

2020年1月8日 全5頁

コンサルタントとの上手な付き合い方

こんな質問でトラブルを回避しよう！

経営コンサルティング部 コンサルタント 佐藤 翔

コンサルティング・サービスは決して安い買い物ではない。

せっかく高額なフィーを支払って依頼しているのに、コンサルタントの言っていること・やっていることについて「なにか違うぞ。」と思ったことがあるクライアントもいらっしゃるのではないだろうか。

同じように、コンサルタントの立場からも、クライアントと認識に齟齬があると感じる場合もある。

本レポートでは認識の齟齬が生じやすい場面で、それを回避する方法を（**コンサルタントへの質問**）というかたちで紹介する。本レポートが、無用なトラブルを避け、プロジェクトを成功に導く一助になれば幸いである。

さて、コンサルティング・サービスは生身の人間が提供するサービスである。

あらかじめ仕様が決まっており、工場で設計書どおりに作られる製品のようなものではない。コミュニケーションがうまく取れなければクライアントとコンサルタントとの間で認識に齟齬が生じるのは当然である。

認識の齟齬があっても多くの場合は、それに気付いた時点から当事者間でそのギャップを埋めるべく努力して解決へ進む。しかし、そのギャップが放置され、相手への不信感から事態がこじれると、トラブルとして顕在化する。

クライアントとコンサルタントの認識に齟齬が生じるケースを、当事者は誰か、という観点から以下の（1）～（3）に整理した。そして、それぞれのケースにおける誤解とその誤解を未然に防ぐためのコンサルタントへの質問を紹介する。「彼を知り己を知れば百戦危うからず」という故事に表現されるように、「彼」であるコンサルタントのことを知ることで、より円滑にコンサルタントと付き合い合ってもらえるのではないかと思う。

認識に齟齬が生じるケース

- (1) クライアント vs コンサルタント
- (2) クライアント・コンサル側営業担当 vs コンサルタント
- (3) クライアント意思決定者 vs クライアント事務局・コンサルタント

<用語の定義>

クライアント事務局 (以下、「事務局」という)

プロジェクト進行の主役。コンサルタントとコミュニケーションを取りながら案件を進め、クライアント意思決定者、及び、社内各部署と連携する窓口機能を担う。

クライアント意思決定者 (以下、「意思決定者」という)

コンサルティング・サービスの発注者であり、成果物の承認者。ここでは、プロジェクトに責任を持つ社長や担当取締役等を想定するものとする。

クライアント

クライアント事務局とクライアント意思決定者を総称してクライアントという。

コンサル側営業担当 (以下、「営業担当」という)

コンサルティング・ファームにおける顧客窓口。上級コンサルタントがこの役割を担うこともある。プロジェクトを受注するまでが最優先のミッションである。ここでは、営業専任者を想定し、実務を兼務する者は除く。

コンサルタント

コンサルティング・サービスの提供者。事務局と連携を取りながらプロジェクト推進を支援する。

(1) 「クライアント」 vs 「コンサルタント」

クライアントとコンサルタントの間で生じる認識の齟齬は、業務範囲についての認識の違いが代表例であろう。クライアントにおいて初めて経験するプロジェクトでは、クライアントがタスクの全体像をつかめていない場合も多い。困っているから依頼しているという側面があるので、コンサルタントがプロジェクト遂行に必要なタスクを一から十まで支援してくれると考えがちである。

一方、コンサルタントはプロジェクトの全体像を把握している。そして、自らの業務範囲とクライアントの業務範囲を明確に線引きしている。その上で見積りを作成し、契約書に業務範囲として記載する。

コンサルタントが、プロジェクトの全体像、全体のうちどの部分がコンサルティング・サービスの範囲であるのか、を適切にクライアントに伝えており、クライアントもその内容を

了解しているならば問題は生じない。そうでない場合に認識の齟齬が生じる懸念がある。

業務範囲は契約書に明記しておくことが大原則である。しかし、コンサルティング・サービス開始前に、実施するコンサルティング・サービスの内容がすべて詳細に決まっているとは限らない¹。そのため、契約書にはある程度包括的表現（たとえば、「組織再編の検討及び実行の支援」など）で記載せざるを得ない。

さらに、注意を要するのはクライアントの依頼で、「総額〇〇百万円以内でお願いします」というようなケースである。これはコンサルタントから提示された当初の見積金額ではクライアントの予算を超えてしまうことから、予算内に収めることを最優先し、金額ありきの発想に陥っているパターンだ。クライアントは金額を重視し過ぎるあまりに、減額による業務範囲の縮小への関心が薄くなる。一方、コンサルタントも案件獲得を重視するあまり、クライアントの業務範囲についての確認が疎かになっていたりする。このような場合、プロジェクト開始後にトラブルが顕在化する懸念が高まる。

契約締結前に、業務範囲の確認のため、以下のような質問をしてみてください。

（コンサルタントへの質問）

- ✓ 私たちがゴールへ到達するのに必要なタスクの全体像を説明して頂けますか？
- ✓ それらのタスクの中でサービスとして支援して頂けるタスクはどれですか？

ここでは「ゴールへ到達するために必要なタスク」の説明がポイントになる。サービスの全体像を説明してもらっても、それはコンサルタントが提供するサービスの説明にすぎない。これでは事務局にどんなタスクが発生するかを正確に把握することはできないのだ。ゴールを達成するために必要なタスクの全体像を把握した上で、コンサルタントによる支援範囲を明らかにするべきである。

（2）「クライアント・コンサル側営業担当」vs「コンサルタント」

実務を担当するコンサルタントが直接クライアントに営業をするのであれば問題が生じる可能性は比較的少ない。

一方、コンサルティング・ファームによっては、営業担当とコンサルタントが別組織というところもある。このような場合は少し注意をした方がいい。

もちろん、営業担当はコンサルタントと認識を擦りあわせた上で、クライアントに対して提案するのが大原則である。しかし、それにも関わらず認識に齟齬が生じる場合がある。

営業担当は常日頃クライアントのところに出入りし、何か案件はないかと探っている。こ

¹ たとえば、組織再編を実施するにあたり、事業を機能単位（販売、製造等）で分割するのがいいか、事業単位（A製品を扱う事業、B製品を扱う事業等）で分割するのがいいか等はプロジェクトの検討の中で決めるケースもある。どのような軸で分割するかによって、その後のプロジェクトのタスクが変更となることがある。

ここで、営業担当が過度にクライアントに寄り添うことがある。その結果、案件内容についてコンサルタントを抜きにして話が進んでしまうケースもある。

また、営業担当は案件獲得というミッションがある。特に一つの案件について複数のコンサルティング・ファームが競合する場合は、より優位に立つためにサービス内容をストレッチして伝える傾向がある。

クライアントにおいては、提案者が営業担当かコンサルタントかを確認し、営業担当であった場合には、提案内容について実際に現場に投入されるであろうコンサルタントに話を聞くといいただろう。一般的に、実務を担うコンサルタントの方が、コンサルティング・サービス開始後のトラブルを避けたいという誘因が働くためサービス内容について過度な誇張はしにくいと考えられる。

(コンサルタントへの質問)

- ✓ 契約前にコンサルタントとの相性を確認したいので、面談させてもらえますか？

可能であれば対面で、営業担当による提案内容とコンサルタントによるサービス内容の説明に大きな違いがないかを確認したい。

営業担当の顔も立てつつ「相性を確認したいので…」と伝えれば営業担当も拒む理由はない。また、コンサルティング・サービスは生身の人間による役務提供である。人と人との相性も重要になる。契約前にサービス提供を担うコンサルタントと顔合わせをすることで、その後のプロジェクト進行を円滑に進められる可能性が高まるだろう。

(3) 「クライアント意思決定者」 vs 「クライアント事務局・コンサルタント」

最後に紹介するケースは、プロジェクト自体は一見順調に進んでいるように見える。

しかし、報告会の段になり意思決定者にプレゼンをしたところ、意思決定者からは「こんなことは頼んでいない」「そんな話は聞いていない」と言われてしまい、検討が振り出しに戻る、といったことが起こる。出直して再度プレゼンさせてもらえるならいいが、最悪の場合、契約解除ということもあり得る。

プロジェクトは事務局とコンサルタントの協働で進めていくが、最終的には意思決定者が納得したものでないとプロジェクトが成功したとは言えない。

事務局もコンサルタントもプロジェクト成功に向けて真剣に取り組んでいる。問題は、意思決定者とのコミュニケーションができていなかったことにある。結果的に的外れな検討・作業に時間を費やしてしまう。

意思決定者がそのプロジェクトに常に注意を払っているとは限らない。優先度によっては、プロジェクトの運営の大半を事務局に任せてしまうこともあるだろう。そのような場合は特に、意思決定者とのコミュニケーション不足により認識の齟齬が生じる懸念がある。

コミュニケーション不足の解決策としては、たとえば、毎回は難しくても意思決定者に定

例会への参加を促す、事務局からプロジェクトの進捗状況を定期的に報告する、重要な論点については判断を仰ぐ等の方法が考えられる。

意思決定者が多忙で、定期報告の日程を調整しようとしてもなかなか都合がつかない、たとえばオーナー経営者で日々国内外を忙しく飛び回っている、というケースは特に注意が必要だろう。

(コンサルタントへの質問)

- ✓ 意思決定者への報告はどのタイミングで行うべきでしょうか？
- ✓ 報告資料をまとめるのに手を貸して頂けますか？

コンサルタントにも「意思決定者はここを気にするだろう」という勘どころがあるので、不安があればコンサルタントに相談して頂きたい。意思決定者をうまく巻き込むことができればプロジェクトは大きく成功に近づく。また、意思決定者が繁忙のため時間が十分にとれない場合は、進捗状況を簡潔に説明する報告資料の作成を依頼することもできるだろう。

認識に齟齬が生じていると感じたら、まずは自らが導いた結論（認識に齟齬が生じているため相手方は異なる結論を導いている）の基礎となった前提を、相手方と共有できているかを確認してみるといい。「自分の思い込みだった。確認してよかった」ということもあるだろう。同じ前提を基に同じ思考で考えれば同じ結論が導ける（認識の齟齬が解消される）はずである。

また、認識の齟齬をトラブルに発展させないために、プロジェクトの各段階で上記のような質問を積極的に用いて共通認識を築く取り組みをして頂ければと思う。多くのプロジェクトの成功につながれば幸いである。

—以上—