コンサルタントの現場から

第88回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかという四方山話を綴ったものです。

コンサルタントの使い方

多くの企業を訪問させていただいていると、コンサルタントをうまく活用されているなと感じる企業がある。今回は、コンサルタントの活用について記載する。

コンサルタントを活用する目的

活用目的は色々だが、一つには、経営を担う上で、第三者としての意見をもらいたいということがある。最近は社外取締役の導入が進み、経営の舵取りに対し、適切か否かを社外取締役の立場で意見するという企業も増えたが、経営コンサルタントの場合は、経営相談役的な位置付けが多い。常に経営環境も変化する中で、適切な意思決定をしていくために、社外の見識を活用したいということがあるからだ。

活用目的で一番多いのは課題解決のためだ。いずれの企業も、経営環境が変化する中で、事業を存続発展させていくためには課題がある。適切に将来を見据えて課題を把握し、逸早く手を打っていくのが経営であり、もし、課題が無いというような経営者であれば、それは課題認識ができていないということになり、将来が不安な企業ということになる。

取り組むべき課題のテーマとしては、例えば、物流コスト低減に向けた物流改革とか、原価低減に向けたコストリダクション、品質向上を目指した品質改革とか、生産性向上、人事制度の確立といった特定の課題解決に向けた取り組みだ。

コンサルを入れてうまくいかない原因は

ところで、コンサルタントを入れ、大きな費用を支払ったのに、思ったように成果が出なかったということがある。なぜ、そのようなことになってしまうのだろうか。

原因の一つには、コンサルタントの選定ミスがある。コンサルタントも得手不得手はある。従って、その分野の指導技術を真に持っているかと共に、自社の事情を踏まえた支援がしてもらえるかを見極めることが大切だ。

一般的に、専門コンサルタントは、課題解決に向けた基本となるアプローチ方法を確立しており、それをベースに、その企業のレベルや内容に応じたアプローチ方法を提示しながら支援する。このアプローチ方法をコンサルティング技術というが、どれだけ良い支援のための技術が確立できているかと共に、一律のプログラムではなく、各企業の状況に合わせた支援ができるか否かを見極めることが大切だ。

しかし、コンサルタントの力量以上に大きいのが、プロジェクトメンバーの意欲だ。何としても成功させるのだという強い思いを持ったメンバーで構成されているプロジェクトはすばらしい成果を出すことができる。それは、コンサルタントの指導内容やアドバイスを積極的に聞き、それを取り入れて推進するからだ。しかし、やらされプロジェクトの場合、コンサルタントから言われたことを仕方なくやるということでしか進まず、ほとんどうまくいかない。

実際、最初のキックオフ会議で、うまくいくかいかないかはわかる。全員の顔付きが違うようなら、必ずうまくいく。コンサルタントがプロジェクト推進にあたって、行動則を決めたり、会合の際に唱和したりするように仕向けるのは、このためだが、成功させるためには、先ずは自社で課題解決に向けての重要性をメンバー全員がしっかり認識して取り組めるようにしておくことが大切ということだ。

うまく活用している企業は

うまくコンサルタントを使う企業は、世の中の動き、他業界を含めた各業界や他社がどんなことに取り組んでいるかといった情報を聞き出すことがうまい。もちろん、コンサルタントには守秘義務があるので、具体的な企業名等を出して情報をくれるということはないが、どんな内容かについては一般的な内容であれば教えてくれる。

コンサルタントの使い方がうまい企業は、先ず、知りたいことを色々と質問して、自分の課題認識は適切かを自ら確認するように心がけられている。併せて、色々と質問することで、そのコンサルタントの見識の深さを測り、コンサルタントの見極めもしているということだ。

コンサル費用は人件費の一部と考える

よくコンサルタントを活用されている企業の経営者に、その理由をお聞きしたことがある。その理由は極めて明快であった。理由は以下の通りだ。

「常に経営課題は変化する。本来であれば、自社でその解決を図れる人材を採用するなり育成すればよいのだろうが、それでは、どんどん人件費も膨らむし、また、その推進が図れるようになるには時間もかかる。それでは、変化に対応できない。それに対して、コンサルタントは、その分野の専門知識を持っており、他の企業でも実績をあげている。自社でその分野の専門家を採用・育成するより早いし他社と比較しても優れた改革が図れる。また、従業員も、よりよい指導を受けられ、従業員の能力向上という意味でも効果がある。常に課題が変化する中で、それに対応できるコンサルタントを都度活用していくことで、人件費が肥大化することなく、課題に対応していくことができる。従って、当社では、コンサルタントの費用は、自在に課題によって人を変更できる人件費ととらえており、毎期、一定のコンサルタント費用を予算に入れることにしているのです。へたに人を採用してしまうと、固定費として大きな負担になりますが、これなら、非常時であればコンサルの活用をやめればよいので経営負担になりません」

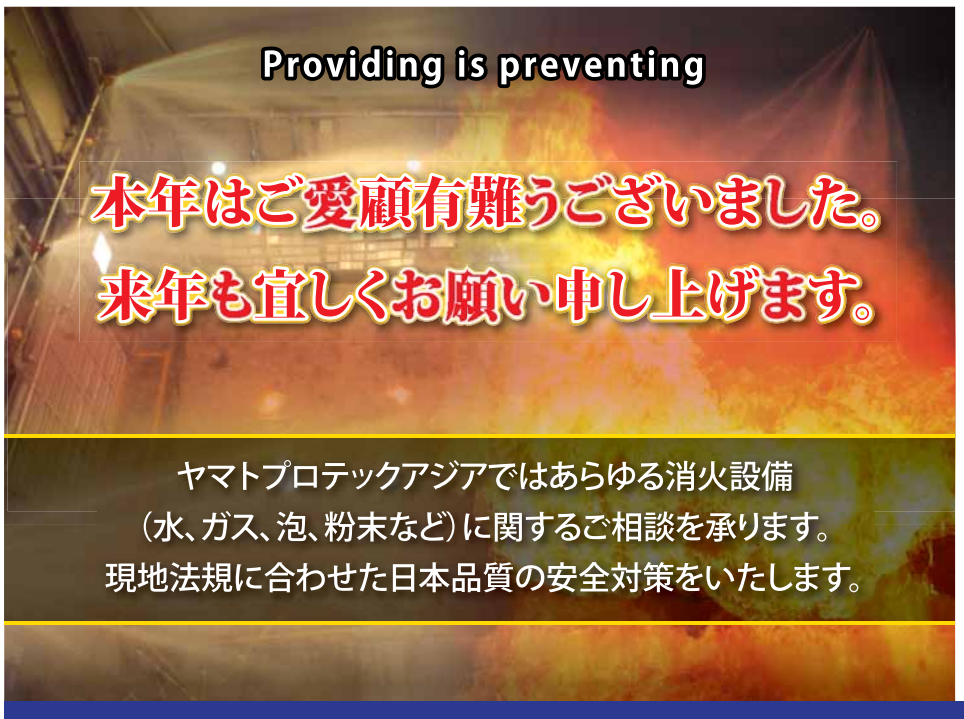
うまくコンサルタントを活用して競争力を付けている企業は多い。うまく使うか失敗するかは使う側次第でもあるということだ。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
(たかはし こうきち)
㈱ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士



いざと言う時に信頼できる消化設備が必要です。

粉末消火器 Xシリーズ蓄圧式

強化液(中性)消火器 YNLシリーズ蓄圧式

金属火災用放射器

YM-17XE YM-50E

パッケージ型消火設備 YPS-80C

消火薬剤貯蔵容器・起動装置・加圧用ガス容器・ホースなどをパッケージ(収納箱)内にコンパクトにスッキリ収納しました。

移動式粉末消火設備 YDA-75CAJⅡ

屋外・屋内駐車場に最適の消火設備として広く設置されています。

産業機器用・自動消火システム「エイブル」

近年、目覚ましい発展を見せる産業機器は、電子機器によってコントロールされ、省力化、無人化が進んでいます。そんなさまざまな産業機器に対して優れた消火性能を発揮する、小型の全自動消火システムとして開発されたのが、自動消火システム ABLE(エイブル)です。産業機器の特性に合わせ、選べる3種類(二酸化炭素・泡・粉末)の消火薬剤で、24時間フルサポートします。

事務所移転しました。

YAMATO PROTEC ASIA CO.,LTD.

YAMATO PROTEC ASIA CO.,LTD.
128/379 Phayathai Plaza Building,FL.35 Unit B,Phayathai Rd.,Thung Phaya Thai, Ratchatewi,Bangkok 10400
Tel 02-129-3413~4(タイ語・英語) Fax 02-129-3412 www.yamatoprotec.co.jp
担当:高橋:081-872-6188 ypa-takahashi@yamatoprotec.co.jp

アジアをネットワークでサポートします。

ヤマトプロテック株式会社 東京本社 Tel:03-3446-7151 Fax:03-3446-7243
〒108-0071 東京都港区白金台5-17-2

Yamato Protec Dalian Co.,Ltd., Tel:+86-411-8259
116001 Room6 8F , HongfuBuilding No45,Shanghai Road, Zhongshan District,Dailan City,China

Yamato Protec Taiwan Co.,Ltd. Tel&Fax:04-2301-7632
6F-10 No.161.Gong Yi Rd., West Dist.,40360,Taiwan

Yamato Protec(Dong Nai) Co.,Ltd. Tel:(84-61)3936562-3936564 Fax:(84-61)3936563
Lot 222,Road 4, Amata IP,Long Binh Ward,Bien Hoa City, Dong Nai province Vietnam

Yamato Protec Viet Nam Co.,Ltd.
30 Dai Lo Doc Lap Vietnam Singapore Industrial Park Tuan An District Binh Duong Province Vietnam