

CXQLを組織として回す

“学習するチーム”による
継続的な価値提供

ソフトウェア品質プロフェッショナルの会 Gr.3
大場 みち子(京都橘大学)
工藤 由美(株式会社チェンジビジョン)
小林 依光(株式会社タイミー)
小松澤 敦(株式会社日立ドキュメントソリューションズ)
菅原 広行(ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社)
滝 若葉(SCSK株式会社)
長谷川 直人(日立Astemo株式会社)
牟田 香奈(オリックス銀行株式会社)
村岡 伸彦(元マイクロソフト株式会社、他)(五十音順)

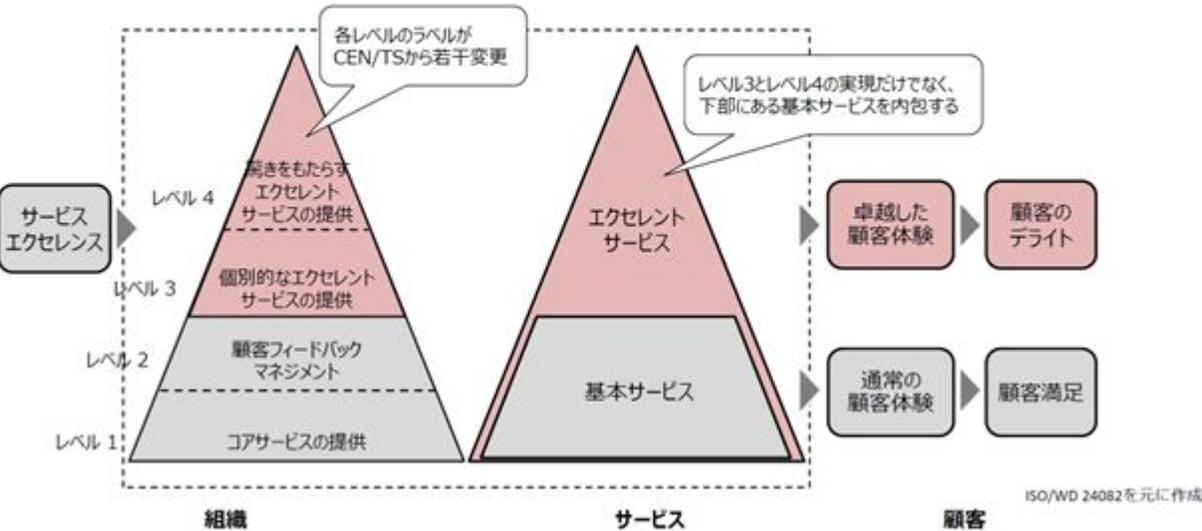
はじめに一昨年の振り返り

- Customer eXperience Quality (CXQ)

= 顧客体験品質とは、顧客が製品・サービスを体験して知覚する品質です。顧客にとっての主観的な「当たり前品質」「魅力的品質」等を含みます。製品・サービスが提供する通常及び卓越した顧客体験による顧客のデライトに直接・間接に影響します。また、顧客体験品質は利用者・環境の変化と共に、動的に変化します。

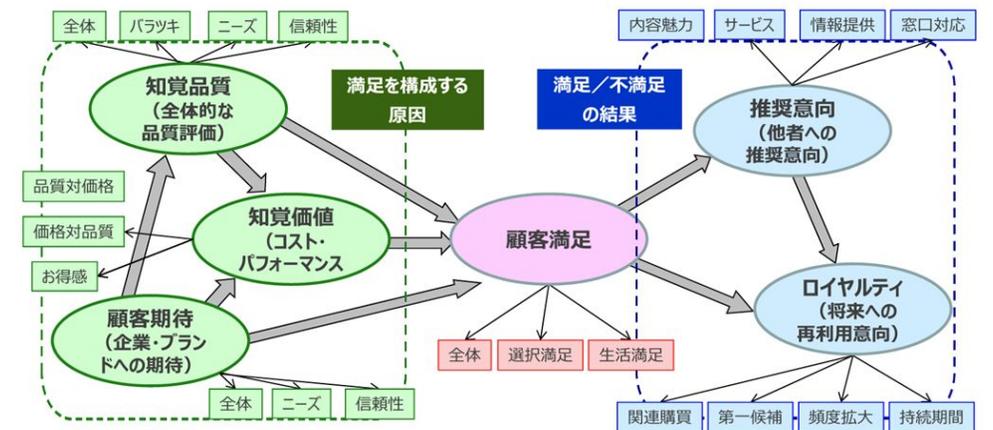
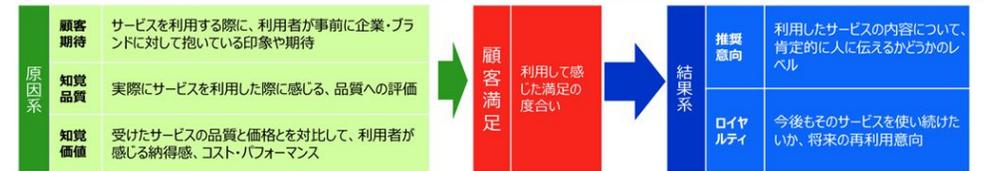
エクセレントサービスとは？

▶ 卓越した顧客体験の創出を通じて、満足ではなくデライトをもたらすもの



参照: 2020年8月27日 SPRINGフォーラム2020サービスエクセレンスの国際標準(ISO)~顧客満足から顧客デライトへ~原 辰徳

特徴② 顧客満足の「原因」と「結果」



Copyright 2015日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

参照: JCSI(日本版顧客満足度指数)モデル

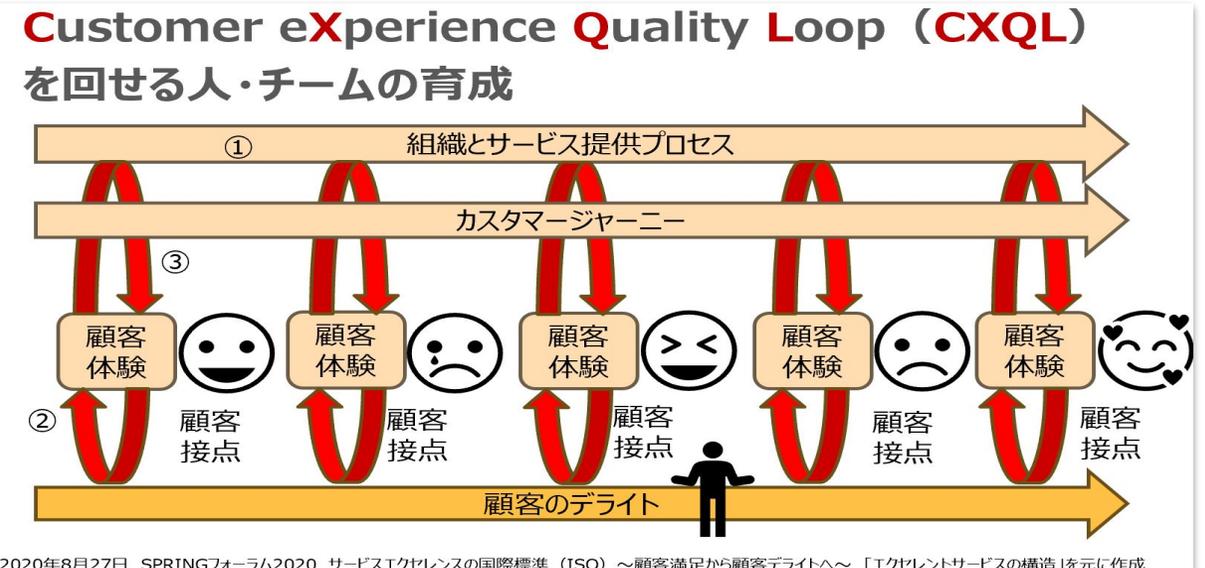
はじめに一昨年の振り返り

- Customer eXperience Quality Loop (CXQL)

=顧客体験品質ループとは、製品・サービスにより顧客のデライトを継続的に実現するために、顧客体験における知覚品質を継続的に測定・分析し、製品・サービス事業に関わる全ての人々が利用するための仕組み(フィードバックループ)です。予め、顧客体験品質は何か仮説を立て、測定する指標を決め、顧客接点を測定する仕組みを設計・実装します。また測定した指標を分析・利用する組織的な仕組みを設計・実装します。仮説検証で有効でない時、利用者・環境が変化した時は仕組みを変更します。

製品・サービスの開発プロセスがアジャイルな開発手法でなくても、CXQとCXQLは重要な概念。

ステージ	出会い	リサーチ	来店	試着	購入・仮登録	求め承認!	本登録	新たな出会い	
顧客行動	SNSでフォローしているモデルのアイテムの気になる	一般ユーザーの着こなしもチェック	店舗の場所を調べる	ショップに来店	試着して生地、シルエット、サイズを確認	悩んでいた服を購入	帰宅新しい服を着る	ショップカードに本登録。住所など詳細情報を入力	メルマガを受け取る
顧客接点	ハッシュタグや商品名でSNS内検索	ブランドのECサイトへアクセス	店舗に調べる場所を尋ねる	ついでに他の服も試着	ショップカードに仮登録してポイントをためる	自撮りして、ハッシュタグをつけてSNSへUP		新たなブランドやスタッフの着こなし写真の存在を知る	
感情変化	これカワイイ! はしい	自分にも似合うかも	お店どこだろう	これありますか?	気に入った	これくさいお値段登録します	買った! みんな見て	登録がけっこう面倒	他にもあるんだお店のSNSフォローしよう
対応策	ターゲット層に影響力を持つインフルエンサーにフアンになってもらう	インフルエンサーを集めた店舗イベントを検討	SNSにもお店の場所を掲載し、アクセスを容易に	インフルエンサーの情報を店員に共有	試着してサイズやシルエットが合わない場合のフォローを工夫		本登録画面の改善/リマインダーやLINEの自動配信プログラムを検討	ブランドをミックスしたスタイリングをお勧め	



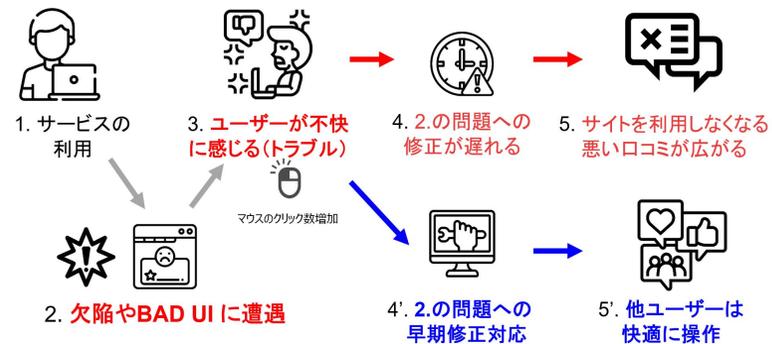
出典:『はじめてのカスタマージャーニーマップワークショップ』著者が語るマップ作成のポイントは
<https://markezine.jp/article/detail/29298>

2020年8月27日 SPRINGフォーラム2020 サービスエクセレンスの国際標準 (ISO) ~顧客満足から顧客デライトへ~ 「エクセレントサービスの構造」を元に作成

はじめに一昨年の振り返り

- Customer eXperience Quality Loop を実現する人材を育てるには
 - CXQLを実現できる人材育成のためには実際にCXQLを回してみることが一番
 - 「一人一色」から「一人複数色へ」のチーム組成の変革が有効

「Webサイト使用時における操作ログの特徴を用いたユーザーの感情変化の分析」の利用



“CXQLを回せる人材育成とは？”

「実際にCXQLを回してみる」ことが一番の人材育成となる。

そのために必要な要件

個人として：

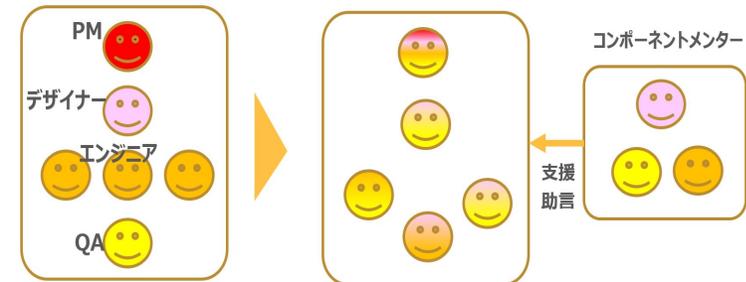
絶えず変化するCXQに関心を持たせること

そのCXQを実現するための保有スキル・マインドを変化させること

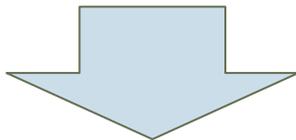
組織として：

各個人のスキル・マインドを認め合い、触発し合える環境であること

CXQLを実現できる人材育成のためには、チーム組成の変革が有効
「一人一色」から「一人複数色へ」



第14期ソフトウェア品質保証部長の会グループ3成果発表会資料より



- ❖ 「まずやってみる」と言われても、どうしたら良いか分からない
- ❖ 組織をまたぐのが難しい
- ❖ うちの会社では無理

など、「無理な理由」が複数寄せられた

はじめに一昨年の振り返り

本テーマを理解していただくため、以下の資料をご参照ください

- ソフトウェア品質保証部長の会(第14期)「Customer eXperience Quality Loop を実現する人材を育てる」
日本科学技術連盟(2023) https://www.juse.or.jp/sqip/community/bucyo/14/files/shiryou_seika2.pdf
- 小野譲司,小川孔輔,森川秀樹「サービスエクセレンス—CSI 診断による顧客経験 [CX] の可視化—」
生産性出版(2021)
- ピーター・M・センゲ「学習する組織—システム思考で未来を想像する」英治出版(2011)

目次

- はじめに一昨年の振り返り
- 要旨
- 1. CXQLを回して学習するチームの提案
- 2. 現状の課題と仮説
- 3. 現状課題の解決策①
- 4. 現状課題の解決策②
- 5. 現状課題の解決策③
- 6. 現状課題の解決策④
- 7. 結論

要旨

昨年提案した“CXQL (Customer eXperience Quality Loop: 顧客体験品質の活用ループ) を実現する人材育成”の具体的なアプローチとして、「CXQLを回して学習するチーム」を提案する。

私たちは、多くの開発チームにおいてCXQの追求に必要なスキルやマインドセットを持たず、ソフトウェアのリリースが品質マネジメントのゴールとなっている現状があるという仮説を立てた。

この解決には、トライ＆ラーンのチーム活動を許容し、仮説検証や顧客観察を当たり前行動として定着させる必要がある。さらに、リーダーやマネージャーも含め、互いのスキルや価値観の違いを認め、触発し合う環境で継続的に学び続けることが重要である。

CXQLを実現し、優れたサービスを持続するために、部門間や個々人の間で起こりうる断絶を防ぎ、多機能なチームを構築し、顧客価値を提供しつづける文化を育むことの必要性について発表する。

1. CXQLを回して学習するチームの提案

“CXQL (Customer eXperience Quality Loop: 顧客体験品質の活用ループ) を実現する人材育成”の具体的なアプローチとして

CXQLを回して **学習する** チーム

を提案する。

2. 現状の課題と仮説 顧客提供価値を追求するチーム構築の阻害要因

CXQLを回せている組織の特徴から、回せてない組織の課題が見えてきた。

CXQLを回せている組織

- 文化…失敗は改善のチャンス
- プロセス…反復的で柔軟に変更
- 品質管理…リリース後の品質も見続ける、新たな価値の提案(AQC(魅力的品質創造)ループ)
- DevOpsタイプ…リリース後もモニタリング、ユーザーフィードバックを継続的に取り入れる



CXQLを回せていない組織

- 文化…失敗はNG
- プロセス…前もって定義、改善に手続きが必要
- 品質管理…定義した指標の達成、開発と運用の品質管理は別
- 品質ゲート式…工程ごとの確認、リリースが最後の工程

「CXQLを回せない」要因はこれらの違いにあるのでは？

2. 現状の課題と仮説 顧客提供価値を追求するチーム構築の阻害要因

これらの阻害要因(要素)があるのではないか？

□ マインドセット

- うまいかないことを許容しない、早く結果を求める風潮
- 失敗を恐れる意識が強く、R&Dにおいても失敗が許容されていない
- 組織全体で一貫して顧客価値を追求する意識が欠如

□ 学習コスト

- 失敗から学ぶためののりしろや、教育コストが不足
- 失敗から学び成長していこうとする姿勢が乏しい。失敗から学ぶ前にやめてしまう
- 学び始めた時点では、生産性・品質が一時的に下がるが、その理解が得られにくい

□ 経営層の理解

- リーダー(執行役員以上)やマネージャーに、学習するチームをつくり育てるための知識や経験が不足

これらの要因を取り払うには？

3. 現状課題の解決策① トライ＆ラーンのチーム活動

この解決には、トライ＆ラーンのチーム活動を許容し、仮説検証や顧客観察を当たり前行動として定着させる必要があります

トライ＆ラーンのチーム活動を許容するマインドの醸成

- **心理的安全性**を確保し、チームメンバーが失敗を恐れずに新しいことに挑戦できる環境を整えます
- 環境が整うことでメンバーのエンゲージメントと満足度が向上し、チームメンバーは自分の役割に対してより積極的になり、トライ＆ラーンの活動に主体的に参加するようになります

仮説検証や顧客観察を当たり前行動として認知するチーム

- **チームがビジネス価値を提供し、顧客満足度を向上させる存在**であることを理解する環境を作ります
- 日常的に仮説検証や顧客観察からフィードバックを受けられるようになると、成功事例だけでなく、失敗事例も学びとしてとらえ、チームメンバーの知識とスキルが向上します。

4. 現状課題の解決策② 継続的な学びの環境

リーダーやマネージャーも含め、互いのスキルや価値観の違いを認め、触発し合う環境で継続的に学び続けることが重要になります

互いのスキルや価値観の違いを認め、尊重する文化の醸成

- メンバー全員が自由に意見を表明できる環境を作り、**心理的安全性**を確保します。
- そのうえでワークショップやオフサイトミーティングなどを通じ、チームメンバーが自分のスキルや知識を共有することで、互いのスキルや価値観の違いを理解し、尊重し合う文化を醸成します

触発し合う環境で継続的に学び続け、チームが成長する

- 情報の透明性を確保し、**いつでもどこでも振り返りを行う環境**を作ります
- その際にはメンバーが失敗や疑問を恐れずに発言できる場とし、建設的なフィードバックからメンバー個々の成長が促進され、長期的にはチーム全体の成長にも寄与するようになります

5. 現状課題の解決策③ 部門間や個々人の断絶の受容

CXQLを実現し、優れたサービスを持続するために、部門間や個々人の間で起こる断絶や衝突を解消したいが、現実には難しい。

チーム内の断絶や衝突の原因の一つは「文化の違い」

- チーム内に形成される文化(マイクロカルチャー)
- オペレーター、エンジニア、マネージャーなど役割毎に形成される文化(サブカルチャー)

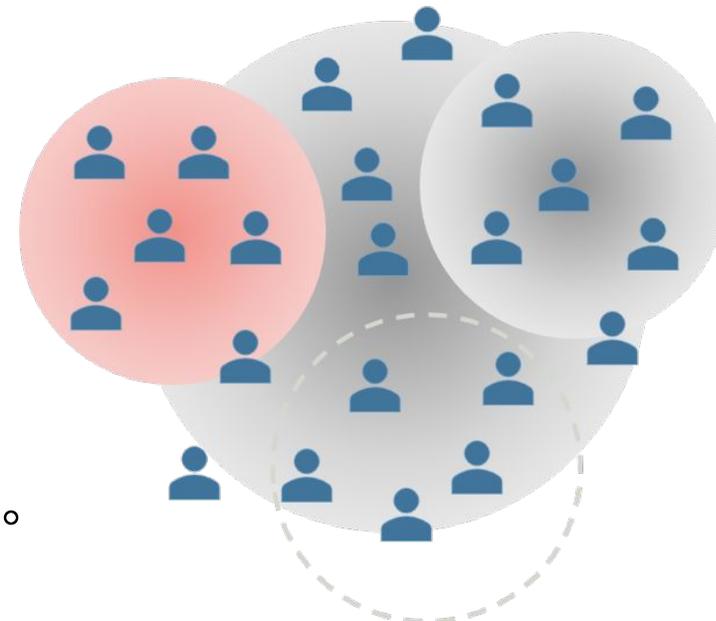
…ちなみに、エンジニアは外部に同職種のコミュニティを持つことが多い。

スタートアップ期から成熟期への移行に伴い、文化の違いは顕著になる。

移行は静かに進むため、文化の違いを解消する策として

自らを文化の境界線に身を置く、アンラーニングするといった方法は、現実的には取りづらい。

**文化の違いを所与のものとし、開発プロセスにCXQの具体的・継続的な設定を組み込む。
(チーム内に文化的な断絶や衝突があっても、CXQLはチームのバリューとなる)**

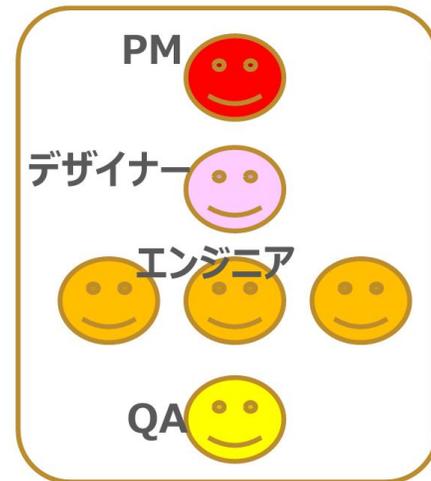


6. 現状課題の解決策④(1/2) 多能工チームの構築

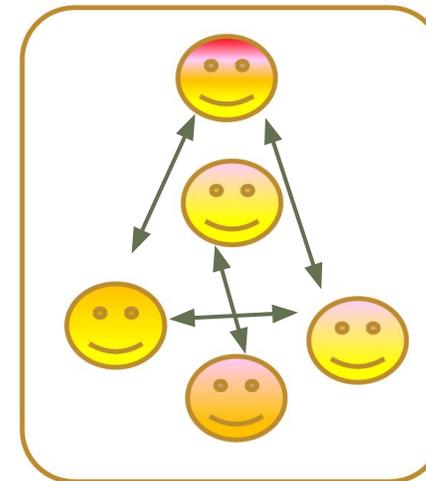
メンバー各々が自主的な行動を起こせるチームの一つとして、多能なメンバーによるチーム「多能工チーム」を提案します

多能工チームとは

- 特定分野の専門家の集合ではなく、複数分野の知識・経験を持っている人材でチームを構成
- 個々人の責任範囲を越えた提案を推奨し、チームとしてより良い顧客価値提供を目指す



「一人一色」



「一人複数色」

相互に提案し合える関係

6. 現状課題の解決策④(2/2) 多能工チームの構築

多能工チームが持つべき専門分野

- ソフトウェア開発 プロセス管理 品質管理 UXデザイン マーケティング
セキュリティ コンプライアンス など

分野横断スキル

(多能工チームが円滑に機能するために必要なスキル)

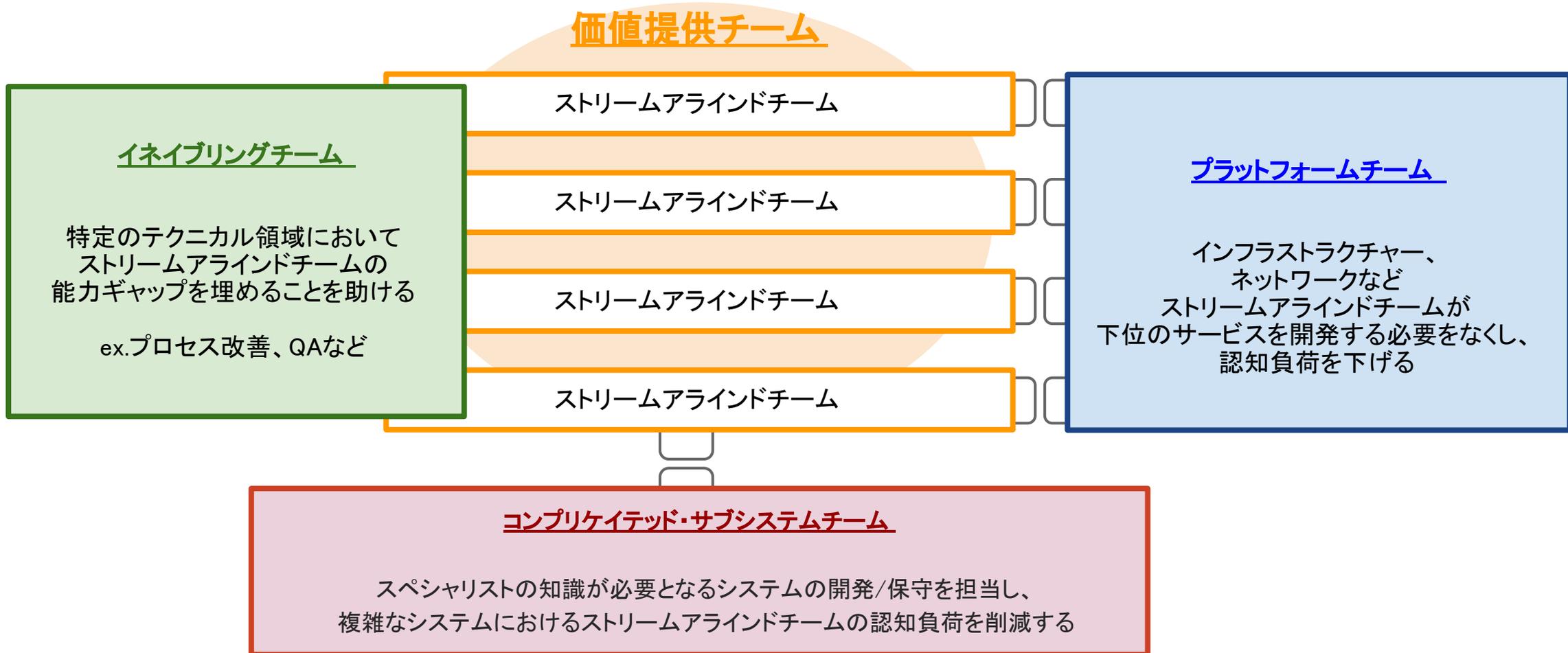
- コミュニケーション ストーリーテリング コラボレーション ネゴシエーション
データ分析 ロジカルシンキング など

「トライ＆ラーンのチーム活動」「継続的な学びの環境」
「部門間や個々人の断絶の受容」のもとで

専門分野の知識・経験 + **分野横断スキル** の両輪が成長する

X.実践事例：チームトポロジー型組織

価値あるソフトウェアをすばやく届ける学習型組織の例としてチームトポロジー型組織があります
 継続的に価値あるソフトウェアを提供する「ストリームアラインドチーム」を3チームが支えます



X.実践事例：チームの振る舞い例

時間・工数・移動経費を、サービス開発やチーム育成の投資と考える

心理的安全性の確保

Meeting開始時にアイスブレイクを必ず設定する

オンラインMeetingは1人が発言していると、他メンバーが発言できないので、議事録に各自がトピックスを書くコーナーを用意し、最初の5分はトピックスを書き/読み/コメントする時間にする
ことで、発言すること、意見することの心理的安全性を体験できるようにする

仮説検証や顧客観察

プロダクトが使われているデータを常にモニタリングする

追加サービスが意図した使われ方をしているのか検証するために、利用されている場所で観察を行う

顧客にヒアリングする際に、開発チームも営業担当に同席して、顧客の課題やその背景を自分の目や耳で理解する

継続的に学ぶ仕組み

学ぶ仕組みを意識的に設計する

プロダクトのリリースを短期間(ex.1週間)にすることで1週間の活動からの学び、リリースしたプロダクトからの学びを多く得られるようにする

各Meetingの最後に学びの時間を設定、学ぶ文化ができる

トライ&ラーン

自組織に不足している知識、経験は外部からも補う

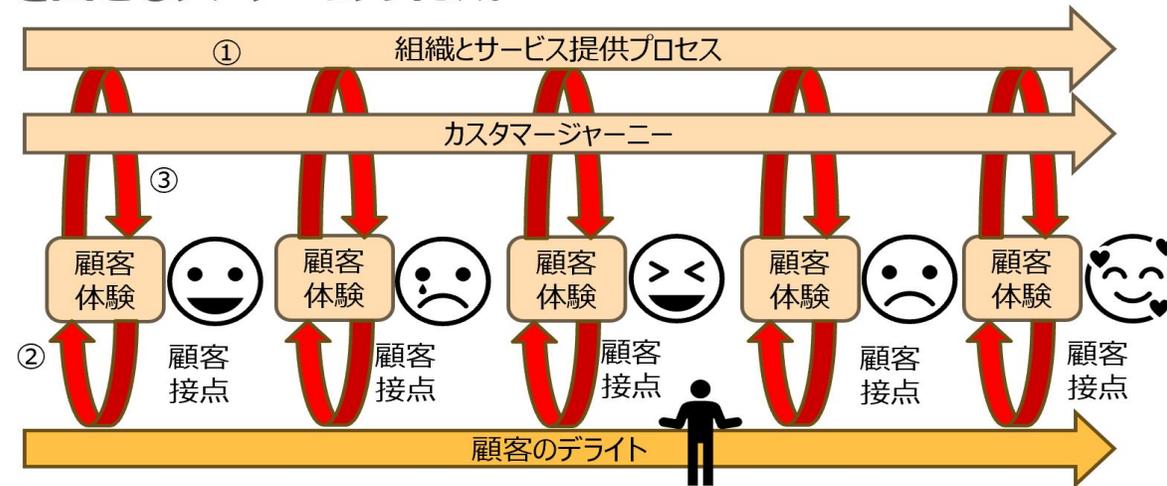
専門家に顧問を依頼、社外事例の書籍を研究する

外部から得た知識を実行し、自組織に適応した場合のメリット・デメリットを学習し、自分たちに最適なプロセスを学習しながら作り上げていく

7. 結論 CXQLを回して学習するチームに必要な要素

- ①「トライ&ラーン」のチーム活動
- ② 継続的な学びの環境
- ③ 部門間や個々人の断絶の受容
- ④ 多能工チームの構築

Customer eXperience Quality Loop (CXQL) を回せる人・チームの育成



2020年8月27日 SPRINGフォーラム2020 サービスエクセルシスの国際標準 (ISO) ~顧客満足から顧客デライトへ~ 「エクセレントサービスの構造」を元に作成

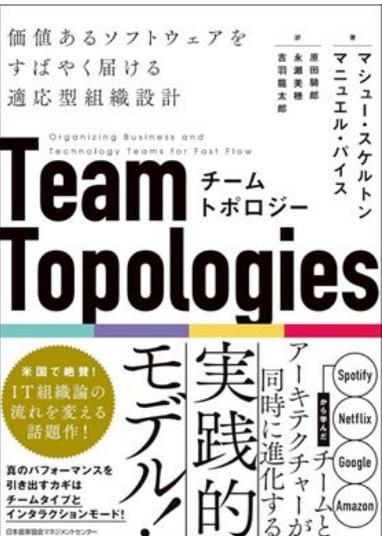
フィードバックのお願い

CXQL (Customer eXperience Quality Loop: 顧客体験品質の活用ループ) を推進するに当たり私達のグループでは、必要な要素を研究しています。

実際の職場で推進事例や阻害要因などがありましたら、成果発表会に関するアンケートの中でフィードバックとして私達に共有してください。

どうぞ、よろしく申し上げます。

参考文献



マシュー・スケルトン, マニエル・パイス (原田 騎郎, 永瀬美穂, 吉羽龍太郎 訳)
 「チームトポロジー 価値あるソフトウェアをすばやく届ける適応型組織設計」
 日本能率協会マネジメントセンター (2021)



Melissa Perri (吉羽龍太郎 訳)
 「プロダクトマネジメント ビルドトラップを避け顧客に価値を届ける」
 オライリージャパン (2021)



エドガー・H・シャイン (尾川丈一 監訳, 松本美央 訳)
 「企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み」
 白桃書房 (2016)



参考文献

- リクルートワークス研究所「なぜ人は自主的に学ばないのか：学びに向かわせない組織の考察」(2023)
- エイミー・C・エドモンドソン(野津智子 訳)「恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」英治出版(2021)
- 及川卓也,小城久美子,曾根原春樹「プロダクトマネジメントのすべて 事業戦略・IT開発・UXデザイン・マーケティングからチーム・組織運営まで」翔泳社(2021)
- エドガー・H・シャイン(梅津裕良, 横山哲夫 訳)「組織文化とリーダーシップ」白桃書房(2012)