

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

コンサルタントの現場から 第143回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

できそうで難しい
コンサルティング

なぜ難しいか

大企業を引退した方が、今までの経験を活かしてコンサルタントをしようとする人は多い。しかし、これらの方が真に成果に結びつくコンサルティングができていないケースは実は少ない。それは、顧客企業によって異なる条件の中で、どのようにアプローチしていくと成果が出るのかというアプローチ方法が確立できていないために、適切な支援ができないことが多いからだ。たまたま、自分が

以前の会社で行った方法がうまく当てはまる場合もあるが、よく見かけるのは、規模や条件が違うにもかかわらず、以前経験した方法を押し付けて失敗しているケースだ。そこには、その方法しか知らないということが背景にある。同様なことは転職にも言える。「前の会社でやってきたことを、この会社で生かしてほしい」と期待され転職したものの、前の会社とは規模や市場が違うにもかかわらず、以前の会社と同じやり方を導入して失敗

しているというようにある。すなわち、課題解決に向けて一緒に取り組むには、その企業に相応しい課題解決へのアプローチ方法をどれだけ確立できているか、持っているかが重要ということだ。

コンサルティング技術

このようなアプローチ方法のことをコンサルティング技術と呼んでいる。優秀と言われるコンサルタントは、多くのコンサルティング技術を生み出し、それを活用することで実績をあげている。また常に変化化する経営課題に対して、それに対応できるコンサルティング技術を開発し続けている。それができないと新たな課題への対応は難しいからだ。

筆者の所属するコンサルティング会社は本年2月で50周年を迎える。若い業界であることから、業界の中では老舗の一つに数えていただいているが、何よりも、この50年で開発されたコンサルティング技術の蓄積にはすごいものがある。毎年1月の稼働日最初の土曜日にコンサルティング技術の技術発表会が行われる。長年続く恒例行事だが、この場ではコンサルタントが開発して実績を出した技術が発表され、その技術の有効性について審査が行われ、優秀な技術は「JACK」(Jemco's Authorized Consulting Know How)として認定登録される。これらのノウハウは共有の技術とされ、様々なコンサルティングプログラムに活用されていくことになるのだが、正に、この技術がコンサルティング会社の生命線になる。

色々な経営課題に対応していくには、それだけ多くの解決のためのアプローチ方法を確立していないと対応は難しい。第三者的な課題指摘だけでは、経験さえ積んでいればできるのだが、その企業の実態に即した解決方法まで提案するには、このような技術が大切なのだ。

基礎技術と応用技術

コンサルティング技術には、核となる技術(基礎技術)と、それを活用して色々な分野の課題解決へのアプ

ローチを目的とした応用技術に分けられる。筆者の所属するコンサルティング会社では、基礎技術としては強制発想法と反対発想法といったアイデアを発想する際に用いる発想法は、必要機能を選択的に決定する機能設計法など、コンサルタントを進める上で核となる技術が登録されている。このような基礎技術は数十件ある。それに対して、応用技術は歴史と共に数百件におよぶ。

例えば、機能設計の中では、その製品が果たすべき役割(機能)を明確にし、その役割を具現化するために個々の機能を明確にしていくのだが、この機能展開するという方法は多くの分野に活用される。人事制度の構築プログラムを例にあげると、その企業の理念・ビジョンをベースに、それを実現するために必要な機能を明確にし、それが組織として展開される、機能表現で職務分掌に記されること、組織としての役割・機能が明示される。さらにその役割・機能を実現するために必要な能力は何かを展開さ

れ、それが人材育成計画や人事考課制度に展開されていく。このように、事業を推進する上で組織をどうするよいか、人事制度をどうすべきかといったテーマも、その企業の理念やビジョンから展開されるため、それを表現する組織や人事制度を構築することが可能。すなわち機能設計法というベースとなるコンサルティング技術が確立されていることで、この考え方を活用することで、人事制度構築というプログラムもできらる。以前人事部門を経験していた人がコンサルタントとして独立し、自分が人事をしていた時に作った人事考課表を活用してコンサルをしている方もあるが、これでは、形だけの人事評価制度はできて、真に経営目的にあったものではない。経営目的を実現するための人事制度の構築には、それなりのコンサルティング技術が必要ということなのだ。

誰でもできそうに見えるコンサルティングなのだが、真に成果に結び付けるコンサルティングを行なえるようになるには、コンサルティング技術の積み上げが必須であり、そこにコンサルタントの価値があるとも言える。

ISO 9001:2008
ジャパンレント(タイランド)はアジアで最も早くレンタカー・運転手派遣サービスを始め、世界的な機関から認められている国際標準規格ISO 9001:2008を取得しました。

JAPANRENT advertisement with car image and rental services. Includes text: タイでリムジンサービスまたはレンタカーをご利用なら ジャパンレント. ISO 9001:2008. リムジンサービス, レンタルサービス. PESO advertisement with chauffeur image and text: PESO Professional Chauffeur Supply Co., Ltd. シリキットセンター, クロントイ市場, ラマ4通り.

ROOF UMBRELLA advertisement for heat reduction. Text: 暑さ 雨音のお悩み解決いたします! ROOF UMBRELLA Global Warming Solution. 工場・倉庫が暑いと感じたら ご相談ください! 導入前: 直射日光により温度上昇, エアコン設定温度 20°C. 導入後: 直射日光を遮断, エアコン設定温度 25°C. 空調効率改善, 省エネ効果, 屋根材保護効果, 短期間施工, 優れた効果持続性と耐久性. SAWAYA (THAILAND) CO., LTD. 事務所 TEL: 02-101-2021 E-mail: sawayathailand@gmail.com 担当者: 佐藤 (083-444-6663) パイ (098-027-0988) http://www.308-al.co.jp/environment/index.html 779/2 Soi Pracha Uthit 23 Pracha Uthit Road. Sam Sen Nok Huai Khwang, Bangkok 10320