

見失ってしまう。

これは悲劇だ。顧客にとって意味があるのは体験だけなのだから。顧客が製品の技術的な仕組みにほとんど敬意を表さないのは当然のこと。ユーザインタフェースの向こうにあるものはマジックと同じだ。電灯のスイッチを考えてみてほしい。スイッチを入れる、あかりが点く。どういう仕組みになっているか気にする人がどれほどいるだろうか。何かを冷蔵庫に入れると、次の日には冷たくなっている。マジックだ。受話器を持って7桁か10桁の数字を押せば、はるか彼方の誰かと話ができる。マジックだ。

しかし、普通の製品開発のアプローチを見れば、どうして体験が途中で忘れられてしまうのかがわかるだろう。ソフトウェアを作っているとしよう。はじめに、人間の問題で対処すべきものを考え、次にホワイトボードでユーザインタフェースのスケッチを描く。作っていくにつれて、アプリケーションを補強するデータと、そのデータを何かしら役立つものに変えるロジックのことをはっきり意識するようになる。課題が持ち上がったとき、われわれはデータ（別のデータモデルが必要、特定の種類のシステムとの統合が必要など）またはロジック（あることを引き起こすのはプログラムには難しすぎるので、このリリースでは捨ててしまおう。そうだ、似たようなことをするライブラリがもうあるから、それを使おうなど）のレベルで判断するのが普通だ。それが体験にどう影響を与えるかを考えることなく判断を下してしまう。

顧客が気にするのは体験だけである。これを念頭に置いておくことは、製品チームにとっては難問であり、だからこそ多くのチームが製品の詳細な技術的なことで脱線するのだ。

## 体験への集中を維持する

開発プロセス全体を通して体験への集中を促進、維持する方法がいくつかある。一つは会社のCEOにスティーブ・ジョブズを連れてくること。Appleが満足の行く体験を届けることに成功しているのは、顧客と製品との対話にジョブズが熱狂的に集中しているからにほかならない。ジョブズはCEOとしてAppleが最高のデザインだけを送り出すことに責任を持っている。また、ジョブズはデザイナーになるだけでなく、究極的ユーザにもなる。ジョブズを喜ばせるために製品をデザインすることによって、Appleは、製品に他社に

はない体験的一貫性とでもいうものを持たせることができる。残念ながらジョブズは多忙のため、どんな仕事のオファーも受けそうにない。それでも明るい話題は、これが決して乗り越えられない課題ではないということ。自力でも何とかできるのだ。

われわれAdaptive Pathでは、組織として成功するための鍵となるステップは、われわれが「体験戦略 (experience strategy)」と呼んでいるものを採用することであると考えている。体験戦略とは、明確に示された基準で、技術、機能、インタフェースいずれの決断にも影響を与えるものだ。それが初期のデザインプロセスであろうと、開発中の製品であろうと、チームがこうした戦略によって、確実に顧客の考え方を一貫して維持することができる。

製品チームがまとまったビジョンもなく仕事を進めることはしょっちゅうある。満たすべき要求の一覧があればいい方で、単に開発する機能の一覧があるだけという場合がほとんどだ。要求や機能のリストに沿ってデザインや開発を行うと、不本意な体験を招くことになる。なぜなら、そういうリストがユーザの視点に立ったものではないからだ。やがて判断が必要な場面になると、機能やデータやテクノロジーに対するチームの懸念が、顧客へのサービスよりも優先されてしまう。こうなってしまう大きな原因は、目の前に要求と機能の一覧はあっても、ユーザの究極的体験を表すものが何もないことである。

ここが体験戦略の出番である。われわれの同僚ジェシー・ジェームス・ギャレットによると、体験戦略は「航海を導く星」の役目を果たす。体験戦略によって、企業が「外から内へ」、つまりこれから届ける製品やサービスを使う人たちの視点に立ってデザインするよう仕向けることができる。これは、顧客から始まり企業の運用やインフラに戻ってくるように進める包括的な計画だ。

体験戦略はさまざまな形態をとる。まず中心になるのがビジョン、顧客にしてほしいと思う体験を表現したものだ。ビジョンの簡潔な記述を元にした次のレベルが、体験の要件を箇条書きにしたもので、これはGoogle Calendarの開発チームが採用したアプローチだ。オンラインのカレンダーは、既に飽和した分野であると思われがちだが、ほとんどのカレンダーはウェブメールサービスの付加機能として提供されていた。Yahooには、最も使われているメールプログラムとともに、最も使われているカレンダーがある。MSNのカレンダーはHotmailのおかげでナンバー2だ。ではGoogleは、はるかにシェアの低い

Gmailでどうやって戦ったのだろうか（2006年5月時点の市場シェアは、Yahoo Mailが42%、MSN Hotmailが23%、Gmailは2.5%<sup>†</sup>）。

Google Calendarのチームが気付いたのは、それまでのオンラインカレンダーが体験を考慮に入れていなかったことだ。テクノロジーや機能を超えて状況を変えてしまうチャンスがここにあった。そこでGoogleは、いろいろな人がカレンダーを使うときの行動や使う動機をよく理解するために、社内インタビューを実施した。その結果わかったのは、カレンダーが単なるツールではなく、人の生活の拠点であり、その結果驚くほど情緒的な対象になっていたことだった。こうしたインタビューを経て、Google Calendarのビジョンが作られ、どうすればユーザー体験の要件を満たせるかという観点から明文化された。

- ・速く、視覚に訴え、使っていて楽しい
- ・これ以上なく簡単にカレンダーに情報を入れられる
- ・画面上の箱だけでは終らせない（リマインダ、招待状など）
- ・簡単に共有できて、生活のすべてを一か所で見られる

一般受けはしないかもしれないが、チームが共通の目標に向かって進むには効果的なビジョンであり、Google Calendarチームの体験的アプローチがうまくいくことが証明されつつある。YahooとMSNのカレンダーが何年も前から使われていたにもかかわらず、Google Calendarはわずか8か月でMSNを越え、Yahooと僅差の2位につけている（図2-4）<sup>‡</sup>。

## 体験戦略はブランド戦略ではない

この成功を、Googleが驚くべき成功を取めたブランドを拡張した結果だと考える人もいる。たしかにGoogleのブランド認知度は注目に値するが、検索以外の商品に与える効果は小さい。Yahooのメールや地図、ニュース、金融などのサービスの方が、Googleよりはるかに多くのユーザーを抱えている<sup>††</sup>。

<sup>†</sup> Bill Tancer, "Google, Yahoo! and MSN: Property Size-up," Hitwise.com blog, May 19, 2006.

<sup>‡</sup> Leeann Prescott, "Google Calendar Up Threefold Since June," Hitwise.com blog, January 3, 2007.

<sup>††</sup> Bill Tancer, 前出。

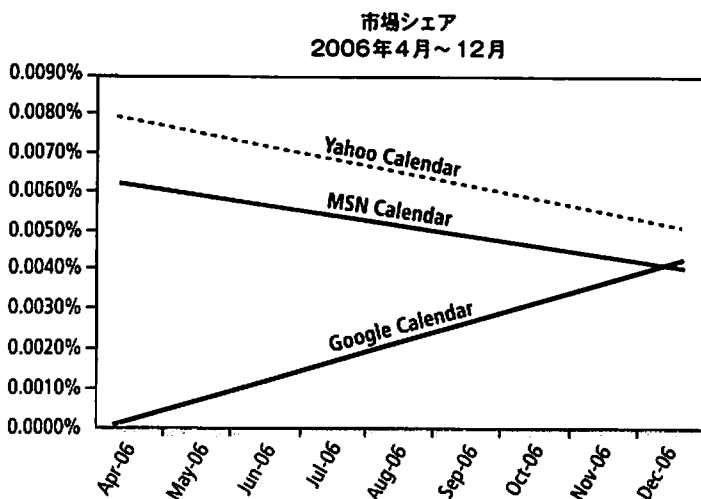


図2-4 Google Calendarの体験への集中が、サービスを最下位からトップへと引き上げた。

体験とデザインの議論にブランドが関わってくることは避けられない。英国デザイン協議会のウェブサイトにある体験デザインの解説は次の一文で始まっている。「体験デザインは、人とブランドが関わる瞬間と、その瞬間が作りだす記憶に集中します」<sup>†</sup>しかし、どんな組織でも一つのブランドに還元できるわけではない。最上級の体験デザインは公共施設にもある。たとえばシアトル公立図書館や米国ホロコースト記念博物館がそうだ。そこを利用する人たちにとって、こうした場所は単なるブランドをはるかに超えたものになる。

このブランドの方向性は、体験をデザインすることとは対照的である。従来のブランド戦略はマーケティングの一機能として実践されてきた。企業や企業の商品を一定の価値や特徴に関連付けるのである。ブランドは企業ありきのもの、このため、内から外へ向かう傾向がきわめて強い。組織で実現したいものの特質を明らかにして、それを顧客に伝達するためにできることをする。

マーケティングコンサルタントのルー・カルボーンによると、ブランドは、19～20世紀における製造経済の「作って売る (make and sell)」を実践するために、商品の特性とそれを作っている企業とを結び付ける必要があったこと

<sup>†</sup> Ralph Ardill, "Introduction to Experience Design," <http://www.designcouncil.org.uk>, March 26, 2007.

に、強く根差している<sup>†</sup>。

世の中の形態が「作って売る」から、サービスを送り届けることへと移るにつれて、そんなアプローチでは通用しなくなる。製品自体は興味を引くものではなく、もっと大きなシステムへのインターフェースにすぎないからだ。従来のブランド戦略とは対照的に、体験戦略は顧客が第一である。人がやりたいことを実現するのを助け、魅力的な体験に貢献する。体験は外から内へとやってくる。顧客の動機や行動、文脈を十分に察知することが、その要求を満たす製品やサービスやシステムの開発につながるのだ。Adaptive Pathで最近実施したプロジェクトが、この違いを浮き彫りにするものだった。われわれは金融サービス会社から依頼を受けた際、その会社が求めるブランドやイメージを反映した次のような「ブランドイメージ特性」一覧を与えられた。

- ・ 親しみやすい
- ・ 本物の
- ・ 積極的な
- ・ 創造的な
- ・ 知識が豊富な
- ・ 雄大な

しかし、この会社の顧客を詳しく観察した結果、顧客の望む体験の本質的特性は次のとおりであることがわかった。

- ・ 自分の財務状況を簡単に知りたい
- ・ サービス指向。支援や協力を受けたい
- ・ 実績評価。財務状態の追跡を簡単に
- ・ 日々の基本的な用件の支援

はじめのリストには、顧客が取引をするよう仕向けるための特性が書かれている。そこには会社の「個性」が入っている。会社に文字どおり一個人の特

<sup>†</sup> Lou Carbone, Presentation at Adaptive Path's Managing Experience Conference, February 12, 2007.

性を与えようとしている。しかし、このリストは顧客がこの会社とどんな取引をしたいのかについては、何も語っていない。会社が前面に出したいことを言っているだけだ。

これは、われわれがブランドの重要性や、ブランドが顧客の決断に果たす役割を軽視しているということではない。しかし、伝統的慣習上のブランドをあるがままの形——企業がその個性について作りたがっているイメージ——で認識することが不可欠である。商品による体験がその人のブランド認識に影響を及ぼすことは間違いない。GoogleとTivoは大衆に向けてブランドを押し出すことの比較的少ない会社の代表例であるが、両者に対するブランド認識は強く（大半が）ポジティブだ。

## 体験戦略の具体化

体験戦略を簡単に箇条書きに表すこともできるが、紋切り型の表現ではこの戦略を実現することはできない。体験戦略を一種のプロトタイプとして具体化すると非常に効果がある。最近よく報じられる例に、デボラ・アドラーの書いたデザインスクールの修士論文がある。論文にふさわしいテーマを探していたとき、彼女のおばあさんが、誤っておじいさんの薬を飲んでしまったことを知った。そんな取り違えはいくらでも起きるとデボラは思った。処方された薬びんに曲面状に貼られたラベルは場当たりのな書体で書かれていて、読むのは困難だった。同じ薬局のびんは一見したところ全部同じに見える。調査の結果、処方薬を服用している人の60%が、デボラのおばあさんと同じような失敗を経験していることがわかった。

デボラの修士論文プロジェクト、SafeRXでは、薬局の薬びん概念を考え直し、現代的な書体やビジュアルヒエラルキー、色分けなどを採用して、びんのデザインを改善した。卒業後、売り込み先を探していたデボラは、興味を示した買い手がTarget社<sup>†</sup>にいることを知った。Targetは工業デザイナーと協同でデボラの最初のコンセプトを元にClearRX（図2-5）を作った。SafeRXの初期デザインは体験戦略のプロトタイプの役割を果たした。うまくいくシステムを開発する人たちすべてのための誘導灯だ。変更が必要になったときは、体験の本質的な特徴を維持するにはどうすればよいか、ということを常に念頭

<sup>†</sup> 訳注：米国大手ドラッグストアチェーン。

においた。たとえば、アドラーの最初のコンセプトでは、ラベルを色分けすることによって家族の薬を区別していた。カラー印刷のコストが高すぎるとわかったとき、この体験上の特性はびんの口元につけた色別のリングによって実現された。

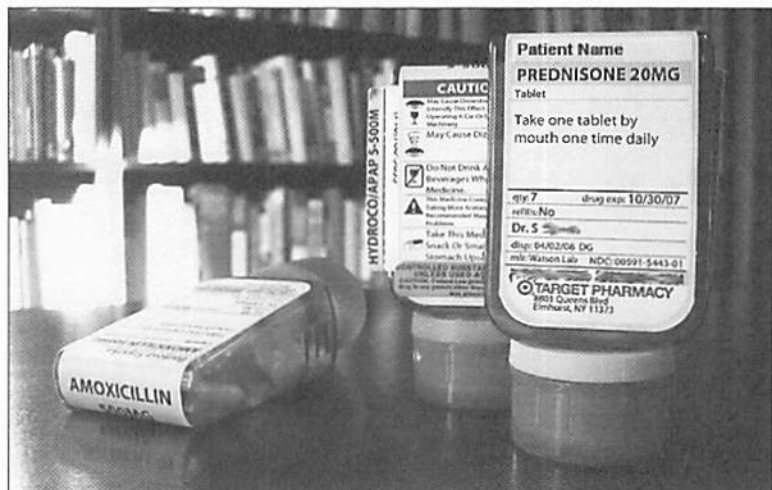


図2-5 Targetの錠剤用薬びんClearRX。プロトタイプで示された要素が数多く使われている。

体験戦略プロトタイプを極端なまでに単純化することもできる。製品デザイナーのジェフ・ホーキンスは同僚たちのシャツのポケットのサイズを測り、そこにぴったり入るように木製のブロックを削り出した。ホーキンスはPDAを開発中で、デバイスが簡単に持ち歩ける大きさであることは不可欠であると知っていた<sup>†</sup>。

ホーキンスはどこにでもこのブロックを持って行き、誰かが口にした日付や情報をメモしたいと思ったとき、その木製ブロックにその情報を入力するまねをした。エンジニアが新しい仕組みや機能を提案すると、木製ブロックを手にとって「それ、どこに入らと思う？」と尋ねた。木製ブロックのおかげで、デバイスのデザインにも開発にも簡潔さが徹底され、チーム全員がその感触の良い体験を繰り返し気付かされた。

<sup>†</sup> David S. Jackson, "Palm-To-Palm Combat," Time Magazine, March 16, 1998.

そんな体験重視の方針に導かれて出来あがったデバイス、Palm Pilotは、Apple Newtonをはじめとする他社が失敗してきた市場で成功を収めた（図2-6）。



図2-6 Apple Newtonは多くの機能と期待を、その大きなフォームファクターに詰め込んだ。Palm Pilotはユーザーが本当に必要なものだけを送り出した。

## 効果的な体験戦略を立てる

体験戦略を持つためには、自社が送り出す体験に確固とした計画がなくてはならない。その計画とは非常に強力なものであり、その体験が顧客、会社（副産物として）のどちらにとっても価値を生むよう実行、維持、管理する際の判断の指針になる。

このようにして計画された体験には次のような特徴がある。

- ・ 真の差別化。自社独自のことにに関して、顧客視点からみた差別化ができる。対等な機能は体験戦略ではない。
- ・ 顧客にとっていちばん大切なこと。このような体験を真に理解するためには、顧客の文脈で理解する必要がある。顧客が進んで関わりを持つのは体験そのものであり、それを作っているボルトやナットではない。

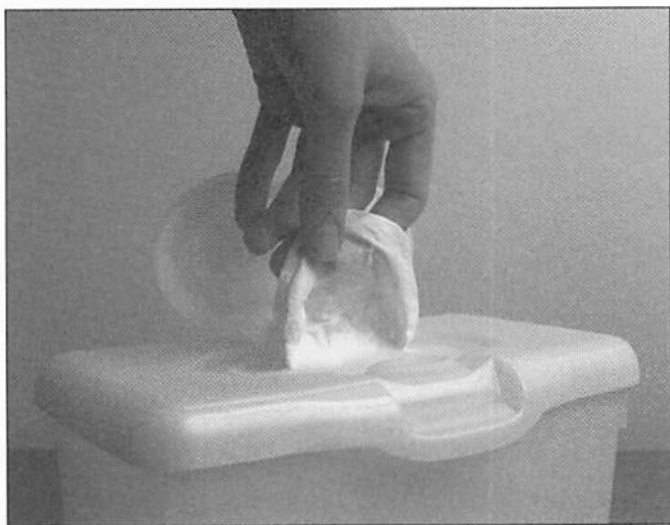


- ・体験に投資し、他の数あるチャンスを管理するのと同じように体験を管理することができる。経営上の意思決定の際には、それが体験に及ぼす影響を考慮に入れるべきである。
- ・養い、育むことができる。ただしそれは、企業が好むような統制された素地からではなく、本章のはじめで概説したように、顧客のきわめて人間らしい感性から生まれるものである。

お気づきのことと思うが、体験戦略の大部分は人が体験をどう捉えるにかかっている。

顧客が感じていることに耳を傾けることの戦略的価値を理解することは、ほんのはじまりに過ぎない。体験戦略を首尾よく実践するためには、次章で取り上げるテーマを習得する必要がある。人間を理解する方法、である。

## 人間を理解する新しい方法



Ryan Carver

人は人として理解しなければならない、  
市場区分や統計データとしてではない。

何年前のこと、Adaptive Path社の担当者2人が、Epinions.comという会社の少人数のデザインチームの一員として仕事をした。Epinionsは、その後eBayに買収された会社で、消費者による製品やサービスのレビューを掲載していた。レビューはレビューを書くことによって報酬を受け、そのレビューを消費者が評価し、他のサイトがここからコンテンツの配給を受けていた。サイト全体としては著者や評価者、読者によるコミュニティを作ることに力を入れており、はっきりとした「ソーシャルなソフトウェア」のはしりだった。FriendsterやMySpace、Flickrなどのサービスが世に出てくるはるか前のことだ。

そこは、人を単にコンピュータと対話する個人として捉える従来型モデルや、製品に結び付けられた従来型ビジネスモデルが、たちまち崩壊する場所だった。Epinionsはコミュニティに強く依存していたため、単なる製品やサイトではなく、サービスとシステムとして機能する必要があった。

Epinions.comでのわれわれの顧客調査は、標準的なユーザビリティテストから始まった。テストの参加者は実験室で、用意された作業を自社サイトとライバルサイトの両方で実施する。われわれはすぐに、この系統的すぎる手法を捨て、もっと定性的で文脈に沿った調査方法をとるべきだと気付いた。いちばん役立ったのは、ある参加者が実験室に赤ん坊を連れてきたときだった。赤ん坊は、テスト中何度もかまってやらなければならない。このため、われわれが連続的だと考えていた動作を、この女性がいかに中断、再開を繰り返すかがわかったことは実に有益だった。彼女をはじめとする参加者との話を通じて、製品購入のための情報収集プロセスというものがか時間もかかり、一貫性のないものだとわかってきた。われわれはこのプロセスを積極的に支援し、いったんその場を離れても、戻ってくればすぐに何をやっていたのかを思い出せるようにする必要があった。

しかし、その赤ちゃん連れの女性は、われわれがプロセスの理解を深めるよりもっと重要なことを教えてくれた。彼女が片手だけで、何度も中断させられながら苦勞してシステムを使う姿はみんなに共感を与え、われわれのデザイン作業はEpinionsのシステム全体に知れわたった。共感によって、研究対象になっている状況に関わる明確な問題や目標、作業の枠を大きく越え、柔軟性をもって深くユーザを理解することができた。われわれは、この共感を育み拡大するために、デジタルエスノグラフィ学的方式を用いた。レビューや評

定者、読者などからなるオンラインコミュニティと付きあうことや、参加することもあった。このやり方は、Epinionsシステムを使う人たちのニーズや動機を深く理解するうえで、最も効果的なツールの一つとなった。

実は、社員全員が少なくとも1回はレビューを書いて、そのコミュニティの一員になるよう推奨（実際にはほぼ強制）されていた。おそらく一番重要だったのは、こうすることによって、そこで理解したことがわれわれの小さなデザイン研究チームの中だけにとどまることがなくなったことだ。参加することや観察することによって、システムを使用する人たちに対して、会社一丸となって真の共感を持てるようになった。この共感は、デザイン研究チームが営業やマーケティング、開発、製品管理、カスタマーサービスなどの部門と作業を行ううえで、かけがえのないものだった。習慣もグループも異なる間でのやりとりや翻訳の負担が和らぎ、その結果やりとりの時間を減らし、多くの時間を作業に割けるようになった。

こうした経験によって、われわれは人間に対する理解をどれほど変えなければならぬかに初めて気がつくとともに、その理解を手に入れる最善の方法も知ることになった。旧来の実験的なユーザビリティやヒューマンファクターの枠を越えて、顧客を理解する方法が必要だということがわかってきた。すばらしいサービスを提供するためには、顧客に対する真摯な共感を持つことの方が、何週間にわたるユーザビリティテストよりも役に立つこともわかった。さらに、顧客の理解をデザイン研究チームに任せておくだけではなく、組織一丸となって取り組まなければいけないことを学んだ。この数年間、Adaptive Pathが取り組んできたさまざまな業種の企業のプロジェクトによって、そうした発想が繰り返し実証されてきた。われわれは、その仕事をする中で、いろいろな考え方の理解を深め磨きをかけてきた。本章では、われわれが学んできたことを伝えたいと思う。

## 共感

デザインにおける共感については、本書のいたるところで話すことになる。一筋縄ではいかない概念なので、少し時間をかけて解説しておく価値があるだろう。辞書を何冊か見てみたところ、共感（empathy）とは、他の人の感覚、考え、体験などを、直接的に知らされることなく、気が付いたり、感じ

とったり、迫体験したりすることとある。この定義を解きほぐしてみると、感動的な顧客体験を提供しようとする組織にとって、共感がいかに効果的なツールであるかがわかるだろう。

製品やサービスをデザインするとき、共感と同情を区別することはきわめて重要だ。同情にはよくある使い道が2種類あるが、どちらもデザインには適していない。第一に、同情は憐れみと同源である。したがって自分と相手の人やグループとの間には距離が置かれ、そこに敬意が必要とされない。実際そこには優越感が生まれる。特にチームが本当に憐れみを感じはじめたときに。同情のもう一つの意味は、ほとんど同一の状況にある人同志が、体験や感覚を実際に共有することである。この形の同情には客観性がなくなり、人が問題や状況に「あまりにも近すぎる」と思える状態を作りだす。

それに対して共感とは、人やグループの主観的体験を、身代わりとなって共有することによって理解しようとするものだ。体験を共有することによって、憐れみの距離をなくし、身代わりになることによって観察者の客観性を保つ。そう考えると、共感とは、他の人をさらに深く理解するための「バランスのとれた」好奇心のようなものと言える。

共感が人間の行動や動機付けの不確かさを相手にするうえで役立つとき、あらゆる行動と要因を明文化する必要がなくなり、共感が組織にとって有意義なものになる。共感とは、人間の生まれ持つ人を理解する能力を生かし、さらに相手が（あるいはわれわれが）言葉にできる範囲をも越えることがある。どんな分野でも、効果的な直感が成功のための重要な要因であることは誰もが知っている。直感とは、仕事をすることによって、また行為の真ただ中にいることによって養われる。時間がたってみると、説明困難な知見をもとに迅速かつ正確な判断ができるようになっていくことに気付く。

共感とは、われわれがサービスやシステムのデザインや開発をしようというとき、この種の能力を授けてくれる。われわれの作る製品やサービスがますます複雑に絡み合ってくるにつれ、顧客が遭遇するあらゆる場面や状況を調べあげることが不可能になってくる。仮にできたとしても、行動の観察を繰り返すだけでは、一体感のある魅力的な体験を作ることはできない。こうした行動の背後にある動機を直感的に理解できるようになる必要がある。共感を見つけることが、行動の外観だけでなく、行動を駆り立てるメカニズムを把握するの

に役立つのである。

当然出てくる疑問は、自分や組織と顧客との間に共感が芽生えたことを、どうやって知なのかということだ。組織の中で素直に共感を得るには、直感や「第六感」以上のものが必要だ。明確に直感的理解をかき立てるための系統的アプローチもいくつか存在する。これは、われわれが調査を行うそもそもの理由である。共感による理解は、客観的に観察された行動や説明によって均衡が保たれている必要がある。直感だけで十分であれば、サーベイやフォーカスグループ、面談、エスノグラフィなどを通じて、人と話をする理由がない。以上の考え方を実践する方法は4章で検討する。

共感の持つ力はデザインの世界だけに留まらない。共感は、デザイナーや技術者だけでなく、経営者やビジネスアナリスト、マーケター、カスタマサービス担当者にとっても、きわめて有効なツールだ。顧客の共感や全体論的理解の重要性に関する記事を、ハーバードビジネスレビュー<sup>†</sup>やビジネスウィーク<sup>‡</sup>といった主要経済誌で見ることができるようになった。洗練された共感はいわゆる強力な、組織に奥深く影響を与えることができる。

Adaptive Pathで実施した業務の実例が、このコンセプトの説明に役立つだろう。Adaptive Pathでは、ニュース会社（NewsCoと呼ぶことにする）のインタラクティブ部門のプロジェクトの仕事をしていて、そこでわれわれは、共感が組織に根付いたとき、真の力を発揮することを実感した。プロジェクト全体を通じて、われわれは根深い問題に対処することになった。何年もの間ニュースの仕事をしてきたNewsCoの経営陣は、自分たちのユーザのニーズをかなりよく直感的に理解していると思っていた。なんといってもこの人たちは、仕事でも私生活でもニュースの消費者である、というニュース「中毒者」だったのだから。彼らは自分たちをモデルとしてデザイン上の判断をすることが少なくなかった。調査によってこの理解を広げる必要性を感じていなかった。しかも、仮に彼らが「ニュース中毒者」を比較的によく理解できていたとしても、そのグループが実際のユーザに占める割合はわずかだった。NewsCo経営陣は、他のセグメントのユーザについて、ニュース消費や顧客の年代統

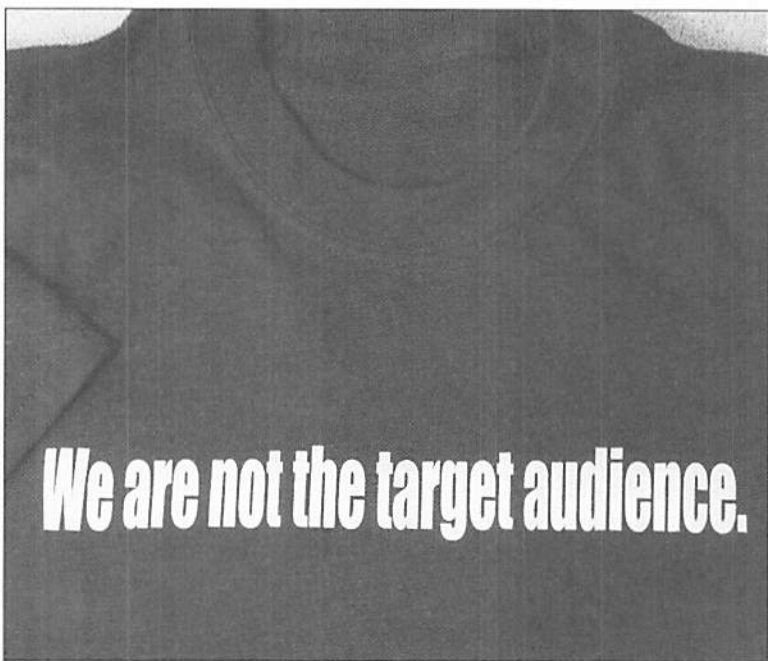
† Paul Hemp, "My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz," Harvard Business Review, June 2002, and more.

‡ "Marketers Take a Close Look at Your Daily Routines," USA Today, April 29, 2007.

計情報によって自分の個人的理解を補強していた。実際に顧客の声を聞こうとすることはなく、ましてや顧客の体験を身をもって共有しようなどと試みることもなかった。

われわれは、かなりの時間を費やして説得した結果、NewsCoのさまざまな顧客に対して面談や訪問インタビューを行うよう手配した。フィールドに出る際にはNewsCoのメンバーを同行し、調査の成果を分析してもらった。われわれは、顧客を理解する手段としてのこのアプローチの価値を演示し、そしてこの理解がデザイン作業に間違いなく取り込まれるよう努力を重ねた。最終的にわれわれは、NewsCoがシステムのデザインを大きく変更することに力を貸すことができた。

しかし、当初の調査とデザイン作業が、意図しない重大な結果を招いていたことに気付いたのは、フォローアッププロジェクトのために本社を訪れたときだった。通常の報告書を通じてわれわれの所見を伝えるかわりに、調査の



Sarah Neilson

図3-1 NewsCoの主張が記されたTシャツ

過程に経営幹部など調査員以外の人たちを巻き込んだことによって、組織にさらに大きな変化をもたらしていたのだ。プロジェクトの開始当初、われわれが苦勞させられたあのマネージャーたちの中から、顧客を理解するようにアプローチを変える人たちが出てきた。統計データや自分自身の行動を元に推測するだけで済ませないことの重要性を理解しはじめたのだ。じっさい彼らの物の見方の変貌ぶりは著しく、こんなTシャツを作って周知させたほどだった、「We are not the target audience.(私たちは対象ユーザではない)」(図3-1)。

ここでわれわれが見ているのは、組織が顧客のために共感を養っている様子である。また、共感というものが生まれながらに持つ人持たない人がいるというような才能ではない、ということもわかる。訓練によって養われ磨かれるものであり、組織がそうするための具体的なアプローチも示されている。誠実な共感を育むことによって、NewsCoでは一部の事業への取り組み方が変わった。その結果デザイン変更された同社のサイトは劇的に改善され、ユーザからも報道関係者からも絶賛された。

意識的に共感と向き合えば、優れた人間中心デザインの本質が見えてくる。ほんのわずかな共感であっても、優れたデザイナーの手にかかれれば大いに効果を上げることもあるが、多くの場合、共感はデザインやビジネスが成功するうえでの微妙で見えにくい一面である。後に詳しく書くが、これは従来型の調査方法とユーザモデルが、明確に共感を養うためには不向きであることを意味している。

顧客やユーザに対する共感を高めるためには、組織がその人たちの生活の現実的な観点を持つことが肝要だ。人を市場セグメントや人口統計としてではなく、人として理解しなければならない。それにはどうすればよいか、という点に立ち入る前に、組織がこれまで顧客を理解しようとしてあまり効果の上がらなかったやり方を見てもみよう。人が失敗したり成功したりした部分を見ることによって、これからもてなそうとする人たちをもっと理解するために、どう社内習慣を育てればよいか、はっきりするだろう。

## 従来型モデルとその問題点

あらゆるビジネスにとって顧客が重要である一方で、自分たちのビジネスを存続させてくれているこの人たちについて、自分たちがどう思っているかを、



企業がめったに考えていないことに驚かされる。ここで言っているのは、自分たちの顧客が何をしているのか、なぜそうしているかを組織が明らかにする際の指針となるフレームワークのことだ。組織によってはこういうプロセスがあることすら気付かないこともあるが、それでもモデルは存在している。歴史的に見て、企業にとって人間は、消費者や、メッセージの受け手や合理的行為者、あるいはヒューマンファクターであった。これから見ていくように、このいずれのモデルも、共感を養ったり、体験を理解したり、人間世界の意外性に対処するには不十分である。

## 文字どおりの「消費者」

おそらくこれまで遭遇したうちでも最悪なのが、人間を消費者、すなわち純粋に利益を生むための手段としか見ないモデルだろう。『これまでのビジネスのやり方は終わりだ』の著者らが、このモデルとその結末について最も的確と思える解説を加えている。産業時代の到来とともに、「かつて店頭で商品を手に取りながらあなたの目を見ていた顧客が、消費者へと姿を変えてしまった」<sup>†</sup>。彼らが引用する長年インターネットアナリストと企業コンサルタントを務めるジェリー・ミカルスキーによれば、実際、企業は消費者を「商品を飲み込んで現金を排泄するためだけに生まれてきた食道」としか見ていない。この本を読んでいるからには、読者や読者の勤める会社がそんな視点を持っているとは考えにくいだが、おそらくそういう会社に遭遇したことはあるだろう。このモデルは単に無礼であるだけでなく、顧客やユーザとの共感を育てようとするのに対して、はっきりと壁を作ってしまう。そして顧客の性格についても、顧客のために作る製品やサービスの特徴についても、このモデルは何も教えてくれない。

## ヒツジ

顧客から消費者への変化に伴い、市場における力関係にも重大な変化が生じた。クルートレイン仲間の言葉を借りれば「あまりにもはっきりと力が供給

---

<sup>†</sup> Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Perseus Books Group, 2001), p. 78. [邦訳：倉骨 彰訳「これまでのビジネスのやり方は終わりだ——あなたの会社を絶滅悪魔にしない95の法則」日本経済新聞社]

側に力が偏ってしまったために『マーケット』ということばが動詞になってしまった。顧客に対して行う何かに「これが今日われわれの生きている現実だ。良くも悪くも「マーケット」は広く動詞として使われている。

マーケティングとはほとんどの場合、製品やサービスまたは企業についてのメッセージを作り上げて発信する業務のことだ。マーケティングの世界では、顧客が事実上ヒツジとして見られている。多数意見と宣伝文句という卓越風によってあっちへこっちへと流される従順でのろまな生き物だ。人間に対するこうした見方が、何百万というフォーカスグループや市場調査を生み、追跡に熱中し、またポジショニングやパッケージ、広告などによって嗜好に影響を与えようという試みを引き起こした。



図3-2 日ごろ marketer から見えている顧客、それはヒツジだ。

自分がもてなしたいと考えている人々について、組織がこんな風に考えるようでは、善意に満ちた会社の調査やデザインの手法の結果にさえも影響を与えかねない。たとえば、1930年代から40年代にかけて、数多くのマーケティング会社が、製品開発やマーケティングに社会科学的技法を適用しようと、熱心に働きかけた。そのアプローチの多くは、われわれが Adaptive Path で日常使っているもので、4章で提唱するものと同じ手法だった。しかし、当時の

マーケティング会社もそのクライアントも、アプローチの基礎をなしていたのが顧客の「ヒツジ」モデルであったため、そこで得られた洞察は、主としてマーケティングコミュニケーションを通じて説得することに集中していた。企業がやりたかったのは、顧客の要求を作り出し、それを制御することだけだった。このやり方は一時的には通用したが、時間とともに効果が減少していった。教育の普及と社会の繁がりによって、人々は宣伝文句をはるかによく心得るようになった。言い換えれば、現在の顧客や見込み顧客は、宣伝文句に興味を持たず、ますますそれを無視するか、ときには覆す力を得ていく、そんな人たちなのである。

人を「ヒツジ」に見たてる発想は、組織がエネルギーや資源をどこに注ぎ込むかということにも影響を与える。長期的には、多くの組織でマーケティングとデザインを切り離す結果を引き起こしてきた。このため組織は、実際にその製品を作ることとかけ離れた話をでっち上げることになる。この断絶のために、顧客が製品やサービスを買ったとき、そこでの体験が聞いていた話と違っていることに失望する。顧客の知識や顧客同志の繁がりが増えた結果、市場の力の振り子は需要側へと戻り始めた。この傾向については後で詳しく書くが、こうした要素によって、最近マーケティングや製品開発における誠実と信頼を唱える書籍が急増していることの一面を説明できることは一考に値する。先に挙げた「これまでのビジネスのやり方は終わりだ」や、セス・ゴードインの「マーケティングは「嘘」を誦れ！——顧客の心をつかむストーリーテリングの極意」などである。

「ヒツジ」観の第一かつ最大の問題は、組織が表向きにはもてなそうとしている人たちに対する冒瀆でもあることだ。顧客を消費者としてしか見ない発想と同じく、このような態度は、誠実な共感を育てようとする行為を直接妨害するものだ。

## ホモエコノミクス<sup>†</sup>

近代的ビジネス習慣、中でも多くのビジネススクールで教えられているものが、経済学に由来するモデルに基づいている。このため、多くの企業が経済学者と同じやり方で人々にアプローチする。経済学の正式な歴史をみると、

<sup>†</sup> 訳注：経済人。自己の利益を最大限に追求するように合理的に行動する人間の類型をいう語。