

〈4. データドリブン経営〉

社内のデータを可視化・分析し、 迅速な判断・意思決定を実現

NTTコミュニケーションズ（以下、NTT Com）は社内の各種データを収集・可視化し、意思決定やデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）に役立つようなデータ分析につなげる取り組みを続けている。本稿ではその概要と、現在進行中の「戦略的 IT 投資マネジメント」システムの実現に向けた取り組みについて紹介する。

社内の各種データを可視化・ 分析し付加価値を生み出す営み

システム部は社内のデータを分析・活用し付加価値を生み出す取り組みを進めている。その目玉は「経営ダッシュボード」。経営層向けの資料を Excel や PowerPoint に手入力で作成するのではなく、KPI に関する経営データがリアルタイムに閲覧できるようにしている。データ分析用の基盤提供やダッシュボード構築支援などを通じ各組織の業務分析を支援する“Business Analysis Clinic（以下、BAC）”プロジェクトが活発化しており、社員自らがデータ活用に取り組むセルフサービス BI（Business Intelligence）も普及している。さまざまな部署で構築されたダッシュボードの数も 2,000 を超えるまでになった。

DX を加速する全社レベルでの データ整備の推進

DX を加速するために現在力を入れているのが、信頼できるデータに基づき迅速に判断・意思決定を行うデータドリブン経営（図 1）の実現に向けた取り組みだ。

「各組織におけるデータ分析・活用は進んできています。しかし全社

的に見るとデータ同士の関連付けが弱い、データの解釈の不統一といった問題があり、分析軸を変えるとデータも集め直さなければならない、ということが頻繁に発生します。現場から経営層までさまざまな観点からタイムリーに判断・意思決定を可能にするためには、会社全体でダイナミックに正しいデータを活用できる環境が必要です。その



NTT コミュニケーションズ株式会社 システム部
(前列中央から時計回りに) 内製化推進 PT 長 中澤 修氏
内製化推進 PT 担当課長 屋比久 富士男氏
神田 知輝氏 園田 勇氣氏
企画部門 主査 四分一 大助氏 担当課長 長沖 圭輔氏

ためのデータ整備、およびその前提となるプロセス整備に力を入れています。」(屋比久氏)

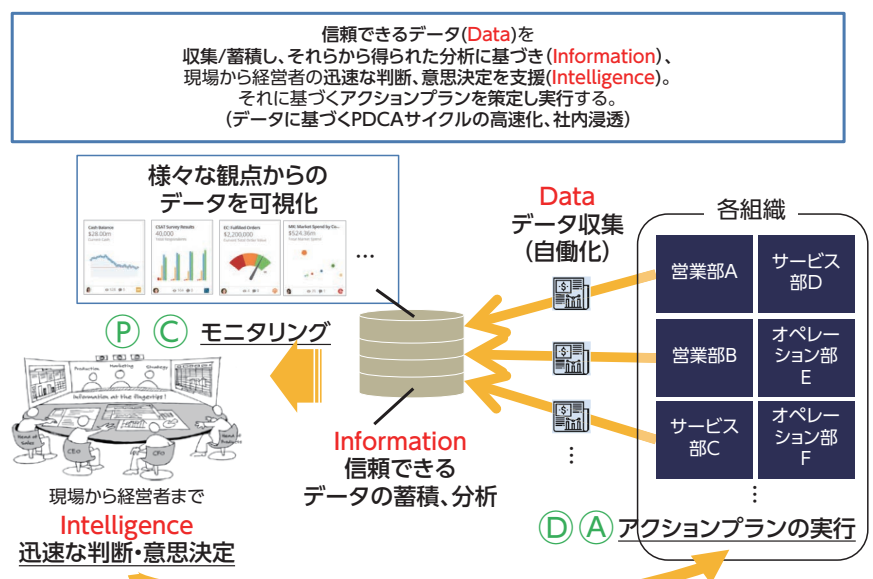


図 1 データドリブン経営の ToBe

事例：戦略 IT 投資 マネジメント

具体的なプロセス整備の取り組みの1つが、正確なデータに基づき戦略的なIT投資を実現する「戦略IT投資マネジメント」(図2)だ。

システム部が扱う開発案件は年間およそ1,000件にも及ぶ。しかしどのような開発要望があるのか、どのようなステータスなのか、といったことを把握するためには、複数のExcelやメールを参照する必要があり、タイムリーかつ正確に状況を把握することが難しかった。また、データがシステムで管理されていても、データ投入のタイミングや粒度が統一されていないため案件に優先順位をつけたり重複を見つけ出すといった活用が難しいという状況であった。

この状況を変えるべく、予算策定の状況、開発要望、開発実行中の案件など、各種データをリアルタイムに可視化し、意思決定をサポートする仕組みを構築している。

データの投入時期や粒度を統一

戦略IT投資マネジメントの仕組み作りにはServiceNowを活用し、アジャイルに開発を進めている。ServiceNowを活用すると決めてから半年で、予算策定・施策登録、開発要望受付、といった業務のデータ管理が機能するようになった。他システムと連携し開発実績のデータを

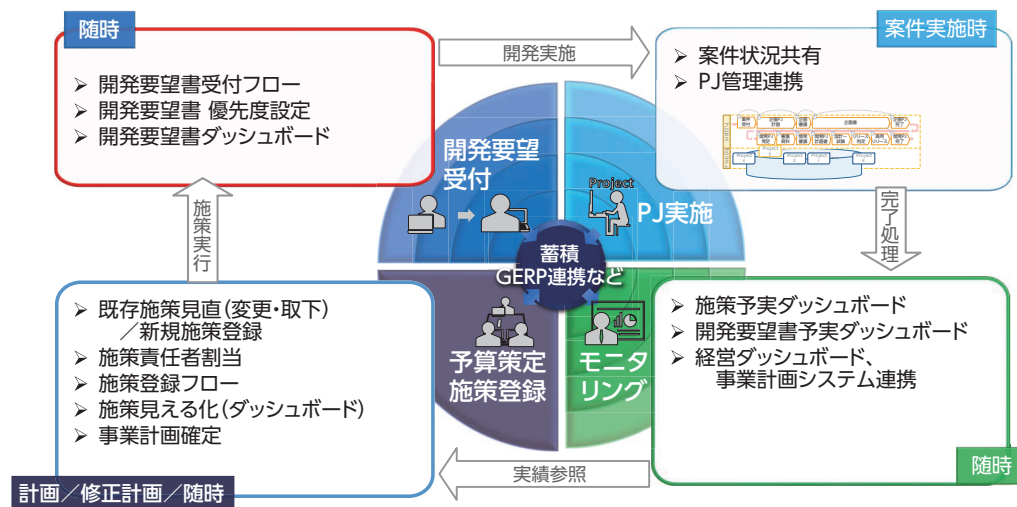


図2「戦略IT投資マネジメント」全体イメージ

自動で反映する仕組みも実装しようとしている。

さまざまな立場、視点から活用できるデータを収集・蓄積することが重要であるため、使い易いシステムにする工夫と合わせ、データ投入に関するルール作り、業務プロセスの整理にも力を入れている。

「人手で加工したデータやざっくりとしたデータが投入されると、実態を正確に掴むことができません。タイムリーかつ正確に状況を把握できるようにするため、どの段階で開発要望をシステムへ登録すべきか、といったルールの検討を進めています。また案件の承認を必ず戦略IT投資マネジメントシステムで行う仕組みにするなど、システム自体が業務プロセスに組み込まれるようにすることで、自然とデータが投入されるような工夫も進めています。」(長沖氏)

トライアル的な利用からスタートし、いずれは全社への本格展開を視野に入れている。

DXにつながる データ分析を可能にしてい

データドリブン経営の実現に向けた取り組みを推進する内製化推進PT長の中澤氏は、DXにつながるデータ分析を可能にしていきたいとして、次のように述べている。

「多くの企業に共通すると思いますが、DXというと現状では各部署における改善レベルの事例が多いのではないのでしょうか。これに対しデータドリブン経営で目指すのは、全社でのイノベーションレベルでの営みです。NTT Comでも会社全体を見据えた『戦略』に関わる分析では、まだデータ収集や分析に手間がかかっています。現在、経営企画部と一緒に各種データの『予測値』を素早く導出する、といったことにも取り組み始めています。組織横断的にデータ整備を進め、正確なデータをタイムリーに可視化・分析できるようにし、新たなサービス創出に貢献できるような取り組みとしていきます。」