第175号　2015年6月1日発行　偶数月1回1日　ISSN 0285-8223

AXIS

concepts on the horizon

6 June 2015 vol.175



Cover interview

永田宏和
Hirokazu Nagata

Feature

OUR PARK

www.axisjiku.com

「バイアス」を外す、酒井俊彦のワークショップ

行動経済学者ダン・アリエリーを訪ねて

Toshihiko Sakai's workshop to remove bias

Visiting behavioral economist Dan Ariely

「いろいろなメーカーでワークショップをやっていると、参加者が同じような行動をとることに気づいたんです」と話すデザイナーの酒井俊彦。酒井はその原因を探るべく、行動経済学者のダン・アリエリーを訪ねて米国ノースカロライナ州へ。ポーラで行った商品開発のためのワークショップを通じて明らかになる、クリエイティブを妨げるもの。酒井が言う「バイアス」とは、いったいなんだろうか？

Designer Toshihiko Sakai says, "After conducting workshops at various manufacturers, I noticed that the participants tend to adopt similar behaviors." To find out why, Sakai went to North Carolina, US, to visit behavioral economist Dan Ariely. What is this bias, according to Sakai, that was revealed to suppress creativity in product development workshops held at Pola?

文／廣川淳哉
By Junya Hirokawa



2015年1月に発売したポーラの「アドナインス」。酒井俊彦がワークショップを行い、開発した商品群。ハンドクリーム（3,024円）や、バーム（2,700円）、バスタブレット（3,132円）がある。今後シリーズは増えていく予定だ。
The +9 series, which Sakai held workshops for and developed, was released in January 2015. The series comprises hand cream (¥3,024), balm (¥2,700), and bath tablets (¥3,132). The lineup is scheduled to increase.

Photo by Masayuki Hayashi

エステ後の商品を開発するワークショップ

ポーラの「アドナインス(+9)」は、酒井俊彦が主導したワークショップを経て、2015年1月に発売となった新商品だ。これは、同ブランドのエステ店「ポーラ ザ ビューティ」での販売を想定して開発された商品群。店舗では、施術後の顧客に対して化粧品を販売しているが、これまでは高機能の高価な品揃えが中心だった。ポーラでは、気軽に購入できるものを加えることで顧客のリピート率アップにつながると考え、酒井をデザインディレクターに迎えて、新商品開発プロジェクトを立ち上げたのだ。

2013年9月から翌年3月まで、ポーラ社内の開発メンバーによる合計10回のワークショップが催された。開発チームは、商品企画部課長の山口裕絵を筆頭に、デザイン研究室のデザイナー、池端 慶ら7名で構成された。

酒井はプロジェクトごとにワークショップのメニューを考えるが、今回の特徴はターゲットユーザーに開発チームのリーダーである山口を設定した点だ。酒井は「エステに来るのは20代後半から30代後半がメイン。山口さんは年齢的にもはまっていたし、スタイリッシュなので憧れのユーザー像がつくりやすいと思った」と話す。

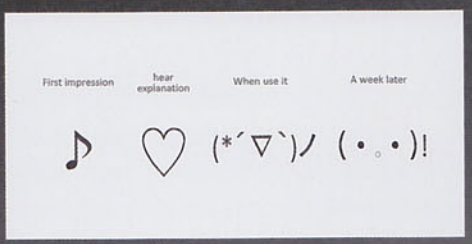
1回目のワークショップでは、この特徴を深く掘り下げた。山口が暮らす住居をメンバー全員で訪ねてリサーチを実施したのだ。どのようなものを好み、どのような暮らしをしているのかに着目し、室内を撮影。持ち帰った画像をメンバー間で共有し、商品企画の立案に反映した。デザイナーの池端は、「普段からテキストベースでのターゲットユーザーのプロファイルはやっていますが、家を訪問することはありませんでした。テキストだとどんなに細かく設定しても、プロジェクトを進めるうちに少しずつメンバー間で認識の違いが出てしまいます」と語る。

また、今回のワークショップでは、メンバー全員がエステを体験したのも特筆すべき点だ。エステを受けた後の顧客の状態を体感することで、ユーザーの立場で魅力を感じることができる商品の開発に役立てた。こうしたワークショップを通じて、山口を除く6名のメンバーが合計18のアイデアを出し、最終的に3つが選ばれた。

ワークショップに先立って、酒井は4種類の絵文字を使い、エステ後の顧客の購買行動を表現していた。これは、まだ見ぬ新商品像が、完成までぶれないようにするための工夫。「絵文字やイラスト、写真などを使って、チーム全員で新商品像を共有し続けることが重要です。ゴール設定が複雑だったり長い文章だったりすると、途中で忘れたり、いつの間にか違うものができ上がることがあります」と言う。



山口家のリサーチから得たターゲット像をもとにメンバーがアイデアを出し、山口を顧客に見立てて、商品購入のロールプレイを実施。「エステ後のゆったりくつろいだ顧客」という前提があるにもかかわらず、既存の製品同様にカウンセリングを含めて商品説明をしてしまうものが少なくなかったという。「バイアスは簡単に外すことができません」と酒井。
Based on the image of target users profiled from the research at Yamaguchi's residence, they role-played customers buying the product with Yamaguchi acting as the customer. Not a few members explained its exceptional functionality, including counseling about other existing Pola products, despite the assumption that the customer was in a relaxed state after an aesthetic treatment.



今回ポーラとのプロジェクトで酒井が用意した、顧客の購買行動を表現した絵文字。左から「顧客が商品を初めて見たときの印象」「商品を説明したときの顧客の印象」「商品を使ったときの顧客の心理」「使用1週間後の感想」。顧客の気持ちをアイコン化することで、アウトプットがコンセプトからずれることを防いだ。
Icons prepared by Sakai for the project with Pola expressing customer behaviors. *From the left*; "First impression of the product," "Reception of product explanation," "Impression when using the product," and "Customer impression one week later."

ロールプレイを通じて3案に絞り込み、開発メンバー全員でパッケージデザインやポスタービジュアル、商品広告のキャッチコピーを考案。この後、デザイナーと宣伝部がそれぞれの案を持ち帰りブラッシュアップ。そのときも最初のコンセプトからずれないよう、山口がディレクションした。
The proposals were narrowed down to three through the role-playing exercise, and every development member made a package design, posters, and other visuals as well as slogans for the advertisement. The designers and PR personnel took the proposals and brushed them up. Even at this stage, Yamaguchi directed them not to stray from the original concept.







もう1つ、同社の通常の商品開発と比べて異なる点があったという。それは、最初からデザイン研究室、宣伝部が参加していたことだ。普段なら、商品企画部が企画を固めた段階でほかの部署に招集をかける。「意見はダイレクトに伝わり、他部署スタッフから逆に駄目出しをされることもあった。普段よりも踏み込んだ議論ができました」と山口は言う。このやり方もまた、酒井の提案だった。

こうして、アドナインスは商品化というゴールにたどり着いた。

行動の背景にある「バイアス」

ワークショップ型商品開発において、酒井には常に気をつけていることがあるという。それは、参加メンバーの発想を、ワークショップで得た考え方やイメージと乖離させないように、ワークショップ自体を設計することだ。

「さまざまな企業で違うものをつくろうとしているのに、同じような失敗が起きるのが、以前から不思議だったんですね。コンセプトを共有して、こういう商品をつくろうと合意して進めたはずなのに、『それはそれとして』という前提を無視したアイデアや、定量データと定性データをゴチャ混ぜにして議論することなどは頻繁に起きるものです。こうした失敗が起こらないように、毎回異なるワークショップを設計しています」。

酒井は、このような行動は「バイアス」によって引き起こされるという。これは、認知心理学や社会心理学の「認知バイアス」のことであり、人が無意識のうちに自分の都合のいい情報だけを求めてしまうといった、人なら誰もが陥りやすい感覚だ。

商品開発においては、社内組織やコスト、納期などのさまざまな要因がバイアスとなり、人々の行動や決定をあらぬ方向に導いてしまうことがある。ワークショップ参加者がこうしたバイアスから解放され、力を発揮できることが、酒井が考えるワークショップの持ち味だ。

行動経済学を通じてバイアスを外す

酒井は自らのワークショップが、はたしてこのバイアスを取り除けているかを確かめようと、米国ノースカロライナ州の行動経済学者ダン・アリエリーを訪ねた。酒井はアリエリーの著書『不合理だからうまくいく』『予想どおりに不合理』を読み、そこに自らのワークショップ型商品開発につながる考え方があると感じていた。アリエリーにはプロジェクトのアウトラインを事前に送付し、当日はアドナインスを持参した。

すると、山口をターゲットユーザーにしたオリエンテーションについて、「ブランドマネージャーをターゲットユーザーにすることは統計学を扱う人間としては確率論的に違和感を覚えますが、彼女の家でのパーティーはいい案ですね。良い環境はプロジェクトを間接的に支援する効果があると思います」との指摘を受けた。

また、最初からデザイナーや宣伝部のスタッフが参加したことについて尋ねると、「グループというのはアイデアを出し合うにはいい環境ですが、みんなで判断を下すべきではありません。個々がそれぞれに判断したことを投票またはリーダーの裁量で決めるべきです」との回答を得た。

最後に、バイアスの取り除き方を聞いたところ、「まず、このワークショップ自体はデザイナーの洞察力に基づいています。その判断の部分で行動経済学がどのように役立つかということだと思います。一般的に数回のワークショップだけで、人間のバイアスを取り除くことは難しいでしょう。ただし、行動経済学や認知心理学の研究成果は、ワークショップの各フェーズでできるだけ正しい判断を行う手助けができると思います」との返答があった。

アリエリーから助言を得た今、酒井は「バイアスと自分のワークショップは、つい最近結びついたばかり。両者の関係を意識しながら取り組めば、より効率的なワークショップを構築できると思います」と、さらなる手応えを感じている。

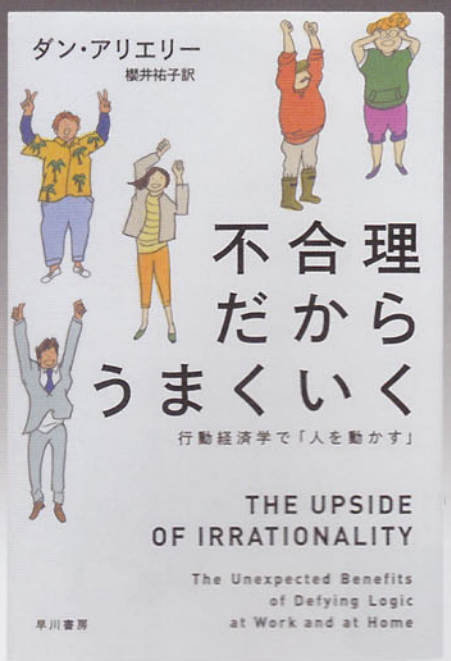
A workshop for developing products for use after aesthetic treatment

Pola's "+9" (add9th) was released in January 2015 through workshops led by Toshihiko Sakai. It is a series of products developed to be sold at Pola's aesthetic salon chain Pola the Beauty. Pola thought increasing items that could be purchased casually would lead to increases in repeat business at its aesthetic salons, and launched a new product development project with Sakai as its design director.

A total of 10 workshops with members of Pola's development team were held from September 2013 to March 2014. The development

アリエリーの著書『不合理だからうまくいく』『予想どおりに不合理』を読み込んだ酒井は、「自分のワークショップ型商品開発の考え方は、デザインシンキングよりも行動経済学のほうに腑に落ちるものがありました。ルーティン化された思考や思い込み、根拠が明らかでない禁止事項といったさまざまなバイアスをいかに取り除いていくかが大切なのです」と語る。

Sakai, who read some books by Ariely, says, "Behavioral economics rather than design thinking sits more comfortably with my workshop-style product development. It is important to remove bias including routine thinking and assumptions."





team comprised seven members including designer Kei Ikehata from Pola Design Laboratories. Sakai prepared a workshop menu for each project, and one of the characteristics of this project was to set development team leader Hiroe Yamaguchi as the typical target user. This characteristic approach was studied in-depth in the first workshop. All the team members visited Yamaguchi's residence, took photos of her rooms and observed what she likes and how she is living. The images were shared among all members and were reflected in the product development proposals. Designer Ikehata says, "We've been doing text-based user profiling from before, but we'd never visited a user's home. With text alone, understanding of the target users starts to vary among the members as the project goes on." During the workshop this time, every member experienced a treatment at the aesthetic salon. By experiencing firsthand how a customer might have felt after receiving the treatment, they were able to utilize it in the product development. Through these workshops, all the members except Yamaguchi submitted a total of 18 ideas, three of which were selected as final proposals.

Prior to the workshops, Sakai used four types of pictograms (icons) to express the buying behaviors of customers after they received aesthetic treatments. This was done so that the image of the new, still unfinalized products would not waver in the members' mind until they were completed. "It's important for all members to keep sharing the same image of the new products. If the goal is set too intricately or with lengthy explanations, the members may forget it midway, and we may end up with something different," Sakai explains.

Another aspect that differed from Pola's usual way of developing products was that its Design Laboratories and PR department also participated from the onset. Yamaguchi says, "Individual views were communicated directly and we were able to engage in more in-depth discussions than usual." This method was also proposed by Sakai. This is how the commercialization of "+9" was realized.

Toshihiko Sakai's workshop to remove bias

Visiting behavioral economist Dan Ariely

Bias lurks in the background of developers' behavior

Sakai says there is one thing he is always conscious of while conducting workshop-style product development: design the workshop itself so that the ideas of the participating members will not stray from the approaches and images setup through the workshops. "I've always wondered why similar failures occur in different companies although they must have proceeded while sharing the same concept and agreeing to make a certain product. People put out ideas that ignore the premise with the excuse, "Putting the premise aside...," and discuss things while confusing quantitative data with qualitative data. These kinds of things occur frequently. To avoid failures like these, I design different workshops for each project," Sakai explains.

Sakai says such behaviors occur due to bias. This is the cognitive bias discussed in cognitive psychology and social psychology. Human beings tend to unconsciously fall into this biased state, such as seeking only information that suits us.

In product development, various factors including the company's constitution, costs, and delivery deadlines become the cause of this bias, which can lead people to irrational behavior and decisions. The uniqueness of Sakai's workshop is to free the participants from that bias and let them demonstrate their ability.

Removing bias through behavioral economics

Sakai visited behavioral economist Dan Ariely in North Carolina to see whether his workshop could really remove that bias. Having read Ariely's books *Predictably Irrational* and *The Upside of Irrationality*, Sakai sensed they contained a way of thinking that was relevant to his workshop-style product development. He sent the project outline to Ariely in advance and brought with him the product +9 the day he visited.

Ariely said that, as someone involved in statistics, he felt a bit odd about setting a brand manager as the target user, he agreed that having a party in her house was a good idea. He said that the environment matters if you want to create effective interventions. When Sakai asked about having designers and PR staff involved from the beginning, Ariely said that a group is a good environment for expressing opinions, but that you must try not to make decisions together in the group. He suggested that each person should make their decision individually and then to vote as a group. When Sakai finally asked about eliminating bias, Ariely said "This workshop based on designer's insight. The question is how behavioral economics can be help it. A few workshops wouldn't remove bias in humans. But results of research of behavioral economics is useful for to make right decision."

Now that Sakai has gotten advice from Ariely, he commented with confidence, "I've just made the connection between bias and my workshops, and I think more efficient workshops can be designed if I tackle them while being conscious of that relationship."



ノースカロライナ州ダーラムにある行動経済学者ダン・アリエリーの自宅を訪ねたデザイナーの酒井俊彦。行動経済学とは、人による実験や人への観察を重視し、人はどのように選択・行動し、その結果どうなるかを究明する経済学の一分野。心理学とも深い関係がある。

Designer Toshihiko Sakai visiting behavioral economist Dan Ariely at his residence in Durham, North Carolina. The field of behavioral economics studies how people make decisions, behave, and what the consequences are. It is deeply related to psychology.