

## 「CD(Customer Delight)を実現するサービス品質とその実現プロセス」

The service quality and the realization process for CD (Customer Delight)

- 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)  
椎名 洋充 (株式会社 日立製作所)  
研究員 笹田朋邦 (三菱電機コントロールソフトウェア株式会社)  
濱浦俊樹 (株式会社日立システムアンドサービス)  
高尾俊之 (富士写真フイルム株式会社)  
遠藤孔仁 (株式会社日立オープンプラットフォームソリューションズ)  
西沢 領 (株式会社アドイン研究所)  
谷垣洲郎 (住商情報システム株式会社)

### 概要

「顧客満足」は一般的には、英語ではCS(Customer Satisfaction)と訳されているが、最近、CD(Customer Delight)という表現が用いられるようになってきている。この違いは、サービス提供者が、お客様に一步踏み込んで、見えない要求を掴んで最終目標を実現していかなければ、更なる業績向上を望むことができなくなっていることを示唆している。

本分科会では、昨年から「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」という研究を行ってきたが、本年は「お客様の満足度を向上させるためにどうすればよいか」、また、「お客様満足をどのように経営につながっていくか」を中心に研究した。

研究してみると、サービスレベルマネジメントの大きな動きである ITIL(IT Infrastructure Library)や SLA(Service Level Agreement)は「顧客満足」と深い関係にあること、プロトタイプを用いることは「お客様の見えない要求を掴む」のに有効であることが分かってきた。

もう一つのテーマである「お客様満足度と経営との繋がり」については、お客様のニーズの認識度と企業の取り組み姿勢によってマトリックスを作成してみると、整理しやすく、かつ、新たなお客様ニーズ創造への道筋も見えてきた。

更に、従来検討されていなかった「顧客満足」と「従業員満足」の関係を論議していく中で、お客様の見えない要求を掴むことにより、顧客の満足度を向上させ、経営の業績を上げ、従業員の満足度も向上させることが可能であることが導き出された。

この改善サイクルがお客様の見えない要求を掴むことからスタートしていること、サイクルを早期に定着させることこそ業績向上につながるために重要であることを、経営者に認識してもらうことが、本分科会としての提言である。

## Abstract

Recently, not only CS (Customer Satisfaction) but also CD (Customer Delight) has attracted attention in the argument on service quality. It suggests that it becomes impossible to realize the further improvement in performance if we do not hold the invisible demand of customer by taking a step toward a customer.

At this subcommittee, we studied last year "What is the quality of service" and "How is customer satisfaction held". This year, we studied focusing on "How customer delight will be improved ", and "How customer delight will lead to management."

Research showed that ITIL (IT Infrastructure Library) and SLA (Service Level Agreement) which are the big movement toward service level management were deeply related to "Customer Delight", and to use a prototype is effective in "Holding the invisible demand of customer".

About another theme "Relation with customer delight and management", it is easy to arrange when the matrix is made according to the approach posture of a company and the recognition level of customer's needs, and has come into view the route to new customer needs creation.

In addition, while discussing the relation between the "Customer Delight" and "Employee Satisfaction" which was not examined conventionally, we got next results.

- 1) Holding the invisible demand of customer raises customer delight.
- 2) It makes an achievement of management.
- 3) At last, it raises employee satisfaction.

This subcommittee's proposal is that management staff of a company should recognize this improvement cycle starts from holding an invisible demand of customer and the cycle can realize improvement in performance.

## 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。

昨年、本分科会において、

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

を報告した。

一方、以下が今後の課題として残された。

サービスレベルを定量化する

マズローの欲求段階説と比較した、お客様満足、従業員満足との関係を明確にする。

お客様価値を高め、見えない要求をつかむプロセスを明確にする

## 2. 本年度の研究目標

本年度の研究目標として、昨年残された課題を解決するために、

サービスレベルを定量化する

マズローの欲求段階説との比較も利用しつつ、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

を目標として研究することとした。

### 3. 研究内容

お客様の満足度を向上させるためにどうすればいいのか、また、お客様満足がどのように経営につながっていくかを中心として研究をすすめた。

まず、お客様満足と、ITIL(IT Infrastructure Library)や SLA(Service Level Agreement)といったサービスマネジメントとの関係を整理し、「4.1 お客様満足とサービスマネジメントの関係」としてまとめた。

つぎに、CS(customer satisfaction)だけでなく CD(customer delight)に至るために、お客様の期待(まだ見えていない要求)を要求としてつかみ、可視化するプロセスについて検討し、「4.2 お客様の見えない要求をつかむ」として提示した。

さらに、お客様のニーズ(要求)と企業姿勢の関係を整理し、これを理解することにより、あらたなお客様のニーズを作り出すアプローチとなることを「4.3 お客様のニーズを作るために(企業と顧客の関係)」としてまとめた。

最後に、こうしたお客様満足を向上させることと、従業員満足、そして経営との関係、というサイクルについて研究し、「4.4 お客様満足から従業員満足、経営への最適なサイクル」としてまとめた。

## 4. 研究成果

### 4.1 お客様の満足（CS・CD）とサービスマネジメントの関係

#### 4.1.1 お客様の満足（CS・CD）とサービスマネジメントの関係

The business is IT and IT is the business. この言葉に表されるように、いまや、ITを抜きにしてビジネスは語れない時代となっている。ITそのものが差別化になっているビジネスもある。ビジネスに役に立つITサービスの実現がお客様満足の向上と喜びにつながり、提供側（サービスプロバイダー等）にとってもリピート発注等のロイヤリティ実現につながる。このようにITサービスを使う側と提供（作る・動かす）する側双方がWin - Winの関係で共に業績向上につながるのが理想である。

お客様のビジネスに役立つITサービスの提供 = 「お客様の求めるもの」

ここで重要なポイントは以下の二点である。

1. ビジネスに役立つITサービスを提供し続ける。
2. それをビジネスで役立つようにサポートし続ける。

これを実現するにあたってはITサービスのマネジメントが重要になる。

ITサービスをマネージするとは、どういうことか？

変化し続けるビジネスニーズに、提供ITサービスを合致させ続ける。

ニーズにあうITサービスを開発、提供しなくてはならない。ニーズの変化に応じてITサービスを変化させなければ、いずれビジネスの役に立たず、信頼されなくなる。

ITサービスの品質を向上する。

故障、修理時間が長い、性能、容量不足、質問への対応不足など、動かない、使えない、サポート不足ではビジネスの役に立たない。

ITサービス提供コストを、（長期的に）低減する。

ニーズに合っても高すぎれば買えない。お金がかかりすぎれば、いずれ、リプレイスされる。再発を繰り返すのでは、信頼を失う。

長期的な信頼と満足がキーワードである。

お客様とITサービスマネジメントの関係を示したものが図1である。

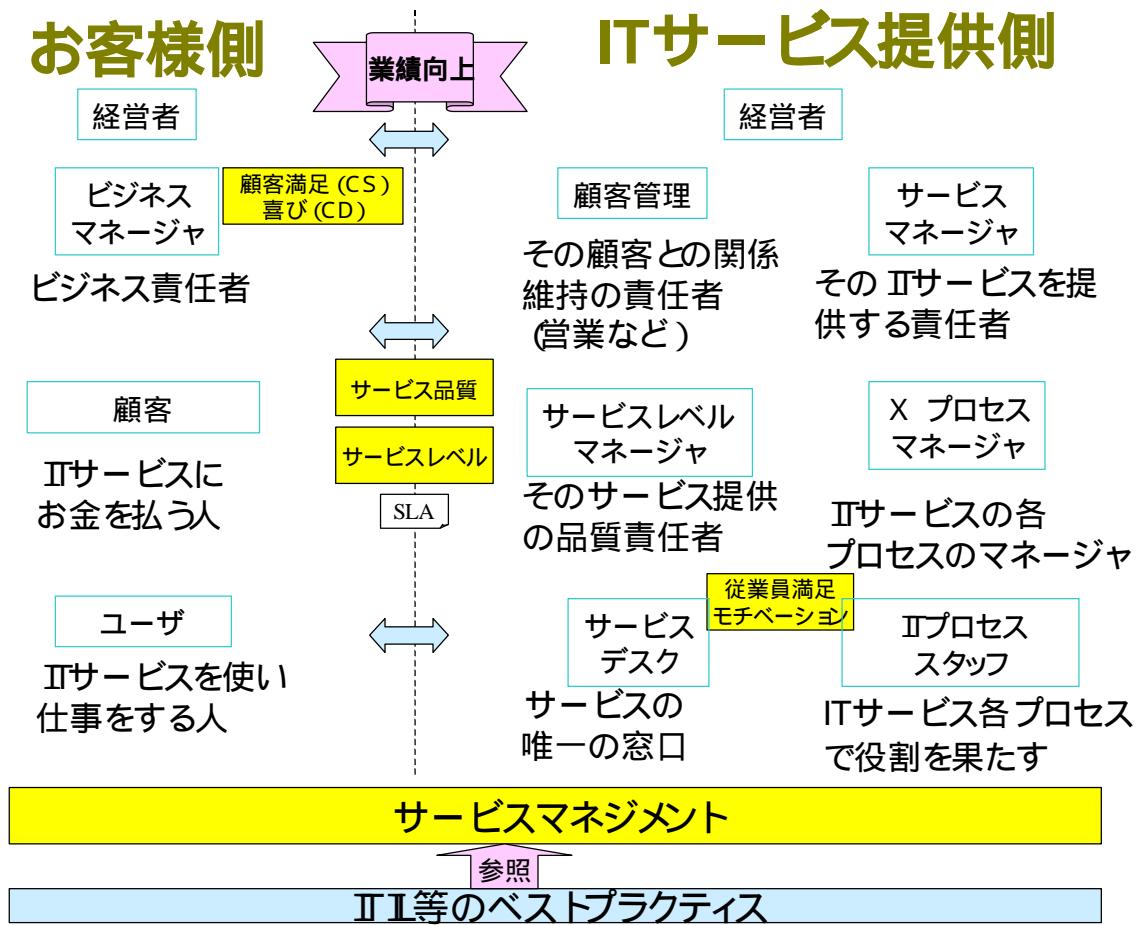


図 1 . サービスマネジメントの相関図

ITサービスのマネジメントを通じた継続的な改善を突き詰めるためには、お客様とベンダー間で徹底的に議論し、課題を共有し、それを改善して行く必要がある。毎年レベルアップして行く改善のサイクルを回す。このような長い活動の結果で、お客様満足につながる仕組みが出来上がる。その仕組みをITIL等のベストプラクティスに照らし合わせると網羅性のある確認が可能となる。提供側に丸投げでなく、共に改善するための協力を惜しまないという考えを持つように、お客様側の意識全体を変えていく必要がある。つまりお客様・提供側両者の責任を求めていくのである。この関係をベースとしたサービスの改善が理想であり、ペナルティや損害補償のみにフォーカスした仕組みは本来のサービスマネジメントが目指すべき姿ではない。SLAは、標準化を行った結果としてルーティンワークとなった業務に対して保証するものである。

またビジネス変化に対応し、役立ち続けるITサービスを提供し続けるには、お客様の期待（事前期待）をキャッチし、ITサービス側が対応して行く必要がある。しかしITサービス運営の中で業務がルーチン化（特にオペレーション主体に）してしまうと独自性、創造性が必要な提案をする事に無理がでて来る。期待（ビジネス改善に役立つ）に応えるにはビジネスに密着した真に必要なITサービスの提案（IT＝ビジネス）をサービスの開発組織・サービス運営組織が共同で行っていく必要がある。

#### 4.1.2 ITサービス成熟度の確認の手段

ITサービスを実施している組織には全く新規の立ち上げで無い限り、何がしかの既存の仕組みが存在する。「現在自分たちは何処にいて何処に行くのか？」この言葉で現されるように己のサービスの状況を知るには「サービス品質がどの水準にあるのか？」を示す尺度（メジャー）が重要となる。これに様々な規格、標準、ベストプラクティスの活用が考えられる。一例として ITIL の例を取り上げる。

##### ・ ITIL (Information Technology Infrastructure Library) とは？

定義： 1980年代後半に英国政府官公庁の情報化推進のために開発されたIT運用における実際の知識・ノウハウが集約された、ITシステムの運用業務ガイドライン（フレームワーク）

特徴：実際の現場で培ったノウハウ集であり、統合化された自動化ツールそのものではない。PDCA改善サイクルを継続的に実施し、IT運用業務の「人 (People)」「プロセス(Process)」「製品(Products)」「パートナー (Partners)」の「4つのP」に関する最適化を目指している。

運用コスト削減、品質向上（可用性、業務効率向上等）

測定可能な数値指標で運用品質を評価する。

SLA (Service Level Agreement)

プロセス毎に、目標と達成方法、入出力情報が定義されている。

##### ・ ITIL が注目されるわけは？

###### アウトソーシングサービスの普及

顧客の意識が「ITシステムを保有する」から「ITサービスを利用する」へシフトを始めている。

「ITサービスの範囲・品質」の明確化（SLA: Service Level Agreement）を求める顧客が増加している。

###### システムの複雑化、高度化

オープンシステムの普及に伴い、システムが複雑化し、運用負荷が増大。属人的な管理ではサポートしきれない

運用事故の多発、運用スタッフの負荷増大

###### IT運用の標準化

従来からシステムの設計や開発において、標準化や各種の開発手法が注目されていると同様に、システム運用の世界でも、運用業務におけるプロセスを標準化し、サービス品質を維持・向上するための管理手法が必要とされてきた。

##### ・ ITIL 適用の方法

適用はすべての企業によって一律の方法で可能というわけではない。企業が持つそれ

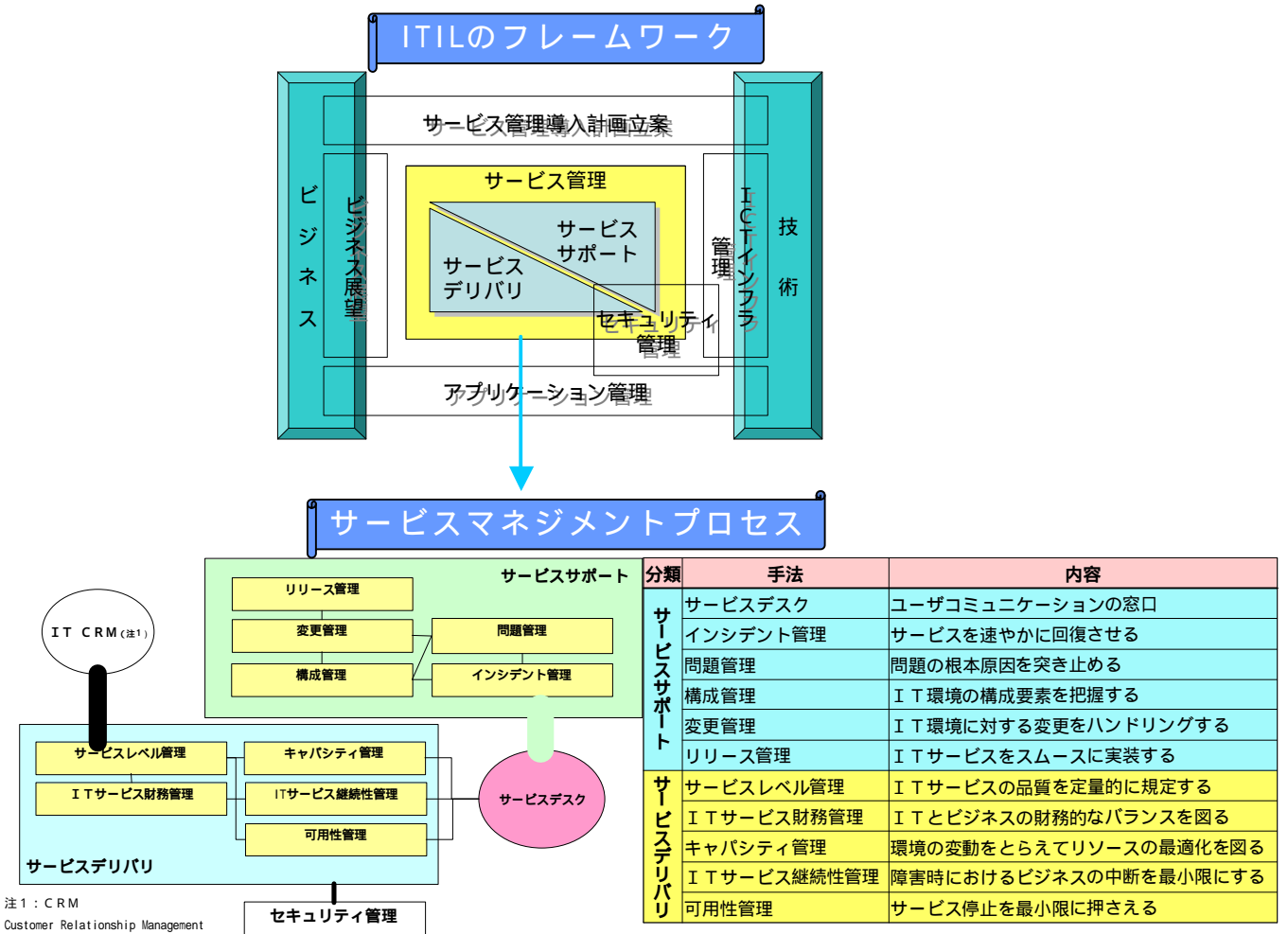


それぞれのIT部門の性格や企業規模、文化などによって適用の仕方は異なる。  
 但し、プロセス単位で整理されているため、既存の運用体制に対して必要なところから部分的に適用していくことも可能である。

ITILはベストプラクティス。全てをそのまま適用しようとしてはいけない。自社(部署)に合うようにカスタマイズする。

・ ITILのプロセス (図2)

出典 ITIL



注1: CRM  
Customer Relationship Management

図2 . ITILのプロセス

- ・ サービスレベルマネジメント (SLM: Service Level Management) のプロセス (図3)
  - 識別: ビジネスプロセスと顧客のニーズを識別・理解して関係を整理してサービスレベル要件 (SLR: Service Level Requirement) にまとめる。SLR はサービスの開発、変更、開始に利用され、設計の土台、評価の基礎となる。
  - 定義: 提供サービスを明確にサービスレベル仕様書に定義する。仕様書にはサービスの詳細内容、機能、技術的内容を詳述し、SLA, OLA, UC のリンクを明らかにする。
    - OLA(Operational Agreement): オペレーショナルアグリーメント(組織内 SLA)
    - UC(Under Contract): アンダーコントラクト(パートナー等との請負契約)
  - 契約: SLA について顧客と交渉を行い、SLA を作成する。OLA と UC で SLA を裏付ける。顧客が利用できるサービスカタログを作成する。サービスカタログでは自組織の提供するサービスを紹介し、顧客の言葉でサービスの詳細な説明を行う。サービスカタログは外部仕様を基に作成され、技術仕様と成らないようにする。サービス品質計画ではどのように SLA を提供するかを記述し、各サービスプロセスでの目標値を設定し記述しておく。OLA は内部の IT 部門と交わす合意で、サポートプロセスチェーンの各要素に対する目標値を含む。
  - 監視: サービスの実施状況を SLA に照らして監視する。
  - 報告: 達成したサービスレベルについて顧客・IT 組織に報告する。
  - レビュー: 顧客とサービスレビューを行い、改善の余地がないかどうか検討する。サービス改善プログラムは IT サービスの改善に関する活動、段階、区切りを定義する。

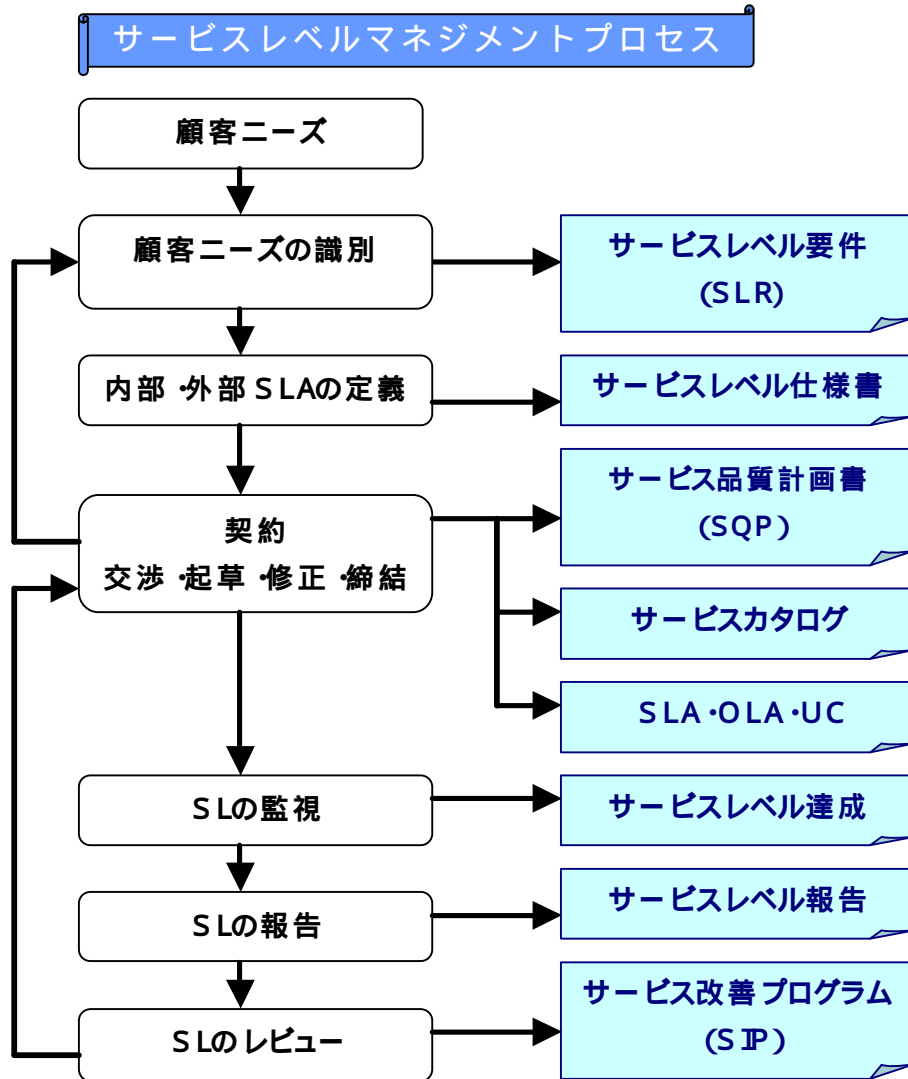


図 3 . サービスレベルマネージメントプロセス

#### 4.2 お客様の見えない要求を掴む

ITサービスによって得られる価値は、お客様の最終目標を実現するために必要で、さらに、それを安定して提供することが重要である。このように、安定した価値の有るサービスと継続的な改善によって、その品質を維持していくには、ITIL、SLA、SLMといった確認の手段を活用することによって、効果的に実践出来るということがわかった。

ここでは、さらにお客様の期待に応えるべく、価値の高いソフトウェアを提供するために、お客様の見えない要求を掴む方法について考察する。

##### 4.2.1 お客様の最終目標を実現するためのITサービスに対する期待

先ずソフトウェアは、お客様がそのシステムに求める「要求」に基づいて作成される。さらに一般的に、ソフトウェアに対する要求は、「要件定義書」という文書によって明示される。しかし、多くの場合のお客様は、その要件とは別に、ITシステムに対して目に見えない「期待」も抱いている。

ITシステムは、お客様の最終目標を達成するための手段であるため、それに対する期待は大きい。しかし、その期待が明確な要求として示されることは稀であり、ITサービスを提供するベンダー側からすれば、非常に抽象度の高い要求を受けて、システム開発に着手する事となる。

お客様が抱いている期待を、システム開発の初期段階で要求として具体化し、それを正確に掴むことは、結果的に、お客様の満足感に直接影響するため、ITサービスを提供するベンダーにとって非常に重要である。この事は、お客様がサービスを楽しむ以前に感じている「事前期待」と、サービスを実際に享受した後に感じる「実績評価」という二つの要素によって、サービスの品質が決まるということを考えると理解しやすい。

畠山芳雄氏の「サービスの品質とは何か」([1])によると、サービスの品質は、「事前期待」と「実績評価」の相関関係により決まるとされている。(図4参照)

サービスの品質	高	事前期待 < 実績評価	聞きしに勝る ⇨ リピー特客化 (顧客満足)
	中	事前期待 ≈ 実績評価	印象が薄い ⇨ ライバルがなければ継続
	低	事前期待 > 実績評価	なんだ、もう使うまい ⇨ お客様を失う

図4: 「事前期待」と「実績評価」の相関関係と、サービスの品質

このように、お客様が事前に抱えている期待を上回ることが、サービスの品質を高く感じさせ、顧客満足を得ることに繋がるということが言える。この事は、お客様の見えない事前の期待を要求としての確に捉えることが重要であるという事の裏付けになっているとも言える。

#### 4.2.2 期待を要求として捉え、可視化する具体的な方策

期待は、お客様の満足に関わる重要な要素であり、期待に沿ったソフトウェアを作らなければ、顧客満足に繋がる事はないと言える。そのため、期待を下回るソフトウェアを作成しないようにするためには、お客様の期待を要求として引き出し、正確に捉えるためのテクニックが必要になる。

システム開発を行う際、一般的に先ずシステム企画、あるいは、システム化計画といったフェーズを経て、概要設計や要件定義を行う。この要件定義のフェーズでは、ITサービスを提供するベンダーとしては、より正確にお客様の期待を掴むことが必要である。

ここで重要になるのは、お客様の見えない期待を、いかに引き出し、それを正確に捉え、可視化するかという点である。要件定義に不明確さが残ると、下流工程において曖昧な開発作業が行われ、潜在的な欠陥やサービスの品質低下に繋がる可能性が高くなる。

ITサービスは基本的に無形のものなので、実際に手にとって、その使用効果を事前に体験して確認することは困難である。システム開発の初期におけるヒアリングやレビューの段階で、口頭、あるいはドキュメント等の手段によって、ある程度の効果を理解することが出来るが、それでもやはり、実際に手に触れて体験する事によって得られる使用感ほどまでには至らない。

しかし、実際に本格的に動作するシステムでなくとも、お客様の要求の一部を体感できるように可視化して、ソフトウェアの使用効果を擬似的に確認することは可能である。要件定義作業において、「百聞は一見に如かず」の状況を作るのである。

本分科会では、お客様の要求を引き出し、捉え、可視化するプロセスとして、従来のプロトタイプング技法が有効だと考えている。お客様が実際に触れる画面を持ったシステムや、お客様にとっての価値のある出力結果を得られるシステムでは、特に効果が大きい。

この時、お客様の期待を要求として捉え可視化するために、要求の種類を以下の3つに分けて整理し、考えることが出来る。

(1) 期待を要求として捉え、可視化されているもの。

既に明確な要求として捉える事が出来ており、可視化され、お客様とITサービスベンダーとの間で認識に差異が無く、明確になっている要求。

(2) 期待を要求として捉えることが出来ているが、可視化されていないもの。

要求として捉えることが出来ているが、可視化されておらず、お客様とITサービスベンダーとの間に、認識の曖昧さが残っている要求。

この要求に基づいて提供されたITサービスは、実際に使用される時になって初めて、要求とITサービスの差異が明確になり、お客様に不満を抱かせる可能性が高い。

(3) 期待を要求として捉えることが出来ず、可視化出来ないもの。

漠然とした期待として抱かれている、お客様自身も気付いていない要求。ITサービスベンダーは要求として捉えることが出来ない。

ITサービスベンダーは、この様な要求を実現することは不可能に近いが、仮に実現

することが出来れば、お客様の大きな満足を得ることが出来ると言える。

これら3つに分類された要求のうち、の「期待を要求として捉え、可視化されているもの」については、文書として形式化(可視化)され、お客様とITサービスベンダーで合意に至ることが出来、これに基づいて提供されたITサービスは、お客様の期待に確実に応え、満足感を得やすいと言える。

の「期待を要求として捉える事が出来ているが、可視化されていないもの」については、可視化を試みて、お客様に対するレビューを何度か繰り返すことにより、後に不満に繋がる可能性のある曖昧な点や、誤解を排除することができ、ITサービスの品質を高めることが出来る。また、可視化されることにより、お客様が抱いているイメージが明確になり、漠然と抱いている期待を、言葉として引き出しやすくなる。ここで得られた要求は文書として明示し、お客様との間で合意を得るようにする。

このように、とのタイプの要求を、のタイプの要求に、可視化という方法で変換していくことによって、お客様の期待と実際に提供されるITサービスの品質の差を少なくし、満足感を高めることが可能だと考えられる。以上を図示したものが図5である。

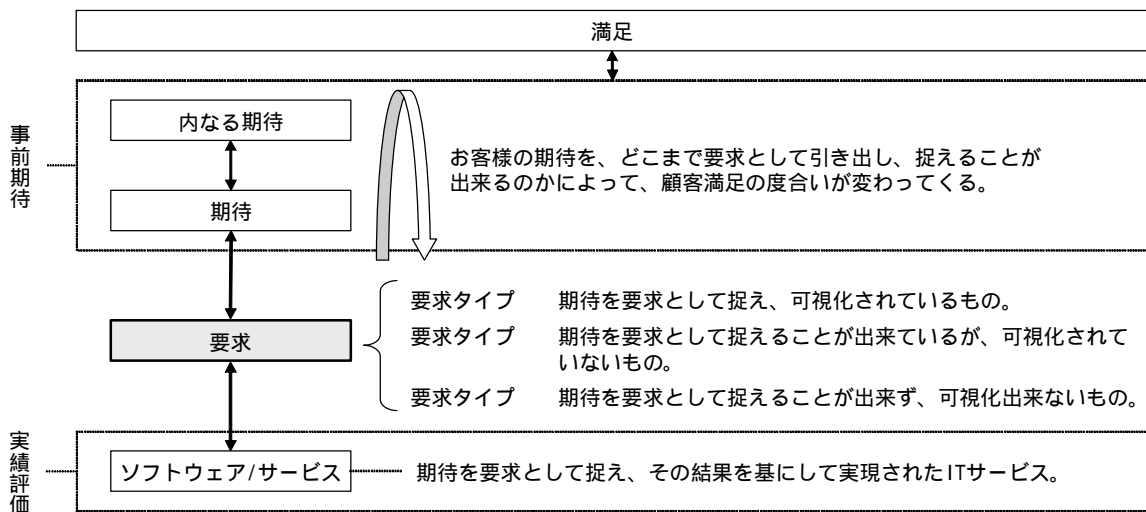


図5: 「期待」、「要求」、「ITサービス」の位置づけ

通常、要件定義を行う活動の中では、お客様に対してどのようなソフトウェアを望んでいるのかをヒアリングし、それを基にして、要件定義としてドキュメント化するが、その際、プロトタイプング技法では、ソフトウェアのプロトタイプ(試作品)を作成し、それを用いてお客様に検証してもらう。

プロトタイプを用いたレビューでは、お客様に同席してもらうことが重要である。お客様は、提供されたプロトタイプによって、実際に目に見て確認することが出来、望んでいるソフトウェアに対するイメージを、具体化して考えられるようになり、「この場面では、このようになって欲しい」、「ここではこうなる必要がないので、変更して欲しい」という様に、イメージとしてではなく、言葉として要求を次々に引き出すことが出来るようになる。ここで出てきた内容に基づいて、さらにプロトタイプに反映、改善させ、再びレビューを行う。

この時に、ITサービスを提供しているベンダーとしては、自社のコア・コンピタンスである技術を応用した、ちょっとした工夫や便利さ、あるいは、過去の知識や経験を盛り込んで、お客様に喜んでもらえる機能や効果といった、ITベンダー側の提案も、プロトタイプとして可視化すると、お客様がITベンダーに対して抱く信頼感や、新たな期待感を構築することも可能になり、その要件定義作業プロセスそのものに対する顧客満足を高めることが出来る。

こういったやり取りを何度か繰り返すことにより、見えない要求がプロトタイプ上に集約され、当初見えなかったお客様の要求が具現化し、ITベンダー側のコア・コンピタンスも盛り込まれた価値の有るソフトウェアを作るために必要な要件定義書の作成を行えるようになる。

しかし、ITサービス業界に限った話ではないが、ビジネスにはスピードと低コストが要求されており、システム開発を行う上での要件定義作業も例外ではない。お客様の要求を掴むためにプロトタイプを作成し、レビュー何度か繰り返すことが必要となると、どうしても、プロトタイプを出来るだけ簡易で且つ安価に作成する必要があるが、提供するシステムの種類によって、以下のような方法でプロトタイプを実現するのが効果的である。

・C/S型システムの場合

Microsoft Visual Basic に代表される RAD (Rapid Application Development) ツールを使用して、画面、ボタン、情報を配置し、画面遷移を行えるようにする。その際、内部のデータ構造設計やビジネス ロジックの実装は一切不要であり、お客様が目に見て確認できるレベルのものであればよい。

・Web型システムの場合

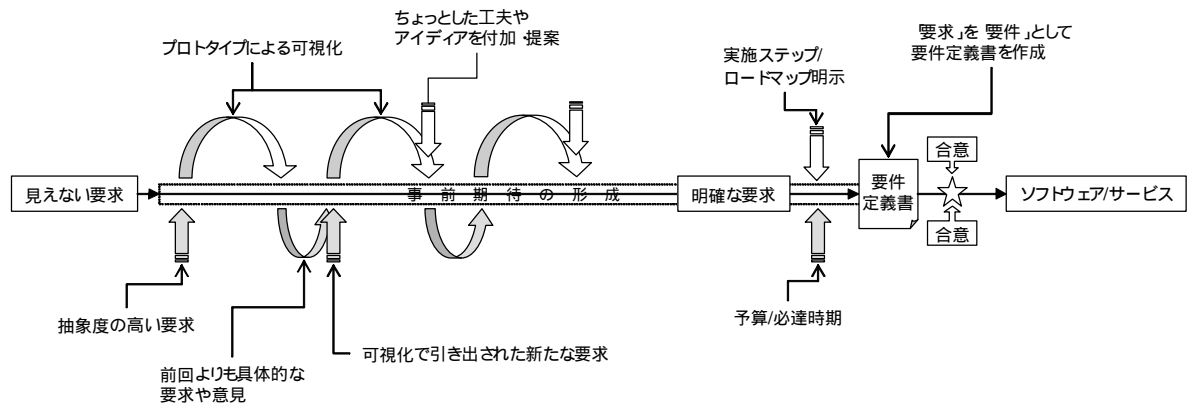
IBM ホームページビルダーに代表される、ホームページ作成ツールを使用して、HTMLで画面、ボタン、情報を配置し、JavaScriptなどで画面遷移を行えるようにする。その際、実際の動作に必要な Web サーバーやデータベースなどのミドルウェアの用意は不要であり、これも同様に、お客様が目に見て確認できるレベルのものであればよい。

どちらの場合も、「実際に動いている感じ」を擬似的に作り出し、お客様が目に見て確認できるものを作成する事が重要である。また、ツールを使用して、新しい要求や、要求の変化にすぐに対応できるように、軽量な方法でプロトタイプを作成することも重要である。こうすることにより、要求の可視化を素早く低コストで実現することが可能である。

このように、ツールを用いて素早く低コストでプロトタイプを作成して、何度かお客様に対してレビューを行うことが、お客様の見えない要求を掴むための有効なプロセスであることが言える。このプロセスを図示したものが図6である。



IT サービス ベンダーの立場



お客様の立場

図 6：お客様の見えない要求を掴むプロセス

ここで紹介している、可視化の方法を利用した、お客様の見えない要求を掴むプロセスでは、注意しなければならない点がある。

このプロセスでは、お客様の要求を比較的簡単に引き出すことができ、ITベンダーの提案も明解に伝えやすいという利点がある反面、「それが出来るのであれば、これも解決して欲しい」、「そこまで出来るのであれば、もっと良いものを」と、お客様の要求が過大になり、それに伴って、大きい事前期待が形成されてしまう恐れがある。

ITベンダーとしては、要求を正確に把握した上で、さらに、お客様の予算や実現の必達時期を合わせて検討し、現実的なシステム化のロードマップを作成、ステップ毎における要求の実現範囲を明確にし、その内容を要件として「要件定義書」を作成する必要がある。この点に注意しなければ、過大な事前期待に対して、実際に提供されるソフトウェアは実質的に品質の低いものとなり、その結果、顧客満足度を低下させてしまうこととなりかねない。

このお客様の見えない要求を掴むプロセスを通して、お客様との共同作業を重ね、適切な事前期待を形成することも、顧客満足度を高めるために有効である。

### 4.3 お客様のニーズを作るために（企業とお客様の関係）

#### 4.3.1 お客様の状態を理解する

お客様のニーズを掴むために、お客様の要求や期待を可視化し、その期待を上回ることがお客様満足の上昇を図る上で、重要であることは、前章で説明をした。ここでは、お客様が何らかの要求を持っているという前提に立っている。つまり、お客様は常に要求を持っており、それを明確に表現できているか、いないかの違いに過ぎず、その違いを可視化するプロセスを通じて明確にし、お客様が事前に抱いている期待レベルを上回るようにサービスレベルを管理するという立場である。

しかし、常にお客様は100%正しい答えを持っており、その答えをいかにうまく引き出すかという立場だけでは、成り立たない状況がある。例えば、新技術により市場を創造するような場合である。この場合、新しい技術の利用方法を企業側から提示し、そこからお客様のニーズを掘り起こすなどして、市場を形成していくプロセスが必要となってくる。

このように、お客様が常に要求を持っているという前提をなくすと、お客様が明確な要求を持っている、ニーズはもっているが明確でない、ニーズを全く持っていないなどの状態があることがわかり、その状況に適した対応方法を用意する必要があることがわかる。

#### 4.3.2 企業の姿勢を提示する

サービス提供者の姿勢として、サービス提供の方針をもち、それに従ったターゲットの見極めが必要であることは、事故発生率の高い若年層の自動車保険への加入を断っている損害保険会社やビジネスユースを対象とした航空会社の例からもわかる。これらは、経営戦略や経営理念と密接したものであり、企業価値やコア・コンピタンスをどのように認識しているかという問題にも関わってくるからである。

例えば、研究開発型企业であれば、いかに自社の技術を利用してもらうために、その技術をお客様に理解してもらい採用してもらうかが重要であり、その技術を適用したニーズをお客様が持っているとは考えにくい。そのため、企業はその技術の特徴や特性のみならず、利用場面や状況といった適用するケースも説明し、お客様のニーズを喚起することをする必要がある。

このように、企業の存在価値や企業理念といった内容から、企業が扱うサービスの特長や対象とするターゲットにいたる企業の姿勢やサービスに関する情報を正確にお客様に伝え、お客様が企業の提供するサービスについて、不適切な期待や要求を持つことを避ける施策をとることも、お客様満足を上昇させる上で必要な点といえる。

### 4.3.3 お客様のニーズ認識と企業姿勢のマトリックス

お客様満足を実現する為には、お客様の期待を超えたサービスを提供する必要があることは、前述のとおりである。ただし、お客様が自らのニーズを把握している状態もまちまちであり、また企業の姿勢も企業価値と同期した形で、取るべき行動が変わることも理解できる。

そのような考え方を、企業の姿勢とお客様の状況をそれぞれ次のように定義してみる。

**企業の姿勢**：お客様や市場とのコミュニケーションの比重により、理念追求型と顧客重視型に分けられる。

**理念追求型**：企業姿勢として企業理念や技術を重視し、それを追求した結果、その考えや技術に共感したお客様を獲得するという考えを基本とする。シーズ重視の姿勢が特徴といえる。

**顧客重視型**：お客様の声を重視し、それに対応する為の業務やサービスを提供するという考えを基本とする。一般的な企業は顧客重視を標榜しており、ニーズ重視の姿勢が特徴といえる

**顧客の状況**：お客様がニーズを認識しているか否かを基準とする。一般的な特徴として、技術的に枯れたものは一般的に認知され、適用事例も多く、ニーズとして認知されるが、新しい技術はその特徴や適用事例もないため、ニーズを形成しづらい傾向がある。

**ニーズを認識している**：お客様がニーズを持っており、何かしたいという問題意識をもっている状況

**ニーズを認識していない**：お客様がニーズを認識していない、ニーズ自体存在していない状況

そして、この2つの視点をマトリックスとしてまとめると下図のようになる。

		企業の姿勢	
		理念追求型(シーズ重視)	顧客重視型(ニーズ重視)
枯 ▲ 技術的時間 ▼ 若	認識している	<b>A .限定的なマッチング</b> 企業が目指すべきところにお客様のニーズが合致した場合に関係が成立する。	<b>C .顧客第一</b> お客様の声を聞き、それに対応することにより、お客様の支持を得る。
	認識していない	<b>B .市場創造</b> 企業の技術やコンセプトが新しい技術や製品・サービスを生み出す。	<b>D .コラボレーション</b> 市場調査、顧客意見と企業との双方向のコミュニケーションにより、新しいニーズを生み出す。

疎 ←————— 顧客/市場とのコミュニケーション —————▶ 密

図7 企業の姿勢と顧客ニーズの関係

このマトリックスをそれぞれの象限を定義してみると、

- A . 限定的なマッチング(ニッチ戦略): 理念追求型かつお客様がニーズを認識しているこの象限は、企業およびお客様の意思が明確な故に、お互いが求める点が一致した場合にのみ、その関係が成立する。例えば、専門的な分野に特化したCADや統計などのパッケージや特定の業種に特化したパッケージを提供する会社などが挙げられる。企業戦略として考えると、ニッチ戦略をとる企業といえる。
- B . 市場創造: 理念追求型かつお客様がニーズを認識していないこの象限は、企業が提示する技術や理念に対し、お客様がニーズを見出し新しい市場として形成される特徴がある。例えば、小型化技術から生まれたウォークマンや、IBMがBusiness On Demand というコンセプトのもと、新しいサービスコンセプトを提示したりするなどが考えられる。
- C . 顧客第一: 顧客重視型かつお客様がニーズを認識しているこの象限は、明確に定義されたニーズをいち早く掴み、効率的に提供するためのオペレーションが重視されるのが特徴である。例えば、Dellが提供するBTOなど、多種多様に及んでいるお客様のニーズに対応するために、複数の選択肢を用意することで、多種多様なお客様のニーズを実現し、また、効率的なオペレーションも実現することを可能としている。
- D . コラボレーション: 顧客重視型かつお客様がニーズを認識していないこの象限は、企業とお客様の双方向のコミュニケーションを重ねることで、ニーズを見出していくプロセスを採用しているのが特徴である。例えば、Panasonic PC Cafeなどのコミュニティ活用型製品開発等のように、企業とコミュニティ間のコラボレーションを通じて、新しいニーズを開拓していく手法であったりする。

これらの4つの象限を定義したが、これらの象限は固定されているものでなく、お客様と企業の状況により変化するものである。例えば、SI企業によるソリューションを提供する場合、戦略商品などによる限定的なニーズを機会として、お客様との接点を作り出し、関係を構築していく。これはAの象限となる。次に、お客様の具体的なニーズに対するソリューションを提供や、プロトタイプングによるお客様とのやり取りにより、ニーズを明確にしていく手法によるソリューションの提案など、お客様とのコミュニケーションをベースとしたソリューションの提供などは、Cの象限の関係であることがわかる。このようなお客様とのコミュニケーションから、ITを基盤とした新しいワークスタイルの創造といったようなコンセプトやサービスを生み出す関係を構築すると、すなわちDの象限になったといえる。また、インターネットを基盤としたamazon.comやe-Bayなどの.com企業などは、独自の技術やコンセプトから、自らの市場を創造したBの象限の代表である。

このように、お客様のニーズは掴むだけでなく、作ることもできるという認識に立ち、お客様の状況と企業姿勢の関係を通して、両者の関係や状況を把握し、それに応じた施策を取れるようにすることが、重要である。

#### 4.4 顧客満足から従業員満足、経営への最適なサイクル

これまで、経営と顧客満足および従業員満足とは、分けて考えられてきた。例えば、これまで述べてきた SLA、SLM、CS などの活動は、現場が率先して行うべきであり、経営幹部は、方針を示すものの直接的な活動は行わない、という考え方も一部にはあった。つまり、これまで、経営と SLA や SLM、CS などとの関係がそれほど明確ではなかった。しかし、最近では、顧客満足や従業員満足を向上させることによって、企業の業績が伸びるであろうことがわかってきた。すなわち、顧客満足や従業員満足が上がることにより業績が上がり、経営状態が良くなる、ということが多くの企業で報告され、経営と顧客満足、従業員満足には密接な関係があるのではないかと、言われるようになった。

そこでまず、顧客満足と従業員満足の関係について考えた。欲求に段階があると考えられたのと同じように、顧客の満足度及び従業員の満足度にも段階があると考えた。そして、顧客の基本的な要求が実現された時の満足度があるように、従業員の基本的な要求が実現された時の満足度があると考え、これをマズローの欲求段階説に当てはめたのが表1のマズローの欲求段階説と顧客満足、従業員満足の関係である。これは、経営品質協議会経営品質ゼミナールで実施していたマズローの欲求と従業員満足度との比較を参考にしてまとめた表である。このように要求の段階毎に比較しても、顧客満足度と従業員満足度に密接な関係があるようには見えない。そこで、顧客満足度と従業員満足度の間に、別の要素を置いて見ることにした。それが経営者の意識である。

表1： マズローの欲求段階説と顧客満足、従業員満足の関係

欲求	内容	顧客満足度 (例)	従業員満足度 (例)
生理的欲求 (Physiological needs)	呼吸、睡眠、飲食、性 まどの生理的欲求	・最低限動く ・安い ・早い	・基本給 ・職場環境
安全・安定性欲求 (Safety-security needs)	身体の安全の欲求	・高品質 ・安心	・業務上の安全 ・福利厚生
所属・愛情欲求 (Belongingness-love needs)	集団への所属、愛情に 満ちた関係の欲求	・流行	・職場における上司 ・良好な人間関係
尊敬欲求 (Esteem needs)	他者による承認・自尊 心の欲求	・ブランド	・高い肩書き
自己実現欲求 (Self-realization needs)	価値や自由を求め、自 分の個性や能力を成長 させて自己実現 (Self-realization) を目指す精神的な成長 欲求	・コンセプト	・創造的

以上のような考え方に基づいて、経営、顧客満足、従業員満足の関係を示したものが、  
 図8の経営と顧客満足、従業員満足の関係である。

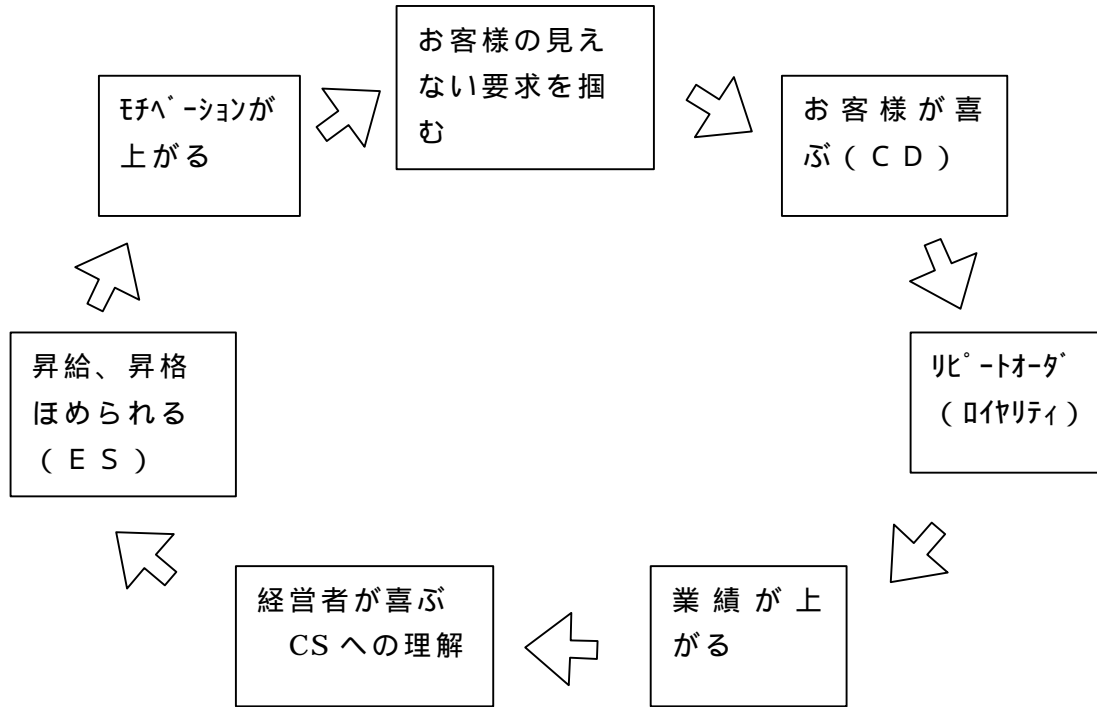


図8： 経営と顧客満足、従業員満足の関係

まず、お客様の見えない要求(お客様の曖昧な要求、具体的には説明できないイメージ、あっと驚くような期待、他社よりも最先端な技術など)を掴むことにより、お客様に喜んでもらえる。そのことが、お客様からのリピートオーダーへとつながる。すると、企業又は個人への業績へとつながり、業績が上がることによって経営者が喜ぶ結果となる。ここで、顧客が満足することによって業績につながることに気付く。業績が上がると必然的に昇給や昇格につながったり、社員表彰などで従業員がたたえられることになる。このことが、従業員のモチベーションの向上へとつながり、さらにお客様の見えない要求を掴もうと努力する。

これは、上手くいった最適なサイクルの一つであるが、ここで会社をあげて取り組むべきことは、お客様の見えない要求を掴むことである。経営者は、お客様の見えない要求をつかむことにより、顧客の満足度を向上させ、経営の業績を上げ、従業員の満足度も向上させるというサイクルのトリガーとして重要であることに早く気が付くべきである。

## 5. 反省点と今後の課題

本年度の研究目標として、昨年残された課題を解決するために、

サービスレベルを定量化する

マズローの欲求段階説との比較も利用しつつ、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

を目標として研究した。

その結果、 については、プロトタイプの有効性を提示し、 については、お客様満足と従業員満足、経営のサイクルを提示し、お客様満足の向上が経営につながることを明らかにした。

しかし、 については、サービスマネジメントとお客様満足の関係を提示したものの、サービスレベルやお客様満足の定量化については明らかにできなかった。また、このために有用であると思われる、ITILなどのサービスマネジメントとお客様満足の事例なども提示できなかった。

今後の課題としては、

サービスレベルの定量化

CSとCD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について

といったところが残されている。

< 参考文献 >

[1] 畠山芳雄, サービスの品質とは何か, 日本能率協会マネジメントセンター, 2004年7月

・サービス品質とは、どのくらいのことはしてくれるだろうという暗黙の期待「事前期待」とサービスを利用した結果の顧客の評価「実績評価」という二つの関係で、サービス品質は決まり、この二つは相対関係になっていると紹介している。

・サービスを構成するものは、有形部と無形部に分かれており、有形部のプロセスは質を高め、無形部は、サービスとしてのプロセスをできるだけ有形化していけば、顧客からのよりよく理解され、評価されていくと紹介している。

[2] 高橋安弘, サービス品質革命, ダイヤモンド社, 2004年1月

NEC フィールドディング社での CS ナンバーワン企業になる為の CS 経営としての全社的な取り組みを取り上げ、サービス業のあり方、顧客の期待を超える CS のあり方の考え方を紹介している。

[3] カール・アルブレヒト; ロン・ゼンケ; 和田正春訳, サービスマネジメント, ダイヤモンド社, 2003年4月

顧客満足度を1から5段階で満足度を図り、5になるとリピート顧客が急激に高まる結果をホッケースティックに例えたグラフで顧客満足から優良顧客になる仕組みについて紹介している。

[4] 青山泰介, 顧客満足度限界と従業員満足度の関係性, 時間工場工房, 2002年5月

従業員満足度が上がれば必ずしも顧客満足度は高まるわけではなく、限界値があると、相関関係を示して紹介している。

[5] マイケル D. ジョンソン; アンダース・グスタフソン; 西村行功, カスタマー・バリュー・クオリティと顧客満足度を高め収益につなげる, ダイヤモンド社, 2001年8月

カスタマーバリューを高めるには、品質 - 顧客満足 - 顧客ロイヤリティ収益性という連鎖を築くことが重要であることを述べ、顧客中心に捉え、収益につなげるカスタマーバリュー経営の実践について紹介している。

[6] ピンクエレファント社 HDI-Japan 翻訳, The ITIL Story ITIL について

[http://www.hdi-japan.com/hdi/pdf/The%20ITIL%20Story\\_JP.pdf](http://www.hdi-japan.com/hdi/pdf/The%20ITIL%20Story_JP.pdf)

ITIL を取り入れることで IT サービスに関する顧客満足度を向上、IT スタッフと顧客との間の良いコミュニケーションや情報の流れを作るメリットがあると紹介している。

[7] 独立行政法人情報処理推進機構 『情報システムに係る政府調達へのSLA導入ガイドライン』, 2004年3月

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0005140/index.html>

情報システム導入に伴うサービス内容、レベルを確保するには期待していた内容やサービス品質の要求水準を明確化することが必要。その為に SLA 導入ガイドラインが必要となる、SLA 導入の手法として ITIL を用いたサービスマネジメントが紹介されている。

[8] 泉谷章, @IT 情報マネジメント ERP、SCM、CRM の次に打つべき “ 一手 ” , 日本ビジネス



オブジェクト,2004年2月

<http://www.atmarkit.co.jp/fbiz/cinvest/proposal/bi/bi.html>

計画 調達 生産 販売サービスといった企業の業務プロセスの流れにおいて、CRM といった販売サービスの業務プロセスは、顧客価値を高める為のITによる手段として適用できると紹介している。

- [9] 「シックスシグマ」でITサービスの最適化を目指せ,CIO Magazine 2004年5月号に掲載

<http://www.ciojp.com/contents/?id=00000746;t=0>

ITサービスマネジメントを実践する欧州規格 ITIL に対し、米国規格にシックスシグマがある。定量的な現状把握、プロセス改善の継続的な実行といったビジョンで、IT部門のサービスの品質改善に取り込むことができると紹介している。

- [10] A.H. マズロー ; 金井寿宏 ; 大川修二, 完全なる経営, 日本経済新聞社, 2001年12月  
精神的な状態によるマネジメントを定義しており、人間主義経営から捕らえた内容について紹介している。

- [11] 根来龍之, ITが顧客満足度向上を向上する, 日経ネット

顧客を4つのパターンに分け、顧客満足度と影響度のマトリックスとして紹介している。

<http://www.nikkei.co.jp/ps/webseminar/>

- [12] 山本廣泰, サービス・サポートプロセスの改善と ITIL 対応への取り組み, NEC フィールディング 2004年10月

NEC フィールディング社での CS 向上活動における ITIL 適用事例について紹介している。

- [13] 生井俊, 121ware 解・体・新・書 NEC パーソナル事業の CRM, NEC メディアプロダクツ, 2001年9月

NEC パーソナル事業の CRM 戦略から CRM 実現までのステップのための5つのサービスについて紹介している。

- [14] 田村均, リコーにおけるお役立ちの実践, 中小企業診断協会, 2003年12月

CS 推進担当者の悩みと対応方法について述べており、お客様視点で実施すべきだと紹介している。

<http://www6.airnet.ne.jp/scmbm/seika2003.htm/20031220-tamura.pdf>

- [15] 日比野直樹, IBM 変革のマネジメント CRM の実施手順, IBM 社

CRM の計画立案は、11 の手順に従って内容を明確に定義・整理し、方針を決めることによりその戦略・計画が明らかになっていくと紹介している。

<http://www-6.ibm.com/jp/gto/henkaku/change20.html>

- [16] 廣瀬慎治, ITIL におけるサービスレベル管理 (SLA/SLM) とサイトロックでの適用例, サイトロック株式会社, 2003年7月

サイトロック社でのソフトウェア品質管理サービスにおいて、サービス管理の手法として SLA/SLM を用いた IT サービス運用で ITIL 導入による取り組みについて紹介している。

- [17] 八木隆 ; 宗像勉 ; 高木健二郎 ; 萩野美穂, 日経コンピュータ特別編集版 ITトレンドシリ

ーズ5「システム運用」,日経B P社,2004年1月

ITサービスレベルの品質を高めるためには、ITIL導入は手本として有用だと紹介している。

[18]Rick Sturm; Wayne Morris; Mary Jander; S-open SLA SLM研究会,標準サービスレベルマネジメントITサービス最適化のために,オーム社,2003年11月

的確なITサービスの鍵を握るサービスレベルの契約やサービスレベルを維持について紹介している。

[19]ITIL(Information Technology Infrastructure Library),英国中央コンピュータ・電気通信局(CCTA: Central Computer and Telecommunication Agency),1989年

英国中央コンピュータ・電気通信局によって1989年に初版が公表された。ITサービスにおける実際の知識・ノウハウが集約された、ITサービスマネジメントのベストプラクティス。