

『EBPMで成果を出す“**本当の**”データリテラシー』

2021年7月21日
データ&ストーリー LLC
柏木吉基

プロフィール

かしわぎ よしき
柏木 吉基

データ&ストーリー LLC代表
多摩大学 大学院 ビジネススクール客員教授
横浜国立大学 非常勤講師

日立製作所入社。2003年米国Emory UniversityにてMBAを取得後、日産自動車へ。
海外マーケティング&セールス部門、組織開発部 ビジネス改革マネージャ等を歴任。
Change agentとして、グローバル組織での経営課題の解決、社内変革プロジェクトの
パイロットを数多く務める。2014年独立。「実務データ分析」「課題解決」「ロジカル
シンキング」を軸とした、企業研修講師、コンサルタント、大学教員、著者として活動。
米国Harvard University Business School『Data Science for Business』修了。

著書



国際ファシリテーション協会メンバー



自分が知っている
ことだけ

私がこう思った（主観）



データで確認したらこうだった（客観）

自分が知らなかつ
たことも含む

1. あなたにとって「データ活用」って何ですか？

2. 「データ活用」には何が必要か？

3. 「データ活用」のプロセスとテクニック

1. あなたにとって「データ活用」って何ですか？



「データ分析」って一言で言われるけど・・・

【セルフサービス データ分析】

所定の数式や方程式を活用



【データサイエンス（例：機械学習）】

所定の数式や方程式が、人の認知できる範囲で適用できない



この分類の仕方も自動で考えてくれる

「まずはデータを見る」をやめる

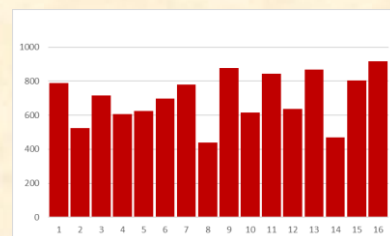
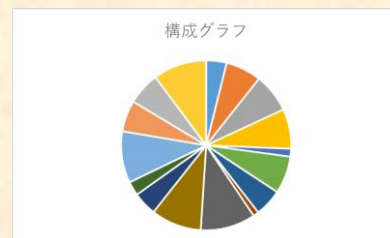
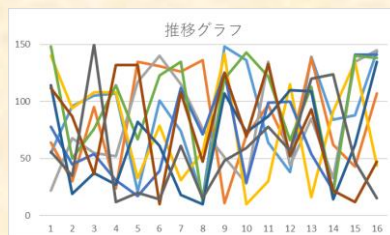
- ① データを見てから、そこから何が分かるか考える
- ② 何を言いたいのか/知りたいか を考えてからデータを扱う

「まずはデータを見る」をやめる

データありき

既存のデータから何かしらのパターンを読み出そうとする

41	95	144	44	134	31	117	139	86
30	68	140	65	83	95	119	138	71
74	57	71	30	29	136	140	115	29
70	140	26	76	95	72	137	38	98
111	126	23	54	85	58	140	131	85
131	97	146	73	109	106	19	101	150
115	148	45	92	97	48	85	32	55
53	24	19	112	108	107	107	67	76
98	146	38	31	56	109	66	13	44
45	95	63	36	46	49	127	13	29
66	130	38	112	31	19	14	94	79
76	12	60	20	35	27	106	64	125
87	81	83	99	135	58	17	72	108
82	10	11	17	110	85	108	97	31
61	10	39	12	126	98	23	51	120
17	10	36	95	148	42	50	109	75

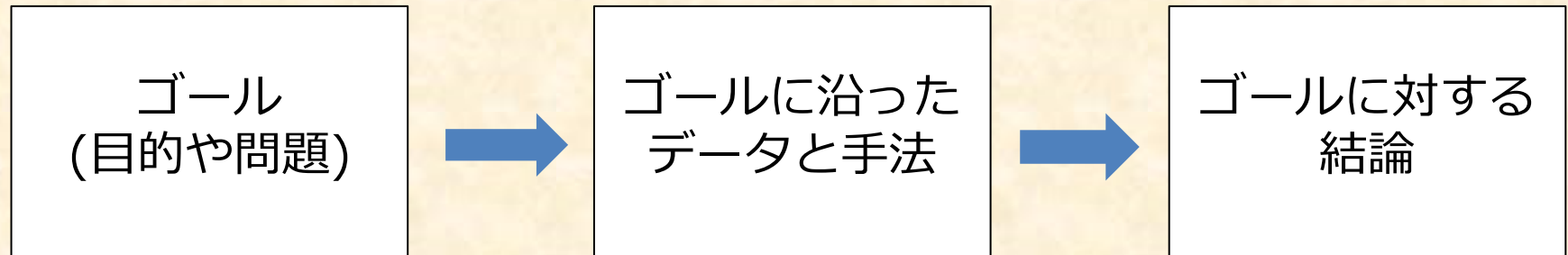


『これらから言えることは
XXXXXXです。』

「まずはデータを見る」をやめる

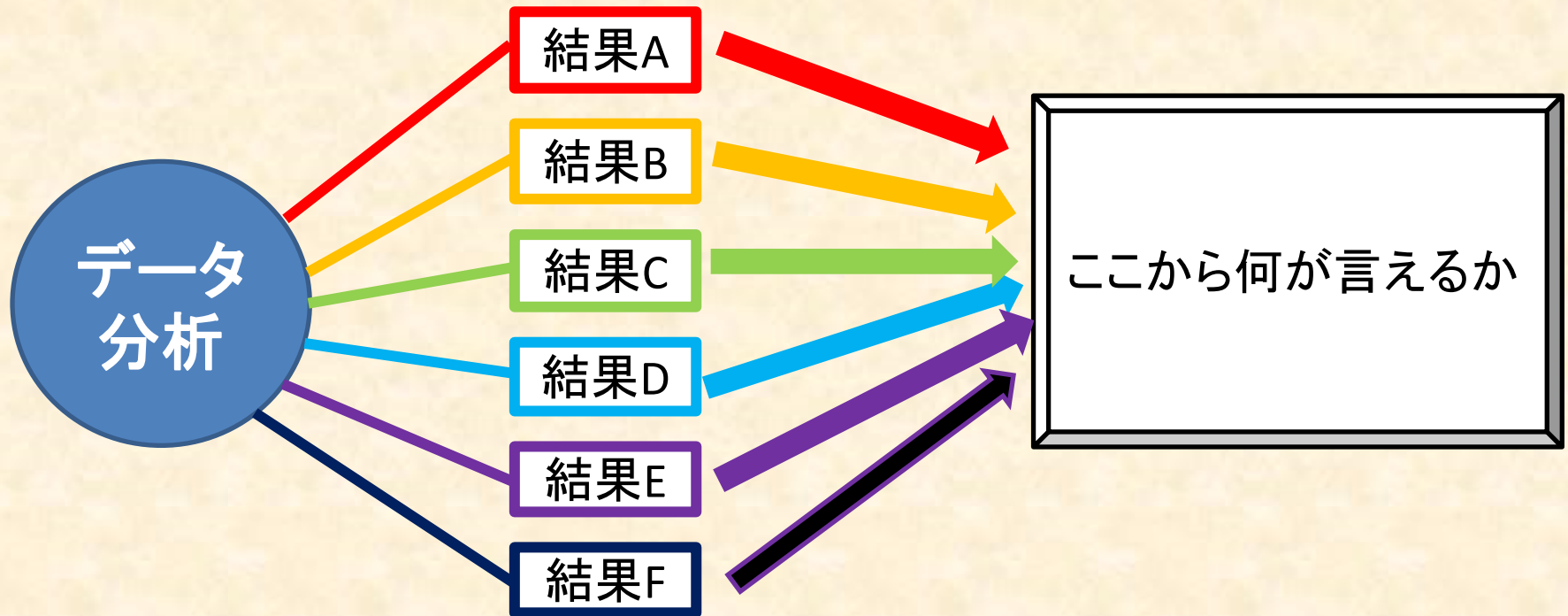
目的ありき

目的（知りたいこと）を明確にし、それを確かめるためのデータと方法を考える



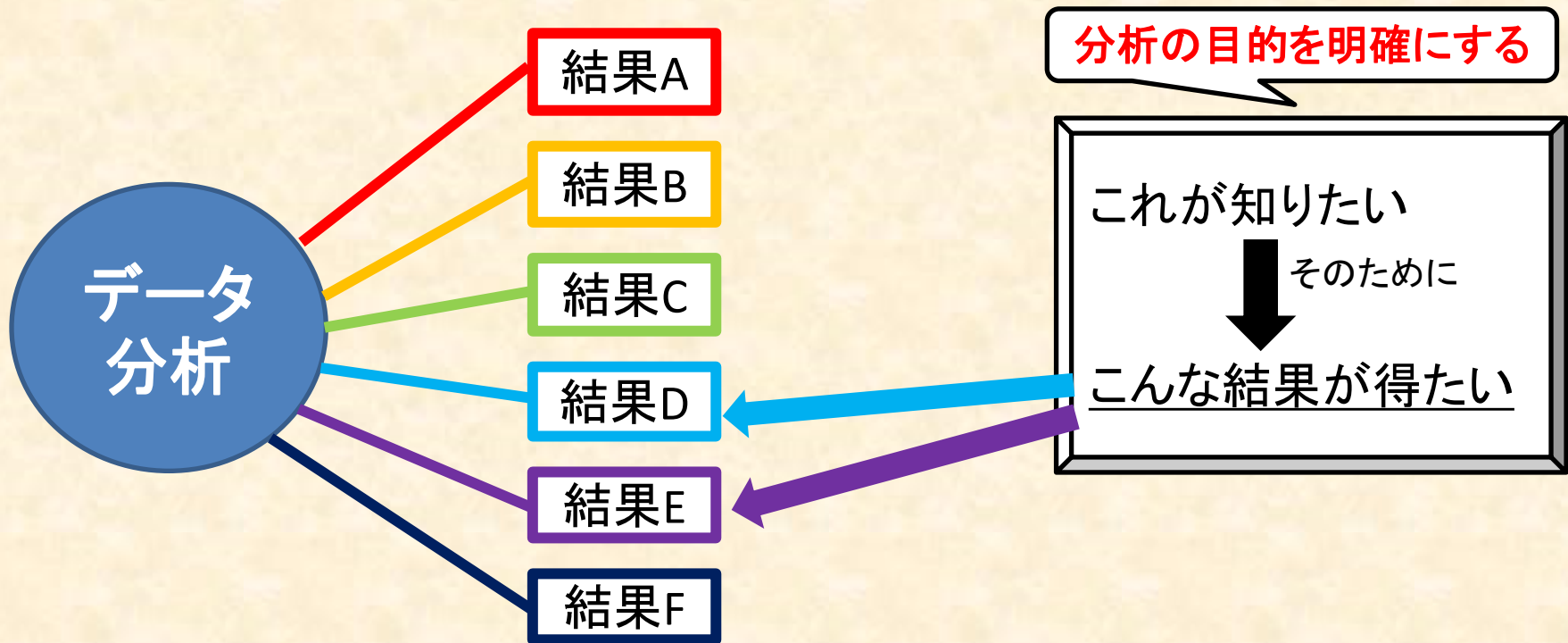
データ活用の考え方

【パターンA】



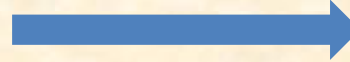
データ活用の方

【パターンB】



EBPMってどういうこと？

データ（エビデンス）に基づいた？？？



結論

我が町の産業データを見たら、
サツマイモの生産額が大きかった

地産地消を活かして、サツマイモ
を使ったスイーツを作ろう！

【問題点】

- ①データで見たものは、
結論の根拠（エビデンス）ではない
- ②そもそもゴール（目的）がない

（何が要因か、データで調べる）



「ゴール（目的）の例」

- ・朝市の売上を上げたい
- ・市外からもっと人を呼びたい
- ・街の知名度を上げたい
- ・移住者を増やしたい

データ活用の考え方

【仮説Ⅱ】

どのようなデータと
分析方法が適切か？

【仮説Ⅰ】

どのような情報をどう
組み立てると言えるのか？

【ゴール設定】

何を言いたいのか？

③

②

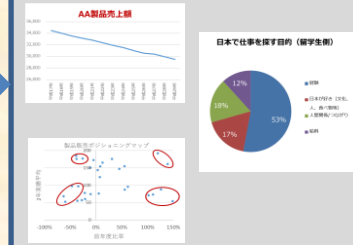
①

各種データ

33	77	8	0	40
47	89	25	89	90
1	85	5	10	71
69	90	38	17	84
12	96	97	31	97
12	67	5	13	
41	95	144	44	134
31	117	139	86	
51	25	42	84	
69	75	41	61	
30	68	140	65	83
95	119	138	71	
38	36	87	70	74
57	71	30	29	136
140	115	29		
65	81	88	12	70
140	26	76	95	72
137	38	98		
83	21	58	25	111
126	23	54	85	58
140	131	85		
34	73	57	44	131
97	146	73	109	106
19	101	150		
115	148	45	90	97
48	85	30	55	
51	31	108		
107	107	107	47	76
18	41	1	89	
65	51	39	68	98
146	38	31	56	109
66	13	44		
45	95	63	36	49
127	13	29		
2	39	70	73	
66	139	38	112	31
19	14	94	79	
76	12	60	20	35
27	105	64	125	
87	81	83	99	135
58	17	72	108	
82	10	11	17	110
85	108	97	31	
61	10	39	12	126
98	23	51	120	
17	10	36	95	148
42	50	109	75	

分析作業

分析結果



解釈・整理

結論

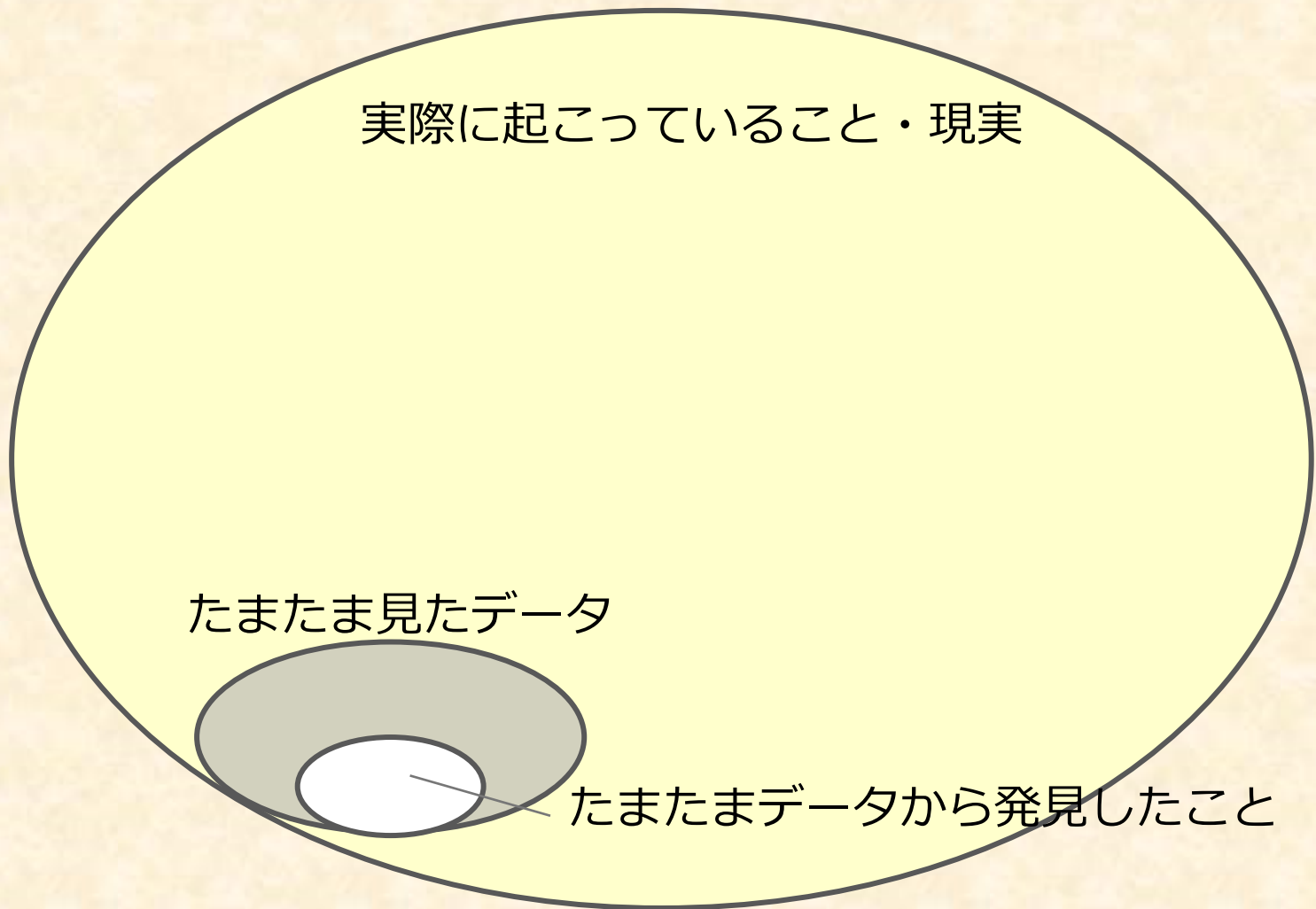
④

【データ収集】

⑤

【分析】

本当にその「データ」の中に答えがあるのですか？



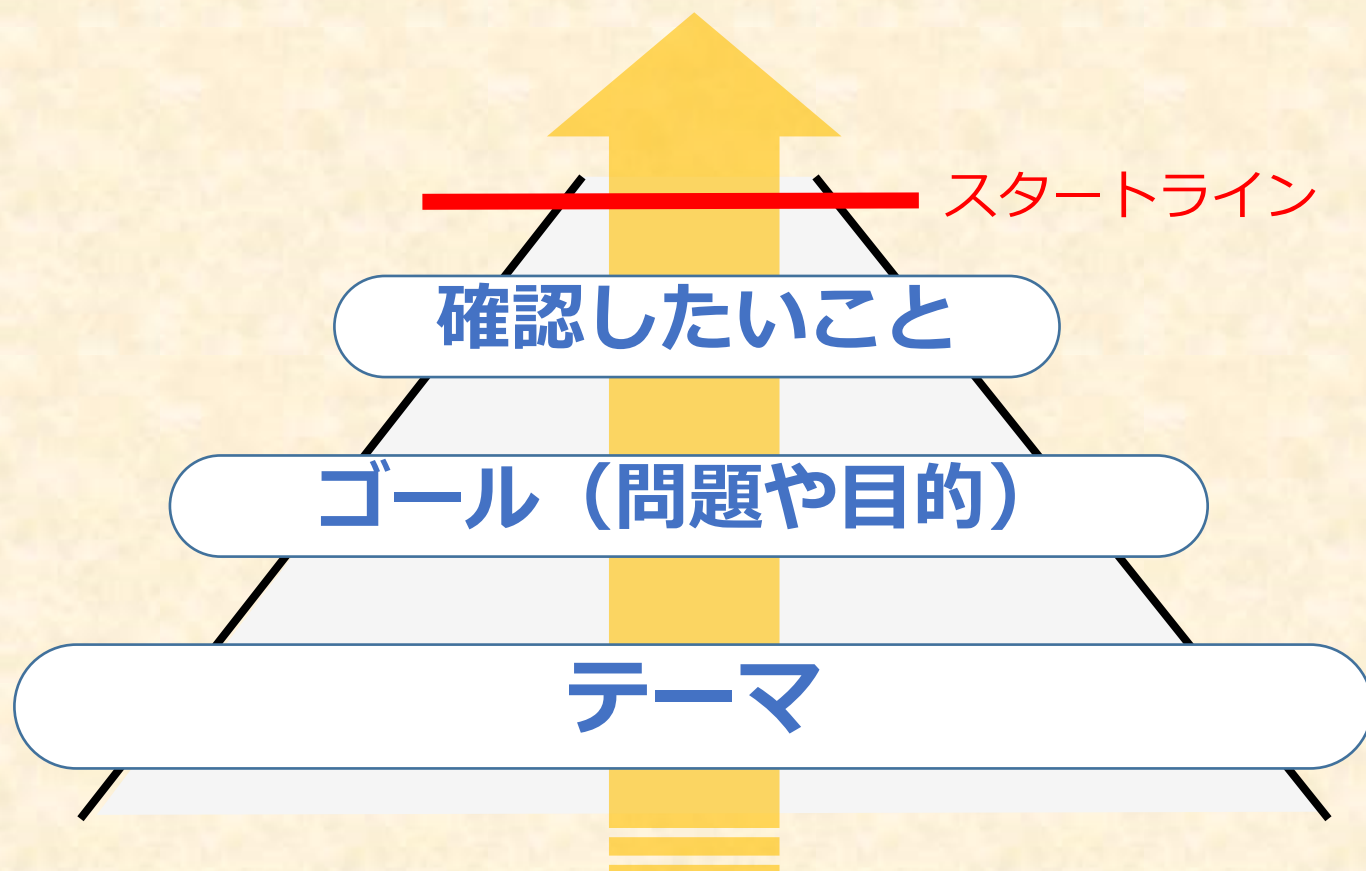
データの中に「答え」なんか無い！

実務で成果を得るためのデータ分析、データ活用は

- ・ データの中からパターンや気付きを得る行為ではありません
- ・ 事実を1%でも精度高く捉えることが目的ではありません
- ・ 高度な手法ほど、価値が高い成果が得られる訳ではありません
- ・ 方法論と知識だけでは成果を出すことができません
- ・ ゴールに向けた仮説に対し、客観的な情報（データ）でそれを検証する行為です
- ・ 方法論や知識は機械でカバーできます
- ・ 考え方が重要です

2. 「データ活用」には何が必要か？

データで作業する前に必要なこと



データで作業する前に必要なこと

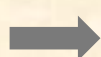
「テーマ」を「ゴール」、「問題」に落とし込む

「テーマ」

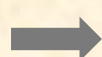
「ゴール」

「確認したいこと」

人口減少

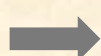


人口減少による
地域の高齢者課題
を解決したい

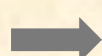


- ・ 高齢者介護者が不足している
- ・ バス路線が減って移動に不便が生じている

地域活性化



地域企業の雇用
創出施策を提案
したい



地域企業における新規雇用者数
が増えていない

具体的に何を実現/
解決したいのか

問題：誰が何に困っているのか
現状：現状は客観的どう見えるのか

データで作業する前に必要なこと

【考えてみましょう】

(A) 窓口業務をもっと改善したい

(B) 地場産業を活性化したい

(C) バイオエコノミー事業の企画立案

(D) 介護サービスの最適化

(E) 地域の人口減少の対応・解決

具体的に定義し直した例

(A) 一人当たりの窓口業務対応件数が多い

(B) 地域内で10年以上続いている企業の雇用者数を増やしたい

(C) 我が市でのバイオエコノミー事業の可能性を提示したい

(D) 介護サービスを受けられる人数が足りていない

(E) バスの路線減少により、高齢者の移動に不便が生じている

データで作業する前に必要なこと

テーマ：庁舎における窓口業務改善

ゴール	問題や現状	確認したいこと	使うデータ（指標）
庁舎における窓口業務の効率と負荷の改善	（問題 1） 来庁者を長く待たせてしまう	（問題 1） 1人当たり平均待ち時間	（問題 1） 曜日別、時間帯別、窓口毎の平均待ち時間
	（問題 2） 窓口対応者への過剰負荷	（問題 2） 一人当たりの対応件数の多さ/対応時間の長さ	（問題 2） ・ 担当者あたり 対応件数/時間 ・ 一件当たり対応時間 ・ 総窓口対応時間/週

3. 「データ活用」のプロセスとテクニック

データ活用(EBPM)に必要なプロセス

問題定義

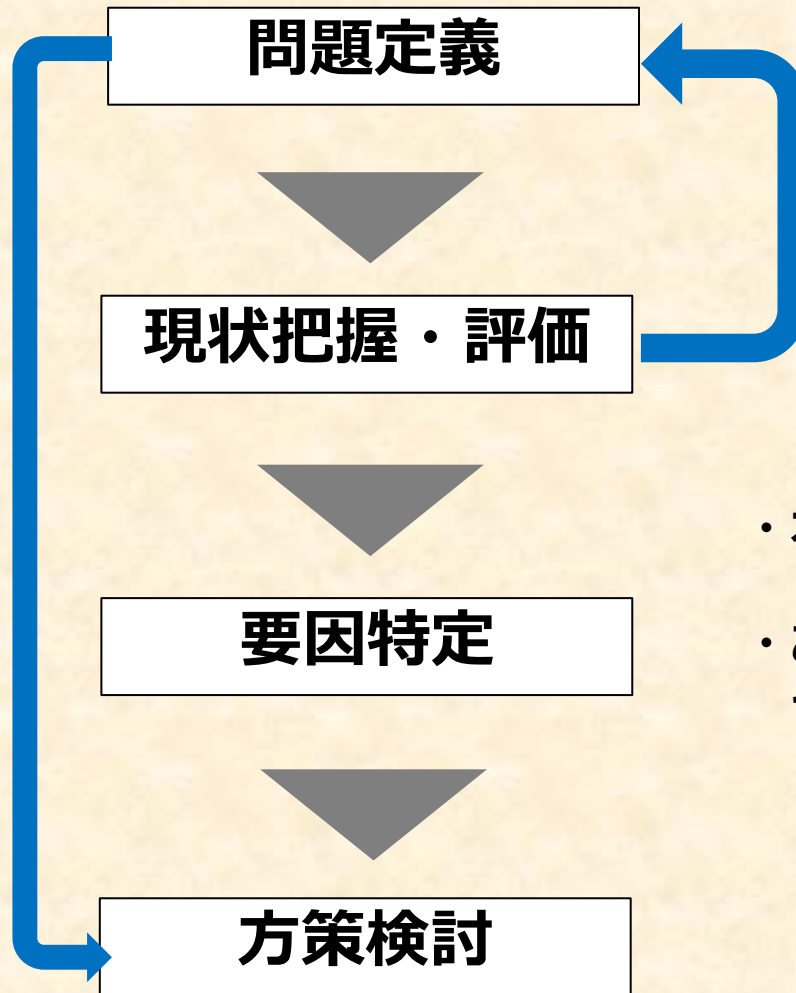
現状把握・評価

要因特定

方策検討

- ・ データで現状把握や評価をするテクニック
(比較、データの多面的な把握など)
- ・ データで要因を掘り下げるテクニック
(2データ間の関係性、相関分析など)

皆さんは、こんな順番になってはいませんか？



- ・ 本当にこれをEBPMと呼べますか？
- ・ あなたは「ゴール・ドリブン」ですか？
それとも「データ・ドリブン」ですか？

ありがとうございました

データ&ストーリー
<https://data-story.net>
TEL:080-3433-8462

