



FI活動の成果を社員が引き継ぎ、活動の領域を拡大

ワーキンググループを通じて 社員自ら改革ができるようにFI活動を継承

富士通フロンテックでは、流通分野のコールセンター業務の改善を図るため、フィールド・イノベータ（以下、Fler（エフアイヤー）と略す）を導入。Flerが去った後も、メンバーが自主的にFI（フィールド・イノベーション）活動ができるように、FlerからFIコンセプトや見える化する技術等の手法を習得。自部門（ATM運用サービス部門）に戻ったメンバーの一人がワーキンググループを立ちあげて、Flerから習得したことを駆使し、独自に作業を分析して改善案を立案しました。ATM運用サービス部門のその他の業務にもFlerを導入し、計3つのワーキンググループを立ち上げる等、活動は大きな広がりを持ち始めています。



左/経営執行役 サービス事業本部長 齋藤 清
右/サービス事業本部 主席部長 猿山 隆司

コンビニATMの 運用サービス改善に向けて

富士通フロンテックは、富士通グループにおけるフロントテクノロジー事業を担う中核企業です。“最先端の技術で人とITをつなぐ製品やサービスの提供”をコンセプトに、流通のPOS端末、銀行のATM、公営競技向け投票券発売機・払戻機等の事業を展開。最近では電子ペーパーや手のひら静脈認証、RFID等新しい事業分野にも進出し、事業領域を広げています。同社の強みは、お客様が日常的にお使いになる製品を扱い、ハードやソフトの開発・製造から運用サービスまで、一貫したソリューションを提供できるところにあります。

今回、Flerを導入したのは、金融・流通分野でヘルプデスクサービス等を担うサービス事業本部です。2009年10月から、コンビニエンスストア等に設置されているコンビニATMの運用サービス改善に向けて3つのワーキンググループ（WG）を立ち上げ、活動を行ってきました。今回のFI活動の大きな特徴は、FI活動を通じて従業員の意識変革を行い、WGメンバーが自らのFI活

動として実行できるようにすることでした。そのため、3つのWGのうち1つはFler主導、残りの2つは従業員主導でFlerがフォローするという形で進めていきました。

Flerが独自に実施したFI活動での指摘が FI活動を取り入れるきっかけに

「改善活動は、指導してくれる人がいる時にはうまく進みますが、その人たちがいなくなると途端に活動が止まってしまうということがあります。それは言われたことをやっているだけで、社内の人間にスキルが身についていないからです。ですから、Flerの人たちには、Flerが去った後も、メンバーがFlerに頼らず自主的にFI活動ができるようにして欲しいと強く要望しました」と、今回のプロジェクトオーナーである齋藤は語ります。

もともとFI活動のスタートとなったのは、POSシステムのヘルプデスクサービスを行うコールセンター業務の改善でした。2009年6月に行った事実の見える化では、コールセンターのデータベースに蓄積した1ヵ月分約1,000件のログを、Flerが丹念に分析した結果、トラブル対応完了としている案件の中に、真の原因は未解決のまま、運用処理だけで完了としていたものが約30%もあることが分かりました。その結果、同様のトラブルが発生し、お客様からのお問い合わせが減らないことを突き止めたのです。これは、お客様に多大なご迷惑をおかけしているということにつながり、この指摘が齋藤を驚かせ、FI活動の評価とFlerを本格的に導入するきっかけにつながったのです。

WGメンバーが自分の部門に戻り FI活動を開始

その後のWGに向けて、1)FI活動で必要となる手法、見える化の作業等についての講義・実践、2)C-NAP[※]による議論・まとめ作業等からなるWG活動のカリキュラムとそのテキストをFlerが入念に準備。見える化の作業については、テキスト通り実行すれば、Flerと同じレベルまで、できるように作成しました。こうして、FlerはWGメンバーに対して危機意識の醸成、FI活動へのモチベーション向上、見える化する技術の継承等を図りました。

「WGに参加した入社半年の新入社員は、自部門の作業を独自に分析し、コンビニATM製品のメッセージ画面の改善提案が行えるまでに成長していました。それらを発展させたのがATM運用サービス部門の3つのWGです」と、チームリーダーの猿山は語ります。コールセンター業務の改善におけるFI活動は着実に従業員に継承され、自主的な活動となって広がっていったのです。また、最初の経験を踏まえ、ATM運用サービス部門のWGでは、営業本部、ソリューション事業本部、品質保証本部等、各部門に最初から参画してもらい、組織横断的活動を展開しました。

1つめのWG「コンビニATM監視サービス業務の効率化」では、お客様（銀行）へ提案した画面改善等の提案が了承され、現在、その実施に向けた開発作業が進められています。

フィールド・イノベーション実践ワークショップに参加 FI活動の社内浸透を進めていく

2つめのWG「コンビニATM運用センターの生産性UPへの取り組み」では、当事者意識を芽生えさせ、意識変革を促すために、コンビニATMのフィールドワークを実施。WGメンバーが自ら利用者になってコンビニエンスストアに行き、自社や他社のコンビニATMを調査しました。その結果、自社コンビニATMはそのサービスを含め、利用するお客様の立場から見た品質として十分なものではないことにWGメンバーが気づき、お客様目線から製品仕様を見直して施策としてまとめ、開発部門等へフィードバックしました。

そして、3つめのWG「コンビニATM警送業務効率化

の追求」（警送：計画に基づいてコンビニATMへ現金補充等をする）ことでは、Flerとともに現状を分析した上で、コストダウン施策を立案。入出金予測の精度向上、平日のみの警送から休日を含めた警送への変更、計画アルゴリズムの変更等により、どの程度の警送回数削減やコストダウンを図れるのか、を定量的に導き出しました。2010年度は具体的な金額目標を掲げた年間費用のコストダウン施策を実施部門自らが細部検討の上、実施することになりました。

「Flerを導入して一番良かったことは、洗濯機のように社内をかき混ぜてくれたことです。同じ業務を日常的にやっていると、一度決めたことにとらわれがちになります。それを、外部の目による指摘で、社内に様々な活動を起こし、新たな気づきによる意識変革ができたことが大きかったです」と、齋藤は語ります。

富士通フロンテックでは、Flerを導入した活動を続けていくとともに、富士通グループの各職場で、フィールド・イノベーションの推進役を担う幹部社員を短期で育成する「フィールド・イノベーション実践ワークショップ」にも積極的に参加しています。それによりFI活動のリーダーを育成し、FI活動を社内に浸透させ、Flerに頼らないFI活動を目指しています。

※C-NAP

Customer-Needs and system Analysis Procedures。富士通が開発したシステム要求分析技法。

富士通フロンテック株式会社

創 立 1940年11月9日
資 本 金 84億5,750万円(2009年3月末日現在)
従業員数 3,545名[連結] 1,842名[単独]
U R L <http://www.frontech.fujitsu.com>



(2010年3月末日現在)