

Title	システム構築において直面する顧客との期待ギャップを解消する：中堅SIerのための顧客期待値を可視化するモデルの提案
Author(s)	尾崎, 一穂; 田村, 浩道
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 440-443
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19590
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

システム構築において直面する顧客との期待ギャップを解消する
～中堅 SIer のための顧客期待値を可視化するモデルの提案～

○尾崎一穂(東京理科大学／大興電子通信株式会社)、田村浩道(東京理科大学)
8823213@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

SIer が、顧客内の様々な立場の違いから生じる意見の相違を正確に把握することは一般的に困難である。システム構築プロジェクトなどの場面において SIer は、顧客の経営者／業務担当者／情報システム担当者といったメンバーの意見（願望・要望・問題・課題）を収集・整理し理解してプロジェクト進行、顧客関係者間の合意形成を図る。合意形成がなされないままプロジェクトが進行されると、要件が膨れ上がり当初予算を上回りプロジェクト中断に繋がるなど、“こんなはずじゃなかった”という期待とは異なる状況が発生しがちだ。筆者が所属する企業においても近年、システム構築プロジェクト進行時に顧客内の意見が合わず、すれ違いが生じてプロジェクト中断となるケースが散見されるようになってきた[図 1]。中断理由は様々で①“顧客の期待を十分に理解していないケース”、②“顧客内で経営者、業務担当者、システム担当者間で合意形成が不十分であり目的を達成できないと想定されるケース”などである。

本稿では、②のケースに着目し SIer が顧客内で生じる様々な意見対立（期待ギャップ）を把握・解消し、合意形成に導くモデルについて考察する。

図 1: 筆者所属企業におけるプロジェクト中断事例

企業	業種	資本金	従業員数		
F社	製造業	10億円以上	1,000~1,999人		大企業
A社	製造業	10億円以上	500~999人		大企業
O社	製造業	10億円以上	300~499人		大企業
N社	製造業	約2億円	300~499人		大企業
N社	卸売業	10億円以上	500~999人		大企業
T社	卸売業	約2億円	300~499人		大企業
I社	卸売業	約1億円	300~499人		大企業
C社	卸売業	約1億円	100~299人		大企業
W社	小売業	10億円以上	300~499人		大企業
K社	製造業	約3億円	100~299人		中小
K社	製造業	約2億円	100~299人		中小
A社	製造業	1億円未満	~99人		中小
H社	製造業	1億円未満	~99人		中小
K社	卸売業	10億円以上	~99人		中小
A社	卸売業	1億円未満	100~299人		中小
N社	卸売業	1億円未満	~99人		中小
S社	卸売業	1億円未満	~99人		中小

出所：筆者作成

2. 先行研究

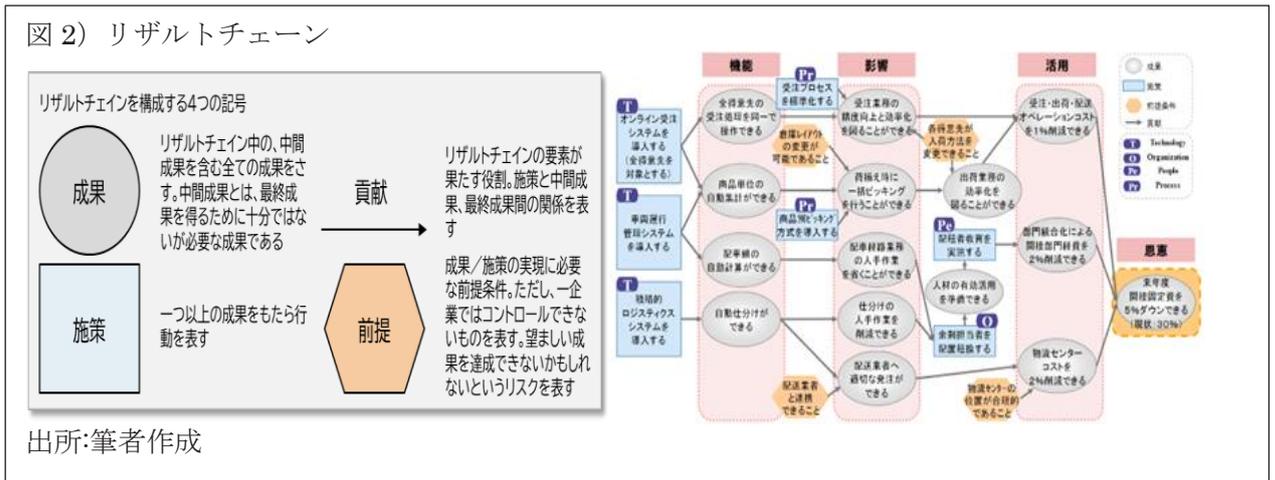
2.1 組織活動における合意形成の難しさ

一般的に組織活動における合意形成は困難である。例えば、高橋（1999）は適応型合意形成モデルの研究[1]において、企業に所属する個人が無制限に個々の選好を主張する場面においては合意形成に困難性が生じることに着目した。そのうえで、組織活動における合意形成は上位の意思決定者の選好に寄せられていくこと、合意までの時間に制限を設けることにより合意形成までの時間が短縮されることを明らかにした。したがって、組織活動における合意形成においては、上位者の目標を設定し、共有することが重要だと言える。

2.2 フレームワークを活用した期待ギャップ可視化の取り組み

組織活動における合意形成の困難さを解消するために、ビジネスにおける経営上の目的とそれを実現するための施策を論理的に繋げて可視化する特徴を持ったフレームワークが存在する。筆者が業務上活用しているリザルトチェーン[図 2]である。

図2) リザルトチェーン



2.3 リザルトチェーンの特徴

リザルトチェーンとは、DMR社により開発されたモデリング技法であり、ビジネス成果を達成するために必要な事象と条件をグラフィカルに表すことができるツールである。リザルトチェーンには、成果、施策、前提（リスク）、貢献（関連）の4つの要素が含まれる。成果はBTOPPビジネスシステムを意識して記載する（B:Business、T:Technology、O:Organization、Pr:Process、Pe:People）。抽出された成果を繋げて可視化する[図2]。図で示されるようにRCは繋がりを可視化する。その成果の評価技術については、独自の4つのチェックポイント（適切なことを実行しているか、適切な方法をとっているか、うまく実施できているか、利益を得ているか）を採用した独自「価値評価技法」により評価する。

高橋(2020)は、所属企業（サントリーシステムテクノロジー社）における自動販売機の設置・更新管理事例[2]の中で、以下のようなメリットを報告している。

- ① ビジネス成果に直接貢献する要求が見極められる
- ② プロセス改善や教育など、IT施策以外の施策を共通認識できる
- ③ 膨らむ要求・機能の、絞り込み・優先順位付けができる
- ④ ステークホルダー間で、成果と機能の合意形成ができる
- ⑤ リリース後、成果（KPI、KGI）の振り返りができる
- ⑥ システム部門が、ものづくりだけでなく一歩踏み込んで事業貢献の意識を持つことができる

リザルトチェーンを活用し成果や施策をグラフィカルにつなげて表現することは、意見の異なる関係者の合意形成を促し、皆が納得してビジネス成果の実現に邁進する手助けになると考えられよう。

3 課題と仮説

3.1 リザルトチェーン活用の課題

高橋(2019)は前述したようなリザルトチェーンのメリットを指摘している一方、課題として、以下の2点を挙げている[3]。

- ① 作成に時間がかかる。ビジネス成果とIT施策を繋げるために繰り返し成果表現を洗練していく必要があるがその意義がなかなか理解されない
- ② 現場業務に関わっていないシステム部門だけでは描くことができない

そこで、リザルトチェーン活用の利点と課題を、顧客企業内の異なるさまざまな意見をまとめ合意形成を目指すという目的から以下の観点で整理した[表1]。

- ✓ 適切に共有された内容に共感できること（共感性）
- ✓ 腹落ちして納得できること（納得性）
- ✓ その関係性が誰から見ても分かり易いこと（可視性）
- ✓ 実現に向けた現実的な記載になっていること（現実性）
- ✓ 作成時間や使いやすさが実用的であること（実用性）

尚、この5つの観点は、特に中堅 SIer の顧客企業における合意形成という点を意識した、筆者独自の整理である。

表 1: 先行事例におけるリザルトチェーンの利点と課題を整理

区分	利点	前提
共感性	組織のビジョンが共有できる	・経営が戦略を明確にする
納得性	組織のビジョンや目標が各部門施策に繋がって理解できる	・業務を理解した現場担当者を巻き込む ・成果実現の前提条件を明確にする ・なるべく計測可能な KPI を設定する
可視性	図による表現ができる	
現実性	技術以外の施策を洗い出せる	
実用性		・時間を掛けずに作成できる

出所：筆者作成

表 1 に示した 5 つの観点の内 4 つ[共感性/納得性/可視性/現実性]は、先行事例で効果として評価されており、課題点を意識してリザルトチェーンを正しく活用することにより合意形成に役立つ。しかしながら“時間効率”や“使いやすさの改善”といった実用性を高める施策には先行事例では言及されておらず、時間をかけて辛抱強く経験を蓄積しスキルを高める、といったことが述べられているのみである。この点は属人的な取組であり合意形成ツールとしてより活用していくためには改善が必要であると考えている。

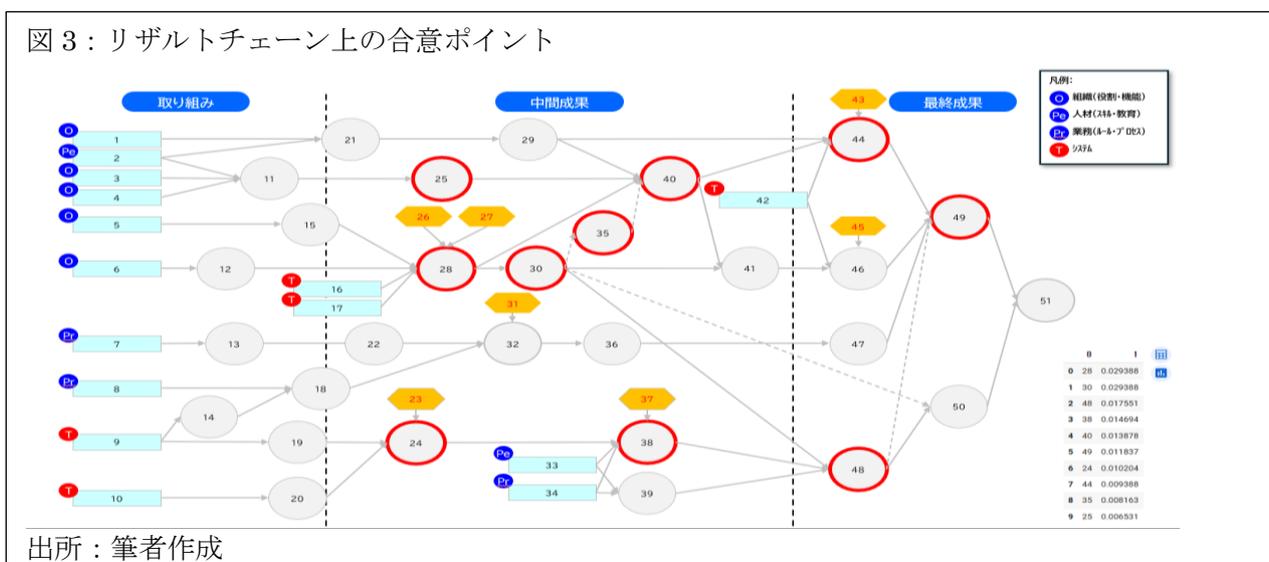
2.2 仮説

以上の議論を踏まえて、仮説を以下のように設定する。

実用性向上（合意ポイントの決定時間短縮）により、リザルトチェーンが顧客組織内の期待ギャップ解消モデルとなる。

実用性向上は、筆者が顧客と合意形成に取り組む中でも一番苦勞している点である。この実用性向上によりツールとしてのリザルトチェーンを進化することができるだろう。リザルトチェーンに表現する赤枠成果が顧客との合意ポイントであり、非常に重要である[図 3]。成果をつなぎ合わせて可視化するが、この成果が変わるたびに合意ポイントが変化する。その都度顧客との会話を繰り返し、経験と勘により更新する必要があり実務での負担は重い。モデル構築のためには、顧客との合意ポイント決定時間を短縮し実用性を高める必要があろう。

図 3：リザルトチェーン上の合意ポイント



3 仮説検証

3.1 検証方法

検証は主にネットワーク分析によって行う。具体的にはリザルトチェーン上の繋がりにおいて重要なポイントをネットワーク分析の媒介中心性によって自動算出する。媒介中心性は「ある2拠点間を結ぶパスに現れる頻度が高い頂点が中心的」と判断する計算方法であり、交通網の重要な駅(ハブ)を設定する際に活用されている。リザルトチェーンの表現と類似していると考えられる。

3.2 検証結果

以下に挙げる3つのケースにおいて媒介中心性による合意ポイントの算出を行い、従来の手動による決定との時間比較を行った。検証に参加したメンバーは筆者所属企業のリザルトチェーン有識者2名+顧客企業の経営に関わる1~2名である。

検証の結果を[表2]に整理した。全てのケースにおいて、重要ポイント決定までの時間が短縮できたことがわかる。その時間効率は33~50%である。ケースにより効率の大小があるが、これは成果数と相関関係があろう。成果数が多い場合には内容を確認する時間が掛かるため、重要ポイントの合意時間にも影響していると考えられる。

表2：筆者が関与した中堅中小企業へのRC適用データを検証用として整理

ケース	成果数	手動算出 (従来方式)	自動算出 (媒介中心性)	効率
1 中堅卸売業	51	30H (10H*3名)	18H (6H*3名)	-12H 40%↑
2 中堅SIer	111	54H (18H*3名)	36H (12H*3名)	-18H 33%↑
3 中小IT企業	39	16H (4H*4名)	8H (2H*4名)	-8H 50%↑

出所：筆者作成

4 結論

以上から、“媒介中心性による重要ポイントの算出”することにより従来の手動による重要ポイント決定と比較し、決定までの時間が短縮されることが示された。その効果は33~50%であり、効率性の改善は顕著である。リザルトチェーンを活用した顧客との合意形成の取組がより実用的に進化し、顧客との期待ギャップを解消するモデル構築に繋がると考えられよう。

以下は今後の課題である。より実用的モデル構築のため引き続き研究を進める。

- ✓ 検証データの追加
- ✓ 成果数による効率への影響見極めと調整
- ✓ 顧客現場担当者やシステム担当者を交えた検証

近年の“DXによる事業革新”への注目により、経営と業務、情報システムが三位一体となってプロジェクト進行にあたる重要性がこれまでになく高まっている。中堅・中小企業はその重要性を認識しながらも人材不足などの理由によりビジネス改革のスピードが改善していない。今後の中堅SIerは、従来の役割(ITやDXによる課題解決)だけでなく、顧客企業内の合意形成を仲介する立場を担うことによって顧客のビジネス変革に伴走することができるだろう。

参考文献

- [1]高橋正浩, 生天目章:適応型合意形成モデルとその諸性質, 情報処理学会論文誌(1999)
- [2]高橋実雄:DX時代の要件定義を成功に導くサントリーの事例紹介, IPAシステム化要求WG実行委員(2020)
- [3]高橋実雄:事例1 ビジネス成果とIT施策の整合性をとる, IPAシステム化要求WG実行委員(2019)