
行動観察の概要と自治体関連事例

講師：佐伯 円 株式会社オージス総研 行動観察研究所主席研究員
指導 教員：永田 潤子 都市公共政策研究分野 准教授
日 時：2017年1月20日（金）午後6時30分～9時20分
場 所：梅田サテライト6階107教室
議事録担当：江崎 秀子 公共政策研究分野 M1

<講師プロフィール>

大阪市立大学文学部国語国文学科卒業、1987年に大阪ガスグループの(株)エルネット（現：(株)オージス総研行動観察リフレーム本部）入社。現在、株式会社オージス総研 行動観察リフレーム本部（行動観察研究所）に所属

<大阪ガスグループにおける行動観察の取り組みの紹介>

- 1986年 大阪ガスのグループ会社(株)エルネットが設立。講師は2年目からの創設時メンバー。
当時、大阪ガスはガスを供給するだけでなく、顧客の幸せ・満足に貢献する総合生活産業を目指すために多角化を展開。(株)エルネットでは主に主婦の方のネットワークを活用した、生活者視点のリサーチとプロモーションを推進。
- 2001年 大阪ガスで商品開発分野における「行動観察」への取り組みが開始される。
*技術社員の松波氏が2000年ごろ、米国コーネル大学でインテル、IBM、P&Gといった先進的企業が取り組んでいる行動観察、エスノグラフィの手法を学んできて、それを大阪ガスの商品開発分野で取り入れた。
- 2003年 大阪ガス・大阪ガスグループ社内での「行動観察」開始。
イベントなどでも集客数・売上げの成果を上げるようになり、この成果が認められ、外部にもビジネスとして広げることになった。
- 2005年 (株)エルネットと共同でグループ外への「行動観察」をビジネスとして提供開始
- 2009年 大阪ガス行動観察研究所 設立
人材育成のために行動観察育成講座（東京・大阪）を開始
- 2015年 (株)オージス総研にグループ内統合
ITを活用した気づき収集システムの試験運用を開始

2016年5月現在、行動観察実施件数は1006件のテーマで実施され、年間200件ほどのプロジェクトを立ち上げている。また、テレビ・雑誌等のメディアで取り上げられ、複

数の書籍も刊行。

<講義内容>

1. 行動観察とは
2. 行動観察起点のソリューションを実現するために
3. 地域創生支援ソリューションの自治体関係事例紹介

1. 行動観察とは

行動観察とは、アンケートやインタビューなどで対象者に尋ねるだけでは引き出しきれない課題やニーズを「実際の行動」を観察し分析することで明らかにすることである。

(スライドの説明) 絵は水面の上に氷山が見えているがこの氷山の8割～9割が水面下にあり見えていない部分である。この氷山は「人の意識」を表している。水面上の氷山の部分は顕在しているの、自分で言葉にできる部分。アンケートやインタビューによって、課題を改善(カイゼン)することができる。浅く潜在している部分は自分では気づいているが言葉にできない部分で、他者からの働きかけで意識を刺激し、言葉として引き出せる。深く潜在するシャチのいる部分では自分で気が付かないので、言葉にできない。しかし言葉で表せない混沌としている部分もその人の深層の気持ちで、この領域こそ理解することが大事である。

みんなが気付いていることを後追いでやっても差別化できない。他の人が気付いていないところをいかに早く見つけることができるのが、マーケティング上重要で、その意味で今、行動観察手法が注目されている。言葉にできない部分、本人自身も気が付かない部分は行動観察で科学的に分析することで把握できイノベーションにつなげることができる。顕在した部分、不満の部分は、改善はできるが、新しい価値を創造するのは難しい。

カイゼンとイノベーションの違いは、カイゼンというのは相撲に例えると、土俵(フレーム)の中でどうしたら勝ことができるか、欠点をどう直したらいいのかを考え、努力すること。イノベーションとは土俵を外して違う次元で勝負してゆく、フレームがない状態にし、枠組みを超えて新しい土俵をつくること。今、この新たな発想によるイノベーションが大事な時代になってきている。

次に、行動観察のアプローチについて説明したい。大きくは3つのステップになる。まず、観察、フィールドに足を運び、ファクト(行動・発言)を膨大にリッチに収集することが1つめである。(スライド写真の説明) 職場の観察で、メモを取っている人が観察員で、映像も撮れたら撮ったりもする。基本、現場に足を運んで目で見るとというのが大事である。映像だけというケースはあまりない。なぜかと言うと、カメラというフレームの中でしか情報がとれない。その場の温度・匂い・場の雰囲気はその現場に行かないとなかなか感じ取れない情報である。そこに本質的な原因が潜んでいたりするため現場に足を運ぶことを重視して

いる。そこからの膨大なデータ・洗いだした事実をもとにステップ2で分析する。事実（ファクト）からインサイトを導出して新たな仮説を得る。事実を既存の枠組みで分類するのではなく、意味の似たものどうしを近づけて配置し（類型化）、統合的に見てこういった事実があるということは本質的なところで何が原因であるのか、何が課題であるのかを導いてゆく。分析するときは、人間工学、心理学などの学術的知見や、これまで培った生活現場リサーチやマーケティングの視点を組み合わせながらより多様な角度から深め、ユーザーのインサイトに迫ってゆくのの特徴である。

ステップ3で、分析から得た新たな課題・仮説をもとにどういったことをしていったらよいか、ソリューション・アイデアを提案・実施する。この3つのステップからなる科学的手法を、いろいろなテーマや現場で実施している。

2. 行動観察起点のソリューションを実現するために

・行動観察を身につけること、行動観察は誰にでもできる。しかし、「本質を見抜く行動観察」を実践するには‘スキル’・‘知識’・‘マインド’が必要である。

i. 観察力チェック

<VTR（バスケットボールのパス）を閲覧>

白い服 VS 黒い服のグループ対抗で白い服グループのパスの回数を数える。

黒い服の方のパスは数えない。ルールは①沈黙を守る②集中すること。

*閲覧後、パスの回数とパス対抗中にゴリラの着ぐるみを着た人が真ん中を横切っていた、これに気がついたか否かを問われた。

ii. 見たいものを見る

人間には、たくさんある情報の中から、自分が注意を向けている情報のみを抽出し、それ以外の情報を排除してしまうというクセ（「選択的注意」）がある。先ほどのVTR閲覧では、ゴリラに気付くか否かを体験してもらった。同じような話で、「カクテルパーティー効果」と言われる、騒がしいパーティーの中で自分と話している人の声だけははっきり聞こえるといった人間の特徴がある。

iii. 基本的帰属錯誤

観察するうえで陥りやすい、注意する点として「基本的帰属錯誤」というものもある。人の行動の原因をその人の性格・能力に帰属し、状況要因を軽く見てしまうことである。例えばペンキをかけた人とペンキを落とされた人の場合、かけられた人はかけた人が原因と思いこむ、一方ペンキを落とした方は悪意ではなく環境のせいでペンキが落ちたと思っている。このように事実がフラットに見られない場合がある。

iv. 観察者に対する基礎知識

観察をする時に、情報が沢山ある中で、自分で無意識に情報をチョイスしてしまうことがある。また保守的な認知を行う傾向、つまり自分の価値観に合わないもの、

違和感があるものは見ない、聞かないなど、無意識に排除してしまう傾向。さらには状況要因を軽く見ってしまう傾向がある。これらのことは、日常生活では無難で安心して穏やかに生活する上では利点になるが、これから何か発見して行こう、行動観察しようとする時には、非常に妨げとなる。事実をありのままに素直に白紙の状態を受け入れてゆく必要がある。

・観察・分析を支援する観方と知識

見観方：HMIの5側面

観察・分析を支援する観点として人間（Human）のHと機械（Machine: システム）のM、その接触面（Interface）のIのHMIの5側面がある。身体、頭脳、時間、環境、運用の5側面である。これは、現在、京都女子大学の山岡先生（オージス総研・技術顧問）が観察工学の論文に記され、オージス総研ではこの考え方を採用している。Machineを人・モノ・場に置き換えることで機械と人間だけの関係だけでなく、人と客の関係、人と空間との関わりなどにも応用が可能である。

身体的側面とは人とシステムが身体的な面で適合しているかどうかである。例えば自動販売機の操作部の位置と目の高さは適切かなどが挙げられる。頭脳的側面では人とシステムが情動的な面で適合しているかということで、使われている用語や手がかりがわかりやすいか、といったものである。時間的側面は人とシステムが時間的な面で適合しているかどうかである。例えば、カップ麺の待ち時間は1分でもよかったが3分になっている。この3分間は人が集中して待てる時間や1分ではワクワク感が生まれないとしたこととを考慮して決められた。作業時間や休憩時間が適切か、スマホのボタンを押してから反応する時間も時間的側面である。環境的側面では人とシステムが環境的な面で適合しているかどうかで、騒音が大きい環境下では他人を助けようという気持ちになれないとか、照明の照度や空調の温度などが与える人への影響もあてはまる。運用的側面では人とシステムが運用的な面で適合しているかどうかである。人の気持ちや連携・チームワーク、配慮などが関わってくる場所である。例えば電車が遅れた時にホームの駅員さんと事務所の駅員さんが連携をとり、いかに上手くやってゆくか、ということ。

今までご紹介したところが行動観察において現場で必要なスキル、知識の一部である。これまで1000件以上の観察をしてきた中で、イノベーション、リフレームはスキルと知識だけでは実現できず、マインドセットがないと実現できないことがわかってきた。マインドセットとはその人（会社）の思い、哲学、志のようなものである。例えば、日立のCTO小島氏はイノベーション人材をどう育てるかについて、文系とか理系とかいう問題ではなく、世の中を良くしたいという使命感や資質を持たないと育たないと述べている。

リフレームに必要なマインドセットには次の3つがある。

1) チャレンジ精神；リフレームのために、自らが未知の領域に飛び込んで、思いっきり発想を広げてみるのが大事である、ドラマ「朝が来た」の主演のようにファーストペ

ンギンになることである。(群れの中で)最初に海に飛び込むペンギンになる。人間は失敗したくないと思う人が多い。バッテリーボックスに立たずに引き下がる人が多い。バッテリーボックスに立たなければ何の学びも得ることはない。弊社では「失敗は大歓迎」。失敗することで学び、それを皆で共有することで、全体のリスクが減ると考えている。

2) 他己実現；自己実現の上位概念に他己実現があるという考え方。自分のためだけにがんばるのではなく「場にいる人たち」の自己実現に向けて、他者のために頑張ろうとするマインドセットである。使命感があるかないかで企業間でも差が出てくる。

3) 前向き；辛い状況にあっても、自己効力感を失わず、前向きに取り組み続けられるか、できるようになるにはどうしたら良いか、というポジティブなマインドセットが必要である。難しい課題に対して「できません」と線を引いてしまうのではなく「できるためにはどうしたらいいのか」と考えることが大事。

以上、3つのマインドセットがイノベーション、リフレームをしていく上で重要な要素である。

3. 地域創生支援ソリューションの自治体関係事例紹介

自治体の中では地域創生の波が押し寄せ、いくつかの共通した課題が持たれており、行動観察で支援をさせていただく案件も出てきている。

事例Ⅰ. 大阪府高槻市

市役所における来庁者環境および業務の最適化検討支援のための調査について、総合戦略部さまから依頼を受けた。

市民サービス向上や職員の業務効率向上につながる効果的かつ実効性のある業務改善の方策を策定するための、「庁舎内での来庁者環境の最適化」と「職員の日常業務プロセスの最適化」をテーマとした。

予定されている改修に備え、来庁者の動線および執務スペースの利用状況から方向性を導出するのが目的である。

まず、来庁者スペース・執務スペースの観察調査を繁忙日の2日間、調査員による観察とビデオ撮りおよび8チーム10名の職員にインタビューを行った。観察とインタビューで

得られた事実・気づきをデータ化し、課題のありそうな業務を3つに絞った。そこから課題の本質を深堀し、方向性を導出するためにワークショップを実施した。

次に被験者の追尾観察・対象者の深堀観察をおこなった。事前にリクルートしたお子様連れ・高齢者・車いすユーザーなどの9名に、ある手続きを模擬的に行ってもらい密着観察した。執務スペースの方は3つの業務を詳細観察してボトルネックを抽出し、職員の方々とワークショップを行った。

来庁者スペースのファインディングレポート（抜粋）：

課ごとに改良・改善を重ねた結果、課ごとの独自性が突出し、他課との連携がなく、市役所全体の統一感がないこと、また、来庁者目線の動線・スペースが活用されていないことがわかった。

執務スペースのファインディングからも、課内・課同士の連携など全体を通して、トータルコーディネートできていないことがわかった。

来庁者にとって優しい庁舎のあり方の方向性を次のように考えた。

「各課が個々に改善を重ねるがゆえに、来庁者目線からは、却って分かりにくく利用しづらいと感じる市庁舎になっていた」ことが本質的な課題であったため、まず基本的な方向性は「来庁者が真ん中にある市役所」とした。来庁者を移動させないレイアウトや動線・執務スペースを来庁者の目線で設けることにした。

また、業務フローの観察からは、書類を扱う、ある係の業務量・種類が多く、かつ質的負荷が高く、ボトルネックになっていることを発見した。そこで、他との連携を見直し、対象の係が本来業務に集中できるフローの見直しを提言した。

高槻市担当部門からは、次のような声を頂いた。「外部からの視点による新たな気づきを得た。これまでの「部分最適」から「全体最適」を目指すことになり、来庁者の立場から庁舎環境を見直す機会となった。これまで各職場の各改善に向けた取り組みが、庁舎全体から見ると統一感がなくなってしまうという点は、市の内部だけではこれから先も気づかなかったと思う」との評価をいただいた。

事例Ⅱ．奈良県河合町

「かわい浪漫 PROJECT」という、パナホームさま主体の国交省モデル事業「既存住宅の循環利用」の調査部分をオーグス総研が担当した。

この地区は40年ほど前にできたニュータウンであり、高齢化で空き家が増え、子育て層がどんどん出て行っているという状況の中、実際に住民の意識を深堀りすることを起点にした既存住宅の循環利用に向けてのプロジェクトである。

当たり前になっている『まちの魅力』にどう気づくのか？住民が言葉にできない価値観から解釈し、アイデアを創出し住民とキャッチボールしながらアイデアの受容性を検証するという流れで行った。その結果から、Uターン近居の施策を町へ提言した。

まず実態把握として、住民への留め置きアンケートと町の持つ魅力を引き出すエスノグラフィ調査を行った。アンケートでは40代以下の回答者プロフィールから、子育て世代の約60%において親元との距離が車で1時間以内であることが抽出され、親との近居がキーワードとなり、深堀テーマの1つと位置づけられた。

エスノグラフィ調査からは、子育てファミリー、特に転入者にスポットを当て、自宅訪問や、地域との関わりを知るためにお気に入りのコースを一緒に散歩に同行させていただきながら4～5時間ほど話を伺った。結果、転入直後の町内会・ご近所付き合いなどの人間関係などで結構ストレスがかかり、一時、マインドがネガティブモードになる、しかし、子育て

て支援の施設でママ友と知り合うなど、相談相手ができることで、徐々に街への愛着が深まって行くことが見えてきた。つまり、地域コミュニティとの繋がりが定住促進に繋がるのではないかということ、また、いったん地元から離れた若者が、結婚や子育てを機に地元に戻り、親と一緒に近居してもらうことは、親が住み続けていることなどもあり、サポートを受けやすい環境であることにも気が付いた。

これをどのように実現・促進して行くか、71個のアイデアの中から6個のアイデアに絞り、住民ヒアリングを行いブラッシュアップした。

この『かわい浪漫プロジェクト』は「ジャパン・レジリエンス・アワード 2016」において最優秀レジリエンス賞を受賞した。

Ⅲ. その他の事例

自治体ではないが近畿経済産業局の依頼で行ったもので、サービス生産性向上のための実証実験の事例では次のプロジェクトがある。2つを紹介する。

ひとつめは、(移転する前の)近鉄上本町駅をフィールドにして顧客満足度および業務効率向上のための、案内・表示サインの最適化をすることで、移動時間の最適化を図ったプロジェクトである。駅の構造がわかりにくいとのことで、表示を統一・簡易化し、移動時間の短縮を図った。ふたつめは、飲食店の事例。料理長の仕事の配分を見直すことにより厨房業務の効率化を得た。飲食店ホールでの接客向上の事例では優秀な人のスキルを観察することで、優秀スキルを見出して研修に活用し業務品質の向上を得た。

その他、大阪府中央区からの依頼によるものでは、放置自転車対策を行い、街の美化・にぎわいを図った事例がある。放置自転車の実態調査・把握を行い、いろいろな対策を試行した。エリアに合う効果のあった施策を標準化して行くプロジェクトである。

地域ブランド支援のケースでは、新潟県産の加工食品を関西圏で市場開拓するための、関西主婦目線からみた商品評価プロジェクトなども行ってきた。

おわりに

人口減少社会の中、「地域創生」が国策となり、自治体は生き残りをかけて、他との差別化が必要になっている。自治体は共創による魅力的な街づくりのために地域創生予算を有効に活用し、自治体ならではの強みを活かす先駆的な価値創造への創意が求められている。

他の自治体と差別化できる「価値」を発見するには、行動観察が3つの点で有効であると考える。①行動観察による「事実 (fact)」の洗い出し ②「本質的課題」の深い洞察 ③自治体、住民、弊社のようなファシリテーター事業者との三位一体による「共創」。

これらの点が「新たな価値を生む発想」へとつながると考える。

<主な質疑応答>

質問1. 高槻市の来庁者観察時の対象者として、事前にリクルートしたお子様づれ、高齢者・車いすユーザーとあるが、なぜそのような人たちを選ばれたのか。普通は無作為に選ばないか？

返答：対象者の属性は事前に高槻市さんと話し合っ決めて、弊社でリクルートした合意の得られた方である。市に模擬的に転入してきたと仮定して転入手続きを行ってもらった。行動観察ではなるべく極端（エクストリーム）な人を選ぶようにしている。両極な人を見ることで、いろいろな気づきが得られる。課題の多い人を選び、見て行く方が、より多くの気づきが得られるからである。一番困っておられる人、優先的に救っていかないといけないと想定される対象者属性を設定した。

質問2. fact は類型化して構造化したりすることはあまりしないのか？

返答：類型化する。

問：そうすると、どういう系統が業務改善の場合に課題としてのどの構造化のコンテンツが一番多かったか？ 業務フローとか執務スペースとか、いろいろ効率化の切り口がある。自治体の業務フローの効率化に有効であるのならば、逆に言うところの場面が非効率であったのか？

返答：いろんな場面で個別最適に終わっていることがわかった。縦割りの弊害と思われるが、自分たちの課ではうまくいっているが、他の課との連携とか、ユーザー目線からいくつかの課をまたいで手続きをする時など、内側からも外側からも同じような問題として出てきた。いろんなところで手続きの流れや来庁者の行動を文脈で捉えられていないことがわかった。

質問3. 行動観察側から見た統計データの捉え方あるいは統計データをうまく利用してイノベーションを起こしたような事例はあるか？

返答：行動観察は質的な定性的なアプローチがメインになってくる。高槻市のように、書類がどこで滞っているかなどで時間を測定することはあるが、気づき自体は定性的なものである。目的が、新たな仮説を発見するということなので、質的、定性的なアプローチが必要になってくる。一方、定量的な裏付けというのは組織的に何かを意思決定するとき求められるところである。ハーバードビジネスレビューでも取り上げて頂いている「行動観察×ビッグデータ」がオージス総研でも今後の命題・課題である。別部門になるが、ビッグデータを分析する部隊があるので、そこと組んで行動観察で得られた仮説を実際に実証実験してビッグデータのどのよう変化がおきるか、といった効果検証をする取組も行い始めている。

質問4. これから想定する未来の議題についての行動観察はできるのか、事例はあるのか？

返答：行動観察は現状の実態しか見られない。しかし、現状を定性的に深く見ることによって、変化の兆しを見つけることができる。アンケートや量的なものだけを見ていたのでは後追いになり、遅い。変化の兆しをいかに早く見つけるかが大事である。エクストリームな人、その領域の中で非常に困っている人、逆に非常に使いこなしている人など、つぶさに観ることでより早く兆しをキャッチすることができる。将来に向けた新商品開発の事例は行動観察の中でも特に多く、さらに最近では事実起点のインサイトを、外部環境の未来予測データなどと掛け合わせて発想する取組みも始めつつある。