

# ビジネスパーソン向けフィールドワーク教育の実践報告

Report on the Fieldwork Training Provided to Businesspeople

\*  
齊藤 弘通

## 要約

本稿は、(学)産業能率大学総合研究所が新規開発した、問題発見・業務改善の領域にフィールドワークの手法を応用した研修プログラム（現場の問題発見力強化研修）の概要を紹介するとともに、実際にこの研修をビジネスパーソンに対して実施した結果、受講者によってどのようなアウトプットが出されたか、ビジネスパーソンに対しフィールドワーク教育を行っていく際のファシリテーションのポイントや課題は何かについて報告を行う。

## 1. はじめに

近年、業務改善や新商品開発、マーケティングなどの領域で「フィールドワーク」などの定性調査の手法が応用され、企業の実践事例も紹介されつつある<sup>1)</sup>。また、富士通など、フィールドワークの手法をもとに、業務改善のコンサルティングを事業化する企業も出始めている（前川他、2009）。

わが国において社会調査と言えば、一般的にはアンケートを用いた調査や統計調査など、いわゆる定量調査が主流を占める状態が長く続いてきた。しかし佐藤（2008）によれば、10数年前より定性的な調査手法を用いた研究成果が多く発表されるようになり、タイトルや副題に定性的研究に関するキーワードを含む書籍が2008年3月の時点で100点以上に上るなど、現在は一種の「質的研究ブーム」とでも呼ぶべき現象が起こっているという。確かに、近年、図表1のように、書名に「質的調査」「質的研究」と付く専門書籍の刊行が目立っている。

こうした書籍は、定性調査の方法論やフィールドワークの方法論に関するもの（佐藤、2006、西條、2007、北澤・古賀、2008など）とコーディングの仕方や報告書の書き方など、フィールドで集めた定性データを分析し、まとめていく際の具体的な手法に関する解説書（木下、2007、佐藤、

2008a、佐藤、2008bなど）に大別される。

2000年以降の海外における文献では Silverman, D. (2000、2005、2010) や Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.). (2000) などが、定性調査の実践的な解説や質的研究法に関する包括的なレビューを行い、それぞれ版を重ねている。

一方、こうした定性調査の方法論・手法に関する解説書のみならず、経営組織などを対象にフィールドワークを行い、その結果をエスノグラフィーとしてまとめ上げた研究者たちが、自身のフィールドワーク体験を内省し、調査のプロセスや調査結果からエスノグラフィーをまとめ上げていく舞台裏を「告白」した金井・佐藤ら（2010）など、毛色の異なる専門書籍も刊行されている。

こうした動向を踏まえると、確かに、以前に比べれば、近年では定性調査の方法論や具体的な分析手続きについて理解しやすい環境になってきていると言える。しかし一方で、これらの書籍の多くは主に研究者や大学院生などを主な読者対象として書かれており、定性調査の手法を用いて論文を執筆する際の考え方や手続きを念頭に置かれたものが中心を占める。したがって、アカデミックフィールドにはいない一般のビジネスパーソンが業務改善や新商品開発、マーケティングなどの領域で定性調査の手法を応用しようとする際には、これらの書籍はやや専門的すぎる可能性がある。

論文受理日：2011年1月7日

\*SAITO, Hiromichi : 学校法人産業能率大学総合研究所 経営管理研究所マネジメントリサーチセンター  
(Management Research Center, The SANNO Institute of Management)

図表1 国内において過去5年間に刊行された主な定性調査関連の専門書籍例

刊行年	書籍名
2006年	・ 佐藤郁哉 (2006) 『ワードマップ フィールドワーク 増訂版 書を持って街へ出よう』新曜社
2007年	・ 木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA: 実践的質的研究法 修正版 グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。 ・ 西條剛央 (2007) 『ライブ講義 質的研究とは何か』新曜社。
2008年	・ 北澤毅・古賀正義編著 (2008) 『質的調査法を学ぶ人のために』世界思想社。 ・ 佐藤郁哉 (2008a) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社。 ・ 佐藤郁哉 (2008b) 『QDA ソフトを活用する 実践的質的データ分析入門』新曜社。
2009年	・ 谷富夫・芦田徹郎編著 (2009) 『よくわかる質的社会調査 技法編』ミネルヴァ書房。 ・ 箕浦康子 (2009) 『フィールドワークの技法と実際II 分析・解釈編』ミネルヴァ書房。 ・ 大久保孝治 (2009) 『ライフストーリー分析-質的調査入門 (早稲田社会学ブックレット-社会調査のリテラシー)』学文社。 ・ 武田尚子 (2009) 『質的調査データの2次分析-イギリスの格差拡大プロセスの分析視角 (質的社会研究シリーズ)』ハーベスト社。 ・ 木下康仁 (2009) 『質的研究と記述の厚み-M-GTA・事例・エスノグラフィー』弘文堂。
2010年	・ 金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオン・クンダ、ジョン・ヴァン・マーネン (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣。 ・ 谷富夫・山本努編著 (2010) 『よくわかる質的社会調査 プロセス編』ミネルヴァ書房。 ・ 小田博志 (2010) 『エスノグラフィー入門<現場>を質的に研究する』春秋社。 ・ 工藤保則・寺岡信悟・宮垣元編 (2010) 『質的調査の方法 都市・文化・メディアの感じ方』法律文化社。

また、フィールドワークなどの定性調査のプロセスは、実際にフィールドに出て、対象を観察し、データを集め、分析するといった一連の手続きを実際に体験しなければ理解しにくい側面があり、一般のビジネスパーソンにとって、こうした書籍を参考にしただけの理解では限界がある。

こうした背景から、一般のビジネスパーソンを対象に、実際にフィールドワークを体験させ、フィールドで集めた定性データの分析手続きについて教育を行うプログラムもいくつか開発・提供されるようになってきた。たとえば、製品開発・商品開発担当者、プロダクト/コンセプトデザイナー、マーケティング担当者などを主な対象に、全5回のワークショップ形式でフィールドワークの手法を学ばせる (社)日本能率協会の「ビジネ

ス・エスノグラフィー実践コース」<sup>2)</sup>や、ビジネスパーソンを対象にMBA教育を行う多摩大学大学院で開講されている「知識経営」講座などである<sup>3)</sup>。これらのプログラムは、一般のビジネスパーソンを対象とした実践的なフィールドワーク教育のプログラムとして評価できる半面、いずれのプログラムも複数回にわたるものであり、一般のビジネスパーソンが受講するにはやや重たいといった側面もある。

こうした状況を踏まえると、一般のビジネスパーソンがより簡易にフィールドワークの方法論や定性データの分析手法を理解・実践することができるよう学習機会を提供することは重要な課題と言える。

そこで、筆者が所属する (学)産業能率大学総

合研究所では2009年度に、一般のビジネスパーソンがより簡易にフィールドワークの方法論や定性データの分析手法を学ぶための2日間の集合研修プログラムを開発した。このプログラムはフィールドワークの手法を活用し、職場の潜在的な問題を発見することをねらいとしたものであり、映像教材を活用し、受講者が研修会場にいながらフィールドワークを擬似的に体験することができ、フィールドワークと定性データの分析手続きを体系的かつ簡易に学習できる点に特徴がある。

本稿では、本研修プログラムの概要を紹介するとともに、①実際に研修を実施した結果、受講者によってどのようなアウトプットが出されたか、②インストラクターとして、フィールドワークや定性データの分析手続きを受講者（一般のビジネスパーソン）に理解させるうえでのファシリテーションのポイントは何か、について自らのインストラクション経験に基づく報告を行い、最後に、③ビジネスパーソンに対するフィールドワーク教育に関する今後の課題を述べる。

## 2. 開発した研修プログラムの概要

本節では、開発した研修プログラム（研修名：現場の問題発見力強化研修）について概要を述べる。

### 2-1. 現場の問題発見力強化研修の概要

#### 2-1-1. 研修の名称

開発した研修プログラムの名称は「現場の問題発見力強化研修」（以下、本研修と呼称する）という。ビジネスパーソンがフィールドワークの手法を活用し、職場の潜在的な問題を発見する力を醸成することをねらいとしていることからこの名称が採用された。

#### 2-1-2. 開発体制と開発期間

研修プログラム開発のプロジェクトメンバーは筆者を含め5名である。他に、産業能率大学で質的調査方法論を専門とする学部教員が教材開発の際のアドバイザーとなった。実質的な開発期間は2009年4月～10月で、2010年度より、企業研修と

して様々な企業への導入が行われている。

#### 2-1-3. 開発物

プロジェクトとして開発したものは、①研修プログラム②研修テキスト③各種演習用教材④フィールドワーク演習用映像教材⑤インストラクションマニュアルの5点である。なお、本研修を複数のインストラクターが実施できるよう、本研修開発後にインストラクター養成を実施し、現在16名のインストラクターが本研修を稼働できる体制となっている。

#### 2-1-4. 本研修の対象層・ねらい

本研修は、企業や自治体の「現場リーダー」クラスを主な受講対象としている。ここで言う「現場」とは、営業の現場、接客・サービスの現場、製造の現場など、企業のオペレーションが担われている最前線を意味する。こうした企業のオペレーションの最前線で働くリーダークラスの社員が、「健全な批判精神をもって、現場の状況を観察し、そこから改善すべき問題を発見し、それを周囲に発信し、賛同を得るためのスキル」を学ぶことが本研修のねらいである<sup>4)</sup>。一般的な問題解決プロセス（問題発見→原因分析→課題形成→解決策立案→実行）のうち、「問題発見」段階で有用なスキルを理解・習得するためのコースである。ただ、本研修の実際の導入のされ方としては、想定対象層よりも上位の管理職クラスの階層別教育としての導入が多く見られる。

#### 2-1-5. 本研修の全体像

本研修は大きく5つのセッションによって構成される。

具体的には、①本研修のねらいや全体像を確認する「セッション1.オリエンテーション」、②フィールドワークおよびフィールドノーツをつける際に必要となる、事象を複眼的に意味づけるための思考法について学ぶ「セッション2.複眼的思考の技術」、③映像教材を用いてフィールドワークを擬似的に体験し、フィールドノーツを作成しながら事例職場の潜在的な問題を発見するケーススタディに取り組む「セッション3.フィールドワー

クの技術」、④発見した問題の妥当性を確かめる(仮説の検証) ために関係者に聞き取りを行う際のスキルについて学ぶ「セッション4.インタビューの技術」、⑤発見・検証された問題の解決に向けて関係者を巻き込む際に有用なスキルを学ぶ「セッション5.ストーリーテリングの技術」の5つである。

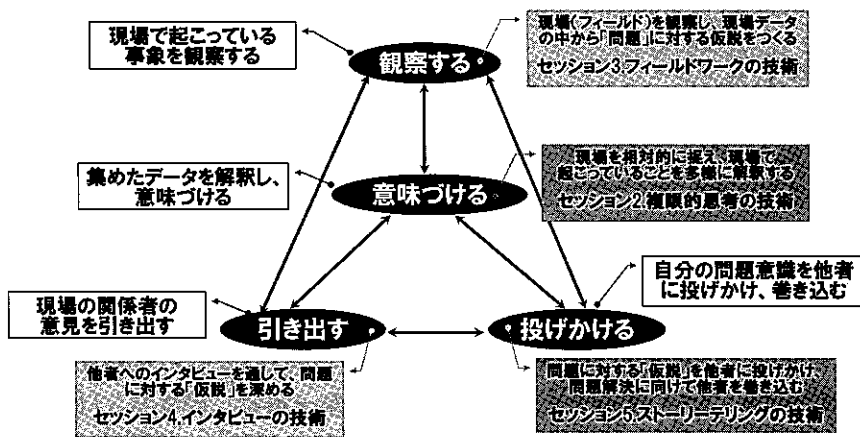
セッション2~5はそれぞれ独立している。ただし、セッション2で学習した複眼的な思考をもとに、セッション3で行うフィールドワーク演習に取り組んだり、セッション3で発見した事例職場の潜在的な問題の妥当性を確かめるために、セッ

ション4でインタビュー手法を学び、インタビューのロールプレイ演習を通じて得られた新たな情報をもとに再度、問題の仮説を再構築するなど、各セッションは有機的に連動しながら進んでいく構造となっている。図表2はこうした構造を図解したものである。

2-1-6. 研修プログラム日数

本研修の5つのセッションを全部実施した場合の標準実施日数は2日間(延べ16時間)である。実際には1日で実施することもあり、その場合はセッション3までの実施となる。図表3は2日間で

図表2 本研修で学ぶ問題発見のためのスキルの関係性とセッション構造



図表3 本研修のプログラムイメージ (標準2日版)

項目	1日目(8時間)	2日目(8時間)
◆Session1.オリエンテーション ・本研修の目的 ・本研修のねらい ・現場力の低下 ・現場リーダーに求められること ・本研修のプログラム	◆Session2.現場のあたりまえを疑う～複眼的思考の技術 ・複眼的思考とは何か? ・複眼的思考の実践ポイント①～③ ・Exercise: 複眼的思考の実践①～③	◆Session3.現場を観察し、仮説をつくる～フィールドワークの技術 ・フィールドワークとは何か? ・フィールドノーツをつける ・フィールドノーツから仮説をつくる ・Exercise: フィールドワーク体験(練習)～フィールドを観察し、フィールドノーツをつける 【Case Study】 産能パーツ調営業3課のフィールドワーク
	◆Session3.現場を観察し、仮説をつくる～フィールドワークの技術 ・フィールドワークとは何か? ・フィールドノーツをつける ・フィールドノーツから仮説をつくる ・Exercise: フィールドワーク体験(練習)～フィールドを観察し、フィールドノーツをつける 【Case Study】 産能パーツ調営業3課のフィールドワーク	◆Session4.仮説の確からしさを検証する～インタビューの技術 ・インタビューを通じて仮説の妥当性を確かめる ・インタビューの類型 ・インタビューの基本技術 ・Exercise: インタビューロールプレイング ・Exercise: インタビュープランを準備する  ◆Session5.問題解決に向けて他者を巻き込む～ストーリーテリングの技術 ・ストーリーテリングとは何か? ・ストーリーをつくる際のポイント ・Exercise: 問題解決に向けて他者を巻き込むストーリーを作成する

実施した場合のプログラムイメージである。

## 2-2. 本研修の各セッションの内容

前述の通り、本研修は大きく5つのセッションによって構成される。問題発見のための具体的なスキルを学ぶセッション2以降の具体的内容は以下のとおりである。

### 2-2-1. セッション2. 複眼的思考の技術の概要

本セッションでは、「フィールドワーク」を行う際に必要となる、目の前にある当たり前の事象を、固定観念にとらわれずに健全な批判精神をもって、複眼的に観察するための思考法について学ぶ。具体的には、a「視点・視座を変える・視野を広げる」、b「暗黙の前提を疑う」、c「因果関係を確認する」等、複眼的思考のポイントを、ショートエクササイズを通じて学習していく。

### 2-2-2. セッション3. フィールドワークの技術の概要

本セッションでは、一見何の問題もないと思える職場での日常の仕事風景を映像化した教材（映像教材の詳細は後述）を活用し、擬似的にフィールドワークを体験する演習に取り組む。映像を視聴し、そこで起きている様々な事象（事実データ）を「フィールドノート」に記録し、その事実データを解釈し、事例職場の潜在的な問題を発見していくプロセスをグループ演習で取り組む。事実データの解釈・意味づけの際には、前セッションで学んだ複眼的思考を活用する。

### 2-2-3. セッション4. インタビューの技術の概要

本セッションでは、前セッションの「フィールドワーク」演習によって発見された事例職場の潜在的な問題が、本当に問題なのかどうかを検証するために必要となるインタビュースキル（特にインフォーマルなインタビュースキル）について学ぶとともに、事例職場の関係者に扮する講師を相手に実際にインフォーマルなインタビューのロールプレイを行いながら、事例職場に関する新たな情報を獲得し、問題の仮説を再構築していく演習に取り組む。

### 2-2-4. セッション5. ストーリーテリングの技術の概要

本セッションでは、発見・検証された事例職場の潜在的な問題の解決に向けて、関係者を巻き込む際に有用な「ストーリーテリングの技術」について学び、“物語”を通して問題意識を他者に投げかけていくストーリーの作成演習に取り組む。

## 2-3. フィールドワーク演習の映像教材の概要

前述の通り、本研修では、問題発見の際の有用な手法の1つとして、フィールドワークの方法論を理解し、フィールドワークで収集したデータを解釈・意味づけしていく分析手法を学習する。その際、研修会場を出て実際にフィールドワークを行うのではなく、研修会場にいながら、受講者全員が同一の調査フィールドに対し、擬似的にフィールドワークを体験できるような映像教材を開発した。

本映像教材は、一見何の問題もないと思える架空の事例職場（産能パーツ㈱営業3課という架空のホワイトカラー職場）の日常的風景が10シーンにわたって映像化されている。映像の内容は例えば図表4のようなものである。

こうしたシーンが全部で10シーンある。各シーンはそれぞれ、一見すると何の問題もないと思えるホワイトカラー職場の日常的風景を映像化したものである。標準版2日の研修では、これらの映像のうち、合計5つのシーンを活用して擬似的なフィールドワークを体験する。各映像は約3分程度であり、後述するフィールドノーツを活用しながら複数のシーンを分析（事実データの収集・解釈・意味づけ）していくことで、事例職場（産能パーツ㈱営業3課）の潜在的な問題を発見できるような内容となっている。

## 2-4. フィールドワーク演習の進め方


2-3で紹介した映像教材を用いてフィールドワーク演習を行う際には、図表5のようなフィールドノーツを活用する。実際にはこのフィールドノーツを模造紙の大きさ（A0版）に印刷し、グループで各映像シーンの分析（事実データの収集・解釈・意味づけ）を行う。

図表4 フィールドワーク用映像教材のシーン（一部）の概要


【シーンタイトル】：6月10日AMの営業3課

【映像シーンの概要】

産能パーツ(株)営業3課若手社員川村がABC産業(株)より大型商談を受注する。そして、その川村を職場のメンバーが拍手で称賛するというシナリオのシーン（当該シーンの映像総時間2分56秒）。



ABC 産業(株)より大型商談成立の電話を受け、思わず立ち上がる川村



川村

ABC 産業(株)より大型商談を受注した川村を、課長以下職場のメンバーが拍手で賞賛する

演習の進め方は以下のとおりである。

- ① 受講者は、事例職場（産能パーツ(株)営業3課）の映像シーンを視聴する。
- ② 受講者は、映像シーンを視聴しながら、事例職場で起こっていること、メンバー同士の会話、メンバーの動き、職場の状況など、様々な「事実データ」を各自、研修用ラベルに記述する。
- ③ 各自が書いた「事実データ」をグループで共有し、似たものは重ね合わせながら「事実データ」の整理を行う。
- ④ 洗い出された「事実データ」1つ1つに対して、どのような「解釈」ができるかをグループで検討し、「解釈」結果を研修用ラベルに記述させ、フィールドノーツの該当欄に貼付する。この際、「事実データ」に対する「解釈」は前述の複眼的思考のポイントを踏まえて行う。
- ⑤ 各「事実データ」に対する「解釈」結果を踏まえ、どのようなことが言えるのかを検討し、事例職場で起こっている事柄に対する「意味づけ」を行う。
- ⑥ また、各「事実データ」「解釈結果」「意味

【シーンタイトル】：6月24日20:00 営業3課の定例会議

【映像シーンの概要】

営業3課の定例会議。今月の売り上げ状況が報告されるとともに、目立った活躍をした営業担当者が紹介され、皆で称賛するというシナリオのシーン（当該シーンの映像総時間4分42秒）。



【シーンタイトル】：6月29日AM OJTリーダー島山と新人吉田のOJT場面

【映像シーンの概要】

産能パーツ(株)営業3課の中堅社員島山が、OJTリーダーとして面倒を見ている新入社員の吉田の相談にのっているというシナリオのシーン（当該シーンの映像総時間3分12秒）。

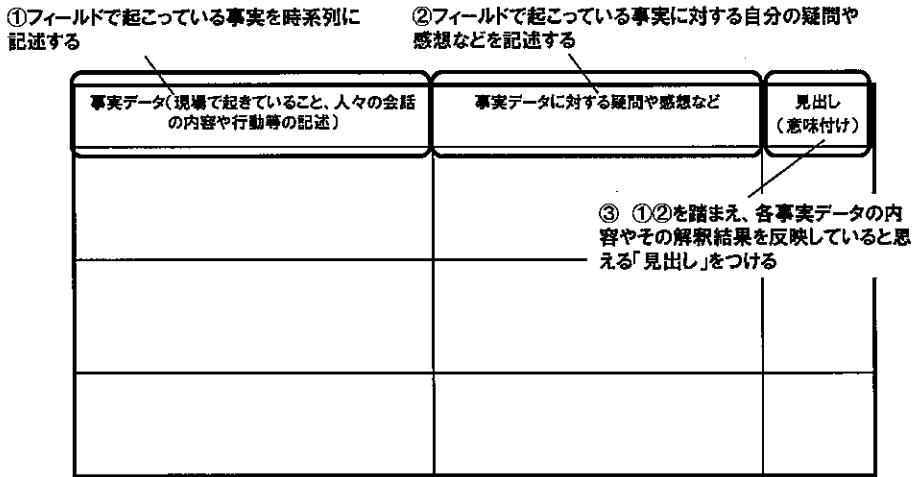


づけ（見出し）」はそれぞれどのような関係性になっているかを最後に矢印で結ばせる。

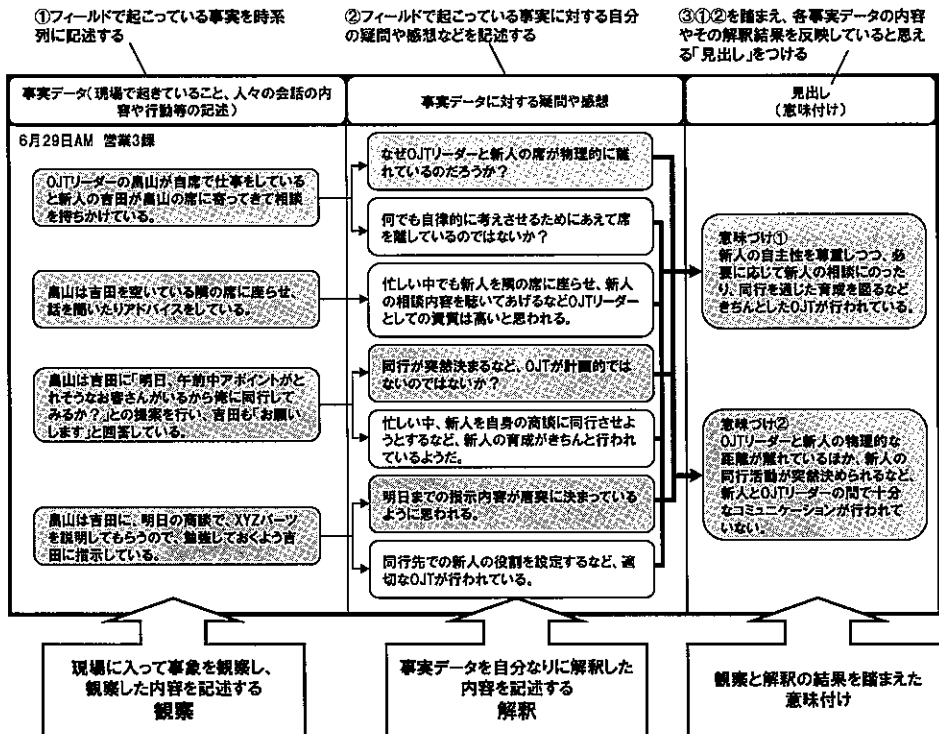
研修では、これらの作業にグループ演習で取り組む。各グループで洗い出した「事実データ」や各「事実データ」に対する「解釈」、「意味づけ

（見出し）」は随時クラス全体で共有する。これは、同じ事例職場の映像を見ても、グループによって着目する事象（事実データ）が違ったり、同じ事象（事実データ）に着目しても、その「解釈」に違いがあるということに気付かせるためである。

図表5 フィールドワーク演習で用いるフィールドノーツのイメージ



図表6 6月29日AM OJTリーダー島山と新人吉田のOJT場面をフィールドノーツで分析したイメージ



2-5.フィールドノーツの作成イメージ

図表5で示したフィールドノーツを使い、事例職場を分析したものが図表6である。これは、図表4に記載した、「産能パーツ(株)営業3課の中堅社員島山が、OJTリーダーとして面倒を見ている新入社員の吉田の相談にのっている」シーン(シーンタイトル:6月29日AM OJTリーダー島山と新人吉田のOJT場面)の一部を題材に、実際にフィ

ールドノーツを作成したイメージである。

上記図表6のフィールドノーツの一番左の欄に書かれているものが、このシーンの「事実データ」(一部)の例である。「OJTリーダーの島山が自席で仕事をしていると新人の吉田が島山の席に寄ってきて相談を持ちかけている」、「島山は吉田に、「明日、午前中アポイントとれそうなお客さんがいるから、俺と明日同行してみる」と提案してい



る」など、このシーンに登場する人物の動きや会話の内容などが「事実データ」として記述されている。

フィールドノーツの真ん中の欄に書かれているのが、「事実データ」に対する解釈である。ここでは本研修のセッション2で学んだ複眼的思考を活用し、「事実データ」を多様に解釈していく。この例では、「OJTリーダーの畠山が自席で仕事をしていると新人の吉田が畠山の席に寄ってきて相談を持ちかけている」という「事実データ」に対し、「なぜOJTリーダーと新人の席が物理的に離れているのか」という否定的な解釈（疑問）と、「何でも自律的に考えさせるためにあえて席を離しているのではないか」という肯定的な解釈の両面からの解釈が行われている。このように、「事実データ」の解釈の際には、既に前のセッションで学んでいる複眼的思考を踏まえ、随時視点を変えながら解釈を進める。

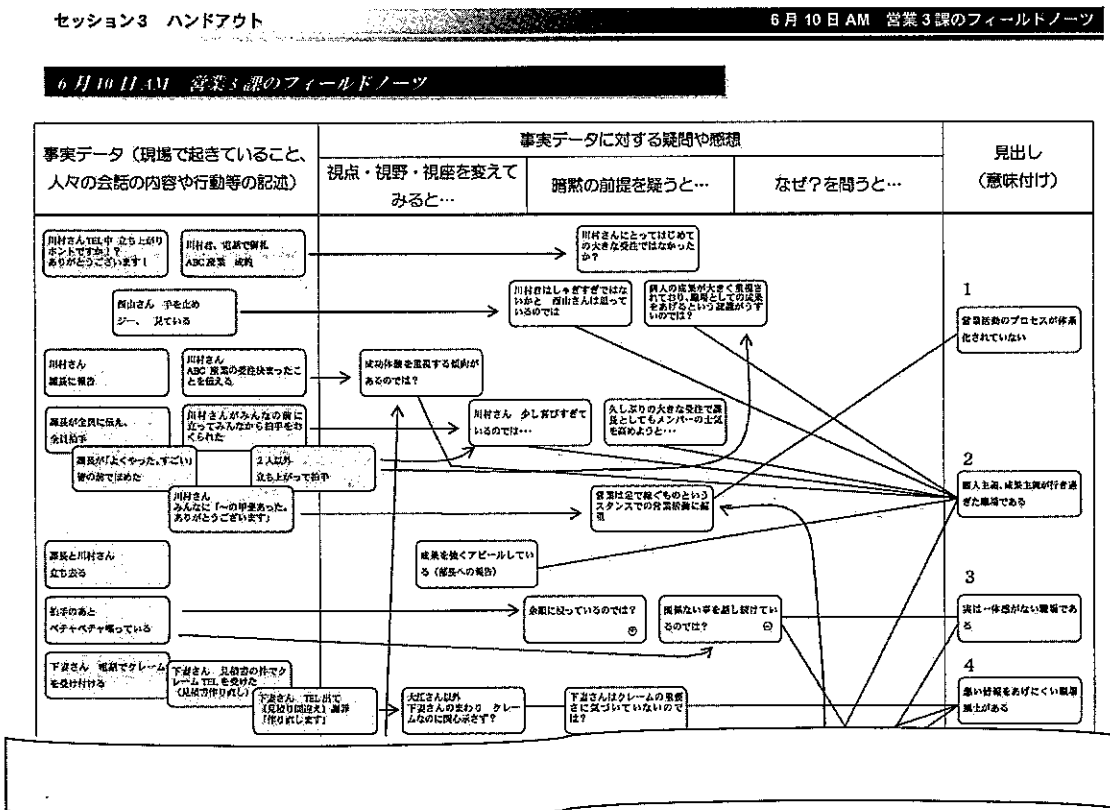
フィールドノーツの一番右の欄に書かれている

のが、「事実データ」とその「解釈」を踏まえた最終的な「意味づけ」である。最終的に観察した「事実データ」から何が言えるのかを「見出し（コード）」としてまとめたものである。この例では、「事実データ」に対する肯定的な解釈を束ねた「意味づけ」（図表6の意味づけ①）と、否定的な解釈を束ねた「意味づけ」（図表6の意味づけ②）の2つの「意味づけ」が設定されている。「意味づけ」は肯定的な解釈と否定的な解釈の両方を束ねて行ってもよい。

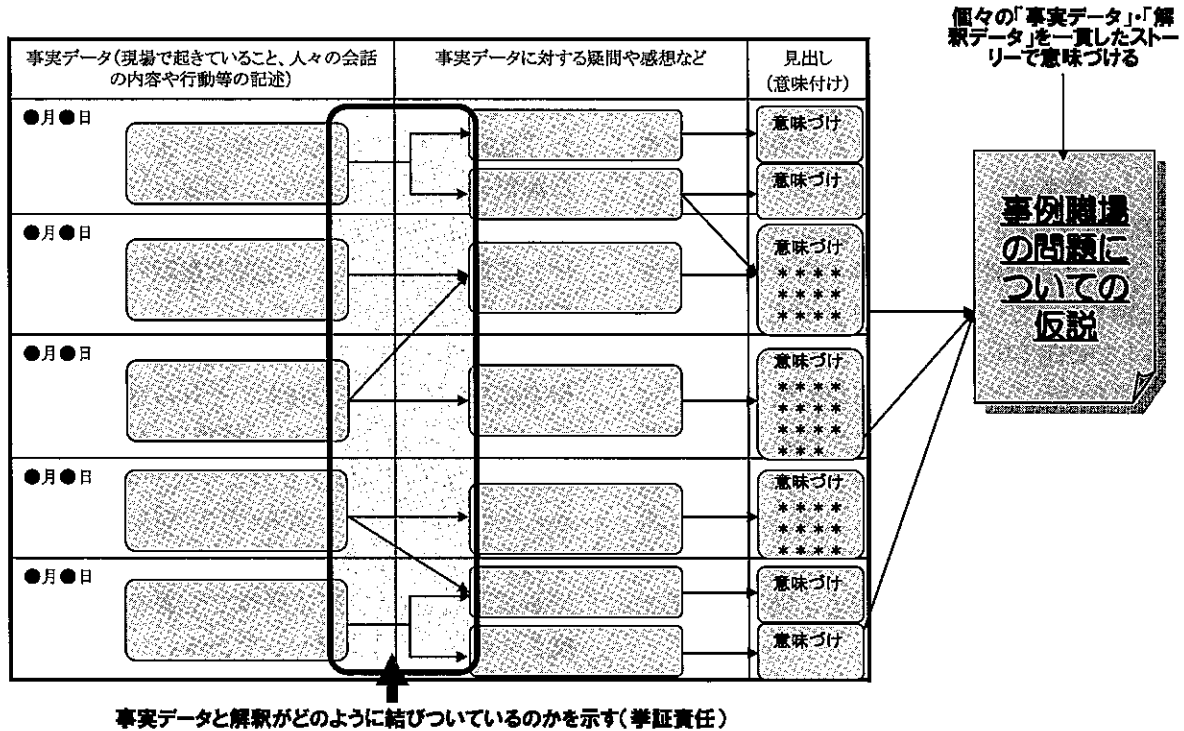
こうして「事実データ」、「解釈」、「意味づけ」が完成したら、前述の通り、それらを矢印で結んでいく。各「事実データ」「解釈」「意味づけ」を矢印で結ばせるのは、どのような「事実データ」からその「解釈」・「意味づけ」が生まれたのかを明示し、挙証責任（佐藤，2002）を果たすためである。図表7は実際に研修で受講者によって作成されたフィールドノーツである。

こうした分析作業を各シーンに対して行い、そ

図表7 研修で作成されたフィールドノーツの例



図表8 複数のフィールドノーツから仮説を構築していく流れ



それぞれのシーンについてフィールドノーツを作成し、それらを総合的に「解釈」・「意味づけ」しながら、最終的に事例職場の潜在的な問題についての「仮説」を構築していくこととなる。図表8は仮説構築に至るプロセスを図示したイメージである。

### 3. フィールドワーク演習の実施結果

本節では、前節で紹介した本研修のセッション3で行う、映像教材を用いてフィールドワークを擬似的に体験する演習について、①実際に演習を行った際、受講者によってどのようなアウトプットが出されたか、また、②フィールドワークや定性データの分析手続きを受講者に理解させるうえで留意すべきファシリテーション上のポイントは何か、について実践に基づく報告を行う。

#### 3-1. 実際に行った研修の概要

ここで行う実践報告は、筆者が2010年にインストラクターを行った研修のうち、企業の人材開発

担当者を対象とした体験セミナー（以下、体験セミナーと呼称）<sup>5</sup>で得られたアウトプットやそこでのインストラクション体験に基づく。

#### 3-2. フィールドワーク演習の結果わかったこと

体験セミナーは、標準2日の本研修プログラムを1日に圧縮した短縮プログラムで実施した。時間が限られていることもあり、体験セミナーの受講者には、全10シーンのうち、「シーン1：6月10日AMの産能パーツ(株)営業3課」のみを分析してもらった。このシーン1の大まかなストーリーは、

- ① 事例職場である産能パーツ(株)営業3課の若手社員川村が、顧客であるABC産業(株)より大型商談を受注し、課長に報告しに行く。
- ② 喜んだ課長はその場で課のメンバーに川村が大型商談を受注したことを告げ、課長をはじめ職場のメンバーが、川村を拍手で称賛する。
- ③ その後、3年目社員下妻のところに顧客から見積書のミスについてのクレーム電話が入る。

- ④ ミスをした下妻に対し、隣席の先輩社員の大江が「ミスは誰にでもあることだ。そんなことにめげずに自主的に動いていくことだ」と慰める。
- ⑤ 10:00になり大江が外勤のため出かける。
- ⑥ 物流部の新谷が外出しようとする大江を呼びとめ、大江が起票した「発注伝票」について、きちんと発注ルールを守るよう忠告するが、大江は「緊急対応だから宜しく頼む」と新谷の忠告を退け、外出してしまう。

というものである。映像の時間は約3分である。体験セミナーでは受講者にこのシーンを観察してもらい、前述のフィールドノートで分析してもらった。その結果、以下のようなことがわかった。

①開発者が開発当初想定していなかった「事実データ」の発見

図表3で紹介した、本研修で用いる映像教材の各シーンのシナリオは、プロジェクトチーム内で作成し、映像の出演者とは事前に共有していたも

の、撮影の際には、より自然な職場の雰囲気を出すために、必ずしもシナリオにはない台詞や演技、服装等を許容した。

その結果、台詞や職場内での動作、表情などに出演者のアドリブが入った映像が作成された。こうした映像開発時の背景事情もあり、映像を見ながら「事実データ」を洗い出す演習では、開発者が開発当初映像に意図的に埋め込んだ「事実データ」以外の「事実データ」も受講者によって多数“発見”されることとなった。

それはたとえば、以下（図表9、10）のようなものである。

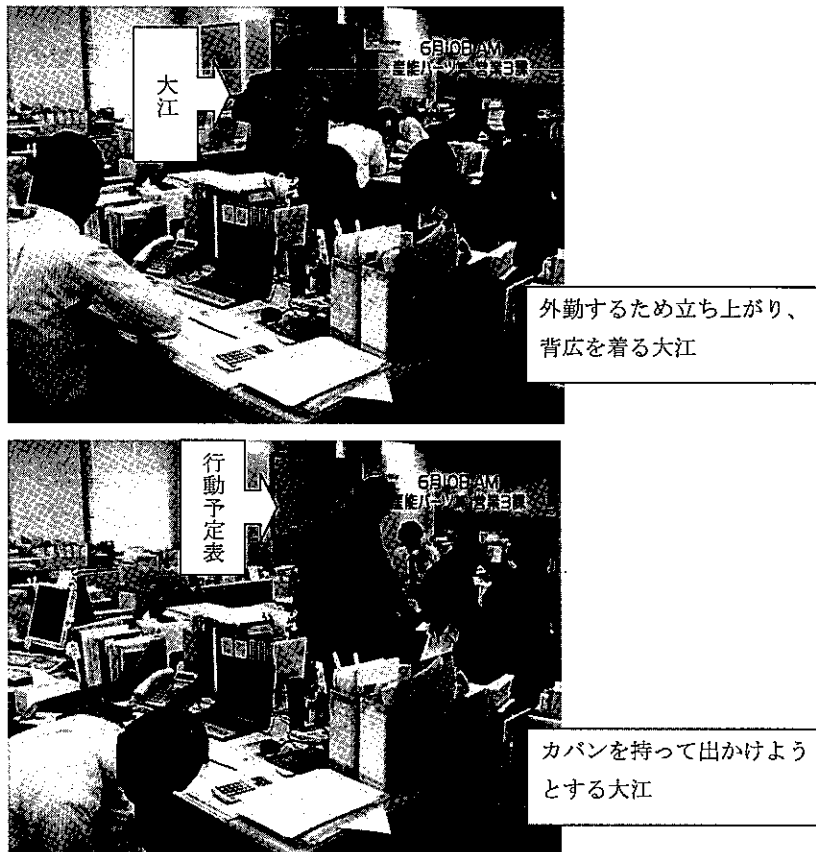
このシーンは、前述した「シーン1：6月10日AMの産能パーツ(株)営業3課」の一場面である。ABC産業(株)から大型商談を受注した川村<sup>6)</sup>を職場のメンバーが拍手で賞賛している画面ショットである。

この際、中央で2名のメンバーが座ったまま拍手をしているのが確認できる（写真内に線で囲んでいる部分）。これは開発当初からシナリオに盛り込んでいた“演技”ではなく、演技者のアドリブである。体験セミナーの受講者は、映像から、

図表9 開発者が当初意図的に埋め込んだ「事実データ」以外に、受講者によって発見された「事実データ」の例①



図表10 開発者が当初意図的に埋め込んだ「事実データ」以外に、受講者によって発見された「事実データ」の例②



この「(大型商談を受注した)川村に対し、課のメンバーのうち、二人だけ座って拍手をしていた」という「事実」を観察し、そこから「職場のメンバーは川村の成功をねたんでいるのではないか?」といった「解釈」を行っていた。

図表10も、前述した「シーン1:6月10日AMの産能パーツ(営業3課)の一場面である。川村に対する賞賛が終わったあと、10:00になり、大江<sup>7)</sup>という社員が外勤に出かける際の画面ショットである。この際、映像上では、大江は画面奥の行動予定表にその日の行動を書かずに、外勤に出かけている。

これも開発当初からシナリオに盛り込んでいた“演技”ではなく、演技者のアドリブである。体験セミナーの受講者は、この映像から、「大江は行動予定表を書かずに出かけた」という「事実」を観察し、そこから「大江は計画性がない場当たりの営業をしているのではないか?」といった

「解釈」を行っていた。このほかにも、開発者が当初意図的に埋め込んだもの以外に、受講者によって発見された「事実データ」はいくつも存在する。

#### ②開発者が開発当初想定していなかった「問題」の発見

本研修の映像教材のシナリオを作成する段階で、開発者は、事例職場に潜む問題として、当初、以下のような問題を埋め込んでいた。

- ① 営業3課では場当たりのOJTが行われているなど、若手社員に対する適切な指導が行われていない
- ② 営業3課の課長はプレイヤー意識が抜けず、課のマネジメントができていない
- ③ 営業3課は生産性の悪い職場である
- ④ 営業3課では、営業本部方針が徹底されて

おらず、本部方針とは間逆の御用聞き営業が行われている

- ⑤ 営業3課では、営業ノウハウ等を共有する場がない
- ⑥ 営業3課は、一見わきあいあいとした職場だが、メンバー同士は表面的な会話しか行っておらず、お互いに仕事について相談し合うなど、実質的な会話が行われていない
- ⑦ 営業3課では、本来課長が決済すべき事柄をメンバーが勝手に決済してしまうなど、職場のルールや規範が守られていない

つまり、図表4で紹介した事例職場の各シーン(全10シーン)を観察し、「事実データ」をフィールドノーツで「解釈」・「意味づけ」していくと、最終的に事例職場の潜在的な問題について上記のような7つの問題仮説が構築できるよう、演習内容をあらかじめ構造化していたわけである。

しかし、前述の通り、研修で洗い出された「事実データ」の中には、開発者が当初想定していなかったものも多数含まれることになったため、当初想定していなかった「事実データ」の「解釈」や「意味づけ」が受講者によってなされた結果、事例職場の潜在的な問題について、開発者が当初シナリオに埋め込んだものとは異なる以下のような「意味づけ」<sup>8)</sup>がなされることとなった。

- ① 営業3課はプロフェッショナル集団ではあるがチームとしては機能していない
- ② 課長は頑張っているが下はついていけない
- ③ 営業3課は個人主義、成果主義である
- ④ 営業3課は人材配置がうまくいっていない
- ⑤ 産能パーツ(株)の営業部門は他部門より上に位置している風土がある
- ⑥ 営業3課は、良い報告は上に報告されるが、悪い情報は報告されない隠ぺい体質がある
- ⑦ 営業3課は失敗に対し、けじめがなく、同じ失敗を繰り返しやすい
- ⑧ 産能パーツ(株)は管理職同士のコミュニケーションがなされていない
- ⑨ 営業3課は職場のマナーが守られていない

- ⑩ 産能パーツ(株)は若手にも仕事が任される会社だ
- ⑪ 大江は部下思いで、やる気があり、顧客のためには社内ルールを破る改革者である
- ⑫ 個人の活動を尊重する自由な社風だ
- ⑬ 営業3課は細かいことにこだわらない風通しの良い職場だ

このように、体験セミナーにおけるフィールドワーク演習では、開発者が事例職場の映像シナリオに意図的に埋め込んでいた「事実データ」以外の「事実データ」が発見されたり、そこから当初設計していた事例職場に関する「問題」以外の「問題」が受講者によって「意味づけ」されるなど、演習自体が脱予定調和的なものとなった。

教育プログラムを効果的・効率的に設計・実施する方法論であるインストラクショナルデザイン(Instructional design: ID)の立場からすれば、演習のアウトプットが当初の想定を外れてしまったことは問題があることかもしれない。しかし、そもそもフィールドワークは予定調和的に進むものではない。フィールドを観察する際、着目できる事象は無数にあり、観察した事象の解釈も1つとは限らない。その意味では、フィールドワーク演習においては、開発者が設計した標準的な回答へと受講者を導けるように演習内容や教材を緻密に構造化しておくよりも、受講者の自由な観察、解釈を促進できるよう、半構造化された状態で教材を開発したほうが、結果として受講者に「モノの見方」の多様性やフィールドワークのダイナミズムを体験させる教育的効果が高くなると考えられる。

### 3-3. フィールドワーク演習の際のファシリテーション上の留意点

また体験セミナーでのインストラクター経験から、実際に、本研修においてフィールドワーク演習に取り組みさせる際、インストラクターは以下のようなファシリテーションを意識する必要があることがわかった。

しかし、ここで得られた留意点は、本研修を行う際の留意点にとどまらず、受講者にリアルなフ

フィールドワークを体験させる際にも共通して求められるものと考えられる。

①「事実データ」に「解釈」が混ざらないよう指導する

受講者に映像を観察させ、「事実データ」を抽出させると、純粋な「事実データ」ではなく、自身の「解釈」を混じえたような記述で「事実データ」を記述する受講者が散見された。

例えば、3年目社員の下妻<sup>9)</sup>が顧客から見積書の作成ミスについてのクレーム電話を受けた際の動作について、「下妻はミスの謝り方に心がこもっていない」などと記述してしまうなどである。「ミスの謝り方に心がこもっているかどうか」は「解釈」であり、「事実データ」ではない。このシーンの「事実データ」は「顧客からの見積書の作成ミスについてのクレーム電話に対し、下妻が“申し訳ございません。見積書、至急作りなおしますので”と言っている」である。しかし、受講者によっては、「事実」を「事実」として抽出できず、自身の「解釈」を交えてしまうケースが見られた。その意味で、フィールドノーツに、「事実データ」を書き出させる際には、受講者が「事実」と「解釈」を混同しないようファシリテーションをする必要がある。

②「事実データ」に対する「解釈」を、肯定的・否定的両面から複眼的に行うように指導する

体験セミナーでのフィールドワーク演習で「事実データ」に対する「解釈」を考えさせると、受講者が、「職場の潜在的な問題を発見する」という研修のねらいを意識してしまうがあまり、どうしても否定的な解釈を行う傾向が見られた。

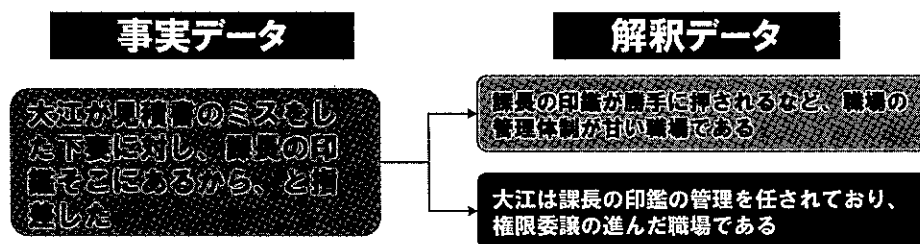
しかし、例えば映像の中に出てくる「大江<sup>10)</sup>が下妻に、課長の印鑑そこにあるから」と課長の机を指差し、後輩に課長の印鑑を押すことを促すシーン<sup>11)</sup>も、「職場のルールや規範が守られていない」や「課長の印鑑が勝手に押されるなど、職場の管理体制が甘い職場である」という否定的な解釈に加え、「大江は課長の印鑑の管理を任されており、権限委譲の進んだ職場である」や「スピーディーな意思決定を図ることができる職場だ」といった肯定的な解釈も可能である（図表11）。

特に、本研修は、最初の映像シーンだけからでは、まだこの職場の問題が何なのかを特定できない演習構造になっている<sup>12)</sup>ため、最初のシーンの分析では、肯定的な解釈と否定的な解釈の両面から事実データを解釈する「複眼的なものの見方」を意識することが特に必要になるのだが、最初のシーンから先入観を持って事例職場で起こっている事象を解釈してしまう傾向が一部の受講者に見られた。インストラクターには、受講者の先入観を排除するような指導・介入が求められる。

③「事実」と「解釈」を行ったり来たりするよう指導する

フィールドノーツで「事実データ」の解釈を行っていると、受講者がその途上で、既存の「事実データ」とは無関係に、ある種突飛な「解釈」を思いついてしまうようなケースが見られた。たとえば、「シーン1：6月10日HAMの産能パーツ(株)営業3課」のシーンの分析途上で、そのシーンに登場する大江について、「大江は職場のキーパーソン、改革者なのではないか？」と「解釈」するなどである。フィールドワークで得られた定性データを

図表11 肯定的な解釈と否定的な解釈



分析していく際には、このように「事実データ」とは無関係に何らかの「解釈」が浮かびあがってしまうことも多々ある。しかし、「事実データ」がないとしても、その「解釈」があとあとの「意味づけ」や「仮説構築」の際に生きてくる可能性も考えられる。したがって、受講者が「事実データ」とは無関係に何らかの「解釈」を思い浮かんだような場合であっても、その「解釈」をすぐに捨てさせるのではなく、逆にその「解釈」を裏付けるような「事実データ」はないかと、「解釈」から「事実データ」に戻らせるような指導・介入を行う必要がある（図表12）。

#### 4. ビジネスパーソン向けフィールドワーク教育の課題

以上、本稿では、フィールドワークの方法論や具体的な分析手続きを、ホワイトカラー職場を事例とした映像教材の演習で、体系的に学ぶ「現場の問題発見力強化研修」の概要と、そこで行う映像を用いたフィールドワーク演習の実施結果、演習の際のファシリテーション上の留意点について述べてきた。

最後に今回の実践報告を踏まえ、ビジネスパーソン向けフィールドワーク教育の課題として以下の3点を述べる。

##### ①自職場のフィールドワーク演習を行うための演習方法の開発

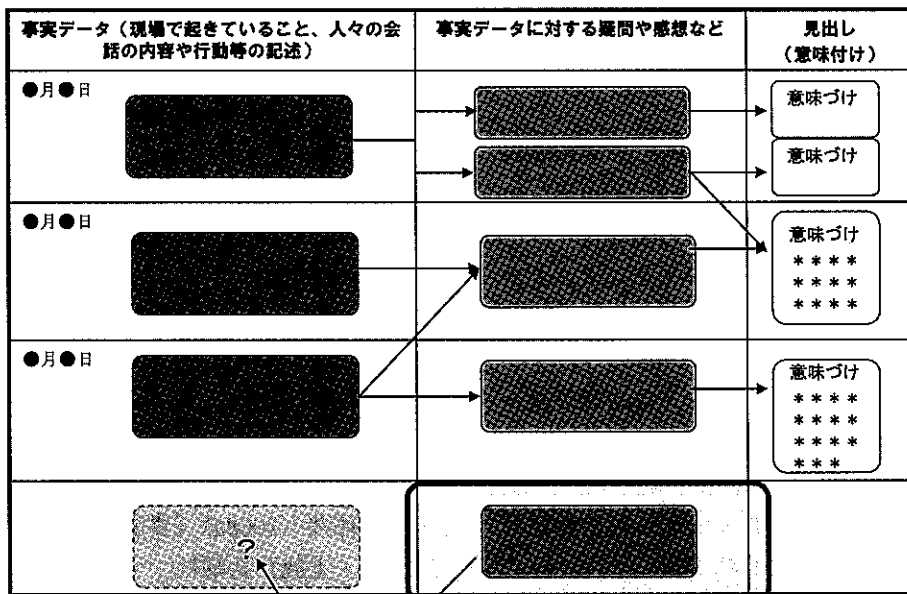
本研修の導入を検討する企業サイドのニーズとして、本研修で取り入れているケーススタディ以外に、受講者の実際の職場を題材にフィールドワークを体験させたいというものがある。

しかし、その場合、受講者によって異なるフィールドを観察することになってしまうため、「事実データ」の共有やその後の「解釈」・「意味づけ」をグループ演習として行いにくくなる。受講者の実際の職場をフィールドワークさせたいという企業側のニーズを満たす演習方法の開発が1つ目の課題である。

##### ②インストラクターのファシリテーション能力の開発

前述の通り、本研修のフィールドワーク演習では、開発当初想定していなかった「事実データ」

図表12 フィールドノーツ上で「事実」と「解釈」を行き来させるイメージ



分析途上で、既存の事実データとは無関係に、ある「解釈」が思い浮かび上がった場合、その解釈を裏付けるような事実データはないか、といった形で、「解釈」から「事実データ」に戻らせる。

の発見や「解釈」「意味づけ」がなされることが多々ある。また、受講者によっては、「同じ事象でも肯定的・否定的両面の解釈ができる」といったあいまいな状況にストレスを感じる場合もある。したがって、フィールドワーク演習の際、インストラクターにはこうした状況に柔軟に対応し、発見された「事実データ」に対して、その場で様々な「解釈」・「意味づけ」を即興的に行う高度なファシリテーション能力が必要となる。こうしたインストラクターのファシリテーション能力の開発も今後の課題である。

### ③フィールドを観察する際の視点の設定

本稿で述べたような映像を用いたフィールドワークの疑似体験にせよ、実際のリアルなフィールドに対するフィールドワークにせよ、「フィールドを観察し、事実データを集める」といったときに、受講者／フィールドワーカーが感じるのは、「いったい何を観察すればいいのか?」といったとまどいである。本研修の受講者にも演習中そうしたとまどいを持つ者が多々見られる。

その意味でも、フィールドワークの初心者に対しては、フィールドを観察する際に、具体的に観察すべき視点(着眼点例)を設定・提示することが必要と考える。

## 5. 参考文献

- ・ Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- ・ 金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオンのクンダ、ジョン・ヴァン・マーネン (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣.
- ・ 北澤毅・古賀正義編著 (2008) 『質的調査法を学ぶ人のために』世界思想社.
- ・ 木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- ・ 木下康仁 (2009) 『質的研究と記述の厚み—M-GTA・事例・エスノグラフィー』弘文堂.
- ・ 工藤保則・寺岡信悟・宮垣元編 (2010) 『質的調査の方法 都市・文化・メディアの感じ方』法律文化社.
- ・ 紺野登 (2007) 「コンセプト・デザインの方法論—社会人MBAプログラムにおける応用—」『経営・経営・情報研究 多摩大学研究紀要11』, 多摩大学.
- ・ 紺野登 (2010) 『ビジネスのためのデザイン思考』東洋経済新報社.
- ・ 前川佳一、梶山泰生、姜聖淑 他 (2009) 「フィールドワークの事業化—富士通におけるサービスビジネスへの転換」『組織科学』42 (2), 白桃書房.
- ・ 箕浦康子 (2009) 『フィールドワークの技法と実際Ⅱ 分析・解釈編』ミネルヴァ書房.
- ・ 守島基博 (2008) 「人材育成の再構築」、日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』2008.1.
- ・ 小田博志 (2010) 『エスノグラフィー入門〈現場〉を質的に研究する』春秋社.
- ・ 大久保孝治 (2009) 『ライフストーリー分析—質的調査入門 (早稲田社会学ブックレット—社会調査のリテラシー)』学文社.
- ・ 西條剛央 (2007) 『ライブ講義 質的研究とは何か』新曜社.
- ・ Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research : a practical handbook*. Sage Publications.
- ・ Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research : a practical handbook (2nd ed.)*. Sage Publications.
- ・ Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research : a practical handbook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- ・ 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法 問いを育てる仮説をきたえる』新曜社.
- ・ 佐藤郁哉 (2006) 『ワードマップ フィールドワーク 増訂版 書を持って街へ出よう』新曜社.
- ・ 佐藤郁哉 (2008a) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- ・ 佐藤郁哉 (2008b) 『QDAソフトを活用する実践的データ分析入門』新曜社.
- ・ 武田尚子 (2009) 『質的調査データの2次分析—



イギリスの格差拡大プロセスの分析視角（質的社会研究シリーズ）』ハーベスト社。

- ・谷富夫・芦田徹郎編著（2009）『よくわかる質的社会調査 技法編』ミネルヴァ書房。
- ・谷富夫・山本努編著（2010）『よくわかる質的社会調査 プロセス編』ミネルヴァ書房。
- ・上木貴博（2009）「消費者の実態をえぐり出すマーケティング・エスノグラフィー」『日経情報ストラテジー』2009.2。

○ ○ ○

- 1) 定性調査の手法をビジネスに応用しようとする動きは、例えば『日経情報ストラテジー』2009.2を参照。ここでは、大阪ガス、大日本印刷、パナソニックの事例が紹介されている。
- 2) 詳細は<http://imd.jma.or.jp/seminar/a050.html>を参照。
- 3) この講座ではフィールドワークやグラウンデッド・セオリー・アプローチなどを知識創造のためのコンセプト・デザインの方法論として位置づけ、実際に参与観察を通じてフィールドノートを作成させるなどの演習が行われている。講座の詳細については、紺野（2007）や紺野（2010）に詳しい。
- 4) 本研修の対象層を現場リーダークラスに設定したのは、日本企業の「現場力」が低下してい

る（守島，2008）という背景がある。フィールドワークの手法を用い、現場リーダークラスの社員が自律的に現場の潜在的な問題を発見・解決する力をつけることで「現場力」の向上に寄与することを研修のねらいとしている。

- 5) この体験セミナーは、東京・大阪・名古屋で全3回実施。参加者数は、東京（2010年3月4日）50名、大阪（2010年6月15日）24名、名古屋（2010年10月14日）23名。いずれも10：00～17：00の1日版セミナーとして実施。
- 6) 事例職場の産能パーツ(株)営業3課の映像教材に登場する人物名
- 7) 事例職場の産能パーツ(株)営業3課の映像教材に登場する人物名
- 8) 事例職場の「意味づけ」について、否定的な意味づけ（①～⑨）と、肯定的な意味づけ（⑩～⑬）がなされた。
- 9) 事例職場の産能パーツ(株)営業3課の映像教材に登場する人物名
- 10) 事例職場の産能パーツ(株)営業3課の映像教材に登場する人物名
- 11) 図表4「シーン1：6月10日AMの産能パーツ(株)営業3課」の中に出てくるものである。
- 12) 複数の映像シーンを分析していく中で、どの解釈が、妥当性が高いのかを絞り込んでいくことができるような演習構造になっている。