

## 第14回 技術経営人財育成セミナー (2015年2月17日(火))

— 変革期のリーダーが学ぶことは何か —

# 『エスノグラフィの経営への応用

## —製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ—』

講師：平田 貞代 (ひらた さだよ)

(芝浦工業大学大学院 工学マネジメント研究科 准教授)

### 【講演概要】

今回の第14回目の技術経営人財育成セミナーは『エスノグラフィの経営への応用—製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ—』と題して、芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科准教授の平田貞代准教授を迎えて開催した。

製品・サービス・組織のデザインにおいて、利用者、顧客、従業員といった関係者の実態を把握することは難しい。それは形式化されていない情報に基づいて、人は思考したり、行動したりするからだといわれている。講師の平田貞代准教授は、形式化されていない情報を把握する方法として、文化人類学における研究方法の一つであるエスノグラフィを使用することを提案している。エスノグラフィとは、人々(ethno)を描く(graphy)ことにより無形の文化を理解する方法である。強い製品・サービス・組織をデザインするための道具として、エスノグラフィを実践する方法をきくことができた。

グローバル化が進み複雑さが増す環境において、経営の競争力を高めるために、こうしたエスノグラフィの応用は強力な手段になり得ることが分かった。エスノグラフィの実践がグローバル化に打ち勝つ競争力の強化につながることを学んだ。エスノグラフィを学びながら、講師との質疑応答を通して参加者全員で新しい経営手法の開発を考えることができた。

### 1. はじめに

**司会 (小平和一郎専務理事) :** 今日「エスノグラフィの経営への応用 -製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ -」というテーマで講演をお願いしている。もともと「エスノグラフィ」というのは民俗学などで良く使われる手法ということで、これを経営に応用するという研究に講師の平田先生は取り組んでいる。

平田先生の略歴を紹介したい。横浜国立大学教育学部卒業。その後、富士通(株)で海外および国内の情報システムの開発に従事。2004年には早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修了。2010年には東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科を修了し、同東京工業大学より博士(学術)、2011年より法政大学イノベーションマネジメント研究科客員准教授。2013年富士通を退職し、現在、芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科の准教授である。

## 人との関わり、相互作用を見ていく研究方法にエスノグラフィがある

**講師 (平田貞代芝浦工業大学大学院准教授) :**「ご紹介いただきました平田です」「本日はよろしくお願いたします」。今日はエスノグラフィの経営への応用ということ、製品やサービスや組織をデザインする際にどのようにエスノグラフィが役立つのかを、事例を交えながらお伝えしたい。

皆様は、ビジネスのいろいろな局面に携わっておられ、経営されている方もいらっしゃる。ビジネスの実態を把握するために、ヒト・カネ・モノというものをつぶさに見ていくということは、皆さん既にされていると思う。ヒト・カネ・モノが複数になり、その間の影響の調査や、実態の把握は難しくなる。このような調査や把握について皆様はいろいろなノウハウ・経験を持っていると思うが、今回はヒトとヒト、ヒトとモノ、ヒトとカネといった「ヒトとの関わりや相互作用」を捉えるための研究方法のひとつである「エスノグラフィ」を紹介したい。

グローバル社会でサバイバルする道具として、私はこのエスノグラフィは非常に有効だと感じている。エスノグラフィをどのように使っていくかを、例をあげながら説明していきたい。お話しする順序としては、知識として最初に「日本の国際競争力」のなかでエスノグラフィをどう位置づけて行くかという事。

次に今日の話聞いて実践してみようという方に、実践に役立つ情報として、産業界でどのように使われているかということ、それから実際にそれをどうやるかという事で、最も代表的なものに「参与観察」というものがあるので、そのやり方を説明する。

最後に、「製品開発の道具としてどのように活用できるか」という順番で説明する。

## 人間をつぶさに見て行くという逆のスタイルのアプローチも重要になる

先ず始めに私の簡単な自己紹介をしたい。

4年制大学で心理学者になろうとしていたが、心理学を凄く勉強しすぎて、過去のデータを分析するのは役立つが、「現在起こっている困った事を解決するにはちょっと足りないな」という気がして、勉強はだいたいし尽くしたと思って「実践で何か誰かの助けになりたいな」と思ったので、教員の免許をとったが、直前になってちょうどコンピュータがドンドン大学の方に導入されてきて、非常に興味を持ったので、まずコンピュータが使えるようになってから教員になろうという風に変換して、富士通でシステムエンジニアになった。

富士通でシステムエンジニアをやっている時は、国際電話局とかテレビの地デジ化とかに携わっていたので、かなり会社に何日も泊り込んで開発していると疲れている様な状態で、問題がなかなか徹夜しても解決しないという事に限界を感じて、その当時の社長に相談したところ「富士通の中の最先端技術とお金を全部使っても解決できないんだから、富士通の中には無い知識とか何かそういうものを勉強しなければいけない」と言われて、全くコンピューティングとは全く逆の、人間を見るという、観察するという、文化人類学を勉強してアメリカに行った。

エスノグラフィの研究者たちに会って、これはコンピュータと全く違う逆のものだけれども、「人間とコンピュータの関係を見て行くには非常に役立つな」と思い、これを取り入れて、コンピューティングとエスノグラフィという物を両方組み合わせて研究を続けていたところ、技術系の教員になるチャンスがあり、現在に至っている。

こう見て行くと、文系・理系、色んなものがごっちゃ混ぜになっているので「飽きっぽい性格ですか」とか、「論理が飛躍していませんか」みたいなお叱りを受ける事があるのですが、自然と科学を繋ぐことというのは、こういう「文系だから理系だから」という学際領域は無いと私は感じている。今はビッグデータも非常に身近なものになってきたので、この辺を活用していく

には、人間をつぶさに見て行くというような、逆のスタイルのアプローチも非常にますます重要になってくるのではないかと感じている。

## 1. 日本の国際競争力

### 日本の国際競争力は壊滅したのか

今日お話ししたいのは、日本の国際競争力が落ちているという事である。2000年代前半に顕著化してきた「日本の国際競争力が落ちてきた」と言われている原因に、「グローバル化、デジタル化、モジュール化、コモディティ化、オープン化」があったといわれている。こういうことが一気に進んできた時に、日本の国際競争力がどのような状況に陥ったか。

「短納期、大容量生産、低価格化競争」に陥ったと言われている。皆様はどのようなビジネスに携わられているか。色々な業界を問わず「グローバル化、デジタル化、モジュール化、コモディティ化、オープン化が浸透して近年変わってきたな」と体感されていると思う。

### 産業ビジネスの中に人間を見るエスノグラフィを取り入れる

「短納期、大容量生産、低価格化競争」に陥ったということだが、詳しく見て行くと、失われた10年、20年と皆さんいうが輸入品・輸出品の金額ですとか品目で細かく見て行くと、国際競争力が低下していると言われても、その中でも影響を受けていない、むしろ伸びているというものが実はある。

具体的には「輸送用機器、電気計測器、原動機、IC」というものの一部に、実は、失われた20年の中でも伸びているものがあることが分る。どうして他の製造業と違って伸びてきたかの調査をした研究報告がある。それを読むと「技術を要求に対応させる暗黙知が非常に複雑なものが生き残っている」と報告されている。これが日本を今後も強くする原動力になるのではないかと、まだ調査が続いている。

この「技術を要求に対応させる為の暗黙知の蓄積」というところが、今回、私が技術系・機械系の産業ビジネスの中に「人間を見る」というエスノグラフィを是非取り入れると良いのではないかと今回の主張の根拠の一つである。

「グローバル化により人材が流動する事」、また「情報化により要求が変化するという事」、「ネットワーク外部性による相互作用が非常に複雑になっているという事」、こういった事は、言葉では皆さんご存じだと思うが、一体どう実態を把握するのか、暗黙知を継承していくのかは、ぴったり良いものがある訳では無い。

### 現場で自ら体験し、参与しながら理解する方法

従来、調査とか実態を把握するために、皆さんが必ず用いていた「統計でマーケティングする」などの方法で調査が進んで、例えば統計調査がドンドン蓄積され、方法が洗練されてくると、形式化された情報、蓄積された過去の情報は非常によく分るようになってくる。

特にビッグデータが出現してからは、大量のデータを扱う事が出来るので、非常にリアルタイムに事実が把握出来るようになって来た。一方、暗黙知と言ったもの、これはどうか。

暗黙知は「形式化出来ない、見えないモノ」ですから、ビッグデータの中には蓄積がされていない事になる。そうすると、直接形式化することが困難な情報は一体どこにあるか。それは「現場」にある。現場にそのまま散在している事になる。(図1参照)

それは監視カメラに映しておくということもあり得なくはないが、映しておいても、例えば職人さんの暗黙知が分るかどうか。先ほどの様な、伸びてきた機械産業の要求と上手く技術を対応

させていくようなコツが分るかということ、そういう訳でも無いということで、このような暗黙知は一体どうしたら良いのか。「現場で自ら体験して、参与して行きながら理解する」という方法になるかと思う。この方法が文化人類学の「エスノグラフィ」と言われている方法になる。

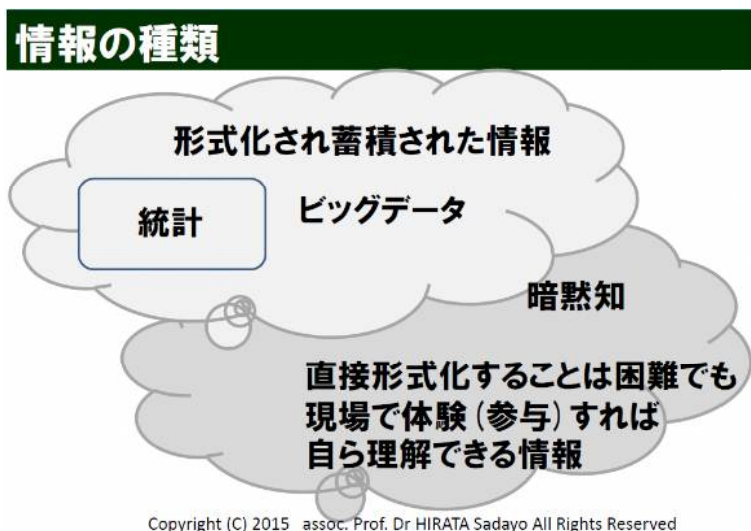


図1 情報の種類

## 2. エスノグラフィ

### 環境の中でゴリラの目線で行動を見ると情報が違ってくる

では文化人類学における研究方法の一つである「エスノグラフィ」、特にそのいくつかの方法の中で特に最も代表的なものに「参与観察」という名前が付いている。

これは「観察」という言葉であれば皆さんいつもしていると思う。特に皆様の様なビジネスのご経験が深い方であれば観察力が非常に優れているはずだが、皆さんが普段やっている「観察」と「参与観察」は少し違う。「観察」でも色んな観察がある。例えば「植物の観察」「虫の観察」などがある。そういうものと「参与観察」は一体何が違うのかをこれから見て行きたい。

色々な少数民族や、普段なかなか私たちが見たことが無いような所に、この方が文化人類学者で、その方たちと一緒に暮しながら「どんな文化があるのか」ということ理解するというプレゼンテーションである。そこで例えば、「服装とか食べ物が違うね」とか、「言葉が違うね」という表層的な事では無く、彼らと一緒に暮らしながら、何が「彼らの要求なのか」、「重要視している事なのか」とか、「生きる目的なのか」とか、そういう事を、言葉とか環境の違いの中に自分が入って行きながら理解していくというものである。これが普通の「観察」では無く「参与観察」となる。

参与が付くか付かないかの違いは、例えば、先程の様な民族の文化の理解だとしても、どこかに来てもらってインタビューしながら理解していくとか、ビデオを見ながら理解していくということになると、普通の「観察」になる。

例えば「ゴリラの観察」というと、檻の中に入っているゴリラを「何時に寝るのかな」とか、「何を食べるのかな」をずっと観察するが、「参与観察」の場合は、ゴリラをどう観察すれば良いか。

**受講者：**ジャングルの中で一緒に。

**講師:**「そうです」、檻に入れて見るのではなく、ジャングルの方に自分が行って一緒に暮らして見る。「檻の中のゴリラを見るのと、ジャングルに行ってみるのは何が違うのか」であるが、これが、かなりの違いがある。それはやはり環境の中で、自分がゴリラの目線で環境やいろんな行動を見て行くことは、かなり情報が違って来る。同じような事をビジネスの中でどうやるか、といった事を後で伝えるが、先にエスノグラフィの歴史について話しをする。

### 産業界でエスノグラフィを使う動き

エスノグラフィは最近、色々なところでチラチラと、やはり言葉に少し出てくるので、お耳にした事があるか、エスノグラフィという名前を聞いたことがある方はいらっしゃいますか。

**受講者 (大橋克己評議員、元クラレ常務取締役):** 私、民俗学をやっている。専門じゃないが。

**講師:** そうですか、それは失礼した。このような解説は交代して頂いた方がよいですね (笑)。実はですね、民俗学とか文化人類学は、大学生の1年の基礎科目にあるはずで、私も履修したはずが何を学んだかをすっかり忘れていた。後で会社に入ってから、色々な問題を解くためにという視点で文化人類学を学び直す物凄くいろんな事に興味が高まって来た。ルーツは先ほどのビデオのような、秘境の文化で、いろいろな少数民族とか、秘境の所に出向いて行って、「こんな暮らしをしている人たちが、こんな事を大事にしているよ」という事を伝えるための研究であった。

それが、例えばこの：プロニスワフ・マリノフスキの写真 (図2参照) であるが、これは、いちばん最初にエスノグラフィという手法を確立した方だと言われている。この写真で分るように、現地で何年か暮して、住民達と仲間になって分った事を記録して、伝えていくというものである。その後、マーガレット・ミードはサモアに行って暮して、民族の文化を伝えている。

こんな風に秘境の地の文化を理解して紹介するということが盛んになってきたが、その後は、秘境ではなくて都市の社会問題を観察して伝えるということだけでなく、何らかの解決の糸口を出すという為に研究の目的が広がって行った。例えば路上生活者達を観察して、「社会の裏側にはこんな理不尽な構造がある」みたいな事を伝えて、どうやって解いていくかという事を訴えるというものである。

## プロニスワフ・マリノフスキ

現地の人々と共に生活しながら  
現地の人々の視点からものごとを理解し記録。

『西太平洋の  
遠洋航海者』



出典：Wmalinowski triobriand isles 1918 (撮影者不明)  
Copyright (C) 2015 assoc. Prof. Dr HIRATA Sadayo All Rights Reserved

図2 プロニスワフ・マリノフスキ

その後、エスノグラフィという研究のスタイルがだんだん浸透してきたので、もう少し方法を研究する事が盛んになってきた。特に言われていたのが、実際の人の物凄く生々しい細かい

ところを記録して紹介するので、倫理がどうなのかということや、記述形式についての批判が多くあって、それを克服するような研究が盛んになってきた。

方法論も批判があった分だけ洗練されて、使いやすく正しく実態を把握する方法に進化してきたので、2000年くらいになって産業界でエスノグラフィという研究方法を使おうという動きが出てきた。(35:15)

どんな風に使われたか。例えばビジネスの中でも良く登場する、利用者、顧客、従業員といった関係者の習慣、暗黙知、無形の情報をエスノグラフィで把握できれば、潜在的な要求や問題を理解することが容易になり、「製品とかサービス、組織の差異化や強化に役立つのでは」という風にいるんな企業が使い始めた。

### 3. 産業界へのエスノグラフィの応用事例

どんな企業がどんな風に使いはじめたのかということを見てみたい。

#### 3.1 ノキアのインド事例

##### インドに行かないと気がつかない

ノキアが北欧を中心に携帯を売って市場を独占した後、次はどうしたら良いかという事で、まだ売っていないインドの方で携帯をもっと売りたいと思い使ったのがエスノグラフィと言われている。

インドに出向き、インドの街頭で皆がどの様に携帯を使っているのかを観察したり体験したりした。そうしたら「インドって土埃が多くてザラザラするなあ、携帯もザラザラするなあ」という感じが分った。ラップで携帯を包んで使っている方も結構いた。そこで防塵機能を付けた携帯を開発したところ、シェアの拡大につながったと言われている。

言われてみれば単純で当たり前でも、現地に居なければ「おや」とは気がつかないことがある。

#### 3.2 パナソニックのインド事例

##### 現地の観察メモをみて気づくことがあった

パナソニックのクーラーの事例。

インドの駐在員になった日本の方が色々な量販店に行ってみると、パナソニックのエアコンがほとんどない。だいたい韓国製。「どうしてこんなに品質が良いのに売れないのだろう」と現地の調査に行った。これは120人くらいの現地の人たちを、現地の人たちというのがちょっとミソだ、「普通のインドの家庭にそれぞれ散らばって入ってもらって、観察をしてメモしてきて下さい」とお願いした。たったこれだけの事だが、そのメモを集めて日本人の駐在員の人が読んだ所、「ちょっと可笑いなあ、珍しいなあ」という事があった。

それはインドの部屋は、だいたい天井にプロペラが回っていて、それでクーラーがあってもそれを点けっ放しにしている。クーラーが無い家庭の方が多いが、暑いので風を天井で回しっぱなしにしている。クーラーがあってもそれを回していた。クーラーは、あっても寝室に1台だけ。クーラーは当然一日中つけたまま、夜消すとか朝点けるとかは無い。この観察した情報を、どういう風に製品に役立てたのか。

##### 改善結果、リモコンはいらない

「点けっ放し」「クーラーが利いていても、天井ファンを回しっ放し」というような事実の記

録から、風がブーンと動いていると涼しさが感じられるという習慣があるということに気づく。

インド向けのエアコンに切り替えようという事で、まずリモコンとか温度調節機能を取った。これで開発費が安くなる。その代わりに風力、風を送る力を強力にパワーアップした。

あとこのポスターもエスノグラフィから気が付いたことを取り入れているが、韓国のもは、普通は窓に付けるタイプである。それが寝室にあるとベッドの方に張り出ているとちょっと邪魔というような感じがそのメモからあった。

インドは都市に人口が集中しつつあり、寝室が小さ目。窓も小さ目の傾向。それにもかかわらず、寝室の窓にエアコンが付くと非常に邪魔なので壁掛けタイプでコンパクトな薄型にした。この広告はインドで非常に人気がある女優が、「寝る時もスタイリッシュに」ということを伝えるために、「あなたの窓を取り戻しましょう」という広告メッセージ。このエアコンが凄く売れた。

### 展開、エスノグラフィが、少しずつ皆さんに伝わってきた

パナソニックはインドのエアコンの開発にエスノグラフィを役立て、この後も他の国に家電を持っていくときに、現地で観察をして仕様を適切化する方法をとっている。この後、インドでも、ここをルビー色にするとか、停電に対応するとか、人々の暮らしの中で求められているものを拾って製品に反映していく、ということをやって成功した。パナソニック以外でもエスノグラフィが使われ始め、少しずつ皆さんに伝わってきた。

### 3.3 エスノグラフィによるグローバリゼーション

#### グローバリゼーションのためにローカライズする

今日はグローバリゼーションのための MOT、その為にエスノグラフィがどう使えるかなので、ここでまとめてみたい。グローバリゼーションにエスノグラフィをどう使うかだが、エスノグラフィの中で一番メインの一番良く使われる「参与観察」という方法を使って、効果的なグローバリゼーションに持っていくにはどうしたら良いか。

皆さんメモしてみてください。先ほどの事例を整理すると共通するパターンがないか、それをちょっと書き出してほしい。答えは一つではない。

**受講者 (上川晋一郎 DSP(株)代表取締役):** 参与観察は「現地に行く」「現地の暮らしを観察する」、改善は「現地に合った製品を作る」。

**講師:** はい、私も「現地の生活を理解する」という点を取り上げた。改善のパターンとして、グローバリゼーションのためにローカライズする。これは製品開発の所で使われた例ですけれども、サービスや組織を変えていくといった場合にもあてはまる。

### 3.4 エスノグラフィによる損益改善

#### 最大のコストはコピー機の修理の保守者の人件費、これを削減出来ないか

製品開発以外の、サービスの事例も示す。

これはエスノグラフィによる損益改善の事例。これはアメリカのゼロックス社、コピー機を作っている会社で皆さん当然ご存じだと思うが、コピー機に関する特許を沢山持っている、研究技術を蓄積した素晴らしい会社ですね。

この会社の最大のコストはコピー機の修理の保守者達の人件費だった。研究技術を蓄積する会社であるにも関わらず、コストの大半は修理の人件費とは。これでは会社の目標と実態とが合っていないという事で、経営の最大の課題になっていた。当然、改善のために色々な対策を講じた。「マニュアルを持たせる」とか、「人材育成、教育をする」とか、「いろんな品質管理の方法を入

れる」とか、あらゆることをやったが、なかなか修理に行く人たちの訪問回数が減らない。何回行ってもなかなか直らないので、大勢の人をたくさん雇って給料を払わなければいけないという事になる。

エスノグラフィを入れてどう改善したか。どうしても保守者のコストを減らしたいとって、あらゆる事をやったが、減らない。それは何故か。いろんな経営者の方が色々分析はした。もし皆さんがこの会社の社長だったらどう思うか。何かご意見を。何が原因なのか。

**受講者 (前田光幸評議員、高知工科大学非常勤講師) :** 想像ですけども、複写機の故障の内容と、その前にたぶん色々なトラブル、小さなトラブルや予兆があるので、その関連を統計にとって、キーになる部分のモニタリングをするという改善では。

**講師 :** なるほど、「故障の部分が分からない、どの部品かということが良く分かっていなかった」、多分それは実際に行われた。詳しい修理マニュアルが作成され、どう修理したら良いかを部品単位にマニュアルを整備したそうだ。だからマニュアルが厚くなって、マニュアルを理解する教育もされたそうだ。

**受講者 (大橋) :** 基本的には、故障が起こらない機械を送りださなければいけない、一番肝心なのはそこですね。利用者の使い方を観察すれば良い。

**講師 :** なるほど、利用者の使い方もある。多分それも、現地に行ってどんな風に使っているのか、壊れやすいのか、ということも多分実際に実施されたと思われる。それでも、保守の訪問回数は改善されなかった。

**受講者 (杉本晴重理事、元沖データー社長) :** 故障した時の、故障の所の情報だけ、どこら辺が、ってというのが分かれば、そのポイントの情報だけをネットか何かで送って、提供して早く修理する。あるいはバックオフィスじゃないけどそちの人がサポートする。

**講師 :** なるほど、いままでの回答の中では一番近い。部品ごとの詳しいマニュアルを整備して、教育もして、検査も深くするという所まで来たとし、お客様の方もよく見て状況を把握したのに訪問回数は減らなかった。そこでいったい何処で観察したのか。この観察の結果、保守者の訪問回数が見事に減って、人件費を削減でき、早く直ったので顧客満足度も上がって、損益が大幅に改善されたという有名な事例。一体どこで観察したのか。

**受講者 (大橋) :** 止まっている時間を観察して、定期的に故障が起こる前に訪問させて、チェックして故障の前に直した。それの方が一番合理的だろうと。

**講師 :** なるほど、壊れそうだなっていう所から使っている所に張り付いて観察する。

**受講者 (大橋) :** 張り付かずに、10日おきとか、そういう風にすれば平均的に人が使える。つまり、ユーザー側を観察したという事。

### お客様ではなく、自社の保守担当者を観察して気付いた

**講師 :** 私もこれ聞いたときは、絶対お客さん側でしょうと考えた。しかもお客さんの壊れている所じゃなくて、普段の壊れていない時の使い方とか、そういう所を見たほうが良いじゃないかと。ところが、文化人類学者は(保守者の)休憩室を観察した。そこで何を記録したかということ、(保守者が)お客さんのところから帰ってきて、「今日ダメだったよ。また直んなかったなあ」というおしゃべりを記録した。こんな情報がたぶんあったと思う。「いやー、今日もダメだったよ」「え！じゃあさあ、後ろのところ熱くなってなかった。ちょっと冷めてからやってごらんよ。同じ手順だけど上手いくよ」とか、そんなような話ですね。「あそこの蓋をあけてから」「そうだよ、だけど蓋を開けるときに、こっち側からちょっと開けてごらんよ。そうすると上手く事があるよ」というような、「へー、そうなんだ。やってみよう」とか、「言われた通りやったけど、出来なかったよ」とか、「うまくいった。それ皆に伝えよう」みたいな話です。こういった情報は



ホントかどうか分からない、だれか自慢げに言っているけどたまたまだったかもしれない。でもその情報を読んで、「アッ、なんだかこれとこれは本当かもしれない。じゃ品質管理の人に見てもらおう、機械を作っている人に見てもらおう」と、「あ、確かに温度は関係します」とか「角度が関係します」という行動が広がった。

その結果、部品ごとのマニュアルを、「熱がある」、「蓋の状態」といったような、外観や事象からインデックスできるように改良したところ、修理の訪問回数が減った。

これが損益を大幅に改善したという事で、とても有名な事例になった。

この事例には「ユーリカ」という名前が付いた。「ユーリカ」というのは、ギリシャ語で「なるほど」という意味である。アルキメデスが論理を発見した時に、お風呂の中で叫んだといわれている。これが成功事例という風に言われている。

そんな簡単なことで損益を大幅に改善できるとは、ということで、「エスノグラフィは経営に使える」と認識されはじめた。

#### 4. エスノグラフィにおける参与観察

エスノグラフィを実際やってみるとどうなるのかを紹介する。

先言った観察、「普通の観察と何が違うのか」という事だが、文書で書くと「現場に行って、その人たちの生活の中に溶け込んで、仲間となって相手から受け入れられる事によって情報を教えてもらう」という事になる。

「文書や数字では表現しがたいありのままの記録をして、人々の行動の本質を理解する」、これ文書だけ読んでいるとなんか良く分からないという事になるが、先ほどの事例を思い出してみてください。

「そこでどんな保守をしている」とか、「壊れる前にどんな使い方している」というような事を表面的にみるのでは無く、「どうして直らないんだ」といった会話から、その人たちが一生懸命に仕事しているけども、「うまく行かないのは何故なのか」という事を、その人たちの立場で、「マニュアルは持って行っているけど開いていないでサボっているんだろう」という偏見が邪魔をして本質的な原因に気づけなかった。

それぞれの関係者の視点から事実を見て行くと、本質が理解できるかという所がミソである。(図3参照)

### 参与観察とは

エスノグラフィの最も特徴的な調査方法。

調査対象者達が生活する現場に溶け込み  
“仲間”として受け容れられることにより  
従来の調査では得られない情報を教えてもらう。

“文書や数値では表現し難い”  
質的な情報を“ありのまま”記録。

人々の行動の“本質”を理解。



Copyright (C) 2015 assoc. Prof. Dr HIRATA Sadayo All Rights Reserved

図3 参与観察とは

#### 4.1 参与観察の手順

##### 仮説や偏見にとらわれない、見たまま、聞いたままを書く

ですから、手順としては「人々と共に過ごして、人々の内側から外側の事象を見る・聞く・書く」という事になる。非常にシンプルである。

その時に注意しなければいけないことは、「仮説や偏見にとらわれないでください」という事である。「見たまま、聞いてください、書いてください」これが意外と難しい。

例えば先ほどの例で、「たぶん部品のマニュアルを良く読んでいないのではいか」とか、「壊れる前兆の所が分かっていないのではないか」とか、技術者としてはそう思ってしまう。技術に詳しいので、どうしてもそういう風に思ってしまう。でも意外と単純なところで、「知識が繋がっていないとか、納得されていない」ことがある。それで、見たまま聞いたまま書く必要がある。

先ほどの事例では、そういう技術に詳しくない文化人類学者がやったので、そのまま書いていることはできるが、これを実際自分の会社でやろうとすると、もう既に仮説とか経験が一杯あるので、結構「見たままに書いてください」とお願いしても、「・・・の知識不足」とか、「・・・がうまく行かない」みたいな事をつい書いてしまう。これを演習でやっているが、結構この「ありのままに」という辺が、「それは簡単だ」という風に言ってもなかなか書けない。

#### 4.2 参与観察はどちら

質問をしたい。

「会議室に関係者を集めて、仮説を立てて質問する」という方法、これは参与観察かどうか。

もう一つ、「現場で観察してチェックリストで評価する」。これは自動車の工場の様な所とか、レストランみたいな所があるが、そこに観察者が出向いて行って、チェックリストで評価していく。この二つの例があるが、「参与観察はどちらか」。誰かご意見を。

**受講者(浅野昌宏一般社団法人アフリカ協会副理事長)：**どちらも参与観察では無い。

**講師：**「正解です」「理由を説明してください」。

**受講者(浅野)：**最初の A 方は仮説を最初に立ててしまっているし、B の方はチェックリストという事で、最初に固定観念で立てている。

**講師：**「正解です。理由そのままです」。

大体、問題があると関係者を会議室に集めて「どうしてなんだ」「原因は何なんだ」をやる。その時、大体問題がもう固定観念である。「もう、この問題について話し合おう」とか、「この問題を解消するためにはどうしたらいいのだ」という所からスタートしてしまう。仮説がもう立っている場合がある。「これは仮説に囚われている」という所で、おっしゃる通りNO。

下の所もおっしゃる通り、チェックリストは、そもそも仮説。仮説の通りで該当しているとダメとか、良いとか、みたいな事なので、もうこれも仮説。これは二つとも、「じゃあ会議室で問題を話し合うのはいけないのか」「チェックリストで現場をチェックするのはいけないのか」という事ではない。それで良い場合と良くない場合がある。

先ほどの例でマニュアルもちゃんと部厚いを持って、教育もされた人が、まじめな保守者が行っても、「どうして何回行っても直らないのだ」という問題を解こうとしているのに、こういうチェックリストとか仮説があると、かえって問題が見えなくなる。こういうものは外して、「サボっているのではないか」とか「マニュアルを見ていないのではないか」とか「良くお客様の使い方を見ていないんじゃないか」という仮説を全部外して見ると、「ああ、そんなところに盲点があったのか」という事が分かってくる。だから、この二つの方法がいけないという訳ではなくて、使いどころを分けるという事だ。

さっきの方法はですね、グループインタビューとか、チェックリスト方式、覆面調査とかいう所でよく使われる。特にマーケティングをやってらっしゃる方は、「この方法はいいね」という事で、よく使っている。

「まず、これでやってみて下さい。もし、いい対策が立ったらそれでラッキー。早く見つかります。それでも見つからなかったら、さっきみたいに、これはやった、これはやった、これはやった。まだ見えないものがあるとしたら仮説を払って、それ以外の所から見ていきましょう」というのがエスノグラフィの方法である。

### 4.3 エスノグラフィの役割

#### 録画して観察することもできるが、現場に行き参加観察をすることがより重要

エスノグラフィの役割を説明する。

私が好きな説明で、エスノグラフィというのは「良いジャーナルとか、良いドキュメンタリ番組と似ている」という説明が、私はすごくピンとくる。ジャーナルとかドキュメンタリだったら分かる。番組とかで良いものは、最初から結論とかを見せるものではなく、事実をうまく伝えていて、それを理解すると自然に結論が分かってくるようなものが良いと感じる。エスノグラフィも同じで、良い事実が理解出来てくると、自然に結論が見えてくるというのが良いエスノグラフィと言われる。

「エスノグラフィはすごく良い。じゃあ使ってみよう」といって、先ほどのチェックリストのようなものを書いて、せっかく現場にいったのが、「マナーが悪かった」とか、「服が汚れていたまま接客していた」とか「おしゃべりをしていた」みたいな事を書くと、それはチェックリストと同じようになってしまう。その人の偏見、「そういう事をしていたら、もう悪いね」という偏見があって書いていることになるので、これは現場へ行ってメモしたとしても良いエスノグラフィとは言えない。「それだったらチェックリストを使ったほうがいいね」という事になる。

だから良いエスノグラフィとはドキュメンタリのように、「良い事実だけを見せていくことによって、自然に結論も考えさせる」というものが良いものだと言われている。

これは良くある質問なのですが、現場に行かないで、ビッグデータでいろんな街頭でこう自然にカメラで録画しているというのがあるが、その録画を見るというのはどうか。現場に行かないで現場の情報を人が見るよりも沢山見ている。撮っている。それはエスノグラフィ、参加観察になりますかという質問がある。

「これに対してはどうか」、何方か解説を。

**受講者 (浅野) :** カメラの視界というのは限られているので、カメラに写っていない所の状況の収集が出来ないので、効果は少なくなると思う。

**講師 :** そうですね、それはおっしゃるとおりで、でもカメラの視界だけでなく、もっとカメラじゃ分からないような何か。

**受講者 (大橋克巳) :** だけど、ありのままっていうのを見るのは、中に直接行かなくても見えるわけで、写っている部分から引き出せるものもあるわけで、編集したものでもカメラの中に入っているものというのは、目的以外のものが入っているから、結構観察にはなる。

**講師 :** お二方の意見はどちらも正しい。だから「ビデオの方が人間よりも長い時間いろんな情報を取れる」という事を活用したらどうかとか、人間が居たほうがちょっと角度をズラして見てみるとかっていう事もできるので、細かな対応ができるのでは無いか。要するに、ここを見た方がいいなと分かってきたら、そこを中心に動いたり出来るっていう事ですね。それも良い方法だと思う。けども、ビデオだと見えないものってない。

**受講者 (小川誠芝浦工業大学名誉教授) :** さっきの話だと目に見えないものから取り出すという

のが参与観察で、画面を撮るのは意味がないと思う。ですから、会話とか、それから先ほどお話があった様な、もっと隠れているものを見るという事なのではないか。

**講師：**今の解説して下さった事は、ちょっと矛盾していると思わないか。「観察で見る」といつているのに、「見えないものを見る」という事で、すごく矛盾している。実はそこがエスノグラフィのミソである。ビデオでももちろん人間以上に観察はできるが、ただども「空気が読めない」とか、「背景が分からない」とか、「この状況のこのタイミングでこの人にこうする」みたいなことが見えてこない。

**受講者 (小川)：**実際の体験からくみ取るようなものだ。それが参与観察かと思った。

**講師：**でも、まあうまくやればビデオでも、人の乗り移る様な体験が出来る場合もあるかもしれない。だから、そういうことがお分かりになって、「やっぱりここはビデオを使ったほうが観察に適しているでしょう」という使い方はある。「いやいや、今の場合は、何か背景とか、この人ならではの空気感だとか、自分も理解しなければいけない」という時は、やはり現場に行くという事だ。そこがお分かりになっている皆さんは、どちらを使っても参与観察が出来ると思う。

これは良くあるご質問なので説明する。

#### 4.4 新しい発見をする手順

##### その人の内側から見ることで発見につながる

面白いことをいっている方がいて、これはノーベル化学賞をとった方で、トウモロコシの染色体を見つけたっていう研究で、「どうして、そんなにノーベル賞が取れるくらいの発見ができたのか。ほかの方はずっと探究しているのに、あなただけが発見した。なぜですか」という質問に対して、このバーバラさんがこう答えた。「トウモロコシと真剣に向き合って研究するとき、私はトウモロコシの外側ではなくて内側に入っている。トウモロコシの組織の一部に自分になって、染色体が内側から見える。だから染色体が友人みたいに感じられて驚くほど。自分を忘れるほどに見続けるという事で発見ができた」と言っている。

これは面白い表現で、私はエスノグラフィをやっている時に、こういう心境になる。

その人の内側から見て、その保守者の人が「ちゃんと重たいマニュアルをまじめに持って、疲れるけど何回も訪問しても、故障がまた直らない、自分もガッカリしている。自分はなにかサバっているのか」という様な体験の中から、「この材料と、このマニュアルと、自分の技術と、このシチュエーションで何が足りないのか」という事を、その人の中から何が足りないのか理解して、という事になる。

ニュートンがリンゴ落ちていく風景を見て万有引力を発見したというのも、文献は無いが私は、これは同じだと思う。たぶんリンゴを風景として見ていたのではなく、リンゴの中に居て、「ああ、何か引っ張られていく」という様な感じがして、引力がある事を発見したという風に、これは私の想像である。

##### 参与観察と観察の違いが分かる『キッチンストーリー』という題名の映画

もしこの話で、「いやいや、そうは言っても、話は上手いが、本当にそうなのか」ということをお感じになった方や、ちょっとやってみたいなという方が居たら、「キッチンストーリー」という映画があるので、これを見ていただくと面白いと思う。

これは、北欧の方で、昔ルーツとしてエスノグラフィをやっていた方たちが、どんな風にやっていたかという事を、面白い物語にしている。エスノグラフィの良さと難しさが凄く分かってくる映画であるので、もしご興味があったら見て頂きたい。

観察は、ただ見るだけではなくて、どうゆう事が「参与する観察」なのか、参与する観察と、

そうでない観察の違いが分かる映画である。

#### 4.5 従来の方法と参与観察との比較 なるべく相手から先に話させるのがコツ

参与観察以外に聞き取りもある。もし実施される時は、インタビューもすごく有効なので是非お試しください。

実際演習でやってみると「ああ、なるほど」と思う事があるが、今日は時間が無いので言葉だけで整理していきますが、表面的にはインタビューとかアンケートとか誰でもやったことがあると思うのですが、エスノグラフィで聞き取りをするとどう違うかという、こんな風になる。

インタビューで、例えば「今朝、何を食べましたか」とか「貴方は何歳ですか」とか、そんな様な事を予め準備して効率よく聞くというのに皆さん慣れていらっしゃると思うが、エスノグラフィの聞き取りでは、極端にいうと「質問を作ってはいけない」。

それは、先ほど皆さんがおっしゃった様に仮説に囚われてしまうからである。

ですから「こちらから質問するのではなく、相手が喋りたい事を聞いてください」というのがポイントになる。つまり、こちらから仮説を質問してはいけないという事だ。

あと、主導権は調査者ではなく、喋っていただく相手の方が主導権を取るという事になる。こちらから切り出すと、こちらに自然に合わせてくれるので、「なるべく相手から先に話させる様に」というのがコツになる。

この辺のコツはちょっと色々あるが、もしご興味があればいつか私たちの大学(芝浦工業大学大学院)に来ていただいて、演習を受講していただくと面白と思う。

### 5. 製品・サービス・組織をデザインする道具としても実践的エスノグラフィ

#### 5.1 新製品開発

**エスノグラフィでは仮説を発見する所からやる。**

このエスノグラフィをどんな所で使うのか。

例えば、「何かモノを作るとき、サービスを作るとき、組織を変えたいとき」、「問題を分析して要求を定めるようなことがあるとき」。(図4参照)

こういう場合、普通は仮説検証をやらなければならない。皆さんはお客様や組織長の方から、「仮説を立てなければいけない」という風に言われていると思うが、エスノグラフィは、この前に「仮説を発見する」所からやる。

「その仮説は正しいのか」とか、「有効な仮説なのか」。正しくても、もう誰かがやっている、見つけた仮説だったら、それをやっても他社の真似になるだけで、価格も落とさなければいけないし、あんまり役に立たない。

そんな時は、この前の仮説を発見するところからやる。

この時、皆さんが作りたい製品、作りたいサービス、変えたい組織の事を良く思い浮かべる。

もしマジョリティを狙いたいならば、従来の仮説発見型で、統計をとったりマーケティングしたりする。もし、まだ誰もやっていないサービスとか、まだ誰も使っていない製品を作りたい、あるいは新しい組織にしたい、という事になると、この辺のベルカーブの少ないところを狙いたいのであれば、統計とかマーケティング分析は逆に遠回りになってしまう。だって、こちら側が出てしまうから。

では「どうやってこういう小さい僅かな所を見つけていけばいいのでしょうか」、これは仮説を

立てないで見ていくしかない。なるべく、まだマジョリティではない珍しいものを探すというのがコツになる。こういう時にエスノグラフィを使う。だから間違ってもこのマジョリティの所を調べるのに使ってはいけない。そうすると逆に遠回りになってしまう。

この辺の演習は、私たちの大学の方で一科目でも受けられるので、もしご興味があったらこの科目だけ受けに来ていただくと、実際に実習をする。



図4 新製品開発

## 5.2 エスノグラフィの3つの特徴

### エスノグラフィは相手の伝えて欲しい事を伝える、情報を搾取しない

エスノグラフィの三つの特徴というのがあるが、「情報の記述の生々しさ」という所が、非常に特徴になる。人々の実態を掴む、例えば「この教室に集まっている組織、団体は何だろう。現場に入って調査してください」というと、必ず皆さんやるのが、「男性何人、女性何人、年齢が幾つ、職業は」という様な事をどんどん書く。

「一体それ以外の事って何があるのか」みたいな、ちょっと思い浮かばないと思うのですが、エスノグラフィの場合は、まあ見たら書くけども、そういう年齢とか性別とか、そこはあまり重要じゃない。「その人がどんな悩みを抱えているのか」とか、「どんな事が好きなのか」とか、「どういう経験を持っていらっしゃるのか」とか、そんなところから生々しく書いて行くというのがポイントになる。

それから「情報を搾取しない」。アンケートとかインタビューっていうのは、こちらから知りたい情報を指定して取りますよね。で何もお返ししない。そうじゃなくて、エスノグラフィは向こうから語りたい事、伝えたい事を伝える。搾取しないという事が特徴になる。あと、「仮説に囚われない」この三つが特徴になる。

こういう方法は、搾取しないと言っても、観察されるのはちょっと気持ち悪い。あまりジロジロ見られたくないし、書かれたくもない、というのがあると思うので、研究方法の中ではものすごく特権を行使しているような方法ではないかという批判がある。この批判に対して、「相手の方を尊重する事」とか、「倫理を非常に重んじる事」をルール付けるとか、確認するという事を大事にしてから行うという事が、きちんと本や論文になっている。そういう事を守って行けば、

有効でしょうという事である。

### エスノグラフィ、現場に行って一緒に暮らして、その人達の視線から理解する

これはエスノグラフィと量的な分析方法のメリットとかデメリットを並べたもの。

みなさん今日お手元にこんなビッグデータの紙があると思うが、これと似ているので見ていく。

これは最近ビッグデータ流行りなので、「ビッグデータではほぼリアルタイムに全ての情報が収集できているね」という事と、「今日やったエスノグラフィが、どっちがいいのか」という事をまとめた、ハーバードビジネスレビューの記事のなかからコピーした。

どういう事を言っているかという、ビッグデータは、例えばこの丸の「利用データ」とか「ユーザーの属性」なんかは物凄くリアルタイムに沢山取っていると、この印刷が横向きに網掛けがされている所ですね。だけれども、この縦の所、「行動観察データ」と書いてあるが、これがエスノグラフィの事で、エスノグラフィは非常に細い。細いけれども、ずっとストーリーを一貫して情報を収集する事ができるという事である。この図はちょっと分かりやすいのでここだけコピーしましたが、もうちょっと細かく見ていく。「利用したもの」「いつ利用したか」「利用の長さ」「利用内容の変化」こういったものがビッグデータでドンドン自然にとられている。でも、もうちょっと真ん中に行くと、ビッグデータという網掛けが無くなっている所を見る。「認知度」「利用意向」「好感度」「満足度」「評価重視項目」どうでしょう。こういった事は、先ほど「ビデオに撮っているけれども、「見えないものを見る」というのは、どんなものがあるのか」という話になったが、こんなものが、それに該当する。「見えないけど見たいもの」、現場に行くと感じ取るもの。この様に、ビッグデータの良いところ、行動観察の良いところっていうのはかなり領域が分かれているので、これを理解して使い分けると良い。

最後に、図5に示すように、実態を把握する方法は非常に沢山ある。特にビッグデータが可能になるとセンサーを組み合わせると色々な情報の入手が可能になる。エージェントシミュレーションなんかも、ビッグデータがあれば物凄く細かな、例えば「地震が起きた時どのように避難する」とか、いろんな事が分かってくる。

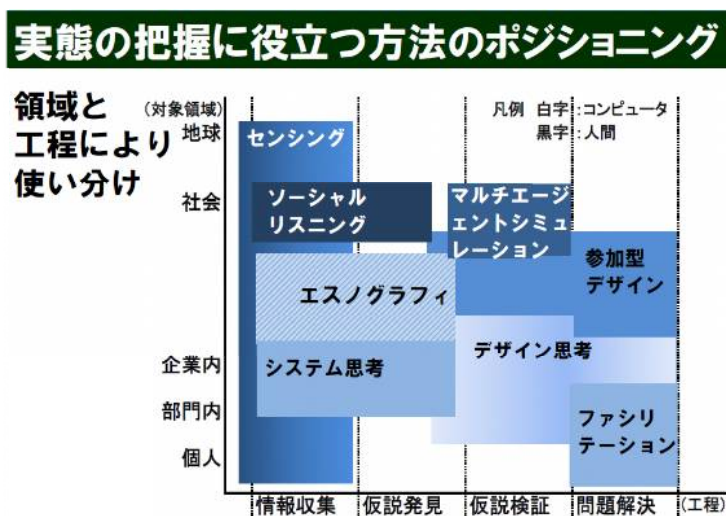


図5 実態把握に役立つ方法のポジショニング

その中で、センサーとかビッグデータ、コンピュータを使わないエスノグラフィ、本当にその

現場に行って、その人たちと一緒に暮らして、その人達の視線から理解する。こういった原始的なことが、逆に、非常に重要になってくるとというのが私の主張である。

今日は非常に短い時間でしたから、「まあそうは言っても、こんなケースもあるじゃないか」といった反論もあると思う。この後、みなさんのご意見を聞かせて頂ければと思う。

## □ 質疑応答 □

### ノキアにとってインドの顧客はマジョリティではなかった

**質問 (前田) :** マジョリティとマイノリティ。被観察者は本音を話すか。さっきのベルカーブの中で、一番左の所でエスノグラフィが役に立つと。その前の話で、インドのエアコンの話は、マジョリティの話。だからマジョリティにも関係あるのではないかなという事。もう一つは、観察して対象者がドンドン喋る様にするテクニックはいろいろあると思うが、上手く表現してくれるのかな。特に日本人はかなりネガティブだ。

**回答 (平田貞代講師) :** まず一つ目、インドのノキアの例はマジョリティではないか。確かにインドの街頭にいけば、誰でもラップに包んで全員砂埃がついている。マジョリティである。しかし、日本のメーカーとかノキアというフィンランドのメーカーから見れば、マジョリティでは無い。例えばフィンランドで何かマーケティング調査をして、それが分かるかという事、それまでは分からない。現地に行けば「ああ、誰でもそうしている」という事が分かる。でも、たぶんフィンランドから来た人だから「そうなんだ！」と発見できる。

**質問 (前田) :** ノキアの会社としてインドの顧客はマジョリティじゃなかったのですね。

**回答 (平田講師) :** 「そうです」。「パナソニックもそうです」。日本の駐在員が見たから驚いた。「あれー、リモコンなんか要らないのだ」とか「温度調節しないし、切らない」。

**質問 (前田) :** 向こうでは当たり前。

**回答 (平田講師) :** 「そうです。向こうではあたりまえなので、海外展開の時に良く使われる手法です」。エスノグラフィで非常に気を付けているのが、できれば録音取って本当にその人が言った通りに書かないと、ほとんど良く分からない。たぶん言っている事と本当の事が違う事もある。嘘をついている事もあるし、恥ずかしくて言わない事もあるし、だからまず上手く話してもらおうというテクニックもあるが、その後、物凄く緻密に喋った通りに、例えば「間がどれくらいあったのか」とか、「声のトーンが上がったのか下がったのか」とか、「その時手をカチカチしていたのか」とか、そこも含めて全部書き取って、すぐ客観的にいろんな矛盾点とかを探す。

これは会話分析の方法で、例えば犯罪心理学とか、そういう時にも使われる。これは一つやって頂くと物凄く驚く。例えばお客様との会議とか社内の会議とか、家庭でもいい。書き取ったものを読んだときに、驚くほど違う事がある。「あれ、こんな事を言った覚えはなかった。どうしてこんな言葉を使っちゃったんだろう。こんな表現になっているんだろう」という事が、文字で見ると驚くほど分かってくるので、是非やって頂きたい。

ほんと2~3分とかでも書き取ったものを見ると、みなさん凄く驚かれる。たとえば会議の議事録とか、皆さんフォーマットでキッチンと漏れなく取る癖がついていると思うが、その部分の会話を書き取ったものと比べると、全く漏れているとか、違う印象になっている事がある。

### 経営・営業スキルとの類似性。銀行貸出審査での応用

**質問 (鈴木義晴株式会社スプラッシュ代表取締役) :** 私は不動産仲介業で、先生の話聞いてヒシヒシと思うのは、今の銀行さんは住宅ローンの審査をするときには、まさしくビッグデータ、「どこに何年務めて、年収いくらだから、融資は可」と。ところが最近、「全国保証」という会



社が全くそれを覆して、お客さんのヒアリングで「ありのままを全部言ってください」と。「デフォルト率はほとんど変わらない」と言っている。そうゆう審査をする保証会社も今はあるのかなあって思えたし、もう一点、先生の話をよくよく聞いていると、不動産屋の営業マンが詰めるときの営業と全く同じじゃないかと。気持ちよく買わせるにはお客さんに先ず喋らせる、という。

**回答(平田講師):**いま二つ質問があったが二つ目の方から、「いや、これはいちいちココに来て、聞くような話じゃなくって、俺はずっとやってきたよ」という方がいらっしゃるのじゃ無いかと思う。例えば仕事の中でも、家庭の中でも、あと、誰か子供に何か教えるときでも、観察して「その人がどうなのか」という事を理解してから伝える事で、相手の心をつかむとか、動かす、人を行動させるという事を、みなさん自然にやって来ていると思う。

「そうだな」と思った方は「今日来て頂いてすみませんでした」と時間を無駄にしたと思う。そう思った方は実際、そのスキルがある方だと思う。特に経営者の方とかは、そういうスキルが非常にあると思う。営業成績が良い方などもそうだと思う。ただ、今日もし来ていただいて、それがたまたま「営業がうまいんだ、経営者として優れているんだ」という事をちょっと再整理して、それは「どういう手順とか、どういう方法から来ているのか」という事をちょっと振り返って頂くと、ますますそのスキルを使いたいときに思う存分使えるとか、誰かに教える事ができるのではないかと思う。

一つ目の質問で「それは審査の時に使えるのでは」という事。実は二年前に私の研究生達で信用金庫の方で、これを審査に取り入れている。なぜかというと、「ただ、お金を貸したいときに貸す、という事ではいけない。必要なタイミングで必要な方に貸してあげたい」、「貸せるのだけど、貸してあげたら相手に良くないかもしれない。もしかしたら貸してあげる事で、本当は淘汰したほうが良かった会社が、ちょっと生き延びて、だれも得をしないかもしれない」なんていう事にいろいろ気が付いて、どういう審査方法が優れているのかという事を研究されて、こういうヒアリング方法を取り入れて、その会社の状況とかを良く理解してから、それを審査のポイントの一つ加えるという事をやっている。

### 公的支援での反省。二次産業以外での応用。

**-質問(浅野):**先生のお話を伺って、非常に最近、つい先週も同じような印象を持った話を聞いた。私、(総合商社の)丸紅で富士通さんの通信機を中東アフリカでバンバン売っていた。世界銀行が12月9日にWorld Development Report – WDR2015 っていうのを発表した。その内容が、「心・行動・社会」。その話を詳しく聞いた。何で世銀が今頃そんな事を言っているのだと、発展途上国人達の心だとか、社会行動だとか、そういうものをちゃんと観察しなければ、援助なんて出来ないと、中東アフリカで40年位仕事をやっていたので、そう思っていた。ところが世銀の開発援助は、経済学者がみな仕切ってやっている。そのため構造調整だとか言って、国有化してちゃんと回っていた企業を民営化、いろいろな事を押し付けた。その結果「世銀は途上国の援助に失敗した」と言われている。それがそういう風に見直されたという事で、いまお話を聞いて、エスノグラフィそのものではないけれども、同じようなアプローチを始めているのでは無いかと思ひ、非常に印象深かった。

それで質問は一つ、これを一次産業あるいは三次産業にアプライした例はあるのか。工業製品については非常に理解しやすいが。一次産業というと農業とか水産業ですね。

**回答(平田講師):**農業はたくさん例がある。例えば品種改良して、弱いものをどうやって改良していくのかとか。こういう事をやっている、農作業を観察、体験して、例えば、なにか土を足で踏んだ時の感覚で、水分がちょうどいいかどうかを測っている様な方がいて、そういうのを

観察して、「ああ、土の水分が大事なのか」とか「空気の含有量が大事なのか」という事を調査のヒントに加えていって、品種改良とか生産量が上がったという事例がある。

あと三次産業（サービス）は沢山ある。さっきレストランの事例があったが、レストランは良くやられている。チェックリストや覆面調査も流行っているが、それ以外の方法で「エスノグラフィをやってみよう」みたいなのが割とある。私が着目しているのは、実はあまりやられていないが、たぶん医療サービスでやったら凄くいいなというのがある。人命とか体調に関わる事で、薬事法などいろんなルールでチェックポイントが凄く決まっているが、実は新薬やいろんな新しい症状とかは入っていない。それを見つけて行く時に、観察、その患者の方と一緒に暮らして、どういう症状なのかという様な事を、体験と一緒にしていくのは、非常に良いと思っている。まだ一般的ではないか、認知症や色々な所で観察で、薬の効き具合や副作用などを見ていくという研究事例がある。

一つ目のアフリカの支援の事ですが、いま例えばもっと身近に、中小企業向けの色々な助成金ですとか、ああいうものがたくさんあって、いろいろパアッとやり始めるが、助成金が終わった所ですぐ無くなってしまおうという事で「税金の無駄遣いじゃないか」という問題がある。それがちょっと似ていて、地域おこしとかでも、観察をして「どういう事が地域にとって非常に助けになるのか、力が付くのか」といった事を観察して評価しながら、助成金を使っていくといった事例がある。

**質問（浅野）：**そこはJICAが一番責められている。単年度予算で付けて最初立ち上げたのは良いけどそのあと続かない。

**回答（平田講師）：**「おっしゃる通りです」。

**質問（大橋克巳評議員、元㈱クラレ常務取締役）：**私はメーカーにいてマーケティングをやっていたが、この手法、エスノグラフィという言葉は、私がやっていた時には無かった。マーケティングをやっていたが、基本的なメーカーサイドの物の見方とか、サービスの形などを見てみると、製品を受け取る側のサービスの受け止め方のギャップっていうのが物凄くあって、マーケティングの中にいると両方が聞こえてくる。特にユーザーの本当の声が聞こえないというのが一番あって、これは日本のメーカーは物凄く努力してきたと思う。その情報の取り方や問題解決方法っていうのは、かなり素晴らしい手法が各企業の中に私はあると思う。それはエスノグラフィ的なものもある。

二つ質問があって、エアコンの話などあるが、マニュアル化したサービスというものが否定されすぎじゃないかと思う。ある面ではユーザーを研究して製品を作れば、マニュアルっていうのが一番肝心のサービスを提供するパターンであって、それに外れた部分をどう取り組むかというのは別の問題だと私は認識している。だからマニュアル化しすぎた教育にすると、ユーザーの声が聞こえないという事で「この手法は非常に有効」だというのが私の観測だ。

それで疑問に思ったのは、なんでパナソニックはインドでやったのが分からないのは、競争に負けている状態から、もう一回製品というよりも、ユーザーの声を聴こうという格好の立場に変わったのでは無いか。だからそういう面で、ここでやられたエスノグラフィから出たユーザー情報を、問題解決したいという人が積極的に聞こうとした部分がかかなりあると思う。ほとんど製品を変えるといっても、ローカリゼーションを余りやってなくても成功したのではないか。一挙に変わったわけで、「聞く力というのをどう作り上げていくのか」が、もう一つ必要だと思う。

**回答（平田講師）：**全ておっしゃる通りだと思う。ちょっと今は珍しいので、よくこの手法を講演してくださると言われるが、ほとんどの方は「普通はそうじゃない方法、例えば仮説を立ててやっているとか、統計を立ててやっているの方が早いし正確だ。それなのに、なぜこれをやるのか」とおっしゃられる。私はその通りだと思う。今日のお話の中で何回も打ち明けたが「間違っ

わないでください」という事だ。「まずはチェックリストで取れるなら取ってしまう。統計で分かるなら先に調べる」という所。でもそうじゃない「どうしても分からない所」「すごく少ない所を狙いたい」「まだだれも見つけていない事をやりたい」「それはヒット率が物凄く小さいところ」、そこにチャレンジしたいのなら、一般的な方法じゃ無いもの、珍しい方法を使わなければいけない。そこで使いどころを見極めていただき、なんでもかんでも良いという訳では無いという事を理解して頂きたい。

**意見 (前田) :**「組み合わせが大事なのですね」。

**回答 (平田講師) :**「そうです」。「確かにその組み合わせなのです」。このエスノグラフィでやった所は、順番がある。ここでエスノグラフィを使ったら、その後で従来の仮説検証に行くのが良い。普通、仮説が分かっているのならここからやれば良い。その方が早い。でも、もっと違う仮説を見つけたいとか、分からないという時は、ここから「手戻りますけどもやりましょう」という事だ。でも分かったら、「それで分かったね」という事で、ここで分かっているのは珍しい仮説、それを確かめるためには仮説検証に入って行かなければならないという事である。

これをうまく使っている会社の事例は結構ある。「皆さん運動靴の『瞬足』という子供靴を知っているか」、運動靴なんてどこでも同じ様な感じがするかもしれないが、爆発的に今もまだ売れている。ロングセラー。かならず子供は「瞬足」履いている。なぜ子供の運動靴にそんなに差が出るのかという事で、それは小さい靴の製造メーカーが、大手の NIKE とかブランドの所に對抗することはできない。だから物凄く珍しいニーズを見つけて、変わったものを作ろうとして、運動会に自分の子供の親の気持ちで参加して見ていたら、みんなが、お祖父ちゃんお祖母ちゃんが、お父さんお母さんが、先生も一緒になって、「ワー」と応援している時に転んだりすると、物凄く「うっ」とみんながと空気が動くような、この瞬間の中において、「ああそうか、必ず運動会で盛り上がるリレーのコーナーの所で転ぶ子がいる」と[気付いた]。[それでどうしたか]という、カーブするときの右と左の足の力の入れ具合とか角度が違うという事を追及して、ちょっと右と左を変えた靴底の厚さとかクッション性を変えたという様な発想。でもそんな事聞いて、皆さんどう思うか。ふつうコーナーを走るのは一瞬ですね、普通は直線だし、そのトラックを走るときだけ履く訳にはいかない、普段遊ぶときだって履きたいじゃないですか。でもそれはなぜ売れたかという、運動会の時に転ぶ瞬間のあの「ドキッ」とする気持ち、みなさんが「そうだね」という感動ですね、[それが]その靴に込められているというストーリーが分かった時に、プレゼントするのなら「運動会で転ばない靴」という特色があるものを選ぶという事。だから本当の事をいうとそれがずっと買われ続ける理由で、あんまりマッチはしていませんが、でもそういう感動する気持ちは皆さん分かるという事ですね。だから、そういう使いどころという事ですが、これも観察して「そうなんだ！」という事でその場で閃いた訳だが、そのあと仮説検証を加えていって、当然、右と左がちょっと違うからといって、普通のまっすぐ歩くときに、逆に転ばないよねという仮説検証はもちろんしているし、関東で売れるけど、関西で売れないのか、とかそういう従来の仮説検証型の検証をしてから製品開発をしたという事である。(1:41:00)

### ビッグデータとエスノグラフィの使い分け

**質問 (大橋) :** 民俗学の中で農村の女性の生活とか勉強している。そこで観察するというか、話を聞く単位が小さくなっている。全体分母の中で小さい単位に分散するというか、生活の仕方などが多様化している。そこだけ聞いて本当なのかという事がある。先生がおっしゃったビッグデータで非常に多様化して分散しているものを、仮説の所まではなにか取り出して、そこから検証にかかれば合理的かという気がする。そういうケースはないか。

**回答 (平田講師) :** あるがコツがいるというか、それはデータサイエンティストと同じだと思う。

すごく大きなデータから大きな兆候とかは分かる。リアルタイムの情報は、バラバラで「含む、含まれるの関係」にあったり、「重複しているもの」があったり、だからそういうものを上手く調節して行って、本当のストーリーを見つけるというひねりが要る。そういうのがデータサイエンティストだと言われている。

それと同じで、データの中から「なんとなくココだな」という所を見つけ出してきてから、「どうやって範囲を区切っていくか」とか、「データを間引いて行くか」というところが分かっているからであれば、エスノグラフィとの切り替えで非常に効率が良い。ただ、ビッグデータの困った所は、余りにも多い事だ。逆にどこを切り分けるのかが分からない。「セレンディピティみたいなものを感じる」とかが薄く薄くなってしまふ。ストーリーを見つけるっていう確率も大変少なくなる。その中でどうやって切り分けるかという事と、本当に一つの農村の三人だけを見て、本当に良い仮説が出るのか、それは正しいのか、単なる一瞬の例外ではないかという事をどうやって確かめるかっていう、どっちが良いかという判断が必要だ。

このマーガレット・ミードっていう方は、一人者と言われて、その次に続いた方ですが、この方がサモアで暮らして、思春期の方の事を書いてですね、非常にこれは有名になった研究ですが、その後、このエスノグラフィに感動して、本当にこの研究者のように学びたいと思って、わざわざ現地に出かけて行って観察した人が、びっくりした。「全く書かれていることと違うじゃないか」という事で、「あれはウソだった」という事を論文に書き、本にしたというので、非常に有名な方である。どちらが本当かという事は分からない。間違っているのか、あるいは「真実が複数あるのか」など色んな説がある。それが事実かどうかというより、方法をどうやって使ってどうやって役立てて行くかという事が重要だと思う。

### お客様との会話におけるストーリー

**質問 (小平) :** 一般的なビジネスのシーンを考えると、最初のお客様に面会するとき何らかのお客様の潜在ニーズを掘り起こすためにある程度ストーリーを組み立てて行く。インタビューアームもそうで、今のお話の様にストーリーを組み立てる。その時、あまり先入観なく行ったほうがいいのか。相手との会話を通して誘導して、お互いに気付かない事の会話に持っていければ成功なので、半分くらいその様な状態になれば良いなという感じを持った。今日は「あまり先入観があってはいけない」という事だか「始めあまり組み立てすぎてはいけない」と思えたが、いかがか。

**回答 (平田講師) :** 私も実際に色々な会社さんから「ちょっとここで困っている」とか、「こういう新製品を作りたい」という事でいろんな相談がある。あるいは「組織を変えたい」みたいな事もある。その時に、どっちの方法で良いのかなど。別に私はエスノグラフィしかやらないという訳ではなくて、やはり仮説検証の方法も持っているし、統計も持っている。ではそのニーズにどう答えるのか、その問題をどう解決するのかの時に、どんなブレンディングで行くかの配分である。

それは困っている方や、作りたいものをどういう方たちがそれを考えていらっしゃるのかというのを、いちばん最初に「参与観察」をする。その人が思っている事が正しいかどうかとか、そういう事ではないし、マジョリティかマイノリティかという事でもなく、ただその人が「本当にどんな事をやりたいのか」という理解する段階は、やはりエスノグラフィをする。仮説を持たない。普通「ああそれはパナソニックとこれが、こうやっていますよ」とか言わずに、そういう事をなるべく排除して、まっさらから考えるっていう期間を設ける。短いエスノグラフィにして「やっぱりここがいいんじゃないか。こうおっしゃっているけど、こっちじゃないか」「こっちが先じゃないか、こっちが重要じゃないか」みたいな事をお伝えしてから、「いやいや、そうじゃな

いよ」とか、「あっ、そういう事もあるかも」という様に、もう一回計画を練り直す所を入れてから、「じゃあ、やりましょう」となる。

そうすると「やっぱり普通のマーケティング調査である程度やってから、後で観察したほうが良いのではないですか」とか、「やっぱり、先に観察しましょう」という様に、順番は変わってくる。それを先に決めないで依頼主さんの周りの方も含めて、「どういう状況で何を狙ってらっしゃるのか」と観察するのが必要。メールに書いてある事とか、打ち合わせをして「これをやりたいのでお願いします」といった時の言葉通りでは無い事が非常に多いので、そこから観察するという事は心がけている。

### あの手この手を使わないと見えてこない

**質問 (小平) :** 今日聞いてエスノグラフィ何となく分ったが、もう一つ私分からない話は、例えば写真を海外にいった撮って来て後で見ると、色々な気づきが出来たりする。「映像からの気づき」の話がある。それに対し、「相手から出てきた言葉を通して掴むものですよ」という風にも取れる。暗黙知は、映像じゃなくて、相手が意図しない所で突然出てくる様な言葉を通じてという、その言葉からの知識と考えると良いのか。

**回答 (平田講師) :** 両方で暗黙の状態、「見たいのだけど見えないもの」は、なんとかして見ないといけない。その時に写真もあったほうが良いし、ビデオも有力である。でも、そこで出ないものは、会話を緻密に書き取って、しかもそれを言葉通りじゃない分析をしないと出てこない。もう、あの手この手を使わないと「見えないものが見えてこない」というのが、現実かと思う。ですから全部、両方という事になる。

**質問 (小平) :** 情報も利用したほうが良いという事ですね。だけどエスノグラフィっていうか、会話で面白いなと思ったのは、会話を通じて相手方も気づいていない情報が出てくる可能性があるし、当然、世の中に無いものが出てくる可能性が、会話の言葉という風に変換された中に、非常に多いよ、という風にもとれた。

**回答 (平田講師) :** 多いとか少ないという事もあるし、このエスノグラフィを使うというのは、より珍しいものがメリットである。もし一つだったとしても、珍しいものの方に価値があるという様な考え方もある。「その時の必要とされているものがどれなのか」という事だと思う。あとは言葉通りでは無いという事は、本当にみなさんの色々なシーンであるのではないか。お客さんがこう言っているけど、その通りに作ったのに、「いや、それじゃないよ」と言われるような事ですとか、「これで困っているって言っているけど、さほど困ってなくて、実はこっちじゃないか」とか、「部下がいけないと言っているけど、実は取締役がいけないんじゃないか」とか、色々な矛盾がある。言葉で言われている事とかとは違う事があって、でも真実を見せるだけだと、それは求められていないのかも知れない。それがどういう関係にあるかという事をみせるっていうのが、エスノグラフィの使いどころか。

法律とか情報工学的な事とかは、非常に似ている。表面的に、例えば「ペンと紙」とか、こういうものの整理の仕方とか、調査の仕方とか、記録の仕方、皆さん凄く慣れていると思う。同じ粒度で箇条書きにするとか、並べるといふ事。だけどそうじゃなくて、この次にこれがあると、この間の関係が何種類あるのかとか、そういう事を、法律を組み立てたり理解したりするとき、あとは語学的な文法も似ているかもしれません。それから、プログラミング。「ペンと紙」なんだけど、「この関数を考える」みたいなとき、こういったエスノグラフィと似たような所がある。その時にエスノグラフィと称して「ペンが一本、紙が一枚」という風には書いては、あまり旨みが出なくて、「ペンと紙と人の間にどんな関わりがあるのか」といふ、その間を書くことが、エスノグラフィの一番使いどころ、メリットになる。

## 感性の問題。ヒトとモノのインターフェイスに有効

**回答 (平田講師) :** どうですか。エンティティと関数の関係にちょっと似ているが。

**意見 (山中隆俊富士通研究所研究員) :** エスノグラフィはちょっと私もやっていて、基本的に会話よりは、本人がやっている現場の行為・行動とか無意識でやっている所に意外とヒントが隠れている。実は今日、植物工場がある会津にいてそこを見てきたが、結構いろいろ気づきがあった。例えば、植物工場なのでクリーンルームに入る時に着る服が非常に面倒くさい。「よくこんな着られるなあ」とか、「もうちょっとラフでも菌が付かない様な服があってもいいんじゃないの」と一つの気づき。そういうのがあって、なかなか会話よりは、現場を見てやっている行為・行動とか、その無意識にやっている。

こういうことが出来る人と出来ない人、同じように現場に出掛けても、気づく人と、気づかない人、この人の教育とか育成はどうか。一緒に行っても、一人は何個も気付くが、もう一人は全然気づかないという感性の違いがある。

**受講者 (大橋) :** それは訓練だよ。現場に出さされると、気づく様になってくるね。

**受講者 (杉本) :** いまに関係するかも知れないが、沖電気の出身であるが、6年位まえに研究開発本部を担当していた時、研究開発のマーケティング、市場調査にエスノグラフィが使えるのではないかと、先ほどのゼロックスさんから紹介を受けて、うちの連中に色々やらせたが、いつも研究をやっている人達は非常に難しい。実は一番受けが良かったのは、ユニバーサルデザインやっている連中で非常にピンと来るっていうか、そういうやり方が上手かった。ほかの所は全然ダメだった。

**講師 :** 基板とか開発している方はインターフェイスというモノに、機械と機械のインターフェイスになってしまう。

**受講者 (杉本) :** ガチガチの人達なので、なかなか難しかった。

**講師 :** そうですね。エスノグラフィのエスノって人間なので、人間とモノとのインターフェイスには有効なのですが、モノとモノだとあんまり向かない。人が入っていると向きます。暗黙知など入っていると向く。あと、トレーニングとおっしゃったが、私達の大学とか、企業研修でも、正にトレーニングでやっている。今日はお話だけでしたけど、実習をやるのですが、そんなに時間は掛からない。半日だとか、授業だって90分かける何コマかなんで、そのなかで、矯正するトレーニングをしてきます。始めにやるのは、「会話を聞き取って書いてください」という風に言います。そうすると、おっしゃる通り、「なぜこの人はこう書いて、この人はこう書いているのか。同じことを喋って聞いたのに、なんで違って書くのか」「3行しか書かない人と20行書く人がいる。」という所から矯正してトレーニングする。「事実通りなのだけど、事実を漏らさず」という事は、例えば「喋っていない時間がどれだけあったか」という事も事実ですし、そういうのも含めて行くと、「3回しか喋らなかった」とか、「二言しか言わなかった」とか、そういう事じゃなくって、「じゃあ、喋ってない所に何が合ったのかを書いてください」とか、あと「形容詞とか修飾語はやめてください」というのを言います。「ナントカが難しい」とか「不安だ」とか「不足だ」とか、そういうのは全部取ってください。それは、あなたが見てあなたが考えて出した言葉だから、見たものは事実しかだめ、事実だけ書いてください。事実だけ書くというのは、皆さん非常にストレスがあるらしいですね。もう分かっちゃっているのに、分かった事は書かなくて、見た事だけ書くと物凄いストレスがある。それやっちゃダメ、っていうと、「書けません！」っていう人もいます(笑)。あと凄く面白いのが、「真っ白な紙でメモしてください」というと、仕事出来る方は、皆さんほとんどの方が表にしてくる。表にするってことはどういう事かという、「一対一の関係に並び替える」という事ですね。これはすごく不思議なことで

ある。だって、事実ってそんなに関連していなくて、色んな事が突発的に起こっていて、その中で関係があるものとか順序性があるものを出してくるけれども、それを最初から自分の中で整理して書く方がいる。で、表にすると、空いている所が気持ち悪いので空いている所があるものは「なんか見たけど、間違いかもしれない」と考えて、消しちゃうとか。そういう方が凄くいらっちゃって、これは、日本独特の文化ですね、メモを取るとき箇条書きとか、表にしてしまうっていうのは。外国でこの実習をやると、その表形式は無いですね。バラバラでも見た通りメモするというのが、割と苦痛な方もいる。そういうのは、いくつかトレーニングしていくと、同じものを見て気づかないっていう子も、ちょっと気づいてくる。

(他の聴講者C) 新製品開発とかやるのに、感性の問題が大きいと思うのですよね。ある程度訓練するんですけど、例えば大ヒット商品を飛ばす、それを最初に「これが良いんじゃないか、このへんがあるのではないか」と気づけるところを気づける人って、その人の感性[による]。

**講師:** さっきの靴の話もそうですけど、「そんな事で製品まで作っても、NIKEに勝てるわけがない」と誰でも思う。しかもマーケティング調査なんか最初にやったら「絶対無理でしょう、そんなニーズなんかほとんど無いでしょう」という事になっちゃうでしょうけど、そこに賭けるかどうかっていうのは、センスと、経営者のジャッジというか、そういう所が上手く重なって来ないといけない。言える事は、マジョリティに勝とうとしてマジョリティと同じ方法じゃダメである。NIKEと同じ方法をやっちゃだめという様な所が一つの狙いになる。