

SPI Japan 2018

作業品質向上に向けたプロセス確立

～作業ミス撲滅に向けた組織的マネジメントの取り組み事例～

2018年10月11日

NECソリューションイノベータ(株) 津田 幸一

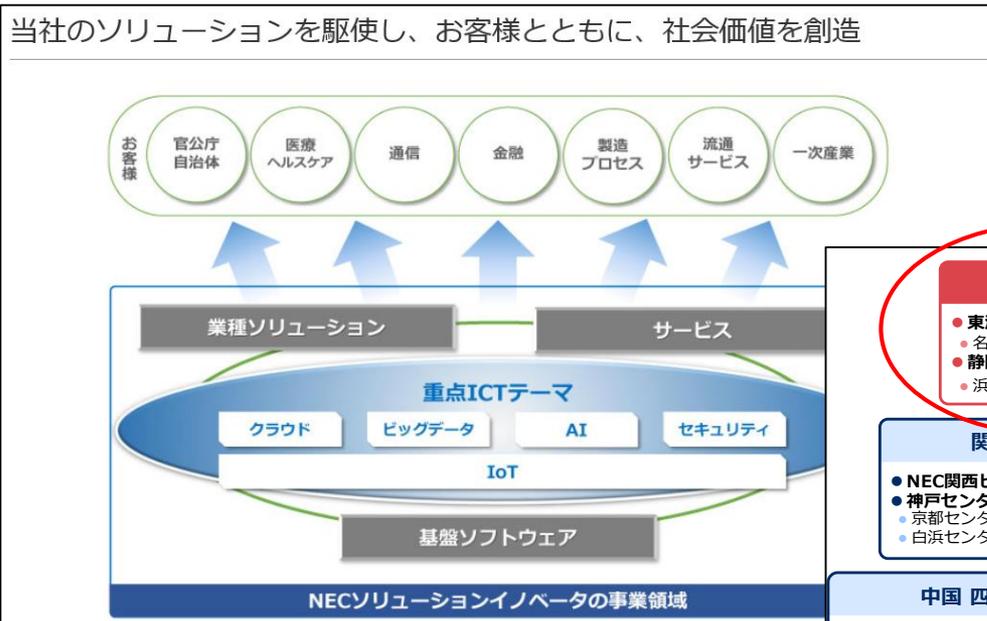
目次

1. 会社概要
2. 背景
3. 作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ
4. 作業品質向上に向けた運用プロセスの改善
5. プロセス改善の効果
6. まとめ

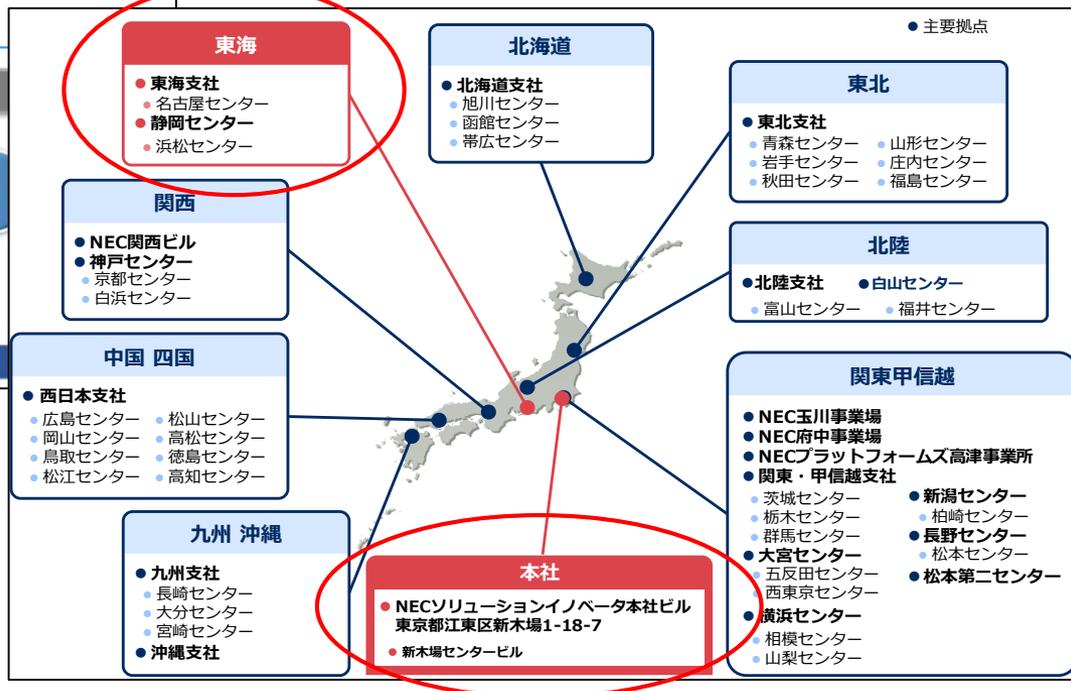
1. 会社概要

当社は、ソリューションを駆使し、お客様とともに、社会価値を創造。
事業所は、全国各地に存在(発表者は本社技術スタッフ所属で東海に勤務)

【事業領域】



【事業所一覧】



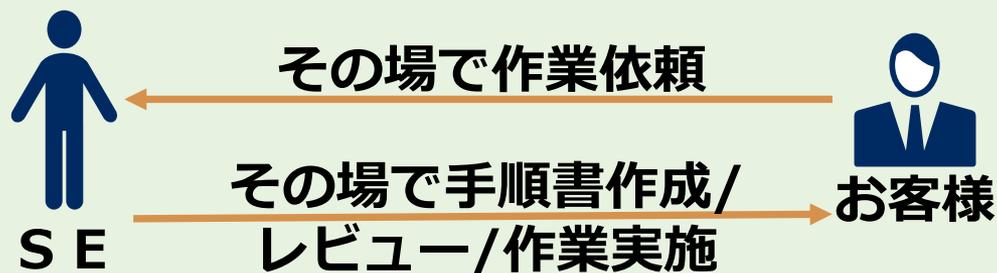
2. 背景

作業ミスが発生させないため、個人判断から上司を巻き込んだ組織的マネジメントへ！

お客様先での作業

実態

長年サポートによる個人判断状態



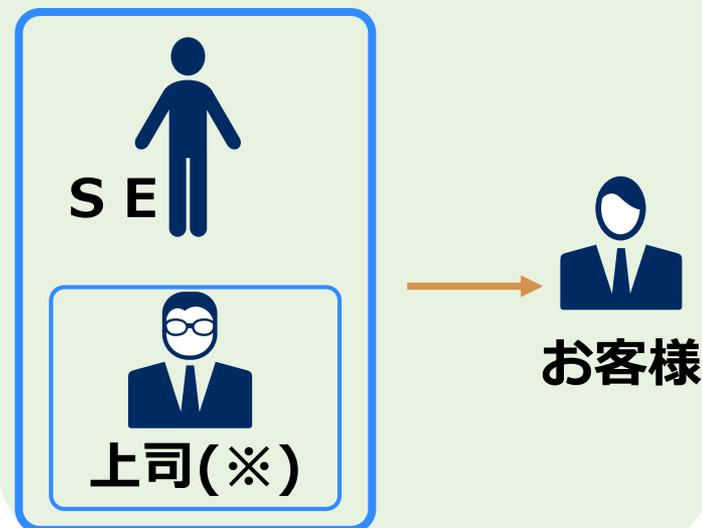
ここでのレビューは担当者目線のため、

- ・ 本当に行う作業か？
- ・ 作業目的は合っているか？

という上司による有識者レベルのチェックが弱い

目指す姿

上司を巻き込んだ組織的マネジメントへ



※上司…プロジェクトマネージャ

3. 作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ（1 / 4）

支社長の思いの具現化

標準帳票 + 運用ルールで作業品質向上に向けた運用プロセスを立上げ！



支社長

支社長の思い

お客様のシステムは、お客様のビジネスのための高価な資産であり、**SEはお客様の合意なしに作業を行ってはならない。**
そのため、お客様のシステムへの作業は、**組織的に把握管理されるべきで、作業者個人任せにしてはならない**

具現化

作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ

標準帳票(作業予定兼終了報告書)作成

+

標準帳票運用ルール作成

ポイント①

個人判断と単独作業にせず、組織とお客様の合意の上で作業計画／実施としよう

ポイント②

作業で配慮すべき注意点を事前にチェックできるようにしよう

ポイント③

部長にも作業予定を認識させ、組織で管理された状態にし、万が一にも対処できるようにしよう

3. 作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ（2 / 4）

標準帳票作成：ポイント①

個人判断と単独作業にせず、組織とお客様の合意の上で作業計画／実施としよう

標準帳票

作業予定兼
終了報告書

上司を巻き込む仕掛け

- 作業実施前に、**有識者視点**で作業者/作業日時/作業内容/作業場所等を確認し、承認をいただく
- 作業終了後は、作業結果を確認、承認をいただく

お客様を巻き込む仕掛け

- 作業実施前に、作業内容/手順を説明し、**合意／承認**をいただく
- 作業終了後は、作業内容を説明し**承認**をいただく

3. 作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ (3 / 4)

標準帳票作成：ポイント②

作業で配慮すべき注意点を事前にチェックできるようにしよう

標準帳票

作業予定兼
終了報告書

工夫点

作業実施前の主なチェック観点

- 作業手順書／作業ルールの存在確認
- 作業手順書のレビュー有無の確認
- 作業手順書／作業ルールがない場合の作業品質担保の方法
- 客先との合意日
- 予想外の作業時の、影響範囲と対応手順の有無
- 情報セキュリティ上の問題有無

【狙い】
本来は、作業手順書が必要なことに気づかせる

【狙い】
作業視点以外にマネジメント視点も確認させる

【狙い】
作業者個人の判断で作業をせず、組織で作業することに気づかせる

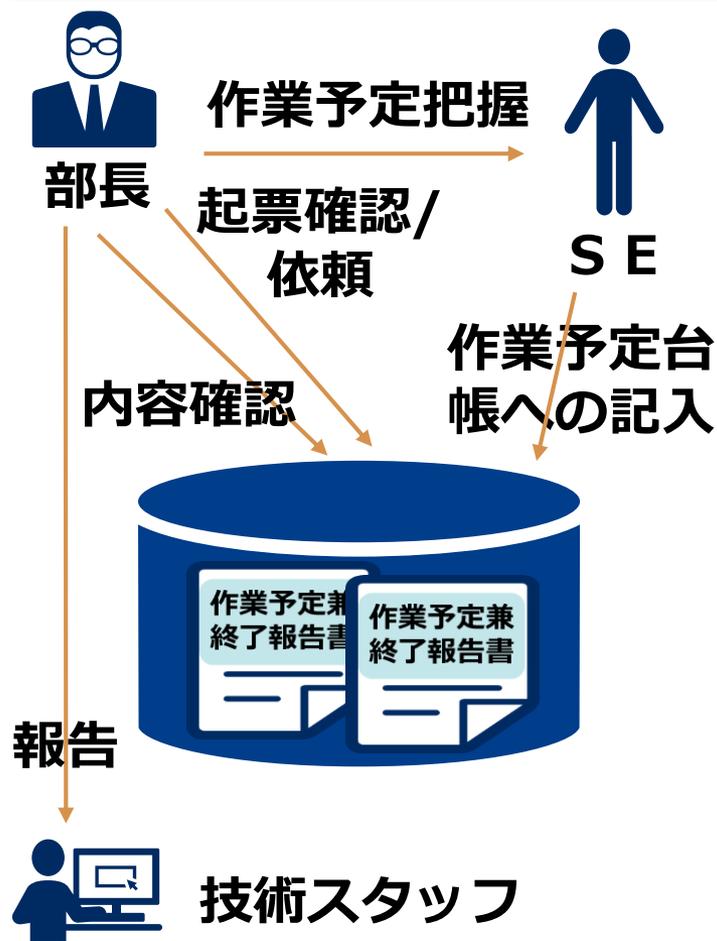
作業実施後の主なチェック観点

- 予定にない作業実施有無の確認
- お客様に作業終了の報告有無

3. 作業品質向上に向けた運用プロセスの立上げ (4 / 4)

標準帳票運用ルール作成：ポイント③

部長にも作業予定を認識させ、組織で管理された状態にし、万が一にも対処できるようにしよう



部長を巻き込む仕掛け

通常の部長の作業の他に、作業ミスを発生させないための管理として役割を追加

- 作業予定の把握
- 標準帳票が予定通り起票されているかの確認と起票依頼
- 標準帳票の内容確認
- 技術スタッフに起票状況を報告

(参考)その他の標準帳票運用ルールの決定

標準帳票の起票対象作業

- お客様の本番運用中のシステムに影響を与える可能性のあるすべての作業

4. 作業品質向上に向けた運用プロセスの改善 (1 / 4)

改善事例 1 : 上司に事前確認してもらえば十分かと考え運用したが、作業の妥当性確認に落とし穴があった！

運用課題 1 (作業の妥当性確認)



事象 : 作業日が切迫していたので、作業日をお客様と合意し実施。作業ミスが発生し、平日だったため、お客様の業務停止となった

課題の原因

作業内容から作業実施日が妥当かの判断をできる人が判断していれば、業務停止とならなかった (担当者任せが原因)

改善 1 (標準帳票の改善)

標準帳票



作業の妥当性確認(リスク判断)をできるようにするため、

- ・ 作業目的
- ・ 作業の妥当性確認者を追加

4. 作業品質向上に向けた運用プロセスの改善 (2 / 4)

改善事例 2 : 夜間作業は、個人判断となってしまう盲点あり

運用課題 2 (上司を巻き込んだ作業)



① 明日の朝までに作業をお願い

課題の原因

夜間作業であったため、個人判断の状態が発生。個人では適切な判断ができなかった

改善 2 (標準帳票の改善)

標準帳票

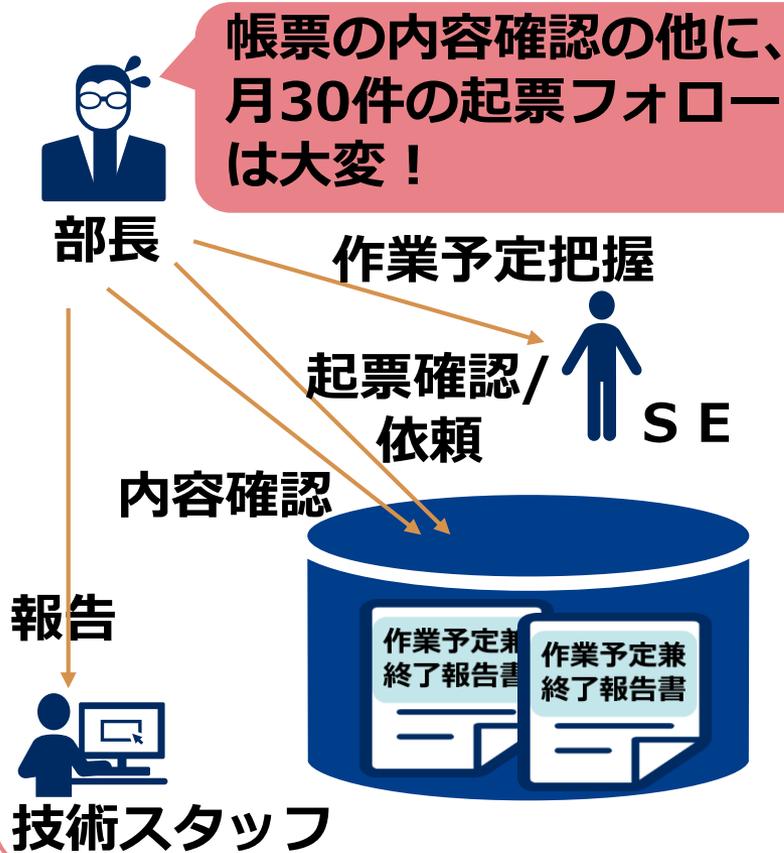
作業予定兼
終了報告書

組織的に確実に連絡がとれるように、
・ 緊急連絡先を追加

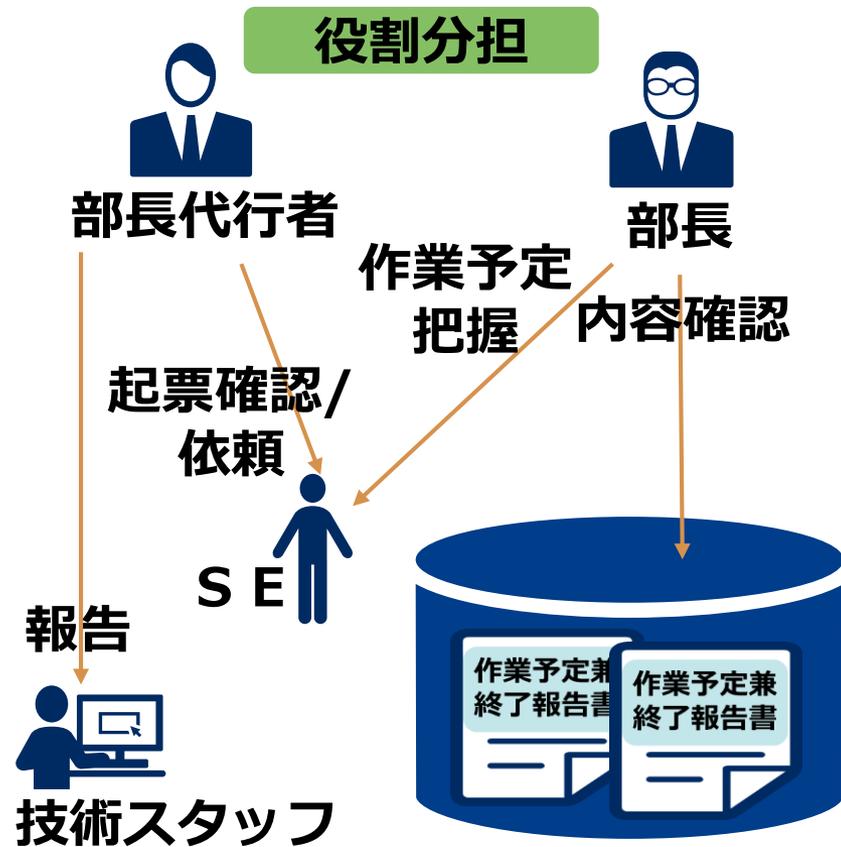
4. 作業品質向上に向けた運用プロセスの改善 (3 / 4)

改善事例3：部長には、作業ミスをしないうための管理をして欲しいと考え、帳票の内容確認、起票確認の役割を追加したが、運用に無理があった

運用課題3 (部門長の役割)



改善3 (運用の改善)



4. 作業品質向上に向けた運用プロセスの改善 (4 / 4)

改善事例 4 : S E の運用に対する悩みにズバリの正解はない。
組織的に重大性を訴求していくしかない

運用課題 4 (S E の悩み)

悩み

急ぎの作業をすぐに実施したいが、それでも作るの？



S E

悩み

作業手順書の他に、帳票も作るの？

改善 4 (重大性の訴求)

障害に対する重大性の認識の深まり



支社長



部長

支社朝礼でのミス防止の周知

事例展開



技術スタッフ

作業ミスの真因の展開

成果反省会での振り返り



S E

5. プロセス改善の効果

組織的な運用が定着、お客様を巻き込んだ運用が定着。
その結果、作業ミス減少の効果あり

組織的な運用の定着

帳票の遵守率



お客様巻き込んだ運用の定着



お客様

お客様の承認を続けた結果、

- 何をするのかきちんと見る
- 作業に立ち会うという感じになってきた

作業ミス減少の効果

作業ミス発生割合



※発生割合
作業ミス件数/作業数

まとめ

現場のS Eは、お客様のことを考え、言われたことはまじめに良かれと思って作業をしている

組織的マネジメントにより、お客様を守る、担当者を守るため、色々な人の知見を取り入れ、今後も、作業品質向上の運用プロセスを改善して行く必要あり

 **Orchestrating** a brighter world

NEC