



富士通コミュニケーションサービス

# 事務処理「ミス0件」を達成 危機から真のパートナーへ信頼を勝ち取る

●受賞企業レポート

富士通コミュニケーションサービスは2009年2月、クライアント企業からの依頼でインターネット回線開設に伴う事務業務を行う「事務処理センター」を立ち上げた。当時、同業務の経験はほとんどなく、事務処理のミスが続出。クライアントから「すぐに改善しなくては別ベンダーへの委託を検討する」と最後通告を言い渡された。

同社は改革に着手。処理者自身によるダブルチェックやSVによるトリプルチェック、チェックシートの導入で、「ミスが起きても早い段階で発見する仕組み」を構築した。3カ月後にミスは5分の1に減少したが、根絶までに至らない。そこで、ミス発生原因の徹底究明を目指した。

具体的には、ミスを発生させたスタッフからヒアリングや、ミス発生時のSVの動きなどを検証して、「ミスがなぜ発生するのか」の分析に努めた。見えてきたのは「個々のスタッフの手順のバラつき」と「知識不足による判断力欠如」の

2点。前者では、約500種類におよぶマニュアルと183種類の手順書で業務を標準化。100件連続でノーミス達成する訓練も続けた。後者では、業務処理の内容や目的、背景の理解を改めて促すと同時に、ミスが発生した際はスタッフ全員で問題点を共有し、「当事者意識」を強く植え付けた。

これらの結果、ついに2011年2月、月間ミス0件を達成する。

## 独自マネジメントシステム構築 マルチスキルで稼働時間も平準化

「ミス0と言ってもマイナスからのスタートです。プラスにしてクライアント様に認めてもらうにはセンター独自のマネジメントシステム構築が急務でした」と、ソリューション本部 第六事業部 第二サポート部の六代 諭氏は話す。

そこで同社はセンター稼働の「見える化」に取り組むべく、497の処理に対して工数計測を開始。工程ごとにストップウォッチで5回ずつ、計1万回以上も計測し、



ソリューション本部の六代 諭氏(左)、同部の黒田幸子氏(中)、同部の高木憲秀マネージャー(右)

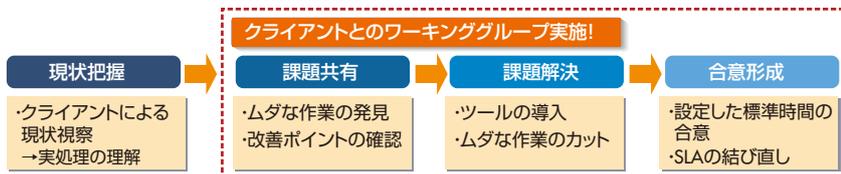
工数表の作成に取り掛かる。ただここで問題が出てくる。システムの起動や処理の準備など、工程には実際の処理以外に「共通作業時間」が発生するが、クライアント側にその認識がなく、工数の設定が低く見積もられていたのだ。話し合いを重ねるが、なかなか合意に至らない。最終的には、センターで実際の業務の様子を確認してもらったことが決め手となり、「標準時間」の策定にこぎつけた。

「クライアント様とのワーキンググループを何度も実施し、根気よく議論を重ねたことが良かったと思います」(六代氏)

改革はこれで終わらない。同社はそれまでの専任制・チーム制を廃止して「マルチスキル化」を導入することでスタッフレベルの底上げを図り、稼働状況の平準化や残業時間の削減などにも成功する。

ミスを撲滅し、独自のマネジメントシステムを構築した同社は、クライアントからの高い評価を獲得し、良好な関係を築いている。

図 クライアントとのワーキンググループを実施



クライアントから理解を得られたことで、標準時間を設定することができた

