

2014年度 アドバンスト研究会

サービスサイエンス
研究プロジェクト
活動報告

2014/4/24

- 日本情報システム・ユーザー協会 アドバンスト研究会
「サービスサイエンス研究プロジェクト」では情報システム開発サービスのプロジェクト運営プロセスにおけるお客様満足度向上に必要な視点を明確にすることを目標に活動を続けてきた。
- チームの活動は2009年～2011年に開催されていたJUASサービスサイエンス研究プロジェクト システム構築チームの活動を引き継いでアドバンスト研究会として活動を続けているものである。



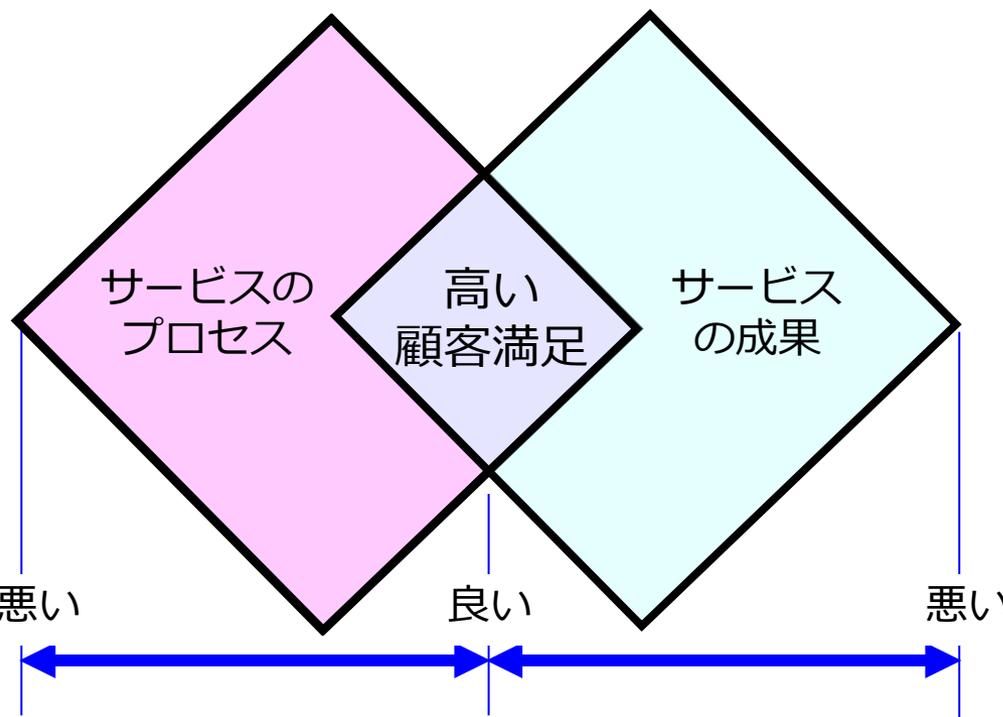
Part 1

この研究の概要

1-1. サービスはプロセスと成果で構成される

- システム開発は数ヶ月から数年に渡る提供期間の長いサービスである。よってお客様の満足度は成果品質であるQCDだけでなく、その過程における対応（プロセス品質）にも依存する。

- ・ 資料にミスがない
- ・ 期待以上のスピード感
- ・ 突発事項への柔軟な対応
- ・ お客様の意図への共感
- ・ 安心のブランド
- ・ 担当者の好感度
- ・・・等



- ・ ソフトウェアの品質 (Quality)
- ・ 納期の遵守 (Delivery)
- ・ 予算の遵守 (Cost)

こちら側にはあまり光が当たっていない

こちら側は各所で研究されている

1-2. プロセス品質は6つに分類できる

- サービスの品質は「正確性」「迅速性」「柔軟性」「共感性」「安心感」「好印象」に分類される（※）。今回の検討でもこの6分類に従いプロセス品質を分類した。

プロセス品質	好印象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当者の印象 ・ 企業全体の印象
	正確性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共有事項の明確化と遵守 ・ 状況の可視化と根拠ある判断 ・ 成果物の欠陥防止
	迅速性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納期設定の妥当性 ・ 進捗の報告 ・ 納期遵守
	柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取り決め・ルール変更の見極め ・ 確定事項への柔軟な対応 ・ 個別事象への柔軟な対応
	共感性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織への共感 ・ 特定個人への共感
	安心感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客中心の姿勢 ・ これまでの実績 ・ 徹底的な情報開示

成果品質	正確性	コスト (Cost)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算遵守
	柔軟性	品質 (Quality)	<ul style="list-style-type: none"> ・ システム要求仕様の実現 (機能性・効率性) ・ システムの信頼性の担保 (信頼性)
			<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者から見た使いやすさ (使用性) ・ システム管理者から見た使いやすさ (保守性・可搬性)
	迅速性	納期 (Delivery)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最終納期遵守

プロジェクト開始前からプロジェクト期間中にかけてのお客様の満足度

プロジェクト成果であるソフトウェア品質を含むQCDに対するお客様の満足度

※ 諏訪良武「顧客はサービスを買っている」ダイヤモンド社 より



Part 2

過去の研究の振り返り

2-1. 過去の経緯と本年度の研究テーマ

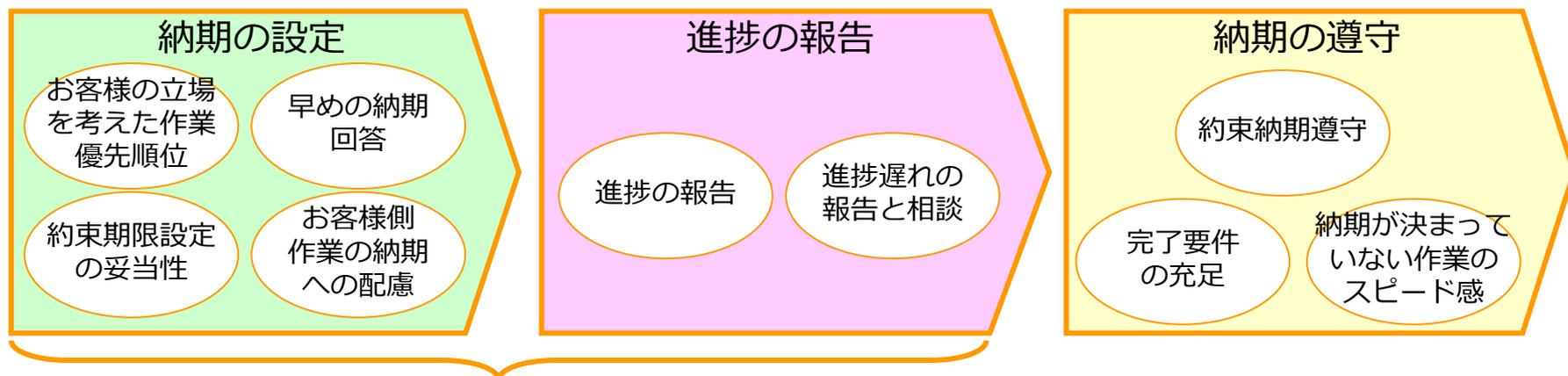
- 本年度は過去のJUASサービスサイエンス研究プロジェクトにおけるプロセス品質研究の締めくくりとでサービス事業者として必要な施策と共に、サービス競争力全体におけるプロセス品質の位置づけを検討した。

2011年度	<p>システム開発の顧客セグメンテーション（お客様は誰か）</p> <ul style="list-style-type: none">• システム開発サービスのお客様を役割から整理• 役割別のお客様に対してさらにセグメンテーション• セグメント別に特に求められる品質を定義
2012年度	<p>システム開発におけるプロセス品質（求められる品質）</p> <ul style="list-style-type: none">• システム開発過程における品質要素（プロセス品質）を6つに分類。• 各分類別にさらに詳細なプロセス品質の在り方を定義。
2013年度 （本年度）	<p>システム開発会社のサービスモデルと求められる施策</p> <ul style="list-style-type: none">• 旧来型の成果（QCD）中心のサービスモデルとパートナー型（共創型）のサービスモデルの違いを整理。• パートナー型（共創型）サービスを実現するために必要な施策を整理。• サービス競争力全体の中でのプロセス品質の位置づけを整理。

2-2. システム開発サービス過程 における“迅速性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

- システム開発における主要な“迅速性”は“納期遵守”である。主要マイルストーンや最終納品の納期は意識するが、中間成果物についてはなおざりというケースも多い。
- お客様が承認してはじめて「納品」である。ただ期限までに成果物を一方的に送りつけることは納期遵守ではない。作業期間にはお客様のレビュー期間や修正の時間をきちんと織り込む必要がある。
- 納期を遵守しようとした場合、作業の優先順位の見極めや納期設定、進捗の報告といった「成果物提出前」のプロセスが重要になる。



納期遵守だけでなくそこまでのプロセスがとても大切

2-2. システム開発サービス過程 における“迅速性”とは

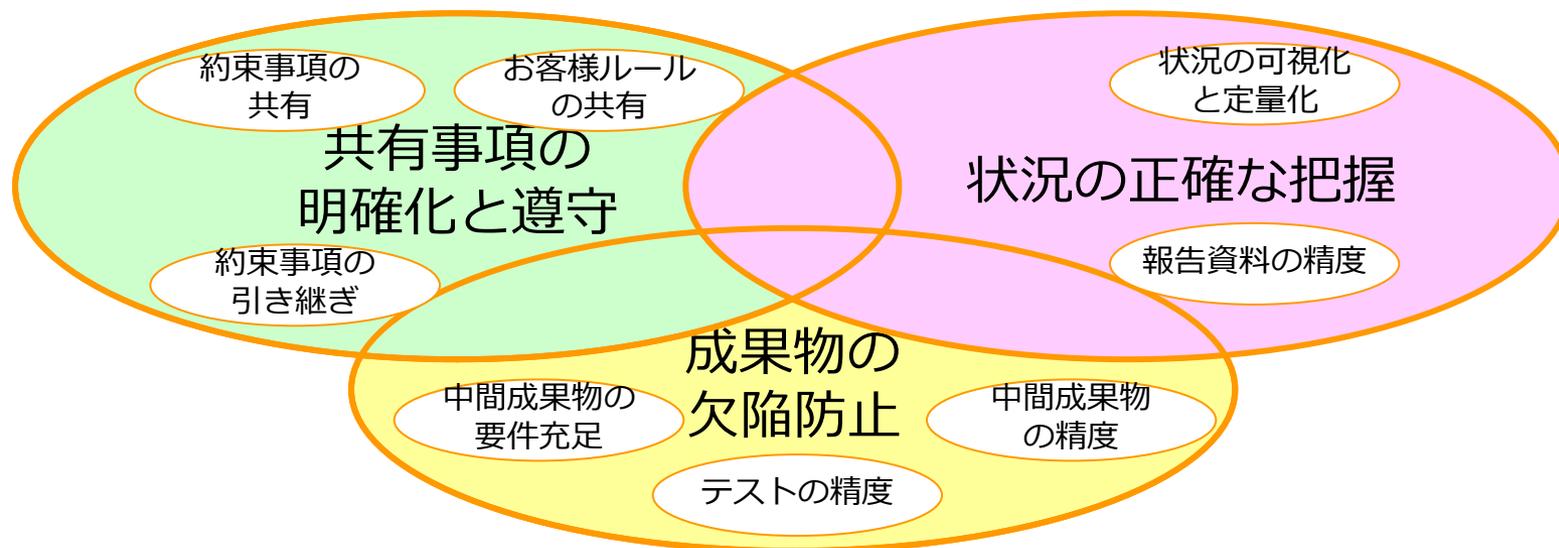
昨年までの
報告資料より抜粋

品質要素		説明	失敗例	
迅速性	納期の設定	作業優先順位の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 複数ある作業の中で優先順位の高い作業を識別し適切な作業順序や作業の取捨選択をできること。 	<ul style="list-style-type: none"> クリティカルパス上の作業を後回しにしてやり易い作業を優先してしまう。
		早めの納期回答	<ul style="list-style-type: none"> 納期の回答をできるだけ速やかに行うこと。曖昧な回答や幅をもたせた回答にならないこと。 	<ul style="list-style-type: none"> いつまでもたっても納期を明らかにしない。（早めにやります、といった回答）
		約束期限設定の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 発注者のスピード感に沿った納期・期限設定を行うこと。これには突発事項や依頼事項への「やる/やらない」及び実施納期を回答するまでのスピードがお客様の期待を上回っていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーとして余裕をみて提示した納期が、お客様の期待値に比して遅い。 依頼作業への実施可否回答や追加費用見積がなかなか戻ってこない。経過報告がない。
		お客様側作業の納期への配慮	<ul style="list-style-type: none"> お客様側担当の作業について、お客様側事情とプロジェクト進捗上の要請の双方のバランスを取り、無理のない回答納期を設定できること。 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー側の作業場の都合を優先して一方的な回答期限を設定する。
	進捗の報告	進捗の報告	<ul style="list-style-type: none"> 適時、現在の進捗状況を報告すること。また途中の成果物でも大枠の段階で報告・相談するなど過程の情報を提示すること。 	<ul style="list-style-type: none"> 作業を開始してから作業の進捗状況が全く報告されず、お客様側が進捗に不安がある。
		納期遅れの報告と相談	<ul style="list-style-type: none"> 進捗に遅れが発生した場合、早期に報告し納期について再調整をすること。 	<ul style="list-style-type: none"> 納期を過ぎてから、もしくは直前になって間に合わない旨、報告する。
	納期の遵守	約束納期遵守	<ul style="list-style-type: none"> 個々の作業成果物の約束納期が守られていること。可能であれば資料提出が期限間際にならず、余裕を持って提出されること。 	<ul style="list-style-type: none"> 作業成果物提出の（約束に対しての）遅れ。
		完了要件の充足	<ul style="list-style-type: none"> 「納期遵守」の中にはお客様側のレビューやフィードバックの修正といったお客様側から見て「納品（完成）」の要素を満たしていること。 	<ul style="list-style-type: none"> お客様からのレビューや指摘事項を修正しないまま一方的に「提出」する。
		納期が決まっていない作業のスピード感	<ul style="list-style-type: none"> 契約等で明確に納期の取り決めがない成果物の納品スピードがお客様の期待を上回っていること（例：議事録）。 	<ul style="list-style-type: none"> 期限が不明確な成果物の作成が後回しにされる。例えば先週の会議の議事録が1週間たっても展開されない等。

2-3. システム開発サービス過程 における“正確性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

- プロジェクトマネジメント手法の多くは以下のようにプロジェクト正確性の確保に重点を置いている。
 - スコープ、進捗状況、コスト、リスクといった判断に必要な「PJ状況の可視化」の手法
 - 品質管理・監査といった「欠陥防止」の手法
 - プロジェクト憲章・ルール of 展開といった「正確・迅速な情報共有」の手法



- これらは重要ではあるが、これらの手法のみではお客様の満足を語りきることもできない。

2-3. システム開発サービス過程 における“正確性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

- 正確性は重要なプロセス品質ではある。しかし正確性のみに拘ることは品質全体のバランスを損ね、返って顧客満足度を下げることがある。

システム開発会社の主張

ユーザー企業の主張



「迅速性」
の不足

「共感性」
の不足

「柔軟性」
の不足

2-3. システム開発サービス過程 における“正確性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

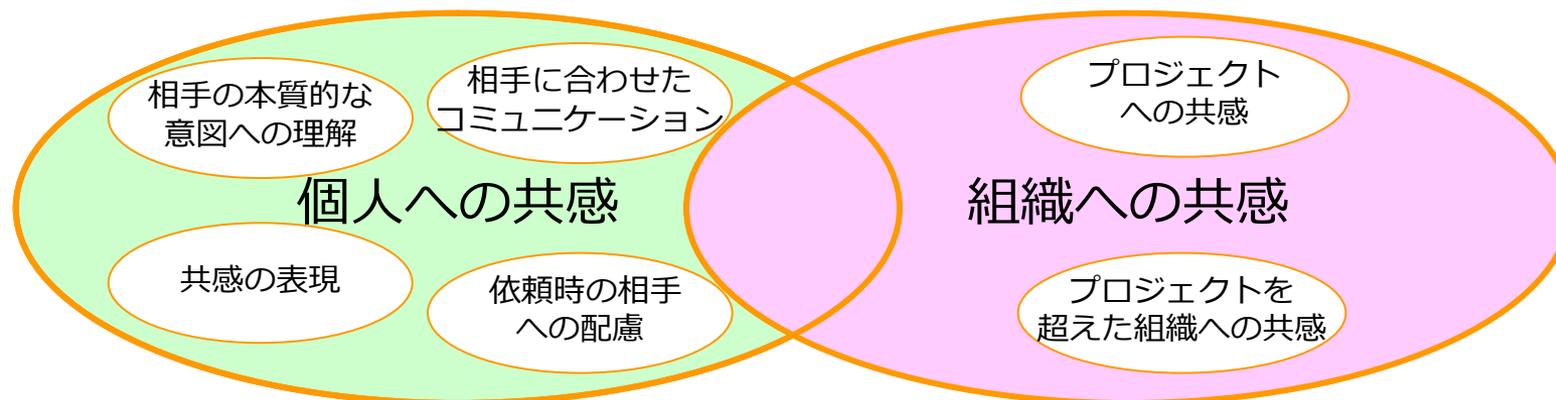
品質要素		説明	失敗例	
正確性	共有事項の 明確化と遵守	約束事項の共有	<ul style="list-style-type: none"> 提案内容を含む自社の約束事項が、お客様にも社内メンバーにも共有されている。これによりお客様を含むチーム全体が共通認識を持っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の提案内容についてチーム内で、認識が違う。
		約束事項の引き継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> 約束した事項が担当者間の引き継ぎが正しくされている。 	<ul style="list-style-type: none"> 提案時に約束した役割分担が果たされない。 営業が約束した事項がサービス提供者（PM）に引き継がれていない。
		お客様ルールの供給	<ul style="list-style-type: none"> 守るべきお客様側のルールを明確にし、合意しておくこと。情報セキュリティ・コンプライアンスに対する明確な姿勢を持っていることも含む。 	<ul style="list-style-type: none"> 持ち出し禁止の資料をプロジェクトルーム外に持ち出す等。
	状況の 正確な把握	状況の可視化と 定量化	<ul style="list-style-type: none"> 進捗、課題等の状況を数値等で“見える化”して報告できていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 進捗や課題、リスク、体制、稼働実績が数字で表現されていない。
		報告資料の精度	<ul style="list-style-type: none"> 進捗報告が正しく実情を反映していること、また報告に実態を把握できる詳細さが担保されていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 進捗報告のミスやチーム間での記述の矛盾、お客様側認識と違う報告、最新の状況が反映されていない報告資料等。
	成果物の 欠陥防止	中間成果物の 要件充足	<ul style="list-style-type: none"> 成果物の直接の品質要素が満たされていること。後続作業ないし成果物に引き継ぐ上で十分な情報量と範囲、及び正確さが網羅されていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 曖昧な記述で抜け・漏れが疑われる、業務パターンが主要な業務のみで、全ての状況を想定していない、等。
		中間成果物の 精度	<ul style="list-style-type: none"> 成果物の直接の品質要素（情報の質・量と範囲の担保）以外の記述精度が満たされていること。誤字・脱字、文法ミスがないこと。また用語の使い方や定義等の一貫性があること。日付や履歴管理等がしっかりされていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 誤字・脱字、記述ミス、文法ミス、分かりにくい日本語、成果物間の用語や定義等の一貫性の欠如等。 明らかな記述者の理解不足。
		テストの精度	<ul style="list-style-type: none"> テスト実施における正確性が担保されない。データの精度、手順の遵守、テスト結果の集計等。プロトタイプやSW動作検証も含む。 	<ul style="list-style-type: none"> テスト用データのミスが原因で欠陥となる。 テスト結果の集計がおかしい。

2-4. システム開発サービス過程 における“共感性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

■ 共感性とは以下の二つに大別される。

- 組織全体や大きな目標に対しての共感
- 目の前にいる特定個人に対しての共感



■ 組織と個人の想いは異なることがある。

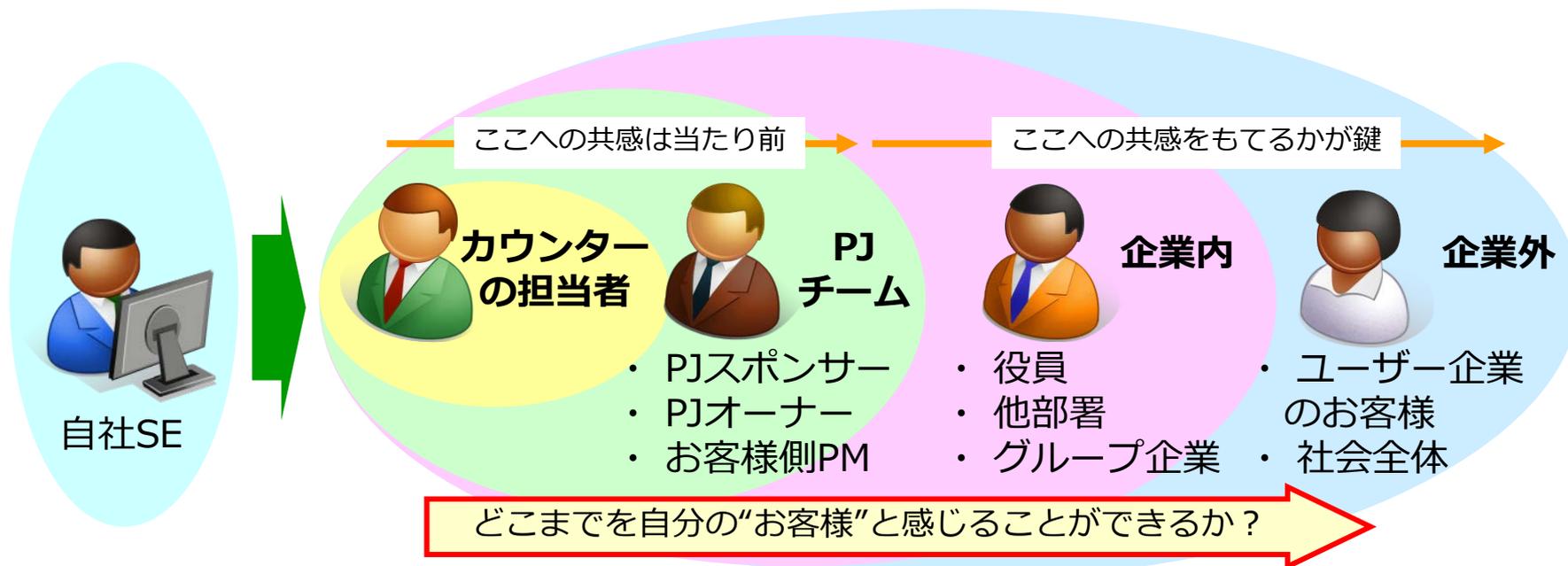
- プロジェクトの方向性に批判的なユーザーに協力を求める際に、「目の前にいる特定個人に対しての共感」だけを發揮してプロジェクトの使命を達成できるだろうか？
- 「組織全体や大きな目標に対しての共感」のままに、プロジェクトの主張を押し付けてこのユーザーの協力が得られるだろうか？

■ システム開発では経営やプロジェクト目標への共感と、個人に対する共感を上手く両立しつつ、相手のプロジェクトへの共感を引き出す極めて高いスキルが要求される。

2-4. システム開発サービス過程 における“共感性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

- 「組織全体や大きな目標に対しての共感と一体感」と言ってもその範囲には幅がある。
- カウンターの担当者を超えてPJチーム全体への共感を持つことは当然必須だとしても、その先には企業内のステークホルダー、そしてお客様企業から見たお客様（消費者）や社会全体を見据えたコミュニケーションをできるかが鍵となる。



2-4. システム開発サービス過程 における“共感性”とは

昨年までの
報告資料より抜粋

品質要素		説明	失敗例	
共感性	組織への共感	プロジェクトへの共感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社作業スコープの進捗だけを気にし、お客様側や他社の作業に起因する遅れに対しては協力姿勢を示さない。 	
		プロジェクトを超えた組織への共感	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトそのものがお客様企業や所属組織の方針に沿っているかを確認し、正しくプロジェクトを方向性付けする姿勢。 ・ プロジェクトの方針が全社方針とずれていることに気づかない。プロジェクトが経営者の期待と違う方向に進んでいることに気づかない。 	
	個人への共感	相手の本質的な意図への理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 明確な意思や言葉として表現できていない事項も含むお客様の本質的な意図・期待を読み取ること。 ・ この中には、お客様が示す真実的抵抗感や、その背景や心情への理解も含む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 背景や立場を考えれば自明の意図を理解できず、お客様の表面上の言葉に振り回される。 ・ お客様担当作業は「やって当たり前」という姿勢。不慣れな作業への配慮がない。 ・ 業務やシステムが変わることに抵抗するユーザーに理解を示さない。
		共感の表現（フィードバック）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手に共感している意思を示すこと。相槌、頷き、表情方法、復唱や言葉の言い換え等、（理解するためではなく）コミュニケーションを円滑にし、相手との一体感を得るための確認）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会話における無表情、フィードバック皆無、一方的に話を聞いて相手の会話終了と共に別の話題に移る等。
		相手に合わせたコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手の理解度に合わせ文書（記述粒度や専門用語の使い方、図解等）や会話（スピード、語句・用語の説明等）のあり方を調整し、相手の理解を助ける配慮ができていないこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果物が詳細記述ばかりで全体感が分からなかったり、情報の関連性が理解しづらい。 ・ 明らかに相手が理解していないにも関わらず、一方的に詳細なシステム仕様を説明をする。
		依頼時の相手への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・ 依頼時に相手の状況を理解し、実行可能な依頼となるように配慮する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役割分担のルールやスケジュールを杓子定規に解釈して忙しい担当者に無理な作業をお願いする。

2-5. 過去の研究（お客様の役割の整理）

昨年までの
報告資料より抜粋

- お客様をプロジェクトでの役割で分類すると「承認・調整・要求・利用」の4種類に分類できることが分かった。今回の研究ではこの4種類の役割を担う関係者を「お客様」と定義している。

	役割	役割詳細
役員・決裁者 (経営者) 部門長 (上級管理職)	システム オーナー (承認)	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト成果、導入費用対効果への最終責任者であり、予算・納期・人員配置の決定・決裁権を持つ。 プロジェクト方針（実施・中止・納期/コスト変更・効果想定の変更等の決定）への最終決定権を持つ。
プロジェクト 担当者 プロジェクト 事務局	プロジェクト 推進者 (調整)	<ul style="list-style-type: none"> 与えられた予算・納期内でのプロジェクトの実行責任を持つ。関係者を巻き込み、意見調整をしつつプロジェクト実務を実施する。 主要マイルストーン・最終納期をずらさない範囲で作業計画の決定権を持ち、業務・システム仕様の調整を行う。
ユーザー 代表 関連部門 代表	仕様要求者 (要求)	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの要請に応じて新システムに対しての仕様（機能・非機能）要求を提出。システム稼働後は直接のユーザーとなる。 仕様への決定参加権を持つかどうかは、プロジェクトの意思決定フローによる（一定の関与権を持つ場合もある）
システム 利用者	システム 利用者 (利用)	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトには関わらず、システムを利用するのみのユーザー。プロジェクト進捗への影響は大きくはないが、稼働後のシステム効果の実現には決定的な影響を及ぼす。

2-6. セグメンテーション結果 (プロジェクト推進者)

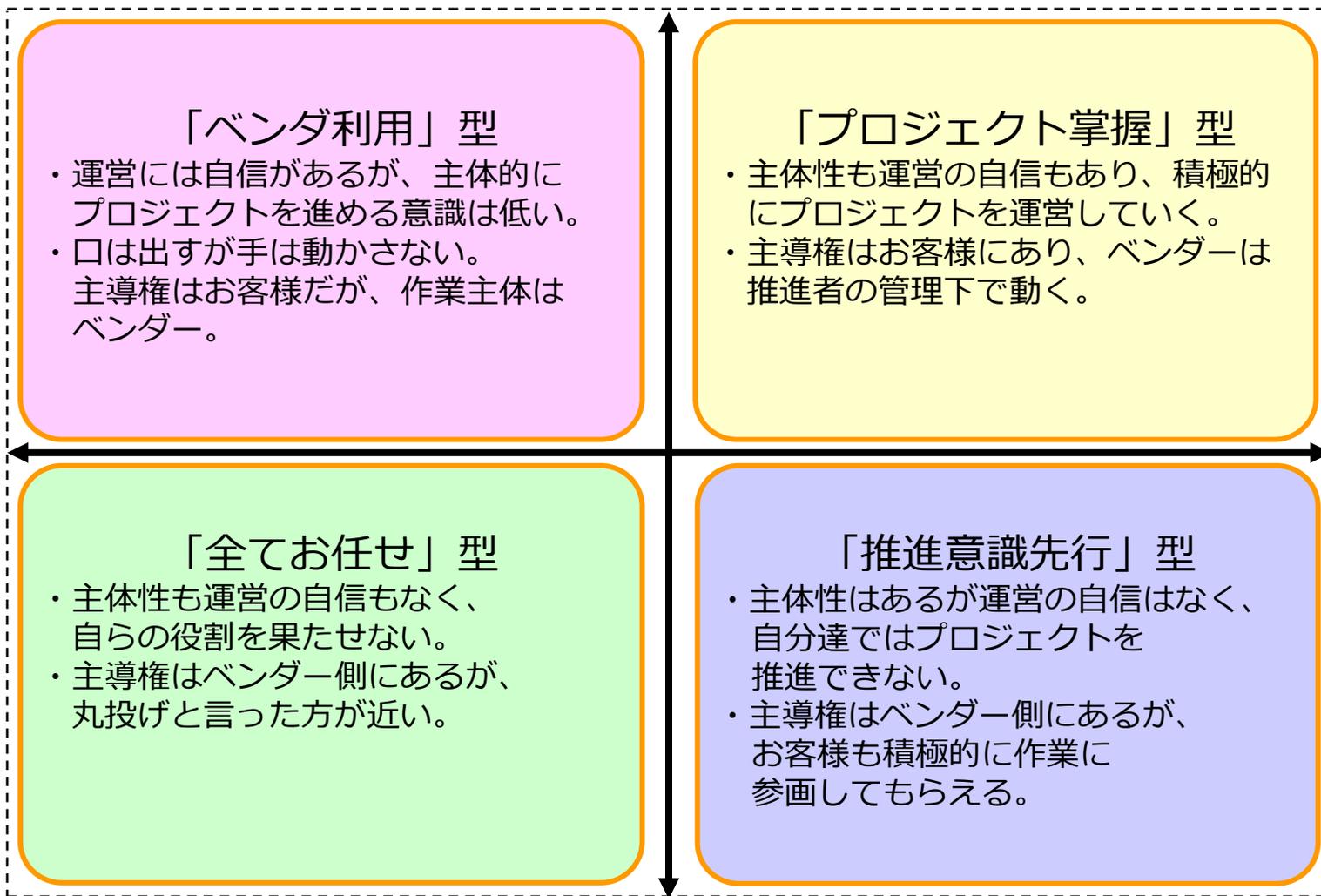
昨年までの
報告資料より抜粋

プロジェクト運営の自信

自分たちで進めることが可能

主体性・当事者意識

主体性低い・業務なんでもしうが

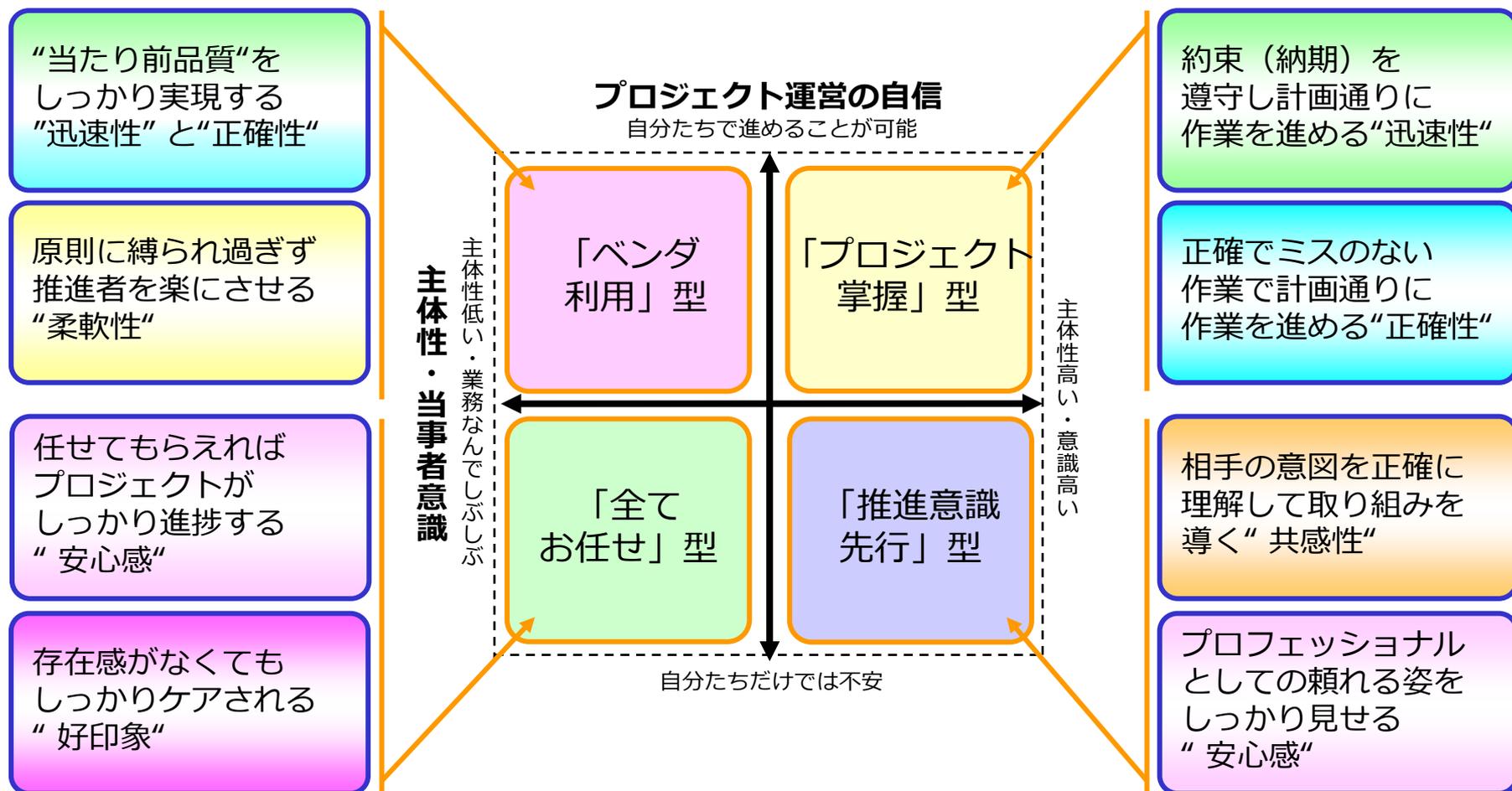


主体性高い・意識高い

自分たちだけでは不安

2-6. 各セグメントに対する品質一覧 (プロジェクト推進者)

昨年までの
報告資料より抜粋



2-7. セグメンテーション結果 (仕様要求者)

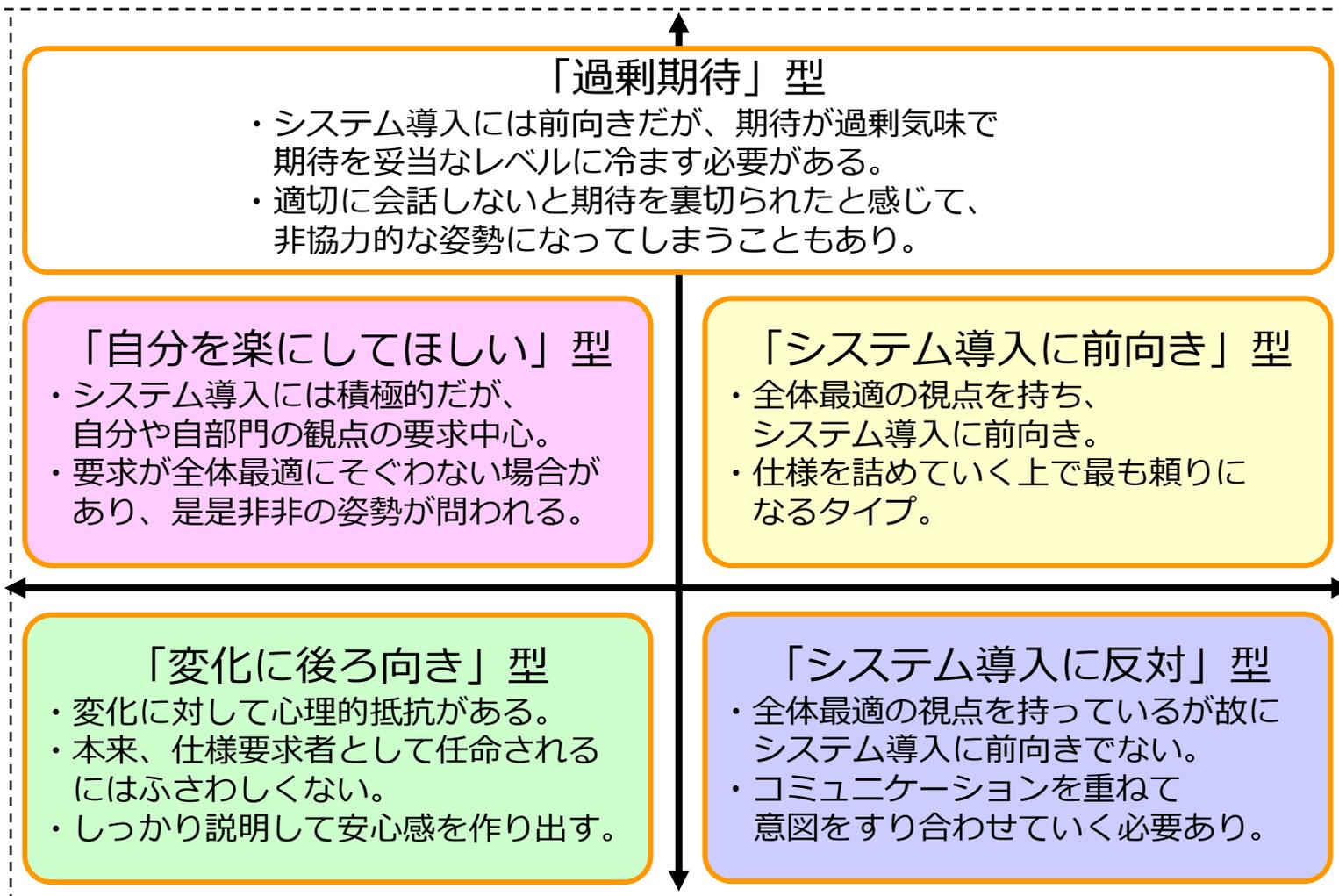
昨年までの
報告資料より抜粋

システム導入への期待感/抵抗感

積極的・期待感が強い

課題解決の視点
自分や自部門の立場が優先

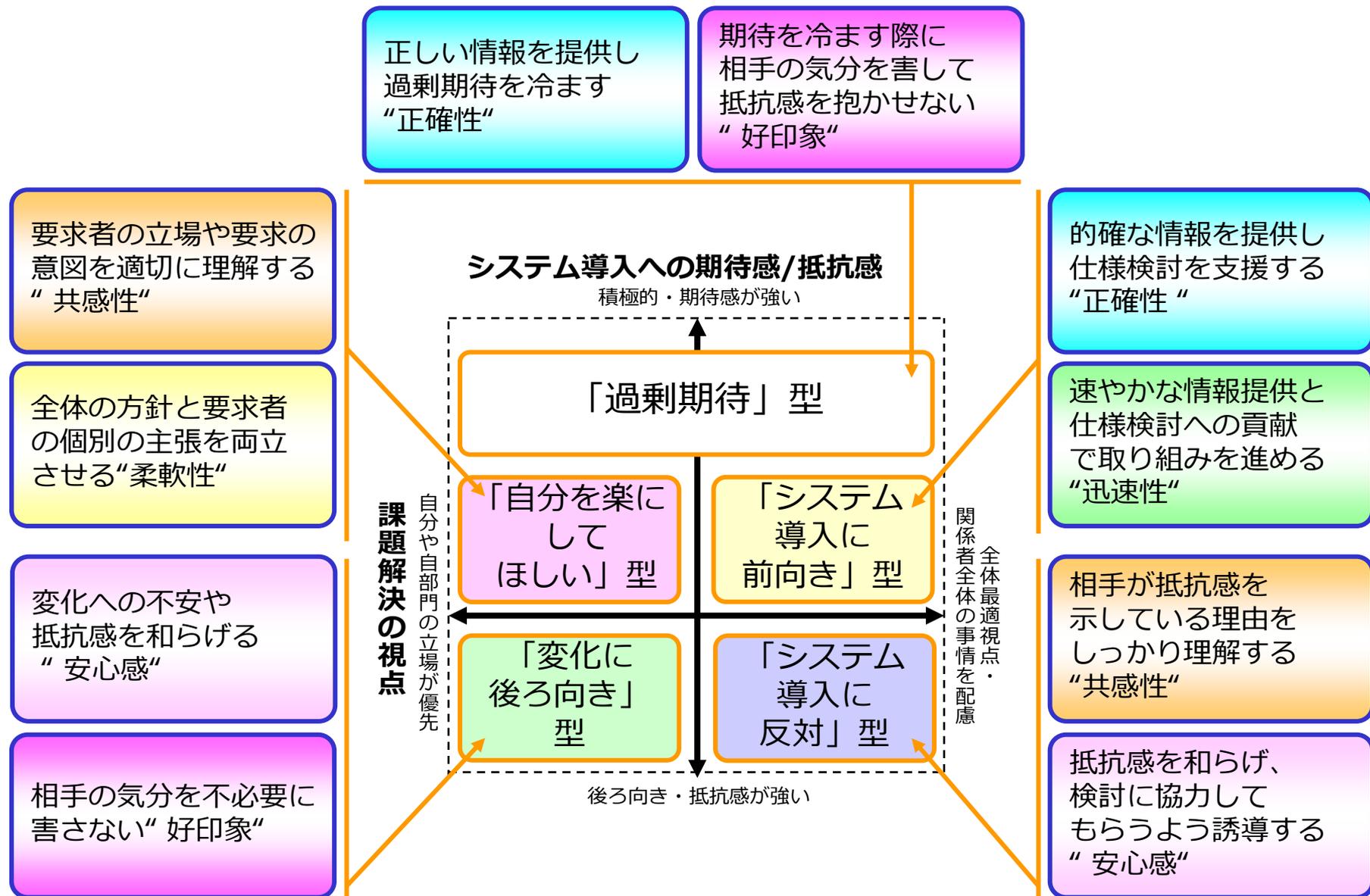
全体最適視点・関係者全体の事情を配慮



後ろ向き・抵抗感が強い

2-7. 各セグメントに対する品質一覧 (仕様要求者)

昨年までの
報告資料より抜粋



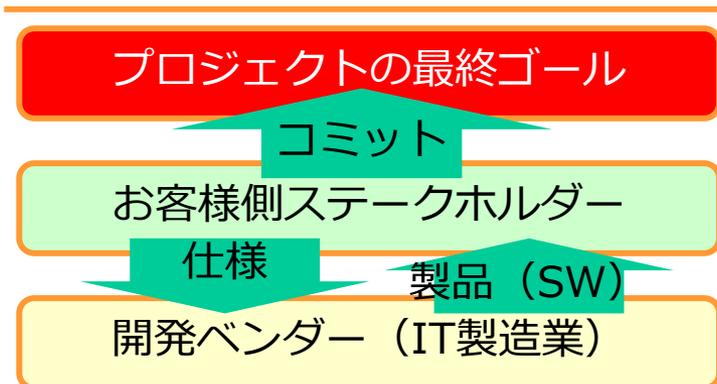
Part 3

プロセス品質を高めるために

3-1. これからの情報システム開発サービスとは

- これまでは「仕様に従い正確に、納期遵守で、マナー良く」システムを開発できていれば良かった。
- 不確実性が増す社会において“受発注”の関係ではなくなんでも相談できるパートナーにならなくてはお客様との関係は構築できない。

これまでの関係（受発注型）



- ・ 提示された仕様に沿って製品を作る受発注の関係 (IT製造業)
- ・ 重要なのは製品 (ソフトウェア) を仕様通りに (正確性)、納期遵守で (迅速性) 収めること
- ・ 人に求められるのはビジネスマンとしてのマナー程度 (好印象)

これからの関係（パートナー型）



- ・ プロフェッショナルとしてお客様を導くパートナー (プロフェッショナルITサービス業)
- ・ 正確性/迅速性/好印象はもはや当たり前前の品質。不確実な中で共にゴールを目指すには共感性/柔軟性/安心感がより一層重要になる。

3-2. 今後求められるパートナー型モデル

- 前述のお客様と情報システム開発サービス会社との関係性の変化を表すと以下のようなになる。
- 情報システム開発サービスは製造業型の旧来のモデルから共創型の真のサービス業への変革を求められている。

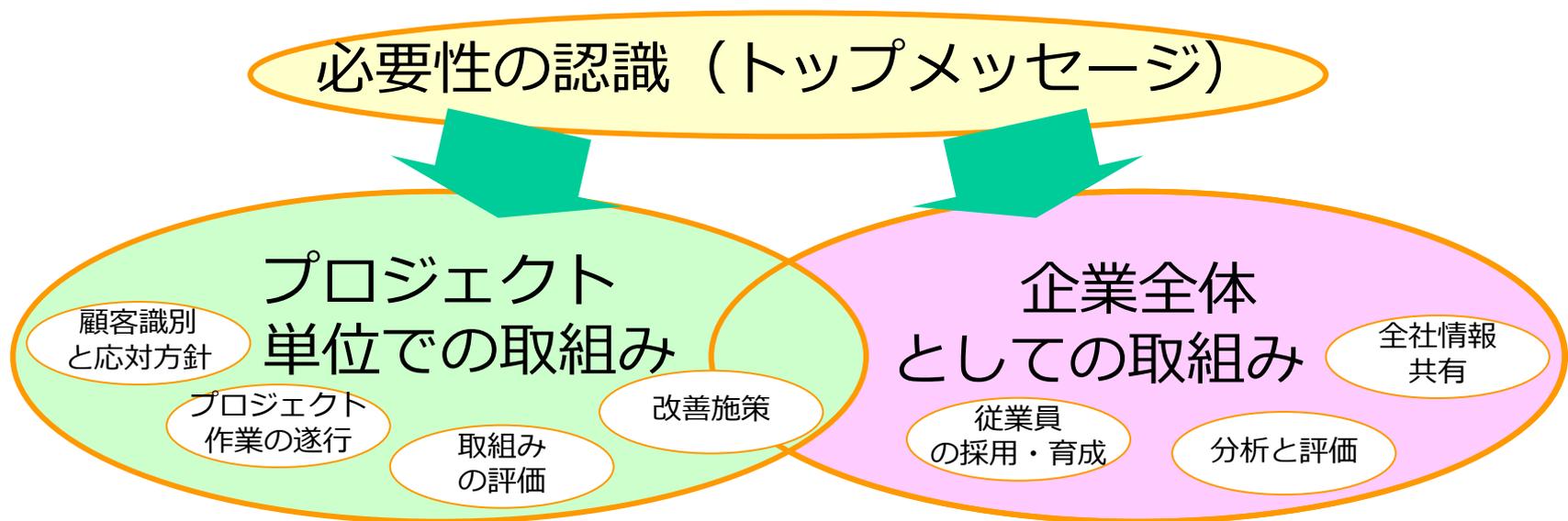
受発注型モデル（提供型）	モデル名	パートナー型モデル（共創型）
言われたものを正しく作る	基本姿勢	作るものを共に考える
成果（QCD）中心	評価対象	成果とプロセス両方
正確性・迅速性・好印象	必要なサービス品質	左記に加えて 共感性・柔軟性・安心感
技術力	求められるスキル	技術力＋人間力
上位・服従	お客様との関係	対等・パートナー

Part 4

パートナー型モデルを実現するために

4-1. パートナー型モデルを実現するために

- パートナー型モデル実現のための鍵はプロセス品質の作りこみである。これはプロジェクト単位での取り組みとベンダー企業全体としての取り組みに大別できる。
- どちらの取り組みを行うにしても「プロセス品質を高めていく」ということの必要性が認識されてなくては取り組みは進まない。そのためには経営トップが強い意思を持って全社にメッセージを発信することが必須となる。



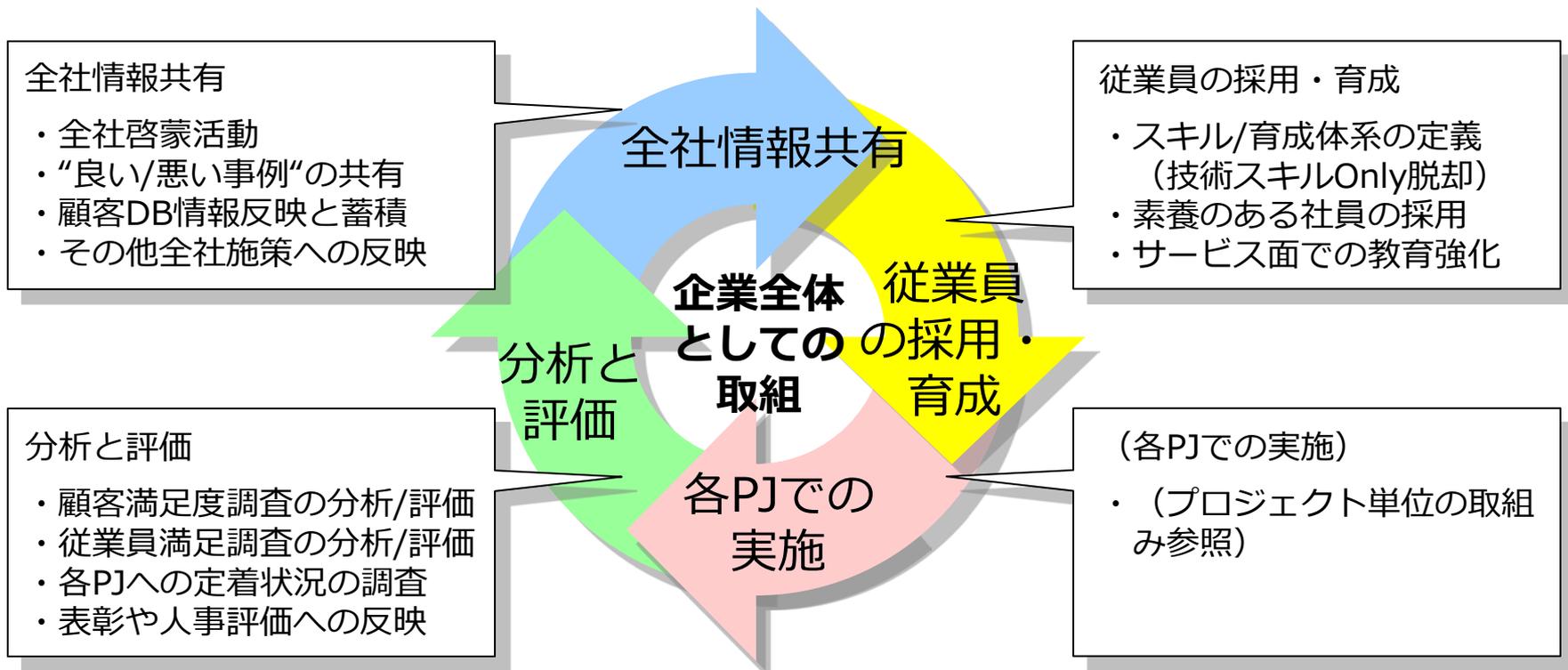
4-2. プロジェクトですぐに出来ること

- プロジェクト開始時にベンダー側のプロジェクトメンバーを集めて以下のような取組みをするだけでもメンバーの意識は変わる。

- ① まず自分達の認識すべきお客様の範囲はどこまでかを定義する。本研究を参考にプロジェクトチームだけでなく関係する主要ステークホルダーを広く洗い出す。
- ② 案件（PJ）が始まる際に本研究のマトリクス等を使って自分達のお客様がどのようなタイプか、またどのような事前期待を持っているかを議論する（図の軸は自由に変えてもらってかまわない）。
- ③ お客様のタイプが識別されたらどのような振る舞いをするのがお客様満足に繋がるかを本研究の内容を振り返りつつ議論する。議論結果はベンダー社内でのプロジェクト方針として共有する。
- ④ 方針適用後、1か月程度の期間をおいて初回の顧客満足度調査を行う。調査結果を踏まえてプロジェクト方針を修正する。

4-3. 企業全体としての取組み

- 企業全体の取組みの中で重要なのは人の採用・育成に関わる事項と、全社での情報共有に関わる事項である。
- 未だシステム開発業は技術スキルに比してヒューマンスキルや顧客姿勢に関する育成の観点は弱い。スキルや姿勢のバランスのとれた人事体系に移行する必要がある。



4-4. お客様満足度はどこまで目指すか

- プロジェクト成功の判断は受発注型モデルでは契約遵守にあるが、パートナー型モデルでは満足度も重要となる。
- お客様満足獲得の目標はお客様から5段階評価で5点（最高点）をもらうこと。4点では効果が薄い。
- 2000年代前半に米国ゼロックスのCEOとして社内改革を行ったアン・マルケイヒーはお客様満足度調査に関して以下のように述べている。
 - 「満足した (Satisfied)」と答えたお客様の内75%ものお客様が実際には離反している。
 - 一方で「とても満足した (Very Satisfied)」と答えたお客様の契約継続率は「満足した (Satisfied)」と答えたお客様の6倍である。
- ある航空会社でお客様満足度調査を行ったところ「5・・・とても満足」の評価だったお客様の再利用意向は80%以上。しかし「4・・・満足」のお客様は30%に満たず、その値は「3・・・普通」、そして「2・・・不満足」の値と大差はなかった。

- 仕事の成果は技術力（テクニカルスキル）以上にコミュニケーション力やファシリテーション力といったヒューマンスキルが重要とされている。
- LTSでサービス共通に必要な社員のスキルを定義したところ50のスキル項目のうち半分（25）は非技術スキルであった。
- 日本の情報サービス産業の売上に対する教育投資の割合（売上高教育投資率の平均）はたったの0.39%。社員への投資は明らかに少ない。
（海外の情報システム産業では売上の数%もの金額を教育に投資している企業も珍しくはない。）

- 情報システム開発における社員の評価は売上や技術力のような測りやすい評価項目だけで構成されてしまいがち。
- 以下のような振る舞いをした社員を評価するのか指導するのかに会社の価値観が問われる。
 - 短期的な売上を確保するために高いリスクのある開発を「絶対大丈夫です」と言ってしまう。
 - 自社のソリューションが必ずしもお客様にとって最適解でないと分かっているにもかかわらず無理に自社のソリューションで解決しようとしてしまう。
- 逆に実現が難しい要件を受けてしまったメンバーがいたとして、その判断の誤りは正しく指導するとしても顧客姿勢の側は評価してあげているだろうか？

- 接客業で一般的だが、情報システム産業で意外と活用されていないものが二つある。
- お客様情報データベース
 - 過去のお客様とのコンタクト履歴やお客様の個別の特性を記録して共有することはお客様満足度向上のためには極めて効果的。
 - DBを整備している企業でも営業管理ツール的な位置づけで利用は一部の社員に限られることが多い。
 - 大半の企業で過去のお客様とのコミュニケーションの履歴はその時の担当者の頭の中のみを集積される。
- 接客マニュアル
 - システム開発や機器セットアップのマニュアルは整備されている。
 - 「接客をマニュアル化したらサービスレベルが画一的になる」というのは誤解。接客マニュアルとはノウハウを集積する記録装置。

- プロセス品質を高めることで以下のような効果が見込める。
- プロジェクト運営上の効果
 - 要件定義・仕様検討の精緻化と迅速化
 - プロジェクト状況の正確な把握
 - お客様側関係者のプロジェクトへの協力
- 営業上の効果
 - リピート案件の獲得
 - 提案機会の発掘
 - 口コミによる新規案件の獲得
 - 実績をマーケティングにつかえる
- その他の効果
 - ESの向上

- 以下はCNNが毎年行っている「BEST JOBS IN AMERICA」でトップとなった職種。
 - 2009年：Systems Engineer
 - 2010年：Software Architect
 - 2011年：Software Developer
 - これらは給与水準も日本より高いのが一般的。また「Information Technology Consultant」や「Database Administrator (DB技術者)」といった他のIT関連職種も多くランクインしている。
- ここ数年、日本ではシステムエンジニアは必ずしも人気の職業とは言えない。業界別の就職ランキングでの順位も低く、「きつい、厳しい、帰れない (新3K)」と言ったマイナスイメージばかりを誇張する表現も目立つ。
- なぜこのような差がついてしまったのだろうか？ 社会の重要な基盤を支える情報システム産業が尊敬されないのは何故なのだろうか？

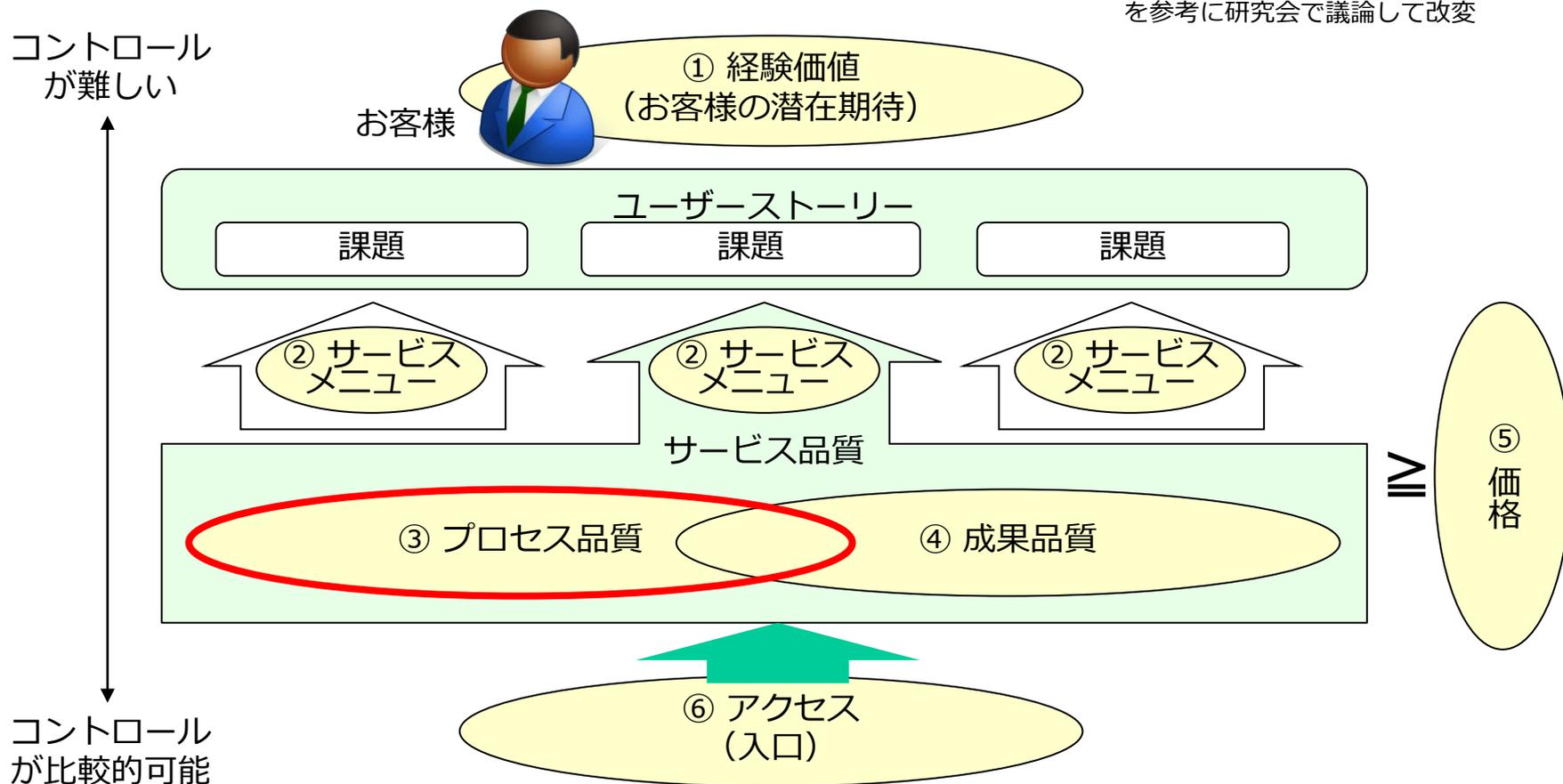
Part 5

プロセス品質のサービス競争力
全体の中での位置づけ

5-1. システム開発サービスの競争力の分類

- システム開発サービスの競争力を以下の6つに整理した。この中でプロセス品質は成果品質と共にサービス品質を構成する。

※ イースト・プレス社「競争優位を実現するファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」を参考に研究会で議論して改変

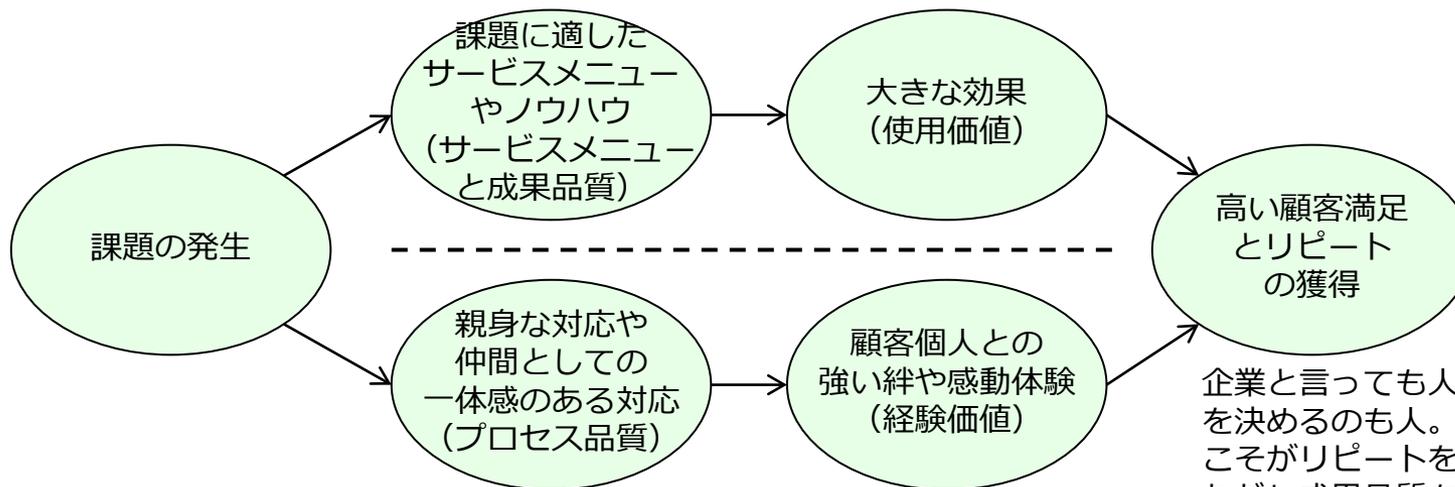


5-2. 競争力各要素の説明

経験価値		<p>サービスを受けた経験がお客様にとって価値がある</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社のサービスには感動する要素がある (FEEL) その会社のサービスには顧客自身も学びを得る何かがある (THINK) その会社と仕事をすると顧客自身も何等かの行動に促される (ACT) その会社と仕事をすると一体感、仲間としての意識を感じる (RELATE)
サービスメニュー		<p>サービスメニューが市場のニーズを満たしている</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社はお客様の課題や期待 (ストーリー) をしっかり理解している その会社はお客様の課題や期待を必要十分にサポートできる その会社は幅広いお客様の課題や期待に対応できる その会社のサービスは相互に連携することでサービスの価値を高めている その会社のサービスには他社にない魅力がある
サービス品質	成果品質	<p>サービスの成果がお客様にとって価値がある</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社に任せるとシステムに対して求めた機能が実現される。 その会社に任せると信頼性の高いシステムが構築される。 その会社に任せると使い勝手や保守運用しやすいシステムが構築される。 その会社に任せると納期までにシステムがカットオーバーする。 その会社に任せると開発予算が厳守される。
	プロセス品質	<p>サービスを受ける過程での振る舞いが良い</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社の対応には親身な姿勢を感じる (共感性) その会社は状況に対して柔軟に対応してくれる (柔軟性) その会社にはプロフェッショナルとしての姿勢を感じる (安心感) その会社の担当者は印象が良い (好印象)
価格		<p>価格、及び課金の考え方がお客様から見て納得感がある・価格への説明責任が果たされている</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社の価格はサービスの価値に比して十分に合理的である、そして不信感を生む程に安すぎない その会社の課金の考え方はサービスの特性を考慮した際に合理的である その会社の価格変動 (含む値引き) に明確な理由がある その会社の価格構成要素は納得感があるレベルまで分解されている
アクセス		<p>お客様が必要な時にすぐにサービスにアクセスできる</p>	<ul style="list-style-type: none"> その会社はサービス上必要とされる提供地域 (国内外) を網羅している その会社は要望された時期にサービスを開始できる その会社はコールを受けたら迅速に対応する/最速で提案書を作成する その会社は誰に/どこに連絡をすればいいのかが分かっている その会社はお客様から見てサービスの情報を入手し易く理解しやすい

- 一般的にお客様企業の課題に対してのサービスメニューの合致度と成果品質の高さこそがサービスの競争力の源泉と考えられているが、お客様の購買行動に繋がっているのはお客様個人との強い絆であることも多い。
- この二つのサービスモデルはどちらかを選ぶという性格のものではない。どちらをより強く競争力として打ち出すかというバランスの問題である。

成果重視のサービスモデル



企業と言っても人の集まりでありベンダーを決めるのも人。過去案件における強い絆こそがリピートを呼ぶことも考えられる。ただし成果品質ももちろん必要でバランスが重要。

顧客経験重視のサービスモデル

5-4. 論理的満足vs感情的満足（ダニエル・カーネマン）

- カーネマンは人は「論理的な根拠」よりも「感情的な理由」によって経済的な意思決定をしている、としている。
- これに従うとお客様の購買活動（つまりLTSへの発注）を促すにはお客様に対してLTSを利用することへの合理的な説明以上に、より心理的な執着心を植え付けないといけない。

論理的満足

- ・ 製品が高機能だった
- ・ 要求通りのシステムが納品された
- ・ 納期やコストが予定通りだった
- ・ 信頼性が高く故障や欠陥がなかった
- ・ 説明が合理的であった

他社と比較して
良ければ今後も使う
(適度な満足)

VS

感情的満足

- ・ 親身にトラブルを解決してくれた
- ・ お客様の立場で思いがけない提案をしてくれた
- ・ プロジェクトの大変な時期を一緒に乗り切った
- ・ その会社の仕事のやり方に驚いた

もう他の会社を使う
ことは考えられない！
(より強い満足)

Part 6

今後に向けて

- 2013年度前半の活動で3年に渡った「システム開発におけるプロセス品質」の研究に関しては目途がついた。しかし、プロセス品質はシステム開発サービスにおける競争力の一部でしかなく、これだけで高いお客様満足度を確実に実現できる、という性質のものではない。
- 2013年度後半からはプロセス品質を含めたサービス競争力全体を研究する活動にシフトし、来年もこれを軸にシステム開発サービスの競争力に関する予定である。

(以下宣伝)

- 「システム開発におけるプロセス品質」の研究成果が書籍になります。この研究成果だけでなくサービスサイエンスの最新の研究成果も盛り込みます。
 - タイトル：サービスサイエンスから考えるITビジネス（仮）
 - 刊行予定：2014年9月上旬予定
 - 出版社：翔泳社