

はじめに

コンサルティング・コンサルタントという用語を聞く機会が増えており、さまざまな意味で使われるようになりました。

本書で取り扱うのは、主に大企業の経営課題に対峙する「無形」のコンサルティングサービスです。Big4（PwC社やKPMG社等）やアクセンチュア社が高いシェアを誇るコンサル業界について解説します。

コンサルタントには、他にも自社製品を売ることを目的としたものがあります。これらが取り扱うのは、保険商品や人材、ソフトウェアなど「有形」のものですが、この分野については本書では扱いませんので、ご注意下さい。

コンサルタントは、自分自身が商品です。心技体を高め、クライアントに対して最適解を提示し、ときに伴走支援します。会社の経営に絶対成功するパターン（教科書）が無いように、コンサルタントにも教科書はありません。クライアントから見た時のコンサルティングの強みも、コンサルタント自身が考えていく必要があったり、時代のトレンドやクライアントの内部環境・外部環境に応じた最適解を常に探求する必要もあり、自らの裁量で道をつくれるため、こういった環境を望む人には最適な職業です。コンサルティング活動がうまくいった場合のやりがい言葉では表しきれません。

ただし、コンサル業界には厳しい一面もあります。報酬面やコンサルという言葉の聞こえの良さから、キャリアとして安易にコンサルタントを選択するケースは新卒でも中途でも数多くあります。そして、入社してから「想定と違う」「自分には向いてない」「自分にはできない」と気づき、退職するケースがあとをたちません。このような事態に陥らないためには、コンサル業務の実態を把握した上でキャリアを選択する必要があります。

本書は、コンサル業界の基本的な情報について、体系的に理解したい方々を対象にしています。具体的には、

- そもそもコンサルティングとはどのような仕事か？
- コンサルタントはどのようなキャリアを歩むのか？
- コンサルファームにはどのような会社があるのか？

などを解説しています。

世界的にゲームチェンジが起こっていく中で、日本企業は今以上に課題を的確に捉え、スピーディーに解決しなければ生き残れない時代に突入します。コンサルファームは、このようなクライアントの課題解決を促進し、成功の筋道をいかに手繰り寄せるかが重要となってきます。まさに、今後の日本の成長を担う一端となるのです。

本書は、コンサル業界に関わりのない人でも、業界をしっかりと理解できるように書いております。領域的にBtoBサービスなので、就活生には難しい点もあるかもしれませんが、なるべくわかりやすく解説しています。

本書があなたのお役に立てることを心より願っています。

コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社
代表取締役社長 大谷内 隆輔

CONTENTS

はじめに	3
本書の読み方	5

Chapter 1

コンサルティングとは

01 コンサルティングとは コンサルティングは究極のサービス業	14
02 コンサルタントの存在意義 クライアントがコンサルタントに依頼する事情	16
COLUMN1 顧客がコンサルに期待していること	18
03 プロフェッショナルなコンサルタント 自分自身が商品となるコンサルタントの果たすべき役割	20
COLUMN2 具体的な仕事内容を説明するのは難しい	22
04 コンサルフィー（報酬） 高額な報酬を受けられる理由とクライアントの支払い能力	24
05 コンサルの成り立ち コンサルティングの歴史は19世紀後半からと比較的浅い	26
COLUMN3 不景気・不況に弱いコンサル業界	28
Chapter 1 まとめ	30

Chapter 2

コンサルティングの専門領域

01 7つのコンサルティング領域① コンサルタントは、その専門性で領域を区分できる	32
02 7つのコンサルティング領域② 7つのコンサル領域の傾向	34

03 戦略コンサル 大企業の経営戦略に切り込むコンサルの花形領域	36
04 ビジネス（業務）コンサル 業務や業界の深い専門性と他領域の知識の両方が必要	40
05 ITコンサル 企業の抱える課題とITの橋渡しを担う	44
COLUMN4 ITコンサルとSEはアプローチが違う	48
06 組織・人事コンサル 最適な組織の探求と人材の成長、管理を目論む	50
07 FASコンサル 財務、M&A、コーポレートガバナンスなどひととき高い専門性	54
08 事業再生コンサル 窮地にある企業を再建し、経営の健全化を図る	58
09 シンクタンク領域 金融機関の調査部門が分離・独立して各種調査や政策提言を行う	62
Chapter 2 まとめ	64

Chapter 3

コンサルタントの働き方

01 プロジェクト 一定期間、特定の目的を達成するためのプロジェクト組織	66
02 プロジェクトアサイン 人気プロジェクトに選ばれるコンサルタントの条件	68
03 プロジェクトライフサイクル① プロジェクトは複数のフェーズで構成されている	70
04 プロジェクトライフサイクル② プロジェクトの管理はマネージャーやPMOが担う	72
05 プロジェクト炎上 プロジェクトの状況次第で長時間働かざるをえないことも	74

COLUMN5	新卒社員の初めてのアサイン体験談	76
06	コンサルタントの職位 コンサルタントのトップのパートナーの平均年齢は40代	78
07	コンサルタントの年収 20代で年収1,000万円も可能だが、その分厳しい環境でもある	82
COLUMN6	ワークライフバランスとダイバーシティ	84
08	コンサルタントの評価 成果主義に基づく「絶対評価」と「相対評価」	86
09	コンサルタントの1日 若手コンサルの1日の時間の使い方を解説	88
COLUMN7	昔のコンサルタントはフリーダムだった	90
Chapter 3 まとめ		92

Chapter 4

コンサルタントが身につけるべき能力

01	コンサルの心構え コンサルタントに求められる4つのマインド	94
02	ロジカルシンキング 相手の期待に応えるためのロジカルシンキング	98
03	ロジックツリー 理論展開をわかりやすくする要素の構造化	100
04	ロジカルコミュニケーション 目的を達成するためのロジカルコミュニケーション	102
05	ロジカルドキュメンテーション ロジカルな思考でドキュメントをつくる	104
06	問題解決アプローチ コンサルタントは問題解決のプロフェッショナル	106
07	業務知識 プロフェッショナルとして業務知識を把握する	110
08	業界知識 業界について学び、クライアントの優位性を把握する	112

09	仕事術 作業効率を極限まで高めて、考える時間を1秒でも長くつくる	114
COLUMN8	知識の吸収と引き出し化	118
Chapter 4 まとめ		120

Chapter 5

コンサル業界の就職・転職の実態

01	コンサルに向いているか否か コンサル業界に就職してからのミスマッチを防ぐために	122
02	コンサルファーム 自分に合うコンサルファームの選び方	124
COLUMN9	コンサル志望大学生が抱く理想と現実	126
03	新卒採用 新卒採用のプロセスと評価されるポイント	128
04	中途採用 中途採用のプロセスと評価されるポイント	132
COLUMN10	残念なコンサルの典型例	136
05	選考課題①ケース面接 明確な答えのない問いで地頭の良さをチェックされる	138
06	選考課題②グループディスカッション、ジョブ 協調性・人間力・思考力をトータルで判断する	140
07	コンサルタントの資格 特別な資格がなくてもさまざまなことに挑戦できる	142
08	コンサルタントの課題 コンサルタントの将来性と勝ち残るための条件	144
09	ポストコンサル コンサルタントが選べる次のキャリアの選択肢	146
COLUMN11	コンサル業界が就職市場で人気の理由	148
Chapter 5 まとめ		150

Chapter 6

主要なコンサルファーム

01 業界カオスマップ 外資中心に群雄割拠のコンサルファーム	152
02 応募するコンサルファームの選び方 就職・転職したい会社を選ぶ基準を上げる	154
03 コンサル業界ランキング データで見るコンサルファームの業界の姿	156
COLUMN12 ブティック系コンサルファームの潮流	160
04 総合系（ビジネス）① アクセンチュア株式会社	162
05 総合系（ビジネス）② デロイト トーマツ コンサルティング合同会社（DTC）	164
06 総合系（ビジネス）③ PwC（プライス ウォーターハウス クーパーズ） コンサルティング合同会社	166
07 総合系（ビジネス）④ EY（アーンスト・アンド・ヤング） ストラテジー・アンド・コンサルティング	168
08 総合系（ビジネス）⑤ KPMG コンサルティング株式会社	170
09 総合系・ブティック系 コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社	172
COLUMN13 クライアントからコンサルへの発注	174
10 戦略系① マッキンゼー・アンド・カンパニー（MCK）	176
11 戦略系② 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）	178
12 戦略系③ ペイン・アンド・カンパニー	180
13 IT系① アビームコンサルティング株式会社	182

14 IT系② キャップジェミニ株式会社	184
15 IT系③ ガートナー ジャパン株式会社	186
COLUMN14 コンサルファームは上場がお嫌い!?	188
16 FAS（M&A）系 GCA 株式会社	190
17 事業再生系① 株式会社経営共創基盤（IGPI）	192
18 事業再生系② 山田コンサルティンググループ株式会社	194
19 総研系① 株式会社野村総合研究所（NRI）	196
20 総研系② 株式会社NTT データ経営研究所	198
21 中小企業向け① 株式会社船井総合研究所	200
22 中小企業向け② 株式会社タナベ経営	202
Chapter 6 まとめ	204

Chapter 7

コンサル業界の今後

01 日本企業の経済状況 グローバルとの比較で見えてくる日本の現状と今後	206
02 景気連動性の高いコンサル業界 コンサル業界の市場規模と中長期展望	208
03 コンサルの変化 社会問題と共に変わっていくコンサルの領域	210
04 コンサルファームの差別化 コンサルファームが抱えている経営課題	212

05 DXコンサル

日本のデジタル後進を背景に DXコンサルの需要が拡大している	216
-----------------------------------	-----

Chapter 7 まとめ 218

おわりに	219
------	-----

索引	221
----	-----

サービス紹介	226
--------	-----

コンサルティングは究極のサービス業

コンサルタントは、企業が抱えている経営課題を突き止め、解決して、その企業のさらなる成長を促すのが役割と言えます。売上向上、コスト削減、コーポレートガバナンスの強化等さまざまな役割があります。

企業成長を目的とした支援活動

クライアント

英語の「client」を由来とする言葉で、顧客や依頼人といった意味で用いられる。欧米型のコンサルファームで使われていることもあり、日本でもコンサルティング業界では「顧客」とは言わず「クライアント」と表現することが多い。

コンサルティングは、本質的には「**クライアントの経営課題を明らかにし、問題解決を支援すること**」を指します。

「赤字がかさんで行き詰まっている」「従業員の離職率が高い」「ライバル企業を買収したい」など、企業が抱える課題は規模も内容も難易度もさまざまです。課題を分類すると「経営課題」「業務課題」「組織課題」「システム課題」等に分けられます。コンサルファームは、これら課題を紐解き、最適解を提供しています。

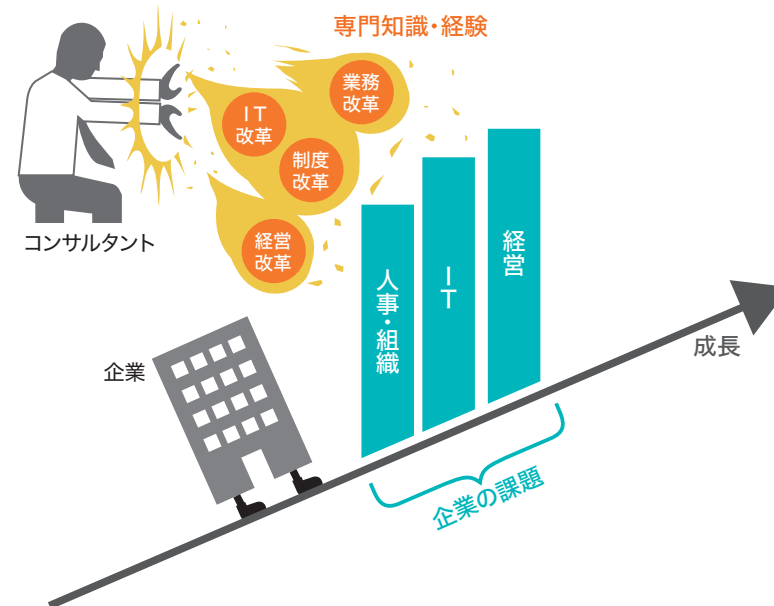
実際の業務は、**プロジェクト**単位でチームで取り組むのが一般的です。たとえば、人事評価制度改革のプロジェクトの場合、マネージャー1名、アナリスト2名で半年間ほど従事します。

コンサルタントは企業のお医者さん

コンサルタントは「企業のお医者さんや伴走してくれる看護師さん」と表現できます。お医者さんが専門知識や豊富な経験で患者を診断・治療するのと同様に、**コンサルタントも専門知識や多種多様な経験をもってクライアントを診断し、解決案を提示し、場合によってはその解決の実行まで支援します**（右図）。

「なぜ自分達の会社のことを、わざわざ外部の人間に頼む必要があるのか？」と思われるかもしれませんが、専門性のある第三者に客観視してもらうのは、業界や会社の凝り固まった考えを払拭させる効果もあります。マイナスをゼロにする、またはゼロを維持するだけではなく、ゼロからプラスまたはプラスをさらにプラスにする「攻め」のケースもあります。たとえば、「現状利益は100億で十分だが、今後のグローバル展開を見越して、より利益体質にし1000億まで持って行きたい」というケースです。

▶ コンサルティングとは



▶ 医者とコンサルタントの類似点・相違点

	お医者さん	コンサルタント
訪問	体調の悪い 患者 が、 お医者さん に相談に来る	悩みを抱えた 企業 が、 コンサルタント に相談に来る
相談	医師は、患者の症状を聞き、 病気 の仮説を立てる	クライアントの現状を把握し、 企業課題 の仮説を立てる
診断	精密検査 を行い、 病巣 を断定する	専門知識と豊富な経験 を用いて 企業課題 を断定する
対応策提示	薬や手術 等、有効な解決策を提示する	業務刷新 や システム導入 等有効な解決策を提示する
処方	場合によって、 施術 したり 術後管理 したりする	場合によって、 解決 したり 支援 したりする

コンサルタント/コンサルティング

コンサルタントはコンサルティングを行う人を表す名詞。コンサルティングは対応する日本語がなく外来語としてそのまま使われている。

コンサルティングの歴史は 19世紀後半からと比較的浅い

19世紀後半、工場の業務を科学的に管理・効率化したことがコンサルティングの始まりと言われています。その後、戦略ファームの誕生、会計系ファームの分離や合併を経て、現在に至っています。

工場の業務効率化が始まり

エンロン事件

2001年テキサス州の石油卸売会社のエンロンに巨額の簿外債務があることが発覚し、倒産。この簿外債務隠ぺいには、当時Big5の一つとされていた大手会計事務所のアンダーセンがかかわっていたとされた。経営コンサルと会計監査が同一会社だった場合、法律スレスレや法律違反になるような経営戦略を提案実行し、監査側でそれを意図的に見逃すなどの行為が可能となってしまうため、米政府はSOX法 (Sarbanes-Oxley Act) を策定し、監査法人はコンサルティング部門の分離を余儀なくされた。

「コンサルティング」は19世紀後半にアメリカの技術者フレデリック・テイラーが工場の業務効率化のために「科学的管理法」を導入し、コスト削減を実現させたことが始まりであると言われています。

多くの工場で培われた知見を持った人材は、事務作業など他のさまざまな活動でも、科学的管理法による効率化のコンサルティングを行うようになりました。

エンロン事件をきっかけに現在の形に

1910～1920年頃には、企業の経営課題の複雑化を背景に、アーサー・D・リトルやAT・カーニー、マッキンゼー・アンド・カンパニー（当時のカーニー&マッキンゼー）といった戦略系コンサルファームが登場します。

1940年代頃からは、大手会計事務所がコンピュータを利用した企業活動の高度化をコンサルティングするサービスを開始します。会計事務所の業務拡大によるコンサルティングサービスが台頭してきました。

1966年には、ボストン・コンサルティング・グループが日本進出を果たしたことを皮切りに、徐々に国内でコンサルティングが浸透し始めます。1980年代後半には日本総合研究所、大和総研といった国内発の総合研究所も多く立ち上がりました。

ところが、2001年のエンロン事件をきっかけに、それまで台頭していた大手会計事務所がコンサルティング部門の分離を余儀なくされ、度重なる分離・統合や名称変更が繰り返されます。最終的に大手会計事務所をルーツとするコンサルファームは、

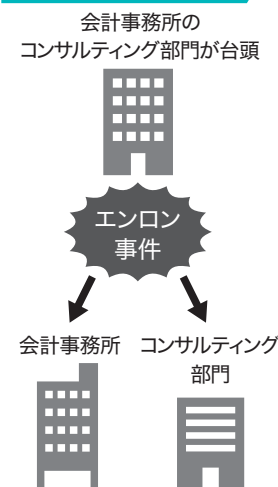
コンサルの歴史

コンサルティングの誕生



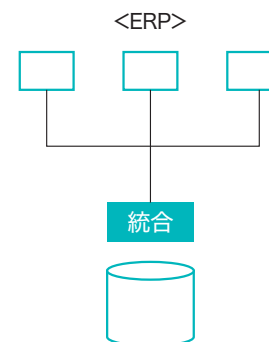
フレデリック・テイラーの「科学的管理法で業務を効率化する」という方針で工場の生産性が向上。そのノウハウから、コンサルファームが立ち上がる

会計事務所の台頭と業界再編



独立性担保のため、経営分離やコンサルティング部門のM&Aを繰り返す

ERPブームとIT領域の拡大



企業の経営資源を統合管理し、効率的な経営を可能にする。外部コンサルの知見で大規模な業務改革も併せて行う

KPMGコンサルティング、アーnst・アンド・ヤング、プライスウォーターハウスクーパース、デロイト トーマツ コンсалtingに集約され、現在「Big4」と呼ばれる存在となっています。

ERPブームによるIT領域の拡大

1990年代以降は、ERP導入による企業の業務や資源の最適化を進める動きが急速に高まります。ERP導入は企業全体に大きな影響を及ぼしますから、外部のコンサルタントの需要が高まるきっかけになりました。

また、ERP導入はさまざまな業務標準化やシステム需要を高めたため、IT領域を中心にコンサルタントの需要が一気に拡大するきっかけにもなりました。

ERP

企業資源計画のこと、企業の経営資源の最適化によって企業経営・業務の効率化を図る。SAPやOracle EBSといったベンダーが提供するERPパッケージを導入するケースが多い。ERP導入は長期間にわたる作業となることも多く、専任のプロジェクト体制が構築されてから数多くのIT (SAP) コンサルタントが参画する場合もある。

7つのコンサルティング領域①

コンサルタントは、 その専門性で領域を区分できる

コンサルティングの対象やテーマはさまざまですが、領域は大きく7つに分類されます。ただし、この分類はあくまで体系的なものであり、コンサルファームによっては違った意味で使うこともあるので注意が必要です。

7つに分けられるコンサルティング領域

コンサルタントの職務領域は複雑かつ範囲もさまざまなので、竹を割ったような分類は困難（→34ページ）ですが、ここでは説明のために少々強引に7つの領域に分けて解説します。

①戦略コンサル（→36ページ）

中長期経営戦略やグローバル展開戦略の策定支援などを行います。抽象度が高く、クライアントも課題をつかめていないケースも多いため、難易度の高い領域となります。

②ビジネス（業務）コンサル（→40ページ）

特定業務もしくは業界に関する知見を持って、クライアントの業務改革（効率化）や売上向上支援などを行います。

③ITコンサル（→44ページ）

ITに関する高い専門性を武器とし、経営計画に基づくIT戦略の策定からシステム導入などの実行支援まで、幅広く支援をします。

④組織・人事コンサル（→50ページ）

人事評価制度や育成計画・手段を検討します。経営戦略や事業計画を実現するための最適な組織設計等も行います。

⑤FASコンサル（→54ページ）

FASはM&Aやフォレンジックなどに対して、財務や金融の専門知識を用いてアドバイスをを行います。

⑥事業再生コンサル（→58ページ）

立て直しが困難な企業もしくは事業に対して、財務や法律といった専門知見を用いて再建および健全化を支援します。

⑦シンクタンク領域（→62ページ）

上記6つとは少々レベル感が異なりますが、政府や官公庁向けにリサーチ・分析・提言を行います。

FASの呼び方

FAS (Financial Advisory Service) は、企業によって当該領域の呼称が異なる。財務系アドバイザー、トランザクションアドバイザー、ディールアドバイザーなどの呼び方がある。

フォレンジック

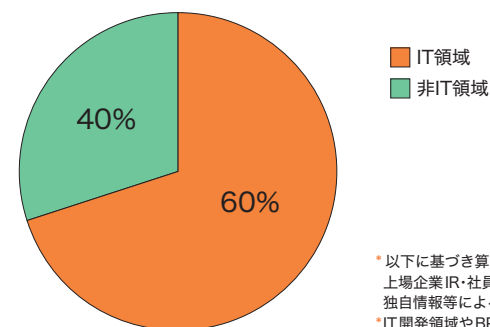
不正調査を意味している。FASにおいては贈収賄や会計不正などの企業不正を調査する業務となり、会計や法務の専門性が求められる。リスクマネジメントとして予防策の構築をすることや、事後対応として内部の統制見直しを行うことなど、幅広い領域をカバーする必要がある。

コンサルの7つの領域

領域	代表的なテーマ	プロジェクト例
戦略 コンサル	- 経営戦略策定支援 - 事業ポートフォリオ戦略支援 - M&A戦略支援 - 営業戦略支援	グローバル化を進めているが、アジア圏の進出で常に失敗しており、どの国からどのように進めていくかを改めて0から考えるプロジェクト
ビジネス (業務) コンサル	- 売上向上支援 - コスト削減支援 - 業務効率化・品質向上に向けた支援 (その他)業界・業種・テーマに特化した支援	- 事業のトップラインを伸ばすため、新規KPI策定・事業課題や抽出するプロジェクト - アパレルブランドの新SCMの構想策定プロジェクト
IT コンサル	- IT戦略策定支援 - IT組織構築支援 - ITコストマネジメント支援 - 個別システム開発プロジェクト支援 (その他)DX戦略策定・導入支援等	- 買収先企業のIT統合の企画や業者選定、開発・改修を支援するプロジェクト - クライアント内のIT組織が脆弱で、業者の言いなりになっているシーンも見受けられるため、IT組織を強化するプロジェクト
組織・人事 コンサル	- 人事制度改革支援 - 人材育成・教育研修支援	- ジョブ型雇用に向けた新人事制度・評価制度構築プロジェクト - 新興国における日本からの駐在社員における人事制度の検討プロジェクト
FAS コンサル	- M&A戦略立案 - デューデリジェンス - バリュエーション - PMI - M&A仲介	- 事業拡大のための業界トップ10内企業の買収戦略立案プロジェクト - 買収後に会社統合するか、統合せず別法人のままとするか検討するプロジェクト
事業再生 コンサル	- 事業再生支援 - 企業再編支援 - 海外リストラクチャリング支援 - バリューアップ	不採算事業の再生プロジェクト(事業売却も視野に入れる)
シンクタンク 領域	中央省庁・地方自治体における特定テーマに関する調査研究	新型コロナウイルスの将来予測調査

ITコンサル市場の広まり

国内コンサル市場は約1.2兆円(2020年度現在)
約60%はIT領域で占める



*以下に基づき算出(コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社調べ)
上場企業IR・社員数(コンサルメンバー)・想定単価・インタビュー等当社
独自情報等による複合算出
*IT開発領域やBPOは除く

コンサルタントのトップのパートナーの平均年齢は40代

コンサルファームにおける職位は一般的な企業とは大きく異なります。昇進のスピードも早く、40代早ければ30代後半で経営を任されるパートナーに任命されることもあります。

通常の会社とコンサルの職位の違い

一般的な会社であれば、平社員からはじまり、主任、課長、部長、事業部長、部門長といった職位で昇進していくケースが多いでしょう。しかし、コンサルファームはこういった日本的な職位ではなく、グローバル基準に即した職位があります。

ファームごとに階層の数や呼び方に差はありますが、代表的な5つについては右図を参考にしてください。

一般的な会社より昇進までの期間が短いので、成長速度が問われます。コンサルファームでは相対評価（→86ページ）、すなわち同ランク内で比較評価を行い、会社の業績にも連動して上位何%が昇進できるといった形式で、競争原理が働くようになっています。

上位のランクになればなるほど狭き門ですが、仕事のできる人間にとっては最良な環境とも言えるでしょう。ポジションを維持するためには強靱なメンタルと体力が求められるため、トップのパートナークラスの平均年齢は、40代になります。

とはいえ、**Up or Out**のような、できる人材のみ生き残るといった文化も総合系を中心に削がれてきているので、こういった急速な昇格も今後鈍化していくかもしれません。

アナリスト職に求められる役割・実務

「アナリスト職」は新卒や経験値の少ない中途採用社員のスタートラインとなる職位です。修業期間のイメージですが、成果に対する期待値は高く設定されています。言われたことだけやっているのでなく、頭を使ってマルチにこなしていくこと（**マルチタスク**）が期待されます。

Up or Out

コンサル業界特有の用語で、「一定期間で昇進するか、できなければ辞めるか」という意味合い。今でも一部外資系コンサルファームで見られる制度ですが、今では退職ではなく残留となるケースUp or Stayも増えている。

マルチタスク

複数のタスクを同時にこなさなければならない状況。コンサルはずっとこの状況下に置かれ、マルチタスクが出来ない人材は淘汰されていく傾向にある。

▶ コンサルタントの職位

	主な役割	年代イメージ
パートナー	●コンサルファームの経営 ●顧客経営者とのコミュニケーション ●複数大型案件のトップマネジメント	40代後半～
ディレクター	●大型案件の担当 ●顧客経営層とのコミュニケーション ●新規プロジェクトの提案・獲得	40歳程度
マネージャー	●プロジェクトの進行・管理 ●複数プロジェクトの管理 ●クライアント側のキーパーソンとの意思疎通	20代後半～30代
コンサルタント	●プロジェクトの現場リーダー ●問題解決に必要な手段の決定・実行	20代 新卒入社であれば入社3～4年目 社会人5年目以降の中途入社者
アナリスト・アソシエイト	●分析作業・資料作成等での実務経験の獲得	20代前半 新卒入社者 第二新卒などの若手中途入社者

* これら職位に「シニアマネージャー」など「シニア」で職位が細分化されるファームもある

役割は、「情報収集」「現状分析資料作成」「ディスカッション資料作成」など多岐に渡ります。

たとえば、ミーティングの議事録作成、クライアントにインタビューしながら業務フローの作成、それらから見える課題を整理して対応策の検討などを行います。

修業期間と言えども、単なるワーカーにとどまらない仕事っぷりが期待されます。**時間をかければ誰でもできるし、クライアントの同年代社員と同じことをしてもバリューはありません。求められるQCDC（→74ページ）は高いのです。**

新卒採用のプロセスと評価されるポイント

一般的なコンサルファームの新卒採用プロセスと、ファームが各プロセスで何を重点的に見ているのかを解説します。採用担当者が何を求めているのか、何を見ているのかを理解することが重要です。

一般的な新卒選考のプロセスと内容

大手を中心に新卒採用に力を入れるコンサルファームが多くっており、業界全体でみても新卒の採用人数が増えています。いずれのファームもコンサルタントとしての素養を持つ優秀な学生を見極めようと、さまざまな選考手段を取っています。

代表的な選考プロセス以下の通りです。

- ①書類選考……学歴や文章力を確認する
- ②適性検査……一定学力以上の候補者を絞り込む
- ③面接・グループディスカッション……コンサルタントとしての素養を持ち合わせているか、どれだけ早く一人前に成長しそうかを見極める。総合系ファームであれば、選考を通してどのコンサル領域に適しているかも見ていく

新卒選考における3つの評価ポイント

選考を通しての評価ポイントは下記の3点です。

●評価ポイント①思考力

論理的な考え方、頭の回転の速さ、考え抜くタフさなどを評価されます。総じて地頭の良さとも言い換えられ、すべての選考プロセスで常に評価され続けることになります。

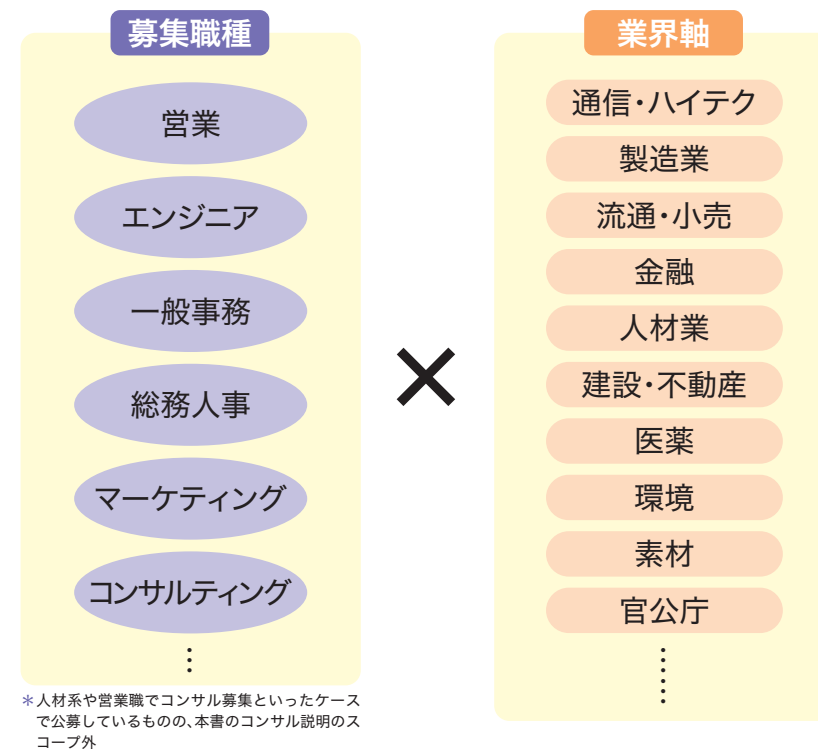
書類選考では、正しい日本語を書けるかどうか、文章構成や内容等からロジカルシンキングができていいるかをある程度見極めることができます。適性検査では、学力を見られます。学力が高いということは、思考力もある可能性が高いと捉えているのです。面接においては、話の構成や内容・受け答えを評価されます。面接を通して一貫してロジックの通った回答が必要です。

そのためには、自分の納得できる**志望理由**と**仕事観**を用意して

志望理由

志望理由に対してそれを支える論理構造が必要。whyを繰り返して結論（志望理由）を支える論理構造を構築しよう。

基本的な職業構成（特に新卒が選べるものを列挙）



おくことが必要です。これが、他の質問に対する回答の根拠や考え方の土台にもなります。最近のケース面接（→138ページ）では、フェルミ推定（→138ページ）だけでは算出できないような応用的な論題も課すことがあり、論理的思考力だけでなく考え抜く力も見られるようになっていきます。

●評価ポイント②コミュニケーション能力と関係構築力

初対面同士の複数人で行われるグループディスカッションでは、端的なコミュニケーションが取れるか、**関係構築**ができるかを見られています。コンサルタントの仕事ではチームメンバーと協業しながらクライアントのニーズに応える必要があるため、さまざまなステークホルダー（→72ページ）とのコミュニケーションおよび関係構築力が求められるからです。

コミュニケーション能力では、トーク力だけではなく、相手の話に耳を傾けて理解できるかどうか、相手に合わせられるかどうか

関係構築

一定期間同じ目標に向かって協業することになるクライアントおよびプロジェクトメンバーと関係構築できるかは非常に重要。

外資中心に群雄割拠の コンサルファーム

戦略・業務・IT…といった7領域に関して、各社一領域というわけではなく複合的なケースが大半を占めており、この領域だけに留まらない各社の特徴があります。

得意領域やその評価が難解なコンサルティング業界

第2章に明示した7つのコンサルティング領域（戦略・ビジネス・IT・組織人事・FAS・事業再生・シンクタンク）で各コンサルファームをマッピングすると、各社、領域を横断し、その得手・不得手も時代の変遷で左右されます。

仮にITについてクライアントから相談を受けたとしても、原因を詰めていくと組織的な話、より戦略的な話になることも多くあります。その逆も然りなので、結局のところ、ほとんどの大手コンサルファームは全方位的にカバーしているわけです。

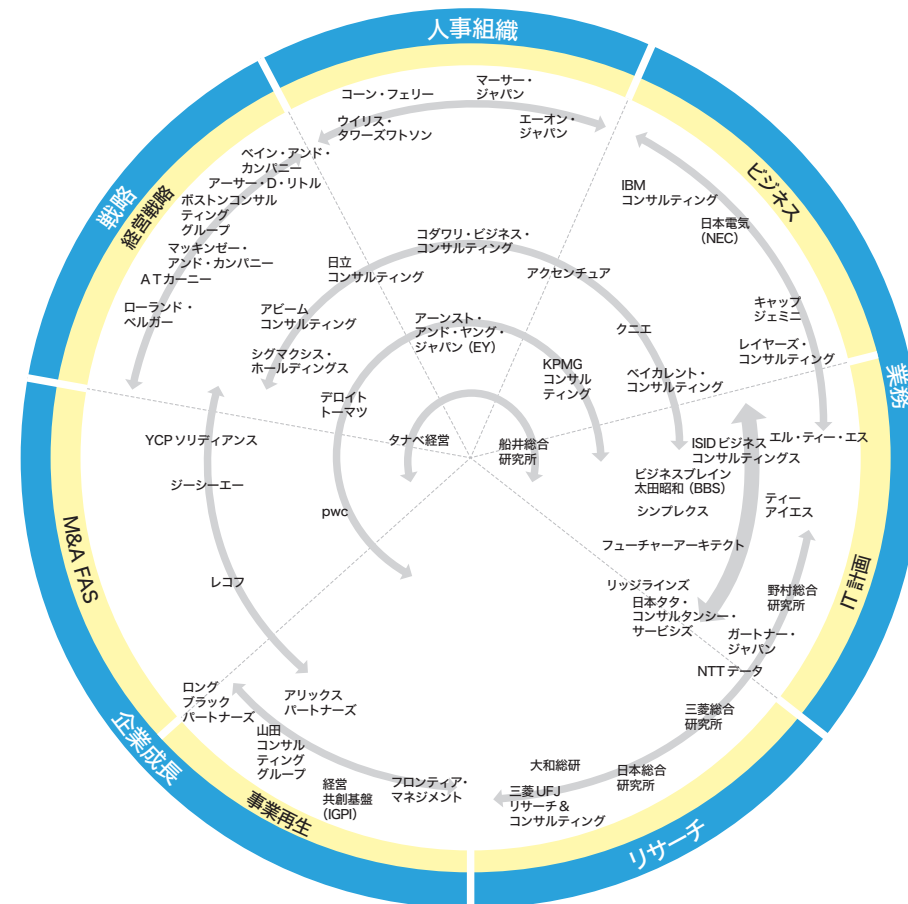
右図は、領域別に強みをマッピングしたものです。これが必ずしも「正」と言い切れない部分もありますが、各社に確認すると「カオスマップ全部の領域をカバーする」という回答となり、業界が見渡せなくなってしまう。あくまで著者見解としてのマッピングであることを確認したうえで、業界を俯瞰できる参考資料としてください。

差別化要素は一言で表しづらい

コンサルファーム単位でグルーピングすると、「総合系コンサルファーム」「ブティック系コンサルファーム」「中小向けコンサルファーム」といった分類もできます。7領域よりもこちらの分け方のほうがシンプルですので、イメージしやすいかもしれません。

162ページより、個別の会社紹介を行います。コンサルファームは明確なモノを販売するわけではありません。クライアントの課題に基づいて問題解決のアプローチをとるので、総じての差別化が難しいのが正直なところ。

▶ コンサルティング業界カオスマップ



*コダワリ・ビジネス・コンサルティング運営ウェブサイト「コンサルのあんなこと、こんなこと」より作成

*社風、人柄(性格、攻撃性、一人ワークが多いかチームワークが多いか)、プロジェクトの傾向(案件の実態・特徴・炎上具合)、その後の代表的なキャリア等々で、マッピングしていくと面白いが、これらは主観を大きく挟む。適切な情報を提供できるかと言うと難しい面もあり、本書では記載していない。

▶ コンサルファームのグルーピング

総合系 コンサルファーム	一貫してサービス提供をできるファーム。会計監査法人をグループに持つアクセンチュア、Big4 (DTC、PwC、KPMG、EY) の4社が代表的。会計系コンサルファームと呼ばれることもある
ブティック系 コンサルファーム	小規模なファーム、特定領域もしくは特定業界に特化したファームを指すことが一般的。少数精鋭で高い専門性を武器に、大手ファームと同等もしくはそれ以上のコンサルティングサービスを提供する
中小向け コンサルファーム	主として、中小企業を対象としたコンサルティング活動を行うファーム