

その大部分で「ホモエコノミクス (homo economicus)」あるいは「合理的行為者 (rational actor)」という人間モデルを使用している。この観点では、人間の行動とは「効用の最大化」、すなわち最低の努力または出費で最大の効用を得るべく、意識的に計算された判断の結果である。「効用」は通常「幸福」または「満足」の相対量として定義されるが、あいにくこの二つの項目は、普通明確に定義されていないのが普通だ。実用的には、「効用」は投資利益率 (ROI) や機能の数、物の個数など、定量的に測れるものを指すのに用いる。合理的行為者という概念は、われわれが、自分の時間やお金のROIを意識的に計算する、きわめて分析的思考に長けた存在であることを示唆している。ここで想定されている世界は、スタートレックに出てくる論理的なバルカン星人や、永遠の帳簿係で占められていて、そこでは所定の判断から得られる相対的な幸福度または満足度の出入りを、とりつかれたように勘定している。

この人間モデルの明白な利点は、製品やサービスの現実の一面や機能に関するメッセージを送ることに集中することを超えて、組織を動かすようになることだ。ただし、集中し続けるのは、提供する利用方法や体験についてではなく、顧客が購入する決断を促すことについてである。早い話が、こういう企業は質より量に力を入れる。1章の、ビデオデッキの進化を思い出してほしい。最初のビデオデッキには、基本的な録画と再生機能が付いていた。後続のモデルは、感情を持ち始めるかと思うほど機能が豊富になったが、どれも使えないものにならないことは周知の通りだ。

あるいは1990年代終りに、あのインターネット機能付ミキサーやトースターや冷蔵庫の波が押し寄せたと思ったら、たちまち市場から消え失せたことを考えてほしい。いずれの企業も、インターネットにつなげるようになれば自社製品に「好ましい」機能が追加されるからと、努力を重ねたに違いない。結局のところ台所用品はインターネットの入口として不適合であり、こういう製品が本当の意味で使いものになり成功することは不可能に近かったのである。(この種の考え違いの実例としては、5章のKeyboardCoの物語もある)

「ヒューマンファクター」

以前の顧客モデルに欠けていたのは、敬意を持って人間に焦点を当てること、そして製品やサービスを実際に「使う」ことだった。「ホモエコノミク

ス」モデルが、人間は合理的に見返りを求めるからと、結果に焦点を合わせたのに対し、「課題と目標」視点では、人の行動を決めるプロセスに焦点を合わせる。

前世紀、この新しい視点の確立を後押しする重要な出来事が二つあった。一つが、20世紀初頭の「ヒューマンファクター」分野の到来である。デザインや開発のための確立された取り組みの中で、製品やシステムに触れる人々を意識したのはこの分野が初めてだった。「ヒューマンファクター」（人的要因）という名前は、この手法が伝統的な「システムデザイン」手法を適合または拡張したものであり、そこに技術的要因と人的要因があったからだ。人間とはシステムの明確な要素であり、入力と出力、力と限界を持つものとして扱われていた。これが下地となって、第二の大きな出来事が起きた。20世紀半ば、認知科学の急速な発展により基本的メンタルモデルが確立され、それ以降ほぼすべての人間中心のデザインおよびエンジニアリング分野の共通基盤となった。そこにはヒューマンファクター、エルゴノミクス、ユーザビリティ、HCI（人とコンピュータの相互作用）、人間中心デザインなどが含まれていた。焦点は、課題と目標に置かれた。この手法によって、組織は人間のモデル化や、製品やサービスと人間との間のやりとりのモデル化が可能になった。そしてこれが、さまざまな製品の機能とユーザビリティの大きな改善に繋がったのである。

以前のモデルと比べて改善されはしたものの、この手法はまだ大きな問題をいくつか抱えている。基本となる前提を思い出してほしい。人間はそもそも目標駆動型、課題指向型である。言い換えれば、人は自分が何をやろうとしているかを正確に知っていて、比較的はっきりとした一連の手順を踏んでこの目標を達成する。この視点が前提にしているのは、システムとのインタフェースを持ち、休むことなく目標を追求するロボットのような顧客で一杯の世界だ。

この「課題と目標」視点は、企業が自社商品の効率と有用性の改善に集中するように仕向けるもので、それ自体悪いことではない。このアプローチと、テイラー主義（2章参照）の出現以来、あれだけ多くの企業を駆り立ててきた最適化への集中が、いかに相性が良いかよくわかるだろう。機能満載だが使えない製品の事例（ビデオ）をみれば、製品の有用性を明確に意識することが必要なのは明らかだろう。現実には「使える」ことは製品やサービスに

とって最低限の必要事項にすぎない。「可」ではあっても「優」にはなり得ない。要するに、古典的な「課題と目標」視点は、顧客体験のあらゆる側面に取り組むにはレベルが低すぎるのである。別の見方をすれば、ウェブサイトのショッピングカートをいくら改善しても、できることには限りがあるということだ。

間違ではないが、正しくもない

さて、「ヒツジ」、「ホモエコノミクス」、「課題と目標」の各モデルは、いずれも理想化されたアプローチであり、そのままの形で採用する組織はまずない。とはいえ、上記のアプローチがまったく誤りだというわけでもない。それぞれに真実もあるし価値もある。どの組織も、こうしたモデルを使うことによってそれなりの成功を収めていて、だからこそ生き延びている。人は合理的な判断を「する」し、少ない出費で多くを欲しがる。人は目標を「持っている」し、そこに到達するために課題をこなす。人は、いい話に感動「する」。しかし、どのモデルも不完全であり、すぐに有用性の限界に達してしまう。

どのモデルにも共通する致命的欠陥は、顧客の生活を単純化しすぎていることだ。市場や社会に内在する不確実性を、一般化したやり方で扱おうとして複雑さを回避する。しかし、問題を回避することは、長期的成功のための戦略ではない。

現実を見れば、人間社会はますます複雑になってきている。われわれが今まただ中にある社会的転換は、生活のあらゆる側面に影響を与えている。卓越した社会学者マニュエル・カステルは、その著書『The Rise of the Network Society』でこの転換について解説している。カステルの研究は、世界中ありとあらゆる情報源から得た社会と経済のデータに基づくものであり、情報技術がいかにわれわれの生活様式を根本から改め、企業経営や顧客との接し方を大きく変えてきたかを示している。顧客同志のつながりが密になり、テクノロジーやメディアの知識が深まるにつれ、市場での顧客の力が強くなる。企業による制御が弱まった結果、不確実性とリスクが高まる。このような環境で生き残るために、組織は顧客の本当の姿をこれまでにないほどよく理解する必要がある。ほとんどの組織にとってこれは、それまでのモデルに欠け

ていた要素に働きかけるアプローチを発展させていくことを意味する。

欠けていたものは何か

自分自身の生活や、誰か知っている人の生活を思い浮かべてみてほしい。人間同志の関係は複雑に入り組んでいる。人間の行動は気まぐれで移ろいやすい。ときには個人で、ときには団体で行動し、ときには両方の顔を同時に使うこともある。要するに人の生活は厄介なものである。消費、伝達、合理性、利便性、さらには課題と目標について、この複雑さを把握することや説明することは困難を極める。われわれと製品やサービスとの関係も、これに劣らず複雑だ。

プロクター&ギャンブル社は、同社のオールドスパイス製品群の一環として、オールドスパイスハイエンデュランスボディウォッシュを作った。この新製品はシャンプーとボディウォッシュを合わせたもので、これは人々の日常生活の境界があいまいであることを明らかにした研究の成果そのものであった。男性モニター顧客がシャワーを使う様子を記録したビデオを何時間分も集めた結果、プロクター&ギャンブル社は、多くの男性が体をきれいにするやり方に関して、きわめて重要かつ興味ある事実気付いた。「男性がボディウォッシュで髪を洗うところを何度も見たのです」[†]

われわれが、「ユーザ」や「顧客」を理解するためには、彼らが自分たちと変わらない人間であり、同じように日常的に暗黙の境界や区分をまたいでいることを覚えておく必要がある。製品をあれこれ組み合わせるとは、それまで認識されていなかったニーズをまかなう彼らには、実利主義的目標に還元することのできない動機と情熱がある。人は一貫性がなく、めったにはっきりと物を言わないし、社会的、文化的な境界を思いがけないやり方で越えようとする。

人を理解するための第一歩は、現実には即して人を見ることだ。人間の生まれ持った厄介さを受け入れることは、「ヒツジ」、「ホモエコノミクス」、「課題と目標」の各モデルに欠けていた要素に取り組みむということ。感情、文化、文脈の三つである。

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

感情

成功した組織の大半は、感情が重要であることにすでに気付いている。マーケティングやデザインのプロは、常に感情について語ってきたが、調査では基本的なやり方で感情を扱うことができなかった。通常いちばんそれに近いのが、ある製品やコンセプトについての好みを、他と比べて測定することだった。しかし、近年これが変わりつつある。人間に対する「課題と目標」視点の先駆けであった忠実な認知科学支持者たちでさえ、感情や情動の重要性に取り組み始めた。なにしろ、おそらくデザイン界で世界一有名な認知科学者であろうドナルド・ノーマンが、このテーマで本を一冊書いたのだ。

ノーマンの著書「エモーショナルデザイン」[†]の中で特に興味あるのが、われわれが自分自身を理解するように顧客を理解するということを挙げている点だ。この本のはじめにノーマンは、感情の重要性についての心境の変化について理由を二つ挙げている。一つはプロフェッショナルとして、一つは個人として。ノーマンの心変わりの専門的かつ公式の理由は、「新しい科学の進歩によって、脳について、またいかに感情と認識が完全に絡み合っているかについての理解が深まったから。われわれ科学者は今、日常生活にとって感情がいかに重要であるかを理解している。いかに価値があるかも。たしかに利便性や有用性も重要だ、しかし、楽しみも喜びも、うれしさもドキドキもなく、もちろん悲しみも怒りも、恐怖も激情もない生活など不完全なものだ」

ノーマンには個人的に「へえ」と思った瞬間もあったという。世の多くの認知科学者と同じく、彼もまた人間の活動や行動を説明するうえで、感情をほとんど重要視してこなかった。だから、コンピュータのカラーモニタが初めて広く使われるようになったとき、これを単なる美的な追加であり、実際の仕事の課題と目標にとって重要ではないと考えた。しかし、カラーモニタを使って実験した結果、別の種類の利点があることに気がついた。

「何をそんなに騒いでいるのかと思い、カラーモニタを借りてきた。すぐに、最初に私が下した評価が正しかったことを確信した。カラーは、日常の作業では何ら目に見える価値を生まない。それでも私は、カラーディスプレイ

† Don Norman, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, (Basic Books, 2005), p. 8. [邦訳：岡本 明、安村 通晃、伊賀 聡一郎、上野 晶子訳「エモーショナルデザイン」新曜社]

レーを手放さなかった。理性がカラーは不要だと言っても、感情的反応がそうではないと言うのだ[†]

この「へえ」の瞬間が起きたのは1980年代の初めであったに違いないのだが、15～20年後に認知科学の分野で理論的裏付けがなされるまで、ノーマンは自分の体験と直感を信じようとしなかった。

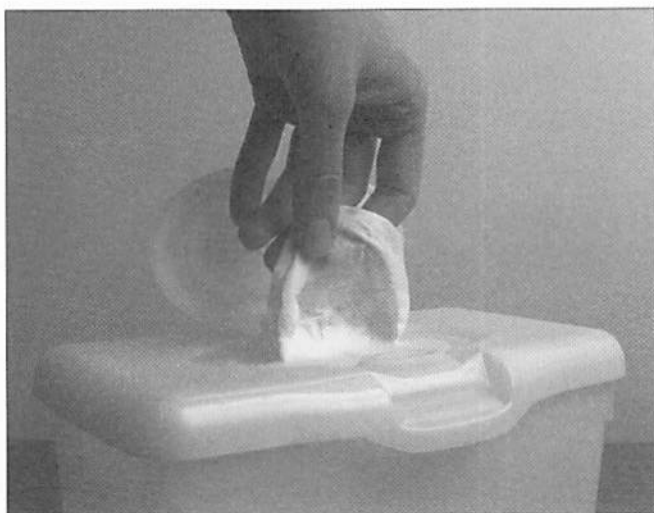
文化と文脈

人間がほぼあらゆる体験に意味を持たせようとすることは、驚くにあたらない。ファーストキスからお気に入りの靴一足にいたるまで、われわれの生活は物語と意義に満ちている。人はまた、どこに誰といるかによって製品やサービスの使い方を変える。しかし、ほとんどの場合、この手のことに（人類学以外の）科学や、企業が（マーケティングや宣伝のメッセージ以外で）「公式」に注意を払うことはなかった。これは変わってきている。これまで30年間、われわれは社会科学のほぼすべての分野で、文化や意義や文脈の重要性が高まってくるのを見てきた。たとえばロバート・ベラーらによる「Habits of the Heart」は、社会学と政治学の分野で学術的成功を修めただけでなく、全米ベストセラーにもなった。同書は、民主主義制度の成功が法律や機構と同じく社会の意識の価値に依存することを教えてくれた。あるいは、1980年代から1990年代にかけて起きた心理学における文化論的転回を考えてみよう。文化心理学は、「文化の伝統と社会的習慣が人間の心理を制御、表現、転換した結果、精神、自己および感情における人類の精神の単一性が、民族的相違よりも小さくなった」[‡]ことを示している。こうした新事実、われわれのデザインやビジネスに対する考え方に大きな影響を与えるものだ。

学界におけるこの文化論的転回とともに、ビジネスやデザインの世界にも、文化や文脈が重要なコンセプトとして徐々に受け入れられていった。もちろん企業は以前から異文化問題に取り組んできたが、これは主として国際化あるいは新しい市場への拡大といったことに焦点を当てたものだった。今や文化と文脈を理解することは、ビジネスの成功にとってさらに不可欠となり、

† Norman, *Emotional Design*, p. 9.

‡ Shweder, Richard, "Thinking Through Cultures: Expeditions in Cultural Psychology" (Harvard University Press, 1991), p. 72.



Ryan Carver

図3-3 キンバリー・クラーク社は、親がおしり拭きを取るとき、めったに両手が空いていないことをフィールド調査で知り、このケースのデザインをやり直した。

デザインプロセスの中でもさらに明確な位置を占めるようになった。このように文脈的、文化的側面を考慮することによって、製品やサービスの最終デザインを大きく改善することができる。

キンバリー・クラーク社がいくつかの家族の自宅でフィールド調査を行った結果、同社のHuggies製品（図3-3）の2品目のデザインをやり直すことになった。調査員は、母親たちがおむつを替えたり風呂に入れたりする間じゅう、赤ちゃんを抱くのに苦労しているところを見た。親が何かをしている間、赤ちゃんを安全に、少なくとも一か所にとどめておくためには、必ず片手を赤ちゃんに添えている必要があることがはっきりした。こうした洞察によって、同社のHuggies Baby Wipes Travel PacksとHuggies Baby Washは片手で取り出せるようにデザインが改良された[†]。顧客が製品をどう使っているかという文脈を理解しなければ、どちらのデザインも実現することはなかっただろう。実際にこれは、あらゆる業種の企業で高まっている傾向の一端だ。USA Today紙の記事にあった以下の情報を考えてみてほしい。

[†] USA Today.

「20年前、Microsoft社には消費者を自宅と職場で観察するための専任調査員が2人いた。現在300人いる。

General Mills社では、消費者調査の約半分を個々の人間の観察にあてている。10年前には同社の調査の約80%がフォーカスグループで行われていた。

P&G社は2000年以来、この種の個人調査のための支出を5倍に増額した。昨年は消費者を中心とする調査に2億ドル（約200億円）を費やした。

「私たちははるかに長い時間を費やして消費者の家庭で一緒に生活し、一緒に店で買い物をして、彼らの生活の一部になっています」とP&G社幹部が話す。「こうしてずっと豊かな洞察を得るのです」[†]

いずれの会社も自社の顧客を、より現実的に理解することの重要性を認識している。

新しいモデル

人間社会の感情や文化、文脈その他ごちゃごちゃとややこしいものを考慮に入れると、われわれが顧客を理解するための新しいモデルに行き着く。1章でわれわれは、企業が製品やサービスのデザインにアプローチする方法がどう進化してきたかを議論した。組織は多くの場合まずテクノロジーに焦点を合わせ、次は機能に焦点を合わせ、最後は体験にさらに全体論的な焦点を合わせるようになる。それと同時に、組織がもてなそうとする人たちについて考えるやり方も進化している。テクノロジーの段階では組織がユーザについて明確に考えることはまったくといっていいほどない。何かを実現することで精一杯だ。企業が機能に焦点を合わせるようになると、顧客やユーザを課題や目標や好みとして見るようになる。これは理にかなっている。機能はかなりはっきりと、それぞれのコンセプトに対応している。しかし、体験に焦点を合わせると、課題、目標、好みのモデルの欠点が見えてくる。

全体論的に体験に焦点を合わせたアプローチによるデザインとは、人をもっと全体論的視点で見るということだ。そのためには、人々の生活についての

[†] USA Today.

話し方や生き方に近付いたフレームワークと用語が必要である。人間を人間として理解するためには、われわれの顧客やユーザについての理解と、われわれ自身についての理解がもっとよく一致していなければならない。顧客といっても結局は、基本的な動機付けや行動について見れば、われわれとあまり変わらないのだ。これを理解することが、顧客との共感を育むための第一歩だ。

実際、動機付けと行動は、人間の生活について話す際、非常に有用なフレームワークになる。われわれが感情や文化、意義、文脈と、もっと直に向き合うべきだということを受け入れると、文化や意義について、課題や目標という観点から語ることがほぼ不可能であることがわかる。さらに個人的な観念に立てば、あなたと私とで、われわれが日常的に行うおよそどんなことについても、行動と動機付けの観点から話すことができる。われわれは、情報検索やオンラインバンキングやショッピングの世界では、ある決まったやり方で行動するように仕向けられているが、それは愛と家族と芸術と健康の世界でも同じことだ。愛と芸術を、課題と目標で語ることはできるが、そのときは、コンセプトの本質的精神を損なうことになる。

課題と目標と好みが決まれば、今度は行動と動機と意義についての議論ができる。これは単に言葉の組を別の組で置き換えただけではない。基礎をなすコンセプトも異なっている。これが実は、人間について、またデザイン研究について考えるための新しい方法なのである(図3-4)。

人間が携わる行為が行動である。課題とは異なり、行動は必ずしも特定の目標や結果に集中しない。課題ではなく行動について語ることによって、人間生活での行為のはるかに広い範囲を含めることができる。動機は、行動を導き、駆り立て、具体化する。われわれは明確に行動を支援するためにデザインする。ちょうど以前課題に焦点を合わせたのと同じように。われわれは、背後にある動機を理解することによってユーザ体験全体を組み立てる。これは、システム概念モデルやメタファだけの話ではない。決められた文脈で決められたことをするよう、人を仕向けるための基本的な原動力を理解することでもある。

Adaptive Path社で実施した例を挙げよう。ある大手銀行(BankCoとする)がオンラインバンキングシステムのデザイン変更を当社に依頼した。われわれは、優れたユーザ中心デザイナーたるべく、このプロジェクトに取りかか

製品戦略



人に対する視点



図3-4 製品戦略とユーザの理解は一緒に進化する。体験に焦点を合わせるためには人に対する新しい視点が必要だ。

るにあたり、BankCo顧客の資産運用生活を理解するために十分なインタビューとフィールド調査を行った。次に、銀行がやろうとしていた目標と、それを実現するために実施した課題の詳細なモデルを作った。そしてわれわれは、立てた目標を簡単かつ効率よく達成するための機能と特徴をデザインする仕事にいそしんだ。これで成功への道は整ったのだろうか。そうはいかなかった。

分析も終わろうというとき、われわれのモデルに何か足りないことに気付いた。インタビューをしたとき、われわれを惑わす人が何人かいたことはかなりはっきりしていた。ただし悪意のあるものではなかった。この人たちは、自分の資産運用がうまくいっているかどうかについて、われわれにも「自分にも」嘘をついていたのだ。

銀行で金融商品（ローン、信用限度、新規口座など）を買おうと考えるとき、人は賢い消費者として振る舞う。さまざまなオプションを他の商品や他の銀行と比べ、熱心に利回りと手数料を調べる。しかし、必ずある時点でそれ以上先へは進めないという段階に達する。われわれが調べてわかったのは、みんな訳もわからずやっていた、ということだった。賢い消費者らしい動きをしてはいたが、良い結果が何であるかをわかっていなかった。さらに深く探してみると、これは金融機関につきものの一連の不安が要因だとわかった。銀行

で、誰もがやらなければならない用事以上のことをしようとすると、自分の資産状態についての権限や知識が必要になるが、彼らにはそんな知識や権限を得るための情報源も機会もなかった。もしわれわれのデザインが、何が人の行動を「駆り立てているか」に真正面から取り組んでいなければ、最後まで成功することはなかっただろう。このプロジェクトは、課題と目標の陰に何が起きていることを、われわれに気付かせてくれた。

複雑さを受け入れる

アルバート・アインシュタインはこう言っている、「あらゆる理論にとって究極の目標は、簡略化不能な基本要素を、体験した情報一つについても十分に説明することを放棄することなく、できる限り単純かつ少なくすることである」。これは次のように言い換えられることが多い、「理論はできるだけ単純でなければならない、ただし単純すぎてもいけない」。

これを念頭に置けば、われわれのモデルを改良する 때가来たことは明らかだ。人間が単純でないことはわかっているのに、何が人を動かすかに関して、われわれの理論とモデルには多くの重要な要素が欠けていた。

以前の還元主義モデルが、人の人生の複雑さを避けたり減じたりする方法を与えるものだったとすれば、この新しいアプローチはその複雑さを認識して受け入れようというわれわれの試みだ。そうすることによって、人間をもっと素直にもっと完全に理解できるようになる。もっと深い洞察を得ることもできる、なぜならわれわれは、古いモデルに欠けていたものを見ることも説明することもできるからだ。われわれは、本当に素晴らしい製品体験やサービス体験を届けるための力を与えてくれるような共感を育てる。こうして理解が深まることによって、組織は不確実性に対処し、リスクを減らすことができる。4章では、そんな理解を手に入れるために一番良い方法を探ることにする。われわれは、顧客の理解は調査チームとデザインチームだけの責任ではなく、組織全体の責任であると考えている。

複雑さを捉えて共感を生む



CHUCK AND ALEX

Chuck

"We love to cook and entertain. We love to have people over. We want them to have a good time and feel comfortable here."

AGE

40

OCCUPATION

Occupational Therapist

HOUSEHOLD INCOME

\$160,000

LOCATION

Houston, Texas

MARITAL STATUS

Long Term Relationship

STYLES

Eclectic (aspirational)

Eclectic (actual)

HIS HOME

Chuck lives in his bungalow-style house with his partner Alex and two cockatoos. They moved last year from their home of 18 years when Alex took a new job. They chose their house for practical

DIMENSIONS

- Home is **sentimental**
- His approach is **selective**
- He **improvises**
- He DIYs both because he **wants to** and **has to**

MOTIVATIONS

- **His relationship.** After once losing everything in a fire, Chuck has come to see the basis of home as the strong bond he has with Alex.
- **Self-expression.** He sees his unique combination of furniture, knickknacks, and collectibles as a reflection of who he is, which he wants to share with others.
- **Entertaining.** He's a very social homebody. His annual Christmas party once exceeded a hundred guests.

体験中心型製品の成否は、ユーザの理解と体験の構想を共有する人全員の肩にかかっている。体験を生み出すためには、それだけの人数が役割を果たす必要があるからである。

魅力あるユーザ体験を作るには、それを使う人たちを深く理解する必要がある、つまりは調査をするという意味だ。調査は、洞察を深め不確実性と向きあうためには信頼のおける方法だが、3章に書いた発想を取り入れるためには、調査に対する考え方を見直す必要があるかもしれない。経験によれば、調査の多くはスタッフをただ忙しくするだけのものだが、よく考えられた調査は、組織に顧客の理解を変えさせ、チームが感動的な体験を作り出すのに役立つ。

本章では、体験に焦点を合わせた企業がいかにもうまく調査業務に取り組んでいるかについて、われわれが学んできたことを伝える。共感について、また顧客の生活の複雑さを理解することの重要性については、すでに多くの時間を費やして解説してきた。ここではその複雑さを捉える方法をいくつか検討する。さらに、企業が調査で犯す失敗や、調査方法に微調整が必要になる徴候についても書こうと思う。最後に、調査を成功させるための原則と戦略を解説する。

組織には当然のことながら、それぞれの要件や性癖があるため、手順を迫った説明書を作ることはできない。しかしAdaptive Pathの戦略は、クライアントにとってもわれわれにとっても、日々不確実性の増す市場でさえも効果的であることが立証されている。

なぜ調査が不可欠か

製品やサービスのデザインで調査を行う目的は、アイデアを生み出すこととアイデアを評価することの二つだ。「作るべきものは何か」「どうやって作ったらいいか」「どうすれば人は気にかけてくれるか」などの基本的な質問に答えることである。具体的なデザインやプロトタイプができあがったときも、製品やサービスが完成したあとでもこれは真実である。調査は、顧客の生活についての洞察を与え、顧客に対する共感を育てるのを助けることによって作業を補うものだ。

今日企業で行われている調査にはさまざまな種類がある。評価調査 (evaluative research) は比較的研究の進んだ領域であり、ヒューマンファクターやエルゴノミクス、ユーザビリティなどの専門分野がすでに確立している。それぞれの分野は少なからず社会科学および医療科学の系譜を継ぐとともに、

それを取り入れている。またその効果は繰り返し立証されてきたが、これは企業内で長い期間、受け入れテストやユーザビリティテスト、市場テストなどが行われてきたからである。

- ・生成調査 (generative research) はあまり境界のはっきりしていない領域であり、明確な学術的起源もないため注意が必要である。呼称にすら誰もまだ同意できていないことが、そのことを最もよく表わしている。読者の所属する組織でもデザイン・開発プロセスの一環として、何らかの「市場調査」か「ユーザ調査」を行っていることだろう。しかし、この二つの用語は何を意味しているのだろうか。
- ・市場調査 (market research) にはかなり確立された一連の技法 (サーベイ、フォーカスグループ、市場細分化) が揃っているが、概して商品がどうあるべきかよりも、何を言いたいかに焦点を合わせがちである。これが原因で起きる問題については、本章で詳しく解説する。
- ・ユーザ調査 (user research) は、ソフトウェアやインターネットアプリケーションの世界から生まれた用語であり、いっそう不明瞭だ。観察やインタビューから、プロセスの初期段階に単に評価的なユーザビリティ手法を適用すること、たとえば製品の旧バージョンやライバル製品を評価することまで含まれる。われわれの経験によると、ユーザ調査は前者よりも後者に近くなる傾向にある。

近年、デザインスクールをはじめとする一部の組織では「ユーザ調査」や「市場調査」に代って「デザイン調査 (design research)」という表現が支持されている。この言葉は、われわれのようにデザインや開発の効果的な調査方法を確立することに思い入れのある者にとっては、ことのほか期待のできるものだ。われわれをデジタルのみの世界からひきずり出し、調査作業の最終的な成果尺度である優れた製品とサービスを作ることに集中させてくれる。Adaptive Pathでは、以前からこの「デザイン調査」という用語を使っており、以降、本書でも優先的に使っていくことにする。

呼び方はどうあれ、新製品やサービスのためにアイデアを生み出すことは、組織が成功するうえで根本的に重要な要素だ。ただし、製品やサービスの調査が、理論や仮説を実証するためにあるのではないことは肝に命じておく必要がある。実際、何かを証明するためであることはめったにない。デザイン調査は、優れたデザインを可能にするための制約と機会を明らかにするために行うものだ。調査から得られた洞察と共感が相まってアイデアの源となり、さらにそのアイデアを評価するための基準にもなるのである。

そして最終的にはアイデアを評価し、発展させて現実の商品にしなければならないのはもちろんだ。本章を通じて議論する方法と戦略は、評価調査、生成調査の両方に適用することができる。

定性調査で複雑さを捉える

3章では、顧客を理解する際に、感情、文化、意義および文脈を意識することの重要性を強く主張した。人間の行動と動機付けのモデルが単純であれば、サーベイや統計という主として定量的な手法を使って調査を行うこともできる。しかし、顧客の生活の複雑さを認識し、受け入れるからには、この複雑性を読み取る方法や、数値を解釈する手段が必要になる。本書は調査方法に関する書物ではない。組織が顧客を理解するために不可欠な方法的アプローチを書いた本だ。このため、さまざまな調査方法に関わる高度な部分については、読者が時間をとってある程度目を通しておくことをお勧めする。

定量調査 (quantitative research) は、傾向を把握し、今「何が」起きているかをみるのに役立つ。定量的手法の中には、ものごとが「どのように」起きているかの洞察を与えてくれるものもあるが、「なぜか」は普通教えてくれない。それは、数値を解釈するためには、そこに働いている仕組みを知る必要があるからだ。そうでなければ、ある数値が変化したとき、それが良いことなのか悪いことなのか、面白いのか取るに足らないのかを知る術がない。

必要な情報は、定性および文脈的な調査手法によって得ることができる。いずれの手法も、仕組みを見付け、それが「なぜ」起きているのかを明らかにすることを目的としている。定性的手法と文脈的手法の守備範囲は膨大だが、両者に共通する点を見れば、だいたいどんなものであるかわかるだろう。こうした手法の多くが、じつは共感を作り出すのにも適しているのである。

定性調査 (quantitative research) をいちばん簡単に言えば、定量的に測定可能な側面以外に、体験や状況、一連の行動などの「質」に関わる調査のことだ。結果よりもプロセス、すなわち「何が」「どこで」「いつ」ではなく「どうやって」「なぜ」に焦点を合わせる。「どうやって」「なぜ」という質問が中心であるため、定性調査をする人は多くの時間を人と話すために費やす必要がある。ほぼあらゆる形式の定性調査に何らかのインタビューが含まれている。こうしたインタビューでは、たとえば質問や動作を被験者間で厳密に統一して、仮説を証明するために完全な台本を作るという必要はない。むしろ、被験者が話したことに返答したり会話を続けさせたりしながら予想外の方向に導くことによって、体験についての物語を引きだすようにデザインされる。調査というよりも、よく準備された読み聞かせのようなものだ。

定性調査の多くは文脈的でもある。すなわち、人の住居、職場、遊び場所の空間と状況の違いが最重要になる。この手の調査はきわめて帰納的であり、調査員は調査作業の最中に見つけた詳細を元にコンセプトや仮説やモデルを作る。帰納的であるがゆえに、定性調査は、予想外のことを見つけることにかけては定量的アプローチと比べてはるかに得意だ。こうした予想外の発見が、独創的アイディアの源となる。

3章で言及したBankCoのプロジェクトでは、金融商品やサービスを選ぶ際に、機能面、知識面でユーザが会う困難を理解することを期待して調査を開始した。われわれを驚かせたのは、こうした決断に感情の果たす役割だった。ユーザが銀行や個々の金融商品を選ぶ際の根拠にしていたのは、手数料や利率ではなく、信頼と満足感の心地よさだった。この発見が元になって、ある見込み顧客の感情要件に対応するデザインに関する提案一式が作られた。そこには、異なる連絡経路（メール、電話、店頭など）の間をスムーズに移行することによって、顧客がいちばん快適な手段を利用できるようにする手段や、実在する顧客の体験談に基づく宣伝コピーなどが含まれていた。

定性法と文脈法の利点の中でも、捉えにくく話題になることも少ないのが、組織の中で共感を育てる際の役割だ。誰かの家や職場に行ってその人の行動について話をしていれば、いやでも人間関係ができるし、その人たちの置かれている状況も理解できるようになる。調査員や組織に、顧客のこういう面を実感させることが、人間関係を作るための第一歩だ。

最近、デザイン関係の企業で定性調査の人气が高まり、話題に上ることも多くなってきた。インタビュー、観察、フィールド調査、文脈的質問、エスノグラフィなどといった用語もかなり普通に使われるようになった。Adaptive Pathでは、ほとんどのプロジェクトで何らかの定性調査をすることが標準的の慣行になった。当社のプロジェクトは、インターネットのスタートアップ企業から大規模の多チャンネルメディア企業まで、非営利団体から金融機関まで、モバイル機器から小売業界まで多岐にわたる。そのいずれでも定性調査が役立っている。この傾向は、企業が人間をもっと総合的に、複雑かつ現実的な視点で見ることによって重点を置いている証といえる。また、文化や文脈が、効果的な顧客体験を作るための基盤であることの理解が広まった証拠でもある。

エスノグラフィを調査ツールとして使う

定性調査を行うために最善の方法というものは存在しない。どの技法にもそれぞれ利点がある。ほとんどの場合、調査質問の特質や試験を行う状況によって、あるアプローチの方が別のアプローチよりも適しているということが起きる。それでも多くの人にとって、定性調査の最近の隆盛はエスノグラフィと呼ばれる特定の方法論と密に結び付いている。この方法を詳しく見ていくことで、定性調査の利用一般についても明らかにすることができる。

エスノグラフィ（民族誌学）という言葉は、最近よく聞くことがあるかもしれない。一部の新聞雑誌に取り上げられているのは確かだ。中でもビジネスウィーク誌は、今やエスノグラフィの推進者といえる¹。同誌はエスノグラフィの持つ力に関する記事を、2006年だけで、雑誌とオンラインに計15本掲載した。しかし一体それはどんなもので、人は何をそんなに色めき立っているのだろうか。

エスノグラフィは、人間を深く理解することに焦点を合わせた定性的アプローチである。一般に、被験者の自宅や職場を訪れて観察したり話をするという作業が含まれる。エスノグラフィは、インタビューやフォーカスグループなどの他の定性的アプローチとは、いくつかの重要な点で異なっている。第1に、「フィールド」に出ていくことに特に重点を置いている。第2に、ルーツが人類学であるため、正式にエスノグラフィの訓練を受けた担当者は社会科

¹ "The Science of Desire," Business Week, June 5, 2006.

学理論を使用し、文化的問題や文脈的問題に特に関心を寄せる。そして、エスノグラフィは被験者の生活を徹底的に掘り下げる。学問的エスノグラフィ（民族誌学者）は、フィールド現場に何年も滞在して社会的、文化的な関係や儀式を細部にわたって明らかにすることもしばしばある。このようにエスノグラフィは、人間の物の見方を、特に生活の感情や文脈や文化に関わる側面について、より現実的に教えてくれるのである。

もちろんエスノグラフィがあらゆる組織やプロジェクトに適しているわけではない。これは、定性的文脈的手法の中でも最も極端な形だ。本格的なエスノグラフィはかなり複雑で、相当な訓練を必要とする。しかも、驚くほど資源と時間を費やす。適切な状況で用いれば、膨大な洞察を与えて恐ろしいほどの競争力を生み出すことができる。しかし、多くのプロジェクトにとってエスノグラフィは大きすぎる。深い洞察が必要な場合であっても、エスノグラフィを雇うだけでは問題は解決しない。エスノグラフィにしても他の定性的手法にしても、効果的に使うためには、組織にもそれなりの準備態勢が必要だ。

組織が間違いやすいところ

ここで、複雑さを捉えて共感を生む効果的な調査を行うための提案をする前に、組織がどこで誤りを犯しやすいかを見てみよう。下に挙げたのは、われわれが仕事をしてきた中で、思ったほど調査の効果が上がらなかった組織に共通する症状だ。この中に一つでもあてはまるものがないか思い起こしてほしい。

調査がうまくいかないのはこんなときだ。

- ・顧客相手に同じ誤りを繰り返す
- ・製品の機能も有用性も完璧、しかし売上も利用も伸びない
- ・製品の改善はあっても、革新がない
- ・山ほどの報告書があるが、何が書いてあるのか誰にもわからない
- ・調査チームは忙しくて金も使っているが、製品が大成功する様子はない
- ・製品のマーケティングもポジショニングもすばらしいが、結局出荷に致らない

この手の問題は、よくある誤りの一つか二つが原因であることが多い。手法が総体的体験に向いていないために、調査が失敗することもある。組織的な

問題がもとで失敗する調査も同じくらいある。おそらくそれは組織内の担当以外の人が、調査の価値や妥当性を理解していないか、あるいは単に使い方がわからないからだろう。

隔離された調査

多くの組織で、調査は他のデザイン・開発プロセスから位置的にも組織的にも離れたところにある部門やグループで行われる（図4-1）。

つまり、洞察のほとんどが調査グループの中に留まってしまうことになる。顧客と話をするのが調査員だけであれば、組織のほかの人に真の共感が生まれるチャンスはほとんどない。多くの調査チームは、要件一式を受け取り、調査を実施し、成果を調査レポートやPowerPointのプレゼンテーションにして、仮想的（ときには物理的）な壁の向こう側に返す。デザイナーや開発者や経営幹部は、それを一度読んだら棚かパソコンのフォルダに放り込む。これがよくある失敗の2番目を招く。

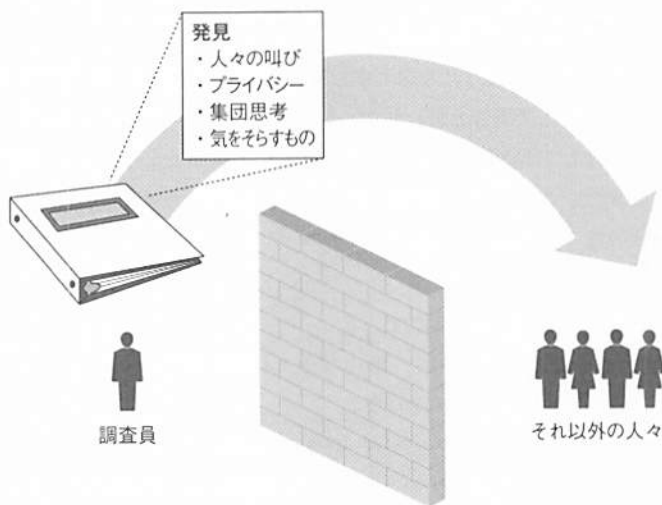


図4-1 多くの組織でどのように調査が行われるか。