

株式会社 博報堂 エンゲージメントプランニング局
シニアストラテジックプランニングディレクター
久地楽 雅也

「自分ごと」と エンゲージメントづくり

— 人が動く、マーケティング・コミュニケーションの視点 —

第一部

「自分ごと」

人に露出しても、人を操作しようとしても、
それが相手にとって「他人ごと」だと人は動かない。

■はじめに

私たち人間は、自分たちの欲しい情報がいつでもどこでも流通している未来を、ずっと求めてきたのではないだろうか。近代にマス・メディアが生まれ知識や情報の伝達が進み、冷戦後のインターネットによりソーシャルなネットワークが創出し、いよいよその夢が近づいているようにもみえる。しかし人々は、それらの恩恵を大いに活用しながらも、湧き上がってくる玉石混交の情報に対して過敏になり、翻弄され疎外され、あるいは食傷し無視してしまうこともある。この混沌とした現実に対し、マーケティング、メディア、コンテンツ、テクノロジー、ワークスタイル、人間関係、そして社会は、一体どのように関わっていけばよいのだろうか。

そこで、新しい言葉を導入してみる。さまざまな情報が人間の意識や行動に及ぼす「効果・影響」を比較対照できるように、「他人ごと」の反対として、自分と関わりのある状態を示す「自分ごと」という言葉を、あえて持ち出してみる。この言葉によって紐解かれるコミュニケーション論をご案内しよう。

■人の世で、人を動かすのは難しい

「智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。意地を通せば窮屈だ。兎角に人の世は住みにくい。」

漱石「草枕」の名文には、人間だれしも日常生活で思い当たる節があるだろう。実際、自分からみた相手や他人という存在は、なかなか思うようにならないものである。たとえば…

- ・親からみた子供
- ・嫁からみた姑
- ・夫からみた妻
- ・彼女からみた彼

- ・先生からみた学生
 - ・上司からみた部下
 - ・社長からみた社員
 - ・政治家からみた有権者
 - ・放送局からみた視聴者
 - ・新聞社や出版社からみた読者
 - ・店からみた客
 - ・ウェブ管理人からみたウェブ来訪者
 - ・公共サービス提供者からみた利用者
- そして一般に、
- ・企業からみた生活者（＝まると人間）

何度も言いきかせたのに…、あのとき伝えたはず…、よかれと思ってやったのに…など。だからといって、住みにくい人の世から離れて引きこもるわけにはいかない。人間とは「人の間」と書く。人と人との関係にこそ、人は存在する。漱石は先ほどの文に続けて「芸術論」へ進むのだが、私たちは人と人との「コミュニケーション論」に向かう。「一体どうすれば人は動き、人の世は住みやすくなるのか」である。

人を動かす天才だった戦国武将。彼らの性格の違いを詠んだ川柳「鳴かぬなら…」に登場するホトギスを、なかなか動いてくれない「人」に置きかえてみる。物騒な信長は別にして、「意欲」重視の秀吉流「鳴かせてみせよう…」がいいのか？ それとも「忍耐」重視の家康流「鳴くまで待とう…」がいいのか？ 議論の分かれるところであろう。そしてもうひとつ。次もよく知られているようである。

「やってみせ言って聞かせてさせてみて誉めてやらねば人は動かじ」

こちらは、意欲と忍耐を総合して、初心を貫き通す覚悟と映る。自分の力で人を動かすことは、まさに猛烈な大事業だった。

■相手の視点で、見て行う

さて、1937年に出版されたデール・カーネギー著「人を動かす」をご存知だろうか。今なお読み継がれている世界的ロングセラーである。ここで示されている「人を動かす」極意は次のとおり。

誰かに自分が望むことをさせるには、状況をいちど自分以外の視点に立って観察し、「他人の中に強い欲望を喚起させる」ことで可能になる。

これを次のように考えてみる。

あなた自身の立場から離れて相手まで視点を動かし、その生活者（＝まるごと人間）にとっての「自分の視点」で、見て行う。

こうすると、相手とあなた自身を取り巻く人の世を、住みやすくできる可能性がでてくる。前出のたとえにあてはめると…。

- ・親が子の視点で、見て行う。
 - ・嫁が姑の視点で、見て行う。
 - ・夫が妻の視点で、見て行う。
 - ・彼女が彼の視点で、見て行う。
 - ・先生が学生の視点で、見て行う。
 - ・上司が部下の視点で、見て行う。
 - ・社長が社員の視点で、見て行う。
 - ・政治家が有権者の視点で、見て行う。
 - ・放送局が視聴者の視点で、見て行う。
 - ・新聞社や出版社が読者の視点で、見て行う。
 - ・店が客の視点で、見て行う。
 - ・ウェブ管理人がウェブ来訪者の視点で、見て行う。
 - ・公共サービス提供者が利用者の視点で、見て行う。
- そして一般に、
- ・企業が生活者（＝まるごと人間）の視点で、見て行う。

とはいえ、これらを頭ではわかっているつもりでも、実際には「相手のことはわからないし…」「つい相手より自分の立場を優先してしまい…」「建前ではそうなのだが…」となってしまうかもしれない。だがしかし、ここにきて、企業と生活者には次のような環境変化が到来しているのである。

■情報が「スルー」される時代のコミュニケーション

インターネットが社会に浸透し、マーケティング、メディア、コンテンツ、テクノロジー、そして、コミュニケーション、ワークスタイル、人間関係、社会生活までが、予想をはるかに超えて変化を続けている。いまや生活者は、実質的に情報の選別・活用・受発信などの主導権を握るようになった。（当の本人は、主導していることに無意識の場合もあるのだが…）

これと同時に、今後もますます世界の情報量は拡張していく。だからといって、必要なすべての知識・情報を整理してもち歩くのは不可能である。むしろ余計なものごとが災いして、日常生活での身軽さや判断力、さらには幸福感も失われてしまうだろう。単なる知識・情報を増やして

も収穫通減なのだ。

かくして私たち生活者は、情報を雲（クラウド）の向こうに放ったりしながら、そのほとんどを実にみごとに「スルー」して暮らしている。スルーしても、何とかなるし、へっちゃらなのである。（これもまた、当の本人は、スルーしていることに無意識な場合もあるのだが…）

ここで、企業にとって新たな課題が生まれてきた。もはや、「企業 to 生活者」というタテに押しつける一方通行だけではスルーされて効果が薄い（注：この場合の生活者とは、消費者という限定した意味合いが強い）。となると「企業が生活者（＝まるごと人間）の視点で、見て行う」必要性が、いよいよ現実味を帯びて来るのだ。

したがって、生活者が関心を抱いて参加・体験できるよう、「企業 with 生活者」というヨコ対等な交際関係を目指すことになる（注：この場合の生活者とは、まるごと人間という本来の意味になる）。あたかも企業と生活者が人と人の間柄であるような関係をつくる。この発想の転換を私たちは、「to C から with C へ」と呼んでいる。（注 C=Consumer=生活者とほぼ同義）

たとえば、企業のコミュニケーションとは、企業から生活者へ送りつける「ラブレター・システム」ではなく、企業と生活者の二人による「交際プロセス」なのである。このとき生活者は、もはや「広告の鑑賞者」ではなく、「情報体験のユーザー」になっているという認識が重要である。

■ 「自分ごと」によって、成（な）す

つまり、こうだ。

- ① 生活者が主導していく社会をありのまま受け入れ、
- ② あなた自身から相手の生活者へ視点を動かし、
- ③ 生活者というまるごと人間にとっての「自分の視点」で見て、
- ④ 生活者の興味・関心・意向・希望・夢に関連させる「自分ごと」の情報体験をつくる。

「どうやれば、（私がその）人を動かせるか」ではなく、「（その人と私が）どうなれば、人は動くか」。そして、「（私がその）人にどうやってあげれば、人の世を住みやすくしてやれるか」ではなく「（その人と私が）どうなれば、人の世は住みやすくなっていくのか」、なのである。

ひとことと言うと、次の通り。

その人を操って「遣（や）る」のではなく、その人と共に「成（な）す」、ということ。

たとえにあてはめると、こうなる。

- ・親が、子の「自分ごと」によって、ものごとを成す。

- ・嫁が、姑の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・夫が、妻の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・彼女が、彼の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・先生が、学生の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・上司が、部下の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・社長が、社員の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・政治家が、有権者の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・放送局が、視聴者の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・新聞社や出版社が、読者の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・店が、客の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・ウェブ管理人が、ウェブ来訪者の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
 - ・公共サービス提供者が、利用者の「自分ごと」によって、ものごとを成す。
- そして一般に、
- ・企業が、生活者（＝まるごと人間）の「自分ごと」によって、ものごとを成す。

このような『自分ごと』によって成すこととは、建前やきれいごとではない。生活者の言いなりでもない。訳知りが目先の手口で右往左往することの対極にある、人の世と向き合う「構え」である。

私は、「生活者の『自分ごと』によって、成す」ことを今日的に更新することこそが、イノベーションであると考えている。「自分ごと」とは、このイノベーションをもたらすシンボル・キーワードである。そしてこの「自分ごと」こそが、生活者が抱く「興味・関心・意向・希望・夢」を、生活者に対する「理解・洞察・発見・仮説・使命」で導いていくための、「勝負の言葉」なのである。

■ 「自分ごと」のコミュニケーションづくりが目指すもの

私は、『自分ごと』で人の世は住みやすく」と、ひそかに大まじめに考えている。「コミュニケーション」は「草枕」で描かれる「芸術」とは別物である。しかし、芸術によって人が抱く「想像的なもの」と同じことが、「自分ごと」のコミュニケーションにより、人の心に芽生えるのではないか。そのことを通じて、人の世は住みやすくなるのではないか。…などと妄想している。

みなさんもぜひ、公私で関わる生々しい人の世に「自分ごと」のコミュニケーションをつくることで、魅力的な「想い」を馳せていただきたい。

第二部

エンゲージメントづくり

生活者の情報体験を生み出すには、
企業からの露出や操作ではなく、人の心が動くエンゲージメントづくりで。

■ 「エンゲージメント」と「with C」

今、生活者を取り巻く情報環境は大きく変化し、生活者の心理や振舞いは予想のつかない変化を続けている。この動向に対して、企業は新しい取り組みに着手しつつある。

例えば、クロスメディア、ソーシャル・メディア、戦略PR、CGM（UGC）、SEM、リスティング広告…など、新しいテーマや手法が次々と出てきている。私たちは、様々な取引先から相談をいただくが、その多くに共通して、生活者が情報の主導権を握っていく新しい局面にどう対応していけばよいか、という問いかけが根底にある。まさに、生活者主導社会™の到来である。

近年、広告やマーケティングの世界では、約束、契約、婚約を意味してきた「エンゲージメント」という言葉が注目を集めている。博報堂では生活者を基本視点にして、この言葉を捉えている。生活者は、ブランドの情報を「他人ごと」ではなく「自分ごと」と捉え、ブランドとの間柄や絆を深めていく。このような意識と行動を生み出すことを目的とした、企業から生活者への働きかけを「生活者エンゲージメント」、あるいは単に「エンゲージメント」と呼ぶ。

そして、この考えを象徴したキーワードが、「with C」である（注 C=Consumer=生活者とほぼ同義）。ブランドが生活者に一方的に伝える「to C」を従来型とすると、生活者の関心や期待などを生活者と共に実現していくという意味の「with C」は、生活者主導社会を考える重要なスタンスと考えている。

■ 「AIDMA」から「エンゲージメント・リング™」へ

皆さんは、1920年代に米国で提唱されたモデル「AIDMA」をご存知だろうか。これは、認知→関心→欲求→記憶→行動（＝購買）の英頭文字をとったコミュニケーションの反応段階モデルである。これまで日本では、AIDMAに代表される始点と終点を固定した一方通行・階段式モデルにより、生活者を捉えようとしてきた。しかし、生活者の自発的な意識・行動を捉えるには柔軟性に欠ける面も否めない。このため、2007年に博報堂DYグループでは、生活者が主導する情報行動を機会と捉え、「エンゲージメント・リング」という統合型マーケティング・コ

コミュニケーションモデルを開発した。

このエンゲージメント・リングは、生活者がブランドと出会う際に、まず「心が動く」ことを重視する。これに加えて「共有する」「選択する」「絆を感じる」という全部で四つ輪の情報行動が、さまざまな順序、または同時多発で起こる。

エンゲージメント・リングには、大きく三つの特長がある。まず、A I D M Aと異なり、購買以降のロイヤリティ形成段階として「絆を感じる」を含めている点。これにより、販売促進に留まらずブランディングのモデルになっている。次に、A I D M Aのような始点と終点を固定した一方通行・階段式モデルではない「循環型」とすることで、生活者の主体的な動きを捉えるモデルになっている点。そして三つ目は、生活者主導社会をふまえ「生活者を主語にした情報体験モデル」として活用ができる点である。

私たちはマーケティング・コミュニケーションの成否を決める大切なアイデアをつくりだす過程で、四輪の中核になる「テーマ」とそれを体験させる「装置」を考え、どのような生活者にどのリングをどの順番で動かせばよいか、情報行動を誘発するシナリオづくりに取り組んでいる。

■生活者主導社会に至る時代背景

次に、この「エンゲージメント」および「エンゲージメント・リング」が生まれてきた時代背景について考えてみる。人類が近代的なテクノロジーによって情報体験を飛躍的に進化させた段階として、三つの変革に着目する。まず、15世紀の「活版印刷」の発明である。文字が無限に複製・回覧され、多数の人々が同一の情報にパーソナルな接触ができるようになった。そして第二が、1920年代にラジオで始まった「放送」の登場である。これにより不特定多数が同一の情報を同時に接触できるようになった。放送メディアには、強力な「リーチ効果」が備わっており、生活者に大量の情報を露出する「t o C」時代が幕開けた。始点から終点への一方通行・階段式モデルA I D M Aが提唱されたのは、この放送メディアが誕生した時期と重なる。

そして「放送」誕生の約80年後の21世紀初頭には、第三の変革として「インターネット」が生活者に深く浸透してきた。生活者主導社会が到来した影の主演は、このインターネットと言えるだろう。今回の変革は、前回の放送メディア誕生の時とは異なり、リーチ効果に加えて「リーチ後の効果」へいかに取り組むか、という視点が重要になってきている。インターネットには、インタラクティブ性に基づくリレーションシップやネットワークの形成力がある。一方的に情報を露出して終わりではなく、「生活者が接触した後に、意識と行動にどのような『効果・影響』がうまれるのか」という課題を投げかけている。

さらにこのインターネットは、産業と社会のデジタル化とグローバル化の波の中で、人間の知覚や想像力を刺激しながら、既存メディアと社会ネットワークとの融合を進めている。

■手がかりは普遍的な人間の営みの中にあり

それでは、生活者主導社会の今日、企業と生活者はどのような関係を結んでいけばよいか。エ

ンゲージメント・リングを活用するヒントを考えてみたい。突然で恐縮だが、次に挙げるような、みなさんの青春時代における「恋」を思い出していただきたい。

好きな人ができた。なんとか仲良くなりたい。でも、相手は自分のことをどこまで知っているのかわからない。しかも、その人は他の人からも人気があると聞いている。その時、次の二つの行動のどちらが効果的と考えるだろうか？

(1) 相手に「私と仲良くしてください。私の持ち味は〇〇〇です」という内容を、電話や手紙などで送っていく。こちらの目的と魅力を示すメッセージがなるべく多く届いているように、色々な連絡手法で同じメッセージを繰り返し、効果(=メッセージへの接触や気づき)を待つ。

(2) 相手が何かに興味がある(例えば映画が好き)との情報を得て「映画を観に行きませんか」と誘う。相手に関心をもちつつ自分も関与できるような、共有体験の場をつくる。

この状況を、マーケティング・コミュニケーションの例題として考えてみる。まず(1)の行動では、自分の持ち味を露出してそのことを認知させることで、相手のハートを射止められればよいのだが、届けただけで都合よく相手とマッチングする保証はない。訴求が度重なるにつれて、相手は刺激に慣れて飽きがきて、「他人ごと」になってしまう危険性がある。その場合は、意中の人のことはあきらめ、自分の持ち味を直接欲しがる他の相手を募集して回るしかない。これは、焼畑農業方式と言えよう。

一方、(2)の行動では、急がば回れの対話方式である。送り手と受け手の両方が関心のもてるお座敷(この例では、ふたりが一緒に出向く映画館)を「装置」として用意し、共有体験をもつ。互いに関心を持てるできごとの最中に、その場と矛盾しない話題ならば、あなたに関する情報を、相手は「自分ごと」と捉えてもらえる可能性がある。

(2)の例のような、生活者が「自分ごと」として心を動かしていく「with C」型のコミュニケーションづくりでは、共感共鳴できる「テーマ」が、その人の情報体験を貫いていることが大切である。そのテーマを私たちは「エンゲージメント・テーマ」と名づけ、プランニングで最も重要な要素のひとつに位置づけている。そして、多角的なインサイトからエンゲージメント・テーマを見つけ出す手法、さらにはエンゲージメント・リングに適合させた効果検証の仕組みなどの開発を進め、提供を始めている。

以上のように、今まで大量の情報を一方的に浴び続けてきた生活者は、自ら取捨選択する情報行動の中で主導権を握りつつある。その中で、企業やブランドと生活者との関係は、かつての「to C」型から、人間同士の間柄になぞらえる「with C」型になってきている。「エンゲージメント」は、生活者主導社会における企業が、生活者との関係を深化させるキーワードであり、「エンゲージメント・リング」は、その生活者にとっての「自分ごと」の情報体験を設計する、いわば「地図」になっている。

— 付 記 —

■ 「自分ごと」と「生活者主導社会™」に関する書籍

「「自分ごと」だと人は動く」

博報堂DYグループエンゲージメント研究会（著）
ダイヤモンド社（2009年11月）

■ 「エンゲージメント・リング™」について

博報堂DYグループでは、「自分ごと」を生み出すプランニングウェイとして、統合型マーケティング・コミュニケーションモデル「エンゲージメント・リング」を2007年に開発。その啓発と普及を推進している。

特設サイト <http://engagement-ring.jp/>

■ お問い合わせ

お電話 090（3272）8855

お手紙 〒107-6322
東京都港区赤坂 5-3-1 赤坂 Biz タワー
株式会社 博報堂 久地楽 雅也 宛

以 上

「自分ごと」と エンゲージメントづくり

人が動く、マーケティング・コミュニケーションの視点

2010年07月14日

株式会社 博報堂
久地楽 雅也

マーケティングの本質とは

「マーケティングとは、顧客の創造である」 セオドア・レビット

「マーケティングの究極の目標は、
セリング(売り込み)を不要にすることだ」 ピーター・ドラッカー

マーケティング = 自ずと売れていく、
活動プロセスをつくること。

マーケティング = 自ずと顧客が生まれてくる、
環境プロセスをつくること。

マーケティングとは、自分を「売り込む」操作手法ではなく、
「自ずと…」といっても、虫のいいサボリ方を探すことでもない。

2

あなた自身の立
場から離れて相
手まで視点を動
かし、その生活
者(「まるごと」
人間)にとつての
「自分の視点」で、
見て行う。

3

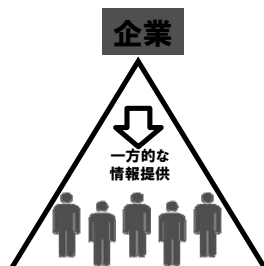
生活者主導社会™の到来



4

to C から with C へ

“to C”型の発想



“with C”型の発想



C=Consumer≒生活者

5

- ① 生活者が主導していく社会を
ありのまま受け入れ、
- ② あなた自身から相手の生活者へ
視点を動かし、
- ③ 生活者というまるごと人間にとつての
「自分の視点」で見て、
- ④ 生活者の
興味・関心・意向・希望・夢に
関連させる「自分ごと」の
情報体験をつくる。

6

その人を
操って
「遣(や)る」

→

その人と
共に
「成(な)す」

7

エンゲージメントとは

企業が、そのステークホルダーである生活者にとって、「他人ごと」ではなく

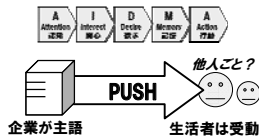
「自分ごと」

を生み出すこと。

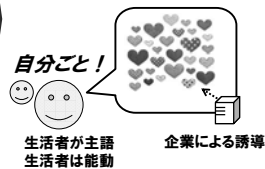
8

ブランディングの考え方が変わる

“to C” 発想
自己表現型
ブランディング

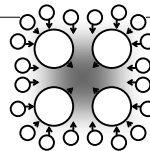


“with C” 発想
関係構築型
ブランディング

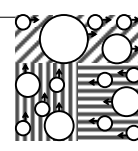


9

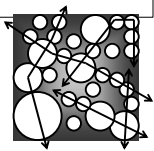
大衆 → 分衆 → 網衆



～70年代
マス
ひとつの
価値
to C



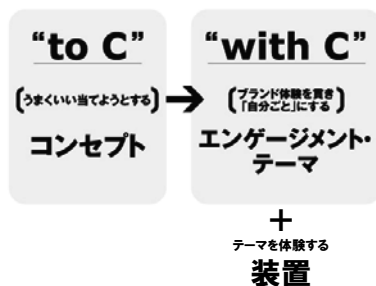
80～90年代
セグメント
クラスターごとに
ラベリング
to C



00年代～
ネットワーク
無数のタグ
with C

10

図15 「コンセプト」から「エンゲージメント・テーマ」へ



11

凸と凹

凸型

- 目立つようにしたつもりでも...
- バタン1: 情報が流滞して埋没。
- バタン2: 欲しい所だけつまみ食い。

凹型

- 生活者が自分ごと化する設計。
- 生活者が関われる・使える・浸れるコミュニケーション。



共感・共鳴・好奇・質問・参照・参加・話題・推奨・クチコミ・保存・引用・入力・クリック・ツツコミ...を誘う、委ねる、託す。

12

『「自分ごと」だと人は動く』

博報堂DYグループ エンゲージメント研究会 [著]



ダイヤモンド社

- ・紙書籍 : 1500円(税別) 一般書店やAmazonなどで。
- ・電子書籍 : 700円(税込) App Storeにて。(iPhone と iPad 対応)

13