

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

あなたはコンサルタントに満足していますか？

株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー 笠松 里佳

コンサルティングファームを取り巻く環境とニーズの変化

コンサルティングファームを取り巻く環境は時代と共に変わります。私が知る過去15年を振り返っても、IT技術は進化し、ビジネスのグローバル化が進み、ビジネスの課題も顧客ニーズも大きく変化してきました。

誰でも容易に情報収集できるようになり、意思決定するための情報量と選択肢が広がるにつれ、コンサルティングファームが蓄積している方法論や過去の経験をカスタマイズするだけでは、十分な価値を提供しているとはみなされなくなりました。その結果、自社内のリソース不足を補う、あるいは領域ごとに専門のコンサルタントに依頼するといった、より明確な目的でコンサルタントを使う企業が増えたのが、昨今の特徴的な動きといえます。

多くの企業がコンサルタントと付き合う時代において、コンサルタントに求められるのは、業界知識や報告書作成能力だけではなく、個別クライアントと向き合いながら、クライアント企業の置かれている環境で生きる戦略を提供し、より明確に成果にコミットする姿勢を示すことだと、日々感じています。

本稿では、米国で発表された調査結果をもとに、コンサルタントを利用する企業がどのように感じながらコンサルタントと仕事をしているかをご紹介します。米国と日本では、コンサルタント業界の位置づけや提供価値など違いはたくさんあるものの、経営に関する外部プロフェッショナルとの付き合い方、とい

う点では共通する点が多いというのが実感です。また、これらの結果をどう受けとめ、対応していくべきかをコンサルタントの立場から考えたいと思います。

《本稿で取り上げている調査について》

Forbs Insights:

Perception Versus Reality: Are You Getting Enough Value From Your Consultants?

本調査は、経済誌『Forbes』を発行するForbes Media社とNorth Highland社が共同で行ったもので、2015年2月に発表されました。North Highland社は、米国のコンサルティング会社で、弊社のパートナー企業（Cordence Worldwideのメンバーファーム）でもあります。

【調査の概要】

本調査は、169人のシニアエグゼクティブ（米国89%、英国11%）に対して行ったアンケートとインタビューで構成されています。インタビュー対象は、約半数がC-レベルと呼ばれる役職（CEO、CFO、CIO/CTO）、1/3がVP（Vice President）レベル、残りがディレクターレベルです。対象企業の規模は、10億USドル以上が42%、残り58%が10億USドル以下であり、業種は31%が金融、14%がヘルスケア、12%がテクノロジー業界で、残り43%がその他業種となっています。

調査結果の全文は、下記のURLでご覧になれます。

【Forbs Insights】

http://www.forbes.com/forbesinsights/north_highland/index.html

「コンサルタントに満足している」は92% ?!

アンケート調査を行ったエグゼクティブ169名中、62%が「コンサルタントと取り組んだプロジェクトの成果は期待通りだった」と回答し、その内の30%は「期待を遥かに上回った」と回答しました。そして、全体の92%がコンサルタントに対して満足していると答えたのに対し、同じコンサルタントを採用した企業は全体の約半数であるということが明らかになりました。

この結果から言えることは、コンサルタントの仕事には満足したが、そのコンサルタントを継続的に必要としているわけではないということです。コンサルタ

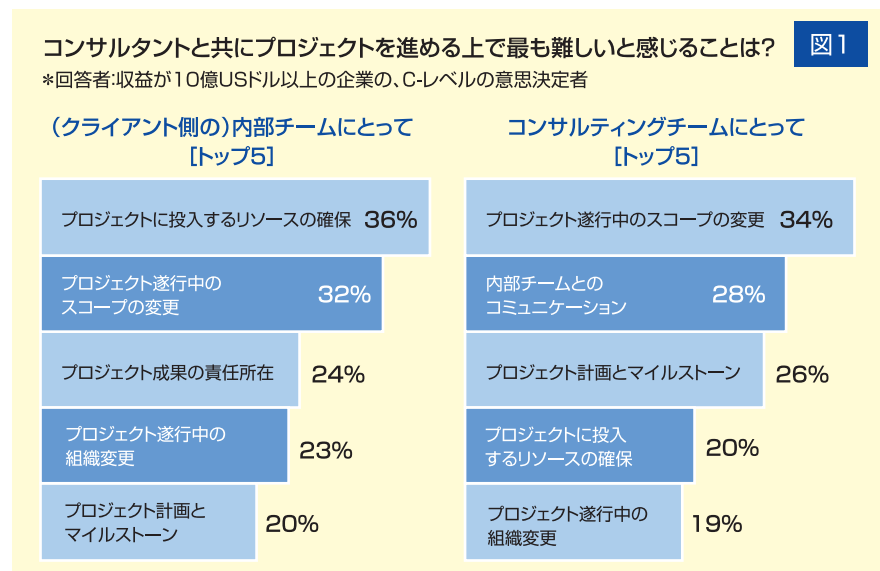
ントが必要ないという状態は、クライアント企業にとってはむしろ良い状態と言えるでしょう。しかし、満足しているにもかかわらず、リピート率が低い原因は他にもあるようです。

何が同じコンサルタントと仕事を継続することを妨げる原因になっているのでしょうか？

調査結果の中に、そのヒントがありました。

プロジェクトの成功はプロジェクト開始前に費やす 労力によって左右される

「コンサルタントと共にプロジェクトを進める上で最も難しいと感じることは？」という質問に対して、上位5つのうち、「プロジェクトに投入するリソースの確保」(36%)を除いては、全てプロジェクトのスコープ(取り組み領域)の定義とマネジメントに関する項目でした。



プロジェクトのスコープ定義とマネジメントは、いかなるプロジェクト活動においても肝となる、プロジェクトの本質的な課題です。プロジェクトはこれまで日常的に顔を突き合わせて仕事をしていないメンバーでチームを形成し、具体的

な目的に対して期間限定で共同作業を行う性質のものが多く、予めプロジェクトのゴールと成果物を合意せずに作業に入ると、プロジェクト完了時点での成果を評価することができない事態に陥ります。また、スコープ、役割分担、プロジェクト設計が明確にされないままプロジェクトを開始すると、プロジェクトが前に進まない、拡散する、期日内に終わらないという問題が起きます。

コンサルタントとの仕事経験が豊富な経営者の一人は「コンサルタントと建設的な関係を構築するには、プロジェクトのスコープを明確にし、具体的にすることである。我々は、プロジェクトの全体を見渡し、コンサルタントに対して何を求め、どのようなプロセスを踏んで、どのような成果物を期待し、どのように成功を測定するかを正確に提示する。」と述べています。

このような経営者もいる一方で、プロジェクトの方向性に関して、事前にコンサルタントと話し合う時間を設けているエグゼクティブは半数強（58%）しかいないことも判明しました。クライアントとコンサルタントの双方が、プロジェクト開始前の設計と合意形成に十分に時間を費やすことが成功の確度に大きなインパクトを与えます。このようなところにも大きな改善機会があるようです。

コンサルタントのコミュニケーションスキルが戦略を活かす

私達はクライアントからの声として、次のような話を耳にすることがあります。

「以前コンサルタントに中期経営計画を作ってもらったが、我々自身の議論や思いは置き去りにされた・・・」

「コンサルタントが作った戦略は現実的ではない。会社を変えるのがいかに大変か分かっていない」

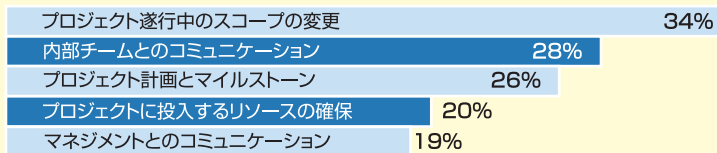
これらは、戦略や施策を作成するプロセスに関わった人が、直接それらを実行し、成果を出すところまで関わっていないために起きたことではないでしょうか？コンサルタントに戦略を作らせ、それをそのまま社内にと落とし込むという構図にありがちな現象です。

今回の調査結果では、エグゼクティブが感じるコンサルタントと仕事をするにあたっての課題のトップ5の1つに「コンサルタントとのコミュニケーション」

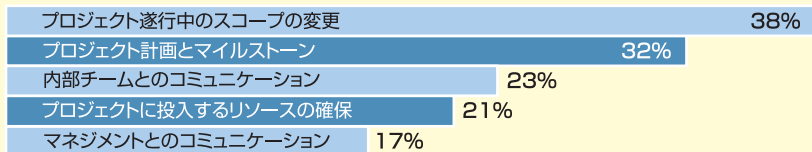
があげられています。特に、コンサルタントと仕事の接点を多く持つC-レベル（CEO、CFO、CIO/CTO）以外のエグゼクティブは、コンサルタントと社内プロジェクトチームとのコミュニケーションが最も重要な課題だと認識しています。

（クライアントから見て）コンサルタントにとって最も難しいと感じること（トップ5） 図2

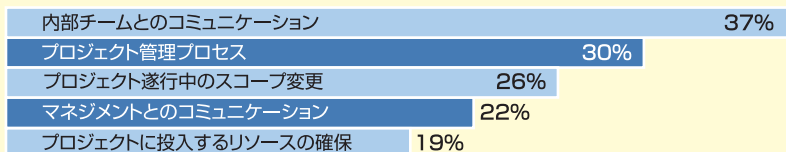
◆収益10億USD以上の企業の意思決定者



◆C-レベル



◆C-レベル以外



ある経営者は「学术论文を書くのは簡単だが、会社を変えるのはとてつもなく難しい。もし（戦略）コンサルティングファームがチェンジマネジメント機能とコミュニケーション機能を持ち合わせていれば、それはとても素晴らしいエンド・トゥ・エンドのサービスになるだろう。」と述べています。

今コンサルタントに求められているのは“活きる戦略と成果へのコミットメント”であると先に述べました。そのために、コンサルタントはクライアントのビジネスを理解するだけでなく、クライアント企業の様々な人々（プロジェクトメンバーだけでなく経営者から現場に至るまで）の声に耳を傾け、共に働く時間を増やし、クライアントが置かれている環境を知ることが重要だと改めて認識させられる調査結果でした。このような相互の深いコミュニケーションが、会社を変えるプロジェクトにおける成功の鍵であり、この調査から得られる重要なメッセージの一つとして受けとめています。

成果にこだわる人ほど、プロジェクトの目的達成意識が強い

成果を刈り取るまでのプロセスは、時に長く、多くの関係者との調整や巻き込みが必要になることも少なくありません。この成果に対する責任を誰がもつべきかについては、様々な考え方があようです。また、コンサルタントを成果にコミットさせるために、成果に応じて報酬を設定する成果報酬型にする企業もあります。

コンサルタントに対する報酬の支払方式としては、実際には76%が固定額/時間レートに投入工数を乗じた額、24%が全額成果報酬/部分的成果報酬になっているのに対し、理想は59%が固定額/時間レートに投入工数を乗じた額、39%が成果報酬であるということが、エグゼクティブの回答から明らかになりました。

従来型の固定額、固定レートでの報酬が支持される背景には、成果を合意するために多くの時間が費やされることや、コンサルタントとの関係が気まずくなることに対する懸念があるようです。成果報酬型には、予め成果とその算定方法の定義を両社で合意するステップが必要になることに加え、成果を正しく測定することへの難しさがあります。また、プロジェクトの性質によって成果を測定することの難易度が異なるため、プロジェクトに応じて使い分けている企業もあるようです。例えば、ITシステムの導入プロジェクトは比較的成果を測りやすいのに対し、顧客経験価値の向上を目的としたプロジェクトなどは成果を測り、評価できるまでの時間がかかります。

さらに深掘した調査では、成果報酬でプロジェクトを発注したエグゼクティブの50%がプロジェクトの目的達成が最も重要な要素だと回答しているのに対し、固定の報酬を支払っているエグゼクティブの場合は37%と、成果報酬型で発注したエグゼクティブの方がプロジェクトの目的達成に対する意識が高いことが分かりました。コンサルタントが“成果へのコミットメントをより明確に示す”ことに加え、クライアントの目的達成意識を醸成させるためにも、成果報酬の考え方を取り入れた支払い方式が効果的な場合があるようです。

今回の調査対象は欧米のエグゼクティブに限定されていますが、日本でも日頃から感じている問題意識との乖離はなく、ことコンサルタントに対する認識は国内外を問わず共通しているように私達は感じています。皆様の印

象はいかがでしょうか？

最後に — クライアントとのパートナーシップ

弊社ジェネックスパートナーズは、戦略策定を得意とする戦略系コンサルティングファーム出身者と実行を強みとするGE出身のメンバーによって、2002年に設立されました。設立当初から、クライアント自身がプロジェクトの活動過程に積極的にに関わり、私達コンサルタントをパートナーとして共にプロジェクトを進めることが、戦略を活かすことにつながるという信念を持ってご支援をしてきましたが、最近はこの考えに共感してくださるクライアントが増えてきたと感じています。

“活きる戦略”は個別クライアントの置かれている環境や企業カルチャーにフィットしていなければなりません。また、コンサルタントは個別企業への理解を深め、クライアントとの信頼関係を構築するためのコミュニケーション能力が報告書作成能力と同様に重要であることを理解しなければならないと示す、今回の調査結果には共感できます。

私達も当初のミッション、ビジョンを常に意識し、日々難しく高度になるクライアントの皆様への御要望に応えられるよう精進していこうと、気持ちを新たにしています。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー **笠松 里佳** (かさまつ りか)

グローバル企業の国内・海外拠点での経営課題解決と実行支援に従事。
グローバル組織へのソリューション導入とチェンジマネジメントに強みを持ち、高級消費財、サービス、製造業など、多岐に渡る業種での経験を有する。
社内ではグローバルパートナーファームとのビジネス開発、リエゾンを担当。
