

ビジネスエスノグラフィー手法の課題解決への応用可能性について

1140407 江川拓実

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

現在、各国の経済発展と共に消費者動向が多様化し、消費者ニーズを把握することの重要性が高まってきた。それに伴い、マーケティングの重要性が高まってきた。また近年、ビッグデータに注目が集まっている。それと同時にビックデータには現れない、マイノリティなニーズの重要性も高くなってきている。そこで、マイノリティなニーズを探るために、有用とされる要求工学のエスノグラフィー手法に着目した。なかでも、エスノグラフィー手法を用いて、ビジネスの現場改善に役立てるように考えられた、ビジネスエスノグラフィー手法を用いて、事例調査を行いながら、その応用可能性について考えていくものである。

2. 背景

「マネジメントの父」であるピーター・ドラッカーは著書の中で「企業の目的は顧客の創造である」「利益の源泉たるプロフィットセンターは唯一顧客である」と言っており、経営者は製品の販売ではなく、マーケティングと顧客ニーズに注視すべきと指摘した。また「近代マーケティングの父」と言われるフィリップ・コトラーによれば、マーケティングのコンセプトは時代によって変化するという。

1954年～1973年にかけて、日本経済は飛躍的な成長を遂げた。この高度経済成長時代においては、生産者がどのようなものを造りたいか、それをいかに安く大量に生産するかということに焦点があてられた時代であった。こうした時代には、必然的に、生産-販売型のマーケティングが求められる。流通業者は、いかに多くの生産者を確保して大量の製品を仕入れるかに注力する。需要が供給を上回っているため、生産された製品は飛ぶように売れ、消費者はその商品を手に入れて満足し、優越感に浸るという関係が成り立った時代であった。典型例が3Cと呼ばれた「カー」「クーラー」「カラーテレビ」

であった。

1973年の第一次石油危機を境に状況は一変する。高度経済成長期が終焉を迎え、大量消費に対応する大量生産システムが構築されると徐々に供給が需要を上回った。このような時代には、生産者はいかに大量の製品を流通業者に取り扱ってもらい、マス・マーケティングにより多くの消費者の目に触れさせるかが重要であった。生産者と流通業者の協力体制が構築されたため、流通業者が大きな影響力を持つようになった。典型例は、コンビニエンスストアや家電量販店であった。販売業者が生産者以上に商品価格の決定権を持つ時代であり、生産-流通型のマーケティングであった。

こうした時代を経て、近年は、市場が成熟化し、需要が供給を上回り、製品が余剰する時代となった。

消費者は、必要などきに必要なものを必要なだけ厳選して、購入するようになった。生産者や流通業者は消費者のニーズを把握し、企業経営にフィードバックする必要性が高まった。また、市場の成熟化により、消費者が量販ものではなく個性的な製品を求めようとなった。製品の開発者は、顧客のニーズをくみ上げ、消費者の求める製品を開発して、顧客満足を志向する必要がある。時代は、顧客主体のマーケティングとなったのである。消費者ニーズが量より質を求めようになってきたため、顧客の要求が多様化し、製造する製品やサービスについて、どのような「質」に重きを置くべきかを判断することが、簡単ではなくなってきたのである。

こうした傾向がさらに加速するのはビックデータである。ビックデータとは、大量で複雑なデータの集合体である。総務省とIT用語辞典 e-Wordsによれば、ビックデータの特徴としては、多量性、多種性、リアルタイム性等が挙げられる。情報通信技術の進展により、このような特徴を伴った形でデータが生成・収集・蓄積等されることが可能になってきてい

る。今までは、管理しきれないため見過ごされてきたそのようなデータ群を記録・保管して即座に解析することで、異変の察知や近未来の予測等を通じ、ビジネスや社会に有用な知見を得ること、利用者個々のニーズに即したサービスの提供、業務運営の効率化や新産業の創出等これまでにないような新たな仕組みやシステムを産み出すことが可能となる。加えて、ビッグデータの重要性が高まるにつれ、マジョリティのニーズだけでなく、マイノリティのニーズの重要性も、同時並行的に高まっていくと考えられる。

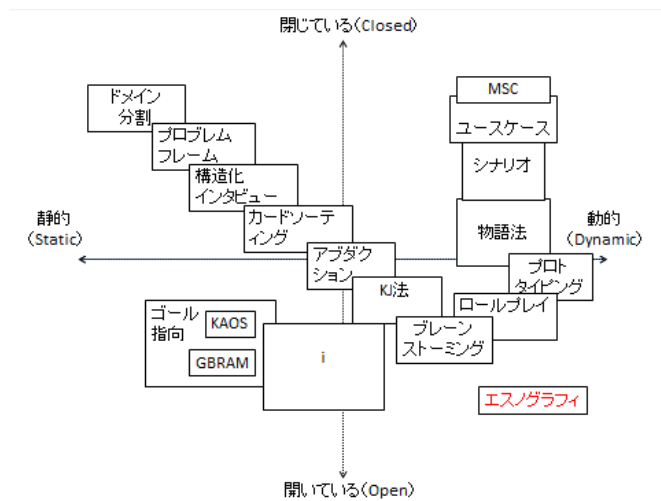
現在の日本企業は、経営環境の変化に対応しながら、グローバル時代を生き抜くために、顧客のニーズを経営にフィードバックしながら、主体性、独自性、柔軟性についてより高度な経営が求められる。経営の主体性、独自性、柔軟性を伸ばすには、多様な人材の利活用を促進させ、相乗効果を生み出すような工夫を積み重ねながら、マネジメントを適正化することが重要と思われる。一方、可視化や量化が難しい主体性や柔軟性とは、画一的なマネジメント手法だけでは、実態の把握や改善を進めることは困難だろう。こうした背景のもとで、筆者は、多様で複雑な顧客の要求を的確に把握分析し、現在の業務改善やプロジェクトに反映させることを意図した要求工学の重要性を感じた。

3. 目的

多様で複雑な顧客の要求を的確に把握分析し、現在の業務改善やプロジェクトに反映させることを意図した要求工学の一手法としてエスノグラフィーがある。

エスノグラフィーは、文化人類学、社会学、心理学においてよく利用されているフィールドワークを主体とした調査手法であり、通常は、数年をかけて行われる調査分析手法である。一方、要求工学とは、JISA『要求工学知識体系 REBOK』によれば、ビジネスや製品の企画から開発に至るステークホルダーの幅広い要求を科学的に定義するための方法である。その要求工学の一手法にエスノグラフィーがある。組織の実態の把握や改善に有効なインタビューや現場観察を重視し、短期間で繰り返し実施可能な方法として考えられたプロジェクトマネジメント法を、特に、ビジネスエスノグラフィーと

呼ばれている¹。本稿では、事例調査を進めると同時に、ビジネスエスノグラフィーのビジネス現場への応用可能性について考えていくものである。具体的には、まず、フィールドワークやビジネスエスノグラフィーに関する書籍や資料の調査と同時並行して、大阪にあるショットバーにおける事例調査を実施する。このショットバーにおける課題の発掘、抽出を行い、これらを踏まえて改善提案を行いながら、利益の増加を目指す。その結果より、ビジネスエスノグラフィー手法の応用可能性について、考察していくことにする。



(図 3-1 要求工学概論 p 66 より)

4. 研究方法

文献調査や芝浦工業大学教授平田貞代先生にヒアリングを行う。平田先生の講義やヒアリング・事例研究をもとに要素を抽出する。ビジネスエスノグラフィーとは何か、調査方法を学び、理解したうえで、実際に調査研究を行う。その結果、過程からビジネスエスノグラフィー手法の応用可能性について、考察していく。

5. 分析と結果

5.1 エスノグラフィーとビジネスエスノグラフィーとの違い

平田貞代氏の講義より、エスノグラフィーとビジネスエスノグラフィーについてまとめると次のようになる。

【エスノグラフィー】

¹ 芝浦工業大学平田貞代教授の講義による (2013.12)。

文化人類学、社会学、心理学におけるフィールドワークを主体とした調査方法である。

●方法

- ・現場で観た・聞いた・描いたことを分析
- ・言葉や数値に出ないモノを体験を通じて理解
- ・仮説検証ではなく、新たな仮説の発見

●実施の特徴

- ・長期間（数年）の連続的な情報収集
- ・習得に時間を要する
- ・実態の可視化、報告ができる

【ビジネスエスノグラフィー】

●方法

- ・文化人類学におけるエスノグラフィーのエッセンスを抽出

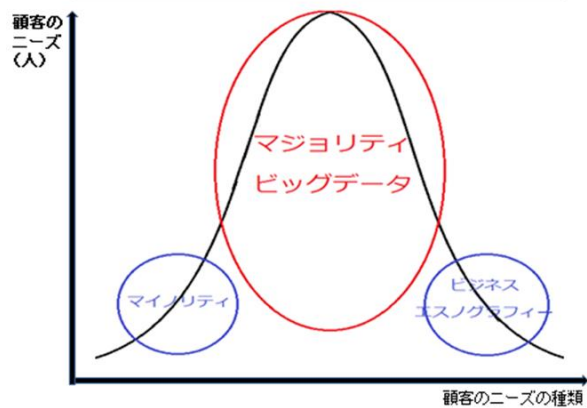
●実施の特徴

- ・ビジネスに適した短期間（数日程度）の情報収集
- ・短期間で習得できる手順で実施
- ・計画的に、繰り返し実施可能
- ・実態の可視化、ビジネス上の課題解決を重視

●主な用途

- ・マーケティング、プロセス改善

ビジネスエスノグラフィーによって浮かび上がるニーズ



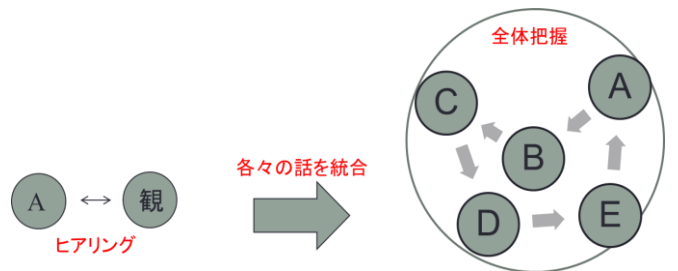
(図 5-1 平田貞代氏のヒアリングをふまえて筆者作成)

一般的な手法は仮説を立て、それを実証する。仮説検証型であるため、事前に結論がわかる。だが、ビジネスエスノグラフィーは、問題発見型である。行動観察を行い課題の抽出し、アプローチするため事前に結論がわからない。それ故、無意識や自己責任、非公式や習慣など、当たり前の事や立場

により、自ら言うことはないような言葉で表せない事象に対してアプローチすることができる。加えて、仮説検証や、量的分析と組み合わせることで制度と信頼性が向上する。近年流行のビックデータ（マジョリティ）は、対策が既にうたれている。だが、ビジネスエスノグラフィーで、把握できるマイノリティは、対策がうたれていないため、重要度が高まる可能性がある。

5.2 ビジネスエスノグラフィー手法の注意点

観察時には、互いに信頼し合い、安心して感情の交流を行うことができるラポールという関係を築くことが大切である。これは、コミュニケーションの土台となる。そして、関係者は重要な事柄ほど、発言内容の責任の所在を気にする。一人からすべて流れを聞き出そうとすると、うまく聞き出せずに内容がつかめないことが多々ある。そのため、1人1人か少しずつ情報を聞き出し、物事の点と点を結びあげていくことで、事実を導き出すことが重要がある。



(図 5-2 平田貞代氏のヒアリングをふまえて筆者作成)

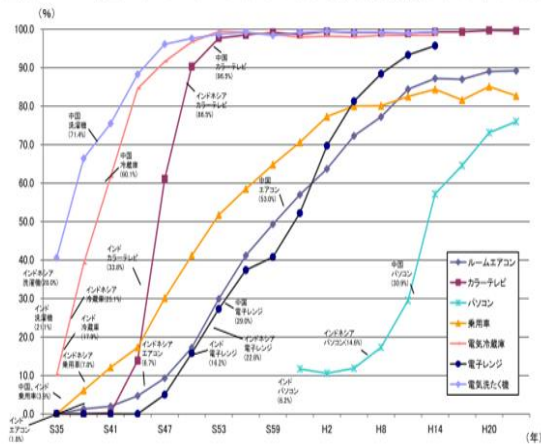
5.3 事例研究「インド向けエアコン」

はじめに、パナソニック社がインド向けに発売したエアコン「キューブ (CUBE)」についての事例研究について、芝浦工業大学平田貞代教授の講義とインド新聞の記事、日経ビジネス online の記事を基に整理すると以下のようになる。

パナソニック社のアジア諸国で中所得者層以上の人口増加に伴い、昭和 30 年代頃の日本と同様に白物家電はステータスの象徴となっていた。3 種の神器の後、自動車、電子レンジ、エアコンが普及した。そこで、パナソニック社は、国内で飽和した家電を外国市場の獲得へ乗り出した。しかし、当時のアジア市場のほとんどは、韓国メーカー（サムスン、LG）が過半数を占めており、日本メーカーはわずか数%であった。パナソニック社のインドに赴任した担当者は、まだ普及して

いなかったエアコンに着目し、120名ほどの現地の部下と共に現場観察を実施した。調査方法は、インドの一般家庭の部屋の調査メモより、報告事象の一部を例として挙げる。

図表 11-26 中国・インド・インドネシアにおける耐久消費財普及率の日本との比較



(図 5-3 出典：内閣府、消費者動向、JETRO、アジア売れ筋商品調査、2011)

- ・天井には大きな扇風機のはねのような天井扇が備え付けられている
- ・天井扇は一日中回っている
- ・クーラーはあっても家庭に1台だけが多い
- ・クーラーは寝室に設置されている
- ・クーラーは一日中つけたままであることが多い
- ・クーラーがあっても天井扇は回しているなどである。

現場観察から導かれた結果より、分析するとインド独特の暑さ対策の常識として、

- ・強い風が好き
- ・温度の変更をほとんど行わない
- ・スイッチのオン・オフはほとんどない
- ・部屋が狭くスペースにゆとりはない

以上の点が分かった。これらのことをパナソニック社がビジネスに応用すると、温度や風量の調節機能、リモコンをなくし、風力の強化と睡眠を妨げず、静粛性を向上させた商品を開発するに至ったのである。そして、インドの常識に適し、無駄を省いたインド専用エアコン「キューブ (CUBE)」を製造、販売したのである。当時、インドで普及していたのは、窓にそのままめ込む形のウィンドウ型のエアコンであった。そ

のため、エアコンを取り付けると、窓のスペースが取られるとともに、非常に音が五月蠅いという難点があった。それに対しキューブは、ウィンドウ型に比べ格段に静かで省エネであり、室内機と室外機が分かれた形のスプリット型である。一般的にスプリット型は、ウィンドウ型に比べ価格帯が高価である。そこで、キューブは、一番の売れ筋の価格帯 (15,000 ルピー程度) と同じ価格帯で発売しました。2010年12月に市場発表し、2011年2月より供給を始めたが、発売前から受注が始まっており、また、有名女優を起用し、「あなたの部屋に窓を」というキャッチコピーのポスターも使用することで、発売開始後も、店に入ってくるものすべてが一日でなくなってしまう位のレベルでの販売が続いた。まさに、インド市場からの声を基にして作りあげた商品が成功を収めた大きな事例の1つだと言える。



図 5-4 (出典：インド新聞)



図 5-5 インドでの有名女優を起用したポスター (出典：インド新聞)

参入を考えるうえで、インドは貧富の差が非常に激しいマーケットである。そのため、所得水準が違えば生活レベルも変わり、必要とされる商品も異なる。パナソニックの商品では、どちらかというとプレミアムが強いが、拡大しているニューリッチ向けの商品を作ることが、必要不可欠となる。つまり、これらのニューリッチ層が望んでいる商品が何かを調査することが重要である。既にパナソニック製品を購入されたお客さまの家庭のみならず、あちこちのインド家庭を訪問し、消費者の声をどんどん聴くということを行った。そうした活動により、既に新しい商品（キューブというエアコン）が生まれており、この商品は爆発的にヒットすると言われていた。実際にヒットの兆しは出ていた。

現場観察から参与観察を行い、集合住宅の人口増加や電気代の値上げに伴い、省スペース・省エネの重視の傾向が強くなったことも、成功要因の一つだと言える。

以上のように、パナソニック社は、エスノグラフィーを応用することで、大きな売り上げの拡大を成し遂げたのである。

この事例より、私は改めて、顧客目線での発想が重要だと気づかされました、性能が高ければいいというわけではない。無駄に立派な機能があっても無駄である。これは、この事例だけでなく、スマートフォンなどの携帯電話や、携帯の充電機能の付き掃除機など。私たちの身の周りにも、よくあることだと感じます。また、場所や国が変われば、色に対する考え方など文化も変わるということ、これからの世の中では、よく理解しておく必要があると学びました。

5.4 その他の事例研究

以下も同様に、平田貞代教授の講義を基に要素を簡潔に整理していく。

「ノキア社の携帯電話」

インドの街頭で携帯電話の使用について観察を行った。携帯電話をラップで包んで使用している現状を目撃した。現場観察により、その理由は道路の整備不足による粉塵であることが判明した。そこで、防塵機能（防水機能）のある携帯を発売し、品質と満足度の向上、売り上げの拡大に成功した。

「ゼロックス社」

コピー機の故障が発生すると、修理までに何度もメンテナンス員が訪問する。そのため、人件費が収益を圧迫していた。そのために、改善策として、故障の原因と対処方法を詳しく説明する厚いマニュアルを作成した。だが、配布したが訪問回数は減らない。そこで、現場観察により、従業員同士の雑談をひたすら書き取り、多い意見や根拠のあるものを抽出した。それまで、既存のマニュアルは、「〇〇の部品が故障した時にはこうする」など、技術主体の書き方であった。しかしそれでは、故障の原因が分からない不具合の時には、対処できなかった。そのため、〇〇が熱くなっている場合や蓋が取れていた場合、古くなった場合など、起こっている事象に対して、方法が書かれたものに変えることで、使用者の理解度が増し、スタッフの訪問回数が激減した。加えて、修理時間の短縮もあり、顧客満足度の向上に繋がった。観察するという行為だけで、収益が上がる方法に繋がるという画期的なこの事例は、ユーリカ（ギリシャ語でなるほど！）と言われる事となった。この2つの事例より、ちょっとした気づきからでも、多くの利益が生まれる事もあるのだという、ビジネスエスノグラフィーの可能性をさらに感じるものであった。

6. 実施研究「J社」

6.1 企業概要

今回、ビジネスエスノグラフィーを用いて、業務改善に取り組む大阪府にあるバーJ社の概要は以下の通りである。

[J社概要]

社名：J●●●●

創業：1956年3月（昭和31年）

本社：大阪府大阪市（阪急全線十三駅西出口より徒歩1分）

コンセプト：高度経済成長期を担う働き盛りの人々に憩いの場を演出

創業時の思い；もっと高嶺を目指そう。これからは、バーがいい！

事業内容：バー・飲食サービス、ドリンク・フード

営業時間：月～土 17:30～00:00

LO（フード）23:30 （ドリンク）23:45

座席数：22席＋（立ち飲み3席）

従業員：経営者 1名 バイト 6名

平均客人数：20名

客層：20代-70代（主要は30代-50代）

顧客男女比：男：女＝8：2



（図 6-1 筆者撮影）

6.2 現場観察と課題の抽出

①12月中旬7日間②1月初旬7日間

③1月下旬5日間（うち店外でのヒアリング1日）

計22日間の現地調査にて、

経営者、従業員、顧客の3種類の属性に対して、現場観察、ヒアリングを行い課題の抽出を試みた。その結果の一部を例として挙げる。

●経営者（マスター）の声●

- ①「ドア開けて止まる人には、いらっしゃいませ言わへん。のぞきたいだけやから、緊張させてしまう。
- ②男でも、女でもええ。バイトは大学生が風習？応援したい。（バーテンを本気で目指す人は別）」
- ③「月始まりは、お客さん皆遅くなるのを嫌がるねんな」
- ④年に1.2回は、テレビや雑誌、新聞にでる。
・お店のお客さんが雑誌書いてくれはる時もある。
- ⑤満員で、お客さんが入れへん時があった
- ⑥料理のメニューが多いと手いっぱい、大変や。
- ⑦土曜日は、他の日に比べて、カップルが多いな

⑧月～水は、暇なやけど、木～土曜はてがまわらん時あるわ

●顧客の声●

- ①「フードメニュー豊富なやなー、今度早い時間に来よう！」
- ②「ここに来たらイカ焼きをたべなあかん！」
- ③「一度来たいと思ってた。けどなかなか入れへんかった。」
- ④「おばあちゃんに世話になったから、久しぶりに来た」
- ⑤「使わない割り箸をもどすことは失礼だと思う」
- ⑥「メニューが見えない」

▼常連客60代男性（GさんとAさん）▼

- ①一見さんが多いけれど、常連と態度が変わらん。芸能人にも同じ対応でサインももらわん。その人間性とプロ意識に惹かれる。東京で、飲み屋に行くとあからさまに違う。バイトの子はよくしゃべる。
- ②違う店のお客さんも知ってはった。マスターは顔が利くその代り、店がしまってからよくしゃべる。
- ③忙しい時口聞いてくれへん。注文断られる。

▼常連客40代男（Kさん20年以上）▼

- ①近場でも飲みたい。雨の日に傘持ってくるまで一杯だけ！
- ②家に仕事は持ち込まないタイプ。どっかで一息ついて落ち着きたい。静かに飲み時に来る。
- ③マスターに暇なで静かな時間帯を聞き。（月・木）月曜ばかり行くようになった。
- ④不満があったらなんも言わずこうへんようなる。不満がないから来てるんや。

▼40代女性（三か月に一回）▼

- ①従業員も一緒に飲んでもええやん！

●従業員の声●

- ①sonotoki メニュー（季節もので少しお得なもの）を安いお得な方のメニューをすすめる
- ②マスターは、お客さんに負担をかけたくないと、従業員に対するいっぱいどうぞは強く断る
- ③バーのような静かにゆったり飲まれる人もいれば、居酒屋のように隣のお客さん同士話しながら飲むこともある。
- ④マスターは、可愛くておもしろい。20時までは、誰もおらんことがある。

⑤多くのお客さんが鞆を服かけにかけようとする。

以上のような現場観察の結果より、魅力としては、

- ① マスターの人柄、バイトや顧客の人柄
- ② 店の雰囲気（わいわいもがやがやもそれぞれ）
- ③ 豊富なサイドメニュー

以上の3点。改善点としては、

- ① 外から見ての、入りやすい雰囲気づくり
- ② メニューや鞆の置場など細かい心配り
- ③ 顧客のニーズに合わせたさらに細かい接客

以上の3点が挙げられます。

6.3 課題へのアプローチ

現場観察より、得た気づきに対してのアプローチの例を3つ挙げる。アプローチ①) 経営者の声⑤「満員で、お客さんが入れへん時があった」に対して、わずかな空きスペースに、席があくまでの、立ち飲みスペースの増設を提案。年末の休みと顧客の建築の方と話が付き、3名ほどの立ち飲みスペースができ、混んでいる日の平均客数20%増加した。



(図6-2 筆者撮影)

アプローチ②) 顧客の声⑥「メニューが見えにくい」に対して、ブラックボードのメニューと絵手紙でポップの数を増加させた。加えて、配置を顧客が座った時に見やすい位置を考え設置。結果、ポップのメニューが1日平均1つから、3つ出るようになった。



(図6-3 筆者撮影)

アプローチ③) 経営者の声⑦「土曜日は、他の日に比べて、カップルが多いな」と常連客40代男の声③「マスターに暇なで静かな時間帯を聞き。(月・木)月曜ばかり行くようになった」という結果を基に、普段は、テレビを点けている。しかし、土曜日はテレビを消して、BGMでJAZZを流すことで、より、静かに飲みたい、バーの雰囲気を楽しみたい顧客の満足度が高めた。客層が変わり、土曜日の平均客数が10%増加した。

7. 考察

平田貞代教授のヒアリングよれば「エスノグラフィーは研究者じゃないとできないと研究者が言っているが、ビジネスエスノグラフィーは手順に沿ってやれば、1人1人でも、小さなお店でもできるものである。」ということだ。

実際に、自分で行ってみて、手間はかかるが、専門家ほどの知識がなくとも、行うことが可能だと感じた。現場把握の重要性は、よく問われているが、ビジネスエスノグラフィーは、現場観察から具体的な事象に対して、具体的な方法を考えられる。そのため、現場観察を経営に活かしやすいと考える。また、ビジネスエスノグラフィー手法の適応経験を積み、多くの事例を行うことで、課題抽出の精度も上がり、具体的

なアプローチを練る能力も高まっていくと考えられる。

ビジネスエスノグラフィー手法の課題解決への応用可能性は、高いと考えられる。

【引用・参考文献】

1. 佐藤郁哉「フィールドワークの技法-問を育てる、仮説をきたえる」新曜社 2002
2. ハロルド・ガーフィンケル、著山田富秋 訳、「エスノメソドロジー」せりか書房 1987
3. 小田博志、「エスノグラフィー入門<現場>を質的研究する」、春秋社、2010
4. 要求工学概論 著妻木俊彦、白銀純子 近代科学社、2009
5. 平田貞代「情報システムの要件開発におけるコミュニケーションの分析 -エスノグラフィによる要件開発の問題発見方法の提案- 日本経営システム学会 ,2010.3月 学会誌 vol. 26, Mo. 2, pp91-97
6. 平田貞代「企業におけるコラボレーションの研究 -主体的で継続的な組織の適正化をさせる組織改善ゲームの構築-」2012,4月 日本生産管理学会 論文誌生産管理 Vol. 18, No2
7. 平田貞代「フィールドワークを応用したプロセス改善の実行手法」2008.12 ソフトウェアプロセス改善カンファレンス (SPI Japan 2008)
8. indonews. jp
http://indonews.jp/interview/vol6_02.html
9. Jバー HP、facebook ページ
10. メープル・ピープル
http://maple-people.jp/kawamura/interview/juso_torysbar_03.html
11. 総務省 ビッグデータ
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc121410.html>

【謝辞】 高知工科大学マネジメント学部桂信太郎教授、井形元彦教育講師には、本卒業論文制作するにあたり、丁寧かつ熱心にご指導を賜りました。深く感謝申し上げます。また、ヒアリングや講義、面談の場を設けて頂きました芝浦工業大学平田貞代教授に深く感謝申し上げます。そして、今回の取り組みに協力していただきましたバー

Jの経営者、従業員、顧客の皆様方に最大限の感謝を申し上げます。

加えて、画像を提供して下さったインド新聞様にも、深く感謝申し上げます。最後に、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた桂研究室の皆様にご挨拶申し上げます。