

関係性マーケティングと無償のマーケティングによる 超顧客志向に関する一考察

井 上 哲 浩

I 関係性マーケティングの端緒

和田（1998）は、1960年前後、特に Kelley and Lazer（1958）や Kotler（1967）によって約40年間に渡ってマーケティング実践の基本フレームワークであった、マネジリアル・マーケティングの限界に触れ、コミュニケーションとしてマーケティングをとらえ、新たな関係性マーケティングの方向性を示している。そして、「量のマーケティング」から「質のマーケティング」への転換にともない、「交換のパラダイム」から「関係性のパラダイム」へと移行しつつあることを示している。関係性マーケティングは、リレーションシップ・マーケティングという日本語表現されることもあるが、本論では関係性マーケティングという表現を採用する。

マネジリアル・アプローチ以前の理論的マーケティングを代表するものに Alderson（1957）が提唱した組織された行動体系（OBS: organized behavioral system）がある。OBS はマーケティングの一般理論体系の構築を試みたものと考えることができ、より実践的フレームワークとして登場したのが、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングという STP、そして製品戦略、価格戦略、マーケティング・コミュニケーション戦略、流通戦略という 4P やマーケティング・ミックスというフローからなるマネジリアル・マーケティングである。このマネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングの比較を、和田（1998）は行っている。基本概念は適合（フィット）

から交互作用（インタラクト）へ、中心点は他者（顧客）から自他（企業と顧客）へ、顧客観は潜在需要保有者から相互支援者へ、行動目的は需要創造・拡大から価値共創・共有へ、コミュニケーション流は一方的説得から双方向的対話へ、成果形態は購買・市場シェアから信頼・融合へ、そしてマーケティング手段はマーケティング・ミックスからインタラクティブ・コミュニケーションへの移行を比較しつつ論じている。

本論は、和田が示した基本概念のうち、特に交互作用（インタラクション）、自他、価値共創、そして信頼・融合に焦点をあて、無償のマーケティングによる関係性構築の在り方について、一考察を行うことを目的とする。以下、まず関係マーケティングの系譜をレビューし、和田の主張の独自性を明らかにしつつ、無償のマーケティングによる関係性構築の一例を紹介し、最後に、無償のマーケティングで構築されている関係性を考察し、関係性マーケティング戦略の在り方への示唆を提案する。

II 関係性マーケティングの系譜

関係性マーケティングの初期の主たる研究に、Arndt (1979) による「飼い慣らされた市場 (domesticated market)」と Berry (1983) による「Relationship Marketing」をあげることができる (e.g., 南 2005)。以降、さまざまな分野で関係性マーケティングは発展してきたが、本論では主たる3つの分野に関してレビューを行う。

産業財マーケティングにおける関係性マーケティングの発展

第一の分野は、産業財マーケティングにおける IMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループである。この IMP グループにおける関係性マーケティングの展開は、二つの時期に分けることができる。まず第一期は、1976年から1982年頃までと考えることができる (cf., Håkansson and Snehota 2000)。この時期、北欧と欧州のドイツ、イギリスなど5カ国にわたり、産業財市場における売り手-買い手の関係についての経験的データを収集する

ことを目的として、研究が行われた。特徴としては、ダイアドすなわち二者的なチャネルメンバー間に注目し、サプライヤーとメーカー間の相互作用と社会的交換要素の把握が行われ、異なるタイプの企業の諸関係の内容や継続状況の把握が検討された。その結果、サプライヤーとメーカー間には、技術的、社会的、そして経済的問題が扱われるプロセスにおいて、両者の相互作用から関係性が構築されることが発見された。

第二期は、1986年以降である。第一期と異なる点は、売り手 - 買い手の関係が、より大きな企業間ネットワークに埋め込まれた関係にあるという発見がなされ、相互作用への関心から、ネットワークへと関心をシフトさせていく点にある。売り手 - 買い手間の関係は、問題解決策であると同時に、問題でもあること、ビジネスの諸関係は連結されているということ、さらに関係の連結は諸関係を一つのネットワーク形態というより広い経済的組織の中に要素として埋め込まれている、ということなどが発見された。

日本におけるこの分野の研究は、残念ながら多いとはいえない。余田(2000)は、産業財の購買行動を、関係の質の高低とキーパーソンの情報パワーの水準の高低により4つに類型化している。関係の質が低い場合、キーパーソンの情報パワー水準が高ければ「購買企業主導型」となり、低ければ「業者攻撃型」となる。関係の質が高い場合、キーパーソンの情報パワー水準が高ければ「問題解決型」となり、低ければ「業者依存型」となる。藤井(2002)は、産業財マーケティングと消費財マーケティングを「需要の基本特性」と「マーケティング特性」の諸側面から比較している。「需要の基本特性」について、例えば、購買関与者に関して産業財は多層であるが消費財は単独であるとし、需要の集中度に関して産業財は80:20と呼ばれるように高いが消費財は単独で低いとし、価格弾力性に関して産業財は低く消費財は高いとしている。「マーケティング特性」について、例えば、重点施策に関して産業財は商品・営業であるが消費財は統合であるとし、アフターサービスに関して産業財では重要な購買条件であるが消費財では一般的に不要であるとしている。

サービス・マーケティングにおける関係性マーケティングの発展

関係性マーケティングが発展してきた第二の分野は、サービス・マーケティングである。上述の Berry (1983) は、このサービス・マーケティングの分野の研究者の一人である。Gröroos (2000a; b) は、サービス・マーケティングにおいては、サービスの消費が製品といった成果物ではなくサービスの生成されるプロセスの消費であること、サービスの生成と消費においてサービスの提供者とその顧客は常に直接的な接触を持つこと、これらの点において、サービス・マーケティングがリレーションシップ・マーケティングの柱石であるということの根拠を示し、サービスの生成と消費における提供者と顧客との相互作用のマネジメントが要請されることになる。井上 (2012b) は、このような特徴を保有するサービス・マーケティングの進展にあわせて、消費者意思決定過程におけるサービス化の影響、サービス視点からの戦略的データベース・マーケティング戦略、そしてソーシャル・サービス視点からのマーケティング戦略を論じている。

サービス・マーケティングと品質管理とを顧客関係管理の側面へと統合していく考え方は、この分野における発展の顕著な成果の一つである。Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) による SERVEQUAL は、22の項目により触知性 (tangibles)、信頼性 (reliability)、反応性 (responsiveness)、保障性 (assurance)、そして共感性 (empathy) という5つの下位概念により顧客のサービスへの期待と知覚を測定する尺度であり、この分野の最初の研究である。以降、Cronin and Taylor (1992) による SERVPERF など代替尺度や補完尺度が多数開発されている。

また尺度構築による品質管理の分野以外にも、サービス・マーケティングにおける研究は、顧客管理において貢献しており、Rust, Zeithaml, and Lemon (2000) による顧客エクイティ管理のフレームワークは、その後の研究に大きな影響を与えてきた。

流通チャンネル管理・営業管理における関係性マーケティングの発展

第三の分野は、北米グループによる North American アプローチであり、流通チャンネル管理や営業の側面から関係性マーケティングの論理を展開してきた。主たる問題意識は、流通チャンネル管理におけるパワー・コンフリクト論の現実的妥当性の低さという点にあり、チャンネル・コミュニケーションと信頼関係の構成概念間に注目したアプローチである。Anderson and Weitz (1989) は、チャンネル関係の継続性は、人的関係などを通じて醸成される信頼関係の水準に依存しており、信頼関係は、双方向的コミュニケーションの程度に依存していると論じている。また Anderson and Narus (1990) は、緊密なコミュニケーションが協調性を高め、さらにそれが相互的な信頼関係を高めることを明らかにし、信頼関係とコミットメントの構成概念間に注目している。Anderson and Weitz (1992) は、事前の契約関係などよりも、関係特定の投資が関係継続を担保するコミットメントとしてのシグナルとなることを論じ、Morgan and Hunt (1994) は、協働的パートナーシップの構築には、関係的コミットメントと信頼関係が重要な媒介変数として作用することを論じている。

以上、産業財マーケティング、サービス・マーケティング、流通チャンネル管理・営業の三分野からの関係性マーケティングの展開をレビューした。ここで和田 (1998) の関係性マーケティングの構図の諸側面を、これらの展開と関係づけレビューしてみたい。

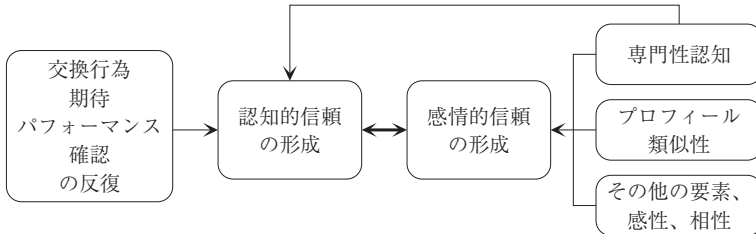
和田 (1998) における関係性マーケティングの構図

和田は、信頼を認知的信頼と感情的信頼に整理している。前者の認知的信頼に関して、交換や対効果報酬の必然的存在性を前提としており、効用的・認知的信頼関係の性質が保有されている点を強調している。後者の感情的信頼に関しては、これらの存在や性質を前提とせず。交換行為発生の前段階あるいは初期段階においてさえ形成する信頼に注目し、パフォーマンス・リスクをもいとわないコミットメントが保有されている点を強調している。和

田は、映画「ある愛の詩 (Love Story)」の一シーンのセリフ「You do not have to say “thank you,” because I love you」を参照しつつ、長期継続的取引関係の維持としての恋を認知的信頼に、片利的絶対的信頼としての愛を感情的信頼に例示し論じている。

そして認知的信頼と感情的信頼は相互作用する点を示している (図1)。つまり、認知的信頼の形成がやがては感情的信頼を生み出し、感情的信頼が認知的信頼の形成によって強化されるというメカニズムが生まれてくる、としている。

図1 認知的信頼と感情的信頼 (和田 1998, Page 94)

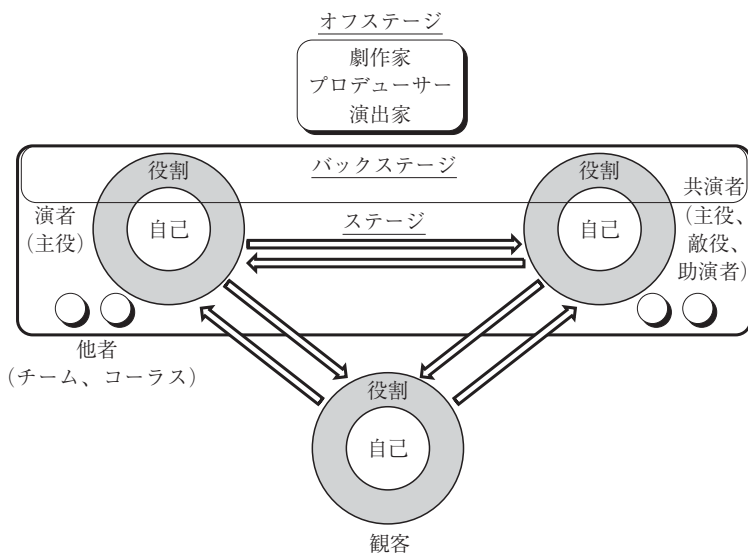


和田の関係性マーケティングの主張は、産業財マーケティング、サービス・マーケティング、流通チャネル管理・営業の三分野のいずれからも独立しており、非常に独特の視点からの導出であることは明らかである。いずれの三分野においても、信頼を認知的信頼と感情的信頼に分類していない。また特定の業種や業界ではなく、現象としての関係性や信頼性の構築、そして相互作用性に着目している点からも、その独自性がうかがえる。そして特に、ミュージカルに焦点をあてて、関係性マーケティングの構造を明らかにしている点は、特筆すべきである。そしてこの議論は、和田 (1999) や、「ブランドは、ブランドを愛するものにしか語れない」という和田 (2002) へと発展していく。

多様なミュージカルの中で、和田は、世界トップの品質そして興業であるブロードウェイ・ミュージカルと、日本トップの劇団四季を取り上げている。

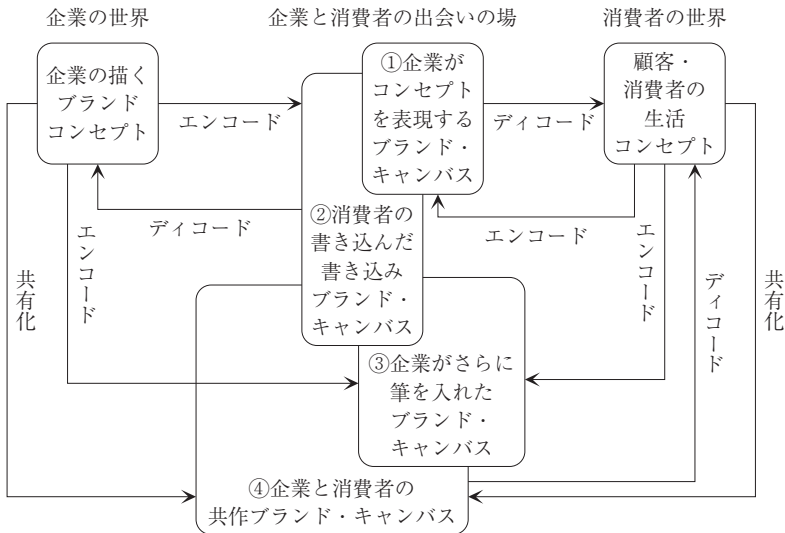
注目すべきは、自他の存在と、その両者によるインタラクションを通じての信頼と融合の形成という価値共創である。それを簡潔に示したのが、パフォーマーと観客との間のインタラクションである（図2）。自己として存在している主体には3つのタイプがある。それらは、主役としての演者、主役や敵役そして助演者としての共演者、そしてなおざりにはできない観客である。これらは相互には他者として、すなわち主役にとって観客や共演者は他者として、観客にとって主役も共演者も他者として、存在している。自己としてお互い存在しているが、その存在は独立ではなく交互作用をしている。主役と共演者はステージ上で、交互作用を通じてミュージカルを共創していることは言うまでもない。加えて、主役そして共演者と、顧客もまた交互作用を通じてミュージカルを共創している点を忘れてはならない。そして共創されているものは、ミュージカルであり、加えて共創された価値としてのミュージカルである。そして共創されるためには、自己としての主体間で信頼と融合が実現されることが必要である。

図2 パフォーマーと観客との間のインタラクション（和田 1998, Page 176）



この価値共創の交互作用を、和田はブランド価値形成のインタラクション・プロセスとしてまとめている（図3）。図3の左部分は、企業の世界の中で開発された製品、構築されたブランド・コンセプトであり、企業はこれをマス・メディアや小売店頭において表現する。これは①のブランド・キャンバスであり、いわば製品の「素」である。一方、消費者はマス・メディアや小売店頭という企業との出会いの場でこれを認識し、自らの生活コンテキストのなかでディコードし、これに興味関心を抱けば①のブランド・キャンバスに自らの認識したものをエンコードし書き込みをする。ここででき上がったブランド・キャンバスが②である。企業は、自らのビジネスのコンテキストのなかでこれをディコードし、さらに自らの描くブランド・コンセプトとすりあわせながら再びエンコードして出会いの場に提示する。これが③のブランド・キャンバスである。以上のようなプロセスを繰り返すうちに、企業と消費者のブランド・キャンバス上のインタラクションが活発化し、やがては

図3 ブランド価値形成のインタラクション・プロセス（和田 1998, Page 225）



④のような企業と消費者の共作によるブランド・キャンバスができ上がり、両者が共鳴し共有するブランド・コンセプトあるいはブランド価値が形成されるのである。

和田が展開した関係性マーケティングの構図は、自他の交互作用による信頼と融合の実現から形成される価値共創にその本質がある、といえる。そしてこの構図は、非常に独特の構図であり、産業財マーケティング、サービス・マーケティング、そして流通チャネル管理・営業管理から超越した、インタラクティブ・コミュニケーションを重視した新しい関係性マーケティングの様相を呈している。そして実現された信頼は、認知的信頼と感情的信頼があり、ここにも交互作用が存在している。そして「You do not have to say “thank you,” because I love you」から示唆されるように、認知的信頼は長期継続的取引関係の維持としての恋として、感情的信頼は片利的絶対的信頼としての愛をとって認識することも可能である。次に、和田が論理展開に用いたミュージカル以外に、自他の交互作用による信頼と融合の実現から形成される価値共創と片利的絶対的信頼としての愛たる感情的信頼の含意に富むケースとしてのクリニクラウンに言及することにする。そこには、多くの無償のマーケティングによる関係性構築の構図が包含されている点を明らかにしたい。

Ⅲ 無償のマーケティングによる関係性構築

井上（2012a）は、日本クリニクラウン協会をケースとして取り上げている。クリニクラウン（cliniclowns）、それは病院というクリニック（clinic）と道化師というクラウン（clown）の合成語であり、臨床道化師と呼ばれている。今日も、クリニクラウンは、入院生活を送る子どもの病室を訪問し、遊びやコミュニケーションを通して、子どもたちの成長をサポートし、笑顔を育んでいる。

クリニクラウンは、道化師とは異なっている。クリニクラウンは、優れた表現者であるだけでなく、子どもとの接し方、子どもの心理、保健衛生や病

院の規則にも精通したスペシャリストである。病気の治療のために様々な制限の中で入院生活をしている子どもたちが、おもいきり笑い、主体的に遊ぶことのできる環境をつくる役割を、クリニクラウンは担っている。子どもは入院生活が長くなると、子どもの成長に大切な、出会いや遊びが制限され、笑顔が減ってくる傾向にある。クリニクラウンは、遊びや会話による相互コミュニケーションを通じ、「わ～、すごい！」という驚きを子どもに届け、遊びながら「楽しい！」という気持ちを子どもに起こさせ、子どもから笑顔を引き出そうとする。そして「これ何?」「どうやるの?」「こういうこと?」「やってみたい!」という子どもの想像力と創造力を育もうとする。クリニクラウンの役割は、「入院している子どもたちが子ども本来の生きる力を取り戻し、笑顔になれる環境を創造する」ことにある。そしてクリニクラウンの活動の主役は、クリニクラウンではなく、『子ども』にある(図4)。

図4 クリニクラウンの概念



「こどもを超えたスーパーこども」、日本クリニックラウン協会では、クリニックラウンをこう定義している。子どもよりも子どもらしい心と発想を持ったクリニックラウンに出会うことで、子どもは驚きや喜び、そして豊かなコミュニケーションを体験することができる。特定非営利活動法人日本クリニックラウン協会の事務局長兼アーティスティック・ディレクターの塚原成幸氏は、以下のように語っている：

「子どもが子ども本来の生きる力を取り戻し、希望を持って将来の展望を描くためには、今この瞬間が輝いている必要があります。子どもは一人ひとり、成長や発達のスピードが違います。だからこそ、クリニックラウンは単に笑顔になることを決して急がせず、じっくりと子どもと関わることを大事にしています。子どもが自分自身を心から愛せるように。」

クリニックラウン

日本クリニックラウン協会は、子どもが笑顔になれる環境づくりのために子どもの成長に欠かせない3つの要素の実現と充実を目標に活動をしている。その3つの要素とは、想像力を刺激する「遊び」。自主性、能動性を育む「発見」、そして家族や友だち、学校などの「社会的環境」である。この3要素の実現と充実に向けて、塚原氏は、ユーモア発想、そしてその即反応性を非常に大事にしている。そして、

To improve the well-being of sick children by the use of clowning.

という信念のもとに、豊かなコミュニケーションであるクラウニングを用いて病気の子どもの幸せに貢献するよう努めている。これまで子どもと向き合ってきた塚原氏が考える、豊かで良質なコミュニケーションを築くための要素には、1) 追い詰めないこと、つまり、子どもを精神的、身体的に追い詰めない工夫が大切である。2) 嘘をつかないこと、つまり、子どもには素晴らしい直観力と繊細な感性があり、信頼感を育むためには相手をはぐらかさないことが重要で、むしろ虚偽そのものが、信頼関係構築において、大きな損失である。そして3) 真剣に臨むこと、つまり、子どもだからこそ、

真剣に向き合って、本気で共に過ごす時間や経験を大切にすべきである。子どもたちのおかれている現状を好転させるため、クリニクラウンは、共育の立場を目指し、ポジティブな発想と笑いを届けている。

クリニクラウンの特徴として、「外見」「二人一組」「専門教育と遵守規定」「定期的な訪問」の4つがある。第一の特徴である「外見」に関して、クリニクラウンは、派手なメイクをしたり、クラウンのようなフリルの衣装を着たりはしない。訪問する時に、常に衣装が清潔に保たれていることや容易に手や指の消毒ができること、メイクによって病室のカーテンやシーツを汚さないこと、作られた表情によってコミュニケーションを阻害する恐れを回避する工夫がなされている。また、どのクリニクラウンも活動するときは象徴的な赤い鼻をつけており、鼻をつけている時をノーズオンと言い、この時はクリニクラウンとして行動する。そして（後述の）カンファレンスなどで医療スタッフや保護者と大人として話をする時は鼻を取ってノーズオフの状態になる。

第二の特徴は、「二人一組」である。クリニクラウンが病院訪問する時の最小単位は、二人一組である。これはクリニクラウンが自分のパフォーマンスを見せるために存在しているのではなく、コミュニケーションの世界をつくるために訪問していることに関係している。上述のように、入院中の子どもたちは病院という環境で生活するため、楽しむことや他者と関わることへのモチベーションが低下せざるを得ない状況に陥りがちである。そこで、クリニクラウン同士の関係性や遊びに触れることにより、ゲームでは味わえない人と関わることの楽しさを体験してもらうことができる。また、たとえ教育されたクリニクラウンであっても活動が密室化することを避けるため、お互いの行動を確認しあう効果もある。

第三の特徴は、「専門教育と遵守規定」である。クリニクラウンになるためには現在、クリニクラウン・オランダ財団の協力を得て、日本クリニクラウン協会が主催するオーディション、養成トレーニング、臨床研修、臨床道化師認定試験の全てをパスする必要がある。クリニクラウンは優れた表現者

であると同時に子どもの心理、疾患、保健衛生の基礎知識、医療者との関わり方、病院規則などを学ぶ必要があり、子どもの権利を守る擁護者としての責任と誇りを持ち、協会が定める倫理規定や病院訪問の原則がまとめられたガイドラインを遵守して活動をしなければならない。また、毎年、健康診断書、個人の病歴をまとめた既往歴証明書の提出を医療機関に行い、派遣先から要求があった場合は毎回の訪問時に記入される病院訪問報告書の開示も行っている。

第四の特徴は、「定期的な訪問」である。クリニクラウンにとって大切なのは子どもの気持ちを理解し、誰かと関わろうとする能動性を引き出すことであり、それを可能にするのが、定期的な訪問による相互の信頼である。「また来たよ!」「じゃあ、またね……」その期待感と安心感が、心の安らぐ関係性を促すことになる。定期的な関わりができるからこそ、会いたいと思う期待感を育てることができ、同時に一回のコンタクトで全てのことをやり切ろうと焦らずに関わることができる。会っている時間だけが充実するのではなく、人と関わるコミュニケーションそのものに関心をもってもらえるような演出がクリニクラウン特有のアプローチと言えよう。また定期的な訪問を行うことで、クリニクラウン活動の成果を確認する、ということも可能となる。

日本クリニクラウン協会

日本クリニクラウン協会スタッフは、河敬世理事長をはじめ、茨城県立子ども病院副院長の連（むらじ）利博副理事長、そして6名の理事と2名の監事から役員が構成されており、名誉顧問に後藤英司氏を迎えている。事務局の構成は、事務局長兼アーティスティック・ディレクターの塚原成幸（しげゆき）氏をはじめ、クリニクラウン・トレーナーの石井裕子氏、広報担当の井上靖代氏、そして事務局スタッフの熊谷恵利子氏、柴田俊久氏、そして新名太郎氏で運営されている。協会は、2013年1月現在、大阪港近くの大阪市港区築港3丁目7-15 港振興ビル305-Aにある。

日本クリニクラウン協会の歩みは、2004年1月にオランダ総領事館主催で開催された「クリニクラウン・ワークショップ&講演会」に端を発する。そして同年12月に、日本クリニクラウン協会設立準備委員会が発足し、翌年2005年5月に、日本クリニクラウン協会が発足し、事務局が開設された。その2カ月後の7月に、第1回クリニクラウンの公開オーディションが開催され、第1期クリニクラウンの養成が開始された。そして2005年10月19日、特定非営利活動法人日本クリニクラウン協会として法人認証を、ついに受けるに至ったのである。

そして2005年11月に、大阪府への病院への派遣からクリニクラウンの定期訪問が開始され、翌月12月には兵庫県の病院への派遣が開始された。翌年2006年5月には、東京都の病院への派遣が、2007年4月には京都の病院、8月には茨城の病院への派遣が、そして2008年1月には千葉県の病院、4月には静岡県の病院、6月には岡山県の病院へと派遣が開始された。そして2009年5月には香川県の病院、2010年7月には栃木県の病院、8月には群馬県の病院、10月には富山県と福井県の病院、そして2011年3月には長野県の病院への派遣が開始され、現在の定期訪問先は、西日本エリアで12病院（大阪府立母子保健総合医療センター、近畿大学医学部附属病院、大阪大学医学部附属病院、大阪市立総合医療センター、市立堺病院、京都府立医科大学附属病院、兵庫県立こども病院、加古川西市民病院、岡山大学病院、香川大学医学部附属病院、福井大学医学部附属病院、富山大学附属病院）、東日本エリアで9病院（日本大学医学部附属板橋病院、東京医科歯科大学医学部附属病院、東京都立小児総合医療センター、茨城県立こども病院、千葉県立こども病院、群馬県立小児医療センター、自治医科大学とちぎ子ども医療センター、静岡県立こども病院、信州大学医学部附属病院）に至っている。

特定非営利活動法人である日本クリニクラウン協会の2007年以降の収支決算は、次のようになっている。2007年の収入は約1800万円、2008年の収入は約1500万円、2009年の収入は約1000万円、そして2010年の収入は約1300万円であり、その80%以上が寄付金収入と助成金収入である。一方、経常支出は

2007年が約1600万円、2008年が約1900万円、2009年が約1300万円、そして2010年も約1300万円となっており、2007年の当期正味財産減少額は約2300万円の増加、2008年が約400万円の減少、2009年も約300万の減少、そして2010年は約15万円の増加となっている。収入は、会費収入、事業収入、助成金等収入、雑収入からなり、支出は、派遣事業費、養成事業費、啓発事業費、助成事業費、運営管理費からなっている。

スローガンの変化

2007年以降、日本クリクラウン協会のスローガンは、「すべてのこどもにこども時間を」であるが、当初からこのスローガンではなく、ここに至る経緯があった。2005年5月に協会が発足した当時のスローガンは、

「入院中のこどもに笑顔を」

であった。しかしクリクラウンが臨床現場で子どもと関わることによって、新たな気づきが生まれた。子どもの闘病生活には笑顔になることだけが重要なのではなく、笑顔になるための療育環境の充実が欠かせない点に気がついた。子どもの成長や発達には様々な新鮮な体験や、心の通った人間的な交流が欠かせない、と感じ、2007年から、2013年まで続いている以下のスローガン

「すべてのこどもにこども時間を」

へと変化していった。

クリクラウンの病院訪問

2010年度、日本クリクラウン協会は206回の病院訪問を行い、7501人の子どもと関わり、定期的に15病院を訪問し、クリクラウンの訪問を体験してもらう目的で訪問するデモンストレーション訪問病院数は16にのぼり、派遣したクリクラウンの数はのべ412名となっている。そして2011年度は、2012年時点で、290回の病院訪問を実施、計画しており、約1万人の子どもと関わり、訪問病院数は35に至っている。

病院訪問に関して、1病院につき、クリニックラウンは必ず2名1組で訪問し、個室・総室を含む10～15部屋を、約2～3時間ぐらいかけて訪問する。また病院によっては、2つの病棟を訪問することもある。1人の子どもに関わる時間は、様子や状況によって変化するが、約10～15分である。

2010年10月26日、日本クリニックラウン協会は2名のクリニックラウンを千葉県県子ども病院に派遣した。千葉県子ども病院は、千葉市緑区辺田町に1988年10月に開院した、病床数200床（敷地面積約4万m²、病院延床面積約2万m²、地下1階地上7階）の病院である。2010年現在、約60名の医師、約260名の看護師により、一般病棟167床、集中治療室 PICU 9床、新生児集中治療室 NICU 9床、新生児未熟児治療室 GCU 15床、無菌病床3床を有している。2008年1月よりクリニックラウンの訪問がスタートし、2011年度は年間24回の訪問を実施している。

【出発】

2名のクリニックラウンは、各自で、自宅などで準備運動を行い、JR 外房線鎌取駅に向かった。お昼前に駅で待ち合わせをしたクリニックラウンは、昼食を取りながら事前打ち合わせを行い、子どもたちの待つ千葉県子ども病院に向かった。病院に到着後、クリニックラウンは協会事務局に訪問開始の電話を入れた。

【病室訪問準備】

13時前に病院に到着した2名のクリニックラウンは、衣装に着替え、道具を準備し、ウォーミング・アップの準備体操を始めた。そして噴霧式の消毒液を取り出し、道具や衣装、身体のエタノール消毒を始めた。クリニックラウンは、特に3つの点に注意している。第1に、クリニックラウンが身につける衣装に関して、毎訪問ごとに洗濯ができること、金具などが露出していないこと、そして外で履いた靴は病棟に持ち込まないことである。第2に、ウォーミング・アップ時に、顔の表情や身体表現を豊かにするために、念入りの柔軟運動などを行って、心と身体をリラックスさせることである。そして第3に、訪問時に使う道具に関して、子どもの健康状態を考慮し、容易に消毒が

できること、突起した部分がないこと、簡単に欠損しないことといった細心の注意を払うことである。

【病棟打合せ：事前カンファレンス】

準備ができた2名のクリニクラウンは、病室の配置そして★で示された子どもの数を示したチェックシートを取り出し、医療スタッフからの子どもに関する説明を聞き、入念に確認事項を記入し始めた。クリニクラウンは、子どもの病状にスポットを当てるのではなく、今、そこにいる子どもの瞬間と存在に関わると考えられている。したがって、事前カンファレンスで確認する情報は、治療計画だけでなく、その日の体調や遊びに対する積極性、コミュニケーションに対しての動機付けなどの確認などが中心となる。またこの事前カンファレンスを通じて、医療者とその日の訪問部屋の確認や順番、感染予防マスクの着用の有無をチェックする。マスクをつけた状態でも、アイコンタクトで自分の気持ちを伝えるトレーニングを、クリニクラウンは研修中に行っている。クリニクラウンは、「持ち込まない」「持ち出さない」という鉄則の基に、感染の媒介者にならないよう細心の注意を払っている。

【病棟訪問：クラウニング】

約15分程度の事前カンファレンスが終わった2名のクリニクラウンは、赤い鼻を取り出し、ノーズオンした。その瞬間、クラウニングが始まり、ハーモニカを吹いて音楽を奏で、踊りながら、カンファレンスをした部屋を出て、病棟に向かった。子どもと様々な遊びや会話を2名のクリニクラウンは、次々と行い、子どもの笑顔があふれる世界が創出されていった(図5)。クラウニング時の最小単位である二人一組で、コミュニケーションの世界をつくる。入院中の子どもたちは病院という環境での生活のため、楽しむことや他者と関わることへのモチベーションが低下せざるを得ない状況に陥りがちである。そこで、クリニクラウン同士の関係性や遊びに触れることにより、ゲームでは味わえない人と関わることの楽しさを体験してもらうことができる。また、たとえ教育されたクリニクラウンであっても活動が密室化することを避ける

図5 クラウニングの様子



ため、お互いの行動を確認しあう効果もある。訪問する病棟は小児一般病棟に限らない。集中治療室や新生児集中治療室などでもクラウニングは時に行われることもある。

【訪問後カンファレンス】

約2時間30分のクラウニングを終えた2名のクリニクラウンは、音楽を奏で、踊りながら、事前カンファレンスをした部屋に戻った。そしてノーズオフをし、今日のクラウニングの意見交換を医療スタッフと行い始めた。クラウニングを終えたクリニクラウンは、訪問時の子どもの様子を医療スタッフと共有し、情報交換を行う。

【訪問終了】

約15分の事後カンファレンスを終えた2名のクリニクラウンは、衣装を着替え、道具を片づけ、改めて噴霧式のエタノール消毒液を取り出し、道具や身体の消毒を始めた。クリニクラウンは、「持ち込まない」「持ち出さない」

という鉄則の基に、細心の注意を払い片づけを行う。

【帰宅】

全ての片づけを終えた2名のクリニックラウンは、協会事務局に訪問終了の方向をするため電話を入れた。時計は18時を過ぎていた。待ち合わせをした鎌取駅に向かい、病院訪問後の報告書を事務局に提出する準備を考えながら、各自の帰路へと戻っていった。協会は受け取った報告書を精査し、適切な活動が行われたかの監査を行うのであった。

IV 無償の関係性マーケティングの効果

クリニックラウンの効果を諸側面から検討してみたい。井上（2012a）にあるように、第1の効果は、「療育環境の改善」である。クリニックラウンは、子どもだけではなく、医療スタッフや付き添いのご家族、清掃スタッフなど、病棟にいるすべての人々関わる。これは、病院という環境をつくっているのが病棟にある設備や医療機器だけでなく、そこにいる人の存在が大きく影響しているという考えに基づいている。クリニックラウンは、様々な人との関わりを通じて、病棟内の人間関係や固定化した価値観をかき混ぜ、空気を動かそうとする。そして、そこにいるいろいろな立場の人がクリニックラウンと関わることによって「自然と笑顔になっている自分に気づいた」、クリニックラウンと踊るドクターを見て、「先生の違う一面が垣間見えた」など、その人自身も持っている自然体の表情が現れるようになる。これは、緊張状態にある子どもにもいえることで、他者との関係性が取りにくいと思われていた子どもがクリニックラウンと無邪気に遊んでいる様子を周りの大人が見て、あらためてその子が本来もっている子どもらしい表情を再認識するということがよく起こる。

第2の効果は、「逆転の発想」である。これはクリニックラウンならではの効果である。病室に入りたいのにドアの開け方がわからず、押したり引いたりドアをたたいたりしているクリニックラウンを見て、子どもがベッドから降りてきて「そんなこともわからないの？」とドアを開けてくれたりすること

が、この一例である。長期入院している子どもたちは、治療を受ける過程の中で、大人の意と反してケアを受けるプロと化する傾向にあるようである。これは適応力が高い子どもの特性の一つともいえるが、受身でいることが当たり前になってしまうと、子どもの成長の度合いに影響を与えてしまうこともある。

クリニック라운の第3の効果は、「クリニック라운の基本スタンス」にある。上述のように、クリニック라운は訪問する前に医療スタッフとカンファレンスを行い、病棟の状況や検査、処置など必要最低限の情報を得てから病棟に行く。クリニック라운は、事前カンファレンスにおいていかなる情報を得ても、子どもの「病気」の部分ではなく、子どもらしい側面と関わる。なぜなら、子どもたちにとってクリニック라운は安心して遊べる相手であり、主導権は子どもたちにあるからである。入院中であっても安心して子どもらしさを発揮してもらいたい、という思いから、こころの繋がりを築き、今、そこにいる子どもの瞬間と存在を大切に、病気や、病院にいることを忘れさせるような時間を過ごすことを大切にしている。

以上3つの効果が形成される構造を、上述の和田の構図に参照させながら、もう少し詳細に検討してみたい。和田が展開した関係性マーケティングの構図の特徴は、自他の交互作用による信頼と融合の実現から形成される価値共創にあり、長期継続的取引関係の維持としての恋としての認知的信頼と、片利的絶対的信頼としての愛をととしての感情的信頼に分類される信頼にも交互作用が存在している。

クリニック라운もそのクラウニングによって、信頼と融合の実現から価値共創を形成しているが、和田の構図に加えて、興味深い点が4つある。第1は、「積極的中立性」である。クリニック라운は、自らがアクションを起こして、子どもたちに笑いや遊びを刺激したりしない。子どもたちが笑いたい表現を少しでも見せたならば、そこに笑いの場を共創する。子どもたちが遊びたい表現を少しでも見せたならば、そこに遊びの場を共創する。

第2は、「同化性」である。大人に囲まれたおとな子どもに子ども時間を

もたらずべく、クリニックラウンは大人ではなく、子どもとして存在しており、子どもの場を共創している。

そして第3に、「徹底した共感と感情移入」を行っている。しかしながら、この共感と感情移入は、刺激したり導出したりして行われるのではなく、徹底的に看ることによって行い、共鳴の場を共創している。計算的コミットメントと対比して久保田（2012）が論じる感情的コミットメントとは、この特徴そして後述の第4の特徴において異なっている。

そして第4に、「無償のゼロベース」でクラウニングを行っている。クリニックラウンは、子どもたちが笑うことや遊ぶことを事前に期待していない。笑おうとしない構図の根底を看て、遊ぼうとしない構図の根底を看て、共感し感情移入し、同化しつつ、積極的に中立の状態を以て、子どもが能動的に笑おうとする、遊ぼうとする場を共創するのである。これらの特徴は、「こどもを超えたスーパーこども」であるクリニックラウンが、「すべてのこどもにこども時間を」というスローガンにおいて、形成している価値共創の構造である。そしてここで形成された価値共創による関係性は、従来のマーケティング研究の枠組みで議論されてきた関係性を超えた、より強固な無償の関係性である。積極的中立性から、完全に同化し、看ることによる共感と感情移入を徹底して行う、無償ゼロベースでの価値共創は、片平、古川、阿部（2003）の超顧客主義をも超えた次元にある、超顧客志向である。

V 最後に

関係性マーケティングの重要性は、言うまでもない。産業財マーケティング、サービス・マーケティング、そして流通チャネル管理・営業管理を主たる分野として、関係性マーケティングは約三十年間、発展してきた。しかしながら、自他の交互作用による信頼と融合の実現から形成される価値共創にその本質があると考えられる和田が展開した関係性マーケティングの構図は、独特の構図であり、従来の枠組みから超越した、インタラクティブ・コミュニケーションを重視した新しい関係性マーケティングの様相を呈

している。加えて、長期継続的取引関係の維持としての恋としての認知的信頼と、片利的絶対的信頼としての愛をととしての感情的信頼に分類される信頼にも交互作用が存在している点を論じていることも、新しい様相であることに含まれる。

クリニクラウンが形成している関係性は、ある意味、和田の独特の構図の上になつたものと考えることができる。自他、交互作用、信頼、価値共創など和田の概念の主要なものは、クリニクラウンによる「すべてのこどもにこども時間を」に見出すことができる。しかしながら、趣を異にするのは、自他というより、「自」の制御による「他」志向としての「スーパーこども」志向という超顧客志向であり、マーケティング視点からは超顧客志向である。交互作用というより、積極的中立性からのリアクションであり、超顧客志向である。価値共創は共創であるが、自らのための価値ではなく、子どものために価値を共創しており、超顧客志向である。

大量データや、さまざまなマーケティング・ツールが市場に提供される昨今、関係性マーケティングを論じるのは容易になっているかもしれない。オペレーション志向の表層的な議論になりえるマーケティング環境 (cf. Buttle 2009, Peppers and Rogers 2011) であるからこそ、和田の論じた自他の交互作用による信頼と融合の実現から形成される価値共創、そして無償のマーケティングによる超顧客志向のマーケティングの結果形成される関係性の価値について、考察する意味ある論となれば幸いである。

(筆者は慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

〔謝辞〕 和田充夫先生が関西学院大学商学部に着任された2006年4月、筆者は慶應義塾大学大学院経営管理研究科へと転職した。その機会を頂戴したのは、和田先生の労によるところは多大である。本論を執筆するに際し、筆者が院生時代から拝読し勉強させて頂いた和田先生のご研究に再度触れ、その深遠な議論に改めて気付くことができたことは幸いであり、今後の筆者の研究の更なる資産となることは間違いない。和田先生の退職に際し、改めて感謝の意を表したい。

参考文献

- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Homewood, IL: Irwin.
- Anderson, E., and B. Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Dyads,” *Marketing Science*, 8, 4, 310-23.
- Anderson, E., and B. Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29, 1, 18-34.
- Anderson, J. C. , and J. A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership,” *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Arndt, J. (1979), “Toward a Concept of Domesticated Markets,” *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Berry, L. L. (1983), “Relationship Marketing,” in *Emerging Perspectives on Service Marketing*. L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah (eds.), American Marketing Association, Chicago, IL: 25-8.
- Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2nd edition. Burlington, MA: Elsevier.
- Cronin, J. J., and S. A. Taylor (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- 藤井昌樹 (2002) 『産業財マーケティング：大競争時代のマネジメント革新（増補改訂版）』、東洋経済新報社。
- Gröroos, C. (2000a), “Relationship Marketing: The Nordic School Perspective,” in *Handbook of Relationship Marketing*. J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gröroos, C. (2000b), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed. New York, NY: Wiley.
- Håkansson, H., and I. J. Snehota (2000), “The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business Relationships,” in *Handbook of Relationship Marketing*. J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 井上哲浩 (2012a) 「日本クリニクラウン協会—「こども時間」を届ける」、慶應義塾大学ビジネススクール・ケース。
- 井上哲浩 (2012b) 「サービス視点からのマーケティング情報と意思決定」、本村陽一、竹中毅、石垣司編著『サービス工学の技術—ビッグデータの活用と実践—』、東京電機大学出版局。
- 片平秀貴、古川一郎、阿部誠 (2003) 『超顧客主義』、東洋経済新報社。
- Kelley, E. J., and W. Lazer (1958), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, a Source Book*. Homewood, IL: Irwin.
- Kotler, P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 久保田進彦 (2012) 『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチ

- チによる把握』、有斐閣。
- 南千恵子 (2005) 『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』、千倉書房。
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- 特定非営利活動法人日本クリニクラウン協会ホームページ <http://www.cliniclowns.jp>
- 特定非営利活動法人日本クリニクラウン協会 (2008、2009、2010) 『臨床道化師フォーラム報告書』。
- 特定非営利活動法人日本クリニクラウン協会 (2007、2008、2009、2010) 『事業報告書・収支決算報告書』。
- 塚原成幸、特定非営利活動法人日本クリニクラウン協会 (2010) 『「こども時間」を届ける臨床道化師—瞬間を生きる子どもたち—』、オフィスエム。
- 寺島純子編 (1999) 『山の道化師 PACKMAN と笑っていこう』、オフィスエム。
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Peppers, D., and M. Rogers (2011), *Managing Customer Relationships: A strategic Framework*, 2nd edition. Hoboken, NJ: Wiley.
- Rust, R. T., V. A. Zeithaml, and K. N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York, NY: Free Press.
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』、有斐閣。
- 和田充夫 (1999) 『関係性マーケティングと演劇消費』、ダイヤモンド社。
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』、同文館。
- 余田拓郎 (2000) 『カスタマー・リレーションの戦略論理：産業財マーケティング再考』、白桃書房。