

演習 外部委託業務の品質の確保

平成25年度 問2

問 外部委託業務の品質の確保について

ITサービスの提供においては、ITサービスの提供に必要な業務の一部を外部委託する場合がある。外部委託業務の品質は、顧客や利用者に提供するITサービスの品質に影響を与える。したがって、外部委託業務の品質について委託元と委託先で合意した上で、合意した品質を継続的に確保することが、双方のITスマネージャには求められる。

品質の合意に当たっては、外部委託業務の内容だけでなく、提供するITサービスの特徴、顧客とのSLAへの影響などを考慮して、委託元と委託先とで協議する必要がある。合意した品質を継続的に確保するためには、作業プロセスの確立、要員の確保、品質管理体制の整備などにおける課題を踏まえて、品質確保策を立案し、実行しなければならない。

また、品質確保策の実行において、品質に関わる問題を把握した場合には、業務遂行上の観点だけでなく管理上の観点も含めて、対策を講じる必要がある。

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア～ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わったITサービスの概要と、外部委託業務の概要及びその外部委託業務の品質がITサービスの品質に与える影響について、あなたの立場(委託元か委託先か)を明確にした上で、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた外部委託業務において、品質の合意に当たって協議したこと及び合意した品質と、その品質を継続的に確保する上での課題及び品質確保策について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた品質確保策の実行において把握した品質に関わる問題と、その問題を把握した経緯及びその問題に対して講じた対策について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

論文構成（下書き）の例

筆者が作成した論文構成（下書き）例である。問題を見ただけでは、論文が書けそうにな
い人は、これを参考にして本文を展開してみよう。

論文構成の作成手順の詳細は「3.2 論文作成のテクニック」を参照してほしい。

設問ア

1. 私が携わったITサービスの概要

旅行代理店のX社は、全国に100か所の営業店舗を配置
X社は、データセンタ内にHシステム用の社内用サーバを設置
X社は、インターネット経由で一般会員及び法人会員向けに販売

2. 外部委託業務の概要

Hシステムの運用管理は、基本的にX社の情報システム運用課が実施
営業店舗及び法人会員向けのサービスデスク業務は、Y社に外部委託
私は、Y社のITサービスマネージャ
Y社の担当者（以下、S担当者）とX社のデータセンタで勤務

S担当者は、対応マニュアルなどを参照して問合せに対応

3. 外部委託業務の品質がITサービス品質に与える影響

サービスデスク業務の良否は、利用者の満足度に直結
サービスデスク業務の品質は、ITサービスの品質に多大な影響
もし、S担当者が誤った回答をすれば、信頼感の喪失や経済的損失

設問イ

1. 品質合意に当たっての協議事項及び合意した品質

X社とY社は、半年ごとにSLA締結
サービスデスク業務の品質に関する合意もSLAに含まれる
私は、本上期のサービスデスク業務を、X社の課長と協議

①：外部委託業務の内容…業務の範囲に変化なし

②：品質目標の設定…本上期から定量的品質目標を設定

私は、以下の3点の定量的品質目標を設定

1.1 利用者満足度

利用者の10%程度を無作為抽出、満足度調査票を回収

満足度調査票に、5段階評価の回答欄

午後II対策 その他全般管理

品質目標値は、3.7以上

1.2 平均電話応答時間

電話の着信から、電話に出るまでの秒数

品質目標値は、15秒以下

1.3 1次窓口解決率

S担当者だけで解決できた件数÷全件数×100

品質目標値は、70%以上

2. 品質を継続的に確保するまでの課題及び品質確保策

作業プロセスの確立などにおける課題を踏まえた品質確保策

2.1 利用者満足度の向上

利用者の満足度は、簡単には向上しない

丁重でかつ親切な電話応対や電子メールが重要

品質確保策

①：よく使われる尊敬語をまとめ、朝礼で復唱

②：電子メールを利用者に返信する場合、他の者がチェック

2.2 平均電話応答時間の短縮

問合せ電話のピーク時の推定精度の向上

S担当者数の増加 を課題に認識

品質確保策

①：平日の夕方と休日の昼がピーク、日別・時間帯別に予想数

②：①に応じたS担当者数を確保

2.3 1次窓口解決率の向上

課題 … S担当者が参照するFAQの充実

品質確保策 … FAQの再整理と見直し

午後II対策 その他全般管理

設問ウ

1. 品質確保策の実行時に把握した品質に関わる問題

1.1 平均電話応答時間の超過

平均電話応答時間が15秒を超える日が発生

休日の昼ごろといった周期性はなく、S担当者数の不足？

1.2 1次窓口解決率の低下

1次窓口解決率が70%未満になる日が発生

沖縄地方へのレジャー旅行の価格に関する問合せが突出

2. 問題を把握した経緯及びその問題に講じた対策

2.1 平均電話応答時間の超過

問合せ内容を記録票から調査

問合せ内容のほとんどは、クーデター発生後の旅行者の安否確認

旅行者に関する大事件があった場合、S担当者数を2倍以上に

2.2 1次窓口解決率の低下

S担当者にヒアリングして、事実を確認

①：問合せは、HシステムのWebの旅行価格に矛盾がある

②：回答できないので、X社の営業担当者にエスカレーション

③：原因是、特定の営業担当者のWeb設定誤り

私は、X社にWeb設定のレビュー強化を依頼

本件を本上期の1次窓口解決率の算定対象から除外

解答例

前ページの論文構成に基づいて筆者が作成した解答例である。この中から、キーフレーズ(書きそうな文章例)を抽出して、自分の論文に取り込んでいけばよい。

設問ア

数字を入れる。	<p>1. 私が携わったITサービスの概要</p> <p>旅行代理店のX社は、全国に100か所の営業店舗を配置し、国内及び海外旅行の企画商品などを販売している。X社は、データセンタ内に販売管理システム（以下、Hシステムという）用の社内用サーバを設置し、営業店舗のクライアントPCからアクセスさせている。またX社は、HシステムのWebサーバを構築し、インターネット経由で一般会員及び法人会員向けに販売を行っている。</p>
ITサービスの説明を入れる。	<p>2. 外部委託業務の概要</p> <p>Webサーバを含むHシステムの運用管理は、基本的にX社の情報システム運用課によって行われている。ただし、営業店舗及び法人会員からのHシステムに関する障害対応依頼を含む問合せ業務（以下、サービスデスク業務という）は、準委任契約でY社に外部委託されている。私はY社のITサービスマネージャであり、委託先の責任者としてY社の窓口担当者（以下、S担当者という）20名とともに、X社のデータセンタで勤務している。S担当者は、対応マニュアル・FAQ（Frequently Asked Questions）・インシデント履歴・操作マニュアル・障害情報・構成情報・会員情報を参照して、利用者からの問合せに対応している。</p>
自分の立場を明示する。	<p>3. 外部委託業務の品質がITサービス品質に与える影響</p> <p>S担当者は電子メールや電話を通じて利用者と直接コミュニケーションをとるため、サービスデスク業務の良否は、利用者の満足度に直結する。したがって、外部委託業務であるサービスデスク業務の品質は、HシステムのITサービスの品質に多大な影響を与えていている。例えば、利用者からの問合せに対し、S担当者がHシステムに関する誤った使用方法を回答すれば、利用者はHシステムから十分なITサービスを受けられなくなり、X社は信頼感の喪失や経済的損失等を被る影響を受ける。</p>
スペルを入れる。	<p>5 10 15 20 25</p>

設問イ

1. 品質合意に当たっての協議事項及び合意した品質	スペルを入れる。
X社とY社は、準委任契約の下で半年ごとに、サービスデスク業務に関するSLA (Service Level Agreement)を取り交わしている。サービスデスク業務の品質に関する合意も、そのSLAに含まれている。私は、一昨年度の最終月に、昨年度の上期（以下、本上期という）のサービスデスク業務の計画について、X社の情報システム運用課長と協議し、以下の結論に達した。 ①：外部委託業務の内容…本上期にHシステムの大規模な保守は予定されておらず、サービスデスク業務の範囲に変化はない。 ②：品質目標の設定…本上期から定量的品質目標を設定し、実績値を報告する。そこで、私は、以下の3点の定量的品質目標を設定し、X社と合意した。	重要なステークホルダとの協議を入れる。
1. 1 利用者満足度	“変化なし”を入れて、論述する範囲を狭める。
本上期の最終月に、営業店舗及び法人会員の中から本上期にサービスデスクを利用したことのある者の10%程度を無作為抽出し、満足度調査票を配布し回収する。その満足度調査票に、10の質問項目に各5段階評価（5：大変満足～1：大変不満）を付ける回答欄を設ける。品質目標値は、その総平均点で3.7以上とする。	長くなつても構わないの で、できるだけ正確に書く。
1. 2 平均電話応答時間	数字を入れる。
サービスデスクに問合せ電話が着信してから、S担当者が電話に出るまでの秒数をログサーバに記録する。品質目標値は、本上期の総平均値で15秒以下とする。	キーワードを入れる。
1. 3 1次窓口解決率	数字を入れる。
サービスデスクが受け付けたインシデントの件数を、S担当者だけで解決できた件数とS担当者からエスカレーションして解決できた件数に分類する。品質目標値は、その前者の件数比率を本上期で70%以上とする。	問題文を引用する。
2. 品質を継続的に確保する上で課題及び品質確保策	
私は、合意した品質を継続的に確保するためには、作業プロセスの確立・要員の確保・品質管理体制の整備な	

否定文を入れて、力強さを感じさせる。

会話調の文は口語表現に流れやすいが、単調さを免れるために入れる。

説明文を入れて分かりやすくする。

2.1や2.2に比べて字数が少ないが、設問イの残り字数を考えて簡略にする。

どにおける課題を踏まえて、品質確保策を立案し、実行しなければならないと考えた。そこで、以下の課題を認識し、品質確保策を立案・実行させた。

2. 1 利用者満足度の向上

利用者の満足度は、サービスデスク全体の関わる印象によって形成されるので簡単には向上させられない。しかし、私は電話応対や電子メールでのやりとりでの丁重でかつ親切なS担当者の姿勢が重要であると考え、これを課題に認識した。そして私は、以下の品質確保策を実行させた。
 ①：“今、どんな画面をご覧でしょうか？”
 といったよく使われる尊敬語や謙譲語の例を一覧表にまとめ、朝礼で復唱させる。
 ②：電子メールを利用者に返信する場合、他の担当者が返信内容や表現を確認してから返信する。

2. 2 平均電話応答時間の短縮

平均電話応答時間は、サービスデスクへ問合せ電話の着信数と、応答するS担当者の在席数によって決定される。私は、サービスデスクへの問合せ電話のピーク時の推定精度の向上とS担当者数の増加を課題に認識した。
 そして私は、以下の品質確保策を実行した。
 ①：過去のピーク時を参考にして、法人会員から問合せは平日の夕方を、営業店舗からの問合せは土日・祝祭日の午前中からお昼すぎをピークとし、日別・時間帯別に予想数を設定した。
 ②：①に応じたS担当者数を確保した。

2. 3 1次窓口解決率の向上

1次窓口解決率を向上させるための課題は、S担当者が参照するFAQの充実である。そこで、私はFAQの再整理と見直しを、その品質確保策にした。

設問ウ

1. 品質確保策の実行時に把握した品質に関わる問題	
私は、設問イで述べた品質確保策の実行において、以下の2点の品質に関わる問題を把握した。	
1. 1 平均電話応答時間の超過	
本上期の2か月目に、平均電話応答時間が15秒を超える日が散発的に発生するようになった。私はログサーバの記録を確認し、パレート分析によって電話応答時間が30秒を超えている時間帯の傾向を特定しようとした。しかし、休日の昼ごろといった周期性はなく、S担当者数の不足が懸念された。	
1. 2 1次窓口解決率の低下	
本上期の3か月ごろから、1次窓口解決率が急激に低下し、70%未満になる日が多くなった。Hシステムに大規模な保守は発生しておらず、ネットワークやサーバ等の基盤の変更も特になかった。私は、その間合せ記録票を査閲し、沖縄地方へのレジャー旅行の価格に関する問合せが突出していることに気が付いた。	
2. 問題を把握した経緯及びその問題に講じた対策	
上記の2点に関する、問題を把握した経緯及び私が講じた問題への対策は、以下のとおりだった。	
2. 1 平均電話応答時間の超過	
私は、電話応答時間が30秒を超えている問合せ内容を記録票から調査した。その結果、問合せ内容のほとんどは、海外のある国でのクーデター発生による旅行者の安否確認に関するものと判明した。私が事情を聴取すると、法人会員からの問合せを受け付けたS担当者は“その日の朝からテレビニュースでそのクーデターが報道されていた”と回答した。私は管理上の観点から本件の状況を重視し、旅行者の安否が気遣われる大事件が報道された場合には、S担当者数を通常時の2倍以上にする対策を講じることとした。	
2. 2 1次窓口解決率の低下	

数字を入れる。

“パレート分析”というキーワードを入れる。

詳しく書きすぎると22が書きづらくなるので、中途半端な感じで終わる。

やや苦しい感じもあるが、気にせず入れる。

冗長な感じもするが、気にせず入れる。

重要なステークホルダと交渉としている文を入れる。

私は、問合せを受けたS担当者にヒアリングして、次の事実を確認した。^①：問合せ内容は、HシステムのWebの新着情報に記載されている旅行価格が、その詳細情報の価格と異なっている点に関するものだった。^②：⁴⁵
S担当者では回答できないので、X社の営業担当者に問合せをエスカレーションしていた。^③：原因は、特定の営業担当者のWeb設定誤りだった。私は、本件はY社の努力では解決できない問題だと判断し、X社にWeb設定のレビュー強化を依頼した。また、私はX社の情報システム運用課長と協議し、本件を本上期の1次窓口解決率の算定対象から除外することにした。¹⁰

5

10

15

20

25