

システム品質にこだわる

—NRIが実施しているシステム関連の顧客満足度調査—

情報システムが社会基盤となり、企業にとっては必須の業務基盤となっているいま、情報システムには高い品質が求められている。システム品質の向上にあたっては、顧客からの厳しい眼が欠かせない。本稿では、野村総合研究所（以下、NRI）が実施しているシステム関連業務に関する顧客満足度調査について紹介する。

システムの品質向上のために

NRIは「ナビゲーション&ソリューション」の名のもと、コンサルティングサービスとITソリューションサービスを提供している。これらのサービスやプロジェクトの基本にあるのが品質の管理である。「品質へのこだわり」は、創業以来、NRIの一貫した重要テーマとなっている。

この考え方のもと、NRIでは各事業本部を中心に品質向上活動に取り組むとともに、各事業本部と連携して全社的視点で品質向上活動を支援する品質監理本部を設置している。

NRIの品質向上活動のひとつの柱は、お客様に提供するシステムやサービスについて、利用企業の立場からどれだけ満足できるか評価していただくことである。その結果を改善に結び付けることによって、より良いシステムやサービスを提供できるようになる。

このため、NRIではお客様のさまざまなお意見をいただくことを目的として、1995年からアンケートによる顧客満足度調査を実施し、サービスの改善に活かしてきた。

たとえば、ITソリューションサービスの顧客満足度調査は、4つのカテゴリーに分けて

行われる。情報システムを構築する「設計開発サービス」、情報システムの維持管理や運用業務を行う「アウトソーシングサービス」、情報システムを共同利用する「ビューロー型サービス」、多数のお客様に必要な情報を提供する「情報サービス」の4つである。

調査の内容は、サービスに合わせて適宜、見直しが行われており、つねにNRIのITソリューションサービスの全体を網羅する調査となるようにしている。

お客様の回答から、早期に改善すべき問題が発見されればすぐに対策を進める。また、顧客満足度調査結果については定期的な分析も行われ、それによって全社的な課題の解決など組織的な活動につなげている。

NRIは、情報システムの設計開発や、アウトソーシングサービスなどの多数のサービスを提供している。また、設計開発プロジェクトで構築したお客様の情報システムについて、運用業務や維持管理業務を継続して担当しているケースも多い。設計開発プロジェクトに関しては「プロジェクト監理部」が組織的にQCD（品質・コスト・納期）を重視した支援を実施している。運用や維持管理業務に関しては、「エンハンス業務革新推進室」

野村総合研究所
品質監理本部付
上席システムアナリスト
尾上孝男（おがみたかお）
専門はシステムの品質管理、プロジェクトマネージャー教育



が中心となって、同様に品質向上の取り組みにあたっている。

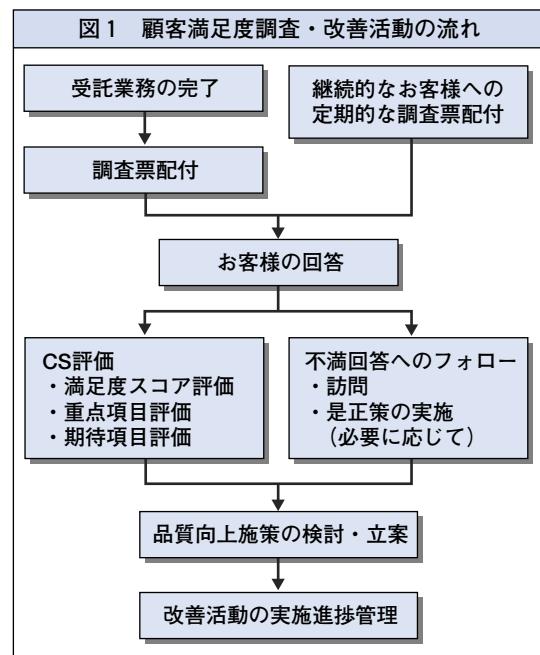
また、各種のサービス提供を通じて蓄積され、整備されてきたルールや手順は、品質監理部を中心にNRI品質マネジメントシステム「NRI-QMS」（NRI Quality Management System）として体系化され、ISO 9001の認証を取得している。運用業務に関してもISO 9001の認証を取得している。NRIの顧客満足度調査は、NRI-QMSの継続的改善の根幹と位置付けられるため、品質監理部が中心となり、システム開発を行っている各事業本部および各部の品質管理担当者と連携して行われている。

顧客満足度調査の概要

顧客満足度調査は、サービスの形態に合わせて2種類のタイミングで実施されている（図1参照）。

1つは設計開発サービスなどの個別的なサービスについて、プロジェクトが終了した時点で単発的に実施するものである。もう1つは、システムの維持管理業務や運用業務を含むアウトソーシングサービスなどの継続的サービスに関するもので、この場合は定期的に継続的な調査を実施している。

いずれの調査も、品質監理部が対象プロジェクトを選定し、調査票の発送から回収までを行う。業務の担当から独立した組織が実施しているアンケート調査なので、お客様では



現場の担当者には言えないような意見も書きやすいようである。そのため、なかなか顕在化しにくいお客様の要望や、あるいは隠れた問題点の洗い出しがも可能になっていると思われる。

アンケートの質問項目は、プロジェクト全体に対する「総合評価」と、多面的な観点からの「個別評価」から構成され、それぞれの項目に対して5段階評価で回答していただいている。また、お客様がNRIのサービスで何を重要視されているかも伺っている。

設計開発サービスの個別評価の項目には、「提案力」「業務分析力」「プロジェクト管理」「システム品質」「トラブルへの処置と初期対応」「営業」などがある。

さらに、調査票には自由記入欄を設け、サ

ービスの問題点や改善すべき点、気づいた点、NRIへ依頼したことでとくに満足している点および不満な点、役に立った点および役に立たなかつた点などについて、今後への期待も含めて自由に記入していただいている。

調査票に書かれた回答は、品質監理部が内容を確認し、プロジェクトやサービスを担当している組織の長に適宜フィードバックされる。担当部署では、お客様の意見を加味して日々の業務を見直し、足りない部分は必要な改善を実施し、さらに強化すべき部分は課題として積極的に取り組む。

とくに、総合評価で不満と回答されたお客様へは担当者が速やかに訪問し、不満の詳細な内容を具体的に伺うようにしている。問題点、課題が具体的に確認されれば、改善に向けて必要な是正策を実施する。品質監理部ではその実施状況を確認し、必要があれば支援を行う。

お客様がNRIのサービスで重要視している項目に関しては、お客様の業務環境や調査全体の傾向、年度ごとの特徴などを考慮した上で、サービスや業務運営の改善に活かすようにしている。

品質監理部では、調査票に書かれたすべての回答内容を確認するほか、満足度スコアや、指摘された問題点、お客様が重要視している項目などを定期的に分析し、品質向上の観点から必要と判断されれば全社的な改善策を検討し実施している。提供するITソリューシ

ョンサービスに対するお客様の満足度や、問題点や課題、お客様がNRIに期待する内容とその変化、改善策の実施状況などは、定期的に経営会議で報告されている。

調査結果からうかがえるもの

顧客満足度調査の結果から、いくつかの特徴や傾向が浮かび上がってくる。

①経年推移

顧客満足度調査の回答における不満の理由として最も大きいものはトラブルである。システム障害の発生や、それに対する的確なフォローがなされないことが不満率を増加させる要素になる。このほかに、提案の内容やスピード感、問い合わせへの対応、お客様とのコミュニケーションなどが不満の理由にあげられることも多い。この不満率（総合評価を2または1とした回答数の割合）は低下している。

NRIでは2006年度から「品質倍増2カ年計画」に基づいて、品質向上推進委員会のもとで全社的なシステム障害の削減に取り組んでいる。また、調査結果に表れたお客様の不満を担当部署にフィードバックし、お客様への訪問などを通じて改善を図っている。

②設計開発サービスにおける特徴

設計開発は個々の事案に対する個別的なサービスであり、案件の背景やお客様の要望も個々のプロジェクトに固有なものである。そのため、プロジェクトの全体評価には差が出

やすい。それでも、全体的にはお客様の総合評価にそれほど大きな変化はみられないことから、サービスの安定性が実現できているものと考えられる。その理由のひとつとして、前述したNRI-QMSに則ったシステムの設計開発をあげることができよう。

設計開発サービスでお客様が重要な項目としてあげているものには以下のようなものがある。あげられてくる項目はこの数年間にわたってあまり変わっていない。

- ・お客様の視点に立ったシステム提案
- ・業務に対する知識や理解
- ・スケジュールと納期の厳守
- ・お客様のニーズや課題の把握
- ・システムに関する専門知識や技術力

③アウトソーシングサービスにおける特徴

アウトソーシングサービスはお客様の情報システムに対する継続的なサービスである。情報システムは各社の業務基盤となっているため、お客様は安定運用を強く望んでおり、トラブル防止への取り組みをとくに重要としている。そのほかにお客様が重要とするものに以下の項目がある。

- ・お客様のニーズや課題の把握
- ・お客様の視点に立った改善提案
- ・双方の担当者間のコミュニケーション

④ビューロー型サービスにおける特徴

ビューロー型サービスも継続的サービスであるが、同じシステムを多数のお客様が利用するという特徴からさまざまな要望がある。

そのなかで共通してお客様が重要としているのは以下の項目である。

- ・システムの信頼性
- ・問い合わせ時の正確な対応
- ・障害発生防止と障害発生時の適切な対応

⑤情報サービスにおける特徴

情報サービスは、NRIで収集したさまざまな情報を分析・整理してお客様に提供し、活用していただく継続的なサービスである。情報サービスについてお客様が共通して重要なと指摘されているのは、収集するデータのカバー率であり、そのほかに以下の項目もあげられている。

- ・機能、操作性、レスポンス
- ・システムの信頼性（安定運用）
- ・問い合わせ時の迅速な対応

お客様のパートナーとして

顧客満足度調査は、企業の数だけさまざまなものがあってよいと思う。NRIにとっての顧客満足度調査とは、自社のサービス品質を高め、たんなるITベンダーとしてではなくお客様のパートナーとして受け入れていただくための重要な手段のひとつである。

また、顧客満足度調査は各種のメディアや調査会社によっても行われている。複数の顧客満足度調査の結果をみると品質向上に役立つに違いない。外部のアンケートを含め、お客様にはぜひとも積極的に回答していただきたいと希望している。