

コンサルティング論：“人”の問題を解くということ

福永 光一（日本オラクル株式会社）

概要 コンサルティングは、顧客と言う“人”の問題を解決する職業である。それ故、顧客の心配事を理解し、それを解決して意味のある問題に定式化する、さらに解決策に対する顧客の実行能力や変革に対する不安を斟酌する等、人間的側面への配慮が不可欠である。本論文では、そのような立場にない人達（技術者等）が気づきにくいコンサルティングの本質を、筆者の体験をもとに解説し、コンサルティングを実施する場合の指針を与える。

1. はじめに

コンサルティングは、“他人（顧客）”の問題解決を支援する職業である。本論文は、そのような立場に無い人達（情報処理学会会員の大半であると想定される研究者や技術者等）に、この職業が他の職業と比べて本質的に何が異なるかを筆者の体験を通して明らかにし、コンサルティングを実施しようとした時のガイドとなることを目的としている。

筆者は、45 歳になって研究開発部門からコンサルティング部門に転じた。そのキャリアから、それなりの問題解決能力はあると自負していたが、一人で放り出されると、提案書、プロジェクト計画書の一ページすら書けなかった。また、書き方が分かっても、その提案が売れるまでに相当の時間がかかり、さらに、コンサルティング・ビジネスで最も重要なリード・ビジネスを獲得できるようになったのは、ここ数年のことである。

このように時間がかかったのは、コンサルティングが“人”にかかわる職業であることの本質的理解が難しかったからである。コンサルティング・ビジネスで生き残るには、単なる問題解決能力を有するだけでは不十分で、“顧客”という“人”の本当の心配事に気づくこと、問題の根本原因の多くは“人”の考え方に関わること、“人”は変革を恐れるという事実を理解した実現計画をたてるべきこと、そして、問題を解決するだけでなく、それを通して“人”としての“顧客”の信頼を獲得すべきこと、などの人間的側面の重要性を会得する必要がある。

本論文でこれらの内容の解説をしていきたい。

2. コンサルティングとは

2.1 コンサルティングの定義

Wikipedia で、コンサルティング（マネジメント・コンサルティング）を引くと、以下の定義が出てくる。

- the practice of helping companies to improve performance through analysis of existing **business problems** and development of future plans

ここで、コンサルティングが取り組む business problems とは、たとえば以下のようなものを指す。

- 顧客の苦情、高い離職率、低調な業績、遊休資産、重要な市場の損失、競争からの圧迫、遅れた管理体制、機会損失、変革への消極性等

コンサルタントは、これらの問題に対し、現状を分析し、将来計画を提示し、その実行を通してパフォーマンスの改善を実現する、ことを支援する。この過程をコンサルティング・プロセスとして示すと図 1 のようになる。ただし、コンサルティングをビジネスとして完結させるためには、開始と終了のステップが付け加わる。

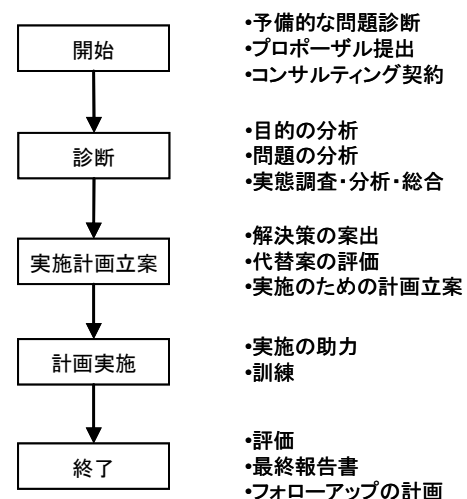


図 1. コンサルティング・プロセスの諸段階 [1]

2.2 コンサルタントの種類

2.1 節で述べた business problems への取り組み方で、コンサルタントの種類は、ゼネラリストとスペシャリス

トの2種類に大別される。

ゼネラリストとは、経営幹部やゼネラル・マネージャ相手に、経営戦略やビジネス課題全般に取り組むコンサルタントで、その対象領域は企業戦略、プロセス・システム・組織構造、企業文化等である。これらすべてに関わるには広範な知識を必要とするので、これらのいずれかの領域を得意分野とする傾向がある。また、ビジネス課題の違いに応じて、業種別に特化する傾向も見られる。

一方、スペシャリストは、最初から企業の機能やコンサルティング手法に特化している。機能別では、IT コンサルタント、人材コンサルタント、財務・会計コンサルタント等があり、手法別では、組織改革コンサルタント、生産性・業務改革コンサルタント等がある。

これらの多岐にわたる内容をカバーするのは難しいので、本論文で用いる事例は、筆者の経験をもとに、ゼネラリストではあるものの製造業のプロセス・システム・組織構造に特化した分野からのものに限定して頂く。

2.3 コンサルティングの人的側面

2.1 節で示したコンサルティング・プロセスは、一見当たり前のことが書かれているように見えるが、その実行は必ずしも容易ではなく、コンサルティング結果に対する不満が数多く語られている。例えば、以下のような具合である。

- グローバルに事業を展開しているある製造業は、経営トップの号令により、サプライチェーン・マネジメント(SCM)のプロジェクトを開始した。SCM のノウハウがないと考えたその製造業はコンサルタントを使うことにした。コンサルティングの結果、ある SCM ソフトをグローバルで導入すべし、という方針が出た。そこでその製造業は、グローバルに展開する前提で、ソフトの導入契約を結んだ。ところが、実際にプロジェクトを進めてみると、工場や物流体制の見直しが相当にやっかいであり、国内の一事業部門がそのソフトを入れただけにとどまっている。グローバルどころか、国内における展開のメドすら立っていない[2]。

この例が示しているのは、経営トップが解決を目指した SCM 上の問題に対し、その問題の一部の解決手段に過ぎないソフトウェアの導入だけが提示され、問題と解決策のミスマッチが生じたと言うことである。問題が正しく認識され、その原因となるプロセス・組織・IT の全体図が描かれていれば、その時点で対策が検討できたと言う意味で、診断ステップが正しく行われていなかったと言うことになる。ただ、この場合の原因は、後述のよ

うにコンサルタントの手段への固執に起因していると考えられるので、一筋縄では解決しない。

コンサルティング結果に対する不満には、診断ステップだけではなく、計画実施ステップや開始ステップのまづさによるものもある。

例えば、解決策そのものは妥当であったが、その実行中に思わぬ障害に会い挫折したと言う話は、枚挙に暇がない。計画実施ステップでは、様々なリスクをよく読みこんだ変革の計画が必要である。ここで特に重要なのは、「人は変革を恐れる」という事実の認識である。

別の例として、実施計画の立案の段階になって、顧客側のスポンサが「どうも違う」と言い始め、それまで合意したはずの事項（問題やその解決策）に異論を唱えることがある。この場合は、そもそも何のためにコンサルタントを雇ったのかという動機（スポンサの解決したい心配事）の認識が正しくなく、開始ステップに問題がある。

このように、コンサルティング結果が顧客の不満を引き起こす原因には、コンサルタントの知識や問題解決能力だけでなく、人的側面が絡む場合が非常に多い。

以下の章では、技術者が気づきにくい、各ステップごとの人的側面に関する事象を見ていくことにする。なお、実施計画立案ステップに関しては、知識レベルに関わることが多い領域であるので、立ち入らないこととする。

3. 取組むべき問題（診断ステップ）

3.1 問題の構造

診断時に起因する顧客の不満は、以下のようなケースに大別できる。

- 取り組んだ問題が不適切なもので、たとえそれを解決しても顧客の満足が得られない、あるいは、そもそも解決できない。
- 問題の原因として挙げられたものが間違っていて、それをつぶしても元の問題が解消しない。
- 解決策の実施に必要とされる能力が顧客の力量を超えていて、解決策が実行できない。

この結果、顧客にとっては、元の問題が依然として残る、あるいは自分たちでは解けない新たな別の課題を指摘された形となり、当然不満を抱くことになる。

このようなことが起きるのは、コンサルティングが“問題解決”を支援する職業であるにも拘わらず、“問題”が正確に把握されていないからである。このような指摘は当たり前で、わざわざするには値しないと受け止めら

れるかもしれない。しかし、実際に人々が従事しているのは、「問題が与えられた」あるいは、「それが問題であることを疑う必要が無い」と思い込んでいるケースが殆どであろう。目の前の“問題”が取り組むに値しない場合に遭遇しても、それを意識化できなければ、上述の現象が起こるのはごく自然である。残念ながら、多くのコンサルタントにも、これが当てはまる。

今一度、原点に戻って、“問題”とは何かについて識者の知見を求めると、次のようになる。

- 問題とは、望まれた事柄と認識された事柄との間の相違である [3].
- 問題とは、あなたがその結果を好ましく思っておらず、他の結果をほしいと言うことです [4].
- An UDE (Undesirable Effect) is something that really exists; something that is negative compared with the system's goal [5].

要するに、問題とは、図2に示すように、ありたい姿 (TO-BE) と現在の姿 (AS-IS) の対のギャップを指していることが分かる。このギャップが存在しなければ、顧客は現状に満足しているはずで、コンサルタントに依頼をしてくるはずはない。したがって、顧客の問題の解決に至らないとすれば、TO-BE か AS-IS のどちらかの認識が不十分か、そのギャップを解消する策が不適切だということになる。

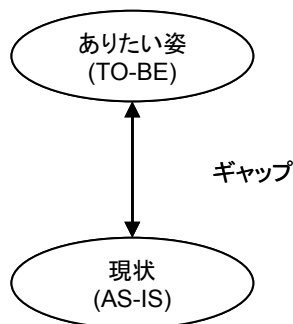


図2. 問題の構造

3.2 問題の把握方法

3.2.1 思考方法のバイアス：手段型と現状改善型

図2の構造での問題の把握ができないのは、顧客およびコンサルタント双方の思考方法のバイアスに起因するところが多い。人は、自分が「できることをする」と問題が解決する、と期待する傾向がある。そして、「できることをする」には、二つのパターンがある。一つは、何らかの「手段」を実行すれば必ずと問題が解けると期待するパターン（手段型）で、もう一つは、現状を改善

していけば、事態がよくなり、いつか問題が解けると期待するパターン（現状改善型）である。

コンサルタントに多いのは、手段型である。2.3節の例では、コンサルタントが、ソフトウェアの導入と言う自分が得意な手段の範囲で問題を解こうとしたものと推定される。コンサルタントの中には、“方法論”という手段に頼るものも多い。まずデータを収集して状況を分析し、それから問題を導出すると言うことを常套手段とし、その結果、収集したデータの山を分析できず途方にくれるケースが非常に多い。

顧客の側に多いのは、現状改善型である。現状を大きく変えることに対する抵抗感・不安感が大きく、自分たちで実行できる漸進的改善に終始執着するケースである。コンサルタントも人の子であるから、目の顧客担当者との対立は避けたく、つつい妥協する。しかし、考えてみればすぐ分かることだが、「できること」で解決するのなら、顧客が既に何らかの対策を講じているはずで、妥協すると何も進まない。何か月かたってから、経営者に「何が変わったのか」と追及されるのがオチである。

3.2.2 目的指向

このような思考方法の罟から抜け出すためには、何を達成するのかという目的を明確にすることから始めるべきである [6][7]。目的を明確にすることにより、到達すべき TO-BE が明らかになり、それに照らして現在の位置 AS-IS が見えると言う順である。喩で言えば、日本で一番高い所に登ると言う目的を立てれば、富士山の頂上が TO-BE となる。すると、麓のどこに居るかが AS-IS となり、その AS-IS から頂上へ登る解決策を考えるという順に物事が決まっていく。一番高い所に登ろうと思わなければ、富士山の麓の静岡県側、あるいは山梨県側のどこに居るかは、そもそも AS-IS として検討する必要がないので、初めに目的ありきである。そして、目的はビジネス上意味のあるものでなければならない。

目的による差：統合部品表の構築の例

筆者の経験を例として挙げる。製造業では設計データを部品間の組み合わせ関係をまとめた部品表というもので管理する。ある企業では、未だにそれをスプレッドシート上で管理していて、その転記の手間やその際の転記ミス (AS-IS) が問題となり、統合データベースを導入しよう (TO-BE) と IT 部門が上層部に提案した。要は、自分たちが出来る統合データベースと言う“手段”を TO-BE とし、「手間やミスの削減」と言う目的を逆算したわけである。

そのビジネス効果に納得できなかった上層部は、診断を筆者に依頼してきた。転記の手間やミスの削減と言う小さな目的では、このような大きな投資を肯定できるはずが無いので、目的を製品開発の QCD（品質、コスト、量産までの期間）の向上とし、それが可能かの診断を行った。結果は、本社の設計原価と工場の実際原価のずれ等の多くの事実(AS-IS)が存在し、それらを解消すれば大きな投資対効果が見込めるというものであった。但し、そのためには、単なる部品表管理用のソフトウェアを導入するだけでは不十分で、本社や工場のプロセスやデータ管理体系を変更した上で、部品表の周囲に原価情報等を付加すべき(TO-BE)であることも判明した。

このように、目的次第で TO-BE や AS-IS として認識されるものは大きく変わるので、最初に目的を明確にして合意することが肝要である。

3.2.3 問題定式化時のバランス：解決可能性と達成成果

目的を明確にし、問題の構図が認識できたとしても、問題を解けるかたちに定式化しなければ、現実的には全く意味が無い。この定式化でも、よく失敗が起る。たとえば、漠然とした大きすぎる TO-BE を設定すると、問題が解決できず、課題指摘型に陥りやすい。

解決可能な問題への定式化：開発リードタイム短縮の例

ある部品メーカーから、主要顧客のセットメーカーから与えられた仕様の部品を設計する時間が競合相手より長くなりビジネスを失っているため、開発リードタイムを短縮したいという依頼があった。依頼を額面どおり受け取ると、ありとあらゆる対策を講じざるを得ず、コストや時間的な面で実現性が乏しくなる。顧客は、その手に余る問題をかかえたまま、「呆然自失」と自称する状態から抜け出せずにいた。セットメーカーからのオーダーをすべて受け入れ、エンジニアリング・キャパシティを超えた開発をしているのが諸悪の根源なので、オーダー受け入れを制限しキャパシティ内で開発するという現実的な TO-BE を実現することにした。営業にこの TO-BE の妥当性を納得してもらうのに苦労はしたが、最終的には、セットメーカーからの受注率が大幅に向上した。

意味のある達成成果：SCM 需給プロセスの例

逆に、TO-BE が小さすぎて、それを解決しても十分なビジネス成果が得られないということもある。このケースで多いのは、顧客担当者が自分たちの権限の範囲内で実現できそうな TO-BE をセットするもので、本人たちは眼一杯がんばっているつもりであっても、本質的には現

状改善型と何ら変わらない。

この範疇に入るものとして SCM でしばしば起るのが、需給管理プロセスを改革すると言う目的を掲げて、生産や販売のプロセスには手をつけないと言うケースである。SCM のパフォーマンスを向上させるという目的の手段に過ぎない需給管理プロセスが目的になってしまっているため、コンサルタントには、それでは SCM 上のパフォーマンス向上は実現できないことを立証し、顧客担当者に納得させる責任がある。

問題定式化でコンサルタントに求められるのは、TO-BE を実現可能かつ十分なビジネス成果が得られるレベルにセットするバランス感覚である。特に、実現可能性を担保するためには、この問題はこうやれば解けるという仮説が必要で、担当するコンサルタントの知恵と経験の差が、成果を大きく左右させることになる。時には、「エンジニアリング・キャパシティへの適正なオーダー割り当て」等の、顧客の直感に反する仮説を大胆に立てる決断力も必要とされる。

3.3 現状分析

3.3.1 現状分析の重要性

明確な目的をもとに TO-BE が描かれると、次は、それに対応する AS-IS の分析をすることになる。しかし、実際のコンサルティング現場では、これがおざなりにされていることが多い。その原因の一つには、コンサルタント側の役割認識のずれがある。将来の姿を描けば、その姿の実現は簡単なので、後は顧客の責任で自分たちの役割は終わった、と勘違いしているコンサルタントは数多い。

実際は、特にプロセス・システム・組織構造を検討している場合は、将来の姿と言うのは、富士山の頂上のようなもので、誰が見ても大体同じで、教科書に書いてあるようなものであることが多い。むしろ難しいのは、富士山の麓のどこにいるかが顧客ごとに違い、そこから頂上に上る道筋が分からない、あるいは、麓の詰まらない石ころに躓いて先に進めない、と言うことの方にある。ここを手助けするための現状分析のほうはずっと重要なのだが、そのことに気づかない若いコンサルタントは数多い。また、手段型のコンサルタントは、手段を適用すれば問題が解けると思っているので、やはり現状分析の重要性に思い至らない。

3.3.2 現状分析の障害

現状分析が不十分になるのには、顧客側の責任も大き

い。現状を分析しようとする、「そこは、うまく行っている（はずだ）」、「そんなデータは無い」と言う類の顧客の抵抗に出会うことが非常に多い。この発言を真に受けると、AS-IS の理解が表層的なものになり、解決策が、顧客でも思いつけるような通り一遍のものになってしまう。「それが AS-IS なら、この解決策で既に問題は解消しているはず」、「うまく行っているのなら、コンサルタントを雇う必要が無いのでプロジェクトを止めよう」、「企業を運営しているのなら、そもそも何のデータも存在しないのはおかしい」と言う押し問答を繰り返して、ようやく現状分析が進むのが通常である。この押し問答には、コンサルタントの経験と自信が不可欠である。顧客に悪気があるわけではなく、単にデータは無い、あるいは指摘された部分には問題がない、と思いつ込んでいただけなので、ジグソーパズルのように断片的なデータを集めて組み合わせ、現状の問題点の全体図を提示すると、非常に感心され、そこからは大きく改革が進むことが多い。

現状分析の効果：SCM の例

SCM の事例を挙げよう。よくあるように、生産側は販売計画の精度が悪いために過剰な在庫を抱えざるを得ないと文句を言い、販売側は生産側の納入精度が悪いために、販売計画に安全在庫分をつみ増さざるを得ないと、応酬していた。そこで、そんなデータは取れないと言う抵抗を押し切り、SCM 流動曲線（販売実績、販売計画、生産量、キーパーツ納入量等すべての時間軸での累積曲線）を無理やり描いてみた。結果は、販売側は、販売計画累積が販売実績累積を大幅に上回っても、一向に販売計画を下げようとせず、生産側は、販売計画累積を大幅に上回った生産・部品発注を続けており、どちらも、相手を批判する前に自分たちの行いを正す必要がある、と言うものであった。それ以降、非難の応酬は影を潜め、TO-BE をどう実現するか議論に集中できるようになった。

3.4 根本原因の分析

AS-IS が正しく認識されたら、そこから TO-BE に到達する事を阻んでいる原因を分析し、根本原因を見出す必要がある。原因を分析する方法に関しては解説書（たとえば文献 8））に譲るとして、ここでは、根本原因は二つの要件を満たす必要がある事を述べておく。

まず、根本原因は、それをつぶす解決策を実行すれば、元々の問題が解決する、即ち TO-BE が実現するもので無ければならない。次に、根本原因は、それをつぶすこと

が可能なるもので無ければならない。これらの要件は自明であろうが、その要件を満たす根本原因に到達するのは、それほど容易ではない。

3.4.1 根本原因とは問題を解消させるもの

マネジメント・コンサルティングは、“人”の仕事のやり方の変革に関わる。この仕事のやり方（プロセス、組織、IT システム）を変えるだけで問題が解決するのなら良いが、それだけでは済まないことが結構ある。というのは、そもそも仕事のやり方を作ったのも“人”なので、問題を発生させた“人”の考え方にまで遡って変革する必要があることが多いからである。コンサルタントが遭遇する一番難しいケースは、顧客が問題を発生させた自分自身の所業を意識化できていない場合である。一見、禅問答のように聞こえるかもしれないが、この洞察は非常に重要である。

ポリシ制約という根本原因：製造業のパラダイムの例

製造業で、量産時の品質問題が深刻になるケースが多々ある。原因を調べてみると、実は設計時に検出が容易なケースが殆どである。にも拘らず、問題が先送りされている。これを指して、「設計者の質が落ちたので教育が必要」、「設計と生産の横断的組織が必要」等の指摘がされ、種々のプロセス・組織改革が提案されているが、それらが実現されたり、効果を上げているケースは、殆ど無い。根本原因が理解されていないからである。

この問題の根本原因は、「設計が機能を作りこみ、生産が品質を作りこむ」という日本の製造業独特のパラダイムにある。製品のライフが長く、大量生産の時代には、このパラダイムは、生産現場の能力が高い日本企業に非常に有利に働いた。しかし、昨今のデジタル製品のように、発売して 2-3 ヶ月でコストを回収せざるを得ない状況では、全く裏目に働く。事業のトップが昔の成功体験から脱却し、大掛かりな組織体制の変革の必要性を認めないと、現場は小手先の対応に追い回されるだけで、何の改善も望めない。

このような「当社では、昔からこのようなやり方をしてきた」、「我々は、その種のことは手を出さない」と言う類の、暗黙の規範めいたものを TOC（制約理論）では、ポリシ制約と呼ぶ [8]。コンサルティングでは、このようなポリシ制約にまで踏み込んで、根本原因を突き止める必要がある。

人の思考パターンと言う根本原因：PDCA の例

これよりもっと地味だが根強い問題がある。大きな規

模の購買改革に取り組んだ時のことである。製品単位で分散した購買機能を集中化すれば大幅なコストダウンができるという考えに基づき、プロセスや組織の改革を実行し、大きな成果を上げた。しかし、コンサルタントが手綱を緩めると、すぐに購買部門のパフォーマンスが下がる。このパフォーマンス低下の問題解決まで任されてははっきりしたのは、単に組織改革をして購買要員にコストダウンの技法を教えるだけでは、結局、問題を先送りし、後でもぐら叩きをする体質は変化せず、継続的なコストダウンは実現できないということだった。この場合の根本原因は、要員が PDCA を回せないということにあったので、手取り足取りで、個別ケースにあったプランの立て方を教育することにした。

このように、根本原因の探求に当たっては、プロセス・システム・組織のような構造だけではなく、その背後にある人のものの考え方にまで立ち入る必要のあるケースが多いので、そのことに留意すべきである。

3.4.2 根本原因はそれをコントロールしてつづせるもの

たとえば、落雷により変圧器が壊れると言う問題の原因は、もちろん落雷であるが、雷が落ちると言うのは自然現象なので、我々にはコントロールできない。この種のものを根本原因とすると、問題を解決できず行き詰ってしまう。しかし、雷は尖った所に落ちると言う原因を考えれば、避雷針のような解決策を考えることが出来る[8]。つまり、根本原因の探求に当たっては、顧客の解決策実行能力を意識する必要がある。

先ほどの品質問題の例で言えば、事業のトップがスポンサーとして参画していれば、製造業のパラダイムは変革可能なので、根本原因として指摘すべきである。逆にトップの参画が得られていない場合には、もっと地道な目的から始めるべきか、あるいはこのような変革プロジェクトをそもそも企てるべきでない。

購買プロジェクトの例で言えば、コンサルタント側に PDCA の回し方を教え込むと言う覚悟があるかどうかのポイントとなる。そのような覚悟がないのなら、根本原因として指摘することは、課題指摘で無責任である。

筆者のケースでも、この点は微妙であった。PDCA を回せるかどうかは個々人の資質によるところが大であり、それを教育できるという仮説は正しくない、というのが筆者の個人的意見である。この点に関しては顧客のスポンサーにも同意いただけたので、購買現場で現れる問題を解決した例から PDCA の類型を作り、その類型を教育することとしたのが実情である。しかし、少なくともそこまで考えた上での根本原因の指摘をすべきである。

4. “人”を変えるということ (計画実施ステップ)

4.1 変革の管理

前述のとおり、マネジメント・コンサルティングは、“人”の仕事のやり方（プロセス、組織、IT システム）を変えることにより顧客の問題を解決する。即ち、単に AS-IS から TO-BE にいたる道を示すだけでは不十分で、計画実施ステップで、実際に TO-BE に到達する手助けをしなければならない。それが意味するのは、その変革に従事する“人”の心理にまで立ち入らなければならないということである。このことを認識しないがために、多くの改革プロジェクトが失敗に至っている。

最大の間違いは、変革の指針を示せば“人”はそのとおり実行すると言うものである。実態はその逆で、「人は変わりたくない」と言うのが本来の姿だと認識し、それを前提とした変革の手立てを講じる必要がある。この事実を広く世に知らしめたのは、ジョン・コッターで、それ以来、変革管理（Change Management）という言葉が使われるようになった。Change Management は、それ自体非常に大きなトピックなので、ここではコッターによると図 3 のような 8 つのステップが必要とされるという事を挙げ、最初のステップの危機意識の共有の重要性について触れるにとどめる。

1. 危機意識を高める
2. 変革推進のための連帯チームを築く
3. ビジョンと戦略を生み出す
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する
5. 従業員の自発を促す
6. 短期成果を実現する
7. 成果を生かして、更なる変革を推進する
8. 新しい方法を企業文化に定着させる

図 3. Change Management のプロセス [9]

4.2 変革の第一ステップ：危機意識の共有

筆者が最初に「人は変わりたくない」ということを認識させられたのは、Change Management の教育コースで北海油田のプラットフォームが 1988 年の事故で炎上している写真（図 4*）を見せられた時だった。この時プラットフォーム上に約 200 名いたが、助かったのはほんの数名だったと言う。プラットフォームの高さはビルの 8 階に相当し、そこから飛び降りると、水はコンクリート

* オリジナル版の著作権が不明だったので、別の写真を掲載。

と同様の硬さに相当する、しかも北海なので水温は摂氏4度で、飛び降りればまず死ぬ。この状況で、生存者が語ったのは、「飛び降りれば99%死ぬ。しかし残れば100%死ぬ。したがって残りの1%に賭けた」と言うことだった。



図4. Burning Platform [10]

ここでの教訓は、100%死ぬということが分からないと高いところからは飛び降りない（万やむを得ないと変革しない）ことと、そのような状況でも飛び降りない人が多数いた（それほど変革を恐れる）と言う事実である。

このコースを受けた後、筆者が担当したプロジェクトを振り返ってみると、成功したものは、必ずトップの危機感、プロジェクト・リーダーの使命感等の Burning Platform が存在した。先に述べた部品メーカーの例では、部門長が、「ここまで追い詰められたのだから何でもやる」とコミットし、半信半疑だったエンジニアの負荷低減を最後までやり通したことが、成功につながった。

逆に、成功しなかったものは、すべて Burning Platform が共有されておらず、強力な変革チームが組織されていなかったものばかりであった。それ以来、危機意識の共有が希薄と感じられる場合は、まずは顧客に「おやめなさい」、「本当にやるんですね」と言って、真剣さを確認することになっている。

5. 心配事(Issue)の理解 (開始ステップ)

5.1 問題解決ビジネスの4つのタイプ

“問題解決”には、問題と解決と言う2つのキーワードがあるので、コンサルティングには、「問題が分かっているか、分かっているか」、「解決策が知られているか、知られているか」の掛け算の4通りのタイプがある。正確には、問題を的確に定義するのはコンサルタントの仕事であるので、その前の問題の意識の仕方に2通りのタイプがあると言うべきである。

そもそも、顧客がコンサルタントに問題解決を頼むの

は、自分では解決できない心配事があるからである。この心配事を、コンサルティングの世界ではイシュー(Issue)と呼ぶ。筆者が研究開発部門から発足して間もないコンサルティング部門に異動したとき、「我々は Issue Based Consulting をやるのだ」と言われて、全くイメージが湧かず困った。そのときに示されて合点がいったのが、問題解決業を4つのタイプに分けた図5であった。

図の中で簡単な左下から説明しよう。顧客が自分の心配事をきちんと理解しており、しかもその解決策が世の中に存在していることが分っている時に、問題解決業がビジネスとして成立するのは、その解決策を顧客より効率的に実行できる場合である。これを Package ビジネスと呼ぶ。

顧客が心配事を理解しているが、その解決方法が分からない場合に、信用力のある業者がその解決を請け負うと言うのが、左上の Systems Integration である。

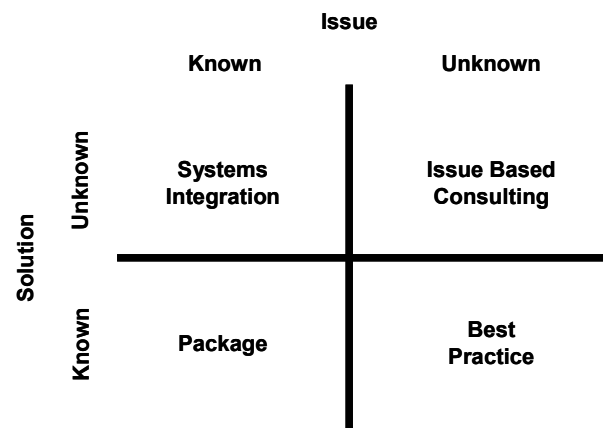


図5. 問題解決ビジネスのタイプ

分かりにくいのが右下で、顧客が自分の心配事を把握していないにも拘らず解決策が存在すると言うケースがあり得るのかと思うが、世の中ではこのケースは実は非常に多い。「良くは分からないが先進企業の事例に学べば自社も改善する」というのがこの場合で、先進企業のビジネスのやり方をシステムに組み込んだ ERP を多くの企業が導入したのがその例である。

最後に右上に残る。顧客の心配事が漠然としており、解決策も知られていないケースを扱うのが、Issue Based Consulting である。顧客の心配事を理解し、それを解決可能な問題の形に定式化する力量が問われる。

他人の問題解決業であるコンサルティングの基本形は、この Issue Based Consulting であり、残りの3つのタイプは、Issue か Solution のどちらかが簡単化できるケースであると理解すべきである。そこを間違えると、間違った問題を引き受けたり、無用な解決策を押し付けたりして、

トラブル・プロジェクトが発生することになる。

5.2 Issue の理解

第3章で、正しい問題を把握することの重要性を説明したが、実は、このことは開始ステップの提案時に始まっている。即ち、問題を正しく把握するためには、その背景にある顧客の Issue を正しく理解しなければならない。筆者は、このことに気づくのに時間がかかり、勝手に問題を想定する事を続けたために、長い間提案が売れないと言う憂き目を見た。

顧客の Issue を的確に理解するにはそれなりの経験を要し、かつ説明が難しいトピックなので、一つだけ筆者の成功事例を挙げることにする。それは、先ほどとは別の購買改革のケースである。

ある日、新規顧客から、購買改革について何ができるかを説明するように求められた。事前に入手した資料から、集中購買を企画されていることが分かったので、自社の購買部門の改革成功経験談とコンサルティング方法の二本立てで説明することにした。

先方の責任者は、当方の購買担当者の経験談の間、眼を閉じたままであり、筆者が話し始めても、それは暫く変わらなかった。ところが、筆者が他の会社で集中購買をやろうとしてぶつかった障害の例を話し始めると、目を開かれ、「これは私達の会社の事を言われているのですか？」と質問された。それを機会に話が進み、購買改革プロジェクトにつながった。

先方の責任者にとっては、集中購買の内容ではなく、その改革をどう進めるか、途中で挫折しないかが心配事であったので、その困難を承知している筆者達が、心配事を理解しており経験もありそうだと見て、安心された訳である。

このように、顧客の Issue を正確に理解し、それが解決できそうと言う見込みを与えるのが、コンサルティングの最初のステップである。したがって、解決策や成功事例を単に“話す”のではなく、顧客の Issue を“聴く”ところからコンサルティングは始まる。この事を肝に銘じるべきである。

6. 結論

コンサルティング以外の職業にある者（技術者等）がコンサルティングを実施しようとする時、所謂問題解決能力（問題に対する解決策の仮説検証能力）を身につけただけでは不十分である。コンサルティングは、“人”の問題を解決する職業であるので、以下のような顧客の人間の側面に対する気づきが必須となる。

- 誰の何の心配事(Issue)を解消すべきかを見抜く。
- Issue を解決できる形に問題を定式化する。
- 解決策の実現に当たって、“人”の変革に対する不安に十分配慮する。

コンサルティングでは、徹頭徹尾、顧客の視点でものを考える心構えが必要である。それがないと、意識せず課題指摘型、現状改善型、ひいては責任放棄型に陥ることを銘記すべきである。

最後になるが、コンサルタントの世界は、ノウハウがビジネスに直結すると言う意識が強く、企業の枠を超えて情報交換をすることが極端に少ない。コンサルタントが培ってきた問題解決に関する知見には、他の世界でも活用できるものが多い事を考えると、これはかなりの社会的損失である。これを機会に、コンサルティングに関する情報交換の場を作れればと考えているので、賛同される方は声をかけて頂きたい。

参考文献

- 1) ミラン・クーパー: 経営コンサルティング, 生産性出版 (2004).
- 2) ITpro: 「動かないコンピュータ」とコンサルタントの関係 (2002/10/31).
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/ITPro/OPINION/20021030/1/>.
- 3) G・M・ワインバーグ: ライトついてますか, 共立出版 (1987).
- 4) バーバラ・ミント: 考える技術・書く技術, ダイアモンド社 (1999).
- 5) H. William Dettmer: The Logical Thinking Process, ASQ Quality Press (2007).
- 6) ジェラルド・ナドラー, 日比野省三: 新ブレイクスルー思考, ダイアモンド社 (1997).
- 7) エリヤフ・ゴールドラット: ザ・ゴール, ダイアモンド社 (2001).
- 8) H・ウィリアム・デトマー: 論理思考プロセス, 同友館 (2006). (邦題が[5]と紛らわしいが, 原題は“Breaking the Constraints to World-Class Performance”).
- 9) ジョン・コッター: 企業変革ノート, 日経 BP 社 (2003).
- 10) Bonhag Consulting: Change Management,
http://www.bonhag.com/?page=change_management

福永 光一（正会員）

E-mail: koichi.fukunaga@oracle.com

1974 年東京大学大学院情報工学専門課程（修士）修了。同年（株）三菱総合研究所入社。1983 年日本アイ・ビー・エム（株）入社，東京基礎研究所を経てアイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス（株）パートナー，IBM ディスティングイッシュト・エンジニア。2009 年日本オラクル（株）入社，現在インテグレートドソリューション推進統括本部長。法政大学ビジネススクール客員教授。1991 年早稲田大学博士（工学）

投稿受付：2010 年 6 月 12 日

採録決定：2010 年 8 月 2 日

編集担当：松島 克守（俯瞰工学研究所）