

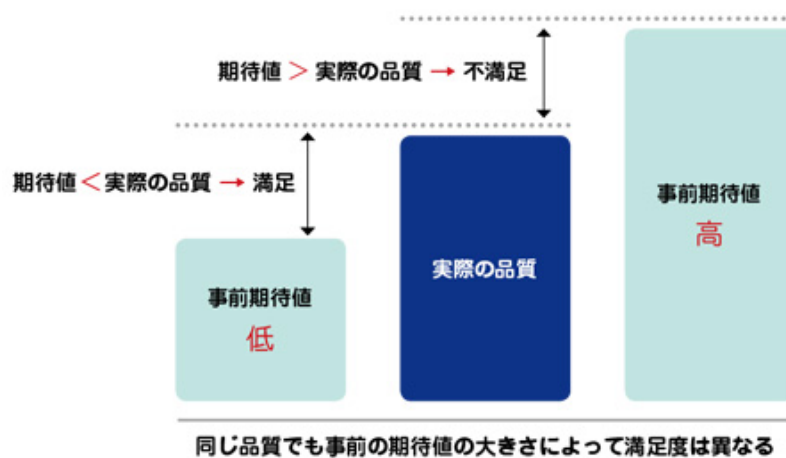
システム構築のための調整力向上講座(第6回)

現場の「真の要求」を知り期待値をマネジメントする

2016.03.16

前回、システム開発はサービスの提供であり、それにはモノの提供とは違った特徴があること、その品質には「成果」と「提供プロセス」の2つがあることを説明しました。「成果」と「提供プロセス」、この2つの品質に対して顧客(現場)の満足を引き出せるかどうかは、現場が事前にどれだけ期待しているかに大きく左右されます。

同じ品質であっても、それ以上に顧客が成果を期待していたら「期待はずれ」になってしまいますし、期待以上の品質であれば「いい買い物をした」と思ってもらえます。



コラー氏は、顧客の期待度を高める要素として、9つの要素を紹介しています。

顧客(現場)の期待度を高める9つの要素

| | |
|--------------------|--|
| 明確な約束 | 期待してよいと言われれば、顧客の期待は高まる。 現実的で、実現可能な約束だけをするべき |
| 暗黙の約束 | 顧客は何らかの「手がかり」を探す。 プロマネやコンサルタントの自信ある振る舞いなどを見れば、顧客は期待する |
| 永続的に期待を高める要素 | システム導入は、そのプロセスにおいて「人の成長」や「組織の成熟」が求められるように、派生的な需要を満たしてくれることを顧客は期待する |
| 個別のニーズ | 自分の要望を聞き入れてくれるかどうか。 顧客は「寄り添ってくれる」ことを求める |
| 一時的に期待を高める要素 | 緊急度の高い状況では、迅速な対応を求めるように、 期待は常に一定ではなく、状況によって変化する |
| 代替サービス | 顧客が他社のサービスを知っていれば、それが基準となる。 より悪いサービスを受けようという顧客はいない |
| サービスの提供過程における顧客の役割 | サービスの提供過程に自分がどれだけ貢献したと思うか。 要件定義フェーズで顧客が大きな時間を割けば、それだけ成果に期待する |
| 口コミ | 顧客から顧客に伝わる情報を、顧客は重視する |
| 過去の経験 | 顧客の期待は過去の経験に基づく。 顧客は、少なくとも過去の経験以上の成果を求める |

【コラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング】を参考に作成

例えば、1つめにある「明確な約束」では、プロジェクトのスタートまでのプロセスの中で交わされた約束は、それが口約束であっても、むしろ口約束のほうこそ、守られることを現場は期待します。

また、サービスは形がなく、触れられないため、現場はサービスを購入する前に「手がかり」を探します。システム開発担当者が自信満々に振る舞っていれば、「当然、能力が高く、サービス品質も高いだろう」と現場は期待します。それは現場にとっては「暗黙の約束」として期待度を高めるのです。

期待値をマネジメントする

品質と期待値との関係を考えてみると、現場にとって良いサービスとは「現場の期待を上回るレベルのサービスが提供されること」だといえます。ということは、現場に満足を引き出すためには、現場の期待値がどのように決まるのかを知り、それをうまくマネジメントする必要があります。

現場の「真の要求」を知り、期待値をマネジメントするアプローチとして、以下の5つを紹介します。

現場の「真の要求」を知り、期待値をマネジメントするアプローチ

| | |
|-------------------|--|
| どのような期待をしているのかを聞く | 現場の真の要求、期待を知っているのは現場だけ。 論点を整理して、何を求めているのか、何を期待しているのかを聞く |
| できることだけを約束する | なんでも「できる、やれる」というのは信頼失墜のもと。 できることだけ約束する。約束したことは記録に残す |
| プロセスを共有する | サービスがどのようなプロセスで提供されるのか現場は知らない。上流から下流までの成果物のインプット / アウトプットの流れを現場と共有する |
| プロセスに現場の要求を取り入れる | プロジェクトの進め方 (= プロセス) を設計する際、社内事情を考慮する。 仕事をしやすい環境をつくることで満足度は上がる |
| ボトムラインの品質を担保する | 調子のよいときにパフォーマンスが高くても、継続できなければ逆効果。調子が悪いときでも発揮できるボトムラインの品質を高めるほうが信頼度が高まる |

どのような期待をしているのかを聞く

現場の真の要求、何を期待しているのかを知っているのは、現場だけです。それを知るためには現場に聞くほかありません。しかし、現場自身も要求や期待を明確な言葉で表現できるほど自覚していないのがほとんどです。そこで、以下のポイントについて質問するとよいでしょう。

- (1) プロジェクト終了後、自分たちの業務はどうなっていたいか
- (2) プロジェクト終了後、プロジェクトのステークホルダーはどのような成長を遂げていたいか
- (3) プロジェクト終了後、自分たちの組織はどのような成熟を遂げていたいか
- (4) プロジェクトを進める際、現場自身はどのようなかわり方をしたいか
- (5) 過去のプロジェクトで、システム開発担当者に不満を感じたことは何か

(1)～(3)の質問は「成果の品質」を問うものです。(1)は業務の「Before/After」について問い掛けます。(2)と(3)は派生的な要求を問うものですが、実際には現場の要求度はこちらのほうが高い場合も少なくありません。

(4)と(5)は「提供プロセスの品質」に関する質問です。現場によっては「できるだけ一緒に良いものを作りたい」というタイプと、「任せるから適当にやってよ」というタイプがいます。

後者の場合、プロジェクトが失敗する可能性があるため、現場を巻き込むプロセスを考える必要があります。現場が過去にシステム導入の経験があるなら、そのプロジェクトの結果はどうだったのか、発生した問題を聞いておくことで、現場がプロジェクトに何を求めているのかが分かります。

できることだけを約束する… 続きを読む