

# 「経営コンサルタント」の3分類

企業経営漫談士 岡野実空

安倍首相嫌いで有名な評論家・佐高信氏。氏はまた、その取り巻きの学者を「御用」と「無用」に2分し、こちらもメッタ切りしています。しかしそれは私たちの職業にとって、決して他人事ではありません。私自身、クライアントとして10年ほど「経営コンサルタント」に接した後、逆の立場になって約30年、その功罪をいやというほど実感して来ました。今回は自省を含め、氏の2分類に希少な「有用」も加え、「経営コンサルタント」本来の役割とその見分け方をこっそり？お伝えします。

## 分類1: 「無用」コンサルタント

「経営コンサルタント」の過半が該当？例えば、何の仕事を引き受けても、自分の得意技(そう思っているだけ)に誘導し、ワンパターンの提案や研修で稼ぐ輩。また逆に自分の強みを持たず、若手並に他人の技法を借用して、どんなオーダーにも対応する老獪なダボハゼも数多く生息しています。

この類を見分けるには、もちろん「専門性」への問いが有効。経営の要素やプロセスに関して明確に特技を語れない場合は、さっさとお引き取り願うしかありません。また経営をシステムとして理解しておらず、自らの担当分野と他の要素とのつながりが具体的に説明できないのも同類です。

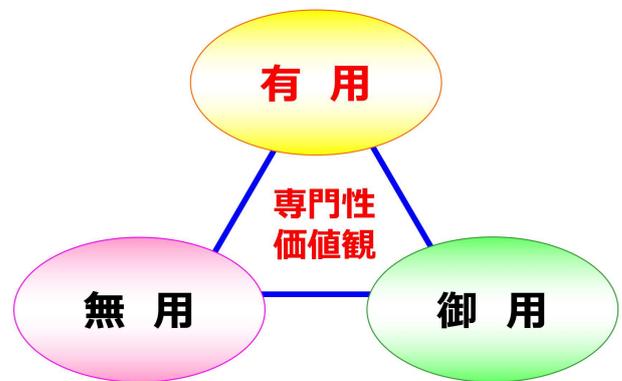
さて次なる質問は、「クライアント」履歴。それには有名企業を答えることが一般的ですが、皆さんはすかさず、その上記の内容と共に「継続実績」を尋ねましょう。それが単発あるいは短期の場合、ほぼ「無用」と判断して間違いはありません。

## 分類2: 「御用」コンサルタント

マスコミに頻繁に登場する同業の大半が該当！彼らはその企画趣旨に対し、いかようにも対応可能な軟体動物。また企業との関係も同様で、上層部と見事に利害を一致させます。企業トップやそのスタッフは、「名が売れている」彼らを使い自分の虚栄心を満たすだけでなく、万一の事態に備え、「あの人でもダメだった」という保険をかけるのです。またコンサルタントはその高額な保険料を手にし、見事に「win-win」の関係を築きます。また講演やマスコミをつうじてクライアントを巧みにPRし、援護射撃というメンテナンスを怠りません。

因みに彼らのコンセプトは、同業として風上にも置けない「強きを援け、弱きを挫く」。トップとの蜜月関係のため、ミドルではなかなか排除できませんが、自社にとって「有用」であるか否かだけは判定可能です。それは、これまでのクライアントから受けた「出入り禁止」や「不要」宣言の有無とその実態への質問。これに「なし」と答えたら、己の価値観を全く持たない「御用」コンサルタントに間違いありません。(逆にあり過ぎも問題)

## KM0-27 「経営コンサルタント」の3分類



## 分類3: 「有用」コンサルタント

特定の個人ではなく、組織が抱える真の「問題」解決に貢献するのが、まともな「経営コンサルタント」。したがって「有用」の条件は、それに合った「専門性」と、是々非々を貫く「価値観」の二つです。そのため「己を知る」コンサルタントは、自らの限界を補完するネットワークを築いており、クライアントに相応しい同業を推薦できるのです。

前世紀末、アメリカにおけるコンサルティング業界の裏側を赤裸々に描き、大きな話題となった『ザ・コンサルティングファーム』(日経BP,1999)。その要諦は、今回のコラムの趣旨そのもの。それは真の「問題」をまず『自分たち』で考察すること。それを特定したら、次にその「原因」を考え、「真因」を見出すこと。そしてその「解決策」を『自ら』立案してみる。その過程で行き詰ったときに限り、その部分の専門家に相談することです。

万一最初の「問題」の段階から依頼すれば、皆さんの会社は、「無用」「御用」コンサルタントの餌食に。業界用語では、これを「しゃぶる」といいます。

2019年4月1日 実空