

## CASE STUDY

# NTTドコモの法人事業統合を機にカスタマーセンターの業務改善に挑むNTTコミュニケーションズ 現場と一体となったプロジェクト推進で変革のムーブメントを醸成

### 課題

- 統合前よりカスタマーセンターの業務プロセス改善に向けてServiceNowベースのオペレーションシステムを導入していたが、現場の業務の状況を定量的に把握しきれていなかった
- 業務分析のために必要なデータベースからの情報取得が特定の人物に限定されており、改善のスピードに影響を与えていた

### 効果

- プロセスマイニングにより、業務プロセスの全体像や関係性を視覚的に把握することが可能になった
- 顧客対応の解決時間短縮と問い合わせ件数削減に向けて、改善ポイントを特定し、運用可能な体制構築を進められるようになった
- 客観的なデータで現場のオペレーターの負担軽減につながる施策の効果を確認できるようになった
- 課題解決に向けた社内の説得材料としてデータを活用できるようになり、改善策の実行がスムーズになった



- ・ 社名: NTTコミュニケーションズ株式会社
- ・ 設立: 1999年7月
- ・ 業種: 情報・通信業
- ・ 事業内容: 国内電気通信事業における県間通話サービス、国際通信事業、ソリューション事業ほか
- ・ URL: <https://www.ntt.com/index.html>



NTTコミュニケーションズ株式会社  
プラットフォームサービス本部 事業推進部  
危機管理室 第二グループ 担当部長  
溝田 亘 氏



NTTコミュニケーションズ株式会社  
プラットフォームサービス本部 事業推進部  
危機管理室 第二グループ 第二チーム 担当課長  
吉川 実穂 氏



NTTコミュニケーションズ株式会社  
プラットフォームサービス本部 事業推進部  
危機管理室 第二グループ 第四チーム 担当課長  
拝木 孝仁 氏



株式会社ドコモビジネスソリューションズ  
グランドサービスセンター 主査  
井部 真宏 氏



株式会社ドコモビジネスソリューションズ  
グランドサービスセンター  
富岡 祐子 氏

NTTコミュニケーションズは、カスタマーセンター業務におけるプロセスの可視化と効率化を目指して、グローバルNo.1のプロセスマイニング搭載プラットフォーム「Celonis」を導入した。ServiceNow IT Service Management (ITSM) ベースの既存システムとの連携により、わずか3日で業務プロセスの可視化に成功。業務委託先のドコモビジネスソリューションズ グランドサービスセンター (GSC) と一体となって、オペレーターの負担軽減と顧客対応の品質向上に取り組んでいる。Celonisの導入は、カスタマーセンターが抱えていた業務プロセスの課題解決に大きく貢献し、今後のさらなる業務改善への期待が高まっている。

### ■ 導入の背景

#### 法人カスタマーセンターが抱えていた課題

NTTコミュニケーションズは、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの組織再編に伴って、2022年よりNTTドコモグループの法人事業を担っている。組織再編の際、NTTドコモの法人カスタマーセンターであるGSCもNTTドコモのグループ会社からNTTコミュニケーションズのグループ会社へそのまま移管されることとなった。

以前より、業務改善に向けてServiceNowベースの法人統合オペレーションシステムを導入していたが、業務が効率的に進行しているか、また業務プロセスが当初の想定どおりに機能しているかがわかりづらい状況だったという。GSCの井部氏は、「現場の課題を感覚的には把握していたものの、対応時間や件数などの具体的な数値が可視化しきれておらず、定量的なデータをもとに現状を分析することはできていませんでした。分析したい場合は、特定の人がデータベースから情報を取得する必要もありました」と当時を振り返る。

プロセスマイニングツールの導入を検討した吉川氏は、「GSCの業務の見える化を目的に、より詳細な解析を行うためにCelonisの導入を決めました」と説明する。Celonisを選んだ理由については、「既存システムとの連携が重要だったので、ServiceNowと接続可能であることは必須でした」と述べる。Gartner社の評価も高く、グローバル約50社における通信事業者の事例があることも、Celonisの導入を後押しした。

Celonis導入の背景には、NTTコミュニケーションズの既存事業と、NTTコミュニケーションズに移管された旧NTTドコモの法人向け事業とのあいだの業務プロセスの違いもあった。溝田氏は、「デジタル化や自動化が進むNTTコミュニケーションズ本体のスタイルと比較して、GSCには昔ながらのアナログ業務が多く残っていました。人手で対応するカルチャーが根付いており、NTTコミュニケーションズ本体とのギャップを埋めるためには、GSCと一体となって業務効率化を進めることが重要でした」と当時の状況を説明する。

### ■ ソリューション

#### ServiceNowとの接続後、わずか3日で業務プロセスを可視化

2023年5-7月に実施したワークショップでは、Celonisの導入効果や技術的な可能性についてPoV (Proof of Value: 価値検証) を実施。実際にServiceNowのデー

タをCelonisへ取り込んでみると、思った以上に可視化できそうな業務プロセスがあったという。

「どんな成果が出せそうか、当初は具体的にイメージできていませんでしたが、Celonisという優れた製品があるなら、それを利用してまずはやってみようというスタンスでプロジェクトをスタートしました。仮に結果が出なかったとしても、挑戦することに価値がある、と。実際にServiceNowとCelonisを接続してわずか3日で業務プロセスを可視化できた際には、『嘘じゃなかったのだ』と思いました」(吉川氏) 社内システムの認証が複雑だったため、ServiceNowとCelonisが接続するまでに予定よりも少し時間を要したが、「それでも、つながった後は早かったですね」と拝木氏。「Celonisのプロセスエクスプローラーやバリエーションエクスプローラーなどを使って、業務プロセスの全体像や関係性が視覚的に把握できるようになりました。そこから、どのような分析をしていきたいかという観点に絞って進めていくことができました」と説明する。

Celonisの活用にあたっては、顧客対応における解決時間の短縮と問い合わせ件数の削減を重要視した。井部氏は「Celonis導入パートナーから、メール承認の簡略化、チャットボットやFAQを利用したお客様とのやり取り件数の削減など複数の改善機会を提案してもらい、2023年8月以降の本格導入フェーズでは、自分たちでも改善ポイントを探って運用可能な体制構築を進めていきました」と語る。

システムの構築を主導するNTTコミュニケーションズと、ユーザー側となる業務委託先のGSCがうまく協力し合いながら進められたことは、今回のプロジェクトの注目すべき点の1つだ。お互いが共通の目標に向かって取り組んでいたことがその理由であると溝田氏は考察する。

「我々はもともとNTTドコモ出身で、従来のNTTコミュニケーションズとはカスタマーセンターの基盤も体制も異なります。NTTコミュニケーションズ傘下の主要センターでは、デジタル化や自動化によってオペレーターを介さないで解決できる環境がすでにできあがっています。我々もNTTコミュニケーションズ傘下の主要センターのように業務改善を進めていこうという意識で、GSCメンバーと一体になって取り組むことができました」(溝田氏)

井部氏は「現場のオペレーターにとっても、お客様対応は大変な業務であり、工数がかかるものも多くあります。我々としても、そこを何とかしたいという強い思いがありました。業務プロセスを可視化することでオペレーターの業務を改善していくという目的設定が、お互いに協力し合って進められた大きな要因だと考えています」と、溝田氏の意見に付け加える。

## ■ 導入効果

### 現場と二人三脚で業務改善に取り組む姿勢が社内で高評価

吉川氏は、自分たちが求める成果を完全に自分たちだけで出せる状況には至っていないとするも、井部氏によると、Celonis導入パートナーの支援無しで分析化した情報取得・集計して、簡単なグラフや表を作成できるようになりつつあるという。「今では社内で『こういう見せ方をするとわかりやすいのでは』といったアイデアを出し合えるようになってきています。分析とその改善策の提案が内製化できるようになれば、よりスピード感を持って業務改善のサイクルを回していけるようになる」と期待しています」(井部氏)

また、マニュアル作成などでオペレーター支援を担当する富岡氏は「Celonisを使って日々の業務改善の効果を客観的に確認できる意義は大きいです」と語る。

「オペレーターの作業効率化のために普段自分たちが提供している支援の内容が、確かにオペレーターの負担軽減につながっていると客観的なデータで理解することができました。たとえば、一部の対応を自動化したことで、お客様を含めた関係各所とのやり取りが減っているとわかれば、支援業務のモチベーションにつながります。またCelonisは、直感的に操作できるのも特徴です。プロジェクトに参画したばかりで

業務に慣れていない時期でも、楽しみながら分析することができました」(富岡氏) Celonisによるデータの可視化は、課題解決に向けた社内の説得にも一役買っている。一例として、顧客先設備での異常発生時のアラーム対応を効率化する課題はもともと感覚的に把握していたが、Celonisでその課題を定量的に可視化できたことで、営業担当への改善策の説明が容易になるという効果があった。井部氏は、「感覚を裏付けるデータを示せたことで、改善策をリアルに進められるようになりました」と説明する。

溝田氏は「業務委託元の我々としては、究極的にはコスト削減や顧客対応の品質向上を目指していくべきですが、今はまだ道半ばです」とするも、「現場のGSCと二人三脚で業務改善に取り組む姿勢が高く評価され、上層部からの支持を得られています」とプロジェクトの手応えを感じているようだ。

## ■ 今後の展開

### オペレーターのスキル向上や人材育成にもつなげたい

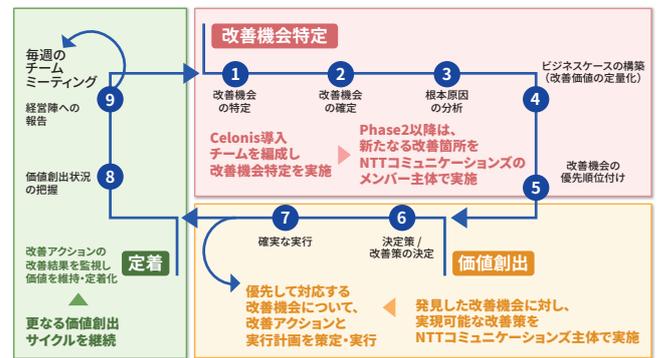
GSCでは、Celonisの活用をさらに進め、オペレーターのスキル向上や人材育成にもつなげていく考えだ。井部氏は、「現在は業務プロセス全体の可視化を進めていますが、将来的にはオペレーター個人単位の業務の可視化にも挑戦していきたいですね」と意気込む。溝田氏も「オペレーターの定着に向けて、スキル習熟度を図るツールとしても活用していければ」と期待を寄せる。

Celonisを活用し、現場と一体となった業務プロセス改善を進めているNTTコミュニケーションズ。「業務効率化や品質向上を目指した現場の意識変革のためのツールとしての効果に期待しています」と溝田氏がいのように、Celonisを入り口として、業務改善のムーブメントが組織に根付き始めている。



左から  
NTTコミュニケーションズ株式会社  
プラットフォームサービス本部 事業推進部 危機管理室 第二グループ 第四チーム 担当課長 拝木 孝仁 氏  
プラットフォームサービス本部 事業推進部 危機管理室 第二グループ 第二チーム 担当課長 吉川 実穂 氏  
プラットフォームサービス本部 事業推進部 危機管理室 第二グループ 担当部長 溝田 巨 氏  
株式会社ドコモビジネスソリューションズ  
グランドサービスセンター 主査 井部 真宏 氏  
グランドサービスセンター 富岡 祐子 氏

## ■ Celonis導入チームによる改善機会の特定と改善のサイクル



## Celonis株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号  
丸の内北口ビルディング9階  
<https://www.celonis.com/jp/>

© 2024 Celonis SE. All rights reserved. Celonisは、ドイツおよびその他世界各国における Celonis SE社の商標または登録商標です。記載内容はインタビュー時の情報です。記載されているすべての会社名および製品名は、該当する各社の商標または登録商標です。2024年7月

お問い合わせ