

大特集

ビジネススキル
プロに学ぶ 大全

社長の器
西久保慎一
スカイマーク社長

特集

GPIF狂騒曲
巨大マネーの正体

明治28年11月14日第3種郵便物認可
第6546号 2014年9月6日発行
毎週土曜日発行(9月1日発売)
ISSN0918-3755

Weekly
Toyo Keizai

週刊 東洋経済

2014
9/6
定価690円

<http://toyokeizai.net>

Part 1
デジタルに依存しない!
情報収集術

聞く、調べる、観察する、
本を選ぶ...

ノートの取り方

情報を捨てる

コラム
**仕事に集中できる
文具の使い方**

インタビュー

松浦弥太郎
『暮らしの手帖』編集長
熊谷正寿
GMOインターネット会長兼社長
ほか

一流の 仕事術

Part 2
小手先に頼らない!
アウトプット術

インパクトのある資料作成
美しいエクセルの作り方
バックンに学ぶ 話術の磨き方

コラム
**みんなが知りたい
情報関係スキル**

Part 3
質の高い仕事を支える
自己管理術

体調管理の基本は「ログる」
持久系スポーツの魔力
デジタルデトックスのススメ



フィールドマネージメント執行役員

伊藤公健

いとう・きみたく ● 1979年生まれ。東大院卒。ペインキャピタルを経て2013年に参画。

あなたの仕事は頭を使うこと そういう環境が備わっている

トマネージャーの役になってロールプレーもしました。インタビューは気難しい人、親しみやすい人など、いろいろな設定がありました。気難しい人にはこんなアプローチとか、この人は数字がキーだから数字をちゃんと表現しようとか、事前情報をもろう。それでうまくロールプレーして、情報を聞き出してまとめていくというものでした。

伊藤 研修の後、ゴールデンウィーク明けに実際のプロジェクトに加わりました。

—— 新人でもコピーなど雑用作業をさせられることはほとんどない？

吉本 ないです。コピーはコピー専門の人がいるし、チャートを書く人、調べる人もいます。その人たちはマネ

ーじゃないといけないんですけど。伊藤 だから、コピーで時間を取られたという言い訳ができない。あなたの仕事は頭を使うことですよ、という環境が整えられているんです。

松居 僕の場合最初の2カ月は、2年上の先輩がメンターになって仕事のイロハを教えてくださいました。たとえば、マッキンゼーではインタビューガイドと言いますが、インタビューに行く前に目的と質問を書いて先輩に出します。すると赤ペンの書き込みがいっぱい入って返ってくる。2、3回書き直して、それから先輩とインタビューに行くのですが、発言しないと存在意義がないと言われるのでタイミングを見て質問します。

松居 1日に4、5本インタビューすると、当然終わらない。でも気合を入れてやるしかない。

伊藤 こうしてまとめたマッキンゼーのインタビューノートは、クライアントからすごく評判がいいんです。私も何回も添削されて書き方をたたき込まれました。構造化と、抽象と具体のレベル感のようなどころを訓練されました。

吉本 事実と推測、つまりその人の発言とそこから推察されること、意味合いの部分を書き分けて書くようにと教えられました。

終わったらサマリーを書きます。これもちゃんと構造化して、プロジェクト全体に対する意味合い、示唆されるネクストステップは何かなどを定型フォーマットに書かなくてはなりません。それにまた赤ペンがいっぱい入って返ってきます。1時間のインタビューは1時間でまとめられないとダメだ、と言われるました。

伊藤 最初は不可能だよ。

フィールドマネージメント執行役員

吉本貴志

よしもと・たかし ● 1977年生まれ。東大院卒。2012年に参画。



事実と推測、発言と推察 意味合いを峻別する

伊藤 インタビューのヴィジュアル感を織り交ぜましょうというのもあった。その一方で、抽象的なレベルは維持しようとか、難しいことを要求されるんですよ。

松居 一語一句メモを取れ、と言われたけど、それは無理。どこを省略するかは場数を踏まないとわからないよ。録音しても、もう一回聞いている時間がないんです。

伊藤 賢い人は覚えていくから、書く必要がないんだけど。

吉本 最初はひたすら発言をノートに書いていましたけど、今はほとん

ち またにあふれる「マッキンゼー一本」。マッキンゼー流仕事術に対し、世のビジネスパーソンの関心の高さがうかがえる。

そんなマッキンゼー出身者を中心として2009年に設立されたのが、経営コンサルティングのほか、自社資本による新規事業の開発・運営などを行うフィールドマネージメントだ。マッキンゼー流の仕事術とは、そもそも何か。マッキンゼーで学んだことは、現在の業務にどう生きているのか。現在フィールドマネージメントで働くマッキンゼー出身のコンサルタント3名が語る、それぞれのこだわりを耳を傾けよう。

——現在の業務内容について教えてください。

伊藤 フィールドマネージメントは戦略の立案だけでなく、実行を支援し、結果を出すところまで伴走するのが大きな特徴です。私は1年ほど前に参画し、ファイナンス、M&A、事業ポートフォリオ戦略を中心にコンサルティングをしています。

吉本 マッキンゼーでは伊藤の同期でした。今はリテール、エアライン、インターネットなどB to Cのクライアントを中心に、マーケティング、事業戦略立案、実行プロジェクトなどを行っています。

松居 (創業者兼代表取締役である)

McKinsey & Company, Inc. Japan

マッキンゼーで学んだこと 学べなかったこと

座談会

出身者が明かす「最強ノウハウ」



都内南青山のオフィスで行った座談会は90分に及んだ

並木裕太に誘われるような形でこの会社に来て、「チケットスター」という会社を創業しました。2011年に楽天グループの出資を受け、「楽天チケット」を運営しています。

——マッキンゼーで学んだ思考法や仕事術は今の仕事に生きていますか？

伊藤 全部役に立っています。フィールドマネージメントとマッキンゼーの違いは、プロジェクトの実施期間。フィールドマネージメントのほうが長く、プロジェクトを作る前からクライアントと相談し、プロジェクトが終わった後も実際にどうやって

ていきましたかサポートする。マッキンゼーだと二つに分かれているプロジェクトの前後部分が、引いているイメージですね。

松居 マッキンゼーで学んだことをそのまま使っています。私は3人の中で唯一経営の立場にいますが、技術的な意味でもあまり違いを感じません。細かいところでは、営業の提案資料やディスカッションのスキルが生きているし、これまで学んできた意思決定や問題発見・解決を、経営者の立場から毎日繰り返しています。

——マッキンゼーでは、どのような仕事の進め方をしていたのでしょうか？

吉本 マッキンゼーのプロジェクトは3カ月ぐらいのものが多くて、4、5人のチームで進めていきます。パートナー、マネージャー、その下にアソシエイトとアナリストがいます。実働部隊はマネージャー以下の3、4人です。われわれが入社した頃は、新人研修でプロジェクトの疑似体験をしました。

伊藤 「こんな会社からこんなプロジェクトの依頼が来ましたが、まずは市場調査をしてください」といった課題が出て、チームで取り組みます。3時間後に集まって発表、講評があり、午後はまた次のお題が出ます。それを約1週間繰り返しました。

松居 先輩がお客さんやプロジェクト



「頭いいやつら」の理論で終わらない

元気がない会社にはいくつかの誤解があり、そこには共通点が存在する。この状況を分析するとき、コンサルタントの仕事術が生きてくる。

元気がない企業の共通点として、「経営者が無能であるから」と決め付ける人も多だろう。しかし、それは誤解だ。元気がない企業の1つ目の共通点は、経営者への情報が遮断されていること。どんなに優秀な経営者であっても、現場との距離が遠く適切な情報が届かない場合、成果を出すことはできない。

こうしたとき、自分が手にしている情報にいかにも偏りがあるかを経営者に理解してもらうため、事象や論理を構造化して見せることが必要だ。情報に漏れがなくダブリもない状態、MECE(ミーシー、Mutually Exclusive, Collectively Exhaustiveの各頭文字)に自社の状況を整理すると、それに気づくことができる。

2つ目の共通点は、「経営者が重要な経営課題に対して間違っただけの判断をしている」ことだ。これについても誤解が多い。経営者が陥りがちな状態は、正しい課題に間違っただけの答えを出しているのではなく、さまざまな課題に正しい判断を下しているため、会社全体の健全化が遅れてしまうという状況だ。その際、ロジックツリーを用いる。これにより、経営者が躍起になって解こうとしている課題が実は枝葉の課題であるということに気づけるのだ。

3つ目の共通点は、「経営者が短期的

な改善に没頭している」こと。これは先の2つと比べ、当てはまる経営者が少なくない。任期中に成果を出したい経営者と、永続的に価値を提供し続けることが存在意義の企業だと、双方のミッションがかみ合わないことが起きやすいからだ。

ここでは、ミッションコーンの出番がある。3層に分かれたコーン型ピラミッドのいちばん上に経営者と会社のミッションを置き、真ん中になぜそうしたいと思うのか、いちばん下にはそう思うに至るエビデンス(根拠)を置くと、意外と双方に共通点があるとわかることが多い。

具体例を挙げよう。われわれのクライアントにプロサッカーチームの湘南ベルマーレがある。このチームは監督が1人ひとりと目標に関するミーティングをする。選手たちは海外でプレーしたいと語るが、チームの目標はJ1昇格だ。

この2つのミッションを達成する条件を、監督は「90分走る切ること」に設定した。走れば試合に出られる、走れば勝つ可能性が高まる。「走る」ことが共通点となり目標が1つになったのだ。

まず変化の必要性を認識する

MECE、ロジックツリーなどは仕事術として効果的に活用できる初歩的ツールだが、別世界の話と思う人もいられるかもしれない。実際にコンサルはミッションの共有から戦略策定、実行まで手掛けるが、効果が不透明だ。「頭いいやつがい

ろいろやったけど、元のほうがいいよね」と言われてしまうこともよくある。

そこでわれわれは、クライアントがミッション共有の前に直面している課題と変革の必要性を認識し(Register)、当事者意識を植え付け(Engage)、実行の覚悟を生み出す(Commit)ための、心の準備を大切にしている。頭文字を取って、REC。心に変化の必要性をレコーディングするわけだ。

さらに人材をそろえ(Player)、人材を育成し(Playing skill)、組織を作っていく(Playing ground)。変革を再生・Playする環境を整えないと、戦略は絵に描いた餅。この一連の流れをREC&Playと呼ぶ。日頃の仕事術としても、生かすことができる手法だろう。



並木裕太
フィールドマネージメント
代表取締役

なみき・ゆうた ● 1977年生まれ。本ベンシルベニア大学ウォートン校でMBA取得。

も正解ではなくて、飲みに行つて「おまえ、頑張れよ」で終わることもある。

扱うものがプロジェクトじゃなくて、人とか組織とか、生ものにより近いので難しいんです。

—— 本当の現場は知っているようで知らなかったと……。

吉本 はい。こうあるべきという正解は知っていても、現実はそのとおりにできるわけではないから、変更が必要になります。そのスキルはマッキンゼーでは習わなかった。その後に習得したものです。

松居 コンサルタントは偉大な先輩方がいたし、どういう要素、能力を持つべきかという型のイメージがあったけど、経営者のあるべき型は3年やってもまだ腹落ちしない。日々試行錯誤です。

伊藤 私も、フィールドマネージメントに入社する前のベインキャピタルでは経営陣と一緒に経営をしていたので、コンサルのように第三者として教科書どおりの答えを言つて終わりでは済まないところがありました。

いちばん気を使ったのは、やはり人のマネジメントです。実行されるにはどうすればいいかを考えて動くことは、マッキンゼーというよりベインで学びました。さらにそれを今、実践しているところですよ。



松居健太
フィールドマネージメント執行役員
まつい・けんた ● 1980年生まれ。東大院卒。2010年に参画後、ベンチャー創業。

ロジカルに解いたとしても必ず正解になるとは限らない

どメモしなくてよくなりました。伊藤 基本、この仕事はでつち奉公だと思えますよ。

松居 そう。コンサル本を読んでできるなら、そんな簡単なことはない。やはり実践して、ポコポコにされないといけない。

吉本 そういう意味でガイドブックはないよね。ここに書いてくださいというフォーマットはあっても、どう書くかは実践するしかない。

—— マッキンゼーについて学んだことが役に立ったと思われるときは、具体的にどんな場面でしょうか？

吉本 広告代理店の人たちと30人ぐらいでブレインストーミングのようないきなりミーティングをして、私が最後にまとめる役になったことがあるんで

す。発言を聞いていたら、自分の頭の中にどんな箱ができていつて、そこに発言が収納されて、うまく整理して話すことができました。そういうトレーニングはできていたんだなと思います。

松居 いろいろな人と議論するとき、ホワイトボードに書くという術も学びました。お客さんとのミーティングで、新人とかそういうことが好きな人は、ホワイトボードの前に座ります。自分が書く役になることでバリエーションが出るし、イニシアティブを取れる。喫茶店などホワイトボードがないときも、「今おっしゃったのはこういうことですか？」とノートに書く。

吉本 いい質問をすることも意識し

ますね。たとえばエンジニアに交じつて議論しているとき、テクニカルチームが多くて単語の8割がわからないことがある。すると質問ぐらいいしか自分の出せるバリエーションがない。頭の中でおそろくこうだろうと補充しながら、全体の文章の構造とか、その人が話そうと思つていふことかから推察して「こういうことですか？」と言えらる。お客さんに認めてもらえます。場数を踏んでいふぶん、ちよつと勉強さえすれば何とかなります。

松居 3カ月ごとに新しいお客さん、新しいメンバーと新しいプロジェクトに取り組み経験をしてきたので、全然違う業界の違うポジションを与えられても業界の構造の理解や肝を押さえるスピードは、他の人より速いと思います。それは成功の秘訣ではありませんが、ベースにはなります。コンサルトとして場数を踏んだ影響はかなり大きかったと感じています。

人心の掌握には別のスキルが必要

—— 逆に今、フィールドマネージメントに参画して、「マッキンゼーでは学べていなかったな」と思うことはありますか？

松居 マッキンゼーで学んだことは役に立っているけど、学べなかった

ことも確かにあります。自分で事業をやるとそれがよくわかる。コンサルは問題を発見して解決策を出すところまではやるけど、実際に解決はしない。でもビジネスでは、解決策を実行させる、組織を動かすところが伴わないと意味がない。

伊藤 そこは今フィールドマネージメントの中で、以前とは違う経験をしているところですね。

松居 マッキンゼーで身に付けたスキルでは半分ぐらい足りないし、足りないところがより重要な気がする。会社を立ち上げてわかつたけど、人によつてもうための仕組み作りとか、全然違うスキルが必要なんです。

吉本 マッキンゼー社内の人とは共通言語のようなものがありますが、世の中の人はそうとは限らない。僕もマッキンゼーを辞めてベンチャーを手伝ったとき、「うわー！ こんなに違うんだ」と驚きました。指示したことができていない。マッキンゼーで自分のプロジェクトのメンバーに「これ、やっておいて」と言つて、期限内にできていないなんてありえなかった(笑)。

松居 人に動いてもらうにはどうしたらいいかも解決すべき問題の一つです。マッキンゼーでは解かなくてよかったことを、今は解かないといけない。ロジカルに解いても必ずし