

投稿論文

日米の骨髄バンクに見るリクルート・キャンペーンの考察

－マーケティングの視点から^{註1}－

中村真規子*

本稿は、骨髄移植治療に必要な骨髄を提供するドナー募集を担当する日米の骨髄バンクであるアメリカのNational Marrow Donor Programと日本の骨髄移植推進財団が、臓器を必要とする需要側である患者と供給側である臓器提供者とを結びつけるために行っている活動を比較検討するものである。

まず、それぞれの組織形態を従来の経済学とマーケティング理論に依拠して整理する。そして、その二つの組織がどのような視点で、マーケティング活動、特にプロモーション活動を行っているかをキャンペーンポスターを中心に考察し、その違いを明確にする。その違いの中から今後の非営利組織のキャンペーン活動とりわけ日本におけるその課題を検討する。

キーワード：移植、キャンペーン、交換、骨髄バンク、コトラー、ドナー、非営利組織、ポスター、マーケティング、リクルート

1. はじめに

「医療と社会のつながりを浮き彫りにしたという意味で、臓器移植は20世紀の生んだ医療の中でも特記に値する」^{註2}と言われている。すなわち、臓器移植は、潜在的提供者である一般大衆が臓器移植の治療有効性と臓器提供の必要性を理解しなければ成立しない医療である。

本稿は、臓器の社会的移動の問題、換言すれば、臓器の需給結合に関する問題に視点を置き、それを社会学、経済学、マーケティング理論に依拠して整理しようと試みるものである^{註3}。とい

っても、この臓器の社会的移動に関する現象には、様々なレベルで検討されるべき問題が内包されている^{註4}。ここでは、次の問題に配慮しつつ、臓器の需給結合の問題に関するリクルート・キャンペーンの日米比較に焦点をしばって検討し、今後の課題を明らかにする事を目的とする。

その問題とは、

- (1) 臓器の移動に対して意思決定権を持つのは誰か
- (2) 臓器の「私的財」から「公共財」への転換に伴う問題

である。これらは、私的な財である臓器が、移動に関して、その過程のいずれかの時点から社会性を帯びてくることから生起する未解決の問題であると考えられる。財は取引主体が営利組織でも、非営利組織でも「利用権」という視点

*日本骨髄移植推進財団国際委員
名古屋大学大学院国際開発研究科国際協力専攻博士課程
元名古屋第一赤十字病院移植コーディネーター（海外担当）

でとらえてみると、「私的」なものと「公的」なものに識別できる。臓器もある時点から、所有者の利用権が制限され、公的性質を帯びてくる。その「私的」から「公的」に転換する分水嶺は、臓器の種類、死後移植か生体移植か、提供者と非提供者との社会的距離等の条件によって異なっている。これらの問題は、臓器がドナーの身体から離れて患者にまで到達し移植されるまでを円滑に行うために考察されるべき重要な課題である。しかしここでは紙幅の関係上、これらの課題については最小限の検討にとどめておきたい。

ここでは、臓器のうちでも生体間、非血縁の移植に利用される骨髄を取り上げる。なぜなら、それは他の移植治療に使用される臓器と比べて、生体間で行われるため提供の意思決定主体が臓器所有者とされていること、そして非血縁間で提供されるため臓器の移動の過程で「私的」から「公的」な転換がより明白であることなどの特徴を備えており、本稿の課題により適していると考えられるからである。さらに、骨髄は患者と提供者の遺伝子レベルでの一致が移植治療の成果に影響するため、骨髄提供希望者が多いほど、患者により近い遺伝子を持つ提供者が選べるという点においてリクルート・キャンペーンの重要性がきわめて高いからである。一方、提供者の精神的肉体的負担は、同じ生体間非血縁の血液提供に比べると大きい²⁵。このように提供者にコストが大きく見える骨髄提供行為を、潜在的提供者である一般大衆に理解させて登録させる事によって顕在化させるために行われるのがドナーリクルート・キャンペーンである。骨髄は、そのキャンペーン効果が高ければ、提供希望者である登録者は多くなり、その結果、患者に最も適合する提供者からの骨髄移植を可能にし、治療効果が高まるという特徴を持った臓器であるといえる。

骨髄を必要とする患者と供給側である臓器提供

者との需給を結びつけ、その配分を担当する組織として、世界的なネットワークを持つ「米国骨髄バンク」National Marrow Donor Program（以下NMDPと略）と「日本骨髄移植推進財団」（通称は骨髄提供のシステム全体を表わす骨髄バンクと呼ばれる。以下ではJMDPと略）が設立されている。ここでは、この組織が行っているドナー登録者数拡大のためのキャンペーンを取り上げて検討する。骨髄の配分を担当する各国の組織はそれぞれが独自のキャンペーンを展開しているが、日本とアメリカの組織を比較するのは、後述するようにこの両者の設立目的、組織運営形態は類似しているにも拘わらずドナー登録者数において大きな開きがあるからである。それを両組織のマーケティング姿勢、とりわけ広告キャンペーンに求めて比較検討することを課題としたい。もちろん両国間の登録ドナー数の違いをこのキャンペーンの違いにのみ限定するのは問題があると考えている。しかし本稿ではキャンペーン以外の要因も含めた分析を行うための予備的段階としてこの問題を検討する。

第2章では、骨髄提供者の登録と社会の理解推進、および骨髄の配分を担当する機関としてNMDPとJMDPの組織形態をとりあげ、その組織の特徴を従来の経済学とマーケティング理論に依拠して整理する。次にその整理に基づいて、それぞれの組織を「社会性」と「開放性」という2つの軸で捉えて、それとの関わりで臓器移転にともなう意思決定権の移転問題を考察する。第3章では、その二つの組織がどのような視点で、マーケティング活動、特にPRを行っているか、ポスターを中心にそれを考察し、その違いを明確にする。そして、第4章では、その違いの中から今後の日本の骨髄移植キャンペーン活動の課題と考えられるものを示唆し更に今後の研究課題の方向を示す。

2. NMDPとJMDPの組織形態と意思決定権について

この章では、まず骨髄の集荷と配布を担当するNMDPとJMDPの組織特性を明らかにし、そこから臓器に対する所有権や意思決定権の推移問題を考察する。

この問題については、なぜ利益を動因とした市場取引で臓器を自由に交換させてはいけないのかという疑問が起こる²⁴⁶。これについては次のような経緯を経て現在に至っている。すなわち、かつては広義には臓器の一つとみなされる血液が売血という市場を通じた流通が主流であった。最近まで中国では売血による医療行為が行われていた²⁴⁷、また臓器を売買の対象としている国は現在も存在している²⁴⁸。

血液を含む臓器の財としての性格を考えた場合、様々な側面からそれを見ることができ、それに伴って認識されるその財の性格は異なる。たとえば、ある臓器を自己以外の誰かに提供するとした場合、それがどのような意図のもとに提供されるかによって財としての規定が異なり、当然その移動に関わる問題も異なってくる。臓器提供者が親子・兄弟など特定の提供先を指定した場合、臓器は財としての性格上、この社会的な意味が希薄になり臓器の需要と供給を接合させるという機能とか組織は不要となる。しかしながら臓器の提供者が、自己の臓器が適合する可能性を持った需要者を広く社会に求め、また需要者自身も自己に適合する臓器を広く社会に求めるとするならば、それは交換という社会関係を志向した財となる。したがって、臓器も当然、交換の対象となって「市場」を通じて移動する可能性を持っていた。

それでも、日本、アメリカ、その他の国で市場取引されていた血液を非営利機関によって配布し

なければならなかったのは、経済学で「市場の失敗」²⁴⁹と呼ばれる状況が起こったからである。すなわち、売血という市場を通じた血液はB型肝炎に汚染されている確率が献血の11倍であり、被提供者ひいては社会全体にも影響を及ぼし重大な結果をもたらすことが明らかになった。これは、その財からもたらされた「外部不経済」と呼ぶことができる。当然、このような負の外部効果を持った財は、もはや商品としての形姿を失い市場で取扱われる対象とはならない。このような負の性質を持った財が流通する可能性が存在する限りは、何らかの公的な政策を通じて望ましい方向への統制が必要になる。そのため血液に関しては、アメリカをはじめ多くの国で非営利組織である赤十字が献血によって輸血用の血液を集荷、配布している。

骨髄についても、この経験から、ほとんどの国は80年代以降NMDP、JMDPに類似の非営利組織を設立し安全な骨髄の効率的で公平な配分を目指している。

この日米の組織は、それぞれ1986年と1991年に設立された。その設立・運営資金は、政府出資、寄付金などである。この組織は営利を目的とする私企業とは違って、出資者への利益配分を行わず社会的貢献を使命としている。また収入の現金フローとサービスを行う事でえられる収入のフローが、1本化されない二重の現金の流れとなっている²⁵⁰。この非営利組織は、いずれも税控除となる寄付を受領できて、しかも事業活動の収益は課税の対象とならない。したがってこの組織は、以下の3つの特徴を持つ。すなわち、

- (1) 法的かつ構造的に非営利である
- (2) 社会的に有益なサービスを提供している
- (3) 収入の1部を税控除対象とされる寄付金から得ている

ことである²⁵¹。

取引主体の組織形態を比較して整理したもの

は、コトラーの試み^{注12}にみられる。図1は、コトラーによるこの組織形態の分類であるが、これによると非営利組織はⅢとⅣ、とされている。

下記の分類に即して考えると、NMDPとJMDPのいずれもここでいうⅣの組織であり、非営利で公的性格を多分に有していることは明らかである。いずれも営利組織に比べると社会性と開放性のレベルの高い組織である。ここでいう社会性とは、資源配分を自由な市場原理ではなく社会的理念あるいは、信念に委ねる度合いである。また、開放性とはその組織が提供するサービスを楽しむようとする者を排除することのできない「非排除性」^{注13}の程度をいう。この「非排除性」は公共財としての一つの必要条件である。財を定義するときに、この「非排除性」と追加的な利用に費用が

かからないという条件である「非競争性」^{注14}を満たせば、その財は公共財と定義できる。ところが、NMDPやJMDPが提供する財は、骨髄とその移動に付随するサービスである。そのサービスを追加的な利用者が参加する場合には、明らかに制約があり追加費用がかかるため、それは「準公共財」として規定できよう。また、下記の図1のコトラーによる組織の4つのタイプを「社会性」と「開放性」を理念的に捉えると、それぞれの組織のタイプは、図2のようにとらえることができる。ここでいう開放性とは、その組織に参加を希望する者に対するオープン性をいう。私立学校や慈善団体は明らかに宗教とか特定の設立理念を強く持っているものが多く、その意味における制約条件の程度が公立学校や政府機関よりも高い。言い換え

	民間(私的)	公共
営利	民間企業、民間組合、独占的所有者団体 (Ⅰ)	国有航空会社、国有電話会社 (Ⅱ)
非営利	私立美術館、慈善団体、私立大学、私的協会、私立病院 (Ⅳ)	政府諸機関、公立学校、公立病院 (Ⅲ)

出典：Kotler, Philip (1982), *Marketing for Nonprofit Organization*, (Prentice Hall Inc.=井関利明 (1991) (監訳)『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規出版：18。

図1 組織の4つのタイプ

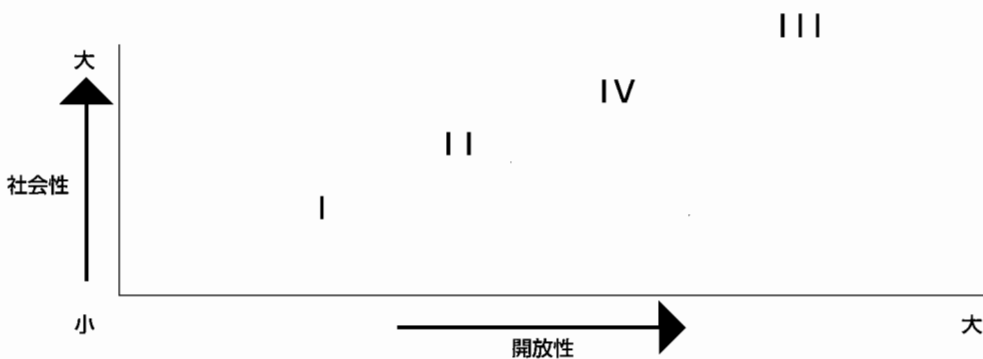


図2 開放性のレベルと社会性による位置づけ

ば後者は一般大衆とか市民を対象としており制約意図的な要素は前者のものよりは少ないのである。

すなわち、財は公共財としての性格を強めるに伴って、その財の処分や利用についての意思決定は個人的意思からは離れていく。臓器について言えば、自己の所有する臓器という財を提供する意思表示を行った時点で、その処分権や使用权あるいは配分権は自己の意思を離れると考えるべきであろう。それは配分を決める組織-NMDPやJM DP-あるいは医療担当者にその処分権や使用权ないし配分権が移転するからである。このようにして、私的財は、そこに関する様々な社会性の要素が付与されることによって公共財へと転化し、個人的意思決定の圏内から離れる。アメリカと日本では骨髄移転過程で関与するのがNMDPとJM DPという非営利組織である。

非営利組織は出資者に利益の配当を行う必要がない。そのためこの組織は、サービスを商品として利用者(顧客)に提供する目的を持つという意識がしばしば欠如しがちとなる。この点は利用者(顧客)に対しての配慮が、即収益につながる営利企業との大きな相違点である。そのため、誰もそのサービスを必要としなくなったとしても、組織の存続は可能であるし、経営の非効率性も、組織の存亡に営利企業ほどには大きく影響しない。営利企業は、利用者獲得によって収益を得て運営ができなければ、組織は消滅するのである。

これまでのマーケティングは、そのような営利企業が、いかに製品を販売するかという事で始まった。したがって、図1による4分類ではIの分野が、その特有の関心領域であった。当時の商品としては、正の経済財しか考えられていなかったからである。そしてその企業のマーケティングの適切さは、どれだけの消費者が製品を購入するかによって評価されてきた。この購入高はある意味では、それを製造・販売する企業のマーケティン

グに対するアセスメント機能を果たしているといえる。私企業が作った製品の質、販売の方法、宣伝などのマーケティング活動が消費者の満足を充足できないものなら、購入はされずに経営は破綻するからである。しかし前述のように非営利組織は、収益にたよる運営方式ではない。したがって、必ずしも消費者など組織の部外者によるアセスメント機能があるとはいえない。

NMDPとJM DPの組織形態を考えると、製品は既に指摘したように骨髄とその移動に伴うサービスであり、それに関する顧客は、骨髄を必要とする患者と提供者である。しかし、骨髄治療を必要とする病気には、誰がいつなるかは不明である。骨髄の潜在的提供者も状況が変われば、被提供者になる可能性を持っているのである。そのため、特定の患者だけが顧客ではなく、需給結合を目的とする組織目的の完遂には、広く一般大衆を顧客とみなさなければならない。

また、資金面から見れば個人、企業等からの寄付があり、これらには寄付金控除が認められている。ある個人または、企業Aが税控除をうけるといことは、言い換えると、Aが負担すべき税は、Aを除く税負担者が負担しなければならないということを意味している。更に、国庫補助金は税金である。したがって、NMDPとJM DPのサービスを享受する可能性をもつ標的顧客は納税者すなわち、広範囲の一般大衆と考えるべきである。この義務には、大衆へのアカウントビリティと大衆によるアセスメントが含まれていると考えるべきである。

日米どちらの組織も、第一義的には、骨髄を必要とする患者の福利のために機能するのが目的である。そのためには配布し治療するための骨髄を提供するドナーを必要としている。ドナーの数は多いほど患者にとって有利であり、その組織の目的達成水準は上昇する。

言うまでもないことであるが、ここで必要になるのが、潜在的供給者すなわち潜在的ドナーの理解と賛同を得て、彼らを顕在化するための社会的活動である。骨髄提供を否定的に見る人々、骨髄移植について知識の無い人に対しては、正しい知識を提供し、受容させ、更には骨髄提供の意思を持つ者に対しては具体的な提供方法やその実状を知らせるなどの提供実行上の便宜を提供することが肝要となる。

ある組織が何らかの集団とか不特定多数者を対象として、様々な活動を通じて自己の目的を理解させ、彼らの態度・行動を主体的に選択させ、その目的達成のために望ましい方向に、彼らを行動させるのがマーケティングでは、「社会変化キャンペーン」と呼ばれるものである。骨髄移植事業において、この機能を担う組織はNMDPとJMDPである。この組織の提供する製品は骨髄移植に関わる一般大衆への理解推進を目的とした骨髄提供の意義・知識・思想の普及などの情報提供と、提供される骨髄の需給調整サービスおよびその適切な配分先を決定することである。

骨髄を必要とする患者は、医師の手を通じてNMDPあるいはJMDPへ提供依頼の登録をした時点で彼は「市場」^{注15}に参加した需要者になる。これに対して、骨髄供給者としてのドナー登録者は、ふつうは健康人であるので、需要者である患者とは違い、提供しようという積極的な意思がなければ供給者に参加する必然性を持たない。したがって骨髄の供給は慢性的不足の状態になる。換言すれば、骨髄の需給関係は「売手市場」の状態にある。

ところで、NMDPの登録ドナー数は、98年5月で約300万人、JMDPは、約10万人である。人口は、アメリカで2億6千人、日本1億2千万人である。明らかに、人口当たりの登録ドナー数は両国間で大きな違いがある。

次章では、NMDPとJMDPのマーケティング・キャンペーンを比較検討して、この両国間の違いと、その違いの要因の一端を明らかにしよう。

3. ポスターの比較—コトラーによる社会的キャンペーンの視点より

(1) 研究レビューおよび方法

①既存研究のレビュー

以下の比較検討はNMDP、JMDPが作成・配布した骨髄提供の登録を促進する為のキャンペーン・ポスターを中心として行う。それらのポスターは、NMDPより入手したものと、JMDPからのものである。

社会的キャンペーンについてのマーケティング的分析は、コトラーの研究に見られている^{注16}。コトラーによれば、1950年代からはじまった社会意識変化を目的とする行動は、あまり効果的とは言えなかった。その理由としては、受け手の心理的な問題^{注17}によるとされている。その後は、この問題についてさらに分析され、送り手と受け手双方についての研究がなされた。その成功例としては、飲酒、喫煙、交通規則について、一般大衆の意識変革を成し遂げた例もある。その成功の例として、1967年にスウェーデンで行われた交通規則の変化を取り上げてみよう。その検討の後に、この分析に沿って、日米の骨髄提供のためのキャンペーンを分析することとする。

スウェーデンで従来の左車線走行から右車線への変化は、800万人が、すでに身に付けているパターンの変革を求めたものであった。その後に、その右車線走行慣行が普及定着した事で、このキャンペーンを含むその他の例から社会変化成功の条件が社会学的に分析されている^{注18}。それらは、

(a) 独占 (Monopolization)
 キャンペーンの目的に対抗するメッセージの排除

(b) 方向づけ (Canalization)
 既存の態度や行動の方向の転換

(c) 補完 (Supplementation)
 マスメディア伝達情報を補完する対面伝達

である。

さらにウィーブは、社会変化のキャンペーンは商品販売のキャンペーンと似ているほど、成功率が高いとして、以下の5要因を提示した¹⁹。それらは、

(a) 力強さ (Force)
 メッセージを受け取る人の性格とメッセージの刺激レベルによって、目的方向へ向かわせる動機づけの強度

(b) 方向性 (Direction)
 キャンペーンの目的の為の目的実行手段の知識

(c) 機構 (Mechanism)
 動機を行動に変化させるための機関、事務所の存在

(d) 充足性と適合性 (Adequacy and Compatibility)
 目的完遂を担当する機関の能力と効率性

(e) 距離 (Distance)
 個人が態度或は行動を変化させるためのコストであるエネルギーと、予想される報酬の評価の隔たり

である。

ウィーブは、いくつかの実例をあげて成功と失敗例を上記のファクターで説明している。またロスチャイルドも社会変化を目的とするキャンペーンが、商品販売より困難な原因を研究しゴミの投

げ捨て防止キャンペーンの失敗例の要因を述べている²⁰。それは、

(a) 状況関与度 (Situation Involvement)
 人々の関心を引かなかったこと

(b) 関与持続度 (Enduring Involvement)
 これまで未経験の問題であったこと

(c) 利益/強化度 (Benefit/Reinforcer)
 ゴミ投げ捨てのない状態は、個人の力ではなく多くの人の集団行動であるため、ゴミ投げ捨てしない事によってえられる満足感が低いこと

(d) 費用 (Cost)
 ゴミを投げ捨てしない事は、費用がかかり、不便であること

(e) 便益/費用 (Benefit/Cost)
 ゴミ投げ捨てしない人または、ゴミを拾う人の費用便益率は低いこと

(f) 既存の需要 (Preexisting Demand)
 クリーンな環境への要求は強くないし、一般的でもないこと

(g) 細分化 (Segmentation)
 ゴミ投げ捨て反対行動は、一般的ではないので、そのキャンペーンは目標とするそれぞれの集団に合わせたものとしなければならないこと

である。

一般的に、問題に関する標的集団の関心が低く便益/費用率も低いとキャンペーンの影響は小さい。また成功には、社会の状況がその社会変化を受け入れる準備が来ているかどうかにも、大きく影響されると述べている。

これらの既存の研究は、ある人が製品を購入するまでの意思決定過程においての要件と見ることができる。白石善章²¹によると、その過程は (ア)

問題認知、(イ)情報の探索、(ウ)代案の評価、(エ)購買決定、(オ)購買後の行動、の5段階であると指摘されているが、ポスターによるキャンペーンはこの過程では、(ア)問題認知、と(イ)情報の探索、の過程に該当すると考えられる。

これらの既存研究結果を骨髄ドナー登録訴求のキャンペーンに当てはめると、ポスターの役割としては、

- (ア) これまで知らなかった骨髄提供の意味を知らせること
- (イ) 誰がどのような行為をする事が求められているか
- (ウ) その行為を行う費用とその結果としてえられる便益は何か
- (エ) その行為を行うには、どうすればよいのか

を含むメッセージを力強く、標的集団それぞれに細分化した形態で訴求しなければならない。特に骨髄ドナー登録者は、多くの場合、ポスターを見る人がこれまでに経験したことのない者であり、また潜在的提供者である一般大衆はふつう日常生活において必要としていない行為である。またポスターを見る人の疑問に対して、対面的にあるいは個人的な疑問に答える事の出来る事務所の必要性も必要であるかも知れない。これらの社会変化キャンペーンの成功要件に留意しながら、骨髄提供登録を訴求する日米のポスターを比較してみよう。

②方法

筆者が行った調査の実施方法は以下の通りである。

(a) 調査対象者

- (ア) 県立看護短大の学生(女子)約40名
- (イ) 国立大学大学院生約37名(内外国人10名)

(b) 調査方法

筆者が採った調査方法は、全員一律に以下で述べるようなNMDP及びJMDPのキャンペーンポス

ターを掲示し、次の質問事項を中心に率直な感想を自由に述べてもらうというグループ・インタビュー方式である。

主な質問事項は、次の3つであった。これらを順次質問し、それに対する自由な意見・回答を求めた。

- (ア) 何を目的としたポスターか
- (イ) 日米を比較した上での特徴は何か
- (ウ) 日米のいずれに登録したいか

(c) 調査時期

調査対象者の

- (ア) については98年6月
- (イ) については97年5月(10名)、12月(15名)、98年7月(12名)

に実施した。

(2) NMDPのポスター

NMDPのポスターは以下の7枚(No.1~7)である。

No.1とNo.2は下線部の名前だけがちがっているポスターで人種別に、骨髄移植で救われた子供の写真をいれたポスターである。レイリンはネイティブアメリカン、シャイナは白人である。

No.1

あなたのような人が、レイリンの命を救ったのです。

医学の奇跡と見知らぬ人からの贈物でレイリンは骨髄移植で救われました。

No.2

あなたのような人が、シャイナの命を救ったのです。

医学の奇跡と見知らぬ人からの贈物でシャイナは骨髄移植で救われました。

No.3

あなたは、世界を変えられます。

生きるチャンスを探めている患者にその機会を与

える人になれるのです。

No.4の2枚は※印の部分が共通である。ジャッキーはアフリカ系、アニタはヒスパニック系の少女である。

No.4-A

ジャッキーは8歳だけど白血病が治らないと、9才にはなれそうもありません。

※命を救うことができる貴方は幸運です。

No.4-B

アニタは4歳で死に瀕しています。

※命を救うことができるあなたは幸運です。

No.5

骨髄ドナーになるために、もっとよく知るのは何の問題も無いのです。

ドナー登録をするのは、時間もかからないし費用もいりません。腕から少しの血液をとるだけです。ドナー登録者のプールが大きくなれば、白血病や他の命にかかわる血液病の人達が助かる可能性が高まります。電話でドナーになる事について聞くのは、痛みません。

No.5は、少し変わったタイプといえる。人物ではなく、バンド・エイドが中央にある。ドナー登録するためのコストとして、腕から採血する事を示し、報酬としては、致命的な病気の患者が助かると示している。ここで、使われているNo.5の下線部「痛みません」(原文はIt doesn't hurt)は直訳では「痛みません」であるが、会話では「差し支えが無い」「問題がない」を表わすのに使用される。それは、調査^{註22}ではドナーにならない理由の1つが、痛みへの恐怖があり、その解消を目的とした社会反応型の広報といえる。これは一般大衆の不安への対応である。

No.6

私には骨髄移植が必要です。

誰か助けてくれませんか？

日系アメリカ人のドナーリクルートを目的とする

ものであり、これ以外に中国語、ベトナム語、韓国語その他の多くの言語で同様のポスターが製作されている。

No.7

Sharelife(ともに生きる)をデザインした絵の下に小さく書かれているのは、骨髄移植の必要な何千人もの患者と、貴方は一致するかもしれません。ドナー登録は簡単な血液検査だけでできます。

1995年あたりから、具体的な患者の名前と写真に代って抽象的なデザインが使われ始めている。それは、1995年3月には、ドナー登録者数が150万を超える状況になって、一般大衆が骨髄提供の必要性についてのある程度の知識を持っているため、説明的な部分の多いポスターよりも、人目と関心を引くデザインに代わったと考えられる。これは、95年5月から使用され始めたものである。この頃からポスターは、イメージ的な物が多くなった。これはその1つである。

上記のNMDPポスターの特徴を、これまでの研究結果のポイントでまとめると、

①標的 (Target)

必ず you か I が使われている。そうすることによって見る人を傍観者としなためである。提供行為をする主体としてポスターを見る人を標的と設定しているからである。

②関与 (Involve)

見る人を状況の中に、見る人に直接呼びかける you を使用して関与させている。

③力強さ (Force)

死、白血病、命、世界など刺激レベルの高い言葉を使用して目的方向へ動機づけを行っている。

④利益/費用 (Benefit/Cost)

どんなコストと報酬があるのかを提示している。たとえば図1、2では、見る人は命を救うという行為をする自分を想像する。そして行為の結

果のもたらす報酬は、元気になった少女の笑顔である。少女の命を助ける行為による満足感その他の感情が標的の便益 (Benefit) である事がわかり、行為の結果得られる報酬を見る人が予想できるのである。youという言葉によって関与させられた標的は、少女の命の重さと行為の結果に得られる感情を想像する。回復した患者の元気な姿は報酬としての機能を果たすのである。非血縁ドナーでは、患者の元気になった姿はみられないのだが、ドナーが、自分の提供する患者の姿をこれらのポスターの子供達に投影することで、提供行為の結果としての報酬を予想できるのである。

No.4には、「命を救うことができるあなたは幸運です」と報酬がさらにはっきり明示されている。他の誰にも出来ない行為をする自分、選ばれた自分というイメージは、自己評価の向上を予想させるものである。

⑤方向性 (Direction)

ウィープのあげている方向性も提示している。なぜなら、標的はポスターで、既に骨髄を必要としている状況を理解したが、具体的にどのように行動するか方向性を指示されるのである。

⑥機構 (Mechanism)

ポスターにある電話番号の受付機関が動機を行動に変化させる機関である。

⑦適合性と充足性 (Adequacy and Compatibility)

受付機関であるドナーセンターの所在の存在を提示している。

⑧補完 (Supplementation)

ポスターによって伝達された情報をNMDP職員の対人的対応で補完する。

⑨細分化 (Segmentation)

人種別に作成されていて、白人、アフリカ系、ヒスパニック、中国人等の標的集団の言語でその人種のモデルを使用してポスターを製作している。

これらのポスターでは、骨髄提供を考えていな

い個人が初めてポスターを見て、骨髄提供の必要を認知し、提供に伴うコストと報酬を予想する。動機づけられて、どこに連絡して、どのような行動をしなければならないか等について必要な情報がすべてえられるのである。

ここで、コトラー、ロスチャイルドと違って、ウィーヴはマーケティング行為を行う組織に言及している。マーケティングの内容、方法、それを受ける一般大衆だけに着目していた定義になかった、「機構」とその「充足制と適合性」も成功要因としている。

このように、効果的なマーケティングとしてリクルートキャンペーンを行っている背景は、NMDPは、骨髄提供を交換行為とみなしている状況がある。コトラーは、マーケティングの本質は交換としているので、彼の理論を実践するのは無理のない事であり、成功しているといえる。なぜなら、300万人が、NMDPの提供する情報によって交換行為を行う事に同意したという事は、私企業の提供するマーケティングによって商品を買うのに消費者が市場に参加したのと同じと見てよいからである。

(3) JNDPのポスター

NMDPと比較するためにJNDPのポスター4枚のキャプションを提示した。(No. 8~11) それぞれには次のようなキャッチコピーが謳われている。

No.8

かっとなげ！愛のホームラン。

No.9

技あり！大きな愛。

No.10

あなたの愛をどこかで待っている人がいます。

No.11

生きていることをあなたと感じたい。

上記4種の日本のポスターをみると、これらのポスターに共通しているのは知名度の高いスポーツマン（野球、柔道、相撲）と女優が大写しになって登場しているという点である。これら4枚のポスターに登場するスポーツマンは3名、女優は1名である。そしていずれも健康である第3者が、健康な不特定の人へ骨髄提供を呼び掛けるという形態をとっている。NMDPのポスターに比べるとJMDPのものは、知名度の高い人物が一般大衆に呼びかけるという内容で、シンプルなものになっていると言うことができる。

(4) 調査結果

若干の外国人を除くと、JMDPのポスターに登場している人物を知らないものはいなかった。当初、JMDPのポスターは、その下に書かれているJMDP名を隠した状態で被験者に提示したが、その結果、そのポスターが何を訴求したものかについて正しい認識を持っていた者は「短大生グループ」で65%、「大学院生グループ」では10%にとどまった。

短大生グループは、保健婦養成のクラスであり骨髄移植を含む医療知識は、一般より高い集団である。それに対して、院生グループは、知的水準は相対的に高く、脳死問題を含む社会問題についての理解度は高いと考えられるが、移植とか骨髄移植については曖昧な理解が見られた。（この違いは、院生グループの調査は3グループに分けて行われたが、その内の2回については「移植法」が施行される以前であり、それだけ認知度が低かったものと考えられる。98年7月に行われた院生グループだけを取り出すと35%が正しい認識を持っていた。）

日米のポスターを見て率直な感想を聞いたが、それはJMDPのものに集中した。その感想の主要なものは次の通りである。

- ①「ドナーになるには健康な人でなければならないが、だからといってスポーツ選手ばかり出すのは問題だ」(院生)
- ②「自動車のシートベルトの広告かと思った」(院生—外国人)
- ③「骨髄提供するのは背骨から脊髄に針を刺すのかと思っていた。つまり骨髄移植とは何か知らなかった」(院生—外国人)
- ④「貴闘力のファンでポスターが欲しい」(短大生)
- ⑤「ポスターの目的が提供登録を目的とするなら、健康な第三者よりも財団の関係者が出た方がよい」(院生)
- ⑥「骨髄財団というものがよく分からない」(院生)
- ⑦「子供が出ていると提供登録を考えようと思う」(短大生)

ポスターの感想を求めたアンケートには「何の為の広告かわからない」という答えが多かった。それが②⑥の感想とか①になって現れていたものと考えられる。その点において、患者自身が助けを求めているNMDPの1部のポスターと比較して切実さが感じられなかったという感想が多かった。

有名人を登場させたことによって、当然、関心はその人物に集中することになる。反応を調査するために筆者が各地点に掲示したポスターは、何度も盗難にあったが、上記の調査から考えると、それは呼びかける内容のゆえではなくその写真に登場している人物を目的として盗まれたのであろう。

またJMDPのものには「愛」という単語が4枚のうち3枚のポスターに使用されており、NMDPのポスターのような刺激の強い直接的な表現を避けている。さらに、これらのポスターには、コストも報酬も明示されていないうえに、呼びか

けの対象が漠然としており責任の拡散が起こっている。すなわち見る人が傍観者となってしまう、行動を引き起こさせるには無理があるものと思われる。これらのポスターが、意識変革を求める標的は誰か、その標的を想定しているとするならば、彼らに何を求めているのかが不明である。例えば、一般大衆に財団の名称と存在を知らせる目的なのか、電話をかけるという行動によって個人を関与 (Involve) させる目的なのかなどが不明である。その上、行動を起こさせる動機づけとなるものが読み取れない。ただ、これらの被写体に対する関心による問い合わせは多いであろうことは予想できる。その場合には情報を補完するための対応として対人的介入^{注23}が電話で行えるように教育された担当者が対応しなければ、ただ社会的費用である一般大衆の時間と労力の損失に終わると考えられる。すなわち日本のポスターでは、

- ①標的 (Target) が不明であること
- ②コストと便益 (Cost/Benefit) が示されていないこと
- ③何を必要としているかが読み取れないこと
- ④需要者が誰かが不明であること
- ⑤伝達情報が曖昧であること

等の点でコトラー、ウィーブ、ロスチャイルドの提示した理論とはかけ離れたものとなっている。これらの曖昧さの原因には、ポスターを製作する JMDP が、ポスターを見る社会の状況を明確に把握していないことも理由であると考えられる。一般大衆の移植治療への認識がどの程度なのか、臓器移植を治療として受容できる準備が出来ているかどうかは、キャンペーン効果に影響する。たとえば、社会が移植についての認知が不十分である状況で、曖昧な内容のポスターは非効率と思われる。組織の社会認識と現実の乖離があると効果的なキャンペーンはできない。第1点にあげた標的が不明な理由として、考えられるのは臓器移動

における、臓器の所有権の認識である。JMDP では、骨髄提供同意書に、提供者が成人であっても本人とその家族の署名を必要としている。他の国では本人の署名だけである。日本では臓器の処分に際して家族の意思介入が大きいとみなされている。その認識がキャンペーンの標的の曖昧さにつながっている。しかし、それなら標的集団を細分化し、それぞれに適したキャンペーンをする事が可能である。

これは、ウィーブの述べる成功要因の一つであるキャンペーンを行う組織の充足性と適合性に該当するものである。

4. 結論

この論文では、日本とアメリカでの骨髄提供ドナーに呼びかけるポスターの違いを、マーケティングの視点から比較検討する事が目的であった。若干の理論的な整理にもとづいて比較分析したが、その結果、導かれた結論は次の3点である。

第1. 社会的マーケティングのためのキャンペーンは決して単発的なものでは十分でないこと。

すなわち、社会的に浸透させたいと望む意識変化をキャンペーンするには、社会に受け入れられる形態でなければならない。そのためには、綿密な社会調査結果に基づかなければならないのである。そして一つのキャンペーンによって、浸透した意識のうえに、さらに拡大、拡散し、その重層的なチャンネルが面状に広がり定着していくのが、効率的であると考えられる^{注24}。

第2. そのアイデアの関与者あるいは、参加者間の社会経済的、文化的な距離の近い集団

ほど同一目的に対する同調がしやすいこと。

すなわち、目的に対する「同調性水準」は、社会経済的、文化的なクラスターに依存すると考えられる。

第3. 非営利組織は、組織の目的達成する交換過程を創出するための意識変化、サービスの概念化、プロモーションを実施するための存在であるという明確な認識が必要であること。

したがって、それぞれの集団にあった達成目標を設定し、それをまとめる機能を非営利組織は持つべきであると考えられる。ただし、前述のように非営利で運営されているため、一般大衆への理解が不十分であり、また組織の機能が十分でなくとも存続するという欠点がある¹⁾²⁵⁾。

日本では臓器の交換過程の創出という社会的なニーズを効果的に充足する事ができていないのは、以上3点に集約される社会変化キャンペーンとしてのマーケティングが、有効さを欠いていたからであると考えられる。そしてこれらは今後の日本の非営利組織のマーケティングと非営利組織の機能を再検討するための方向を示唆するものであるといえるであろう。

この研究では、骨髓提供を訴求するキャンペーンの日米の違いについてのみ考察した。この問題の背景にある文化の違いはここでは考慮していない。この文化の違いは、骨髓の需要者、供給者であるドナーだけでなく、その需給結合促進を担当する非営利組織の姿勢にも大きな影響をあたえているものと考えられる。この文化の問題を配慮した分析は筆者の今後の課題である。

謝辞

この論文の作成には名古屋大学大学院国際開発研究科、高橋公明教授および安田信之教授に日頃のご指導を頂いています。また、特に血液事業に関しては、京都赤十字血液センター研究部長、佐治博夫先生のご指導を頂きました。さらに本論の査読に際しては、本誌レフェリー及び編集委員の方からは多くの貴重なコメントを頂きました。さらに流通科学大学、白石善章教授には、医療サービス及び日本の臓器資源配分の非効率分析についての経済学、経営学的及びマーケティング論の学際的視点のご示唆を頂きました。これらの先生方に、心からお礼を申し上げます。しかし、本稿に間違いがあるとすれば、すべて責任は筆者にあります。なお、この研究成果は(財)中内育英会の平成11年度の研究助成をいただきました。ここに併せて深くお礼申し上げます。

注

- 1 アメリカ・マーケティング協会 (AMA) が 1985マーケティングの改定を行った。それによれば“マーケティングとは、個人及び組織の目的を達成する交換を創出するために、アイデア、財及びサービスの概念化、価格設定、プロモーションそして流通を計画し実施するプロセスである。”1960年の定義では、“マーケティングとは、生産者から消費者または使用者に財およびサービスの流れを方向づけるビジネス活動の遂行である”。とされている。以前の定義に比べて、“生産者”が“個人および組織”へ、交換主体が拡張されている。
- 2 雨宮浩 (編) 『テキスト臓器移植』 (日本評論社1998) : 6.

- 3 ここでいう『需要』『供給』は、経済学の概念とはやや異なっている。経済学においては『価格水準ごとに求める数量に対して支払う意思を持った購入希望』であるし、『供給』は『価格水準と限界効用との関係で定義される経済的意思をさす』。しかしそこにおいては質的な需給接合をほとんど考慮の外におかれている。しかしマーケティング理論では、ある製品・サービスを欲しているということ「需要」とし、それに的確に到達させようとする試みを「供給」という。この事については、たとえば、上原征彦著(1999)『マーケティング戦略論』有斐閣を参照されたい。
- 4 臓器の社会的移動の形態に関する問題については、拙稿「移植臓器の移動形態としての贈与、交換」『医療と社会』8(3):127-145を参考にされたい。
- 5 骨髄提供における提供者の負担としては、麻酔に伴う死亡が世界で2例報告されている。その他には、採取後の針跡の化膿、長期の腰痛等がある。骨髄採取のための入院は、日本では4~5日、アメリカでは1日である。
- 6 臓器も他の財の流通と同じで、市場、非市場が入り交じった状況にある。臓器売買を法律で禁止しても、抜け道があることもあり(朝日新聞97年6月16日)、完全に排除はできていない。
- 7 中国では98年10月1日献血法を施行し売血を禁止した。(朝日新聞98年10月5日)
- 8 "Trading Flesh Around the Globe" *TIME* June 17, 1991, 37. "人体徹底利用の一里塚"(朝日新聞夕刊1997年6月16日) "Body Parts in the Market Place; Uneasy commerce spawns an ethicist's nightmare", *The JAPAN TIMES*, July 14, 1999. Kimbrell, A. (1993) *Human Body Shop*, (William Morris Agency) = (1995) 福岡伸一(訳)『ヒューマンボディショップ』化学同人。
- 9 市場によって効率的な結果が実現しない状況を経済学では「市場の失敗」と呼ぶ。その例としては、以下の4つがあると言われている。
- (1) 独占などの成立によって市場メカニズムがうまく働かない状況
 - (2) 本来的に市場メカニズムにのらない国防、きれいな空気などの公共財
 - (3) 外部効果の存在
 - (4) 情報の不完全性や不確実性による市場の欠如
- である。
- 10 Mason, D. E., *Voluntary Nonprofit Management*, (Plenum Press 1981) : 19.
- 11 James, E., Rose-Ackerman, S *The Nonprofit Enterprise in Market Economies*, (Harwood Academic Publishers GmbH) = 田中敬文(訳)『非営利団体の経済分析』(多賀出版1993) : 5.
- 12 Kotler Philip, (1982) *Marketing for Nonprofit Organizations*, (Prentice Hall Inc.) = 井関利明(監訳)『非営利組織のマーケティング戦略』(第一法規出版1991) : 18.
- 13 洞口治夫「外部性」植草益(編)『社会的規制の経済学』(NTT出版1997) : 101.
- 14 上掲書 : 101.
- 15 注3で指摘したように、臓器に対するニーズとその提供は、経済学のフレームで厳密に言えば、この公共財としての性格をもった臓器にたいしては、たとえ準公共財であってもそのまま「市場」という表現でしめすことは適切でないかもしれない。しかし、この論文は、臓器という人体の一部がさらに有効に利用されるために移動する過程での変容を含む様々な問題と、その財の性格を前提としている。従って従来の経済学の概念・フレームを超え学際的なアプローチをとっている。その意味でここでは慎重に「市場」を「」で示している。すなわちここでは厳密な経済学の市場概念に沿うというよりも、マーケティング理論に依拠しているのである。

- 16 この種の研究は様々なアプローチによって分析可能と考えられる。しかし、既に述べたように、この研究は端緒的な研究なので、まず、コトラーの分析手法に基づいて行い、そこからこの種の研究の意味と限界も明らかにしたい。
- 17 Kotler, Philip, *Social Marketing* (Collier Macmillan Publishers 1989) : 7.
- 18 Lazarsfeld, Paul Fand, Merton, Robert K., " Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action" in William Schramm (ed.), *Mass Communications Urbane* (University of Illinois Press 1949).
- 19 Wiebe, G.D., "Merchandising Commodities and Citizenship on Television", *Public Opinion Quarterly* 15, Winter 1951 : 679-691.
- 20 Rothschild, Michael L., " Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhood Like Soap ", *Journal of Marketing*, 43, Spring 1979 : 11-20.
- 21 白石善章 (1993) 『新時代のマーケティング』黎明書房 : 139.
- 22 Drake, A.W., Finkelstein, S.N., Sapolsky H.M. (1982) *The American Blood Supply* (Cambridge, MA: MIT Press).
- 23 Kotler, Philip 前掲訳書 : 9.
- 24 筆者自ら絵本翻訳出版を行い95年から98年にかけてのキャンペーン実験は、参加者を結節点として面的な意識変革拡大を意図したものである。別稿にて論述する。
- 25 非営利組織の研究ではパーツネクが自らも構成員である国際婦人ローマカソリック修道会を事例に取り上げて分析し、組織の環境認知と戦略策定の問題を詳細に分析している。その組織で重要な変数として指摘されているのは、「解釈枠組み」「組織におけるリーダーシップ」であるとされている (J.M. Bartunek (1984) "Changing Interpretive Schemes and

Organizational Restructuring: The Example of Religious Order", *Administrative Science Quarterly*, 29 (3) : 355-372、小島廣光著『非営利組織の経営』1998、北海道大学図書刊行会参照)。したがって、非営利組織が経営効率が悪いという一般論は必ずしも妥当とはいえないかもしれない。また「組織が戦略に従属する」のか「戦略は組織に従属するのか」は、チャンドラー以来の組織論の重要な命題である。最近の研究ではむしろ後者への傾斜がみられると筆者は考えている。いずれにしろ、これらの問題は、今後の研究課題である。

参考文献

[1] 邦文単行書

- 雨宮浩 (編) (1998) 『テキスト臓器移植』日本評論社。
植草益 (編) (1997) 『社会的規制の経済学』NTT出版。
小島廣光著 (1998) 『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会。
白石善章 (1993) 『新時代のマーケティング』黎明書房。
山田太門 (1987) 『公共経済学』日本経済新聞社。

[2] 邦文論文

- 上沼克典 (1990) 「非営利組織マーケティング論の再評価」『経済貿易研究』(17) : 99-115 神奈川大学経済貿易研究所。
小寺良尚・中村真規子 (1996) 「米国骨髓バンク (NMDP) から提供を受けた骨髓による非血縁者間骨髓移植」『骨髓バンク』2 : 49-51、全国骨髓バンク推進協議会。
中村真規子 (1998) 「移植臓器の移動形態としての贈与、交換」『医療と社会』8 (3) : 127-145、医療科学研究所。

中村真規子 (1998) 「臓器移植の学際的研究—骨髄移植コーディネーターの視点からの理論構築序説」名古屋大学修士論文。

洞口治夫 (1997) 「外部性」植草益 (編) 『社会的規制の経済学』NTT出版。

光澤滋 (1988) 「マーケティング論における交換論争」『同志社商学』39 (6) : 98-119.

医療人類学研究会編『文化現象としての医療』メデイカ出版。

[3] 欧文単行書

Drake, A.W., Finkelstein, S.N., Sapolsky, H.M., (1982) *The American Blood Supply* (Cambridge, MA: MIT Press).

James, E., Rose-Ackerman, Susan, (1986) *The Nonprofit Enterprise in Market Economies*, (Harwood Academic Publishers GmbH) = 田中敬文訳『非営利団体の経済分析』(多賀出版1993).

Kimbrell, A. (1993) *Human Body Shop*, (William Morris Agency) = 福岡伸一 (訳) (1995) 『ヒューマンボディショップ』化学同人。

Kotler, Philip (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, (Prentice Hall Inc.) = 井関利明 (監訳) 『非営利組織のマーケティング戦略』(第一法規出版1991).

Kotler, Philip (1989), *Social Marketing*, (Collier Macmillan Publishers).

Mason, D.E. (1981), *Voluntary Nonprofit Management*, (Plenum Press).

[4] 欧文論文

J.M. Bartunek (1984), "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of Religious Order", *Administrative Science Quarterly*, 29 (3) : 355-372
 Seymour H., "Social and Nonprofit Marketing",

Advances in Nonprofit Marketing (2) : 71-98.

Freimuth, Vicki S. (1995), "Developing The Public Service Advertisement For Nonprofit Marketing", *Advances in Nonprofit Marketing* (1) : 55-93.

Lazarsfeld, Paul F. and Robert K. Merton (1949), "Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action" in William Schema (ed.), *Mass Communications* (Urbane: University of Illinois Press).

Nakamura, Makiko (1999), "Japanese and American Bone Marrow Donor Campaign, A Comparative Study from NPO Marketing Perspective," *Marketing Health Services*, Forthcoming fall.

Rothschild Michael L. (1979), "Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So hard to Sell Brotherhood like Soap," *Journal of Marketing*, 43 (Spring) : 11-20.

Walsh, Kieron, (1994), "Services and Not-For-Profit Marketing," *European Journal of Marketing* 28 (3).

Wiebe, G. D. (1951), "Merchandising Commodities and Citizenship on Television," *Public Opinion Quarterly* 15, Winter, : 679-691.

[5] その他

TIME June 17 1991.

日本骨髄バンクニュース1994-1999.

The JAPAN TIMES, July 14, 1999.

著者連絡先

〒471-0025

愛知県豊田市西町6-3-4-406

TEL/FAX : 0565-35-9863

E-mail : fwga8895@mbinfoweb.ne.jp

Japanese and American Bone Marrow Donor Campaigns, A Comparative Study from a NPO Marketing Perspective

Makiko Nakamura, M.A.*

This paper aims to discuss different methods of recruiting marrow donors in the United States and in Japan from the viewpoint of marketing theories.

The National Marrow Donor Program in the United States and the Japan Marrow Donor Program in Japan are in charge of recruiting bone marrow donors in order to help patients in need of marrow transplants.

The author will first compare those two non-profit organizations from the standpoint of economics and marketing theories. Then, as a means to examine basic difference between American and Japanese organizations' attitudes towards organ transplants and donor recruiting, the author will compare campaign posters published by the two Programs.

The author will also discuss problems faced by non-profit organizations, Japanese Marrow Donor Program in particular, in carrying out their campaign. Several suggestions will be made by the author to enhance the present campaign methods.

Marketing theories established by Kotler, Wiebe and Rothschild are the main reference material for this paper.

[keywords]

campaign, donor, donor registry, exchange, Kotler, marketing, non-profit organization, poster, recruit, transplant

* A member of the International Committee of the Japan Marrow Donor Program,
Graduate School of International Development, Nagoya University
Doctoral course in International Cooperation,
Former Transplant Coordinator of the Japanese Red Cross Nagoya First Hospital