

商品企画開発とデザイン思考

藪野美生

Email: miu.yabuno@gmail.com

*1: 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 リサーチャー

◎Key Words デザイン思考、商品企画、開発

1. はじめに

2022年春学期、文教大学環境学部メディア表現科にて3年生と4年生の合計29名に、「商品企画研究」という授業を計15回実施した。講義ではデザイン思考の方法論を使い、商品企画開発を行うスキルを身につけることを目的とした。

2000年代に入ってから国際競争市場においては、安い労働力、且つ、知識のコモディティ化によるアジア諸国の追い上げが進み、マーケットに存在するものに差別化が無くなってきた。しかしながら消費者は、製品・サービスの持つ機能以上に、プラスアルファの何かを求めている⁽²⁾。使用中の高揚感や心地良さ等、消費者を夢中にさせる魅力的な経験が必要なのだ。この“魅力的な経験”を見つけ出すには、創造過程において人々の行動を観察する学問の民族誌調査（エスノグラフィ）が必要である⁽²⁾。民族誌調査で、経験を自分のものとして取り入れ、身体化する。これを「経験の拡大」と呼ぶ⁽²⁾。経験を拡大し、身体性の介在するコンセプトをデザインし、人々に魅力的なものとして提案するのである。一方で、企業は効率性を追求した従来の経営手法では限界を迎えている。そこで必要とされているのはデザイン主導の創造性である。個人の創造性に頼った製品企画開発能力だけではなく、会社組織全体が創造的な活動を行えるような体制にならなくてはならない。新製品の開発は、デザイナーや特殊な技術を持った者しか行えないと思われていたが、デザイン思考を用いれば誰でも創造することができる⁽²⁾。授業ではこのことを実践で身に付ける。

2. 目的

自ら企画開発した商品コンセプトを、社会に出してその価値を確かめるまでのプロセスを行うことによって、実社会で役立つ商品企画開発のスキルを身につけることを目的とした。

独創的なアイデアを生み、デザインすることは、従来はデザイナーだけが有する能力と思われていたが、デザイン思考の方法論に従いコンセプトを企画するこ

とで、誰でも顧客の欲しい物を創り出すことができる。差別化を技術や知識だけではなく、創造性で生み出し、新製品企画開発から、ビジネス戦略、政策の立案へと、ダイナミックな意味でのデザインが行えるようにする。実践することで、自ら感覚を掴み、身体性の介在するコンセプトを生み出せるようにした。

3. 授業設計

3.1 教材と参考文献

デザイン思考のプロセスについては、研究者の開発したフェミニン・ハイジーン・ユニット（生理用品を捨てるゴミ箱）のコンセプト開発過程を記述した博士論文『ハイジーンファニチャーのデザイン』⁽¹⁾を参考例として使用した。ワークショップでは、ワークシートを使い、履修者が書き込みながら作業ができるようにした。参考文献は、『デザイン思考の道具箱』⁽²⁾、『デザイン思考と経営戦略』⁽³⁾の2冊を使用した。

研究者は2006年から起業、新規事業立ち上げ、新製品企画開発に携わってきたので、その経験を授業に反映させた。

3.2 授業方針

まずは事例研究を行い、その後にワークショップを行った。29名を7つのグループに分けて、グループワーク形式にした。毎回の授業で、各グループの発表とフィードバックを行い、学習内容の不足がないように努めた。

3.3 事例研究

商品企画開発から事業経営において、デザイン思考の方法論を用いることの重要性を社会的背景から説明した。先行研究として、IDEO⁽⁴⁾、GE、P&Gを例に上げた。これらの世界的企業が、デザイン思考を重視する経営に舵を切った背景から、デザイン思考を使用した新製品企画開発のストーリーを紹介し、デザイン思考の有効性と社会へのインパクトを履修者らに理解し

てもらった。

4. 実践 ワークショップ

次に履修者らはデザイン思考の方法論に沿ってワークショップを行い、民族誌調査、コンセプトプロトタイプ制作、バリデーションまでを実践した。

4.1 哲学とビジョンの設定

履修者らの社会的関心のある事項に基づいて、哲学と、ビジョンを設定した。哲学は自分たちの信じている信念であり、ビジョンはそれを実現する具体的な欲望である。哲学は「私達は～を信じている」という文体で掲げ、ビジョンは「～が欲しい」というように具体的に書く⁽²⁾。この2つを最初に設定することにより、デザイン思考の作業を進めていく上で、ブレなく遂行できる。

4.2 フィールドワーク調査

設定したビジョンを確立するのに、最も相応しいと思われるユーザーの民族誌調査を行う。インタビューや静的な観察ではなく、対象者の実際の働きに同行し、一緒に経験をする参与観察を行った。参与観察をすることで、「観察対象に感情移入し、見慣れた日常生活を他者の目で見ると」ことに注意した。観察対象者を師匠として、その師匠に観察者が弟子入りをする「師匠／弟子モデル」を取り入れた。

4.3 技術の棚卸し

設定した哲学とビジョンが既存の技術で対応できるものがあるのか、または、まだ確立されていない技術なのか調査を行った。

4.4 濃い記述

フィールドワーク終了後は、フィールドで起きていた対象者の行動を、直ちに5W1Hで「濃い記述」を行うことを徹底した。これをラップアップと呼ぶ。文化人類学者のクリフォード・ギアツが定式化した考えである。ラップアップを作成することにより、経験を自分のものとして取り入れ、身体化する。このことが「経験の拡大」である⁽²⁾。

4.5 5つのモデル分析

濃い記述を基に5つのモデルに分析した。フローモデル、シークエンスモデル、アーティファクトモデル、カルチュラルモデル、フィジカルモデルの5つである。5つのモデルに分析することで、観察対象者の身体性を記録し、あらゆる方面から分析し、総合的に認識できるようにする。身体性の介在するコンセプトを生み出

すための方法である⁽²⁾。

4.6 メンタルモデルの分析

メンタルモデルとは、対象となるユーザーの行動を促す土台となるものである。観察対象者の行動を、認知とアクションに分類する。「雨が降ってきた」と認知すると「傘をさす」というアクションが生まれる。人間は非常に複雑な仕組みの中で生きていて、様々な事柄を自分の中で内在化し、解釈をして、ひとつのものとして捉えている。人間のこのような行動を現象学ではアプロプリエーションと呼ぶ⁽³⁾。メンタルモデルを作成するためには、アプロプリエーションの中で、2つのことに注目する。1つ目は、ブレイクダウン（認知とアクションのペアが壊れていることを示す）が起きているが気が付かないで続けている状況。2つ目は、認知とアクションのペアが、こうしたらもっと巧いくだろが面倒な方法でやっている状況である。このようなアプロプリエーションを見付けたら、もっとスマートにできる方法をアイデアとして提案する。

4.7 サービスエコシステムの書出し

ターゲットを中心に、そこに関わる人、サービス、企業、モノ、場所等を書き記す。登場するのは全て「アクター」と呼び、そのアクター間の価値の交換(value proposition)を書き出す。サービスエコシステムを書き出すことで、商流の中で工夫できる部分や、新しく価値をもたらせる部分等のヒントが見えてくる。

5. コンセプト作成

5.1 ターゲットペルソナの抽出

これまでの調査と分析を行った上で、自分がデザインを提供したいと考える人物をターゲットペルソナとする。ターゲットペルソナにどのようなメンタルモデルを持ってもらえば良いのかを考える。ターゲットペルソナの物語を5W1Hの文体で書き、さらにそのモノ・サービスを使った時に起こる感情等も書く。ペルソナの具体的な名前や背景も設定し、特定の個人をイメージする。ペルソナを具体的に考えることで、提供するモノやサービスの使い方が具体的に、機能や、使い方を決定する時の基準が、そのペルソナによって判断できるようになる。不特定多数を想定してしまうと、アイデアが曖昧なものになってしまうので、具体的なターゲットペルソナに向けて考えていくことがポイントである。

5.2 ポストイットアイディエーション

グループ全員でプレストを行い、ポストイットに100 くらいアイデアを出す。ポイントは考え込まずにテンポよく、とにかく数をたくさん出すこと。ダンボール板に、ポストイットを貼り付けて、出し切つ

ーティープロトタイプやラピッドプロトタイプと呼ぶ。時間をかけずに、スピードを持って作ることがポイントである。プロトタイプを作った時に、疑問が生まれるので、この疑問に答えていく⁹⁾。この流れを行うことで、コンセプトの課題が鮮明になり、課題を解決して、より洗練されたコンセプトに近づけていく。デザイン思考で重要なことは、「作ったら、考える」を繰り返す「プロトタイプ思考」で創造活動を行うことである。

7. 履修者の提案したコンセプト

各グループの提案するコンセプトを紹介する。Aグループは「学内でつながるコミュニケーションツールの開発」、Bグループは「店舗から出る食物廃棄を無くすための、新サービスの開発」、Cグループは「海洋汚染問題を解決するために、ゴミの出ない自動販売機とサービスの仕組みの開発」、Dグループは「猫の言葉が解る翻訳機の開発」、Eグループは「どこでも傘をレンタルできるサービスの開発」、Fグループは「スーパーで従業員が快適に働けるようにするため、従業員の作業効率向上を目的としたデバイスの開発」、Gグループは「公共トイレの清掃を効率化するためのデバイスとサービスの開発」。

8. バリデーション

バリデーションは、単なるアンケート調査ではなく、実際にプロトタイプを使ってもらい、企画したコンセプトがターゲットとなる顧客に価値を与えられたか？そのものに感動したか？等を調査する。コンセプトを通じて、顧客の中に物語が生まれる様子を、質的調査であるナラティブ法を使って調査する。

9. 商品企画の方法論

商品開発の過程は、一般的に大きく分けると、企画開発を行う「上流過程」と、出来上がった商品を生産、販売する「下流過程」に分けられる。下流過程においては、製造コストの効率化や、マーケティング等の分野にて学問が確立されているものがあるものの、「上流過程」においては、学問としてほとんど議論されていない。企画開発において、デザイン思考を使いながら創造活動を行うことで、顧客に新しい価値を与えるものを創り出す方法論としての学問を確立させたい。個人がアイデアを生む力を鍛えるだけではなく、組織全体が創造性をもつ体制になることで、イノベーションな社会になると信じている。

10. 履修者からのフィードバック

「デザインはデザイナーしか行わないものだと思っていたけれど、デザイン思考の方法論のステップを踏めば誰でも創造性を発揮できることが分かった。」「どんだん形になっていくのが楽しかった。」「食品売り場で値下げのアルバイトの様子をフィールドワークした。いつもはお客さんとして値引きしている様子をただ見

ていたが、実際にどういう業務内容なのかを知り、仕事の大変さを実感した。大変さを知ったことで、今回の企画に対するモチベーションが上がった。実際に働く現場を見て、世の中には様々な仕事があるということも実感出来た。フィールドワークを通して、今までにない経験を積むことができた。」「課題は大変だったけれど、講義を聴くだけでなく実践することで、身に付いていく感覚を得られた。」「プロトタイプを作る理由が、思いついたコンセプトに疑問を持つためというのが、少し驚いた。しかしそのまま進めてしまったら、改善してより良くすることも出来ないため、重要な事だと思った。」「物の機能が評価されるよりも、実際に使って良かったと思える経験の方が評価されるものを作ることを目標にしたい。」以上のコメントから、デザイン思考を使って創造する姿勢が確認できた。

11. おわりに

履修者からのフィードバックにより、本講義の目的である、身体性の介在するコンセプトをデザインすることが達成された。授業を通じて、履修者の考えるデザインの持つ意味が、色や形等のデザインを意味する狭義の概念から、インタラクティブでダイナミックなデザインの意味へとコンテキストが変わったのが分かった。講義で身に付けたデザイン思考を使い、今後社会に出てから、商品企画開発、ビジネス戦略、イノベーションの立案等を率先してデザインすることを切実に望む。

講義ではプロトタイプ思考を重視しているので、課題の可処分時間が1週間に1コマだと、時間の不十分さを感じた。今後の課題としては、集中講義や、連続講義などにした方が学生たちにとって取り組みやすいのかと考えた。

参考文献

- (1) 戴野美生: “ハイジーン・ファニチャーのデザイン”, pp.37-122 (2020).
- (2) 奥出直人: 『デザイン思考の道楽箱』, 早川書房 (2007).
- (3) 奥出直人: 『デザイン思考と経営戦略』, NTT 出版, (2012).
- (4) IDEO: “ IDEO and a Story of Design ” https://www.youtube.com/watch?v=_KK958OkD6g&t=13s