

私家版：コンサルティング手帳（連載第4回）

ーITソリューションは必ずしも問題解決ではないー



EST コンサルティング本部 桐山 俊也

コンサルタントは背広を来た医者である。ただし「人」ではなく「法人」の医者だ……私は社内に向けてよくそう言う。くだけた席では、「本当は医者じゃあなくてベテレン師なんだケドね」などとも言いが、その実、これらはIT分野のコンサルタントが実際に持つ二面性だと思っている。

「風邪を引いたので風邪薬を下さい」とやって来た患者に、素直に風邪薬を差し出す医者はいない。さんざんばら、熱を測り、喉を覗きこみ、聴診器をあて、胸を打診し、問診をした挙句、おもむろに「風邪ですね」と診断を下す。それは患者の自己診断と同じ結論かもしれないが、患者は納得し、出された薬を素直に持って帰る。コンサルティングは、こういった診療に良く似ていると思う。

風邪がどうかくらいは、自己診断でいたい分かる。風邪だと確信があるなら薬屋で風邪薬を買えばよい。企業も、普通は自社の問題を大方自覚しているから、問題が分かっているならば、巷にあふれるソリューションを導入すればよい。にもかかわらず、人は医者の方を訪ね、企業はコンサルタントを起用しようとする。なぜか？……それは、専門的かつ客観的な診断にもとづいた、最適な処方望むからである。

症状は同じでも、原因によって処方異なる。逆に、原因がわからなければ、根本治療はできない。仮に原因が同じでも、体格や体質、体力、年齢等に応じて、適切な処方は異なってくる。医者の方のこと、コンサルタントの方のことは、つまるところその見極めである。すなわち、原因究明と、最適な原因除去の処方……その2点に尽きる。

ご承知とは思いますが、医者の方が出す風邪薬は風邪そのものを治すわけではない。だが、何が原因で熱が出ているのかを突き止めもせず、とにかく熱を下げるために解熱剤を投与する……そんな処方、基本的にありえない。痺れがあるから鎮痙剤、お腹が痛いなら鎮痛剤……と、単にそれぞれ症状に対応した薬を与えるだけの処置を対症療法という。ITベンダーの提示するソリューションが、問題そのものの解決に走り、乱暴な対症療法に陥っているケースは少なくない。

IT分野には、さまざまなソリューションがあふれている。「ソリューション」とは、「問題解決策」という意味だ。しかし、ソリューションを導入すれば問題は必ず解決する

か？……答えは“否”だろう。ユーザー企業は、今や食傷気味である。これまでの経験を通じて、「ソリューション」が必ずしも「問題解決策」ではないことを察知し始めている。

ではなぜ「ソリューション」なのか？ いわずもがな、ある問題を解決するからだ。そのとき、問題の原因と、ソリューションが解決する事象とが合致してなければならない、という大きな前提が隠れている。この前提が成立するならば、ソリューションは有効な問題解決手段たりうる。

問題解決とは、問題を解消することではなく問題の原因を究明し、原因を除去することである。原因をどのように捉えるかによって、除去の可能性が変わってくる。だからこそ、問題分析が必要になる。問題（症状）を特定したら、その問題（症状）を解決するために最適なソリューション（薬）を使わねばならない。ソリューションとはそういうものなのである。

ところが多くの場合は、なぜかソリューションの方が先に立っている。ITベンダーは、適用領域を探すように、どんな問題に対してもむやみに同じソリューションを当てはめようとする。まるで、使う薬を先に決めて、効果のある患者を探しているようなものである。

医者が、どんな患者にも、同じ薬を処方するなどという状況は考えられない。咳だろうが悪寒だろうが、どんな症状を訴えても、「万能薬」と称して常に同じ薬が出てくるのなら、誰も医者に頼ろうと思わなくなる。しかしITソリューションという分野においては、そのおかしなことが日常的に横行している。先にソリューションを打ち立てて、それを適用する企業や業務を探しているのである。

ソリューションがかならずしも問題を解決しないのは、問題の原因を無視しているからである。特定の問題事象が、常に同じ原因から引き起こされるとは限らない。問題解決には原因除去が必要であるにもかかわらず、多くのITベンダーや、そのコンサルタントは、問題の結果である現象と、解法とを結びつけてしまう。そして、「その問題はこの（わが社の）ソリューションで解決する」と断言する。

不都合な現象は回避されるかもしれないが、原因はならんら対処されずに残る。つまり、問題は一向に解決しない。その瞬間、背広を来た医者の方、背広を来たベテレン師に早変わりするのである。