

# Chapter 1

## ユーザーを中心に据えたサイト設計

毎日、世界中の至るところで、同じようなミーティングが行われている。

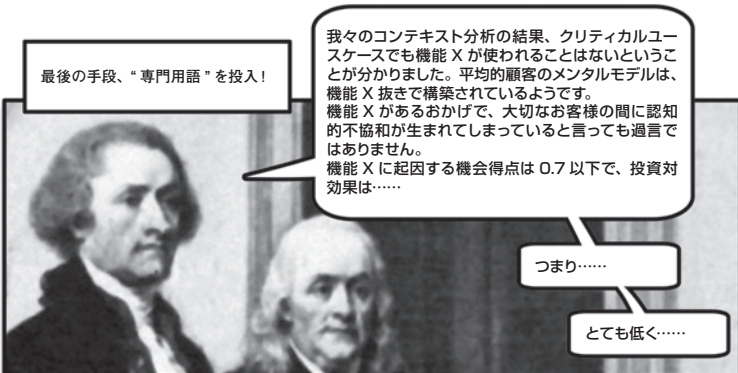
お偉いさんが集まって、会社の Web サイトについて議論するのだ。私を含め読者の皆さんのような立場の者がそこに呼ばれ、ワンランク上の Web サイトを実現するためのすばらしいアイデアやプランを述べさせられる。そこで私たちは、サイトを使うユーザーのニーズを知り、それにもとづく意思決定が重要だと主張するわけだが……。残念ながら、この手のミーティングが順調に行くことはまずない。たとえば、こんな展開……。

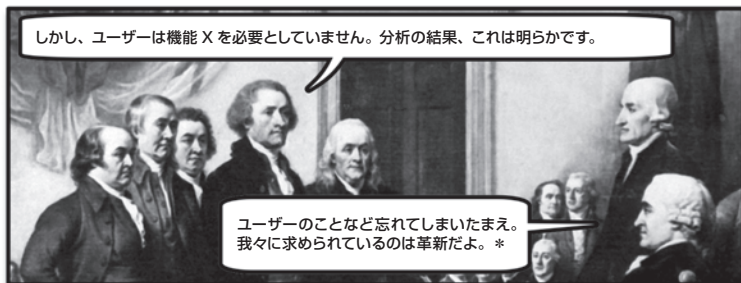
よくあるオフィスビルの、よくある会議室に忠誠と傲慢の臭いがたちこめる。私たちの眼前にはお偉方。  
そして、周囲には大勢のステークホルダー。



……以上のとおり、Web サイトの改訂を進めたいと考えております。  
この戦略でいけば、改訂にかかる費用を半年で回収できるくらいの収益を見込めます。何かご不明な点はございますか？

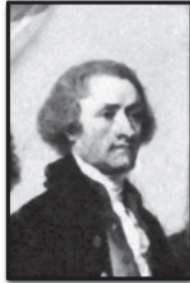
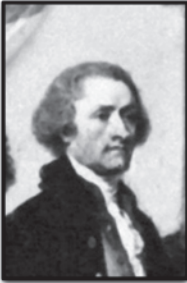






\*よくあるミーティングの光景をもとに構成したフィクションではあるが、この部分のみ、どうにも忘れられないとあるミーティングでの一節を引用させてもらった。





同じような経験はないだろうか？ ユーザー中心設計（User-centered Design：UCD）の原則を信条とする賢い読者にとって、このような経験は苦痛でしかない。Web サイト（や製品）は、それを使う人々のニーズや考え方、一風変わった癖などに配慮して作られてこそ成功するというのを私たちは知っている。しかし、この黄金律は、すべての人に共有されているわけではない。偉大な UCD のステップのどこかに、落とし穴があったに違いない。

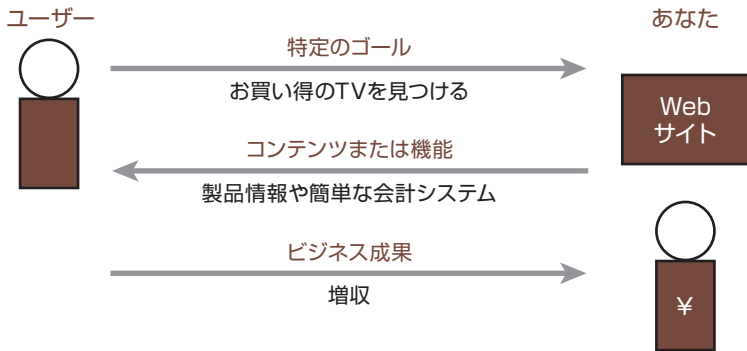
- Step 1：** ビジネスの成果は、ユーザーを幸せにできたかどうかで測られることを認識する
- Step 2：** 自分はユーザーのうちに入らないことを自覚する
- Step 3：** ユーザーとの直接のやり取りを通じて、ユーザーを知る
- Step 4：** 調査結果を理解しやすい形にまとめ、次の行動につなげられるようにする
- Step 5：** ユーザーに関する知識をもとに意思決定を下す

お偉いさんや会社の役員がどのステップにつまづいたのか、説得できなかった原因がどこにあるのかを突き止めよう。

## Step 1 ビジネスの成果はユーザーに依存する

オンラインビジネスの基本中の基本。本書を手にした読者なら、優れたユーザーエクスペリエンスを提供しない限り、収益の増加であれ、コストの削減であれ、どんな形の成果も見込めないということをお分かりのはずだ。

ユーザーと Web サイトとのインタラクションを、ユーザーと Web サイトとの会話、交渉と捉えよう。「今、最もお買い得のテレビを見つける」といった具体的なゴールを携えてユーザーがあなたの会社（Web サイト）を訪れたところから会話が始まる。あなたは、ユーザーがゴールを達成するために必要なコンテンツや機能を、Web サイト（やその他の販路）を通じて提供し、ユーザーの期待に応えようとする。あなたのその対応を気に入ったユーザーは、この場合、「テレビを購入する」という形で応えてくれる。こうして、嬉しい成果がもたらされる。



ユーザーが Web サイトとの会話に満足すれば、あなたは報酬を受け取ることになる。

この会話がユーザーから始まること、そして、ユーザーが望むものを、望む形で提供できてはじめてこの会話が成り立つということに気づいた企業が勝ちを掴んできた。ユーザーのニーズを満たすことの重要性にまだ気づいていない人が周りにいたら、MBA の受講を勧めてみてはどうだろうか？ Jesse James Garrett の名著『The Elements of User Experience』（2002）<sup>\*1</sup> を読ませるのも手っ取り早いかもしれない。

（本書では、Web サイトにアクセスする人を総称して「ユーザー」と呼ぶ。

既存の顧客はもちろん、見込み顧客、従業員、プレス記者、投資家などもこれに含まれる。異論もあるかもしれないが、包括的に捉えるにはこの表現が一番だ。また、顧客を称して「ユーザー」と呼ぶ他の業界とは違って、私たちは、Web サイトを使うすべての人にプラスの効果をもたらしていると信じていたい。)

## Step 2 自分はユーザーのうちに入らない

同僚や会社の役員がユーザーを満足させることが重要だと考えるようになったら、次は、ユーザーが自分たちとは違うということを納得してもらわなければならない。

投資顧問向けの Web アプリケーションを開発しようとする金融サービス会社と仕事をしたことがあった。長年使ってきた制約だらけの DOS システムからこのアプリケーションに乗り換えることで、アカウントの開設や維持に係るプロセスを効率化することが狙いだった。投資顧問の立場に立って問題点を分析し、豊富な機能を兼ね備えた柔軟なシステムを提案。一連のステップを決まったとおりに踏んでいくしかなかった従来のシステムとは違って、アカウントの開設やデータの入力を好きな順序で行えるようにするなど、私たちが考える最善の仕組みを完成させた。それはもう、素晴らしい出来……になるはずが、そうはならなかった。

投資顧問たちは、私たちのようには考えなかったのだ。私をもっと機能を欲しいと考えるところで、投資顧問は逆にもっとシンプルな仕組みを求めた。入力順序に縛られない柔軟なシステムが望ましいと考えたのは私たちだけで、投資顧問は、慣れた順序でデータを打ち込み、入力漏れを防ぎたいと考えていた。たくさんの機能を並べて、新しいシステムのパワーを誇示することなどに彼らは興味を一切示さず、毎日の忙しさを楽にしてくれる簡便なデータ入力システムだけを希望していた。

ユーザーは自分たちと同じように考え、同じように行動すると信じて Web サイトを設計し、開発した結果は、ユーザーのためのものではなく、自分た

\* 1：訳注 日本語版は、『ウェブ戦略としての「ユーザーエクスペリエンス」』（毎日コミュニケーションズ、2005）。

ちのためのものにしかならない。ユーザーと直に接している人たち（カスタマーサービスやサポート担当、セールス担当など）を呼んできて話を聞いてみれば、Web制作の現場チームがいかにユーザーのことを知らないかがはっきりするだろう。

次のような真理を思い出して、自らを戒めよう。

● **ユーザーが目指すゴールは、作り手の目指すゴールとは違う。**

ショッピングのチェックアウトプロセスを改善すれば、自慢の商品がもっと売れて、ボーナスが上がり、上司も感心してくれるだろう、と考えた私は、クロスセル\*<sup>1</sup>を実践したり、ユーザーがチェックアウトの途中で思いとどまることのないように送料を目立たなくしたりすることを企む。一方、ユーザーはクリスマス前にお婆ちゃんのところへカレンダーを届けたい。ただ、それだけだ。「一緒にお花もいかがですか？」と勧めたり、送料をばかしたりすることは、作り手の目指すゴールへと通じる道を整備するが、ユーザーが進もうとする道を塞ぐようなものである。

● **ユーザーはさほど気にかけていない。**

成果を出すにはどうしたものかと悪戦苦闘の毎日。もちろん、サイトのことは熟知している。一方、ユーザーは、Webサイトでのやり取りなどはとっとと済ませて、もっと他のことに時間を使いたいと考えている。目的を果たせさえすれば、ナビゲーションシステムのことなどどうでも良い。作った本人はその出来に鼻高々かもしれないが、わざわざ褒めてくれるユーザーなどいないのだ。

● **ユーザーは、十人十色。**

サイトを訪れるユーザーは全員、同じゴールを目指し、同じように行動し、同じように考える、と思いつむのはたやすい。ユーザーは千差万別だと頭では分かっている、理想的なユーザー“像”を作り上げ、それに合わせてデザインをしてしまいがちなのは、そうした方が容易に意思決定を下せるからである。

\* 1：訳注 クロスセルとは、関連する商品やサービスを販売すること。

いずれも常識の内だ。しかし、サイトの管理や維持向上に奮闘しているうちに、常識などは簡単に吹き飛んでしまう。

先の場面では、お偉いさんは、自分自身を典型的なユーザーと見誤ったうえに、自分の希望にもとづく意思決定を下した。そして、それに異を唱え、決定を覆すだけの証拠を、主人公は示すことができなかったのである。

## Step 3 直接のやり取りを通じて、ユーザーを知る

ユーザーの大切さを知り、ユーザーのことを何も知らない自分に気づいた同僚に、いよいよユーザーのことを学んでもらおう。もっとも効率的で生産的な方法は、ユーザーに直接接することである。

時間や予算が足りず、思うようにユーザー調査やユーザビリティテストを実施できないのが、かつては当たり前だった。簡易なユーザビリティテストを行えば良い方で、ユーザーの声を聞くことはほとんど叶わず、ユーザーのニーズは**想像する**しかなかった。

それから随分と状況が変わったようだ<sup>\*2</sup>。ユーザーの声を聞くことが投資に値すること（しかも、たいした額にならないこと）に気づいた企業こそが、成功を収めてきている。今では多くの企業が、ユーザー調査を実施するようになった。

- ユーザーインタビューやフィールドスタディーを実施すれば、ユーザーがサイトに何を求めているのか、どうすればもっと利用してもらえるのか、どこにビジネスチャンスが眠っているのかなどを知ることができる。
- ユーザビリティテストを実施すれば、ユーザーの目的達成を阻んでいる現状の問題点を特定できる。
- サーベイ（アンケート）を実施すれば、ユーザーのゴールや動機、ビジネスチャンスなどに関する知見を、統計的に検証できる。

\*2：訳注 日本の場合は、Webサイトのためだけにユーザー調査を実施することはまだまだ珍しい。



- **トラフィック分析やログ分析**を行えば、ユーザーの行動データを大量に取得できる。ユーザーがよく辿る動線や途中でぶつかる壁、各機能の使われ方などを確認できる。

ユーザーを知るために、今や巨額の投資は必要ない（詳しくは Part II にて）。

## Step 4 ユーザーに関する知識を 次の行動につなげる

プロジェクトを縮小するならまずユーザー調査を削ろう、と考えられていた頃に比べると、事態は好転している。数年前までは夢に見るしかなかったユーザーデータを大量に手に入れ、意思決定に活用できるようになった。

マイナス面を挙げるとしたら、広大なデータの海を泳がなければならなくなったことだろうか。ユーザーインタビュー、サーベイ、ユーザビリティテスト、トラフィック分析\*<sup>1</sup>、そして購買記録などを通じて手に入れた生データを前に、どこから手をつけたものかと途方に暮れるのはよくある話だ。のんびり腰掛けて、すべてのデータを分析し、使えるデータを選び分けて見通しを立てていくような時間は得られない。細部まで見れば見るほど、泳ぎはつらくなる。

『人間の選択－自伝的覚え書き』（角川書店、1985）\*<sup>2</sup>で、Norman Cousins はこう言った。

論理が立てば意義が見えてくるわけでも、知性があれば洞察を得られるわけでもないのに、そうと誤解する向きがある。同じように、データを手に入れれば知識がついてくると勘違いする者の多いこと。事実には手が届くのは喜ばしいことだ。ただし、その意味を正しく理解し、正しく使えるのならば、せつかく手に入れた事実も、放置しておくとならない。構造化もされていない単なる原材料に過ぎない事実が、検

\*1：訳注 トラフィック分析とは、ログファイルを見て、ユーザーの動線を分析すること。

\*2：訳注 原書では“Human Options”の出版が1994年とあるが、オリジナルが出版されたのは1981年である。

分の済んだ紛れもない「真実」として、あまりにも簡単に誤認され得るからである。

ユーザー調査で得られたデータがその真価を発揮するのは、次のように加工されてからである。

- **木よりも森。**

ユーザーの36%が、あるページで登録手続きを中断する、というデータでは不十分。どんなユーザーが、どんな理由でそうしているのか、どこを改善すればこれを阻止できるのかといった情報と共にあってこそ、この数値は生きてくる。1個の数値で全容を伝えようとしても、それは無理な話である。

- **共有できる形。**

調査の結果を簡単に見られるようにしておかなければ、結論にうなずいてもらうことはできない。データをただ闇雲に見せるだけでは、その価値は伝わらない。データを集約し、余分なところを削り落として、加工や消化のしやすい形に整えることは、とても重要である。

- **覚えやすい形。**

ただ数字を並べるだけでは、調査結果を要約したことにはならないし、それこそデータを活かしてもらうことさえできないだろう。ここぞという時に、確実に思い出してもらえる形にデータをまとめておくことだ。

- **行動につながる形。**

次の行動につながっていかなければ、ユーザー調査は無駄に終わる。顧客の22%が30代だと分かったところで、サイトを作るときの意思決定にはなんの影響もない。しかし、上顧客の22%が、ある機能を使えないためにサイトを離脱していると分かれば、何か手を打てそうだ。ふとした好奇心を満たすために調査をしているのではなく、成果を狙っていることを忘れないように。

落とし穴はこうだ。Web制作の現場チームはユーザー調査を実施していたが、その結果を説得力のある、覚えやすい、次の行動につながる形に加工し、共有することを怠ってしまっていたのだ。結果の活用されない調査に、果たしてどんな意味があるだろう？

詳しくは次のChapterとPart IIに譲るが、**ペルソナ手法**の真価はまさにここにある。ユーザー調査の結果を活かそうとするときにこそ、ペルソナ手法が活躍するのだ。ユーザー調査で得られたデータを知識へと変換し、ユーザーエクスペリエンスの向上を、ひいてはWebサイトの向上を実現できるように導いてくれるのがペルソナ手法なのである。

---

## Step 5 ユーザーに関する知識をもとに 意思決定を下す

ここまでくれば、自らのためではなく、ユーザーのためにWebサイトを（広義に言うところの）デザインすることもそう難しいことではなくなっているはずだ。あらゆる意思決定を、ユーザーに関する知識にもとづき決定していくとしよう。

- 何を作るか。

「作っておけば、ユーザーの方から来てくれる」などと思う事なかれ。そもそも何を作るかを決めるときから、会社や作る側の都合はさておき、ユーザーのニーズと要望が鍵となる。ユーザーを知らずして、どんな機能やコンテンツを載せるか、どこまで手を伸ばすかなどは決まらないはずだ。

- どのように機能させるか。

作ったものをどう機能させるかも、ユーザーによって決まってくる。まず考えなければならないのは、**情報アーキテクチャ**\*<sup>1</sup>。これがしっくりしていなければ、ユーザーは必要な機能やコンテンツを見つけられない。サイトの構成、ナビゲーション、検索などがユーザーの期待どおりになっていなければ、ユーザーは早々にサイトを後にする。つまり、ビジネスチャ

\* 1：訳注 情報アーキテクチャとは、目的に合わせた情報の整理と構造のデザインのこと。

ンスが失われるということだ。次に、ユーザーが然るべき行動を取れるように、優れたインタラクションデザインを提供して、情報アーキテクチャを補完しよう。これが分かりやすいものになっていなければ、ユーザーエクスペリエンスは悲惨なものに終わることとなる。

- **何を伝えるか。**

うまくコミュニケーションを取れなければ、ユーザーとの良好な関係は望めない。これは、どんなメディアでも同じだ。コンテンツはもちろん重要だが、それを伝えるスタイルやトーンも等しく重要であり、ユーザーに合わせて仕立てなければならない。ここで言う「コンテンツ」とは、テキストに限らず、ユーザーに何かを伝えようとする画像やマルチメディアも含んでいる。

- **どう見せるか。**

ビジュアルデザインも例にもれず、ユーザーに伝えるべきことを伝えてこそ、である。最初の見た目の印象は、後に続くエクスペリエンスを大きく左右する。会話の成否にも、当然関わってくるだろう。出だしていきなりつまずいては、続く会話にも期待は持てない。

ペルソナ手法が随所で活躍することを、活躍させるための実用的なテクニックと共に Part III で紹介する。

これで、ユーザーを中心に据えてサイトのデザインを進められそうだ。そうすることが成功につながると同僚も納得してくれているはずだ。では、ペルソナとは何なのか、ペルソナ手法がなぜ役に立つのかをもっと詳しく見ていくことにしよう。