

ジョブ理論に基づくコンサルティングサービスの将来像

株式会社クロスフィールド

久保寺 康友

1. はじめに

ちまたには、様々なイノベーションに関する本が溢れています。業務プロセスの改善に目を向けている本もあれば、顧客志向を説く本もあります。前者はどちらかというと企業の中に閉じた話であり、後者は、顧客との接点に焦点が当たっています。筆者は、顧客を起点として、企業全体としてどのようなゴールを目指し、どのようにイノベートすれば成功できるのか、を説く理論を探していました。

今回取り上げる「ジョブ理論」はそのような筆者の希望に答えてくれるものでした。「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」の主要著者であるクレイトン・M・クリステンセン氏は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授であり、「破壊的イノベーション」※の提唱者としても有名です。

本稿では、クリステンセン教授が提唱する「ジョブ理論」を紹介するとともに、「ジョブ理論」から見て、今後のコンサルティングサービスに求められるものは何なのか、について筆者なりの考えを述べたいと思います。

※確立された技術やビジネスモデルによって形成された既存市場の秩序を乱し、業界構造を劇的に変化させてしまうイノベーション

2. ジョブ理論とは

ジョブ理論の最大の特徴は、顧客の「ジョブ」に注目している点です。「ジョブ」とは、人がある特定の状況下において果たしたいと考えている事柄・進歩を指しており、ジョブ理論は、果たしたい「ジョブ」を満たすサービス・プロダクトを雇用する、と考えるところから始まります。つまり、顧客の「ジョブ」を満たすサービス・プロダクトを提供すれば購入される（提供しなければ購入されない）ということであり、顧客の「ジョブ」を正しく捉え、その「ジョブ」を満たすサービス・プロダクトを提供するように社内プロセスを統合できればイノベーションに繋がる、という考え方です。

「ジョブ」と意味が類似し、かつ一般によく使われる語として「ニーズ」がありますが、ジョブ理論では両者を以下のように区別しています。

「ニーズ」はマーケティングにおいてよく言及される表現ですが、例えば「健康的でいたい」「定年後に備えて貯蓄しなければならない」といった比較的漠然としたもので、方向性（トレンド）を把握するには有益である反面、そのサービスやプロダクトを選ぶ理由を正確に定義するには十分といえません。

一方、ジョブ理論における「ジョブ」は、その個人あるいは人の集まりの複雑な事情（どのような制約や条件を抱え、何をどのように解決したいのか、進歩を遂げたいと考えているのか）を考慮します。既存のサービス・プロダクトありきで考えるのではなく、まずは顧客の求めるものを深く分析することこそが必要だ、とジョブ理論は指摘しているのです。

「ジョブ理論」の基本的な考え方

- ジョブ＝特定の状況で人あるいは人の集まりが追求する進歩
- イノベーションの成功＝顧客の成し遂げたい進歩（ジョブ）を可能にし、困難を解消し、満たされていない念願を成就するサービス・プロダクトを提供すること
- 顧客が求めているのはサービス・プロダクトではなく、サービス・プロダクトによって得ることができる解決策

これだけでは、イメージがつかないと思いますので、「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」の中で紹介されている事例の一つを取り上げてみます。

■サザンニューハンプシャー大学 (SNHU) の経営改善

以前の状況：高校の卒業生に対して、従来型のマーケティングと口コミによって潜在的な入学志望者をキャンパスに集め、勉強の内容、学資面での補助、将来の就職の見通し等について売り文句を並べていた。近隣には名の知れた学校がいくつもあり、“勝ち負け”の割合は何年も変わっておらず、成長の可能性を見いだせなかった。他に、通信課程というオンラインの学習プログラムがあるが、傍流扱いで、資源は殆ど投下していなかった。

注目した「顧客」及び「ジョブ」：30代前後、過去に大学の単位をいくつか取得したが、様々な理由で勉強を継続できずにいる人たち。仕事と家庭を両立させようとやりくりしてさらに勉学の時間を割こうとしている。将来のキャリアアップを目指し、ひいては家族の生活水準も向上させるには、今よりも立派な学歴が必要だと感じている。

何をしたか：①オンライン部門への資源投下、②入学プロセスの全面的見直し(例：奨学金に関する問い合わせに対して10分以内に担当者が電話。奨学金の範囲と過去に通っていた大学の単位がどの程度考慮されるかを数日以内に返答 など)、③新入生ひとりずつに対して個人アドバイザーを設置(生活面までサポート)。

結果どうなったか：2016年度に年間売上が5億3500万ドルに迫り、過去6年間の年平均成長率は30%以上(オンライン部門で働く職員は1,200名、75,000人以上の学生が学んでいる)。

ジョブ理論によれば、企業のイノベーションに必要なことは以下の3点です。

I. 顧客のジョブを理解すること

ジョブとは「ある特定の状況で顧客がなし遂げたい進歩」です。機能的側面だけでなく、社会的、感情的側面を理解する必要があります。SNHUの例で言えば、復学を考えている人たちは、仕事や家事から解放される空き時間(大抵は夜だと思いますが)にインターネットでどのような学校があるのか探します。興味を持った学校に奨学金や過去通った大学の単位がどの程度適用されるか、をその大学のHPにある問い合わせフォームから質問します。翌日夜に回答がくればよいと思っていたところ、10分以内に電話で親身に相談にのってくれたら、どうでしょう。復学できるのだろうかと不安を感じながら、限られた時間の中で学校を探しているという顧客の社会的、感情的側面をしっかりと理解し、サービスを提供しているよい例だと思います。

II. ジョブを解読し、解決策の青写真を描くこと

顧客の求める進歩と受け入れるトレードオフ(カネ・時間等)、打ち負かすべき競合、乗り越えるべき障害物(機能的・感情的・社会的側面)といったジョブスペックをとらえ、どうすれば解決できるのかを考え、それを自社のプロダクト・サービス開発に活かす必要があります。どんなプロダクト・サービスが他より優れていると判断するかを理解することで長期的な競争優位を築くことができます。SNHUの例で言えば、顧客の“進歩”は大学の卒業であり、受け入れるトレードオフは、学費とオンラインプログラムで習熟する時間です。打ち負かすべき競合は、カプラン、ITTテクニカル・インスティテュートといった営利教育機関と「無

消費」(人生のその段階でさらなる教育を受けないことを選択している人がいる)です。障害物は、①奨学金や過去通った大学の単位がどの程度適用されるかという懸念、②学び続けることへの懸念等が考えられます。SNHUでは、①への解決策として、数日以内に明確に返答すること、②への解決策として、新入生ひとりずつに個人アドバイザーをつけ、学生が望み通りに進歩し続ける手助け(講義はもちろんのこと生活面のフォロー(ノートパソコンの相談等))を行うことで障害物を排除しています。

Ⅲ. ジョブを中心とした組織にするため、ジョブ起点で社内プロセスを統合すること

解決策の青写真を基に社内プロセスを統合し、顧客のジョブに答えられるようにする必要があります。ジョブを起点に社内プロセスが統合できれば、一人一人の仕事の流れに意味が生まれ、自分の仕事の重要性を理解できるようになります。自分の仕事がどのプロセスに当てはまるか、顧客のジョブの解決に役立っているのかを、あらゆるレベルの社員が理解できるようになります。そのことを通じて、企業は ①意思決定の分散化、②資源の最適化、③社員の意欲向上、④適切な測定能力、という恩恵を受けます。SNHUの例で言えば、個人アドバイザーが顧客(学生)のジョブを理解しており、学生に何か困ったことがあった際には、その障害物を取り除こうと職員が力を発揮しています。ある学生が卒業間近で若干の単位を残したまま(学位を修了するに十分な勉強量をこなしている)重い病気にかかった際、個人アドバイザーは学部長に事情を説明する役割を自ら買って出て承認を得、学生の元に卒業証書を渡すため、入院先の病院へ出向いたこともあったそうです。

3. コンサルティング業界の現状

ここからは、弊社も属しているコンサルティング業界において、ジョブ理論がどの程度活用できるかを検討していきます。コンサルティング業界とは、業務における問題の発見・解決策の提案・業務の改善の補助、経営戦略への提言、などを中心に、企業の様々な業務を効率化するための提案を行い、その提案をサービスとして提供している企業群を指します。コンサルティング業界と言っても、広範であるため、ここでは、業務コンサルティング、ITコンサルティングを行う会社群を中心に記載します。

① 不況からの脱出、堅調な成長

IDC Japanによる「国内コンサルティングサービス市場」予測(2017年5月22日)によれば、国内コンサルティングサービス市場は2016年~2021年の年間平均成長率3.9%で成長し、2016年の6,792億円から、2021年には8,238億円に達するとのこと。コンサルティングサービス市場の内、ビジネスコンサルティング市場の2016年の顧客支出額は、前年比7.0%増の3,625億円と特に高い成長を遂げています。2008年リーマンショック以降の不況から脱出したと言えます。

② 様々なプレイヤーの存在

いわゆる大手ファーム以外にも、Sler系コンサルティング会社、特定の業界(金融)や特定の業務(経理・財務系、人事系等)に特化したコンサルティング会社、大手ファーム出身者を中心とした個人事業主や中小企業まで業態・対象領域・規模は様々です。

③ 求められるサービスの変化

依然としてERPを始めとした基幹システム導入・刷新（バージョンアップを含む）案件を主軸としつつも、「デジタル関連コンサルティング」（クラウド、ビッグデータ/アナリティクス、モビリティ、ソーシャル技術といった“第3のプラットフォーム”の導入/活用に関わるコンサルティング）の案件が増加しています。前述のIDC Japanによる「国内コンサルティングサービス市場」予測によれば、同プラットフォームを通じて提供されるIoTやAI（Artificial Intelligence）システム、ロボティクス（RPA（Robotic Process Automation）等）、サイバーセキュリティなどの導入/活用に関わる案件が2016年度で前年比40%の成長を遂げており、2021年までに年間平均成長率は23.8%まで拡大するとのことです。

④ 成長を底支える人財の不足

上記成長を達成するために、大小問わず各社で積極的な採用を行っていますが、提供するサービスの多様化、高度化を担うコア人財が不足しています。“優秀”な人財を採用できたとしても、その人をコア人財にするまでには、ある程度時間を要します。専門知識を有する人財（特にデジタル関連）、複雑かつ難易度の高いプロジェクトを推進できる人財をいかに確保できるかが、その会社が近い将来成長できるかどうかの試金石となっていることは間違いありません。

4. 今後コンサルティングサービスに求められること

コンサルティング業界は確かに不況から脱し、成長トレンドを迎えてはいるものの、その分プレイヤーも増えています。結論から言えば、クライアントが求める進歩＝ジョブが変化する中、それに応えられない会社は生き残れないと考えます。どうすればクライアントのジョブを果たすことができるのかを考え、そのジョブに応えられるプロセスを構築し、そのプロセスを担う人財を育成することが大事だと考えます。

今後コンサルティングサービスに求められるのはクライアント“ジョブ”ファーストです。

① ソリューション・ツールドリブンではなくジョブドリブンへ

コンサルティング会社は、自社で所有するソリューション（方法論）や自社開発したツールを基にサービスを提供します。自社の強みを生かしたサービス提供を行うのは当然のことだと思いますが、一方で、クライアントのジョブを100%満たす、出来合いのソリューション、ツールなどないことも事実です。ソリューションを売り込むことをゴールにしてしまうと、クライアントが本当に追求したかった進歩に辿りつかなくなります。

自社の強み（ソリューション・ツール）を押し付けることから始めるのではなく、クライアントが果たしたいジョブが何かをまず考えるところから始めるべきです。

限られた予算、期間の中で、その会社がどのような進歩を遂げたいと考えているのか、それが掲げる会社のミッション、目標、計画に沿うものなのか、社会的・感情的側面も含め、そのプロジェクトが組成された背景が何なのかを理解した上で、ソリューションやツールを提供することが求められています。

もっと言うてしまえば、クライアントと共にジョブを具体化し、選択肢を検討すること自体もコンサルティングサービスのひとつです。

例えば昨今、AIやRPAが注目を集めていますが、クライアントはなぜそれらに注目しているのでしょうか。様々な媒体で取り上げられているからだけなのでは

うか。その会社、その組織において進歩したいことがあり、それを実現できる手段として、AI や RPA の可能性を模索しているのだと思います。ソリューション・ツールはそれ自体が目的ではなく、自分たちが進歩する上で必要だから入れるのです。コンサルティング会社はその進歩が何なのかを具体化しなければなりません。コスト削減・業務効率化という進歩を求めているのか、社員に対して自分の仕事を改善させる意識改革を促すことを求めているのか、によっても導入すべきソリューション・ツールは変わります。

このようにクライアントのジョブを解析し、解決策を考えた結果、自社のソリューションやツールが適さないこともあると思います。その場合には、その解決策を実現できるコンサルティング会社やサービスを紹介する、あるいは、外部から専門家を招聘する等すべきです。コンサルティング会社の基本は、クライアントの抱えるジョブに応え、クライアントからの信頼を勝ち取ることにあると思います。売上を上げたいからといって、できそうもないことをできると言うのは論外です。

② ジョブドリブンを実現するためのプロセス構築

クライアントのジョブを解説し、解決策の青写真を描けても、その解決策を実現できるプロセスを構築できていなければ、元も子もありません。クライアントのジョブに応えられるプロセスとは何でしょうか。

システム導入プロジェクトを例に考えてみましょう。システム導入プロジェクトの目的は、そのシステムを期日までに仕様通り構築することで業務効率化、コスト削減、人的リソースの適切な配置等クライアントの進歩を実現することです。納期通りにクライアントの要件を実現したシステム構築を完了させることを念頭においたとき、どのようなプロセスを組む必要があるのでしょうか。多くのシステム導入ではウォーターフォールアプローチを取っていると思いますが、ウォーターフォールアプローチの問題点は、「要求定義」「外部設計（概要設計）」「内部設計（詳細設計）」「開発（プログラミング）」「テスト」「運用」の各工程がしっかりと完了することが前提となっている点です。

よくあるのが、「要求定義」あるいは「外部設計（概要設計）」でユーザに徹底的に要件を確認したにもかかわらず、下流工程（「テスト」）になってシステムを見たユーザから修正要望が出て、前工程への後戻りが発生し、納期が遅れるというものです。

システム導入におけるクライアントのジョブは、決められた予算の中で決められた期日までにシステムを導入し、業務効率化やコスト削減といった進歩を実現することです。そのジョブを完遂するためには、不要な修正要望を出さないプロセスを構築する必要があります。特に、現在使用しているシステムやサーバのサービス期間切れ等の期限があり、その期限までに新たなシステムを導入しなければならない場合、納期を遵守することはクライアントのジョブの中で大きなウェイトを占めます。

納期を遵守するために、まず防がなければならない修正要望は、要件をコンサルティング会社が正しく理解していないことによる設計漏れや、要件（設計）間の不整合です。前者（要件をコンサルティング会社が正しく理解していないことによる設計漏れ）についてはユーザへの要件確認時に議事録等で都度認識合わせするプロセス、要件確認結果を視覚的にドキュメントに起こし、合意するプロセスを置くことで、後者（要件（設計）間の不整合）については「要求定義」「外部設計（概要設計）」「内部設計（詳細設計）」を実施する中で要求間の横串確認を行うプロセスを組み込むことで修正要望を抑えることができます。

実は、上記のようなプロセスは既に多くのシステム導入プロジェクトで組み込ま

れています。但し、その目的に沿った形で完遂できているかと言われるとNoだと考えます。なぜそのプロセスを行う必要があるのか、そのプロセスを実行した結果、どこまで到達しなければならないかが予め定義できていないプロジェクトが多いのが実情です。要求間の横串確認を行うプロセスで言えば、どこまでイレギュラーケース（シナリオ）を確認するかを定義することが重要です。多くのプロジェクトでは、正流系の確認に終始しており、イレギュラーケースの考慮漏れを起因とする修正要望が後工程（主に「テスト」）で発生しています。

筆者の考えるジョブドリブンを実現するためのプロセス構築とは、プロセスを置くだけでなく、そのプロセスの明確なゴールを設定し、ゴールを達成するための道筋（方法）まで定義することです。なんとなくやる、では、クライアントのジョブを達成することはできません。

③ 統合したプロセスを担う人財採用・育成

コンサルティングサービスの源泉はヒトです。ヒト自身が商品そのものとも言えます。前項でも書いた通り、現在各社が積極的に採用を行っており、ヒトを増やすことには一定程度成果を出していますが、育成に関しては後手に回っているように思います。いくら優秀な人財でも、クライアントのジョブを果たすための自社のプロセスについて、しっかりと理解せぬままでは、プロジェクトにアサインされても機能しません。専門性を磨くための育成はもちろん必要ですが、それ以上にコンサルタント一人一人が自社のサービス、その先にあるクライアントのジョブについて理解し、自ら行動できるようにするための育成が求められています。

5. 最後に

弊社は、「クライアントの目線で考える」というモットーを大事にしているコンサルティング会社です。ジョブ理論を読み、「クライアントの目線で考える」ことの重要性を再確認するとともに、クライアントが求めている進歩＝ジョブについて、もっと真剣に向き合わなければならないと感じました。今後も「クライアントの目線で考える」を第一に、クライアントのジョブ（進歩）を共に模索し、ジョブを果たすための支援を行っていきたいと思います。

最後に「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」の中で筆者が最も心に残っている一節を紹介し、本レポートを締めたいと思います。

片づけるべきジョブを理解し、それを満たすようにデザインされた商品は、顧客のなかに入り込み、顧客の人生に寄り添う。そんなプロダクトは顧客に「あなたのことを分かっていますよ」と語りかける。

参考文献

- 「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」著：クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・ティロン／ディビット・S・ダンカン 訳：依田光江（ハーパーコリンズ・ジャパン、2017）
- 「～「デジタル」が全てのビジネス領域に浸透～国内コンサルティングサービス市場予測を発表」IDC Japan 株式会社、2017年5月22日
<https://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20170522Apr.html>