

経営コンサルタントのための

事業性評価と本業支援

最終回

**経営コンサルタントなら
ではの伴走支援****青木 剛**一般財団法人商工総合研究所 専務理事
株式会社商工組合中央金庫 顧問**1. 事業性評価を生かす伴走支援**

事業性評価は、中小企業の未来を「より良いものに変える」ための基礎資料であり、経営者と共有することで、課題や改善の方向性について目線を合わせることができる。また、ケイパビリティ（組織能力）を生かした「環境適合の在り方」（事業ビジョン）の共創にも役立つ。どれほど素晴らしい課題解決を提案しても、経営者が問題意識を持っていなければ空砲で終わる。伴走支援において大事なことは、経営者にファクトを正確に把握してもらうこと、あるべき姿に向かう変革意欲を掻き立てること、そして何をすれば良いかを明確にすることにある。事業性評価はそれらの基礎となる。したがって、事業性評価は「経営者の心に届く」ものでありたい。

こうした話をする背景には、2023年6月に発出された「経営力再構築伴走支援ガイドライン」の存在がある。このガイドラインでは「自己変革力」を発揮することが、中小企業が難しい経営環境に適合し、持続性・成長性を高めるカギだと位置づけている。さらに『経営力再構築伴走支援』とは、経営者との「対話や傾聴」を通じて本質的な課題に経営者が気づくよう促し、内発的な動機づけ

により中小企業の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援するものと定義づけている。

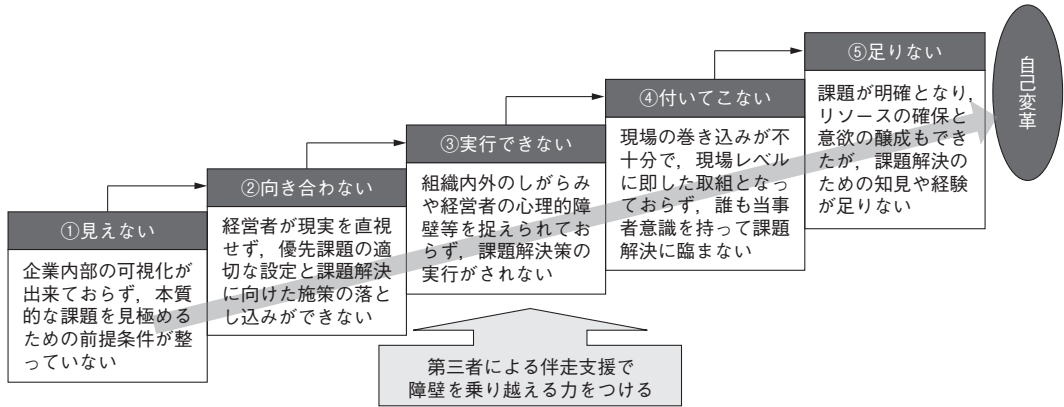
この考え方は、従来から筆者が主張する「事業性評価起点の企業価値向上」の論理に他ならない。事業性評価をベースとして、建設的対話を行う。対話を通じて事業ビジョンや経営戦略を共創し、計画的に現状とビジョンのギャップを埋めていく。それこそが企業価値向上の基本である。

そういった意味で、事業性評価の重要性はますます高まる。そして、事業性評価のさらなる品質向上や建設的対話の磨き上げが求められる。アウトプットとしての事業ビジョンや経営戦略の共創が問われる。まさに、事業性評価を生かした「伴走支援」（コンサルティング実装）の在り方が求められている。これがコンサルティング業界に吹いている風である。

2. プロセス・コンサルティングとは

それでは「経営力再構築伴走支援ガイドライン」において理論的支柱となった「プロセス・コンサルティング」について確認しよう。コンサルティング業界はもちろん、金融・支援機関も参考にする指針であり、中小企業を支援するうえで「コモンセンス」として捉えておくべき内容である。

図表 自己変革を妨げる5つの壁



出所：中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構、経営力再構築伴走支援推進協議会「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(2023年6月)より抜粋

プロセス・コンサルティングとは「課題設定を支援者と当事者が共同で行い、課題解決は当事者、または当事者と支援者が共同で計画し、当事者が実行」する、いわゆる「課題設定型コンサルティング」であると説明されている。同じく、経営力再構築伴走支援とは「経営者等との『対話と傾聴』を通じて、事業者の『本質的課題』に対する経営者の『気づき・腹落ち』を促すことにより『内発的動機づけ』を行い、事業者の『能動的行動・潜在力』を引き出し、事業者の『自己変革・自走化』を目指す支援方法」である、とされている。

要は中小企業自身の自己変革を促す「対話と傾聴による支援」を行いましょうということである。そして、中小企業者の自己変革を妨げる5つの壁（図表）を例示し、その壁ひとつひとつに伴走支援者が寄り添って、経営者自身が「自走化」できるための支援を行う必要があるとしている。

ここでは、プロセス・コンサルティングの是非を問うことはしない。コンサルタントにとって当然のことで、採否も自由だ。コンサルティングの成果は、ある意味、経営者にかかっている。たとえば、どれほど素晴らしい人事制度を構築したところで、いかに社員に正しく制度趣旨を伝えられるか、適切な運用ができるかが成否を分ける。ポイントは、経営者が「わがこと」と捉えられるか、

自分自身が納得して実現しようとしているかだ。

コンサルティングの過程では、経営者との間で誤解や認識の相違を生じやすい。ひとつずつ確認することで、そのギャップは最小限にできる。これを放置すれば、アウトプット段階で「何か違う」になってしまう。こういう経験があるからこそ、優れたコンサルタントは自然にプロセス・コンサルティングを行っている。

プロセス・コンサルティングは、丁寧かつ本質的な伴走支援の在り方を示している。その一方で、相当の手間暇、資源投下が必要な手法であり、全部の中小企業に「同じレベルでのサービス提供」は難しい。金融機関にせよ、支援機関にせよ、経営資源は有限であり、こうしたコンサルティング・サービスを提供できる取引先は限定されるだろう。大事なことは、メリハリある支援を行いながらも、内発的動機づけや強みを引き出すという基本を通底させることにある。これが、プロセス・コンサルティングの本質ではないだろうか。

3. コンサルタントらしい伴走支援

ここからは「経営コンサルタントらしい伴走支援」の在り方について、「事業性評価の活用」という冒頭の意図も重ねて説明する。具体的には、

「戦術ではなく戦略起点になれ」と「専門家らしい専門家になれ」という2つの視点である。

(1) 戦術ではなく戦略起点になれ

経営コンサルタントが仕事を依頼される場合には、その専門領域に合わせて具体的なアウトプットを求められることが大半だ。「成果型の人事制度を作りたい」、「営業強化に役立つ研修制度を作りたい」、「〇〇工程の生産性を3%上げたい」といった具合である。紹介や指名での依頼なら問題はないが、競争入札のような形になると正直やっかいである。受託金額の問題もあり、プレゼンの手間、どこで差別化するか、など悩みは尽きない。また、せっかく受託した仕事も1回限りで次につながらないケースも少なくない。こうした「自転車操業」は業界の常とってしまえばそれまでだが、生産性の高いやり方とはいえないだろう。

そこで提案したい手法が、「戦略起点での伴走支援」である。この手法は前述の「経営力再構築支援」と極めて相性が良い。「本質的課題のアプローチ」が基本に置かれているからだ。

ガイドラインには、①多角的な視点、②言語化、③前向きな未来像の組み立て、という3つのアプローチが記載されている。この3つとは、端的に言えば「事業性評価」である。事業性評価は、財務のみならず、経営環境やケイパビリティなど非財務的な視点を合わせて、多面的に企業のプロファイルを描く。しかも、伴走支援者の一方的な視点で作るのではない。経営者との建設的対話・傾聴をもって共創する。目線合わせが不可欠なことから「言語化」、「見える化」が評価としての役割でもある。すでに両者が認知している特性だけでなく、さまざまな角度から分析することで、潜在的な能力や認識できていない課題を明らかにする。

さらに、事業性評価の目的は「未来をより良いものに変える」ことにある。まさに「前向きな未来像の組み立て」を前提としている。筆者が主張する「事業性評価起点の企業価値向上」は、ある

意味でガイドラインが想定する伴走支援の進め方と同じ認識に基づいている。

話を戻そう。なぜ「戦略起点での伴走支援」が経営コンサルタントにとって重要なのか。それは、①戦術ベースの受注では自転車操業から脱却できない、②1回限りで終わらせない継続的支援を行うには「根源的課題」や「事業ビジョン・事業戦略」の共創が不可欠である、③競争入札的な受注ではなく、複数メニューを一括受注して計画的に実行する手法への転換こそが持続性を高めることにつながる、④こうした手法は指名買いにつながり、深い信頼関係を基礎としたビジネスになる。

では、「本質的課題」とは何か。それは「その課題を解決する」ことで、「良いインパクトが広く波及する」、「改善や成長に向けたドライブが格段に上がる」といった目に見える効果が出るものである。「身も蓋もないではないか」と言われそうだが、「経営者を変えてしまう」といった解決方法は本質的課題の典型事例ではないだろうか。

「経営力の低さ」が原因で成長できない、経営が悪化するということは、一番ポピュラーな問題である。経営者を交代できないからこそ、あの手この手でアプローチするのである。

本質的課題の追求は容易ではない。経験豊富なコンサルタントであれば直観で「当たりはつく」かもしれない。しかし、直観だけでは「共有し、納得させ、行動転換に導く」ことは難しい。前述の通り、多面的な角度からの分析、経営者の認識も加えた共創性、課題解決が未来をより良いものに変えるという未来像の構築、これらが揃わないことには「気づき・腹落ち」など覚束ない。まさに「事業性評価」を活用した「本質的課題の把握」が不可欠なのである。

では「戦略起点」が、なぜ重要か。それは「戦術は戦略に従う」からである。そして、適切な戦略を策定するには、①経営環境の変化、②当社の持つ強み・弱み、③当社のパーパスや理念を基礎に置いて、当社らしく経営環境に適合するための

自己変革の在り方（事業ビジョン）を描く必要がある。事業ビジョンなしには、事業戦略もない。事業戦略とは事業ビジョンで描いた到達点にたどりつくためのストーリーだからだ。〇〇年をかけて、事業ビジョンを達成する、そのために「組織」、「ヒト」、「設備」、「営業」、「製造」等をどう変えればいいのかを描くことが「事業戦略」なのだ。

そのうえで事業戦略に基づき、現状とのギャップを埋めるための「戦術（施策）」を実施する。例えば、事業ビジョンを実現するためのヒト集め・ヒトづくりが「人事戦略」として描かれ、「人事制度改正」、「マーケティング重視の研修体系構築」といった個別施策に落とし込まれていく。

ここまで来れば、戦略起点の伴走支援は「本質的なアプローチ」であること、「点の支援で終わらず、順次複数の施策を計画的に実施」することがわかるはずだ。山頂（事業ビジョン）から始まって、自然に「戦略」⇒「戦術」と滝が落ちてくる。これこそが、プロのコンサルタントが目指すべき境地だと信じる。

難しい取り組みではある。簡単ではない。だからこそ「戦略起点」の仕事ができるような「経営者との関係づくり」をしなければならぬ。中小企業の伴走支援は、こうした世界観をもって取り組まなければ生産性も上がらないだろう。

(2) 専門家らしい専門家になれ

2つめが「専門家らしい専門家になれ」である。当たり前のことだ、むしろ前項の「戦略起点」で取り組みという提案と矛盾するのではないかと、という意見もあるだろう。それでも「専門家らしい専門家になれ」は重要なテーマである。

「専門家らしい専門家」とは何だろうか。その定義は時代の変化によって多少変わる。専門知識に富み、豊かなコンサルティング経験に裏打ちされ、解決の多様な引き出しを持つ。それは専門家の基本条件である。しかし、それだけでは変動が大きく、不確実性の高い、複雑で意味の見いだし

難しいVUCA時代の専門家にはなれない。VUCAの時代は「前例踏襲が効かないケース」が増える。言い換えれば「過去のコンサルタントとしての成功体験」が通じなくなる。

VUCA時代の「新しい専門家」の要件は、①挑戦心、②創造性、③共感性、の3つを兼ね備えたコンサルタントである。

第1の「挑戦心」は、過去にとらわれず、自らが道を切り拓こうとする気概である。時には、自分の得意パターンから離れる勇氣、勝利の方程式を忘れて一から構築する気持ちを持つことである。挑戦者だけが新しい道を拓き、生き残ってきた。過去の蓄積だけでは勝負できない。

第2が「創造性」である。創造性の原点には、専門家としての深い知見がある。しかし、それだけでは足りない。リベラルアーツ（教養）が必要だ。とらわれない世界観は教養から生まれる。斬新とまで行かなくてもいい。従来の課題解決に新機軸を加える必要がある。おそらく専門性を磨き上げるとともに、新たなアプローチや角度を加えることが創造性につながるはずだ。そのためにも「異質なものとの交流」が不可欠である。自分の地図を拡げて、さまざまな世界の人たちと世界観をぶつけ合うことが大事だ。専門家だからといって、同業者と狭い世界にいただけでは新機軸を生むことはできない。格好よく言えば「知の探索の旅」が必要だ。

第3が「共感性」である。経営者の多様性が増している。どの経営者にも通じる方法もあれば、そのヒトだけに通じる方法もある。経営コンサルタントは、ヒトと向き合う仕事であり、気づきや納得をベースに仕事を進める。VUCA時代の仕事の進め方は「共感」に依ることが重要だ。

教条的であってはならない。双方向性を高め、相手の心のスイッチを探さなければならない。ヒトを観察し、ヒトの本質を見極め、もっとも共感を得るアプローチを選択する。複雑な時代だからこそ「共感」が必要なのだ。