

5-1 組織利益と個人 QOL の一致を目指す方策

■知恵による解決の時代へ向けて

国家および企業などの組織における人々の健康管理／増進は、新しい時代を迎えている。それは、従来型の「箱物」による解決から、知恵による解決への転換と考えられる。なぜなら、仏つくって魂入れず的な「箱物」では、人々の気持ちや意図を変えることはできないからであり、また、実際のところ国家も企業などの組織も財政難で「箱物」に着手するほどの余裕がないからである。

このような意味から言えば、社会マーケティングによる解決は万全な方策ではないものの、現状における最善の手法と考えられる。方法論としての社会マーケティングの欠点は、次のように考えられる。

第一に、各個人が意識や行動を自分の意志によって変えることが前提である点で、個人が明確な意思を持ち習慣を変えない限りは、リスクを減らすことはできない。例えば、禁煙は、様々な社会的ムーブメントや情報を得て、それをきっかけとして、個人が禁煙することによって成り立つ。町中から煙草の自動販売機を撤廃してしまう方法や、法律で製造販売を禁じるという強制力のあるやり方と比べると、やや見劣りがする。第二に、個人がきっかけを得るためには、社会的ムーブメントや情報をたくさん浴びるほうが効果的であり、それらの機会の大小によって格差が生れるという点である。社会との関わり度合いが高く、情報やメッセージを正しく認知し理解できる能力のある人の方が、生活習慣改善のきっかけを得やすい。第三に、時間、金銭、人間関係、メンタルなどにおいて豊かな人と、そうでない人では格差が生れやすいという点である。例えば、ある人がきっかけを得て禁煙しようと思った場合、医療機関の禁煙外来に行く、禁煙ガムなどのサプリメントを購入するなどの時間と費用が必要である。また、禁煙の意志を持ちつづけるためには、周囲の人々のサポートや援助などがあつたほうが効果的である。さらに、ストレス度合いが高いよりは低い方が禁煙を維持しやすい。

これらの社会マーケティングの欠点を補完するためにも、ターゲットマーケティングの考え方が重要である。例えば、禁煙についていえば、禁煙のリスクを短期的にも長期的にもほとんど感じていない20代と、リスクを身近に感じている50代では、異なる情報やメッセージが必要である。また、禁煙できるのなら100万円使ってもいいと思う人と、大変な思いをしてまで禁煙したいとは思わない人には、やはり異なるアプローチが必要である。

どのような人々に、どのようなきっかけを提供するのか、どのような方法論を用意するのか、はまさに知恵のいる仕事であり、知恵こそが結果を決めるのであり、従来の「箱物」手法とは大きく異なる。

■社会マーケティングとは何か

社会マーケティングとは、人々の考え方や習慣、行動を変革するための戦略的プログラムのことである。社会マーケティングは、決して“社会的な(非営利な)セクターが行う戦略だけを指しているわけではない。また、社会マーケティングは、活動を行うセクターが、自分たちの利益を度外視して社会的奉仕のためだけに行うものでもない。最終的には、セクターの評判が良くなる、無駄な経費を削減することができる、社会的非難を回避できるなどの、メリットを期待して行うものである。社会マーケティングは大きく次の4つに分けられる。

【企業の社会的なマーケティング(社会貢献、文化支援など)】

これは、企業が直接的な収益と関係ない部分で、人々の考え方や習慣、行動を変革してもらうための活動である。この分野は大きく3つにわけて考えることができる。第一に、純粋な社会活動である。例えば、医薬品メーカーが地域住民のために、クラシックコンサートを行うケースなどである。クラシックコンサートをやったからと言って、直接的に医薬品が売れるわけではないが、医薬品メーカーは、企業の評判を高めることができたり、地域住民のとの親睦を図ることができる。医薬品メーカーの工場が地域住民に何らかの不安や不便を与えている時などには有効な手段である。次に、企業が販売する製品やサービスをより効果的に活用してもらうためや、正しい使い方を提供する活動がある。例えば、電力会社が行う節電方法のお知らせ、駆け込み乗車の危険性のアナウンス、銀行が行う通帳とハンコの扱いについての注意などである。これらは、企業のコスト削減や顧客とのトラブルを防止する効果がある。第三に、社会的非難への対応がある。例えば、オートバイメーカーがヘルメットの装着を訴える、電話会社が携帯電話の使用マナーを普及させるなどである。これらは、社会的な不利益への非難が企業へ向かないようにする効果がある。

【非営利組織が行う社会マーケティング(学校、病院、美術館、博物館など)】

これは、公的費用で運用されるセクターが行う活動である。基本的には、企業と同様に、セクターの評判を高め地域住民との親睦を図るケース、より効果的なセクターの使用法、正しい使用法の告知、社会的非難の回避がある。また、企業との違いの一つとして、寄付金や新たなオーナーを集める社会マーケティングやチャリティの窓口としての役割が特徴的である。これは個人への訴えかけと、企業や法人に対する大口の訴えかけがある。

【社会変革のキャンペーン(環境保護運動、エイズ予防、家族計画)】

社会変革のキャンペーンは、「企業の社会的なマーケティング」や「非営利組織のマーケティング」と比較すると、国家的問題、人類存続などのより大きな問題に対応する場合である。その効果も、個人や組織のメリットよりも、社会全体の利益を目指す。また活動組織が、個々の企業や非営利組織ではなく、より大きな組織、その国の政府機関や国際的な組織から、各国、個々の組織や、様々な分野へムーブメントして伝わっていくことも特徴である。例えば、エイズ予防は世界的に取り組みが行なわれており、世界的な著名なミュージシャンがチャリティのコンサートを行っている。そのムーブメントを受けて、国内でも同様のムーブメントが自発的に起きはじめる。また、その一方でコンドームを製造する企業は、これを好機ととらえ企業イメージのアップや販売機会につなげていく。また、エイズをテーマとした映画や小説が人々に届くようになり、未成年に対する性教育のあり方や、女性差別への問題が議論されたりする。

つまり社会変革キャンペーンは、ひとつのテーマが社会の人々の様々分野において議論や変革を呼び起こす効果をもっている。他と比較すれば、携帯電話のマナーを周知しても、電車内のマナー全体への啓発効果はないが、エイズ予防という社会変革キャンペーンには、広く大きな議論をつくりだす力がある。

【公共政策や社会計画】

これは政府機関や行政の活動と考えることができる。新しい社会ルールを人々に知ってもらい、行動してもらうことが目的である。上記の3つとの違いは、この分野では法律や罰則という“しぼり”を用いることがで

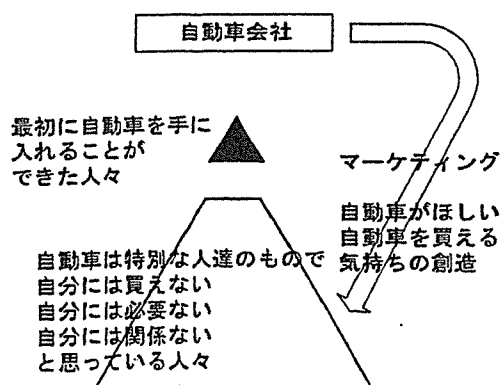
きる点にある。例えば、最近の事例では資源ゴミの回収やゴミの分別、チャイルドシートの装着などがあげられる。こうした新しいルールを採用してもらうためには、法律や罰則という方法よりも、人々にその考え方や習慣、行動が効果的であることを広く伝達する方法が効果的である。

例えば、チャイルドシートの装着を罰則だけで徹底しようとするれば、警察官の数を増やしたり、検問を設けたりしなくてはならないため、そのための社会的コストは莫大になる。人々が、チャイルドシートの効果性や必然性を理解共感することによって、「自らそうしたい(チャイルドシートが必要である)」と思ってもらうことが効果的である。

■マーケティングの定義と発祥

社会マーケティングの原形は、マーケティングである。マーケティングの概念の発祥は、産業革命後、製造技術が発達し、供給が需要を上回ったことによる、と言われている。自動車に例えると次のようなことがいえる。自動車が発明された当初、それは非常に高価で裕福な人々だけが欲しがった。自動車の製造技術は未発達で、裕福な人々の間でもなかなか手にはいらなかった。その後、製造技術が進化し、最初に自動車を欲しいと思っていた人々全員が手に入れることができるようになった。しかし、進化した製造技術によって自動車は日々、大量に製造されている、自動車を欲しいと思っていた人々は全員手に入れてしまったし、自動車は余っている。大半の人々は「自動車は裕福な人々だけのもの」と思っているの、売れない。そこで、普通の人々にも「自分も自動車がほしい、自分にも自動車を買える」と思ってもらう必要がでてきた。これがマーケティングの発祥であり、その原点に「需要の創造」があることが大きなポイントである。

マーケティングの発祥



現代のマーケティングの課題は、より複雑に高度化し、競争と顧客満足度の創造、ターゲットセグメンテーションが中心である。自動車の事例でいえば、人々は十分に「自動車を買いたい」と思っているが、自動車会社は多数あり、自社を選んでもらうための競争が激しい。また、自動車会社の技術や製造の担当者が考える「つくりたい自動車」と顧客ニーズの「買いたい自動車」を一致させなくてはならない。さらに、「自動車を買いたい」人のライフスタイルは様々であり、その用途や得たい価値、サイフの中とも見合うモデルを提供しなくてはならない。

またマーケティングの分野では、「セリング(売る)」と「マーケティング(買いたい気持ちの創造)」を明確に

区別しており、マーケティング主体の現代では、セリングは否定されることが多い。

マーケティング学は、企業経営などにおいて非常に大きく重要な概念として体系だてて研究・実践されているが、職場における心身の健康管理／増進においての応用という意味では「需要を創造」するという観点に着目していただきたい。

■人々に“考え方”や“習慣”を変革してもらう

社会マーケティングとは、マーケティングの考え方や手法を応用し、「製品やサービス」を購入してもらうように、「考え方／習慣／行動」を採用してもらうものである。つまり、就業者の健康管理／増進活動の目的は常に、それによって就業者が「健康的な生活と人生を選択」することである。

一般的に人々は、危機と緊急性が高いほど「考え方／習慣／行動」を変えやすい。逆に危機と緊急性が低い場合や、その重要性があまり適切に伝わらない場合には、「考え方／習慣／行動」を変えることはあまりない。

職場における健康管理／増進の困難は、この点にあると思われる。「自分が将来的に健康を損なう恐れがある」とは夢にも思っていない人々や、「将来的に健康を損なったとしてもたいしたことではない」と思っている人々に、「健康的な生活と人生を選択」を選択してもらわなくてはならないからだ。製品やサービスに置き換えると、「今まで見向きもしなかった人々」を対象として、大ヒットを飛ばさなくてはならないという状況である。

実際、社会マーケティングの成功事例は、危機と緊急性の高いものが多い。米国などキリスト教を背景としたセクターの存在や、社会的差別の深刻さは日本とは比較にならないため、参考にはなりにくいかもしれない。その一方で、企業マーケティングの分野では、国内の景気低迷のなかで、いくつかの企業は従来では「見向きもしなかった人々」を対象に大ヒットを飛ばしている。そこには、適切な対象者の設定、その対象者のニーズに応えられる変革など、様々な点で参考になるものが多い。

職場における戦略においては、戦略の運営や執行などのシステム上は社会マーケティングから学び、担当者自身のヒラメキやアイデアは、企業マーケティングの事例から学ぶことが効果的である。

■社会マーケティングの原則

職場の健康管理／増進活動が人々の健康と生活に深く関わるようなテーマを持った場合、常に扱われる問題として「個人の自由」がある。この場合は、つきつめれば個人の「不健康でいることの自由や権利」をどう扱うべきなのか、という問題である。例えば「喫煙して肺ガンになっても、それは私の勝手でしょう」という人々に対して、職場がどこまで介入できるか、するべきなのか、という議論である。

この議論に対して、職場の担当者は2つの異議を唱えるべきである。

ひとつは、個人の自由に職場が介入することは、有り得ないことだという点である。職場が強制力をもって就業者一人ひとりに対して直接的に改善を指導することは、社会マーケティング的手法には含まれていない。これは逆に、企業でいうところのセリングが前提になっているのである。職場が“健康”を押し売りしようとするから、それは“買いたくない”ということになる。新しい健康管理／増進、社会マーケティングはメッセージ伝達によって、「選択」してもらう方策である。むしろ、今現在「…私の勝手に、健康的でない生活や人生を選択している」人々に、「私の勝手に(自己選択によって)…健康的な生活と人生」を選択してもらえるように工夫するべきなのである。

第二に、「…私の勝手でしょう」という人々の存在が、最大限の社会マーケティング的努力の結果であるかどうか、という点である。このような観点からいえば、これまでの職場における健康管理／増進の活動があまり効果的でなく、人々に情報と気づきと選択の機会をうまく提供してこれなかった、という点に対してこそ目を向けるべきである。

原則として社会マーケティングは、すべての人々は健康的で生産的な人生を送りたいと願っている、ことを前提にしている。すべての人々に、情報と気づき、選択の機会を提供するべきである。

■顧客満足志向とマーケット志向

マーケティングで重視されることは、顧客ニーズと市場の動向である。顧客ニーズにあっていない製品やサービスは売れないし、競合のほうが魅力的であれば顧客を奪われてしまう。

これを健康管理／増進活動にあてはめると、就業者ニーズにあわないものは、採用や利用してもらえない(買ってもらえない)し、競合(健康的ではない生活や人生)のほうが魅力的であれば、就業者はそちらを採用する。(逃げられてしまう)

これまで、職場で行われる健康管理／増進活動は、「やってやっている」「仕方なくやっている」的なものが多かった。これでは就業者に選択してもらうことはできない。就業者をひとつのマーケットと考え、そのニーズや動向を把握し、効果的な手法を用いなければならない。

■需要の創造

マーケティングの発祥で紹介したように、マーケティングの原点は「需要創造」である。自動車会社の事例のように、健康政策は、住民に「健康的な生活と人生」を選択したいという気持ちにならなくてはならない。

これまでの健康政策は、供給重視型で行われてきた。つまり、自動車会社でいえば自動車の製造に力を注いできたということである。自動車会社が需要を創造しないで自動車を製造することばかりに力を注いでいたら、やがて自動車はダブついてしまう。

現代社会では、住民が健康的な生活と人生を選択したいという気持ちになれば、商品やサービスは官民を問わずに大量に供給されている。これらの商品やサービスは、健康的な生活や人生を選択しやすい人々には、すでに採用されている。しかし、それ以外の人々は「健康的な生活習慣は、特別な人だけに可能なもの」と思っているため、採用されていない。今、必要な事は多くの人々に「自分も健康的な生活習慣をしたい、自分にも健康的な生活習慣はできる」と思ってもらいたいことだ。

■セリングからマーケティングへ

マーケティングは、企業が「うまく売るための方法論」と思われてしまいがちだが、「売る」ことは「セリング」であり、マーケティングとは明確に区別されている。特に、マーケティングでは目的達成のために「セリング」は効果的でないとされ、セリングに執着するとそれはすぐにハードセリング（押し売り）になってしまうと言われている。「売る」ことに対して、マーケティングは「買いたい気持ちの創造」と定義される。

セリングとマーケティング

	企業と製品の場合	職場における健康管理／増進の場合
目的	より多くの人に、より多く製品を買ってもらう	より多くの就業者に、健康的な生活と人生を選択してもらう
セリング	より多くの人に、より多く製品を売る	より多くの就業者に、健康的な生活と人生を提供する
ハードセリング	より多くの人に、より多く製品を売りつける	より多くの就業者に、健康的な生活と人生をやらせる
マーケティング	より多くの人に、より多く製品を買いたい気持ちを創造する	より多くの就業者に、健康的な生活と人生を選択したい気持ちを創造する

人気のある企業や製品、サービスのコマーシャルを見ていると、企業側の「売りたい気持ち」の表現よりも、顧客側の「買いたい気持ち」を創造する表現が多い事に気づくはずである。また「買いたい気持ち」の創造が、その製品やサービスを購入することによって得られる無形の価値を表現しているケースが多い。特に高額商品の場合はそうである。

例えば、自動車のコマーシャルは自動車の基本機能である「自動車はプライバシー空間を維持しながら、移動できる乗り物であり、ガソリンによって動き…」という説明は、あまりされない。自動車を買うことで得られる付加的な価値に重点が置かれている。この機種であればすてきなガールフレンドとデートできそう、この機種なら最近口もきいてくれない中学生の息子とコミュニケーションが図れそう、この機種であれば定年退職後に“濡れ落ち葉”にならずに妻と仲良くやれそう、というイメージの訴求である。自動車をその基本機能である「移動の手段」として、メッセージを伝達しているものはない。これらのイメージは現代的なテーマや今の時代の人々が得たいものを適切に、得られるという訴求をしている。これは、自動車の製品としての歴史が、自動車の基本機能の完成度を高めてきたからである。つまり、どの自動車を購入しても、顧客は基本機能は満足できるのである。

職場における健康管理／増進も同様である。就業者の健康的な生活と人生は、日本にいる限り最低限よりも相当高いレベルで達成されており、人々は満足しているのである。自動車と同様に、健康的な生活と人生が人々にもたらす付加価値を訴求しなくてはならない。前述した自動車のコマーシャルの意図をそのまま応用しても、十分に新しい健康管理／増進のイメージができあがる。健康的な生活と人生を選択すればすてきなガールフレンドとデートできそう、最近口もきいてくれない中学生の息子とコミュニケーションが図れそう、定年退職後に“濡れ落ち葉”にならずに妻と仲良くやれそう…である。

健康的な生活と人生を選択したら、就業者は何を得ることができるのか、という考察は非常に重要である。

■ターゲット選定による資源の有効活用

マーケティングの要素にターゲットがある。適切な対象者(ターゲット)を想定し、適確なメッセージを提供するという事である。最近ではマーケティングといった場合には、ターゲットマーケティングそのものを指していることも多い。ターゲットは、標的/目標を意味し、マーケティングでは商品の性質から決まる購買対象者や広告で訴えるべき対象を意味している。

企業の製品やサービスは、その特徴によって購入する顧客層が限定されている。国民全部がその購入者になるという製品やサービスは非常に少なく、その場合も購入意思決定者は限られてくる。企業のマーケティングは、ターゲットの選定によって成果が大きく異なってくる。逆に、ターゲットを定め、そのターゲットに確実に購入してもらえらる製品やサービスを開発するほうが多い。企業は効率や効果を重視するので「これができるが…誰に売ろうか」というケースよりも、「この顧客層に買ってもらうための製品をつくる」というケースのほうが多いのである。モノ余りの時代で、誰もが多くのモノをすでに保有している現代では、ターゲットを明確に定めた、かゆいところに手が届いた製品やサービスが売れるのである。

職場における健康管理/増進の活動でも就業者全体に同じ働きかけをするよりは、就業者をいくつかのターゲットに分類し、それぞれに効果的な手法を用いるべきである。

職場の健康管理/増進活動において、ターゲットマーケティングを行う上での障害は、平等/公平をどのように維持するか、ということである。一般商品やサービスのターゲットマーケティングはそれを行うことによって顧客から「不公平だ」という苦情が寄せられる事は少ない。例えば、多くの百貨店はハウスカードを導入し、年間の購買額に応じて割引を行っている。お得意様にだけダイレクトメールが届き、特典を得られる。こうしたサービスは市場経済では当然のように選択され、成果(百貨店の売上)を上げていく。消費者は市場経済とはそういうものだとなんげしているからである。

不況が続く失業率が悪化しつづけるなかでは、就業者にも市場経済が導入されている。職場で健康管理/増進活動を行う場合には、大前提として「就業者全員に健康的な生活と人生を選択してもらいたい、そのために個々のアプローチは異なる」という姿勢が必要である。業績優秀者だけが過剰にケアされたり、ましてや「禁煙しなければ会社を辞めてもらう」的な悪用が起きないように注意するべきである。

一般的に人々をセグメンテーションする要因

居住地の条件	
居住地域	町名や地番での区分
人口	地域の人口と人口密度
ライフスタイル	都市型、田舎型
パーソナリティ	
年齢	年齢での区分、ライフステージでの区分
性別	男、女
家族の数	1人、2人、3人、4人、5人…
家族のスタイル	独身、核家族子供なし、核家族子供有り、2世帯同居、高年夫婦、高年独居、単身赴任など
所得	多い、普通、少ない
職業	無職、農林水産家、会社員、自営業、アルバイト、主婦など
学歴	義務教育卒、高等学校卒、大学卒、大学院卒、帰国子女など
健康的な生活と人生の選択における条件	
採用の契機	継続して採用しやすい人、単発的には採用できる人、採用できない人
採用に関して求める価値	長期的な利益(長生き、健康長寿の獲得、生活習慣病の予防) 短期的な利益(手軽さ、達成感、目にみえる成果、問題解決) 付加的な利益(仲間の認知と尊敬、かっこよさ、ファッション性)など
採用に関する経歴	採用している、過去には採用した、人には知られたくないが採用している、時々採用している、採用したことがない
採用の頻度	(健康に良いと思われる事を)少しはやっている、まあまあやっている、非常に熱心にやっている、全くやっていない
採用の準備状況	(健康的な生活と人生の選択の効果を)知らない、知っている、良く知っている、興味がある、欲求がある、必然性がある、採用しようとしている
採用への態度	非常に肯定的、肯定的、無意識、否定的、非常に否定的

5-2「お客様満足係」の次は「従業員満足係」

■市場優位性は“人”から

現代社会は、モノやサービスがあふれる供給過剰の状態が続いている。消費者の目から見てモノやサービスはどれも同じようであり、実際のところどれを選んでも支障がない。さらに商品やサービスの開発期間は大幅に短縮され、かりに、他社とは違う商品やサービスを開発したところで、大半は3ヶ月間もリードできずに、すぐに同じような商品やサービスを競合が登場させることになる。企業などの営利組織は競合との差別化を図ることが非常に困難な時代である。

このような供給過剰な現代社会において、わずかな差違によって市場優位性を創造するのは人材である。同じ24時間営業のコンビニで買い物をするならば、自分に好意的でサービス精神あふれる店員のいる店に足がむくのは当然だからである。組織にとって優秀な人材を確保する事は、競合と同じような商品やサービスを探し当てる事より困難であり、就業者を優秀な人材に育成するためには商品やサービスの開発期間よりもはるかに時間がかかる。つまり、優秀な人材を確保したり、優秀な人材を育成できれば、その優位性に競合が追いつくまでには相当な時間がかかり、その間は市場優位性を保つ事ができるのである。

これらの“人”による市場での優位性は、従来は民間のサービス業において顕著であった。しかし、最近では、製造業でも、行政機関でも同じような状態にある。製造業は技術的に優れた製品を製造するだけでは生き残る事はできず、その差違を決めているのは人材の力である。また、行政機関は構造改革の結果を持たずとも、民間の企業との競合が厳しい。

このような“人”によって市場の優位性が決まる時代には、インターナルマーケティングが不可欠である。インターナルマーケティングは一言で言えば、企業などの組織が顧客に「製品やサービスを買いたい」という需要を起こさせるマーケティングを就業者に応用した考え方である。企業などの組織が就業者に「顧客満足創造に参加したい」「より良いサービスを顧客に提供したい」という需要を引きこす手法である。インターナルマーケティングの考え方によれば、顧客満足をつくりだすためにはまず就業者の満足を創り出さなくてはならない。自分の仕事や職場にやりがいや誇りを感じている就業者だけが顧客満足をつくりだす事ができるのである。このような意味からいえば、企業などの組織がインターナルマーケティングを導入するにあたり、そこに就業者の健康管理／増進を含めること、さらには就業者のQOLの向上こそが顧客満足をつくりだし、結果的に市場優位性を築くことにつながる点は疑いようもない。

■インターナルマーケティングの概要

インターナルマーケティングの概念は、マーケティングの世界では1970年代頃から出現したとされている。米国のサービス業では、顧客満足創造のためには、従業員満足が不可欠であることは常識であり、そのための評価システム、権限委譲、経営参画制度などが積極的に導入されている。日本でもその著書がベストセラーになっているカール・アルブレヒトやベッツィ・サンダースなどは、相当なページを使って従業員満足の重要性を説き、具体的な方法論を示唆している。

本来、顧客満足と就業者満足は一對のものであるが、日本では、顧客満足の概念は重視され経営の表舞台で語られる事が多いが、就業者満足については福利厚生分野で処理されていることが多い。その一方で、製造業の品質管理においては「後工程はお客様」という言葉があり、古くから内部顧客概念

が存在している。

インターナルマーケティングの意図を最も端的に示す言葉は「私以外皆顧客」である。個々の就業者にとって仕事や業務で関わる人すべてが顧客であるという考え方である。経営者にとって就業者は顧客であり、就業者にとって経営は顧客である。上司にとって部下は顧客であり、部下にとって上司は顧客である。A部門にとってB部門は顧客である。つまり、組織としてよりより成果を望むのであれば、外部の顧客に接するように内部の顧客にも接しなくてはならない。外部の顧客に製品やサービスを購入してもらうために新製品の研究開発・広告・広報・キャンペーン・親身な対応・気の効いたアフターケアを行うように、内部の顧客に「組織が期待する行動」を取ってもらうために組織開発・内部広報・キャンペーン・親身な対応・気の効いたアフターケアを行わなければならない。

企業などでは大半に「お客様係」や「顧客満足づくり」を主導する部署がある。最近では行政機関にも「何でも相談窓口」が用意されているところもある。そして、「お客様満足係り」の次に設置しなければならないのは「就業者満足係り」である。

■就業者の QOL とインターナルマーケティング

インターナルマーケティングは、ある一面だけをみれば「就業者を大事にしよう」活動であり、日本語で「人材」を「人財」と表現するような概念にとらわれやすい。日本企業の経営者は、株主の代理人というよりは従業員の代表のようなもので、「同じ釜の飯を食う」的な仲間意識が強く、その結果として雇用維持に並々ならぬ意志を発揮する。しかし、このような経営と就業者、就業者同士のメンタリティによる結びつきとインターナルマーケティングは大きく違う。インターナルマーケティングは、このようなウェットなものではなく、もっと戦略的な試みである。「共存共栄」という言葉があるが、前述した日本的なメンタリティによる結びつきの目的は「共存」である。その結果として時には「共存共倒」も充分有り得る。インターナルマーケティングの目的は「共栄」である。

就業者の QOL とインターナルマーケティングの接点は、「組織成果のために、組織が就業者に期待する行動」を取ってもらうためには、就業者の QOL が高くなければならないという点である。企業などの組織が率先して就業者の QOL を高めるのは就業者のためというよりは、組織繁栄のためであり、端的に言えば業績のためである。

■顧客の最終目的を達するように就業者の最終目標を達する

化粧品会社が販売しているものは「化粧品」ではなく、「夢と希望」である、という一文はマーケティングの世界では有名な言葉である。化粧品を購入する女性は、科学的に合成された水を買っているわけではなく「美しくなれるかも…」という夢や希望を買っているのである。そして、それにそが買い手である女性が本当に欲しい価値なのである。豊かな時代のマーケティングでは、このように製品やサービスそのものではなく、顧客が本当に欲しい価値、顧客の最終目的を達せられるグランドデザインが必要とされている。これをインターナルマーケティングにあてはめるなら、就業者はたんに仕事や給料が欲しいから働いているわけではない。仕事をする事、職場に属する事で「やりがい」や「生きがい」を感じたいと思っているし、自分の可能性にチャレンジしたいとも思っているはずである。また、家族などを幸せにしたい、ステキな人と出会いたいという気持ちもあるだろう。人が働く理由には、大小、高低の差はあるものの何かしらの、無形の欲求や願望がある。世界を駆け巡る事業家になりたい、という大きな欲求だけが願望ではない。普

通に支障なく幸福に暮らしたい、という欲求こそが人が働く目的であり、大半の就業者の気持ちではないだろうか。こうした就業者が本当に欲しい価値、最終目的を達せられる職場づくりこそが望まれているはずである。

5-3 TQC から QOL へ

■新しい時代の「生産性」の意味

従来、生産性や生産管理という言葉は、製造業で使われてきた。生産性や生産管理は、時代の需給バランスや社会的なニーズによって、着目されるポイントが大きく変わってきている。

例えば、自動車の製造で考えてみると、最初は「一定期間に、どれだけたくさんの自動車を製造できるか」がポイントであった。次に、「いかに効率良く、たくさんの自動車を製造できるか」というポイントになる。やがて社会が豊かになり、人々が自動車を保有する事が普通になると、「モデルチェンジの速さ」や「機種が多さ」「ひとつひとつの違い」「品質の良さ」がポイントになる。そして、現代社会になると、公害問題への対応など製造における社会的協調がポイントなり、その一方で在庫管理や製造工程における仕掛品の低減がポイントになる。さらにバリエーションが豊富であればあるほど良かった過去とは逆に、いくつかの機種での部品の共有化などによるコストダウンが図られている。生産性という言葉からイメージされる事は、「たくさん生産することのように思えるが、実際には、現代社会における課題はむしろ「どうやって、無計画に、たくさん出来上がらないようにするか」となってきた。

自動車などの製造業が、その長い歴史が生産性や生産管理の歴史そのものであるのに対して、サービス業は長い期間、どんぶり勘定の時代が続いていた。日本に小売業や飲食業の合理的な経営手法が用いられるようになったのは、規制緩和によってこれらの業種に大型外国資本の上陸が認められるようになった 1970 年代以降である。米国型のサービス業の経営手法は、製造業で培われた手法や用語がふんだんに応用されたものであった。

1980年代頃からは、既得権や護送船団に守られたいいくつかの業種を除いて、日本の産業はどのような業種であっても「生産性」という言葉が用いられるようになった。1980年代からバブル景気に向かっては、拡大する需要に対応するために、どのような業種であっても「たくさんつくる」が主流であった。バブル景気崩壊頃から言われはじめたのが、いわゆるホワイトカラーの生産性である。

製造業でもサービス業でも、現場では生産性に関わる様々な創意工夫が行われてきたのに対して、実は、多くの職場でホワイトカラーの仕事については、あまり検証されてこなかったが判明したのである。景気が悪化し、製造や店舗の現場ではコストダウンを行い続けて、競争力が削ぎ落とされるほどにまでコストダウンされた結果「もう現場でのコストダウンは無理だから、次は事務方で…」という意向が働いていたことも否定できない。

ホワイトカラーの生産性がいかに管理されなかったか、検証工夫されないまま、20世紀を終ろうとしていたかは次のような事例でわかる。通常、製造業で一つの製品ができあがるまでのプロセスは統一され、その製造時間はほぼ均一で、品質も一定である。しかし、ホワイトカラーがつくる報告書は、その作成プロセスは人によってまちまちであり、作成の時間や品質も人によって大きな差が出る。流通業では、商品を運ぶための方法は厳しく費用対効果を検証され、いつも同じ時間をかけて同じ場所に到着することが重視される。営業マンの営業状態は、同じ業務であっても、人によっては1日1件だったり、5件だったりする。ホワイトカラーの生産への着目は、製造や販売の現場における「人の生産性」にもつながる。

「人の生産性」こそ新しい時代の生産性の課題である。

この課題への対応は、いまのところ大きく2つの方向性がある。ひとつは、製造や販売の現場の生産性を高めたと同じような手法による画一化、マニュアル化である。画一化やマニュアル化は、均一になりにくい

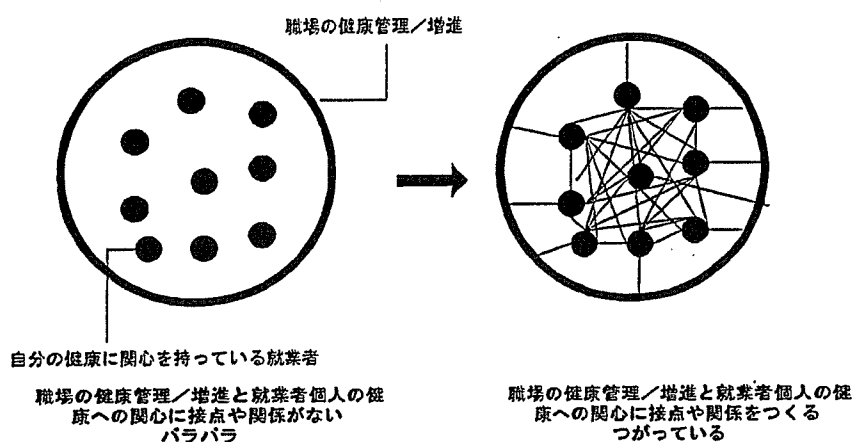
人の仕事や作業をなるべく均一にしようという試みである。もうひとつは、能力主義の導入などである。これは、もともと人には差違があるものだということを前提に、その生産性に見合うだけの報酬を提供しようというものである。一つの職場でも職種によってこの2つを使い分けたり、同じ職種であってもある部分はマニュアル化、ある部分は能力主義という考え方もある。どちらのやり方、また、どのやり方が正しいかと問うよりも、「人の生産性を高める」ことの真の意図に立ち戻る事が重要であろう。人の生産性を高める目的は、最終的には組織の生産性を高めることだが、その周辺には個々の就業者のやりがいや幸福感が大きく関係している。生産性を高めることが就業者一人ひとりの希望でなければならぬし、生産性が高まった結果として就業者が幸福にならなければならない。そうでなければ、マニュアル化は就業者の尊厳を無視したロボット化にすぎず、能力主義は職場における追い落としゲームとなってしまう。

かつての日本の製造業を向上させた要因としてTQC活動があげられる。TQC活動は、日本の就業者の家族的な雰囲気や忠誠心の高さを伴って、絶大な成果をあげた活動として認められているが、近年になり、その目的の履き違えなどによって、様々な支障をもたらすことも報告されている。なかでも、TQC活動に関わる事で、心身の健康を害した就業者の事例は痛ましいばかりである。

人の生産性向上という新しい課題が、本来の意図や目的を見失うことなく、就業者の幸福のために推進されることを期待したい。

■部分から全体への当事者意識

これまで職場の健康管理／増進は、職場の一部の部署や担当者の課題であった。その他の就業者は日常的に職場の健康管理／増進について考える機会はあまりなかった。その一方で、健康ブームの現在、一人ひとりの就業者は、私生活も含めて、自分の健康に何らかの関心を持っている。職場の健康管理／増進と、個々の就業者の健康への関心が結びついていない事、ネットワーク化されていない事が、ひとつの課題としてあげられる。

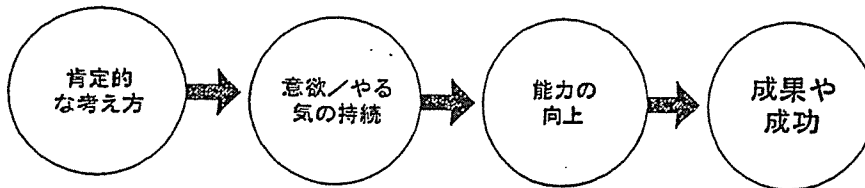


つまり、職場も就業者個人も、互いの健康管理／増進について当事者意識がなく、バラバラということになる。これではお互いに効率的ではないし、大きな成果を期待できない。就業者は、職場の健康管理／増進は自分の問題であると認識し、職場は個々の就業者の健康管理／増進は自分の問題であるという認識が不可欠である。この認識のもとに、互いに関係をつくりあげる必要がある。

■働く人の「やる気」と生産性

心理学者のマーティン・セリグマンは、成果や成功について次のように言っている。

- ①成果や成功するためには、「能力」が必要である。
- ②「能力」を高めるためには「意欲／やる気」が必要である。
- ③「意欲／やる気」をもち続けるには、「肯定的な考え方」が必要である。



つまり、成果や成功の大もとは、肯定的な思考ということなのだが、日本の職場では「肯定的な環境」と考える方が適切ではないだろうか。個人主義や能力主義の歴史が浅い日本では、個人の思考や意志は、周囲の人間関係や環境に左右されやすい。

就業者にとって、肯定的な職場環境とは、次のようなものではないだろうか。

それは就業者が「職場に受け入れられている」こと、「自分が職場や組織に役に立っている」ことを実感できることである。職場のルールや制度が厳しい事や、上司が厳格な人である事や、業績や能力評価が厳しいという事は、「受け入れられている感のある人／役に立っている感のある人」にとっては、大きな問題にはならない。そうではない人にとっては、これらは職場の不満になりやすい。

肯定的な職場環境は、就業者個人の成果や成功をつくりだし、ひいては組織全体の成果や成功をつくりだす。また、肯定的な職場であれば、健康管理／増進は、一過性のキャンペーンではなく、職場や業務を支えるベースとなるのではないだろうか。

景気が低迷する現在、危機感や飢餓感で就業者の意欲を煽ろうとする職場もあるが、これは逆効果である。肯定的な環境こそが、人の生産性を高めるのである。

第6章 QOLを得られる職場づくり実践編

6-0 第六章のサマリー

ここでは、職場で具体的にどのような施策を用いれば、就業者の生活習慣病を予防できるかについて考えた。多くの職場は、景気低迷の影響を受け、新たな福利厚生を捻出することは困難である。むしろ、現行の制度等を見直し、生活習慣病予防の要素を多く含んだ制度やルールに改善することが現実的であるかと思う。

【検診と二次検診の徹底】

全ての職場で、最低限の施策として、定期検診と二次検診を徹底させることが必要である。定期検診は法的に定められたもので、新たに予算を必要とするものではない。徹底させるためには、各職場の管理者や上長に、理解と協力を求め、業務や仕事に近い場所で声かけしてもらうことが効果的である。

【現行制度と施策の見直し】

職場で行われている、福利厚生制度や研修などに、生活習慣病予防や QOL 教育を取り入れることも、新たな費用を発生させない方法である。休暇制度、社員旅行、研修などを見直し、それらに就業者が心身の健康を考える機会を提供していただきたい。

【不安・悩み・不都合から】

多くの就業者は、自分の心身の健康を損なう原因は、内的要因よりも外的要因のほうが大きいと考えがちである。例えば、喫煙、過度の飲酒を続けながら、体調不良と感じれば、仕事上や家庭内のストレスが原因だと思いがちなのである。また、実際に就業者のストレスは社会的な大きな問題であり、ストレスが直接的にうつ病などの心の病を発生させることもあるし、ストレスから生活習慣が乱調になり疾病に至ることもある。

このような現代的な風潮から考えれば、多少遠回りとなっても、就業者の「不安・悩み・不都合」を扱うことで、生活習慣改善へのきっかけを提供できる可能性もある。

6-1 担当部署の決定

■総務・人事・経営企画室など既存部署

QOL を得られる職場づくりで、既存部署を担当部署とする場合には、総務、人事、経営企画室などが適任だと思われる。小さな組織でこれらの部署が不明確な場合には、取締役以上の役職者、また、それに該当する人が責任者となるべきである。組織における活動の成功を決めるものは、組織の主要部署やキーパーソンがその活動に関わり、積極的に推進すること以外にはない。

組織運営について、長期的、大局的に考えられる部署や人選をすることも重要である。日々の成果に追われる部署では、短期的利益を優先しがちで、就業者の幸福感や健康状態が、組織運営に大きな影響をもたらすという立場はとれないからである。

組織が、より具体的に就業者の健康管理／増進に目的や目標を持っている場合、例えば ISO の取得計画がある場合、健康や QOL をテーマとした商品やサービスの開発／販売予定がある場合などは、変則的ではあるが、ISO 取得計画担当部署や商品開発部などが責任部署を担当することによってユニークな結果が得られると思われる。

■QOL 委員会 部門横断型組織

既存部署を担当部署とするよりも、「QOL 委員会」などの部門横断型組織を設けるほうがより効果的である。その理由は大きく 3 点ある。第一にプロモーション効果である。既存部署が新しい活動や事業を始めるよりも、その活動や事業のために横断組織が設けられる場合の方がインパクトが大きい。第二に、多様な人材の登用である。就業者の健康管理／増進の課題としてあらゆる面における多様化への対応が課題となっている。これに対応するためには多様な職種、職制、年齢、ライフスタイルなどから人選が行われる事が効果的である。第三に、影響力の波及スタイルとその効果がある。特定の既存部署からの発信は、その情報の流通も従来型になりがちである。横断組織からの発信は、委員が各自の職場に戻り、影響力を発揮することができ、情報に対する臨場感、信頼感、親近感、共感の度合いに差が出る。

「QOL 委員会」などの横断型組織を設ける場合には、その長の人選が重要である。委員会の長は、取締役以上か粗例に該当する役職の人が適任である。どのような場合にも、権威と権限が、その活動の成果を決める事になる。また、多くの横断組織活動の場合、取締役以上の人物が長になると、名誉職的立場になりやすい。組織で働く人々は、これらの事情に精通しているので、組織の長となった人は、積極的に発言し、活動を推進するほうが良い。長の積極的な姿勢によって、若手の委員のやる気も高まり、テーマの重要度合いも浸透しやすい。

■生活習慣改善に悩み苦しむ普通の人々を人選

「QOL 委員会」などの横断的組織の結成において、どのような人物を人選するか、という問題がある。一般的には、清く正しい生活習慣をおくっている人、つまり「健康オタク」を選びやすいが、これは多くの就業者からの共感を得、自信を与える、という意味からいえば逆効果である。むしろ、生活習慣改善に悩み苦しむ普通の人々を人選するべきであろう。

また、すでに生活習慣改善への課題を持っている人や、「やってみたい」と思う人に手を上げてもらう方法もある。このような意欲的な人々を人選した場合には、実践クラブの内容で終らないように、生活習慣

改善のきっかけやプロセスを、生活習慣改善にあまり熱心でない人にも関心をもってもらえるように、演出しなければならない。

最後に職場で「QOL 委員会」などを推進する場合には、「自らの手で、自らの生活習慣を改善する事へのサポート」という意義を見失ってはいけない。この委員会は、あくまでも経営という枠組みのなかで機能すべきであり、経営と対立することを目的としてはならない。そのためにも、取締役以上の人物が参画する事が望ましい。

6-2 目には見えない課題

■職場風土と環境の見直し

職場で就業者の健康管理／増進を妨げているものは、多くの場合、「目には見えないもの」「口には出していないもの」が大半である。この原因を、共通認識とするためには、多くの他の業務と同様に調査が不可欠である。

例えば、定期健康診断を受診しない人は何名ぐらいいるか、受診しない理由は何か、である。また、朝食を食べない人は何名ぐらいいるか、その理由は何か、である。具体的な状況を把握するためだけであれば、調査票を配布し、集計するだけで目的は達せられる。しかし、それぞれの深い理由を探ったり、「どうすれば〇〇してもらえるか」を考察する場合には、ヒアリングやグループディスカッションなどの手法を用いるほうが効果的である。

【QOLに関わる職場風土と環境の調査項目 事例】

分野	第一段階の調査内容	掘り下げる内容
生活習慣病全般	<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病の認知度合い 生活習慣病への知識の度合い 生活習慣病の予防への意識度合い 	<ul style="list-style-type: none"> なぜ、どこで知ったか 何で、どのようにして知識を得たか 予防意識のきっかけ／予防しない理由
定期検診	<ul style="list-style-type: none"> 定期検診を受診している人の割合 科目別の受診している人の割合 受診している人の受診頻度 受診結果に対する対応 	<ul style="list-style-type: none"> しない人の理由 科目別に行っている人のその理由 受診頻度のその理由 結果に対する対応の理由
喫煙	<ul style="list-style-type: none"> 喫煙者の割合 喫煙をやめた人の割合 喫煙をやめた人のやめた年齢 喫煙に対する認識 	<ul style="list-style-type: none"> 喫煙している理由 喫煙をはじめたきっかけ 喫煙をやめた理由 喫煙をやめたプロセス 喫煙をやめられない理由
アルコール	<ul style="list-style-type: none"> 適正アルコールの量を知っている割合 頻度別／量別の割合 状況／場所別の割合 飲む時の人数別割合 飲みすぎの自覚あるか割合 	<ul style="list-style-type: none"> 飲みたくない／飲めない、と言にくい場面 飲んでいて楽しい時／そうでない時 仕方なく飲んでいる時があるか／どんな時か 飲みたいがやめる時はどんな時か
食事と栄養	<ul style="list-style-type: none"> 薄味を意識して選んでいる人の割合 朝食を毎朝食べる人の割合 乳製品を意識して食べている人の割合 野菜を意識して食べている人の割合 脂肪分を減らす事意識している人の割合 定期的な食事時間を意識し実行している割合 間食を控えるようにしている割合 食べ過ぎないようにしている割合 	<ul style="list-style-type: none"> 食事と栄養への知識をどこから得ているか 食事と栄養をコントロールする妨げとなるものは何か 食事と栄養をコントロールするきっかけは何か どのようにして毎食、選択しているか 食事の選択の余地がないのはどんな時か
身体活動	<ul style="list-style-type: none"> 定期的に運動している人の割合 定期的な運動をやめた人の割合 運動の種類別の割合 家庭における家事分担の種類と割合 家事など日常作業の運動量の知識度合い 	<ul style="list-style-type: none"> 運動している人の理由 運動していない人の理由 運動をやめた人の理由 定期的な運動を妨げるものは何か 好きな家事とその理由
適正体重の維持	<ul style="list-style-type: none"> 自分の適正体重を知っている人の割合 適正体重を維持している人の割合 体重が急激に増加した年齢の分布 	<ul style="list-style-type: none"> 自分が太りすぎ、痩せすぎになった理由をわかっているか 体重維持を困難にしているものは何か