

拝啓 師走の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取組についての提案活動を実施しております。

本号では、データ分析を上手に取り入れることで、混沌の時代における組織の適切な舵取りが可能になることを述べさせていただきました。

今後の取組にあたって参考にしていただければ幸いです。

敬具

代表取締役 清水 俊宏

前号で紹介させていただいたOODAループのOrient(情勢判断)のフェーズにおいて、様々な観点から敵/味方の強み/弱みを把握する上で重要な活動の一つがデータ分析です。最近では、書店でもデータ分析に関する書籍が数多く並んでいます。組織運営においては、状況把握、費用対効果等の検証、戦略立案等の様々な場面で、データ分析は不可欠な機能となっており、膨大なデータを活用しようとする際には、より高度な手法を用いたデータ分析を取り入れる必要があると言えます。

データ分析という言葉は、決して新しい言葉ではありません。にもかかわらず、なぜ改めて注目されているのでしょうか。情報機器の性能向上や高度な統計手法等の活用により、膨大なデータを対象とした、様々な手法による分析が、従来よりも大幅に短い時間で行うことが可能になり、従来の想定を超える“気づき”を得ることが可能になったことが背景にあるようです。

そこで本号では、そのデータ分析の重要性及びその有効な取り入れ方について考察します。

組織運営にあたっては様々なデータを取り扱う必要があります。

数値データに限って見ても、売上や利益といった会計・財務に関するデータ、工場等における生産能力に関するデータ、取扱物品の在庫等の数量に関するデータ、製品や部品の輸送時間に関するデータ、作業員の人数やスキルに関するデータ、顧客満足度調査結果のデータなど、様々なデータを日々取り扱い、評価し、蓄積しています。更に、組織の健全性等を把握するために、KPI(Key Performance Indicator)という、特に重要なデータを定期的に評価する必要があります。例えば、エアラインでは、会計・財務の指標のほか、ASK(Available Seat Kilometer:有効座席キロ)や座席利用率等もKPIに該当します。

このような数値データに加えて、近年ではテキストデータについても有効なデータ資産と位置づけられています。例えば、「誰が、いつ、何のために、何を行った」というプロセスの「何のために」「何を行った」はテキストデータとして扱われます。これらのテキストデータに、正規化された意味付けを行い、他のデータとの関係性を明らかにすることで、数値データと同様に扱うことができるようになります。

このような状況から、組織運営は、膨大なデータの海の上を進む船のようだと例えることができます。この海の上で、船の後ろに広がる海から過去を紐解き、先に進むためのヒントを得て、目前に広がる大海原の向こうの目的地を見定めて進むことが必要になります。進路を誤ると、遠回りをしてしまったり、後戻りをしてしまったり、目的地まで辿り着けないことがあるかもしれません。したがって、膨大なデータの海から、先に進むためのヒントを、効率的かつ確実に得ることが重要になります。そして、そのためにデータ分析は大いに役に立ちます。

膨大な実績データを紐解くと様々なことが分かります。KPIがいつもより高い時はある特定の部署の業績がいつもよりいい。ある部品の在庫が遅れると特定の部署の売上が落ち込む。ある部品の値段が高い時は特定の部署の利益が小さくなる。このような例は、想定される関係性が数値として具体的に示された例です。したがって、その後の対処方法もイメージしやすいでしょう。

一方で、次のような例もあります。今まで気が付かなかったが、ある部署の業績がいい時は、別の特定の部署の業績が悪い。全く関係ないと思っていたが、ある不具合が発生する1か月前には、特定の点検項目で異常値が検出されていた。これらは、経験上関連がないと思い込んでいたデータの間に何らかの関連性が発見された例です。膨大なデータから、今まで気が付かなかったものも含めたデータの関連性等を網羅的に掘り出す統計的な方法は、一般的にデータマイニングと呼ばれます。このようにして得られた気づきは、その原因を深く探ることで、今まで辿り着けなかった根本的な問題の解決に繋がる可能性があると同時に、新たなニーズの発見にも繋がる可能性があります。

また、データ分析を業務改革に活用する例もあります。業務の棚卸しの際に、組織のKPIと各部署/各個人の役割の関係をデータ分析によって明確にし、各部署/各個人の業務がKPIにどのような影響を与えるのかを定義します。理想的には、KPIと各部署/各個人の業務成果の関係式が示されます。これにより、各部署/各個人の努力によってKPIが上がる（逆に努力を怠るとKPIが下がる）ことを関係者間で共有することができ、KPI向上に直結する業務に集中することが可能になります。このように、データ分析を業務改革に活用する際においても、KPIと各部署/各個人の業務成果の関係性（間接的なものも含む）の有無を網羅的に確認するためには、データマイニングと同じような統計的な手法を用いることが必要となります。

このように、目的に応じて様々な統計的な手法等を用いたデータ分析を活用することで、先々に有効な気づきや関係性等を効率的に把握し、意思決定等に活かすことが可能となります。また、組織においては、データ分析を上手に活用し、無駄や非効率をできるだけ速やかに把握し、取り除き、将来に向けた適切な体制等を整えることが求められます。先の読めない現代社会においては、データ分析の活用なしでは、生き残ることは難しいのではないかと感じます。最近では、意思決定の際に、適切なデータ分析を行い、意思決定者の合理的な判断をサポートする役割を果たすデータ・サイエンティストを、専門スタッフとして雇う企業等もあります。このデータ・サイエンティストの関連資格等も整備され、データを扱える人の評価も高まっています。まずは、身近な“ゴミの山”で“宝探し”を始めてみるのも面白いのではないのでしょうか。

昨今、自衛隊においては、限られた予算やリソースの中で運用しなければならず、そのような状況においては、これまでに蓄積したデータのより有効な活用が求められることになるでしょう。後方支援においても、整備・補給・調達等に関する膨大なデータから多くのヒントを得て、確実に運用を支え続けることを期待しています。

#### 【お知らせ】

弊社では、コーチングの提供、コーチングの手法を活用した人材育成の導入支援、コーチング研修の講師等を行っております。

今秋は、航空自衛隊の入間基地及び稚内分屯基地において、幹部自衛官向けのコーチング研修の講師を勤めさせていただきました。

コーチングについては、1on1ミーティングや目標設定面談等で効果があることが少しずつ広がっていますが、もっともっと幅広いシーンで有効であることをお伝えしました。終了後には、「コミュニケーションの改善に役立ちます！」「部下との会話で使ってみます！」といった言葉をいただきました。受講された皆さんがその効果を実感していただけることを期待しています。今後も各地でコーチングの紹介及び研修を提供させていただく予定です。

興味のある方は、お気軽にお問合せください。

#### 【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6

電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com