

MCD

MANAGEMENT CONSULTING DIVISION

マネジメントコンサルティング部会 第1回

「KAEとコンサルティング」

—コンサルティングの現場におけるKAE—

日時: **3月11日(土)** 東洋大学白山キャンパス 6305

経営者をプロフェッショナルとして育成するために、経営者の能力を高める人（コンサルティングを行う人）が経営者とどのように対峙していくのか、現場で経営者と対峙する皆さんが、それぞれのKAEを報告します。

- 15:15~15:25 コンサルティング部会の発足について
- 15:25~15:35 櫻井敬三（日本経済大学大学院）「促進剤としてのコンサルティング活動」
- 15:35~15:45 柴田仁夫（埼玉学園大学）「支援機関の現場からみたKAE」
- 15:45~15:55 北村和代（中小企業診断士）「コンサルにはK（知識）が役に立つ」
- 16:55~16:05 酒井勇貴（クリエイティブパーソンズ）「経営者と共に最適解を導き出すためのKAE」
- 16:05~16:15 岩永武大（SK I com株式会社）「駆け出しコンサルタントとしてのKAE」
- 16:15~16:25 佐井行雄（価値の経営工房）「経営者の性根に響く、コンサルティング」
- 16:25~16:35 松岡次弘（中小企業診断士）「意図して」
- 16:35~16:40 海老澤栄一（神奈川大学）書面コメント
- 16:40~17:15 議論(司会・進行 小島正稔：部会長)



日本マネジメント学会

〒162-0814 東京都新宿区新小川町 6-36 S&S ビルディング 3F

(株) 山城経営研究所内 日本マネジメント学会 事務局 (担当: 武市)

電話: 03-6674-1836 FAX: 03-5228-1233 メールアドレス: name@kae-yamashiro.co.jp

報告者と要旨

櫻井敬三（日本経済大学大学院）

経営コンサルティングとは「経営者が経営上の諸問題を解決するための支援行為」である。そもそも代表権を持つ経営者は山城実践経営学によれば「知識と経験を踏まえつつ絶えざる研鑽によってより高い実践応力を開発・体得していく自己革新活動」と定義されている。

筆者はその**促進剤としての役割**こそコンサルティング活動と考える。経営者自身が不足・持っていない事象に対してその支援を仰ぎ、その支援内容に合致した行為こそがその対象となる。その結果経営活動が促進されることが評価基準となるのである。

以上の観点からコンサルティングを4つのカテゴリーに分類する。実践能力支援としての「①即決即断実行型(10%)」、知識や経験支援としての「②特定専門分野指南型(1%)」や「③経営分析報告型(45%)」があり、実施内容は明確にあるがその地ならしとしての「④社員教育指導型(44%)」があると考ええる。

柴田 仁夫（埼玉学園大学）「支援機関の現場からみた KAE」

中小企業診断士として経営の知識はあるものの、全く経験がないところから、某政令指定都市の支援機関で、創業から老舗、小売・サービス業から製造業まで、数千件に及ぶ中小企業の経営支援に携わってきた。こうした実績を踏まえ、自身が考える KAE について整理し、**支援機関で必要な KAE** について考察する。

北村和代（中小企業診断士）「コンサルには K（知識）が役に立つ」

経営支援に役立つ K の経験を実例から導き出した K の有用性

酒井勇貴（クリエイティブパーソンズ）「経営者と共に最適解を導き出すための KAE」

支援先の業績向上に資する「**最適解**」を導き出すためには、経営者がもつ「豊富な実務経験・知識」を十二分に引き出して活用する必要がある。それは経営者とコンサルタントの「相互理解」が前提であり、相互理解のベースとなるのは経営者を深く理解するための知識である。コンサルタントの経験だけでなく経営者の実務経験・知識を十二分に活かした時に、コンサルタントの「最適解」を導き出す能力は最大化されると考える。

岩永 武大（SK I com 株式会社）「駆け出しコンサルタントとしての KAE」

中小企業診断士免許を取得する過程で学んだことや、さまざまな書籍などを通して、今も継続的に学んでいることが、コンサルティングを行う上でのベースとしての知識であることは間違いない。しかし、具体的な企業支援という実践を踏まないとうからないことは多々ある。K と E は、両輪であり、らせん状のように融合し合うものであると理解している。ただし、**真剣勝負の経験（E）**をし続けない限り、能力（A）も養成されないと考えている。

佐井 行雄（価値の経営工房）「経営者の性根に響く、コンサルティング」

普段、経営者を知るために **KKD** の切り口、すなわち感性力、経験力、洞察力でみるようにしている。マネジメントの土台だと考えるからである。経営者はそれぞれ異なった KKD を

持っていることはもちろんであり、実践では経営者のKKDに直接的、間接的に働きかけるよう心掛けている。窮境でない限り、戦略知識、業務支援、事例や経験の提供だけでは、ありがたがられても経営者のマネジメントに影響することができないと感じている。KやEをどのようにしてAに活かすか、その統合のプロセスを、KKDを意識しながら実践していくことが重要である。

松岡 次弘（中小企業診断士） 「意図して」

経営者の業界の「知識」、「経験」に対し、コンサルタントのそれは遠く及ばない。が、それらを「能力」に昇華させる魔法の杖をコンサルタントは振ることが出来る。多くのコンサルタントは独自の杖を持つが、私の場合、それは「**意図して**」という言葉である。「意図して」行うことで、結果にフィードバックが出来る。経営者の方々には、「意図して」行うことをお勧めする。それにより自身の行動にフィードバックがなされ、知識と経験が能力に結び付く。「フィードバックこそが凡人を一流にする」と、あるマネジメントの大家は言う。

海老澤栄一（神奈川大学） 書面にてコメントをご送付いただく予定