



マッキンゼーは、もてはやされ過ぎだ

若者は、むしろ起業せよ

2013年12月26日(木) 上山 信一

1960年代、優秀な若者は当時の花形、繊維業界を目指した。その後、対象は電機、自動車、そして金融へと変わっていった。

そして今、若者たちの関心はコンサルティング業界、特に外資系に向いているらしい。聞いてみると、「各界で活躍する人の中に外資系コンサルティング出身者が多い。スキルが身に付く」という。しかし当のその業界出身の私にしてみると、違和感がぬぐえない。いつの世も若者たちは斜陽寸前の業界を目指すのか…教訓は世代を超えて受け継がれていかないのか…と。

コンサルティングの歴史は浅い

わが国のコンサルティング業界の歴史は半世紀にも満たない。高度成長に入った頃、日本にはまだ存在しなかった。それが1960～70年代、米国系コンサルティング企業が海の向こうから黒船のようにやってきた。日本の拠点の設立はボストン・コンサルティング・グループ(略して『ボスコン』)が1966年、そしてマッキンゼーが1971年である。

しかし、当時、このような得体の知れない業界に入ろうという優秀な日本人の若者はほとんどいなかった。そこで、黒船はマグロよろしく社会人の中途採用、つまり一本釣りをした。そして日立製作所勤務(当時)の大前研一氏(マッキンゼー)や三菱商事勤務(当時)の堀紘一氏(ボスコン)などの逸材を得た。

いち早く日本人化

黒船がいち早く人材の現地採用を行ったのは慧眼である。これぞグローバル化の王道である。もしも彼らが米国人を各国に派遣するスタイルをとっていたなら、“日本が大好きです”とか“日本語専攻でした”とか“たまたま奥さんが日本人です”という人材ばかりになっただろう。

そしてきっと外資系企業の日本市場調査に終始したはずだ。ところが両社は日本人の若者に賭けた。その結果、わずか数年後には日本の一流企業向けのビジネスを獲得した。どちらの社も日本での飛躍がなければ、ともに世界的ネットワークを形成できず、世界のコンサルティング業界における現在の地位は築けていなかっただろう。

そうなのだ。今、もし外資系コンサルティング会社が魅力的に見えるのであれば、それは40年ほど前の米国人たちの決断がスゴかったことに由来する。

とりわけ私のいたマッキンゼー社においては、ひとえにあのマービン・バウワー氏(いや、師)の日本の本質を深く洞察する力によると言っても過言ではない(同氏のことを書き出すとおそらく三日三晩を費やし、ひたすらの宗教的礼賛になる恐れがあり、自分でも怖いのでここで留め置く。要するに義塾における福澤先生と同様の存在である。彼の偉業とマッキンゼーがマッキンゼーたるゆえんは『マッキンゼーをつくった男 マービン・バウワー』(ダイヤモンド社)をぜひひごー読いただきたい)。

人材確保の仕組み

さて、もしも、元マッキンゼーや元ボスコンの人たちが、社会で広く活躍しているように見えるなら、その理由は、若い頃にこうした米系コンサルティング企業の戦略的英断の本質を見抜き、日本の大企業や官庁から身を転じた勇氣に由来する。彼ら(というか私たち)は時の運にも恵まれた。80年代、グローバル化を余儀なくされた日本の大企業が次々とグローバル化のために外資系コンサルティングを雇ってくれたのである。

もっとも、日本の一流企業は、すでに自社の社員を留学させていた。社内にMBAホルダーがいるにもかかわらずコンサルティングを依頼したのである。なぜか。留学した本人は世界の先端にふれ、目覚めて帰ってくる。「そうだ、改革だ。戦略だ」と言い出す。しかし本社は全く目覚めていない。

それどころか本社人事部は留学帰りの若者たちを“同期との平等な処遇が必要”といった名目で、地方の営業所などに転勤させた…「頭を冷やせ」という意味である。やがて失望した彼らは、育ててくれた企業に後ろ髪を引かれながらも、能力を存分に活かせる職場を求め次々と外資系コンサルティング企業に転職した。

さて、日本企業が外資系コンサルティング企業を雇ってみると、外人と一緒に出てくる日本人コンサルタントは他社からの留学転職組の若者たちである。つまり、自社の留学組はコンサルティング会社に流出する。その一方では、金を払って、コンサルタントになった他社の転職留学組を雇うという構図である。

ともかく、彼らコンサルタントは、もともと社内選抜で留学したほどの MBA 人材だから優秀だし、大企業の仕事のやり方にも通じている。MBA プラス、コンサルティングのノウハウに加えて、元いた異業種のやり方も教えてくれた。若いながらも次々と実績をあげ、外資系コンサルティングの躍進の原動力となった。

しかし、やがて日本企業も気が付いた。90 年代後半には、会社派遣の留学をやめる企業が増える。コンサルティング業界は MBA の供給が減って困った。しかし都合のいいことに、この頃から大学生の間で外資系への就職に人気が出てきた。大前研一氏などの活躍で、外資系コンサルタントの存在はだんだん一般の人たちの間で知られるようになり、新卒の就職でも親が反対しなくなったのだ。

おまけに新卒入社組の多くは帰国子女のバイリンガルだった(これも多くは 80 年代の日本企業の駐在員の子供たち)。最近では、医学部卒まで入社し、新卒者の人気の就職先になった。

コンサルタントの 3 類型

以上は主にマッキンゼーとボスコンの話だったが、この 2 社は戦略系でどちらかといえば特殊かつ少数派である。世の中にはもっといろいろなコンサルタントがいる。コンサルタントの内容は多種多様だ。私は 3×3 に分類する。分類項目の 1 つは立ち位置、もう 1 つは活動形態である。

コンサルティングの3類型

立ち位置	第三者		グローバルな大手コンサルティング企業(マッキンゼーやボスコンなど)	
	専門家	元大手コンサルティング出身者によるブティック・ファーム		
	グレーヘア	元業界のボス的な人材の個人事務所など		
		個人型	チーム型	グローバルファーム型
		活動形態		

立ち位置は3つ。グレーヘア、専門家、第三者だ。グレーヘアとは、コンサルティングの対象業界の出身者が経験を活かして行うコンサルティングである(だから中高年でグレー=白髪なのだ)。専門家とは、税理士、弁護士、広告、マーケティングのプロなどだ。彼らは企業が自前で抱えにくい人材である。そして第三者は監査や社外役員の視点から経営陣に問題提起する。マッキンゼーやボスコンなどはここに入る。

タテ軸は、個人型、チーム型、グローバルファーム型という活動スタイルだ。一人でやるか、ノウハウを異にする専門家が数人でチームを組んでやるか、世界的ネットワークを持つ会社としてやるかである。

ちなみにグレーヘアは個人型、専門家はチーム型、第三者はグローバルファーム型であることが多い。

これからは専門家のチームに注目

さて、コンサルティング業界のブルーオーシャンはどこにあるのか。私は「専門家×チーム」だと思う。コンサルティング内容は年々高度化し、個人では手におえないテーマが増える。デザイナーがマーケッターと組む、戦略系が人材系と組む、といった動きが加速している。

グローバルファームはどうか。巨大コングロマリットにとっては不可欠の存在であり続けるだろう。世界戦略の構築には各地のデータが必要だ。もはや彼らなしでは戦略が立てられない時代になりつつある。しかし、グローバルファームはもはや 70~80 年代のようなベンチャーではなく、れっきとした大企業である。クライアントも大手ばかりだ。かつてのように現地の 20 代の若者に思い切って大きな仕事を任せる機会は減ってくる。

コンサルタントは優秀か

コンサルティングは日本でもかなり一般化してきたが、それでも世の中にはコンサルタントにまつわる誤解は多い。単純化していうと、日本ではコンサルタントと聞くと「そんなもの、役に立たない」と頭から信用しない人と、素晴らしい分析能力を持つ、人間コンピュータのような人物を期待する人に大別される。だがどっちも間違っている。

よく言われることだが、コンサルティングには「ウォームハート」と「クールヘッド」が必要だ。コンサルタントは、確かにある程度クールヘッド、つまり分析力がないとだめだ。しかし同時に「ウォームハート」、つまり訴求力とか包容力がないと提案は実施されず成果は出ない。

ちなみに、書店のビジネス書の棚には「元(外資系)コンサル勤務」を売りにしたハウツー本が鈴なりだ。分析だのプレゼンだのいろいろなスキルを紹介している。しかしクライアントはそんなものに期待して巨額のフィーを払うわけではない。人はなぜ、コンサルタントに相談するのか。

それは、十分に納得した上で悔いのない決断をしたいからだ。要するに第三者の率直な意見が聞きたい。だから、コンサルタントに求められるのは、分析力だけではない。相手の悩みを聞く力こそが重要なのだ。だから私に言わせれば、山ほどあるコンサル本をいくら読んでもコンサルティングの真髄は伝わらないのだ。

成熟産業の領域に

さて、コンサルティング業界の未来はどうか。当分は繁栄するだろう。仕事は面白い。だから人材は集まるだろう。しかし仕事はだんだんと企業の仕事の一部を請け負うようになっていく。つまりだんだんとフツーの業界になっていこう。もちろんビジネスだからそれで特段の問題はない。それは業界として社会における地位を確立していくことだし、決して悪いことではない。

しかし、私は思うのだ。コンサルティングという仕事、特に外資系では日本への参入という創成期に数多くの人材を鍛え、育て、世の中に送り出した。しかし、もはやそういう時代ではないのではないか。若くして野心にあふれる若者たち(かつての大前氏や堀氏のような)には、コンサルタントを目指すよりもむしろ起業してほしい、あるいは選挙に出てほしいと思うのだが、読者はいかがお考えだろうか。

(構成: 片瀬京子)

[このコラムについて](#)

上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

日経BP社