

# 考え抜く力

野村総合研究所 谷川史郎

最近、経営者の方々から「強いコンサルタントをどのように育てているのか知りたい」というお話をよく聞く。その背景をお伺いすると、現在事業展開を進めるなかで顧客企業の問題解決を前面に出したサービスを提供することが必要だが、そのために必要な社員が不足しているとの思いに駆られているためであった。

まず、この背景について考えてみよう。たとえば、情報システム提供は問題解決型サービスの典型的な事業であり、その最も進化した提供スタイルのひとつがアウトソーシングである。このアウトソーシングの動きは、大規模な企業リストラの一環として活発化しており、近年、銀行、保険会社、自動車メーカー、製鉄会社などの情報システム部門を情報システムベンダーがアウトソースする事例が急増している。

サービスを提供する側のバリエーションも広がっている。電子部品製造の下請けとしてではなく組み立て工場を丸ごと提供するEMS（エレクトロニックマニファクチャリングサービス）や、工場の電力・熱供給・水処理・廃棄物処理などを一括して引き受けるユーティリティサービス、顧客の物流全般を企画から管理運営まで提供するロジスティックスサービスなど、新しいタイプのアウトソーシングサービスも拡大している。

さらにミクロな動きを見ると、製造業では

部品のモジュール化が世界的なレベルで進展している。部品メーカーが、1つの部品だけでなく周辺部品をサブシステムとして統合し、最終製品を製造するメーカーに納入する形態である。たとえば自動車部品では、メーター、オーディオ、空調機器を組み込んだダッシュボードを1つのセットとして納入する動きが出ている。

アウトソーシングサービスが普及している背景には、企業の資産効率を高めるためノンコアの業務を外部化することが必要となってきたことがある。情報システムのアウトソーシングはまさにその典型と言える。

アウトソーシングサービスを提供する企業の顔ぶれも多彩である。たとえばユーティリティサービスには電力会社、製鉄会社、重工業メーカー、メンテナンス会社、燃料商社、総合商社、ノンバンクなどさまざまな企業が興味を示している。そのなかで競争上の最も重要な要素となるのは、顧客企業の問題を可能な限り広範に解決する方法をいかにして提案実行できるかということになる。

ところが、これには標準とすべき考え方や方法といったものはあり得ず、顧客へのサービスの仕方もそれぞれの企業により大きく異なるため、他社のサービスを真似ることはできない。だから、競争力の高いサービスを提供するには、社員の“問題解決能力”を高めることが必須となるのである。とくに大型のソリューションを提供するためには幅広い視

野で顧客の経営問題を把握し、どのような対応が可能かを検討できることが重要である。さらに、それを実現するためのリーダーシップも求められる。

このために、企業ではナレッジマネジメントシステムの導入が議論されている。しかし、ナレッジマネジメントは必ずしもうまく機能していない例が多いようである。情報共有をベースとするナレッジマネジメントの仕組みでは、知識やスキルのレベルアップはできても、問題発見能力や問題解決能力の向上にはあまり寄与しない。それらの能力を高めるためには、個人個人が“考え抜く力”を高めていくことが必要である。つまり、いかに有用な情報が提供されようとも、個人の考える能力が不足していればよい解決策は生まれないのである。

では、“考え抜く力”はどうしたら身に付くのだろうか。コンサルタントの育成をしている経験から言えるのは、まず基礎体力としての“集中力”を養うことが必須だということである。集中力とは、1つのことを根気よく考え続けられる能力である。ナレッジマネジメントシステムを導入した企業の多くが、この点を見落としているようにみえる。

集中力を鍛えるための方策は基本的には1つしかない。それは、緊張感を持続させて業務を遂行しなければならない場を数多く経験することである。すなわち緊張感を持続して

業務しなければならない修羅場の数である。昨今の変化の激しい環境のなかでは、ともすると企業内で1つのことを徹底的に考える環境を維持することはなかなか難しく、十分意識して環境を作り出さなければならない。

たとえば、NRI（野村総合研究所）のコンサルティング部門では、「ちえのわ」と名付けられたナレッジマネジメントシステムが稼働をしているが、このシステムがうまく機能するための背景として、NRIイズムという風土が重要な役割を担っている。このNRIイズムの基本は、真実を見極めよ、顧客を支援し、顧客を動かせ、個の価値を高め、“個ワーク”（個人の専門性と協業）により相乗効果を出せ、の3点である。このNRIイズムを日常の会話に取り込み、繰り返し何が本質か、顧客にどのように働きかけるべきかなどを議論する習慣をつけることが重要である。

同様に、日本を代表する高収益企業トヨタ自動車では、「5回の“何故”を自問自答することによって、ものごとの因果関係や、その裏に潜む本当の原因を突き止めることができる」という風土が企業経営の一部になっているという。

このように、問題解決能力を高めるには、“考え抜く力”が必要であり、そのためにはスキル教育だけでなく、風土作りが要となる。ナレッジマネジメントの再点検はこのあたりから始めるべきではないだろうか。 ■