最新のデジタル技術を活発に利用できる社会を目指して

ＤＸ対応力を強化し、デジタルの社会実装に貢献

NTTデータアイ特集

NTTデータアイの青木弘之社長にインタビューし、デジタル社会に向けた構想、現状認識している課題などを聞いた。同社はNTTデータグループの公共・社会基盤分野のビジネスを支える中核会社。中期経営計画の最終年度となる今年度は、受注高と売上高が600億円、営業利益は60億円を目指している。

――今年度の事業計画について

今年度は19年度から続く中期経営計画の最終年度になる。昨年度は受注、売り上げ、営業利益とも目標値を上回っており満点の成績だった。親会社であるNTTデータの公共・社会基盤分野のビジネスが好調で、当社もその流れに追随し中央省庁や自治体など公共・社会基盤関連のプロジェクト受注やサービスを開始でき、好成績をあげることができた。

今年度の目標は受注高と売上高が600億円、営業利益は60億円。これはNTTデータグループの中でも野心的な目標値といえるが、昨年度、一昨年度の好調な事業環境を考慮すると決して不可能な数字ではないとみている。

――政府がデジタル庁を創設するなど社会全体がデジタル化に向かっている。貴社には追い風だが、デジタル社会に向けた動きをどう見ているか

世界の電子政府ランキングで日本は14位（20年）。14年の6位以降、ずっと下降している。それに対してデンマークやエストニアは順位を上げている。20年時点でデンマークは1位、エストニアは3位だ。デンマークやエストニアは小規模国家で、新システム導入のハードルが比較的低い。また地政学的に隣国からの侵略の恐れがあり、国民管理にデジタルを使う必要性が高い。

一方、日本の場合、電子政府を進める目的にあいまいな部分があった。結果として本来、行政サービスの高度化のために電子政府を進めるべきところを既存サービスのデジタル化、IT化に終始してきた。

また、慣習が根強い点も電子政府のハードルになっており、行政サービスにおける業務プロセスの見直しが難しい。

そこには国民への公平性担保など、さまざまな背景があり、既存サービスや慣習を維持する形でITシステムを構築してきたこともあるが、その結果、ITシステムが複雑になりすぎて、つくり直すにしても非常に大きなコストがかかる構造になっている。

さらにITベンダのロックインで、既存の連鎖から抜け出せないという問題もある。

このように現状は、経済合理性の薄いシステムになっており、すぐでも改善しなければならないのは確かだ。政府もこうした課題を認識しているはずだ。

――公共システムは公平性を重視する。デジタル化で公平性が損なわれると懸念を示す人もいる

実は、ほとんどの国民をカバーするITシステムの構築はそれほど難しいものではなく、コストも低く抑えられる。一方で、どうしても、そのITシステムではカバーできない層が一部出る。その人たちをカバーするためにシステムをカスタマイズすると、途端にコストが跳ね上がる。これでは結局、経済合理性が薄くなる。例えば90%以上の人たちがデジタル化で恩恵を受けられるのなら、その仕組みを導入し、残り10%は別の手段で対応するほうがよいのではないか。

デジタル社会を推進する上で、ITシステムのこうした特徴を理解することも大切だ。公共システムはすべての国民を分け隔てなくカバーすることを前提にしているが、必ずしもすべてをデジタルに置き換えなくてもよいとみている。

――コロナ禍を契機にテレワークなどデジタル化の進展が見られるが、現状をどう認識し、貴社の取り組みに反映させているのか

当社の働き方改革について当初はテレワーク実施率をいかに上げるかに取り組んでいたが、コロナ禍に伴う数度の緊急事態宣言の発出などで昨年度はテレワーク実施率が60%近くまで伸張。従来の仕事のやり方や仕組みが進展したのは確かだ。

一方、コロナ禍で、日本のデジタル化の遅れが浮き彫りになったのも事実だ。周知の通り、国民への給付金配布ではネット申請をやめて、郵送対応のみにする自治体が現れるなど混乱を極めた。テレワークについても押印のためだけに出社する社員がいるなど、ちぐはぐな動きが目立つ。

こうした状況からも日本のデジタル化が岐路に立っているのは明白であり、新たな施策が求められる。

当社は今後も働き方改革を推進していくが、テレワーク実施で散見された課題を踏まえ、昨年度からサテライトオフィスの設置に取り組んでいる。また社員の体調管理のためのツール「コンディションレポート」を導入するなど就業環境も整備。スーパーフレックスタイム制度やリモートワーク手当てなど制度面でも新たな方針を打ち出している。

代表取締役社長
青木　弘之 氏

デジタル社会に必要な人財の育成にも力点

――デジタル社会構築に向けたポイントと、貴社が推進するアプローチについて

日本政府は「国民が安全で安心に暮らせて、豊かさを実感できるデジタル社会の実現」を目指している。従来のように、試用とか、調査という次元ではなく、社会に普及させて大きな変革を起こすことが目的として掲げられ、その実現に向けてデジタルデータの利活用とデジタルガバメントに取り組むとしている。

ここでポイントになるのがデジタルの社会実装だ。社会実装とは、試用ではなく実際にテクノロジで社会を変革すること、同時に社会の仕組みを変えてテクノロジが活用される社会にすることだ。かつて掃除機や洗濯機など家電の発展で、家事作業が効率化し生活環境が大きく改善した。また通信の発展で、遠隔からの情報交換が容易になり、eコマースをはじめとした非対面でのビジネスが広がった。

家電や通信と同様に、デジタルを発展させることで、社会全体の底上げ、国民生活の向上を図ることが重要だ。

デジタル社会には2つの面がある。デジタル技術の社会実装とデジタルガバメントの実装だ。

デジタル技術の社会実装ではデジタルデータの活用がポイントになる。これまでも大量のデジタルデータが生み出されてきたが、実はデータ活用を念頭に生み出されたわけではなく、たまたま出てきたデータを、あとで何かに使えるかもしれないという感覚で蓄積していただけだ。そのためデータの仕様がバラバラで、いざデータを掛け合わせて活用しようとすると、データ間の標準化が必要になる。データの標準化を進めていくと個人の特定につながるようなプライバシー問題にも直面し、うまく活用できないという課題も出てくる。こうした課題を解決しながらデータ活用を促進していくことが大切だ。

IoT基盤をはじめクラウドやAI分析、セキュリティ（ゼロトラスト、匿名化処理など、ソフトウェア（マイクロサービス、DevOpsなど）、ヒューマンインタフェース（AR／VRなど）といったデータ活用を支える技術が用意されているので、こうした技術をうまく利用するべきだ。

とくにNTTデータグループのようにITを指向する企業は、こうした技術をしっかりキャッチアップする必要がある。NTTデータ公共・社会基盤分野は「マインナンバー活用」「デジタルガバメント」「デジタルヘルスケア」「スマートX」に注力しており、これらのDX案件を加速させている。当社もこれらの領域をフォローアップ、追随していくことが大切だ。つまりDX対応力を強化することだ。「クラウド」「DevOps」「アジャイル開発」などを重視し、スキルを高めていくための施策を展開していく。というのも、既存のビジネスは、まだオンプレミスなシステムがほとんどで、一部クラウド化が進んでいる程度だが、近い将来、現業務の更改はクラウド型とオンプレミス型のハイブリッド構成になるだろう。そのための技術の習得、スキルの向上をいまから準備しておく必要がある。

組織的な研修、勉強会の実施などOFFJTの充実、効果的なOJTの実施、中途採用による外部パワーの取り込みなどを戦略的に強化していく方針だ。

――デジタルガバメントについて

デジタルガバメントは、デジタル技術が活用される社会づくりを目的にしたものだが、そこには大きなハードルがいくつかある。

例えば、日本をはじめとした先進国は成熟国家として比較的安定しており、次の理想が描きにくくなっている。また技術革新が進み、新しい技術革新の恩恵が相対的に感じにくくなっている。さらに国民のニーズも多様化しており、簡単に合意を得られなくなっている。

そのような中でデジタル技術が活用される社会に変革させていくには、「デマンド」「インパクト」「リスク」「ガバナンス」「センスメイキング」という5つのプロセスがポイントになると考えている。

デマンドとは社会の需要を見極めることだ。インパクトはどんな社会を実現するのか理想を示すこと。リスクは文字通り、リスクを分析し、リスク最小化への道筋をつけること。ガバナンスはデジタル時代の秩序をつくること。センスメイキングは国民の納得感を醸成し、社会的合意が得られる環境にしていくことだ。こうしたプロセスをしっかり進められれば、デジタル社会を構築できる。

――デジタル社会に求められる人財とは

まず、デジタル技術の素養を持ちつつ、行政の仕事にも精通した人財が求められる。デジタル社会は官民連携で進めなければならず、相互理解が不可欠だからだ。

変革の構想を自ら考え、そのために必要なデジタル技術を使いこなせる人財も必要だ。

さらに言えば、デジタル格差、デジタルデバイドをなくすため、人々のデジタルリテラシ向上に尽力できる人財も求められる。

全社的ＤＸの推進に向けて新組織を発足

システム開発、運用保守でデジタル活用

カギは「人財育成」「事業継続」「ビジネス拡大」

NTTデータアイは、DX対応力を高めて、DXビジネスを加速させるために、DX推進組織を新設し、NTTデータグループ最適の追求と開発力・運用保守力のさらなる強化を図ろうとしている。

牛田氏

同社は、官公庁が発注するシステムについてNTTデータの工程分担子会社として主に開発工程を請け負い参画している。顧客の要件を実現する一品物かつ特注品のシステム開発に対して、主にソフトウェア開発や運用保守で貢献してきた。

一般的にシステムのソフトウェアはハードウェアに近い領域を「基盤」、基盤と業務アプリケーションの間に入り、仲立ちの役割を果たすのが「ミドルウェア」、そして、業務に関するさまざまな要件を実現する「業務アプリケーション」で構成される。システム開発、ソフトウェア開発において大部分を占めるのは、業務アプリケーションの領域だ。

同社の中核は業務アプリケーションであり、官公庁の業務内容や業務ロジックが知見として蓄積されている。こうした知見をベースに業務アプリケーションの開発、運用保守に磨きをかけてきた。実際、これまではハードウェアやミドルウェアなど技術進化の激しい領域は親会社であるNTTデータが担当し、大規模な業務アプリケーションを同社が担ってきたところであるが、同社取締役執行役員の牛田英明氏は「DXは当社が提供するシステムつくりにおいても、クラウド化への対応等で必要となり今後一層活用していく」と話す。

レガシー系の開発や運用保守が生業であっても開発や運用保守のツールまでレガシーである必要はなく、最新のツールで効率化を図るほうがいい。また会社の仕組みもレガシーである必要はない。

「お客さまから期待される役割に応えるためにも仕事の対象、仕事の道具、会社の仕組みに新しい流れを取り込むことは大きな意味を持つ」（牛田氏）というのが同社の考えだ。

具体的には「人財育成」「事業継続」「ビジネス拡大」の3つの領域でDXがカギになるとしている。

「こうした観点からDXに関する全社的な意識を高め、技術者を育成するために組織を立ち上げた。この組織には、各部門のキーパーソンが入り、全社的、組織的にデジタル推進を行っている」と牛田氏は述べる。

DXに関する研修本を全社員に配布するなどすでに取り組みを加速させている。

通常、こうした営みは、技術者対象だが、全社的なムーブメントにするため、営業担当やスタッフ部門などを含め、全社員に配布した。

システム開発、運用保守に関するDXの潮流としてクラウドネイティブな仕組みやアジャイル開発などが挙げられるが、こうした技術にも精通していくとしている。

牛田氏は「クラウドネイティブでは、従来ミドルウェアの領域で吸収していた組み立てが業務アプリケーションの領域まで上がってくる可能性があり、その場合、業務アプリケーションの根幹の構造を含めて組み直さなければならない。そういう観点からもクラウドの知識に精通しておく必要がある。アジャイル開発も大きなトレンドなので実現の方法、手段を習得したい。今後のシステム開発はウォーターフォール型とアジャイル型を目的に応じて組み合せたものとなっていくだろう」と話す。

人財マネジメントを刷新し事業成長を加速

新総合能力研修でビジネススキルを厚く

今年度はサクセッションプログラムなど展開

NTTデータアイは昨年度から人財マネジメントの刷新を図っている。人事制度と研修制度を連動させながら人財マネジメントを見直し、事業環境の変化に対応できる社員を増やして事業成長を加速させる。

忽那氏

同社は、NTTデータグループ4社が統合して設立した08年以来、人事制度や育成制度を大きく変更していない。

同社取締役常務執行役員の忽那太郎氏は「当社は工程分担会社であり、システムをしっかり開発するのが大きなミッションだ。そのため当初から開発力や運用保守力の向上に力を入れてきた。一方、ここに来て管理職を中心にマネジメントスキルやビジネススキルが不十分になっているという課題が出てきた。また、若手にとって将来のキャリアを描きにくくなっている側面が否めなかった」と話す。これまでの研修では体系が画一的で、マネジメントスキルなどの習得が不十分ということだ。そのため社員が望むキャリアモデルと会社が求める人財像を連携させた体系へ見直すことにした。

人事制度と研修制度を連動させながら人財マネジメントを改善していくことで、事業成長の実現や事業環境の変化に対応できる社員を確保するとしている。社員の視点では、自己成長や自己実現を日常的に達成できる会社にしていく。

昨年度は全社的な研修体系を見直し、管理職に必要なスキル、中堅・若手に必要なスキルを整理した。今年度は、DXの要素も含めたテクニカルスキル、新人の研修体系などを整理する。また、将来の幹部候補生を発掘、育成するサクセッションプログラム（後継者育成計画）も作っていく方針だ。

「求められる人財が明確になると評価制度も見直さなければならない」（忽那氏）。

こうした観点から人財定義フレームを策定し成果を上げるために求められる行動を明確に定義。キャリアモデルについても、最速でどれぐらいのスピードでグレードが上がるのかを明確化。それを社内に浸透させることで、社員自身が目指すキャリア形成を後押しする。幹部候補はスピード感をもって抜擢する仕組みにする考えだ。

研修では、従来から重視していたテクニカルスキルに加えて、マネジメントスキルやビジネススキル習得の機会を厚くした。まずターゲットにしたのが総合能力研修だ。従来行っていた入社年次別研修を廃止し、部長や課長といった階層別研修を再構築し、これまで昇格直後に実施していた階層別研修から、昇格前に今後必要となるスキルを身につけさせる研修体系に改めた。

「要するに、部長になるため課長時代に部門マネジメントの知識を身に付ける、課長になるため課長代理のときに組織マネジメントの知識を習得するように変えた。内容によって『必須』『選抜』『選択』にレベル分けをした点も特徴だ」と忽那氏は説明する。

「必須」は上位の職種を見据えて必要な知識を習得する。「選抜」は、さらに上位の役職が見込める社員を選抜して受けさせる。「選択」は知識レベルの向上を目指す社員が受ける。研修で習得するスキルなどの目的を明確にして、個人のレベルに応じた育成機会を提供する考えだ。