

「ITサービス業界向け品質ベンチマーク調査」 報告書

2025年10月

サマリー版

※ 本資料は以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。

1. 本資料に関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権はJMACに帰属しています。
2. JMACの事前の書面による承諾を受けた場合を除き、本資料の一部又は全部を複製、転載、転用、翻案することは禁止されています。

はじめに

JMACでは、日本の製造業における品質保証に関わる実態調査を実施し、企業に品質保証に関わる情報を集め、課題を明らかにする取り組みを行っております。

このたび、対象を「ITサービス業界」に限定し、ITサービス事業を推進する会社の品質保証体制の課題を紐解き、今後の活動に活かすことを狙って、実態調査を企画致しました。

IT業界では、「クラウドサービスの普及」、「AIの活用」、「セキュリティへの注力」など、取り巻く環境も変化しています。国内においては、働き方改革や労働人口の減少などにより、IT技術者の確保も課題です。開発手法も従来のウォーターフォール型開発からアジャイル開発やノーコード/ローコード開発へのシフトも見られます。その中で品質保証としての取り組みも事業に合わせて変化させていかなければなりません。

このような環境の中、ITサービス、ソフトウェア開発における品質関連データ(検出バグ密度、テスト密度等)はベンチマーク情報として存在しているものの、「システム・ソフトウェア開発」そのもののデータであり、組織的な情報、マネジメントに関する情報は少ないです。また、プロジェクトの規模や種類など、自社の特性以外のデータが存在していることもあり、参考情報にはなっているものの、自社のリソース計画や目標設定、マネジメントの拠り所としては使いにくい面もあります。そこで、組織全体の「品質保証体制」に着目し、全社の品質活動がどのように行われ、品質部門がどのような活動を行っているのか、を明らかにすることを狙い、今回の実態調査を行うことにしました。

本「サマリー版」は回答企業様向けに提示した報告書より抜粋した情報をまとめたものです。

株式会社日本能率協会コンサルティングは、本活動の維持・継続を目指し、ITサービス業界における品質向上に寄与すべく、これからも活動をしてまいります。引き続きよろしくお願い申し上げます。

2025年 10月

株式会社 日本能率協会コンサルティング

目次

はじめに

1. 調査概要

2. 回答企業プロフィール

3. ベンチマーク調査結果

I. 品質コストについて

II. 品質業務に従事する人員数

III. 品質部門のガバナンス

IV. プロジェクトにおける品質保証の成熟度

V. 品質に関する課題

4. 提言

1. 調査概要

調査概要

1) 調査目的

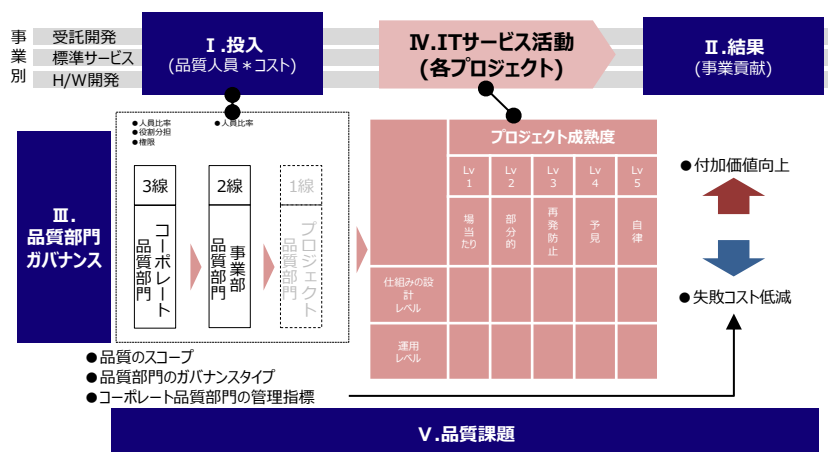
本調査は、ITサービス事業に関わる企業の品質保証体制に関する実態や直面している課題を明らかにすることを目的に行いました。

2) 調査内容

「インプット」、「プロセス」、「アウトプット」の関係を解き明かしていくことを狙い、以下のⅠ～Ⅴの質問カテゴリを設けて質問項目を設定しています。

「自社の品質保証レベル向上」のために、

- どれだけの投入(Ⅰ)により、
- どのような活動(品質部門のガバナンス(Ⅲ)とITサービス活動(Ⅳ))を実施し、
- どのような品質の状態(結果Ⅱ)なのか、
- 品質部門の将来の課題は何か?(Ⅴ)



3) 調査の方法

本調査は、IT業界関連企業を対象として、Web回答形式で行いました。

- ・送付件数 約7,000件
- ・有効回答企業数 16件

4) 調査期間 2025年5月 ~ 2025年7月

5) 調査推進主体、問合せ先

- 主催：株式会社 日本能率協会コンサルティング
- 協力：公益社団法人 企業情報化協会

問合せ先 : 〒105-0011 東京都港区芝公園三丁目1-22 日本能率協会ビル7階
株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4307

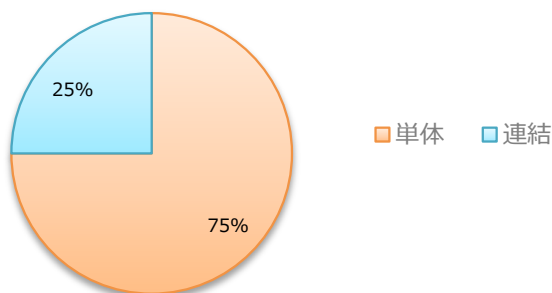
2. 回答企業プロフィール

【全回答者の集計】

①本調査においてご回答いただく貴社の集計単位として、あてはまるものを選択してください。

■単体/連結(全体に対する比率)

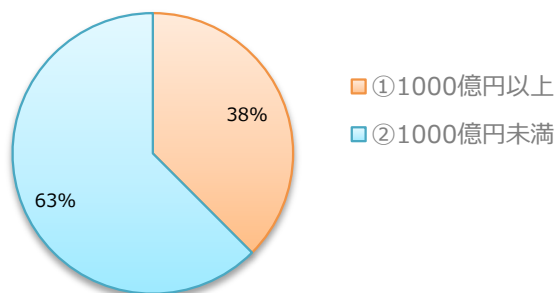
n=16



②貴社の2024年度の売上高を記入してください。

■売上高(全体に対する比率)

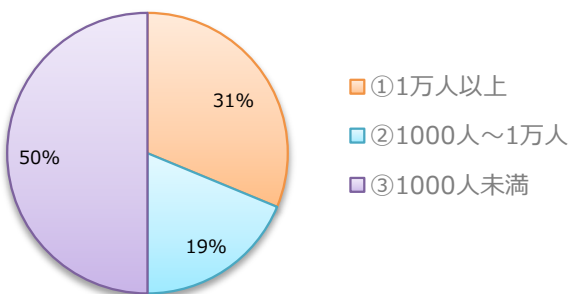
n=16



③貴社の従業員人数(概数)を記入してください。

■社員数(連結・単体) (全体に対する比率)

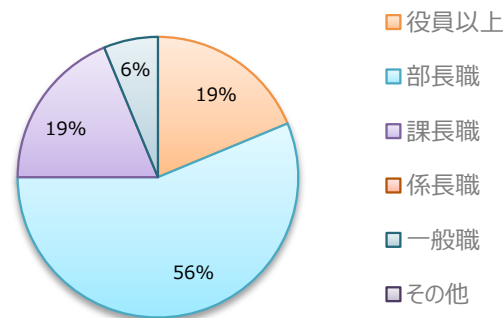
n=16



④ご回答者の役職について、あてはまるものを選択してください。

■回答者の役職について (全体に対する比率)

n=16



- ・IT業界ではない企業の情報システム部門が回答した推定される回答が2社あった。
(本実態調査ではIT業界の企業を対象としているため、以降では上記2社を除いた調査結果を報告する)
- ・売上高1000億円未満の企業が回答企業の過半数(63%)を占める。
- ・従業員数1000人未満の企業が回答企業の50%、次いで1万人以上の企業が31%を占める。
- ・回答者は部長職以上の役職者の割合が全体の75%を占める。
- ・N数は少ないものの、規模の大小問わず回答が見られた。

貴社の『会社概要』について_事業区分

⑤⑥事業区分

以下の4つの事業区分の中で、貴社の事業に当てはまる選択肢すべてお選びください。

貴社の事業区分別の売上高(億円)について回答してください。

事業区分		定義	該当企業 (%)
A	受託開発(SI)	顧客の要求に合わせて独自のシステムの開発や運用保守を行う事業。 スクラッチ開発に加え、標準サービスとスクラッチ開発を併用するハーフスクラッチ開発や、顧客仕様への個別カスタマイズを施した標準サービスの開発といった、顧客独自のシステム構築に関わる全般の開発を含む。	88
B	標準サービス開発	複数の顧客へ標準的に提供することを想定したパッケージ(オンプレミス)、クラウドサービス(SaaS/PaaS/IaaS等)、WEBサービス、サービス拡張機能等の開発・導入・運用保守を行う事業。 他社製の標準サービスに対し、導入・運用保守を行う場合や、標準的な拡張機能を提供する場合も含む。	63
C	ハードウェア開発	装置(各種コンピューター・サーバ等の周辺機器)、装置への組み込みシステムやミドルウェアの開発・保守を行う事業。 他社製のハードウェアの保守を行う場合も含む。	13
D	その他		50

該当企業 (%) は全回答数に対する事業区分別の該当企業の割合

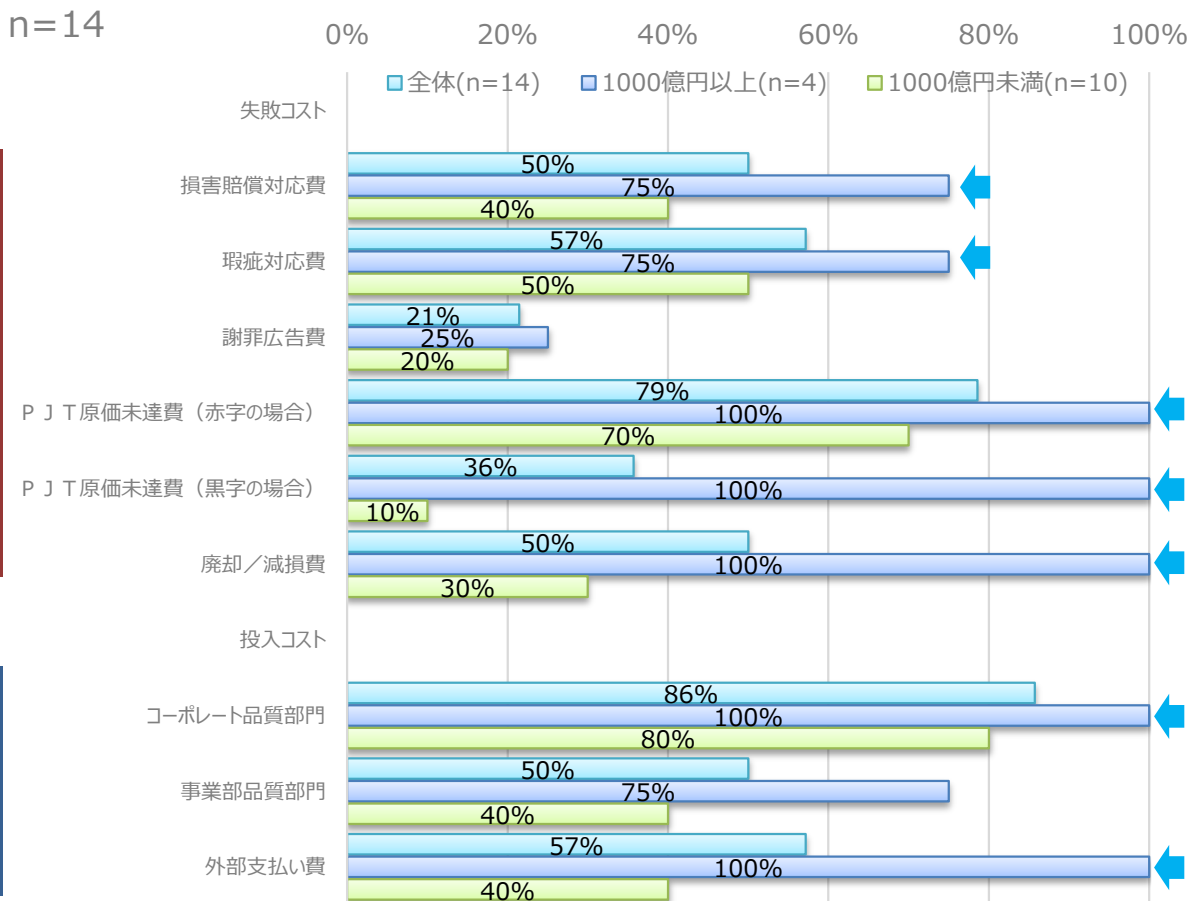
- ・回答企業のうち、A.受託開発(SI)が88%、B.標準サービス開発が63%、ハードウェア開発が13%で、システム開発や保守運用を行っている企業の割合が高かった。

3. ベンチマーク調査結果

I.品質コストについて_品質コストとしての管理項目

①品質コストに関して、管理している項目すべてに選択してください。(いくつでも)
 ここでの「管理」とは、コストを定期的に集計し、可視化することで、意思決定や改善活動に活用できるような状態を指します。

■品質コスト項目の管理状況(売上規模別)



◆規模大の企業の方が、管理している品質コスト項目の数が多い

・品質コストは、品質保証に関わる総コストと捉え、本設問では、品質問題の発生に伴って発生するコスト(失敗コスト)、品質保証(検証・点検・検査など)のためのかかるコスト(投入コスト)に分けて確認をした。

・大きな傾向としては、売上1000億円以上の企業はほとんどの品質コスト項目を管理しているが、売上1000億円未満の企業では管理している割合が低い項目が多い。

・規模の大きな企業で管理されている比率が高い状況からも、“管理工数”がそれなりに発生していることが伺える中、規模の小さな企業は対象を見極めながら管理をしているものと推察される。

I .品質コストについて_コスト/売上高 (%)

①品質コストに関して、管理している項目すべてに選択してください。(いくつでも)
 ここでの「管理」とは、コストを定期的に集計し、可視化することで、意思決定や改善活動に活用できるような状態を指します。

■全社の売上高に対する「失敗コスト」「投入コスト」「品質コスト(合計)」の割合(%)の
 平均値・中央値・標準偏差

	平均値	中央値	標準偏差
失敗コスト(n=6)	➡ 1.77%	➡ 0.48%	2.70%
投入コスト(n=7)	1.09%	0.28%	1.57%
合計品質コスト(n=8)	2.28%	0.70%	3.94%

$$\text{各コスト割合(\%)} = \frac{\text{各コスト合計額(事業区分A~Dの合計)}}{\text{全社の売上高}} \times 100$$

◆失敗コストの平均値は1.77%、中央値0.48%。ばらつきが大きくなっている

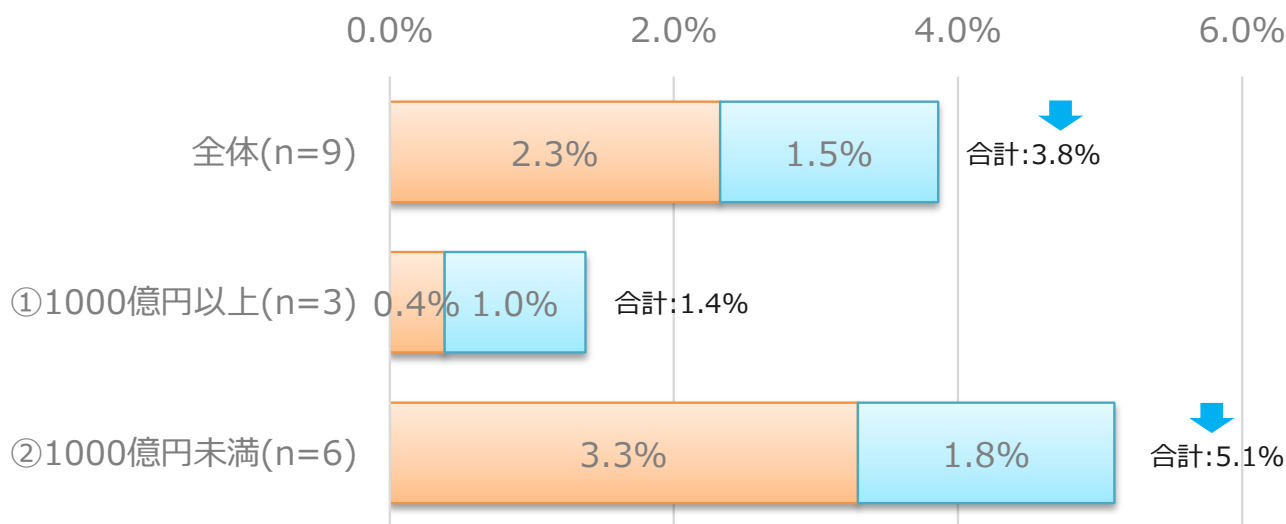
- ・実際のコストの数値については、回答率が低かった。
- ・平均値や中央値に対して標準偏差が大きく、ばらつきが大きいデータになっている。突発的な重大トラブルなどもばらつきの要因として想定されるが、ベンチマークとしては参考値の域を出ないのが実情と考える。
- ・ただし、この数値を社内での傾向把握、あるいは拠点間、事業間、プロジェクト間などの比較などを踏まえ、課題設定や目標値の設定に活かしていくことは可能と考える。まずは失敗コストを皮切りに、自社の中で定義を明確にし、自社のマネジメントの意思決定の一助にしていきたいことが期待される。

Ⅱ. 品質業務に従事する人員数_コーポレート+事業部門

①②全社の品質人員（事業部において品質業務に従事する人員数、コーポレートの品質部門における人員数）について伺います。

■ 全社の品質人員比率((事業部の品質人員数+コーポレート品質部門の人員数) / 全従業員)

■ 事業部品質人員比率 ■ コーポレート品質人員比率



※事業部品質人員、コーポレート品質人員の設問に両方回答した企業を単純平均にて集計

◆ 品質業務に従事する人員数は、全従業員比3.8%(規模大1.4%/規模小5.1%) ◆ 規模が大きいとコーポレート人員数が、規模が小さいと事業部人員数が多い

- ・事業部品質人員とコーポレート品質人員の合計から全社の品質人員比率を出した結果、1000億円以上の企業は1.4%、1000億円未満の企業は5.1%だった。企業規模が大きくなるほど、全社における品質人員比率は低くなる傾向にある。
- ・また、事業部とコーポレートの比較で言うと、規模が大きい企業は、コーポレート人員数が多く、規模が小さい企業は事業部の品質人員数が多くなっている。規模が小さいと、コーポレートとしての機能は少なく事業部門内の品質部門を置くケースが想定される。

Ⅱ．品質業務に従事する人員数_コーポレート品証業務

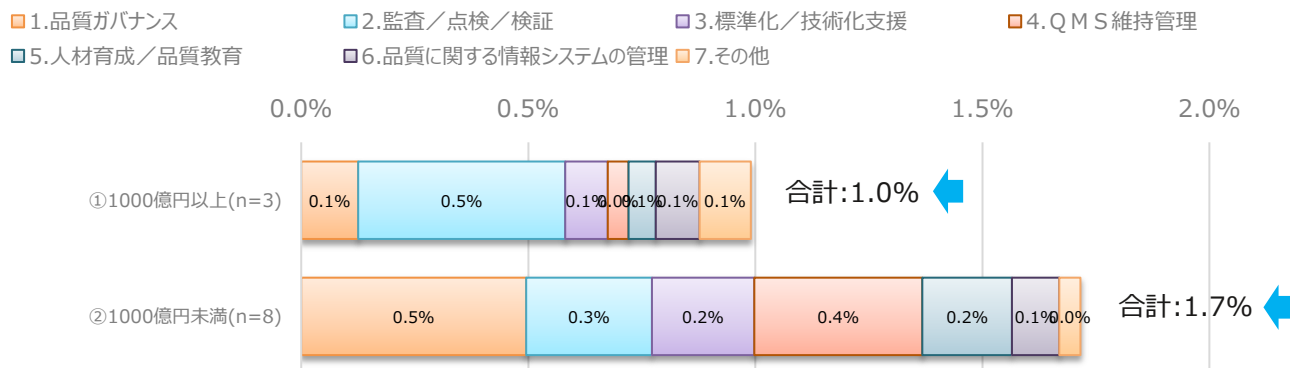
②コーポレートの品質部門における人員数について伺います。(事業部門に所属していない全社の立場で品質を扱う部門)

部門	業務内容	詳細
コーポレート品証	品質ガバナンス	全社的に品質を維持するため、品質に関わる方針・施策や、組織体制・権限付与等の策定、および推進を行う業務
	監査/点検/検証	プロジェクトの監査対応や、標準サービス・ハードウェア等の製品品質の点検・検証を行う業務 (プロジェクト・製品開発業務に直接関与する)
	標準化/技術支援	ベストプラクティスの共有を目指し、事業部門に対して全社共通の仕組み・ツールの導入や品質改善の進め方について技術的な支援を行う業務
	QMSの維持管理	品質に関するルール、規定、規格、ガイドラインの管理等の業務
	人材育成/品質教育	品質に関する教育の企画、運営業務
	品質に関する情報システムの管理	品質に関する情報システムの企画・開発・維持管理を行う業務
	その他	上記以外の品質に関わる業務

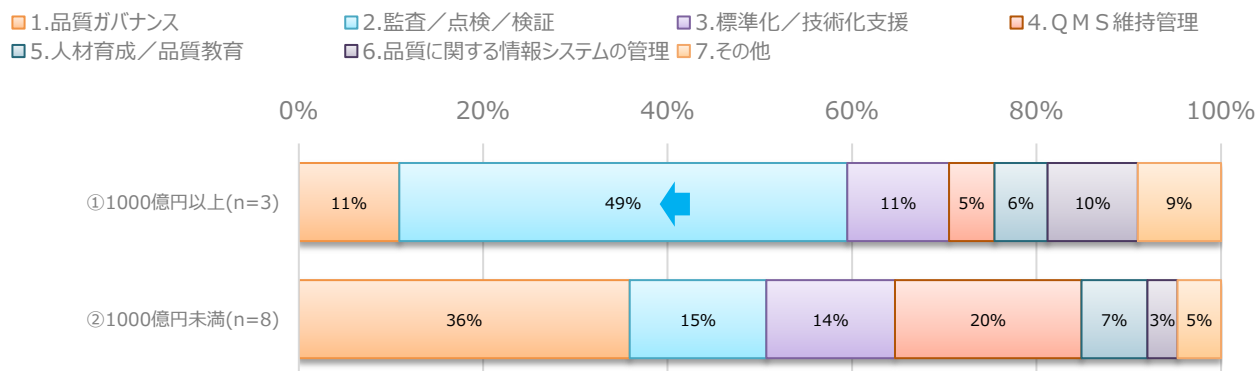
Ⅱ. 品質業務に従事する人員数_コーポレート人員比率

②コーポレートの品質部門における人員数について伺います。(事業部門に所属していない全社の立場で品質を扱う部門)

■人員比率(品質人員数 / 全従業員)



■コーポレート品質保証人員数に対するコーポレート業務構成比率



②で「その他」に人数を記入した場合には、以下に具体的な役割を記入してください。

■コーポレート品質部門におけるその他の業務

- 「営業企画」、「外部委託戦略策定」、「セキュリティ」、「セキュリティ監査」

◆規模が大きくなると品質人員比率は低い傾向

◆規模が大きくなると「監査/点検/検証」は業務比率が大きくなる

・コーポレート品質部門の人員数は、1000億円以上の企業で1.0%、1000億円未満の会社で1.7%だった。企業規模が大きい会社の方が全従業員数に占めるコーポレート品質部門の人数の割合が低い。

・企業規模が大きいほど、「①品質ガバナンス」が小さく、「②監査/点検/検証」が大きくなっている。規模の大きな会社はプロジェクトが多数・多岐にわたる中で、コーポレートからの直接的関与を強める機能に品質保証業務の重きを置いていることがうかがえる。

Ⅲ．品質部門のガバナンス_トップ権限の役職

①コーポレート品質部門においてトップ権限を持つ役職に当てはまる選択肢をお選びください。

■ トップ権限の役職(回答社数)



◆コーポレート品質部門のトップ権限、ほとんどの企業が役員以上

- ・ほとんどの企業(1社を除く)で、役員以上がトップ権限を持っており、品質に関する活動の影響力を有している。
- ・製造業と比較すると、トップ権限の役職が高い傾向にある。

Ⅲ. 品質部門のガバナンス_コーポレート品証の責任範囲

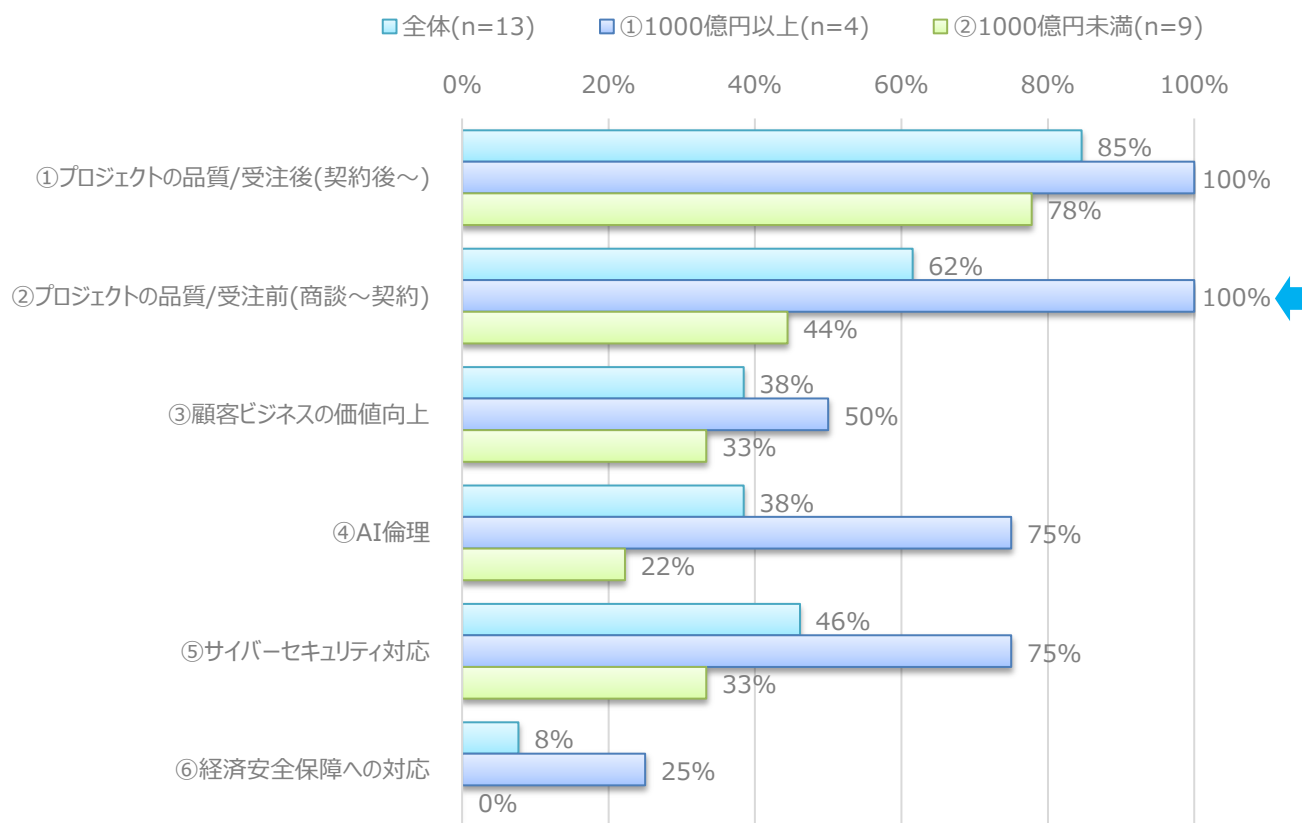
- ② ①の設問で回答したコーポレート品質部門のトップが責任を負っているカテゴリについて、該当する項目すべてお選びください。（いくつでも）

対象のカテゴリ		説明
プロジェクトの品質	受注後（契約後～）	受注後のプロジェクトのQCDに関する顧客要求事項、法令・規格への適合を目的とした活動を対象としている。
	受注前（商談～契約）	提案・契約フェーズから各プロジェクトを監視し、品質保証に向けた活動を対象としている。
顧客ビジネスの価値向上		顧客の潜在的ニーズを先回りし、顧客の事業成長への貢献(顧客ビジネスの価値向上)を品質の一環として、その活動を対象としている。
AI倫理		AIの設計や研究開発、運用、社会での活用における倫理問題への対応について対象としている。
サイバーセキュリティ対応		システムやデータなどの情報資産をサイバー攻撃や犯罪などから守るための活動を対象にしている。
経済安全保障への対応		経済安全保障推進法の準拠を目的とし、活動指針の策定、管理体制の構築などの活動を対象としている。

Ⅲ. 品質部門のガバナンス_コーポレート品証の責任範囲(規模別)

② ①の設問で回答したコーポレート品質部門のトップが責任を負っているカテゴリについて、該当する項目すべてお選びください。(いくつでも)

■ トップが責任を負っているカテゴリ(企業規模別の割合)



◆「受注前」からプロジェクト品質保証は一般的になりつつあるか(規模大では100%)

- ・1000億円以上の企業はいずれも「①②プロジェクトの品質」の業務に対して責任を負っている。プロジェクトの品質保証を考えると、契約前のプロジェクトのリスクを捉えた見積りや計画の重要性がうかがえる。一方で、規模規模が小さくなると、若干その傾向は下がってくる。
- ・1000億円以上の企業は、「③顧客ビジネスの価値向上」が50%、「④AI倫理」が75%、「⑤サイバーセキュリティ対応」が75%であり、「①②プロジェクトの品質」に比べると比率は低くなっている。各社の中で、品質部門が管轄する範囲は、事業の特性や置かれている環境に応じて様々なであることがうかがえる。
- ・大きな傾向としては、①～⑥すべての項目で1000億円未満の企業よりも責任を負っている割合が高い。

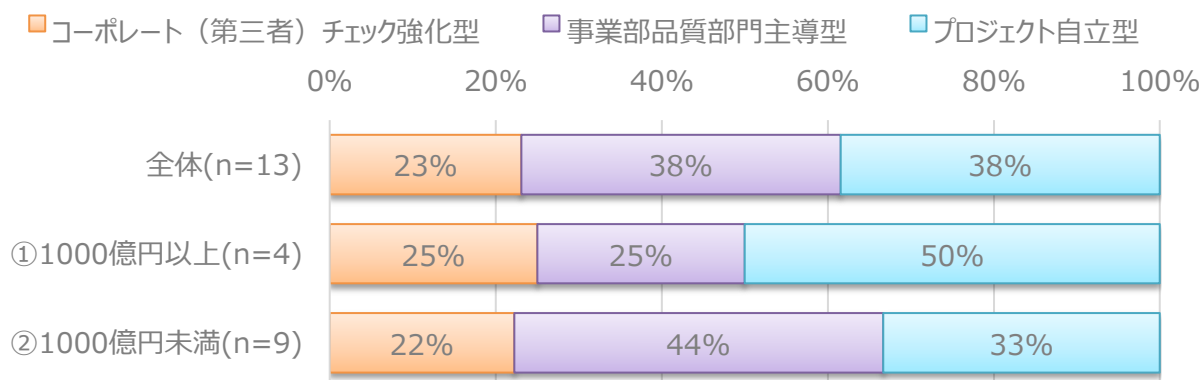
Ⅲ. 品質部門のガバナンス_品質保証のガバナンスタイプ

③プロジェクトに対する品質保証のガバナンスタイプについて、貴社に該当する項目もしくは最も近い項目1つを選択してください。

■ 品質保証のガバナンスタイプ（企業規模別の割合）

品質保証の ガバナンスタイプ	特徴的な品質部門の活動
コーポレート（第三者） チェック強化型	・「コーポレートの品質部門」がプロジェクトに直接的に関与し、プロジェクトの問題は、コーポレートの品質部門によって検出され、発生防止を行っている状態。 ・プロジェクトはコーポレート品質部門を頼りに活動をしている。
事業部品質部門主導型	・「コーポレート品質部門」はプロジェクトへの直接的関与は薄い。 - 一方で、「事業部品質部門」がプロジェクトに直接入り込み、プロジェクトの問題発生防止を実施している。 ・「コーポレート品質部門」は、「事業部品質部門」が機能しているかを評価し、是正指示を出している。
プロジェクト自立型	・品質部門（「コーポレート品質部門」、「事業部品質部門」）はプロジェクトへの直接的関与は薄く、プロジェクト品質はプロジェクト自身でつくりこんでいる状態。 ・「事業部品質部門」は、プロジェクトの品質保証活動が機能するようにプロジェクトをサポートをしている。 ・コーポレート品質部門は、品質保証の仕組みの整備が中心で、「事業部品質部門」や「プロジェクト」に対する監視や是正指示の動きは少ない。

■ 品質保証のガバナンスタイプ（企業規模別の割合）



◆ 品質保証の「ガバナンスタイプ」は企業によって様々

- ・本設問は、品質部門がプロジェクトに対してどのような強度で関わり、品質保証をしているのかを「品質保証のガバナンスタイプ」として定義してみたものである。
- ・3つのガバナンスタイプに関して、企業規模別にも大きな差は見らず、大きな傾向は見られなかったと言える。
- ・ガバナンスタイプとして想定されるところとしては、何か問題が発生すると対策としてルールが作成され、第三者によるチェック機能が強まる、つまり、コーポレートチェック強化型に近づいていく方向になる。一方、「品質は自工程・自部門でつくりこむもの」という考え方でプロジェクト・事業部門任せきりにしては、いつしか意識はゆるんでいくものでもある。したがって、企業内でも状況に応じて変化をさせていくものでもあるとも言える。
- ・企業としての品質の考え方として、常に変わらないガバナンス方針を持つケースもあれば、企業の中でも社内外の事情に応じてタイプを変えながら、常に最適なガバナンス体制を模索しているケースもあるかもしれない。

Ⅲ．品質部門のガバナンス_コーポレート品証の品質指標

④-1「コーポレート品質部門」が集計しているそれぞれの品質指標の管理状況についていずれかをお選びください。（それぞれひとつずつ）

■ 品質指標の管理状況

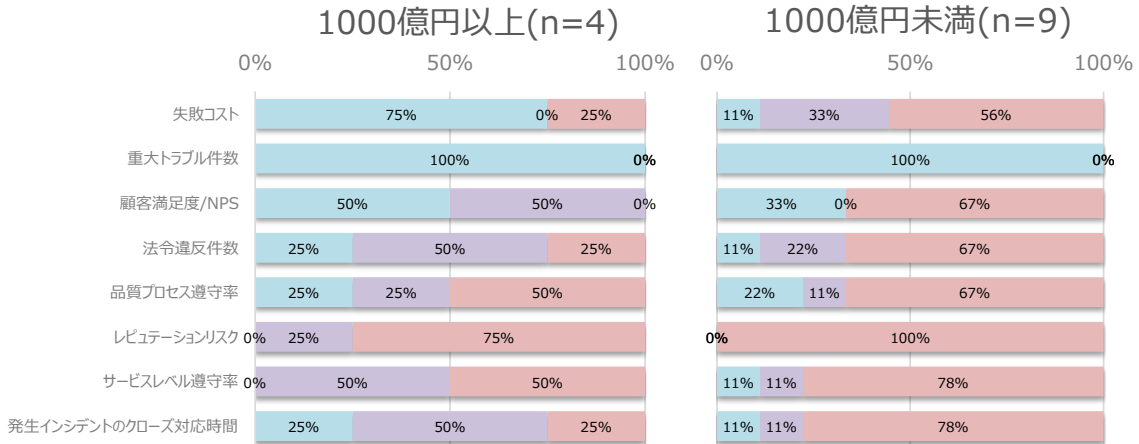
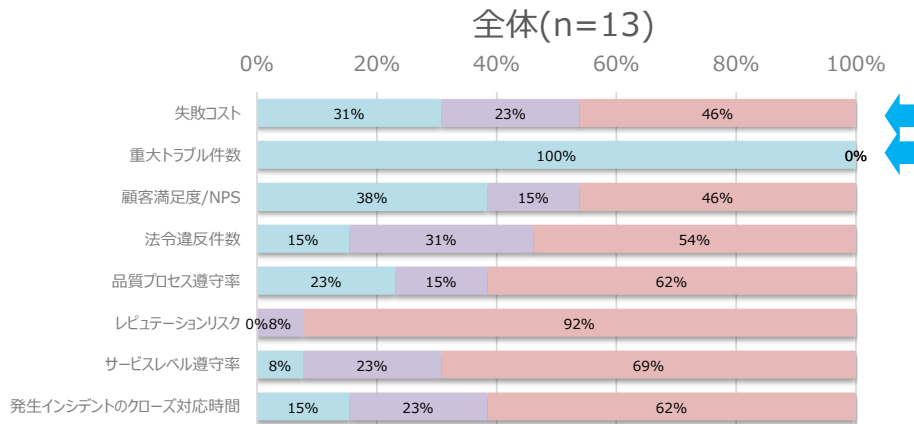
品質指標	説明
失敗コスト	品質不良や欠陥によって出荷前および出荷後に発生する費用。詳細は品質コストの設問を参照。
重大トラブル件数	自社業務や顧客に深刻な影響を与えた品質問題の発生件数。
顧客満足度/NPS	顧客満足度に関する指標、品質に関する顧客からの評価や顧客ロイヤルティを数値化した指標。
法令違反件数	品質関連の法令違反の発生件数。
品質プロセス遵守率	規定された品質管理プロセスの遵守率。プロセスごとの評価項目数に占める遵守項目数から算出。
レピュテーションリスク	品質問題による企業の評判低下のリスク度合い。評価モデルの設定・分析やアンケートの実施、SNSのモニタリングなどが該当。
サービスレベル遵守率	契約や社内基準で定めた品質基準の遵守率。契約時のSLA項目数に占める実際に管理しているSLA項目数から算出。
発生インシデントのクローズ対応時間の指標	インシデントの検出からクローズまでの平均時間、あるいは、基準時間に対する時間達成率(基準時間÷対応実績時間)。

Ⅲ. 品質部門のガバナンス_品質指標の管理状況(規模別)

④-1「コーポレート品質部門」が集計しているそれぞれの品質指標の管理状況についていずれかをお選びください。(それぞれひとつずつ)

■ 品質指標の管理状況（企業規模別の割合）

■ ①品質管理指標として集計 ■ ②集計しているが管理指標でない ■ ③集計していない



◆ 重大トラブル件数は、100%の企業が管理指標として集計

◆ 失敗コストを管理指標としている企業は全体の31%。集計企業は50%

- ・「失敗コスト」、「顧客満足度」を中心に、全体的に、企業規模が大きいほど集計している(① + ②)状況にある。
- ・「重大トラブル」は、いずれの企業も管理指標として集計している。
- ・「法令違反件数」、「品質プロセス遵守率」、「レピュテーションリスク」、「サービスレベル遵守率」、「クローズ対応時間」は、「失敗コスト」、「重大トラブル件数」、「顧客満足度/NPS」に比べて把握率が低い傾向にある。
- ・「多くの指標を管理している」というよりは、事業の特性に合わせて最適な指標を選定し、活用していることが推察される。

IV.プロジェクトにおける品質保証の成熟度_定義

①品質保証の仕組みの整備度、およびプロジェクトにおける仕組みの運用度について、1～5の値で回答してください。

ただし、貴社のプロジェクト毎に成熟度合のLvが異なる場合は、全てのプロジェクトのLvの平均を計算し、小数点第一位までの値を記入してください。

■プロジェクト成熟度

	Lv 1	Lv 2	Lv 3	Lv 4	Lv 5
	場当たりの対応	仕組みに基づく対応	再発防止可能 (PDCAが回っている)	予見可能	自律最適化可能
	プロジェクト単独の品質(プロジェクト要求事項の達成)				+顧客ビジネスへの貢献
仕組みの整備度	・定められた仕組みがない。	・システム開発における規約・基準、ガイドラインが社内では整備されている。 ・顧客要求事項(要求プロセス)を満たしている。	・過去トラブルへの対策が仕組みに反映されている。 ・プロジェクトの結果を指標として定義し、定量的に把握する仕組みがある。	・内外環境に適応した仕組みに見直されている。 ・プロジェクトの結果情報のみならず、因果関係が検証された因子(プロジェクトのリスク要因となる状況)を定量的に捉え、リスク対応基準が明確になっている。 ・運用リスクを踏まえて効率化された仕組みになっている。	・顧客の事業成果への貢献(価値提供)を測る指標が設定され、その指標に基づき顧客への価値向上に向けたアクションを講じる仕組みになっている。 ・当該プロジェクトの結果が組織的に蓄積され、Lv4のリスク対応基準が自律的に更新され、最適な基準を維持できる仕組みになっている。
仕組みの運用度 (プロジェクトマネジメントのレベル)	・プロジェクトマネジメントは場当たりので、トラブルには発生後に対処している。	・プロジェクトの計画や進捗管理は定性的な情報に基づき行われている。	・プロジェクトの結果系指標(スケジュール、コスト)の定量的な予実差異を把握し、行動を起こしている。 ・マネジメントのアクションは、現状の結果をインプットした上で行われる。	・プロジェクトの状況を示す定量情報に基づき、また、過去の類似プロジェクトの実績情報との対比に基づき、将来のリスクを捉えて行動を起こしている。 ・マネジメントのアクションは、将来の結果を見越して、先に行われる。	・導入システムのパフォーマンスの実態に基づき、顧客ビジネスへの貢献度を評価し、更なる価値提供につながる提案(顧客のシステムとしてのあるべき姿等)を顧客の情報システムの責任者(CIO等)に提案している。 ・また、プロジェクトのノウハウを他のプロジェクトへ展開されるように動いている。

IV.プロジェクトにおける品質保証の成熟度_平均値

①品質保証の仕組みの整備度、およびプロジェクトにおける仕組みの運用度について、1～5の値で回答してください。

ただし、貴社のプロジェクト毎に成熟度合のLvが異なる場合は、全てのプロジェクトのLvの平均を計算し、小数点第一位までの値を記入してください。

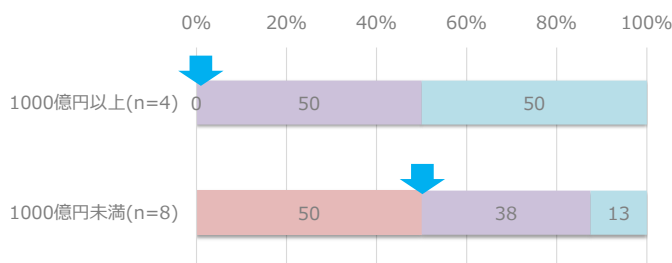
■企業規模別 プロジェクト成熟度平均

	仕組み	運用	平均 (仕組み+運用)/2
1000億円以上 (n=4)	4.00	3.75	3.88 
1000億円未満 (n=8)	2.70	2.79	2.74
全体 (n=12)	3.13	3.11	3.12

■企業規模別 プロジェクト成熟度

n=12

■ 成熟度平均 1以上3未満 ■ 成熟度平均 3以上4未満 ■ 成熟度平均 4以上5以下



◆プロジェクトにおける品質成熟度は企業規模が大きくなるほど高くなる

・本調査では、プロジェクトにおける品質成熟度のレベル定義を行い、自社による判断をいただいた。
 ・プロジェクト推進に適切な仕組みが備わり、運用が確実に行われていれば、プロジェクトの品質が確保されるという前提のもと、「定量的な管理を(Lv3)」、「リスク志向で先手のマネジメントを(Lv4)」、そして、「プロジェクト単体の品質を超えて顧客ビジネスへの貢献をしていく段階(Lv5)」を」目指していくべきとの仮説のもとに設定した。

・結果としては、以下の点が確認された。

- 企業規模が大きい企業ほど、プロジェクト成熟度は高くなる傾向にある
(成熟度平均3未満の企業は売上高1000億円未満の企業に集中している)
- 企業規模が大きいと仕組みの成熟度が、企業規模が比較的小さいと運用の成熟度が少し高い

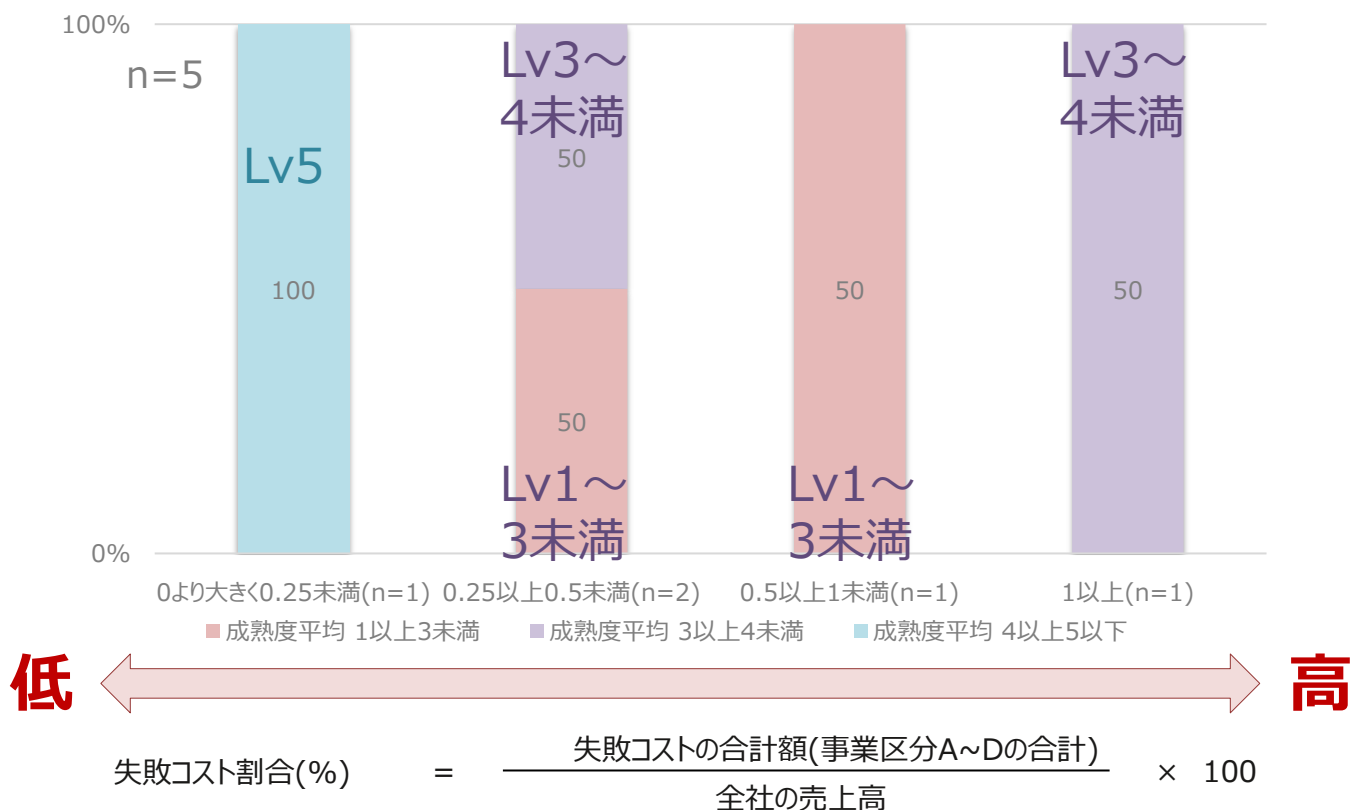
Ⅳ.プロジェクトにおける品質保証の成熟度_失敗コストとの関係

②①で選択した品質コストについて伺います。

選択した事業区分に関して、それぞれの品質コスト金額を記入してください。

※小数点第二位まで記入可能です。

■合計失敗コスト割合(%)の分布(プロジェクト成熟度別)



※失敗コスト、またはプロジェクト成熟度を入力していない企業は集計対象外としている

◆プロジェクト品質成熟度が高まると、失敗コスト割合は小さくなる傾向か？

- ・「失敗コスト/売上高」とプロジェクト成熟度の関係を示したグラフである。
- ・「プロジェクト成熟度が4以上5以下」の企業が失敗コスト0.25%未満を記録していた。
- ・完全な傾向とまではいかないが、プロジェクト成熟度が高まるとプロジェクトのQCDが高まり、結果として失敗コスト比率も高くなる、という傾向は間違いではないと考えられる。

V.品質に関する課題_15の課題に対する総括

①4個のカテゴリーに分けて、計15個のコーポレート品質保証部門の想定課題を挙げました。これらの課題についての対応状況についてお伺いします。

■品質に関する課題の認識率・推移状況

割合TOP5を抽出

No		コーポレート品質保証部門の課題	「現在」の課題 取組率（課題 に取組んでいる 企業の比率）	「未来」の課題 取組率（課題 認識のある企 業の比率）	「現在」から「未 来」へ課題取 組企業の増加 率(倍)
1	A：事業変化に伴う品質保証体制	新サービス・新事業に適した品質保証体制の構築	50%	83%	1.7
2		外部と協業して開発するシステムの品質保証体制の構築(特にベンチャー企業等、品質保証体制が成熟しきっていない企業との協業)	25%	58%	2.3
3		他社製のサービスを自社のシステム開発の一部に組み込む、または代理店・パートナーとして販売・導入する際の、サービスの機能・品質の事前評価、プロジェクトにおける品質保証体制の構築	33%	75%	2.3
4		AIを搭載したシステムに対する品質保証体制の構築	50%	92%	1.8
5	B：開発手法や品質保証ツールの導入に合わせた品質保証の仕組み構築	新しく取り入れる開発手法(アジャイル開発など)に適した品質保証の仕組みの構築	58%	83%	1.4
6		ツールやAIの活用による、プロジェクトにおけるリスク抽出・品質保証の効率化・高度化の仕組み構築	67%	100%	1.5
7	C：拠点やPJT特性格の品質保証レベル強化	海外拠点における品質保証の強化(国内の仕組みの展開、各国に合わせた仕組みの構築等)	33%	50%	1.5
8		比較的重要性やリスクが大きくない、中小・低リスクプロジェクトにおける効率的・効果的な品質保証の推進	42%	92%	2.2
9		本体だけではなく、グループ会社全体での品質保証体制の強化	50%	67%	1.3
10		プロジェクト内における品質の作りこみ強化に向けた、開発人員に対する品質教育	75%	100%	1.3
11	D：品質保証部門の機能強化に関する課題	品質保証人員の不足に伴う品質保証業務の効率化	83%	100%	1.2
12		品質保証人員の不足や世代交代に伴うノウハウの伝承	67%	100%	1.5
13		品質保証の徹底や効率化に向けた、品質保証人員の教育	75%	100%	1.3
14		コーポレート品質保証部門の権限強化による、事業部門へのガバナンスの徹底	50%	67%	1.3
15		事業部門の品質保証部門の権限強化による、事業部門主体の品質保証の推進	33%	67%	2.0

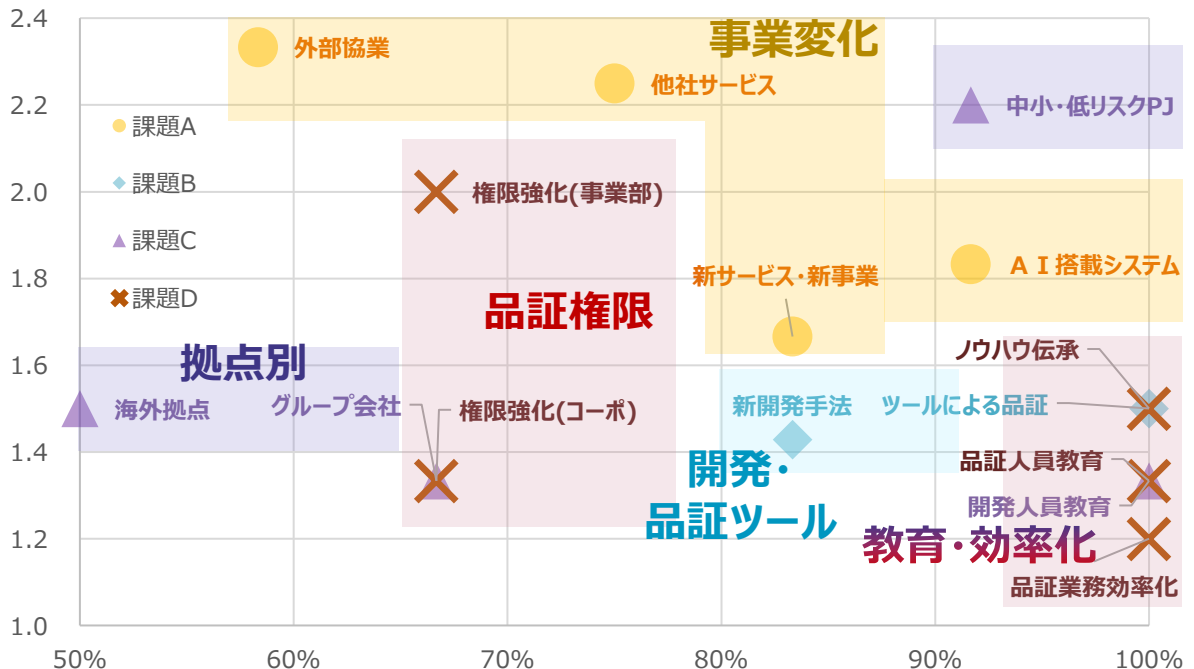
◆課題領域ごとに傾向あり、「A 事業変化に伴う品質保証体制」の対応に遅れ

- ・「A：事業変化に伴う品質保証体制」に関する課題領域については、未来の課題としての認識あるも、現在の取組状況は高まっていない。
- ・「D：品質保証部門の機能強化に関する課題」に関する課題領域については、取組比率は高く、将来にわたって継続的な課題として認識されている。

V.品質に関する課題_未来の課題認識率＊未来への関心度

①4個の категорияに分けて、計15個のコーポレート品質保証部門の想定課題を挙げました。これらの課題についての対応状況について伺います。

「現在」から「未来」への関心の推移を分析 「未来」の回答率の大きさに基づき傾向を把握



課題A:事業変化に伴う品質保証体制

課題B:開発手法や品質保証ツールの導入に合わせた品質保証の仕組み構築

課題C:拠点やPJT特性別の品質保証レベル強化

課題D:品質保証部門の機能強化に関する課題

◆品質に関する教育の取組は進むも、将来を見据えた環境変化への対応が課題

- ・「事業変化に伴う課題カテゴリA」については、これから取り組み始める企業が多い。
- ・「品質保証部門の権限⑭⑮」については、コーポレートの強化は従来から取り組まれていたが、事業部の強化を課題として認識する企業が急激に増えてきており、より実際のPJTに近い立場での品質保証の強化を模索しているものと推察される。
- ・「開発・品質保証人員の教育⑩⑬」や「品質保証業務の効率化⑪」は、既に取り組んでいる企業が多く、重要視されているものと推察される。

4. 提言

ITサービス業界の品質保証強化に向けた提言

世の中の変化が激しくなる中、ITサービス業界も同様に変化に晒されています。

製造業の品質不正事案が2016年以降急増し、毎年ニュースになっておりますが、ITサービス業界も同様に、大規模なシステム障害などが取沙汰されるなど、経営に与える影響は大きく、品質が経営の重要課題の1つであることに異論はありません。

そのような中で、技術的な進歩もめまぐるしく、開発手法の変化(アジャイル開発やノーコード開発の増加)、AI技術の進展などに合わせた品質保証への対応が求められます。更には人手不足やベテランの退職などもあり、限られた人材の中でどう品質保証に取り組んでいくのか、内部の事情に対応していかなければいけません。

このような環境の中、各社は品質部門を中心に試行錯誤で品質保証活動に取り組んでいると思いますが、今回の調査結果を踏まえ、今後変革させるべき視点や考え方、課題について提言としてまとめさせていただきました。ご参考になれば幸いです。

提言 1 : 「顧客満足」を見据えた品質保証活動への原点回帰

提言 2 : 「品質コスト」&「付加価値向上」の両面のKPIでガバナンス

提言 3 : Digitalを活用した“仕組みと人材” 両面からのシステムを

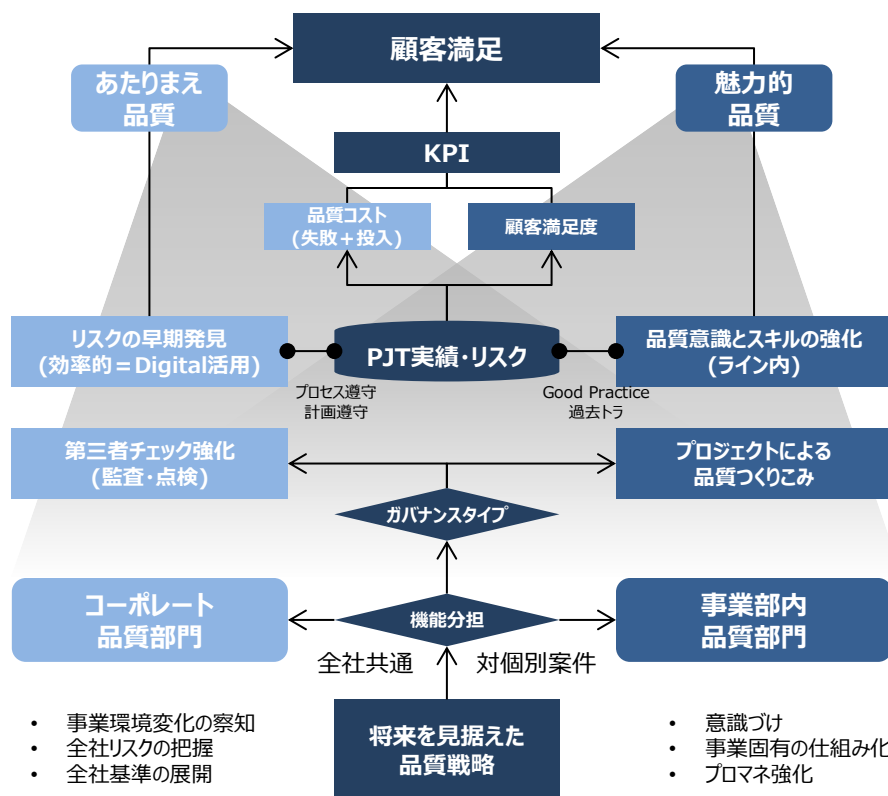
提言 4 : 状況に応じたガバナンスタイプの設定

提言 5 : 事業部門内の品質保証部門の機能強化へ

提言 6 : 将来課題の優先順位化とリソース戦略

ITサービス業界の品質保証強化に向けた提言

品質の目的・活動のバランスを捉えた品質保証体制を (コーポレートvs事業部門、あたりまえ品質vs魅力的品質)



◆目的

目指すは品質を良くして、顧客満足の最大化

◆KPI

品質コストと顧客満足(付加価値向上)の両輪で

◆仕組みとスキル

「Digitalをベースに」仕組み(ルールと)と人の両面の改善

◆ガバナンスタイプ

自社の特性と実情を踏まえた設定(バランス)

◆品質部門

より「事業部門」主体での品質保証(権限強化)

◆品質戦略

将来課題の優先順位化とリソース配分

◆目的

目指す方向は、「品質を良くして、顧客満足を最大化させる」こと

◆KPI

品質コストと顧客満足(付加価値向上)の両輪で

◆仕組みとスキル

「Digitalをベースに」仕組み(ルールと)と人の両面の改善

◆ガバナンスタイプ

自社の特性と実情を踏まえた設定(バランス)

◆品質部門

より「事業部門」主体での品質保証(権限強化)へ

◆品質戦略

将来課題の優先順位化とリソース配分

=====

株式会社日本能率協会コンサルティング
ITサービス業界向け 品質ベンチマーク調査 事務局
105-0011 東京都港区芝公園3丁目1-22
日本能率協会ビル7階
TEL : 03-4531-4307
E-mail : info_jmac@jmac.co.jp
<https://www.jmac.co.jp/>

=====