

文化人類学の手法を用いた ビジネスの展開について

2023年8月22日 第111回大学院部会

大川内 直子
株式会社アイデアファンド代表取締役

ideafundは 文化人類学 × ビジネス の リサーチファーム

- ✓ 文化人類学の理論と方法論をビジネスに応用することで、顧客、ユーザー、従業員など、あらゆる「人」についての総合的なリサーチを提供するプロフェッショナル・リサーチファーム
- ✓ 東大の文化人類学教室のメンバーを中心に、文化人類学者が活躍中
- ✓ アカデミアの世界とビジネスの世界を架橋し、新しい知見の獲得と還流を目指す
- ✓ Vision: アイデアで資本主義を面白く。

- ✓ 深い調査と厚い記述によって「生きた文化」を総合的に把握しようとする
- ✓ 細部を上っ面だけ見て記載するのではなく、その中に現れる心的態度を検討する
- ✓ 元々は「未開」社会の調査が主だったが、近年はビジネスにも応用されている

当社における主な調査手法

フィールドワーク ・ エスノグラフィー

対象となるコミュニティに比較的長期間滞在し、自身も深く入り込みながら対象を直接観察することで対象についてのインサイトを得る

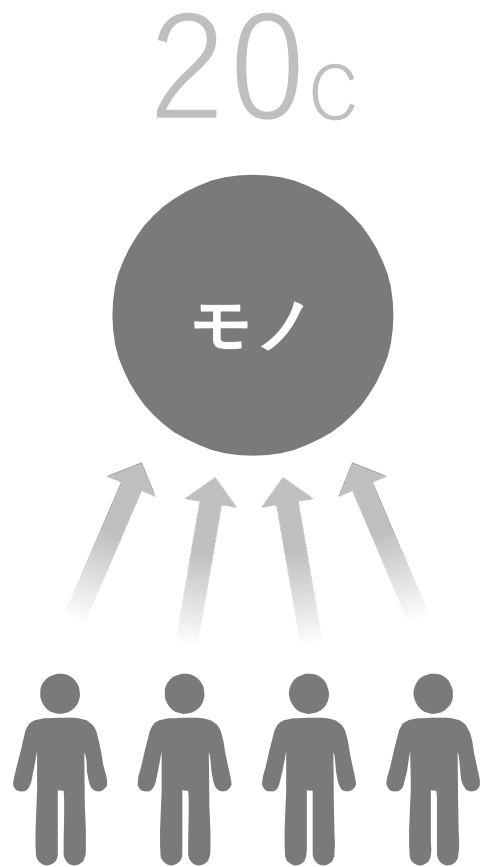
インデプス インタビュー (IDI)

既定の設問通りにヒアリングするのではなく、言語・非言語のリアクションに応じて即興的に仮説を設計・修正しながら対象者の無意識に迫ることを目的としたインタビュー

その他の 手法

- データのフィールドワーク
- 会話分析
- 映像分析
- オンラインエスノグラフィー etc.

1920年代	ホーソン実験	<ul style="list-style-type: none">文化人類学がビジネスをフィールドとした最初期の例疲労と仕事満足度に関する調査から「非公式な組織」という概念がもたらされる
1940年代	産業人類学	<ul style="list-style-type: none">企業が人類学を雇用インフォーマルな人間関係、労使間関係、労働組合などの調査労使間の敵対や反目を協働へ導く視点の提供
1950年代	異文化コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">人類学者のE.ホールが米・国務省における北米外で働く技術者のための訓練プログラムを指揮グローバルビジネスにおける異文化コミュニケーションの重要性を示す理論体系
1960～ 1970年代	停滞期	<ul style="list-style-type: none">ビジネスをフィールドにするのは「本物」の人類学ではない政府や大企業の資金援助への倫理的な問題
1980年代～	ビジネス人類学	<ul style="list-style-type: none">欧米を中心に、組織、マーケティングと消費者行動、デザインの3つをサブフィールドとするビジネス人類学が確立

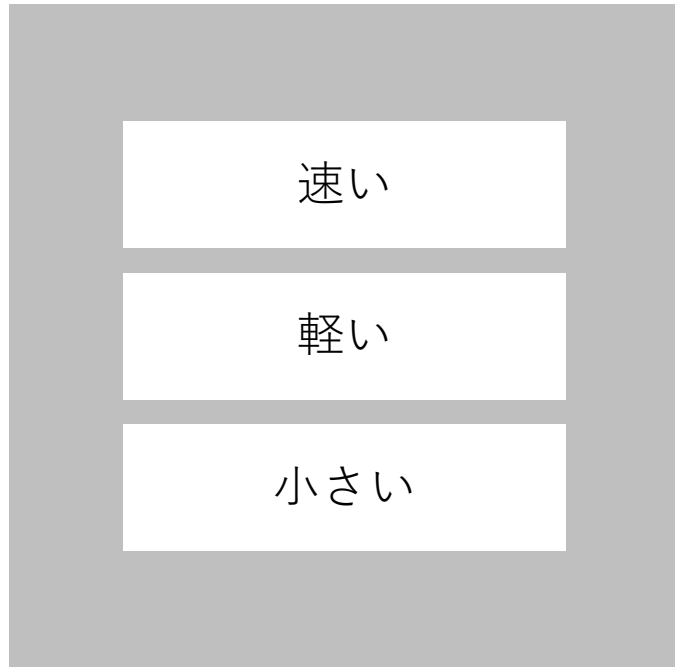


モノが不足し、良いモノを作れば売れた時代
資本にはモノという明確な投下先があった

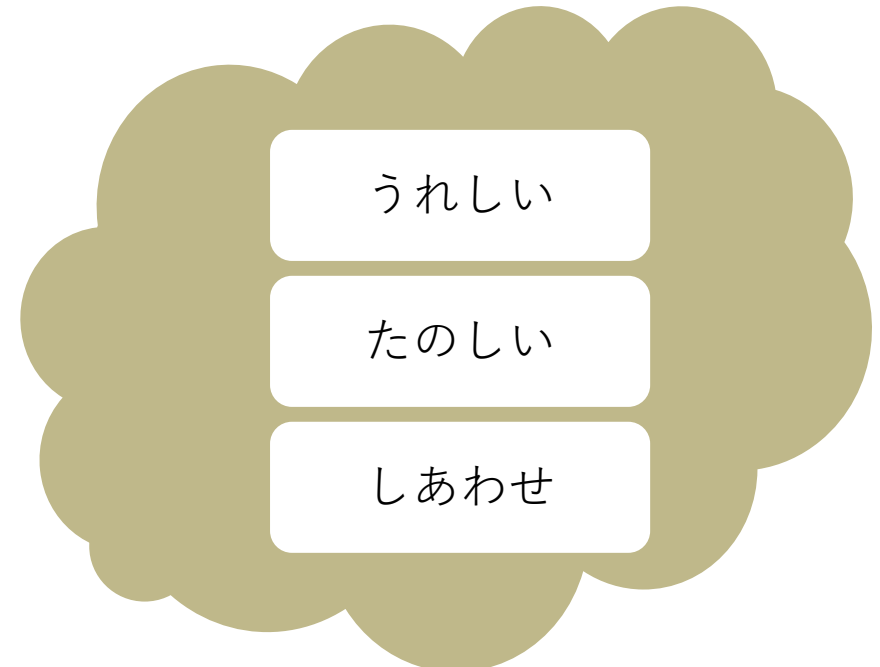


モノがあふれ、資本は行き場をなくす
価値の源泉はアイデアへ
アイデアが資本を呼び寄せ、資本主義の原動力となる

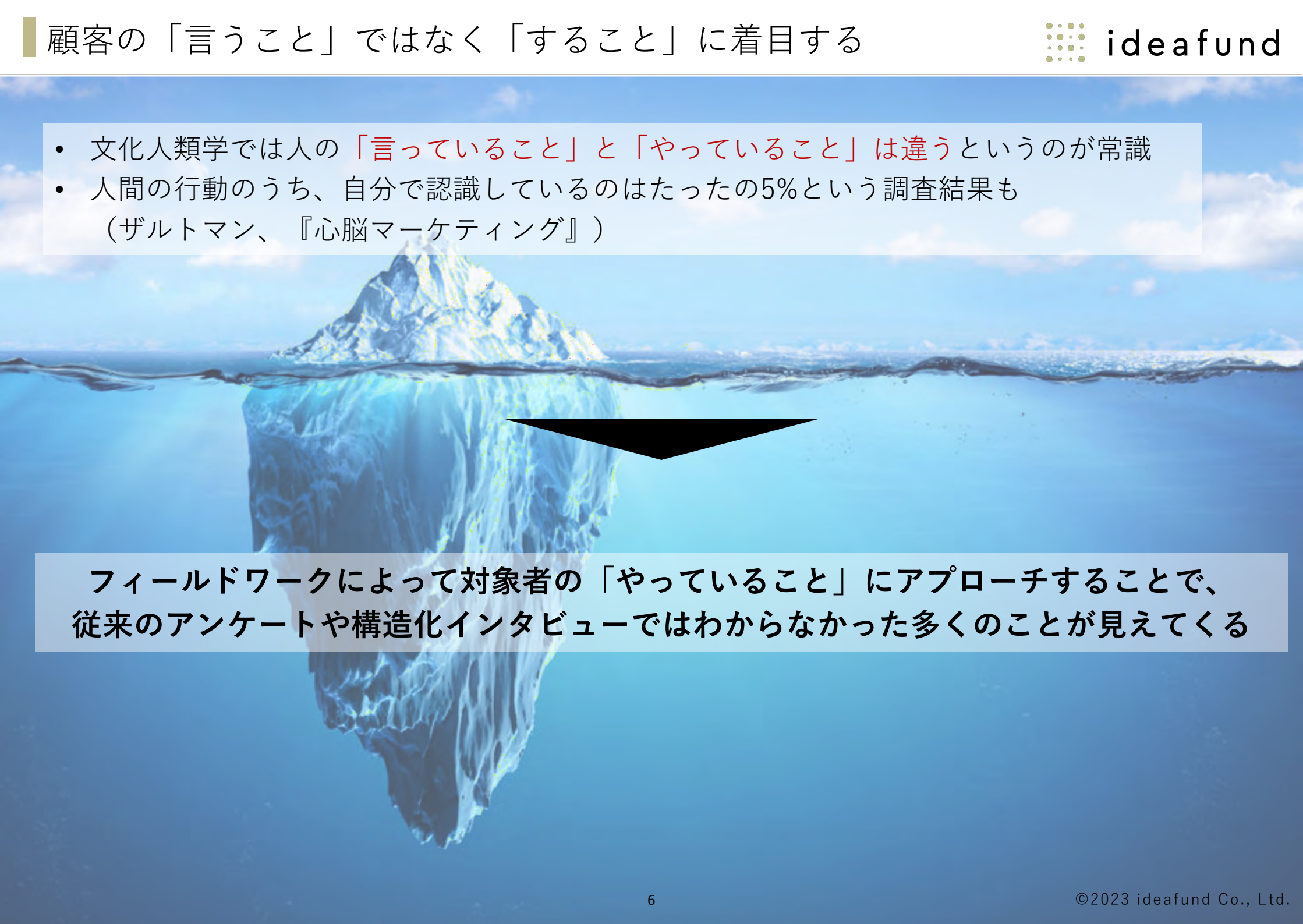
定量的なスペック



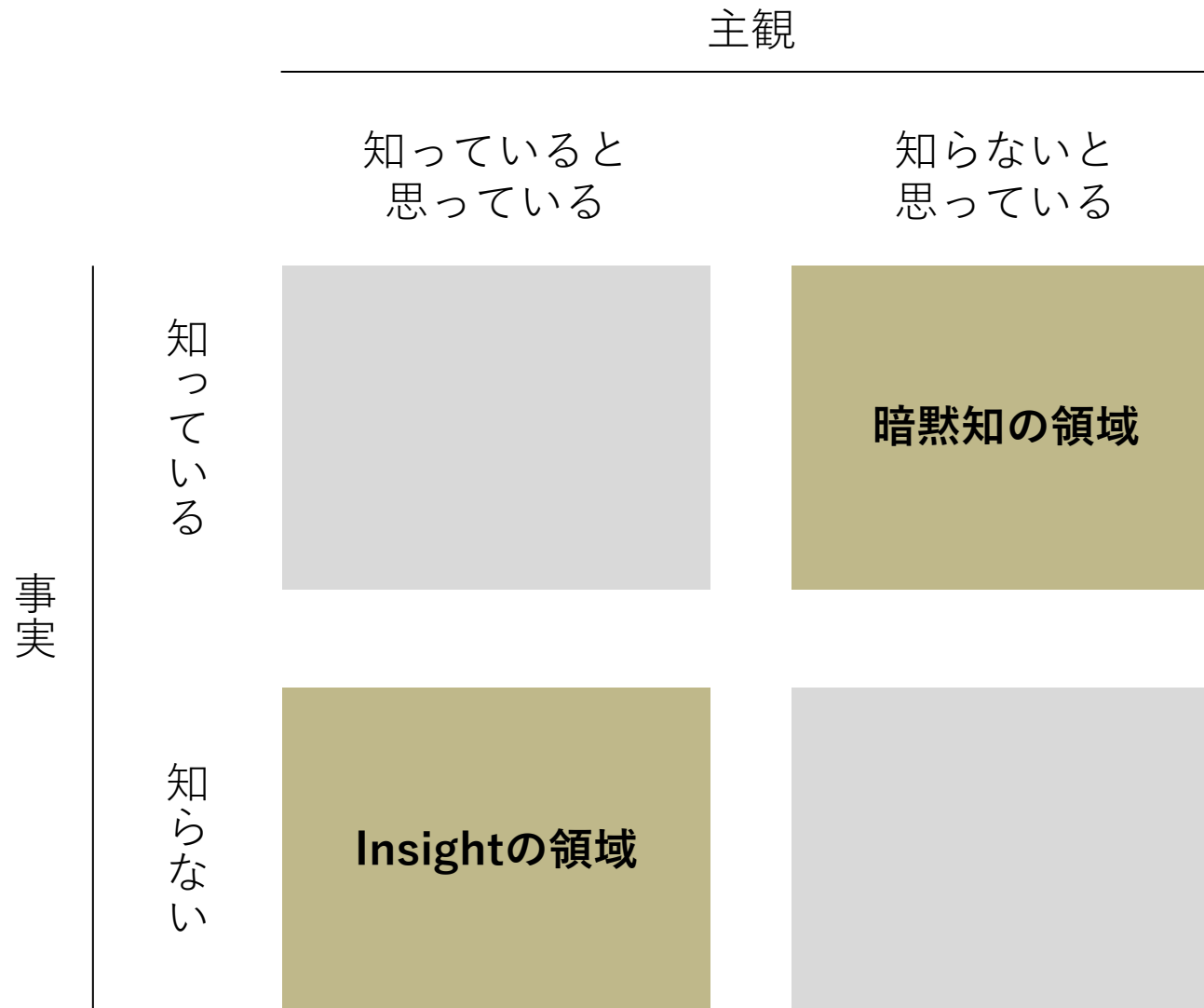
定量化できない心理的作用



- 文化人類学では人の「言っていること」と「やっていること」は違うというのが常識
- 人間の行動のうち、自分で認識しているのはたったの5%という調査結果も（ザルトマン、『心脳マーケティング』）



フィールドワークによって対象者の「やっていること」にアプローチすることで、従来のアンケートや構造化インタビューではわからなかった多くのことが見えてくる



VUCAの時代に、人文・社会科学の 「とらえどころのないものを捉える力」が求められている

先行き不透明な、変化の激しい時代。
課題へのアンサーが必要である以前に、ビジネスで取り組むべき課題自体も自明ではない。
多くの企業にとって、いまや課題探しが課題になっている。

- ▶ 「何を問うべきか」から問わなければならない状況であり、
特定のスキルよりも、複雑な現実を洞察し未来を見通すための思考力が求められている。
- ▶ 人文・社会学分野の大学院で培われた高い思考力・洞察力が活かせる状況の到来

VUCA = volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

• 分野によって違いはある

人類学には「フィールドワーク（参与観察）」というわかりやすい方法論があるため、ビジネスシーンに応用したときの状況や効用がイメージしやすい。

←→ 一方で文学や歴史学はどうか？

• 一口に「人類学」と言っても様々

人類学の下位分野によっても、ビジネスとの“距離”は異なる。

- | | | |
|-----|---------|-----------------|
| (例) | ・ 医療人類学 | → 医療分野・企業への適用 |
| | ・ 開発人類学 | → 開発分野・企業への適用 |
| | ・ 宗教人類学 | → 前者ほど明確な適用先がない |

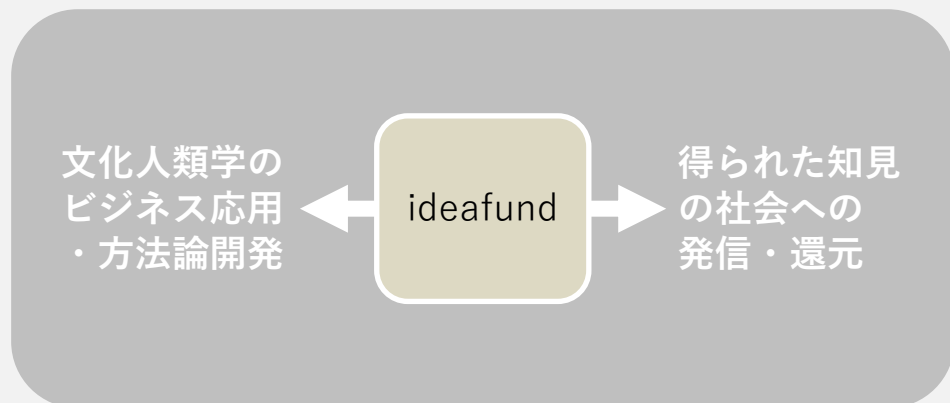
①文化人類学の応用を通じて、自分たちらしく社会に貢献する

背景・課題意識

- 多くの文系大学院生は、その専門に関わらず、いわゆる新卒一括採用で「まっさらな新卒」として雇用されてしまっている

ideafundの展望

- 文化人類学の専門家として、文化人類学を修めたからこそできる経済活動を考え、社会でのインパクト創出を目指す



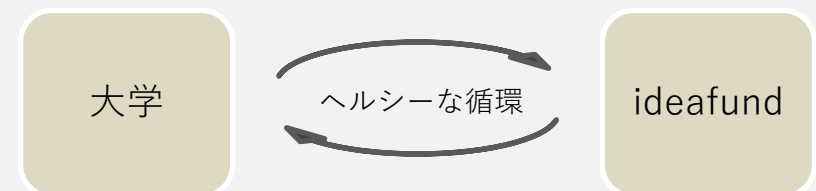
②調査・研究と生活・生業とのヘルシーな両立を実現する

背景・課題意識

- 現状、大学に残って研究を続けることが経済的な成功と引き換えになってしまっている
- 逆に、大学を離れてビジネスの世界で働くことは調査研究から身を引くことと実質的に同義

ideafundの展望

- 文化人類学の調査研究と生業とを両立できる新しい場としてideafundを機能させる
 - ▶ideafundの業務自体が文化人類学を生かした調査研究になっている
 - ▶大学で研究している人も、お金を稼ぎたいタイミングではideafundで働けるという柔軟な働き方の提供



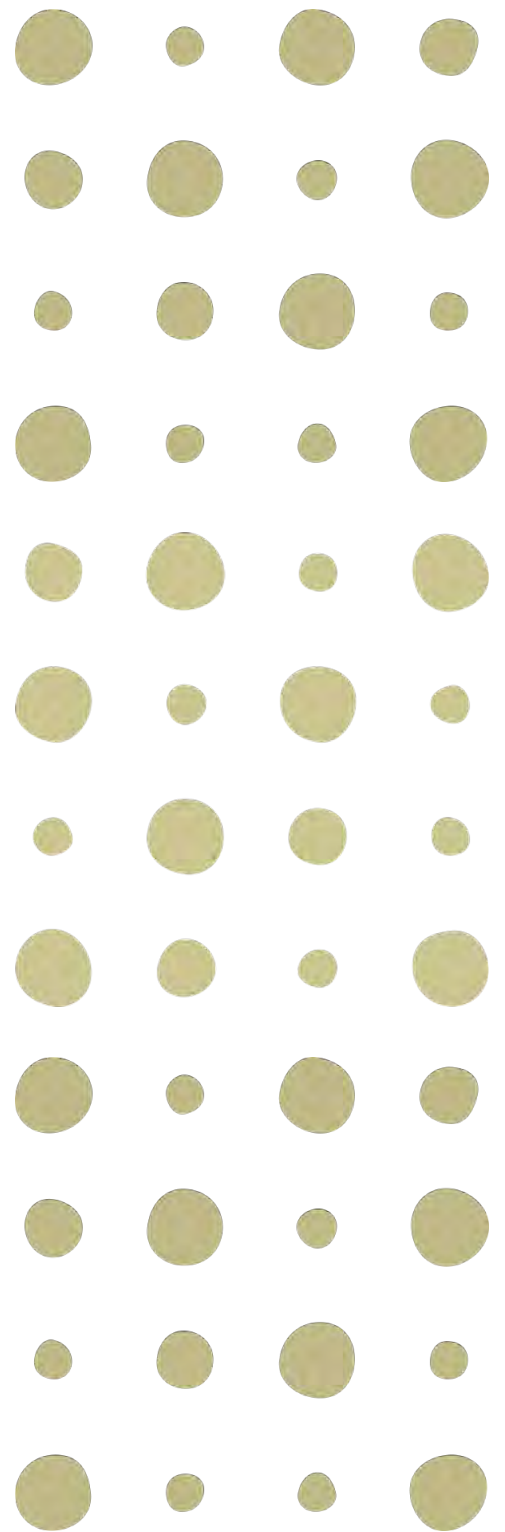
①開かれたアカデミアの実現

- 人社系の人材がビジネスの場でも活躍するようにするためには、ビジネス界に対する働きかけ、認知向上も必要であろう。（=**ビジネス側の門戸を開く**）
- しかし、一方のアカデミアの側が十分開かれていると言えるだろうか？
個々の大学院・研究分野によっても異なるが、日本の人社分野において、**アカデミアとビジネスの人材の循環は非常に不活発。**
- アカデミアの知見をビジネスで活かすことに効用があるのと同様に、ビジネスにおける生きた実践、最新の動向をアカデミアに還流させることも重要。
開かれたアカデミアの実現こそが、実は大学院修了者が社会で活躍するための王道なのではないか？

②「役に立たなそう」が役に立つ時代。 「役に立つ」に重きを置きすぎないバランス感覚

- 短期的な視点で「役に立つ」教育（就職しやすいカリキュラム、企業の要請に応える形での人材育成）ばかりに重きをおいては**学問が育たないだけでなく、人社分野が社会で果たしうる役割も薄れていく。**
- 変化の早い現代社会では「役に立たなそう」が役に立つこともあれば、「役に立つだろう」が役に立たないこともある。
計画主義、迎合主義になりすぎず、おおらかに学問を育てる役割も大学には担ってほしい。

Appendix





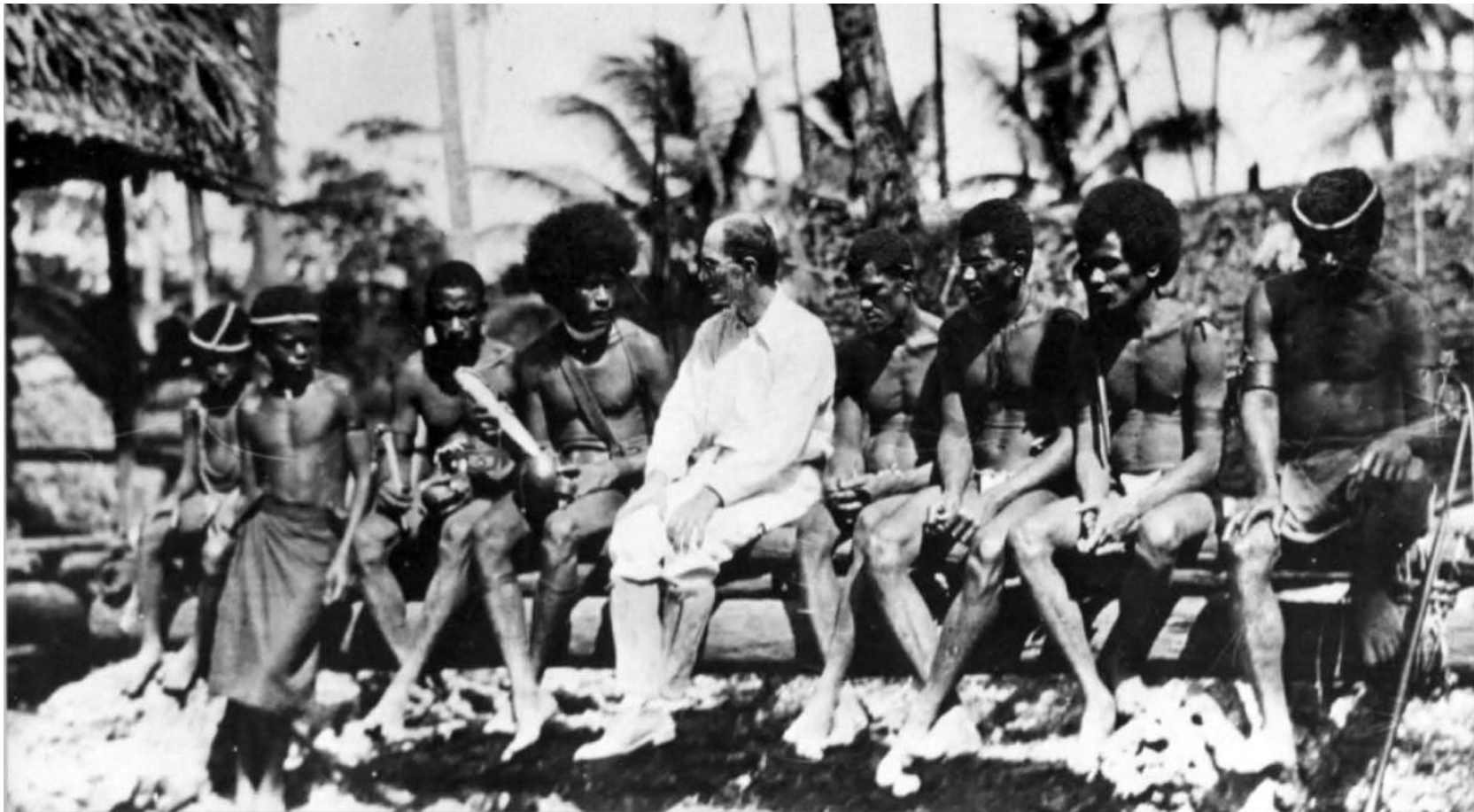
大川内 直子

1989年、佐賀県生まれ。
東京大学教養学部総合文化研究科卒業。
東京大学大学院総合文化研究科修士課程修了。
専門は文化人類学。

2018年株式会社アイデアファンドを設立、代表取締役役に就任。
アイデアファンドでは、フィールドワークやインデプスインタビューなど文化人類学の手法を活かした調査を数多く手掛け、国内外のクライアントの事業開発・製品開発に携わる。

国際大学GLOCOM主任研究員、昭和池田記念財団顧問、ほか。
著書に『アイデア資本主義 文化人類学者が読み解く資本主義のフロンティア』（実業之日本社）。

- 文化人類学：同時代に生きる人々の日々の暮らしから、（観察対象の）異文化と（観察者自身の）自文化を同時に発見し、近代社会が前提としてきた「当たり前」を問い直していく態度をとる学問
 - 狩猟採集民の暮らしから「働く」意味を捉え直す
 - 市場経済とは異なる先住民による島々での宝物交換からプレゼントを考え直す
 - 狩猟のために使用した道具を思考の手がかりに最新の科学技術を問い直す
 - 「未開」とされてきた人々の呪術的思考を通じて現代の健康や美意識を考える



- 調査対象の場所で、インフォーマントとともに長期間（1年～2年）生活を共にしながら、彼らの文化・言語・宗教・経済・行動様式などを経験的に調査
 - 観察対象となる人々と関係を構築し、彼/彼女らの日常実践に全人格的に巻き込まれつつ調査を行う
 - エスノグラフィは「前もって計画不可能で、状況的、偶発的、個別的な研究プロセス。対象が埋め込まれた文脈に応じて調査者の臨機応変さ・柔軟さが求められ、データの収集や分析などの決まりきった手続きは副次的である」（Flick 2009）
 - 事象に関する仮説検証というよりは課題発見や仮説生成に重きを置く
- 人々の行動や意識に対して新たな視点（インサイト）を発掘するアプローチとしてビジネスシーズの創出にも役立っている



“なぜ”を問い続ける

ワガ〔カヌー〕を作ることが決定されると、船体の丸太に適した木を選ばなくてはならない。これは、トロブリアンド諸島では、そうなまやさしい仕事ではない。平地は全部畑として使われてしまうので、島の回りの珊瑚礁にある、地味の肥えたわずかの空地が密林におおわれているにすぎない。ここで木を見つけ、切り倒し、村に運ばなければならない。木の選択が終わると、トリワガと舟大工および若干の手つだい人がその場所に出かけていく。そして木を切る作業のはじまるまえに、準備の儀礼を行なわなければならない。幹に小さな切り傷をつけ、ここに食物を少々、あるいは少量のビンロウジの実を入れることもある。呪術師はこうしてトクワイ〔木の精〕への供犠を捧げてから、次の呪文を唱える。

ヴァブシ・トクワイの呪文

「降りてこい、おお、木の精よ、トクワイよ、枝に住む者よ、降りてこい。降りてこい、枝のまたに、若枝に住む者よ。降りてこい、ここへ来て、食べよ。向こうのサンゴの頭を出したところに行け。そこに集まり、群らがり、騒ぎ、叫べ」

…（中略）…儀礼が行なわれたあと、木が切り倒される。…（中略）…木が地面に横たわると、まずあら削りをする。枝を切りとって、適当な長さの丸太にする。できるだけ軽くなるように、丸太をざっとカヌーの形にする。それから村か浜辺まで引いていかなければならないからである。丸太の運搬はらかな仕事ではない。岩だらけのでこぼこしたライブワグ〔原始林のある珊瑚性丘陵〕から引きだして、ひどい道を引っぱっていかなければならない。木を二、三メートル間隔で地上に並べ、丸太が岩やでこぼこの地面よりもすべりやすいように、滑材として使う。

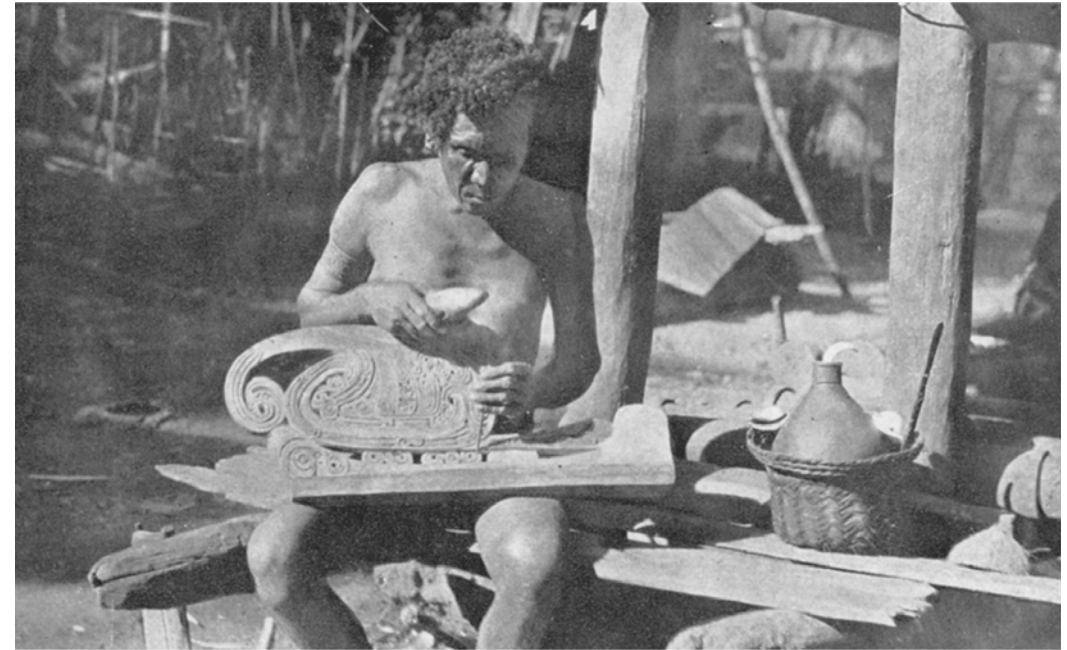
それにもかかわらず、また、おおぜいの人を手つだいに招集されるにもかかわらず、丸太を引っぱる仕事は苦しい。男たちは代償として食物をもらう。豚肉が料理され、焼いたヤム芋といっしょに配られる。仕事のあいだ、緑のココナッツの汁を飲み、サトウキビから甘い汁をすすって、ときどき元気をつける。共同作業の支払いとして、仕事の途中で与えられる、このような食物の給与は、プワヤと呼ばれる。ときに、仕事がどれほど苦しいかを表現するために、ここの住民らしい比喩的な言い方で、次のように言うだろう。「豚、ココナッツの汁、ヤム芋は終わった。なおもおれたちは引っぱる——とても重い！」

このようなばあい、住民たちは、カヌーを軽くするために呪術的な儀式に訴える。一枚のバナナの葉を丸太の上に置く。カヌーの所有者か大工が、乾いたララング草の束で丸太を打ち、次の呪文を唱える。

出所) ブラニスワフ・マリノフスキー 『西太平洋の遠洋航海者』 (1922)



18 村に置かれたくり舟



19 タブヨを彫るところ

出所) ブラニスワフ・マリノフスキー 『西太平洋の遠洋航海者』 (1922)

- ビジネス人類学の主な研究対象 (Jordan 2003)

組織

- 組織文化、業務プロセス、組織変化などに関する研究
- 複雑/複合的な組織を人類学的観点から研究し、組織の問題を解決したり、組織内外の組織形態の性質や機能をよりよく理解するための研究

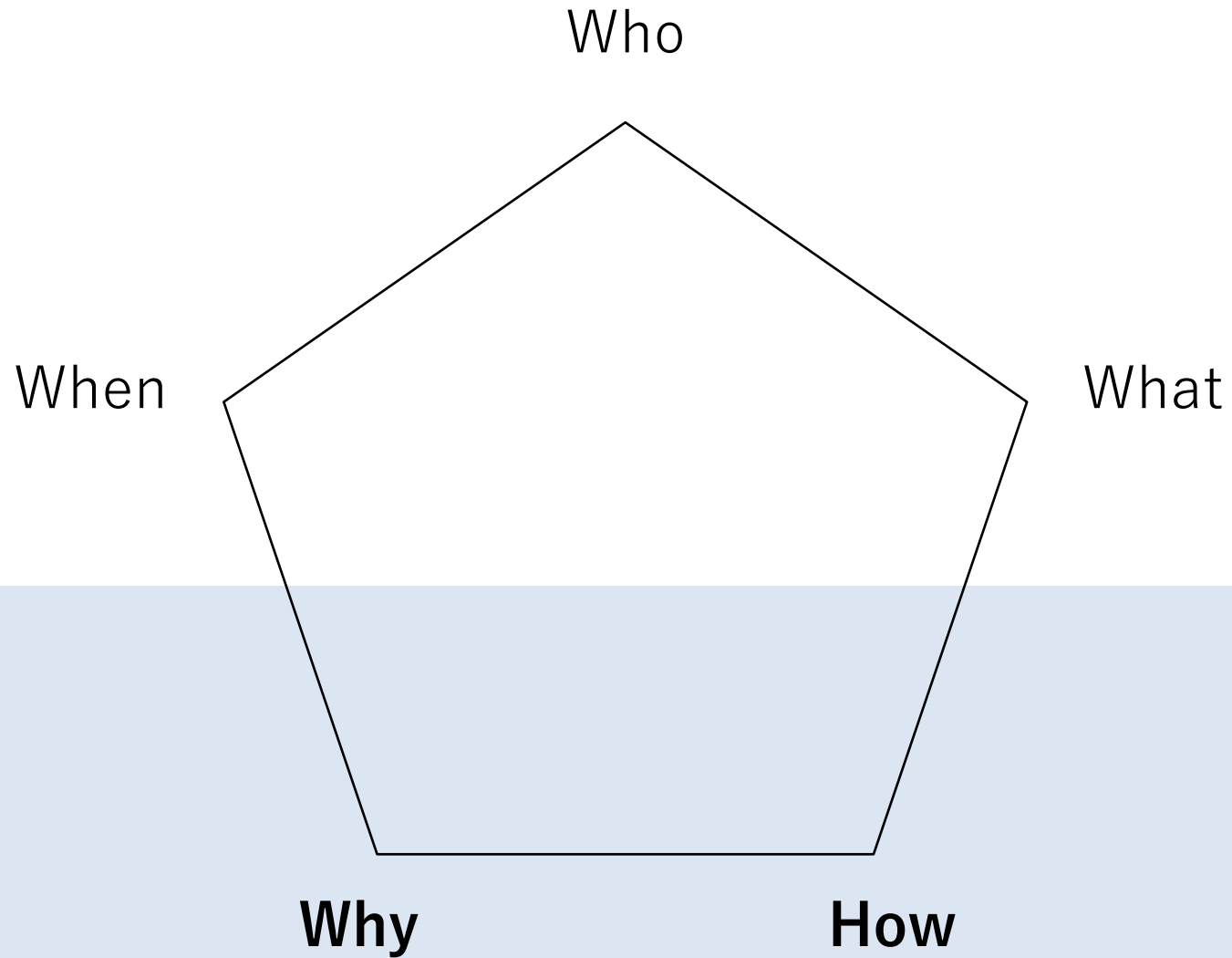
マーケティング /消費者行動

- 人類学的方法（特にエスノグラフィ）によって消費者ニーズを明らかにすること
- 学問的関心で言えば、消費行動を文化的、歴史的、グローバルな文脈に位置付けて政治経済や世界システムを理解すること

デザイン

- デザイン人類学
- ルーシー・サッチマン『プランと状況的行為』（1987）
- 文化人類学者の能力：消費者に接近する能力、消費者の考え方を明らかにする能力、製品の使い方をめぐる豊かな文脈上の課題を見出す能力

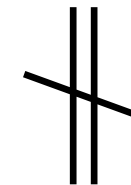
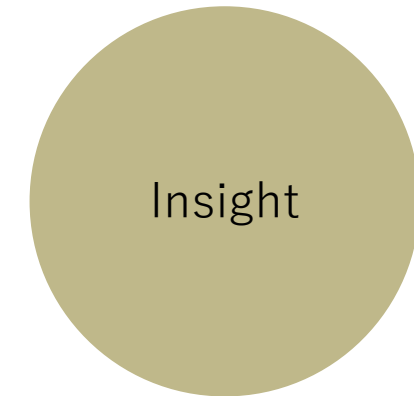
出所) Jordan, A. Business Anthropology (Waveland Press, 2012)



観察によって明らかになる領域

文化人類学では、徹底的な観察によって
「人の総合的理解 = インサイト」を導出

インサイトがあることでアイデアが正しい方向に発散する
また、インサイトは収束のための基準となる
この点で文化人類学アプローチは「**仮説生成型**」と言える

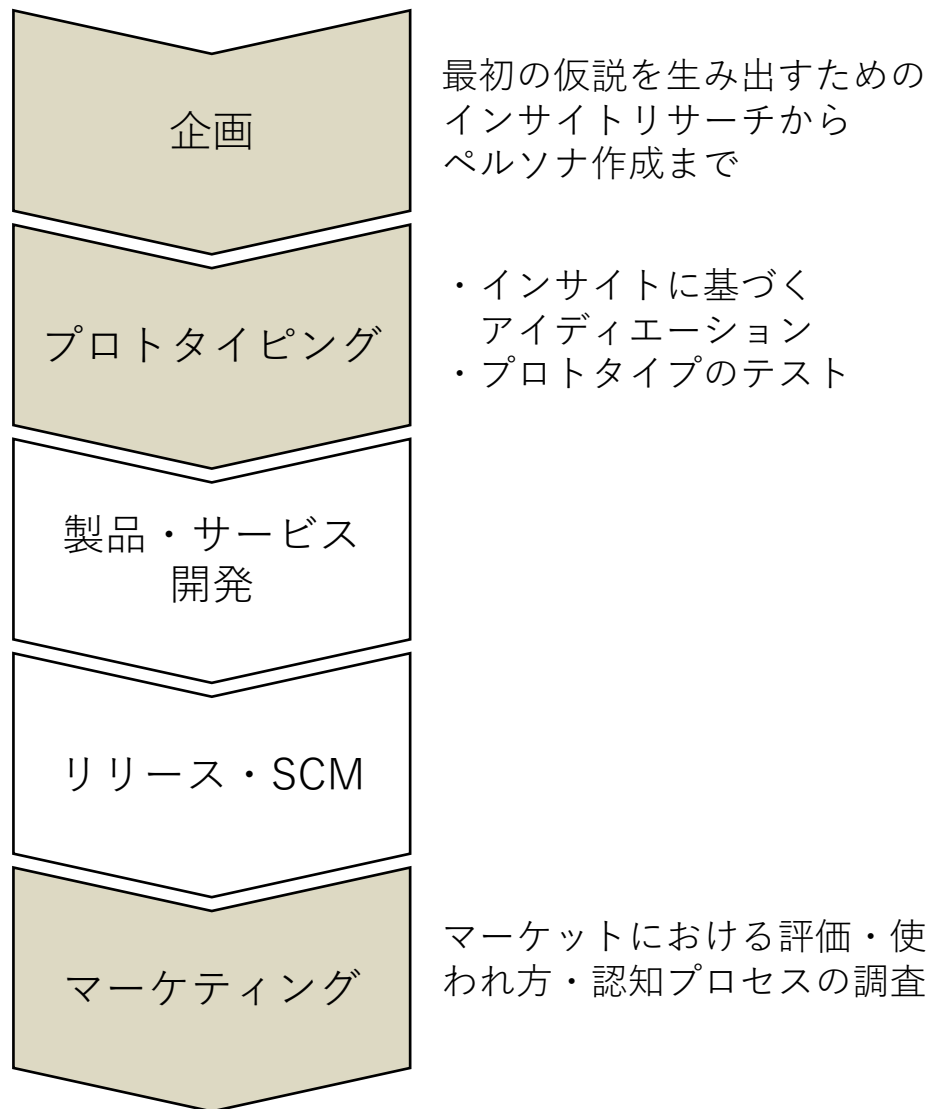


従来のマーケットリサーチは、**仮説検証型**
調査主体の想像の範囲内でしか設計・検証できない

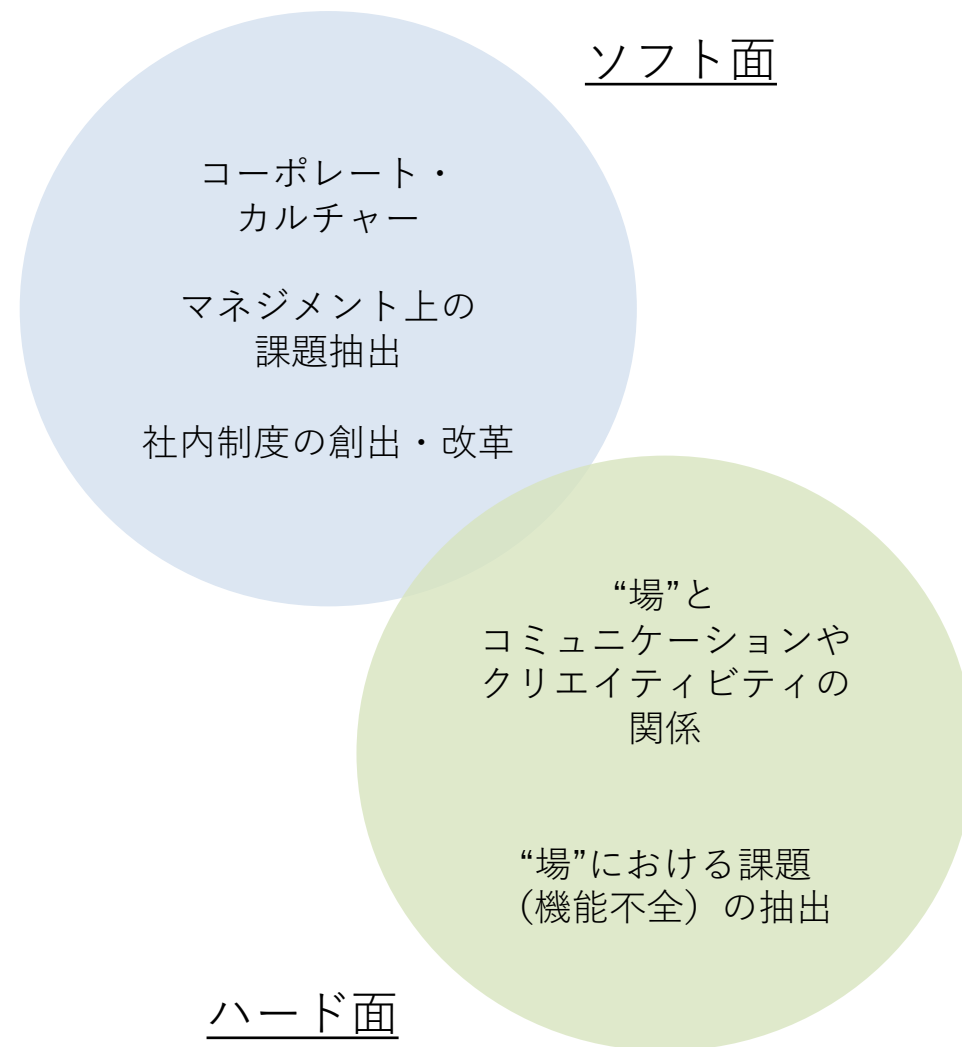


- Q. どのくらい満足しましたか？
- Q. どこが気に入りましたか？
- Q. どこが不満でしたか？
- Q. どんな機能があったらいいなと思いますか？

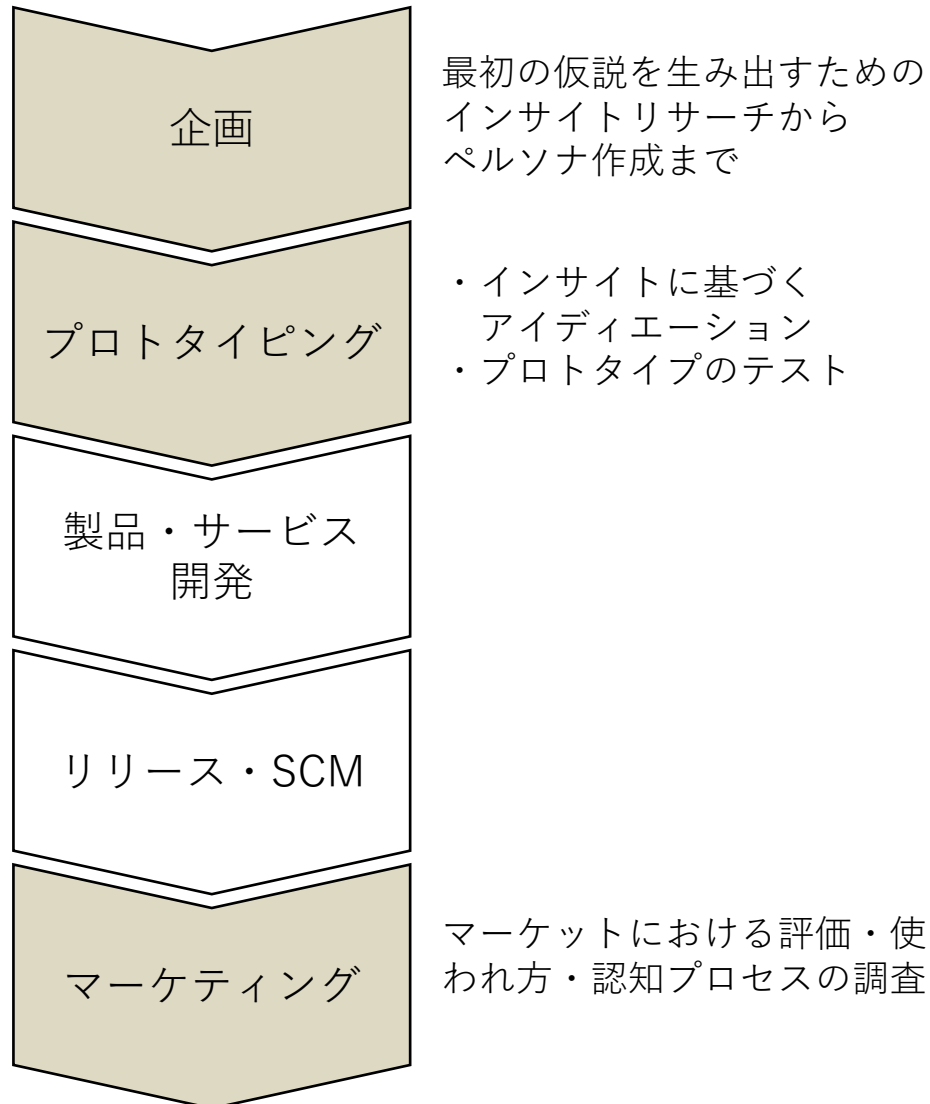
事業開発



組織開発



事業開発



リサーチ・クエスチョン

- ① 30代・40代の子育て中の家庭で、どのように家事・育児の効率化が図られている（いない）か？
- ② 本領域で新規サービスを始めるとすればどのような内容がよいか？

リサーチ概要

平日・休日の時間の使い方や、導入している便利家電・サービス（ベビーシッター等）についてのIDI

得られたインサイト（例）

意義を感じやすい家事・育児と、
意義を感じにくい家事・育児がある

- ・ なにかを“生み出す”家事・育児には意義が見いだされやすい
（Ex. 子供の教育、料理）
- ・ 意義を感じにくいのは、“マイナスをゼロに戻す”家事（Ex. 洗濯物たたみ）

組織開発

ソフト面

コーポレート・カルチャー

マネジメント上の課題抽出

社内制度の創出・改革

“場”と

コミュニケーションや
クリエイティビティの
関係

“場”における課題
(機能不全)の抽出

ハード面

リサーチ・クエスチョン

某設計会社におけるイノベーション創出活動の実態と課題を明らかにする

リサーチ概要

社内イノベーション創出活動の関係者に対するIDI

得られたインサイト (例)

- コーポレート・カルチャーとして「クリエイティブワークで食べてきた」という実績と誇りが通底している
- その結果、イノベーション創出活動において「アイデア偏重・エグゼキューション軽視」の傾向が見られる
- いいアイデアを生み出すのは素晴らしいことだが、エグゼキューションなくしては実現しない。エグゼキューションをどう組織として担保していくかが今後の課題なのではないか

出張修理サービス

出張修理サービスのご相談窓口です。
修理料金やお申込み方法をご紹介します。



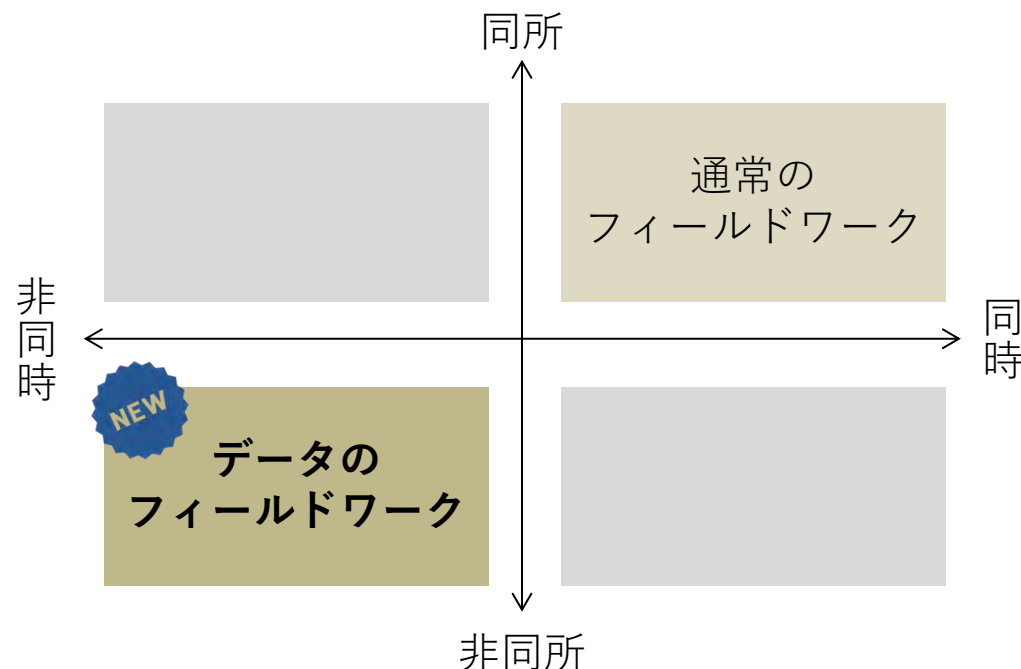
当初の想定：「壊れてしまったのに、修理してもらえた！」（+の感情）

調査でわかったこと：

- ・「そもそもなんで壊れたの？不良品だったんじゃない？」（-の感情）
- ・「新品に買い換えるのはワクワクするけど、修理しても新しい機能が増えるわけでもなし・・・」（±0の感情）



- 通常のフィールドワークでは、調査者が長期間フィールドに滞在し、インフォーマントと「時」・「場所」を共有しながら調査を行う
- この同時性・同所性の制約のために、基本的に「今・ここ」だけが調査対象となる
- アイデアファンドでは、**ビッグデータをフィールドに見立てて仮想的なフィールドワーク**を行う新しい手法を開発
- これによって、調査の適用範囲拡大・調査コスト削減が可能になったほか、コロナ禍でもフィールドワークが導入できるように



リサーチ・クエスチョン

都内のU駅における“場の課題”を明らかにし、その解決策を検討する

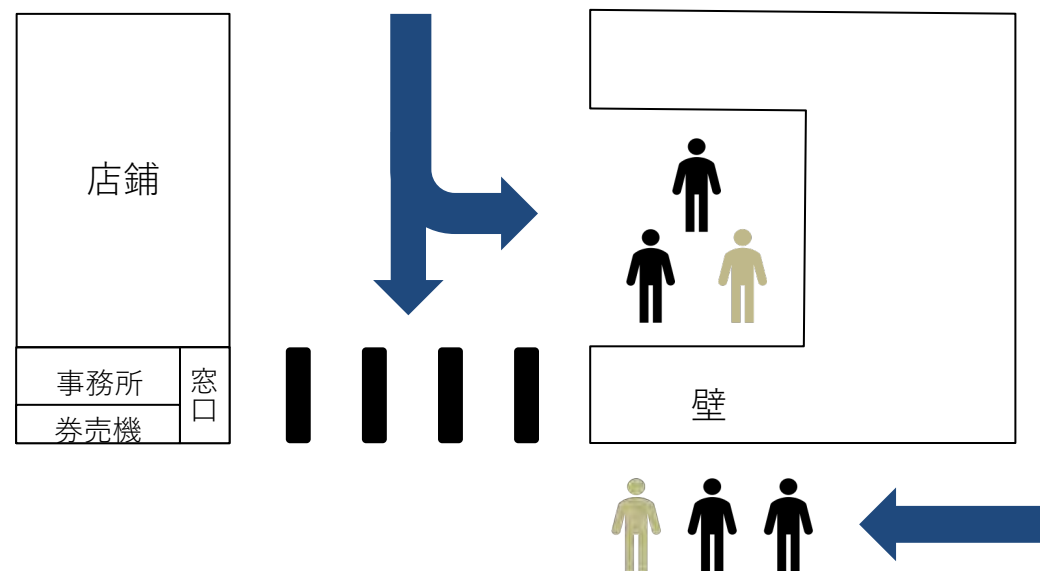
リサーチ概要

U駅の内外におけるフィールドワーク



U駅における「待ち合わせ」で観察された現象

- U駅は巨大で、出口がたくさんある。出口を間違えた場合、駅の外を歩いて別の出口まで歩かなければならないが、何分もかかる
- 「U駅で待ち合わせ」と決めて改札まで来ても、一度出てしまうと中に戻れないので改札の内側に待ち合わせの人が溜まっている
- 先に改札を出た人や別の出口から歩いてきた人は、改札外で相手の到着を待っている
(相手が到着していないか改札内をチラチラ伺うものの、死角が多く人も大勢いて見つからない)



U駅における「待ち合わせの体験」はどう改善しうるか？

- 駅は電車に乗り降りする場所である以外に待ち合わせ場所でもある
- 待ち合わせをスムーズにできるよう場のつくりを改善することで、「待ち合わせという体験」をポジティブなものに変換できるのではないか
- 同時に、待ち合わせの所要時間が減ることで、改札付近の混雑も緩和できる

