

戦略的経営に於ける外部コンサルタントの 役割と影響に関する一考察

—特にアメリカ企業の現状について—

龍 慶 昭

はじめに

ピータードラッカーは20世紀初頭、それまで個人企業家によって遂行されてきた企業の戦略的決定が、所有と経営の分離により、企業者的決定の責任者としての専門経営者にとって代わられる現象に注目し、これを“マネージメントブーム”と呼んだ。

ところがこのブームを再び思い起こさせる“コンサルタント・ブーム”と呼ばれる現象が20世紀も末を向かえようとしている現在、アメリカの企業に於て顕著になっている。

これは、近年企業の経済的環境、技術的環境、社会的環境が一層複雑に変化し、経営技術が高度化したため、この変化や技術進歩にトップマネジメントが適応できなくなっていることを意味している。つまり、トップマネジメントが自ら、企業成長の可能性を強化したり、その成長機会を積極的に発見し、企業を外部環境に適応させ、将来を開くことが次第に困難になってきたため、外部からの才能に依存する傾向が加速度的に強まってきたと言うことである。中でもその傾向は全般管理の分野に於て著しくなっている。しかしながら、これほどまでに、外部コンサルタントへの要請が高まっているにもかかわらず、役割や影響力など、その実際についての研究論文はきわめて少ない。また、経営の実務家にとって最近の最重要課題であるこのテーマをカリキュラムに組み込んでいるビジネススクールはほとんど無い。そこで、この様な現状を踏まえ、本稿は戦略的コンサルタントの役割と戦略的経営、ことに組織の戦略的適合に外部コンサルタントが及ぼす影響や活用にあたっての問題点や留意点について考察を試みるものである。尚、本稿での考察については大部分がコンサルティング・サービスの提供者と、クライアントの双方から得られた限られた情報と調査に基づいていると言う点を強調しておきたい。

I アメリカの経営コンサルタントの市場規模及び問題点

さて本論に入る前にまずアメリカの外部コンサルタントの市場規模について明らかにしておきたい。

現在アメリカでの経営コンサルタント市場の規模は約30億ドルとも40億ドルとも推定されており、1980年以降毎年少なくともその内約6%から10%が戦略的経営に関連するコンサルティング業務に支払われたと判断することが出来る。そのほか戦略的コンサルティング活動とは明確に分類できない多くのコンサルティングについても企業内に於ける戦略を遂行する際に、密接に関連しており、このことを考え合わせれば実際の割合はもっと高くなるであろうと考えられる。(Sachs & Calhoun, 1983; Carroll, 1985)。

コンサルタント市場のクライアントの大半は大規模企業によって占められ、僅かな残りの部分を行政機関、病院、大学、財団、時には宗教組織と言った非営利組織やその他の組織が占めている。

アメリカのあるトップマネジメントは、「毎年4億ドルの年商を生む企業が諸問題を扱うために必要なコンサルタントは常時約50人程度が必要であろう。」と語っている。一般に戦略的コンサルタントに対して支払われる報酬は高額であり、毎年500万ドル以上を費やしている企業もある。表一は現在のアメリカの代表的な戦略コンサルタント会社である。

表一

Bain and Co.	Hayes/Hill
Booz Allen and Hamilton	Arthur D. Little Inc.
The Boston Consulting Group	Marakon Systems
Braxton Associates	McKinsey and Co.
Cresap McCormick and Paget (Towers, Perrin, Forster and Crosby)	Stanford Research Institute Strategic Planning Associates

出所：Carroll, P. "The Role of the Consultant," in W.D. Guth (Ed.) *Handbook of Business Strategy*, (New York: Warren, Gorham, and Lamont, 1985) Chapter 28 p.2

これらのコンサルタント会社以外にも IBM やウエスティングハウス社等の製造業やその他の異なる業種に属する企業が、コンサルタントサービスへの市場分野に積極的な参入を開始している。

現在最大のコンサルタント会社はアーサー・アンダーソン (Arthur Anderson & Company) で、世界的な規模でコンサルタント事業を展開しており、1988年度のコンサルティング部門の総収入は10億ドルを越えている。このコンサルティング会社の場合には戦略的コンサルティングよりむしろ主としてファイナンシャル・サービス分野での実績と成長性に顕著なものがある。

また、前掲(表一)の企業が戦略的分野に於ける業務から得る歳入の規模は500万ドルから5,000万ドルの範囲であり、少なくともこの分野でのコンサルタント市場のおよそ80%は上記の企業を含む上位20社によって占められていると考えられる。

コンサルタント会社によって組織されている Acme Inc. の最近の調べによるコンサルタント産業の収入の内訳は、MIS (management information systems) に関するもの25.6%、人的

資源に関する分野が23%、マーケティングに関する分野が15.3%、特殊なサービスの分野が13%、生産管理に関する分野が12.7%そして戦略計画に関する分野が6.9%となっている（JBS, May/June 1989）。特に戦略的経営に関する分野に於いては、ビジネススクールの教員、退職した企業幹部経験者、技術者など、多彩な人材の活躍が際立っている。

このような傾向の中でも特筆すべきことは、コンサルタント会社が、理論と実戦の相互関係を通して、学者よりむしろ戦略理論の発展に寄与している点である。例えばボストン・コンサルティング・グループの商品コストの実証的研究によって発見された「エクスぺリエンスカーブ」の理論や、それを展開して資源再配分を決定するする場合の分析手段として開発された「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」の概念、それにジェネラルエレクトリック社がマッキンゼー社の援助によって開発した「事業スクリーン」と称せられる「戦略的事業計画グリッド」は、企業戦略の発展上最も有効な理論的貢献として位置づけられていることは周知の通りである。

しかし、このような市場を形成し、経営戦略理論の発展にも多大な貢献をするコンサルタントを要請する企業は増加しているが、そこには問題点も数多く存在している。例えば、企業管理者がコンサルタントをどの様を選べばよいのか、その選択の方法や基準が明確でない場合や、コンサルタント本来の目的とは異なる非合理的な活用をする場合また企業管理者が自らの責任をコンサルタントに押しつける場合など様々なケースがある。これらはすべて企業管理者が外部コンサルタントに対して十分な認識を得ていないことに起因している。

アメリカのトップマネジメント及び、ミドルマネジメントの多くは、コンサルタント・ブームの到来について複雑な感情を抱いているようである。この原因はコンサルタントの選択の方法、雇用の方法、管理の手法、有効な活用方法、彼らの業務に対する評価等について知る管理者が極少数しか存在しておらず、このブームに適切に対応できない現実に対して危機感を抱き、それを憂慮していることにある。この根底には通常の下部の扱い方とは異なり（通常管理者は部下に対して能力への期待度と全く同等に、組織への帰属感や忠誠心を暗黙のうちに期待している）、コンサルタントがプロとして契約に基づいた一定期間の知的サービスを提供する独立的で客観的な存在性が、必ずしもクライアントである企業にとってコンサルタントの継続的な忠誠心を保証できるものでないという不安や懸念を抱かせていることにある。従って、コンサルタントの存在が管理者の伝統的役割に対する挑戦となって、心理的な圧迫として感じられているのである。それ故に、今後、管理者にとって外部コンサルタントの採用、及び適切な活用方法、ならびにその評価などについて知ることが、管理者の基本的な課題となってきているのである。

Ⅱ 企業経営者の外部コンサルタントに対する一般的認識と 利用理由及び外部コンサルタントの一般的役割

外部コンサルタントの役割について企業経営者達は、外部コンサルタントが環境に於ける、ダイナミズム、異質混合性、脅威、敵対的行為等の変化に対し、組織が如何に適応するか、そのための戦略を発展させる過程（すなわち、戦略策定過程に於いて、目標や、戦略、そしてポリシーを改訂させる行為を調節し、修正すること）に影響を及ぼすと言うことについて経験的に理解している。ちなみにこの場合の影響とは利益増大戦略上の変化よりもむしろ数量戦略上の変化と強い関連性をもつものである。

また、企業経営者たちはコンサルタントの起用が、すでに割り当てられた仕事を遂行している社内の人間よりも、戦略の修正や変更が必要な危機的状況に対して迅速な対応を期待でき、社内的には容認や賛同を得易いことを知っている。換言すれば、高度な専門的知識をもち、よく訓練された高額なコンサルタントを雇用することは、上級管理者が、自社の管理職や技術者を再配置したり再教育するために発生する教育費や様々な機会費用を軽減させるメリットあると言うことについてもよく知っているのである。

クライアントとコンサルタントとの関係について Gattiker と Larwood (1985) が示唆するところによれば、「外部コンサルタントが本来目的とする役割とは、組織が問題を克服したり効果的な変化をもたらすために外部資源と内部資源を組織化する際の補佐役の事」としている (see, e. g., Lippit & Lippit, 1978, p. 27-44)。この場合の変化とは組織が外部環境の変化に適合するために必要な戦略上の主体的変化であり、これにかかわる変更や修正、そして戦略オプションの選択を包含している。特に戦略コンサルタントは変化の必要性を認識し、さらにそのための活動の中心として変化促進を援助するのである (Carroll, 1985, p. 28-3)。

外部の戦略的コンサルタントを雇用する主たる理由は1)客観的外部意見の必要性、2)専門的なアドバイス、3)新たなアイディアと創造性の導入、4)凝縮されたマンパワー、5)問題解決及び問題の定義づけ、6)変化を促進することにある。

特に外部の客観的意見の必要性、専門家のアドバイスと言ったことの背景には、ドラスチックに変化していく激烈な競争的環境と激しい変遷の中で企業の優位的地位を確保するために、変化を促進させる刺激の重要性が一段と必要になってきていることがある。これは、近年世界的なレベルで急速に展開されている金融サービス部門や電気通信部門また、企業の多角化、M & A、そしてグローバル化等に於ける激烈な競争といった激しい変遷の中で、企業は体験を通してコンサルタントの必要性や重要性についてその認識を高めている事実からも推察することができる。

これらの理由を見ると、戦略的経営についてコンサルタントは、組織内の人間では充分に行えない重要な役割を果たしている。それは、企業の成長と存続のための経営資源の配分、及び再配分にかかわる企業戦略の策定。事業部レベルの戦略策定に必要な戦略分析の指導。定式化されている従来の戦略計画方式の再考と改善を継続する戦略計画のシステムデザイン。そしてクライアント企業の従業員に対する教育訓練と知的情報の移転。戦略チームへの補佐。さらに基本的な仮説に対する批判者または挑戦者として、財務的な要素以外の要素を戦略的分析に結合させる役割や機密性と客観性等の分野での重要な役割などである。

依頼主とコンサルタントの基本的関係とコンサルタントの役割は Carroll (1985), Gattiker & Larwood (1985), Fleming (1989) 等の見解とコンサルタントやクライアント等の実務家による見解を参考に次の様に要約することができる。

- 1) コンサルタントはすでに蓄積された利用可能な知識や技術を引用し熟考することによって、クライアントに代わるまとめ役を演ずる (Gattiker & Larwood, 1985)。
- 2) 企業は問題について認識しているものの、それに対する解決が見いだせない場合がある。コンサルタントが登場する契機のはほとんどは、企業がこのような状況に直面した時であり、問題の難易度とは別に、コンサルタントにとって手腕を振る場でもある。コンサルタントは継続して問題を認識し、それを明確に定義し解決策を講じ、そして事態の解決を遂行する (Carroll, 1985)。何よりもこの業務こそがコンサルタントに求められる役割である。従って、コンサルタントには問題を認識し、定義し、そして解決することが常に要請される。このことからコンサルタント会社がコンサルタントを新規に採用する際に、最も重視するのは当然のことながら、個人の問題解決能力である。
- 3) コンサルタントは特定の分野の専門家として要請される。例えば、オフィスオートメーション、金融再編成の分野。さらにコンサルタントは企業の M & A や国際化等の分野。また、様々なプロジェクトに於ける法律家のみでは解決する事が困難な権利関係の調整や、技術的分野に於ける問題を解決するために必要とされる場合には、適切な外部の技術者や企業を紹介したり、様々な分野の異なる外部の専門家を有機的に統合する事により課題を達成したりする。そして、従前の経験が必要とされる分野について、特殊化された問題や解決策に関しては、クライアントである組織に対し最新の専門知識をもたらし、新鮮なアイデアを継続して導入・提案したりする。
- 4) コンサルタントは緊急な問題のために要請される場合がある。特に、組織の直面する問題が、内部機能の許容する範囲を超越して、適時適合できない場合に期待される (Gattiker & Larwood, 1985)。これはしばしば戦略計画活動に従事する戦略スタッフをおいている企業に発生する。したがって、この場合の役割とは、コンサルタントは「特殊な仕事の負担に対処するた

めの経営者の伸張力」として企業に利用される事である (Carroll, 1985, p. 28-2)。現実にはコンサルタントが要請される場合の多くは、企業が危機に直面しているときであって、コンサルタントの使命は、コンサルティングによって困難な状況を正し、企業を困難な状況から脱出させるために急進的な戦略を提案したり、会社の意に反する決定や承認を強いたりすることである。基本的にコンサルタントをこの様に利用する企業は、大方経営が順調な場合にはコンサルタントは必要ないと考えているためそれがコンサルタントがおこなう緊急時の荒療法に対して悪い印象をもつ一因ともなっている。

5) コンサルタントには「悪魔の唱道者」としての役割がある。コンサルタントは外部者として企業が直面している問題に、より新鮮でかつ客観的な視点や見解を提供することを期待され採用される。コンサルタント達は既に確立した地位や考え方を正当化して、自分たちにとって不利な点には触れることなく、経験を積んだ実績あるオブザーバー、分析者として有利に振舞う (Gattiker & Larwood, 1985, p. 120)。また、コンサルタントによっては、この立場を利用して、クライアントの問題への回答を時間をかけて小出しにして、クライアントの認知レベルを徐々に高度化し、コンサルタントの必要性を段階的に認識させる一方、その間に自ら不備がある場合にはこれを補い、自社の比較的未経験なコンサルタントを育成したりする。

6) 企業規模が大きくなるに従い官僚的色彩は強まる傾向にあり、これにしたがって創造性を助長することが困難な場合が多くなって来る。また、技術的な分野に於いて研究開発 (R & D) に成功している企業であっても、戦略的な分野で独創性のあるアイデアを創出する事に苦慮している。この様な状況に対しコンサルタントは広範囲な経験と個人的展望によって、企業内部の管理者に対して創造的思考を刺激し、管理者達が突然のひらめきを具体化する事を助長したり、又、企業組織の情報収集の努力と変化への敏感度を増したりすることに寄与する。Carroll は「アイデアは戦略全体にかかわる一般概念を包含している場合がある」ことを指摘している (Carroll, 1985, p. 28-3)。

7) コンサルタントは変化の原動力として見られるため慎重に利用されることがある。変化の方向性、または少なくともある種の変化の必要性というものは、時として明確であるため外部コンサルタントは、この様な場合に変化を促進させる一種の触媒として機能する。また、コンサルタントは予知できない変化を刺激する場合もありうると考えられる。従って多くの企業に於いて、現行の企業パフォーマンスに伴って発生する様々な不満や特別な問題の発生は、結果的にコンサルタント企業への必要性を維持し拡大することとなるわけである。企業管理者が直面する諸問題は様々な特定領域の障害や困難が複合的に表面化するものであり、問題は長期にわたって拡大化して行くために、経営者にとってはその問題を知覚する事が困難になって来る傾向がある。しかしながら、外部コンサルタントが持つ客観的視点に立てばこれらの特定領域の障害や困難は、す

べて俯瞰することができる。何れにしろ、そこにコンサルタントは変化の必要性を見だし、それを確認する事によって変化を刺激し、その中心的役割を演ずる。なおこの点については次項でさらに詳しく検討を加えることにした。

8) 上記の理由に加えて、コンサルタントは政治目的や特に合理的とは考えられない理由によって採用される。端的な例では、外部コンサルタントは既にマネジメントによって確立されている見解の確証を規定し、合法化させるために雇用される。従って、彼らを雇用することは経営陣の信憑性を一層高めるのに役立っている(Carroll, 1985; Gattiker & Larwood, 1985)。また、その一方で管理者の責任回避のためにも雇われる。この点については後にさらに検討を加えて行くことにする。

Ⅲ 外部コンサルタントを必要とするアメリカ企業の属性と 外部コンサルタントの機能

成長する企業の条件は、企業自らが積極的かつ能動的に外部変化に対応できる組織風土を確立していることである。伊丹教授はこれを「進取の気性に富んだ風土」と呼んでいる(伊丹1984)。これは、企業内の新規事業に対して、肯定する価値観を形成することであることを指摘している。

しかし既に述べたように、企業は保守化する傾向を持っている。一度過去に成功事例があると過去の栄光が新たな思考変革に水をさす。所詮人間によって構成される組織は、まだ見ぬ未来に対して期待し興奮を覚える一方で、新たな挑戦に於いて直面しなければならない困難や、緊張そして不安を回避し、そこから解放されたいがために無意識的に拒否反応が発生し、保守化する傾向を帯びるものである。特にこの傾向はアメリカ企業のように職務内容が明確に規定され、職務遂行にともなう責任の所在が明らかな場合、管理者は個人の能力によって優れた意思決定行なうことが要求されるため、年齢が増すに伴って保守的な傾向を帯びるようである。

また、“the younger is better than the old wise”すなわち、若さは思慮深い年寄りよりも良いと考えられる社会的な風潮と、個人個人の競争が過激で、組織過程に於いても経営者の属性に於いても、個人のイニシアティブや専門性に依存する割合が高いアメリカでは、企業内の高年齢層に一層の保守的傾向が強まり、これが変化への歯止めになっている。このために変化を開始するには、かなり強力なプッシュを必要とする。この様なアメリカ企業の特徴は、加護野等(1983)によって環境適応論の立場から実証研究がなされ、日本企業とアメリカ企業が採用する環境適応の方法の違いが指摘されたことにより一層明確になっている。これによれば、日本型の環境適応は有機的適応、アメリカ型のそれは機械的適応と呼ばれていて、表-2のようにまとめられている。この事から、アメリカ企業のマネジメント達にとって、変化を促進させる外部コンサルタントの必要性和重要性は、基本的にアメリカ企業の環境適応パターンの特徴に起因するも

表一2 機械的適応と有機的適応

	機械的適応(米国)	有機的適応(日本)
目 標	投下資本収益率(ROI), 株主利益の重視。	市場占有率, 新製品比率の重視, 多元的目標。
戦 略	より広い活動領域の定義, 機動的な資源展開と経営資源の有効利用, 高い花形製品比率, 正攻法の競争志向, 製品戦略の重視。	経営資源の長期蓄積, 高い負け犬製品比率, ニッチ戦略, 生産戦略の重視。
技 術	ルーチン性の高い生産技術。	ルーチン性の低い生産技術。
組 織 構 造	高度の公式化・集権化・標準化(機械的組織), 横断関係の制度化, 財務・会計部門の大きなパワー, 高い事業部制採用率, より高度な業績評価, 業績一報酬関係の結びつきが強い, 高度の細分化と自己充足性, 垂直的統合機構。	低度の公式化・集権化・標準化(有機的組織), 現業部門とくに製造部門の大きなパワー, 低い事業部制採用率。単純な業績評価。業績一報酬の結びつきが弱い, 低度の細分化と自己充足性。横断的統合機構。
組 織 過 程	個人のイニシアチブによる決定, 問題直視によるコンフリクト解消, アウトプット・コントロール。	情報志向的リーダーシップ。集団的決定, 強権と根まわしによるコンフリクト解消, 価値・情報の共有によるコントロール, 変化志向的組織風土。ローテーションと内部昇進。
経営者の個人属性	スペシャリスト, 高い価値主導性, 革新イニシアチブ, 実績。	ジェネラリスト, 高い対人関係能力。
組 織 改 革	トップ交代と結びつく, トップ・ダウン, 第1次機能重視の漸進的改革。	高い変化率, 第2次機能重視の変革。

出所) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年, 47ページ。

のであると考えられる。

さて, 外部環境の属性の変化に対して, 何等かの戦略上の変化を促進させる際のコンサルタントの機能についてであるが, 大別すると, 認識面と政治面の二つの面から検討される必要があると考えられる。

認識面の観点からは, 既に述べたように, コンサルタントは明らかに必要な変化をおこさせる触媒として機能する(Boje, Fedor, & Rowland, 1982; Carroll, 1985)。また, コンサルタントは既存の概念や構成に挑戦する新しい展望を取り入れることによって, これを達成する。この過程でコンサルタントの手法としては, 当然明白な点をあえて述べたり, ある意味で馬鹿げた質問をしたり, クライアントが隠蔽したい弱点を露出させるような嫌みな質問を繰り返したり, 様々な状況を想定してどの様に対処するのかについて質問したり, また時には疑うと言った行為を通して組織の構成員達が自ら作り上げた枠組みの外に出ることを援助したりする。Minzbergはこの様なコンサルタントの役割について, コンサルタントを“fashion setters”, すなわち形式や方向性を定義する人物に例えている(Minzberg, 1979)。コンサルタントは企業の経営者に対

して時代遅れとなった過去の戦略の本質や、新しい戦略様式の可能性と遂行能力に焦点を絞ったフレームワークを創出するのである。

一方、もう一つの政治面については、「変化をもたらすコンサルタントの手法は本質的に政治的である」と論じる Cobb & Margulies の説がある (see, e. g., Cobb & Margulies, 1981)。コンサルタントらはしばしば資源配分、従属性、権力の各パターンに於いて厳しく二者択一を迫るために、戦略上の変化は組織の構成員間に深刻な内部コンフリクトを招く事がある (Gray & Ariss, 1985; Pfeffer, 1981)。あるトップ・マネージャー達が主要な戦略上の変化と変更を強いるための政治力が不足している状況では、彼らは自分たちの方向に権力バランスを有利に傾けるために、コンサルタントに強く懇請し、自分サイドに引き入れようとする (Pfeffer, 1981; Kanter, 1984)。Jardine Fleming Securities Ltd., N. Y. の I. Sanders 氏は、コンサルタントが本来客観的に判断を下す専門家でなければならないこと、高額な報酬はそのためであることを指摘している。また、客観性と専門性への信頼性に於いて、彼らは正当化されることが保証され、また高額な報酬によって、彼らの推薦する戦略が助長される傾向を観察している。

Ⅳ 外部コンサルタントのその他の活用例

ところで、前項で述べた本来の活用形態とは別に、企業は合理的とは考えられない理由によって外部コンサルタントを雇う場合がある。そこで以下この点について検討を加えてみた。

1) 威光効果, 名声そして合法性を授けるため

企業はすでになされている決定を確かなものとするために有名なコンサルタント会社を雇う。一般に、優良コンサルタント会社を雇えることは、クライアント企業のイメージを上昇させ、一種のprestigeを与えることになる。また、形式的にコンサルタントをプロジェクトに参画させ、コンサルタント会社名を企画書などに記載することによって、プロジェクトそれ自体の信頼性を増すことが可能となり、外部資金の借入れ先、または投資家に対して好い印象付けを行なう。その結果企業は資金調達を有利に展開することが出来るのである。優良なコンサルタント会社では、このような目的に利用されることを、不本意であると考えているようである。それにもかかわらず、依頼主とコンサルタントの協議事項が常に明確ではないために、このような事態は頻繁に起こっている。

2) マネジメントの怠惰を正統化させるため

経営者が実際に何等かの行動を起こすことを回避したいが、自分たちがやむを得ず行動する事を何等かの形で意志表示しなければならない場合、コンサルタントに対して調査・研究を依頼することにより、またそれを拡大するなどして可能な限り長期化させることにより、自分が下さなければならない重要な決定を引き延ばすことがある。

3) 責任回避の理由から

企業は時には意識的に、また時には無意識のうちにコンサルタントを責任回避のために雇っている場合がある。これは経営者が潜在的に危険性を持つ決定に対して、責任を負わないようにする方法である。換言すれば、経営者自身の観点を正当化するコンサルタントを見つけるという方法でもある。結果的にもしコンサルタントの提唱する活動方針が成功した場合には、経営者に対する信頼度や評価は高まり、一方で、それが失敗した場合には、経営者はコンサルタントに責任を転嫁する事が出来る。

4) 精神的なカタルシスに到達するために

戦略的プロジェクトに従事する重要な地位にある管理者の多くは、時折外部のコンサルタントに対して、仕事、上司、部下、人間関係、会社、経営方針などについて、自らの本心や悩み等を打ち明ける。この場合のコミュニケーションは、目的を持って何かを伝達するいわゆる道具的コミュニケーションではなく、むしろ経営者の無意識の中にとどまる精神的な外傷を、ある種のおしゃべりによって心理的に浄化する（すなわちカタルシス）一種の精神医療的行為なのである。この限りに於いて、コンサルタントは経営者の聞き役として、おそらく気分を楽にさせたり、新たな意欲を再発見させたり、思考を構造化させたりするのに寄与する。したがってこの場合その意図は必ずしも変化を刺激するものではない。

5) 刺激剤として

会社のトップマネジメントは、コンサルタント業界での著名人と個人的な交際網を維持しており、機会あるごとにそれを招請する。例えば、知人である著名なコンサルタントは、会社の“戦略会議”と言われる様な定期的な重要会議に於いて妙案を提案する人物として招かれる。ビジネスの世界では通常、高名なコンサルタントは“計画実務”にはほとんどかかわる事がないが、管理者集団に対して刺激的な妙案を与えるために招請されている。

6) 人材獲得のために

コンサルタントを依頼人から社員へと引き抜くケースが思いの外多くの企業で見られるが、このような行為がどの程度行なわれているのかは定かではない。しかしながら、これが新たに社員を補充するための確実で優れた方法の一つと考えられていることは確かなようである。アメリカでのヘッドハンティングはエスカレートしている。コンサルタントの場合、企業にとっては、一面識もない人物を高額な人材紹介エージェントから雇うよりも、以前から面識があり、共同で行なった仕事の実績や人間性をよく知っている人物を雇う方が、企業にとって都合なのは言うまでもない。

7) 技術者であるとの理由から

コンサルタントには戦略計画の形式化を援助するために、確かな技術的熟練が要求される。し

かしながら、コンサルタントは技術的に明確なものは示唆出来るが、技術者としては利用できない。この点に於ける役割の違いが明白であるにもかかわらず、経営者は本来技術を担当すべき人間達よりもコンサルタントに対して技術的な期待を過大によせてしまう傾向がある。

以上列挙した七点は、戦略の発展過程にコンサルタントを雇う理由として、ある意味では不適當なもの、もしくはコンサルタントの本質を考える限りに於いて、効果的な利用方法とは言えない。しかし、コンサルタントが経営者にとって様々な弁解の余地を与えるのに好都合な存在としてその役割を果している事もまた事実なのである。

企業側から見るとコンサルタントを迎える場合、何か特定の規定があるわけではない。また、企業はコンサルタントの本質を充分理解せずに外見だけを求めてしまう場合も多いと考えられる。

一方、コンサルタントにとっては、企業に於ける未構造の諸問題を創造的に解決して行くために、一見自らの職務の本質とは異なる面で、クライアントとラポール(rapport)関係を築きたいと人間的な面で思っている。また、コンサルタントへの報酬が、時間単位で計算される場合があるので、業務の長期化はコンサルタントに対する誘惑ともなり得る。

クライアント企業はこうした企業とコンサルタント両者のさまざまな事情をふまえた上でコンサルタントの本質と有効な活用方法を発展させるため、いわゆる賢い消費者となることが望まれる。そのために留意する点が幾つか有るので以下要点だけ列挙してみた。

1) コンサルタントの採用は商品を買ったり、洋服の仕立屋を選択するのと本質的に異なる。また、コンサルタントの採用は必ずしも満足の行く結果をもたらすと言う保証は無い。千変万化する企業環境の中で、完璧なコンサルタントは皆無であるので、完璧に近づくことを求める一方、融通性のある状態で彼らを評価し活用する。

2) コンサルタントの役割は、クライアント企業の戦略策定を可能にする事であり、依頼人個人のための仕事をする事ではない。にもかかわらずコンサルタントはしばしば、依頼人(=担当者)個人の都合を反映した仕事をする事ができるので、経営者はこの点に充分注意する必要がある。コンサルタントは最初客観的な立場に立ち企業の長期的展望を盛り込んだ提案をする。ところが、依頼者は比較的短期の事業採算性を、第一の主眼とする立場にあたるため、コンサルタントの提案は、次第に依頼人の個人的な意志が反映されたものになってゆく。またその際、コンサルタントの補足代行的側面も見落としてはならない。依頼人の戦略策定方式に不備不足があり、書類作成に於いても適切性を欠く場合、コンサルタントはそれを補い、より完璧に近い形態につくりあげる。例えば、資金の使途について、整合性のある精巧で印象的な提案書や報告書が作成することが出来るので、依頼人にとっては資金の獲得を容易にする働きがあるのである。

3) 一般に企業は特定の問題を解決する場合の手助けのために、極めて狭義的にコンサルタントを採用する。従って、コンサルタントの能力についてより広義な評価をしていない場合がある。

実際の戦略策定過程に於けるコンサルタントの役割は、クライアントの策定能力を高め、企業がより情報を効率的に収集する事が出来るように手助けしたり、その情報をより正確に分析して、目的を意味あるものとする合理的な意思決定をしたり、また、企業が過去の失策を覆い隠す代わりに、それを有益な教訓として企業の情動的資源として蓄積するよう務めたり、その役割は広範囲にわたるものなので、総合的な視野を持って評価して行く必要がある。また、企業は特定の問題を解決したいがためにコンサルタントを要請している。しかしながら現実的には、一つの特定の問題を解決することは、次の新たな問題の発生を含んでいるために、コンサルタントは次なる問題の可能性について指摘したり、言及する必要性に迫られることがある。コンサルタントが有能な場合、この傾向は一層高まる。しかしながら、企業はこの様なコンサルタントの行動を、新たな売り込みと曲解し嫌悪感を抱くことがある。コンサルタントを雇う側としては、問題解決のために積極的なコンサルタントを選択し、問題が常に断続的に発生していると言うことを認識し、この範疇で賢明なコンサルタントの活用を考慮する必要がある。

4) 企業はコンサルタントを雇う場合にコンサルタントが持つ分析能力について期待している。しかし、現実的にはそれよりむしろ企業の多くの人々に対して、人間的な側面を通じて戦略的決定を理解し受け入れてもらい、戦略の遂行を適切に誘導することに多くの期待を寄せている。従って、コンサルタントを選択する場合には、分析的な能力も必要ではあるが、人間的な魅力、説得力、そして一種のカリスマ性と言った人間的側面についても充分配慮する必要がある。

5) コンサルタントは企業が外部環境に対していかに対応するかについて、長期的な視野を持って短期的なプログラムに落とし込む作業を援助する。従って、経営者は企業に対して、長期の戦略的適応性について提言するコンサルタントを選択するべきであり、短期の最適性について確約するコンサルタントについてはむしろ警戒すべきである。

V 戦略適合においてコンサルタントが及ぼす影響——2つの仮説

戦略的経営について研究者と実務家は、成功する企業が環境からの重大な挑戦に直面した際に、戦略上の変化や変更を容認する傾向にある事を指摘している (Ginsberg & Grant, 1985)。戦略適合とも称されるこの過程は、ダイナミズム、異質混合性、脅威、敵対的行為といった環境属性の変化に企業が対処する様々な手段（例えば、環境経営に対する企業の見方や方向付けといった戦略の定める方向を変更することに企業が携わる様々な手段）を示している。しかしながら、経験に基づいた研究によれば、もし経営者が変化するチャンスに気づくことがなく、また変化の必要性を知覚しないならば、環境と企業との不適合それ自体は戦略上の変更を誘発しないであろう事を示唆している (Anderson & Paine, 1975; Graham & Richards, 1979)。さらに、経営者は組織の他の関係者に戦略上の変更を正統化させることができないために、戦略の変更に関わる

のを嫌がる可能性を含んでいる。

このように、外部コンサルタントは、環境の変化に対応した新たな方向付けを企業に提案した企業内の人々に信頼性を与えると同時に、新たな見通しをトップマネジメントにもたらすのに役立つと考えられる。従ってこの点から外部コンサルタントの影響力が戦略的適応上の変更について比較的高い企業では、それが低い企業より環境属性と戦略的適応上の変化とに強力な関係が存在すると言う仮説が考えられる。

また、コンサルタントが及ぼす影響と変化の大きさについて考えた場合、数量戦略上の変化は、組織構造の相互作用を基本にした資源配分、依存関係、権力構造のパターンを劇的に変えることができる。そしてさらに、この急激な戦略上の変化は一方で「過去の失敗の許しを必要とし、権力の基盤や個人の自尊心を侵害するので抵抗を受けるかも知れない」(Miller & Friesen, 1980, p. 592) と言う危険性を含んでいる。すなわち、戦略に於ける急激な変化は、組織に関わる者たちのイデオロギーの領域を全く変えてしまう能力を持っているために、この様な変化に対する認識面の抵抗を引き起こすのである(Knittel, 1974)。何故ならば、環境に適応するために組織の指向性が急激に変化し、また、これに付随して権力構造の基盤が変化するために、この様な急激な変化に抵抗する一部の組織的なメンバーが出現する可能性があるためである。従って、戦略上の変更や変化の重要性をさらに認識させ、これを円滑に推進させるために、コンサルタントの必要性は一層増すことが考えられる。戦略に於ける急激な変更や変化を規定し、実施する可能性は、外部コンサルタントの存在によって現実味を増すであろうと考えられる。この点から外部コンサルタントの及ぼす影響力は、肯定的かつ明確に戦略的適応上の変更の程度に強い関連性を持つと言うもう一つの仮説を想定することが出来る。

以上二つの仮説を検証するためには多くの調査研究を待たなければならず、これは今後の課題となるであろう。しかしながら Khandwalla (1977) や Smart & Vertinsky (1984) による企業の環境政策に関する研究と Miller & Friesen (1983) 等による環境の変化と戦略に於ける変化の関係の調査等から組織と環境とが不適合 (misfit) となる条件が生じるのは、環境の変化に対してトップマネージャー達に重要な戦略上の変更に着手する機会を認識させる外部コンサルタントのような力がないために、戦略上の変更に至らないと言うことが明らかになっている。また、戦略上の大きな変化に関わる提案が他の組織構成員にも支持される可能性は低いので、外部コンサルタントの雇用のような方法で大きな変化が正当化されない限り、これらの提案は却下されてしまうと言う可能性があることも充分推測される。

したがって、外部コンサルタントの役割を要約すると外部変化に対し、経営管理者の意識を継続的に高め、また社内的には意識を変革してゆく認識面での役割。そして変革にともなう政治的妨害を中和する政治面での役割の二つとすることができる。

結びにかえて

本稿に於ける調査には多くの限界と短所があるので、この研究をコンサルタントが企業の戦略的適合に及ぼす影響を理解するための一連の研究の初期段階として位置づけることにしたい。本稿で考察した企業の戦略的経営、ことに、戦略的適合における外部コンサルタントの役割と影響については、上記の仮説に基づいた相関関係の分析などによる裏付けが必要であるが基本的にはこの説が現実的な信頼性を有しているとも考えられる。今後は資料提供の協力者を増やすなどといった手段で、研究を進展させる必要があるが、このテーマでの研究によって、全ての産業に属する企業に普遍的な結論を発見できるかと言う点には、問題の特殊性や機密性またサンプルの規模などを考えた場合、なお困難な面が多いと感じている。

従って、今後の調査では、特定の産業において企業の戦略的適合にコンサルタントが及ぼす影響を調べ、また、他の産業についても同様の調査をおこない、次第に調査の内容を深めて行く方法をとることが得策であるとも考えられる。また、コンサルタントが果たす異なる役割が、異なる形態の戦略変化や組織適合にどのように貢献しているかという点も、今後の重要課題であると思われる。

最後に、外部コンサルタントの役割と影響というテーマが、大学やビジネススクールで取り上げられない理由の本質を知る上で非常に興味深い話が脳裏をかすめるのでここで披露しておきたい。

アメリカのある名門ビジネススクールに一人の経営実務家が学生として在籍していた。彼は自社で企業戦略上の重要課題の一部を担当していたが、その解決策を探るのに苦慮していたところ、履修中のある教科の担当教員が偶然にも彼の必要とする分野での権威者として高い評価と実績を持つ研究者である事を知った。講義内容には彼がまさに必要とするテーマが単元として掲げられており期待をもってそれにのぞんだ。しかし、当該する講義内容はきわめて概念的で必ずしも彼の意を得たものではなく若干の疑問が残ったので、講義中彼は教員にかなり専門的で高いレベルの質問を紳士的な態度で行なった。これに対して教員は次のように答えた。

「貴君の質問は大変興味深い。この点について知識を深めたいのならば……」と言って参考となる文献を紹介した。この学生はその大半について既に読んでいたので、その旨を述べてさらに執ように食い下がったところそれに対する教師の返答は、おおむね次のようなものであった。

「この点についてお話するために我々が必要とした時間と経費は莫大であった。そして、もし商品として貴君お話するとしたらこの事に関するノウハウの提供は10万ドルに値する……そろそろ時間なので本日はこれまでとしたい。」

この話は我々に以下の事を物語っている。アメリカのビジネススクールの教員の場合、コンサルタントや企業役員を兼務していることが多く経営の実態と深くかかわっている。コンサルタン

トがこの様な質問に、この様な場で不特定多数の者に答えることは、一つに、守秘が義務付けられている企業とのルールに違反する事になり、またもう一つは業務上の希少で価値有る情報(=商品)を無償譲渡することを意味する。つまり、コンサルタントが正面きって回答できないのは、それが自己の信頼や權威の失墜および不利益につながる重要な行為だからであり、この話はコンサルタントの特異な一面をよく示していると言える。コンサルタントに対する一般の認識が依然として深まらない背景には、どうやらこのようなコンサルタントのあり方にも理由がありそうである。

参 考 文 献

- 伊丹敬之『新・経営戦略の理論』日本経済新聞社 1985.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1983.
- Abegglen, J. C., *Management and Worker: The Japanese Solution*, Sophia University Press, 1973 (占部都美・森義昭共訳『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社, 1974)
- Anderson, C. and F. T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, 1975.
- Berle A. A. and G. C. Means, *Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, 1932. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958.)
- Boje, D. M., Fedor, D. B., and K. M. Rowland, "Myth-Making: A Qualitative Step in OD Intervention," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, 1982.
- Carroll, P. "The Role of the Consultant," in W. D. Guth (Ed.) *Handbook of Business Strategy*, Chapter 28, Warren, Gorham, and Lamont, 1985.
- Cobb, A. T. and N. Margulies, "Organization Development: A Political Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 6, 1981.
- "Compatibility Pays Off: An Interview With Management Consultant Samuel C. Flemming," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 10, No. 3, May/June 1989.
- Davidson J. P. "When and How to Use Management Consultants," *Architectural Record*, Vol. 174, April 1986.
- Gattiker, U. E. and L. Larwood, "Why Do Clients Employ Management Consultants?" *Consultation*, Vol. 4, No. 1, 1985.
- Gray, B. and S. S. Ariss, "Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles," *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985.
- Graham, K. R. and M. D. Richards, "Relative Performance Deterioration: Management and Strategic Change in Railroad Holding Companies," *Academy of Management Proceedings*, 1979.
- Hammond, K. H. "Can This Canary Swallow a Cat?: Plenum Wants Arthur D. Little," *Business Week*, July 27, 1987.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981.)
- Kanter, R. M. *The Change Masters*, Simon and Schuster, 1984.
- Khendwalla, P. N. *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977.
- Knittel, R. "Essential and Nonessential Ritual in Programs of Planned Change," *Human*

Organization, Vol. 33, 1974.

Lippitt, G. L. and P. Lippitt, *The Consulting Process in Action*, University Associates, 1978.

Miller, D. and P. Friesen, "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 1983.

Miller, D. and P. Friesen, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980.

Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc., 1979.

Nunnally, J. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, 1978.

Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley 1981. (徳山二郎監訳『セオリーZ：日本に学び日本を超える』CBS・ソニー出版, 1981)

Pfeffer, J. *Power in Organizations*, Pitman, Inc., 1981.

Rue, L. W. and P. G. Holland, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, 2nd ed., McGraw-Hill Book Company, 1989.

Sachs W. M. and G. Calhoun, "The Role of Outside Consultants," In K. J. Albert (Ed. in Chief) *The Strategic Management Handbook*, Chapter 25, McGraw-Hill Book Company, 1983.

Smart, C. and I. Vertinaky, "Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984.

Steiner, G. A., *Strategic Managerial Planning*, The Planning Executives Institute, 1977.

Thompson, A. A. Jr. and A. J. Strickland, III. *Strategic Management: Concept and Cases*, 4th ed., Business Publications Publications, Inc., 1987.

Wheelen T. L. and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1986.