



「PEST分析」では、2020年までの未来像について考察する。

special report

次の社会・生活の「兆し」をとらえる

エスノグラフィによる 人間指向のアプローチ

エスノグラフィは、民族誌学と訳される。
対象社会に深く入り込み観察する「フィールドワーク」と、
これまでの記録や文献などをつぎあわせて、
その社会の文化や価値観を理解し、描き出す。
このアプローチをビジネス領域に生かす「ビジネス・エスノグラフィ」を
提唱しているのが、博報堂イノベーション・ラボ首席研究員の田村氏である。
日立製作所のデザイン本部は、田村氏とのコラボレーションを通じて、
次なる社会・生活、人の価値変化の「兆し」をとらえる取り組みを進めている。

人間中心イノベーションのアプローチ

人類学は、もともと植民地政策や公共政策などの提言・立案に利用されてきた歴史があり、統治のために住民の行動原理や規範を把握する手段として発展したが、近年では新商品開発や事業戦略の立案、組織風土の改革など、ビジネスにも応用されている。

人類学に基づく報告、すなわちエスノグラフィは、フィールドワークとその解釈により成り立つ。面白いのは、平均的な層よりもユニークな対象に着目すること。ユニーク層というレンズを通すことにより、見逃しがちな事柄を効果的に見いだすことにつながるからである。こうした人間観察を中心とするフィールドワークを基点とし、対象者へのインタビュー内容や行為の記録に対して「文脈を伴った解釈」を複層的に行い、ビジネス機会につながる仮説を立てていく。

このように、個々の生活者の発言や行為の観察から得た洞察を相互に紡ぎ合わせ、社会全体の姿や変化を俯瞰（ふかん）的にとらえることが、イノベーションに結びつく発想を得るアプローチとして注目されて



いるのだ。

「誤解を避けたいのは、エスノグラフィは単なるニーズ志向のマーケティング技法ではないということです。私はエスノグラフィを、『人間中心イノベーション』へのアプローチととらえています。人間中心イノベーションとは、人々の生活や価値観を深く洞察することによって、新しい製品やサービス、ビジネスモデル、社会システムを生み出し、人々のライフスタイルや価値観の変化を生み出す取り組みです。このプロセスをできる限り明示知化し、実践のプログラムとして体系化していく研究を続けてきました。幅広いライフスタイルや生活価値観を持つ人々をじっくり観察・インタビューし、得られた情報の共通性や矛盾点を俯瞰し、新たな社会への『視点』を得ることで、重大な変化の兆しをとらえることに自信を深めました」と株式会社博報堂イノベーション・ラボ上席研究員の田村大氏は語る。

とりわけ、次世代製品・サービスの開発・デザインにおいては、次なる社会・生活の兆しを発見し、新たなインスピレーションを喚起するために、ビジネス・エスノグラ

フィが有効だという。

「実例を挙げれば、ある世界的な半導体メーカーには、数十人の社会学者・人類学者が所属しています。次世代チップセットを先行開発するには、未来の社会や人々がどのような製品・機能を求めるかということから考える必要があります。つまり、チップが組み込まれるケータイの進化形を探るには、未来のコミュニケーションのありようを考察しなければならないということです。従来型の開発は、現在から出発して確率的な思考を積み上げて未来を予測します。マーケットリサーチもその予測の帰納法的な検証に重きが置かれています。対照的に、ビジネス・エスノグラフィでは人の観察を通じて未来社会の兆しを発見し、演繹（えんえき）的には導くことのできない新たな仮説を立てて、そこから現在を振り返ることで、未来社会が求めるイノベーションへの道筋を提示できるのです」（田村氏）

グローバルに商品を提供する時代においては、それぞれの国・地域に適した商品開発が欠かせない。ことに、中国やインド、ブラジル、ロシアなど新興経済国市場が重



株式会社博報堂
イノベーション・ラボ
上席研究員
田村大氏



個々の洞察を共有し、ケーススタディを進める。



日立製作所 デザイン本部
インキュベーションデザインセンター
主任デザイナー
丸山 幸伸

要になっているが、その社会、そこに暮らす人々を見極めるとともに、経済成長を続ける中で社会や生活、人の心がどのように変化していくかということの的確に読むことがポイントとなる。潜在ニーズを先取りして、新しい価値を提供してきたコンシューマ製品はもとより、人間中心の洞察による製品開発はさまざまな分野で重要になっていると言えるだろう。

考えてみれば、安全・安心、便利、快適、楽しいなどの概念も、国・地域、さらに世代間で大きく異なり、時代とともに絶えず変化している。日本でも、世代間のギャップは広がっていて、例えば「最近の若い者は『公と私』、『内と外』の区別がなくなかった」と嘆く年配の世代もいる。確かに通勤電車内で化粧や飲食をする若い人を見ると、内と外の境界があいまいになっているように見えるが、その是非はともかく、そこには何らかの次なる社会の兆しが現れているのかもしれない。

「オーナーシップ(所有)の未来」を 共同で考える

日立製作所のデザイン本部でも、未来社会の兆しをとらえて提案型のデザイン開発に生かす研究を進めている。

インキュベーションデザインセンターの丸山幸伸主任デザイナーが語る。

「2009年に日立グループは社会イノベーション事業を中心に据える経営方針を打ち

出しましたが、デザイン部門として何ができるかを考えてみようというのがきっかけです。

デザイン本部のデザイナーは、特定の専門分野を担当するだけでなく、通勤電車のような公共システムと家電製品を同時に手がけたり、それぞれの担当が共同でデザインをしたりすることもあります。電車を利用することも家電製品を使うことも、『人の一連の暮らしの中の経験』にとらえることで、共通のベースに立ってデザイン提案を行うことができます。だから、社会イノベーションも人間中心に考えていこうと思っていました。そんな時期に、田村さんが発起するグローバル・エスノグラフィ・プロジェクトを知り、従来、部門内で不足していたグローバル視点、オープンイノベーションの実現に取り組む姿勢に共感して交流が始まりました」

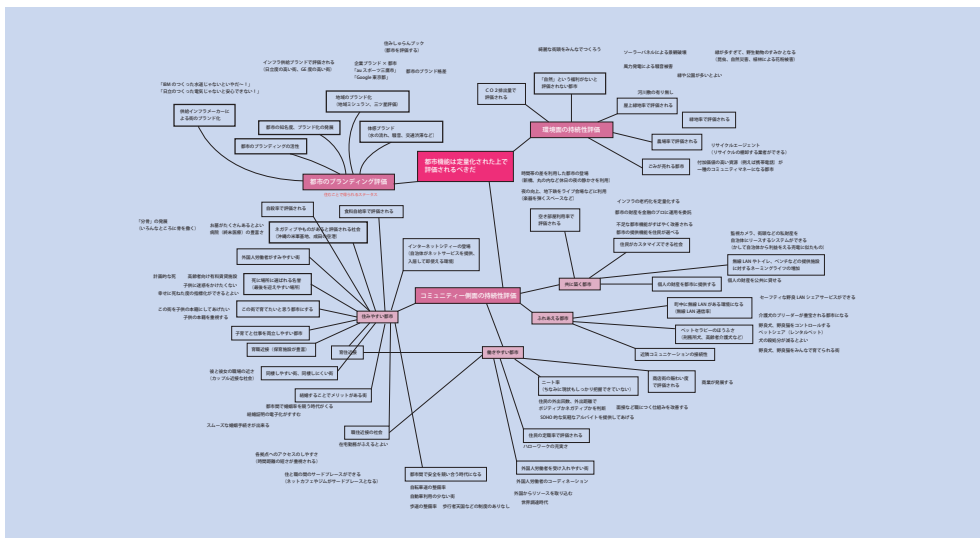
田村氏と共同で取り組んでいるテーマに、「オーナーシップの未来」がある。これまでの社会では、モノを所有することが豊かさを示す万能なものさしとして機能してきた。しかし、ほとんど休日しか利用しないクルマを所有することや、ライフスタイルの不確実性が高まる中でマイホームを手に入れることなどに、疑問やためらいを感じる生活者が増えている。実際、所有にこだわらず、ネット配信で音楽やゲームを楽しむ、購入したモノもフリーマーケットやネット市場でリサイクルする軽快なライフスタイルが着実に広がっている。

このような背景の中、デザイン本部が描こうとする未来提案では、「オーナーシップ」に対する新しい潮流を、社会を変える大きな変化要因と位置づけている。

「所有から使用へという流れは、もはや軌道に乗っています。その先の話として、所有しないことで生まれるお金や時間をどのように使い、それがいかなる社会、ライフスタイルに結びついていくかということ」をグローバルな規模でとらえて、生活・社会・文化に対する新たな視点・価値観を創出したり、ビジネスシーンをどう変えていくかということを見いだしていきたい。そ



日立製作所 デザイン本部
インキュベーションデザインセンター
専門デザイナー
赤司 卓也



未来の断片をマッピング図などで整理・分析

ここで、日立をはじめ参加企業の協力を得て、世界各地でオーナーシップに関するフィールドワークを行っていきます」と田村氏は説明する。

日本の高度成長期には、分割払いであこがれの家電製品やマイカーを一つずつ手に入れることで、多くの人が生活向上を実感してきた。新たな世代の意識が所有から使用へと移っていけば、生活や社会は変わっていくことだろう。

「PEST」を軸に「未来」に迫る

デザイン本部のインキュベーションデザインセンタの壁には、色とりどりのカードがびっしりと貼(は)り付けてある。左端に「P」、「E」、「S」、「T」の文字、横方向には年代を示す数字が配置され、新聞・雑誌の切り抜きや、何かのグラフ、手書きのコメントを記したカードが壁を埋め尽くしている。

赤司卓也専門デザイナーが、ボードの意味を説明してくれた。

「P, E, S, Tは、順に政治, 経済, 社会, 技術を表します。そのカテゴリーごとに未来の兆しを伝えている記事などを5年刻みのボードに貼り付けていき、それを見たメンバーの反応やディスカッションで得た気づきなどを、どんどん貼り足していきました」

紛争の行方, 消費税, 福祉政策, 自由貿易協定, 新興経済国の台頭, エネルギー需

給の逼(ひっ)迫と価格高騰, エコビジネスの広がり, 水の問題, 子育て, 超高齢社会, ITによる都市のスマート化……。これだけ多様な未来の「エレメント(断片)」が集積されると、おぼろげに未来像が見えてくるから不思議だ。

「このボードの特色は、個人の視点で気づきが書かれている点です。メンバーはそれらを情報共有したうえで、一定の評価法で整理・分析します。そして、有力なインスピレーションが喚起されれば、ケーススタディを進めます。私は、ほとんど好況を知らない世代であり、社会的な経験も乏しいのですが、1枚のカードを通してさまざまなバックグラウンドを持つデザイナーや研究者の解釈を知ること、私自身の学びと経験値も高まっています」(赤司専門デザイナー)

ケーススタディでは、デザイン本部だけ



「P」、「E」、「S」、「T」を軸に5年刻みにボードに分類

世界を変える人材づくりをめざす 「東大i.school」

「東大i.school」は、東京大学知の構造化センターの教育プロジェクトとして、2009年に開設された。東大全学から20～30人を選抜し、4～5チームに分かれて、短いものでは3日、長い場合は10日を超えるワークショップに参加する。

ワークショップでは、イノベーションを生む考え方やプロセスを学びながら、テーマに沿った革新的アイデアをつくり上げていく。2009年度のワークショップテーマは、例えば「働く母親と子どものよりよいコミュニケーションに向けて」、「インドの未来を洞察する」など、ビジネスアイデアの立案から、マクロな社会変化の予見まで幅広い内容を提供している。

いずれのテーマ、プロセスにおいても変わらないのは、「あつめる」、「ひき出す」、「つくってみる」というイノベーション開発の里程標を基に、観察や直観型のデスクリサーチによって情報を集めたうえで、発想支援ツールや統計的な手法を積極活用したブレインストーミングを通じて情報を吟味して思考を深め、これまで考えもつかなかった「視点」を引き出していく点である。さらに、問題や解を整理して新たな「つながり」を見つけ、具体的な未来イメージを膨らませていく。

第4回のワークショップ「エコ・エクスペリエンスのデザイン」では、日立製作所デザイン本部のデザイナーがファシリテーター（講師）となり、「エコ」

から連想されるイメージ、意味を基点にしてワークショップを展開した。そのケーススタディでは、デザイン本部が開発した『BUSINESS ORIGAMI』（簡単な立体シミュレーションモデルにより、アイデアを誘発する発想支援ツール）を活用してサービスの可視化を図るなど、実際のデザイン現場の手法が生かされた。



「エコ・エクスペリエンスのデザイン」ワークショップの様子

でなく、関連事業部門の企画担当者や開発者なども参加して多面的な検討を行う。その結果を商品企画やデザイン試作をはじめ、グローバルな社会イノベーション事業の戦略立案など多角的に生かすことをめざしている。

東大i.schoolでもコラボレーション

田村氏は、東京大学知の構造化センターでセンター長を務める堀井秀之教授と共同で、2009年に「東大i.school」を設立し、ディレクターとして人間中心イノベーションを

基軸とした斬新な活動を進めている。

日立のデザイン本部も、東大i.schoolのイノベーション講座やワークショップに積極的に参画してコラボレーションを進めるなど、人の輪と活動の領域をいっそう広げている。

そうした活動に対して、田村氏は「メーカーのデザイナーは固定的な仕事を中心だと思っていましたが、自由な発想で仕事をしているデザイン本部のデザイナーとの交流を通じて、こちらも大いに触発されます」と語っている。