

間違いだらけのコンサル選び

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 坂田 直樹

はじめに

2008 年 1-3 月期以降、我が国の経済成長はマイナス成長に転じました。企業経営の現場では、バブル崩壊からの傷も癒えぬうちに、米国を震源とするサブプライム問題や原油・食料の未曾有の価格高騰により、再び苦難にさらされている、というのが共通した認識ではないかと思っています。

先般、とある企業の経営者の方との雑談で、コンサルティング業界の現状や、他の企業がどう経営コンサルタントを活用しているのかを知りたい、という話がありました。先行きが不透明化する中で、どうすればプロジェクトの効率性を高めることが出来るのか、という点が、その方の問題意識や関心事であったのではないかと思います。

BestValue18 号で、「先を読む技術」として、経営の理論や哲学ではなく、ハウ・ツーやツールに近い内容のご紹介をし、多くの反響を頂きました。今回は、コンサルタントをどう活用するのか、クライアント企業にとって役に立つ方法論（仕事を請けるコンサルタントにとってはイヤな内容かもしれませんが）をご紹介しますと思います。

．コンサルティングが失敗するとき

1．コンサルティングは投資

突然ですが、コンサルティングを依頼する企業にとって、コンサルティングに掛る費用をどのように扱われているのでしょうか。筆者の経験から、顧問料や業務委託費、あるいはコンサルティング料といった経費科目で処理される場合が多いのではないかと思います。これらは、会計年度内で処理されるものです。

ところが、経営戦略の再構築や、新規事業の立ち上げ、人事制度の刷新といった経営へのインパクトが大きいテーマほど、その効果が判明するのに時間が掛かります。

1 年程度で効果や成功・失敗を測ることが難しくなるのです。従って、経営へのインパクトが大きいテーマほど、コンサルティングを投資と考え、意志決定や見直しを行う必要があります。また、研究開発と同じで、思惑通りに行かないこともあります。

以降、筆者の経験から、コンサルティングが成功・失敗したパターンを紐解き、どのように「コンサルティングの失敗」を防ぐかを考えていきたいと思います。尚、クライアント企業の名誉のために申しますが、失敗・成功はあくまでも筆者の主観です。総合点を採点すると仮定して、合格点よりも改善点が多かったと思うものを、便宜上「失敗」と評しています。

2．コンサルティングの成功・失敗のパターン

コンサルティングの失敗・成功は、図 1 のように、クライアント企業における満足度と、プロジェクトの成果の 2 つの軸で考えることができます。

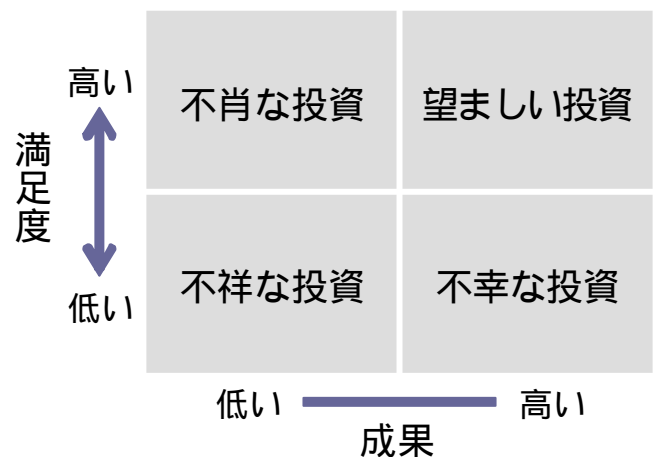


図 1．プロジェクトの成功・失敗

満足度は、コンサルティングが始まる前に企業が持つ期待値と、プロジェクトが終了した段階で到達できた到達度の差と考えられます。当初の目論見よりも多くの事が得られると、満足度は高くなります。尚、到達度は定

性的な要因を主眼とします。例えばプロジェクトに関与した方々が得られる経験値や充足感・自信などです¹。

一方、プロジェクトの成果は、より定量的な要因に着目します。短期的にはプロジェクトを通じてリリースした新製品による売上の拡大や、収益性の改善、中長期的には顧客ロイヤリティの向上や企業競争力の改善などです。

満足度が高くても、思うような成果が得られない時は、残念ながらコンサルティングは失敗、みんなの期待に応える成果が出ない「不肖な投資」に終わってしまいます。

また、自己犠牲を伴う“気合い、根性”から、従業員の自主的な貢献を重視するモチベーションに、人材管理の視点が移った現在では、プロジェクトの成果が高くても、プロジェクトに直接関与した人、それにより影響を受ける人が満足しないものであれば、結果として「不幸な投資」となってしまい、成功とは言えません。

満足度の決定要因は、スペックとスコープ、メンバーの問題意識、マネジメントのリスク理解度などです。成果を決定する要因は、トップマネジメントのコミットメント（経営資源の配分を含む）プロジェクトメンバーのスキル、社内の協力度などです。次項では、コンサルティングプロジェクトを失敗に陥らないために、どのような点に留意したら良いかを具体的に記します。

．コンサルティングを頼む前に

1. 己を知る

「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」は、孫子の最も著名な格言の1つでしょう。コンサルティングを依頼する際、プロジェクトを通じて、何を目標とするのか、どのようなことをプロジェクトに期待するのか、といった点を明らかにすることが、己を知るということになります。

コンサルティングテーマの明確化

実際の現場では、コンサルティングのテーマが明確となっていない場合が、思いのほか多く見受けられます。様々な原因が複雑に絡み合い、「何が分っていないのか、分からない」といった事態は現実にあります。しかしながら、何を実現すべきなのか、最低限の目標や到達点を設定しておくことは、やはり必要です。

もしコンサルティングのテーマが絞り切れない場合は、複数のステップにテーマを分けるのも有効な手段です。具体的には、第1ステップで現状分析を行って課題を明確化、第2ステップで課題克服のための解決策を検討す

る、第3ステップで解決策の実行、といった内容となります。筆者の経験でも、コンサルティング当初のテーマ設定は「売上の拡大」でしたが、コンサルティングが進むにあたり、営業体制よりも、製品開発や生産体制が、より優先順位の高い課題であることが判明した、といったケースがあります。この場合、「売上の拡大＝営業力の強化」といったテーマでコンサルティングを進めていたら、恐らくは望ましくない結果となったことでしょう。

コンサルティング会社への期待値の明確化

プロジェクトを依頼する際、クライアントがコンサルティング会社に期待する働きはどのようなものがあるのでしょうか。社員の人数・頭数を補充する「下請け」、情報の収集や分析と報告を行う「調査員」、指導役・指南役としての「メンター・教師」、解決策と一緒に考える「パートナー」、社内や業界内の調整役となる「コーディネーター」などなど。その内容は千差万別です。

コンサルティング会社への期待値を明確にすることはとても重要です。クライアントの指示を着実にこなす作業要員、あるいは「下請会社」を実は期待していたのに、コンサルタントが「指導者」として振舞ってしまったら、社員の負荷を増やしてしまう結果となります。あるいは、「プロジェクトリーダー」として推進役をコンサルタントに期待している時に、「言われた事しかない外注業者」となってしまったら、クライアント、コンサルタントの双方が不幸に感じるのは自明でしょう。

アウトプットの明確化

アウトプットとは、コンサルティングを通じて提供される成果物のことで、一般的にはプロジェクトを総括した報告書や分析結果のレポートなどです。ただし、アウトプットは、例えば社員を対象とした説明会や研修の実施など、無形のものも含まれます。このアウトプットに、何を含めれば、最もメリットを享受できるのかを事前に考えておくことが、プロジェクトの成果を左右します。

RFPの作成

RFP（提案要求書：Request For Proposal）は、情報システムの構築を検討する際、システムの開発会社に対して提案書の提出を求める仕様書のことです。コンサルティングの提案を受ける前に、RFPの作成を通じて、前述のコンサルティングのテーマやアウトプットを明確化しておくことが良いでしょう。

コンサルタントも「人の子」で、得手・不得手があります。自分の得意分野でテーマ設定ができるよう、クライアントを誘導するようなコンサルタントが居ないとも

限りません。RFP は絶対的な書式がある訳ではなく、社内稟議や伺書などを加工すれば十分です。大切なのは、RFP の作成を通じて、自分達は何を望んでいるのか「仮説を立てる」ことなのです。次項では、コンサルタントの選定における留意点について詳しく述べます。

2. 敵を知る

前述の通り、コンサルティング会社にも得手・不得手があります。また、規模も1人の事務所から従業員数千名の会社、日系や外資系など、千差万別あります。知名度・ブランドネームや規模、保有する業界知識だけで選ぶのはむしろ危険と言えます。時には異業種を得意とするコンサルティング会社がマッチする場合もあります。

結論を急ぎ過ぎる提案は避ける

プロジェクトを提案する際、コンサルティング会社は事前のリサーチを行います。この過程で、ある程度の方向性が明確になることも多々あります。しかしながら、あまりにも結論を急ぎ過ぎる提案、選択肢を決め打ちする提案には疑問を持つ方が良いでしょう。例えば、経営改善策の策定がテーマとすると、情報システムの刷新ありきを前提としたプロジェクト推進を提案する、といった内容です。

実行メンバーを見定める

豊富な著作量やテレビ出演など、有名・著名なコンサルタントが、プロジェクトの提案やプレゼンテーションに来る場合があります。しかしながら、実際にプロジェクトを進めるコンサルタントは別の人、となる場合がほとんどです。コンサルティング会社の選定にあたり、実際に手を動かすのは誰なのかを、しっかり見定めることが必要です。「お偉いさん」に退席してもらい、実行メンバーだけを面接するのも時には有効です。とある有名なコンサルティング会社に依頼したが、高い金を払って若手コンサルタントを教育しただけに終わった、という笑えない話を、筆者も実際に聞いたことがあります。

加えて、コンサルティング会社のメンバーが多すぎる場合にも注意が必要です。ある程度の作業分担は当然ですが、あまりに分業化・細分化されたチームでは、情報をしっかり共有したり、全体をまとめるのは至難の業となります。

間延び＆背伸びした提案は避ける

コンサルタントの費用は、そのプロジェクトにどれだけの工数（時間や作業量）を投入するのか、によって決まります。したがって「プロジェクトを成功裡に進めるた

めに必要最低限な内容は何か」が明確になっていない提案は避けるべきでしょう。間延びした提案、すなわち長すぎる期間、多すぎる情報・分析量は、クライアントにとって良い結果を生むとは言えません。また、高度な戦略や素晴らしいソリューションが提示されたとしても、それを実行する人手が不足していたり、企業規模や管理レベルと比較して乖離があっては、効果が薄れてしまいます。これら、背伸びし過ぎた提案にも注意が必要です。

提案される進め方やコンサルタントの関与の仕方にも留意が必要です。コンサルタントの関与の仕方には、大きく分けてプロジェクト型と常駐型があります。プロジェクト型は、定期的な打合せを通じて議論や検討を行い、その他の時間で（主にコンサルタントが）調査分析や資料の取りまとめを行うスタイルです。常駐型は、名前の通りコンサルタントが常駐し、クライアント先で作業を進めるスタイルです。特定の業務をコンサルティング会社に全て代行させる、といった場合であれば常駐型は極めて有効な方法となりますが、コンサルタントの全ての時間が1つのクライアントのために使われるため、総じて費用は高くなりがちです。

相見積もりを取る

前述の RFP をもとに、コンサルティング会社に提案書・企画書を提出してもらいます。この時、複数のコンサルティング会社から提案を受け、内容や金額を比較するようにします。但し、特定のテーマについてプロジェクトを継続する場合には、新しいコンサルティング会社を選定すると、現状把握からスタートする「二度手間」となることもあります。

尚、近年では減りましたが、提案書の作成・提出に際して費用を請求するコンサルティング会社もあります。また、プロジェクトのアウトプットは、クライアント企業で自由に使えるのがベストですが、コンサルティング会社の著作権を主張したり、その利用に関する制限を設ける場合などもあります。これらにも留意が必要です。

・プロジェクト開始

1. 現場・現実・現物の重要性

当然ですが、コンサルティングは「成果が出てナンボ」の世界です。しかしながら、その為の仕組みや仕掛け、努力が十分でない場合が見受けられます。以降、プロジェクトを推進する上で留意すべき点を述べます。

はじめ良ければ、終わりよし

コンサルティング会社を選定し、いよいよプロジェクト

が始動する際、メンバーが揃う最初の会合をキックオフと呼びます。キックオフでは、プロジェクトの目的や進め方、メンバーの役割などが共有されます。このキックオフはとても重要で、経営陣や部門責任者から、プロジェクトやメンバーに対する期待を話す機会を作って下さい。これは、メンバーのモチベーションにも大きく影響します。

チエは天下の回りもの

同業者としては驚くに値しないのですが、現場を知らないコンサルタントは、意外と多いものです。しかしながら、異なる業種・業態を対象としたコンサルティング経験や、大量の情報を多角的に分析・解釈することには慣れているはずですが、効率的かつ効果的なプロジェクト推進を行うためには、情報、知識、知恵を出し惜しみしてはなりません。出し惜しみしない姿勢でプロジェクトに取り組むと、相手側のコンサルタントにも同じ姿勢が求められ、結果として密度の濃いプロジェクト推進が出来るようになります。

余談ですが、チエは天下の回りもの、と筆者は考えます。情報は出すほどに価値を生む、ということをぜひ理解し、どんどん発信し続けて下さい。

また、プロジェクトメンバー間での情報共有に加え、プロジェクトに直接的に関与していない人への情報共有、経験値の蓄積などの観点から、議事録の作成と共有を行って下さい。プロジェクトが佳境に入ると、どうしても継続が難しくなります。成功したプロジェクトを振り返ると、こうした「当たり前の事を、当たり前に行う」ことが出来ていました。

アウトプットは事前に共有

データ分析の結果や、プロジェクトの資料、報告書などは、ミーティングの前に共有し、事前に読み込みを行う事が有効です。資料や報告書を作成するコンサルタントの立場としては、時間の許す限り、分析や修正を行いたいというのが本音です。しかしながら、ミーティングの場で初めて資料を目にし、的確な判断を行える人は少ないと思います。また、予め論点を整理してから会議に臨めば、資料説明の時間を短縮する事も可能です。

時には、勇気ある撤退も

プロジェクトが進むにつれ、当初想定していなかった事態が発生する事は少なくありません。当初の目論見通りにプロジェクトが進まない場合、あるいは分析を重ねた結果、採算性の確保が不可能である事が判明した、といった事態は起こり得ます。大きな軌道修正や、時には撤退を決断することが必要となる場面もあります。関与す

るメンバーとしては、プロジェクトの中止や撤退を決断することは、まさに断腸の思いでしょう。しかしながら、時には英断を下す必要もあります。

2. 中毒患者にならない

コンサルティング会社の多くは営利企業で、その収益源はクライアントが支払う費用です。ゆえに、コンサルティング会社から見ると、特定のクライアントから、類似したテーマで、継続的にプロジェクトの依頼を受けることは、効率性や収益性が高く、歓迎されることです。

筆者としては、1つのテーマでコンサルティングを依頼したら、同じテーマについては、次からはクライアント自らがプロジェクト運営を行えるよう、ノウハウをとことん吸収してもらいたいと思っています。そうでないと、コンサルティング会社に依存する「中毒患者」となってしまうのではないかと危惧しています。組織的な課題や経営上の課題を解決し、持続的な発展ができるよう、あるいは公益に寄与するよう、お手伝いをする事がコンサルティング会社の本望であり、存在意義であると信じて止みません。

・コンサルタントの琴線に触れるツボ

最後に、コンサルタントを上手く活用するための秘策について自説を述べます。

コンサルティングを生業とする人は、チャレンジ好きで、ハードワーク、ロジカルでお世辞は通じない、といった傾向があるように思えます。こうした特性を汲み、プロジェクトが始まったら、コンサルタントに不信感を与えない程度に、要求水準をドンドン引き上げるようにすると良いかと思います。また、良い所も悪い所も客観的に評価し伝え、納得の行くアウトプットが出るまで粘る事が、コンサルティング料に対する投資対効果を高めるコツだと思います。

また、コンサルティングの仕事は、裏方稼業である事が多く、守秘義務の関係から、どんな実績があるのか、人に話をする事がほとんど出来ません。つまり、スポットライトが当たる機会は驚くほど少ないのです。プロジェクトの途中経過を社内報で紹介したり、忘年会に招待する程度で、とても感謝されるはずですが。

¹ 従業員が得られる満足度 (ES: Employee Satisfaction) については、BestValue14号「従業員が伝えるブランド」をご覧ください。