

オーディエンスの中には、UX チーム以外にもユーザエクスペリエンスに携わっている人がいるかもしれません。私たちは、あらゆる人が一緒に UX デザインについて考えてくれることを望んでいます、いつもそういうわけにはいきません。もしユーザエクスペリエンス分野の同僚にプレゼンテーションをするのであれば、どんなディテールがあればストーリーが本格的なものに聞こえるかを考慮してください。12 章でも、どのようにストーリーを変えて、皆さんとオーディエンスの関係を考慮に入れていくかを見ていきましょう。

### リーダーのためのストーリー

特に戦略的マネジメントにおいて、リーダーは、ビジネスやマーケットに深く精通していなければなりません (図 10.1)。リーダーにストーリーを話す時は、「売り込む」アイデアがどのぐらいユーザーとビジネスの接点になっているのかを示しましょう。たとえば、以下のような方法にトライしてもよいでしょう。


 <p><b>経営者</b> 「それは私のビジョンに合うのか？」</p>	<p><b>役割:</b> 戦略やビジョン、経営の方向性を定める。  <b>ゴール:</b> 時代の先を見据える。  <b>目的:</b> 優れた製品を、オンタイムで予算内で、提供すること。  <b>いらだち:</b> 昨日考えていたことにはまり込んでいるストーリー。  <b>勝つための方法:</b> 戦略につなげる、あるいは新しいトレンドを示す。</p>
---	---

図 10.1 経営者

- ・ユーザーの経験において問題となっている箇所を特定し、解決案を示す。
- ・マーケットの中のギャップを特定し、新しい製品や現在のサービスを変更することによってそのギャップを埋める方法を示す。
- ・これまでの慣習にとらわれず、共通のあるいは既存のコンポーネントを再構築することで新しいアプローチを特定する。
- ・顧客のユーザエクスペリエンスにおけるトレンドと、それがどうビジネスに影響するかを特定する。

ストーリーは、破壊的で混乱を生みそうなアイデアや、直感に反したトレンド、またはほとんどメトリクス（指標）やデータがないようなアイデアを説明するときにとりわけ役に立ちます。

リーダーのためのUXストーリーと、リーダーやリーダーシップに関するストーリーを明確に分けるのは困難です。

リーダーシップには、共通のビジョンや目的意識を生み出し維持することが含まれます。「私について来なさい」と言うことがリーダーシップではありません。みんなの努力の結果がどうお互いに結びついているのか、結果に寄与しているのかを示し、最終的に彼ら自身の利益に結びつけていくことがリーダーシップです。それらはすべて、正しいタイミングに正しいストーリーを語る事が大事になってきます。



### 正しいことを、有言実行する

“MathWorks社のマネージャーであるメアリー・ベス・レトガーは、企業活動のコアバリューに関する教訓について共有してくれました。”

MathWorks社は、確固たるパブリックなコアバリューを持っており、その基本理念は“やるべきことをやる”という言葉に集約されます。私たちは、外部向けのウェブサイトでも次のような定義を公開しております。「我々スタッフ、お客様、ビジネスパートナー、そしてコミュニティの皆様にとって、長期的にベストなことを行います」。入社当初、私はこの原則を身をもって経験しました。そして、一緒に仕事をする人たちにこのメッセージを伝えるために、以下のストーリーを使っています。

弊社のソフトウェアは防衛システムの設計に使うことができるため、ある特定の国には販売することを制限されてました。自社のウェブサイトを開発したときのことで、厄介な問題のひとつに米国外のお客様がオンラインでソフトウェアを購入しようとしたときにどうすればよいかということでした。私たちは買い手への販売が合法的かどうかを確認するために何回の検証をしなければいけないのでしょうか？

チームメンバーの一人が、法律だけ守ればいいのなら対応は簡単だと意見をくれました。彼の発言の真意は、購入すべきでない人の購入を防ぐということではなさそうでした。

邪魔が入りがちなそのプロジェクトの責任者であった副社長は、「いや、それでは十分でない。私たちは単に法律に従うのではなく、正しいことをしなくてはならない。私たちのソフトウェアが、購入すべきでない人に渡っていないこと（私たちのソフトウェアが本来必要でない人の手に渡っていないこと）がわかった上で、安心して夜もぐっすり眠りたいものだ」。結果として、私たちは追加チェック項目を盛り込み、さらに開発期間とコストが増えたでしょう。

ストーリーテリングの力に気づかされる分野は、UX デザインだけではなくありません。戦略を形作り伝えるために、どのようにリーダーがストーリーを使うべきかにフォーカスした「コーポレートストーリーテリング」の研究も近年盛り上がりつつあります。この研究の先駆者の2人に、スティーブ・デニングとアネット・シモンズがいます。

デニングとシモンズの両者とも、ストーリーはリーダーがコミュニケーションを取るための自然な方法だと捉えています。リーダーの役割とはメンバーのアクションを後押しして、イマジネーションを刺激し、ゴールに向かって仕事に専念させることだと考えています。この観点からすると、メモや長文のレポートは非生産的です。デニングはストーリーを、階層的なリーダーシップ体制や戦略や指指示に関する些末な論議を回避できる方法だと考えています。シモンズは、ストーリーには実践的なビジョンを提供する力があると捉えています。

“私たちは「ビジョン」という言葉について、ごますりのコンサルタントや尽きることのないマネジメントの願想、売りすぎて未達になっている契約のために、歪んだ印象を持っています。ストーリーは実態（内容）をビジョンプロセスに取り込みます。コアバリューと、ある意味皮肉でさえ聞こえる「2010年までに20億円」というスローガンが書かれたラミネートカードは、ビジョンのストーリーと比べて表面的で、一次元的な感じがします。もしあなたがストーリーによってビジョンを翻訳する方法を用いれば、その課程において、間違ひなく次のような疑問を投げかけるぽっかり空いた穴が露呈するでしょう。それはどういう意味ですか？ 誰に向けたものですか？ そしてそこに至れば誰がベネフィットを得るのですか？ 搾取や表面的なもの、予期せぬ結果は、辛辣なストーリーテリングがあらわにしてくれるでしょう。”

—アネット・シモンズ著「Whoever Tells the Best Story Wins」より

ストーリーはリーダーにとって親しみやすいコミュニケーション方法ですから、このなじみやすさを利用して、彼らにも自然にみえる方法でストーリーを話すことができます。

## マネージャーのためのストーリー

マネージャーはやりやすい相手でしょう。なぜならマネージャーは、たいいてい明確なゴールをもっているからです（図 10.2）。もし彼らの抱えている問題に


 <p><b>プロダクトマネージャー</b> 「ただ、結果あるのみ。」</p>	<p><b>役割:</b> デシジョンメーカー、コーチ、スケジュールキーパー。  <b>ゴール:</b> 全体像をつかみ、トレードオフを理解し、プロジェクトを前に進める。  <b>目的:</b> 優れた製品を、オンタイムで予算内で、提供すること。  <b>いらだち:</b> 関連点が見いだせそうにないストーリー。  <b>勝つための方法:</b> プロダクトゴールにつなげる、チームのエンゲージメントを高め、前進する。</p>
--	--

図 10.2 プロダクトマネージャー

ついて、歯切れよくクリアに話すことができれば、彼らは耳を傾けるでしょう。

マネージャーは普段忙しくてあまり時間がありません。まったく時間がないわけではありませんが、のんびりとブレインストーミングに参加したり、ユーザーサーチのデータをじっくり見るようなことは望んでいません。このオーディエンス（つまりマネージャー）は、短くて簡潔なミーティングを好みますから、彼らに長くて細かいストーリーを伝えようとは思わないでください。代わりに、ストーリーの中で最もインパクトのあることを話すようにしましょう。

新しいアイデアをキックオフさせるためにストーリーを使いましょう。そのアイデアがどう機能するのか説明するのに、ちょっとしたコンテキストが必要な場合は特にそうです。この状況では、たくさんのディテールを少ない言葉に要約できるストーリーの力が役立つでしょう。

もしユーザーサーチで発見した悪い知らせを伝えようとするなら（たとえばターゲットオーディエンスが新しい製品を欲しくない、アイデアも好きではないというような）、顧客やユーザー、または他のステークホルダーのような重要な人たちにとって、そのストーリーがどれだけ典型的であるかを確かめましょう。もし新しいアイデアを提案しようとするなら、よく知られた状況に結びつけて話す方法を見つけてください。そうすれば、よりもっともらしく聞こえます。ひとつの簡単なストーリーの中で問題とソリューションを同時に提示してもいいかもしれません。最も大切なことは、細かなスペックやテクノロジー要件に縛られて身動きが取れなくならないようにすることです。



### 新しいアイデアをストーリーを使って組み立てる

“私はかつて大規模情報システムのウェブサイトの仕事をしていました。ユーザビリティテストにより、被験者はそのサイトの豊富な情報量

に価値を感じているにも関わらず、時々サイトを無意味にぐるぐるさまよっていることがわかりました。その問題の原因は、各セクションはうまく書かれているのにも関わらず、それらをまとめるサイト構造がなかったことにあります。以下は、私がサイトの変更提案をウェブマネジメントチームに紹介するのに使ったストーリーです。”

ご存じのように、ユーザーは御社のサイトでどれだけ価値のある情報を見つけることができるのかにとっても興味があります。しかし、そのうちの何人か、たとえば私たちが最近のテストで見た人は、ぐるぐるとサイトをさまよってしまっていました。メアリーはある特定の状況に対してどんなオプションを選ぶのか知りたがっていました。彼女は何の問題もなくそのページにたどり着き、そこからさらに深いコンテンツのページへと進みました。しかし、彼女は「もっと詳しく」のリンクが同じページへ連れ戻していることに気づきませんでした。彼女は3回以上も同じことを繰り返していたのです。

私たちは、メアリーが求めている情報を見つけやすくするために、各メインピックの情報をひとつのパナーにまとめてナビゲーションを改善することを提案しました。その後、新しいナビゲーションがどのような機能するかを詳しく示したラフスケッチを提示しました。

この事例では、新しいアイデアのラフスケッチが、ストーリーを説明する例になっています。ミーティング中に単にアイデアをぼろっと出すのではなく、ストーリーによってコンテキストをつくり、アイデアの正しさを説明しています。デザインの方向性を示すためには具体的なスケッチが必要ですが、同時にオーディエンスからのフィードバックを柔軟に受け入れられる柔軟さが必要です。

マネジメント向けストーリーのもうひとつの目的は、チームメンバーの関与を高めることです。人は一度アイデアや解決策について考え出すと、そのテーマを中断したり、アイデアをあっさりとは却下することが難しくなるからです。次のようなストーリーに対して、あなたは興味深いイメージのたくさん詰まった鮮やかなイメージを作ることに集中しているかもしれません。



### 駐車場のテクノロジー

私がかつて見た驚くべき自動パーキングのテクノロジーは、ある企業のリサーチラボから生まれました。それは、車を並列駐車するためのアルゴリズムでした。オーストラリアのチームが、小さなレゴの車にセンサーをつなげ、その周りに障害物を並べて、アルゴリズムのデモを行いました。

た。彼らは米国のヘッドクォーターにいるフェローリサーチャーにビデオを送りました。そのビデオには、レゴの車が前に進み、前方の障害物の前にちょうどよい距離をとり、フロントホイールを右に適切な角度で切り、完璧な角度で後方のスペースに戻り、それからバックして最初に駐車しようとしたスペースにぴったり収める様子が収められていました。

私は一人の都市生活者として、非常に素晴らしいものに出会ったと感じました。しかし、そのヘッドクォーターにいる研究者はビデオをみて議論した後、最終的にそのアイデアを却下しました。私には却下した理由がよくわかりませんでした。もし性能的に問題なければ、私の車のオプションとして購入するか、あるいは次に新車を購入するときのオプションとして検討したいと思っていたほどでした。

しばらくの間、私はなぜ米国のヘッドクォーターがこの機能を魅力的だと感じなかったのか理解できませんでした。その後、私はヘッドクォーターにいる彼らが郊外で働いていることに気づいたのです。彼らは朝仕事に向かうとき、広々とした駐車場に車を停めているのです。彼らのほとんどは郊外に住んでいるでしょうし、家に帰るときも、自宅のガレージに車を停めるか、人通りの少ない歩道の脇に駐車しているのです。そうです、彼らは日常的に並列駐車の難しさを経験してなかったのです。

彼らに提案を理解する知性がなかったわけではありません。これは彼らにとって、並列駐車がそれほど大きな問題ではなかったということです。確かに、車が制御不能になった時の法的責任をどうするかなど、この研究アイデアを却下する理由はあるかもしれません。しかし、この研究に関してそうした議論があったかどうか確かではありません。

多くの組織において、プロダクトマネージャーはそのプロダクトの推進者であり、自身のストーリーをもっているでしょう。それは、セールスやマーケティングのような、内部の関係者を動機づけるストーリーであったり、顧客やクライアントに対して話をするためのものです。皆さんは自分の作ったストーリーがどうやって彼らに届き、彼らをどう変えるのかについて考えているかもしれません。

時々、製品やサービスの仕様を変更することによって余計な仕事が増えるのではないかという懸念を払拭する必要があります。イアン・ロディス、サラ・アレン、ヴィキ・スターリング、キャロライン・ジャレットらは、オープン大学のサイトを設計していたときに、この問題を見つけました。学生登録サービスの人たちは、入学希望者が申し込みの前に唯一意見を聞ける人たちです。オープン大学

に関する質問に回答するウェブサイトの開発がはじまったとき、制作スタッフたちは、彼らの仕事を奪ってしまうのではないかと心配しました。Eメールのトラフィックを分析してみると、オンラインでも十分に対応できる定番の質問もありましたが、スタッフがマニュアルで対応しないと解決できないような質問もたくさんありました。このユーザエクスペリエンスのデータを武器に、仕事の方法を変えて、「ノイズ（オンラインでも十分に対応できる問合せ）」を減らすことにフォーカスしました。そうすれば、サポートスタッフはマニュアルで対応するのが難しい質問に回答するために時間を削けるようになるでしょう。

## 技術系オーディエンス向けのストーリー

技術系のオーディエンスは、ストーリーから影響をうけにくい相手です。特に、ストーリーが実際のディテールをしっかりと踏まえていなかったり、左脳人間向けに具体的なデータを提供していないのであれば尚更です（図 10.3）。

技術系のオーディエンスは、ディテールにこだわる人たちです。特に、技術的に困難なアイデアに取り組んでいる時は、以下のものが参考になるでしょう。このとき皆さんは、ストーリーの正確さだけに耳を澄ましているような人に対応しなければならないのです。

**Aさん**：私はこのように（モックアップを見せて）形を作れるのではないかと考えております。そこにはユーザーにとって多くのメリットがありそうです。なぜなら、私はフローを変更することで、ユーザーが最もよく使う入力フィールドをページのトップに持ってきたからです。

**Bさん**：（話をさえぎって）その案には問題があります。あなたのモックアップにはスペルミスがあります。まあそれはいいとしても、5番目の入力フィールドがととても狭いので、長い文章のエントリーに対応できな


 <p>テクニカルエキスパート 「私には答えが必要だ。」</p>	<p><b>役割</b>：実装担当者、プロダクトのロバスト性に対する責任を持つ。</p> <p><b>ゴール</b>：アクションポイントを理解し、それを実行する。</p> <p><b>目的</b>：洗練された製品を提供すること。</p> <p><b>いらだち</b>：実現性を無視したストーリー（私はおとぎ話を実装できない）。</p> <p><b>勝つための方法</b>：プロダクトゴールにつなげる、チームのエンゲージメントを高め、前進する。</p>
---	---

図 10.3 技術系の専門家

いと思います。

これはある種の防衛メカニズムであり、皆さんのストーリーが彼らにとって厄介なことを意味しています。技術系のオーディエンスに対応するひとつの方法は、ストーリーを技術的にリアリティのある形でしっかり固めておくことです。ストーリーが以下のような落とし穴にはまらないようにしてください。

・**代表的なキャラクターや状況設定を使いましょう**

なるべく、現状を表すものを採用してください。自分の選択を裏付ける事実を用意しておきましょう。唯一の例外は、ストーリーのメッセージが、皆さんがよく理解していないタイプのユーザーの存在を示している場合です。

・**ストーリーのアクションを具体的なものにしましょう**

ストーリーがインタラク션을技術的に説明する必要はありませんが、技術系のオーディエンスに向けて信憑性のあるストーリーを作るためには、どのようなステップやディテールが大切かを考えましょう。

・**ストーリーを正しい方向に保つ**

ユーザーサーチのセッションでまとめた豊富な情報に対して愛着があるかもしれませんが、ストーリーが単なる記述に迷い込んでいないことを確認してください。

どのディテールが主張を裏付け、注目を集めるのに役立つかを決めましょう。これは、初期段階のデザイン成果物で、視覚的なテクニックとしてワイヤフレームや忠実度の低いプロトタイプを使う方法と似ています。

ユーザーがあることについてどのように話すのかを提示したいのであれば、彼らの言い回しや正確な技術用語のイデオムに注意を払ってください。皆さんがユーザーのことを正確に理解していることを示すために重要です。

要するに、皆さんのストーリーがオーディエンスにとって重要なものになっているかを確かめてください。成果物に関連したディテールとあわせてストーリーを話しましょう。何をしなければならないかを深く理解できる明確なイメージを使いましょう。技術系のオーディエンスにとってよいストーリーは、彼らが今すぐ解決できている問題や、解決したいと思わせる問題を提示しているストーリーです。それを選ぶのはあなたですが、最初の選択はたいがい簡単です。

ステーブ・デニングは、オーディエンスと共鳴できるストーリーを作るためのディテールのレベルや種類の調整方法について話をしていたとき、スプリングボードストーリー<sup>\*1</sup>との共通点を強調していました。デニングはザンビアの医療従事者に関するストーリーについて一般的なオーディエンスに対して話をした



とき、医療的なディテールを避けて話をしました。しかし、そのディテールこそが医療従事者にとってストーリーにリアリティを与えるものだったのです。



### 小さな一歩と大きな飛躍

“Etre (www.etre.com) のサイモン・グリフィンは数年間、毎号に渡ってユーザビリティに関する短いストーリー調のティップス（コツ）を記事にしてきました。彼はオーディエンスを引きつけるために序盤に短いストーリーを入れ、残りのストーリーのためにトーンとコンテクストをセットしました。以下のストーリーでは、記憶に残りやすい方法で短いケーススタディを述べていたり、専門的なユーザビリティの原則を詳細に説明しています。グリフィンは、NASA が無重力状態の中でものを置くという問題をどう解決したかというエピソードから始めました。それから、アポロ 13 の宇宙探査についての映画の台詞を引用しながら、彼の会社に関する同じようなストーリーを話し始めました。”

「Etre、私たちには問題がある」

この前の3月、至急解決する必要があるユーザビリティの問題があると、ある企業から電話で連絡を受けました。彼らは以前、ある大手のウェブサイトの大規模改修の一部として、顧客がオンラインで商品券を購入できる機能を導入しました。しかし、必ずしもすべてはうまくいきませんでした。その機能を開始したすぐ後、ユーザーの多くが間違えて、受取人ではなく自分自身に商品券を送ってしまった人がたくさんいて、大量の問い合わせの電話を受けることになってしまったのです。その商品券は受取人の誕生日にあわせて送られたのにも関わらず、送り主の住所に届いてしまったのです！

私たちに電話する前に、マネジメントは技術チームにコードのエラーがないか確認するよう指示しました。しかし、問題は何も見つかりませんでした。トラブルの兆候がないかどうか、ウェブのアクセスログもチェックしましたが、ここでも問題は見つかりませんでした。問題は入力ページのユーザビリティにあったのです。

顧客は、受取人の情報を入力しようとして、どういう訳か自分自身の情報を入力していたのです。つまり、自分自身（送り主）の情報を入力するところに、受取人の情報を入力していたのです。

彼らは自分のやろうとしていたこととまったく反対のことをしていたのです！ 問題のページは、比較的単純なページでした。送り主と受取人のフォームはお互いに隣り合っており、両方のフォームに、「名前」、「苗字」そして「住所」などの同じような入力フォームのセットが含まれ

ており、両方とも相対的にわかりやすいタイトル（「あなたの情報」、「受取人の情報」など）が付けられていました。混乱の元となるようなものは見当たりませんでした。マネジメントは問題をクリエイティブチームに引き継ぎました。

クリエイティブチームは、多くの案を検討した後、いくつかの修正案を提案しました。その多くは大きな（つまり「コストのかかる」）変更をアプリケーションのワークフローに含んでおり、送り主と受取人のフォームを別のページに分け、おまけにレイアウトとデザインも別ものにした。また他の案では、顧客の過去の履歴を基に、送り主と受取人の情報が間違っていないか推測できるサーバーサイドの検証ルールも追加されていました。

どの修正案に投資するかを決定する前に、マネジメントはプロトタイプとそのオプションのユーザテストに Etre を雇うことにしました。そしてテストを実施し、ただ一つのソリューションが100%問題を解決できることがわかりました。それでは、特効薬になったのはどんなソリューションだったのでしょうか？ ワークフローやサーバーサイドの検証ルールは変更する必要があったのでしょうか？ いいえ。答えは、問題のデザインにたった2つの言葉を追加するだけで済んだのです。その言葉は「あなたの」と「受取人の」です。送り主の入力フォームのラベルを「あなたの名前」「あなたの苗字」、そして「あなたの住所」と変更し、受取人の入力フォームを「受取人の名前」「受取人の苗字」、そして「受取人のアドレス」に変更することで問題を完全に解決し、ウェブサイトはたったの数分で修正されました。「小さな一歩と大きな飛躍」なのです。

## オーディエンスが一度に何人もいる時

複数のオーディエンスを一度に相手にすることは、異なるニーズのバランスをとるよりも大変です。彼らはしばしば、異なる視点や関心を持っています。このような状況では、お互いの意見に耳を貸さない可能性が出てきます。

企業によっては、意見の相違や不一致を取りまとめるのが難しいコーポレートカルチャーもあるようで、彼らは何が話されているのか耳を傾けようとせず、なし崩しにうやむやにしようとしみます。みんなが真摯に問題と向き合っ、それに対する見解を説明するのですが、誰も彼らが衝突を起こして、お互い連携できていないことを指摘しないのです。皆さんはプロジェクトのキックオフミーティングに参加して、みんなが話しているのは本当に同じプロジェクトのことなんだらうかと疑問に思ったことはありませんか？



## 共有されるストーリーを作る

私は以前、開発者グループやマーケティング、事業部のメンバーが参加するミーティングに出席したことがあります。各自がその製品のビジョンを説明するにつれて、彼らはその製品を異なる視点から見ているだけではなく、全くことなる経験について説明していることが判明しました。ビジネスグループは、何もしなくても魔法のようにちゃんと正しい候補を教えられる人工知能のようなビジョンを持っていました。マーケティングチームは、すべてマルチメディアであることを望んでました。そして開発者は、ビジュアルベーシックのようなものを想像していました。

山のようなドキュメントがあっても、長時間のミーティングを行っても、彼らはほんやりとした不一致を解き明かすべく話に耳を傾けようとはしませんでした。衝突が起きるのは、誰かがホワイトボードにインターフェースのラフスケッチを描いたときくらいでした。

私たちはすぐに気がつきました。私たちの本当のチャレンジは、すばらしいユーザーインターフェースを作ることだけではなく、チーム内の異なる人たちが共通の製品ビジョンを持てるようにすることだったのです。

各チームのステークホルダーが異なるビジョンを持っている状態から、一足飛びでハッピーエンドに運んでくれるような魔法の杖はないのです。ひとつのソリューションは、ストーリーを使って各チームの初期のビジョンを引き出すことです。彼らのビジョンをストーリーとして位置づけることができれば、政治的な争いを起こすこともなく、チーム間の違いについて話しやすくなります。皆さんはそれぞれのストーリーのピースをひとつのストーリーにまとめることができるので、彼らの意見もまとめることができます。

オーディエンスに合わせるということは、彼らをいい気分させるということではありません（それも悪いことではないのですが）。それは、人々が本当に言いたいことを聞いて、UX チームを優れた存在にするためのストーリーを作ることなのです。

## 10章の訳注

- \*1 スプリングボードストーリー：オーディエンスの理解によって飛躍するストーリー。大量に情報を与えるのではなく、ある理解が触媒となることによって飛躍することができる。

## 10章の関連文献

- ・書籍：Annette Simmons, *The Story Factor* Basic Books, 2006.
- ・書籍：Annette Simmons, *Whoever Tells the Best Story Wins*, Amacom Books, 2007.
- ・書籍：Stephen Denning, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann, 2000.
- ・書籍：Stephen Denning, *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*, Jossey-Bass, 2007.
- ・書籍：John Seely Brown, Stephen Denning, Katalins Groh, Laurence Prusak, and Seth Kahan, *Storytelling in Organizations*, Routledge, 2004.
- ・書籍：David Armstrong, *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*, Crown Business, 1992.
- ・書籍：Lori Silverman, *Wake Me Up When the Data Is Over: How Organizations Use Stories to Drive Results*, Jossey-Bass, 2006.
- ・書籍：Evelyn Clark, *Around the Corporate Campfire: How Great Leaders Use Stories To Inspire Success*, Createspace, 2004.

## 10章のまとめ

マネジメント側の人間とストーリーを共有するときは、彼らがストーリーを作った背景ではなくそのストーリーのもつメッセージに興味があるということ覚えておいてください。このオーディエンスは、簡単に理解できるストーリーを求めています。マネジメントにとってよいストーリーとは、以下のような基準を満たすものです。

- ・主張が明快である。
- ・新しいアイデアへの扉を開いている。
- ・デモグラフィック特性やデータ、意見といったものを越えたふるまいについて教えてくれて、それがどのように UX デザインに落とし込まれているのかを示している。
- ・オーディエンス (= マネジメント) にあった視点から語られている。
- ・ユーザーサーチや他の分析から得られたデータに人間味が加えられている。

## CHAPTER 11



# ストーリーをクラフト する

“クラフト”とはどういう意味ですか？	154
ストーリーは練習で上達します	155
時としてストーリーは役に立ちません	156
ゴールについて注意を払いましょう	157
11章のまとめ	158

➤ れまでは、UX デザインにおいて「なぜ」そして「いつ」ストーリーを語るかを議論してきました。ここからは、「どのようにして（方法）」に焦点を当てていきます。いかにストーリーを短くするかなどは問題ではなく、いかに慎重に組み立てるかがポイントになります。

ストーリーのアイデアは、ポイントの説明や質問の答えを求められたときに自然に生まれることがあります。またレポートやプレゼンテーションの一部としてあらかじめストーリーを考えることもあるでしょう。どのようにストーリーを見つけようと、いつそれを使おうと、あなたのゴールは同じです。ストーリーに主張を込めたいのです。ストーリーを作る目的は、あなたの意図を誤解なく確実に伝えることです。

それでは、ストーリーの作り方に話を進めましょう。残りの章では、ストーリーの構成要素と、それらを利用して、より魅力的（そして効果的）なストーリーを作る方法について説明していきます。これらの章で伝えることは、あらゆるストーリーにあてはまる理論やガイダンスも引用しますが、ユーザエクスペリエンスのストーリーに関係したものです。

たとえば、皆さんは自分のことをパフォーマーとは考えていないと思います。でもあるグループに向かってストーリーを話すとき、それは一種の“語り”となります。あなたの UX ストーリーは決まりきった筋書きの冒険ストーリーではないでしょうが、構造とプロットを用いて行為を説明していることには変わりありません。

私たちはストーリーを構成する要素として、以下のものを詳細に見ていきます。

- ・オーディエンス：誰に伝えるためのストーリーですか？
- ・ストーリーの素材：ストーリーに含まれる必要があるものは何ですか？
- ・ストーリーの構造：ストーリーはどのように構成されるべきですか？
- ・メディア：どのようにしてストーリーは語られますか？

## “クラフト”とはどういう意味ですか？

“クラフト”は扱いにくい言葉です。何かを作る技術や手先の器用さ、熟練した芸術的なスキルを指すこともできます。また同時に、巧みな文章など熟練の作業の最終結果を指すこともできます。これらの意味はすべて、UX デザインにおけるストーリーテリングに当てはまります（もし信頼性とペテンについて疑問がある場合は4章「ストーリーの倫理」を参照してください）。

このようなストーリーは、ある目的のために作られます。自己表現は主な目的ではありませんが、雄弁さや楽しさ、魅力を持たせてはいけないという意味では

ありません。

たとえば、ユーザエクスペリエンスのストーリーをバスケットとして考えてみましょう。バスケットには物を入れるという目的があります。バスケットはまず物を入れる役割を果たせることが重要です。しかし、バスケットの名工は機能を超えます。バスケットを使いやすいだけでなく美しく仕立てます。職人が繰り返し美しいバスケットを作る方法を知っているとすれば、それがクラフトです。同様に、ストーリーテリングのクラフトを学ぶことは、効果的なストーリーを繰り返し作成する助けになるでしょう。ストーリーテリングを練習すれば、UX デザインのストーリーテラーとして達人になるだけではなく、もっとよいストーリーそのものを作ることができるでしょう。

## ストーリーは練習で上達します

ストーリーをクラフトすることは繰り返しのプロセスです。最初に下書きをして、それを試して、フィードバックに基づいて改善し、再び試します。ケビンがあるストーリーテリングのカンファレンスで、初めてワークショップを行ったときのことで。最後の例としてストーリーを話し終えた後、彼のもとに J.G. “パウパウ” ピンカートンと名乗る年老いたストーリーテラーが近づいて来ました。

「いいストーリーだ、若いの」彼は続けました。

「いいかい。ストーリーを 100 回語るまではそのストーリーを本当の意味で理解したとは言えないってことを、お前さんはわかっていないな。」

なんだって？ 100 回も？ ばかげてる！ しかしケビンは J.G. が正しかったことに後になって気づきました。練習の回数とはともかく、ストーリーがデザインを意図したものであろうとパフォーマンスを意図したものであろうと、練習するほど上達します。ストーリーは語れば語るほどよくなり、話すことがあり心地よくなり、新しいオーディエンスやシチュエーションに適応できるようになります。そして、ストーリーの新しい次元が仲間見えてきます。そして J.G. が言ったように、そのストーリーをより深く理解することができるでしょう。

皆さんはおそらく、すべてのストーリーにいちいち真剣に取り組みたいとは思わないでしょう。ストーリーにはその場限りのものもあれば、繰り返し語れるようなレパトリーの主力になるものもあります。トム・エリクソンは、「私には、長年に渡るデザインの実践から積み重ねてきたストーリーのレパトリーがあるのです」と書いています。「私はそれらを集め、書き、語ります。古いストーリーを集めて新しいものを生み出すのです。私はストーリーを、私独自の観察や経験から作成します。私はこれらのストーリーを、議論を生むため、伝えるため、説

得のために用います」。

よいストーリーを語りたいなら、練習に励み、状況にあわせた修正も行わなければなりません。



### 落ち着いたピエロのストーリークラフト

私が照明デザイナーとしてビッグアップルサーカス<sup>\*1</sup>に勤務していた年、公演に the one-ring European circus のトップスターのピエロが参加していました。彼は、赤鼻のスタイルでユーモアを表現する米国のピエロとは全く違っていました。初演の夜、彼の興行は大失敗でした。子供たちは彼をじっと見据えるだけで、くすりとも笑いません。サーカスのスタッフたちはこのスターピエロが怒りだし、観客をなじるのではないかと身構えてさえました。しかし翌朝、昨日とはうって変わって、私たちが照明の作業をしている間中、彼はリングへ旅行かばんを持ち込んで黙々と稽古をしていました。その晩、彼は少しの笑いを取りました。そして日ごとに何かを捨て、新しいものを加えながら、彼は仕事を続けました。その週末には、大きな笑いを取り、拍手喝采を浴びるまでになりました。彼はピエロのスタイルを捨てるのではなく、観客の声を注意深く聞き、顧客への話しかけ方を学んでそれを成し遂げたのです。

## 時としてストーリーは役に立ちません

私たちは誰もがストーリーを作れると書きました。私たちは UX デザインにストーリーをうまく用いる方法に焦点を当ててきました。しかし、認めたくないのですが、ストーリーが役に立たないときもあります。たとえどれだけストーリーに取り組んだとしても、うまくいかないことがあります。それはあなたのせいかもしれないし、オーディエンスのせいかもしれないし、オーディエンスの選択を誤ったせいかもしれません。もしくは要点をシンプルにしようとしたことで、ストーリーを意味をなさないものにしてしまったのかもしれない。



### 役に立たなかったストーリー

私がモトローラでストーリーテラーに就任したとき、所属する部署の研究技術のためにユースケースを作成する責任者に指名されました。

私はユースケースに改良を重ね、自分でもよくなったと思っていました。「スーザンは電話の使い方を知らなかったけど、OK ボタンを押してみたらうまくいった」というものよりは優れていました。動機づけを加



えたからです。キャラクターには電話に出る理由があります。ユーザーが問題を抱えていて、電話に出てもその問題の解決には役に立たないとしたら、電話向けのソリューションを提供しても意味がありません。

私はすばらしいユースケースを書いたのですが、メンバーからは「これは私たちの役に立たないよ」と言われました。なにくそと思い、違うアプローチを試し、いくつかデータと構造を付け加えました。「だめだめ役に立たない」。それから私は立て続けに違うバリエーションを作成しました。それでもうまくいきません。私は技術的な観点以上のものを加えようと、複数の感覚要素を盛り込んでみました。「うーん、これは少し長すぎるよ」。長いだって？ それは2段落程度でした。「ああ、それは少し長い。それを読もうと思わないよ」。それならどうしたらいいんだい？ と尋ねたところ、「2行以内で頼む」と言われました。

パワーポイントのように句点抜きで表現するべきだったのだろうか？ と私は不思議に思いました。それが彼らにとってより親しみやすく、受け入れやすいのだろうと、私はショックを受けました。

怒るのは簡単なことです。ケ빈はストーリーが機能するための試みを重ねましたが、うまくいきませんでした。彼はストーリーを違った方法で使おうと試し、そしておそらく、ストーリーも改善しようとしていました。しかし結局、それはオーディエンスにとっては無意味なものでした。

私たちが言えることはこれだけです。引き際を知ろう。時が来ればよいストーリーをまた思いつきます。

## ゴールについて注意を払いましょう

ユーザエクスペリエンスのストーリーを、行き当たりばったりのアネクドットやオーディエンスを笑わせるためのジョークにするべきではありません。たとえば飛行機で会議に向かった際、乱暴なフライトだったと想像してください。プレゼンテーションを始めたとき、あなたはまだそのフライトに腹を立てていたので、その体験を笑い話の中に取り込みました。うまくいったみたいで、オーディエンスは笑ってくれました。しかし、そのストーリーがあなたのプロジェクトに関する課題を説明したり、ユーザリサーチのデータを補強したり、ユーザエクスペリエンスのゴールについて主張がないのであれば、プレゼンテーションの本当の役には立たないのです。そればかりか、もしストーリーについて熟慮していない場合、主張と矛盾したり、ストーリーとの関連をオーディエンスに考え込ませてしまって話に集中できなくなったりと、返って逆効果になってしまいます。

どんなデザインもそうですが、ストーリーの作成は明確なゴールとともに始まります。UX デザインのストーリーは、特定のオーディエンスとゴールのために作成されます。リサーチャーがユーザーの視点をより明確に感じる助けになるストーリーが必要になるかもしれませんが、開発チームに異なるデザイン案の相対的なメリットを示したり、どのようにユーザーニーズとビジネスゴールのバランスを取れるかを示すことが目的になるかもしれません。また、デザインチームに新たな問題の枠組みにおいて、創造的な発想をさせることが目的となるかもしれません。このような状況においてストーリーが効果的であるためには、ストーリーの主張がある特定のオーディエンスを説得できるものでなければいけません。

## 11章の訳注

- \*1 ビッグアップルサーカス：米国のニューヨークを拠点とするサーカス団（ビッグアップルはニューヨークの別称）。ニューヨークでは毎年秋から冬に公演があり、ファミリーイベントとして人気がある。

## 11章のまとめ

本書の残りの章では、ユーザエクスペリエンスデザインにおいて、「なぜ」や「いつ」ではなく、「どのように」ストーリーを用いるかに焦点を当てていきます。

- ・ストーリーをクラフトする作業は、ストーリーがあなたの目標を満たすもので、誤解なく確実に意図通りに伝わることを目的としています。
- ・ストーリーを作るには、ストーリーが機能するまで実践と意欲的な改善が必要です。
- ・ストーリーは時として役に立ちません。時には、ストーリーを切り上げて別のコミュニケーション方法を模索することも必要です。

次の章では、ストーリーを作成するための要素について見ていきます。オーディエンスからはじまり、視点、キャラクター、コンテキスト、心的イメージ、言葉づかいといった要素を含み、構造、プロット、そして話し方について取り上げていきます。

# オーディエンスに 配慮する

オーディエンスとストーリーの関係	160
ユーザーサーチから得たディテールが ストーリーの基礎固めに役立ちます	164
わかっていると思っていても、わかっていない？	165
ミラーストーリーは私たち自身に関するストーリー	167
あなたとオーディエンスの関係性	168
あなたはオーディエンスとどれくらい似ているでしょうか？	169
あなたとストーリーの関係はオーディエンスとストーリーの 関係と同じですか？	170
問題解決の糸口を見つけることができるでしょうか？	171
オーディエンスをうまく導きましょう	172
ストーリーを使って主張します	174
オーディエンスを安全に元の世界に帰しましょう	177
12章の関連文献	179
12章のまとめ	180

ストーリーとは、外に向けて表現されるだけではなく、聞く人の心の中でも作り出されます。2章で、私たちはストーリー・トライアングル（図12.1）と、ストーリーテラー、オーディエンス、ストーリーをつなぐ動的な関係性を見てきました。

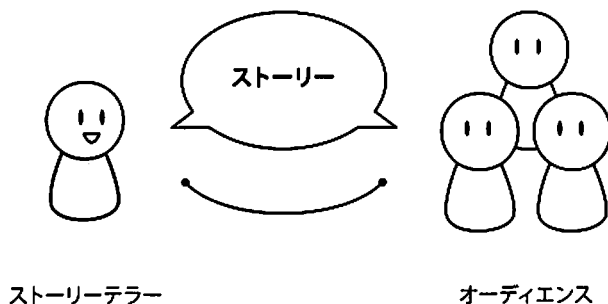


図 12.1 ストーリー・トライアングルでは、オーディエンスとストーリーの間と同様、ストーリーテラーとオーディエンスの間にも関係があります。

ストーリーを作る最初のステップは、オーディエンスを特定し、理解することです。これは当たり前のことのようにですが、ストーリー制作の産みの苦しみの中にあると忘れやすいポイントです。このことは、UX デザインと同様、パフォーマンスとしてのストーリーテリングにも当てはまることです。両者における目的は、単にすばらしいストーリーを書く（話す）ことだけでなく、他の誰かに何かを伝えることなのです。それは、新しい方法で、オーディエンスの理解を助け、相手に納得してもらうことなのです。

単に出来事を羅列するような単純なストーリーか、または互いに矛盾する立場があるような複雑なストーリーであるかに関わらず、オーディエンスにストーリーを届けることが最も肝心なところでは、ここには気に留めておくべき2つの関係があります。両者とも、オーディエンスがストーリーの主張をどう理解するかに影響します。

- ・オーディエンスとストーリーの関係
- ・あなたとオーディエンスの関係

## オーディエンスとストーリーの関係

ストーリーを作る際、ストーリーのコンテキストとオーディエンスとの間合いを考えなければなりません。オーディエンスは、ストーリーのディテールやキャ