

平成 24 年 3 月 16 日

キャリアの自己分析にもとづく能力開発の要点

中小企業診断士 中川貞夫

はじめに

平成 16 年にヤマハ発動機を定年退職して 7 年近くの間、中小企業の相談対応、助言、技能伝承支援、IT 経営研修等に関わる機会を得た。この 1 年だけでも訪問した企業は 60 社、訪問回数は 200 回に及ぶ。業種や規模、抱えている問題、課題はさまざまであるが対応できているのは、中小企業支援の経験を通して得た知見、手法に加え、60 歳までの会社での経験が財産としてが効いている。自分自身のキャリア開発ができてこそ、職業としてキャリア開発を指導することができると思えるに至った。自慢するような能力ではないが、関与した中小企業から多少でも喜ばれているのだから何かはあるはずだと、あえて自分を材料に能力開発の要点を分析する。

1. 経営コンサルタントとしての現状は

在職中に身に付けた中小企業診断士、IT コーディネータの資格を生かして地元の中小企業のお役に立ちたいと、次のような活動を行っている。経営コンサルタントの仕事を通して、支援先が成果を上げること、経営者、担当者が気づきを得て、自信をもってもらうこと、支援先の社会的な評価、信頼が高まることを願っている。また、自分自身の体験も他者の眼から見たらどうなのか、評価を問うために機会があれば発表している。

- ・平成 13 年より IT コーディネータとして、中小企業の経営戦略策定、情報化企画、調達支援や IT 経営研修に携わっている。その一つであるマロニー(株)は、「2010 年中小企業 IT 経営力大賞優秀賞」を受賞した。
- ・平成 18 年から現在まで、(株)浜名湖国際頭脳センターの客員研究員として、中小企業の技能伝承支援サービスを開発し、実際に 14 社の企業の技能伝承支援を実施している。
この取り組みは、平成 19 年の中小企業経営診断シンポジウム(社)中小企業診断協会主催)において、優秀賞として評価をいただいた。
- ・平成 20 年 6 月から現在まで、経済産業省が進める中小企業支援事業のアドバイザーとして、地域の中小企業からの相談案件を受け、専門家と連携し、相談企業の経営課題解決を支援した。そのうち、ショービ(株)(浜松市)は、「2011 年 IT 経営力大賞 IT 経営実践企業」として認定された。(有)うなぎの井口は、関東経済産業局が作成した「サービス業のための生産性向上ワンポイント事例集」に取り上げられた。

2. 経営コンサルタントとしての武器(強み)は何か

(1) 見込み客の抱える課題に自分が貢献できることを伝える力

経営コンサルタントとして支援先の課題解決にいかに貢献できるかに尽きるが、実際に自

分を含めコンサルタントの世界をみると、まず、自分がお客様にどのように貢献できるか、自分を理解してもらうことができないとその次へ進めない。

自社の経営をなんとかしたいと考えている経営者と出会う場を作れること、その上で、自分がどんなことでお客様の課題解決に貢献できるかを適切に伝えられることが、経営コンサルタントとしてまず先に身に付けないといけない能力である。情報会社で新規サービスの立上げにおいて、サービス案内、セミナー案内、セミナー企画等、手づくりしてきた。実際に見込み客にアポイントを取り、訪問を重ね、成約にこぎつけた経験が今でも活かされている。

(2) 中小企業の経営および課題を理解する力

営業および次のステップであるコンサルティングにおいて、相手を理解する、相手の抱える悩み、課題に共感できることは、お客様との信頼の第一歩である。製造業に勤務し、また情報会社でも製造業向けの業務ソフトを事業の柱としていたので、製造業の抱える問題、課題に直面し、顧客にとって納得性のある提案を数多くこなしてきた。製造業が多い当地域では中小企業の抱える問題を十分に理解できることは強みかな、と考えている。

情報会社の事業部長として事業計画の策定から、顧客開拓、社員教育、予算管理等の経営実務を担当した。受注が足りない、損益が見通せない、社員の仕事がない、等の体験は中小企業経営者の苦労を推察し、同じ立場で悩みを考えることができる。

体験した多くのプロジェクトでは、関係者に自分の考えていることを理解してもらうことを心がけた。それが生きて、顧客と面談する時は、相手の話をじっくりと聞きながら時々質問をして、相手の悩みや課題を整理して行くことができる、これも仕事を通して身についた大きな武器だと考えている。

(3) 支援先が抱える課題に対する解決の道筋を示す力

自らがプロジェクトを企画し、推進した経験、事業責任者として並行して走るプロジェクトの進行や助言等の経験を通して、プロジェクト計画（目的、体制、手順、時間割）を策定し、メンバーの意欲を維持しながら計画どおりにプロジェクトを進めるための手法や知見を身に付けた。

3. 仕事の武器はどこでどうやって身に付けたのか

(1) 仕事の体験を通して

振り返ると、20歳代での初めて会社で導入されたコンピュータとの出会いは、後々への教訓を与えてくれ、30歳代、50歳代の2回の子会社への出向は、経験が広がるまたとない機会であった。

① 20歳代 「メソッドを知らず、見よう見まねで覚えた」年代

コンピュータの黎明期にあり、教育教材も指導者も不十分で、IT 部門への周囲からの期待は強いが応えていけないもどかしさの中、後から考えれば知識も手法もないのによくも自己流でトライしたな、と冷や汗の時代だった。30 歳代の初めにかけて、設計部品表システムの構築にトライした。当時、目新しかったデータベースソフトを使ったこと、関係する設計者が多数で対応に苦労したが、この時のことを振り返りメソッド(方法論)や体制づくりの重要性を認識した。

② 30 歳代 「未経験ゾーン、壁にあたって覚えていった」年代

製造子会社で生産管理システムを構築することになり、コンピュータ投資の稟議、プロジェクトメンバーの編成、関係部門との調整、コンサルタントの採用、スケジュール管理、予算管理、システム移行等、初めて経験することばかりで当惑の連続だった。この時の体験は後々の自信となった。管理職として役員と同席する昼食会で得る情報も会社の経営はこうやっているのか、と新鮮だった。親会社と比べ 1/10 の組織規模なので、経営へコミットしている意識も高かった。

③ 40 歳代 「未体験ゾーンながら自己啓発に目覚めた」年代

IT 部門から企画部門に異動。HY 戦争と呼ばれた H 社とのシェア争いに Y グループ全体が疲弊していた。新任の社長は高い目標と、組織を活性化する施策を打ち出し、その事務局的な役割を遂行した。組織を動かすことを体験、後の情報会社でのマネジメントに生きた。これまでのシステムから人へ関心がシフトした。40 歳ライフプラン研修をきっかけに自己啓発として取り組んだ中小企業診断士試験に合格でき、目標を達成する面白さが分かり、社会人大学院で「中高年社員の活性化」を研究した。指導教官の「考究」という思考コンセプトはその後のコンサルティングのバックボーンになった。

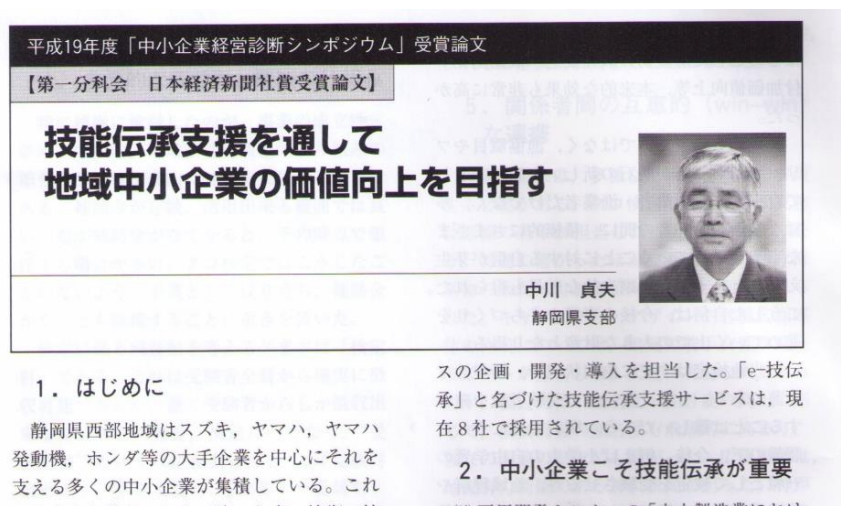
④ 50 歳代 「中小企業の経営とコンサルティングを体験した」年代

情報子会社へ出向した。バブル崩壊の影響で親会社からの受注が減り、業務ソフトの外販のため初めて営業を経験する。手本もない中、自分で考えて営業ツールや販促イベントを考案した。提案書は、自社の良さや相手にどう貢献できるか、セミナーの案内書ひとつでも一人でも多くが興味を持ってきてほしいと推敲を重ねた。セミナーのテーマの選定、講師の依頼、集客、すべて人任せにしないで自分で行った。これは、60 歳代の技能伝承サービスの立上げでも生きた。また、当初 3 年間は、期末になっても黒字が読めない中、事業部門の予算を達成するために自然と目標管理的思考、プロジェクト管理の要点が身についた。業務ソフトを売り込む提案活動での経験、中小企業診断士、大学院での研究活動で身に付けたものを総動員してコンサルティングもこなせるようになった。プロになった、という実感をはじめて持てた。

⑤ 60 歳代 「能力を社会に還元しながら新しい発見も多い」年代

団塊の世代の大量退職期を控え、(株)浜名湖国際頭脳センターで技能伝承サービス開発およびコンサルティングに関わった。クドバスという技能伝承カリキュラムに出会った。中小企業の問題解決は最終的には人に行き着くことが多いので、クドバスの考え方や手

法を生かしている。技能伝承サービスを中小企業診断シンポジウムへ応募したことがきっかけとなり、自分の活動はできるだけドキュメント化し、機会があれば外部（診断ニュース、診断士広報しずおか等）へ寄稿している。これまで培ったものは中小企業支援にすべて生かしている。



(2) 自己啓発を通して

①40歳ライフプラン研修で目覚める

自己啓発は、40歳に受けたライフプラン研修までは無縁だった。財務会計やマネジメントについての通信講座も貫徹できなかった。ライフプラン研修では仕事、自己啓発、社会生活、趣味精神生活、経済生活、家族・家庭、健康という7つの分野で60歳までの目標をあげた。40歳までを振り返って、何もできていないことに愕然とし、焦りを感じた。幸いなことに研修に参加したメンバーも同様だったので、まだ間に合うと自分を励ました。ライフプラン目標にもとづいて通信教育（経営戦略）を受講し、やり遂げることができた。次に中小企業診断士コースも終了できた。受験は目標にしていなかったが、このまま終わるのはもったいないと中小企業診断士受験のスクーリングに通い、苦労の末、合格できた。

②社会人大学院で考究を体験する

診断士を取得し、自己啓発に欲がでてきた。当時、本社の人事部で人事制度の企画を担当していたが、中高年社員の活性化を研究するために、名古屋市立大学経済学部大学院へ入学した。修論の指導教官は、オリジナリティ、論理性を重視した。何度も原稿を突き返され、留年を重ねて3年半で修論を完成し修了できた。論理的思考を指導教官は、「考究」と表現したが、研究や企画におけるメソッド（方法論）の重要性を学んだ。

③ライフプラン実行と修論研究で得たもの

まず目標を持つことの重要性、目標の力である。このかけがえのない習慣を診断士取得、ライフプラン実行を通して体得できた。次に、目標を実現性のある計画に落とし込む企画力およびPDCAを廻す習慣が自然と身についたことである。指導教官から影響を受

けた論理的思考と自分で必要に迫られて自然に身についた手順化力はその後のコンサルティングで重要なメソッドとなった。

4. 振り返って“よかった”思うこと

(1) 目標をもつこと

振り返ると、40歳ライフプランで挙げた目標は9割方達成できた。目標を立て、そのための道筋（マイルストーン）、方策をひたすら考え、あきらめないで事に当たれば確実に目標は近づいてくる。このことを体験したことで、自分を奮い立たせることができるようになった。また、ひとつの目標を達成すると次の目標を求めるようになる。

(2) 体験すること

あれが生きたと言えるのはどんな体験だろうか。壁がいくつもあり、それを自分で考え、行動し、やり切った体験は勇気の源となるし、得られた知見はその後の判断の拠り所となる。ひかれたレールの上を走るのでは、得られるものは少ない。仕事ではプロジェクトのメンバーでなく引っ張る役、経営者のサポートをして組織に動いてもらう役、いずれも大変だがその都度学ぶことが多かった。修論は、難しいテーマ、厳しい指導教官だったことで結果的に体験が濃密となり、得ることも深かった。

(3) 師をつくること

師は教えてくれるというより触発してくれる人である。30歳代、子会社で生産管理システムのリーダーのとき、初めは生産部門や技術部門から何をしたいのか分からない、という厳しい反応があった。各部門に出向いて意見を聞くことで有益な提案、支援をもらえた。その時のキーマンはまさに師の役割を果たしてくれた。次の情報会社への出向時も、社長の経営管理力、専務の分析能力等、自分より優れているものを率直に受け容れた。自分がないものを素直に受け容れることで、多くの師から学ぶことができた。師は周りにいる、自分から動くことで師との出会いが生まれる。

(4) 企画を重視すること

前例に学ぶことのできない仕事が多かったので、自分で考えるよりなかった。常に、その目的は何かを頭に置いて5W2Hに落とし込むことを繰り返した。実施後の振り返りも忘れずに行い、次の企画に生かした。セミナーを企画した時は、必ずアンケートをとっている。これは、慣れてくると楽しくなってくる。情報会社でMind-Saという企画メソッドに出会った。しっくりきたので分析ツールとして使っている。

中小企業支援事業のセミナー企画例

タイトル	セミナー構成	講師	目的	内容
IT経営のススメ	①明日から差が付く 経営に活かすIT活用法 ②難局をITで乗り切ろう	KN氏 T食品(株) T社長	セミナー参加者が、ITが経営を強くする強力なツールであるということを理解し、IT活用に向け一歩踏み出すきっかけにする	時代の変化に対応する手段として経営課題の解決にITを活用する必要性などを、背景や事例を踏まえ解説する。実践企業の経営者に事例を語って貰うことで、より身近な課題として認識をして貰う。

5. コンサルタントのキャリア開発の要点

(1) 企画力を磨く

目的があつての企画なので、出発点として目的をはっきりさせる。その上で、5W2Hにブレークダウンする。Why、What、Who、When、Where と How、How much である。5W2Hまで具体化すれば、計画の検証もできるし、関係者にも説明できる。このやり方は、目新しいものではないが、Mind-Sa は 5W2H を具体化するための良いガイドをしてくれる。

(2) 手順化（プログラム作成）力を磨く

5回のコンサルティングであれば、各回のテーマ、成果物は何か、最終的に何が得られるのか、そのためにどんなメンバーに参加してもらうのか、を決める。課題のタイプにもよるが、現状分析から入って課題を洗出し、その実現策を検討する。手順化することにより、所定の期間、回数でねらった成果物（アウトプット）が得られるかの検証ができるし、関係者にも理解を得やすい。何度も経験すれば、手順の質も良くなってくるが、初めのうちは、先輩や同僚に見てもらい意見を聞く。回数を重ねると、いろいろなタイプの手順計画が揃ってくる、いわゆる引き出しが多くなる。

生産管理システム構築のための分析手順例

	ステップ	成果物	会合
1	業務プロセスの分析	・現業務フロー作成 ・問題点／原因分析	3回
2	在庫管理の分析	・在庫管理方法調査 ・在庫滞留要因分析	3回
3	原価管理の要件洗出し	・原価指標／計算式の設定 ・原価費目の情報源（伝票）	2回
4	解決すべき課題の設定	・改善項目抽出	
	以下省略		

(3) ドキュメント力を磨く

ドキュメントと言っても、報告書から提案書、研究論文といろいろあるが、報告書はだめだけど論文は立派なものを書く、ということはない。報告書のもととなるタスクの目的や

現段階の位置づけ、関係者との約束事項や課題について要点を外さずに記述する努力の積み重ねである。提案書は最たるものだが、報告書でも研究論文でもこれを読む人は誰なのか、読んで何を分かってほしいのかを意識して作成している。研究論文は、書いてみなければ始まらないし、書くに値する実態がないといけない。2012年から「論文塾」を呼びかけ、3人という小人数だが、志を同じくするメンバーで論文作成を始めた。

(4) ヒヤリング力を磨く

聞くべきことを聞くことが、ヒヤリングの要点である。そのためには、聞くべきことを頭に入れておかなければならない。面談者（会社）のプロフィール、抱えているであろう問題点等、手持ちの情報の中で聞くべきことを想定する。こういう会社は、こういう問題点がある、そこにはこういうアプローチが有効だ、という仮説を自分の引き出しの中から選ぶ。ヒヤリングでは話術の巧拙は関係ない。事前準備と聞いた内容から軌道修正しながら聞くべきことを設定する。聞いた内容は、事実と意見をはっきりく分けて扱う。

一通りの話しを聞いたなら、これまで伺ったことはこういうことでしたね、と内容の確認をする。ヒヤリングの後で時間をおかずに報告書を書くのも、新鮮なうちに振り返りができていい。これもPDCAである。

(5) 営業力を磨く

自分のアピールポイントを明確にするために、自社のドメイン（ターゲット顧客、顧客のニーズ、自社のビジネス競争力）が有効である。

情報会社で自己流の営業活動が続ける中で、営業プロセスがありプロセスごとに気の配り方、行動の仕方が違うということに気付いた。営業プロセスを、①情報発信、②見込み客の発掘、③信頼関係づくり、④提案のためのヒヤリング、⑤提案、⑥提案後のフォローと6段階に分けて、プロセスごとの活動項目、管理ポイント（成功の要件）を決めている。技能伝承サービスの市場導入にあたってこのプロセスを設定し、自己管理した。

終わりに

これまで述べたように、自分が体験し自分で考えだしたこと、世にあるメソッドで共感でき、自分に合ったものを自分のコンサルティングの武器として使っている。簡単に武器は手に入らない、時間をかけたものだから長く使える。40歳代の前半にあるコンサルタントから聞いた“面倒なことこそ価値がある”という言葉も、20年経って全くその通りだと実感している。目標を持つ、企画を立てる、実現に向かって突き進む、結果を振り返りもつと良いやり方を考える、愚直なようだがこの繰り返しだと考える。