

---

---

## 2000人の意識を変えるCS向上活動

～壁が消えた 風が吹いた～

(株) 富士通システムソリューションズ

---

### ■ 執筆者Profile ■



1989年 富士通第一システムエンジニアリング 入社  
システム開発担当  
1993年 富士通東京システムズ  
営業・営業推進担当  
2005年 富士通システムソリューションズ  
システム企画部・CS向上委員会事務局  
2009年 経営推進本部 経営企画室  
担当課長 (CS・CRM担当)

浅野 陽子

### ■ 論文要旨 ■

当社がCS向上活動の基軸とする「CRMシステム（お客様の声）」は、一般的なコールセンターとは異なり、当社2000人のSE全員が、お客様からの問合せを入力し、情報共有・分析するしくみである。しかし、その活用推進の前には「組織の壁」「社員のやらされ感」などの課題が立ちはだかる。

本論文では、CRMの全社統一への取り組みによる組織間の連携強化、効果の横展開による自律活動の促進、情報分析の強化によるお客様へのサービス品質の向上といった様々な効果について紹介する。

現在、総務・経理など現場SEを支えるスタッフ部門でも「お客様のお客様」を意識した取り組みが始まった。東日本グループSE会社へも同様のしくみを展開中で、お客様を中心とした様々なステークホルダー間の協力・連携の強化を進めている。

今後もさらに、CS向上活動の継続を通じて、2000人が「自ら気づき・カイゼンする組織」へと成長していきたい。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 4》
1. 1  当社の概要	
1. 2  様々な企業文化	
<b>2. CRMを基軸としたCS向上への取り組み</b> .....	《 5》
2. 1  お客様起点活動	
2. 2  情報共有・組織対応の重要性の高まり	
<b>3. 組織の壁とやらされ感による課題</b> .....	《 7》
3. 1  本部の独立性の高さが生む組織の壁	
3. 2  押し付けプロセスの失敗	
3. 3  現場のやらされ感の壁	
<b>4. 全社活動に向けた施策</b> .....	《 9》
4. 1  システムの全社統合	
4. 2  運用プロセスの整備	
4. 3  情報分析の強化	
<b>5. 全社的な取り組み効果</b> .....	《 12》
5. 1  情報共有による組織間の連携強化	
5. 2  自発的な取り組みの活性化	
5. 3  見える化によるサービス品質の向上	
<b>6. 今後の展開</b> .....	《 18》
6. 1  スタッフ部門におけるCS向上活動	
6. 2  グループ会社への展開	
<b>7. おわりに</b> .....	《 20》
7. 1  CS向上から始まった2000人の意識改革	
7. 2  お客様を中心としたステークホルダー間の情報共有	

■ 図表一覧 ■

図1	当社の組織体制	《 4》
図2	当社の変遷（分散・統合）	《 5》
図3	当社の経営方針（お客様起点）	《 5》
図4	CRMシステム（お客様の声・活用システム）	《 6》
図5	複数のCRMシステム	《 7》
図6	フリーダイヤルでの運用フロー	《 8》
図7	お客様満足度向上委員会	《 9》
図8	A社様への問合せ状況	《 12》
図9	幹部社員コメント状況	《 13》
図10	CRMアクセス数の推移	《 13》
図11	CRM運用プロセス	《 14》
図12	ユーザ部門向け・定期報告書	《 14》
図13	トップ向け・年次サポート計画書	《 14》
図14	一次回答ターンアラウンド時間の推移	《 15》
図15	お客様別・問合せ発生状況	《 16》
図16	ヒューマンエラー・トラブル件数	《 16》
図17	パッケージ障害発生件数の推移	《 17》
図18	トラブル責任区分別所要工数	《 17》
図19	ソリューションサービス要望分析	《 17》
図20	CS向上活動のフレームワーク	《 18》
図21	スタッフ部門におけるCRMシステムの位置づけ	《 18》
図22	「お客様のお客様」を意識したCS向上活動	《 19》
表1	社内アンケート結果から得られた主な課題	《 10》
表2	課題に対する改善ポイント	《 10》
表3	重要業績評価指標（KPI）	《 12》

# 1. はじめに

## 1. 1 当社の概要

当社「(株)富士通システムソリューションズ」は、富士通(株)の100%出資子会社として、約2,000名のSEを抱える、富士通グループ最大規模のシステムインテグレーション専門企業である(2009年8月現在)。

現在、図1で示すように、業種ごとに独立した本部体制により、首都圏の製造・流通・公共・医療のお客様を中心に、5,000社を超える幅広い業種のお客様に対し、コンサルティングから情報システムの企画・開発・運用までをワンストップで提供している。

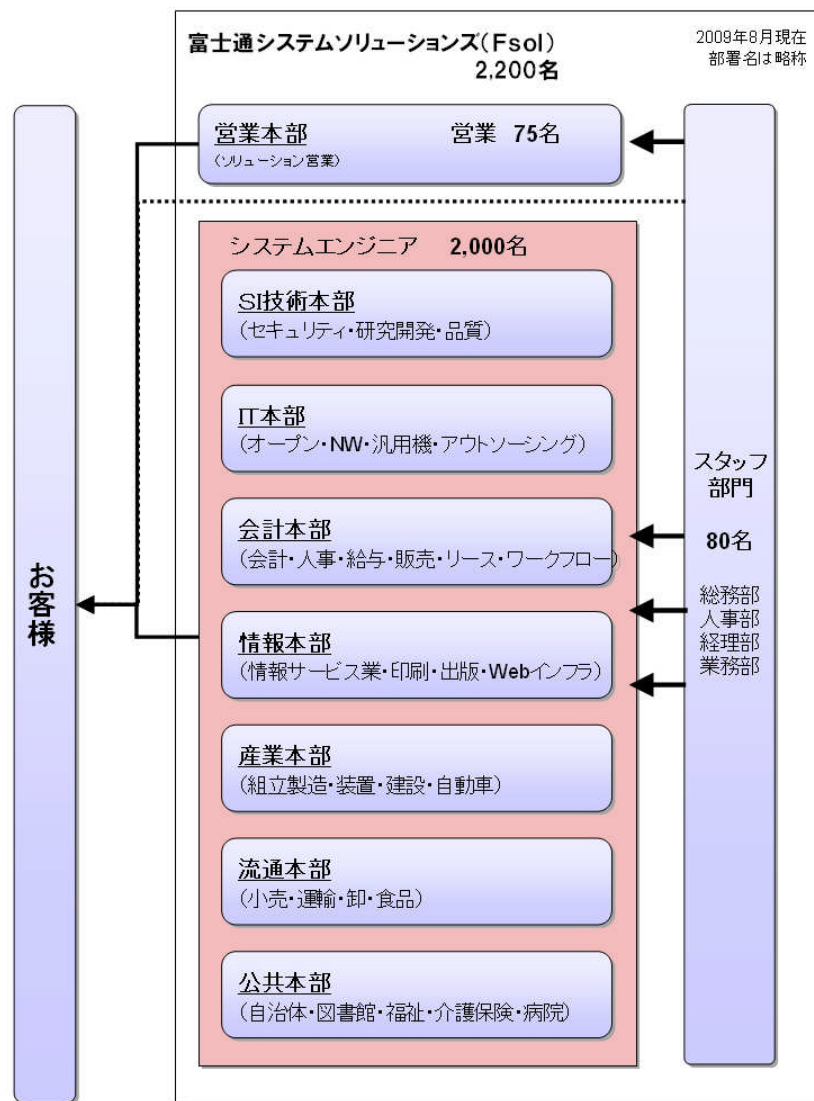


図1 当社の組織体制

## 1. 2 様々な企業文化

当社は、1979年に富士通グループ初のシステムインテグレーション専門企業として設立して以来、ビジネスの環境変化に応じて、関東一円に事業拠点を置くSE会社の独立化・統合を重ねてきた。1999年10月に、東京・神奈川・千葉・埼玉・栃木・山梨に事業拠点を置く関連SE会社を統合し、現在の社名となる。更に、2007年には、富士通本体の流通SE部門（200名）を、当社流通部門（400名）に統合・再編するなど、その生い立ちから実に様々な業種特性と企業文化を持ち合わせている（図2）。

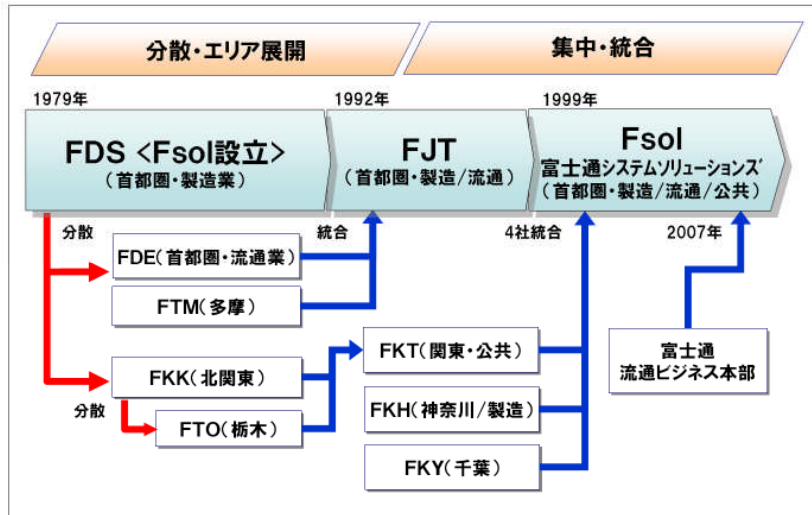


図2 当社の変遷（分散・統合）

## 2. CRMを基軸としたCS向上への取り組み

### 2. 1 お客様起点活動

企業における「CS（Customer Satisfaction：お客様満足）」への取り組みは非常に長い歴史を持つ。当社でも、図3のように、経営方針のトップに「お客様起点」を掲げ、お客様に感謝・信頼されるパートナーとなるために、様々な活動を行っている。

特に、社員一人ひとりが「自分の行動がお客様の事業にどう貢献するか」という高い意識を持ち、自律的に活動することが求められている。

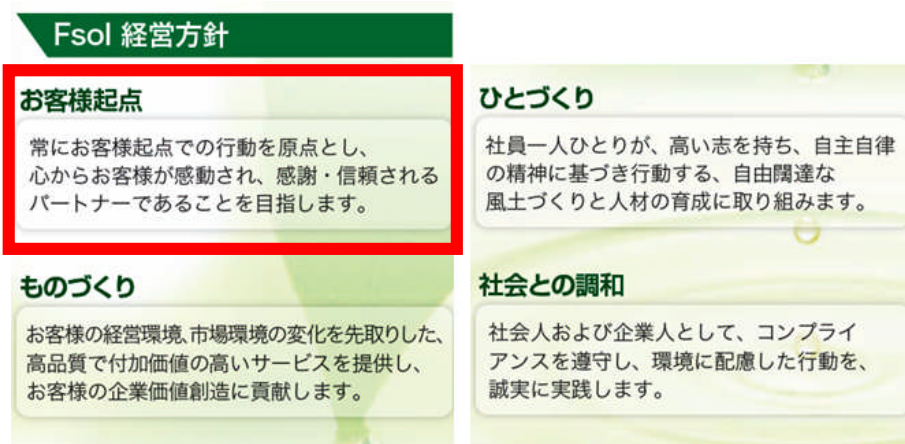


図3 当社の経営方針（お客様起点）

## 2. 1. 1 担当SEはお客様の主治医

当社では、お客様の主担当SEを「お客様のかかりつけの医者」に見立てて「主治医」と呼び、CS向上活動の基盤としている。

主治医は、お客様の体質や身の回りの環境を把握し、親身になって相談に乗ったり、適切な対応やアドバイスを行うことで、病気を未然に防ぎ、健康を維持する役目を負う。

当社における「主治医」は、システムの安定稼働とCS向上のために、お客様企業に関する様々な情報を収集し、経営課題の改善提案や、より良いサービスを提供する役割を担っている。

## 2. 2 情報共有・組織対応の重要性の高まり

お客様システムは、当社だけでなく、富士通や協力会社を含めた多くのSE・営業やベンダーによってサポートされている。お客様からの問合せに速やかに対応するためには、組織で情報を共有し、確実に対応していくことが不可欠である。

また、システムが巨大化・複雑化するに伴い、関連部署間の連携や情報共有は更に重要な課題となっている。そのため「情報の一元管理・共有化」の仕組みや、属人的な対応から組織対応への転換が必然的に求められた。

### 2. 2. 1 CRMシステムの導入

情報共有及び組織対応のニーズを受け、CRMシステムの導入が検討された。お客様の生の声を収集・分析し、さらなるCS向上に役立てたいという思いもあった。

しかし導入当初は、「組織の独自性の高さからくる閉鎖性」や「従業員のやらされ感」など様々な障壁により、遅々として運用が定着しなかった。ボトムアップ・トップダウンの地道な活動を繰り返し、全社統一が実現したのは、取り組みを開始して3年を経た2007年秋である。

現在、CRMシステムは「お客様をサポートするすべての部門で情報を共有し、サービス品質向上・課題の早期解決を図るしくみ」として位置づけられ、CS向上と信頼関係構築の基軸を担っている（図4）。

本論文では、このCRMシステムの全社統一運用を通じて、CS向上に結びついた事例と、従業員の意識の変化についてご紹介する。

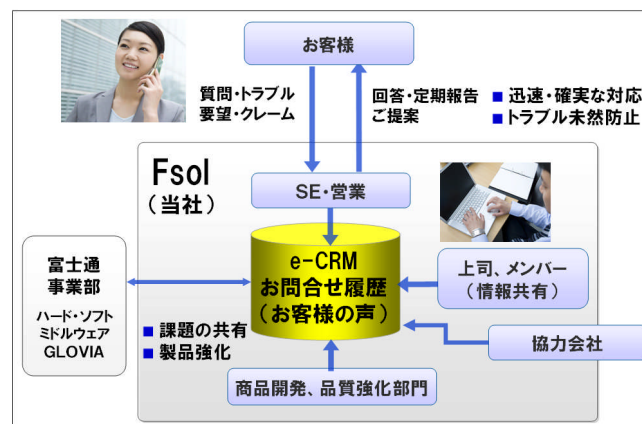


図4 CRMシステム（お客様の声・活用システム）

### 3. 組織の壁とやらされ感による課題

#### 3.1 本部の独立性の高さが生む組織の壁

お客様の声を集めて、CS向上活動に役立てようという取り組みは、2004年頃から始まった。しかし、組織間の情報連携がなかなか進まず、本部ごとに複数のCRMシステムが生まれた。

本来、1社のお客様に関する情報は、関連するすべての本部で共有されるべきである。

しかし、当社は、冒頭の組織体制にあるように業種ごとに特化した本部体制で、お客様の業種特性に応じたきめ細かいサポートを提供している。更に、共通系の基幹システム部門、情報フレームワーク提供部門、インフラサポート部門など複数本部が、様々な局面でお客様を支えている。

こうした部門の独立性の高さから、図5に示すように、本部単位に非連携のCRMシステムが雨後のタケノコのように生まれた。

その結果、定例会を実施するまで、他本部で抱えているトラブルの状況が分からないといった事態を招くこともしばしばで、お客様の立場に立った活動になっていなかった。

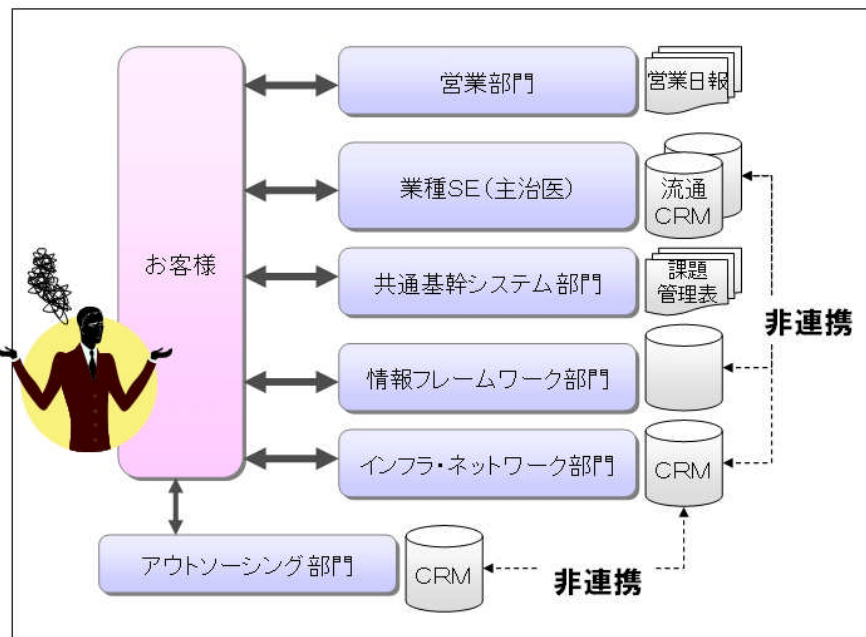


図5 複数のCRMシステム

#### 3.2 押し付けプロセスの失敗

こうした状況を解決するために、コールセンターの立上げが検討された。「情報の一元管理・共有化」に向けて、お客様からの電話連絡窓口をフリーダイヤルに一本化しようとしたのである(図6)。

しかし、当社のようなSIerが提供するサービスは「個別受注生産」的商品がほとんどであり、コールセンターのインシデント管理プロセスは適合しにくい。

トップダウンで進められた本施策であったが、全く浸透せず、お客様からの連絡ルートも課題の管理方法も以前と全く変らなかった。全く利用されない専用窓口と半年に1件~2件しか鳴らないフリーダイヤルは、1年で廃止された。



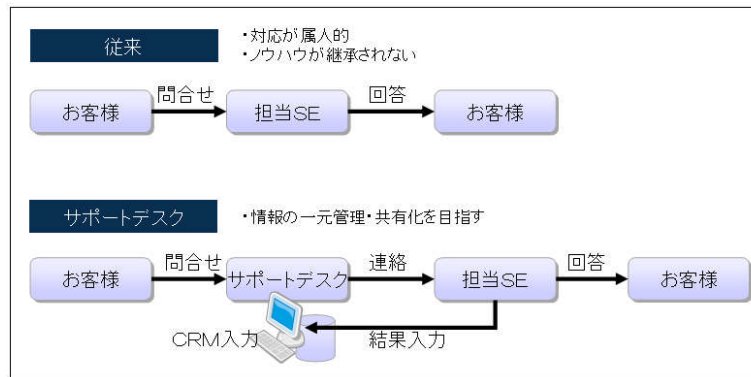


図6 フリーダイヤルでの運用フロー

### 3. 2. 1 お客様にもSEにも受け入れられなかった理由

なぜサポートデスクは利用されなかったのか。お客様とSEのニーズは「早く・確実に対応すること」であり、情報の一元管理は二の次であった。

〔お客様〕

- ・直接SEに電話したほうが早く解決できる
- ・窓口で最初から事情を説明するのは面倒

〔担当SE〕

- ・これまでよりプロセスが増え、回答レスポンスが落ちる
- ・場合によってはお客様に聞きなおし、CS向上どころかCS低下を招く

CRMシステムと運用プロセスさえ作れば、うまく回るだろうという企業都合の安易な考えは、お客様・担当SE双方から否定された。

### 3. 3 現場のやらされ感の壁

CRMの運用は、実際に登録作業を行うSEが活動の意義や目的を十分理解できてこそ成り立つものである。しかし、長年培ってきた運用を変更することに対する、SEの抵抗は大きく厚い壁だった。

#### (1) 案件管理はきちんとできています

課題管理票を作成し、お客様や担当者間で共有している。お客様からクレームが出ているわけでもないのに、なぜ運用を変えなければいけないのか。

#### (2) 事務処理が増えてしまう

週に1～2日しか帰社できないのに、いつやればいいのか？

#### (3) 課題管理表を変えにくい

長年お客様と合意して使っている課題管理表なので、変えることは難しい。

#### (4) どんなメリットがあるのか

トラブルやクレームが表面化すると怒られるばかりでよいことはない。



## 4. 全社活動に向けた施策

### 4. 1 システムの全社統合

3. 1で述べた「組織の壁」を打破するため、2007年秋、これまで各本部に分散していたCRMシステムの全社統一に向けた取り組みを開始した。

お客様マスタを一本化し、バラバラだった管理項目を統一した。前述のとおり、当社の取り扱いサービスはお客様ごとに多種多様なため、コールセンターのインシデント管理プロセスは適合しにくい。そのため、基本は「SE・営業全員が、お客様からの問合せを直接入力する」という運用に統一した。

システムの全社統合により「お客様訪問時に必ずCRMの対応履歴を参照し、他の部署の対応を確認する」といった活動が定着化してきた。

縦割り組織の弊害解消に向けた、情報の全社共有への第一歩である。

#### 4. 1. 1 組織横断の全社委員会設立

システムの全社統合の核となったのが、取締役を委員長とする「お客様満足度向上委員会」である。本委員会の下部組織として、図7のとおり「CRM運用検討会」を設立し、システムや運用の全社統一に向けた活動が始まった。

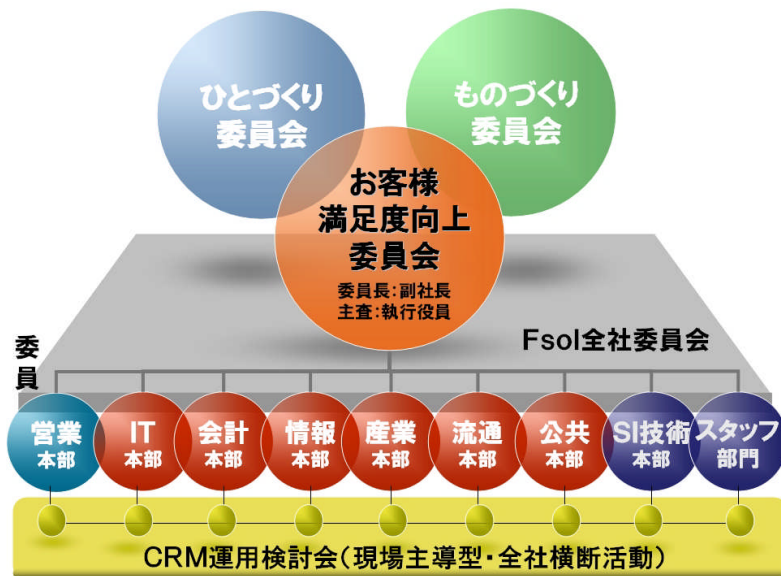


図7 お客様満足度向上委員会

#### 4. 1. 2 ボトムアップの草の根活動

「CRM運用検討会」には、特に問題意識の高い担当者が率先して参画し、組織の枠にとらわれない、現場主導の活動を展開した。

年に1度、CRM活用事例の全社報告会を企画・実施し、他本部にも有効な活動事例に対しては、表彰を行うことモチベーションを高めた。また、イントラサイトを立上げ、CRM活用事例集を掲載するとともに、現場担当者の教育キャラバンを実施して、効果的な利用方法や、全社でCRMを共有するメリットを啓蒙していった。

互いに成功事例や課題を共有しあうことで、加速度的に横展開が進み、本部をまたがる活用推進WGや自律的な小集団活動も生まれた。

#### 4. 1. 3 トップダウンの啓蒙活動

こうした「CRM推進活動」の全社的な取り組みは、社長をはじめとする経営者に評価され、2007年社内表彰において社長賞を獲得した。

経営トップはCRMに高い期待と関心を持ち、事業計画や経営会議等で継続的にCRMの重要性について発信し、幹部社員への啓蒙促進を行った。同時に、クレームやトラブル情報に対しては「クレームがあったことを怒らず、組織で早期解決と原因分析・再発防止に努めること」をトップメッセージとし、社員の入力（見える化）を促進した。

#### 4. 1. 4 社員の声を重視した現場視点での改革

CRMの全社統一にあたり、3. 2で述べた「押し付けプロセスの失敗」の反省から、現場視点の運用を重視して、CRMシステムについての全社アンケートを実施した。

1600名からの回答、600件以上のフリーコメントが寄せられ、社員が非常に高い関心を持っていることが分かった。

アンケートを実施して見えてきた主な課題は表1のとおりである。利用に対する期待効果が見えないという消極意見、CRMの機能強化を希望する声、運用プロセスを統一してほしいという意見が大半を占めた。

意識面 (ヒト)	・利用の目的が明確でない (なぜ入力するのか、どんな効果があるのか、顧客メリットは何か) ・障害、クレームを表面化したくない ・従来の管理手段と二重入力になり、面倒で時間がかかる
機能面 (モノ)	・操作性を向上してほしい ・分析機能が弱い
運用面 (プロセス)	・入力の基準、規約がなく運用ルールがあいまい (属人的で定型プロセスがない)

表1 社内アンケート結果から得られた主な課題

#### 4. 1. 5 改善のポイント

それぞれの課題について、表2のポイントで改善を行った。

意識改革	・CRMシステムによる「お客様への安心感・信頼感の継続的向上」を内外へ継続的にアピール トラブル/要望への組織的で迅速・高品質の対応 過去の累積情報の共有・活用とノウハウの世代間伝承 ・怒らない文化(「4. 1. 3 トップダウン」による幹部社員への啓蒙)
システム改良と 情報分析系の強化	・操作性の改善、機能強化(現場主体のエンハンス計画) ・分析ツール導入 ・二重入力の廃止(既存の課題管理表からのインポート・エクスポート機能強化)
運用プロセス整備 (4. 2. 3)	・インシデント管理プロセス定義書(付録A)と運用マニュアルの整備 ・国際標準ITILに準拠した指標の導入

表2 課題に対する改善ポイント

## 4. 2 運用プロセスの整備

これまでは、過去の「しきたり」でインシデント管理を実施して来た。そのため、全社標準といえる「処理業務フローや達成レベルの目標値」などはなかった。

その一方で、CRMというツールを導入したため、現場での運用上の解釈にバラツキが生じた。この課題を解消し、当社における「インシデント処理業務」を明確にすることが急務であると認識し、その具体化を試みた。

### 4. 2. 1 インシデント処理の国際標準 (ITIL) への準拠

当社固有の伝統的インシデント管理のノウハウを継承する一方、IT システムの安定的稼働をマネージするための「国際的標準である ITIL」を取り入れ、見直しの基準とした。

これまで気がつかなかった体制面、運用面、自己評価などで改革すべき点や課題を明確にした。

### 4. 2. 2 「顧客満足度向上」に向けてのプロセス改革

CRMの活用が、お客様から見た当社のサポートサービスレベルの改善（「CS向上」）に効果を上げているかどうかを検証するために、第一の改革項目として『インシデントの処理スピード』の向上管理指標を設定した。

これにより、お客様に許容・理解していただけるインシデント解決処理時間の目標値設定と、その実施度合の監視プロセスを明確にした。

### 4. 2. 3 インシデント処理目標時間の設定と対応状況の定常監視

ITIL の優先度決定基準の考え方に従い、優先度を以下のように定義した。

$$\text{「優先度」} = \text{「インパクト」} \times \text{「緊急度」} \quad (\text{付録C. 優先度指標})$$

この標準を基本に、部門単位で個別事情に合ったインシデント処理目標値を設定した。（例えば、小売業のPOS システムの場合：「優先度1＝全店舗でレジ機能が停止」など）

優先度の高いインシデントでは問題解決行動が先行し、CRMへの入力事後でも可とした。

その上で、インシデントの対処状況やアラームが、経営トップ層まで、準リアルタイムに上がる仕組みをシステムに取り入れた。

### 4. 2. 4 重要業績評価指標 (KPI)

当社のインシデント対応プロセスにおける重要業績評価指標として、主なKPIを設定した（表3）。なお、指標の測定及び評価は、企業の成熟度に応じて、段階的に高度なものへ発展していくものであるため、定期的な見直しが必要である。

重要成功要因 (CSF)	重要業績評価指標 (KPI)
インシデントの迅速な解決	設定した解決目標日数に対する時間内解決達成率
顧客サポートレベルの向上	1次受付担当者で解決されたインシデントの増加率
	区分ごとに分類されたインシデントの解決、あるいは回避にかかった平均経過時間の削減
	優先度ごとの目標時間内に解決したインシデントの増加率（前月比・前年比）
	未処理のインシデントの削減

表3 重要業績評価指標 (KPI)

#### 4.3 情報分析の強化

次の段階として、これまで、お客様への定期報告や課題管理に使っていた情報を、サービス品質の改善に活用するために、情報分析ツールの導入に踏み切った。

CRMの日次データを様々な角度で分析・グラフ化、Web公開した。上司への報告や、グループ会打合せ資料、お客様への実績報告、サービスへの要望分析など、多様な分析を、誰でも簡単にできるようなしくみを整えた。

分析系の強化によって、グループ単位の小集団による自律的な改善活動が増え、現場から組織を越えた色々な事例が上がり、CS向上に対する意欲の高まりが感じられた。その活用事例と効果は次章で述べる。

### 5. 全社的な取り組み効果

#### 5.1 情報共有による組織間の連携強化

CRMシステムの全社統合により情報は一元管理され、お客様に携わる全ての部署の動きが可視化された（図8）。

自分の担当するお客様に対して、他部門の作業進捗状況や問題点の有無を随時確認することができるようになった。CRMを確認することによりお客様への対応が一枚岩になり、SE間の信頼関係の強化が図れた。

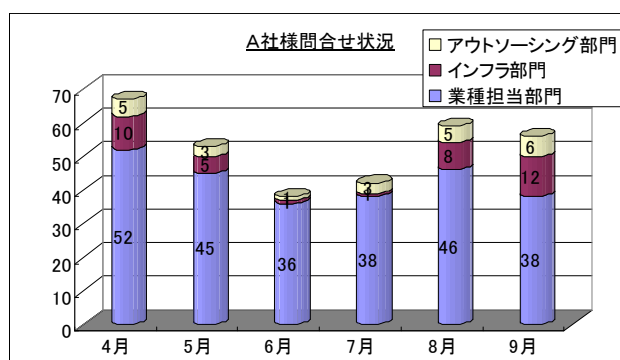


図8 A社様への問合せ状況

### 5. 1. 1 幹部社員の積極活用による組織対応の強化

4. 1. 3で述べたトップダウンの啓蒙活動により、幹部社員自らCRMを活用する意識も定着している。

図9のとおり、担当者への問合せ入力に対する幹部社員のコメント入力率は09年上期現在で51%であり、08年上期から比べ年々伸びている。お客様からの問合せに対し、組織で対応する姿勢が根付いてきたといえよう。

上司判断が必要な案件がある場合、週1回や月1回の業務報告ではお客様対応が遅くなりがちであるが、CRMを組織対応のコミュニケーションツールとして有効に活用することによって、情報伝達がより早く確実に becoming していくものと思われる。

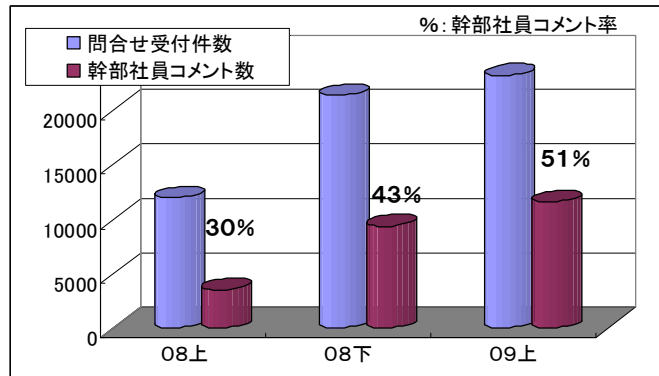


図9 幹部社員コメント状況

### 5. 2 自発的な取り組みの活性化

4章で述べたボトムアップの活動や情報分析の強化により、プロジェクトチームや小集団活動で、自発的な取り組みが活性化した。システムへのアクセス数も1年間で飛躍的に伸び（図10）、CRM利用定着をうかがわせる。

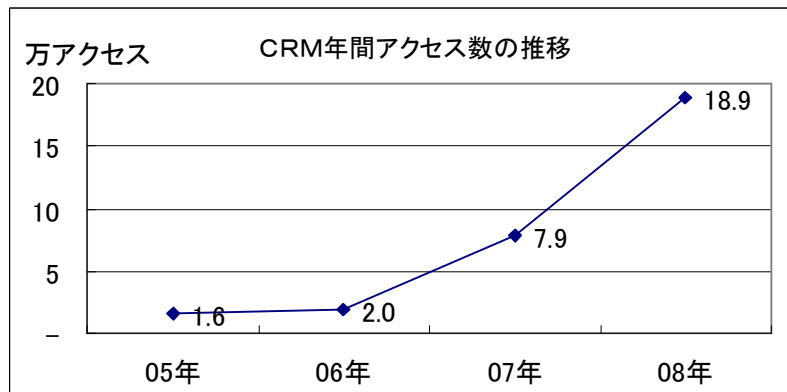


図10 CRMアクセス数の推移

### 5. 2. 1 CRMでカイゼン活動

現在、多くのグループで、CRMを日々のカイゼン活動の中に取り入れている。CRM情報を元にミーティングを行い、トラブルの未然防止や類似障害への注意喚起を実施している。また、定期的な情報分析を実施し、お客様へのより良い提案につなげるとともに、そこから得た気づきをプロセス改善に結びつけている（図11）。

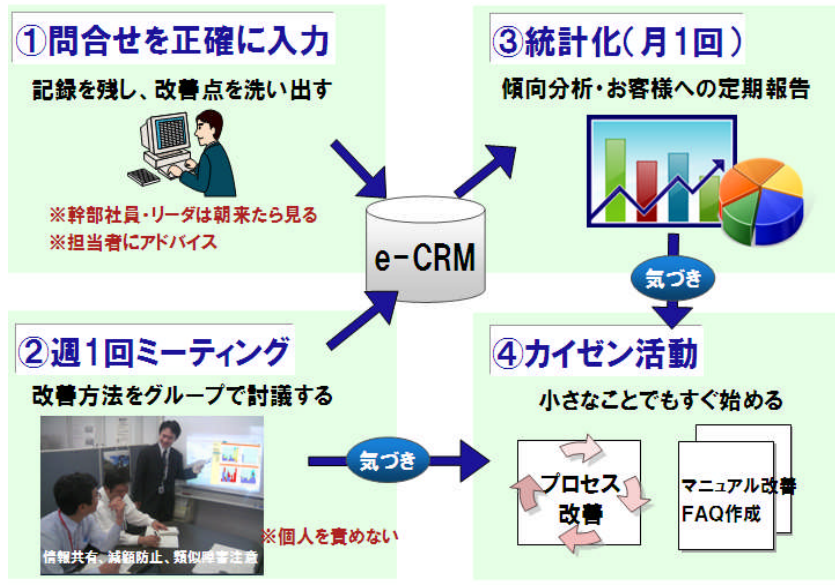


図 1 1 CRM運用プロセス

## 5. 2. 2 お客様への定期報告や年次サポート計画へ活用

担当者は、CRMシステムの情報を、お客様への定期報告に活用している(図12)。モレなく経過も確認できる一覧形式と合せて報告することで、お客様からもわかりやすいと評価をいただいている。

また、お客様経営層に向けた年次サポート計画書に反映し、サポート状況や今後の改善策を提案(図13)するなど、お客様の部署・役職に応じた報告書を各自が工夫している。

これらの報告書ツールはお客様満足度向上委員会のホームページに掲載され、組織を超えて利用され、さらなる工夫・改善が重ねられている。

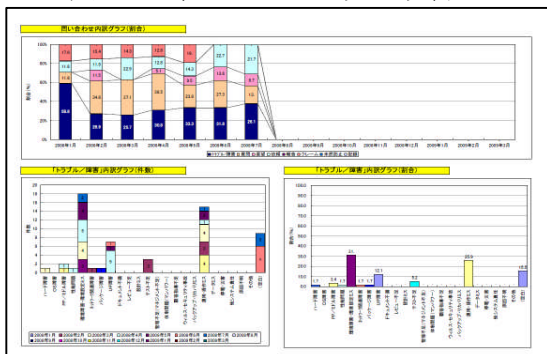


図 1 2 ユーザ部門向け・定期報告書

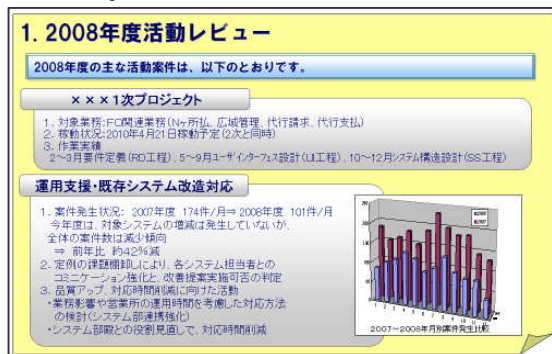


図 1 3 トップ向け・年次サポート計画書

## 5. 2. 3 サポートデスクによる間接作業軽減

自治体・医療のお客様をサポートする部門では、サポートデスクによる窓口一本化とCRMの活用が高い効果を生み出し、運用がしっかりと定着した。本部門は、当社のアウトソーシング部門と連携して、休日を含む24時間受付を実現している。

自治体のお客様では、お客様担当者が数年で異動されることが多い。トラブル時の連絡先が変わらないので、新任の方でも安心して連絡できる。

大規模病院では 24 時間診療に対応して、多くのシステムがセクションごとに休みなく稼働している。連絡先が一本化されているため、緊急時にシステムごとに SE 担当者を探す必要がないため、利便性が高い。

#### (1) お客様のメリット

受付窓口を一本化し、CRM からサポートグループメンバーに同報通知を行うことで、複数のシステム担当部署へ「早く・確実に」連絡可能となり、お客様の負担軽減に役立った。また、365 日 24 時間の対応で、安心・信頼をご提供することができた。

#### (2) SE のメリット

サポートデスクの運用で年間 1,000 時間もの間接作業軽減を図ることができた。

複数のシステムが稼働する中「お客様のトラブル原因（システム）を切り分け、担当者を探し、連絡を取る」といった一連の作業時間が大幅に軽減された。突然の電話に作業を中断されることもなくなり、業務に集中することが可能となった。

### 5.3 見える化によるサービス品質の向上

データ分析の強化により、CRM のデータをお客様へのサービス品質向上の指標のひとつとしてとらえ、改善活動につなげた。以下に例を挙げる。

#### 5.3.1 一次回答のレスポンス向上

満足要因のひとつとして「回答の正確さ・レスポンスの早さ」があげられる。特に、トラブル初期対応のリードタイムの早さが重視される。

受付から一次回答までの所要時間を集計・見える化し、ターンアラウンドタイムの短縮を目標とした。以下は具体的な活用方法である。

- ・既存トラブルの情報を共有したり検索するなどして、解決時間の短縮に役立てる
- ・インシデント対応状況表やメール同報発信を活用し、未回答案件に対してグループ（組織）で対応する
- ・定期的なアラームリストで、滞留案件に対し注意喚起する

図 1 4 はインフラ部門での一次回答時間の推移グラフである。お客様からも、「対応時間が早くなった」「組織で対応してくれて安心できる」といったお言葉をいただいている。

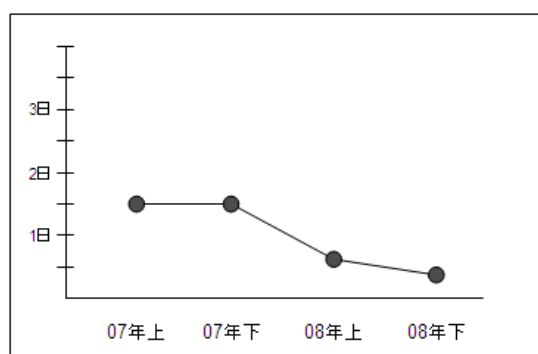


図 1 4 一次回答ターンアラウンド時間の推移



### 5. 3. 2 問合せ分析による、お客様ごとのきめ細かい対応

質問・トラブル・要望・クレームといった区分ごとに、時系列にお客様からの問合せ発生件数をWebで確認するしくみを作成した（図15）。

長期間問合せのないお客様に対しては、ご不満やご要望を伺う機会を作ったり、情報提供としてのセミナーや勉強会への勧誘や、お客様が安心してシステムをお使いいただけるよう「ご相談会」を開催するなど、積極的なアプローチを実施し、コミュニケーション活性化に努めている。

また、要望・ご依頼やトラブルの急激な増加に対しても、定期的に把握することで迅速な対応を行っている。

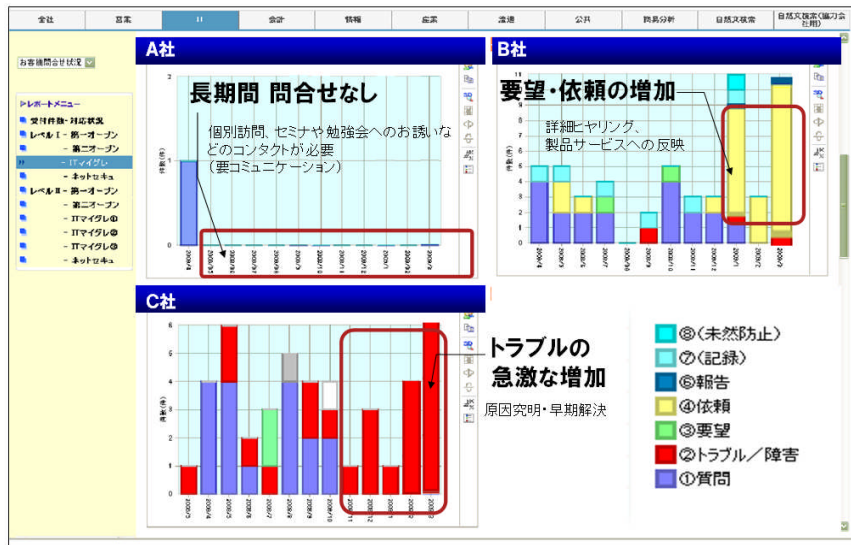


図15 お客様別・問合せ発生状況

### 5. 3. 3 ヒューマンエラーの撲滅

運用操作ミス・ドキュメント不備などの人的要因によるトラブル撲滅に向け、ヒューマンエラー・トラブルをグラフ化（図16）し、グループごとに原因分析と対策策定のPDCAをまわした。運用操作ミスの削減に向けては、運用マニュアルの改善・操作教育の再実施を行うなどの対策が採られた。

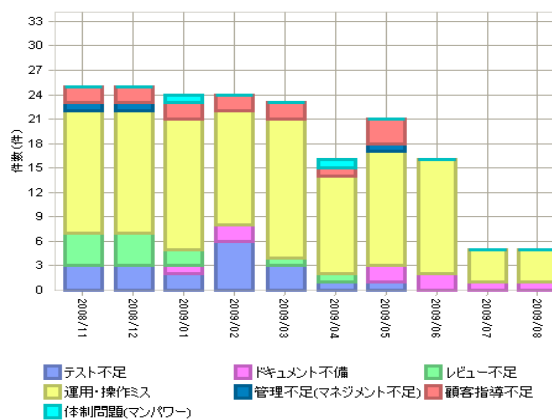


図16 ヒューマンエラー・トラブル件数

### 5. 3. 4 グループ全体のサービス品質向上

トラブル分析結果を開発元にフィードバックした結果、当社のあるパッケージシステムの障害発生件数が1年間で4分の1にまで減少した。(図17)

お客様からのトラブル・障害情報を元に、原因区分(付録B)や責任区分ごとの件数/所要工数を分析し、結果を開発元にフィードバックすることで、自社だけでなく、富士通グループ全体の製品及びサービス品質向上に向けた取り組みも行っている(図18)。

また、お客様の生の声は、製品開発に欠かすことのできない情報である。お客様のご要望を製品に盛り込むことは、何よりもお客様満足度向上の近道である。図19に示すように、お客様の声をソリューション別・機能別に分析し、要望の多い機能を次期製品にて対応するなど、製品の品質向上に役立てている。

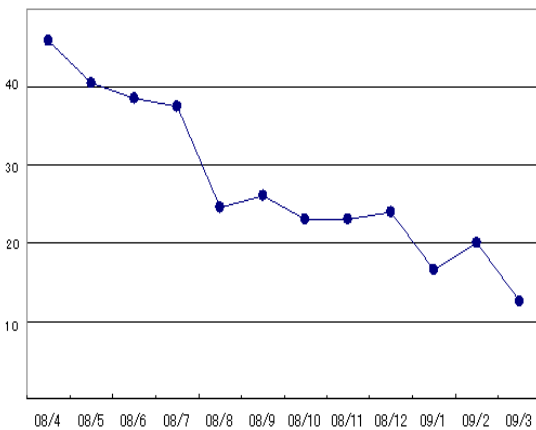


図17 パッケージ障害発生件数の推移

責任区分 (大分類)	責任区分 (中分類)	08上期			08下期			工数計	件数計	1件当り 工数
		工数	件数	1件当り	工数	件数	1件当り			
FSOL責任	SE(自部門)	...	...	...	...	...	...	...	...	
	SE(他部門)	...	...	...	...	...	...	...	...	
	開発元	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Final営業	...	...	...	...	...	...	...	...	
FSOL責任 合計		...	...	...	...	...	...	...	...	
富士通責任	富士通事業部	...	...	...	...	...	...	...	...	
	富士通SE	...	...	...	...	...	...	...	...	
	富士通営業	...	...	...	...	...	...	...	...	
	富士通関連会社	...	...	...	...	...	...	...	...	
	富士通(パッケージ)その他	...	...	...	...	...	...	...	...	
富士通責任 合計		...	...	...	...	...	...	...	...	
他社責任	ソフトベンダ	...	...	...	...	...	...	...	...	
	ハードベンダ	...	...	...	...	...	...	...	...	
	通信キャリア/データセンタ	...	...	...	...	...	...	...	...	
	CE	...	...	...	...	...	...	...	...	
	ディーラ	...	...	...	...	...	...	...	...	
他社責任 合計		...	...	...	...	...	...	...	...	
お客様責任		...	...	...	...	...	...	...	...	
その他		...	...	...	...	...	...	...	...	
総計		...	...	...	...	...	...	...	...	

図18 トラブル責任区分別所要工数

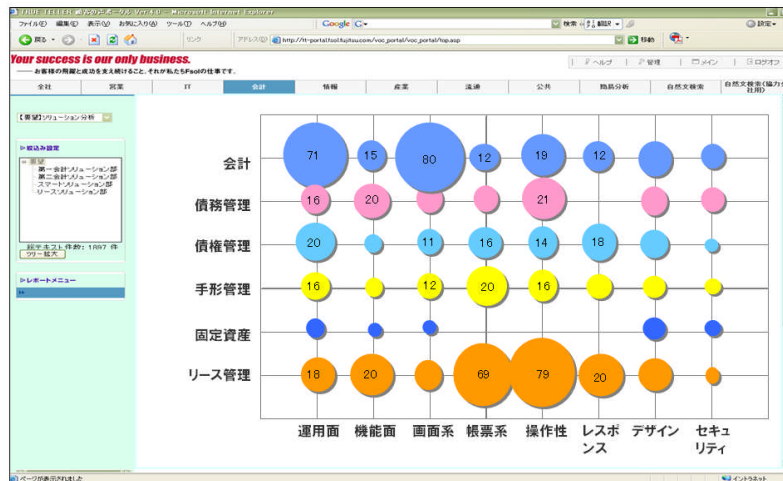


図19 ソリューションサービス要望分析

### 5. 3. 5 更なるお客様満足向上へ

当社では、図20に示すように、CRMを基軸としたCS向上活動のフレームワークを作り、お客様の経営課題へのご提案とともに、上流工程から運用・メンテまで、お客様に対するきめ細かいサポートを実施している。

更なるお客様満足向上に向け、継続してPDCAに取り組んでいきたい。

- ・ CRMに蓄積されたお客様のご意見を「年次サポート計画」に反映
- ・ 年間の活動評価としてお客様アンケートを実施
- ・ アンケートから得られた課題をCRMに取り込み、分析・是正計画の立案を実施

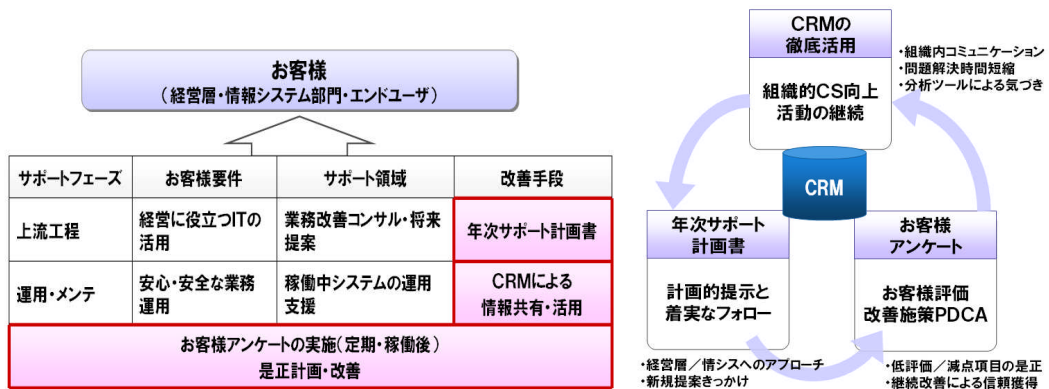


図 2 0 CS向上活動のフレームワーク

## 6. 今後の展開

### 6. 1 スタッフ部門におけるCS向上活動

2009年、当社のスタッフ部門（総務・人事・経理・業務部）でも、全社CRMシステムの利用を開始した。スタッフ部門にとってのお客様である「現場のSEや営業」「グループ企業や協力会社」からの問合せを、CRMシステムに登録し、情報分析から得られる気づきをカイゼン活動につなげている（図21）。

富士通が掲げる「お客様起点」は、SEや営業部門など、直接お客様と接する部門に限ったことではない。製品を介してお客様と接する部門（開発・設計部門）や直接部門を支援、サポートする間接部門にとっても共通の考え方である。

スタッフ部門のサービス品質の向上によって、現場のSE・営業の仕事の効率も上がり、お客様対応に充てる時間も増え、ひいてはお客様満足につながっていく。こうした活動を続ける中で、スタッフ部門の中で「お客様のお客様」を意識し、日々の仕事をカイゼンしていくという姿勢が芽生えてきた（図22）。

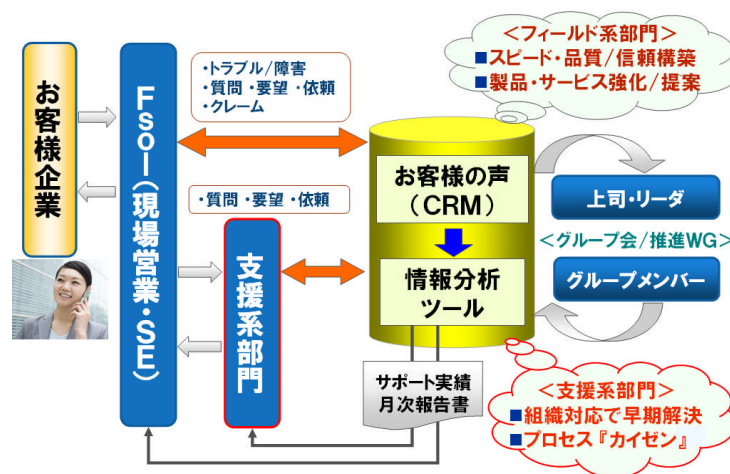


図 2 1 スタッフ部門におけるCRMシステムの位置づけ

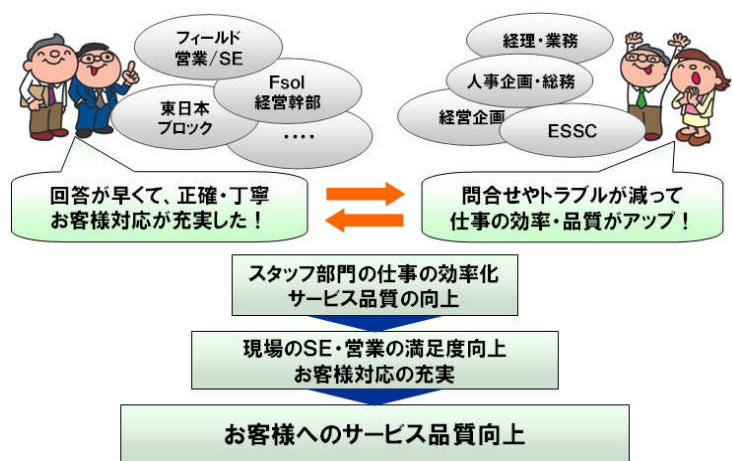


図 2 2 「お客様のお客様」を意識したCS向上活動

## 6. 2 グループ会社への展開

当社のCRMシステムおよび運用ノウハウを、北海道・北陸・東北・新潟のグループSE会社に提供した。

情報共有による障害発生率の低下や障害の未然防止、お客様の生の声を取り入れたソリューション開発など、すべてのお客様に高品質なサービスを提供するために、グループ企業全体で連携していきたい。

## 7. おわりに

### 7. 1 CS向上活動から始まった2000人の意識改革

「お客様満足とは、なんだろうか？自分にとってお客様とは誰を指しているのか？」

「信頼され、選ばれる企業になるためには、お客様に何をして差し上げればいいのか」

CRMシステムをCS向上活動の基軸とし、地道な取り組みを続けていく中で、営業・SE・スタッフ部門の一人ひとりが自分のお客様を思い描くようになった。

自分の仕事の範囲にこだわらず、「お客様のために」自ら考え、行動するという意識が高まり、新たな企業文化として根付き始めている。

### 7. 2 お客様を中心としたステークホルダー間の情報共有

当社では、業種特化部門、共通系部門、インフラサポート部門など複数の部署に加え、営業やグループ企業、協力会社などのステークホルダーが、様々な局面でお客様と向き合っている。

CRMシステムの全社統一前は、各担当者間で情報共有ができておらず、行き違いによる予想外のトラブルが発生してしまうケースも少なくなかった。

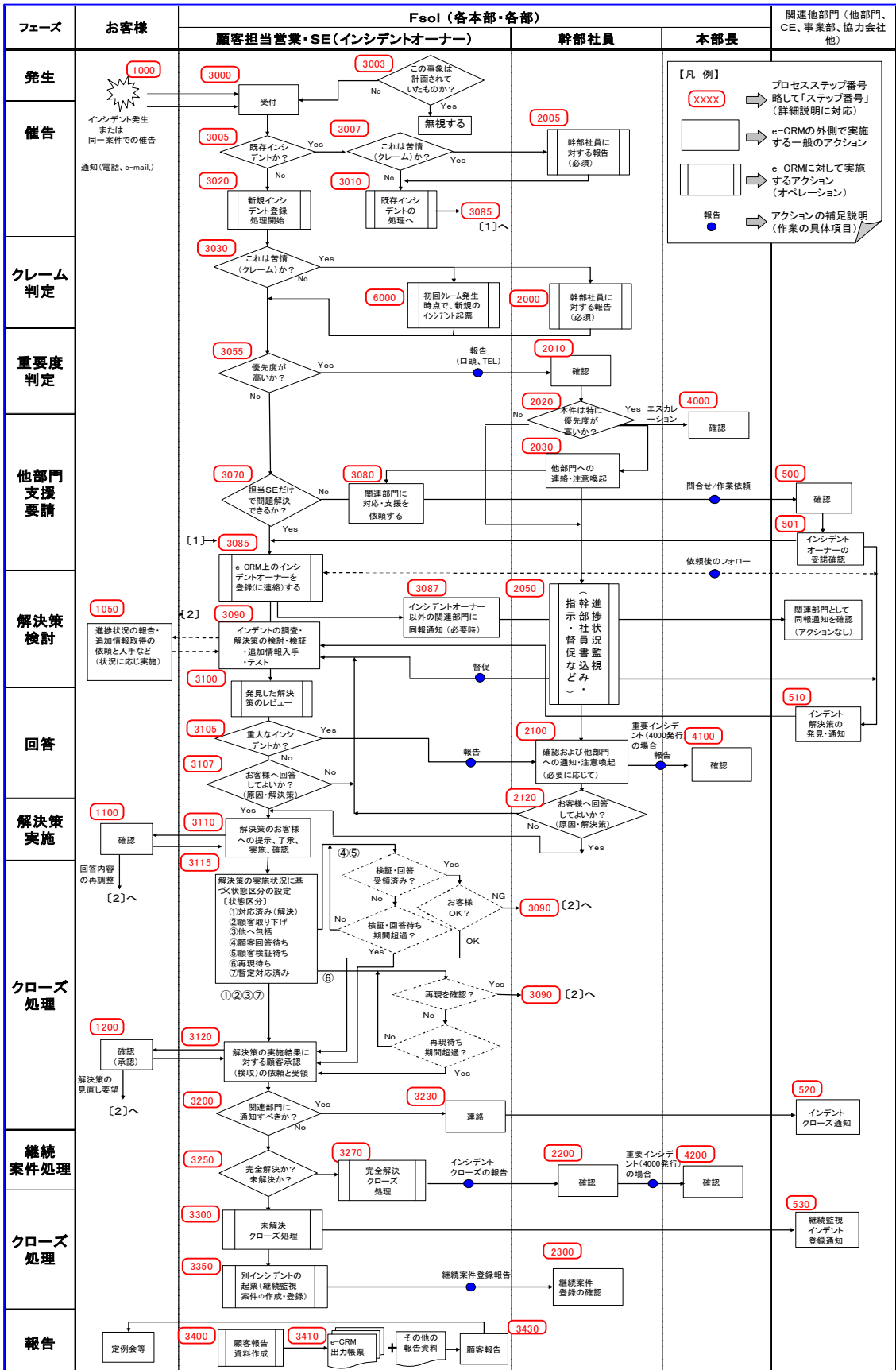
全社の情報共有によって「誰が、いつ、どこのお客様で何を予定しているか」「どんなトラブルが発生しているか」を容易に把握できるようになった。事前にシステム間の調整をすることも可能となり、SE間の信頼関係も厚くなった。

また、過去事例の共有でトラブルの未然防止も可能となり、お客様からも信頼をいただけるようになった。自部門で提供しているシステム以外に原因がある場合でも、お客様のために「協力して対応しよう」という意識が根付き、対応時間の短縮につながっている。

組織の壁、心の壁を取り払い、同じ目標に向かって全社員が一丸となって行動するための道筋を作ることの難しさを実感した活動であったが、いろいろな考え方や文化があることに気づき、学ぶ機会を得たことに感謝したい。

これからもお客様に喜んでいただけるよう、日々努力を続けていくことはもちろんのこと、お客様からの声を真摯に受け止め、より良いサポートの実現と、お客様とともに当社も発展し続けられるよう改善を続けて行きたい。

付録A. インシデント管理プロセスフロー





付録B. トラブル原因区分

No.	原因区分	意味(使用例)
1	ハード障害	・ハードディスク、メモリ、ディスプレイ、プリンタ等ハード系の品質に起因するトラブル/障害 ・ハードの老朽化、劣化、破壊など物理的要因に起因するトラブル/障害
2	OS障害	・WINDOWS,UNIX,Linux等OSに起因するトラブル/障害
3	PP/ミドル障害	・ミドルウェア、SystemWalkerなどに起因するトラブル/障害 ただし、設定誤りが原因の場合は「環境設定ミス」とする
4	性能問題	・処理能力、速度などスペックどおりの性能が出ない ・ハードディスク、メモリ、ディスプレイ、プリンタ等ハード系の性能に問題がある
5	環境障害・環境設定ミス	・マスタ、環境設定、ネットワーク設定の誤り(製品以外)など ・顧客資源、システム資源の枯渇 ・ハード交換、機器移動など、環境変化に起因するトラブル/障害
6	ネットワーク関連障害	・ネットワーク機器、交換機の故障などに起因するトラブル/障害 ・ネットワークの設定ミスによる停止、スローダウンなどのトラブル/障害
7	パッケージ障害	・PKGの基本機能が正常に動作しない場合。 ただし、PKG機能をフィールド側で修正した場合のバグ等は含まない。 ex. PKGをカスタマイズした場合のバグ⇒UP障害 ・修正情報(パッチ)に問題があり、障害が発生した場合。 ただし、適用前テストを十分行い、適用後顧客の承認を取っていることが前提 (作業報告書の社内履歴添付必須) ex. 適用前テストが不十分など⇒テスト不足 顧客承認を取っていない⇒レビュー不足
8	UP障害	・UP開発したシステムの障害 ・PKGの外付け開発部分のPG/バグ ・個別カスタマイズ部分のバグ
9	ドキュメント不備	・手順書/テスト仕様書/テスト計画書などのドキュメント不備に起因するトラブル/障害 ⇒ドキュメントが存在しない、誤っている、記載内容に考慮漏れがある、内容が最新化されていない、履歴管理されていないなど
10	レビュー不足	・有識者とのレビューが不足または未実施のため生じたトラブル/障害 (スキル不足によるレビュー精度が低い場合も含む) ⇒他業務への影響についての考慮もれ、顧客との要件確認や結果確認不足 ・他社に作業依頼をする際、レビューが不足または未実施のため生じたトラブル/障害
11	設計ミス	【アフタ】 ・本稼動前のアフタ作業中の設計工程で例外事項を充分考慮しなかった、打合せから漏れてしまったなどのミスのため生じたトラブル/障害 【メンテ】 ・機能追加などの設計工程で例外事項を充分考慮しなかった、打合せから漏れてしまったなどのミスのため生じたトラブル/障害
12	テスト不足	<b>テスト不足または未実施、テスト仕様書が不十分などの理由によるトラブル/障害</b> ・保守作業後の関連システムの検証を依頼していない? ・PKGや協力会社からの検収受入時の検証不足 ・関連システムの検証をしていない ・顧客検証を依頼したにもかかわらず未実施または検証不足
13	管理不足(マネジメント不足)	<b>組織として対応ができていない(個人任せになっている)ことによるトラブル/障害</b> ・協力会社や作業依頼部署に対する確認・指導不足 ・構成管理情報の不足 ・障害情報の情報共有、水平展開の不足
14	体制問題(マンパワー)	<b>要員不足や体制不備に起因するトラブル/障害</b> ・作業体制が整っていない、役割分担が不明確 ・担当者の技術力不足
15	顧客指導不足	<b>顧客に対する指導・説明不足に起因するトラブル/障害</b> ・マスタ設定方法や画面修正方法などについて、操作説明が不足していた ・操作手順書はあるが提示していない ・運用方法の説明が不足していたなど
16	ウイルス・セキュリティ事故	ウイルスの持込み、ウイルス対策の不備・不足などによるトラブル/障害
17	バックアップ・リカバリミス	バックアップやリカバリのミスに起因するトラブル/障害
18	運用・操作ミス	<b>(指導または手順書があるにもかかわらず生じた)運用、操作ミスによるトラブル/障害</b> ・ドキュメントがあるにも関わらず、手順書、操作マニュアルなどを確認せず作業を行った。 ・SEに確認せず、勝手に通常以外の操作を行った。
18	データミス	顧客から入手したデータに不備があった。 購入したデータに誤りがあった。 など、SEが作成したデータまたはシステム上発生したデータ以外のデータが原因で障害が発生した場合
19	停電・災害	<b>自然災害または人的ミスによる停電等に起因するトラブル/障害</b> ・雷による停電・瞬停など ・水害や地震など ・ビル保守等による停電(事前に通知あり)
20	他システム責任	<b>富士通が納品した以外のシステムまたは機器の不具合によるトラブル/障害</b> ・顧客が独自で購入し、連携を行っているシステム、機器の不具合 ※他部署が導入したシステムであった場合、案件を該当部署に転送し、正しいカテゴリに転送先の部署が修正する。
21	原因不明	<b>調査した結果、原因を特定できない場合</b> ・再現性がなく調査できない ・調査資料(LOGなど)がない ※再現性がある場合には、次回発生時に調査できるよう対策を行う。
22	その他	上記区分のいずれにも当てはまらない場合



## 付録C. 優先度指標

### (1) インパクト

インパクト	影響を受ける対象者(被害者)の規模
高	事業に係るほぼ全員に影響するもの
中	事業全体の一部の事業単位/チーム内の全員に影響するもの
低	ある小グループ/チームの全員または特定の個人に影響するもの

### (2) 緊急度

緊急度	事業(継続)に係る被害・損害の程度
高	事業(継続)に不可欠な基幹サービスが不全になった状態
中	事業(継続)には決定的でないサービスに一定の影響が出る状態
低	局所化された一部のサービスのレベルダウンにより影響が出る状態

### (3) 優先度の算定表

		インパクト		
		高	中	低
緊急度	高	1	2	3
	中	2	3	4
	低	3	4	5

### (4) 優先度に応じた対処基準

優先度	内容	接近基準	最終解決目標基準	オーバー基準
1	極めて重大な事態	1時間	2時間	1時間
2	業務への支障が大きい事態	2時間	6時間	2時間
3	解決が急がれる事態	6時間	24時間	3時間
4	多少の猶予がある事態	12時間	72時間	6時間
5	可能な範囲の努力が必要	48時間	240時間	24時間