

| | |
|--------------|---|
| Title | ITサービスマネジメントにおける価値創出に係る一考察 |
| Author(s) | 本田, 祐吉 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集, 27: 17-20 |
| Issue Date | 2012-10-27 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/10965 |
| Rights | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

○本田 祐吉 エヌアイシーネットシステム株式会社

1. はじめに

ITサービスマネジメント（以下ITSM）の実践においては、ITIL®（IT Infrastructure Library）を基盤として対応するのが一般的である。多くのITサービスベンダー（以下ベンダー）は、サービス品質向上のためにITIL®やISO20000の導入を行い、サービス改善に力を入れている。

しかし、サービス品質の向上等に取り組んでいるにも関わらず、顧客の満足が得られずにサービスの解約という最悪の結論に至った事例も数多く存在する。

このような結論に至った背景には、顧客が提供を受けているITサービスの価値に対して、ベンダーと顧客との間に乖離が生じていることが考えられる。

本論文は、ITSMにおける価値とその価値を如何にして創出するかこの点に関して考察を試みたものである。

2. ITSMにおける価値概念

ITSMにおける価値の基本となる考え方は、ベンダーと顧客の間で交わされるService Level Agreement(SLA)が中心となっている。サービスという大きな領域の中で、ITサービスは他のサービスに比べ提供内容が明確に示されており、比較的分かり易い提供内容となっている。

顧客はビジネスを成功させるための手段としてITサービスを位置づけ、品質面のSLAだけでなくビジネス面においてITサービスが有益かどうかの判断を行う。すなわち顧客から見た最終的な価値判断とは、ITサービスを投資として捉え、ビジネスに如何に貢献したかを投資効果として結論を出すことである。

これに対してベンダーは、顧客との間で定められたSLAに基づいたサービス品質管理に重点を置き過ぎる行動が、顧客のビジネス自体に対する配慮が少なくなる傾向につながり、顧客満足を得られにくくなるものと考えられる。

顧客とベンダーは、サービスを介して提供と享受の関係にあり、ベンダーが提供するサービスと顧客が必要とするサービスの共通部分が価値創

出の部分と言える。この共通部分に該当するものがない場合は、そのサービスには価値がないといえる。概念図を図1に示す。

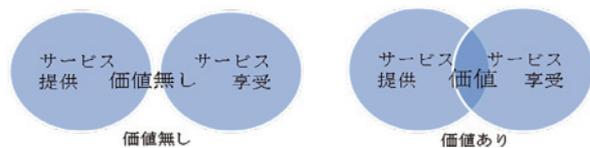


図1 価値創出概念図

3. ITサービスを取り巻く環境変化

ITSMはITIL®を中心として検討が進められ発展しながら現在に至っている。ITIL®V.2までの内容は、ITシステムを中心とした運用サービスの中で、サービス品質をどのように維持し改善するかという継続的サービス改善に主眼が置かれていた。従って最終的な効果としては、ビジネスニーズに基づくサービス品質と費用対効果の最大効率化が求められていた。

しかしITの進歩と社会経済の進展に伴い、ITサービスを利用する顧客の意識は、ベンダーが考える以上にビジネスに直結した重要な位置づけに大きく変化してしまった。

これらに追随するように2007年に発表されたITIL®V.3は、顧客のビジネスに志向したサービス品質の確保に重点が置かれ、顧客のビジネス戦略との融合と、さらに顧客と一体化し戦略的パートナーの位置付けでの対応が重要となってきた。

サービスを利用する側（顧客）には、何らかの目的や課題があり、それらの目的達成や課題解決のために役立つものを「サービス」として利用する。ビジネスを取り巻く環境は変化することから、顧客のニーズは現状維持でなく、より高度化されたものに変化する。

これらの行動に関しては、アブラハム＝マズロー（1908年～1970年）が「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と仮定し、人間の基本的欲求は5段階のピラミッドのようになっていて、底辺の欲求が満たされると、1段階上の欲求を志すと説いている。図2参照。

ITサービスに当てはめるならば、SLAを満たし

ていればサービス品質面で問題はないが、顧客のビジネスは変化するのが常であり、それに伴い要求ニーズのレベルも変化する。結果的にはこの変化に IT サービスが追随できるように対応することが求められる。

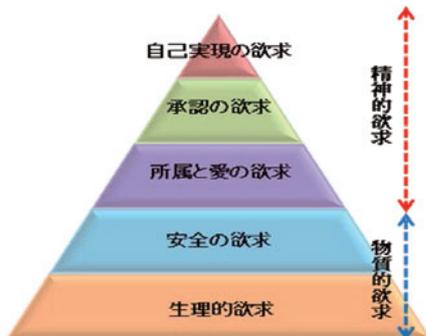


図2 マズローの基本的欲求

従って、IT サービスを提供するベンダーは、以下の点に配慮し取り組む必要がある。

- ①顧客に対してよりよい価値を提供するために、IT サービス全体を継続的に改善し、より上位段階へ移行するように対応することが重要である。
- ②顧客のビジネスに貢献するための IT サービスを提供する。そのためには、顧客に対しての価値をどのように創出し、それを具体的なサービスの形として提供するかが重要である。

4. ITSM における価値

ITIL®V.3 では、顧客のビジネスを意識した内容となり、IT サービスの価値を「有用性」と「保証」という 2 つの概念で定義している。

サービスの「有用性」とは、そのサービスを利用することにより、顧客のビジネスにより結果をもたらすことである。また、「有用性」の高いサービスであっても、トラブル続きでほとんど利用できないのでは意味がない。必要な時に、サービスが使えて結果が出せるという「保証」が必要である。

このように ITIL®V.3 では、「有用性」と「保証」の要素を導入して IT サービスの価値を取り扱っているが、「有用性」と「保証」の面から具体的に価値を見える形にするのは非常に難しい。

そこで、価値を具体的に分析し、さらに検討出来るように「見える化」する方法を以下に考察した。

4.1 価値の見える化

顧客にとっての IT サービスの価値をより具体的に考えるにあたり、延岡健太郎が提唱する「機能的価値」と「意味的価値」という考え方をを用い

る。延岡の定義では、「機能的価値」とは、製品の機能やスペックから客観的に決まるものであり、「意味的価値」とは、特定の顧客が製品の特徴に関して主観的な解釈や意味づけすることによって創り出される価値であるとしている。また、製品の価値とは、「機能的価値」と「意味的価値」の総和であるとしている。

これを IT サービスに当てはめれば、「機能的価値」は、サービス品質を保証する SLA で取り決めた内容と言える。しかし、「意味的価値」は、個々の顧客にとって有益なものであり、顧客の主観的な意味付けで定まるものである。



従って「意味的価値」を把握することは容易ではない。具体的には、IT サービスの提供によって得られるもので、サービス品質と直接結び付かない内容のもので、例えば売上・利益の向上や実稼働の軽減、ユーザの信頼獲得といったサービス品質とは別次元の無形の成果をもたらす内容に関するものであると言える。

4.2 「意味的価値」とニーズの階層化

「意味的価値」を創出するためには、顧客の深層ニーズを顧客と同等かそれ以上に理解することが必要であると延岡は述べている。

ここで、顧客のニーズをより具体的に理解する方法として、フィリップ・コトラーの「ニーズの階層化」を参考に意味的価値に関して考えた。

コトラーは、ニーズを図 3 に示すように「明言されたニーズ」、「真のニーズ」、「明言されないニーズ」、「喜びのニーズ」、「隠されたニーズ」の 5 階層に分類している。

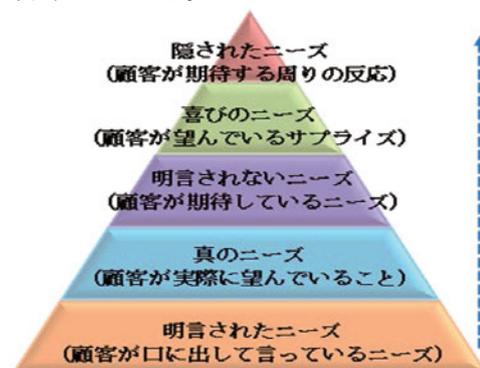


図3 コトラーによるニーズの階層化

延岡の「機能的価値」、「意味的価値」と、コトラーの「ニーズの階層化」とを、図4のように関連付けた。すなわち、「明言されたニーズ」と「真のニーズ」は機能的価値に該当し、「明言されないニーズ」、「喜びのニーズ」、「隠されたニーズ」は意味的価値を示すものであると分類する。

新たな価値創出の際に重要となるのは、意味的価値の内容を十分に把握し、それらの要素を満足するような解決策が含まれていないものは価値がないと判断される。



図4 延岡の価値とコトラーのニーズの関連

5. 価値の「見える化」の検証

顧客の「明言されないニーズ」、「喜びのニーズ」、「隠されたニーズ」を満たし、「意味的価値」を提供することで、顧客の満足を得ることができると仮説を立てるとともに、以下に具体的な事例により、仮説を検証した。

5.1 「機能的価値」のみの失敗事例

ベンダーA社は、ITIL®の導入並びにISO20000認証取得等を通じてサービス品質の改善に力を入れ、サービス内容に関して自信を持っていた。しかし、時間の経過とともにサービス改善への取り組みがマンネリ化してきた頃に、顧客から以下のようなクレームを受けた。

「おたくの会社は、決められたことやこちらから要望したことは確実に実施してくれるので助かっているが、それ以外では何の価値もないね。普通はこちらから言わなくともこのようにしたら良いのではとか、このように対応しましたとか、言ってくるのが普通だと思うよ。サービス提供のプロフェッショナルなのだから、お客から言われる前にプロとしての力を発揮してくれないと困るよね。自主性が全く感じられないね。このままだと来年の契約更新は無いかも知れないよ。」

ベンダーとして顧客と合意したSLAは確実に維持しているし、顧客からの要望であれば可能な限り対応してきた自負があった。顧客満足は十分に得られていると考えていたので、このような厳しい指摘にA社の担当者は、今後どのように対応したらよいか困惑してしまった。

ベンダーから見た場合、「SLAを遵守しかつ顧客からの要望を忠実に実施していれば問題は起

きない」という判断に落とし穴があった。

表1 顧客のニーズ期待と現状

| ニーズの段階 | ニーズの期待内容 | 現状 |
|-----------|-------------------------|----|
| 隠されたニーズ | 顧客が気付かないような点に関して | × |
| 喜びのニーズ | 顧客に言われなくとも内容を察知し提案して欲しい | × |
| 明言されないニーズ | プロとしてのノウハウを発揮して欲しい | × |
| 真のニーズ | 顧客が依頼した内容を確実に実施する | ○ |
| 明言されたニーズ | SLAで決められたものを確実に実施する | ○ |

○：ニーズを満足 ×：ニーズを満たしていない

ベンダーに対する顧客の期待は、SLAで取り決めた内容以外にベンダーの取り組み姿勢にまで及んでおり、さらに期待値は一定ではなく時間の経過とともに高くなっていく傾向にある。

最初は顧客の満足を得られたサービスでも、時間が経過すれば、それは当たり前のことになってしまう。時間の経過とともにサービスも向上していかなければ、顧客の満足を維持することはできない。まさにマズローの欲求の行動である。

顧客は「機能的価値」だけでなく「意味的価値」という視点からベンダーを評価していたのである。表1に詳細な内容を示した。

5.2 「意味的価値」を捕えた成功事例

顧客は機械メーカーとして、グローバル展開をしており世界各国に現地法人を置いている。

ベンダーB社は日本国内で、顧客のIP電話の運用を担当しているだけでなく、海外ユーザに対しては顧客から依頼がある時のみ、スポットでサポートを行っていた。

B社は顧客と海外ユーザとの間で、意思疎通に時間が掛かることが気になっていたため、状況を分析したところ、必要事項を予め提示することにより時間短縮が可能であることが分かった。

そこで、ヒアリングシートを作成し海外ユーザへの展開をB社で定常運用業務として実施する提案を行った。

海外へのIP電話運用をB社が定常運用することで、顧客は煩雑な作業に時間をとられなくなり、本来の仕事に時間が掛けられるようになった。また、対応のスピードが速くなり、海外ユーザの満足を得られるようになったことから、B社の提案は顧客からの評価を得ることが

できた。

表2 顧客のニーズ期待と現状

| ニーズの段階 | ニーズの期待内容 | 現状 |
|-----------|-----------------------------|----|
| 隠されたニーズ | 時間を掛けずにサポートを行い、ユーザからの満足を得たい | ○ |
| 喜びのニーズ | スポット対応をなくす提案をしてほしい | ○ |
| 明言されないニーズ | 煩雑さを解消して、本来の仕事に時間を掛けたい | ○ |
| 真のニーズ | ユーザにIP電話を使用してほしい | ○ |
| 明言されたニーズ | スポット対応で海外ユーザへのサポートを行なってほしい | ○ |

○：ニーズを満足×：ニーズを満たしていない

B社がヒアリングシートを用いた運用を自発的に提案することで、顧客の煩雑さを解消し、「明言されないニーズ」、「喜びのニーズ」を満たしたと言える。顧客からすれば、時間を掛けずにユーザのサポートが行えるようになった。これは顧客の「隠されたニーズ」も満たし、「意味的価値」を提供することで顧客の満足を得られたと判断できる。表2に詳細な内容を示した。

5.3 仮説の検証

以上の2つの事例から、ITサービスにおける価値を創出する際には、顧客との間で予め定められたSLAのようなサービス品質を確実に提供するのは最も基本的なことであり、単にこれだけを提供しても顧客の満足は得られない。顧客は「機能的価値」は提供されて当然と考えている。

従って、新たな価値を創出するには、「意味的価値」の内容を充実することが重要であり、具体的には顧客の「明言されないニーズ」、「喜びのニーズ」、「隠されたニーズ」を満たし、「意味的価値」を提供することで、顧客に価値を提供することとなり、最終的に顧客の満足を得ることができるといふ仮説が立証された。

6. おわりに

変化の激しいビジネス環境あるいは複雑化するビジネスプロセスの変化に素早く対応するために、ITサービスを提供し顧客のビジネスを成功へ導くことが、ベンダーとしてITサービスの価値創出につながる。

そのためには、顧客ニーズと顧客ビジネス戦略をサポートするための戦略的思考に基づいて継続的にサービスを改善し、価値を創出して顧客に提供することが特に重要となる。

価値創出の基盤には、「機能的価値」と「意味的

価値」を重要視するための戦略的な思考プロセスが必須である。また、「意味的価値」の内容は、顧客自身が決めるものであることから、ベンダー側でこれらの価値を確定するのは難しい一面があるが、この課題を解決することがITサービスにおける価値創出につながる。

顧客の「意味的価値」を決める背景には、顧客を取り巻く環境やこれまでの経験等から形成される顧客の認識に大きく依存する。

価値創出を実現するには、顧客との間で目標、価値、情報、成果等の面で協調体制を確立することが大切である。さらに、価値創出に際しては、顧客のビジネスの結果に責任を持つITサービスであるべきである。

今後のITサービスの提供に当たっては、単なるIT運用保守からITSMへの変革が必須であり、そのためにITIL®やISO20000等の仕組みを導入した上で、ビジネス戦略とIT戦略を整合させる測定・計測方法を確立し、全てのリソースを価値へと変換させることが重要である。これらの背景にはサービスマネジメントを推進する人材の育成が特に重要であり必要であることは言うまでもない。

参考文献

- [1] Jan van Bon、ITIL®V3 ファンデーション、Van Haren Publishing、ISBN978-90-8753-061-7、2007年
- [2] アブラハム・マズロー、完全なる経営、日本経済新聞社、ISBN-978-4532148638、2001年
- [3] フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー、コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版、ピアソン・エデュケーション、ISBN978-4-89471-657-5、2008年
- [4] RM66 チーム、ITサービス管理における価値創出に係わる研究、2012年JGS研究プロジェクトフォーラム、2012年全国IBMユーザー研究会連合会
- [5] 延岡健太郎、価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント、一橋大学イノベーション研究センターIIR ワーキングペーパー、2008年10月
- [6] 本田祐吉、「システム運用に係わるサービスマネジメント」、第24回年次学術大会、研究・技術計画学会、2009.10.24~25
- [7] 本田祐吉、「ITサービスマネジメントのサービス品質ならびに人材面に関する現状と課題」、第23回年次学術大会、研究・技術計画学会、2008.10.12~13