

WAIコンサルティング合同会社

代表社員社長

谷古宇 啓之

Hiroyuki Yakou

Profile

大学で線形計画法とプログラミングを専攻後、セイコー、横河電機、リコーの3社それぞれで情報システム部門と事業部門を経験。失敗も経験しながら達成した在庫半減、引き合い10倍化、変革への経営計画策定などの成果はマーケティングとICTの技術を融合したうえで対話重視で推進してきたものであり、日本マーケティング協会やITベンダーのセミナーでも広く伝えてきた。

2020年、パンデミックで混沌とする時こそ挑戦すべきと決断して55歳でリコー退職。翌年にWAIコンサルティングを設立し、2年半で15社の企業や学会などでコンサルティング実施。

マーケティング戦略推進と業務ITシステム開発は、経営と市場の2つの視点で考え、人と組織の成長を目的とする共通点を重視し、若い世代が個性を活かして活躍できる日本産業界の復活を目指している。

More
Details

Contact

<https://www.wai-consulting.com/>

組織の根本課題は“人”である。
DXが生み出す次世代リーダーとは



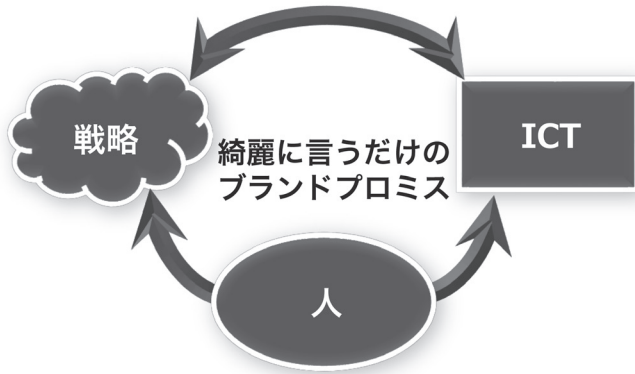


図1 多くの日本企業に共通する根本課題

んできた。当時10万人もの社員を抱えていたリコーにおいて、ブランディング部門に所属しつつ、人財戦略を自ら社長に直訴して活動展開してきた。その経験を通じ、経営方針や事業戦略を実行するのは「人」であり、人を中心に戦略を立てる必要性を身をもって知った。独立後も同様だ。クライアントと接するたびに、組織課題を生み出す根本原因は多くの場合「人」である、そんな考えを強めてきた。

「特に、人を成長させない経営およびマネジメントは問題です。口では『多様性』と言いつつ、人の資質を見いだそうとせず、むしろ『付度ロボット』を大量生産するような場当たりの経営やマネジメントをしていたら、若い人たちは働く意義を見失い、結果として企業の個性も失われてしまうでしょう」

組織における「人」の課題を解決しないと戦略やそれに基づくDXもままならず、人も組織も成長を果たせないばかりか、きれいごとを言うだけの企業になってしまう（図1参照）。それでは他者から必要とされなくなり、働くうえでのウェルビーイング

DXの目的は効率化ではなく人と組織の成長、つまり人財戦略そのもの

「マズローの欲求5段階説では自己実現欲求が最上段に位置しますが、私は『人は何のために自己実現したいのか』がずっと疑問でした。しかし東日本大震災の直後に被災地を訪れ、その光景を目の当たりにした瞬間、『私に何かできないのか』という強烈な想いが去来しました。『私は人のために生きたいのだ、自己実現は誰かに貢献するためにあるのだ』と気付かされたのです。ウェルビーイングの本質は『人から必要とされること』なのだとは信じています」

WAIコンサルティング合同会社の代表社員社長である谷古宇啓之は、セイコー、横河電機、リコーと製造業中心のキャリアを歩んできた。2020年、55歳でリコーを退職して独立。翌2021年にWAIコンサルティングを設立した。

同社は、マーケティングとICTを32年以上実践してきた谷古宇の知見を活かし、メーカーや商社を中心にB to BマーケティングとDXのコンサルティングを提供する。社是は「人と企業の個性を競争力に」。論理的戦略思考の醸成を通じ、個々人の成長と組織変革の双方を大事にする提案を行う。

「人から必要とされるには成長が欠かせません。成長しない人や組織は時代の変化についていけず、必要とされなくなってしまう。私にとってDXとは、単なる業務効率化を目指すものではなく、人と組織の成長につながる足掛かり、つまり人財戦略そのものなのです」

組織課題の根っこには「人」がいる——谷古宇はこれまでの経験から人財の重要性を肌で学

グも達成されない。人と組織の個性が活かされなければ、ひいては日本産業界が国際競争力を失って停滞してしまう。これが谷古宇の抱える問題意識だ。

論理も感情も扱えるソリューションリストとは？

WAIコンサルティングの「WAI」は、「Double (W) Approach Insight」の頭文字だ。日本語では「両極アプローチ」。谷古宇の最大の強みの実践知である「マーケティングとICT」をはじめ、「抽象化と具体化」、「定量的と定性的」など、一つの見方に固執せず、両極にある視点を使った思考により、仮説検証の精度を高めながら本質をつかむ手法である。「人は他人に期待した瞬間に成長が止まってしまふ。誰かに求める前に自分で動く。自分の可能性に蓋をせず、個性を活かしてまず『考える』。そこが出発点です。だから私は『考えることの楽しさ』や『考えるためのエンジン』を次の世代に伝えたいのです」

一方、論理一辺倒では不十分だと谷古宇は言う。

以前勤めた会社で、数万ページにも及ぶグローバル全体のWebサイトのリニューアルプロジェクトを任された。各事業部がそれぞれ反対意見を主張したため一度頓挫したプロジェクトだったが、当時入社したばかりの谷古宇に、推進役の白羽の矢が立ったのだ。

「まず自社実績と市場や顧客に関するファクトを集め、それらを論理的に組み合わせ分析しました。そして、『会社として決めたこと』というトップダウンだけではなく、それ以上に各事業部と担当者が抱えている具体的な課題を考慮して、ビジネスを強化するためにリニューアルが必

要なのだ」と各所で説明し続けました。改修完成までは足掛け3年ほど。最初は「転職したばかりで現場も知らないくせに」など散々言われましたが、相手の立場で考えコミュニケーションを重ねた結果、信頼関係を築くことができ、相手が相次ぎ、改修したWebサイトからの引き合いも10倍に跳ね上がりました」

ファクトや論理を扱いつつ、相手の立場で考えてコミュニケーションを重ねる。谷古宇の現在のスタイルに影響を与える大きな経験だった。

「デジタル化は効率化だけを指すのではなく、むしろ経営や事業の最適化や戦略の質向上を目指します。その推進には、要件定義や設計を行う『思考力と技術』だけでなく、『人間力』が必須です。その両方を有した人を私は『ソリューションリスト』と呼び、目標にしています」

ソリューションリストは、ソリューション（問題解決）を導く人であり、他者へ貢献でき、他者から必要とされる人である。「ソリューションリストを生み出す人財開発こそが私の提案するDXのコアです」と谷古宇は語る。

意思決定、プロセス、提供価値。

DXの重要な3ステップ

そもそもDXとは何か。谷古宇はDXを3つのステップに分解する。

「DXは『提供価値の変革』です。でも提供価値の変革には『プロセスの変革』がまず必要です。そして組織内のプロセスを変えるには、ファクトベースで意思決定を行う『意思決定の変革』か

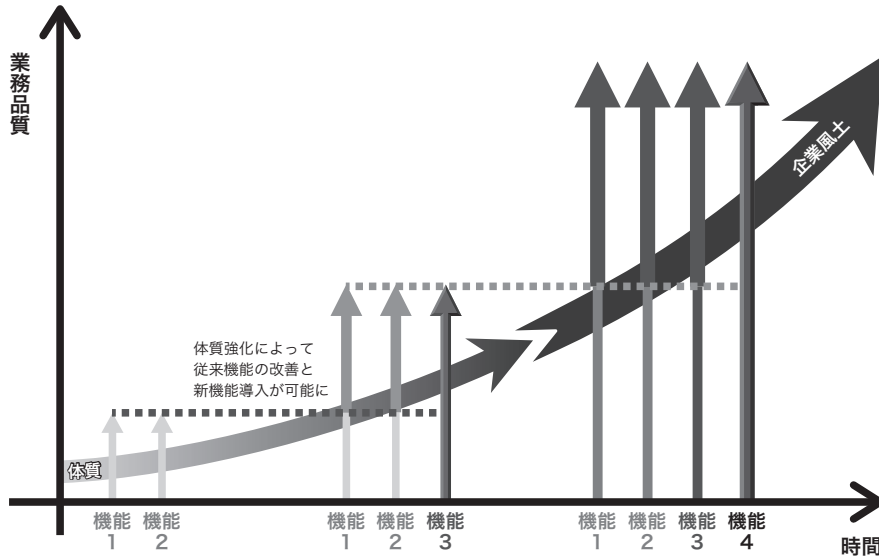


図2 機能と体質のダブルアプローチ

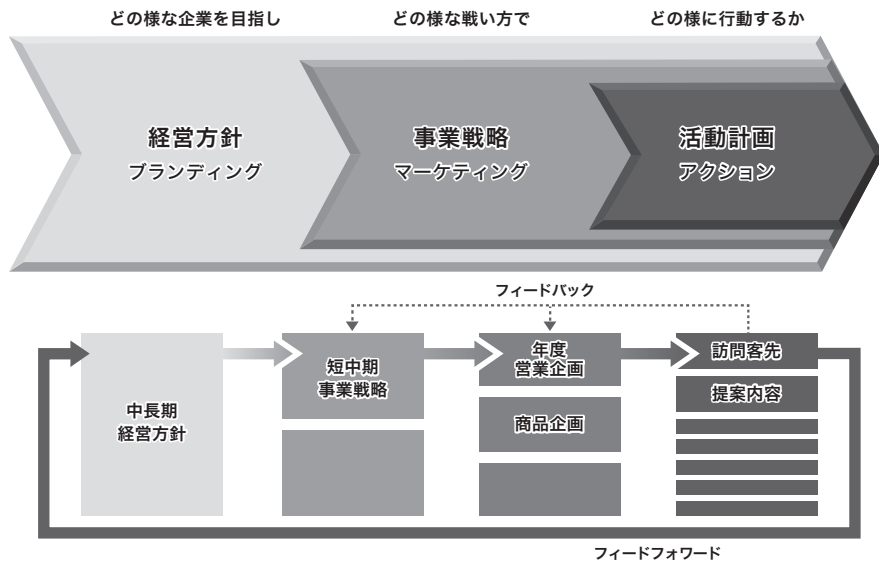


図3 情報が循環する全員参加の経営

「では、まずどんな機能が必要なのか。それを考える指針は中長期の経営方針です。中長期プランがあるから短期プランが立てられる。この時、経営方針から順に事業戦略、現場の活動計画へと落とし込んでいくのが理想です。よくあるのは経営方針や市場動向から考えずに、組織都合で立案するケース。その場合、企業としての個性が活かされず、他社と代わり映えない金太郎飴的な戦略になりがちです」

WAIコンサルティングは、経営方針から事業戦略、そして活動計画に至る情報の流れを統制する「情報流」の提案を一つの強みとしている。まず、経営から現場へと流れる情報を一連のプロセスととらえ、戦略と組織の設計を行う。組織内における情報の適切な流れをデザインして

「では、まずどんな機能が必要なのか。それを考える指針は中長期の経営方針です。中長期プランがあるから短期プランが立てられる。この時、経営方針から順に事業戦略、現場の活動計画へと落とし込んでいくのが理想です。よくあるのは経営方針や市場動向から考えずに、組織都合で立案するケース。その場合、企業としての個性が活かされず、他社と代わり映えない金太郎飴的な戦略になりがちです」

例えば、谷古宇は「機能と体質」という両極のアプローチをよく用いる。DXを任せられた担当者はずっとSFAやBIなどの「機能」を入れようとするが、機能導入とセットで組織の「体質」強化も考える必要がある。

機能はすぐには使いこなせないが、誰かが先頭に立って旗振りをすれば徐々に活用され始め、組織体質は本来の個性を活かすかたちで強化されてゆく。するとさらに新たな機能を求められるようになり、それに伴い体質もレベルアップする。一足飛びにハイレベルな機能の導入を急ぐのではなく、組織体質に合った機能導入から始める重要性を谷古宇は説く。(図2参照)

「では、まずどんな機能が必要なのか。それを考える指針は中長期の経営方針です。中長期プランがあるから短期プランが立てられる。この時、経営方針から順に事業戦略、現場の活動計画へと落とし込んでいくのが理想です。よくあるのは経営方針や市場動向から考えずに、組織都合で立案するケース。その場合、企業としての個性が活かされず、他社と代わり映えない金太郎飴的な戦略になりがちです」

初めて、どんな機能やシステムがどこに必要なのかといった議論が可能になる。

「例えば、営業チームは活動する客先と提案骨子を計画しますが、接しやすいく客先だけに活動するのはいけません。活動計画の前提は営業企画です。そして営業企画は事業戦略を実現するものであるべきです。事業戦略のベースは経営方針やブランドビジョンです。このように意思決定に必要な情報は分断されておらず、そこには必ず『情報流』があり、それが全員参加の経営を示すのです」(図3参照)

意思決定やプロセスの变革を通じて『提供価値の变革』を目指すWAIコンサルティングのDXは、この「情報流」の考え方を基本とする。情報流を意識すると、日々の業務でも上位方針や前提の存在を踏まえて行動できるようになる。そこから経営視点が磨かれ、論理的戦略思考も育まれ、ソリュショニストが生まれる土壌が作られていく。

39歳。今、組織の中で闘っている人たちが 日本の産業界を変革するリーダーだ

25歳から55歳まで、幅広い年代をターゲットにするWAIコンサルティングだが、軸に置いているのは「39歳の日々奮闘するビジネスパーソン」だ。39歳は組織の中堅クラス。現状を変えたいと日々もがきつつも、身の回りに良いお手本も見当たらず、不安と苦しさを抱えること多い年齢でもある。実際、谷古宇自身も40歳前後は特に苦しかった時期だという。

「39歳のビジネスパーソンこそが最も技術を磨くべき世代であり、日本の産業界を変える次世代リーダーたちでもあります。彼らや彼女らにはまず『個性を活かした課題設定力』を磨いてほしい」

業務効率化を求める前に、全体最適の視点で『本質の根本原因は何か?』を問う力が課題設定力だ。企業活動の中で、本質からずれた領域の効率化にひた走る例は枚挙にいとまがない。DXの施策を通じて、次世代リーダーたちが個性を活かした課題設定力や論理的戦略思考を身に付けることができれば、新たな課題にも対峙できるはずだ。「論理的戦略思考」「ソリュショニスト」「DX」。それらはすべて人と組織の成長と個性の解放につながり、同時にウェルビーイングへとつながってゆく。

「私の世代が失われた30年を作ってしまった張本人なので、若い方々に申し訳ない気持ちがある。だからこそ私にできることを今後もやっていきます。将来を担う世代が互いにエンパワーしあい、自分の個性に自信を持って考え、行動する。それによって日本の産業界に新たな価値が生まれ、世界中の人々がその恩恵を享受する。結果、人々の生活がより豊かになる。私はそんな世界を目指しています」