

業務改革に向けた現場要求事項把握の
ための方法に関する研究

平成 26 年 3 月

和歌山大学大学院 システム工学研究科

田中(矢島)彩子

A Study on the method for the on-site requirements
grasp towards operating reform

March, 2014

Graduate School of Systems Engineering,

Wakayama University

Ayako (Yajima) Tanaka

概要

本論文は、業務改革に向けた要求事項を把握するためのインタビューとその解釈、分析手法に関する研究である。システムの開発者と利用者、本部と支店、社内の部門間などステークホルダー間での人間関係における顕在的／潜在的な行動や認識のずれを可視化し、業務における効率化や負担感の軽減、チームワーク向上など、現状からの改善につながる施策を導出できる。

【背景】本論文の背景は以下のとおりである。

(1) 顧客の IT 化対象が現場業務全体に拡大しているため、従来のシステム部門でさえ自社の IT 業務要求がわからない

(2) 要求事項を可視化し、具体的な仕様に落とし込む作業は、属人的スキルにより精度が決まっており、具体的なノウハウが体系化されていない

これらの問題により、業務要求把握の手法が必要となった。

【研究の位置づけ】本論文は、業務要件を把握するためのエスノグラフィーと認知心理学をベースに開発したインタビューの手法と、そこから得られる解釈・分析手法を開発し、研究した結果を述べる。さらに本手法を用いて現場で試行し検証した結果を述べる。

【成果】成果は以下のとおりである。

(1) 属人性の高いインタビューを体系化した。また、エスノグラフィーや認知心理学の要素を知らない人でもインタビューが可能となるようにするため、インタビュー実践を容易にするツール（質問ワークシートや行動把握チェック項目、聴く技術）を整備したことで、表面的なフォーカスだけではなく構造的なフォーカスで聞くことで、典型的な意識だけではなく、顕在的な意識まで聞き出すことができる。

(2) インタビューで獲得した情報を 3 種のマトリクスを使って分析できるツールを開発し、語られた内容が問題（ネガティブ）か、ニーズか（ポジティブ）かを考えることにより、現状を的確に把握し、全体像を捉えることが可能となった。

【展望】

本論文では、顧客要求獲得技術としてのインタビューと分析の手法の開発とその成果物について述べる。さらに、本手法を活用し、そこから導き出した現状の可視化、施策提案の事例、新規ビジネスへの展開の可能性についても述べた。特に分析手法として開発したマトリクスは、顧客要求獲得部分で曖昧に行ってきた部分をギャップとして見せることにより、ビジネスに関わるステークホルダーの意識を量的だけではなく質的に捉えることが可能となった。今後はビジネスにおける商品コンセプトやソリューション導出など、潜在気づきの可視化と実商談での適用と拡大につなげる手法として、現場での実践を通して、手法自体の精度の向上、獲得できる情報の質を高めていく。

Abstract

This paper explains the interview methods developed based on cognitive psychology and ethnography which grasp application requirements. And it discusses the research and development results of interpretation and analysis methods gained there. Also, results from actual trial effort and verification of the methods are to be presented.

[Background]The background of this paper is as follows,

(1) It is not possible even for existing IT department to understand IT application requirements in their company, because scope of IT is expanding throughout applications.

(2)Quality of work to visualize requirements and to make actual IT specifications from it differs in each person and thus tangible know-how is not systemized.

Because of these issues, methods of grasping application requirements are needed.

[Outcome]Outcomes are as follows,

a) We systematized the interview and even persons who don't know elements of these specific theories can perform interview. Furthermore, we prepared the tool. These tools are questionnaire worksheets, worker behavior check items and hearing techniques. With these achievements, it is now possible to extract not only typical but also tacit opinions by listening both superficially and actually with focus.

b) We developed three kinds of matrix tool which analyses information from captured by interview. This tool makes it possible to understand overall image, by interpreting interviewed contents in both negative (problems) and positive(needs)ways, comprehending the current situation in an appropriate manner, and capturing the gap systematically.

[Vision] By having applied this technique to the workplace showed that we could apply not only to the present visualization but to measure extraction of new business.

Furthermore, analytical skills were able to show the point ambiguous about a customer demand as a gap. And they were able to catch people's consciousness qualitatively rather than were quantitative. For the future, accuracy of the method and quality of captured information is planned to be made higher as a method of visualization of tacit awareness and expansion of real business application such as for product concept building and solution derivation.

目次

概要.....	i
Abstract	ii
目次.....	iii
第1章 はじめに	1
1.1. 研究背景 業務における要求を把握する難しさ	1
1.1.1. システムエンジニアリングの立場からの問題提起.....	1
1.1.2. 心理学における“聞く”行動-立場による難しさ-	2
1.2. 業務把握における課題.....	3
1.3. なぜ、現状の把握が難しいのか	5
1.4. 要求の抽出と分析に対するアプローチ	6
1.4.1. 要求抽出・獲得方法	6
1.5. 開発したインタビュー技法と分析技法のアプローチ	11
1.6. 第1章の引用文献及び参考文献	13
1.6.1. 引用文献.....	13
1.6.2. 参考文献.....	13
第2章 インタビュー・観察を中心とした質的研究の概要	15
2.1. 企業における現状業務把握を知るためのフィールド調査の位置づけ	15
2.2. 既存の質的研究調査手法	16
2.2.1. インタビュー	16
2.2.2. エスノグラフィーにおけるインタビュー	22
2.2.3. コグニティブ・インタビュー（認知面接法）	28
2.2.4. Contextual Inquiry におけるインタビュー	33
2.2.5. 心理臨床における面接技法	38
2.2.6. 参与観察.....	43
2.2.7. 定性調査主体のアンケート	45
2.2.8. グラウンディッドセオリー	48
2.3. 既存の合意形成手法.....	51
2.3.1. C-NAP	51
2.3.2. ワールド・カフェ手法.....	53
2.4. 既存の定性データ分析手法.....	55
2.4.1. KJ 法*1	55
2.4.2. 品質展開法.....	57
2.5. 現状の質的手法の問題点と新規手法の提案	61
2.6. 第2章の引用文献及び参考文献	63

2.6.1.	引用文献.....	63
2.6.2.	参考文献.....	63
第3章	提案する手法 業務把握の聞きだしと分析	67
3.1.	新手法の位置づけ	67
3.2.	開発手法と既存の方法との比較	70
3.3.	業務実態をとらえる聞き方のための理論.....	72
3.3.1.	開発にあたって利用した理論__エスノグラフィックインタビュー	72
3.3.2.	エスノグラフィックインタビューの具体的内容.....	73
3.3.3.	コグニティブインタビュー (Cognitive Interview)	84
3.3.4.	半構造化インタビュー.....	85
3.4.	まとめ	87
3.4.1.	新規インタビュー手法開発における工夫点や改善ポイント	87
3.4.2.	分析手法における改善・工夫点.....	87
3.5.	第3章の引用文献及び参考文献.....	88
3.5.1.	引用文献.....	88
3.5.2.	参考文献.....	88
第4章	新規開発手法の詳細.....	89
4.1.	エスノーコグニティブなインタビュー手法概要.....	89
4.2.	インタビューフェーズで使うツール・具体的方法	94
4.2.1.	基本プロセス	94
4.2.2.	基本作法__聴く技術	95
4.2.3.	インタビュー技法とツール__質問ワークシート.....	103
4.2.4.	効果的なシートの組み合わせ方	117
4.2.5.	ワークコンテキストモデル	121
4.2.6.	行動把握チェック項目.....	123
4.3.	内容を解釈, 分析するために使用するマトリクスツール	125
4.3.1.	ツールの概要	125
4.4.	インタビューツールを用いる効果.....	132
4.4.1.	インタビューフェーズ.....	132
4.4.2.	整理・分析フェーズ	132
4.5.	提案手法まとめ.....	134
4.5.1.	開発した手法の位置づけ	134
4.5.2.	開発手法の一覧表.....	135
4.5.3.	インタビューと分析のアウトプット全体図	136
4.6.	今後の展開	137
4.7.	本章に関する報告	138

4.8 第4章の参考文献.....	138
第5章 試行事例：提案手法の検証及び手法の研修カリキュラム構築.....	139
5.1. 事例1：A社プロジェクトにおけるケーススタディの実施.....	139
5.1.1. 目的.....	139
5.1.2. 方法.....	139
5.1.3. 結果.....	141
5.1.4. 考察.....	153
5.1.5. まとめ.....	154
5.2. 事例2：開発手法の応用－B社プロジェクトにおける顧客満足度の向上とギャップ分析 155	
5.2.1. 開発した手法をベースにしたCS調査の考え方.....	155
5.2.2. 目的.....	156
5.2.3. 調査方法.....	156
5.2.4. 実施結果.....	158
5.2.5. 考察 CSギャップを解消するためのCS課題は何か.....	161
5.2.6. ギャップ分析への手法適用に関する検証.....	162
5.2.7. まとめ.....	164
5.3. 開発した手法の研修カリキュラムの確立.....	165
5.3.1. 研修コースの目的.....	165
5.3.2. 教育での流れ.....	165
5.3.3. 本手法の利用シーン.....	166
5.3.4. インタビュー研修の効果（受講者の声）.....	166
5.3.5. まとめ.....	169
5.4. 試行事例の考察.....	169
5.5. 第5章の参考文献.....	170
第6章 結論.....	171
6.1. 本研究の成果.....	171
6.2. 今後の展望.....	173
謝辞.....	174
本研究に関する発表.....	175

第1章 はじめに

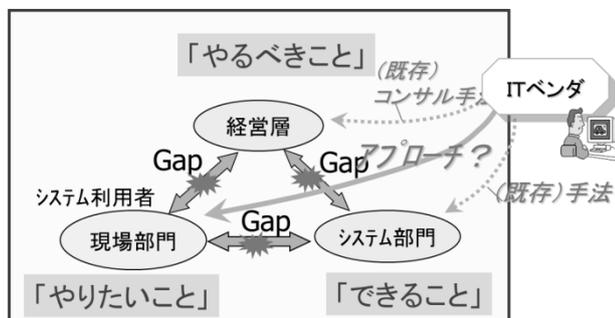
1.1. 研究背景 業務における要求を把握する難しさ

1.1.1. システムエンジニアリングの立場からの問題提起

システム開発プロジェクトの失敗要因を分析した事例は，“現場業務を的確に把握することや“現場起点での行動・意識をとらえる”ことの重要性が示されている[1]。従来、ITベンダーは、顧客が満足するシステムを提供するため、できるだけ早い段階で要求を網羅的かつ正確に把握することに重点をおいていた。しかし、近年顧客のIT化の対象は、現場業務全体に拡大し、複雑化している。さらに、顧客ITシステムに対する現場部門の「やりたいこと（やって欲しいこと）」、情報部門の「できること」、経営層の「やるべきこと」のギャップが増大している中で、情報システム部門でさえ、自社のIT利用部門がどのように業務を行い、その中でITを使用しているかがわからず要件を抽出できない。さらに、現状を機能要件として書きだすことができないことが生じている。ITベンダー側も、“何のためのシステムなのか”という背景が曖昧なまま要件を定義してシステム開発が進行することが多く、その結果、手戻りによる工程遅延や顧客満足度低下を招いている。顧客が口頭で話す要求だけを頼りに要件定義を行ってしまうのは、リスクが高すぎる[2]。そのため、そのリスクを回避するための一つの方法であるゴール指向要求分析は、システムが「何を」「どのように」実現すべきかということだけではなく、目的や動機などのステークホルダーの意図をくみ取ることを目指す手法として確立されている。しかし、システム開発中のステークホルダーとのコミュニケーションの取り方やヒアリング・インタビューの方法までは考慮されていない。ITベンダーは顧客の現場部門の実態を理解した上で、それに即したシステム提案や要件定義を初期の段階から行うことが求められている。

図1-1のように、これまで「経営層」と「情報部門」のコミュニケーションは、既存のコンサルタント技法やSEの属人的なスキルでカバーされている部分が多かった。そこで、今後は今まで手薄だった、システム利用者である『現場部門』へ直接コミュニケーションをとることを強化することが重要となる。システム化の現状を見れば、システムを導入したが、活用されない、全く使われない、紙などを併用して業務を行っているなど、ITベンダーから見れば、「こんなはずではなかった」という使い方をエンドユーザがしていることも多い。見る（事実）ことと同様に、事実認識も含めて、まず直接現場部門から話を聞くことによって、業務実態（Work Practice）を正しく把握し、その情報やノウハウを蓄積・可視化し活用していくことができるための手法が必要となった。

- ・IT化の対象が特定業務からお客様の業務全般に拡大・複雑化
- ・経営層/現場部門/システム部門のGAP拡大



顧客が要件を書けない(書かない)時代

⇒ 曖昧な要件定義による工程遅延やCS低下

図 1-1. 業務把握要求の実態

1.1.2. 心理学における“聞く”行動—立場による難しさ—

1.1.1 では、IT ベンダーにおけるシステム開発の立場による現状業務を把握する際の難しさについて述べたが、本項目では、心理学における聞く行動や立場による現状業務を把握する難しさについて述べる。

企業において現場を知ることの重要性が問われ始めたのは、1980 年代後半、NASA のスペースシャトルチャレンジャーの爆発事故がきっかけと言われている[3]。当時の事故においては、研究者、技術者や気象関係の専門者などが「打上げを延期すべきだ」という回答を出していたにもかかわらず、NASA の管理側が、度重なる打上げ延期による費用のひっ迫、前年の打上げ延期による世論の抵抗を敏感に感じていたことから、打上げを強行したのではないかと、言われている [引用 1]。また 2006 年から相次いで生じた食品に関わる不祥事（不二家期限切れ原料の使用による菓子回収問題、ミートホープ原材料、ラベル改ざんなど）における企業の消費者に対する説明責任を問われ回答する場面や内容を振り返ると、現場の意見を経営・管理部門の人間が、現場従業員の立場での視点を組織の中で捉えることがいかに難しいか、がわかる。このエピソードは、社会心理学の分野において、組織風土の属人思考でも説明が可能である[4]。

属人思考とは、事象よりもその“ひと”や“役割”に影響を受け、本来“事象”に対峙し判断を下さなければならないにもかかわらず、“ひと、役割”や世論に近い内容を“正しい”と判断をしてしまう。また、組織心理学における集団思考では、集団での意思決定の形の一つで、集団になると、自分と異なる見方や考え方を検討するよりも、互いに仲良く意見の一致を目指すことを求めることが重要になる。さらに、グループのメンバーは、リーダーの意見に従わなければならない、というプレッシャーが生じることで、反対意見があったとしても、グループ内で意見が一致しているように見せようとして、全く反対意見がな

い、グループ一丸となって意見が一致した、という幻想が生み出される。集団における同調が、知的能力 (mental efficiency), 現実検証 (reality efficiency), 道徳的判断 (moral judgment) を鈍らすのである[5]。その結果、議論がないまま意思決定のフェーズに入る、プロセスの誤り、リーダーが推す意見を過小評価するなどの典型的な問題が生じる。IT ベンダーは、顧客が満足するシステムを提供し共有するため、できるだけ早い段階で要求を網羅的、かつ正確に把握することが重要である。自分たちがこれからとりかかるシステムが、顧客にとって「何のためのシステムなのか」をとらえる以前に、自部門以外からの“制約”や“以前の評価”などに影響を受け、曖昧なまま要件を定義して開発を進めがちである[6]。

システムが「何を」「どのように」実現すべきか、ということだけではなく、目的や動機などステークホルダーの意味をくみ取ることを目指すためには、開発中のステークホルダーとのコミュニケーションの取り方や、ヒアリングやインタビューの方法までは考慮する必要がある。

本研究においては、業務の全体像、実態、及びそこに関わるステークホルダーの意識、考えや本音を一緒に聞き出すことが可能なインタビュー手法と、その手法を使って得られた定性的な情報、整理や分析がインタビューを受けた顧客側の立場で行うことができる分析手法を開発した。本論文では開発したインタビューと分析手法、効果と手法を用いた事例、及び手法の教育や普及のプロセスについて述べる。

1.2. 業務把握における課題

IT 企業において、聞く・聴く行動は様々なシーンで行われる。「聞く」は音や声を耳で感受し、知ることであり、「聴く」は心を落ち着けて注意を払って耳に音や声を入れることである。営業、SE、フィールド・イノベータなど、IT 企業側の役割毎に対応する“人”がそれぞれの領域で“聞く”ことをとらえなければならない。上司が部下の話を聴く、会議や打ち合わせで話を聴く、顧客とシステム要求を詰めるために聴く、部下が上司に相談する、などシーンに加えて、「どちらがイニシアチブをとる/とっている」ことが意味を持つなど、「聞く」、「聴く」両方の場面が混在していることがわかる。例えば、顧客の現状を把握するためには、実際にシステムを使用している現場部門からの使用文脈など、システムの機能にとどまらない非機能の部分を把握することが、“使ってもらえるシステム”となりうるか否かのポイントとなる。しかし、実際の IT ベンダー側は、顧客といっても現場部門ではなく、システム開発部門や情報部門のみに話を聞き、現状業務のわずかな一部分を抽出し、その人の視点を軸として、現状を認識して開発を進めていくケースが多かった。顧客の現状業務の一部分、と表現した意味は、オーナー・経営層やシステム部門の担当者である場合が多く、実際の現場部門で業務上システムを使用する直接のユーザに話を聞く機会を持てなかった、という裏返しでもある。つまり、業務を把握することについて、

1) 聞き出す範囲設定のむずかしさ

2)獲得した定性的な情報の分析観点

という2点で考えると、1)は情報獲得する、聞く（インタビューする、観察する）フェーズであり、2)は獲得した情報を解釈し分析するフェーズと2つが顧客業務要求を把握するには必要であり、双方についてのそれぞれの課題を解決しなければ、両方についてのそれぞれ課題がある。

1)は、要求抽出を行う場合、どこまでの範囲の情報を聞き出し把握すれば、利用者視点での業務理解ができたか、という判断が難しい。

ベンダー部門の営業やSEが、顧客の利用部門のどの役割の人たちの業務内容や潜在的・顕在的双方の現場ニーズを言葉と行動レベルで獲得し、それを言語化することや、経営層や事業部門など異なる価値観のステークホルダーに対してもどこまで範囲を広げてヒアリングやインタビューを実施するか、獲得すべき情報の内容や深さが、ステークホルダーごとに異なるため決定することが難しい。

2)は、獲得した情報をベンダー側のSEや営業が開発者とともに分析を実施する時、既存の分析手法を分析者の視点で選択・活用しながら、顧客と解釈した情報を共有・合意形成をとり、次へ進めていくことが重要である。しかし実際の情報共有場面においては、ベンダー側もしくは顧客側どちらか一方が「自分たちにやりたいこと」を押し付けることが多く、ファシリテーションやその意見を出していく方法をとろうとしても難しい。また、建設的な議論になるかどうかは、その時のファシリテータや顧客の業務特質などに左右されがちであり、アウトプットの質をある一定レベル以上に保つのは難しい[7]。従って、解釈・分析部分においても、情報獲得を行う聴く場面と同様に属人性に依存する部分も大きく、分析結果と指針、施策との因果関係や前提条件の洗い出しを可視化する手順は、インタビューアやファシリテータの経験知、実践知やインタビュー実施における設計精度に依存しているため、手順として型化すること自体が難しい。

これらの課題を解決するため、文化人類学や社会科学で用いられるエスノグラフィーや認知心理学における人の記憶のメカニズムから発せられるエピソードの生成の調査など、行動科学と呼ばれる方法論を組み入れて、現状を把握し、的確な要求・ニーズを抽出する手法を開発した。インタビューや場を進行役の属人性に頼ってはいは、「できる人」と「できない人」で獲得してくる情報に差がでてしまう。そこで、

a)行動の背景にある文化は三者三様であり、それらを個別に実際の生活文化に異文化の背景を持った自分が入り込むことにより相手の文化を把握する

b)インタビューアである自分中心の視点や言葉を使って話を聴くのではなく、相手の言葉で、相手に「語らせる」ことが大切である

c)オープンな質問を、記述的/構造的/比較的、とフレキシブルかつ体系的にとらえるなど、人から得られるデータや定性的な情報を活用する調査設計を行う、心理学や行動科学などの人間系の方法論を入れこむ必要があった[6]。

1.3. なぜ、現状の把握が難しいのか

IT ベンダーは、顧客が“使う”システムを作ることはもちろんだが、顧客の業務改善を顧客自身で積極的に実施する意識を植え付ける土台を創出するという、現場起点でのイノベーションを求められる場面が増えている[8]。しかし、顧客側が業務の現状について、部分的には理解しているが、全体的には捉えられていないことが多く、ベンダー側に正確に現状を伝えきれていない。顧客側も利用者が異なる立場であれば、要求やニーズは矛盾として表出することもあり、その背景を知ることまでベンダー側は行う必要がでてくる[9]。一方で、IT ベンダー側では、現状を把握するために、顧客の行動そのものを観察し、話を聴くなどさまざまな調査手法を実践する。特に多く適用されるのは、ヒアリングやインタビューといった様々なステークホルダーに話を聞くことである。

要件を定義するプロセスは、作業単位で見えていくと、①要求抽出、②要求分析、③要求の仕様化、④要求の確認の4つから成る〔引用 2〕。特に①要求抽出は、問題領域の顧客ニーズ、現状の問題や経営課題などに基づいて情報を獲得した後、続く要求分析へとつなげる重要なステップである。獲得した情報をもとに、要求間の構造などを明らかにして、具体的なシステム構築に向けた作業の優先順位を決めて、顧客と合意形成を行う。

特に IT ベンダーは、このプロセスにおいて要求を抽出し、分析する“問題領域”から、仕様化と確認を行う“ソリューション領域”への確に現状分析を行うことが重要だ。そのためには、正確な情報の収集方法、収集範囲を事前に設定するなど、抽出から分析にかけて一連の流れにおける準備が必要となる。しかし、ユーザ自身がコンピュータの限界や処理、運用などのリテラシーが低い場合は、ユーザ自身が要求を理解できない。ベンダー側はシステム化に、必要な情報か不必要な情報かが判断できず、ユーザとベンダー側の言葉の定義が異なり、曖昧なまま開発が進んでしまうという課題がある。準備を行う際には、「どのように要求(情報)を獲得するか」という手法の部分と、「獲得した情報をどう分析するか」という分析の部分が必要である。

また、要求工学では開発工程に沿った定義として、Tropos がある[11]。具体的には、初期要件、後期要件、アーキテクチャ設計、詳細設計の4つのレベルを設定しており、初期要件では、成果物として外部的アクタとそのゴール、アクタ間の関係を示し、ソフトウェアが“動作する”環境を理解することを目指している。しかし、Tropos においても、『それら要件内容の理解は、開発の早い段階で行うこと』など、実行時期の設定のみの記述に留まっている。

要求工学の分野においても、顧客のシステムや使い勝手における要求事項を抽出する場面では、聴き方や分析の仕方の選択方法が属人的に実施されており、その都度質問項目など設定して臨むことが多い。話す側も聴く側も“部分”の理解をすることで全体をとらえているため、利用者が異なれば、それが要求の矛盾として表出する可能性もある[7]。

1.4. 要求の抽出と分析に対するアプローチ

要求を定義するプロセスにおける要求抽出部分で得られる情報には、主に以下の要求抽出・獲得の方法がある。(1) 資料収集, (2) アンケート, (3) インタビュー, (4) 現場観察, (5) ゴール分析, (6) 業務フロー, (7) シナリオなどを用いる方法, (8) Inquiry-Based Requirements Analysis (質疑による抽出方法), (9) ブレーンストーミングがある[10].

1.4.1. 要求抽出・獲得方法

(1) 資料収集

資料収集とは、開発対象となるシステムについてすでに使われているものがあればその詳細の設計仕様書なども含めて、その業務に関する資料を集めて、課題やニーズを抽出することである。システムの機能だけではなく、組織図など体制図なども収集する。

(2) アンケート

アンケートは紙、Web などを用いて、どの部門、どの対象者に対しても同様の設問を準備し、“満足”、“不満”などの2件法や“そう思う”から“そう思わない”など5件法もしくは7件法で大勢の人数から一度に回答を収集する。その結果を分析し、顧客がシステムに関して、ベンダーに対して何を望んでいるのかを抽出する方法である。

(3) インタビュー

直接顧客の情報システム部門や、その部門を通じて現場の利用部門の人たちに話を聴き、要求を抽出する方法である。インタビューは、聴き手側が構造的質問、半構造的質問、非構造的質問など、質問の形態を変えながら、もしくはそれらを組み合わせながら話を聴く方法である[12]。特に、ビジネスの部分では、短時間にできるだけ聴き手側であるベンダーが、企画・開発に必要な情報を獲得したいため、構造的質問を用いてインタビューを行う方法がとられる。聴き手側があらかじめ決めて、それに対して得られた回答を顧客側から聞き出すねらいがある。半構造化質問を用いたインタビューは、オープン質問を用いたインタビューである。大まかなフレームワークは予め持っているものの、顧客主体で自由に語らせ、“顧客自身”が本当に考えていることや普段の行動時に使用しているモノや行動とその手順などの業務情報を、できるだけ Yes, No で回答できないような質問で聞き出す。

半構造化のインタビューを用いることで、顧客業務のどの範囲をシステム化するか、もしくはリプレースを行う対象範囲を、顧客の業種分野（例えば医療、金融、文教、公共、官公庁など）の知識を起点に包括的な視点で要求を抽出することができる[13]。しかし、半構造化質問を用いるインタビューでも、個別的な要求を具体化するためには、機能的要求だけではなく非機能要求についても、詳細に非構造化質問を用いてインタビューを行う必要

がある。インタビューでは、聴き手である質問をする側が顧客の“今”の声を顧客側の視点で、全面的に“聴く”姿勢を可能な限り取ることが重要である。しかし、時間が限られた中で相手の要求を聞き出し、分析を行わなければならないため、分析につながるフレームワークや具体的なインタビュー観点を質問や相手に提示する必要がある。

(4) 現場観察

現場観察とは、自分とは異なる文化を持った世界や民族が生活している現場に、長期間に渡って身を置きながら、自分の目で見て、話を聴いて、手で触れ、自分の五感すべてを使って体験し、それをレポートにまとめることまでのことを言い、参与観察とも言う[14]。近年、企業においては、調べようとする事象が生じている現場（フィールド）に入り、調査を行う（ワーク）こと全般を指す、という意味でフィールド・ワークをという用語を使うことが多い。対象とする組織や企業の現場に入り、密着して、行動や具体的な個々の思いも含めて調査し、記述する活動である。

観察を行うことで、インタビューを行うより、実際にシステムをどのように使用しているか、システムでカバーできない部分をどのように工夫しながら業務を滞りなく遂行しているのかを容易に知ることができる場合もある。観察には、シャドーイングという、行動を把握する対象者に“影のようにはりついて”行動を逐一観察するような質的なアプローチ[14]と、あらかじめ行動様式をピックアップし、その作業について、何分、何時間かかったか、という時間を軸に行動を記載していく量的なアプローチがある。本研究はインタビューも含めて、観察者が顧客のコミュニティに入り込み、その人たちに、逐一その行動に対して、「何をしているのか」「なぜそれを行うのか」などの、文脈を問う **Contextual Inquiry** という分野で使われる質問[15]をしていく質的なアプローチをとっている。

観察時には記録用紙を顧客やその要求抽出のテーマに応じて個別に作成するが、基本的に記述する具体的な内容は以下のとおりである。記録用紙はエクセルをベースに作成し、列頭から、時間→場所→具体的な行動→観察者の主観、課題と感じたことなど記載する。

1) 時間

その行動に入る時間を記述する。あらかじめ観察者は基軸になる時計を自分の腕時計の時間を合わせておくことが望ましい。またインタビューなど声を拾う場合も IC レコーダーの時計を合わせておく。腕時計は右側手首外側へ向けてつけることで、記載しながらも時間が記載できるようにする。ただし、この時間はあくまでも目安である。PC 作業やコールセンターのログの時間を計測する場合は、その用途の目的のソフトをインストールし、データを収集する。

2) 事実

現場で実際に起きた行動を記載する。「メールを作成し、〇〇さんに送信する」「受電し、メモに×××と記載しながら PC の○△というページを開く」などの行動を記載する。「うまくいっている」「簡単に作業をしている」など観察者の“うまくいく”、“簡単に”という

主観的表現はこの事実欄には記載しない。

3) 記録

観察時には、主に観察者が課題だと思ふ調査対象者の行動や、会議などでの発言情報など、観察対象者が負荷を感じているが行動には現れない部分を捉える。また、調査対象者が行動している直後に、「今、なぜそのようなことを行ったのですか」と行動を割り込んで質問をして得られた情報や、現場で課題が表出されている（行動として表れている）情報など、詳細を捉えることで問題となっていると想定される情報は逐一記録する。それら情報は、一律に記載するのではなく、行動の主体や行動に付随する観察対象者の考えなのかなど、観察終了後にわかるように分けて記載する。具体的な観察の方法は、対象者の後ろに“影”のように張り付くように行動を逐一見ながら記述する方法を用いて行動を記載する。

近年は、IT ベンダーにおいてもこのような形の観察手法がとられることが多く、社会科学や人類学、心理学などで用いられる異文化のところへ入り込み、現地の人々の行動を見たり体験する方法論であるエスノグラフィーを用いたやり方で業務行動を見る場合、「“ビジネスエスノグラフィー”を行う」といわれることもある〔引用 3〕。

観察後は上記を基礎に、事実に基づいた課題、工夫や実際に現場での問題対処の仕方（手順）を記入し、そこから改善点や具体的な解決の施策、システムのデザインなどを行うと同時に、その手順を明確にする。また、誰と誰、部門間などについてどのような課題があり、解決する必要があるか否かも記載する[16]。

（5）ゴール分析

ゴール分析とは、目標に対して、「それを達成するためには、何をやるか」ということを繰り返し、階層木を用いた発想の方法である[17]。全体の目標から、それを達成するための部分目標を付箋紙などに書いて、目標とその手段を一連の階層図にする。また、目標と目標の間には、階層関係だけではなく、因果関係も見ることができる。一方の目標が成立するときに他方の目標も成立するのであれば、因果関係が必要となる。

企業内で、顧客のフィールドでイノベーション活動を行う上で最も多い内容として、改善マインドを顧客側にどのように自主的に植えこむか、という取り組みがある。この場合は、経営目標と作業目標を戦術的に展開しなければならないことや、情報システム部門と実際の現場利用部門とでは戦略も目標も異なるため、間接的に戦略関係を可視化しなければならないことが多く、現場におけるゴール分析の必要性が高まっている。

（6）業務フロー

業務フローは、システムに対して顧客が求めている要求について、行動レベルで業務の流れに沿って可視化したものである。主にインプット（情報が入る）とアウトプット（情報が出ていくところ）までのプロセスの詳細を、時系列とその情報に関わるステークホルダーの 2 軸で行動を記載する。顧客からは自分の業務の流れがわかりやすいため、可視化

をする際にアウトプットとして一番よく用いられる。

(7) シナリオベース・デザイン

シナリオベース・デザインは、実際にシステムを使う人や場面についてシナリオを用いて記述し、その内容を共有する方法である。この手法は、従来の Web ユーザビリティ手法として広く使われており、その方法が専門家としての経験やスキルに依存するのに対して、筆者が所属する富士通は、独自の手法として 2005 年にシナリオを用いることで、具体的なコミュニケーションプロセスにおいて、事例を用いて詳細に記述する方法であるシナリオベースのデザイン手法を発表した[18,19]。内容は、将来（未来）どのようになっているか、あるべき姿について叙述的に記述する[20]。例えば、Web による情報発信を行う場合、ユーザがある情報を探す、というシーンを設定し、「高校生の娘が、85 歳になる祖母と自分の家族と温泉を楽しむため、住居から〇時間以内の宿を調べる」、「祖母は足が思うように動かない、と話していたので、いざというとき車いすで館内を移動できる純和風の宿を探す」〔引用 4〕など具体的なシーンを設定できることから、各々の“あるべき姿”を想定した旅行全般を企画することが可能になる。

(8) Inquiry-Based Requirements Analysis (コンテキストベースの調査法)

通常、要求抽出はベンダーと顧客の情報システム部門の窓口との会話、システム部門と利用部門や設計・企画部門と開発部門など、双方で行われる莫大な“会話”をベースにして行われる。しかし、その会話の詳細を文字に書き起して見ると、同じことの繰り返しや、本質ではない矛盾した内容も含まれる。そこで、議論のやりとりにおいて記録する内容と書き方を予め決めておくことにより、できるだけ会話の中から要求として重要な内容を構造的にとらえる必要がある。その手法として Inquiry-based Requirements Analysis がある。これは、Colin が提唱するモデルをもとに、顧客の要求を文字に書き起した内容を、質問 (Question)、回答 (Answer)、正当な証拠・認識 (Justification) の 3 つの観点で捉えていく。要求が変更することが選択されれば、すぐに要求の書き起しにその変更の過程までも反映させることができるため、効率的かつ必要な情報の抜けを防ぐことが可能である [20]。

(9) ブレインストーミング

ブレインストーミングは、アメリカの心理学者オズボーン (Osborn, A.F 1941) の考案した発想法である。既存の考えにとらわれずに発想し独創的なアイデアを生み出すため、集団の機能を利用する集団思考法である [21]。具体的には、あるテーマに沿って、様々な意見を出し合いながらゴールに向かって、建設的に議論を進めていく [22]。構成メンバーは、5～8 名の 10 名以内の小さい集団で一人ひとりのアイデアを含めながら発想する。この発想法には、ワークショップ、ワールド・カフェ、グループワーク、マインドマップなどを用いた議論の進め方などたくさんある。

ブレインストーミングを中心に行うときには、共通したルールがある。

- ・出てくる意見は否定しない
- ・質より量
- ・関係ない、と思われるものでも出す

など、できるだけ意見を発散させることが重要となる。

1.5. 開発したインタビュー技法と分析技法のアプローチ

IT ベンダーで要求を抽出する方法は、要求工学領域で開発された体系や技法がメインであった。現在は、1.4 で述べたように要求工学だけではなく、様々な領域でのヒアリングやインタビュー手法を取り入れている。特に IT ベンダーでは、システム要求が、機能的なものなのか、非機能的なものなのかで、抽出する要求に沿って方法を考えなくてはならない。通常、IT ベンダー側が話を聞く場合はシステムに限った話になりがちだが、顧客それぞれのステークホルダーごとの要求は必ずしもシステムに限った話だけではない。システムを使う際、実際の現場で恒常的に起こる課題や、オーナーであれば、経営方針の中で IT システムをどう位置付けるかなど、少なくとも「〇〇という内容が入力できるページがあればいい」「クリッカー一つでデータが入っていく」など、効率や時間短縮など定量的に測れるものとは異なる定性的な情報がたくさん入ってくる。顧客側と IT ベンダー側双方が、それらの定性的な情報を理解するということが重要となる。そのためには、ある程度要求を聞き出すインタビューから、語られた内容をどのように分析するかまでのパターンを整備する必要がある。先にも述べたように、要件を定義するプロセスは、作業単位で見ると①要求抽出、②要求分析、③要求の仕様化、④要求の確認という4つのプロセスからなる。このプロセスを軸に考えることで、特に①、②での的確な現状分析がなされた後に③、④の品質の向上につながる。的確な現状分析を行うためには、正確な情報の収集方法、収集範囲を事前に決めるなど、抽出から分析にかけての準備が必要となる。

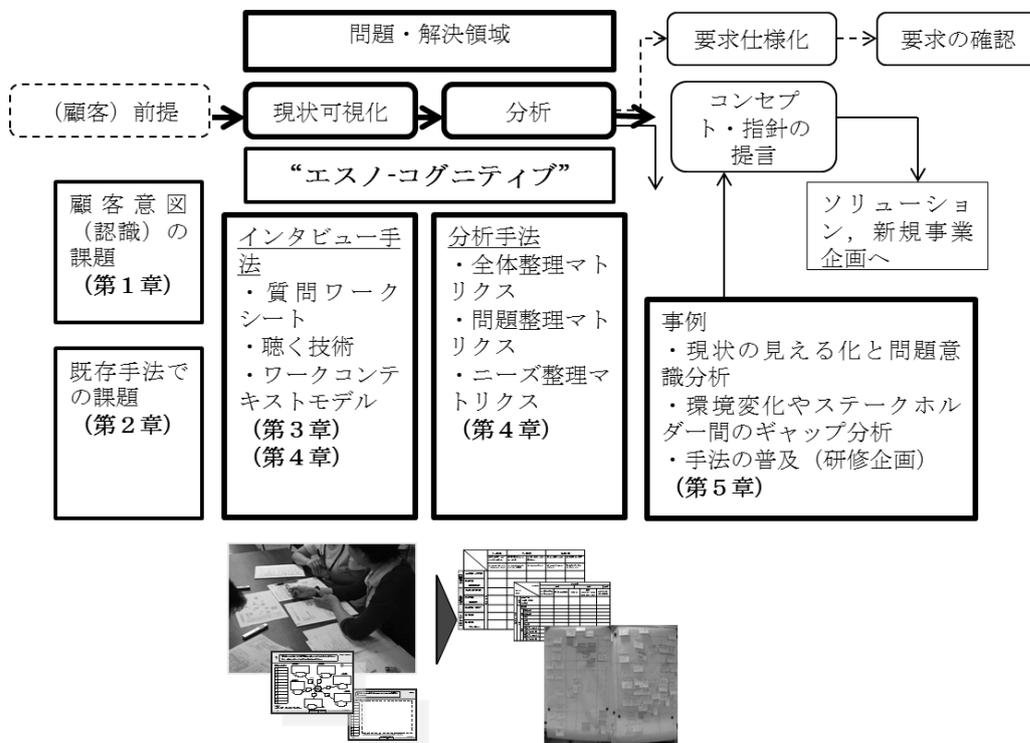


図 1-2. インタビュー手法の開発部分

図 1-2 にあるように、具体的な課題抽出のためのインタビューを実施するには、要求抽出に入る前の顧客前提である顧客側のオーナー、経営者や本部長クラスにヒアリングやインタビューをして、経営層レベルからの現状の抽出をある程度行っておくことが必要である。しかし、経営層や本部長クラスは忙しいために、ホームページや社内報などで語られている内容から分析をする場合もある。そこから実際の現場での問題や課題領域と呼ばれる部分を抽出するためのインタビューを行う。このフェーズでの要求定義や職場の改善のための施策を出していく中で、「いかに、正確かつ、機能ではない品質の部分である非機能要件の部分も可視化できるか」が重要なポイントとなる。そのため、ヒアリングやインタビューの部分は、顧客の要求が曖昧なほど、インタビュー側の属人的なスキルで聞き方やインタビューの方法の選択でカバーしてきた。IT ベンダーが実施するインタビューは、チェックリストなど質問項目を規定して臨むことが多いが、顧客にシステムを導入してもらうためには、できるだけシステムを用いる背景を捉えることが重要となる。顧客がシステムを導入した後に経営層であれば、自社が社会的立場も含めて IT を導入してどうあるべきか、現場はシステムを入れることで、何が改善されて何が良くなるのかまで把握するためには、できるだけ顧客である話し手にストーリーを持って語ってもらう必要がある[20]。

そこで、顧客の業務実態について、規定業務だけではなく目に見えない現場での意識や工夫、本音を効率的に聞き出せる文化人類学や心理学などの方法論を IT ベンダーにおけるシステム要件を整理する上でのインタビューの中に組み込むことで、効率的かつ属人性に依存することなく誰もが実施可能なインタビュー手法を開発する必要があった。

1.6. 第1章の引用文献及び参考文献

1.6.1. 引用文献

〔引用1〕 Andrew Wolvin, Carolyn Gwynn Coakley, Listening, Fifth ed. Mc Graw Hill, pp1-2, 1996

〔引用2〕 山本修一郎, 連載 要求工学 第5回 要求抽出, Business Communication @net 2005

<http://www.bcm.co.jp/site/2005/2005-03/05-youkyuu-kougaku-03/05-youkyuu-kougaku-03.htm>

〔引用3〕 岸本孝治, 寺澤真紀, 平田貞代, ビジネス・エスノグラフィと組織モニターによるワークスタイル変革, 雑誌富士通, Vol.60, No.6, pp591-598, 2009

〔引用4〕 瀬川智子, 杉村昌彦, 石垣一司 Web ユーザビリティ評価手法: シナリオワークスルー法 Fujitsu Journal Vol.56, No.2, pp160-166, 2005

1.6.2. 参考文献

[1] 独立法人 情報処理推進機構: ソフトウェア・エンジニアリング 経営者が参画する要求品質の確保～超上流攻める IT化の勘所, 第2版 オーム社 2009

[2] 指田直毅, 矢島彩子, 小幡明彦, 杉本喜久, 永田啓, 診療科外来における患者受付業務の分析とその支援機能の検討, 医療情報学, Vol.24, No.1, pp117-124, 2004

[3] Andrew Wolvin, Carolyn Gwynn Coakley, Listening Fifth ed., Mc Graw Hill, 1996

[4] 岡本浩一, 属人思考の心理学 新曜社, 2006

[5] アーヴィング・L・ジャニス, 首藤信彦訳, リーダーが決断する時-危機管理と意思決定について 日本実業出版社 1991

[6] 矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹, 顧客の視点で現場業務や目に見えない現場の工夫や意識, 本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビュー, 日本感性工学学会論文誌, Vol.10, No.2, pp239-247, 2011

[7] 矢島彩子, 平春雄, SPES2011, 人間科学と工学のアプローチによる要求獲得の質を上げるためのインタビュー手法の開発, 一般社団法人 情報サービス産業協会, 2011 (ベストプレゼンテーション賞 受賞)

<http://www.jisa.or.jp/Portals/0/resource/seminar/spes2011/commendation.html>

[8] 石垣一司, 指田直毅, 矢島彩子 業務把握インタビュー手法-業務の実態をワーカ視点で見える化し, 課題を抽出する-, Fujitsu Journal Vol.58, No.3 pp158-193 2007

[9] 大西淳, 郷 健太郎, ソフトウェアテクノロジー, シリーズ9 要求工学, pp31 共立出版, 2002

[10] 山本修一郎, 連載 要求工学, 第5回 要求抽出, Business Communication @net 2005

<http://www.bcm.co.jp/site/2005/2005-03/05-youkyuu-kougaku-03/05-youkyuu-kougaku-03.htm>

[11] Paolo B, et al, Tropos An Agent-Oriented software Development Methodology Autonomous Agents and Multi-Agent system ,Vol8,No.3,pp203-236, 2004

[12] 保坂亨, 大野木裕明, 中沢潤, 心理学マニュアル 面接法, 北大路書房, 2000

[13] 山本修一郎, 要求を可視化するための要求定義・要求仕様書の作り方, ソフトリサーチセンター, 2006

[14] 佐藤郁哉, フィールドワーク-書を持って街へ出よう, 新曜社, 1992

[15] 山本修一郎, 連載 要求工学, 第14回 ゴール分析, Business Communication @net, 2005

<http://www.bcm.co.jp/site/2005/2005-12/05-yokyu-12/05-yokyu-12.html>

[16] 田村大, “ビジネス・エスノグラフィ:機会発見のための質的リサーチ”, 計測と制御, 第48巻,第5号,pp399-404, 2009

[17] 山本修一郎, 連載 要求工学, 第17回 ゴール分析 応用編, Business Communication@net, 2006

<http://www.bcm.co.jp/site/youkyu/youkyu17.html>

[18] C.Lewis et al., Testing a walkthrough methodology for theory-based design of walk up and use interfaces, Proceedings of CHI'90,ACM,pp235-242, 1990

[19] 瀬川智子, 杉村昌彦, 石垣一司 Web ユーザビリティ評価手法:シナリオウォークスルー法 Fujitsu Journal Vol.56,No.2, pp160-166,2005

[20] 桜井厚・小林多寿子, ライフストーリー・インタビュー質的研究入門, せりか書房, 2005

[20] C.Potts, K.Takahashi and A.Anton, Inquiry-Based requirements analysis,IEEE Software, Vol.11, No.2, pp.21-32, 1994.

[21] 中島義明, 安藤清志, 子安増生, 坂野雄二, 繁榘算男, 立花政夫, 箱田裕司編, 心理学辞典, 有斐閣, 1999

[22] Nigel King, Christine Horrocks, Interviews in Qualitative Research, SAGE, pp64, 2010

第2章 インタビュー・観察を中心とした質的研究の概要

業務や現状の把握を目的としたインタビュー手法の開発にあたり、質的研究で使われているエスノグラフィーや認知面接法など心理学や文化人類学の方法論を用いている。そこで、企業における質的研究の意義と既存の質的研究における現状把握のための方法論、手法について述べる。

2.1. 企業における現状業務把握を知るためのフィールド調査の位置づけ

現場での工夫、意識や本音を把握するためには、直接その“場”に関わる人たちから話を聞かなければならない。また、調査者としても、調査目的に合致した方法を選択して調査を行う必要がある。その調査手法には、大きく分けて、量的研究のための調査法と質的研究のための調査法がある。

量的研究のための調査法は、アンケートなどによる主観的評点の調査、ある作業を行う際の所要時間計測など、人の行動や意見を評点とした数値を中心としたデータを一度に獲得し、統計等で整理分析する方法である。従って、問題の構造や原因が過去に実施した調査や経験を仮説とし、それに従ってデータを収集・分析し、結果として代表的な傾向を可視化することで検証を行う。

一方、質的研究とは、数値データのような量的には捉えられない人間の現実を調査・研究する方法論とその技法の研究を指す。主に書かれた“テキスト”を扱い、主にインタビューと観察の方法により情報が集められ、これらの情報が録音や文字変換を経て、“テキスト”へと変換される。これらが質的研究で扱われるデータである[1]。人間の現実を調査するにあたり、質的研究は根本的な問題や課題の構造や原因、現場で“どのように意識を改善していくか”など原因がわからない、もしくは“それ以前にどこに自分たちの問題があるのか”ということすらわからない現実を発見していく段階を扱う。従って、調査対象の実態や意識を最初に明らかにするため、ピンポイントで課題や問題となっている箇所だけをあぶりだすのではなく、問題が潜在、もしくは関連している領域まですべてを表出する。さらに、典型的な業務や考え方だけではなく、その業務を行っている本人でさえ意識していなかった新たな知見を得ることができる方法である。

ITベンダー企業において、顧客とシステム導入に向けて仕様を固めていく際、実際に顧客がどのようなフェーズで何に困っているのか、具体的にどうしてほしいのかということ把握しておくことは重要である。しかしながら、顧客側もITベンダー側も、何をどの範囲まで聞かなければならないのかということは、実際に話を聞き出すまではわからない。インタビュー中に顧客が語る内容や、業務の様子を見ているときに逐次判断し、まとめながら必要な情報をとることが顧客先でのインタビューの実態である。そのように考えると、ある程度体系化したインタビューや観察手法を用いて、相手の反応に合わせて質問やアプローチを変えながら本質や背景を引き出すことが重要である。また、個々の枠組みで理解し、できるだけ深く事象や語られる内容を深堀できるように、ある程度効率を度外視した

調査を設計し実施できることが特徴である。質的研究における調査法で使われるインタビューや観察手法は、一般的な仮説検証ではなく仮説生成用途に効果的であることが重要である。そこで、本章では、特にインタビューと観察を中心に、それらの手法を用いて獲得した情報から、さらに合意形成や納得感を持って情報を共有する技法について整理する。

2.2. 既存の質的研究調査手法

質的研究調査は、個々のシナリオや背景の調査目的に応じて、調査初期から現状を詳細に知ることを心がけて、業務の把握、問題意識やその場での個々の工夫や目に見えない現場の実態を把握することと、潜在課題、ニーズや新たな気づきを得ることを目的として行われる。質的研究を設計した調査者は、インタビューで語られた内容（言語情報）、実際の現場で観察することで得られた情報や相手の行動や手順などすべての情報を総合して、整理・分析を行う[2]。

質的研究調査の手法として、認知心理学や文化人類学など社会科学をベースにしたインタビューや観察の方法である **Ethnographic Interview** や **Cognitive Interview**、参与観察、現場観察が挙げられる。また、ユーザビリティ工学などで用いられた **Contextual Inquiry**、システム要件を抽出するための要求工学インタビュー及びグループインタビュー（フォーカスグループなど）が挙げられる。さらに、量的研究調査で実施されやすい方法にはアンケートがあるが、その中で自由回答、自由記述や回答者の言葉で記される回答を扱うことから、質的研究調査の中では、アンケートで書かれた自由回答を分析し、全体的な傾向やニーズをとらえることがある。

以下、インタビュー、観察、アンケート、ワークショップについて一般的な手法について述べる。

2.2.1. インタビュー

インタビューとは、最低 2 人以上で行う対話で、一方が聞きたいことを対面で質問しながら情報を得ることを言う。インタビューにおける重要な要素は、

- (1) インタビューのスタイル
- (2) インタビューの質問分類と特徴（構造化、半構造化、非構造化）
- (3) 傾聴と共感

である。

- (1) インタビューのスタイル

インタビューには、1対1で行うインタビューとグループで行うインタビューの 2 種類がある。

1)1 対 1 インタビュー

1 対 1 インタビューは、相手と会話をしながら必要な情報を獲得する方法で、インタビューアとインタビュー協力者（記録係として補助的にインタビューア側にもう一人つく場

合もある)との間でなされる。ポイントは、ラポールの形成や相手に合わせた質問の投げかけ方や話し方をすることであり、できるだけインタビューに至る前に短時間でインタビュー協力者との“良好な関係、信頼的な関係”を築かなければならない点である。1対1インタビューでは、調査の中で実際の行動だけではなく、その人がその行動をとっているときに、何を考え何を思い行動をしているかなど、心理的な部分の情報を獲得したい場合は、より人の感覚に近いアイデアにつながる気づきを得られる。所要時間も1人あたり1時間から1.5時間を要する。また、インタビュー協力者の理解や価値を判断し、曖昧さや誤解をしている点をインタビュー実施時に明確にすることができる利点もある。しかし、実際には、インタビュー中に軌道修正や曖昧な点を明確にするのは、インタビューアの経験や聞いている内容に対してのギャップや共感をタイムリーにつかむことができるかなど、属人的な部分に依存する。そのため、インタビュー設計によっては、インタビュー協力者のほうがインタビューアに対して通常自分たちがやっていることより、簡易に、もしくは一般的な内容を伝えてしまいがちになり、意識的、無意識的両方の側面で結果が偏る、もしくは薄くなる可能性がある。

2) グループインタビュー

グループインタビューとは、1グループ5~12名のインタビュー協力者に対して、1人の司会者と呼ばれる進行役が、特定の一連の問題について、メンバーそれぞれの意見を聞くインタビューであり、グループ内で話が進んでいく。ポイントは、ある程度性別や役割、生活環境などが同じ人を集めて実施することが多く、調査者のシナリオに沿って各々の意見を一度に短時間で聞くことができる点である。グループインタビューでは、製品やシステムの開発者が、すでに世の中に出ている製品などに関して、どう理解しているか、どう認識しているか、それらの課題について話し合うことが主体である。進行役が議論をできる限り誘導し、通常は2~3時間かけて実施する。また、多数の人の発言が重なって表出し、話が多岐にわたってしまう場合もあり、のちの内容分析のために録音やマジックミラー越しにグループインタビューの様子を観察する場合もある。

グループインタビューでは、

- a) ともにインタビューに参加するインタビュー協力者が、知り合い同士であれば、緊張の緩和が見込まれる。
- b) 個人では思い出せない出来事や行動も、他の人の話をきっかけに思い出されることができる
- c) 事実関係の確認ができる
- d) 対象者同士のやりとりから、調査者側が新しい気づきを得ることができる

などの利点がある[2]。一方で、グループインタビューは、行動自体のヒントや新しい課題は気づきを得ようとした場合には、あまり重要ではない意見を引き出してしまいう危険性が高い。意見は、人々がどのような行動をするかを示すというよりは、思いが強く声の大きい人の声が出化する可能性がある。そこで協力者やインタビュー自体の構成、進行役の

影響をなるべく受けにくいようにするなど、できるだけ仮説を多く想定し予想外の回答や自分が思いもよらないような意見に対して、驚く前に、感心するという姿勢も必要となる[3].

表 2.1. 個別のインタビューとグループインタビューの特徴

	内容	ポイント
1対1 インタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・相手と話しながら、必要な情報を獲得する ・インタビューアとインタビュー協力者との間で行われるインタビューのこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・ラポールの形成や、相手に合わせた聞き方を考える ・どんな役割の人たちとも、シナリオ以外の内容も聞きだせる可能性あり
グループ インタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・5～12人の集団で実施するインタビュー ・特定の一連の問題について、メンバーそれぞれの意見を聞くインタビュー ・グループ内で会話が進む場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度役割や性別、生活環境など同じ人を集めて実施するため、シナリオに沿って各々の意見を聞くことが前提

(2) インタビューの質問分類と特徴

インタビュー調査には、1) 事前の仮説に基づき予め質問項目を決めてインタビューのシナリオをたてた上でそれらの質問に逐一聴きだしていく構造的インタビュー、2) 大枠のガイドは準備し持っていきが、相手の反応や話の流れに応じて柔軟に質問を変えながら進める半構造化インタビュー、3) 質問する内容や期待する回答は想定するものの、会話の中で疑問に感じた部分ともう少し深く知りたいと思う部分を優先的に聞いていく非構造化インタビューの3つに分類される。

1) 構造化インタビュー

このインタビューは、質問項目、回答方法を予め決めて臨み、回答関する最低限の信頼性を獲得することを目的とする。また、質問紙調査（アンケート）では獲得できない声のトーン、強さと回答時の表情を手掛かりにすることで、その内容の情報を知ることが可能である。質問項目と回答方式が決められているため、インタビューアにスキルがなくても、標準的な回答をある一定レベルで獲得できる。しかし、仮説や最初のインタビュー設計時の質問項目と回答方式の設定が間違えてしまうと、内容に“ずれ”が生じ、回答内容の深い意味やその人なりの意識までを把握することは難しい[4].

2) 半構造化インタビュー

代表的な研究例として Marcia(1966)が有名である。Marcia らは、発達や青年心理学において、Erikson (1950) が提唱した、青年期の重要なテーマである自我同一性の達成度を調べるために、半構造化のインタビュー形式で行う自我同一性ステイタスインタビューを行

ったとされる〔引用 1〕[5]。自我同一性ステイタスインタビューは、政治／職業／宗教の3つの領域にわたって質問項目が設定されている。例えば、職業であれば

- ・あなたは今の専攻で何をしようと考えていますか
- ・いつ専攻を決定しましたか？以前に別の専攻を考えましたか、今の専攻にした理由は、どのようなところに魅力を感じていますか
- ・両親やまわりの人たちはあなたの仕事に対して期待していますか？どのような期待がありますか
- ・あなたがしようとしている仕事についてどのように感じていますか
- ・もし、今決めた仕事より何かしらよりよい仕事があれば変更しますか

というように、5項目程度の質問文章を決めた上で、インタビュー協力者からはできるだけ意思決定というセンシティブ（危機的な）経験を職業に対する積極性の程度を調べて、分析を行うものである。このように、半構造化インタビューでは、思考の流れや認知過程についての言語化もしくは表出化を行うため、できるだけインタビューの詳細を記録、テキスト化し分析するプロトコル研究につなげることが多い[6]。また、半構造化インタビューは、ある程度の質問内容の大枠を準備してインタビューに臨むが、実際のインタビューの間で、インタビュー協力者の反応に応じて柔軟に質問を変えていく。インタビュー中に“ここがポイントである”とインタビューアや調査設計者側が気づいた点について、その場で深く内容を聴くことができる。ある程度のインタビュースキルや、獲得した情報をどのように組み立てていくかというフレームワークを予め持っていることで、話を進行通りにインタビューアが聞きたい内容へシフトするのか、それとも話を深く掘り下げるか、をインタビュー中に的確に見極めて進めることができる。

3) 非構造化インタビュー

会話の中のインタビューとも言われ、大きなテーマについて、“自由に話してください”と、特にこちらから制約をかけずに語ってもらう。話の内容によって、インタビューアが“これは興味深い”思ったときに、予め聞く予定であった話と多少ずれていたとしても、相手に「それはどういうことか」、「具体的にどういうことか」と深堀して、相手の話を促進させていくインタビューである。

特に、半構造化インタビューや非構造化インタビューは属人的なスキルに依存することが多く、体系化されているものは少ない[7]。

表 2.2. インタビューの分類と特徴（心理学的な分類より）

	構造化インタビュー	半構造化インタビュー	非構造化インタビュー
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・事前に仮説に沿ってインタビューシナリオをたて、順番どおりにインタビュー ・同じ内容を別の人に繰り返して返すことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・大枠（ガイド）を持っていくが対象者の反応に応じて柔軟に質問を変えることが可能なインタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・特に前もってインタビューしたいことを考えずに会話のなかで感じた疑問を次々に聞いていく方法。「会話としてのインタビュー」とも呼ばれる
利点	<ul style="list-style-type: none"> ・スキルがなくても、標準的な回答を得ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・インタビュー中に、“ここが重要ポイント”と思う内容を深く聞くことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・インタビューア、インタビュー協力者の双方が気付かなかった新たな発見が得られる場合もある
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・仮説が間違っていると内容がずれる ・回答内容の深い意味まで掘みにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度のスキルがないと、対話が脱線してしまい、目的がぼやける 	<ul style="list-style-type: none"> ・高度なスキルがないと、自分の欲しい情報が相手から聞き出せないままになる可能性がある

（3）傾聴と共感

インタビューを行うにあたり、相手が話しているのを聴くことを傾聴という。近年業務において、相手の話を“聴く”という対応の良い／悪いが“話を聴いてくれる相手”に対する継続的に高い満足度につながるといわれている[8]。例えば、病院等で患者との面接における医師の対応と受診実態に関するアンケート等では、

「症状のつらさに共感を示してくれた」

「“それも一つの病気なんです”と親身に話をきいてくれた」という医師の対応や、症状に対する原因の説明、症状への対処方法、投薬に関するメリット／デメリットなど、「なぜそういうことが起こっているのか」「それを行うとどんないいこと／悪いことがあるのか」という背景の説明を受けている患者は、継続的にその病院に通っている率が高いことがわかっている。

この医療現場における医師と患者の関係については、IT企業においても応用可能である。例えば、システム開発におけるプロジェクトの失敗の原因の一つに、コミュニケーションが不十分であることが挙げられる。やはり現状の業務を把握することだけではなく、行動に伴う感情、背景や文脈を含めて把握できないことが、顧客の要件の真意をつかみきれていない、ということがわかる。いかにして、現状を相手の視点で話を“傾聴”するか、と

ということが重要となる。システム開発における傾聴の基本的な姿勢として、以下の 4 つの点をあげる。

1) 相手の語っている背景を知るには、あまり関係のない話でも“さえぎらない”。その人なりのエピソードやストーリーを聞き出すために必要な話だ、と判断する力を持っていること。

2) 多面的な視点で作業や行動をとらえ、できるだけ相手の記憶や頭の中、考えていることから正確な情報を導き出すこと

3) 相手が話していることを否定しない。また過度な同意もしない。

4) 話を聴く姿勢を見せる。例えばうなづく、「なるほど」など、聴いているということをできるだけ相手にわかるようにする。途中会話をメモしている際でも、できるだけ相手を見ることをわすれないようにする。

上記のポイントの通り、傾聴は常に相手、つまり話をしてもらう側に主導権があり、相手が考えていることと、質問者側が考えていることを常に分けて考える必要がある。さらに、考えていることをきちんと話をしている側にもわかるような姿勢をとりながら、質問者側の欲しい情報も獲得しなければならない。Wolvin & Coakley(1996)は、「人間の聞くという行為は、人が話をしていることに対して、ただ応答をする、という単純なことではないと述べている [引用 2] [9]。実際は人が話す内容を聞いて、記憶部分の内的応答と呼ばれる記憶から引き出して回答するサブプロセスの部分は、複雑に絡み合っている。だからこそ“話を聞く”ことは難しい」。実際のモデルとして、伊藤 (2008) 以下を提示している。

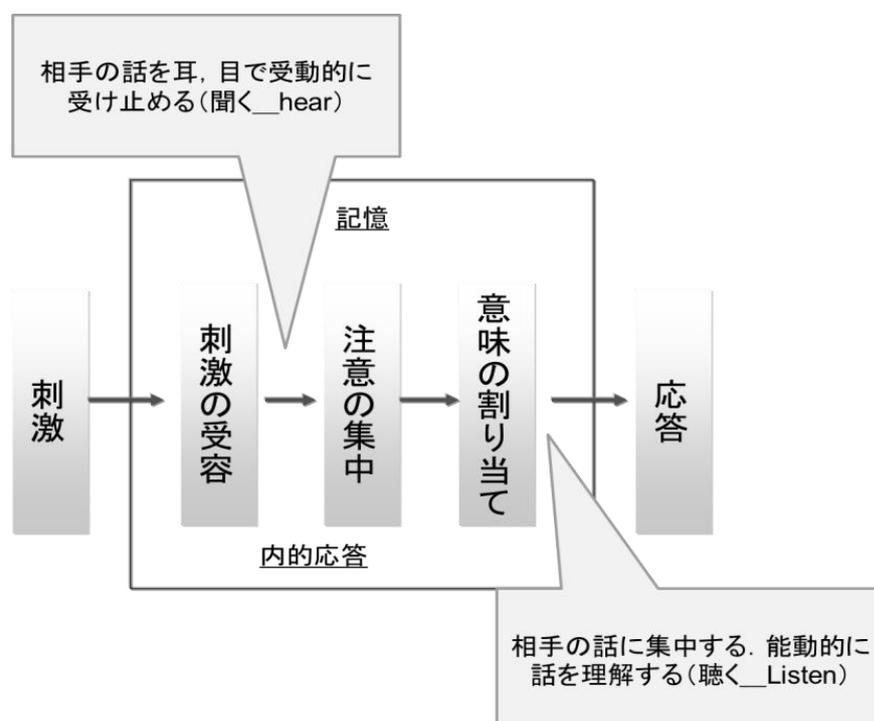


図 2.1 Wolvin & Coakley Listening Process model [引用 3]

図 2.1 のモデルの記憶の中の“内的応答”の部分は、いかに傾聴ができているか、そして、インタビュー協力者とインタビューアとの関係性が良好に保たれているか、という観点で情報の質が変わることが理解できる。聞くという行為は、インタビューアが質問（刺激）を与えて、そこから回答を得るまでに、まずは受動的に目、耳で情報を先入観を持たずに獲得し、そこからインタビューア自身が自問自答し、積極的に回答を得るために聴くことを繰り返すことで成り立っていることがわかる。

(4) ラポールとリサーチクエスチョン

インタビュー協力者とインタビューアとの間の関係性を語る際に、ラポールを築くということがよく言われる。ラポールとは、心理カウンセリングをはじめとする、心理療法において、治療者（インタビューア）とクライアントの間に存在する人間関係を指す言葉である。心理治療が効果的に施されるためには、治療者（インタビューア）は親密かつ暖かい感情の交流を持つように心がけることが、治療の第一歩となるのがラポールである[11]。

業務など企業で行うインタビューは心理療法でもなく、通常の会話とも異なる[12]が、相手との関係を築く上で考慮する考え方である。

業務で行われるインタビューにおいては、インタビューア側の目的に依存して進められることが通常との会話の違いである。しかし、インタビューを実際に行うと、インタビュー協力者側がこちらの目的に合致して進むこともなく、ときには全く予想もしない展開になるということが現状である。インタビュー協力者から、予め設定した目的とは逆の方向に進む、進めているのに遮られて別の方向へ拡散するなど、インタビュー中にはよくおこる現象である。むしろその場合は、予め決めていた目的とは異なるとはいえ、インタビュー中に適宜質問を変えながら、さらに自分たちの目的とどこが伝わらなかったのか、または全く異なる方向だったのかを見極めながら、聞かなければならない。

2.2.2. エスノグラフィーにおけるインタビュー

(1) 定義

エスノグラフィックインタビューは、ガーフィンケル[Garfinkel]の社会学における調査やグリーズ[Geertz]の文化人類学での原住民らへの聞き取りをルーツに持っており、その中での調査方法、その調査のプロセス及びその技法や出てきたアウトプットまでを含めて、エスノグラフィーという言葉が使われている。通常、エスノグラフィーは方法論とそのアウトプットも含めて指している。エスノグラフィーの調査方法や理論の中で、自分とは異なる文化や慣習の中に直接入り込み、その人達が生活・実践している中で文脈とともにライフスタイルを捉えるためのインタビュー手法である[13]。その後 1979 年に Spradley がインタビューの手法を体系化した[14]。

(2) 基本的な考え方

エスノグラフィーの基本的な考え方は、エスノグラファーと呼ばれる調査員が、長期間にわたって、調査する民族の日々の生活の中に自分も家族もしくは身内の一員のように入り込み、「何が起きているか」「人々が何を話しているのか」など詳細に自分の体感しながら、実際の行動者との会話の中で質問したりして情報を獲得することで相手を知る。

Hammersley と Atkinson (1983) は、自分たちの文化とは異なる世界に入り込むという直接かつ個人的なアプローチが重要であると述べている[14]。

ある事象を知るために、狭い地域またはある特定領域にいる人々が共有している信念、価値、慣習、言語、そのムラでのルール、儀式のシステムなどをとらえることを意味する。調査者によって作成された実験条件下ではなく、日常の営み、文脈の中での人の“ふるまい”をとらえ、それらを描写・叙述し、他の人達にもその状況を共有することが重要であると述べている[14]

(3) アプローチ

エスノグラフィックインタビューは、フレンドリーな会話と似ているが、最も重要なエスノグラフィック的な要素が3つ入るといわれている (Spradley,1979)。それは、

- 1) 目的を明示しながら話すこと
- 2) エスノグラフィック的な説明、言い回しを使うこと
- 3) エスノグラフィック (に特徴的) な質問をすること

である。

(4) 手順

アプローチにもあるように、エスノグラフィックインタビューはフレンドリーな会話の一部にとらえられることもある。実際に、高いスキルを持ったエスノグラファーがインタビューを行うと、「ただ普通に雑談しているだけではないか」というほどカジュアルかつフレンドリーに会話を進めているように見える。しかし、そうではなく、いくつかの“エスノグラフィー的”質問を気づかないうちに割り込ませていることがわかる。インタビュー協力者が質問に答えることを手助けするために、新しい要素を入れこむことがエスノグラフィックインタビューであり、できるだけインタビュー開始の初期の段階で入れこむことで、フォーマルな調査である、ということをインタビュー協力者に認識させていく。新しいエスノグラフィー的要素とは、上記アプローチにもあるように、1) 目的を明示する、2) エスノグラフィー的な説明、3) エスノグラフィッククエスチョン (質問の仕方も含む) である。

「目的を明示する」方法は以下のとおりである。

1) 目的を明示する

調査対象者とインタビューアであるエスノグラファーがインタビューの場面で共に対面するとき、両方とも「どういう目的で、今日のインタビューが行われてどこがゴールなのか」と話すことが多いだろう。ここがエスノグラフィックインタビューとフレンド

リーなふつうの会話との違いであり、目的がどこかを明確にすることによって、フォーマルになりインタビュー協力者の文化的知識が導き出せる。

2) エスノグラフィー的な説明をする

エスノグラファーは、インタビュー開始から終了まで必ずインタビュー協力者に繰り返し報告をしなければならない。インタビュー協力者の文化を学んでいる間に、インタビュー協力者もさらに何かしらを学習している場面だ、ということをインタビュー協力者にもわからせる必要がある。Spradley は、その説明の方法には5つのタイプがあると言及[15]し、それらは以下のとおりである。

a) プロジェクトの説明

プロジェクトの説明を行うということは、この調査の目的をすべて含んだ意味を相手にもわかってもらうことが第一の目的である。例えば、「私はあなたが日ごろ考えていること、あなたの意識の大半を占めていることを知りたいので、今日は教えていただくために来ました」という説明を行うことである。これをエスノグラフィーの専門的な説明にすると、「私は美容師であるあなたが、〇〇ということについて顧客にどのように接し、仕事自体を見せていただくことで、あなたがどのようにそのことについて話しているのか、教えてほしい」という説明になる。ある事象について、「インタビュー協力者自身がどのように接して何を考えているのかを調査者である私は知るために話を聞いている」ということを宣誓する意味に近い。

b) 記録の説明

これは、インタビューの内容の録音を許可してもらうために、その理由の説明を行うことである。「調査後に、この現場のリアル感を知らない人達とともに共有するため」、「あとで正確に振り返るために録音をしてもよいですか？」等と説明を加える。

c) その文化内で使用する言葉の説明

エスノグラフィーのゴールは、その文化領域の内容についてインタビュー協力者自身の用語・言葉・言い回しを用いて記述を残すことである。そのためエスノグラファーは、インタビュー協力者が日常の生活場面で他の人に話しかける方法と同様に調査者にふるまうように説明をすることが必要である。

d) インタビュー自体の説明

エスノグラフィックインタビューを用いた調査では、ゆっくり何週間もの間のインタビューや会話を通して、インタビュー協力者は調査者に対して、調査者が望むような文化の情報を提供するようになる。そこで、調査者であるエスノグラファーは、これまで調査者が図解していた地図（経路図）や認知マップ（想いを構造化したようなもの）をインタビュー協力者に書かせることや、発言をカードにしたものを分類してもらうよう依頼することが出てくる。通常の“会話”モデルから、実際の調査をともに行う研究的な会話に進化するため、その中で、会話の種類（例えば、今日は通常通りの会話的に話

して、と説明する場合と、今日は先日までの話してもらった内容を少し整理することも行う、と説明する場合など）を説明しなければならない。

e) 質問の説明

エスノグラファーは、インタビュー協力者に潜在している（無意識に行っている）などの文化的知識・工夫がエスノグラフィッククエスチョンであることを発見する手法や、その解釈に必要な情報がある部分に着目するノウハウを経験知として備えている。それらを使用するだけではなく、インタビュー協力者へ直接説明を補足する必要がある。例えば何か話を聞く前に「ちょっと異なるタイプの聞き方をします」というだけで十分な場合もある。

3) エスノグラフィッククエスチョン

エスノグラフィッククエスチョンとして、**Spradley** は、主に3つの種類の質問を定義している[15]。これらの質問が、“エスノグラフィックインタビュー”における質問のメインの型である。なお、具体的な質問例は、第3章に記載する。

a) 記述的質問

このインタビューの質問の型が、エスノグラファーすべてにおいて最も手軽に使われる。インタビュー協力者の言葉や言い回しを用いながら、彼らの具体的な行動や内容を、彼らの視点で語ってもらうための質問である。例えば

「あなたがオフィスで何を行っているか、私に教えてくださいませんか」

「あなたが出席した会議で、具体的にどういう話が出てきたのか会議室に入ったところからの行動をお話ください」

というのは、記述的質問である。

b) 構造的質問

このインタビューの質問の型は、インタビュー協力者の文化的な知識や世界観の基礎となるユニットの領域を見つけることが可能である。インタビュー協力者がどのように知識として対象者自身の中に構造的に蓄積したかを知るために必要な質問である。例えば

「あなたが休暇中に獲った魚の種類を教えてくださいませんか？」

「あなたの会社の中で、転勤をするまでのすべての段階（での作業）を教えてください」
というのは、構造的質問である。また、構造的質問は繰り返し使用される。「それらの魚は、主に海で取れる魚というくりでいいですか？」と聞くと、「〇〇は海の魚でもこの辺近海で、〇×は本来なら静岡以西ではないと取れなかった感じだけど、最近かかるね」など、その人なりの“区分”を聞くことができる。

c) 比較的質問

このインタビューの質問の型は、エスノグラファーがインタビュー協力者の話している言葉について理解するために、自分の文化内、知識内の言葉との差分を発見し、理解するときに使われる。典型的な質問は例えば、

「Bass と Northern pike との違いは何ですか？」

など、相手が使った言葉を自分が理解している、もしくは用いている言葉を使ってそれとの差分を聞くことで、相手の本意を知ることができる。

(4) 適用範囲と効果

エスノグラフィックインタビューは、長いスパンで実際の現場に入りこみ、文化背景や文脈を理解するために日常生活の中での会話的なインタビューを行うことで、その現状や意識まで知ることができる。そのため、調査者であるエスノグラファーから見れば、話が飛躍してその内容の周辺にまで及んでいるように感じる。調査者はできるだけ焦点を絞り、1つのことを続けようと思聞きするが、このインタビューではできるだけ相手が実際の行動に対しての行っていることや考えを話してもらう必要がある。そのために、1つの事象を3つの質問の型で整備した質問文や質問を投げかける意味がある。通常フォーマルなインタビューでは、同じことをわからなかったからと聞きなおすことは難しい。特に企業など、顧客先でヒアリングをする際は、「先日も同じ話をしたではないか」と相手に言われてしまう質問はできないことが暗黙の了解である。従って、エスノグラフィックインタビューは1つの事象を3方向から聞き出すため、相手は別の視点から事象を話すことになる。この点は、現在の企業におけるヒアリング等の技法として使われる意味がある。

(5) まとめ

エスノグラフィックインタビューの要素として、以下の3つをあげた。

- 1) 目的を明示する
- 2) エスノグラフィー的な説明をする
- 3) エスノグラフィック的質問

ここで、再度フレンドリーな会話とは対照的なエスノグラフィックインタビューにある特徴点をおさらいする。フレンドリーな会話とエスノグラフィックインタビューでの差異として、以下の4つを加えている。

1) 4つの差異

- a) 通常の会話の応酬では、バランスを損なう場合がある
(エスノグラフィックインタビューではそれが無い)
- b) 繰り返しは、同じことを言う／聞く質問を避けるというインタビューの常識を変える
- c) エスノグラファーの中で、興味があることや時には(本当は知っているのに)
無知なふりをするを相手に分かりやすく示す

以下、各項について、解説する。

- a) 通常の会話の応酬では、バランスを損なう場合がある (エスノグラフィックインタビューではそれが無い)。

これは、インタビュー協力者であるインフォーマントと調査者であるエスノグラファーは会話をしているも、彼らは同じ種類の質問は繰り返さない、もしくは自分の経験を報告しない。関係性が非対称である。つまり、インタビューアであるエスノグラファーがほぼ会話中すべて質問をして、インタビュー協力者であるインフォーマントは自身の経験を語るという図式である。

b) 繰り返しは、同じことを言う／聞く質問を避けるというインタビューの常識を変える

エスノグラファーがインタビュー協力者の言った言葉を繰り返すことや相手の言葉その意味を再定義するだけではなく、質問自体も繰り返してよい、ということである。例えば、看護師で夕方から夜勤に入る人についてインタビューを行う場合を想定した場合、エスノグラファーは看護師に対して「あなたが夕方に行くことは何ですか」「夕方から夜勤に引き継ぐ仕事はどのように引き継がれますか」「引き継ぐ前に準備しておく作業はありますか」と視点を変えて繰り返し聞く、という意味である。

c) エスノグラファーの中で、興味があることや時には（本当は知っているのに）無知なふりをするを相手に分かりやすく示す

先にも述べたが、インタビュー協力者とインタビューア（エスノグラファー）の関係性は、より一般的な会話より非対称であることがエスノグラフィックインタビューでは重要である。特にインタビュー開始初期の頃は、多くのインタビュー協力者であるインフォーマントが調査者であるエスノグラファーを熟知しているわけではないので信頼されていない、ところがエスノグラファーは“あなたに”とても興味を持って話を聞きにきているというこの2つの要素がとても重要となる、という意味である。

d) 普通の慣習を要約する代わりだけではなく、エスノグラファーである調査者は、それぞれの人言ったことを拡大させる

インフォーマントであるインタビュー協力者の回答は、発言内容がまとまっておらず、文字にすると長い文章になっていることが望ましい。そして、これらの質問は、インタビュー協力者がさらに話したくなるようにその場で調査者であるエスノグラファーが“期待を込めて”投げかける、ということである。短期間にインフォーマントの長い慣習や文化を把握し、他の調査者とも共有しなければならない情報をとるためには、注意すべきポイントである、という意味である。これらをITベンダーと顧客の間で要件定義を進める際にとるべき具体的な行動は、以下のように記載することができる。

①顧客が業務で使うシステムを実際にどのように使っているのかを把握するためには、

様々な切り口で見聞きして理解すること

②システムに必要な話だけを聞こうとしても、逆に必要な話でさえ聴くことができない。

従って、関係のないごく日常の行動もできるだけ話をする事

以上のように記載すると、顧客とともに課題解決や施策導出などを実行していくためには、このエスノグラフィックインタビューのコンセプトは通じる部分が多いことがわかる。

2.2.3. コグニティブ・インタビュー（認知面接法）

（1）定義

コグニティブ・インタビューは、インタビュー協力者からできるだけ正しい記憶を聞き出すために、様々な認知的技法を用いて再生・再認を高めるインタビュー手法である[16]。

（2）基本的な考え方

コグニティブ・インタビューは、直接関係のないことも含めて報告する、悉皆報告教示、様々な時間順序で再生する逆向・順向事象想起、視点変更法、文脈の心的表現の4つの教示から成り立つ。

1987年、フィッシャーが実際の事情聴取を観察し、対人コミュニケーション心理学における重要な視点が欠落していることを明らかにした。それらをもとに、1992年フィッシャーとガイゼルマンがコグニティブ・インタビューの強化版を開発した(Enhanced Cognitive Interview method) [16]。

（3）アプローチ

コグニティブ・インタビューの手順は、7つのステップで実施する[17]

- Step1. インタビュー協力者には面接時間内の関係を重視し、ラポール（信頼関係）を構築する
- Step2. インタビューの目的と主旨を説明する
- Step3. 自由に報告をさせる
- Step4. インタビューアが不明な点に対して、質問をする
- Step5. 様々な視点で記憶を再生させる
- Step6. インタビュー内容を要約し、インタビューア、インタビュー協力者と確認する
- Step7. インタビュー（面接）を終了する

（4）手順

上記の7つのアプローチの具体的な方法である。

第1ステップ「インタビュー協力者には、面接時間内の関係を重視し、ラポール（信頼関係）を構築する」における方法は以下のとおりである。

1) インタビュー協力者の緊張を解くこと

インタビュー室に入ってくる段階が、その後のインタビュー（面接）がうまくすすむ

かどうかを大きく左右する。そのため、挨拶ではインタビューアの方から自己紹介を行い、本日の協力に対して必ずお礼を言い、個人的な関係化を図る。個人的な関係化とは、インタビュー協力者の不安や緊張感を軽減させることが、記憶想起を活性化させることであり、これが最大の目的である[18]。

2) ラポールを確実に構築すること

コグニティブ・インタビューでは、インタビュー協力者に思い出して話す事象を **To-Be-Remembered** (以下、TBR) と言う。これを聞き取ることが目的であるが、この段階では、TBR とは無関係かつ中立的に質問を行い、ラポールを形成する。その中で、回答に対して共感するコミュニケーションは、ラポール形成の原則として用いられる。

第 2 ステップにおける「インタビューの目的と主旨を説明する」方法は以下のとおりである。

1) 焦点を絞って記憶を再生させる“焦点化検索”

詳細なレベルで記憶を再生する為には、インタビュー協力者が、「必要とされてこの場にいるのだ」という理由を把握していることが重要である[18]。そこでインタビューアはインタビュー協力者ができるだけ集中して話ができるようにするため、場所や機のレイアウトも含めて、限られた時間の中で話をしてもらうことを了承してもらう必要がある。

2) 悉皆報告を促すこと

ここでは、インタビューア、インタビュー協力者双方にとっても重要ではなく些細なことだと思っても、すべて報告をさせる。また、TBR の出来事に関係することを完全に思い出せなくても、すべてインタビューアが編集することなく、インタビュー協力者の言葉を用いて報告させる。また、インタビュー協力者は、記憶が一番新しくかつ自信がある事象から報告しがちである。そのため、不確かさが感じられる部分では自分で話を作っている(本人は無意識的だが)可能性もあるので、すべてを報告させることが重要となる[18]。

3) インタビュー協力者が“主人公”である

これは、心理面接の原則の 1 つである[19]。話の進行は、インタビュー協力者に主導権があると考え。インタビュー協力者こそが、「教えてくれる人」であり、インタビューアは「教えていただく人」の構図でインタビューは進行しなければならない。よって、インタビューアは、インタビュー協力者の記憶を想起させるため、非言語コミュニケーションやミラーリングなど繰り返しながら、多くの情報を聞き出す“流れ”を作る役割を認識すべきである。

4) 事実か事実認識か、語られている内容に注意すること

インタビュー協力者が、出来事に関連していなくても、インタビュー協力者自身のスキーマや認知モデルに基づいて話をしていないか、注意して聞くことも必要である。人は、自身が持つ文脈からの情報を無意識的に用いて記憶とのギャップを埋めようとする。また、インタビューア自身も自分の価値観や言葉を質問する際にはできるだけ排除するよ

うに言葉は選ばなければならない。むしろインタビュー協力者が使った言葉を用いることで注意を促すなどの手段が必要である。

第 3 ステップにおける「インタビューアが不明な点に対して、質問をする」方法は以下の通りである。

1) 文脈の表現を再構成する

インタビュー協力者には、生じた事象の文脈を頭の中で再構成してもらい、それを再現した形で表現してもらう[18]。文脈を再現することは、記憶から出来事を符号化し、それらを検索しやすくすることを意味する。このとき、インタビューアは途中であれこれ割り込み質問をしてはいけない。また、回答を求めることはせず、インタビュー協力者に話すペースをできるだけ合わせる。

2) 休止をとる

インタビュー協力者に正しい記憶の再生をさせるために、時間を十分にとる必要がある。そのため適度に休止をとり、インタビュー協力者には、自分の記憶の中の内容を自己探索してもらわなければならない。インタビュー協力者側から休止を言われる場合もあるが、インタビューア側から休止を言いだすときは、インタビュー協力者側が新しい情報を生み出すことを阻害することにならないように、「インタビュー協力者がなぜ休止を言い出したか」、「集中力がそがれている要因は何か」など正しく理解をした上で対応をしなければならない[18]。

3) 非言語的行動を理解すること

具体的には、相槌をうつ／うなづく／受容する態度をとる／沈黙を守る／視線を適度に合わせる／身を乗り出すなど非言語コミュニケーションやミラーリングを行うことである。ミラーリングとは、インタビュー協力者にとらせたい感情や行動をインタビューア側がとることで、相手はその感情や行動をとりやすくなる現象のことである。インタビューでは、言語のミラーリングとして、同じ言葉をくりかえす“オウム返し”や、相手の言葉に置き換えて話す、“置き換え”などがある。インタビューアとインタビュー協力者の間にラポールが形成され、うまく話が進んでいる場合には、お互いの行動を映し出すようになる[18]。

第 4 ステップにおける「インタビューアが不明な点に対して、質問をする」方法は以下のとおりである。

1) 目撃者（インタビュー協力者）に適合した質問をすること

目撃者は、自分のやり方で TBR 出来事の情報に記憶の引き出しに蓄積している。そのため、記憶の引き出しから事象を検索するためには、質問順序は目撃者の視点や知識構造の順序にしなければならない。インタビュー協力者に対して新しい情報を与えるのではなく、自由報告の中で、インタビューアはインタビュー協力者がどのような構造で記憶をしているのかを明確にしながらか質問を行わなければならない[18]。

2) 作話や推測に対しては注意をすること

第2ステップの④事実か事実認識か、語られている内容に注意をすることと同様である。話している内容に対して、「それはあなたが考えた意見なのか（事実認識）」、「そうではなく見たままなのか（事実）」を確認するタイミングを入れこむことも重要である。確認することで、事実か、事実認識なのかを見極める必要がある。例えば、警察の目撃証言はすべて警察の調書としてまとめられた後、裁判の証拠として使用されるので、冤罪防止のために気を付けることは重要である[18]。

3) 「知らない」「わからない」という回答を容認すること。

インタビュー協力者には悉皆報告（関係のない話までもすべて話すこと）を教示しているため、インタビュー協力者がインタビュー側の意図をくんで、「何かできるだけ答えなければならぬ」と考え、事実ではなく、自らのスキームを使用してストーリーを作り出してしまふ場合がある。使用されるスキームやスクリプトがうまく適合していなければ、再生されて語られた内容は、ゆがめられている可能性もある。②の作話や推測に対して注意を払うことと同様、その内容が事実か事実認識かを見極めながら質問を行う[18]。

4) 文脈の心的表現を活用すること

再生のときにイメージが浮かぶことは、記憶を正確に言葉として語る際に重要である[2]。また、そのときの情景が具体的にイメージとして浮かんでいるときの語りのほうが、正しい情報が報告される（Brewer,1988）。よって、できるだけその時の情景を思い浮かべてもらった後に、具体的な質問を行うのがよい[18]。

5) イメージの活性化を促すこと。

インタビュー協力者は、内容的な文脈をいかに早く回復することができるかということが、記憶の再生が促進されることにつながるといわれている。さらに、インタビュー協力者自身が再生の差異にイメージを浮かび上がらせることができるテクニックは、質の高い（正しい）回答を増加させることができる[18]。

6) オープン／クローズの質問を両方利用すること[2]。

質問は、オープン質問とクローズ質問両方を用いる。クローズ質問は、インタビューから必要最低限の情報を聞き出すことが可能だが、インタビュー協力者のインタビューという場での回答者としての集中力は下がる(Loftus&Loftus, 1988)。そのため、インタビューの精度を上げるために、自由再生の後、オープンな質問を行い、不足している情報のためにクローズの質問を行うのが効果的である。

第5ステップにおける「様々な視点で記憶を再生させる」方法は以下のとおりである。

このステップは、事件事象の目撃者を相手に聞き取りを行う場合に特徴的である[19]。

1) 時間の順序や自分の立ち位置など視点を変更して記憶を検索させる。

インタビュー協力者は一度記憶を検索すると、記憶の検索をやめてしまう[17]。そこで、

記憶を検索させることを止めないようにすることに加えて、逆向順序での再生（Aの後何をしますか？と問うのではなく、Bをやる前に何をやりますか？と聞くこと）や、立場を変更して（もしあなたが犯人だったら、その状況をどう見ていたか）などインタビューア側で質問の仕方を変更する。ただし、この質問を実施した場合、Fisher&Geiselmaは、インタビュー協力者が、応えを自分ではなく、他人の視点で回答をしてよい、と誤認識する場合もあるので、注意する。

第6ステップにおける「インタビュー内容を要約し、インタビューア、インタビュー協力者と確認する」方法は以下のとおりである。

1) インタビュー協力者が、自分の話している内容を要約すること。

記憶を再生させたときに、インタビュー協力者自身に自分が正しい内容を話しているかどうか、正確さを自分自身で確認することである。これを行うことで、記憶を再度検索させ、新しい情報を得る。この際に、インタビュー協力者に対してインタビューアは新しい情報を加えてもよいことを教示する[18]。

第7ステップにおける「インタビュー（面接）を終了する」方法は以下のとおりである。

1) インタビュー協力者を肯定的な気分に戻すこと

記憶の再生など、認知的負荷をかけるインタビューのため、インタビュー協力者は、否定的な気分になっていることが多い。そこで、肯定的な気分に戻すことを行わなければならない[19]。そこで、第1ステップで行ったラポール形成のときのインタビューアの立場である、中立的な話題も混ぜながら戻していく。

2) ドアノブクエスチョンを行うこと

インタビュー終了時には、必ずインタビュー協力者には「話し足りなかったこと」「インタビューアに対して質問したいこと」などが無いか確かめた後、次のインタビューにつながるようにするため、連絡先や具体的な次回の面会日時を決める。インタビュー協力者は、このインタビューをトリガにして、出来事に関連すること（例えば事件現場の目撃者であれば、おりにふれ、あのときはどうだったかということや日常生活の中で咀嚼もしくは再認すること）を考えることは自然なことである。これらによって貴重な情報がさらに得られる可能性もあるので、終了時には、必ず次回につながるようにする[20]。

(5) 適用範囲と効果

本インタビュー手法は、警察における目撃証言を引き出すための事情聴取で使用されている。インタビュー協力者の作話や推測による語りを避けるテクニックや、インタビュー協力者の持つ記憶をできるだけ正確に引き出すテクニックを持ち出していることに特徴がある。この特徴は、実際の企業における現状業務の把握を行う際には、重要なテクニックとなる。自分の業種とは全く異なる顧客業務を知る際に、聴き手側の立場を押し付けて話

をすすめてしまえば、正しい内容は聞き取れない、ということの意味するだろう。インタビューで得られた内容の精度を上げるために、企業における業務改善や施策の提案、具体化などを行う際の顧客とのコミュニケーション手段として応用することは可能である。

また、警察で扱う場合は虚偽の報告をそのまま真実と判断してしまった場合、冤罪となる危険性があるため、これだけのステップを経てインタビューを行うことを規定しているが、その体系化や語られた内容に正確さを求める意味は、企業におけるインタビューでの姿勢として応用するべきであると考え。つまり、警察の場面では、インタビュー協力者である目撃者や犯罪者が事実を述べるにあたって、虚偽の証言や報告をする率が高い場合は、インタビュー側がインタビュー協力者に行っている（意識的な場合も無意識的な場合も含む）誘導尋問や圧力的態度によって引き起こされていたという研究結果がある。実際にアイルランド刑務所の受刑者のうち、12%が虚偽自白を行っていたという研究があり、警察の圧力がインタビュー協力者の記憶を再生する際に、事情聴取などで出てくる証拠や警察官の誘導的質問から推測される情報が大きな影響をあたえてしまっていることがわかる[20]。企業においても顧客と話をする場合、相手は「見ず知らずの人に何を聞かれるのだろう」と疑心暗鬼になっているため、状況としては正確な情報を聞き出すシチュエーションにはなっていない。従ってインタビューは記憶を正しく引き出すことに価値があると考え、企業におけるコミュニケーション手段としてのインタビューには応用可能と考える。

2.2.4. Contextual Inquiry におけるインタビュー

(1) 定義

Contextual Inquiry におけるインタビューは、Holtzblatt(1997)が、ユーザビリティ工学の分野において、顧客中心のシステムを生み出すための手法として、システムを使うエンドユーザの行動自体を観察し、その行動をするたびに「今何をしたのか」「なぜそれをしたのか」を瞬時に聞く方法で行動を記録していく方法である。主に企業で働く人やデザイナーなどのプロセスを可視化するために用いられる[21]。

(2) 基本的な考え方

このインタビューは必ず1対1で行い、実際の業務等、行動をしている場面に参与しながら、行動をした瞬間にその行動の内容と理由を聞くことが重要である。所要時間は、1.5時間から2時間を目処に行う。1日の業務の流れを把握する場合でも、2時間を何セットという設計でインタビューを行う。

(3) アプローチ

Contextual Inquiry におけるインタビューでは、4つの基本的なコンセプトがある。これらのコンセプトをもとにインタビューを実施する[21].

1) 4つのコンセプト

a)文脈：実際に知りたい業務を行っている場面で、現実のタスクを行っている場面に介入し、データを収集することによって、彼らの作業の文脈の中からニーズを“読み解く”ということ。

b)パートナーシップ：この調査は、インタビュー協力者の“パートナー”として仕事や作業をともに行う。立ち位置は初心者として実際のインタビュー協力者に弟子入りし、インタビューするときだけは、“パートナー”の質問を行うというスタイルをとること。ここから暗黙知なども得られる。

c)解釈：インタビュー協力者であるユーザと調査者である自分の仮説を共有しながら、インタビュー協力者の行動一つ一つの説明の言葉の後ろの意味や含みを再度言葉にしながら理解を進めること。

d)フォーカス：知りたいことだけを深く調査的に聞くのではなく、まずは“会話”をするようなスタイルでインタビューをすることを守ること。予め作っていた質問をそのまま聞くようなことは絶対にしないようにすること。

また、**Contextual Interview** は、インタビューの聞き方より、調査設計に特徴がある。大きく準備と実施とインタビュー実施後の調査者のふるまいのポイントが型化されている[22]. インタビューに際して、実際の現場に入り込み“パートナー”として弟子入りするスタイルをとるため、主に確認や予定の変更などに留意することや、当日のインタビューでも相手の業務都合に合わせるため、調査の目的が達しない場合もあることを念頭に、その場合のインタビューや調査の日程再調整の可能性など、予め準備をしておくことに重点をおく柔軟性をもった調査設計が必要であるとされる。以下具体的に留意点について述べる。

2) 事前準備

a)インタビュー実施の確認

インタビューの前日に、インタビュー協力者に電話で確認をとる。直接場所とどのような格好で伺ったらよいのかも確認する。また、到着時刻なども的確に相手に伝えておかなければならないため建物への入り方（セキュリティー）などについても聴く。

また、最初のインタビューでは、守秘義務など秘密を保持する契約なども結んであることを説明する必要がある。これは、インタビューの協力者に「普段通りに」ふるまってもらうことが必要なためである。また、業務に使用するツール類などのコピーを調査分析のため見せてもらう場合もあるが、それらをデータとして使用する際には、すべて匿名化し、さらに本人やその上司に確認が取れなければ使わないなど、決め事を整理し、確認する。

b) (オプションで) 調査スタート時は、その業務を行っている人達の朝礼などに出席し、調査対象外の人とも挨拶ができる程度の関係性を作る。つまり、その日は、インタビュー協力者が動くところにすべてついて回る形式となる。その場合、自分の部署から別の部署へ打合せに行き、そばに新人研修のようについていくこともある。よって、予め調査に入る前など、その日の業務に関連しそうな他部署や人などがわかる場合は、話をしておく。

c) 組織で予期しないことが起こった場合の対処

調査の計画段階で、インタビュー協力者の上司やこの調査の窓口になる人と事前相談を数回繰り返していても、当日現場へ伺ったときに予測もできない状況になることがある。その時のハンドリングの仕方を調査者側でまとめておく。Holtzblattらは、このような典型的な状況例を6パターンあげている[23]。

① インタビューを会議室でやるように言われる

現場でのインタビューの確約をとっていたとしても、インタビューというと会議室でという先入観があることが多い。これは相手が気を遣ってくださっている、丁寧に対応してくださっていることはありがたいが、会議のようなインタビューではなく、その調査の協力者が業務をしている中で、狭くかつ他の音が聞こえるような“普段”の場所で聞くことに意味がある、ということをお願いする。

② 個人情報などの秘密情報について問題を再度言われる

まず、現場に到着したらこの日に実施する調査を録音／録画して残すことを再確認することから始まる。その際に、コンピュータなどの使用時の画面の推移や入力の順番等についても写真を撮ることや、実際に業務終わりにその日に使った紙資料など“その日の業務上入った情報”入りの表など、コピーを取った上で、分析に持ち帰ることを伝えるが、書かれた情報がインタビュー協力者の先のエンドユーザのものである場合が多いため、難しい。その場合は、その紙資料のフォーマットで、中に情報が入っていない空欄の使用前用紙をもらうなど工夫が必要である。中の情報は、Contextual Interviewの中で、見て聞いたことをノートに記録し、後でデータ整理・解釈時に情報として共有する。

③ 「1時間しかとれないのですが」

先に述べたように、Contextual Interviewは、2時間を1セットとして行うことに意味がある。しかし、インタビュー協力者の当日の業務事情により1時間でやってほしいと依頼されることがある。その場合は、1時間後にもう一度時間の延長をお願いするか、もしくは焦点を絞って1時間内で実施するよう提案する。ただし、時間が短くても必ず、インタビュー協力者の現場で作業中に割り込みながらインタビューをする形は変更しないことを伝える。

④ (こちらの意図とは異なる) 違う人がインタビュー協力者として紹介される。

インタビュー前は、意図通りの人が紹介されてきている、と考えていても、話を聞いているうちに本来の役割を実施している人ではない人が来る場合がある。その場合は、調査

者側が問題とされていること、作りたいシステムを使っている作業の部分など焦点を絞って、約 30 分聞くように戦略を変更する。そして調査の協力者側の窓口の人に、自分が調査している間で、調査に合致する人を選んでもらえるようお願いするなど戦略を変える。

⑤追加のインタビュー

インタビュー中に調査にとって重要な別の役割を発見したら、それは仮説と異なったとしてもそれについて調査してもよい。もし時間があるならば、たとえ短時間しかとれなくても、その人に話を聞くことができるかどうか、インタビュー協力者、もしくはそのマネージャーにお願いする。

(4) 手順

Contextual Interview は、インタビューを行う際の持参物と、インタビュー協力者と会った際の最初の導入から、実際の業務を行う現場へ移動するとき、実際の調査中、調査終了後のクロージングまで定義している[23]。

1) 導入

a)持参物

- ・(本書籍出版時) 携帯できるテープレコーダーと 90 分テープ 2 本
→現在は IC レコーダー
- ・バッテリー
- ・ノート 1 冊
- ・ペン 2 本

現在は、テープレコーダーではなく IC レコーダーを用いて、実際に調査終了直後に音声を PC やサーバーに格納し、セキュリティにも配慮ができるようになっている。

b)事前共有

当日、現場についたら約 10 分程度 **Contextual Interview** はどういうものか目的などを説明する。その際に、まずは調査者である自分の自己紹介を行う。その際に「あなたに弟子入り、新人研修者がいると思ってもらおう」ことを伝える。そして、このインタビューからどういうところを学びたいのか、ということできるだけ焦点を絞って説明する。それからインタビューの長さも確認をとる。まず 2 時間を予定していることを伝える。それではまずい場合は、1.5 時間で同意を得る。また、インタビューには熟練者と初心者、上司と部下、リーダーと担当などを選択しているということも伝える。

c)普段通りに話してもらおう

一般的な話ではなく、“あなた”であるインタビュー協力者を主語として話をしてほしいということを伝える。また、調査者に対して教えておいたほうが良いと思うことは文脈に関係なく、話してよいということを伝える。

d)録音，録画の許可

計画のときに録音や録画の許可，データの扱い方，秘密保持契約など結んであるが，インタビュー協力者にも当日，改めて確認をとる．その際，録音や録画してほしくないところはその都度撮らないでほしい，ということを書いてもらうことを約束する．

e)いつも通りに動いてもらうこと

調査のため，普段より詳細に丁寧に作業をしてしまう場合もある．そこはその都度確認をとり，通常との差分を明確にしながらインタビューを進めることを伝える．

2) 移動

1) の後，実際の業務現場へ移動する際に **Contextual Interview** モードに切り替える．繰り返し，いつも通りに動いてもらうこと，何か不都合があれば録音は消すこと，急な作業が発生した場合はその作業をやってもらうことなどを再度伝える．

3) 実際のワークスペースでの **Contextual Interview** 実行

a)観察

インタビュー協力者の斜め後ろから作業や他の人との会話などをノートに記録しながら詳細を見せていただく．調査の姿勢はインタビューの協力者が行うことに対してすべて，なぜその作業をやるのか，その理由を聞くことである．

b)記録

聞きながら，もしくは作業を見ながら書かなければならないので，予め使う機器や道具，マニュアル，会話をする人の名前や役割などを記号化しておくことで早く記録できる．ノートに手書きをすることを基本とするため，調査後は電子化しなければならないが，ノートやタブレット PC などを持ち込むことはしない．また，重要だと思う部分はすべてデジタルカメラで撮影をする．これらを行う際は，今回このインタビューに参加していない他の調査メンバーと内容を共有し，分析する際に必要となるので，その情報をできるだけ詳細に記録する．

c)アーティファクトを集める

業務上，情報を PC だけではなく紙で作成した表などに書き写して同僚や上司と情報共有をしている場面があれば，作成した紙を収集し，具体的に書かれる手順を明確に記録する．そこで独自で生み出されているツール（紙ベース）や道具などアーティファクトと呼ばれるものを見せてもらい，業務をうまくまわしている情報伝達などを把握する．それらがその部門独自で運用しているフォーマットなのか，それとも会社で決まった公的なフォーマットなのかを見極めるために収集する．その際には，「情報はどこからのものか」，「どうして紙のフォーマットを作ったのか」，「どうやって使っているのか」，「この次は誰が使うのか(情報を得るのか)」を聞く．

d)ワークモデルを描く

情報や行動をステップとして記録を行う．物理的なモノの置き場所，情報を記載した紙がどのように流れたか，などを詳細に記録する．ワークモデリングを作成する際に有効で

ある。

4) 調査終了後

a) 回想的インタビューを行う

はじめに、調査した 2 時間のことを振り返る。さらに今日観察、インタビューした内容が、2 週間前、1 週間前はどのようなであったかを聞く。その際に準備した内容や、今日の作業につながるアーティファクトがある場合はそのフォーマットや内容なども記録する。

b) 調査協力のお礼を言う

調査が終了したら、お礼を言い、再度お願いする場合もある旨を伝える。また、通常時よりどれだけ作業が進んだか、話ができただかなどをインタビュー協力者主観で評価してもらう。

(5) 適用範囲と効果

Contextual Interview は、ユーザビリティ工学の分野において、顧客中心のシステムデザインを行う際のヒアリング・調査手法として創出されたものである。よって、ICT ベンダーが、顧客のシステムを開発もしくは更改する際に、どのような機能があればよいのか、機能ではない部分はどのように運用をすればよいか、ということを確認するためには、有効である。また、顧客の現状を把握する方法として、アウトプットが明確であることは、工学系のインタビューの特徴であり、有効である。ただし、実際の業務を行うインタビュー協力者は、作業の途中で割り込み質問を多く聞かれるため負担が大きい。

2.2.5. 心理臨床における面接技法

心理臨床における面接は、診断的な評価だけではなく、“治療”までが含まれ心理療法全体を意味することもある[24]。心理臨床における面接技法には、精神分析、内観療法、クライアント中心療法、認知行動療法、家族療法や集団心理療法があり、それぞれに熟達しなければならない技法があるが、すべての共通項としては“聞く力=インタビュー”である。基本的には、クライアントが直面している問題に対して、言語的かつ非言語的なコミュニケーションを用いながら、クライアントの問題解決を助けることである[25]。

今回は特に、家族療法の中にある“問題解決のためのインタビュー (Interviewing of Solution)”の説明をする。

(1) 定義

問題解決の面接技法は、クライアントに指示する／観察して示唆を与える、ということではなく、クライアントをいかに限られた時間内で知るために、クライアントや周囲の行動に対しての成功体験があり、その情報をもとに、クライアントが問題解決したり、改善したりするのを手伝えるための面接 (情報収集) である[26]。

(2) 基本的な考え方

この面接技法は、クライアントを観察して支持をする、ということではなく、クライアントをいかに限られた時間で知るために必要な質問をするものである。また、問題解決のためのインタビューは、2つの活動にまとめられる[26]。

1) クライアントの思考の枠組みに基づいて、現実性のある目的（ウェルフォームド・ゴール）を作り出すこと

問題が解決したときの生活の違いをクライアントから引き出すこと。問題の原因を聞く前に、「私たち臨床家は、あなたにどのようにお役に立てますか」というスタンスで聞く。

2) 例外に基づいて解決を作り出すこと

インタビュー時には、“生活の何が変わってほしいのか”をクライアントから聞いた後で、臨床家はこの2つの行動をとらなければならない。特に②のところは、生活の中で“うまくいったときに関連した例外”を探せることがよい。

(3) アプローチ

解決構築のための考え方のアプローチは、大きく2つある。

1) 面接に臨む際のクライアントに対する姿勢

2) 聞き方__ミラクルクエスチョン

1) は、クライアントこそが、その生活の専門家である」ということを強調する。この思考を持続させるため、クライアントの枠組みとして、“知らない (not knowing)”の姿勢をとる方法を学ぶ必要がある。具体的には以下の通りである。

a) 具体的にどのような“変化”を求めているか聞く。問題の認識と言葉をそのままうけとる姿勢をとる。

b) 問題が解決したときに何が違っているかを話し合う。クライアントが進みたい方向（目標）とそれについてクライアントが使う（話す）ことばを聞き、それを尊重する姿勢をとる。

c) 問題の例外について、クライアントがどのように認識しているかを尋ねて、例外を“クライアントの長所”、“外的資源の情報源”であることを理解する姿勢をとる[26]。

2) は、クライアントは、“問題”に焦点を向けることが多い。それは、“起こらなければよかったこと”ばかりを考えて、その内容を詳細に話すことができる、と定義しているからである。しかし、問題の描写は解決を構築するための有効な材料になるとは限らない[27]。そのため、問題の程度が低いものや、本来なら問題が生じてもおかしくないと思われるようなときに“問題が生じなかった”経験をできるだけ聴きだす質問をする。例外を探すインタビューと言われる。

(4) 手順

上記1), 2) の具体的なやり方を以下に示す.

1) 面接に臨む際のクライアントの姿勢のとり方

a) 問題の描写

これは、具体的にどのような変化を求めているのかを尋ねる。聞き方は、他の種類のインタビューと同様に、傾聴、オープンクエスション、発言の理由（誰が／何を／どこで／なぜ／いつ）などを入れこみながら質問を作る。

b) 要約

インタビューの途中では、要約や言い換えなどを多用する。具体的に要約は、クライアントの思考、行動、感情の発言を、調査者ができるだけ簡単にして伝えなおす作業である。インタビューアがこの作業を行うことは、クライアントが積極的に話をしてくれたという経験に対する行為に敬意を払うことだけではなく、クライアントの思考の枠組みを明確に理解できるようになる。調査者側の理解の誤りをインタビュー中に指摘、訂正、追加してくれることにつながる。

c) 言い換え

言い換えとは、クライアントが今はなしたことの本質を短く明確にフィードバックすることである。要約よりも簡潔であるため、クライアント側の思考を妨げず、本当に聞いていることを表現する有効な手段である[27]。また、調査者が経験を積むと、要約より言い換えを頻繁に使うようになり、少ない言葉で傾聴を示すことができる。

d) 非言語的行動

心理臨床面接では、クライアントは、聞く側の非言語行動から、自分の発言を十分聞いてもらえているかどうかを判断している。心理臨床面接の場合、以下のような姿勢を観察したり、言葉を聴いたりすることで、判断する。

- ・クライアントに合わせた口調で応答している
- ・視線を合わせる
- ・時々うなづく
- ・クライアントの言葉に応じて表情を変化させる
- ・やさしさと理解を表すために適切にほほ笑む
- ・手のジェスチャーを用いる
- ・クライアントの近くに座る
- ・良いタイミングで言葉をはさむ
- ・クライアントへ気持ち身を乗り出す形で体を傾ける

e) 沈黙の活用

調査者側（聞き手）が初心者の場合、カウンセリングをすることへの不安などからしばしば沈黙状態になるが、よく生じる現象と言われることが多い。また、クライアントも自分の意思に反して面接に来ている場合は、インタビュー初頭から沈黙したままという状況

もある。しかし、調査者が熟練した人の場合は、沈黙の状態を、“クライアントが自分で話した内容や聞かれた質問に対して考えているから黙っている”と捉えることができる。しかし、初心者の調査者は“自分のカウンセリングがうまくいっていないのではないか”と沈黙の状況をネガティブに捉えてしまうことが多い。そのため、沈黙についての活用法が重要になる。

解決のための面接法では、取り組むべき課題とその施策を調査者、クライアント双方で実施することが次ステップにあるため、クライアントに対しても、様々な質問を行い、今までの経験と“どう違ってほしいのか”、“少なくとも今、うまくいっている状況をこれからどのように保持もしくは継続したいのか”を聞くことが多い。そのため、クライアント側も、自分なりに考えながら言葉を発する場面も他の臨床面接より多いと推測される。クライアント自らが答えを出すことが解決につながる本調査では、沈黙も一つのカウンセリングの姿勢の一つとらえる[28]。

f) クライアントの非言語行動に注目する

クライアントは、調査者の表情や動作、口調など観察して力量を測りながら、インタビューに応じている。そのため、調査者も話をしながらクライアントの同じような部分を観察している。しかし、ダイレクトにその様子について言及をしてはいけない。調査者が知らない部分を知るために、クライアントの様子を言葉にして事象を説明するために用いる姿勢である。しかし、クライアントが話の途中で黙る、落ち込む、よそ見をするなど見えた際には、質問がクライアントに重要なポイントが組み込まれていなかったことを調査者は自覚すべきである。その際には、「この面接が終了するとき、話し合っただけよかったといえるためには、あなたは何が違っていなければなりませんか？」と聞く[29]。

g) 過程に注目する

クライアントが語る言語によるメッセージ（内容）と、それらをクライアントが調査者に伝えることの繰り返りで、解決のための面接手法は成立する。この部分をできるだけ注意深く表現を読み取ることが重要である。

h) コンプリメント（ほめること）

この姿勢をとるときには、クライアントの資質が重要になる。クライアントの中に、困難に直面したときの回復力や、ユーモアのあるセンス、順序立てて考えが進められる、勤勉さ、他人への思いやりの資質は、困難の解決と満足のいく生活を作る上で役立つ[29]。

クライアントの発言に直接コンプリメントし、「子供のことを思う母親としてちゃんとやっていますね」など相槌を打つ場合や、クライアントの発言に対して「どのようにして、子供の行動をやめさせたのですか？」など間接的にコンプリメントする質問を入れる。

i) 可能性のヒントに気づく

心理臨床の調査者＝面接者は、気づきを得るためには、文脈から何かを引き出すことが重要である。会話の中で自分の興味のあることや重要だと思うことには気づいたり、詳細を尋ねたりするが、面接者は解決のための面接の場合、解決につながる側面について話す

きっかけになるクライアントの言葉には、自分の興味や重要だと思うことに縛られずに注意を払い、気づくことが非常に大切である。

通常、心理臨床の場面では、クライアントが状況説明をする際は自身に面倒を加え、苦痛を与えるモノや人のことを強調して話すことが普通である。しかし、これらの懸念や不安から、“誰と”、“何が”クライアントにとっては重要かを見分け、話を聞いている姿勢を見せることが重要である。また、この問題トークに巻き込まれないようにする[29]。

j)クライアントにとっての意味を探す

クライアントは日常の困難の中、日々の生活の出来事の意味を理解できず、直接調査者＝面接者に答えを求めようとすることがある。しかし、この関係構築の面接ではクライアントの代わりに経験を解釈し、それに対して答えを出すことはしない。そこで、クライアントの状況の困難さに共感し、クライアントにとって重要だと思われることに焦点を絞って質問をすべきである。例えば、困難な状況について「もし、この話を上司に話をしたとしたら、あなたとその上司や周囲と何が違ってくるのでしょうか」と関係性について質問をする。

2) 聞き方__ミラクルクエスチョン

2)の姿勢で面接を進めていくと、クライアント自身の意欲に対して、肯定の態度をとった結果、クライアントには成果が見られた[30]。つまり、現状に対して、漠然とした考えから、「もしこれを行ったら、今とどう違うか」という目的のイメージを喚起するような質問を行うことが有効である。これらは、クライアントとともに“ウェルフォームド・ゴールを目指すことであり、このゴールに導くために使われる聞き方を、ミラクルクエスチョンと呼ぶ[30]。以下、ミラクルクエスチョンの主な例を説明する。

a)クライアントにとってのゴールの重要性

クライアントが目指すゴールが、調査者である面接者がそう思えないものであっても良い。クライアントが望むものをクライアントとともに理解し、具現化するのが解決のための心理臨床面接法である。

b)相互関係を表す

これは、「あなたがもし、もっと満足したとしたら、他の人はあなたのどこを”いいなあ”と思いますか」、「彼らはあなたが“どう違った”というのでしょうか」という質問を繰り返すことである。ミード (Mead 1934) は人が自分の望み、長所、限界、可能性を認識する仕方は、彼らの文脈の中の重要な他者によって自分がどう見られているかを思うことに大きく影響されると述べている。つまり、問題が解決したときに今までの状況と何が違い、何が変わったことで本当に“問題が解決されたのか”ということがわかる。そのことを知るための質問である。

c)状況を限定する

クライアントは、何週間、何か月、何年と問題と対峙して、疲れてカウンセラーのところへ来院するパターンが多い。話を聞くと、問題がいつでもどこでも生じているような話

し方をするが、治療を進めると、問題がある状態のときだけ生じるまたは、ある場所でのみ生じているなど限定できることが多い。従って、「今、この時点で、一番起きてほしくないことは何か？」と聞く。

d) 未来や奇跡を聞く

過去、現在の問題から焦点をずらして、今より、満足のいく生活に目を向けさせる働きをする質問を使う。今の状況と真逆のことを想定し、「今、問題が解決されたら・・・」、「今より少し楽になっていたら・・・」など、問題ばかり話すところから視点を変更させる質問をする。

(5) 適用範囲と効果

以上のことから、心理臨床の場面では心理的に不安定な状況にあるクライアントの問題を支援することが目的であるため、カウンセラーには心理的安定やある程度の熟練が必要である。しかし、この解決のための心理臨床面接では、援助や支援でもクライアント自身が問題を乗り越えるための解決方法を見出すことも重要であるが、そのクライアントのゴールを目指すための“手段”につながる“ヒント”を調査者である面接者は出すことが最も重要である。したがって、一歩下がってリードする、という一見矛盾した姿勢を一貫して保つことが重要である。クライアントについては、自分(調査者)とは違う世界の専門家であること、教えてもらいながら、自分も手助けをする、という姿勢を貫くことが、解決のための心理臨床面接である、と言える[31]。

2.2.6. 参与観察

(1) 定義

フィールドワークや観察など、社会科学や企業内で今ブームになっている。その中で長期にわたって調査対象である“社会”や“集団”に入りこみ、出来事が生じるその瞬間にその現場に身を置いて、自分の眼で見て耳で聞き、手に触れ、感じ、舌で味わい、対象者と生活と行動を共にし、自らの五感を活用して得た知識を分析や記述をしたものを基礎におく調査法のことである[32]。

(2) 基本的な考え方

主に人類学者や社会学者が行ってきた対象と密着しながら調査を進める方法で、“参加しつつ観察する”。現地の人々に受け入れられながら調査を行う参与観察は、フィールドワークの一つの形として方法論の中では扱われることもある。しかし、実際の調査を行っている現場の調査者は、参与観察以外にも様々な活動をしている。従って広義の参与観察と狭義の参与観察を分けて考える[33]。

また、参与観察をする調査者は、2つの側面を持つ。“参与”するということは、現地の人たちの行動を共にすることで、“自分が土地の人たちが行っていることを体得する”ことができる。見えている行動に対しての詳細を記録し、理解することができる。とはいえ、

調査者である自分は、現場に参加しているが、“異人”としての眼で観察し、記録をすることができる。つまり、現地の人が無意識に行っている行為や動き、言葉が足りない部分など、暗黙の了解部分に“気づく”ことができる。

以上のことから、参与観察の調査者は当事者と部外者両方の視点を持っていることが重要である。さらに近年では、部外者としての参与観察調査者が、当事者の利害関係に対しては中立な立場をとることができるため、現地の人よりも事情通になることができる。

(3) アプローチ

広義の参与観察には、少なくとも5つの調査技法が含まれている[33]。

- 1) 社会生活への参加
- 2) 対象社会の生活の直接観察
- 3) 社会生活に関する聞き取り
- 4) 文書資料やモノの収集と分析
- 5) 出来事や物事に関する感想や意味づけについてのインタビュー

狭義の参与観察は、1), 2), 3)を中心とした調査のことを言う。参与観察の手法を用いる調査者(フィールド・ワーカー)は、調査地においては現地の社会生活に参画しながら(1)),そこで生活している人たちや職場のメンバーと同じ立場で、出来事をそれが起こるその現場で観察を行い(2)),自分が直接観察できない出来事(過去に起こったことなど)の事実関係に関しては他のメンバーから聞き取りによって情報を収集する(3))。

この他にその社会について書かれた統計資料、歴史資料などや器具・道具の収集と分析(4)),様々なモノや出来事に関するメンバーやその場の人たちの感想や意味づけのために行うインタビュー(5))も参与観察には含まれる[33]。また、1)を前提として行う2), 3)の作業部分を参与観察とフィールドワークと区別する場合もある。

(4) 手順

人間を相手に研究を行う分野は様々あるが、対象となる人々を指して、インフォーマントという。これは観察やフィールドワークの対象者となる人のことを指す。インタビューにおいても同様にインフォーマットと言う。そのインフォーマットに対して、予め密接な接触と信頼をもった関係ができていることが参与観察では重要となる。他の研究で言われるような被験者、回答者、患者という言葉に見られる研究者と対象者の間に成立する一時的関係とは異なり、参与観察の場合は特異なアプローチである。よって、

- ・特別な土地や歴史、人間関係にも通じることができるよう、現地に入り込む。入り込める人間関係を作る
- ・できるだけ長い期間(少なくとも1年、2年など年単位)、現地(現場)で、その現地の人々と行動を共にし、実際に体験をする。
- ・その中で、見えた世界を非言語のコミュニケーションも含めて、テキストで記録をする。
- ・その様子を写真に撮る
- ・インフォーマントが話したことだけではなく、どういう服を着ていて、どういう状況の

もとでしゃべっているかなど、詳細に記録する。

(5) 適用範囲と効果

参与観察をすることによる効果から述べる。「目は耳ほどにモノを言う」というように、直接行動すること、話すこと、聞くこと、見ることによって、インフォーマントにとって習慣的なことでも、行為や行動、言動、やりとりなどその背景や出来事の持つ意味、影響について理解ができる。また、第三者の視点では、人のモノの外見の中から、無意識的な仮定や手がかりを置く深いところから気づくことができる。

2.2.7. 定性調査主体のアンケート

(1) 定義

アンケート調査とは、情報収集を行うための調査手法の1つであり、予め用意された質問について、対象者に回答をしてもらい、結果を集計・分析する手法である[32]。できるだけ多くのサンプル、対象者に対して、短期間に大量のデータを獲得したいときに用いる調査方法である。

その中で、できるだけ定性的な情報を正確に獲得するには、調査の設計時の質問方法の設定が重要となる。主に2つの質問方法がある[34]。

1) 自由回答型

2) プリコード型

1) は、文字で自由に書いて記述してもらう。2) は、さらに3つの種類があり、それぞれ、a)単一回答式、b)複数回答式、c)順位回答式があり、3つとも、ある評点(数値)をつけてその回答理由を自由記述する、というものである。これらの回答方法を予め決めた上で、調査設計を行う。回答された結果は、複数の分析者で読み込み、内容の共通項をみつけて分類(カテゴリーにわけ)、集計用にコード化などを行う。2)のプリコード型の場合は、カテゴライズの指標が評点になり、その評点の理由から分析する場合が多い。

(2) 基本的な考え方

アンケートを用いる場合、内容は具体的ではなく事象の傾向や大局をおさえることを目的とすることが主な目的となることが多い。よって調べたい項目を検討する際には、1) 仮説検証、2) 事実発見の2面の視点が必要となる。

1) 仮説検証：問題の構造や原因が過去に実施した調査や事例結果を仮説として設定可能であり、その検証のための調査

2) 事実発見型の調査：問題構造や原因がそもそもわからない、問題が存在するかどうかわからない場合、“どこに問題が存在しているのか”を見極めるための調査

以上の点から、具体的な調査対象や方法の選定、アンケート表の作成、調査後の集計や分析について設計し、実施する。

表 2-3. 調べたい目的別の調査の型（例）

	仮説検証型の調査	事実発見型の調査
概要	問題の構造や原因が、過去に実施した調査や事例を仮説として、その検証を行うために調査する	問題構造、原因、そもそも問題の有無の存在も不明瞭な場合、何が問題かを見つけるために調査する
目的	仮説の真偽を今回行う調査データから検証する	調査対象の実態や意識を明らかにする
調査項目	仮説に対して、意見や行動、評価ができるような質問項目を設定する (ボリュームは小さい)	問題に関連していると思われるところをすべて網羅して質問項目を設定する (ボリュームは大きい)

(3) アプローチ

1) 定性調査主体のアンケートでは、調査において明らかにすべきゴールに向かって、従来のアンケートより深掘した内容を獲得できるようにする。よって、

- ・ 事実の記述をいかに引き出すか
- ・ 因果関係や効果を知るためには、どのような質問項目にすればよいか
- ・ 意識のずれや、役割・ステークホルダー間のギャップなど可視化するにはどのようなフレームワークが必要か

など、リサーチクエスションをはっきりさせる。

2) 調査協力者は、質問項目に対して、“そう思う～そう思わない”の4件法、5件法、7件法で回答するだけでなく、具体的に評点をつけたその理由などを聞くことや自由に考えを記述できるようにする。そのために、

a)自由回答型：文章で自由に書いてもらえるようにするもの。具体的には、「残業時間の規約について日頃から感じていることを教えてください」など、自由に意見を回答として獲得できるような質問である。両方の質問項目、回答方式を設定する。

b)プリコード型：プリコード型には、単一回答式／複数回答式／順位回答式の3つがある[35]。主に使われるのは、単一回答式で、「職場のモチベーションをあげるために最も必要なものを以下の項目から1つ選んでください」というものである。複数回答式は、2つ、もしくは3つを選んでもらうものであり、順位回答式は、「職場のモチベーションをあげるために以下の項目に対して、必要な順に番号を入れてください」というように、項目に対して優先度（重要度）をつけてもらうものである。

最近では、評点をつけたあとに、その評価理由を聞く“プリコード付自由回答型”が多い。例えば、「あなたは、X社が提案した内容について以下から選んでください。非常によかった(5点)→どちらともいえない(3点)→非常に悪かった(1点)の5択です」という質問で、4点に○を付けるとする。続く質問に「あなたがつけた評点の理由を聞かせてください」と設定し、この例題の場合は4点を付けた理由を書かせるというものである。

理由を記入させることにより，“4点”が「良い方の4点」か「悪い方の4点」かが理解できる。内容の解釈を4点という分析者の主観に頼るのではなく、プリコード型にすると、回答者側の観点での数字の意味がわかるため、正確度があがる。

3) 回収率をあげるために、依頼と督促を工夫する[35].

そもそも、アンケートはデータの数が多くなければならない。よって、できるだけ多くの回答を回収する必要がある。そのためには、以下の工夫をすることが望ましい。

a) アンケート調査表はいきなり送付するのではなく、事前に「こういう調査を行います」とお知らせした後、送付する

b) 調査票の項目数は15~30項目（うち、自由回答は3~5程度、回答時間は15分程度で終了するよう設計する）

c) 締切りは金曜日が望ましい

d) 督促は2回出す。締切日の「数日前」と締切日の「1週間後」に出す。前者は締切日を意識させること、後者は“まだ提出しても受付てもらえるのだ”ということをおぼせさせるため[36].

(4) 手順

プリコード付アンケート調査を行う際の手順を以下に述べる。

1) アンケート作成

a) 質問順：重要な質問、回答しやすい質問を先に設置する。

b) 質問方法・回答方法：回答タイプは自由回答、回答カテゴリと尺度を設定する

c) 回答に対する質問文：対象者や内容に応じた言葉を使う。対象者や内容に応じた言葉を使う、誘導質問はしない、一つの質問に複数の内容を盛り込まないなどを注意する。

d) 回答方法の指示：回答方法に応じた指示文を統一する

「～について、自由にお書きください」「～についてあなたの意見を教えてください」

「当てはまるものに○印つけてください」

e) レイアウト：用紙のサイズや縦書き、横書き、罫線で囲む、イラストを入れるなど、調査用紙のレイアウトを決める

f) 内部でテスト：実際に作成したアンケート用紙を使って、社内など作成者の身近な人にテストする。その後、回答をもらう際に、問題点や難しかったところなどを聞き、最低1回以上の改定を行い、本調査を行う

(5) 適用範囲と効果

企業内の従業員意識調査などでは、大量のデータを経年的に、社会情勢と照らし合わせて自社のポジショニングを見るなど、事象の大局的な傾向を捉えるためには効果がある。しかし、一方で、一人ひとりが思う“満足度”は異なるため、同じ評点3をつけていたとしても、ポジティブな方向性の3なのか、限りなくネガティブに近い3なのかはよくわからず、実態を捉えたとはいえない。そこまでを言及しなければ有効な手法といえる。

2.2.8. グラウンディッドセオリー

(1) 定義

グラウンディッドセオリーとは、グレイザー&ストラウスにより作られた方法論で、主に、インタビューや観察で得られる定性的なデータをできるだけ現実感を活かした形で理解するためのやり方を体系化したものである[37]。それまで、定性的な調査のデータは、各自がそれぞれのやり方で分析し、その印象や感想を述べるに留まっていた。しかし、グラウンディッドセオリーでは、データをばらばらにして、文脈から一度切り離しラベルをつけて、再度まとめる。そこから概念を発見して、カテゴリー同志の関係を見ていくなど、手順をできるだけ構造化し、それらを特定領域に適応する理論として発展させようとしている。データに根差して分析を進めて理論を作ることを目指しているものである。

(2) 基本的な考え方

1) リッチなデータを集めること

グラウンディッドセオリーでは、分析を理論産出の方向へ進むため、分析過程を通してメモを書き続ける。よって、これまでの記述に新しい記述が増えることで、理解が深まるとされる。これは、データの収集と分析を同じ人が行うため、分析をする際にもデータの文脈に捉われてしまうことが多くなるため、データを切片化し、一度文脈から切り離して分析を行う意味がある[38]。現象を的確にとらえるためには、インタビューを実施したとしても、単に話してもらった内容をまとめるだけでは不十分で、話し手であるインタビュー対象者が意識していないことや話の背景にある構造までを理解する必要がある。つまりとってくるデータから質が高くかつ深い部分の内容であることが重要である[39]。

2) シンボリック相互作用

人は社会的相互作用の中で対象を意味づけして行動し、それらの意味は相互作用のプロセスの中で修正されながら、意味づけ→行動を繰り返す[40]。この考えから、話し手であるインタビュー対象者がインタビューアである調査者を“どのように位置づけるか”によって、話す内容が変わり、インタビューの場でインタビュー対象者とインタビューアである調査者との相互作用の状態が非常にインタビューで得られる情報の厚さに影響すると予測される。

一方、語られた内容は、インタビュー対象者の視点に立って時間・空間的文脈を残しながら構造的に捉えることをしなければ、事象の深いところや本質にまではたどりつかない[40]。

3) プロパティとディメンション

グラウンディッドセオリーにおいては、分析の部分にも特徴がある。数値ではない定性的なデータを扱う際には、“要約する”ということだけではなく、語られた内容から“言葉には出ていない部分”の現象やその構造を“概念化”して構造的に見ることが求められる。概念化のためには、内容に合致した名称を付ける必要がある。グラウンディッドセオリー

は、ラベルをつけてカテゴライズをする前に、もう少し抽象的なプロパティ（特性）とディメンション（次元）という考えを持って内容を分類する[41]。具体的には、ある事象について、「それはどういうときに行われるか」「行うときに使うモノは」「実施前に準備することは」などのプロパティから、「器具の品質を管理する際に行う」「3人で行い、一人は入社2～3年目の人と組む」「予め決まった表が書かれている紙をコピーしてバインドしたモノを持っていく」というディメンションをおさえていく。これら双方の数が多ければ多いほど、適切に事象を把握することが可能となる、という考え方である[41]。

（3）アプローチ

グラウンディッドセオリーのアプローチは、非常にシンプルである。他の質的研究や質的調査法と同様である。各段階で行うことは以下のとおりである。

1) 対象者の選定：インタビューや調査を通して何を知りたいのか、“問い”をたてることから始める。定性的な調査をする場合は、事前に知識や情報がないもしくは先入観を持たないように意図的に情報量を減らして調査に臨むことも多いため、最初の段階ではなるべく質問は絞込まないなど、“問い”の立て方には注意する。ある程度“問い”が決まったところでインタビューに応じて頂くインタビュー対象者を選定する。

2) 事前準備：この事前準備は、下調べとも言う。どういう背景を持っていて、どういうことを行っているのかを、可能な限り調べる。また、「現在の職種に着くまで今までどのようなことを行ってきたのか」など調査とは直接関係がないことも聞くことができるようにしておく。

3) 依頼の手順：インタビューに応じてもらうために、「あなたからでなければ聞くことができない、と考え依頼している」という主旨がわかるように伝えることが重要である。

4) インタビュー環境を整える：インタビューが充実したものとなるように、双方話すこと、聞くことがすべて表出されるためには、コンディションを良くする必要がある。時間的に余裕があること、取調室のように暗い閉鎖的な面がクローズアップされる部屋ではなく、ある程度自然光が入ることなどが挙げられ、実際の話聞く際の座る向きなども考慮する。また、インタビュー時に必要な録音やカメラなどを携帯するだけではなく、メモを取ることも“リッチなデータをとる”ために重要である。

5) 作法：一般的なインタビューの手法と同様に、質問を予め作り、誰に対しても同じ質問を同じ順序で聞く構造的質問を使うインタビューと、“何を聞くか”聞きたいことの大枠は用意するが、自由にその場で質問を作る部分も残してインタビューを行う半構造的質問を使うインタビューの2つがある。グラウンディッドセオリーは、“リッチなデータ”をとるため、後者の半構造的質問を使うインタビューを使用する。

6) リッチなデータを得るための方略：グラウンディッドセオリーでは、“具体的な話を詳しく聞く”ことがリッチなデータを得るために重要である。

7) プロパティとディメンションを意識して内容を見る

プロパティは、事象を理解する視点となるもののことを言う。例えば、ある“モノ”に

ついて、用途、形、色、表面の状態などがプロパティであり、それに付随する食べ物、赤い、長い形、ぶつぶつ、大きいもので5センチくらい、などがディメンションである。

インタビューで語られた内容も、この2つを意識しながら分類し、解釈する[41].

(4) 手順

グラウンディッドセオリーは、内容を解釈する際に必要な情報をインタビューや観察で獲得することが大前提である。そのため、インプットとしてのインタビューや観察では、上記3)アプローチで述べた姿勢を大切にしながら、“リッチなデータ”を獲得することに専念する。獲得した内容は、以下の手順で分類し、解釈する[42].

1) 内容の解釈と共通理解：獲得したデータをプロパティとディメンションの観点で俯瞰し、内容を解釈する。

2) コーディング：データの中からデータに関する概念を抽出し、それらを統合して理論を作り上げる。

3) データの切片化：1文1文を切り出すのではなく、会話としてどこで区切るかというところを留意しながら切片を作る。

4) ラベルをつける：語られた内容ごとに、その内容を示せるラベルをつける。例えば“他部署との連携”、“地域の活性について”など。

5) カテゴリー化し、内容を比較する：ラベルを付けた内容を、同じものや対極にあるものなど、カテゴリー化する。比較は、データ内での比較や、部署の中の役割の違い（例えば部長と担当）による内容の比較など、データ内で閉じた形で行うものや、社会一般とその企業での比較など、様々な形態がある。また、問題の内容のデータであれば、その問題が解決したときの内容を推測し、そこからデータを深く分析・理解することもある。

6) 現象の構造とプロセスを捉える：カテゴリー化したものを、関連づける枠組みであるパラダイムを用いて、構造とプロセスを捉える。パラダイムは、状況、行為（相互行為）、帰結の3点で構成されている。状況は、明らかにしたい事象の原因や影響を意味する内容をピックアップする。行為は、前述の状況から生じた問題について、人、組織、社会などがどのように対処しているかが書かれている内容で、インタビュー対象者自身の考えや工夫などが相当する。帰結は、それら行為が生じた後、状況がどのように変化したか、もしくは現状のままかという結果を説明するもので、この段階で語られた内容を構造的にとらえる。

7) ストーリーラインを考え、報告資料としてまとめる。

通常、複数の人にインタビューや調査を行うため、①～⑥までの過程を経て出てきた内容を俯瞰する。

(5) 適用範囲

グラウンディッドセオリーは、生の語りという定性データに基づいた理論産出法とされているように、概念を捉えてカテゴリー化した内容同士を検討し、それらを特定の領域

に適応する理論に発展させることを目指している。よって、例えば病院の看護師の現状把握や課題抽出など、同じような仕事をしていても各病院や診療科によって異なる部門でのやり方や思いの違いなど、比較をする[43]。そのため、調査の内容を丁寧に残していくため、分析の過程では、たくさんの気づきも含めてデータが新しく蓄積される。つまり、A病院で調査をしたことから、次はB病院で実施する、ということが可能である。調査に時間をかけられる場合に最も有効である。

2.3. 既存の合意形成手法

2.3.1. C-NAP

富士通株式会社が1977年に開発した手法であり、現在も活用されている。人事教育においても、ある一定のスキル申請を行う際には必須研修であり、この教育に合格しないと上のステップへ進むことができない。この手法は従来の発想法が一般の問題分析や合意形成だけではなく、情報システムの開発に応用することが可能な形に応用された問題分析手法である[44]。

具体的な記述は、C-NAP開発者本人である平春雄氏より技法の説明および、現在の定義を聞いたものである。以下紹介する。

(1) 定義

社内、社外における問題解決や業務の見直し、改善を行うために、業務部門のニーズや問題点を出発点として、現状の共通認識を土台としながら業務改善の目標をたてる。担当者、管理者、経営トップのコンセンサスを確保しながら、いかにして適切な業務要件と、それを実現するためのIT要件を効率的に作成できるようにするか、具体的な手順やツール、推進体制、役割等のガイドを与える。

(2) 基本的考え方

- ①現場志向：現場の問題に立脚して問題を解決する。
- ②発散と収束による本質追究：効率の良い思考で、集中討議を充実させる。
- ③目的志向：現状の問題解決だけに留めない。
- ④重点志向：枝葉末節ではなく、根本（幹）的に解決する。
- ⑤全体をとおして、コミュニケーションの円滑化を図る。

(3) アプローチ

- ①隠れた本質的な問題の把握：何が本質的な問題点・ニーズか？（PNカード）
- ②問題の構造化：解決すべき問題の構造は？（問題点ネットワーク）
- ③広い視野からの目的の設定：ねらい・機能は何か、その範囲は？（目的展開図／目的リスト）
- ④目的達成のためのトップダウンアプローチ：何が最も効果的な手段か？（手段体系図）
- ⑤実現方法へのブレイクダウン：どんな条件で、手順で、誰が、いつまでに？（手段方法リスト）[45]

(4) 基本的手順

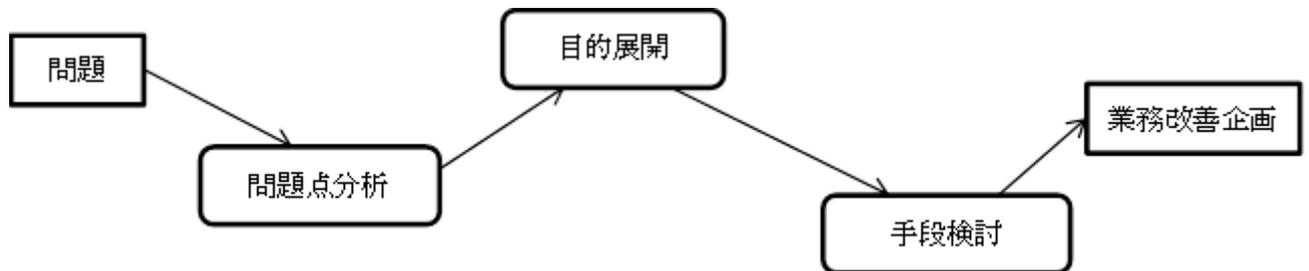


図 2-1 C-NAP の基本的手順

(5) 適用効果

- 1) 効率的な合意形成に基づいた改善計画の立案
 - ・各業務の問題，達成目標を共有できる。
 - ・合意に基づいた業務改善計画を効率よく立案できる。
- 2) 同じ目標に向かうためのコミュニケーションの促進
 - ・かみ合った議論を通じて，ホンネの意思疎通ができる。
 - ・参加者全員が，現場の問題解決のために協働作業ができる。
- 3) 企業活動全体及び現場業務の理解
 - ・参加者全員が他部門も含めて，現場業務の本質を理解できる。
 - ・企業活動の全体の仕組みを理解できる。

(6) 他手法との関連

世の中には，親和図法（KJ法），連関図法，ディビジョンツリーなどの手法はあるが，いずれも，その手法単独での適用が中心であるが，C-NAPの特徴は，目的別に手法をそろえ，それらを連続的に一貫性を持たせて構成してあるところにある。

(7) 補足

本手法は，顧客の要求を問題とニーズにそれぞれ分けて理解し，さらにそれらの関係性をみながら本質の課題とその解決施策を提案できる。3)のアプローチにあるPNカードは，現在付箋に書いてまとめながらワークショップを行うことは当たり前であるが，当時はその大きさのカードを作成して実施していたものである。このカードは書き方が制限されており，1枚1葉で，PNカードには，「～できていない」「～がない」など，ネガティブな語尾で記入する。そこからさらに「～のために，～をしたい」などニーズや要望の形で文章を記入する。これらを作成した上で，4)手順の目的展開に進むことで，PとNの関係性が構造的に捉えることが可能となり，議論の積み上げた過程が見える形で合意をとりやすくなる。これらの方法は特にIT企業において使われる場面は，SE（システムエンジニアリ

ング)の仕事で使われる。特に、

- 1) 業務改善における要件抽出・定義
- 2) IT化要件の抽出・定義(機能要件を中心に)
- 3) 一般的な問題解決(人材育成の問題, 組織風土上の問題等)

など, IT開発にむけて, システムの導入を行う顧客との場面や, 顧客先の業務やプロジェクトマネジメントを行う際に使われ, 効果がある[46].

2.3.2. ワールド・カフェ手法

(1) 定義

ワールド・カフェは, 従来の会議型の話し合いではなく, カフェのような雰囲気の中であまり制約なく話し合いを重ねることで, 多様なアイデアを結び付け, 深い相互理解や新しい知識を生み出す会話手法である[47]. 本手法は1995年に, アニータブラウンとディビットアイザックスが始めた. 通常のワークショップで, 知的資本に対する戦略的ダイアログを実施する準備をしていたときに, 豪雨のため, 屋内でTVテーブルを片付け, コーヒーでも飲みながら待ってもらって, メンバーが集合したら通常のダイアログを進めることにしていた[48]. しかし, メンバーが全員集合しても前日の知的戦略についての話が進んでおり, テーブルクロスにマジックで図や言葉, 絵など自由に書きながら質問やアイデアなど自由に話が45分も続いたため, 急きよそのままダイアログを進めたことから偶然できた形と言われている〔引用6〕[48].

(2) 基本的な考え方

ワールド・カフェの基本的な考え方は以下のとおりである.

1) 会話のネットワークが未来を築く

いくつもの会話が時間と空間を超えてネットワークのようにつながっていくことにより, 人々の共通の意識が形成され, 新しい現実(実体)が生み出されるという考え. その時間, この空間に集った参加者が作り出していくことを意味する.

2) 多様性と相互作用が革新を生み出す

革新的なアイデアを生み出すためには, 通常の交流範囲を超えて多様な考えを持っている人や時には利害関係にある人々との会話による相互作用が有効である.

3) ポジティブな問いがポジティブな未来を創る

ワールド・カフェにおいても, AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)の特徴である“ポジティブ”発想がベースにある. ワールド・カフェでは「問い」が重要な役割を果たすが, その問いが発想を促し新しい可能性を開く「力強い問い」が望ましいとされる.

4) コーヒーブレイクのような“おもてなし”の空間がある

コーヒーブレイクのようなリラックスできる雰囲気の中で形にとらわれずに心を開いて会話することが新しいアイデアを生み出すには重要だという考えをベースに“もてなし

の空間”を作ることに工夫をこらしている[49]

5) 自己組織化能力を最大限に生かす

人や組織は、機械ではなく生命体だとするホームシステム・アプローチに共通した考えをワールド・カフェにおいても貫かれている。生命体は自らが自らをくみ上げていく「自己組織化能力」を持っている。人のグループや組織も同様に、ファシリテーションの介入をできるだけ排除することで、参加者の“集団”としての能力が発揮される。

以上の基本的な考え方と、プロセスに組み込まれている「しかけ」、意味が流れる川の「土手」としてのコンテクストが機能すること、適切な問いが参加者の意識を集中させるなどが活かされてワールド・カフェをうまく遂行でき、その結果、新しい発見や集合知が得られると考えられる[50].

(3) アプローチ

ワールド・カフェの条件として以下を満たしていれば“ワールド・カフェ”と呼ぶ[49].

- 1) テーマが“問い”という形で提示される。魅力的な問いが集合的学習を促進させる。
- 2) 会話がウェーブ状につながり合うことにより未来が創造されるようにする
- 3) 人間や組織、家族、コミュニティは生命システムである。参加者の自己を組織化する能力を最大限に発揮できるようにする
- 4) 生命体システムの基本はネットワークである。最適な学習と発達が起こるのは、新しい機会を持つことができる環境とともに、豊かな相互作用のネットワークの存在が重要 (Johon.H1997) とあるが、ワールド・カフェもこのネットワークで構成されているところに意味がある。
- 5) 参加者の多様性を確保する。創造的な方法で結合されることにより知性（インテリジェンス）が生まれる。ワールド・カフェでは、様々な人が出会い、相互に関連づけられながら新しい気づきや知恵が生まれる場として工夫されている。自分と違う視点に直接接して、自らの理解を最高し、新しい理解を深める。
- 6) 必要とする知恵や資源を集合的に所有する。“おもてなし”の精神が込められた場づくりが行われ、安全な場が維持されている。

(4) 手順

様々なやり方があるが、以下標準な手順を記載する[51].

1) 第1ラウンド：テーマについて探求する

各テーブルに4～6人ずつ座り、提示されたテーマ（問い）についてダイアログを行う。テーブル上に模造紙が2～3枚敷いてあり、それらに自由にいたずら書きのように書きながら会話を進める。

所要時間は20～30分

2) 第2ラウンド：アイデアを“他花受粉”する

各テーブルでテーブルに残る人（テーブルホストと呼ぶ）を一人決めて、残りのメンバ

ーは他のテーブルに移動する。

第 1 ラウンドで各テーブルで話し合われたアイデアを紹介した後、元にしたテーブルでのアイデアと新たなテーブルでのアイデアのつながりに注意を向けながらテーマについての話し合いを継続する。

所要時間は 20～30 分

3) 第 3 ラウンド：気づきや発見を統合する

第 2 ラウンドで別のテーブルに行っていたメンバーが最初の第 1 ラウンドのテーブルへ戻る。旅先（第 2 ラウンドのテーブル先のこと）で得たアイデアなど統合して、どのようなつながりやトレンド、意味が流れているかに耳を澄ませながらダイアログをする。

所要時間は 20～30 分である。

4) 全員での振り返り：カフェホスト（ファシリテータのことをカフェホストと呼ぶ）の問いかけに対して、参加者全員でそれまでのラウンドで得られた気づきや発見を共有する。その際の具体的な進め方は参加者の人数、属性、時間によって様々な方法が使われる。

(5) 適用範囲と効果

本手法は、会場さえ確保できれば 1000 人～2000 人でも実施できるという柔軟性がある[52]。また、どんなに参加人数が多くても必ず 4～6 人の少人数のテーブルを囲んで話し合うことや、時々テーブルのメンバーをローテーションすること、模造紙にはいたずら書きをしながら話を進めることなどの特徴を守れば、どのようなことにも使える合意形成手法であるといえる。特に、近年自治体など地域活性や住民起点での街づくりなどに使われることが多い。また、従来の企業内の業務改善や、小中学校、病院、地方自治体、市民団体、ボランティア団体など多岐にわたって使用され、その地域や場に応じたアイデアや方向性を見つけることができる。

2.4. 既存の定性データ分析手法

2.4.1. KJ 法^{*1}

*1：KJ 法は、(株)川喜田研究所が商標登録している。本項では、先人の既存の定性データ手法の紹介のみ記載し、商用使用にあたるものではない。

(1) 概要

KJ 法とは、文化人類学者である川喜田二郎創案の、情報を整理し仮説の発想を導く方法である。既存の知識や野外の観察で収集した情報を開放的な集団討議であるブレインストーミングで出された意見を 1 枚のカードに一つの主題に限定して書き出し、多数のカードの情報や意見を同類、対立、相関、因果、上下位などの関係に置いて全体構造を図解する。その過程で異質の情報との結合による創造的な発想が導かれる方法である[53]。インタビューや観察で獲得した膨大な現地調査の研究結果をまとめるために使われている方法で、様々

な現場データや情報に対して、様々なステークホルダーが個々の観点で区分したものを、データの持つ意味を捉えて（志をくんで）内容が本質的に似たものを集約し、新たな仮説を発見／アイデア発想を行う手法である。

（２）適用範囲

適用範囲は広いが、特に、

- １）課題や問題そのものの全体像がはっきりしていないときに、どこに重要なポイントがあるか、ポイントを見つける
- ２）グループメンバーの考え方がまとまっていないとき、問題に関する事実の全体像をとらえ、そこから施策を出してグループメンバーとプロセスを通して合意し、さらに発想の幅を広げて分析を行う
- ３）因果関係はわかるが、その原因が良く理解できないときに構造的に理解する

シーンでの適用が挙げられる。川喜田自体も、頭の中にまとまらない問題を抱えている場合や会議での応用として使用可能と述べている。まとまりのプロセスを見せながら、会議内の情報をうまくカテゴライズして意味を見出し、知恵の収集にとどめることなく議論を進めることができる、と述べている[54]。

（３）定義

川喜田（1967）は、「野外科学的手法における特に発想部分の方法を構造的に手順化し、さらに中核的な技術部分が KJ 法であると位置づける」[引用 7] [55]と述べている。現場であるフィールドでの調査（野外科学と言われるゆえんである）では、雑多かつ質やレベルの異なる膨大なデータが獲得できるが、それらをいかに「まとめる」かが重要ポイントとなる。しかしこれを一人でやるのではなく、「チームを組む」ことで、「異質のデータ」を「異質の人々」に置き換えて考える[54]ことで、さらに発想の幅を広げることが可能となる。それらを体系化し、KJ 法は発想の方法として位置づけている。

（４）手順[55]

- ①インタビューや観察で得られたデータを、会話の塊ごとに切片にして、そのまま類似したものをまとめる。まとめたものには、ラベルを貼る（一次）
- ②切り離した紙片のラベルと実際のログデータ内容を見て、内容が本質的に似ているという観点で、紙片をまとめる。川喜田は「山を作る」と言う [引用 7]。その際にまとめ切れないものは、単独で山にして残すもしくは、今回の分析とは関連がないと思われるもので、ある程度内容がわかるようにして残す。
- ③②で山にした、会話の切片の山毎に表札をつける。表札というのは、その山を表すタイトルをつける
- ④全体を俯瞰し、関連があるもの、新たなテーマが見つかった場合は、それらをもとに“山”を再度組み替えたり、意味の関連性などを明示しながら再考する。
- ⑤②～④を数回繰り返す。

2.4.2. 品質展開法

1) 概要

本手法は、1960年代の自動車に代表される産業の急成長により、製造品質の確保だけでなく、設計品質の設定の段階から“品質保証”を行うために確立した手法である。

市場把握からはじまる品質設計、生産準備、購買、生産、検査、販売のすべてのプロセスにおいてシステムの品質確保が行われるようになり、1966年から設計品質の重要性が問われるようになった。しかし、どのようにそれを決めるべきかが明らかにされていない、設計品質を確保するための重点がなぜ製品立ち上がり前に製造現場に指示できないのかという課題があった。そこで、三菱重工・神戸造船所からの品質表が提示され、行われていた狭義の品質機能展開と組み合わせられ、新製品開発における品質保証を源流から行う活動となった[56]。

(2) 適用範囲

最初に要求品質展開として、顧客の世界の言葉を変換し、重要度を見ていく。それらから製品として具現化していくため、顧客の世界の重要度、技術の世界での重要度を行い、具体的に品質を網羅する。よって、品質表は単にマトリクスを使っているという形式的なことではなく、「顧客の世界」から「技術の世界」へ変換を見える形で表現しているところに意味がある。よって、

- ・従来の使い方である、設計品質の向上
- ・システム導入時の運用
- ・業務改善

など、顧客の世界とICTもしくは開発現場とのやり取りの中で生まれるギャップの解消のために使うのが効果的である。

(3) 定義

品質展開は、開発・設計の源流からのすべてのプロセスで品質を保証するための具体的方法として確立されている。品質展開で重要な役割を果たすのは“品質表”と呼ばれるものであり、当初は「品質表は、真の品質（客先の求める）機能中心に体系化し、この機能と代用特性である品質特性の関連を示す」

一方で、故相羽弘一教授が「品質設計とは、消費者の要求する品質（真の特性）を推論・翻訳・転換することによって代用特性群に転換するための行為の全体である」と述べている。よって、現在に合致した形に解釈をすれば、赤尾（1990）の言葉で、品質展開の品質表は、以下のように定義される。

「品質表とは、顧客の要求する真の品質を言語表現によって体系化し、これと品質特性との関連を表示し、顧客の要求を代用特性に変換し、品質設計を行っていくための表である」[引用 8]。

(4) 手順

品質表は顧客の世界から技術の世界へ“変換”する重要なルールを意味する。そこで、お客様の世界である“要求品質”の部分と“品質要素”の部分のステップを踏んで行う[57].

1) 要求品質への展開

はじめに、品質設定以前に、“対象市場で何がもとめられているか. 顕在的な目的だけでなく、潜在的な要求を把握し、どのような「モノ」を作成するか”を決めるということである。そのために、顧客から出された様々な形の情報や提案から、基本的な要求がどのようなものかを読み解き整理する。以下、具体的な“読み解き手順”を記載する。

a)原始情報を2つ以上の意味を含まない簡潔な表現の言語情報に変換する。

表1にあるように、原始情報として出てきた情報から「なぜこういうことを言っているのか」を探ることが言語情報に変換されて表出される。この部分が非常に重要である。ここでは、顧客の要求はネガティブな表現が多いため、プラスの表現に変える。また2つ以上の意味を含まないように、基本的な単純な表現に変換する。

b)類似の言語情報を集めて、その集合を代表する言語を定めてそれらをカードに記入する。

a)の変換をすると、数百という数になることもあり、とりまとめが難しい。そこで、言語情報として同じようなものをまとめて俯瞰し、理解しておく必要がある。例えば、「楽に操作ができる」というものは、「簡単にできる」、「使いやすい」「わかりやすい」なども表現として似たものとする、文脈が近いものとする、ということを入段階でわかるとよい。

c)代表言語を3次項目として、さらに類似集団のグルーピングをして、KJ法のように2次、1次と上位項目を追求し、名称をつける。

b)で記入したものを似たもの同士にさらに精度をあげて集めていく。集めたものに例えば「持ちやすい」という表現があれば、「楽に操作できる」、さらに「操作中わかりやすい」、「操作中に無理がない」、「難しいことができる」をまとめて全体として「操作のしやすさ」と表現する。

d)1次要求品質項目を明らかにして、2次、3次と不足項目を追加しながら再整理する

c)である程度明らかになったところで、さらに“既成概念”を捨てての分析を行う。ランダムにカードから選んで、そのカードに似たものをグループの人たちから1つずつ選んでもらうことを行い、出てこなかったものをプラスする。上位概念にまでまとめることが、要求品質展開の表を作るゴールである。

e)分類番号をつけ、表の形式にまとめて要求品質（展開）表を作成する。

表 2.4. 原始情報から言語情報への変換と気づきのまとめ例（ラジコンを例に）〔引用 9〕

原始情報	言語情報	方策および備考
・スナップロールボタンがもう1つ以上ほしい	・楽に操作ができる ・難しいことができる	・ボタンを増やす
・送信機側にニュートラル調整をつけて欲しい	・動作が安定している ・複雑な操作ができる	・送信機側にニュートラル調整をつける

2) 品質要素への展開

要求品質への展開から、品質に関わるキーワードや言語情報が要求項目として出ている。それらから、品質を評価する尺度となりうる品質要素を抽出する。

- a) 要求品質の各項目ごとに品質要素を抽出し、列記する。
- b) 各品質要素ごとにさらにカードに記入する。
- c) a,b)をほぼ3次要素として、さらに類似集団のグルーピングをしてKJ法のように2次、1次と上位項目を追求し、品質要素の名称をつける。
- d) 1次品質要素から2次、3次と不足項目を適宜追加しながら再整理する
- e) 分類番号を付け、表にまとめる
- f) a)からd)を俯瞰し、品質特性欄を設けて計測可能な品質特性を明らかにする

3) 品質表としてのアウトプット

縦軸は、要求品質へ展開した内容が入る。例えば、1次で“操作しやすい”というのは2次では、“持ちやすい”、“操作中疲れにくい”、“操作法がわかりやすい”、“楽に操作ができる”と分解され、さらに“持ちやすい”というのは、3次では、“持ち運びしやすい”、“小さくても持ちやすい”、“持った時に安定感がある”など、さらにブレークダウンして記載されている。横軸は、品質要素展開をした内容が入る。例えば、1次で“操作性”2次では“携帯性”、3次で“寸法”、“形状”、“重量”などが入る。それらをマトリクスにして、何が一番重要視するか、を整理する[58]。以上をもとに、ユーザが満足するもの、お金として入るために何を作るべきか網羅性を確かめながら、開発を進めることが可能となる。

品質特性 要求品質			一次	操作性			電氣的性能					
			二次	携帯性			特性A			特性B		
			三次	寸法	形状	重量	消費電流	温度特性	電圧範囲	周波数	XXX	
			特性値									
1次	2次	3次										
1.操作しやすい	1.1持ちやすい	1.1.1運びやすい		◎	◎	◎						
		1.1.2小さく持ちやすい		○								
		1.1.2持ったとき安定感ある		○	◎	◎						
	1.2疲れない	1.2.1適度な重さがある								○		
	1.3わかりやすい	1.3.1使用方法がわかりやすい			○	○	○			○	○	
		1.3.2初心者が操縦しやすい			◎	◎	◎				○	
⋮												

図 2-2. 品質展開における品質表 (例)

2.5. 現状の質的手法の問題点と新規手法の提案

本章では、インタビューや観察などから得られる定性データを扱う質的研究の調査方法を調べた。主に企業における業務を知るための調査という観点で考え、データ収集部分では

- 1) インタビュー,
- 2) 観察,
- 3) アンケート,
- 4) ワークショップ (グラウンディッドセオリー, ワールド・カフェ)

の4つを取り上げ、分析部分では、

- 5) KJ法
- 6) 品質展開法

を取り上げた。

データを獲得する手法は、ある程度一定期間をかけることや、様々なテクニックが属人的な部分に閉じていることが多いことがわかった。手法それぞれに強みや弱みがあり、それらを理解した上で、適材適所で方法を使わなければ効果的な調査手法を言えない。

例えば、手法を学んだ誰もが（グラウンディッドセオリーの言葉を借りると）質の高い“リッチな”データが獲得できるわけではないことがわかる。特に企業内でこれらの質的研究手法を用いる際は、短期間で効率的に誰もができなければならない。一方で時間的コストを考えると、エスノグラフィーや認知心理学など、人の意識を深く知るための理論を活かした質的研究の方法論をそのまま企業の業務把握に用いるにはハードルが高い。そのため、できるだけ効率的に業務の全体像や業務実態とそれに対する意識、考え、モチベーションなど本音を一緒に聞き出すことができるインタビュー技法の体系化が必要となった。

表 2.5. インタビュー手法の強み, 弱み

	種類	個別名称	強み	弱み
1.	インタビュー	一般的なインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・構造化／半構造化／非構造化 ・1対1／グループなど, ある程度形と聞き方が決まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的にどのような場面でどのように使うかという指南が不足
		エスノグラフィックインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・民族誌(史)学. 行動の背景にある文化を把握 ・相手の言葉で語らせる ・オープン質問の体系化(記述／構造／比較) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定期間(数か月から何1年単位)入り込む必要がある. ・膨大なデータが獲得できる
		コグニティブインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・英警察で開発. 捜査面接法 ・人, 時間, 空間など多視点での状況把握 ・記憶からできるだけ事実を引き出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・テクニックが難しい(視点変更法, 文脈の心的表現など)
		Context Inquiry	<ul style="list-style-type: none"> ・文脈的にユーザ像や利用場面を把握する ・潜在的なニーズや問題, 新たな商品企画などに応用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ユーザの実際の利用場面について回り, 行動した直後に理由を聞く=タイミングが難しい
		心理臨床場面における解決のための面接手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ミラクルクエスチョン→ポジティブなことを想定して, そのときの気持ちを推測することから始める 	<ul style="list-style-type: none"> ・家族療法を言われるように, センシティブな問題を聞かねばならないこともあり, 質問順序や事前準備に時間がかかる

2.6. 第2章の引用文献及び参考文献

2.6.1. 引用文献

〔引用 1〕南風原朝和, 市川伸一, 下山晴彦 心理学研究法入門 調査・実験から実践まで 東京大学出版会, pp32-34, 2001

〔引用 2〕Andrew Wolvin, Carolyn Gwynn Coakley, Listening Fifth edition, McGraw Hill, pp79 1996

〔引用 3〕伊藤進 <聞く力>を鍛える 講談社現代新書, pp112, 2008

〔引用 4〕Jonathan Lazar, Jinjuan Heidi Feng, Harry Hochheiser, Research Methods in Human-Computer Interaction pp218 Wiley 2010

〔引用 5〕P・ディヤング, I・K・バーグ, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp28-32, 1998

〔引用 6〕アニータ・ブラウン, ディビッド・アイザックス (香取一昭, 川口大輔 訳) ワールド・カフェ カフェ的会話が未来を創る (The World Cafe-Shaping Our Futures Through Conversations That Matter-) 株式会社ヒューマンバリュー出版, pp16-18 2007

〔引用 7〕川喜田二郎 発想法 創造性開発のために pp55-62 中公新書 1967

〔引用 8〕赤尾洋二 品質機能展開活用マニュアル1 品質展開入門 pp19 日科技連 1990

〔引用 9〕赤尾洋二 品質機能展開活用マニュアル1 品質展開入門 pp22 日科技連 1990

2.6.2. 参考文献

[1] ウェブ・フリック 質的研究入門<人間の科学>のための方法論 pp15-17 春秋社 2002

[2] 南風原朝和, 市川伸一, 下山晴彦 心理学研究法入門 調査・実験から実践まで pp9-10 東京大学出版会

[3] マーケティングコンセプトハウス編, グループダイナミックインタビューー消費者の心を知り, マーケティングを成功させる秘訣ー 第4章 2005

[4] 矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹 顧客の視点で現場業務や目に見えない現場の工夫や意識, 本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビューー 日本感性工学学会論文誌 Vol.10, No.2 pp239-247 2011

[5] 南風原朝和, 市川伸一, 下山晴彦 心理学研究法入門 調査・実験から実践まで pp29-43 東京大学出版会 2001

[6] 鈴木聡志, 会話分析・ディスコース分析ーことばの織りなす世界を読み解くー pp60-67 新曜社 2007

[7] 矢島彩子 平春雄 業務改革に向けた現場要求を把握するための技法〜エスノーコグニティブインタビュー・分析〜ソフトウェアエンジニアリング最前線 2010 pp33-38

- [8] 前田泉, 徳田茂二, 患者満足度—コミュニケーションと受療行動のダイナミズム—第6章 コミュニケーションを科学する 日本評論社 2003
- [9] Andrw Wolvin, Carolyn Gwynn Coakley, Listening Fifth edition, pp69-96 McGraw Hill 1996
- [10] 伊藤進 <聞く力>を鍛える 講談社現代新書, pp111-124, 2008
- [11] 中島義明, 安藤清志, 子安増生, 坂野雄二, 繁榊算男, 立花政夫, 箱田裕司編 心理学辞典 pp874 有斐閣 1999
- [12] Margaret A Whitney, Analyzing Corporate Communicatis Policy Using Ethnographic Methods, IEEE Tras,actions on Professional Communication, Vol.32,No.2 pp76-80 1999
- [13] Johannes Wheeldon, Mauri K. Ahlberg, Visualizing Social Science Research-Maps, Methods & Meaning pp 94-95 SAGE 2012
- [14] Jonathan Lazar, Jinjuan Heidi Feng, Harry Hochheiser, Research Methods in Human-Computer Interaction pp218-220 Wiley 2010
- [15] James P. Spradley The Ethnographic Interview pp61-67,161 Wadsworth Cengage Learning 1997
- [16] S.B メリアム 質的調査法入門 ミネルヴァ書房, pp105, 2004
- [17] R ミルン, R・ブル 翻訳 原聰, 取調べの心理学, 北大路書房, pp23-29 2003
- [18] R ミルン, R・ブル 翻訳 原聰, 取調べの心理学, 北大路書房, pp43-53 2003
- [19] R ミルン, R・ブル 翻訳 原聰, 取調べの心理学, 北大路書房, pp55-63 2003
- [20] R ミルン, R・ブル 翻訳 原聰, 取調べの心理学, 北大路書房, pp128-129 2003
- [21] Karen Holtzblatt Jessamyn b.Wendell, Shelley Wood, Rapid Contextual Design A How-To Guide to Key Techniques for User-Centered Design Morgan Kaufmann, pp 79, 2005
- [22]Karen Holtzblatt Jessamyn b.Wendell, Shelley Wood, Rapid Contextual Design A How-To Guide to Key Techniques for User-Centered Design Morgan Kaufmann, pp80-81 , 2005
- [23]Karen Holtzblatt Jessamyn b.Wendell, Shelley Wood, Rapid Contextual Design A How-To Guide to Key Techniques for User-Centered Design Morgan Kaufmann, pp85 , 2005
- [24] 日本応用心理学会編 岡村一成, 応用心理学辞典 丸善 pp214-215 2007
- [25] 玉瀬耕治, カウンセリング技法を学ぶ 有斐閣 pp10 2008
- [26] P・ディヤング, I・K・バーグ, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp28-32, 1998
- [27] P・ディヤング, I・K・バーグ, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp118-119, 1998

- [28] P・ディヤング, I・K・バーク, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp40-43, 1998
- [29] P・ディヤング, I・K・バーク, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp44-45, 1998
- [30] P・ディヤング, I・K・バーク, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp92-94, 1998
- [31] P・ディヤング, I・K・バーク, (玉真慎子, 住谷祐子, 桐田弘江訳) 解決のための面接技法 (第2版) 金剛出版 pp65-68, 1998
- [32] 佐藤郁哉 フィールドワーク-書を持って街へ出よう- (初版) 新曜社 pp129-130
- [33] 佐藤郁哉 フィールドワーク-書を持って街へ出よう- (初版) 新曜社 pp132-133
2004
- [34] 酒井隆 アンケート調査の進め方 日経文庫 pp18-26 2010
- [35] 酒井隆 アンケート調査の進め方 日経文庫 pp86-90 2010
- [36] 酒井隆 アンケート調査の進め方 日経文庫 pp68-74 2010
- [37] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp2-23 医学書院 2005
- [38] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp72-74 医学書院 2005
- [39] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp12,22 医学書院 2005
- [40] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp22-46 医学書院 2005
- [41] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp72,74-77,83-89 医学書院 2005
- [42] 戈木クレイヒグヒル滋子 質的研究方法ゼミナール グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ pp94-105 医学書院 2005
- [43]
- [44] 大西淳, 郷 健太郎 ソフトウェアテクノロジー シリーズ9 要求工学 pp31 共立出版 2002
- [45] 大西淳, 郷 健太郎 ソフトウェアテクノロジー シリーズ9 要求工学 pp35-40 共立出版 2002
- [46] 大西淳, 郷 健太郎 ソフトウェアテクノロジー シリーズ9 要求工学 pp42-43 共立出版 2002
- [47] 香取一昭, 大川恒 ホールシステム・アプローチ pp58-60 日本経済新聞出版社 2011
- [48] アニータ・ブラウン, ディビッド・アイザックス (香取一昭, 川口大輔 訳) ワールド・カフェ カフェの会話が未来を創る (The World Cafe-Shaping Our Futures Through

Conversations That Matter-) 株式会社ヒューマンバリュー出版 2007

- [49]香取一昭, 大川恒 ホールシステム・アプローチ pp66-68 日本経済新聞出版社 2011
- [50]香取一昭, 大川恒常 ワールド・カフェをやろう! pp47-50 日本経済新聞社 2009
- [51]香取一昭, 大川恒常 ワールド・カフェをやろう! pp58-74 日本経済新聞社 2009
- [52]香取一昭, 大川恒 ホールシステム・アプローチ pp77-81 日本経済新聞出版社 2011
- [53] 中島義明, 安藤清志, 子安増生, 坂野雄二, 繁榊算男, 立花政夫, 箱田裕司編 心理学辞典 有斐閣 1999
- [54] 川喜田二郎 発想法 創造性開発のために pp161-165 中公新書 1967
- [55] 川喜田二郎 発想法 創造性開発のために pp55-62 中公新書 1967
- [56] 川喜田二郎 発想法 創造性開発のために pp66-103 中公新書 1967
- [57] 赤尾洋二 品質機能展開活用マニュアル1 品質展開入門 pp3-10 日科技連 1990
- [58] 赤尾洋二 品質機能展開活用マニュアル1 品質展開入門 pp19-20 日科技連 1990
- [59] 赤尾洋二 品質機能展開活用マニュアル1 品質展開入門 pp24,30-37 日科技連 1990

第3章 提案する手法 業務把握の聞きだしと分析

第1章、第2章で言及した内容を基本に、ビジネス適用を目的に新しいインタビュー手法とそのインタビュー手法を使って得られたデータを使う分析手法を開発した。本章では開発した手法について述べる。

3.1. 新手法の位置づけ

現状の業務を把握する際の課題は、把握そのものの難しさとそこから得た情報からの分析の難しさと2つある[1]。ICTベンダーでは、現状の業務を実施している行動だけを把握し、可視化したことですでに理解ができたと考えてしまうところに問題がある。例えば、ある受付業務を見ると、情報システムに必要な情報をシステムに手入力した後すぐに並行してその部門独自で決められたフォーマットへ同じ内容を紙ベースの表に記載する、という行動はよく見られる。

このような行動に対して、「二度手間で大変だ」なのか、「二度手間だが、ミスを防ぐためには仕方がない」なのか、「自分以外の社員が、現在の作業がどこまで進んでいてどこから作業を引き継いでもらえればよいのか、的確に把握するにはどうしても必要だ」なのかの判断が必要となる。業務を行う立場やそれらの行動の理由、背景によって、紙ベースでの表を使った管理を省略できるのか、またはICT機能を組み込めば解決するのかという部分は異なる。“紙に書いていた情報を入れることができるようにする”という情報の記入先をシステムに機能として入れこむことを前提に開発するだけでは、“使える仕組み”にはならない。相手の具体的な行動を聞いたとしてもそれらをどのようにシステム機能として反映するのも含めて現状を的確に把握することが必要である。

第2章において、業務の実態やその行動背景を把握するための手法として、一般的に言われている

- ・インタビュー
- ・現場観察
- ・アンケート
- ・マニュアル

の手法を挙げた。それぞれの手法は、調査の目的や状況に応じて最適な方法を選択する。観察は現場に直接入る制約が前提となるが、ありのままの生々しい現実をとらえるにはよい方法である。しかし、実際に入ることができない（例えば病院の診察室や病棟、手術・検査室など）場所や場面では観察はできない。また、目に見えないその人なりの行動に対する工夫や無意識のうちに行っている行動の“感覚的かつ主観的な部分”はその人に直接聞くことをしなければ把握することは難しい。アンケートは一般的によく用いられる手法であるが、調査したい現象の狭義の意味のところの傾向を把握することができるが、つけた評点の意味は、言葉で聞かなければわからない。自由回答欄を用いて強制/任意どちらの方法を用いて記入を促すとしても、限界がある。マニュアルは、顧客業務プロセスやフ

ローがある程度整理された形で書かれているため、我々とは全く異なる業務を行っている顧客の行動レベルの現状を把握することができる。しかし、実際にはマニュアルが存在していない場合や、現実と乖離した業務フローが書かれていることもあり、実際どのようにPDCAをまわしているかは理解できない。インタビューは、手軽に実行できるイメージもあるが、第2章で述べたとおり、話を聞く相手が「何をやっているか」、「どう思っているか」ということを知るには最適だが、実際には、話を聞く相手のフィルターがかかっている、ということを経験して話を聞くことと、実際の聞き方を工夫しないと知りたい情報を獲得することは非常に難しい。人が行動するには、それぞれの判断や考え、その行動に至る背景がある。それらを捉えて初めて業務実態を把握することができる[2]。

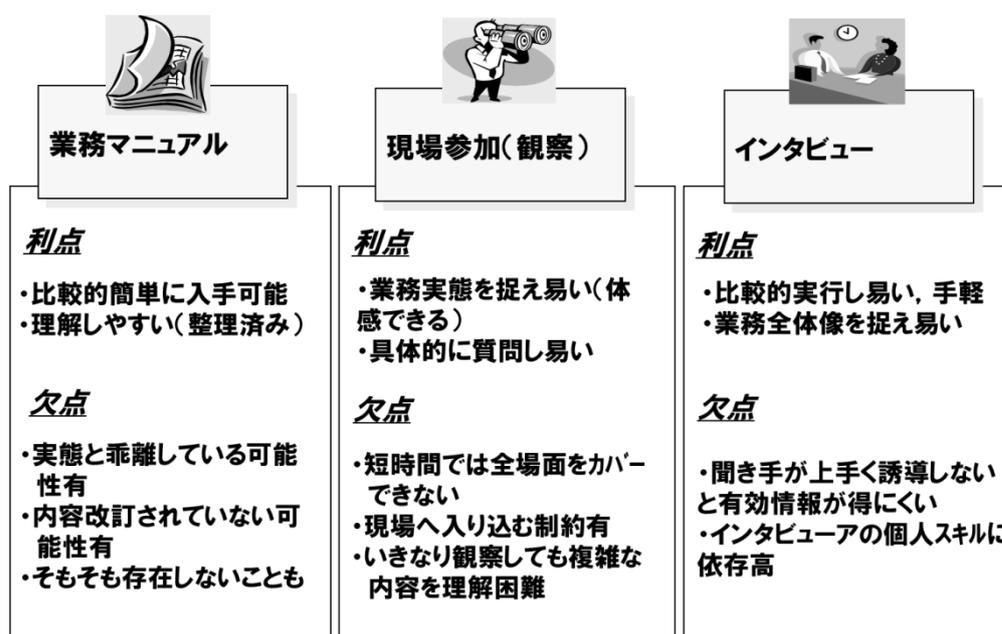


図 3-1. 業務実態を知るための手法の違い

一方、ICTベンダーにおけるシステム化の現状を見ると、システムを導入したが活用されず、運用でカバーする、紙などを併用して行うことが多い。システム導入後の顧客の声で最も多いのは、「管理システムの要求抽出に、莫大な時間をかけてすりあわせしているのに、こちらの意図したシステムが出来てこない」というものである。これらから、事実を相手の立場で事実認識することで現状を把握し、双方が話をした内容がわかるように可視化しながらお互いに合意形成をして進めていくことができる手法が必要となる。しかしながら、情報サービス産業における技術動向調査(2009)によれば、ベンダー側の要因スキルである顧客から話を聞くこととその姿勢、方法論の部分に対する取り組みに対する改善は、まだ4割にしか満たない。さらに組織的に取り組んでいるかどうか、という観点では、わずか1.5割程度にしか満たないのである[3]。そこで、未改善とされている方法論や聞き方の確立や、組織的に現状把握、可視化、合意形成などの体系化を進めて組織に普及

するため、インタビューや観察など質的研究のコア・エッセンス（良いところ）を取り入れて、ITベンダーなど工学領域や企業文化にも取り組みやすいインタビューの方法とそこから得られるデータの可視化、分析手法であるエスノ-コグニティブなインタビューを開発した。なお、エスノ-コグニティブ[®]は造語で富士通株式会社の商標登録されている。

ITベンダーの聞く力や方法論の獲得

改善 44%	未改善 56%
-----------	------------

ITベンダーの要求工学への組織的取組

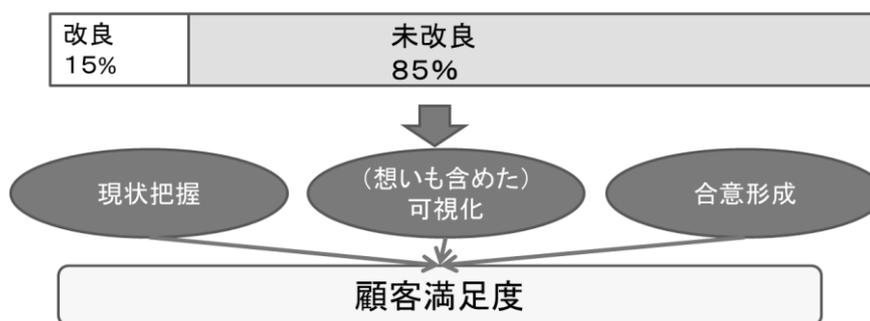


図 3-2. ITベンダーにおける聞くスキルの向上の取り組みの完成度（社団法人情報サービス産業協会 2009）

3.2. 開発手法と既存の方法との比較

(1) エスノーコグニティブインタビュー

今回開発した手法は、エスノーコグニティブインタビューである。方法論として確立することだけではなく、属人的な方法言われているインタビューの手法を、顧客先で誰もが現状を把握するために使えるようにするという課題解決のため開発した。本手法は図 3-3 のように、2つのフェーズから成る。顧客要求を抽出するための、相手から聞き出すフェーズと、その聞き出した要求を分析するフェーズである。



図 3-3. 開発手法__エスノーコグニティブインタビュー手法の全体的な流れ

聞き出すフェーズでは、いかに顧客の要求や課題を把握・可視化したうえでベンダー、顧客双方で合意をとりながら進めていけるか、がポイントとなる。分析するフェーズでは、顧客の要求として出てきた事実（認識）から問題やニーズを整理し、構造的に俯瞰して要求の本質を抽出する手法が必要となる。これらのポイントをもとに手法を開発した。なお、手法の詳細は、第 4 章にて述べる。

(2) 開発した手法と既存手法の特徴

今回開発した手法と既存の手法の比較をする。はじめに聞くフェーズの部分と比較する。既存の ICT ベンダーが実施するインタビューでは、システムの操作性や使い勝手など、開発側が必要とする情報について優先度をあげて聞き出すことに注力する。主な聞き方は、構造化インタビューの方法を用いて、予め質問リストを作り、それらに対して Yes か No

か聞く。そしてベンダー側の視点での生の語られた言葉を用いて文章化し、それをもとに機能として落とし込んで開発を行う。今回開発した手法は、システムを取り巻く周辺領域から、そこに感じる人間の意識や思考の部分を含めて聞き出すことを目的とする。従って、できるだけ“相手・顧客”の視点の言葉を用いてインタビューを進める。相手の言葉を起点に人間関係、空間や時系列など人の認知心理学的視点をベースに人の行動について、ストーリーとして聞いていく。

以上より、主な聞き方は半構造化インタビューの方法を用いて、「〇〇についてあなたはどのように行っていますか？」と相手を主語にして現状をとらえる。社会科学、認知心理学や文化親類学などの理論を組み合わせ、人の行動の背景にある文化を捉えることができる。この点は、実際の顧客企業でのシステム開発においても、企業カラーや文化、“そこで行われている事象の背景”を捉えるための情報を第三者が聞き出す上で有効である。また、インタビュー対象者が行動を行う際に、人とのやりとり、時間的な流れや空間での動き方など、一つの“行動”事象を多視点で聞くことで、人間の記憶からできるだけ事実を引き出せるようにすることで、ある事象の具体的な部分や情報と精度をインタビュー進行中に挙げるができる[4]。

従来手法との違い、工夫点			
アンケート	インタビュー		観察
	スタンス	対象者	フォーカス
従来の手法	・システムの操作性、使い勝手 ＝機能要件	・情報システム部門	・聞かなければならない必要な項目を聞く ・構造的、ダイレクト
エスノーコグニティブ・インタビュー手法 & 分析	・システムをとりまく周辺領域、感情、感性 ＝非機能要件	・実際にシステムを使う現場部門	・人間関係／空間／時間など認知心理学的な視点をベースに周辺領域を含めて聞いていく ・半構造的、ストーリー性重視

図 3-4. 従来のインタビュー手法と今回開発した手法の違い，工夫点

続いて、本手法を用いたインタビュー後の分析手法の部分である。定性的な分析を行う際に、できるだけ構造的かつ量的に把握ができるようにするため、3種類のマトリクスを開発した。具体的にはインタビュー対象者が語った内容を構造的に問題とニーズに分けて、さらには、誰のどのプロセスでの問題であるのか、ポジティブな問題については、未来はこう変えたい、理想的発言など、現在だけではなく、未来につながる内容もとらえること

が可能となった。なお、具体的なツールやプロセスについては、第4章で説明する。

3.3. 業務実態をとらえる聞き方のための理論

業務実態を把握するインタビューの基本的な考え方として3点をポイントとする。

- 1) インタビュー対象者の語っている背景を知るため、自分たちが欲しい情報とはあまり関連のない話をしている、と感じても、インタビュー対象者の話を遮らない。その人のエピソードとして話を捉える“姿勢”を持ち、核心を聞き出すこと。
- 2) 多面的な視点でインタビュー対象者の行動や具体的に行う作業手順や流れを捉えることで、できるだけ相手の記憶から正確な情報を聞き出すこと。
- 3) 独自のツールを用いることで、インタビュー中にインタビューアとインタビュー対象者双方で内容や言葉を書きながら、話を進めていく。このことで、聞き漏れ、抜け、軌道修正など、相手に見える形で話している流れの中で負担をかけずに確認しながらインタビューを進めること。

これは、できるだけ語られた事実認識を厳密にインタビュー対象者の視点とインタビュー側の分析者の視点を聞く段階から意識して分けることで、主観と客観を明確にする。インタビュー対象者の生の語りについては、できるだけその現実の生々しさを残す必要があるため、聞く段階から上記ポイントを意識することが重要である。この観点が、顧客起点での業務把握に必要となり、必要情報を導き出すために、エスノグラフィックインタビューの理論や方法、コグニティブインタビューの理論や方法や半構造化インタビューの質問の仕方の3つの理論をベースにインタビューの手法を開発した。

3.3.1. 開発にあたって利用した理論__エスノグラフィックインタビュー

エスノグラフィーは、社会学や文化人類学などで用いられる調査手法、理論の両方を言う。我々が未知の世界、自分とは違う生活や文化、環境での実態を知るために、実際のその地域や生活に密着し、実態を自らが体得しながら把握する、という調査手法そのものとその理論を指す。その中で第三者として、ありのままの感情の起伏、強弱も含めて体得する、というエスノグラフィーの理論をベースとしたインタビューとして、エスノグラフィックインタビュー (J.Spradley,1997) である[5]。このインタビューでは、オープンなクエスチョンを行うことが有用とし、エスノグラフィー的インタビューを大別すると、以下の3つのタイプに分けられる。

- 1) 記述的質問 (Descriptive Questions) : インタビュー対象者が、自分自身の言葉で特定の場面や実態を語らせるための質問のこと
- 2) 構造的・組織的質問 (Structural Questions) : インタビュー対象者がどのように情報、行動や特定の場면을構造的・組織的に捉えているか、そのとらえている観点を浮彫にする質問のこと

3) 比較的質問 (Contrast Questions) : ある言葉や状況について, インタビュー対象者が考える“区分”や 2 つ以上の事象を並べることによって, インタビュー対象者やインタビュアーが持つ仮説に関し, インタビュー対象者に主体的に確認, 検証してもらう質問のこと

どのタイミングでどの質問を使用するかはインタビュー対象者の話し方や流れに依存するが, インタビューを時系列で捉えると, インタビュー開始直後は1) の質問で典型的な1日の様子を話してもらうことからスタートし, その1日の流れの中でターゲットとする行動の内容については, 具体的に2) や3) の質問を組み合わせながら, 深く潜在的な情報まで聞き出せる質問を行うと, インタビューの基本設計がしやすくなる[5].

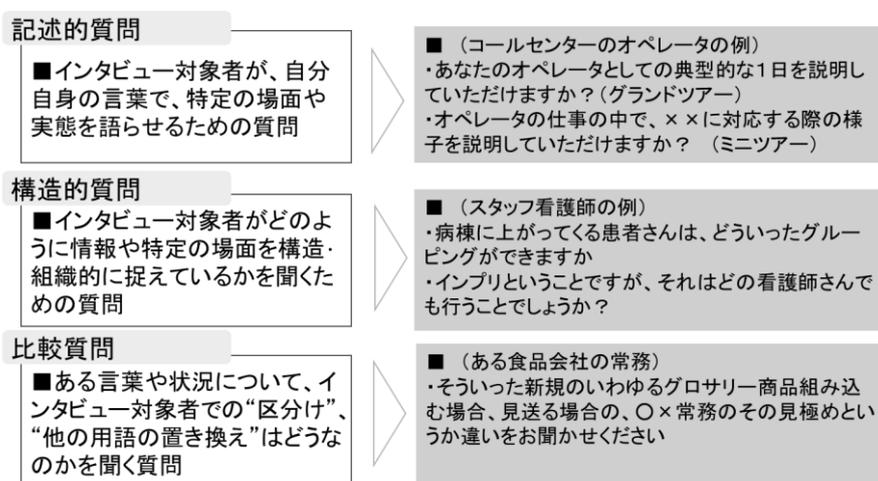


図 3-5. エスノグラフィックインタビュー, オープンクエスチョンの区分 (Spradley,1997)

オープンなクエスチョンとは, インタビュー対象者が話す内容によって, 柔軟にインタビュアーが質問を変更できるものであり, Yes, No で回答できる質問ではない. Hilgard and Loftus(1979)によれば, オープンなクエスチョンは話す側の記憶を正確に引き出しやすいとされる[6].

3.3.2. エスノグラフィックインタビューの具体的内容

各質問にはインタビュー原則があり, それに基づいた具体的な質問の種類と質問の仕方が記載されている. 各質問のインタビュー原則とそれに基づいた質問の種類, 仕方を以下にまとめる.

(1) 記述的質問

1) インタビュー原則

記述的質問の目的は, インタビュー対象者自身が普段から使っている固有の言葉で, 特定のカルチャーシーン (企業での部署の場面) に関するエピソード (事例) をその人自身に語らせることにある. この質問では, 質問内容を長くすればするほど, その回答内容は

長くなる傾向にある。それは、質問内容をできるだけ丁寧に補足するなど長くすることで、インタビュー対象者に考えるための時間、余裕を与えると同時に、できるだけ詳しく伝えてほしいということをインタビューアはインタビュー対象者に示唆できるからである。例えば、刑務所の生活の様子を聞くケースとして、「刑務所内はどのようなものだったか教えてください」ではマニュアルのような回答が得られ、「もし、私があなたと同じように刑務所へ入って生活をするとしたら、どのような流れで何をするのか、どのような場面に遭遇するのか、その様子を教えてください」と質問をすれば、相手が語りやすくなる[7].

2) 記述的質問における具体的な質問例

引用文献1の” *The ethnographic Interview* を日本語訳し、差分がわかりやすいようにしたものである。

a) グランドツアー質問 (Grand Tour Questions)

① 典型的なグランドツアー質問 (Typical Grand Tour Questions)

この質問では、インタビュー対象者が経験するルーティンワーク・パターンについて語らせる。

例:「秘書として、オフィスの典型的な1日の業務について教えていただけますか？」

「普段あなたは、いつもどのように〇〇をするのか、教えてくださいませんか？」

② 特定のグランドツアー質問 (Specific Grand Tour Questions)

この質問は、ある特定の日に限定して質問する。そのためインタビュー対象者にとっては、1.1 質問と比べて回答しやすい傾向がある(一般化する必要がないため)。

例:「あなたの〇〇の業務について、会社へ着いたところから、帰宅するまでの行動を教えてください。」

b) ガイド的なグランドツアー質問 (Guided Grand Tour Questions)

この質問は、実際のグランドツアーの機会を与えてもらえるように、インタビュー対象者に依頼するためのものである。実際の業務時に、シャドーイング(第2章参照)で行動を把握するため、業務を行うインタビュー対象者に直接同行して行動観察をお願いする前に必ず行う質問である。

例:「私に、あなたが〇〇という業務をする際のあなたの仕事場での動きとその周辺を案内していただけますか？」

c) タスクに関連するグランドツアー質問 (Task-Related Grand Tour Questions)

この質問は、いくつかの単純作業、タスクについて聞く際に、関連する地図やレイアウト図を利用しながら、インタビュー対象者の行動の“立ち位置”を明確にしながら質問をする。そのため、発言が促進されやすい傾向がある。

例:(囚人に対して)「実際あなたがいた刑務所の内部の部屋の様子やそれぞれの物の位置を書いてもらえませんか?それらがどういう特徴でどういう質感のものか、ということも含めて教えてください」

d) ミニツアー質問 (Mini-Tour Questions)

この質問は、a)のグランドツアー質問に近いが、より小さいユニットの体験やイベントを扱うという意味で、グランドツアーを分けている。具体的な質問やインタビュー原則は、グランドツアー質問に準じており、Typical, Specific, Guided, Task-Related (Spradley, 1997) の各アプローチを利用して質問を作る。

例：「あなたのコールセンター業務の中で、機能の問題に対する電話を受ける際の様子について説明をしていただけますか？」

3) 例示的な質問 (Example Questions)

この質問は、インフォーマントの語った体験の中で、ある特定のトピックに関する過去の事例を聞く質問のことである。

例：「昨夜、本当に“やっかいな人達”が座った会議卓があったんですよ。」

(やっかいな人の具体的な例を聞く際に)「以前にもやっかいなことがこのテーブルではあったのですか？」

4) 体験的な質問 (Experience Questions)

この質問は、ルーティンなイベントや再起的に生じるイベントではない非定型的なイベントを引き出すための質問のことである。しかし、インタビュー対象者にとっては回答しにくい質問であるため、グランドツアー質問で作成した質問項目でのインタビューを行った後に使う質問の仕方である。

例：「おそらく、あなたは刑務所の中でいくつか興味深い体験をしたのではないかと思います。いくつか教えてください」

「秘書として働いてこられた経験の中で、今までに“こんなお客様はいなかった”というような記憶に残る体験を教えてください」

5) 固有用語による質問 (Native-Language Questions)

a) 固有用語そのものへの質問 (Direct-Language Questions)

この質問は、インタビュー対象者が会話時に使用した言葉について、「それはどういう意図があるのですか／どういう言い方をしているのですか」と聞く質問である。我々が一般的に使用している言葉でも、相手の職場や環境では、ある動作についてその用語を“あてはめて”使っている場合も多い。従ってそのような言葉の意味を知る、ということを含めた質問である。

例：インタビューア：「今お話しした手紙を書く際に、何か必ず気を付けるとおっしゃいましたね」

秘書：「レタータイプ的时候は、“ミス”しないように気を付けるのですが、私たちの間では、“タイポス確認は大丈夫？”，“タイポス嚴重注意のレターですから”などと言いますね」

b) 仮想インタラクションによる質問 (Hypothetical-Interaction Questions)

この質問は、インタビュー対象者が、質問者以外のほかの人に話しかけている場面や状況を聞き出すために、そのときのシチュエーションを具体的な例を用いて提示し、インタビュー対象者ができるだけ場面や状況を思い出しやすくするための質問のことである。

例：「あなたが、4人の男性客がいるテーブルにいる、と想定してください。あなたは何も話しておらず、彼らとは初対面です。このように初めての人がいるテーブルについて、ワークショップをするとき、まわりの4人はどのように自分に接してくると思いますか」

c) 典型的なセンテンスへの質問 (Typical-Sentence Questions)

この質問は、インタビュー対象者に複数の固有用語を提示した上で、それらの典型的な使い方を聞く質問のことである。

例：「先ほどから用いている〇〇というフレーズを使うような場面や状況を具体的に教えてください」

(2) 構造的な質問

1) インタビュー原則

構造的質問のインタビュー原則には、5つの原則がある。

a) 同時実施の原則 (Concurrent Principle) :

構造的質問は、先に述べた記述的質問と同時発生的に行うことを推奨する。必要に応じて両方の質問を選択しながらインタビューを進めることができるため、インタビューを堅苦しいものから、よりフレンドリーな対話にする。

b) 説明付加の原則 (Explanation Principle) :

構造的質問は、一般的には単独で使用すると、インタビュー対象者が答え難い傾向があるため、説明的な言い回しを付加した上で質問を行うことを原則とする。また、構造的質問をする場合、すでに獲得済の業務世界特有の言葉やその世界での状況を示す言葉については、インタビューアが知っている世界における類似の言葉を使うことで、意味を確認し、回答内容を精査する。

c) 繰り返しの原則 (Repetition Principle) :

インタビュー対象者からすべての (インタビュー対象者の業務世界において使用する) 言葉やその業務世界特有の言葉を聞き出すためには、インタビューの最初、中間、終盤のように、時間の区分を明確にする工夫をしながら何度も尋ねる。

d) 文脈提供の原則 (Context Principle) :

構造的質問は、文脈的な情報 (例えば、その言葉や語りにまつわる背景やエピソードなど) を付加して質問を行い、回答の幅を広げる。この質問を行うことで、インタビュー対象者の記憶想起を促すことができる。さらに短い質問や Yes, No で回答するような質問を立て続けに行うと、インタビュー対象者がテストされている印象を受けやすいため、その

ような印象をインタビュー対象者がもつことをインタビュー中に抑制することができる。

e) 文化的フレームワークの原則 (Cultural-Framework Principle)

構造的質問は、個人的な言い方と同様に、その世界や文化の一般的に使われている言葉や言い方を意識的に用いるべきである。

以上5つの原則をもとに、構造的質問を行うべきである[6]。

2) 構造的質問における具体的な質問例

a) 検証的な質問 (Verification Questions)

検証的な質問は、インタビュー対象者が使っている言葉の意味について、インタビューアが持っている仮説を確認してもらうような質問である。

① 領域・意味範囲の検証的な質問 (Domain Verification Questions)

これは、インタビューアがインタビュー対象者の使用した言葉や用語について“この範囲の行動や意味だろう”という仮定した領域を検証する質問である。

例：Q. 「どんな民族グループがレバノンにはあるのか？」

A. 「イスラム教徒やアラウィー派、クルド族、日本人もちろん、それから外国人」（というような語の返答が返ってくる）

② 使用用語の検証的質問 (Included Term Verification Questions)

これは、ドメインの中に1つもしくはそれ以上の用語が含まれているかどうかを検証する質問である。

例：Q. 「イスラム教徒というのは、レバノンにおいては、民族グループの一種ですか？」

③ 意味関係の検証的質問 (Semantic Relationship Verification Questions)

この質問は、インタビューアが最も適切なフレーズを得るために行う質問である。

例：Q. 「浮浪者はホテルのロビーこそが自分たちの寝床だと言うだろうか、それとも言わないのだろうか。」

④ ネイティブ言語の検証質問 (Native-Language Verification Questions)

どんなに長い時間インタビュー対象者に向かってインタビューを行ったとしても、インタビューア側が自分本位の解釈をしてしまう傾向がある。そのため、インタビュー中は常に“インタビュー対象者は、インタビュー対象者の世界・文化を生きている先輩である”人の言葉であることを確認するための質問として設定されている。

例：Q1. 「これはあなた方の生活の中で使っている用語ですか？」

Q2. 「他の放浪者と話をした際に、その作業の様子について〇〇、という言葉があったのですが、通常でもほとんどの放浪者が言う言葉なのでしょうか」

b) カバーターム*1 に関する質問 (Cover Term Questions)

この質問は、様々な場面で頻繁に使用可能である。ある範囲、領域で使われている用語で、代表的なものの言葉や意味を聞く場面ではいつでも利用してよい。インタビュー

対象者が、肯定的または好意的に質問に回答するならば、「その他に何か思いつくことや関連する言葉や内容について教えてください」と質問を続けてよい。一方、否定的な回答しか得られなければ、カバータームは存在しない、もしくはインタビュー対象者の知識外の領域を示すことだ、と判断するのがよい。

*カバータームとは、ある領域で使われている一般的な用語、代表的な専門用語のこと＝普通に言葉の意味を聞くときに使う質問。

c) インクルーディッドタームに関する質問 (Included Term Questions)

すべての知識領域には、2つまたはそれ以上の専門用語が含まれている。それらの専門用語を知るための質問である。このインクルーディッドタームに関する質問は、非常にわかりにくいいため、同じ知識領域で使われている用語が複数聞き出せた段階で質問するのが望ましい。

3) 代替フレーム質問 (Substitution Frame Questions)

代替フレーム質問は、構造的質問の典型的な方法の一つで、インタビュー対象者が使った通常の言い回しの言葉から組み立てていく質問である。はじめに、インタビュー対象者の発話をピックアップし、その用語について、同じ意味の他の用語に言い換えて質問を繰り返すことである。この質問の方法は、

- ・オリジナルの文章を紙片（今は付箋）に書いたカードを用意する。
- ・インタビューアが除いた用語の部分を空欄にした文章を、オリジナルの文章の下に再び記入する。
- ・インタビュー対象者に、その空欄部分に用語や、文章を入れてもらう
臨床心理学等で用いられる文章構成法に類似している方法である。

例：代替フレーム質問のサンプル

オリジナルの記述：You find bulls in the bucket.

代替フレーム：You find () in the bucket.

代替フレーム質問：「この文章の()の中に入る他の用語や文章はありますか」

回答： a) You find drunks in the bucket.

b) You find turkeys in the bucket.

c) You find trusties in the bucket.

4) カードソーティング質問 (Card Sorting Structural Questions)

構造的質問の大部分は、その業種、民族固有の専門用語のリスト（一覧）を聞き出すことができる。しかし、インタビュー対象者にとっては、いきなりインタビュー中に知識領域を構造的にリストアップするように話すのは難しい。そこで知識領域にある専門用語が語られやすいように、カードに書いた用語を提示しながら質問する。

例：(ホームレスに対する質問に対して)

「これらはすべてのホームレスの種類ですか？」と質問しながら、**Bulls** という言葉に関して約50枚程度のカードをインタビュー対象者に提示する。その後、

Q1. 「turkey にあたる用語はこれらのうちのどれが近いですか」

Q2. 「ragpicker にあたる用語はこれらのうちのどれが近いですか」

(J,B,Spradley1997)

このような質問の仕方を繰り返しながら、ある知識領域や文化を表現する(であろう)言葉やカバーターム、インクルーディッドタームを確認しながら、インタビュー対象者が欲しい情報をとる方向に導いていく質問方法である。さらに、この質問は、インタビュー対象者が知識領域をどのような方法で区別しているか、なぜそのようなまとめ方(カテゴリー)をしているのか、という部分を見つけることにも有効である。

(3) 比較的質問

比較的質問は、ある言葉や状況について他の用語に置き換えたらどうなるか、他の説明をするならどうなるか、ということインタビュー対象者の視点で語ってもらうための質問である。

例：

・「Boy や Man のような人の成長過程の段階を示す言葉以外で、他の人の成長過程を示す言葉には何がありますか？baby, child, little boy, adult, oldman など」

・「あなたが“the boy”という言葉の他に、友人について言及する際に用いる用語は何ですか？friend, colleagues, our group, old geezers など」(J,B,Spradley1997)

1) インタビュー原則

比較的質問を行うにあたって、B. 構造的質問で説明した5原則に準じて基本的に質問を作る。比較的固有の原則を以下に示す。

a) 関連性の原則 (The Relational Principle)

得られたシンボル*²が他のシンボルとどのように関連しているのか、を見つけることにより、得られたシンボルが理解できる。

*²シンボル：この場合は、現実、仮想の対象を何らかの類縁的な形象で表して意味を伝えるもの、という意味でこの言葉を用いている。

b) 使用法の原理 (The Use Principle)

得られたシンボルについて、「それはどういう意味がありますか」と尋ねるのではなく、「それはどのように使っているのですか」と聞くことによって、シンボルの意味を正確に理解できる。

c) 類似性の原則 (The Similarity Principle)

得られたシンボルが、他のシンボルとどう類似しているか、意味や特徴を共有しているシンボルの有無など、類似点を見つけることによってシンボルの意味がわかる。

例：マグロ漁船の各部分についての名称

The deck hatch, shark slide, bridge は類似している。しかし、詳細を聞くと“**The deck hatch**”と“**shark slide**”がより接近した類似性を持っており、他の一般用語と同類ではないことがわかった。これら2つの用語は船における主な作業甲板部分を説明する際に使う用語だとわかった (J,B,Spradley, 1997)。

d)比較の原理 (The contrast Principle)

得られたシンボルが、他のシンボルとどのように異なっているかを見つけることによって、シンボルの意味がわかる。

例：「私は本を持っています」という言い方は、時として、「私は本以外のものは持っていない」という逆説的な意味が含まれる場合もあるのだ、ということ。質問に対するインタビュー対象者の回答には、言葉を利用する際には、いつも暗黙の比較により、意味を伝えている場合もあるのだ、ということをおぼえてはいけない (J,B,Spradley, 1997)。

2) 比較的質問における具体的な質問例

a)比較検証の質問 (Contrast Verification Questions)

この質問は、インタビューだけではなく、インタビューに同席している記録者（観察者）によって2つの専門用語の間に何らかの違いが見出された場合に、その妥当性を検証的に聞く。また、この質問は、一般用語の大きなグループの中で、用語の違いや類似点など、頻繁に確認することができる。

例：(ある食品会社の副社長の仕事として、16個の意思決定をしなければならない仕事内容と、それらを表現しているであろう類似した用語の意味を理解つつあった、そこで・・・)

Q.「私はあなたが決断すべき仕事の種類について、興味があり、それぞれの違いも少しわかってきたのですが、もう一度、その違いが正しいか教えてください。従業員の採用に関する決定は、実行委員会のチェックが必要だということを理解しましたが、シリアルパッケージのデザイン決定には、実行委員会のチェックは必要ない、という理解でいいでしょうか」(J,B,Spradley, 1997)

b)直接的な比較質問 (Directed Contrast Questions)

この質問は、インタビューだけではなく、インタビューに同席している記録者（観察者）がある1つの専門用語の特徴をよく知っている場合、他の用語と比較して、同じか違いがあるのかを聞く質問である。

例：ある Bar において、

インタビュー対象者：「カップルはたいていいつも2階の奥の席でこちら側に背を

向けて座って飲むことが多いのさ」

インタビューア・観察者：「カップル以外のお客さんもカップルと同じように2階の奥の席でこちらに背を向けて座って飲むのかな、人付き合いの悪い人とか、じっくり酒飲むような人とか・・・？」(J,B,Spradley, 1997)

c)2 要素間の比較質問 (Dyadic Contrast Questions)

この質問は、2つの専門用語をインタビュー対象者に提示し、その違いを直接聞く質問である。

例：

基本の質問：「ここにある2つの専門用語の間にある違いを教えてくださいませんか」

・ **ragpicker** (くずひろい) と **flyboy** に違いはありますか？

・ **flyboy** と **turnkey** (看守) に違いはありますか？ (J,B,Spradley, 1997)

d) 3 要素間の比較質問 (Triadic Contrast Questions)

この質問は3つ以上の専門用語をインタビュー対象者に提示し、それらの類似性や違いを直接聞く質問である。基本は3つの単語のうちで、どの2つの単語の類似性が高い、もしくは近い意味で、どれが他の3つとは違うカテゴリーになる単語なのか、という聞き方である。

例：バーのお酒をカテゴリーわけして覚えているウェイトレスへの質問

<背景>どれも同じ“シュワッ”としたお酒なのだが、ウェイトレスたちの中では、**fizzy** と **bubbly** と区別していることがわかった例。

Q. 「今ここに、ジントニック、スコッチソーダ、ブランデーセブンというお酒があるのだけど、これらを2 (同じ) 対1 (違う) にどう分けられるかな？」

A. 「ジントニックとスコッチソーダは両方とも“炭酸系フィズ”で、ブランディセブンは“泡っぼいシャンパン系”だね」

上記を発展させていくことで、それ以外のカテゴリーワード (**cloudy**, **clear** など) も新たな気づきとして得られる。

Q. 「**Rusty Nail** (お酒の名前) は？」 A. 「“泡っぼいシャンパン系”だね」

Q. 「**Vodka** ギムレットは？」 A. 「それは **bubbly** でも **fizzy** でもないね」

Q. 「じゃあ何になるの？」 A. 「それは **cludy**, にごり系だね。でもこの分類の仕方は自分がトレイ上で他のお酒とどうやって区別して覚えているか、ってレベルだよ。色が似ていてもこの方法なら間違いが少ない」

Q. 「なるほど、じゃあ **Calvert's & Water** は？」 A. 「それは **Clear** 系、透明なお酒だよ」

この質問を用いてインタビューをしているとき、インタビュー対象者から、「同じとか、違うとか、どういう意味か？」と聞き返される場合は、以下のような言い回しで質問を行うとよい。

- ① あなたが考える範囲で、同じまたは違うということ～
- ② 多くの人達に重要だと思う“違い”について知りたいのだけれど～
- ③ 同じような業務の説明に3つの専門用語が出てきてしまったのだけれど、それぞれの差を知りたい～

但し、この質問はインタビュー対象者にとって回答が難しいので、実施する前にテスト質問をしてから行うのが望ましい。なお、似ている手法としてレパトリーグリッド法がある(ケリー, G,A 1967, 道管 1997)。

例：

Q: 「従業員に、Joe, Molly, Sharon の3人がいるけど、どの2人が同じで、どの1人が違う、という感じになるかな？」

A: 「そういうことだったら・・・Molly と Sharon は同じさ、両方とも女性だし。Joe は男性・・・と考えれば2 (同じ) 対1 (違う) という区別の仕方はあるよね。」
(J,B,Spradley, 1997)

f) セットソーティング質問 (Contrast Set Sorting Questions)

この質問は、インタビュー対象者が行う作業について、インタビュー対象者自身に2つから3つのカテゴリーに作業について分類させる。その分類の理由を聞く質問である。インタビュー対象者が考えていること、重要だと思う順番(優先度、緊急度)など、インタビュー対象者自身が考えていることはすべて明らかにすることができる。

<背景> 幼稚園生の普段の遊びについて、どういう意味があるか知りたい

Q: 「この間、〇〇ちゃんが、幼稚園でやるいろんな遊びについて教えてもらったね。毎日遊んでいるのかな？」

A: 「うん、今日もね、おおきな積み木と粘土やったよ」

Q: 「じゃ、今日は一緒にゲームをするよ。ここにカードがあるね。これらのカードを2つから3つの山にわけてほしいんだ。山は、同じグループのもの、違うグループのものという感じにね」

<しばらくやって、いくつかの山にカードがわけられている>

Q: 「よくできたね。えっと、これらのカードはなぜこの山にあるのかな、教えてくれる？(と最初の山を指差す)」

A: 「これらすべてのカードは、男の子も女の子も遊ぶんだけど、だいたい男の子がやる遊びはここにいったよ。で、この2番目の山は、男の子も女の子もやる遊びだけど、多くは女の子がやる遊び。で、最後の山は、女の子しかしない遊びだよ、ほら、このカードは着せ替え人形だもん」(J,B,Spradley, 1997)

g) 20 の質問ゲーム (Twenty Questions)

この質問は、あるドメインに含まれる複数の用語に対してインタビュー対象者の頭の中で描いている分類基準や、そのインクルーディッドタームを引き出すために、以下のようなゲーム方式で質問する。

<具体的な方法>

①インタビューアがその分類基準を知りたいと思う用語群をインタビュー対象者に提示する。

②インタビューア：「今、私は、この用語の1つを頭に思い浮かべています。その用語を当ててください。私が『はい、いいえ』で答えることができる質問を私にすることがで、私が思い描いている言葉を当ててください。」

③インタビュー対象者：「あなたが思い浮かべているのは、〇〇に含まれますか？」
(〇〇は、用語群のサブカテゴリを表す言い回しである)

④インタビューア：「〇〇について、詳しく知らないのですが、それに当てはまるものがどれか教えてください」

⑤インタビューアもしくは記録者は、教えてくれたことをその場で書き留める

⑥書きとめたあと、Yes/No で回答する。

以降、③に戻る。(J,B,Spradley, 1997)

このような過程を経ることにより、インタビュー対象者がどのような分類をしているのか、どのような文脈を持っているのかという、潜在的な意味を引き出すことができる。

i) 順番をつける質問 (Rating Questions) [X]

この質問は、インタビュー対象者がいる“文化”の中のいくつかのシンボルに対して、それらが持っている価値の程度を見極めるための質問である。

例：

「これらの用語のうち、どれがもっともよいですか、一番簡単ですか、一番難しいですか、一番悪いですか、一番おもしろいですか、一番望ましいことですか、一番望ましくないことですか？」と聞く (J,B,Spradley, 1997)。

3.3.3. コグニティブインタビュー（Cognitive Interview）

業務の実態を知るためには、3.3.1に記載したエスノグラフィックインタビューの理論だけでも十分であったが、実際の現場で課題を解決していく施策までを抽出するためには、現状を知るだけでなく、問題を課題として正しく認識することも必要である。そこで、新しく開発した手法には、認知心理学をベースにしたインタビューである、イギリスの警察が開発した捜査面接法の考え方も適用することとした[8]。

特徴としては、エスノグラフィックインタビューの3つのオープン質問（記述的質問／構造的質問／比較的質問）を用いることは必須である。さらにそれだけではなく、インタビューで聞き出す範囲は現状以外にも、過去に行っていたこと、過去から現在につながっている（思っている）こと、将来への期待や不安など、時系列や人、ものの“つながり”がある。インタビュー対象者が置かれた立場や1つの行動について、多視点で質問を構成し、具体的に質問を行うという点が、エスノグラフィックインタビューのオープンクエスチョンよりもさらに深層に知るインタビューとなる[8]。

具体的には、

（1）直接関係のないこともインタビュー対象者には話をさせること

（2）時系列で質問を組み立て話を聞くが、順番に話すだけではなく、逆にたどる聞き方や質問を行うこと

具体的には、「紙束を整形した後に何をしますか?」、「テーピングを行います。」ということは順番に聞く典型的な例だが、「テーピングをするということですが、それを行う前に準備しておくこと、やっておかなければならないことはありますか?」と聞いて、「実は紙を形どおりに無期を含めて整形しておきます。そうしないとテープでまとめるときにずれて結局バラバラになって順番がわからなくなってしまうので」というように、行う作業以外にもその理由がわかるヒントが得られる可能性が高い。

（3）視点変更法。自分の立場で見た行動や考えを話すということを行った後、まわりから見られた“自分”はどう見られているか、どう感じられているかを話すこと。

（4）行動の文脈的表現。具体的には、通常業務を行う際の自分を中心に見た動線や行動と、そこで使用する道具（artifact）を起点にした動線や行動を表現した形で語らせること。

この4つの視点も組み込みながら、エスノコグニティブインタビューの理論と合わせてインタビューを行う手法を新たに構築した。

表 1. 認知面接法の特徴と 4 つの視点

□特徴
1. オープンな質問をメインで行う
2. できるだけ聴きだす相手の記憶を正確に再生／想起させるために“4 つの視点”を使う
3. 直接, 欲しい情報に関係のないと思われることも含めて“語らせる”
□4 つの視点
①直接関係のないことも含めて報告する (report everything)
②様々な時間順序での再生→時系列に聞く／順序を変える (逆にたどる)
③視点変更技法 →視点を変える (自分の立場／他者の立場)
④文脈の心的表現→気持ちの推移と行動の推移両方を表現する (道具と人, 行動の相互作用)

3.3.4. 半構造化インタビュー

心理学領域では, 人と対面してインタビューを行う際のテクニックとして面接法が複数ある. 第 2 章で説明した通り, 人と対面してインタビューを行う場面の面接法の中で最も使われている質問方法の型として, 構造化インタビュー, 半構造化インタビュー, 非構造化インタビューと 3 つに大別されている [9]. その中で特に, 初対面の人や, 自分の知らない業務を行っている人々に対してヒアリングをする際に, 構造化インタビューではなかなか本音がとりきれないことも多く, 半構造化インタビューの利点を活用した聞き方が重要となる.

半構造化インタビューは,

- ・インタビューガイドとして, 大まかな時間帯とそこで聞く質問のキーワードをメモしたものは持参するがとらわれない
- ・インタビュー開始後は, インタビュー対象者の反応に応じて, 柔軟に質問を変えることができる

など, インタビューア側が, インタビュー中にできるだけ相手の視点で重要なポイントを会話から引き出すことが求められる. そのため, 従来であれば, ある程度の信頼関係であるラポールが築けていることが前提である. しかし, 顧客業務要求を聞く場面は, 必ずしも信頼関係が築けているとは限らない.

今回開発した手法, エスノーコグニティブインタビューは, 半構造化インタビューに位置づけられる. 以上のことから,

- ・エスノコグニティブインタビュー
- ・コグニティブインタビュー
- ・構造化／半構造化／非構造化インタビュー

の 3 つの方法論を組み入れることで, “人が何をしているのか” だけではなく, “行動しながら何を感じ, 考えているのか” など, 意識の部分も含めて思いを言語に変換し, インタビュー対象者自身の言葉で表現してもらうことが可能となった. また, これらの方法論を

入れこむことで、初心者のインタビューアでもよりの確な質問を構築することが可能となり、相手に話を聞くことができる。

3.4. まとめ

3.4.1. 新規インタビュー手法開発における工夫点や改善ポイント

効率的に業務の全体像や実態と、それに伴う意識、考え、モチベーションなど本音も含めて聞き出すためには、上記の方法論とそれに則った聞き方、作法などを属人的に使いこなせるだけでは、インタビューを行うことは難しい。そこで我々は、以下の3点を意識して開発した。

(1) 会話の内容を、インタビュー中にできるだけ可視化し、インタビューア、インタビュー対象者双方で理解しながら進めることができること

(2) 3つの方法論（エスノコグニティブインタビュー、コグニティブインタビューや一般的なインタビュー分類）に未精通でも、インタビューが可能であること

(3) ビジネス上で使用可能なインタビュー手法であること（臨床心理学のような場面での面接法ではない）

その結果、様々なインタビューツールを整備し、インタビューを体系化することで、会話の内容をインタビュー中に可視化できるようになり、問題意識や業務の実態、それに伴う意識や各自の工夫などを聞き出せるようになった。また、オープンな質問をベースに、インタビュー対象者の視点で“語らせる”ことにより、目に見えない現場の業務実態把握や思いを知ることの効果であること、さらには、インタビューは仮説検証型で用いられることが多かったが、時系列や人間関係などインタビューを他視点で行うことにより、仮説生成用途にも効果的であることがわかった。

具体的なインタビューツール、プロセスについては、第4章で詳しく説明を行う。

3.4.2. 分析手法における改善・工夫点

分析を行うにあたり、3つのマトリクスツールを用いて分析することで、獲得した情報を、マトリクスツールに従って過去、現在、未来と時系列に沿って内容を可視化しながら理解することが可能となった。また、それぞれにマッピングされたものを、問題／ニーズ両面での課題分析が可能となった。さらに誰が何に対して、どのプロセスに起因した問題が生じているかなど、内容の構造化や因果関係を誰もが見るできるようになった。

分析の手法も整備することで、“場（BA＝その職場や部署、チームなど）”の目的の方向性や、どの階層で問題を解決したらよいのか、ニーズの優先度を捉えられることがわかった [10].

3.5. 第3章の引用文献及び参考文献

3.5.1. 引用文献

〔引用1〕 James P. Spradley, The Ethnographic Interview, pp86-91, Wadsworth Cengage Learning, 1997

3.5.2. 参考文献

[1] 矢島彩子, 平春雄, 業務改革に向けた現場要求を把握するための技法～エスノーコグニティブインタビュー・分析～, ソフトウェアエンジニアリング最前線, 2010, pp33-38

[2] 矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹 顧客の視点での現場業務や目に見えない現場の工夫, 意識や本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビューーCSギャップ分析を事例とした手法検証の試みー, 日本感性工学会論文誌 Vol.10, No.2, pp239-247, 2011

[3] 社団法人情報サービス産業協会, 情報サービス産業における技術動向調査, 2009
<http://www.jisa.or.jp/committee/2009/prj/download/report2010spes.pdf>

[4] Gordon B. Willis Cognitive Interviewing A "How to " Guide

[5] James P. Spradley The Ethnographic Interview pp58-60 Wadsworth Cengage Learning 1997

[6] Hilgard, E.R. & Loftus, E,F Effective interrogation of the eyewitness, International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis, 27, pp342-357 1979

[7] James P. Spradley, The Ethnographic Interview, pp62-63, 86-66 Wadsworth Cengage Learning 1997

[8] R ミルン, R・ブル, 翻訳 原聰, 取調べの心理学, 北大路書房, pp42-47, 2003

[9] Larry E.Wood, Semi-structured Interviewing for User-Centered Design, ACM Vol.4, Issue 2, March/April pp48-61, 1997

[10] Ayako Yajima, Haruo Hira, Toshiki Yamaoka Application of the Ethno-Cognitive Interview and Analysis Method for Smart Communication Design, HCII 2013

第4章 新規開発手法の詳細

本章では、新規開発した手法である、エスノーコグニティブなインタビュー手法の詳細について述べる。

4.1. エスノーコグニティブなインタビュー手法概要

本手法は、1) インタビュー（聞く部分）の手法と、2) インタビュー後、分析を行い、顧客と合意形成をしながら要件を定義していく手法から成る。ICT ベンダー企業での顧客要求抽出から分析、施策合意形成、提案という一連の流れにおいて、できるだけ効率的かつ実態に即した形で業務の全体像とそれに伴う人の意識、考え、モチベーションなど、本音のレベルまで一緒に聞きだすことができるようにするためには、通常の聞き方や作法などを属人的な観点で使いこなすだけではなく、そのノウハウやスキルを表出させ、誰もができるようにすることが重要である。そこで、実際の ICT ベンダー企業で使われることを考慮して、独自の考え方を構築する必要があった。第3章で述べたエスノグラフィックインタビューとコグニティブインタビューの詳細を知らない人でも、その考え方をを用いて話を聞くことができる手法として確立するため、2つのフェーズで手法の関連性を持たせて手法開発を行った。

本手法は、業務実態を短時間で効率的に顧客の当事者から直接聞くインタビューである。このインタビューは、普通に会話をしているように見えるが、実際には会話をしているタイミングで、業務の実態把握に特化したワークシートやツールを使い、会話の発散を制限することや話の内容がわからないときにはそのタイミングで確認できるなど、インタビュー側主導で進められる工夫を組み込んでいる[1]。また、目に見える規定業務だけではなく、個人が業務の定型マニュアルにない現場での工夫、本音や意識を積極的に聞き出すために、インタビューに臨む姿勢も型化した。そして聞き出した直後から、それがどの文脈やエピソードに基づくものかなど、精度を高めながら解釈や分析を進めることができる。第4章では、本手法を行う際に使うツールや具体的な方法について述べる。

(1) インタビュー部分の手法

図 4-1 で示したように、インタビューといっても質問項目や時間配分だけを準備して臨むインタビューとは異なり、大きく 3つのフレームに分けて開発した。そのフレームとは、

- 1) 基本プロセス
- 2) 基本作法
- 3) 基本技法・ツール

であり、それぞれに特徴をもたせている。

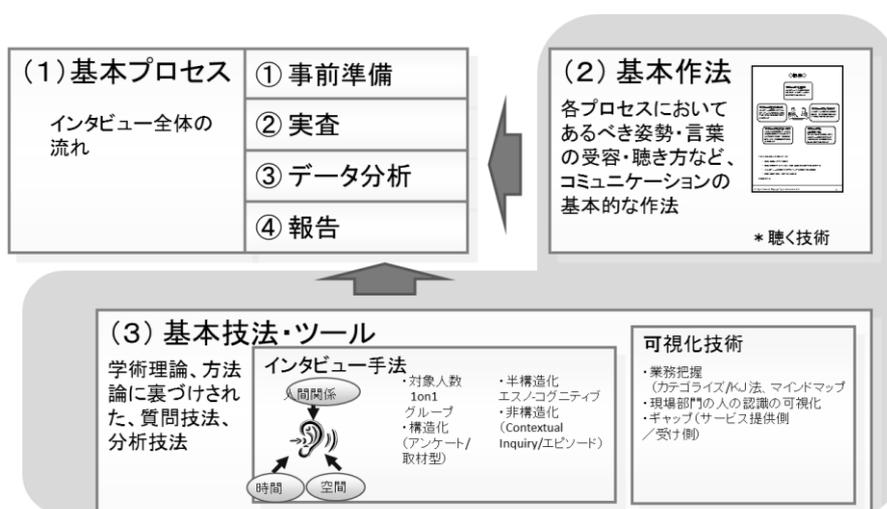


図 4-1. 開発したインタビュー技法のフレーム

1) の基本プロセスでは、準備から分析、報告に至るまでを一連の流れとして確立し、それぞれどのように行うか、作業レベルにブレークダウンし、誰でも行動に移すことができるようにした。

2) の基本作法では、聴く技術として、主に聞き方のテクニックを 5 つに分類し、聞く雰囲気作りから、効率的かつ実態に即した形で業務の全体像とそれに伴う人の意識、考え、モチベーションなど、本音のレベルまで一緒に聞きだすことができるテクニックをまとめた。聴く技術は、a)基本テクニック、b)スタンスのテクニック、c)マインドのテクニック、d)フォーカスのテクニックおよび e)コントロールするテクニックの 5 つのテクニックから成る。

3) の基本技法、ツールは、主に情報獲得の入口としてエスノグラフィックインタビューとコグニティブインタビューの方法論をブレークダウンし、具体的な行動に落とせるように、ツール化し、a)質問ワークシート、b)聴く技術、c)ワークコンテキストモデル、d)行動把握チェック項目の 3 つがある [2]。

(2) インタビュー後、分析部分の手法

分析を行う箇所において、マトリクスのフレームワークを準備したことで、どのステークホルダーに対して、どのような問題があるかを一覧でき、聞いた内容の抜け漏れ部分を確認できる。また、インタビューを含む調査者は、語られた状況におけるニーズの強さを判断でき、解決すべき課題の必要度合いがマトリクスを用いることで、真の要求抽出や分析の過程で生じた不備の縮小や手戻りを少なくすることができる。

本開発手法の特徴は、インタビューで得られた内容を解釈し分析する際に、フレームワークと3つのマトリクス表を用いて、内容を顧客視点で整理し分析することである。

1) インタビューで得られる内容を構造化したフレームワーク

2) 種類のマトリクスツール

a) 全体整理マトリクス

b) 問題整理マトリクス

c) ニーズ整理マトリクス

以下、概要を説明する。詳細は4.3で述べる。

1) インタビューで得られた内容を構造的に示すフレームワーク

図4-2に示したフレームワークは、本手法を適用してきた約80名（内訳：業種 金融、小売、医療など、役割：担当／リーダー／マネージャー／経営層（一部）など）から語られた内容の傾向を分析し、時系列と内容の深さで捉えてまとめたもので、一覧表としてチェックリストのような役割を果たす。このフレームワークを使って、続く内容を解釈する際の一つの指針とし、分析時に用いるマトリクスツールとして整備した。また、インタビューで得られた内容がどのような内容であったのかなど主に内容を理解する際にも使用する。分析や解釈の補助的ツールとしても使用する。マトリクスのフレームの主な構成要素は、横軸に時制（過去、現在、未来）、縦軸は主観的な指標として、内省的、行動的、視点の高さの3点を設定し、語られた内容を分析者が理解することから始める。

このフレームワークは、縦軸が調査者複数名（3名以上）が集まって、以前実施した調査で語られた内容から導き出した項目である。横軸は、主な時系列である。現在5項目書いているが、簡易版として、過去、現在、未来の3項目で行う場合もある。

表 4-1. エスノーコグニティブインタビューで得られた内容を構造化したフレームワーク

時間軸 ※どの時制の話？	過去完了(進行) ・had done ・had been doing	過去 ・did	現在 ・do ・doing	現在完了(進行) ・have done ・have been doing	将来 ・will do ・Shall do ・must do ・may do
頭の中 心の中 ※人の目には見えないこと	感情(気持ち) ・うれしい、楽しみ ・悲しい、失望 ・イライラ、モヤモヤ ・プレッシャー、怖い	評価(○×△) ・便利、助かる ・大変、困る、面倒 ・遅れている ・わからない、難しい	批判(後向き) ・不平、不満 ・ダメ、ムリ ・評論 ・無視、諦め	期待(前向き) ・改善 ・要望、希望 ・働きかけ ・危機感	意思 ・ポリシー ・後悔、教訓 ・思い、座右の銘 ・モチベーション
行動 ※人の目に見えること	かつてやったこと ・経験、体験 ・経歴 ・エピソード	いつもやっていること ・習慣 ・規定・ルール ・活動、運動	最近やったこと ・事務、PC ・会話、電話 ・会議	近々やろうとしていること ・改善、変革 ・試行、実験	他者がやっている(だろう)こと ・経験、習慣 ・観察結果 ・伝聞、想像
視点の高さ ※発言のスタンス	個人の視点 ・人間関係 ・好き嫌い ・得手不得手 ・スキル、慣れ	職務の視点 ・顧客対応、接客 ・チームワーク ・気遣い、阿吽 ・部下の教育指導	部門の視点 ・部課、支店、本部 ・組織体制、連携 ・組織評価、表彰 ・プロセス、研修	会社の視点 ・競合状況 ・ビジョン、風土 ・経営資源、戦略 ・組織、制度、KPI	外部の視点 ・お客、取引先 ・株主、投資家 ・コンプライアンス ・一般社会の人

本フレームワークの主な使用方法は、インタビュー終了後に、インタビュー対象者が話した内容をこのフレームワークに照会しながら、どのような内容が語られたかを振り返る。

インタビュー実施時には、予めこのフレームワークやツールを準備し、限られたインタビュー時間内で必要情報を漏らさず獲得するために、キーワードを見ながら足りない部分の質問を入れこんでいく。また、インタビューアを含めた調査者側が顧客が行っている業務を行った経験がない、もしくは経験値の低い人の場合も聞き出せるようにすることで、できるだけインタビューの精度を上げられるように支援するフレームワークである[3]。

さらに、業務実態の把握に特化した質問ワークシートを用いて、目に見える規定業務だけではなく、目に見えない現場での工夫、意識や本音を聞き出す。そして聞き出した直後から、それがどの文脈やエピソードに基づくものなのかなど、精度を高めながら分析を進めることができる。インタビュー中に使用する質問ワークシートについては、4.2.3で詳細を説明する。

2) 内容を解釈、分析するために使用するマトリクスツール

マトリクスツールは、図 4-3 の記載のとおり、3種類から成る。a)全体整理マトリクスは、ユーザの要求をそのままの言葉で、時系列(過去、現在、未来)の軸と、問題/ニーズ/問題とニーズに共通なもので構成される軸に基づいて分類し、提起内容の特性を構造的に理解するためのマトリクスである。b)問題整理マトリクスは、a)で分類された内容のうち、過去から現在の時間軸での悪しき慣習や、現在でも解決されていないネガティブな問題が、

どのステークホルダー(縦軸) の、どのプロセス(横軸) の問題であるのかを理解するためのマトリクスである。c)ニーズ整理マトリクスは、a)での分類のうち、現在の問題をこうしたい、未来はこう変えたいなどのポジティブな問題や理想がどの階層から提起されているのか(縦軸)、その内容がどういう方向性(横軸)なのか、を理解するためのマトリクスである[4]。なお、分析に使用するマトリクスは、4.3.1で、1種類ずつ詳細を説明する



図 4-2. 分析時に使用するマトリクスツール

4.2. インタビューフェーズで使うツール・具体的方法

4.2.1. 基本プロセス

開発したインタビューには、図 4-4 に示したとおり、(1) 事前準備、(2) 実査、(3) データ分析、(4) 報告（施策提案）の4つのフェーズがある。

(1) の事前準備では、インタビューの目的をインタビュー側のチームで明確化し、さらに顧客との合意形成をはかる。顧客との現場もしくは住民などエンドユーザーレベルでのインタビュー調査の実施についての合意形成後は、具体的なインタビュー対象者の選定や調査領域や地域の決定など、調査側から調査対象者側に依頼する。インタビュー対象者や領域が確定した後、実施概要の事前説明や調査のしおりを作成し、事前に「あなた自身のことをお聞きするインタビューであること」と「通常業務の評価等に影響のないこと」を書面で伝える。インタビューのしおりの作成と配布は、インタビューに応じてほしい対象者の上司やマネージャーに承諾を必ず得ることを目的としている。また、それらと並行して、インタビュー進行表を作成する。インタビュー進行表は、1名あたり1.5時間～2時間で行うインタビューで、具体的にどの時間に何を聞くかということを書き留めておく時間割のようなもので、インタビューの流れをコントロールできるように準備しておくものである。

(2) の実査とは、実際にインタビューを実施するフェーズである。

(3) のデータ分析とは、インタビューで語られた内容を、マトリクスを使用して定性的に分析するフェーズである。主にインタビューで音声として獲得したものをテキスト化し、内容分析を行う。調査者としての第三者としての気づきや、現場のイノベーションを行うための問題や顧客のニーズを分類し、課題を抽出する。

(4) 報告とは、調査結果を顧客へ説明し、施策提案を行うフェーズである。課題の可視化だけではなく、顧客とエンドユーザーの意識のギャップ、因果関係などを分析し、簡潔に報告資料にまとめるようにする[5]。

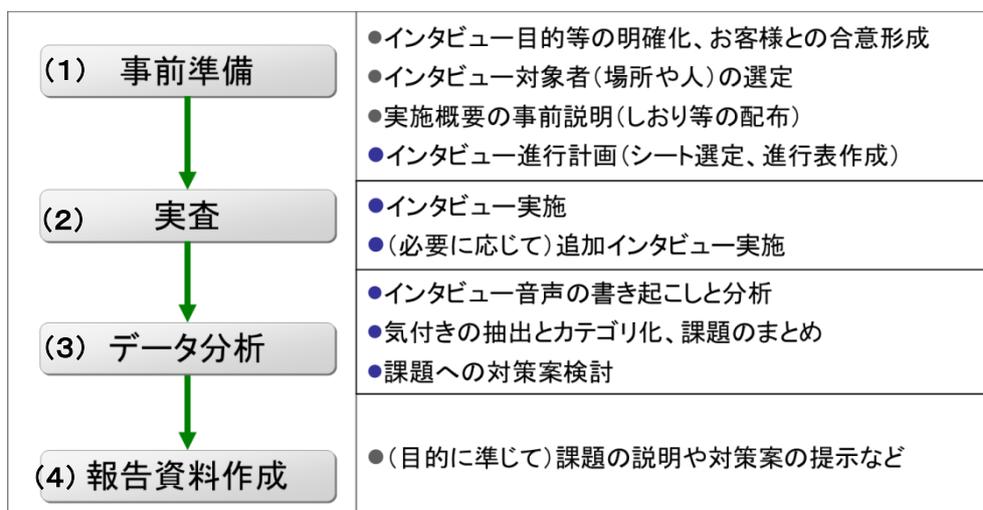


図 4-3. 本手法における基本のインタビュープロセス

4.2.2. 基本作法__聴く技術

様々なツールや業務を把握するためのモデルが整備されていても，人対人との間で気持ち良く会話を進めるためには，相手によって聞く姿勢や作法を心得ておく必要がある．そのために，相手の話を「聴く」姿勢について，基本的な聴く姿勢，言葉や相手の言葉を流用する聴き方や聴き方の具体的な意味や説明など，テクニックをまとめたものを作成した[6]．

聴く技術は，

- (1) 基本テクニック
- (2) スタンスのテクニック
- (3) マインドのテクニック
- (4) フォーカスのテクニック
- (5) コントロールのテクニック

の5つから成る．これらのテクニックを用いることによって，本インタビュー手法を上手に使いこなすことができる．特に

- ・インタビュー対象者の話しやすさの向上
- ・インタビュー対象者が閉口することなく，心地よく話せる場を提供
- ・インタビューの本筋を外れたときでも容易に修正可能
- ・内容の聞き漏れ，聞き落とし防止

に効果がある．以下，各テクニックについて詳細の説明を行う．

(1) テクニック 1：基本

このテクニックで挙げているのは，インタビューに入る前に，作法として基本となる姿勢の取り方や意味である．具体的には3つの作法がある．

- 1) 挨拶と感謝の意を伝える，
- 2) インタビュー実施の目的や意図を伝える，
- 3) 記録についての了承を得る，

インタビューの成否を分けるのは，インタビュー対象者や調査者側の第一印象である．そのために「明るく挨拶をしよう」という態度だけではなく，「どうしたら明るく挨拶ができるのか」といった具体的な挨拶のやり方を整備した．一方，インタビューを受ける側（インタビュー対象者）は「何を聞かれるのだろうか」，「余計なことをしゃべりはしないだろうか」，「ちゃんと回答できるかな」などを心配している．そこで，「ここで聞くことは，こういう目的です」と予め伝える．その際，明文化したシートを見せながら，お互いに確認するなど，相手のインタビューを受けるときの心理状況も含めた上で，最初にとるべき姿勢を体系的にまとめた．具体的な内容は以下のとおりである．

a)挨拶と感謝の意を伝える

<具体的にどのようにするのか>

- ・自己紹介と時間を確保した顧客に対するお礼
- ・きちんと相手を“見て”話をする

<補足・留意点>

- ・インタビューを快く応じてもらえる第一ステップだととらえる

b)目的・意図を伝える

<具体的にどのようにするのか>

- ・インタビュー対象者自身が行っている「現実業務のあり方」、「現状の業務プロセスの中にある様々な問題点や工夫、ノウハウ」を聞くことを伝える
- ・「あなたが考えていること」をありのままに話してもらおうということを伝える

<補足・留意点>

- ・予めインタビューでどういうことを聞かれるかということを、簡単に明示するため、インタビュー対象者に「何を話せばいいか、普段どおりでいいみたいだ」など、安心感を与えることができる

c)記録についての了承を得る

<具体的にどのようにするのか>

- ・インタビュー中に録音/録画を行いたい旨を伝え、了解を得る
- ・録音/録画したデータの取り扱いについて、
 - データ利用（閲覧，分析など）できる人
 - 持ち出し範囲（社内活用時，社外発表時などの取り決め）

を確認する

<補足・留意点>

- ・特に、医療現場，銀行などプライバシーの制約が厳しい業務を扱う場合には，慎重に
- ・録音/録画中に入り込む顧客名などにも注意する．

例えば、インタビューをしている場所が患者病室に近い場合、看護師が「〇×さん、CTの時間ですよ、いきましょうね」など個人名が聞こえる場合もあり、個人情報にあたる可能性があるので留意する。

(2) テクニック 2：スタンス

このテクニックで挙げているのは、インタビューを行う際の間づくりである座り方や聴くときのインタビュー対象者としてのスタンスについて、

- 1) 90度の座り方、
- 2) 教えてもらう姿勢を示す、
- 3) 相手に興味を示す、

など、インタビューアの姿勢と具体的なレイアウトの作り方について 3 点をまとめて説

明する。インタビュー時の着席の仕方は、資料や紙を挟んで、インタビュー対象者とインタビュアーが 90 度に座るなど、細かく説明を加えている。また、どんなに自分のほうが知識を持っていたとしても、インタビュー対象者を「先生と思え」と、徹底的に教えてもらう姿勢をとる心構えとその姿勢の取り方を記述した。また、インタビュー中には、「ええ」、「なるほど」という受け止めだけではなく、「もう少し詳しく聞かせていただけますか」などの積極的な促しや、言葉だけではなく共感していることが伝わる相槌をうつなど実際の動作についての方法も記載している。一方で、多用するとただ相手の話を調子よく進めているだけに受け止められる場合もあるので、気をつけなければならない。以下具体的に説明する。

1) 90度の座り方

<具体的にどうするか>

- ・円テーブル、大きな会議卓の場合はシートに向かって 45 度方向になるように、長机の場合は、隣同士に着席して行う。

<補足・留意点>

- ・部屋が狭い場合でも、なるべく図 X の体制で行うよう会場設置を行う。顧客先のインタビューでは、目を見て話せといわれても難しいため、ツールを用いてこのような配置で座ることによって、適度なアイコンタクトがとりやすくなる。

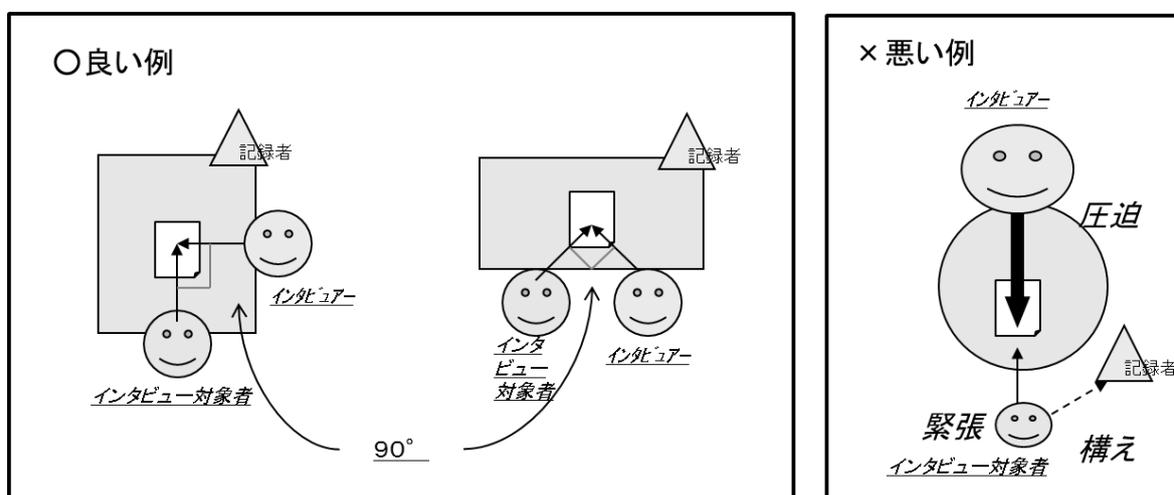


図 4-4. 90 度の具体的な座り方

2) 教えてもらう姿勢を示す

<具体的にどうするか>

話の本質をつかむための一技法であり、話を聞く相手は業務の先生、自分はそれを教えてもらう生徒の立場でインタビューに臨むことをいう。信頼関係形成 (ラポール形成)

にもつながる。ラポールとは、友好的人間関係を築くことである。エスノグラフィックインタビューは、単に「情報を得る」ためではなく、信頼関係を築くために行う。

また、相手が業務のプロであることに対して、自分は無知である、教えてもらおうという立場をインタビュー初期の段階で示すことが重要である。わからないことがあれば、すぐに「今のXXXですが、もう少し詳しく教えていただけませんか」と聞く必要がある。

<補足・留意点>

インタビュー側が教えてもらう姿勢で臨むと、相手はできる限りわかりやすく伝えようとする努力をしてくれるため、インタビューは新規なことでも理解しやすくなる。

・相手にとっては当たり前の事柄について、容易に聞き出しやすくなる。

3) 相手に興味を示す

相手と話をしているときに、ずっとノート PC に向かって打ちながら話を聞くなどして無反応でいると、話し手は「何を話せばいいのだろう、こんなことを言ってはいけないのかな」と不安やあせりなど相手に影響を与える場合がある。それを回避するためにインタビュー中に使用するテクニックである。

<具体的にどうするか>

具体的には、「受け止め」、「会話の促進」、「共感」の3点である。

- ・「ええ」、「なるほど」などの受け止め
- ・「もう少し詳しく教えていただけませんか」などの促し
- ・相手の顔を見て、“うなずき”、“相槌”などの共感

これらをインタビュー中にインタビュー対象者にわかる形で動作で示す。

<補足・留意点>

このテクニックは適用しすぎると、インタビュー側が話を聞いてもらっていないと感じることがある。相手が話す意欲を失わないための自分の振る舞いである、と認識することや、インタビュー中にインタビュー側が無反応状態が続くと相手が不安や焦りで、話す内容が、自身のことだけではなく一般的な評価を話し出す場合もあり、その回避のために使うということを予め年頭におく必要がある。

(3) テクニック 3: マインド

聴く技術の中のマインドとして最も重要なことは、第2章でも述べたとおり、傾聴することである。ビジネス場面における傾聴は、心理学分野のように、先入観を持たずにインタビュー対象者の気持ちが落ち着くまで割り込まずに聴く姿勢を貫く、ということだが、ビジネスでの場面では限られた時間の中で、相手のペースで話を聞くことはできない。そこで、このテクニックで挙げているのは、傾聴するとは、ビジネスにおける日常場面で、具体的にどうやればよいのか、ということを中心にマインド面からまとめ、具体的な傾聴の方法を中心に言及した。このテクニックで挙げているのは主に

1) 傾聴する

である。

以下詳細を記載する。

a) 傾聴する

傾聴は、話を聞く姿勢の基本のひとつで、相手の話すことを受け止め、共感しながら話を聞く姿勢である。その際、聞きながら内容も理解する。インタビュー側の評価や意見、批判などは極力挟まずに話を聞く。また傾聴の中には今まで述べてきた受容する傾聴だけではなく、ゆさぶりをかけるような傾聴もある[6]。モチベーションの高いインタビュー対象者に対しては、例えば業務内容を聞くとき、「それは上からの指示などによって行っていることなのか、社会的な傾向や風潮によって、それに基づいて行っていることなのか」をはっきり聞く。インタビュー対象者がやらされ感や受動的な行動をとっている場合の回答として、“やらされていて不満”であるのか“自分が主体的にやっていることなのに、皆がやっているからやっていると思われて不満”なのかという見極めができる。このように具体的な傾聴のバリエーションについても記載した。

<具体的にどうする>

・首を動かし、「ええ、ええ」、「なるほど」と相槌を入れる、体を前傾姿勢で

15度～20度程度身を乗り出す

・可能な限り相手の話を聞いている状況がわかるようにする

<補足・留意点>

・録音録画やノート記録など、インタビュー場面では相手を身構えさせてしまう状況が沢山ある。従って、インタビュー対象者が“ここは聞くべきだ”と一番重要なところは、普段友人と話しているときのような雰囲気です。この段階では、すべてを「聞いていますよ」という姿勢をまず見せることが重要である。

(4) テクニック4：フォーカス

このテクニックで挙げているのは、インタビュー対象者の視点から、その人の現実（事実）や工夫(特にポジティブな意見)を聞き、相手の文脈をとらえ、必要情報を見極めるテクニックを掲載した。

1) あなたのことが知りたい

2) 事実をとらえる

3) ポジティブな内容こそが聞くべき内容

以下テクニックの説明をする。

1) あなたのことが知りたい

インタビューは、インタビュー対象者の世界から課題は工夫を読み取るために、できるだけ相手の言葉を大切にします。

<具体的にどうするか>

・インタビュー対象者の現状について多視点で捉えること。どれくらいの時間をかけるのか、誰と一緒にやるのか、誰から依頼されるのか、など。

<補足・留意点>

・無口な人やあまり話したがらない人には、「もし、〇〇ならば・・××さんだったら、どうですか」と聞き出してみると、仮定の話として口を開きやすくなる
・他の類似事例などを出し、「こういう場合、あなたなら次に何をしますか？」など話すきっかけを提示することも有効である。

2) 事実をとらえる

相手が話す内容は、「実際に起こっていること、事象（事実）」と「その起こっていることに対してどうしたらよいか（その人なりの主観的仮説）」、それら両方をあわせて「私はこうする（意見）」から成り立っている。事実を正確に抽出することから始まり、それに対して具体的な背景を捉える方法として使用する。

<具体的にどうするか>

・このテクニックは、インタビュー終了後、語られた内容をテキスト化した際に顕著に利用率が上がる。具体的には、図 4-6 のように、1つの会話の中には、事実、仮説、（インタビュー対象者の）意見の3つが含まれて語られることが多い。

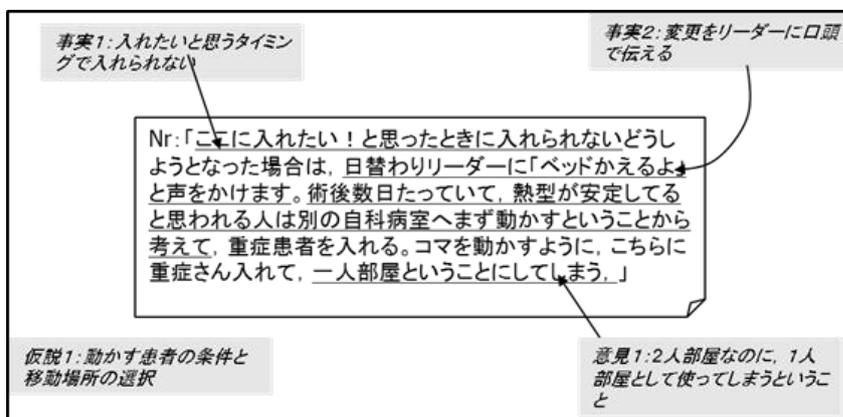


図 4-5. 会話から事実を捉える例

3) ポジティブな内容こそが聞くべき内容

話し手が、「この作業は一通り、私について行えば、誰でもできます」「二度手間だけど、絶対に間違いがありませんから」など、行動や内容に対するポジティブ(ほめ言葉も含む)な発言は、その内容や行動を背景も含めてすべて理解していないと出てこない。そのような発言に着目しながら、質問を進めていくことを推奨する。

ポジティブな内容の発話は、様々な工夫やノウハウ、新たな知見が見つかる可能性があ

るが、ネガティブな内容の発話は、欠点を直すためには役立つが、ニーズやシーズにつながっているものは少ない。なぜならば、実際にその事象がよくわかっていなくてもネガティブな発言は誰でも発言できる（その人の意見や仮説が多いため）という仮説にもとづいている。インタビューの目的に応じてどちらを先に注目するかを決める。

<具体的にどうする>

例えば会話の中で、

会話 A：「チラシはほとんど見ないけど、仕事帰りに立ち寄った店先に貼られていたりすると便利よね、こんな風に“鍋はいかが？”って白菜が出ていれば鍋にしようかなー、ついでに新しいポン酢も買っておこうと思うわね。」

会話 B：「チラシに“鍋はいかが？”って書かれていても、鍋にしたら温めなおすの大変だし、家族の食事時間ばらばらだし、鍋はやらないの」

先に会話 A のほうに着目する。どうしても鍋を売りたいのであれば、会話 A に着目すべきであるし、そもそも“鍋”という企画がでチラシを打ち出したのが妥当であったかどうかを知るには、会話 B のほうに着目する。

<補足・留意点>

・「もし〇〇がおきたら、こういう方法もある」「ここで、うまくいかない場合は、私はこうしている」という発言は一見ネガティブだが、その人なりの意見や考えを述べている。よって、このような発言に対して、他の人に、「あなたの場合はどうですか」と話を広げる質問を投げかけることで、問題を回避することができる工夫点を見出すことができる。

(5) テクニック 5 コントロール

ここで挙げているテクニックは、できるだけ双方で理解しながら、インタビュー本筋をはずれることなく進めるための対話コントロールに関するものである。インタビュー対象者が答えてくれたことに応じる際のインタビュー側の言葉の使い方のテクニックを掲載した。

- 1) 相手の言葉を流用する
- 2) 相手の言葉をかみ砕く
- 3) 対話の軌道修正を行う（オウムがえし）

以下、主な 3 種類について説明する。

- 1) 相手の言葉を流用する

<具体的にどうするか>

このテクニックは、インタビューアが想定していた質問項目について、インタビュー対象者が話している言葉をその場で適宜織り交ぜながら質問をする方法である。インタビュー対象者が話している特色のある言い回し、何度も使われている言葉をできるだけ鏡で映すように言語表現を真似することで、相手の視点で話を聞き出すことができる。

<補足・留意点>

・インタビュー対象者が話す言葉で物事を捉えることになるため、お客が捉えている“現実のモノ、行動”が理解しやすくなる。インタビューア（特に企業側がインタビューアの場合）が、システム等の機能要件を聞き出す際には、企業側の仮定した行動やモノとの差分が捉えやすい。差分をとらえることで“コト”の本質をつかむことができる。

2) 相手の言葉を噛み砕く

インタビュー対象者が用いた言葉の意味範囲がわからず、内容の詳細を知りたい場合に利用する技法である。相手の言葉を噛み砕くやり方は「言い換え」と「分解」の2種類があり、「言い換え」は、話し手が語った内容をインタビューアの理解範囲で同じと思われる言葉に言い換えること、「分解」は、インタビューアが言葉の要素を分解して発言された内容について聞いていく。

<具体的にどうするか>

・話の内容に注目し、「～と理解してもいいですか」、「～ということですか」と相手の言葉に含まれる意味に近い言葉を想定し、言い換えて聞く
・「〇×ということですが、それはAということですか？B・・もしくはCのことですか？」と相手の言葉に含まれる（と思われる）要素を聞く

<補足・留意点>

・インタビュー対象者が話した内容の意味範囲を理解する。インタビューアも内容の詳細を正確に把握しながらインタビューを続けることができる利点がある。

3) 対話の軌道修正を行う（オウムがえし）

対話中に、本筋から外れてしまった場合、いきなり話題を転換するのではなく、相手の本質を逃さずに、インタビューア主導に戻し、対話を軌道修正するやり方である。

<具体的にどうするか>

・対話を途中で区切り、いきなり話の転換をするのではなく、相手の言ったことをそっくりそのまま返す
・相手が言った内容を要約し、感情部分についてのみ復唱し、「あなたは～と感じているのですね」と相手の気持ちを一旦受け止める形で返す

<補足・留意点>

・インタビュー対象者の「話そう、伝えよう」とする意欲や思考を妨げないこと
・話を無理やり引き戻すのではなく、言葉をオウム返しすることで小休止をつけて本題に戻す感じでこのテクニックを使用する

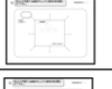
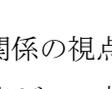
以上より、聴く技術は、インタビュー時だけではなく、顧客と接する場面全体で使用可能なテクニックとして用いる。

4.2.3. インタビュー技法とツール__質問ワークシート

インタビューを実施する際に、質問ワークシートと呼ばれるツールを使い、インタビューアやインタビュー対象者が双方で書き込みを途中で行いながらインタビューを進めることが、この手法の特徴である。質問ワークシートは、インタビュー対象者の業務に関して、本手法の特徴であるエスノーコグニティブなインタビューの特徴を誰もが実践できるようにしたものであり、その聞き方の切り口（観点）である人間関係軸、時間軸、空間軸を表現したシート（現在は紙ベース）から成る。従来の聞きたい質問項目を文章で羅列し、それらを順番に「聞いていく」形のシートとは異なり、多視点で業務背景を理解するために、インタビュー対象者とインタビューア双方がシートを見ながら、できるだけエピソードを抽出しながら話を進める。話中に双方でシート内に書き込みをしながら、話の過程がインタビュー中に見えるようにする。

表 4-1 に示したとおり、質問ワークシートと呼ばれるシートは標準型で 6 種類準備し、業務・業種を問わず使用できる。標準型のシートの種類や内容は以下のとおりで、上から順番に人間関係軸、時間軸、空間軸で並べられている。具体的に、**Worker-Relation, Organization** シートは、人間関係軸と呼ばれ、人と人の間や部門間などの視点で聞き出すシートである。**Profile, Descriptive, Task list** シートは時間軸と呼ばれ、時系列に沿って行動や作業、思いの推移を聞き出すシートである。**Layout** シートは、空間軸と呼ばれ、インタビュー対象者の空間感覚をもとに、実際の行動や作業を行う場面やシーン、エピソードを聞き出すシートである。次に、各シートの詳細の説明をする。

図 4-6. 標準型の質問ワークシート

質問ワークシート名	シート	概要
オープニングシート		・①主旨, ②プラン(予定), ③注意事項(録音録画の許可, 業務優先のお願いなど)教示する
Worker Relationシート		・業務を行う際に関連のあるワーカとその内容を聞く
Organization シート		・既成の組織図に捉われない所属組織の業務体制を聞く
Profile シート		・プロフィール, 1週間や1ヶ月単位でのシフト・スケジュールを聞く
Descriptiveシート		・ワーカの1日の流れや, タスクの始まりから終了まで, 実際に行っている業務を聞く
Tasklist シート		・インタビュー対象者が担っている責務の種類と内容, 行う理由を聞く
Layout シート		・日常業務場所を描き, 紙上ウォークスルーしながら行動を聞く
クロージングシート		・今回のインタビューでどれくらい伝えられたかなど聞き, 協力を感謝する

(1) 人間関係軸__人間関係の視点で聞くシート

このシートでは, インタビュー対象者を中心とした業務に関係する人, 組織や場所, やりとりをする内容や情報について聞く. 「どのように使うか, 相手は業務を行う際に, 仲間や上司, その人の顧客とはどのようなやりとりをするのか, 依頼をされるのか, 依頼するのか」など, コミュニケーションの内容とその情報の方向を明確に聞くとともに, そのやりとりに対する負担感やその手間を回避するための工夫なども一緒に聞き出す. また, 自分から見た相手や相手に対する考えだけではなく, 相手から見られている自分や考えなどコグニティブインタビューの視点変更法を利用して 1 つの事象について聞き出すなど, インタビューの質問テクニックを多く使える基礎的なシートとして利用する. このシートがインタビュー時に持参されることが最も多く, カスタマイズをして利用されることも多い.

図 4-6 にある, 人間関係軸のシートと言われる 1) Worker Relation シート, 2) Organization シートについて, a) 概要, b)シート内の構成, c) シートの利用手順, d)着眼点, e) 主に聞き出せる内容, f)このシートを用いたときのインタビューにかかる最適所要時間 を説明する.

1) Worker Relation シート

Q. 業務中にやり取りをする「関連している人」にはどんな人がいますか？
また、それらの人とどんな「やり取り」をしますか？

Worker Relation-Q
😊 密接な関係者

「関連者を列挙」

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

「やり取り」
⇒ 依頼、引受け、引継ぎ、相談、協力、調整、etc...

図 4-7-1. Worker Relation シート

a)概要

インタビュー対象者を中心にして、業務中にやり取りをする人や場所について聞く。

b)シート内構成

- ・ワーカ列挙欄：やりとりをするステークホルダーが多数の場合、関連ワーカを列挙してもらった後に、その中で頻度が高い/重要度が高いステークホルダーを上位 5 名ほど選択してもらう。時間があれば頻度は多くないが、重要度の高いステークホルダーについても聞く

- ・聞き方のキーワード：“やりとりをする”ということに対し、インタビュー対象者が迷っている場合は、具体的に、“相談する、依頼する、引き継ぐ、協力する、調査する、予め連絡する”などと補足する

- ・関連するステークホルダー・関連部署名：楕円形の中には、関連するステークホルダーの名前、役職や場所名などを書く

- ・やりとり内容：□の中に、その人とやりとりする内容を記載してもらう

- ・やりとりメディア：関連するステークホルダーとやり取り内容の間の四角には、やりとりを行う手段(メール、口頭、電話、Fax など)を記載する

c)利用手順

①可能性のある関連ワーカをインタビュー対象者中心にワーカ列挙欄にあげてもらう

②その中で、やりとりの頻度が高い/重要性の高い役割の人から上位 5 名程度を選択し、やりとりが発生する状況・内容を聞く

③やりとりをする際に利用する手段（メール/口頭など）も聞く

④選択した人以外で、頻度とは関係なく、自身の業務に影響大の人、優先度の高い仕事を持ってくる人なども聞いておくのが望ましい

d)着眼点

- ・可能性のある関連ワーカについて、インタビュー対象者自身に積極的に上げてもらっているか常に確認する

- ・具体的に関連ワーカとの作業について語ってもらうために、インタビュー対象者が利用する言葉に言い換えているか

- ・相談する/引き継ぐ/引き受ける/協力して行う/指示を出す/頼まれる/意見調整する、まとめるなど

- ・具体的なやりとりの内容まで言及しているか

- ・やりとりをする“手段”，“状況”，“道具”について聞いているか

e)主に聞きだせる内容

- ・人との関連でタスクを思い出してもらうため、今まで語られなかった業務について新たに語られやすい

- ・人とのつながりで情報の伝達について聞くため、業務についての手間のかかる部分や、重複行動について語られやすい

f)インタビュー時間

約 10 分

2) Organization シート

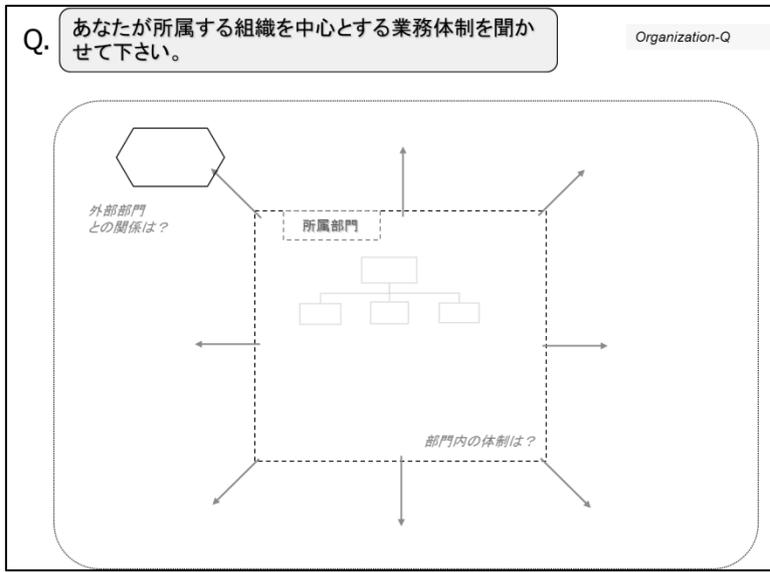


図 4-7-2. Organization シート

a)概要

既成の組織図にとらわれず、インタビュー対象者から見た所属組織業務体系とその間のやりとりを聞くシートである。

b)シート内構成

- ・ 関連ある社内他部署名
- ・ 社外関係部門
- ・ 所属部門内組織の体制（インタビュー対象者視点で見た）

を記載する。

c)利用手順

- ①既存の組織の図式ではなく、自身から見た部署のローカルな体制を聞く
- ②所属する方式を例にならって描きながら説明してもらう
- ③続いて所属部署の他グループ、社内対外部署、外部などまで広げてやりとりする人（役割）、タスク内容を聞く

d)着眼点

- ・ 組織全体の公の図式にはない、インタビュー対象者自身が認識している部署のローカルな体制を聞いているかを確認する（公の図式にはない、「本当は、この部署は全く管轄が違うように書かれているが、実は××という作業をするときは必ずこの部署とやりとりあり」などという新規な伝達経路が見つかる場合が多い）。

e)主に聞きだせる内容

- ・自身の部署と他部署との関係を重点的に聞く。実在する組織図にはない、つながりや密接なやりとりをしながらタスクをしている部署などが語られやすい。
- ・自身の部署特有の体制があれば、それについて記載してもらおうと、組織として存在しているもの（パブリックなもの）と自分の部署などに閉じた形で存在しているもの（ローカルなもの）の差異がわかり、どの部分にひずみがあるのか、問題があるのかを流れでつかみやすくなる。

f)補足

- ・リーダーやマネージャーに対して行う場合は、自分の管理下、もしくは上層部の体制について、自身の観点で図示してもらおう。
- ・一方、スタッフなら、自分の所属している体制について、自身の観点で図示してもらおう。ただし、シートに書かれたフォーマットに合わない場合は、必ずしもそのとおりに書いてもらわなくてもよい。特にスタッフの場合は、続く **Worker Relation-Q** で語られる内容を重なることが多いため、場合によっては、**Worker Relation-Q** シートでの重点を大きくしてもよい。質問文例は、「他部署/他科/他課も同じ組織体制ですか？違いますか？」など、エスノグラフィックインタビューでの比較質問の1種や、「他部署と頻繁にやりとりがあるとのことですが、どれくらいの割合ですか」など、心理的な負担度も含めて、頻度や作業の占める割合など、クローズドクエスチョンを組み合わせて使用すると効果的である[7]。

g)インタビュー時間

約 10 分

(2) 時間軸__時系列の観点で聞くシート

このシートでは、インタビュー対象者のタイムスパンに合わせて、典型的な時間軸を設定し、その業務の内容と具体的な手順、流れを聞く。目に見えている定型的な業務を主に聞いていくが、非定型の業務についても「自分が思い描いていた 1 日とは異なる時間の流れで作業を行った時を思い出して、その時に何をやっていたのか教えてください」の質問のように、時間の順向と逆向の両方を使うことで、定型と非定型を比べながら聞き出していく。

以下、時間軸のシートである、1) **Profile** シート、2) **Descriptive** シートを説明する。

1) Profile シート

Q. あなたの業務サイクルについてお聞きします。 Profile-Q

[名前]:
[職歴]:
[現在の役割]:

年次サイクルの業務・イベント ◆年間での主要なイベントは? (〇〇の時期)

月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
業務 イベント												

月次サイクルの業務・イベント ◆最近の1ヶ月は?

日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
業務 イベント												

週次サイクルの業務・イベント ◆最近の1週間は?

日	日	月	火	水	木	金	土	日
業務 イベント								

図 4-7-3. Profile シート

a) 概要

インタビュー対象者自身の個人のプロフィール、期間単位でのシフトやスケジュールなどに基づいて、主に定型的な仕事を聞き出す。

b) シート内構成

- ・ パーソナルデータ：名前、現在の職までの履歴

現在までの職歴を聞いておくのは、以前の部署・職場で培ったノウハウが活用されて現在の業務を行っている場合があるため、その部分の見極めのために聞いておく。

- ・ 年/月/週間スケジュール

1 週間や 1 ヶ月（場合によっては 1 年、3 年スパンなどもある）など、ある一定期間の中で、定型の業務や個人が工夫して行っている決まった作業などを聞く

c) 利用手順

- ①インタビュー対象者の氏名、現場での勤続年数など簡単な履歴を聞く
- ②現在に至る前、過去の業務を聞く
- ③現在のターゲット業務以外も含めた業務の流れを 1 年/1 ヶ月/1 週間などの単位で聞く
- ④特有の言葉（業務や現場特有という意味）が出ている場合、その意味や背景について聞き出す

d) 着眼点

- ・ インタビュー対象者の名前、業務現場での勤続年数など履歴を明示的に聞いているか
- ・ インタビュー対象者の現在に至る前、過去の業務履歴を聞いているか

- ・特有の言葉（業務や現場特有という意味）が出ている場合は、その意味や背景について聞き出しているか

（文例：「もしよろしければ、その言葉を書いていただけますか」

→医療の場合、診療科特有のカテーテル/アプレーション、これらの言葉の略称などが出てくる。その際、一度聞いてもわからないので、この場合はカタカナ、正式名称を正しく理解するために聞く。

e)主に聞きだせる内容

- ・現在に至るまでの3～5年間の経歴を聞くと、後で話に出てきたタスクの中で、以前の経歴で培った工夫や、その人なりの大まかな問題解決のヒントが語られることが多い

- ・その人、その現場、その職種特有の言葉が出てきやすい。

（例：プリンタ生産課だと、試済。看護業務だと「月末のクリニカルパスの集結」など）

- ・知りたい業務以外の役割を担っているということの発見と、その作業についても語られやすい。

（「全病棟のクリニカルパス運用の担当責任者なんです。だから毎年水曜はその会議」など）

- ・典型的な1週間と聞いた場合、インタビュー対象者が言葉に詰まったら、“先週はどうですか？”，“今週はどんな感じになっていますか”と、近い過去から限定的に聞き、具体例を聞いていく中で、インタビューアが共通な部分やイレギュラーな部分のあたりを見つけやすいようになる発言が得られる。

f) 補足

シートを書き込みながらインタビューを行う最初のシート場面なので、できるだけ“書かせる”ようにし、このインタビューは書き込みをしながら話すのだということを相手に理解してもらえようにする。

g) インタビュー時間

約10分

2) Descriptive シート

Q. ある1日のあなたの業務の様子を時系列で、詳しく教えてください。

【どんな日?】: Time Span: Day

Start → End

時刻

出勤

退勤

詳しく書いて

時間軸上に表せない非定常/割込み的な作業にはどんなものがありますか?

図 4-7-4. Descriptive シート

a) 概要

Profile-Q シートを用いて聞き出した1週間の業務や仕事、行動の流れのうち、1日のケース（できれば典型的な）を選択し、出勤⇒退勤までの間にどういうことを行っているか順向/逆向に聞く。さらに、あるタスクについての始まりから終わりまでを聞く場合に使う。

b) シート内構成

- ・イベント名：たとえば1日であれば，“休日明け，月曜の午前中(繁忙期)”，“2種類の手術が入る水曜日”など，典型的な1日，特に忙しい，普段のタスクに加えてプラスされるタスクが入っている1日について書く。

- ・タイムスパン：話してもらったタスクによって，インタビュー対象者を決めるが，インタビュー対象者の具体的な1日聞くことから始める。

・シナリオオーバー

タスク内容を表すラベルを時系列に記載し，さらに詳細のサブタスクやそのタスクを行う上で重要となることを空欄部分に記載する。

c) 利用手順

①インタビュー対象者に合わせたタイムスパンを提示する

②よくある典型的な想定ケースを3つ程度インタビュー対象者と決める

③決めたケースについて，中央の四角いスペースに業務場所への出勤から退勤までの間で流れを聞く

④複数の業務を同時並行で行う場合は，それぞれの業務の起点を明確にする

⑤書かれたタスクについて，“どう作業をするか”を聞き，下の□に記入する

⑥シナリオオーバーに示せない非定常的/突発的作業についても下の□に記入する

d) 着眼点

- ・インタビュー対象者にあわせたタイムスパンを提示しているか
- ・業務場所への出勤（自身の業務現場ではなく、その建物に入ったところから）から退勤までの流れの中で質問をしているか
- ・最もよくいるコンシューマー（病院ならば患者など）のタイプを想定して聞いている部分はあるか
- ・インタビューアが想像つかないような従業員にとっての日常的/無意識的かつ重要/頻度が高いなどの作業について聞いているか
- ・それぞれの業務についての逸脱のケースを聞いているか
（例：「〇〇のときは、業務はどのように進みますか」「非常に緊張する業務/作業は何ですか、それはどうしてですか」）
- ・それぞれの業務について、インタビュー対象者がどう考え、判断し、信念を持っているかを聞いているか
- ・経常的/定常的に続く作業については、前後の作業も聞いているか

など、確認しながらインタビューを進める。

e) 主に聞きだせる内容

シートの特徴のひとつである時間的切り口に焦点をあてて業務を聞いているため、業務を点でなく線で捉えることができ、そこから作業の負担や潜在的な問題を見つけやすくなる

f) 補足

- ・インタビュー対象者の発言したタスクに対して、その作業の前後に何かすることはなにかを聞く
- ・マネージャーやリーダーに対してインタビューするときは、管理下の実働スタッフらの1日の流れについて、マネージャーやリーダーの視点で聞くのが望ましい(時間があれば)
- ・必要に応じて、ワーカ視点での1日の流れ以外に聞くべき「業務の流れ」(たとえば、患者の入院から退院まで/買い物客が買い物を始めて、レジで会計を通過して買い物終了するまで、コールを受けてから終了させるまでの画面の遷移など)があれば個別にシートを用意して、時系列に具体的な作業を聞くことができる。

g) インタビュー時間

約 15 分

(3) 空間軸__5W1H でタスクを聞く、プロセスをどのようにたどるかなど空間的に捉えて聞くシート

このシートは、作業を行っている空間において、どのような行動をとっているかを聞く。具体的には、インタビュー対象者自身が作業を行うエリアのレイアウトを書いてもらい、

業務中にアクセスするモノ、情報、場所を起点に、なぜそのモノや情報がある場所であり、なぜそのような経路で情報やモノを獲得しながら作業を遂行するのかなど、インタビュー対象者視点での動線を把握する。これらを聞くことで、情報の優先度やインタビュー対象者が無意識で行っていることを第三者であるインタビューアが気づくことができる。また TaskList シートは特に、インタビュー対象者が担っている責務について、インタビュー対象者が自分の業務をどのように自身の中で構造的にとらえているかを聞くことに適しているため、インタビュー対象者がリーダークラスやマネージャークラスの場合に用いられることが多い。

以下、空間軸のシートである、1) Task List シート、2) Layout シートを説明する。

1) Task List シート

Q. あなたが実施している職務について、教えてください。				TaskList-Q
カテゴリー	何がありますか？	どのように行いますか？	なぜ行うのですか？ 何のために行いますか？	全作業のうちどれだけの比率ですか？ (心的負担度も含む)
()				
()				
()				
()				

図 4-7-5. Task List シート

a) 概要

このシートは、インタビュー対象者が担っている責務の種類や内容、行う理由、心的負担度も含めたコストについてもダイレクトに聞くシート

b) シート内構成

- ・大カテゴリ (What) : 業務についての大きなタスク (例: 管理, 教育など)
- ・小カテゴリ (What) : 各大カテゴリの中でどのようなタスクがあるか書く (例: 薬品管理, スタッフシフト管理など)
- ・タスク内容 (How) : 小カテゴリで出てきたタスクのうち、そのタスクをどう行うか手順を聞く
- ・タスクの実施理由 (Why) : そのタスクをどういう理由で行うのかを聞く
- ・コスト (Cost) : 担っているタスクが全作業のうちどれだけの割合を占めているか、ま

た作業の困難度など心的負担がどれくらいかを聞く

c) 利用手順

- ①自分が担っている責務・業務について大カテゴリ（管理・指導など）を5～7個程度決める
- ②①のカテゴリの中で小カテゴリとなるタスクの種類を5～7個程度あげる
- ③②で挙げたタスクについて、具体的に“インタビュー対象者自身が”何をするか聞く
- ④①，②，③を通してさらに何のためにそのタスクをするか理由や，工夫・問題を聞く
- ⑤大・小カテゴリの数が多い（10個以上）場合は，自身が関わる頻度が高いものから上位5～7個を選択する

d) 着眼点

- ・（対象者がマネージャーの場合）担当者にはない，マネージャー特有の業務の種類を聞いているか
- ・スタッフ，担当者でも，自身が任されている作業を中心に業務の種類を聞いているか

e) 主に聞きだせる内容

- ・このシートは，特にリーダーやマネージャーに対してインタビューをする際に有効．現場ワーカーが行う業務の統括部門 や他部署との連携など，ステークホルダーにはない，マネージャー特有の仕事や業務の種類が語られやすい．
- ・マネージャーの特有の仕事としては，責務，管理，会議や委員会の出席，決議，部長会，役員会などの主催，渉外活動などが挙げられる．これらに対して，各カテゴリの質問を行い，ダイレクトに語ってもらうことで，この人が持っている最終的な権限や，どこに対して重要度が高いかという目安が語られる場合が多い．
- ・大カテゴリについて，インタビュー対象者が考えているカテゴリと我々が記載したカテゴリが食い違う場合もあるので，その場でカテゴリを修正しながら聞いていく．聞くことで，その人の日常世界の中での業務の区分が見えてくることもある．

f) 補足

- ・インタビュー開始から早い段階で聞くシートであり，内容も構造的なため，インタビュー対象者が回答しにくい場合がある．よって，まずは，大まかにタスクを挙げてもらい，最後にもう一度聞きなおす．
- ・すべてのシートでのインタビューが済んだ最後にもう一度このシートを出して，インタビュー対象者が抱える責務の洗い出しや詳細化を図るとともに，重要度合いについても確認する．

g) インタビュー時間

約 10 分

2) Layout シート



The image shows a template for a 'Layout-Q' sheet. At the top left, there is a question box: 'Q. 業務中にアクセスする主なエリアについて、レイアウト図を描いて下さい。' (Q. About the main areas accessed during work, please draw a layout diagram). To the right of this box is the label 'Layout-Q'. Below the question box is a large rectangular area for drawing. On the left side of this area, there is a vertical list box with the label '↓アクセス箇所を列挙' (↓ List access points). At the bottom of the drawing area, there is a small text box containing the question: '日頃の業務の中で、良く利用する“モノ”はどのように配置されていますか？' (In your daily work, how are the 'things' you use frequently arranged?).

図 4-7-6. Layout シート

a) 概要

このシートは、インタビュー対象者自身が、作業を行うエリアについて、レイアウトを書いてもらいながら、業務中にアクセスするモノ、場所の配置、それらの使い方（なぜ、それがそこにあるのか、どうして必要なのか、どういう使い方をするのかなど）を聞く。

b) シート内構成

- ・アクセス場所の列举欄
- ・レイアウト描画スペース

c) 補足

本シートを開発した経緯は、“制約が厳しく、そもそもの現場の観察ができない”顧客業務内容を把握する際に、インタビューのみの実施でできるだけ観察に近い内容を聞き出すことが可能なインタビューシートが必要になったからである。

d) 利用手順

- ①業務中にアクセスする可能性のある場所をインタビュー対象者自身に挙げてもらい場所列举欄に記入する
- ②アクセス箇所が広範囲に及ぶ場合は、関連ワーカーとの頻度が高い場所や **Descriptive** シートで書かれたタスクに関連する場所をメインに選ぶ
- ③列举されたアクセス箇所を含む範囲で、場所の詳細（机や人の配置）のレイアウトを思い出しながら、自由にシート内に記載してもらう
- ④描かれたレイアウト図の中で大きな空白部分がある場合は、“書き忘れた／話忘れた”部分であるのか、“そもそもアクセスしない場所”なのかを確認する

e) 着眼点

・インタビュー対象者がアクセスする場所を思い出しながら自由に書いてもらうことが前提であるので、無地の紙を持参してもよい。

f) 主に聞きだせる内容

・業務中にアクセスする可能性の高い場所を描画してもらうことで、その人自身が作業をする上で効率的かつ工夫をしている動線や情報の優先度、必要度が明確に表現されやすい

・ほかのシートでは出てこなかった業務について語られる場合が多い。

・レイアウトを記載してもらっているときに、空白部分がある場合は、アクセスする必要がないから空白なのか、アクセスするが書き忘れているのか、ただの余白かということを確認しながら記載してもらう。空白＝自身にとってあまり必要ない情報やタスクしかない場所と判断してよいかどうかの基準の質問となる。

・時間があれば、ほかのシートで得られた内容、タスクについてどの部分がレイアウトに対応するか明確にする。例えば病院において、電子カルテではなく紙カルテの場合、机の置き場所が看護師と検査技師が情報交換、患者順番を考える上で重要な情報源になっているということ抽出しやすい。

・主に、Layout を聞きながら出てきたタスクや言葉について、具体的に5) Task List シートを併用して、具体的に何をするか、どういう苦労があるかを聞き出す。6)の Layout シートと Task List シートは並べて使用する頻度が高い。

g) インタビュー時間

約 10 分

4.2.4. 効果的なシートの組み合わせ方

インタビューで使用する質問ワークシートは、それぞれ人間関係軸、時間軸、空間軸のカテゴリでグルーピングされているが、インタビュー対象者によって、

- ・聞き出す内容の厚さ、詳細度
- ・相手の役割

を加味すると、多視点で1つの事象を聞き出すだけでは情報を得られない部分もある。そこで、適切なシートを選んで組み合わせることで、効果的にインタビューを進めることができる。

表 4-3. 効果的な質問ワークシートの組み合わせ方

例	特徴	人間関係・組織軸			時間軸		空間軸		Closing
		Opening	Worker Relation	Organization	Profile	Descriptive	Layout	Task List	
実働スタッフ系 ・現場担当相当	特定の人とのかかわりややりとり、自分を中心とした狭いグループ内で、定型的な業務を行っている	◎	◎	×	◎	◎	◎	×	◎
マネージャー・リーダー系 ・管理職相当	複数の人・他部門や他部署とかかわりややりとりが多い。比較的長い時系列では定型だが、短い時系列では非定型業務		○	◎	◎	△	△	◎	
エグゼクティブ系 ・経営層/本部役員相当	社内だけではなく、対外的に複数の組織・人間と関わるが多い。年度の計画は持っているが、大半が会議など非定型業務		◎	◎	○	○	×	◎	

◎：必ず使用，○：時間があれば使用／他のシートで代用可，△：一部使用，×：使用しない

効果的な質問ワークシートの組み合わせは3つのタイプに分類する。

- (1) 実働スタッフ・担当者向け
- (2) 現場クラスマネージャー，リーダークラス向け
- (3) 本部役員，経営層相当向け

以下、それぞれのインタビュー対象者タイプ別の効果的なシートの組み合わせを説明する。

(1) 実働スタッフへのインタビュー時に使用する質問ワークシート

1) 使用する対象者：現場の実働スタッフや担当者

表 4-3-1. 実働スタッフ向けインタビュー時の質問ワークシートの組み合わせ方

例	特徴	Opening	人間関係軸	時間軸	空間軸	Closing
実働スタッフ系	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の人とのかかわり，やりとり ・自分を中心とした狭いグループ内で，定型的な業務を行っている 	○	◎	◎	△	◎
◎：必ず使用，○：使用，△：一部使用，×：使用しない						

2) 特徴

業務について獲得できる情報は，主に定型業務やシフト交代などの連携業務，これらに対する個人のノウハウや工夫など効率的かつ安全に実施する実際の行動パターン，作業フローである．そのため，質問ワークシートは対個人起点，つまり本人中心起点で話ができるシートを選択することが必要である．また，個人との関わりを起点にタスクを語りやすくできるシートの順番を考えることで，その業務特有の言い回しや解釈，本業以外の役割や業務やそれらを行う際の連携時のムリ，ムダ，ムラの行動について語られやすくなる．

3) 推奨する組み合わせシート

・Opening→Worker Relation シート→Descriptive シート→Layout シート→Closing

(2) マネージャー・リーダーへのインタビュー時に使用する質問ワークシート

1) 対象者：各プロジェクトのリーダーやチーフマネージャーなど，管理職相当

表 4-3-2. マネージャー，リーダー向けインタビュー時の質問ワークシートの組み合わせ方

例	特徴	Opening	人間関係軸	時間軸	空間軸	Closing
マネージャー，リーダー系		○	◎	○or×	◎ (Task List シートは必須)	◎
◎：必ず使用，○：使用，△：一部使用，×：使用しない						

2) 特徴

業務について獲得できる情報は、主に定型的な業務と非定型業務の混合型である。具体的に言うと、マネージャークラス特有の定例の会議やそれに伴う準備作業と突発的な仕事が自分よりさらに上の職制から降りてくる、という内容が組み合わさって話をされることが多い。また、全体を俯瞰し、各部門や人、上下関係の職制をつないだ部分など複雑な話を聞き出すことができる。これらを聞き出すために質問ワークシートは全体を統括・俯瞰した視点と個人の視点を比較しながら話せること、タスクとその行動に対する負担感や回避方法などが語りやすくなるシートを選択することが重要である。これらを選択することで、その人の行動に対する判断のタイミング、部門外での役割や人や情報の適材適所への配分や重要度などについて聞き出すことができる。

3) 推奨組み合わせシート

・Opening → Profileシート→Organization シート → Task Listシート→ 前出の3枚のシートを並べて→Closing

(3) 本部役員、経営層相当向けに使用する質問ワークシート

1) 対象者：本部役員や経営層相当

例	特徴	Opening	人間関係軸	時間軸	空間軸	Closing
マネージャー、リーダー系		○	◎	○or×	◎ (Task Listシートは必須)	◎
◎：必ず使用，○：使用，△：一部使用，×：使用						

2) 特徴

本部役員や経営層相当の人たちから獲得できる情報は、“彼らが普段何をしているか”ということよりも、ロングスパンで捉えるべき全体像や見えにくくかつ流動的な非定型な業務内容が多い。また、自社と他社、自社の社会的位置はどのようなものであるかなど大局的な比較や差異についての視点が多く含まれる。そのため、本インタビューでもシートを用いてインタビューを行うというより、予め質問ワークシートの要素をもとに質問文を考え、それらを事前に提出しておくという手段をとる場合が多い。よって、シートの選択の仕方というよりは、なるべくインタビュー対象者がたどった経験とそれが今の経営指針や方針、思いなどにどう生かされているのか、自分の立場からの業務全体に対する意識や課題、社会的な視点の意見について聞き出せるような質問項目を考える

ために、Task List シートや今に至る経歴を聞き出すために Profile シートの一部などを用いて設計すると質問文を考える際にぶれない。また、1) の担当者や2) のリーダー、マネージャークラスのインタビューには出てこない本人のポリシーや経営、仕事全般の指針などの詳細や、自身のターニングポイントなど経験則からくるノウハウや提言、理念、対社会的な問題意識は、このような人達にインタビューができるチャンスがある場合は必ず意識して聞き出すことが重要である。

3) 推奨組み合わせシート

- Opening→Task List シート→Profile シートの一部→Closing

以上、インタビュー対象者によって

- 聞き出すことができる内容
- 深掘すべき内容

が異なることがわかり、複数の切り口や聞き出す視点の組み合わせを行うことで、できるだけ課題やニーズにつながる現状情報や思いを語れる精度をあげることが可能となる。

4.2.5. ワークコンテキストモデル

(1) 概要

インタビュー対象者の業務に対して、「その実施目的は何か」、「その業務（タスク）が発生する条件やトリガとなるイベントは何か」など、タスクを中心として背景を知るモデルであるワークオントロジー[8]をベースにして、本インタビューで聞き出す必要のある業務を把握するモデルとして発展させたのが、ワークコンテキストモデル[2]である。自分の世界や業種とは異なるインタビュー対象者の業務や日常のタスクを理解するためには、そのタスクを遂行する背景や文脈を理解することまでが要求される。従来のオントロジーでの実施目的が何かを表現するだけではなく、誰の影響か、誰に引き継ぐのか、各人の責任範囲など、“人”との関わりからタスクを理解する視点を追記することで、本インタビューで獲得する情報の網羅性を確保できるモデルとした。このモデルをもとに、質問項目を具体化する。

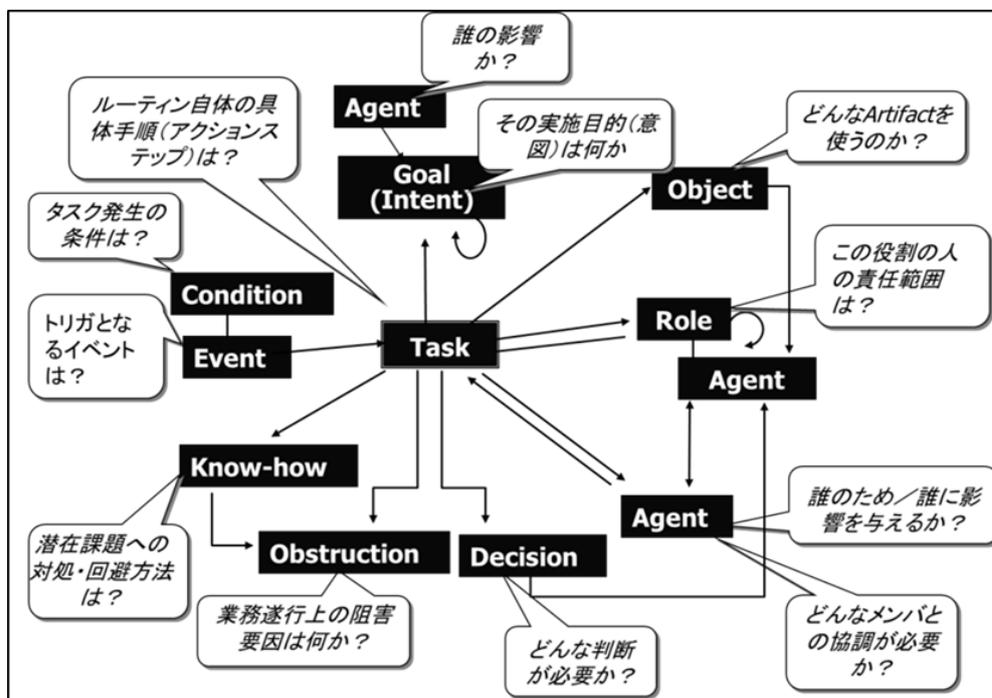


図 4.8. ワークコンテキストモデル

(2) 活用方法

本モデルの活用方法は2つある。一つは、エスノーコグニティブインタビューを実施する際に、聞き出す内容とそのポイントを整理する際に見て、聞き方を工夫するときに使う。もう一つは、インタビュー後に、内容から背景やシーンを補完できるような情報はどのようなつながりにあるか、を確認する際に使う。現在は前者の場合に見ることが多いが、インタビュー後の分析時にも活用できるように、工夫が必要である。今後現場実践において試行、検証する。

(3) 効果と問題点

ワークコンテキストモデルは、行動チェック項目の原点である。従来はインタビューで獲得した情報を分析する際、語られた内容を解釈する視点として使用するために、オントロジーの理論から開発した。具体的な語りが、別に語られた内容とどうつながるか、ということを知りやすくするために作ったモデルだが、実際の現場のシステムエンジニアや分析者が使うには、難易度が高かった。従って、次項の行動チェック項目を切り口に、インタビュー設計時から分析に至るまで、本ツールの活用の仕方を共有するフェーズとその手順を整備する必要がある。

4.2.6. 行動把握チェック項目

(1) 概要

4.2.5 のワークコンテキストモデルをベースに、開発したインタビュー手法での質問の仕方や聞き方をできるだけ具体的な質問文例に変換したチェック項目を構築した。図 4-8 のワークコンテキストモデルの中で、特に業務の実態とその背景、文脈（作業の流れや行動に至るまでの経緯など）をおさえるために必要な観点である、Goal/Sequence/Condition/Condition/Agent help/Decision/Artifact (Object) /Trigger/Cost の 8 点をチェックリスト化し、具体的な質問例（聞き方）にブレイクダウンし、よりインタビューアが情報を獲得しやすいように、ワークコンテキストモデルを知らない人でも実際にすぐに質問ができるように整備した。これらの内容をインタビューアと記録者は予めインタビュー準備の段階で要素を組み込み、各インタビュー対象者に合致した形でカスタマイズし、記憶した上でインタビューに臨む。あるいは、4.3.1 の質問ワークシートの構造に、予め行動把握チェック項目の要素やキーワードを組み込みカスタマイズしてインタビューを行うことで、具体的なエピソードや背景情報（コンテキスト）を網羅的に聞き出すことが可能である。以下、項目とその理解ポイントや具体的にインタビュー時にどのような質問として投げかければよいか、という一覧表を作成した。インタビューに臨む際、インタビューアが進行表を作成するときや、実際のインタビュー時にも使うことができる[8]。

(2) 活用方法

行動把握チェック項目は、現場のシステムエンジニアに最も使われている。特に、インタビューの最中に確認のために使用するリストとして持参する人が多い。また、インタビュー中に記録者が、聞き漏れがないかどうかをチェックするために使用することが多い。

インタビューアが初心者の場合は、具体的な質問項目例があるため、参考に組み立てるために使用する。またある程度インタビューアとして経験を積んだ人であれば、インタビュー中の記録者に自分の質問の抜け漏れがないかをチェックしてもらうために使用することが多い。

(3) 効果と問題点

行動把握チェック項目は、質問ワークシートと並び、最もよく使われるツールである。特に現場のフロントシステムエンジニアと呼ばれる顧客に最も近い開発者は、顧客に最低限聞くことの整理されたポイントとして使っている。今後は、顧客要求を聞く段階だけではなく、前述のワークコンテキストモデルとともに、分析を行う際のツールとして再整備する。

表 4.5. 行動把握チェック項目一覧表

項目	理解のポイント	質問例
Goal	<ul style="list-style-type: none"> ・行動自体の目的や意図が明確になっているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜ、その作業をするのですか ・その作業は誰のためにやるのですか ・その作業は相手にどの程度影響を及ぼしますか
Sequence	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的手順が明確になっているか ・その情景を思い浮かべることができるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・それはどのような順番で行うのですか ・それを行う前に／後に何か準備・実施することはありますか
Condition	<ul style="list-style-type: none"> ・行動を実行する状況が明確か 	<ul style="list-style-type: none"> ・それはどのようなときにやるのですか／いつもやることですか
Agent_help	<ul style="list-style-type: none"> ・単独で実施することか ・どのようなメンバーと協業が必要か 	<ul style="list-style-type: none"> ・それは誰かの助けが必要ですか ・そのときその状況を誰かに伝えたり意識合わせをしますか
Decision	<ul style="list-style-type: none"> ・行動の中で何を考えているか（どんな判断をしているか）が明確か 	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜそのような行動に移したのですか ・なぜそのような判断をしたのですか
Artifact (Object)	<ul style="list-style-type: none"> ・(行動をする際に) 利用する道具類（紙メモや付箋紙の類も含む）及びその利用意図は明確か 	<ul style="list-style-type: none"> ・その〇〇は何のために必要ですか ・〇〇を使うとどのように便利ですか ・なぜ〇〇を自分たちで独自に作られたのですか
Event (Trigger)	<ul style="list-style-type: none"> ・行動を開始する（タスクが発生する）きっかけが明確か 	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜそのタイミングで実施するのですか
Cost	<ul style="list-style-type: none"> ・行動の負担度（心的負担, 費用的負担, 作業負担を含む）を明確にしているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・その作業は 1 日のうち、どれくらいの割合をしめていますか ・その作業をするにあたって、どのようなスキルが必要で、どれくらいの人が行うと、どれくらいのコストになりますか（時間, 人, モノ, 金）

4.3. 内容を解釈、分析するために使用するマトリクスツール

本項では、インタビュー終了後、内容を整理解釈し、分析する際に使用するツールについて説明する。

4.3.1. ツールの概要

これらのツールは、エスノーコグニティブインタビューインタビューで得られた“語り”の内容を整理、解釈、分析する際に語りを構造的に理解・可視化するために使用するツールである。(1) 全体整理マトリクス、(2) 問題整理マトリクス、(3) ニーズ整理マトリクスの3種類のマトリクスを使用して分析し、課題やニーズの可視化から施策の提案につながる目的を設定し、顧客とともに課題解決を図りながら新しいソリューションを創出する。以下、各マトリクスツールについて述べる〔引用1〕。

(1) 全体整理マトリクス

このマトリクスは、インタビュー対象者が語った内容や言葉をそのままテキスト化したものを、横軸である過去、現在、未来の時系列でどのあたりに該当するか見当をつける。次にその内容がインタビュー対象者の心の中、頭の中の語りの内容なのか、“視点変更した立場”での発言内容かなど、意図を読み込む。“視点変更した立場”での語りとは、例えば担当者が“部長は／会社としては自分たちに〇〇という目的のために、こういうやり方やこういう言い方を（自分に）したに違いないと思う”など、自分の上司ならこう考えるだろうということを話している内容のことである。

語られた内容を読み込み意図をつかんだ後、過去、現在、未来の時系列に沿ったテキスト（語り）を、縦軸にある問題や不満に関する原因、理由、批判や問題提起という意識の高さなのか、という問題系列であるか、問題とニーズ両方にとらえられる評価、影響、背景や感情的な部分の両方の系列であるか、期待や強い思いなどのニーズ系列であるかを横軸の時系列とともに語りを理解しマッピングしながら、構造的に解釈をする〔4〕。

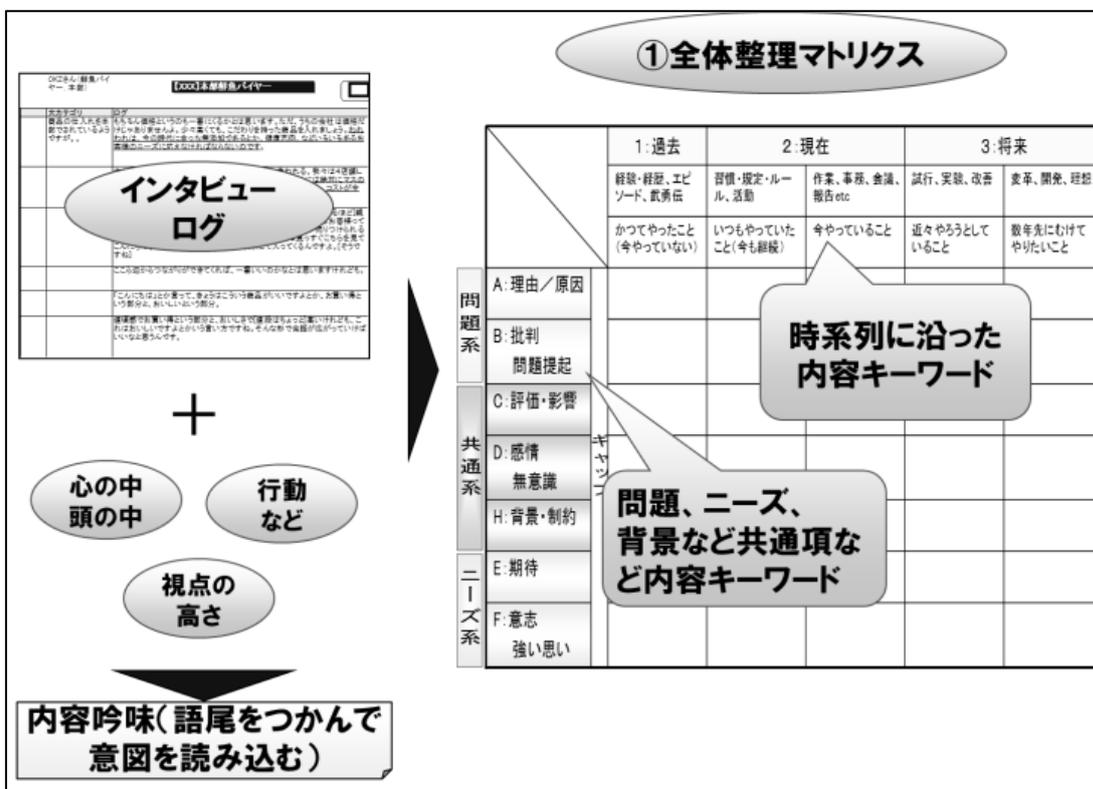


図 4.9. インタビューログから全体整理マトリクスの解釈まで

次に全体整理マトリクスに具体的に分類した例を説明する。数字は語られた内容（インタビュー・ログ）のテキストと対応した番号で、付箋のマークは、そこでの語らいの前後で分析者が気付いたことや、背景として捉えておくべき内容を追記する。図 4.9 の“過去”から“現在”に位置づけられた内容で、問題系と書かれている部分にマッピングされた内容は、続く問題整理マトリクスを使用して、課題や問題の背景を含めて解釈、分析する。また、現在から将来の範囲でニーズ系と書かれている部分にマッピングの内容は、ニーズ整理マトリクスで使用する。

		1: 過去		2: 現在		3: 将来					
		経験・経歴、エピソード、武勇伝		習慣・規定・ルール、活動		作業、事務、会議、報告etc		試行、実験、改善		変革、開発、理想	
		かつてやったこと(今やっていない)		いつもやっていたこと(今も継続)		今やっていること		近々やろうとしていること		数年先にむけてやりたいこと	
N	A: 理由・原因	29		2, 7, 24 9, 11, 17, 23, 34, 47, 61		問題系					
	B: 批判 問題提起	KB55~58 欠品情報が共有されていない		16, 17, 18, 19, 21, 22, 43, 44 8, 14, 16, 18, 19, 29, 27, 45, 46, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65				KB27, 34 ①は難しい ①加の入れ方 ①お客様の反応 ①お宝、機種の扱い方等			
N / P	C: 評価・影響			8, 9, 14, N: 47 N: 43, 67 P: 10, 13, 35, 37, 50		C: 38				N: 32	
	D: 感情 無意識			20, 41, 42, 71 P: 21, 44, 52, 64						ニーズ系	
	H: 背景・制約			5, 20, 22, 23, 31 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 22, 23, 26, 31, 33, 38, 40, 48, 49, 59, 62		33, 33, 42, 43, 44					
P	E: 期待					3, 4, 6, 23 25, 68, 69, 70		54		37, 32, 37	
	F: 意志 強い思い			11, 12, 13, 15, 26, 37 12, 28, 32, 39, 63, 66		1, 10, 39, 4 15		KB68-69 パートの意見交換 OK41 お客様は大きな情報源		OK38-39 ①情が繋がればもっと同じ設備でできるように ①信頼関係であげることがあるが OK47 ①1人のお客様の顔を見たらわかる位、名前を知られる位やっていると①一番大事	

太: レジ 細: 鮮魚 O: 自分たちで決めたところ

図 4-10. 全体整理マトリクス分析例

(2) 問題整理マトリクス

(1) の全体整理マトリクスの左上，過去から現在，理由や問題提起，ネガティブな感情の語りなど，分析者の視点を入れながらマッピングする際に使用するのが，問題整理マトリクスである。ここで初めて，分析者の経験知を入れこみ，「この担当者はこう語っているが，本来は本部方針に対する課題ではないか」など，分析者が内容を解釈した上で気づいたことや語りを紐づけておく。問題整理マトリクスは，横軸に業務のプロセスを設定し，縦軸に人間関係軸で語られた内容出てきた登場人物を中心に，部門，社内／社外，経営層／本部／部門などのステークホルダーを設定し，プロセスとステークホルダーの視点で問題の真因を探る。また，図 4-11 のように，縦軸を起点に見ると内容について課題の Fit&Gap を可視化する[4]。

ステークホルダー		プロセス	プロセス							
			本部		店舗		本社			
			市場動向調査	商品・店舗戦略	仕入れ	販売 (接客・クレーム対応教育)	マネジメント			
社外	・社会一般 (法律, 情報)									
	・審理									
社内	経営層									
	本部	商品統括								
		経営企画								
		総務								
		店長・室長								
		副店長								
	現場	section	チーフ・							
	others	パート・								
		チーフ・								
		パート・								

横軸は、その業績のプロセスを設定する

気づき

縦軸は関連する人間／
部署関係から
ピックアップされたステーク
ホルダーを設定

ステークホルダーと
プロセスの視点で
語りを構造化

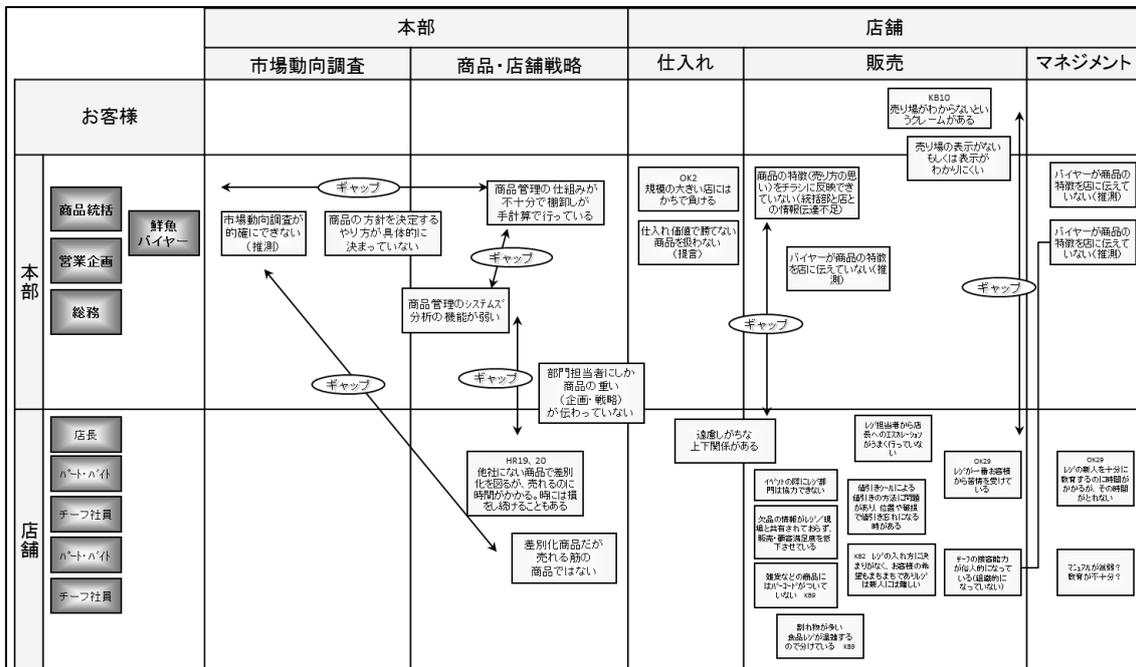


図 4-11. 問題整理マトリクスと使用例

(3) ニーズ整理マトリクス

全体整理マトリクスの右下で、現在から将来、評価影響、感情、期待や意思などの語りがマッピングされた内容を対象として、ニーズ整理マトリクスに分析者の視点を入れながらマッピングを行い、整理・分析を行う。横軸には、

P：生産性、

Q：品質、

C：コスト、

D：量（例えば、小売りであれば品揃えや欠品なども含む）

S：サービス

を設定し、ニーズを分析すると、どの経営価値の要素に効果があるかを見極める。また、縦軸には、顧客のニーズなのか、本社経営層のニーズや期待か、それとも現場のニーズや期待かなど、どのレベルで解決すべきかのポイントとして、それぞれの役割の違いにやるギャップや、共通項の両方を見極める[4]。

4.3.2 マトリクスの使用手順

本項では、マトリクスの関連性を中心に使用手順を述べる。インタビューで得られた内容は、全体整理マトリクスで語りの内容を時系列に沿ってマッピングする。それらを、問題整理マトリクスとニーズ整理マトリクスに、全体整理マトリクスでマッピングされた位置によって使うシートが分かれる。

これは、インタビューで獲得した情報が、“こういう問題があるからこのように行っている”の観点での発言であるか、“こういう問題があるから、このように工夫して自分なりにやっている”の観点での発言かによって、続く施策や課題解決の方策が異なる。また、獲得した情報はどちらの観点か、ということ进行分析者や実際に語った人たちが同意できなければならない。

従って、分析時には問題整理マトリクス、ニーズ整理マトリクス両方を並べて議論していくことで、発言の意図を正しく理解する。

4.4. インタビューツールを用いる効果

インタビューから分析まで、さまざまなツールやマトリクスフレームを使用できるようにしたことで、課題領域を特定でき、問題解決の軸をぶらさず全体感をとらえながら効率的にインタビューや分析を実施することが可能となった。

4.4.1. インタビューフェーズ

インタビューフェーズでは、開発したエスノーコグニティブインタビュー手法を適用、実施することで、業務を行う人の視点で実態とそれに付随する想いを3軸（人間関係、時系列、空間）の視点を用いて網羅的に捉えることができた。インタビュー対象者の業務に未精通な人でも、インタビューアがエスノグラフィーや認知心理学的な視点を用いた聞き方を質問する際に、質問項目にすることだけではなくその視点をシートに組み込むことで、誰もが具体的な内容を獲得することが可能となった。

特に、質問ワークシートは、インタビュー中の対話の制御を相手（顧客）の話の流れを妨げることなく行うことが可能となった。また、行動把握チェック項目は現場での利用率は高いが、実際に“使いこなす”までには至らず、今後は準備から分析まで、時系列で作業を詳細に記載し、それらを共有するしかけが必要である。今後検証と検討を行う。

4.4.2. 整理・分析フェーズ

整理・分析フェーズは、インタビューで獲得した内容をテキスト化し、それらを全体整理マトリクス、問題整理マトリクス、ニーズ整理マトリクスの3種を用いて構造的に内容を捉え、解釈し理解する。全体整理マトリクスでは、インタビュー・ログをそのままマッピングすることで、語られた内容の傾向を顧客起点で文脈や背景を読み取ることから始め

る。よって、語られた内容が、ネガティブな問題が多いのか、「こうしたい」というポジティブな問題が多いのか、各会話の内容の傾向を視覚的に捉えることができる。ネガティブな問題が多くマッピングされた部分の内容から、各問題整理マトリクス、ニーズ整理マトリクスに再マッピングし、内容を解釈・分析すること、具体的にどの層（例えば現場レベルなのか、顧客レベルなのか）のどのプロセスにおける課題なのか、ということの可視化することができる。また、このようなフレームワークを用いることで、分析時に顧客側の観点で見ると、分析者としての観点で見るとの視点について意図的に制約をかけることで、判断の偏りなく真因を探ることが可能となる。さらに、異なる部門や場面ごとに本マトリクスを用いて整理・解釈をしておくことで内容の比較検討を行うことが可能となり、ギャップや共通項の抽出が可能となった[4]。

特に、インタビューで獲得した内容を問題整理マトリクス、ニーズ整理マトリクスの両面から見ることで、問題とニーズは表裏一体という考えから、具体的に企業の中では本部と現場の“ずれ”，すなわちギャップが存在するという想定を強制的に分析者に意識させる。また、マトリクス表の縦軸は、ステークホルダーのつながり（ネットワーク）の観点から、ダイナミックに入れ替えることが可能で、そこから新たな気づきを得ることができる。例として挙げているニーズマトリクスでは、現場のサービス需給の観点でギャップがあらわされているのが **S**（接客，サービス向上）カラムであり，**D**（品揃えや欠品など）カラムは全社的 **CSR** を示している。縦軸を入れ替えると，**S** のカラムが増えてくと想定された。分析の際に，施策や報告としての目的ごとに縦軸の並びを決めるが，今後はある程度のパターン化を目指す。

4.5. 提案手法まとめ

4.5.1. 開発した手法の位置づけ

本項では、開発した手法とツールの関係についての位置づけをまとめる。本研究では、顧客の課題解決に向けた提言を行う現場イノベーションプロセスにおける、現状の可視化と課題解決につながる提言のために必要なインタビューの手法（エスノ・コグニティブインタビュー）と分析手法（マトリクス表を使った分析手法）を開発し、具体的な手順とその際に使用するツールについて述べた。今回開発した手法は図 4-13 のインタビューフェーズと問題・ニーズ整理、分析フェーズの手法である。主に現場部門での業務状況に関して、そこで働く人の意識や思いも含めて可視化するために必要な情報（現場の課題認識や、具体的な問題、個人の工夫など）をインタビューを用いて把握することを支援するインタビュー手法を開発した（エスノ・コグニティブインタビュー手法）。

続いてこのインタビュー手法で獲得した情報をできるだけ現場視点で分析を行うため、3つのマトリクス表を開発し、それらをもとに、問題とニーズの両面から具体的な課題解決にむけた指針、提言へつなげるために必要な情報を獲得できる分析支援の方法を開発した。以下、手法の位置づけと各開発手法とツールの概要をまとめる。

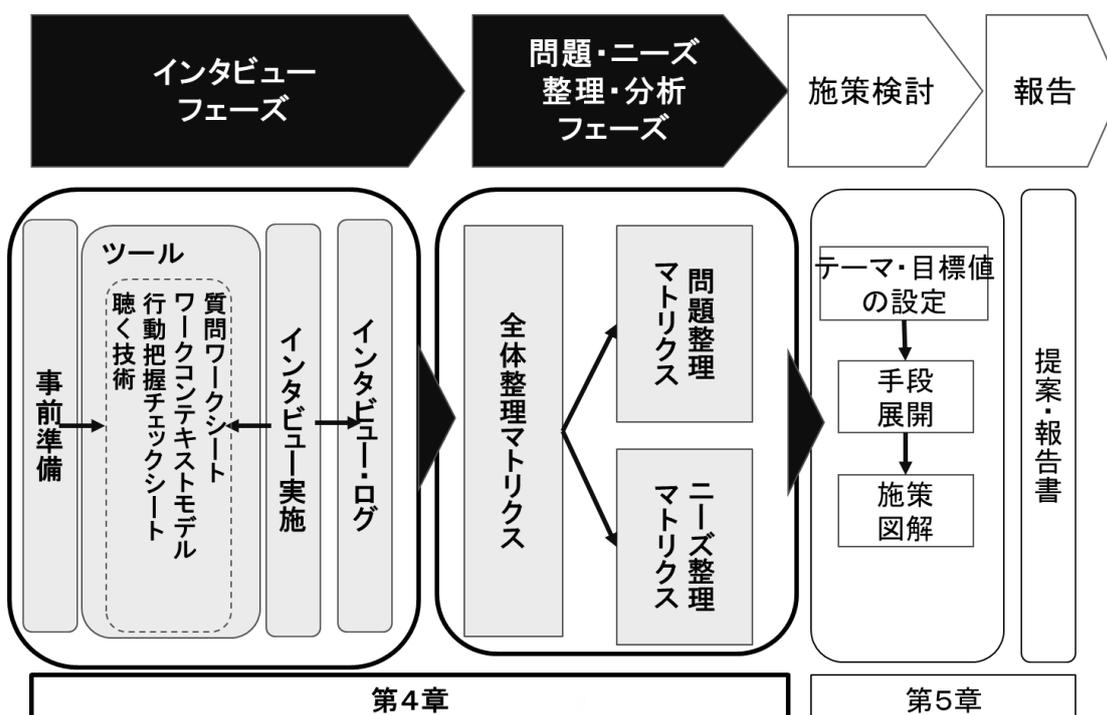


図 4-13. 開発した手法の位置づけ

4.5.2. 開発手法の一覧表

本項では、開発した手法とツールの特徴を表 4-5 にまとめる。

表 4-5. 開発した手法の特徴

フェーズ	概要	使用ツール名	本論文の記載箇所
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ・インタビュー全体の設計を行う (時間配分, インタビュー対象者の選定, インタビュースタイル) ・聞く内容と範囲の決定 ・深く掘り下げるポイントを決める ・分析アウトプットのイメージを明確にする ・具体的な質問文を考えておく 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本プロセスとフレームワーク ・聴く技術 ・効果的な質問ワークシートの組み合わせ方 ・ワークコンテキストモデル 	<p>4.2.1</p> <p>4.2.2</p> <p>4.2.4</p> <p>4.2.5</p>
インタビュー実施	<ul style="list-style-type: none"> ・質問ワークシートを用いながら、インタビュー対象者にインタビューする。 ・わからないことや、話の方向性が曖昧になったときには、質問ワークシートに双方で書き込みをしながら進める 	<ul style="list-style-type: none"> ・質問ワークシート ・行動把握チェック項目一覧表 (・内容の構造化フレームワーク) ・準備で作成した質問文メモ 	<p>4.2.3</p> <p>4.2.6</p> <p>図 4-2</p>
分析	<ul style="list-style-type: none"> ・語られた内容をそのままマッピングし、全体傾向を見る (ポジティブな発言が多いか、ネガティブな発言が多いかなど) ・全体傾向を見た後、ネガティブかつ過去→現在にマッピングされた内容を問題として整理する。早急に解決しなければならない問題など優先度や出てきている問題の因果関係を俯瞰する ・全体傾向を見た後、ポジティブかつ現在→未来にマッピングされた内容を課題解決を含むニーズが含まれている内容として整理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体整理マトリクス ・問題整理マトリクス ・ニーズ整理マトリクス 	<p>4.3.1 1)</p> <p>4.3.1 2)</p> <p>4.3.1 3)</p>

4.5.3 インタビューと分析のアウトプット全体図

本項では、開発したインタビュー手法で用いるツールの関連性を図示し、まとめる。

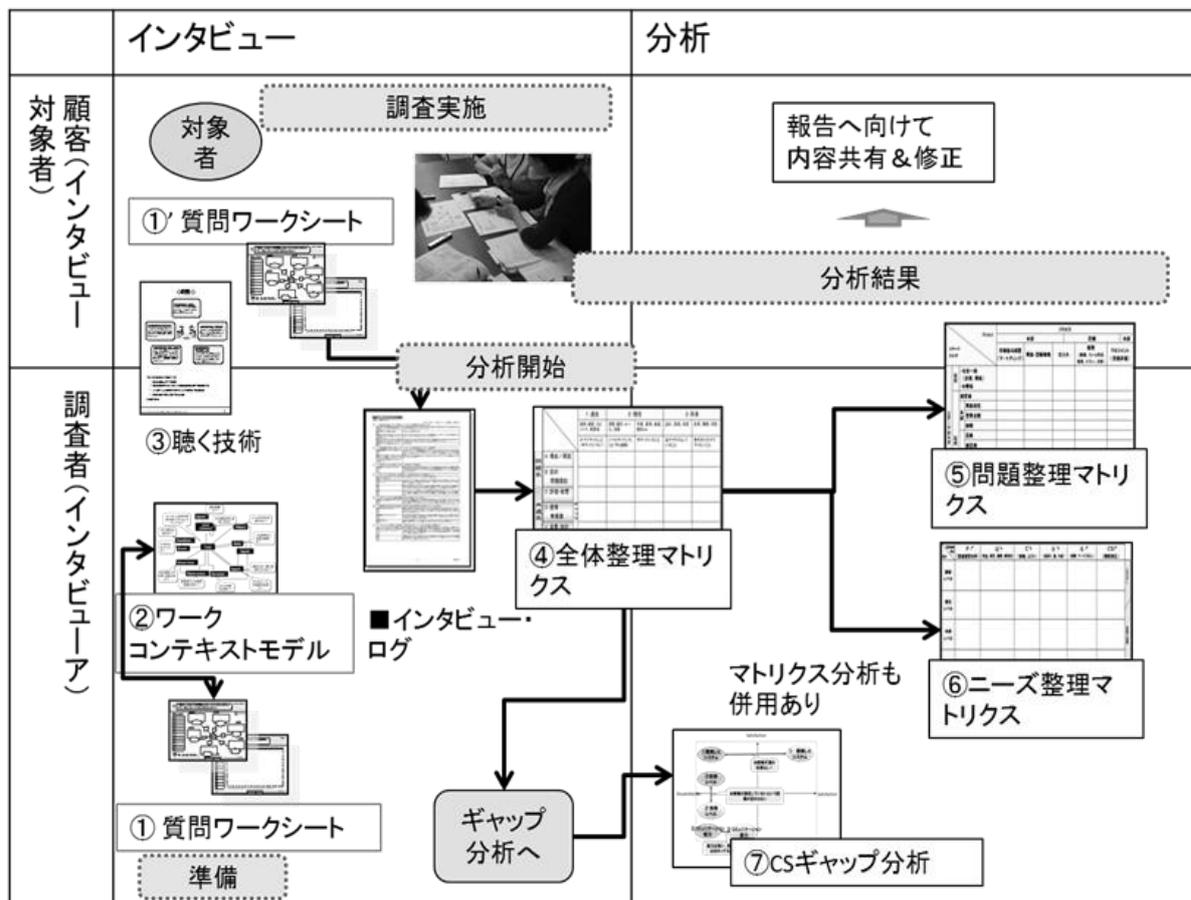


図 4-14. 開発した手法の主なアウトプット関連図

(1) インタビュー

1) 準備

使用するツールは、①質問ワークシートと②ワークコンテキストモデルを使って 準備を行う。準備の際に1) 質問ワークシートは、人間関係軸、時間軸、空間軸の3つの軸をぶらさない形で、カスタマイズしたシートを作成して持参することがある。大部分は標準型のシートを持参するが、部門間の情報の流れなど詳細に把握する必要がある場合は、それらをインタビュー対象者に聞いていることがわかるように、情報を付加することがある。それらを作成することと並行して、2) ワークコンテキストモデルを使って、行動を聞く際の質問文章をある程度作成し、インタビュー時間とともに、タイムスケジュールも作成する場合もある。

2) 調査

調査では、1)の準備で用意した①質問ワークシートをインタビュー対象者と調査者の間に置き、わからない言葉などが出てきた場合は書くなどしながらインタビューを進行する。インタビュー開始前には、③の聴く技術で姿勢や基本的な聞き方などを読み込んでいるので、それらを思い出しながらインタビューの姿勢を保つ。

(2) 分析

1) 分析開始（分析に入る前のデータ化）

インタビュー終了後、すぐにテキスト化（インタビュー・ログ）して、内容を振り返る。インタビュー時に録音が許可されている場合は、それらを聞きながらテキストにする。その際には、声のトーンや言葉の語尾の音からポジティブな方向かネガティブな方向かなど、内容ではなく、感情などについても備考としてテキストに残す場合もある。調査者はインタビュー対象者分すべての内容のテキスト化を行う。

2) 分析

テキスト化されたインタビューの内容を持ち寄り、④の全体整理マトリクスを使ってさらに内容の解釈を行う。この際、調査者全員で1インタビュー対象者の内容を読み込みディスカッションしながら内容分類を行う場合と、インタビューのテキスト化を担当した人が全体整理マトリクス表を使った分類までを行う場合がある。④の全体整理マトリクスで行った分析を、⑤問題整理マトリクスや⑥ニーズ整理マトリクスで分析を行い、現状の可視化と因果関係の解明や課題解決にむけた施策のヒントを導出する。

また、第5章の事例2に書いた顧客と自社の顧客満足度に関するギャップ分析など、調査、分析の目的に応じて、ツールの標準化まではできないが、⑦CSギャップ分析のように、4象限やツリー図などを用いて分析を行う。

4.6 今後の展開

現在は、顧客の業務を把握し、的確な施策提案をするということの現状認識のために使われているが、今後は、①最後の意思決定や、②顧客の潜在的な（気づいていない）問題やニーズからギャップをインサイトとして抽出するために使用する仕組みを検討する。

①は、最後に「こういう施策の方向性で」と決断するときの材料となる分析や解釈を導き出すためのマトリクス使用を予測している。特に現段階でのニーズマトリクスは、商品などを扱う小売業やスーパーマーケットには適しているが、他業種にした場合は、縦軸の並びなども含めていくつか試行する必要がある。

従って、引き続き様々な業種・業態や現場の顧客の分析を行う際に試行、検証する。

4.7 本章に関する報告

○矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹, 顧客の視点で場業務や目に見えない現場の工夫や意識, 本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビュー, 日本感性工学学会論文誌, Vol.10,No.2, pp239-247, 2011

○矢島彩子, 平春雄, 業務改革に向けた現場要求を把握するための技法～エスノーコグニティブインタビュー・分析～, ソフトウェアエンジニアリング最前線, pp33-38, 2010

4.8 第4章の参考文献

[1]矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹, 顧客の視点で場業務や目に見えない現場の工夫や意識, 本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビュー, 日本感性工学学会論文誌, Vol.10,No.2, pp239-247, 2011

[2]石垣一司, 指田直毅, 矢島彩子, 業務把握インタビュー手法ー業務の実態をワーカ視点で見える化し, 課題を抽出するー, Fujitsu Journal, Vol.58,No.3, pp158-193, 2007

[3]矢島彩子, 平春雄, 業務改革に向けた現場要求を把握するための技法～エスノーコグニティブインタビュー・分析～, ソフトウェアエンジニアリング最前線, pp33-38,2010

[4] Ayako Yajima, Haruo Hira, Toshiki Yamaoka, Application of Ethno-Cognitive Interview and Analysis method for the smart communication design, Human Interface and the Management of Information(HIMI), Part III, pp649-657, Springer, 2013

[5]指田直毅, 矢島彩子, 小幡明彦, 杉本喜久, 永田啓, 診療科外来における患者受付業務の分析とその支援機能の検討, 医療情報学, Vol.24,No.1, pp117-124, 2004

[6]矢島彩子, “IT 業界におけるフィールドワークによる視覚化の試み”, 計測と制御, 第48巻, 第5号, pp411-416, 2009.

[7]Martijn van Welie, Gerrit C. van der Veer, Anton Eliens, An Ontology for Task World Models, Design, Specification, and Verification of Interactive Systems, DSV-IS, pp50-57, 1998

[8] Kazushi Ishigaki, Naoki Sashida, Ayako Yajima, Ethno-Cognitive Interview for Understanding and Visualizing Realities of Customer's Business from Workers' Viewpoints, Fujitsu Science Technology Journal, Vol.43(4), pp390-397, 2007

[9] Ayako Yajima, Yuji Shiino, Toshiki Yamaoka, Understanding the Business Realities: An Interview Technique Which Can Visualize the Job Problems, Human Centered Design, Lecture Notes in Computer Science, Volume 6776, pp 449-457, Springer, 2011.

第5章 試行事例：提案手法の検証及び手法の研修カリキュラム構築

本章では、今まで述べた新規開発手法であるエスノーコグニティブなインタビューの手法を用いた試行事例について説明する。試行事例は、(1) 小売業での従業員の顧客に対する想いや目的の表出(手法の基礎的使用)、(2) ユーザ側の SE、営業と IT ベンダー社員とのギャップによる現状の可視化(手法の応用的使用)の2種類を説明する。また、これら開発した手法の普及については、(3) 企業における研修での適用例を説明する。

5.1. 事例1：A社プロジェクトにおけるケーススタディの実施

5.1.1. 目的

次世代ショッピングにおける顧客への情報提供の在り方を考えるため、従業員の視点での情報発信への想いを具体的に聞くインタビューを実施した。従業員自身が持っている顧客満足度と売上貢献につながる考えや行動など、各従業員自身が行っている工夫や無意識に行っている暗黙知的な要素も含めて、業務に対する意識を明確にすることを目的とした。そこから、店舗としての情報発信の形を見ることから顧客に対する思いや考えをもとに、店舗らしさの提言を行う。

5.1.2. 方法

(1) インタビュー範囲

本事例は、小売業 A 社本部、店舗__部門従業員 14 名に対して、1 名あたり 1.5 時間のインタビューを実施した。インタビュー手法は、開発したエスノーコグニティブインタビューを用いた。また、従業員のインタビューは 2 フェーズから成り、本部を先に実施し(一次インタビュー)、続いて店舗の従業員に対して 1 人ずつ実施した。

(2) フェーズごとの概要

1) 一次インタビュー

一次インタビューは、主に IT ベンダー側が顧客の業績や体制風土について学ぶことを主目的としたインタビューを行った。インタビューの対象者は、本部に拠点がある商品統括部、お客様企画部などの従業員 6 名である。具体的には、お店を運営するための業務や体制、役割、流れなど全体像を聞いた。

2) 二次インタビュー

二次インタビューは、具体的に現場である店舗の従業員が消費者、購入者である顧客と向き合っている中で、自身が行っている詳細の作業手順や具体的な顧客とのやりとり、内容を聞くことを主目的としたインタビューを行った。インタビューの対象者は、今回顧客側から設定された 1 店舗の中のチーフバイヤーを含む、店舗従業員 8 名である。具体的には、店舗におけるサービスの内容、各業務の作業手順と作業量、顧客に対して、商品に対して、本部に対して現場として意識していることを聞いた。

(3) 所要時間と場所

一次インタビュー，二次インタビューともに，1対1インタビュー形式で行い，1名あたり1.5時間～2時間実施した。場所は一次インタビュー，二次インタビューともに，インタビュー対象者が通常業務を行っている場所のそばで実施し，本社であれば会議スペースなど，店舗であれば従業員控室の隅もしくは打ち合わせをするスペースや食堂替わりにしている部屋などで行った。

(4) 調査設計

1) インタビューの構成

開発したインタビュー手法を用いる。インタビュー時に使用した質問ワークシートは，一次，二次インタビューともに，4.2.4項で説明したインタビュー対象者によって適切なシートの組み合わせを行い，インタビュー準備を行った。具体的には，顧客の業務中に関連する人達とインタビューの主旨や留意点など事前に説明していたことの確認を行った後，時間軸のシートを用いてプロフィールや今までの経歴を聞く。その後，1日，週間単位での業務の流れなどを聞く **Descriptive** シート，本部と店舗を意識するため，本部と店舗間，店舗での役割間，店舗と問屋や卸，市場，漁港の人たちとのやり取りなどを聞きだし，人間関係とやりとりの方向性を見極めるために人間関係の視点のシートである **Organization** シートの1種類を用いてインタビューを行った。さらに，店舗の従業員には，自分の持ち場のレイアウトとその動線について空間軸の視点のシートである **Layout** シートを用いてインタビューを行った。

2) 分析の構成

分析は，a)インタビューの内容のテキスト化を行い，全体整理マトリクス表を用いた内容の整理・解釈と構造化，b)問題整理マトリクス表を用いた内容分析，c)ニーズ整理マトリクス表を用いた内容分析，d)出てきた課題解決にむけて，施策を実行するための手段展開，の4工程を実施し，具体的な課題解決案や施策につながる内容を可視化した。

a)インタビューの内容のテキスト化を行い，全体整理マトリクス表を用いた内容の整理・解釈と構造化

ICレコーダー等を用いてインタビュー内容を録音した場合は，できるだけ実際に語られたまま，インタビュー・ログとしてテキスト化する。また，インタビュー・ログには，電子的にテキスト化するタイミングで，インタビュー中にとったメモの内容も入れこむ。テキスト化する際にも，語尾をつかんで意味を考えながらテキスト化する。テキスト化したものは，インタビュー獲得情報チェックリストを使って，例えばインタビュー対象者が担当者の時，「部長はこういう目的のためにこういうが，我々担当からすれば・・・」という内容の発言内容があった場合は，自分の役割から視点を変更して語っている部分なので，横軸は現在，縦軸は背景や理由などの欄に当てはめて，その他の内容と照らし合わせながら文脈を理解する。

内容を理解した上で，全体整理マトリクスへ内容をマッピングする。

実際に語られた内容（テキスト）とその語りの前後で気づいたことや背景としてとらえておくべきなどを付箋に別に記載し、付記する。

b)問題整理マトリクス表を用いた内容分析,

全体マトリクス表の横軸の過去から現在に位置づけられた内容で、さらに縦軸の理由や原因、評価や問題提起等の欄にマッピングされた内容は、続く問題整理マトリクス表を用いてさらに分析する。

c)ニーズ整理マトリクス表を用いた内容分析

全体整理マトリクス表で横軸の現在から未来へ位置づけられた内容で、さらに縦軸の感情や制約に対する工夫、期待、意思などの欄にマッピングされた内容は続く問題整理マトリクス表を用いてさらに分析する。

d)出てきた課題解決にむけて、施策を実行するための手段展開

これら 3 つのマトリクス表を使って語りの内容を構造的に捉えた後、語られた内容を解決または実行するために必要な内容の候補を出した後、優先度と重要度などで 4 象限を作り、内容を整理し、実際の施策実行に向けた手段として展開できるものをピックアップし、展開まで行う。

5.1.3. 結果

(1) 本手法を用いた A 社のお店らしさ、従業員の意識や課題の可視化とその解決策

1) 全体整理マトリクスからのまとめ

はじめに、インタビュー・ログを読み込み、従業員が考えるお店の現状と特徴について、会話の内容が、以下の 8 点に分類された。

- a)顧客との約束事は必ず守る。チラシに載せた商品が店にあること、これも約束。
- b)御用聞きのおつきあいで、顧客の“顔が見えること”
- c)商品のこだわり。価格ではない商品の追及
- d)おいしさだけではない、食の楽しさの提案と店舗を回ることの楽しさ
- e)従業員自身のモチベーションの高さ
- f)顧客の声の吸い上げは必須
- g)サービスのための従業員の工夫
- h)風通しのよい社風

8 つに分類された内容は、カテゴリと呼ばれる特徴ごとに分類され、それらのカテゴリごとに、全体整理マトリクスへマッピングを行った。その結果、語られた内容は、顧客に対する姿勢や店におく商品に対する想いが多く、それらが中心となっている特徴やお店らしさについての本質が語られていることがわかった (図 5-1)。また、抽出された会話のカテゴリが、分類された内容をまたがるもの等もあり、それは読んだ分析者の主観も入りこむ可能性がある。そこで、開発した、全体整理マトリクス表で、さらに、各分類された内容のカテゴリの詳細をマッピングして、カテゴリライズされた内容の背景等分析者の意識合わ

せを行った。その結果、現状、自分がいつもやっていることや今も継続してやっていることなど、現在の業務と、それを行う理由や実施にあたって感じていること、今後どうしていきたいか、という期待が語られていた。

従業員が考える店の現状と特徴	
従業員の思い	(a) 顧客との約束事は必ず守る
	(b) 御用聞きのおつきあいので顧客の顔が見えること
	(c) 商品のこだわり・価格ではない商品の追及
	(d) おいしさだけでは食の楽しさの提案と店舗を回る楽しさ
	(e) 従業員自身のモチベーションの高さ
	(f) 顧客の声の吸い上げは必須
	(g) サービスのための従業員の工夫
	(h) 風通しのよい社風
カテゴリ数	(5)
	(10)
	(11)
	(9)
	(18)
	(10)
	(15)
	(4)

図 5-1 従業員が考える店の現状と特徴と導出された数

具体的な内容は、以下のとおりである。各お店らしさや特徴に関する分類の中で、抽出されたカテゴリの項目と内容を説明する。

a)顧客との約束ごとは必ず守る

抽出された会話カテゴリの数は、5カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__開店5分間は入り口に立って、お客様を迎えるチラシ掲載商品は、少なくとも1つは並べる。(お客様はチラシの中の商品を買いに来ってくれる、とい意識)

カテゴリ②__チラシ告知はお客様との約束事であるという意識。チラシにない良品が出たらフェイスで調整する。

(この店のチラシは1週間前に決定。量販店では1, 2ヶ月前が当たり前)

カテゴリ③__グラフ化による周知徹底により欠品率が大幅改善した。⇒「品切れなし」は、あって当たりのサービス/お客様の期待を裏切らないということ。

カテゴリ④__売り場チェックの三要素がお客様への配慮

商品が出ているか? (前出し&欠品回避) / POPが付いているか? / 価格間

違いはないか？が必須

カテゴリ⑤__レジでカゴに商品を入れる時の配慮する点。お客さんの反応を読みながらカゴに入れる。

b)御用聞きのおつきあいで、顧客の“顔が見えること”

抽出された会話カテゴリの数は、10 カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__商品に関するこだわり。お客様から問い合わせがあったものは、すぐ探して、店からすぐ導入する

カテゴリ②__お客様と一番接点がある売り場の人が入りに参加する

カテゴリ③__店ごとに特徴を出してもいいのではないかと。お客さまがこれ入れてといったら、本当はノーという返事はしたくない。

カテゴリ④__対面コーナーで、お客様に声をかけながら、希望通り（おなか出す、3枚におろす、刺身にする、豚のヒレをカツ用にして提供する、キャベツを四分の一で売るなど）の形にして提供する。

カテゴリ⑤__食材に興味をもってもらいながら、新鮮でおいしいものを提供することが大前提。

カテゴリ⑥__少数お客様の要望に出来るだけ対応してあげたい

カテゴリ⑦__お客様の反応。お客様とのつながりを思って、こんにちはと声をかけて、お客様と話す。いらっしゃいませは最初には言わない。

カテゴリ⑧__量販店では出来ない「お客様の話を聞いてあげる」のが一番のポイント。お客様の持つ多彩なレシピ情報を、他お客様へも還元（ロコミ的に共有）してあげたい。

カテゴリ⑨__お客様に声をかけるタイミング。レジ側の作業との兼ね合い。

カテゴリ⑩__積極的に話しかけるようにしている。そのためにきっかけを見つける。小さい子供連れは話しかけ易い、レジで数回対応したら話しかけるチャンス、トラブル、御迷惑などもきっかけになる。

c)商品のこだわり。価格ではない商品の追及

抽出された会話カテゴリの数は、11 カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__こだわり商品やフェア商品等そのときにしか入らない商品を後日になっていれてほしいというお客様がおられるということは、意識の高いお客様が多いということ。

カテゴリ②__高級な食材でも、購入する人が多いので、商品に対する目は厳しいお客様が多い。（今後）増えてくるのではないかとと思う。

カテゴリ③__商品価格は、品揃えを見てもわかるように、よそにあまりないもの（NB商品以外）など、値ごろ感をどちらかという大切にしている。価格が安いと

いうところではなく.

カテゴリ④__価格だけじゃない. 少々高くても, こだわり(無添加とか, 健康志向, 今の時代にあったもの)を持った商品を入れようという意識が重要.

カテゴリ⑤__法律で決められた産地表示もあるが, それ以上に例えば, 旬によっては対馬のサバより濟州島のサバがおいしいとか(でも表示は〇〇産まで). そういうこともお客様に伝えたい.

カテゴリ⑥__全国の同じ食材(例えば牡蠣など)を, 対面でアピール. 野菜など陳列しながら説明する.

カテゴリ⑦__新商品導入時には, 積極的に「試食」=新たな”味”も重要.

カテゴリ⑧__バイヤーさんには汗をかいて商品を集めていただきたい. そのための教育, 商品を見て食べて, 自分で確かめることを徹底する.

カテゴリ⑨__店らしさを追求するためには, お客様に提供する商品を, まずは自分たち店舗の人間も探すんだ, という心が必要(バイヤー任せではいけない).

カテゴリ⑩__問屋大手に依存しない, 独自の仕入れルートとの付き合い, そのためのシステム設計が必要(本部).

カテゴリ⑪__本当は”攻め”の商品集めをしたい(現状は, 7:3で問屋からの受身状態が多い)(本部).

d)おいしさだけではない, 食の楽しさの提案とお店を回ることの楽しさ

抽出された会話カテゴリの数は, 9カテゴリである.

内容は以下のとおりである.

カテゴリ①__お店を一周してもらうため, フェアの商品はお店全体に商品を散らばせる.

カテゴリ②__自部門だけではなく, 他部門も含めて店全体で売り上げや, 楽しさをもりあげていけばいい.

カテゴリ③__メニューの提案. 生鮮品はグロサリーなどと一緒に活かして, お店全体として売り上げを伸ばす.

カテゴリ④__チラシにストーリー性(地域性・メニュー提案・めずらしさ)を持たせる. チラシが入り口となり店舗に入るとそのストーリーが広がっていくというイメージ.

カテゴリ⑤__大手スーパーがやらないような商品の積み方(カゴをつかったり, 棚を2~3本抜いてみたりなど)をして, 商品から想像する楽しさを提供する.

カテゴリ⑥__物の販売だけではなく, 物から食卓がイメージできること, 暮らしがイメージできるなど, 楽しさがどんどん広がるように機関誌をつくる.

カテゴリ⑦__例えば鍋特集など, 料理の特集の場合の提案はすべて自分の店舗にある商品を使って提案. ただありきたりではなく, オイルフォンデュやバーニャカウダ, 鴨鍋, ブイヤベースなど積極的に提案.

カテゴリ⑧__取引先から食材を使ってメニューを提案され, 本部に売り込みをされるこ

ともあるが、きちんと「うちの店はこれを提案していいか」という議論がなされずに安易に出てしまうことは改めなければならない。

カテゴリ⑨__目新しい食材情報（外国の伝統食材など）を積極的に発信する。

（一足早いトレンドをお客様へ届ける）

e)従業員自身のモチベーションの高さ

抽出された会話カテゴリの数は、18 カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__朝みんな集って、本日の内容を話し、チラシとPOP等の値段のチェックをする。

カテゴリ②__実際に立つ位置を例にしてお客さま対応の練習をさせる。

カテゴリ③__クレームの有ったお客様に謝り、後で対応した人にその対応を実際にやらせてみる。

カテゴリ④__開店直前にレジの女性が相互に挨拶のでき具合を確認しあう。

カテゴリ⑤__火元点検簿と売変リストを一緒にして、各部門にもっていく（⇒実は、火元点検簿は配布だけしておけばいいものなのだが、そういうのを持っていくときに、各部門の人たちとコミュニケーションをとるといっている）。

カテゴリ⑥__店舗でも本部でも相談できる人がいる/教えて頂ける人がいる。

カテゴリ⑦__現場チーフら（4店舗）とのコミュニケーションを大事にするため、そこは商談を入れない。

カテゴリ⑧__全従業員におなじ商品(ボジョレーヌーボ)の知識を紙でくばる。

今までやらなかった事もためしてみる

カテゴリ⑨__マネキンさんから他店情報を収集する。マネキンさんへの対応指示も、「売れなくてもどんどん試食を/いつものお客様と違うという意識（言葉使いの配慮）」。

カテゴリ⑩__自分の目で見極めるために各店の責任者の方に、仕入れにってもらおう。プロ意識を鍛える。

カテゴリ⑪__頭の中だけでなく産地ま出向ってもらおうなどして（商品背景など）深みを出す。

カテゴリ⑫__ハロウィンイベントにあたり、ハロウィンとは何かをお客様に正確に伝えるため、近くのインターナショナルスクールへ勉強に行く姿勢。

カテゴリ⑬__店舗で出てくる意見や働いている人たちの意見を尊重し、できるだけ多く上（本部）へあげるよう、橋渡しをする。

カテゴリ⑭__朝の朝礼時に、伝達事項+自分で考えたことを他従業員にも伝える（例えば、センター入試の季節なので、受験勉強用の夜食メニューの提案をしなさいなど、季節や天候などを中心に他部門にも思いを伝える）。

カテゴリ⑮__お客様の目線から意見を出している。

カテゴリ⑯__お客様を良く見るようにする。行動や視線の先を見る。

カテゴリ⑰__お客様の声から気づきを店舗側に伝える意識は、全員にある。

カテゴリ⑱__欠品への意識の促しは、店舗だけでとどめてはいけない。

f)お客様の声の吸い上げは必須

抽出された会話カテゴリの数は、10 カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__お客さんの声をお客さん自身が書くだけでなく、レジの人も書いて、店長が答えを書く。

カテゴリ②__お客様の苦情には迅速に対応する。

カテゴリ③__4店舗分まとめて、顧客の声は社内の掲示板ページに情報を掲載し、全員が見られるようにしている。現在パートやバイトには印刷したものを事務所の掲示板に貼って見られるようにしている。

カテゴリ④__お客さんの意見は、適切な部門に（内容が反映・合致していると思われる部門に）まわす。

カテゴリ⑤__お客様の意見はその場ですぐに解決するのが難しいが、同じことが起こったり、同じ人から何度も言われないようにするために、お客様の声を吸い上げることをしている。

カテゴリ⑥__お客様の声を担当部門に投げても、本部のお客様の窓口としてはその案件に対して関わり続けていくことが重要。

カテゴリ⑦__パートさんからの意見を参考にする。

カテゴリ⑧__会員様の購買履歴をもとに、お客様の店舗に対する反応を調べる。しかし、まだまだお客様分析やマーケティング分析が足りない。

カテゴリ⑨__お客様の分析をすることでフェアなどの企画評価を行いたい。

例えば、フェアの目玉商品と一緒に買われたものなどの分析など。

カテゴリ⑩__「売り上げがよくてもお客様の反応が悪い」などきちんと分析したい。

g)サービスのための従業員の工夫

抽出された会話カテゴリの数は、15 カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__早めにその季節に合った商品の展開タイミングを先輩バイヤーから聞く。

カテゴリ②__売り場チェックはボリューム感のある生鮮コーナーから回る。お客様から見て”空き”があると目立つため。理想は、開店時100%空きなし状態。

カテゴリ③__中間ごとに部門の売り上げをチェックするが、もうけているね、というときは、ある部分の価格を落として、お客様に還元しようというために、売りあげ目標を見直す。

カテゴリ④__お客様のために本当にできているのかを常にチェックしている。お客様あ

ってのお店。喜んで買い物していただいて、最終的には気持ちよくお金を払って頂けているかまで気にかける。「買ってよかったね」という想いととも商品を持ち帰ってほしい。

カテゴリ⑤__商品を並べる際に、エンドに1アイテムで作る。商品によっては、1アイテムで売れるものと売れないものがあるので、そういう特徴を生かした商品の並べ方をする。

カテゴリ⑥__ボジョレーヌーボを盛り上げるために、プレートにハム、チーズ、パンを置いて、味わっていただくような試食を用意する。

カテゴリ⑦__値引き忘れをなくすために、件数集計し、再発防止に努める。

カテゴリ⑧__商品の展開場所、露出度、陳列技術、目を引く演出が、” 買いたい” 度 UP につながる。

カテゴリ⑨__バイヤーがバイイングしながら、仕入れ後の作業の軽減を考える（バイヤーさんの経験によるノウハウを活かして）。

カテゴリ⑩__店舗スタッフには、少しでも遅い時間帯まで居て欲しいので、出きるだけ遅く来てもらうように配慮している（その分、朝のレジ立上げ作業などを店長自ら行う）。

カテゴリ⑪__閉店前に、売れて無くなった商品の理由付け（作ってない／出し控え／数が少なかった等）を把握するため売り場巡回する。

カテゴリ⑫__従業員様間での連絡事項を徹底する。サービスカウンターを中心に、直接の声を大事にする。

カテゴリ⑬__レジ販売と他部門と連携して作業を行う。

カテゴリ⑭__従業員様間での連絡で、店内呼び出しをどうするか悩む。

カテゴリ⑮__コスト削減のための最小限カスタマイズ（どうしても必要な機能を洗い出し、絞り込む）。

h)風通しのよい社風

抽出された会話カテゴリの数は、4カテゴリである。

内容は以下のとおりである。

カテゴリ①__システム部と商品部のシステム開発会議など、部門を超えたインフォーマルな意見交換を行いたい。

カテゴリ②__各店舗独自の仕入れ品があってもいいのではないかと本部のマネージャーに掛け合う。

カテゴリ③__売り場の大きな部分は本部、細かいところは店舗に任せる。

カテゴリ④__パートさんの意見、内部的な意見をまとめて店長に報告する。

2) 問題整理マトリクス表を用いた分析

全体整理マトリクス表で時系列と内容で構造的に理解された内容のうち、問題系と分類された内容について、さらに詳細の解釈と分析を行う。使用した問題整理マトリクス表は、縦軸にステークホルダーとして、本部、店舗の2カテゴリに大きく分けた。さらに、本部側は、商品統括、営業企画、各バイヤー、総務の4役割を設定した。店舗側は、店長・副店長、チーフ社員、パート、アルバイト、鮮魚、精肉、野菜などの担当者及びリーダーの5役割を設定した。横軸は、主に本部側にウェイトがある市場動向調査、商品、店舗戦略、仕上げ（方針）、販売、マネジメント部門を設定した。

その結果、本部側の役割の人たちからは、「市場動向調査ができていない」という主旨の語りが見られたが、店舗側の役割の人たちからは市場動向調査プロセスのところでは意見がなかった。しかし、商品、店舗戦略プロセスに分類された語りの中には、「差別化できる商品ではあるが、売れ筋にはなりえない」となど本部が問題にしていることと、「各店舗の特徴から商品を置くものは、売れ筋でなければならないことはない」と店舗が問題にしていることや、本部側では商品管理のシステム分析が弱いだけではなく、店舗側も商品管理の仕組みが不十分で手計算で補っているという語りが見られた。その一方で、店舗側では、「他社にない商品で差別化を図るが、売れるのに時間がかかる。時には損をし続けることもある。」という店舗の特徴として、特徴ある商品を置くことが店の良さと認識しながらも、現場が売る工夫を一生懸命行っているが、成果がでないという声が多かった。

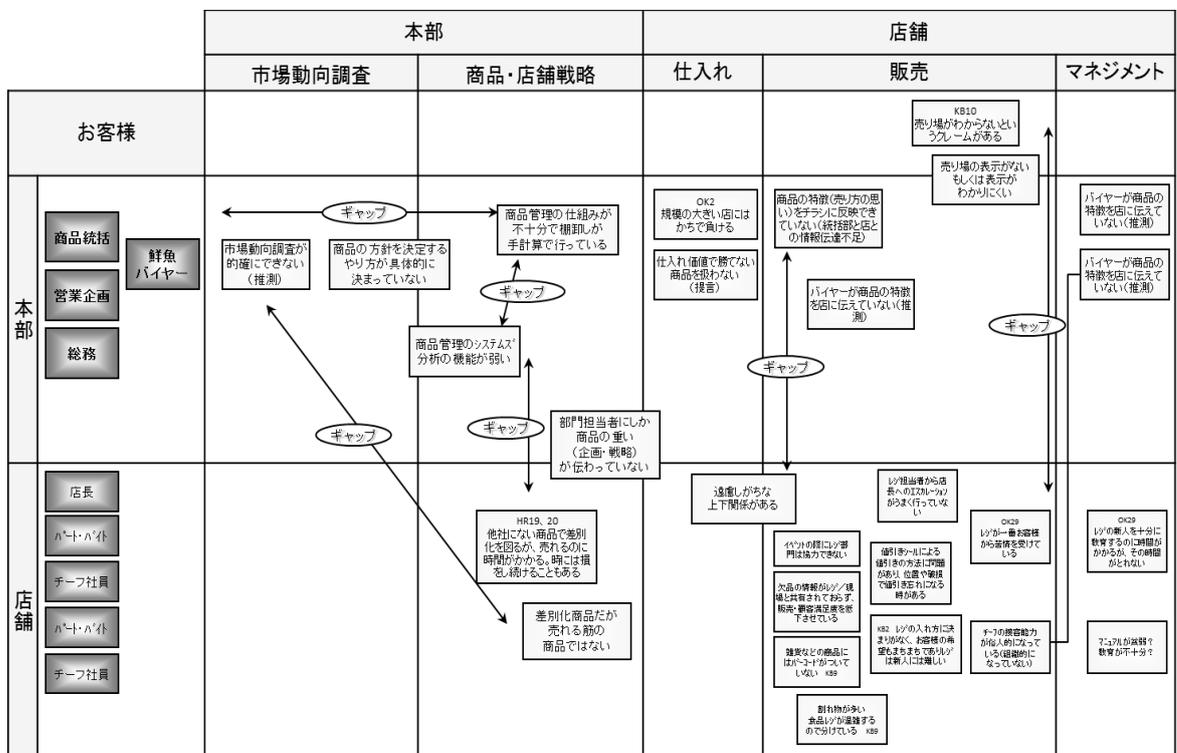


図 5-2. 問題整理マトリクス表のマッピング例

3) ニーズ整理マトリクス表を用いた結果

全体整理マトリクス表で、横軸（時間軸）で現在から未来、縦軸（内容軸）で、期待、強い想い、個別の背景や感情などにマッピングされた内容を、ニーズマトリクス表へ分類した。その結果、全社レベル、本部レベルでの課題解決に関するニーズは、店舗運営効率化や品揃え、欠品などにマッピングされる語りが多かった。これらは、他部門の情報でも関係ないと思わず、自分の立場の部門で活かす、他部門とも連携をとって運営をしていくべきだ、という本部、店舗の共通事項として捉えることができた。

一方、現場からの店舗運営効率の観点では、「パートの何気ない一言や声は、お客様の声として上へあげていくことが一番改善への近道」であることや、「はじめにパートにはサービスの観点での教育を行い、それからレジの機器の扱い方や、駐車券発行、検品などの作業を教える」など、パートやアルバイトを店舗に来る顧客の一部としての視点で発言や意見を考えていることで、顧客と接する際のサービスなどに還元する発言が多くみられた。

また、この表からも見られる通り、本部も現場も、品揃えや品質については、積極的に他部門との間や本部と現場との間で連携をとる行動とその重要性や商品に関する特徴と店舗へ「なぜこの商品を置くのかという理由や背景」の発言が多くみられた。これらが、会社の従業員自身が、会社としてのポリシーや店舗としての目指すべき姿を描いていく種になる。

経営価値要素 視点	P ↗ (店舗運営効率)	Q ↘ (安全、鮮度、健康、無添加)	C ↘ (価格、コスト)	D ↘ (品揃え、量、欠品)	S ↗ (接客、サービス向上)	CS ↗ (顧客満足)		
顧客レベル		UZ6 f2 うちの店は、他と違い「今一番良い食材にあったら」感じや喜ぶよう感じを提供している。	UZ6 f2	UZ6 f2	K870 f2 おしゃべりな商品を売って欲しい。どういったかで見たい(ウーペス、真心)	K883 f2 おしゃべりな商品に売って欲しい。どういったかで見たい(ウーペス、真心)	OK47 f5 一番良い食材、おしゃべりな商品に売って欲しい。	GOAL
全社レベル	OK34 f8 他部門との連携について 各部門の得意な業務(商品)を共有したい ・店長様と横のつながりが定着して同じ方向に進みたい。			OK32, 36 No4 他部門との連携について ・他部門と連携する仕組み(商品)があること(商品)	OK23, No4 他部門との連携について ・売れている部門に ・売れていること(商品)	OK40, 41 f1 お客様と接する時に ・一人ひとりの ・お話を大事にすること	目的・対策	
本部レベル				HR15 No2 本部では、必要に応じて ・お話を共有して欲しい。	HR11 f2 本部は、各 ・かかわり ・にすることで ・お話を共有して欲しい。	HR15 No2 品揃え、仕入		ニーズ
店舗レベル	情報共有 HR43 No2 店長様と横のつながりが定着して欲しい。	HR59 No2 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR39 f2 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR23 No3 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR23 f5 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR23 No3 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR39 No2 おしゃべりな商品に売って欲しい。	
従業員レベル	共有したい現場 HR35 f5 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR18 F2 おしゃべりな商品に売って欲しい。	OK11, 12, 13, 15 f2 おしゃべりな商品に売って欲しい。	UZ17 f5 おしゃべりな商品に売って欲しい。	現場での接客 HR37 おしゃべりな商品に売って欲しい。	HR37 おしゃべりな商品に売って欲しい。	OK11, 12, 13, 15 おしゃべりな商品に売って欲しい。	

図 5-3. ニーズ整理マトリクス表での分析例

(2) 施策につなげるテーマの選定

これら 3 つのマトリクスを通して分析した内容から、今後解決するためのテーマの選定と選定した候補の優先度や難易度で俯瞰しながら、取り組むべきテーマを絞り込む。ここからは分析者の中での合意形成を図ることが目的である。

1) テーマの候補を分類する

問題整理マトリクス表を用いた分析の結果と、ニーズ整理マトリクス表を用いた分析の結果を見ながら、具体的に「〇〇を行う」という文章にして、分析グループの中で合意をとりながらテーマ候補のカテゴリ分けを行った。顧客側が考えている 8 つのお店らしさ・特徴を解決・達成するためには、誰がどのような仕組みで作業を行い、分析者側である IT ベンダー側が情報として何を提案（施策の種として）していくかを決めた。テーマの候補として、全社教育ノウハウや商品戦略、責任分担と情報共有、店舗運営、お客様の声など 9 個のテーマに分けられた。それらをテーマとして取り組み施策とするには時間と工数がかかるため、重要度の高低と優先度の高低の 4 象限で優先度が高く、難易度も高い、という象限にマッピングされたものから、施策につなげるための具体的な行動レベルに落とし込んだ。

結果として選ばれたのは、

①本部と店舗の責任範囲を明確にし、情報共有を図る

②全社教育（レジなども含む）の体系化を進める

③商品戦略を本部・店舗ともに明文化する

④お客様の声を従業員が取り込み、日々の接客や自分たちの業務の中に取り入れることができる仕組みを作る

⑤商品管理ができる仕組み・ルール、システムを導入する

⑥店舗内の情報共有を行う（ミーティングルールやノウハウを伝授していく）

の 6 点である。これらは、4 象限のうち、重要度、優先度とも高い領域にマッピングされ、分析者、顧客双方で合意をとることができた。

2) 店舗のあるべき姿を提言する

上記の現状把握と結果から、メインのテーマとして、私たち調査者はお客様起点で現実の顧客のニーズに答えた商品戦略と管理を実施することや店舗らしさと本部の戦略の合意形成とコスト意識を合わせることを挙げ、具体的には、

①商品管理システムの導入

②商品戦略を“紙に書く”だけではなく全社で共有し行動へ移すレベルにする

③お客様の声をアナログでも反映する仕組みを作る

を目指すことを提言した。また、これらを行っていく上で、本部バイヤーと店舗商品バイヤーとの責任や作業範囲を明確にして、さらに情報共有を図る具体策を検討することで、お店らしさを保ちながら、売上の向上を目指すことを提言した。

(3) 手法の効果の検証

ここまで、開発したインタビューと分析の手法を用いて行った現状の業務把握とその内容の分析結果を説明した。そこで、これらの手法が実際のどのような内容を獲得しやすいのか、また分析では、このようなマトリクス表を使って段階を踏んで分析をすることでそのような利点があるのか、一部のデータを用いて検証を行った。

1) 検証方法

インタビュー部分においては、本手法を用いることで、どの内容が獲得しやすいか調べた。具体的には、上記インタビューの中で、商品企画に関する本部チーフバイヤー、店舗担当者の3名のインタビュー結果を用いた。これは、インタビュー時に使う質問ワークシートの使い方の順番が同じであったこと、各シートのインタビュー時間がほぼ一致していたため、用いることとした。

分析部分では、実際の上記のインタビュー内容を用いた分析手法の研修時にトライアルで実施した4名が、時間を記録したものをを用いた。

2) 検証結果

a) 聞き方の視点と収集した情報の関係

本検証では、主に聞き方の視点と収集できた情報の種類と量の関係から、手法の効果を検討した。今回の小売業の従業員側が考える顧客起点と会社の特徴についてインタビューし、その際に質問ワークシートの3つの視点を用いて6種のシートを使用した。各シートをほぼ15分ずつ使ってインタビューを行ったデータを用いている。

その結果、最も多く獲得できていた情報は、他の部署との連携やギャップ、作業を行う上での人と人との情報の伝達など、リレーションに関するものが全体の約60%を占めた。続いて、1日の定型／非定型の行動など“動き”や、作業の始まりから終わりまでの行動や、あるプロセスの始めから終わりまで、それをさらに引き継ぐなど自身の行動として完結するところまでの行動とそれを行う理由などについて、それぞれ10%ずつとなった。

また、過去の業務履歴から、過去の経験を今に活かしていること、逆に活かしきれず模索していることや過去の成功体験から得られた知見を現在の業務に活かしてうまくいったエピソードなど、人間関係に関する発言が多く見られ、続いて自分が行動をする際の順番や業務を効率よく行うための商品の棚出しや新商品の覚え方などの自分の工夫点などについての内容が獲得できることがわかった。

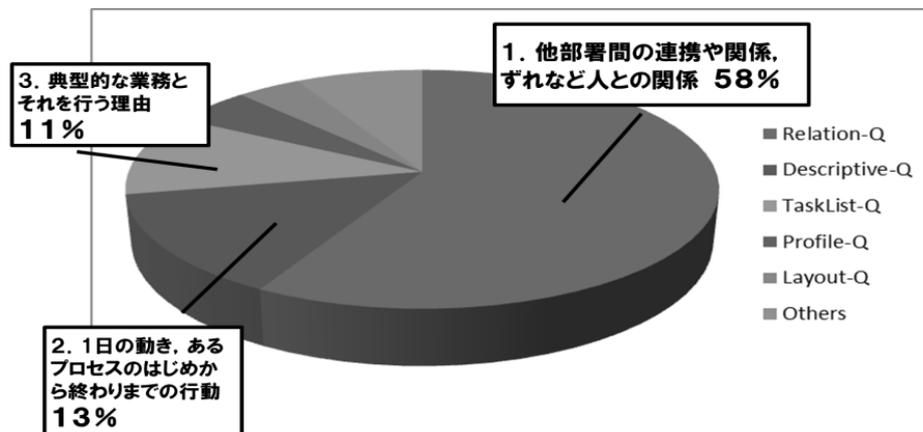


図 5-4. 聞き方の視点と収集した情報内容の関係

b) 分析時のマトリクスフレーム使用の有無による違い

実際にマトリクスを使って分析した場合と、使わずに分析した場合の作業時間を測定した。なお、マトリクスフレームを使用せず分析した方は 2 名分のみのデータを用いて、使用して分析した方は 4 名分のデータを用いた。また、実際にデータを取得した状況が異なることや企業で行う範囲での検証のためサンプル数も限定されており統計的な比較とはならないが、今後現場で実施したデータをもとに検証を行うための試行とする。

具体的には、定量的なものとして、読み込み、内容のカテゴリライズ、分類、施策やアイデアの項目でどれくらいの時間がかかったかをまとめた。また定性的なものとして、分析された内容についても比較した。その結果、インタビュー・ログの読み込みと内容のカテゴリライズのフェーズでは、マトリクスの有無が分析時間の短縮に何かしらの効果があると推定される。また、分析された内容は、マトリクスフレームワークの有無が、内容の深さや優先度のとらえ方に影響を及ぼすと思われる。

表 5-1. 作業時間について (定量的)

	マトリクスフレームなし	マトリクスフレームあり
読み込み	7 日	2 日
内容のカテゴリライズ	1 日	6 時間 (0.25 日)
分類	3 日	1.5 日
施策やアイデア	3 日	3 日

表 5-2. 分析された内容について (定性的)

	マトリクスフレームなし	マトリクスフレームあり
内容の抽出	点で出てくる (数重視)	面で捉える (内容の深さ追求)
優先度のとらえ方	箇条書き・個数で優先度を捉える	ギャップや連携など内容の関係性から課題・ニーズの強さや優先度を捉える

5.1.4. 考察

(1) 開発したインタビューと分析手法を用いた考察

開発したインタビュー手法を用いて分析した結果、従業員が働いている現状やその際の想いや意見、考えなどが多く聞き取ることができた。特に、社会科学や心理学の理論やそれらを埋め込んだツールを使うことで、

- ・人との関係や連携して行わなければならない行動、情報のやりとり
- ・相手が気付いていなかった考えやその人が“こうしたい”と思う気持ちや今後の行動に対するヒント

- ・誰がどのプロセスにおいて問題を抱えているのか、という位置付けと、語られた内容同志の関連（つながり）、ステークホルダーやプロセス間のギャップが得られることがわかった。

(2) マトリクス表を用いた分析の考察

開発したインタビュー手法を用いて獲得した内容を、マトリクス表を使った整理と分析を実施した。その結果、以下のことがわかった。

- ・全体整理マトリクス表：獲得した情報をマッピングすることで、過去→現在→未来と時系列に沿って内容を構造的に理解し、問題、ニーズ両方の観点からの課題を分析することができることがわかった。

- ・問題整理マトリクス表：誰が何に対して、どのプロセスに起因した問題が生じているのか、ステークホルダー間のずれやギャップを一覧できることがわかった。

- ・ニーズ整理マトリクス表：その“場”（BA・・・例えばその職場や部署、チームなど）の目的やどの階層での解決を行うかを顧客、ITベンダー双方で合意することで、すべての階層のニーズを満たすことが可能か、というニーズの優先度を捉えることができることがわかった

5.1.5. まとめ

本項では、小売業での従業員の顧客に対する想いや目的の表出（手法の基礎的使用）に開発したインタビューと分析手法を適用したケースを説明した。インタビューは属人的に行われることが多かったが、特に企業で行う場合はその傾向が強く、アウトプットにも影響する。よって、ある程度誰もがができるような形で理論を体系化し、ツールをそろえることで、属人的な差は解消できるのではないか、ということがわかった。また、ロジック的な思考だけではなく、心理学や文化人類学の理論などをベースにした聞き方を入れこむことで、現状どのように人が行動しているか、考えているかということを正確に聞き出すことができることがわかった。しかし、ここからシステムの要件につなげる場合は、現実とシステム用語への翻訳がまだ必要であるので、今後はこの“つなぎ”の部分についても研究を継続する。内容については、本部より現場の意識のほうが消費者目線に近く、自分たちの店のある場所での行事や来店者の属性を見て、商品の配置や提供を行うように工夫をしており、本部も商品企画部門など部門によって現場の画一化より特色を出すことを推奨しているところがあることもわかった。一方で、費用対効果の面で各現場や部門の共通項を見つけ、無駄を省く努力をするための施策を重要視する面も見られた。

5.2. 事例2：開発手法の応用—B社プロジェクトにおける顧客満足度の向上とギャップ分析

5.2項は2つめの事例で、開発したインタビュー手法と分析手法の応用として、B社プロジェクトにおける顧客満足度の向上とギャップ分析を行った。企業において、顧客満足度調査は、全社だけではなく、各部署、業種内で必要に応じて実施されている。筆者が勤務する企業においても同様だが、各部署や業種内で閉じている内容にこそ、真実や真因がある場合が多い。しかしながら共有されることが難しい。なお本項は、原著論文[1]を基に記載する。

5.2.1. 開発した手法をベースにしたCS調査の考え方

本手法をCS調査に適用するにあたり、以下の3点を軸とする。

- (1) インタビューにより、満足度の背景や詳細を深堀し、内容を理解する
- (2) CSにおけるギャップを構造的に整理することで、ギャップの可視化を行う
- (3) 顧客へ結果をフィードバックしながら、定期的なCSの関係性をモニタリングできるような仕組みを考える

(1)は、通常行われているCS調査では、満足度を左右する顧客と企業のずれの構造や本質まではわからない。顧客満足度で明らかにずれがあるならば組織対組織の期待や認識のずれである、と捉えて担当者の意見だけで判断するのはリスクがある。またアンケートでも、それぞれの満足度の低下もしくは影響につながると予測されるキーワードはたくさん抽出されるが、インタビューを併用して話を聞く方法を用いることで、評価の範囲や顧客なりの評点の意味を知ることができる。いずれにせよ、開発した手法を用いてCS調査を行うということであれば、企業側に苦言を呈する顧客側の意見も現実としてとらえ、分析し受容する必要がある。

(2)は、顧客側のパワーストラクチャを把握することがメインであり、顧客先でインタビューを実施した後に結果を分析し、顧客側の窓口としていつも自社の企業側と接している人達の背景を知ることである。この背景を知ることが、CSギャップを構造的に捉えることが可能となる。何のギャップがあるか、ということだけではなく、その時の具体的な事象がどうだったのか、その際どう感じていたのかを語りから抽出し、構造的に会話を見せながら整理することが重要である。

(3)は、顧客先に結果をフィードバックする機会を設けるのは非常に難しい。しかし、分析した結果から、必ず行うという提言を行うにあたり、「結果が予想通りである」という場合や、ある程度入り込める顧客であれば、結果に付随して、自社側である企業のマイナス点と顧客側にも「こうであってほしい」という期待部分を伝えた上で、双方に説得力のあるものとしなければならない[1]。

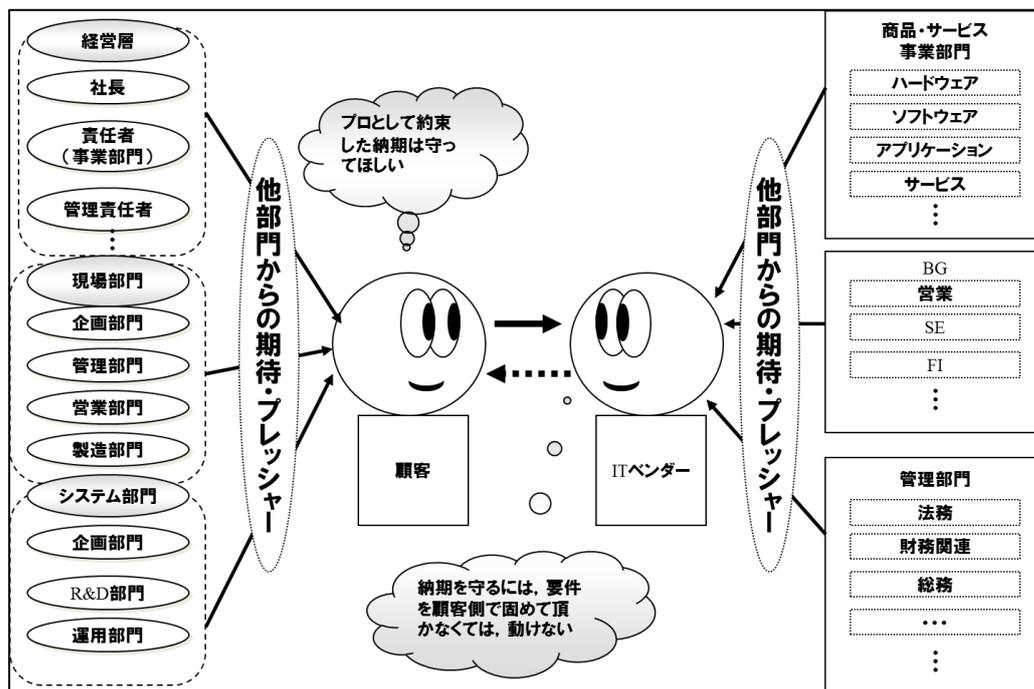


図 5.5. CS 調査のとらえ方

5.2.2. 目的

本事例では、2つの目的がある。

(1) ある部門から、顧客と企業との満足度に何かしらの差異があることは分かっているが、その詳細が何かということがわからないので、現状分析を行い、今後の顧客との関係性の構築に役立てる

(2) 今回開発した手法を用いて現状分析を試行することで、開発した手法がこれらの顧客満足度 (CS) や従業員満足度 (ES) に適用可能かどうか探る。

5.2.3. 調査方法

(1) 概要

今回は試行フェーズとして、企業側は、ITベンダーで、営業・SEの担当部長や課長、顧客側は、企業側と以前に仕事をしていたシステム部門の課長相当に対して、アンケートをベースにした構造化インタビューと今回開発したエスノーコグニティブなインタビュー手法を実施した。構造化インタビューは、事前にソフトウェア開発における調査項目[10]をベースに、「顧客のベンダー評価得点ベンダーは顧客をこう評価している、という顧客の予想」を評点として付けてもらった。ITベンダー側にも同様に「ベンダーの自己評価/顧客はこう評価しているというベンダーの予想」を評点として付けてもらった。各々付けた評点について、その評点に至ったエピソードや当時の人間関係、時間の経過に伴う考え方の変化、課題として抱えていた意見、考えに対する要望や期待について、開発したエスノーコグニティブなインタビュー手法で内容の深堀のインタビューを実施した[2]。

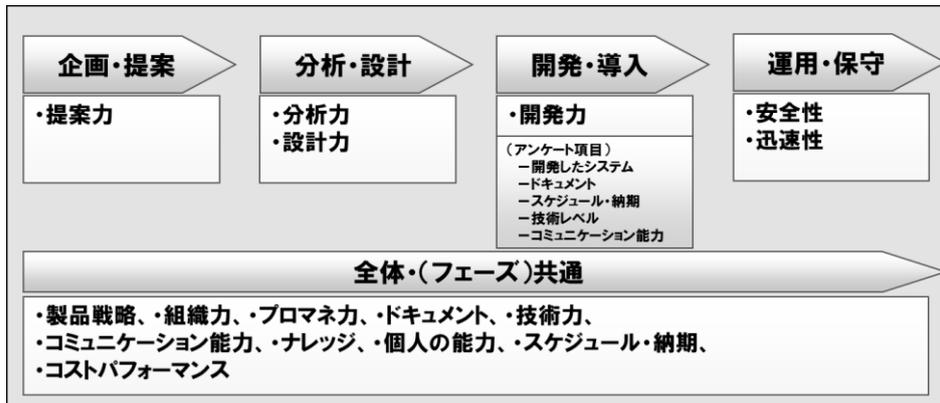


図 5-6. 事前アンケートと構造化インタビューのキーワード

(2) インタビュー対象者

IT ベンダー側：営業・SE のプロジェクト担当部長，課長 計 3 名

顧客側： システム部門の課長・部長相当の役職者 計 3 名

(3) インタビューの体制

IT ベンダー側，顧客側ともに，インタビューア，インタビュー対象者，オブザーバー，記録者

(4) インタビューでの情報のまとめ方

獲得した情報は，IT ベンダー側のインタビュー内容と，顧客側のインタビュー対象者から語られた内容やエピソードを突き合わせることで，なぜ意識がずれたのかをできるだけ可視化し，解釈をできるようにするため，以下のステップを決めて分析を実施した。

・ Step1：集計と整理：インタビュー内容を書起ししたテキスト（インタビュー・ログ）を語られた内容のまま分類整理する。

・ Step2：構造的な解釈・分析：事前に提出したアンケートに回答してもらった内容を改めて聞く構造化インタビューで得られた内容のキーワードをベースに，エスノーコグニティブインタビューの内容から CS ギャップのマッピングや，組織や精度の視点でのギャップを構造的に捉える。

・ Step3：提言：課題に対する考察や，CS 向上に向けた提言を表現し，共有する。

全体の流れ	手順・ポイント	対象・方法など
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 1) 社内調査の実施 <small>【社内での実態把握】</small> </div>	①調査計画の立案 ②調査対象範囲の決定 ③インタビュー内容の決定 ④社内インタビューの実施	【対象】 CS調査対象の顧客を担当している社内営業・SE 【方法】 CSアンケート(調査票)とインタビュー項目リスト、質問ワークシートを使ってインタビュー
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 2) お客様調査の実施 <small>【お客様から見た当社の実態把握】</small> </div>	①調査対象範囲の決定 ②お客様インタビューの実施 ③データ整理&CSギャップ分析	【対象】 顧客側の当社窓口+関連部署・当社への問題意識の高い方 【方法】 CSアンケート(調査票)とインタビュー項目リスト、質問ワークシートを使ってインタビュー各種分析ワークシートを活用し、CSギャップを抽出
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 3) お客様向け報告 <small>【共同デザインによる改善策検討】</small> </div>	①CSギャップの共通認識 ②CS調査報告書の作成 ③調査結果の報告	【対象】 顧客側の弊社窓口のor上位の部門責任者の方等 【方法】 CS調査報告書をベースに社内関係者と協議し、共通認識 改善活動の一環として継続的に実施

図 5-7. 調査の全体の流れ, 手順, 対象と方法などの一覧

5.2.4. 実施結果

実施結果は、3つのポイントで説明する。

- (1) 顧客からベンダーはどう評価されているのか
- (2) どこにどのような CS ギャップ (問題) があるのか
- (3) 何が CS ギャップの原因となったのか

- (1) 顧客からベンダーはどう評価されているのか

構造化インタビューにおいて、ソフトウェア開発調査項目をベースに作成した CS 評価項目の評点を集計し、図 5-8 のように各評点を満足度の 4 象限にマッピングすると、開発したシステム、技術レベル、コミュニケーションの能力について、IT ベンダーと顧客側に大きな齟齬があることがわかった。

開発したシステムでは、顧客は IT ベンダーに対して不満に思っているが、ベンダーは顧客がそれまでに不満に思っているとは思っていない、認識が甘いと指摘された。それに対して、IT ベンダーは同じ項目について、顧客は我々が行ったことに対して一定の評価をしている、我々も顧客の期待通りに行ったと評価している。これを見ただけでも明らかに顧客、IT ベンダー双方の評価に差があることがわかる。さらに顧客にそのを指摘されているにも関わらず、IT ベンダー側は気づいていない部分もある。

技術レベルについては、顧客の不満を IT ベンダーも自覚しているが、それに対して、IT

ベンダーの自覚度合が顧客側に伝わっていないという齟齬が見られた。

コミュニケーション能力については、顧客、IT ベンダーともに認識の差は見られなかったが、双方とも不満足という評価だった。

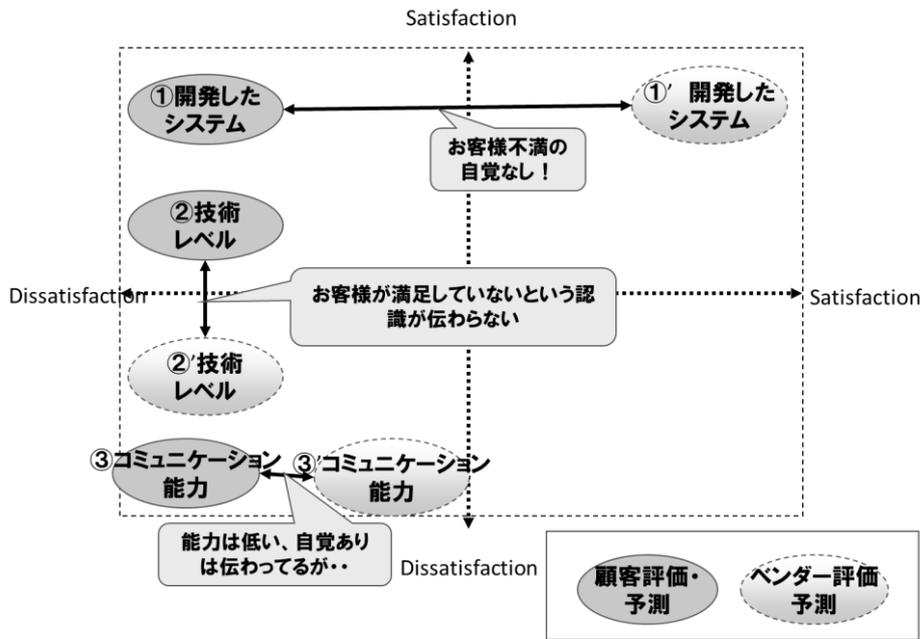


図 5-8. CS ギャップマトリクス分析

(2) どこにどのような CS ギャップ (問題) があるのか

ソフトウェア開発調査項目の評点を把握しながら、ソフトウェア開発のプロセス（企画・提案／分析・設計／開発・導入／運用・保守／プロセス全般・共通）の中で、エスノーコグニティブなインタビューを行った。その内容を整理し、何について CS ギャップにかかる発言があったか、ということ整理した。その結果、提案力、開発力、組織力、プロマネ力、コミュニケーション力に関して、CS 向上に影響を及ぼす問題意識が語られた。

①提案力：顧客は、IT ベンダーは業種の新技术や手法、動向など知っているのに、紹介をしてくれない、問題解決のシナリオを積極的に提案してこないなど、顧客が IT ベンダーの消極的な開発態度に不満や“はがゆさ”を多く指摘した。

②開発力：システムの信頼性やユーザビリティ、メンテナンスビリティなどを考慮した開発の顧客の期待に応じることに消極的と指摘された。

③組織力：契約内容に関する認識の甘さや顧客のベンダーに対する期待した役割とベンダーが考える役割との認識のずれが見られた。

④プロマネ力やコミュニケーション力：個人個人は優秀だが、他の IT ベンダーと比べると姿勢が異なる。他社は死にもの狂いでやるところがあるが、そういうところは見られない、専門家やいるものの顧客事情を本気で理解していない、知らないメンバーばかり連れてこられて、会議後はいつも後ろ向きな発言ばかりで暗い、という指摘を受けた。

IT ベンダー側も受託範囲を守って仕事をしているため、本来なら契約違反ではないが、もう少し積極的に入り込みたいと考えているにも関わらず、自社内の規則や顧客要求の高さと自分たちとの業務範囲との認識のずれ、納期の遅延防止など様々なプレッシャーから、“守り”に入らざるをえないことを自ら指摘した[1].

(3) 何が CS ギャップの原因となったのか

顧客からの評価の傾向、CS ギャップの生じる範囲と内容などを踏まえて、何が CS ギャップの原因になったのかをインタビュー・ログから見ていくと、3つの原因があった。具体的には、a)他社ベンダーとの比較によるギャップ、b)特定の経験（過去のエピソード）に対するこだわりのズレによるギャップ、c)役割や範囲に関する、組織・制度などの制約から来る認識の違いの3つである。

a)他社ベンダーとの比較によるギャップ

顧客システム部門のチームリーダーのベンダーに対する期待や評価は、他社ベンダーとの比較やそこから想定される一般ベンダーとのイメージの相違に起因した内容が語られた。IT ベンダー側も、「顧客には他社の小回りが聞くベンダーと比較されることが多い」と認識済みだが、比較される他社との特性の違い（中堅もしくは大規模、外資系など）による差異であるため、要求精度が高く、現場レベルの対応は難しいため、認識するにとどまっている。

b)特定の経験（過去のエピソード）に対するこだわりのズレによるギャップ

顧客の満足度の低下の理由は、現在の案件に起因しているとは限らず、過去顧客が直接かかわった個人の影響を長い間受けている、つまり過去のエピソードに起因する齟齬であると思われる。また、評価を受ける項目もプロマネ力からシステム運用、技術レベルにまで複数にわたっているにも関わらず、IT ベンダー側は顧客の過去のこだわりを認識できない。IT ベンダー側でも、現在の人たちには知りえないところで、満足度をさげられているということが理解できる。

c)役割や範囲に関する、組織・制度などの制約からの認識の違い

この違いは、顧客と IT ベンダーのギャップの原因として双方の文化が異なる中で、お互いの組織や制度における制約から来る認識の相違であることがわかった。顧客にとって、情報システム構築は、自社の経営に資するための手段であるが、IT ベンダーにとっては、ビジネスそのものである。従ってプロジェクトの考え方やシステムの工程、その中におけるパートナーシップの構築、IT ベンダーとしての様々な役割についての考え方にズレが最初から存在するといえる。このズレがそのまま CS 評価のズレとなり、案件を進める中で顧客が IT ベンダーに対して違和感を持つということがわかった。

5.2.5. 考察 CS ギャップを解消するための CS 課題は何か

5.2.4 では、顧客からの評価、CS ギャップの課題箇所とその理由、CS ギャップの真因について、開発した手法の理論や考え方の要素を入れて行った分析結果を説明した。

その結果、

a)他社ベンダーとの比較によるギャップ

b)特定の経験（過去のエピソード）に対するこだわりのズレによるギャップ

c)役割や範囲に関する組織、制度などの制約から来る認識の違い

がわかった。これらの分析結果を構造的に捉えると、c)の役割や範囲に関する組織、制度などの制約から来る認識の違いというものが根底に存在し、a)の他社ベンダーとの比較によるギャップや、2)の特定の経験（エピソード）に対するこだわりのズレによるギャップが生み出されていることがわかった。

顧客の意識と IT ベンダーの意識の両方を見える形にして直接比較を行うと IT ベンダーの責任範囲を超えたところで、すでに顧客の評価が落ちていることが明らかであり、その場合、受託範囲をプロジェクトとしてうまくまわしても満足度は上がらないということがわかった。「顧客起点」に立ってプロジェクト全体の成功に貢献できる“ベンダー”であることが CS 向上には必須である、という厳しい現実を突き付けられた。これらを踏まえて、プロジェクトの進め方、体制づくり、社内指導、チェック体制などプロセス強化を行う点を、CS 向上の方向性として取り上げた。具体的に、

a)に対しては、顧客は他ベンダーとは異なる付加価値の提供を期待しているが、応えられないのはなぜだったのか、ということ具体的に IT ベンダー側から顧客へ説明することで、国内でのベンダーとしての期待に応え、他社ベンダーとの差別化をはかる、ことを提案した。

b)に対しては、顧客に理解されていなかったことや顧客が語った過去のエピソードに関わる負の資産（印象や心象など）を清算する努力が必要であることや、顧客はベンダー担当者の実際の言葉や行動・コミュニケーション能力にズレを感じたままであるため、それを払しょくしなければ、現時点での顧客満足度さえ得られない、ということがわかった。組織力、設計・開発力、提案力など IT ベンダーが本来ならば積極的にとりくむべき部分に対する顧客の不満は、業種のシチュエーションだけではなく、むしろベンダー社内の別の部署でも生じていることと想定できる。

c)に対しては、顧客視点でプロジェクトの体制やプロセスの見直しを行い、スタンスのズレを双方で解消することを顧客に対して説明を行うこととした。IT ベンダー側の文化と顧客の文化の違いや、できる／できないという単純な判断で片付けるのではなく、どうしたらともに解決できるかを継続的に考えていく視点を説明することで、顧客が自社との判断基準で当たり前と思っていることが、ベンダーでは対応しづらいという背景を明文化した。顧客がプロジェクトマネジメントの社内における役割、IT ベンダーの受託範囲内でのプロジェクトマネジメントの役割の認識について、顧客と IT ベンダーと同意することが重

要である，ということがわかった。

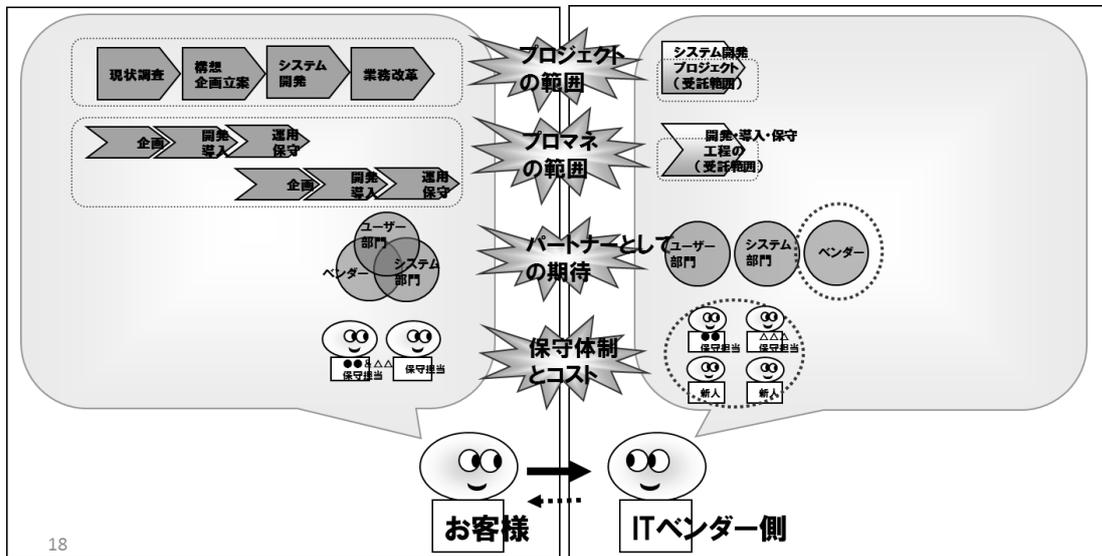


図 5-9. 顧客と IT ベンダーとの考えの齟齬の可視化例

5.2.6. ギャップ分析への手法適用に関する検証

今回，開発手法を CS 調査における顧客と IT ベンダーの意識のギャップ分析に適用したことで，本手法がどのようなギャップの抽出に強いかもしれないかを検証することを試みた．インタビュー・ログはインタビュー対象者の語られた内容であるため，定性的なデータであり，分析者の視点で分析されてしまうことが多い．従って，エスノーコグニティブインタビューの独自の視点での聞き方（質問ワークシートの 6 種の視点）が，今回の CS ギャップにつながる情報としてどれくらい抽出できたのか，という部分がこのままではわからない．そこで，エスノーコグニティブインタビューの聞き方の視点の区分である，人間関係軸，時間軸，空間軸で質問したときの回答内容のキーワードについて，マイニングの考え方で用いて検証した[1]．

(1) 方法

はじめに，各インタビュー・ログに整理した会話から，質問者の質問の仕方が，エスノーコグニティブインタビューの質問ワークシートのどの視点か，ラベリングを行う．続いてその視点の質問に対する回答について，誰（どこ）の誰（どこ）に対する期待，評価，自社から見た顧客など 19 のタイトルを，各回答をカテゴリライズしてラベリングを行った．今回のようなマイニングの方法が手法の検証の一つとして適用可能かどうか見極めるため，今回対象としたインタビュー・ログは顧客，IT ベンダーとも 1 名ずつを選択した．

(2) 結果

1) 開発したインタビュー手法の特徴であり、質問ワークシートに組み込んだ人間関係軸、時間軸、空間軸の各々のシートの切り口でインタビューである我々が、どのような視点で質問を投げかけたのか、個数を調べた。顧客、ベンダーともに人間関係や部門関係、顧客と自社などのリレーションの視点から業務や現状を把握する質問をしていたのが約 7 割、続いて、1 日の流れやインタビュー対象者の履歴やプロフィールなどから現状との差分を探ろうとする質問が 3 割ほどであった。IT ベンダー、顧客へインタビューを行う際、インタビューはリレーション視点で聞く質問を多く使って現状を把握している姿勢がみられた。

2) 質問に対して回答された内容を見ると、IT ベンダー側は、自社から見た顧客についての内容が多く、続いて自分の視点から見た自社、顧客から見た自社の評価の内容が多く獲得できた。一方顧客側は、顧客の期待に対するベンダーの評価についての内容が多く、顧客から見た自分の評価の内容はあまり多くなかった。

3) 各分類項目の中でのクラスタの要素を抽出するため、マイニングの技術を用いて試行した。その結果 IT ベンダー側において、回答をマイニングすると、人間関係軸では、「プロジェクト、開発、顧客、入り込む、性能、品質、～の羽目になる」など、システムを中心にした、顧客と IT ベンダーとの事象についてのやりとりのクラスタが得られた。

1 日の流れや、ある一定期間での行き、定型と非定型の観点での流れなど、時間軸での記述的な質問では、「人、多い、見る、顔、浮かぶ、人間、マネジメント、確認」など、ある特定での事象の人やその際の進め方についてのクラスタが得られた。一方、顧客側の結果では、人間関係軸の質問に対する回答を見ると、「自分、評価、効率、画面、本当、違う、考え、悪い」など、システムや人間関係などに関係なく、ある事象についての意見や評価（この場合は、IT ベンダーに対する意見や評価、ともとれる場合がある）についてのクラスタが得られた。また、「システムの名称、進捗、グループ、新技術、分散、現状分析、ない、営業、来る」など、ベンダーに持ってきてほしいと思われる内容のクラスタが得られた。

(3) 考察

定性データを簡易的なマイニングを行ったところ、CS ギャップを分析するために必要な情報をインタビューから聞き出すには、どのような質問観点を使えばいいのか、ということの目安がわかった。具体的には、「あなたを中心に、やりとり（相談、依頼する／依頼される、引き継ぐ、強制されるなど）する人や相手先はどういう方で、具体的にはどういうことをしているのですか」と人間関係軸のリレーションを聞くシートを用いて聞くと、全体的な事象が理解できるような情報がとれることがわかった。さらに、そこから、「顧客がもっと IT ベンダーに積極的に提案をしてほしかった」という要望や、期待していたこととのギャップが大きすぎて不満に思うといったような内容が出てきやすいことがわかった。また、1 日の流れなど時間軸での記述的な質問で聞くと、全体的な事象の中での自分の業務

や立ち位置を明確に話ができることや、その中で気持ちの推移などが得られやすいことがわかった。いずれにせよ、質問ワークシートを複数使いながら、様々な切り口で一つの事象を聞いていくことで、内容の深堀がしやすいことがわかった。

一方、顧客側にインタビューをした内容を見ると、時間軸の記述的な1日の流れなど、あるスパンの中でどのように行動が推移するか、ということを知る **Descriptive** シートより、人間関係軸のリレーションを知るシートを用いて聞いたほうが、自社から見た顧客と顧客への本音が多く語られた傾向がみえた。具体的には、顧客側がITベンダー側の同業他社と比較しながら期待を持って接していた場合、ITベンダー側の行動や対応が顧客側の想いに近いかわ遠いかで評価が変わっていくという内容が取れていくことがわかった。よって、顧客側のほうは、できるだけ「誰と誰の間」、「～に対してどうか」と比較する形で聞いていくことで、双方の認識のズレの部分を正確にとれるのではないか、ということがわかった。いずれにせよ、インタビューアの質問の投げ方とその際の切り口や視点が、インタビューで聞き出す内容の深さに関係があり、手法として有効であるということがわかった。

5.2.7. まとめ

5.2 項では、「人」の現状行動や問題意識、ギャップを捉えることに特化して開発した独自の方法論、エスノーコグニティブを適用したインタビュー手法を、CSギャップ分析に適用した事例をベースに、この手法の適用範囲や手法の強み、弱みを検証、試行した。その結果、ITベンダー側、顧客側と個別に調査を行ったデータを、ギャップのフレームワークを用いて内容を直接比較し因果関係を可視化することで、満足度向上にむけた施策の“種”や問題を引き起こす根本要因などを理解することができ、そこから具体的な顧客満足度向上にむけた施策まで出せることがわかった。また、インタビュー技法は、質問の切り口が、どのような内容を強く抽出することができるのかなど、マイニングを試みた。それぞれの傾向は見られたが、サンプル数が少なく統計的な検証には至らなかったが、エスノーコグニティブなインタビュー手法が把握できる内容の強み/弱み、傾向がわかった。

今後は事例とサンプル数を増やししながら、具体的なシーンごとに適切なインタビューパターンを整理する。

5.3. 開発した手法の研修カリキュラムの確立

本手法の普及のために、研修カリキュラムがある。システムエンジニアの顧客先でリーダーを務める程度の社員向けの要求工学的なインタビュー手法の研修、営業の入社 3 年目の社員向けのインタビュー研修での一部や顧客業務の改善のためのフィールド・イノベーション[3]を実施するための技術ツールとしてのインタビュー研修で教えている。ここでは、フィールド・イノベーションを実施するための技術ツールとしてのインタビュー研修カリキュラムを説明する。

5.3.1. 研修コースの目的

本手法について、聞くフェーズと分析するフェーズを模擬的に学べるように、自ら観て、聞いて（聴いて）、事実や事実認識から気づきを得て、考える研修カリキュラムとした。これは顧客に事実起点から新しい価値を提供していくことの重要性を認識する手法であることを受講者にも認識させることが目的である[4]。

5.3.2. 教育での流れ

主に、1 日～1 日半のコースで、エスノーコグニティブインタビューでの聞く部分の手法を学ぶフェーズと、模擬的に行ったインタビューから獲得できた情報から、簡易的に内容を整理し、チーム内で内容の合意をとる方法を体験するフェーズから成る。

表 5-3. 研修コース例（1 日コース）

午前		午後	
	コース概論		インタビューロールプレイングと整理・分析演習の説明
	インタビュー概論		インタビューロールプレイング
	ミニ演習（聞くこと）		休憩（10 分）
	振り返りと共有の演習		インタビュー内容の扱い方（整理・分析）説明
	休憩（10 分）		整理・分析演習
	エスノグラフィーと心理学概論		休憩（10 分）
	開発手法の具体的説明		内容の共有・発表
	午後の演習の事前説明		本手法の利用者の声（VTR）
	昼休み		全体の質疑応答・終了

5.3.3. 本手法の利用シーン

開発したインタビュー手法は、どのようなシーンで使われているのかを説明する。主に、営業や顧客業務の効率化をする場面において、本インタビューの技法は約 250 件（2010 年現在）で使用されている。その中で、特にこの開発した手法は、顧客との関係が薄い時期に、現状を確認したり、双方の想いを聞いたり話したりする際に使われる場面が約 8 割を占める。その後、実際に現状や課題、ニーズの可視化をする際の情報収集や、施策を顧客と具体的にどうやって改善や改革をしていくか、ということを決める際に使われている。

5.3.4. インタビュー研修の効果（受講者の声）

開発したインタビュー手法を講義と演習の組み合わせで研修を行うことにより、以下の効果が得られた。

（1）エスノーコグニティブなインタビュー手法を用いることの効果

表 5-4 に一部受講生の声を紹介する。研修に出ている人達は、研修前、主に顧客先ではなく社内間接部門での業務を行っていた人も多い。従って、実際の顧客先へ行くことになった場合に、体系的なインタビュー手法として確立していることが必須であった。その結果、いくつかのツールが用意されていることで、「初めて自分とは全く異なる業務や業種、文化の人と話さなければならない」というファーストステップでの緊張度は軽減できることがわかった[5]。なお、今回は研修後、実際に現場に入ってから、具体的な使用結果について意見を聞くことができた人のコメントを抜粋して掲載する。

表 5-4. 本インタビューを学び、使う効果（主なコメント）一覧

No.	研修直後	フィールドへ出た後
1	初めての相手に業務内容を確認するシーンで利用できる。何か一つのことに対して、いろいろな観点で聞くことができる	質問ワークシートがあったことで、「今の話は、この人とこの人とのやりとりに関する内容ですか」とわからないことを聞いたら、逆切れされることなく、さらに深い話をしてくれた
2	自分の今までのヒアリングがきちんとできていたのか、を検証できる手法となった	自分の経験値と合わせて、理論的裏付けがあることが、顧客に堂々とインタビューできた
3	シートに記述しながら話を進めるのは難しい	予め、質問ワークシートの観点をもとに知りたい（聞きたい）内容に関する質問を作るなど、時間をかけずに準備ができる。また、今まで聞かないことをあえて聞く姿勢をとることで、初めて聞く話もあった
4	今まで顧客先で話すことがない部署だったため、これからは初めて顧客のところに行くので、演習があったことがよかった	話を「聞く」「聴く」両方とも難しかった。特に“聴く技術”のツールは普段のお客様との会話でも気を付けると、おつきあいのない部署の人からも声をかけてもらえるようだ
5	インタビューを体系的にすることは難しいが、質問ワークシートの利用で効果的に問題点の洗い出しができそう	できるだけ、情報を（些末なものも含めて）たくさんとることを重視するほうがよい（余計にこういうこと、と思うと、欲しい情報も取れてこない）
6	初心者のインタビューに対する苦手感がなくなるのでは？	場数を重ねることしか解決方法はないが、理論的に手法を学んでいる、という自信があるので、ハードルは下がった

(2) インタビュー後の整理と分析の演習の効果

研修の中で、インタビューで収集した情報（定性的なデータ）内容を分析にどのようにつないでいくかを理解し、模擬体験することで、結果がその場限りのものではなく、自分たちが先入観や自分の経験値をもとに立てていた仮説との実際の現状との差分を正確に把握できるという声が多かった。また、実際にマトリクスや4象限などフレームワークを用いて整理することで、分析者同志、それを紹介して聞いてもらう相手にも内容の合意がとれやすい、共通認識が持ちやすいという意見が得られた。しかし、研修の分析演習では、インタビューの手法は学ぶがそれを使って得た結果を分析することは難しく、模擬的に架空のデータを用いて行うため、研修のカリキュラムには問題があるという指摘も多かった。

表 5-5 研修事後アンケート（抜粋）

No.	メリット、有効だと思う点	デメリット、改善したほうがいい点
1	収集したい情報を明確にできる 情報共有が早い	マトリクスのようにアウトプットのイメージがあると、それを“埋める”ためのインタビューをしてしまう
2	テンプレート化されたツールがあるので、収集したい情報を明確化できる	アウトプットとしてマトリクスを埋めるということで使うのではなく、あくまでもインタビューの内容をマッピングして、調査にいなかった人でもわかりやすくする
3	インタビューや打ち合わせなど、空中戦になる。（言葉の深い意味までは）その場ではわからなかったが、ああいうツールを使うことで、因果関係をみんなで議論ができそう	難しい。マッピングしても気づく人、気づかない人がまだたくさんいる
4	定型的な業務の人のインタビュー結果は、このようなインタビューツールが有効	マッピングできる情報量はどれくらい必要なのか、どういう内容があればよいかかわからない。
5	体系的で網羅的なため、応える側がある程度の軸を提示されるため、話やすいのではないか。	インタビューの部分はわかったが、分析のところが実感がわからない
6	調査準備から調査、分析までの時間の短縮が可能	分析を行う際に、テーマを絞らなければできないので、
7	インタビューする側、される側が客観的に議論することができる	ツールに目が向いてしまって、本来のノウハウ取得ができない
8	演習があること	テーマが絞られてしまう危険がある

5.3.5. まとめ

本手法は、フィールド・イノベーションに適用をするため、それらを行う人材に対して、筆者自身が2007年から5年間講師を行ってきた。中でもっとも最適なプログラム（カリキュラムのながれ）が1～1.5日で講義と演習を組み合わせた形で行うものであることがわかった。現在、筆者は講師を行っていないが、研修は続いている。

また、本手法を学んだ社員が事業部門、企画部門へ異動し現場で実行しているが、一部研修通りに進行できない課題がある。特に、これらを“技法”として学んでしまっているために、「どうしてこのインタビュー手法を使わなければ、可視化や顧客課題に対する施策が出すことができないのか」という本手法を行う本質や目的を研修では教えきれていないと推測する[8]。従って、開発したマトリクス表を使った分析手法など、分析の部分も合わせて客観的に獲得した情報を見据えることや、分析者と顧客がともに合意形成していくプロセスを重視することなど、新たな視点を現場に合致した形で組み入れることが今後必要である。

5.4. 試行事例の考察

本章では、(1) 小売業の従業員が考える現状と業務満足度を上げるための指針の提言、(2) CSギャップの可視化による顧客満足度の向上にむけた問題分析、(3) イノベーション活動における技術応用としての研修の事例について述べた。

(1) の事例においては、本部、現場2か所で約20名近い人たちにエスノグニティブインタビューを起点とした調査を実施したことで、具体的な行動における改善ポイントや、普段自分たちが気付かない行動や思いを可視化することができた。また、その指針は顧客満足度向上のコンセプトとして従業員の行動指針となった(8つのお店らしさ)。また、解釈を行う際にもマトリクスを使用したことで、誰のどのプロセスにおいての問題を解決すれば、自分たちの業務効率や顧客満足につながられるかなど、本質を理解することが可能となった。(2) の事例においては、顧客の不満は10年も前のシステム開発時のITベンダー側のやり方に起因しており、今でもそれをひきずっていることが判明した。よって顧客満足度を捉える際は、時系列や開発ステップのどのタイミングで起きたことかなど事象そのものだけではない、“タイミング”やその背景を都度理解することが重要であることがわかった[6]。(3) の事例においては、これらの手法を企業において、どのように使われるのかなど検証の意味も含めて様々なステータスの社員に対する研修カリキュラムの一部として組み込めた。現在、フィールド・イノベーションの取組に対する研修カリキュラムの受講生はのべ500名程度となり(2012.4現在)、社内外の顧客業務現場での変革や意識改革にむけて使用されている。研修カリキュラム構成など企画側は、学習した人達が自分の今までの経験知と顧客とのコラボレーションによって得られた知見を本手法にプラスすることで、顧客起点の姿勢やインタビューの方法を各々が確立し、それぞれの現場に合わせた形で使用してほしいと考えている。しかし、技法習得イコール定性調査ができる、と考え

てしまう受講生も多くおり、今後の普及や手法の教育方法の課題が残った。

5.5. 第5章の参考文献

- [1]矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹, 顧客の視点で現場業務や目に見えない現場の工夫や意識, 本音を把握する手法・エスノーコグニティブインタビュー, 日本感性工学学会論文誌, Vol.10, No.2, pp239-247, 2011
- [2]矢島彩子, “IT 業界におけるフィールドワークによる視覚化の試み”, 計測と制御, 第 48 巻第 5 号, pp411-416, 2009.
- [3]フィールド・イノベーション
<http://jp.fujitsu.com/about/corporate/philosophy/businesspolicy/fieldinnovation/>
- [4]武井紀子, 大塚裕子, 岩倉成志, 土木技術者の自立的対話能力の向上を目指した大学教育プログラム, 土木学会教育論文集, Vol.1, pp111-121, 2009
- [5]Gergious A.Dafoulas, Adamantia G.Pateli, Mike Turega, Business-to-Employee Cooperation Support through Online Job Interviews, the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, pp286-292, 2002
- [6] Siw Elisabeth Hove, Bente Anda, Experiences from Conducting Semi-Structured Interviews in Empirical Software Engineering Research, METRICS2005, pp23, 2005
- [7]Deci, E., Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, Journal of Personality and Social Psychology, No.18, 105-115, 1971
- [8]J.M.ケラー, 鈴木克明監訳, 学習意欲をデザインする-ARCS モデルによるインストラクショナルデザイン-, 北大路書房, pp244-250, 2010

第6章 結論

本章では、本研究と実践の成果についてまとめ、本論文の総括を行う。

6.1. 本研究の成果

本研究では、「人」の現状行動や問題意識、ギャップを捉えることに特化して開発した独自の手法についての手法の開発とその背景について述べた後、これらの手法を実際の現場で適用し、検証した例について述べた。第2章の現状の手法の問題点と提案で述べた通り、様々な既存手法があり、誰もがうまく“使いこなしている”と思われる。しかし、実際企業の現場で使用する手法とする場合、

- ・長期間、調査に時間がとれない（コスト的なこと）
- ・うまくいく調査があったとしても、やり方や工夫は外へ出さず、自身の中のナレッジに閉じているため、外へ表出させる努力が必要

など、大きく2つの課題が解決する必要がある。また、様々な手法があるが、それぞれに長所があり活かすべきだが、“どのように現実に活かせばよいのか”難しい。

本研究では、これらの視点に基づき、エスノグラフィーと認知心理学をベースにしたインタビューの手法と本手法を用いて獲得した情報を整理、分析するための手法の開発に取り組んだ。

第1は、属人性の高いインタビューを体系化するために、既存の理論である、エスノグラフィックインタビュー、認知心理学をベースにした面接、工学領域である **Contextual Inquiry** を知らない人でもその理論を応用してインタビューの実践を容易にしたことである。第2は、第3、4章でも述べたが、具体的にこれらの理論を組み込んだインタビューを手法として、質問ワークシートや、インタビューの設計、具体的な質問の仕方の組み込み方など、現場実践にできるだけ沿って体系化し、実践を容易にしたことである。第4は、詳しくは第4章に記載したが、開発したインタビュー手法を用いて獲得した情報をできるだけ“インタビュー対象者である顧客視点で”整理、解釈し、合意をとりながら分析できるマトリクスを開発したことである。これらの開発した手法について、第3章から第5章において記述し、実際のビジネスの現場で適用した事例を掲載し、検証を行った。

第3章では、長期に渡って現地に入り込み調査を行う文化人類学の立場でのエスノグラフィックインタビューの理論やコグニティブインタビューの理論について、主に2つの理論を合わせた形で「質問の仕方」を文章化するために、現状を整理し、新規に開発した手法の位置づけを明確にした。

第4章では、新規に開発した手法を聞く部分であるインタビュー手法、インタビューで得られた情報を分析する手法と2つのフェーズに分けて体系化し、具体的にインタビュー手法におけるプロセスや、各プロセスでのあるべきインタビューア・調査者としての姿勢、言葉の受容の仕方、聴き方などコミュニケーションの作法、理論であるエスノグラフィーや認知心理学をベースにした質問技法、分析技法について手順と方法を述べた。具体的に

は、インタビューの基本的流れや、インタビュー中に用いる質問ワークシートなど独自のツールと、ワークオントロジーをベースにしたワークコンテキストモデルを採用することで、インタビューの聞き漏れをインタビュー中から防止できるようなツールも整備し、インタビューの精度を上げることが可能となった。

第5章においては、開発した手法を用いた事例を説明し、1) 小売業での従業員の顧客に対する想いや目的の表出、具体的な顧客満足度を上げるための施策について、手法の基本的使用に基づいた事例、2) 顧客ユーザ側のSE、営業とITベンダー社員側のSE、営業との業務における満足度のギャップの可視化について、手法の応用的使用に基づいた事例について述べた。その結果、ギャップの可視化をすることで、顧客とITベンダー双方とも合意できる施策を抽出することができた。さらに、3) は、手法を企業内において、これらの方法論を実施できる人材を育成した研修での適用例についても述べた。

本研究は、ITベンダー企業における顧客との接点において、システム導入や業務の改善・提案、施策解決のためのICTの開発などで必須のインタビュー手法に、人文社会科学の理論を入れこみ、整備、体系化したことは、属人性の高いインタビューや顧客との関係構築など、社員にとって一定の水準を保つコミュニケーションツールとしての提供ができた。さらに、実際の現場で使用し検証を行ったことが理論や方法論に留まることなく、実際に“使える”技法として確立できたのは本手法の強みである。また、これらの手法は社内研修に取り入れられ、弊社社員のシステムエンジニアリーダークラス、フィールド・イノベーターなどのべ700名が本手法を学習し、実際の現場でのノウハウを加えた上で使用されている。

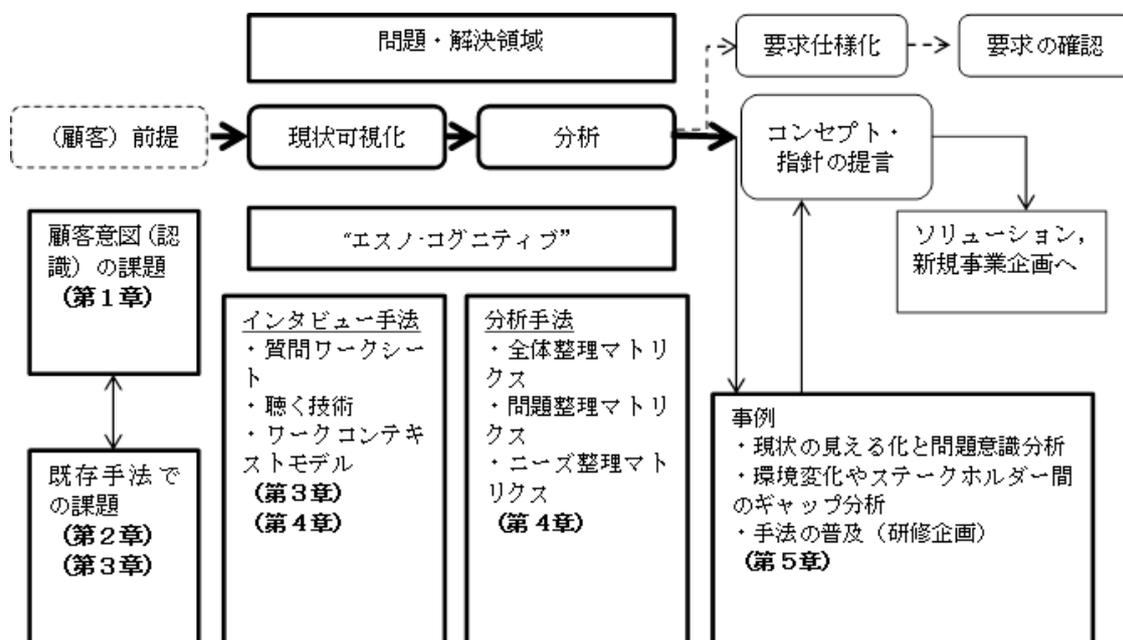


図 6-1 各章の位置づけ

6.2. 今後の展望

現在、筆者は一般企業において、スマートシティやスマートハウス企画、実現のための部署に所属している。従来は、顧客のシステム部門と話をしながら企画開発を進めていたが、現在は、顧客側でも情報システム部門以外の企画や経営部門、管理部門、実際の現場部門などと話をしながら企画・開発を行うことが多くなっている。また、社内では各技術開発部門や事業部門、さらには関連業界の顧客や地域、自治体に日々対峙している営業と企画段階から話をする人が多いが、『コンセプトを重視する人』、『モノ（例えば ICT 企業であればネットワークや基盤など）を重視する人』、『費用対効果(コストなど)のお金を重視する人』などがおり、各人がその立場で話をする。到底合意形成ができない場合も多く、できたとしても考えられないほどの時間を説得や会議に使う。自分の部署内でさえ、むしろ他部署や顧客よりも莫大なコストをかけていることが多い。できるだけ、時間の短縮と、ネットワークやモノの発想だけではなく、コトの発想への転換を図るための一つの方法論として、現場での実践を起点にコミュニケーション技術の開発を進めていきたいと考えている。

今後は、本手法を現場の実践で検証を行い、顧客の業務把握と将来像を描くだけでなく、具体的な施策とその実行フェーズでも実施したいと考えている。また、現在はインタビュー時のツールを用意しているが、今後はそのツールを使わなくても、誰もが本手法を実行できるようにするための手法の整備を継続すると同時に、現場の顧客が、さらにその顧客に対して本手法を実行してもらうことで、手法の精度や獲得できる情報の質を高めたいと考えている。

謝辞

筆者が株式会社富士通研究所において開発していた、ユーザビリティの研究の一環でフィールドでのコミュニケーション技法を用いた実践を現場で実践・検証を行っていた5年前より、継続的に多くのご指導と叱咤を頂き、行動科学領域の筆者に工学的知見での研究とその推進を支えてくださった和歌山大学、山岡俊樹教授に深く感謝いたします。また、筆者在籍中にも、大阪瓦斯株式会社、行動観察研究所松波晴人所長には、本研究の学術的な場へのきっかけを作って頂いただけではなく、現場実践での検証の在り方、意義など継続的に多くの励ましとご助言をいただきましたことを感謝いたします。

本研究を進めるにあたり、2003年にエスノグラフィーを企業に取り入れ、ビジネスにおけるエスノグラフィーを確立した第一人者であり、それらを用いたイノベーション活動をいち早く取り組まれておられた **republic inc** 田村大代表には、現在の筆者の基盤を作って頂いただけではなく、企業におけるエスノグラフィーや認知心理学など人間中心の思想をもった研究姿勢と現場での実践を続ける意義など、様々な面でご指導頂きましたことを心から感謝いたします。また、本研究を進めるにあたり、研究テーマや方向付けにおいて、筆者が研究所時代より現場での活用とその分析手法の確立など10年以上に渡りご指導いただきました、株式会社富士通研究所 佐々木繁常務取締役、石垣一司主席研究員、指田直毅主任研究員、非営利法人ITコーディネーター協会平春雄理事をはじめ、富士通株式会社塩田武志シニアマネージャー、株式会社富士通アドバンスソリューションズ椎野祐二シニアディレクター、そしてFI技術センター、スマートシティ・エネルギー推進本部等、多くの会社関係者にお世話になりました。感謝いたします。

最後に、本研究を遂行するにあたり、これまで私を支えてくださった、多くの友人、社内外の研究仲間、両親、そして夫に感謝いたします。

本当にありがとうございました。

本研究に関する発表

【学会誌掲載論文・ジャーナル論文（査読あり）】

- [1] 矢島彩子, 椎野祐二, 山岡俊樹, 顧客の視点で現場業務や目に見えない現場の工夫, 意識, 本音を把握する手法, エスノ-コグニティブインタビューCSギャップ分析を事例とした手法検証の試み-, 日本感性工学会論文誌, Vol.10, No.2, pp239-247, 2011 (第4章, 第5章)
- [2] 矢島彩子, 平春雄, 業務改革に向けた現場要求を把握するための技法 ~エスノ-コグニティブインタビュー・分析~, ソフトウェアエンジニアリング最前線 2010, 松下誠, 柴合治編 近代科学社, pp33-pp38, 2010 (第4章, 第5章)
- [3] 矢島彩子, お客様業務の実態を知ることの重要性-行動観察の考え, エスノグラフィーを応用した「聞く」ことからの見える化-, マーケティング・リサーチャー, Vol.30, No.110, pp22-27, 2009 (第3章, 第5章)
- [4] 矢島彩子, IT業界におけるフィールドワークによる視覚化の試み-聞くことからの顧客起点での見える化-, 計測と制御, 第48巻, 第5号, pp411-416, 2009 (第5章)

【国際会議（査読あり）】

- [1] Ayako Yajima, Yuji Shiino, Toshiki Yamaoka, Understanding the Business Realities: An Interview Technique which can Visualize the Job Problems, Human Centered Design Lecture Notes in Computer Science Vol.6776, pp449-457, 2011 (第4章, 第5章)
- [2] Ayako Yajima, Haruo Hira, Toshiki Yamaoka, Application of Ethno-Cognitive Interview and Analysis method for the smart communication design, Human Interface and the Management of Information, Information and Interaction for Learning, Culture, Collaboration and Business, Lecture Notes in Computer Science, Vol.8018, pp649-657, 2013 (第4章)
- [3] Ayako Yajima, Haruo Hira, Application of the “Ethno-Cognitive Interview and analysis technique for the improved quality, ISQFD'12, Session 5 A12, 2012 http://www.juse.or.jp/e/conventions/153/attachs/ISQFD12Program_Tokyo.pdf (第5章)
- [4] Ayako Yajima, Toshiki Yamaoka, Understanding the business realities: an interview technique which can visualize the job problems, HCI2011, Proceedings of the 2nd international conference on Human centered design, pp449-457, 2010 (第4章, 第5章)

【商標登録】

- [1] Ethno-Cognitive® エスノ-コグニティブ, エスノ, コグニティブ
登録番号 5175192, 5196735, 5196736, 5202247, (2008年3月21日登録)

【その他】

・ SPES2011 ベストプレゼンテーション賞

資料名：

矢島彩子 人間科学と工学のアプローチによる要求獲得の質を上げるためのインタビュー手法の開発 一般社団法人 情報サービス産業協会 SPES2011-未来を創るソフトウェアイノベーション- (第4章)

・ Kazushi Ishigaki,, Naoki Sashida, Ayako Yajima, Ethno-Cognitive Interview for Understanding and Visualizing Realities of Customer' s Business from Workers' Viewpoints, Fujitsu Science Technology Journal, Vol.43(4), pp390-397, 2007 (第5章)