



## 第三者としての役割

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) は何を求めているのですか？コンサルティング会社とは、どんな仕事をしているのですか？これは、この夏にお会いした数多くの学生さん達に共通する質問です。

こうした質問に対して、私どもの平生の仕事の説明したり、解説したりするだけでは、質の高い人材を発見することはできません。コンサルティングという仕事の本質と、私どもの基本的な存在理由、これらを的確に伝えることが必要となります。人材採用が、コンサルティング事業の競争力の根源だとすれば、これは私どもの生命線であるといっても過言ではありません。むしろ、我々の仕事の性質と我々自身とを掘り下げて考えてみる、つまり我々自身のidentityを追及し、それを他人(ヒト)に伝えるという点にもっとイノベティブであっていいと思っています。我々のidentityとして①経営・戦略問題に関する専門性 (professionality) および②第三者としての立場、この2つをとりあげ、それぞれについて考えてみます。

### クライアント 依頼主の「非日常」が我々の「日常」である

Professionalityとは、コンサルタント一人一人の精進がベースとなる世界です。我々自身の資質の適・不適はもちろん関係すると思いますが、多種多様な経験(プロジェクト)から何をどれだけ深く学びとるかが重要な、日々是学習の世界です。

私どもが、日々遭遇する典型的なテーマは、例えば、順調に成長を遂げてきた事業の天井が見え隠れしはじめた段階における、a) 持続成長のための基本戦略はあるいはb) 多角化の基本的方向性と本体事業との関係はいかにあるべきか？また、中堅企業から大企業へと成長する過程で、c) 会社機構の改革のために何から手をつけて、最終的にはどのような姿をイメージしておけばよいか？といった命題です。

こうしたテーマはいずれも、クライアント 依頼主にとって、極めて基本的なことがらに触れざるを得ない非日常的なものです。クライアント 依頼主にとって非日常的な、基本的な問題が我々コンサルタントにとっては日常的なことなのです。

日々是学習とはいうものの、我々が日常の仕事から学ぶものは退歩することのない、1つの経験がよりよい経験の蓄積をもたらす「今日より明日」式の学習です。真

剣勝負をしなくて済むプロジェクトはありませんので、仕事のプレッシャーは相当に感じます。しかしながら、「楽しさ」「面白さ」のツボを幾度か経験しますと、若さがバネとなって仕事の虫になりやすい性質、つまり結果として、専門性 (professionality) を高めていく属性が我々の仕事にはあると思っています。

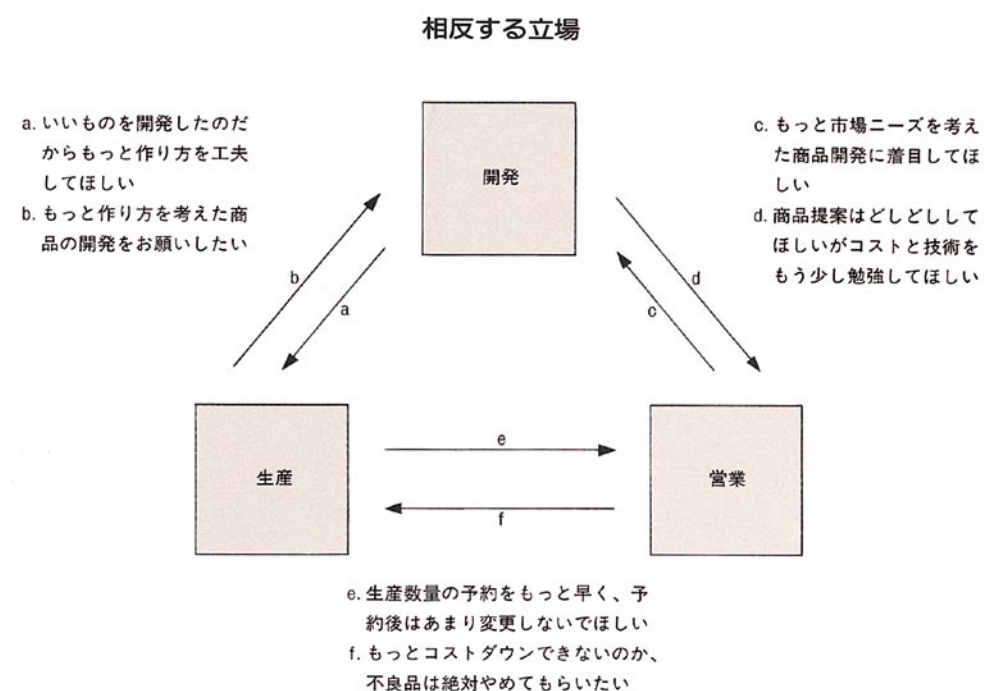
不幸にして火元となってしまった人にとっては、一生の不覚かもしれませんが、消防士にとっては、出火は日常の1コマです。我々コンサルタントもこの1コマ1コマを大切に、学習の幅と深みを拡げていきます。新しいプロジェクトは、新しい世界であり、依頼主<sup>クライアント</sup>への貢献と同時に、創造主を挺子とした、より高度な professionalism の追求が期待される世界であると考えられます。

### 何故、第三者としての立場が望まれるか？

経営コンサルティングを依頼する主な理由の1つとして、「第三者としての公平な見方」が指摘されています。経営コンサルティング実態調査報告書((財)企業活力研究所 昭和61年3月)の一部を引用しますと、「経営コンサルティング依頼の利点は、『第三者としての外部からの公平な見方が得られる』ということである。これは、『外部意見の方が社内を通りやすい』とか『トップに対して率直な意見を述べてもらえる』といった『社内の説得』という側面、『第三者としての公平な評価』や『社内では気付かない問題の指摘』という『第三者としての評価』の2つの側面が含まれる」とあります。

ここでいわれている社内とは、どのような状態なのでしょう。メーカーを例にとって、内部の関係がどのような状況か、外部から観察しますと、概ね次のようなものです。

メーカーには、商品開発・生産・販売の3つの機能があります。市場ニーズを深く



洞察し、商品開発を行い、所定のコスト内で生産し、これをキッチリとターゲット層にはめ込んでいく。この一連の流れは、3つの機能の連携があつてはじめて実現するものです。3つの機能がグッド・サイクルに入るには、一朝一夕にはなかなか難しく、むしろ以下のような高い内部圧力の持続が必要となります。

開発対生産では「いいものを開発したのだからもっと作り方を工夫してほしい」(開発→生産)、「もっと作り方を考えた商品の開発をおねがしたい」(生産→開発)という意見のぶつかり合いがありますし、営業対開発では、「もっと市場ニーズを考えた商品開発に着目してほしい」(営業→開発)、「商品提案はどしどししてほしいが、コストと技術をもう少し勉強してほしい」(開発→営業)、生産対営業では「生産数量の予約をもっと早く、予約後はあまり変更しないでほしい」(生産→営業)、「もっとコストダウンできないのか。不良品は絶対やめてもらいたい」(営業→生産)といったそれぞれの立場で述べる数々の要求があるのです。

営業機能をもつメーカーであれば、例外なくこのような基本構造が内在します。互いに相反する立場を調整し、全体としての競争力をどのように強化していくかが問題となります。当事者同士の調整は、しばしば事業全体の最適化という観点を見失うものです。昨今の、市場の成熟化・多品種少量化となりますと、互いの立場を調整し、競争力を強化していくための内部圧力の高まりは相当なものとなります。

こうした点に、「第三者としての公平な見方」に期待する土壌があると思っております。つまり、内部調整問題に関する第三者への期待であり、さらに市場からみて競争力の源泉を生産力・営業力あるいは開発力のどこに求めたらよいかという、第三者の見識に対する期待です。

上述したような第三者に対する期待は、企業間競争を背景とする社内体制の再構築に起因するものです。これとは別に、A社とB社、双方からみた第三者への期待があります。例えば、買収企業と被買収企業の両方からみた第三者です。

国内市場の低迷と基調としての円高がもたらす製造業を中心とした構造変革、そして、どの業種・業界をみても多すぎる参入者という宿命を考えると、企業間の新しい関係(提携・合併・買収)の樹立は、ますますその件数が増加すると考えるのが、個々の経営戦略の帰結ではないかと思えます。

我々の経験から、この企業間の新しい関係樹立のプロセスをみてみますと、①数多くの思考上のシミュレーションが必要なこと、②直接的な各種の実態把握が不可欠であること、の2つが特色であるといえます。相手先をどこにするかをパラメーターにして、当該企業の内部事情と相手先企業の外部からのアセスメントとを踏まえ、新構想の構造を次々に手直しして、実行可能解を絞り込んでいきます。企業間に新しい関係を樹立する作業には、当該企業の戦略スタッフと第三者の戦略スペシャリストとのチーム・プレイが必要であることは過去の多くの事例が示していると思えます。当事者だけの努力には、限界があるのは明白です。

以上述べてまいりましたように、企業の内的環境整備による競争力強化のために、また一方で、外的環境の創造のために、第三者としての経営・戦略コンサルタントの役割の重要性と必要性とが、お分かりいただけたかと思えます。

## 知的感激こそ、我々のバネである

Occupation（生活の糧としての職業）とは異なる概念として、Professionがあります。古典的かつ知的なプロフェッションとして、聖職者？医師・法律家があげられるそうです（岩波書店『基本法学』）。これら、3大プロフェッションは、人生や社会の消極面の治療・回復を目的としており、悩める魂の救済・疾病の治療・人間間の紛争の処理がそれぞれの職能であると思います。

高度の学識に裏付けられた専門的技芸の追求が、プロフェッションがプロフェッションとして成立する要件です。しかしながら、これも、利害の関係から独立しており、それ故着地点がよく見えるという第三者の立場がその前提となります。

こうみてきますと、3大プロフェッションと我々の仕事とは、かなり共通する部分があるような気がします。一口で言ってしまうと「プロフェッションとしての第三者」という共通性ですが、その本質は仕事から得られる知的感激ではないかと思えます。依頼主と依頼を受けた第三者とが共有することのできる「感激」が、本質的な共通項ではないかと思えます。

ロッテ村田選手の妻・淑子さんの話を引用します。「主人が肘を痛めたあと、効き目があるということはすべてやったがダメだった。（略）絶望的になったときジョーブ博士を紹介されて手術した。復帰して投げられるようになったのは、神様がジョーブ博士を引き合わせてくれたとしか考えられない。」（読売新聞 昭和61年8月19日）

患者と医師とが共有するこうした喜びは、我々のコンサルティング活動にも存在します。我々の提案が依頼主の心を動かすとき、意思決定の触媒役としてその機能が真に果たせるとき、社外スタッフという立場を超えて、依頼主を共有する感激は極めて大きなものです。

「プロフェッションとしての第三者」の腕前がよければよいほど、依頼主と共有する感激は大きく、より高度なものに挑戦するバネになるものと考えています。

(1986年10月)

## TOPICS

## '87年リクルーティング、順調に進行中

【石井光太郎】

CDIでは、東京商工会議所ホール（6月28日）および京都ロイヤルホテル（6月30日）において、「経営戦略コンサルティング・セミナー」と題して、学生向けに戦略コンサルティングに関する説明会を開催した。東京と京都を合わせると、10大学から80名近い学生が参加し、学生の関心の高さをうかがわせた。

席上、まず代表取締役吉越が「経営戦略コンサルタントの役割」について講演、続いて取締役岸本が「CDIの概要」について述べ、その後数名のコンサルタントをまじえて学生からの質問に答えた。

学生からの質問は、経営・戦略コンサルティングの仕事に関するものから、CDIの日常的な活動内容に関するもの、日本に本部を置く日本最初の本格的な経営戦略コンサルティング会社としてのCDIの特徴を問うものまで多岐にわたり、中には公式の席上では答えにくいっこんだ質問もあったが、それだけコンサルティング業界に対する学生の認識の高まりが実感された。

CDIにとってリクルーティングとは、単に業務内容を理解させ、彼（女）らの能力を評価するといった問題ではなく、CDI自身のidentityと彼（女）ら一人一人のidentityの合一性を見極めることである。また、経営戦略コンサルティングという仕事が一回一回手作りであって、決して定型的なものでなく、CDIがそれをpeople businessと考える以上、新しく迎えるべき仲間には「採用するのではなく参加してもらう」という方針で相対している。

学生の関心の高さを反映してか、セミナー開催後もCDIには多数の問い合わせが寄せられた。また、秋口になって技術系の学生の応募も20名を超え、彼らも含めCDIに共鳴した多数の学生から強い「参加」の意思表示があった。

CDIにとって試行錯誤であった初年度のリクルーティング活動も、ここにきて一段落しつつある。彼（女）らと語り、彼（女）らの真剣さを間近に見て、コンサルタントが時代に求められている事実を肌で感じた次第である。

(1986年10月)