

共感の時代に

ファーマ・メーカーや セールスに求められる視点

トランサージュ株式会社
代表取締役 瀧口 慎太郎

<https://trnsg.co.jp>
ご意見ご質問あて先：info@trnsg.co.jp

第3回

先入観を持たない観察

これからのビジネスの成長に欠かせない要素のひとつとして、イノベーションがあります。でも、いざイノベーションを進めるぞ！と意気込んでみても、そもそもどこを変えれば良いか分からない、と悩んでしまいます。そんな時に重要なことが「先入観を持たずにじっくりと観察する」ことです。今回はイノベーションや課題解決の手立てを考えるための重要な視点として、「先入観を持たない観察」のお話しをします。

「観察」の意味

イノベーションという言葉は、社会的インパクトのある大きな仕掛けを想像させます。でも、実はイノベーションはいつも大きな仕掛けである必要はなく、それが大きくても小さくても継続的に実現されることがむしろ重要です。なぜならば、どんなに大きなイノベーションもいずれはありふれたものになり、いつの日か次のイノベーションによって書き換えられてしまうからです（有名な野中・竹中両教授は、ありふれたイノベーション事例として枕元にチョコレートを置いておくホテルのサービスを挙げています）。その意味では、イノベーションとはコトの大小に関わりなく、現状に対して何らかの変化を加え新しい体験を提供することと解釈でき、セールスのみなさんが工夫する顧客接点を増やすための新しい取り組みや、プロマネのみなさんが考える効果的な新しいプロモーションも、まさにイノベーションと言えます。でも、いざ、イノベーショ

ンだ！新しいプロモーションだ！と意気込んだとしても、そもそもどんなイノベーションやプロモーションが求められているか分からない、という悩みに遭遇するのではないのでしょうか。

ここで、この悩みを少し別の角度から見てみましょう。たとえば、イノベーションの対象と考えているユーザーが、「いつ、どんなことに対して便利さや不便さを感じているか」あるいは「いつ、どんなことがきっかけでモチベーションが上がったり下がったりしているか」が判ったとすれば・・・どんなタイミングでどんな事を変えてあげればそのユーザーは不便さから解放される、あるいはモチベーションを高くすることができるなど、次のステップとなる解決策への糸口を想像し易くなるはずです。つまり、イノベーションを作り出すためには、イノベーションを提供する対象となる人たちがいまだどんな行動をとっていてどんな認識を持っているのか、という「観

察」がとても大切なのです。

「先入観を持たない観察」によって アンメットニーズが見える

イノベーションを考えると、そのイノベーションの対象となるユーザーのどの課題やニーズに応じて新しい体験をもたらすか、を特定することが出発点になります。医薬品マーケティングでは、このユーザー（医師や患者さん）の課題やニーズのことをメディカル・アンメットニーズと表現します。メディカル・アンメットニーズは狭義な解釈として「治療薬のない疾患」を指すことがあります。この解釈に従うと、高血圧や脂質異常症など既に豊富な治療法がある疾患はメット（ニーズが充足されている）領域でアンメットニーズ（充足されていないニーズ）はほとんどない、と指摘されることになります。でも、イノベーションは先述の通りいつも大きな仕掛けである必要はない訳で、こうした狭義な解釈が邪魔になることがあります。

わたしたちはある製薬企業の依頼で、患者さんやそのご家族が医薬品を使っているときに感じている課題をソーシャルリサーチ (Patient Reader[®]) で分析した経験があります。そのとき、継続的に薬を使用する患者さんの行動や認識について、いろいろ意外な発見をしました。例えば多くの一般的な患者さんは、自分自身で当たり前毎日薬を飲むことができます。でも、認知症状を持つ患者さんの場合は、その状況がかなり違いました。そうした患者さんの場合、家族がいなければ薬を飲むことはできず、家族が常に患者さんの服薬介助をしていました。でも、認知症状により家族のその支援を理解できない患者さん本人は「毒を飲ませるのか！」と暴言を吐いて暴れ廻ったり、味が苦いと薬を吐き出したり、といった事が日常的に起きていました。小さな子供の患者さんのケースにも同様の光景を見ることができ、お母さん達が子供さんに薬をキチンと飲ませるために行っている多くの工夫や努力には、頭が下がる想いでした。

ご想像の通り、ここまで課題が明確になれば、製薬企業として考えられる手立てはいくつもあります。苦味を抑える、口腔内崩壊錠を加えるなどの剤型変更や、経口ではない貼付や点鼻などの投与経路変更などは開発上の課題解決です。あるいは、子供さんがクスリを嫌がらない様にキャラクターとのタイアップ・マーケティング・キャンペーンを張る、といったチャレンジも面白いかも知れません。

この事例はある製薬会社の開発担当者が、既存の市場で患者さんや家族が困っていることは何かないの

か、という疑問を持つことからスタートしています。往々にしてあるのは、「その領域やその対象者にアンメットニーズはないだろう」という推察や思い込みで、その結果、ユーザーが直面している課題を見逃してしまうことは少なくありません。なぜならば、ヒトは自分の経験や価値観などに基づくフィルターを通してモノやコトを見る、という自然の習性を持っているからです。この事は、わたしたちが行う判断に、先入観による歪みが入ることを避け難くしています。

したがって、イノベーションを考えるときには、先入観による歪みをできるだけ避けた観察を通して、ユーザーの課題やニーズを把握することがとても重要です。

時代が求めている 「先入観を持たない観察」

複雑化や多様化し、カオティック (混沌化) なVUCAの時代のいまは、これまでの定番フレームワークの演繹法や帰納法に基づくロジカルシンキングだけでは課題を解決できない、ということが最近の多くの著作で語られます。例えば、野中・竹中両教授はワイズカンパニーの中で「世界にはあらゆる知識がそろっていながら、リーマンブラザーズやイーストマン・コダックなど業界の盟主の失墜を妨げることが出来なかった。これらの失敗のすべては、知識が一層豊かなもの、グローバルなもの、複雑なもの、深いもの、互いに繋がったものになった中で起きている。形式知 (言葉にでき、計算でき、一般化できる知識) を頼みにする企業は変化に対処できない。理論を優先させた科学的で演繹的な手

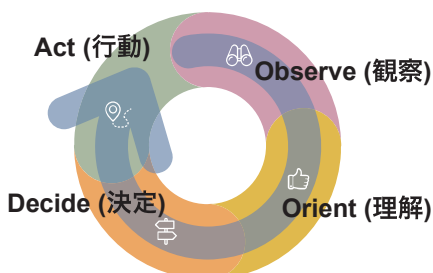
法では世界は文脈に依存しないと仮定され、普遍的な答えが探られる。しかし社会現象は文脈に依存している。人々の主観と目標だとか、価値観だとか、興味だとか、あるいはそれらの相互依存的な関係だとかを考慮しなければ、社会現象の分析は何の役にも立たない」と述べています。人類学者のジュリアン・テット氏は「これまでわたしたちが世界を理解するために使ってきたツールの多くはどうみてもうまく機能していない。こうした問題が生じるのはツールが不完全で視野が狭く、世界はごくわずかな変動で分類・把握できるという前提に基づいて設計され、文化やコンテキストに配慮せずに使われるからだ。世界が安定し過去が未来の参考になる時代ならそれでも良いかもしれない。だが変化の激しい時代、軍事専門家のいうVUCAの時代は違う」と語っています。

ロジカルシンキングに代わって、こうした複雑化した時代に果敢に課題へ挑戦するために注目されているフレームワークや考え方に、デザインシンキングやリーン、アジャイル、スクラムなどがあります。面白いことに、これらの共通事項として挙げられることが「観察」からスタートする事です。デザインシンキングの創始者の一人でもあるIDEOのティム・ブラウン氏は、観察を「人々のしないことに目を向け、言わないことに耳を傾ける」ことと言い、その一例として、患者さんになって患者着の中にそっとビデオカメラを忍ばせる観察法で、患者経験を改善するさまざまな機会発見に結びつけたことを紹介しています。

観察を出発点とする事自体は、ことさら目新しいことではありません

ん。わたしたちがマーケティング・トレーニングで紹介する基本的なマーケティング・マネジメントの4つのプロセス、APECも、Analysisつまり市場環境分析からスタートします。ただ21世紀になって改めて、この「観察」という姿勢が強調されていると感じるのも事実です。ビジネス上の問題を解決するためのフレームワークとして有名なものに「PDCAサイクル」があります。これはもともと統計的品質管理の理論で、デミング博士によってプロセス改善にも適用されて以来、改善運動などに繋がり広く普及したと言われます。これに対して最近では、「OODA」というフレームワークが登場しました。この2つの大きな違いは、PDCAがPlan=計画からスタートするのに対し、OODAはObservation=観察からスタートすることです。そしてOODAはアジャイルと同様、できるだけ早くプロセスを回すことで周りの変化に素早く対応することが可能になるという特性もあります。どういう事かという、PDCAは計画から入るため、その計画に時間を取られている内にクライアントのニーズが変わってしまい、的確な状況対応ができなくなる可能性があります。特に技術革新の激しいIT業界などでは時間経過に

図1 OODAサイクル



よってユーザーのニーズは刻々と変化するため、これに伴う仕様変更の発生は事業の死活問題にも繋がります。これに対して、OODAでは常に観察を起点としているため顧客ニーズの変化を敏感に察知でき、さらに早くプロセスを廻すことで柔軟な対応が可能になるので、PDCA以上にいまの時代性を反映しやすいという特徴があります。

こうした事からも、これからの時代のイノベーションは、革新だけではなく継続的な変化が重要だということが分かります。そのためには「顧客がどんな関心や認識を持ち」「どんな反応や行動をとっているか」について先入観を持たない観察を継続的に行い、迅速に対応することが求められているのです。

サイエンスでも重要視される「先入観を持たない観察」

先入観を持たない観察の重要性は、人類学や心理学といったサイエンスの領域でも強く認識されています。人類学者のジリアン・テット氏は「人類学では、何が重要か、何が普通か、トピックをどのように分類すべきかをあらかじめ明確に決めず、子供のような好奇心を持って対象に耳を傾け学ぼうとする。・・・人間は試験官に入れられる化学物質でもなければ、AIプログラムに投入できるデータでもない。だから、じっくり自由に観察し解釈することで、貴重な成果が生まれる場合もある。とりわけ観察者が目に映るものに対してオープンマインドで居られれば、その可能性は高まる」と著しています。ロジカルシンキングのベースのひとつが帰納法ですが、帰納法は複数の事実や事例から導き出

される共通点をまとめ、共通点から分かる根拠をもとに結論を導き出す方法です。つまり、興味深いことにテット氏のいう人類学的アプローチは帰納法的アプローチとは対極的な存在であり、VUCAの時代にはこの人類学的アプローチがよりフィットするという趣旨になります。

ユングの深層心理学を基軸とするコミュニケーション理論にインサイト・ディスカバリー®というものがあります。スコットランド生まれのこの理論では、良好なコミュニケーションを実践するためにはまず自分自身をよく知る（セルフアウェアネス）が出発点で、その上で先入観を持たずに相手を観察し、彼／彼女の価値観を認めてコミュニケーションを工夫することが必要だとしています。たとえば、よくある騙し絵を見たとき、人によって見えるモノが異なります。同じ様に噂話から売上進捗数値まで、ありとあらゆるコトやモノに対する解釈は、ヒトそれぞれです。人間は何かに触れたり見聞きしたとき、過去の経験や知識などによって形成された個有のフィルターを通してその事象を観察し、自分なりの解釈を加えて取り入

図2 自己認識/自己理解

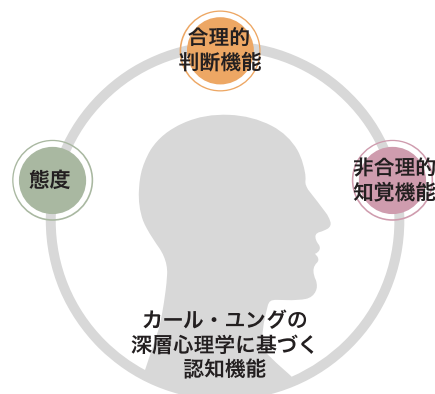
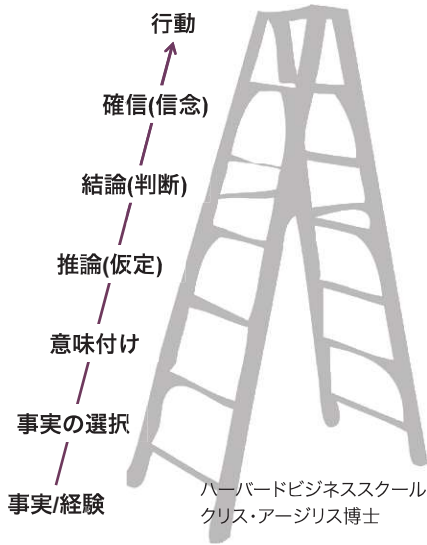


図3 推論のはしご



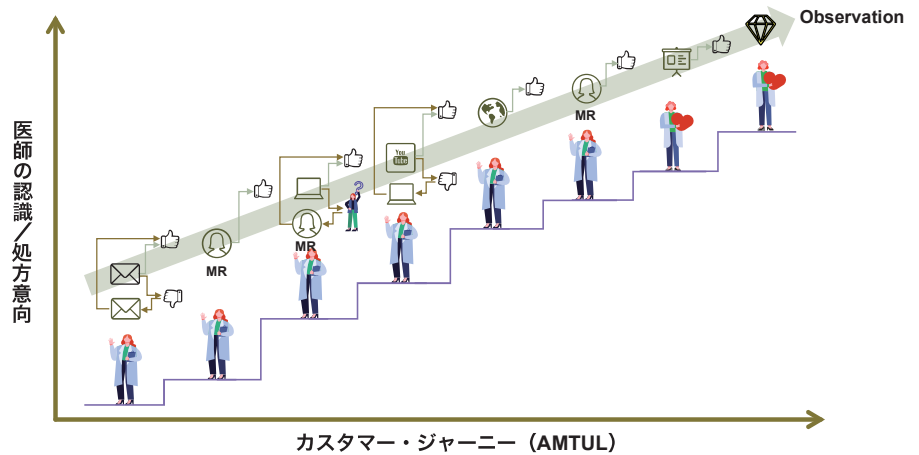
© 2022 Transsages & Co. Unauthorized reproduction is prohibited.

れる、というプロセスを繰り返しています。したがって、そもそもまったくバイアスのない認知はあり得ません。だからこそ、ニュートラルに見ること、先入観を持たずに観察することを強く意識することが大事で、それが出来るヒトは自己認知力が高い、ということになります。ちなみに、成功しているリーダーほど自己認知力が高い、自己認知力（セルフアウェアネス）とパフォーマンスには強い関係性がある、といった内容の調査結果は相当数発表されています。

「先入観を持たない観察」による コンテキストの理解はDXをも支える

みなさんがマーケターであれセールスであれ、あるいはMSLであれ、もっとも大事な顧客のひとりには医師になります。コロナ禍以降、フェースtoフェースでお会いできる機会も減り、相手を観察することはなかなか難しいかも知れませんが、リモート面談やウェビナー、メールのやり取りなど様々な接点を通してシグナ

図4 観察によるコンテキスト理解が、DXを支援



© 2022 Transsages & Co. Unauthorized reproduction is prohibited.

ル・・・表情やしぐさ、声のトーン、メールに書かれている表現の変化、レスポンスのタイミングやトピックスへの食いつき方・・・は発信されているはず。ある一時だけの観察でそのシグナルを感じ取ることは至難の技でも、継続して観察し続けることでキャッチすることが出来るようになります。観察を通して理解したいことは、相手が伝える言葉や文章、あるいは明確な行動など顕在しているものだけではありません。むしろ、語り手の表情やしぐさ

などの非言語的な要素や、言ったコトや書かれたコト、何気ない行動の隙間や背景にある文脈などの潜在的な要素を捉えることが大切です。なぜ、その先生たちがこう語るのか。なぜ、あの先生たちがこれを好み、それを敬遠するのか。観察の先に見えてくる文脈の理解はイノベーションや課題解決のヒントに繋がり、オムニチャネルなどのデジタルトランスフォーメーションによる医師の行動変容をも促進するはず。なぜ、その先生たちがこう語るのか。なぜ、あの先生たちがこれを好み、それを敬遠するのか。観察の先に見えてくる文脈の理解はイノベーションや課題解決のヒントに繋がり、オムニチャネルなどのデジタルトランスフォーメーションによる医師の行動変容をも促進するはずです。

[参考文献および参考情報]

※文献

1. 「ワイズカンパニー」 野中郁次郎／竹内弘高著 2020年 東洋経済新報社刊
2. 「アンソロ・ビジョン 人類学的思考で視るビジネスと世界」 ジリアン・テット著 2022年 日本経済新聞出版刊
3. 「デザイン思考が世界を変える」 ティム・ブラウン著 2014年 早川書房刊
4. 「Insights Discovery® Accreditation Practitioner's Guide」 2020年 Insights Learning & Development <https://trngs.co.jp/insights-d/lp001/>

※情報

1. Want To Be A Great Leader? The First Step Is Self-Awareness
Forbes, July 26, 2021
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/07/26/want-to-be-a-great-leader-the-first-step-is-self-awareness/?sh=6df3154c6bf7>
2. Research: We're Not Very Self-Aware, Especially at Work
Harvard Business Review, March 12, 2015
<https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work>

[著者略歴]

瀧口 慎太郎（たきぐち しんたろう）トランサージュ株式会社 代表取締役
大学卒業後、製薬会社入社。HR、組織統合事務局にて人事新制度設計や共済会設立、組織文化活性化委員などを経験。その後、カナダ勤務を含め長年に渡り製品マーケティング実務を担当。大型循環器系新製品を担当し、領域における最大の製品成長をリード。
現在、主に製薬企業向けにソーシャル・リサーチのバイシエント・リーダー®など市場環境分析、チームビルディングなどの組織能力開発、プロマネ塾開講などマーケティング・ケイパビリティ向上、セールスマネジメントのケイパビリティ向上、など様々なサポートを実施。