

くのプロガーが記事を引き立たせるため、あるいはただネット上の自己を増強するために写真を使うようになった。やがてみんなが、整理されないまま何百枚何千枚という写真を持つようになった。

ところが、2004年の写真サイトは時代に合わせて進化を遂げていなかった。相変わらずどのサイトも、デジタルカメラの写真をアップロードしてプリントするかプレゼントにすることだけに集中していた。カメラ付携帯ユーザ向けのサービスは提供されておらず、写真をデジタルに共有したいだけの人へのサポートもほとんどなかった。整理するには時代遅れの2種類の方法しかなかった。フィルムロールかアルバムか。

この激流に飛び込んできたのがFlickrだった。2004年のはじめに立ち上がったFlickrはスタート当初からスタンドアローンのアプリケーションではなかった。このサービスの作者たちは、成功するためには大規模なデジタル写真システムが必要だということを知っていた。じっさい、Flickrはこのシステムへのインターフェースとして登場し、別々に作られた部品を連携させ、開かれた巨大データベースへとまとめようとしていた。ここで言う部品とは、デジタルカメラやPicasa、iPhotoのような写真管理ソフトウェア、カメラ付携帯と写真付メール機能、Blogger、Typepad、WordPressなどのパーソナルパブリッシングツール、写真プリントサービスなどのことだ。

Flickrは、混沌の中心にいる。しかし、このシステムを使ったことのある人なら、驚くほどFlickrの一貫性が高いことを知っている。これだけの機能が、ありながらどうして破綻しないのだろうか。

Flickrは二つの明確な体験戦略によって動いており、そのことがAboutページ（図5-4）にはっきり書かれている（<http://www.flickr.com/about/>）。

1. 私たちは、みなさんの写真をみなさんにとって大切な人たちが利用できるようにするお手伝いをします。
2. 私たちは、写真の新しい整理方法を実現したいと考えています。

Aboutページには、実に説得力のあるこの文が続く、「これを実現するために、私たちは写真をシステムに持ち込む手段や、そこから取り出す手段を、できるだけたくさん用意しました。ウェブから、携帯電話から、自宅のパソコン

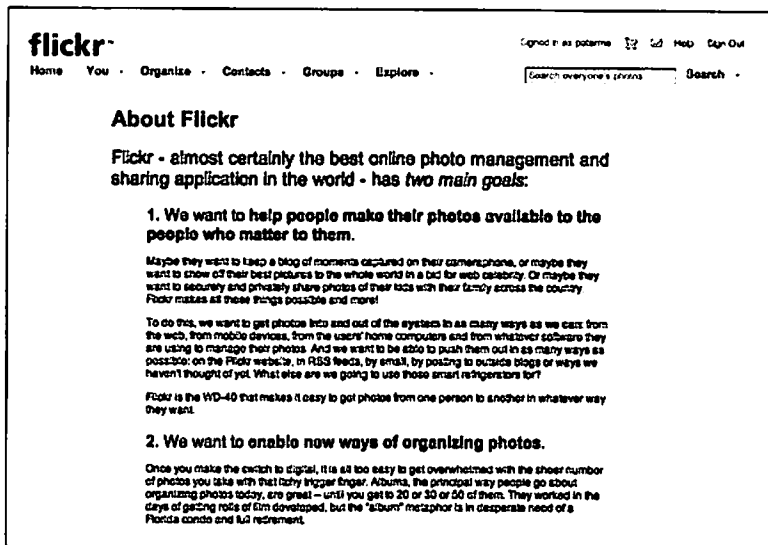


図5-4 Flickrの「About」ページには、同サイトの体験戦略の二大要素がはっきり書かれている。

コンから、写真の整理に使っているあらゆるソフトウェアから」Flickrは、ユーザにはこれまで不自由なく使っているツール群があることを理解しており、そのツールの機能を置き換える意向は一切ない。Flickrは、共有の新しい機会を提供する機能に投資を集中したいのだ。

実は、Flickrは既存のツールの一つである写真管理ソフトウェアの機能を再現、というより超越したいと考えていた。Flickrの背後にいる人たちは、既存の写真管理ツールが写真をロールとアルバムでしか考えない時代遅れの方法に縛られていることに気付いていた。デジタルカメラのユーザは何百枚、何千枚（ときには何十万枚！）もの写真を持っているのがあたり前で、この膨大なコレクションを、頑強なやり方で管理する必要があった。そこでFlickrは、タグ付け、フォトセット、グループ、マップなどに力を注ぎ、独自の写真整理方法を提供した。Adaptive Pathは全員がMacユーザの会社だが、個人的な写真のコレクションを見たいときにiPhotoを立ち上げることはない。使いにくすぎるからだ。みなFlickrにログインする。

戦略的選択

イーストマン・コダックとAppleは、サポートのためのシステムを丸々作る必要があった。なぜなら、利用できるものが一切なかったからだ。しかし、注目に値するのは、あれだけ閉じたシステムでありながら、AppleがオープンテクノロジーのMP3をサポートする、という決定的な英断を下したことだ。他のポータブルプレーヤーはMP3に対応していたが、iPodが発売された時点でAppleのような会社なら独自フォーマットを採用したくなることも考えられた。ソニーが「iPodキラー」のNW-HD1を送り出したとき、ATrac3とか言うソニーの独自フォーマットのファイルしか使えなかった。Appleは、みんなのハードディスクに既に山ほど溜まっていたオーディオを、iPodで簡単に使える必要があることを知っていた。あの体験戦略を思い出してほしい、「あなたのメディアを、いつでも、どこでも」。だからMP3のサポートを約束したのだ。

人々が実際には写真をどうしたいかを知ることによって、Flickrを作っている人たちは、自分たちのサービスの特徴を明確に示すために両面作戦による体験戦略を作りあげた。この戦略に生来備わっていた認識として、Flickrには、ライバルのオンライン写真サイトや写真管理アプリケーションが試みたようにひとり立ちすることはできない、ということがあった。Flickrは既存のデジタル写真エコシステムの一つの部品として働く必要があった。その成功の度合いは、2005年にFlickrを買収したYahoo!が、2007年5月には同社の写真サービスYahoo! Photosを捨て、全アカウントをFlickrに移行すると発表したことから伺える。

サービスが商品のようにふるまうとき

もし、今日の市場の製品の成功の秘訣がサービスのようにふるまうことであるとすれば、元々サービス業界にいる企業が顧客を支援するツールを作れば優位に立てるはずだ。残念ながら、銀行、病院、保険会社、ケーブルテレビ会社、電力会社、どのサービスの顧客でも知っているとおりに、そんなことはまず起こらない。なぜ、こういう顧客との関係を中心にデザインされているはずの組織が、その顧客の役に立つツールをもたらすことに、こうもみじめに失敗するのだろうか。

あるときAdaptive Pathが、金融サービス機関（FinanceCoと呼ぼう）から、顧客向けウェブサイトのデザイン変更を依頼された。顧客がログインし、口座の残高を調べ、資金を移動し、株を取引し、個人年金を始めることのできるサイトだ。ほとんどの顧客がパソコンもインターネットも使えるのに、ウェブサイトを利用している顧客はわずか20%だった。

これからデザインするものの文脈を理解するために、われわれは、FinanceCoの現在の顧客15人の自宅で訪問インタビューを行った。ほぼ全員が、毎月送られてくる明細書について不満を漏らした。明細書は不格好で長ったらしく、わけのわからない情報が詰め込まれていた。誰もが最初のページにそれらしい数字があるのを見ると、安心して残りを無視していた。

顧客が何かしたいとき、たとえば振り込みや株の買売をしたときは、受話器を持って担当アドバイザーに電話をかけていた。アドバイザーにはどんなに小さな仕事でも頼んだ。アドバイザーとはいえば、顧客との関係を掌握し続けたい気持ちから、この仕組みに乗ってどんなことでも喜んでやった。

われわれが観察したところ、FinanceCoはあらゆる顧客タッチポイント（業界用語で、サービスが顧客と「接触する」場面のこと。たとえば、毎月郵送される明細書やウェブサイト、ファイナンシャルアドバイザーへの電話など）を、縦割りのサイロとして扱っていることがわかった。このため、月々の明細書は、情報が詰め込まれて20ページにもなっていた。大半の顧客にとって重要な情報に焦点を絞り、詳細を知りたい顧客にはウェブで掘り下げるよう勧めるというものではなかった。さらに、組織の中で明細書のデザインを担当する人が、ウェブサイトをデザインする人と連携をとっていないこともわかった。サイロ同志で連絡を取り合うことがないため、それぞれのサイロができるだけ多くのサービス（製品であれば「機能」）を提供する必要があった。その結果、各タッチポイントに同じ機能が繰り返し作られた（図5-5）。

これがどういう意味かといえば、われわれがいくらデザインを新しくしてウェブサイトを改善しても、その効果が他のタッチポイントの出来によって弱められてしまうということだ。顧客が月々の腹立たしい明細書にがっかりしてあきらめてしまい、FinanceCoとは直接関わってもしかたがないという思いを強くする限り、ウェブサイトが本来の力を発揮することはできない。顧客が「アドバイザーには退屈な仕事をさせるもの」と決めてかかっている限り、

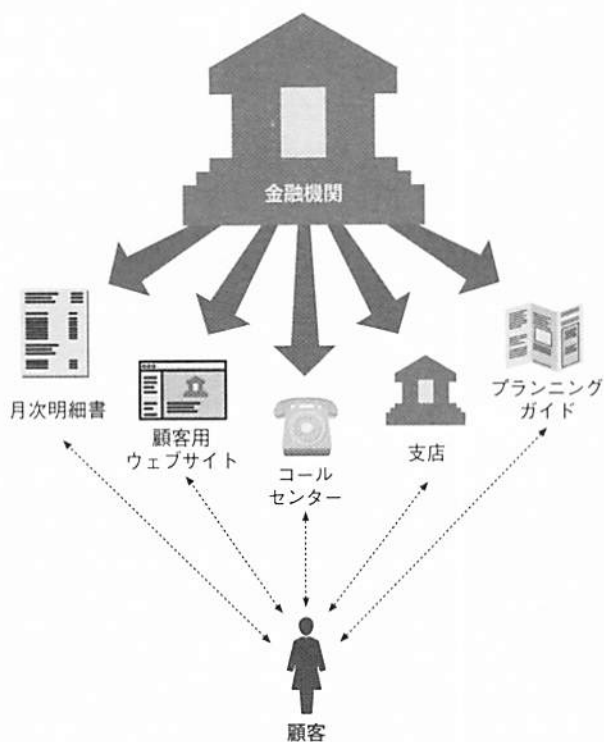


図5-5 顧客の体験は複数のタッチポイントをまたがっている。しかし、組織のサイロはタッチポイントが効果的に連携する妨げになりかねない。

ウェブサイトが期待に答えることなどできない。

われわれはFinanceCoに対して、どのタッチポイントも残らず、調和のとれた一つのシステムの要素として考える必要があることを説明した。そして、コダックとAppleで見てきたように、このシステムには重要な目的が二つあった。1) 顧客に目標を達成させること、2) 機能をシステム内で最も適した場所に移すこと。

われわれからの助言の要点は、タッチポイント全般のデザインを改め、その際に顧客の体験に目を向けることだった。明細書を簡略化して、顧客が知りたい重要な情報に絞る。アドバイザーは、株式ポートフォリオの計画や割り付け、大型ローンなどのように人間の頭脳の助けを必要とする難しい仕事のため

にだけ呼び出されるようにする。ウェブサイトは両者の間を埋める役割を果たす。ウェブは、詳細な情報を本当に必要なときに見せるときに絶大な力を発揮する。だからこれまで明細書に詰め込まれていた手に負えない内容は、オンラインで必要なときに呼び出せばよい。ウェブサイトは、人間を必要としない単純作業もこなしてくれる。口座間の資金の移動、少額口座の開設などの日常業務だ。

この作業分担によって、タッチポイントそれぞれの強みを発揮させ、タッチポイントにとって必要もなくふさわしくない機能を取り除いて不満を予防することが可能になる。

シンフォニーかカコフォニー[†]か

FinaceCoの窓口担当者と議論するうちに、サービス連携が行われない第一の原因が、この会社の組織構造にあることがわかった。インタラクティブマーケティンググループの担当者たちに、顧客体験全般にわたるデザインに関わる必要があることを進言したところ、うなずいて理解はしていたが、それを実行に移す力がなかった。彼らは誰が月次明細書を作ったのか、誰がデザインしたのかも知らなかった。アドバイザーとの関係を管理するチームともほとんど接触がなかった。彼らにあるのは自分たちに与えられた特権——ウェブサイトのデザイン——だけだった。しかも、現実には人が少なすぎるため、サイロを越えて総合的な顧客体験を満足させるために労力を費やす術などなかった。

ちなみにAdaptive Pathは組織コンサルタントの会社ではない。新しい現実に合わせて組織を変えることがきわめて難しいことをわれわれは知っている。また、「成功するためには、組織内の顧客と接するチャネルそれぞれが、壁で隔てられたサイロをやめて顧客体験全体に取り組む調和のとれたシンフォニーの一員となる必要がある」などと口にすることが恐ろしく軽薄に感じられることもわかっている。

それでも、真の成功を目指すなら、顧客と接する窓口は残らず、扉に開かれたサイロから出て、顧客体験の全体像に本気で取り組む協調したシンフォ

[†] 訳注：不快な音。

ニーになる必要がある。大企業で問題なのは、効率と運用を最適化するような構造になっていることで、同じ製品やサービスを繰り返し提供することにかけては特にそれが顕著だ。この構造は、「真に顧客に向き合う組織」の要件に真っ向から反するものだ。製品やサービスが顧客のニーズを満たすためには、常に進化し続けなければならない（図5-6）。

イーストマン・コダックとAppleが成功した大きな要因は、乗り越えなければならないような既存の組織構造を持ってなかったことだ。イーストマンは、何もないところに業界を作りあげたので、ちょうどそれに合うように組織を作ることが可能だった。Appleは新しい分野（家電製品とメディアの小売り）に参入したため、新鮮なアプローチを取ることができた。これは携帯用メディア分野を支配しているような会社、たとえばソニーには不可能だった。なぜなら、すでに確立されている業務の流れを統制する必要があるからだ。

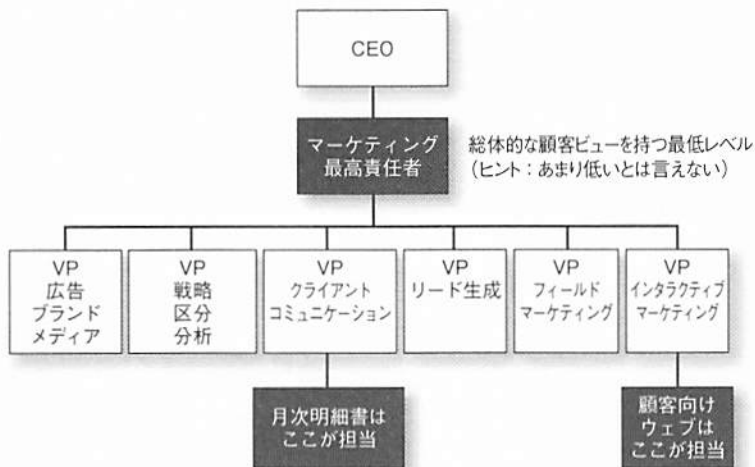


図5-6 このような階層的組織図は、既存サービスの提供には有効だが、新たに気付いた顧客ニーズに対応する際には妨げになる。

凝りすぎてはいけない

システムをデザインしていると、何から何まで細かく決めてしまいたい衝動にかられるものだ。

最もスムーズなユーザー体験を提供するには、あらゆる要素を制御すべきだと

考える人もいる。しかし、忘れてならないのは、その体験の何もかもを管理できるわけではなく、そうするべきでもないということだ。調和がとれて一貫したシステムを作ることは重要だが、体験をデザインすることに関して言えば、喜びと横暴の境界も、全体的体験デザインと全体主義の違いも、まさに紙一重だ。体験も、それを動かすシステムも、デザインや技巧の凝らしすぎは禁物だ。

『Everyware: The Dawning Age of Ubiquitous Computing』の著者、アダム・グリーンフィールドは、AmtrakのAcela列車サービスが、一から十までIDEO社が体験をデザインしながら、結局は失敗に終わったことを綴ったエッセイの中で注意を喚起している⁺。

IDEOは〔鉄道の乗車体験〕を10のフェーズに分解した。同社によるAcelaで旅行するという概念は、顧客が列車で旅行すると決める前から始まっている。駅に着いて乗車券を買うという儀式に始まり、目的地に到着して別の輸送手段に移るまで……

この計画に組み込まれたいくつもの前提は、あまりにも密接に繋がりがすぎた。次から次へと、シームレス（この言葉を忘れないように）に繰り出され、まるで飛行機の密なフライトスケジュールのように、網の目のように組まれた接続の一点所での遅れが雪崩のようにシステム全体に影響を及ぼしていく。うまくいったときには素晴らしいが、どこか一つでもおかしくなれば、全体が崩壊する……。

……デザイナーたちは、座席のリクライニング角度から、正面の標識を付ける部分や、ほっそりとしたスタイルのユニホームまで決めることができたに違いない——しかしそのユニホームを着る人間の行動を決めることはなかった。そして最終的にはどんな体験も、その趣を決めるのはユニホームの中身であることの方が多いのだ。Acelaの例が体験デザイナーに残した教訓は、あの単純な、誰もが子どもの頃言われたことば——噛み切れないほど口に頬張るな——である。

システムがやがて退化するものであることは認識しておく必要がある。そして、そんな混沌が体験全体を崩壊させないようにしておかなければならない。

⁺ "On the Ground Running: Lessons from Experience Design," Adobe Design Center's Think Tank, May 2007.

体験デザインにとって真の成功とは、すべてが計画どおり運んだときにうまくいくかどうかではない。何かがおかしくなり始めたとき、いかにきちんと動くかである。

そんな復元力を試す一つの方法が、システムの利用者に足跡を残してもらうことだ。これは、Web 2.0の流れの中でも、デジタル技術以外の文脈に適用すべき教訓の一つである。最終的には、縦ぎ目のないシームレス環境より

コダック：今どうしているのか

イーストマン・コダックは、100年以上にわたって消費者向け写真業界を支配してきた。カメラの人気こそ日本メーカーに奪われたかもしれないが、フィルムと現像処理の分野では1990年代にかけても巨大なシェアを維持していた。イーストマンがデザインしたシステムは、依然「あなたはボタンを押すだけ、あとはお任せください」という体験スローガンを送り届け続けた。

1990年代が進むと、デジタル写真が急速に普及した。そしてコダックの姿は見えなくなった。コダックが、実は写真を撮る人たちの体験を満足させられていなかったことがはっきりしてきた。コダックは、ジョージ・イーストマンの教え——顧客が成し遂げたいことを理解し、それを実現するシステムをデザインせよ——を忘れていた。

コダックには、主要事業であるフィルムと印画紙を脅かすようなことに手を染めることなど考えられなかったのだ。その結果、デジタル事業への投資が不足し、コダック社はデジタル革命に対応することができなかった。

そして不吉な前兆を感じたとき、ようやくコダックは、本気でデジタル写真に飛び込んだ。調査員とデザイナーの団を雇い入れ、コダックは自社の主要ユーザたちがデジタル写真になって直面した重要な体験上の課題に気付いた——写した写真をどうやってカメラからコンピュータに移動すればよいのだろうか。コダックはカメラのEasyShareシリーズを発売し、たちまちのうちにデジタルカメラのベストセラーブランドになった。それまで立派に会社を支えてきた顧客体験指向が、再び期待に答えたのだった。

しかし、喜ぶのはまだ早い。デジタルカメラは、実は利幅が薄い。好調な販売実績にもかかわらず、コダックはフィルムと印画紙で失った利益を取り戻すことができていない。コダックは製造会社の古典的な誤りを犯していた。スタンドアロン製品で革新を起こしたことだ。イーストマンが残した偉い足跡を本当に追うためには、デジタル写真のニーズ全体をサポートする革新的システムを作る必要があったのである。

も、意味のある美しい雑ぎ目を設け、そこで自分のニーズに合った体験にカスタマイズできるようにするべきだ。

スチュワート・ブランドは、その著書「How Buildings Learn」で、あらゆる建物は予言であり、予言はすべて間違っている、と言っている[†]。同じことが、あらゆるデザインされた物についても言える。しかし、ここから運命論に導かれる必要はない。われわれが作る建物も製品もサービスも、何かがおかしくなったときのことを考えずにデザインされ、使われている。彼はまた、不確実性に順応できるものを作る際に最も重要なのは戦略を持つことであり、計画が予言に基づいたものであるのに対して、戦略は予知不能なほど変化する条件に順応するようにデザインされているという[‡]。2章で、体験中心の戦略の重要性を強調したことを思い出してほしい。このように明瞭な考え方を持っていれば、新しい環境になっても、みんなを共通の目標に誘導することによってうまく対応することができる。

システムこそが製品だ

ここでの重要なメッセージは、デザイン問題に取り組むとき、自分が製品やサービスやシステムを作っていると思っ**て**はいけない、ということだ。まず、デザインしたい体験から始め、それができてから初めて、その体験を実現するための要素を決めていく。

こうすることによって、最も望ましいアプローチが、もっと大きなシステムへのインタフェースを作ることなのだ**と**気付くはずだ。これは、そのシステムが自分のデザインしたものであっても、既存の製品を自分の体験に組み込んだものであっても同じことだ。イーストマンは、コダックカメラを使って、写真という複雑なものを簡単に使う手段を提供するシステムをデザインし、そのために現像とプリントという力仕事を工場に委ねた。Appleは、メディアを楽しむためのインタフェースを複数用意しているが、どんな場面でもユーザが困惑することのないように整頓されている。FinanceCoも、金融サービスへのインタフェースを複数用意したが、インタフェース間の調整が取れていなかったために、それぞれがシステムの複雑性をまるまる背負い込み、結局ユーザを困

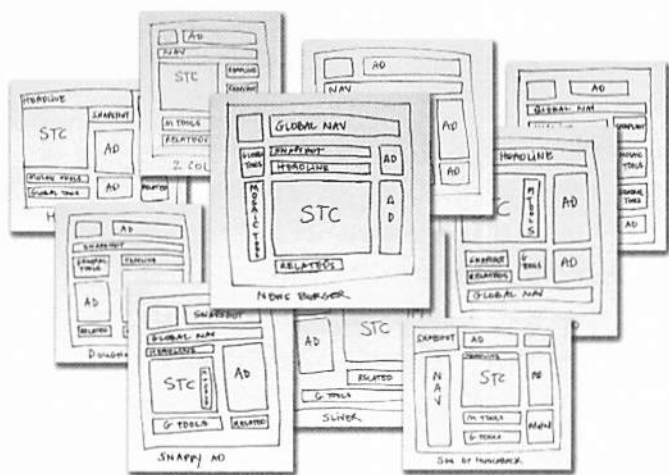
[†] Stewart Brand, *How Buildings Learn: What Happens After They're Built* (Penguin, 2001), p. 178.

[‡] Stewart Brand, 同 1., p. 178.

感させる結果となった。

これまで出てきた成功と苦悶のいずれもが、何をデザインするにもスタンドアロン製品として考えるのをやめるべきであることを、はっきりと示している。体験は、それが自分自身のデザインしたシステムを築き上げるときでも、既存のシステムを活用するときであっても、その体験全体に向き合う必要がある。そして、一番重要なのは、体験全体を成す各要素が互いに補完し合い、顧客のニーズ以上のこともそれ以下のこともしないことだ。

デザインコンピテンシー



デザインという行為は、多くの人が参加できる優れたアイデアを形にする。

とにかくこれで、秘密の調味料は、体験に集中し人の生活の複雑性を深く掘り下げ、それをサポートするエレガントなシステムを構築することだとわかった。もしこれがそれほど簡単にできることなら、この本はここで終わることもできるし、じっさいそうしたいところだ。もちろん、たやすいことではない。むしろ、痛々しいほどに難しいことさえある。

体験デザイン採用の障壁

Diamond Rioを例にとってみる。これは、最初に市販されたデジタル音楽プレーヤーの一つで、iPodよりずっと前に発売され、はるかに先行していた。この製品が発売されたころ、MP3やデジタル音楽の市場は、米国レコード協会が訴訟によって必死に流行を阻止しようとしていたが、急速に拡大を続けていた。Diamond Multimedia社は、この膨大なデジタル音楽の備蓄を保存・再生するデバイスの潜在的市場を正しく見抜いていた。しかし、Diamondが本格的に受け入れられることはなかった。Rioの機能は理にかなってはいたが、大衆の琴線に触れることができなかったのだ。

Diamondの事業計画に間違いはなかった。ビジネスチャンスを知っていたし、テクノロジーもあったが、顧客と共鳴できるデジタル音楽体験を届けられなかった。Diamond社にとっては高い授業料だった。新しい技術を作ることは、望ましい顧客体験を作り出すことと同じではなかった。

ひとたび組織が体験に焦点を合わせると決めてしまえば、それを実行することは難しくなさそうに見える。検討し、計画し、実行するための会議も開いたのだろう。しかし残念ながら、そこにプロセス、手続き、部門間調整、レビュー、企画会議などが立ちはだかる。手続きによるオーバーヘッドが、進行の大きな妨げになることもあるのだ。

しかし、オーバーヘッドにも利点はある。不必要なリスクを減らし、信頼性と一貫性を高め、まったくの駄作が市場に出ることが減り、組織が首のないニワトリのごとく走り回るのを防ぐと、よく言われる。誰でも、問題にどう取り組むかを見つけるためには、ある程度の組織と厳しさが要だ。

しかし、いまだに多くの企業が「管理」と「実行」のバランスを取ることができていない。あらゆる生産性のわなに捕えられているからだ。会議、報告書、バグ修正、メール、PowerPointのプレゼンテーション——いずれも必

須なスキルとされていて、これをやっていると生産的に見えるので、ちゃんとやっているような気がする。人はめったに新しいことをやろうとしない。試したことの無い方法は他人に理解されにくいので失敗の可能性があるからだ。

これが、デザイン、特に体験のように希薄なものをデザインする習慣に組織が抵抗する理由の一つだ。体験デザインの諸要素は、客観性、尺度、管理などといった組織管理の慣行とは相応れないようにみえる。

3M社の過去7年間を例にとってみる。新しい指揮体制の下、ポストイット・メモやマスキングテープを考案したあの会社は、評判の最適化手法に専念する一方で、創造力をつかさどる筋肉をすり減らしていた。同社は一時、売上の1/3を最近（5年以内）開発した商品から得ていたが、新しいアイデアの源が枯渇するにつれ、数字は急速に1/4にまで落ち込んだ。

ビジネスウィーク誌は3Mをこう評した、「完璧なプロセスは精度、一貫性、反復を必要とするが、革新に必要なのは変化、失敗そしてセレンディビティー[†]だ」[‡]。

デザインプロセスに十分な投資をしている企業でさえ、体験に焦点を合わせようとして高い壁に阻まれることがある。鍵は、定性的なカスタマーインサイト^{††}に集中することだが、これは定量的な最適化手法よりも導入が厄介だ。

組織を体験デザインに順応させる方法の一つが、人間の実生活に焦点を合わせることだ。ところが3章で指摘したように、組織は既して顧客を、一流のマーケティングレポートがまとめた数字や、フォーカスグループの意見、あるいはレジのチーンという音としか捉えていない。従業員も経営者も、過ごす場所は役員室や会議室、スタジオや飛行機の中であり、顧客のリビングルームではない。体験デザインが主流になるためには、経営者、マーケター、技術者、デザイナー、営業の全員が、いかに顧客の実生活での体験が組織の日々の決断に情報を与えるかを深く理解する必要がある。

体験を理解して影響を与える

経営管理は測定と改善が可能な属性によって支配されている。投資のり

† 訳注：予期せぬ発見をする能力。

‡ Brian Hindo, "At 3M, A Struggle Between Efficiency and Creativity" Business Week, June 11, 2007.

†† 訳注：顧客の心理を見抜くこと。

ターン、市場シェア、生産性。品質の概念までもが定義され数式に置き換えられ、企業が客観的な属性として管理しやすいものにされる。

体験は、数量化が難しく、「これが体験である」と指し示すことができないために、ときとして支持を得られないこともある。それでも「すばらしいユーザ体験」は、あらゆる製品やサービスの経営陣向けPowerPointの箇条書き項目に入っている。しかし、箇条書き項目より先に進む組織はほとんどない。すばらしい体験を企画することは困難で、仕様を作ることは不可能に近いからだ。

優れた体験には体系的な調整が必要だ

組織にとっては、システムのビューの方が体験的ビューよりもはるかに取っ付きやすく感じる。つまるところ、システムには組織化が、基盤には管理が必要なのである。しかし、システムのビューの中でさえ、組織が数々のチャンネルと組織のサイロを越え、システムを企画し実行するためには、多大な困難が伴う。

システムでの機能の依存関係はよく理解されており、組織ではアーキテクチャ図の分厚い束が作られる。この手の図が顧客視点で描かれることは滅多にない。たとえ、顧客が複数のタッチポイントを組み合わせで個々に解決しようとしたとき、何が起きるかを知ることが企業にとって必須であったとしても。

システムとは、本質的に複数の要素から成っている。顧客にも組織にも価値を提供するために、システムは個々の要素を足し合わせた以上のものでなければならない。たとえば、携帯電話に無線通信とアドレス帳があって音声メールシステムを使えるだけではまだ足りない。すべてが一緒に働くことによって価値を生むのであり、そのためには真剣な取り組みが必要だ。Apple社とCingular社（現：AT&T）は、iPhoneの音声メールシステムで、メッセージをアドレス帳にある発呼者の名前で分類できるようにするまでに、何か月もかかったという。この種のシステムで優れた体験を作るためには、要素を統合するための多大な努力と、その統合によってどう価値が付加されるかの明確な見通しが必要だ。

すでに書いたように、システムを作成または拡張する際に追加したプロセスが問題を起すことがある。少しの要素でうまくいっているなら、もう少し追

加すれば完璧になりそうに思える。しかし、要素を追加するたびに、複雑さが指数的に増加していく。何かを追加すればするほど、システムが崩壊して顧客を惑わす原因が増える。システムが機能の洪水に流されないよう予防するためには、強さと忍耐力が必要だ。

優れた体験には、システムの理解と調整が必要なだけでなく、顧客の体験の視点でそのシステムを調整する必要がある。この体験駆動型アプローチに沿った組織をタイプX組織と呼ぶことにする。

タイプX組織を作り、維持していくことはきわめて難しい。第一に、顧客の視点を広く理解したうえで頻繁に考慮しなければならない。残念なことに、大企業の従業員の多くは、顧客と顔を合わせることなく何年も過ごしてしまう。第二に、製品やサービスは一連の関わりのある体験として管理し、提供するものであり、市場の隙間を埋めるためであってはならない。しかし、このように、さらに定性的な視点からニーズを評価し解決方法を提供することは、企業に従来からある知識とは、ことごとく衝突する。第三に、体験駆動による変化の価値を測定したり証明したりすることは不可能ではないとしても困難である。しかし、残念ながらほとんどの組織が、競争相手と同じ尺度で自社の進捗を測りたがる。

新しいこと、人より優れていること、人と違うことの問題

すばらしい体験を作るうえで最大の壁は、おそらく実に単純な問題だ。新しいことや、人より優れたこと、人と違うことをするのは難しい。第一に、ライバルがまだ出していないものを見つけるのは大変だ。ライバルたちが、あたかも市場のありとあらゆる隙間に有機的に広がっているかのように思えてくる。

ところが市場は、新しい商品や体験によって急激に変化することがよくある。格安航空会社とオンライン座席予約は航空業界を変え、あるいは旅行業界全体をも変えたかもしれない。Craiglistは三行広告の世界をひっくり返し、新聞業界に壊滅的打撃を与えた。Appleは今や米国第3位の音楽販売業者だ。Barnes and Nobleスーパーストアの躍進と、Amazon.comの設立が相まって、個人営業の書店に終りを告げる鐘を鳴らした。いずれのビジネスも、すでに飽和状態にあった市場で成功したのは、古い問題に対する新しい解を見つけたからだ。

第二に、商品は顧客にとって魅力的でなければならない。新しいモノを作るのは簡単だ。望まれるモノを作ることに比べれば、「イノベーション」が、存在もせず今後存在することもなさそうな顧客ニーズを満たすために作られた新しく、ときには無頓着な概念と結び付けられることがなんと多いことか。するとマーケターは顧客に対して、あなたは存在しないニーズを持っている、と説得しなければならない。ニーズに答えてくれることがわかっている製品やサービスと人々とを、ただ結びつけるのではなく。

第三に、商品が簡単に真似されないこと。さもなくば優位性はたちまちなくなってしまう。表面的な機能やありふれた機能を元にした商品はたちまち「対等戦争」に巻き込まれ、ライバルと一緒に逐一機能を追い続けることになる。他に類を見ない、真似のできない機能を見つけだし、作り上げるためには膨大な業界知識と投資が必要だ。しかし、その成果からは長期にわたる優位性が得られる。BlockbusterがNetflixの郵便によるDVD配送システムに迫るところに来るまでには何年もかかった（図6-1）。



図6-1 Netflixは新しくもっと便利なDVDレンタル方式を作りあげた。

新しく魅力的で真似のできないものを作り、それをまとめ上げて市場に送り出すことは一種の芸当だ。しかし、こういう要素こそが、成功するための戦略とイノベーションの核になるのである。

足りないのは何か？

もし、真の顧客ニーズに答え、差別化のできる、調和のとれたシステムを送り出すことが優れたユーザ体験の核であるなら、どうしてそのためのプロセスが企業に存在しないのだろうか。

ほとんどの企業に、必要なプロセスを作る能力があることは間違いない。通常の業務慣行の中では、デザイン作業が削げられているために、この能力が衰えているにすぎない。新しい体験をデザインしたり創造したりする能力は、あらゆる技術的あるいは創造的な分野にわたって分散、拡散している。しかも、その能力は通常、組織で最も低いレベルに追いやられ、検討や分析をされることすら稀であり、当然そこから生まれる結果は本来の潜在能力よりもはるかに低い。

さらに、組織では、実際にはそうでないのに、自分たちが優れた体験を顧客に送り届けている、と思込込むことが容易に起きる。2005年、ビジネスコンサルタント会社のBain & Companyが米国企業を対象にサーベイを行い、自社が優れた顧客体験を提供していると思っているかどうかを尋ねた。80%の企業が、提供していると答えたので、調査員が今度はそう答えた企業の顧客に同じ質問をおつけてみた。全体的にみて、両者の答えは一致しなかった。顧客の側では、わずか8%の企業だけが、優れた顧客体験を提供していると感じていたのである（図6-2）[†]。

デザインとは

われわれはみなデザイナーである。家にいるときも——台所でも、庭でもクローゼットの中でもよい——職場にいるときも、いつでもわれわれは、ある特定の目的に合わせて、さまざまな要素を手配する。デザインはあたり前に行われていることなので、組織内の誰もが必要なときに加わることができる。たしかに、仕事をしていれば融通の利かない身勝手なデザイナーに出会い、この曲線にもこの色にも妥協しようとしなないことがあるかもしれない。しかし、たとえ融通が利かないように見えるデザイナーがいたとしても、デザイン行為

[†] James Allen, Frederick F. Reichheld, Barney Hamilton, and Rob Markey, "Closing the Delivery Gap: How to Achieve True Customer-Led Growth" Results Brief Newsletter, Bain & Company, October 5, 2005.

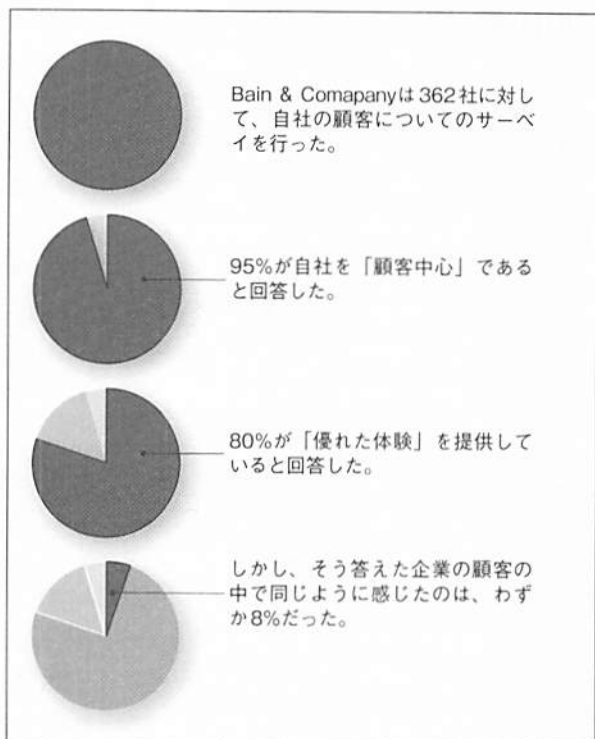


図6-2 優れた体験を顧客に提供しているという企業の思い込みは、真実からほど遠い。

自体は融通のきくものであり、組織にいくつもある他の厳格なプロセスと調和していくことができる。

- ・デザインは人間的である。デザインは、ビューワー、オペレータ、ユーザ、顧客、あるいは文脈を装う。デザインする際に下す決断は、誰かがデザインを使ったときにどうすれば一番うまくいくか、ということに基づいている。使い方やユーザに対する洞察が深くなるほど、デザインは良くなる。マルコム・グラッドウェルの著書『ティッピング・ポイント』は、ニケロデオン (Nickelodeon) の幼児向け番組「Blue's Clues」の事例を使ってそれを指摘している。教育効果が高く人気のあるこの番組のプロデューサーた