

課題解決を超え、
企業と社会を変える

未知に踏み込み、 未来を描く新時代の コンサルタント



産業構造が変化し、グローバル化が進む現在。現状のビジネスモデルに固執し、与えられた仕事を行うだけでは生きていけない時代が到来しつつある。

こうした世の中の変化に伴い、コンサルタントの役割も、企業の単なる「課題解決」から次のフェーズへと移行を始めているようだ。デロイトトーマツコンサルティングでマネジャーを務める濱口航氏が語る、コンサルタントの在るべき姿とは。

コンサルタントとしてどのような課題に取り組んでいるのでしょうか

私はライフサイエンス&ヘルスケア領域を中心としたプロジェクトを担当していますが、最近多いのは製薬会社における全社戦略の立案支援。医薬品は研究開発から実用まで15年ほどかかるものですから、今でいえば2030年代の医療はどうなっているのか、という未来を描くことがまず必要です。そして、行政や医師へのインタビューを通じて特定疾患において今後起きるであろうことを整理し、クライアントの「何ができるか」と「何をやりたいか」をマッチングさせていただきます。

2030年は団塊の世代が後期高齢者となり、医療費が膨れ上がることが予測されます。医療費の抑制には病気になることが一番なので、予防や診断が今以上に重要になるでしょう。もちろん医療の中心が薬を使った治療から予防や診断にシフトすると、企業側から見た目の利益は下がってしまいますが、現状の

利益を守ることに固執しては、やがてITを使った予防技術などのイノベーションの波に押し流されてしまいます。現在は、予測される未来の中で収益をどう最大化するか、という考え方が企業にとっても主流になりつつあります。特にライフサイエンス&ヘルスケアの領域だと、自社の取り分だけに固執せず、世のためになる方向性を追求しよう、という考えを持つクライアントも増えてきていると感じています。

コンサルタントに求められる役割について教えてください

コンサルタントの主な役割は、企業に思考のフレームワークを提供すること。そもそもコンサルタントは企業の意思決定を支援し人を動かす仕事ですが、それには、なぜそれをやるのか」と、他の選択肢はないのか」の2つの理由が必要。そこで、私たちがフレームワークを提供することで、企業が短期間で合理的な選択を行えるよう支援します。いわば、考えるためのテンプレートを作る役割です。

もうひとつは、企業の選択に客観的視点を与えること。クライアントのキーマンが抱く理想像やそこに至る熱意は重要ですが、外部のコンサルタントが色眼鏡なく判断することで、客観性を担保することができま
す。それによって、社内外の関係者が納得のいく道筋
ができ、経営層がアクションを起こしやすくなるもの
です。

コンサルタントの役割は どう変化していくのでしょうか

コンサルタントの役割は年々変わっています。私自身、目の前にある企業の課題を解決することがコンサル
ティングだと以前は考えていました。ですが、日系
企業の多くが努力しながらも次の一手が打てていない
中で、改善だけでは行き詰まりを打破できないことが
明らかになってきました。そこで、企業の次の方向性
を見出すことがコンサルタントに求められるようになって
きたのです。いわば、課題になる前の課題」とでも
いっていいでしょうか。私の考えるコンサルタントとは、
相手がまだ気付いておらず、実現できたら嬉しいこと
を一緒に取って取り組む存在。スポーツでいうところ
のテクニカルコーチのようなものです。プレイヤーは
競技の方法自体はコーチよりも圧倒的に知っています
が、コーチは筋肉のつき方や動き方のくせから、あく
まで理論に基づきフォームの改善案を提案する。プレ
イヤーが飽和気味の状況などでは、「あなたには別のス
ポーツの方が向いている」といったあがることも、コ
ンサルタントには求められません。

論理的に因果関係をつなぐ、というコンサルティ
ングの基礎は今も昔も変わっていませんが、その組み立
て方や心の在り方は変化しています。目の前の課題を
解消するだけでなく、世の中はどうすればより良くな
るのか、というマインドがあつて初めて、コンサル
タントとして新しい世界を描けるのだと思います。

理系とコンサルティングの親和性について 教えてください

そもそも理系とは何でしょうか。私の考えでは、文系
のゴールが「人の納得」なのに対し、理系のゴールは
「再現性のある絶対解」を導くことです。人を動かす
という意味では、コンサルタントは文系に近い仕事と
も言えますが、個人的には理系の方が親和性は高い
と考えます。なぜならば、私自身も理系出身ですが、
理系の人間は絶対解にたどりつくまで何度も粘り強く
論理を組み立てるのに慣れているから。コンサルの仕
事においては絶対解はありませんが、論理と検証を尽
くさずに話をしてもクライアントの納得感は得られま
せん。そうしないためにも、理系としての素地を活か
し、考えうる最適の解を追求することが欠かせません。
日本国内の市場に閉塞感がある今、活路を見出すた
めには世の中全員にコンサルト的な視点が必要に
なるはず。自分の仕事や生き方を、自分で見つけ
なければならぬ時代ですから。そうすると、コンサル
タントにはさらに一段上の視点が必要になることにな
るでしょう。変化や未知へのチャレンジが好きな方
にとつて、ますます面白い仕事になると思いますよ。

PROFILE

濱口 航(はまぐち・わたる)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 マネジャー
東京大学大学院 農学生命科学研究科 農学国際専攻 修士

大学院で環境問題のモデリングの研究を行い、未来を動かす
仕事がしたいという思いから2007年にデロイト トーマツ
コンサルティング株式会社(当時)に入社。ライフサイエンス
&ヘルスケアユニットに所属し、製薬企業や医療機器メー
カーを中心としたクライアントや、医療業界に進出する異業
種の企業に対して多岐にわたるコンサルティングサービス
を提供。特にセールス&マーケティングを得意とする。

