

## 15-B-8

# ユーザーエクスペリエンスを業務に定着化させるための 取り組み事例の紹介<sup>1</sup>

### 1. 概要

株式会社ベリサーブ（以降、ベリサーブ）では、製品やサービスを利用するときの利用者の認知、反応行動、使用感や体験などのユーザーエクスペリエンス（User experience 以降、UX）を改善する取り組みを実施し、その改善策を提示してきた。提示した改善策には、製品やサービスを対象に利用者の使用感を向上できることを想定した内容が示されている。

しかし、改善策を提示するだけでは、製品やサービスへの適用が難しいケースもあった。製品やサービスが市場に提供されるまでに関与するさまざまな組織が複雑に関係することが、要因として考えられる。関与している組織ごとで製品やサービスへの目的（思い）に差異があり、それらがいろいろな障害となって表われてきているのではないかと考える。また、これらの障害も UX に対する改善策実施の阻害要因の一つになっている。そのため UX の改善策を製品やサービスに適用するためには、関連する人や組織および業務プロセスも改善する必要があると想定した。

実際に製品やサービス向けに UX の改善活動（以後、UX アプローチとする）を試みているなかで、人や組織および業務プロセスの課題が見つかるたびに対策を講じてきた。そのような背景から、各々の関係者に UX を向上させることで利益が得られることに気がついてもらえなければ、UX を向上させる改善活動を推進することが難しいと考えるようになった。さらに、業務でこれらの活動を繰り返しているうちに、関係者の行動が重要であることに気がついた。UX アプローチが製品やサービスに対する UX の改善を可能とするならば、同じく人によって実施される業務プロセスも UX の活動を適用することで改善ができるのではないかと考えた。

UX アプローチにより導出した UX を向上させる改善策を、製品やサービスに確実に実施するために、人や組織および業務プロセスへ UX アプローチを適用する方法を考案した。これらは図 15-B-8-1 に示すとおり、人や組織および業務プロセスに直接調査や分析を行うのではなく、通常で実施される製品やサービスに対し UX アプローチを行った結果を用いた。UX を向上させる改善策は、人や組織および業務プロセスによって UX アプローチを適用する場合の人の行動に視点をあてたものになっている。

---

<sup>1</sup> 事例提供: 株式会社ベリサーブ 技術部 重村 将之 氏

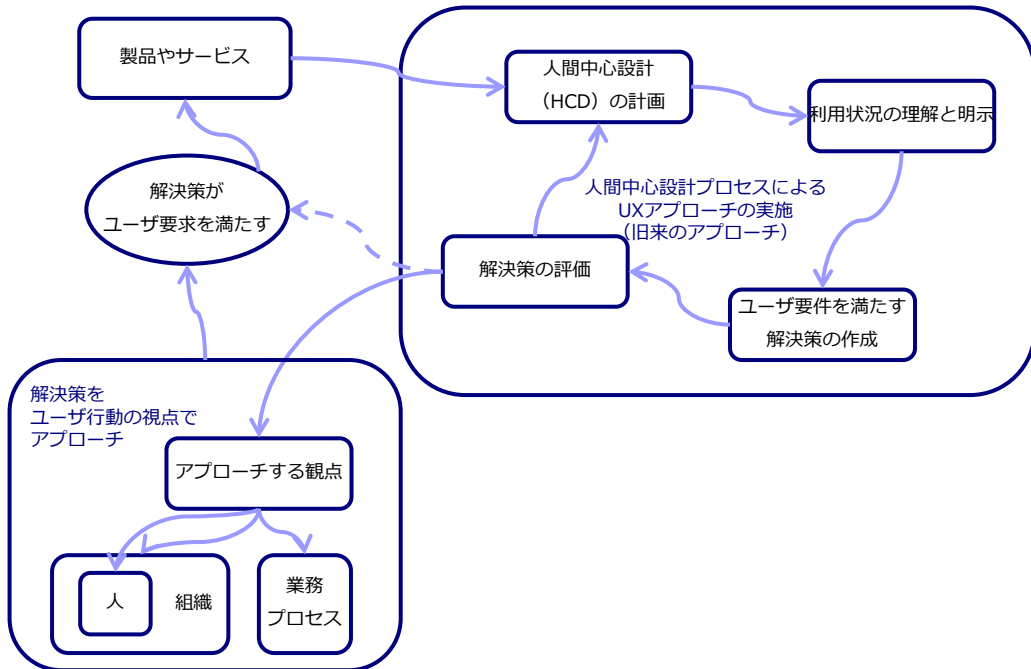


図 15-B-8-1 UX アプローチを人や組織および業務プロセスに適用する関係図

本編では、人や組織および業務プロセスに対して UX アプローチを適用した事例を参ベストプラクティスとしてまとめ、紹介する。

## 2. 取り組みの背景

さまざまな製品やサービスに UX アプローチを適用した経験から、単純な施策で製品やサービスの UX を向上できるものは少ないと感じている。本編で紹介している事例も、当初は単純に UX の向上を目的とした対策を実施していたが、継続的に取り組んでいると、人や組織および業務プロセス（製品やサービスの開発プロセスなど）に対するさまざまな課題が浮き彫りになってきた。

UX の改善活動に課題がある一方で、UX の改善が企業の利益に直接影響する例も少なくない。利用者の行動を改善することで、製品やサービスからの離反を防止したり、購買意欲を向上させることが期待できたりする。利用者の行動も環境の変化などに応じて、常に変化すると考えておかなければならない。つまり、UX の改善活動を継続することによって、常に利用者の行動に追従することが必要となる。このように UX の改善活動は継続的に実施することが望まれ、これを実現するために図 15-B-8-2 の成長モデルを参考に考えてみた。

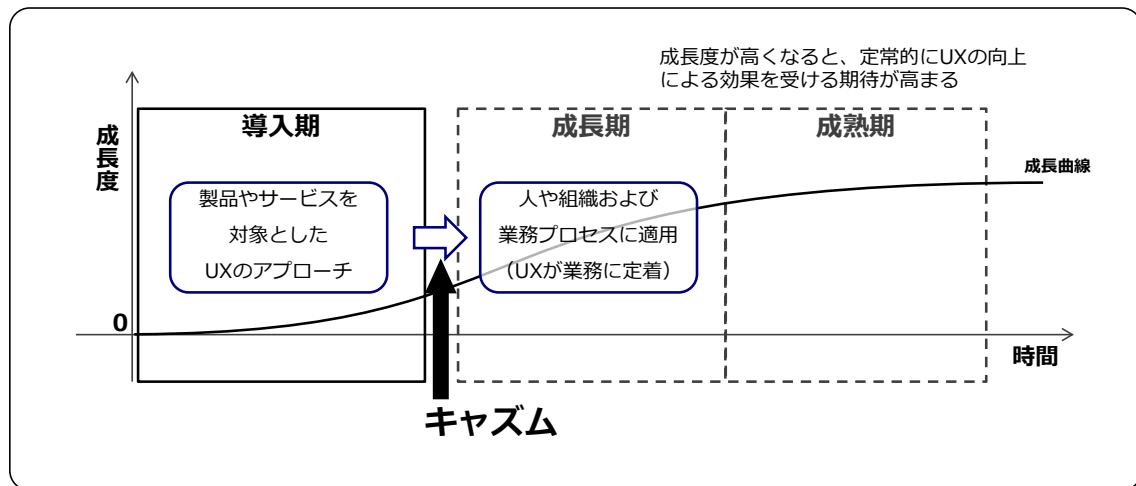


図 15-B-8-2 成長モデルとキャズム

UX アプローチの導入期においては、UX の専門知識を有するスペシャリストの投入が適切と考える。しかし、これら UX アプローチを継続的に実施するために業務へ定着させるためには、図 15-B-8-2 のキャズムを超えて UX アプローチが成長期に入らなくてはならないと考えている。キャズムとは、マーケティング理論で用いられる用語であるが、導入期から成長期に移行するときの深い溝（障壁）を意味する。成長期に移行するためには、UX アプローチを継続して実施できる業務プロセスに改善していくことが必要であると考えている。企業や組織が UX アプローチによる価値を受け続けるには、このキャズムをこえて成長期に移行する必要がある。しかし、導入期での UX アプローチを繰り返すだけでは、キャズムを超えられないと考えた。

成長期に入るためには業務に UX アプローチを定着させる活動が必要となり、業務や業務プロセスに精通している人の存在が不可欠となる。これらのため、導入期では UX のスペシャリストが対応することが必要であったが、成長期では業務と UX アプローチを兼務するジェネラリストの存在が必要と考えた。人や組織および業務プロセスに対して UX アプローチを適用することは、関係するステークホルダーを巻き込むかたちとなり、製品やサービスに対する UX アプローチを業務に定着化させることになると考えた。

そこで本編では、キャズムを超え成長期に入るための取り組みとして、下記の 2 つの内容を紹介する。

- ・ 製品やサービスの UX アプローチを継続するために、UX アプローチの成果を業務プロセスの改善に用いた事例を紹介する
- ・ UX アプローチと業務を兼務する UX のジェネラリスト向けの参考になるように、提供した UX のサービスの実施例をあげて、それらのアプローチをベストプラクティスにまとめて紹介する。

これらにより、UX アプローチを業務プロセスに組み込んで UX を改善できたメリットを

享受できる組織作りの参考になると考える。

### 3. 適用技術

本編では、UX の基本概念のもと人間中心設計（HCD<sup>2</sup>）プロセスの技術を利用した。UX アプローチを適用した理由は次の通りである。当初目的の対象である製品やサービスに UX を改善する適用技術を利用していた。これらの製品やサービスの UX を向上させる活動により顕在化した間接的な組織や業務の課題に対する解決の支援活動が、結果的に UX の改善活動につながっていることが多かった。業務の課題に対する解決には、これらの課題との親和性が高い点から、他の方法より利用者に焦点を当てた UX 向上のアプローチが適しているのではないかと考えた。その理由は、UX の基本概念をユーザーと組織の関係にあてはめると考えやすいからである。なお、参考として、国際的な各レギュレーションから解釈した UX の基本概念を次に紹介しておく。

#### UX の基本概念

ユーザー行動の変化（主観・客観含めて）をユーザーエクスペリエンスと呼ぶ。その変化にはユーザー自身の変化、時間の経過、変化のトリガー（行動に影響を及ぼすものや事、人や環境など）が影響する。

本編のように、視点を変えて業務や組織を製品やサービスと置き換えれば、携わっている担当者は、ユーザーであると捉えることができる。ユーザーとすれば、それらの課題を解決するアプローチは、図 15-B-8-3、表 15-B-8-1 などの人間中心設計プロセスと親和性のある UX アプローチと非常に似ている。

そのため UX アプローチを人材や組織、業務プロセス（製品開発プロセス）に対しての適用を試みた。ただし、これらの場合に UX アプローチは非常に有効であると想定しているが、UX 以外の要素も非常に大切であるため UX アプローチだけが全てを解決するとは限らないと想定した。これらを考慮して、UX アプローチを補完する取り組みも適用している。

---

<sup>2</sup> Human Cetered Design

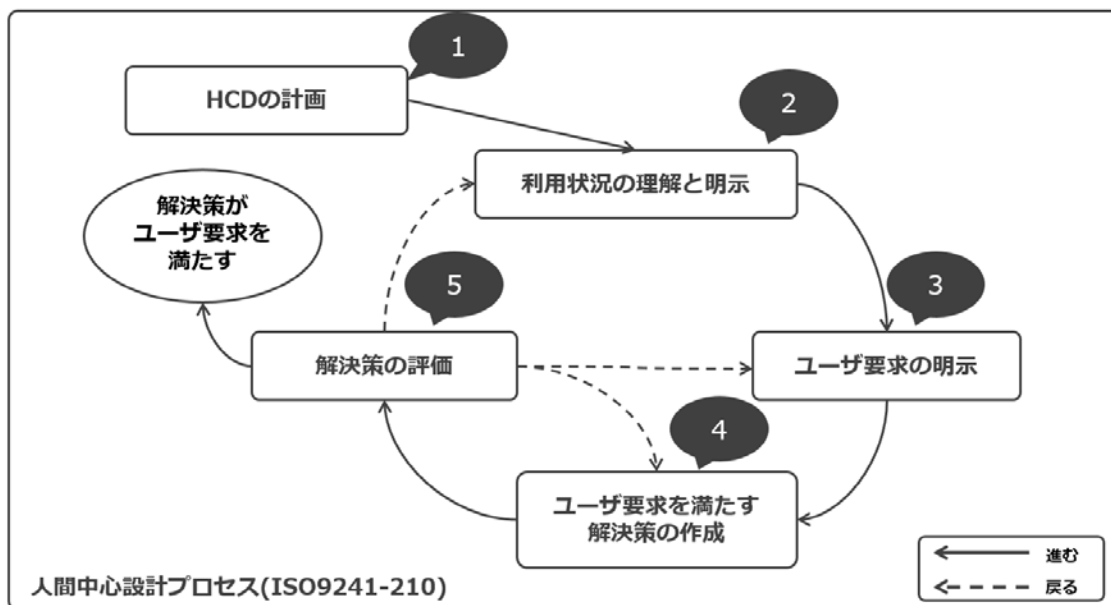


図 15-B-8-3 人間中心設計 (HCD<sup>3</sup>) プロセス<sup>4</sup>

UX アプローチで利用した HCD のプロセスは、下記の通りである。

表 15-B-8-1 HCD の各プロセスの説明

No.	プロセス	説明
1	HCD の計画	ユーザー視点で製品やソフトウェアの操作が複雑で UX や UB <sup>5</sup> が必要な場合に、ステークホルダーに HCD プロセスの導入を決断させる
2	利用状況の理解と明示	ユーザーの利用状況を正しく把握するために、最適な調査を実施する
3	ユーザー要求の明示	ターゲットユーザーはどのような状況でどう使いたいのか、ニーズ、ウォンツを明確化して、仕様書等にまとめる
4	ユーザー要求を満たす解決策の作成	スケッチ、図面、モデル、プロトタイプ、試作、操作フロー図等で設計案を作成する
5	解決策の評価	ユーザーの要求に答えているか、試作やプロトタイプの使い勝手を評価する

## 4. 適用方法

UX アプローチを業務プロセスに適用する方法だが、直接業務プロセスに対して UX アプローチを試みたのではない。まずは、図 15-B-8-1 に示した通り、製品やサービスに UX アプ

<sup>3</sup> Human Centeed Design 人間中心設計

<sup>4</sup> 人間中心設計プロセス ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems

<sup>5</sup> Useability ユーザビリティ

ローチを実施してその解決策を作成している。単純に解決策が適用できたわけではなく、適用のための施策を検討している。これらの施策を組織や業務プロセスに適用するために、UXアプローチの技術に従い人中心に整理した。その結果を用いて、業務プロセスに適用するためアプローチの観点を抽出した。この活動では最初に製品やサービスのUXを向上させる解決策を抽出する。次章より、製品やサービスにUXアプローチを適用した代表的な事例を紹介する。

#### 4.1. UXアプローチの適用事例

UXアプローチの業務プロセスへの適用として、製品やサービスに対して導入期にUXアプローチを実施し、その後継続的な活動になった事例を紹介する。分類ごとに代表的な事例を取り上げることで、さまざまな業界でUXアプローチを業務プロセスに適用することが可能であると考えられる。本編で対象としたシステムの分類は、下記の通りとした。

表 15-B-8-2 本編での各システムの定義

No.	システム分類	本編での定義	製品・サービス例
1	組込みシステム	製品中に組み込まれた情報システムでGUIを介してインタラクションが発生するシステム	カーナビ、スマートフォン、家電など
2	Web サービス	Webを介して、サービスを不特定多数の顧客に提供する情報システム	EC <sup>6</sup> サイト、会員サイト、仲介サイトなど
3	業務システム	サービスを企業業務で利用するために提供する情報システム	ERP <sup>7</sup> 、会計管理など

近々2、3年の事例をまとめたものが、表 15-B-8-3 である。この中から、UXアプローチの取り組みが継続して実施されているものと各業界の特色が現れている事例を取り上げる。紹介している事例の中で、組込みシステムやWebサービスに比べ業務システムの場合には開発スパンが長いため、本編執筆時点では取り組みが継続して実施されるか否かを確認できていない。これらの課題は、今後の取り組みとする。

<sup>6</sup> Electronic Commerce 電子商取引

<sup>7</sup> Enterprise Resource Planning 統合業務パッケージ

表 15-B-8-3 近々2、3年の UX アプローチ事例

No.	システム分類	組織・業務	案件
1	組込みシステム	機器メーカー	ユーザー受け入れテストプロセス確認
2		機器メーカー	ユーザー受け入れテスト支援
3		機器メーカー	仕様書レビュー
4		機器メーカー	仕様書レビュー
5		機器メーカー	市場調査の検証
6		機器メーカー	コンシューマー向けプリンタのユーザー視点での調査
7		機器メーカー	満足度調査
8		機器メーカー	部門の年次計画策定支援
9		機器メーカー	ビジネス向けプリンタのユーザー視点での調査
10		機器メーカー	コアスキルを習得するための研修
11		機器メーカー	上流工程でのユーザー視点を入れた調査
12		機器メーカー	ベータ製品におけるモニターを使ったテストおよびマーケティングリサーチ
13	Web サービス	メーカー系 Web サービス	市場動向調査
14		メーカー系 Web サービス	Web サービスの効果測定
15		メーカー系 Web サービス	Web リニューアルに向けたユーザー要求調査
16		メーカー系 Web サービス	競合調査
17		メーカー系 Web サービス	Web リニューアルに向けたユーザー要求調査
18		メーカー系 Web サービス	Web サービスの設計支援（情報設計、W/F のレビュー）
19		メーカー系 Web サービス	Web サービスの年次計画アクション・プランの策定支援
20		Web サービス企業	アウトソーシング向けの業務の調査およびシステム化範囲の検討・報告および提案
21		Web サービス企業	ユーザー視点を入れたユーザー受け入れテストに対するアドバイス
22	業務システム	病院	病院業務効率化システムの利用状況調査
23		金融系企業	現行システムの調査および新システムの要件定義支援

製品やサービスに対し UX アプローチを行った事例を紹介し、業務プロセスへの適用はこれらの成果を利用する。システム分類の3つのカテゴリから、代表的な例を一つずつピックアップした。

#### 4.1.1. 組み込みシステム（コンシューマープリンタメーカー）の例

組み込みシステムは、家電や機械など目に見えて触ることができる製品に搭載されるケースが多い。エンドユーザーもコンシューマーが主である。組み込みシステムを組み込んだ製品自体が商品として、市場に出回って企業の収益影響するものになる。コンシューマーの手元に届くまで、企画・研究開発から製造・販売などと関係する組織や企業が多く、その規模も大きくなる。そのため、組織と業務プロセスに関わる人が多くなり、製品に対しての「思い」（目的）が一致しないことが多い。

本件の UX アプローチは、既存の製品のユーザビリティの調査から始め、その結果をもとにしてユーザー視点での活動を実施することとした。

組み込み製品への UX アプローチを依頼された事項を表 15-B-8-4 に示す。

表 15-B-8-4 UX アプローチに対する依頼事項（組み込みシステムの例）

No.	情報	内容
1	対象製品	コンシューマー向けプリンタ
2	関連組織	商品企画部門、SW 開発部門、HW 開発部門、研究開発部門、品質保証部門、コールセンター部門、関連会社など
3	UX アプローチ	ユーザーテスト、エキスパートレビュー

実施した UX アプローチとして、製品のエキスパートレビュー、競合他社調査、モニターによる製品調査を実施した。

対象の製品に対してのユーザー要求を正しく明示するために、表 15-B-8-5 のように活動の詳細情報を設定した。

表 15-B-8-5 活動の詳細情報

No.	情報	内容
1	背景	製品のコモディティ化によって、差別化、競争力を失いつつある。その状況を打破するために、ユーザー視点の活動を開発プロセスに取り入れた。しかし、現状では上手くいかない
2	依頼事項	現状の製品調査を第三者の立場で実施する
3	想定効果	次期製品の開発や今後の活動に生かす

なお、図 15-B-8-4 では、ユーザーの操作の流れとコンシューマープリンタの動きとの関係を示している。



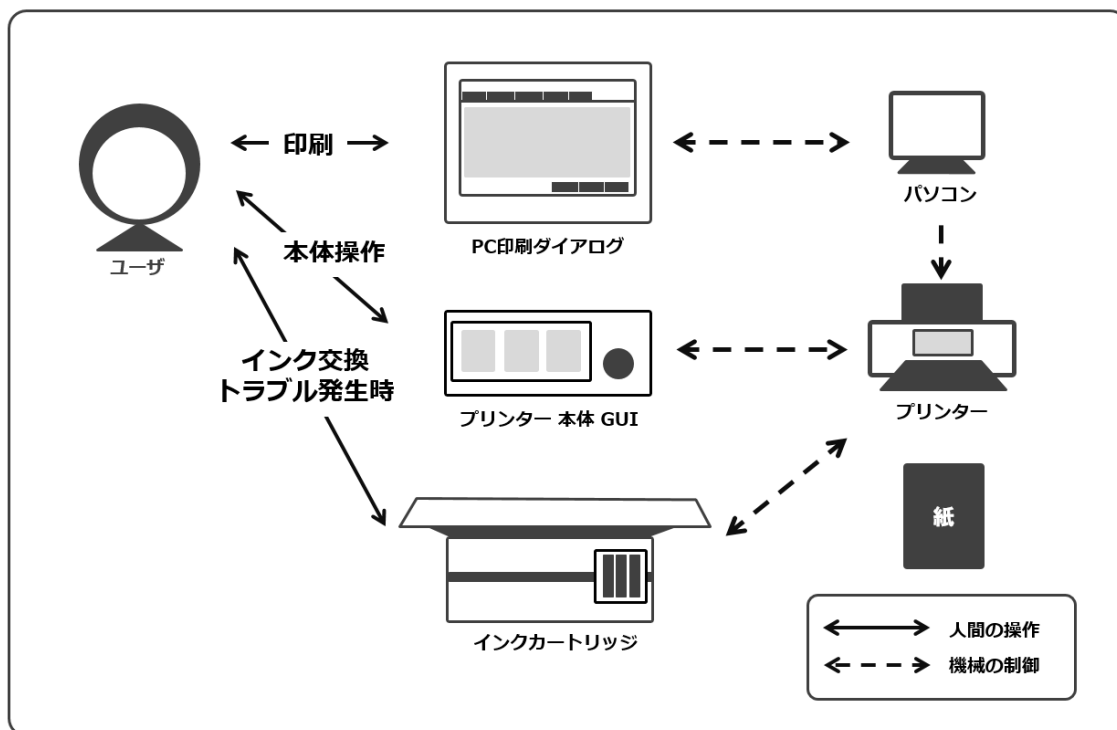


図 15-B-8-4 コンシューマープリンタの操作例

調査結果から判明した現状は、表 15-B-8-6 のようになった。

表 15-B-8-6 UX 活動：既存製品のユーザビリティの調査結果

No.	場所	傾向
1	SW	GUI 操作とプリンタの挙動に乖離がある
2	HW	HW の組合せ部分での問題が散見される
3	その他	市場情報やコールセンターの情報が生かされていない

No.1 は、ユーザーが GUI 操作をして、得たい結果とプリンタの挙動の結果にギャップが有ることである。例えば、ユーザーが PC の GUI を使って 2in1 で両面印刷を期待する操作を行った場合に、プリンタからの出力結果が違うことである。

No.2 は、HW を組み合わせた可動部分での問題である。例えば、紙を設置する場合のアジスタの可動部分がスムーズに動かないことや、HW の本体を開いてカバーをあげた時に、カバーがなにもしないのに落ちてくるなどである。

No.3 は、例えば、依頼部門はユーザーが持っているブランドイメージの情報を持っておらず、予備調査とユーザーテストを実施し、他部門に説明した後に、実は既にその情報を企画部門が持っていたことが判明する、といったことである。

調査結果を考察するにあたり、製品に対する問題点をいかに解決して、今後の開発に生か

すかを考え、依頼部門や関係部門にインタビューを実施した。表 15-B-8-7 は、その結果判明したことである。

表 15-B-8-7 考察から判明した問題

No.	問題の種類	傾向
1	固有の問題	短工期の派生開発のため、問題点などを設計書に反映できず放置することがある
2	共通の問題	部門の中ではルールが統一されているが、部門間では統一されていないことがある

No.1 は、対象となる組織自身で行う評価では問題として発生していても、過去の慣習で見落とす問題である。

No.2 は、他の業界でも発生する問題である。例えば、機械を制御する GUI の操作と機械のフィードバックがおかしいなどの SW と HW の組合せや GUI の中でもルールを複数制定できるなどの問題である。これらは、複数の部門が関連すると発生しやすい。

上記考察で得た問題に対して、製品の調査結果を各部門で改善しやすいように報告書を加工して、関係部門に説明した。また、依頼部門に対しては UX アプローチを業務に定着させるに必要な道筋を一緒に考えて、そこまでのステップを検討していった。この取り組みの効果として、依頼部門が UX アプローチを全社的に主導して推進することになった。現在は、プロセスや開発標準の見直しに着手しており、成果を上げていると聞いている。この事例での UX アプローチを人や組織に適用する観点は表 15-B-8-8 の通りである。

表 15-B-8-8 人や組織へアプローチする観点

No.	アプローチの観点
1	関係者（関係部門）を特定すること
2	関係者（関係部門）のコンテキストを理解すること
3	関係者（関係部門）の言葉で現状を伝えること
4	今後に向けて、あるべき姿とそのギャップを埋める施策を依頼部門と一緒に考えて実行したこと

なお、これに加えて、組織の関係者はモチベーションが非常に高く、吸収も早かった。

#### 4.1.2. Web サービス（メーカー系 Web サイト）の例

Web サービスは、目に見えないサービスなどを扱っている。これらは、パソコンのブラウザやスマートフォンのアプリなどを介してインターネット経由で提供される形式が多い。エンドユーザーは組込みシステムと同様に消費者が多い。組込みシステムのように、製品を製造する工場などの施設や販売窓口を設置する必要は少ない。そのため、サービス提供までを自社のみで完結できることも特徴で、組込みシステムの開発プロセスと比較して、

研究開発フェーズが短く、なかには存在しない場合もある。これらの代表的な活用方法として、企業が情報を公開することで販売のチャネルを拡大や、サービスに付加価値をつけて提供することがあげられる。Web サービスの場合には、組込みシステムや業務システムに比べて、UX の業務化が進んでいると考えていた。しかし、サービスの成長までを考慮した指標改善プロセスがなかったり、サービスに合わせた組織再編の中で極端に属人化が進行していたりすることが見受けられた。ここでは、指標の改善活動に取り組むことになったメーカー系の会員サービスの事例を紹介する。

依頼部門などに関する取り組みの基本情報は表 15-B-8-9 のとおりである。

表 15-B-8-9 UX アプローチに対する依頼事項 (Web サービスの例)

No.	情報	内容
1	対象製品	Web サービス (EC サイトと会員サイト)
2	関連組織	市場調査部門、広報・Web 担当部門、CRM <sup>8</sup> 部門、開発部門、コールセンター部門、関連会社など
3	UX アプローチ	ユーザーリサーチ、ユーザーテスト、エキスパートレビュー

取り組みのきっかけは、スマートフォンなどの出現でユーザー行動が変化して、Web サービスのパフォーマンスも変わってきた背景もあり、それを把握したいとの相談であった。その結果をもとに、今後の継続調査につなげて、改善活動をしていきたいという期待もあった。詳細な情報は表 15-B-8-10 の通りである。

表 15-B-8-10 活動の詳細情報

No.	情報	内容
1	背景	スマートデバイスなどの出現でユーザーの行動が変化したと感じている。それを踏まえて改善したい
2	依頼事項	改善部分のパフォーマンスを把握し、ユーザーの行動変化を把握する
3	想定効果	次年度以降のサイト改善計画に生かす。今後の継続調査につなげる

表 15-B-8-10 の依頼事項に対して、ユーザーの行動変化を把握するために下記の UX アプローチを実施した。

- ・ ユーザーリサーチ
- ・ Web サイトへのエキスパートレビュー
- ・ 他社サイトへのエキスパートレビューによる競合調査
- ・ Web サイトをモニターにより調査

アプローチの流れとしては、大枠の傾向をつかむために、ユーザーリサーチやエキスパー

<sup>8</sup> Customer Relationship Management 顧客関係管理

トレビューを実施しユーザーの行動を把握して、これらの傾向を確認するためにユーザー（ユーザビリティ）テストを組み合わせ実施した。

上記の UX 活動の調査結果は、表 15-B-8-11 の通りである。

表 15-B-8-11 UX 活動の調査結果

No.	問題の箇所	傾向
1	改善箇所	改善のパフォーマンスが思ったほど出ていない
2	ユーザー行動	ユーザーの購買行動に変化がない

No.1 については、一番解決しなくてはならないユーザー導線の問題を解決できず、画面のレイアウト・デザインの問題解決のみにとどまり、本質的な問題解決ができていなかった。

No.2 については、スマートデバイスを利用したユーザーからのトリガーは増えたが、Web サイトが対応していないために旧来のユーザーの行動に制限されてしまう。そのためユーザーの購買行動に変化がみられなかった。

図 15-B-8-5 にユーザーと Web サイトとの関わり方を示す。スマートデバイスの普及で製品へのコンタクトは増加しているが、Web サイトがスマートデバイスの購入に対応できていないため、思うようにユーザーを購買まで誘導できていない。

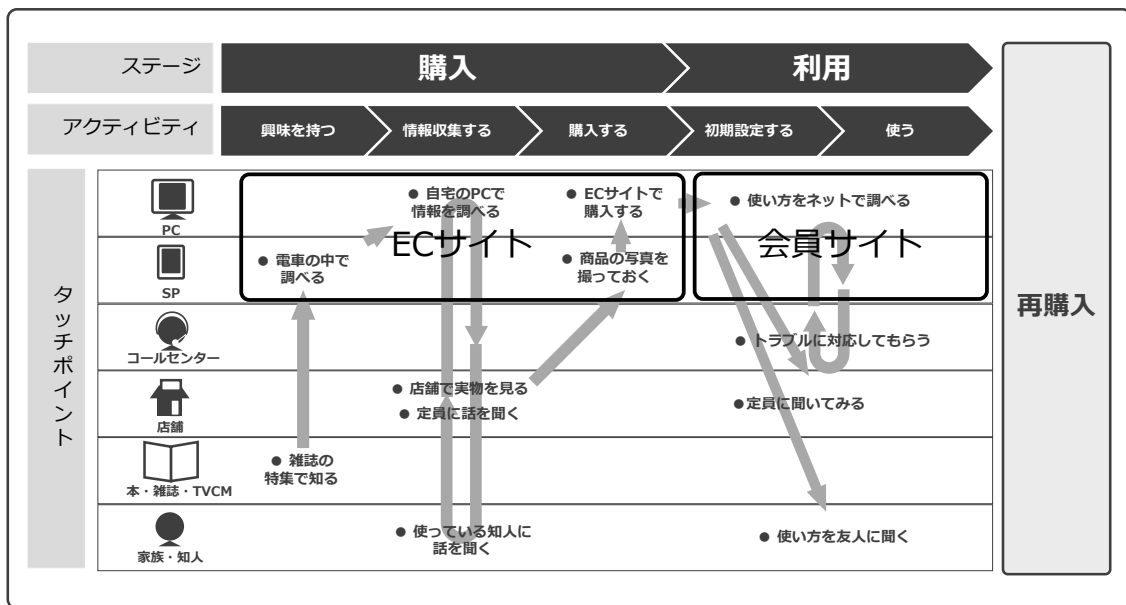


図 15-B-8-5 ユーザーと Web サイトの関わり方の例

これらの結果に対する考察は、表 15-B-8-12 の通りである。この考察は、次年度以降の計画立案支援のときに、依頼部門や関係部門へのインタビューから導き出した。

表 15-B-8-12 考察から判明した問題

No.	問題の種類	傾向
1	固有の問題	現在の指標がメンテナンスされておらず、トレンドに合っていなかった
2	共通の問題	部門の中では共有されているが、部門間では共有されていないことがある
3	共通の年代	ユーザーの声は拾っているものの、その理由確認を怠っていることがある

No.1 は、数年前に作った効果測定指標を使っており、スマートデバイスなどのテクノロジーの進化や関連サイトの出現など、ユーザーの選択肢が広がった中でも、見直しをしていなかった。Web サービスが成長することを念頭においていなかったと推測できる。

No.2 は、組込みシステムと一緒にどの業態でも発生することが想定できる。これに気づいたのは前回の調査結果を確認した時である。報告書には導線が問題であることが記載されていた。しかし、要件定義書を確認すると、導線ではなくレイアウトとビジュアルデザインのみの改善に絞っていた。関係部門に確認すると、導線に関する報告は聞いていないとのことだった。

No.3 は、組込み系と同じような事柄で、ニーズに関する調査を別部門では行っているが、その詳細を確認していないとのことであった。

上記考察に対して、今後の指標設計の支援、見直し計画を立て合意した。また、Web サイトの開発時に、担当者自身で調査結果の反映を確認できるような確認項目もあわせて、改善計画と提案した。この結果、それに合わせた改善がされ、この活動以降も継続的な取引ができてきている。WEB サイトの調査以外で、UX を業務に定着できたアプローチの観点は表 15-B-8-13 の通りと考える。

表 15-B-8-13 人や組織へアプローチする観点

No.	アプローチの観点
1	関係者（関係部門）の目的や役割を理解すること
2	関係者（関係部門）間での、認識のギャップを確認すること
3	WEB サイトの改善にあたり、依頼部門がプレゼンスを発揮でき、関係部門にとってもメリットがあるような施策を一緒に考えること

なお、これに加えて、組織の関係者はユーザーにどのように使ってもらえるのかを真剣に考えており、モチベーションが高かったように感じた。これからの課題として、継続調査を実施していけるかである。現在も取引をしており、継続調査ができる環境は揃っている。

#### 4.1.3. 業務システム（金融系企業 Web サービス）の例

取り組みのきっかけは、現行システムが耐久年数を過ぎたため、リプレースの計画があがり、それにあたっての現状調査をしたいとの相談から始まった。依頼部門などに関する取り

組みの基本情報は表 15-B-8-14 のとおりである。

表 15-B-8-14 UX アプローチに対する依頼事項（業務パッケージの例）

No.	情報	内容
1	対象製品	Web サービス（パッケージシステム）
2	関連組織	ミドルオフィス部門、営業部門、CRM 部門、コールセンター部門、関連会社など
3	UX アプローチ	エキスパートレビュー、ユーザーリサーチ

ヒアリングを進めることで、調査の依頼内容は、「法人顧客の利用を拡大させる施策策定の支援」を実行することになった。詳細な情報は表 15-B-8-15 の通りである。

表 15-B-8-15 活動の詳細情報

No.	情報	内容
1	背景	現行システムが耐久年数を過ぎたため、リプレースする。リプレースでは、今まで利用が伸び悩んでいた、法人顧客の利用を拡大させる
2	依頼事項	法人顧客の利用を拡大させる施策策定の支援
3	想定効果	法人顧客の利用促進と現状ユーザーの利便性を下げないようにしたい

依頼事項に対して、現状を把握し業務を理解するために、エキスパートレビューを実施した。また、ユーザーの業務リテラシーやニーズを把握するために、ユーザーリサーチを実施した。その UX アプローチをもとにして、仮説を考えて検証をして、そこから得た気づきを施策とした。

上記の UX 活動の調査結果は、表 15-B-8-16 のとおりである。

表 15-B-8-16 UX 活動の調査結果

No.	場所	傾向
1	画面遷移・レイアウト	法人ユーザーの業務と差がある画面遷移やレイアウトがあった
2	ラベル	ラベルが難しく法人ユーザーの用語ではなかった

No.1 は、法人ユーザーでは業務がそこまで複雑ではないにもかかわらず、メニュー階層が深い。また、同一画面で操作をしないにもかかわらず、1 枚の画面に詰め込みすぎる。

No.2 は、法人ユーザーの用語ではない情報提示が多くみられ、ユーザーが困惑する可能性があった。つまり、法人ユーザーにとって、サービススペックが高すぎるものが問題であることがわかった。

考察は、表 15-B-8-17 の通りである。

表 15-B-8-17 考察から判明した問題

No.	問題の種類	傾向
1	固有の問題	要件定義者と法人顧客の間の業務に差があった
2	共通の問題	部門の中では共有されているが、部門間では共有されていないことがある

No.1 は、要件定義をした人が金融系企業のユーザーで、この業務のスペシャリストであったために、自分が使いたいものを盛り込んだ。その結果、法人ユーザーとの業務差がでてしまった。直接金融を例にあげると、金融系企業がセルサイドで、法人ユーザーがバイサイドである。この二つのサイドでは業務に対する領域の広さと深さが違う。

No.2 は、組織上の認識の違いが問題である。金融系企業において、予算部門と利用部門の目的が違うことが、進めていく中でわかった。次の図 15-B-8-6 にシステム利用時の関係者やその業務の概要を記載する。

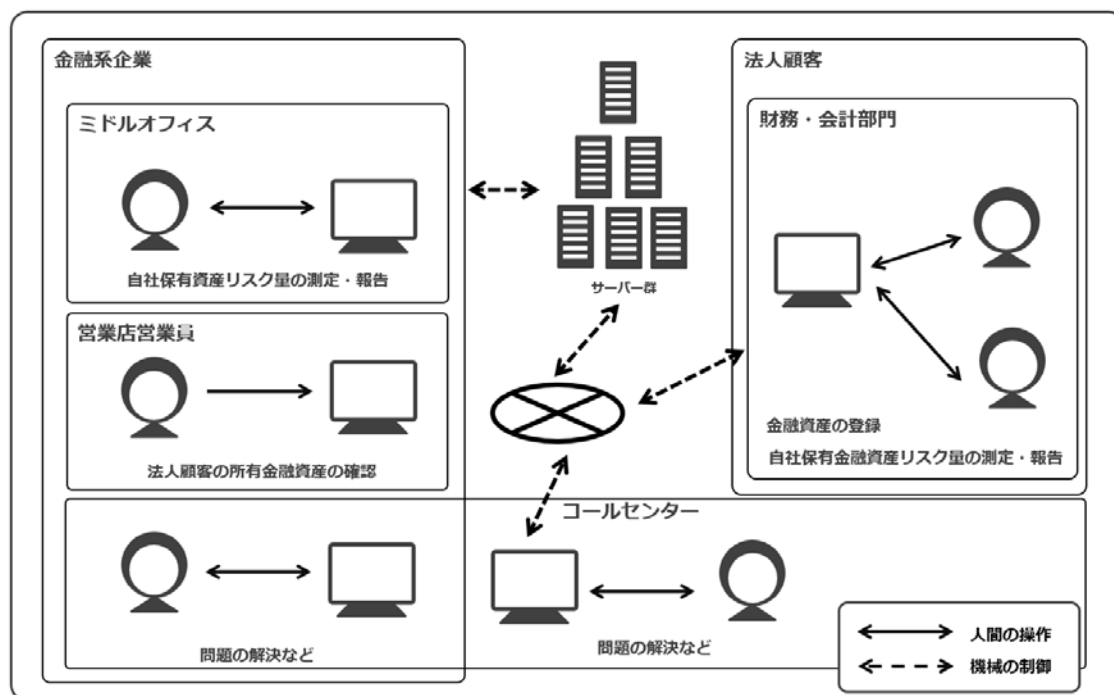


図 15-B-8-6 Web サービスとそれぞれのユーザーの業務

なお、組織上の問題が発生したのは、要件定義をしたミドルオフィス部門と法人ユーザーの資産を把握したい営業部門である。このような事例は、他部門間で利用する、もしくは利用ユーザー数が多い場合などで発生しやすい。要件定義者と利用者が同じになるプライシングエンジン、業務に特化した CAD などでは起こりづらい問題と考えている。

上記考察に対して、ミドルオフィス部門と営業部門の両方のニーズを満たすプランを提案した。そのプランを採用したと聞いている。

この例では、UX アプローチを定常的に進められたアプローチの観点を表 15-B-8-18 の通りと考える。

表 15-B-8-18 人や組織へアプローチする観点

No.	アプローチの観点
1	関係者（関係部門）を特定すること
2	関係者（関係部門）の業務とその目的を認識すること
3	関係者（関係部門）間での、認識のギャップを確認すること
4	関係者（関係部門）の目的をそれぞれ達成できるようなプランにするために、対象の組織の他部門も巻き込むこと

組込み系システムでの組織構造と似ていた、それは業務システムが、その上位概念のシステムの構成要素の一部だからと考えられる。今回の事例では、残念ながら、対象の組織とは継続的取引の関係にないため、現状を確認することができない。

## 5. UX アプローチに関するベストプラクティクスの考察

これまでの事例を通して、共通的な視点は「製品・サービス」、「組織・業務プロセス」、「関係者」だと考える。「製品・サービス」では、その特性から UX に影響することを整理してまとめる。「組織・業務プロセス」では、問題解決時のアプローチを整理する。最後に、「関係者」ごとに整理する。

### 5.1. 製品・サービス

製品・サービスの特性によって、エンドユーザーの UX に影響する可能性がある傾向を表 15-B-8-19 にまとめる。

表 15-B-8-19 UX に影響する製品・サービスの特性の考察

No	業界	傾向
1	共通	サービス・製品開発では、販売サポートまで含めてすべての関係者が UX に影響する
2	組込み	過去の経験や類似製品の体験が UX に影響する
3	Web サービス	認知の向上と利用方法が UX に影響する
4	業務システム	現場に合わせた業務が UX に影響する

No.1 は、様々な部門が製品をエンドユーザーに届けるまでに関係する。また、利用時にもユーザーは各部門とコンタクトをする。サプライチェーンやバリューチェーンが、すべて自社内だけで完結していればいいが、実態としてそのようにはならない。流通会社や、小売店などの関係者が多い。開発だけみても、サプライヤーへの依頼が発生する。この辺を含めた



考慮が必要である。

No.2 について、コモディティ化が進んでいる組込み系の UX は、過去の経験や類似商品での体験が影響を及ぼすと想定できる。新規開発があったとしても派生開発の比重が多いため、ユーザーはまったくの新商品とは認識せず、過去の経験と比較する可能性があることが想定できる。

No.3、Web サービスでは、UX の向上とビジネスのゴールが同一であることが多い。Web サービスの成長にあわせて、一貫した施策が認知から利用までに必要である。また、他の業界と比べて、認知と利用を合わせて考えられるため、一貫した UX をユーザーに提供しやすい。

No.4 の業務システムは Web サービスと比較して、改善は頻繁にできない。その理由は、システムの導入時に、業務のルールなどを統一化させる必要があり、また外的要因もあるからである。そのため、業務システムでは、ユーザーはシステムに合わせて業務を最適化することが多い。

## 5.2. 組織・業務プロセス

組織上の問題を全て UX アプローチのみで解決することは難しい。しかし、組織の問題を解決できないのであれば、UX アプローチの効果はあまり期待できなくなる。そのためには、問題を解決できる範囲に切り分ける必要がある。人や組織を中心に問題を切り分けるのであれば、インパクトが大きく、現在の方法に親和性の高い方法を加えて、解決できそうなものに焦点をあてて活動をする。その問題を解決することによる成功体験を積むことが UX では大切である。これができると、UX を適用できる業務の範囲が広くなり、様々な効果が発揮される。

## 5.3. 関係者

関係者を考えるうえでは、関係者の特定、目的や業務の理解、コンテキストの理解などが大切になる。この部分にギャップがあると、関係者から抵抗にあう可能性が高い。その中でも業務評価などに関しての関係者の反応はシビアになる。しかし、アプローチさえ間違えなければ、関係者は強力な味方になる。関係者を理解することにおいては、UX アプローチでの各メソッドを使うことは非常に有効である。また、ポイントは関係者をやる気にさせることである。自分たちにもできるとしてもらい、お互いに価値を得ることである。

## 5.4. 成果のまとめ

UX アプローチは、製品やサービス以外の企業プロセスにも適用し改善できると考察する。これらは、企業プロセスで重要な役割を果たす組織、そして「人」で構成されているという属性が UX アプローチの対象として、高い親和性があると考えられる。また、複数の事例を比較した結果からは、全てのパターンに適合するものはないことが再認識できた。今回紹介した事例では、表 15-B-8-2 で示したシステム分類ごとに、固有・共通の課題が抽出さ

れ、改善の源泉として利用できた。これらの取り組みの結果、間接的に UX が向上し企業が有効性を認める結果となったため、継続した UX アプローチを行うきっかけとなった。導入期におけるキャズムを超えるための結果につながっている。今後は、継続的に有効性を出し続けるための取り組みが必要となる。

## 6. 今後の取り組みと考察

UX アプローチを業務に定着させるための方針は、製品・サービス以外にも「組織・業務プロセス」や「関係者」の問題に着目することである。人とサービスに関わる部分であれば、UX に関する施策と親和性が高い。また、この活動は小さな成功体験を積み重ねさせていくために、大きな目標を漠然と持たせて失敗してしまうようなリスクが少ないと考える。

これまでに考えてきた効果測定の指標は次のものを検討している。しかし、これらはあくまでも、対象となる組織の目的にあわせて検討する必要がある。指標の軸を考察するうえで有効なモデルは、企業や組織を示した成長モデルである。例えば、プロダクトライフサイクルモデルやステージモデル、過渡期モデルである。

表 15-B-8-20 効果測定の指標案

No.	指標案	傾向
1	社内における活動の認知率	上がる
2	継続活動の有無	有る
3	取り組み領域や組織の数	増える（拡大）
4	外部への依存度	下がる

繰り返しになるが、すべて組織に適合させるのは難しい。企業や組織には文化があり、そこで活動している人たちがいる。それを無視するようなやり方では、協力が得られず必ず失敗する。これは、UX デザインにおいて、ユーザーのコンテキストを明らかにせずに進めるのと同じである。

UX アプローチを業務に定着させることを目指すのなら、その企業や組織にあわせて泥臭く最適化をはかることに尽きると考える。最後になるが、ベストプラクティスの考察から短期的な視点と長期的な視点を述べる。

### 6.1. 短期的な視点（ワークアラウンド）

対象を自分たちの組織やチームに絞って、UX アプローチを試みることである。UX アプローチは専門的な観点が必要と思われがちだが、そうではない。ポイントは、あるべき姿と現状のギャップを明らかにすること。そのギャップに対して UX アプローチで埋めることである。

例えば、開発工程での仕様書作成に適用することを考える。この場合には仕様書には、その内容を解釈して次のフェーズに進める人が必ずいる。この人をユーザーと見立てれば、UXを向上させるアプローチが使える。このようにするとUXを業務に定着させる成功の有無やその効果を非常に考えやすい。また、組織内で説明がしやすい。このようなことを繰り返して最適化を図り、他の部門に波及させる地道な活動で成功している組織もあった。

## 6.2. 長期的な視点（ターンアラウンド）

部門を超えた最適化、企業全体に波及させたい場合には、外部企業と一緒に実行すると組織の壁を超えやすい。プロフェッショナル・ファームなどに支援を依頼することである。専門のコンサルティング企業に計画をたててもらい、プロセス系企業と一緒に業務改善を行うと効果が出しやすい。

外部を活用する意味は、全体を俯瞰でき、組織の暗黙的な前提を確認できることである。調整役を外部企業に設定することで、ステークホルダー間の問題などを解決することができ、組織の中で恨みが残らない形にできる。これは、UXの業務化を軸においた業務改善や業務設計に近いと考えている。

最後に、計画や仕組みを外部で組み立てることは可能である。しかし、それを運用していき、定着化させるのは外部だけでは不可能である。それを可能にするのは企業に勤め、対象の業務を兼任しながらUXの活動を牽引しているUXのジェネラリストの存在が必須と考える。

掲載されている会社名・製品名などは、各社の登録商標または商標です。

独立行政法人情報処理推進機構 技術本部 ソフトウェア高信頼化センター (IPA/SEC)