

インタビュー

顧客ニーズに基づき、サービスやプロセスのカイゼン活動を全社で推進

顧客ニーズに基づいて、サービスやプロセス改善に全社をあげて取り組むNTTコミュニケーションズ（以下、NTTコム）。同社では、顧客企業の事業展開にあわせてタイムリーなサービス提供を目指すバリューチェーン改善や、いくつかのサービスを複合化してワンストップで提供する取組みを実施している。NTTコムのカイゼン推進活動の背景・狙い、取組み状況について、澤田純取締役・経営企画部長にうかがった。



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

くお客様ごとの一品生産受注型ビジネスといわれます。しかし、お客様ニーズに基づいたカスタマイズであっても、途中のプロセスや部品は繰り返し使うことができます。例えば、建設業界における受注型ビジネスでのカイゼン活動を例にとると、「再利用と工場生産によるカスタマイズ」があげられます。建設業界では壁や床の建築部材のみならず、設計手法、建設手法といった手法や工程管理

確立しています。技術革新と価格競争が急速に進む通信業界にあって、当社も個々のお客様へカスタマイズしながらも、途中のプロセスやナレッジ（知識）も極力再利用する必要があると考えています。このようなカイゼン推進活動を、当社内では「型紙モデル化」と称しています。型紙、すなわち洋裁における再利用可能なプレートによるテーラーメードと同様に、「提案～受注～デリバリー～料金請求～保守運用まで、バリューチェーンの最適化を図るプロセス改善」や「ノウハウの共有化・モデル化」などにより、納期短縮、品質向上、生産性向上を実現しよう

納期短縮、品質向上、生産性向上に向けたカイゼン推進活動

■はじめに、貴社では全社をあげてサービスやプロセスのカイゼン活動を推進されていますが、その背景・狙いなどからお聞かせください。

澤田 法人事業のようなソリューションビジネスは、お客様のニーズに基づくカスタマイズが必要で、よ

などのマネジメントまで、あらゆるものをできるだけ再利用できるように規格化しています。さらに、規格化された部材を工場生産することで、工期短縮と品質向上を図りつつ、出来上がりはお客様の要望に沿ったカスタマイズを実現する構造を

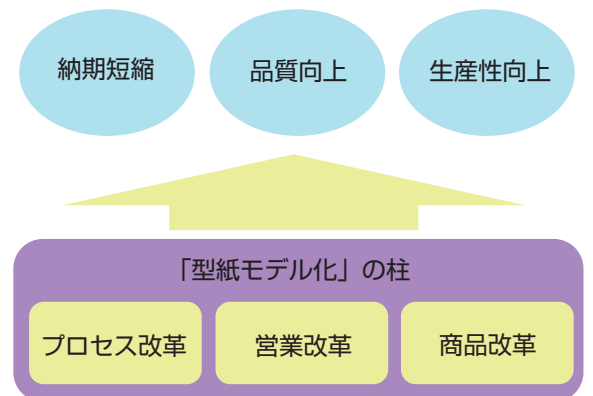


図1 カイゼン推進活動の狙い・目的

というのが、私どものカイゼン推進活動の狙い・目的です。

■■■■■IBMでは、人海戦術に頼らない「サービスの工業化」を目指した取組みを実施しています。貴社での狙いを実現するにあたっての主な取組みについてお聞かせください。

澤田 私どもの業界は、高度なスキルを持つ職人がチームを組んで、お客様が求めるソリューションを提供するという労働集約型かつ家内手工業的レベルの部分がまだまだあります。これらのノウハウの標準化、共有化を進め、工場化による大量生産の流れに変革していきたいということで、当社では「型紙モデル化」と称した取組みを進めています。主な取組みとして、①プロセス改革（サービスデリバリーのプロセス整備）、②営業改革（事例共有等のナレッジマネジメントや営業問合せのワンストップ化）、③商品改革（お客様のニーズが多い複数プロダクトの組み合わせと組み合わせ提案を容易にするためのモジュール化）の3つを柱としています。

コアバリューを核にカイゼン推進活動（「型紙モデル化」）を展開

■■■■■「型紙モデル化」の活動を開始されたのはいつからですか。

澤田 当社が社内呼称で「型紙モデル化」と称するカイゼン推進活動に着手したのは2004年7月でした。当時、NTTコムは「ソリューション、ネットワークマネジメント、セ

キュリティ、グローバルの4つのコアバリューからの収益を全収益の半分以上にする」という事業目標を掲げ、その実現に向けた施策の一環として、取組みを開始しました。スタートした当初は、前述の3つの柱のうち、③商品改革における複数プロダクトの組み合わせ、を重視していました。これは、当時非常に沢山のプロダクトが社内に乱立しており、それぞれ独自のプロセスでサービス展開されていましたので、できるだけワンストップで提供できるようにするというのが狙いでした。ところが、「型紙モデル化」=複数プロダクトを簡易に提供するためのパッケージ、というイメージが強まり、特に大規模なお客様向けには適用が難しいという印象が社内です定着してしまいました。結果、本来の意図する目的と逸れてきたこともあり、一時鎮静化しておりましたが、2006年8月の法人サービス体制の強化に伴い、競争力強化の源泉であるプロセス改善の強化に力点を置いた新たな枠組みにより「型紙モデル化」を再度推進することを検討しました。

■■■■■2005年11月に発表された「NTTグループ中期経営戦略の推進」に基づく法人

サービス体制の強化との関係をお聞かせください。

澤田 2006年8月、NTTグループ中期経営戦略に伴い、NTT東日本およびNTT西日本からNTTコムに約1,200名のアカウントマネージャーやシステムエンジニアが転籍しました。これを契機に、「型紙モデル化」の運動論をもう一度プロセス改善もより一層考慮した形で整理し直すこととし、2007年10月に推進の中核部隊となる「コアバリュー推進室」を設置しました。「コアバリュー推進室」の主要メンバーは、システムエンジニアリング部の中で営業フロントとプロダクト事業部をつなぐ役割を担うフロントエンジニアリング部門の社員が担当しています。

■■■■■「コアバリュー推進室」の主



- Solution** ネットワーク、サーバ、システムなどの情報インフラを提案～構築～オペレーションまでワンストップで提供
- Ubiquitous** 「いつでも、どこでも」自在に仕事ができるユビキタスなワークスタイルを提供
- Global** 国内外シームレスなサービスを一元的に提供することで、顧客のグローバルビジネスをサポート
- Security** ネットワークを管理の核として活用することで、効率よく、価値の明確な、情報セキュリティマネジメントを実現
- Network Management** ネットワークをはじめとするITリソースの運用を代行し、顧客が本業に集中するためのサポートを実施
- Portal/Engines** 検索技術を活かし、顧客が新たなビジネスモデルを創造するための支援を実施
- Managed Quality Operation** 「つなぎ続け、切れてもすぐつなく」を基本に、顧客視点に立った高品質・高信頼な保守を、ワンストップで提供

図2 NTTコミュニケーションズの7つのコアバリュー

顧客ニーズに基づいたプロセス改善!

～全社をあげたNTTコムのカイゼン推進活動～

	名称(仮)	概要/効用
上流商材 (18)	ユビキタス	
	FMCアプリ (SaaS)	統合VPNを経由し、ストレージやTV会議、CRMシステムをユビキタス環境で利用
	FMCベーシック (シンククライアント)	スマートホンから社内文書等にセキュアにアクセスするシステム
	FMCベーシック (テレフォニー)	固定・モバイルNWと端末のワンストップ提供によるユビキタス環境の実現
	ワンストップ・モバイルコネク	携帯・PCからリモートアクセス (Web・Mail) を、安価に手離れ良く提供するプロセスの実現
セキュリティ	内部統制対応ソリューション	システムの不正利用防止、利用ログの保存・管理による情報の改ざん防止
	事業継続ソリューション	ストレージ・バックアップ、災害時安否確認等のパッケージ化
	情報漏えい防止ソリューション	ICカード等を利用し、PCからの情報漏えい・LANへの不正アクセスを防止
	トータルファイナルセキュリティ	ICカードを基にした入退室管理システム・プリントセキュリティなど
	インターネットGWセキュリティ	インターネットからイントラネットの不正接続、不正利用等の防止・監視をする商材の整理・パッケージ化
ソリューション	eテレワーク	eテレワークに必要な複合的な機能パッケージ化し、提案する仕組み
	オフィスノバージョン	オフィスリニューアル時、PBX・LAN等だけでなく、総合的にコンセプから提案する仕組み
	NW+TV会議	マネージなどを付加価値とし、NW+TV会議を複合的に提供
	NW+コンタクトセンタ<大手>	コンタクトセンタとNW等の複合サービスをワンストップで提供
	NW+コンタクトセンタ<中堅>	
グローバル	グローバルセキュリティソリューション	現地での顧客・自社情報の扱いについて、日本水準のセキュリティレベルを実現
	ITリソース管理	IT部門のない事務所等を対象に簡易にITリソース管理を実現
	NW+WAN高速化ソリューション	現状のグローバル回線でのパフォーマンスの向上によりERP導入対応などを実現
	メール等ホスティングソリューション	事業所立上げ時に必要となるメール・Web・ファイルサーバなど基本的なITシステム・オペレーション
基盤商材	グローバルワンストップ	プロダクト・デリバリー・オペレーション・ローカルキャリアマネージメントの改善
	複合NWソリューション	適材適所のNWサービスをワンストップで提案・提供するプロセスの実現
	多店舗ソリューション	大規模NWの効率的なデリバリー、高品質なオペレーションの実現
	定型LAN/WAN管理	LAN/WAN機器の監視/保守を通じた予防保全サービス
	DC/ホスティングソリューション	DCとNWのワンストップ提供～パッケージ化
	専用線リングサービス	ユーザー拠点間の専用線をリング状に接続し、信頼性を向上

図3 「型紙モデル化」の例 (2008年7月現在)

要ミッションをお聞かせください。

澤田 NTTコムでは、事業戦略上の“成長エンジン”として、図2に示す「ソリューション」、「ユビキタス」、「グローバル」、「セキュリティ」、「ネットワークマネジメント」、「ポータル/エンジン」、「マネージドクオリティオペレーション」の7つのコアバリューに対し、経営資源を集中し、事業展開を図っています。「コアバリュー推進室」は、これらコアバリューを中心とし、営業フロントとプロダクト、デリバリー、オペレーションを担う各部門間をつなぐファシリテータ（推進・支援役）として、前述した3つの改革を柱とする「型紙モデル化」を推進・強化する役割を担っています。

■「型紙モデル化」の現在の取り組みをお聞かせください。

澤田 「型紙モデル化」の大まかな流れは以下のとおりです。①お客

様との接点を持つ営業フロントが中心となり、7つのコアバリューに属するプロダクトの販売における課題や改善要望をリストアップ（「型紙モデル」の選定）し（PLAN）、②これらのプロダクトの代表者も加えた社内横断的なワーキンググループを立ち上げ、前述の3つの柱（プロセス改革/営業改革/商品改革）を中心に改善点を整理し、カイゼン活動を推進していきます（DO）。③カイゼン活動の推進状況は随時営業フロントへフィードバックされ、進捗状況の確認、成功事例などの把握、定着化推進に努める（CHECK）ほか、④更なる必要な施策の検討・推進に努めることとしています（ACTION）。また、特にネットワークやインフラ関連のプロセス改善においては、従来から活動している「バリューチェーン最適化プロジェクト（V-Pro）」のチームが中心とな

り、「コアバリュー推進室」と連携して取り組んでいます。現在は、図3に示す24の「型紙モデル」をラインナップし、進捗状況の確認や成功事例の把握を実施している段階です。

■「コアバリュー推進室」と「V-Pro」は、ミッションを明確に分けているのですか。

澤田 「V-Pro」は、既存の基盤商材のプロセスを、事業部横断でQCD（品質/コスト/納期）向上を目途にいかにか再構築するかが主要ミッションです。また、上流商材の「型紙モデル化」についてもプロセス改善を支援する役割も担っています。

提案プロセスの「型紙モデル化」で大きな成果が

■具体的な成果はあがっていますか。

澤田 新体制での活動を開始してまだ日も浅く、まだまだ運動論の裾野拡大を図っている段階ですが、既に販売実績をあげているものもあります。1つの成果と感じているのはセキュリティ分野における営業改革の事例があげられます。例えば、お客様のニーズが高い内部統制のソリューションの提案においては、ただ一方的に提案書をお出ししても意味はなく、お客様の経営に関する考え方や意志決定がどのようになっているかなどを確認させていただきながら、インタラクティブに進めていく必要があります。このお客様へのヒアリング項目、話の進め方を診断用のテンプレートとして標準的に揃え

たことで、これまでの営業活動で培ったノウハウがナレッジとして蓄積され、提案へ活かすことができるようになりました。あるお客様で好評だったアプローチの手法、プロセスを次のお客様へ適用するといった営みが進んできた訳です。また面白いことに、診断を進めていくと、内部統制の提案を想定していたつもりが、SCMやERPへの提案へと当初想定していない分野へと話が発展することがあります。これは、単に診断書を使って効率化が図れただけではなく、「インタラクティブにお客様と深く経営課題についてお話をする」コンサル型の営業プロセスが醸成され「型紙モデル化」されてきている兆しだと思います。もう1つの成果としては、本活動を通じて、営業フロントやプロダクト代表をはじめとして、社内横断的に様々な意見が交流しはじめたことです。先にも述べましたが、本年4月から7月をフォローアップの時期として、カイゼン推進活動のPDCAサイクルのチェックの過程に入っており、社内の意見をベースに新たな改善項目を検討し、次の計画の策定につなげる活動を行っています。こういった「型紙モデル化」への取り組む運動・プロセス自体も「型紙モデル化」して繰り返し活動が行われていくことを期待しています。

■■■■社内での啓蒙活動はどのように行っているのですか。またパートナーへの展開も視野に入れているのですか。

澤田 専用のポータルサイトを設

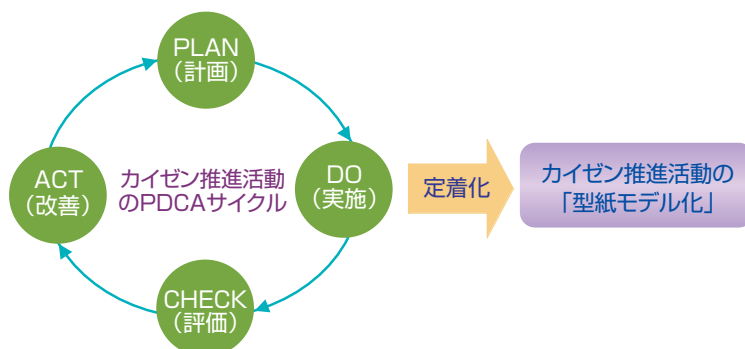


図4 カイゼン推進活動の「型紙モデル化」

け、情報発信しています。まだまだこれからですが、やはり成功事例を見てもらうことが、活動を加速する後押しになると思います。また、本活動はNTTコムのパートナーの方々にも展開できればと思っています。これは営業の話だけでなく、両者の商材を組み合わせるプロダクトの話としても、Win-Winの構造を創ることができると考えています。とはいえ、これは言うのは簡単ですが、実現するまでには解決しなければならない課題が沢山あります。例えば、各社が持つプロダクトをNTTコムと連携してお客様へ提供するためのデリバリー方法や、スケジュール調整をどうするか、などを解決する必要があります。かなりの障壁ですが、実現できないわけではありません。

カイゼン推進活動の定着化をいかに図るかが鍵

■■■■「型紙モデル化」というカイゼン推進活動の展開にあたって、今後どのような点に最も注力されるお考えですか。

澤田 社員一人ひとりのマインド変革や企業風土の改革に注力すべき

と考えています。最大のポイントは、このカイゼン推進活動をいかに広く全社運動として定着化させるかです。「型紙モデル」を作り上げる過程で、営業フロントやプロダクトをはじめとする関係者のチームワークも醸成されつつあります。この活動を継続して推進することで、結果としてお客様の声を聞き、お客様に付加価値のあるご提案と、合理化によるコスト削減の両輪を実現できると考えています。今後注力したい点として、1つはグローバル展開するお客様からニーズが増えているグローバル領域の「型紙モデル」の充実を図ることです。そしてもう1つは、前述した「型紙モデル化」というカイゼン推進活動自体を「型紙モデル化」していきたいと考えています。ワークライフを充実させ、会社にも利益をもたらし、お客様にも喜ばれるカイゼン推進活動は、NTTコムが世界でも競争力のあるICTプロフェッショナル企業になるための原動力になると確信しています。

■■■■本日は有難うございました。

(聞き手・構成：編集長 河西義人)