

CD(Customer Delight)を実現するサービス品質とその実現プロセス
-IT業界としての「本当の感動」を与えるために-

The service quality and the realization process for CD (Customer Delight)
-To give real impress as IT industry-

主査 石田 厚子 (株式会社 日立製作所)
副主査 高橋 秀敏 (東京海上日動火災保険株式会社)
研究員 田坂 敏章 (ウィズソフト株式会社)
橋本 美穂 (株式会社インテック)
中田 正樹 (日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社)
岡田 文和 (アドバンソフト開発株式会社)

概要

顧客満足を得る事が、ビジネスを成功に導く為に重要である事は感覚的・経験的に理解されてきた。しかし、どのような顧客満足を得れば良いのだろうか？ それを得る為にはどうしたら良いのだろうか？

本分科会では、これまで

- ・サービスの品質とは何か
- ・お客様の満足をどのように掴むか
- ・お客様満足と従業員満足の関係性を明確にする
- ・お客様の見えない要求をつかむための具体的プロセスを明確にする

という研究を行ってきたが、本年度は

- ・満足度のレベルとビジネスに与える影響
- ・ビジネスを成功させる顧客満足を得る為のプロセス及び問題点

を中心に研究した。

研究の途上、最高の満足度つまり「感動」がビジネスに寄与する事がわかり、これを本研究の中心とした。そこで、サービス品質を「感動」の域まで高める事の意義、その方法及び問題点を研究した。結果として、次のことが得られた。

商品においての「感動」は偶発的に生まれるものではなく、商品企画の段階で意図的に埋め込まれるものであり、その作業は高度に創造的なものである。

顧客に「感動」を与える為には、エンジニアの能力を最大限に引き出すためのプロセス及び環境が重要である。

そのプロセス及び環境についてエンジニアだけでなくマネージャにも認識してもらい、実施していく事が、「感動」の創造にとって不可欠である。

Abstract:

It has been understood experientially and sensuously that "Customer Satisfaction" is important to lead business in a success. But, what kind of "Customer Satisfaction" should we get ? How should we get it ?

At this subcommittee, we have studied about following issues:

- What is the quality of service ?
- How is customer satisfaction held ?
- The relation between the "Customer Delight" and "Employee Satisfaction"
- The concrete process to get the invisible demand of customer

And, we studied this year:

- The level of satisfaction, and the influence of it on the business
- The process to get the customer satisfaction for which to make business succeed, and problems

On the way to studying, we found the highest degree of satisfaction, that is, "impression" to contribute to the business, and it became the focus on this studying. We studied why and how to enhance service quality to the "impression" stage. As a result, we get 3 points.

"Impression" of products is not born accidentally, but is put inside intentionally at planning phase. That activity is highly creative. To give "Impression" to customer, a process to draw engineer's ability to the maximum, and environments to realize it are important.

To create "impression", it is indispensable that not only engineers but also managers recognize and carry out the process and environments.

1. 背景

近年、ソフトウェアのお客様満足度を高めるために、付加価値としてのサービスが重要な役割を持つようになってきている。しかし、「サービスの品質とは何か?」、「お客様の満足度をどのようにつかむか?」については、必ずしも明確ではない。

本分科会の昨年までの活動において、

お客様満足度のレベルが、マズローの欲求段階説と対比させるとわかりやすいこと

お客様満足と従業員(サービス提供側)満足、経営のサイクルの関連を示し、お客様満足の向上が経営につながることを

お客様の見えない要求をつかむための要点として、

- ・企業の意思をもった絞込みが必要なこと
- ・常識に頼らず思い込みをなくすこと
- ・お客様の要望を明確にするスキルを高めること

お客様の見えない要求をつかむための具体的なプロセスとして、プロトタイプが有効であること

を報告した。

また、以下が研究終了時点の今後の課題として残された。

サービスレベルの定量化

CS (Customer Satisfaction) と CD(Customer Delight) の違い、レベルがどこに影響するのか? ロイヤリティを得るレベルとは何か?の明確化

お客様の期待を実現、維持していくための CRM とは?

こうした研究成果を踏まえて、本年度のテーマを策定するに当たって、研究員からは次の関心事が挙げられた。

顧客満足をビジネスに貢献できるレベルまで高めたい

上流工程で的確にユーザ要求を捉え、効率良く顧客満足を実現したい

顧客を知り、顧客に接する現場に活用できる手法を明らかにしたい

2. 本年度の研究目標

Philip Kotlerは、その著書Marketing Management 10th^[1]で、顧客の満足度を、「文句をいわないだけ」「受け入れられるがどこでも同じ」「満足」「驚きを伴う深い満足」までの4段階に分けている。そのうち、「満足」までは、顕在ニーズの実現で達成できるが、「驚きを伴う深い満足」を得るには顧客の潜在ニーズをつかんで実現しなければならない。

一方、リピートオーダーと満足度の関係はKarl Albrechtが、ホッケースティック・ロイヤリティとして表現している。^[2] これによれば、多くのリピートオーダーを得るためには、徹底的に顧客満足度を上げていく必要がある事を示している。

このような事から、本年度の研究では、

満足度を定量化する方法を提案する

サービスの観点で、継続的に顧客満足度を高めるための手法をまとめる

顧客満足度を高める活動の阻害要因と解決方法をまとめる

これらを目標とした。

また、ここでは顧客満足度として、「驚きを伴う深い満足」を対象とする事とした。本論文では、これを「感動」と呼ぶこととする。

3. 研究内容

本論文は、

- ・ 顧客満足度とは何なのか？
- ・ 徹底的に顧客満足度を高めるためにはどうしたらよいのか？

を中心に研究を進めた結果を報告したものである。

第4章では、以下の内容について述べている。

「4.1 サービスの商品力」では、「商品力」及びその構成要素である「感動」を定義した。また、「顧客満足度の階層」とリピートオーダーの関係を示し、「感動」が売上に与える影響を明確にした。

「4.2 感動を与えるプロセス」では、「感動」の構成要素として、「創造性」と「潜在ニーズ適合性」を説明している。これらの構成要素を最大限高めるためのアプローチ、及び必要となる環境についてまとめた。

「4.3 現状の問題と解決策」では、なぜサービス品質を「感動」の域まで高めるのが難しいのか？ その阻害要因と解決策についてまとめた。この際、サービスの提供側だけではなく、サービスを楽しむ側の問題についても言及した。また、技術レベルの問題だけでなく、マネジメントレベルの問題にも言及した。

4. 研究成果

参考文献に挙げた諸文献において手がかりとなる因子分解の試みが為されている。まずは、こうした分析の知見を紹介しながら、本研究のベースとなる考え方をまとめた。

4.1 サービスの商品力

以下に示すホッケースティック・ロイヤリティの図から、顧客満足度を高めるということとリピートオーダー率とは正の相関関係にあること、さらに、顧客満足度を十分高めることにより、リピートオーダー率が急激に上がること、が分かっている。従って、研究目標は、リピートオーダー率を上げるための手法を見出すこと、言い換えれば、顧客満足度を徹底的に上げる手法を見出すことである。

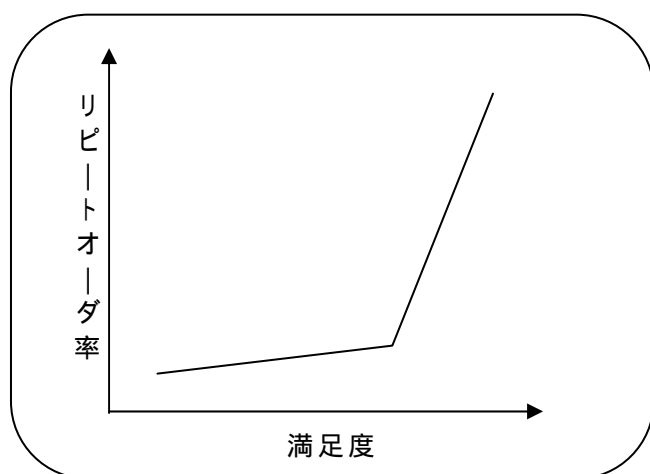


図1 Karl Albrechtのホッケースティック・ロイヤリティ^[2]

それでは、リピートオーダー率を上げるためには、どうするかということについて考えてみる。

そもそも「売上」がどのような因子によって分析が可能かについては、商品企画7つ道具で、以下の公式が提示されている。^[3]

$$\text{「売上」} = \text{「商品力」} \times \text{「販売力」}$$

この定義に従えば、「売上」は「商品力」と「販売力」の2つの因子の積で表される。この2つに因子のうち、「販売力」は、マーケティングの問題として多くの研究がなされているので今回の研究対象から外すこととする。「商品力」は更に因子に分解して検討することが可能である。

4.1.1 「商品力」「感動」の定義

同じく、「商品企画の7つ道具」では、「商品力」について以下の公式が提示されている。

$$\text{「商品力」} = \text{「品質」} \times \text{「価格」} \times \text{「感動」}$$

この定義に従えば、「商品力」は「品質」「価格」「感動」の3つの因子の積で表される。この3つの因子に関する定義は、それぞれ以下の通りである。

- ・「品質」: 性能の高さ、使い心地の良さ、故障が少なく長く使用できること、商品

間のばらつきが少ないなど、技術と品質管理から生み出される価値である。

- ・「価格」：同じような商品であれば、当然安いものが優先されるということ。
- ・「感動」：購買意欲を掻き立てるような強いインパクトのこと。

さらに、「商品企画の7つ道具」では、「感動」について以下の公式が提示されている。

「感動」＝「創造性」×「潜在ニーズ適合性」

この定義に従えば、「感動」は「創造性」「潜在ニーズ適合性」の2つの因子の積で表される。この2つの因子に関する定義は、それぞれ以下の通りである。

- ・「創造性」：市場に類似品がない、新鮮で生きが良い、まだよくわからないうちに欲しいと思わずにいられないといった、ユニークさや驚きの要素。
- ・「潜在ニーズ適合性」：まだ目に見えていないニーズであり、誰も表立っては言ってくれなかったニーズへの適合。

従って、市場に類をみない「創造性」の高い商品であれば、お客様に「感動」してもらえという提供側の一方的な思い込みは、対象とするお客様が望んでいない（「潜在ニーズに適合していない」）商品の場合は、成り立たないということになる。

4.1.2 サービスへの適用

4.1.1で定義した「商品力」「感動」を、サービスに適用してみる。まず、「商品力」の基本要素「品質」「価格」「感動」を大分類とし、各々を分解した要素を中分類として、サービスの商品力の構成要素を表にあらわした（表1）。

「感動」の中分類としては、基本要素「創造性」「潜在ニーズ適合性」を挙げている。「価格」の中分類は、「顧客許容度」と「市場」である。これらは、「商品企画の7つ道具」によるものである。

一方、「品質」は、ISO/IEC 9126 (JIS X 0129) ソフトウェア品質特性に基づき、中分類としては品質特性（「機能性」「信頼性」「使用性」「効率性」「保守性」「移植性」）を適用している。

表1 サービスの商品力の構成要素

大分類	中分類
品質	機能性
	信頼性
	使用性
	効率性
	保守性
	移植性
価格	顧客許容度
	市場
感動	創造性
	潜在ニーズ適合性

4.1のホッケースティック・ロイヤリティの図で示したように、顧客満足度を徹底的に上げることにより、飛躍的にリピートオーダーを獲得できる。この顧客満足度を「商品力」で置き換えることとする。「商品力」を徹底的に高めるためには、「品質」「感動」を高

め、「価格」を低くすることが必要である。

「品質」「価格」については、多くの研究がなされている。そこで、それらをベースとし、本研究では、「感動」をいかに高めるかを中心に検討することにした。

4.1.3 Philip Kotlerの顧客満足度の階層

顧客満足度には、階層という考え方がある。単純に顧客満足といっても、満足度の差によって顧客の反応が異なり、リピート受注につながる可能性も変わってくる。顧客満足度の階層について、Philip Kotlerのモデルを紹介する。^[6] (図2 Philip Kotlerの満足度モデル)

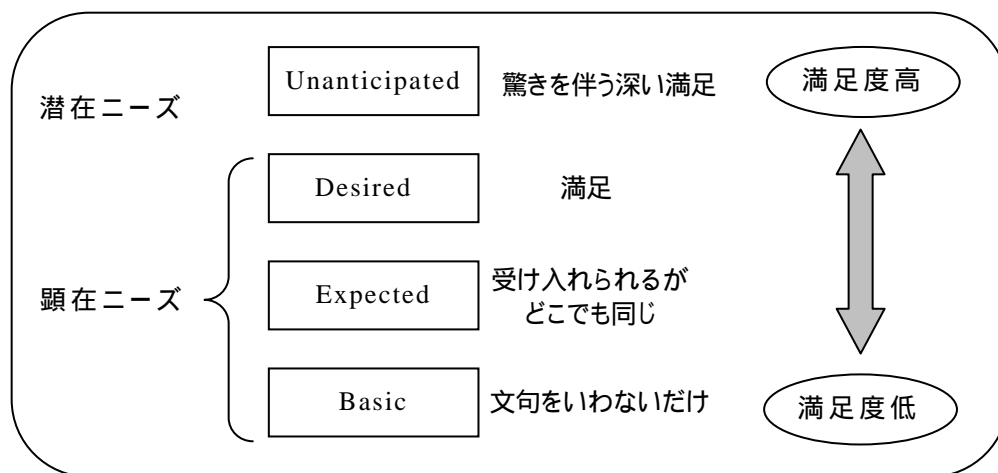


図2 Philip Kotlerの満足度モデル ‘Marketing Management 10th’より

「ベーシック」(Basic)

その商品やサービスが持っている基本機能の提供のこと。たとえば、タクシーであれば行く先を告げれば目的地へたどりつくことがこれにあたる。

「エクスペクテッド」(Expected)

その商品やサービスが顧客にいだかれている期待値のこと。たとえば、レストランに入れば食べたいメニューが食べられるだけでなく、清潔なテーブルと椅子、気の利いた食器、そしてお絞りが出され、必要な好みの調味ができるように醤油やソースなどの調味料が揃えられており、食後に楊枝が使えるようになっているということがこれにあたる。

「デザイアド」(Desired)

顧客が期待した商品やサービスのレベルが最高水準に行われているという状況のこと。たとえば、宅配便で迅速丁寧そして時間指定に応じるばかりでなく、いつ問い合わせがきても今その荷物がどこをうごいているのか、そしていつ配達できるのかが即答でき、受領者のサインを頂くと同時に発送者に連絡が行くというサービスがこれにあたる。

「アナンティシペーティッド」(Unanticipated)

予想もしていなかったような素晴らしい商品やサービスを提供することであり、顧客の期待がゼロのことに高い価値を提供していくこと。たとえば、歩きながら素晴らしい音楽

を立体音響で聴けるようにしたソニーのウォークマンがこれにあたる。

このモデルは、上位の満足度を得るためには、下位の満足度を満たしていることが要求される。たとえば、タクシーでいかに気分よく移動できたとしても、道を間違えたり目的地にたどり着かなければ、満足度はベーシックに満たないこととなる。

なお、ここで紹介した Philip Kotler のモデルの顧客満足度を評価する 4 つの階層を表現するために使用されている「品質」に関連した表現（文句を言わないだけ、受け入れられるがどこでも同じ）」と「感動」に関連した表現（満足、驚きを伴う深い満足）が、4.1.1 で紹介した「商品力」の公式の因子としても登場していることは、双方の理論の妥当性の証左とも言える。

4.1.4 「買う前の感動」と「買った後の感動」

「感動」には、「買う前の感動」と「買った後の感動」がある。顧客の立場で考えた場合、サービスは享受しなければその良さが分かり難く、買う前に「感動」できることは少ない。一方、モノ（製品等かたちのある商品）の場合は、手に取らなくてもその良さが分かり易く、買う前に「感動」できることがある。このように、その商品の内容・性質によって、「感動」は「買う前の感動」と「買った後の感動」という二つに分類することができる。

本研究ではサービスの商品力を取り上げる。従って、「買った後の感動」に焦点をあてる。

4.2 「感動」を与えるプロセス

前章にて「感動」は「創造性」と「潜在ニーズ適合性」の二つの要素によって構成されていると定義し、それぞれが指している内容について考えた。では、これら二つの要素を高めるためには何が必要となるのであろうか。

本章では、さらに掘り下げて考えることにより「感動」を与えるプロセスを明らかにし、サービス品質を「感動」の域まで高めるためのアプローチ、及び必要となる環境について考えてみる。

4.2.1 「創造性」と「潜在ニーズ適合性」

(1) 「創造性」

まずはじめに「創造性」とは何か、その定義について考えてみたい。

「創造」を辞書で引くと次のような記述がある。

- ・新たに創ること。新しいものを創りはじめること。[広辞苑]
- ・それまでなかったものを初めてつくり出すこと。[大辞林]
- ・新しいものを初めてつくり出すこと。[大辞泉]

日本創造学会 (<http://css.jaist.ac.jp/jcs/>) では次のように定義している。

「創造とは、人が異質な情報群を組み合わせ統合して問題を解決し、社会あるいは個人レベルで、新しい価値を生むこと。」

ブリタニカ国際大百科事典では創造的思考について次のように説明している。

芸術における創作や新しい事柄の発明、発見などに典型的に見られる質の高い問題解決の過程。生産的思考とは明確に区別することは難しいが、後者は動物に見られる課程をも含めるのに対し、前者は人間特有の複雑な課程に限られる。生産的思考は、あらかじめ課題があたえられている事態において生じるものをいうが、創造的思考には課題そのものを設定し規定する過程も含めて考える等の点で区別される。

そして「商品企画七つ道具」では、創造性について次のように述べている。

- ・ハッとするようなユニークさを持つこと。
- ・驚きの要素を与える。
- ・感動を与える商品はまず市場に類似品がなく、新鮮で生きがいい。
- ・わっと心の中に飛び込んでくる。
- ・まだよくわからないうちに欲しいなと思わせる創造的なセンスを持っている。
- ・デザイン的な新規性や商品名の面白さ、CMのユニークさ等もこの中に入ってくる。

これらの様々な記述を基に当分科会ではIT業界における「創造性」を次のように考えた。

「創造性とは、新技術や新しいビジネスモデルによってアプローチやプロセスを変え、今まで出来なかったことを実現したり、今までに無い方法で改善を図ろうとすることである。」

新技術によって「創造性」を高めるためには、技術的な習熟度を高めると共にその特徴を知っておかなければならない。同様に新しいビジネスモデルによって「創造性」を高めるためには、既存のビジネスモデルとその問題点を熟知し、現状に対する危機感を常に持っておくことが重要である。

このように、技術力や知識、既存の市場環境の把握といった現実的な足場を固めた上で柔軟な発想による仮説を立て、それを検証することにより「創造性」を高めることができる。

(2)「潜在ニーズ適合性」

「感動」を与えるためには、提供するサービスが顧客の潜在ニーズに適合していなければならないことは前章でも述べたとおりである。そのためには、潜在的なニーズを顕在化し、サービスとして提供する必要がある。ここで最も重要と考えられることは、より多くの時間を様々な角度での顧客との会話に費やすことであり、そうすることで顧客の考えや利用できそうな技術シーズ(種)を探ることができる。

得られた情報を基に柔軟な発想による仮説を立て、ヒヤリングやアンケート、プロトタイプング等の手法(グループインタビュー、レポートリーグリッド法、評価グリッド法、ラダリング、タスク分析、観察法など)を用いて仮説の確からしさを検証し、適合性を確認するために再び顧客と会話する(ぶつけてみる)。そうすることで潜在ニーズを顕在化させ、適合性を高めることができる。

しかし、全ての仮説を検証・確認するには莫大な時間と労力とコストが必要となるため、現実的には難しい。どの仮説をぶつけるかの判断は、最終的には信念に依るところが大きくなる場合も往々にしてある。

4.2.2 仮説・検証型プロセス

「創造性」と「潜在ニーズ適合性」とについて、どうすればそれらを高めることができるかを考えた結果、仮説を立ててそれを検証するという共通のプロセスが存在することが見えてきた。それと同時にそのプロセスの中で必要となるいくつかの重要な要素も分かった。仮説を立てるための「柔軟な発想」、仮説を検証するための「手法」、最終的判断をする際の「信念」である。

「感動」を与えるための仮説・検証型プロセスにおいて、立てられた仮説の質と量とが充分でなければ、それ以降のプロセスや手法が如何に優れていたとしても満足な結果を望むことは難しい。つまり、柔軟な発想ができなければ「創造性」や「潜在ニーズ適合性」を高めることは困難になる。ただし、柔軟な発想ができなかったとしても、時間と労力などが充分にあり顧客も協力してくれるなど、仮説・検証型プロセスを何度も繰り返すことができる環境が整っている場合はこの限りではない。

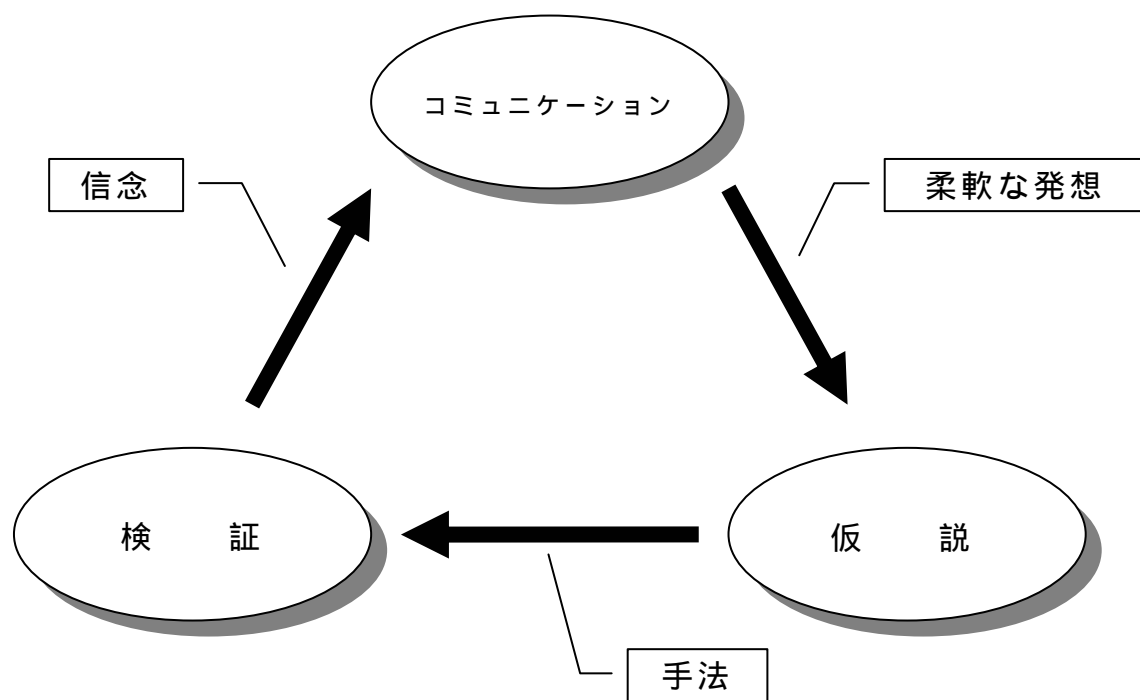


図3 仮説・検証型プロセス

4.2.3 柔軟な発想

前述の通り、「感動」を与えるための仮説・検証を行なうプロセスの中で柔軟な発想は最も重要な要素である。柔軟な発想ができなければ「創造性」や「潜在ニーズ適合性」を高めることは困難になる。すなわち「感動」を与えることは困難だと言える。では、どのようにすれば柔軟な発想ができるのであろうか。ここでは、柔軟な発想をするための発想法や必要となる要素について考えてみる。

まず発想法であるが、日本創造学会 (<http://css.jaist.ac.jp/jcs/>) では創造技法として次の 4 種類に大分類し、その中のいくつかの分類を表した図とともに紹介している (図 4)。

1. 発散技法 (発散思考を用いて事実やアイデアを出すための思考法)
2. 収束技法 (発散思考で出した事実やアイデアをまとめあげる技法)
3. 統合技法 (発散と収束をくり返してゆくところに特徴を持つ技法)
4. 態度技法 (問題解決に即用いず、主に創造的態度を身につけるためのもの)

《創造技法の種類と代表技法》

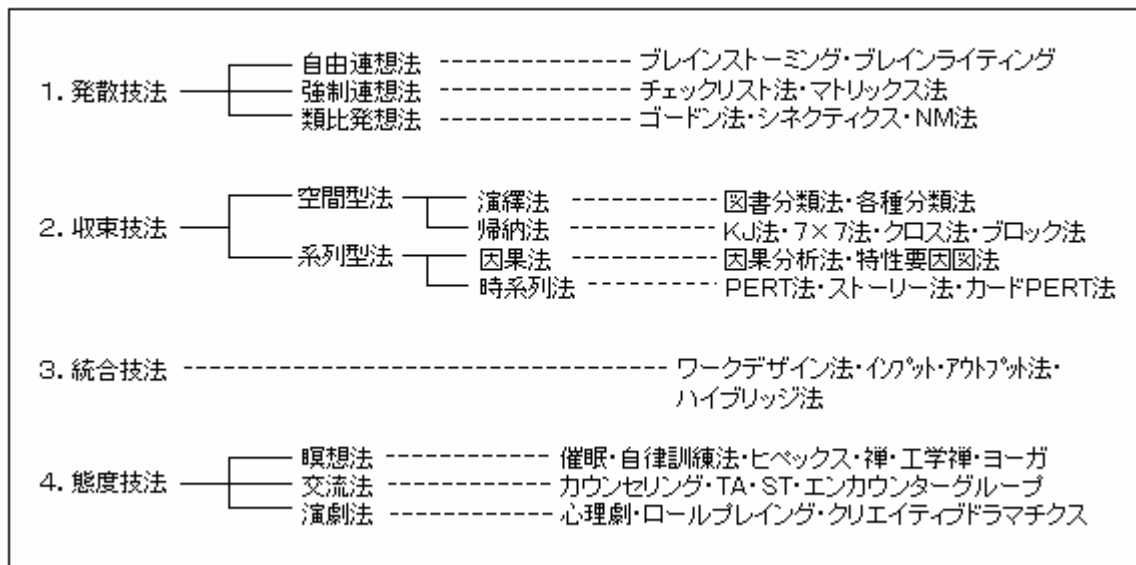


図 4 日本創造学会における創造技法の分類

柔軟な発想をする上で、このような創造技法に関する知識とそれを活用できる能力を持つておくことが大切である。

つぎに、柔軟な発想をするためにはどのような要素が必要となるのであろうか。当分科会において議論した内容をまとめてみた。

- ・ リスクを回避せず、チャレンジすることを良しとする組織の「土壌」
- ・ 言われたことだけでなく、+ に目を向ける時間的・精神的な「余裕」
- ・ 変化しなければ陳腐化して取り残されてしまうという「危機感」

- ・些細なことでも見逃さず、疑問や閃きを感じる「感度・感性」
- ・既存のものを違う分野へ転用する「応用力」

が、主要な要素として挙げられた。

以上のように、柔軟な発想をすることによって「創造性」や「潜在ニーズ適合性」を高め「感動」を与えるためには、紹介したような各種技法に関する知識とそれを活用する能力を身につけることは当然のこと、自らのヒューマンスキルを高めるとともに所属する組織の風土をも意識しなければならない。

4.2.4 継続的な「感動」

「創造性」と「潜在ニーズ適合性」を常に追求し、仮説・検証型プロセスを繰り返し実行することで、顧客満足度を高く保つことができる。このような高品質なサービスを毎回もしくは長期間にわたり提供することにより、継続的に「感動」を与えることができる。

一時的・単発的ではなく「感動」を継続させることで、より一層大きな「感動」(驚きを伴う深い満足)を与えることができる。その結果、リピートオーダー率は飛躍的に向上するであろう。

そのためにも本章で述べているプロセスを理解し実践すると同時に、その際に必要となる環境を整え、知識・能力を身に付ける努力をしなければならない。

4.3 現状の問題と解決策

次に「創造性」と「潜在ニーズ適合性」で構成された「感動」を与えたいと思っているにも関わらず、それにいたらない現状の問題と解決策について検討した。

表2は、IT業界全体の問題点、日々の業務での問題点、解決策をまとめたものである。さらに、これらについての具体的な事例を紹介する。

表2 IT業界での「感動」を与える際の阻害要因と解決策

IT業界全般的な問題	日々の業務での問題	解決策
<ul style="list-style-type: none"> ・ ホストからオープン系への移行 ・ 技術進歩のスピードの早さ ・ 習得すべき知識が多い ・ 発注形態の変化 ・ お客様のソフトに対する認識の変化 ・ IT業界特有の業績、コストに無関心な傾向 ・ オフショア開発の増加 ・ 上記にともなう競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創造性のある提案を却下するお客様 ・ 創造性のある提案を許さない上司 ・ お客様組織の成熟度 ・ セクハラ問題 ・ 複数のベンダーによる開発の増加 ・ 営業部門との軋轢 ・ 潜在ニーズを探ろうとしない姿勢 ・ 顧客ニーズの不明確さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の上司への働きかけ ・ お客様トップへの働きかけ ・ 高付加価値のある提案型アプローチへの転換 ・ 密なお客さまとのコミュニケーション ・ リーダクラスからの動機付け ・ 積極的な人材育成

4.3.1 IT業界が抱える全般的な問題

お客様に深く満足していただきたい、「感動」を与えるサービスを提供したいということは誰もが考えていることではあるが、現実に行うのは簡単ではない。それは、「感動」の構成要素である、「創造性」「潜在ニーズ適合性」のいずれを高めることも難しい問題があるためである。

では、IT業界の現状に、どのような問題があるのだろうか。

まず、IT業界ではオープン系が主流になったことで、開発規模によっては、ひとりの担当者がネットワーク、データベース、Webなど複数の深いスキルを持って作業を遂行しなければならない場合も発生している。この結果、多忙を極める時間の中から、知識習得のための自己啓発に多くの時間を割くことが各担当に求められている。しかも、技術の進歩はとても早く、最新の確かな情報を身に付け、担当業務に適用するために、自転車操業状態で知識のインプットとアウトプットを繰り返している。こうした環境下では、理想を掲げても、かけ離れた現実に日々追われることになる。

特に、プログラマの場合には、受託した組織の中での作業が中心となりお客様と直接話す機会はほとんどない。そのため、お客様の要望に応えるという理想は現実味を帯びて日々の仕事に活かされること無く、単にキーボードを叩き、サンプルソースをコピーし、短時間で作業を終わらせることが自分の仕事の全てであるという局所的な認識を持ってしまうのは止むを得ないといわざるを得ない。

こうした技術動向や仕事の仕組みの問題に加えて、最近の IT 業界では、発注元がソフトウェア開発を開発ベンダーに丸投げする傾向が顕著となっていており、中には仕様をまともに提示しない発注元も増えている。

発注元と開発ベンダーと一緒に製作していくという概念が薄れてきた結果、本来発注元が明確に定義すべき仕様を、開発ベンダーが与えられた大雑把な仕様から行間を読みつつ、設計していかざるを得なくなる。それでも、仕様を固めるためのレビューに、発注元が参加して確認をしてくれた場合にはそう大きな問題にならないが、レビューさえ実施してくれず、形式的に OK を出しておいて、最終的に自分達が描いた仕様でアプリケーションが稼動しない場合には、開発ベンダーに責任を取れと言って、双方の仕様の解釈論議などでトラブルになることもある。

一言で言うと、ソフトウェアとは幾多の定められた製作過程を経て初めて完成するものではなく、単なる買い物感覚でいきなり完成品を望むという認識のお客が増えているのである。

また、IT 業界に従事する技術者の多くは、業績やコストといった言葉を避けてとおる傾向がある。業績やコストに対する意識の低い組織は本当の「感動」を作り出すことはできず、自己犠牲や非経済的活動によって得られる感情は「感動」とは呼ばないのである。

更に、取り巻く環境も大きく変化して、中国、韓国、インドに安価で高い IT 技術力を持った人々が増えて、受注の競争が激化し、日本の開発ベンダーは日々厳しい条件で、心をすり減らして作業を行っているのが現状である。

4.3.2 日々の業務での問題

4.3.1 で、「感動」を与えるサービスが提供できていない現状を、新技術のキャッチアップに追われていること、プログラムという業務特性に起因するもの、システム開発を安易に考える傾向にある発注元の認識違いによるもの などの観点から整理した。

次に、日々発注元と接する開発ベンダーのより具体的な事象から、問題を洗い出していく。

まず一つ目は、お客様のためと思って開発ベンダーから発言したことが、「大きなお世話」という扱いを度重なり受けるような場合で、これでは発言した者のモチベーションは自然と下がっていく。何故こうした事象が起きているかということ、システム開発という慣れない業務で新たなチャレンジをすることは、失敗したときにその責任の一端をかぶることになるため、発注元の担当は、平穩に今までどおりやり過ごすことを望むのが普通で、リスクを覚悟してチャレンジしようという考え方をする担当（組織）は稀であるという事実である。

逆に、発注元の組織が大きく改編する時期や、IT 開発に未成熟な組織であった場合には、発注元で一貫した方針を出せずに、非常に高い頻度で変わり、開発ベンダーとしても方針に追随するだけで精一杯になる。当然、このようなケースも「感動」を与える以前の問題である。

同様のことは、発注先である開発ベンダーの組織にも言える。開発担当者がチャレンジ精神にとんだ目新しい提案を、お客様にしようとしたときにそれを上司が阻止するような場合である。上司は万一のリスクを考え、安定性のある提案を歓迎し、開発担当者の

やる気をそいでしまう。

更にネガティブで現実に遭遇する事例として、開発ベンダーの担当が女性の場合、発注元の中には勘違いをして自分の所有物のような扱いをする人もいて、モチベーションどころか勤務を継続することすら難しい状況にも追い込まれているということを考えると、「感動」を与えるというような前向きな話は全く無くなる。

次に、最近では、ハード、ソフトウェアパッケージ、データベース、手組みのアプリケーションなど、それぞれを別の開発ベンダーが担当していることも多い。その場合、何か問題が発生した場合に、各ベンダーは他社の範疇の責任にしがちである。このような時は、どこの責任にするかというようなことに注力してしまい、お客様は誰かと言う本来の論議とは向いている方向が違ってしまう。

こうしたケースでは、開発ベンダーの営業部門と開発部門の連携がうまくいっておらず、タイトなスケジュールで営業部門が契約してきて、その無理な条件の影響を受けて開発部門が疲れきってしまうことが往々にしてある。開発部門としては、ただただ営業部門を恨みつつ、作業を進めるのみで、お客様に眼が向く状況ではなくなる。発注元に明確で一貫した戦略がある場合でも一生懸命やって期限に間に合わせるだけに汲々となる。発注元に問題があった場合には、開発部門は目もあてられない惨状を呈する。

4.3.3 解決策

最後に、阻害要因を取り除き、お客様へ「感動」を与えられるようなサービスを提供するための解決策を考えていく。

「創造性」を高めるための解決策

「創造性」を高めるためには、風通しがよく自由な組織にすることが大事である。発注元である開発ベンダーの上長は、開発担当者の提案に耳を傾け、多少のリスクはあっても、お客様にとってよい提案であればそれを後押しすべきである。チャレンジを避ける上長は、「感動」よりも安定を望み、不満を持たれないレベルの維持に気を配るが、それでは開発者担当者のモチベーションも「創造性」も下がってしまう。

開発者が目の前の作業だけに夢中になっているケースは、その作業を創造に変えるような意識改革をしてもらうとよい。

営業サイドと開発サイドに軋轢が生じている場合、同じ組織の人間として、個人レベルの話ではなく組織全体の利益という観点で思考する習慣を持たせるように上長から働きかけることが有効だと思う。

担当のお客様が、新しいことへのチャレンジを思いとどまる場合や、人格に問題があるような場合は、お客様の上層部に働きかけてトップダウンでアプローチを試みて、モチベーションを維持できるように働きかけていくのも一案だと考える。

また、オフショア開発による低価格化には、オフショアでは提供できない細やかな提案など価格だけでは計れない高付加価値をつけることで対抗が考えられる。

「潜在ニーズ適合性」を高めるための解決策

「潜在ニーズ適合性」を高めるためには、なにはともあれ、潜在ニーズを発掘するところからはじめなければならない。それには、何よりお客様と直接深くコミュニケーション

ョンをとる必要がある。

開発担当者はなかなかお客様と接することがないために、お客様の要望がわからないだけの場合が多く、その場合の解決策は非常に簡単である。

単なる開発者という位置付けであっても、お客様との打合せの場に同席させ、お客様の生の意見を話題についていけなくとも聞かせることにより状況を把握しやすくなる。結果、お客様の気持ちを汲み取ろうとする心構えも生まれてくるというものである。それでも、意図の伝達が悪い場合は、リーダから働きかけてお客様に対する認識を正すべきである。エンドユーザと対話する機会があまりもてず、末端のユーザの要望がわからないような場合は、ユーザとの会話の機会を調整し、改善の方向へ持っていくべきである。また、リーダは常にメンバに対して、ひとつひとつの作業に明確な動機付けをおこなって、モチベーションを維持できるように気を配っていくことが重要である。

ユーザ要望が頻繁に変化するケースも多いが、日頃から密にコミュニケーションをとり、その変化に気づくようにアンテナを張り巡らせておけばフォローアップは可能である。

いずれにも共通するのは、「創造性」「潜在ニーズ適合性」を高めることができるような、人材を積極的に育成することである。人材の育成には、育成する側のスキルが重要である。よいマネージャは、適度な危機感をあおると言われている。アメとムチをうまくつかいわけ、組織をよりよい方向へ導いていこうとする気持ちが重要である。

サービスを提供する側は、常にサービスを与える側に喜んでもらいたいと思っているものである。さまざまな阻害要因で奥深くに潜んでしまっているその気持ちをうまく引き出すことができれば、必ずや「感動」を与えることができると思う。

5. まとめ

本年度は、

満足度を定量化する方法を提案する

サービスの観点で、継続的に顧客満足度を高めるための手法をまとめる

顧客満足度を高める活動の阻害要因と解決方法をまとめる

を目標として研究した。

その結果、 については「創造性」と「潜在ニーズ適合性」を高める為の「仮説・検証型プロセス」を提示し、 については、サービスを開発・提供する現場レベルの問題点と解決法の一例を示した。

については、「感動」の構成要素は、「創造性」と「潜在ニーズ適合性」である事を提示し、顧客満足度の中での位置付けを示すに留まり、定量化には至らなかった。

本研究は、一旦終了となるが、顧客満足度の徹底的な追求は、どの企業の誰もが忘れてはならない永遠の課題である。本研究が少しでもその解決に貢献できれば幸いである。

< 参考文献 >

- [1] Philip Kotler: Marketing Management 10th ,1999
- [2] Karl Arbrecht, Ron Zemke, サービスマネジメント, ダイヤモンド社, 2003
- [3] 神田範明, 商品企画七つ道具, 日科技連, 2000
- ・ 単純な満足を越えて、顧客が感動し、買いに走る商品を「感動商品」と捉え、これを創り出すためのアプローチを紹介している。
 - ・ 「商品力」とは何か? 「感動」は「商品力」にどのように影響するのかを分析している。(商品力=品質×価格×感動、感動=創造性×潜在ニーズ適合性)
 - ・ 「感動商品」を創り出すための調査方法、分析方法、発想法、評価法を7つ道具として体系化している。
- [4] D.C.Gause G.M.Weinberg, 要求仕様の探検学, 共立出版, 1993
- ・ 要求の収集、分析、実現に至るまでの問題点や、その解決方法を紹介している。
 - ・ その一つの項目として、顧客満足度の測定方法として次の事が提案されている。
 - ◇ 満足度の測定項目は、プロジェクト毎に設定する事
 - ◇ 満足度の測定は、プロジェクトの進行途上、定期的に行う事
 - ◇ 測定方法として、顧客に対するアンケート調査として実施する事
- [5] 高橋 誠, 新編創造力事典, 日科技連, 2002
- ・ 創造力とは何か、その育成方法や実現するためのポイントを紹介している。
 - ・ 創造技法を幅広く集め、分類することにより分かりやすく紹介している。
- [6] 藤井浩二、鈴木明、久富節、水澤直哉、嶋村伸明、次山清見
マーケティングの本質
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ, 2004