

2 アプローチをいかに発見するか

マッキンゼーの問題解決プロセスの真髓がわかった。「さあこれで、事実に基づき、構造的で、仮説主導になれた。いよいよビジネス界制覇にのりだすんだ」とはならない。ビジネスの問題は一つとして同じものはない。それぞれの問題に最善の解決策を考え出すためには、問題にどうアプローチするかを考えなければならない。

この章では、マッキンゼー人がビジネス問題にどうアプローチし、最大限の効果をあげるためにマッキンゼーの問題解決プロセスをどう応用するのかを説明する。

その問題は本当に解決すべき問題なのか

突如としてビジネス問題がデスク上に不時着、それを解決せよとあなたに指令が下る、なんてことがあるかもしれない。まあ、いいだろう。しかし、いずれかの方向めがけて走り出す前に、本当にその問題が解決すべき問題なのか、はっきりさせなければならぬ。解決すべきは、与えられた問題ではないのかもしれないのだ。

科学分野の経歴もあるマッキンゼー卒業生が言ったのだが、ビジネス問題の解決は有機的で、複雑で、さながら医療のようだ。インフルエンザに罹ったと言って診察室に患者がやってきて、医者には症状を説明する。のどがイガイガして、頭が痛くて、鼻水がでるんです。しかし医者は患者の結論に飛びつくことはない。病歴を尋ね、問題のありかを探るための質問をいくつかして、それから診断を下す。患者はインフルエンザに罹っているのかもしれないし、風邪かもしれないし、あるいはもっと深刻な病気かもしれないが、いずれにしても、医者は患者の自己診断を鵜呑みにすること

はない。

クライアントの自己診断はこれに似たようなものだという了解がマッキンゼーにもあった。極度にあいまいな形で問題がもちこまれることがある。私がファームに入って最初に担当した研究では、ニューヨークのある投資銀行の「増収」を助ける、というのがチームの使命だった。「どうも調子がよくなくて」という患者の訴えのビジネス版である。別のケースでは、ある製造企業のある部門について、その拡大の可能性評価の依頼がきた。ところが、数週間かけてデータを集め、分析したマッキンゼーのチームは、この部門に必要なのは拡大ではなくて、閉鎖もしくは売却だ、という結論に達したのだった。

与えられた問題が本当の問題かどうかを判断するには、深く掘り下げるしか方法はない。事実を手に入れる。質問する。あたりを探り回る。向かっているのが正しい方向かどうか判断がつくまでに、ふつうはそれほど時間はかからないし、事前に時間がかかったとしても、それはあとになって浪費しないですむ時間を補って余りあるだろう。

とりあげているのがまちがった問題だ、と確信したらどうするのか？ 患者のちょっとした軽い症状がもっと深刻な病気を隠していると思つたら、医者はどう言つたろう。

「ジョーンズさん、頭痛は治せますが、これは何か別のもっと重大な原因からくる症状だと思われ

ます。もっと検査をしたいのですが……」

同じようにあなたも、クライアントあるいは上司　あるいは、そもそもあなたの意見を求めた人　のところに行つて、こう言わなければならない。

「問題Xについて調べるようにおっしゃいましたが、問題Yを解決することのほうが業績を真に左右します。どうしてもとおっしゃるなら、問題Xを解決することはできません。しかし、Yに照準を絞るほうが利益に適つと思います」

あなたの論旨を裏づけるデータがあれば、クライアントはその提案を受け入れるかもしれない。あるいは、もともとの問題をそのままとりあげていてほしいと言つかもしれない。いずれにしても、あなたは、クライアントの利益のために行動する、という責任を果たしたことになる。

初めての問題など存在しない（その1）

たいていのビジネス問題は、互いに違ってはいるより、似ている部分のほうが多いものだ。ということとは、少数の問題解決テクニックがあれば、幅広い種類の問題に答えられるということである。おまけに、そのテクニックが、あなたの組織のどこかに転がっていないともかぎらない。何かの文書にあったり、同僚の頭のなかに収まっていたり……。転がっていないから、自分の経験を利用して自分自身の道具一式をそろえる。

コンサルティング・ファームならどこでもそうだが、マッキンゼーも問題解決のためにいくつもの手法を開発しては、麗々しい名前をつけてきた。いわく、「付加価値分析」「ビジネス・プロセス・リデザイン」「プロダクト・マーケット・スキャン」等々。どれも非常に強力なテクニックだ。おかげでマッキンゼーのコンサルタントたちは、自分のデスクに到達した生のデータをすばやく一貫した枠組みに収めることも、クライアントの問題の本質について洞察を得ることもできる。それ

ができれば、思考をもつばら問題の「ドライバー」に集中させ、解決に向かって作業しはじめることができる。

「フォージズ・アット・ワーク」と呼ばれる、分析のための枠組みもひんばんに使われる。これはエンゲージメント開始時にとくに真価を発揮し、外部からクライアントにどんな圧力がかかることになるのかを検討するのに役立つ。このテクニクでは、「クライアントの原材料供給業者」「顧客」「競争相手」「代替製品の候補」などを特定する。そのあと、この四つのカテゴリーのそれぞれについて、そこに起こる変化をすべて挙げていく。そうした変化は、プラスもマイナスも含めて、クライアントにどのようなインパクトを与えるか？ また、クライアントおよびクライアントの業界に、どのような内部変化があつて、影響を及ぼしているのか？ クライアントによる自社製品のデザイン、製造、流通、販売、アフターケアに現実に大きな変化を起こしているのは、これら要因のうちのどれか？

あなたがどんな業界にいても、この枠組みはとても役に立つ。競争環境のスナップ写真を見せてくれるし、その環境がどう変化するか予想する助けにもなる。ぜひ試してみることをお勧めする。シンプルに見えるかもしれないが、戦略的ビジネス問題をめぐる思考を大いに刺激してくれる、強力な方法である。

こうした枠組みは、問題解決プロセスの開始時に本当に役に立つ。アソシエイト二年目のとき、私はウォール街の大規模な投資銀行のIT部門再編を助言するチームに参加した。その銀行の重役は全員、IT再編は是非すべきだ、という姿勢だった。ただし、それにとまって自分の部門のコンピュター・サポート・システムも変更されるのなら、ノー、だった。その銀行のIT部門はめちゃめちゃだった。スタッフは六人、十二の課、だれがだれの上司で、部下で、という関係は錯綜し、私は目のまわる思いだった。

私も、チームの他のメンバーも、いったいどこから手をつけていいのか見当もつかなかった。しかし幸いなことに、マッキンゼーがその直前に新しいパラダイムを開発したところだった。「ビジネス・プロセス・リデザイン（BPR）」、これが私たちの出発点になった。当時このBPRはまだ十分には確立されていない状態で、私たちチームがその研究で手探りしながら使ったことで、マッキンゼーのこの新しい手法がフルに開発された。クライアントのIT部門の組織再編を助けるというこの仕事はじつに大変だったが、BPRが、そして、膨大な量の汗と、テイクアウトの中華料理と、深夜勤務が、支えてくれた。少なくとも出発点となるこの枠組みがなかったら、チームは努力をどの方向に向けるべきかもわからず、離陸もおぼつかなかっただろう。

まったく同じ問題は存在しない

ビジネス問題には類似点が多いといっても、似た問題に同じような解決策を使用することにはならない。当初仮説（あるいは直観）は事実に基づいた分析によって立証しなければならぬ。そうすれば、提案もすんなり受け入れられるというものだ。

手に握っているのがハンマーだけだったら、問題という問題がぜんぶ釘に見えるだろう。マッキンゼーにかぎらず、経営コンサルティング全般を批判する人たちは、コンサルティング会社が、その時点で最新流行の経営モデルを、すなわち、知的道具箱のなかでいちばん人気のある道具を、解決策として提示するだけだと言う。

少なくともマッキンゼーについては、これは本当ではない。マッキンゼーで行なわれている事実に基づいた分析には、クライアントにいかなる提案をするにしても、その前にゆるぎない証拠が要求されるからである。マッキンゼーの元SEMで、現在は フィールド&ストリーム/アウトドア

ライフ誌の社長を務めるジェイソン・クラインは、それをこんなふうに説明する。

「世間の人は、マッキンゼーが、ひいては経営コンサルティング全体が、あらかじめ解答を用意してると思っている。缶詰みたいだね。しかしマッキンゼーに関するかぎり、そんなことはない。もしそんなことをしていたら、ファームはここまで成功してないですよ。」

問題が違っても同じツールを使うことはありうる。しかし、そのツールを応用しなくてはならないんだ。たとえば、私の体験では、十件のプライシング問題があれば、そのうち八件は、解答が 価格を上げる になる。需要曲線、損益分岐計算、予算といった事実に基づいた分析を十分にすれば、その会社が価格を上げるべきだと、まずまちがいはなくわかってくる。ところが、分析しないでその解答を機械的に言ったりすると、すぐにトラブルになる。その例にかぎって、価格を下げる が正しい解答だったりするからだ。」

クッキー型で抜いたような解決策を避けるということに付随して言えば、やみくもに直観に頼ることも十分注意しなければならない。ビジネスで経験を積むうちに、いくつもの問題を見て、それを解決するうちに、業界で何がうまくいって、何がうまくいかないか、かなり精通してくる。たしかに直観が正しいことは多いのだが、ここはレーガン元大統領のモットー、「信じよ、そして立証

せよ」を肝に銘じるべきだろう。現在はマーチャントバンクで働くマッキンゼー卒業生は、それをこう言っている。

「ビジネス経験を積んだ鋭い中間管理職なら、たいていの場合はマッキンゼーと同じ結論をだせる。それもずつと短い時間で、つまり直観でね。しかし、重役はたいていそれほど優秀ではない。マッキンゼーは問題に懸命に集中するから、ほとんどの場合、最も優秀な重役でも敵わな
いようながっちりした解決策をだせます。ところがたいていの重役は時間をかけないから、必ずいくつかのことを見逃す。時間をかけていられないんですよ、ふつつ」

だから、あなたの最初の直観は正しいかもしれない　おそらく正しいだろう　が、時間をかけて、その直観を事実^に照らして立証することだ。

解決策に事実をあてはめるな

当初仮説を解答とみなしたり、問題解決プロセスを当初仮説の立証作業と考えようとする誘惑を退けること。オープンで、柔軟でいなければならない。当初仮説が盤石であることを口実に、精神的硬直状態に陥ってはならない。

ある大手保険会社をクライアントとするエンゲージメントで、そのEMがチームとクライアントに向かってこう断言した。クライアントの利益率回復のカギは「リーケイジ（漏損）」を減らすことにある。つまり、顧客から保険金請求がきたときにろくに査定をせずに支払うことで損をしている、というのである。そして、入社したてのアソシエートに、過去三年間の火災保険請求におけるリーケイジ率を確定するように、と指示した。よきマッキンゼー・アソシエートであるこの若者は、根気強く、勤勉にこの任務にあたり、リーケイジを求めて請求書類の山から山へとしらみつぶしに調べた。その結果は……リーケイジはほとんどなし。EMが予想したより、はるかに少なかった。

ところがそのEMは、自分の仮説に再検討の必要のあることを示すこのデータを受け入れなかった。再度調べるようにと若いアシエートに指示したのである。今度は自動車保険を。そして海上保険を。そのあとは事業保険を。しかしどこにも期待するようになりケイジは見つからなかった。

ある日、EMは少ししよげた顔で、クライアント企業内のチーム本部に座っていた。クライアント側のチーム連絡担当者が部屋の入口からひよいとのそいで、声をかけた。「どうした、ニツク、リーケイジ不足ってわけか？」

このちょっとしたエピソードの教訓　あなたの立てた当初仮説がどんなにみごとで、洞察に富み、独創的だと思っても、事実によってその間違いが証明されることもありうることを覚悟していなくてはならない。証明されたら、その事実に対応すること。四角い釘を丸い穴に押し込むように、事実を無理やり都合のいい枠組みに叩き込むようなことをしてはならない。

そんな畏にはまらないためにはどうすればいいのか？　マッキンゼー式では、事実の収集と分析の長くて単調な作業中に、ときどきそこから一歩下がって、この一週間に　一週間でも、もっと長くても　どんなことがわかっただろう、と自問する。新しく手にした情報は当初仮説にどう合致するだろうか？　うまく合わなかったら、それによって仮説はどう変わるだろうか？　現実に照らしたちよっとしたチェックをときどきすれば、まっすぐ袋小路に突進する過ちを避けることができる。

きる。

最後にひとこと。先ほどのエピソードは本当にあつたことではあるが、マッキンゼーでは 少なくとも私の見聞きした範囲では 例外的事例である。それに、そのEMはずっと昔にファームを辞めた。

クライアントに合った解決策を提案する

膨大な量のデータにすっかり裏づけられ、何億ドルもの利益増を約束する、この上なくみことな解決策でも、クライアントあるいはあなたの会社が実践できなかったら、それはなんの役にも立たない。クライアントを知ること。その組織の強み、弱点、能力を、そして経営者に何ができて、何ができないかを知ることだ。こつした点を頭に入れて解決策をまとめなければならぬ。

現在はウォール街で働く、元マッキンゼーEMが話してくれた。

「ある巨大金融機関の依頼でコスト削減の研究をしていたときです。このクライアントは世界中に数百の支社をもっていて、その全支社を通信衛星で結ぼうというプロジェクトがちょうど進行中だったんです。このプロジェクトはその数年前に始まっていて、その時点では、支社のお

よそ半数がカバーされるところまで進んでいました。

ところが、当時の最新技術なら従来式の電話網を使うよりずっと少ないコストで同じことができる、という結論が出たんです。私たちの計算では、今の価値で一億七　　万ドルほど節約できるはずでした。

エンゲージメントを監督している重役のところはその発見をもっていきましたよ。そもそもマッキンゼーを雇った人です。ところがこの人はこう言ったんです。

「これはすごい。数億ドル安くできたはずだということは、たしかにわかる。しかし、もうこの道をここまで来てしまった。社内政治的に危険が大きくなりすぎた。この組織のエネルギーには限界があることをわかってもらいたい。正直言って、必要なのはこれよりもっと規模の大きいアイデアだ

ある意味では、私たちの発案が受け入れられないのは信じがたかった。しかしその反面、チームは他の提案もいくつかまとめていて、それぞれ五億あるいは十億ドル程度の節減になるはずだった。だから、これはハシタ金とはいえないまでも、たしかに彼らにとっては中程度の利益にすぎないことになる。合理的な反応と言えるだろう。三つしかできないとしたら、いちばん大きな三つをするだろうからね」

マツキンゼーは輝かしい学業成績をあげた人たちを雇い、問題の分析と解決策の構造化を厳しく教え込む。このためにマツキンゼー人は　とくに新入りマツキンゼー人は　とつさの衝動として、とびぎり極上の解決策を追ってまっしぐらに走ってしまう。

しかし残念なことに、学問的理想とビジネスの現実とがぶつかれば、勝つのはたいていビジネスの現実である。ビジネスは、現実の強さや弱さや限界をもつ、現実の存在としての人間でいっぱいだ。こうした人たちは、それぞれの組織が使うことのできる有限の資源で、一定のことしかできない。政治的理由にしろ、財源不足、能力不足が理由にしろ、どうしてもできない、ということがあ
るものだ。

コンサルティングには、クライアントの限界を知るといふ責任がある。クライアントにあたるのがあなたの雇い主である場合、あるいは、対象があなた自身のビジネスである場合、その責任の重さは二倍になる。そうした限界を知ること、どんな提案をするにしても、それがその限界内に収まるようにしなければならない。

解決策が姿を現わすまで待つこともある

あらゆるルールの例に洩れず、マッキンゼーの問題解決ルールにも例外がある。いつでも当初仮説が立てられるとはかぎらないからだ。問題がどこかにあるというだけで、クライアントにもそれが何なのかわからない、ということもときにはある。また、チームに任せられるプロジェクトがあまりに規模が大きく、あまりに曖昧模糊としていて、まず当初仮説を立てるという段取り自体が無意味なこともある。さらには、まったく新しい分野に踏み込んでいかなくはならず、これまでの経験からはいかなる仮説も浮かんでこないという場合もある。それでも、パニックになる必要はない。必要な事実をそろえ、分析をすれば、解決策は自ずと形をとってくるものだ。

マッキンゼーの元EM、ヘーミッシュ・マクダーモットがこんな話をしてくれた。

「ある大銀行の外国為替事業の業績改善を研究するチームに参加していたときのことだった。非営業部門のコストを三 % 下げる、という任務でした。その段階では、どちらの方向に向くべきか私には見当もつかなかったし、それだけのコストをどう下げればいいのか当初仮説も立たなかった。正直なところ、非営業部門の事務処理がどうなっているのか、私たちはほとんど知らなかったんです。

まず、事務部門の責任者だった女性、それにその人の幹部スタッフと、話をしなければならなかった。この女性は、ことさら感じ悪くしようとしたわけじゃないんだろうけれど、こちらにはそう感じられたな。ずばり、こう言ったんだ。

あなた方は今までこういうことをしたことがないし、このビジネスについてなんにもご存知ないでしょう。これからどうなるか言ってみましようか。あなた方が私たちにはとても同意できないような提案をする。それは必然的にまちがっています。あるいは、あなた方が私たちの意見に耳を傾けて、私たちがすでに知っていることを提案する。その場合、あなた方はあなたの価値も付加しなかった。このどちらかになるでしょう。でも、あなた方はもう来てしまった、この仕事にかかっている。それはよくわかっています。でも、私たちから見れば、これは

まったくの無駄です。私たちの時間も、銀行の経費も……

それでも、この人は私たちが求めたデータをくれましたよ。わかってきたことは、ある商品があつて、これは銀行のビジネスの5%程度のものだつたが、これが全コストの半分を占めていた。私たちはこれを改善できました。銀行側はこんなことになっているとはまったく気がついていなかったらしい。それ以降は、この分析を銀行事業の他の部門にも広げていって、このエンゲージメントは目標を超える成果をあげて終わりました」

この話の教訓は、当初仮説は問題解決の必要条件ではないということだ。当初仮説があれば、考えを組織化したり推進したりするうえで役立つが、どうしても仮説ができなくても、絶望するにはあたらない。どのマッキンゼー人にも聞いてみるといい。事実に基づいた分析の威力から免れることができるビジネス問題など存在しない。十分な事実を集め、それにクリエイティブな思考を組み合わせる。そうすれば解決策は必ず考えつく。

壁にぶつかったときの解決法

いつかは壁につきあたる。あなたの頭より堅いレンガの壁だ。その壁にいつまでも頭を打ちつけていてはいけない。そんなことをしても、あなたの頭が痛むだけで、壁は痛くも痒くもないのだから。

私の非公式なメンターが、ある研究をいっしょにしようと言ってくれた。必ずや、面白くてエキサイティングになる、と思えた研究だった。クライアントは大金融機関で、投資マネジメント事業の再編成を実施中だった。これには何千人もの従業員や、何十億ドルという金がからんでいて、クライアントは英雄的ともいえるほど過酷な試練を経験していた。チームには、私のメンターのほかに、私のいちばん好きなEMも入っていた。大いに楽しめて、とてもチャレンジングなエンゲージメントになる道具だてが完璧にそろっているようにみえた。

道具だてはよかったのだが、結果は後味の悪いものになった。クライアントの経営陣上層部に派

闘争があつたせいで、マッキンゼー・チームは本来の仕事ができなかった。データを請求しても届くのが遅れたり、使い物にならない形態だったり、まったく来なかつたりした。面接調査を申し入れた人たちは、私たちとは話をしたくないと言ってきた。クライアント側のチームメンバーは、解決策をまとめることなど意に介さず、自分たちの日程を精力的にこなそうとした。非常に居心地の悪い数カ月だった。最後には、私たちのできるだけの提案をまとめ、「勝利宣言」をして、そして撤退した。

この経験はマッキンゼーの歴史上特異な事例とは言えない。問題解決への道には障害物が散乱しているものだ。仮説を証明するデータは、見つからないか、使い物にならない。企業が問題に気づくのが遅すぎて、マッキンゼーがあるいは他のだけだが、その問題に対処しようとするときには、すでにその企業の命運は定まっているということもある。

最大の障害 橋のたもとに立ちほだかっている鬼 は、内部政治である。政治があなたの仕事をどう助け、どう邪魔するかを理解したいなら、忘れてはならない第一の点は、企業というのは生身の人間があふれているところだ、ということである。組織図に並んでいる四角い枠は、本当はその枠のなかにいる人なのだ。枠をあちこち動かすということは、その枠のなかの人生を変えることである。ある元マッキンゼーEMが言ったように、「マッキンゼー 経営マネジメントを変えるということは、とりもなおさ

ず、経営陣マネジメントを変えるという意味だつてこともある」

マツキンゼーのチームがクライアントに入っていくときは「変化」を携えている。そのクライアント企業には、変化をもたらす者を、助けに駆けつけた馬に乗った白い騎士のように歓迎する人たちがいる。反面、侵略部隊のように見る人たちもいる。組織内での力によつて、逃げるか、追いだすか、対応は違ってくるが。ある元マツキンゼー人が言つよつに、「クライアント組織のなかの少なくとも一部門は、われわれに来てもらいたくない、真の解答を出してもらいたくない、と思つている。そつでないエンゲージメントはきわめて稀だ」

経営幹部がマツキンゼーを招じ入れたときには、喜んで協力してくれる十分な数の関係者がその組織内において、マツキンゼーも仕事ができる、という場合がほとんどである。少数の不平分子がぶつぶつ言つたり、悶着を起こしたりするかもしれないが、そういう人も結局はマツキンゼーの言いに耳を貸すようになるか、無視されることになる。しかしときには、組織内の強力な一派が、別の強力な一派の意向に逆らつてマツキンゼーを雇つケースもある。トラブルが起こるのはそういう場合だ、と私たちにもわかつてきた。

あまりにむずかしくて、どうしても解決できない問題にぶつかったときにはどうするか？ オプションはいくつかある。

まず、問題を再定義する。問題はXではなく、じつはYだ、とクライアントに言うことがある。これは、Xと格闘しても時間と金がかかるばかりでほとんど結果は出せないが、Yを解決すれば相応の価値が付加できる、とわかったときにとくに有効な方法だ。この転換をかなり早い段階ですれば、立派なビジネス判断を示した、ということになる。しかし、数週間も仕事をしてからこれをすると、責任逃れの誇りそを受ける危険がある。

それから、少しずつ改善しながら前進する。とてもすばらしいのだが、クライアントの組織ではこれは実行できないのはわかっている、という解決策ができることもある。とくに組織改革に関してこういうことになる。最高の組織を考案するのはやさしいが、クライアントにはすでに人がいる。それに対処しなければならぬのがふつうだ。こういうことになったら、時間枠を広げる。出した解決策をすぐさま実行できるかどうかをあまり気にかけることはない。人がだんだん辞めていくうちに、時間をかけて、少しずつ改善を加えながら最善に向かって進んでいけばいい。

さらには、政治にめげずに仕事をする。政治的問題でさえ解決することはできる。ビジネスをしている人はたいてい理性的である。少なくともビジネス行動においては。彼らは刺激に反応するものだ。だから、政治的抵抗に直面したら、それはたいてい、あなたの解決策が組織内のだれかにとって否定的な意味をもつということだ。政治とは、人びとがそれぞれ自分の利害のために行動し

ている、その行動のことだから。

政治にめげずに仕事をするためには、あなたの出す解決策が組織内の関係者にどのように作用するかを考える。それから、政治を動かしているさまざまな刺激材料や組織的要因を斟酌しながら、変化に向けてのコンセンサスを形成する努力をする。コンセンサスを得るためには、解決策に手を入れて、受け入れやすくする必要もあるかもしれない。必要ならそうすることだ。政治とは可能性の技術であって、いくら理想的な解決策を考案しても、クライアントがそれを受け入れなければなんの役にも立たないからだ。このことを忘れないように。