

# 変更可能なペルソナ：ゴムのユーザと長期活用のはざままで

渡辺 理<sup>†</sup> 宇山政志<sup>\*</sup> 指田 直毅<sup>†</sup> 大塚 巖<sup>\*</sup> 中村 亜紀<sup>‡</sup> 石垣 一司<sup>‡</sup>

<sup>†</sup>富士通研究所ソフト&ソリューション研究所 <sup>‡</sup>ヒューマンセントリック研究所  
〒211-8588 川崎市中原区上小田中 4-1-1

あらまし ペルソナ法は実ユーザ調査に基づき仮想ユーザ(ペルソナ)を作成して製品開発に活かす開発手法であるが、デジタル機器の開発の場合、機能の陳腐化の速度が速く、一度作ったペルソナを簡単に置き換えずに効率的に使う工夫も必要となる。本稿ではペルソナ法の基本を守りながら長期的にペルソナを活用する方法に関する知見を紹介する。

キーワード 人間中心設計, ペルソナ法, ゴムのユーザ, 製品開発, モデリング, 長期活用

## The improvement of persona method: Between the risk of rubber and the strategies for long-term use

Satoru Watanabe, Masashi Uyama, Naoki Sashida, Iwao Otsuka, Aki Nakamura and  
Kazushi Ishigaki

FUJITSU LABORATORIES LTD. 4-1-1, Kamiodanaka, Nakahara-ku, Kawasaki City 211-8588, Japan

Abstract - Persona method is a method of modeling a real user by the field survey, and making one virtual user (persona) for design process. To apply the persona method to the real product process, field practitioner's originality is needed, because practical applications are not enough described in the textbooks. Especially, the method of using the persona for the long term, are not described in many textbooks. In this paper, keeping the basic framework, we introduce reforms concerning the persona method for long term use in producing digital devices for consumers.

Keywords: human centered design, persona method, risk of rubber, product development, modeling, the strategies for long-term use

### 1. はじめに

ペルソナ法は実際のユーザの生活パターンや要望・要求を反映した仮想のユーザ(ペルソナ)を作成し、製品開発に活かす開発手法である[1]。ユーザに対する深いインタビューを通じてユーザを詳細にモデル化し「一人の確固たる仮想ユーザ<sup>1</sup>(ペルソナ)」(図1, 2参照)のために開発対象をデザインしていく<sup>2</sup>。

<sup>1</sup>ペルソナが曖昧に作られていると、伸縮自在な解釈を許す「ゴムのユーザ」となり[20]、開発メンバーが利用シーン毎に別々のユーザ像を描くようになる。統一したユーザ像を描けるようにペルソナが作られていることは重要なポイントである。

<sup>2</sup>仮面を意味するペルソナ(Persona)は、「音を」son,「通して」per-の意味を持つ。ペルソナを利用する際の開発者による読み合は重要である。これによりあたかも実人物がその場に存在しているような気持ちになる。坂部[16]は「能」を例に挙げて以下のように説明している。「[声

ペルソナ法に関する教科書[1][15][20]には基本的な進め方は記述されているものの、開発現場に適用するためには、実践者の創意が必要になる。

教科書に書かれたペルソナ法では、ペルソナはコンテキストに固有なものとして作成され、特定ドメインに関連した振る舞いとゴールにフォーカスしたものでなければならない[1](pp.101)。しかし、デジタル機器の開発(例: パソコンや携帯のバンドールソフト/ハード)の場合、機能の陳腐化の速度が速く、一年に何回も商戦が継続する中で、市場動向と技術動向の変化に対

は、ペルソナ(仮面、役割)のものであると同時に、ペルソナに属しないことによって、同一性と差異性の戯れのうち自在なメタフォルへと変身をかたどり、人々が語りだす根拠となる」、また、村上[12]は以下のように言及している。「人間の働きの中にはいろいろなペルソナを演じることが本質的に含まれている。一つの枠組みに塑型された擬いものの知識ではなく、生きて人間を動かし人間によって動かされている知識がある」。

処しながら費用対効果をあげる必要がある。従って、一度作ったペルソナを簡単に取り替えずに効率的に使う工夫も必要となる。ところがこのように長期的にペルソナを活用する方法に関して教科書の記述は多くない([13] pp.276-286 が相当)。

そこで本稿では、我々が取り組んだコンシューマPC分野でのペルソナ法の実践経験に基づき、ペルソナ法の基本を維持しながら長期的にペルソナを活用する方法に関する知見を紹介する。2章でペルソナ法を概括し、3章で課題と改良案を整理し、4章で改良案の詳細例を述べる。最後に5章でまとめる。

## 2. ペルソナ法の概括

はじめに、ペルソナ法の長期活用という観点から、代表的な3種類の教科書の特徴を概括する。

まず、[1]は、技術動向や市場動向だけではユーザの体験価値を生み出せずユーザの目的を知る手段としてペルソナの必要性に言及している(pp.95-140)。個々のペルソナはコンテキストに固有なものでなければならず別々に作る必要があると述べており(pp.101)、長期的にペルソナを活用していく視点への言及は見られない。

次に[20]は、作成したペルソナをユーザ中心デザインに活用する方法について日本的な感性を重視して書かれている。人間中心デザインの導入とサイクルの継続に主眼がおかれ、長期的な活用への直接的な言及は見られない。

最後に[15]はペルソナ法を主題とした教科書であり、ペルソナの長期活用について、ペルソナの進化と再生という考えが紹介されている(pp.276-286)。ペルソナ法が新しいため開始の方法に関心が向いており、長期の視点の実戦経験が不足しているという趣旨の言及もある(pp.287)。

続いて、ペルソナ法の基本工程を以下のように要約する。

**(1)位置づけ:** 調査した被験者全体に対するペルソナの位置づけを、簡単な分類軸等による識別空間を作成して明確化する<sup>3</sup>。

### (2)ペルソナの作成と再生


・ペルソナの作成：インタビューログ等の調査データを元にペルソナの特徴をシート（属性表）に記述して

<sup>3</sup>ペルソナはターゲットユーザの象徴として活用するものであり多数派（平均）を表すものではないことに注意する必要がある。

いく。名前や年齢、基本属性、ライフスタイル、主要なトピック、などで構成される。

・ペルソナの再生：ゴムのユーザを避けるため、開発者達で属性表を見返してペルソナ像を3次的に再生するよう心がける。

## 図1 ペルソナ基本属性表(例)

	<ul style="list-style-type: none"><li>●名 前: 鳥居けいこ 68歳(女性:無職)</li><li>●住 まい: 横浜市港北区(持ち家)</li><li>●家族構成: 現在1人暮らし。子供なし</li><li>●PCスキル: メール、ネット検索やったことあり</li></ul>
●プロフィール	鳥居けいこさんは現在1人暮らし。これまでの25年間結婚、男の世話で殆ど出なかったこともあり、昔に気になっていた書籍などを今になって一生懸命読んでいる。出来た自由な時間を使って自分の世界・見聞を広げたい。
●日々の生活	毎朝6時に起きて新聞を見て、庭の水遣り。夜はテレビを見て過ごす事が多い。1人暮らししているとボケることへの不安がある。読んだものを正しく記憶したいと思うけど、記憶力が格段に悪くなって難しい。年賀状は手書きだと「恥ずかしい」と思う。
●趣味について	歴史モノの書籍や映画。週に2回ほどヨガ・体操教室とパソコン教室に通っている。食事やファッションには余り興味が沸かない。友達からメール添付で送ってもらった写真を印刷して額に飾ったりしている。
●パソコンについて	やり方が分からなくなった時は、友達のご主人で詳しい方に電話とかメールで教えてもらうことにしている。自分でも出来たら良いのだから、クレジットカード番号入力する処で怖くなって止めちゃう。Google検索はある程度知識・選択眼を持ってないと怖いからあんまりクリックしたらダメよ、と友達から忠告を受けている。

**(3)サービス案の整理:** ペルソナの特性にマッチするサービスコンセプトをピックアップして機能化、具体化していく。

**(4)サービス案の詳細化:** サービス利用シーンを周辺や背景状況も含めてシナリオや絵で作成し、利用状況を想像できるようにする。

## 3. 課題の整理と改良案

本章では、ペルソナ法を長期適用する際の課題を抽出する。

まず、ペルソナ法は現場に顧客志向をもたらす方法として期待されているが、ペルソナが曖昧に作られていると、伸縮自在な解釈を許す「ゴムのユーザ」となり[20]、開発メンバーが利用シーン毎に別々のユーザ像を描くようになる。その結果、開発される機能やサービスの統一感が損なわれ、どのユーザも十分に満足できない製品となるおそれがある<sup>4</sup>。パソコンや携帯電話のように多様なユーザの利用が想定されている商品の場合、このリスクはとりわけ大きい。従って、ペルソナは、開発メンバーが一貫性のあるユーザ像を再現できるように注意して作成されることが必要である<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> 特定のユーザを詳細に考察することで他のユーザのことがわかるということもあり、ペルソナ以外の対象ユーザにも配慮した製品開発が可能となる[20]。

<sup>5</sup> 教科書[15]にも「ペルソナは記憶に残る印象的なものでなければならぬ」との記載がある(pp.131)。

次に、パソコンや携帯電話のように多数の機能が複合して利用者に体験価値を提供する商品を対象とする場合、ペルソナの要求条件と機能の関係付けも重要になる。どの機能とどの機能が複合してペルソナの要求条件と合致するのか？ある程度明確化しておく必要がある<sup>6</sup>。

最後に、パソコンや携帯電話は年間数回の新機能提供が行われる商品であり、技術的な制約や開発日程の制約から、最初の商戦(リリース)でペルソナを満足させるために必要な特徴・機能を全て盛り込むことは難しい。従って複数の商戦を効率的にこなしていく長期的な視点が必要となる。

以上をまとめると、ペルソナ法の現場適用においては、

- 1: ユーザ像のゴム化を防いで一貫性のある人格を維持しつつ、
  - 2: 機能と要求条件が関連付けられていることが必要である。
- さらにこれらを踏まえた上で
- 3: 長期の視点を持つこと、
- が必要である。

製品開発におけるこれらの要求は、それぞれが互いに矛盾する側面もあり、一般のペルソナ法の教科書には対処方法が十分に記載されていない。そこで筆者らは現場での実践経験を経て3つの改良案を着想した。

### 1. ペルソナのコア(核)の用意

ペルソナの統一人格を維持するためにペルソナのコア(核)となる要素を作成する。この部分は、ペルソナの魂と呼ぶような箇所であり、開発者がペルソナを利用する時には、必ずこの中身を想起するように心がける。また核に書かれた内容を少しでも変更するときはペルソナを全面的に作り変えることと見なす。

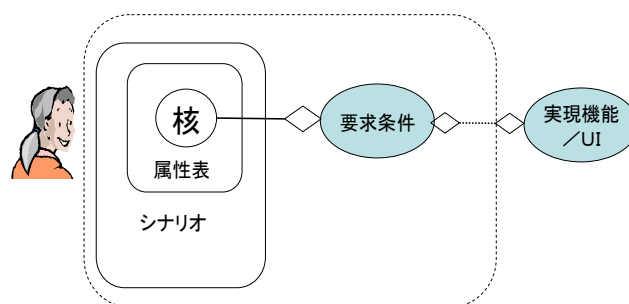
ペルソナの基本的な特徴を現すデータは、複数の実ユーザにインタビュー調査を行って採集するが、ペルソナのコア(核)については、特定の一人のユーザの情報、それも、なるべくその人らしさを表す本質的な情報を利用し、複数のユーザの情報を混ぜ合わせて統一性を曖昧にすることは避ける。

<sup>6</sup> この課題について、直接的な方法は教科書に記載されていない。次善の策として、[20]には困ったときにペルソナに問いかける質問例が載っている(pp.71)。[1]には、ヒントとして、ユーザの3タイプのゴール(体験ゴール、エンドゴール、ライフゴール)という視点が説明されている(pp.110-111)。

## 2. ペルソナ機能関連図の作成

ペルソナのコアと開発機能(ソフトウェアやサービス)の間にはギャップがあるので、ペルソナにとって必要な要求事項を核に隣接して記述するペルソナ機能関連図(図1に概念を掲載)を作成する。この図では、要求条件と開発機能を細分化しながら連結していく。これにより、ペルソナのコア(核)を維持しながら、様々な変化の脅威に対応することが可能になる。

図2 ペルソナの構成要素(現場での改良)



### 3. 長期の視点

パソコンのような年間数回の新機能提供が行われる商品では、技術的な制約や、開発日程の制約から、最初のリリースでペルソナを満足させるために必要な特徴・機能を全て盛り込むことは難しい。そのため複数のリリースで必要な特徴・機能を順次提供していく長期的な計画が必要となる。

一方、時間の経過の中で、当初計画した時点でのペルソナの要求事項が現実と合わなくなる可能性がある。アンケート調査やインタビュー調査で得られる情報は、ユーザのその時点での状況に基づくデータであり、技術、市場、ユーザ自身の習熟などで変化する。

例えば、我々の行った高齢者の調査では、「自分の子供がやってくれるように流暢にPCを使ってみよう」という要望が見られた。しかし、子供がスマートフォンやiPadを主に使用するようになれば、「流暢にスマートフォンを使ってみよう」といった要望に代わることが考えられる。

また、製品の市場が、当初想定したセグメントより大きかったり、小さかったりする場合にも、最初に設計したペルソナを見直す必要がある。

ターゲットユーザが製品を購入して数年後、もっと機能を使いこんだ際に発生する要求事項が、当初のペルソナと矛盾しないかどうか確かめる必要がある。

これらをまとめると、ペルソナを長期的に効率的に活用するには、**1.2.**を前提とした上で、下記の着眼点对

処することが重要といえる。

- 3-(1): 複数商戦(リリース)を効率よくこなすこと
- 3-(2): ペルソナと現実のずれに対処できること
- 3-(3): 市場セグメントの規模に対処できること

#### 4 改良案の詳細

本章では、前章で提案した改良案の詳細を述べる。

##### 4.1 改良案1：ペルソナのコア(核)の用意

本格的な製品開発においては、開発チームは多人数で構成され、マーケティング部門、デザイン部門、開発部門、技術調査部門など多岐に渡る。この場合、開発者全員でワークショップを開いて0からペルソナを作成することは困難である。

そこで、主要なメンバーだけでペルソナのコア(核)を作成する。まず、調査したユーザの中で開発コンセプトに合致する特定のユーザに絞り、そのユーザの代表的な属性(例：パソコンに何を求めているのか?どのような機能に愛着があるのか?パソコンの何を怖がっているのか?家庭ではどのような存在であるのか?今後の人生に対してどのような展望を持っているのか?)を表す発言ログを抽出し、それをベースにして主要メンバーでそのユーザの人物像について話し合う。そして、メンバー間で印象が共有できたと思える段階に達したら、その印象を表す短いフレーズを作成し、ペルソナのコア(核)として記録する<sup>7</sup>。

コアの作成後は、該ペルソナを開発に利用する度に、主要メンバーが中心となってコアの中身を声に出すなどして、ペルソナ像のブレの少ない再生を促していく<sup>8</sup>。

<sup>7</sup> 我々の初回のペルソナ作成試行においては、ユーザが操作に怯えていることが属性表に明記されず、ポジティブな利用側面が強調されたため、インタビューで受けた実感との乖離が気になった。後に取り組んだ製品開発では開発メンバー間でのペルソナの共有が当初うまくいかず、危機感を感じた主要メンバーが集まってペルソナのコアを作り上げた。

<sup>8</sup> 筆頭筆者はペルソナのコアを効果的に作るためにカウンセリング術における「意味への応答」技法[13]を利用した方法を提案中である。発言ログの中から出来事ではなくてユーザの生きる意味に関わる部分を探し、核の候補とするというものである[21]。

### 図3 コア(核)の記入

家族介護から解放され一人暮らしは不安だが懸命に生きていたい。PCはフリーズが怖くパニックになるがなんとか使っていたい

●名前: 鳥居けいこ 68歳(女性:無職)  
●住まい: 横浜市港北区(持ち家)  
●家族構成: 現在1人暮らし。子供なし  
●PCスキル: メール、ネット検索やったことあり

●プロフィール

##### 4.2 改良案2：ペルソナ機能関連図の作成

ペルソナのコアを作っても、実開発において、開発機能とコアをどうつなげるか?という問題が残っている。開発チームは機能開発に追われ、ペルソナのコアから派生する抽象的なコンセプトや要求条件を渡されても、それだけでは具体的な開発の手がかりとしては不十分であることが多い。そこで、ペルソナのコアと、要求条件や機能要件を連鎖的につなぐペルソナ機能関連図を着想した(下図参照)。

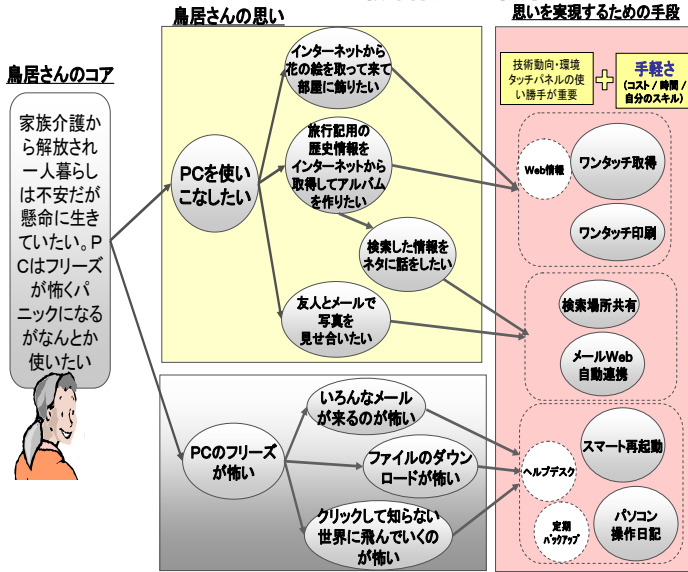
左端にコアの内容を記入し、そこから、ノードとリンクによって、ペルソナがやりたいことと、開発チームが想定している開発機能の間をつないでいく<sup>9</sup>。これにより、ペルソナと開発機能との因果関係を示すことができ、ペルソナ作成の主担当と、開発チームの連携効率が高まる<sup>10</sup>。

尚、この図の作成には、人間らしい条件と機能性の間をつなぐ想像力が必要とされるため、デザインチームが参加することも考えられる。

<sup>9</sup> 異なる条件を折衷していく方法は構造構成主義的な考え方に即しているといえる[16]。

<sup>10</sup> 現場の担当者から以下のようなコメントを得た。(1)今まで「簡単に」をどう機能であらわすのだろうと悩んでいました。たとえ機能と気持ちが線でつながらないところがあっても「ここはつながってません」といえますね。気持ちと機能を線でつなぐところに多少強引さがあったとしても「こういう風にみなしています」と説明していくことで合意をとることは可能でしょうね。(2)図の右側に、先に開発機能を書き出して、左とつなげるものだけ線でつなぐのもありかもしれないですね。(3)エクセルだとシナリオ毎に機能が発散するけど、この図だとペルソナの気持ちとつなげようとしているから発散しにくいでしょうね。

## 図4 ペルソナ-機能連関図



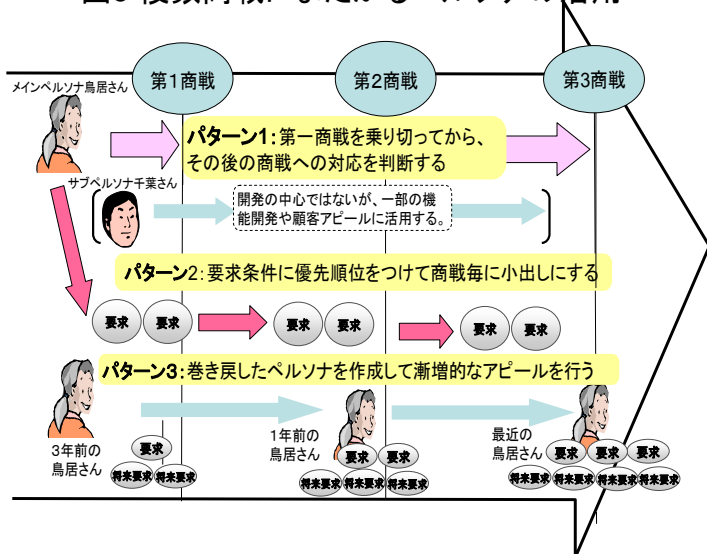
### 4.3 改良案3：長期の視点を持つ

本章では、前節で整理したペルソナを長期的に効率的に活用する3つの着眼点を詳細化する。

#### 4.3.(1) 複数商戦での効率活用

はじめに、ペルソナを複数の商戦で効率的に活用する方法を述べる。図5に示すように、3つのパターンを検討した。

### 図5 複数商戦にまたがるペルソナの活用



#### (1) パターン1

試作段階では、ペルソナは、作成してから商戦に適用するという方法を取らざるを得ない。第一商戦の取りこぼしは、顧客への訴求と修正工数の費用対効果を比較して、修正するかそのままにするかを判断する。このとき安全策としてサブペルソナも作成する。メインペルソナを補う存在として、メインペルソナが対応できない機能開発や機能の取捨選択の比較基準として活用する。

#### (2) パターン2

ペルソナの適用が本格化したら、ペルソナの費用対効果を上げる方策を考える必要がある。そこで、期首にペルソナの要求条件に優先順位をつけ、どの商戦でどの要求条件に対処するかを計画し、期間を通したプロモーションを一貫して立案することが考えられる<sup>11</sup>。

複数商戦における一貫性のあるアピールは、化粧品のように同じ消費者が一年に何度も商品を購入する場合は、顧客に漸増的な訴求効果をもたらすが、情報機器の場合、個々のユーザは数年に一度しか購入しないため、この方法が個々のユーザへのアピール度を増すことは想定しにくい。むしろこの方法は、訴求内容を平滑化することでキャンペーンを効率化する効果が大きいと思われる。但し、キャンペーンを裏付けるために実現機能を商戦毎に追加的に作りこんでいくのは現実的ではないため、パターン1よりも長期のサイクルで適用するか、前商戦の状況を見てキャッチコピーをブラッシュアップしていく、という利用の仕方が現実的であろう。

#### (3) パターン3

ペルソナの成長をあらかじめ見込んで作成し、ペルソナを少しずつ変えていくことも考えられる。時間軸的な成長要素を組み込んで、それに基づいて提供機能を用意する。ターゲットユーザが製品を購入して数年後、もっと機能を使いこなせるようになったときに使うであろう機能についても、ペルソナの将来要求を想定して実装しておく。

巻き戻しペルソナは、実ユーザに基づいて作成される通常のペルソナを以前の状態に巻き戻すことで作成される。巻き戻しペルソナの素材となる実ユーザは、初心者ではなく中級者以上であることが前提となる。そうでないと巻き戻すことができないためである。信憑性の高いペルソナを作るために、ユーザへのインタ

<sup>11</sup> 現実には、生産プロセスは様々な要因で動いており、ペルソナが全体を主導するのは容易ではないが構想を考えることは無意味ではない。

ビュー時に「あなたが数年前に該機能を使い始めた頃はどのような状況でしたか？」と過去の状況も詳しく聞いて、ユーザの成長(変化)を具体的に捉えておくとい<sup>12</sup>。しっかりした巻き戻しペルソナを作るには、インタビューや素材の加工にそれなりのノウハウを要するだろう。

この方法の課題は、ペルソナを取り巻く周辺状況(ユーザ動向や技術動向)が、ペルソナの素材となる人物の置かれていた過去の状況と異なってしまい、巻き戻しペルソナを今後の開発の想定対象とすることが現実と乖離している可能性があることである。従って、ペルソナの核は「巻き戻しペルソナ」として作成するが、要求条件〜アプリ仕様については、当時の技術状況と現在とのギャップによる矛盾点を解消するように読み替えて作っていく必要がある。

#### 4.3.(2) 現実とのずれへの対処

製品の販売促進という観点から考えると、ペルソナは、ある機能の新規開発や調達先の変更、目玉となる機能の開発等に同期して作成されることが望ましい。その時点でのターゲットユーザの代表という位置づけでターゲットユーザに訴求する機能開発の効率化に役立つことが期待されるからである。

例えば、図4に示す「ワンタッチ印刷」機能の開発を事例として想定すると、この機能は情報端末とプリンターの通信を前提とした機能なので、環境変化の例としては、主要なプリンターの機種が変わった時、主要な通信手段が変わった時、が考えられる。これらの変化を、図4に示すペルソナの核や要求条件(思い)と接合し、要求条件を追加したり、削除したりして対応させる。これで対応しきれない場合、核の中身を修正したり変更したりすることも考えられる。

このとき、図6に示すように、個別のチェックを行った後で全体のチェックを行って最終判断をするとよい。

(1) 変化への対応が既存のペルソナの許容範囲で収まるなら核も要求条件も手を入れない。「現状維持」である。

(2) 既存のペルソナの要求条件が手薄にしている領域があって、何らかの新規追加をして対応する場合は、現在のペルソナを「増築」と捉える。

(3) 既存のペルソナの構成要素の一部を削除したり、内容を変更しなければ変化に対応できない場合は、増

<sup>12</sup> 巻き戻しペルソナの成長内容は、ゴムのユーザとなるリスクを回避するために、ペルソナが当初から感じていたことに限定するべきである。

築ではなく「改築」と捉える。

(4) 既存のペルソナの変更が著しく多かったり、作り直したほうが早い場合には「新築」という判断もある。

(5) (6) 「増築」「改築」はゴムのユーザとなる懸念がある。そこで、核と要求条件のつながりが不自然ではないかを丁寧に吟味したり、属性表やシナリオに立ち返って、全体の解釈可能性を吟味し、既存ペルソナとみなせるか、新築としたほうがよいか、を最終的に判断する。

図6 変化への対応

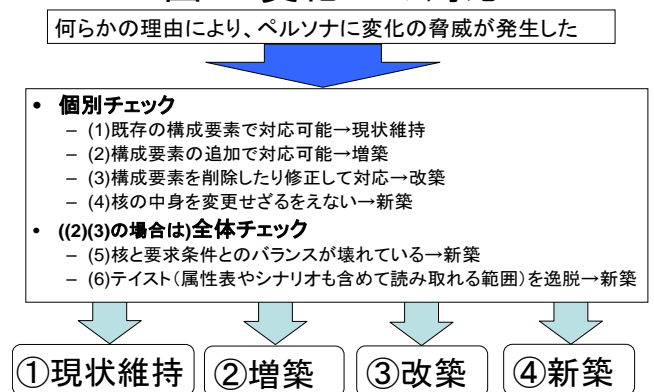
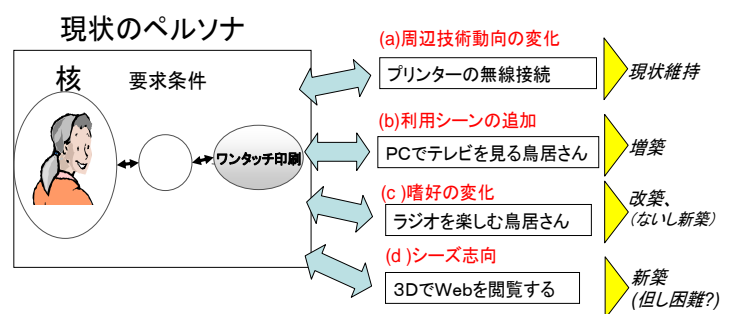


図7 ペルソナの修正(例)



前述した「ワンタッチ印刷」機能から派生する変化の脅威への上記チェックによる対応例を図7に示す。

プリンターが無線接続になっても鳥居さんを変える必要はないと思われるが、マーケティング担当や技術担当から、ターゲットユーザがPCテレビ機能を利用するシーンを追加したいとの要求が来たり、市場においてターゲットユーザにラジオがブームになるようなことがあれば、鳥居さんの構成要素の修正を検討せざるをえない。PCテレビは鳥居さんの属性表を読むと「増築」で対処できそうだが、ラジオは「新築」のほうがいいかもしれない? という判断は、開発メンバーによる

議論が必要であろう。3D 技術の導入はインパクトが強いと考え、新築という判断にした<sup>13</sup>。

### 4.3.(3) 市場セグメントの動向への対処

本節では、顧客獲得の観点から、市況に応じてペルソナを変更していく場合に想定できるパターンについて述べる(図8 参照)。

図8 ペルソナの変更パターン

現商戦	将来商戦	戦略	次期のペルソナ	施策	考え方
当初のペルソナ		成熟維持 or 撤退		①アピールポイントもペルソナも現状維持	ターゲットユーザを獲得し続けられるならこれでいい。獲得が減少するなら見直し必要
		成熟維持 テコいれ or 撤退		②アピールポイントだけ変更	ターゲットユーザを現状維持か上向き方向で獲得し続けられるなら効率が良い
		テコいれ		③アピールポイントを変えて提供機能を改良	開発費用を上回る、ターゲットユーザの獲得の向上が見こめるならよい。
		市場 拡張		④鳥居さんを「増築」し、アピールポイントと提供機能も変更	当初ターゲット+新規ターゲットの獲得が、開発費用を上回るならよい。
		市場 拡張		⑤鳥居さんを「改築」し、アピールポイントと提供機能も変更	当初ターゲットの獲得の変化と新規ターゲットの獲得が、開発費用を上回るならよい。
		新市場 開拓		⑥ペルソナを「新築」する。アピールポイントと提供機能も新築。	当初ターゲットの獲得の変化と新規ターゲットの獲得が、開発費用を上回るならよい。

①市場（ターゲットユーザ層）が成熟している場合は、前商戦と同じペルソナを使い、提供機能やアピールポイントも基本的に前商戦のままにしておけば、安定して新規顧客を製品に誘導できる。これは市場から撤退する場合にもとりうる戦略である。

②①と同じ状況で、アピールポイントだけを変更する戦略もある。利用者にとっての価値の方向を少し変えることで、既存市場のターゲットユーザの維持ないし増加を目指す方法である。市場から撤退する場合にも、アピールポイントの方向を変えて改変コストを抑えるという戦略がありうる。

③は、何らかの新規機能を外部調達や自主開発によって追加し、既存ターゲットユーザ層の掘入れを図る場合である。機能開発に追加投資をするので、投資に見合った顧客獲得が望まれる。

④は、既存ターゲットユーザも残しつつ、新規ターゲットユーザを開拓する戦略である。新規ターゲット用に別ペルソナを新作するのではなく、既存ペルソナの「増築」で乗り切ろうとしている。この方法で、既

存ユーザが横ばいか増加し、かつ、新規ユーザが獲得され、全体として、投資に見合う顧客増が実現すれば、この戦略は成功であったといえる。

⑤は、ペルソナの一部の資源を書き直して「改築」するパターンである。それに応じて開発される機能は、既存部分も変更されるか、新規開発部分の影に隠れる可能性があるため、④と異なり、既存のターゲットユーザを失う可能性もある。それでも、新規獲得顧客が既存顧客の減少と追加投資を上回る収益を上げられるならば、この戦略は成功といえる。

⑥は、鳥居さんペルソナを放棄してペルソナを新築するパターンである。新規のターゲットユーザの獲得を主目的としている。既存ユーザを失う可能性もあるが、それを超えて、新しいユーザの獲得がみられ、追加投資を上回る収益が見られるならば、この戦略は成功といえる。

## 5. まとめと展望

人間中心設計ペルソナ法の製品開発への適用に際して発生する課題を整理し、長期的にペルソナを活用する方法について、改良案を考案し、高齢者向けのパソコン開発を想定事例として試行例をまとめた。

情報機器の製品開発において、ペルソナを長期的に活用するには、1:ユーザ像のゴム化を防いで一貫性のある人格を維持しつつ、2:要求条件と開発機能が関連付けられること、を前提とし、3-(1)複数商戦を効率的に乗り切って、3-(2)技術動向などとのギャップに対処し、3-(3)市場セグメントの動向にも対処していくことが必要となる。

それぞれ、1:ペルソナの核の作成、2:機能関連図の作成、3-(1)巻き戻しペルソナ等の工夫、3-(2)ギャップに対するペルソナの[改築][新築]などのパターンの整理、3-(3)市場動向に対するペルソナの変更パターンの整理、について述べた。

これらの方法の現場への適用は部分的かつ試行錯誤中であるが、1.,ペルソナの人格としての一貫性を大事にしつつ、2.機能開発との齟齬をつないで現場に溶け込ませていく、というあたりは、むしろ現場の知恵として生み出され、即刻現場で試されたものである。今後、これら着想の発展を期したい。

後半は模擬検討の段階であり導入効果を検証・主張できる状況にないが、生産現場に顧客志向をもたらす努力は必要であり、その実現に向けて、着想レベルであっても思考の経過を公開して議論の喚起を期することは重要であると考えた。ペルソナ法の長期活用のシナリオを想定し、それでも生じるであろう様々なずれ

<sup>13</sup> あくまで模擬例である。開発費用を抑えるために鳥居さんの増築に対処するという判断もありえる。

への対処もあらかじめ想定することで、ペルソナ法を実践的な方法に改良していくことを模索したい。

開発現場にペルソナ法を適用する場合、従来のペルソナ法に比べ、短期間に複数の部署との意思疎通をはかってペルソナを作り上げ、ペルソナから開発機能の仕様に言及することが必要である。ペルソナ法に対する要求は厳しいが、対処方法を考案して実践することで、複雑な要求が交錯しがちな製品開発の現場を少しでも落ち着かせてプロセスを効率化していける可能性がある。

以上述べたように、現場知と研究知の繰り返しは重要であり、企業や公的研究機関が可能な限り越境し、実際の現場で役に立つ方法論の進化に向けた動きが加速することを期待したい<sup>14</sup>。

また、様々な社会の行き詰まりの中で人間らしさの復権が重要とされている現状を鑑みると[3][5][19]、ペルソナ法は、商品開発に適用するだけではなく、山積する社会問題の解決への応用適用も考えうる。例えば、問題を抱える地域や組織の特徴をペルソナとして現したり、システムの導入前と後での地域主体の変化をペルソナで表したり、新ビジネス創出に向けた地域主体の連携の可能性を表す、といったことが考えられる。

これらは、既存のペルソナ法を超えるものであり、着想の着想という段階であるが、ペルソナ法の基本を維持しながら、実現可能性を模索して漸進させていく。

### 謝意

開発現場での実践研究の機会を提供してくれた富士通株式会社の皆様に、謝意を表します。

### 参考文献

- [1] クーパー.A,ライマン.R,クローニン.D.2008.『About Face 3 インタラクションデザインの極意』, アスキー出版.
- [2] 藤田博史.2006.『人形愛の精神分析』, 青土社.
- [3] 久繁哲之介.2010.『地域再生の罨』, 筑摩書房.
- [4] 神成淳司,宮台真司.2007.『計算不可能性を設計する』, ウェイツ.
- [5] 檜村愛子.2007.『ネオリベラリズムの精神分析』, 光文社.
- [6] 河上正秀.2005.『他者性の時代』, 世界思想社.

- [7] 小林純一.1986.『創造的に生きる一人格的成長への期待』, 金子書房
- [8] 桑野隆.2008,「ともに」「さまざまな」声を出す.対話的能動性と距離,質的心理学研究,第7号,6-20
- [9] 猪俣剛. 2003.ユングと私,プシケー,第22号,pp24-28
- [10] 岩井克人.2006.『資本主義から市民主義へ』, 新習館.
- [11] 三木清.2001.『創造する構想力』, 燈影社.
- [12] 村上陽一郎.1993.弁証法へのアンビバレンツ,雑誌現代思想,青土社,Vol.21-10,pp8-15.
- [13] 日本産業カウンセラー協会. 1998.『産業カウンセリング入門』, 日本産業カウンセラー協会.
- [14] 岡部勉.2007.『合理的とはどういうことか』, 講談社選書メチエ,pp164-166.
- [15] プルーイット.J.S.,アドリン.T., 2007.『ペルソナ戦略』,ダイヤモンド社.
- [16] 西条剛央, 京極真, 池田清彦,2007.『構造構成主義の展開』,至文堂
- [17] 坂部恵.2009.『仮面の解釈学』,東京大学出版会.
- [18] さかもと未明. 2004.性愛マンダラ,プシケー,第23号,pp26-43
- [19] スティグラー.B,2006.『象徴の貧困』,新評論
- [20] 棚橋弘季. 2008.『ペルソナ作ってそれからどうするの?』, ソフトバンク.
- [21] 渡辺理,2010(予定). ペルソナ法の改良: 体験価値志向のための意味への応答を利用したペルソナ作成と模擬対話について,質的心理学学会第七回大会

<sup>14</sup>現場を尊重し、現場での体験や経験を重視することはいうまでもない。