

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.9 No.4

JMA

一般社団法人日本能率協会

2021

10

社会貢献に取り組む NPOと企業をつなぐ

嵯峨 生馬

認定NPO法人 サービスグラント 代表理事

多様な人材を生かす ダイバーシティマネジメント

内山 早苗

株式会社UDジャパン 代表取締役

データ活用を推進するために マネジメントがすべきこと

堅田 洋資

株式会社データミックス 代表取締役 / データサイエンティスト





コネクト

日本能率協会法人会員約10万件のビジネスパーソンに向けて御社の取材記事を発信し、会員企業同士がつながるサービスです。

会員企業同士が

つながる

新サービス



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2021年10月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
https://www.jma.or.jp

写真協力 iStock by Getty Images

非売品

(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所

〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野一丁目47番1号
名古屋国際センタービル20階
TEL 052-581-3271

● JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会

TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本技術英語協会

TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会

TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング

TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ

TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所

TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス

TEL 03-3436-4304

目次

社会貢献に取り組む
NPOと企業をつなぐ
嵯峨 生馬

認定NPO法人 サービスグラント

P.4

多様な人材を生かす
ダイバーシティマネジメント
内山 早苗

株式会社UDジャパン 代表取締役

P.8

データ活用を推進するために
マネジメントがすべきこと
堅田 洋資

株式会社データミックス 代表取締役 / データサイエンティスト

P.12

ホームページ

日本能率協会トップページ

https://www.jma.or.jp/



JMA 会員制度

https://member.jma.or.jp/



JMA 調査レポート

https://www.jma.or.jp/activity/report.html



公開セミナー検索

https://school.jma.or.jp/



CONNECTサービスとは

御社の製品、サービス開発
ストーリーを徹底的に取材し記事化!!

御社の製品やサービス開発、また、社風や従業員の方の想いを中心にお話をお伺い致します。

その後、全体の動きや流れを生き生きと浮かび上がらせ、記事化します。

日本能率協会運営の
メディアに掲載!!

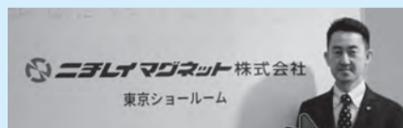
創立75周年、各種業界とのつながりの中で生まれた、日本能率協会が運営するメディア、そして会員サイトに御社の記事を1年間掲載し続けます。

CONNECTの実践事例

ニチレイマグネット
株式会社

あの若葉マークもこの会社から!?
~マグネットで世間の常識を変える~

「え、これもマグネットなんですか!?!」と驚きの連続なのが、ニチレイマグネット様の展示室。見覚えのある磁性性のノベルティグッズだけでなく、店頭ディスプレイや住宅のインテリアアイテムなどが並びます。磁石が付くための建材まで開発してきた同社。マグネットの持つ果てしないおもしろさと可能性について、伺いました!



詳細はこちら ▶

三徳コーポレーション
株式会社

あらゆる安全向上に貢献したい
~実体感に迫るVR技術で
質の高い安全教育を~

締結部品・実装用部材の商社として成長してきた三徳コーポレーションは、2000年代からバーチャルリアリティ (VR) 技術をもとにした情報機器事業に着手。ロボットの制御技術をもとにして体感できるVR空間を実現してきました。そこで開発された災害体感VR「RiMM (Risk Management Method)」は、安全教育ツールとして多様な産業・現場で活用されています。しかし、開発過程には様々な試行錯誤がありました。その過程や想いについて、立ち上げから推進してこられた松田さんに伺いました。



詳細はこちら ▶

フォトビジョン・ジャパン
株式会社

お客様の望むイメージを実現したい
~壁にも床にも使える
大型印刷をオーダーメイドで~

アパレルショップの店頭ディスプレイ、飲食店のおしゃれなカーペット、新製品の広告看板等、日頃目にする中に、PHOTOBITIONの制作物があるかもしれません。お客様のイメージをどうしたら実現できるか、難題ほどできたときがうれしいと話す北さんと高橋さんに、具体的な仕事内容について、伺いました!



詳細はこちら ▶

JMA コネクト



お問い合わせ先

Tel: 03-3434-2029 Mail: member@jma.or.jp

[担当者] 金井 / 飯村 / 瀧浪

社会貢献に取り組む NPOと企業をつなぐ

認定NPO法人 サービスグラント
代表理事
嵯峨 生馬 氏

越境学習（会社とは違う環境で働くことで新たな視点を得る学習方法）の重要性は多くの企業に浸透してきています。社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動（プロボノ）」の仲介役を担うサービスグラントの嵯峨様に伺いました。

社会貢献の新しい選択肢 「プロボノ」

サービスグラントは、NPO や地域団体等を「プロボノ」で支援している NPO 法人です。「プロボノ」とは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とする言葉で、「社会的・公共的な目的のために、職

業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動」のことです。ビジネスパーソンが持つ経験やスキルで、NPO が抱える課題を解決する活動です。

サービスグラントは、そのプロボノ活動の仲介役を担っています。ボランティア希望者と NPO と一緒になって、「何を支援するのか」「何を成果物とするのか」「どのような体制でおこなうのか」「期間はどのくらいでおこなうのか」といったことを明確にし、プロジェクトがスムーズに進むように支援します。プロジェクトマネジメント

で用いられる「スコープ（要件化された成果物とタスクの実行範囲）」を明確にする役割と言えますわかりやすいでしょうか。

サービスグラントの活動は 2005 年から始まりまし

た。当時、私自身が NPO を立ち上げていたのですが、組織の運営に課題を感じていました。そんな時に調査研究で行ったアメリカで「タプルーフアウンデーション」という NPO のことを知りました。その団体はプロボノを支援している団体でした。マネジメントに長けている人やマーケティング、デザイナー等がボランティアとして集まり、NPO のホームページを作成した活動を目の当たりにしました。

それまでの私は、ボランティア活動と言えば、ちょっとしたお手伝いや単純作業だと思っていました。プロボノのようなスキルを活かした支援の方法があるとは思いませんでしたので「このような支援の方法があるのか」と大きな衝撃を受けました。

「このような支援が日本にもあったら、喜ばれるだろうな」と思い、プロボノの活動に取り組むようになりました。

社会貢献したい企業と NPOをつなぐ

この活動を始めて 16 年以上経ちますが、活動の規模はだんだんと大きくなっています。参加希望の登録者数は年々増加していますし、支援するプロジェクトも、2020 年度には年間 182 件にもなりました。着実にプロボノが広がっているわけですが、これは人々の社会貢献に対する意識が変化しているからだと思います。

2010 年頃までは、社会貢献に対する関心はそれほど高くありませんでした。私たちが「社会に目を向けるのは楽しいですよ」と声を大きくして発信しなければいけませんでした。「プロボノをやりましょう」「ソーシャルに関心を持ちましょう」と働きかけることが必要だったのです。

しかし、今では社会貢献活動に対する理解が自然と広がってきています。個人だけではなく企業においてもそれを感じます。

社会課題解決に真剣に取り組むことを表明する経営者が非常に増えました。「経営者はそのように言っているが、中間の社員層はそれほど熱心ではない」と言う方もいますが、経営者が言うか言わないかは非常に大きなところでは

「ビジネスでの利益追求だけを考えれば良い」という考えは通じなくなってきています。

実際、私たちの考えに共感いただき、一緒になってプロボノに取り組んでいただいている企業が増えてきています（下図参照）。

「CSR・社会貢献活動を通じた企業としての発信」「社会参加の促進」「社会的インパクトの向上」を重要に考えておられるのだと思います。

もちろん、企業にとって、CSR 活動の選択肢は他にもあります。プロボノではないやり方もできます。

しかし、プロボノには大きなメリットがあります。それは社員自身を巻き込むことができることです。通常の CSR 活動は、意外と社員が直接関与することがありません。どうしても CSR 担当の部署や外部組織だけの関わりになってしまいます。社員が実際に現場に足を運び、一緒に何かを作っていくことは少ないのです。

プロボノは個人が持つ専門知



識やスキルを社会で活かす活動ですので、参加者は非常に大きな充実感を得ることが出来ます。企業にお勤めの方は経験やスキルが豊富なわけですが、そのコンピテンシーを十分に活かすことができるわけです。

また、この活動はこれからの事業を俯瞰することにもつながります。これは日立の IT 部門 CSR 担当者がされていたお話が非常にロジカルで理解しやすいものでした。

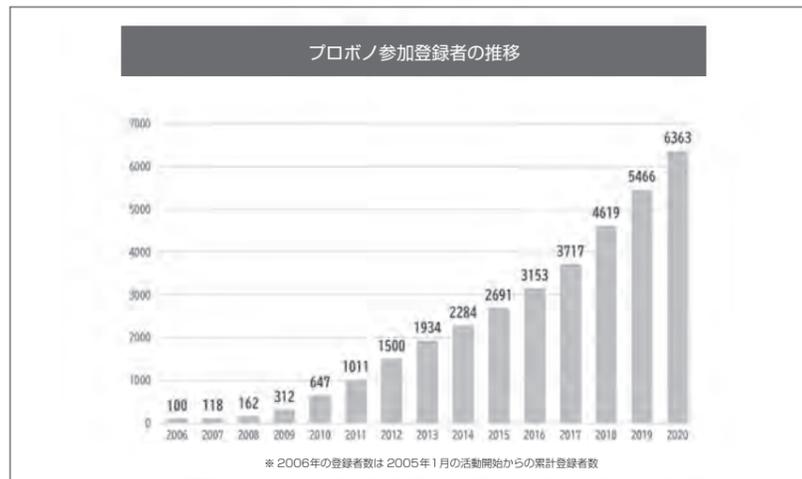
日立さんは主に BtoB のビジネスをされているわけですが、B (Business)の先には C (Customer) があります。そして、さらにその先には S (Society) があるとおっしゃられていました。つまり、BtoBtoCtoS ですね。

このように、社会全体に対する視点でビジネスに取り組むことは非常に重要だと思います。これまでは新規事業開発までがビジネスの範疇と言われてきました。しかし、その先にある社会に対する知見を手に入れていくというのが本来のビジネスであるというわけです。「事業部は

サービスグラントが協働する主な企業（CSR部門）

※開始時期順

パナソニック株式会社「Panasonic NPO/NGOサポートプロボノプログラム」
株式会社三井住友フィナンシャルグループ「SMBCグループプロボノプロジェクト」
株式会社日立製作所「日立グループ企業プロボノプロジェクト」
住友商事株式会社「住友商事教育支援プロボノ」
SAPジャパン株式会社「SAPジャパン Japan2023 プロボノプログラム」



明日の飯を食うためだが、CSR活動は明後日の飯を食べるための活動だ」とのことでした。

CSR活動に後ろ向きなニュアンスを感じている方もいるのではないかと思います。「企業の責任として、やらなければいけないからやる」と、義務感でおこなっている企業もあるかもしれません。

しかし、日立さんのように、「経営上必要であるからおこなう」という理解が今の企業に求められているのではないかと思います。

プロボノで得る「学び」

プロボノに参加した方に感想を伺うと、その反応は非常に良いです。多くの方が活動を通じて「学び」や「気づき」を得ています。

「越境学習（会社とは違う環境で働くことで新たな視点を得る学

習方法）」の重要性が叫ばれるようになっていますが、まさにそのような「学び」を得る場になっているのです。

参加者から最もよく聞く感想は「視野が広がった」というものです。「社会課題や関心に対する理解が深まった」という声もよく聞きます。

また、「本業における振る舞いが変わった」という方もいます。例えば、普段の仕事でプロジェクトマネージャーをされている方がそうでした。実務でもプロジェクトのマネジメントをされているわけですが、プロボノのマネジメントは仕事でおこなうものとは趣が異なります。プロボノは、会社で課されるような業務ではありませんから、「強制力」が働きません。したがって、「チームのモチベーションを最大限に引き出す」「合

意形成をしながら進めていくこと」が必要になります。その管理職の方は「前より丸くなりましたね」と言われるようになったそうです。

また、営業職の方で新規事業開発に深く関わるようになった方もいます。プロボノでは、お客様から言われたことをそのまま実行するものではありません。NPO側も答えがわからない状態ですから、提案をしていかないと物事が進まないわけです。

プロボノでおこなったように社内でも提案するようになって、新規事業提案に関わるようになったそうです。会社で新たな提案をしようとするモチベーションを持ったことだけでも素晴らしいことだと思います。

「数」と「質」の両面

今後の目標は、さらなる活動の拡大です。年間1,000件のプロジェクトが目標です。日本には、たくさんの団体があります。NPO法人だけでも5万もの団体があります。運営に困っている団体がたくさんありますし、日本の企業で働いている方の人数から考えると、現状のプロジェクト数はまだまだ少ないです。今後はさらに多くの団体へのサポート、ビジネス

パーソンとの関わりを促進していければいいと思っています。

プロジェクト数だけでなく、プロジェクトの質もさらに高めていければと考えています。プロボノはチーム編成による「プロジェクト型支援」ですが、労力に見合うような成果を生み出すべきです。そういう意味では、いかにして、より社会的インパクトが大きいプロジェクトにしていくかが重要になります。

「ただ単に参加した」ということではなくて、参加者に「手ごたえ」があるような良質な機会にしていかなければいけません。それを私たちは「良質な参加機会」と呼んでいます。自分の力を発揮することができ、その上で一定の成果が生まれることが求められる、そういったプロジェクトにしていきたいと思っています。

これまでは企業人を振り向かせることが我々の役割でしたが、今は振り向いてくれた企業人にいかにか良質な参加機会を提供することができかが私たちの役割になってきています。そういうプロジェクト作りに一層励んでいきたいと考えています。

社会貢献の裾野を広げる

「チームとして参加するには敷居が高い」と感じている方もいらっしゃるため、新たな取り組みにもチャレンジしています。それが「GRANT」というプラットフォームです。

「GRANT」は独自に開発した社会参加のためのプラットフォームで、NPOと参加希望者が、より簡単に活動に取り組むためのマッチングサイトです。この

プラットフォームを通じて、社会貢献活動への参加の裾野を広げていければと思っています。

「GRANT」は、企業が利用しやすいように、その企業専用にカスタマイズすることもできます。その企業の社会貢献方針に沿ったNPOの情報だけを社員の方に見えるようにするシステムです。非公開求人のようなものだと考えていただければ良いかと思います。ご興味のある方はお気軽にお問い合わせください。

社会貢献活動が普通になる時代

これからの時代、個人の社会参加活動はさらに広がっていくでしょう。企業としても、その活動を包摂していくことが求められるようになっていくと思います。

社員個人個人の社会貢献活動は、その企業の宝として捉えられるべきものです。全ての人がそういった活動に関わるべきだ



と言うつもりはありませんが、企業もNPOや地域社会となんらかの形で接点が生まれてくることが普通になってくると思います。その時に社員の誰もがNPOや社会のことを知らないということになると、困ってしまうでしょう。その時に誰か一人でもプロボノをやったことがある人がいると、全く違います。

「一部署に一人」程度でソーシャル・リテラシーを持っている人がいることが、今後の社会との連携をしていく上ではちょうど良いと思います。そのくらいの社会との関わりを目指しても良いのではないのでしょうか。

プロボノ参加者の感想

「自己実現」と「社会貢献」が両立できる

経験できないようなことが経験できる

得意分野で誰かを助けて自分も育つ

自分にとって刺激になり大きな成長になる

あなたの社会参加を応援するプラットフォーム

GRANT

支援を求めるNPOや地域団体と、経験や得意なことを活かしてみたいあなたをつなぎます。

参加登録者	団体	プロジェクト
378人	115団体	16件進行中 20件完了 47件

<https://grant.community/>

多様な人材を生かす ダイバーシティマネジメント

株式会社 UD ジャパン
代表取締役
内山 早苗 氏

「ダイバーシティ&インクルージョン」の理念は急速に浸透し、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「高齢者雇用」はいまや企業の使命となりました。ビジネスの持続可能性においても重要なこの理念について、D&Iの人材育成を推進されてこられたUDジャパンの代表取締役であります内山様に伺いました。



マネジメントは変わらない なければならない

「ダイバーシティ&インクルージョン（以下略D&I）」が広く理解されるようになった今、企業はマネジメントのあり方を変えなければいけない時を迎えています。

「改正障害者基本法」「改正高齢者雇用安定法」「女性活躍推進法」「精神障害者の雇用の義務化」といった法律の整備が進み、多様

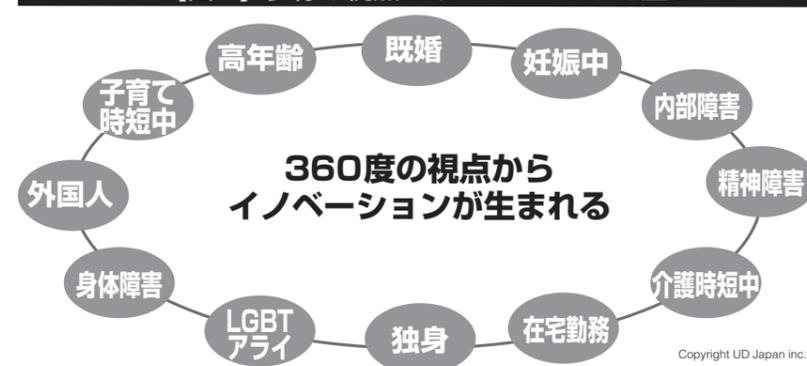
性への配慮は当然のものとなりました。

いま当たりまえに求められているダイバーシティな環境は、実は組織に多くのメリットをもたらします。【図1】。かつてのような、社員はみな同じ価値観を持っており同じ方向を向いている、といった幻想を拭き去り、みんなそれぞれの価値観があり、異なった特性を持っているということを前提に考えれば、おのずとマネジメントの方法は変わってくるはずで

「新入社員がすぐに会社を辞めてしまうので、なんとかしたい」という声を私もよく聞きますが、「Z世代」と呼ばれる新入社員層もこれらの視点の一つとして捉えるとマネジメントの方法も変わってくるでしょう。「障害の有無にかかわらず、組織を構成する人材は誰一人同じ人はいない」という視点に立つことが、ダイバーシティマネジメントの原点です。実際、親子でも夫婦でも兄弟でもみな違う個性・特性を持っています。それを親子だからわかる、夫婦だからわかって当たり前、という思い込みを捨てれば、相手の意見をきちんと聞く、思いを知ろうとすることが必要なことはわかります。「わかっている」という思い込みが、家族でも組織でも多くのコミュニケーション・ギャップを生んでいるのです。

ダイバーシティは多様性を享受することだということに常に立ち返れば、違いは当たりまえ、だか

【図1】多様な視点がイノベーションを産む



Copyright UD Japan inc.

らきちんと相手の意見を聞き、伝える側も丁寧に理解を確認しながら合意形成をしていくことが当然になります。そしてその一人ひとりの違いは、まさに360度の多様な視点からものを見ることにつながり、今まで当たり前だと思っていたことに風穴を開け、イノベーションを生む可能性を広げます。まさに思わぬ発想や工夫が生まれる環境創出につながるのではないのでしょうか。この多様性を活かすことができなければ、これからの企業は存続が危ぶまれる時代になるのではないかと感じています。

【図2】は、従来型のマネジメントとダイバーシティマネジメントの違いを示したものです。

これまでのマネジメントでは「組織の人材は同質であり、社員はみな同じように仕事ができるようにならなければいけない」と考えられていました。「ここが弱いから、頑張れ」と、できないところをできるようにさせる、そのようにして画一的な人材を育成しようとしていました。

しかし、D&Iの世界では、違いは当然のこと。誰にでも「得意なこと」と「苦手なこと」があります。幸いなことに、今の仕事の多くは、「プロジェクト型」になっていきますから、そのプロジェクトごとに得意な人が手を挙げて取り組めば良いわけです。それぞれが得意な分野を認めてもらえば、喜んで自主的にさらに学んでくれます。お互いにできること苦手なことを認め合い、できることで組織に貢献できるとなると、放っておいても自ら学び成長してくれます。今までのストレスが喜びに代わり主体的に協働して一つの仕事を成し遂

【図2】従来型マネジメントとダイバーシティマネジメントの違い

従来	今後
同質の能力を求め、欠点の克服をさせる	違いを求め、長所伸長で社員のエンゲージメントが高まり多彩な能力集団を生み出す
<ul style="list-style-type: none"> 社員は同質の能力をもつことが当たり前 足りない能力を補う努力が必要 苦手なことや欠点の修正には多大な努力が必要 同質な集団は同質な価値観を共有 そのうえ、成果が上がりにくい 自信をなくし、得意分野もしぼんでいく つらく苦しい仕事環境 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な特性をもつ集団として、多様な価値観と能力を認め合う 組織の理念を明確にし、方向性を共有する 一人ひとりの長所を認め、得意分野を活かすことで、集団で成果を上げる仕組みとマネジメントを生み出す＝時間生産性UP 各自が得意分野を任せられることで、自ら成長できる仕組みが生み出される＝自律的成長促進

基盤マネジメント

*エンゲージメントとは、社員の会社に対する「愛着力」や「思い入れ」を表すもの。より踏み込んだ考え方としては、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」をいう。

Copyright UD Japan inc.

げる、極めて生産性の高い組織が生まれるでしょう。当然、エンゲージメント(社員の会社に対する「愛着力」や「思い入れ」を表すもの)も高くなります。

ダイバーシティマネジメントの前提は、互いの違いを理解すること

多様性を理解するには、実際に多様な人々と触れ合うことが大切です。しかしインクルーシブな環境が失われていた組織が当たり前だった今までは、普段の生活で多様な人と出会う機会がほとんどありませんでした。障害のある人と一度も一緒に食事をしたり遊んだり仕事をしたりしたことがない人が大多数の組織では、障害のある人は特別な人で、サポートしなければ何もできないのではないかと、などと思っている方が多いです。

20数年前に遡りますが、ユニバーサルデザインが多くの企業に取り入れられ始めたころ、様々な企業がユニバーサルデザインに配

慮した商品を開発しはじめました。しかし、その中には「なぜこのような商品を開発したのだろうか」と疑問に思うようなものが多くありました。そんな時、あるユニバーサルデザインに関する会合で、多くの開発者に「障害のある友達がいいますか?」「一緒に食事をしたり遊んだりしたことがありますか?」とお聞きする機会がありました。すると、お聞きした方のほぼ全員が「友達はいない、開発はモニターの意見を聞いている。」というものでした。「一緒に仕事したり食事したりしないと、彼らのことはわからないのでは?」と言う私に、多くの人が「ではどこに行ったら友達ができるの?」とたずねられてしまいました。

これは大変、いっぺんに多くの多様な人が出会える場所を作らねば! と考えスタートしたのが、2泊3日の「ユニバーサルキャンプ in 八丈島」のイベントでした。

この取り組みは、成人の仕事をしている人をターゲットに(実際には大学生も参加)、八丈島の公

営キャンプ場でテント生活をしながら3日間ダイバーシティを体験するというイベントです。2005年9月の第1回目から100人の多様な社会人が参加して、今に至っています。2回目からは120人程度の参加者で、自然と約3~4割は障害者手帳を持った人が参加するようになりました。子どもが不登校になっていたり、なりそうだという親御さんが、お子さんと一緒に参加されることもあります。

「障がい者は何もできない人、かわいそうな人」という思い込みの払拭をめざし、参加者はみな対等な関係、できないことはできる人がする、なんでもやってあげるのではなく、相手を尊重してできることは自分です、サポーターという役割の人はいません、ということに参加者に理解していただきスタートしました。

便利な日常生活と違い、キャンプはまずテント張りから始まります。半日もたたないうちに、「え、障害があってもそんなことまでできるの?」「あ、自分

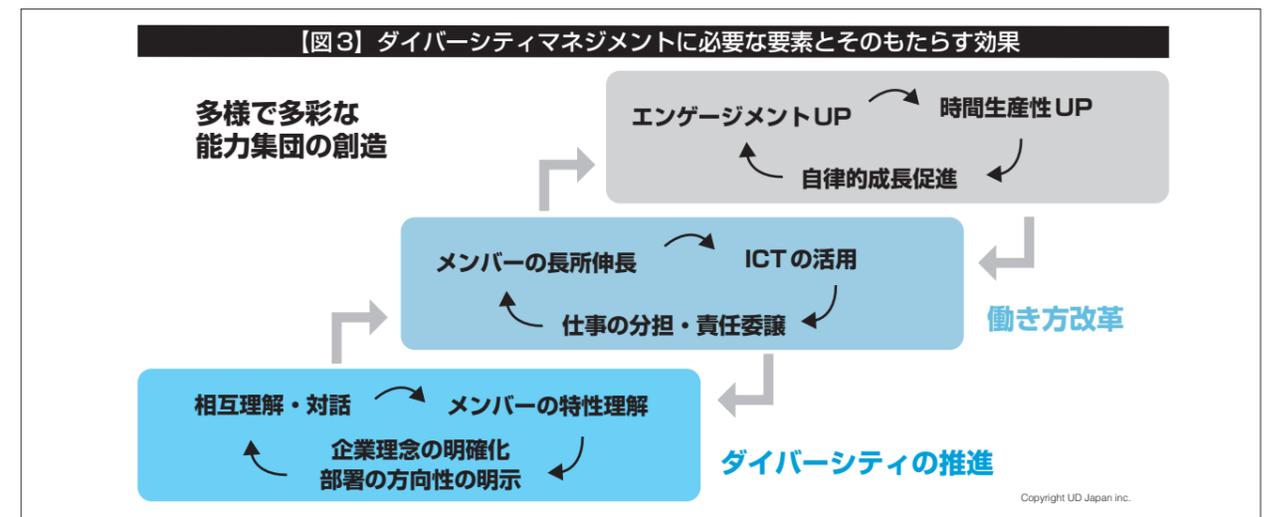
はテント張れない、それどうやればできるの?」と、自分は健常者だと思っている企業の役職の方や若い方などは、不便な非日常の中で自分のできないことの多さに気づくと同時に、車いすの人や見えない人がどんどんいろんなことをしていく姿に「え、どっちが障がい者かな~」「障害ってなんなの?」と驚き、考え込んだりすることで、障害に対する考え方が一変します。

そんな経験の後、2日目の午前中はメインプログラムの「ダイバーシティ・コミュニケーション」です。このプログラムでは、小学校の広~い芝生の校庭と教室をお借りし、6つの部屋(ポイント)をつくり、一部屋ずつ少人数で回りながら多様な特性のある人の話を聞きます。見えない人、聞こえない人、車いすや肢体障がいの人、LGBTQ、精神的な障がいのある人、高齢者、コミュニケーションに問題を抱えている人、そういう人たちに話をしてもらいます。

話し手は、彼らの生活や仕

事、特性による不便さやその解決方法などを話します。参加者からは何でも聞いていいという条件なので様々な突っ込んだ質問が出ます。半日かけてのこのプログラムで参加者は「障害は特別なことではないんだ」と腹に落ちます。そこからみんなの顔つきが変わります。お互いのできること、できないことがわかって、生き生きとした顔になり、「~してあげる」という上から目線がなくなります。「障がい者はかわいそうな人だ」という失礼な思い込みもなくなります。できることもたくさんあるし、やりがいを持っている人もたくさんいます。高い能力を持っている人もいます。障害のない人と同じです。そこに気づきさえすれば、障がい者雇用で戸惑ったりすることや、彼らの能力をスポイルすることもなく、他の社員と同様にしっかり教育ができるでしょう。

このイベントには、キャンプ前後に研修を受講して5日間の企業研修参加という枠もあります。D&Iの体験的理解というこ



とで、ダイバーシティマネジメントのリーダーのあり方を実際に体験的に考えられるようプログラムされています。

ダイバーシティな環境でのリーダーに求められること

ダイバーシティマネジメントの実施で欠かせない点は、①多様な社員の特性を理解し、信頼関係を醸成することと、②トップは企業理念を明確にし、リーダーは自部署の方向性と個々の仕事の目的と理念をメンバーに明確に伝えることです。そのうえで、各プロジェクトの人選をし、任せていくのです。

どんな人にもそれぞれの特性があります。各々に得意分野・不得意分野がありますから、それを理解した上で、どの部分を伸ばしていこうか考え、どうすれば生産性の高い組織をつくれるか、メンバーと話し合いながら試行錯誤をする必要があるでしょう【図3】。

5日にわたる研修参加の方々へは、キャンプ中は各班のリー

ダー、サブリーダーを務めてもらい、キャンプ後はその経験を通しての気づきをどのように実際の組織に活かすか、どうマネジメントすればより多くのメンバーが生き生きと能力を発揮でき生産性の高い組織になるかを、支援型リーダーとして、各自、自分の職場環境に照らして考えていただいています。

D&Iの環境下でのリーダーは、メンバーの特性を理解しコミュニケーション力を高める人間力を培うことが必須ではないかと考えます。企業は、今まさに、リーダーの育成を見直す必要があるのではないのでしょうか。

アフターコロナで働き方も変化

幸か不幸か、新型コロナウイルスのせいで、働き方は否応なく変わりました。この感染が収まっても、もう元どおりの環境には戻らないでしょう。戻る必要もありません。なぜなら、この状況でも新たな働き方を創出し、生産性を向上させて、業績

を伸ばしている企業がたくさんあるからです。また、高齢者の雇用延長も含め、社会環境も大きく変化していくでしょう。組織の価値評価の基準も変わるはずです。

実際に、最近では越境学習(日常の職場を離れ、まったく異なる環境に身を置き働く体験をすることから新たな視点などを得る学びのこと)やワーケーション(非日常の環境や場所で仕事を行うことで、生産性や心の健康を高め、創造性を豊かにし、より良いワーク&ライフスタイルを実施すること)が取り入れられ、働き方自体も多様になってきました。当社の子育て中の社員も、在宅勤務の環境を整えたことにより、時短勤務体制を解消することができ、見事に能力アップを実現しています。これは高齢社員の活用にも期待できます。筆者もワーケーションの場を確保し、体験的研修の環境づくりに取り組み始めました。まさに今こそダイバーシティマネジメントへの転換の好機ととらえ、前向きに実践していただきたいと願っています。



データ活用を推進するために マネジメントがすべきこと

株式会社データミックス **datamix**

代表取締役 / データサイエンティスト 堅田 洋資 氏

事業概要を理解し、同時にデータ活用も理解するビジネストランスレーターが今、企業に求められています。企業がデータ活用していく上でのマネジメントのあり方について、データサイエンティストであり、ビジネストランスレーターなどのデータ活用人材を育成する講座を提供する株式会社データミックスの代表 堅田様にお聞きしました。280人が参加された本セミナーの一部をご紹介します。



データサイエンティスト が全てを解決する？

デジタルトランスフォーメーション（DX）の重要性が叫ばれるようになり、データ活用に真剣に取り組む企業が増えています。それでは、データ活用を推進するためのマネジメントとはどのようなべきでしょうか？ 本日は私が企業と一緒に取り組んできた実体験も踏まえて、そのことについてお話させていただきます。

みなさんの理解が進むように、まずは、データ活用での典型的な失敗例でご説明しましょう。ある企業のビジネス担当者が「データが重要なんだ」と聞き、「データがあるから、何か分析して！」とデータ分析の専門家に依頼しました。データ分析者は「ビジネス上で何か課題がありますか？」と聞きます。ビジネス担当者は「そんなものないよ。適当に考えておい

て」と返答しました。仕方がないので、とりあえず現状あるデータを分析してその結果を説明しましたが、ビジネス担当者のリアクションはそっけないもので、その分析は何の役にも立ちませんでした。

なぜ、このようなことが起こってしまったのでしょうか？ それはデータサイエンティストに対する誤解があるからです。データサイエンティストがいれば、全てを解決してくれるわけではありません。データサイエンティストは、データに関する知識や手法について熟知していますが、その企業にどんな課題にあるのかを見つける能力が必ずしも優れているわけではありません。

この例からわかるように、組織としてデータ分析に取り組む上で重要なのは「問い」を立てることです。もっと言うと、ビジネス担当者とデータ分析官が共有できる良質な問いを立てることが必要で

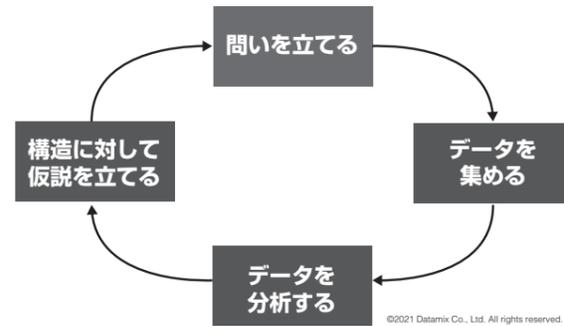
す。そして、それはビジネス担当者にとっては「ビジネスで解くべき課題」であり、データ分析官にとっては「データで解決できる課題」になります。まずは、このことを理解することが非常に大切です。

データ分析の目的

データ分析は、何かを知るためにおこないます。そして、そこには必ず「問い」があります。「問い」が無い状態や、「問い」が間違っている状態でデータ活用をしようとしてもうまくいきません。

データ分析を進めるためには、【図1】のようなデータドリブンな思考サイクルが必要になります。「問い」を立てる。次に、データを集める。データを分析する、そして、構造に対して仮説を立てる。このサイクルを回すことでデータを有効に活用することができます。

【図1】 データドリブンな思考サイクル



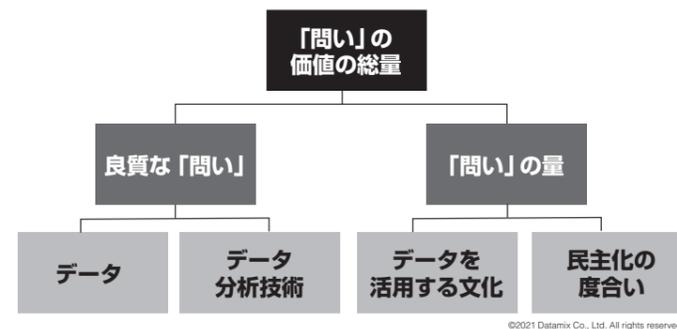
この図を見て、疑問に思う方がいるかもしれません。「データを集めることが最初ではないか？」と思う方もいるでしょう。もちろん、データを集めることは非常に重要です。先行してデータを集めることも間違いではありません。しかし、データを活用しようとする時には、必ず「問い」が先になります。

それでは、正しい「問い」を立てるためには、どのようにすれば良いのでしょうか？ 「問い」の価値について考えてみると、【図2】のように分解することができます。それぞれの項目について、次に考えてみます。

「問い」の質を上げる

まずは、問いの「質」について考えてみます。そのために「マネーボール」という映画を例に挙げて説明します。「マネーボール」

【図2】 データドリブン=「問い」の価値総量



は、メジャーリーグベースボール（MLB）の球団オークランド・アスレチックスのゼネラルマネージャー（GM）が、セイバーメトリクスと呼ばれる統計学的手法を用いて、MLB 随

一の貧乏球団であるアスレチックスを強豪チームに作り上げていくというストーリーの映画です。

貧乏球団なので、能力の高い選手を獲得することはできません。逆に、丹精込めて育てた優秀な選手は、他のチームに引き抜かれてしまいます。当然、チームは勝てません。GMは優秀な選手をなんとか獲得しようとします。そこで、彼が目をつけたのはデータサイエンティストでした。データドリブンによって、強いチームを作ろうとしたのです。

良い選手とはどんな選手なのでしょうか？ 「バッティングがうまい」「フォームがきれい」「真面目に練習をする」と、野球を知っている方は様々な意見を言うでしょう。映画の中でも、ベテランのスカウトマンは同じように言います。しかし、映画のデータサイエンティストは違いました。「良い選手とは、出塁率が高い選手だ」と彼は言

います。「良い選手とは？」という「問い」に対して、「出塁率が優れた選手」と定義したわけ

です。彼は「予算内で出塁率を最大化するための選手の組み合わせは？」という「問い」を立てました。そして、「選手別の成績」というデータに対して、「統計学や確率論」と行ったデータ分析技術を駆使して、アスレチックスでも雇える年俵でよく塁に出る選手を獲得するので

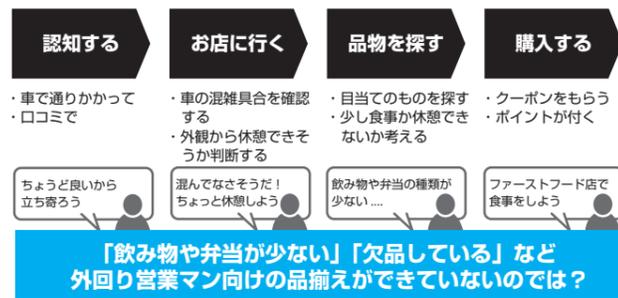
す。ポイントは「出塁率」という定量的な指標を、問いの中に混ぜ込んでいる点です。データ分析する際に、「悪い問い」と「良い問い」があります。悪い「問い」とは、データにしにくい「問い」です。例えば、「昨年からユーザー数は増えたのか？」という「問い」は、あまり良くありません。「昨年からユーザー数は何人増えたのか？」とすれば、良い「問い」になります。「今の売り上げ進捗は順調か？」も漠然としていて、良くありません。これは「今の売上進捗は予算と比べて、どのくらいか？」という問いにすべきです。つまり、データ分析における良い「問い」とは、定量的な指標によって定義されていることを意味します。

ビジネスにおける定量化とは？

データ分析では、「定量化」が必要であることを説明しました。では、ビジネスにおける「定量化」とは、どのようなものなのでしょうか？ そのことを理解するためには、まずは顧客行動を理解する必要があります。ご存知の方も多いと思いますが、いわゆる「カスタマージャーニー」の分析です。購入に至るまでの顧客の行動をこの分析によって理解します。

例えば、外回りの営業マンが、

【図3】顧客の心理を考える



コンビニで商品を購入するときの心理を考えてみましょう。【図3】のように顧客心理を追うことで、「品揃えが少ないこと」「欠品が多いこと」が、営業マンの購買を阻害している原因になっているのではないかと推測することができます。このように、顧客の行動をチェックすることで、課題がわかります。この例を前提に、さらに詳細にどのように定量化ができるかを考えてみましょう。

ビジネスの定量化と言えば、「売上－費用＝利益」がすぐに思い浮かぶと思います。もちろん、これが一番の基本ですが、データ分析では、さらに定量化の要素分解をおこないます。

「売上」の構成要素は何か、「費用」の構成要素は何かを考えるためには「KPI ツリー」という手法を用います。KPI ツリーは指標の要素分解です。例えば、「売上」は【図4】のように、詳細に分解

していきることができるでしょう。このとき、指標を掛け算もしくは足し算で分解していくことが大切です。そして、KPI ツリーでは、その計算結果が必ず上位の指標にならなければいけません。【図4】で言えば、「平均単価」×「顧客数」＝「売上」となるように、分解していかなければならないということです。

このKPI ツリーの分析は、カスタマージャーニーをたどる形になっています。つまり、KPI ツリーを使って分析することで、売上を伸ばすためには、顧客のどの行動に対して力を入れれば良いのか、どのような打ち手をすれば良いかわかるわけです。例えば、「認知率」の指標が重要であるのならば、「広告」という打ち手によって、その指標を向上させることが考えられるでしょう。「来店頻度」が課題であることがわかったとすれば、「クーポンで来店頻度を向上させよう」と考えることができるでしょう。

このとき、重要なのは闇雲に施策をおこなうのではなく、「問い」

をさらに深めることです。まずは、現状確認のために、現在の平均来店頻度がどのくらいなのかを理解する必要があります。現状が分からなければ、効果も測定できません。また、クーポンによる値引きが顧客に対する訴求力が本当にあるのかを検討する必要もあるでしょう。このように「問い」について、さらに深く考えていくことが重要です。

この問いの段階をわかりやすく図にしたものが【図5】になります。「問い」には、このように「現状把握」から「最適解を求めるところ」までの段階があります。

最適解を得るのが最終目的になりますが、そのためには現状を定量的に把握することが必要になります。問いは、下部から始まって、だんだんと上部に積み上がって行くわけです。このように問いの質を整理することができます。

データを活用する社内文化を作る

ここまでで「問い」の質を向上させるための手法について学びました。それでは、「問い」の量を増やすためには、どのようにすれば良いのでしょうか？ そのためには、データを活用する文化を社内に醸成することが必要になりま

す。組織論・マネジメント的な観点になりますが、そのような雰囲気を作り出すためには、上司が部下に「問い」を投げかけることが重要です。データ分析の研修を受けて、考え方やスキルが身に付いたとしても、実務の中で使っていないと身につけません。例えば、「データで示して」「データを使って、提案してもらえないか？」というように、上司が積極的に促すことが大事です。

ビジネス翻訳者を育てる

データ活用するためには、どのような人材を育てれば良いのかわからない方もおられるのではないのでしょうか。冒頭に、データサイエンティストさえいれば良いわけではないということを説明しました。それでは、どのような組織をマネジメントすれば良いのでしょうか？

私のおすすめは、【図6】のようなビジネス翻訳者を含めたチーム設計です。ビジネス側のこともわかるし、データサイエンスのことも広く知っている、そのようなビジネス翻訳者がチームにいて、プロジェクトを円滑に進めることができます。ビジネスの世界とデータサイエンティストの世界には断絶があるため、コミュニケーションが難しい場合があります。その橋渡し役としてビジネス翻訳者が必要になります。ビジネス翻訳者は、社内のことを理解している社員が担当するのが良いでしょう。

先ほどKPI ツリーの分析方法を説明しましたが、KPI ツリーの作

成は社外の方がしようとすると、非常に難しいです。その企業の業務内容や顧客を詳しく知らないからです。顧客と業務を理解するところから、始めなければなりません。すぐに「問い」を立てることができないわけです。ですので、その企業について詳しいビジネス翻訳者がこの分析をした方が作業はスムーズになります。

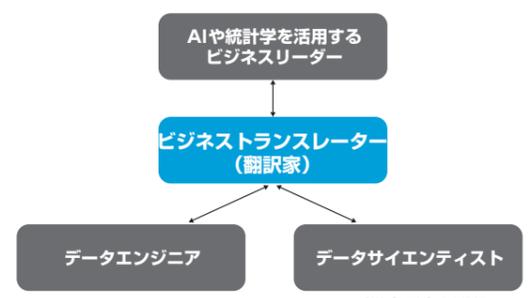
まとめ

データ活用をするためには、「問い」を立てる必要があります。データ分析はあくまでツールです。データ分析と「問い」の関係を理解する必要があります。そして、その「問い」の「質」と「量」を向上させることが大事になります。「問い」の質を向上

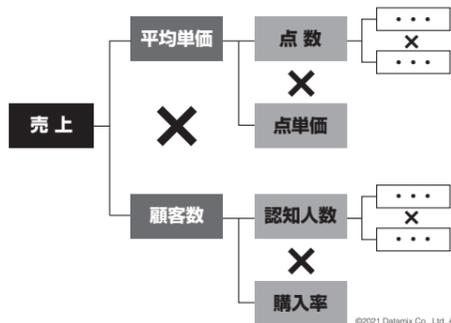
させるためには、顧客や業務に関する「問い」を立てることが必要です。そのためには顧客理解や業務理解が必要になります。「KPI ツリー」を作ることで、ビジネスの要素を定量化することができ、課題が見えてきます。

事業概要を理解し、同時にデータ活用も理解するビジネス翻訳者が今、企業に求められています。ツールを学ぶことだけを推奨するのではなく、「問い」に焦点を当てることができる人材を企業は育てるべきでしょう。

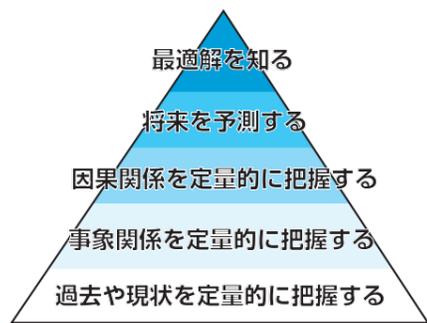
【図6】ビジネス翻訳者を入れる



【図4】KPI ツリー



【図5】問いの「質」の5段階



「ビジネス翻訳者」を社内に育てるために！ JMAデータサイエンス講座

ビジネス翻訳者養成コース

データサイエンス基礎セット

- ビジネスにつなげるデータサイエンス入門セミナー
- ビジネスアナリティクス入門セミナー
- Excelで実践するデータサイエンス基礎セミナー
- eラーニング講座「データサイエンス」

プログラミング基礎セット

- プログラミング入門セミナー
- プログラミング基礎セミナー
- データ分析プロジェクト実践セミナー (eラーニング付)
- eラーニング講座「プログラミング」

データ分析実務スキル検定 (試験対策 eラーニング付)

お問い合わせ、見積依頼は下記までお願いいたします

DX人材育成 セミナー事務局 MAIL : dx@jma.or.jp
TEL : 06-4797-2050 (関西事務所内)





一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>