

特別寄稿

三鷹市の自治体 経営分析

自治体経営における
マーケティング戦略の可能性
～三鷹市の課題を踏まえて～

慶應義塾大学総合政策学部助教授
玉村 雅敏

自治体経営におけるマーケティング戦略の可能性

～三鷹市の課題を踏まえて～

慶應義塾大学総合政策学部助教授 玉村 雅敏

はじめに

三鷹市役所は、外部機関による各種の調査結果に示されるとおり、卓越した経営を行っているとの評価を得ている行政機関であり、国際的にも知名度を誇る先駆的な自治体である。それは、現場での実感を元に、率先して改革していくイニシアティブを、市長をはじめとした市政のリーダーはもとより、個々の職員まで持ち合わせ、それぞれが試行錯誤を行っていることが基盤にある。

だが、経営は“終わりなき試行錯誤”である。三鷹市がさらなる前進をしていくためには何が必要であるか？

本論では、そのヒントとして「マーケティング」の観点に着目する。

自治体経営というと「市役所」という組織の経営問題のみを考えがちだが、もっと広い目線で見ると必要もある。それは、例えると、市役所という1つの「樹木」を見る目線ではなく、地域社会という「森」をみる観点である。森では、多様な樹木や生物が、それぞれの特性を活かして自生しながら役割分担をし、また、お互いに栄養を供給し合い、植生全体として成り立っている。自治体経営を考える際にも、地域社会という植生全体を意識し、そこで活躍する樹木や生物たち(市役所、市民、市民団体、企業、学校...)がより活気をもって活躍できる戦略を持つことも大切である。

こういった「森」を見る観点に貢献するのが、現在の「マーケティング」の発想である。マーケティングとは、英語の原語(Market + ing = Market の現在進行形)が指し示すように、「市場(Market)づくり」を意味しており、組織の外部に広がる「市場(=森)」を創り、持続的に機能させようとするプロセスを総称する言葉である。どんな組織でも、活動する領域(市場)が存在しており、そこでどういった“関わり方”をするのか、がマーケティングの根本的な発想である。

三鷹市は、市民や市民団体等による多彩な活動経験の蓄積があり、また、自治体職員の改革イニシアティブも定着している。そういった現状があるからこそ、より踏み込んだ「森」としての自治体経営戦略を検討することが可能であり、また、さらなる前進には不可欠であろう。

本論では、そういったマーケティング戦略のあり方について、近年の行政経営の基本的な発想を示す「NPM(New Public Management)」のトレンドとの関係も示しながら解説していきたい。

1. 自治体経営とマーケティング戦略

戦略1:顧客起点の行政サービスを実現するためのマーケティング戦略

最初に「自治体経営におけるマーケティング」と聞いたとき、「行政サービス(=行政機関が供給するサービス)」に関するマーケティングを想定されるかもしれない。確かに「行政サービス」の

マーケティングの重要性は増している。利用できる資源(税金)が限られる中で、住民のライフスタイルや価値観が多様化している現状では、住民を漠然とした集合体と捉えて、サービス供給をするアプローチでは機能しにくくなってきている。また、限られた資源を効果的に利用するために、行政評価を通じて、行政機関の成果や生産性、サービスの質が問われるようになっている。

こういった状況では、提供者の論理ではなく、顧客起点でのサービスレベルの検討や改善が求められる。具体的には、セグメンテーションやターゲティング(焦点・集中化)などのマーケティングで活用される発想や技法を持ち込むことで、「顧客起点の行政サービス」を創造するための戦略が必要になる。

セグメンテーションとは、製品やサービスに関する検討を行う際、顧客を漠然と全体として捉えるのではなく、共通する特性やニーズによって細かな単位(セグメント)に切り分けるという発想である。それは、性別・年代・居住地域といった基本属性はもちろんのこと、価値観(製品やサービスに望む便益など)や、行動(過去の利用経験・評価など)、意識(認知度、想起する内容など)といった特性を基に、顧客を共通するニーズをもつ特定の「まとまり(セグメント)」に細分化するものである。そして、個々のセグメントの中から特定の市場に焦点をしばり、そのニーズにマッチした製品やサービスを構築するといった、焦点・集中化がターゲティングである。

行政機関では、これまで、なかなかこういった発想には立ちにくかった。民間企業は、対価を得ながら活動をする前提にあるため、特定の製品やサービスに特化して活動を行うことや、特定の市場や顧客に選択・重点化を行うことは、比較的取り組みやすい。だが、行政は、税金(=サービス利用に対する対価ではなく、事前に強制的に徴収するもの)によって活動が支えられる前提であり、サービスの展開に一定の公平性が求められるため、民間企業と比べると、相対的には取り組みにくかった。

だが、時代は変化し、住民全体に対して、一律同様のサービスを提供するだけでは限界がある状況に直面している。住民のライフスタイルやニーズの多様さが増し、一律に提供するという発想のみではサービスの質は保証できず、また、コストも掛かりすぎることになる。結果として、NPMにおいて「顧客起点の行政」といったトレンドが指摘されているとおり、世界各地の行政において、顧客の観点からの行政サービス設計が行われるようになってきている。それは、多様なライフスタイルやニーズを持つ住民を前提にセグメントを考え、それぞれのセグメントに合った形での、メリハリあるサービス提供を行うことで、多様なライフスタイルをもつ住民それぞれに応じた利便性を享受できるという、新たなタイプの公平性をめざすものである。

ただし、行政の場合は、やみくもにサービス提供の幅を広げることは、(総額が限られる)税金の費用対効果の観点からみて非効率であり、住民のニーズをセグメントごとに把握した上で、必要な部分や範囲を精査していくことも求められる。また、こういったセグメントを想定し、何を提供するのかといった情報を積極的に発信していくことも必要になる。さらに、行政サービスにおいては、利用者が限られるところは「ターゲットにしない」のではなく、場合によっては、逆にそういったターゲットに適したやり方で補っていく発想も必要となる。

こういった観点を考慮すると、「こういった人が、どのようなニーズを、どれくらいもっていて、

そのニーズがどの程度の重要性をもっているのか…」を把握した上で、メリハリのある、効率的かつ効果的なサービス提供を推進していくこと、また、そういった情報を積極的に発信していくことが、今後の行政サービスを実現するには大切となってきている。

自治体経営におけるマーケティングでは、こういった「顧客起点の行政サービスを実現するためのマーケティング戦略」は大切である。だが、それにとどまらず、より視野を広げて、多様な担い手(行政組織、NPO、市民団体、民間企業、地域コミュニティ、学校、町内会、家庭、市民個人など)の役割分担を促し、高い成果を効率的に実現していく「成果を実現する場を創造するためのマーケティング戦略」も重要である。

以下、後者のマーケティング戦略についての解説をしていくが、それに先立ち、より理解を深めるために、まず、「そもそもマーケティングとはどういった発想のものなのか」についての補足説明をしておきたい。

マーケティングとは何か？

公共や行政の領域において「公共経営」「行政経営」という言葉が定着し、公共的な価値を提供していく「経営(マネジメント)」の仕組みをいかに構築していくのかが求められる時代となっている。

マネジメントを機能させるには様々な要素が必要であり、その1つに「マーケティング」があるが、実社会において、「マーケティング」の指し示す内容は広範なものとなっている。例えば、商品を売り込む営業活動のことを指すこともあれば、顧客のニーズに対応した商品開発や価格決定、テレビCMの制作や宣伝ビラの配布などの広報活動、商品開発に当たっての市場調査、顧客との関係や関わり合いを深める活動...など、多様な活動を指して「マーケティング」と言っている。

なぜ、マーケティングという用語は、こういった幅広い領域で使われているのであろうか？

そもそもマーケティングとは、英語の原語(Market+ing)が指し示すように、「市場(Market)づくり」を意味しており、組織の外部に広がる「市場」を創り、持続的に機能させようとするプロセスを総称する言葉である。すなわち、「組織外部(市場)との関係をどう考えるか」によって、その指し示す内容は、変化をすることになる。

この「マーケティング」の変化については、P.コトラーが、時代や社会環境の変化に対応して、生産志向、販売志向、マーケティング志向、社会志向の4段階で整理している(Kotler 2000)。

簡単に説明をすると、「生産志向」とは、需要に比べ供給が不足している状況で、生産すれば売れる時代における考え方である。企業活動の中心は生産活動であり、効率的な生産体制をいかにして実現するかが、このマーケティングの焦点である。

次の「販売志向」は、生産すれば売れる時代は終わり、販売組織や広告を強化して、いかに販売するか、売り込むかに重点が移った頃の考え方である。

そして、こういった販売志向に基づく活動を追求したときには、時として、商品を押しつけるような、一方的・高圧的な販売活動となることや、(売り込みに視点があるため)顧客にニーズがある

とは限らないものでも売り込む努力をしていき、結果として、顧客の期待に応える製品が提供できないことも起きてくる。そこで、顧客はどういったニーズや欲求を持っているのかを明らかにし、そのニーズに対応する様々な活動を組み合わせて展開することで、顧客満足を実現し、組織目標を達成しようという「マーケティング志向」の考え方が現れてくる。

さらに、マーケティング志向において、商品を購入する顧客の利便性だけを追求した場合、(例えば、安価に製造をする観点のみを重視した結果として)製品の大量生産・大量消費による環境汚染や、地域社会とのトラブルなどを誘発する可能性がある。結果的には、そういった企業姿勢に疑問を抱かれ、顧客の満足も得られなくなる可能性がでてくる。そこで、企業の活動は、社会に多様な影響を与えているという発想に立ち、社会に対してその責任と貢献を果たしていけるようにマーケティング戦略を立案していく「社会志向」の発想がでてくる。

こういったように、現在のマーケティングは、単に商品(アイデア・サービス等も含む)をつくる(生産)・売る(販売)だけではなく、顧客の視点に立ち、潜在的なニーズを探りだし、市場に並べる商品を創造することや、社会的価値を生み出す「市場(=当事者同士のやりとりを通じて、新しい価値を創り出し、ともに目的を達成し、かつお互いに満足を増進させていく、持続的なプロセスが実現する場)」そのものを創ることも、その範疇となっているのである。

社会におけるマーケティングの変容

1980年代後半以降、マーケティングの発想が転換したといわれている。それは、企業と顧客との間で、商品の提供とその対価のやり取りを通じた「取引関係」の成立をどのように実現するか、という視点で考えていた「マス・マーケティング」から、企業と顧客との対話やコミュニケーションといった「関係づくり(リレーションシップ)」を通じて、お互いに変化をしていき、結果として、お互いに満足を創造することが実現できる、という「リレーションシップ・マーケティング」への転換である(井関・藤江 2004)。

この発想の転換をもたらした背景には、成熟化社会を迎え、安価で、かつ標準化されたものを求めるという物財需要は満たされ、より個性的なものへと、顧客のニーズと欲求のパターンは変化したことがある。この状況下では、企業の活動としては、大量生産した製品を一方的に市場に供給するというアプローチでは、ほとんど有効に機能しなくなる。一方、顧客としても、物質的な欠乏状況ではなく、さらなる生活の質を求めるという状況であり、自らのニーズや欲求は、企業とのコミュニケーションや対話から明らかになることも多くなっていった。そこで、企業と顧客との対話やコミュニケーションといった「リレーションシップ(関係づくり)」のプロセスを通じて、その商品やサービス、ニーズや欲求を定義していくことになったのである。

また、1980年代には、人々の生活にしめるサービス部門の役割が大きくなった(アメリカでは1980年代にはGDPに占めるサービス部門の比重が60数%、日本でも80年代の後半には、家計支出に占める非物品支出の割合が約50%となっていた)。こういった変化に際して、「サービス」に対応したマーケティングが求められるようになったが、「サービス」に関するマーケティングには、これまでのような「物財」を想定したマーケティングとは異なる発想が必要となる。なぜならば、

物財とサービスの違いであるが、サービスは、在庫できないものであり、また、生産と消費とが同時に行われるものだからである。こういった特性を持ったサービスに関するマーケティングでは、相互のコミュニケーションプロセスを前提とした「関係づくり」に力点が置かれることとなったのである(井関・藤江 2005)。

そして、こういった「関係づくり」を基盤とするマーケティングの発想が定着してくると、より幅広い場面や分野で、その発想や手法が活用されるようになり、これまでは、一方的に提供する前提が多く見られた公共・非営利分野での活用も可能となった。こういったマーケティングのアプローチは、「ソーシャル・マーケティング」と呼ばれ、社会的な関係づくりにおいても、マーケティングの理論や技法が開発・適用されている。

「社会的な価値」を追求する組織や企業の活躍

近年、社会のトレンドとして、NPO(非営利組織)や社会起業(ソーシャルベンチャー)などの社会的な価値を追求する主体が一定の役割を果たす時代となっている。

まず、新しい公共の担い手として、2万を超える NPO 法人が日本全国で活動する時代となり、社会的な使命を掲げ、実際の役割を担い活躍するようになった。加えて、社会起業(ソーシャルベンチャー)という事業体も登場してきている。この事業体は、福祉、教育、環境、健康、貧困、コミュニティの再開発、途上国への支援などといった社会的な問題領域に、事業(ビジネス)として取り組み、収益性を成り立たせると同時に、ビジネスの力や発想を活用して社会問題を解決していくものであり、言い換えると、「経済性」と「社会性」の両面を追求するビジネスモデルを構築・実践していくことで、社会課題の解決へと前進することをめざす企業である。

また、近年、「CSR(企業の社会的責任)」という概念が注目され、企業経営において、その企業が果たす社会的な価値が一つの評価軸として重視されるようになってきている。CSR とは、企業は社会の一員として、企業倫理や法令を守り、社会貢献や環境対策などでも一定の責任を果たすことで、結果的に企業の持続的な活動基盤を構築することができるという考え方である。日本の多くの大企業では、従来の『財務面の決算書』に加えて、企業の社会・環境・倫理...といった非財務面(社会的成果)について、どのような成果を達成しているのかといった『CSR の決算書』を発行・公表するようになってきている。世界的に見ても、企業に「新たな強み」を与える鍵として CSR を積極的に活用しようという動きが拡大しており、CSR 担当大臣を設置し、産業政策として CSR を推進する国も現れてきている。さらに、企業への投資行動として「SRI(社会的責任投資)」という、企業の長期的な安定性や成長性を CSR の観点から評価をして投資することも行われるようになってきている。これは、「財務分析」による投資基準に加え、社会・倫理・環境...といった「企業の社会的責任」を投資基準にして、投資行動をすることであり、米国での全投資ファンドの約 12%(2002 年現在)が SRI に基づいていると言われている。こういった CSR や SRI のように、企業の経営戦略として、企業が果たしている「社会的な成果」について具体的な数値で評価・改善をしていくアプローチをとる企業も増加しつつある。

「関係づくり(リレーションシップ)」に支えられる自治体経営

このように、近年、NPO や社会起業、CSR や SRI を意識した企業といった「社会的な価値」を追求する新しい主体が、一定の役割を果たす状況になっている。また、行政機関や地域コミュニティの団体(町内会、PTA など)などの従来から活動をしている組織・団体も、もちろん役割を担っている。こういった、多様な主体が活動をする状況において、社会全体、地域全体として、より高い成果(=暮らしやすさなど)を、効果的かつ効率的に実現するには何が必要なのだろうか？

個別の組織や団体の活動のみでは、部分最適は実現できるかもしれないが、社会全体として、効率的かつ効果的に成果を達成できるとは限らない。様々な主体相互の「関係づくり(リレーションシップ)」を通じて、それぞれの主体が、社会的な成果を目指した活動や政策を生み出すこと(PLAN)、また、効果的な役割分担や協働を通じて実践していくこと(DO)、さらには、その実践の総体として、達成した成果をお互いに確認し、改善をしていくこと(SEE)、といった一連のプロセスを構築し、社会的な価値や目標を実現していくことが必要になる。

戦略2:成果を実現する場を創造するためのマーケティング戦略

こういった一連のプロセスを支えるために設計するマーケティング戦略もあり得る。それは、多様な担い手を前提に、役割分担や関係づくりを通じて、高い「成果」を効率的に達成していくためのマーケティング戦略である。

実際に達成した「成果」を追求する発想は、現在の行政経営のトレンドである NPM においても重視されている。財政赤字の肥大化や、行政組織の効率性・生産性の悪化などを背景に、高い成果を効率的に実現できるマネジメントモデルの構築を追求し、改革実践を繰り返してきた結果として現れたのが NPM であるため、「より少ない投入資源で、より多くの成果の実現をめざす」という成果志向の発想を重視しているのである。

さらに、この成果志向の発想は、目指す成果が効率的に実現できるのであれば、必ずしも政府が直接的な供給者である必要はないというスタンスも生み出すことになる。例えば、NPM のトレンドを形成してきた英国において、1997 年以降に政権を担当しているブレア政権では、多様な主体の活力と、主体相互のパートナーシップに支えられた公共経営モデルを構築していく「第三の道」という改革理念を掲げている。ブレアは「政府は船の漕ぎ手ではなく、舵取り役でなくてはならない」と表現し、政府の役割は、市場や市民社会が活力を発揮し、その機能をより有効に発揮できるように「条件整備」を推進することとしている。

ここで、より理解を深めるために、補足として、「成果(アウトカム)」の特性を解説しておく。

そもそも、「成果(アウトカム)」とは様々な活動の影響を受けて実現するという特性を持っている。例えば、「高校生の喫煙率の低下」というアウトカムの実現をめざしたとする。その実現へは、学校による指導以外にも、NPO による講習会の開催や、家族からの圧力、生活環境の変化、悩みやストレスに対する対策など、様々な要因が組み合わさって前進するものであろう。

また、アウトカムレベルでの価値提供は、一つの組織の努力だけでは実現できないことも多い。例えば、「福祉ボランティアを増やす」というアウトカムを掲げた場合、その実現には、様々な施策

が影響することになる。例えば、ボランティアを行いたい人と必要とする人をマッチングするデータベースを構築する施策、ボランティアに参加しやすいように開催するボランティア講習会の施策、ボランティア活動を行う団体を助成する施策、ボランティアの活動を紹介する広報誌の施策...などなど、様々な主体による、数多くの施策が影響しているのである。

すなわち、高いアウトカム(成果)を、効果的・効率的に実現しようとした場合、行政組織の活動以外にも、NPO や地域コミュニティなどの主体による活動を引き出すことや、その相互の、効果的な役割分担や協働活動を生み出す「関係づくり」を促進することが重要となる。

こういったアウトカム(成果)の特性を前提とすると、多種多様な行動主体の、効果的な役割分担や協働活動を促進し、総体として、高いアウトカムを効率的に実現していく仕組み(市場)が必要となるのであり、それは、「関係づくり(リレーションシップ)」を重視する、現在の「マーケティング」のパラダイムとも親和性が高いものである。

2 三鷹市におけるマーケティング戦略

三鷹市の行政サービス戦略

自治体経営におけるマーケティング戦略について、これまで2つの観点を解説してきた。1つは「顧客起点の行政サービスを実現するためのマーケティング戦略」であり、もう1つは「成果を実現する場を創造するためのマーケティング戦略」である。

こういったマーケティング戦略について、三鷹市はどのように考えればいいのか？

三鷹市では、「市民満足度の向上及び成果重視の観点を踏まえた自治体経営」を推進することが「三鷹市自治基本条例」に掲げられ、すでに様々な実践が行われてきており、こういったマーケティング戦略で掲げられている発想は取り組まれつつあるといえる。

具体的には、まず、「住民起点の行政サービス」という観点は、三鷹市では、様々な施策を行う際に、ある程度、定着をしている発想となっている。例えば、現在、三鷹市では「教育ビジョン」を策定中であるが、「教育ビジョン策定助言者会議」による提言では「ゼロ歳から15歳まで安心して子どもを育てられる環境をつくる幼稚園・保育園・小学校・中学校・関係機関が連携する体制を確立する」という基本方針が掲げられ、行政の縦割り部署の発想ではなく、顧客にとっての価値を起点に体制を整備するという発想から、公教育という行政サービスを設計することが掲げられている。

だが、こういったビジョンを具体的に進める際に、限られた資源をより効率的かつ効果的に活用するには、住民をひとかたまりで捉えるのではなく、様々なセグメントを検討していきながら、サービスのあり方を検討することを戦略的に推進することが必要となる。

すなわち、戦略的に、当該の領域においては、どのようなセグメントを想定する必要があるのか、それぞれに、どういったサービスをどういう組み合わせで提供していくのか、それには、どの程度のコストが掛かるのか、どのような組織・団体による提供が効果的なのか...などについて検討することはもとより、そういった検討時に活用する情報を得る環境を構築すること、さらには、どのような

セグメントを認識してサービスをデザインしているのかといった情報を積極的に発信していくことが必要となる。

加えて、こういった発想に立った際には、顧客価値の観点から、複数のサービスをグループ化することや、サービス評価の仕組みを構築することもあり得る。いずれにせよ、ここで注目しているのは「サービス」という観点である。サービスとは、無形性、不可分性(生産と消費が同時に行われる)、変動性、消滅性といった性質を持つものである(Kotler 2000)。また、(先に述べたとおり)現在の社会構造においては、サービスを通じて価値を実現する比重が高まっている。行政に関わる活動も、「関係づくり」を通じて価値の実現をめざす「サービス」の発想で捉え直し、サービスの発想に適した供給モデルや評価システムのあり方を検討することもあり得るであろう。

地域としての成果情報の共有化 - シェアード・アウトカムの観点 -

先に述べた「アウトカム(成果)」の特性に関連して「シェアード・アウトカム(Shared Outcome)」と呼ばれるコンセプトがある。これは、そもそもは、主に、米国の地方自治の実践において語られてきたコンセプトであるが、何でも行政に頼らず、NPO や住民も含めて、皆で高い「アウトカム」の実現の責任を分担(シェア)していこうという考え方である。米国の行政評価では、当初、払った税金の費用対効果のチェックに主眼が置かれていたが、徐々に、こういったシェアード・アウトカムといった発想から、逆に住民が果たすべき役割を考えるきっかけとしても評価システムを活用しようという動きが現れたのである。

こういったコンセプトの前提として、社会的な課題(=達成すべき成果(アウトカム))は、行政組織や NPO など、個別単独の活動だけでは効果的かつ効率的には解決できないものであり、多様な担い手間の協働によって支えられるものであるという発想がある。

三鷹市は、自治基本条例で明確に掲げているとおり、参加と協働を基本とする、多様な担い手を前提とした自治体経営モデルを志向し、具体的に数々の実践を行っている自治体である。また、抽象論・理想論ではなく、現実として、市民や市民団体等の行政組織以外の実践活動も多彩に行われている。そういった自治体において、さらなる前進を持続的に図るには、こういったシェアード・アウトカムの観点に着目したマーケティング戦略を構築することもあり得るであろう。すなわち、効果的・効率的な役割分担を促す評価システムを構築することであり、それは、参加と協働を支える情報環境を構築することでもある。

その際には、「青森県政策マーケティング」や「東海市まちづくり指標」などの実践事例が参考になる。こういった事例では、生活者が抱く「地域の課題(めざすべく成果)」を共有化した上で、協働を通じて、その実現をめざすといったアプローチを取っている。より具体的には、「生活課題(より満足した生活を送るには何が必要なのか、何が地域として目指す成果なのか)」を、マーケティングリサーチを通じて明らかにし、それが達成できたかを評価するための「評価指標」や、その指標についての「めざそう値(実務家の実感として数年後に実現を目指したい数値)」や「役割分担値(誰が役割分担を持っていると思うか)」を調査・設定した上で、その現状について、様々な媒体や場づくりを通じて、地域全体で共有をし、また、役割分担や協働を促す仕組みを作り、

その課題の実現をめざしている。

こういった事例に見られるように、情報環境づくりを通じて、多様な担い手の関係づくりを促すことや、役割分担を推進すること、コミュニケーションを促進することなどを行い、地域全体としての成果を実現していく、といったマーケティング戦略を構築することも、これからの自治体経営には求められているのである。

おわりに

自治体経営では、限られた資源(税金や人材)を効果的に活用することが求められる一方で、住民のライフスタイルや価値観は多様化をしており、住民を漠然とした集合体として捉え、一方的にサービス供給をするアプローチでは機能しなくなってきている。また、行政組織の生産性や、サービスの質が問われるようになり、社会的な役割を担う、多様な担い手との効果的な役割分担も求められるようになってきている。

こういった状況において、より暮らしやすい地域を実現していくには、市民ニーズに対応しながらも、メリハリある行政サービスを推進していく自治体経営を実現することや、地域としての成果を可視化・共有化した上で、多様な担い手の効果的な役割分担を実現していく自治体経営を実現することが必要となる。

三鷹市のさらなる前進を支えるためには、こういった観点の自治体経営を推進していくことで、市民満足度の向上や、地域社会の成果の向上を実現していくことが重要であろう。

参考文献

- 井関利明・藤江俊彦(2005)『ソーシャル・マネジメントの時代 - 関係づくりと問題解決の社会的技法』第一法規
- 金子郁容・玉村雅敏・久保裕也・木幡敬史(2005a)『学校評価 情報共有のデザインとツール』筑摩書房
- Kotler P. (2000)“Marketing Management: Millennium Edition” Prentice-Hall(恩藏直人(2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション)
- 政策マーケティング委員会(2006)『政策マーケティングブック 2005-2006』青森県
- 玉村雅敏(2005)『行政マーケティングの時代』第一法規
- 東海市まちづくり市民委員会(2005)『まちづくりガイドブック 2005年度版』愛知県東海市
- 上山信一(2003)『政策連携の時代: 地域・自治体・NPO のパートナーシップ』日本評論社