

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2013-6

ユーザー起点のサービス開発への移行プロセス  
— 株式会社エムティーアイの事例 —

尾形 慎哉 堀口 麻奈 松尾 睦

Discussion Paper Series

# ユーザー起点のサービス開発への移行プロセス — 株式会社エムティーアイの事例 —

尾形慎哉(株式会社グラグリッド)

堀口麻奈(株式会社エムティーアイ)

松尾睦(神戸大学大学院経営学研究科)

## 1. ユーザー起点によるサービス開発の重要性

経済産業省によると、日本企業は過去 20 年間、コストカットを中心とした「減量経営」を主軸に進めてきており、真の顧客志向に基づいたグローバルに通用する新事業が創造されていない。一方で、OECD 諸国では、「プロダクト」「プロセス」「マーケティング」「組織」の 4 領域での総合的なイノベーションが主流となっており、技術探究型イノベーションに加えて、ユーザー起点イノベーションを重視することが提唱されている。

近年、ユーザーのニーズや利用状況に基づいたシステムを設計するためのプロセスとして人間中心設計(HCD:Human Centered Design)が認知されるようになってきた。人間中心設計は、1999 年に ISO13407 として規定され、2010 年に ISO9241-210 として改訂されている。その基本的なプロセスは、人間中心設計の必要性を特定し、対象ユーザーとその要求を明確にして、要求に合ったものを設計し、評価から必要に応じて修正を繰り返すといったものである。ただし、ISO9241-210 では基本的なプロセスは規定されているものの、その実行に関する具体的な内容は記述されていない。そのため、現在では実行に関する様々な手技法が、マーケティング、デザイン、品質管理など多様な分野から提唱されている。

このような背景を踏まえ、本稿は、ユーザー起点のサービス開発を組織的に強化する変革に着手した株式会社エムティーアイ、および同社をサポートしてきた株式会社グラグリッドの取り組み事例を紹介する。なお、本稿はディスカッションのための事例を紹介することを目的としているため、理論的な観点からの考察を掲載していない。

## 2. 株式会社エムティーアイと株式会社グラグリッド

株式会社エムティーアイ(以下、MTI)は、1996 年に設立された、モバイルコンテンツ配信を事業の中核とする IT 企業である。「モバイル夢工場」のビジョンのもと、「音楽」「ヘルスケア」「電子書籍」「生活情報」「エンターテインメント」など、ユーザーの生活に密着したコンテンツの配信を展開している。同社は、有料会員数 813 万人(2012 年 9 月時点)を有しており、最近ではスマートフォン向けの有料会員が飛躍的に伸びている。

MTI の基本的な売上の源泉は、ユーザーが MTI の提供するコンテンツを利用する際に支払う利用料である。そのため、ユーザーにとって魅力的なコンテンツを提供し続けることが、MTI にとっての重要な経営課題の一つに挙げられている。それゆえ、ユーザー起点によるサービス開発は組織にとってコアとなる技術であり、MTI はその技術を強化する方法を模索していた。

一方、株式会社グラグリッド(以下、グラグリッド)は、人間中心設計で使われる様々な手技法を活用し、企業に対してユーザー起点のサービス開発を支援しているエージェンシーである。グラグリッドは、MTI におけるユーザー起点によるサービス開発の仕組みを組織的に定着させるサポート役として、1 年間に渡り MTI と協働で本変

革の取り組みに関わった。

以下では、1年間に渡りMTIとグラグリッドが実施してきた、ユーザー起点のサービス開発への移行プロセスを紹介する。

## 2.「ユーザー起点の開発」への移行の背景

はじめに、本取り組み当初のMTIの開発体制を確認しておきたい。変化の激しいモバイル業界において、これまでMTIは、その変化に合わせた柔軟な開発体制をとってきた。

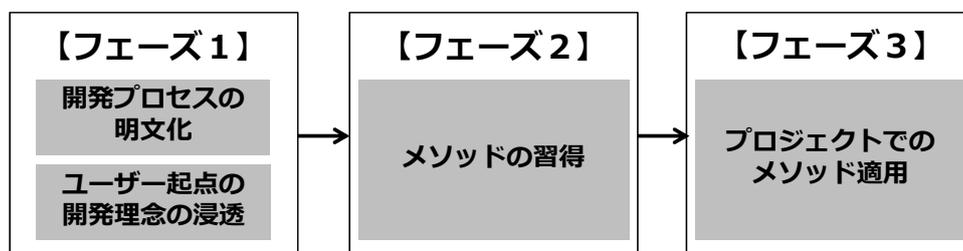
従来、MTIはキャリアが主導するプラットフォームに合わせてサービスを提供してきたことで、多くのユーザーからサービスを受け入れられ、モバイル業界では日本最多の有料会員数を誇っていた。その開発の組織体制は、「音楽」「ヘルスケア」「電子書籍」「生活情報」「エンターテインメント」など、提供しているサービスごとに業務を分割する事業部制を採用していた。各「事業部」では、提供するサービスの企画案を構想し、事業部で構想された内容をモバイル端末で実現するための設計、プログラミング、ユーザーインターフェイスデザインなどの実装を「制作センター」が受け持つ構造で機能しており、事業部と制作センターの間は社内取引制度で成り立っていた。

そのような状況において、近年は従来の携帯電話に代わりスマートフォンが急速に普及してきた。スマートフォンは従来の携帯電話に比べ大きく機能が拡張され、端末としてできることが拡がり、ユーザーにとっても様々な用途に使える可能性が広がった。その結果、モバイル端末に対するユーザーのニーズや利用状況が多様化し、提供するサービスも、これまで以上にユーザーを意識した開発をしなければ、よりよいサービスとして成立しない状況になってきた。そのため、MTIは従来の開発体制からこのような状況に対応すべく、開発体制の改編が急務であった。

そこで、制作センターの責任者が実行の中心となって、グラグリッドと協働にてユーザー起点の開発を強化する開発体制の変革に動き出した。

本取り組みとしてMTIとグラグリッドが協働で行った内容は、「ユーザー起点の開発プロセスおよびメソッドを制作センターのメンバーが理解し、それを制作センター内で定着させること」であった。それを実践するために、図表1に示すような3つのフェーズに分けて活動を行った。以下では、各フェーズについて説明する。

図表1 本プロジェクトの活動プロセス



### 3. フェーズ 1:開発プロセスの明文化とユーザー起点の開発理念の浸透(2012年1月～3月)

本取り組みが始まる以前にも、ユーザー起点で開発を行うための拠り所となる開発プロセスは構築されていた。しかし、そのプロセスは一部のプロジェクトでは運用されていたものの、全社に浸透しているものではなかった。それは、案件によってカスタマイズが難しく、実用的なプロセスではなかったことが大きな要因であった。

そこで、各プロジェクトで活用できる実用的な開発プロセスの構築をフェーズ1の目標とした。はじめに、グラグリッドは、当初構築されていた開発プロセスを確認し、第三者的な立場から MTI で行われている開発活動をヒアリングし、開発で行われている活動を再構成し、開発プロセスを新しく構築するサポートに入った。その際、開発活動を再構成する参考として、MTI の開発活動に類似している開発のフレームワークをベースにヒアリングを行った。参考とした開発のフレームワークは、Jesse James Garrett が提唱している 5 つの段階で考えるユーザー中心デザインのモデルであった (Garrett, 2005)。

ヒアリングでは、制作センターの責任者・リーダーを中心に特定のプロジェクトを振り返りながら、活動内容や成果物について情報を整理していった。制作センターのチームリーダーが中心となってフレームワークに内容を記述し、グラグリッドがレビューするという進め方で、3ヶ月に渡って繰り返し実施した(写真1)。こうした活動の結果、図表2に示すようなユーザー起点の開発プロセスを構築した。

写真1 プロセス構築における作業の様子



図表2 ユーザー起点の開発プロセス

プロセス	アクティビティ	タスク	メソッド		
開発作業を段階でまとめたもの	プロセスを構成する活動目的	アクティビティの構成要素 タスクの実務内容	具体的な手法・技法		
1 戦略	1.1 サービス目的を決定する	1.1.1 マーケティングを実施する	1. マーケティングデータを集める 2. マーケティングデータを分析する 3. 戦略を定義する	市場分析 競合分析 ステークホルダー分析 ビジネスモデル検討	
		1.1.2 ビジネスベネフィットの特定をする	1. ビジネスモデルを立案する 2. ビジネスモデルを分析する 3. ビジネスベネフィットを特定する	ユーザーニーズ調査 ・グループインタビュー ・行動観察 ・デスインタビュー インタビューデッキ ユーザーゴールスケッチング(仮)	
	1.2 ユーザーニーズを決定する	1.2.1 ユーザーニーズを把握する	1. ユーザーデータを分析する 2. ユーザーニーズを特定する	コンセプト立案 見積もり 内外折衝	
		1.2.2 ユーザーの状況とゴールの分析をする	1. ターゲットユーザーを特定する 2. ユーザーの状況を分析する 3. ユーザーの目的を特定する	プロダクトバックログ スプリント計画MTG 創会 スプリントレビュー スケッチング ブレインストーミング ストーリー収集 シナリオ共感度調査	
	1.3 開発計画を立てる	1.3.1 製品コンセプトを決定する	1. コンセプトを立案する 2. コンセプトを検証する 3. コンセプトを定義する	ユーザー参加型ストーリー収集 アクティングアウト アクティビティシナリオ(構造化シナリオ法)	
		1.3.2 検討する	1. スケジュール、リソース等、関連情報を収集する 2. 戦略に基づきバランスをとる		
		1.3.3 プロジェクトスコープを選定する	1. 対応内容に優先順位をつける 2. プロジェクトスコープを選定する 3. 開発計画を立てる		
		1.3.4 可視化と共有をする	1. 開発計画を可視化 2. 共有と運用		
	2 要件	2.1 コンテンツ要求を決定する	2.1.1 コンテンツ要求を抽出する	1. サービスの価値を明らかにする 2. 価値を具体的な形に分解する 3. 価値をコンテンツ・機能に分配する	
			2.1.2 コンテンツ要求を精査する	1. 全体として本質的な価値を満たしているか検討する 2. コンテンツ要求を定義する	
		2.2 機能要求を決定する	2.2.1 機能の抽出をする	1. 機能検討に必要な情報を収集する 2. 情報を整理、分析する 3. サービスを満たすために必要な機能を抽出する	
			2.2.2 機能要求を精査する	1. 機能漏れがないかを確認する 2. よりよい手段がないか検討する 3. 機能要求を定義する	
3 構造と骨格	3.1 情報構造を決定する	3.1.1 機能構造を特定する	1. ゴール達成までの流れを検討する 2. 機能構造の定義	カードソーティング 機能ツリー ラダーリング	
	3.2 インタラクションデザインを決定する	3.2.1 UIを規則化する	1. 機能構造を解析する 2. 機能構造の表現方法を検討する 3. 機能構造の表現方法を規則化する 4. UIの規則を定義する	ワイヤーフレーム ローファイブプロトタイプ ハイファイプロトタイプ	
		3.3 インターフェイスデザインを制作する	3.3.1 UIコンセプトモデル(たたき台)を設計する	1. たたき台作成対象画面の選定 2. 対象画面の要件を明確にする 3. 対象画面を設計する	アクティビティシナリオ(構造化シナリオ法) インタラクションシナリオ(構造化シナリオ法) 思考フローチェック 操作フロー 画面遷移図
		3.3.2 たたき台を精査する	1. たたき台の検証点を明確化する 2. たたき台を検証する 3. インターフェイスデザインの方向性を決定する	リンク解析 設計原則によるチェック ラベリングチェック	
		3.3.3 UIを定義する	1. 画面を洗い出す 2. 画面を検討する 3. 画面を定義する	ユーザー参加型設計 レイアウトパターンによる設計	
		3.3.4 実装後のUI調整をする	1. 問題を特定する 2. 改善案を定義する 3. 改善を実施する	エキスパートレビュー エキスパートレビュー+簡易UI 認知的ワークスルー NEM 思考発話法	
4 表層	4.1 ビジュアルアイデンティティを決定する	4.1.1 デザインの方向性を検討する	1. 情報を収集する 2. 情報を整理、分析する 3. デザインの方向性を検討する 4. デザインの方向性を定義する	コンセプトダイアグラム アイコンチェック 一対比較法 スタイルガイド	
		4.1.2 デザインのたたき台を設計する	1. たたき台作成対象物の選定 2. 対象物の要件を明確にする 3. 対象物をデザインする	簡易コントラストチェック 感性調査 3デバイスレビュー 表示大チェック デザインテスト三案比較	
		4.1.3 デザインのたたき台を精査する	1. 検証点を明確化する 2. たたき台を検証する 3. たたき台を定義する		
	4.2 ビジュアルデザインを制作する	4.2.1 要素をデザインをする	1. 対象を特定する 2. 要件を整理する 3. デザインする		
		4.2.2 画像制作をする	1. 対象を特定する 2. 要件を整理する 3. 制作する		
		4.2.3 画像の管理をする	1. 対象を抽出する 2. 要件を定義する 3. 画像の制作予定、状況、品質を管理する		
		4.2.4 実装後のデザイン調整をする	1. 問題を特定する 2. 改善案を定義する 3. 改善を実施する		

#### 4. フェーズ 2: メソッドの習得 (2012 年 5 月～9 月)

フェーズ 1 において開発プロセスを構築したものの、それをどのように運用するかが次の課題であった。運用のためには、開発プロセスに含まれている手技法(メソッド)を制作センターのメンバーが使いこなせる必要があった。当時、制作センターのメンバーは各メソッドについて、名前は知っているものの実際のプロジェクトで活用した経験はほとんどない状態だった。

構築した開発プロセスには、制作センターだけでなく事業部が担当する範囲の活動も規定してある。それは、ユーザー起点のサービス開発は、戦略に関わる開発ライフサイクルの超上流から活動が始まるからである。そのため、制作センターのメンバーは、部門を横断した開発プロセス全体の活動の流れ、内容、メソッドを把握しておくことが求められた。

そこで、開発プロセスの全体像を制作センターのメンバーが把握するために、開発プロセス全体から主要な 20 のメソッドを紹介する「メソッド紹介&ミニワーク」のセッションを実施した。具体的には、制作センターのうちユーザーインタフェース設計に関わる 16 名のメンバーに対して、1 回 2 時間で、グラグリッドが 20 のメソッドの概要を制作センターのメンバーに説明し、その後、各メソッドの利用目的と手順を理解するための簡単なワークショップを行った。

その後、メソッドの中でも実際のプロジェクトで活用しやすい 4 つのメソッドにフォーカスし、その詳細を知るための「メソッド体験会」を実施した。メソッド体験会は、1 つのメソッドにつき 2 時間、合計 4 回の体験会を行い、各メソッドの深い理解、定着を狙った。実施対象としたメソッドは、「エクスペリエンスマップ」「エキスパートレビュー」「スクリーニングアンケート」「ユーザビリティテスト」である。

写真 2 メソッド体験会の様子



## 5. フェーズ3:プロジェクトへの適用(2012年10月~12月)

ユーザー起点の開発プロセスの全体像と各メソッドの概要、そして一部のメソッドの具体的な利用方法を知った制作センターのメンバーは、実際のプロジェクトで運用するフェーズ3に入った。

前述の通り、制作センターでは各事業部からの依頼に対して、制作センター内でプロジェクトチームを組み業務を行なっている。プロジェクトでのメソッド適用においては、構築した開発プロセスや習得したメソッドを無理に適用するのではなく、プロジェクトの状況に応じて適用できそうな場合に限り、適切と思われるメソッドを活用する方針で進めた。特に活用したメソッドは、「デブスインタビュー」とそのインタビュー対象者を選定する「スクリーニングアンケート」、「エキスパートレビュー」、「ユーザビリティテスト」であった。

これらのメソッドが適用可能なプロジェクトに対しては、制作センターの責任者が全体を管理しながら水平展開し、制作センター内に広めていった。同時に、コストや開発期間などプロジェクト固有の制約条件などにより、「メソッド体験会」で習得した知識がそのまま使えない状況が発生する想定があった。そこで、MTI がメソッドを適用した際に質問や相談事項に対してグラグリッドが回答をするというサポート体制で、プロジェクトへのメソッド適用は進められた。その中でも特に、デブスインタビューのインタビュー計画・構成については重点的にサポートを行った。

### 5.1. 具体的に実施したメソッド

ここで、フェーズ2、3で実施したメソッドの具体例を示す。図表3は、セミナーで概要を説明したメソッドであるが、その一部をミニワークや体験会で実施し、実際のプロジェクトに応用された。このうち、体験会で実施した4つのメソッドの概要を説明する。

図表3 フェーズ2、3で実施したメソッドの一覧

No.	メソッド名	概要説明	ミニワーク	体験会	プロジェクト適用
1	半構造化インタビュー	○	○		
2	コンテキスト調査	○			
3	日記法	○			
4	エンパシーマップ	○	○		○
5	ブレインストーミング	○			
6	KJ法	○			
7	XB法	○	○		
8	リッチピクチャー	○			
9	エクスペリエンスマップ	○	○	○	
10	カードソーティング	○	○		
11	タスクフロー	○	○		
12	画面遷移図	○			
13	アクティビティシナリオ	○			
14	インタラクションシナリオ	○			
15	設計原則によるチェック	○	○		
16	思考発話法	○			
17	NEM	○			
18	デザイン・テスト・マトリクス	○			
19	アイコン・マッチング・テスト	○	○		
20	コントラスト・チェック	○			
21	スクリーニングアンケート	○		○	○
22	ユーザビリティテスト	○		○	○
23	エキスパートレビュー	○		○	

## エキスパートレビュー

エキスパートレビューとは、ユーザビリティの専門家が、評価対象におけるユーザビリティ上の問題点を発見する手法である。ユーザビリティの専門家は、人間の特性(身体的特性、認知的特性、環境的特性など)に精通しており、評価対象を利用する際に発生するであろう現象を想定して問題箇所や要因などを明らかにする。評価は、専門家の主観で行われるため、専門家のスキルに依存するところは大きいものの、短時間に多くの問題点を発見することが可能である。より評価の精度を高めるために、通常は複数人で実施する。

## ユーザビリティテスト

ユーザビリティテストもエキスパートレビューと同様、評価対象におけるユーザビリティ上の問題点を発見する手法である。ただし、エキスパートレビューのようにユーザビリティの専門家が評価するのではなく、評価対象を利用するユーザー(被験者)の行動を観察することで、問題点を発見する手法である。被験者は、評価対象を使って、決められたタスクと呼ばれる課題を遂行する。その様子をビデオカメラで撮影したり、別室から直接モニターしたりすることで観察し、問題点の発見や分析を行う。実施には準備のコストが大きくかかるものの、ユーザーのありのままの反応を知ることができるため、発見された問題点の納得性は高い。プロジェクトの状況に合わせてエキスパートレビューとユーザビリティテストを使い分けたり、組み合わせたりする。

## エクスペリエンスマップ

エクスペリエンスマップは、明確な定義はなされていないものの、原則としては、サービス利用の時間軸に沿って、ユーザーの行動や思考を図式化したものである。それによって、ユーザーの行動や思考に合わせたサービスの内容や提供の妥当なタイミングを検討することができる。また、図式化され専門の知識を必要としない形式となっているため、開発者関係者間で共通のコミュニケーションツールとしても活用しやすいという効果もある。

## スクリーニングアンケート

スクリーニングアンケートとは、インタビュー調査などを行う際の対象者を絞り込むためのアンケートのことである。インタビュー調査を行う際は、ターゲットとする属性の対象者を適切に選ぶ必要がある。その属性を判別するためには、アンケートにどのような設問を組み込む必要があるかがポイントとなる。企画意図やターゲットユーザーを特定した背景などを考慮して、できるだけ少ない設問で回答しやすいアンケートを作成しなければならない。

## 6. プロジェクトに対する反応

本プロジェクトを進める上で、事業部および制作センターで起こった反応は以下の通りである。

### 6.1. 社内取引の円滑化

フェーズ1では、事業部と制作センターにおける社内取引が円滑化した。これまでは事業部と制作センターの社内取引において、事業部側の依頼内容に対する制作センターが見積もる業務内容・ボリュームに、部門間の意識を合わせることが難しい状況が発生していた。例えば、事業部側から依頼された内容に、制作センターが活動内容を提案する際、これまでは「なぜその活動をするのか？」を明確に提示できず、事業部側が納得できないケースがあった。しかし、構築した開発プロセスをベースに制作センター側から事業部へ話しをすることで、事業部側からすれば必要のないと思われていた制作センター側の提案する業務内容が、受け入れられるケースが生まれた。

### 6.2. ユーザー起点の開発組織化に向けた課題の明確化

現在の組織体制において、ユーザー起点の開発を目指すために、本来、事業部が行うべきだった活動や制作センターが行わなければならなかった活動が明確になった。そのため、事業部、制作センターにおいて、どのようなスキル、ノウハウがユーザー起点の開発を行うためには必要かを知ることができた。そのスキルを獲得するための課題、目標ができたことが、組織としてのモチベーション向上につながった。

### 6.3. メソッド活用イメージに関する混乱

フェーズ2においては、各メソッドの目的や実施手順などの概要を知っても、実プロジェクトでどう使うのかが活用のイメージがわからず、混乱が生じた。制作センターのメンバーからの質問もプロジェクトでどう適用すればよいかといった内容が挙げられていた。それは、「メソッド体験会」で行ったワークショップの条件と実際のプロジェクトとでは、様々な制約条件が異なり、その条件を考慮してのメソッド利用の応用が難しいという状況になったことと、メソッドを使うことが目的化してしまい検討の本質を見失ってしまうケースがあったためであった。それでも、制作センターのメンバーは、新しいことを知識として習得しているというモチベーションが高く、試行錯誤をしながら、学びを続けていた。

### 6.4. 制作センターのモチベーション向上

実際のプロジェクトでメソッドを活用するにあたり、MTI がプロジェクトで適用した結果をグラグリッドがレビュー、アドバイスをする、という活動サイクルを繰り返すことで、メソッドを使いこなす勘所が制作センターのメンバーに浸透してきた。レビューやアドバイス時の MTI 側からの質問の質も変化した。具体的には、メソッドのやり方の内容に関する質問から、「ユーザーの本質を捉えるためにどうすればよいか？」という点にフォーカスが当たってきた。これは、プロジェクトでメソッドを使うことを通して、魅力的なサービスを作るためにはどうすればよいかというメンバーの意識が強化されていることを示している。また、以前よりも制作センターのメンバーが自主的にユーザーエクスペリエンスをテーマとした社外の勉強会に参加するようなメンバーが増えてきた。このような現象からも、制作センターメンバーのモチベーションはより高まってきた。また、本取り組みに対して、制作センターの枠を越えて、各事業部や経営層からの評判が広まった。その結果、事業部から制作センターへ、ユーザー起点で開発することに対する問合せが寄せられるようになった。

以上が、本取り組みを行ったフェーズごとの主な反応である。これら一連の反応の流れを、制作センターのメンバーにおける学習という観点でまとめたものが図表 4 である。

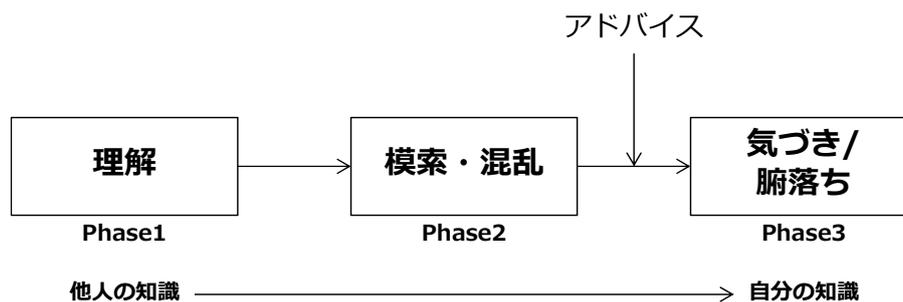
フェーズ1のプロセス構築によって、社内取引の円滑化や、事業部と制作センターに求められるスキルやノウハウが明確化されたことは、部署の枠を越えてユーザー起点の開発を進める基盤としての理解はされた、といえる。

しかし、フェーズ 2 の段階で、構築したプロセスとメソッドを用いてプロジェクトを実行しようとしても、メソッドの適用イメージがつかずに混乱が生じた。これは、フェーズ 1 でプロセスとメソッドを知りユーザー起点の開発ができると理解していたイメージと、実プロジェクトでのギャップから生まれた混乱であった。それでも、制作センターの責任者のマネジメントによって、プロジェクトでの適用を模索し続けるモチベーションは維持できていた。

その模索を続けているフェーズ2後半からフェーズ3の段階では、状況に応じたメソッド適用における第三者からのアドバイスがあれば、プロジェクトでもメソッドが使える、という新たな気づきや腑に落ちた感覚をメンバーは持つことができた。

これら一連の流れは、もともとは他人の知識(プロセス・メソッド)だったものを、経験を通して自分の知識に変換してきた過程と捉えることができる。

図表 4 ユーザー起点の開発に移行する組織学習プロセス



## 7. プロジェクトの成果

本プロジェクトはまだ進行中であるが、現時点での成果についてまとめておきたい。

### 7.1 メソッドの整備

本プロジェクトの第 1 の成果は、ユーザー起点の開発メソッドが整備されたことである。図表 5 は、プロジェクトごとに実際に適用したメソッドの一覧である。17 のプロジェクトに対して、それぞれ何らかのメソッドを適用することができた。ここで適用したメソッドは、プロジェクトでかけられる時間やコストを踏まえた上で、課題に対する検討に相応しいメソッドを採用している。

図表 5 実際のプロジェクトで活用したメソッド

No.	サービス名 (匿名)	プロジェクト種別	メソッド										
			ユーザー属性軸	ユーザー属性アンケート	価値マップ	上位価値分析	デブスタビリティ	ヘルシーマップ	商品コンセンサス立案	アイデア注入	シナリオ共感度調査	エクスペリエンスマップ	ユーザビリティテスト
1	サービスA	既存サービスの改修	○	-	-	○	-	-	-	-	-	-	○
2	サービスB	既存サービスの改修	○	-	○	○	-	-	-	-	-	-	○
3	サービスC	新規サービス	○	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-
4	サービスD	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
5	サービスE	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
6	サービスF	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
7	サービスG	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
8	サービスH	既存サービスの改修	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
9	サービスI	全体価値見直しによる コンセプト立案	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-
10	サービスJ	新規サービス	○	○	○	○	○	-	○	○	-	-	-
11	サービスK	新規サービス	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-
12	サービスL	新規サービス	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-
13	サービスM	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
14	サービスN	既存サービスの改修	○	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-
15	サービスO	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
16	サービスP	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
17	サービスQ	新規サービス	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-

○：プロジェクトで適用したメソッド  
-：未実施

## 7.2 メンバーの意識変化

本取り組みを通しての所感を、事業部側、制作センター側の各メンバーに求めたところ、以下のようなコメントが得られた。

### 事業部側メンバーのコメント

- ・機能を考える時に「ターゲット顧客にとってどうか？」という指標が具体化された
- ・本質的価値が明確になることにより、表層的でない機能/サービスを実現できる
- ・制作センター並びに開発関係者と温度感同じく推進できる
- ・複合的な視点でアイデアがたくさん出た
- ・企画として今までで一番納得できるアウトプットになると思った
- ・「一丸となる」という言葉が当てはまると感じた

### 制作センター側メンバーのコメント

- ・提案とその説明が事業部にしやすい
- ・ユーザーが誰なのかゴールが一緒なので事業部と意志の統一が取れやすい
- ・意見がぶれても収束しやすい
- ・ユーザーのために作っているという意識がモチベーションを高める  
(事業部のために作っているのではない)

これらのコメントから、事業部側、制作センター側ともに部門の壁を越えて共有できる「ユーザー」を重視することで、部門間での開発のギャップが縮まり、より魅力的なサービス開発に組織の力を向けることが出来つつあるように感じられる。

### 7.3 ユーザーインターフェースの改善効果

図表 6 は、myカーナビのサービスで使われているユーザーインターフェースの改修前後比較である。改修前は、画面左上の到着予定時刻の文字サイズが小さかった。運転中に確認するという状況を考慮すると、文字サイズが小さいことで、時刻確認の負荷が大きい。その点を考慮して、改修後は文字サイズを大きく変更した。この改修の観点は、エキスパートレビューでユーザーの利用状況を考慮したことから生まれたものであった。このように、ユーザー起点の開発を実行することで、ユーザーインターフェースの改善につながる効果がみられた。

図表 6 my カーナビのユーザーインターフェースの改修前後比較

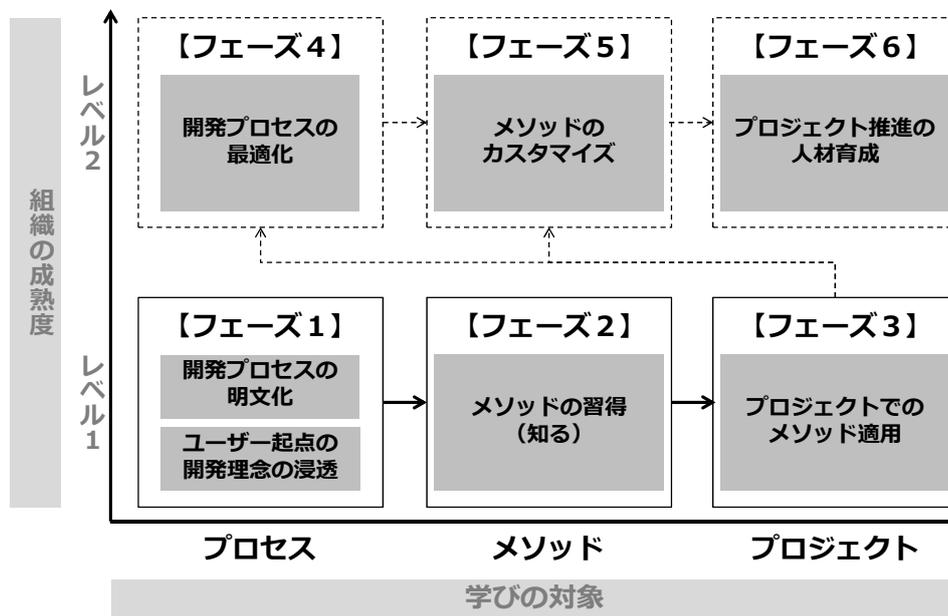


## 8. 今後の課題

本取り組み(フェーズ 1~3)を実施して約 1 年が経過した MTI では、現在もユーザー起点でのサービス開発への移行が進んでいる。本取り組みのフェーズ 1 で構築した開発プロセスは、より現場で運用しやすい開発プロセスにカスタマイズされている。また、メソッドの基本的な使い方は、制作センターのメンバーが習得し、現在はメソッドをプロジェクトの条件に合わせて使いこなすために試行錯誤を繰り返している。

図表 7 は、ユーザー起点の開発における成熟度モデルを示したものである。作り手中心の開発が中心であった MTI は、フェーズ 3 の段階まで到達していると思われるものの、発展途上の状況にある。以下、MITI の課題について説明したい。

図表 7 ユーザー起点の開発における成熟度モデル



### 8.1. 開発プロセスの最適化

現在、図表 5 に掲載したメソッドをベースに、プロジェクトにより適応する開発プロセスの再構築が行われている。今後は、MTI 版の開発プロセスとして最適化されることで、組織としてのマネジメントが効率化するだろう。そのことで、より多くのプロジェクトで、ユーザーの利便性に関わる品質を、一定の水準を保つことが期待できる。

### 8.2. メソッドのカスタマイズ

フェーズ 2、3 では制作センターのメンバーがメソッドを知り、そのままプロジェクトに適用しようとしていた。しかし、プロジェクトで適用させようとすると前提条件などが異なり、メソッドの手順や形式をカスタマイズしなければならないケースが発生していた。制作センターのメンバーも「プロセスとメソッドを知っていることが条件」と、コメントしていた。これは、何をどこまでカスタマイズできるのかの判断がつかないことに起因している。今後、これらの判断を各メンバーが独自でできるようなスキルを持つことで、MTI オリジナルのメソッドを創出することができるだろう。

### 8.3. プロジェクト推進の人材育成

現在、プロジェクトでのメソッド適用は、制作センターの管理者が中心に導入を推進している。しかし、プロジェクト数が多くなると、それにも限界が生じる。また、制作センターのメンバーも「実施する上では、ファシリテーターが絶対必要だと思った」とコメントしている。そのため、ユーザー起点の開発計画を立案し、実行をマネジメントしたり、プロジェクトのファシリテーションができる人材を育成していくことが、組織的に広めていく上で重要な課題となってくる。

## 9. おわりに

これまで述べてきたように、MTI ではユーザーにとって魅力的なサービスを提供するため、ユーザー起点の開発を組織的に行う変革を進行させている。本取り組みでは、開発プロセスやメソッドを組織に定着させるための活動を紹介してきたが、目指すべきところは、本取り組みをきっかけとして、組織にユーザー起点の開発を行う文化を根付かせることである。組織に属するメンバー一人ひとりが、ユーザーにとって魅力的なサービスを開発するためにどうすればよいかを自ら考え、自律的に行動するための組織的なマネジメントが、変革をより進化させていくためには必要となる。

### 参考文献

経済産業省(2011)「新しい事業を構想・創造する人材を輩出する仕組みを考える研究会報告書」

Garrett, J.J. (2005) 『ウェブ戦略としての「ユーザーエクスペリエンス」—5つの段階で考えるユーザー中心デザイン』(ソシオメディア訳)毎日コミュニケーションズ

ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems

[2013.2.25 1115]