

第23回・データ利活用文化醸成と人材育成

株式会社 NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット

エグゼクティブスペシャリスト

上野

博

本シリーズではデジタルライゼーションの潮流についてテーマごとに論じていく。第23回は、前回の続編として「データ利活用文化醸成と人材育成」について考える。第22回は、データ利活用推進のためには、「組織を挙げてデータと分析を重視する文化を育むことと、データを使って解くべき問題を見つけること」がポイントとなるとして、数値による「見える化」の推進と、現場起点のデータドリブン化が必要であると述べた。やや抽象的であったと思われるので、今回はもう少しそれらを掘り下げてみよう。

1 データ利活用文化醸成は組織全体で

筆者は三十数年前に在籍していた大手銀行では当時、新しい取り組みが必要であると考えて、エンターテイメント企業と消費財化学メーカーから人材を中途採用した。彼らの一人がしばらく銀行で働いた後に語った言葉が印象に残っている。「前の会社では、何か提案をする『顧客はどう言っているのか調査結果を示せ』と言われた。ここでは『あの役員とこの部長には話を通していいのか』と言われる」というものだ。彼らは長く経たないうちに、組織を去って行った。

この言葉は、組織が外と内の

どちらを向いているのかを端的に示している。現在の金融機関は当時とかなり違ってきているが、それでも根っここの部分は大きく変わっていない。客観的なデータよりも組織内の論理が優先されるが多く、その組織内の論理は、経験を積む中で成功を収めてきた経営層に依存しがちだ。

問題は、デジタルライゼーションの潮流の中で、経験則が正しいケースが減っていることだ。デジタル化によって変化が加速した現在では、実績を積むことで正しさを証明するのに時間をかけている間に環境が変わって、経験自体が陳腐化してしまう。したがって、経験を積む前に、

データ分析で可能性を見出して、小さくて速い試行錯誤を繰り返して、「当たり」の方に寄せて動いていく行動が求められる。小さく速い試行錯誤を繰り返すためにはそのネタが必要であり、ネタ創出のためには組織全体で問題発見・解決仮説設定、検証に取り組む必要がある。ただし、上意下達の文化が強い金融機関では、まず経営者／経営層が、組織に対してそうした行動を促すべきだろう。その際には、収益に直結する結果を求めるのではなく、課題の認識と仮説設定、そしてそれをデータで検証するアプローチを奨励することがポイントになる。例えば内部でデータ検証アイデアのコンテストなどを行うのもよいだろう。チャレンジを奨励し、それを認めることで、組織の中に「本当にやってみよう」という心理的安全性が生まれる。

2 目の前の現象をデータ化して考えてみる

分析対象となるデータは、必ずしも金融機関のシステムから

取得可能なものでなくてもよい。というのは、問題や課題を見つけた場合、その多くは現在保有しているデータではとらえられないものが多いからだ。前回、マーケティングと営業活動におけるデータ活用の事例を紹介しているが、どちらももともとのデータはシステムには存在せず、顧客調査や担当者行動調査に基づくものだ。

データが存在しない場合、公的統計などの外部データの活用も一つの方法だが、自ら手元でデータを取ってみるのが非常に有効だ。データの処理や分析ツールはExcelで十分である。

筆者の例で恐縮だが紹介しよう。ひと昔前の銀行勤務時代に在籍したマーケティング部門では、銀行員の新人ディーラー／トレーダーの育成に当たって、リスクが少ないということで「日記り取引」を行わせていた。1日の最後に売り持ち／買い持ちをせず手持ち残高をゼロにする売買方法である。

一方で相場には、「素人は高

値で買って安値で売り、売り買

いの双方で損失を拡大する」という常識があった。そこで確認のため、データをとって調べてみた。日中の価格推移は市場にデータがある。個人の売買については、売買の時刻と価格は担当者別に紙のメモがあったので、それらを表計算ソフト（まだExcelは存在していなかった）に入力、加工して結果を見てみた。すると相場の常識通り、新人は売買を繰り返す中で損失を拡大させていく傾向が明確に出た上に、累積してみるとその金額は決して少なくなかった。

そこで、部門内で育成方法の検討に関するレポートを提出した。結果がそのまま採用されたわけではないが、育成方法について見方の幅が広がったはずだ。同時に筆者は、データのとり方、加工の方法、結果の解釈のしかたなど、非常に多くの洞察を得ることができた。

3 専門人材の育成

最後に、データ利活用に求められる専門性について述べておこう。一般社団法人データサイエンティスト協会では、データ利活用に必要なスキル領域として、①ビジネス、②データサイエンス、③データエンジニアリングの三つを掲げている。①のビジネスは、業務課題を見出し、整理して②に提示し、得られた結果を再び業務に適用するという、全体の入り口と出口を担う。②のデータサイエンスは、情報科学系の専門知識とスキル（情報処理、人工知能、統計学とツール活用など）に基づいて、①から提示された課題にデータ分析で応える役割を担う。③のデータエンジニアリングは、②の人員が活躍できるように、データの整備や分析ツールの導入などの実装・運用を行う。

前項で論じた組織全体のデータ利活用文化醸成では、①②③の役割を現場の担当者が自らこなししているが、課題がより大きく組織全体のものになるほど、専門性のある人材が必要となる。専門性とは、知識（知ってい

る）／スキル（知識を使って業務として行ったことがある）／経験（複数のプロジェクトを実施して高い応用能力を有する）の3段階があり、一足飛びに全てを揃えるのは外部採用に頼っても容易ではない。データ利活用文化の醸成と並行して、組織内で素養のある人材を見出し、外部も活用しながら、プロジェクトの実施を通じてスキルを高めていくという地道な取り組みを早期に始めることが求められる。

筆者はデジタルライゼーションへの取り組みの中で、組織のデータドリブン化が最も重要で効果が大きいものの一つと考えている。一部の専門家だけでなく、組織全体の文化が目に見えて変わると考えられるからだ。デジタルライゼーションで成功している国内外の金融機関は、10年近い期間を経て、ようやくその実績が外部から認知されるようになってきているものが多い。動き出してからモメンタム（勢い）がつくまでの時間を我慢できるか、経営陣にとってのテストとなる。