

初公開!

自分の力を発揮するために、知っておきたい(秘)情報

# コンサルタント評価の舞台裏

これまで紹介してきたような注目案件を手掛けるためには、コンサルタントとして高く評価され、成長し続けることが不可欠。実際、どんなファームが何を基準に、どのような評価を行っているのか？ 次世代を担うコンサルタントとして成長するためには、何を意識すればいいのか？ コンサルタントの評価に詳しい3人に話を聞いた。



ファームの規模や分野が評価基準に影響する

「コンサルタントの評価は、『会社の業績』と『個人の業績』に加え、『稼働率』の3軸で評価されるのが一般的。ただし、具体的な評価システムや評価の項目などは、ファームの規模や分野によって多少異なるのが現状です」

このように話すのは、コンサルティングファームの内部事情に詳しいアクシスコンサルティングの荒木田誠氏。例えば大手総合系ファームでは、各社独自の評価シートを持っており、それに照らし合わせてコンサルタントを評価していく。しかし、同じ総合系でも、ファームによって違いはあるようだ。例を挙げると、アナリストやコンサルタントといったタイトルごとに、ITスキルやプレゼンテーションスキルなどの「必須要件」がマトリックスで記載されているファームもあれば、タイトルごとに「今満たすべき要件」と「次のタイトルに必要な要件」が2分割され、プロジェクトと併せて社内研修によって双方を満たすことで昇進が認められる、というファームもあるという。

プロジェクトの規模によって評価の方法は大きく異なる。『新興系や小規模なファームだと、評価制度そのものが確立されていない場合もあります。大手ファームのように評価軸が明文化されていないかたは、評価する人物とされる人物が別々の案件に参画しており、具体的にどのような働きをしているのか、評価者が把握できないまま評価せざるを得ない場合もあるようです」

また、チームの人数が少ない戦略系のファームでは、プロジェクトが変わっても評価者や上司が同じ場合が多い。そのため、彼らがどのような人物なのか、評価する際に何を重視するのか、把握することも重要だという。

市場動向などの外的要因で評価が上下することも

一方、リネアコンサルティングで代表取締役社長を務める大森氏は、「評価の根本は普遍的。ファームによって大きな違いはないはず」と指摘した上で、個人々の努力ではどうしようもない次元で評価が決まる場合もあると話す。「顕著な例が、市場のトレンド。リーマンショック以降、製造業や金融系プロジェクトの案件数は激減している。結果、評価指標であ



評価に対して  
こだわり過ぎるのは厳禁!

「コンサルティング業界は変化の大きな業界。評価を上げるために特定の人物にこびているだけでは、いざというとき立ち回れなくなります。市場価値を高めるためには、コンサルティング業界に就業したという意識を持って、日々努力を重ねるべき。共に働くメンバーや違うチームの上司など、すべての人が評価者である意識を持つことが大切だと思います」(大森氏)

コンサルティングは分野によってまったく違う!

同じような業務でも、IT系と戦略系のファームではレベル感が異なる場合が多い。「SAP導入など、クライアントのニーズが明確化されているIT系で経験を積んだコンサルタントは、戦略系では日常茶飯事の仮説検証などのスキームに対する免疫がないため、転職してから評価されない可能性が高い。入社後に相当なトレーニングをこなす意識を持ちましょう」(荒木田氏)

IT系



次世代コンサルとして成長するためのアドバイス

●お話を伺った方々



アクシスコンサルティング株式会社  
コンサルタント  
伊藤文隆氏

アクシスコンサルティング株式会社  
マネージング コンサルタント  
荒木田 誠氏



リネアコンサルティング株式会社  
代表取締役社長  
大森 崇氏

## こんなのアリ? 評価にまつわる意外な小話

「感情点」の配分は大きい?

とあるファームでは、評価者がプロジェクト人数分の持ち点を持っており、主観的な判断でメンバーに持ち点を配分・加点する。システムカットオーバー前日の超繁忙期に、応援のメッセージを書いた白いTシャツを数十枚用意し、メンバー全員に配布して元気づけたコンサルタントが、その制度により高い得点を得て、それを機にマネージャー職に昇進した例も

る稼働率が必然的に下がるため、担当チームの評価は相対的に下がることがあります。一方、企業再生やガバナンス、リスク管理、経営管理などの案件は急増しているため、社内での高い評価を得ることもあるようです。また、年間数億円規模の大型プロジェクトを担当しているチームが必然的に高く評価される傾向なども。市場のトレンド、社内評価の傾向、マーケットニーズなどを総合的に把握しておくことが重要です」

そのほかにも、外部のパートナーベンダーがパートナー企業であるファームに送るアワードなども、評価のポイントになるという。現場に近いコンサルタントはもちろん、案件を取ってくるパートナー

クラスの人間にとっても、アワードの受賞は次の営業に必ず活かせるからだ。

このように、ファームの規模や分野などは評価方法に影響してくるものの、根本的な部分は共通しているようだ。こうした背景を踏まえ、評価の高いコンサルタントについて大森氏は次のように話す。

「前述したように、ファームによって評価軸が本質的に異なることはないでしょう。私が考えるその本質とは、『プロジェクトマネジメント力』と『数字を作る力』の2つ。この二つの力が高いコンサルタントは、どのファームでも高い評価を得ているように思います」

最終評価は意外にアナログ

多くのファームでは、プロジェクトごとの相対評価をすり合わせ、全社における最終的な評価を下す「評価会議」が定期的に行われる。評価順にコンサルタントの名前が並べられた表をもとに、「こいつがA評価なわけないだろう!」「だったら俺のプロジェクトにいたあいつをもっと評価しろ!」など、プロジェクトマネージャー同士の議論で最終的な評価が変わることも少なくない

その3  
同じタイトルでも  
評価基準は多種多様

ファームによって、タイトルの定義や評価基準が大幅に異なることも。同じ「シニアマネージャー」というタイトルでも、あるファームではプロジェクトマネジメントの良しあしで評価が分かれる一方、別のファームでは営業活動の実績が評価に直結するという。「ファーム間転職の場合は、具体的な業務内容や評価軸を事前に詳しく理解しておくべきです」(伊藤氏)



評価が難しいコンサルタント

評価者を悩ますのは、「プロジェクトの途中で“失速”してしまうコンサルタント」。最初は高い成果を出していたにもかかわらず、大きなミスを犯したり、クライアントからダメ出しをされ続け、途中から出社することすらまもなくなくなってしまったコンサルタントは少なくない。評価期間の前半と後半をどうとらえて評価するか、最終的なアウトプットで判断するか否かが難しいという