

日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ) 第161回 2012/4/27

# サービスプロフィットチェーンへの エスノグラフィの応用

法政大学大学院 客員教授  
hirata@im.i.hosei.ac.jp

富士通株式会社 品質マネージャー  
hirata.sadayo@jp.fujitsu.com

平田貞代

# サマリー

**文化人類学における長期的な研究手法であるエスノグラフィのうち、経営を支援する道具として有効なエッセンスを抽出し短期間で繰り返し実施可能な形式にデザインした、ビジネスエスノグラフィについて解説します。**

**ビジネスエスノグラフィの主な用途に、マーケティングとプロセス改善があります。製造からサービスまで多くの産業に応用可能なマーケティングとプロセス改善の事例を紹介しながら、実施方法について説明します。**

**市場の把握や組織内のプロセス改善にビジネスエスノグラフィを応用することにより、サービスプロフィットチェーンを構築し、市場と企業が互いに進化する新たなマネジメントについて提案します。プロジェクトマネジメントへのビジネスエスノグラフィの応用について、PMAJメンバーの方々と一緒に議論しながら考察できれば幸いです。**

# 現実の問題を解決するための領域

## 【人間】

エスノグラフィ

心理学

コミュニケーション分析

## 【融合】

プロジェクト・マネジメント  
品質管理

ビジネス・エスノグラフィ

プロセス改善

要求工学

## 【技術】

社会システム

アルゴリズム設計

形式手法

# 技術の進化

## ■技術の三重の相乗効果

CPU (数10万倍) × メモリ (100万倍) × ネットワーク (690万倍)

出典:『医療産業研究会』経済産業省

## ■スーパーコンピューター「京」

出典:独立法人理化学研究所

<http://www.riken.go.jp/r-world/info/release/press/2011/110620/index.html>

672筐体(CPU数68,544個)

世界最高性能の8.162ペタフロップス(浮動小数点演算数每秒8,162兆回/秒)

実行効率93.0%

2004年6月以来の日本第1位



技術の進化に社会は追いついているか

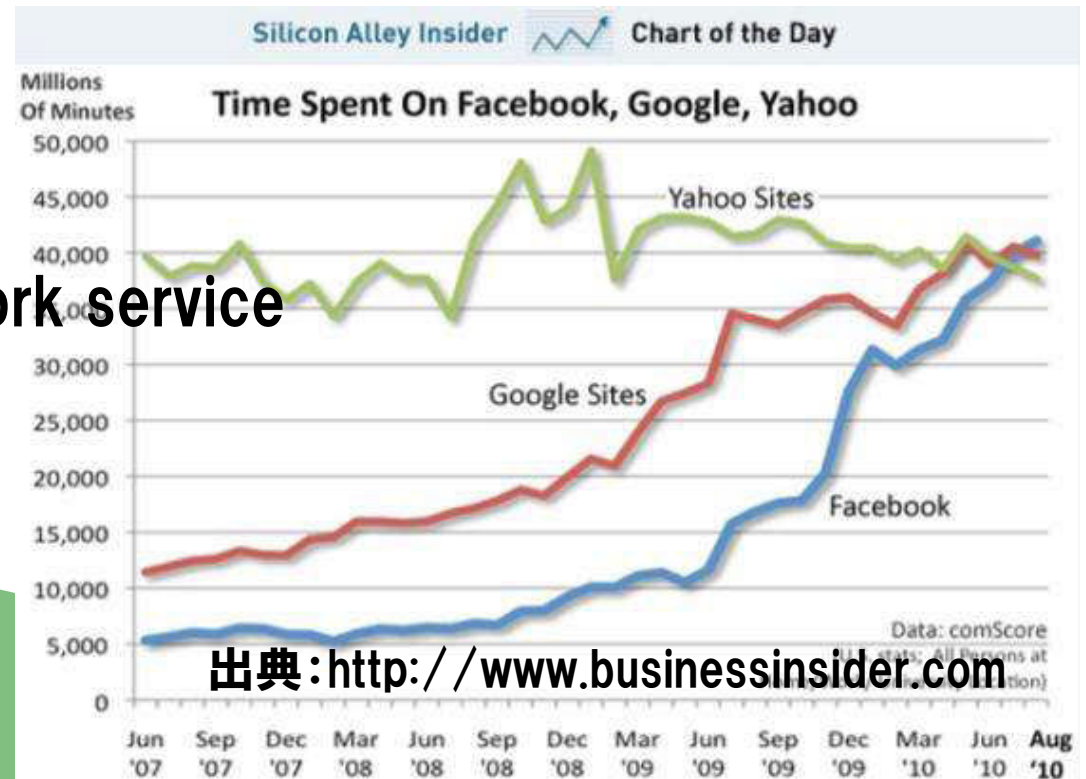
Copyright assoc. Prof. Dr. Sadayo HIRATA 2012

# 人間の思考の変化

## ■人間の変化

- テレビ離れ
- 車離れ
- 晩婚化
- 節電

Social network service  
Freemium  
Share



生理的

physiological  
need

安全

safety need

所属と愛

social need  
/love and  
belonging

承認

esteem

自己実現

self  
actualization

人間はソフトウェア開発無しに満足できなくなりつつある

# マネジメントに求められる変化

## 生産性の向上

### 標準への準拠

- ・均一性
- ・完全性
- ・網羅性

## 社会の信頼性の向上

### 人間の満足

- ・安全、安心
- ・誇り、尊敬

人間の満足を高めるために、  
従来とは異なるマネジメント方法を補完することが求められている

# ビジネス・エスノグラフィとは

# ビジネス・エスノグラフィの事例

## 携帯電話機製造・販売

インドの街頭で携帯電話の利用について観察。

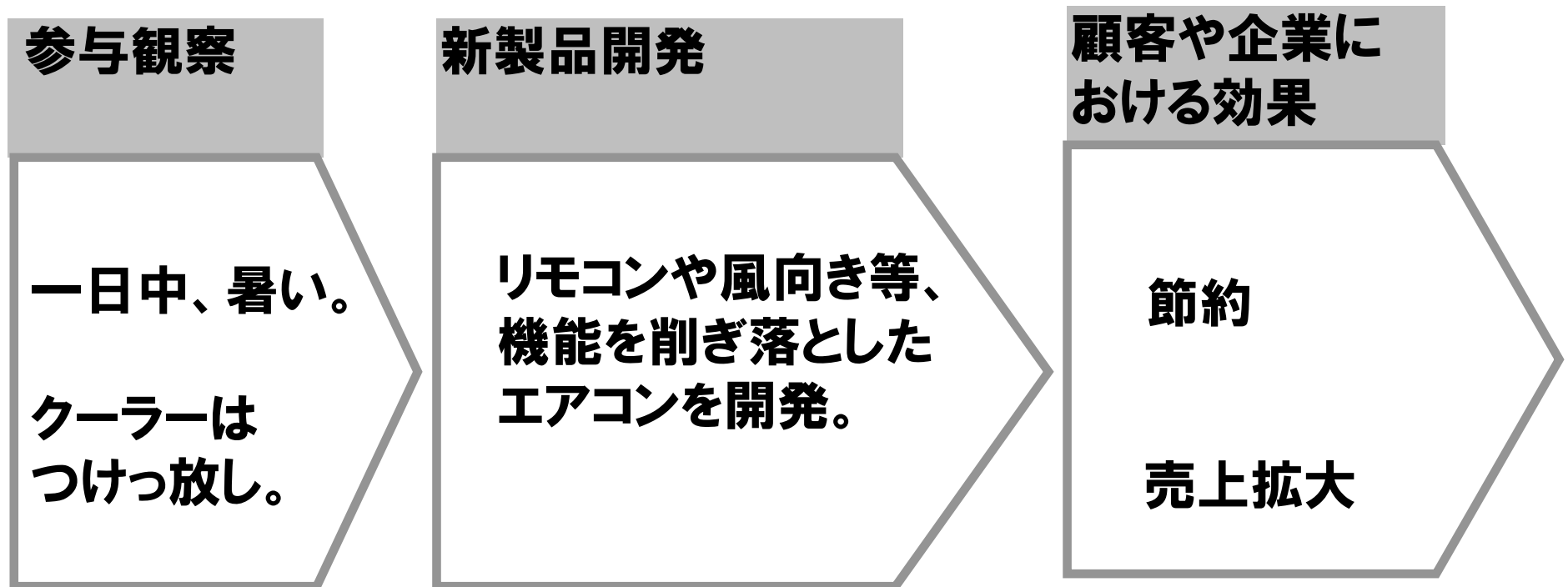




# ビジネス・エスノグラフィの事例

## 家電製造・販売

インドの数百世帯におけるエアコンの利用について観察。

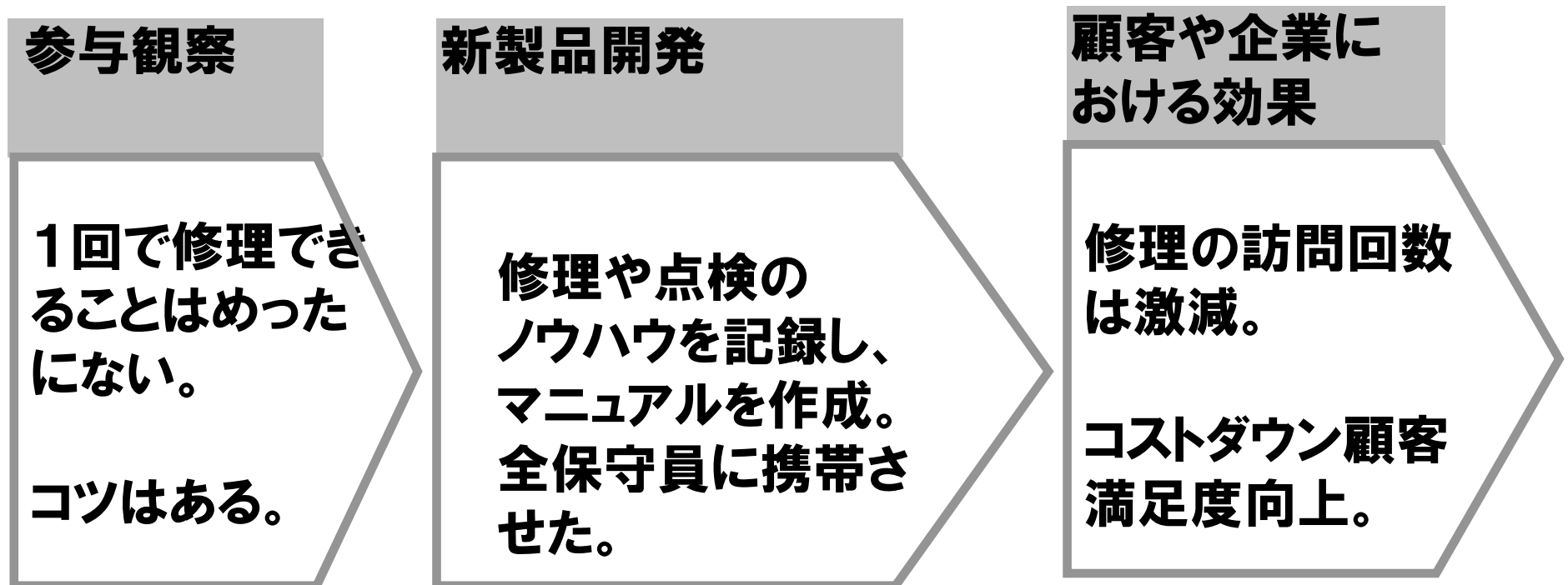


出典：平田、法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011,2012

# ビジネス・エスノグラフィの事例

## コピー機保守サービス

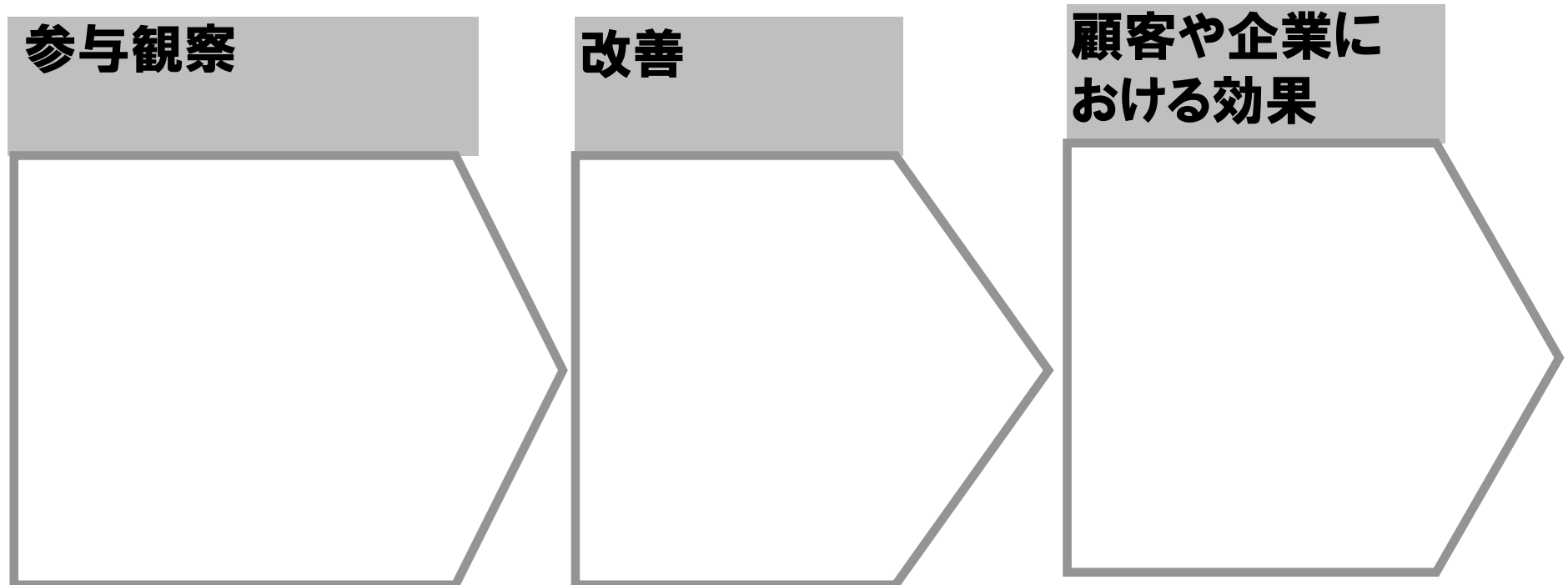
社内の休憩室でコピー機の修理から帰社した保守員の雑談を観察。



出典：平田、法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011,2012

# ビジネス・エスノグラフィ 体験1

観察ではなく、**参与観察**をしてみましょう。



出典：平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012

# ビジネス・エスノグラフィの事例

## 入浴・飲食サービス

スーパー銭湯内(入口、飲食販売付き休憩室、浴場・サウナ)で、顧客の購買について観察。

### 参与観察

休憩室を通過し、浴場・サウナへ入り汗を出す。  
シャワーを浴びる。  
扇風機にあたりながら着替える・・・。

### 改善

休憩室に貼ってあったビールのポスターをサウナへ移動。

### 顧客や企業における効果

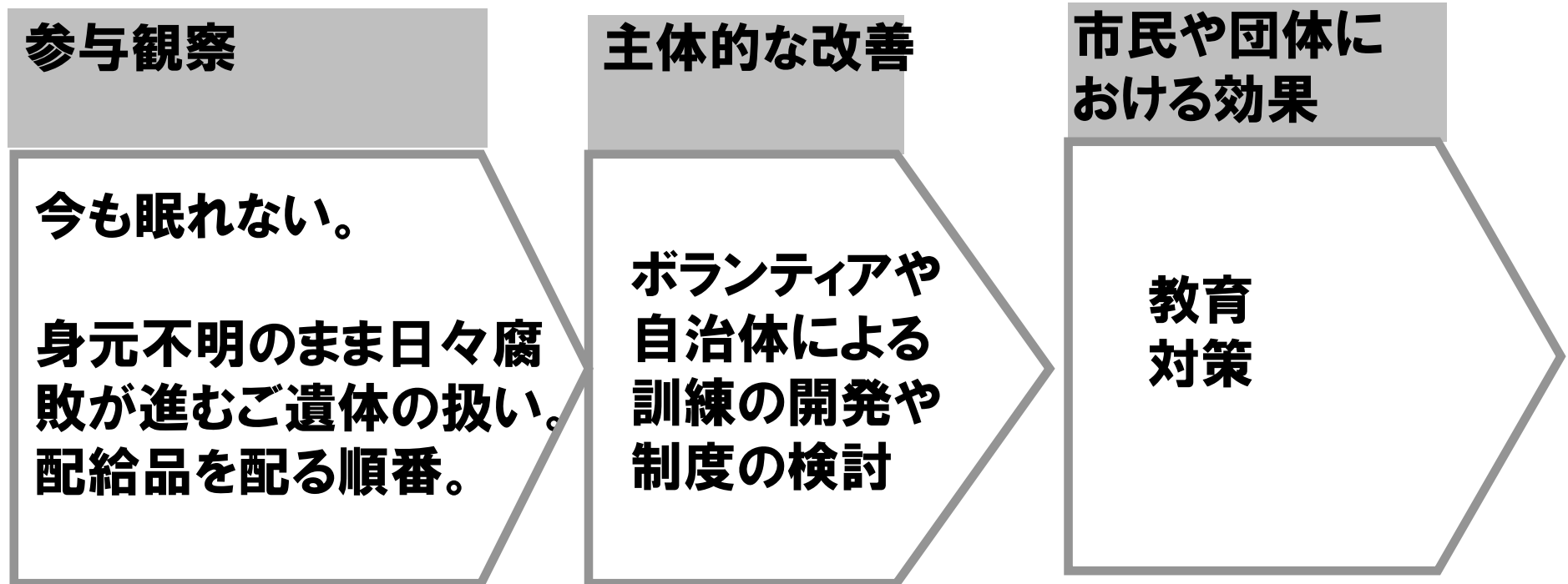
快適  
また来よう！  
  
購買額増加

出典：平田、法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011,2012

# ビジネス・エスノグラフィの事例

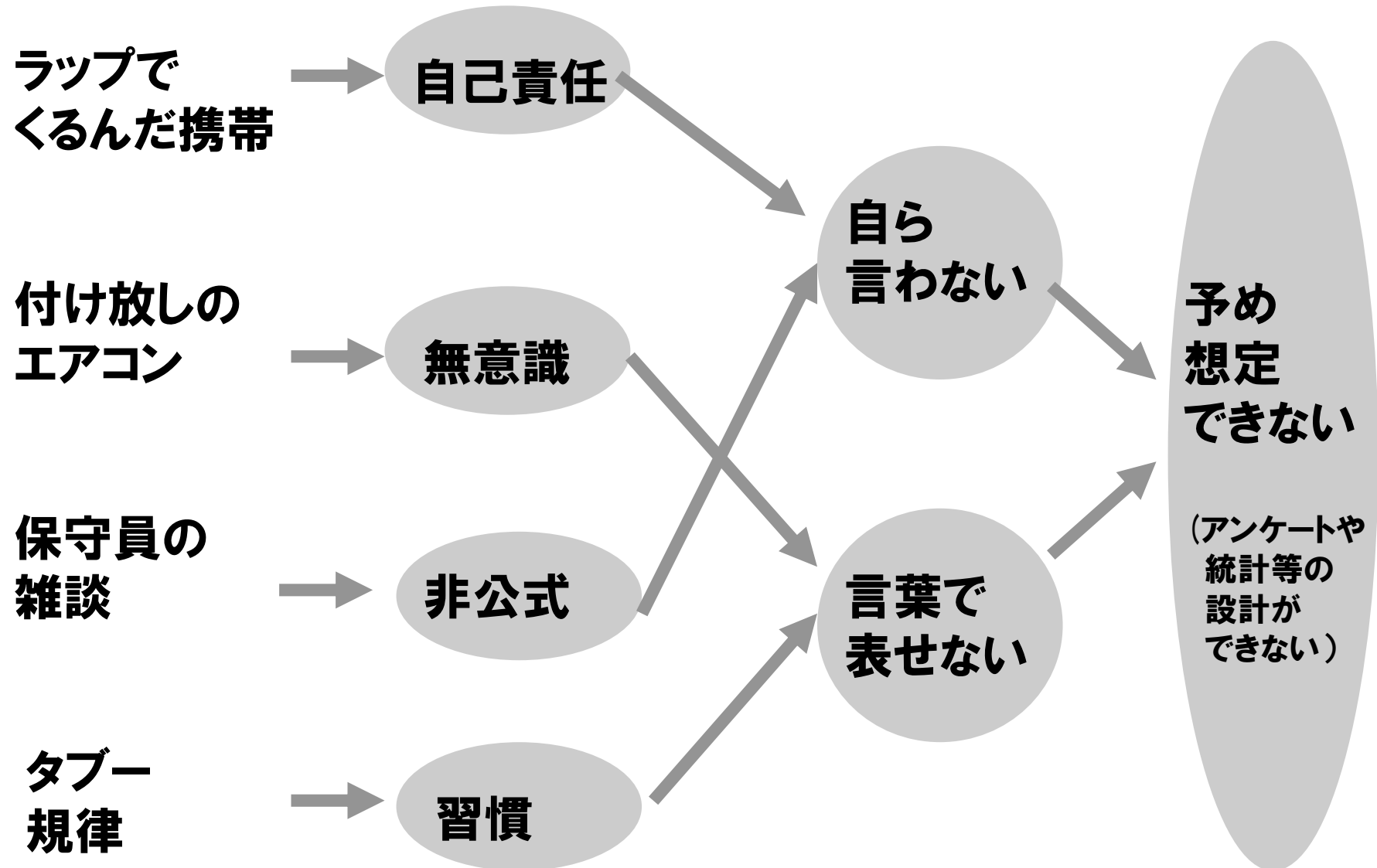
## 阪神淡路大震災

被災者の方々の状態について観察。



出典：平田、法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト、2011、2012

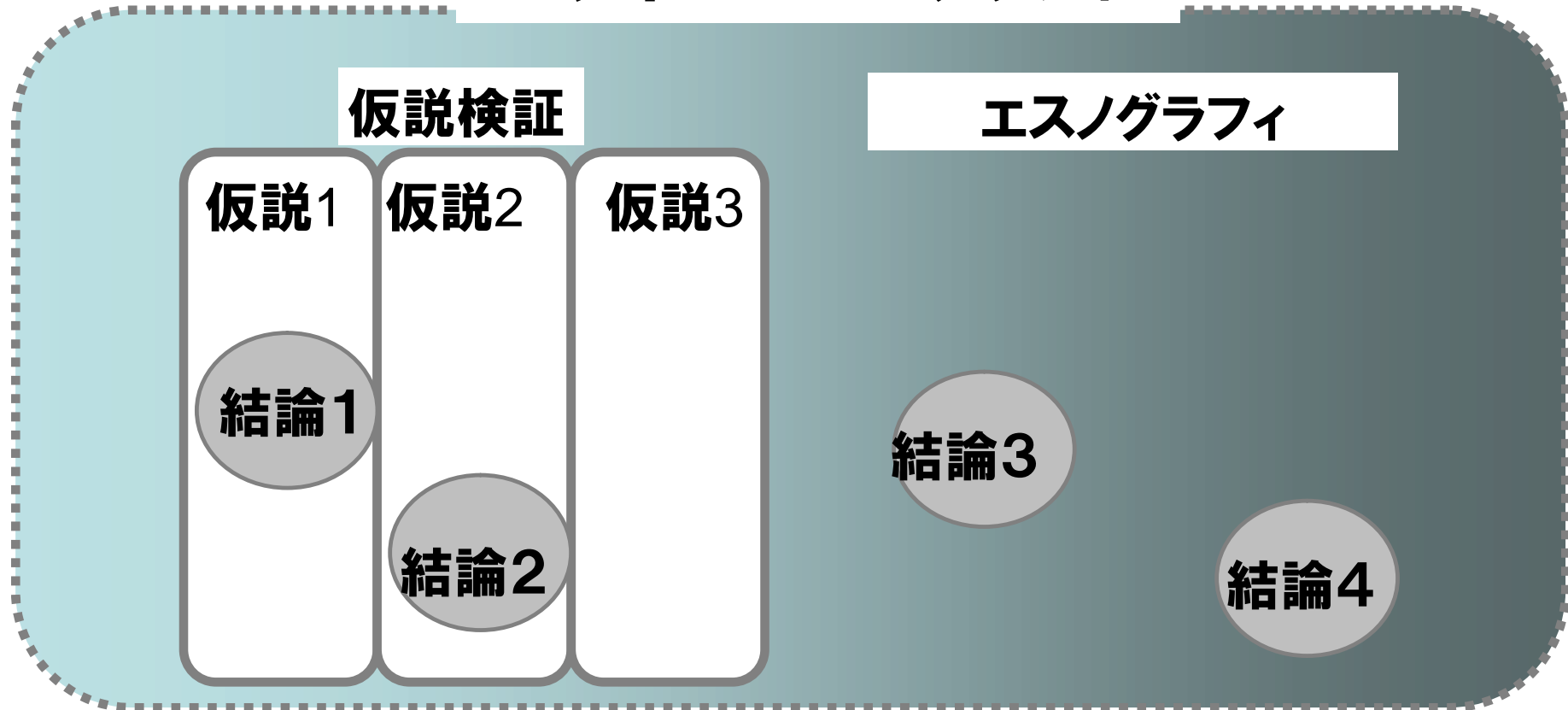
# なぜビジネス・エスノグラフィなのか



出典：平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012

# 参与観察と仮説検証の併用

## ビジネス・エスノグラフィ



## 目的達成のためのハイブリッドな使い分け

出典：平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012

# ビジネス・エスノグラフィ 体験2

■トランスクリプトをエビデンスにして談話分析をしてみましょう

出典：平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012

Copyright (C) 2012 assoc. Prof. Dr HIRATA Sadayo All Rights Reserved



# 文化人類学のエスノグラフィとは

エスノグラフィ(参与観察、フィールドワーク、現場観察)

## ■方法

- ・現場で直接観た・聴いた・描いたことを根拠に分析
- ・言葉や数値で表せない実態(習慣、例外、暗黙知)を体験を通じて相互理解
- ・仮説検証ではなく、新たな仮説の発見

## ■実施の特徴

- ・長期間連続(数年)的な情報収集
- ・習得に時間(数年)を要する専門知識(文化人類学、社会学、心理学)
- ・実態の可視化や報告(論文発表など)が求められるテーマを重視

## ■例

「ホーソン実験」 工場の現場観察 シカゴ,1920

室温・休憩時間・賃金より、規範・仲間意識が生産性に影響

# ビジネス・エスノグラフィとは

## ■方法

- ・文化人類学におけるエスノグラフィと同じ

## ■実施の特徴

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

## ■主な用途

- ・マーケティング
- ・プロセス改善

## ■主な機能

- ・サービス・プロフィット・チェーンの構築ツール
- ・人間の思考のステージ別合意形成ツール

出典:平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012  
Copyright assoc. Prof. Dr. Sadayo HIRATA 2012

# 視点を転じる道具

## ■マーケティング

- ・携帯(フィンランドからインドへ)
- ・クーラー(日本からインドへ)
- ・スーパー銭湯(売手から買手へ)
- ・レンタカー(モノからサービスへ)

## ■プロセス改善・経営改革

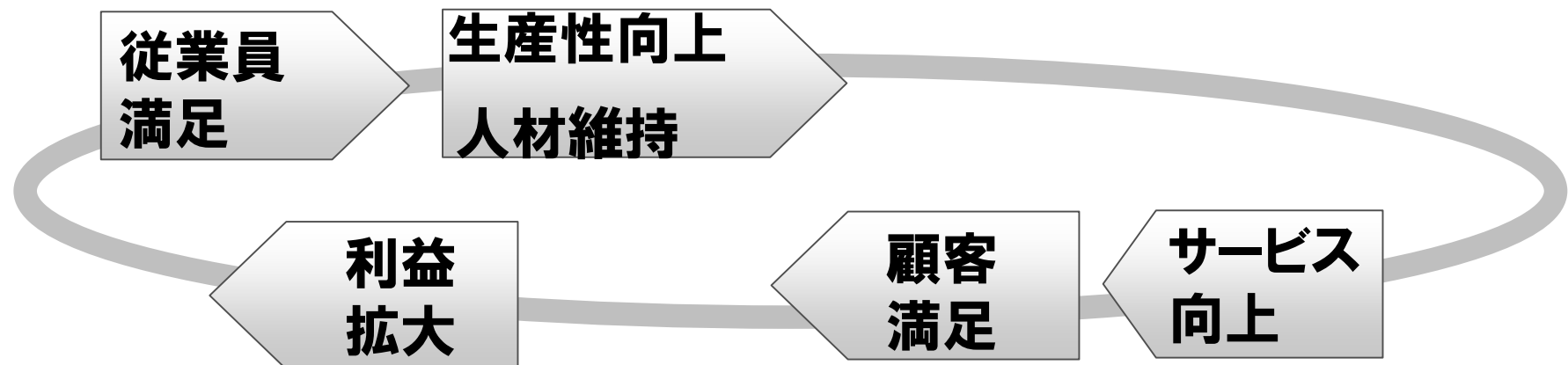
- ・コピー機の保守サービス(雑談からマニュアルへ)
- ・阪神淡路大震災(タブーから標準化へ)

出典:平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011、2012

# 多様性・変化への対応

## ■サービス・プロフィット・チェーン

人間の満足を先行重視するマーケティングの構想の一つ。  
可視化や定量分析が困難な情報同士には何等かの関係性がある。



出典『ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年7月号ダイヤモンド社を参考

局所最適になりがちなマネジメントに  
ビジネス・エスノグラフィに基づいたサービス・プロフィット・チェーンを作り、  
社会の多様性と変化への継続的に対応を図りたい

# ビジネス・エスノグラフィの適用

## ■イノベーションの普及

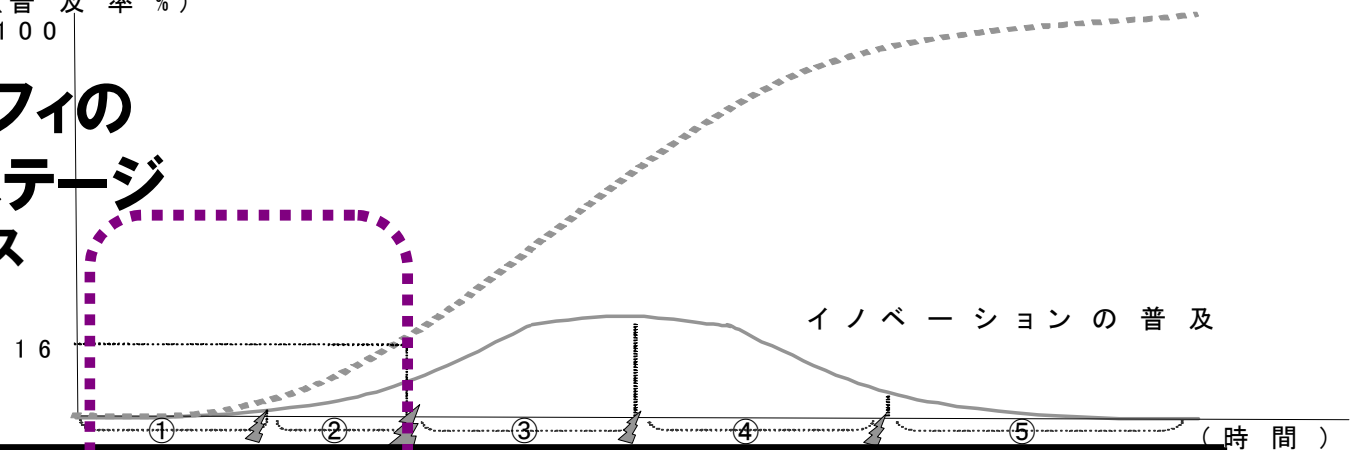
出所:米国の社会学者エベレット・M・ロジャーズ,1962

- ①イノベーター【2.5%】革新的採用者
- ②アーリー・アダプター(オピニオン・リーダー)【13.5%】初期少数採用者
- ③アーリー・マジョリティ【34%】初期多数採用者
- ④レイト・マジョリティ【34%】後期多数採用者
- ⑤ラガード【16%】伝統主義者、採用遅滞者

## ビジネス・エスノグラフィの適用に向いているステージ

(新しい技術・製品・サービス  
制度・目標・組織の革新)

(普及率%)  
100



1) 仮説に従った検証										
2) 仮説の発見										

## 人間の本质にあわせたビジネス・エスノグラフィの実施

出典:平田,法政大学大学院「ビジネスエスノグラフィ」テキスト,2011,2012  
Copyright assoc. Prof. Dr. Sadayo HIRATA 2012

# 参考文献の紹介

# 図書紹介1

## ■手順や知識の体系が知りたいなら

小田博志,「エスノグラフィー入門〈現場〉を質的研究する」,春秋社, 2010

## ■学術的な解説を示したいなら

ハロルド・ガーフィンケル 著,山田 富秋 訳  
 , 「エスノメソドロジー - 社会学的思考の解体 」,せりか書房 ,1987

山田 富秋,「日常性批判—シュッツ・ガーフィンケル・フーコー」  
 ,せりか書房 , 2000

佐藤郁哉,「フィールドワークの技法—問いを育てる、仮説をきたえる」  
 ,新曜社, 2002

# 図書の紹介2

## ■エスノグラフィの応用のヒントを得たいなら

吉川 肇子,杉浦 淳吉,矢守 克也,「クロスロード・ネクスト一続:  
ゲームで学ぶリスク・コミュニケーション」,ナカニシヤ出版,2009

ヘンリー ミンツバーグ 著,奥村 哲史,須貝 栄 訳,「マネジャーの仕事」  
,白桃書房,1993

## ■本質を理解したいなら

ピーター・ドラッカー 著,上田惇生 訳  
,「マネジメント」エッセンシャル版,ダイヤモンド社,2001



# 映画から学ぶエスノグラフィ①

## 「エリン・ブロコビッチ」(アメリカ)

1993年の実話に基づく。

エリン・ブロコビッチは、2回の離婚、3人の子供持ちのシングル・マザー。職探し中に交通事故にあうが賠償金を得られず、生活に窮する。エリンは、弁護士には仕事を斡旋すべしと主張し、弁護士の事務所で働き始める。事務所で扱われたある訴訟の裏に、水質汚染の事実を隠蔽しようとしている企みがあると気付く。汚水を出す企業の従業員、毒性学者、水道局職員等の聞き込みから「水質は汚染されているが、その情報を洩らしてはならないとの文書を処分させられた」という証言を得て、住民634人全員の同意書を集めた。

米国史上最高額3億3300万ドルの和解金と、2億円の報酬を勝ち取る。

## ■エスノグラフィのキーワード

- ・聞き取り調査
- ・気づき
- ・執着・扇動

# 映画から学ぶエスノグラフィ②

## 「キッチン・ストーリー」(スウェーデン映画)

家庭研究所の男性調査員が、独居老人のキッチンの使い方について調査することになり、スウェーデンからノルウェーの田舎へ来た。

ある独居老人のキッチンに監視台を置き、毎日観察する。

客観的な調査結果を得るために、調査者は

「対象者と会話や交流をしないこと」

という命令を受けている。

観察を重ねるたびに独特の行動や価値観を共有し、強く共感するようになり。。

## ■エスノグラフィのキーワード

- インフォーマント(情報提供者)
- ラポール(信頼関係)
- 共通理解

# 映画から学ぶエスノグラフィ③

## 「ザ・コーブ」(アメリカ映画)

第82回アカデミー賞最優秀ドキュメンタリー賞受賞。

海洋哺乳動物の愛護運動家が、和歌山県太地町で、毎年約2万3千頭のイルカが地元の漁師に捕殺されていることを知ったことがきっかけで、生々しいイルカ捕殺シーンを映画化。

日本での抗議運動が起こり、日本での上映は制限された。

## ■エスノグラフィのキーワード

- ・生々しい描写
- ・恣意性

# おわりに

**今後一層多様化と変化への対応が求められる  
プロジェクト・マネジメントの道具として  
ビジネス・エスノグラフィを応用していただければ幸いです。**

**プロジェクト・マネジメントへの応用について  
ご質問・ご意見がございましたら是非お声かけください。**

# 講師プロフィール

色の凡例:人間、コンピュータ、その他

1982年 ■横浜国立大学  
・小中高教員免許

心理学

1986年

■富士通株式会社

・電話システムの構築

香港駐在、アルゴリズム設計

・デジタルTVシステムの構築

品質管理・プロジェクトマネジメント

2003年 ■早稲田大学  
・MOT

要求工学

・米国parcとの共同研究

エスノグラフィ、プロセス改善

2006年 ■東京工業大学  
・博士(学術)

社会システム

・スーパーコンピューター“京”の要求開発

コミュニケーション分析

2010年

■法政大学大学院

ビジネス・エスノグラフィ

・高信頼性開発・IPAセミナー

形式手法