

永遠の目標

「ヒューマンエラー ゼロ」達成の秘訣

～組織全員で取組む“意欲向上”活動が壁を破る～

富士通エフ・アイ・ピー株式会社
センターサービス統括部
明石DCオペレーション部
渡辺 聡美

- データセンターへの期待と責務
- ヒューマンエラー削減活動の推移とその限界
- 仮説：意欲向上が品質向上の決め手となる
- 私たちが行った“変革”
- 変革後の品質状況
- 現場から生まれた様々な活動
- 変革を成功に導く秘訣
- まとめ

■お客様の期待

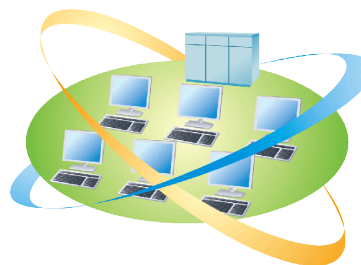
- 事業継続
- 災害対策
- 運用負荷軽減 など



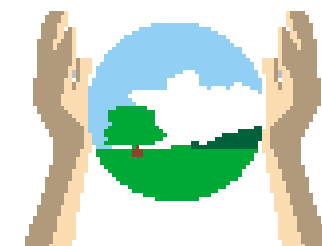
■事業者としての責務

■ お客様システムを“守る”

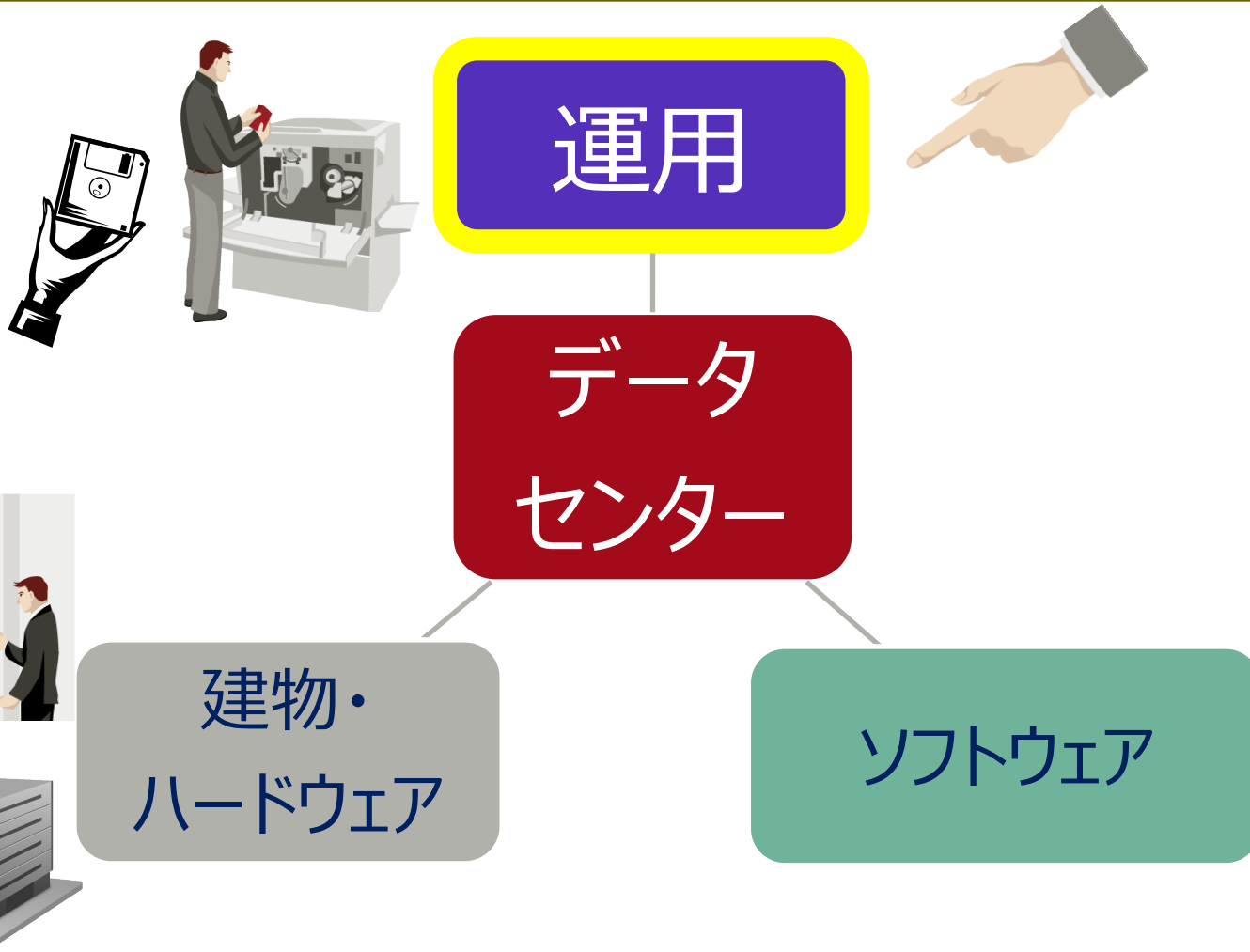
- サービスを止めない!
- 情報を漏らさない!



■ 地球環境問題に対するICTの貢献（温暖化対策）



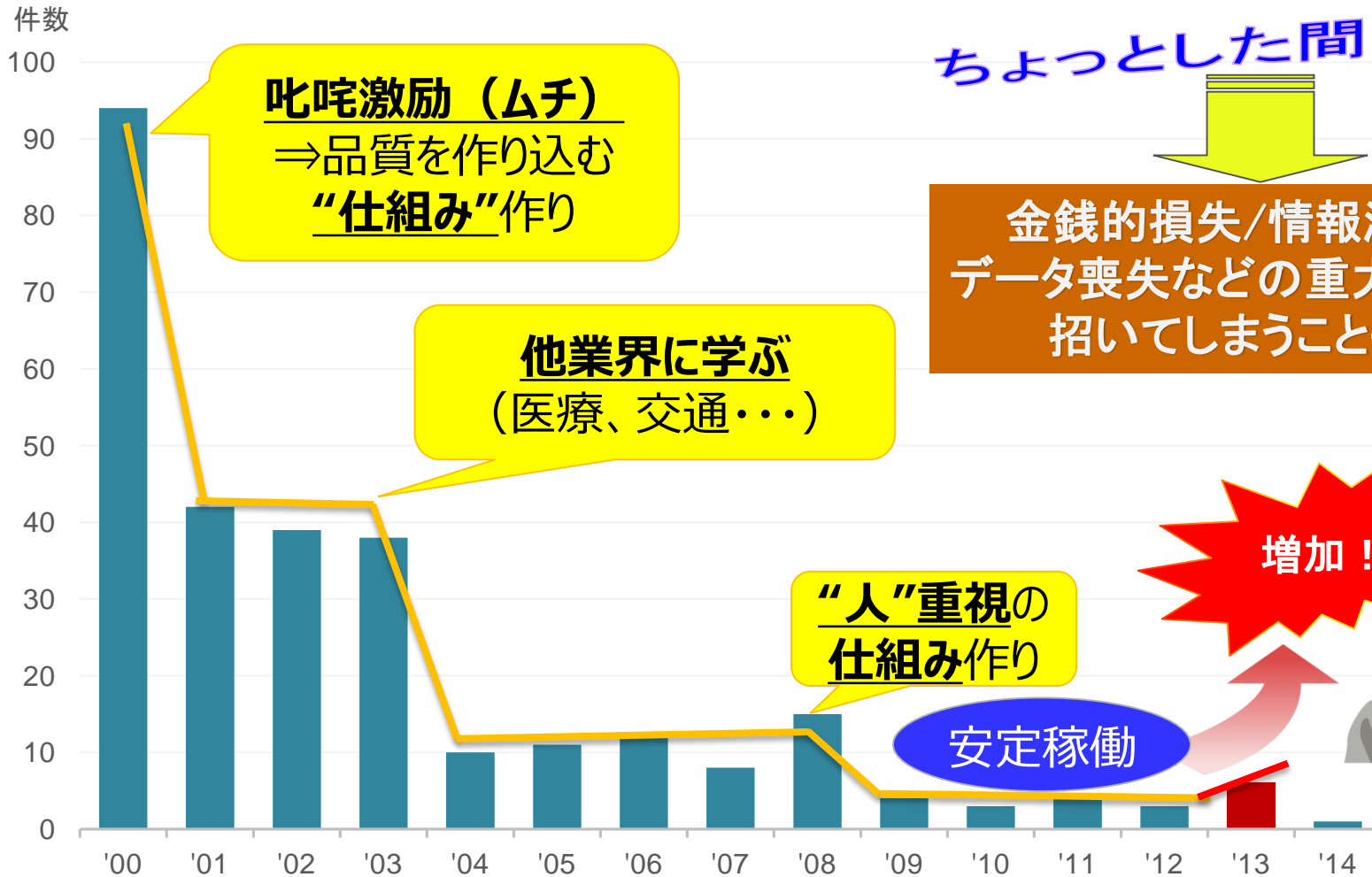
本日は**運用部門**におけるプロセス改善事例を！



ヒューマンエラー削減活動の推移とその限界



年度別 ヒューマンエラー発生件数



叱咤激励 (ムチ)
⇒品質を作り込む
“仕組み”作り

他業界に学ぶ
(医療、交通…)

**“人”重視の
仕組み作り**

安定稼働

ちょっとした間違い…

金銭的損失/情報漏えい/
データ喪失などの重大な影響を
招いてしまうことも…

増加!



足りないものは何か？！

- 現場に起こっている「何か・・・」
どうすれば、実態が浮かび上がるのだろう・・・

記録閲覧だけでなく、記録しているその場を確認

[大前提]現場との“関係構築”

会話する“言葉”に細心の注意を

粗探しでなく、良くしたいという思いを共通認識とする

これらの観点は、再発防止策の効果測定にも**必須**！

足りないものは何か？！

- ヒューマンエラーが倍増してしまった状況を受け、現場確認を実施した

再発防止

- 再発防止策が定着していない
(風化・形骸化)
- 背景にコミュニケーション停滞



未然防止

- 対岸の火事？
(希薄な当事者意識)
- 異常を検知する力の低下



このような状況に陥った根本原因は？！

■現場に何が起きていたか・・・



意欲減少・・・

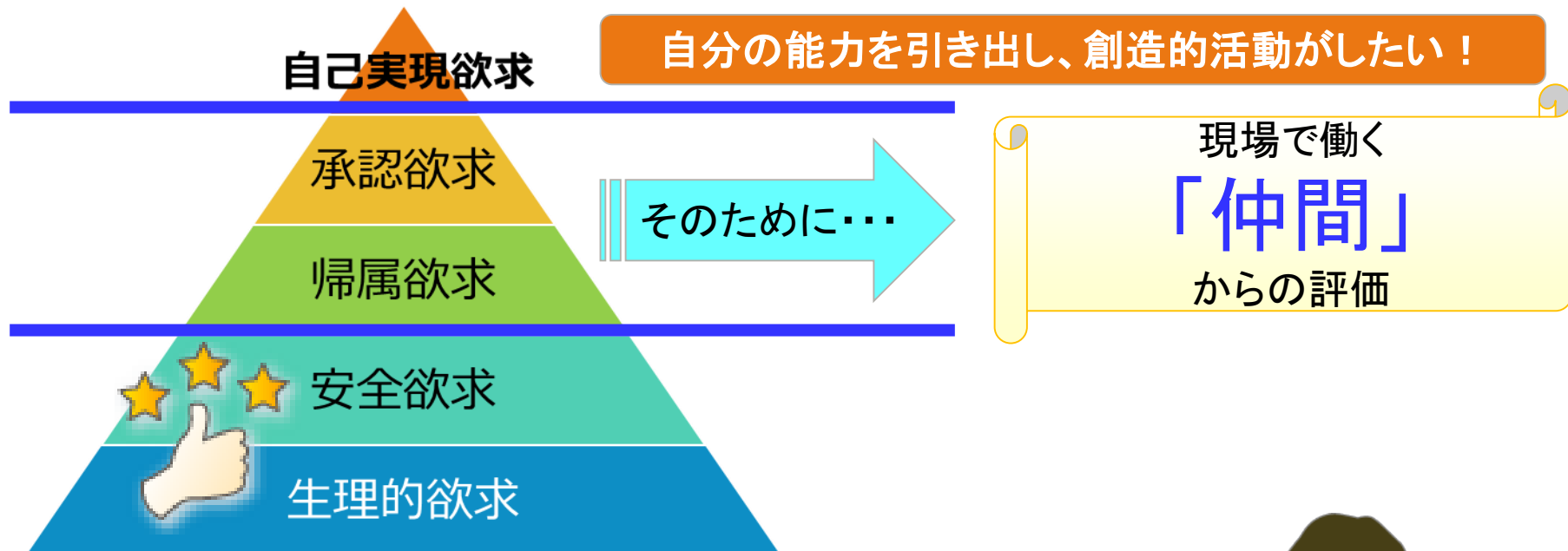


人間力低下・・・



仮説：意欲向上が品質向上の決め手となる？

■ マズローの欲求 5 段階説を当てはめると・・・



■ しかし、運用現場には根深い悩みがある・・・

- 悩み1：安定性を重視し、変化を極力回避する
- 悩み2：運用（特にオペレーション）に対する低評価



自身の成長や貢献を感じられる機会を与えることを困難としている・・・

意欲をどのように向上させるのか？

本来、動機づけるのは、他者ではなく、
自分自身のはず…

(認められるにも、「やりたい！」という思いで一歩進まねば！)

■ 運用現場で最も効果的な承認の機会とは？

「気付き」



一見、なんでもないような問題、
皆が見過ぎてしまいがちな問題に目を付け、
課題としていく…

そのような文化を醸成したい！

カギは“感情”

■課題1：トップダウンで上下関係の壁を“破る”



Let's Change!

■人と人のある “圧力” を 排除！

■人と人の中には “支援” という文化を！

■課題2：苦労や我慢を強いる活動からの脱却



Let's Change!

■自身の“成長”や“貢献”

を感じられる活動へ

『一人ひとりで作る品質』

- ・作業を通じて**“気付く力”**を高めよう
- ・相手を**“気遣う対応”**を心がけよう
(お客様、役割・職種間…)



＜工夫点＞

- ★色々なサイズで提供
- ★掲示、携帯は任意
- ★温かみを！

“気付き” と “気遣い”



“気が付かない人”なんていない！

■Change！： “教える” から “**気付きを与える**” へ

■Change！： いきなり“**厳しい**” を **入り口は“楽しい”** へ

学びたいという**意欲**と**プロ意識**を**醸成**



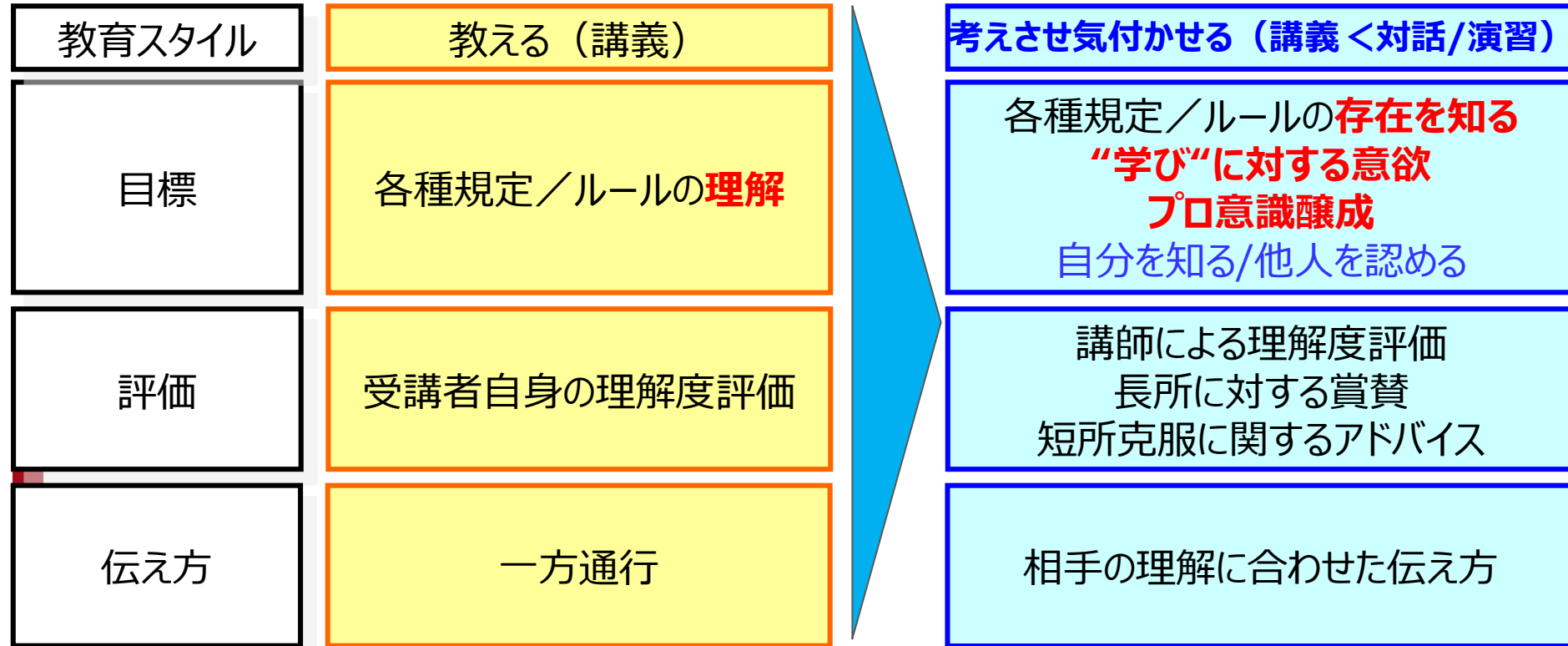
題材は“日常生活”にある



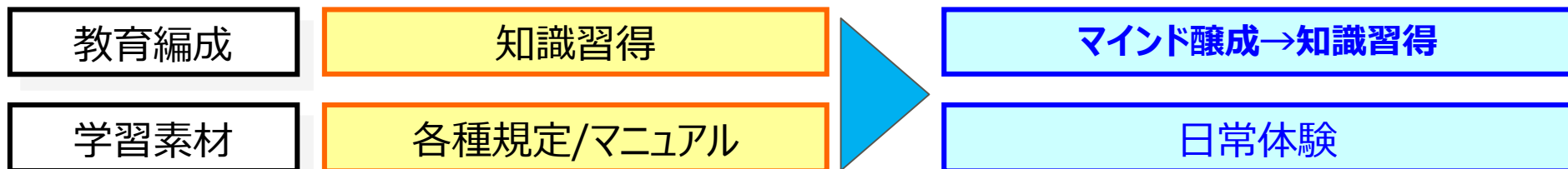
マインド醸成に手間隙を惜しまない

Change② 部内教育の変革

Change! : “教える” から “気付きを与える” へ



Change! : いきなり“厳しい” を 入り口は“楽しい” へ



■ 講師

講師に必要なもの	講師に不要なもの
<ul style="list-style-type: none">・熱意/根気・担当領域に関する知識・後進育成・楽しみながら実践・謙虚な姿勢（相手から学ぶ）・工夫し続ける姿勢	<ul style="list-style-type: none">・テキスト棒読み・流暢なスピーチ



部内教育の変革を支えるカギ②

■ 演習素材（一例）

- 何が見える？（トリックアート）
- どう捉える？（携帯を落とした）
- 線の上にマルを書こう！ 大きい「くも」を書こう！
- 伝達（報・連・相）でうまく伝わらなかったケース
- 不満を持ったサービスと感動を受けたサービス
- 自宅玄関の鍵を無くした！どう対策する？
- 繰り返す失敗と克服した失敗

<現場に伝えたこと>

- それぞれの考え方に**正解も誤りも無い**
- **ほんの少し**、相手の立場に立って…

たったこれだけ！
だが、現場の習慣と
なれば効果発揮

■ヒューマンエラー発生 2015年度以降ゼロ件を継続



永遠の目標を達成！

★件数ノルマ無し
★採否回答及び対応完了の
スピードアップを目標

■改善提案活性化 前期比+20%(上期246件)



しかし、品質向上は
変革の成果だろうか？

- 再発防止策の定着
- コミュニケーション活性化（挨拶、会話、相談増加）
- チームで品質を「作り込もう」とする意識の定着
- 効率化提案の裏で品質低下が起きないか確認する習慣
- 再発防止策立案時の現場への配慮
（安易なダブルチェック無し、ミス当事者の心に配慮、少数意見尊重、現場の納得感）
- 現場自らが新たな活動を創出

■ コンセンサスゲーム（コミュニケーション教育）

■ オペレータが自ら企画し、継続（現在8シリーズ目）

- 関西発海外旅行売れ筋ランキングを当ててみよう！
- 雪山登山で遭難したら！？

互いを尊重する文化⇒コミュニケーション活性化

■ センター間交流（指摘無し、良い所を持ち帰る活動）

- すばらしいことでも、当事者は気付いていない！

褒められることで、モチベーションアップ

持ち帰って展開することで、他拠点の品質アップ

■ ほめる活動の日常化

- ほめるBox

モチベーションアップ、気付き向上

『仮説：意欲向上が品質向上の決め手となる』は実証された

でも、時間はかかります…

素材を見つけるのは“現場”

自分たちで、楽しみながら、活動を作っていく

管理者は そんな活動を “支援”する！

皆の力で そんな組織にしたい！という“キモチ”

真似る⇒工夫⇒継続

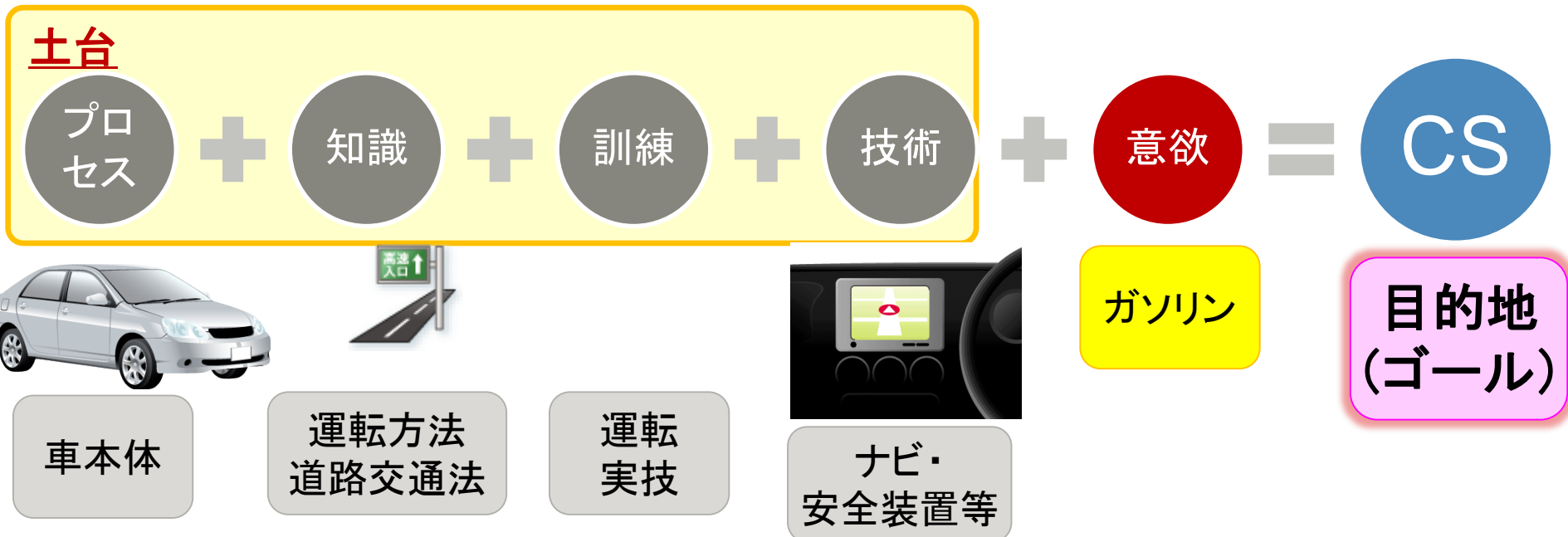
決め手は
現場のリーダ育成



まとめ（ゴールに向けて）



■成熟度に応じた品質改善施策導入を！



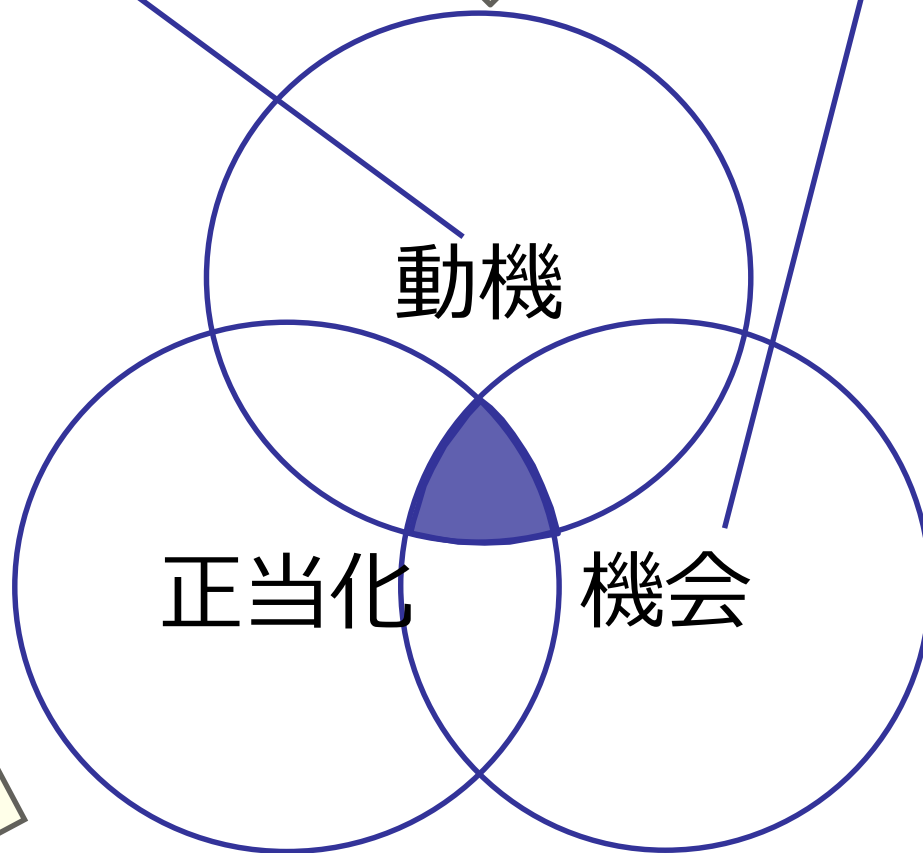
(おまけ) 一粒で二度美味しい!

■不正のトライアングル



意欲向上は
不祥事防止にも効く

プレッシャー（業務量、ルマ等）や処遇への不満、私的な金銭的悩み、欲望等




技術や物理的な環境及び組織のルールなど、内部者による不正行為の実行を可能、または容易にする環境

教育
適口仕訳をせよ

技術ルール
機会を叩かない

※不正のトライアングル（D.R.クレッサー）が導き出した理論

御清聴ありがとうございました



FUJITSU

shaping tomorrow with you