

UXデザイナー育成に向けた取り組み

NTTコミュニケーションズでUX (User Experience) デザイナーを育成するための第1歩として、社内でUXデザインにかかわる業務を実施する際に必要とされるスキルセットとマインドセット、デザインプロセスを整理した「CHEFモデル」、および社内におけるUXデザイナーのレベル分けの検討を行いました。本稿ではこれら取り組みの成果と、今後の展開予定について紹介します。

きむ じじ つちや はな
金 智之 / 土屋 華
やまだ かずのり さがた よしえ
山田 和徳 / 嵯峨田 良江
きやま のぶひろ よしみ かずお
木山 順弘 / 吉見 一男

NTTコミュニケーションズ

UXデザイン-ストラテジックユニットの活動

近年、お客さまニーズの多様化や、企業を取り巻く環境の変化に伴い、単純なモノや機能の提供 (Goods-Dominant Logic) から、サービスや経験の提供 (Service-Dominant Logic: モノはサービスを構成する一要素) への変化が企業に求められています。

このような中、お客さまのコンテキスト (環境・心情など) を理解し、どのような価値を提供するのか、また、サービスの中でお客さまにどのような価値を感じていただくのか、を考えることが重要になっています。サービスを提供者の論理だけでつくり上げていくのではなく、ユーザの経験 (UX: User Experience) について、共感・分析・理解し、そこから最高の経験が生まれるようなサービスを設計していくことが重要になってきているのです。

筆者は2011年10月に所属するNTTコミュニケーションズ技術開発部UXデザインストラテジックユニットを、「全社にUXデザインの実践者を増やしながら、企業活動にUXデザインを織り込み、既存事業の改善と、新たな収益源となる事業の創造を加速させ

る」ことを目的にチームとして立ち上げました。

主な活動として「実践: 提供するサービスのUX向上を支援する」「鍛錬: 優れたUXデザイナーとなるために、積極的に知見を修得する」「浸透: 学びと実践から得た知見を社内に展開するとともに、社内におけるUXデザインの重要性を向上する」を実施しています。

取り組みの背景

本稿で紹介するUXデザイナー育成の取り組みは、2つの問題意識を背景にしています。

1つは、早期に事業的な成果を出すため、実践活動を中心に活動しており、人材育成 (UXデザインに関するスキルの体系化やスキル到達度の測定、メンバ間での育成指針の検討など) に取り組めなかったため、新規メンバの育成を効率良くできない、という問題です。

もう1つは、NTTコミュニケーションズでは、職種としてのデザイナーが制度上、存在していないため、UXデザインスキルの向上、ノウハウの蓄積が難しい、という問題です。

活動概要

そこで、「UXデザインのスキル、技術に見える化すること」「UXデザイナー育成の指標を構築すること」を目的として、まず、活動の根幹となる「そもそもNTTコミュニケーションズに必要なUXデザイナーとはどのような人物か?」を考えるため、各種リサーチを通じて得た知見から、UXデザイナーの行動指針となるデザインプロセスと、求められるスキルセット・マインドセットの定義を行いました。また、社内の他職種 (営業・エンジニア・サービス企画など) との違いや、組織や役割に応じて必要なUXデザイナーのレベルの規定も行いました。

CHEFモデル

UXデザイナーに求められるスキルセット・マインドセット、デザインプロセスを「CHEFモデル」として策定しました。

なぜ、CHEF (料理人) なのでしょうか? まず、私たちが最初に行ったことは、世にあるデザインプロセスをデスクリサーチ中心に収集して、デザインという行為について理解を深め、デザインを「物事を既存の概念・視点

にとらわれず、ありのままを観察し、そこから得た新たな気づきを基に、物事をとらえ直して、新しいアイデアを生み、創り出す営み」と考えました。その後、社内におけるUXデザインの活動指針を議論するため、「Radical-Emotional」「Progressive-Traditional」という対極的な言葉の2軸のマトリクスをつくり、その中でUXデザイナーとして必要と思われる活動領域について議論しました。また、これらの領域に該当する言葉のイメージを基に、ブレインストーミングを通じて、新しいUXデザインのプロセスと名称を24個作成し、マトリクスへ反映させました(図1)。

その後、それぞれのアイデアに対する投票と議論を経て、UXデザインを「創造的な料理づくり」というメタファーを用いてとらえたCHEFモデルというアイデアに至りました。

このモデルに、私たちが重視したいと考えている、「デザインプロセスを

現場の業務プロセスに織り込み、UXデザインによる成果とビジネス面での成果と結び付けていく」ことをより強く意識付けるため、「Tasting (検証, プロトタイプ)」「Feedback (効果測定, 報告)」をあえて強調して組み込むことで、最終的に、デザインプロセスを以下の5つとしました(図2)。最初の「Ingredients (Insight)」は、材料を集め、それらを深く理解していくプロセスであり、お客さまや周囲の環境、状況を深く理解して、これまででない気づきを得るプロセスです。「Recipe (Ideation)」では、材料から得られた発想を基に新しいレシピを生み出すように、得られた気づきを基に問題を定義してアイデアを生み出していきます。「Cooking (Implementation)」では、料理と同じく手早くアイデアを形にしていきます。「Tasting (Test)」は試食ととらえ、想像していたような味わいなのか、喜んで食べてもらえるのか、形にしたアイデアを検証してフィード

バックをもらいます。そして「Review (Feedback)」では、次なる挑戦に向けて、得られたフィードバックを整理していきます。これらのプロセスは一度、実行すれば終わりというわけではなく、何度も繰り返し実行し、成果の精度を上げていくことを目指しています。

UXデザイナーのレベル定義

詳細なスキルセット・マインドセットを規定する前に、社内での学びの体系化・知見の伝承・業務実施を支える構造として、ジュニア・シニア・リードの3段階のレベルを定義しました(表)。

UXデザインに対する習熟度やプロジェクトの経験、外部の評価を基に設定し、案件ごとのチーム編成や、育成の要となるメンタリングの組合せを考える際の指針として用いることを想定しています。

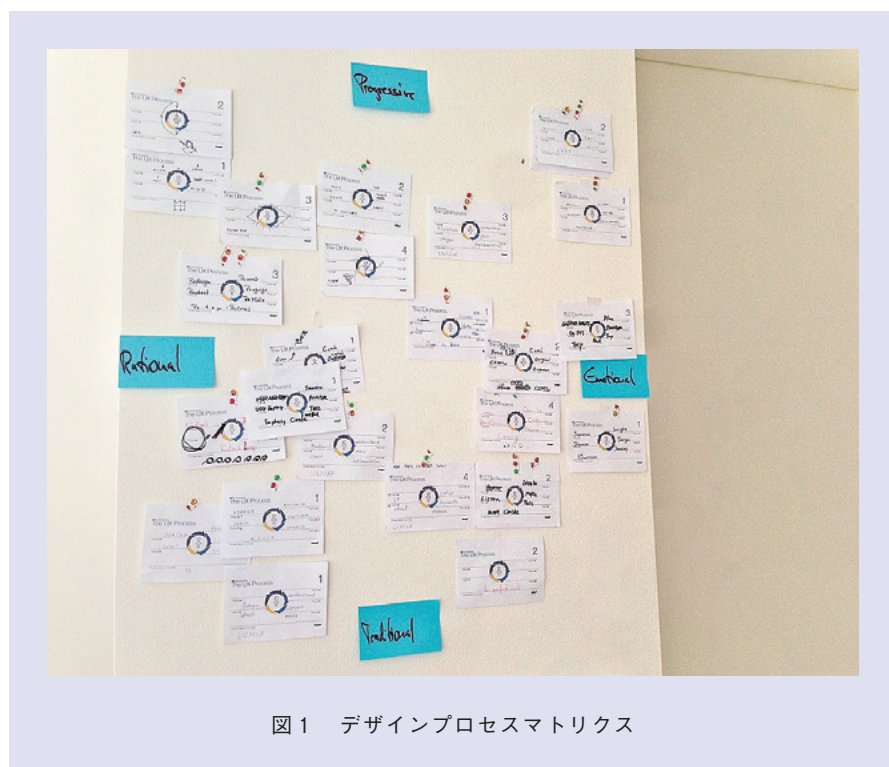


図1 デザインプロセスマトリクス

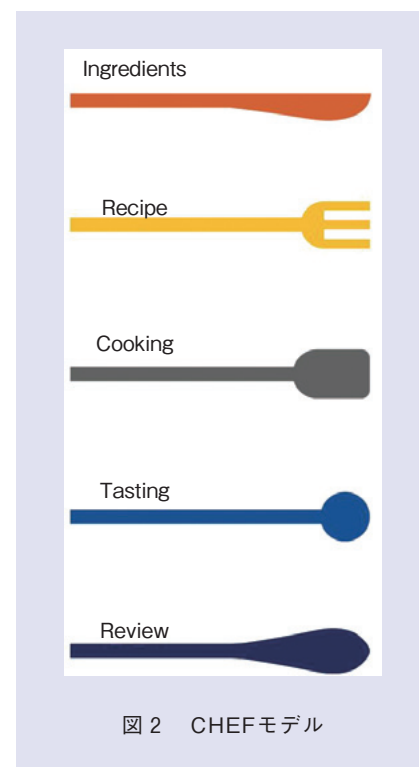


図2 CHEFモデル

スキルセット

次に、規定した各デザインプロセスで用いられるスキルセット（さまざまな手法の本質を理解し、適材適所に使いこなせる力）を、これまでの経験（プロジェクトで活用された手法と成果物）とデスクリサーチで得られた市中の手法に関する知見を基に、プロセスごとに整理しました（図3）。

なお、複数のUXデザイナーがチームとして共同作業していくことを前提に考え、シニアUXデザイナーには作

業の方向性を見定め方針を提示していく、ジュニアUXデザイナーには具体的な作業を実施していく、というようなスキルセットを割り付けるようにしています。

また、NTTコミュニケーションズでは、すべてを内製で開発していくのではなく、システムへの実装はパートナー企業（デザイン、開発）の方々とともに開発を進めていく案件が主であるため、Cookingでは、プロトタイプを作成するレベルの実装スキルを定義し、加えて専門的な企業と仕事を進め

るためのスキルセットである「ディレクション」「要求詳細仕様書」を定義しています。

マインドセット

スキルセットを整理する一方で、UXデザイナーとしてのマインドセットについても整理しました（図4）。

まとめるうえでは、社内UXデザイナーの特徴的な仕事として「人々への共感・理解を軸にしながら、組織を横断して合意形成していく」ことがあり、これらを円滑に進められる姿勢を明確にすることを意識しました。また、スキルセットと同様に、チームの成果に責任を持つシニアUXデザイナーと具体的な作業を担当するジュニアUXデザイナーを区分しています。

マインドセットは大きく、「基礎となるマインド」「コアとなるマインド」「他者と協調、共創できるマインド」に分けることとしました。

表 UXデザイナーのレベル

レベル	定義
ジュニア	UXデザインにかかわる各種プロセス、ツール、スキルをきちんと理解し、実作業を行う
シニア	一通りのUXデザインの経験を経て、プロジェクトを管理できるレベルに達している。実作業の方針策定を行い、ジュニアに対してメンタリングを行う
リード	デザインプロセスにおける責任および意思決定を担う。チームメンバーのアサインや採用に責任を持ち、メンターとして機能しジュニアやシニアを導く。また、社外のデザインに関する何らかの賞を受賞している

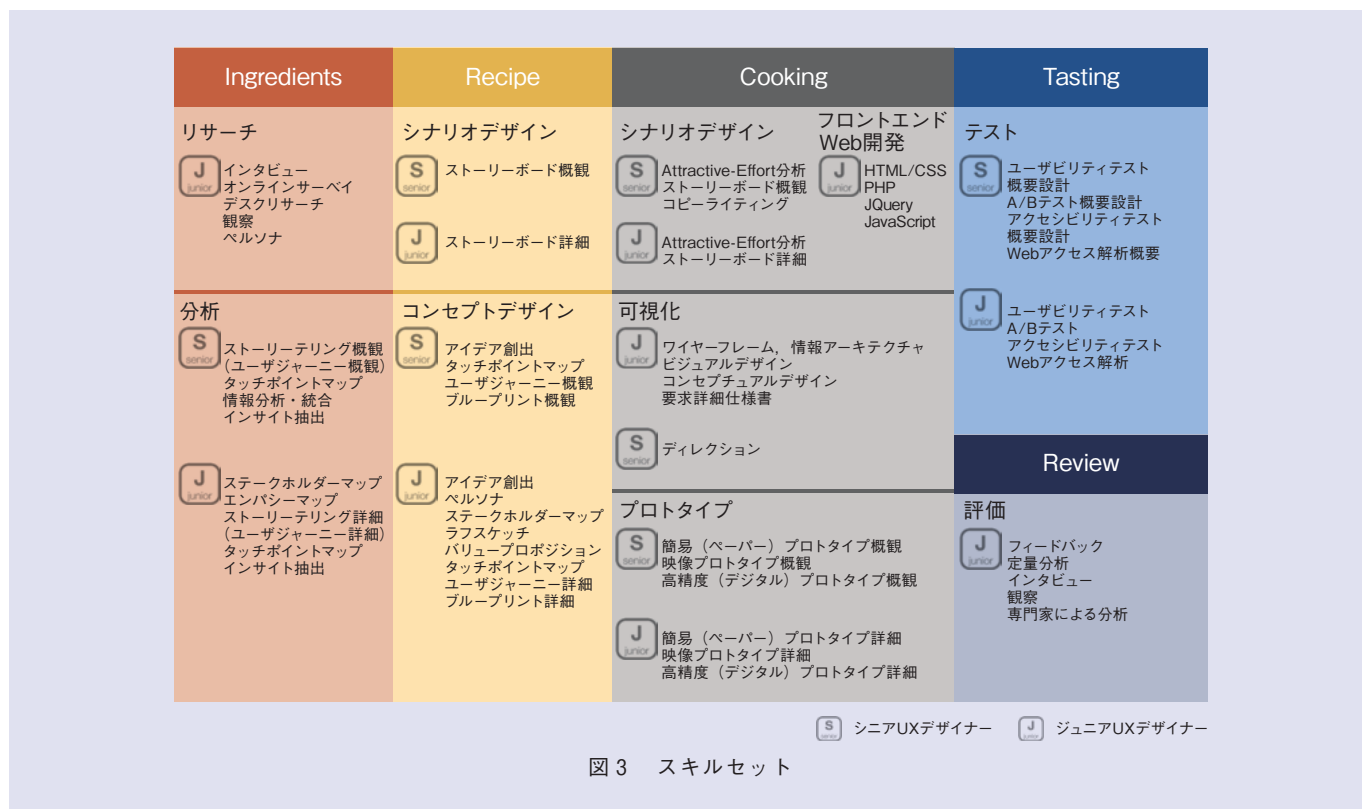


図3 スキルセット

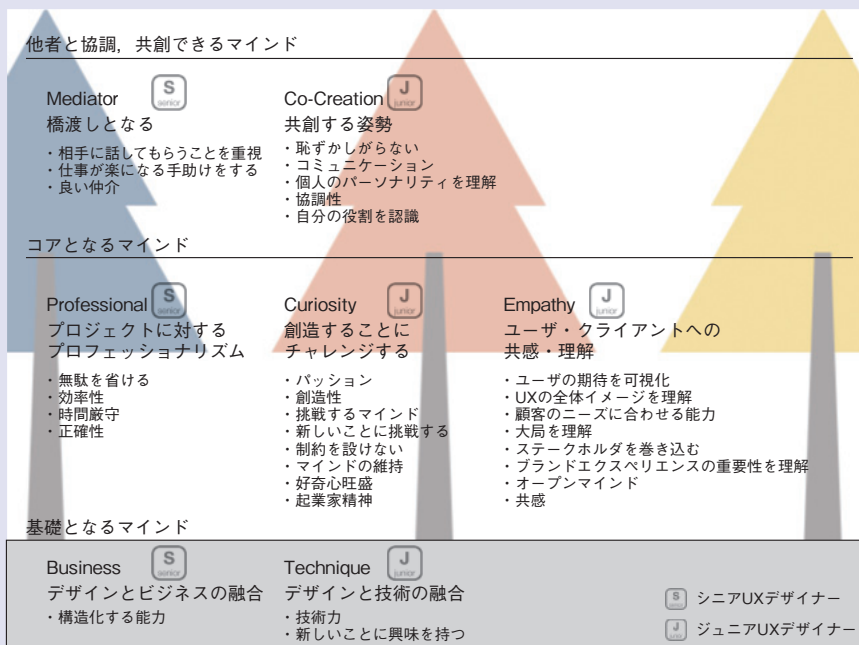


図4 マインドセット

基礎となるマインドでは、デザインを軸に置きつつ、「ビジネス」「技術」という領域に対しても積極的に関心を持ち、視座を高く、異分野との融合を図っていく姿勢を提示しました。

コアとなるマインドでは、デザインという行為を支える姿勢として、人々への共感をベースに、新しい物事に好奇心を持ち、制約にとらわれずに創造という行為にチャレンジし続けることを強調しました。また、ビジネスにおける重要な制約事項である時間に対して責任を持つことも明記しています。

最後に他者と協調、共創できるマインドを、他分野、他部署、社外の方々と連携しながら新しい物事を創造していくための姿勢として明示しています。

また、図4にあるように、これらのマインドセットを木のメタファーで表現しました。これは、土壌に見立てた基礎となるマインドをベースに、木の幹に見立てたUXデザイナーとしてコアとなるマインドを育てながら、さら

に社内外で効果的な活動を行っていくための他者と協調、共創できるマインドを意識して成長を続け、葉を茂らせていく、というものです。

今後の展開

今回の取り組みを経て、NTTコミュニケーションズに必要なデザインプロセス・スキルセット・マインドセット・デザイナーの階層構造をCHEFモデルとしてまとめることができました。これをベースに、サービスの向上に取り組むUXデザイナーを育成していきたいと考えます。また、取得を奨励する社外資格へ人間中心設計やUXデザイン等の関連資格の追加、UXデザイナーのスキルセットを強化する全社研修を追加するなどの取り組みを検討していきます。

なお、今回規定したスキルセット・マインドセット・デザインプロセスなどは、社内はもちろん、Webサイトなどで社外にも公開していきたいと考え

ています。



(上段左から) 金 智之/ 土屋 華/ 山田 和徳

(下段左から) 嵯峨田 良江/ 木山 順弘/ 吉見 一男

今回取り上げた取り組みをはじめ、社内にはUXデザインを根付かせていくためのさまざまな活動を続けています。困難なこともありますが、NTTグループにUXデザインを根付かせ、より豊かな社会の実現に寄与できるように、これからも活動を推進していきます。

◆問い合わせ先

NTTコミュニケーションズ
技術開発部UXデザイン・ストラテジックユニット
TEL 050-3812-4680
E-mail uxd-studio-td@ntt.com