

# 1 ITコンサルタントとは

---

知識以外になんらの権威も持たないコンサルタントというのは、  
彼自身がまず効果的でなければならない。 (ピーター・ドラッカー)

---

## 本章のはじめに

本章では、以下の諸点について検討する。

### 1. コンサルタントは、以下の2点を職能とする。

現状を調査する。

改善案を提言する。

しかし、改善案の提言能力を計測できる検証規準はない。

とすれば、コンサルタントは「自称」であっても肩書きにすることができる。

コンサルタントという呼称は、厳密に言えば、「過去形」であって、10年以上の実績を積んできた経歴に対する呼称である。10年以上に及んで、成功事例を積んできて、多くのクライアントから高い評価を得て初めてコンサルタントとして認知される。

### 2. IT コンサルタントは、IT を使うコンサルタントだが、コンサルタントである限りにおいて、前述の職能(改善案の提言)を継承する。事業の中の問題点(issue)を感知して、IT を使った改善案を提言することが IT コンサルタントの職能である。

IT コンサルタントは、問題点の感知能力とシステムの設計能力の両方を体得していなければならない。

## 1.1 コンサルタントの役割

### 1.1.1 現状の調査と改善案の提言

コンサルタントは、以下の2点を役割としている。

現状を調査する

改善案を提言する

現状の調査とは、「事実を記述する(事業の実態を記述する)」ことである。

改善案の提言とは、記述された事実(事業の実態)を解析して、事業の「強みと弱み」を感知し、(収益獲得に貢献する)「強み」を増大して、「弱み」を軽減することをいう。

### 1.1.2 事実の記述

「事実(事業の実態)を記述する」という点に関して、以下の2つの意見がある。

意味の対象説 (モデルの構造論)

意味の使用説 (言語の形態論)

「意味の対象説」とは、事業の中で使われている言語の意味は、現実の事態を写像している、という考え方である。つまり、事物と言語(意味)の間には対応関係が成立していて、言語の意味を把握するためには、現実の事態を解析しなければならない、とする所説である。この論説に従えば、現状調査として、業務分析が勧められている。

「意味の使用説」とは、(言語が事態を写像しているという考え方を否定して)言語の意味は(我々が作成した)「文法」規約の中で成立していて したがって、言語を使うということは生活様式そのものなので、言葉の意味は文脈(情報体系)の中で成立する、という所説である。この論説に従えば、現状調査として、(業務そのものを分析するのではなくて)事業の中で使われている「情報」を解析することが勧められる。

## 経営コンサルティングの定義

コンサルタントの典型的な例は、経営コンサルタントである。

経営コンサルタントは、経営コンサルティングを仕事とするコンサルタントである。

経営コンサルティングは、以下のように定義されている。

経営コンサルティング (Management Consulting) とは、

独立して (\*1)、資格のある人が (\*2)、

方針・組織・手続・方法などに関する問題を調査し、

適切な解決策の勧告ならびに、その改善実施の援助などを

行うサービスのことである。[ ILO, 1977 ]

[ 国際労働事務局 著, 日本生産性本部茗谷会 訳, 「経営コンサルティング」, 日本生産性本部, 1977 年 ]

[ 筆者補足 ]

(\*1) 「独立して」という意味は、会計監査の用語では、「独立不<sup>ふ</sup>羈<sup>き</sup>の」ということ。

(\*2) コンサルタントは「certified (公認の)」でなければ仕事ができない、というわけではないので、「自称の」コンサルタントでも法律違反にはならないが、「自称」が本物であるかどうかは、10 年以上に及んでマーケットの中で評価を獲得し続けることが (survive) できるかどうか (仕事の依頼が継続してあるかどうか) という点が目安になるかもしれない。

## コンサルタントの役割

コンサルタントは、以下の 2 点を役割としている。

現状を調査する。	改善案を提言する。
----------	-----------

## 現状の調査(事実の記述)のやり方

事実を記述するやり方に関して、以下の 2 つの意見がある。

意味の対象説	意味の使用説
モデルの構造論	言語の形態論
現状調査として業務を分析する	現状調査として情報体系を解析する
大型汎用機を使っている事務系のシステム構築に見られる考え方である	ウェブ系 (オープン形) のシステム構築に見られる考え方である

### 1.1.3 継続企業と環境変化

「強みと弱み」を判断する尺度は、企業の内部にはない。「強みと弱み」は、外部との対比の中で測量される性質である。

生産過程は[技術過程として]統制可能であるが、販売過程は[外部のマーケットを対象にしているので]統制不可能である。しかも、環境は変化する。

企業は「going concern(継続企業)」を前提にしているが、環境が変化するので、環境変化に対する適応が論点になる。これが「戦略」の論点である。

したがって、「強みと弱み」は、環境変化の中で(「戦略」の観点から)測量される変数である。

### 1.1.4 体系の罫

コンサルタントが陥りやすい罫は、事業を解析して構築したモデル(ビジネス・モデルやデータ構造など)が人為的なモデルにすぎないのに人為的でない、という錯覚を抱く点である。実地の仕事は混沌とした1つの行為であるが、我々はそれを解体して、いくつかのそれぞれ独立した機能として扱う。つまり、そこに我々の作成した(気に入った)体系を導入するのである。「生の」仕事を「閉じた体系」に転化しているのである。

とすれば、[1つの閉じた体系の中で成立する]しかじかの機能が、(環境変化に対比して判断される)「強み」あるいは「弱み」のいずれかであるというように二者択一として割り切れないことが多い。

[環境の変化に対応して継続的に改新しなければならない]現実の事業が、ひとたび構築された人為的な体系と同じになることはあり得ないことであって、コンサルタントのやり方は、構造よりも方法を選ぶことにある。コンサルタントの役割は、体系を構築して固定化するのではなくて、事業に関与しているエンドユーザが自らの仕事の対象を繰り返し解析し直すことができるような方法[事実を記述する方法]を提示することにある。

事業の「強みと弱み」

継続企業 (going concern)		環境 (マーケットなど)
生産過程	販売過程	
統制可能	統制不能	

強みと弱み	企業戦略・事業戦略
戦略とは環境適応能力のことをいう。	

体系の罫

モデル (模型)	事 態	
閉じた体系	事 業	環 境
静 的 (固定)	写像	動 的 (変転)

<p>事業は1つの統一的な法則として記述されるわけではない。</p> <p>モデル (通論の模型)は、いわばレントゲン撮影を使って得られた透視図のようなものである。事業の骨格は表示されているが、(運動を制御する) 筋肉や神経が表示されていない。</p>
--

### 1.1.5 インフォーマントとキャタリスト

コンサルタントの性質は、以下の2つに類別できる。

informant (インフォーマント)

catalyst (キャタリスト)

インフォーマントとは「情報提供者」としての性質をいい、キャタリストとは「触媒(媒体)」としての性質をいう。すなわち、コンサルタントは、プロフェッショナル(職業人)として意見を述べながら、クライアントが自らの力で問題点に対応できるように指導する媒体として作用しなければならない。

### 1.1.6 経験と思考力

インフォーマントおよびキャタリストとしての職能は、経験を蓄積するにつれて、円熟する傾向が強い。とすれば、コンサルタントは、年齢を加算すればするほど有能になる、と判断しがちになる。しかし、それは正しくない。

「経験」を誇るコンサルタントが、「経験」から得た事例を(インフォーマントとして)クライアントに対して提示することは悪いことではないが、他の事例は比較対象(見本)にはならない。

なぜなら、それぞれの企業には、それぞれの「文化・風土」があり、(固有の文化・風土を立脚点として)それぞれの「強みと弱み」がある。

したがって、それぞれの実態を、ありのままに見る[事実を記述する]しかない。

そして、事実を調べて、次の対応を考えるというのが正当なコンサルテーションである。モデル(見本)の体系が先にあって、体系にふさわしい事実を後から収集するなどというコンサルテーションはあり得ない。事実を凝視する能力がコンサルタントの起点である。

コンサルタントの勝負点は「思考力」であって、金輪際、「経験」ではない。

## コンサルタントの性質

コンサルタントの性質は、以下の2つに類別できる。	
インフォーマント (informant)	キャタリスト (catalyst)
<p>コンサルタントがキャタリストであることを忘れたら...</p> <p><b>They are supposed to help you solve problems, but half the time they ARE the problem.</b></p>	
<p>今日、あまりの多くのシステムマン (systems people) が自分自身を「システム設計者」であると考えている。つまり、彼はビジネスやコンピュータについて、隅から隅まで知りつくしていると自惚れている。(略) ビジネスを責任持って扱ったことは一度もないくせに、「それをどう扱うべきか」を知っていると大変な自信を持っているのだ。[ Wight 1972 ]</p> <p>[ オリヴァ・ワイト 著, 吉谷龍一 訳, 「コンピュータは経営に役立っているのか」, 日刊工業新聞社, 1977 年 ]</p>	
<p>ビジネスの経験を「ある程度」語るができるためにコンサルタントと呼ばれている職業人ほど危険な人物はいない。仕事の細かな手続きを熟知して、ユーザとの折衝も上手なのだが、ただ、「経営」の感覚が欠如しているコンサルタントもいる。</p> <p>外国の文献や外国のアプリケーション・パッケージのマニュアルを翻訳して講釈しているだけでコンサルタントと呼ばれている人々もいる。学者としては勉強不足なのでコンサルタントになった人々もいる。しゃべるのが好きなのでコンサルタントになった人々もいれば、なんととはなしに、いつのまにかコンサルタントになった人々もいる。</p>	

## コンサルタントの思考力(代替案の列挙)

<p>有効な1つのソリューションを選ぶために、すべての可能性のリスト(一覧表)を作成できる能力が思考力である。それは代替案 (alternatives) を列挙できる能力といってもよい。</p> <p>それは「結合の能力」であって、[ 環境の変化に対応しながら ] 既存の経営資源 (resource) の間に新しい結合 (relationship) を導入して新規のビジネス (event) を生成できる能力である。</p>
---

#### 1.1.7 problem と issue

「問題が正しく立てられれば、それはすでになかば解かれたのである」(ヒルベルト、数学者)。数学では「well-defined」という言い方をするが、実社会(仕事)でも、「問題(テーマ)」を形成することが最大に難しい点である。

英語では「problem」と「issue」という単語があるが、「problem」は、既に、はっきりと体得できる問題点として起こっている事象であり、「issue」は、(感度が強ければ)感知できる、いまだ、はっきりと形になっていない潜在的な問題点(point in question)である。

とすれば、事象が「issue」の段階にあるときに、ソリューションを早めに用意できるかどうか、ということがビジネスの勝負点である。

次の言い方は逆説のように聞こえるが、それが事業をやる中で大きな能力であることは疑いない。

「自ら問題を設定して、(他の人々に比べて早めに)ソリューションを用意する」

#### 1.1.8 効果的と効率的

「効果的である」こと、それがコンサルタントの使命である。

知的労働の価値は経験の量で計測できない。知的労働の価値は効果によって判断される。

事業の実態を調査して[事実を凝視して]、いまだ、はっきりとした形になっていない[測量できない]潜在的な問題点(issue)をクライアントが早めに感知できるように指導するのがコンサルタントの使命である。事態の渦中にいる当事者には、事態の変化が感知しにくい。だから、(クライアントの事態に直接関与していない)コンサルタントは、[クライアントが事実を凝視できるようにするために]雇われるのである。それがコンサルタントの存在理由である。

したがって、思考力以外になんらの手段を持たないコンサルタントは、自らの思考力が効果的であるようにしなければならない。



## 問題(issue)とソリューション

自ら問題を設定して、(他の人々に比べて早めに) ソリューションを用意する。	
顕在的な問題点 (problem)	潜在的な問題点 (issue)
問題が正しく立てられれば すべての可能性のリストを作成できれば , それはすでになかば解かれたのである。	
<p>[ 組織の ] 外部の世界における本当に重要な事柄は、単なる傾向なのではない。それは傾向の中に見られる変化であり、この質的な変化が、結局、組織およびその努力の成功・不成功を決定するのである。ところで、このような変化は、まず肌で感じとられなければならないのであって、数量的にはとらえることはできず、(以下、略) [ Drucker 1965 ]</p> <p>電子計算機は論理を扱う機械であって、まさにこの点がその強味でもあるが、また同時に、その限界でもある。外部での重要な事象というものは、電子計算機(このことは他のいかなる論理的な機械にもあてはまる)が処理できるような形式においては、把握することができないのである。 [ Drucker 1965 ]</p> <p>[ ピーター・ドラッカー 著、野田一夫・川村欣也 訳、「経営者の条件」、ダイヤモンド社、1966 年 ]</p>	

## 効果的(effective)と効率的(efficient)

<p>いわば「悪い計画を真面目に実施するシステム」を作ってしまったのだ。 [ Wight 1972 ]</p> <p>[ オリヴァ・ホワイト 著、吉谷龍一 訳、「コンピューターは経営に役立っているのか」、日刊工業新聞社、1977 年 ]</p> <p>(効果的であることを忘れて、効率を追究した悲劇である。)</p>
<p>効果的であることを忘れて、効率を追究する能力のことを「訓練された無能」という。 [ 環境は変転する、という前提に立てば ] 今まで使ってきたやり方が無効でないと証明されない限り使い続けるのではなくて、有効であると証明されないなら、新たなやり方を考えるのが効果的な思考である。</p> <p>制度として確立された手順(手続き)は、たとえ、それが効果的ではないとしても効率を追究するという目的がある限り 自己目的が存在するので 存続する。</p> <p>コンサルタントが打破しなければならない対象は、制度として存続している「先入観」である。</p>

#### 1.1.9 類型(モデル)と相違点

コンサルタントが「標準的なビジネス・モデル」の知識(あるいは、通論の業務知識)を修得していることは正当である。しかし、それは、コンサルタントが思考力を駆使するための起点(素材)である。コンサルタントは、それを自らの教養として修めていればよい。

「効果的である」ためには、あらかじめ「構造(通論となっている知識を使って推測される構造)」を予知して、それを対象に投げなければならない。物事は比較と対照によって知ることができる。つまり、「知る」ということは、同時に、2つの構造を知るほかはないのである。

そして、大切なことは、比較の中で発見できると期待していた事実を認知するのではなくて、期待していたことと実際の事実との「相違」を意識する点にある。

つまり、「類似」ではなくて、「相違」を意識するのである。

この「相違」の意識こそが思考力の起点である。そして、「相違」こそがクライアントの個性なのである。「相違」を認知した時点から、コンサルタントの本当の仕事が始まる。

その「相違」がマーケットの中で勝ち点になるのか、それとも、非効果的・非効率なので改善しなければならないのか、という点をクライアントと協議しなければならない。

複数の事例から導かれた最大公約数の「標準的なビジネス・モデル」をセールスするのがコンサルタントの仕事ではない。

#### 1.1.10 事業の「強みと弱み」

「標準形」との相違が「強み」なのか「弱み」なのか、という判断は、「戦略(環境適応能力)」の観点からなされる。つまり、「独自の」事業過程が効果的であるかどうか、という判断基準は企業の枠外にある。

そして、事業過程の中の1つの機能は、それ自体として効果的であることはできない。他の機能との関連の中で 総体の中で 評価されなければならない。

## 「通論」の文献

コンサルタントであるなら、まず、経営の文法を知っていなければならない。

すなわち、経営の中で使われる概念と手法を知っていなければならない。

経営の中で使われている概念は「通論」の文献を読んで習得する以外にない。なぜなら、1 人のコンサルタントが、経営のすべての領域の中で実地の経験をしているわけではないから。

コンサルタントが経験を誇示しても、[ コンサルタントは同じ業種では 2 社以上のクライアントと契約しないのが節度 (code of ethics) であるから ] クライアントの数を超える経験をしているわけではないので、経験などあてにならない。

たとえ、最高の成功事例を収めた経験があるとしても、その経験を前例にしてクライアントを指導しようとすれば、環境の変化の中では、そのような経験は過去の遺物になってしまう。

かつて、チャンピオンであっても、次の試合では、メダルをぶら下げて戦うことはできない、というのがゲームの前提である。

「通論」を読んで豊富な知識を得ることは 自らの FOR (Frame of Reference) を拡大することは、文献から得た体系をモデル (法則) と思ったり、そのモデルが現実の世界の写像だと思ったりすることがなければ、経営の文法を習得するためには効率的な手段である。

## 一次資料と参考文献

効果的な思考力を養うためには、以下の 2 つが前提となる。

一次資料 (実データ) [ 実地の経験 ]

参考文献 (読書量) [ 理論的な知識 ]

コンサルタントが入手できる一次資料 (実データ) の量と質は、実際に仕事をしているクライアントに比べて、及ばない。コンサルタントが優位にあるのは、参考文献の読書量である。ただ、読書には危険な思い込みが起こる。というのは、参考文献を多量に読んだら、事業を分かった気になってしまう危険性がある。分かるような気がするのも、コンサルタントを装う化粧術を承知しているからである。読書から得られた知識を使ってコンサルタントを装う悪癖は、この世は、実際にやってみなければ分からない事象で成り立っている、という事実を忘れさせてしまう。

読書の中で習得した「通論」は極めて整った体系である。ただ、その体系が現実の世界と同じになることはない。「通論」は、どこまでも、思考の起点であって、具体的な事例を凝視しながら、体系化された単純な理論を訂正していかなければならない。体系に合致するように事例を変形するのではない。

