

## ソフトウェアジャパン2012 サービスサイエンスフォーラム

### ITサービスの顧客セグメンテーション ～システム開発サービスの場合～

2012年2月1日

サービスサイエンス研究プロジェクト

開発チームリーダー

山本 政樹

- JUAS(日本情報システム・ユーザー協会)サービスサイエンス研究プロジェクトはサービスサイエンスを活用することで、情報システム開発・保守・運用に携わる担当者から見た「お客様満足度」を如何に向上させるか研究しているプロジェクトです。
- サービスサイエンス研究プロジェクト システム開発チームでは2010年度からの活動目標を「情報システム開発サービスにおけるユーザー(お客様)の満足度を向上させるために必要な要素を明確にする」とし、討議を行ってきました。
- 検討では主に「分類」の手法を使い、ユーザーをセグメンテーションすることで、ユーザーのサービスへの期待傾向を分析し、システム開発におけるお客様満足のポイントを洗い出しました。
- 本資料は2年間の検討結果をまとめた資料です。

# 二つのシステム開発の現場(1/2)

- 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)の担当者とシステム開発会社の担当者が会話をしています。



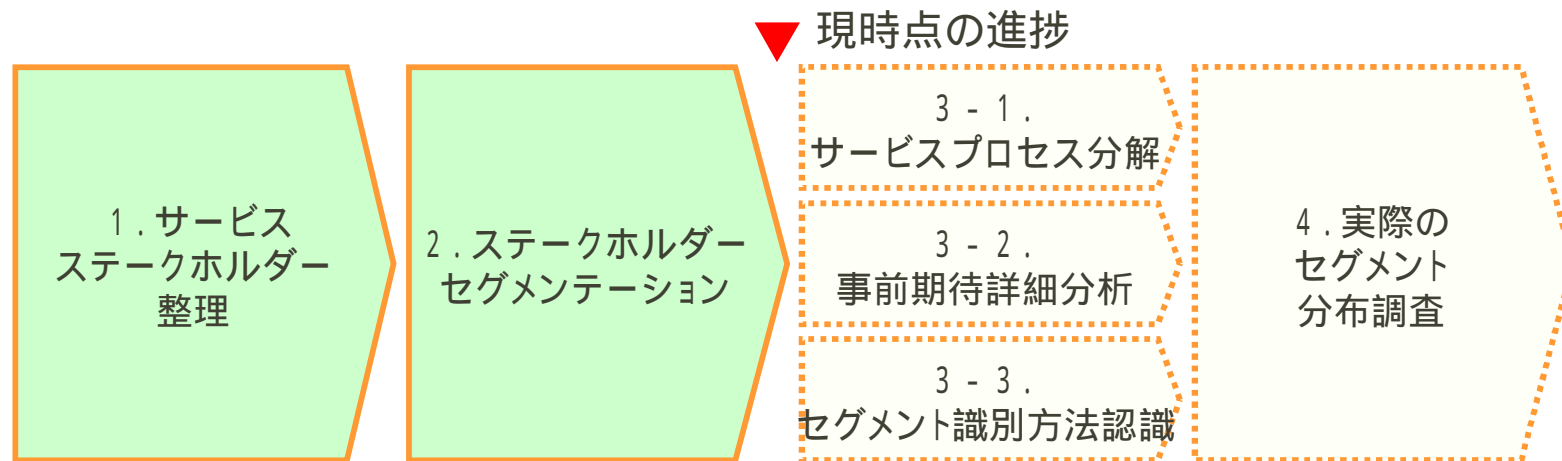
同じ質問に同じ回答をしているのに、お客様の反応は違います。  
この二者のお客様は何が違ったのでしょうか？

- 違うのはお客様の開発会社に対する事前期待でした。



サービス提供側の一方的な想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

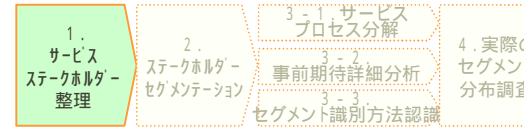
- サービスサイエンス研究プロジェクト開発チームは2010年度(2010年4月～)から以下のような流れで活動をしてきました。



## 【2011年度までの活動内容】

- 前提を置いた上で、モデルとなるシステム開発プロジェクトを定義し、プロジェクトに登場するステークホルダーを洗い出しました。その中で、特にシステム開発者(開発ベンダ)から見て関与度の高い6つのステークホルダーを抽出した上で、役割別に3つのステークホルダーに再分類しました。
- 3つのステークホルダー別にユーザーセグメントが分かれる軸を複数抽出し、特に有効と思われる3つの軸を選定しました。セグメンテーションを行った上で、各セグメントの特徴、システム開発者への期待を整理しました。

# サービスステークホルダー整理結果(1/5)



JUAS

- 今回のサービスステークホルダー整理の前提としたプロジェクトの情報は以下の通りです。
  - 特定の業務部門がオーナーとなり中規模程度の情報システムを開発する場合を想定しています。全社規模で体制が組まれる基幹システム等の開発は前提としていません。  
(中規模 = 数千万円 ~ 数億円規模、PJメンバー数10 ~ 30人程度)
  - 近年の情報システム部門の役割は、IT投資全体の管理・企画に重点を置き、実際の開発・保守・運用についてはベンダーにまかせる傾向があるためここではそのような役割としています。
  - ベンダ(情報システム子会社)とのやり取りは、ユーザー企業側プロジェクト体制で実施することを想定しています(情報システム部が主体ではない)。
  - プロジェクトスポンサー(経営層)/プロジェクトオーナー(部門長)/プロジェクトマネージャーの役割分担はそれぞれ、経営結果責任(予算の決裁権限) プロジェクト実行責任(予算・人の割り当て) プロジェクト現場監督(与えられた予算・人でコミットした成果を出す)と定義しています。

# サービスステークホルダー - 整理結果(2/5)

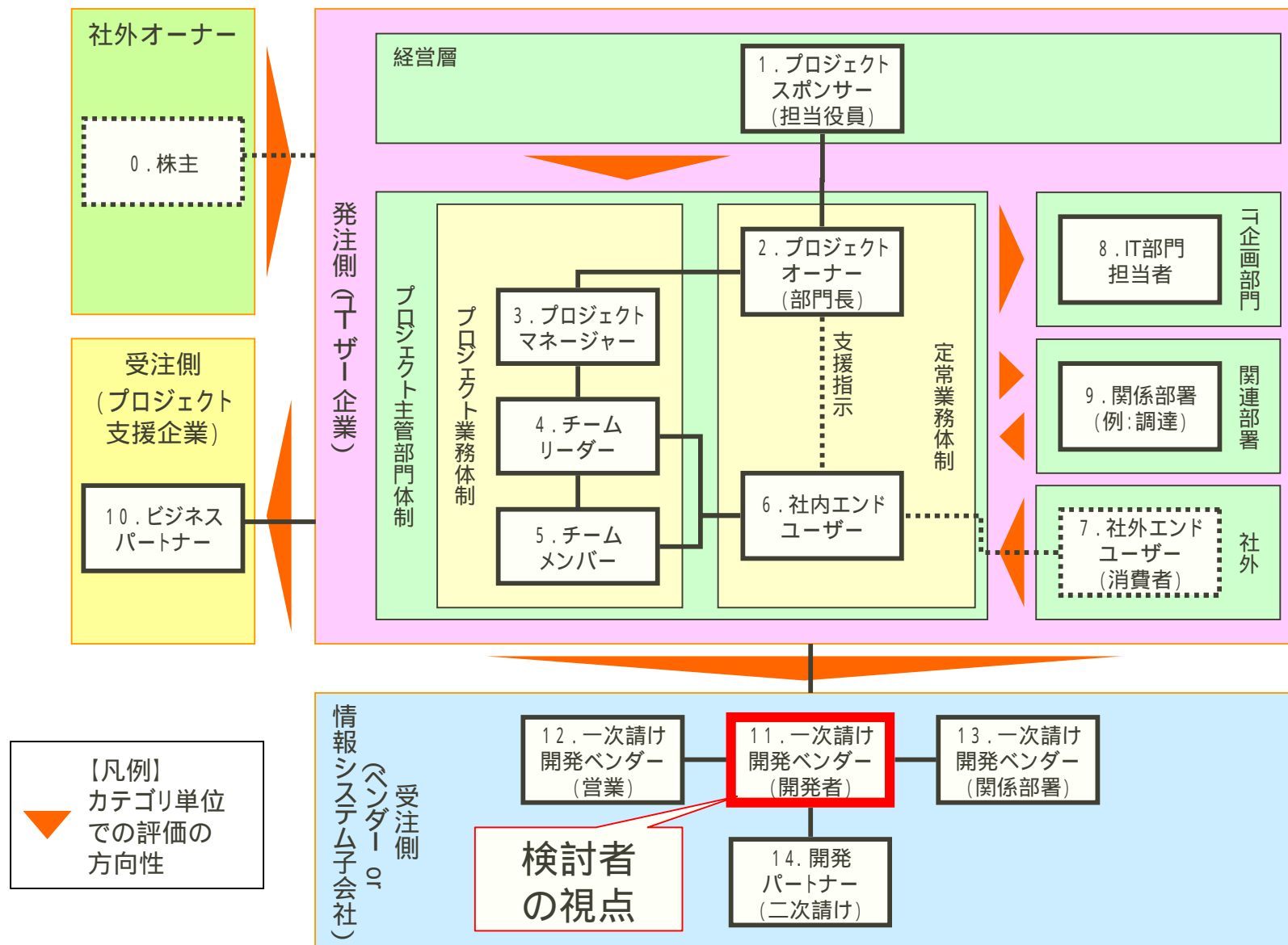
1. サービスステークホルダー整理

2. ステークホルダーセグメンテーション

3-1. サービスプロセス分解  
3-2. 事前期待詳細分析  
3-3. セグメント識別方法認識

4. 実際のセグメント分布調査

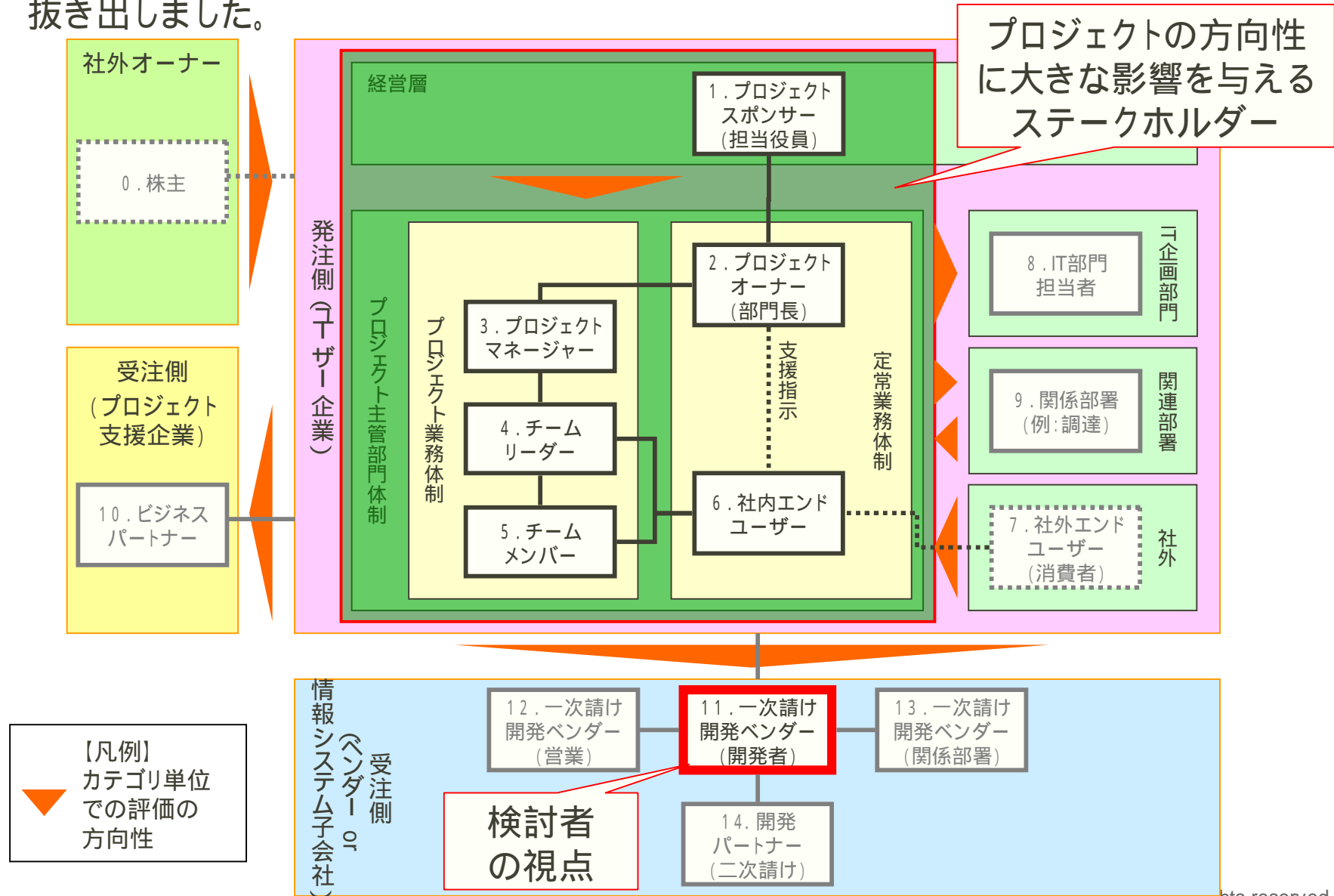
- 今回の検討にあたって識別したステークホルダーは以下の通りです。



# サービスステークホルダー-整理結果(3/5)

- 1. サービスステークホルダー整理
- 2. ステークホルダーセグメンテーション
- 3-1. サービスプロセス分解
- 3-2. 事前期待詳細分析
- 3-3. セグメント識別方法認識
- 4. 実際のセグメント分布調査

- 今回の検討対象としてはプロジェクトに影響を与える6種類のステークホルダーを抜き出しました。

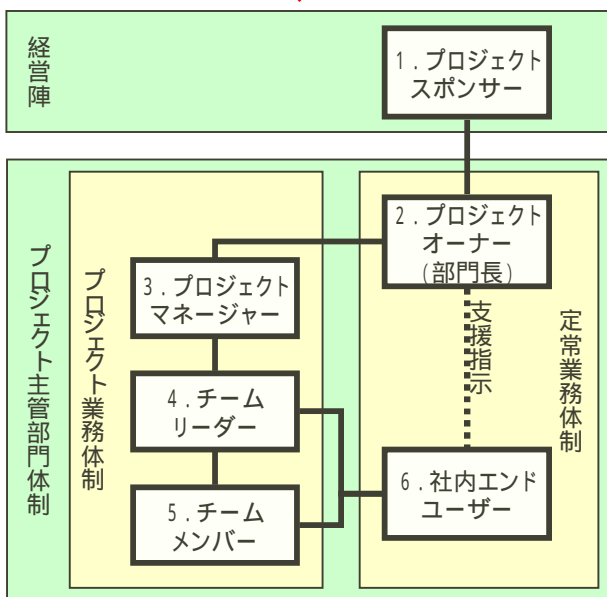


【凡例】  
 ▼ カテゴリー単位での評価の方向性



# サービスステークホルダー - 整理結果(4/5)

● (前頁の続き)



検討対象 ステークホルダー	説明
プロジェクト スポンサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト実施に対して最終的な予算執行承認権限を持つ特定個人。ほとんどの場合は部門を管轄する役員。プロジェクトオーナーを兼ねる場合も多い。</li> </ul>
プロジェクト オーナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト責任者。予算、納期にある程度の決定権を持つ特定個人。ただし多くの場合で予算・納期の最終決裁は上席の役員。システムの仕様については決定的な決定権を持つ。</li> </ul>
プロジェクト マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>承認された資源の範囲内でプロジェクトを遂行する特定個人。多くの場合、予算、納期等に対する決定権は限定的だが、効果に大きな影響を与えない範囲である程度の仕様決定権は持つ。</li> </ul>
チーム リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの特定の検討領域を担当しているチームのリーダー。領域の単位は業務機能である場合がほとんどだが、運用・保守等のIT領域が単位である場合もある。</li> </ul>
チーム メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの特定の検討領域を担当しているチームのリーダー。エンドユーザー代表がプロジェクトメンバーとして送り込まれるケースもある。</li> </ul>
社内エンド ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムを活用して業務を遂行する人、またはグループ。本来的にはシステム仕様への決定権はないが、大きな発言権を持つ場合がほとんど。またこのステークホルダーの協力がプロジェクトの成功を大きく左右する。</li> </ul>

# サービスステークホルダー - 整理結果(5/5)

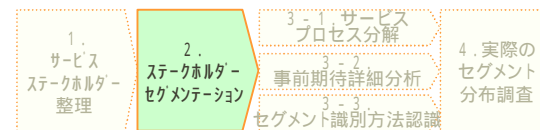
- 6種類のステークホルダーを分類したところプロジェクトには大きく分けて3種類の役割が存在することが分かりました。

検討対象ステークホルダー	プロジェクトでの役割	役割詳細	プロジェクトへの期待値
プロジェクトスポンサー	システムオーナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>プロジェクト方針(実施・中止・納期変更・コスト超過・効果想定の変更等の決定)への最終決定権を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム稼動による効果を出したい。</li> <li>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。</li> </ul>
プロジェクトオーナー			
プロジェクトマネージャー (PM)			
チームリーダー	プロジェクト推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>主要マイルストーン・最終納期をずらさない範囲での作業計画の決定権を持ち、求められるシステム導入効果に沿った中での詳細業務・システム仕様の調整を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトを上手くマネジメントして、無事に終了(システム稼動)までもって行きたい。</li> <li>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。</li> </ul>
チームメンバー	仕様要求者 (エンドユーザー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。システム稼動後は直接のユーザーとなる。</li> <li>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(最終決定権を持つ場合もある)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新業務・システムに自分たちの要求を組み入れたい(自分たちの想定していない形で業務・システムを変えられたくない)。</li> <li>使い勝手の良いシステムにしたい。</li> </ul>
社内エンドユーザー			

PMは決定権を持っているプロジェクト責任者型」のPMと現場の管理権限しか持たないプロジェクト推進者型」のPMがいる。

チームリーダー、メンバーはエンドユーザーの代表として仕様要求者に近いポジションの者と仕様要求者からの要求をとりまとめ調整するプロジェクト推進者に近い者がいる。

# ステークホルダーセグメンテーション結果 (サマリ)

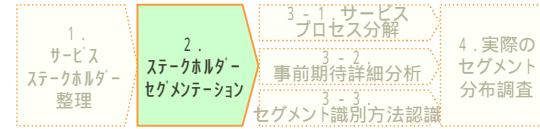


- 前述の3種類の検討対象ステークホルダーに対して分析を実施したところそれぞれ8～9種類のセグメント(型)が識別されました。

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"> <li>主体性・当事者意識・改革への積極性</li> <li>意思決定関与傾向</li> <li>意思決定の判断基準</li> </ul>	「頼れるリーダー」型	「攻め重視」型	「顧問」型	「守り重視」型
		「信頼」型	「猪突猛進」型	「放任」型	「形式オーナー」型
プロジェクト 推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>主体性・当事者意識・改革への積極性</li> <li>プロジェクト運営への自信</li> <li>推進主体への考え方</li> </ul>	「ベンダへの役割明確」型	「推進意識先行」型	「詳細はベンダにお任せ」型	「最後はベンダにお任せ」型
		「ベンダをしっかりと管理」型	「一緒に頑張ろう」型	「ベンダ最大利用」型	「ベンダに全てお任せ」型
仕様 要求者	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務(システム)変革への抵抗感・期待度</li> <li>課題解決の視点</li> <li>システム活用像の具体度</li> </ul>	「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

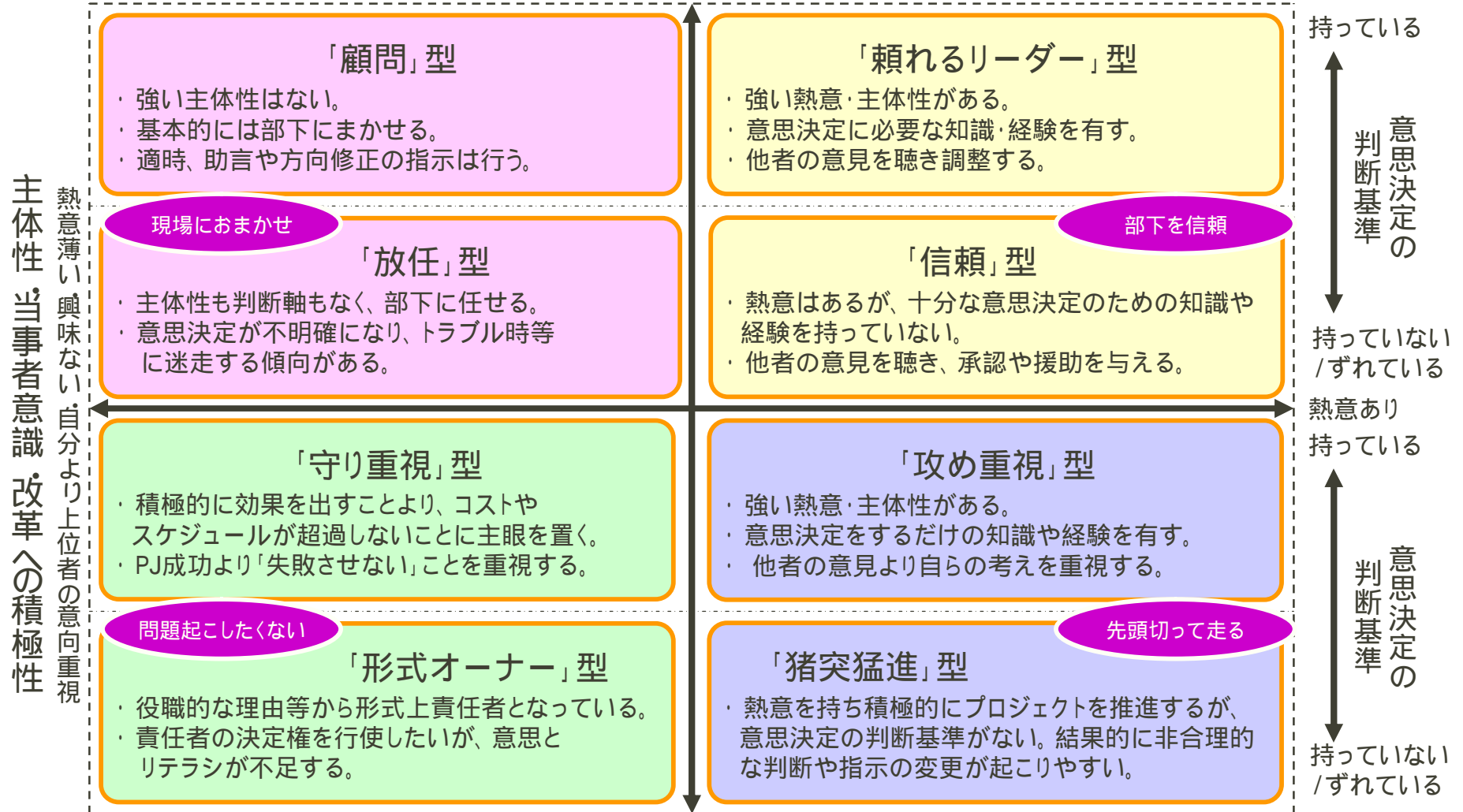
「無関心」型

# ステークホルダーセグメンテーション結果 (システムオーナー)



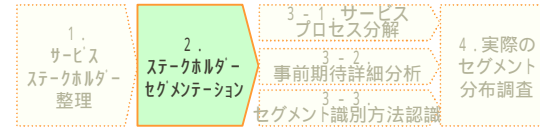
## 意思決定関与傾向

部下にまかせる・ユーザーの意向を尊重する



自分が決めたい・自分の想いを強く反映したい

# ステークホルダーセグメンテーション結果 (プロジェクト推進者)

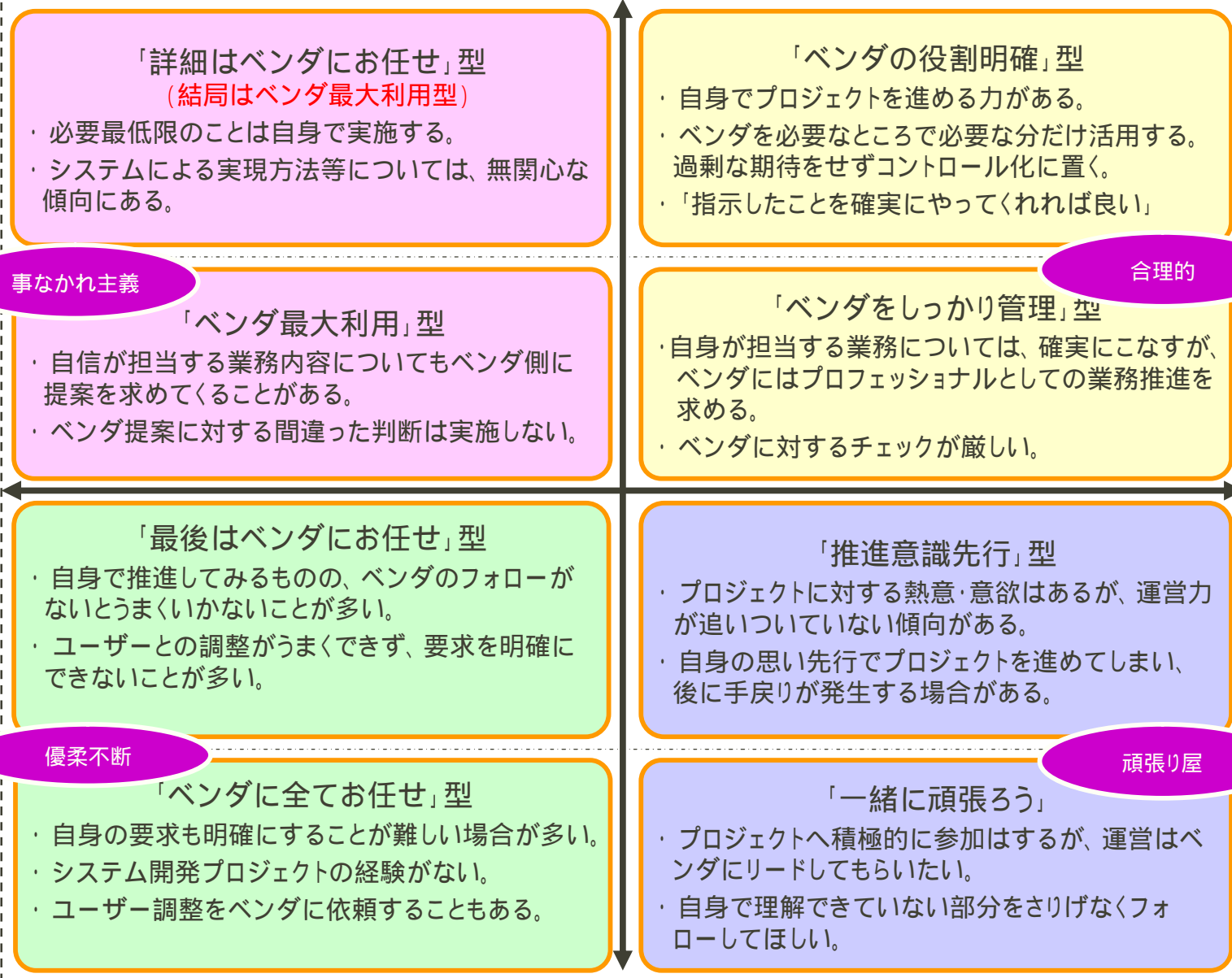


JUAS

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

低い業務なんでもしななれ



自分たちで進めたい

推進主体への考え方

ベンダにまかせたい  
高い・積極的

自分たちで進めたい

推進主体への考え方

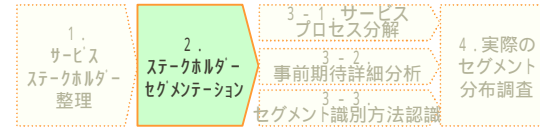
ベンダにまかせたい

自分たちだけでは不安

Open Copyright ©2012 JUAS All rights reserved.



# ステークホルダーセグメンテーション結果 (仕様要求者)



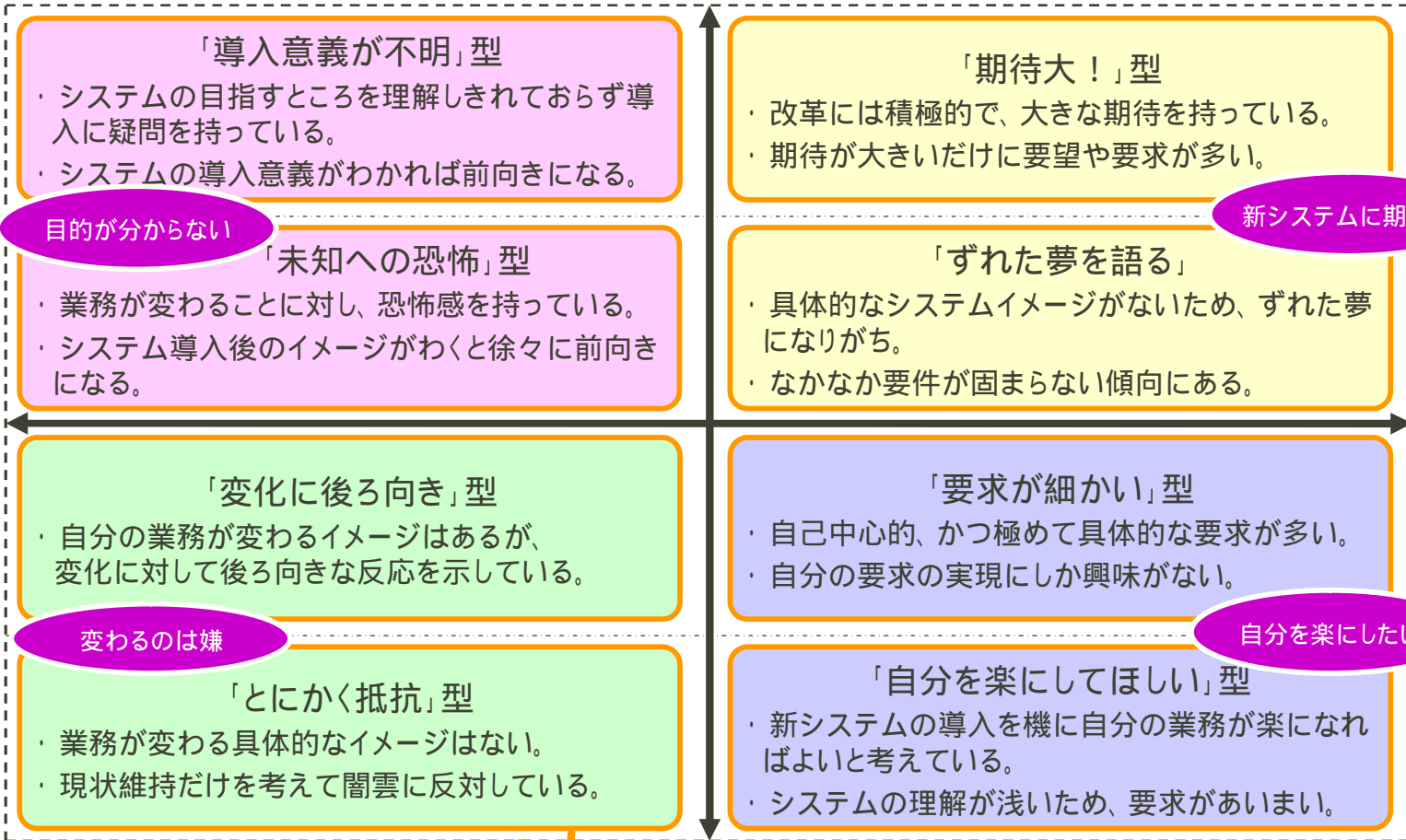
JUAS

## 課題解決の視点

全社や部門単位での課題解決を志向

業務システム変革への抵抗感  
期待度

後ろ向き抵抗感が強い



明確なシステムイメージを持っている

システム活用像の具体度(↑)

システムのイメージは曖昧・よくわからない

積極的・期待大

明確なシステムイメージを持っている

システム活用像の具体度(↑)

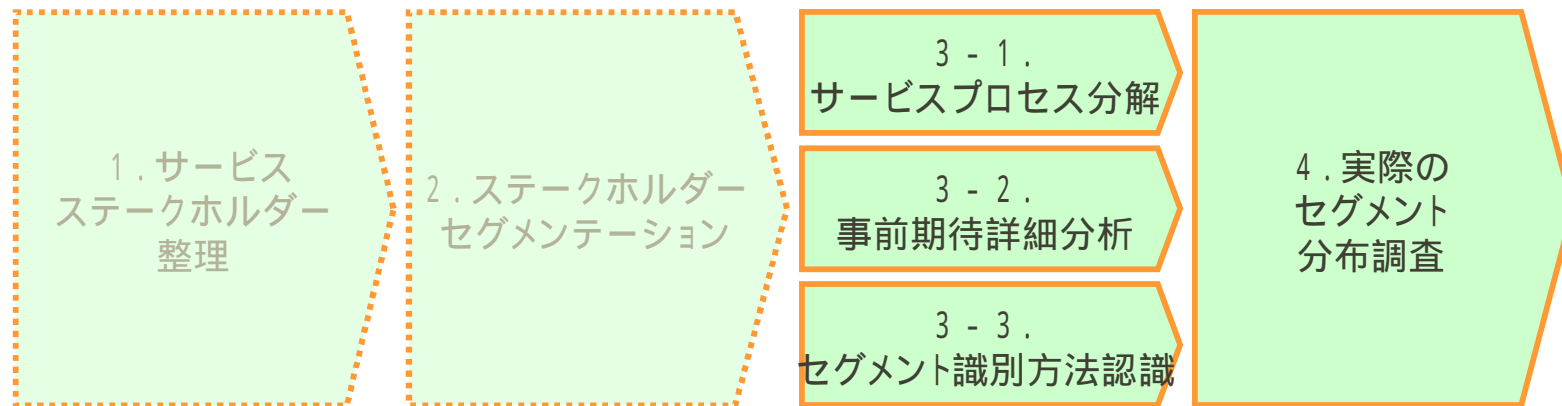
システムのイメージは曖昧・よくわからない

**「無関心」型**

- 業務変化への抵抗感もなく(かと言って積極的でもなく)、システムもよくわからず、とにかく会社やプロジェクトの方針にただ従うというだけの人。

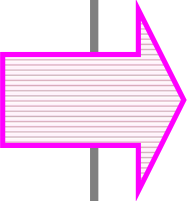
自分の課題解決、業務効率化が優先

- 本日、お話しした内容は現時点での活動進捗であり、当初想定している作業の50%程度の進捗となっています。次年度(2012年4月～)の活動としては以下のような作業を想定しています。

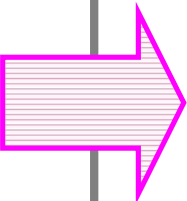


## 【2012年度(4月～)以降の活動予定】

- 次工程ではシステム開発プロジェクトを9つのフェーズ(例:システム要件定義、基本設計、ユーザー教育・展開活動等)に分解し、それぞれのフェーズに対して各ステークホルダーの期待値の傾向と、ベンダー側の対応ポイントを検討します。
- 同時に特定のステークホルダーが属するセグメントの認識方法を検討します。
- 机上での検討が一段落した段階で、市場における各セグメントの分布状況を調査することを想定しています。方法としては特定のシステム開発会社に協力して頂き、担当しているお客様のセグメントをヒアリングすること考えています(詳細未定)。



システム開発におけるお客様の姿は一律ではない。ステークホルダーの役割によっても、セグメントによっても全く違う事前期待がそこにある。



異なる期待値のお客様に応えるためには技術スキル(開発スキル)だけを磨いても不十分。コミュニケーションスキルをはじめとするヒューマンスキルが重要となる。



しかし実際にはヒューマンスキルの重要性を認識し、ここに必要な教育や育成施策を行っている会社は少ない。