



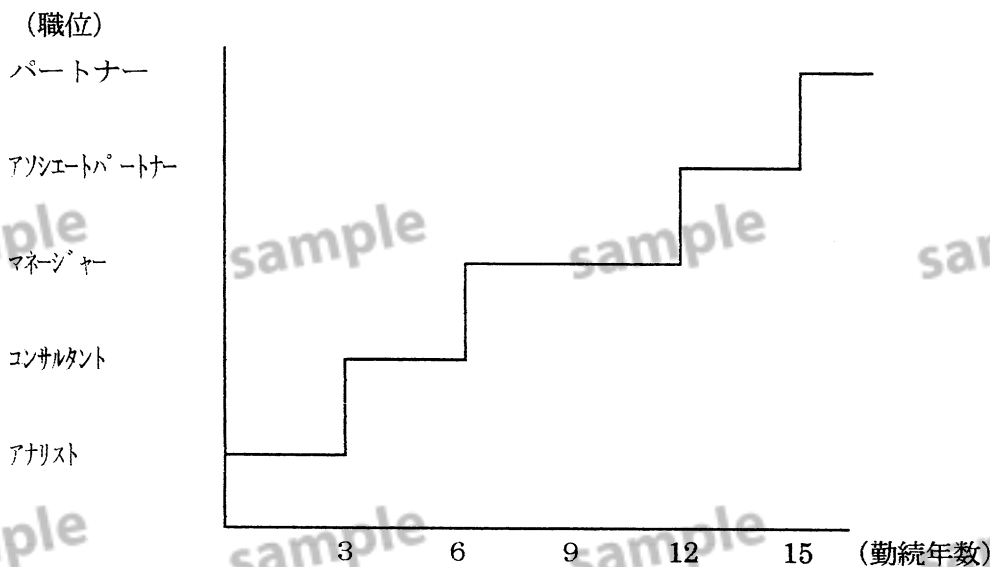
慶應義塾大学ビジネス・スクール

ABCコンサルティング株式会社 (A)

我々がコンサルティング会社という存在を広く知るようになったのは、マッキンゼー&カンパニー元支社長であった大前研一氏が活躍するようになった80年代後半からである。そのコンサルティング業界は、現在、世間の不況をよそに繁忙を極めており、就職活動においても相当な人気職種となっている。

ABCコンサルティングは、東京・青山に本社をおく、米国会計事務所系の経営及び情報に関するコンサルティング会社である。グローバルベースで8年連続20~30%の増収、増益を達成しており、日本における従業員数は1500人、10年前の400人を考えると、急激な拡大を続けているのがわかる。各人は4つのインダストリー別のグループの何れかに所属し、同時に得意なスキル分野のグループにも所属することになっている。特徴としては、受注した仕事毎に顧客と混成チームを形成するプロジェクト型の組織運営を行なっていることである。評価制度は職務中心主義のシステムが徹底しており、「昇進するか、退職するか」といった風土が根づいている。顕著化している問題点としては、8%の離職率である。会社側はパフォーマンスの悪い人間は退職してもらっても構わないが、良い人間には留まってもらいたいと考えている。

ケースライターはコンサルタントの真の姿に触れるべくインタビューを行なった。どのように仕事をしてきたかを中心に、仕事やキャリアについての考え方を自由に語ってもらっている。コンサルタントというと「何となくカッコいい」、「スマート」といったイメージが先行しているが、実際はどのようなようであるのか。



ABCコンサルティング社のキャリアステージ

< 定期採用の男性のケース >

Y : 男 38 才、工学部卒、入社 16 年目、転職なし、既婚（子供あり）

S : ケースライター

S : 卒業後なぜ ABC コンサルティングに就職しようと思ったのですか。

Y : 中学校時代から仲がよかった友人（既に入社している）に性格的に合っているのではないかと勧められた事と、ABC コンサルティングの事を知った後に将来性に魅力を感じたからです。特に何かをやりたいと思っていただけではありません。ただ、理系出身なのでおきまりのコースであるエンジニアの道はその閉鎖的な世界が自分の肌に合わないと思っていました。

S : 入社してから 15 年間今までどんな風に働いてきましたか。

Y : 入社そうそう 3 ヶ月の東京でのトレーニング、3 週間のアトランタでのトレーニングがありました。その後引き続き 4 週間位のバケーションをとることが出来ました。これには驚きました。会社側の意図は海外の文化・風土に慣れ親しませるためだと聞いています。その時は非常にふとくろの広い会社だなど思いました。その後、O リース会社の会計システム構築プロジェクトにアサインされました。いわゆる初仕事で、プログラミングの仕事をしていました。自分は大学の時にプログラミングの経験があったのでそんなに苦にはなりませんでしたが、中には経験のない人もいて苦労している様でした。この時の不満は仕様変更が多く作業の手間取りが沢山あったことです。原因は SE の立場にある上司の能力不足にあったのですが、仲間数名でパートナーに「上司をかえてください。」と要求するほどでした。結局は聞き入れてもらえませんでした。勤務時間は納期が厳しかったこともあり平日は夜 10 時～11 時、土・日曜日も働いていました。

S : 次のプロジェクトではどんな風でしたか。

Y : 次にアサインされたのは M 都市銀行でした。入社 2 年目です。ここで、初めてお客さんに接してニーズを聞いて仕事をするということを経験しました。仕事の内容は分かりやすく言うと SE ですが、自分のやる仕事の範囲やレベルをお客さんと交渉しながら進めていく事を求められるため、非常に頭を使いました。自分で考え自分で実行することは大変でした。「よく若くしてここまでやってるなー」と思いました。ただ、作業量としてはそんなに多くなかったので勤務時間は普通でした。やりにくかったことは、お客さんがなかなか意思決定をしてくれなかった事と会社側で実質的に管理者不在のまま 2 年以上放置されたことです。自分にとってのメリットは、都市銀行の大規模プロジェクトということもあり様々な人と接する機会が増えたので、視野が広がりまた調整力のようなことを学べたことです。しかし、まだ ABC コンサルティング全体としての効率的な仕事の方法については身につけていませんでした。

S: 入社4年目になりアナリストからコンサルタントに昇進されましたが働き方は何か変わりましたか。

Y: M 都市銀行で約3年間働いた後コンサルタントとしてS証券にアサインされました。仕事内容は、債券ディーリング業務の改善とシステム構築でした。今思うと、今後の債券ディーリング業務のあり方を考えるという高度なものであったにもかかわらず、ABCコンサルティングには検討の進め方そのものに、ノウハウのあるパートナーやマネージャーが一人もいませんでした。プロジェクトとしてはとても難しい運営となりました。複数の上司が言っている事が違うとか、毎日作業指示が変わるとか、場当たりのプロジェクト管理でした。そのため上司と衝突することが多い毎日でした。そのせいもあるかもしれませんが、別の新しいT都市銀行からの引き合いも来ていることもあり、プロジェクト半ばにしてリリースされました。

S: 次はT都市銀行にアサインされたわけですがここで1年ほどしてマネージャーに昇進されていますね。

Y: T 都市銀行に来だしたころは入社して6年目でした。仕事内容はこの銀行における次期資産負債管理と債券ディーリング業務のあり方を考える事でした。特に資産負債管理業務は欧米の先進的事例を日本の銀行経営に移植することを求められており高度なレベルである上、必然的に多くの銀行内の部署と調整しあわなければならなかったため、報告書をまとめることは非常に苦労しました。またABCコンサルティングの上司には専門知識を有する者がほとんどおらず、実質的なプロジェクトの運営は現役のコンサルタントが行っていました。このプロジェクトから自分は初めて部下を持ちました。何人かの部下はパフォーマンスが著しく悪かったので、早い段階でリリースさせた者もありました。このプロジェクトで6人ほど部下を使いましたが、現在残っているのはそのうちの1人だけであとの5人はプロジェクト終了後1年以内に退職しています。このプロジェクトを通して思うところは、構築した債券ディーリングシステムは業界でも有効なシステムとして認められており、T都市銀行においては僅か1週間ほどでシステム構築に費やした金額を回収できるほどの利益を生んだと聞いています。このような結果を出せたことはコンサルタントとして非常に誇りに思っています。T都市銀行に来始めてから1年位してマネージャに昇進しましたが、自分としてはもう1年早くマネージャーになれると思っていたので、一時はやめようかともおもいました。しかし、パートナーから留まることを強く要望されたので、仕事に没頭することにより、この悔しさを鎮めていました。

S: マネージャー時代の前半3年間はどんなプロジェクトでしたか。

Y: 大手広告出版業R社に次はアサインされましたがここでは入社10年目をむかえるまで3年間働きました。初めてマネージャーとして一から現場の管理をまかされました。仕事内容は会計及び各事業部システムの構築というお客様の全行動範囲にわたる広範囲なものでした。自分としては金融以外の仕事は専門外であり、初めて携わる事だったので、短期間で知識をキャッチアップすることは大変でした。又、当時の上司であるパートナー

についてお客さんから「担当を違う人にしてほしい」というクレームが出たことにより、彼は更迭されるという事態が起きました。(そのパートナーは今もう退職しています。) そのしわ寄せをうけ仕事は忙しく多くの時間を費やしていました。ただ、お客さんのキーパーソンと親密な関係を築けたため、プロジェクトとしてはスムーズに運営することができた様に思います。部下との関係は比較的良好でしたが、何人かの部下はパフォーマンスが悪いため、プロジェクトからはずした事もありました。この R 社のプロジェクトの期間は日本中がバブルに踊っていた時代でありお客さんの予算も潤沢で、連日連夜仕事も遅くまでやっていたのですが、必ずその後は飲みに行っていました。限界まで体を酷使していましたが、R 社からは今も満足な結果に対して感謝されています。

S: 次のプロジェクトはどうでしたか。

Y: 4 ヶ月という短いプロジェクトでしたが N 銀行の関連証券子会社の仕事をしました。入社 1 年目でした。内容は業務システム統合計画の構築でありプロジェクトリーダーとして携わっていたわけですが、やはり一番に言えることは、マネージャーとして始めて挫折感をおぼえたプロジェクトでした。最大の問題点はプロジェクトをどこに導いたらいいのかという青写真を自分自身保有していなかったことと、ハードルの高さを自覚していなかったことです。その結果、多くの部下に短期間で膨大な作業量を強いることになりました。1 週間の睡眠時間が 2~3 時間にも満たない状況が全員に続き、プロジェクトの予算もはるかにオーバーするものになっていました。直接の原因かどうかはわかりませんが、6 人の部下のうち 5 人はその後 1 年以内に退職しました。プロジェクト終了後パートナーに対し、うまく運営できなかった原因や改善点について反省文を書かせられました。この時のお客さんの評価は「労作である」というものでした。一見まあまあな評価と受け取れますが、自分としては「駄作である」と今も思っています。

このプロジェクトの始まる前に結婚しましたが、非常に仕事が忙しかったため家庭を顧みることができず、喧嘩が絶えませんでした。プロジェクト終了後は生活も平常に戻り、平穏な家庭生活を再び取り戻す事ができました。時が解決してくれたという事です。

S: 次のプロジェクトはマネージャーとしての後半部分にあたりますがどのようでしたか。

Y: 36 歳まで 3 年間系統金融機関のプロジェクトに携わりました。プロジェクトリーダーとしては、最初に依頼されたシステム化計画構築は非常にきつい仕事でした。最初の 2 ヶ月で基本方針を作成しましたが、お客さんのシステム担当常務理事からやり直しを指示され、残り 3 ヶ月間で一からやり直さなければなりませんでした。結果的にはこの報告書は評価されましたが、期間中は残業も多くコンピューターセンターでの泊まり込みの合宿もありました。忙しかったのですが、精神的にはまいっていませんでした。ただ、コミュニケーション不足から家庭ではたまに衝突していました。悔いが残る事はこのプロジェクトがラストチャンスであった一人の部下を退職においってしまった事です。自分としてはなんとか一人前に育てていこうと思っていたため、それができなかったことは今でも残念に思っています。その後このシステム化計画書が評価されたこともあり、長期に渡るリス

ク管理の仕事を依頼されました。このプロジェクトは多くの人間が携わっていたにも関わらず、チームワークがよくとれ、若手もよく育ち、お客さんに対しても評判のよいシステムを構築することができました。ただ、プロジェクトの最初の段階で受けた自分の評価はあまりよいものではなかったもので、会社側の評価と自分の実績との間にギャップを感じ、一時は退社することも考えました。しかし、最後までプロジェクトを終えることを心に誓っていたため、暫くは留まることにしました。その翌年にはこのプロジェクトでの実績が評価され、アソシエートパートナーに昇進することになりました。この時感じた事は、自分が考えている実績や成果は、会社側からは1年程度遅れて評価されるのだということでした。一方家庭では、初めての子供が生まれ、家庭に対するコミットメントを余儀なくされました。

S：今、どんな風に働いているのですか。

Y：入社14年目からD都市銀行で、グローバルベースの資金為替ディーリングシステムの構築プロジェクトに携わっています。このプロジェクトは、グローバルスタンダードを考慮したあるべき業務・システムを構築するもので、ABCコンサルティングの優位性を活かせるプロジェクトです。問題点は日々、日本の銀行特有の官僚主義との戦いを強いられている事が挙げられます。部下やチームメンバーをその官僚主義から守り、上司と共に政治的な争い事を全て解決してきました。困った事にプロジェクトメンバーの中には、このような官僚主義的なお客さんにはABCコンサルティングのサービスは「豚に真珠である」と思っている者が少なくないことです。その結果、チームのモチベーションが下がり、3人の有能な部下が退職してしまったことは残念なことでした。今も自分としては、官僚主義に対して防御をしながらかつ戦い、プロジェクトを成功に導くことに力を注いでいます。官僚主義は場合により外部の人間をスケープゴートにしてしまう可能性を持っているからです。具体的には、公式なミーティングの場で理不尽な攻撃を受けたり、根も葉もないデマを各部門で流されたりする様なことが平気で行なわれています。この様な組織に対応していくには多くの忍耐と知識が必要とされます。今のところは、モチベーションを維持し前向きにプロジェクトの運営ができていますので、頑張っている甲斐があります。最近の家庭生活は、小さい子供の世話や家庭のことは協力してやっています。

S：コンサルタントの仕事は自分に向いていると思いますか。

Y：過去において自分が抱いていたコンサルタント像と比べると向いていないと思います。どのようにイメージしていたかという点、コンサルタントとはプロフェSSIONALであり、お客さんが望む事に関しては全てパーフェクトに対応できる存在であると思っていました。つまり、自分の知らない事をお客さんから求められたとしても短期間で情報を収集し、更に知識や技術をキャッチアップすることにより、お客さんに全てのサービスを提供できるような人が優秀なコンサルタントであると考えていました。しかし、自分はさほど努力家ではありません。また、自分自身よりも他の人の能力を発揮させることの方が得意であると思っています。ただ、自分のようなタイプをABCコンサルティングが認めているので

あれば、コンサルタントの理想像を考え直してもよいと思っています。周りを見渡すと優秀とされているコンサルタントは絶えず笑っているということがいえます。これは余裕の証でもあると考えられていますが、どんなに大きなプレッシャーを与えられても、そのプレッシャーを楽しんでしまうという気質を持っていると思われます。自分自身では、仕事が大変だとかきついかは思ったことはありますが、辛いと思ったことは一度もありません。あらゆる局面において前向きに考え、情報を他の人にオープンにし、対応策を皆で考えるということを実践していれば、全ての問題は解決できると思っています。情報や課題を抱え込み、スタンドプレーを好むコンサルタントもいますが、このような人は自分が不利な状況に陥った時に、全てのリスクをしょい込み自滅していきます。すなわち、コンサルタントとして成功するためには、課題や心配事を自分の中でため込まないことだと思います。

S：キャリアディベロップメントについてお話をください。

Y：入社した時はマネージャーになることが目標であり、マネージャーになるとパートナーになることが目標でした。しかし、ある分野で一流になろうとか専門知識を身につけようと思ったことは全くありませんでした。与えられたことは全てこなす自信はありますし、現に結果を全てだしてきたと思っています。結果的には金融分野の専門家になりましたが、今後も具体的な分野への指向は持たずに、柔軟にスキルアップをはかっていきたいと思っています。

S：将来的にはどのようにお考えですか。

Y：ABCコンサルティングは海外においてトレーニングファームと言われており、スキルアップを目的として入社する人も多いです。従って、ここでのキャリアを自分の一生のキャリアにおける一部分と位置づけている人がほとんどです。自分としてもABCコンサルティングという場をキャリアディベロップメントの場として、有効に活用したいと考えています。

S：コンサルタントの仕事の難しさはどのような点ですか

Y：難しさの連続です。各局面において乗り越えなければいけないハードルがあります。仕事をとって来るといふ局面では、①変革を強く求めるトップマネジメントを有したお客さんと出会うことができるかどうか。②そのお客さんがABCコンサルティングに共感し変革のパートナーとして採用してくれるかどうか。③お客さんが私たちの提供するサービスに付加価値を感じてくれるかどうか、などです。仕事を実行するという局面においては、お客さんが認知している期待に対し、どのように答えるかを考えることも難しいですが、それ以上に難しいのは、見えない期待を掘り出し、それにどう答えていくかということです。さらに、実行にあたり最適な情報と人材を集めてくることができるかどうかも挙げられます。

S：ABCコンサルティングの組織についてどのようにお考えですか。

Y：時代の変化に合わせメンバーのように変化していく組織だと思っています。従って組織が自分に対し求めていることも絶えず変化しています。組織を好きになったり嫌いになったり、フェアに思ったり、アンフェアに思ったりと自分自身も変化してきました。ポジティブに思う時は会社の求める方向性と自分の方向性がある時であり、ネガティブに思う時はそれが違っている時だと思います。

S：仕事についてはどのようにお考えですか。

Y：仕事にはきついか、大変だということがついてまわりますが、先にも申しあげたように辛いと感じたことはありません。ただ、仕事自体の性質として、複数の課題を同時並行的に解決していく能力やスピードが常に要求されます。また、海外事務所とのコンタクトも日常業務の一つなので、コミュニケーション能力は不可欠です。こういうことに全て成果物をだしていかなければなりません。

S：上司・部下・お客さんなどとの人間関係はどうですか。

Y：一言でいうとコミュニケーションを円滑に行なうことはやはり苦勞します。上司に対しては、タイムリーに、かつガラスばりの報告をしなければなりません。部下に対しては、協力と競争という一見矛盾した事柄をベースにモチベーション管理が必要です。お客さんに対しては、各管理階層と円滑なコミュニケーションをとっていくことが必要です。

S：評価方法・給与水準についてはどのようにお考えですか。

Y：ABCコンサルティングの評価方法はとても素晴らしいと思っています。なぜなら、6つの評価軸はクリアでまたオープンである点です。つまり、どういう評価をうけても納得できるまで議論が出来るので、しこりが残りません。ただ自分でも、2度ほど評価が悪かった時はやめようかと思いました。給与水準は、他の金融機関と比べると又福利厚生が少ないことを考えると、けしてマネージャーまでは高くないと思います。相応の価値ある仕事をしています。ある意味ではアソシエートパートナー以上もそう思います。約束したことが実行できなければクビがとぶのですから、リスクのある仕事をしているわけです。要は分相応の生活をしていく事が大切です。生活水準は個人の考えかたに大きく影響されます。

S：メンタリングについて聞かせてください。

Y：自分自身、人に育ててもらったという感覚はないです。自分で努力してやってきました。ただ、活躍できる場を与えてくれた上司が、2名いました。今でも、感謝しています。部下に対しては、これまでと同じく、可能性がある者については活躍できる場を与えていきたいと思っています。

<定期採用の女性のケース>

K：女32才、文学部卒、入社9年目、転職なし、独身

I：ケースライター

I：卒業後なぜABCコンサルティングに就職しようと思ったのですか。

K：大学時代に大前研一の本などを読みコンサルティング会社に就職したかったという単純な理由です。幾つか受けたので受かった中から選びました。具体的にどういう仕事内容をやりたいということはなく、会社に入れば色々知る機会もあるだろうから、それから考えようというのがありました。それと、大阪の親元を離れたかったので確実に東京勤務になりそうな所を選びました。

I：入社して9年目ですが今までどんな風に働いてきましたか。

K：先ずアトランタの研修の後 US アサインになったので東京には帰って来ずに、そのままコロンプス・オハイオに行きました。約1年間米国銀行のプログラマーの仕事をしていました。US で仕事をする事、社会人として初めての経験であること、上司といっても外人しかいない等の特殊な環境からのスタートでしたので、それら全てを一度にこなすのは最初は大変でした。けれども大きなプレッシャーはあまりありませんでした。というのは、日本的ないわゆる社会人として名刺交換をするとか、上司に挨拶をするとかなく、同期の人間が5人いっぺんに同じ場所にアサインされてわいわいやりながら、行っても暫くトレーニングでしたので、社会人になったという感覚も持てませんでした。お金もいいですし、家賃も払わないですむのでとにかく気楽で楽しくやりました。5人のメンバーは女性が2人で男性3人。男性同士は競争意識があったみたいですが女性にはなく、毎月アメリカを旅行するのが楽しかったです。自分ともう1人の女性は比較的英語が出来たので、男性方に比べて英語の面での苦労はありませんでした。プログラミングの仕事は慣れれば出来るというものなので、途中からはとにかく数をこなすという感じでした。

I：次に東京に戻られてから約半年間はアサインがなかったと聞いていますが。

K：通常ですと半年間アサインがないと不安になるのですが、自分はそんなに大きな焦りはありませんでした。よくわかっていなかったからだと思います。それと、アメリカから帰ってきた人は知っている上司がいないので東京に戻ってきてもアサインされにくいという全般的傾向がありましたので、個人の問題として捉えていませんでした。けれども、さすがに最後の方になると、しびれがきれてきて、名古屋での仕事だったら明日からでもあると言われたので、名古屋に行くのは嫌だけれど仕事がないんだからいいやという具合で引きうけることにしました。半年間仕事がなく東京オフィスにいる間思ったことは、社会人になるのは大変ということでした。戻ってきて始めて社会常識に触れました。上司や会社の雰囲気始めて知り、そうだったのかという感じでした。コロンプスオフィスに比べるとABCコンサルティング東京はカジュアル度は低いので、目上は目上でした。昨日までマネージャーをファーストネームで呼んでいた環境とはまるっきり違いました。

I: 次の名古屋での仕事はどのようなものでしたか。

K: 2年半ほど鉄道会社の仕事をしましたが、最初3日くらい新幹線通勤をしていました。というのは、そのプロジェクトが基本設計の立ち上げなので、メンバーを厳選しているということで、出来れば男性を使いたいと担当のS上司が思っていたからです。会ってみて何日か仕事をやらせてみないと、こちらから使ってくださいと言っても駄目だということでした。ですから、入れた時はラッキーだったと思いました。将来このプロジェクトは大きくなるのが予想されていたので、1人目を先に作っておくとか、始めのうちにお客さんに対して、ABCコンサルティングの女性は大丈夫という実績を作っておくほうが良いという判断があったようです。たてまえ上は女性でも出来る人を連れてきましたという事になっているので、扱いは同期のメンバー約10人と同じでした。ただ、日本に戻ってきてから始めてのjobであるので、お客さんの前にいきなり行かせるというのはSさんも若干自信がなかったとか下手なことはしたくないということなのか、よくわかりませんが、なんと配属は技術チームでした。前半はお客さんからも好評で順調に進みました。仕事の内容はテクニカルチームなので、アプリケーションチームに対してリリースしたりするのですが、成果を出しやすいので単にプログラマーだったアメリカ時代よりも達成感があり、面白かったです。後半になると人が非常に増えてきましたが、お客さんとの関係は一貫して最後まで良好でした。それだけが取り得だとも言われたことがあったくらいです。下との関係もまあまあうまくいきました。トレーニング上がりなのでまだ何でも信じるため、「これはあなたの仕事だから一生懸命やりなさい」と言う素直なので、はりきっています。100人単位なので競争意識も芽生えてくるため自然にレベルも上がってくると言う具合でした。ただ、スケジュールがめちゃくちゃタイトでしたので、プレッシャーがかなりありました。けれどもその不満を上司に言おうものならある人のように人生は終わってしまうのです。「おまえこの仕事ができなかったらサービスの仕事は2度とないと思え」とパートナーに呼び出されて言われたこともありました。今考えると入社2年目の社員にとってはかなりこたえる言葉で、厳しさを超えてひどい上司だったと思います。有名な話ですが、こうなってくると誰ひとりとして本当のことを言わなくなり、どんなことがあっても隠蔽するようになりました。当時はABCコンサルティング以外の仕事をしたことがなかったので、仕事とはこういうもんだと思っていました。けれどもさすがにこのような状況では開発が終わるわけもなく、どうにもこうにもならなくなり、他のjobでかなり経験がある人が投入されることになりました。それからは進捗会議で本当のことを言うことが許されるようになりました。キャリアでは昇進の年だったのですが、この年はコンサルタントになれず1年ステイしてしまいました。オフィシャルな理由は仕事をかなり抱えこんでしまいスケジュールを守れなかったからです。自分としては出来なくても何とかやらなきゃと思うのですが、改善部隊として後から投入された人たちにすれば「出来ないものは出来ないと言って助けてもらわなければどうしようもないじゃないのか」と言われて当然なものでした。しかし私は「出来ない」とそれだけはどうしても言うてはいけな

いと頑なに思っていました。もう一つはあくまでも推測ですが、私が育ててもらったと今でも思っている当時同じチームで直属の上司だった M さんと S さんは、信頼関係など少しもなく壊れた関係でした。M さんの言うことは全然 S さんは認めていませんでしたので、ましてや私の言うことなどは認められている訳もないと思っていました。同期の中にはスキップしている人もいて、自分から見ると、早く人をまわすようなマネージメントだけをしてお客さんの前ではろくな説明もできていないのにと、評価は公平ではないと思っていました。ですから、ステイが決まってからも自分自身は全く納得していなかったので仕事に対しては以前と変わらず同じ態度で振る舞っていました。コンサルタントになれなかったからと態度を変える必要はないと思っていました。

I: 次のプロジェクトでコンサルタントに1年遅れでなっていますね。

K: 約1年間 N リースの仕事をしました。これは日本での2つめの仕事でしたが前の鉄道会社と同じくらいの規模の job なのにあまりに全てが違うのでびっくりしました。まず、チームの体制が名古屋では構成員10名ほどですとマネージャーは1~2人しかいなかったのですが、ここでは3~4人いる感じでした。仕事のやり方も、誰もスケジュール表とかまともに作っておらず体制図すらないのです。名古屋は悪い所もかなりありましたが、こういうところは画期的なほど徹底していました。ですから自分のやるのがどうやってわかればいいのか理解できず、戸惑い悩んでいました。この時会社を辞めなくてすんだのは面倒みのいい上司の N さんのおかげです。育ててもらったと思っています。仕事の内容は移行の研修プログラムを設計、開発したりするものでした。名古屋で苦労したことは多いに今も役に立っていますので、開発に関しては大体わかっていることをやるという感じでした。ただ、別の面でのプレッシャーがありました。名古屋の時は好き放題やって好き放題言って終わりという感じでしたが、昇進に失敗したという気持ちがありましたので、ここでもう1回ステイしたら終わってしまうというのがありました。昇進に失敗したくないので、パフォーマンスがいいということをどうやったら人に伝わるかといつも考えて気になっていました。それ以外は比較的工作もうまくいき、また同期も多かったので開発のわいわいというのりで仕事の後は皆で飲みに行ったりと楽しくやっていました。

I: 次は約半年間 F 銀行と T 銀行のプロモーションをしていますね。

K: とにかく金融をやりたいという意識がありました。きっかけは N リースの時の上司の N さんが野村証券からの転職組で色々吹き込みもあり金融に興味を持ちました。けれどもなかなか希望どおりにはいかず、仕事に行けないので焦っていました。

I: けれども次は希望されていた金融ではないところにアサインされていますね。

K: 消費者金融の開発の仕事でした。有無を言わさない F パートナーからの指示でした。不満はあったのですが、あと1年するとマネージャーへの昇進評価がありましたので、開発の仕事は慣れている、上司も知っている、やり方や気をつける所も知っているという自信みたいのがありまして、まあいいかという感じでした。勝算もありました。ここでもし仕事も上司もお客さんも全然知らない金融の仕事をしたら、おおごけもありうると思

ったのも事実です。仕事自体はバックベンダーを4社も使っていましたので、コミュニケーションが大変でしたが、自分としては評価されうまくいったと思っています。ただ、上には常に不満でした。仕事のやりかたに対するポリシーが全く違うからです。自分は開発の現場に入ると誠意を見せるということとはつまらないことですが、大事だと思っています。そういうことに上司は全く欠けていました。ですからバックベンダーにはそっぽを向かれていて、「あなたに泣いて頼まれるからやりますけれど、上のあの人がでてきたらもうやりませんよ」と毎日言われた次第です。ベンダーにすねられたら終わりなので、もう少し上もやりかたを考えたらよいのにと、作りものの誠意でも見せなきゃ駄目なのにと感じていました。

I: 次は初分野の金融の仕事をしているようですが。

K: T 銀行の仕事で、やっと始めて希望がなかったアサインメントでした。うれしかったです。金融の分野は始めてでしたが、プロジェクトの前から本格的に勉強会をやったり、自分でもこそこそ勉強をしていたということもあり、何とかなりそうかなと思っていました。ただお客さんの前にでるとなると勉強をしているというだけでは駄目なので、緊張していましたが、上司の S はうまく自分を扱ってくれました。信頼もあり、一緒に仕事が出来たことは非常に勉強になりました。難易度の高い仕事でしたが、上司に恵まれたということもあり。まあうまくいったと思っています。ただ、お客さんとの関係は、個人ベースでは友好でも対会社になると終わっていました。あの人たちは態度が個人の時と会社の時では変わるので。自分はこのデリバティブの分野では専門家としてのキャリアはありません。同じ土俵にのってしまえば相手は専門家ですから話しにならないので「これは全然私の専門ではないです」という態度をとるようにしていました。

I: この時期マネージャーに昇進していますが何か思うことはありましたか。

K: とりあえずほっとしました。やっぱり同じ仕事の内容や能力でもマネージャーという肩書きがつくと通りがいいというか、ある程度何らかのことは出来るのだろうと始めから相手に思ってもらえるからです。特に対お客さんは大きいです。下に対してもそうですね。仕事が楽になった感じがしました。

I: 今はどんなふうに働いているのですか。

K: 10カ月前から D 銀行の仕事をしています。お客さんはくせがあるのでやりにくいところもありますが、全般的に良好です。自分はフレンドリーにお客さんに接するので、タイトに厳しく接するある人がいた時は、結構遠慮していたのですが、いなくなってからは好きにしているという感じです。デリバティブしか見てこなかったのが、全然違う今の仕事は、今までで一番楽です。いい仕事と満足しています。

I: 仕事が ABC コンサルティングはとてもハードと有名ですが、私生活というか、仕事とのバランスはどのようにとっていらしたのですか。

K: 人から見たらバランスはとれてないと思いますが、自分は満足しているのであまり気にしていません。友達も仕事の仲間がそのまま私生活の友達というのが多いです。ストレ

ス解消のためにやっていることは、ちゃんとした物をたべるとか、料理が趣味なので自分で料理するとかで何とかバランスをとっています。後は嫌なことは早めに忘れることです。

I：コンサルタントの仕事は自分にむいていると思いますか。

K：むいていると思います。2つ理由があります。1つは基本的に自分で何かをやるより人と接して仕事をするのが好きだからです。2つめは、お客さんに本に書いてあることをやってあげてもメリットはなくて、お客さんの状況を見てなにをするのが良いのか判断することが大事なのです。自分は比較的冷静に状況判断するのが得意だと思うからです。

I：コンサルタントの仕事の難しさはどういう点ですか。

K：例えばある理由からお客さんに非生産的分野がありこれを生産的にするには、非生産的なお客さんの部分を別の会社に移し切るとかしますが、確かに残った部分は生産的になります。しかし出来ることなら本当は、非生産的なことしかできない人たちが何らかの仕組みによって生産的になった方がいいと思うのですが、そういうことは難しいです。過去の経緯や個人の問題など相手が人間ですから色々なことがあります。我々が何かしたから人が変わるかというそうはいきません。自分たちの仕事の限界を感じ、無力感に陥ります。何らかのアドバイスはできたりしますが、向こうが変わる気になってくれなければどうしようもないのです。医者と同じような立場だと思います。

I：評価体系・給与水準についてはどのようにお考えですか。

K：評価については、矛盾しているようだけれども結構公平だと今は思っています。ワールドワイドできたからかもしれないですが、結果もよく練られており、公平であろうと努力しているしくみです。最近はその評価にとりくんでいる会社のニュースがありますが、彼らが考えていることは、我々がもう10年も前に苦勞していることじゃないかと思います。ABCコンサルティングでは、3年だと不公平だけれども10年いるとラッキーすることもあります。そこまで本当はやっていないのに高く評価されることもあるからです。公平、不公平は運もあり、アサインメントも大きく影響してきますが、さすがに10年いるとごまかしがきかないというか、ある程度このレベルというところに評価は落ち着いてくる気がします。

給与については、安いと思います。こんなに安いのにこれだけの人を持っているのはお金では計れない魅力があるからだと思います。私がいいと思う所は、銀行のように誰かがこう言ったから理屈はともかくやるしかないという社風とは違って、こういう理由だからと論理的に正しいと思えば話すチャンスもあり、それを大体多くの人を受け止めてくれる、また受け止めようとしているそういうところに魅力を感じます。

I：キャリアディベロップメントについてどのようにお考えですか。

K：初めはロスが多かったです。あまりに社会というものを知らなすぎました。本当に社会人として何がやりたいのか全くわからないまま色々なプロジェクトの仕事をしました。目標がないままその場で与えられたことを一生懸命やっていたという感じです。ただ、電話会社の仕事の後で金融をやると決めてからはある程度方向性ができました。もし初め

から意識付けができていたら、もっと早くこうなっていたかもしれないかなと思っています。が、もう少し勉強したいです。遠回りしたけれども、比較的軌道修正がかかり、徐々にいいキャリアを暖めてきているという感じです。

I：将来的にはどのようにお考えですか。

K：下の人やもうABCコンサルティングを辞めた人から「結構こんなにひどい仕事ばかりやって今まで会社にいますね」とよく言われます。自分でもそんなにいい待遇を受けたと思っていないので、よくいるよなとは思いますが。根底にモトをとるまではやめるものか、という気持ちがあるので、でもまだモトはとってないものね、と思っているから現在も残っているのだと思います。モトとは自分に市場価値みたいのがついてこの値段でよその会社にいけるというものです。見えないスキルはあったと思うのですが、わりとマーケットに出て、「これでお金を正當にいくらくれ」と言っても「そうですか、いいですよ」と雇ってくれる状況にはなっていないので、そうなるまでは居るといえるのがあります。せっかくこういう時期に生まれたので、ビックバンに関係するような金融をやっていきたくて思っていますが、もう少し上流のプランニングから、つまり何をすべきか考えるところから入りたいと思っています。もう少し長い目でみると、金融をやりたいのか、そうではないコンサルタントをやりたいのか考えていきたくて思っています。コンサルタントをやるにしても、このままビジネスインテグレーション的なところをやりたいのかどうかということもです。岐路にたっている感じがします。ただ、今は独立したいというのは全くありません。色んな組織に属しながら色んな大きな仕事をやっていきたくてという趣向です。女性だからというハンディキャップもないような所です。50歳くらいになったらレストラン経営とか考えてもいいかなと思いますが、当面はコンサルタント以外の仕事でも独立して何かをやりたいとは思っていません。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

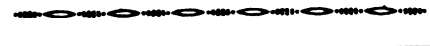
sample

sample

sample

sample

sample



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール



Contents Works Inc.