

# エスノグラフィを利用したイノベーション

——顧客理解からはじまる機会デザイン——

伊 賀 聡 一 郎\*

**抄 録** エスノグラフィとは、対象となる人間や人間集団が活動するフィールド（現場）に調査者が入り込み、観察やインタビューなどの調査手法を用いて、対象者の活動やその文脈、背景となる対象者の価値観、潜在的な課題などを把握する学問分野・手法・成果物の総称である。それは、文化人類学や社会学を発祥とする研究手法のひとつであるが、テクノロジーの利用状況を理解するためにビジネス応用されたのをきっかけとして、近年では製品やサービスの改善、新たな事業機会創出のために用いられることも増えてきた。本稿では、企業を取り巻く環境とその現状の課題について述べる。次にエスノグラフィについて紹介し、そのビジネス活用の期待について述べる。最後に、事業創造においてエスノグラフィのように人間を対象とした研究手法を起点とした「問い」の重要性について考察する。

## 目 次

1. はじめに
  1. 1 高まる不確実性
  1. 2 二つの「分からない」
2. エスノグラフィとは
3. エスノグラフィを利用したイノベーション
  3. 1 PARCについて
  3. 2 テクノロジーと人間研究の融合
4. 事 例
  4. 1 Eurekaシステム（1990年代）
  4. 2 CitySight（2010年代）
5. 考 察
  5. 1 本質的なマーケティングを体現するエスノグラフィ
  5. 2 本質的な「イノベーション」機能の実現に向けて
  5. 3 「問い」を中心とした事業の創造
  5. 4 「問い」と知的財産
6. おわりに

イティ化の加速など、いま多くの産業がイノベーションの方向性について悩み深い時期にある。図1は主要国の企業研究開発費の推移を示している（単位百万US\$）<sup>1)</sup>。

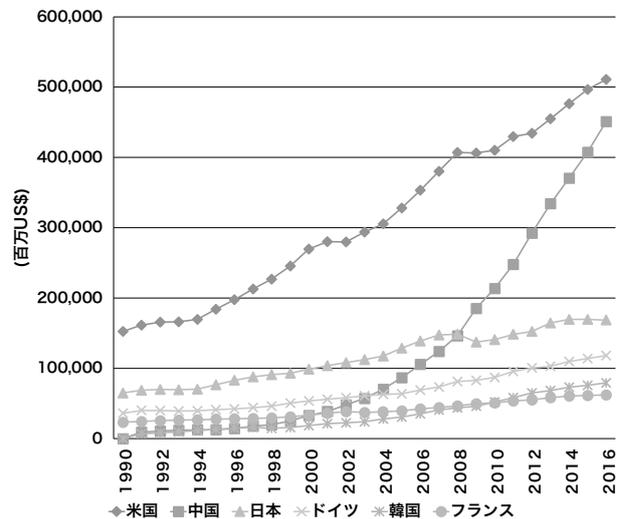


図1 主要国の企業研究開発費の推移 (OECD)

## 1. はじめに

### 1. 1 高まる不確実性

現市場の成熟・衰退、組織の閉塞感、コモデ

\* 北陸先端科学技術大学院大学客員教授  
Soichiro IGA

企業研究開発費は主要国では漸増傾向にあり、この図を見ると、とくに米中の企業研究開発への投資には力強いものがみられる。では日本の状況はというと、決して日本も研究開発への投資が減っている訳ではない。研究開発費のGDPに占める割合を見ると、主要国と比べても高水準にあると言える（表1）<sup>1)</sup>。

表1 主要国の研究開発費のGDPに占める割合 (OECD 2016)

	研究開発費 (GERD) (100万US\$)	GERD/GDP (PPP) (%)
米国	511,089	2.7%
中国	451,201	2.1%
日本	168,645	3.1%
ドイツ	118,159	2.9%
世界計	1,266,135	1.0%

しかし、その投資効率を見ると状況は異なる。図2は主要国の研究開発効率の推移を示したものである<sup>1)</sup>。この図は購買力平均GDPと研究開発費について、後方5年の移動平均を取り、5年差の比を求めたものである。つまり、イノベーションの投資に対するリターンがどのように推移しているかのイメージを掴むデータと言える。

これを見ると、世界的にも研究開発効率は漸減傾向にあると言えるが、その中でも日本の効率の低さが目立つ。日本・中国・韓国の研究開発費総額に占める企業の比率は76%である一方

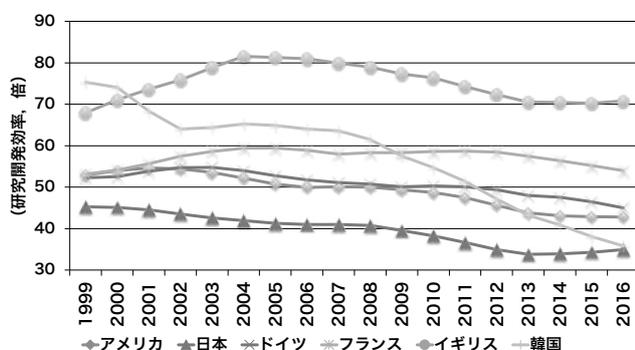


図2 主要国の研究開発効率 (世界銀行とOECD統計より著者作成)

で米国は70%であり、その背後にある状況は各々の国で異なり、実際のところは個々の研究開発の現場をミクロに調べる必要がある。しかしながら、ざっくりと日本の研究開発の状況を知るにあたっては、この図の示すデータだけでも充分だろう。

さらに、図3は、2008年から2017年までの10年ほどの日本国内の産業別の就業者数と平均賃金それぞれの差を示している。端的に言えば、日本では就業者が増え、なおかつ賃金が増えている産業はほとんど見られない。例えば、「医療・福祉」分野では、就業者数は200万人ほど増加しているが、平均給与はほぼ変化していないことがわかる。雇用を生み出してはいるが、給与が上がっていないことから、言葉は悪いが単純労働的なニュアンスが強いと言えるだろう。

また例えば「建設業」分野では、平均給与は50万円ほど増加しているものの、就業者数は50万人ほど減少している。就業者数が減っている産業分野の背景として、生産性向上に向けてITによる省力化が進んだことなども背景としてあるだろう。

直接的な論拠とは言えないまでも、個別企業のパフォーマンスはさておき、産業を俯瞰して

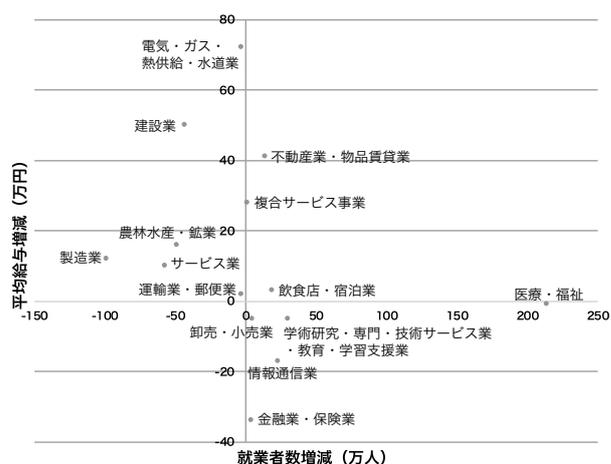


図3 産業別の就業者数と平均賃金の変化 (2008年→2017年) (総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」よりPARC集計)

見たときに全体として、顧客にとって価値があり、雇用を増やした成長産業は少ないのではないだろうか。

## 1. 2 二つの「分からない」

これら多くの産業が悩み深い状況にあることの要因を推測するとしたら、二つの「分からない」が背後にあるのではないだろうか。すなわち、一つは「顧客が分からない」こと。そしてもう一つは「競合が分からない」ことである。

これまでは、企業にとっておおよそ顧客が誰であるのかは想像がつくものであった。所与の問題についての解決手段（技術やサービス）の独自性によって所与の市場シェアを占めることがビジネスの命題であった。しかし今、多様なモノやサービスが溢れ、顧客の活動のコンテキストも多様になっている。グローバル世界において、多くの地域が一定以上の生活レベル感になろうとしており、モノが充足してきている。このような状況では、従来のように顧客を特定することは難しくなっている。

また、これまでは、企業はおおよそ自分たちの主戦場である市場がどこにあるのか、そこでの競合他社がどこであるのかは明確であった。しかし、小売業界しかり自動車業界しかり、新たなビジネスモデル、新たな技術プラットフォームによって、従来見えていた「市場」が突如変化する可能性がある。「市場」という境界はあいまいになり、従来のように見えている「競合」を特定することは、かえってビジネス上のリスクを高めてしまう恐れもある。例えば、「コーヒー戦争」と言われるように、従来はカフェチェーン同士のシェア争いであったものが、コンビニエンスストアがコーヒーを提供したり、小型のコーヒーマシンがオフィスや家庭に進出するなどのゲームチェンジが起きている。

「北風と太陽」というイソップ寓話をご存知のことだろう。あるとき、北風と太陽が力自慢

をしていて、旅人の服を脱がしたほうが勝ちだと勝負することになる。まず北風が強い風を吹かせるが、旅人は「なんて寒いんだ」と服をもう一枚着込んでしまう。次に太陽がポカポカと暖かく日差しを照らすと旅人は汗ばんできて服を脱ぎ目の前の川に飛び込んで泳いだというものである。人を動かすには、思いやりと優しさが必要であるという教訓を与えるものである。

よく知られたこの話の部分が「二回戦目」であることをご存知の方もいるだろう。実は一回戦目では旅人の帽子を脱がせる勝負をして、北風が勝利している。人を動かすにしても、時と場所に応じたやり方をするのが求められるというのが元々の寓話の教訓と言える。

しかし、北風も太陽も旅人が望んでもいないのに着衣を脱がそうとしている。今、日本の企業の多くが「北風と太陽」のような状況にあるように見える。本当に顧客が望むべき価値が提供できているとは言えない中で、競合との勝ち負けを競っているのである。

この旅人がどこからどこへ旅をしようとしているのか、なぜその帽子をかぶり、その服を羽織っているのか、今どのような気持ちにあるのか。つまり対象となる顧客の活動を顧客の視点から理解しようとするひとつのアプローチが「エスノグラフィ」である。

そして、この逸話では北風と太陽という互いに相手が見えている形でゲームがスタートしている。今の日本の企業が置かれている状況は、目の前に見えている競合とのポジショニングを競うゲームにとどまらない。旅人にとって意味のあるだろう未だ見ぬ旅の体験（ゲームチェンジ）をかたち作る。顧客の視線の先に価値を提供し、そこに新しいゲームを起こすのがエスノグラフィを利用したイノベーションである。

## 2. エスノグラフィとは

エスノグラフィとは、文化人類学や社会学で

用いられてきた調査の様式、あるいは、その調査の結果としての文書のことである<sup>2)</sup>。エスノグラフィ調査では、対象者が活動するフィールド（現場）に調査者が入り込み、観察やインタビューなどの調査手法を用いて、対象者の活動やその文脈、背景となる対象者の価値観、潜在的な課題などを把握する。例えば以下のようにエスノグラフィは定義されている。

- ・エスノグラフィとは、人間集団（その制度・対人行動・有形のモノ・無形の信念や価値観など）を描く科学であり、アートである<sup>3)</sup>。
- ・エスノグラフィでは、フィールド（現場）を内側から経験し記述する。調査者が研究テーマに関わるフィールドに自ら入って、人々の生活や活動に参加し、観察を行う調査法である<sup>4)</sup>。

歴史的に言えば、1922年マリノフスキ「西太平洋の遠洋航海者」に遡ることができる<sup>5)</sup>。トロブリアンダ諸島（現パプアニューギニア）に研究者自身が渡り住み、異国文化研究が進められた。言葉も分からないところからはじまり、様々な風習、それらに対する人々の価値観を文献に記述している。例えば、クラ交易という風習が見られた。それはソウラヴァ（首飾り）とムワリ（腕輪）の2種類の装身具が贈り物として、それぞれ時計回り、反時計回りに回り続ける循環的交易のようなものである。しかしこれは一般的な等価の物々交換ではなく、冒険の記憶や歴史伝承やその交易に携わった人々の武勲とそれを通して獲得された威信など、幾重にも重なった価値と一緒にクラ交易の相手に「贈与」される。そのお返しとして、受け手は反対方向に動いて行くことを義務付けられた財物を送り主に渡すのである。このように表面的に行われる行動にとどまらず、その行為の背後にある意味・価値観などを明らかにしている。

その後エスノグラフィは社会学の領域に広がりを見せる。その初期の研究としては例えば、

1943年ホワイト「ストリート・コーナー・ソサエティ」がある<sup>6)</sup>。ハーバード大学の研究員であったホワイトが、スラム街研究のため、ボストンの一角を占めるイタリア系移民の街を訪れ、街角にたむろするコーナー・ボーイズ（地元で就職する青年）のリーダーと出会い、彼らの暮らしの中に入り込む。そして、スラムコミュニティでの若者たちの思いを文献に記している。

では、なぜ対象者のフィールドに入り、観察をしなければならないのだろうか？ 何をやっているのか質問で聞けばよいのではないかとといった疑問も持つだろう。

例えば、昨日の晩御飯に何を食べたかを聞かれたとしよう。メインディッシュを思い出すかもしれない。しかし、その周りにはご飯やパンがあったかもしれないし、デザートがあったかもしれない。人は自分の活動をすべて意識している訳ではない。また、人は自分の活動をすべて言語化できる訳ではない。狭義のインタビュー（質問）では、知ることができないことも多い。対象者のフィールドに入ることで、周りの環境や活動の豊かなコンテクストを含めて理解できる。

また例えば、対象者の現状を把握する方法としてアンケートが挙げられる。だが、アンケートでは「社会的望ましさ」によるバイアスがかかることもあり、必ずしも実際の活動や思いを理解できる訳ではない。例えば、筆者は過去に「健康」に関する調査を行ったことがあり、そのときに事前の対象者選定の段階でアンケート調査を行った。その際、ある50代の男性対象者はアンケートでは、「健康のために続けていること」として「ラジオ体操」「なるべく歩く」といったことを回答していた。その対象者の自宅に実際に早朝から伺ってみると、ラジオ体操の時間になってもその日は起床していなかった。つまり、人は聞かれて答えることと、実際の行為とが必ずしも一致しないことがある。あ

るいは、アンケートなどでは、自分の理想の姿に沿って回答する恐れもあるのである。

これらからも、人の本質を知るには、時間と手間をかけてでも対象者のフィールドに入り、そこにある現実の活動を観察する意義があると言えるだろう。

### 3. エスノグラフィを利用したイノベーション

筆者の所属したパロアルト研究所 (PARC) は、エスノグラフィをビジネス応用したパイオニアである。ここではまずPARCについて紹介し、テクノロジーとエスノグラフィによる人間研究との融合について述べる。

#### 3. 1 PARCについて

PARC (Palo Alto Research Center) は1970年に米国ゼロックス社の研究所として設立された。設立以来、様々な技術を発明してきている。

例えば、レーザープリンティング、パーソナルコンピュータの原型にあたるALTOコンピュータ (図4)、端末間を結ぶイーサネット、



図4 ALTO (PARC内, 著者撮影) : ビットマップディスプレイ, キーボード, マウスから構成され, WYSIWIGのグラフィカルユーザインタフェースを備える現代のパーソナルコンピュータの原型と言われる。

WYSIWIG (編集したそのものが表示・印刷できる) という概念のグラフィカルユーザインタフェース, SmallTalkという言語によるオブジェクト指向プログラミング, コンピュータが環境の中に遍在してゆくユビキタスコンピューティング<sup>7)</sup> というビジョン提唱など, 現代の情報社会の礎となる技術や考え方の多くを生み出してきている。

PARCの特色として, 設立時からいわゆる理系のサイエンティストだけでなく, 社会科学系の研究者を採用し, 互いのコラボレーションによって研究を進めていることが挙げられる。

#### 3. 2 テクノロジーと人間研究の融合

PARC研究員であったマーク・ワイザーが提唱した「ユビキタスコンピューティング」<sup>7)</sup> は, 技術的な側面が注目されがちであるが, その創案にあたっては多様な領域の知恵が背後に見られる。1987年Xerox PARCのElectronics and Imaging Laboratoryでは, ポブ・スプラッグ, リチャード・ブルースらによって大画面の壁型のフラットパネルディスプレイによるコンピュータの研究が行われていた。同じ時期, ワークプラクティスとテクノロジーの領域では文化人類学者ルーシー・サッチマンらにより, 人が実際どのようにテクノロジーを利用するのかを観察するエスノグラフィによる研究が進められていた。サッチマンらの研究結果を簡単に言えば, 人間はプランを立ててそれにそって行為しているように思えるが, 実際には状況に合わせて行動をし, その中から次第にプランを立てているということがわかったというものである<sup>8)</sup>。この成果からワイザーは, 今のパーソナルコンピュータは, 何か明確な目的をもった人間 (ユーザ) がコンピュータの前に座り, その目的を果たすためにコンピュータを利用するというインタラクションスタイルになっているが, 本来は, 人間が行動していく中でその状況を理解し, コ

ンピュータがそれを周囲からサポートしていくようなインタラクションスタイルが求められているのではないかという発想に至っている。そこから環境側にコンピュータが遍在していき、人間の活動をセンシングしながら、状況に応じた情報アクセスを行えるようにするユビキタスコンピューティングの様々な研究成果を生み出すことになった。現在、Internet of Things (IoT) というキーワードが注目されているが、ユビキタスコンピューティングがその根源的な研究となっていると言える。このように一見技術的な研究にもエスノグラフィの知見が活かされているのである。

## 4. 事例

エスノグラフィのビジネス応用について、PARCの事例を中心に紹介する。いずれの例についても、当初はテクノロジー中心に費用対効果が得られないシステム開発が進められている中、エスノグラフィを利用することによって、対象となる人々の潜在的なニーズや価値観を掘り起こすことができ、価値をもたらすシステム構築につながっている。

### 4. 1 Eurekaシステム (1990年代)

1990年代、コピー機が多機能化し、顧客先でサポートするサービスエンジニアの教育コストも増大していた。これに対して経営側としては、当初エキスパートシステムを開発・導入することによってサービスエンジニアを支援しようとしていた。このエキスパートシステムでは、設計情報に基づく故障診断プロセスを提供していた。ところが、蓋を開けてみると提供されたエキスパートシステムのプロトタイプはサービスエンジニアの現場では不評で活用されていないことがわかった。そこでエスノグラフィの手法を利用して現場の問題を理解することになった。

実際にサービスエンジニアに対して現場に同

行する形でエスノグラフィを行ってみると、現場での課題が見えてくる。例えば、このエキスパートシステムが不評であったのは、システムに現場で起こる新しい問題の解決法を提供していないためであることがわかった。エンジニアは現場で起こる「新しい問題」に対峙しており、既知の問題・解決法に関する情報にはあまり価値を感じていなかったという。また、エンジニアはその新しい問題を解決したという「武勇伝」を職場に持ち帰って他のエンジニアに共有し、それがエンジニアとしての誇りにつながっていたという。

こうした知見を元に新たに開発したのが「Eureka」という知識共有システムである<sup>9)</sup>。今でいうWikiのような仕組みを提供して、エンジニア自身の「新しい問題とその解決法」を共有できるようにしている。また、エンジニアの名前を出すようにして、相互に内容をレビューできるようにするなど、解決したエンジニアがリスペクトされるような場を作り出している。Eurekaは今も英語圏で活用されており、エンジニアの教育コストを年間1億ドル削減した効果が得られている。

このシステムは現代の社内ナレッジ共有システムの源流とされている。またエンドユーザを取り込んでシステム開発を行う「インクルーシブデザイン (共同デザイン)」を世界に先駆けて実践した事例である。

### 4. 2 CitySight (2010年代)

米国ロサンゼルス市とデンバー市では、駐車違反が多く駐車取締官の業務の効率化が課題となっていた。当初のソリューションとして市側は、交通違反が頻発する場所を明示するシステムの構築を考えていた。このソリューション案の妥当性を検証するためにエスノグラフィを実施した。

エスノグラフィの結果としては、駐車取締官

の業務範囲の広さが浮き彫りになった。交通整理や市民からの要望への対応など駐車違反への対処以外でも多くの役割を担っていることがわかった。駐車違反が頻発する場所を明示するだけでは、取締官の一面しか支援できないことが明らかになった。

こうした知見を元に「CitySight」という支援システムを開発した。センサー類やタブレットをクラウド管理し、取締官の業務や駐車場の状況をリアルタイムで検知・可視化できるようにしている。本システムにより駐車場管理や人員配置の精度を高めることができ、空き駐車場が増え、渋滞の要因も軽減されるなど市民の便益も高まった。

その後、本システムはそのサービスに広がりを見せ、移動支援アプリケーション「GoLA」などに展開している。GoLAではUberなどの移動サービスも含めて移動手段をRecommendするアプリケーションとなっている。MaaS (Mobility as a Service) などの大規模なプラットフォーム事業の根源的な課題・ニーズを理解する上でもエスノグラフィが役立つ事例のひとつと言えるだろう。

## 5. 考 察

ドラッカーは、企業の基本的な機能はマーケティングとイノベーションの2つしかないと述べている。マーケティングとイノベーションは成果を生み出し、そのほかすべてはコストだと論じる<sup>10)</sup>。映画監督の故・伊丹十三は次のような言葉を残している。

人の欲するものを 人の予期せぬ形で

この言葉は、ドラッカーの言う企業の基本的な機能であるマーケティングとイノベーションの役割を的確に表現している。事業のスタートラインに立つには、顧客や社会を理解するとい

うマーケティングの機能が必要である。しかし、その欲するものに対して「御用聞き」のように言われたものを提供しても対価を支払ってはくれないだろう。新たな価値を創造して、驚きをもってその欲するところに応えていくイノベーションの機能が必要である。

### 5. 1 本質的なマーケティングを体現するエスノグラフィ

これまで日本企業の多くは、米国が作り出した市場に対して、技術革新によって市場を奪うモデルで勝負してきた。いまそれら市場が成熟し、衰退している。企業に残されたのは、過去の市場に向けて研ぎ澄まされてきた技術ということになる。そして、その技術をピボットとして、その技術を活用できる市場がないか探している状況にあると言えるだろう。技術をピボットとして市場を探すということは、大きな制約とバイアスを持つことになる。もちろん市場というものは考えようによっては無限にあり、自分が持つ技術がフィットする市場はどこかにはあるだろう。しかし、それが今後大きく成長する期待のある市場であるかどうかはわからないし、手持ちの技術が手段として最適であるかどうかは分からない。「人の欲するもの」すなわちマーケティングの機能によって顧客や社会を理解することから始める必要があるだろう。エスノグラフィは、新たな仮説を探索し、新たな事業機会を発見する上で、今の日本企業にとって基本的なマーケティング機能からイノベーション機能へと導く重要なアプローチの一つと言えるのではないだろうか。

### 5. 2 本質的な「イノベーション」機能の実現に向けて

エスノグラフィによって、対象となる人や社会の本質の一端を理解することが期待できる。「ユーザ中心デザイン (UCD)」や「人間中心

デザイン (HCD)」のアプローチは、こうしたユーザ・人間への理解を根底としている<sup>11)</sup>。技術中心のものづくりに対して、人間のことを考え、人間の活動を中心としたものづくりをするのである。

しかし、人間や社会を理解するだけでは新たな価値を創出するには充分ではない。企業には、本質的なイノベーションの機能がここで求められる。

旧来の「ニーズ」と「シーズ」のような二分法的な考え方ではなく、まずは本質的なマーケティング、例えばエスノグラフィのアプローチによって人や社会を理解する。そして、そこから本質的に解くべき新たな問いを創出することから始める。そして、そこにいる人々の視線の先にある社会を洞察していく。

技術やサービスによる企業のイノベーションの能力は、そうした本質的なマーケティング機能のもとに創出した問いに基づいて、ゼロベースで構築していくことが必要であろう。これがこれからの世界において求められる本質的なイノベーション機能と言える。

### 5.3 「問い」を中心とした事業の創造

マーケティングとイノベーション (横軸)、企業・組織内と現実社会 (縦軸) という2つの軸で事業創造の構造の分解を試みる (図5)。

事業創造の流れは、次のように進むだろう。外界に存在する顧客の活動のエッセンス (インサイト) を企業のマーケティング側の機能によって、企業の内部に取り込む。そして、そのインサイトを企業内のマーケティング側からイノベーション側に伝え、イノベーション側では、そのインサイトに基づいて顧客の「予期せぬ形」として他に見られない基礎技術を生み出す。その技術を基に、外界にあるイノベーション側の機能としての事業部を通じて製品やサービスとして実現され、販売網を通じて、それら製品や

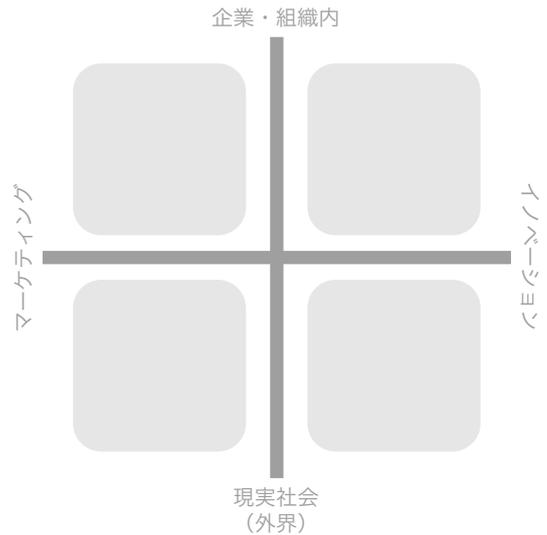


図5 事業創造における2つの軸

サービスの価値が顧客に提供される。

その事業は次第にスケールしていく。外界から取り込まれる情報はインサイトと呼ばれるものから、「ニーズ」となっていく。イノベーション側でも、最初はコアとなる基礎技術からスタートし、次第にその事業規模に見合う応用技術へと進展していく。このように、次第に事業はスパイラルのように成熟していく (図6)。

では、事業が生まれ、成長していく中心のな拠り所は何になるのだろうか。そのひとつの手

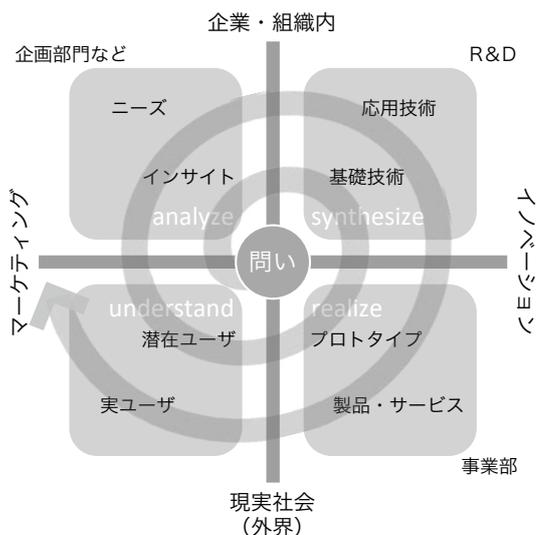


図6 問いを中心とした事業創造のスパイラル

がかりが「問い」なのではないかと筆者は考えている。前述したマーク・ワイザーが提唱した「ユビキタスコンピューティング」の概念は以下のように要約されている<sup>7)</sup>。

最も深い技術とは、見えなくなるものである。日々の生活環境と区別がつかないほど、その中に溶け込む。

パーソナルコンピューティングに次ぐコンピューティングパラダイムとして、人間とコンピュータが対面するというモデルから、コンピューティング環境が人間の活動を緩やかに周囲からサポートしていくモデルへと進展していく様子を洞察している。こうした新たなパラダイムに多様な研究者が共感し、パームサイズの小型コンピュータ（図7左）、タブレットコンピュータ（図7右）、大型の壁面型コンピュータ、センサーによるロケーションウェア／コンテキストウェアコンピューティングなど、数多くの先進的な研究成果を生むことにつながっている。つまり、「コンピュータが目从前から消えたとしたら？」と言うこれまでにない問いを中心として、技術が生まれ、そして社会の不可逆な変化、すなわち、ブレイクスルーによるイノベーションを生むきっかけを作ったのである。

事業が大きくなればなるほど、当初の問いからの意味的な距離は遠くなる。つまり、事業が

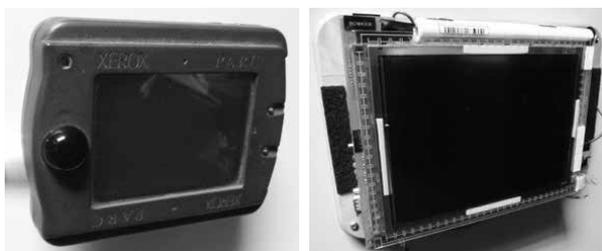


図7 ParcTab（左：パームサイズのモバイルコンピュータ、1992）、ParcPad（右：ペン入力インタフェースのタブレットコンピュータ、1992）（PARC内、著者撮影）

どこまで成長して社会にインパクトを与えられるかは、この事業の中心にある「問い」の重要性に依存すると言えるだろう。

では、この「問い」は企業のどこから作り出すべきなのだろうか。企業の企画部門、研究開発部門（R&D）、事業部、いずれから問いが生まれてもよいだろうが、まずは外界から企業内に適切な情報を取り込むことが求められる。その意味では、顧客からの一次情報を得られるマーケティング部門や企画部門がそのきっかけを作るべきだろう。逆に言うと、もしこうした顧客と接すべき部門が顧客からの一次情報を得る能力を持たないのであれば、それが企業組織における大きな問題と言える。

そして、企業のコアコンピタンスとは、このマーケティング側からイノベーション側という真逆の軸をどう結び付けられるかにある。伊丹十三の言葉を再び借りるとすると「人の欲するもの」を「人の予期せぬ形」にどう変換できるかが企業の価値と言えるだろう。

#### 5.4 「問い」と知的財産

企業における知的財産部門は、法務部門内あるいは研究開発部門に属しているのが一般的だろう。自社保有特許の利活用、研究者・技術者からの特許届出書管理、発明奨励活動の推進などが主な業務内容と言える。図6で言えば、右上のsynthesize象限のバックオフィスのな位置付けである。

いま知的財産部門にこそ、生まれた発明を管理するという機能に加えて、発明の起源となる「人の欲するもの」を先んじて自社内に取り込む機能が求められるのではないだろうか。つまり、本質的なマーケティングの能力を醸成する、あるいは究極的には潜在的な顧客の中に身を置くようなポジションへと進化していくべきではないだろうか。

ソリューション事業を持つ企業を中心とし

て、顧客を招いて顧客の問題を共有する共創型イノベーションセンターのような物理的な施設作りが盛んである。こうした「出島」のような施設に顧客に向いてもらうのだが、製品サービスのショールームの域を出ないものも散見される。こうした取り組みも顧客とのインクルーシブな関係を作る上では重要ではあるが、それはスタートラインに過ぎない。顧客の真の問題は顧客の活動する現場で起こっている。その現場を顧客と共に共有してこそ本質的な問題把握につながるのである。

知的財産を生み出す起源は少なくとも図6で言えば左側のunderstandあるいはanalyzeの象限間を超えていく部分にヒントがある。潜在的な顧客から自組織内にそのエッセンスを取り込む機能、あるいはマーケティング部によって自組織内に取り込まれている情報をイノベーション側のsynthesizeの象限に転換する機能が考えられる。知的財産部門がこうした機能をあえて先んじて保有することにより、とくにソリューション分野など応用技術の研究開発の確度を高められるのではないだろうか。

## 6. おわりに

本稿では、まず企業を取り巻く環境とその現状の課題を分析した。そして、エスノグラフィについて紹介し、そのビジネス応用のパイオニアであるPARCを紹介した。さらに、その手法の現状の企業課題に適應する期待、また事例について述べた。最後に、事業創造においてエスノグラフィのように人間を対象とした研究手法を起点とした「問い」の重要性について考察した。「顧客が分からない」と「競合が分からない」という企業の2つの課題に應えるにあたり、エスノグラフィによる潜在的な顧客の理解、そしてそこから生まれた「問い」を中心とした新たな事業創造の可能性について議論した。

筆者は、純粋なサイエンス／テクノロジーを

起点としたイノベーションの可能性も信じている。筆者の父は1977年に面発光レーザーという従来にない技術を発明した<sup>12)</sup>。現在その技術が発展し、例えば、スマートフォンや車に搭載され、測距技術の基盤として広がりを見せている。こうした基礎技術が人類を豊かにすることは間違いないだろう。企業も基礎技術への投資は続けるべきだ。しかし、面発光レーザーでさえ、身近な応用に広まるまでに40年以上の歳月が経っている。ハイリスクハイリターンな技術投資に加えて、人の生活や社会からスタートするイノベーションのありようを模索する時代にあるのではないだろうか。

## 注 記

- 1) OECD Research and Development Statistics, <http://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm> (2019年6月現在)
- 2) 佐藤郁哉, フィールドワーク, 新曜社 pp.48-49 (2012)
- 3) M. アングロシーノ, 柴山真琴訳, 質的研究のためのエスノグラフィーと観察, 新曜社, pp.18-19 (2016)
- 4) 藤田結子, 北村文, 現代エスノグラフィー, 新曜社, pp.18-19 (2013)
- 5) B.K. マリノフスキ, 西太平洋の遠洋航海者, 講談社 (2010)
- 6) W. F. ホワイト, 奥田道大, 有里典三訳, ストリート・コーナー・ソサエティ, 有斐閣 (2000)
- 7) M. Weiser, The Computer for the 21st Century, Scientific American, September, pp.94-104 (1991)
- 8) L.A. サッチマン, 佐伯胖, 水川喜文, 上野直樹, 鈴木栄幸訳, プランと状況的行為, 産業図書 (1999)
- 9) M. H. Szymanski, J. Whalen, Making Work Visible, Cambridge, pp.257-284 (2011)
- 10) P. F. Drucker, Management : Tasks, Responsibilities, Practices, New York : Harper & Row, p.64 (1974)
- 11) D.A. ノーマン, 岡本明, 安村通晃, 伊賀聡一郎, 野島久雄訳, 誰のためのデザイン? 増補改訂版,

新曜社, pp.305-307 (2015)

クス社 (2018)

12) 伊賀健一, 面発光レーザーが輝く, オプトロニ

(原稿受領日 2019年5月7日)

