

# お客様視点の質的デザイン

## Qualitative Design for Visualizing User Viewpoints

あらまし

お客様視点に深く根差したビジネスソリューションを企画するために、富士通研究所は質的デザイン方法論エイム（AI*m* : Appreciative & Imaginative）インタビューを開発した。エイムは、個々の現場ユーザーの視点から見た組織の活動、問題意識、中心的価値観、中長期的方向性を俯瞰して視覚化し、ビジネスソリューションのコンセプトをデザインする。本方法論は、独自の戦略的フレームワークに基づいた四つの方法から構成される。それは質的データを収集する現状把握セッションおよび理想像把握セッション、振り返りワークショップ、そして質的データ分析である。フレームワークは、七つの枠で構成されている。それは現在の状況、価値観、エネルギー源、強み、理想像、ギャップ、そしてビジネスコンセプトである。本方法論は、人を中心とした有機的な関係性とミドルアップダウンの意思決定スタイルで成り立つ日本の組織のビジネスの文脈把握と本質追求に特に効果的である。

### Abstract

In order to better understand user viewpoints and plan a business solution, we have developed a qualitative design methodology—AI*m* (Appreciative & Imaginative) Interview—for surveying and visualizing the user's work environment, actual work practices, problem consciousness, core values, and mid/long-term objectives from individual worker's viewpoints, and designing the concept of a business solution. AI*m* Interview has four components: an interview for understanding workplace context, an interview for understanding workplace vision, a reflective workshop, and qualitative data analysis. This method uses original interview worksheets based on a strategic framework, which is a model of a cultural frame of reference. This framework consists of seven frames: actual context, values, energy source, strength, ideal objective, gap between actual context and ideal objective, and business concept.



八木龍平（やぎ りゅうへい）  
ITシステム研究所IPサービスシステム研究部 所属  
現在、ワークスタイル分析および暗黙知伝承の研究開発と教育に従事。



原田博一（はらだ ひろかず）  
ITシステム研究所IPサービスシステム研究部 所属  
現在、ワークスタイル分析および暗黙知伝承の研究開発と教育に従事。



石垣一司（いしがき かずし）  
ITシステム研究所 所属  
現在、フィールドワークによる業務把握、ユーザビリティ、手書き文字認識、ヒューマンインタフェースの研究開発に従事。

### ま え が き

Human Centered Design (HCD) とは、お客様視点から見た新しい物語の創造である。現場ユーザーの生の声を聴き、真のニーズをくみ上げ、ソリューションの方向性をお客様視点で評価する仕組みが必須となる。しかし、ともすると「こういうのがあったら使いますか」とユーザーに答え合わせをして浅い話に終始し、「現場に聞いても、大した話は出てこない」と技術論やトップダウンに走って、失敗しがちである。

ユーザーに何が欲しいか要望を聞くだけでは、変わりやすい短期的で表層的なニーズを聞き出してしまいがちである。中長期的な視野に立ったソリューションを企画するには、変わりにくい本質的なニーズをとらえる必要がある。どういう機能が必要かではなく、機能の利用を通して得たい価値が何か、ユーザー自身にとっても暗黙的なレベルまで把握することが望ましい。そのためには、デジタルな機能要件だけではなく、アナログな情緒的価値、すなわち質的な部分に対する理解が欠かせない。

ユーザーの本質的なニーズをくみ上げるには、情緒の詰まった思い、すなわち「想い」を引き出し、深く解釈する必要がある。この「想い」こそが、現場起点のイノベーションの種になる。しかし、想いに気づいて深く解釈するためには、ユーザーの深層意識と、現場の多様な文脈をとらえる体系的な方法論が必要になる。

著者らは、従来から、現場を多角的に把握する業務把握インタビュー手法を開発してきた<sup>1)</sup>。本手法は、現場ユーザーが感じている「業務に対する意識」に主眼を置いて、現場の業務実態と問題意識を明らかにしてきた。本手法は、金融店舗の課題を見える化する営業店モニタリングで、2007年よりワーカー分析という名で活用されている。

しかし、本手法は、お客様視点に映る現在は把握できても、ビジネスの本質や、ソリューションのあるべき方向性は分からなかった。今やっていることや、大変なことなど現時点での意識の断面図は描けたのだが、過去や未来とつながった時間的広がりを持つ意識の立体図が描けなかった。

本稿では、現場ユーザーの想いを起点に、お客様視点に映る意識の時空間を視覚化し、今後の中長期

的な方向性を展望する我々独自の人間中心の質的デザインアプローチを紹介する。

ITに閉じない本質的なビジネスニーズの発見や、中長期的なビジョン策定に悩む方たちにとって、本方法論は一つの筋道を提供する。

### なぜ質的アプローチなのか

まず質的とは何か、簡単に定義しておこう。質的とは量的の対義語である。インタビュー記録や観察記録、文書資料など、数値ではなく文字テキストが中心の調査データを「質的データ」と呼ぶ。そして質的データを収集し、解釈して、物事の本質を明らかにする方法を「質的アプローチ」と呼ぶ。

質的アプローチは、日本企業のビジネスの文脈理解に向いている。日本的組織と西洋的組織の違いを、端的に表したのが図-1である。

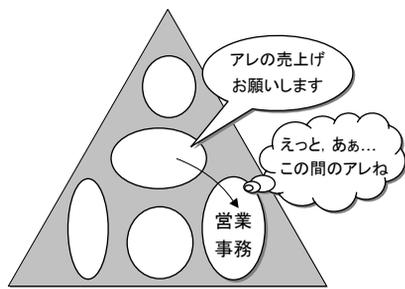
図-1は日本と西洋の組織化原理を比較している。組織化原理とは、組織において役割分担をどのように行うかの原則である。これは仕事の配分をする上での基本的な考え方であり、この部分で日本の原則は特異であることが判明している<sup>2)</sup>

西洋的なM型組織 {図-1 (b)} では、全仕事領域が各職務に完全に分割されている。積み木が組織の任務全体、四角は各個人の職務だとすると、各職務とそれらの相互関係を、漏れなくダブリなくデザインして、任務のすべてを配分しきる考え方である。そのためすべての任務が誰かの責任範囲になるよう組織化されている。

対して日本的なO型組織 {図-1 (a)} では、三角形が組織の任務全体、円の中は各個人の職務のうち、ルーチン化された部分や技術的に専門化された部分である。そのほかの色付けされた部分は、組織の構成員が相談し合って行う戦略的な共有領域となる。この共有領域は、一つの目的のもとに戦略的な合意形成がミドルアップダウンになされる場である。

対象組織がM型組織の場合、全体は部分の総和であるという要素還元主義をベースとした量的アプローチが効果的だ。M型組織におけるビジネスとは、人・物・金・情報の定量的なオペレーションであり、何か問題が発生すれば、組織図の上からドリルダウンしていけば、それが誰の責任なのか機械的に判断できる。

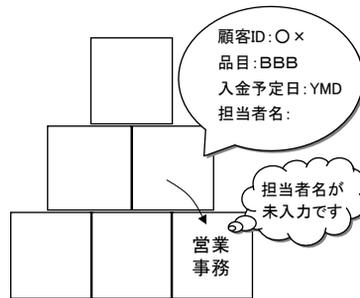
しかし対象組織がO型組織の場合、組織図にも職



- ・三角形の内部が任務全体
- ・円内は各個人の職務
- ・そのほかは相談し合っ行う共有領域

“問題発生一何が悪かったか皆で考えよう”

(a) 日本的:O型(Organic)組織



- ・積み木が任務全体
- ・四角は各個人の職務
- ・相互関係は明確、任務すべてを分配

“問題発生一誰の責任か特定しよう”

(b) 西洋的:M型(Mechanistic)組織

図-1 組織化原理<sup>(1)</sup>

Fig.1-Organizing principle.<sup>(1)</sup>

務規定にも記載されない戦略的な共有領域が、至るところに存在している。O型組織におけるビジネスは、人を中心とした有機的な関係性で成り立っている。質的アプローチは、こうした現場の諸々の関係性を把握するのに特に効果的である。

### 方法論の基本コンセプト

人を中心とした有機的な関係性を把握するとは、すなわち現場の当事者たちの意識の中で、ビジネスの過去・現在・未来がどのように関係付けられているか、そこで登場人物や製品/サービスがどのような役割を果たしていくのか、その全体像を俯瞰的に把握することである。

そのために、著者らは、フィールド方法論「エイム (AIM : Appreciative & Imaginative) インタビュー」を開発した<sup>(3)</sup>。エイムの目的は、「現場ユーザーが織り成す多様な関係性や感じているニーズを、本人も気づいていないレベルまで把握し」「ソリューションの方向性を、その関係性を踏まえたストーリーとして表現すること」であり、IT化の超上流工程や製品/サービスの企画段階などで実施する。現場ユーザーの意識に映る組織の活動、問題意識、中心的価値観、中長期的方向性を、質的に調査・分析して、ビジネスコンセプトをデザインする。エイムの全体モデルを図-2に示す。

全体モデルの一番の特色は、「過去の肯定的経験」をベースに「将来ビジョン・方向性」を思い描いてもらう点にある。ビジョンと現状とそのギャップ

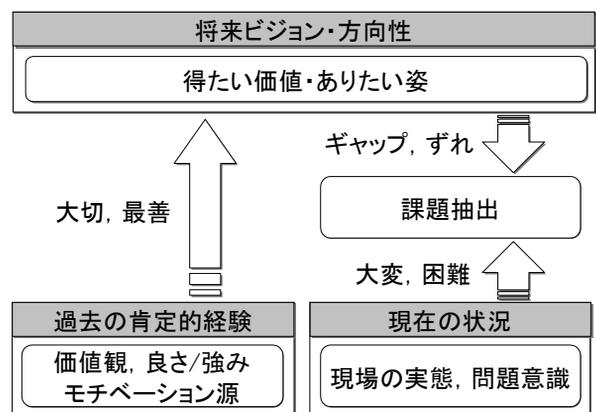


図-2 エイムインタビューモデル

Fig.2-Model of AIM Interview.

だけでなく、関係性が、未来ー現在の一本だけである。著者らのモデルは、過去から未来を構想し、未来から現在を方向づけ、現在から過去を意味づけるという、心理学の時間的展望研究<sup>(4)</sup>で述べられている三つ組の関係性を導いている。

「過去の肯定的経験」では、現場ユーザーが、普段の任務や利用している製品/サービスに対して抱いているポジティブな想いー価値観・特長・モチベーションの源泉ーに焦点を当てる。そしてビジネスやサービスに対して、どのような価値前提を暗黙的に抱いているかを、浮かび上がらせる。価値前提とは、意思決定の前提となる目的や判断基準などの価値観である。

「将来ビジョン・方向性」では、現場ユーザーが任務の遂行や製品/サービスの利用を通じて得たい

価値やありたい姿を、浮かび上がらせる。このとき重要なことは、価値前提と関係付けながら、データを収集・分析することである。現場の価値前提と関連しない将来ビジョン・方向性は、たとえ良いアイデアだとしても、絵に描いた餅になる。

「現在の状況」は、現場ユーザーの任務や、任務遂行上重要な関係者とのコミュニケーション内容といった現場の実態と、潜在的なリスクやジレンマなどの問題意識を、浮かび上がらせる。

「課題」は、二つの方向性から抽出する。現在の状況から目先の改めなければいけない課題を抽出し、将来ビジョン・方向性から価値前提に沿った中長期的な課題を抽出する。

## 実践方法1：インタビュー方法

具体的な方法は、二つのカテゴリがある。質的データを収集するインタビュー方法と、インタビューデータを基に企画の方向性を浮かび上がらせる質的分析方法である。まずインタビュー方法について説明する。

インタビュー方法は、現状把握セッションと理想像把握セッションから構成される。現状把握セッションでは、インタビュー対象の現在の状況を、エコーインタビュー<sup>①</sup>を発展させたやり方で、現場の実態を効率良く把握する。理想像把握セッションでは、過去の肯定的経験と、将来ビジョン・方向性を対話する。

エコーインタビューは、現場業務の実態や現場ユーザーの業務に対する意識を、時間的な作業の移り変わり、作業中のアクセス箇所、周囲の人との協力関係・体制という三つの角度から把握する。インタビューは、質問テーマを書き込んだワークシートを対象者に提示しながら、普通の会話に近い形で進行する。定型業務を効率的に把握できるのが特徴である。

エムインタビューもエコーインタビューと同様にワークシートを提示して、会話形式で進行する。所要時間は、現状把握セッションと理想像把握セッションの合計で、約90分が標準的な所要時間である。

現状把握セッションでは、エコーインタビューの三つの角度に加えて、新たに業務プロセスと、ユーザビリティの角度から質問するなど内容を拡大している。そのため、営業やデザインなど非定型業務の

把握や、製品/サービスのユーザー調査にも対応可能となった。

業務プロセスとは、業務のライフサイクルを指す。営業ならば、事前準備→アプローチ→提案→クロージング→アフターフォローである。単純に、PLAN（計画）→DO（実施）→SEE（評価）とすることもある。

ユーザビリティとは、製品/サービスの使いやすさを指す。全体的な印象や、使い勝手、うまく利用できなかった経験などを質問する。

過去に使用した現状把握セッションの主なワークシートを表-1に示す。

理想像把握セッションは、対象者が業務や製品/サービスに対して抱いている「価値観」「良い所/強み」「変化を起こすエネルギー源」、そしてそれらを基盤にした望ましい未来像について対話する。

価値観とは、良い/悪い・快/不快を判断する基準である。エネルギー源とは、前進する原動力であり、元気の素、モチベーションの源泉である。

理想像把握セッションでは、対象者の暗黙的な価値前提を表出化しやすいように、図-3のような人間の学習モデルをベースとした学習経験の再構成を行っている。

学習心理学における学習とは、「刺激→認知→反応」のセットである。ソフトウェアに例えれば、「入力→ロジック→出力」のセットが相当する。価値観やエネルギー源は、認知（ロジック）に相当する。良い所/強みは、そのロジックを備えている主

表-1 現状把握セッションの主なワークシート

名称	主な内容
Organization-Q	<業務把握系> 対象者の経歴・役割、所属組織図 <製品/サービス企画系> 対象の経歴・役割、全体構成
Relation-Q	<業務把握系> 関係者とのやり取り <製品/サービス企画系> 利用時のユーザーとのやり取り
Descriptive-Q	<業務把握系> 典型的な1日の活動 <製品/サービス企画系> 1日の活動における利用シーン
Process-Q	<業務把握系> 業務のライフサイクル
Know Where-Q	<両系共通> 活動場所と、そこでの注意点
Usability-Q	<製品/サービス企画系> 利用しやすさ

体の特長である。

いきなり「あなたの価値観は？」と質問しても、答えに詰まる方が大半であろう。そこで入力と出力のセットである過去の肯定的経験を質問して、脳の関連部位を活性化させてから、ロジックとなる価値観やエネルギー源を話題にする。入力は経験、出力は肯定的である。

過去に使用した理想像把握インタビューの主なワークシートを表-2に示す。

実践方法2：質的分析方法

分析方法は、二つに分かれる。一つ目は、インタビュー直後にオプションとして実施する振り返りワークショップである。エイムの全体モデルをベースにした戦略的フレームワークに沿って、インタビューを解釈するストーリーラインを即興で作成し、場を活性化させる。図-4は、企業検診をされている保健師の方を対象に作成した事例である。

二つ目は、エイムの全体モデルと修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ<sup>④</sup>と呼ばれる質的アプローチを組み合わせたデータ分析法である。デー

タ分析手順を簡潔に記述する。

- (1) インタビューデータを書き起こす。
- (2) 書き起こしデータを解釈して、対象フィールドの特性を示す概念を生成する。
- (3) 概念シートに、概念名とその定義、そして具体例となる会話を記入する。
- (4) 生成した諸概念の間の相互関係を検討し、意識の時空間構造を視覚化する。図-5は前述の保健師の方を対象にした分析事例である。
- (5) 分析結果図を基に、振り返りワークショップと同様の戦略的フレームワークに沿って、施策を提言するストーリーラインを作成する。

実績と今後の展開

2007年後半よりエイムインタビューを、保険営業職、銀行の融資・渉外職、保健師、大学教員、大学事務、小学校教員、デザイナーなどの職種に対して実践してきた。その結果、現在はワークスタイル分析、製品/サービス企画のためのユーザー調査などの用途で活用され始めている。ご利用された方々からは以下の声が寄せられている。

- ・お客様の企業文化をすくい取るのに有効。
- ・ES向上やコーチングに有用。
- ・改めてこう整理してもらえると、ああ、そうなんだなって。普段業務に追われて俯瞰する余裕がないので、ああ、そうなんだなって。
- ・非常に良くまとまっていて、ITとの位置付けが明確化されており、ワークスタイルとの絡みが分かりやすく、ベースはこういうことと考える。

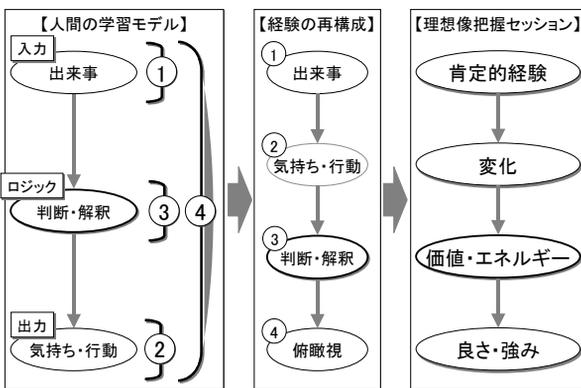


図-3 人間の学習モデル  
Fig.3-Learning model.

表-2 理想像把握セッションの主なワークシート

名称	主な内容
Narrative Generation-Q	過去の肯定的経験： 業務経験、製品/サービス利用経験
Implication-Q	経験の前後を比較して、フィールドに変化は？
Source-Q	変化を起こした原動力は？
Strength-Q	対象者、周囲の人・組織、製品/サービスの良い所/強みは？
Future-I	良い所/強みが十分発揮された理想の現場、理想の製品/サービス

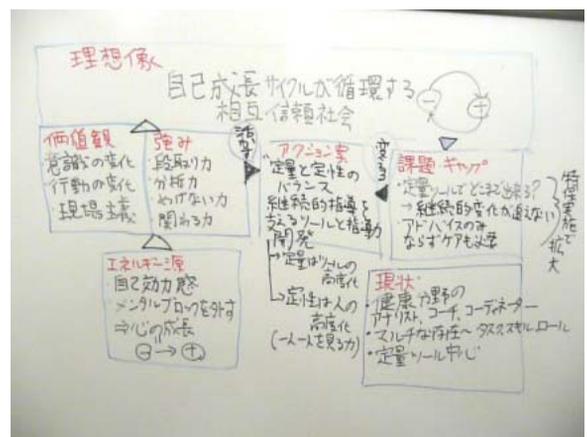
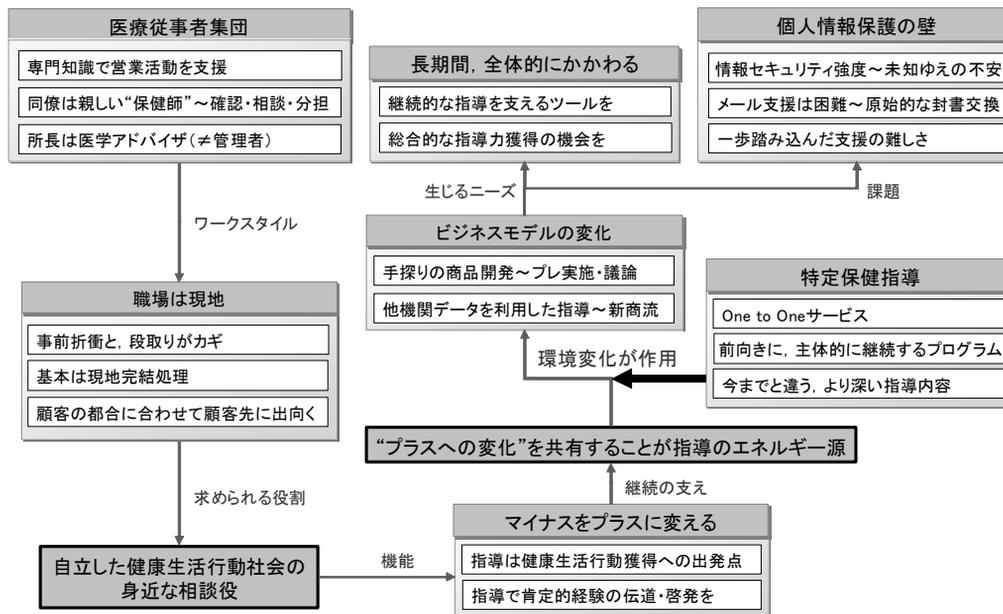


図-4 即興のストーリーライン  
Fig.4-Impromptu storyline.

## <量から質へ, 1対多から1対1へ: 求められるサービス内容の変化>



図・5 意識の時空間構造

Fig.5-Time-space structure of consciousness.

・普段から現場の声を日常的に見聞きしているからこそ、それを俯瞰・鳥瞰することが誰もできていないのが現状。だからうれしい。

富士通研究所では、エイムを体験的に学べるワークショップも準備している。これまで富士通グループの営業、SE、マネージャ、企画、マーケットといった職種の方々に実施し、好評である。今後、適用業種の拡大と、教育カリキュラムの強化を図り、全社的に普及させていく予定である。

## む す び

本稿では、現場ユーザーの想いを起点に、お客様視点に映る意識の時空間を視覚化し、中長期的な方向性を展望する質的デザイン方法論エイムの基本的考え方、およびインタビューによるデータ収集と質的分析方法を紹介した。

エイムが富士通のビジネススタイルとして浸透し、お客様視点を深く身につけたソリューション

や製品/サービスを開発できるよう、今後も改良・利用促進を進めていく。

## 参考文献

- (1) 石垣一司ほか：業務把握インタビュー手法—業務の実態をワーカ視点で見える化し、課題を抽出する—。FUJITSU, Vol.58, No.3, p.188-193 (2007).
- (2) 林 吉郎：異文化インターフェイス経営—国際化と日本の経営。日本経済新聞社、東京、1994.
- (3) 富士通ジャーナル 2008年4月号：お客様の想いを把握する戦略的インタビュー手法「AIIm (エイム) インタビュー」。  
<http://jp.fujitsu.com/about/journal/technology/20080401/>
- (4) 白井利明：＜希望＞の心理学。講談社現代新書、東京、2001.
- (5) 木下康仁：グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践。弘文堂、東京、2003.