

論文名 経営コンサルタントの3S考

(- 視点・資質・姿勢の体験的まとめ -)

著作者 経営士 藤島 公平
(会員番号 4024)
中国支部 山口県会

(論文要旨)

私は、経営コンサルタントと名乗って仕事を始めて 15 年になる。この間の様々な失敗体験や成功体験を通して自分なりにまとめた経営コンサルタントとして求められる視点や資質や姿勢についてまとめてみた。私は、経営コンサルタントと名乗って仕事をするには、自らの価値観、自らを律する姿勢が求められるものだと思っている。それを常に研ぎ澄ませたいと自らは念じているが、忙しさの中でそれがつい疎かになることがある。そのような自分に対して刺激を与える機会と考えて生意気とは知りつつもこの論考にまとめることにした。また、今から経営コンサルタントとして独立する人、またはいつかは独立しようと考えている人に資することも目的と考える。そして、既に開業されている諸先生においては、私の述べる視点・資質・姿勢がいささか我流になっているため、私の考えとの比較のなかで、自分流のコンサルタントマインドを形作っていただくためのよい機会となれば幸甚と考える。

1. コンサルティングの定義

私の経験ではコンサルティングの定義とは、「依頼先(クライアント)の求めにより、依頼先の現状を正確に把握し、依頼先が求めている方向、又は求めるであろう方向に沿って、現状を改善する方策を導き出し実践するための手伝い(支援)をする仕事」である。

「依頼先の求め」とは、契約で確認するのが確実な方法であるが、企業であれば取締役会などの決議によって依頼を確認した方がよいと思う。なぜなら時には企業内に考え方の違いがある場合があり、必ずしも代表取締役たる社長の意見どおりにはならない場合もあり、結果として企業のためにコンサルしたにもかかわらず、企業全体では受け入れられなかったという経験もある。「社長が勝手に依頼したのだから知らない」という役員がいることもあった。これは企業として正常ではないが、その状態でコンサルしても実質の改善につながらないだけでなく、口頭約束の報酬だった場合は支払に影響することもあるから当方にとっては重大である。

「求めるであろう方向に沿って」というのは、経営者層が求めている方向が、経営者層の現状の認識不足や誤解にもとづくこともあり、コンサルタントはただ指示されたことをすることが企業のためになるとは限らないわけで、経営者層を説得して方向を転換する方向に誘導することも必要な場合があるからである。

2. 経営コンサルタントに求められる視点

経営コンサルタントは前述のように企業の相談、経営アドバイスに係わる以上は「企業とはそもそも何?」「人とは変わるのか?」「企業とはどう変わるのか?」の視点が求められる。

2-1. 企業をみる視点

企業は誰のもの?

法律論的にいえば、会社法で規定しているように、企業の方針を左右できる役員を選任できるという意味では株主にあることは明白である。しかし、実態論的には、従業員や取引先がいなければ企業運営はできないわけで、これらの存在を抜きに企業は存立できないわけで、その意味では従業員やステークホルダーのものでもある。

「企業は人なり」

企業は、経営者はもちろん従業員も取引先も含めて様々な人の関係の中で運営されている組織である。

究極は人を育てることもある

従って、経営コンサルタントは人との関係の仕事であるともいえる。様々な人々から企業実態の情報を得て、経営の改善はそれらの人々の関係の改善であり、それらの人々のための改善にならなくてはならないはずである。つまり経営コンサルタントは「人を認識し、分析し、評価できなければことは始まらない」のである。

2-2. 人をみる視点

人は変わるものか、変わらないものか。大変哲学的な問題である。私は人は変わるし、人は自分で変わるべきだと認識した場合は変わり得ると考えている。ただ、人はどうしたら変わるのか、どのように変わりたいのかが分からずに悩んでいることが多いのである。

その人の役割を自覚させること

そのためには、その人が他の人との間で、どのような役割であるべきなのか、どのような役割を期待されているのか、どのような役割をしたいのかの部分を感じかせれば、そしてそのための手順に気づけば、必ず本人自身が変わりたい、変わらなければという認識にたち、変わりたいと思いつのである。逆説的にいうなら、人は変わらないのではなく、人を変えようとする人が、相手が変わるための方向や手順を示しきれないから変わらないのである。つまりは偏に指導者側の能力の問題なのである。

現状重視と現状拘泥の違いを明確にすること

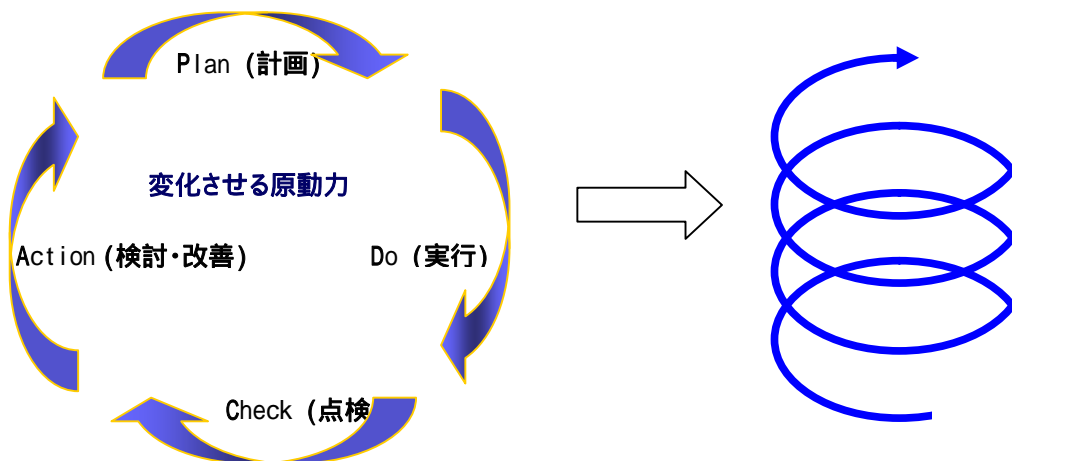
人を育てる場合、よく「現場知らないのに何を言うか」というような現場の感情を無視できないことがある。もちろん現場には現場の事情がある。しかし、現場には現状に拘泥する感情や固定観念もある。現場や現状を重視する姿勢と、現場の固

定観念を放置することとは違うのである。従って人の現状をよく理解する姿勢と現状の中に潜む固定観念や悪弊などを気づかせ改善に結びつけることの両面で人を育てることが必要なのである。

自発力を重視しつつも後押しをわすれないこと

人は、改善の必要に気が付けば改善したいと思うものである。しかし、それが自発的に改善の行為となることが理想であるが、過去の経緯や、本人の度量などの要因で一步が踏み出せないことがある。その場合には一緒に行動してみるとか、行動の要領をサジェスチョンしてあげるとかで、一步踏み出すためのフォローをコンサルタントは忘れないことである。

2-3. マネジメントサイクルの視点



上の図のマネジメントサイクル図は使い古されたと言える程よく使われる図である。しかし、人間の行動であれ、企業の運営であれ必ず行われているサイクルである。

人は、程度の差はあれ、何かの行動をしようとするときにはこのサイクルを使っている。例えば机の上のリンゴを持ち上げようとするときには、「あのリンゴを手にとろう」(Plan) と思い、手を動かしリンゴの方向に手を差し伸べるが (Do)、リンゴのある方向と少し手の差し出す方向がずれているので (Check)、あらためと方向をかえ (Action)、無事手がリンゴにたどり着いて、さて、「リンゴを手を持つ」(Plan) ため手のひらを広げるが (Do) どの程度広げたらよいかを測り (Check) それに合わせて手のひらの広げ方を調節し (Action)、リンゴを手を持つことができた、という当面の結果を得る。

この様にして人が生きている間はこのサイクルは永遠に続くのである。ただ、だれもそのことを常に意識していないからノイローゼにならないわけである。

ところが企業においては、常に意識して、マネジメントサイクルを適正に動かすことが求められるし、ただ動かすだけでなく、弁証法的発展の視点でみていく必要がある。まさ

に企業運営の弁証法的発展の原動力がマネジメントサイクルの適正循環だと認識することが重要な視点である。

3．経営コンサルタントに求められる資質

私の経験では、経営コンサルタントには、カウセリング力、問題分析力、理性的判断力、コーチング力、解決実践力を一対のものとして常に磨いておく必要があると考えている。そしてこれらの資質は持って生まれた性格ではなく、経験や訓練で身につくものだと確信している。

カウセリング力

経営者だけでなく、従業員に対しても、常に相手が話しやすい環境をどうつくれるかが、重要だと思う。時には言いにくいこともあるし、自分の欠点をさらけ出すこともあるが、それを聞くこちら側にそれらを許容する態度・姿勢がなければ、本質的なことは聞き出せない。

一般に何らかの悩みを抱えている人は、思考回路が混乱していることが多く、理性的なことと、感情的なものが混在していたり、本筋と枝葉が混在していたりしている。私たちの仕事はまず、相手の話を聞きつつ、要点を整理し、そのことを納得してもらいつつ、混乱する糸をほぐして、悩みの本筋を自ら気付かせることが大切なのである。

そのためには、相手の感情に同感の姿勢を示しつつも、相手に感情移入しない冷静な姿勢が求められる。そして相手に自発的解決又は問題の本質に気づく方向へ誘導できるかが問われるところである。この入り口でつまずいたら後の展開が大変困難になることは間違いない。

問題分析力

企業は、財務データや現場の動きや雰囲気、考え方などの様々なデータの塊である。その多様なデータの中からよりその企業の本質に迫れるデータを選別し、それをどの角度から分析することが重要かを判断して速やかに分析結果を出すことが求められる。

その分析にあたって、相手の都合の良いように客観性を放棄するのはもってのほかである。分析結果をどう冷静に、理性的に評価するかが問われる。

理性的判断力

経営コンサルタントは、経営に関して様々な方向が出たときに最終的判断は経営者が行うにしても、経営者が判断に窮したときは実質的な判断をすることが求められる。経営者に誤りのない判断を求めるにはコンサルタントの判断力が求められることになる。その判断に際して、過去の経験に偏重した様なパターン化した判断でなく、常に新たな環境における判断という姿勢で緊張感をもって臨むことが必要である。

コーチング力

方針が決まったら、経営者や従業員をそれに基づいて動かせる説得力やその気にさ

せる手法が求められる。それがコーチング力である。相手に達成後の夢を自覚させて意欲づけ（メンタルコーチング） そのための具体的手順を知らせ個人の能力を可能な限り引き出して（スキルコーチング） それにより個人のスキルの向上を実現し、結果を出せるような実行へ移行させることが求められる。

解決実践力

方策が決まったら、実行してこそ意味がある。ところが経営者や従業員の側には色々な過去の経緯から一步が出ない場合がよくある。先ず、実行へ誘導するために何が障害かの分析も必要であるが、「決めたことはすぐ実行」の精神で、時にはコンサルタント自ら率先して実行に移すことが求められる。「色々決めたけど実行しなかったのは経営者が悪いからだ」という思いはコンサルタントとして恥と考えるべきである。

4 . 経営コンサルタントとして求められる姿勢

4-1. コンサルティングの姿勢

依頼者は社長でなく法人たる企業

私たちがコンサルタントとして依頼され契約する場合は、相手は法人たる企業となるから、形式論として言っているのではなく、実態としてもそうあるべきだと思っている。なぜなら、法人たる企業からの依頼だからこそ企業の全ての人を対象にインタビューしたり、企業への方針などについてのアドバイスができるわけで、社長個人の秘書でもないし、ましてやメッセージャーではないのである。時には社長個人に対しても苦言を呈する必要も出てくる。

常に企業の方針を判断基準とする

昔からどのような組織にも対立はよくある。そしてその対立を旨く収める者こそ良きリーダーと呼ばれる。対立する両者をまとめるには共通の価値観がなければ、話し合いの基準が成立しないためまとめることは無理である。企業は利益を目的とした組織であり、そのために何らかの方針を持っている。その方針を否定するのであればその組織たる企業にいる必要はないわけで、その企業に所属したいのであれば、両者の良し悪しの判断基準は企業方針であり、企業の発展の方向でなければならない。

勘や予言、「絶対」は禁物

経営コンサルタントは予言者ではない。常に科学的分析に基づいて方針をきめるべきであって「神のお告げ」は私たちの仕事ではない。また、科学的根拠に基づいて決めた方針であっても、将来の不測の事態や予期せぬ障害や動向まで完全に予測することは無理である。したがって、私たちの仕事の結果は必ず所期の目的を完全に達成するとは限らないのも事実である。しかし、完全な達成に近づける努力は大切であることはいうまでもない。

判断ミスには勇気を持って対処する

もし、判断ミスや誤ったアドバイスをした場合は、大きな障害に至る前に勇気をもって、ミスを陳謝し、訂正することができなければならない。神でないのだから当然ミスもある。ミスを隠すことによる障害や不信を起こすよりも、まさに「一時の恥」を選ぶべきである。

単純なパターン化で応えない

よくMPPなどで、一定の資料を見ただけの段階で、例えば、在庫率が高いため「この企業は再建はムリだ」とか、流動比率が高いのを理由に「この企業は必ず発展する」とか、失礼ながら短絡的な判断を耳にすることがよくある。しかし、その指標にはその企業なりの未だ見えない理由があるかも知れないのであって、要注意事項ではあるが、決定的事項ではないという姿勢で臨まなくてはその企業の本質の理解を誤ることになりかねない。

簡単に依頼者を切り捨てない

のパターン化にも通じる話であるが、クライアントは企業の状態がどこか悪いから相談するのであって、また、その悪い部分がクライアント自身では分かっているにもかかわらずどうしていいか分からないから相談している場合もあるわけである。悪いという事実で「この企業はだめだ」「手がつけられないから係わらない方がよい」ということをコンサルタントが口にするようでは失格だと思う。もちろん手を尽くしても結果としてダメな場合もあるかも知れないが、その企業には経営者だけでなく従業員や取引先が係わっている訳であるから、その人たちのためにも最善の手を探して、発展させるのはもちろんだが、最悪でも「延命」又は「安楽死」にもっていくのもコンサルタントの仕事と考えるべきである。

4-2. チームコンサルでの姿勢

ある企業に係わる場合に、例えば財務専門のコンサルと生産専門のコンサルがチームを組んで係わることもある。また今後この業界でもそのことは進めていくべきだと思う。その際に各自が自覚しておかなくてはならないと思われることがある。

チームメンバーの領分を侵さない

当然、専門分野が違うからチームが組めるわけで、専門外の分野のメンバーの仕事の内容に、クライアントの前で口を挟むのは慎むべきである。もし口を挟みたくなる程相手の指導内容に疑問を持つのであれば速やかにチームを解散して仕切りなおした方がクライアントのためでもある。

チームメンバーの立場を理解する

チームメンバーの中にはまだ不慣れで、説明が旨くなかったり、手順が遅かったりする場合もあるかも知れないが、そこは相手の成長のために、依頼者側のいない場

所でアドバイスすることはあってもよいが、間違っても依頼者の前で「注意」や「訂正」はすべきでない。

収入配分は事前に取り決めておくこと

顧問契約にしてもスポット契約にしても、収入をどのように配分するかは事前に契約書で取り決めておくべきである。責任分担量や仕事量による従量配分もあるだろうし、経験の違いによる定率配分もあるだろう。いずれにしてもあいまいにしないことが大切である。

意見の違いはクライアントにとって良いことという理解

例えば、取締役会などの会議に列席して、チームメンバーの意見が異なる場合がある。これはそれぞれの専門性や経験から来る意見の違いであり、それそのものはクライアントにとっては様々な生きた意見が聞かれるということでは大切なことである。まさに真剣に論議すればする程意見が分かれて当然である。そのことと や で述べたこととは混同すべきでない。

4-3. 常に研究の姿勢

信念や価値基準を常に磨くこと

コンサルは人間性の勝負でもある。例えば「ホリ衛門」問題などに対して、自分はこう思うという考えは持つ必要があると思う。少なくとも「いろんな人がいるからね」のようなあいまいな態度は経営者からは信頼されない。しかし、経営にイデオロギーを持ち込むのは避けるべきである。経営者にもイデオロギーがあり自分にもあるだろうが、そのことから経営は独立させるべきである。なぜなら企業は同一のイデオロギーで集まった集団ではないからである。

新しい課題に果敢に挑戦すること

新しい仕事、新しい分野に挑戦できるような仕事 came 場合、がんばっても無理なもの引き受けるべきではないが、がんばれば出来ると確信できる場合は果敢に挑戦すべきである。「お金をもらって勉強できる」というまたとないチャンスである。そんな機会でもなければ新しい課題に挑戦できることは実質的に無いに等しいと私は思っている。

ボーダレスな勉強をすること

自分の専門を深めるのは当然としても、企業はある専門分野だけで対応できない。企業はある面では法的存在であり、ある面では財務的存在であり、ある面では人間関係の存在である。従ってクライアントの求めも専門分野に係わるとは限らないのも現実である。もちろん専門家の力は借りるとしても、ある程度他の領域の大筋の知識を理解しておくことは必要である。

研究会での発表や質問に挑戦すること

私は、今回の全国研もしかりであるが、経営士会内の研究会やその他の場で自らの研究発表をすることは経験に頼りがちな自分への警鐘にもなり、また新しいものへの挑戦にもなる。また他の人の研究発表や講演会を聞いた場合、少なくとも一、二時間は拘束されたわけで、タダで帰る手は無い。メモを取りながら（眠気防止にもなる）疑問点やもっと深めたい点にマーキングしておくなどして必ず質問するようにしている。例えばその人の話が面白くなかったとしても「なぜあの人の話は面白くなかったのか？」テーマが悪いのか、話し方が下手なのか、準備不足なのかを考えて自分の場合の参考にしたいものである。

時宜を得た研究を短時間ですること

例えば会社法が出てきたとき、年金制度が問題になったとき、偽装問題がおこったとき、関係する法文や記事を集めて読むことで、できるだけ短時間で問題を把握したいと思っている。だらだらと勉強する時間はないわけで、問題化されたときこそ関連する情報が大量に出るわけだからその時こそ研究のタイミングである。研究した内容はパソコン内でいつでも検索できるようにしておく、自分の引き出しを効率的に増やすことが出来る。

周りのものに興味を持ちつづけること

私は、テレビをみている「なぜ？」「そもそもあれは何だったかな？」と考えることに努めている。時には周りから煩わしがられるがマスコミ報道を鵜呑みにしないためにも大事だと思っている。そして自分が「何かおかしいな」と思っていることはクライアントも思っていることが多く、往々にして「意見があったね」と親近感がわくこともある。最近では草薙（くさなぎ）氏の問題では特に「なぜ」を感じた。

4-4. 対話の際の姿勢

雑談の中の隠れた課題を聞き逃さない

クライアントの経営者や従業員と雑談していると、何の気なしに話す言葉の中にその企業の隠れた病根や不満がかくされていることがある。その場では問題にしないが、よく記憶にとどめておき事後にメモしておく必要がある。それが「点」であってもその他の情報と共に「線」になり、「面」になることがある。

雑談のネタは豊富に（歴史、政治、文化）

特に経営者との雑談にはその経営者の思想、考え、趣味など様々なものの集大成として雑談の話題として出てくる場合が多い。その雑談に対して、ただ「ハイハイ」ではコンサルタントとして失格だと思う。その雑談にも正面から応じられる程の知識をもっておくことも大切である。少なくとも相手が何を言っているのかが分からないというのはもっての外である。

分からないことを分かった風に言わない

ただし、自分の知識に無いことを相手の調子に合わせて分かった風と言うのは禁物である。分からない場合は、相手に「不勉強で申し訳ないが、それはどんなことでしょうか」と教わるべきである。仕事に係わることであればなおさらのことで、分からないにも係わらず分かった様に答えることで相手に損害を与えることもあり得るし、後の大きな不信につながりかねない。

親しきなかにも礼儀有り

ただし、クライアントと親しくなった場合であっても、年若い経営者であっても、経営者としてのプライドを重視すべきである。相手を低く見たり、人格を傷つける様な物言いやいわゆる「ため口」は禁物である。親しくなればなるほど注意しなければならない。

4-5. 日常活動での姿勢

良い人でなく賢い人であれ

「良い人」とは相手にとって便利で何の気も使わずに対応できるから「良い人」なのである。「賢い人」とは、相手が一目置く人ということであり、少なくともなめてかかれない人ということであり、コンサルタントたるものこのようにみられることが必要だと思う。

訪問直前一時間の準備が大切

もちろん、直前以外の準備は必要なことはいうまでも無いが、そのクライアントに合わせた意識にモードチェンジするためにも、訪問前の再度の確認作業が必要である。今回の訪問の目的、目標、確認事項、作業内容などをよく確認していないと、折角数日前に準備しておいたとしても効果的でなくなることがある。

スケジュールのイニシアティブは自分で

スケジュールを自分で主導権を持つことは大切である。月初などに事前に訪問日を当方から通知し、都合が合わない場合には当方のスケジュールを基本に調整する。そうでないとクライアントが増えれば増えるほど仕事のリズムを壊すことでかえって相手に迷惑をかけることになる。

お茶出しにも丁寧にお礼の姿勢

企業などに訪問すると、お茶やコーヒーを出してくれることが多いが、その人にも丁寧にお礼を言うことは大切である。従業員はそのような小さな心遣いにも敏感なのである。

従業員には怖いけど、嫌悪されない人に

別に従業員に怖がられる必要はないが、仮に怖いと思われても、「気持ち悪い人」とか「なんとなく不潔」ということで嫌悪されるのは最悪である。こちらがどんな

良いアドバイスをしてもまともに受け入れられないことになりかねないからである。

仕事と私生活は区別したい

「仕事だけ人間」では良い仕事はできないと思っている。生活にメリハリをつけることで、程よい緊張と弛緩によって精神や肉体のバランスがとられるのだと思っている。休日までも仕事の癖をつけるとクライアント側も急ぎでないことでも休日や夜間でも対応してくれるものと思ひ込み、收拾がつかなくなる。これはクライアントの責任ではなく、そのように思ひ込ませた自分に責任があると思うべきである。

食事はできるだけ時間通りに

経営コンサルタントは、大袈裟にいうとストレスとの戦いである。そのストレスと有効に戦うには、食生活や睡眠を主体的に管理することだと思っている。「食事の時間も惜しんで」やる仕事が長い目でみると良い結果を生むとは思わない。

5 . おわりに

昔、経営士会は「野武士の集団」だと言われていたとか。別に民、百姓を襲う野武士という意味ではなく、それぞれが一匹狼で、自分流を貫いていたということであろう。しかし、現在は事情が昔とは異なってきている。その原因は様々あるだろう。

偏差値教育の中で「粒のそろった人間」が育った問題、戦争体験という悲惨さの中を生き抜いてきた人生かそうでないかの問題、産業界に経営戦略・方針に係わる知識も情報も無かった環境と今や様々なツールが本やネット上で氾濫している環境との違い、などなど。

従って、現在の環境では自らコンサルタントの世界に飛び込んで、企業を指導するとか、組織をリードしようと思う人材が昔に比べて層が薄くなっているのではないかと思っている。また、コンサルタントになりたいという気持ちはあっても、氾濫する知識やツールを越えるような手法が分からないから手が出ない。それなら自分流で勝負したらといっても、その自分流がわからない、その勇気がない。という環境にあるように思う。

傲慢なように聞こえるかもしれないが、このような環境では、先ず先行した者が、後の者を引き上げる努力が求められると思う。そのことは先行した者の自信にもつながり、人脈の拡大やチームコンサルの可能性の幅を広げることにもなる。

ぜひ、経営士会内部で、コンサルタントとしての3S（視点・資質・姿勢）の交流・研鑽の場を広げて、コンサルタント志望者を発掘し、引いてはコンサルタント業界の認知度の向上につなげることを提案する。そして一定の知識と度胸さえつければ、志のあるものは必ず結果を出し成功するものだと信じている。

大変生意気な論文になったが、意のあるところを汲んでいただいて、各自がぜひ自分流のコンサルタントマインドの形成・確立の踏み台として本論考を読んでいただければ幸甚である。

最後まで私の拙稿をお読みいただきましたことに感謝申し上げます。