

ISSN 2187-0926

Open Journal of Marketing

2013.2



サービス・クオリティと顧客志向のミスマッチ
を導く交換概念：保育サービスのケース

*Concept of Exchange to lead the Mismatch between
Service Quality and Customer-Oriented:
Case of Childcare Service*

田村直樹
関西外国語大学
外国語学部

*Naoki Tamura
Kansai Gaidai University
Foreign Language Department*

第1節 はじめに

本稿の目的は、待機児童問題の議論を背景にした保育園の事例を手がかりに、顧客概念の再検討を試みることにある。近年、非営利組織あるいは非営利マーケティングを対象とした研究蓄積が進んでいる。この分野の流れをリードしてきたのは、Kotler たちの一連の議論である (Andreasen & Kotler, 2003; Kotler & Lee, 2005; Kotler & Lee, 2007; Kotler & Lee, 2009)。これらの研究成果を整理すると次の点が指摘できる。つまり、従来のマーケティング論が取り上げてきた研究分野は、「営利組織のマーケティング」と見なされており、これ以外の分野が「非営利マーケティング」と見なされてきたといえる。

この視点からすると、営利組織による社会的な取り組みに関する議論と、公共部門におけるマーケティング活動は同列に見なされることになり、議論の焦点がつかみにくくなると考えられる。本稿では、従来のマーケティング論と対比される、非営利マーケティングの研究対象を、組織と市場の2軸で整理することで、これまでの非営利マーケティングの論点と本稿の問題意識を明確にしていくことにする。

第2節 先行研究の主張点

2.1. 研究対象の整理

まず第1に、研究対象となる組織は、営利型と非営利型とに分けて考えていきたい。営利型組織とは、従来のマーケティング論が研究対象としてきた営利目的の組織であ

る。一方、非営利型組織は、公共部門やNPOが中心となる組織を示す。

第2に、市場を営利型と非営利型に分ける。営利型市場とは、従来のマーケティング論が捉えてきた市場概念である。この市場は、顧客は自己のニーズを満たすために、製品やサービスを購入するという交換成立の場とされている。あるいは、競合する企業による競争の場として議論される。一方、非営利型市場は、2つの側面：(1)営利型組織による社会的取り組みの場、(2)公共部門やNPOによる専門分野での取り組みの場、を持つ点で特徴的である。

以上の2軸を要約すると、次のように図示することができる (図表1)。この図表1のマトリックスのうち、セル①は従来のマーケティング論の範疇である。したがって、研究対象としての組織は営利型であり、競争を通じてマーケティング手法を駆使しながら顧客ニーズを満たそうと活動する。ここでいうマーケティング手法とは、STP (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング) と Marketing Mix (マーケティングの4P) を意味する。Kotler たちの議論は、このようなマーケティング手法が、非営利型組織にも有効であり、非営利型市場においても市民のベネフィットを最大化することに貢献するという論理である。つまり、Kotler たちのマーケティング概念は、セル①から②、③、④へと拡張していくことになる。

組織	営利型	セル② コーズ・プロモーション コーズ・リレーテッド・マーケティング ソーシャル・マーケティング コーポレート・フィランソロピー 地域ボランティア 社会的責任に基づく事業の定義	セル① 従来のマーケティング論
	非営利型	セル③ ソーシャル・マーケティング 地域ボランティア 公共マーケティング	セル④ ソーシャル・マーケティング 公共事業の商業化
		非営利型	営利型
		市場	

図表 1 マーケティング研究における営利／非営利マトリックス
 <出典：筆者作成>

この図 1 のセル②から③、④への流れは、2005 年から 2009 年にかけての Kotler らの一連の研究の流れと呼応している。

セル② Kotler & Lee (2005) 『社会的責任のマーケティング (邦訳)』

セル③ Kotler & Lee (2007) 『社会が変わるマーケティング (邦訳)』

セル④ Kotler & Lee (2009) 『ソーシャル・マーケティング (邦訳)』

これら 3 つのセルで共通する研究分野として、ソーシャル・マーケティングを確認することができる。このことは、従来のマーケティング論 (セル①) 以外の分野を総じて「ソーシャル・マーケティング」と広義に捉えていることを意味する。そして、狭義のソーシャル・マーケティングとして、セル②からセル④までの 3 つのソーシャル・マーケティングが存在している点が指摘できる。

2.2. セル② 営利型組織／非営利型市場

セル②では、営利型組織による、非営利型市場での活動に焦点が当てられる。Kotler & Lee (2005) の整理に従うならば、セル②の議論は、「企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility)」として捉えることができる。ここでいう企業 (営利型組織) の社会的責任とは「企業が自主的に自らの事業活動を通じて、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこと」と定義される (Kotler & Lee, 2005)

企業は、社会的責任を果たすために、寄付金や補助金、広告、パブリシティ、プロモーションのスポンサー、技術協力、従業員のボランティア等を通じて支援活動をするという。これらの支援活動は 6 つの点で整理されている (Kotler & Lee, 2005)。

- (1) コーズ・プロモーション：社会的に注目されている主張 (コーズ) に対する支援、貢献のこと。例えば、ザ・ボディショップが化粧品の試験開発での動物実験を禁止するといった形で社会的コーズをサポートしている。
- (2) コーズ・リレーテッド・マーケティング：製品売上の数パーセントを特定のコーズに対して寄付する活動のこと。
- (3) ソーシャル・マーケティング：公共、公衆の健康、環境、あるいは社会福祉を改善しようとするキャンペーン開発や実行を支援すること。
- (4) コーポレート・フィランソロピー：チャリティやコーズに対して直接、現物贈与や寄付を行うことで貢献すること。

田村直樹

- (5) 地域ボランティア：自治体やコースを支持するためのボランティアに、従業員やフランチャイズ・メンバーを参加させて支援すること。
- (6) 社会的責任に基づく事業の実践：環境保護や地域社会の実現といった社会的コースの支援を目的とする自主的な事業活動や投資のこと。

以上の6点に関して共通する目的としては、「自社の名声を構築すること」が指摘できる。つまり、社会的コースと結合された企業活動によって、消費者のブランド連想が容易になり、商品選択の動機づけに大きく影響するという考え方である。例えば、パンパース（P&G）は1999年に全米規模で赤ちゃんを「仰向けに寝かせよう」キャンペーンに参加した。パンパースは、このキャンペーンのロゴを紙おむつに印刷し、両親や保育士が乳幼児の安全を意識するように訴えた。その他、パッケージに育児情報を記載し、小児科医のオフィスに小冊子を配布するなど、約150万人の新生児を持つ母親たちに広めた。このように、企業は消費者との接触機会を増やすことで、自社製品を販売促進することができるという（Kotler & Lee, 2005）。

2.3. セル③ 非営利型組織／非営利型市場

セル③における事業体は、公共部門やNPOが中心である。Kotler & Lee (2007)での関心は、市民の要望に応えるために、

公共部門は民間のマーケティング手法をベンチマークするべきという点にある。公共部門とは、国防の他に、警察、消防、公園の維持管理、図書館の運営、都市計画、エネルギー政策、衛生、道路建設、教育、保健施設運営などが含まれる。これらの公共サービスの問題点として、代表的なものは次の通りである。(1)税金の額にふさわしいサービス内容になっていない、(2)老朽化、(3)対応が遅い、(4)柔軟性に欠ける等である。このような問題を解決する手段として、マーケティング手法が貢献するという主張である。

Kotler & Lee (2007)に従えば、マーケティングを実践するということは、次の6点を実践することに他ならない。

- (1) 顧客やパートナー、競争相手を特定すること
- (2) セグメンテーションやターゲティング、ポジショニングを行うこと
- (3) 画期的なサービス開発への挑戦や、開発した新たなサービスの技術開発プロセスを管理すること
- (4) 公共サービスを普及させる新たなチャネルを見つけること
- (5) 公共機関であっても、コスト回収のためにサービスに対して適正な価格設定をすること
- (6) サービスを明快かつ説得力のある方法で市民に告知すること

つまり、これらはSTPとMarketing Mixの実践を意味している。この発想は、従来

のマーケティング論が重視してきた「顧客中心主義」を起点にしている¹。マーケティングの手法からすると、市民＝顧客と見なし、顧客ニーズを十分理解し満足させることで、顧客にベネフィットを与えることができる。特に、教育や健康の分野では、人々を「望ましくない行動から望ましい行動へ」とシフトさせるために、マーケティング手法が活用できると位置づけている。例えば、「喫煙者の削減」という運動の推進といった課題は、ソーシャル・マーケティングの課題と見なされている。こうした個人の行動を望ましい方向へ導き、社会全体が望ましい方向へ進むことが目的として設定される。

しかし、問題なのはこの議論において、非営利型組織が営利型組織をベンチマークするという前提になっている点である。この逆のケースは想定されていない。つまり、営利型組織がベンチマークすべき非営利型組織の活動は見過ごされているのである。

2.4. セル④ 非営利型組織／営利型市場

セル④においては、2つの方向性が考えられる。(1) ソーシャル・マーケティング：非営利型市場の市民に対し、マーケティング手法が実践されることで、当該市場が営利型市場にシフトする方向性、(2) 公共事業の商業化：行政主導によって、営利型組

織の参入を認められたことで、従来の公共分野が営利型市場にシフトする方向性である。

第1の方向性として、Kotler & Lee (2009) では、貧困問題を取り上げている。貧困者とは、世界銀行によれば、1日2ドル以下の稼ぎの人々と定義している。Kotler たちは、「手頃な製品・サービスの開発および供給」という戦略を通じてその問題に取り組もうとする。つまり、貧困に関わる40億人は、企業に対し大きな購買力を提供する機会を提供するという。例えば、手を洗うことで下痢を予防できることがわかれば、石鹸の売上増加が見込める。健康を手に入れた彼らは、良い働き手となり、貧困から脱出し購買力を高めていこう。その結果、巨大市場が誕生することになる。この議論の結論としては、非営利型組織と営利型組織の資源統合によって、持続性あるプログラム開発が可能になると指摘する。

第2の方向性は、Kotler たちの議論では十分検討されてこなかった分野である。それは、行政主導によって、公共分野が市場化する方向性である。この方向性を、本章では「公共事業の商業化」と呼ぶことにする。この方向性は、第1の方向性のように非営利型組織と営利型組織が協働するというのではなく、両者が競合関係になる点が注目される。公共事業に営利型組織が参入する場合、従来のマーケティング論からすると、マーケティング手法を導入している営利型組織に競争優位があるという発想

¹ Kotler & Lee (2007) によれば、顧客中心主義を理解する最短の方法は、顧客が常に「私に何の得があるのか」と問い続けていることを想像することだという。

田村直樹

になる。

しかし、見逃してはならない課題として、非営利型組織がこれまでに蓄積してきた専門性やノウハウによって、経済合理的な営利型組織に対し十分な優位性があると考えられる。つまり、従来のマーケティング論が想定してきた、交換概念や競争概念、市場セグメントがむしろ通用しない点を取り上げたいと考える。本稿の問題意識に沿っていえば、それはサービスに関わる問題であり、顧客志向がサービス向上に機能しているのかという顧客概念、交換概念の再検討を扱うことになる。

第3節 保育サービスと関係性

3.1. 保育所の役割

厚生労働省(2008)によれば、保育所とは「保育に欠ける子どもの保育を行い、その健全な心身の発達を図ることを目的とする児童福祉施設であり、入所する子どもの最善の利益を考慮し、その福祉を積極的に増進することに最もふさわしい生活の場²でなければならない」と定義している²。この定義のなかで、次の2点が重要であるとされる。それは、①子どもの最善の利益、②最もふさわしい生活の場である。

第1に、「入所する子どもの最善の利益を考慮し、その福祉を積極的に増進する」ことは、保育指針の根幹をなす原理とされており、保育所における責任の所在を表して

いる。この「子どもの最善の利益」³とは、子どもの権利を象徴する言葉として今日広く世界に普及しており、保護者を含めた「大人の利益」が優先されることへの牽制および、子どもの人権尊重に対する重要性を示唆している。

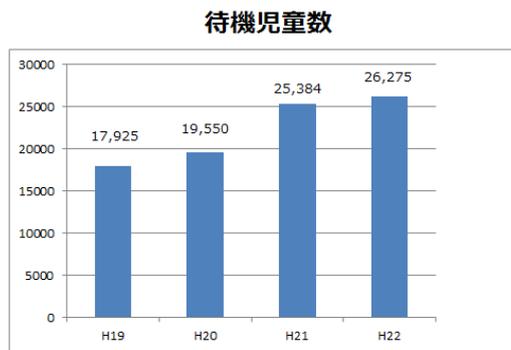
第2に、「最もふさわしい生活の場」とは、「すべて児童は、ひとしくその生活を保障され、愛護されなければならない」(児童福祉法第1条第2項)とする児童福祉の理念を示している。いうなれば、子どもが様々な体験を通して、心を通わせながら成長していくためにふさわしい生活の場を作り上げていくことが重要であり、その役割や機能が保育所に求められていることを意味する。特に、乳幼児の最善の利益のためには、「家庭の連携と支援」が重要であり、地域全般の乳幼児まで対象を広げた形での取り組みが、保育所に期待されている⁴。

こうした理念の一方で、近年の保育所に対する需要の伸びに伴い、待機児童数の増加が社会的な問題となってきた。以下の図表2は、内閣府が発表している、近年の保育所待機児童数の推移を表したデータである。これらの数字は、保育所に子どもを預けたいという需要に対し、供給量が追いついていないことを示している。

³ 「子どもの最善の利益」は、1989年に国連が採択した「児童の権利に関する条約」の中で定められた考え方であり、「現在や未来において子どもによりよい結果をもたらすような関与の仕方」をしなければならないとするものである。日本国内では、1994年にこの条約の効力が発生している。

⁴ 無藤ほか(2005)、p.58。

² 厚生労働省(2008)、p.15。



図表 2 全国の保育所待機児童数の推移
(単位：人)

<出典：内閣府ホームページ「平成 23 年度版 子ども・子育て白書」から筆者作成>

待機児童の問題を解消すると期待されている政策が、近年、政府が進めている「子ども・子育て新システム」という制度である(2012年3月現在)。本制度の骨子作りを進めるワーキングチームの発表⁵によれば、「幼保一体化」を中心とした新システムは、恒久財源の確保を前提に、2013年度を目途に子ども・子育て会議(仮称)や国の基本指針といった、可能なものから段階的に実施するとともに、地方公共団体等と意見交換を通じて円滑な施行に向けての準備を進めている。特に急務を要する待機児童の問題に関しては、量的拡大を目指した具体的な方針を打ち出している⁶。

⁵ 出所：内閣府ホームページ「子ども・子育て新システムに関する基本制度とりまとめ」

⁶ 具体的には、①現在の幼稚園の0~2歳児保育への参入推進、②小規模保育など新たな保育の類型を創設、③長時間の保育ニーズへの対応・延長保育の充実等といった方針が打ち出されている。

政府は、この新システムによって保育に関わるニーズへの対応を進めているわけだが、このニーズは当然子どもものものではない。保護者のニーズと見なしようだろうか。さらに、この保護者のニーズは簡単に「数」として数え上げられるようになっており、その保育施設の内実は直接議論しなくてすむようになっている。

新システムの存立根拠である「保育事業の量的拡大」に関する課題は、「指定制度」の導入を通して解決を目指してきた。この「指定制度」の考え方は、「質の確保のための客観的基準を満たすことを要件に、認可外施設も含めて参入を認めるとともに、株式会社、NPO等、多様な事業主体の参入を認める」こととし、多様なステイクホルダーの活力を利用しようとするものである⁷。

こうした保育施設の量的拡大を進めることと、その客観的な「質」の担保を前提として、利用者のニーズに応じて施設や事業者を選択できる仕組みを実現できると期待されている。ただし、待機児童を減らす政策は、あくまでも保護者のニーズに応えるための制度構築であり、子どものニーズの存在は棚上げされたまま議論されていることは確認できるだろう。

3.2. サービスの質と成果の評価

⁷ 内閣府(2012)、p.11。こうした新規参入者の要件として、子ども園(仮称)については、学校法人、社会福祉法人、株式会社、NPO等の法人格を持つ事業体を想定している。これに対し、地域型保育(仮称)を行う指定事業者は、法人でない場合も対象とされている。

田村直樹

改めて子どものニーズに応えるべきであるということは容易に理解できる。だが、保育という点についていえば、子どものニーズを聞くことはもちろん、おそらく聞けたとしても簡単に応えることはできないだろう。親と一緒にいたい、というだろうからである。むしろわれわれの興味は、こうしたニーズやステイクホルダーの多様性を総合的に捉えるマーケティングとしての枠組みがありうるのかという点にある。

駒村(2008)によれば、医療や教育といった公共分野におけるサービスの提供は、部分的に競争メカニズムが適応される準市場(quasi-market)として、その効率化が進められてきたと指摘されている⁸。多様なステイクホルダーが効率的なサービス提供を可能にしても、サービス提供者と利用者のあいだに情報の非対称性が存在するため、その質や成果の評価は困難であると駒村は指摘する。この質と成果の評価の困難性とは、良質のサービスとはどんなものかという評価方法、あるいは成果を評価するための技術が開発されてこなかったことにより、消費者による適切なサービス選択が難しいことを意味する。

また、杉山(2008)によれば、保育の質を決める要素として保育者の経験が重要であり、対人サービスや介護分野においても、一定の経験が必要であると指摘している。

⁸ 準市場という発想は、医療、教育、介護、そして保育といった分野に広がり、公共サービスの提供者は政府である必要はなく、多様な事業者が参入することで当該分野の効率が促進するという考えが中心にある。

経験年数が1年と10年の保育者の間には、子どもの見方などに違いがあり、その結果、保育の質に違いが生まれることになるという。⁹

そうであるにもかかわらず、スタッフの数や施設の物理的な充実さという数値がひとり歩きし、それらの数値が質を担保する根拠として通用してしまう問題が浮上してくる。それと同時に、提供されるサービスの本質が外部から見えないことによって、専門職としての保育士の一方的な押し付け、保育サービスの質の低下、保護者の自分勝手なサービス選択が自省されることなく行われるといった問題が見過ごされてしまうことになる。

われわれの見る限り、こうした問題は交換概念を前提とした理論枠組みの元で生じやすい。保護者は保育現場を常時モニタリングできず、情報の非対称性が非常に強いいため、保育所を選択しようとする保護者は少しでも合理的な判断をしようと試みる。そのさい客観的な基準である人員配置や面積基準を満たしている施設かどうかを示す数値と、自宅からの距離、パンフレットの

⁹ こうした「質」をめぐる問題は、介護分野でも議論されている。介護給付が介護労働時間という量的尺度で設定されているため、質的な側面が見過ごされてきた。より具体的にいうと、認知症高齢者が増加すれば、それだけ優れた介護スタッフが必要になるが、そのような人材確保が困難な場合は非正規スタッフが中心にならざるを得ない。保育の分野においては、経験や見識の豊かな保育士の人材確保の問題について、雇用条件や研究制度を含め十分に機論されてこなかったことから、こうした質の低下をめぐる問題は起こりうると考えられる。

デザイン、そして近所の評判といった属性が重要な判断材料にならざるを得ない。とりわけ保育施設から提供される非価格の差別化要因が消費者のサービス選択に大きく影響してくる。要するに2つの選択肢がある場合、同じ価格であっても、より良質のサービスを消費者は選択することになる。そのため、保育施設は意思決定者である保護者にとって魅力的で、他の施設よりも優れていると見なされそうな情報を提供することで、保育施設の選択を促そうとする。たとえそれが、保育サービスの質や成果を決めるものでなくても、提供されうるのである。こうした選択を導くものが「差別化」であり、マーケティング論の柱となる考え方である。Kotler たちは、こうした交換概念にもとづいた議論を、公共部門や非営利部門にも適応可能として展開してきたのである¹⁰。

3.3. 保育の本質と関係性

もちろん、数量化を元にして価値の比較を可能にすることには重要な意義がある。その限りでは、Kotler たちの提唱する「非営利マーケティング」もまた無視することはできない。しかし、この非営利マーケティングにおける留意点は、例えば保護者と子どもという立場の違いによって導かれる、契約者と利用者が異なる局面においてのサービスの質の確保の問題にあることを意識しておく必要がある。

¹⁰ Andreasen&Kotler(2003)、Kotler&Lee(2005)、Kotler&Lee(2007)、Kotler&Lee(2009)。

保護者は、常時子どもの様子をモニタリングできないため、保育士から提供される情報を頼りに、サービスの質の評価をせざるを得ない。保護者は、一旦保育所を選択すれば、よほどの理由がないかぎり保育所を変更しようとは考えない。通常のビジネスであれば、サービスの質の低下は、ブランドスイッチの契機になるが、子どもはサービスの不満について声を出すことができない。そのために、保育所が変更されるというケースはまれであり、待機児童の問題もあって転園可能な保育所を見つけること自体が困難になっている。結局、サービスに問題があっても、子どもが我慢することになり、精神的ストレスを抱え込み続けることになる。こうした事態になるならば、保育事業の商業化は、子どもの犠牲によって成立することになってしまい、本来の福祉の目的から外れてしまうことになる。¹¹

そもそも保育の本質としては、保育士は子どもたちの心に寄り添いながら愛着関係を育み、子どもたちの育ちを見守る姿勢が重要であると思われる。例えば、子どもたちが遊びかけのおもちゃを、そのままにして後で続きをしたいと希望すれば、子どもたちの気持ちを優先するといったことである。

こうした保育の本質をめぐる議論(保育

¹¹無藤ほか(2005)によれば、保育や子育てが経済性、効率性の下で実行されることが、「よい子育て」であるのかという疑問を提起している。むしろ、大人優先の経済性や効率性の結果、子どもたちの学力低下を招いているのではないかという指摘をしている。

田村直樹

士・子供間の関係性)は、先にみた交換モデルにもとづく分析では漏れ落ちてしまっていることは明らかであろう。本来、保育所の顧客は両親と子どもであり、少なくとも三者以上の関係性を議論の俎上にのせることなしに、保育所のマーケティングを理解することは困難であるはずだ。だとすれば、交換モデルでは見ることのできない、複数の顧客を相手にする保育施設のマーケティングは、どのように理解すればよいのか。以下では、あけぼの保育園の事例をもとに検討を行う。¹²

第4節 あけぼの保育園の事例

4.1. 概要

本稿で取り上げる事例は、京都市あけぼの保育園(写真 1)および第二あけぼの保育園である。あけぼの保育園は、1964年、京都市伏見区醍醐地区に開園した。醍醐地区は京都市の東南に位置し、昭和40年代に市営・府営住宅の開発が進んだ地域である。当時に建設された公営住宅の老朽化に伴い、醍醐団地総合再生事業による再開発がなされた。1996年に京都市地下鉄東西線が開通し、現在駅周辺は新興マンションが立ち並んでいる。駅や幹線道路から少し離れると、世界遺産の醍醐寺のある醍醐山や山科川な

¹² あけぼの保育園の調査において、2名にインタビューのご協力を頂いた。①あけぼの保育園・園長・矢島里美氏、2010年9月14日、2012年3月14日、2012年3月31日、②こども文化研究所株式会社・所長・角田弥綺子氏、2010年9月14日、2012年3月14日、2012年3月31日。本稿の事例では、特に断りのない限り、これらのインタビューに基づいて記述する。

ど自然豊かな地域である。



写真1 あけぼの保育園外観
〈出典：資料提供、あけぼの保育園〉

地下鉄が開通したことで、大阪や滋賀への通勤圏内となり、マンションはさらに増え続けている。しかし、入居世帯は核家族が多く、子育てを自分たちだけでしている家庭が増えている。そのため、産後休暇や育児休暇後の職場復帰に手助けしてくれる身内が近くにいないことが多い。現在、あけぼの保育園に入所している保護者の多くがフルタイムの共働きであり、待機児童も抱えているという。図表3はあけぼの保育園の概要である。

あけぼの保育園
開園：1964年
対象：生後2ヶ月～就学前まで
保育時間：7時～19時
定員：180名
子育て支援事業：一時保育（各年齢毎）
エンゼルクラブ（在宅乳幼児対象）
園庭解放（週一回）

図表3 あけぼの保育園の概要

<出典：あけぼの保育園パンフレット等
から抜粋>

あけぼの保育園の保育理念は、「子どもたちのためによりよいこと(最善の利益)を考え、養護と教育の一体となった保育をすすめる」こととされている。この保育理念を実現するために、次のような保育と地域・子育て支援の方針と乳児保育の目標が設定されている(図表 4)。こうした目標を達成するためのひとつとして、乳児保育における「緩やかな育児担当制」を採用している。

- かな感性が育つ
- ④ 心と心をつなぎ、喜怒哀楽の表現を豊かにし、言葉のやりとりの楽しさを知る
 - ⑤ 体を動かしたり、音楽や色々な素材に親しむ

図表 4 あけぼの保育園の方針と目標

<出典：あけぼの保育園資料から筆者作成>

4.2. 緩やかな育児担当制

2004年からは、あけぼの保育園では乳児保育として「緩やかな育児担当制」を採用している。現在、乳児クラスは、0歳児が1クラス、1歳児が1クラス、2歳児が2クラスという構成になっている。個人差の著しい乳児一人ひとりの発達をしっかりと受け止め、丁寧に保育をすることで一人ひとりの育ちを援助できるように、緩やかな育児担当制を採用している。特に、乳児保育目標に掲げられている、「特定の大人」との絆をもてるように、乳児クラスでは育児担当制を取り入れている。

あけぼの保育園では、家庭と園での24時間サイクルの生活を大切に考えて睡眠・食事・排泄などを特定の保育士が担当し、一人ひとりに合った生活が送れるような保育を実施している。こうした一人ひとりの発達や生活を保障し、安心して日々を過ごせるように配慮していく場合、保育士をはじめとする職員が丁寧に関わることが大切だと考えるようになったという。そのためには、少人数の園児を一人の保育士が受け持つ方が効果的であるとの思いから担当

保育の方針

- ① 「体験こそ無言の教育」をモットーに心のねっこをつくっていく保育
- ② 個々の主体性を大切に、一人ひとり全員が主役となる保育
- ③ 個々の成長・発達・個性・思いに寄り添う保育
- ④ 子どもたちが安全で安心して過ごせるよう環境を整え、養護と教育を計画的に組み立てた保育

地域・子育て支援の方針

- ① 子育て家庭の支えとなり、ともに育てる。
- ② 様々な地域の人と世代間・異年齢交流・連携を図り、地域福祉を高める。

乳児保育の目標

- ① 丁寧に家庭的な雰囲気の中で、特定の大人との情緒的な絆をつくる
- ② 一人ひとり、大切な命として安全に守られ、安心して過ごす
- ③ 自然に親しみ、触れ合う中で、豊

田村直樹

制を取り入れたという。

子どもにとっては、いつも担当が決まっていると情緒も安定し、育ちにとってもプラスになると現場の保育士は感じている。一人ひとりを丁寧にみることで、子どもたちは甘えをしっかりと出すことができ、その甘えをしっかりと受け止める「特定の大人」である担当がいることも、心の育ちの助けになっているという。特に、0歳児では、月齢が低いほど各々の発達や生活時間にばらつきがあるため、家庭とともに進めていくことが必要になると考えている。

0歳児クラスを例にすると、2011年度では14人在籍しており、その14人を二つのグループに分けている。一つは月齢の低いグループとして6人、もう一つは月齢の高いグループで8人としている。担任の保育士は、常勤4名、非常勤2名の計6名が配置されている。それぞれのグループの中で、同じ1~3人に対し、1人の担当を決めている。こうしたグループ分けや担当を決める際は、なるべく経験年数などを考慮している。保育士は1~3人の園児を担当するといっても、グループとして活動していることが多く、柔軟な体制をとることで、その時々状況に合わせて対応することができる。例えば、ある担当者が休む場合、その代わりは誰が務めるのかを明確にしておけば、園児は「あの人がいなければ、この人を頼る」といった安心感を与えることができる。このことは、複数担任と同じように、担当も複数担当と捉えて保育にあたっている。このように、「緩やか」に担当制を進めてい

くことで、柔軟に保育を進めていくことができると考えられている。

一日の生活の流れは、子どもたち一人ひとり違うため、複数の子どもの生活の流れを満たすためには、担当者同士の柔軟な対応が必要になる。例えば次のような対応例がある。1つ目の対応例は、高月齢グループの乳児である。このグループのAちゃんは、連絡ノートに普段よりも早い起床時間が記入されていたため、低月齢のグループの1回目の食事グループと一緒に、普段よりも早く食事をすることにした。食事の後は普段より早く入眠した。柔軟に食事グループを変えることで、食事中に眠くなることなく、しっかりと食事を摂ることができる。2つ目の対応例は低月齢グループの乳児である。このグループのBちゃんは、まだ睡眠の間隔が定まっていないため、担当保育士が1対1で抱っこして揺らしている。この場合、もう1名の子どもの食事は、グループ内の別の保育士が進めていく。このように、1対1でしっかり関わることで、Bちゃんは安心して眠ることができる。

一時保育も行っている。同じクラスに受け入れており、毎日違う子どもを受入れることになるため、各グループに一時保育を担当することも含めて担任を配置している。このようにグループ分けして保育しているので、一時保育の子どもも出来る限り月齢や生活時間・発達などを考慮し、グループを決めている。したがって、グループ内でも日々違う保育体制で行っていることになる。例えば、2ヶ月の子どもを預かってい

るが、子どもの月齢や普段の生活時間に合った保育をすることで、子どもにも保護者にとっても安心を与えることができるという。

現場の保育士が考えている、緩やかな担当制のメリットとしては、大きく4つの点があげられている。第1は、保育士から見た子どもとの関係である。保育士が家族に近い状態で子どもに接することができるので、一人の子どもに対してしっかりと関わることができる。そのため、それぞれの子どもの発達や毎日の様子が把握しやすくなる。第2は、子どもから見た保育士との関係である。子どもは保育士と密接な関係が築けるので、子どもたちが落ち着いて安心して過ごせるうえに、しっかりと甘えながら生活できる。第3は、保育士と親との関係である。いつも同じ保育士が子どもの担当をするので、親が保育士の考え方を理解しやすくなるし、連絡も取りやすくなる。また、一時保育であっても担当がつくので、親としても安心できる。第4は保育士同士の関係である。担当制が緩やかに運用されていることから、若い保育士であってもベテラン保育士の支援を受けて、一緒に考えながら保育を続けることができる。緩やかな担当制は、さまざまな関係性にメリットをもたらすと考えられている。

4.3. その他重要なサービスについての認識

あけぼの保育園では、緩やかな担当制に対応して、子どもの食事、睡眠、排泄、そ

れから連絡について特に配慮がなされている。それぞれまとめておこう。

まず、睡眠については、安心して生活が送れていないとなかなか定まらないものであるため、月齢や生活時間、体力などを把握し考慮して対応している。こうしたことも、担当が決まっていることで、スムーズになっている。例えば、寝かせ方や癖などは入園の際に聞き取りし、まず家庭に近い状態で寝られるようにしている。そして毎日、同じ場所に布団を敷き、担当の保育士がそばについて安心して眠れるように配慮している(写真2)。



写真2 睡眠の風景

<出典：資料提供、あけぼの保育園>

食事については、授乳や給食も毎日担当保育士が一人ひとりのリズムや体調に合わせている。まだ椅子に座れない子どもは保育士のひざの上で、座れるようになると高さ合った椅子に座って保育士と対面で食事を摂る。月齢の高い0歳児では、2~3人に1人の保育士が対応するが、発達上の配慮が必要であれば、月齢年齢を問わず1対1で対応することもある。給食は、月に1

田村直樹

回献立会議を行い、各クラスからの検食報告を受けて、改善や意見の取り入れを行っている。離乳食を含め、アレルギーなどに配慮した除去食や体調のすぐれない子どもへの食事に対しても配慮を行き渡らせている。

さらに食器は陶製のもので、皿にはふちが中に入っているものを選び、子どもがスプーンですくい取りやすいものになっている(写真3)。スプーンはグリップが太めで握りやすく、軽いものを使っている。また、食材がたくさん乗らないように、乗せる部分も小さくなっており、口に入る量が加減できる。対面式で食べるようになれば、子ども用と保育士の介助用とで2本のスプーンが使われる。このことで、0歳児でも自分で持ちたい、使いたいという興味や意欲を損なわないようにしている。



写真3 食器類と2つのスプーン

<出典：資料提供、あけぼの保育園>

排泄については、特に個人差がはっきりしており、担当がしっかりと把握するよう

にしている。トイレは0～1歳児の保育室の間にあり、どちらの保育室からも入れる構造になっている。床は木製で冬場には床暖房が入り、暖かくトイレに行けるように配慮されている。トイレ内には、各自の排泄時間やオムツ・パンツの使用状況を書いて掲示されており、担当以外でも把握できるようになっている。

以上のように、生活については担当が決まっているとスムーズに進めることができるが、担当が決まっているからといって、各グループの担当だけが理解していればいいのではなく、担任全員が把握しておく必要がある。そのための連絡や報告を常に怠らないようにしている。

日々の記録は、保護者との連絡ノートとして、0～2歳児では「にこにこつうしん」を利用している。これは複写式になっており、園でも2枚目を切り取り保管している。この連絡ノートは、保護者も育児記録として残している場合が多く、卒園後も大切にしているという声を聞くという。

記入内容は、食事の内容や時間、睡眠時間、排泄、および帰園後から登園前までの家庭での様子であり、これらを文章で保護者に記入してもらうようになっている。クラスからも同じ内容で、園の様子を記入し返却する。それらの中でも文章で様子を記入する欄では、基本的に担当が毎日記入しているので、保護者とのやり取りも日々つながりを持たせながら書くことができる。

個人記録としては、①児童票(生育歴や発達状況を月齢の区切りに記録したもの)、②

月ごとの保育計画(クラス月案と個人月案)、③個人日誌(その日の出来事を生活と遊びに分けて記録したもの)がある。例えば個人日誌では、毎日の子どもの様子を記入するだけでなく、その時の保育士の対応や子どもの反応も書かれる(図表 5)。したがって、日々の保育を振り返る重要な記録にもなっている。そして、一週間を振り返り、自己評価と反省を記入する。これら全ての記録は、基本的に担当者が記入することで、連続性のあるものになるため、日々の保育に活かしやすくなる。結果、担当がいることで、保護者には連続して働きかけることができることになる。

名前	あけぼの花子 (仮名) (0歳11か月)	
	生活	遊び
12月3日(土)	番台に座ってスポンを脱がせようとする と自分で手をかけて引っ張ろうとした。 「自分で脱ぎたいの?」と声をかけると にっこりと笑って答えた。意欲が出てきた ようで嬉しかった。	テラスで遊ぶ。木製の玉を握って離そうとせず、 大事に持ったまま何度も歩こうとしていたが、 うまく歩けないとしゃがんでいた。転ぶことは なかった。気に入ったものへのこだわりが はっきり見られるようになってきた。
評価と反省	少し、体調を崩していたので、来週も引き続き体調の変化には留意していく。 歩く機会も意図的に増やしてきたことで歩行がずいぶん安定してきたが、意欲が見られるこの時期を 逃さないように歩く場所や機会を十分につけていきたい。 様々な材料に触れる活動を提供することで物への興味や自分でしたいことの意欲を高めることが できた。引き続き、手先や指先を使って遊ぶおもちゃを準備し、さらに活動を促していきたい。	

図表 5 個人日誌の記入例

<出典：あけぼの保育園の個人日誌から許可を得たものを筆者が抜粋>

4.4. 保護者との関係

保護者とのコミュニケーション手段としては、これまでに紹介した連絡帳の他に、送迎時の会話や、クラス懇談会がある。クラス懇談会を例にとると、例えば0歳児で

は5~6月に開催され、子どもたちの様子を伝えることで安心を与えるように取り組んでいる。会の進め方は、プロジェクターを使ってスクリーンに映し出した映像を見ながら進めていく。普段から保育室の壁などに写真を掲示しているが、スクリーンに映し出されたものは、より効果があるという。保護者は、日ごろ時間差で登園しているため知り合う機会が少ないため、この会は保護者同士が知り合うよいきっかけになっている。

クラス懇談会の効果としては、画面を通して具体的に保育内容や担任の思いを伝えていくことで保護者との親交を深められ、安心してもらえることが大きいという。他にも、保護者同士の交流の場となり、一人ひとりが発言できることで、それぞれの悩みなどが共有できる。保護者からは、1人で子育てをしているのではないことが実感できるという意見や、食事ひとつにも保育上の配慮があることが分かり家庭でも気を付けたいという意見が出ている。このような、子育て支援の役割としての気づきの場を、クラス懇談会は提供しているのである。

あけぼの保育園では、インターネット上にホームページを開設している。保護者はこのホームページからも園内の様子を知ることができる。以下は、あけぼの保育園ホームページの一例である。

秋のお散歩(0歳つくし組) : 2009年9月26日

田村直樹

風が少しずつ冷たくなって、過ごしやすくなってきました。日中はまだまだ暑いですが、秋の訪れを感じるようになってきています。気候がいいので、乳児組さんもお散歩に出かける回数が増えてきました。今日はつくし組さんと一緒にお散歩へ(写真4)。

月齢の高いお子さんは、だいぶしっかりと歩けるようになりました。保育士と手をつないで出かけます。途中で、落ち葉がたくさんあるところを発見！大きく足を踏み込んで、感触を楽しんだり、「カサカサ」となる音を聞いたり。「葉っぱ、いっぱいやね～」と話すと、「ハッパ、ハッパ」と繰り返してお話してくれました(写真5)。



写真4 散歩にでかける園児と保育士
＜出典：資料提供、あけぼの保育園＞



写真5 落ち葉を踏む園児

＜出典：資料提供、あけぼの保育園＞

歩きはじめたばかりのお子さんは、バギーで移動後、川沿いのベンチ付近で散策。フェンスにつかまり立ちしながら、景色を楽しんでいます。

あ、ぽっぽ(鳩)がいる。犬や鳩が通る度に指さして教えてくれます(写真6)。しっかり立ったり、歩けるようになっただけでなく、指先もこんなに器用になっています。ほら、落ち葉も簡単につかめますよ(写真7)。(この後、柵の隙間からポイ！を何度もしていました)

帰りは、疲れたので全員バギーで。道すがら、地域の方々に「かわいいねえ」と声をかけていただきました。秋の自然と動物と人々と…色々なものに出会った秋のお散歩。これからたくさん行きましょね。



写真6 鳩を見つめる園児

＜出典：資料提供、あけぼの保育園＞



写真7 落ち葉を掴む指先

<出典:あけぼの保育園の許可を得て掲載>

あけぼの保育園、第二あけぼの保育園では、携帯電話によるホームページを開設している。これは、独立行政法人福祉医療機構「長寿・子育て・障害者基金」助成事業の一環である、「いっしょに子育てモバイル」というサービスである。保護者は携帯電話からアクセスし、保育園の情報を入手することができる。

保育園が扱う情報には、2つの種類がある。一つ目は保育園から保護者へ発信する情報である。この情報は、①保育園の連絡事項、②イベント情報・手作りおもちゃの作り方などの紹介、③人気給食レシピ紹介、④流行の病気情報などである。二つ目は保育園と保護者の双方向のやりとりである。これは、ママ友さがし、口コミ情報、子育ての悩み相談などを自由に交換するコミュニケーションツールとして機能している。以下は、掲示板でやり取りされたものである。

保護者: この間、こども動物園に参加させていただきました。1歳の息子は動物に興味津々。鳥さんにエサをあげたら食べてもらえたのがうれしくて、さらに興奮。後日、実家で飼っている犬を見てまた興奮。「触りたい、エサあげたい」と積極的でした。前までは怖がって腰が引けていたのですが、こども動物園をきっかけに動物とふれ合う楽しさを学んだようです。今後もまたイベントに参加したいです。ありがとうございました。

保育士: こちらこそ、ありがとうございました。お子さんにもお母さんにも喜んでいただけたようでとても嬉しいです。ただいま動物と一緒に撮った写真を編集。今週中には届くと思いますので楽しみにしてください。

<出典:あけぼの保育園の許可を得て掲載>

このように、近年ではパソコンや携帯電話などのツールを利用して、園と保護者の関係性を深めることが可能になっている。例えば携帯電話の場合、保護者が仕事の合間に確認できる点でメリットがあると思われる。もし、園から配布される情報を見逃していた場合、携帯電話のHPであれば、外出中でも確認できる。

あるいは子育ての相談の場合、実際に園まで足を運んで相談する時間的余裕がない保護者は、携帯電話から保育士に相談することで、ストレスの軽減が期待できる。

4.5. 地域のステイクホルダーとの関係

あけぼの保育園の関係性は、保護者・在園中の子どもだけではなく、広く地域に開かれている。地域との広範な関係性は、あ

田村直樹

けぼの保育園、第二あけぼの保育園が行う地域住民のための子育て支援活動があげられる。

第1は、未就園児とその保護者を対象にした「エンゼルクラブ」(あけぼの保育園)である。エンゼルクラブは、保育士と一緒に遊んだり、保護者同士が会話を楽しんだりする場であるとともに、園長・保育士・看護師・栄養士が専門の立場から子育ての相談にも応じる機会でもある。なお、エンゼルクラブのポスター広告は、1998年に京都市・京都新聞社・京都市女性会主催の「京都・女性にやさしい広告」の奨励賞を受賞した(写真8)。



写真8 エンゼルクラブのポスター
<出典：写真提供,こども文化研究所>

第2は、子育て中の親子や妊婦を対象にした「つどいの広場 Sun・Sun」(第二あけぼの保育園)である。これは、あけぼの保育園に就園していない親子が遊んだり、友達を作ったり、悩みを相談したりして、自由な時間を過ごせる場となっている。

第3は、地域の女性すべてを対象にした

「乳がん検診」である。あけぼの保育園と第二あけぼの保育園は、マンモグラフィバスを呼んで乳がん検診のサービスを提供している。

第4は、地域の小学生を対象にした「和太鼓教室」である。これは、小学校の週休二日制に合わせて作られた教室である。和太鼓教室のグループが地域のイベントや園の行事にも参加し、異年齢の交流の場にもなっている。

このようにあけぼの保育園は地域の多様なステイクホルダーに対して多くのサービスを提供している。そのほか、子どものしつけ・病気・食事・遊び方などの「育児相談」を受け付けたり、保護者の急な事情、仕事、リフレッシュ(趣味等)をする間、子どもを預かる「一時保育」も普段から実施したりしている。

また、保育園の提供するサービスという訳ではないが、園児たちの日常的な行事として、高齢者たちとの交流も行っている。

「あけぼのケアハウス」という高齢者向けの生活施設が、あけぼの保育園に隣接している。園児は普段からケアハウスの方々と、手紙のやりとり、ケアハウスの誕生日会、敬老の日の訪問、運動会への参観などを通じて日常的な交流をもっている。この交流がきっかけとなり、園児は卒園後もケアハウスに遊びに行くこともある。卒園時には、ケアハウスの方々から給食袋をプレゼントされたり、卒園式に参列されたりしている。

ケアハウスの方々は、園児が来ることで張り切って、元気をもらうことにつながっ

ている。この取り組みは、矢島園長が強調する「心のねっこを育てる」ことに通じているという。現代では核家族化が進み、園児はおじいさん、おばあさんに会う機会が少ないので、園児にとっては、家庭生活では体験できないことを体験できる機会になっている。

4.6. エコ活動をととした地域との関係

あけぼの保育園では、保育目標の1つとして、乳児は「自然に親しみ、触れ合う中で豊かな感性が育つ」こと、幼児は「身近な自然や様々な文化に触れ、その大きさ、美しさに心を動かし、感性を豊かにする」ことを掲げている。醍醐の山々や山科川の自然の中で、身体いっぱい自然に親しみ、四季折々に変化する太陽や風、雨や水、木々や植物、土など自然の恵みに関心を持ち、嬉しく感じる心が育ってほしいとあけぼの保育園は願っている。そして、幼い時から自然との触れ合いを通じて、自然・地球環境の大切さを感じ、守り、愛する心を育てていきたいという。そうした願いを、保育現場から発信していくことも保育者としての大きな役割と捉え、様々なエコ活動を展開している。代表的な活動は、次の2点である。

第1は、ソーラー発電設備「おひさま発電所」の設置である。おひさま発電所は2002年に園内に設置され、子どもたちの姿から地域の大人も環境に関心を深めていくといった活動になっている。発電能力は5kw、発電量は年間約5,000kwhになって

いる。この活動を通じて、地域への環境学習の提供、教材作り、地域の環境イベントへの参加等が行われている。

第2は、「エコ夏祭り」の実施である。エコ夏まつりの実施にあっては、リユース食器、リサイクルびん、割りばしを採用してゴミゼロを目指すとともに、エコイズコーナーや地域の環境団体との連携イベントなどを通じてエコの啓蒙を促進している。

そのほか、雨水タンクを設置し、植物への水やりを活用することや、夏の節電対策として園内にミストカーテンを設置している(写真9)。園児による「節電見守り隊」(写真10)は、年長組数人のグループが毎日交代で、案内を点検してまわり、電気のもダ(使用していない電気や扇風機がついていないかなど)を見つける活動である。他にも「打ち水隊」は、年長組数人のグループが毎日交代で、園庭に水をまいて打ち水をする活動である。冬場には乾燥を防ぐ「霧吹き隊」が登場する。これらは当番制で、お面や帽子を身に付ける活動となっており、ごほうびのシールがもらえることもあり、園児は楽しんで積極的に取り組んでいる。



田村直樹

写真9 園内のミストカーテン
＜出典：資料提供、あけぼの保育園＞



写真10 節電見守り隊のパトロール
＜出典：資料提供、あけぼの保育園＞

4.7. あけぼの保育園園長の思い

あけぼの保育園では、子どもたちが体験する生活やあそびが常に新鮮で、限りなく楽しいものであり、保育園での日々の積み重ねが、生きる力につながってほしいと願っている。そのために、「体験こそ無言の教育」を保育の柱として、子ども達が自らすすんで意欲的に取り組める、心に残る「体験の場(環境)」づくりを大切にしながら、保育を進めてきた。矢島園長は、子どもたちが自分で考え、自分で学ぶ力を育てるためには、実際に自分で試して体験することが不可欠であると語っている。

矢島園長とこども文化研究所角田氏の打合せ場面を直接見る事ができた。角田氏の打合せ内容は、感謝状のデザインである。園児たちがある絵画のイベントに出展し、それらの絵が東日本大震災の被災地に贈られた。それらの作品は被災地の方々に勇気

づけるものであったので、主催者から園児に感謝状が贈られることになった。この感謝状のデザインについて、角田氏は矢島園長と打合せをすることになった。

この感謝状のラフ案に目を通した矢島園長は、感謝状の内容を以下のように訂正するように言った。「あなたは〇〇プロジェクトにおいて優秀な作品を創作されました今後一層の活躍を期待し感謝状を贈り表彰します」という文章を、矢島先生は、次のように修正した。「あなたは〇〇プロジェクトにおいて心のこもった作品を創られました この作品は希望や勇気につながると思います 今後一層の活躍を期待し感謝状を贈り表彰します」下の写真11は、矢島園長によって修正された感謝状案の実物である。

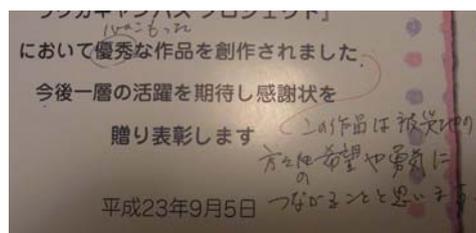


写真11 修正された感謝状案
＜出典：写真提供こども文化研究所＞

以上のエピソードは次の点で重要な示唆を含んでいる。今回のイベントは被災者の方々に勇気づけるためのものである。園児たち、一人ひとりが心をこめて描いたかどうかが重要なのである。決して「優秀」な絵を描くことが本質ではない。誰かと優劣を競うことではない。

この優劣を競うということは、保育にとっての本質ではない。一般的な動向でいうと、保育園経営においては、定員割れをしないように一定の園児数獲得が課題となる。結果、保護者へのアピールとして運動会や音楽会などで「優秀な園児の姿」を見せようとする保育園も多数ある。あるいは、保育園対抗の音楽イベント等で優秀な演奏をすることを重視する園もある。なぜならそうした「優秀な園児」に、わが子にもなつてほしいと願う保護者の期待を園児獲得につなげたいからである。

あけぼの保育園では、音楽イベントにも参加しているが、矢島園長は無理する必要はないと考えている。無理をして優秀さを競うと、園児も保育士も大きな負担を背負うことになるので、イベントへの参加はあくまでも普段の保育の延長であるという。

矢島園長は、子どもは大人との愛着関係を通して、他の人たちと上手く関係を築き、社会に関心を持ち、社会性を身に付けていくと強調する。そして、愛情というのは「教える」というものではなく、「伝わる」ものであるという。つまり、大人が持っている愛情が自然に子どもに伝わり、子どもは大人を信頼するという相互関係が大切なのだという。

したがって、保育士と子どもが日々向き合っていれば、よほど危険なことでもない限り、「子どもの頭の上を大声が通り過ぎていくことはない」と矢島園長は語る。つまり、「こうしなさい、もっと早く、ダメ」といった大声は必要なく、「どうする？ どうし

たいの？」といった子どもが選べるように促す言葉が大事なのだという。

第5節 顧客概念の再検討

5.1. 顧客概念の再検討

駒村(2008)が指摘するように、親の満足度や親に都合の良い生活を支えるために、保育サービスがあるということではない。親の満足を中心にした方向性というのは、すなわち、保護者を「顧客」として見なすことであり、これは従来のマーケティング論の発想のベースになってきたものである。仮に、「顧客とは子どもである」といったところで、従来のマーケティング論の主張点が変わるわけではない。

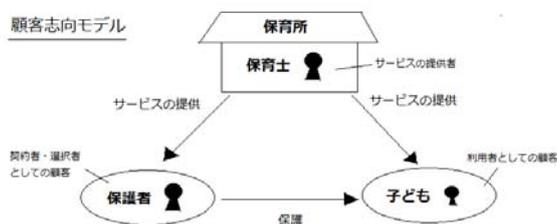
従来のマーケティング論の主張点は、マーケティングを「交換概念」をベースに構築すべきとしている。この交換が成立する前提として想定されている市場は、非価格要因によって選択が決定される不完全競争の市場である。もし、市場が完全競争であれば、供給者も需要者も市場情報を等しく持っていると仮定され、価格のみが選択決定要因になる。しかし、実際は市場情報が不完全であるため、需要者は限られた非価格要因を選択の判断材料にすることになる。この判断材料になるのが、差別化された製品・サービスの属性ということになる。したがって、マーケティング論は、供給者と需要者間の情報の不完全性、つまり「情報の非対称性」を議論の前提としているのである。

この情報の非対称性によって、供給者に

田村直樹

とって都合の悪いことは公開せず、サービスの質を切り下げた場合、顧客はこれに対し不満を感じブランドをスイッチすることになるとマーケティング論では捉えている。この考え方においては、多数の競合者が市場に参入しているため、供給者はライバルに顧客を奪われないようにするため、サービスの質の切り下げには敏感にならざるをえない。

しかし、保育分野では、サービスの利用者が保護者と子どもに分かれており、しかも子どもがサービスの質に対し不満を声にすることがまず出来ない。このため、保護者はサービスの質が低くてもこれに気づかないことになる。もし保護者がそれに気づいたとしても代替の保育園がない場合、自己の求めるサービスの期待値を下げて、子どもが我慢するということになる。こうした顧客志向の状況を整理したものが以下の図表6になる。



図表6 保育サービスの顧客志向モデル
＜出典：筆者作成＞

従来のマーケティング論からすると、保護者や子どもを「顧客」と見なすことで、保育士はサービスの提供者という位置づけ

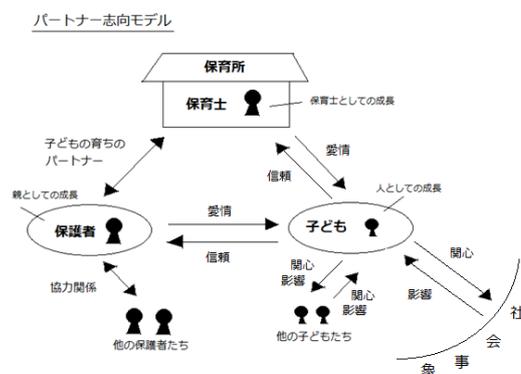
が与えられる。このサービスは、①保護者に代わって保育と行うことと、②子どもへの養護と教育を行うことの2つの側面を持っている。こうした顧客志向モデルの限界は、②のサービスの質の切り下げがあっても、①のサービスが機能していれば、保護者は②のサービスの期待値を下げることで、サービス全体の満足度を維持してしまい、ブランドスイッチが起こらないという可能性を導いてしまうと考えられる。この限界点は、保育分野に限らず、医療、教育、介護といった福祉サービス分野では起こり得る問題である。

こうしたサービスの質の低下を回避するために、政府の方針の1つとして、公共部門に新規参入を認めることで当該部門を商業化(あるいは民営化)することで、競争原理を作動させてサービスの質を確保しようとしてきた。ライバルに顧客を奪われないためには、サービスの質を切り下げられないといった状況を創り出すことが期待されているのである。しかし、前述のように、選択者・契約者(保護者)と利用者(子ども)が分かれている場合、サービスの質の切り下げに気づくことは困難となる。市場原理における等価交換においては、質の劣るサービスであってもそれに見合った低価格であれば、それで満足する顧客がいる限り、サービスの質が向上する契機は生まれてこない。

5.2. パートナー志向型

福祉といった対人関係が非常に重要な

る分野では、サービスの質の向上・維持という面から考えると、関係性概念を導入したマーケティングの議論が必要になると考えられる。以下の図表7は、保育サービスにおける関係性概念をもとに整理したものである。



図表7 保育サービスのパートナー志向モデル
 <出典：筆者作成>

このパートナー志向モデルにおいては、愛着関係が鍵概念となり、子どもを中心に保育士と保護者が共にパートナーとして子どもの育ちを見守る関係になることを示している。そもそも「子どもの最善の利益」を優先するということは、すなわち、愛着関係を通して幸せを感じる力を身につけ、豊かな人生を歩むための心が育つことを優先することである。

愛着関係とは、子どもに情緒的な安定を与える、人間関係の相互作用から成る絆のことをいう。幼児期に十分に大人を信頼し依存することで、人を信頼する感覚を身に付けることができ、それによって次第に精

神的に自立していくとされている。このような基本的な愛情が得られなかった場合、大人になっても飢えた感覚が残るので、依存心が強く精神的な自立が阻害されると言われている¹³。

このような、愛されて育つことの重要性について、子ども文化研究所の角田弥綺子所長は次のように指摘している。角田氏は、生まれて直後からの記憶を持つ「新生児記憶・乳児記憶」の持ち主であり、子どもたちの気持ちに対して非常に共感できる感覚をもった人物である。例えば、彼女が0歳児の時の記憶として、祖父がよく面倒を見てくれたことを覚えているという。当時はまだ言葉を知らなかったにも関わらず「感覚」は覚えており、祖父には「常に受け入れてくれる」といった絶対の信頼を寄せていたという。もし、「抱っこ」が下手な他人に抱っこされたら、「落とさないでほしい」という不安感を全身で感じるというのである。乳児といえども、こうした感覚は十分持っており、親がこのことに気づいていないことが問題だと指摘する。つまり、親は、こうした感覚を子どもが持っていないと思い違いをし、自分勝手に振る舞ってしまう可能性のことである。例えば、乳児をバギーに乗せたまま、長時間母親が携帯メールの操作に夢中になっているといった場合である。角田氏は、子どもが必要とする愛情を必要な時に受け取れなかった場合、子どもは心を閉ざしてしまうのだと指摘する。

¹³ 小室(2005)、pp.58-59。

田村直樹

保育の本質は、子どもたちの心を育てることであり、そのためには大人と子どもが共感しながら愛着関係を築いていくことであると考えられる。この大人とは、保育士と保護者の両者のことであり、この両者は子育ての上での「パートナー」として捉えなおすことが重要である。この考え方からいえば、保護者や子どもを「顧客」と見なすことは、むしろ不自然であり、保育の本質からすればこの顧客概念は再検討されるべき概念になってくるといえる。

そして、子どもたちの心が育ち、人として成長するためには、保育士と保護者の連携が不可欠になるが、同時に相互反映的に保育士も保護者も成長する点を見逃してはならない。つまり、保護者と子どもがパートナーとなって保育士としての成長を助け、保育士と子どもがパートナーとなって保護者としての成長を助けるといった関係になる点である。子どもが良い成長をすることで、保育士も保護者も成長し、彼らが成長することでよりよいサービスが生まれ、子どもの育ちに良い影響が生まれるといった好循環が作動していくのである¹⁴。

無藤ほか(2005)によれば、保護者たちも協力して何かを作り出す活動ができることで、保護者たちも人と関わる体験が広がると指摘している。このような、大勢の子どもたちのために力を出し合う関係が重要で

あり、子どものまわりに豊かな大人のネットワークを張り巡らせることで、子どもたちに必要な発達環境を作り上げることができる。これが地域の子育て力であり、保育者(保育士および保育所)は保護者同士をつなげる力が求められているという。

こうしたパートナー志向モデルでは、一方がサービスの提供者、一方がその受容者といった経済的合理性に基づく関係とは見なしていない。むしろ、このモデルの当事者は、無償の愛情を根底にした関係になっており、こうした愛情が人の心を育てるという前提で示されている。以上のような、愛着関係に根差した保育士、保護者、子どもの関係を見過ごされてしまうことになれば、「幼保一体化」方針によって待機児童問題が解消されたとしても、「子どもの最善の利益」を確保したかどうか議論の余地は残ることになる。

第6節 結語

本稿では、あけぼの保育園の事例を通して、マーケティング論における顧客概念の再検討を試みた。従来のマーケティング論の鍵概念であった交換概念を批判的に取り上げ、関係性概念を非営利マーケティングにおける中心的位置づけに捉えなおすことが、保育サービスの本質をぶれないものにするという示唆を提示した。

もちろん、交換概念における交換の当事者においても、サービスの提供者と利用者という関係性があると見なすことはできる

¹⁴ 無藤ほか(2005)によれば、人間らしさは人の中で育つのであり、子どもも保育士も二度とない人生を有意義に過ごせるよう生活するといった実践、保育集団が地域全体の子育て支援の資源になると指摘している(無藤ほか 2005、p.82)。

が、両者はあくまでも経済合理性に基づいた交換比率の合意が得られた上での関係性である。それは「クールな関係」と呼べるだろう。一方、保育サービスにおいては「子どもの最善の利益」を優先する視点から、交換する者としての顧客として保護者を捉えるのではなく、保育士と保護者は子どもの育ちにおけるパートナーであるという関係で捉える必要性を提示した。このパートナー志向の視点からいうならば、保育士、保護者、子どもは相互反映的に「成長する」存在として捉えなおすことができる。

非営利マーケティングにおいて、サービスの質を検討するためには、こうした関係性を中心にしたマーケティング手法を検討すべきではないかと考えられる。保育をはじめとする福祉分野では、愛情や心を尽くすことで当事者間の絆が深まる関係性が重要である。このような関係を、本稿では「あたたかい関係」と呼ぶことにしよう。

顧客志向という、一見相手のためを思うような考え方は中には、自分の利益を優先するという利己的な発想が含まれており、そうした考え方で成り立つ関係は「クールな関係」ということになる。この「クールな関係」から「あたたかい関係」にシフトできるのであれば、非営利マーケティング論は、地に足の着いた意義あるものになると思われる。

参考文献

曙保育園(1994)『子育て三重奏 創立30周年記念誌』曙保育園.

あけぼの保育園(2002)『いっしょに子育て』あけぼの保育園.

池川明(2008)『体内記憶』角川SSコミュニケーションズ.

垣内国光(2006)『民営化で保育がよくなるの?』ちいさいなかま社.

厚生労働省編(2008)『保育所保育指針解説書』フレーベル館.

小室豊允(2005)『保育所改革とマーケティング』筒井書房.

駒村康平(2008)「準市場メカニズムと新しい保育サービス制度の構築」『季刊・社会保障研究』Vol.44, No.1, pp.4-18.

近藤幹夫(2006)『保育園と幼稚園がいっしょになるとき 岩波ブックレット No.679』岩波書店.

杉山隆一(2008)『保育の「市場化」と公的責任』自治体研究社.

田村和之(2004)『保育所の民営化』信山社.

平松知子(2010)『保育は人 保育は文化』ひとなる書房.

普光院亜紀(2007)『変わる保育園 岩波ブックレット No.709』岩波書店.

保育行財政研究会(2002)『市場化と保育所の未来』自治体研究社.

無藤隆・網野武博・神長美津子(2005)『幼稚園・保育所の経営ビジョン』ぎょうせい.

Andreasen, Alan. & Philip Kotler (2003), *STRATEGIC MARKETING FOR THE NONPROFIT ORGANIZATION, 6th Edition*, Prentice Hall, New Jersey.

田村直樹

(井関利明監訳、新日本監査法人会計本部翻訳(2005)『非営利組織のマーケティング戦略(第6版)』第一法規)

Kotler, Philip. & Nancy Lee (2005), *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons International Rights.(恩蔵直人監訳(2007)『社会的責任のマーケティング』東洋経済新聞社)

Kotler, Philip. & Nancy Lee (2007), *MARKETING IN THE PUBLIC SECTOR*, Pearson Education, Inc.(スカイライトコンサルティング訳(2007)『社会が変わるマーケティング』英治出版)

Kotler, Philip. & Nancy Lee (2009), *UP AND OUT of POVERTY: THE SOCIAL MARKETING SOLUTION*, Pearson Education, Inc.(塚本一郎監訳(2010)『コトラー ソーシャル・マーケティング - 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取り組み』丸善)

参考資料・ウェブ

あけぼの保育園ホームページ「社会福祉法人 曙福祉会 あけぼの保育園・第二あけぼの保育園」、
<http://e-akebono.net>、2012年3月8日取得。

厚生労働省ホームページ「平成22年版働く女性の実情」、

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/10.html>、2012年3月8日取得。

厚生労働省ホームページ「保育所の状況(平成21年4月1日)等について」、
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/09/h0907-2.html>、2011年10月1日取得。

内閣府ホームページ「子ども・子育て新システムに関する基本制度とりまとめ」、
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/10moto/08kosodate/pdf/kihon-torimatome.pdf>、2012年3月8日取得。

内閣府ホームページ「少子化に関する国際意識調査」、
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa22/kokusai/mokuji-pdf.html>、2012年3月8日取得。

内閣府ホームページ「平成23年度版 子ども・子育て白書」、
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/whitepaper/w-2011/23webhonpen/index.html>、2012年10月20日取得。

日本ユニセフ協会ホームページ「子どもの権利条約」、
http://www.unicef.or.jp/about_unicef/about_rig_all.html、2012年3月1日取得。

Open Journal of Marketing, 2013.2

サービス・クオリティと顧客志向のミスマッチを導く交換概念：
保育サービスのケース

田村直樹 関西外国語大学外国語学部

ISSN 2187-0926

発行：私的市場戦略研究室

代表：水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学部経営学専攻

<http://mizkos.jp> letter@mizkos.jp