

# ナレッジ・トレーディング・アソシエイツ合同会社

事業内容: デジタル技術活用のアドバイザー・マーケティングサービス(デジタル)の運営  
所在地: 東京都渋谷区桜丘町2-1 セルリアンタワー15階

<https://cdclub.jp/cdo-club-japan/>



水上 晃

アイフォース・ネットワーク株式会社

伊藤 純一 (CEO)  
川口 岳 (COO)

**川口** 最近、働き方改革が叫ばれている中で、社員が適材適所にはまり、常にしっかりとパフォーマンスを出すというのは難しいように思います。例えば、大手でもうまくはまらない人材が社外に流失しないように、副業を認めるなどモチベーションをキープさせ、社内に留めるといったような風潮があるように思います。

その中で水上さんの取り組みられているような学びの場を社外で経験し、そこで学びを通じてモチベーションを高めて会社に返すというのは、とても貴重な経験であると思います。

**水上** 副業やモチベーションという話もありますが、それ以上に会社側が提供しているビジネススピードと人材のキャリア開発のスピードと世の中の進化のスピードがもうズレ過ぎてしまっていることが本質的な問題だと思います。会社側からしたら、30年、40年積み重ねたビジネスモデルがあり、先輩の経験値を継承すれば必ず上手くいくという成功の方程式が完成されていたので、会社もしっかり雇用もするし、会社が提供した教育プログラムで十分という話だったんですけど。

いまその会社の成功方程式も壊れてしまっていて、来年、再来年に自分の会社が存在しているかという問いに、はいと言える会社がほとんどなくなってきています。そうなった時、会社と心合するって生き方いいのかなって思うんですけどね。

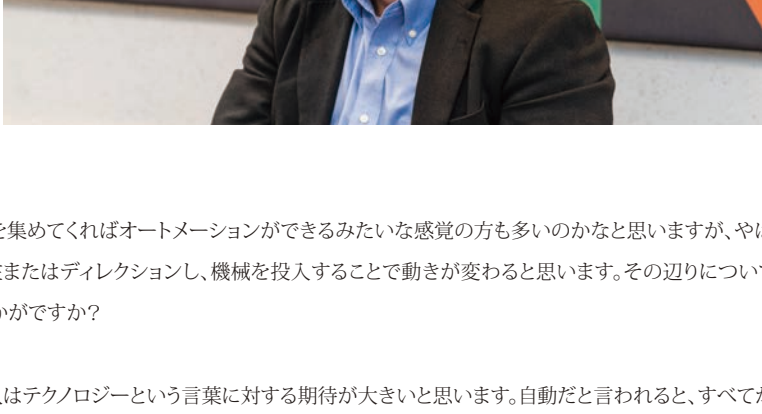
そしたら、会社じゃなく自分自身というものに対するコミットと自分に対する時間の使い方をしっかり作るという思考になると思います。変化の早いデジタルという領域に触れているメンバーたちは、常に最新の取り組みをしている人たちとそういった取り組みができる場所で経験を積んでいく。その二つがないと多分もう成り立たない、世の中の仕掛けとして成り立たないみたいな感じなんだと思います。

ただ会社やDXのリーダーになってくれる方を採用したくても、コミットメントとか会社の確信感から考えると、エース級が来ることはありません。都合の良い人材が現在のサラリーレンジで来てくれると思ったら大間違いで、やっぱりそういう能力ある方はちゃんと社長がコミットしているとか、業界に対してインパクトを与えるところにフルコミットして、自分の作品となるようなDXと動きをするので、そういったコンディションに会社を変えてから呼ぶか、もしそれが出来ないのであれば、そういう方にフルコミットでなくても少しでもアドバイスしてもらえそうな状態にして、ちょっとでも家庭教師でもいいから来てくださぐらいにしないとう変化することはほぼ不可能ということなんです。

**川口** そのような背景の中で、水上さんは私たちアイフォース・ネットワークのパートナーとして一緒に活動していただき、特にコンサルティングという領域からサポートしていただいておりますが、水上さんからご覧になって、大手では人材の問題にプラスして、データ活用面でどのような課題があると感じられていますか？

**水上** DXの文脈でよくお話いただくのが、データの利活用とかデータを経営資源という話なんですけど、一世代前であればビッグデータだったと思いますが、いまはそれがタカチタを変えてオートメーションテクノロジーと合体してAIっていう表現に変わっています。ただ言葉が変わったから世の中が変わるわけでもなく、本質的にやらなくてはならないことは、経営価値となるようなデータをちゃんと定義ができるかどうかになると思います。

その時にやっぱりカギになるのは、ストックされたデータには価値がないということです。そこを皆さんだいたいわかる理解されているので、今まで使われていないブルーオーシャンデータにはやはり着目されています。例えば、IoTのような形では機器の運用データを取りに行くとか、顧客の動向データを取るなどです。ENOKIの話でいえば、従業員のやり取りの情報を取るとか、実はそこが大事で、過去のストックデータはデータベースとして置いておいて、いまこの瞬間に誰が何をしている、だからこれをしなければならぬということなんです。



**川口** 機械で情報を集めてくればオートメーションができるみたいな感覚の方も多いのかなと思いますが、やはりそうではなく、人がどこかで介入またはディレクションし、機械を投入することで動きが変わると思います。その辺りについて、世の中のユーザーの理解はいかがですか？

**水上** やはり日本人はテクノロジーという言葉に対する期待が大きいと思います。自動だと言われると、すべてが全自動だと勘違いしてしまいます。洗濯機でいえば、全自動だと洗濯乾燥機から自動で畳まれてクローゼットに仕舞われるみたいな。もちろんそんな訳ないわけで(笑)

あとENOKIを含めたインフォメーションテクノロジーの自動化で言うと、人間のデジコンでも自動化するみたいな誤解があるんですけど、本質的には人間の判断が怪しいし間違っているの、インフォメーションテクノロジーが正確なものを予測するところまでがいまの日本のテクノロジーのレベル感だと思います。

クルマで例えれば、高速道路でスピードと距離感までセットしておけばぶつからないというレベルなので、自動で曲がってくれたとか、勝手にETCを減速して通過してくれるまでの話ではないんです。そこら辺のレベル感をちゃんと理解しながら、このレベルではどういった利便性を自分たちが享受できるかを知ることが大事だと思います。

この辺りコンサルタントもちゃんと説明が出来ていないですし、テクノロジーを提供する業界の皆さんもそこまで踏み込んで話をすると購入に至らないというリスクもあるの、そこがいまの世の中の悲しい現実なんじゃないかと思います。ちゃんとわかった人が、ちゃんと理解して、ちゃんと買う。みんながこれにしっかりと取り組むしかないですね。

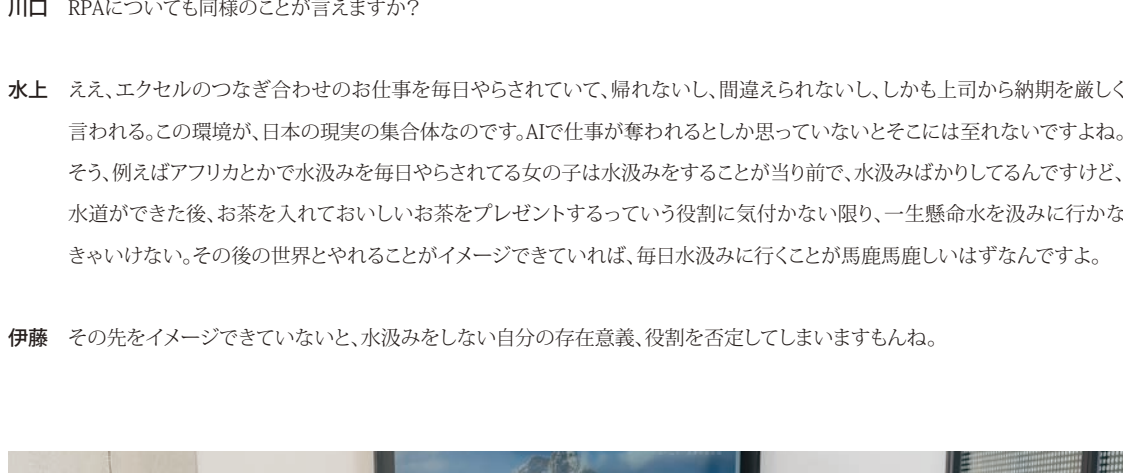
**伊藤** 水上さんがいま実際にアドバイザーまたはコンサルタントという立場でお仕事をされている中で、例えばチャットボットみたいなものを導入する際、どういったところで一番苦労されていますか？

**水上** そうですね、チャットボットと表現されてしまうとチャットになってしまいますし、AIと表現すれば、先ほどの全自動の話になってしまいます。課題に対してのソリューションに直すべきなの、それともちゃんとテクノロジーを理解してもらうべきなのか、お客様によって違ってくると思いますが、どちらかをしっかりやればあとはそんなに難しくはないかと思えます。チャットボットでしたら、お問い合わせの返答でほとんどの時間を費やしているスタッフからしたら、チャットを作ればメールの返答ばかりしている仕事から解放されて、本当にやるべきことを企画に時間を充てられるはずなんです。企画系の人材がそのパターンです。企画します、何となく説明書を作ります、従業員にやってくださいと言います、だいたい分からないので問い合わせばかり来ます。問い合わせの対応ばかりしている、次の企画ができませんという悪循環です。新しいルールが決まりました、残業は何時から何時までと決まったんで社内マニュアルを作ってsharepointに載せました。ただ従業員はよく分からないということで、みんなからメールが来ます。そしてメール回答でほとんど1日が終わってしまう。そうすると、次の新しい基準が出た時の対応を学ぶのに時間がかけられない。すべてが後手後手に回ってしまいます。その後手に回っている時間を攻めの時間にシフトするために、今まで自分がやっていた仕事をチャットに任せてしまうという風に思えば、ちゃんとチャットボットに向かいますし、そうではなく自分の仕事がチャットに奪われると言っている人は、いつまで経ってもちゃんとチャットを使いこなせず、後手の仕事の負担が増えてしまう。そういうところって個人だと分かっているけど、組織だと分かっていないとか、運営する組織長の目線だと分からないとか、そういうところの誤解を解かない限りは、永久に皆さん苦しむと思います。現場の悲鳴ってやつですね。

**川口** RPAについても同様のことが言えますか？

**水上** ええ、エクセルのつなぎ合わせのお仕事を毎日やらされていて、解れないし、間違えられないし、しかも上司から納期を厳しく言われる。この環境が、日本の現実の集合体なんです。AIで仕事が奪われるかと思っていないとそこには至れないですよ。そう、例えばアフリカとかで水汲みを毎日やらされている女の子は水汲みをするのが当たり前で、水汲みばかりしてるんですけど、水道ができた後、お茶を入れておいしいお茶をプレゼントするっていう役割に気が付かない限り、一生懸命水を汲みに行かなくちゃいけない。その後の世界とやれることがイメージできていれば、毎日水汲みに行くことが馬鹿馬鹿しいはずなんです。

**伊藤** その先をイメージできていないと、水汲みをしない自分の存在意義、役割を否定してしまいますもんね。



**水上** エクセルで一生懸命がんばって集計ファイルを作るのを、自分の仕事だと思っている。そういう人が一杯の限りは、決してその先をイメージすることはありません。イメージできた人から、そういう人たちをこちらの世界に引っ張ってあげることが必要だと思います。

いま日本の産業だと水を運ぶことを楽にするために背に肩負うアタッチメントを開発したり、水が軽くなるようなものを考えたりしてしまいます。しかし本質は、そもそも水汲みという行為自体をなくし、水道ができた後のお茶を汲むというサブの技術とノウハウをこの子に教え、そこの世界に行かせてあげることが重要なんです。テクノロジーを売っている人たちは、この後者をやっつけてあげなくてはならないはずなんです。

**川口** どこに動力をかけるかを間違ってしまうと、それこそ全自動というところに行ってしまうかもしれませんね。

**伊藤** そのような視点から水上さんがご覧になって、アイフォースの製品はどのように見えていますか？他社と比較して本質をケアできるようなものになっていますか？

**水上** そうですね、本質的なところにミートしたコンセプトを持っていると思います。テクノロジーの存在意義は、すべてのことをつなげることにあるので、そこに対してインフォメーションインテリジェンス、データベースの解析能力を装備しているところに私は御社の魅力があるのだと思っています。そのような製品は他にはなく、チャットはチャットになってしまっているの、本質的な変化を求めているのでしたら、ちゃんとENOKIを見られるべきかなと思います。ENOKIは動きやすくなるための支援という意味でエクセルでアップロードできるとか、本当にユーザーフレンドリーで、みんながテクノロジーを使えることが本来のゴールだとするならば、そこに対する投資もされています。他の製品使うぐらいたら、ENOKIにちゃんと向き合っている方が、本質に近いところにはいる、素早く本質に到達できると思っています。

**川口** 色々なお立場で活動されている水上さんから見て、現状うまくいっているところは多いと感じられますか？

**水上** 正直ベースで言うと、やはりデータ活用というエリアってハードルが高いですね。ビジネスインテリジェンスとデータ解析の合体が必要なので、やっぱりキャリアでいうとリアルキャリアなんです。高いデータ分析・解析技術は持っているんですけど、データからのアプローチで行けばいくほどそうなりがち。

**伊藤** 海外での状況はどうですか？

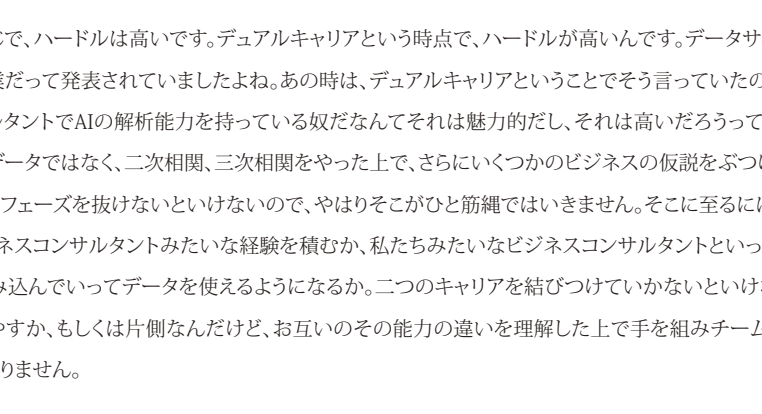
**水上** 海外でも同じで、ハードルは高いです。デュアルキャリアという時点で、ハードルが高いんです。データサイエンティストが超セクシーな産業だって発表されていましたよ。あの時は、デュアルキャリアということでそう言っていたのですが、そりゃあビジネスコンサルタントでAIの解析能力を持っている奴だなんてそれは魅力的だし、それは高いだろうって話なんです。ひとつの側面からのデータではなく、二次相関、三次相関をやった上で、さらにいくつかのビジネスの仮説をぶつけた上で発見するディスカバリーのフェーズを抜けないといけないので、やはりそこがひと筋縄ではいきません。そこに至るにはデータ解析されている方が、ビジネスコンサルタントみたいな経験を積むか、私たちみたいなビジネスコンサルタントといった者たちが、データ解析自体に踏み込んでいくってデータを使うようになるのか。二つのキャリアを結びつけていかないとイケないの、その両方でできる人を増やすか、もしくは片側なんだけど、お互いのその能力の強さを理解した上で手を組みチームとしてやるか、そのどちらかしかありません。

**伊藤** やはり相当ハードルが高いんですね。

**水上** やりたいこの範囲に対して適切にデータの幅を決めながら接続させなければいけません。それを放棄した方が、ポイントソリューションでチャットという訳の分からないところに終わってしまっ、と、りあえずチャットにしましたとなってしまう。それが現実なんじゃないかと思えます。

**川口** やはり現実起こっていることからの気付きによる、将来像をイメージすることが重要ってことですね。

**水上** 最終的なイメージで、いきなりそんなに大きな世界を描ける人ってなかなかいないと思うんですよ。ちょっと先の未来を描きながら形作って、その先に最終ゴールを描くという方が現実的ではあります。



**川口** 実際、企業がお金をかける場合、どれくらい効果があるのかみたいな話になりますが、ちょっと先の未来がじゃあいくらなのか、投資した金額にそれが値するのかが悩まれているプロジェクト関係者は沢山いると思います。

**水上** その辺は細かいテクニックやセンス、ハウツーなんです。まずデータを集めて解析し、そこを改善していく。それしか道はないのですが、それを教えてくれる人がいないのが問題で、だから私はデジキクのようなものを立ち上げたんです。1カ月ものプロジェクトではなく、やったことのある人にちょっと教えてくださいと言って、1,2時間聞いてもらえばいいことなんです。そんなことをアドバイスできるマーケットがないので、関心しているのだと思います。

ものすごく素晴らしいENOKIという製品をもっと動かすためには、そういったサービスがないと動かないので、我々としては、素晴らしい製品をちょっとしたアドバイスで動かせるようにしたいという思いで関わっているんです。

**伊藤** まずはかけたお金が回収できるかという視点ではなく、関わった人たちの発想が変わる、変わったほうがいいことが意義深いと思考できるか。一歩先、二歩先の未来を描ける人材が、会社の宝になっていきます。たとうまく描けなかったとしても、そのやり方ではダメだったと気付いただけで、大きな価値があると思います。

**水上** うまくいっている方たちは、やはり大きなビジョンを持ちながらも、1つ1つの結果が見えるサイズでアクティビティをやっているんです。

テクノロジーの入れ方のトレンドは、昔と違い3年間での大型投資という形ではなく、ゴールのイメージに向かい結果の出るサイズで、ちょっとずつつけていくアプローチです。

いま活躍されている方は、だいたいこのアプローチですね。成功体験の積み重ねをするんですけど、そこにビックピクチャーのイメージを持っているというんです。

**川口** すべてが一気に手離れる訳ではないけれど、と、りあえずそこを機械に置き換えた、今まで100件さばっていたのが、50件で済む。50件は残っているが、50件分は楽になった、そういった発想ですね。

**水上** 将来的にデータ化するために、まずは一旦エントリーして始めてみる。特にIT、人事IT業界のサービス企画担当、業務マニュアルを書いている方々に特に多いのですが、問い合わせの電話に労働時間を占有されてしまうこと。それは約3割にもなります。ここにENOKIを部分的に導入するだけで、大きく変わってくるのですが、

**川口** 現在、ENOKIの導入に取り組みいただいている案件ですね。

**水上** そう、社内問い合わせって、すごくやらなくてはいけないんですよ。終身雇用の会社だと隣の先輩が教えてくれる社内手続きが、人材の入出りの激しい会社であると、ちゃんとマニュアル化されておらず、分からないことが意外に多いです。インターナルコミュニケーションって、いま社内の中でボルトネック化しているんじゃないですかね。

**伊藤** それはそれで課題はあったものの、昔はアドバイスしてくれる人っていたもんです。

**水上** ルールはなかったとしても、一部のキーパーソンの方が一応ガイドラインを持っていて、その枠の中でディレクションされているのであれば、安定はしているんですけど。

そういう時には一旦、仮想人物を置いて、この人を経由させます。するとデータが溜まってくると、その傾向を読み解いていくこともひとつの方法論です。そこをテクノロジーで下支えするというのは、意味があると思いますし、テクノロジーをインフラとして装備していく意味になると思います。

**川口** 水上さんがコンサルティング時代、水上ボットを作ろうという話をしていました。DX系、AI系の取りまとめをしていっちゃった上で、何万人という全国の社員が一斉に質問メールで来るんです。ですからりあえず回答するために、本気で構築させていただきましたよね。かれこれ4年ほど前になりますかね。

**水上** 実際、私がサービス企画の人間だったので、サービスを作るんですけど、問い合わせが止まないんですよ。でもよく見たら、メールで返している人数が全部同じなんです。もうそれはもう誰かやってもらわない時代、僕は新しい時代を企画してきませんから。この先、1人の人間がいまの3倍パフォーマンスを出さなくてはならない時代になりまして、ルーティンで処理しているものは自動化するべきだし、コミュニケーションはそういったインテリジェンスインフォメーションテクノロジーで支えてもらわなきゃ。それによって本質的なホスピタリティーに近いようなこととか、クリエイションに近いようなところで能力を活かすことができるのだと思います。

**伊藤** 最後に、今後も我々とリレーションを組んでやっていただきたいと思いますが、今後どのような活動を目指されているのかお聞かせください。

**水上** 今日お話をしたコンセプトってまだまだ分かっていない方も多くて、そこを啓蒙していきたいですし、テクノロジーの活用面のサポート、アドバイスについても、今後も続けていきたいと思っています。

**伊藤** 本日はありがとうございました。今後どうぞよろしくお願いたします。

