保険営業端末の理想形を実現するイノベーションデザインプロセス

Innovation Design Processes to Achieve Ideal Form of Insurance Sales Device

● 藤原和博

あらまし

近年求められる機器のデザイン提案は，単に機能を満たす機器の形を作るだけにとどまらず，使う人の利用シーンにどのような良い影響を与えるかという視点からの提案が求められる。富士通デザインは，お客様のニーズのほか，ウォンツを満たすために現状把握，理想把握，全体プラン作成，機器デザインの四つのプロセスから成るイノベーションデザインの手法を確立した。この手法によって，お客様の詳細な使い方に基づく潜在的なニーズ，ウォンツを見出し，それにフィットしたソリューション提案と機器デザインを行うことで機器を提供するだけにとどまらず，機器を使うことによって生まれるエクスペリエンスを提供するものである。

本稿では，お客様理解に基づくデザイン開発の事例として保険営業職員端末の開発事例から富士通におけるイノベーションデザインの手法について解説する。

Abstract

Design proposals for devices that have been desired in recent years are expected to make suggestions from the viewpoint of what good effect they have on scenes of use by users in addition to simply providing forms of devices that meet functional requirements. In order to meet customer wants as well as needs, Fujitsu Design has established a technique of innovation design consisting of four processes: grasping the current situation, understanding the ideal, making an overall plan, and designing the device. This technique makes it easier to identify potential needs and wants based on detailed forms of usage by customers, and thereby propose solutions and device designs that match them. This technique not only offers devices but also the experience of using the devices. This paper presents a case of developing an insurance salesperson's device as an example of design development based on customer understanding to describe Fujitsu's technique of innovation design.

ま　え　が　き

従来の機器デザインを考えるプロセスは，機器の機能やスペックを前提としており，その前提に沿った形状や使い勝手を考察していく，という手法がとられている。これに対し，本稿で紹介するイノベーションデザインは，最初に機器ありきではなく，まずお客様の実情と今後のありたい姿を明らかにすることからデザインのアプローチを行い，お客様の働き方に最適なソリューションとはどのようなものかを明らかにする。そして，それに基づいて，よりお客様のビジネスに即した機器のデザイン提案を行うというプロセスである。

本稿では，保険営業職員端末の開発において大きく四つのプロセスを踏んだ提案を例にして，それぞれのプロセスが何を目的としているか，またどのような効果をもたらすかなどイノベーションデザイン手法を解説する。

本プロセスは，**図-1**に示すように以下の四つのプロセスで構成される。

(1) 現状把握

お客様が端末を使う現場を観察することで，利用端末だけを見ても見えてこない現状の課題を見出す。

(2) 理想把握

現場の働き方や働く人のマインドから，理想的な働き方の姿を見出し，提案するソリューションと端末が，使う人にとってより良いものになるためには何が重要であり，また何が求められることなのかを明らかにする。

(3) 全体プラン作成

現状の把握と理想の姿を明確にすることで，どのような提案によって現状の課題解決と理想の姿を実現できるかを全体のソリューションプランとして作り出す。

(4) 機器のデザイン

ソリューションプランに即した機器のデザイン仕様を導き出し，形状・色などの端末自体のデザインを行う。

提案に際して，何事も現状を把握することが最初に行うべき手順である。現状把握に際しては富士通デザイン独自の視点であるIW2コンセプトに基づいた現場観察を最初に行うことで端末利用の目的，いつどのような作業や動作・姿勢で端末が使われているか，設置環境や使用環境はどうなっているかなど端末単体を見ても分からないコンテクストの現状把握を行い，お客様の働き方に応じた課題を見出した。

IW2アプローチによる現状把握

IW2コンセプトとは，**図-2**に示すようにIT＝IT機器，WS＝ワークスタイル，WP＝ワークプレイス，の三つの要素によって働き方のソリューションが成り立っているという考え方を指すものである。この三つを視点とした現状把握は実際にお客様の営業拠点を訪問し，その様子を観察することで行った。

本件ではお客様の協力によって，都市部，都市近郊，郊外にある3か所の営業オフィスを訪問することができた。

以下では，IW2に基づく現状把握とは具体的にどのようなものなのかを述べる。

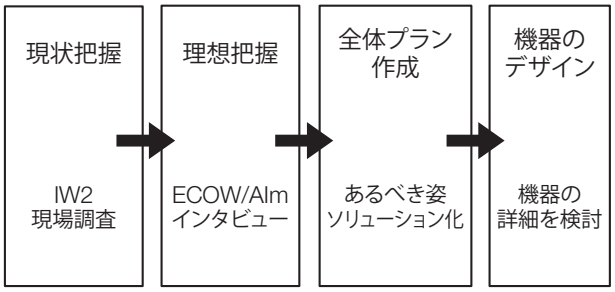


図-1　イノベーションデザインの全体プロセス

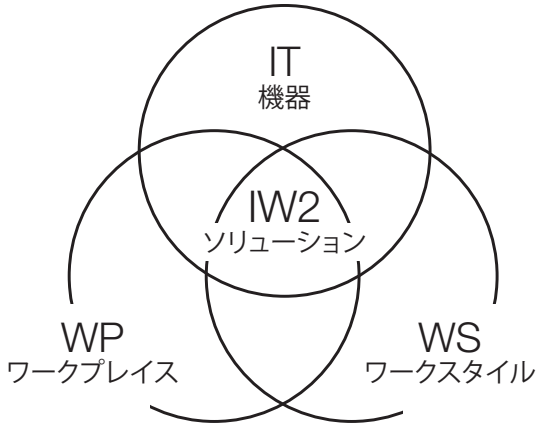


図-2　IW2

(1) IT

機器においては，以下の視点で観察し，その中で課題となることを抽出していく。

・どのような機器を使っているか？
・どのような姿勢で使っているか？
・機器を使うことでどのような業務を行っているか？
・どんな情報をどのように扱うのか？
・誰とコミュニケーションをするか？
・周辺機器はどのようなものを使うか？
・本来実現したいことが実現できているのか？

観察の結果は，以下のとおりである。お客様はタッチ式画面を持つノート型パソコンを使っており，画面に専用のペンで入力をしていく際に画面が揺れるため，画面を手で支えながら入力するという動作をしていた。こうしたお客様自身があまり意識していない動作はインタビューで聞いても不便と感じていないと答えられる場合もあり，見落とされることもあるため実際の現場で見る必要がある。また，誰とコミュニケーションをとるかというところでは，職員が上司のデスクまで端末を持って行き，画面を見せながらその場で立ったまま作業を行うということが見受けられた。こうした使い方も実際に使われる現場を訪問することで初めて分かることと言える。

(2) WS

ワークスタイルに関しては端末を使う局面と言うよりは，一日の仕事がどのように進められるか？というところに着目し，以下の点について観察する。

・何時から何時までオフィスにいるのか？
・外出は？
・何人くらいの顧客と会うのか？
・外出時はどのようなところで顧客と会うのか？

可能であれば一日の流れを観察できれば良いが，不可能なケースも多いので，最も端末を頻繁に使う時間帯を見せてもらい，あとは後述するインタビューのときに聞くという方法をとっても良い。観察の結果，ワークスタイルで特徴的だったのは朝にオフィスで営業のための準備や上司との相談が終わると外出し，一日の訪問の計画に沿った営業活動を行う。顧客と会う場合は顧客の玄関先で立ったままの商談が一般的で，顧客の職場で会う場合は応接スペースや近隣の飲食店や喫茶店を使う。移動に際しては営業職員や地域による差があり，都市部では公共交通機関，郊外では自転車や自動車で移動するケースが多い。営業活動は午後4時くらいには完了し，業務の報告や端末への情報の追記や明日の訪問時に使う保険プランの作成のために事務所に戻るというようなワークスタイルであった。また，ベテランの営業職員は一人で全てをこなし，顧客との長い付合いによって人と人の信頼を築いた中で業務を行っているが，この仕事を始めて日が浅い営業職員は直属の上司との密な連携によって顧客獲得と業務の習得を行うチーム体制を取っている。

更に，扱う情報が個人情報であるため，近年は情報漏えいなどへの配慮によって，余程の局面でない限りは端末を持ち出さず，印刷物を顧客に提示するのが一般的という点も特徴と言える。

(3) WP

ワークプレイスは働く場の現状観察である。これも実際にお客様の職場を訪問してデスクの配置やロッカー，複合機の場所，通路の幅などを把握し，必要に応じて採寸などを行う。また，同時にオフィスにおける人の動線を確認すべく，以下の観点で空間内でのコミュニケーションの方法や人の移動の把握を行う。

・誰がどのような目的でどのような職制の人とコミュニケーションをとっているか？
・担当職員と上司のオフィス内でのデスクの位置関係がどのようになっているか？

これらの観察結果は，オフィスの空間とコミュニケーションの現状からレイアウトに課題がないかや，効率の良いレイアウトの提案によって，業務の効率化やコミュニケーションの促進ができないかということを検討する際の検討材料になる。また新しい機器を導入しなければいけない提案であれば，それをオフィスのどこに設置すべきかを検討する際に有効な情報を得るために行う。本件ではオフィスが賃貸である場合などは画一的なレイアウトになっているわけではないため，むしろ，

・どのような機器やロッカー，書庫が業務に必要であるか？
・デスクのレイアウトがコミュニケーションに適したレイアウトであるか？

・通路幅はオフィス人員に対して適切な幅が確保できているか？

という点を確認した。

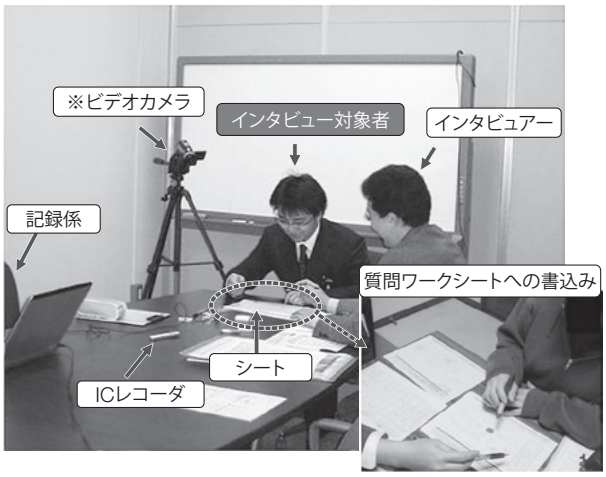
現場の声から導き出す理想像の把握

本章では，現場で働く人の意識や現状から，潜在的なニーズとウォンツを導き出し，それを基に理想像を把握するプロセスについて説明する。

先に述べたIW2の三つの視点による現状把握を踏まえて，実際に端末を使う営業職員がどのような働き方ができると良いと感じているかというあるべき姿，理想的な働き方にフォーカスしたインタビューを行った。そして，新しい端末とソリューションに何が求められるかを明らかにし，実際に導入後どのように業務が変わるのかを具体的なシーンとして可視化することで理想的な全体プランを導き出した。このインタビューには，富士通研究所が独自に開発したECOW（エコー）とAIm（エイム）いうインタビュー手法を用いることで効果的な理想像を導き出した（**図-3**）。

このインタビュー手法は，被験者の業務に対する意識に主眼を置いて，現場の業務実態や問題意識を明らかにするECOWと，被験者の業務に対する想いに主眼を置いて，今後の中長期的なビジョンを策定するAImの二部構成となっている。

インタビューは働き方を基軸にやりがいや使命感を感じたシーン，経験，そのときの心情などを被験者に思い出してもらい，それを基に被験者本人が気付いていない心情のきっかけとなる本質的な要望や理想像を導き出す。インタビュー後の被験者は，自分の言葉を基に結論がその場で出るので非常に満足感が高く，そのため精神的な負担が少ない。二つで50分程度のこれらのインタビューを顧客層が異なる三つの営業オフィスの担当職員数名と直属の上司に対して行い，働く際の意識と現場の生の声の中にある本質的な要望と理想的な働き方を引き出すことで，この理想像を実現する全体のプランと使われるシーンを可視化する基礎的な要素を明らかにした。



※ビデオカメラ設置は必ずしも必須ではない。

図-3　（ECOW/AIm）のインタビューシーンの例

本件で特徴的だったのは，顧客のいざというときに敏速かつ的確になすべきことをなす，という営業職員の方々の使命感の高さ，顧客の意向に沿える保険プランを提案するには顧客との日々の信頼関係構築と顧客の変化に敏感であることが何よりも重要という強いプロ意識が共通して見られる点であった。

また，営業職員の方は，顧客とやみくもに会う回数を増やすのが良いと思っているわけでなく，例えば，出産，結婚，子供の入学や卒業というようなライフステージの変化に伴う保険の見直しに適切なタイミングに，顧客の負担にならないようにより少ない回数で内容を濃くして会うのが理想であると考えていることが分かった。そして，その上司は，営業職員が担当する顧客に対して，いつどのような提案をすべきか，営業職員が見落としていることはないか，適切な提案ができているかなどについて新人やベテランの隔たりなくそれらの全体像を把握することで適切な指示ができることが理想と考えていた。

しかし，この理想とする部分は現状では以下のような課題になっている点でもある。営業職員にとっては，紙ベースで顧客とやり取りするため，提案→オフィスに戻って見直し→再び提案，といった提案回数の増加が課題である。1回の商談で柔軟にプランをカスタマイズできることや，顧客自身が保険の詳細部分の数値を変えて納得性を高めたい，という要望に応え切れていないという想いや，その場で提案プランの再計算や決済ができれば非常に便利で顧客の時間的な負担を軽減できると考えていた。

また，その上司においては，経験の浅い営業職

員の状況は毎日の報告，連絡，相談で把握しているものの，ベテランの営業職員に関しては自律的な活動となるため，適切な指示などが行えているのかという点を課題と感じていた。

こうした現場の営業職員と上司が持つ強い使命感や顧客への配慮の意識がウォンツと関連し，業務において課題と考えている部分が潜在的なニーズと関連があることを把握した。

全体ソリューションプランと概念モデル

本章では，前述したIW2の現状把握とECOW/AImによる理想像の把握を基に行った全体ソリューションプランの作成と端末利用シーンの可視化について説明する。

最初に行うのは，どのような提案をすれば現場の理想的な姿を実現できるのかという概念を可視化することである。ここでは働く人の意識ややりがい，どのような組織でありたいかという理想像からそれらを構築していく。イノベーションデザインの開発手法では最初は技術的な部分よりも，何を実現することでお客様のビジネスがより良いものになるのかということを第一に考えることで，ゴールを明確にしてその後の提案や開発にブレが生じないことを目指す。そのため，現場の理想像がどのようなものであるかはゴールを設定する上で非常に重要なことと言える。

本件のインタビューによって明らかになったのは，以下の2点を満たしたいということであった。1点目は，提案する全体ソリューションが，営業職員にとっては顧客とのつながりを積み重ねることで生まれる信頼感を醸成する支援につながるものであること。そのために顧客と会う1回の機会を今よりも更に内容の濃い場にすること。そして2点目は，上司の視点で見た場合に，オンデマンドな情報管理による，営業職員個々のパワーと組織力を生かした戦略的な営業基盤構築の支援につながるものであることである。

図-4は全体プランの概念を示したもので，図の左側が上司と営業職員の関係で生まれる理想のスタイルである。営業職員の日々の情報収集力を基に上司がそれをサポートし，全体感を持った適切な指示・アドバイスを営業職員に行うことを理想としている。

また，図の右側は顧客と営業職員の関係を示したもので，日々の顧客とのつながりを積み重ねることで信頼関係を構築し，適切なタイミングで保険プランの提案を行うというものである。この際，営業職員は保険のプロフェッショナルとして顧客の考えを具体化し実現するためのサポートを行うことで，顧客自身の想いが十分に詰まった提案による安心感とサポートする営業職員への信頼が深まるということを理想としている。

こうした概念モデルが実際の現場ではどのように見えるかという利用シーンを**図-5**に示した。具

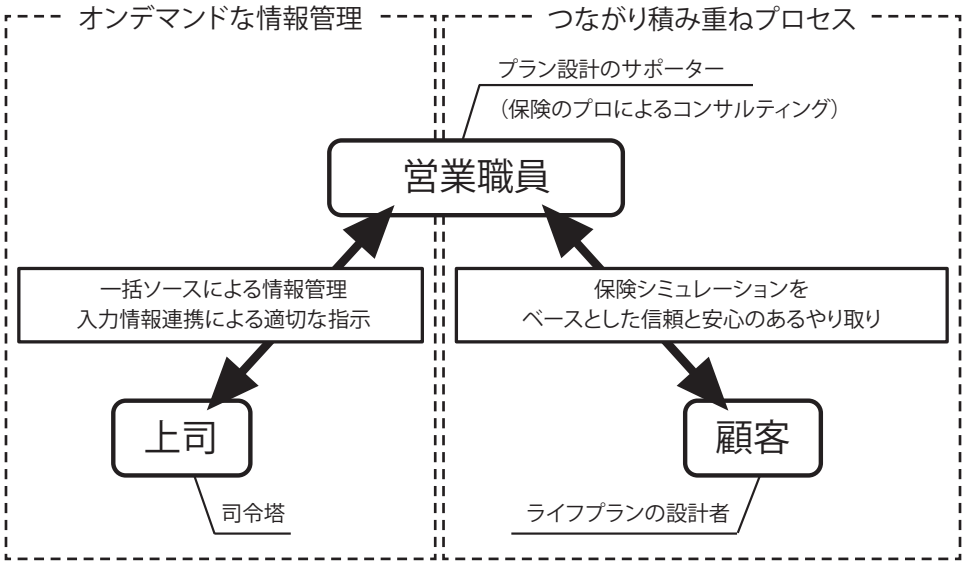


図-4　全体ソリューションの概念モデル

体的に可視化することで，より現実的な姿を詳細に検討していく。ここではIW2による現状分析とインタビューによるエビデンスを盛り込み，なぜこのシーンで使われる機器がこのような形や大きさであるのかということを示す。

図-5ではオフィスの午前10時ごろの利用シーンを示した。誰がどのようなコミュニケーションを取り，そのときにどのような姿勢だったか，これはIW2に基づく現場観察がベースになっている。また，新しい機器がどのようなニーズ，ウォンツを満たすのかという部分でインタビューの分析結果が反映されている。この図はバッテリの充電を

図-5　利用シーン可視化の例1

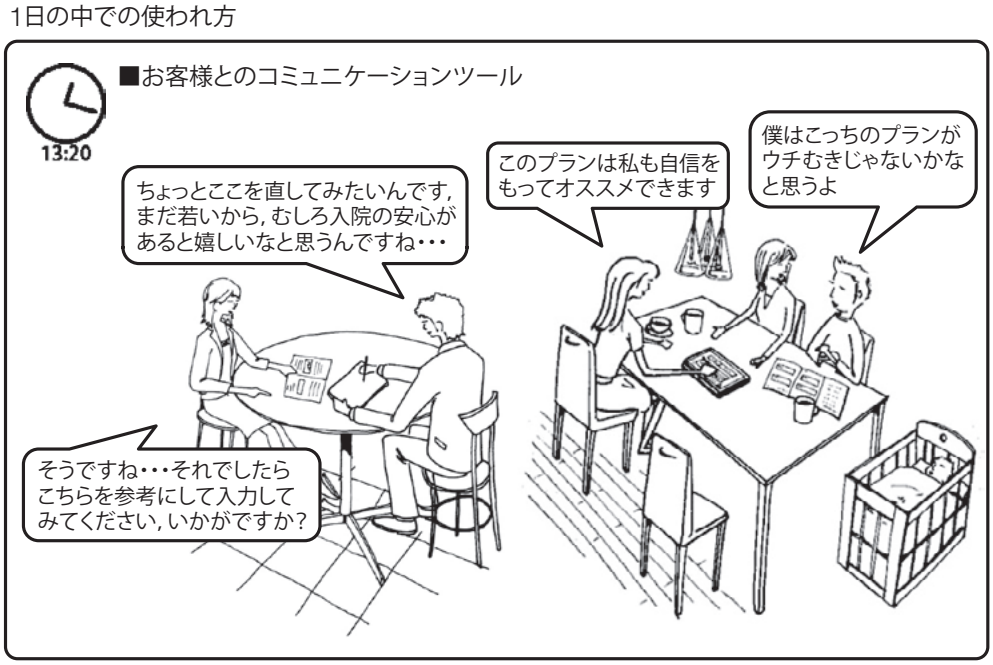


図-6　利用シーン可視化の例2

夜間の空き時間に行うことでアダプタのコード類を気にしないで営業の準備ができることと，端末の画面を反転させることで上司や営業職員同士のコミュニケーション時に自然な姿勢でコミュニケーションできるようになるシーンを具現化した。**図-6**では商談シーンにおいて，インタビューに基づく理想の姿から，商談時に端末の画面が反転すると，顧客と対面するときにこれまでと変わらない自然なコミュニケーションの姿勢が取れることを具現化したものである。保険のプロとして顧客と誠実に向き合いたいという営業職員の意識を端末の形状によって実現する提案を行った。

これらの利用シーンを実現するために最後に行うのが技術的な考察で，理想の姿を技術的に実現するためにはどのような機器の組合せや技術が必要であるかを考察した。

最適な端末仕様の検討

本章では，全体ソリューションプランと利用シーンを明らかにした後の端末の具体的な仕様検討について説明する。

仕様検討では，前述した利用シーンを実現するための形状と端末の使われ方に基づくコネクタ類の位置関係や持ちやすさに配慮した形状の検討，端末のカラーの検討など，端末のデザインを行った。

端末のデザインとコンセプトを**図-7**に示す。

図-7のように画面が反転する端末によってオフィスではキーボード入力による本格的なデスクワークができるように，そしてどのようなシーンでも対面でコミュニケーションするのに最適な画面のみの状態で利用できる端末とした。

デザインには，三つの想いを込めた。

- 保険のプロが持つにふさわしい親しみある丸みのある形状
- 実際の業務に即したコネクタ配置や持ちやすい形状に作り手からの配慮，思いやり
- 頑丈な作りやセキュリティにより端末の信頼感を与え，そしてカラーは営業職員が着るスーツやジャケットに似合う色味を採用することで，保険のプロにふさわしい信頼感と落ち着いた親しみやすさを顧客に感じていただけるようなものとした。

■デザインに込めた想い（三つのデザインコンセプト）

①親しみ・・・・・軽快でソフトな丸みがついた全体の形
②思いやり・・・使いやすさに対するきめこまかな配慮
③信頼 ・・・・・・しっかりした作り，セキュリティの所作，カラー

図-7　端末のデザイン検討

そして，この端末が前述した利用シーンで違和感なく利用できるものであるかを，モックアップとそれを使った簡単なムービーを制作することで検証した。ムービーの一部を**図-8**に示す。

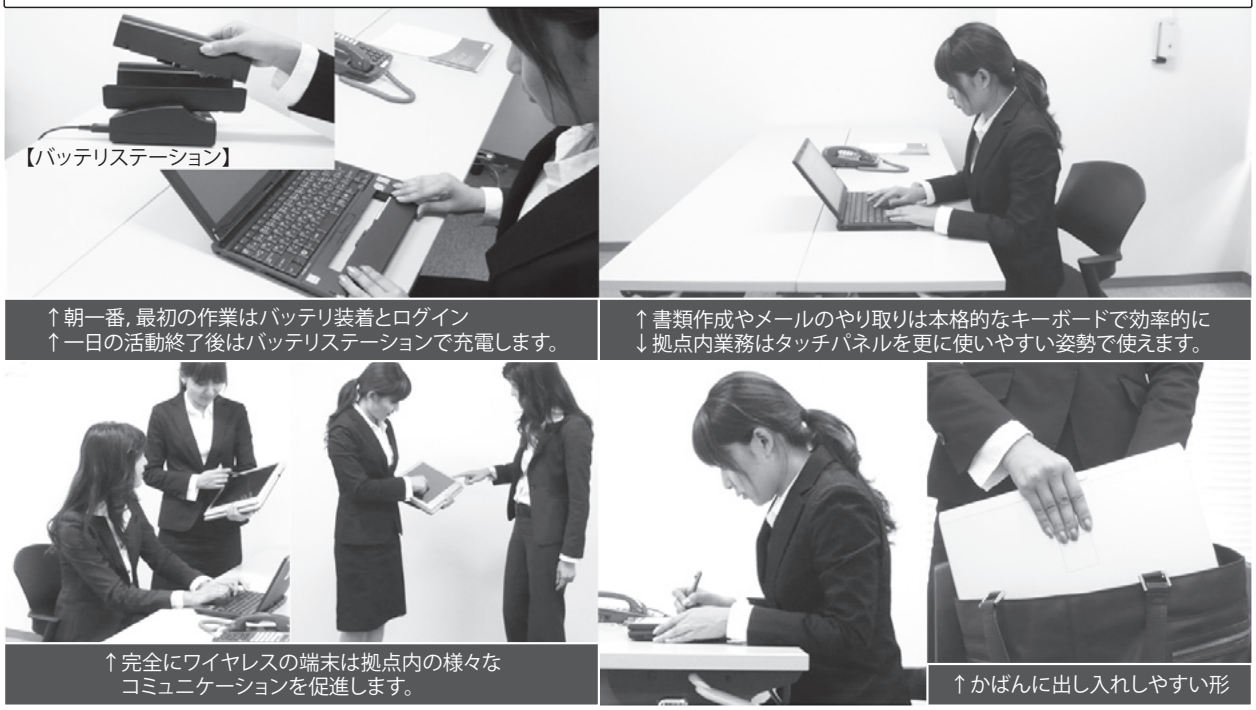
図-8上はオフィスでの活用シーンと周辺機器の検証を，図-8下は顧客との対面時に取る姿勢やシーンで端末が違和感なく利用できることを検証した。

ムービーは提案する全体ソリューションプランや機器が導入されたときにどのような効果が期待できるかを短時間で理解することに役立つ。これらは詳細な現状とあるべき姿の把握によってストーリーを作ることができる。また，ムービーを作ることで提案に際しての重要なポイント，どうなると理想を実現できるのかという部分の方針共有を確認することができお客様への提案に際しても活用できた。

お客様がこの端末を導入されて約1年半が経過し，現在は顧客面前での保険コンサルティングや手続きを行うモバイル型端末として，営業活動時に携行する端末としてご活用いただいている。

■利用シーン（拠点内の作業＋コミュニケーション促進）

使うシーンに合わせて，端末が最適な形になります



■利用シーン（お客様とのコミュニケーションを促進）

使うシーンに合わせて，端末が最適な形になります

図-8　利用シーンでのデザイン検討

む　す　び

本稿で述べたイノベーションデザイン手法は何もないところから何かを生み出すというよりは，現場の観察による現状把握，インタビューによる現場で働く人の意識や理想といった「コト」を起点に行うことで，現実的な使いやすさと「こういうものが必要だった」とお客様に感じていただける新しい提案を行うためのものである。

ニーズだけではお客様の満足を満たせるわけではなく，それを越えたウォンツを満たすことによってお客様の要望にきちんと応えられる。イノベーションデザイン手法はそのための手法と言うことができる。本件ではこの手法を実践することでウォンツの掘り起こしと具現化を行った。

著者紹介

藤原和博（ふじわら　かずひろ）
富士通デザイン（株）
モバイルプロダクトデザイン事業部
所属
現在，中長期的な先行デザインの企画に従事。