

<日本>

## ジョブ理論と知的財産権（その1）

東和なぎさ知的財産研究所  
研究員

津野 洋明

最近「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム（原著名：Competing Against Luck：The Story of Innovation and Customer Choice）」（ハーパーコリンズ・ジャパン）を読んだ。主要な著者は、「破壊的イノベーション」で有名なクレイトン・クリステンセン教授である。

### ■「片付けたいジョブ」

古今東西を通じ、様々な経営戦略論が語られてきた。その結果、イノベーションの重要性・必要性について、多くの人が理解をしている。しかしながら、「イノベーションを起こすにはどうしたらよいか」という点については、あまり語られてこなかった。この「どのようにすればイノベーションを起こせるのか」という問いに答えたのが「顧客の片付けたいジョブ」という考え方である。クリステンセン教授によれば、「顧客の片付けたいジョブ（“Jobs to Be Done”）」を正しく把握することでイノベーションを起こすことができる、とのことである。

### ■従来のマーケティング戦略との違い

伝統的なマーケティング戦略では売上データを分析して帰納的に売上向上策を検討する。クリステンセン教授たちは、売上データからは相関関係しか見えてこず、因果関係は見えてこないと指摘する。すなわち、売上データから売上向上策を導いたとしても、必ず売上が向上するとは限らないというのだ。

そして、クリステンセン教授たちは、因果関係を見いだす手がかりが「片付けたいジョブ」であると説明している。この「片付けたいジョブ」とは一体なにか。

一言で言うなら、「特定の状況において、顧客が成し遂げたいこと」である<sup>12</sup>。ここで「特定の状況において」という枕詞がついているように、「片付けたいジョブ」で重要なことは「特定の状況下」でのみ定義される。

なお、「片付けたいジョブ」に近い言葉として「ニーズ」「人生の指針」がある。しかしながら、これらは、「健康でいたい」「正直に生きたい」といったような常に漠然と存在しているものにすぎず、特定の状況とは結びついていないため、特定の商品を他より優先して選択する理由にはならないとクリステンセン教授たちは指摘している。

### ■ 「片付けたいジョブ」と知的財産権

そして、この「顧客の片付けたいジョブ」を正しく把握できれば、次に顧客がジョブを片付けるために求める体験に照らして、自社が何を提供してどう適合させられるかを考察した上で最良の解決策を選択すればよい。このときの最良の解決策が市場にプロダクト（あるいはサービス）として供給される。特許権/実用新案権/意匠権は、このようなプロダクト/サービスを保護する唯一の排他的な独占権である。

多くの企業は、自社が市場に供給するプロダクト/サービスに関する特許権/実用新案権/意匠権を取得して、自社品を保護あるいは他社の参入を牽制しようとする。この活動自体は全くもって正しい。しかしながら、この活動だけでは不十分である。なぜなら、特許権/実用新案権/意匠権の保護対象は具体的なプロダクト/サービスであり、「顧客がジョブを片付けるために求める体験」自体ではないからである。では、この「片付けたいジョブ」自体をどのように保護すればよいのか。これについては、次号でさらに検討を重ねたい。

---

1 「ミルクシェイク」の具体例 クリステンセン教授たちは、ミルクシェイクの売上を伸ばすために、「顧客の生活に起きたどんな用事が、彼らを店に向かわせてミルクシェイクを購入させたのか」という観点で観察を行った。その結果、朝の通勤時間帯においては、「退屈な（車での）通勤時間中において、時間潰しと昼食までの栄養補給を行いたい」という「片付けたいジョブ」を見だし、休日の夕方においては、「子供のおねだりを叶えることで、子供にいい顔をしたい」という「片付けたいジョブ」を見出した。

2 「片付けたいジョブ」を見つけるための留意点として、クリステンセン教授たちは次の5つを掲げている。1) 顧客が成し遂げたいことはなにか。成し遂げたいことの機能的/社会的/感情的な側面はどのようなものか。2) 苦心している状況はなにか。誰がいつどこで何をしているときか。3) 成し遂げたいことを妨げる要因は何か。4) 不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をしていないか。5) 顧客にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か。また、その解決策のために犠牲にしているものがあるのか。

< Japan >

## Relationship between "Jobs to Be Done" and Intellectual Property (No.1)

Towa Nagisa Institute of Intellectual Property  
Researcher

**Hiroaki Tsuno**

Let us introduce in this essay Competing Against Luck : The Story of Innovation and Customer Choice. The main author is Prof. Clayton M. Christensen, who is famous for his theory of "destructive innovation".

Jobs to Be Done

We have many types of management strategy theory, which let many people understand the significance of innovation. On the other hand, few people have discussed how to make innovation. Understanding "Jobs to Be Done" is a solution for this question, found by Prof. Christensen.

How it differs from traditional marketing strategy?

Traditionally, people analyze sales data and induce how to increase it. Prof. Christensen points out that sales data just show correlation, not causality. Traditional approach does not necessarily tell us a reliable way to increase sales.

"Jobs to Be Done" is a hint as to finding out causality. This is "what a customer wants to achieve under certain circumstances"<sup>1,2</sup>. What is important in "Jobs to Be Done"

---

1 Example of milkshake Prof. Christensen conducted a study of marketing milkshakes, contemplating "what kind of things make customers buy milkshakes". As a result, "Jobs to Be Done" in the weekday morning found to be as follows : "killing time and nourishing myself in boring commuting time". Meanwhile, that in the weekend evening was "satisfying a child by meeting his/her demand".

2 According to Prof. Christensen, there are five points to be noticed to find out "Jobs to Be Done": 1) What does a customer want to achieve? What functional/social/emotional aspects does it have? 2) How/Who/When/Where is a customer troubled? 3) What prevents a customer from achieving what s/he wants to achieve? 4) Does a customer remain things unfinished and give up? 5) What is a definition of quality of a better solution

is defined only “under certain circumstances”.

“Jobs to Be Done” might sound similar to “Needs” or “Guidelines on Life”. Nevertheless, these concepts are always too vague to be associated with certain circumstances, like “keep healthy” or “be honest”. Prof. Christensen insists that these vague thoughts cannot be the reasons for selective attitudes in the market.

#### “Jobs to Be Done” and Intellectual Property Right

If we can comprehend “Jobs to Be Done” of a customer, we can move onto considering what experience s/he pursues to get the jobs to be done and what the firm can offer as the best solution, which would be merchandized. The product/service will be protected by exclusive rights such as patent, utility model, and design right.

Many companies take out patent/utility model/design right to keep others away from their own market. This is a good reason, yet is not sufficient. For what patent/utility model/design right protects is a product or service as such and is not “the experience a customer pursues to get the jobs to be done”. We would like to consider how to protect “Jobs to Be Done” in the next issue.

(Translated by TIP)