

れることとなった。

① CDO (Chief Digital Officer: 最高デジタル責任者)  
CDOは、DX戦略全体を統括し、データ活用やIT基盤の刷新を主導する中心的存在である。また、CIO (Chief Information Officer: 最高情報責任者)とも連携し、グループ全体での標準化を推進していくミッションも有した。

② Change Agent

CDOのもとに任命されたChange Agentは、現場と経営層をつなぐ橋渡しの役を担うミッションを有した。具体的には、現場の声を吸い上げ、経営層のビジョンを現場に浸透させる役割を果たした。「Change Agentがいることで、現場がDXの全体像を理解しやすくなった」との声もあり、彼らの活動はDX推進の現場定着に大きく寄与することとなった。

③ 現場における3種のユーザー（「リーダー」「キーマン」「エンドユーザー」）

各部門を代表し、DX推進を牽引する役割を担うリーダーは、変革の旗手として活躍した。彼らは、現場の課題を経営層に伝え、現実的な改革を実現する架け橋となった。そのリーダーのもと、現場のキーマンを「キーマン」、残りのユーザーを「エンドユーザー」と定義し、それぞれの役割を明確にした。全員が一度に新しいシステムを習得することは難しく、リーダーがキーマンに教え、キーマンがエンドユーザーに伝えていくという手法を採用した。任されたことに対して、リーダーやキーマンが現場を牽引して前向きに取り組んだ。こうした「言葉や役割の定義は、コミュニケーションの円滑化にもつながった」という。

DX-WGの取り組みの中でも特に象徴的なものが、のちに「TSUNAGU」と命名されることとなった「TSUNAGUプロジェクト」である。このプロジェクトは、全社員がDX改革の当事者となることをめざし、社員参加型の仕組みを導入することで社員の意識改革を促進した。ロゴのデザインを社員から公募し、社員投票で決定するといった社員参加型の決定プロセスや受賞者への社長表彰、現場の意見を吸い上げる仕組みなどを取り入れ、社員の主体性を引き出すと同時に、組織全体の一体感の醸成にも大きく役立つこととなった。

プロジェクトを通じて蓄積された知見や技術は、NTTグループが提供する顧客サービスの質を向上させるための基盤としても活用されていくようになる。また、DX-WGの取り組みは、NTTグループ全体での従業員体験 (Employee Experience, 以下、「EX」)の質の向上をもたらした。ERPの導入やRPAを活用した業務の自動化により、従業員の業務負担を軽減させ、創造的な仕事に集中できる環境が整えられたのである。

このようなEXの向上により、社員一人ひとりが自分の役割に集中できるようになるだけでなく、顧客ニーズへの迅速な対応や高品質なサービスの提供などの顧客対応にも良い影響を及ぼし、顧客体験 (Customer Experience, 以下、「CX」)の向上へとつながるようになる。これにより、EXとCXとの好循環が顧客のDXをサポートするB2B2Xモデルなどの推進につながっていくようになった(図表2-1-1)。例えば、従業員が業務で活用していたチャットボット技術は顧客の問い合わせ対応に活用され、迅速で的確なサポートを可能にした。また、データ分析基盤の整備による顧客ニーズの予測やパーソナライズされたサービスの提供なども実現された。

DX-WGはそれまでに築き上げた知見や業務基盤のもとに、グループ内における新たな挑戦につなげる役割も果たした。後述する「グループ共通ITシステム」(以下、「共通IT」)の導入は、それらの一例である。

NTTグループのDX戦略は業務効率化から始まり、EXの向上を通じてCXの質を高め、全社的な組織文化や社会的責任の在り方を再定義する壮大な挑戦でもある。「自らのDXを推進する」という理念を中心に据えたこの取り組みは、顧客や社会に新たな価値を提供するモデルケースとして成長し、その進化の歩みは国内外の企業や業界に大きな影響を与え続けることが期待されている。

## 6-2. 自社におけるDX推進とテクノロジーの活用による「従業員体験 (EX) の向上と知見の集積」へ向けた主な取り組み

NTTグループが推進するDXの取り組みは、単なる業務効率化の枠を超えて、EXの向上とCXの革新へと成果を広げている。この挑戦の中核には、「自らのDXを推進する」という理念が据えられている。この理念のもと、NTTグループは自らのDXの基盤を築き上げつつ、それらを活用したさまざまな取り組みを通じて、次なるステージへと進化を遂げている。その一例が「共通IT」の導入である。このプロジェクトは、NTTグループ各社に分散していた統一性を欠いたシステムやアーキテクチャーを統一し、全体最適をめざす大規模な改革への取り組みである。その目的は、グループ全体の統一性を高め、効率のかつ柔軟に変化へ対応できる仕組みを構築することにあつた。本項では、「共通IT」の導入について、NTTグループが取り組む自らのDXの先端事例として紹介する。

### (1) TTグループ115社、25万人のユーザーに利用される共通ITの導入

中期経営計画「Your Value Partner 2025」において、NTTグループは自らのDXを推進し、顧客やパートナー企