

岡山理科大学

経営とデータサイエンス

第4号

2022年3月

研究論文

ベンチャー企業の事業転換期における経営理論実践に関する考察

-コトバノミカタ「漢字キャラクターあめかちゃん」のアクション・リサーチ-

本下 真次……1

セルフ・キャリアドック手法を用いたインターナル・マーケティング研究

-介護人材を事例として-

八木 力俊、高橋 良平、薦田 勇智、小野 恭裕……19

eスポーツ主要国の現状に関する先行研究レビュー

薦田 勇智、高橋 良平、八木 力俊、小野 恭裕……39

ミニマリスト消費者の価値創造プロセスに関する研究

洪恵彬、大藪 亮……57

Eスポーツ産業におけるコミュニティモデルの可視化に向けて

-先行研究のレビュー-

谷 慧士郎、薦田 勇智、小野 恭裕、八木 力俊……75

岡山理科大学マネジメント学会

ベンチャー企業の事業転換期における経営理論実践に関する考察 -コトバノミカタ「漢字キャラクターあめかちゃん」のアクション・リサーチ-

本下 真次（岡山理科大学）

要約：本研究の目的は、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論、特にエフェクチュエーションの適応上の有効性と課題を明らかにすることである。筆者自身が取締役を務める、株式会社コトバノミカタにおける経営実践をアクション・リサーチの手法で考察している。結果として、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論実践の困難性や心構えなど、「中範囲の理論」構築に繋がる知見を仮説的に抽出できた。

キーワード：

ベンチャー企業、経営理論実践、エフェクチュエーション、アクション・リサーチ

1. はじめに

本研究の目的は、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論、特にエフェクチュエーションの適応上の有効性と課題を明らかにすることである。この背景となる問題意識は、経営理論を知っていても実際の経営において実践する上では適応困難であることである。また、既存の経営学研究において取り扱われる事例の大半は、すでに成功（失敗）した事業や企業、起業家をインタビュー等において後から振り返ったものである。その意味で、まだ成功事例とは言えない段階のベンチャー企業における経営実践を、内部の経営者の視点、外部の研究者の視点両面から現在進行形で掘り下げたものは希少性が高く、有益であると考えている。

まず前提として、「適用」と「適応」の意味の違いについて立場を明確にしておく。「適用」とは、法則や規律などを具体的な事例に当てはめることであり、理論から実践を解釈するアプローチとなる。次に「適応」とは、状況や環境に合わせて自分の行動や考え方を変化させることであり、理論を実践する際に応用できる知見を抽出するアプローチとなる。本稿は前述の問題意識に沿って、経営理論の「適応」の立場で論を進めていく。

2. 本稿で扱う経営理論

2.1. エフェクチュエーション

エフェクチュエーションは、Sarasvathy (2001,2008) によって提唱された起業家の行動様式と意思決定に関する論理を提供する実効理論である。従来型のマーケティングのプロセスであるコーゼーション (STP・4P) と対比し、新市場を創造するマーケティングのプロセスの理論としても位置づけられる。同理論では、起業家的熟達の原則を5つ挙げている。それは、①「手中の鳥」の原則（「目的主導」ではなく「手段主導」）、②「許容可能な損失」の原則（期待利益ではなく、許容できる損失を基準にコミット）、③「クレイジーキルト」の原則（緻密な計画の立案ではなく、あらゆる関与者と交渉）、④「レモネード」の原則（不測の事態を梃子として活用）、⑤「飛行機の中のパイロット」の原則（外的要因だけでなく、さまざまな人々に働きかけ、機会を創造）である。

2.2. ブリコラージュ

ブリコラージュは、社会人類学者 Lévi-Strauss (1962) が「野生の思考」として提唱した人間にとって本源的な思考方法である。経営学の分野では、資源制約下での新規ビジネスの立ち上げを手元資源と外部資源を革新的に再編成して成功させる理論として議論され、進化してきた。Baker & Nelson (2005) によって、①「やりくりすること」、②「手元にある資源」、③「新しい目的のための資源の再結合」の3つの要素で定義されている。

2.3. デザインシンキング

デザインシンキングは、問題を解決に導くためのマインドセットであり、事業開発やイノベーションの方法論の一つとして用いられている。従来、デザイナーが暗黙的に行ってきた思考プロセスを、デザインカンパニーである IDEO や、その創業者であるデビッド・ケリーがスタンフォード大学に開設した d.school が体系化した。その後、IDEO の CEO となったティム・ブラウンの、Brown (2008,2009) で「デザイナーの感性と方法を用いて、人々のニーズと技術的に実現可能なことと、顧客の価値と市場機会に変換することができる実行可能なビジネス戦略のバランスを取るディシプリン」と定義された。具体的な実行プロセスは、共感 (Empathize)、定義 (Define)、創造 (Ideate)、プロトタイプ (Prototype)、テスト (Test) の5つを高速で回していくものである。

2. 4. 両利きの経営

両利きの経営は、O'Reilly & Tushman (2016) によって提唱された経営理論である。ある事業で成功した企業が、その事業の改善に特化した結果、市場の急速な変化に対応できなくなる、いわゆる「イノベーションのジレンマ」という現象に対して、組織が成長し続けるには、「既存事業の堅実な改善」すなわち「知の深化」と、「未来を見据えた新規事業の探索」すなわち「知の探索」の両方が必要という考え方である。

3. 先行研究と本研究の位置付け

3. 1. 経営学における理論の実践への適応

社会科学における理論の実践への適応について、田中 (2022) では、「自然科学とは異なり、論理実証主義をもとにした提案は環境の違いと偶有性に支配される社会科学の分野においては再現性が乏しいことから実世界における実践に役立つものには必ずしもなっていない」と指摘している。続けて、経営学の分野での研究に関して、石井 (2009) を引用しながら、「現実の姿を原因と結果の関係に還元せず、むしろ多様な要素が関わる過程におけるそれらの要素間の相互関係を丁寧に読み解き、そこから意義を見出していく点に焦点を当てる」新しいケース研究が必要と述べている。同じく、経営学分野での理論適応を考察したものに佐藤 (2011) がある。「経営学の理論は現場で役に立つのか？」というストレートな問題提起に対して、「もちろん、その答えはイエスである。しかし、むしろ問うべきは理論と現場（現実）の関係であるだろう」と主張している。

3. 2. ベンチャー企業・企業家研究

経営学の分野でベンチャー企業を研究者が当事者として記述したものでは小林 (2017) がある。創業者のリーダーシップのみならず、経営チームに注目して分析している。また、伊藤 (2018) では、創業経営者による自らの使用理論の省察と経営理念の制作とに注目し、起業家学習の過程と成果をアクション・リサーチによって検討している。また、佐藤・辻村・中村 (2021) では、2名の企業家の事例研究をもとに、成功者の「根拠のない自信」は、夢（目標）の達成にむけた具体的なポシブル・セルフ観、レジリエンス、ブリコラージュとエフェクチュエーションの概念と密接に関連することを示している。さらに、竹延・佐藤 (2021) では、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーションを組

織のダイナミック・ケイパビリティのマイクロ基礎と位置づける主張がなされた。

3.3. エフェクチュエーション研究

吉田 (2018) では、エフェクチュエーションの論理とマーケティングの理論をどのように接合すべきかを検討し、市場創造経験のあるマーケターを対象とした調査を行い、エフェクチュエーション論理のマーケティング実践への適用可能性を示している。また、国際的にもエフェクチュエーションの研究はさかんに行われている。例えば、「エフェクチュエーションは、起業家の成果に好ましい影響をもたらすのか?」といった理論の有効性に関するものや、「エフェクチュエーションとコーゼーションは対立する概念なのか?」といった既存理論との関係性を問うものが代表的である。また、「事例の中でエフェクチュエーションの活用をどのように測定するか」の研究 (e.g. Reymen et al. 2015) も理論進展の上では重要である。Coudounaris & Arvidsson (2021) では、近年のエフェクチュエーション、コーゼーション、ブリコラージュの企業の国際的成果に与える影響など関連事項に関する合計 138 件の査読付き論文をレビューし、2017 年以降においてエフェクチュエーション研究が指数関数的に増加していることを示している。

3.4. 先行研究の問題を踏まえた本稿の研究視点

本稿の研究視点を示す上で、田中 (2022) を批判的に見れば、石井 (2009) の主張から約 13 年の時を経てなお、理論の実践への適応の問題は十分に明らかにされていないと考えることができる。佐藤 (2011) は理論のフレームを用いたケース分析を行い、「理論がどのように役立つか」を示しているが、実務者が「理論をどのように役立てるか」には踏み込んでいない。吉田 (2018) も Coudounaris & Arvidsson (2021) も、研究視点は本稿の「1. はじめに」で整理した、理論の「適用」であって、「適応」ではない。

このように実務の現実を踏まえて、そこから理論化を試みる研究は極めて少ないのが現状である。なぜならば、経営学分野において、研究者が実践の現場に入り込むことは極めて困難であるためだ。また、実務の当事者が研究し、ビジネススクールの課題研究論文、あるいはソリューションレポートといった名称で執筆される論文は理論的貢献よりも実務的貢献が重視される。また、所属企業との秘密保持等の制約によって、研究上の知見として公開、共有されることは極めて稀である。本稿は、こうした問題を乗り越え、経営理論の適応に関する研究に新たな貢献を行おうとするものである。

研究視点は Merton (1949) が提唱した「中範囲の理論」の開発を念頭に置いている。これは一般理論と実践の間を埋めるべく開発される理論であり、該当領域は狭くなるが、実践に必要な知識と位置づけられるものである。エフェクチュエーションの5原則は一般的な指針を抽象的に示した一般理論である為、それをそのまま現実の起業や新規ビジネスの立ち上げに活用するのは困難である。そこで経営理論を学んだ筆者が当事者として関わった実際の新規事業開発において、コンセプトやビジネスモデルがどのように醸成されていったかのプロセスを仮説的に理論化し、エフェクチュエーションと対比することで、経営理論実践の上での困難性や心構えなどの知見の抽出を試みる。

4. 研究方法

本研究は、筆者自身が当事者としてアクション・リサーチの手法を用いて行っている。アクション・リサーチは社会心理学者クルト・レヴィンによって提唱され、研究者が現場（フィールド）に対して何らかの働きかけ（アクション）を行い、その結果をみる方法（保坂,2004）である。その範囲は保健、医療、福祉、教育、心理、行政、経営、まちづくりなどの分野で広く活用できる。近年では、企業に求められる社会性の高まりとともに、当事者、実践者、研究者が一体となって、お互いの知見を活かしあう「実践知と科学知の連動型社会進化アプローチ」（案梅,2021）として期待されている。

本研究においてアクション・リサーチを用いるのは前節に示した研究視点を実現するためである。エフェクチュエーションの「手中の鳥」、すなわち手段主導からの着想で、実務における問題意識と、そのデータにアクセスできる、あるいは中長期的にデータを作り出すことができる立場を活用するものだ。

5. ケース：株式会社コトバノミカタ

5.1. 会社概要・沿革

株式会社コトバノミカタは2017年6月7日に兵庫県宝塚市で設立されたベンチャー企業である。代表取締役・DEO（デザイン・エグゼクティブ・オフィサー）である本下瑞穂（以下、瑞穂）の個人事業として2013年から続けてきた「マナビノミカタ」を発展させる形で、夫でマーケティング・営業研究者の本下真次（以下、真次）が取締役・CEO（チーフ・営業・オフィサー：造語）として参画して設立した。また、家族以外の非常勤取締役として、谷本祐真がCBO（チーフ・ブランディング・オフィサー）として設立時

より参画している。彼は脳科学の分野で State University of New York の特待生に選出された経歴を持ち、自らも起業家（株式会社 Oomph 代表取締役）として、コンセプトメイキングやブランディングなどの事業分野でグローバルに活躍している。コトバノミカタが掲げるミッションは「デザインで、考える力、伝える力を育む。」、ビジョンは「社会のコミュニケーションを良くする。」である。社名はコトバの「見方」をかえて、コトバを「味方」にするとの意味から名づけられた。

会社設立当初の事業はオリジナル商品の「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。」の販売、各種デザインツールの企画制作、作文講座の開催であった。商品販売事業の立ち上げ経緯は、本下（2019）で記述されている。2014年の夏に、当時はまだ珍しかったクラウドファンディングで印刷費を資金調達して発売後、書籍ではなく、文具の原稿用紙カテゴリーのニッチトップを狙い、ネットニュース、新聞記事、テレビ番組などで取り上げられ、ほとんど広告宣伝費を使うことなく、販売数を増やしてきた。2021年12月現在、累計販売実績は2018年に発売した「小論文が、よく書ける原稿用紙。」を含めて10,000部を越え、書店・文具店の取扱店舗数は130店舗以上に拡大している。作文講座を受講した児童のコンクール受賞も含めた実績と今後のビジョンなどが認められ、瑞穂は2019年1月に経済産業省が主催（現在は公益財団法人大阪産業局が近畿経済産業局と共に実施）する女性起業家応援プロジェクト第5回LED関西でファイナリストに選出されている。

5.2. 新規事業への取り組み

企業が当初の事業戦略に行き詰まって、大きな軌道修正を余儀なくされたり、まったく別のアイデアに取り組んだりすること、またそうした経営判断そのものを「ピボット」と呼ぶ。コトバノミカタにとって原稿用紙の開発・販売は、同社が世に出る上では有効に寄与したが、資金面や人的資源も含めた同社のキャパシティや、教育分野における紙媒体から電子媒体のシフトなどを背景に、事業を成長させる上での限界も感じていた。2019年1月、瑞穂は女性起業家応援プロジェクトのメンターからの「あなたは面白い原稿用紙を作った人で終わりたいのですか？新しいデザインがしたいのでしょうか？」との問いかけによって、次のステージへのピボットを意識するようになっていった。

そうした中、瑞穂は漢字好きの長男とのお絵描き遊びから「漢字キャラクターあめちゃん」を発案する。もともとは2018年の夏、未就学児だった頃の長男に「雨」の漢字について質問された時に、雲から雫が垂れる雨の象形文字を描いて説明すると、彼は絵か

ら進化した漢字という文字に愛着を持った。さらに、「雨」の下に人間の顔の絵を描いて「雨かんむり」という部分（部首）を持つ漢字のグループがあることを説明すると、彼は自分からテレビや新聞で「電」「雷」「震」の文字を探すようになり、「雨かんむり」の「霧」の字を使って、「きりく」（長男が「きり」からの発想でネーミング）というキャラクターを絵に描いた。瑞穂はこの一連の出来事を、教育を超えた「探究」の行為だと考えた。それらの経験をもとに、2019年の春頃から「雨かんむり」を擬人化した「漢字の妖精」として、「かんむりひめのあめかちゃん」のキャラクターを教育コンテンツとしてデザインする構想を発案する。ただ当初、その構想をLED 関西における同期ファイナリストに話した際は「それ、どうやってマネタイズするのですか？」と尋ねられて答えに窮したことを瑞穂は今でも鮮明に覚えていると言う。

2019年5月、瑞穂は、所属する宝塚商工会議所からの紹介で世界的なヒット作を生み出したゲームクリエイターに出会う。漢字キャラクター構想を聞いてもらった後のメールにて、「いろんなキャラを作ったり、3Dの竹冠を実際作ったり、と自由に作りながら発信することで、ビジネスの方向を定めていくのはどうでしょうか。こちらは枠を定めない方が面白いかもしれません。」とのアドバイスを受け取っている。また、同時期、瑞穂は女性起業家コミュニティからの紹介で、武庫川女子大学文学部日本文学科の設楽馨講師（現在は准教授）と出会っている。構想をもとに、2019年10月から定期的に対話を重ねながら、漢字学習に苦手意識を持つ子どもが多いのは、単調な漢字ドリルを使った反復学習が原因ではないかという仮説を立て、キャラクターとストーリーを開発していった。こうして作成した小冊子は、子どもが漢字の形（字形）・音（読み方）・義（意味）を擬人化した部首のキャラクターとストーリーで理解できる内容となっている。漢字はもともと絵であり、その形から意味が想像できる、まさに「感じる」文字である。また、漢字の部首には「あめかんむり」「くさかんむり」など自然に関連するものが多く、子どもたちの自然と共に生きる世界観を育み、間接的にSDGsの達成にも貢献できると考えている。これらのコンセプトは同年の年末頃に原型ができたものだ。

2020年2月に、瑞穂が作文講座の講師として登壇している宝塚のアフタースクールここね（現在の屋号はソフィアスクールここね）の会場を借りて、幼稚園年中～小学3年生の児童を対象に対面講座を開催した。武庫川女子大学設楽ゼミの2人の学生も講師サポートを担った。楽しそうな児童たちの表情を見て、また、親からも「親子で楽しめた」、「講座で覚えた漢字を、自分から家で書くようになった」、「漢字を新聞やテレビなどで

探すようになった」等のコメントがあり、瑞穂はユーザーと共創しながら教育コンテンツとして成長させていきたいとの思いを強くする。その後、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、対面講座が開催できなくなったが、同じく作文講座の講師実績があるパナソニックセンター大阪やカルチュア・コンビニエンス・クラブが運営する「T-KIDS シェアスクール」などでオンライン講座として継続開催している。

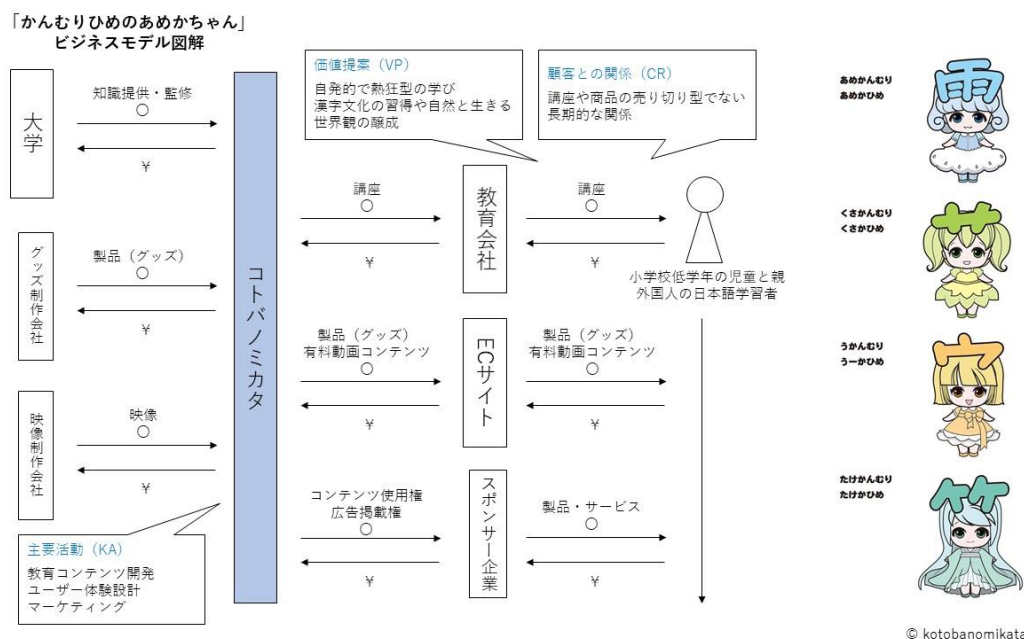
教育コンテンツとしての効果検証は、協力先である武庫川女子大学が社会連携として実施している。2020年度は、コロナ禍において非接触型の学習となるよう、自宅視聴が可能な動画製作に取り組んだ。4月から起案し、8月に脚本完成、9月に学生が声優となつての音声収録、12月に約10分の動画「あめかちゃんとまほうのせんし」が完成した。地域コミュニティ「転勤族ママ&キッズ探検隊 in 西宮」の代表者を通じ、小学生とその保護者へ動画視聴とアンケート回答の協力を依頼し、2020年12月26日から2021年1月18日まで視聴期間を設け、Google Formにてアンケートを回収、計33組の回答を得た。視聴した小学生の性別で男女比はほぼ半々（男子17人、女子16人）、学年では小学2年生が最も多い（11人、33.3%）。園児・低学年を合わせた「低学年」と、小学4年生以上をまとめた「高学年」との比率は25：8である。結果として「最後まで楽しそうに見た」（25人）が、全体の8割を占め、「途中で飽きて見なかった」（4人）は少数で、大半は動画を最後まで観賞し、漢字に興味を持ったようだ。また、保護者に動画が役立つ点を尋ねた（複数回答）ところ、「漢字を好きになったり興味を持ったりする」（27人）が多く、「漢字を覚える」（7人）もいて、動画が漢字への興味の入り口になり、好印象であることが判明した。なお、この動画は2021年4月からコトバノミカタが運営する「漢字キャラクターあめかちゃん」のYouTubeチャンネルで一般公開されている。

「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデルは、「コーナン財団ビジネスモデルコンテスト2021」にエントリーする際、2020年12月18日に真次がピクト図解で作成した（図表-1）。その時にまとめた次の文章は今も営業及びマーケティング・コミュニケーションの基本トークとなっている。

『娯楽と教育の壁を破り、従来の暗記型の教育から、自発的な学びへと子ども達を導く変革をもたらします。2020年度に小学校6年間で習う教育漢字は1026文字に増えました。しかし日本の子ども達の約半数は漢字が苦手とされています。株式会社コトバノミカタは武庫川女子大学文学部設楽研究室の協力を得て、教育コンテンツ「漢字の妖精あめかち

「あめかちゃん」を開発しました。漢字の部首を「漢字の妖精」として擬人化し、そのキャラクターの「まほう」として漢字の意味を理解する物語を展開しています。現時点ではセミナー開催による受講料収入のみですが、国内外から視聴可能なバーチャルティーチャー（アバター）の制作と配信、キャラクターのバリエーションの拡充、ゲーム展開、グッズ制作で、コンテンツ使用料、広告収入のビジネスモデルを確立します。』

図表-1 「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデル



出所：コトバノミカタプレゼンテーション資料

真次は、事業開発当初は半信半疑の部分があったが、このビジネスモデルを描いてからは、結果としてコンテスト結果は選考通過ならなかったものの、事業成長に自信を持つようになった。講座しか売り物が具体化できていない状態から、中長期的に売り物を拡張していくビジョンが可視化できたのが主な理由である。

また、この時期、会社全体の事業として、真次が企業の経営課題、マーケティング課題を傾聴して、助言やマーケティング・営業代行などを行う企業向けサービスが拡大した。これにより、経営的にも瑞穂のリソースを新規事業の開発や広報に集中させられることができるようになった面も大きい。

経営陣の役割はコンテンツ開発・キャラクターデザイン面を瑞穂が、マーケティング・営業面を真次が担っている。また、兵庫県のひょうご産業活性化センター異業種交流

活性化支援事業の枠組みを利用して、外部専門家として真次の関西学院大学大学院経営戦略研究科博士後期課程における同僚であった平岩英治氏に経営面や知財管理の助言、相島淑美氏に英訳監修の役割でサポートしてもらっている。

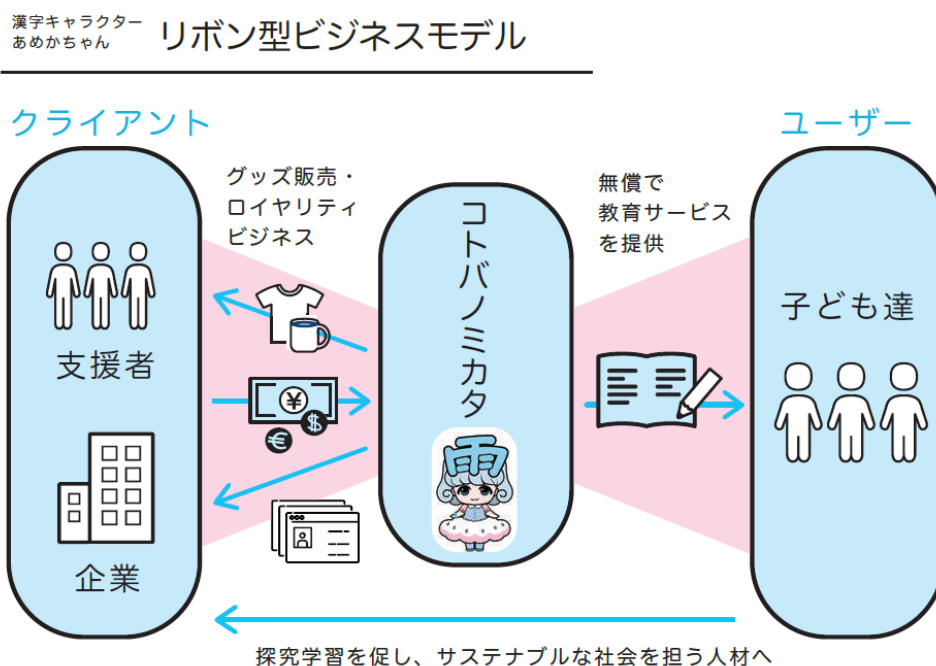
5.3. 最近の主な取り組み

2021年6月1日には、これまで講座で配布・画面共有していた小冊子を絵本「あめかちやんとまほうのかんむり」として再編集、出版し、受注生産でオンデマンド印刷して発送する書籍として Amazon で販売開始した。また、瑞穂の LED 関西における同期のファイナリストの進言から、6月4日には大阪・関西万博「TEAM EXPO2025」プログラム「共創チャレンジ」に登録した。これを基盤として、同プログラムの「共創パートナー」として登録している大企業や支援機関、具体的には朝日新聞、読売新聞、テレビ大阪、JETRO（日本貿易振興機構）、JICA（国際協力機構）などとオンライン面談を行ない、営業提案から関係構築を進めている。また、「TEAM EXPO2025」プログラムの情報を見た児童支援 NPO から問い合わせがあり、中長期的な連携を視野に情報交換を継続している。

2021年6月21日には兵庫県中小企業団体中央会運営の「バーチャル展示会 HYOGO！」に出展した。7月5日からは在庫を持たずにオリジナルアイテム・グッズを手軽に作成・販売できるサイト「SUZURI」で主要キャラクター関連のオリジナルアイテム販売を開始している。これらにより、BtoC、BtoB とともに売り物とそのプラットフォームを構築することができた。現在は海外でのインターネット販売を視野に準備を進めている。

背景には少子化で日本の教育市場が縮小傾向ということだけではなく、コトバノミカタが掲げる「教育格差の是正」という社会課題解決への想いがある。教育事業を受益者負担で提供する限り、経済的に余裕のある家庭だけが質の高い教育サービスを受けることができ、格差の拡大に繋がってしまう。アイテム販売や企業スポンサーの部分で収益化すれば、教育サービスは無償、あるいは低額での提供が可能となるとの仮説で取り組んでいる。そして、探究学習を重ねた子どもたちがやがて成長し、サステナブルな社会を担う人材になれば好循環が回ると考え、瑞穂はビジネスモデルに時間軸を加えて更新した（図表－2）。

図表－２ 「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデル（更新版）



キャラクターの力で受益者負担にならない教育事業を実現し、教育格差をなくす。
グローバル展開を行うことで、子ども達の創造性や探究心を、恒久的に育む仕組みを作る。

出所：コトバノミカタプレゼンテーション資料

これらの取り組みを検討し、具体化していく上では、真次のビジネススクールの同窓でデジタル分野に明るい方や、瑞穂の属する女性起業家コミュニティから紹介された中小機構の越境 EC アドバイザーなどによる助言が大きな支えになっている。

また、2021年3月以降、瑞穂と真次の協業でこれまで4本のプレスリリースを制作し、配信を行なっている。その結果、地元紙である神戸新聞など、すべてメディア（新聞・ネットニュース）に掲載されている。2021年5月21日には漢字愛好家たちが集う YouTube のライブ配信番組「漢オタラジオ」に瑞穂が「あめかちゃん」のアバター姿で出演した。7月8日には「漢検」を運営する公益財団法人日本漢字能力検定協会の阿辻哲次漢字文化研究所所長（京都大学名誉教授）と京都の漢字ミュージアムで面談し、情報交換を行なった。これはいずれもメディア露出を通じて、関心を持っていただき、先方から問い合わせがあったことからのご縁である。

5. 4. 現在の経営陣の心境と展望

「漢字キャラクターあめかちゃん」はまだ売上・利益というビジネス面で成功に至っているわけではない。その現状を踏まえつつ、これまでを振り返って、真次は瑞穂に「なぜ、やりたいと思いついていられるか？」を聞いた。彼女の答えは「愛と狂気」とのことだった。「学生時代や仕事を始めた頃はクリエイターが良いものさえ作れば、認められるのではないかと考えていました。でも今はとにかくデザインを愛そうとしています。ある意味で狂気と言うか、リミッターを外すことが必要なのではないかと思うようになりました。その愛と狂気が、自信とまでは言えませんが、一つの自己肯定になっています。これに気づけたのは日本語研究者である設楽先生と繰り返している対話が大きいです」。

次に今後の展望について聞いた。「あめかちゃんと中国に行ってみたいと思っています。これまで多くの専門家からビジネスする相手として中国は難しい、特に知的財産権に気を付けなければならないと助言を受けてきました。でも、漢字が生まれたのは中国です。2025年の万博という機会もちょうどいいかもしれません」。

6. 考察

6. 1. 経営理論とケースの接点

ここからはエフェクチュエーション理論、ブリコラージュ理論からケースを解釈していく。最初に、新規事業構想のきっかけが代表と息子とのお絵描き遊びであり、“Who I am?” から元々の自分の意志とは関係なく立ち上がっていることは極めてエフェクチュエーション的である。次に既知の知人・友人を頼りながら、「わらしべ長者」的に新しい支援者を得ていく動きは“Whom I know?” を活用している。そして、真次が経営面を担いながら、「許容可能な損失」の範囲で瑞穂の発想やデザイン“What I know?” を活かそうとしている。事業化を進めていくプロセスでは、ブリコラージュの3要素である①「やりくりすること」、②「手元にある資源」、③「新しい目的のための資源の再結合」を繰り返していると見て取れる。

前述と重なる部分もあるが、次にエフェクチュエーションの5つの原則で見ていく。大きな投資をすることなく、手持ち資源でのやりくりを実践しながら取り組んでいるのは「手中の鳥」の原則が当てはまる。また、「クレイジーキルト」の原則で、知人、友人の助けを借りて、全くの偶然も活かしながら、様々なパートナーから支援される状況を作っている。新型コロナウイルス感染拡大を受けて、対面講座が実施できなくなったことを受

けて、オンライン講座やネットでのオリジナルアイテム販売の取り組みを開始しているのは「レモネード」の原則が当てはまる。ビジネスモデルを描きながらもそこから市場規模予測に入るのではなく、個別の企業や団体との面談を重ねている動きは「飛行機の中のパイロット」の原則を実践している。

また、消費者理解、利用者理解のマーケティング・リサーチは、事前に行うのではなく、講座やグッズへの反応や、連携先大学との社会連携などの形で、製品・サービスのプロトタイプ提供と同時並行で行われている。こうした動きはコトバノミカタでは、真次がデザインシンキングを知識として学び、講座などで教えたりもしていたが、理論を実践したというよりも、デザイナーである瑞穂が特に意識することなく取り組んでいたという方が実態を捉えているのではなかろうか。

次に、理論を実践に適応する上の課題として、一般的に実践がビジネス的な成果に繋がるまでの時間が不明であることが挙げられるが、本事例の現在地はまさにその状態に当てはまる。その意味で、既存事業の取引拡大によって、新規事業に取り組む上での資金はもとより経営陣に心理的な安定をもたらしていることが伺えるのは重要な発見である。このことは経営における探索と深化の同時並行、すなわち「両利きの経営」がベンチャー企業でも有効になる場合があることを示唆していると考えることができよう。

ただし、ここまではあくまでもケースを理論に基づいて解釈したのみであり、理論の有効性を検証するものではない。そこで次に事例の新規事業開発のプロセスに沿いながら、改めて経営者及び筆者に焦点を合わせ、どのように組織の意思決定や戦略等が変わっていったのかといったダイナミックな側面を考察していく。

6.2. 新規事業開発のプロセスと活用理論

ここからはケースにおける新規事業開発のプロセスを、4つのリサーチクエスションから解明していく。それは次の4つの問いである。①漢字キャラクターを活用したアイデアは、いかに発想され、なぜそれをビジネス化しようと考えたのか？②アイデアのマネタイズの課題を指摘されて落ち込んだ所からなぜビジネス化に向かい続けられたのか？③粗削りな初期のビジネスモデルが完成した経緯はどのようなものか？④現在の時系列的な要素を盛り込んだビジネスモデルにリファインされた経緯はどのようなものか？

まず①（この時期をアイデア期と呼ぶ）について考える。当初は文字通り親子の遊びであり、ビジネス化を図ろうという意図はないものであった。むしろ、その時点ですでに

原稿用紙販売や作文指導などの教育に関わる事業を行っており、日々忙しく過ごしていた瑞穂にとっては息子と向き合える貴重な機会であったはずだ。その中で長男が喜んだり楽しんだりする顔や言葉、そして彼が書いた絵が、彼女にとっても喜びであった。この頃は真次からもビジネス化に向けた提案を行っていたわけではない。やはり大きなきっかけは女性起業家応援プロジェクトでファイナリストとして登壇したこと、そしてメンターからの「新しいデザインがしたいのでしょうか？」の問いかけであろう。ここでデザイナーである瑞穂が無意識にデザインシンキングを發揮する。まずプロトタイプを作ろうと考えるのである。そして、プロトタイプさえあれば、息子らはもちろん、友人・知人やその家族、さらに作文教室の生徒などに見てもらえることができる。もちろん、相手の反応は賛否両論、あるいは年配の男性を中心に反応なしも少なからずあったが、すでに教育事業を小規模ながら展開していたことから、喜ぶ顧客の顔を具体的にイメージすることができ、もしかするとビジネスになるのではないかと考えるようになった。

次に②（この時期をマネタイズ探索期と呼ぶ）である。マネタイズの課題は明らかに痛い所を指摘されており、瑞穂も「やはりダメか」と落ち込んでいた。真次もまだこの構想にはしっかりと向き合っておらず、様々な話題、アイデアの中の一つの位置付けであった。風向きが変わり出したのは外部との接点である。具体的には、これまでの人脈からの紹介によって繋がったゲームクリエイターであり、日本語研究者との出会いと対話である。ゲームクリエイターとの面談には真次も同席しているが、その際、自社が考えていたことをはるかに上回る可能性が創発によって生まれた。日本語研究者との対話は瑞穂のみが行っているが、その対話がどのようなものであったか、いかに楽しかったかを真次は瑞穂から多く聞き取っている。このやり取りから真次は、デザインシンキングの「拡散と収束」のプロセスや、エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」を少し意識し始める。瑞穂は「あめかちゃん」の世界観を表す小冊子（講座資料）づくりに邁進していた。とは言え、この時点ではまだ売り物の具体的なイメージが子供を対象とした講座くらいしかなく、真次は事業化というよりも機会探索という姿勢であった。ただ、エフェクチュエーションの「許容可能な損失」を意識して、大きな外注経費が発生しない限り、社内人件費が掛かることは問題視しなかった。

続いて③（この時期を初期ビジネスモデル期と呼ぶ）である。初期ビジネスモデルを描くきっかけとなったのはやはり外部との接点であった。漢字監修をしてもらっていた日本語研究者から大学と企業による社会連携としての取り組み企画が持ち込まれ、約半年間

をかけて動画を開発する。この動画自体は学生が制作に関わったものであり、社会連携の契約に沿って、販売することはなかったが、売り物は必ずしも講座や紙媒体に限らないことに自覚的になっていく。瑞穂はこの頃からしきりに「コンテンツ」という言葉を使うようになっていた。そして、時を同じくしてもう一つの外部からの機会がもたらされる。それが、かつて瑞穂が研究会に起業家ゲストとして登壇していた団体が主催するビジネスプランコンテストへのエントリーである。瑞穂からこの相談を受けて真次は、これまでの学びを活かして、一気にビジネスモデルのラフ案を図解で作り上げた。また、それをもとに瑞穂と真次の対話も増え、どんな社会課題に、何を提供し、どういう貢献をするのかの骨格が文章でまとまることになった。コンテストは選考通過できなかったが、これ以降、「レモネード」的にこの資料を用いたオンライン営業の商談を「飛行機の中のパイロット」の姿勢で真次が行うようになっていく。加えて、これまでの人脈からのご縁で、主に真次が担当する企業向けのサービス提供が拡大した折に、真次は「両利きの経営」を強く意識している。同理論は一般的には大企業のイノベーション創出の文脈で使われることが多く、企業のライフステージを扱うが、事業単位、商品・サービス単位にもライフステージは存在する。真次はそれらの組み合わせをポートフォリオ的に考えることによって、これまで以上に「許容可能な損失」の拡大を意識するようになった。

最後に④（この時期を更新ビジネスモデル期と呼ぶ）である。きっかけはまたもや外部との接点である。瑞穂が継続した関係を築いていた女性起業家応援プロジェクトの同期ファイナリストから大阪・国際万博のプログラムを機会として活かしてはどうかと進言があった。多面的に情報を調べてからエントリーしたところ、「漢字キャラクターあめかちゃん」の活動が「共創チャレンジ」として登録されることになった。これを機に、「クレイジーキルト」を活かしてネット販売やバーチャル展示会への出展を真次が中心に進める中で、瑞穂は万博という機会を通じてどんな社会を実現したいのかを深く考えていた。考える機会として、万博への活動登録のフォーマットに、SDGsとの関連性を必ず記入することになっていたことも影響している。「質の高い教育をみんなに」の目標を考え抜いた結果、生み出されたのが図表 - 2 で示した更新版ビジネスモデルの下部に引かれた一本の矢印である。これも瑞穂による「デザインシンキング」のアウトプットであった。

ここまでの考察を表にまとめたのが図表 - 3 である。

図表－3 新規事業開発のプロセスと活用理論

事業開発プロセス	きっかけ	課題	活用理論
①アイデア期	親子の絵描き遊び	プロトタイプ開発	デザインシンキング（無意識）
	メンターからの問いかけ		
②マネタイズ探索期	ゲームクリエイターとの出会い	世界観のデザイン	デザインシンキングの「拡散と収束」
	日本語研究者との出会い	マネタイズ可能なサービス開発	エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」
			エフェクチュエーションの「許容可能な損失」
③初期ビジネスモデル期	日本語研究者からの社会連携打診	コンテンツデザイン	エフェクチュエーションの「レモネード」
	ビジネスプランコンテスト	ビジネスモデル開発	エフェクチュエーションの「飛行機の中のパイロット」
		企業全体としての収益化	「両利きの経営」
			エフェクチュエーションの「許容可能な損失」
④更新ビジネスモデル期	大阪・国際万博へのエントリー	知名度の拡大	エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」
		販路拡大	デザインシンキング（無意識）
		SDGs との関連づけ	

出所：筆者作成

7. 本研究の貢献及び限界、今後の研究の方向性

本研究の理論的貢献は、ベンチャー企業の経営理論実践における困難性や心構えなど、「中範囲の理論」構築に繋がる知見を仮説的にではあるが、抽出したことである。実務的貢献は、まだ成功事例とは言えない段階のベンチャー企業における経営実践を、内部の経営者の視点、外部の研究者の視点から記述、考察していることにある。本研究の限界は、コトバノミカタの新規事業という単一事例であること、成功に至るかどうかは未確定であること、理論の理解・活用の程度などである。今後の研究の方向性は、理論の適応範囲の拡張や、既存の理論では説明できないような現象の発見の為に、より多面的なパートナーシップを得て、アクション・リサーチを継続することを考えている。

謝辞

本稿は、2021年12月19日にオンラインで開催（開催校：上智大学）された日本商業学会の第11回全国研究報告会における発表をベースに、新たな情報を追加した上で考察を行い、加筆修正したものである。また、本稿を作成するにあたり、匿名の査読者お二人から極めて的確で有益なコメントをいただいた。感謝申し上げます。ただし、本稿の内容に関する論理の飛躍や誤りは、全て筆者個人に帰するものである。

参考文献

- Brown, T. (2008) . Design Thinking, *Harvard Business Review*, 86, No.6.
- Brown, T. (2009) . *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: Harper-Collins. (邦訳：千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える—イノベーションを導く新しい考え方』早川書房, 2010年)
- Dafnis N. Coudounaris & Henrik G.S. Arvidsson. (2021). “How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: a literature review,” *Review of International Business and Strategy*
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (2010). *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE* (邦訳：柏野尊徳・中村珠希訳, 一般社団法人デザイン思考研究所編集『スタンフォード・デザイン・ガイド デザイン思考 5つのステップ』, 2012年)
- Levi-Strauss, C. (1962) . *The Savage Mind*, University of Chicago Press.
- Merton,R.King. (1949). *Social Theory and Social Structure:Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press. (邦訳：森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)
- O'Reilly, C., A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt -How to solve the innovator's dilemma-*, Stanford Business Book. (邦訳：入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019年)
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U.,& Burg, E. (2015). “Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: a process study of effectuation and causation.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), pp.351–379.
- Sarasvathy,S.D. (2001). “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency,” *Academy of Management Review*, 26(2): pp.243-263.
- Sarasvathy,S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited (邦訳：加護野忠雄監訳, 高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年)
- Ted Baker & Reed E. Nelson (2005). “Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage,” *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp.329-366
- Vinciane Servantie & Martine Hlady Rispal (2018). “Bricolage, effectuation, and causation shifts

over time in the context of social entrepreneurship,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 30:3-4, pp.310-335

- 案梅勅江 (2021). 『エンパワメントの理論と技術に基づく共創型アクションリサーチ- 持続可能な社会の実現に向けて』 北大路書房
- 石井淳蔵 (2009). 『ビジネス・インサイト』 岩波新書
- 伊藤智明 (2018). 「創業経営者による使用理論の省察と経営理念の制作：創業期のベンチャーにおけるアクション・リサーチ」 『組織科学』 51(3), pp.98-108
- グエン・チ・ギア (2019). 「資源制約への対応：ブリコラージュ理論の再検討と修正」 『組織科学』 53(1), pp. 37-52
- 小林秀夫 (2017). 『何がベンチャー企業を急成長させるのか—経営チームのダイナミズム』 中央経済社
- 佐藤善信 (2011). 「経営学の理論は現場で役に立つのか」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 5, pp. 1-18
- 佐藤善信・辻村謙一・中村嘉雄 (2021). 「成功者の『根拠のない自信』：成功におけるその役割と性格」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 27, pp.41-59
- 設樂馨 (2021). 「漢字キャラクターの子ども向け動画コンテンツ開発」 第5回 武庫川女子大学 研究成果の社会還元促進に関する発表会
- 竹延幸雄・佐藤善信 (2021). 「ブリコラージュによる新規事業創造の特質— KM ユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ —」 『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 10, pp.288-294
- 田中宏和 (2022). 「実証主義の再考とシステムズアプローチの可能性」 『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』 202111(0), pp.409-412
- 保坂裕子 (2004). 「アクション・リサーチ」 無藤隆ほか編 『質的心理学』 新曜社
- 本下真次 (2019). 「ベンチャー企業の新商品導入広報の営業成果に与える影響についての一考察」 『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 8, pp.33
- 吉田満梨 (2018). 「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」 『マーケティング・ジャーナル』 37(4), pp.16-32

研究論文

セルフ・キャリアドック手法を用いたインターナル・マーケティング研究
-介護人材を事例として-

Research on employee training that can communicate value in the
welfare industry Internal Marketing using the Self-Career Doc Method—

八木 力俊 (岡山理科大学 大学院)

Rikitoshi Yagi

Okayama University of Science Graduate School

高橋 良平 (倉敷芸術科学大学)

Ryohei Takahashi

Kurashiki Kurashiki University of science and the arts

薦田 勇智 (岡山理科大学 大学院)

Yuchi Komoda

Okayama University of Science Graduate School

小野 恭裕 (岡山理科大学 大学院)

Yasuhiro Ono

Okayama University of Science Graduate School

要約 :

福祉の現場は顧客である利用者の身体と心を回復させる形を持たないサービス業である。この業界では慢性的な人材不足が課題となっており、従業員教育や職場改善が急務とされている。本研究では政府が推奨する「セルフ・キャリアドック」の手法（ジョブ・カードを使用したキャリアコンサルティング面談）を介護人材に適用し、従業員の業務意欲への変化について調査すると共に、従業員サービスが顧客へ与える影響をモデル化することにより、インターナル・マーケティングとして有用性を持っているかを検証する。

キーワード :

インターナル・マーケティング、セルフ・キャリアドック、介護人材

1. はじめに

筆者の一人である八木はこれまで10年以上にわたり、キャリアコンサルタントとして、企業や大学などで従業員や学生の支援に携わっている。これらの現場に身を置く中で、キャリア形成支援をより経営と融合し、マーケティング活動とともに検討する必要性を感じ、それが本研究を進める動機となった。本研究では、従業員へのマーケティング活動であるインターナル・マーケティングに焦点を当て、セルフ・キャリアドックで用いられる、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談による支援がその施策として有用であるかについて明らかにする。また、セルフ・キャリアドックが経営学の領域であるマネジメントの観点でも追及される必要があることを検証する。

福祉の現場は顧客である利用者の身体と心を回復させる形を持たないサービス業である。この業界は慢性的な人手不足であり、従業員がやりがいを持って働く職場づくりが急務とされ、人々が職に就くことを希望する業界へと変化することが求められている。

介護人材のキャリアビジョンを明確化することは、仕事への目的意識を高めることとなる。それらを事業者として実施することは、従業員の仕事への取り組みを前向きにし、インターナル・マーケティングとして、従業員と利用者との関係性に作用することが考えられる。この仮説を基にして、次の3つの課題を探索し、それらの示唆をえることを本研究の目的としたい。

課題1 福祉業界の従業員に対して、セルフ・キャリアドック手法（ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談）をおこなうことで、従業員の仕事や組織に対する見方に変化を促すことが可能か。

課題2 （課題1を踏まえて）従業員が顧客におこなうサービスへの影響との関係性が実証可能か。

課題3 （課題1を踏まえて）それらが事業者と従業員間のインターナル・マーケティングとして機能しているのか。

本稿は以下のように構成される。次の第2章では、福祉業界の現状とセルフ・キャリアドックについて述べる。第3章では先行研究について述べる。第4章では、実例調査をおこない、その検証結果を第5章で示し、その解釈をおこなう。最後に第5章では本稿で得られたインプリケーション及び今後の課題について述べる。

2. 福祉業界の現状とセルフ・キャリアドックについて

2.1. 福祉業界の現状

前章で挙げた課題を検討するにあたり、最初に福祉業界の現状についてレビューをおこなう。福祉の現場は顧客である利用者の身体と心を回復させる、形を持たないサービスである。物的なものを交換するのではなく、生活を支援し、顧客が利用を通じて心と身体を回復する取組みがサービスとなる。そのサービスは従業員が単独で作るのではなく、顧客である利用者と一緒に作り上げるものである。その中で重要になるのは、直接顧客に関わり、サービスを作り出し、その品質に重要な影響を与える従業員である。組織からの支援によって、従業員の働く意欲にプラスとなる変化を与える具体的な施策が示されることが、福祉業界全体の課題を解決する鍵といえる。

介護業務は、人生に寄り添う非常にやりがいのある仕事である一方、身体介助等で体力的に厳しい作業を伴うなどの辛さを持っていることや、介護保険制度を利用して収益を得ていることから、施設によっては報酬が労働に伴わないことが度々話題となる業界でもある。急激な高齢者の増加に伴い利用者の症状の重度化が進んでおり、自立支援の知識や認知症への理解など、より専門スキルを求められる職種となっている。

最新の高齢社会白書（2021）によると、2020年10月現在の日本人の全人口における65歳以上の高齢者の割合は、28.8%である。この割合は劇的に加速しており、2040年には35.3%、そして2060年の高齢化率は38.1%となると予想されている。また2020年3月末での要介護・要支援認定者数は669万人で、認定者数は年々増加している（厚生労働省2021a）。要介護高齢者の増加に伴い、2020年の介護老人福祉施設は8,306、介護老人保健施設は4,304であるが（厚生労働省2021b）、2021年の介護職員の離職率は14.9%であり、事業所の60.8%が職員数の不足を感じているなど、介護職員の人材不足が指摘されている。さらに、従業員の労働条件・仕事の負担に関する悩みの調査においても、「人手が足りない（52.0%）」が一位であり、次いで「仕事内容のわりに賃金が低い（38.6%）」、「身体的負担が大きい（30.6%）」となっており（介護労働安定センター2021a）、人手不足が賃金等の条件面よりも大きな負担となっていることが見てとれる。

2.2. 介護人材の教育の現状

福祉業界の従業員に対する能力開発においては、介護技術の基本や専門的な技術や知識を学ぶ現場のサービス向上が重要視される傾向にある。リーダーや管理者としての部下

育成や施設管理のための研修などもあるが、それらの内容の多くは、業務のスピードや質を上げ効率よくこなしていく、いわば組織開発のための支援である。従業員一人一人の仕事に対する目標や、ライフスタイルを含めたキャリアデザインに焦点を当てた、個人開発のための支援は積極的におこなわれていないのが現状である。

介護事業所における従業員研修の重要性が高まっていることを受け、介護人材の支援事業をおこなう公益法人介護労働安全センターでは、2021年3月に、「研修計画作成の手引き」を発表した。作成には2年間を要し、全国の介護事業所への研修に関するヒアリングや介護事業に携わる委員による研修の発表を通じて現状分析をおこなうとともに、研修体系について分析、検討し、完成したものとされている。その中で紹介されている「研修一覧」が図表1である。これらは介護職員に必要と考えられる教育テーマを3つの大項目及び9つの小項目、並びに4つのレベルで提示しているが、50近いテーマのなかで、個人のキャリア支援に注目するものは1つのみであり非常に少ないと言わざるを得ない。

図表1 研修計画作成の手引き 研修一覧

レベル	4	先天的・先天的な介護に 関する知識・技術	技術的ケアに関する応用的知識・ 技術	チームケア	カウンセリッジ	ストレスマネジメント(チームマネジメント)	チーム 組織行動応用	ピア リハビリテーション	地域連携実践	リネスマジック	経営経営実践	モチベーション	コミュニケーション
	3	応用的な介護に 関する知識・技術	応用的な介護に 関する知識・技術	ケアマネジメント	認知力	ストレスマネジメント(セルフマネジメント)	チーム 組織行動入門	エルダー・メンター制度	地域連携実践	アブローチ	経営経営入門	労働人事管理入門	コミュニケーション
	2	利用者のための ケアケースデザイン	介護過程の展開	介護職向け医学の基礎知識	継続力	介護職向け医学の基礎知識	メンパシティブ・フォロースイフ	メンパシティブ・フォロースイフ	地域連携実践	ケアケースデザイン	ディベート	介護福祉の 価値観	介護・福祉・医療制度の理解
	1	個別介護計画	介護過程の理解	基本的な介護に 関する知識・技術	基本的な介護に 関する知識・技術	認知力	基本的な介護に 関する知識・技術	基本的な介護に 関する知識・技術	地域連携実践	ケアケースデザイン	ディベート	介護福祉の 価値観	介護・福祉・医療制度の理解
	介護の知識	介護の技術	介護と医療の連携	利用者との関係	チーム内での 人間関係	組織全体、 組織内外での関係	課題を改善する力	組織上の役割を 遂行する力	社会的役割に 応える力				
	介護知識や介護技術の実践			人間関係形成力		マネジメントする力							

出所：介護労働安全センター(2021b)より筆者作成

介護人材は日々、利用者に対しての業務を最少人数でこなし、様々なケースに対応しなければならないため、常に目の前の業務に追われている。その中で定期的に時間を取り、業務に埋没している仕事に対する達成感や目標などを顧みる機会こそ、自己効力感を高めたり、キャリアに対する充実感を得るために必要な施策であろうと筆者は考える。

2. 3. セルフ・キャリアドックについて

前項では、福祉業界の人材不足の現状と、教育研修の現状について言及した。その上で、ここからは、それらの問題解決に寄与すると考えられる経営学上の研究として、セルフ・キャリアドックと其中でおこなわれる、「キャリア研修」、「キャリアコンサルティング面談」そして従業員が事前に準備する「ジョブ・カード」について論じていく。

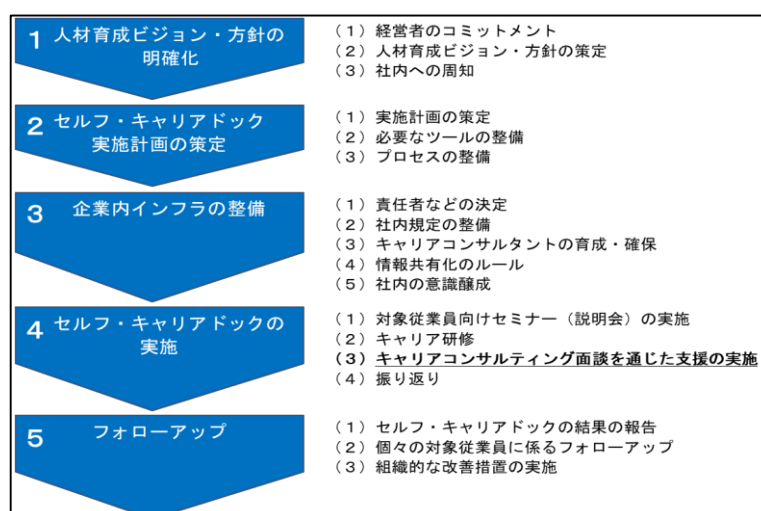
2. 3. 1. セルフ・キャリアドックとは

セルフ・キャリアドックとは、「企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多彩なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の『仕組み』のこと」（厚生労働省 2017）と定義されている。

つまり、セルフ・キャリアドックとは、個人のキャリア開発と組織の活性化を目的とした経営活動であるといえる。

急激に変化する ICT 技術の進化や国際競争の激化などにより、組織活動は大幅な事業内容の変化を求められている。従業員一人一人がその動きを予見し、それに必要とされるスキルや知識を身に付け、力を発揮していくことが求められている。まさに企業と従業員の双方が変化に対応し、活性化するために必要とされている政策といえる。

図表 2. セルフ・キャリアドックの標準的プロセス



出所：厚生労働省（2017）より筆者作成

期待される効果は、従業員にとっては、キャリアの目標を明確化し、仕事の目的意識を高めることにより、仕事を通じた継続的な成長を促し、働くことの満足度を向上させることである。また企業にとっては、人材の定着や従業員の意識向上が、組織の活性化につながり、生産性の向上へ寄与することなどが挙げられる。

具体的な取組みと流れは図表2のように示されており、国家資格を持ったキャリアコンサルタントが中心となり、企業の人事担当者や関係者と、従業員との間で支援をおこなうというものである。しかし、これはあくまでも標準的なプロセスとして示されており、状況や事情に応じて一部を統合・簡略化しても差し支えないという説明が付記されている。

2. 3. 3. キャリア研修について

キャリア研修は、集合研修方式によりセルフ・キャリアドックの対象者に向けて実施するものである。厚生労働省（2017）によると、「キャリア研修は集合研修方式により、セルフ・キャリアドックの対象者に向けて、キャリア開発に関するビジョン・目標の設定やアクションプラン策定を行えるよう、これまでの経験と保有する多様な能力の棚卸しやキャリア形成上の課題への気づきを促すことを目的に行う。」とされている。モデルとして示されている内容は図表3の通りである。

図表3 キャリア研修の項目と内容

項目	内容
キャリアコンサルタントの紹介	担当するキャリアコンサルタント（筆者）の紹介
セルフ・キャリアドックの背景と目的	取り巻く環境が激変する現代において、企業がビジョンに基づき、従業員の主体的なキャリア形成を促進することの説明
セルフ・キャリアドックの進め方	面談スケジュール等の流れの説明
組織の人材育成のビジョン・方針	組織の理念、人材育成方針の再確認
キャリアコンサルティング面談の実施方法と注意点	キャリアコンサルティング面談の一連の流れと、守秘義務（合意が無い場合の情報は企業側に一切伝えない等）の説明
質疑応答	

出所：筆者作成

2. 3. 4. キャリアコンサルティング面談について

セルフ・キャリアドックの中でおこなわれるキャリアコンサルティング面談とは、国家資格をもったキャリアコンサルタントと従業員が一对一で面談を実施し、面談者の主体的なキャリア形成を促進していくことを目的としている。従業員の相談に応じ、状況に応じて、自己理解・仕事理解の促進や、キャリア形成に役立つ情報提供や検討をおこなう。

キャリアカウンセリングの役割は従来、転職時のキャリア支援という認知がされてきたが、2016年4月にキャリアコンサルタントが国家資格化されて以降、組織内での個人の活性化支援や、組織開発もその役割の一部に加わっている。

面談での相談内容は、従業員の職歴や職位によって様々である。若手社員の場合は、「職場不適応」や「労働意欲の低下」の相談が考えられる。ミドル社員の場合は、「業績低下への不安」や「評価への不満」が考えられる。また女性社員の場合は、「出産によるキャリアの中断」や「育児と仕事の両立」などの相談が考えられるなど、様々である。

2. 3. 5. ジョブ・カードについて

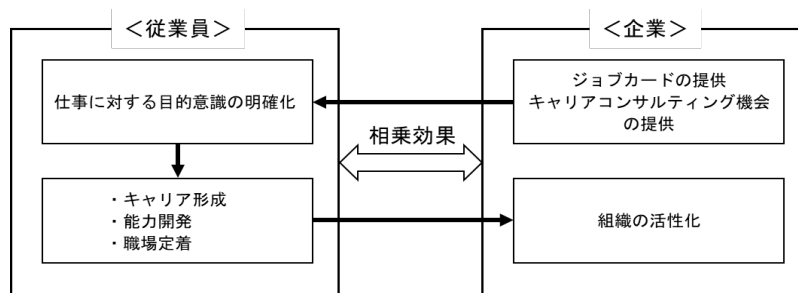
厚生労働省（2018）によると、ジョブ・カードとは、生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツールとされている。

ジョブ・カードは個人のキャリアアップや、多様な人材の円滑な就職等を促進するため、労働市場インフラとして、キャリアコンサルティング等の個人への相談支援のもと、求職活動、職業能力開発などの各場面において活用するものとされている。2008年4月に活用が始まり、職務経歴、教育訓練歴、取得資格、就業に関する目標や希望、能力評価を一体的にまとめた様式の総称を指す。

「作成する過程で自分の職業能力・意識を整理できるキャリア形成支援ツール」として、キャリアの方向性が必ずしも明確になっていない者等に対して、キャリアコンサルティングにおいて活用されることにより、キャリア形成支援効果の向上が期待されている。

また、ジョブ・カードの活用は組織全体の活性化にも期待されている。企業がジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの機会を提供することで、従業員の目的意識が明確化し、職場への定着に繋がり、継続して働くことでキャリアを積み、能力開発にも積極的に取り込むことが期待される。その効果をモデル化したものが図表4である。

図表4 ジョブ・カードの活用の効果



出所：厚生労働省（2018）より筆者作成

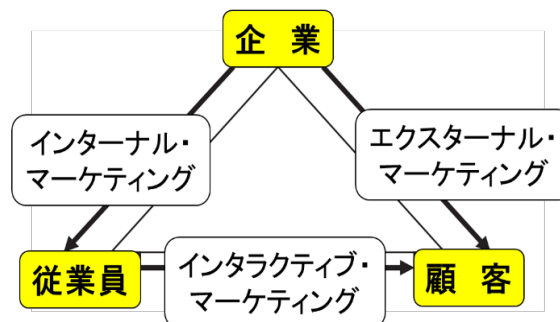
以上がセルフ・キャリアドックの取組みである。次に先行研究について述べる。

3. インターナル・マーケティングに関する先行研究

インターナル・マーケティングとは、内部組織を対象にして、企業が従業員を顧客と捉えておこなうマーケティング・アプローチである。その源流はサービス・マーケティングであり、Grönroos などの北欧派が 1970 年代から研究を進めている。北欧では、周辺の国々と密接に関わりながら市場を広げていった経緯もあり、サービス・マーケティングは、商品やサービスを提供して終わりというような一時的な取引ではなく、企業と顧客の間の長期的な信頼関係がマーケティングのベースとなっている。そのため、顧客へサービスを提供する際に交わしたプロミス（約束）を果たすためには、まずそれを提供する従業員に企業の戦略を伝え、それを習得した従業員が顧客へそれを伝えるといった流れでプロミスを果たしていくことの重要性が説かれてきた。そのサービスに必要な3つのマーケティングの関係性を示したのがサービス・トライアングル（図表5）である。

サービス・ロジックは、組織が担うのではなく、組織と顧客の間にあるプロミスを作るエクスターナル・マーケティングの機能であり、プロミスを期待通りに顧客へ伝えるための機能がインタラクティブ・マーケティングである。このとき重要なのは、顧客に直接関わる従業員の対応であり、従業員満足度によって、顧客に対するサービスの品質が異なってくる。このインタラクティブ・マーケティングを成功させるために必要な従業員への支援や教育がインターナル・マーケティングということである。

図表5 サービストライアングル



出所：Grönroos（1998）を基に筆者作成

そして Grönroos (2007) は、このインターナル・マーケティングに関する重要な概念として、エンパワリングとイネーブリングを挙げている。従業員のエンパワリングは企業が接客従業員に意思決定をさせて自ら行動する権限を付与することを意味している。エンパワリングの目的は接客従業員やサポート従業員のパフォーマンスを改善することにある。エンパワリングはインターナル・マーケティングのプロセスとして適切に実施されることで、従業員の職務満足度に決定的な影響力を与え、従業員が顧客とのインタラクションをおこなう際のサービスの効果を高める。その結果、企業は顧客に対してのプロミスをより実現できることになり、より高い価値を提供することが期待できる。

イネーブリングの概念はエンパワリングに必要とされる状況を創造するプロセスの一部である。エンパワリングは同時に従業員に対してイネーブリングすることなしに機能しないからである。Grönroos はこの中で、サポート体制に必要な3つの支援を挙げている (Grönroos・2007・蒲生訳 2013・p344)。

①情報を提供し、意思決定させること、②適切な意思決定をするための技術や知識を提供すること、③状況の対応に必要なツールを提供することである。

今回の研究では、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談が、従業員のイネーブリングとエンパワリングにどのように作用するのか、また、顧客へのサービスにどう影響していくのかに迫りたい。

また、日本のインターナル・マーケティング研究では、親泊、平敷 (2005) による、ホスピタリティ教育の観点から研究したもの、木村 (2007) による、製造業のマーケティング部門と研究開発部門との調整に関するもの、徐 (2009) による、インターナル・ブランディング活用の視点から捉えたもの、富田 (2010) による、医療機関の組織構造に焦点を当て、医療の質を高める研究をしたもの、柴田 (2014) による、関連性理論と実践コミュニティの視点から研究したもの、中村 (2015) による、従業員満足と組織コミットメントの向上を目的としたもの、などがあるが、従業員に向けての具体的な施策や、キャリアデザインへの追及はまだ十分におこなわれているとは言えない。本研究では、キャリアデザインがインターナル・マーケティングに与える影響について検討したい。

4. 研究方法

4. 1. 調査の概要

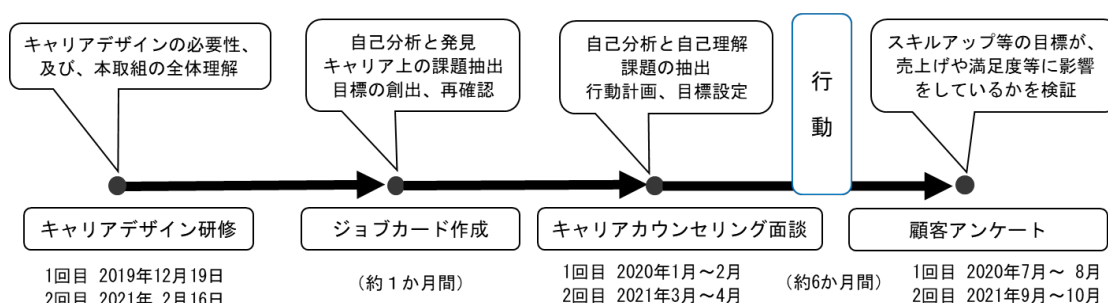
本研究の実例調査では、岡山県倉敷市を中心に 34 拠点 73 事業(2020 年 8 月現在)を展開

する従業員約 800 名の総合ケアサービス企業を対象に、セルフ・キャリアドックを受けた従業員の受講前後での意識の変化について 2 回に分けて調査を実施する。この企業は、創業者が作業療法士であり、リハビリを中心とした独自の理論で、自立支援型のデイサービスや訪問リハビリを中心とした支援を提供していることで知られている。当該企業はセルフ・キャリアドック制度導入の検討段階で、その手法を使って従業員支援をすることに前向きであり、本調査のための協力を頂くことができた。2 回の調査は、2020 年 1 月～8 月と 2021 年 3 月～10 月に分けて実施した。調査期間を 2 回に分けた事由は新型コロナウイルスの蔓延の影響で面接等が不可能であったことが原因であり、当初計画では期間を分ける予定はなかったものである。調査の前後において、結果に大きな差は見られなかったため、新型コロナウイルス等の影響等はなかったものと判断して進めた。調査全体の流れは、図表 6 の通りである。キャリアデザイン研修（1 時間）、キャリアコンサルタント面談（約 50 分）、顧客アンケート調査（約 30 分）は、国家資格キャリアコンサルタントである筆者の一人が実施した。

なお、キャリア研修については本来、面談対象者のキャリアの段階等に応じた内容が望ましいが、今回の研究は、対象の従業員の状況が異なっているため、本取組みを理解してもらうガイダンス的な内容（図表 3 で示したもの）を実施した。

また、セルフ・キャリアドックでは、必ずしもジョブ・カードを使用する必要はないが、キャリアコンサルティング面談と共に活用することで、自己理解やキャリア目標の設定が容易になるため、今回の調査では使用することとした。

図表 6 調査全体の流れ



出所：筆者作成

4. 2. アンケート調査の方法

アンケート調査は面談方式で実施した。アンケート項目とインタビュー内容は図表7の通りである。質問項目の1)～6)については満足度を5段階のリッカート尺度で質問した。質問項目については、厚生労働省(2019)「令和元年度能力開発基本調査」で用いられた「キャリアに関する相談の有効性」のアンケート項目を基に作成している。7)～10)については口頭による質問に対し感想を聞き取る形式でデータを収集した。

図表7 アンケート調査 質問項目

<p>Qジョブカード作成とキャリアコンサルティング面談を体験してみて感じたことについて、お答えください。</p> <p>1)～6)の項目は、5段階(満足している-5. 4. 3. 2. 1. -満足していない)で回答</p> <p>1) 仕事に対する意識が高まった。</p> <p>2) 上司・部下との意思疎通が円滑になった。</p> <p>3) 自己啓発を行うきっかけになった。</p> <p>※自己啓発(自分の能力を高めたり、精神的な成長を目指すこと)</p> <p>4) 自分の目指すべきキャリア(働く目標や目的)が明確になった。</p> <p>5) 現在の会社で働き続ける意欲が湧いた。</p> <p>6) 適切な職業能力開発(仕事のスキルアップなど)の方法がわかった。</p> <p>7)～10)の項目は、自由回答</p> <p>7) キャリアコンサルティング面談を受けて思ったこと感じたことをお聞かせください。</p> <p>8) 仕事や自分自身についての理解についてお聞かせください。</p> <p>9) 今後の業務への想いや、自己啓発などの想いをお聞かせください。</p> <p>10) 顧客サービスへの想いや目標をお聞かせください。</p> <p>他に従業員の属性として「年齢」「性別」「担当地区」「役職」「在職期間」を質問した。</p>

出所：筆者作成

4. 3. 調査対象者の属性

本調査は、高齢者のケアや自立を支援する福祉支援サービスを業としている従業員を対象としている。具体的には、介護保険制度を利用して運営しているデイサービスやデイケアなどの施設や病院に所属し、専門技術を用いて自立支援や生活支援をおこなっている、療法士、介護士(ケアスタッフ)25名である。ここには看護師は含まれない。

5. 検証結果

5. 1. 単純集計による分析結果

アンケート調査の結果を単純集計したものが図表8である。この表では各質問項目の回答別の人数を集計している。すべての項目において、「とても感じた」「感じた」といった、ポジティブな回答が多くなっており、それらの結果からキャリアコンサルティング面談を通して、従業員へ良好な変化を及ぼしていることが分かる。

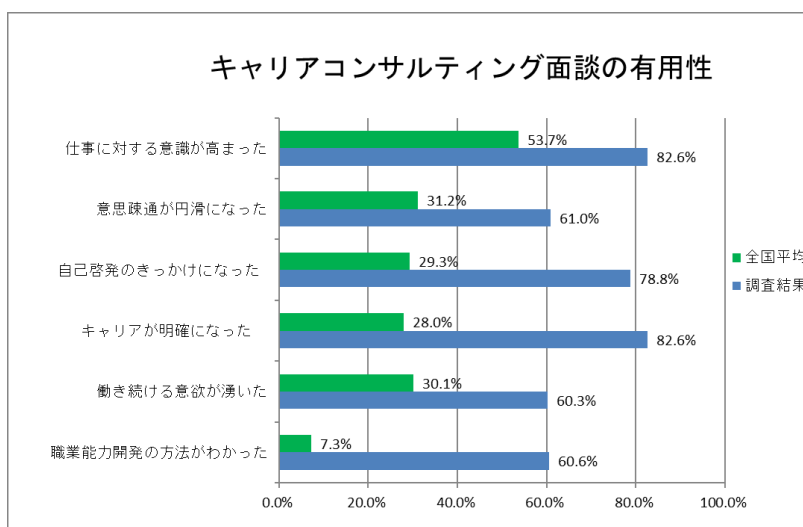
図表8 アンケート項目1)～6)の回答結果

	とても感じた	感じた	どちらでも	あまり感じない	全く感じない	計
仕事に対する意識が高まった	9	11	4	0	1	25
意思疎通が円滑になった	4	11	8	1	1	25
自己啓発のきっかけになった	10	10	4	0	1	25
キャリアが明確になった	6	14	3	1	1	25
働き続ける意欲が湧いた	8	8	7	1	1	25
職業能力開発の方法がわかった	5	11	8	0	1	25
合計	42	65	34	3	6	

出所：筆者作成

また、図表9は、キャリアコンサルティングの結果に対して肯定的な回答をした割合のグラフである。このグラフの上段の帯のデータが政府による全国平均の数値であり、下段の帯のデータが今回の調査結果である。この比較から、キャリアコンサルティングによる介護職員への効果については、非常に高かったことが確認できた。

図表9 キャリアコンサルティングの有用性の回答結果



出所：筆者作成

特に、数値に差が顕著である項目は、「職業能力開発の方法が分かった」、「キャリアが明確になった」、「自己啓発のきっかけになった」の3つであった。

この要因として考えられることに、質問7)においてキャリアコンサルティング面談を受けた感想の回答に、「初めて自分の仕事を肯定してもらった。」などの意見があり、このコンサルティング自体が、福祉業界の従業員にとって今までにない機会や体験だった

ことが挙げられる。政府の調査データ側での要因は、調査対象とした企業の面談担当者が、人事部長などであり、必ずしも国家資格を持ったキャリアコンサルタントが面談を実施していないということが影響しているのではないかと推測される。

5. 2. 職員の意識アンケートの因子の抽出

セルフ・キャリアドック後、職員に変化を与えた意識等についてアンケート調査から得られたデータの因子分析を試みた。因子分析では、因子抽出法として最尤法を用い、回転についてはバリマックスを用いて3つの共通因子を抽出している¹。図表10が因子分析の結果である。因子1は「仕事に対する意識が高まった」「意思疎通が円滑になった」「働き続ける意欲が湧いた」などの因子得点が高く、組織内における“業務”に向かう意識や関りを感じる因子として「業務意欲」と名付けた。また、因子2は「自己啓発のきっかけになった」「キャリアが明確になった」の因子得点が高く、自己理解が進んだり、今後の目標が見つかる因子として「成長意欲」と名付けた。また、因子3は「職業能力開発の方法がわかった」の因子得点が高いため、「能力開発」と名付けた。

図表10 キャリアコンサルティング面談後の因子分析の結果

	業務意欲	成長意欲	能力開発
	因子1	因子2	因子3
仕事に対する意識が高まった	0.839	0.374	0.38
意思疎通が円滑になった	0.728	0.229	0.321
自己啓発のきっかけになった	0.19	0.947	0.248
キャリアが明確になった	0.387	0.791	0.054
働き続ける意欲が湧いた	0.891	0.304	0.194
職業能力開発の方法がわかった	0.581	0.22	0.738
累積寄与度	0.425	0.735	0.884

出所：筆者作成

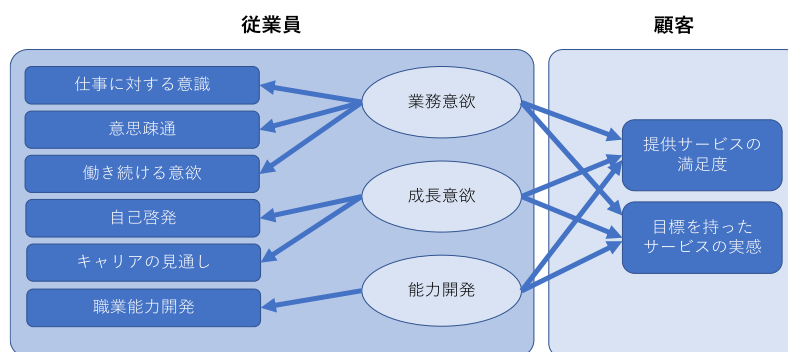
5. 3. 分析の結果と構造モデル化

前節のセルフ・キャリアドックを受けた従業員の意識を因子分析した結果、「業務意欲」「成長意欲」「能力開発」の3つの因子が抽出できた。さらに本研究では従業員の意

¹ 因子分析では、因子抽出の手法が複数あるが、ここでは分析の厳密性の高さ(小田 2010)から最尤法を用いる。また抽出した因子の解釈を容易にするために分析結果を回転させるが、今回は因子の分散が最大となるような直行回転であるバリマックス回転を用いている。

欲・能力の向上を表すこれらの変数が、顧客側にどのように影響するのか、満足度への影響と目標を持ったサービスの実感が反映されているかについての分析をおこなった。顧客への影響までの分析を構造モデル化したものが図表 1 1 である。

図表 1 1 従業員意識と顧客への影響の構造



出所：筆者作成

5. 4. 職員の意識アンケートと顧客満足度の関係性モデル

本節では、前節までで分析をおこない、構造モデルを提示した職員の意識と顧客満足度の関係性についての分析をおこなう。具体的には、因子分析によって抽出された「業務意欲」「成長意欲」「能力開発」の意識改善因子が顧客にどのような影響を与えるかについて明らかにするため、顧客側へのアンケート調査の追加実施をおこなっている。

顧客へのアンケートは、従業員との面談後 6 か月を経過した時期に実施した。従業員に依頼して、担当している施設利用者に対して、面談形式で聞き取り調査をお願いし、同意を得た 67 名から回答を得ることができた。質問内容は図表 1 2 のとおりである。

職員の意識と顧客満足度の関係性の分析にあたり、アンケート項目の③⑤、の「担当スタッフのサービスに対する満足度」と「目標を持ったサービスの実感」の 2 つの項目を目的変数とし、職員の意識に関連する 3 つの因子、職員の在職期間、職員の性別・年齢、職位、顧客の性別・年齢、顧客と担当職員の年齢差を説明変数とした重回帰分析を実施した。重回帰においてはステップワイズ法²によって変数選択をおこなっている。

²ステップワイズ法とは、変数増減法ともよばれ説明変数を増減させながら変数選択をおこない有効な回帰モデルを作成する手法である。今回の分析のように目的変数に対して、どのような変数が影響を与えるかを分析する際に有効な変数選択法(小田 2007)である。

図表 1 2 顧客アンケート項目

Q 顧客満足度に対するアンケートにお答えください。

- ①、性別：男性、女性
- ②、年齢：40代、50代、60代、70代、80代、90代、その他（ 代）
- ③、担当スタッフのサービスに対する満足度を教えてください。（5段階評価）
（満足している — 5. 4. 3. 2. 1. — 満足していない）
- ④、③で回答した理由について具体的にお書きください。（自由記入）
- ⑤担当スタッフはこの半年間（インタビュー項目10）を意識して業務を行っています。
それがサービスに反映していると感じますか？（5段階評価）
（そう思う — 5. 4. 3. 2. 1. — そう思わない）
- ⑥、⑤で回答した理由について具体的にお書きください。（自由記入）

出所：筆者作成

担当スタッフのサービスに対する満足度を目的変数とする重回帰分析の結果が図表 1 3 である。決定係数 0.36、回帰式の p 値 0.0007 であり、ある程度精度のある結果となった。

図表 1 3 重回帰分析：担当スタッフのサービスに対する満足度

目的変数：担当スタッフのサービスに対する満足度

決定係数(R 二乗値)：0.3612 自由度調整済み決定係数：0.2784 回帰式の p 値：0.0007

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
(切片)	6.49789	0.54200	11.989	0.000000 ***
利用者年齢	-0.08163	0.01890	-4.320	0.000067 ***
在職期間	0.11902	0.03119	3.816	0.000351 ***
業務意欲	-0.44096	0.10613	-4.155	0.000117 ***
成長意欲	0.49473	0.10392	4.761	0.000015 ***
能力開発	-0.12732	0.08235	-1.546	0.127922
年齢差	0.08561	0.01877	4.560	0.000030 ***
リーダー	-0.38115	0.16238	-2.347	0.022609 *

***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, .: $p < 0.1$

出所：筆者作成

この分析では「担当スタッフのサービスに対する満足度」に関連する因子として、「業務意欲」「成長意欲」が挙げられることが分かった。成長意欲が高い従業員ほど顧客の満足度が高くなる関係性にある。しかし同時に、業務意欲が高い従業員ほど顧客の満足度が低くなるという結果となっている。その他の属性では、顧客年齢が若いほど、年齢差

が大きいほど顧客の満足度が高いという結果が明らかになった。

以上から、成長意欲がより高く、業務意欲がより低い従業員が、顧客満足度の高い業務ができていることが分かった。

続いて分析した「目標を持ったサービスの実感」を目的変数とする重回帰分析の結果が図表14である。決定係数 0.52 であり、精度の高い結果が得られた。「目標を持ったサービスの実感」に関連する因子としては「能力開発」が 5%有意で影響していることが分かった。これより能力開発をおこなう従業員ほど、顧客は目標を持ったサービスを実感することがわかる。また属性情報では、顧客の年齢が若いほど、年齢差が大きいほど、従業員の目標を持ったサービスを顧客が実感できていることがわかった。

図表14 重回帰分析：目標を持ったサービスの実感

目的変数：目標を持ったサービスの実感

決定係数(R二乗値)：0.5224 自由度調整済み決定係数：0.450 回帰式のp値：0.0000

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
(切片)	8.35625	1.19317	7.003	0.000000 ***
利用者性別	0.47836	0.31703	1.509	0.137270
利用者年齢	-0.20236	0.04407	-4.592	0.000027 ***
在職期間	0.21413	0.07766	2.757	0.007970 **
業務意欲	-0.41416	0.23037	-1.798	0.077900 .
成長意欲	0.37660	0.21524	1.750	0.085970 .
能力開発	0.36778	0.16841	2.184	0.033420 *
年齢差	0.20092	0.04434	4.531	0.000034 ***
管理職	0.70300	0.42058	1.672	0.100520

***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, .: $p < 0.1$

出所：筆者作成

アンケートの調査結果では、「担当スタッフのサービスに対する満足度」に関連する数値として、「業務意欲」が高い従業員ほど顧客満足が低くなるという結果が得られた。これは、アンケート項目の質問の文面の解釈を利用者によっては当初の想定とは異なる捉え方をしてしまい、「以前からそのようなサービスを受けているので変化を感じない」という風に捉えて回答したことが考えられる。この解釈であれば、肯定的な意見が否定的な見解となる可能性がある。

5. 5. セルフ・キャリアドックのインターナル・マーケティングとしての効果

最後にセルフ・キャリアドックがインターナル・マーケティングとして機能しているかを検証する。先行研究で述べたインターナル・マーケティングの重要な概念としてエンパワリングとイネープリングがある。この2つの概念に注目してセルフ・キャリアドックがインターナル・マーケティングとして効果を発揮しているかを考察する（図表15）。考察では、従業員アンケート調査の項目7)～10)のヒアリング調査をもとに分析をおこなう。

図表15 インターナル・マーケティングの中心概念とセルフ・キャリアドック

インターナルマーケティングの中心概念	効果	根拠
エンパワリング (機会の創出)	あるといえる	セルフ・キャリアドックの機会そのもの
イネープリング① (マネジメントサポート)	あるといえる	「後押しをしてくれた」などの回答
イネープリング② (知識サポート)	間接的にあるといえる	「将来のビジョンを示してくれた」などの回答
イネープリング③ (技術サポート)	間接的にあるといえる	技能や物質的な支援はないが動機を与えることはできる

出所：筆者作成

(1) エンパワリング（意思決定の機会）

組織が、制度としてセルフ・キャリアドックを実施し、従業員にその機会を提供していること自体がこれに当てはまる。インタラクティブ・マーケティングの現場ではないものの「意思決定の機会の創出」と言えよう。

(2) イネープリング①（マネジメントサポート）

キャリアコンサルティング面談により、キャリアコンサルタントが状況に応じて、従業員のキャリア上の問題解決に関わり、専門的な知識と技術を用いて、意思決定を促すことがこれに当てはまる。インタビューの定性データにて、「今まで自分を振り返って考える機会がなかったのでとてもよかった。」（6名）、「ジョブ・カード作成により、経験を言語化することにより整理できた。」（2名）「目標が明確になった。」（1名）などの回答がその効果であると言える。

(3) イネープリング②（知識サポート）

セルフ・キャリアドックでは、従業員の職務に対する専門的な知識を直接付与することは無いが、キャリアコンサルティング面談により、従業員の自己理解・仕事理解の促進や、キャリア形成に役立つ情報提供をすることで、将来どのように行動すべきか考えることができるため、一部効果があると言える。インタビューの定性データにて、「キャリア

ビジョンが明確になった。」（5名）、「自分の強みがわかった。」（3名）、「キャリアデザインの考え方がわかった。」（2名）などの回答がその効果であると言える。

（4）イネープリング③（技術サポート）

セルフ・キャリアドックでは、技術指導や専門分野の動作指導を直接行うことはないが、キャリアコンサルティング面談により、従業員が技術的なスキルアップなどについて、将来どのように行動すべきか考えることができるため、一部効果があると言える。インタビューの定性データにて、「部下育成の目標が生まれた」（4名）、「資格試験に挑戦したい」（2名）、「やりたかった研究を始めた」（1名）などの回答がその効果であると言える。また、今回は未実施であるが、キャリア研修の内容によっては、問題解決や部下育成の指導、面談技術などにおいて、具体的な知識や技術指導が可能ではないかと考える。

6. おわりに

今回の調査では、政府が法制化を進めているセルフ・キャリアドック制度の手法が、介護人材にとってインターナル・マーケティングとして機能していることが明らかになった。組織が従業員に対してキャリアデザインの機会を提供することにより、従業員の働く意識や、職務へのやりがいが生まれていることを裏付けることができた。また、因子分析によって「業務意欲」や「成長意欲」、「能力開発」といった3つの因子を特定し、顧客サービスとの関連性を示すことができた。そして、インターナル・マーケティングの重要な概念とされる、エンパワリングとイネープリングについても、それぞれの効果と可能性を示すことができた。これらは、国内でのインターナル・マーケティングの研究において今まで触れられることのなかったキャリアデザインの実務面の効果を明らかにすることに貢献したと言える。

本稿を締め括るにあたり今後の課題について述べる。本稿では、福祉業界のスタッフへの事例調査を試みたが、1社のデータしか得ることができなかった。複数の組織を対象にした調査や他の業界での調査をおこなうことにより、サンプル数を増やして効果の有用性を確認したり、比較データから研究を進めていくことも必要だと考える。

アンケート項目については、顧客側からのフィードバック項目などを加えて、従業員と顧客の間に起こる変化についても考察をおこなっていく必要性を感じた。またキャリアデザインがインターナル・マーケティングへ与える影響をさらに追及するために、異なる手法を用いた研究の必要性を感じた。これらの問題については今後の研究課題としたい。

参考文献

- Grönroos, C. (1998). "Marketing services: the case of a missing product." *Journal of business & industrial marketing*.
- Grönroos, C. (2007). "Service Management and Marketing, :Customer Management in Service Competition, 3ed.," John Wiley & Sons, Ltd. (訳書, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013) 『北欧型サービス志向のマネジメント：競争を生き抜くマーケティングの新潮流』ミネルヴァ書房.)
- 小田利勝 (2007) 「SPSS による統計解析入門」プレアデス出版.
- 親泊政子、平敷徹男 (2005) 「インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育」『琉球大学経済研究』No. 69, 3月, pp91-160.
- 木村達也 (2007) 「インターナル・マーケティングー内部組織へのマーケティング・アプローチ」中央経済社.
- 柴田仁夫 (2014) 「実践の場における経営理念の浸透ー関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察」, 埼玉大学大学院経済科学研究科, 博士論文
- 徐誠敏 (2009) 「インターナル・ブランディング」の戦略的活用に関する研究ー企業ブランドの形成・定着を中心として『大学院研究年報 (中央大学)』第 38 号. pp21-38.
- 富田健司 (2010) 「医療の質を高めるインターナル・マーケティング」, 『同志社商学』研究商学部創立 60 周年記念号. pp292-307.
- 中村宗樹 (2015) 「従業員満足度と組織コミットメント向上を目的とするインターナル・マーケティング施策ー介護職従事者を対象としてー」, 早稲田大学商学研究科, 博士論文。

報告書

- 介護労働安全センター (2021a) 「令和 2 年度介護労働実態調査」
- 介護労働安全センター (2021b) 「研修計画作成の手引きー育ち合う風土づくりー」
- 厚生労働省 (2017) 『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』「～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～」
- 厚生労働省 (2018) 「ジョブ・カード作成マニュアル」

厚生労働省（2019） 「令和元年度能力開発基本調査」

厚生労働省（2021a） 「令和2年度 介護保険 事業状況報告（年報）」

厚生労働省（2021b） 「令和2年介護サービス施設・事業所調査の概況」

内閣府（2021） 「令和3年度版高齢社会白書」

研究論文

e スポーツ主要国の現状に関する先行研究レビュー

Review of previous studies on the current status of major e-sports
countries

薦田勇智 (岡山理科大学 大学院)

Yuchi Komoda

Okayama University of Science Graduate School

高橋 良平 (倉敷芸術科学大学)

Ryohei Takahashi

Kurashiki University of science and the arts

八木 力俊 (岡山理科大学 大学院)

Rikitoshi Yagi

Okayama University of Science Graduate School

小野 恭裕 (岡山理科大学 大学院)

Yasuhiro Ono

Okayama University of Science Graduate School

要約 :

コロナ禍である現在、外出をすることがリスクとなっている中で、ネット上で他人と繋がれるツールの一つとしてeスポーツが注目されている。これは日本国内だけでなく、中国韓国やアメリカ、ヨーロッパなど世界的にも関心が寄せられている。ゲームのようなサブカルチャーというと、日本が突出している印象があるが、むしろ日本国内よりアメリカの方が市場規模は大きく、プレイヤーの質としては中国や韓国が勝っている所が非常に目につく。そこで、本稿ではeスポーツ主要国について調査を行い、まとめることで先行研究の一つとして貢献したい。

キーワード :

e スポーツ、教育、ゲーム、社会的感情学習

1. はじめに

近年、eスポーツ市場が盛んになってきている。特にコロナ禍という事もあり、外出して他人と関わることなく行える競技として人気を博している。特に中国、韓国ではeスポーツ専門学校が建設されたり、4年制大学の中にeスポーツに特化した学科を設立するなどアジア各国でもeスポーツに力を注いでいることが分かる。また、アメリカでは世界で初めてeスポーツの元となる大会を開催し、現在では最も賑わっている市場となるまで成長した。学問に関しても、2016年に「The National Association of Collegiate Esports」(NACE) という大学でeスポーツ機関が発足したり、2018年にはeスポーツを活用した教育を提供するために非営利団体「North America Scholastic Esports Federation」(北米教育eスポーツ連盟、NASEF) を設立した。

しかしながら、日本国内ではeスポーツの認知度は上がりつつあるがスポーツと認める人は少ない。2019年に株式会社クロスマーケティングがとったアンケートでは、eスポーツを認知している人は約8割いるが、eスポーツをスポーツだと思う人は約2割程度であった。

また、馬(2017)が上海の若者に対してeスポーツプレイヤーのメンタリティと社会評価についてアンケートを行っており、そこでは若年層にeスポーツは定着しているが、特に親世代に対しては理解が不足している傾向にあるという事が明らかになっている。

各国に対して注目を当てている文献は存在するものの、それらは纏まりがなく結論がぼやけてしまっているように感じた。そこで、本稿では各国のeスポーツの市場規模や印象、教育について纏めることで整理・把握することを目的とする。また、今回は後述するeスポーツ主要国についてのみ視点を当て纏めることとする。

2. 先行研究

2.1. eスポーツの定義

現在、eスポーツは標準的な定義は存在していない。よって、いくつかの団体や研究者の設定した定義を調べていく。まず、最初にプロゲーマーという職業を認定した韓国観光文化部(現文化体育観光部 2004)では、「ゲームを用いて行う競技及び附带活動」と定義づけている。日本ではJeSUや文部科学省によると「eスポーツ(esports)とは、「エレクトロニック・スポーツ」の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポー

ツ競技として捉える際の名称」と定義づけている。

そして、本稿ではこれらをまとめた成・葛西（2010）の定義である「e-スポーツとは、ゲーム大会やリーグのみならず、このような大会で活動するゲーマー、ゲーム開設者、放送会社などを含むエンタテインメント産業としての意味と、かつてのゲーム文化とは異なる新文化」をe-スポーツの定義とし、研究を進めていく。

2.2. eスポーツの特性

成・葛西(2010)によると、e-スポーツは6つの特性を持っている（図表1、成・葛西がkwak(2005)を翻訳した図表である）。まず第1に「相手との対決が可能であるべき」とある。e-スポーツは競技として存在している為、一人用ゲームや協力プレイといった勝敗のつかないものは含まない。第2に、「戦績及び勝率などの記録が可能であるべき」とあるが、スポーツのように一般人が追い付けないような記録を生み出すべきである。第3に、「練習を通じて得た技術で実力をはかるべき（運的要素の除外）」とある。ここでは、キャラクターやアイテムなどが勝敗に影響を及ぼしてしまうものや、賭博類のゲームはe-スポーツに含まないことを示している。

しかし、日本では、運要素の非常に強いスマホゲームが公式のe-スポーツタイトルとして認定されていることから、国内においてのみこの特性はないものと考えられるのではないだろうか。第4に、「ゲーム毎にスタート点が同一であるべき」とある。競技として存在している以上、公平性を欠くような条件のゲームは認められないだろう。第5に、「邪行性を助長したり不健全なゲームは除外すべき」とある。精神的に悪影響を及ぼす可能性のあるゲームはe-スポーツのタイトルには向いていないだろう。第6に、「ゲーマーと慣習が存在すべき」とある。スポーツと同様に、参加する楽しみだけではなく、競技を観て楽しむという事が大切になってくる。

図表1 e-スポーツの特性

e-スポーツの特性
①相手との対決が可能であるべき。
②戦績および勝率などの記録が可能であるべき。
③練習をつうじて得た技術で実力をはかるべき(運的要素の除外)。
④ゲーム毎にスタート点が同一であるべき。
⑤邪行性を助長したり不健全なゲームは除外べき。
⑥ゲーマーと観衆が存在すべき。

出所：成・葛西(2010)

2.3. eスポーツの歴史

eスポーツの始まりは「1972年にアメリカのスタンフォード大学 (Stanford University) の学生が、米 Rolling Stone 誌の1年間無料購読権を賭けて、対戦型シューティングゲーム「スペースウォー! (Spacewar!)」の大会を開催したのが始まり」(ニューヨークだより 2019年8月号より)とされている。現在のゲームはオンラインで対人で対戦をすることが当たり前になっているが、最初是对コンピューター戦を行うものが多かった。そしてオフラインではあるが、対人戦ゲームとして広がり始めた。1991年にCAPCOMから発売された「STREET FIGHTER II」やNAMUCOから発売された「鉄拳シリーズ」、SEGAから発売された「バーチャファイターシリーズ」などが主に流行しており、ゲームセンターを中心に大会が開催された。(図表2)

しかし、今のような大規模な賞金、観戦者がいるわけではなく、あくまでも地域で行われている大会であるため小規模であった。また、ゲーム大会への関心が今よりも低かったため、規模が大きくならなかったとも考えられる。

図表2 eスポーツの特性

	時期	主な出来事
eスポーツ黎明期	1972年	米スタンフォード大学の学生により対戦型シューティングゲーム「スペースウォー! (Spacewar!)」の大会が開催される
	1980年	米Atari社により「スペース・インベーダー(Space Invaders)」の全米大会が開催される
	1982～84年	米TBSがアーケードゲームのスコアを競技者が互いに競い合うゲームショー「Starcade」を放送する
オンラインゲームの発展	1990年代	・任天堂社や米Blockbuster社などの企業が世界ゲーム大会(World Game Championships)を主催するようになる ・コンピューター/ビデオゲームに特化した最初のプロフェッショナルリーグのCyberathlete Professional League(CPL)がテキサス州ダラスに設立される ・1998年に発売されたRTS系PCゲーム「StarCraft」が世界中で大ヒットする
	2000年	・韓国でKeSPA(Korea e-Sports Association)、ドイツでElectronic Sports League(ESL)社が発足し、「eスポーツ」という単語が使われ始める
	2002年	現在世界最大のeスポーツプロフェッショナルリーグとして知られる米Major League Gaming(MLG)が設立される
人気タイトルや専門リーグ、世界大会の立ち上げと共にeスポーツ人気が高まる	2003年～	Electronic Sports World Cup(ESWC)やWorld e-sports Games(WEG)といった大規模なeスポーツの国際大会が年次イベントとして開催されるようになる
	2009年	PCオンラインゲームのLoLが発売される
	2011年	LoLの世界大会(League of Legends Championship Series)が同ゲームの開発元Riot Games社により立ち上げられる
	2014年	ゲーム専門のオンラインライブ動画配信サービスプラットフォームを手がける「Twitch」がAmazon社に買収される
	2016年	ESL社と業界をリードする複数のプロeスポーツチームにより世界eスポーツ協会(World Esports Association:WESA)が設立される

出所：中澤(2019)

2.4. eスポーツ主要国の定義

ここで、本稿で扱うためのeスポーツ主要国の定義について述べていく。eスポーツの

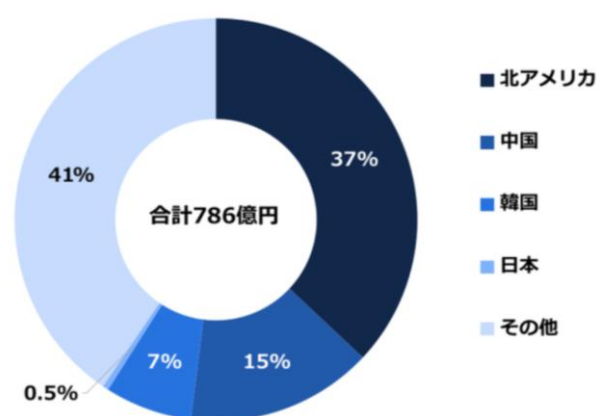
主要国と呼ぶためには市場規模、ユーザー数、賞金額以上の3つが大きい国を選ばないと考える。

まず一番最初に考えることができるのはアメリカだろう。市場規模としてもユーザーの数としても賞金額としても世界でトップクラスに高い。実際に図表3、4を見ると分かるように、アメリカがダントツでeスポーツ市場規模シェア割合がトップであることが分かる。次に、同じく図表3、4を見ると分かるように、中国もかなりの割合で市場規模が大きい。更に、賞金額、ユーザー数共にTOP3に入っている。続いて、韓国だが非常に重要な国になってくる。と言うのも、箕(2018)によると、「韓国で「国技」とまで言われるほど『StarCraft』人気が発爆したことで、PCでゲームをやる層が急増した」とあるように、eスポーツ人口が多く、質も高いことがよく知られている。また、図表3、4を見ると分かるように、市場規模のシェアは世界3位で、獲得賞金額、ユーザー数共にTOP3に入っている。

日本のシェア率は更に低い0.5%とあるが、日本は他の国と大きく違う点がある。これは図表5を見ると分かることで、企業のゲーム売上が非常に多いのである。最も売り上げが多いのは中国の企業であるが、全25企業中10社入っているのは日本だけである。後述するが、日本は特に対戦型格闘ゲームが人気で、このジャンルだけで世界大会が開かれるほど熱狂的なファンが多い。

以上のことから、本稿ではeスポーツ主要国の定義をアメリカ、中国、韓国、日本の4か国に視点を当てて進めていく。

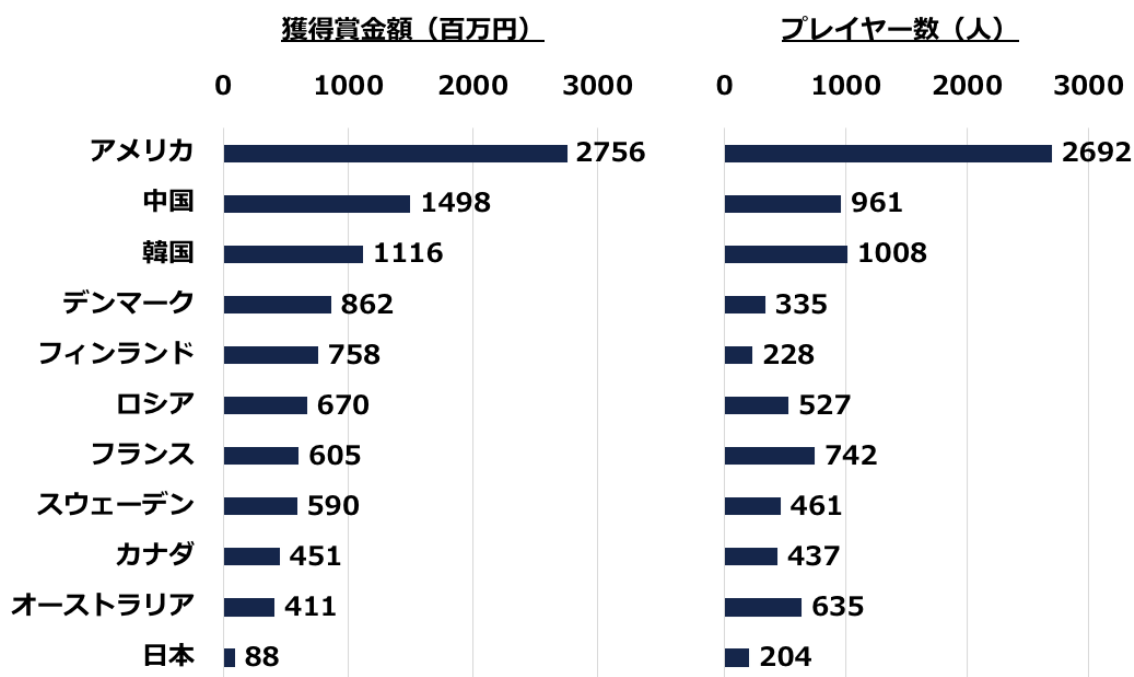
図表3 国別のeスポーツ市場規模シェア



注釈：1ドル=113円換算

出所：データで見るeSports / eスポーツ業界・市場動向レポート（日本・海外）（2021）

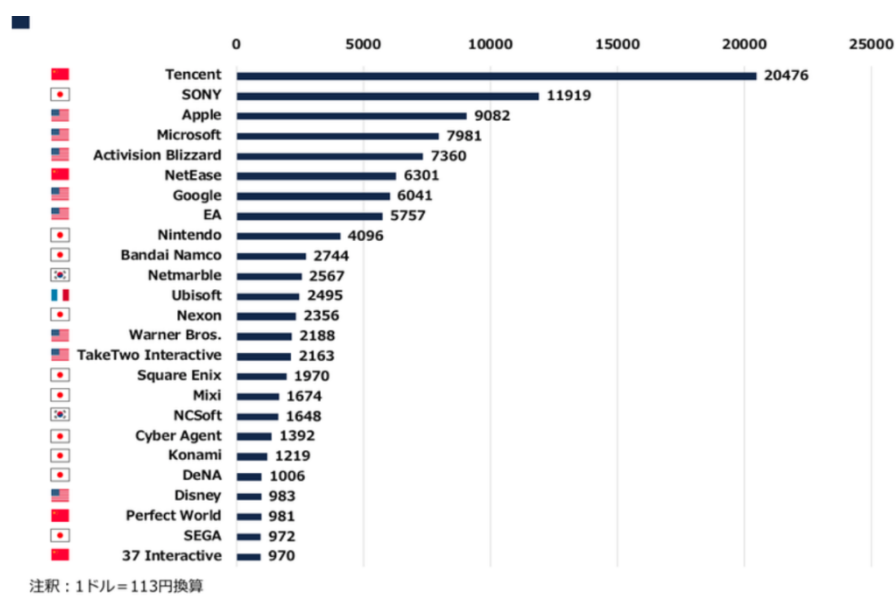
図表4 プロeスポーツアスリートの国籍別獲得賞金額とプレイヤー数



注釈：1ドル=113円換算、2018年の獲得賞金額（2018/11/1時点）

出所：データで見る eSports / eスポーツ業界・市場動向レポート（日本・海外）（2021）

図表5 世界のビデオゲーム売上トップ25の企業



注釈：1ドル=113円換算

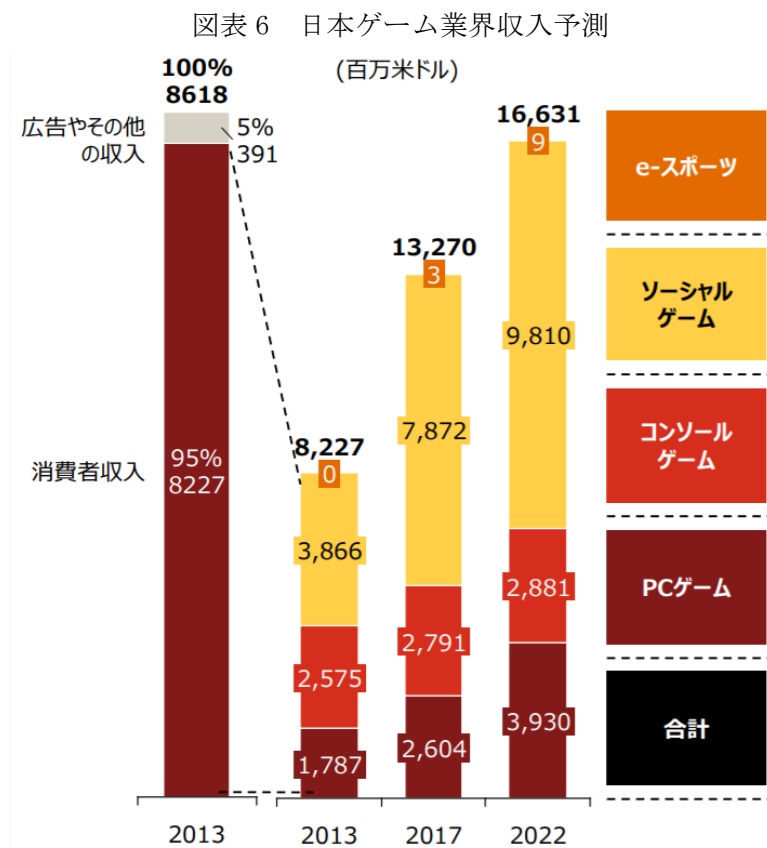
出所：データで見る eSports / eスポーツ業界・市場動向レポート（日本・海外）（2021）

3. 日本のeスポーツについて

3. 1. 国内でのeスポーツに対する扱い

日本では2022年2月現在、15歳以上のプロゲーマーが256名、13歳以上15歳未満のプロゲーマーが2名、法人格を持つプロゲーマー団体が12チーム存在している。これはJeSUにプロライセンスとして認定されている人数である。他国と比べると非常に少なく、韓国や中国は1,000名、アメリカでは3,000名を超えた人たちがプロゲーマーとして活躍している。

また日本のe-スポーツ最大の特徴として、上記にもあったがスマホゲーム（図表6ではソーシャルゲームとあるが、主に遊ばれている作品がスマホゲームであり、特にeスポーツタイトルとしても認定されているため、ここではスマホゲームと表記する）がe-スポーツとして認識されている。これは他国では見られない特徴であり、スマホゲームが最も市場規模が大きく、6割程度を占めているという国内ゲーム産業の特徴を顕著に表している（図表6）。



出所：世界のコンテンツ市場の現状と展望に関する調査（2019）

ここで言うソーシャルゲームとは、SNS と連結しているゲーム、コンソールゲームは従来の据え置き型などのゲーム、PC ゲームはコンピューターで起動するゲームの事である。また、e-スポーツとして認められているタイトル数が「eFootball」「GUILTY GEAR -STRIVE-」「グランブルーファンタジー ヴァーサス」「Call of Duty®: Black Ops - Cold War」「STREET FIGHTER V CHAMPION EDITION」「鉄拳 7」「DEAD OR ALIVE 6」「Virtua Fighter esports」「TEPPEN」「パズル&ドラゴンズ」「BLAZBLUE CENTRALFICTION」「BLAZBLUE CROSS TAG BATTLE」「ぷよぷよ」「モンスターストライク」「リアルタイムバトル将棋」「RAINBOW SIX SIEGE」の合計 16 タイトルあり、内訳として据え置き型のゲームは 12 タイトル、ソーシャルゲームのタイトルは 4 タイトルとなっている。また、7 タイトルは対戦型格闘ゲーム（以降格ゲーと表記）であり、これは日本のゲーム業界の特徴が顕著に表れている。国外でも日本の格ゲーは有名であり、ここに登録はされていないものの「大乱闘スマッシュブラザーズ」や「DRAGON BALL FighterZ」といった作品も世界規模で大会が開かれている。EVO と呼ばれる格ゲー専門の世界大会なども開かれるほど人気ゲームとなっており、2020 年 1 月の大会だと、賞金総額は 700 万円、参加者は約 7 千人、観戦者は 3 万人越えのかなり大規模なものである。

3. 2. e スポーツと教育

最近増えてきているのが e スポーツプレイヤー育成専門学校である。これは、自分たちが YouTube などの配信サイトで観るプロプレイヤーに憧れて、ゲームのプレイヤーとしての技術やメンタル面といったものを学べる場所であり、実際にプロプレイヤーが講演に来るなど有意義な時間を過ごせる場所のように感じる。だがしかし、その専門学校の一つでは、ただ座って自分の好きなスマホゲームをいじるだけといった授業内容に苦言を呈した生徒が話題になったことがあった。その生徒は自分の学びたいゲームを学ばせてもらえると聞いていたのにもかかわらず、それとは違うものばかり教えられていたようだ。

むろん部活動として e スポーツを取り入れていたり、ゲームプレイヤーだけでなく、その周辺の業種にも就けるような勉強ができる学校もある。しかし、上記のような専門学校も中にはあり、ネット上ではあまり良いイメージを持つものは少ないように感じる。

また、2019 年 11 月に北米教育 e スポーツ連盟 (NASEF) の日本支部が設立された。この連盟は、元々はアメリカで発足しており、中学や高校の授業そのものに e スポーツを取り入れていこうという考えの元、活動している。2021 年 11 月には第 2 回オンラインサ

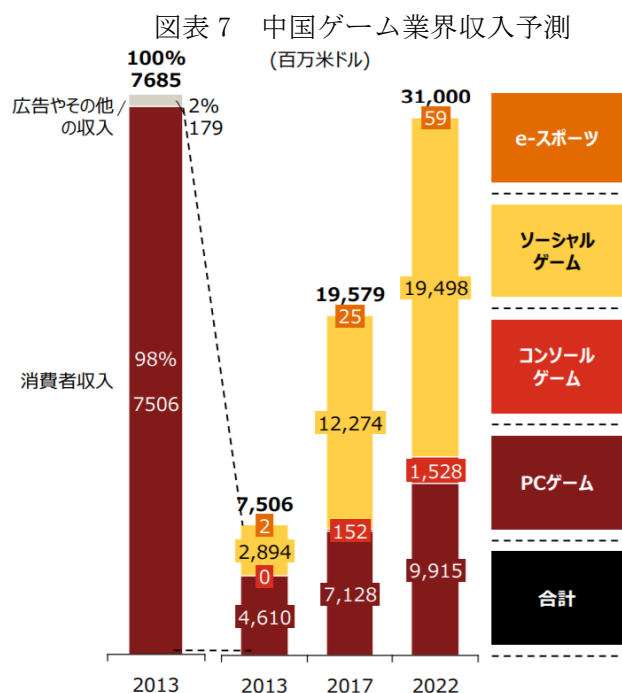
ミットが開催されており、その中では主に高校生が e スポーツを通じてどのような活動をしてきたか、どのように成長できたのか、今現在の課題といった内容の発表や、高校生が「e スポーツを利活用した社会課題の解決」についてアイデアコンテストを行い、その結果発表などがあった。

4. 中国の e スポーツについて

4. 1. 中国の e スポーツ産業

中国の e-スポーツは「e スポーツを通じた産業活性化調査研究」報告書（2019）によると、「権利元が全てを管理する形態ではなく、プロスポーツのように、スポーツ機材メーカー、商業施設、テレビ等メディア、マーチャンダイズ、飲食、チケット販売業者、小売などの他産業が関わり、各領域において利益を上げるという健全なビジネスモデルが出来ている」とある。ここで注目したいのがチケット販売業者である。

日本の場合、スポーツのように試合を現地でみるためにチケットを購入して…といった行為はほぼ行われなない。YouTube 等配信サイトで無料配信されているからである。ここは有料配信にする等是正すべき点であると考ええる。



出所：世界のコンテンツ市場の現状と展望に関する調査（2019）

図表7を見ると分かるように中国のゲーム業界収入は日本の倍近くあり、非常に大きい市場になっていることが分かる。また、日本と同じようにソーシャルゲームの収入割合が高くなっているが、日本とは違いほぼコンソールゲームは普及していないことが分かる。これは、コンシューマーゲームは2000年から2014年11月まで中国国内において、青少年心身の健康を配慮するため生産・販売が禁止されていた影響が大きいと考えられる。

4. 2. 日本との違い

正直なところ、中国人のeスポーツプレイヤーと聞くとあまり良い印象を抱くことができない。民度¹（他者に対するマナーやプレイスタイルなど）があまり良くないことが多いからである。良くも悪くも、勝ちに拘っている部分があるようで、自分が楽しければいい、勝てればいいといった考え方をしているプレイヤーに出会ってしまうことが多々ある。こういったことから、中国語の名前のプレイヤーがいると関わらないようにしようとしたり、二度と同じチームに入らないようブロックする人を目にする。eスポーツ市場はそれなりに大きいものの、プレイヤーの質の面でマイナスイメージが付いている所は改善していくべき部分であると考えられる。

5. 韓国のeスポーツについて

5. 1. 韓国のeスポーツに対する認識

筆者自身がプレイヤーとしてeスポーツに関わっている際によく聞くこととして「韓国人のプレイヤーは強い」という感想を非常によく耳にする。これは一つのタイトルだけではなく、様々なタイトルのプレイヤーが口にする感想で、共通認識のようにになっている。

筧(2018)によると、「世界的には日本のゲーム機とソフトが人気でしたが、当時の韓国においては日本の家庭用ゲームのソフトの輸入が制限されていたのと、安価でPCゲームが遊べるインターネットカフェ(PC房)の大流行によりPCゲームがスタンダードになっていきました。」とある。また、同じく筧(2018)によると、韓国のインターネットカフェは日本の10倍以上あるそうだ。

また、筆者の一人が5年ほど前に韓国人の友人と雑談していた時にeスポーツの話に

¹ ここで言う民度とはネット上で使われている単語である。本来の意味合いとは異なり、マナーが悪い、他者に対して攻撃的なプレイヤーが多いといった意味のネット用語であり、残念ながら現在のeスポーツを語る上で外せない単語となっている。そのため、このような表現をしている。

なったのだが、主に「基本インターネットカフェでゲームをしている」「プレイするのは対戦や順位が決まるようなものが多く、協力したりテトリスのように一人で黙々とプレイするようなものはあまり流行っていない」というような内容の話を聞くことができた。

5. 1. 日本との違い

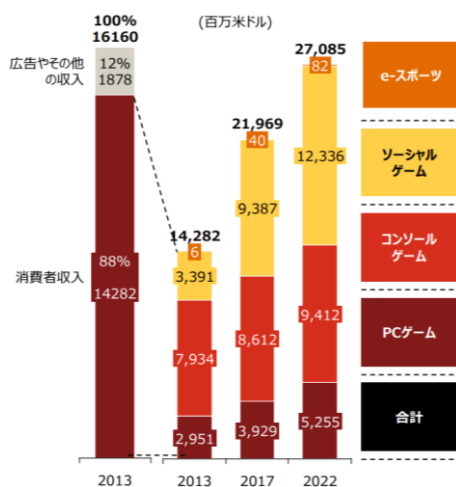
とにかく日本人と違い、韓国人は勝利に対して貪欲なシーンをよく見る。和気あいあいとプレイし、負けてしまってもなあなあで済ませるようなことは少ない。特に、野良（全く知らない赤の他人のこと）と一緒にプレイするときはマイクやチャットで暴言を吐かれることがあり、上記にあった中国と同様に民度があまりよろしくない。しかし、その分大会で結果を残している人も多く、日本国内のプレイヤーは見習うべき部分であることもまた事実であると考えられる。

6. アメリカのeスポーツについて

6. 1. アメリカのeスポーツ産業

アメリカでは日本とは違うジャンルのゲームが流行っており、特にeスポーツで最もプレイされている League of Legends と呼ばれるものが人気になっている。これはマルチプレイヤーオンラインバトルアリーナ（以降 MOBA と表記）と呼ばれるジャンルであり、格ゲーと違い5人対5人のチーム戦となっている。

図表8 アメリカゲーム業界収入予測



出所：世界のコンテンツ市場の現状と展望に関する調査（2019）

また、図表 8 を見ると分かるように、中国より若干少ないものの日本とは非常にかけ離れた業界収入である。日本よりもコンソールゲームの割合が多く、据え置き型ゲームに力を注いでいることが分かる。

6. 2. eスポーツと教育

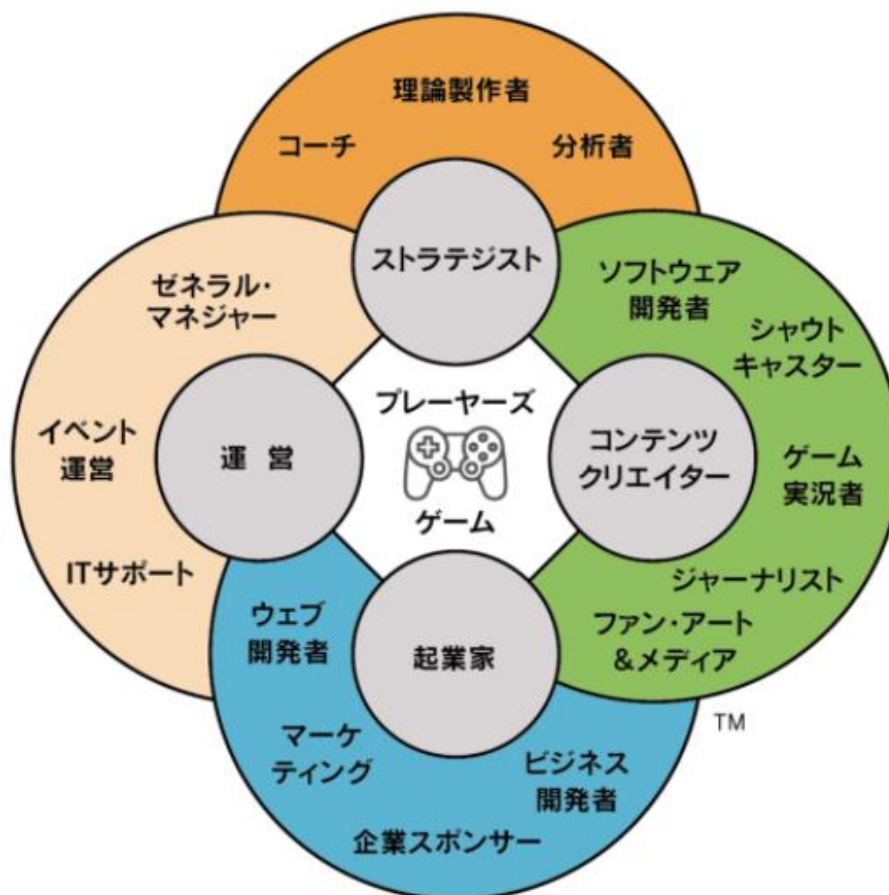
アメリカにて North America Scholastic Esports Federation (以降 NASEF) という団体が 2018 年に設立された。これは Constance Steinkuehler *et al.* (2020) によると「The North America Scholastic Esports Federation (NASEF) is a non-profit esports program for middle and high school students.」とあり、中高生を対象に e スポーツを用いて教育を施す団体となっている。また、様々な国に支部が出来ており、日本にもその一つが設立されている。

その NASEF JAPAN に所属している内藤裕志氏へのインタビューにて NASEF の活動について次のようなことが語られおり、「大きく分けて、4 つの取り組みをしています。1 つ目は、e スポーツを用いた「カリキュラムの構築と提供」。2 つ目は、「e スポーツが子どもたちに与える影響の調査と研究」です。3 つ目は、学校で e スポーツ部を立ち上げるために必要なマネジメントなどをフォローする「クラブ活動支援」。そして、4 つ目は、生徒がチャレンジする機会の創出、つまり「e スポーツ大会の開催」です。」(マイナビニュース：<https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/>) とある。

また、それぞれの活動についても説明をしており、1 つ目のカリキュラムの構築と提供については「アメリカでは州ごとに教育方針の基準が異なりますので、それぞれで基準を満たすカリキュラムを作成します。既存の科目で e スポーツを活用するケースでは、日本で「国語」にあたる「English Language Arts (ELA)」の授業で使われることが多いですね。そのほか、「数学」や「IT」などのクラスで、e スポーツが使われることもあります。」(マイナビニュース：<https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/>) とある。

日本国内ではあまり見ることのない形態で、現行しているカリキュラムに e スポーツを加え社会問題の解決やプレゼンテーションの練習などを行う。これは生徒個人の人間的な魅力を磨くだけでなく、e スポーツを取り巻く様々な職業について学んでいくことが出来る。図表 9 を見ると分かるように、プレイヤーを中心としてゲームの開発者や大会の運営会社、プレイを分析しコーチする人やスポンサーなど、野球やサッカーといったスポーツと同じように色々な人に支えられて e スポーツは成り立っているのである。

図表9 eスポーツを取り巻く業種のカテゴリー



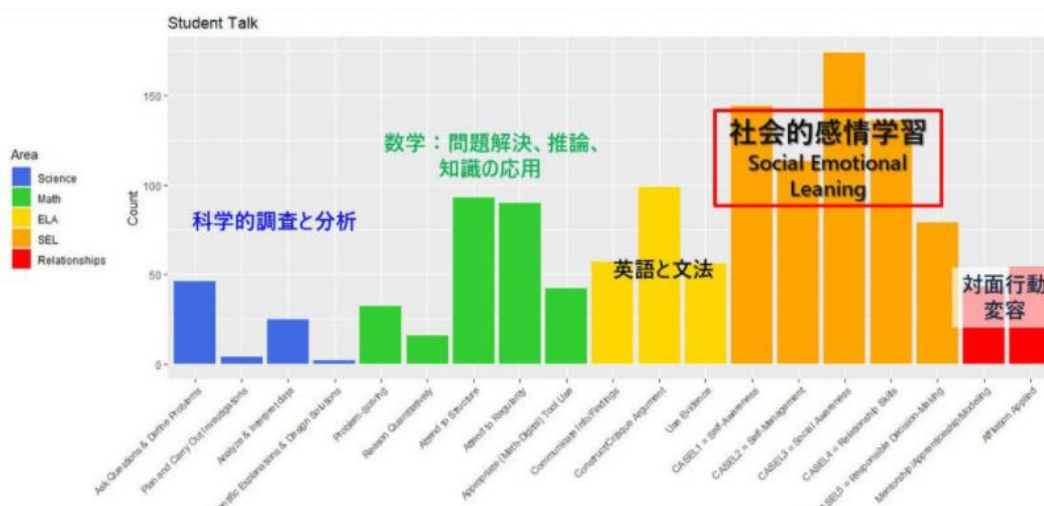
出所:NASEF JAPAN(<https://nasef.jp/learning/curriculum/>)

2つめの調査と研究については「eスポーツを通じて得られる可能性のある能力は、集中力や問題解決能力など、さまざまです。そこで、生徒は実際どのような能力が伸びたと思っているか、プロフェッショナルによる1on1のヒアリングやアンケートなどの調査を行いました。」(マイナビニュース：<https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/>)とある。ここで内藤氏はロジカルシンキングや問題解決能力が伸びたのではないかと考えたが、結果は違っていた。

図表10が上記の調査結果であり、主に社会的感情学習の欄が伸びていることが分かる。これは、コミュニケーション能力のことを指しており、eスポーツをプレイしていく中でチームメイトに対して問題の提案や解決策の試案など、ほぼ常に何かしら話している状態にあることが多く、特に初対面の人間とうまくコミュニケーションを取っていかなければゲームを有利に進めていくことは難しい。そのため、このような結果になったと考えられ

る。

図表 10 学生の学力と対人スキル向上における e スポーツの効果



出所: マイナビニュース (2020)

この図表 10 についてだが、Constance Steinkuehler *et al.* (2020) でも触れられており、「Perhaps our most surprising finding, however, is the striking emphasis on social emotional learning gains across the interviews. Both students and staff spoke at length about the ways in which the league was transformative in terms of both self-awareness and self-management, on the one hand, and social-awareness and relationships skills, on the other」とあるように、一見ゲームとは関係のなさそうな分野の能力が最も伸びた結果となった。

3つめのクラブ活動支援についてだが、内藤氏は「教育に e スポーツを取り入れる場合、先生たちが直面しやすいのは、「e スポーツ部を立ち上げたいが何を準備したらいいかわからない」「生徒をどうマネジメントしたらいいかわからない」といった状況。そのため我々は、先生たちに向けて、オンラインを含めた説明会を行っています。」(マイナビニュース : <https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/>) と答えていた。

ここで注目してもらいたいのが、生徒に対してではなく教員に対してのサポートなのである。実際の活動内容として内藤氏はチームのロゴ作成や SNS での情報発信などを行っていると述べた。

4つ目の大会の開催について内藤氏は「大会に関しては、日本の「全国高校 e スポーツ

選手権」や「STAGE:0」といった大会と同様ですね。春や秋などのシーズン・タイトルごとで開催される大会に加えて、我々が認定させていただいた各地域の主催者による大会などが開催されています。」(マイナビニュース：<https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/>) と答えていた。

6. 3. 日本との違い

当然市場規模やプレイヤー人口数などの差はあるものの、主に違う点として挙げることはできるのは 2 点。まず、流行っているジャンルの違いである。日本では対戦型格闘ゲームやシューティングゲームが流行っているのに対して、アメリカでは MOBA が流行っている。つまり、チームとしての能力や戦略、立ち振る舞いといった面で大きな違いが出ている。

もう一つは、教育への取り入れ方である。最近流れが変わってきているが、今のところ日本では主に e スポーツを使った教育という、プロプレイヤーを招いてプレイに関する講義を開いたり、授業では実際にゲームをプレイして生徒自身をプロプレイヤーに育てるという流れが大きい。それに対してアメリカでは、e スポーツを通じて生徒自身の能力増強を狙っている。ここが大きな違いだと感じており、日本ではカリキュラムの問題や先生方への認識といった問題は残っているものの、現代に合った教育方法の一つとして e スポーツを取り入れていけるよう動いていかなければと考えている。

7. まとめ

e スポーツはここ数年で大きく成長してきた業界であり、情勢も相まって注目されている。さらに、日本はサブカルチャーが世界各国に知れ渡っており、その中に当然ゲームも含まれているため、「日本のゲームは面白い」という評価が下されることが多い。そうした上で、日本の e スポーツ業界が発展し続けているのは、ある意味当たり前のように感じるかもしれないが、純粋なプレイヤー数や大会の賞金額で見ると、アメリカ、中国の方が上に来ている。

中国では一時的にゲームの販売が禁止されたり、最近では国の政策としてゲームのプレイ時間を減らす方向に向かっている。これは少なくとも e スポーツ業界に逆風が向いていることは確実であるが、それを跳ね除けて、さらに発展していくことを願っている。

また、今回は e スポーツ主要国と定義したアメリカ、中国、韓国、日本の 4 か国に焦

点を当てたが、ヨーロッパについて触れることが出来なかったため、今後の課題としたい。

参考文献

Alexander Cho, A.M. Tsaasan, Constance Steinkuehler(2019) “The Building Blocks of an Educational Esports League : lessons from year one in orange county high schools,” Proceedings of the 14th International Conference on the Foundations of Digital Games, No.30, pp.1-11.

Anita Radman Peša, Dijana Čičin-Šain, & Toni Blažević (2017) “New Business Model in the Growing E-sports Industry,” Poslovna Izvrsnost - Business excellence, Vol.11, No.2, pp.121-131.

Constance Steinkuehler, Jason Reitman, Reginald Gardner, Kate Campbell, & Alex Cho, (2020) “Academic and Social-Emotional Learning in NASEF: Quantifying the Patterns in Qualitative Observations,” Connected Learning Lab

Gregory Rothwell , Michael Shaffer (2019) “eSports in K-12 and Post-Secondary Schools,” Education Science, Vol.9, No.2.

Jim Parry(2018) “E-sports are Not Sports,” Sport, Ethics and Philosophy, Vol.13, No.1, pp.3-18.

Veli-Matti Karhulahti (2017) “Reconsidering Esport: Economics and Executive Ownership,” Physical Culture and Sport Studies and Research, Vol.74, No.1, pp.43-53.

笈誠一郎(2018) 『e スポーツ論 ゲームが体育競技になる日』ゴマブックス株式会社出版

鎌田光宣・岩永直樹(2020) 「日本人の e スポーツに対する意識調査」『千葉商大紀要』, 第 57 卷, 第 3 号, 233-242 頁.

周鵬(2017) 「e スポーツはアーケードゲームから発展してきたものなのか」『横浜国立大学紀要』, 92-105 頁.

白石忠志(2017) 「e スポーツと景品表示法」『東京大学法科大学院ローレビュー』, 第 12 卷, 86-101 頁.

杉山淳一(2005) 「e-Sports 文化の現状と将来性について : コンピューターゲームコミュニティの新しい方向性」『感性工学研究論文集』 第 5 卷, 第 3 号, 3-10 頁.

成耆政・葛西和廣(2010) 「e-スポーツの現状と成長戦略の構築」『地域総合研究』 第 11 号 (Part 1) 73-95 頁.

中澤潔(2019) 「e スポーツの現状」『ニューヨークだより』日本貿易振興機構出版.

みずほ銀行(2014)「コンテンツ産業の展望」『みずほ産業調査』第48巻第5号.

山本悦史・佐藤裕紀・武田丈太郎(2017)「e-sports の発展可能性とその課題」『新潟医療福祉学会誌』第19号79頁.

渡辺知晴(2020)『esports』の現状と今後について『パテント』第73巻第9号16-27頁.

参考 URL

一般社団法人日本 e スポーツ連合オフィシャルサイト

<https://jesu.or.jp/> (2022年2月10日にアクセス)

NASEF

<https://www.nasef.org/> (2022年2月12日にアクセス)

NASEF JAPAN

<https://nasef.jp/> (2022年2月12日にアクセス)

<https://nasef.jp/learning/curriculum/> (図表10について、2022年2月12日にアクセス)

マイナビニュース「e スポーツで人間的成長を目指す「NASEF」の教育カリキュラム」

<https://news.mynavi.jp/article/20200317-997312/> (2021年10月23日にアクセス)

韓国 e スポーツ協会

<http://www.e-sports.or.kr/?ckattempt=1> (2021年9月14日にアクセス)

文化体育観光部

<https://www.mcst.go.kr/japanese/index.jsp>(2021年9月13日にアクセス)

データで見る eSports / e スポーツ業界・市場動向レポート (日本・海外)

https://note.com/poco_c/n/n09137257bc4b(2022年3月1日にアクセス)

経済産業省 (2019) 世界のコンテンツ市場の現状と展望に関する調査

<https://www.meti.go.jp/press/2019/04/20190426006/20190426006-3.pdf>(2021年10月15日にアクセス)

特定非営利活動法人映像産業振興機構 (2019) 「e スポーツを通じた産業活性化調査研究」報告書

https://www.city.sapporo.jp/somu/machikiso/documents/h30machikiso_espo.pdf(2021年10月15日にアクセス)

馬岑 (2017) 中国 eSports プレイヤーへの Web アンケート調査

<https://www.slideshare.net/yuhsukek/esportsweb> (2021年9月20日にアクセス) .

ミニマリスト消費者の価値創造プロセスに関する研究

洪恵彬（岡山理科大学大学院 総合情報研究科）

大藪亮（岡山理科大学）

要約：本研究は、これまでマーケティング研究が見過ごしてきた顧客の日常生活における価値創造に焦点を当て、サービス・ドミナント・ロジック¹という視点から、顧客の個別の価値創造プロセスについて検討した。具体的には、先行研究レビュー及び理論的検討を行い、さらにミニマリストという消費者のデータを収集・分析した。その結果、彼（彼女）らは「利便性を追求すること」と「オペラント資源よりオペラント資源に重視すること」を重視し価値創造に従事している点が発見された。

キーワード： サービス・ドミナント・ロジック, オペラント資源とオペラント資源, 価値共創, ネットノグラフィー

1. はじめに

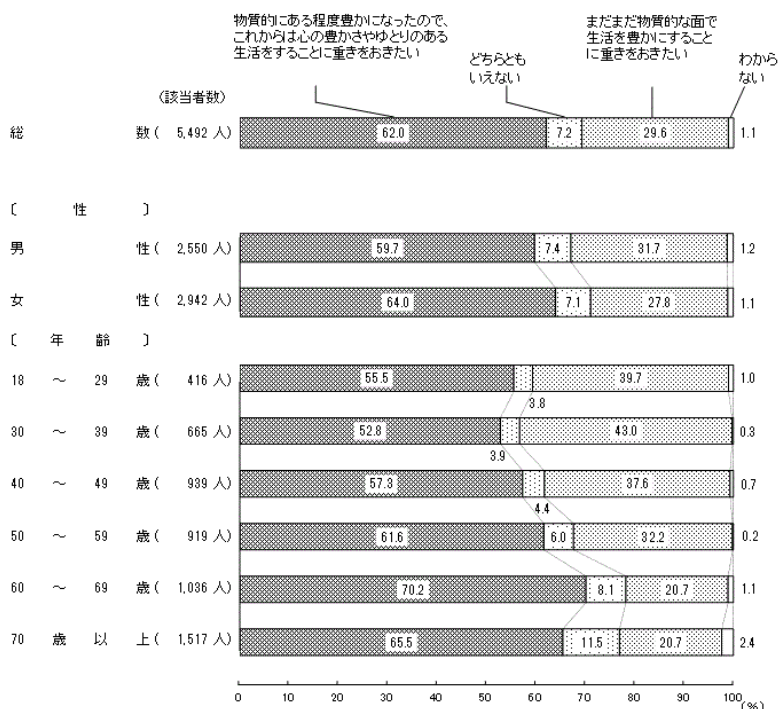
1. 1. 研究背景

2004年、サービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic, 以下、S-Dロジックとする）がVargo and Luschによって提唱されて以降、顧客の消費プロセスは1つの研究テーマとなっている（例えば：大藪, 2021；傳, 2016）。なぜなら、グッズを中心とする伝統的なマーケティング理論が、サービスを中心とする今日のマーケティングに十分に対応できなくなったからである。

その一方、社会背景の変化と共に、消費者の生活様式も多様化している（青木, 2013）。日本内閣府2019年の「国民生活に関する世論調査」によれば、現在の日本の国民はモノの豊かさより心の豊かさを重視しているという（図表1-1）。また、近年日本では、断捨離やミニマリストといった、不要なモノを持たずに生活を充実させたいと考える人々が増えてきている（碓, 2019）。特に、「ミニマリスト」という言葉が2015年の流行語にノミネートされて以降、このような「不要なものを持たずに暮らす」という生活様

式はより注目を浴びるようになった。

図表 1-1 これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか



出所：日本内閣府「国民生活に関する世論調査」（2019年8月）

1. 2. 問題意識及び研究目的

上述した研究背景を踏まえるならば、不要なモノを持たないことを目指すミニマリストといった消費者の消費プロセスを明らかにすることにより、心の豊かさ（精神的な面に重視している）を求める時代において、より適切なマーケティング対応を提示することができると思われる。

以上の問題意識に基づき、本研究の目的をミニマリストといった消費者の日常生活において、彼らがどのような消費行動をするのかを明らかにすることとする。

1. 3. 本研究の構成

次章では、先行研究のレビューを通じ、本稿の研究課題を提示する。第3章では、研究対象と研究方法について説明する。第4章では、調査から明らかになった発見事項を説明する。さらに、第5章は分析結果に対する議論を行い、結論をまとめる。最後は、本研究

の貢献と今後の課題について論じる。

2. 先行研究レビュー

2. 1. サービス・ドミナント・ロジックにおける価値創造の捉え方

本節では、サービス中心の考え方 S-D ロジックにおける価値創造の捉え方をレビューし、本研究の分析枠組みを整理する。

S-D ロジックでは、モノ（グッズ）の価値は消費者が購買した後に、自分の生活世界で、消費・利用してから生まれると捉える。そして、消費者の消費・利用するプロセスは、価値創造プロセスと呼ばれる。S-D ロジックにおける価値創造は、顧客が単独的に完成することはできず、常に他の主体と共同的に作り出されると考える。具体的には、アクター（例えば、消費者）が、公的環境または私的環境のネットワークの中で入手可能な資源（オペラント資源とオペラント資源²）を獲得し統合することで価値共創を行う

(Lusch and Vargo, 2014)。また、Lusch and Vargo (2014)は、オペラント資源は戦略的ベネフィットの基本的源泉であると主張した。なぜなら、オペラント資源を操作するオペラント資源がないと、オペラント資源の効用を果たせないからである。

本研究は、S-D ロジックの考え方を基盤におき、消費者の消費プロセスを彼らの価値創造プロセスと捉え、S-D ロジックの価値創造のネットワークに基づきながら価値創造のプロセスを検討する。

次節は、既存の価値創造に関する先行研究をレビューしていきたい。

2. 2. 価値創造に関する先行研究

現在の価値創造に関する研究は2つの研究潮流に分けられている。1つは、直接的なインタラクションを通じ、顧客の価値創造のプロセスに影響を与えることに注目する研究であり、もう1つは、顧客の視点から、顧客の生活全般を射程に、顧客の消費プロセスについて検討する研究である。

2. 2. 1 直接的な相互作用の価値創造研究

S-D ロジックは、Vargo and Lusch (2004) により提唱されてから、多くの研究者たちと実務家の関心を集めている。また、Grönroos (2006) が、サービス・ロジック（以下、S ロジックとする）を提唱して以降、日本のマーケティング研究者はS ロジックのマネジリアルな捉え方とS-D ロジックの包括的な捉え方を統合し、マーケティングの視点から消

費者の相互作用に注目し、マーケティングに有益な示唆を与える研究が蓄積されるようになってきた。

例えば、張（2016）は、両ロジックの捉え方と顧客視点の分析フレームワークを構築し、顧客と接する場小売店頭における従業員と顧客の価値共創の事例研究を実施した。彼女によれば、小売店頭の従業員は顧客の直接コミュニケーションを通じ、顧客と信頼関係を築くリレーションシップのマーケティングを展開しているという。さらに、顧客の生活に入り込み、顧客が日常生活において、どの様にグッズを使用するのかについて理解することが今後の価値共創のマーケティングの課題と指摘した。

また、中村（2018）は、今日ますます厳しく状況での小売業は優れたサービスが提供できる従業員を採用・配置することで、顧客との瞬間的な相互作用を通じ、顧客の生活世界にける価値共創へ繋げることができると主張した。なぜなら、優れたサービスは顧客の購買の時点だけでなく、顧客の引き続きの使用にも影響を与えられることが発見されたからである。

2. 2. 2 顧客の生活世界における価値創造

大藪（2020）は、島村楽器株式会社が運営する音楽教室の事例で、質的な研究を行った。顧客経験は企業の影響下の経験だけでなく企業外の顧客の生活世界における経験も存在する点を明らかにした。さらに、彼は2021年に価値共創の視点から顧客の生活世界における、顧客とサービス・ロボットの価値創造、サービス・ロボットの役割について研究した。顧客の日常生活では、企業のような価値の促進者だけでなく、ロボットのような価値共創のアクターが存在する場合もあることが発見された。

2. 2. 3 先行研究のまとめ

以上の2つ研究潮流から見れば、企業と顧客の直接的な相互作用に注目しても、顧客の生活世界に着目するにしても、顧客の生活世界（顧客の生活全般）において、どのように価値が創造されるのかについて明らかにすることは、今日のマーケティングにとって、極めて重要な課題であるといえる。しかし、顧客の価値創造プロセスについての研究はそれほど蓄積されていない（Strandvik et al., 2018）。この問題意識に基づき、本研究は「断捨離」と「ミニマリスト」といった消費者を対象として、研究調査課題は、ミニマリストといった消費者は日常生活において、どのように価値創造するかを明らかにすることとする。

3. 研究調査

3. 1. 「断捨離」と「ミニマリスト」に関する先行研究

碓 (2019) は、消費者行動領域から、「断捨離」を1つ新たなライフスタイルとして、研究を実施した。彼女は多くの記事とネット上の事例をレビューし、「断捨離」と「ミニマリスト」はモノに対する価値観に共通点があることを明らかにした。しかし、「断捨離」を実行している人の捨てる行為は、「ミニマリスト」とは異なる点を指摘した。したがって、「断捨離をする人」と「ミニマリスト」は、捨てるという同じ行為にこだわりを持つものの、異なる性質を有すると考えられる。

3. 2. 研究手法

そこで、本稿は「断捨離」と「ミニマリスト」の違いを意識しながら、「断捨離」をミニマリストになるための最初の行動として捉える。碓 (2019) によれば、「断捨離」と「ミニマリスト」は現在ネット上の1つの定番の話題になっている。彼(彼女)らはネット上に、自分の日常生活のエピソードや感想を記録し公開している。そこで、調査者は、ネットにある生の豊富なデータを入手することができる。本稿はKozinetsが2002年に開発したネットノグラフィーを参考に、調査データを収集した。Kozinets (2015) によれば、ネットノグラフィーはネット上の文化と社会行動を調査する質的な研究手法である。最近、マーケティング研究領域にも活用されている。例えば、麻里 (2020) はネットノグラフィーを採用し、ソーシャルメディアの性質を検討した。また、前述した大藪 (2021) の研究でもネットノグラフィーが活用されている。

なお、ネットノグラフィーは、研究者の立場から、大きくに2つのタイプに分けられている。1つは、研究者は第3者として観察を行い、観察対象と観察データに一切関与しないものである。もう1つは、研究者はコミュニティに参加し、研究課題を解明するために、発言をしたり、質問をしたりする。研究者の主観的な考えや行動も観察の一部になる。本研究では、なるべく研究者の主観的な部分を取り除くという趣旨から、前者の研究アプローチを採用した。

3. 3. 調査対象と調査概要

本研究はSNS上に、ミニマリストになりたい人たち(以下、ミニマリスト志向者とする)についてのコミュニティの参加者を調査対象として選定した。コミュニティの参加者

には、長年断捨離を実践してきた人や、断捨離を始めたばかりの人、そして、断捨離を始めようとする人などがある。コミュニティの中で、参加者たちが「断捨離」や「ミニマリスト」について自由に発言し、提起された話題について自由に投稿している。本研究では、コミュニティにおける投稿内容を分析データとして収集した。また、データ収集の期間は2021年1月20日～2021年12月13日までの期間である。データ収集期間内のコミュニティ参加者は159名である。

3. 4. データの分析手法と手順

得られたデータの分析には、個人の深層心理に深く迫ることができるグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Approach, 以下 GTA とする) を採用し、Strauss and Corbin(2014)に提示された手順に基づいて分析を行った。

才木 (2014) は「GTA は、ある状況から異なる状況に変化するときに、どのような行為や相互行為によってどのようなプロセスが生じているのかを、プロセスのバリエーションをも含めて把握しようとする方法です。従って、何らかの変化のある現象を対象とした研究に適した方法だといえます」(8 頁) と指摘する。それゆえに、GTA は今回の調査データを分析する適切な手法と思われる。

具体的な分析手順は、まず収集されたデータを繰り返し読んで理解したうえで、データを切片化してから概念を抽出し、コーディングを行う (概念を命名する)。次に、コードを繰り返し読み、同じ性質な概念を持っているコードをグルーピングする (カテゴリー化する)。最後に、カテゴリーは現象ごとに分類し、各現象の関係性を導いている。

4. 発見事項

4. 1. ミニマリストといった消費者の価値創造プロセス

分析の結果は、SNS 上では、ミニマリスト志向者についてのコミュニティの参加者たちの価値創造に関連する5つのカテゴリーと12のコードが生成された (図表 4-1)。本稿では、最初個々のカテゴリーとコードについて説明したうえで、各カテゴリーの関係性を導出する。

なお、生成したカテゴリーは【 】、コードは〈 〉、投稿の内容はイタリックで表示する。

図表 4-1 カテゴリー名，コード名及びコード名の説明

カテゴリー名	コード名	コード名の説明
ミニマリストになりたいきっかけ	外因	人生を見直す出来事に出会った，新生活に向けた。
	内因	個人の価値観で物理的なモノが欲しい意欲が低い。シンプルな生活が好き。
大事なことを見極める行動	断捨離	自分にとって必要がないモノ（こと，人間関係をも含める）を処分する。
	デジタル化	物理的なモノが残らないために，デジタル化する。
	代替方法の考慮	物理的なモノを増やさないために，他の方法を考える。
心を豊かにする行動	好きなことを大事にする	生活の中で，ホッとする（心を慰める）モノとことは必要である。
	有形なモノより経験を大事にする	有形なモノに得られた満足は一時的なので，経験により知識は一生に利用できる。
	余白を楽しむ	休憩することはよりよく進めるためである。心地よくなれる。
効率的な行動	自分の基準を作る	自分の基準を持っていて行動する。物理的なモノ（耐久財）に対し，長く付き合い続けられるために，真剣に選択する（こだわりがある）。
	ルーチン化	日常の必要なことはルーチン化する（例えば，服は制服化する）。選択の時間を省くために，気に入った物理的なモノ（消耗品）は繰り返す購入する。
認知した価値	自分と向き合える	すっきりになった後は，自分にとって，何が大事，何が要らないは見える。価値観も変わった。
	充実になった	精神的な面に重視し，心は豊になる。

出所：筆者作成

①【ミニマリストになりたいきっかけ】

ミニマリストになる契機は、人によってそれぞれであるが、大きく2つの原因、〈外因〉と〈内因〉に分けられる。〈外因〉とは、下記の投稿の例に示すように、ある出来事に出会った、現在の生活方式を変えたい、断捨離を実践してみる気持ちが湧いてきた。その中でも、たまには、「断捨離」や「ミニマリスト」といったライフスタイルを知り、考え方が変わった、断捨離をしている人もいる。

わたしは、たぶん3.11大地震ですね
本当に必要なものってそんなに無いなって気づいて

わたしは断捨離の本を読んで、考え方が変わったからです。

〈内因〉とは、個人の価値観である。例えば、シンプルな生活が好き、物欲は少ないなどが挙げられる。下記のような投稿内容があった。従来から、ミニマリストの価値観に共感を有している。いつかミニマリストの生活をはじめようとする意識は内面化されており、特に外的な刺激やきっかけになる出来事がなくても、自然にミニマリストに近づくようになり、行動も変化すると解釈できる。

シンプルな暮らしに憧れてミニマリストの暮らしを参考にしたいと思って入りました

そして、データから見れば、下記の投稿内容に示すように内因と外因は相互影響の関係である。個人の価値観は行動に影響を与えられる。また、日常生活における断捨離やミニマリストに関連する行動が内面化されている価値観の変化にもつながると考えられる。

私は元々そんなに物が欲しいと思わないタイプなんですけど引越すのをきっかけにミニマリストになろうと思ってます。

大量のグッズやCDをメルカリで売りさばくのは大変でしたが、お金になったことや家が片付いたことは大きかったです！

意外と、必要ないものって多いんですよね～

②【大事なことを見極める行動】

投稿の内容による、コミュニティの参加者はミニマリストになる第1歩はほぼ〈断捨離〉することである。最初は自分にとって必要がないモノ(こと、人間関係をも含める)を処分する。

オープンチャット整理中のため、一度抜けます
失礼いたします

書類や写真などのモノに対し、記憶や経験が大事であり、物理的なモノを保持する必要がないと判断した場合は、それらのモノを〈デジタル化〉するの行動をとる。

取り敢えずパソコンと外付けハードディスクにデータを落としてから手放すかどうかを決めます。今はサブスクが便利ですし。ただサブスクに無いアルバムは大事なコレクションですね

また、一旦モノを整理した後、日常生活の中で、できるだけ物理的なモノを増やさないようにするため、モノが必要となる際に、新しいモノを購入するより、〈代替方法の考慮〉する行動をとる傾向が高い。例えば、下記投稿の例のように、現在の有するモノで代替する。また、シェアリングサービスを利用する。

炊飯器使わず鍋でご飯は炊いてます。

カーシェアリング使ってます。デメリットはありますが、まあ満足です。

この一連の行動を通じ、モノは減らし、メンテナンス時間、掃除の時間も省くことができる。お金も蓄えてきた。自分にとって、大事なことが気付いた。この過程にも、自分の価値観も変わった。

お金も貯まるし、時間もできます。考え方もシンプルになる気がします

③【心を豊かにする行動】

断捨離の過程には、個人にとってなかなか捨てられないモノ・コトもある。このモノ・コトには特に譲れない、個人が引き受ける範囲で精神的な面にしても、金銭的な面にしても惜しまない〈好きなことを大事にする〉。例えば以下のような書き込みが該当する。

こだわりがあり、趣味になっているのだとしたら、それはポジティブに捉えましょう！
予算を決めて、入れ替え自体を心から楽しんでしまうのも手かと思います！

そして、〈有形なモノより経験を大事にする〉〈余白を楽しむ〉，なぜなら、有形なモノはいつかは無くなる可能性はある。にもかかわらず、経験と知識は一生に利用できる。心の余白も常に心がけている。この一連行動は心地よく生活を過ごすための行動と思われる。従って、【心を豊かにする行動】と名付けた。すなわち、極端にモノを所有しないより、所有しているモノから心の豊かさを生み出すことを大事している。

短期的な満足を満たす物より、長期的な満足や健康にお金をかけるようになりました。
私は今は禅宗からミニマリストを学んでいます、無宗教ですが本を読んで。

④【効率的な行動】

データから見れば、【効率的な行動】とは、自分にとって大事なことに集中し、完成するために、下記の投稿の例に示すように、〈自分の基準を作る〉必要である。

私は、ミニマリストになりたくて、スーパーの隣に引っ越しました□
買いだめ一切しなくなりました

そして、気にしないことに時間を節約するために、〈ルーチン化〉する。例えば、投稿の例のように、服を選択する時間を省くために毎日同じ服を着る。また、気に入った物理的なモノ（消耗品）は繰り返す購入する（こういった行動から見れば、ミニマリストといった消費者はロイヤルティは高いと推測される）。このような一連の行動を通じ、日常生

活の中で必要なモノや不必要なモノを区分する手間などがかからなくなり、シンプルな暮らしが実現できている。

身につける物がいつも決まっていれば選択しなくて良いので楽。

色はモノトーンで揃えてます！

同じような服を何着か持っておいて毎日ローテで着ることじゃないかな？

⑤【認知した価値】

上述した一連行動【大事なことを見極める行動】，【心を豊かにする行動】及び【効率的な行動】を実践している過程には、下記の投稿の例から、自分にとって大事なことが気付くことができ、〈自分と向き合える〉ことができたと推測された。

すっきりになった後は、自分にとって、何が大事、何が要らないは見える。価値観も変わった。

物を手放す事でみんなと仲良くみたいな考えも手放せました

さらに、下記の投稿の例に示すように、個人の好きなことに集中するのは心が〈充実になった〉。

結果、と一っつても快適ですよ！読書したり、掃除したり、運動したり、日記を書いたり、気持ちの良い時間の使い方ができるようになりました。

4. 2. 発見事項のまとめ

上述した内容をまとめれば、「断捨離」などミニマリスト志向の人が最初にとった行動とは、自分の生活を整理することである。この行動を通じ、自分にとって大事なこととそうでないことを分別する（【大事なことを見極める行動】）。それと同時に、価値観が変化することもある。心の豊かさは物質的な面より大事にする（【心を豊かにする行動】）。その結果、【効率的な行動】を通じ、自分にとって大事なヒト、モノ、コトに資

源を集中して生きていく生活様式が定着する。この一連のプロセスの中で、当事者は充実感などの価値を獲得し、心を豊かにする（【認知した価値】）。

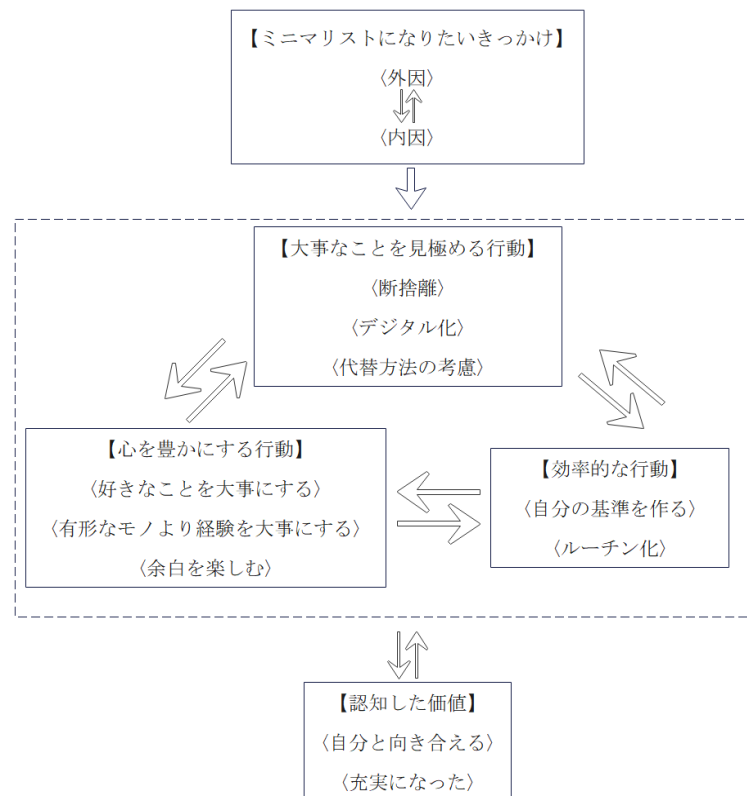
そして、ミニマリスト志向者のゴールは日常生活の幸福感であるため、モノをどの程度まで減らすかについては、人によってそれぞれである。しかしながら、このような人たちの共通点は、モノに執着することがない、人生に役に立つスキルとナレッジをより重視し、経済能力の範囲内で積極的に「経験的な消費」をすることである。

勿論、このプロセスは常に順調ではなく、挫折の時もある。下記の投稿の例に示すように、上述した3つの行動は繰り返し、お互いに影響し、逆に認知した価値も行動に影響を与えられ、より良い循環となる。

トライアンドエラーを繰り返しながら徐々に減らしていき、今では好きなものだけに囲まれて生活しています。

以上のことをまとめるなら、次に示すような関係図が導出された（図表 4-2）。

図表 4-2 ミニマリストといった消費者の価値創造プロセス



出所：筆者作成

5. 考察と結論

5. 1. 調査結果についての議論

本節は、S-D ロジックの価値共創ネットワークの枠組みに基づき、コミュニティの参加者の価値創造プロセスについて検討する。調査分析の結果から見れば、ミニマリスト志向者は2つ共通点を持っていることが明らかとなった。1つは利便性を追求することであり、もう1つはオペラント資源よりオペラント資源に重視することである。続いて、コミュニティからの投稿の例を用い、詳細に説明して行く。

①利便性を追求する。

調査データから抽出された「断捨離」、「デジタル化」、「代替方法の考慮」3つのコードは参加者の個人にとって、必要がないモノの処分する行動である。このプロセスの本質は自分にとって大事なことのために、時間、お金とエネルギーを作る行動。つまり、必要ではないことに時間、お金、エネルギーを浪費したくない。そして、ミニマリスト志向者は断捨離の過程には、モノを処分することは想像より時間がかかると分かってきた。この気持ちを持って、購買行動も変わった。例えば、以下の発言がある。

a. 購買する時はより真剣に選択したりする。

買うものはやっぱり厳選しないと後々いらなくなってから面倒ですね…

b. レンタルサービスを利用してから、購買するかどうかを判断したりする。

ポッピングアラジン、レンタルもあるのでおすすめです。

最低6ヶ月はレンタルしないといけなかったりしますが、安くは無いので買って失敗するよりはいいと思います。

僕はレンタルしてみて、結局大きい薄型テレビの壁掛けに落ち着きました。

c. より良い取り組みのサービスを選択したりする。

今じゃ回収してほしいがためにユニクロとか選んじゃう

そして、抽出された「自分の基準を作る」、「ルーチン化」の2つのコードは効率ための行動である。〈余白を楽しむ〉というコードも、より良く進めるようにする行動である。したがって、〈断捨離〉、〈デジタル化〉、〈代替方法の考慮〉、〈余白を楽

しむ〉，〈自分の基準を作る〉，〈ルーチン化〉の6つコードにより，ミニマリスト志向者は利便性を追求することが分かった。

②オペラント資源よりオペラント資源に重視する。

分析の結果による，ミニマリスト志向者は心の豊かさをするには，個人にとって，好きなことを大切し，物理的なモノには執着しない，いろいろな経験をチャレンジする。そして，心地よく生活するために，常に余白を心がける。

以上のように，オペラント資源よりオペラント資源の方が重視する価値創造プロセスは抽出された〈好きなことを大事にする〉，〈有形なモノより経験を大事にする〉，〈余白を楽しむ〉という3つのコードからも推測できる。

そして，限られたモノを創造的に利用すること〈代替方法の考慮〉によって，資源化する行動（オペラント資源）が行われている。これらのことから，ミニマリスト志向者は日常生活の中で，特定のゴールを達成するために，イノベーティブな行動をとっていることも推測できる。

5. 2. 結論

分析の結果，ミニマリスト志向者は利便性を考えるときには，日常生活における必要な消耗品には，利便性がある製品をより選択する。

トイレットペーパーを買いに行ったら2倍巻きのものを発見して購入しました！買う頻度も少なくなるし場所も取らないので嬉しい～

また，下記の投稿の例から，購買意思決定を行う際に，用途の多様性や活用手法なども考慮することが分かった。

私、ウタマロ使ってますよ～

浴室、洗面台、キッチン、トイレ掃除はこれに統一。

キッチンでは、キッチンハイターとアルコールスプレーも使うけど。

在庫管理がラクです

さらに、前節に述べたユニクロのように自社の製品を回収するといったより良い取り組みのサービスを選択する。

したがって、企業のマーケティング活動として、製品の利便性を提示するとともに、製品の利用を通してどのような価値が得られるかについての情報発信も有効であると考えられる。

そして、調査データから、ミニマリスト志向者はオペラント資源よりオペラント資源に重視するのは、経験消費だけではなく。有形なモノを処分する時またはモノを取捨選択の際に、企業にサービスの提供を求めることも発見された。例えば、下記の投稿の例に示すように、書籍・写真・手紙など捨てられないモノに対して、電子化にするという手段を選択するが、電子化するのに時間がかかるし、自宅にスキャナーがないなどの理由から、企業の代行サービスを利用したりする。

アルバムコンシェルジュという写真やアルバムをダンボールに入れそこに送るとスキャンして、スマホや電子書籍で見れるファイルにしてくれるサービスがあります。お金は多少かかりますが楽で、なにより画質が自分でやるよりも確実にいいのでおすすめです。

従って、マーケティングの視点から、「心の豊かさ」を追求する消費者に対して、彼らあるいは彼女らの日常生活のゴールをよく理解した上で、サポートをするためのサービスを提供することが重要であると考えられる。

6. 本研究の貢献と展望

6. 1. 理論的貢献と実務的貢献

既存研究では、顧客の生活世界において価値創造プロセスについての研究は限られており、本研究におけるミニマリスト志向者を対象として実証的調査を行ったことは、これまでの理論研究において不足していた部分を埋めることができたといえる。

また、研究調査結果によれば、ミニマリスト志向者は利便性を追求することとオペラント資源を重視することが明らかとなった。このことをマーケティングの視点から、「心の豊かさ」を追求する消費者に対し、彼らあるいは彼女らの日常生活のゴールをよく理解した上で、サポートをするためのサービスを提供することが重要ということになる。この指

摘は本研究が果たす大きな実務的貢献といえる。

そして、このことはSDGs (Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標) の達成に適用な経営戦略にも知見を与えていると考えられる。なぜなら、S-D ロジックにおける資源は存在しているものではなく、資源になると捉えられる (Vargo and Lusch 2004, p. 2; 井上 2021, 6 頁), 有形な資源を使わなくても、また、これまでのように過剰なまでに購買意欲 (消費頻度) を高めなくても、無形な資源を提供できるなら、人々は十分に満足するのであり、そのことは、環境に対しても、社会 (例えば: 人手不足) に対しても有益であると思われるからである。

6. 2. 今後の展望

今後の研究方向については、2 点があげられる。

第1は、S-D ロジックでは、価値創造のネットワークは能動的で、変化することである。顧客のニーズは一生に変わらないからであり、消費者の価値創造の文脈は複数存在する (例えば: 西, 2016)。さらに、顧客の価値創造プロセスについてより深く理解するためには、ネットワークや直接的相互作用に注目するだけでは不十分である (大藪 2019, p. 13)。顧客の価値創造は時間軸で変化し、前の経験は今の価値創造に影響する。したがって、ミニマリスト志向者が日常生活における価値創造プロセスを続けて研究することが必要である。

第2は、社会がデジタル化進展しつつあり、消費者は個人的な行動と感想をネット上に発信し、記録する。こういった消費者を理解することができるデータは増えてきた。これからマーケティング領域において、オンラインのエスノグラフィーと言えるネットノグラフィー研究手法を援用し、価値創造者としての顧客の本音に耳を傾け、顧客の日常的に価値を創造するプロセスと顧客の個人的な日常文脈における価値創造に促進する要因を考察する研究が積み重ねることが期待できる。

参考文献

- Grönroos C. (2006), “Adopting a Service Logic for Marketing,” *Marketing Theory*, 6(4), 317-333.
- Kozinets, R.V.(2002), “The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities,” *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 61- 72.
- Kozinets, R.V.(2015), *Netnography: Redefined*, 2nd Ed., London: SAGE publications.

- Lusch, R. F., and Vargo, S. L.(2014) , *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*,Cambrige University Press.
- Strauss, A. & J.M. Corbin (2014), *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory*, 4th edition, Sage Publications.
- Strandvik,T. ,Heinonen,K. and Vollmer,S. (2018) "Revealing business customers' hidden value formation in service", *Journal of Business & Industrial Marketing*,34(6),pp.1145-1159.
- Vargo S.L. and R.F. Lusch(2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-7.
- Vargo S.L. and R.F.Lusch(2006), “Service-Dominant Logic : What it is, What it is not, What it might be,”in R.F.Lusch and Vargo S.L. (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*,Armonk,NY:ME Sharpe.pp.43-56
- Vargo S.L. and R.F. Lusch(2016), “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, ” *Journal of the Acadamy of Marketing Science*, 44(4), pp.5-23.
- 井上崇通 (2021) 「S-D ロジックの概念的転回」井上崇通編著『サービス・ドミナント・ロジックの核心』同文館出版, 2-19 頁。
- 碓朋子 (2019) 「消費者の新たなライフスタイルとしての「断捨離」—「モノ」への依存からの自己の解放・共有・拘束—」『明星大学経済学研究紀要』, 51(2), 47-67 頁。
- 青木幸弘 (2013) 「近年における消費者行動の変化と研究上の課題—消費者行動研究の新たな方向性と可能性を考える—」『マーケティングジャーナル』, 33(1), 14-33 頁。
- 大藪亮 (2020) 「顧客経験ダイナミクスに関する質的研究：島村楽器株式会社が運営する音楽教室の事例」村松潤一・大藪 亮編著『北欧学派のマーケティング研究—市場を超えたサービス関係によるアプローチ—』白桃書房, 245-264 頁。
- 大藪亮 (2021) 「顧客の消費プロセスにおけるマーケティングに関する理論的研究」『流通研究』, 48, 1-13 頁。
- 大藪亮 (2021) 「顧客の生活世界における価値創造とサービス・ロボットの役割」『明大商学論叢』, 103(4) , 33-46 頁。
- 張婧 (2016) 「小売店頭における価値共創マーケティング—従業員と顧客の相互作用を中心に—」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディング

ス』, 5, 287-298 頁。

西宏樹 (2016) 「消費者の使用文脈に関する探索的研究—ミニバンを使用するファミリーの事例から—」 村松潤一編著『ケースブック価値共創とマーケティング論』 同文館出版, 201-213 頁。

中村聡太 (2018) 「小売店頭における価値共創に関する一考察—従業員と顧客の相互作用を中心に—」 『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』, 7, 23-34 頁。

傅行驄 (2016) 「消費プロセスと顧客の価値創造—S-D ロジック、S ロジックの視点から—」 『愛知淑徳大学論集』, 12, 31-40 頁。

麻里久 (2020) 「ソーシャルメディアはブランドコミュニティか, ブランドパブリックか?—企業公式 Facebook ページの分析—」 『マーケティングジャーナル』, 39(3), 104-115 頁。

Web 資料

日本内閣府 (2019) 「国民生活に関する世論調査」

<https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-life/2-2.html> (2019 年 8 月 30 日にアクセス)

補注

¹ サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic) とは, Vargo and Lusch 教授は 2004 年にグッズ・ドミナント・ロジック (Good Dominant Logic, 以下, G-D ロジックとする) に対し, 提唱されたロジックである。彼らはグッズ中心の視点は今日のサービス・マーケティングには対応できなかったため, 新しい概念 S-D ロジックを提唱し, 「すべての経済は, サービス経済である」と主張した。そして, サービスは「他者のベネフィットのため, あるいは自身のベネフィットのため, 主としてスキルとナレッジといった資源を使用することである」と定義づけられている (Lusch and Vargo 2014 ; 井上 2021, 4 頁)。

² Vargo and Lusch による, オペラント資源はグッズ, お金などのような有形な, 目が見える資源である。オペラント資源はスキル, ナレッジ, 経験など目が見えない資源である。

e スポーツ産業におけるコミュニティモデルの可視化に向けて -先行研究のレビュー-

谷 慧士郎（岡山理科大学 大学院）

薦田 勇智（岡山理科大学 大学院）

小野 恭裕（岡山理科大学 大学院）

八木 力俊（岡山理科大学 大学院）

要約：本論文では、近年、ゲーム産業の中で市場規模の拡大やファン数を増やしている、「e スポーツ」について先行研究のレビューを行い、これまでの e スポーツ研究の整理と課題の探索を行った。日本における最近の動向としては、2018 年に日本 e スポーツ連合が発足したことで e スポーツの普及に向けた準備が整いつつある。「e スポーツ」は 2005 年以降、日本における e スポーツに関連する研究が本格的に始められ、注目すべきテーマであると考えられる。本稿はまず、世界の e スポーツ概況の整理を行い、次に、e スポーツの発生についての整理を行った。最後に、e スポーツ研究のレビューを行い、得られた知見の整理とこれからの e スポーツ研究の課題の探索を行った。

キーワード：e スポーツ、競技性のあるゲーム、コミュニティ、文献レビュー

1. 研究背景

1.1. e スポーツとは

近年、世界的に e スポーツが広く認知されつつあり、世界の主なゲーム市場ではゲームをプレイするプロプレイヤーが広く認知され、欧米やアジア諸国では高額賞金が提供されるオフライン大会が開催されるようになってきた。また 2005 年以降、日本における e スポーツに関連する研究も本格的に始められ、注目すべきテーマの 1 つであると考えられる。

1.2. 日本におけるeスポーツの動向

日本における最近の動向としては、2018年に日本国内の統括団体は当初、日本eスポーツ協会、e-sports 促進機構、日本eスポーツ連合の3つに分かれていたが同年2月に3団体が統一され、日本eスポーツ連合 Japan esports Union 以下 (JeSU)が発足したことでeスポーツの普及に向けた準備が整いつつある。

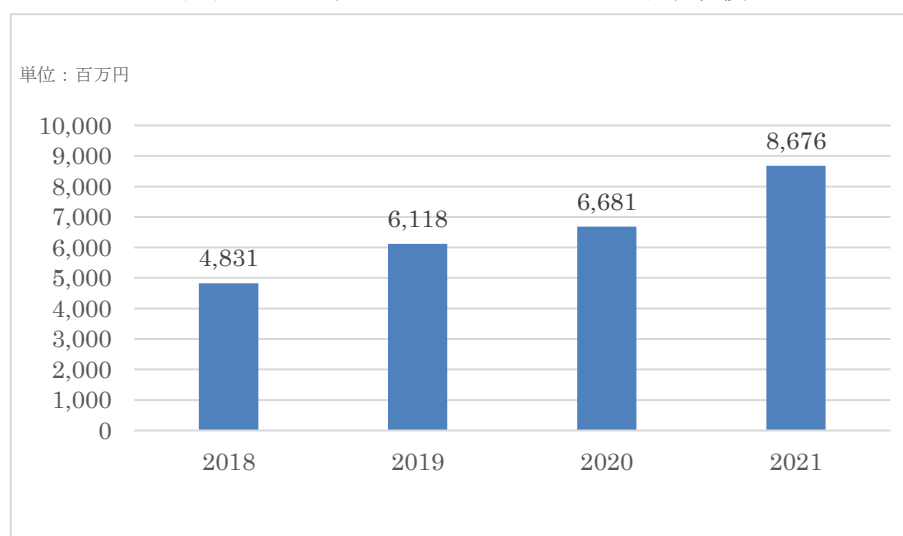
日本におけるeスポーツ市場は年々拡大し、参入企業も増え、獲得賞金やスポンサー収入で生計を立てるプロ選手(プロゲーマー)も登場した。獲得賞金については、景品表示法(不当景品類及び不当表示防止法)の「景品類」に該当する可能性があり、景品表示法の対象となる可能性があったが、JeSU 公認プロライセンス制度などの取り組みなどがなされ大会を開催しやすい環境が整えられるなど、今後拡大が見込まれる。

本論文では、eスポーツの定義について、日本におけるこれまでのeスポーツ研究の中でeスポーツの定義として用いられることが多い、JeSUの定める定義を採用し議論する。

JeSUによると、「eスポーツとは、「エレクトロニック・スポーツ」の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称」と定めている。

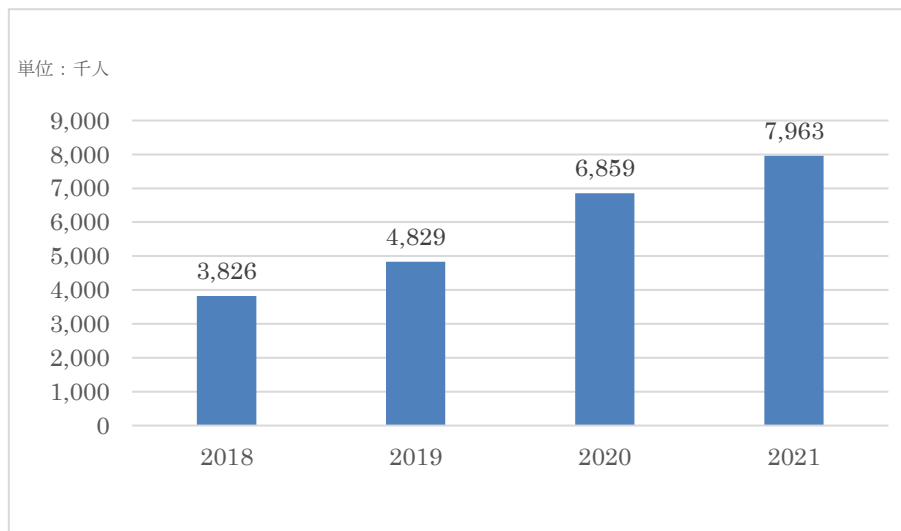
1.3. 日本におけるeスポーツの市場規模とファン数

図表1 日本におけるeスポーツの市場規模



出所：ファミ通.comに基づき筆者作成。

図表2 日本におけるeスポーツのファン数



出所：ファミ通.comに基づき筆者作成。

2018年にJeSUが発足したことでeスポーツの普及に向けた準備が整いつつある。日本のeスポーツ市場は年々拡大し、2018年の約48億円から2020年には約66億円と増加しており、これからも市場規模は成長していくと予測されている。

日本のeスポーツファン数（試合観戦・動画視聴経験者）は、2018年の約380万人から2020年には約690万人と年々増加している。

1.4. 世界のeスポーツの市場規模

Newzoo社が公開した『2018 Global Esports Market Report』によると、2018年における世界のeスポーツの市場規模は前年比38.2%増のおよそ9億ドルで、世界のゲーム産業全体（2018年の市場規模はおよそ1,380億ドル）の1%にも満たない。しかし、2012年以降、年平均成長率11%で推移しているゲーム市場と比較して、eスポーツ市場の成長スピードは著しく、2021年には16億ドルを超える市場に成長することが見込まれている。

1.5. eスポーツの普及

杉山(2005)は、eスポーツの発生から成長過程についてモータースポーツを例にして説明しeスポーツのコミュニティが作る新市場の可能性を考察している。杉山は、「自動車が發明されると、ドライバー同士で速さを競う者たちが現れる。やがて草レースが始まり、規模が拡大し、興行として成立する。モータースポーツは自動車関連メーカーが技術

を競い、アピールする場にもなり、優秀なレーシングドライバーはタレント化していく。自動車ファンだけではなく、免許すら持たない女性や子ども達もサーキットに足を運び、あるいはテレビ中継で観戦する」と述べている。

e スポーツも対戦ゲームが発売されると、プレイヤー同士で上手さを競い合う者たちが現れ、やがて草の根バトルが始まり、規模が拡大し、興行として成立する。e スポーツの場合、ゲーム機器メーカーがプロプレイヤーにデバイス(パソコン、マウス、キーボード、イヤホン、ヘッドホンなどの周辺機器)を提供し、自社の技術力などをアピールする場として活用している。

杉山は「“商品と市場”という関係が変化し消費者と消費者、つまりプレイヤー同士のコミュニティ発展し、コミュニティ同士が有機的に結びついて新しい文化が始まっている。ゲームを作ったものが蚊帳の外に置かれている」と述べている。e スポーツについては、消費者同士のコミュニティから発生した文化として述べていて、e スポーツの主役はゲームメーカーではなくプレイヤー達だとし、e スポーツ文化の新市場としての可能性を述べている。

2. 研究目的

2.1. e スポーツとコミュニティ

e スポーツはその発生過程でコミュニティと深くかかわっており、e スポーツのコミュニティについての研究を整理することは重要となるため、日本と海外の先行研究のレビューを行うことによって得られた課題・知見を考察し、関心を持つ研究者のための基盤を確立することを研究目的として設定した。

2.2. レビュー方法

論文の検索は、2020年8月までの論文に限定しGoogle Scholarで検索を行った。結果、17件の論文のタイトルと抄録を読み、e スポーツとコミュニティに関連する論文に絞り込み、3件の論文を選定した。

2.3. 日本におけるe スポーツ研究

日本でのe スポーツ研究の草分け的研究といえば、e スポーツの発生から成長過程を紹

介し、e スポーツのコミュニティが作る新市場の可能性を考察している杉山（2005）である。e スポーツについては、消費者同士のコミュニティから発生した文化として述べていて、e スポーツの主役はゲームメーカーではなくプレイヤー達だとし、e スポーツ文化の新市場としての可能性を述べている。

周（2019）では、多くの先行研究でe スポーツがアーケードゲームから発展してきたものと見なされてきたが、アーケードゲームとe スポーツのゲーム自体の構造についての分析が皆無だと述べている。似たようなゲームを提供しているとしても、ゲーム構造の違いによってプレイヤーの行動が大きく異なったり、プレイヤー・コミュニティの性質が異なったりする現象が証明されていると述べ先行研究の問題点を指摘している。

e スポーツにおけるコミュニティについては増田・神田，（2020）が、ゲーム産業におけるe スポーツのゲームコミュニティの形成と維持発展のメカニズムについて論じている。

コンソールにおけるe スポーツのオンライン大会はネットワークを介して行われるため、ハードメーカー・ソフトメーカーの協力がコミュニティの形成・維持には必要である。

ハードメーカーがセキュリティの信頼性を担保し、かつソフトメーカーは競技性の高いe スポーツのナンバリングタイトルを継続的にリリースすることで、ゲームビジネスのエコシステムを一層強固なものにしていく。

ゲームコミュニティにおけるエコシステムの中で、コミュニティの形成・維持の中心がハードウェアメーカーとソフトウェアメーカーと述べ、プレイヤーとオーディエンスがいるだけではコミュニティが形成・維持されないと結論づけている。

3. 海外の e スポーツ研究のレビュー

3.1. レビュー方法

e スポーツ、競技用ビデオゲーム、電子/仮想/デジタルスポーツなど、検索の指針となるキーワードのリストを作成。このキーワードで、Google Scholar の検索エンジンで検索を行った。この検索は、2018 年 3 月までの論文に限定して行った。Google Scholar で検索を行った結果、257 件となったが e スポーツと関連しないものが大半を占めた。

各論文の引用文献を利用して検索を拡大し、タイトルと抄録を読んで e スポーツとコミュニティに関連する論文に絞り込むと、最終的に 13 件の論文が集まった。

3.2. 海外における e スポーツの先行研究

海外 e スポーツ研究に目を向けると、コミュニティがどのように形成され、ストリーマー¹とどのように相互作用するかを探るという興味から、ライブストリーミングという現象を通して e スポーツコミュニティを検証している (Burroughs & Rama, 2015; Devia-Allen, 2017; Hamilton, Garretson, & Kerne, 2014; Kaytoue, Silva, Cerf, Meira, & Raïssi, 2012)。

Cheung and Huang (2011)は、観戦者の分類法を作成し、観戦を単にゲームを見ることではなく、コミュニティと積極的に関わることとして説明している。ここで述べられている観戦者は、物理的な会場から、あるいは動画共有の専用チャンネルで観戦することであると説明している。

e スポーツが 2000 年代初頭のオンライン「クラン」トーナメントやローカルエリアネットワーク² (LAN) パーティーから始まり、非公式のゲームファンの草の根コミュニティの熱心な熱意から生まれた Wagner (2006) と述べられている。

成長の背景には、消費者にとっての体験経済の価値、ビデオゲームの人気、ビデオゲームプレイヤーの社会的認知、そして技術の進歩があるとされている (Borowy & Jin, 2013; Seo, 2013)。これらの要因の特定は、e スポーツ消費の動機の探求、プレイヤーを取り巻くネットワークや組織の理解、効果的なマーケティング手法の設計に役立つ

¹ 動画配信サービスやライブ配信サービスの、動画の配信者。特に、ゲーム実況を行う者はゲームストリーマーとよばれる

² LAN パーティーとは、LAN パーティーとは、人々がコンピュータを持ち寄り、主にマルチプレイヤーコンピュータゲームを行うためにお互いを Local Area Network (LAN) で接続すること

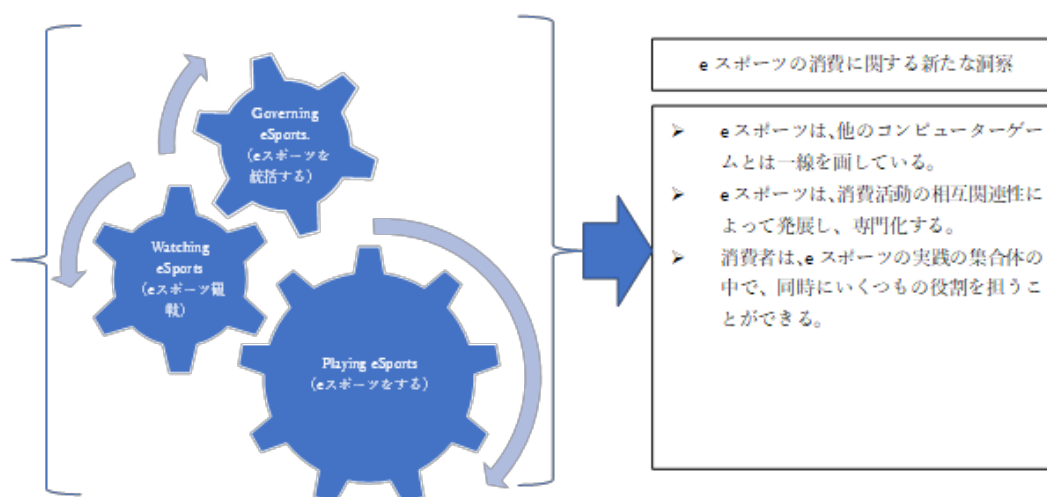
(Hamari & Sjöblom, 2016; Lee & Schoenstedt, 2011; Seo & Jang, 2014)。

e スポーツは、消費者、プレイヤー、組織、その他のステークホルダーによる複雑なエコシステムに発展しており、プレイヤーと消費者はビジネス研究者にとって最も一般的な研究対象である。

Seo and Jung (2014) は e スポーツ消費を「消費実践の集合体であり、消費者は e スポーツのプレイ、観戦、統治という相互に関連した結節点への関与を通じて e スポーツ現象を現実化し持続させる」 (p. 637) として概念化している。

図表 4 “The assemblage of eSports practices “ (e スポーツの実践の集合体)

e スポーツの消費に関する新たな洞察



出所 : Seo and Jung (2014), p. 637

4. 結論

4.1. e スポーツの先行研究

これまで、e スポーツとコミュニティに着目した研究でレビューを行ってきたが、e スポーツの発生がコミュニティと深く関わっているにもかかわらずコミュニティの概念化や整理が十分なされていないと考える。

現在の研究では、e スポーツ関連のストリーマーとそのコミュニティに関わっている参加者との相互作用によって e スポーツが発展していくというプロセスやなどに焦点を置いて研究がなされている。

Reckwitz(2002)は、eスポーツを維持する上で多様な役割を担う消費者に注意が必要であると述べている。具体的には、eスポーツをプレイする人々は、しばしば観戦や運営に携わる人々と同じであることが示唆されている。特に、Taylor(2012)は、プレイヤーがコンピューターゲームをプレイすることで、スポーツイベントの観戦や運営を支援するシステムを開発できることを強調している。このことは、スポーツ消費の実践(すなわち、プレー、観戦、統治)を個別に定義することはできるが、このような作用は同じプレイヤーによって実行される可能性があることを示唆している。つまり、eスポーツやゲーム関連のプレイヤーがストリーマーや大会運営に関わる可能性があり、eスポーツプレイヤーが同時にいくつもの役割をこなすという相互作用によって観戦システムや運営を支援することができる可能性を示唆している。

杉山(2005)では、一般のプレイヤー同士のコミュニティは、消費者同士のコミュニティから発生した文化として述べていて、eスポーツの主役はゲームメーカーではなくプレイヤー達だと述べているが、増田・神田、(2020)は、ゲームコミュニティにおけるエコシステムの中で、コミュニティの形成・維持の中心がハードウェアメーカーとソフトウェアメーカーだと述べ、プレイヤーとオーディエンスがいるだけではコミュニティが形成・維持されないと結論づけている。

4.2. 今後の研究課題

杉山(2005)と増田・神田、(2020)の主張は相反するように考えられるが、周(2019)ではゲーム自体の構造についての分析が皆無だと述べている。似たようなゲームを提供しているとしても、ゲーム構造の違いによってプレイヤーの行動が大きく異なったり、プレイヤー・コミュニティの性質が異なったりする現象が証明されていると述べ先行研究の問題点を指摘している。

本論文では、ゲーム構造ごとにeスポーツのコミュニティを整理し、プレイヤーが主体となるコミュニティと、ハードウェアメーカーとソフトウェアメーカーを中心とするコミュニティが存在する可能性が示唆された。

参考文献

英語文献

- Burroughs, B., Rama, P. (2015). “The eSports Trojan Horse: Twitch and streaming futures” . *Journal For Virtual Worlds Research*, 8.
- Cheung, G., Huang, J. (2011). “StarCraft from the stands: Understanding the game spectator” . *CHI’ 11 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 763–772.
- Devia-Allen, G. (2017). “Good game well played: An esports documentary (Master’ s thesis)” . Illinois State University, 663.
- Hamilton, W., Garretson, O., Kerne, A. (2014). “Streaming on twitch: Fostering participatory communities of play within live mixed media” . *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI’ 14)*, pp. 1315–1324.
- Kaytoue, M., Silva, A., Cerf, L., Meira, W., Raïssi, C. (2012). WWW’ 12 *Companion Proceedings of the 21st International Conference on World Wide Web*.
- Seo, Y. (2013). “Electronic sports: A new marketing landscape of the experience economy” . *Journal of Marketing Management*, 29, 1542-1560.
- Seo, Y., Jung, S.-U. (2014). “Beyond solitary play in computer games: The social practices of esports” . *Journal of Consumer Care*, 16, pp. 635-655.
- Taylor, T. L. (2012). Growing an industry. *In Raising the stakes: “E-sports and the professionalization of computer gaming”* pp. 135-180.
- Wagner, M. (2006). “On the scientific relevance of eSports” . *International Conference on Internet Computing & Conference on Computer Games Development, ICOMP 2006*.

日本語文献

神部勝之 (2012) 「e-Sports で日本が立ち遅れている現状」, 『映像情報メディア学会誌』, Vol. 66, No. 2, 106-109 頁。

寛誠一郎 (2018) 『e スポーツ論-ゲームが体育競技になる日』 ゴマブックス株式会社。

鎌田光宣・岩永直樹 (2020) 「日本人の e スポーツに対する意識調査」 千葉商大紀要, 第 57 巻, 第 3 号, 233-242 頁。

周鵬 (2016) 「E-Sports はアーケードゲームから発展してきたものなのか」 『横浜国立大学紀要』, 92-105 頁。

杉山淳一 (2005) 「e-Sports 文化の現状と将来性について: コンピューターゲームコミュニティの新しい方向性」 『感性工学研究論文集』 第 5 巻, 第 3 号, 3-10 頁。

増田和浩・神田陽治 (2020) 「ゲームハードウェアのアップグレードの中で、eスポーツのエコシステムはどのように変化を遂げてきたか? -PlayStation3以降のコンソールのアップグレードを通じて-」 『国際P2M学会研究発表大会予稿集』, 121-132頁。

Web 参考資料

Tom Wijman ,Newzoo 「Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018」

<https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/> (2018 年 4 月 30 日にアクセス)

一般社団法人日本 e スポーツ連合オフィシャルサイト

https://jesu.or.jp/contents/about_esports/ (2018 年 3 月にアクセス)

ファミ通.com 「2020 年国内 e スポーツ市場規模は昨年対比 109%の 66.8 億円。

『VALORANT』の登場や『R6S』など人気タイトルのオンライン大会開催で市場拡大」

<https://www.famitsu.com/news/202104/16217981.html> (2021 年 4 月 16 日にアクセス)

岡山理科大学 経営とデータサイエンス

第4号

編集・発行 岡山理科大学マネジメント学会

発行年 2022年3月

住所 〒700-0005 岡山市北区理大町 1-1

(岡山理科大学経営学部内)

OUS Management and Data Science

Vol. 4

Okayama University of Science Management Society