

THE

マッキンゼー式

世界最強の仕事術

McKINSEY

イーサン・M・ラジエル
著

嶋本恵美、田代泰子
共訳

英治出版

WAY

THE MCKINSEY WAY
Using the Techniques of the
World's Top Strategic Consultants
to Help You and Your Business

Copyright © 1999 by Ethan M. Rasiel

Japanese Translation rights arranged with
McGRAW-HILL

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo.

<Japanese edition>

Copyright © 2001 by Eiji Press Inc.

Cover design by Keiji Iizuka

エマとジェシカに

はじめに

この本をサンプル帳と考えていただきたい。

最初から最後まで順に読み進める必要はまったくない。

そつなさりたければ、それはそれで結構だが、まず目次をざっと眺めて、

いちばん興味を惹かれた個所から取りかかるのがいいのでは、と私は思う。

マッキンゼーについて

マッキンゼー・アンド・カンパニーにあまりなじみのない読者のために、まず背景を簡単に説明しておきたい。この組織は一九三三年に創業され、今では戦略コンサルティング会社として、世界で最も成功している。現在、全世界に七十五の支社があり、約四五 人のプロフェッショナルを抱え、今なお増えつづけている。大規模会計事務所には事業をもっと大々的に展開しているところもあり、マッキンゼーは世界最大とは言えないかもしれないが、最も有名な戦略企業体であることはまちがいない。クライアントは、フォーチュン誌トップ一社の大多数、アメリカ合衆国のたくさん州、連邦政府省庁や外国政府など。現社員も元社員も「ファーム」と呼ぶマッキンゼー・アンド・カンパニーは、国際ビジネス界の一流ブランドなのだ。

マッキンゼーの幹部パートナーには、個人としても国際的に著名な人たちが多く、ローウエル・ブライアンは預貯金危機の際に上院銀行業務委員会に助言をした。また、最近になってマッキンゼーを辞した大前研一は、経営や未来学の分野での著作が多く、日本でベストセラーになっている。ハーブ・ヘンズラーはドイツのヘルムート・コール元首相のビジネスや経済問題のアドバイザーだ

った。さらには、マッキンゼーを「卒業」して、現在は世界各地で高い地位に就いている人々もよく知られている。数多くのそういう人たちのなかから、ほんの三人を挙げるだけでも、経営の「ゲル」と呼ばれ、*In Search of Excellence* [邦訳『エクセレント・カンパニー（上・下）』講談社文庫]の共著者であるトム・ピーターズ、アメリカン・エクスプレス社長のハーヴェイ・ゴラフ、英国工業連盟会長のアデア・ターナーがいる。

マッキンゼーは、他の追従を許さないその厳然たる地位を維持するため、あるいは、その高額な手数を維持するために、毎年、ビジネス・スクールを卒業予定の学生のなかから、トップ中のトップを選び出す。さながら、ミルクの表面に浮いたクリームをすくうように……。優秀な学生をおびき寄せるエサは何か？ 高給。それに、マッキンゼーの能力主義的ヒエラルキーを猛スピードで駆け上がった、ビジネス界のエリートとあいまみえることができるという可能性。その見返りとしてマッキンゼーが要求するのは、顧客サービスに全身全霊を傾けること、出張も含めて何週間も何カ月も我が家、家族から離れる超人的ハード・スケジュールを引き受けること、最高の質の仕事だけを行うことである。このマッキンゼー基準を満たせば、いとも迅速な昇進が可能となる。ところがこの基準に達しなければ、厳しい「アップ・オア・アウト」（一定年限内に昇進するか、さもなければその組織から出なければならぬ）の規則で、どん詰まりへと追い込まれる。

強力な組織の例に洩れず、マッキンゼー・アンド・カンパニーにも、共有される価値観、共通の経験を基盤に培われた確固たる社内文化がある。すべてのマッキンゼー人が、厳しい研修プログラムや、長い夜を徹して仕事をする苦しみを等しく経験する。それがマッキンゼーを一枚岩のような集団にして、外部の人には近寄りがたい印象を与えるようだ。最近出版されたある経営コンサルティングの本では、イエズス会修道院に喩えられていたくらいだ。でも現実には、マッキンゼーも、そこで働く人たちも、きわめて人間的な存在である。この本でそれを明らかにできるのではないかと私は期待している。

マッキンゼーには独特の隠語がある。そもそも、ここは略語だらけだ。EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR……。マッキンゼー人は、自分に割り当てられた任務やプロジェクトを「エンゲージメント」と呼び、一つのエンゲージメントを担当する「チーム」は、「価値を付加」することを追求して「キー・ドライバー」を探す。こうした隠語のほとんどは、他のたいていの業界用語と同じく、内部コミュニケーションのための便法にすぎない。しかしこのなかには、意味を理解すれば、外部のビジネス人たちにも便利に使える言葉もある。

要するに、あらゆる強力な組織と同様、マッキンゼーは複雑である。大成功を収めているこの「ファーム」の内部は、いったいどうなっているのか。この本の読者が「マッキンゼーの神秘」のべ

ールの裾をほんの少しつまみあげて、その片鱗なりとも垣間見ることができるよう願っている。

本書について

この本は、五つの PART に分かれている。

PART 1 から PART 3 までがこの本の主要部で、マッキンゼー人たちがビジネス経営問題をどのように考え、解決を目指してどのような仕事をするかを説明している。読者のビジネス上のキャリアに役立つ新しい何かを提供できるのではないかと、著者としては考えている。

PART 4 では、「ファームで暮らす」マッキンゼー人たちが、そのストレスに負けないためにどんなことをしているのかを紹介する。今日のビジネス界で身を粉にして働く人に、なにか有益な、それが無理なら、なにか面白い、ヒントがあるはずだ。

最後の PART 5 では、私がマッキンゼーで学んだことをいくつか、それに、マッキンゼーの思い出を少々、ご披露する。

私がこの本を書いた目的は、ビジネスの効率や効果をもう少し向上できないかと悩んでいるすべての人に、新しい有益なスキルを伝えることである。もしあなたがビジネス上の問題を抱えていて、その問題に構造的で、事実に基づいたアプローチをしたいと考えていて、成果が証明されている方法を知りたいと思っているなら、このあとのページのどこかに、それがきつと見つかるはずだ。今日のビジネス界は深いジャングルだ。そこで生き延びるための技術のヒントを探しているなら、ここに紹介するマッキンゼー方式から得るところ大のはずである。

さらに、現在マッキンゼーから、あるいは他のコンサルタント会社から、経営コンサルタントを雇っているという経営幹部には、コンサルタントというこの奇妙な生き物がどのような思考をするのか、なんらかの理解を提供するはずである。コンサルティング・ファームは、それぞれ独自の方法论をもっている。あるいは、少なくとも、そう言っている。しかし、すべての経営コンサルティングの基本は、冷静な第三者による客観的な分析である。他のコンサルティング会社は、必ずしもマッキンゼーのように対処しないかもしれないが、どちらも頭の働かせ方は似たようなものだ。それを事前に知っておけば、備えもできる。

一九八九年から九二年まで、私はマッキンゼーでアソシエートとして働いた。この本はそのときの経験が基礎になっている。その間、多くを学んだ。しかしその膨大な知識も、どのような技術の

ゆえにマツキンゼーがかくも成功しているのかを世間に納得してもらうには十分とはいえない。ところが幸いなことに、それを補ってくれる人たちがいた。マツキンゼーでアソシエイト、エンゲージメント・マネジャー、パートナーとして働いたことのある人たちだ。インタビューできた十人以上の人たちの知識、その人たちがマツキンゼーで学んだことが、私自身の知識に欠けていた多くの部分を埋めてくれたことを、ここに明記したい。

クライアントについて

「クライアント」という言葉が、この本のどの章にもひんぱんに出てくる。私はマツキンゼーの側から書いているので、「クライアント」とは、マツキンゼーにビジネス上の問題を解決するように依頼してくる組織の意味である。あなたがビジネス上の問題に対処しているとしても、なんらかの私たちのコンサルタントでないかぎり、あなたには厳密な意味でクライアントはいない。しかし、別の見方をすれば、あなた自身が、あるいは、あなたの所属する組織や企業が、クライアントである。

そう考えれば、クライアントという用語は、外部の人間としてでも、内部の人間としてでも、あなたの働く組織のどこにも当てはめて使うことができる。さらに言えば、自分の所属する組織をクライアントと考えることで、この本で紹介しているテクニックがさらに活用できるのではないかと思う。

マッキンゼーにおける絶対的な善の一つが「機密」である。マッキンゼーでは、機密は厳重に守られる。すべてのマッキンゼー人は、たとえマッキンゼーを離れても「ファーム」およびそのクライアントの機密情報をけつして漏らさない、と誓約している。私もその誓約を破る気は毛頭ない。したがって、この本に出てくる企業や人物のほとんどは偽名である。

冒頭で述べたように、この本は初めから最後へと順に読んでもいいし、箱入りチョコレートをつまむように、あちこち少しずつ拾い読みしてもいい。どちらの読み方をなさるにしても、読者のみなさんの気に入る何かが見つかることを、著者としては切に願っている。

マッキンゼー 式 世界最強の仕事術

目次

マッキンゼー式 ビジネス問題の考え方

1 解決法をどう構築するか

19

問題解決は「事実」から出発する 20
 問題解決に不可欠な条件 MICEEを貫徹させる
 最初の会議で問題を解決してしまつ 当初仮説 28 23

2 アプローチをいかに発見するか

37

その問題は本当に解決すべき問題なのか 38
 初めての問題など存在しない(その1) 41
 まったく同じ問題は存在しない 44
 解決策に事実をあてはめるな 47
 クライアントに合った解決策を提案する 50
 解決策が姿を現わずまで待つこともある 53
 壁にぶつかったときの解決法 56

3 問題解決への道を切り拓く重要法則

61

80対20の法則(偉大なる真理) 62
 海の水を全部沸かすな(猛烈より賢く) 66
 キー・ドライバーを探す(核心をつかむ) 68

マッキンゼー式 ビジネス問題の解決方法

4 プロジェクトの構築方法

91

売込みをしないで売り込む方法 92
 あくまで到達可能な目標を設定する 96

5 チームの編成方法

101

最適なスキルと人材を慎重に選ぶ 103
 チームのきずなを深めるには 106
 チームの士気に気を配る 109

エレベーター・テスト(三十秒でプレゼン) 70
 低い枝の実を探る(成果はすぐに提示する) 73
 毎日一つチャートを作る(つねに具体的に) 76
 シングルヒットを打つ(期待に応える) 78
 大きな絵を眺める(目標を定期的に確認する) 82
 正直に「わからない」と言う(誠実にふるまう) 84
 「見当もつかない」は暗号(ヒントを見逃さない) 86

6**階層組織への対処方法**
ヒエラルキー 113

上司を引き立てる 116

自己主張するときはリスク覚悟で 118

7**リサーチの方法** 121

初めての問題など存在しない(その2) 122

具体的なリサーチの実践テクニック 126

8**面接調査の進め方** 129

事前の準備 面接調査ガイドの作成 131

面接の本質 聴きかた導く 134

面接調査を成功させる七つの戦略 137

面接の相手を裸にしない 143

面接トラブル対処法 146

礼状は必ず書く 150

9**ブレインストーミングの仕方** 153

用意周的な準備が必要 156

白紙の状態から始める 158

最大の効果を引き出すテクニック 164

PART**3****マッキンゼー式 解決策の売り込み方****10****ブレゼンテーションの神髄** 169

だれにでもわかる道順を示す 170

完璧を求めて失敗するな(限界収権遞減の法則)

関係者全員に事前報告する 175

11**データをチャートで示す** 179

一つのチャートに一つのメッセージ 180

滝グラフの絶大なる効果 流れを示す 184

12**社内コミュニケーションを管理する** 186

情報をスムーズに流す 187

メッセージを効率よく伝える三つの力 190

秘密保持を徹底させる 194

13**クライアントと共同作業する** 197

クライアント・チームを味方につける 199

クライアント・チームとのトラブル対処法 202

クライアントのやる気を引き出す 206

組織全体の支持を獲得する 209

解決策を実施するための基本ルール 211

マッキンゼーで 生き抜く方法

- 14 自分だけの師匠メンターを見つける 217
- 15 旅から旅の生活を楽しむ 221
- 16 つねに三つの物を持っていく 227
- 17 よきアシスタントを確保する 232
- 18 マッキンゼー式採用プロセスの実態 237
- 19 人生を楽しむためのルール 244

マッキンゼーの 伝統

- 20 最も価値ある教訓 251
- 21 マッキンゼーの思い出 257