

# 効果的な政策の実現に対する ソーシャルマーケティングの貢献

瓜 生 原 葉 子

- I 自治体の政策立案・実施におけるソーシャルマーケティングの意義
- II ソーシャルマーケティングとは
- III ソーシャルマーケティング専門家の育成
- IV 施策立案事例
- V ソーシャルマーケティングに基づく施策立案の可能性

## I 自治体の政策立案・実施におけるソーシャルマーケティングの意義

「ソーシャルマーケティング」という言葉から、どのようなイメージを持つだろうか。「マーケティング」は自治体とは遠いものと思われるかもしれない。しかし、このマーケティングこそが、市民目線にたった政策立案の鍵である。

SDGs を達成し、誰もが well-being な社会をつくるためには、一人ひとりの行動変容が大切である。個人だけではなく、それを取り巻くコミュニティ・NPO・企業・政府、それぞれの立場において、「だれがどのような行動をおこせば社会課題が解決できるか」と考え、その自発的な行動を促す際の基盤となるのが「ソーシャルマーケティング」である。Lee & Kotler (2019) によると、ソーシャルマーケティングが役立つ 50 の社会的課題として、例えば以下などがあげられている。いずれも、自治体などで取組む政策に関連していると考えられる。

表1 ソーシャルマーケティングが役立つ社会的課題

|   |
|---|
| 【健康関連】 禁煙、過剰飲酒、がん検診、肥満、定期的な運動など             |
| 【傷害関連】 飲酒運転、シートベルト・ヘルメット着用、家庭内暴力、学校内暴力、自殺など |
| 【環境保護関連】 野生動物保護、森林破壊、節水、ゴミの減量など             |
| 【向社会行動・コミュニティ参加】 臓器提供（意思表示）、献血、投票、動物の里親斡旋など |

出所：Lee & Kotler (2019) より筆者が抜粋。

英国では、2004年に政府で政策レビューが行われ、ソーシャルマーケティングに基づく政策立案の有用性が確認された。そこで、2006年に国立ソーシャルマーケティングセンターが設置され、医療政策の多くはソーシャルマーケティングに基づき策定・実行されるようになり、その後全ての領域で、ソーシャルマーケティングに基づく施策立

案・実行が展開されてきた。これが可能となった鍵は、政策立案者のトレーニングである。2006年から10年間、1万2000人も政府内の政策立案者がソーシャルマーケティングの研修を受け、さらに自治体にも拡がり、ソーシャルマーケティングを学び、実装に活用する7,000人もの人々のネットワークが築かれた。このように、自治体において、ソーシャルマーケティングを理解し、政策立案に活用することは、実効性が高い政策を実現でき、市民に資することが、他国の事例から明らかである。

本稿では、ソーシャルマーケティングとその専門家の育成について概観し、ソーシャルマーケティングに基づく自治体の施策立案の事例を提示する。さらに、ソーシャルマーケティングを学び活用することは、自治体職員にどのようなよいことをもたらすのかについて考察する。

## II ソーシャルマーケティングとは

### 1. 政策分野におけるソーシャルマーケティングの専門家への注目

マーケティングときくと、「広告ではないか」「商品を売ることではないか」と思われる方も多いのではないだろうか。私たちが普段使っている「マーケティング」の対象は、物やサービスの場合が多いが、それだけではない。「社会に望ましい行動」、例えばゴミの分別や定期的な運動、感染症対策などにもマーケティングを用いることができる。

近年、ソーシャルマーケティングは政策分野で大変注目されている。例えば、感染症を含む危機管理である。コロナ禍において、はじめは政府主導の協力で一律的な政策を展開していたが、中長期には一人ひとりが自発的に行動する必要がある。そのためには、市民参画を促し、また、セグメント別に施策やメッセージを届けることが重要となる(瓜生原, 2023a, b)。このような背景とエビデンスから、2022年11月に開催された第9回日経・FT感染症会議にて採択された「東京感染ステートメント」では、司令塔に、責任を持って国民が納得できるコミュニケーションを行い、市民参画を促す「ソーシャルマーケティング専門家」を置くことが含まれた。さらに、国や自治体の対策の実効性を高めるべく、行動科学やソーシャルマーケティングの専門家を育成することの重要性が示された(第9回日経・FT感染症会議, 2022)。

### 2. ソーシャルマーケティングの歴史と日本への導入

ソーシャルマーケティングの歴史は60年ほどである。1950年代、ニューヨーク市立大学の心理学者ウィーブが「なぜ友愛を石鹸のように売ることができないのか?」と問いかけた(Wiebe, 1951)ことがきっかけとなり、商業目的にのみ使用していたマーケ

ティングコンセプトを社会領域に拡大することについて、マーケティング分野内の議論が開始された。そして、1971年にフィリップコトラーが「ソーシャルマーケティング」という言葉を用い、コマーシャルマーケティングの手法を、「より社会に良いことに使えるのではないか」と考えた (Kotler and Zaltman, 1971)。その実践は1960年代に発展途上国における家族計画から始まっていた (Manoff, 1985; Ling et al., 1992)。1980年代には世界保健機構 (WHO) が「ソーシャルマーケティング」という言葉を用い始め、医療政策に組み込まれるようになった (White and French, 2010)。さらに、1990年代には米国、2000年代には英国で医療政策の要となるなど、主に公衆衛生の分野での実践が進んだ (瓜生原, 2021)。一方、マーケティング分野では、概念や定義が検討され続け、アンドリーセンが1995年に「社会の福祉の向上を目的として、対象者の自発的な行動に影響を及ぼすためのプログラムに対して商業分野のマーケティング技術を応用すること」 (Andreasen, 1995) と定義し、さらに2006年には、態度変容に留まらず、実際に行動変容を目的とすることを明示した (Andreasen, 2006)。しかし、その後、各地でソーシャルマーケティングの実践が拡大し、定義も多様化したため、ソーシャルマーケティングの本質が理解されないまま使用されるという問題が生じた。そこで、世界的に合意のとれた定義を策定する必要に迫られ、2013年に「ソーシャルマーケティングとは、マーケティングの概念と様々な手法を結びつけることにより、『ソーシャルグッド』の実現に向け、個人・コミュニティ全体の行動変容を促すこと」という定義が、世界のソーシャルマーケティング専門組織で合意された。

日本においてもソーシャルマーケティングに関する研究拠点を設立し、国際的に合意された定義、基準を浸透させ、将来的には日本の環境に適合したガイドラインや教育プログラムを策定することの必要性が論じられた。2018年、筆者は、ソーシャルマーケティングを日本に導入するという使命を国際組織から受けた。その際、「まず、学際的研究拠点を確立すること。ソーシャルマーケティングに隣接する分野の研究者を集め、その接点と展開について研究し、可能性を拡げること。さらに国際基準に則った専門家 (ソーシャルマーケッター) 育成プログラムを開発し、特に政策立案者のトレーニングシステムとネットワークを構築すること。」という助言がなされた。そこで、2021年4月、同志社大学にソーシャルマーケティング研究センターを創設した。英国で国立ソーシャルマーケティングセンターを設立し、政策分野のソーシャルマーケティング研究・教育を牽引したジェフ・フレンチ教授を含め、14分野15名の学際的なメンバー (2023年4月時点) で、ソーシャルマーケティングの適用分野、社会実装例や社会への還元などについて検討している。ソーシャルマーケティング研究センターのミッションは、social good な行動を増やすアプローチ方法を学際的・重層的・創造的に研究し、その知見を社会に実装することにより学術研究の進展と社会課題の解決に寄与することである

(<https://www.jsocialmarketing.org/>)。また、ソーシャルマーケティングに関する正しい情報提供を目的とした website 「<https://o-socialmarketing.jp>」を立ち上げ、その浸透に努めている。

### 3. ソーシャルマーケティングの定義

ソーシャルマーケティングとは、より良い社会を目指し、個人やコミュニティ、そして社会全体にとっての社会的価値 (social value) の創造をとおして、望ましい行動への変容を促進するための体系的、学際的な枠組みである。世界的に合意されたソーシャルマーケティングの定義<sup>1</sup> (International Social Marketing Association, 2017) の翻訳 (瓜生原, 2021) は、以下のとおりである。

ソーシャルマーケティングとは、マーケティングの概念と様々な手法を結びつけることにより、「ソーシャルグッド」の実現に向け、個人やコミュニティ全体としての行動の変容を促すことを目指すものです。ソーシャルマーケティングの実践は、倫理要綱の遵守を基本とします。そのうえで、調査を実施し、最も適切な方法を選び、学説・理論に基づいて、対象者・協力者のインサイトを組み合わせることで、目指す行動と競合する行動を意識し、対象グループに合った、効果的、効率的、公平で持続可能な「より良い社会をつくるための取り組み」を提供することを目指しています。

ここで「ソーシャルグッド (social good)」についての認識を共有したい。Good (善きこと) とは、時代、文化、おかれている環境、立場により変化するものであり、「ソーシャルグッド」についても、一つの定義を用いることは難しい。また、レベルが大きく二分されると考えられる。例えば、一つは、貧困問題の解決のような人類社会全員が誰でも同意するような普遍性の高い事象であり、もう一つは、所属集団や社会、国によって異なりうるような事象である (瓜生原, 2022)。重要なことは、ソーシャルマーケティングの実践において、「この行動は社会、他者の役にたつのか」と常に問い、考えることである。この基本を実践することを通して、関わる人々は成長し、その成長が連鎖して社会が成熟するのを助ける役割を担っていることがソーシャルマーケティングの大切な意義である。他者の置かれた状況にも想像力を働かせ、異なる立場、異なる

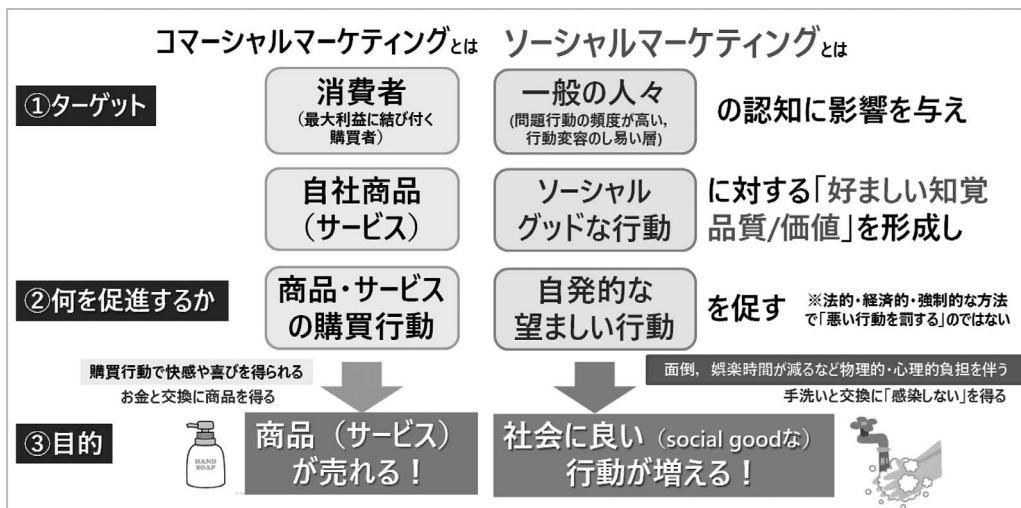
1 原文は “Social Marketing seeks to develop and integrate marketing concepts with other approaches to influence behaviour that benefit individuals and communities for the greater social good. Social Marketing practice is guided by ethical principles. It seeks to integrate research, best practice, theory, audience and partnership insight, to inform the delivery of competition sensitive and segmented social change programmes that are effective, efficient, equitable and sustainable.”

考えを持つ人々にも配慮し、尊重し合える寛容な社会が築かれていくことにつながればよいと考える。

#### 4. ソーシャルマーケティングの難しさ

日頃、私たちがマーケティングと呼んでいるのはコマース（商業的）マーケティングであり、消費者がお金と商品・サービスを交換し、それを得る。これは、売りつけるのではなく、消費者が「その商品が欲しい、好きだ」と思い、自発的に購買する行動を促進することである。一方、ソーシャルマーケティングの対象は、一般の人々であり、特に社会に良い行動がなかなかできない人々である。「嫌々ではなく『この行動を試してみたい』」と思い、自発的な行動を促すこと」がソーシャルマーケティングである（図1）。

図1 コマースマーケティングとソーシャルマーケティングの共通点と違い



出所：瓜生原（2021）『行動科学でより良い社会をつくる』P.27-28 を基に筆者作成。

ソーシャルマーケティングの難しさは、望ましい行動を起こす場合、物理的・心的負担を伴い、その瞬間に大きな喜びや満足は得られないことである。例えば、手洗いをすると個人・家族・社会の感染を予防することができるが、手洗いしている瞬間、それを実感し喜びを感じることはほとんどないであろう。また、以下のようなソーシャルマーケティングの対象となる行動に関しても、物理的・心的負担を伴うため、行動変容は大変難しいものである。

- ・ 冷房の設定温度を上げる：ライフスタイルを変える必要がある
- ・ 粗大ゴミを指定場所までもっていく：面倒なことを行う
- ・ 週5回運動する：新しい習慣を身につける

- ・ ボランティア活動への参加：余暇の時間が減る
- ・ テレビゲームの時間を短くする：楽しみの時間が減る
- ・ リサイクルに出す前にラベルをはがす：手間がかかる

そこで、促進の枠組みが必要となる。それは、多様な分野の行動科学理論に基づくこと<sup>2</sup>、促進のための必須要素を含めること<sup>3</sup>、それらを含む体系的なプロセスに則ること<sup>4</sup>である。

#### 5. なぜ施策策定にマーケティングが重要なのか：社会価値の創造

行動変容の手法は多様であるが、なぜ、この「ソーシャルマーケティング」が大切なのだろうか。コマースマーケティングでは、売る側が一方向的に売り込むのではなく、購買者の立場にたって、購買者が何を必要としているのか、どのような価値を提供するのかを調査し、考え抜く。ソーシャルマーケティングでも同様であり、大事なことは、統治者目線ではなく、市民（行動変容の主体）の目線に立つことである。施策を考えるときに、市民から行動できない理由、行動したくなるきっかけなどを聞き、市民と共に立案する。

その時に大切なことは、「価値の創造」である。マーケティングの概念とは、「exchange = 交換をすること」である。例えば、100円を払ってお茶や水を得ると、「渴いた喉を癒す」「おいしいと感じられる」という価値を享受できる。また、感染症流行時に手洗いをするときは、感染予防という価値を享受できる。しかし、前述のごとく、ソーシャルマーケティングの対象となる行動は、物理的・心的負担を伴う。したがって、その負担と交換する「負担を超える本人、社会に対する価値」を創造して提供することが重要な鍵となる。

#### 6. なぜ施策策定にマーケティングが重要なのか：セグメンテーションとターゲティング

次に大切なことは、セグメンテーションとターゲティングである。例えば、公園における犬の散歩を思い浮かべてほしい。散歩中、その公園に糞を放置されると感染のリスクがある。飼い主は糞の始末をすることが責務だが、それを放棄してしまう人がいる。このような問題を抱えている市で、あなたが政策担当者であればどのように行動するだろうか。「放置しておくとう感染の危険があると書いた看板を立てる」「なぜ放置している

---

2 II.9で解説している。

3 必須要素とは、英国 National Social Marketing Centre から提唱されている「8つのベンチマーク・クライテリア」。行動 (behaviour)、セグメント化 (segmentation)、顧客志向 (customer orientation)、競争 (competition)、インサイト (insight)、理論 (theory)、交換 (exchange)、マーケティングミックス (marketing mix)。

4 II.11で解説している。

のかを調査する」「放置した人に罰金を科す」、これらはすべて正解である。

大切なことは、皆が同じ考えや行動をしているわけではないため、グループに分け、そのグループ毎に施策やメッセージを変えることである。

図2に示すとおり、世の中の人を100%とすると、おおよそ正規分布で考えられる。約16%は、事実を知らせるだけで理解しすぐ行動できる人である(Show Me)。このような層へは看板をたてるだけで十分である。反対に、看板をたてただけでは84%の人は行動できない。緊急事態宣言下の「Stay home」メッセージなどと同じである。一方、何を言っても行動変容が起こらない人たちは16%存在し、このような層へは罰則規定で制限をすることも必要である。罰則規定は多くの人を行動に導くかもしれないが、その制定までに様々な議論と時間が必要で、即効性のある対策ではない。また、本人が納得していない状況下で強制力をもって行動変容を促すことは、自発性を損ない、本当にソーシャルグッドなのかについても議論の余地がある。それでは、どのようにすればよいのだろうか。多くの方は、頭では理解していてもなかなか行動に移せない。ソーシャルマーケティングは、その人たちに特に有効である。実際に行動できない理由を聞いてみると、「分かっているが、たまたまその日ビニール袋を忘れた」ということだったので、この地域では様々な公園にビニール袋が取り出せる装置を設置し、問題が解決した。

緊急事態宣言下の外出自粛に置き換えても同じことがいえる。メッセージだけで行動できる人は多くない。一方で罰則規定をつくることも難しい。したがって、例えばテレワークできない理由、週末に外出してしまう理由を掘り下げ、それに対応していく必要がある。

図2 セグメンテーション毎の施策・メッセージの重要性



出所：瓜生原（2021）『行動科学でより良い社会をつくる』P.37、図2-5

## 7. なぜ施策策定にマーケティングが重要なのか：市民のインサイトを得る

人は、しばしば頭では理解していても行動ができないことがある。行動できない理由を調査し対応することが、ソーシャルマーケティングの鍵となる。

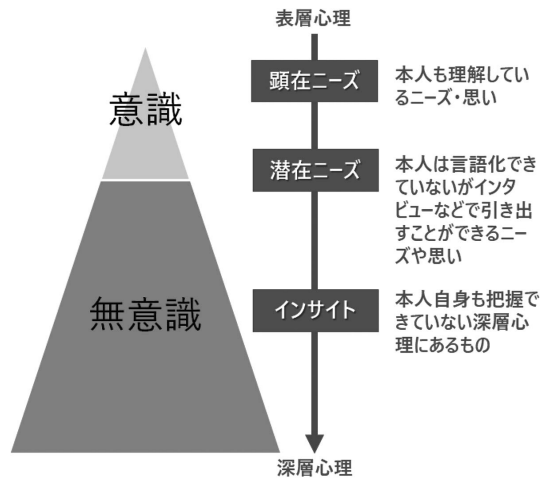
同じ思考・行動の人々に分け、誰に焦点を当てるかを決めたら、対象となる人々が、「なぜ行動できないか（行動障壁）」「どんなきっかけがあれば行動したいと思うか（行動動機）」「競合となる行動は何か」「どんなよいことがあれば行動したくなるか（行動価値）」について聞き取りをおこなう。この時、インタビュー調査やアンケート調査を用いる。

これらの調査をとおして重要なのは、「インサイト」を得ることである。今回、インサイトの理解のため、スリランカにおける食関連課題へのソーシャルマーケティングの適用例を紹介する。スリランカでは高い糖尿病関連の死亡率が問題となっていた。その原因として、1日4~5杯の紅茶を飲み、そのたびスプーン2~3杯の砂糖を入れるということが判明した。通常のキャンペーンでは、「砂糖をやめよう」「スプーン1杯までにしよう」のような対策を考える。しかし、調査を進めると、スリランカの人々は「スプーン2~3杯すくわなければ紅茶ではない」と信じてやまないというインサイトが判明した。これはなかなか変えることができないものである。そこで考えられたのが「F'Poon」である。このスプーンには大きな切れ込みがありなかなか砂糖をすくうことができない。しかし、これで2~3杯の砂糖をすくうと「紅茶である気がする」ということも確かめられた。2011年の世界糖尿病デーには、コロンボ州の主要なレストラン・喫茶店にF'Poonが一斉配布された。結果として、6時間で1,500名が使用し、砂糖使用料が65%減少した。この事がメディアにも大きく取り上げられ、F'Poonが広く普及していった。

このように、インサイトとは本人自身も把握できていない深層心理にあるもので、言語化されていないだけで、質問をすれば引き出すことができる思いである（図3）。これをいかにして把握していくのが施策の実効性を高める鍵となる。



図3 インサイトとは



出所：筆者作成。

8. なぜ施策策定にマーケティングが重要なのか：競合を理解し、それを超える価値と交換する

対象者にとって何が競合なのかについて、十分に理解することも必要である。

例として、「食後30分以内に歯磨きをしましょう」キャンペーンを行うと仮定する。そのとき、どのような施策を立案するだろうか。「食後30分以内に歯磨きをしないと虫歯になるよ」というキャッチフレーズのポスターを貼る人もいるだろう。このようなときに大切なのが「競合」の考え方である。食後30分で歯磨きの競合になるものには何があるだろうか。楽しいテレビや机の上に置きっぱなしのお菓子が競合と考えられる。実は、楽しいテレビを見る、食後にキャンディやチョコを食べるといった競合行動を取り除くと、意外にも促したい行動が自発的に起こる。すなわち、「食後30分以内に歯磨きをしましょう」キャンペーンを行うよりも、「30分後にはテレビを消そう」「机の上からお菓子をしまおう」の方が実効性も高く、シンプルに人々の行動変容を促すことができる。ただし、一般に、競合行動の方が楽しかったり、めんどうではなかったりするため、それを超える価値を創造し、交換を成立させることが大事である。

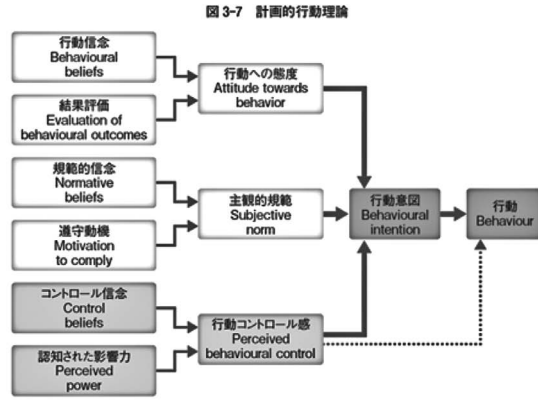
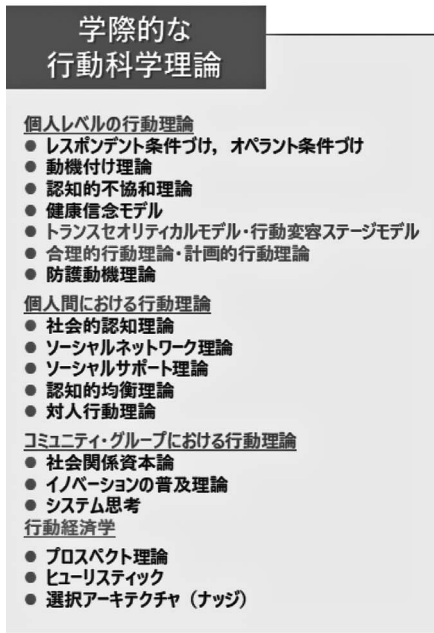
9. 多様な分野の行動科学理論を使う

さらに、学際的な行動科学理論を取り入れ、マーケティングミックスという多様な施策を組み合わせ、確実に行動変容を促していく。

行動変容に比較的好く用いるのは、トランスセオリアルモデル、計画的行動理論、社会的認知理論、イノベーションの普及理論、選択アーキテクチャ（ナッジ）である。これらだけでも健康行動科学、社会心理学、経営学、経済学と異なる分野の理論で

あることがわる。

図 4 学際的な行動科学理論



出所: Ajzen (1985) の図を筆者が改変。

図 3-5 トランスセオリティカルモデル



出所: 筆者作成。

出所: 瓜生原 (2021) 『行動科学でより良い社会をつくる』 p.30-36 を基に筆者作成。右図はいずれも同書から。

これらのひとつであるナッジと「何が違うのか」と問われることがある。ナッジはソーシャルマーケティングで活用される手法の一つだが、ソーシャルマーケティング自体ではない。前述のとおり、ソーシャルマーケティングでは、対象者へのアプローチ方法を策定する前に、対象者の属性ごとの行動変容を阻害している要因や行動モチベーションを調べる。その結果、ナッジの様な外部的なアプローチが効果的であると予想される対象者であれば、ナッジに基づく施策が採用される。ナッジ以外の応用行動分析学、社会心理学、健康行動科学、人間工学などに基づく理論やモデルが効果的な対象者であれば、それを用いる。つまり、ソーシャルマーケティングにおける介入方法を考える際、様々な基盤が想定されるが、そのひとつにナッジがある、という関係である。ナッジは非常に有用だが、対象者によって考えや行動できない理由は多様であるため、それ以外の理論やモデルを使った介入施策を複数考え、組み合わせることで、行動変容の実効性が高まる。

10. ソーシャルマーケティングで不適切な行動へ変容させられることはないのか

「ソーシャルマーケティングにより、不適切な行動へ変容させられることはないのか」という質問を受けることがあるが、「ない」と考える。その理由は次の3点である。

第一に、ソーシャルマーケティングでは、個人と社会にとって「ソーシャルグッド」な行動を対象とする。ソーシャルマーケティングに基づくプログラムにおいては、関わる人々が、「この行動は個人、他者の役にたつのか」と問い続け、考え、実践する。この点は特に重要であり、プログラムの途中で、関わる人々と確認し合いながら進めていくプロセスが、不適切な行動への変容や無理な介入を防ぐことができる。

第二に、世界的に合意された倫理要綱 (瓜生原, 2022) を遵守し、介入対象者の意思を尊重し、不利益にならないように注意を払って活動をしている。

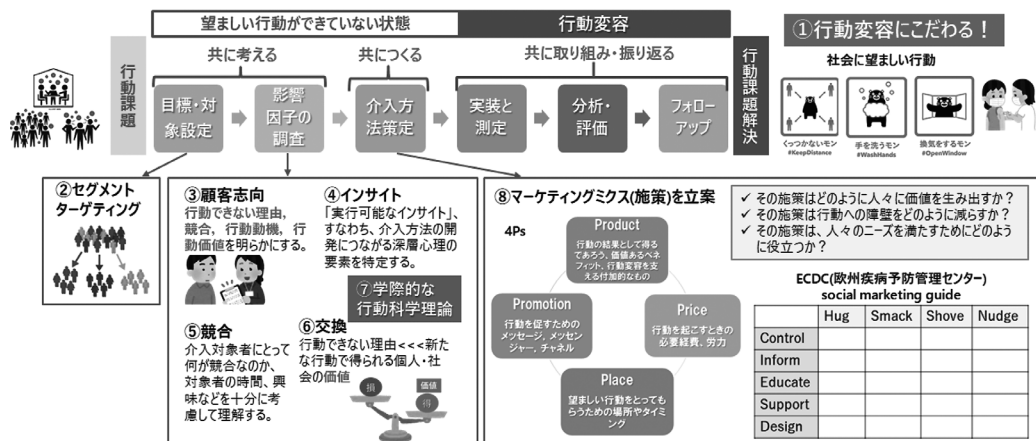
第三に、介入施策を策定するプロセスで、行動変容の対象者の声をしっかりと聴き、また、施策を共創することで、対象者の思いを尊重し、対象者への不適切性もチェックしながら進める。他者の置かれた状況に想像力を働かせ、異なる立場にあり、異なる考えを持つ人々にも配慮し、尊重することで、対象者の納得感が得られる。

11. ソーシャルマーケティングに基づく立案のステップ

ソーシャルマーケティングは体系的かつ計画的なプロセスである。その複数のプロセスモデルを総合したモデルが図5である。

対象とする行動と行動変容を促す人々のグループを慎重に選択し (目標・対象設定)、その行動に対する障壁と価値を特定し (影響因子の調査)、それらに対処するための具体的施策を開発して (介入方法策定) 実装し、その効果を測定、分析・評価する。

図5 ソーシャルマーケティングのプロセス



出所：瓜生原 (2021) 第2章を基に、筆者作成。

では、具体的にどのように立案すればよいのだろうか。立案の手法は複数存在するが、コマーシャルマーケティングで用いられる手法を用いて策定の 10 steps を具体的に提唱している Lee and Kotler モデル (2019) が、基本的、かつ施策の策定に活用し易いため、その手順を表2に示す。

表2 施策策定の手順

| ステップ                 | 内容  |
|----------------------|---|
| 1 背景・目的・焦点の明示        | まず、組織の活動として取り扱う社会課題（健康、環境など）を決定する。その社会課題を扱う背景、問題の本質、関係事項、協力組織などを先行研究調査などによって明らかにする。次に、活動の目的を設定する。目的とは、目標やゴールより上位のものであり、対象者が望ましい行動へと変容した場合、社会にどのような影響を与えるかを意味する。さらに、先行研究調査より、目的に寄与する選択肢の中から何に焦点を当て計画を進めるのかを決定・明示する。  |
| 2 状況分析               | 戦略や意思決定に影響を与える自組織の SWOT 分析を行う。  |
| 3 介入対象者の選定           | まず、市場を共通の属性を持っている集団に分ける（セグメント化）。次に、セグメントの大きさや重大度、マーケティングミックスへの対応性など、複数の変数を用いてセグメントの評価を行う。最後に、対象となる1つあるいは複数のセグメントをその中から選定する。   |
| 4 行動目標とゴールの設定        | まず、行動目標（介入対象者に促したい特定の行動）を1つか2つ設定する。次に、知識目標（行動目標を達成するために介入対象者が獲得すべき情報や事実）、信条目標（行動目標を達成するために介入対象者が認識すべき、信用すべき事柄）を設定する。  |
| 5 行動に影響を与える要因の明確化    | 介入対象者が「望ましい行動」よりも好む行動（競合）、「望ましい行動」に対する知覚された障壁、その行動の代わりに求めるベネフィット（価値）、その行動をとるための動機づけを理解する。これらの要因は先行研究調査、インタビューなどの定性調査、アンケートなどの定量調査によって明確化する。これらの基礎調査（formative research）に多大な金銭、時間を費やすことをしてでも、4つの要因を正確に把握することが重要である。  |
| 6 ポジショニングの明文化        | 競合する行動と比べて、促進したい「望ましい行動」について、介入対象者にどう考えてもらいたいかを明文化する。行動に影響を与える4つの要因を基にし、行動に対して新しい価値を創造することが重要である。   |
| 7 戦略的にマーケティングミックスを策定 | 介入対象者に望ましい行動を促すため、マーケティングミックス（4P）を策定。<br>①製品戦略（Product）：中核産物（介入対象者が、望ましい行動をとることで得られる最も価値のあるベネフィット）、現実産物（促したい行動そのもの）、拡張産物（行動変容を支える付加的な製品）を考える。<br>②価格戦略（Price）：介入対象者が目標行動をとる際に支払うコストを指し、金銭的（行動するのに必要なモノ・サービスの費用）、非金銭的（時間や労力、心理的なリスク）なもので構成される。これらを減らすことを考える。<br>③流通戦略（Place）：介入対象者が、行動をいつどこでとるかについて考える。行動をとる機会や行動の際に必要なものが意思決定の瞬間にあるように働きかける、行動をとる場所に関する心理的障壁を減らす。<br>④プロモーション（Promotion）：介入対象者に知ってほしいこと、行動で得られるベネフィットを伝達する活動。メッセージ、メッセンジャー、独創的なロゴやフレーズ、チャネルの4つで構成される。 |
| 8 評価の計画              | 活動の評価測定を予め計画する。主に4方法があるがアウトカム測定は必須。<br>・入力測定：計画に対してどれほどの資源が使われたかを測定。<br>・アウトプット測定：活動に対する介入対象者の反響を測定（来場者数など）。<br>・アウトカム測定：介入対象者の行動、知識、信条における変化を測定する。ステップ4で設定したゴールと比較してどれほど達成したかを測ることができる。<br>・インパクト測定：介入対象者の行動の変化が社会問題に対してどのような社会的インパクトをもたらしたかを測定する。   |
| 9 予算の設定              | 計画の草案に基づいて必要資金を鑑み予算設定する。組織が利用可能な資金と比較し、介入対象者やゴール、戦略を修正する必要があることもある。   |
| 10 実施計画を書く           | 責任者、実施時期、費用を明確にした具体的な実施計画書を作成する。理想は、2-3年の中期活動計画と単年度の計画である。  |

出所：瓜生原（2021）『行動科学でより良い社会をつくる』P.55-63 頁をもとに筆者作成。

## 12. 「ソーシャルマーケティング」に関する正しい情報を得るために

インターネット上でキーワード検索をすると、ソーシャルマーケティングについて、世界的合意に基づかない定義や事例が散見される。この現象は世界的にも同様に発生しており、各国でソーシャルマーケティングの公式サイトを構築している。日本においては、国際ソーシャルマーケティング協会公認の日本公式サイト (<https://o-socialmarketing.jp>) を是非ご参照いただきたい。さらに、ソーシャルマーケティングについて詳細に学び、立案に役立てたい方は、『行動科学でより良い社会をつくるーソーシャルマーケティングによる社会課題の解決ー』（瓜生原，2021）をご一読いただければ幸いである。

## Ⅲ ソーシャルマーケティング専門家の育成

前述のとおり、日本においてもソーシャルマーケティングの専門家の必要性が提唱されている。そこで、本章では、国際的に合意されたソーシャルマーケティングの育成プログラムと日本の研修プログラムについて示す。

### 1. ソーシャルマーケティング教育課程の修了認定基準（国際標準）

2014年9月、国際ソーシャルマーケティング協会、豪州ソーシャルマーケティング協会、欧州ソーシャルマーケティング協会により、ソーシャルマーケティングの履修認定基準が承認された（Lee & Kotler, 2019）。本認定基準は、ソーシャルマーケティングを用いた課題解決施策を策定する人々に対する認証プログラムのガイドラインである。なお、本基準は、ソーシャルマーケティング教育履修者の能力のベンチマークを提示するものであるが、ソーシャルマーケティングの学位プログラムの内容を規定するものではない。なぜなら、学位プログラムには、表3に示されている要件よりもさらに高い能力が求められるからである。また、大学、自治体、NPO、企業などにおいてソーシャルマーケティングについて教える立場にある人々（シニア・ソーシャルマーケッター）においては、表3の要件を最低限満たすとともに、複数の社会実装プログラムを自身で行い、他者へも助言した実績が必要である（表4参照）。

### 2. 国際標準のソーシャルマーケッターのスキルレベルと認定授与要件（日本版）

ソーシャルマーケティングの専門家である「ソーシャルマーケッター」の日本版認定基準については、表3の要件に基づき、国際ソーシャルマーケティング協会の確認を受けたいうで、表4のごとく定められている。

表3 ソーシャルマーケティングの認証プログラム修了認定書を授与されるための要件

|   |
|---|
| 1. 同僚や他の職種の人々に、ソーシャルマーケティングがどういうもので、それが、行動変容や社会変革を目的とする他のアプローチとどのように異なるのかについて、正確に説明できる。                 |
| 2. 同僚やステイクホルダーと協働して、コミュニティ、地域、国家、世界における優先課題を同定することができ、その中から、ソーシャルマーケティングアプローチに適した取り組み課題を設定できる。          |
| 3. 問題を抱える集団を同定し、かつセグメント化することができ、その中から優先順位の高いセグメントを選択することができる。   |
| 4. 個人・組織・政策決定者の測定可能な行動に優先順位をつけ、促すべき、具体的な行動目標、信条目標、知識目標を設定することができる。                                      |
| 5. 介入対象者の行動障壁、行動の価値、競合行動、直接的あるいは間接的な競合要員の理解に必要な質的および量的調査の方法論を用いて、状況分析や形成調査をデザインし実施することができる。             |
| 6. 学際的な理論・モデル・フレームワークの中から、介入対象者のニーズやウォンツに合った適切なものを選択・応用し、ソーシャルマーケティングの戦略的プランを立案することができる。                |
| 7. 目標行動を促進するために必要な、エビデンスに裏付けられた要素と適切な理論を用い、単なるコミュニケーションのみのキャンペーンを超えた総合的なソーシャルマーケティング・ミックス戦略を策定することができる。 |
| 8. 優先的な介入対象者やステイクホルダーに対して、ソーシャルマーケティング戦略案の効果、受容度、倫理性を批判的に検討・試行し、必要に応じて修正することができる。                       |
| 9. 規模の拡大や持続的実施の可能性を織り込んだ実装プランを完成させることができる。  |
| 10. 策定したプログラムが設定したゴールや態度・行動変容などを達成することを確かめるための評価目標、その測定方法などをデザインし、実施することができる。                           |
| 11. 形成調査の実施、ソーシャルマーケティングプランの開発、その実装、測定、評価の全プロセスを、倫理基準を正しく適用して実行できる。                                     |
| 12. ソーシャルマーケティングプログラムの結果・評価を文書化し、同僚、ステイクホルダー、コミュニティ、その他の関係する組織やグループに伝えるなど社会に還元することができる。                 |

出所：Lee & Kotler (2019) P.G-1, 2 を筆者が翻訳。

表4 国際標準のソーシャルマーケッターのスキルレベルと認定授与要件 (日本版)

| 呼称                 | 認定基準 (求められる技能・知識)                               | 授与要件   |
|--------------------|---|--|
| アシスタント・ソーシャルマーケッター | 一人でソーシャルマーケティングに基づく施策立案ができる                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>国際標準の初級研修を修了</li> <li>認定試験合格</li> </ul>   |
| アソシエイト・ソーシャルマーケッター | 他者と共創しながらソーシャルマーケティングに基づく施策立案と社会実装、その測定と分析ができる  | <ul style="list-style-type: none"> <li>国際標準の初級・中級研修を修了</li> <li>社会実装結果を学会・研究会で報告</li> <li>社会実装論文/レポートの提出</li> </ul>  |
| ソーシャルマーケッター        | 自身が専門とする領域において、ソーシャルマーケティングの全プロセスについて、他者へ助言ができる | 上記に加え <ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装を含めた全プロセスを2回以上経験</li> <li>社会実装研究の報告、論文/レポート提出を2回以上</li> <li>他者に対してソーシャルマーケティングの視座で助言を行う経験を1年以上</li> </ul> |
| シニア・ソーシャルマーケッター    | あらゆる社会課題に関して、適切に助言ができ、他者に対する教育を実施できる            | 上記に加え <ul style="list-style-type: none"> <li>上級研修 (トレーナー研修) を修了</li> <li>複数の社会課題領域における社会実装、ならびに助言を合計5年以上経験</li> </ul>                                      |

出所：同志社大学ソーシャルマーケティング研究センター作成。

## 3. 国際標準の初級・中級プログラム（日本版）の概要

ソーシャルマーケティングを学び、実効性の高い施策を策定する人材育成に寄与するため、日本においても研修プログラムを構築している。国際ソーシャルマーケティング協会が提供しているプログラムを基盤に、国際ソーシャルマーケティング協会の確認を受けたプログラムである。現在、主に市民の行動変容施策の策定を担う自治体や営利・非営利組織に対して本プログラムを提供し、内容の検証、および、受講者の意識・行動変容に関する研究を実施している。

表5 ソーシャルマーケティング研修プログラム・日本版

| 研修の内容        |   | 方法   |           |        |        |
|--------------|---|--|-----------|--------|--------|
|              |   | 時間   | 形式        | テキスト*  |        |
| 初級           | 1   | • ソーシャルマーケティングに関する基本的な講義   | 2         | 講演+QA  | 第2章    |
|              | 2   | • 行動変容を支える理論についての講義<br>介入対象者の選定、行動目標とゴールの設定 (step1-4) に関する講義   | 3         | 講演+QA  | 第3章    |
|              | 3   | • 立案ワークショップ：介入対象者の選定、行動目標とゴールの設定 (step1-4),<br>• 調査方法、調査結果から仮説の導出についての講義 (step5-6)                           | 4         | 講義+WS  | 第7-10章 |
|              | 調査計画をたてる⇒調査実施 (約3週間)                      |  | 各自取り組む    |        |        |
|              | 4   | • 立案ワークショップ：行動に影響を与える要因の明確化 (step5-6) 調査の分析方法、結果の解釈についての feedback と改良<br>• 施策立案 (マーケティングミクス) についての講義 (step7) | 4         | WS+講義  | 第7-10章 |
|              | ポジショニングの見直しと施策策定 (約3週間)                   |  | 各自取り組む    |        |        |
|              | 5   | • 立案ワークショップ (step7)：施策についての feedback と改良<br>• 効果測定と実装具体案作成の講義 (step8-9)                                      | 4         | WS+講義  | 第7-10章 |
| 6            | • ソーシャルマーケティングプラン (step1-8) の発表と feedback | 4  | WS        | 第7-10章 |        |
| 中級           | 7   | • ソーシャルマーケティング実行プラン (step10) の発表と feedback   | 8         | WS     | 第7-10章 |
|              | 社会実装                                      |  | 関係者と共創・実施 |        |        |
|              | 8   | • 測定データの分析方針・分析方法についての講義, WS   | 4         | WS+講義  | 第12章他  |
|              | 測定結果の分析・考察 (約3週間)                         |  | 各自取り組む    |        |        |
|              | 9   | • 分析結果発表とそれに対する feedback, 研究報告の方法に関する講義  | 4         | WS+講義  | 第12章他  |
| 10           | • 研究報告 (リハーサル) と feedback                 | 4  | WS        |        |        |
| 学会・研究会などにて報告 |   |  |           |        |        |

※テキスト：『行動科学でより良い社会をつくる－ソーシャルマーケティングによる社会課題の解決－』文眞堂

出所：同志社大学ソーシャルマーケティング研究センター作成。

## IV 施策立案事例

本章では、前出の初級研修を受講し、ソーシャルマーケティングのプロセスに則って<sup>5</sup>施策を策定した岡山県の具体事例を提示する。

### 1. 市民の行動変容促進：下水道と持続可能な社会に向けた行動変容施策

自治体 A の下水道担当者は、数年間勤務する中で下水道は生活するうえでなくてはならないものであるとの思いを強くしたが、人々が当たり前のように油をシンクに捨ててしまうという問題に直面した。そこで、市民が「下水道への関心を持ち、下水道を正しく利用する」行動を促進する施策が立案された。その概要は表6に示すとおりである。

表6 下水道と持続可能な社会に向けた行動変容施策の策定

| ステップ          | 内容  |
|---------------|---|
| 1 目的・焦点の明示    | ◇目的：下水道への関心を持ち、下水道を正しく利用してもらう<br>◇焦点：下水道は処理のプロセスで、大きなエネルギーを消費し、年間約600万トンの二酸化炭素が排出されている。そのため、温室効果ガス対策が必要。下水道に、20mLの使用済みの天ぷら油をシンクに流すと、バスタブ(300ℓ)20杯分のきれいな水が必要。使用済みの油や布類を下水道に流し、下水道管の詰りやポンプの故障が頻発しており、不適正な利用が課題。   |
| 2 状況分析        | 省略  |
| 3 介入対象者の選定    | Z世代(10歳前後～20代半ばの世代)<br>対象者の選定理由は、環境問題に敏感な世代であり、デジタル媒体を常に活用し拡散力が高いこと、また後述の調査結果から下水道に対する知識が乏しいこと。   |
| 4 行動目標とゴールの設定 | ◇行動目標：油をシンクに捨てない<br>◇信条目標： <ul style="list-style-type: none"> <li>・溶けないものや固まるものを流すことは、詰まりの原因になる</li> <li>・下水道を正しく使うことで、地球温暖化の抑制につながる</li> </ul> ◇知識目標： <ul style="list-style-type: none"> <li>・シンクに捨てることで、下水道管の中で油が冷えて固まり、詰まりや破損の原因になる</li> <li>・料理に使用する天ぷら油などの動植物油は、完全にきれいにできず川に放流されるため、生態系に影響を及ぼす</li> <li>・悪臭の原因になる</li> </ul> ◇ゴール：実行時期から1年以内で、自治体AのZ世代のうち40%が信条目標を認識し油をシンクに捨てなくなる。 |

5 岡山県市町村振興協会主催の令和4年度ソーシャルマーケティング研究会への参加した自治体職員の立案事例。



|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 5 | 行動に影響を与える要因の明確化  | <p>調査方法：Google Forms による定性アンケート調査</p> <p>◇ 障壁：めんどろ、下水道について意識したことがない、時間がかかるのがいや、使った油をどうしたらよいかわからない</p> <p>◇ ベネフィット：環境にやさしい状態を保てる（付加価値）</p> <p>◇ 動機づけ：下水道に関する体験型のイベント（施設見学）、自分ゴト化、YouTube で気軽に見られる動画、自分が好きなキャラクターや流行りものがデザインされたマンホール</p> <p>◇ 競合：油をシンクにそのまま流す、髪の毛を排水溝に流す</p>   |
| 6 | ポジショニング明文化       | <p>Z 世代は、「油をシンクに捨てない」ことは、汚物が詰り自宅に逆流することを未然に防ぐことができるとともに、地球温暖化を抑制し、持続可能な開発目標の達成に向けた第一歩として大いに貢献できる。</p>  |
| 7 | 戦略的マーケティングミックス策定 | <p>◇ 戦略（Product）：</p> <p>促したい行動：油は下水に捨てずに燃えるごみで廃棄する</p> <p>ベネフィット：油を流さないことで、環境改善に貢献できる</p> <p>施策①凝固剤を家庭で使用し、燃えるゴミとして廃棄する</p> <p>施策②水道課へ持っていき、再生利用をする</p> <p>◇ 価格戦略（Price）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭的利益…特になし</li> <li>・非金銭的利益…環境問題に貢献できている喜び（めんどろを超える喜び）</li> <li>・金銭的成本…凝固剤の購入費、持参する交通費（ガソリン代）</li> <li>・非金銭的成本…油を持参する手間（めんどろ）</li> </ul> <p>◇ 流通戦略（Place）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上下水道開栓届の手続きでの窓口来庁時における、下水道適正利用の説明やチラシを配布する</li> <li>・市の公式アプリからのプッシュ型の通知や、ローカル番組での特集</li> <li>・近年キャラクターのマンホールやフリマサイトで高額で転売されているマンホールカードについて、市として設置および発行して市内観光の活性化も併せて観光地に設置する</li> <li>・施設見学の開催</li> </ul> <p>◇ プロモーション（Promotion）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メッセージ：「シンクに油を捨てるあなたの未来は“ノットブラボー”」、「油を下水に捨てるは地球温暖化の第1歩」</li> <li>・メッセージャー：下水道課職員や施設見学に参加した学生</li> <li>・チャンネル：市が発行する広報誌、SNS（Instagram や TikTok）、市のアプリ内でプッシュ型通知、YouTube ショート、IGTV</li> </ul> |

出所：A 市担当者の立案に基づき筆者作成。

下水道は、処理のプロセスで大きなエネルギーを消費し、年間約 600 万トンの二酸化炭素が排出される。これを踏まえ、持続可能な開発目標の達成には、着実な温室効果ガス排出抑制に対する取り組みが必要である。例えば、下水道に 20 ml の使用済みの天ぷら油を流すと、その浄化にバスタブ（300 l）20 杯分のきれいな水が必要となる。処理後も完全にきれいな状態で放流できず、生態系に影響を及ぼし、悪臭の原因にもなる。さらに、使用済みの油や紙、布類をシンクに捨てることは、下水道管の管内で油が冷えて固まり、詰まりやポンプ破損の原因となる。

したがって、「下水道を正しく利用する」という行動の中で、「油をシンクに捨てない」が具体的な行動目標に設定された。そのための信条目標は「溶けないものや固まるものを流すことは、詰まりの原因になる」「下水道を正しく使うことで、地球温暖化の

抑制につながる」である。また、知識目標は、「シンクに捨てることで、下水道管の中で油が冷えて固まり、詰まりや破損の原因になる」「料理に使用する天ぷら油などの動植物油は、完全にきれいにできず、川に放流されるため、生態系に影響を及ぼす」「悪臭の原因になる」と設定された。

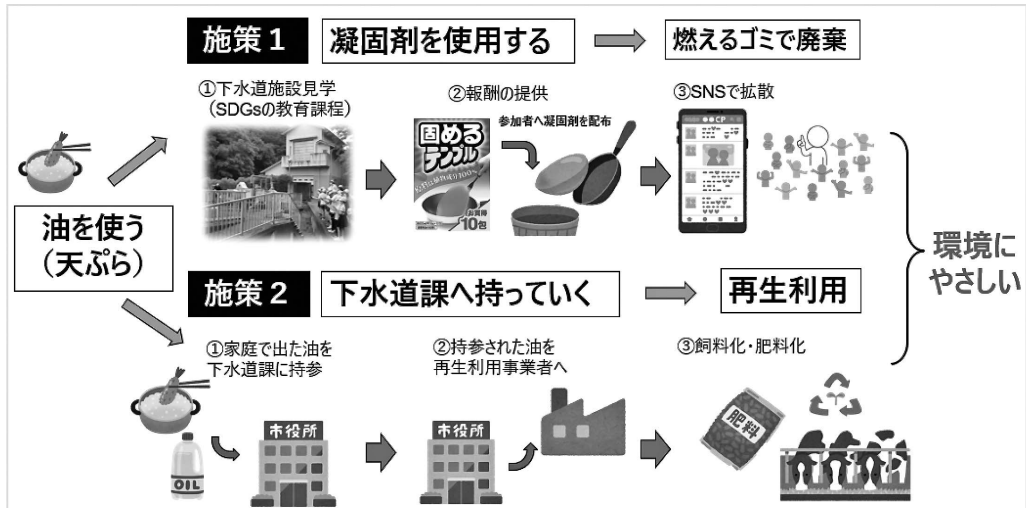
介入対象者はZ世代(10代~20代半ばの世代)に設定された。その理由は、環境問題に敏感な世代であり(PRTimes, 2022)、デジタル媒体を常に活用し拡散力が高いからである。また、「下水道に関する意識調査」(国土交通省, 2017)から、下水道に対するイメージ知識が若年層ほどネガティブであることも理由として挙げられた。具体的なゴールとして、「実行時期から1年以内で、自治体AのZ世代のうち、40%が信条目標を認識し、油をシンクに捨てなくなる。」が設定された。

施策立案に先立ち、介入対象者に与える影響因子を特定するためにGoogle Formsを用い、20代から40代の計12名にアンケート調査が実施された。調査項目は、下水道に対するイメージ、意識、必要性である。結果として、下水道に対するイメージは、ポジティブ33.3%、どちらかといえばポジティブ25.0%ネガティブ41.7%であった。また、年齢層との関係を分析した結果、年代が若くなるにつれてネガティブとの回答が増加していた。この傾向は、「下水道に関する意識調査」(国土交通省, 2017)と同様である。下水道の必要性について、不要と回答した理由として、費用が高い(40代)、工事が面倒(40代)、必要性を感じられない(30代)があげられた。一方で必要な理由として、トイレを水洗化したい(30代)、大雨による浸水を防ぎたい(40代)、においが臭い(20代)などがあげられた。

さらなる検討により、「油をシンクに捨てない」という目標行動に対する障壁として、「めんどろ」「時間がない」「使った油をどうしたらよいかわからない」「そもそも意識したことがない」があげられた。一方、行動を起こすことで得られるベネフィットとして、「環境にやさしい状態を保てる」があげられる。また、動機付けとした、「下水道に関する体験型のイベントや施設見学」「YouTubeで気軽に閲覧できる動画」など自分事として捉えられる機会があげられた。このことより、ポジショニングとして『Z世代が、「油をシンクに捨てない」ことは、「汚物が詰まり自宅に逆流することを未然に防ぐことができる」とともに、地球温暖化を抑制し、持続可能な開発目標の達成に向けた第一歩として大いに貢献できる』が導出された。

以上をふまえて立案された施策は図6に示すとおりである。市民側のフローとして、天ぷらなどの揚げ物料理をして出た油をどのように処理するのがスタートになる。施策1は、凝固剤を家庭で使用し、燃えるゴミとして廃棄することである。また、施策2は、下水道課へ持参し、再生利用をすることである。

図6 「油をシンクに捨てない」行動の促進施策



出所：自治体 A 担当者が作成した資料を筆者が改変。

これらは、行動障壁の「使った油をどうしたらよいかわからない」の対策になっている。行動を起こす際、対象者は非金銭的利益として、自分が社会の一員として環境問題に貢献できるという感覚を得られる。一方、金銭的成本は、家庭で使う凝固剤の購入費用である。また、非金銭的成本は、油を下水道課に持参するまでの手間（時間、交通費など）である。そこで、コストを最小化し、利益を最大化するための施策が立案された。

施策1では、高校生や大学生のゼミ生を対象に、下水道について学べる機会を提供し、Z世代の拡散力を活かしてSNSで発信してもらう。実際に処理場を見学し、下水道を身近に感じてもらい、その重要性を訴求する方法である。ここでは、参加者に対し家庭で出た油を固められる薬剤を配布する。その後、InstagramやTikTokでハッシュタグのキャンペーンを行い、周囲への拡散を促す。この施策1をとおして、下水道を学ぶ機会を提供し、凝固剤を購入しなければならないという金銭的成本を最小化する。同時に、施設見学の模様や下水道についてSNSで発信することで、環境問題に貢献できているという非金銭的利益を最大化することを試みる。

施策2では、家庭で出た使用済み油を下水道課へ持参し、それを課で飼料や肥料として再生利用する。施策2の狙いとしては、持参した油がどのような飼料・肥料になり、どこで使われているのかを可視化することである。非金銭的成本である持参する手間を減らすため、自分の行動のゴールまで見える化することで、対象者のモチベーションや喜びへと変換し、コストを上回る利益を提供することができると考えられた。

これらの施策を多面的に実行するための場所やタイミングについてであるが、まず、上下水道開栓届の手続きでの窓口来庁時に、下水道適正利用の説明やチラシを配布す

る。次に、市の公式アプリからのプッシュ型の通知や、ローカル番組での特集を行う。さらに、近年注目されているマンホールカードを発行し、市内観光の活性化も併せて観光地に設置することが考えられた。

また、メッセージは「シンクに油を捨てるあなたの未来は“ノットブラボー”」「油を下水に捨てる、地球温暖化の第1歩」であり、メッセンジャーは、下水道課職員自身や施設見学に参加した学生と設定された。媒体としては、対象者を鑑み、SNS (Instagram や TikTok) や広報紙で特集を組み活用することが考えられた。

上記のように、下水道は地球温暖化と密接に関係している。下水道は、人々の身近にある機能であるもののあまり意識されることがない。しかし、一人ひとりが下水道を正しく使うことで、地球温暖化の抑制につながる。今回の調査により、行動を起こすことは環境にやさしいという付加価値が導出された。これを活かすためには、自治体が下水道について学べる場を提供すること、下水道に関する情報を目にする機会を増やすことが重要である。下水道の機能は、今や水をきれいにするだけではなく、豪雨時の浸水被害を防ぐことやきれいなまちづくりなどなくてはならないインフラ設備のひとつである。環境問題に敏感で SDGs に強い関心があり、デジタルを活用した拡散力が高い Z 世代に焦点を当てることで、持続可能でソーシャルグッドな社会を実現できることが示唆された。

## 2. 市民の行動変容促進：大学生がまちの図書館を利用するための施策

自治体 B の公立図書館の担当者の立案事例である。背景として、デジタル時代にあつて、これからを担う若い世代は多くの情報にふれ、それらを吸収する機会が多い一方、自分の思考を投入する余地のある本にふれ、言葉と向き合い、じっくり考える体験 (= 読書の魅力) をし、情報に流されない思考をする経験が必要と考えられた。また、他世代に比べて 19 歳から 29 歳の公共図書館利用に顕著な減少がみられている。そこで、公共図書館の利用を促進することを目的とされた。公共図書館への来館をとおして読書の魅力を実感し、公共図書館 (自治体が設置する図書館) 利用の増加や地域社会の一員であるという意識を醸成可能ではないかと考え、大学生の求めるサービスを探り、まちの図書館を有効に利用してもらう施策が立案された。その概要は表 7 に示すとおりである。

表7 大学生がまちの図書館を利用するための施策

| ステップ               | 内容  |
|--------------------|---|
| 1 目的・焦点の明示         | ◇目的：公共図書館の利用を促進する<br>◇焦点：公共図書館への来館を通して読書の魅力を実感し、公共図書館利用の増加や地域社会の一員であるという意識を醸成できるのではないかと考え、大学生の求めるサービスを探り、まちの図書館を有効に利用してもらう。   |
| 2 状況分析             | 省略  |
| 3 介入対象者の選定         | 大学生<br>対象者の選定理由は、本を読む必要性の高い若い世代を代表して意見を聞くため   |
| 4 行動目標とゴールの設定      | ◇行動目標：公共図書館に行き、日常的に公共図書館を利用する<br>◇信条目標：<br>・公共図書館を利用することは自分の時間を深め、地域とのつながりを感じることでできる魅力的な空間と時間であると思う<br>・図書館を利用することで、知識の広がりや静かさによる落ち着きを手に入れることができると思う<br>◇知識目標：<br>・図書館の開館情報や利用情報<br>・多くの本や知識との偶然の出会い、自分の居場所があること<br>◇ゴール：<br>・図書館の存在を知り、利用してみて、知識の広がりや地域とのつながり、自分の時間を感じられるようになる<br>・まちの図書館利用が日常生活の一部となる<br>具体的な数値目標として、大学生の30%が施策実施1年後までに月2回程度、公共図書館を利用するようになる  |
| 5 行動に影響を与える要因の明確化  | 調査方法：Google Forms による定性アンケート調査<br>◇障壁：必要性を感じない、距離が遠い、交通手段がない、時間がない、本を読まない<br>◇ベネフィット：さまざまな本に出会える、静かで集中できる、本代金を節約できる、本を読む習慣がつく<br>◇動機づけ：興味あるイベントや電子書籍、電子図書館、大学との連携、リラックスできる空間、交通機関の改善<br>◇競合：インターネットや SNS、スポーツ、映画、音楽鑑賞、書店に行く   |
| 6 ポジショニング明文化       | 私たちは「大学生」に「地域の図書館に来館することや活字を読むこと」を「静かで心落ち着く時間を確保し、新しい視点や物語、地域や人ともつながることができる大切な機会」と実感してほしい   |
| 7 戦略的マーケティングミックス策定 | ◇戦略（Product）：<br>Actual Product（促したい行動）：公共図書館に足を運び、本を借りたり、地域活動に参加したりする<br>Core Product（最も価値のあるベネフィット）：読書の魅力を実感し、地域社会の一員であるという意識をもつ<br>Augmented Product（行動変容を支える付加的なもの）：大学の単位、新しい視点や知識、物語、人間関係などを獲得する<br>◇価格戦略（Price）：<br>・金銭的利益…本代の節約<br>・非金銭的利益…知識の獲得、集中できる静かな時間、地域とのつながり、大学の単位獲得（わずらわしさを超えた新しい価値観の醸成）<br>・金銭的コスト…図書館までの交通費など<br>・非金銭的コスト…有用な資料を見つけ出すための時間がかかる、開館時間・開館日などに制限がある、物理的な遠さ<br>◇流通戦略（Place）：<br>・タイミング：大学生にとって効果的なテスト期間中<br>・場所：公共図書館や大学、SNS |

◇プロモーション (Promotion) :

- ・メッセージ：まちの図書館で新しい知識とつながりを手に入れよう！
- ・メッセンジャー：大学関係者、公共図書館・自治体関係者→担当教員、友人、家族
- ・チャンネル：SNS、大学・図書館などのHP、ラジオ、テレビ、新聞、雑誌、ポスター、チラシ

出所：自治体 B 担当者の立案に基づき筆者作成。

介入対象者は、本を読む必要性の高い若い世代を代表して意見を聞くために大学生とされた。

行動目標は、「公共図書館に行き、日常的に公共図書館を利用する」である。過去10年間の年代別利用状況を見ると、他世代に比べて19歳から29歳の利用に減少が顕著であり、その世代に読書の魅力や地域の魅力などを感じてもらいたいと考えられたためである。さらに、信条目標は、「公共図書館を利用することは自分の時間を深め、地域とのつながりを感じることでできる魅力的な空間と時間であると思う」「図書館を利用することで、知識の広がりや静かさによる落ち着きを手に入れることができると思う」、知識目標は、「図書館の開館情報や利用情報」「多くの本や知識との偶然の出会い、自分の居場所があること」と設定された。またゴールは、「図書館の存在を知り、利用してみて、知識の広がりや地域とのつながり、自分の時間を感じられるようになる」「まちの図書館利用が日常生活の一部となる」ことである。具体的な数値目標として、大学生の30%が施策実施1年後までに月2回程度、公共図書館を利用するようになることとされた。

調査方法は、Google Formsによるwebアンケート調査で、A大学学生（文科系）とB大学学生の計350名を対象に実施された。アンケート調査項目と結果の概要は表8に示すとおりである。

表8 公共図書館についてのアンケート調査結果まとめ

| 設問番号 | 設問概要            | 主要な結果                 |
|------|-----------------|-----------------------|
| 1    | 過去1年間の公共図書館の利用率 | 約30%が利用している           |
| 2    | 公共図書館に対するイメージ   | 静か、勉強しやすい集中しやすい       |
| 3    | 紙の本で活字を読む頻度     | よく読む、ときどき読む 約45%      |
| 4    | 携帯電話使用率         | よく使う 約93%             |
| 5    | 公共図書館を利用する上での障害 | 遠い 約61%               |
| 6    | 公共図書館を利用する得     | 色々な本がたくさん読める・学べる 約38% |
| 7    | イベントや工夫について     | 大学生向け・大学との連携、本の紹介     |
| 8    | 図書館へ行くよりも好きなこと  | インターネット、携帯電話 約43%     |
| 9    | 誰と図書館へ行くか       | 友だち 約53%              |

|    |            |                               |
|----|------------|-------------------------------|
| 10 | その（問9の）理由は | 一人だと行きにくい、話が合う、楽しい、一緒に勉強できるなど |
|----|------------|-------------------------------|

出所：自治体 B 担当者の立案に基づき筆者作成。

これらの結果から、大学生は図書館や読書に対して悪いイメージを持っていないが、物理的に遠く、携帯電話やインターネットもあるため必然性がなく、利用しない人が多いことが明らかとなった。そこで、物理的な距離を超え、必然性を感じられる価値、読書の魅力、地域とのつながり、大学の単位などを公共図書館に見いだすことができれば図書館を利用し始めるのではないかと考えられた。

また、調査結果から、図書館へ行くことに対する障壁は、必要性を感じない、距離が遠い、交通手段がない、時間がない、本を読まないなどが挙げられた。ベネフィットは、さまざまな本に出会える、静かで集中できる、本代金を節約できる、本を読む習慣がつくなどである。動機づけとしては、興味あるイベントや電子書籍、電子図書館、大学との連携、リラックスできる空間、交通機関の改善などである。さらに、競合は、インターネットや SNS、スポーツ、映画、音楽鑑賞、書店に行くなどが挙げられた。これらから、『私たちは「大学生」に「地域の図書館に来館することや活字を読むこと」を「静かで心落ち着く時間を確保し、新しい視点や物語、地域や人ともつながることができる大切な機会」と実感してほしい』というポジショニングが導出された。

「日常的に公共図書館を利用する」ための具体施策として、「図書館または図書館のホームページからダウンロードして、事前に図書リストを受け取る。リスト本を完読かつ読み聞かせなどの世代を超える図書館地域活動に参加すると、公共図書館の開館時間内に司書から大学の単位取得証明券を受け取ることができる」ことが示された。

価格戦略として、金銭的利益は本代金の節約があげられる。非金銭的利益は、知識の獲得、集中できる静かな時間、地域とのつながり、大学の単位取得など、煩わしさを超えた新しい価値観の醸成がなされるものと考えられた。金銭的成本ととして図書館までの交通費などがあるが、わずかである。非金銭的成本は、有用な資料を見つけ出すための時間がかかる、開館時間や開館日などに制限がある、物理的な遠さなどがあげられた。施策のタイミングとしては、大学生にとって効果的なテスト期間中がいいのではないかと提案された。

施策のメッセージは、「まちの図書館で新しい知識とつながりを手に入れよう」と設定された。メッセージは、まず大学関係者、公共図書館、自治体関係者を中心として、アンケートの結果から、身近な担当教員や友人、家族などが効果的だと考えられる。チャンネルは、媒体の種類により伝え方を工夫する。例えば、SNS や大学、図書館などのホームページでは知識やつながりを強調する。また、ラジオ、テレビ、新聞などのメディアからは、大学と公共図書館との連携をニュースソースとして伝える。さら

に、雑誌やポスター、チラシなどからは大学の単位が取れることを強調して伝えるなどである。

この施策により、大学生が図書館へ足を運び、地域とつながるきっかけとなる。そして、新しい価値や必要性を発見し、図書館利用が日常的、継続的なものとなり、生涯にわたり図書館や本のある豊かな生活が実現する可能性が高まると考えられた。

本施策立案では、350名もの人々の調査から様々なインサイトが得られている。本を読むことに対し、自分だけではなく地域とつながっていけるという点を価値として付与されていたところが評価できる。学生にとって単位は強力な行動の動機づけになるが、大学との調整など実施のハードルは高いため、大学全体で行う前に、パイロットとして、このような取り組みに共感するような先生のゼミ課題に入れてもらうなど小さく始めてみるのがよいであろう。その際、本のリストを完読すると学生たちがどのように変化するのかについても測定し、学生にとってどのような価値が生み出されるのかを明示することが重要と考える。市民の行動変容を促す場合、共創者など周りの人たちの態度・行動変容も必要である。そのためには、どのようなエビデンスを提示すると共創者が変化するのかを事前に考え、パイロットスタディを積み重ねることが重要となる。

### 3. 市民の行動変容促進：コミュニティ活動の活性化

自治体C担当者の、コミュニティ活動の活性化を目的とした施策である。その概要は表9に示すとおりである。

表9 コミュニティ活動を活性化したい！

| ステップ          | 内容  |
|---------------|---|
| 1 目的・焦点の明示    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇目的：コミュニティ活動の活性化により、地域の人々が少しでも豊かな生活ができるようになること</li> <li>◇焦点：自治会・町内会への加入</li> </ul> 自治会・町内会は、多様な役割をもつが、近年、自然災害に対する防災対策としての機能がある。しかし、加入率低下と担い手不足が課題である。特に、新型コロナウイルス感染症拡大のため、どこのコミュニティも壊滅的な影響を受けた。            |
| 2 状況分析        | 省略  |
| 3 介入対象者の選定    | 子育て世代の30～40代<br>対象者の選定理由は、自治会・町内会活動を支えていく世代。子どもがいる家庭では親同士のネットワークで情報や影響が広がることが期待される。   |
| 4 行動目標とゴールの設定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇行動目標：自治会・町内会に加入し、活動に参加する</li> <li>◇信条目標：自治会・町内会活動は、手間や時間がかかり面倒ではあるが、これからの市民生活において必ず役に立つ</li> <li>◇知識目標：自治会・町内会に加入し、活動に参加し、活発になることで得られるメリット</li> <li>◇ゴール：こんなところでも自治会・町内会が役に立っているということを知る機会を増やす</li> </ul> |



|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| 5 | 行動に影響を与える要因の明確化  | 調査方法：<br>◇ 障壁：自治会・町内会があるのかどうか分からない，活動内容が分からない，よいイメージがない，めんどう，必要性を感じない<br>◇ ベネフィット：行政が行き届かない情報を得られる，地域との繋がりを持つことで安心（見守り，助け合い）が得られる，防災力向上<br>◇ 動機づけ：根本的な情報（自治会・町内会がどのような活動をしているのか etc.）を得る機会，きっかけ<br>◇ 競合：自治会・町内会に加入せず，地域の活動に参加せず繋がりを持たない   |
| 6 | ポジショニング明文化       | 私たちは、「子育て世代である 30～40 代の市民」に「自治会・町内会に加入する」ことは「みんなが安心してよりよい生活を送ることに繋がる」ことを知ってほしい  |
| 7 | 戦略的マーケティングミックス策定 | ◇ 戦略（Product）：<br>中核プロダクト：地域との繋がりを持つことで得られる安心感（見守り，助け合い），防災力の向上<br>実体プロダクト：リーフレット，Twitter や Instagram 等の SNS による情報発信<br>付加プロダクト：加入してよかったこと・助かったこと等（メリット），ゴミステーション，防災訓練等（身近な活動内容）を含む<br>◇ 流通戦略（Place）：広報紙の折り込みとして配布，庁舎内の総合案内のラックへの設置，住所異動手続きをした方への案内時に配布，市のホームページでの公開（QR コードを取り入れ，アクセスしやすいよう工夫）<br>◇ プロモーション（Promotion）：<br>・メッセージ：「もしも大災害が起こったら??？」「入ってよかった自治会・町内会!!!」「こんなところに自治会・町内会！」<br>・メッセージャー：すでに自治会・町内会に加入している人<br>・チャンネル：各所でリーフレット配布，広報紙，庁舎内の総合案内，住所異動手続きをした窓口，市のホームページ，SNS による発信 |

出所：自治体 C 担当者の立案に基づき筆者作成。

コロナ禍の中でコミュニティが非常に壊滅的な影響を受けた。コミュニティ活動の活性化により，地域の人々が少しでも生活が豊かになることを目的として，人々に「自治会，町内会に加入してもらい，そこで活動してもらおう」ことに焦点が当てられた。

対象は，子育て世代の 30～40 代と設定された。その理由は，子どもがいる家庭では，親同士のネットワークで情報や影響が広がることが期待されるためである。

そのため行動目標は，「(子育て世代の 30～40 代が) 自治体・町内会に加入し，活動に参加する」と設定された。加入し参加するということは自分たちの生活において必ず役に立つと信じてもらい，どのような点で役立つのかというメリットをたくさん知ってもらうことが大事だと考えられた。

95 名を対象とした調査から，障壁としては，自治会や町内会があるのかどうか分からない，活動内容が不明でありイメージがわからない，そのため，必要性がないと思われることが挙げられた。それを超える付加価値として，「行政では行き届かない情報を得られる」「地域とつながることで見守りや助け合いが発生し安心が得られる」「防災力が向上する」などがあげられた。また，情報を得る機会を提供する，きっかけを作ることが，動機づけになると考えられた。これらの結果から，『私たちは，「子育て世代である 30～40 代の市民」に「自治会・町内会に加入する」ことは「みんなが安心してよ

りよい生活を送ることに繋がる」ことを知ってほしい。』とのポジショニングが導出された。

具体的施策は、加入してよかったこと、助かったことなどのメリットや防災訓練、ごみステーション、身近な活動内容を多く盛り込んだ「リーフレット」を作成し、適切なタイミングで配布することである。特に、知るきっかけとして大切な住所異動の手続きをする窓口で、広報紙の折り込みとして配布する、SNS による情報発信のため QR コードを掲載するなど、タイミング・場所に工夫がなされた。

メッセージは、「もしも大災害が起こったら??」とフィアアピールが用いられている。自分の身に迫ってくる、怖いと感じるときに関心が惹起されるため、無関心層に有効な手法である。また、既に参加している人がメッセンジャーとなり、「入っていてよかった自治会・町内会!!!」のようなメリット、「こんなところに自治会・町内会!」のように身近であることを、発信することが考えられた。

コミュニティ活動の低下は、すべての自治体が抱えている問題であるため、本施策は多くの自治体の参考になると考えられる。

#### 4. 市民の行動変容促進：ふるさと納税で出身地応援者を増やす

次の2つはふるさと納税に関連した施策立案である。アプローチの違う興味深い事例である。まず、自治体 D 担当者の立案施策について紹介する。概要は表 10 に示すとおりである。

表 10 ふるさと納税で出身地応援者を増やす

| ステップ |             | 内容   |
|------|-------------|--|
| 1    | 目的・焦点の明示    | ◇目的：ふるさとである自治体を応援したいという寄附者を増やす<br>◇焦点：返礼品の良さを知ってもらい、出身者（自治体 D）からの寄附を増やす。「欲しい商品」をショッピング感覚で手軽に選び自治体に寄附することができ、ふるさと納税の認知度や寄附金額は年々右肩上がりである。故郷への恩返しという「想い」からかけ離れていることに問題意識をもった。   |
| 2    | 状況分析        | 省略   |
| 3    | 介入対象者の選定    | 会社経営者や幹部役職についている裕福層<br>選定理由：ネットワークが多く、発言の影響があるため、自治体 D や返礼品の PR につながる。   |
| 4    | 行動目標とゴールの設定 | ◇行動目標： <ul style="list-style-type: none"> <li>①自治体 D に寄附する</li> <li>②従業員や知り合いに返礼品の良さを語る（寄付に関わらず）</li> <li>③周りの人に対して自治体 D へのふるさと納税を促す</li> <li>④SNS で対象者を限らない発信をする。自治会・町内会に加入し、活動に参加する</li> </ul> ◇信条目標：自分もふるさと納税をしなければと思う。自身の発信には影響力があると気づく。<br>◇知識目標：返礼品の良さ。自治体で寄附金額が有効に使われていること。<br>◇ゴール：在京 D の会や県人会など集いの場で、約 5 割の方に現地で寄附をしてもらう。試食会も併せて行い、試食をした方全員に SNS での発信や知り合いへ宣伝してもらう。 |

|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| 5 | 行動に影響を与える要因の明確化  | 調査：自治体 D 出身者 3 名<br>◇ 障壁：他市町村の返礼品が魅力的（肉・魚）、自治体 D の返礼品を知らない、寄付金が何に使われているか知らない、寄附可能枠が限定的<br>◇ ベネフィット：金銭的に役に立てる、満足感を得られる、地元の返礼品がもらえる<br>◇ 動機づけ：魅力のある返礼品<br>◇ 競合：自分の欲しい返礼品を扱っている  |
| 6 | ポジショニング明文化       | 私たちは、「自治体 D 出身者」に「自治体 D に寄附する」ことは「自治体 D の発展につながる」ことだと知ってほしい   |
| 7 | 戦略的マーケティングミックス策定 | ◇ 戦略（Product）：<br>中核プロダクト：自治体 D に金銭的に役に立てる、満足感が得られる、返礼品がもらえる<br>実体プロダクト：在京 D の会や県人会でふるさと納税試食会の開催<br>付加プロダクト：SNS 投稿をその場でされた方に粗品を提供。ふるさと納税の寄附金がどのように使われているかを提示。<br>◇ プロモーション（Promotion）：<br>・メッセージ：ふるさと納税の寄附金がどのように使われているかを示す内容<br>・メッセンジャー：職員、県人会への参加者<br>・チャンネル：県人会の場、SNS、口コミ |

出所：自治体 D 担当者の立案に基づき筆者作成。

近年、ふるさと納税がショッピング感覚で選ばれ、「故郷への恩返しという想い」からかけ離れてきていることに問題意識を抱き、出身者に返礼品のよさを知ってもらい、ふるさとである自治体を応援したいという寄附者を増やすことに着目された。

ネットワーク、発信力がある人として、会社経営者や幹部役職についている裕福層が介入対象に設定された。行動目標は、「対象者に、自治体 D に寄附をしてもらい、返礼品のよさを語ってもらう」「周りの人にふるさと納税を促してもらう」「様々な SNSなどで発信をしてもらう」とされた。また、信条目標は、「自分もふるさと納税をしなければと思う」「自身の発信には影響力があると気づく」、知識目標は、「返礼品の本当のいいところやふるさと納税からの寄附金額は非常に有効に使われていること」を知ってもらうと設定された。

インタビュー調査の結果から、自治体 D の返礼品が知られていない、寄附金が何に使われているのか知られていないという現状が浮かび上がった。また、金銭的に自治体 D の役に立ち、自身だけではなく市民にも非常に貢献できたという満足感を得られることが、価値として挙げられた。そこで、『「自治体 D 出身」に「自治体 D に寄附する」ことは「自治体 D の発展につながる」ことだと知ってほしい』というポジショニングが導出された。

施策としては、在京 D の会や県人会においてふるさと納税品試食会の開催が立案された。その場で試食をしてもらい、その良さを SNS 発信していただくこと、さらに、ふるさと納税の寄附金がどのように使われているのかについて、職員が説明して知っていただく内容である。実現性の高い施策である。

## 5. 市民の行動変容促進：ふるさと納税を通して地域をより良くする

次は、自治体 E の施策である。ふるさと納税に対する問題意識は同じであるが、リピーターになってもらい、継続性のある関係人口を増やすことに焦点を当てた点が異なる。その概要は表 11 に示すとおりである。

表 11 ふるさと納税を通して地域をより良くする

| ステップ               | 内容  |
|--------------------|---|
| 1 目的・焦点の明示         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇目的：ふるさと納税を通して、地域への関心を高めてもらい、継続性のある関係人口を増やしたい</li> <li>◇焦点：寄付の使い道を知ってもらい、リピーターになってもらう。</li> </ul> <p>ふるさと納税件数は増加しているが、特定の返礼品取得の目的がほとんどであり、自治体 E を支援したい、何かのために使ってほしいという寄付者は少ない。使途を選択しない人が 2 割強い。</p>  |
| 2 状況分析             | 省略  |
| 3 介入対象者の選定         | ふるさと納税寄付者の内、町内で働いている人、町内での生活環境が良くなることに対して関心が高いと思われる人（子どもが自治体 E へ通学する人、友人や親戚が町内に住んでいる人など）  |
| 4 行動目標とゴールの設定      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇行動目標：ふるさと納税寄附金の使途のメニュー内の「〇〇（保育園・幼稚園の遊び場の整備など）」を継続的に選ぶ</li> <li>◇信条目標：自分の寄付金使途の選択で、地域住民の生活環境が良くなると思う</li> <li>◇知識目標：ふるさと納税で寄付金の使い道を選択することができる。継続的に選択することで地域がより良くなる。</li> <li>◇ゴール：1 年目寄付者の 10% が 2 年目も使い道を指定して寄付をする</li> </ul>   |
| 5 行動に影響を与える要因の明確化  | <p>調査：自治体 E 職員のうち、ふるさと納税寄付をしたことがある 23 人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇障壁：寄付の使途を選べることを知らない、確認の仕方がわからない（操作面）、使い道に関心がない（心理的）</li> <li>◇ベネフィット：自治体のまちづくりで優先してほしいことに意思表示できる、選択した使途について生活環境が良くなる</li> <li>◇動機づけ：使い道が明確にされること、特徴ある使途が提案すること、使った結果が示されること</li> <li>◇競合：返礼品の獲得を主な目的とした寄附（自治体や使途は付随的）、自治体名を主眼に置いた寄附（返礼品や使途は付随的）</li> </ul>  |
| 6 ポジショニング明文化       | 私たちは「ふるさと納税寄付者」に「寄付金の使途を選択する」ことは「まちづくりの方向性に意思表示をし、町内の生活環境を良くする」ことだと思してほしい   |
| 7 戦略的マーケティングミックス策定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇戦略（Product）： <ul style="list-style-type: none"> <li>中核プロダクト：自治体のまちづくりで優先してほしいことに意思表示できる</li> <li>実体プロダクト：寄付金の使い道のメニューを具体的な内容がわかるように改める。〈例〉子育て支援で次のようなことをします（大きなメニュー）、こどもたちの遊び場作り（小さなメニュー）、子育て世帯の交流・相談の場作り（小さなメニュー）</li> <li>付加プロダクト：次年度にメール・ネット上でふるさと納税の使い道を確認できる。希望者にメールが届く。</li> </ul> </li> <li>◇プロモーション（Promotion）： <ul style="list-style-type: none"> <li>・メッセージ：「あなたの選択で自治体 E では〇〇（子育て環境）がよくなります！」関係者（子育て施策であれば子どもなど）にその施策がされたことへの意見をメッセージに盛り込む</li> <li>・メッセンジャー：町（町長・担当課）、関係者、自治体 E 出身の有名人</li> <li>・チャンネル：インターネットサイト&amp;メールでそのサイトへ誘導</li> </ul> </li> </ul> |

出所：自治体 E 担当者の立案に基づき筆者作成。

ふるさと納税寄付金の使途を選択しない人が2割強いるという事実から、ふるさと納税寄付者のうち、自治体 E 内で働いている人、町内での生活環境が良くなることに対して関心が高いと思われる人が対象として設定された。行動目標は、ふるさと納税の使途のメニューで、例えば、保育園や幼稚園の遊び場の整備のようなまちの環境作りになるところを継続的に選んでもらうことである。つまり、返礼品を得るためではなく、まちづくりに資する寄附を継続的に実施してもらおうという行動を促すことに着目がなされた。この行動を起こすためには、自分の寄附金使途の選択がその地域住民の生活環境を良くしていると信じてもらい、実際にそのような選択をできることや、継続的に選択することで地域がより良くなることを可視化し、知らせることが重要である。具体的なゴールは、「1年目の寄附者の10%が2年目も使い道を指定して寄附をする」と設定された。

ふるさと納税寄付をしたことがある23人を対象とした調査の結果、使途を選べることを知らない人、確認の仕方がわからない人がいることが明らかとなった。また、使い道に関心がない人もおり、無関心を超えるベネフィットを提供していく必要がある。自治体のまちづくりで優先してほしいことについて、自分たちで考え、選び、意思表示することは大切であることを浸透させていく。また、生活環境がよくなることそのものも付加価値である。

そこで、具体的施策として、web上の寄附金の使い道のメニューを自治体側で工夫することが考えられた。さらに、寄付者に次年度メールが送られ、どのような使い道があり、その使い道からどのように町が良くなったのかを示すことも盛り込まれた。例えば、「あなたの選択で自治体 E の子育て環境がよくなります！」というようなメッセージや、子育て支援であれば子どもの声、または子育てをしている父母の実体験の声などである。

以上、2つの施策は、ふるさと納税を本来の目的に近づけることである。同じ目的でも、焦点を変えると方法も異なる。このようなものが組み合わせることで、施策の実効性が高まり、市民に幸せをもたらすのではないかと考える。

## V ソーシャルマーケティングに基づく施策立案の可能性

### 1. 実効性の高い政策の実現可能性

第IV章では、自治体における具体的な立案事例を提示した。それらの事例を概観すると、ソーシャルマーケティングの実効性を高める8つの必須項目のうち7つを満たした施策を立案され、かつ、調査結果に基づく新たな価値をそれぞれに創造されていた(図7)。これらの施策をさらによくするためには、行動科学理論を確認し、調査結果から最適な科学理論を選び適用していくことである。より実効性の高いものに昇華すると考えられる。

図7 各施策におけるベンチマークとの関係

| 行動           | 施策                                | 行動変容を目的 | マーケティングミクス | セグメント&ターゲティング | 顧客志向 | インサイト | 競合 | 交換 | 行動科学理論 | 新たな価値<br>=社会価値!                               |
|--------------|-----------------------------------|---------|------------|---------------|------|-------|----|----|--------|---|
| 流しに油を捨てない    | 下水道について学べる機会と凝固剤を提供、使用済み油の飼料化・肥料化 | ✓       | ✓          | ✓             | ✓    | ✓     | ✓  | ✓  |        | 地球温暖化を抑制し、SDGs達成の第一歩                          |
| 日常的に図書館利用    | リスト本完読と地域イベント参加で大学の単位付与           | ✓       | ✓          | ✓             | ✓    | ✓     | ✓  | ✓  |        | 静かで心落ち着く時間を確保し、新しい視点や物語、地域や人ともつながることができる大切な機会 |
| 自治会・町内会に加入   | リーフレット、SNSによるメッセージ発信              | ✓       | ✓          | ✓             | ✓    | ✓     | ✓  | ✓  |        | 皆が安心してよりよい生活(防災力向上)を送れることにつながる                |
| ふるさと納税、周囲に推奨 | 県人会や総社会でふるさと納税試食会の開催              | ✓       | ✓          | ✓             | ✓    | ✓     | ✓  | ✓  |        | 市政の発展につながる                                    |
| ふるさと納税メニュー選択 | 寄付金の使い道のメニューを具体的な内容がわかるように改める     | ✓       | ✓          | ✓             | ✓    | ✓     | ✓  | ✓  |        | まちづくりの方向性に意思表示をし、町内の生活環境を良くする                 |

出所：筆者作成。

### 2. ソーシャルマーケティングを自治体施策に導入するために

今回、ソーシャルマーケティングを用いた施策の策定が、市民目線で実効性の高い政策の実現に資する可能性が示唆された。では、ソーシャルマーケティングを自治体に導入するにはどうすればよいだろうか。新たなことを導入することは、施策を立案する担当者のみならず、その上司や関係者にとって、煩わしさなどの負担がかかることである。したがって、煩わしさを超えるソーシャルマーケティングの価値に納得して、自ら行動変容することを受け入れ、自発的に行動してもらう必要がある。すなわち、ここにもソーシャルマーケティングを適用することが必要となる。そこで、1年間、「ソーシャルマーケティングを用いて施策立案をする」という行動に自ら取り組んだ自治体職員に対し、行動障壁、行動の価値・きっかけについて問い、回答を得た(表12)。

6 II.4の脚注に記載。

表12 「ソーシャルマーケティングを用いて施策立案をする」行動に対する障壁、価値、動機づけ、具体的方法

|      |   |
|------|---|
| 行動障壁 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 時間・手間を要する <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ターゲットの選定～施策立案までに時間と手間が掛かる</li> <li>➢ 重要となる「調査・分析」に要する時間がない</li> <li>➢ 調査の手間</li> <li>➢ アンケート等で調査が必要なので時間がかかる</li> <li>➢ 分析に時間を要する</li> <li>➢ 関係事象を広く分析することが必要なので時間がかかる</li> <li>➢ ソーシャルマーケティングを議論する時間の確保</li> <li>➢ 実際に行動に移すまでに時間を要すること</li> </ul> </li> <li>• 関係者の理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 上司・幹部等への説明，説得（予算措置等を含む）</li> <li>➢ 市長あるいは上司，市民への説明</li> <li>➢ 関係部署との連携</li> </ul> </li> <li>• ソーシャルマーケティングについての理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ソーシャルマーケティングについての正しい知識と広い周知，必要性の認識を職員個々が持つこと</li> </ul> </li> <li>• 事例の蓄積の少なさ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 成功事例を参考とすることが多い中で，本手法の事例が少ないこと</li> </ul> </li> <li>• 行動変容そのものの難しさ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ どうしても競合行動へ流れてしまうこと</li> <li>➢ 立案に至っても実行できるかは未定である</li> <li>➢ 成果の測定が困難</li> </ul> </li> </ul> |
| 価値   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 実効性の高い行動変容施策が可能 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 行動変容に着目した施策立案ができる</li> <li>➢ ポジショニングを明確化し優先対象者に重きを置いて行動変容を促すことで，最大の効果が期待できる層からアプローチすることができる</li> <li>➢ 精度が高く，次に繋がる政策ができる</li> <li>➢ 少額の投資あるいは0で施策実行が可能</li> <li>➢ 市の取り組みとして PR，業務成果をあげられる</li> </ul> </li> <li>• 施策立案プロセスの改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 長期的視点で施策を考えることができる</li> <li>➢ 細かく分析することにより，課題が見つかった際の解決法を見つけやすい</li> <li>➢ アンケートを行うことで市民が何を求めているのか見える化できる</li> <li>➢ コスト意識の育成</li> <li>➢ 文字にまとめるため，組織の意思の統一がしやすい</li> <li>➢ 改善案について深掘りして考察できる</li> </ul> </li> <li>• 市民の利益 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 対象者がその施策においての利益を受けられる</li> <li>➢ ターゲットの新たな付加価値が創出できる</li> <li>➢ 社会に望ましい行動を促すことができる</li> </ul> </li> </ul>   |
| 動機付け | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自身への利益 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 改善を行うことで自身に利益がある</li> <li>➢ 長期的な施策への挑戦ができる</li> <li>➢ アンケート，統計結果などを俯瞰し，仮説を立てることができる</li> <li>➢ 課題や問題点を理解し，洗い出し，分析する</li> </ul> </li> <li>• 社会の関心ごとと結びつける <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 「社会的に良い行動をしよう」という流れが，社会全体である（SDGs に対する関心の高まり）</li> <li>➢ 対象者の興味関心のあること</li> <li>➢ その時期の流行等を取り入れること</li> </ul> </li> <li>• 行動変容成功事例による推進</li> </ul>   |

|        |   |
|--------|---|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 行動変容を促すことでしか解決できない案件</li> <li>▶ ソーシャルマーケティングの成功事例の展開</li> <li>▶ 強い推進力を持つ者の出現</li> </ul>  |
| 具体的な方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ソーシャルマーケティングフレームの活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 何が障害になっているかを理解・分析し、それをプラス思考で良い方向に活用して、変革の原動力にする</li> <li>▶ 対象者へ強制せずに自然に行動を促せるかの方法の検討</li> <li>▶ どう変容させたいかについて事前プランニング（設計・仮説）を立ててから施策立案し、実施する</li> </ul> </li> <li>• 簡略化プロセス・フレームワークを構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ すべてのステップの完遂を目指すのではなく、まずは手法の一部分からでも取り組んでいくことが必要</li> <li>▶ 今回使用した様式はかなり細かかったので、要点を絞った様式を作成する</li> <li>▶ 行動変容を持続させるために、なるべくシンプルで負担の少ない方法で行う</li> </ul> </li> <li>• 実績をつくる <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自治体の取り組みとして、ソーシャルマーケティングを用いた施策立案・実績が立つと、当市や他団体においても今後取り組みやすくなる</li> <li>▶ 施策立案に限らず、窓口対応・資料作成など普段の業務から取り入れて慣習化する</li> <li>▶ 企画・人事部署と連携し、施策立案したことへのインセンティブを与える</li> </ul> </li> <li>• まず、身近な行動を起こす <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 施策立案にあたって、まず身近な人への定性調査を試みる</li> <li>▶ <u>多くの職員に、ソーシャルマーケティングに基づく立案事例を読んでいただき広く知っていただく</u></li> </ul> </li> </ul> |

出所：筆者作成。

その結果、まず、行動障壁については、圧倒的に「時間・手間・費用を要する」ことである。なぜ時間や手間を必要とするのかについての論理的根拠、エビデンスがないと「関係者の理解」を得ることが難しく、そのために必要な「ソーシャルマーケティングについての理解」と「事例の蓄積の少なさ」が現在の大きな障壁であると考えられた。

一方、これらの障壁を超える価値については、「実効性の高い行動変容施策が可能」「施策立案プロセスの改善」があげられ、それらが最終的に「市民の利益」につながるものが最も重要であることが再確認された。

また、ソーシャルマーケティングに取り組むきっかけは、政策立案者本人への利益があげられ、社会とともに個人への利益が動機付け要因であることが明確となった。実際に行う場合は、社会の関心ごとと結びつける、行動変容を促すことでしか解決できない案件についてソーシャルマーケティングが有効であった事例を明示するなどが必要であることも示された。

では、具体的にどのようにすればよいのだろうか。「ソーシャルマーケティングを自治体に導入する」ことに対してソーシャルマーケティングのプロセス・フレームワークを活用すべきであることは、本立案を行った職員の大多数が認識していた。そのうえで、時間や手間がかかるという障壁を乗り越えるために、「簡略化プロセス・フレームワークを構築」することや、「自ら実績をつくる」ことも提案された。「どの部署でも使いうる」「現状から何かを変えたいという思いがあれば使っていけばよい」「施策立案に



あたって、まずは身近な人への定性調査をすることを始めたらよい」「多くの職員に、ソーシャルマーケティングに基づく立案事例を読んでいただき広く知っていただく」という意見もあり、一人ひとりが、自分ができることから行動変容を起こすことの重要性が示された。

### 3. ソーシャルマーケティングはどんなよいことをもたらすのか

最後に、2つの視点でソーシャルマーケティングの貢献について考える。

1点目は、今までの施策立案と異なる点についてである。ソーシャルマーケティングを用いて施策立案を行った自治体職員の回答は表13のとおりであり、「住民の立場にたつ」、「体系化・標準化されたプロセスが確立している」、「細分化した施策設定」「関わる人々の行動変容促進」に大別できた。いずれもソーシャルマーケティングの特徴が捉えられているが、特に、住民の立場にたつて考えられること、様々な立場の人がそれぞれソーシャルグッドな行動を起こせるようになり、課題解決に結びついていくところは、ソーシャルマーケティングが自治体に貢献する点であろうと考える。

表13 ソーシャルマーケティングを用いた施策立案が今までの施策立案と異なる点

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 住民の立場にたつて考えられる           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 住民の目線になり、どのようにすればその施策が浸透するか考えるようになる点</li> </ul> </li> <li>• 体系化・標準化されたプロセスが確立している           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ステップを踏んだ段階的な施策立案であること</li> <li>➢ 事前調査や事前プランニングがあり、それにもとづいた目的があること</li> <li>➢ ターゲット、タイミング、ポジショニングなどの視点があること</li> <li>➢ 考えるべき点は同じだが、<u>見落としがなくなる</u></li> <li>➢ 立案の時点でフィードバックのことまで考えられており、<u>後悔や行き当たりばったりの行動がなくなる</u></li> </ul> </li> <li>• セグメント化とターゲティングによる細分化した施策設定           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 分析と課題設定→改善はこれまでも行ってきたが、ターゲティングと細分化した施策設定という視点も必要だと感じた</li> </ul> </li> <li>• 関わる人々の行動変容促進           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 様々な立場の人がそれぞれソーシャルグッドな行動を取るようになり、<u>課題解決に結びついていく</u>ところ</li> </ul> </li> </ul> |
|---|

出所：筆者作成。

2点目は、ソーシャルマーケティングを用いて取り組むことで、政策立案者がどのような新たな気づきを得られるかについてである。同様に自治体職員の回答は、表14のとおりである。

表 14 ソーシャルマーケティングを用いて取り組むことによる新たな気づき

- 自治体において活用できる
  - 自治体においても活用できるツールのひとつとなる
  - 自分の業務について客観的に考えることができる
  - トップダウンによる政策決定は当然のこと、本手法を用いることで今後は担当者による立案が容易となる
- 長期的な視点の必要性
  - 行動変容には時間がかかるため 施策は長期計画で立案すること
  - 行動変容を持続させるためには一時的ではなく、長期的な視点での長期施策が必要
- 調査・観察・測定・考察の重要性
  - 定性調査や事前プランニングをじっくり考え、議論する時間がないのが現状だが、そこに少し時間を割けば、多くの気づきや効果が得られるのではないか。
  - イベント終了後は、参加者数や参加者の感想などのアウトプットのみになりがちであるが、どれだけの参加者の行動や意識に変容があったかを観察・考察することが必要
  - 調査をするにあたって結論に結びつくような設問を考える必要がある
- 体系的なプロセスとフレームワークの重要性
  - ステップやパワーポイントの様式があったので、それに当てはめていく形で課題が完成したり、テーマが改めて見えてきたのがよかった。課題を実際にやっていく中で、だんだんと頭が整理され、理解できていったと思う。
  - 「こんなことをしたらどうか」といったアイデアが浮かんだ時に、ソーシャルマーケティングを使ってどういう順序と方向で考えればよいかということを学べた。
- マーケティングの可能性
  - マーケティング=販売のイメージだったが、広報や内部事務など様々な面で活用できること
  - マーケティングは、営利団体の利益獲得にのみ使われる言葉という認識だったが、そうではなく、社会全体がより良くなるために、マーケティング手法が用いられることに気づかされた
  - ソーシャルマーケティングは、立案側では思いもよらない、ターゲットの新たな付加価値を創出することができる

出所：筆者作成。

市民が個人・社会にとって大切な新たな行動を起こすことで、地域社会がより良くなり、それを支援する体系的なプロセスがソーシャルマーケティングである。人が新たな行動を起こすことは容易ではないため、「長期的な視点」が必要である。また、市民目線にたった政策とは、まず市民の思い・ニーズを深く「調査、観察」し、行動できない理由や行動することの価値を明確にすることが重要である。しかし、そのことを認識していても、即効性が求められる忙しい日常において、長期的、かつ市民目線を徹底した施策立案の実現は困難であったのではないかと推察される。

ソーシャルマーケティングは、「体系的なプロセスとフレームワーク」が構築されているため、それにあてはめていくプロセスを通して、セグメント化すること、市民の思いを深く調査すること、価値を創造すること、多面的に施策を考えることなどを可能としていることが、自治体職員の回答から浮かび上がった。さらに、これらを総合して「自治体において活用できる」と実感されていた。

今回施策立案した自治体職員にもたらされたよき事が、周囲の人々へ伝播し、ソーシャルマーケティングに関わって well-being になる人が増えることを願っている。

[記] 1年間研究を供にした、岡山県市町村振興協会主催の令和4年度ソーシャルマーケティング研究会の研究生、ならびに事務局の皆さまに衷心より謝意を表したく存じます。

#### 参考文献

- Andreasen, A. R. (1995) *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. Jossey-Bass.
- Andreasen, A. R. (2006), *Social marketing in the 21st century*. Sage Publications.
- 第9回日経・FT感染症会議 (2022) 「東京感染症ステートメント」 [cdc.nikkei.com/pdf/2022/9thnfc\\_statement2022\\_ja.pdf](https://cdc.nikkei.com/pdf/2022/9thnfc_statement2022_ja.pdf)
- International Social Marketing Association (2017) <https://isocialmarketing.org/wp-content/uploads/2021/04/Global-Consensus-on-Social-Marketing-Principles-Concepts-and-Techniques-2017.pdf>
- 国土交通省 (2017) 「下水道に関する意識調査」  
<https://www.mlit.go.jp/monitor/H29-kadai01/26.pdf>
- Kotler, P., and Zaltman, G. (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol.35, No.3, pp.3-12.
- Lee, N. R., and Kotler, P. (2019) *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*, 6th eds., SAGE Publications.
- Ling, J. C., Franklin, B. A., Lindsteadt, J. F., and Gearon, S. A. (1992) "Social marketing: its place in public health," *Annu Rev Public Health*, Vol.13, pp.341-62.
- Manoff, R. K. (1985) *Social marketing: new imperative for public health*, Praeger Publishers Inc., U.S.
- PR TIMES (2022年9月20日) 「Z世代のSDGsと消費に関する意識調査」  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000182.000033586.html>
- 瓜生原葉子 (2021) 『行動科学でより良い社会をつくるーソーシャルマーケティングによる社会課題の解決ー』文真堂.
- 瓜生原葉子 (2022) 「ソーシャルマーケティングとソーシャルグッドに関する考察」『同志社商学』第74巻第1号, 1-22頁.
- 瓜生原葉子 (2023a) 「新型コロナウイルス感染症対策と市民参画・行動変容に関するガイダンス文書」『同志社大学ソーシャルマーケティング研究センターワーキングペーパー』2023-1, 1-99頁.
- 瓜生原葉子 (2023b) 「ソーシャルマーケティングに基づく新型コロナ感染症対策」『同志社商学』第74巻第6号, 1-44頁.
- White, P., and French, J. (2010) "Capacity building competencies and standards," in French, J., Blair-Stevens, C., Mcvey, D., Merritt, R. (Eds), *Social marketing and Public Health: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press, pp.291-300.
- Wiebe, G. D. (1951) "Merchandising Commodities and Citizenship on Television," *Public Opinion Quarterly*, Vol.15, No.4, pp.679-691.