

コンサルティング・サイエンスの確立



日本経営診断学会顧問
元社団法人中小企業診断協会会長
アイ・コンサルティング協同組合代表理事

新井 信裕

緒 言

日本は第二次世界大戦で疲弊した経済体制の早期強化を図るため、医学用語であるダイアグノーシス (diagnosis) を「経営診断」と直訳し、爾来70年間にわたり中小企業指導政策の基本用語として用いているが、経営診断の意味を正確に理解しているのは関係者を除き限られている状況にある。

日本経営診断学会は、大学教授、民間企業人等を会員とし、毎年年次大会を開催して、経営診断の基礎理論と実践技術との研究成果を発表しているが、2017年度は、学会創設50年記念に当たり、過去の経過を振り返り、将来を展望して特別講演を行うよう実行委員会から要請があった。

そこで経営環境の激変に対応して、コンピューター・サイエンスやサービス・サイエンスが、国際的に公式用語となっていることに鑑み、当学会も創設時の「ダイアグノーシス」から「コンサルティング・サイエンス」へと進化した発想の構築を図るべきであると考え、提言することとする。

先行研究

2008年日本学術会議はその存立基盤として「社会に役立つ科学」を目指すべきであるとし、そのために認識科学と設計科学との「智の統合」を図るべきであると宣言した。

当学会は既に、2007年に「理論と実践の融合」をキャッチフレーズとし、激変する将来の経営環境に対応する経営体を支援する科学であることを明確に位置付けている。

このような方向を採択するに至ったのは、急速な経営環境の激変が次のような要因によりもたらされ、それに科学的に対応するためには、従来とは全く異なる革新的な思考方法の確立が必要となったからであると考えなければならない。

第一にベルリンの壁崩壊により、東西冷戦が終結し、世界が渴望した平和を実現したが、戦争の過剰浪費の終焉による相対的な供給過剰が世界経済の問題点として浮上した。

第二に先進国における出生率の低下と発展途上国・新興国の人口増加により、国際的な経済格差が明らかとなった。

第三に人類の経済活動の活性化に伴い、地球環境の自然浄化力を超える環境負荷が発生し、異常気象、生態系の激変、資源の枯渇等の自然環境の猛威をもたらすこととなった。

第四にICT (情報通信技術)の進化による情報量の増大、IoT (モノのインターネット)の普及等が2045年に人知を超えるAI (人工頭脳)の出現する「シンギュラリティ」に達する年度となるものと指摘されることとなった。

第五に今後の社会は「断絶」ともいふべき激変を遂げ、帰納法、演繹法、アメリカのシンクタンク「ランドコーポレーション」の開発した「デルファイ法」等の発想を超える、省エネ自動運転車、情報サイバーテロ、通貨無きフィンテック、遺伝子操作・人工臓器等による人命の無限性等の新技术が続出し、社会経済構造の変革の加速が明らかとなった。

これらの構造的な瞬時変革に対応するために、「総合科学の粋」を目指してきた当学会も新たなパラダ

イム・シフト(枠組み移行)の実現に対応しなければならなくなっている。

このような短時間で激変する経営環境に遭遇する事態に経営体がどう対応すべきかに関して、日本学術会議の提言を先行研究として採り上げ、その活用を図ることとした。

日本学術会議は2008年に「21世紀を豊かに生きるための科学技術の智」として「歴史的に継承してきた伝統的知識の中に持続可能性の智を認める」ことであると定義した。

さらにそのために中世スコラ哲学の権威者オッカムの発言を引用し「あらゆる事柄を説明するために、必要以上に多くの実体を仮定すべきではない」と発想の単純化を求めた。

複雑系科学の発想が主流である現代のマルチコンプレックス(多要因輻輳)的発想を革新し、多数要因の有効性を検証するより、その持続可能性を検証すべきであるとしたのである。

換言すれば単純化とは、経営環境変動要因の持続可能性を検証し、それを欠く要因を無視するよう求めたものといえる。これは日本学術会議が全ての科学に求めている「サステナブル(持続)可能性」の基盤を構成する発想といえる。

方 法

日本学術会議の目指すところを戴して、コンサルティング・サイエンスが科学技術の智に到達するために、次の三つの面から検討するよう提言することとする。

第一にコンサルティング・サイエンスを活かすプラットフォームとして、実在する経営体のマーケットの持続可能性を探索し、需要を失い消滅する産業分野を予見して、それに代わる新たなマーケットへの進出を促し「産業の新陳代謝」を円滑に実現するよう提言する機能が求められていることである。

ここで敢えて「予想」ではなく「予見」という用語を選択した理由について説明する。

過去分析に基づく趨勢基準を用いる予想は、的中することを前提とする発想であるのに対し「予見」は持続を不可能とする「断絶の時点」を想定して、退出

又は新マーケットを目指すよう促す「見解の一端」という意味で用いている。

したがって予見は確定した普遍的な発想ではなく、激変する経営環境に対応し、柔軟に経営体の在り方を革新することにより、持続を図る発想であり、状況によっては、「朝令朝改」もあり得ることを意味することとしている。現存するマーケットが将来どの時点まで継続して存在し得るかを見極めて「経営体の余命」を明確にし、日本学術会議の指摘する「非継続性の検証」を実証する行動といえる。

第二に産業規模の二極化が「大規模メリット」実現を図るグローバル経営体と需要の多様化に対応して「小規模メリット」を発揮する小規模企業との併存を求めることとなる。

大規模分野ではFANG(フェースブック、アマゾン、ネットフリック、グーグル)と云われる巨大産業が出現し、市場を席卷するとともに、小規模分野ではギグ(単発仕事)やテレワーク等でユニークさを競い、小規模のメリットを発揮している。

小規模企業に期待されるのは、経済の構造的変革に迅速に対応し、新たな雇用を創出するとともに、働き方改革により、製造物責任関連産業(サービサイジング)、新サービス産業、第六次産業等のニュービジネスの担い手となることである。これがコンサルティング・サイエンスをベースとするコンサルティング・ビジネスの必要性を高め、小規模企業に助言する機会が創出されることとなるものと見込まれている。

第三にコンサルティング・サイエンスを活かしたコンサルティング・ビジネスが、経営体に対して社会貢献を旨とするガバナンスを発揮するよう助言することにより、経営体の不祥事を未然に防ぎ、あるべき経営体行動が合法的に理路整然と遂行されるように導くことが期待される。時には小規模企業であることや、知らないことを理由とするアウトロー行動を採らないよう助言することがコンサルティング・ビジネスの役割となるものと想定される。

さらに自らも、飽くまで経営体へのアドバイザー(助言者)としての矜持を保つことを心掛けなければならない。

したがって直接経営体の決定に関与する場合は、コンサルティング・ビジネスとして対応する立場を放棄し、投資家又は投機家としての行動を選択したものと考え、助言を決定に代えるよう求めなければならない。

結果

コンサルティング・ビジネスの助言成果を高めるためには、ヒヤリング技術、コーチング技術、経営指標活用技術、プレゼンテーション技術、報告技術等において、新たな経営環境にマッチする工夫を加え、進化する努力が必要となる。

第一にコンサルティング・ビジネスの成否は、ヒヤリング技術により決まるとも云われるところであり、限られた時間内において、経営体の人財と全人格的な信頼関係を確立し、必要な情報を共有し、協創しなければならない。

そのために、経営体の人財と同一の目線で、経営課題解決策を協創(コラボレーション)することが必要であり、コンサルタントの知見を吹聴し、難解な用語を用いて優越感に浸ることは論外と心得、慎ましく対応することが求められる。特に外来語の新語についてはスペルをつけ、日本語に翻訳して理解を確認するように心掛けなければならない。

第二に対話の理解度を高める手法として「コーチング技術」が重要であると指摘されているが、その理由は、コンサルタントが助言の枠を超えて経営体の人財を強引に説得し、同一の見解を採るよう強要することは、好ましくないこととする発想をベースとしている見解といえる。

したがって本来のコーチング技術に求められている「非提言・非説得・非誘導・非評価」原則を遵守すべきである。経営課題解決の発想は、経営体の人財が自ら気づき、実行しよう考えるように導くことによって自己実現意識が醸成され、コンサルテーション成果が上がることを期待されていることを理解して当たることが望まれる。

第三に経営指標はコンサルティング・ビジネスに不可欠の基本資料であるが、その算出根拠が科学性を有することを以って有効と認められる情報といえる。

日本学術会議の科学の智にマッチングする経営指標は、極論すれば存在しないというべきであり、成長率の基準となっているGDPや物価のCPI等も統計技術の面で制約されている指標であり、完璧な指標と見做すことは無理がある。

例えばGDPには個人の持ち家の家賃相当分の加算があり、企業の研究開発費も最近では、政策的意図で加算されている。国の経済状態を表す景気の曖昧さは「総じて」「足踏み」「弱含み」「下げ止まり」「持ち直し」「緩やか」「強含み」等殆ど文学的表現で占められており、科学性の片鱗も見受けられない。景品表示法の規定に待つまでもなく「わが社調べ」では、社会的支持を失い、ひんしゆくを受け、ツイッターやブログの標的となる危険性を持つ時代となっているのである。

したがって指標発表機関、調査方法、調査期間、発表年次等から指標の有効性を確認し、使用目的にマッチする指標を選び、説明のため分かり易いように再編することが必要である。

第四に、最近のコンサルティング・ビジネスにおいて、最も普及しているのは、デジタル時代を反映したプレゼンテーション(発表)技術である。

報告者はペーパーの報告書の提出に代え、電子媒体を駆使し、複雑な関係性を分かり易く整理して、図形・色彩・表示サイズ・位置配置等をデザインし、一見して理解できるフォームを投影できるよう、工夫することが求められる。その場合、「パワーポイント」は、複雑なアニメーションの活用より、キーマスターを3乃至5項目にまとめて、訴求点を分かり易い配置とすることに活用すべきである。

第五にコンサルティング・ビジネスの経営体に対する助言について、従来は講演式の報告会を行うこととされていたが、今後は経営体の現場担当者の疑問に対し、コンサルテーションの現場で「質疑応答、即聞即答」して経営体のクイックレスポンス(QR)が可能となるような方法に代えるべきである。

考察

コンサルティング・サイエンスに基づきコンサルティング・ビジネスがどう展開されるべきかに関し

て、今後は「モノづくりからコトづくり」への発想転換が必要と提言する。

21世紀に入り頻繁に用いられ始めた「コトづくり」は、高度成長を支えた大量生産商品群が、コモディティ化し、激しい国際コスト競争に遭遇して、日本の「モノづくり力」の国際競争力が低下しているという見解に端を発している。

「モノづくり」は前段階の研究開発、デザイン、試作段階と、後段階の流通・サービスのオペレーション、メンテナンス、クレーム対応、廃棄物のゼロエミッション化等の全プロセスを通じて創意工夫を活かし、製造物責任を果たし、付加価値創出を図ることをコンセプトとする発想により構成される。

コンサルティング・ビジネスは「モノの問題点の指摘」という旧来の発想から脱却し、モノのみでなく、コトづくりの立場に立つべきであり、その中心課題としてモノ開発発想からイベント発想、アワード発想へと進化が求められている。

- ①あなたの作ったモノが社会に認められ、競争に勝ち、いつまで売れるかについて考えよう。

- ②モノづくりからコトづくりへの進化を図り、「売れ筋」発想を「買われ筋」発想に改革しよう。

- ③人財・資金・情報への先行投資力を確認しよう。

- ④作ったモノの普及方法を考えよう。

- ⑤イベントでモノを展示し、ユーザーの意見を聞こう。

- ⑥モノの表彰制度に応募し、アワードを手に入れよう。

したがってコンサルティング・サイエンスとは、将来の経営環境を予見する技術であり、モノづくり経営体において、持続が不可能と懸念されるような経営課題の発生前に、それを予見し、そうならないように「コトづくり」によって対策を提言し、経営の持続が可能となるような体制創りを楽しんで助言できる信念と手法の融合技術と定義できる。

「モノづくり」プラス「コトづくり」によって、持続可能な要因のみの経営体を創り、日本学術会議の指摘する科学的安定経営持続を、助言先とともに獲得して充実感を味わえるよう期待している。