

EA とサービスデザイン思考

1. はじめに

EA (Enterprise Architecture)とサービスデザイン思考の関係について、考えていきたいと思えます。

EA とは、政府機関や企業などの組織体において、組織構造や業務手順、情報システムなどの標準化、最適化を進め、組織の効率よい運営を実現するための方法論です。

良く知られた EA に 1999 年に策定されたアメリカ連邦政府の「FEAF」(Federal Enterprise Architecture Framework)があります。この FEAF は、Business Architecture、Data Architecture、Application Architecture、Technology Architecture という 4 つの層で定義されています。この 4 つの中でとりわけ Business Architecture の層とサービスデザイン思考は関係が深いと思えます。

Business Architecture では、組織全体の業務を明確に分析し、現状(AsIs)モデルを作成した後、理想 (ToBe)モデルを作成します。理想 (ToBe)モデルを作成する際には、現状の組織や業務処理の方法にこだわらず、本来組織が果たすべき機能や提供すべき情報をもとに考えます。本来組織が果たすべき機能や提供すべき情報は、その提供を受ける側、仮に企業ならば顧客が受け取るものです。「鍵は顧客が握っているのだから顧客のニーズを聞き出せば良い。」として多くの企業が顧客志向をうたっています。

しかし社会にモノやサービスがあふれ多種多様の選択肢が与えられると顧客は自分が本当には何が欲しいか分からなくなることさえあります。こうなると、顧客のニーズを捉えることは困難です。顧客のニーズは、EA による全体最適を考える場合の重要なインプットの 1 つであり、これを間違えれば、EA の前提が崩れることになりかねません。

この顧客自身も自覚していないニーズを捉える方法として、サービスデザイン思考が有用であると注目されています。

2. EA とサービスデザイン思考の関係

最近 EA とサービスデザイン思考の関係について、あちこちで言及がされるようになってきています。

2013 年には、サービスデザインで有名な ENGINE 社のディレクター Joe Heapy 氏がロンドンでの、Forrester Enterprise Architects Council event において、『Design Thinking Reshapes Enterprise Architecture』と題した講演を行っています。^{*1} 問題解決への outside-in(顧客からの視点)アプローチを可能にするために、デザイン思考のプラクティスが利用できるという内容です。

また、EAC (Enterprise Architecture Conference Europe) でも 2013 年ごろから、EA とデザイン思考との関係がたびたび取りあげられています。顧客中心のビジネスアーキテクチャが求められているのでしょう。2013 年の EAC では、eda.c の Milan Guenther 氏が JPMorgan 社の副社長 Mike Clark 氏と共同で「Designing and Modelling the Future of Your Business」と題する講演を行っています。「戦略→アーキテクチャ→実装」という従来の流れに加えて、アーキテクチャと並行してデザインを考慮に入れることで、イノベーションや変革を伴い、企業における戦略の実装を行うというものです。Guenther 氏は、2014 年、2015 年にもワークショップや講演を行い、「Enterprise Service Design」というフレームワークを紹介しています。^{*2*3}

また 2015 年には英国ガスがデザイン思考と EA を繋ぐ「Architecture Thinking」を提唱しています。EA とデザイン思考の融合が見られます。

このように、現在提唱されている EA とサービスデザイン思考との関係は、ビジネスアーキテクチャの上流にサービスデザイン思考を入れる、あるいはビジネスアーキテクチャの中にサービスデザイン思考のプラクティスを導入するという形をとっています。

3. サービスデザイン思考とは

サービスデザイン思考とは、「顧客の視点から問題点を見つけ出し、顧客にとって好ましく、価値があるアイデアを発想し、検証し、提供者の視点から、全体のサービスをデザインし、ビジネスとして提供すること。」です。

企業においては、マーケティング、営業、製造、保守など様々な部署が、顧客とやり取りを行います。それぞれの部署においては、顧客に対して、最善を尽くしていると思います。しかし、顧客はそれぞれの部署とばらばらにやり取りしているように感じているのでしょう。もし顧客志向を唱えるならば、顧客から見てそれらは一連の1つのサービスとして、提供されるべきです。この考え方は、2004 年に Vargo and Lusch^{*4}によって提唱されたサービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic) がベースとなっています。

ちなみにグッズ・ドミナント・ロジック (Goods-Dominant Logic) というのが従来からある考え方で、こちらは製品や狭義の意味でのサービスを貨幣と交換することが可能かなど、交換価値を重視したものです。

それに対して、今主流になりつつあるサービス・ドミナント・ロジックは、製品や狭義の意味でのサービスを含めて、1つの包括的な広義の意味でのサービスとして捉える考え方です。

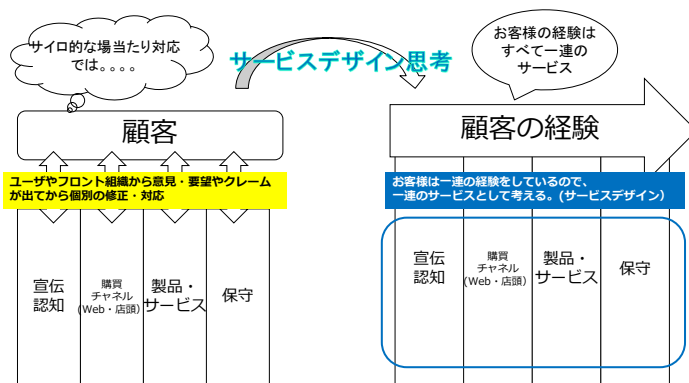


図1 サービスデザイン思考の考え方

『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING』^{*5}では、サービスデザイン思考の5原則を次のように定義しています。

- ① ユーザー中心
サービスは、顧客(ユーザー)の立場から経験されるべきです。
- ② 共創
サービスデザインプロセスには、すべてのステークホルダーに参加してもらいましょう。
- ③ インタラクションの連続性
相互に関係する複数のインタラクションをつなぎ合わせ、一続きの流れを形作らなければなりません。
- ④ 物的証拠
形がなく、手で触れることができないサービスは、有形の物的要素を用いて可視化する必要があります。
- ⑤ ホリスティック(全体的)な視点
サービスを取り巻く環境全体に目を配りましょう。

①で真っ先に「ユーザー中心」といっているように、「顧客の立場から」が出発点です。ただ顧客自身も気が付いていないこともあるので、すべてのステークホルダーに参加してもらいます。(共創)

サービスは一連のインタラクションとして捉え、目に見える形にします。(カスタマージャーニーマップなど)

そして、サービスは目に見える(気が付く)ようにしておく必要があります。(物的証拠) ここまでは、outside-in(顧客からの視点)を強調していると思われます。

⑤のホリスティック(全体的)な視点でサービスを取り巻く環境全体に目を配るというのは、inside-out(提供者側の視点)も含めて考えるので、EAの考え方ともつながるところです。

4. サービスデザイン思考のステップ

サービスデザイン思考の手順には次の4つのステップがあります。

- DISCOVER
- DEFINE
- DEVELOP
- DELIVER

それぞれのステップでは。行動観察やカスタマージャーニーマップなどのツールを必要に応じて組み合わせて使用します。

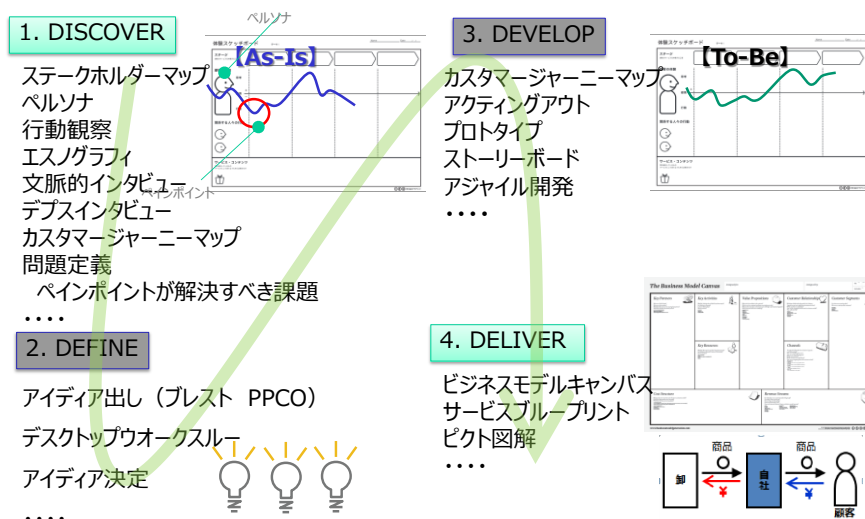


図2 サービスデザイン思考のステップ

それぞれのステップについて説明します。

4.1. DISCOVER (探究)

DISCOVER では、顧客自身さえ気が付いていないニーズ、すなわちインサイト (洞察) を見つけ出します。具体的には、デプスインタビューや行動観察を通して、顧客のインサイトを明らかにしていきます。通常のインタビューでは、本音を引き出せれば成功と言えますが、デプスインタビューのゴールは、顧客自身も気が付いていないことまでも引き出すことです。そのため重要になるのが、共感 (Empathize—心の中に入り込み、自分のものとして感じる。) です。まず、少なくとも顧客自身と同じように考えたり、感じたりするレベルになり、それを自分自身が客観的に観察することで、顧客のインサイト (洞察) を探っていきます。

行動観察も効果的な方法です。顧客自身あまり自覚せずにとっている行動というのがあります。観察することでそういった行動を見つけ出し、それを糸口にインサイト（洞察）に近づくわけです。

このステップで見つかったインサイト（洞察）らしきものは、顧客自身も気が付いていないので仮説になります。

4.2. DEFINE（設計）

顧客さえ気が付いていないニーズを仮説として立てた段階で、そのニーズを満たすアイデアを考えます。

ブレインストーミングなどで課題解決のためのアイデアを出します。ブレインストーミングは、参加者やファシリテーターにより成果が大きく変わります。

アイデア出しには、参加者の集合知が発揮される必要があります。志村正道氏^{*6}によれば、集合知が発揮されるには、多様性、独立性、分散性、集約性が不可欠です。多様性の確保には、男女、年齢、職業、人種などの異なる背景の人を集めることです。独立性には、上司部下の関係があるなど、個人の意見が他者に影響を受けないようにすることです。分散性については、問題を抽象化しないで、各個人が直接得られる情報に基づいて判断する必要があります。そして最後に、多様性、独立性、分散性の3つを集約する集約性が必要になります。

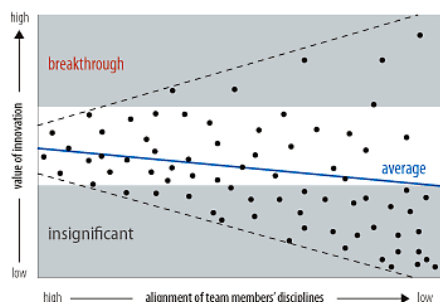
図3は、多様性とイノベーションの関係です。^{*7}

縦軸は、イノベーションのレベルです。上に行くほど、ブレイクスルーしている画期的なイノベーションということになります。横軸はメンバーの均質性です。右に行くほど均質性が低い、すなわち多様性がある、ということになります。

横軸の左側でメンバーの均質性が高いと（多様性がない）イノベーションの度合いは、真ん中に集中しています。極端に悪いものもありますが、極端に良いものもありません。横軸の右側でメンバーの均質性が低いと（多様性がある）極端に悪いものも増加しますが、ずば抜けて良いものもいくつか出てきます。このようにイノベーションをもたらすアイデアには多様性が必要ということが分かります。

Going for Breakthrough

My research suggests that when a creative team is made up of people from very similar disciplines, the average value of its innovations will be high, but it will be unlikely to achieve a breakthrough. On the other hand, a group of people from very diverse disciplines is more likely to achieve breakthroughs—but will also produce many more low-value innovations.



Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

図 3 Going for Breakthrough^{※7}

しかし多様な背景の人をそろえたくても、企業内の機密保持のため外部の人間を入れることが許されないことも多いでしょう。

同じ環境の人が集まると、アイデア出しも、バイアスがかかり、偏ったものになりがちです。それを避けるためにはどのようなバイアスが存在しているのかを明確にしたのち、そのバイアスを破壊することで、これまでの傾向とは異なるアイデアを強制発想するという方法があります。こうすることで、多様性の確保ができない場合でも、イノベーティブなアイデアを得られる可能性があります。

4.3. DEVELOP（再構成）

このステップでは **DEFINE** で考えたアイデアのプロトタイプを作成して、顧客に現実に近いイメージを膨らませてもらいます。また、ときにはプロトタイプを使用して実際の利用場面をアクティングアウト（寸劇）で表現してみます。**DISCOVER** でとらえたインサイト（洞察）は、顧客自身も分かっていません。そのため、**DEFINE** で出たアイデアを説明されてもまだ、ピンときません。製品ならば手に取って使ってみて、サービスならば体験してみて、初めて自分が求めていたものだ気が付くことができます。

しかし、実際の製品やサービスを作るにはコストがかかります。そこで、プロトタイプを作成し、アクティングアウトをすることで、顧客のニーズを確かめるわけです。そのため、初期のプロトタイプほど単純なもので、時間にして10分から20分程度で作成できる簡単なものを用います。

4.4. DELIVER（実施）

いままで、顧客のインサイト（洞察）について考えてきました。顧客のニーズを満たせるアイデアができたところで、今度は、提供者側の視点で、そのアイデアがビジネスとして成立するかを考えます。

このステップではビジネスモデルキャンバス、サービスブループリント、ピクト図解などを使用します。

サービスデザイン思考に続いて、EAにおけるビジネスアーキテクチャにつながっていきます。

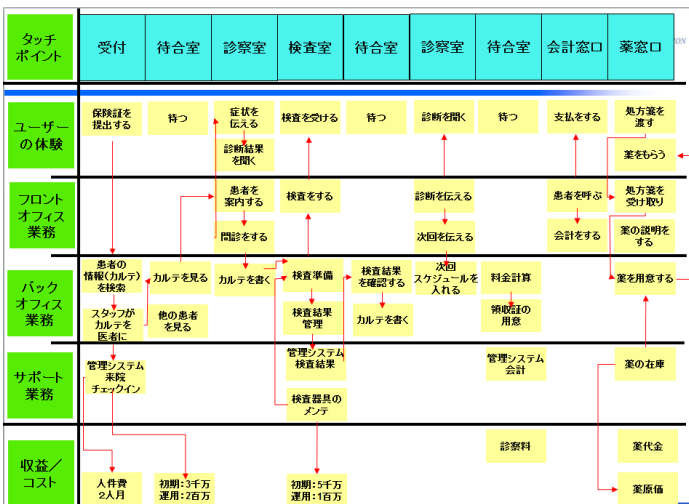


図4 サービスブループリントの例

5. まとめ

サービスデザイン思考では、顧客との一連の関係を1つの大きなサービスとして捉え、まずは顧客視点から考え、その後提供者視点で考えていきます。顧客視点は、単にアンケートなどによる表面上のものではなく、顧客自身気が付いていない深い部分を捉える必要があります。

EAにおいて、業務からシステムへ全体最適を検討するときに、サービスデザイン思考のステップを取り入れることで、EAはより柔軟ものになるのではないのでしょうか？

※1 <http://enginegroup.co.uk/news-and-views/design-thinking-reshapes-enterprise-architecture>

※2 http://intersectionbook.com/materials/eda.c_enterprise-design-canvas.pdf

※3 <http://www.ogis-ri.co.jp/rad/webmaga/rwm20140701.html>

※4 Vargo, Stephen L.; Robert F. Lusch (2004) “Evolving to a new dominant logic for marketing.”, Journal of Marketing, Vol. 68, No.1.

※5 Marc Stickdorn ; Jakob Schneider(2012) “THIS IS SERVICE DESIGN THINKING”, Wiley

長谷川敦士 (監修), 武山政直 (監修), 渡邊康太郎 (監修), 郷司陽子 (翻訳) (2013) 翻訳版

※6 志村正道 “集合知とウェブ” <http://www.yc.tcu.ac.jp/~kiyou/no10/1-04.pdf>

※7 Lee Fleming(2004) “Perfecting Cross-Pollination”, Harvard Business Review

<http://hbr.org/2004/09/perfecting-cross-pollination/ar/1>