

## インタビュー

## “つなぐ”を基軸に、お客さまの利便性を向上させる 高品質サービスのワンストップ化に注力

昨年末に発生した台湾沖地震でのサービス復旧で実証されたNTTコミュニケーションズ（以下、NTT Com）の災害対応力。顧客企業に新たな価値を創造・提供し続けるために、オペレーションとネットワークの両面から、どこでも確実に“つなぎ続ける”ネットワークを目指した同社の最近の取組みについて、カスタマサービス部の土肥幹夫部長と、ネットワーク事業部の得井慶昌事業部長の両取締役がうかがった。

### お客さま満足度No.1を目指したオペレーション品質改善施策

——「現在と未来を“つなぐ”パートナーとして、豊かな社会と安心して快適な生活の実現に貢献し、世の中のお客さまに信頼される企業を目指す」ことをミッションに事業展開されている貴社にとって、その屋台骨であるネットワークの品質・信頼性は極めて重要だと思います。昨年末の台湾沖地震の際には、他に先駆けていち早くサービスを復旧させるなど、災害対応力の高さを実証されました。顧客企業に新たな価値の創造と提供を行うために、基盤となるネットワークの品質・信頼性向上に向けどのような取組みを行っているのか、カスタマサービス部長の土肥幹夫取締役とネットワーク事業部長の得井慶昌取締役のお二人にお話をうかがいます。まず、土肥取締役からオペレーション面での最近の取組み状況をお聞かせください。

**土肥** 私どもカスタマサービス部は、法人向けネットワークサービスの保守・運用を中心としたサービスを提供しています。CS（お客さま

満足度）をいかに向上させるかは全社の重点施策であり、以前から取り組んできていますが、まだまだ沢山の課題を残しています。我々通信事業者に対するお客さまの満足度を決める要素は、大きく料金と品質の2つの側面があると思います。最近の傾向を見ますと、法人のお客さまは、品質面をより重視されるようになってきています。品質には、ネットワークサービスそのものの品質と、オペレーション品質の2つがありますが、私どもカスタマサービス部では、主にオペレーション品質に関して「お客さま満足度No.1を目指す」をサービスコンセプトにした施策を展開しています。

——具体的にどのような施策を展開されていますか。

**土肥** オペレーション品質向上のためには、営業からサービスのデリバリー、料金の請求・回収、ネットワークの監視と故障対応、品質管理まで、お客さまとの接点となるバリューチェーンの中で、一貫して高品質のサービスを提供する必要があります。そのために、ネットワークの開



NTTコミュニケーションズ(株)  
取締役・カスタマサービス部長  
土肥 幹夫氏



NTTコミュニケーションズ(株)  
取締役・ネットワーク事業部長  
得井 慶昌氏

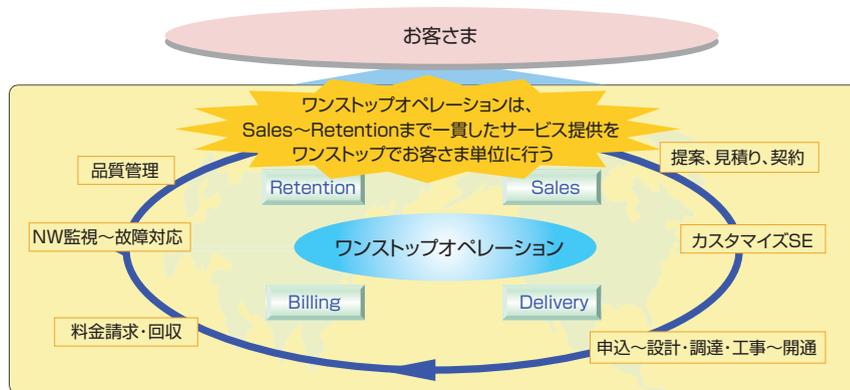


図1 お客様の利便性を向上させるサービスのワンストップ化

通トラブルをなくすとか、開通後の故障対応力を高めるとか、バリューチェーンの要素ごとにオペレーションの品質を高めると同時に、お客さまから見てサービスがワンストップに提供されることが重要だと考えています(図1)。約2年前から、「オペレーション品質改善WG(ワーキンググループ)」を立上げ、ネットワークの申し込みから開通作業とその後の保守を中心に品質改善活動を展開してきました。活動では、「人為故障」「開通トラブル」「長期間故障」というCS向上を阻む3つの主要因の撲滅を目指して、カスタマサービス部だけでなくネットワーク事業部、システムエンジニアリング部とも協力して取り組んでいます。その中で特に重要視しているのは、取組み成果に基づいたPDCAサイクルを、グループ会社も巻き込んで展開し、回し続けることです。こういったサービスマネジメントによるオペレーション品質の向上とカスタマフロント・ワンストップの充実によって、「お客さま満足度No.1」を目指すというのが我々の基本戦略です(図2)。

——オペレーション品質改善WGの活動成果はいかがですか。

**土肥** 特に課題としていた3つのトラブルについては、2006年度に発生件数を半減(対前年度)させることができました。しかし、お客さまの要求も年々高度化・複雑化しており、最近ではアクセス回線はもちろん端末設備も含めたEnd-Endでのサービス品質の向上が求められています。今後はEnd-Endでトラブルの根本原因を究明し、ネットワークサービスのバリューチェーン全体を通じた品質改善施策の展開を加速する必要があると考えています。その際のカギとなるのは、やはり技術力だと思います。またこれらの取組みの牽引役は、お客さまの問題が一番良く見える私どもの役割であり、故障分析や抜本対策の検討及び技術、ノウハウの蓄積、ドキュメント化を行うための体制作りも行っています。

**安心して使っていただける“つなぎ続ける”ネットワークを目指す**

——ネットワークそのものの品質向上

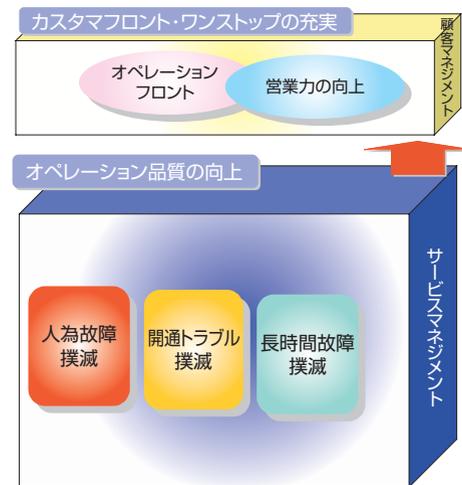


図2 顧客満足度No.1を目指した取組み

という面で、得井取締役のところではどのような施策を展開されていますか。

**得井** 私どもネットワーク事業部は、「お客さまを“つなぐ”、たとえ切れてもすぐ“つなぐ”」をスローガンに事業展開しています。ネットワークサービスがコモディティ化していく流れの中で、特に法人のお客さまに対しては、将来にわたって安心して継続的に使っていただけるよう、「設備が故障してもサービス中断に至させない。仮にサービスが中断しても、早期に回復させる」、すなわち“つなぎ続ける”ネットワークの実現を目指して、モノ(設備)、プロセス(仕事のやり方)、情報(データ)、ヒト(現場力)の4つの観点から、各種施策を展開しています(図3)。

——モノ、プロセス、情報、ヒトの4つを軸に、12の具体的な施策を展開されていますが、敢えて現在特に注力されている施策をあげるとすればどの施策ですか。

	A.モノ	B.プロセス	C.情報	D.ヒト
サービス中断に至りたくない	品質・信頼性の高い設備の構築 →ネットワークグランドデザインに基づくネットワーク	設計・施工方法や製品の改良	設備データベースの精度向上	現場力の維持・向上 →実環境での技術者訓練プログラム
サービスを早期に回復させる	老化/脆弱設備の補強	人為故障撲滅 →カスタマオペレーションの品質向上	データ標準化	タコ壺化の解消と人間力の向上
	故障対応能力の向上	故障部位探索・修復をより早くより正確に	両引きによる設備管理データ見える化(流通) データ流通による業務改善の仕組み作り →デリバリープロセス改善	

図3 お客さまを“つなぐ”、たとえ切れてもすぐ“つなぐ”ための施策群

**得井** 私どもにとっては、すべての施策が重要ですが、敢えてネットワークサービスのバリューチェーン全体を通じた品質改善という観点での重点施策をあげるとすると、4つの施策があげられます。一つは、「品質・信頼性の高い設備の構築」です。これは、BCP（事業継続計画）やDR（ディザスタリカバリ）など激甚対策を含めたネットワークグランドデザインに基づく“切れない”ネットワークの構築です。次に、「人為故障撲滅」があげられます。災害などで設備が壊れるのと違い、人為故障はお客さまに最も不信感を与えることとなります。この人為故障撲滅に向けて、私どもは、1件の重大事故の背後に29件の軽微な事故と300件のヒヤリ・ハットがあるという「ハインリッヒの法則」<sup>(注)</sup>を教訓に、些細な事象も無視せずに改善する地道な小集団活動を展開しています。3つ目は、ネットワークの申し込みから設計・調達・工事、開通までのデリバリープロセス改善に向けた、データ流通による業務改善の

仕組み作りです。最後に、一番大事なのはやはりヒトです。業務に携わるヒトの能力活用とスキル向上に向けた継続的な取組みが重要です。最近、技術の進展が著しいIPの世界で現場力の維持・向上を図っていくために、机上の訓練だけでなく、実機を用いた技術者訓練プログラムにも力を入れています。

——情報（データ）の活用という観点で、設備管理データの見える化は、どの程度まで進んでいますか。

**得井** お客さまDBと設備DBを紐付けたDWH（データウェアハウス）によって、障害が発生したお客さまに関する設備や回線はどれか、逆にある回線や設備に障害が発生したときにどのお客さまに影響を及ぼすかといったデータは、DBの両引き機能によって一応見えるようになっていきます。設備DBの精度向上とデータの標準化を図るとともに、設備管理データの見える化と更なる活用を図るとというのが今後の課題です。



写真1 End-End実機研修模様

### 実機研修環境を活用し、営業を含め全社でスキル向上を図る

——両取締役とも要員のスキル向上がカギということですが…。

**土肥** 先程、実機を使った技術者研修というお話がありましたが、この実機研修環境は、私どもとネットワーク事業部が共同で構築しました。座学だけではなく現物をベースにしたトレーニングが重要ということから、机上では理解することが困難な実作業を自ら実践することで技術スキルを習得してもらうことを狙いとしています。約1年前にこの実機研修環境を構築しましたが、最近では営業担当も含め、全社でこの研修環境を活用し、スキル向上を図っています。

——最後に

**土肥・得井** 従来は各部門が個別に品質向上に向けた施策を展開してきましたが、全社各部門を横断した品質向上策を展開し、お客様に信頼される企業を目指していきます。

——本日は有難うございました。

（聞き手・構成：編集長 河西義人）

注）ハインリッヒの法則：提唱者の名前を冠した法則で1:29:300の法則とも呼ばれる。「1つの重大事故の裏には29の軽微な事故と、さらに300のヒヤリハットがある」という労働災害事例から導かれた法則。