

THANKS

(VOL. 69)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年3月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

なぜコンサルタントを雇うのか？

コンサルタントは怪しい職業？

皆さんには、「コンサルタントは怪しい職業」というイメージはありませんか？

弁護士や税理士のように、国家資格がなければ看板を出せないわけではないし、「コンサルタントを脱税指南で逮捕！」なんてニュースも頻繁に目にします。

私は結婚して14年になりますが、私の家族は、未だに私の仕事をよく理解していません。

妻は、近所の奥さんたちに「旦那の仕事」について話をしたことがありません。

「しようと思ってもできない」からです。

私は子供たちには、「父さんの仕事は会社のお医者さん」という説明をしています。反応は「???…」です。

先日、妻の実家で身の上相談を見ていたら、義父が、回答者のカウンセラーを指差して言いました。

「おまえの仕事は、この人と同じか？」

普通の認識だと思います。

これほど、よく分からない「コンサルタント」ですが、世の中には、とても多くの「コンサルタント」がいるのです。

正確な数字は把握できませんが、いわゆる「経営コンサルタント」だけでも、10万人くらいはいるのではないのでしょうか。

それだけの人がいるということは、それなりのニーズがあるということです。

「なぜ、××のような会社がコンサルタントを雇うのか？ 業界についてはコンサルタントよりもはるかに自分たちの方が分かっているし、人材だって揃っているはずなのに・・・」

友人から、よく尋ねられる質問です。

私もコンサルタントになって13年が経ちますが、振り返ってみると、コンサルタントに期待することはクライアント（お客様）によって様々です。

今回のTHANKSでは、ちょっと趣向を変えて、「なぜコンサルタントを雇うのか？」について、私の経験からまとめてみたいと思います。

コンサルタントに期待する「支援」を大きく区分すると・・・

「あなたの提案を受け入れれば、会社は必ず良くなりますか？」

コンサルティングの営業をしていると、たまに質問されることがあります。

私は、この質問に対して、以下のように答えます。

「会社が良くなるかどうかは、皆さん次第です。皆さんが精一杯努力すれば良くなるでしょうし、そうでなければ変わらないでしょう。私は、皆さんに対して、力の限り支援するだけです。」

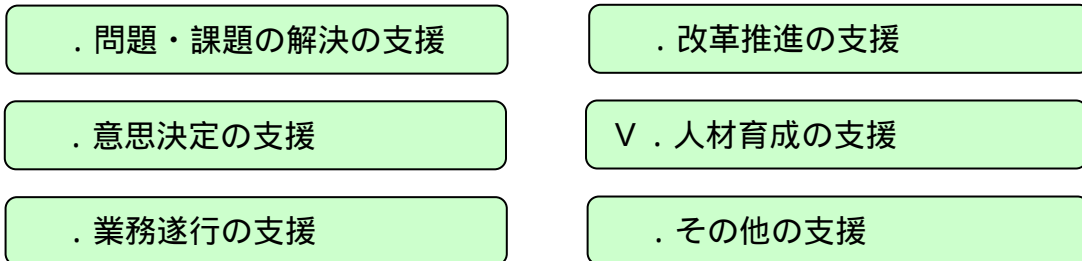
上記の質問をする人は、コンサルタントという職業の本質を理解していない人です。

コンサルタントの役割は、クライアントを「支援」することです。

舞台上で言えば、「黒子」です。

実際に演じるのはクライアントであり、その舞台が成功するかどうかは、クライアント自身にかかっているのです。

今回、私はコンサルタントに期待する「支援」を、以下の通り、大きく6つに区分しました。



それでは、それぞれの内容を詳しく見て行きましょう。

コンサルタントに期待する支援の内容

・ 問題・課題の解決の支援

コンサルタントを雇う理由の中では、やはり最も多いものです。

会社を経営していると、日々、諸々の問題に直面します。

通常は、社内での解決を図りますが、問題の中には自分たちでは、「手に負えない」ものも出てきます。そんな時に、コンサルタントは支援を求められる訳ですが、クライアントの「期待」には、以下の2通りあります。

(1) コンサルタントの豊富な「経験」に期待する

新しく会社を起こしたが、人事制度や各種規程等の整備の仕方が分からない
店頭市場への上場を計画しているが、どのような準備をしたらいいか分からない
新しい事業領域への進出を計画しているが、市場参入のポイントが分からない

全く経験が無い問題に直面した場合、クライアントはコンサルタントの経験に期待します。コンサルタントは、それまでの数々の経験の中で蓄積してきた知識やノウハウをクライアントの状況にあてはめて、一緒になって問題解決を図ります。

人事制度が最近の世の中の流れに合わなくなっている。何とか変えなくては・・・
もっとコストダウンを図らなければならないが、新たな視点が見えてこない

会社には、必ず「自分たちのやり方」があるものですが、時代の変化とともに、カベにぶつかるケースが出てきます。

自社の中だけで考えると、どうしても、視野が狭くなってしまいます。

一方、コンサルタント最大の武器は、「いろいろな会社を見ている」ことです。

「ある会社では、こんなことをやって成功している・・・」

そんなことを、頭に描きながらクライアントによってアレンジしてアドバイスする。

そうしたことが、クライアントのカベを打ち破るヒントになるのです。

経営コンサルタントには、「専門コンサルタント」という分野があります。

「アパレル業界専門」「ドラッグストア専門」等、特定の業種に特化したり、「人事専門」「工場管理専門」等、特定の職種に特化したりする人たちです。

コンサルタントは、在職していた企業での担当分野を、そのまま専門分野にしているケースが多いです。専門コンサルタントは、その分野について、深く理解していますので、クライアントに対して具体的なアドバイスが可能です。

優れた工場管理のコンサルタントだと、半日程度、工場を視察するだけで、いくつもの改善点を見つけ出すことでしょう。

ただし、クライアントとして留意しておかなければならないことは、アドバイスを「鵜呑みにしない」ことです。

コンサルタントは、経験をアレンジしてアドバイスしますが、必ずしも、全てがその会社にピッタリ当てはまる訳ではありません。

「コンサルタントからアドバイスされた内容を実行しようとしたけれど、あまりにもレベルが高すぎてできなかった」という言葉も、よく耳にします。

(2) コンサルタントの「考え方」や「ノウハウ」に期待する

もう10年以上も前のことですが、ウォークマンを開発した某S社のコンサルティングを担当したことがあります。

コンサルティングテーマは、カセットテープのマーケティング戦略の立案。

製品戦略から、価格戦略、販促戦略まで、非常に幅広い内容で、半年間のビックプロジェクトでした。ちょうどバブルの頃だったこともあり、コンサルティングフィーも、「×千万円」と破格でした。某S社と言えば、日本を代表する企業ですし、マーケティングの素晴らしさも定評があります。

「なぜ、S社のような会社が、業界のことを良く知らないコンサルタントにマーケティング戦略の立案を依頼するのか？ それも×千万円も支払って・・・」

プロジェクトの担当者である私自身、仕事が入った時には、そんな思いを持ちました。

S社がコンサルタントに期待していたことは、具体的な「答え」ではありませんでした。

「答えは自分たち自身で出すもの。コンサルタントには、その答えを導き出すための『思考プロセス』や『データの分析の方法』等を教えてもらいたい」

それがS社が我々を雇った理由だったのです。

「コンサルタントに答えを出してもらって、その時は問題が解決できて、時間が経てば、また新しい問題が出てくる。しかし、問題が出てくるたびにコンサルタントを雇うわけにはいけない。コンサルタントには、答え自体を覚えてもらうのではなく、答えの出し方を教えてもらいたい」

プロジェクトリーダーの事業部長の方がおっしゃったことです。

「なるほど・・・。さすがS社」

思わず唖ってしまいました。

意思決定の支援

会社の中では、常に「意思決定」が行われています。

意思決定の内容は、日常業務的なものから、戦略的なものまで様々ですが、時には、その会社の社運をかけるほど大きな意思決定を迫られる場合もあります。

そんな時、コンサルタントに支援が求められます。

「自分の考え方が正しいのか/間違っているのか？」

「進むべき道はAなのかBなのか？」

コンサルタントの客観的な見解を、会社の意思決定の参考にします。

(3) コンサルタントの見解で自社の考えを検証する

やはり、10年近く前のことです。

私は、かつて日本のパソコン市場を独占していた某N社のプロジェクトを担当しました。

テーマは、「マルチメディアの将来性についての調査」。

当時は、インターネットの萌芽期でしたが、「将来の有望分野について客観的な見解を示して欲しい」というものでした。

金融、ショッピング、レジャー・・・

諸々の分野について、コンピュータの適用性について調査し、報告書をまとめました。

皆さんは、「何でN社が外部のコンサルタントにそんな調査を依頼するのか」不思議ではありませんか？

ハッキリ言って、私は不思議でした。

「そんなの、自分たちで調査すればいいじゃない。その方がよほど詳細な調査ができるはずなのに・・・」
誰もが、そう思うでしょう。

プロジェクトが終わってから知ったことですが、実はN社自身でも、独自にその調査をしていたのです。コンサルタントを雇った理由は、彼らの調査の検証だったのです。

「自分たちの見方は偏っていないか？ 別の見方は無いのか？」

彼らにとって、重要な意思決定であるからこそ、大金を支払っても、「外部の声」を求めたのです。

プロジェクトが終了して数ヵ月後、1冊の本が出版されました。

著書はプロジェクトリーダーだった役員の方で、内容は、まさに「マルチメディアの将来性」というべきもの。

中身を読んだら、私たちが報告した内容も、いくつか含まれていました。

今、振り返ってみると結構、当たっていない点も多いですが・・・。

(4) 意思決定の判断材料にする

ある会社で、ひとつの新規事業について重大な意思決定をする時がきていました。

「このまま市場参入を目指すのか。それとも見送るのか・・・」

市場参入には、大きな投資が必要です。

それほど余裕がある訳ではないので、もし失敗すれば、その会社の屋台骨を揺るがす可能性もあります。

・会社の将来を考えるならば、思い切って参入を目指すべき

・リスクを考えると、今回の参入は見送るべき

・リスクを最小限にしなが、やれる範囲で推進すべき

社内は、「積極派」「慎重派」「中間派」に3分されていました。

こんな状況の中で、我々コンサルタントに声がかかりました。

「参入すべきかどうか客観的な意見が欲しい」

なんとも、責任重大なテーマです。

「自分たちのことなのだから、自分たちで決めればいいじゃない」

正直言って、私はそんな気持ちでした。

しかし、仕事を請けた以上は精一杯やるしかありません。

私にとっては、ほとんどなじみがない分野の事業でしたが、他のコンサルタントと一緒にあって、なんとか報告書をまとめました。

我々の出した結論は「リスクはあるけれど、市場参入を目指すべき」というもの。

結局、その会社は、我々の答申通り、その事業を推進し市場参入を果たしました。

結果的には、予想以上にうまく立ち上がりましたが、もし失敗していたら・・・

コンサルタントの責任の重さを痛感しました。

《次号につづく》