

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年ほどかかるものから、今では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、企業側から見た目先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、やがて一丁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
てもいうべきでしょうか。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
ことを一緒にやって取り組む存在。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」といつてあげるこ

も、コンサルタントには求められます。

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って初めて、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
ルの仕事においては絶対解はありませんが、論理と検
証を尽くさずに話してもクライアントの納得感は何
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
なるはずです。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とされることにな
るでしょう。変化や未知へのチャレンジが好きにな
らなくては、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
生命科学研究所 農学国際専攻 修了

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。