

〈第14回〉よい経営コンサルタントの7つの条件

平松 徹

東京支部

1. よいコンサルタントとは

経営コンサルタントとして独立して11年になります。その11年の中で、私なりによいコンサルタントとは何かについて考えてきました。コンサルタントとして生き残っていくために、あっちにぶつかり、こっちにぶつかりして身につけたものです。他のコンサルタントの方たちは、また別の考えがあるとも思います。1つの意見として考えてください。

結論からいえば、よいコンサルタントとは、

信念を持ち、貢献することを大切に、いつもプラスの発想ができる。顧客の課題は何かを明確にする術を心得ており、その課題の解決に向けしっかり取り組み、わかりやすくその結果を伝えることができる。

つねに情報発信をし、そんな業務を楽しむことができる

人であると私は考えています。

2. 信念を持つ

よいコンサルタントは、哲学を持っています。信念を持っているといたらよいでしょうか。

だから、ブレません。コンサルタントをしていると、いろいろと落ち込むこともあります。しかしモノの本質から考えていくと、その状況はそれほど深刻でない場合が多いものです。自分に信念があればそれほど大きな問題でなく、立ち直りも早いですよね。私に信念があるとすると、それは「顧客に貢献することを楽しみがある」ということでしょうか。

さらにコンサルタントとしてのあり方について、私が経営コンサルタントとして独立した頃に書いた文章があります。

1. 人間性が人を動かす

コンサルタントのいちばん大切な仕事は従業員の意識を変え、組織風土を変え、会社を変えることです。会社が変わらなければ存在価値がありません。それも、利益体質になって安心して働ける会社になることが、従業員にとってもその家族にとっても大切です。

人が心を動かされるのは、相手の心の真実に触れたときです。相手の迫力と生きざまに触れたとき、こちらも変わらなければと思います。うわべだけ、形だけの言葉には人はポーズでうなずきますが、心ではアッカンベーをしています。結局人を動かすのは、人間性です。

2. 自信を持って取り組む

努力と経験によって、自信の基盤ができます。自分の限界を知りつつ、裸になった自分を判断してもらったらよいとの気持ちで臨むことが必要です。

小林一茶でしようか。「裏を見せ 表を見せて 散る紅葉かな」という句があります。すべて裸になるというのは無理ですが、その気持ちを忘れないで素顔の自分を見てもらい、人間性で勝負することが大切です。人に改革を要求しながら自分是对岸の火事見物では人はずいてきませんし、人に要求するならば自分も斬るか斬られるかの真剣勝負をすべきでしょう。

掛け値なしの実力が問われるわけですが、焦っても仕方ありません。一步一步前に進む

ことです。毎日コツコツと努力することです。ポイントをおさえないとダメですが、それを積み上げていけば基盤ができます。千里の道も一歩からです。

10年以上前の文章ですが、独立して未来に燃えていた頃で、懐かしさとともに少し気恥ずかしさもあります。ただ、私なりに信念はあったなと思います。

3. まず貢献, 対価はその後と考える

まずは貢献すること。「対価はその後」と考えることが重要です。

もちろん、ボランティアでは続きません。コンサルタントは人がよくないといけません、それだけでもダメです。顧客をいい意味でコントロールできないといけません。コンサルティングが指導になる場合は、特に顧客の気持ちをつかみ、よい方向に持っていくようにすることが必要です。

貢献すれば、相応の対価をいただく。そのとき大切なのは、標準対価を明確にしておくことです。対価について、前もって顧客が知りたい場合もあります。標準の対価をあらかじめ設定しておき、状況により修正すればよいのです。

4. 前向きで素直なこと

コンサルタントにとって、前向きで素直なことが重要だと、しみじみ感じます。まずもって、前向きに楽しくやっているとツキがきませんね。幸運が逃げていく。そして、ツキのある人と付き合うこともポイントの1つです。

本誌8月号でご紹介した西田文朗さんの著書「No. 1理論」(現代書林)に次のようにあります。

運勢改善は、さして難しいことではありません。お金もいりません。ただ、ついている人と付き合えばいいのです。

- ・プラス思考の人と付き合う
- ・能力の高い人と付き合う
- ・マイナス思考の人は避ける
- ・言いわけ、グチ・悪口をいう人は避ける
- ・責任転嫁する人は避ける
- ・ツキのない人は絶対避ける

5. よく聞くことが必要ですが…

コンサルタントはよく聞かなければいけません。ただ、私もそうですが、コンサルタントほど話したがりです。コンサルティングは聞くことから始まり、聞くことに終わるのはわかっているのですが、顧客と話していると、つい話しすぎている自分がそこにいる。これでは、相手が何をしてほしいのかわかりづらい。コンサルタントには、次のことが大切です。

顧客の課題を明確にして検討し、解決策を見出したら、実践に移す。それをしっかり、指導し、手助けをする。

コンサルタントは、顧客の足りないところを補うのが職業です。顧客も不足しているところを助けてくれるので、お金を払います。ポイントは、的確に課題を見つけ出すこと。このポイントがボケたり外れたりすると、まずいことになります。まず顧客の信頼は得られません。だから、聞かないといけません。

そして聞き方もあります。カウンセリングマインドが大切です。ポイントは2つ。

- ・タイミングよく相槌を打つ。話をしっかり聞いているよと、うなづくことを心がける。
- ・相手に対して前向きな姿勢をとる。
(前かがみになったり、視線を相手の目と鼻の間に向けるのがコツ)

よく聞いて課題をはっきりさせ、解決策を見出していけば、顧客のかゆいところに手が届きます。課題の明確化ということで私がいつも使っているチェックリストがあるので、ご紹介します(図表1)。

6. 専門性, 知識とスキル

課題を明確にし、解決策を出すためには、専門性も必要です。

専門性は知識とスキルからなります。専門知識をまず身につける。それを伝えるスキル、コンサルティングの現場で使いこなすスキルを身につけなければなりません。「場を踏む」と昔からいいますが、コンサルタントにはやはり経験が必要で

す。痛い目に遭いながら、成長していく。ぶつかったときにきたたんこぶの数で、コンサルタントの力量は決まるといってもいいのかもしれないね。

7. 仕事は楽しくやる

どの職業でもいえることですが、楽しく仕事ができることが重要です。楽しく仕事をすると、仕事もはかどります。楽しいと、積極的に前へ前へということになります。面白いものです。

やはり、西田文朗さんの「No. 1 理論」に次のようにあります。

人間の生きたコンピュータは具体的で、いきいきしたイメージをインプットされたときに、その実現に向かって全力で動き出すようにできています。

「できる」と思ったときには感情もイメージ思考も、すべてがプラスに働きます。感情がプラスですから心がウキウキワクワクします。人間も含めた動物の脳は、ある意味では快感を得るための装置ですから、そのウキウキワクワク状態であるプラスイメージを実現するために脳が全力で働き出すのです。

8. 情報発信をする

情報発信も大切です。コンサルタントは有用な情報を顧客に提供することが役目です。だから、つねに情報発信し続ける。私は事務所通信を出していますが、それを毎月出すことで、それ自体で役に立つ、それをきっかけにコンサル依頼がくるといったさまざまなメリットがあります。

9. わかりやすく伝える

わかりやすく伝えられることも必要です。顧客に理解されて初めて、コンサルティングも活きてきます。相手の状況に応じて、わかりやすく、できれば目に見えるように話すことがポイントになることも多いですね。

最後に、よいコンサルタントかどうかの7つの条件チェックリストを載せておきます(図表2)。

ご自分の状況を確認してみてください。ただしこれは平松流で、誰にでも当てはまるものではありませんので、その点をご承知おきください。

図表1 課題を見つけるチェックリスト

	分類	質 問 事 項	評価
企業方針・ 全社計画	1	経営理念や経営方針は明確ですか。	
	2	中長期の事業計画はありますか。	
	3	売上、経費など単年度の目標・実績管理はされていますか。	
業務プロセス 管理	4 人事・職務 分掌	社員の職務、役割は明確で権限、責任ははっきりしていますか。	
		業務上の必要な承認、確認など確実に実行されていますか。	
		社員の評価制度はありますか。	
		社員の評価制度は確実に実行され、効果が出ていますか。	
		教育計画はありますか。	
	10 文書管理	教育計画は確実に実行に移され、効果が出ていますか。	
		文書、記録など書類の共有保管の仕組みはありますか。	
		文書管理、記録管理の手順は明確ですか。	
		大事な業務の手順書はありますか。	
		業務手順書などはきちんと実行されていますか。	
14	ITを相応に使う業務の効率化が図られていますか。		
15 リスク管理	クレーム、ミスが発生したときに漏れなく報告される仕組みはありますか。		
	発生したクレーム、ミスに対して、再発防止の手を打ちフォローもされていますか。		
16			

	17		地震、火災に対して企業として対策を立てていますか。	
	18		リスクを検討し、予防処置と緩和処置を講ずるリスクマネジメントの仕組みがありますか。	
	19	会議	会議は「課題」を明確にして「打ち手」を検討し、実行状況のフォローアップもなされていますか。	
	20		日常業務について問題点があれば会議などで検討し、改善する仕組みがありますか。	
	21	内部監査	内部監査の仕組みはありますか。	
	22		内部監査は確実にフォローアップされ、業務改善につながっていますか。	
内部環境 (組織風土)	23		挨拶、身だしなみなど躰教育がなされていますか。	
	24	法律・約束 を守る	守るべき法律は明確ですか。	
	25		守るべき法律は順守されていますか。	
	26		決めたこと、約束したことは守られていますか。	
	27		計画したことが着実に実行されていますか。	
	28	意欲	従業員は上司の指示を守って意欲的に仕事をしていますか。	
	29		従業員に仕事をよりよく、より早く、より正確にしようという改善意欲がありますか。	
	30	情報	必要な情報が関連部署に速やかに伝わる仕組みがありますか。	
	31		悪い報告はより早くなされ、手が打たれていますか。	
	32	5S	机の上、ロッカー、通路、倉庫など整理・整頓されていますか。	
	33		建物、設備・機械ほか重要なインフラストラクチャーが点検整備されていますか。	
	34		清掃は毎日きちんと行われていますか。	
評価	大変よくできている (◎) 不足はない (○) 少し足りない (△) 大きく不足している (×)			

図表2 よいコンサルタントかどうかの7つの条件チェックリスト

	チェック内容	評価
1	信念を持っているか	
2	まず貢献すること、対価は後でよいと考えているか	
3	よく聞くことができているか	
4	プラス発想で、何ごとにも感謝できているか	
5	楽しく仕事ができているか	
6	つねに情報発信ができているか	
7	わかりやすく伝えることができているか	

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。



その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。