

コンサル一年目が学ぶこと

内容説明

内容説明

新人からベテランまで今日から使える、外資系コンサル出身者が必ず身に付けているベーシックスキルを30個に厳選!

本書は、コンサルタンティング会社に勤める人のためだけの本ではありません。職業・業界を問わず、15年後にも役立つ普遍的なスキルを、社会人一年目で学んだときの基礎的なレベルから理解するための本です。

では、なぜ「コンサル一年目が学ぶこと」というタイトルにしたのか。

外資系のコンサルタンティング会社の出身者には、業界や職種を問わず、さまざまな場所で活躍する人が多くいます。

ということは、彼ら、彼女らが、コンサルタント時代に学んだことのなかに、

業界、職種を問わず、ひろく活躍できる、普遍的な仕事力が含まれていたという仮説が成り立ちます。

本書では、わたし自身の経験に加え、各界で活躍する元コンサルタントの方に取材し、その仕事術のうち今日から使えるスキルを、30個に厳選しました。

第1章 コンサル流話す技術

結論から話す

- PREP法
 - Point
 - Reason
 - Example
 - Point
- 時間をもらってでもいいから考えてから話す
- 取り繕って何かを言葉に出さない
- 「1-2分時間をもらっていいか」確認する
- 会議のアジェンダ
 - どういう結論を出すべきかといったゴールイメージ
 - なにが決まっていればその会議はOKなのか、具体的に宣言する

Talk Straight 端的に話す

- 端的に応えること

- 上司から「あの調べ物はできたか？事例のやつ。」と聞かれたときに、
- できてない言い訳から話すとNG
- 大体こういうシチュエーションの場合はできていない可能性が高いので、
- 素直に、「まだできていません。」とできたかできてないか事実を伝える
- **言い訳なんて聞きたくないし、できていないなら、どうすればいいか考えるだけ**
- **Talk Straight** = 駆け引きなしに、率直に、簡潔に、端的に話す
- 「今どこにいる？」
 - 「表参道駅、千代田線のホームです。」
 - その後に、あと何分かかかる見込みだ、とか、迷っているので案内してほしい、とかを付け加える
 - 寝坊した、とか、トラブルがあった、とかはミーティングなどがすべて終わった後で言う
- クライアントとの打ち合わせに寝坊した時の話
 - 上司) 今どこにいる？
 - 自分) 家です。今起きました
 - 上司) ふざけんな！
 - 上司) クライアントとの打ち合わせに遅れて来るわけにはいかないから会社に出社しろ。言い訳は後で聞く
 - = = =
 - 上司) 寝坊はするな
- (できないときはできる方法を提案する)
 - 無理な作業を依頼されたときの返答
 - 上司) 「この作業を明日までにやってほしい」
 - 1人でもできなくても、確実に徹夜になる量
 - 自分) 「できます。ただし、1人ではボリューム的に無理です。手伝ってくれる人が1人いれば、2人で協力して終わらせることができますと思います」
 - →この言い方なら、クリアーかつ、仕事が前に進みそうです。
- **上司の目的はあくまで仕事を前に進めること**
- (間違っていることは、上司やクライアントであっても、間違っていると伝える)

数字というロジックで語る

- 数字は動かしようのないファクト (事実)
- 1年目にクライアントの営業の数値を取得し、事実として提示
- この事実を問題視した、クライアントはこの数字をシステムで取れるようにできないか相談され案件化
- (数字こそが一年目の武器になる。おかしいと思ったら事実を集めて数字にする)

- 全社員が同じバックグラウンドを持っているという前提は一般のドメスティックな職場でも、もはや通用しない
- 全員が納得行く、ローコンテキストなルールや基準だけを掲げて、論理と数値でコミュニケーションする
- トークストレートで端的に結論から話す

感情より論理を優先させる

- 論理と感情を若いうちにどちらを優先に身につけるべきかと聞かれたら、やはり論理
- **論理さえ通っていれば、上の立場の人も耳を貸すが、曖昧なことを感情で説得しようとする若造は信頼しない**

相手に理解してもらえるように話す

- **まず、論理を組み立てて、相手は何も知らないという前提で考える**
- 無言は理解ではなく、無言は無理解のサイン。
- 理解していないシグナル
 - こちらが資料をめくって次に進んだのに、まだ前の資料を見ている
 - こちらを見ず、隣の人の顔を見ている
 - だいたいわかりました、およそわかりました、などの曖昧な返事をする。

相手のフォーマットに合わせる

- 徹底的に相手の土俵に合わせて伝えること
- 相手の言葉、考え方、伝え方の癖を研究し、それに合わせて話す
- 文書は相手のフォーマットに合わせて作成する
- 社内用語、社外用語を明確に分けておく

相手の期待値を把握する

- 「ビジネスをする上で一番大切なものはなんですか？」
- 「相手の期待を超え続けること」
- 相手の期待を超え続けることがビジネスの基本
- そのためにまず、相手の期待の中身を把握する必要がある
- 正月返上でおまけの数値を算出した例
- 求められていないことに時間を使っても、クライアントからも上司からも評価されない
- 期待値をマネジメントすることがビジネスの基本
- 期待値を超えられない案件は受けては行けない。受けるなら期待値を超えられるまでに下げること。

上司の期待値を超える

- 報連相の基本は、その前提として、上司からの仕事の指示の内容を明確に把握すること
- 報連相で確認すべきポイント
 - その仕事の背景や目的
 - 具体的な仕事の成果イメージ
 - クオリティ
 - 優先順位・緊急度
- 期待される成果物のイメージを明確にする
 - 上司)「ざっくり調べといて」
 - 自分)「ざっくりというのは、自分なりに、主なターゲット、サービスの特徴と競合と差別化要因、価格体系、提供体制、その4つくらいだと思っていますが、それぞれ資料1枚、合計5枚くらいでまとめれば良いでしょうか」
- 3日の100点を求めているのか、3時間の60点を求めているのか

第2章 コンサル流思考術

「考え方を考える」という考え方

- 仕事の進め方の基本
 - どのように進めたら求めている答えに行きつくことができるかという
 - アプローチ
 - 考え方
 - 段取り
 - の部分を最初に考える
- 作業に入る前に手順を考える。その段階で合意を得る
- **仕事に取り掛かる前に、まずどう考えたら答えが出るのか、その道筋を考える。**
- **そのアプローチ方法でいいのか、手順の段階で合意をとってから、作業に入る。**
- 手順
 - ターゲット高校がどのエリアにあるのか、概数をリサーチする
 - エリア別に分類し、一日あたりの訪問可能数で割ってみる
 - 必要な訪問日数を算出する
 - その日程を大学側が容易できるのかどうかを討議する
 - OKなら問題なし、NGなら、さらに訪問の優先従二をつける
 - 詳細を作って、日程表に落とす
- **こういう考え方を使ってこれらの要素を調べていったら、その問題が解決できる**
- 生徒を募集するためのマーケティング
 - まずはマーケティング活動の目的とゴールを確認して合意しましょう。

- 次に、大学出願同行を調べます。具体的には、全国をエリアと偏差値に分け、どの生徒がどこからやってきていて、結果はどうかを分析します。
- 貴学の出願者と合格者についても同様の分析をします。貴学出願者の出身エリアと合格者・入学率を分析し同偏差値の競合大学と比較します。
- 全国の動向、競合の動向、貴学の動向の3つから、貴学の入学が減少している本当の原因を突き止めます。そのうえで、報告会を開き、今後の方針を検討します。（中間報告）
- 今後ターゲットとすべきエリアや高校を決めます。
- 以上を2か月半で行います。費用は〇〇円です。

ロジックツリーを使いこなす

- コンサル会社に入って学ぶこと
 - ロジックツリー
 - 構造化
 - 問題解決手法
 - といった一連のロジカルシンキングや問題解決の手順
- ロジックツリーを使いこなす4つの意義
 - 一生使える
 - 全体が俯瞰できるようになる
 - 捨てる能力が身につく
 - 意思決定のスピードが上がる
- ロジックツリー
 - 大きくて複雑な問題でも、ロジックツリーを使って小さな問題に分解することで、それぞれの論点について議論することが出来る。
 - それぞれの論点を分析することで、全体の答えを出すことが出来る。
- 「痩せるには？」
 - カロリー摂取量を減らす
 - 口から摂取量を減らす
 - 体内への吸収率を下げる
 - 体内の不要蓄積物を除去する
 - 脂肪を除去する
 - 脂肪以外の老廃物を除去する
 - カロリー消費量を増やす
 - カロリー放出量を増やす
 - 基礎代謝率を上げる
- ロジックツリーを使いこなせるように鍛えるには？
 - 毎朝通勤電車の中で、とにかく目に入るものすべてを使って、ロジックツリーを立てるというもの
- 課題を漏れなく、ダブリなく分解したり、
- 意味のあるロジックツリーをつくったりするには、適切な指導者が必要。

- 他者からのフィードバックが欠かせない。

雲雨傘 提案の基本

- 雲雨傘の論理
 - 「黒っぽい雲が出てきたので、雨が降り出しそうだから、傘を持って行った方がよい」
 - 事実、解釈、アクションの区別をつけることのたとえ
- 失敗1：「雲」だけで提出してしまう
 - 調べものを依頼された際に、データのグラフや事例の記事だけを上司のところに持って行って「できました！」と報告
 - 全部よめというのか！！と怒鳴られる
 - 自分なりの解釈がなかったことが問題
- 例示：血液検査の結果を医者から伝えられる際に
 - 値の説明だけで、だからなにというのが分からないと患者は憤慨するであろう
- 失敗2：根拠を提示していない「傘（アクション）」だけを説明してしまう
 - 血糖値が基準値以上で、糖尿病の危険があるから（事実・解釈）
 - この薬を飲んだ方がいい（アクション）
- 理由がないと、「本当にそうなの？」「他にもあるんじゃないの？」と疑いをかけられてしまう
- 提案するときは複数あるアクションの中からはなぜそれを選んだのか？もセットで伝える
- 失敗3：事実と、意見や解釈との混同
 - 例) お客さんは低価格なものを求めていると思います。
 - 何かに基づく事実？
 - 新聞社の意見？
 - あなたの意見？
- 「事実」「わたしの解釈」「推奨アクション」の3つの見出しを付ける
 - 事実、解釈、アクションをきちんと区別し、「だから何？」「どうしてそうなるの？」への答えを明確にする
 - これはいわゆるロジカルシンキングの基本

仮説思考

- 1年目のコンサルタントであっても、常に仮説思考で物事を考えることが徹底される
- 初めに、予想できる範囲で、ストーリーラインを描いてからリサーチする
- もしかしたら、こうではないか？と、大胆に仮説を立てて、その仮説にあったストーリーを考えていく
- あらかじめ仮説を立てておくことで、調べるべきポイントを絞り込めていれば、効率的なリサーチをすることが出来る

- リサーチは常に仮説とセットで行う。

常に自分の意見をもって情報にあたる

- ビジネス能力を向上させるのは情報量ではなく、考えること。
- 考えるとは自分の意見を持つこと
- 考えるとは、自分の意見を持つということ。
- 自分の意見を持って、情報に接する。

本質を迫及する思考

- 「情報」ではなく、「本質」を提示する
- 「こんな資料はいらない。わたしたちが欲しいのは、こんな資料じゃない。バラバラの情報ではなく、本質を教えてください。私たちが知りたいことはたった2つです。この買収候補先の会社はどのようなコアエンジンによって動いているか？そして、買収する場合の妥当な企業価値はいくらなのか？その2つだけです。」
- だから何なのだ？という本質を示すこと
- 自分解釈
 - ここでいう本質は、まとまった情報の中から得られる知りたい結論のことでは？

第3章 コンサル流デスクワーク術

文書作成の基本、議事録書きをマスターする

- 議事録には、発言の記録ではなく、後日の証拠となるよう、決定事項を簡潔に書く
- 会議を録音してそれを文字起こししたものはNG
- 決まったことを紙に証拠として残すのが議事録
- 議事録とは
 - 1. 決定事項、確認事項を書き、関係者に確認し、決定するためのもの
 - 2. 決定事項を書いて、後日のための証拠に残すためのもの
- 大事なものは、決定事項のほかに、決まらなかったこと、次までにやっておくべきことを書くこと
 - 日時・場所・参加者・本日のアジェンダ（論点・議題）
 - 決まったこと
 - 決まらなかったこと
 - 確認が必要な事
 - 次回に向けてのTODO（誰がいつまでに）
 - ※他
 - キーパーソンの意見はメモしておく価値がある

最強パワポ資料作成術

- 1枚ごとの基本的な構成は、根拠となる数字や事実+自分の解釈や主張のワンセット
- この構成の利点
 - わかり易い
 - 聞き手にとっても楽
 - 飛ばすのも簡単
 - 再利用が簡単
- ワンスライド・ワンメッセージのスライドを実際に作ってみよう
 - 1. 根拠部分
 - 客観的なデータを示す。数字を基にして、誰もが納得できるデータを示します。
 - 主張したい内容の根拠になればいいので、「ヒアリングのコメント」「引用」「図解」「現場写真」といったものでも構いません。
 - 2. 解釈・主張部分
 - グラフや表か、何をどう読み取り、何を主張するのかを明快に描く
 - 言いたいことが複数あるなら、何枚かに分ける
 - 3. タイトル
 - 見出し程度のものでつけておけば大丈夫
 - 4. 出所
 - 信頼性のある資料とするためには出所は必須。自社のデータの場合も記す。

エクセル、パワーポイントは、作成スピードが勝負

- コンサル出身者の隠れた武器：「エクセル、パワーポイントの作成スピード」
- 1. コンサルの納品物はパワーポイントで作るため、ツール操作のスピードが死活問題となる
- 2. ショートカットを多用して、マウスを使わない操作を身に着けている

最終成果物から逆算して、作業プランをつくる

- 仕事を始める時点で、すでに最終成果物、最終アウトプットの骨組みを作ってしまうということ
- コンサルタントはアウトプットからアプローチする
- 「アウトプットドリブン」
 - 最初にやることは、その資料のアウトラインイメージを作ってしまうこと
- アウトプットドリブン
 - 仕事を始める辞典で、最終アウトプットの骨組みを作ってしまう、そのアウトプットから逆算して作業する。
- 具体的には、パワーポイントのタイトルだけを決めて埋めてしまう
- スライドの中身はまだ出来ていないので、空っぽ。空（から）パックとか、空（から）スライドと呼びます。

- 最終成果物のタイトルだけを書いた、中身が空（から）のパワポを作り、中身を埋めていくためのタスクを洗い出す
- 自分理解
 - あまり腑に落ちなかった

コンサル流検索式読書術

- コンサル流読書術
 - 読書の目的を絞る、明確にする
 - ウェブを検索するように目次ベースで該当箇所を拾っていき、重要な部分だけを読む
 - なるべく多くの文献を広く浅く当たる
- まず本ありきで、漠然と知識を積み上げるのではなく、まず目的ありきで、本を読む

仕事の速さを2倍速3倍速にする重点思考

- **スピードの秘訣は「余計なことをやらない」ことに尽きます。**
- 必要なところ以外は読まない
- 1. 切り捨てることに罪悪感がある
 - 重要でないことは切り捨て、やらない
- 2. 何が重要で何が瑣末な事かの判断がつかない
- **大事なのは、何が重要で何が瑣末な事かについて、自分なりに判断を持つこと。それが分からないと、捨てる勇気も持てない**

プロジェクト管理ツール、課題管理表

- 課題管理表はプロジェクトを前に進める推進エンジン
- 課題を共有して、役割を決め、期限を切って進めていく、
- もっとも簡単なプロジェクト管理ツールです。
 - No.
 - カテゴリ
 - 課題
 - 対応方針
 - 対応結果
 - 担当者
 - ステータス
 - 期限

第4章 プロフェッショナル・ビジネスマインド

ヴァリューを出す

- コンサルタントがよく使う言い方の1つ

◦ バリューを出す

- あなたの作業にバリューはありますか？
- この資料には、バリューがありますか？
- 他人に対する貢献ができ、相手がそこに価値を感じてくれた時、その仕事にはバリューが生まれる
- 仕事の価値を決めるのは、自分ではなく、あくまでも相手です。
- 生産者目線で考える
- 1人のプロとして、あなたが行うべき役目は、会社に貢献することであり、その先にある消費者や取引先を満足させること
- いつまでたっても学生（消費者）目線でいてはいけない
- コンサルタントという職業においては、他人に貢献できることを自己の喜びにできることが最も重要な素質
- 目線が貢献すべき他者の方を向いている限り、あなたの仕事には価値がある

喋らないなら会議に出るな

- 「会議で発言しない人の価値はゼロ」
- 「あなたがあの会議にいた意味は何ですか？何も発言しないなら、次回から出ないでいいから、リサーチの作業を進めてください。」
- しゃべらない態度は、「遠慮」や「配慮」ではなく、「チームに貢献する意思がない」と捉えられる
- 社内の会議であっても、人件費は発生している。
- 出席したからには、自分の時間単価に見合った仕事をしているか？
- コンサルタントではプロフェッショナルマインドを叩き込まれる：このマインドは何十年たっても生きるもので、一度身につけると、なくなることはない

「時間はお金」と認識する

- 試行錯誤を重ねるうちは、失敗はつきもの
- スキルがないなりに、プロフェッショナルとして、最大限の努力をしているか？
- 自分解釈
 - 現状のベストを尽くしていることが大事

スピードと質を両立する

- 90対90の法則 <https://ja.wikipedia.org/wiki/90対90の法則>
- Quick and Dirtyで早くラフを出し、PDCAのサイクルを高速で回していく
- 失敗を開示せずに抱え込むと、チームに迷惑をかけるリスクが一気に高まる。早め早めに上司に相談し、方向性があるかどうかを確かめる。

コミットメント力を学ぶ

- 仕事に対するコミットメント力とは「約束したことを必ずやり遂げてくること」
- そして約束した以上のものを持ってくる。それが信用につながり、次のチャンスを広げる
- クライアントとの約束を果たすことが第一。方法は第二。
- 約束を果たすことが大事なのであって、1人でやり遂げることが大事なのではない。
- 自分たちの手に負えないときは、他人にヘルプを求めてでも最後までやり遂げる。
- コミットメントは伝染するので、社内ではコミットメントの高い人の近くにいる。
- 社内外問わず、メンターを作る
- コミットメントが高い人に影響を受けられる環境を作ることが大事

師匠を見つける

- 若いうちは、どのような仕事をするかより、誰と仕事をするかの方が大事
- 「守破離」の考え方
 - 守：師匠の一挙一動を真似る
 - 破：師匠と違ったやり方を覚え、幅を広げる
 - 離：師匠のやり方を超え、独自の技を生み出す
- 言語かできない暗黙の知の部分を徹底的に真似る

フォロワーシップを発揮する

- フォロワーシップは部下としてのリーダーシップ

プロフェッショナルのチームワーク

- チームワークとはそれぞれにしかできない役割をそれぞれが担って、チーム全体の勝利に向かって走ること