

製造業経営診断実習と事後フォロー結果からみた 中小企業診断士登録養成課程の充実に向けた考察

青松 英俊 野田 昌秀 三浦 真 山本 浩一

キーワード：経営診断、中小企業診断士登録養成課程、MBA、PDCA、実践智

1. はじめに

1-1. 昨今の日本の経済動向

日本経済については、安倍政権発足以降の金融政策による円高修正や機動的な財政政策等により、景気は緩やかに回復しつつある。具体的には、平成 25 年 12 月の内閣府発表の月例経済報告において、企業収益は改善しており、「法人企業統計季報」（7-9 月期調査）でみると、2013 年 7-9 月期の経常利益は、大・中堅企業が前年比 26.1%増、中小企業が同 18.3%増となった。「日銀短観」（12 月調査）をみると、大企業製造業が 4 ポイントの改善、大企業非製造業が 6 ポイントの改善、中小企業製造業が 10 ポイントの改善、中小企業非製造業が 5 ポイントの改善となっている。

1-2. 中小企業を取り巻く環境と経営者に求められること

このように、中小企業を取り巻く経済環境は、やや好転している状況であるが、少子高齢化の益々の進展にともなう国内消費市場・労働市場の縮小や新興国を中心とした安価な製品の益々の台頭など地域経済環境や雇用環境、グローバルな競争環境においては依然厳しい状況下にあると考えられる。

今後の中小企業経営は、目まぐるしく動く経営環境の変化をいち早く察知し、冷静に分析すると同時に、常日頃から自社のヒト・モノ・カネという経営資源について適切に見極め、自社の強みを見出し、それが発揮できる分野でその強みを活用しながら

弱みを克服していくという不断の経営革新により生き残っていく事が求められる。

1-3. 中小企業診断士に求められること

一方、中小企業経営を支援する中小企業診断士においては、地域に根差した中小企業を取り巻く外部環境変化を的確に把握・分析し、中小企業の内部環境を冷徹に見抜き、整理することにより、中小企業が激変する経営環境変化に適切に対応しながら生き抜くための体系的な提言を行うとともに、提言に関わる実行支援等経営革新実現に向けて中小企業経営者を支えていく営みが求められている。

具体的には、中小企業診断士は、経営者に勝るとも劣らぬ社会的環境変化やグローバルな視点も含めた経済動向を見抜く知見を備え、経営学や組織論・マーケティング理論・生産管理や財務戦略論等 MBA カリキュラムに代表される幅広い社会科学的な理論修得により身に着けた高度で論理的な思考プロセスで、診断対象企業の実状を把握・分析し、経営者が日常では見落としがちな問題点を網羅し、フレームワークを活用する事で体系的に整理し、現状の戦略を評価するとともに永続発展に向けた改善策を提言することが求められる。ここまでのプロセスに必要な能力が『1. 問題点発見能力』と『2. 解決策立案能力』『3. コミュニケーション能力』、『4. プレゼンテーション能力』(佐々木直彦『コンサルティング能力』から引用)であり、このプロセスについては多くの理論やフレームワークを的確に活用する実践的な視野と考え方、即ち、実践的経験に裏打ちされた智慧＝“実践智”が要求されるものであり、中小企業診断士が持てる全ての能力を活用してその企業に深く入り込み、経営者との綿密なコミュニケーションで得た情報を中小企業診断士が持つ“実践智”を駆使して体系的に創り上げた改善策等を提言するものである。

次に、その提言内容について診断対象企業への定期的なフォローアップ等により企業内に浸透させ、提言内容に基づく経営革新実現に向けた支援を継続していくこととなる。

1-4. 兵庫県立大学大学院における経営診断実習について

兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコース(以降は、本大学院と略称する)の「中小企業診断士登録養成課程」(以降は、本養成課程と略称する)は、社

会人を中心とした大学院生を対象に『真のコンサルタント』の育成に向け、2年の期間の中で MBA カリキュラムに基づく経営学等の社会科学理論ならびにケーススタディを通じたフレームワーク活用技法の修得に加え、約 1 ヶ月の期間を要する経営診断実習による“実践智”の修得を交互に実施していくものであり、特に経営診断実習については 2 年間で 5 回『中小企業経営の現場』に入り込んで“実践智”を修得できる。中小企業診断士を目指す者にとっては非常に効果的な課程であるといえるが、『真のコンサルティング』修得に向けては更なる工夫の余地を残すものである。

1-5. 経営診断実習における問題提起と本稿の目的について

本稿の目的は、平成 23 年 2 月 23 日から 3 月 19 日にかけて実施した K 社（仮称）に対する「製造業経営診断実習」並びに経営者の要望により平成 23 年 4 月 17 日に実施した K 社専務・執行役員向け経営診断報告会（以下、本経営診断実習と略称する）の約 9 か月後に当該企業を再訪問することで判明した当該経営者と専務の経営診断報告書や当該経営診断プロセスに対する評価と提言内容実行状況の検証を通じて、本大学院の本養成課程における現状の問題点と『真のコンサルティング』実践に向けた提言を行うものである。

本稿の内容については、続く第 2 章では、実施内容の振り返りとして本大学院の本養成課程における経営診断実習の実施内容紹介と提言内容を紹介している。また、第 3 章では、K 社に対する事後フォローの内容と K 社の経営診断内容等への評価についての考察を加えている。さらに、第 4 章では、筆者の本経営診断実習に関わる評価と今後の本大学院の本養成課程についての具体的問題点について考察している。そして、最後の第 5 章では、『真のコンサルティング』実践に向けた本大学院の本養成課程についての提言と今後の筆者の取り組みの方向性について考察している。

2. 経営診断実習とは

2-1. 経営診断実習カリキュラム

本大学院の本養成課程では、2 年間で 5 社の経営診断実習を行うことで、①現状分析力、②問題形成力、③経営戦略策定力、④実行計画策定力、⑤実行支援力というコ

ンサルタントに必要な実践科学力を体系的に修得できるカリキュラムとなっている。

1年目の「経営診断Ⅰ（応用能力）」では、「流通業経営診断実習」と「製造業経営診断実習」を実施し、2年目の「経営診断Ⅱ（実務能力）」では、「経営戦略・経営計画策定実習Ⅰ」、「経営戦略・経営計画策定実習Ⅱ」、「経営総合ソリューション実習」を実施している。

2-2. 製造業経営診断実習

(1) 診断先企業 K 社の状況

製造業実習として選択された K 社は、個別受注少量生産の製造業であった。また、K 社の生産活動は、ファブレスに近い状況であり、K 社の課題は経営者の経営戦略の見える化と PDCA サイクルの確立にあつたため製造プロセスの改善を中心とした製造業診断実習というよりは、多分に経営戦略診断実習の要素を含むものとなった。

(2) K 社への提案骨子と提案の方向性

K 社への経営診断において、我々が多くの時間を割いて議論したのは、K 社の過去、現在の事業領域がどこにあり、今後の成長・発展に向けてどのようなビジョンを描き、事業ドメインをどのように設定して何を実施していくのか、ということであった。K 社社長の暗黙智であるビジョン・戦略・戦術ならびに全社の運営指針が執行役員をはじめ全社員に伝わっていない点や経営サイクル（PDCA）実践の仕組みが無い点など、現状の問題点を改善するために、①経営戦略の見える化、②具体的な実施計画への落とし込み、③計画に基づく実行と実行管理の仕組みづくり、④執行役員会を中心とした実行後の検証と次期アクション策の決定、という外部環境変化に即応する組織的な経営スタイルへの転換と PDCA に基づく経営サイクル実践の仕組みづくりに取り組むべきであるとの提案を行った。

(3) 部門別の具体的な診断内容と提案事項

K 社に対し部門別（OEM 営業、製品開発、製造、財務、人事）ならびに経営全般について提示した問題点と具体的な改善策は以下の図表 2-1 の通りである。

図表 2-1 : 部門別の問題点と改善提案の概要

部門	問題点	改善提案内容の概要
経営全般	①戦略立案 i) 戦略の共有化 ii) 事業転換 ②マネジメント i) 経営サイクル (PDCA) ii) 経営組織 iii) 人材育成 ③目標設定 ④事業承継 ⑤生産管理システム	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の「見える化」、「ロードマップ」の明示 ・PDCAサイクルの仕組みづくり ・執行役員会機能の充実 ※専務への「事業承継」を見据えた経営管理の在り方や執行役員会機能の充実を提言
営業部門 (OEM)	①営業戦略 ②営業体制 ③販売管理 ④営業活動管理	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動全体をPDCAサイクルで管理する ※「営業活動」「顧客ニーズ発掘」「引合・受注」をPDCAサイクルで管理 (勝敗分析表、提案訪問フォーム提示)
製品開発部門	①ターゲット市場選定 ②開発テーマ選定 ③共同開発パートナー等選定 ④販売体制 ⑤製品開発マネジメント ⑥目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ・自社製品開発事業のビジョン確立 ・戦略立案と目標・ドメイン設定明確化 ・開発計画と販売計画の立案 ・プロセス管理 ・今後の開発領域 (M2M市場) の例示
製造部門	①工程管理 ②購買管理 ③外注管理 ④原価管理 ⑤品質検査	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担と責任者の明確化 ・(導入済)生産管理システムの活用 ・発注方針の明確化 ・独自の原価管理システム構築 ・標準品の検査体制の構築 ・組込みソフトウェア検査体制構築構築 ・「なでしこ連携」による業務効率化
財務部門	①収益管理 ②財務体質 (自己資本比率・安全性) ③キャッシュフロー ④自社製品開発管理	<ul style="list-style-type: none"> ・予算管理の改善と原価管理の徹底 ・緻密な予算計画と利益計画の策定 ・売上債権と買入債務のバランスの適正化 ・研究開発費の管理 (撤退戦略含む)
人事部門	①人的資源管理 ※戦略に沿った採用・教育・評価体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・採用方法の確立 (新卒採用と中途採用の併用) ・社員教育体制の確立

2-3. 経営診断報告会と事後フォローの必要性

K社は創業者社長から、社長の子息である専務に事業承継中にあるため、経営診断報告会は、先ず社長に対して実施した後に、日を改めて専務ならびに執行役員も含めた報告会の計2回実施した。この対応について、我々としてはK社の事業承継問題と次期経営者である専務ならびに執行役員への動機づけを勘案した適切な対応であったと考える。

この度、実習指導員である特任教授から事後フォローの機会をいただける旨の打診があった。

筆者は、事後フォローを行うことで K 社の診断報告会後の改善取組状況や診断内容にかかわる事後評価の確認、ならびに我々の経営診断の当該企業に与えた価値や提言内容に関わる改善点等、今後の経営診断実習の更なる精度向上に向けた検証が図れるものと考え取組むこととした。

3. 事後フォローについて

3-1. 事前準備の実施

経営診断実習における提案事項の評価および実施状況の確認を目的に、2013年12月から2014年1月にかけて、事後フォローを実施した。大学院のカリキュラムの関係上、事後フォローが年末年始となり、診断先企業 K 社の負担を考慮し、短時間でインタビューするための工夫を実施した。具体的には、報告書から業務領域毎に提案内容を抽出し、図表 3-1 の一覧表（改善項目取組状況確認シート）にまとめた。

図表 3-1：改善項目取組状況確認シート

改善項目取組状況確認シート								
No.	カテゴリ	ご提案された改善項目	報告書 記載ページ	改善項目に対する 御社の評価	取組むべき事項 であったかどうか	現時点取組 んでいるかどうか	取組みのレベル (取組完了・取組中・ 未着手)	取組状況概要 取組未着手理由 等
1	経営戦略	10年後のあるべき姿のロードMAP作成と「見える化」	P50					
2	経営戦略	OEM事業と自社製品開発事業の事業領域の明確化の図示と「見える化」	P51					
3	経営戦略	経営戦略にかかわるPDCAサイクルの実行	P52					
4	経営戦略	月2回の執行役員会議の開催の明確化	P53					
5	経営戦略	執行役員会議における責任者・所掌の明確化と議事録作成	P53					
6	経営戦略	執行役員会の責任と権限、指揮命令系統の明確化	P53					
7	人材開発	経営戦略に即した必要な人材像・保有技術の明確化と育成策実行	P53, P74等					
8	経営管理	利益目標の設定	P53					
9	OEM営業	営業活動全体のPDCAサイクル管理	P54					
10	OEM営業	⇒技術提案検討書の活用	付属資料					
11	OEM営業	顧客ニーズ発掘のためのPDCA管理	P54					
12	OEM営業	⇒訪問提案フォームの活用	付属資料					
13	OEM営業	引合い・受注についてのPDCA管理	P54					
14	OEM営業	⇒誘致分析シート	付属資料					
15	自社製品開発	自社製品開発事業のビジョンの確立	P59					
16	自社製品開発	自社製品開発事業の戦略の立案と目的の明確化(ドメインの設定)	P59					
17	自社製品開発	自社製品開発事業計画の立案	P59					
18	自社製品開発	自社製品開発事業に關する社内体制の確立と責任分担の明確化	P59					
19	自社製品開発	自社製品開発事業に關するプロセス管理・改善策の実施	P59					
20	自社製品開発	M2M等今後の自社製品開発フェールドの検討と実行	P63					
21	工程管理	TECHシステム活用による生産総量管理での管理共有と連携 (「機出し」だけでなく「連携」のしくみづくり)による工程管理	P65					
22	資材管理	自社と外注先の在庫ローテーション管理	P66					
23	資材管理	標準品のロットまとめ発注	P66					
24	資材管理	実装外注先の在庫引当	P66					
25	原価管理	「品質、原価、納期」を三位一体で管理するビジネス・フローの構築、運用 (原価の変化管理)	P68					
26	原価管理	デザインレビュー(設計評価会)の充実による原価低減の取組み	P68					
27	検査	生産品開発時における検査体制確立に向けた準備	P68					
28	検査	ソフトウェア検査チームの技術部への設置	P69					
29	検査	情報処理技術者試験「エンベデッドシステム」受験	P69					
30	財務	材料費・労務費の適正管理による利益向上	P71					
31	財務	債務圧縮に向けた取組み(環境事業債との交渉 等)	P72					
32	財務	営業キャッシュフロー増加に向けた収益管理	P73					
33	財務	研究開発費の各種指標による管理	P73					

3-2. 予備調査の実施

現地訪問で効率的なインタビューを実施するために、K 社社長に改善項目取組状況確認シートを事前に送付するとともに、本調査に先行し 2013 年 12 月 25 日に予備調査を実施した。予備調査では、筆者の代表者 1 名が K 社を訪問し K 社社長に、事後フォローの目的ならびにインタビューの概要についての説明を実施した。また、K 社社長との会話のなかで、提案内容の K 社内部での取扱や評価についても、概要を把握できた。K 社社長との面談結果を全員で共有し、本調査の進め方について議論を重ねた。本調査では、①提案内容の評価、②提案内容の有効性、③提案内容の取組状況の 3 項目に関し、改善項目取組状況確認シートを利用して確認することに決定した。

3-3. 本調査（現地インタビュー）の実施

筆者 4 人全員で、本調査として 2014 年 1 月 9 日の夕刻に、診断先企業である K 社を訪問した。K 社では、社長ならびに専務にインタビューを実施した。

K 社では、社長の子息である専務に事業承継中であり、現時点では社長が経営責任者であり、専務が経営執行者だと考えている。経営責任者と経営執行者では、同一の経営課題に関しても認識や対処に差があることを知りえたことは有益であった。また、同時に中小企業の普遍的テーマである事業承継の困難性を感じさせられた。

以下に、インタビュー内容について社長ならび専務からの回答を簡潔にまとめる。

図表 3-2：経営者の評価

評価項目	専務の評価	社長の評価
提案内容	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の課題が“見える化”できている ・自社だけでは、ここまではできない ・執行役会で提案事項を審議し、優先順と責任者を決定し推進していく 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の弱点や課題を適切に表現している ・自らのビジョン（夢）にも整合している
提案の有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・提案項目が多く、各項目間の関連性や優先順位 があれば取組やすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案は、総合的・網羅的な大企業向けと感じるが、必要性は理解できる ・また、自社で優先順位を付けて推進すべきことは理解している
取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・自らが担当する開発領域は、開発案件を整理し製品開発ロードマップとして“見える化”した ・その他の全社的なPDCA管理は、P（計画）と一部D（実施）に着手中である 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案事項は、執行役会議で担当者を決定し推進すべきと考えている ・現時点では執行役員が担当部長としての役割で経営全般を担っていない ・執行役員への意識付けから始めている

図表 3 - 3 : 取組状況の概要

部 門	改善提案内容の概要	取組状況の概要
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略の「見える化」 ・ 「ロードマップ」の明示 ・ PDCAサイクルの実行 ・ 執行役員会機能の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長の個人資料を執行役員会で「ロードマップ」としてまとめ中 ・ 提案事項の多くが、P（計画）で一部がD（実行）に着手している ・ 提案事項を審議し、責任者を決定後推進する
営業部門（OEM）	<ul style="list-style-type: none"> ・ PDCA管理用のフォームの利活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当部長の体調不良にて進捗が遅れている
製品開発部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社製品開発事業のビジョン確立化 ・ 開発計画と販売計画の立案 ・ プロセス管理 ・ 開発体制 ・ 今後の開発領域（M2M市場）の例示 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社製品開発ロードマップを作成済み ・ 開発会議でロードマップにて進捗状況を管理している ・ ソフトウェア要員の強化は難航中 ・ センサーネットワークと無線に着目 ・ 3Dプリンター導入で顧客からの問い合わせが増加
製造部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理システムの活用 ・ 発注方針の明確化 ・ 外注在庫の管理 ・ 原価管理の充実 ・ 量産品の検査体制 ・ 組込ソフトウェア検査体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活用領域の大幅拡大 ・ 標準品のロットまとめ完了 ・ 貴加工から製品購入への変更を検討中 ・ 今後の課題 ・ 現時点で量産品がない ・ 今後の課題
財務部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益管理の徹底 ・ 債務圧縮の検討 ・ 営業キャッシュフロー管理 ・ 研究開発費の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 固定費比率が大きく売上で管理可能 ・ 債務を圧縮する手立てがない ・ 経理担当者の異動で推進中 ・ 予算制への移行準備中
人事部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用方法の確立（新卒採用と中途採用の併用） ・ 社員教育体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用側と応募者のスキルに差異があり採用後の社内教育で育成を検討中 ・ 新卒中途ともに即戦力者の採用は困難

3 - 4. 事後フォロー結果のまとめ

事後フォロー結果をまとめると、社長の「自社の弱点や課題を適切に表現している」というコメントや専務の「自社の課題が「見える化」できた。自社だけではここまではできない。」とのコメントに端的に示されている通り、診断内容については経営者ならびに専務に対して価値を与えたものといえる。

一方、診断内容の有効性は価値を与えているといえるが、提言に関わる取組状況については一部未着手のものがあ、このことについては診断内容そのものと K 社の内部環境をあわせて分析・考察する必要がある。

最終報告会から約10ヶ月後の事後フォローであったが、K社および我々双方ともに変化があった。K社では、社長より専務への事業継承が進行している。専務の発言が、開発部長から経営者の発言に変化したと感じられた。社長も入社回数を週1回に削減され、専務を中心とする執行役員に、日々の会社経営を任されている。社長と専務とのヒアリングのなかで、新製品開発や3Dプリンタなどの技術の話題になると両者ともに饒舌となり、K社が技術志向の会社であることが改めて感じられた。

我々もK社での診断実習後、2回の診断実習を経験し、目的も経営診断から経営戦略の策定に進化している。現時点で報告会資料を読み直すと、収集した情報を論理的に整理しているが、ストーリー性がなく説得力に欠けると感じられた。これは、我々自身の進化を示すものと考えたい。

4. 診断内容の評価と今後の課題

4-1. 診断内容の評価

(1) 診断内容の品質向上にむけた評価の視点

診断先企業の現状および実力を適切に把握し、診断企業にあった提案領域、提案方法を模索した。この視点で筆者の今回の提案を評価すると、以下の三点となる。

第一に、診断内容にかかわる評価については、当該企業は当該経営者（創業者）から専務（2代目）への事業承継中と判断し、報告会を2回実施した。この判断は2章にも触れている通り指導員の示唆も踏まえながら、この報告会は「何を」目的とし「だれ」に対して「どのような報告を行うのか」という本質的な論議となり、K社の特性を勘案した柔軟な対応であり、適切かつ診断内容の品質向上に役立ったと評価できる。

第二に、提言の有用性に関わる評価については、当該経営者のいう「総合的、網羅的な、大企業向けの提案」という指摘については、診断先企業は個人企業(My Company)から組織企業(Our Company)への過渡期であるということである。個人企業(My Company)は往々にして「局所的、集中的に、家内的」に事業を営み、日々の弛まなない努力の積み重ねで自社を成長・発展させてきたといえるが、K社もまた、例外ではなく、K社が組織企業(Our Company)に発展・成長・転換を実現していくには「総合的、網羅的な、大企業向けの提案」に即してK社を取り巻く経営環境や自社の経営

資源を見極めつつ、主体的経営判断（課題の優先順位づけ、PDCA サイクルの実施など）が必要である。その意味で K 社の戦略的方向性や問題点、課題を洗い出し改善方向を一定、明示しえた評価ができる。Our Company に発展する上で必要な人材育成の有用なツールとなる、という当該経営者の評価は、上述した観点で捉えることができる。

第三に、取組状況に関わる評価については、経営者へのインタビューコメントとして得た「OEM 営業は、実績をあげることを優先している。速度は遅いが提言実行に向け進捗しつつある。（診断チームによる）支援を強めてもらっても自分たちの生活リズムやタイミングがある。K 社としてのスピード、タイミングがある。」という内容は、創業者としての矜持や危機意識を感受できると同時に今回の事後フォローで獲得しえた課題も析出できる。即ち、「自社状況にあわせた改善実行」は、実際に活動している企業としての「実践智」そのものである。逆に筆者にとっては、「変革推進能力」の習得に課題を残し、「今後の課題」「提言」にもつながる事項であるといえる。

（2）全体評価

K社は個人企業（My Company）から組織企業（Our Company）への過渡期である。提案内容が、Our Company に発展する上で必要な人材育成の有用なツールとなる、という当該経営者の評価を「全社的横断的かつ体系的問題点を抽出し、体系的にとりまとめることができ」「各々の改善策提示は既存の人的リソースでは不可能であった」と素直に評価してよい。

3章で記載したように提言内容の実行状況は2代目経営者としての専務が中心となりK社の今後の成長の要となる自社製品開発のプラン策定にむけ課題精査中であり、営業、生産、財務各戦略においては改善策実行に向け、各執行役員の意識改革の途についた段階である。K社の発展とともに、今後、診断内容の品質向上にむけて志向していくとき、今回の報告・提案自体は評価に値するものの、今後に向けて更なる付加価値をつけるためには、当該企業の実状を勘案した「変革推進」に関わる取組を付加すべきであると考ええる。

当該経営者が組織企業（Our Company）の脱皮・転換を模索していたとしても前述したように自社の風土や体質があり、脱皮・転換への歩みは遅い。当該企業に「危機感」がないと「外」からの助言だけで、「ひと」や「組織」が変わるものではない。頭

（意識）が変わり、行動が変わる。「解決策と、実際の問題解決には、高い壁が存在する」（佐々木直彦『コンサルティング能力』から引用）といわれる。「変革を推進する能力」を診断内容に含めることで経営診断の価値を高めることができると考える。

4-2. 事後フォローによる今後の課題

（1）事後フォローの必要性

今回の事後フォローの取組を通じて筆者が気づきを得たことは、経営診断実習における事後フォローの組み込みの必要性である。経営診断実習という制約事項（時間的制約、教育評価など）との関係はあるが、健康診断に相当する全社横断的かつ体系的な経営診断結果を経営者に示した後、事後フォローにより提言内容の実行状況や診断結果に対する経営者の評価をインタビューする。そのインタビューを受けて診断チームとしての全体評価と今後の課題を析出する。さらに、「変革推進能力」の醸成のために重点領域を絞り込み、提案内容を実施するための前提条件、優先順位、項目間の関連を含めた“マスタプラン（大日程計画）までの落とし込みを実施する。こうした一連のプロセスを経営診断実習におけるPDCAサイクルに組み込むことができれば、「診断先企業」と「診断チーム」双方の価値向上につながると考える。

（2）コンサルティング能力の向上に向けて

・問題発見能力、問題形成能力の更なる醸成

コンサルティングの基本プロセスでは、問題の発見→解決策の立案→プレゼンテーション→変革の推進となる。経営診断実習は問題の発見→解決策の立案→プレゼンテーションまでとなる。ここまでのプロセスに必要な能力が①問題点発見能力、②解決策立案能力、③コミュニケーション能力、④プレゼンテーション能力（佐々木直彦著『コンサルティング能力』から引用）であり、経営診断実習では①現状分析力、②問題形成力、③経営戦略策定力、④実行計画策定力、⑤実行支援力を修得し企業全体を網羅することができる能力を身に付けることを目的としている。診断内容での「問題の発見」において「経営（者）にとっての真の問題」を発見する能力、即ち、基本的な能力である問題発見能力、問題形成力をより深めていくには、経営者とのコミュニケーション能力を高め、診断先企業の「問題点」の真因を深堀し、その企業の真の鉞脈（問題）を探りあてる能力を身に付ける必要がある。

・変革推進能力の獲得

変革推進能力は経営診断結果を実行に移すために必要な能力である。K社としてのスピード、タイミングが経営環境の激変に即応できるスピードとタイミングであれば、K社は組織企業（Our Company）に脱皮・転換できる。組織の変革には相当のエネルギーが必要であり、相当の「痛み」を伴うがゆえにチェンジリーダーの存在が必要である。プレゼンテーション能力を高めることに合わせて組織を構成する人が動き、変革にむけた力を発揮できるよう「変革推進能力」を診断内容に付加できるよう取組むべきである。

（3）MBAと経営診断実習との更なる有機的な結合にむけて

MBA教育は経営理論、定量分析ツール等の知識習得に加えてツールの活用技法習得を目的としてケースメソッドを実施しているが、実際の職務経験を経ている社会人については、ケースメソッドによって大局的な見方を養い、経営診断実習によって、“中小企業経営の現場、のビビッドかつ繊細な問題を扱う「診断報告書」が「現場発」のケースメソッドとして『真のコンサルティング』習得につながると考える。

座学によるケースメソッドにおける変革推進力は「知識」でしかなく、「地域に即した」「現場発」のそれは変革のダイナミズムを発信できる。幅広い社会科学的な理論修得の場であるMBAプログラムと「企業」に直接出向き、経営と現場の直接の声を聴き、診て、分析し、企業の成長戦略をアドバイスするという“実践智”、修得の場である経営診断実習とを有機的に結合させることが「活きた科学」すなわち“実践智”を集積できるしくみとなる。

なお、（2）（3）の課題は、問題提起の域を超えていない。「中小企業診断士登録養成課程」の充実に関わる筆者の提言を5章にて述べる。

5. まとめ（最後に）

5-1. まとめ

経営診断とは、各種経営システムの目的の実現、問題点解決の実現、イノベーションの実現を図るために、経営システムを分析・評価し、問題点を抽出し、課題及び解決策を策定・提示し、課題及び解決策の実現を支援する、一連の専門的サービスのシステムである（岸川善光『経営診断要論』）。

筆者らが今回実施した「製造業経営診断実習」を岸川が言う「一連の専門的サービ

ス」という観点から再度捉えてみると、①経営システムの分析評価、②問題点抽出、③課題及び解決策を策定・提示、というプロセスについて、K社経営者ならびに専務に対して高いレベルの価値を提供できた。

一方、「④課題及び解決策の実現を支援」というプロセスについては、今回の事後フォローによる経営診断報告書等「製造業経営診断実習」の実施結果分析を通じて、その必要性について確認できた。

本大学院の本養成課程における「実習生」の観点も加えて捉えると、K社に対する我々の取組は、MBAカリキュラムにより修得した社会科学理論やフレームワーク活用技法ならびに事前の「診断実習の進め方 兵庫県立大学経営研究科 2012」により修得した経営診断の要諦（Introduction）を、「製造業経営診断実習」という場を通じて『中小企業経営の現場』に入り込むことによって、岸川が言う①経営システムの分析評価、②問題点抽出、③課題及び解決策を策定・提示までのプロセスについて、実習生が「実践智」として創り上げ、その集積である「診断実習報告書」（Intermediate）を通じてK社に対する高いレベルの価値の提供を実現できたものの、約1ヶ月という短い実施期間の中においては、「④課題及び解決策の実現を支援」については道半ばであり、「一連の専門的サービス」の完結に一步でも近づける取組（Advance）として、今回の事後フォロー並びに本稿のような実施結果分析が求められるということである。

また、今回の事後フォローならびに本稿のような実施結果分析を実施することは、コンサルタントの能力に必要とされる「変革推進能力（佐々木直彦『コンサルティング能力』）」を修得できる機会でもあり、『真のコンサルティング』修得に向けて大変重要なプロセスであるといえる。

5-2. 真のコンサルティングと経営診断実習について

今後の中小企業経営は、不断の経営革新の実践、即ち、経営者が、常日頃から経営環境変化を推し量るとともに自社の経営資源をどのように適応させるかについて判断し、革新を実行し続けることが求められる。

K社のように、経営革新の必要性は漠然と感じているものの実行に向けた体系的取り組みが未熟な企業は、急激な外部環境変化が生じると大きな打撃を被ることとなる。

『真のコンサルティング』とは、その企業が永続的に発展していくために、その企業が真に実施すべき改善内容について、体系的に整理したうえで提言し、その実践に向けて経営者が自律的な行動ができるように促し続けることである。

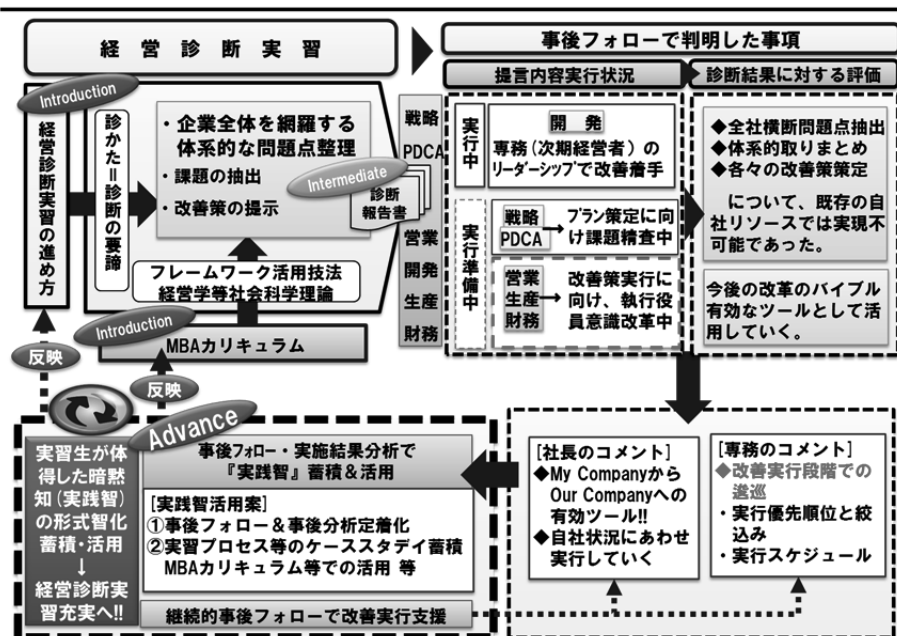
ここで重要なことは、コンサルタントは、その企業の永続的發展に向けて“純真”なマインドを保ち続けることであり、経営者に迎合するのではなく、経営者の力量を押し量りながら、時には経営者にとって厳しい内容についてもコンサルタントの“実践智”に基づき“純真”なマインドであるべき姿を正確に提言・実践支援をしていくことにある。言い換えれば、“自分を裏切らない”ことが『真のコンサルティング』であり、コンサルタントは、持てる全ての能力を活用してその企業に入り込み“純真”なマインドで“実践智”を駆使することで経営者を支援することが求められる。

本養成課程の経営診断実習については、経営者に対する無報酬の営みであるがゆえに『真のコンサルティング』に近い形での経営診断が実践できる場であり、経営診断実習を通じて得られた“実践智”は『真のコンサルティング』実現に向けて蓄積・活用していくべきものである。

5-3. 提言（今後の本養成課程の充実に向けた取り組みの方向性）

図表 5-3：今後の本大学院の本養成課程の充実に向けた取り組みイメージ

経営診断実習の事後フォロー実施による“実践智、蓄積サイクルのしくみづくり(案)



今後の本大学院の本養成課程の充実に向けた取組みイメージを図表5-3に示す。

中小企業基本法の理念である「独立した中小企業者の自主的な努力が助長され」「経営の革新及び創業が促進され」「経営基盤が強化され」「ならびに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化される」ために、我々も『真のコンサルティング』を實踐できる場である本養成課程の経営診断実習や自主的な営みとしての事後フォローならびに経営診断内容の實施結果分析を通じて得た“実践智”の蓄積・活用の仕組みについて“自主的に構築していくという事である。

即ち、MBAカリキュラムと経営診断実習の進め方（Introduction）を修得した実習生が経営診断実習において“実践智”の集約である経営診断報告書に基づき該当中小企業に対する助言（Intermediate）を行う事に加えて、①事後フォローならびに實施結果分析を行い、②経営診断実習や事後フォローならびに實施結果分析で得た“実践智”をケーススタディ等の“形式智”に落とし込み、次期のMBAカリキュラムや経営診断実習の進め方に反映する（Advance）取組みを本大学院の本養成課程OB・OGの自主的なミッションとして実施していくというものであり、この取組みの継続は、『真のコンサルティング』修得を目的とした『真のリカレント教育』實現に向けて、様々な特性を持った地域の多くの人材の“実践智”を集積できるしくみであると考えらる。

なお、本案については、諸制約への対応等が必要であり、本大学院の本養成課程関係者等への協力要請等實現に向けての取組みについては今後の課題としたい。

【謝辞】

本稿の作成につき、多くの方々からのご指導・ご協力をいただきました。まず、診断先企業の社長様ならびに専務様には、本稿の作成にあたり、複数回の訪問を快く受け入れて下さったことならびにそのご助力を賜ったことに対して感謝申し上げます。

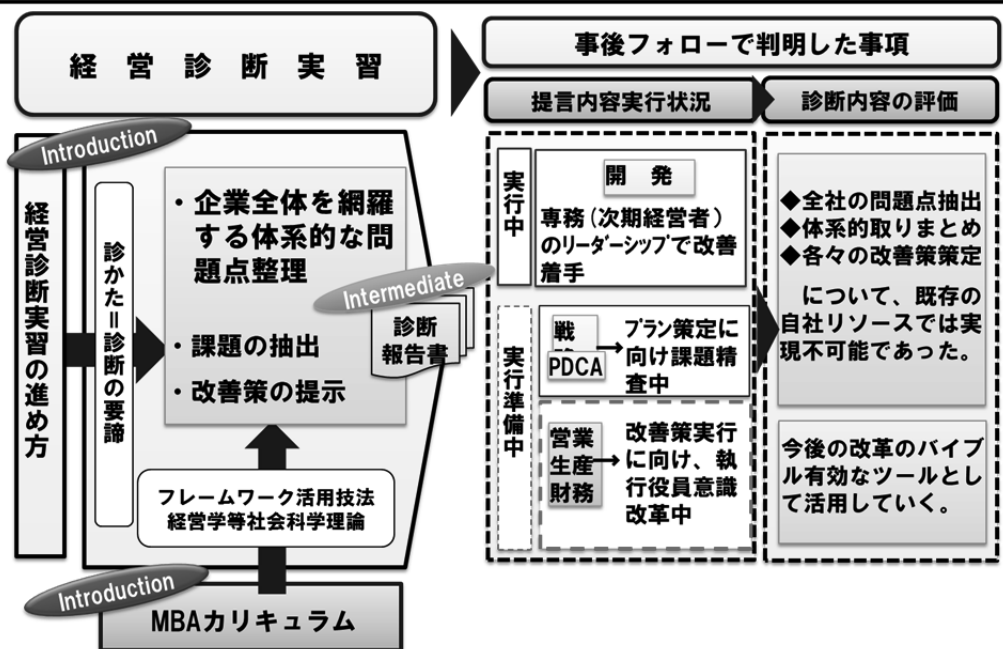
次に、兵庫県立大学大学院経営研究科の上山修一特任教授には、企業現場訪問へのご同行や経営診断報告書に関わる丁寧熱心なご指導を頂きましたこと。加えて、本稿の作成について、製造業に関わる幅広い知見と生産管理や経営学等理論に裏打ちされた数々の『中小企業経営の現場』でのコンサルティング実績に基づく“実践智”をご教授いただいたことに感謝申し上げます。

最後に、社会人を対象とした経営専門職大学院として、理論と実務の融合について貴重な実践機会をいただいた、本大学院経営研究科の皆様に感謝申し上げます。

【参考文献】

- 内閣府（2013）『月例経済報告（平成25年12月）』
- 兵庫県立大学大学院経営研究科（2012）『中小企業診断士登録養成過程の手引き』
- 兵庫県立大学大学院経営研究科（2012）『経営戦略・経営計画策定実習ⅠⅡの進め方』
- 兵庫県立大学大学院経営研究科（2013）『製造業診断実習報告書K社』
- 伊丹 敬之（2011）『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社
- 岸川 善光（2007）『経営診断要論』同文館出版
- 高田 亮爾（2012）『現代中小企業の動態分析』ミネルヴァ書房
- 佐々木 直彦（2002）『新・知的ビジネス・スキル講座 コンサルティング能力』

経営診断実習の事後フォロー実施による“実践智、蓄積サイクルのしくみづくり1/2



経営診断実習の事後フォロー実施による“実践智、蓄積サイクルのしくみづくり2/2

