

FTM フォーラム 第7回イノベーション・ワークショップ

■テーマ：ビジネスにおけるエスノグラフィック・リサーチの活用

～大阪ガスにおける行動観察事例を中心に～

■話題提供：久保隅綾（大阪ガス行動観察研究所主任研究員）

■開催日時：2013 年 1 月 25 日（金）16:00～18:30

■会場：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

■参加者（五十音順）

伊原木正裕 横河電機株式会社 イノベーション本部 知的財産戦略センター 戦略チーム
シニアマネージャ
越智純一 ボッシュ株式会社 自動車システム統合部 部長代理
角谷恭一 株式会社 NTT データ 技術開発本部 サービスイノベーションセンタ 課長
金子明正 日本電信電話株式会社 研究企画部門 担当部長
久保隅綾 大阪ガス行動観察研究所 主任研究員
小松正典 株式会社ティージー情報ネットワーク IT ソリューション2部 GIS グループ
田島瑞希 株式会社 NTT データ経営研究所 ソーシャルイノベーション・コンサルティング
ング本部 デザイン・コンサルティングチーム
中西敬一郎 株式会社日立製作所インフラシステム社 経営戦略室 担当本部長
平岡正寿 株式会社 NTT データ 技術開発本部 ソフトウェア工学推進センタ 部長
安岡美佳 デンマーク IT 大学、Global Interaction Design プロジェクト研究リーダー
吉田 力 パナソニック株式会社 R&D 本部 クラウドソリューションセンター
スマート端末開発室 主任技師

<国際大学 GLOCOM>

小林寛三 主幹研究員
砂田 薫 主任研究員/准教授
庄司昌彦 主任研究員/講師
猪狩典子 主任研究員

[要旨]

第7回イノベーション・ワークショップでは、大阪ガス行動観察研究所の久保隅綾氏が、ビジネスにおけるエスノグラフィック・リサーチの活用について、具体的な取り組み事例を紹介しながら話題提供を行った。

大阪ガス行動観察研究所は、従来、勘と経験によって運用されてきたサービスの現場に科学的手法（サービスサイエンス）を持ち込んで、サービスの生産性向上や新しい価値の創造を図ろうと設立された社内ベンチャー的な組織である。久保隅氏によると、サービスサイエンスは次の三つのステップで説明される。

- ・ ステップ1：現場に行ってフィールドデータを収集する
- ・ ステップ2：フィールドデータを分析・統合して洞察を得る
- ・ ステップ3：洞察に基づいてソリューションを考え実装する

ステップ1では、実際に現場に入り、エスノグラフィーの手法を使って客観的なデータを収集していくが、このとき対象者に共感すること、思い込みや先入観を持たないこと、しかし観点はしっかり持つことがポイントになる。

ステップ2では、現場から持ち帰ったデータをもとに、人間工学や環境心理学といった社会科学の知見も使いながら、分析・統合して、課題やインサイト（洞察）を発見し、それを解決するための方向性をあぶり出していく。このとき重要なのは、データを俯瞰的、構造的に見て、本質的な課題は何なのかを把握することだという。関係者の問題意識が本質的な課題から遠い場合には、そこにも課題があると捉えて、本質的な課題に近づくためのアプローチや方法を考えていく。

ステップ3では、得られたソリューションのアイデアを試して、ブラッシュアップしながらイノベーションにつなげていく。

具体的な取り組み事例としては、ケーススタディ1「オフィスビルにおける省エネのためのBEMS開発」とケーススタディ2「元気な書店を作ろう」プロジェクトが紹介された。

ケーススタディ1では、空調エネルギー設備の更新にあたって、ビルの利用者のオフィス利用の実態をもとに、省エネ行動を支援、誘発する機器やソフトウェアのデザインを検討した。オフィスにおける空調利用や省エネ行動に関わる課題を洗い出すことから始め、単にビルのエネルギー使用量を可視化するだけでなく、設備担当者と利用者とのコミュニケーションを支援して、利用者の納得感を高めることで省エネを達成するソフトウェアの開発につながった。

ケーススタディ2では、大阪のオフィス街にある書店で、お客様と本との出会いの機会を増やすような店舗の改善に取り組んだ。このケースでは、久保隅氏らリサーチャーが改善案を示すだけでなく、店員自らが課題に気づき、改善を工夫する主体となる支援や関わり方も模索した。

このほか、海外での先進的な取り組み事例として、スペースシャトル計画が終わった後、現在の高度な専門家集団の組織改革や彼らのモチベーション維持といった課題にエスノグラフィック・リサーチをもとに取り組んだ事例、パブリックセクターでコミュニティの再生にデザイン思考を取り入れている事例などが紹介された。

【話題提供】ビジネスにおけるエスノグラフィック・リサーチの活用

～大阪ガスにおける行動観察事例を中心に～

久保隅綾

デザイン思考やエスノグラフィック・リサーチの理論的な面については、第5回と第6回のワークショップで、安岡美佳先生から十分にご説明いただいたと思う。今回は企業の中で実践する立場として、実際に何をどうやっていくのか、企業の中でどう活用していくのか、事例を挙げながら、また、観察するとはどういうことかを皆様にも軽く体験していただき、一緒に議論をしていきたい。

自己紹介をすると、以前、精密機器メーカーで社会や人のニーズから将来の技術開発のテーマを考えてみようという文系の研究所が設立され、私はそこで約5年間、フィールドワークを中心に、5年後、10年後の商品開発・技術開発のネタになるものを研究していくという仕事をしていた。その中で、Intel、IBM、P&Gといった世界的な企業がエスノグラフィックやフィールドワークをビジネスに生かしていることを知り、実際にそれをやっている方の話を学会で聞く機会があった。

それをきっかけに、モノづくりだけでなく、公共サービスなど幅広い領域で、新しいサービスやビジネスモデルをどう創造するかに関心を持ち、いまは大阪ガス行動観察研究所で、サービス現場の改善から、商品・サービスの開発等にフィールドワークを中心に取り組んでいる。配布の書籍¹に事例が載っているので、ここの事例はそちらで参照していただいて、今日は、それらについて具体的に、どのようにやったかをお伝えできればと思う。

■ What? 大阪ガスにおける行動観察

・大阪ガスにおけるサービスサイエンス

大阪ガスのビジネスは、ガスを利用していただくというサービスの現場が中心になる。介護施設やスポーツジムなどの関連会社もあり、サービス寄りの事業もたくさん手がけている。こういったサービスの現場は、これまで勘と経験によって運用されてきたが、それを改善したり増強したりするにはどうすればいいのか。どうやってノウハウを蓄積して伝えていけばいいのか。米国では、そういったサービスの分野に盛んに科学的手法が取り入れられているということを、所長の松波晴人が米国コーネル大学で学んで、最初は一人で社内で活動を始め、大阪ガス行動観察研究所を立ち上げた2009年からは、本格的にビジネスとして展開している。

手法はシンプルで、次の三つのステップを定義している。

STEP 1 で、実際に現場に行って、事実・気づきなどのデータを収集する。

STEP 2 で、それを分析・統合して洞察を得る。このときに人間に関する知見、たとえば人間工学、環境心理学などを使いながら解釈をしていく。

¹ 松浪晴人 [2011] 『ビジネスマンのための「行動観察」入門』講談社現代新書

STEP 3で、その洞察に基づいてソリューションやデザインの方向性を考えて、それを実装していく。

目標は大きく二つある。一つはサービスの生産性向上で、これには、接客の向上などの教育的な部分も含まれる。もう一つは、広く新しい価値を創造していこうということで、商品開発・ビジネス開発のお手伝いをしている。

・現場の「行動観察」から始める

なぜフィールドワーク、行動観察なのかということ、一つはサービスという目に見えないものをやり取りするため、実際にどのようにやり取りされているのか、どう受容されているのかを知るには現場に見に行くしかない。

もう一つ、よく、ヒトは言っていることとやっていることが違ったりするが、人間は意外と無意識に行動している。また、たとえばノウハウや文化のように、なかなか言語化できない領域もある。実際に現場で見ることによって、それらをあぶり出していく。もちろん、意識上にある顕在ニーズなどはアンケートやグループインタビューで聞けば分かるので、両方を総合的に活用しながら実態に迫っていこうというアプローチになる。

・行動観察のスタンス

私たちが特に大事にするのは、ヒトに共感することと、ヒトを徹底的に捉えることである。現場基点だが、お客様だけでなく、現場に関わる人、ステークホルダーなど、できる限り関係者すべてを見て関わっていく。また、サービスの現場がなぜそうなっているかを、経営層やステークホルダーの方にしっかり理解していただくために、社会科学の知見を活用して、できる限りロジカルに説明しようとしている。

たとえば人間工学。実際に商品の使い方を見ると、右利きと左利きでは全然違うし、人間には動作の制限がいろいろある。エスノグラフィック・リサーチでは、その人たちの文化や価値観、文脈を考えていく。環境心理学では、たとえば暑い・寒いに対して人間はどういう反応をするかを見ていく。優秀な営業マンは、結果として社会心理学の説得や交渉の知見をうまく使っているが、それを解釈していく。

こういった社会科学の蓄積された知見を使って、形式知化していくこともしている。たとえば、営業マンの長けたコミュニケーションを他の人にもやってもらうために、単に、「こういう行動をしましょう」と言うだけでなく、「こういう理論でこう説明できるから」という解釈を付けてやっていただいている。

・なぜ行動観察？

なぜ行動観察かというと、二つのことが言える。

一つは、人間は無意識に行動している部分がある。また、困ったときに全体を構造的に理解できていない場合がある。問題が絡み合っていて全体像が把握できていない場合もある。

るし、違うところに目が行って本質的な課題が見えていない場合もある。そういうときに、対象者を取り巻くコンテキストを把握しながら、構造的に本質的な課題を見ていく。

もう一つは、社会的正義によるバイアスを排除できることである。たとえば「トイレの後に手を洗いますか」と聞くと、みんな「はい」と答えるが、実際にビデオで撮影すると、手を洗わない方が多かったという実験がある。人間はあるべき論で語ってしまうところがあり、実際に行動できていないこと、困っていることは言いたくないことも多い。

お客様に「どんなものが欲しいですか」と聞いてもよく分からないことが多い。やはり、こちらから具体的に、「こういったものはどうですか」と提案して、評価していただく。企業は小説家であり、お客様は読者として批評していただく存在だと考えている。

・ユーザーや現場のコンテキスト理解

フィールドワークに行くと、自分のバイアスを覆されるような経験をすることも多い。

たとえば、中国人観光客のインバウンド調査で、彼らの日本観光に同行した。この事例では、彼らのメンタルモデルや文脈の中で考えていかなければならないことに気づかされた。

中国人観光客にいかにショッピングしてもらうかは、日本の小売店の大きな課題で、量販店などは中国語の分かる店員を配置したりしている。しかし、彼らは、中国を出る前にすでにお土産品リストを作成していて、どの店が安いのかも調べてあり、それに沿って日本で買い物をしていくので、出国前から PR をしたり、帰国後のクチコミにアプローチをするという方法を取らないと、なかなか買ってもらえないということが見えてきた。

彼らは日本に来たことを自慢したいので、商品を手にとると必ず裏返して **Made in Japan** かどうかを確認するが、ほとんど **Made in China** なので、がっかりされる。価格.com もよく見ている。そういう実態を知らないと、どういうタイミングで何を提供すべきか、何を解決してあげるべきかが見えてこない。

・革新する＝“Reframe”

クライアントから、イノベーションを生むにはどうすればいいのかという相談を受けることが多くなってきた。一つ言えるのは、革新するということは、新しいものをゼロから作るだけではなく、シュンペーターの言うように、既存の定義ややり方の組み合わせもあると思う。これを私たちはリフレーム（**Reframe**）と呼んでいる。

「お客様」「提供するサービス」「提供の方法」のそれぞれを再定義することによって、新しい組み合わせや新しい価値の側面を発見することができる。これをするための一番いい方法は、自分たちが持っている既成概念をアップデートしていくことではないかと思う。長く現場に関わってきて、「これはこう使われるべきだ」と思い込んでいる人が多いが、人間や社会は変わっていく。ステレオタイプの考えをアップデートしていくことは、一見難しそうだが、いろいろな観点があり、それほど難しくないと思う。

私の好きな既成概念のリフレーム事例を二つ挙げたい。

まず、フィリップスは、Turn healthcare into “humancare”ということで、ヘルスケアの概念を、人のケアという概念にリフレームした。病院に入り込んで、患者の視点で観察をした。するとMRIの機械には、棺桶に入るようなイメージがあって、一人で入っていく子どもが心細さや恐怖を感じているということが分かった。そういう存在ではいけないということで、小児科の病棟に入っている機械は、子どもが好きな映像を映しながら検査が受けられるようになっている。これは、子どもがMRI検査を受けるという経験を再定義している。他にも測定時間を短くしたり、病院の中での手続きを変えたりするような支援をたくさんしながら、患者の経験をリフレームした事例である。

もう一つの事例は、タタのナノである。インドでは、一家複数人が1台のバイクに乗って移動する光景がよく見られていた。タタ・グループの会長は、バイクと同じような価格で、雨風をしのげる安全な乗り物を作るべきだと考えた。業界の常識を破る低価格で車を提供するために、自動車の開発や製造方法をリフレームし、変えていった。

このように、新しいものを生み出して価値として受容してもらうためには、自分たちの既成概念や価値をリフレームしていく必要があると思う。

・ RIBO Reframe

行動観察研究所（RIBO：Research Institute of Behavior Observation）は、現場の実態や行動観察を通じて、クライアントや私たちが提供すべき価値をリフレームすることを支援している。冒頭で述べたように、行動観察には三つのステップがあり、STEP 1で観察／フィールドワークを行い、STEP 2で分析／統合をして、STEP 3でソリューションを提供するという流れになる。



STEP 1では、実際に現場に入っていく。こちら側としては現場を理解するために、なるべく多くフィールド調査に入りたいが、たとえば、店舗などでは、観察していること自体がビジネスに差し障わるので、できる限りミニマムにしてほしいと言われることがあり、ビジネスの活動に合わせて最大限効果が得られるようにする。アカデミックにおけるエスノグラフィーは、もともと民族誌と呼ばれ、現地に数年かけて入り込んで、そこで経験をしながら文化や生活様式をホリスティックに理解し、書かれたモノグラフを指す。通常数

年以上フィールドに入り込んで調査をするが、ビジネスにおける長期観察は限界がある。アカデミックなエスノグラフィーとビジネスでの活用は異なるため、私自身はエスノグラフィック・リサーチという言い方をしている。

STEP 2 では、フィールドメモから、ポスト・イットに書き出していったり、詳細なメモのデータを使ったりして、洞察をあぶり出し、フレームワークを用いて、経験や提供価値、方法などを再構築していく。

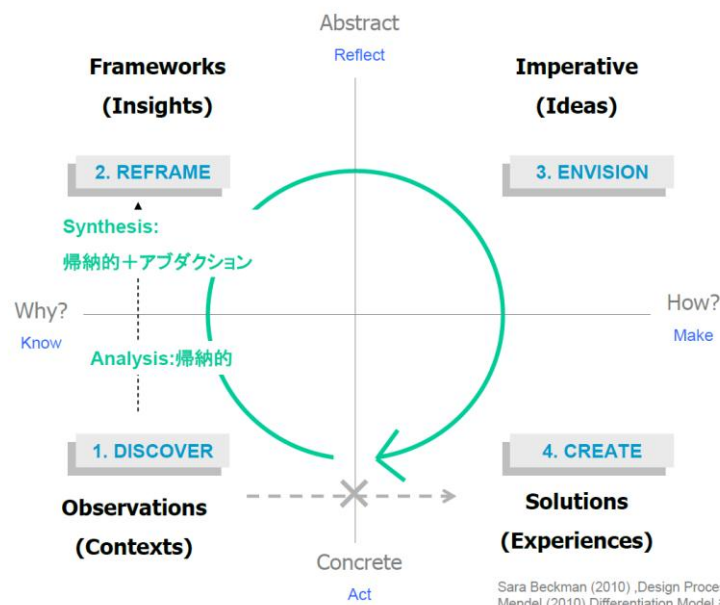
STEP 3 では、ソリューションのアイデアを試し、ブラッシュアップしながら、大きなイノベーションに育てていく。

大きなことを志向することも大切だが、もっと重要なのは目の前でできることで実績を出していくことだと思う。それは本当に取るに足らないアイデアだったりするが、まずは小さな社会実験をしながら、自分たちにフィットする方向ややり方を探っていく。デザイン思考で言われる Rapid Prototyping、実験しながらやっていくことが必要だと思う。

・ Design Process Model —デザイン思考を用いたイノベーション創出

デザイン思考を用いたイノベーション創出は、まず **Observations** でいろいろな事実を発見して、そこから分析して、統合のときには帰納的に考えたり、アブダクションという思考も使って、本質的な課題を見出していく。本質的な課題を抽象的に考えながら、具体的にどういう方向性に持って行ったらいいのか、アイデアの方向性をエンビジョンしていく。実際には図のように具体と抽象を何度も行き来したりする。アイデアの方向性を磨きながら、実際に作っていったってソリューションに落とししていく。

Design Process Model —デザイン思考を用いたイノベーション創出



本質的な課題に対して、全体を把握しながら、実際にとり得る手段を考えていく。そうでないと、応急的に絆創膏を貼るようなソリューションになってしまうことがある。医者に例えると、血が出たときに絆創膏を貼るのではなく、何の病気かを全体的に診断して治療方法や処方箋を考えていくイメージである。いろいろな事象からいろいろな課題が見えてくるので、そこに優先順位を付けたり、ソリューションの方向に向かって再定義したり、様々な作業が発生する。

・行動観察データの活用@デザイン思考プロセス

事前の質問メールで、行動観察で得たデータを実際にデザイン思考でどう使っているのかという質問をいただいた。行動観察データは、課題発見から解決に向かう一連の流れの中で都度使っている。それをステップごとに整理してみた。

1. フィールドでデータを取得する
 2. 課題を発見し、仮説を構築する… →本質的課題＝インサイト
 3. 課題を解決するアイデアを出す… →アイデア着想・刺激
 4. プロトタイピングを行う
 5. アイデアの検証、テストを行う
 6. 製品・サービスを実装する
- } →アイデアブラッシュアップ、検証

まず、課題を発見し仮説を構築するところでは、インサイトを得るために、1.のフィールドで得たデータを帰納的に分析して使っていく。また、フィールドで得たデータは、解決するアイデアを出すための着想・刺激にも使っていく。最終的に、それがどう落とし込まれていくべきか、いつどこでこういった形で受容されるといいのか、アイデアをブラッシュアップして、実際にそれが使われるかを検証していく意味でも使われる。もちろん、その製品やソリューションがどのくらい受け入れられるかは、別途マーケットのデータをとらなければならない。

■How? 行動観察実践編

・エスノグラフィー

エスノグラフィーの原則として、対象の自然な環境 (Natural) で俯瞰的、全体的 (Holistic) に記述的 (Descriptive) であること、分厚い記述 (Thick description) を書いて文脈を大事にする、人と人との信頼関係 (Rapport) を大切にするなどがある。

ビジネスの視点からは二つのことを大切にしている。一つは、対象者の視点から、しっかり現地に入って観察をしていくこと、もう一つは、可能な範囲でできるだけ言語データと非言語データの両方を収集して記述していくことである。ここで収集したデータをもとに解釈をして、全体のコンテキストを深く理解していく。

・現場理解と Reframe

「観る」と「聴く」が基本になる。観る範囲は対象によっていろいろとあり、個人の行動であったり、文化であったり、使い方の痕跡であったり、組織の場合にはまた違う側面が出てくる。「観る」と実態が分かってくる。「聴く」のは、対象者の方々の頭の中の世界観であったり、価値観であったり、視点だったり、そこを起点に実際に行動していることと、対象者の方が考えていることのギャップや、そこに横たわる課題、コンテキストなどを解釈していく。

もう一つ、提供（クライアント）側のステークホルダーインタビューをして、企業側が実態やお客様に対してどう考えているのかをあぶり出していくこともしている。ここにズレやギャップがあり、そこがリフレームの起点になっていく。企業側が、現場の課題から遠かったり、本当の課題が見えにくかったりする。最近感じるのは、当事者意識を持ちにくいために、リソースもお金もあるのに、何をやるべきか、どれに取り組むべきなのかという優先順位が付けられない。またパブリックセクターでは、リソースも不足していて、その中でどうやりくりしていくのかという課題も出てくる。そういった提供側と現場側の課題の様々なギャップを見ていく。

・観察の基本姿勢

「見る」と「聞く」だと漢字が違って、「観る」と「聴く」と表現させていただいている。

- ・仮説は持たずに、観点はしっかりと持つ。「これはこう使うだろう」という仮説ではなく、「これは、なぜこういうふうに使われているのだろう」という観点は持つ。
- ・バイアスをできる限り排除する。
- ・まずは事実・実態をしっかりと捉える。フィールドメモを書くと、推測を入れたり、書きやすいことだけを書いたりしていることが結構ある。たとえば、もちろん個人によるが、技術者は技術的な側面やモノにフォーカスし、サービスの方はやり取りに目が行きやすかったりする傾向がある。認知の仕方には、どうしてもメンタルモデルや癖があって結構難しいが、なるべく広く見るようにする。

・観察観点例／文化

観察の観点としては、たとえば文化はどう観ればいいのか。紀伊国屋書店の例では、（スライド資料の）写真のように店内にアーティスティックなオブジェのようなディスプレイがあり、そこにこの店舗独自の組織の文化を感じた。店長さんに聞くと、美大出身のアルバイトの方が多いということだった。見せることに熱心でそれは成功しているが、店内のお客様を観察していると意外とお客様に手に取ってもらいにくいことが見えてきた。組織の文化ややり方に合わせたソリューションにしていくために、こういうところを起点にしていくこともある。

・観察は誰にでもできる？

目の前の人が入れ替わったら気づくだろうか。普通は気づくだろうと思う。心理学のビデオがあるので観ていただきたい。……服装の色も変わっているのに、意外と気がつかない。

情報が入ってきても、しっかりと知覚・認識・分析できるかどうかは、スキルや、その人の情報処理の仕方による。やはり人によって右脳が強いとか左脳が強いとかがある。よく“Half Science, Half Art”というように、しっかり訓練することである程度はできるようになるが、目に見えない文化のようなものとなると、その人のセンスにもよると思う。

もう一つ、電話をとるシーンで練習してみたい。最後まで観て、何が変わったかを観ていただきたい。……（正解は、会場にいる方のみに。）

このように真剣に観ていただいても、メガネ、髪型、研究者っぽい、西洋人といったステレオタイプに引きずられてしまって、全体が観えていない。日本人でも、おばあちゃんのような、ステレオタイプを持ちやすい属性だと気づきにくいかもしれない。

・「観る」「聴く」ために

「観る」ためには、自分の信念や価値観はいったん捨てて、「子どもが初めて見る」ように観ていく必要がある。「弟子入り」するように、謙虚に聴く。ばかばかしい質問でも聴いていくので、極端に言えば、「なんでそんなことを聞くのか」と怒られることもある。様々な観点から事実を観るので、自分のメンタルモデル、バイアス、癖を意識しながらやっていくことも必要。様々なアングルから観るということで、人の行動だけでなく、人の行動の痕跡等も観ていく。結構大変で、どこまで、どのくらいリソースをかけてやるのか、私自身も現場、現場で試行錯誤しながらやっているところがある。

・行動観察のフィールド

よく行動観察のフィールドについて聞かれるが、商品開発、研修・講演、営業ノウハウ、作業現場、商業施設、接客観察、店頭改善、イベント・フェア、オフィス改善、システム開発と、ありとあらゆる企業活動の場でやらせていただいている。研究所全体では、これまで 460 件以上の現場で行った。

以下で、具体的な事例を簡単に紹介するが、皆様の組織やクライアント先で実際にこうした手法を活用したときにどうなるのかをシミュレーションしたり、課題を認識したりする素材にいただければと思う。

■Case study 1 新しい価値の創造：スマートエネルギービルにおける BEMS 開発

高槻市にある自社ビルの改修工事にあたって、エネルギー設備等を入れ替えるプロジェクトを行った。オフィスビルでの省エネを支援していくために、エンジニアの方たちが中

心になってプロジェクトを発足させた。エンジニアの方から、「テクノロジーでできることはある程度限界があり、お金をかければいろいろできるが、徹底的に省エネをしてもらおうと思うと、それを使う人たちや組織に運用面で努力してもらい必要がある。そのためには何が課題で、何が必要か、実態をベースに観て、ソリューションを一緒に考えたい」という相談だった。

夏場の暑い時期に、その自社ビルに一日観察に行った。確かに技術で解決できないことがありそうだということが見えてきた。たとえば、ファンコイルユニットの空調吹出口が物置きになっていたり、また、レイアウト変更が頻繁で、空調を考慮せずに間仕切りがされていたりして、空調効率を下げているようだった。

一日のオフィスの中で、扇風機が何台稼働しているか、また団扇、ブランケットなど空調に関する痕跡をカウントして、在室人数や時間などと相関があるのかを見ていった。そのビルで働く人々のワークスタイルに起因している部分もあった。朝の出勤時は在室人数も多く、出勤時の暑さがオフィス内に持ち込まれていたが、10時頃に外勤の営業さんが外に出ると、途端に人員が減って空調が効き過ぎるようになり、内勤の方が空調の吹出しをミニマムに絞っている様子がうかがえた。ただ、この自社ビルは全館空調で温度は個別に変えられないので、内勤女性にとっては寒くなり、ひざ掛けが登場する。夕方になると、営業さんが帰ってきて、また外から暑さが持ち込まれ、暑くなる。この行動の実態とあわせて、内勤・外勤の方、実際に設備の運用をしている人、オフィス環境を考えている総務の人にステークホルダーインタビューをした。すると、内勤の方が外回りをしている営業さんに遠慮をしていることや、設備担当者がクレームが来ないように温度を低めに運用しているということも見えてきた。そういうエネルギー利用に関わる課題構造をとらえ、その中で何をどう解決していったらいいのかをエンジニアの方と一緒に考えていった。

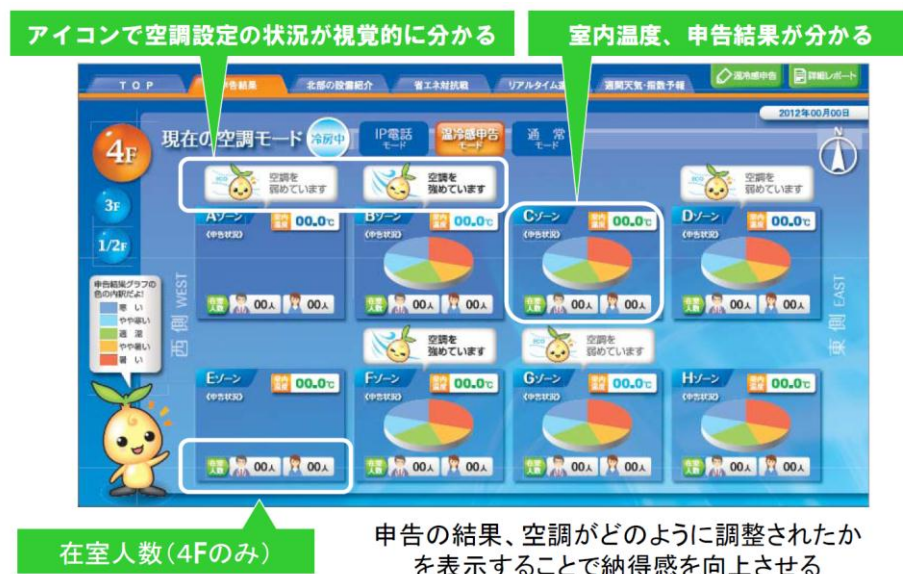
また、通常の設計プロセスでは、このビルの規模だと設備はこれくらいのスペックと自動的に決まってしまうが、このプロジェクトでは、デザインプロセスをコミュニティベースに変更した。すなわち、エンジニア、リサーチをする私たち、ソリューションを考えるデザイナー、オフィスビルの人たちにもワーキングに参加してもらって意見を交わし、調査結果を共有したり、一緒にアイデアを出したり、プロトタイプを入れた後もフィードバックをもらう場を定期的に設けて、どう使ってもらったらよいかを教育する場にもした。

サービスブループリントという手法があるが、それを活用して「設備を使う」ということをサービス体験と定義して、新しい空調設備のソフトウェアを作ることになった。これまで、空調設備のソフトウェアはエネルギー使用量を可視化したり、設備担当者が使うものだったが、もう少しインタラクティブにして、オフィス環境を享受するオフィスの利用者の実態を理解しながら、設備担当者が使えるようなソフトウェアにしようという話になった。

ここで、製品をリフレームするというデザインの方向性が出てきた。オフィスの利用者の特性を踏まえて、設備や運用施策を考えていかなければならない。また、最適な空調を実現できていない要因の一つにオフィス利用者と設備運用側とのコミュニケーションの齟

齟齬があることから、直接、双方向にコミュニケーションできる、実態を把握できるような機会を提供すれば、お互いに主体的にやるべきことが見えてくるのではないかと。単にエネルギーの使用を可視化する BEMS (Building Energy Management System) から、その可視化したデータを互いに見ながらどういう運用がよいかをコミュニケーションする BEICS (Building Energy & Interactive Communication System) というコンセプトになっていった。

BEICS の機能の一つとして、温冷感に民主主義を導入し、入居者自らが自分のいるエリアが「暑い」「寒い」を申告できるようにした。申告の結果、空調がどのように調整されたかを表示することで、納得感を得られる。最初、私たちは、個々人にとって快適な温度環境という話をしていたが、これは個人差も大きく、性別やワークスタイルによっても違うので難しい。全員に合わせた温度環境ではなく、全員の不満がない温度環境にしていこうと、納得感を再定義しようということになった。エネルギーをなるべく使わず、入居者にとって納得感があるような形で提示され、運用してもらえることを考えた。また、省エネは面倒というのが、利用者の方の本音だったりするので、利用者の方の仕事や生活に近い情報もあわせて提供しようということで、天気の情報やビール指数（今日は暑いので早く退社してビールを飲みに行こうというユーモア）なども提示している。



この事例を EPIC の国際学会に出したところ、オフィスの実態を調査分析して、導入設備を検討している点がエスノグラフィックなアプローチであるし、組織のみんなにとっていい環境という運用を考える点が、「集团的ですごく日本的だ」とのコメントをいただいた。導入の意思決定者側だけでなく、エンドユーザーも含めて設備を考えていくことは、確かにこれから必要な要素かもしれないと、評価していただく声もあった。

これは、エンジニアと利用者がフィードバックし合うことで少しずつ作り上げていったもので、いま実証実験をしているが、実際に導入して運用することによって分かってくる

部分もたくさんある。利用者が満足した環境で働けるということは、経営層にも響く要素になる。そういうところも含めて、商品としての訴求点はどこかを考えることも課題の一つ。単純に技術の側面だけではなく、これをどう受容していくかをトータルで考えることになる。

昨年夏から運用を始めたので、削減効果はまだ測定できていないが、以前より設定温度を高くしたにもかかわらず、アンケートによると生産性や満足度は変わっていない。他にも部分的にシーリングファンを入れ、また運用方法を工夫して、島ごとにファンと照明のリモコンを置いた。これは組織文化を反映したもので、扇風機や照明が点けばなしになっても、「うちの島ではないから」と消しにくい縄張り意識があった。そこを逆手にとって、自分たちがコントロールできる範囲で責任を持たせることを思いついた。そういう地道な細かい運用面も効いていると思う。このアイデアはやってみると「確かに」と思うが、「縄張りがあるよね」から、それをアイデアや設備に組み込むまでには一つジャンプがあり、エンジニアと複数の利用者が集まって考えることで生み出していった。エスノグラフィック・リサーチをやる側も、そういう文化の側面に気がついて、どう運用していくかにはいろいろとたくさんのソリューションの選択肢があるので、実行可能なことを試行錯誤しながら、みんなで一緒に作っていくことが重要だと思う。

■ Case study 2 サービス現場の生産性向上：書店売り場の改善

紀伊國屋書店本町店の「元気の出る書店を作ろう」というプロジェクトである。オフィス街にあって床面積も広い店舗特性のお店である。「ビジネス書籍を売りたいが、単価が高く、なかなか売れにくい」という課題をお持ちだった。

実際に店内のお客様を観察してみると、時間帯によって属性の違うお客様が来店されている。朝は、おそらく近所にお住まいで、リタイアされたくらいの年齢の方や中小企業の社長さんなどが定期的に訪れる。お昼には、近くのビジネスマンのランチ外出の通路になり、足早に通り過ぎる方が多い。また、商談の待ち合わせの時間に早めに着いて時間を潰すような方も多かった。夕方の定時後は、仕事帰りになんとなく徒然に滞在する方が多い。

せっかく必ず人が通る通路になっているのに、足早に通り過ぎてしまうのはもったいない。何かに目を留めてもらって「いいものがありそうだから、また夕方にゆっくりこよう」と思ってもらえる動線にしたらどうか、という提案をした。

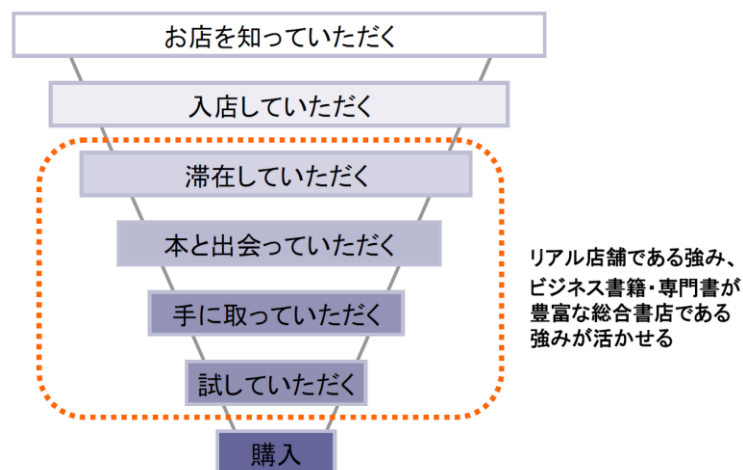
最終的に、「お客様の経験をリフレームしましょう」ということで、「通路利用の方を中心に、出会い買いをしてもらえる動線を作りましょう」ということになった。定義したのは「上質な寄り道」で、オフィス街なので、オンからスイッチオフをしながら、仕事も趣味も含めて買ってもらえるものにしようと考えた。

このプロジェクトでは、調査からソリューション実行までの2セットを5日間でやった。R&D では調査に1カ月、分析に1カ月、ということもあるが、このサービス現場では、とにかく重要だと分かった課題から、いまできるソリューションを実験してみて、お客様の

反応を見ることにした。店員さんには調査や分析と一緒にやる時間がないので、仕事をしながらできる範囲で参加してもらい、現場で即実践可能なソリューションから実践した。そのために、お客様のショッピング経験のプロセスを定義しながら、効率的に情報収集をした。課題が「ビジネス書籍を売りたい」と明確だったので、お客様がお店に入店されて、最終的に書籍を買っていただくまでにどのようなステップがあり、どこに課題があるかを、観察データ分析フレームを使って考えた。

一日で観察してきたデータを付箋に貼り、写真データはプリントして、フレームワークを手描きし、それら観察結果のデータをカラーコピーして翌日持って行き、現場に行って、「確かにこれが問題ですね」「課題ですね」と一緒に確認した。課題はたくさんあったが、その中で取り組みたいことにお店側に優先順位を付けてもらった。

観察データ分析フレーム：お客様の購入までのプロセス



まず小さな改善として、幹線道路に「ビジネスネタチェック動線」を付けた。これはもともとお客様が多く通る通り道になっていたところの真ん中、レジ近くに、本の陳列の間に商品として傘や鞆が並べてあった。観察をしていると、本の商品に視線を落としながら歩いているお客様の視線が、この商品があることによって途切れてしまっていた。このため、これを取り払って、お客様の目につきやすいように少しV字形にしたボードに「ビジネス書籍ランキング」を貼り出し、その前にテーブルを置かせていただいて該当書籍を平置きしてみた。見てみると、通り過ぎる速度がゆっくりになり、立ち止まって手に取るお客様が増えた。大きな効果として、普段でもビジネスランキングの1~3位は売れるそうだが、下位のビジネス本が売れるようになった。お客様にとっては、出会う機会があまりなかった書籍に出会えたことになる。これによって、お店側にも、出会えば買ってもらえるという実感が生まれた。

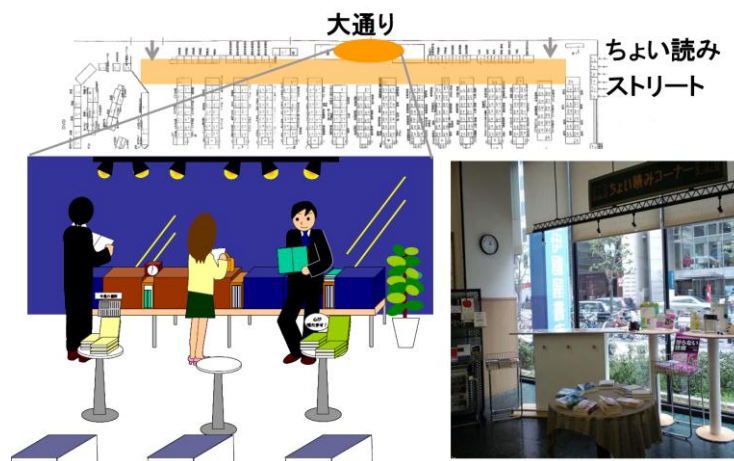
小さな改善 ～幹線道路にビジネスネタチェック動線

- ビジネスマンが店舗立ち寄り時に、さくっと商談や会議のネタ収集ができるような簡易インフォメーションボードを設置
- お客さまの視線、滞在率UPを図るV字型ボード設置



小さな成功と一緒に創ったうえで、大きな改善として「ちょい読みコーナー」を作った。大阪なので、最初のイメージは立ち飲み屋。もともこの書店には椅子のコーナーがあったが、あまり功を奏していなかった。座ってじっくり読むより、立ったままでちょっと読めるコーナーにしようということで、ラフな絵を描いてイメージを共有し、書店のほうで作ってもらった。実際に立ち飲み屋を見に行ったり、もたれやすい高さはどれぐらいか、ラピッドプロトタイピングで試しながら作っていった。

大きな改善 ～ちょい読みコーナーの設置



他にもポップの置き方など、小さなことから大きなことまでを一緒にやっていって、最終的には、私たちがいなくても課題を発見して改善するという活動ができるように支援することを心がけた。1 カ月後に行ってみると、このお店独自の訴求をするため、お客様に

様々な本と出会っていただく機会を増やすことを目指して、店員さんが自分の家にある本を紹介したいということで、家の本棚にあるのと同じ本を「ちょい読みコーナー」に置いたらどうかと考えていると相談を受けた。そういう自発的な工夫改善が定着していて、私たちも励まされている。

■ Case study 3 エスノグラフィック・リサーチの活用事例：EPIC2012

・ EPIC(Ethnographic Praxis in Industry Conference)

EPIC は、Intel、IBM、Microsoft の人類学者たちが立ち上げた学会で、米国文化人類学会の応用文化人類学の組織 NAPA (National Association for the Practice of Anthropology) の下にある。今回 (2012 年 10 月開催) は 8 回目の開催で、米ジョージア州サバンナで行われた。

デザイナー、リサーチャー、コンサルタント、大学の先生、広告代理店など、デザイン思考に関わる方の参加が多い。日本からはソニー、電通、博報堂などが支援している。今回はビッグデータの議論が盛んにされていた。Facebook や Google にも文化人類学の研究者がいて、ビッグデータをどう解釈して、どういう文脈で使っていくか、また、エスノグラフィック・リサーチはスポットで、時系列のデータが取りにくいので、それをビッグデータとどうトライアンギュレート (組み合わせる) していくかという議論が面白かった。

・ Oral session: Renewing Workplaces / Organizations

Back to the Future Work: Informing Corporate renewal - Jennifer Watts-Englert@Xerox

米ゼロックス社では、実際に IT ワーカー、ナレッジワーカーを調べて、将来の IT のサービスソリューションをどう提供するかを考えている。これまでは、エスノグラフィアやリサーチャーが調査をしてそれを開発に渡すだけだったが、一緒にプロジェクトベースでソリューションを実現していこうとしている。具体的にどういう価値の形にして、どう提供していくかが重要なので、それ自体にサービス提供のステークホルダー全員が関わっていくということだと思う。

・ Oral session: Renewing Workplaces / Organizations

Integrating Organizational and Design Perspectives to Address Challenges of Renewal

- Jo Aiken@University of North Texas

この事例は NASA でスペースシャトル計画が終わった後に、これまでの組織や人をどう再配置、再活用するかということを、エスノグラフィック・リサーチをベースに考えているというもの。NASA という国家規模のプロジェクトで、高学歴の専門家が使命感に燃えて集まっている組織に、この計画がなくなった後、どういう研究開発テーマを与えたいのかを考えている。これは、コーポレート・エスノグラフィーと呼ばれている分野で、企業文化や企業経営、組織運用などを研究している。

・ EPIC2012 でみえた潮流

デザイン思考はこれまで価値を生み出すことだけにフォーカスされてきたが、それだけでなく、価値の運用方法や価値自体の廃止についても議論になっていた。

たとえばパブリックセクターでは、いまあるミニマムのリソースをどう再配分すれば効率的なサービス提供や問題解決ができるかを考えなければならないが、そういう側面にどう活用したらいいか。また、環境面を考えて、商品サイクルなど、価値自体をどう終わらせるか。たとえば、US ポストの事例では、郵便局をなくした場合、配送するという機能は、ビジネスの FedEx で代用できるが、郵便局の場自体がコミュニティの機能となっている側面は誰がどう代替するのか。価値を終わらせるときにはそういう違う側面もあわせて検討しなければならないということが議論されていて、私自身も示唆をもらった。

一方で、危機意識も持った。日本の大企業では、現場や問題から遠かったり、組織も多く縦割りで、動きにくいということがある。欧米では、とにかくみんなで、できることをやろう、走りながら考えようということがデフォルトになっていて、それによって、目的もそうだが、付随的に周辺のアプリケーションが生まれるという副次的な効果も生まれている。机上できちんと計画を立てることも重要だが、計画することに時間をかけたり、現場に行かずに机の上だけで仕事をしていると、日本は置いて行かれるのではないか。目の前でできることもある。それを共有してやっていくことが、今年の私の目標になった。

コミュニティデザインなどでは、見えない価値も含めて、コミュニティのリソースや価値を共有し、どう活用するのかをコミュニケーションする、実際に運用するためにうまく可視化、ビジュアライズ、デザインしていくことも重要だと思った。

■ むすびに

皆様も観ることを体験していただいたり、事例を通じてお感じだと思うが、行動観察やエスノグラフィック・リサーチは、導入すればいいというものではない。どう使ったらいいのか、どうすれば自社にとってメリットがあるのかを考えることが非常に重要だと思う。

長所としては、フィールドを詳細に観察するため、新たな事実、気づき、洞察、アイデアが豊富に得られ、その場にあるリッチなコンテキストを中心に、深い洞察をもとにイノベーションを創出することができる。また、前々回の EPIC で「エモーショナル・ナレッジ」という言葉を聞いて、なかなかいいなと思ったが、ナレッジを運用するときに、誰のためになぜやるべきかが見出せないで、なかなか背中が押されない部分があって、お客さまの顔が見えると、自分のモチベーションも上がるし、組織にとっても複数の課題にどうリソースを配分していくかという意思決定をドライブできると思う。さらに、組織の共通言語が得られる。現場の同じデータを見ることが、組織のビジネスをつないでいくことにも役立つと実感している。

ただし、時間がかかる。また、方法の定型があるようでない。R&D か、サービスの現場かでも違う。やり方は与えられるだけでなく、自分たちのやり方を磨いていかなければな

らない。また、アンケートのようにたくさん数を調査することは難しいので、よく「小数を対象にしたエスノグラフィック・リサーチだけでは一般化できないだろう。これだけで売れるかどうかは分からない」と言われるが、それは別途、マーケットのデータなどで検証する必要がある。さらに、調査される側の対象者の負担が大きいということもある。無闇矢鱈に入るとビジネス活動の邪魔になる場合もあるし、お客様側もプライベートな生活を見られて大変ということがあるので、そこには十分配慮する必要がある。

いい面も悪い面もあるが、私自身これまでやってきて、皆様の組織のプロセスや活動の必ずどこかで活用できるという実感を持っている。

弊社のワークショップルームは、自分の既成概念やステレオタイプを脱いでいただくことがコンセプトの一つになっている。たとえば偉い人が来ると、その役職にふさわしいことを言わなければならないというようなモードになってしまい、主観的な意見を出しにくかったりするので、そうではなくて本音で率直に意見が交換できるように、ちょっとカオスな空間にした。吹き出しパネルはホワイトボードでできており、プレストのテーマを書いたりもするが、励ますようなセリフを入れた吹き出しもあり、全てマグネットで貼れる。パーティションは観光地に置いてあるような顔出しパネルで、リバーシブルになっていて、大阪城や海遊館、通天閣、たこ焼き、太陽の塔など、大阪らしさを表現している。自己紹介のアイスブレイクやここに来た記念にしてもらっている。

実際に来ていただくと分かるが、あまりネガティブな気持ちにならない。人間は意外と環境に左右されるということで、カーペットの色や素材にもこだわって、気分があがるようなカラーリングにしたりしている。猪子寿之さんのチームラボと一緒に作っていただいた。カーペットと椅子などのカラーリングもバリエーションがあって、目的に応じて使い分けられるようゾーニングしてある。アイデアを出すときは赤、熟考するときはグリーンと、カラーの効果も考えた。大阪にいらしたときには、ぜひ遊びに来ていただきたい。



[ディスカッション]

- 「エスノグラフィーでは観察にあたって仮説を持たない」と、よく言われる。ただ、お客様のところへは何か目的があって行くので、「工場の生産性を上げたい」というぐらいの漠としたことならいいが、もっと具体的な仮説を持っていく場合がある。これをどう扱えばいいのか。
- 大勢でフィールドに入るのは難しいが、少数で複数の人で行くのがいいと思う。たとえば極端な2人で行けば、それぞれ違う観点から見ることができる。仮説を持ちすぎるとその部分のデータしか入ってこないし、その仮説に沿ってデータを加工してしまう。それは仮説発見ではない。何のためのデータ収集なのかを今一度共有して、見ていく周辺でデータを収集するようにしていく。たとえば、使い方であれば、その周辺にどんな道具があるのか。ミーティングであれば、前の準備や終わった後の様子も見る。観察ガイドを作ることも重要だと思う。複数の人、たとえばマーケッターとエンジニアで行くと、日々考えている観点が違うのでいいと思う。
- 「こんなことまで聞くのか」ということまで聞くが、メーカーの立場でお客様のところに行くと、「帰れ」と言われる可能性がある。
- 「何しに来た」と怒られたことがある。特に店舗の場合は、偵察に来たのかと思われることもある。何のためにこれをしていて、そのためにどう協力してほしいかをしっかりと伝えて、理解していただける範囲でやる。最初から「何をしてもいいです」という組織はない。そこはラポール（信頼関係）で、解決に向かって一緒にやっていきたいということを示しながらやっていくことが重要。
- 人を相手にしているということが大きい。技術屋は苦手だと思う。
- 苦手かもしれないが、技術者のいいところとして、真摯に製品や使われ方を見ようとするし、自分ができる技術で何とかしたいという思いも強い。熱心に聴くので、問題意識として持ち帰るものが多い。ユーザーにとっても、作っている人の顔が見えることは受け入れられる要素だと思う。
- EPIC でみえた潮流として、ユーザーだけではなくステークホルダーも、という話をされていたが、EPIC でそういうことが議論されていたのか。
- たとえば、パブリックセクターのサービスをデザイン思考で考えて実践している人たちのパネルディスカッションがあり、パブリックセクターになればなるほど関わる人が多いので、ユーザーを見ることも大事だが、サービスを提供する側の意思決定者が何をどう考えて判断しているのかなど、そちら側も理解して提供の仕方などを議論しなければ前に進まないという実感があると話していた。私自身、ステークホルダーの

エスノグラフィーもしているが、その組織が持つリソースや文化に合わせて **How** を考える。**How** をうまくやるには、関わる人の考え方や文化を理解することが有用だと思う。

- デンマークでは、ユーザーだけでなくステークホルダーも巻き込むということを言われるが、米国ではユーザー中心という印象がある。EPIC でもそういう議論が出てきているというのは面白い。

- 去年ぐらいから、コミュニティデザインが議論として上がってくるようになった。確かに、パブリックセクターに提供しているデザイン会社の方から、欧州に比べて米国は 10 年ぐらい遅れているという話を聞いた。さらに日本はどうか、と考え込んでしまった。今回の EPIC はサバンナで開催されたが、象徴的な意味がある。サバンナはもともと黒人の奴隷貿易やプランテーション、港湾で栄えた地域で、いまは観光地になっているが、仕事がありません、荒廃している地域もある。そこにサバンナの大学が支援をして、一緒にコミュニティ・リバイバルに取り組んだりしている。EPIC2012 のキーノートはエミリー・ピロトン (Emily Pilloton) で、彼女はデザイン思考を使って、若者の教育コミュニティ・リバイバルをデザインしている。具体的には、教育環境が整っていないような荒廃した小さな町に入って、デザイン思考を取り入れた教育のプログラムを作り、中高生自身がこの町には何が必要かを調べて、鶏小屋を作ったり、野菜を売る市場を作ったりしている。教育のプログラムも作るし、コミュニティの課題解決にも取り組む。とにかく巻き込んで、やれることからやっていくという姿勢は、EPIC コミュニティのメンバーも共有していると思う。

ビジネスでは Intel がやはりすごいと思う。彼らのビジネスはプロセッサを売ることだが、セールスの部隊にも人類学をやったような人がいて、たとえば、中国の農村にプロセッサを入れるために、農村の役人と実際に協業しながら、教育やビジネスのプラットフォームを一緒に作っていかうとしている。価値の終わらせ方の発表をしていたのも Intel の方で、視野が広い。日本はまだ価値を生むところが中心だが、バリューチェーン自体をどう再構築するかなどパブリックセクターの部分もこれからどんどん入ってくると思う。

- 一般的に、日本人の気づきにはきめ細やかなところがあると思う。諸外国に比べてどうか、学会などで何か言われたことはないか。
- 先ほどの BEMS の事例では、そもそも欧米だとオフィスの利用者が空調環境について文句を言うという概念すらないのではとコメントいただいた。関わる人、ステークホルダーみんなにとってどうか、それぞれの立場をきめ細やかに見られることで、いろいろな観点を持てるし、いろいろな価値のリフレームができる。

日本の強みだが、「フォークと箸の違い」があると思う。欧米ではナイフ、フォーク、スプーンがあり、フォークは食べ物を突き刺す機能しかないが、箸はつまんだり、刺

したり、割ったりできる。複数の機能を一つのモノでこなしている。座布団もそうで、座ったり、枕にしたり、重ねたりできる。欧米は一つのものに一機能だが、日本人は一つのを複数の価値のコンテキストで使っている。それは強みだと思う。コンテキストは与えられるものではなくて、引き出していくものだと思うので、そこを見出すのに日本人は向いているのではないか。

- 逆に言うと、多民族だと、一つのものに複数のコンテキストが入っていると混乱する。
- コンテキストを限定することで、円滑にしていくという側面はあると思う。だからこそ形式化しやすいし、運用もしやすい。
- 観察者が入ることによって、環境が変わってしまうということもあると思う。かといって、覆面だと見るべきものが見えないということもあるだろう。そこはどうされているのか。
- 現場やプロジェクトによって目的も対象も違う。最初はこちらも緊張しているし、何をどの程度ぶつけると反応してくれるのか、探りながら、というところがある。観察者効果は必ずあるので、事前に考えられることは考えて、できるだけミニマムにするという前提でやっている。たとえば店舗で、あからさまに「みなさまの買い方を見ています」と言うと、誰も買わなくなる。ただ、言わないのも倫理上問題なので、ウィンドーなどに「今日は店舗調査が入っています」という掲示をして、「調査員」の印を付けてお客様にインタビューしたりする。対象のフィールドに応じて対応している。
- 共感と言われたが、共感したつもりになっていることもあると思う。「共感が足りない」と丁々発止でやっているのか。そこをどういう塩梅でやっているのか興味がある。
- 私は丁々発止をやるタイプで、特に現場から戻ってブリーフィングして共有した後で、「この人はこういう表情をしたけれど、裏に他の思いがあるのではないか」というようなことは結構ぶつけ合う。ただ、そのときに「自分はこうだ」ということを持ち出し過ぎると課題がすり変わってしまうので、対象の人を主語にして、その人がどうなのかという観点でしっかり議論をしていく。もちろん、自分の経験や考え方をもとに共感していると思うので、取り組むべき領域を発見しやすいし、解決しようというモチベーションもわくと思う。
- 共感してもらっているというフィードバックがあればいいが、そこで折り合わないケースもあると思う。
- それは極力なくしたい。いきなり「これがソリューションです」と持って行くと、それが起こりやすい。事実をどう見るかということから、すり合わせをする。生データは事実なので、主観的に良い／悪いではない。まずそれをぶつけて、お店の問題意識がどこにあるのかを探る。そこを中心に解決していくが、それが本質的な課題から遠

い場合もある。その場合は、どういうステップでそこに行くか、組み立てを考える。

- 本質的な課題が分からなければ、そこから遠いかどうかも分からない。
- 定義するのはとても難しい。課題の解決は、「何を、誰に、なぜ、どうやって提供するか」。「何を」の部分はお客様への価値だが、「なぜ」「どうやって」の部分では、提供者側が抱えている問題も解決しなければならない。その部分は、一緒にぶつけ合いながら作っていくしかない。提供者側のエスノグラフィーと呼んでいる部分で、一緒にやりながら結構見ているし、気づかされることも多い。
- 「共感ができた」と分かるときがあるのか。
- それはいろいろな場面である。単純にデータを共有したとき、「やっぱりそうか」と、自分たちもなんとなく分かっていたけれど、実態として突きつけられて問題意識が深まる場合がある。また、このワーキングマザーの大変さを何とか解決してあげたいというように、対象者のストーリーに共感する場合もある。人はいろいろなコンテキストで共感するので、いかにそこを課題解決のエモーショナルなエンジンとして使っていけるかを常に考えている。いろいろな立場の人に共感できなければならないし、第三者的に見なければならないところもあって難しい。
- 実践をしていくと、自分の見方が強化されることもあれば、一緒にやる人たちの見方から視野が広がることもあると思う。観察スキルの訓練はどうやっているのか。実践を重ねるなかで自然とできるようになるのか、それとも意図的に広げよう、深めようとしているところがあるのか。
- たとえば、一つの製品の利用を見るには、その製品の業界を知らなければならないし、その使用シーンも分らなければいけない。使用する人が高齢者であれば、生活状況や価値観、家計状況や身体的な負担も見なければならない。机上で分かることと、実践しなければ分からないことがある。使用の痕跡などは、経験がないと気がつかないかもしれない。それを練習することはできると思う。
- どうやって導入しようかと考えていたが、ハードルが高い気がする。プロフェッショナルに来てもらって慣れていくしかないのか。これを導入してみたいという企業は、何から始めるのがいいのか。
- その企業の文化もあると思う。特に日本のメーカーは、外から専門的なものを買ってくるよりは、中で種をまいて育てようとするところがある。であれば、全員がプロフェッショナルになることはできなくても、それぞれがいろいろなことを発見できるようにする。どう課題を現場で発見していくか、それを誰がどうやるのがいいのかを、企業が抱えている課題によってアドバイスすることもある。逆にサービス現場だと、「リソースがない」と言われるので、そういう場合は、こちらでやり方を示して、「何

ならできそうか」を聞く。もちろんお金があれば、プロフェッショナルを雇ってうまく使う。前回、安岡先生から発表いただいた **Bang & Olufsen** は、外部から専門家を持ってくるタイプなので、それは企業文化によって組み合わせがあると思う。ただ、メーカーは学びたい、内製化したいという方が多いような気がする。

- 内製化がいいのかどうか。プロを持ってくるのが一番いいことは分かっているが、毎年の予算申請が面倒。それなら全員がある程度できるようになれば、組織全体としては十分いける、という感覚がある。
- 導入しやすいことからやるのがいいと思う。理想的には何がいいかを置きつつも、具体的に明日から何ができるかが近道だという気はする。
- そういう場合、いまの同じ組織の中で意見を出し合っていたほうがいいのか。それとも第三者的な人に入ってもらったほうがいいのか。
- もちろん、近くに専門家がいればアドバイスをもらいながらやるほうが望ましい。とにかく、動けることからやるのがいいと思う。やっていくうちに、どういう形だとフィットしていくかが分かる。もちろん、大きなことから始めないと受け入れられないような企業文化もあると思う。そうであれば、時間がかかることを前提に組み立てていくしかない。あるいは、表と裏を作って裏のほうでやっていく。
- 本を読むと、人類学的な解析に基づいたソリューションがかなりあったが、その要素はどのぐらいあるのか。そういう人はマストなのか、それともケース・バイ・ケースなのか。
- 解釈をリッチにしていくためには、人類学的な観点というか、全体志向で構造的に考える人がいるほうが望ましい。たとえば、文化は機能的に捉えられる面もあれば、無駄にみえるが理由があって継続している面もある。そういう部分は、ある程度そういう知識や経験があったほうがいい。ただ、それがないとできないわけでもないと思う。先ほどのエミリー・ピロトンの専門は建築で、人類学をやっているわけではない。デザイン思考を建築の分野で使って、一緒に鶏小屋を作ったり、道具の使い方を教えたり、彼女ができる領域でやっている。そういうことをどんどんやることで、いろいろな問題を解決していけるので、皆さんが持っているスキルやリソースで解決できる問題は必ずあると思う。ただ、そのときに本質的な課題と違うことをやっていると遠回りになるので、そこにどう近づいていくかだと思う。
- **Intel** の話がもあったが、確かにただ物を持って行って置いてくるだけでは全く売れず、一緒になって課題を解決するようなことをしてその先にビジネスがあるという時代になった。特に海外で顕著だが、日本でも東北の復興などはその例だと思う。今回ご紹介の手法は上記のような課題解決型の提案活動に使えると思うが、コンサルタント会

社になるつもりならともかく、一般の製造会社はこの活動にどのくらいの人をかけていけばいいのか。いろいろな企業で CSR やプロボノと称してこのような活動をしているが、実際は本業以外のところでリソースを維持確保していくのが難しい。いくつかの案件でトライすれば、それをパターン化して展開できるのではという期待もあるが、そういう事例で参考になるものがあれば知りたい。

- 課題によっても違うと思う。研究開発をして新しい価値を生むためにやりたいのか、それとも営業力を強化したいのか。また最近、個人的に思うことだが、問題の当事者になればみんな真剣に考えて行動すると思う。いま企業活動の中にあまりにもそれを醸成する場がない。問題に直面して自分が関わっている当事者になれば、何とかしなくてはと思う。間違えると困るのは、こういう人や機能を入れれば解決すると思われることで、本質的な課題は何だろうと。
- 自分自身が分かっていないお客様に対して、それを分からせてあげることは非常に大切と思う。ただ「おまえ、売りに来たな」と思われると拒否されてしまうので、あくまで中立的な位置づけで入っていかなければならない。複雑で戦略的な活動となるので、担当する人には何のためにそれをやるのかをきちんと方向づけしてあげなければならない。マーケティングデータの収集という動機付けがよいのかもしれないし、あるいはプレマーケティングという説明もあるかと思うが。
- 効果が認められやすい最小限の規模でやるのがいいと思う。その規模は会社によって違うと思う。
- エスノグラフィカルな手法はお客様と仕様を決めていくようなところではすでに使っていて、次の適用先は何かと考え質問しているが、まだ絞りきれていない。
- それを起点にしていったらいいと思う。ビジネスの環境が変わると、経営の意思決定として、新しいものは切られやすい。効果は必ずあるので、継続的にやっていくということを、最初の時期は大切にしたいと思う。
- プロジェクトは多人数だが、エスノグラフィーには少人数で行く。現場であったことを、他の人とどうシェアするかは課題を感じている。その情報の連携がうまくいかなくて、結果、私から見ると本質的な課題ではないのではないか、というところに落ちてしまったことがある。現場観察で得た情報を、どうやって皆とシェアすればいいのか。
- 課題が大きければ大きいほど、シェアしたほうがいい。クライアントによっては時間がないと言われるが、許容範囲でリッチにやったほうがいいと思う。単純に対象者の情報を得るだけでなく、関わる人たちがそれぞれ何を問題意識として持っているかを交わし合うためにも重要な時間だと考える。本質的な課題ではないと思うところに落

ちてしまったとすると、その理由は何なのか。もしかすると、そこに企業側の課題があるかもしれない、というように考える。広く人に入ってもらえらうほど、共通言語、共通データになり、組織知となっていくので、後々の仕事がやりやすくなる。

- 本質的な課題ではないところに落ちてしまった理由は、皆の中に共感を醸成できなかったからではないかと思う。「主婦のところに行って、こういうインタビューが得られました」というような報告をした。行った人たちは主婦の方が話していた様子や表情を見ているので、この人はこういう課題を抱えているとすごく共感しやすいが、行っていない人は頭では分かっても、本質的な課題のディスカッションでは、あるべき論で語ってしまう場面があった。その情報のシェアで、何かいい方法があるといいと思う。
- テクニカルな設定でできることもある。自分事を話さない、なぜこうなっているかを当事者の視点で言葉を交わしていく、というルールにする。編集の意図が入ってしまうが、ビデオも効果的に使えると思う。ポスト・イットで色分けして、課題に優先順位を付けたりする。もう一つ陥りやすいこととして、合議制でアイデアを評価したりするのは難しい。そうすると革新的でとがったものが評価されにくく、一般的な、抽象度の高いものにしかない。そこは、リーダーなりが勇気を持って意思決定する必要があるだろう。