未来組織の起業を疑似体験しよう

大学講義「起業論Ⅱ」

 $2019.09 \sim 2019.12$

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授 斉藤 徹

顧客のジョブを考える

前回をちょい復習

パパの意見 … 大企業のエリートサラリーマン。新規事業開発部長

起業しちゃったの!知らなかった。。。まじか。 どこかに就職して、デザイン学校とかに行きながら個人事業で、みたいな道が堅実なんだけどな。 まあ、我が子だ。それならそれで応援するよ。

「グラフィック・レコーディング」ってやつは、たまにイベントとかでリアルタイムに書いてるあれか。 まあ、話してる内容をリアルタイムに「見える化」するっていう着眼点は面白いし、時代を捉えていると思うよ。

> で、どうやって売るの? 経営学部で勉強したんじゃないの?

じゃあ、まずはこの本「ドリルを売るには穴を売れ」を読んでごらん。 マーケティングの基礎が書いてあるよ。



叔父の意見…小さな会社を起業し、倒産危機も経験した苦労人

おお、そうか、そうか。その大胆さは親父をはるかに凌いでるな。頼もしいよ。 したいサービスは「グラフィック・レコーディング」って決まってるのか。 なるほど、であれば**ファンをつくることから始める**のはどうかな?

真由美は学生なんだから、その強みを活かすことだね。

知り合いがやってるイベントとかにどんどん出かけていって、ボランティアで書いちゃえばいいんじゃないかな? そして、そこで知り合った人たちとのご縁を大切に育てること。

信用を築くには時間がかかるんだ。少なくとも一年、普通は三年ぐらいは地道に実績を積む必要がある。 ただし、自らの信用が足りないときでも、人様の信用をお借りすることはできる。 人の紹介とはそういう意味なんだ。そう思うと、その人が築いてきた信用に傷をつけないように頑張れるよね。

紹介していただいたら、有償でも無償でも、めいっぱいの情熱と笑顔でチャレンジすればいい。 真由美は大丈夫。僕はいつでも応援してるからね。さあ、今から人に会いに行っておいで。

兄貴の意見 … 米国に留学して仲間とベンチャーを創業。技術系役員

まじで創業したんだ!個人事業主でも良かったんだけど、気合入るから会社化もありかもね。 ほう、おやじと叔父さん、なかなかいい意見いうじゃん。わりと同意見だね。

ただ、**最新の理論もなかなか役に立つ**から、勉強して実践してみたらどうかな? 真由美のケースでは、提供したいサービスがある程度決まってて、ユーザーも幅広そうなので わりと新しい考え方なんだけど「**ジョブ理論**」あたりから始めるのが良さそうかな。

大切なことは**視点を売り手から買い手に移して、ユーザーを深く理解する習慣をつける**こと。 顧客視点で、理想の体験を考え、サービスを考え、さらには組織まで考えることだね。

> え、みんなにいろんなこと言われて、どれからすればいいかわからない? なんだよ。頼りないな。起業家は自分で自分の道を切り開く職業だぞ。 お前、もう起業したんだから、自分の頭で考えてみ。



三人の師匠の意見、すごく参考になったし、推薦書籍も読みました。 パパと兄貴は同じこと言ってて、顧客視点で「売れる仕組み」をつくる ことが大切だと感じました。兄貴の方が新しい理論ってだけかな。 叔父の話は営業の真髄だと感じた。ありがたいな。進め方も決めました。

- 1. 最初にユーザーを深く理解するために「片付けるべきジョブ」を考える(5%)
- 2. 人に会い、グラレコしに出かけて行き、実際のユーザーの声を聴く(40%)
- 3. グラレコの先駆者たちのイベントに出かけて学ぶ。ご挨拶する(10%)
- 4. 経験を重ねながら、ジョブをもとに「売れる仕組み」を考える(10%)
- 5. 参考図書を先輩たちに聞き、いっぱい勉強する(15%)
- 6. プライベートも大切に。友だちや家族と充実したときを過ごす(20%)

うん、なんかやる気に満ちてきた。明日からがんばります!

講義のテーマ

学習院営科4年、冨田真由美(トミックス)です。私、今「グラフィック・レコーディング」にめちゃハマってます。この技術をもっと深く学びたい。そしてグラレコで生計をたてたい!そう思うとワクワクがとまらなくなり、まだ卒業してないけど、会社を創業!貯金をすべて投入して「株式会社イーゼル」の代表取締役に就任しちゃいました。

で、さっそくパパと叔父さんと兄貴にアドバイスを受け、次のように計画をたてました。

- 1. 最初にユーザーを深く理解するために「片付けるべきジョブ」を考える
- 2. 次にどんどんグラレコしに出かけて行き、実際のユーザーの声を聴く
- 3. その体験のあと「売れる仕組みづくり」をしっかりと考える

今日の第一歩は「グラレコ」のユーザーを深く理解すること。兄貴に「ジョブ理論」に関する資料をもらったので、アート友だちでグラレコに興味ある子も誘って、これから一緒にワークショップをはじめちゃうぞ!

講義のテーマ

ジョブの特定

ジョブとは、ある状況下で 個人が求める進歩である

どのジョブにも機能的、感情的、社会的な側面がありそれぞれの重要性は文脈に依存する

求められる体験の構築

3 つの側面を踏まえて ジョブ遂行にともなう 体験を構築する

購入時・使用時の すぐれた体験が 顧客がどの製品サービスを 選ぶかの基準となる

ジョブ中心の統合

ジョブのまわりに社内の プロセスを結合し 求められる体験を提供する

> ジョブと結合された プロセスは模倣が難しく 競争優位をもたらす

アクションを考えるためのヒント(15分)



「ジョブ」(Job-to-be-done) を考えよう

Q ドリルを探している人が欲しいものはなに?



あるチェーンで、ミルクシェイクの売上げを改善するために、**ミルクシェイクの購入者属性を分析**し、**最も購入している 顧客像を明確**にした。次にそれらの属性の人々を集めて**パネル調査**を行い「もっとドロッとした方がいいのか」「チョコレート味の方がいいのか」などを尋ね、**理想のミルクシェイクの味を探り、商品を改良**した。しかし驚くべき事に、売上は全く変わらなかった。

続いて別の調査員が店に派遣され、顧客がどういった「ジョブ(片づけるべき用事)」のためにミルクシェイクを雇っているのかを調査した。来店客をひたすら観察すると、朝9時までにミルクシェイクを買う客が大半を占めることがわかった。しかもほとんどがテイクアウトだ。購入理由を聴くと「車での通勤時間が長く退屈なので、車の中で楽しめるものが欲しかった」ということだった。

彼らはベーグルやコーヒーも試したが、車の中を汚すし、長持ちしないのでミルクシェイクに行き着いたのだ。「**車通勤中の暇つぶしになり、小腹を満たすというジョブ」を解決するために「ミルクシェイクを雇った**」という予想外の事実が 判明したのだ。

この話はここで終わらない。実はこの男性が**夕方に子供と一緒に同じ店を訪れた際には「片づけるべきジョブ」が変わる**のだ。子供にねだられた場合、優しいお父さんを演じるためにミルクシェイクを買う必要がある。しかし妻から子供に甘いものを食べさせすぎてはいけないと言われているため、この状況でのジョブは「**罪悪感を最小限にしながら、子供に優しいお父さんと思われることになる**」であった。その結果、雇ったのは**小さめのミルクシェイク**ということになる。

」より重要なのは「相関関係(どんな)」ではなく「因果関係(なぜ)」を探ること

ジョブ定義文

顧客

は

状況

においてジョブ

を解決したい

車通勤する人

長い通勤時間

退屈せず、小腹を満たしたい

子供の世話を する父親

子供と過ごす大切な時間 (妻から甘やかすなと警告あり)

優しい父親気分を味わいたい

顧客のジョブ(片付けるべき仕事)を考えよう

- ある特定の状況で人が成し遂げたい進歩を「ジョブ」と呼ぶ
- 消費とは「ジョブ」を片づけようとして、特定の製品やサービスを「雇う」ことである
- どんな「ジョブ」を「雇う」かは、人が置かれた状況によって左右される
- 「ジョブ」には、機能的な側面だけでなく、感情的な側面、社会的側面がある

顧客:「車通勤する人」

置かれた状況:「朝、自宅から車を運転して、長い時間かけて会社にいく途中」

機能的なジョブ:「小腹がすいたから朝食に何か食べたい。片手が持てて、車を汚さないもの」

感情的なジョブ:「長く退屈な通勤時間に、ちょっとした楽しみがほしい」

社会的なジョブ:「ミルクシェイクを飲んでいる姿を同僚に見られると少し恥ずかしい」

- ・「グラレコ」を雇用したいと思うのはどんな状況に置かれたときか?
- ・「グラレコ」を雇用することで成し遂げようとしている進歩はなにか?
- その進歩を阻んでいるものはなにか?
- 「グラレコ」に求めている進歩の機能的・感情的・社会的な側面はなにか?

機能的側面:グラレコを雇用することで、どんな機能を期待しているのか

感情的側面:グラレコによって、自分たちはどんな感情をいだくのか

社会的側面:グラレコによって、他者からのどんな評価を期待しているのか

顧客

は

状況

において

ジョブ

を解決したい

①機能的なジョブ

「目の前のなにかを、どうにかしたい」

② 感情的なジョブ

「自分自身でこう感じたい、感じたくない」

③ 社会的なジョブ

「人にこう思われたい。思われたくない」

あなたならどうする? 自己紹介とともに チームで作戦を話しあってみよう(25分)



ユーザーを深く理解しよう

(参考意見)ネット上にある「グラレコ」に対する賛否両論

グラレコ賛成派	グラレコ反対派
長い会議を一瞬で振り返りできる	ざっくり把握できるけど細部はわからない
会議の経緯が可視化され合意形成にプラス	書き手の理解能力がもろに出る
会議に参加した人にとって意味あり	他人のメモはわかりにくい
場が明るくなる。緊張感をほぐす役目がある	会議の発言者を書くにはハードル高すぎ
議事録のまとめとして画期的	会話のポイントを記録した議事録の方が正確
クローズな会議でリアルタイムに書けたらいい	イベントのグラレコはあんまり意味がない
特別な絵心なし、訓練すれば誰でも書ける	マインドマップでいい?(言葉中心で視認性に劣る)

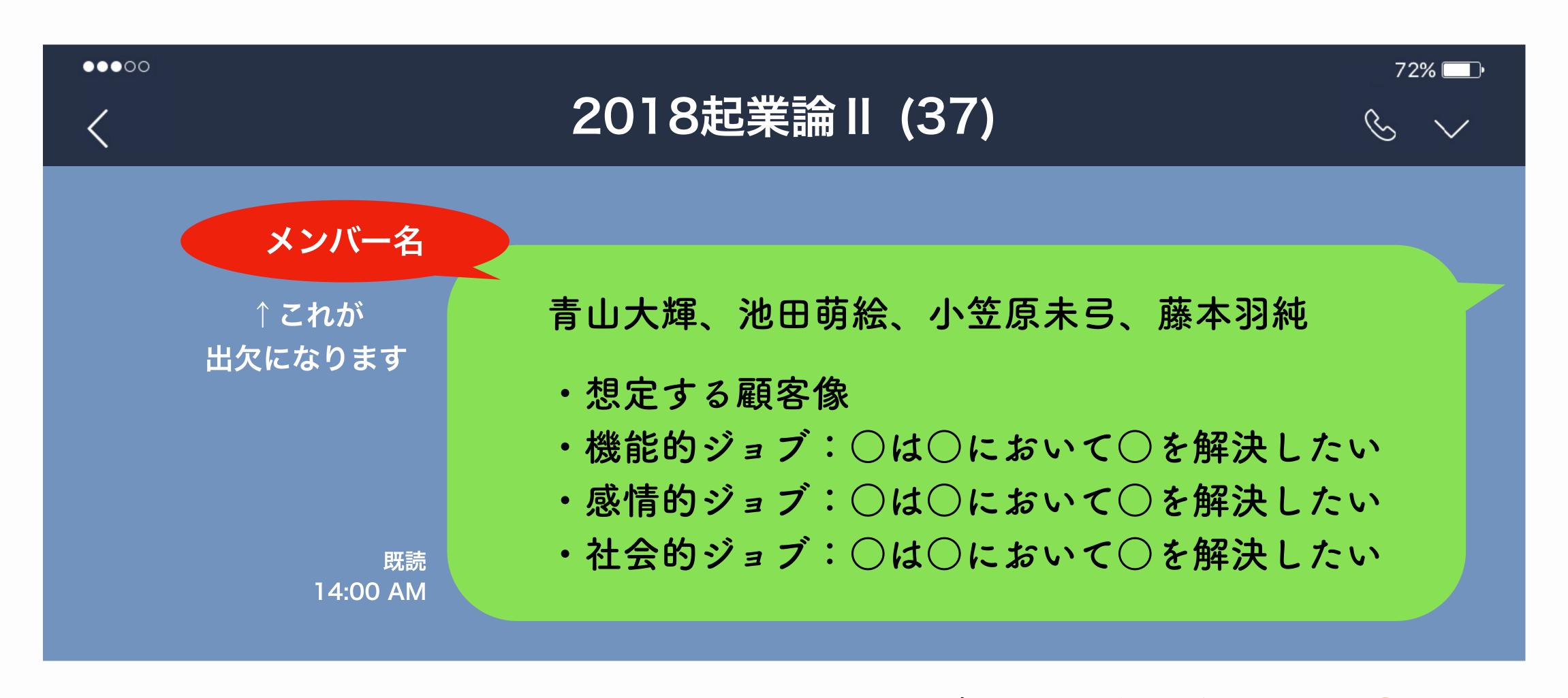
ユーザーを深く理解しよう

1. どんな顧客を想定する? (5分)

ユーザーを深く理解しよう

2. その顧客になりきって考えよう。 グラレコによって どんな状況で、どんな仕事を片付ける?(20分)

ジョブをLINEグループに投稿しよう



これは標準フォーマットだけど、クリエイティブな投稿や絵文字も大歓迎⇔ ただし、必ず制限時間内に投稿してね!

クラスで意見交換しよう(30分)



クラスで意見交換しよう

自分たちのアイデアとはどう違う?

それはどんな知識や価値観の違いから来ているのだろう?

新しい発見はあった?



顧客

は

状況

においてジョブ

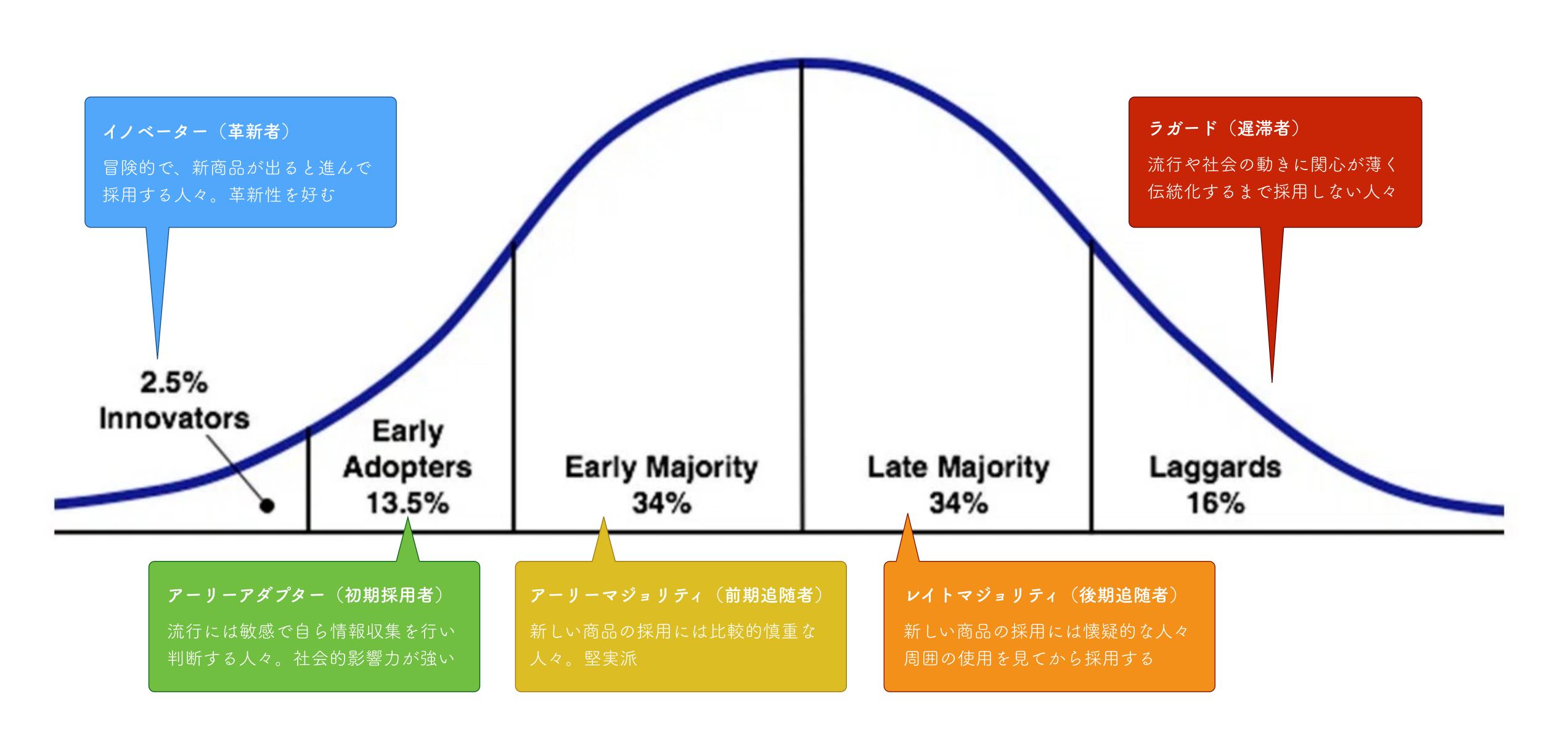
を解決したい

1stジョブ: 社外イベントの担当者(アーリーアダプター) のジョブ ↓社内クチコミ

2ndジョブ: 社内全体会議の担当者(イノベーター) のジョブ

↓社内クチコミ

3rdジョブ:顧客へ企画提案する営業担当者(イノベーター)のジョブ



イノベーター(Innovators:革新者)

- ・該当分野のオタク系。新しモノ好き
- ・商品の目新しさ、商品の新しい技術など「最先端」という部分を重要視
- ・世の中の誰よりも先に体験したい。商品の細かいスペックにはあまり興味なし
- ・「新しい技術」「最先端であること」をアピールする

アーリーアダプター(Early Adopters:初期採用者)

- ・市場トレンドに敏感。常にアンテナを張り、自ら情報収集し、自ら判断する
- ・新しい商品の具体的なメリットについて着目。ポジティブに判断して積極的に購入する
- ・所属するグループにおいて影響力が大きく「オピニオンリーダー」であることが多い
- ・「流行の兆し」「流行をつくる優越感」「従来と比べて何が良いのか」をアピールする

顧客

は

状況

においてジョブ

を解決したい

社外イベントの担当者(アーリーアダプター)

・機能ジョブ:企画会議で、イベントを彩る目新しいアイデアを提案したい

:イベント後に、成果を見える化して、共有・広報したい

・感情ジョブ:イベントで、いい仕事をやり遂げた達成感を味わいたい

・社会ジョブ:イベントで、登壇者や来場者から評価をいただきたい

顧客

は

状況

においてジョブ

を解決したい

社内全体会議*1の担当者(イノベーター)

・機能ジョブ:企画会議で、マンネリ化を打破する企画を出したい

:全体会議後に、関係者にシェアし、内容を浸透させたい

・感情ジョブ:全体会議に、自分自身が持つ新しい価値観を持ち込みたい

・社会ジョブ:全体会議後に、上司や参加者から評価をいただきたい

*1… 全社会議、部門全体会議などの大規模な会議

顧客

は

状況

においてジョブ

を解決したい

企画提案の担当者(イノベーター)

・機能ジョブ:企画会議で、競合他社を圧倒する企画を提案したい

:提案の場で、顧客の心をつかみ、受注を獲得したい

・感情ジョブ:提案の場で、雰囲気をよくしてアイデア創出を楽しみたい

・社会ジョブ:提案後に、顧客や上司、同僚から評価をいただきたい

「グラレコを雇用して片付けるべきジョブ」(JTBD) が明確になった。 やっぱりグラレコはきっと人を幸せにする!

でもこれは仮説だから これから叔父さんの言う通り ボランティアでグラレコをさせてもらい ユーザーの本当の気持ちを確認してみよう!