

データドリブン経営を定着させるために ～ BI 運用とプロジェクト推進の現場で見た成功と失敗のリアル～

井上 千尋：株式会社クロスフィールド

1. はじめに

データ活用の重要性が叫ばれ、多くの企業が DX を掲げるようになった今、「データドリブン経営」という言葉はもはや特別な概念ではなく、一般的な経営キーワードとなった。しかし、その言葉の浸透度とは裏腹に、実務の現場では BI が組織にしっかりと根付いている例は決して多くない。

筆者はこれまで、BI 基盤の導入や基幹システム導入など数多くのプロジェクトに携わってきたが、多くの企業が共通して抱える課題がある。それは「BI を導入したが定着しない」という事象である。

導入直後こそ興味本位でアクセスされ利用率は比較的高いものの、数週間～数か月が経過するとアクセスは急減し、「月次の時だけ BI を聞く」、「会議資料作成のために参照する」といった状態に落ち着く。そして最終的には、導入前に使っていた Excel が復権し、「Excel の方が楽」、「Excel の方が正しい」と語られるようになる。

このような状況を見るたびに感じるのは、BI 導入の本質は「可視化」ではなく「組織の行動変容」にあるということだ。ダッシュボードはあくまで手段であり、目的は意思決定の高度化であるが、多くのプロジェクトで、「可視化ができれば成功」という認識が存在する。実はこの認識こそが、BI が形骸化していく最初の分岐点となる。

筆者が多くのプロジェクトを経験する中でたどり着いた結論は、「BI が定着しない最大の理由は“人と組織の構造”にある」ということである。

本稿では、ツール機能や可視化テクニックではなく、「なぜ BI は使われないのか」、「どうすれば使われるようになるのか」という、より本質的なテーマについて考察する。

2. なぜ BI は「作ったのに使われない」のか（現場で起きている事象）

BI が定着しない理由には、企業規模・業界に関わらず共通する「構造的な理由」が存在する。筆者はこれまで数多くの BI 導入プロジェクトに携わってきたが、BI が使われなくなる理由には、次のような「見えない構造」が存在していた。

(1) 「可視化すれば使われる」という幻想

BI 導入で最も多い誤解が、「可視化すれば自然と活用されるようになる」という前提である。「まずはダッシュボードを作りましょう」、「見える化が第一歩です」といった言葉はよく聞かれるが、実際には可視化された情報がそのまま意思決定に結びつくわけではない。可視化は情報整理の手段に過ぎず、行動変容には直結しない。むしろ、可視化したことで「実態との誤差」が明確になり、不信感が増すケースもある。

例えば製造業では、生産実績の確定タイミングが日ごとに異なることも珍しくないが、この僅かなズレが日次ダッシュボードの数字に影響し、「BI の数字と現場の数字が合わない」、「BI は信用できない」といった反応を生み、利用率の低下につながる。この瞬間、「BI は使いづらいツール」というレッテルを貼られることになる。

(2) 「データを見る文化」は自然には生まれない

多くの企業に共通するのは、「データを見る文化」が組織の仕組みとして存在していない点である。

Excel 文化が強い企業では、データを見るという行動そのものが属人的であり、会議では事前に準備された静的資料をもとに議論されることが多い。そのため、リアルタイムデータを動的に見る BI の思想とは相容れないものである。どれだけ高品質なダッシュボードでも、会議で使われなければ定着しない。

(3) 数値の不一致が生む「瞬間的な不信」

プロジェクト現場で最も多い指摘は、「BI の数字と自分たちが持っている数字が違う」というものである。この不一致は、BI に対する信頼を一瞬で失わせる決定的な要因となる。

不一致の典型例は以下である。

- 締め日の違い
- 経理締めと営業締めの思想の違い
- 実績確定タイミングのズレ
- マスターデータ粒度の不整合

たった 1~2% の差であっても現場にとっては信用を揺るがす要因となり、この不信感が Excel 回帰を招くのである。そして、不一致が解消されるまでの期間に BI が使われなくなるケースが最も多い。

3. 運用設計の深掘り（BI を「使われる仕組み」へと変える）

BI が定着しない最大の理由は、「運用」が過小評価されていることがある。プロジェクトの終盤で検討されがちな運用設計だが、本来、BI にとって運用は重要事項であり、運用設計の良し悪しが BI の成否を決めると言っても過言ではない。

筆者が重視しているのは、「運用＝現場が BI を使い続けるための仕組み」という視点である。この視点に立つだけで、設計すべき内容は大きく変わる。

例えば、KPI の更新タイミングは業務サイクルと結び付けなければならぬ。営業は日次・週次進捗の確認が重要であり、製造はほぼリアルタイム性が求められる。経理は計上・締日基準の整合性が不可欠であり、日付がズレるだけで数字の意味が変わってしまう。このように、KPI 更新は業務サイクルと密接に結び付けなければならぬ。この設計を怠ると、「必要な時に必要な情報がない」状態を生み、自然と利用が遠のいてしまう。

また、会議体と BI の結び付きも定着において重要である。以前、あるプロジェクトでは、「毎週の定例会議は全員が BI を開いた状態で始める」という運用を導入した。最初は戸惑いがあったが、数週間で数値を見る文化が根付き、利用率が飛躍的に向上した。ここから得られた結論は、「会議体に結び付かない BI は定着しない」という原則である。

もちろん現場への伴走も不可欠である。ダッシュボードの使い方の説明だけでは定着しない。どの指標をどう読み、何を改善すべきかと一緒に考える伴走が不可欠である。

さらにもう一つの鍵は、減築である。半年も経てば使われないダッシュボードが生まれる。だからこそ、定期的な利用状況の分析を行い、不要なダッシュボードを整理する必要がある。選択と集中ができていない BI は、ユーザーの迷いを生み、利用低下を招く。

運用とは、「人が BI を使い続ける仕組み」をどれだけ丁寧に作ることができるかに尽きる。技術以上に、人と組織の理解が問われる領域なのである。

4. プロジェクト推進のリアル（成功と失敗を分けるもの）

BI 導入プロジェクトは表面上はシステム導入だが、その本質は「組織の意思決定を変えるプロジェクト」である。だからこそ、最も困難なのは技術ではなく推進と考える。

多くの場合まず直面するのが、抵抗勢力の存在だ。筆者はこれまで多くのプロジェクトで現場からの反発や不安を見てきたが、その正体は「現場の責任感と誇り」から生まれていると考えている。長年、自ら管理し責任を持ってきた数字が BI と一致しない場合、その責任感ゆえに不安を抱くのは当然であり、決して感情的な拒否反応だけではない。だからこそ、丁寧な説明と合意形成が必要になる。

また、BI プロジェクトの成否を分ける最大要因は「経営層のコミットメント」である。経営層が自らダッシュボードを利用し、KPI 見直しを主導する組織では、BI は驚くほど早く定着する。逆に、初期だけ熱を帯びて後半は現場に一任する組織では、高確率で BI が形骸化する。これは例外なく、筆者が見てきた全てのプロジェクトで共通していた。

さらに、グループ企業や複数部門が関わる場合は、「温度差」が生じやすい。例えば、「本社は標準化を重視し、子会社は現場の柔軟性を守りたい」、「営業はスピードを求め、経理は整合性を求める」といった状況である。筆者の経験上、最も効率的な対応方法は、「温度が高い部門から始め、成功例を横展開する」である。成功例が生まれると、他部門は自然と参画したくなる。この自発性こそが、文化変革における強い推進力となるのである。

5. 定着のための提言（実務の中で見えてきた普遍的な原則）

多くのプロジェクトを通じて、業界や規模を問わず有効であった「普遍的の原則」が見えてきた。ここでは、その中から特に重要だと感じた 3 点を紹介する。

(1) KPI と業務の「接点」を丁寧に設計する

KPI は定義すること自体が目的ではなく、指標が変わった時に現場の行動がどう変わるかまで設計されて初めて意味を持つのである。売上高や利益率のような結果指標だけでなく、先行指標を通じて現場の改善行動と結び付けることが不可欠である。

(2) 完璧なデータは来ないことを前提に進める

現場では「完璧なデータが揃ったら提供する」という姿勢がしばしば見られる。しかし現実は、100% 完璧なデータが揃うことはほとんどない。その一方で、わずかな差異でもユーザーの信頼を損ねかねないため、「データは初期段階では完全ではない」ことを、提供側・利用側の双方があらかじめ共通認識として持っておくことが重要である。この前提が共有されていれば、多少の不整合があっても過度な不安や混乱を避けることができる。むしろ、実際に使いながら得られるフィードバックをもとに改善サイクルを回し、徐々に精度を高めていくアプローチの方が、成功確率は圧倒的に高い。

(3) BI 導入は「行動変容プロジェクト」であるという視点を持つ

BI は技術ではなく文化であり、組織の意思決定プロセスそのものを変える取り組みである。この視点に立つと、運用設計、教育、ガバナンス、会議体への組み込みが導入と同等に重要であることが理解できる。

6. おわりに

BI の価値は導入ではなく運用に宿る。いかに美しいダッシュボードを作っても、使われなければ価値は生まれない。むしろ本当の勝負は導入後に始まり、そこで初めて BI が組織文化として定着するかどうかが決まる。

筆者はこれまで多くの現場で、データに基づく議論が生まれ、現場が自ら改善に取り組み、経営層が数字を共通言語として意思決定を行う姿を見てきた。それこそが、どんなシステム導入よりも企業を強くする瞬間である。

データドリブン経営とは技術ではなく文化であり、人を中心とした企業変革である。その本質を見失わず、現場とともに歩む姿勢こそが、BIを「生きた仕組み」に育てる鍵となる。

本稿で述べた内容は、筆者が経験してきた知見と自戒を含む「ひとつの考え方」であるが、これからBI活用を検討する皆さまや、同じ課題に向き合う方々にとって、少しでも参考になれば幸いである。