

インタビュー

# 上位レイヤの新サービス開発と 人材育成を狙いに展開 — Future Design Project —

今年で2回目を向かえた「Future Design Project」。これは、NTTコミュニケーションズ（以下、NTTコム）が推進するサービス開発の活性化を目的とした新サービスインキュベーション活動だ。「Future Design Project」開始の背景と狙いから活動状況、さらには本プロジェクトへの期待について、澤田純取締役経営企画部長にうかがった。

## 新サービス開発と社員の活性化を 図るスキームを導入

—はじめに、昨年度より開始された「Future Design Project」の概要と、本施策推進の背景からお聞かせください。

**澤田** 今年で2回目となる「Future Design Project」は、社員参画型の新サービスインキュベーション開発活動であり、既存のサービスにはない本当に良いサービスを創り出したい、思いもつかないような面白いサービスをタイムリーに提供していきたいという強い想いから企画された取組みです。NTTコムおよびNTTコムグループ全社員からアイデアを募集し選定する「オープンテーマ」と、社会的背景・課題から早期に取り組みべきテーマを経営企画部で設定する「個別戦略テーマ」について参画メンバーを募り、開発活動を推進します。この活動の背景としては、「固定と携帯の融合」や「放送と通信の融合」など、「融合」というキーワードがあげられます。様々なサ

ービスの融合が急速に進む中で、なかなかレガシー系サービス（電話／専用線等）の減収をIP系サービスの増収（既存および新たな取組み）でカバーできておらず、時代と市場の変化に対応したサービスやビジネスモデルがタイムリーに提供できていないのではないかとという問題意識がありました。また、NTTコム社内においてコミュニケーションが分断化されてチームワークが発揮できず、硬直化した組織風土になってしまっているのではないかとという懸念もありました。

そこで、経営企画部サービス戦略担当がリードして、既存のインキュベーション開発スキームを活用した新サービス開発に向けた取組みの推進について2年前に議論を始めました。社長を含めた幹部層や、若手社員等いろいろな意見を採り入れた形でトライしてみるべきだという後押しもあって、活動を開始することとしました。予算については、1テーマあたり5,000万円、最大5億円をインキュベーション開発案件として



NTTコミュニケーションズ(株)  
取締役 経営企画部長  
澤田 純氏

経営企画部で計上しました。

## 事業への貢献と社員の育成の両面を 狙いに施策を展開

—「Future Design Project」の狙いは、これまでにない新サービスの開発ですか。

**澤田** 大きく2つの目的があります。一つは、中期的な視点に立ち、ネットワーク収入を補う上位レイヤを中心とした事業の拡大に向け、お客さまのニーズに対応した新たなサービスを開発することです。もう一つは、社員のやる気やモチベーションを高めつつ人材育成を行うことです。本活動は本来業務とは別の活動のため、各参加者がチーム活動と本来業務をうまくやりくりする必要があります。しかしながら、私は新サービスのアイデアを具現化するというこの活動は参加者にとってコンセンサスの形成、プロジェクト管理の大変さを身を以て実践訓練できる貴重な機会で

あり、かなりハードですがこの活動を通して、協業パートナーを含めいろんな人と出会い、コミュニケーションを深め、チームビルディングやプロジェクト管理を行うことによって、スキルを高めてもらいたと思っています。

### スケジュールの厳守とナレッジ蓄積・ノウハウ伝承に留意

—具体的な活動内容は後続の頁で紹介しますが、どのような点に一番留意されていますか。

**澤田** 留意している点は、この施策を継続して行っていきたいということです。そのためには、一つはスケジュールを守ることが重要です。本施策では活動期間を6ヶ月間（トライアルまで含め）と決めています。なお、決められたタイムフレームでは活動を充分出来なかったために期間延長したいといった要請があれば、期間を延長する価値があるか否かを判断し、対応するようにしています。

もう一つは、チームの活動内容や参加メンバーの想い等を記録しアーカイブしておくことが重要です。記録したドキュメントの行間にノウハウがあると思います。記録することがノウハウの伝承であり、仕事のプロセスを見える化するという事です。ネットビジネスの世界は同じようなことの繰り返しが多く、過去に日の目をみなかったサービスやビジネスモデルが、環境の変化により市場で受け容れられるようになります。成功例や失敗例から学



図1 専用サイトを通じた社員の活性化施策を展開

ぶことが非常に重要であり、ナレッジを蓄積し、ノウハウを活用することで成功の糧としたいと考えており、これが企業文化の伝承に繋がると思います。その一端として、全社メール・専用サイトで各チームの活動プロセスの概要を紹介しています。

—活動の成果は、事業部が受け取る構造になっているのですか。

**澤田** この活動は新サービス創出のインキュベーション活動であり、実際にサービスを提供するのは事業部やNTTコムグループ会社です。アウトプットを商用化するために事業主体とのリエゾンを行うのは、経営企画部の重要な役割です。

### 予想以上の成果。新サービス創出のマインド醸成に期待

—第1回目の活性化施策が本年3月で終了し、現在第2回目の活動を行っていますが、成果という点ではいかがでしょうか。

**澤田** 私は思っていた以上の成果が出ていると評価しています。当初、テーマの全てが上手くいかなくてもやむを得ないと思っていましたが、1回目の取組みでは、6テーマについては事業主体を決め、既に商用化したり、商用化に向けた展開を進めています。また、社員のモチベーションを高めるという点でも効果がありました。因みに、専用サイトの閲覧は、NTTコム社内だけで月平均5,000PV（累計4.2万PV）となっています。

—最後に、今後の抱負をお聞かせください。

**澤田** 「Future Design Project」を継続して推進することで、社員ひとり一人が「世の中や会社に貢献するサービスを創出するんだ」というマインドを醸成してくれることを期待しています。

—本日は有り難うございました。

（聞き手・構成：編集長 河西義人）