

THANKS (VOL. 70)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年4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>

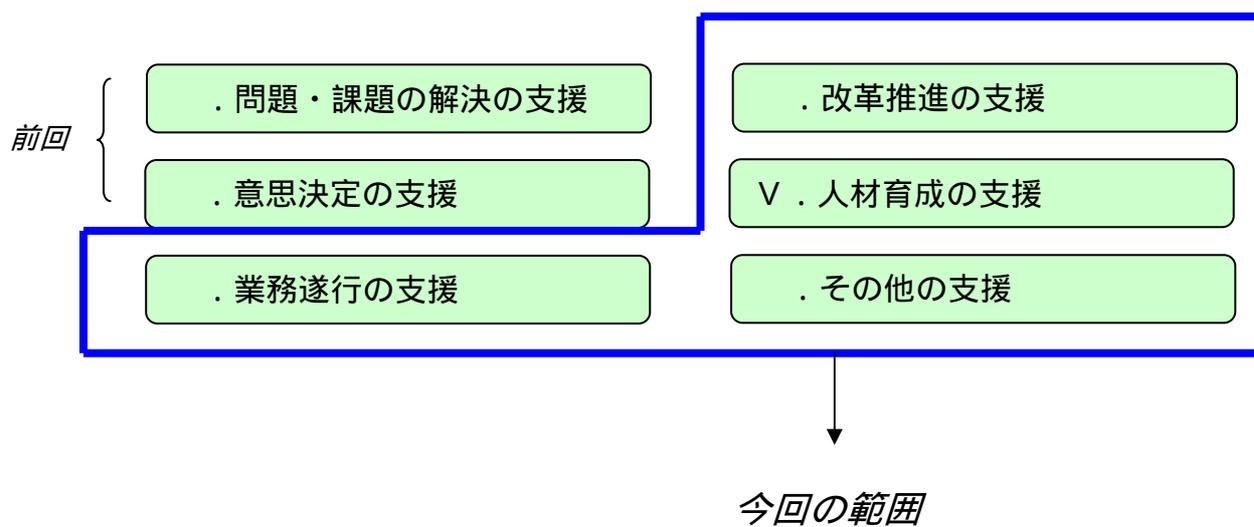
特集

なぜコンサルタントを雇うのか？ (その2)

前回のおさらい・・・コンサルタントに期待すること

前回のTHANKSでは、クライアント（お客様）がコンサルタントに期待する「支援」を以下の6つに整理し、その中のとについて説明しました。

今回は、残りの4つの「支援」について、その具体的な内容を見て行きます。



・業務遂行の支援

「やるべきことは分かっているけれど、なかなか人材が工面できなくて・・・」
「当社は、技術力はあるけれど、販売力が弱すぎて・・・」
よく聞く悩みです。

どんな会社でも、経営資源は限られています。
コンサルタントは、時として経営資源の「補完」のために雇われます。

(1) コンサルタントを「外部人材」として活用する

市場調査は、コンサルティングの代表的なテーマです。
新規市場への参入や、新製品の投入等を行うためには、「市場を知る」ことが不可欠ですが、いざ、社内で実施しようとする、以下のような諸々の障害がでてきます。
専任の担当者を設置したいけれど、優秀な人材は現場がなかなか了解してくれない
当社の狙いを他社に知られたくないので、思い切って動けない
市場調査だけのために、人材を採用することはできない

私も、これまで、いろいろな市場調査を行ってきましたが、一番、印象に残っているのは、ある産業機械メーカーの「新規事業」についての調査です。
文献調査だけでなく、ユーザーとして想定される人たちにヒアリングをしました。
また、競合企業に対してもアポイントをとりつけて、意見交換をしました。
約3ヵ月間の調査でしたが、最終報告会の終了後、お客様から、うれしい言葉をいただきました。
「こうした調査は、社内だけでは1年かけたってできない。特に、競合企業との意見交換なんて、とてもできない・・・」

(2) コンサルタントのネットワークを活用する

「いかに、他社の力を活用するか」は、今の時代の重要な経営戦略です。
例えば、販売網の構築を考えてみましょう。
昔のように、ゆっくり時代が流れていけば、独力で販売網を構築する時間もありました。
しかし、今はスピードの時代。
販売網ができた時には、すでにビジネスチャンスが通り過ぎてしまっていることもあり得ます。
こうしたことを回避するためには、当社の製品に合致した販売網を有する企業との戦略的な提携も検討すべきです。

しかし、そうは言っても、ある業界の中でドブプリつかってしまった企業や、生まれたばかりのベンチャー企業には、人脈もなければ情報もない。
こんな時、コンサルタントのネットワークが活かされます。
「それぞれの企業の長所を組み合わせ、新しいビジネスモデルを構築する。」
最近、特に依頼が多くなっているテーマです。

改革推進の支援

「変わることは、難しいことです。
皆、昔のやり方に慣れていてから。
変わるためには、時として、外部の「圧力」が必要になります。
コンサルタントは、そんな「圧力」として、企業の「改革の推進」を支援します。

(1) コンサルタントの「声」を利用する

「いくら改革の必要性を訴えても、なかなか現場に伝わらない・・・」
トップの方から、よく聞く話です。
「トップはいろいろ言っているけれど、うちの会社は、今までも、それなりに上手くやってきたし、そんなに『変わる』必要は無いんじゃないの。大体、みんな、こんなに忙しいのだから、新しいことなんかできやしないよ・・・」
社員の人たちの多くは、このように考えているのです。
こうした意識のギャップが埋まらない限り、改革は前に進みません。

「スピーカー効果」という言葉があります。
これは、ひとつの言葉を、2つの違った方向から訴えることです。
社内の人の言葉だけでは、納得できなくても、外部の人間から言われると、「やっぱりそうなのか・・・」と気づくことも多いのです。

(2) コンサルタントの「コーディネート力」を活用する

最近では、重要テーマについて、社内で横断的なプロジェクトを立ち上げる会社が増えています。
しかし、社内だけのプロジェクトでは、以下のような問題が起こりがちです。
部門間の利害対立が大きくて、話がなかなかまとまらない。
プロジェクトの中で、メンバーに宿題を与えても、「忙しい」という甘えから、提出しない人がいる。
最初から、皆が「できる」ことしか考えないために、出てくる答えは現状延長的なことばかり。
リーダーとして任命された人が、独断的に進めすぎて、プロジェクトの中で「浮いて」しまう。

こうしたことにならないように、コンサルタントが「コーディネーター役(まとめ役)」として雇われる場合があります。
コンサルタントとお客様は、一般的に、期間を決めて契約します。
従って、コンサルタントは、納期通りにプロジェクトを終えるために、綿密なスケジュールを立て、時に強制力を持ってプロジェクトメンバーを引っ張ります。
また、中立的な立場から、部門間での対立事項についても客観的に判断します。

以前、ある会社で「納期を遵守するために・・・」というプロジェクトのコーディネーター役になったことがあります。
メンバーは「生産部門」「購買部門」「技術部門」「営業部門」から出ていました。
まず始めに、「なぜ納期が守れないのか？」ということについて、各自に意見を求めたら、以下のような答でした。
(生産部門)「作ろうと思っても、部品が欠品しているから作れない」
(購買部門)「技術部門の出図が遅いために、購買手配が遅れる」
(技術部門)「営業が基準納期よりも短い納期で受注するから出図が遅れる」
(営業部門)「他社との競合の中で注文をとるためには短納期は仕方ない。それで作れない方が悪い」
どこも、「自分は悪くない!」という言い分でした。
その後、プロジェクトの中では、1ヵ月間、受注物件ごとの「工程別納期」のデータを取りました。
結論としては、上記のような「他の部門が原因」で納期が遅れているのはわずかであり、ほとんどの納期遅れは、それぞれの部門の固有の原因で生じていることがわかりました。

・人材育成支援

「人材」は企業にとって、最大の経営資源です。
人材の育成と活用のために、コンサルタントは雇われます。

(1) コンサルタントを集合教育の講師として活用する

社内の集合教育は、社内の人が講師を勤めるケースと、コンサルタントが講師を勤めるケースの2通りがあります。

前者の場合の主な狙いは「即効性」です。

社内の事情に精通した人が、業務に直結した研修を行うことにより、受講生にとって、「すぐに役立つ」知識を植えつけることができます。

一方、コンサルタントが講師を勤めるケースは、主に、以下のことを期待されます。

広い視野や新しい考え方を植えつけて欲しい。

他の会社の話をするにより、受講生に刺激を与えて欲しい。

時代の変化に伴い、これまで社内で「よかれ」と思ってやってきたことが通用しなくなります。

「なんとか壁を破らなくては・・・」

そんな思いを持つ訳ですが、社内の講師では、どうしても、それまでの「やり方」から脱却できません。私も、よく、集合教育の講師を依頼されますが、「社内の事情」や「やり方」を聞きすぎないように注意しています。

その会社について、ある程度「知っている」ことは大事なことです。あまり細かなことまで聞き過ぎると「新しい話」がしにくくなってしまいます。

以前、ある会社で営業マン研修をしていた時、ひとりの受講生が次のように言いました。

「営業マンの役割は物を売ることですよ。自分は結構売れているし、特に、違ったことをするつもりはありません・・・」

私は、その言葉に対して、次のように返しました。

「あなたは、この会社の中では通用するかも知れないけれど、他の会社ではどうかな・・・」

どこの会社でも通用するようになるためには、もう少し、視野を広げて、いろいろなやり方を知っていた方が良くないの・・・」

その後、休憩時間に彼が私のところにやってきました。

「先ほどはすみませんでした。他の会社の営業マンがどんなことを考えて、やっているのかを是非聞かせてください。」

(2) コンサルタントを実践教育の場で活用する

集合教育で「理解」しても、それが業務の中で「実践」できるとは限りません。

「知行合一」と言いますが、実際に「できる」ようになって初めて、「知った」ことになるのです。

私も集合教育の後に、実際に営業マンと営業同行したり、営業会議に参加したりするケースがあります。

「この前、説明したばかりじゃないの・・・」

こんなケースが多いです。

正直言って、ちょっとムツとすることもありますが、そういう気持ちを抑えて、次のように話します。

「この前の研修を思い出してみようよ。 こういう時はどうしたら良いんだっけ？」

現場で実際に「体験」すると、「理解」が「ノウハウ」に変わります。

・その他の支援

これまで、5つの支援について書いてきましたが、コンサルタントは、以下のような役割を求められることもあります。

(1) コンサルタントを相談相手にする

企業のトップは孤独です。

どんなに難しい意思決定でも、最終的には、自分で責任をとらなければなりません。

また、社内の人には相談できないようなテーマも抱え込んでしまうこともあります。

コンサルタントは、時としてトップの相談相手としての役割を期待されます。

私は、こういうケースの場合、以下のことを意識しています。

とにかく、話を聞いてあげる

自分の思いを人に話をする事で、自分自身、「本当にこれで良いのか」を確かめることができます。まずは、思う存分話しをさせてあげることが大事です。

間違っていることを、気づかせる

話を聞いて、「ちょっと違うな・・・」と思う場合は、間違っていることを、本人に「気づいて」もらうように仕向けます。

あくまでも、本人の「自覚」が必要であり、面と向かって「あなたは間違っている！」と言わないことです。

「自覚」することによって初めて、責任ある意思決定ができるのです。

動機づけをしてあげる

トップは戦場に旅立つ戦士のようなものです。

「絶対に大丈夫。きっと成功するから・・・」

トップは孤独だからこそ、そういう動機づけを求めているのです。

(2) コンサルタントを仕方が無いから雇う

「コンサルタントなんか、本当は雇いたくないのに、どうしても雇わざるを得ない・・・」
こんなケースもあります。

例えば、経営支援を受けている銀行からの指導だったり、親会社からの指示だったり・・・。

彼らにとっては、コンサルタントは「招かざる客」です。

表面上は、非常に協力的で前向きなのですが、本心は???。

コンサルタントも報酬をいただいている以上、それなりに貢献できるように努力するのですが、やはり「人の子」です。

相手が「本気」でなければ、こっちも「本気」になれません。

私も、何度かこのような経験がありますが、正直言って、あまり、いい思い出はありません。