

# コンサルティングファームは人材がすべて 成長する機会の提供ならどこにも負けない



アビーム コンサルティング株式会社  
代表取締役社長 **西岡一正** 氏

社員一人ひとりの価値が提供サービスや事業の価値を規定するコンサルティングファームでは、人材の採用と開発そして活用が企業価値向上の鍵を握ることになる。わが国有数のコンサルティングファームであるアビーム コンサルティングの西岡一正社長に、同社の成長戦略と人材マネジメント戦略のあり方を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
代表取締役社長 **釘崎広光**

## 大切な価値観を守って 仕事をするために

**釘崎** グローバルに展開しているコンサルティングファームは外資系が多いなか、アビームコンサルティンク（以後アビーム）は純然たる日本の企業であり、一九八一年に西岡さんが中心となって創業されたベンチャー企業です。創業から四半世紀を経た今、三〇〇〇人の規模を擁するグローバルコンサルティングファームにまで成長を遂げてこられたわけですが、そもそもどのような思いから、「自分たちの会社」を作りたいと思われたのでしょうか。

**西岡** 私は大学を卒業してすぐは、米国系のコンサルティングファームで仕事をしていたのですが、そこでキャリアを重ねるにつれ、目の前に存在する日本の顧客と米国内社の示す方針との間にギャップを感じるようになったのです。米国式の経営は基本的には株主重視、短期のキャッシュフローをい

かに大きくするかに重きを置きます。けれども日本の経営者にとっては、重視すべき関係はそれだけではなく、重宝すべき関係は「日本の会社では」というやり方は適切ではないのではないかと、「もう少し長期的視点をもって顧客との関係作り」に努めたほうがよいのではないかと、思うことが多くなり、会社と顧客のどちらに軸足を置くべきか悩むようになった。

しかし悩むまでもなく、コンサルティングの原動力は、やはり、お客様へのコミットメントです。そこで、自身の大切にしたい価値観を守って仕事をするために、思いを共有する仲間とともに会社を作りしました。それが二六年前のことです。

**釘崎** そしてそれは、四年前にデロイトトウシュートーマツから離脱された理由とも重なるのでしょうか。むしろその背景には、監査法人とコンサルティング会社とを分離させていくという潮流もあったのでしょうか。

**西岡** いえ、デロイトは伝統的に日本の市場を尊重する姿勢が強い

ファームでしたので、その点はまったく違います。監査法人トーマツは、むしろ私たちの独立を理解し、応援してくれました。SOX法の視点から、我々のクライアントに迷惑をおかけしないようにするということが、強い原動力として働いたと思います。

## ITの進化とともに ERPを軸に成長発展

**釘崎** いまお話があったように、二六年前の設立時から一貫して、自立的な成長発展を遂げてこられたわけですが、ではどのようにして、サービスの拡充を図り、顧客基盤を拡大してこられたのでしょうか。

**西岡** 今日のアビームは、経営戦略の策定からビジネスプロセスの改革、ビジネスシステムの構築、そ

して戦略を実行する人材・組織の活性化まで、企業変革におけるさまざまな課題に対し、高品質で一貫したサービスを提供しています。またグローバルな面でも独自のネットワークを構築し、さらにはクライアントのアウトソーシングニーズにも対応するなど、ボーダーレスなサービスを提供しています。

創業からしばらくはリース業界に特化して、ITと会計を武器に専門性の高いサービスを提供し、経営の基盤固めを行っていましたが、大きく業容が拡大したのは、情報技術が飛躍的に進化した九〇年代です。ERP（企業資源計画）化が進み、企業全体の経営資源を統合的に管理・活用するために、海外で事業を展開するメーカーや商社などが次々にERPパッケージ（統合業務パッケージ）の導入に踏み切りました。そしてここでは、それまで当社が培ってきた

## コンサルティングの原動力は、 お客様へのコミットメントです。



西岡一正 氏

た技術力や実績が高く評価される  
ところとなり、顧客基盤が大きく  
拡がりました。

**一貫したサービスの提供で  
顧客との長期的関係を構築**

**釘崎** アビームのコアビジネスは、  
基幹業務へのERP導入を通じて  
業務プロセス改革を支援していく  
ことなのでしたが、IT系のコ  
ンサルティングファームと分類す

るのも必ずしも適切ではないよう  
です。いま西岡さんが紹介された  
ように、業務改革支援にとどまら  
ず、戦略策定や実行計画作成サ  
ービスも提供してられる。アビ  
ームのユニークさ、他社にない特長  
はどこにあると西岡さんはお考え  
でしょうか。

**西岡** そうですね。ITの活用が  
中核をなしているのはたしかなの  
ですが、私たちの事業は、企業変  
革を助けるサービスを提供するこ  
とと定義できます。企業を変革す

**私たちの事業は、企業変革を助ける  
サービスを提供することと定義できます。**

るには、戦略やビジネスプロセス  
人・組織、そしてITを有機的に  
結びつけていかなければなりませ  
ん。アビームの特長、それは、企  
業の変革をプランニングし、開発  
し、そしてアウトソースまで引き  
受け、実現するところまで持つて  
いくという「しくみ」を有してい  
るところにあると考えます。

**釘崎** プランニングだけでなく実  
行までを支援する、つまりは実現  
できるレベルまで持つていくと  
いうインプリメンテーション力に  
アビームの競争優位があるとい  
うことですね。

**西岡** そのとおりです。コンサル  
タントといえば、かつては、中立  
的な立場で意見や判断を示すこと  
を期待されました。けれども近年  
は、分析や意見だけでなく、それ  
を「実現するところまで一緒にや  
ってほしい」というクライアント  
が増えています。もはやコンサル

タントが、ただビジネススクール  
で学んだ理論をもとに、戦略だけ  
を立案していればよいという時代  
ではなくなってきたのです。  
戦略はもちろん大事だけれども、  
マーケットのニーズは明らかに一  
貫したサービスの提供へと移って  
います。

**釘崎** そしてそのような一貫した  
あるいは幅広い総合的なサービス  
を提供できているからこそ、西岡  
さんが望まれる、クライアントと  
の長期的な関係構築もできてい  
る。

**西岡** まったく、おっしゃるとお  
りです。そして、長期的な関係を  
構築できている顧客の多さが当社  
の特長であると申し上げて差し支  
えないと思います。おつきあいが  
一〇年、二〇年と続いている企業  
も決して少なくありません。非常  
にストレートな言い方をさせてい  
ただきますと、当社は机上の空論

**分析や意見だけでなく「実現まで」  
というクライアントが増えています。**

を振り回すのではなく、お客様と  
一緒になって汗を流している。い  
わば、地に足がついているとい  
うか、非常に泥臭くやっている。だ  
からこそクライアントも評価し、  
信頼してくださり、関係が途切れ  
ることなく続いているのだと思  
います。

**釘崎** クライアントの現場での、  
いわば愚直な取り組みが、アビ  
ームの持ち味とこのことですね。

**西岡** そうです。そしてそれを可  
能にしているのが、実は技術力な  
のです。アビームは、ERPパッケ  
ージ関連サービスの拡充強化に欠  
かせないSAPジャパン認定コン

サルタントを二四〇〇人以上有し  
ていますが、その数はわが国最多  
です。グローバル化の推進にな  
ってはならないITに強い技術者が  
多数存在するというのが大きな強  
みです。ただ強調しておきたいの  
は、それだけで競争優位を築いて  
いるわけではないということです。

**アビームという社名に  
込めた思いと願い**

**釘崎** ところで、よくお受けにな  
る質問かもしれませんが、アビ  
ーム(ABeam)という社名には、  
どのような意味を込めておられるの  
でしょうか。

**西岡** 社名を公募したところ、み  
んなが「アビーム」を推したので  
すよ(笑)。アビームは、セーリ  
ング用語で「横風を力に変えて進  
む」という意味があります。私の

趣味がヨットだから気を利かせた  
のではないかと思ひ、最初はダメ  
だと言ったのですが、あらためて  
考えてみるとなかなかいい(笑)。  
横風を受けるときヨットはもっ  
ともスピードが出ます。この横風  
を力に「企業変革をスピードデー  
に実現する」、「最大の推進力を  
もってクライアントのビジネスの  
成功を支える」ととらえたときに  
は、私たちのめざす理念とびた  
り一致する。それに、アビーム  
(abeam)という単語の中にある  
aとb、これを両方大文字にすれ  
ば、アジアのビーム(光線)にな  
る。これから成長するアジア市場  
に着目し、「アジア発」そして「ア  
ジア初」のグローバルコンサルテ  
ィングファームとして輝き続けたい  
という私たちの姿を、とてもよ  
く表している社名だと考えたので  
す。

**釘崎** アジアへのこだわりがとて

**空論を振り回すのではなく、お客様と  
一緒になって汗を流している。**

# 地域に固有の価値観を尊重した ビジネスを展開していきたい。

も強く感じられるのですが、西岡さんにとってアジアが意味するものは何なのでしょうか。

**西岡** 長年、アメリカ主導のグローバルビジネスを経験した者としての実感なのですが、米国主導型のグローバルビジネスには限界があると私は思っています。アメリカを中心とした価値観、欧米流の価値観に学ぶところは多いのですが彼らに決定的に欠けているものがあります。それは、文化の多様性を認めないということです。

この国も、誇るべき固有の文化というものを持っています。そしてビジネスにおいては、独自の価値観やカルチャーを持っていない、厳しい国際競争に打ち勝つていくことはできないのではないかと考えます。それはつまり、借りの文化ではどこまでいってもオリジナルは超えられないということなのです。ですから、世界

中のベストプラクティスを吸収しながらも、地域に固有の価値観を尊重したビジネスを展開していきたい。それが私たちアビームのグローバル観であり、アジア型のグローバルコンサルティングファームとしてやっていくということなのです。

独自の価値観を持ってグローバルにシームレスにネットワークを構築すること、展開する各地域の文化を尊重することは、決して矛盾しません。たとえば、日本の企業が事業をグローバルに展開するという場合、どこにリーダーシップを求めるかといえば、それは日本人にだと思えます。ドイツの企業が日本に来てビジネスを展開するというのなら、ドイツ人がリードすべきでしょう。日本に固有の文化を尊重しながらも、それが自国の文化や自社の価値観を大事にするということであり、そ

の一方では多様性を認めるということだと思えます。

**釘崎** 多様性を受容し、そして多様なものを統合的に生かしていくためには、基軸とする価値観がしっかりと定まっていなければならぬということですね。

**西岡** ええ、そのとおりです。自らの確固とした価値観を持った者が、各地域に固有の価値観を尊重し、そして統合することによってシナジーを生み出していく、そこにグローバル企業の成功への道があるかと、そう私たちは考えています。そして私たちは、マルチナショナルファームであることをめざしています。

## 「リアルパートナー」に 込めたお客様への思い

**釘崎** アビームは、リアルパート

## 私たちの仕事は何よりも、 チームワークです。

な判断や思い込みをお客様に押し付けてしまうことにもなりかねません。

個人の持っている判断力や専門知識だけでは限界があります。チームとしての目標を共有し、互いの知恵と経験を生かしあつて、高品質の高い卓越したサービスを提供することができるのです。

## アビームが 人材に求めるもの

**釘崎** コンサルティングファームにとって人材は最大の資産であり、人材の採用と開発そして活用が、アビームの企業価値向上の最大の鍵を握っているのではないのでしょうか。

**西岡** おっしゃるとおりです。私たちのビジネスにおいては、人材の資産価値を高めていくことが企業価値の増大と直結します。これからの当社の発展は、どれだけ優秀な人材を採用し育てられるにかかっています。そして人材採用にあたっては、もっとアビームの

ナー (Real Partner) を標榜していらっしゃると思いますが、そこには西岡さんのクライアントに対する思いが凝縮しているような気がします。

**西岡** ええ、まさにそのとおりでクライアントとは「将来を見据えた持続的成長を共に追い求める関係でありたい」という考え方を、一言で表したものです。

お客様と長く良好な関係を築けるようなビジネスをしたいというのが、私が長年追い求めてきたことです。そして企業規模が大きくなればなるほど、こつした価値観を社内でも共有し追求するしくみといったものを作っていくことが大事になってきます。

**釘崎** そこで定められたのが、五つのコアバリュー (Core Values) というわけですね。リアルパートナーとして認められるために持つべき共通の価値観として。

魅力を伝えていく必要があると感じています。

当社はかつて派手さはありませんが、「グローバルファームとしてはユニークな日本企業であること」や「クライアントベースでソリューションを展開し、お客様から高い評価を得ていること」、また「自由な発想で提案ができること」や「海外で多様な人材とプロジェクトを推進する機会が多くあること」など、たくさんの方の魅力を備えていると思っています。それらをつまみ訴求していかなければなりません。

ではどのような人材を欲しているかですが、知的能力の高さに加えて、まずは自主性や主体性を持っていることです。それらがないと「コンサルタントは務まりません。その上でチームの一員として活動できる人です。そしてプロジェクト成功へのコミットメント（強く関わる意志）を持つ人材です。」

**釘崎** さらにアビームの持ち味である愚直さも。

**西岡** そうそう。本来コンサルタントは、アロガント（傲慢）では



**西岡** まさに、そのとおりです。

五つのコアバリューとは、「クライアントを思う心」「卓越したプロフェッショナル」「多様な個人の尊重」「チームの力」、そして「独自のグローバル観」ですが、アビームとしてスタートするとき、長年この仕事に携わってきた私の反省や自戒の念、そしてコンサルタント

トとしては、「やっぱりこうでありたいよね」という気持ちを含めて策定しました。

なかでももっとも強調したかったのが、チームワークの大切さです。私たちの仕事は何よりも、チームワークです。大きな課題に対して一人で取り組んでも、さしたる成果はあげられません。間違っ

なく、謙虚であるべきです。自分の言っていることがいちばん正しいなごと思わないで、まずはお客様様の声をよく聞くことです。お客様

様本位のサービス提供を考えるなら、スマートさもさることながら、愚直さといったものを大事にしたいだと思います。



にしおか・かずまさ氏プロフィール

1946年、兵庫県生まれ。69年、慶應義塾大学経済学部卒業。81年、アビームコンサルティングの前身である等松 トウシュ ロス コンサルティングを設立し代表取締役就任。93年、デロイト コンサルティングに参加し、社名を改称したデロイト トーマツ コンサルティング 代表取締役社長。2003年、デロイト トウシュ トーマツより離脱し、社名をアビーム コンサルティングに改称、現職就任。

### 人材の成長にとって大事なことは、良質な仕事の機会を与えることです。

ている皆さんは何によって動機付けられているのでしょうか。

西岡 先ほど当社の人材には自主性を求めると言いましたが、その自主性を発揮できる環境にあることが動機付けとなっているのではないのでしょうか。そして自主的に自分たちが組織を作り上げているという喜び、これに勝る喜びはないのではないかと思います。組織が一般的に持つわずらわしさや無駄なもの、誰に指示されるわけでもなければ命令されるわけでもない、きわめてシンプルな組織で、お客様のほうを向きたいれば、みんなからサポートされる。こんな働きやすい組織はないと思えます。

西岡 その一方で、自主的に経営できるというのは本当に大事なこ

西岡 一つには技術を身につけさせることです。技術を身につけないとそれ以外の力を発揮することができません。技術をもっていないそのソリューションなのです。技術を持たずして戦略を語っても当社では意味を持ちません。仕事の機会を得られません。人材の成長にとっていちばん大事なものは、良質な仕事の機会を与えることです。挑戦的な仕事の機会こそが人を育てるのだと思います。そして当社には、進行中の大きな案件が内外でたくさんあります。たとえばITをベースにした経営管理システムをグローバルに統一する

### 仕事を通じて多くの成長機会を

西岡 人材の育成にあたっては何を重視されていますか。

西岡 一つには技術を身につけさせることです。技術を身につけないとそれ以外の力を発揮することができません。技術をもっていないそのソリューションなのです。技術を持たずして戦略を語っても当社では意味を持ちません。仕事の機会を得られません。人材の成長にとっていちばん大事なものは、良質な仕事の機会を与えることです。挑戦的な仕事の機会こそが人を育てるのだと思います。そして当社には、進行中の大きな案件が内外でたくさんあります。たとえばITをベースにした経営管理システムをグローバルに統一する

### 本来コンサルタントは、傲慢ではなく、謙虚であるべきです。

### 自主性を発揮できる仕事の素晴らしさについて

プロジェクトなどは、きつとそれに関わる人々を成長させることでしよう。また、国籍の違う仲間が集まってチームを組み問題解決に向かうという機会もたくさんあります。そこでは個々の多様性を認め尊重しあい、コラボレーションすることが求められますが、似通った価値観の中で育ってきた日本人にとっては、成長のための得がたい機会となります。そしてその中で、多様な価値観をもった人材の集まりであるグローバル組織を運営していくノウハウといったものも身につけてもらえたら、それは願ってもないことです。

西岡 ところで、アビームで働いてお聞かせください。

西岡 現在アビームは、連結数字で見れば、世界のグローバルコンサルティングファーム三〇社の中に入っている。これを一〇社の中に入るまでに

西岡 二〇〇四年にNECと戦略的資本提携に合意したのも、財務基盤を強化することで、アジアを中心とした海外拠点網の早期拡充や大規模プロジェクトの受注拡大などを図りたかったからです。NECと戦略的パートナーシップを結ぶことでスピードを上げて成長していきたい、そう考えました。市場としての成長が見込まれるアジアにおいて、それぞれの強みを相互

西岡 最後は、西岡さんが経営トップとして大事にされている信条や価値観をお聞かせください。西岡 人の価値は組織のポジションで決まるものではありません。どれだけお客様の中に入り込んでいるか、信用を得ているか、同時にどれだけ大きな取り組みができていけるかが大事です。そしてそういう人がたくさん出てくるのが会社の発展につながるのだと思います。

西岡 本日はお忙しいなか、貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございます。

M

### グローバルにメジャーな存在として

西岡 アビームの今後の展望につ

### 自分たちが組織を作り上げている喜び、これに勝る喜びはない。