

## 連載 プロマネの現場から

### 第 149 回 ユーザエクスペリエンス理解のための『ジョブ理論』

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

「アフターデジタル」の世界では、競争優位を獲得するため、顧客に対してできるだけ高頻度に良い体験を提供することが求められています。そこでは、顧客の状況に寄り添うバリュージャーニー型のビジネスを対応させていく必要があります。

そのためには、顧客の属性情報だけでなく、行動履歴や購買履歴など、徹底した顧客データの収集が必要とされますが、それは顧客の ID に、すべての行動履歴と購買履歴が紐付けられることによって可能となります。入手したデータをプロダクトと UX（顧客体験、ユーザエクスペリエンス）にフィードバックをし続けることで、より良い体験を顧客に提供していくことが可能になるからです。

OMO（オンライン・マージ・オフライン）の世界、アフターデジタルの世界においては、データがあってはじめて、オンラインもオフラインも含めて、高速改善の実現、高速な PDCA を回すことができるようになります。

このように顧客毎に対してバリュージャーニーを提供するための理論的な裏付けとなっているのが、『イノベーションのジレンマ』で有名なクレイトン・M・クリステンセン教授らが発表した『ジョブ理論』（\*1）です。

あるプロダクトやサービスがなぜ売れるのか、という問いに対して、これまでの多くの回答は、相関関係の説明に終始していた、といます。

しかし、本書では、相関関係ではなく因果関係で捉えること、因果関係を明らかにすることの重要性と、その方法を指摘しています。

これまで因果関係で捉えることが難しかった理由は、因果関係は顧客が置かれている状況に固有で、社会的・感情的側面も影響していたため、それを表す「ジョブ」に着目していなかったからだ、といます。

今回は、前号で紹介したアリババの「UX 5 段階」理論やユーザエクスペリエンス理解のための裏付けの理論ともなっている、『ジョブ理論』について紹介します。

#### 1. ジョブとは？

そもそも、「ジョブ」とは何でしょうか。

「われわれはジョブを、“ある特定の状況で人が遂げようとする進歩”と定義する。

重要なのは、顧客がなぜその選択をしたのかを理解することにある。》

「ジョブの定義には、「状況」が含まれる。

ジョブはそれが生じた特定の文脈に関連してのみ定義することができ、同じように、有効な解決策も特定の文脈に関連してのみもたらすことができる。》

ジョブの状況を把握するための質問としては、「いまどこにいるか」「それはいつか」「誰といっしょか」「何をしているときか」「30分前は何をしていたか」「次は何をするつもりか」「どのような社会的、文化的、政治的プレッシャーが影響を及ぼすか」などがありますが、これらの質問は、顧客がなぜその行動を選択したかに焦点を当てています。

## 2. ジョブの特徴

ジョブの特徴としては、以下のようなものが挙げられています。

- ・ジョブとは、特定の状況で人あるいは人の集まりが追求する進歩である。
- ・成功するイノベーションは、顧客のなし遂げたい進歩を可能にし、困難を解消し、満たされていない念願を成就する。  
また、それまでは物足りない解決策しかなかったジョブ、あるいは解決策がなかったジョブを片づける。
- ・ジョブは機能面だけでとらえることはできない。  
社会的および感情的側面も重要であり、こちらのほうが機能面より強く作用する場合もある。
- ・ジョブは日々の生活のなかで発生するので、その文脈を説明する「状況」が定義の中心に来る。  
イノベーションを生むのに不可欠な構成要素は、顧客の特性でもプロダクトの属性でも新しいテクノロジーでもトレンドでもなく、「状況」である。
- ・片づけるべきジョブは、継続し反復するものである。  
独立したイベントであることは、めったにない。

### 3. ジョブとニーズとの違い

ジョブは、従来のマーケティングでいわれる「ニーズ」とは大きく異なります。

- ・ニーズは、トレンドに似ている。

方向性を把握するには有益だが、顧客がほかでもないそのプロダクト／サービスを選ぶ理由を正確に定義するにはもの足りない。

たとえば、例として、食べるという行為のニーズをみた場合、お腹が減っていても仕事を優先するために食事を抜かすこともあれば、また、人と会食をする場合、たとえお腹がいっぱいであっても食事するという理由があります。これらを、ニーズから説明することはできません。

一方、

- ・ジョブは、はるかに複雑な事情を考慮します。

何かを食べる必要があるという状況と、その時点で重要でないその他のニーズは、激しく変化します。

### 4. ジョブの事例

その例として挙げられているのが、「ミルクシェイク」が買われる理由です。

あるファーストフード・チェーン店では「どうすればミルクシェイクがもっと売れるようになるか」という課題を抱えていました。

その答えを得るために、同チェーン店では、数か月をかけて来店客を詳細に調査し、ミルクシェイクを買う典型的な客のプロファイルに合致する人々を呼び止め、「どんな点を改善すれば、ミルクシェイクをもっと買いたくなりますか？」と質問をしていました。「値段を安くすればよい」「量を多くすればよい」「チョコレート味を濃くすればよい」等のフィードバックを得て、そのなかでいちばん潜在的ミルクシェイクの購入者層を満足させると思われるイノベーションを何度か試してみました。しかし、他の店舗と比べても、ミルクシェイクの売上にはまったく変化はありませんでした。

そこで、クリステンセンさんの調査チームは、まったく違う方向からこの課題に取り組みました。

それは、「来店客の生活に起きたどんなジョブ（用事、仕事）が、彼らを店に向かわせ、ミルクシェイクを『雇用』させたのか」と問いました。つまり、「顧客が片づけるべきジョ

ブ」に注目し、来店客の生活に起こったどのような「ジョブ」が、彼らを店に向かわせ、ミルクシェイクを購入させたのかという切り口から分析しました。

調査チームはある日、店頭で18時間立って顧客を観察しました。

「ミルクシェイクを買う時間帯は?」「彼らの服装は?」「来店時はひとりか?」「他の商品も一緒に購入したか?」「店内で飲むのか、テイクアウトか?」等々。

この観察によって、午前9時以前に一人でやってきた顧客のほとんどが、ミルクシェイクだけを買って、店内では飲まず、車で去っていくことがわかりました。

この観察の結果わかったことは、朝の早い時間に来店する客のほとんどは、朝の車での通勤時間中に気を紛らわせ、昼食までの間に感じる空腹を紛らわすためにミルクシェイクを注文していたということでした。つまり、早朝の来店客にとっての「ジョブ」は「運転時間に気を紛らわせること」「昼食までの空腹から逃れること」でした。

一方、たとえ同じ顧客の場合でも、午後や夜の時間帯では、まったく違った「ジョブ」のためにミルクシェイクを購入していることも明らかになりました。その際の「ジョブ」は「一緒に来店した子供たちをなだめるため」であり、また「子供に対して愛情を示すため」、ミルクシェイクを購入していました。

このように、ミルクシェイク自体の味や値段が問題であったのではなく、顧客の置かれている各々の状況における「ジョブ」に目を向けることこそが、当初の目的である売上を伸ばすために必要なアプローチであることがわかりました。

イノベーションを、顧客が片づけようとしている「ジョブ」というレンズを通して捉えなおすことで、これまでわからなかった顧客が購入する因果関係を捉えることができるようになります。

しかし、それは決して簡単な作業ではありませんが、非常に価値のあることだといえます。

「ジョブを適切に定義するという事は多層的で複雑な作業であることを強調しておきたい。」

なぜか?

ある人のジョブを完全に満たすには、ただプロダクトを生み出すだけでなく、ジョブのさまざまな面に対応する経験を創造し、さらにはそうした体験を一貫して構築できるように、企業のプロセスに統合する必要があるからだ。これをうまくなし遂げれば、競合相手に真似されるおそれは、ほぼなくなる。》

そして、顧客が片づけようとしている「ジョブ」に着目することは、  
《・・・イノベーションの成功率を変えるだけでなく、企業そのものを変革する力があると確信している。》

## 5. ジョブを見つけ出す方法

それでは、顧客が片づけようとしている「ジョブ」はどうやって見つければよいのでしょうか。

「ジョブ」によって、「運任せ」のイノベーションから脱し、「予測可能」なイノベーションを創るために、5つの方法が紹介されています。

### (1) 生活に身近なジョブを探す

かつてソニー創業者の盛田昭夫さんが、ウォークマンの発売に際して、市場調査の結果が思わしくなかったため発売保留となった際、市場調査に頼るのではなく、「人々の生活を注意深く観察して彼らの望みを直感し、それに従って進む」と助言し、「人々は音楽を身近なものにしたいと思っている」という直観を信じて、ウォークマンを売り出したところ、大ヒットしました。

### (2) 無消費と競争する

「無消費」とは、顧客がジョブを満たす解決策を見つけられず何も雇用しないことを選ぶことを指します。

「無消費」は、意識して探さなければみつきりません。「無消費」は、これまでになかった需要、潜在需要のため、見つけることは困難ですが、もし見つけることができればそこに大きな市場があります。

《市場に成長の余地はもうないと感じられるのなら、ジョブを適切に定義できていない可能性がある。

まったく新しい成長機会が、実はあなたの目のまえにあるのかもしれない。》

### (3) 間に合わせの対処策

もしあなたが、既存のサービスや解決策に満足していない顧客、潜在的顧客の存在に気づいたとします。

たとえば、ある父親が、銀行に子供用の貯蓄用口座を開設しようとしたところ、既存の金融機関のサービスでは、最低預金額や手数料とも高く、かつ煩雑な手続であったため、結局「お父さん銀行」を自宅に作ることにした、といます。

それは、子供に利息の仕組みを教えるため、子供のお小遣いを銀行には預けず、パパとママが預かり、毎月、残ったお小遣いを残高に足し、妥当な利率の利子も加えることでした。これに対し、INGダイレクトは、驚くほどシンプルな商品群・・・最低預金額を設けず1ドルからでも口座を開設できる貯蓄預金・定期預金・ミューチュアルを発売し、「目標に向かって貯蓄することの大切さを子どもに教え、自分がよい父親だと感じたい」というジョブを片づけました。

#### (4) できれば避けたいこと

「できれば避けたいこと」とは、「ネガティブジョブ」とも呼ぶものです。

実は、「ネガティブジョブ」は、イノベーションの優れた機会であることが多い、といたします。

たとえば、大病院では、事前に予約し、数時間待った挙句、ほんの数分の診療で終わるケースが多いです。長時間の待機の間、他の病気に感染するリスクもあり、患者にとって大きな負担になっています。

これに対し、ある病院は、予約不要で、医療行為が認められている看護師が治療行為を行うことで、待ち時間のない診療を実現した、といたします。現在であれば、オンライン診療も、解決策の一つになると思います。

#### (5) 意外な使われ方

顧客が製品やサービスをどう使っているのか、を観察することで多くを学べる、といたします。つまり、企業が想定していたことと異なる使われ方をしている場合、非常に参考になります。

たとえば、ある会社が発売していたベーキングパウダー「重曹」です。この「重曹」は、パンを焼く時の材料として使われており、会社側も料理用を目的に販売していました。しかし、調べてみると、洗濯用洗剤に加えたり、歯磨き粉に混ぜたり、カーペットに撒いたり、冷蔵庫の中に置くなど、本来の料理用と異なる使い方がされていました。

そこで、料理用以外の使い方をジョブにした様々な製品を開発し、巨額な収益を生みました。

「マーケットが市場の構造を、プロダクトや顧客の属性からではなく、顧客の片づけるべきジョブの観点から理解すると、市場の潜在的規模が一気に膨れあがる。それまではありそうもなかった場所に成長の機会が出現するのだ。」

## 6. イノベーションを起こせる組織づくり

《片づけるべきジョブを理解すればするほど、よりよいものを生み出せる。

新しい技術の採用がジョブの解決方法を向上させることは多いが、ジョブそのものの理解を深めることが大切であり、解決策のほうに夢中になるべきではない。》

プロダクトを売るのではなく、「ジョブに応える」ことにシフトする。

ところで、多くの企業は、様々な機能や活動を担当するマネージャや、様々な製品ラインを担当する役員が大勢いる。

しかし、顧客のジョブを理解し、それに基づいたプロダクトやサービスを確実に提供する担当者は、ほとんどの企業で配置されていない。

そして、「顧客の片づけるべきジョブ」を中心に組織全体をまとめるためには、予測可能で反復可能なプロセスが必要となる。

なぜなら、プロセスは、組織にとってある種の潜在意識のように働いているから。

《企業がこの新しい観点に立ってプロダクトをつくり出せるかどうかで、新たな努力が長期的にどの程度成功するかが決定される。》

「顧客の片づけるべきジョブ」に着目し、プロダクトとUX（顧客体験、ユーザエクスペリエンス）にフィードバックさせ続けることで、より良い体験を顧客に提供し続けることができるようになります。

そして、それができる組織体制とプロセスをいかに築き上げることができるかが、今後、どの組織においても求められています。

プロダクトやサービスの開発にあたっては、「顧客にとって何が課題なのか」「何がペインポイントなのか」を押さえた上で、「どうすれば解決できるか」を考える必要があります。しかし、ややともすると、初めに技術ありき・シーズありきで製品開発を進めた結果、誰も必要としていないプロダクトやサービスが生まれてしまう、という失敗事例は多々あることです。

それを防ぐために、「顧客の片づけるべきジョブ」に着目し、顧客の行動からのフィードバックを得るためのデータ収集の重要性を、この『ジョブ理論』から認識することができると思います。

(\*1) クレイトン・M・クリステンセン、タディ・ホール、カレン・ディロン、デイビッド・S・ダンカン『ジョブ理論～イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』、訳・依田光江、株式会社ハイパーコリンズジャパン、2017年刊