

システム開発サービスのプロセス品質とは ～ プロジェクトでの振舞いから見たSIの品質 ～

JUASアドバンスト研究会

「ITサービスの顧客セグメンテーション」チーム

2013/3/13

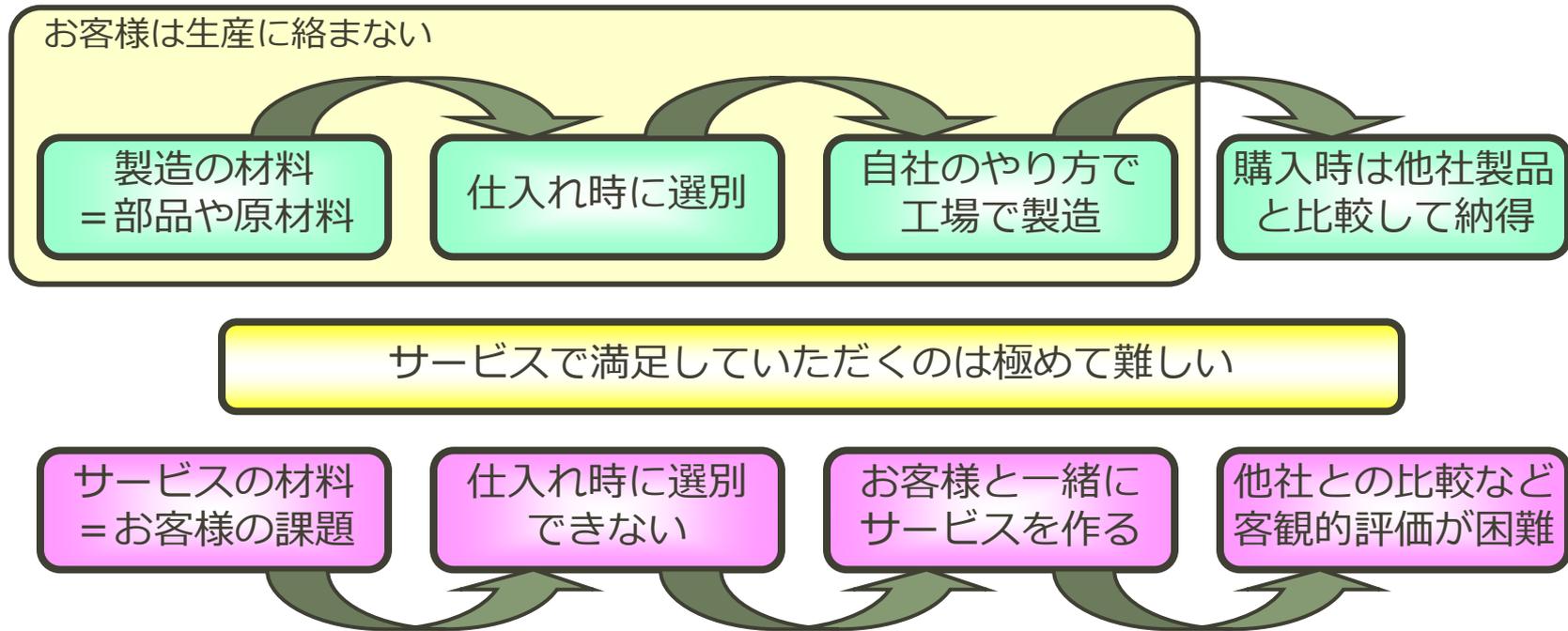
- 日本情報システム・ユーザー協会 アドバンスト研究会 「ITサービスの顧客セグメンテーション」チームでは情報システム開発サービスの（ソフトウェア品質ではなく）プロジェクト運営プロセスにおけるお客様満足度向上に必要な視点を明確にすることを目標に活動を続けてきた。
- チームの活動は2009年～2011年に開催されていたJUAS サービスサイエンス研究プロジェクト システム構築チームの活動を引き継いだものである。
- 本資料は今年度の検討結果から一部を抜粋した資料である。

第一章 サービスサイエンスとは

※ 本研究はサービスサイエンスの考え方を元にシステム開発サービスを読み解くことを大前提としています。ここではサービスサイエンスを軽く紹介します。

サービスで満足していただくのは難しい

- サービスの原材料はお客様自身であることが多く、材料を選別することができない上に、提供プロセスを自社の都合のみで決めることができない。
- またサービスは比較が難しく、評価に自信が持てないため、例えばヘアースタイルでは、本人がいいと思っても、周りの人にけなされると、すぐに満足が崩れてしまう。



ダイヤモンド社 「サービス・リーダーシップ8つの法則」より

- “サービスサイエンス”とは2000年代に米国IBMが提唱した概念で、“サービス”を科学的な視点から体系化し分析する学問分野である。
- 分類、分解、モデル化といった「科学的」手法を活用してサービスを理解し、サービス品質（=顧客満足度）を高めることが可能になる。

サービスサイエンスはサービスを理解するフレームを与える

【分類】

サービスの特性を
可視化

【分解】

サービスの要素を
可視化

【モデル化】

サービスの骨格を
可視化

サービスサイエンスは言葉に定義を与える

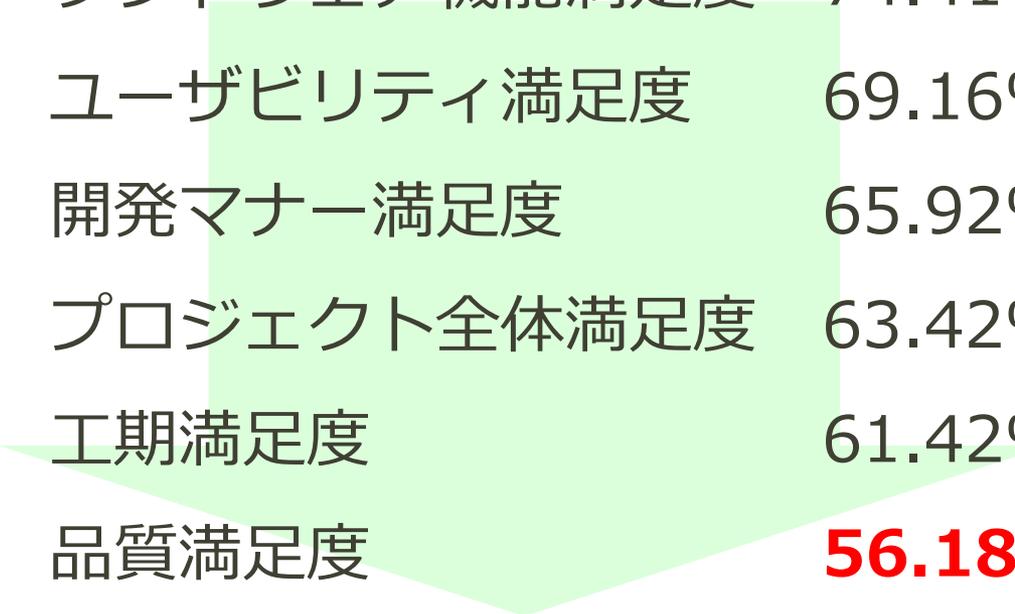
サービスとは？

顧客満足とは？

サービス品質とは？

第二章 この研究のテーマ

- ソフトウェアに関する満足度調査を見ると、機能やユーザビリティについての満足度は低くはない。しかし“品質”満足度は低い。



ソフトウェア機能満足度	74.41%
ユーザビリティ満足度	69.16%
開発マナー満足度	65.92%
プロジェクト全体満足度	63.42%
工期満足度	61.42%
品質満足度	56.18%

出典： JUAS ソフトウェアメトリックス調査2012で3段階評価（満足、やや満足、不満）で満足を選択した会社の割合



機能にも操作性にもマナーにも満足しているのに品質には満足していない人たちがいるのは何故なのだろうか？

- 同じ調査で7年間の変遷を見るとソフトウェアの品質は上がっている。しかし不満足度は向上している。



出典：JUAS ソフトウェアメトリックス調査2005年度版～2011年度版の比較

➡ 欠陥は減っても、不満足度は向上しているのは何故なのだろうか?

- 苦労したシステム開発プロジェクトが終わった。

要求機能は満たし、
バグもなく、予算も納期も遵
守した完璧なプロジェクト。
さぞお客様の満足度も高い
だろう！



開発会社のSE

さて、お客様の声はどうだろうか？

- お客様の満足度は・・・。

ご満悦・・・



開発会社のSE

認識の
違い



システムオーナー

プロジェクトの進捗の十分な報告もなく、直前まで気が気でなかった・・・。



プロジェクト推進者
(担当者)

システム開発素人なのに要求のとりまとめを依頼されて大変だった。けど助けてもくれなかった・・・。



仕様要求者
(エンドユーザー)

要求した機能を取り付く島もなく断られた。こんなシステム使いたくないんだけど・・・。

システムは無事稼動したがプロジェクト過程における満足度はそれほど高くないようだ。

- この研究会は以下のような問題意識を元に研究を続けてきた。

システム開発サービスではソフトウェア品質だけを追及しても十分なお客様満足は得られない。

システム開発サービスで求められるプロジェクト過程の満足要素を洗い出す

第三章 お客様とはそもそも誰なのか

- お客様の満足度を語る前にそもそもシステム開発サービスにおける「お客様」とは誰だろうか？

経営者？

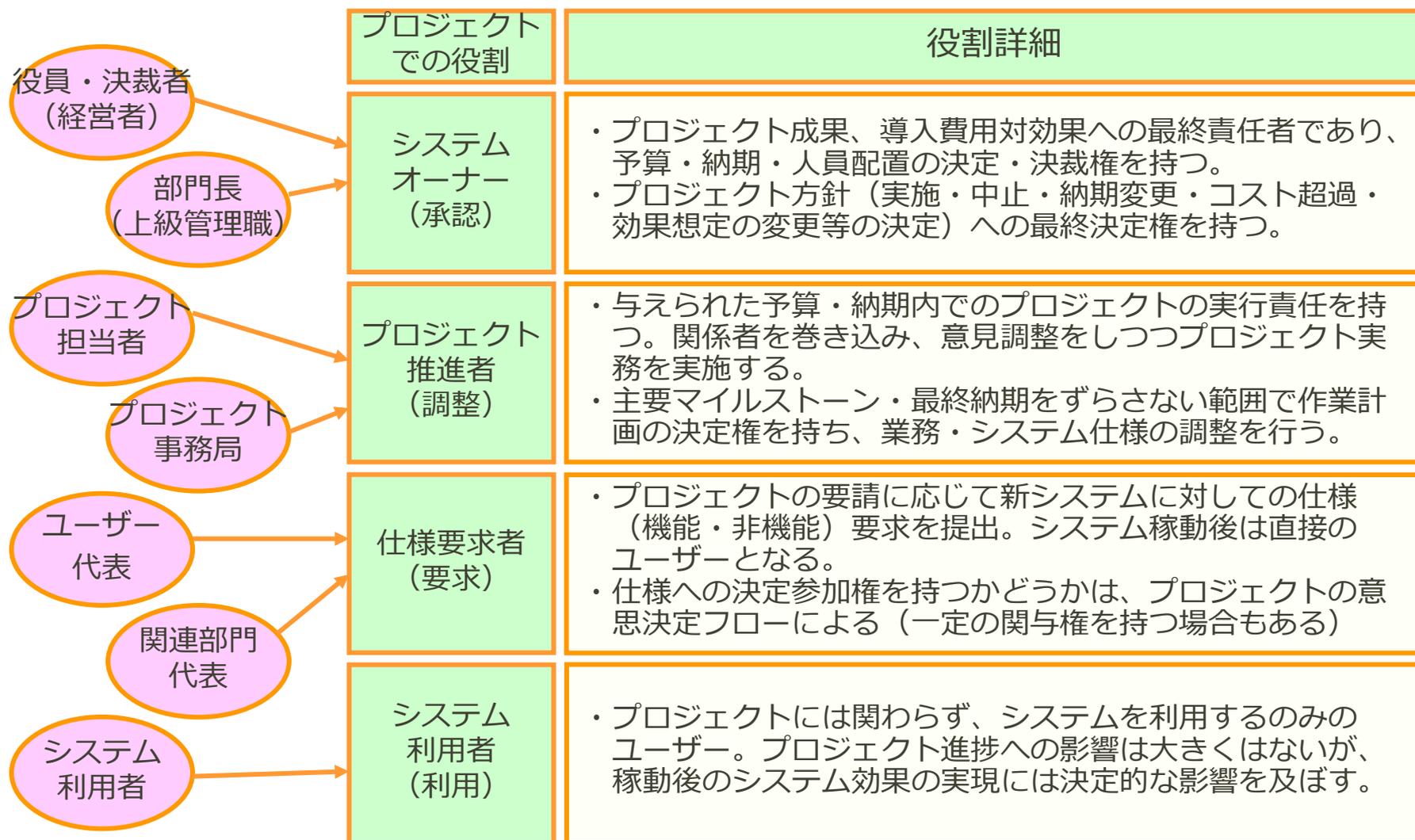
プロジェクト
担当者？

エンド
ユーザー？



役割からの整理結果（お客様整理結果）

- 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。



- PMBOKではプロジェクトマネージャーを「プロジェクトの計画と実行に於いて総合的な責任を持つ職能あるいは職務」と規定している。
- しかし日本企業では、プロジェクトにおけるユーザー企業側のプロジェクトマネージャー（プロジェクト責任者）の責任範囲ははるかに限定されており、現場監督権限しか持たない「プロジェクト推進者」である場合が多い。

理想

- ・ QCD（品質、予算、納期）に対する一定の発言権を持つ
- ・ 必要なリソース（主に人員）調達に関する一定の権限を持つ
- ・ プロジェクト目標に沿う範囲内での仕様決定権限を持つ



日本企業の
プロジェクト
マネージャー

現実

- ・ 予算の執行権限は皆無
- ・ 納期・マイルストーンに関する決定権限もほとんどない
- ・ 仕様決定権限すらもない
（仕様要求部門に対抗できない）
- ・ リソースを調達することもできない
- ・ コントロールできるのは作業工程位

- このように「プロジェクトマネージャー」と言った肩書きではお客様企業内においてどのような立場かを判別することは難しい。実際に保有している権限や影響力からプロジェクトでの役割を判別しないと、お客様の期待を正しく把握することはできない。

- お客様のシステムそのものへの期待を整理すると以下ようになる。

プロジェクトでの役割	新システムへの期待	
システムオーナー	<ul style="list-style-type: none"> ・システム稼動による効果を出したい。 ・コストを膨らませたくない、スケジュールをずらしたくない。 	QCD全体のバランスを見た全体的な期待
プロジェクト推進者	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトを上手くマネジメントして、無事システム稼動まで行きたい。 ・コストやスケジュールを死守したい。 	納期 (D) とコスト (C) 上の期待がメイン
仕様要求者	<ul style="list-style-type: none"> ・新業務/システムに自分達の要求を組み入れたい。 ・自分たち今抱えている課題を解消したい 	機能性と使用性 (※) から見た品質 (Q) 上の期待がメイン
システム利用者	<ul style="list-style-type: none"> ・自分たちの使いにくい方向に業務・システムを変えられたくない。 	

それぞれ立場によってQCDのどの領域を重視するかが違う（同床異夢？）

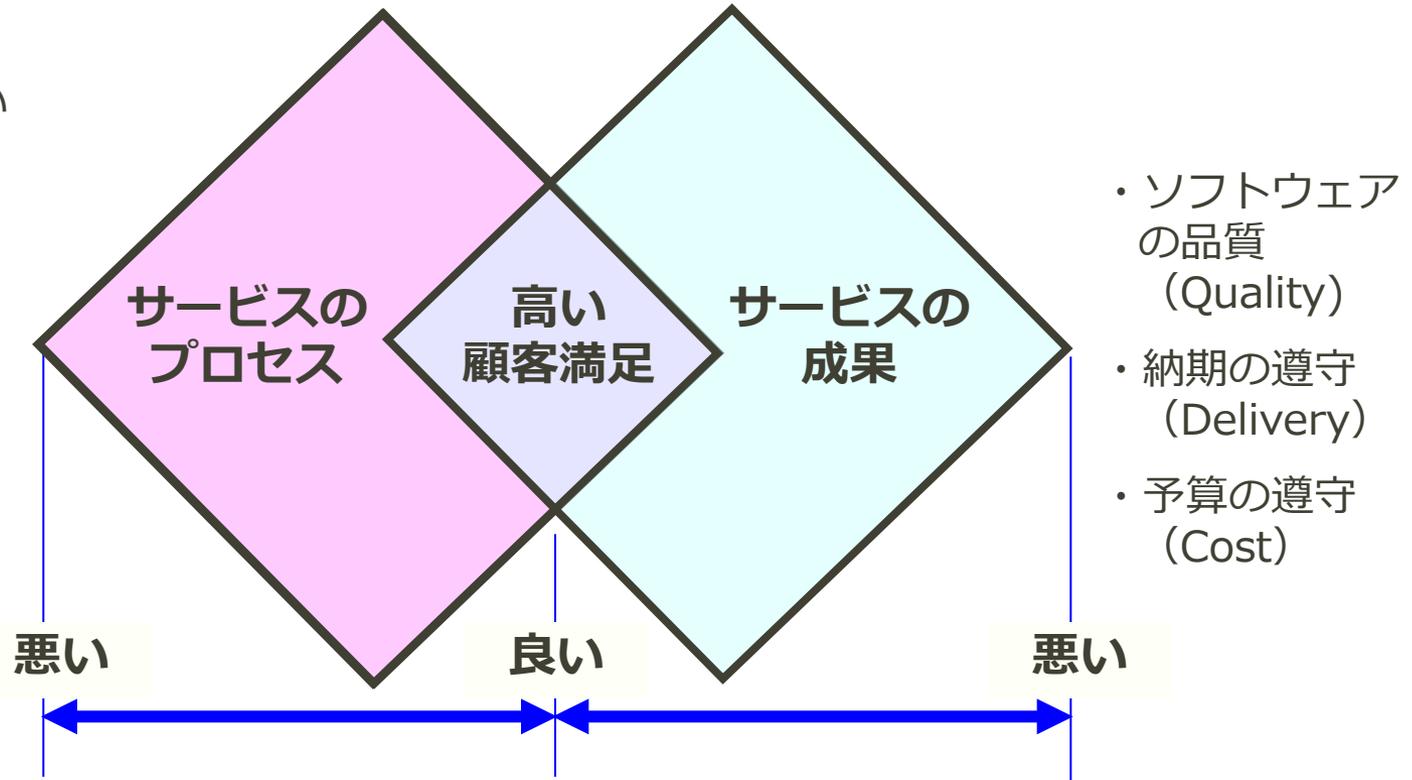
- 一方でお客様のプロジェクトへの期待を頭出ししたところと以下のようなになった（実はプロジェクトへの期待はシステムへの期待と同じかそれ以上に広い）。

プロジェクトでの役割	共通の期待	立場によって変わる期待
システムオーナー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当たり前丁寧な対応をして欲しい。 ・ 担当者は人として信頼できる人であって欲しい。 ・ 提供される情報はタイムリーで、正確であって欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場が自分の意図どおりに動いていない場合は教えて欲しい。 ・ コスト/スケジュールに影響するリスクはすぐ教えて欲しい。 ・ 自分のプロジェクトへの関与を最小化して欲しい。 ・ 最新のIT動向等、プロジェクト外のことも教えて欲しい。 <p>・・・などなど</p>
プロジェクト推進者	<ul style="list-style-type: none"> ・ システムのことは良くわからないから意図を汲み取って欲しい。 ・ コストやスケジュールに影響を与えるリスクはすぐ教えて欲しい。 ・ わからない難しい言葉は使わないで欲しい。 ・ 提案や打ち合わせで約束した事項は遵守して欲しい。 ・ 実績や知名度のある会社だと安心できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト内外の調整事項を上手くこなして欲しい。 ・ オーナーや役員への報告を手伝って欲しい。 ・ 何か進め方でまずいところがあったら教えて欲しい。 ・ 文書作成は苦手なのでおまかせしたい。 ・ 会議をファシリテーションして欲しい。 ・ ユーザー側に依頼される作業の期限は余裕を持って欲しい。 <p>・・・などなど</p>
仕様要求者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分たちの会社や部署のことを良く理解していて欲しい。 ・ 隠し事はしないで欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分たちの仕事の“現場”を理解して欲しい。 ・ 本業が忙しいのでPJへの協力時間は最小にして欲しい ・ 自分たちの仕事はどう変わってしまうのか教えて欲しい。 ・ 新しいシステムの使い方を丁寧に教えて欲しい
システム利用者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務外のイベントにも付き合って欲しい。 <p>・・・などなど</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要求が実現できない場合はなぜできないのか教えて欲しい。 ・ 本当は今の業務を変えたくない。 <p>・・・などなど</p>

品質はプロセスと成果に分けられる

- 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。
- しかし一般的にシステム開発サービスにおけるプロセス品質の研究はあまり進んでいない。

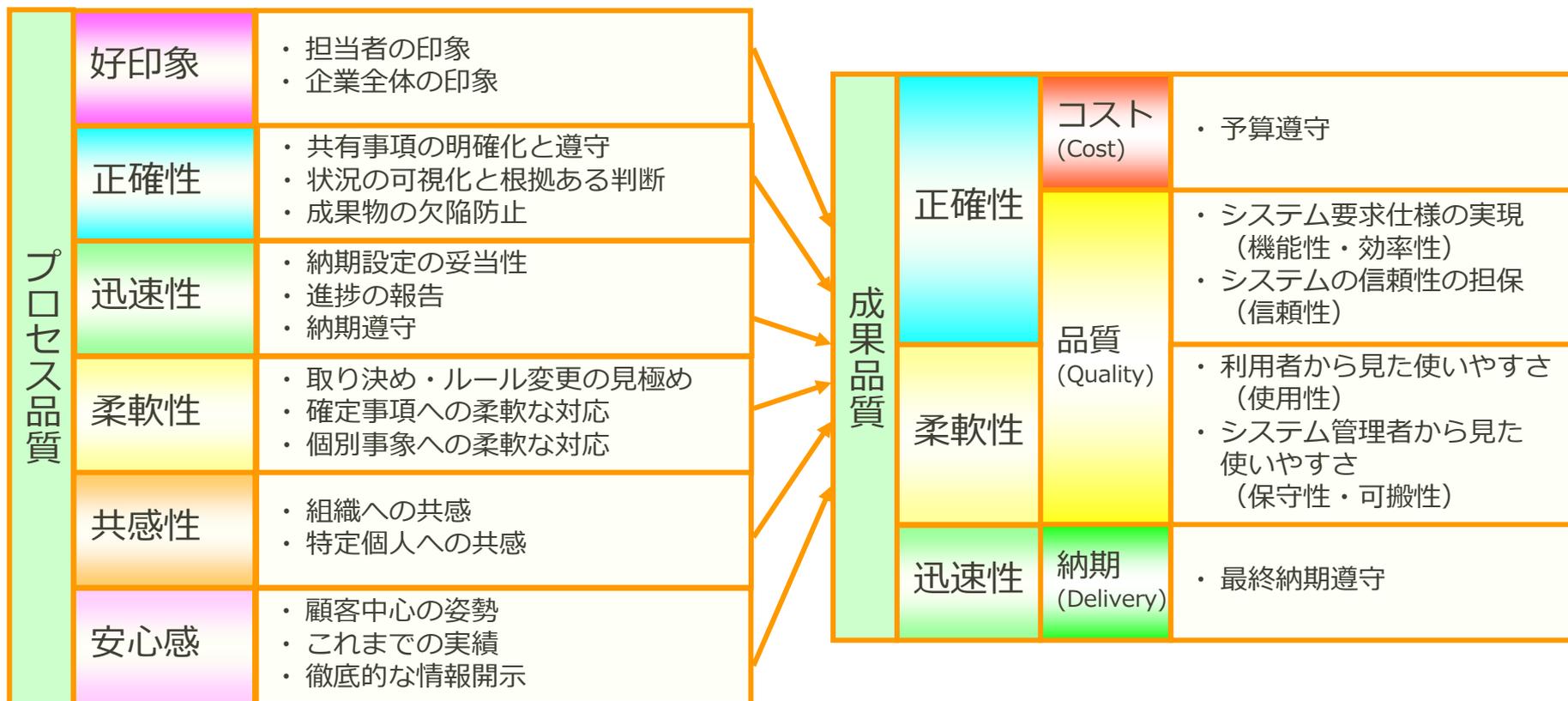
- ・ 資料にミスがない
 - ・ 期待以上のスピード感
 - ・ 突発事項への柔軟な対応
 - ・ お客様の意図への共感
 - ・ 安心のブランド
 - ・ 担当者の好感度
- ・・・等



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

- 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

(参考) システム開発における成果品質とは

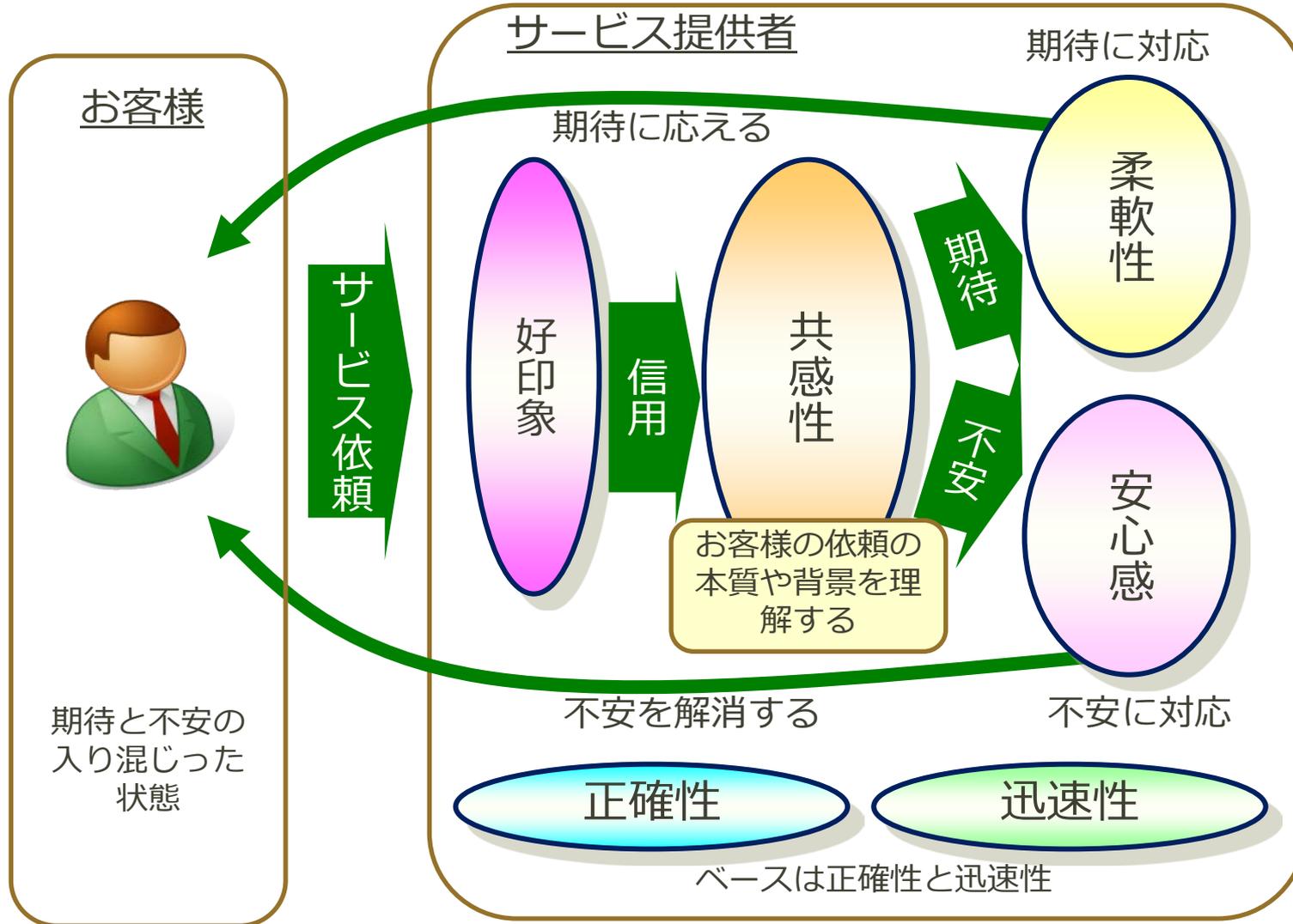
- QCD (品質、コスト、納期) 及びISO9126のソフトウェア品質定義からシステム開発サービスの「成果品質」を以下のように定義した。

品質要素		説明	失敗例	
品質 (Quality)	ソフトウェアの 要求に対する精度	システム要求仕様の 実現 (機能性・効率性)	<ul style="list-style-type: none"> 機能要求・非機能要求（時間挙動や効率性を含む）に代表されるシステム仕様が可能な限り正確に実現されていること（実現不可事項に対しては合意されていること）。 	<ul style="list-style-type: none"> 機能要求が実現できない。 セキュリティ要求が担保されていない。
		システムの信頼性の 担保 (信頼性)	<ul style="list-style-type: none"> バグ、予期しない動作等、欠陥、保障された時間の作動ないしそれに類する事象が存在しないこと 	<ul style="list-style-type: none"> バグの存在。 稼働率が要求レベルに達しない。
	システムの 扱いやすさ	利用者から見た使い やすさ (利用性)	<ul style="list-style-type: none"> 操作のしやすさ、ユーザーサポートの充実といった利用者目線での使いやすさが考慮されていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 操作性が悪い、入力補助等のユーザー支援機能が充実しておらず入力に手間がかかる、ヘルプ等へのリンクが備わっていない等。
		システム管理者から 見た使いやすさ (保守性・可搬性)	<ul style="list-style-type: none"> 障害分析や変更、ソフトウェアの置換のしやすさ、他のSWとの共存性といったシステム管理者（保守・運用者）から見た使いやすさが考慮されていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 構成が複雑で分析に時間がかかる。システムの他SWとの相性が悪く障害を引き起こす。
納期 (Delivery)	予算遵守	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー、ないしプロジェクト全体に対して割り当てられた資金、人員計画を遵守すること。 	<ul style="list-style-type: none"> 予算の超過、お客様側投入人員（工数）の増大。 	
コスト (Cost)	最終納期遵守	<ul style="list-style-type: none"> 最終成果物の納期（主要マイルストーン、システム稼動）が守れていること。 	<ul style="list-style-type: none"> システム稼動の延期、遅延、プロジェクト中止。 	

詳細はISO9126を参照

サービス品質の6つの要素の関係性（基本モデル）

- 前述のサービス品質の6分類は下記のような関係性で表現できる。



※ 事前期待は「期待」と「不安」から構成されている（特にサービス依頼初期）

※ サービスに慣れれば不安感
は解消されていく

プロセス品質が成果品質に影響を及ぼす

- システム開発サービスはサービス業の中でも特に「お客様とサービス提供者間の共同作業」の要素が強い業種である。
- このためプロセス品質のレベルは成果品質を決める決定的な要素となることがある。

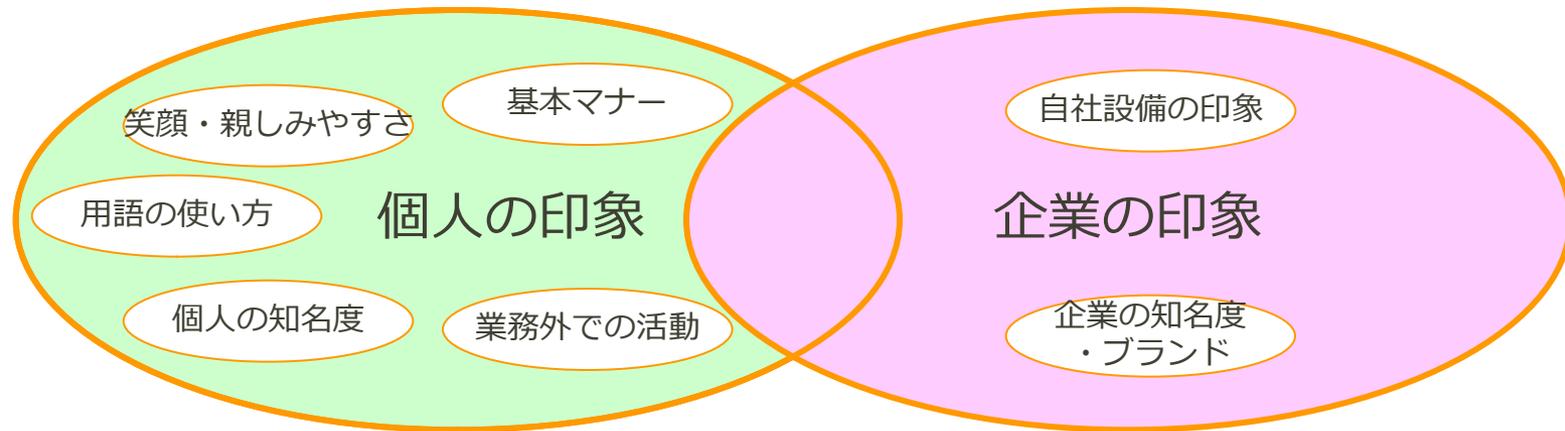
システム開発会社の主張

ユーザー企業の主張



第五章 システム開発サービスにおける“プロセス品質”

- 好印象は「担当者（営業・SE）個人への好印象」と「システム開発会社全体への好印象」に大別される。



- SEというと「技術者」という印象が強いが、「開発マナーに対する満足度」は年々向上している（2012年は「満足」+「やや満足」の合計値が89.39%）。
- 決して担当者のマナーが悪いというわけではない。むしろ「SEの接客業」としての要素が表面的な“マナー”一辺倒で捉えられていることが問題かもしれない（挨拶や敬語ができていれば良いわけではない）。

サービス過程における品質要素 ～ 好印象 ～

- 好印象はあらゆるサービス業に共通する必須の要素です。挨拶・敬語のような担当者の印象だけでなく、企業に対しての印象もこれに含まれます。

品質要素		説明	失敗例	
好印象	担当者の印象	基本マナー (挨拶・敬語・身だしなみ・貸与物管理・整理整頓)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「お客様」として敬意を持った対応姿勢。当たり前前の「接客業」としての姿勢を持っていること。執務スペースが整理整頓されている、貸与物が乱暴に扱われていない等もここに入る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 挨拶ができない、だらしない服装や髪型、遅刻の常態化（打ち合わせ等への遅刻も含む）、一般常識を知らない、執務スペースに資料が散乱している、貸与された機器が頻繁に故障する等。
		笑顔・親しみやすさ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 笑顔や会話の親しみやすさ（良い意味での“砕けた感じ”）等、相手から見て話しかけやすく、一緒にいて不安にならない態度。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 無表情、笑顔がない、ぶっきらぼうな言葉遣い。
		用語の選び方・使い方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門用語、特に利用するソフトウェアや自社内特有の技術用語や略称（3文字英字の類）を使う場合のお客様への配慮を行っていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソフトウェア特有の用語や、IT系のプロジェクトにお客様が精通していることを前提とした説明を行う等。
		個人としての知名度・ブランド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学歴・社歴、保持している資格、著書の存在やセミナーでの講演履歴等、その道の専門家であることを示す実績や知名度があること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界・業種経験が少なく信頼してもらえない。
		業務外での活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会食やレクリエーション、自社主催イベントへの招待等、業務外におけるコミュニケーションや連帯感の醸成を行っていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様主催のイベントに誘われても参加しない等。6時以降のお付き合い一切お断り。逆に頻繁に飲み会ばかり誘う等もこのカテゴリ。
企業全体の印象	自社設備の印象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社オフィスや会議室、設備の高級感、清潔感、受付の対応。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 汚い雑居ビルの狭いオフィス。会議室が物置状態。古い設備。 	
	企業としての知名度・ブランド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業としての実績、知名度、評判の高さ、総じて見た際のブランドを保持していること。外部評価機関の格付けや審査、資格取得者の必要要件を満たす等（ISO等）もここに分類される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社が小さくて技術力があるのに信用してもらえない。特定資格を満たす技術者が少なく（実行力はあるのに）、入札に参加できない。 	

正確性に偏った姿勢が満足度を下げる

- 正確性は重要なプロセス品質ではある。しかし正確性だけ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

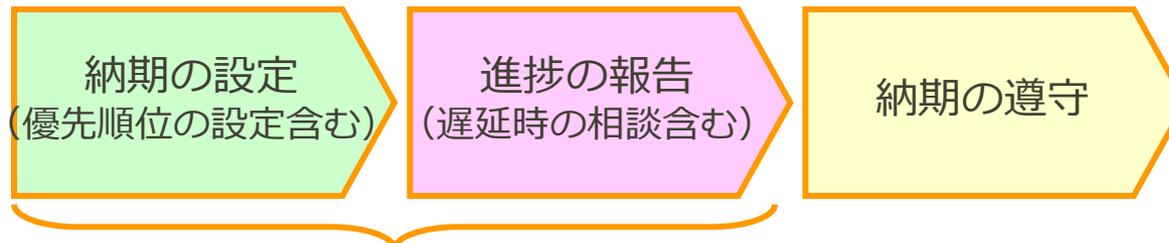


サービス過程における品質要素 ～ 正確性 ～

- 正確性は迅速性と並んでサービスの基本品質を担保する要素。ミスがないこと、事実が正しく記載されていること、約束が守られること等がこれにあたる。

品質要素		説明	失敗例	
正確性	共有事項の 明確化と遵守	情報共有事項の展開と共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案書を含むプロジェクトの方向性やルールに関する事項が文書化されている。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"> ・ プロジェクト方針や運営ルール等が不明確で文書化されておらずチーム内で、認識が違う。
		提案・約束事項の遵守	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明・報告事項や当初の計画（及び提案）に対しての実現度、進捗等の遵守されていること。担当者間の引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。
		ルールの明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトや会社間で守るべきルールを明確にし、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。
	状況の根拠 と 判断 の 可 視 化	状況の数値化/見える化	<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 防止の	文書（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。
		文書（中間成果物）の記述精度	<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。
		検証（テスト）結果の精度	<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。

- システム開発過程における主要な“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遵守は意識するが、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この「過程」のプロセスが重要

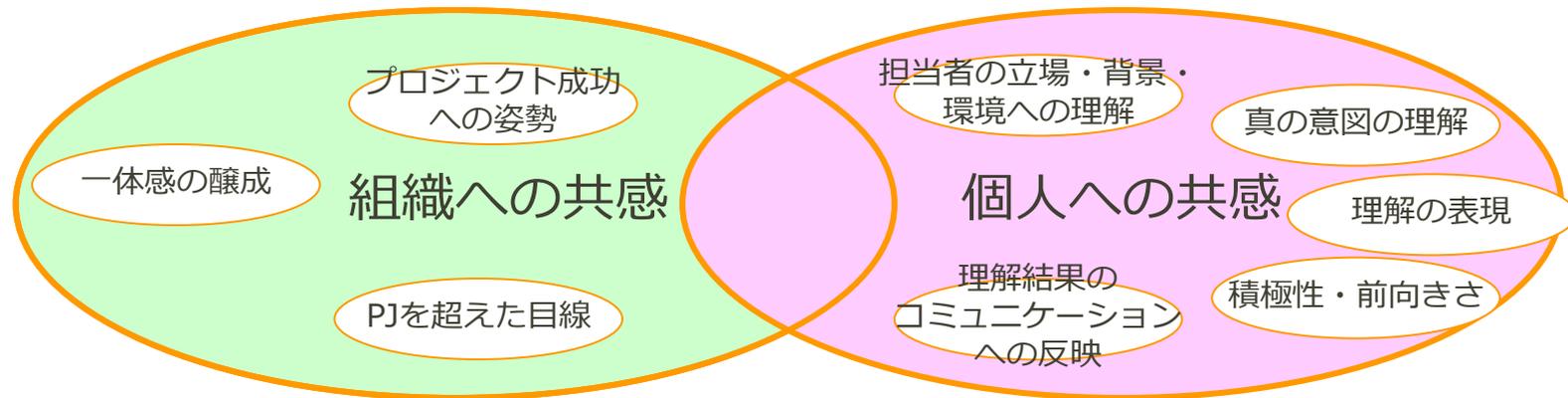
- 納期設定には「お客様への依頼作業の納期設定」も含まれる。PJの進捗に影響を及ぼさない範囲で、お客様側メンバーの満足度を下げないバランスのとれた依頼が必要になる。
- 一定の期間がかかる成果物については、途中で進捗報告をすることでお客様の“イライラ”を抑えられる。またお客様に約束した期限より少しでも早く提出する運用は信頼獲得に大きな効果がある。

サービス過程における品質要素 ～ 迅速性 ～

- 迅速性は正確性と並んでサービスの基本品質を担保する要素。作業や対応の早さ、納期設定の妥当性と遵守等がこれにあたる。

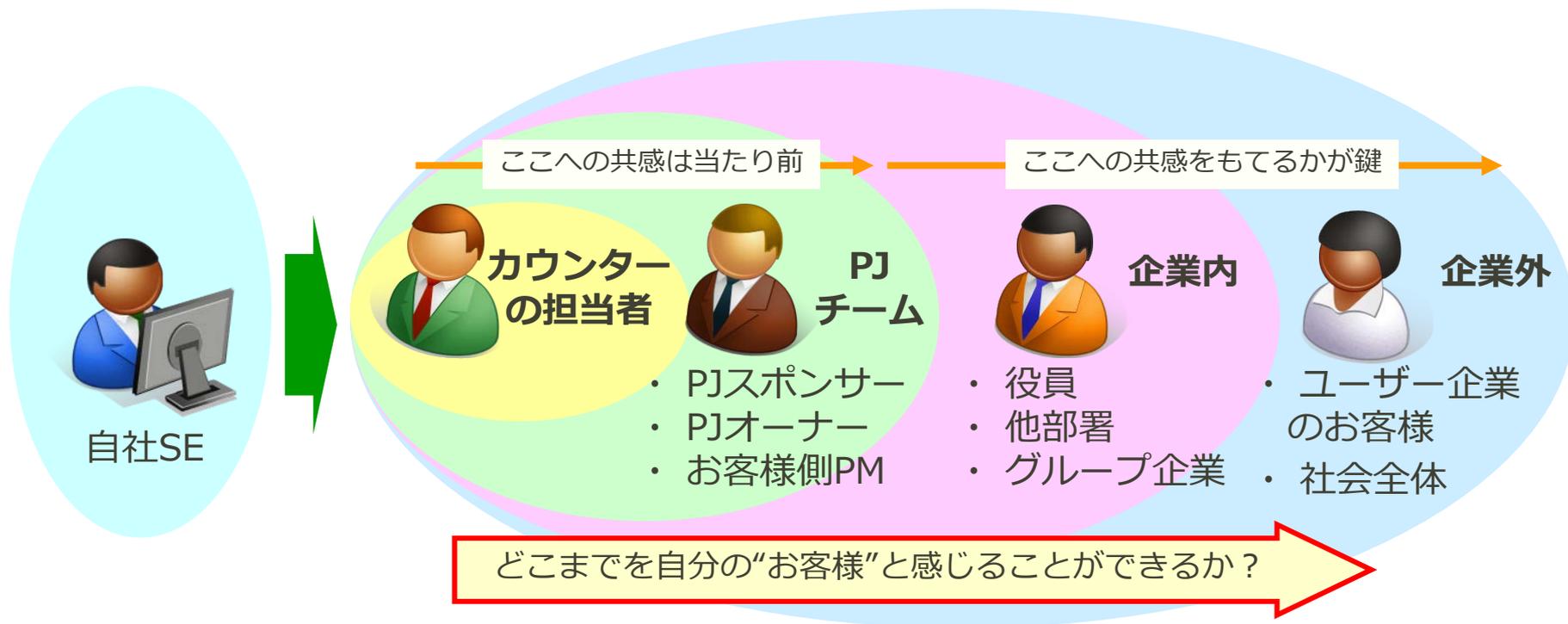
品質要素		説明	失敗例	
迅速性	の納期 妥当設定	作業優先順位の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 複数ある作業の中で優先順位の高い作業を識別し適切な作業順序や作業の取捨選択をできること。 	<ul style="list-style-type: none"> クリティカルパス上の作業を後回しにしてやり易い作業を優先してしまう。
		約束期限設定の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 発注者のスピード感に沿った納期・期限設定を行うこと。これには突発事項や依頼事項への「やる/やらない」及び実施納期を回答するまで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設定の妥当性	<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。
		納期遅れの場合の調整	<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。
		「納期」までの必要な手続	<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。
		明確な取り決めがない成果物の作業スピード	<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。

- 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



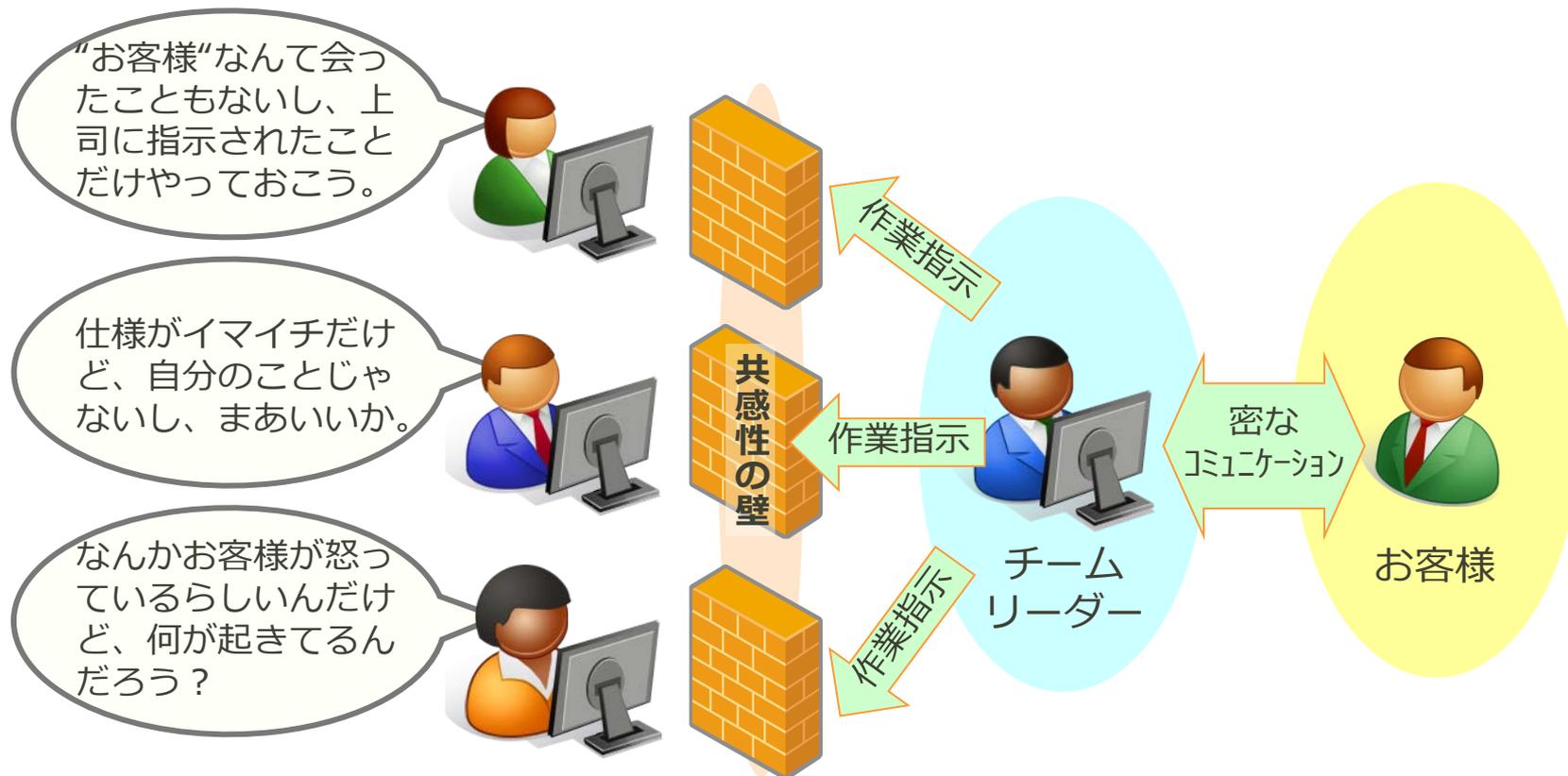
- 重要なのは前者。目の前にいる特定個人のみへの共感性を協調すると個別最適や特定個人のご機嫌とりになる。
- 組織と個人の想いは異なることがある。
 - プロジェクトの方向性に批判的なユーザーに協力を求める際に、「目の前にいる特定個人に対しての共感」だけを發揮してプロジェクトの使命を達成できるだろうか？
 - 「組織全体や大きな目標に対しての共感」のままに、プロジェクトの主張を押し付けてこのユーザーの協力が得られるだろうか？
- システム開発では経営やプロジェクトの目標への共感と、目の前の個人に対する共感を上手く両立しつつ、目の前の相手のプロジェクトへの共感を引き出す極めて高いスキルが要求される。

- 「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。



接点がなければ共感性は発揮できない

- 大規模な開発プロジェクトでは多数のSEが関与する。中にはお客様と接点をもたないSEもいる。
- 会ったこともない相手に「共感性」を発揮するのは難しい。作業効率の観点だけで顧客接点を狭めるのは必ずしも得策ではない。



サービス過程における品質要素 ～ 共感性 ～

- 共感性は相手の期待を正しく理解するための核となる要素。意識の共有や相手が上手く表現できないことも含めた意図の理解等がこれにあたる。

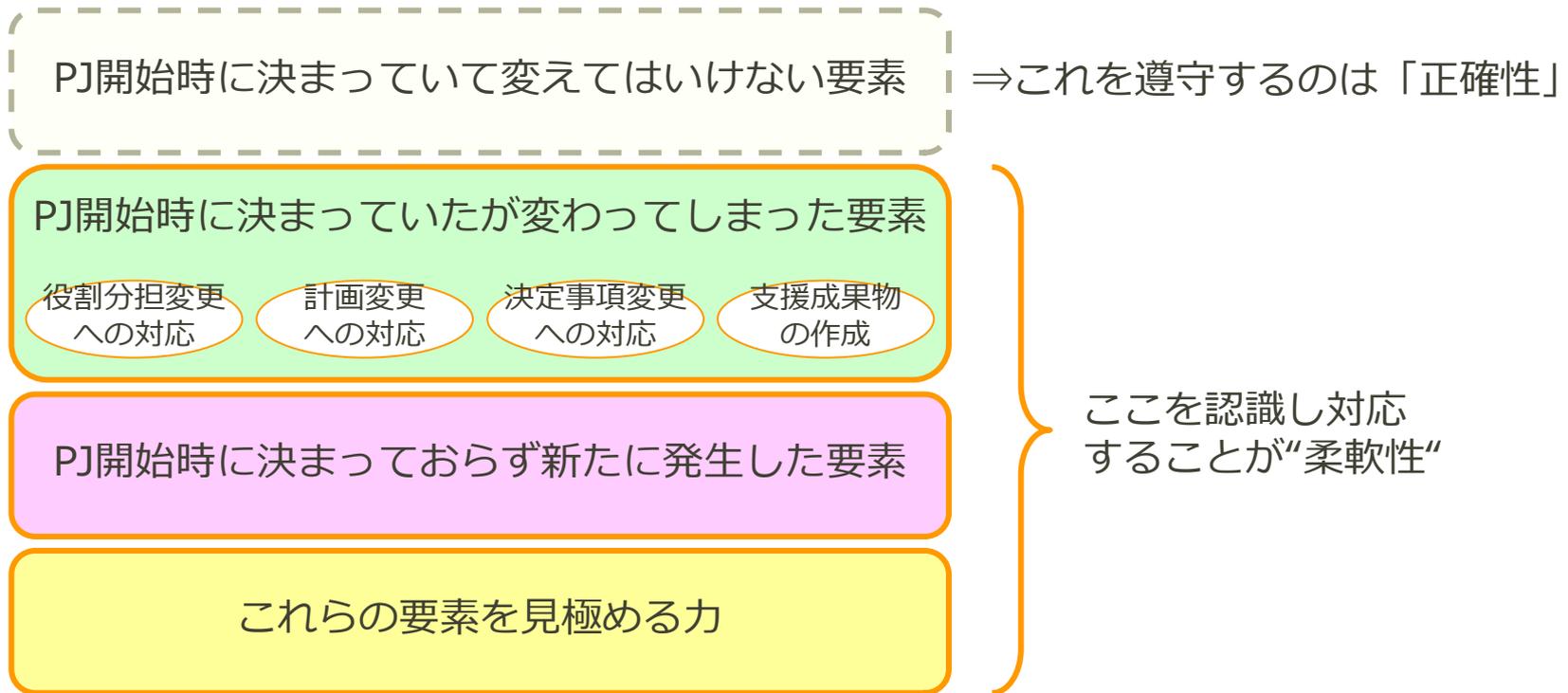
品質要素		説明	失敗例	
共感性	組織への共感	プロジェクト成功への姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト全体最適と成功の意識を持ってプロジェクトに協力する姿勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の作業スコープの進捗だけを気にし、お客様側や他社の作業に起因する遅れに対しては協力姿勢を示さない。
		一体感の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様側プロジェクトメンバーの期待に沿う範囲で作業に巻き込むこと。「参画したい」という意識に前向きに対応すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様を蚊帳の外にして、ベンダー内で作業を進める。
		PJを超えた（経営と消費者）の目線	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の立場に立った目線で会話や意識を共有できる姿勢を持つこと（これには業界事情や企業内の背景情報への理解も含む）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクを可能な限りお客様側に寄せ、自社（ベンダー）の責任範囲を限定しようとする。
	特定個人への共感	担当者の立場・背景・環境への理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政治的な背景を含めた個々のお客様の背景事情への理解。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オナーや推進者の社内人間関係やミッションを理解できず、依頼された事項の背景がわからない。
		真の意図の理解	<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。
		理解の表現	<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。
		理解結果のコミュニケーションへの反映	<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。

システム開発サービス過程における“柔軟性”とは(1/2) JUAS

- 経営における柔軟性とは
「変わらないもの（経営理念、等）は守りつつ、変化の契機に対応して、変えるべきもの（柔軟化の対象）を変化させること(※)」と定義される。
- これには変化を予測した上で、余裕（スラック）を持たせておき、変化が要請された際には、スピーディーに適応し、その状態を維持し続けることが必要である。同じ考え方はシステム開発プロジェクトにも適用できる。
- 逆説的ではあるが、柔軟性を発揮するには「柔軟であってはいけないことは何か」を見極めることが重要となる。経営の根幹の理念に関わること、プロジェクトのゴール、情報セキュリティに関わることは一時的に作業効率を落としても安易に“柔軟”であってはいけない。

システム開発サービス過程における“柔軟性”とは(2/2) JUAS

- 以上の点から柔軟性とは以下のように整理される。



- 柔軟性発揮の前提は組織のビジョンへの共感（共感性）が必要。そうでないと「決まっておらず新たに発生した要素」に適切に対応することは難しい。

- 柔軟性確保の基本は変化の予測、対応余力の確保、変化への対応の3つの要素が不可欠になる。特に変化を予測し事前にプロジェクトに一定の対応余力を組み込んでおくことは、プロジェクトの成功には不可欠である。



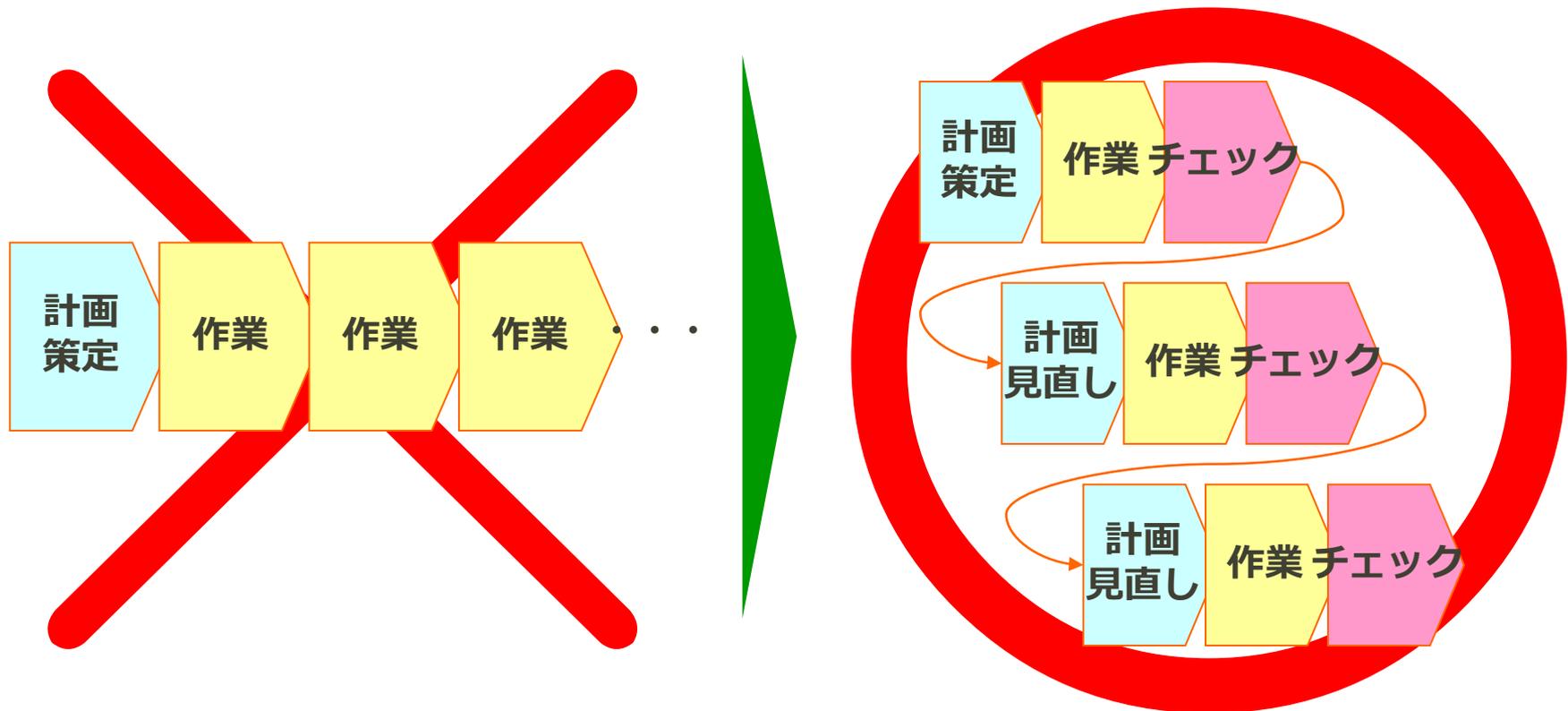
- 余力確保という意味ではリスクをどう見積もり、プロジェクト計画時に組み込むかが重要となる。JUASでは正しい見積には以下の要素から導き出されらるとしている。

- 見積（額・納期） = 生産物量 × 生産性 × 単価 × リスク
- リスクの要素
⇒ 機能、使用性、信頼性、コミュニケーション傾向、プロジェクト体制、納期等
- 余力を確保する先
⇒ 人員数、人員スキル、予備期間、コスト、HW/SWのキャパシティ等

このうちリスク（変化余地）をどう見込むかということが柔軟性確保の要となる。

- なおCCPM（クリティカルチェーンプロジェクトマネジメント）の考え方はこの余力確保及び管理の手法の一つの有効なモデルである。

- 重要なのはプロジェクトとは計画通りにはいかない、という観点をもてるかということ。優秀なPMは計画の重要さは知りつつも、当初計画に拘らず実際の状況を見て柔軟に計画を組み替えることをためらわない。当初計画とはむしろ状況が予測とあっているのかどうかを図るためのベースラインとして策定している（逆説的ではあるがベースラインがなければ現状が予測どおりかどうかを測る尺度がない）。

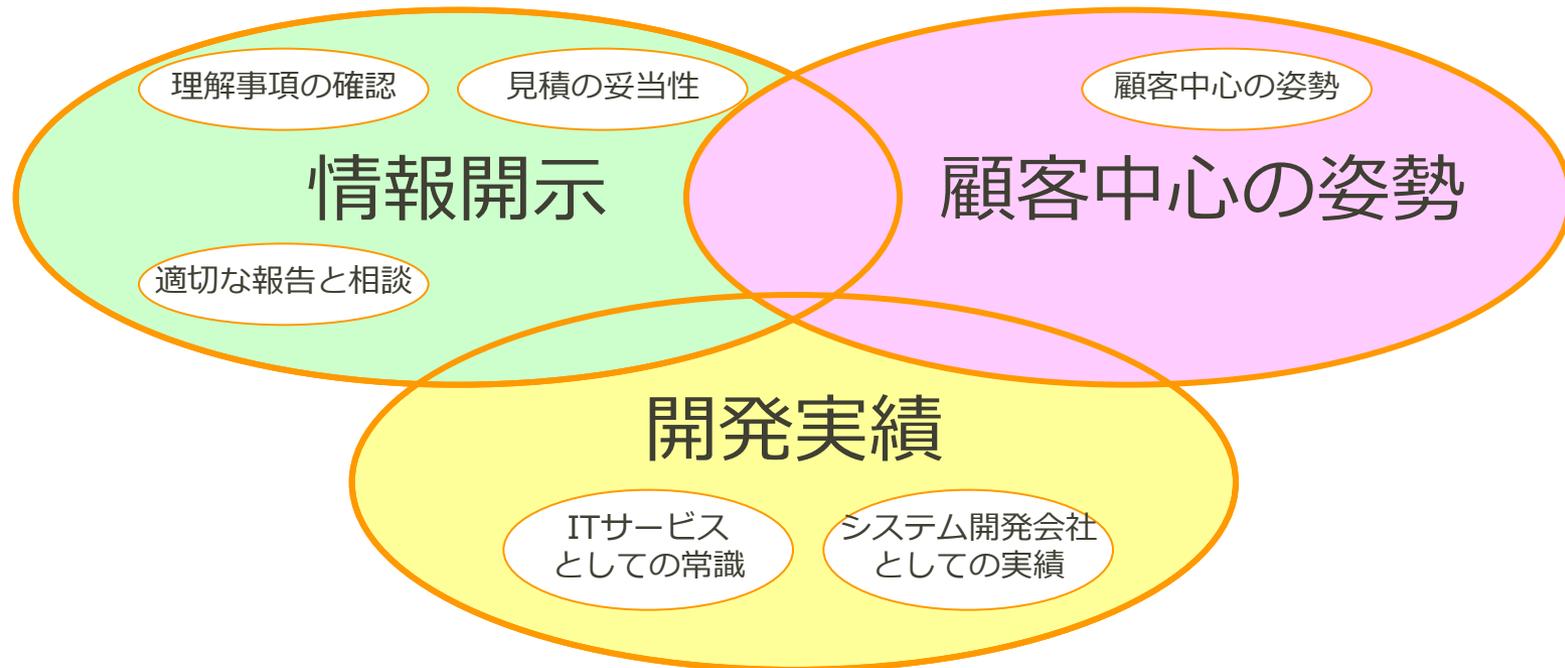


サービス過程における品質要素 ～ 柔軟性 ～

- 柔軟性は相手の期待に応える上で、極めて重要な要素。許される範囲での相手に応じた対応や、全体最適を心掛けた対応等がこれにあたる。

品質要素		説明	失敗例	
柔軟性	取り決め・ルール変更余地の見極め	<ul style="list-style-type: none"> 取り決めやルール、当初合意に対して状況変化に応じて見直すべき事項や柔軟な対応をすべき部分を見極めること。一方で変えるべきでない要素を安易に変えないこと。 	<ul style="list-style-type: none"> 事務処理手順や当初設定したプロジェクトルール等の決め事にこだわり、作業の全体遅延を引き起こす（一方で絶対に守るべき情報セキュリティのルールを破る等もこれにあたる）。 	
	確定事項への柔軟な対応	役割分担への柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> お客様・ベンダー双方の状況とを見て、全体最適を考えた再に必要なであれば可能な範囲でグレーゾーンやお客様側の作業を巻き取る判断をできること。 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー側が支援可能な作業に関わらず「お客様側担当作業」ということにこだわり作業を支援しない。結果的に全体の進捗に影響を及ぼす等。
		計画変更への柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> 実際の作業進捗に合わせて、合理的な範囲で計画を柔軟に変更し、全体最適を維持する姿勢を持っていること。 	<ul style="list-style-type: none"> 作業間の進捗のずれから、作業優先順位を変更した方が妥当な状況にも関わらず当初の作業計画にこだわり、全体の進捗を阻害する。
		決定事項変更への柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> 仕様変更等、決定事項に対し変更要求があった際に柔軟な対応がされること。多少の融通で対応可能なことを無闇に断らないこと。一方で全体に影響に及ぼす変更を安易に行わないこと。 	<ul style="list-style-type: none"> 明らかに軽微な修正であるにも関わらず仕様確定後の変更を一切受け付けない。逆に仕様要求をなんでも受け付けプロジェクト全体のコストやスケジュールに無視できない範囲で影響を及ぼす。
		支援成果物の作成	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーマニュアルやPJ外コミュニケーション用の資料の作成等、直接の開発以外の付随する作業を支援すること。またそれらの成果物が期待以上のできであること。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発以外の作業はスコープ外として支援しない。
突発事項への柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> 突発事項対応時に全体の状況を判断して柔軟に作業の割り振りや優先順位を変更できること。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト進捗に重大な影響を及ぼす事象が発生しても当初の作業計画にこだわる。追加費用負担等の交渉に時間がかかり依頼事項への対応がはじまらない等。 		

- リスクが高く失敗事例がつかない情報システム開発では安心感は極めて重要な要素である。
- 安心感という言葉が大きくとれば、ここまで紹介してきた品質要素の全てが「安心感」の直結する。ここでは特に不安が強いプロジェクト開始時にお客様の安心感を醸成する要素を取り上げている。
- 「顧客中心の姿勢」、「徹底的な情報開示」、「これまでの開発実績」が安心感を醸成する。



- 「正確性」における「状況の可視化」と「安心感」における「情報開示」は似て非なるもの。前者は正しい認識と判断のため、後者はブラックボックスを防ぎ不安を和らげるため。

- 安心感はサービスを依頼する側が顕在的・潜在的に持っている不安感を解消するための要素です。ブランドや情報開示、寄り添う姿勢等がこれにあたります。

品質要素		説明	失敗例	
安心感	顧客中心の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトに不慣れなユーザーを導く姿勢を持っていること。積極的な姿勢や、信頼できると相手に思わせる話し方や素行。顧客に寄り添う姿勢。 	<ul style="list-style-type: none"> 「言われたことだけやる」という態度、自信なさそうな態度、打ち合わせ等で率先して場をリードをしない、課題対応から逃げる等、「頼りない」と思わせる振る舞い全体。 	
	これまで の実績	ITサービスとしての常識	<ul style="list-style-type: none"> お客様から見て「ITサービスなら知っていてあたりまえ」の知識達。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的なプロジェクトマネジメント用語を知らない、当たり前業界慣行を知らない、自社のシステムについての理解が欠けている等。
		システム開発会社としての実績	<ul style="list-style-type: none"> 開発会社としての実績、事例やノウハウの提供。外部評価機関の格付けや審査、資格取得者の必要要件を満たす等（ISO等）もこれにあたる。 	<ul style="list-style-type: none"> 会社が小さくて技術力があるのに信用してもらえない。特定資格を満たす技術者が少なく（実行力はあるのに）、入札に参加できない。
	徹底的な 情報開示	適切な報告と相談 (情報開示姿勢)	<ul style="list-style-type: none"> 情報をベンダー内に閉じずお客様から見てブラックボックス化させないこと。スケジュール変更・仕様変更・それによるコストの変動等をタイムリーに報告し相談すること。 トラブルやセキュリティ事故等、不都合な情報でも適切に情報開示すること。不測の事態が発生した際にもタイムリーに連絡すること。 	<ul style="list-style-type: none"> 作業状況を曖昧にしか報告せず、できるだけお客様から詳細な確認が入ることを避ける、不都合な情報をお客様に報告せず（ベンダーの）社内のみで解決しようとして、発覚した際に問題となる等。
		見積の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 見積の透明性・納得感。開発要素（機能や構成）を分解し、ユーザー側が納得いくレベルまで透明性を高められているか。見積変更があった際に迅速かつ適切な説明ができていないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 人月や「一式」での見積となっており、要求事項の何がどれだけの見積となっているか分からない。 知らない間にコストのかかる仕様変更が積みあがり、見積が膨れ上がっている。
理解事項の確認		<ul style="list-style-type: none"> お客様からの要求や提供情報に対する理解事項を確認すること。打ち合わせで要求された事項を復唱する、ヒアリング等、口頭で伝達された業務プロセスを文書化して確認する等。 (情報伝達を確実にし、理解の抜け漏れを防ぐための確認) 	<ul style="list-style-type: none"> 打ち合わせを決定事項やTo-Doの確認なく終わらせる。情報収集のフェーズ（例：要件定義の初期段階）等においては一方的にヒアリングを行うのみでアウトプットを出さない。 	

第六章 各ステークホルダーの個別傾向に応じた 対応のあり方

こんなことってないだろうか？(その2)

- あるシステム開発の要件定義フェーズの現場で発注者側（お客様）の担当者としてシステム開発会社の担当者が会話をしている。



同じ質問に同じ回答をしているのに、お客様の反応は違う。
この二者のお客様は何が違ったのだろうか？

こんなことってないだろうか？(その2)

- 違うのはお客様の開発会社に対する事前期待だった。



サービス提供側の一方的な思いではより多くのお客様の期待には応えることは難しい。

- 前述の4種類の検討対象ステークホルダーに対して分析を実施したところそれぞれ6~9種類のセグメント（型）が識別された。

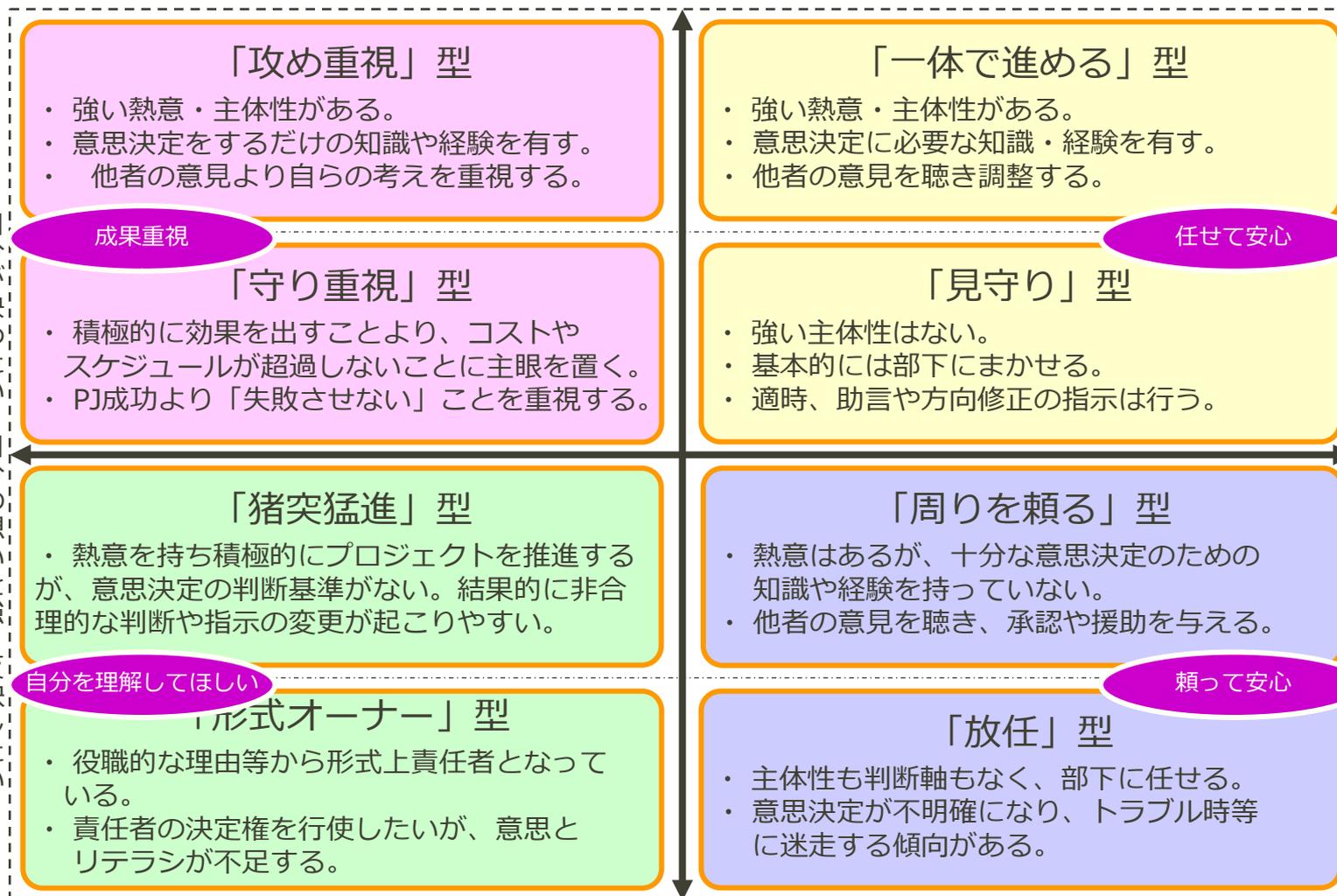
ステークホルダー	期待値傾向を分ける「軸」	識別されたセグメント			
システム オーナー	<ul style="list-style-type: none"> 主体性・当事者意識・改革への積極性 意思決定関与傾向 意思決定の判断基準 	「一体で 進める」型	「周りを頼る」 型	「攻め重視」 型	「猪突猛進」 型
		「見守り」 型	「放任」 型	「守り重視」 型	「形式 オーナー」型
プロジェクト 推進者	<ul style="list-style-type: none"> 主体性・当事者意識・改革への積極性 プロジェクト運営への自信 推進主体への考え方 	「プロジェクト 掌握」型	「推進意識 先行」型	「提案期待」 型	「優柔不断」 型
		「役割明確」 型	「一緒に 頑張ろう」型	「ベンダ利用」 型	「全てお任せ」 型
仕様 要求者	<ul style="list-style-type: none"> 業務（システム）変革への抵抗感・期待度 課題解決の視点 システム活用像の具体度 	「期待大！」 型	「要求が 細かい」型	「導入意義が 不明」型	「変化に 後ろ向き」型
		「ずれた夢を 語る」型	「自分を楽に してほしい」型	「未知への 恐怖」型	「とにかく 抵抗」型
システム 利用者	<ul style="list-style-type: none"> システム導入背景の理解 業務（システム）変革への抵抗感・期待度 システム操作への適応力 	「導入推進 リーダー」型	「時間をとられ たくない」型	「漠然とした 期待先行」型	「何が起きる のか不安」型
		「手厚い支援 を期待」型	「システムを 使いたくない」型		



意思決定の判断基準(※)

知っている/持っている

自分が決めたい・自分の想いを強く反映したい
意思決定関与傾向



熱意あり・興味強い

↑ 当事者意識・改革への積極性 ↓

熱意薄い・興味ない

部下にまかせる・ユーザーの意向を尊重する

熱意あり・興味強い

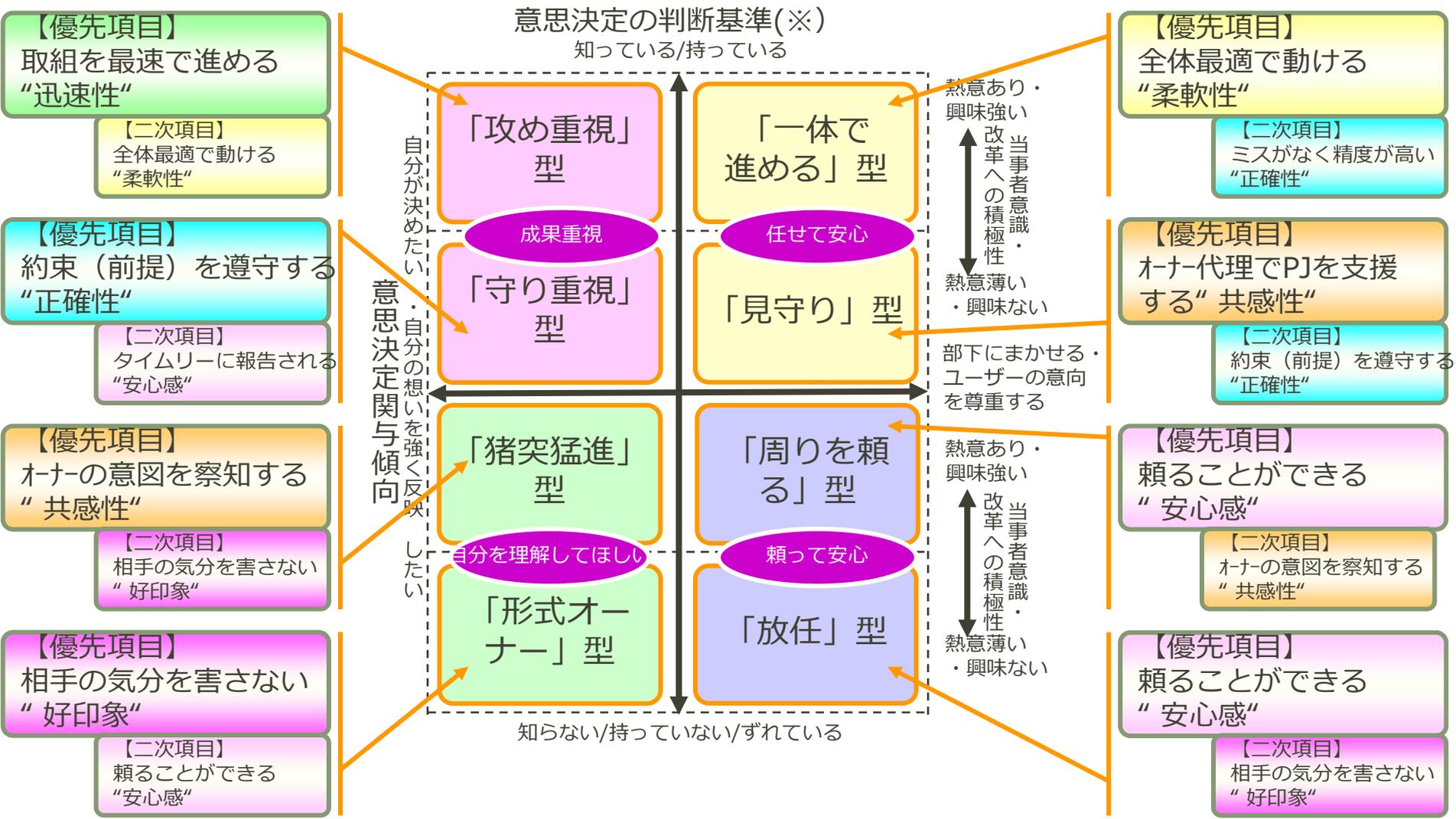
↑ 当事者意識・改革への積極性 ↓

熱意薄い・興味ない

知らない/持っていない/ずれている

※ 意思決定をするのに必要な業務知識・IT知識・公平な判断能力等を指す

- 前述のセグメンテーションに対する品質分類の対応を分析した結果、以下のような結果が見られた。

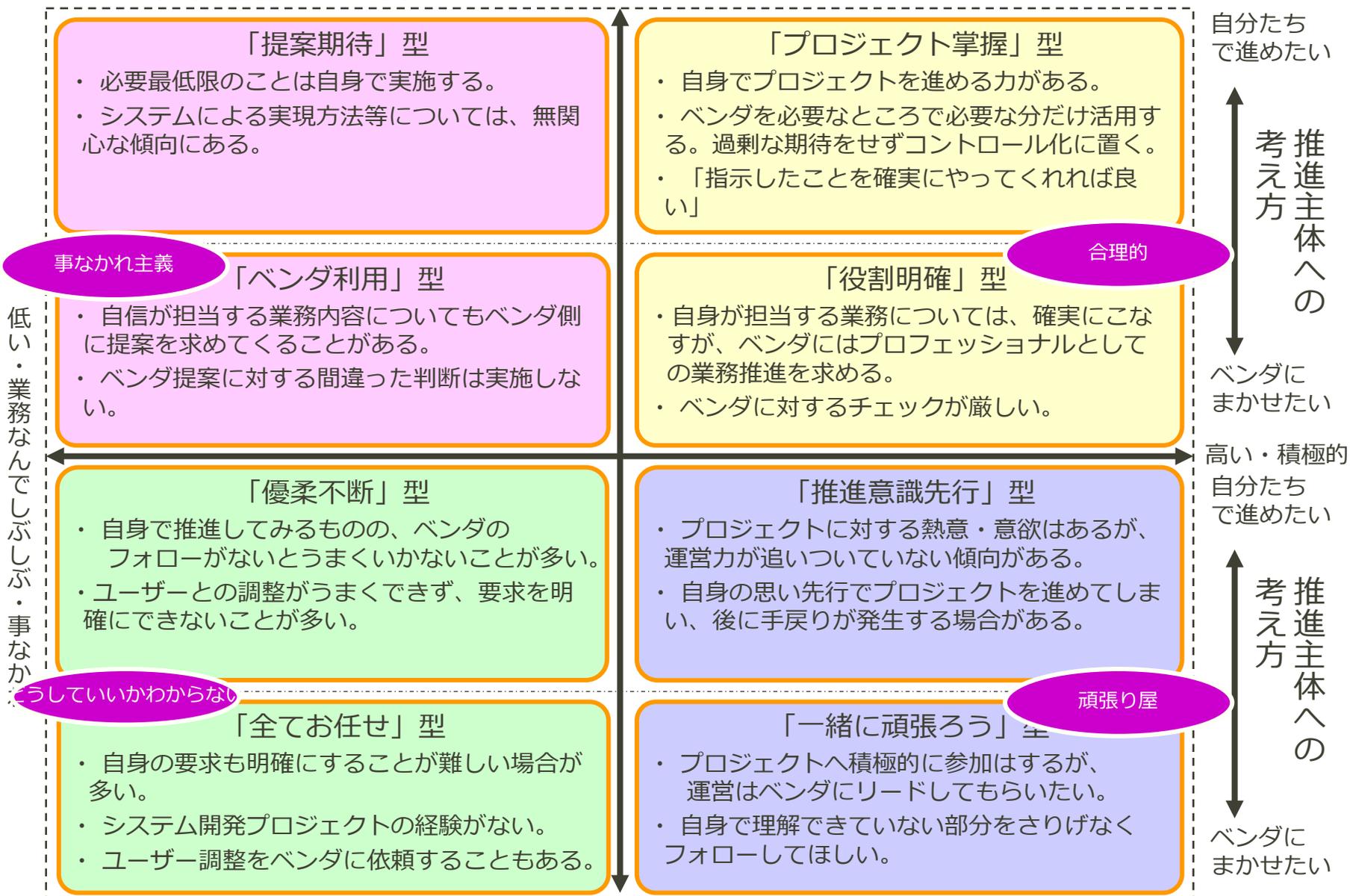


タイプ	主体性・当事者意識・積極性	意思決定関与傾向	意思決定の判断基準	説明	システム開発者への期待値	システム開発者に求められる姿勢
一体で進める	熱意あり	部下/ユーザーの意向尊重	持っている	<ul style="list-style-type: none"> 積極的に改革やシステム導入を進めたいと思っており、十分な意思決定の能力を持っている。 他者の意思を尊重する姿勢があるが、自分自身もPJの意思決定に積極的に参加する。 	<p>「柔軟性・正確性」</p> <ul style="list-style-type: none"> PJ推進パートナーとしての姿勢。 プロジェクト全体最適を考えた柔軟性のある動き。 足元の適切な品質を維持する正確性。 	<p>「対等なパートナー」</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体最適を意識。(対等なパートナーとしての柔軟な姿勢) 専門家としての適切な助言と、自社担当領域の適切な遂行。
見守り	熱意薄い	部下/ユーザーの意向尊重	持っている	<ul style="list-style-type: none"> PJを主体的に進める意思は薄い。現場からのボトムアップ提案を承認している場合等。 基本、PJ推進者にまかせる。ただしトラブルや自らの意思に反する場合は助言や指示を行う。 	<p>「共感性・正確性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自らの代理としてのメンバー管理・監督・補佐。結果、自分が必要以上に関わらなくて良い。 約束されたコストやスケジュールが適切に維持される正確性。 	<p>「メンバーのお目付け役」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「私たちにおまかせください」という姿勢。 トラブルが発生した際にはすぐに報告。またPJ推進者の暴走を報告することを期待することも。
周りを頼る	熱意あり	部下/ユーザーの意向尊重	持っていない	<ul style="list-style-type: none"> 積極的にシステム導入を進めたいと思っているが、十分な意思決定をする能力を持っていない。 関係者の意見を聴き、承認や援助を与える形で意思決定に関与するスタイル。 	<p>「安心感・共感性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分が判断できないところ、現場が適切に進捗している安心感。 判断基準を持っていない上の、言葉足らずを補って理解してくれる共感性。 	<p>「アドバイザー」</p> <ul style="list-style-type: none"> システムだけでなくプロジェクト推進や管理へも適切な助言。 オーナーの判断能力がない部分を適切に補完。 オーナーへの情報提供。
放任	熱意薄い	部下/ユーザーの意向尊重	持っていない	<ul style="list-style-type: none"> PJを主体的に進める意思は薄い。現場からのボトムアップ提案を承認している場合等。 PJ推進者にまかせ放任になりがち。また意思決定者が不明確になり迷走する場合がある。 	<p>「安心感・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分が関わらなくても、現場が適切に進捗している安心感。 適切な敬意を持って接する、面子を保つ等の立場に配慮した好印象。 	<p>「全面的な委託」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「私たちにおまかせください」という姿勢。 細かい報告よりも、概要を報告した上で「大丈夫です」という姿勢。

タイプ	主体性・積極性 意識・積極性	意思決定 関与傾向	意思決定の 判断基準	説明	システム開発者 への期待値	システム開発者 に求められる姿勢
攻め重視	熱意あり	自分が決めた	持っている	<ul style="list-style-type: none"> 熱意を持ち、先頭に立って積極的にプロジェクトを推進する。意思決定の判断基準を持っており、非合理的な判断は少ない。 自らの想いを重視するため、周りの意見を聴かない傾向がある。 	<p>「迅速性・柔軟性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 意図を素早く汲み取り、適切に成果物・システムに反映する迅速性。 全体最適で取組みを最大限効率的に前進させる柔軟性。 	<p>「ベンダー」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社担当領域の適切な遂行に加えて、簡潔かつ要領を得た対応が重要。 理解力とスピード。相手の意図を速やかに汲み取り先回り。
守り重視	熱意薄い	自分が決めた	持っている	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な改革やシステム導入の効果を出すことより、コストやスケジュールが超過しないことに主眼を置く。上位者（役員等）からの業務命令でプロジェクトを管轄しているケース等。 	<p>「正確性・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> 当初約束した内容（コスト・スケジュール・スコープ）の徹底遵守。 「説明がつかない」事態がなく、適切な報告がタイムリーにされること。 	<p>「やるべきことをきちんと」</p> <ul style="list-style-type: none"> タイムリーかつ根拠のある報告。関係者とのコミュニケーション支援は需要。 予定変更の際の具体的な状況・対応方針の速やかな報告。 無理な約束や「嘘」は嫌われる。
猪突猛進	熱意あり	自分が決めた	持っていない	<ul style="list-style-type: none"> 熱意を持って先頭に立って積極的にプロジェクトを推進するが、意思決定の判断基準がない、ないはずれており、非合理的な判断や朝令暮改が頻発する。 	<p>「共感性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> 共感性で自ら想いを適切に汲み取り成果物・システムに反映。 適切な敬意を持って接する、面子を保つ等の立場に配慮した好印象。 	<p>「演出家」</p> <ul style="list-style-type: none"> 登場させるべきところで登場させる。決定の最終的な局面でオーナーをきちんととてる。 オーナー対応とプロジェクトの推進を切り離れた二正面作戦。
形式オーナー	熱意薄い	自分が決めた	持っていない	<ul style="list-style-type: none"> 部門の責任者としての決定権を行使したいが、熱意とリテラシの不足から無茶な要求になったり、「放任」型になってしまう。職位等の政治的理由等で責任者となっている場合等。 	<p>「好印象・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> イベントでの存在感の提供、適切な敬意を持って接する等の立場に配慮した好印象。 不得意な領域に自分が関わらなくても良い安心感。 	<p>「執事」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「まかせておいて頂ければ大丈夫です」という姿勢。 トラブルがあった際にはお伺いよりもとにかく解決する。 登場させるべきところで登場させる。

プロジェクト運営への自信 ある程度自分たちで進めることが可能

主体性・当事者意識・改革への積極性



事なかれ主義

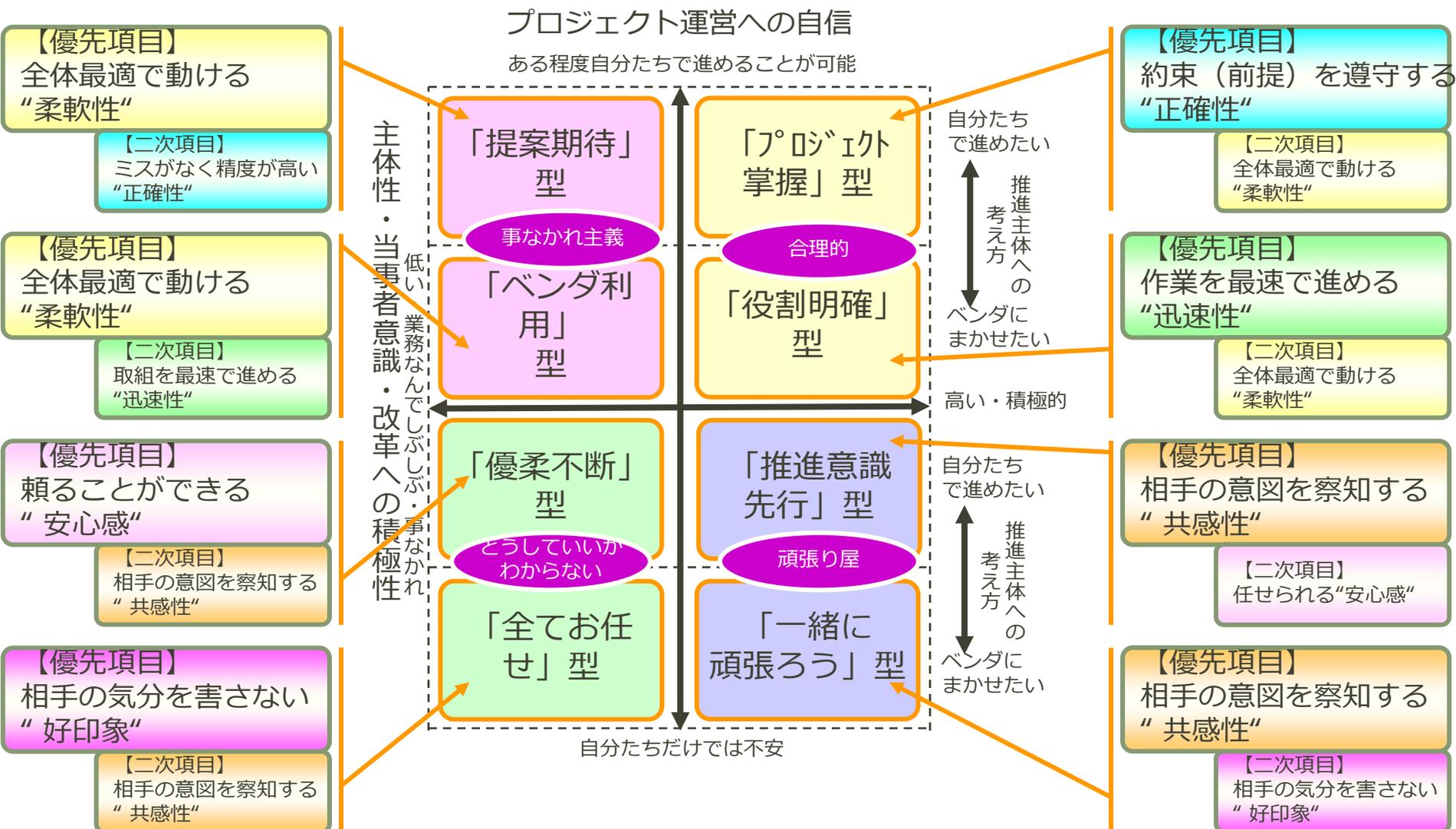
合理的

うしていいかわからない

頑張り屋

自分たちだけでは不安

- 前述のセグメンテーションに対する品質分類の対応を分析した結果、以下のような結果が見られた。



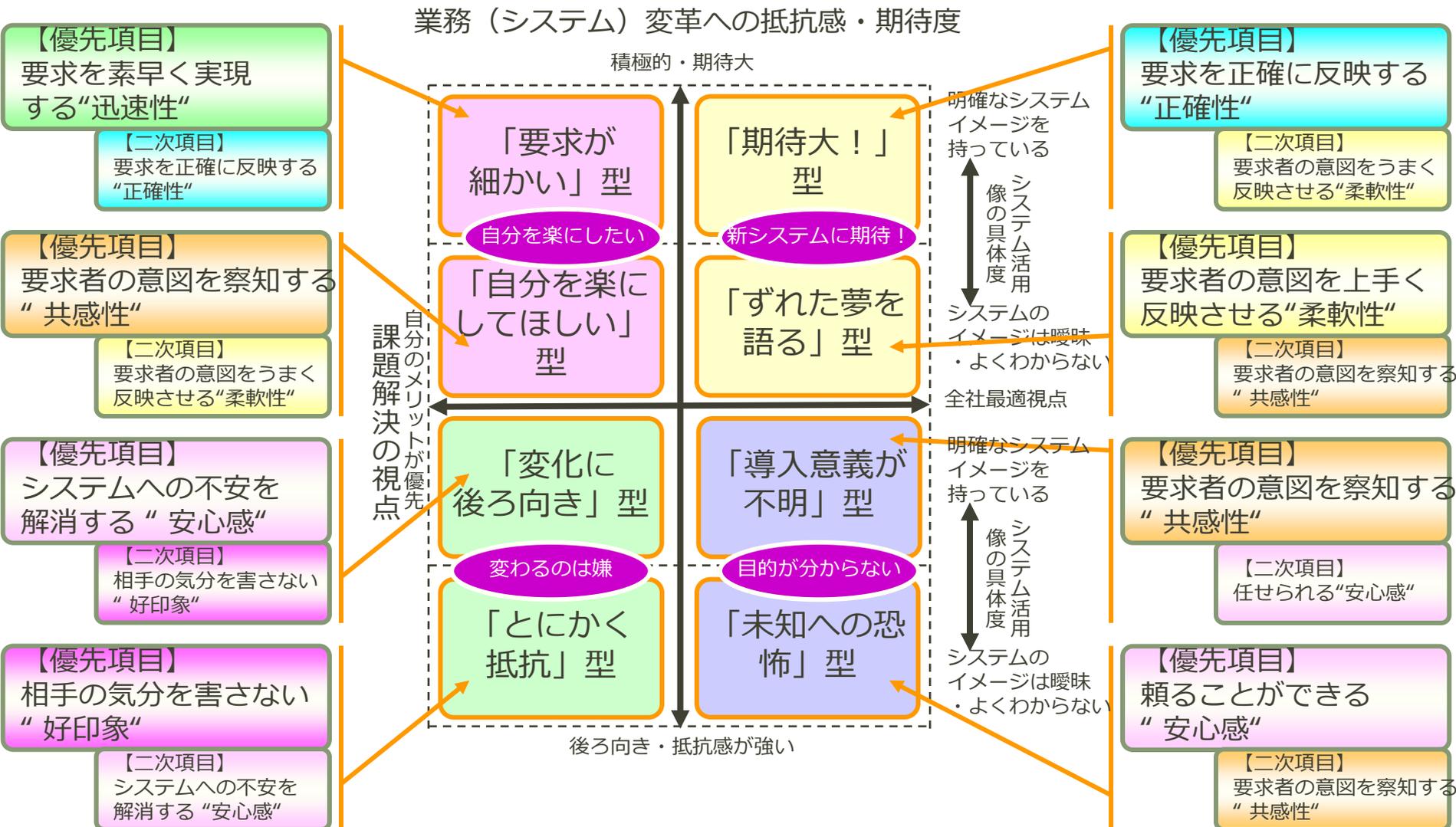
タイプ	主体性・当事者意識・積極性	プロジェクト運営への自信	推進主体への考え方	説明	システム開発者への期待値	システム開発者に求められる姿勢
プロジェクト外 掌握	高い・積極的	自分たちで運営可能	自分たちで進めたい	<ul style="list-style-type: none"> ・業務目的とシステム方針の両方を鑑みて要件を決定できる。 ・あるべき業務を実現しようという思いが強く、ベンダに対して高難易度の要求と現行業務への理解が求められる。 	<p>「正確性・柔軟性」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要求どおりの作業の実施 ・報連相 ・明確な説明 	<p>「司令塔」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与えられた作業をまい進すること ・相手を立てること ・状況を常に共有すること ・相手のレベルに合わせた会話
役割明確	高い・積極的	自分たちで運営可能	ベンダにまかせたい	<ul style="list-style-type: none"> ・自身が担当する業務については、確実にこなす。 ・現行業務の目的とシステム方針の両方を鑑みて要件を決定しているため、期待する品質にそぐわないと厳しい評価が下される。 	<p>「迅速性・柔軟性」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要件通りの業務実現 ・体制・役割の明確化 ・プロジェクトの管理 ・明確な指示だし 	<p>「パートナー」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの業務に対し、首を突っ込まないこと
推進意識 先行	高い・積極的	自分たちだけでは不安	自分たちで進めたい	<ul style="list-style-type: none"> ・業務要件は取りまとめているが、解釈を間違えていたり、自分の主張を通そうとする傾向がある。 ・ユーザーの話を聞かず勝手に要件を決めてしまったり、仕様追加・変更が発生することがある。 	<p>「共感性・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要件通りの業務実現 ・時間軸が他のオーナーより早い傾向にある。「いつできるのか」「いつまで同じことをやっているのか」。 	<p>「ベンダー」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家としての適切な見識と、簡潔かつ要領を得た対応が重要。 ・理解力とスピードが重要。相手の意図を速やかに汲み取り先回りした対応をすると好感度が上がる。
一緒に 頑張ろう	高い・積極的	自分たちだけでは不安	ベンダにまかせたい	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の知識不足を認識しているため、適宜提案という名の支援を実施すると喜ぶことがある。 ・要求の取りまとめも怪しいところは、適宜確認しながらフォローを実施すると喜ぶ。 	<p>「共感性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分がやりたいと思っていることを適切に汲み取り、成果物・システムに反映してほしい。 ・間違いを起こさないよう誘導してほしい。 	<p>「いい人」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手の話をよく聞き、本質を掴むこと ・取りこぼしに対するフォロー ・相手が理解できるレベルで説明をすること

タイプ	主体性・当事者意識・積極性	プロジェクト運営への自信	推進主体への考え方	説明	システム開発者への期待値	システム開発者に求められる姿勢
提案期待	低い・少し	自分たちで運営可能	自分たちで進めたい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行業務の目的に理解や、要求の取りまとめ、ユーザーとの調整は実施してくれる。 ・ システムに対する思いはないため、要件通り業務ができればよく、良い提案があればと考えている。 	「柔軟性・正確性」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 要件通りの業務の実現 ・ 実現方法の提案 ・ 説明資料（素材）の用意 	「神輿の乗り手」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 積極的な提案 ・ 自主的な作業の推進 ・ あたかも、ステイクホルダーが検討したかのように見せる振る舞い
ベンダ利用	低い・少し	自分たちで運営可能	ベンダにまかせたい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身で担当すべき業務内容についても、ベンダ側に提案を求めてくることもある。 ・ 現行業務に対する理解が深いことが多く、ベンダ提案に対する間違った判断は実施しない。 	「柔軟性・迅速性」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 要件の提案 ※他社事例などの紹介 ・ 実現方法の提案 ・ 説明資料（素材）の用意 	「応援団の団長／フィクサー」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 積極的な提案 ・ 自主的な作業の推進
優柔不断	低い・少し	自分たちだけでは不安	自分たちで進めたい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務要件の取りまとめを試みるもできず、ベンダ側からの確認で要件が固まってしまう。 ・ 調整が曖昧な状態でベンダ側にOKを出してしまい、後に仕様追加や変更が発生することがある。 	「安心感・共感性」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 要件通りの業務の実現 ・ 実現方法の提案 ・ 説明資料（素材）の用意 	「あやつり人形」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 発生しうる取りこぼしに対し、上手にフォローすること ・ あたかも、ステイクホルダーが検討したかのように見せる振る舞い
全てお任せ	低い・少し	自分たちだけでは不安	ベンダにまかせたい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身での要求も曖昧なことが多く、一般的、他のシステムではといった会話がよく取り交わされる。 ・ ベンダ側でユーザー要求の確認も含めすべてを実施しなければならない。 	「好印象・共感性」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 要件の提案 ※他社事例などの紹介 ・ 実現方法の提案 ・ 説明資料（素材）の用意 	「透明人間」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 積極的な提案 ・ 自主的な作業の推進 ・ 相手が理解できるレベルで説明をすること

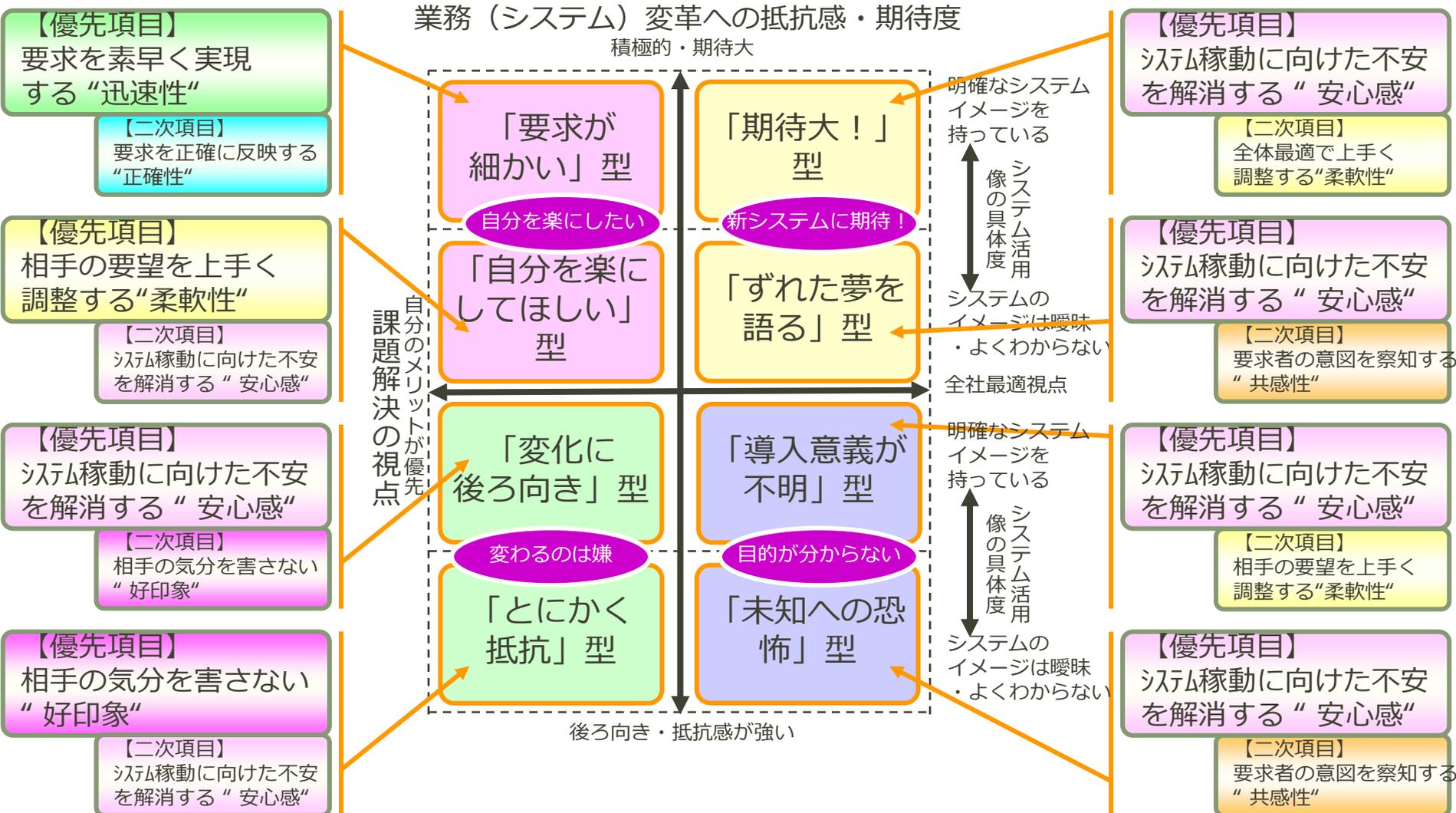
業務（システム）変革への抵抗感・期待度



- 前述のセグメンテーションに対する品質分類の対応を分析した結果、以下のような結果が見られた。



- 仕様要求者についてフェーズによって変化する期待が読み取れた。システム稼動が近づくにつれてシステム稼動に向けた不安感が強くなる。これらに応えるためには“安心感”を強く意識した対応が必要になる。



ステークホルダーセグメンテーション結果詳細 (仕様要求者・・・1/2)

(主要関与フェーズである要件定義フェーズでの定義)

タイプ	変革への抵抗感・期待度	課題解決の視点	システム活用増の具象度	説明	システム開発者への期待値	システム開発者に求められる姿勢
期待大!	大 積極的・期待	課題解決 全体視点での	明確なシステムイメージ有	<ul style="list-style-type: none"> システム導入目的をしっかりと理解しており、改革に積極的でシステムの活用像を持っているため、大きな期待を持っている。 期待が大きいだけに、要件がなかなか固まらないこともある。 	<p>「柔軟性・正確性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 明確な要求仕様をもっており、企業全体の課題や夢がどう実現できるか、IT要件も踏まえて説明してほしい。詳細機能要件のみならず、企業全体がどう変わるかといった全体感のある説明をしてほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体感があり、具体的なアウトプット。 単なる夢の実現案でなく、ロジカルに実装方法まで説明して説明できる能力が重要となってくる。 正しい方向性を示してくれるキーマンのため、柔軟性と正確性をもってリレーションを築くことによりプロジェクト全体がうまく回る。
ずれた夢を語る	大 積極的・期待	課題解決 全体視点での	システムイメージは曖昧	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトへの理解が薄く、具体的なシステムイメージがないため、ずれた夢になりがち。 業務（システム）が変わることへの抵抗感はなく、期待が大きい分、積極的に関わろうとする。 	<p>「柔軟性・共感性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 詳細の仕組みは説明いらないから、会社の目指す夢や課題解決が実現できる要件になっているかを聞きたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体感をもったアウトプット。 詳細な実装方法までの説明は必要なく業務的にどう変わるかを全体感をもった説明で対応することが重要。 やる気がありキーマンではあるが、間違った方向に突っ走る可能性もあるので、柔軟性と共感性をもって正しい道に導くような対応が重要。
導入意義が不明	抗感強い 後ろ向き・抵抗	課題解決 全体視点での	明確なシステムイメージ有	<ul style="list-style-type: none"> システムの目指すところを理解しきれておらず導入に疑問を持っている。 導入の目的が明確になり理解が得られると非常に協力的になる。 	<p>「共感性・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社にとってどこが何によってどう変わるかも、分かりやすく説明してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットより全体感をとらえた共感性のある対応プロセス品質が重要。 相手の不安感を解消するフレンドリーな対応とロジカルな説明が必要 うまく不安材料を聞きだせば全体最適な仕様作成に役立つため共感性、安心感をもった対応をしていくことが重要
未知への恐怖	抗感強い 後ろ向き・抵抗	課題解決 全体視点での	システムイメージは曖昧	<ul style="list-style-type: none"> システム導入の目的やイメージができておらず漠然とした不安を持っている。 導入の目的や効果への納得感が深まるとともに徐々に協力的になる。 	<p>「安心感・共感性」</p> <ul style="list-style-type: none"> ITは良くわからないが、会社にとってどこが何によってどう変わるかも、分かりやすく説明してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットより全体感をとらえた安心感のある対応プロセス品質が重要。 相手の不安感を解消するフレンドリーな対応が必要で詳細のIT機能の説明はあまり重要でない。 うまく不安材料を聞きだせば全体最適な仕様作成に役立つため安心感、共感性をもった対応をしていくことが重要

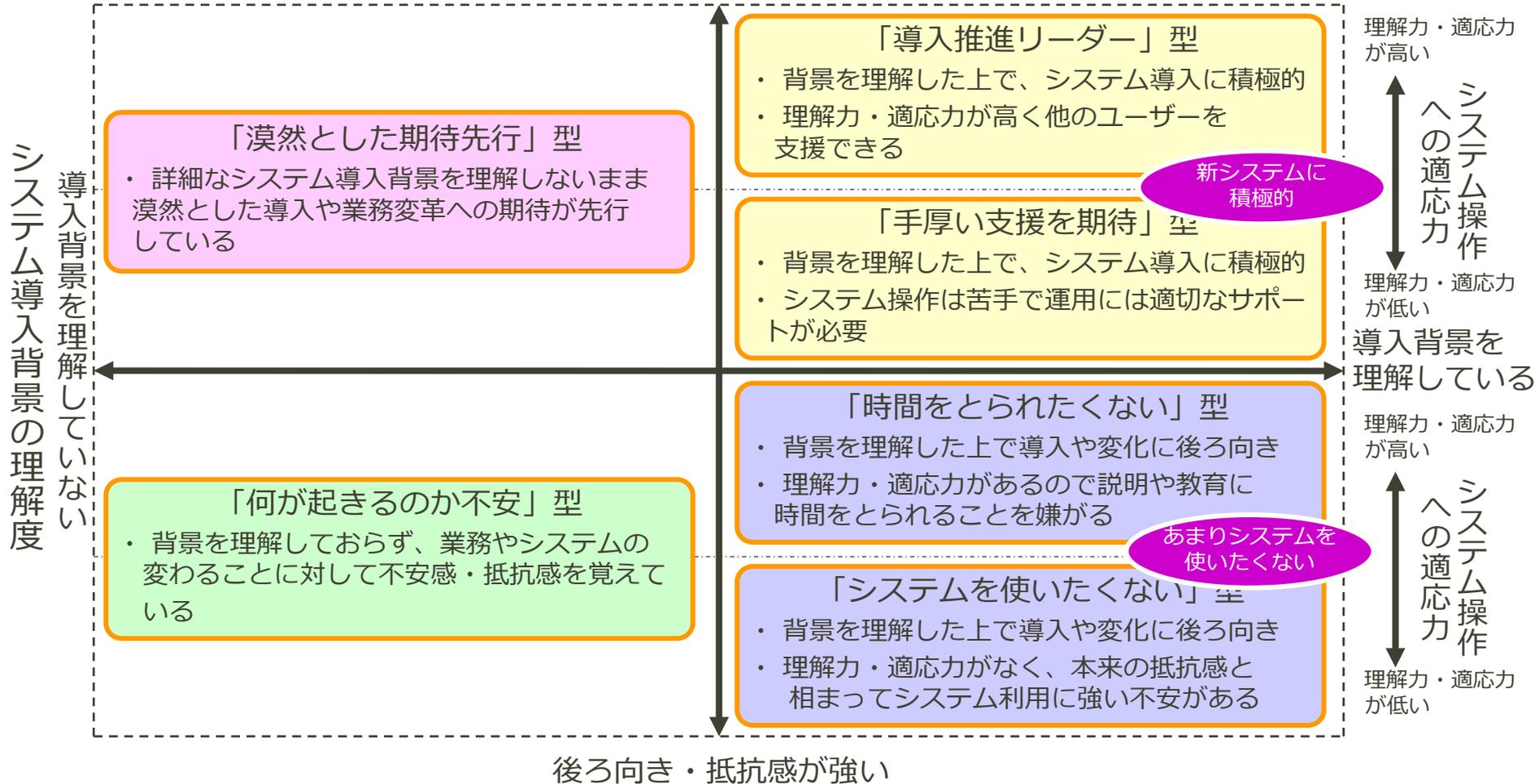
ステークホルダーセグメンテーション結果詳細 (仕様要求者・・・2/2)

(主要関与フェーズである要件定義フェーズでの定義)

タイプ	感・期待度 変革への抵抗	点 課題解決の視	増の具態度 システム活用	説明	システム開発者 への期待値	システム開発者 に求められる姿勢
要求が細かい	大積 積極的・期待	決自 分の課題解	ム明 確なシステム有	<ul style="list-style-type: none"> システムに対して自己中心的、かつ極めて具体的な要求が多い。自分の要求の実現にしか興味がない。 全体最適を考えていないのでプロジェクト推進者と衝突することも多い。 	<p>「迅速性・正確性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分の業務に対する明確な要求仕様をもっており、その要求に対して論理的に説明を受けたいし、納得したい。IT要件も加味した詳細の説明を受けたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細業務イメージが分かりかつ具体的アウトプットが求められる。 詳細な実装方法までの説明が必要であり日常業務との関連性を常に念頭にいた対応が必要 詳細機能と実装方法を検討する上では頼りになる人物であり、必要なニーズや他の情報をうまく聞き出すために迅速性・正確性をもって対応してリレーションを深めておくことが重要
自分を楽にしてほしい	大積 積極的・期待	決自 分の課題解	メシ ステムは曖昧	<ul style="list-style-type: none"> システム活用の具体的なイメージはないが、これを機に自業務が楽になればよいと考えている。 抽象的な要望や要求しかなく、プロジェクト推進者やベンダに頼りっきりになる傾向が強い。 	<p>「共感性・柔軟性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分目線で、自分の業務がどう変わって結果楽になるのかどうかを知りたい。ただしITの詳細要件までは興味なし。結果としての業務がどうなるかを詳しく教えて欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細業務イメージが分かる具体的アウトプットが求められる。 詳細な実装方法までの説明が必要なく、日常業務との関連性を常に念頭にいた対応が必要 振り回されてこの人の要求に添えていくと全体最適にならないシステム仕様になる可能性があるため、共感性と柔軟性をもって自分の支援者になってもらうように対応することが重要
変化に後ろ向き	抗感 強い 後ろ向き・抵抗	決自 分の課題解	ム明 確なシステム有	<ul style="list-style-type: none"> 自分の業務の変わるイメージを持ったうえで、変化に対して後ろ向き。 無理やり部門からカウンターパートとしてアサインされ、やらされ感を全面に出している。 	<p>「安心感・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分の考えが聞き入れないなら協力したくない。決めつけで説明されたくない。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットよりピンポイント業務で不安を解消させる対応プロセス品質が重要。 相手の不安感を解消するフレンドリーな対応が必要でかつロジカルなIT仕様の説明も必要。 うまく不安材料を聞きだせば詳細業務での仕様作成に役立つ可能性はあるが、逆に後ろ向きな要求を聞きすぎると前に進まないため、安心感と好印象で対応することが重要。
とにかく抵抗	抗感 強い 後ろ向き・抵抗	決自 分の課題解	メシ ステムは曖昧	<ul style="list-style-type: none"> 具体的なイメージはなく、とにかく現状維持だけを考えて闇雲に反対している。 無理やり部門からカウンターパートとしてアサインされ、やらされ感を全面に出している。 	<p>「好印象・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分を巻き込んで欲しくない。変に答えを求めないで欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットよりピンポイント業務で不安を解消させる対応プロセス品質が重要。 相手の不安感を解消するフレンドリーな対応が必要でIT仕様の説明は不要。 大きな抵抗勢力にならないように最低限の付き合いで、好印象さを与えてプロジェクト進行の障害にならないような対応が重要

業務（システム）変革への抵抗感・期待度

積極的・期待有



タイプ	システム導入 背景の理解度	期待度 ・抵抗感 ム	変革への抵抗 （システム利用 への適応力）	説明	システム開発者 への期待値	システム開発者 に求められる姿勢
導入推進 リーダー	導入背景を理 解している	有積 極的・期 待	理 解力・適 応	<ul style="list-style-type: none"> 背景を理解した上で、システム導入に積極的 理解力・適応力が高く、PJ側からの支援にほとんど手間がかからないばかりか、他のユーザーを支援することもできる 	<p>「迅速性・正確性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 欲しい情報・必要十分な支援を正確でタイムリーに提供してくれる迅速性と正確性（適応力が高いので、きめ細かいサポートは必要ない） 	<ul style="list-style-type: none"> このタイプについてはシステム利用者本人をサポートするよりも利用者の積極性を利用してユーザー側でシステム導入を推進してもらおう（キーユーザー、部内導入推進者等）ことを考えた方が得策。
手厚い 支援を 期待	導入背景を理 解している	有積 極的・期 待	理 解力・適 応	<ul style="list-style-type: none"> 背景を理解した上で、システム導入に積極的 システム操作は苦手な運用には適切なサポートが必要 	<p>「共感性・安心感」</p> <ul style="list-style-type: none"> 不安や、理解不足故に上手く表現できない質問を感じ取って、適切に支援してくれる共感性 システム利用への不安感・苦手感を払拭してくれる安心感 	<ul style="list-style-type: none"> 理解力は不足気味なので厚めのサポートを根気強く行う。相手を盛り立て抵抗感を抱かせない。 支援依頼に対する面倒そうな素振りなど、利用者の前向きな気持ちを削がない姿勢が重要。
時間を とられた くない	導入背景を理 解している	後ろ 向き・ 抵抗感 が強い	理 解力・適 応	<ul style="list-style-type: none"> 背景を理解した上で導入や業務変化に後ろ向きなので、簡単にはシステム利用に理解・協力は得られない。 理解力・適応力があるので説明や教育に時間をとられることを嫌がる 	<h2>システム特性によって異なる (P45参照)</h2>	
システム を使いた くない	導入背景を理 解している	後ろ 向き・ 抵抗感 が強い	理 解力・適 応	<ul style="list-style-type: none"> 背景を理解した上で導入や業務変化に後ろ向き 理解力・適応力がなく、本来の抵抗感と相まってシステム利用に強い不安がある 		

タイプ	システム導入背景の理解度	期待度・抵抗感	業務(システム)への適応力	説明	システム開発者への期待値	システム開発者に求められる姿勢
漠然とした期待先行	導入背景を理解していない	大	積極的・期待 (NA)	<ul style="list-style-type: none"> 詳細なシステム導入背景を理解しないまま漠然とした導入や業務変革への期待が先行している。 期待感を積極的に利用したいが、対応を誤ると「後ろ向き」な側に行ってしまう。 	<p>「正確性・柔軟性」</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分の仕事がどのように変わり、どう良くなるのか知りたい。 正しい情報提供する正確性と相手の理解に合わせた伝達を行う柔軟性 	<ul style="list-style-type: none"> 前向きな気持ちを遮らないよう、利用者が期待している変化について適切な説明を行いつつ、過剰な期待については正しい情報を与えて冷ます。
何が起きるのか不安	導入背景を理解していない	後ろ向き・抵抗感が強い	(NA)	<ul style="list-style-type: none"> 背景を理解しておらず、業務やシステムが変わることに対して不安感・抵抗感を覚えている 当初は多くのユーザーがこの属性であることが多い。 	<p>「共感性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> 何が起きるのか不安。できれば今の仕事のやり方をあまりを変えないで欲しい。まずは情報が欲しい。 基本的なところでやる気を失くすような素振りやマナー違反等をおこさない好印象 	<ul style="list-style-type: none"> 後ろ向きな気持ちに共感を示しつつ、「心配しなくても良い」という安心感を前面に押し出す。(利用者が不安に感じる事項に関して真っ先に説明するなど) 正しく情報を伝え背景を理解した結果、「積極的・期待有」のタイプに可能な限り誘導する。 相手がやる気を失くすような素振りやマナー違反等、基本的なところで失点をしない

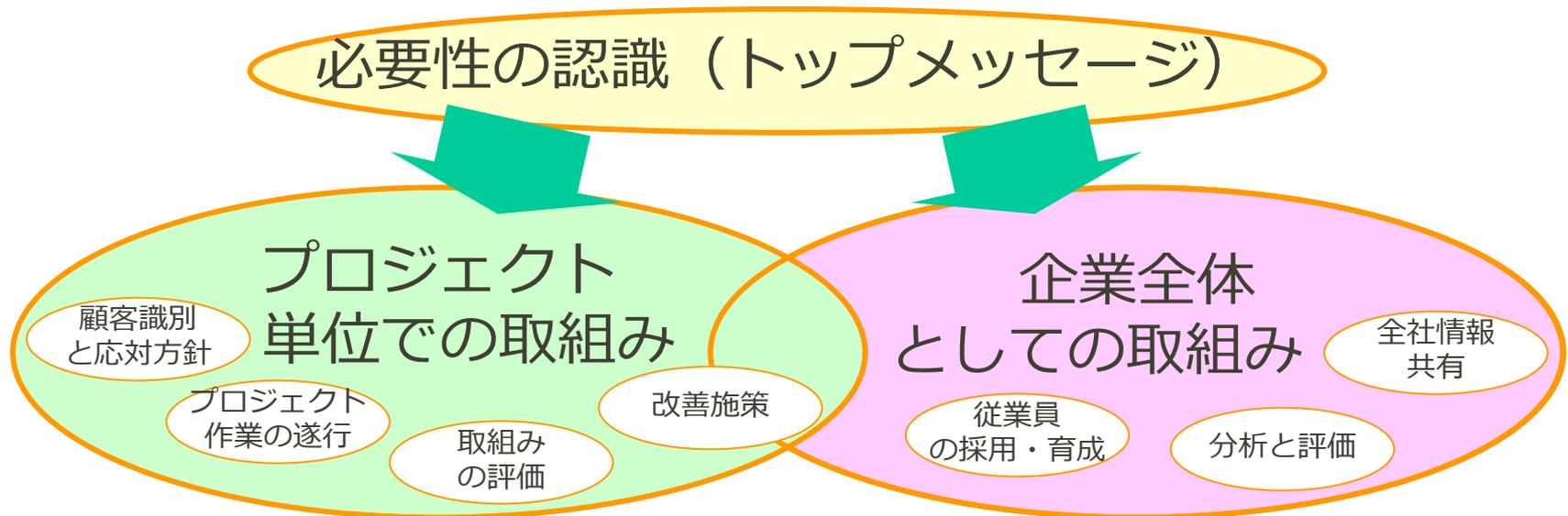
- 「システムの導入背景を理解しつつも、利用に後ろ向きな層」に対する対応はシステムの特長によって異なる。

<p>【利用が必須なシステム】</p> <p>利用せざるを得ないため、心理的抵抗を最小化する取組みが主</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 電子メール ・ 勤怠システム ・ 決済システム ・ 基幹システム 	<p>時間をとられたくない</p>	<p>「迅速性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やることはやるからできるだけ面倒なこと（教育等）に巻き込んだり、仕事の邪魔をしないで欲しい（迅速性）。 ・ 要件（説明/教育）は簡潔にしてほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 背景を理解して、なお後ろ向きなので意識を変えるのは簡単ではない。 ・ 教育等で長時間を拘束する等、相手が嫌がる事象を最小化する。応対といった本質でないところで相手の気持ちを損ねない。
	<p>システムを使いたくない</p>	<p>「共感性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の不安感を感じ取って、理解してくれる共感性 ・ 基本的なところでやる気を失くすような素振りやマナー違反等をおこさない好印象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 抵抗感に共感を示しつつ、「最大限サポートしますから」という協力姿勢を絶やさない。 ・ 支援依頼に対する面倒そうな素振りなど、利用者の前向きな気持ちを削がない姿勢が重要。

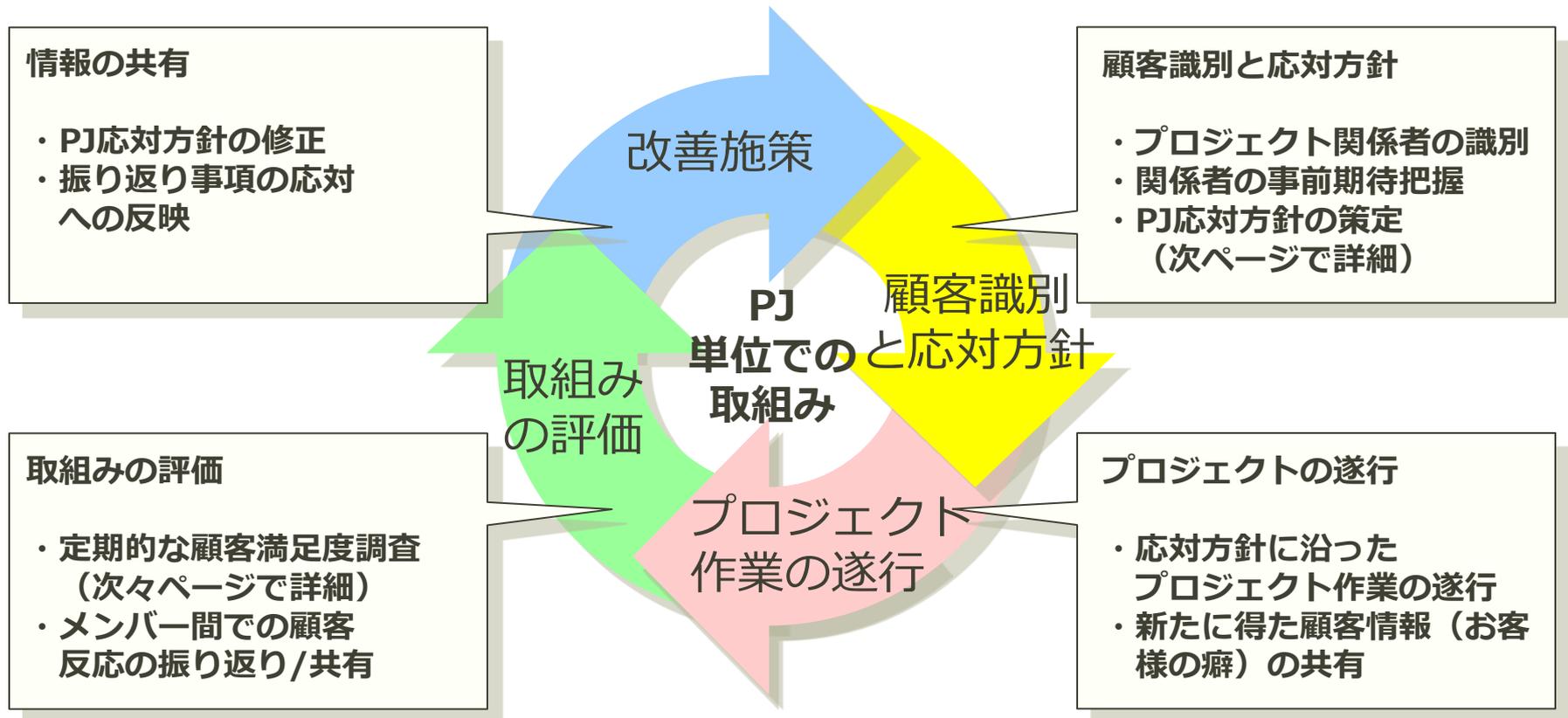
<p>【利用が必須でないシステム】</p> <p>通常の支援に追加して「利用者が使わざるを得ない」環境を整備する必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ナレッジマネジメントツールのような業務支援ツール <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内SNSのような情報共有のためのツール 	<p>時間をとられたくない</p>	<p>「迅速性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 使うつもりはないので面倒なことに巻き込んだり、自分の仕事の邪魔をしないで欲しい（迅速性）。 ・ 支援はそもそもいらない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「利用が必須なシステム」に記載された対応はもちろんだが、それだけでは抵抗を打破できない。以下のような追加施策が必要となることが多い。 <ul style="list-style-type: none"> - 利用回数等のKPIを設定し、利用状況を継続してモニタし、圧力をかける。 - 利用状況を個人や部門の評価の仕組みと連動させる。 - 上位者（経営陣、上級管理職）から働きかける。 - 利用者が使いづらいと思っている機能やルールを調査し、改修/改善する。
	<p>システムを使いたくない</p>	<p>「迅速性・好印象」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 使わなくて済むのであれば、使いたくない（理由をつけて使わない）。 ・ ユーザー教育等もできるだけ参加したくない。 	

第七章 プロセス品質を高めるために

- システム開発プロジェクトにおけるプロセス品質を高めるための取組みはプロジェクト単位での取組みとベンダー企業全体としての取組みに大別できる。
- どちらの取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。



- 開発プロジェクトにおいては日々の設計・開発作業に追われてしまい、お客様満足向上を個々のメンバーの意識にまかせては限界がある。
- ベンダー内での朝礼や定例会議等の場を上手く活用して定期的なお客様満足向上活動を仕組み化して回すことが重要である。



- 全頁に記述した「顧客識別と応対方針」については以下のような方法で進めることができる。
- 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。第三章等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）が始まる際に第六章の図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

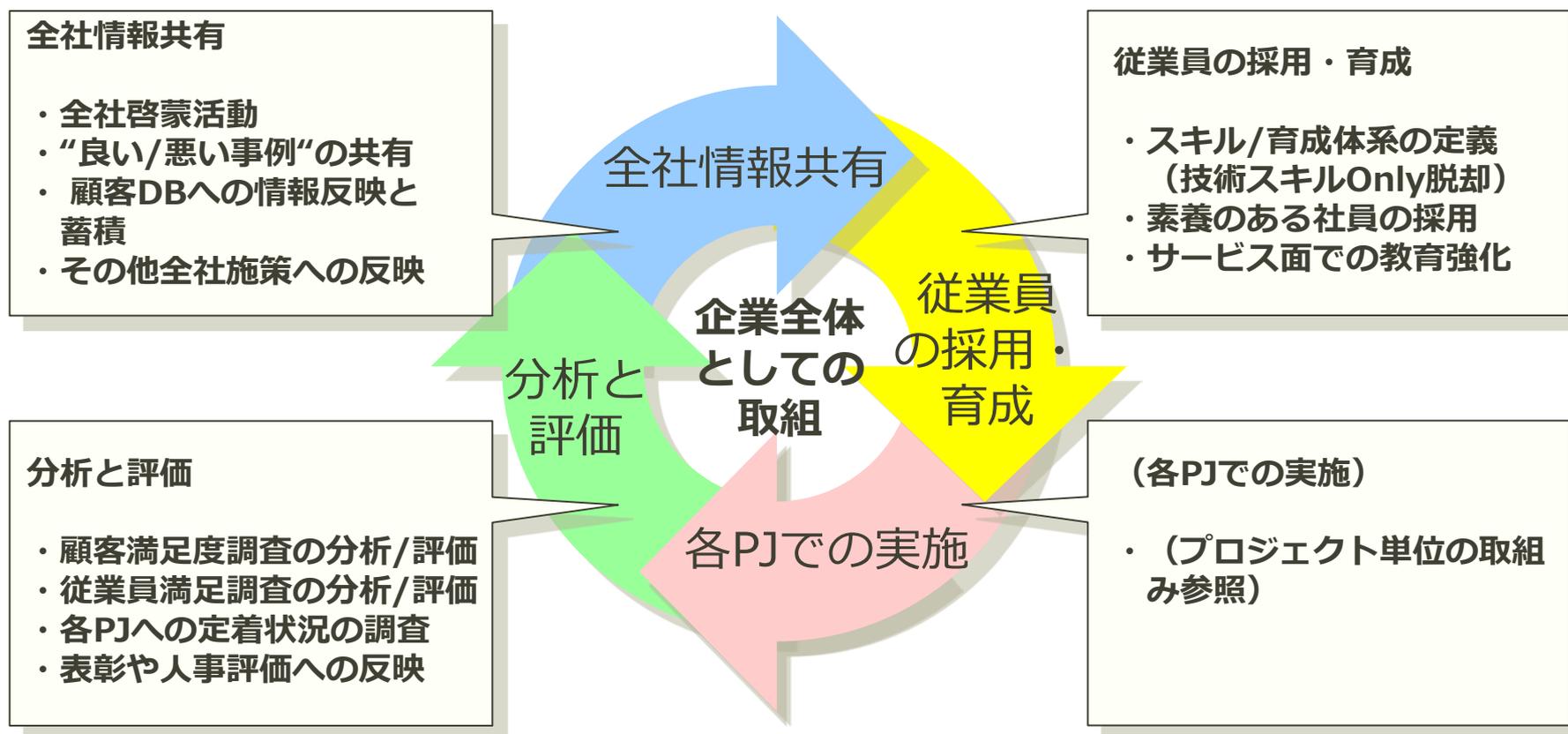
お客様のタイプが識別されたらどのような振る舞いをするのがお客様満足に繋がるかを本書の内容を振り返りつつ議論する。議論結果はベンダー社内でのプロジェクト方針として共有する。

- 「お客様満足度調査」はプロジェクト終了時に行われるケースが多いが、目前のお客様満足度を高めるために活用するのであれば、プロジェクト開始後の早い段階から定期的に行うべきである。
- プロジェクト初期のお客様満足度調査では「成果品質」よりも「プロセス品質」に重点を置いて積極的に改善点を聞き出すことが有効である。

【プロセス品質を聞き出す満足度調査の設問例】

プロセス品質	好印象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当者の立ち振る舞いや身だしなみに失礼はありませんか？笑顔や親切な振る舞いをできていますか？ ・ 開発場所や打ち合わせの会議室は、整理・整頓されていますか？会議における準備や段取り等で配慮が足りない点はないですか？
	正確性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案時にお客様が理解した事項で、作業開始後に説明との食い違いや違和感を感じる点はないですか？ ・ 成果物の記述内容、粒度には分かり難さや、曖昧さはないですか？また誤字・脱字や用語の間違い等のミスはないですか？
	迅速性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果物の提出納期は守られていますか？その際にお客様のレビューや承認にかかるリードタイムも考慮した上で提出されていますか？ ・ 議事録や問い合わせへの返答等、日常における作業のスピード感は満足できるものですか？
	柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 弊社はお客様のプロジェクトの拝啓・目的を十分に理解した上で、お客様と一体感を持って作業できていますか？ ・ 弊社の社員は打ち合わせでお客様の意図をスムーズ、かつ適切に理解していますか？
	共感性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 想定外の問題発生や、お客様の追加要望（仕様変更、機能追加）に柔軟に対応していますか？ ・ 要望にお応えできない場合、納得のいく説明がありますか？また代替案を十分に提案できていますか？
	安心感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作業の進め方や主要課題・リスク等は明確ですか？弊社からプロジェクト状況について十分な説明は実施されていますか？ ・ 現状の見積について不明な点はありませんか？仕様変更等があった際には見積変更の妥当性についても十分に説明されていますか？

- 企業全体として進める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く、採用（特に中途採用）でも技術力があればOKとする傾向が一部にある。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。

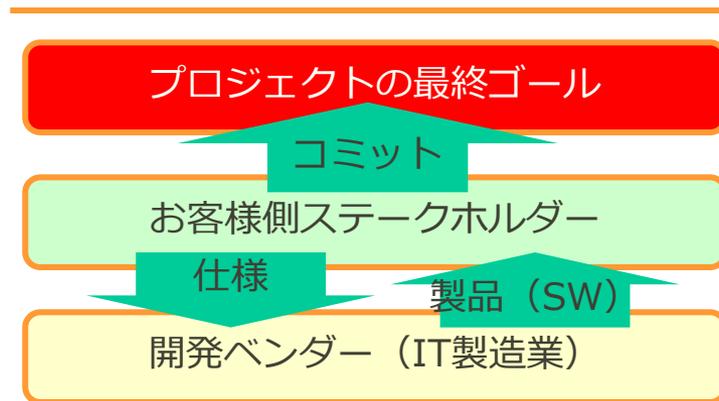


第八章 まとめ

- ビジネス変化のスピードは劇的に上がっている。「正確性」のみを追及しては「動いた頃には使えないシステム」を作ることになってしまう。
- ビジネスの複雑さも増している。ユーザー側も要求仕様を分析し提示することが難しくなっている。
- 変化と複雑さに対応するために、柔軟性と迅速性（と、その前提となる共感性）が求められる時代になっている。これこそが「プロセス品質が成果品質に影響を及ぼす」ことがより強くなっている背景でもある。
- しかしながらシステム開発プロセスにおけるアジャイルの割合は1割未満。多くのシステム開発会社は「プロジェクト管理」の名の元、プロジェクト全般に渡る計画からの乖離を制限し、要求を最小化することに心血を注いでいる。
- それは必要な範囲では絶対に行われなければならない。しかしそのバランスは顧客の期待に比して開発側の「リスク管理」の側に偏ってはいないだろうか？

- これまでのお客様との関係性では「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。そのためには共感性と柔軟性、安心感がより一層重要になる。

これまでの関係



- ・ 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)

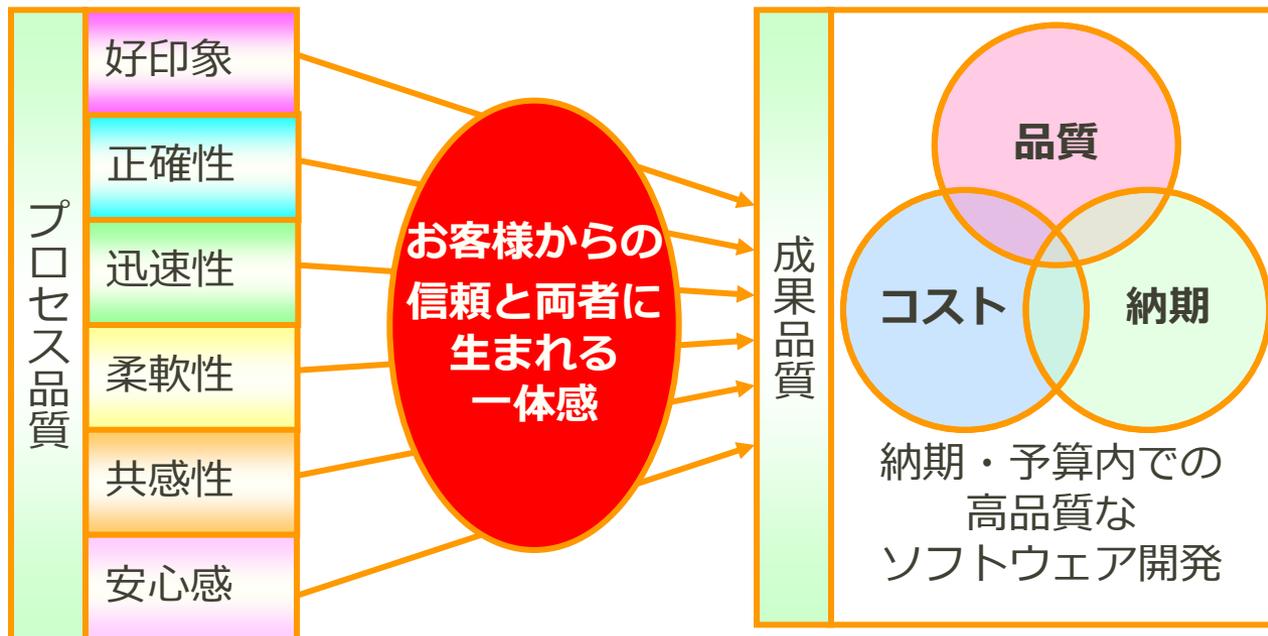
これからの関係



- ・ 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。

- 本研究はあくまでもベンダー側から見た立場で記述している。しかし「お客様と一緒にサービスを作る」という要素がサービス業の中でも際立って強いシステム開発業においてベンダー側の姿勢のみを改善することが妥当だろうか？
- 是非、第五章に書かれている各品質要素の主語を「ユーザー企業」に、品質提供先を「ベンダー」に置き換えてみてほしい。ほとんどの項目はユーザー企業側も発揮すべき品質であることが分かる。
- 決してユーザー企業のプロジェクト推進者やシステムオーナー達が満足すればプロジェクトが成功なわけではない。システムがユーザー企業の成長に寄与してこそその成功である。その観点に立てばユーザー企業プロジェクト体制側にも課題は山積している。
- 同じことは一次請けベンダーと二次請け（下請け）ベンダーの間にも言える。一次請けベンダーを二次請けベンダーを巻き込み一体となったサービスを提供できているだろうか。二次請けベンダーは一次受けベンダー、そしてユーザー企業プロジェクトメンバーのさらにその先にいるステークホルダー達への共感を示せているだろうか。

- 6つの個別品質の追及の結果目指すのは「お客様からの信頼、そしてそこから生まれる一体感」である。お客様は神様ではない。個々のお客様の言葉を絶対として唯々諾々と従うのは情報システム開発に求められる姿勢ではない。自社とお客様を超えた一体感を醸成し、何でも言い合える関係性こそが重要。
- 「仲間」を訴える人などいない。「仲間」になるから厳しい意見も言い合うことができる。とはいえ、基本的な「お客様」へのリスペクト、基本的なマナーなど接客業としての基本も忘れてはならない。
- 情報システム開発とはこれら対極の要素を上手く両立させなくてははいけない究極の接客業である、と言える。



つまるところ
情報システム開発業も
接客業（サービス業）
である

柔軟性と迅速性が要求され、顧客との“共創”が必要になる
これからの時代はこの視点が一層重要になる。