

第8回 さいとちカフェ

産業カウンセラーに求められる「コンサル」力

2022年12月3日(土) 9:30~12:30

アラタフト
小倉 明男

目次

1. 産業界の変遷と代表的コンサルティング（10分）
 - 1) 1980年～1990年「ジャパンアズNO1」プロジェクトX（集団力）
 - 2) 1990年～2000年「成果主義と効率化」プロフェッショナル（個人力）
 - 3) 2000年～2010年「新規事業とシステム化」市場開発（創造力）
 - 4) 2010年～現在 「人と機械の共生」機械にはない人の心（人間力）

2. 産業界の実態（10分）
 - 1) 産業界の実態例
 - 2) 経営者の深い悩み
 - 3) コロナにより個とネットワークの加速

3. これから求められるコンサルティングと何か（20分）
 - 1) コンサルティングのハードとソフト
 - 2) コーチングによるコンサルティング
 - 3) 心理的安全性を創る

4. 産業カウンセラーが活躍するために（20分）
 - 1) 傾聴を中心にしたコンサルティング事例
クラレ、ENEOSUNUC（ジエムコ日本経営のHPより）
 - 2) 【提案】どうコンサルティング営業をするか

1. 産業界の変遷と代表的コンサルティング

1) 1980年～1990年「ジャパンアズNO1」「プロジェクトX」(集団力)

○企業課題

- ・製品のQCDDの向上

○企業の取り組みトレンド

- ・コストダウン、生産性向上（多品種大量生産）
- ・「カイゼン」が世界共通語に

○コンサルティングテーマ

- ・設計からのコストダウン（電機、自動車、精密、機械）
- ・小集団を活用した生産性向上

○コンサルティング内容

- ・プロジェクト型又は小集団活動（6ヵ月から1年の指導）
 - ・プログラムによるファシリテーションコンサルティング
- * プログラムとは後のページで説明



2) 1990年～2000年「成果主義と効率化」「プロフェッショナル」(個人力)

○企業課題

- ・売上縮小にともなう収益改善

○企業の取り組みトレンド

- ・経費節減
- ・評価制度の再構築
- * 各社の経費節減でコンサルタント業界も売り上げ縮小

○コンサルティングテーマ

- ・プロフィットマックス (利益の最大化)
- ・人事制度の見直し (成果主義、目標管理)

○コンサルティング内容

- ・小プロジェクト (密室化)
- ・経験者によるファシリテーションコンサルティング



3) 2000年～2010年「新規事業とシステム化」市場開発（創造力）

○企業課題

- ・新しい収益源の確保
- ・システム化、機械化

○企業の取り組みトレンド

- ・新市場・商品の開発
- ・基幹システムの再構築

○コンサルティングテーマ

- ・新規事業開発（新市場、新製品）
- ・業務改革、要件定義

○コンサルティング内容

- ・専門セクション設立（新規事業推進室）支援
- ・情報システム主導型、全社活動支援



4) 2010年～現在 「人と機械の共生」機械にはない人の心が大切 (人間力)

○企業課題

- ・A I や I O T を活用したシステム化
- ・自律人材の育成

* 日系BP総研の総勢80名のコンサルタントが選んだ、2030年にむけて拡大するビジネスとして抽出した100件の1番に「幸福マネジメント」が選ばれています。

* コーティングビジネスで勧誘する投資詐欺事件も発生

○企業の取り組みトレンド

- ・D X (デジタルトランスフォーメーション)
- ・働き方改革、ライフワークバランス

○コンサルティングテーマ

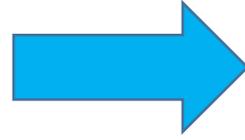
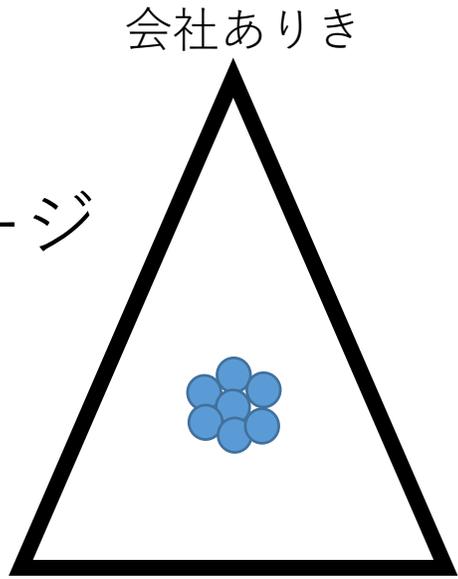
- ・D X 支援
- ・自律人材育成支援 (コーチング)

○コンサルティング内容

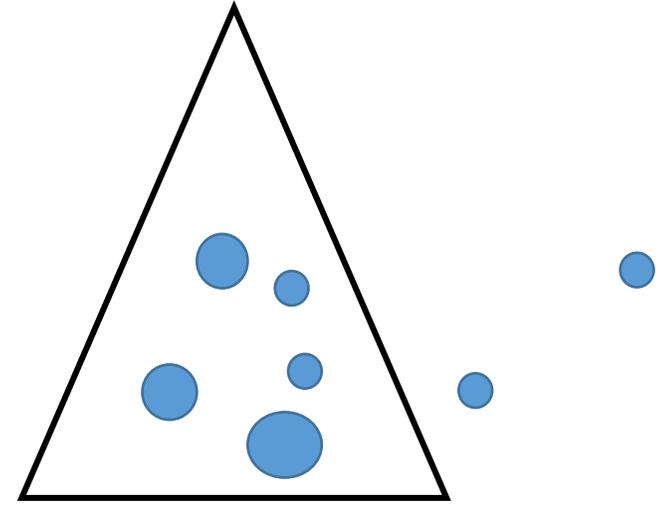
- ・未来予測セミナー
- ・情報システム部門を中心とした全社プロジェクト支援
- ・若手管理職を対象とした自律人材育成研修



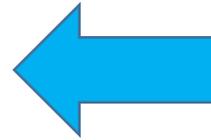
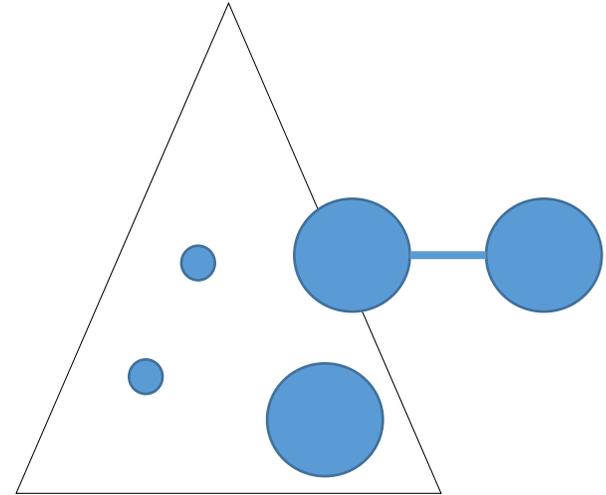
産業界の
変遷イメージ



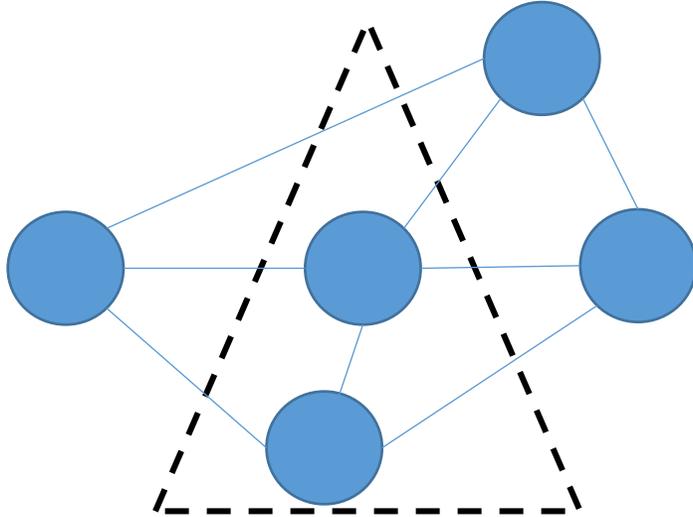
目標管理制度



自律と外部活用



志とネットワーク



2. 産業界の実態

1) 産業界の実態例（口頭にて各企業の実態をお伝えします）

日本企業全体が競争力を低下させている。
ものづくりでは中国をはじめとしたアジアの企業に市場を奪われている。
その代表的な産業は、家電、半導体、造船、鉄鋼など

【健闘業界】（共通することは若い人が多くチャレンジする風土がある）

半導体製造装置T社：グローバルの最先端で戦っている企業

電子部品H社：経常利益率30%を超える純日本風土の企業

【衰退業界】（共通することは、過去の成功体験が大きく事業を守っている）

造船M社：造船部門を売却、機械に特化して再建を目指す。

専門店T社：企業ブランドベスト10常連企業

2) 経営者の深い悩み

いろんな手を打ってきた、コンサルタントも使ったし研修もした、鬼にも仏にもなってみた。
なのに、なんでこんなに「仕事や方針が停滞」するのだろう、職場が暗く人間関係がギスギスするのだろう。俺のこの「危機感」、なんでわかってくれないのだろう。

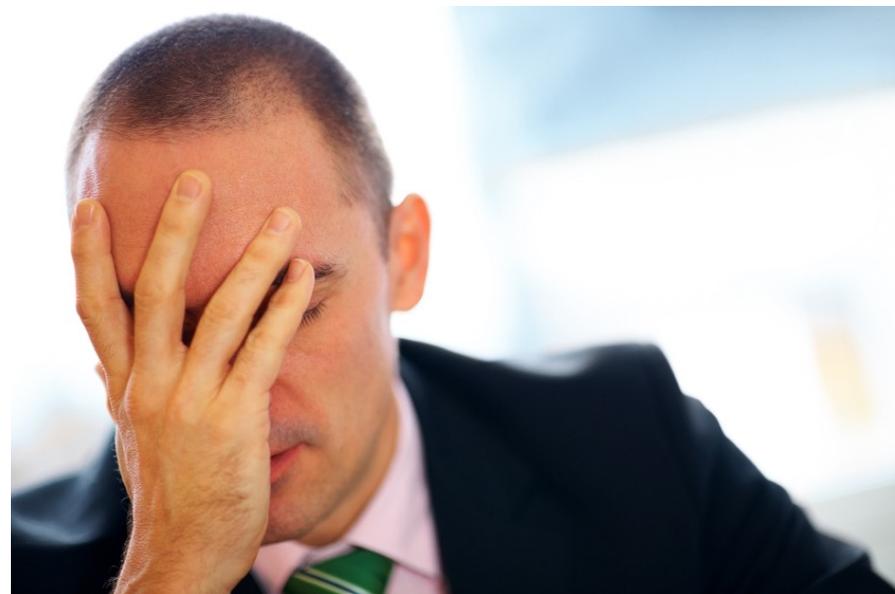
○ チャレンジしない社員の増加

○ 次の幹部社員がいない

○ 技能が伝承されてない

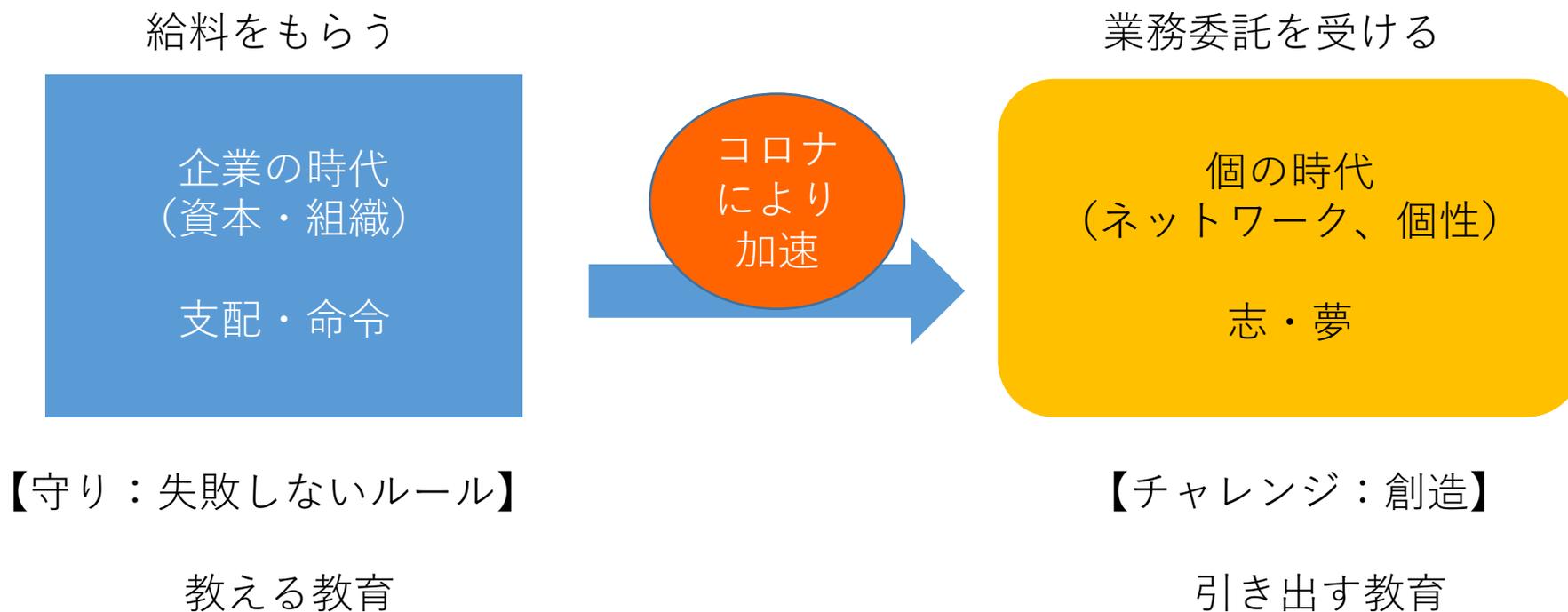
○ 離職率が上がっている

○ 事故・不良の増加



3) コロナにより個とネットワークの加速

「変わり切れない企業風土」



3. これから求められるコンサルティングと何か

1) コンサルティングのハードとソフト

日本ではハードの側面ばかり重視してきた
(火種に薪ばかりを詰め込んで、火は消える)



ハード・ソフトの両面から行き、“やる気の炎”を大きくする。
日本の企業は、肝心の“人”や“関係性”“心（マインド）”に眼を向ける必要がある

答えは一つ

ハードな側面（薪）

戦略・IT化

業務・技術

制度
(施策)



ソフトな側面（炎）

関係性

人
(可能性・個性)

心
(マインド)

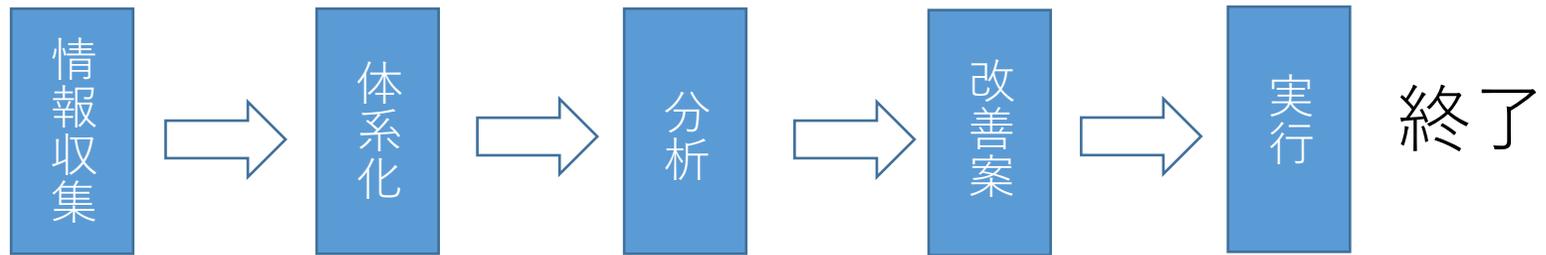
答えは
人の数だけある

グーグル、フェイスブック、インテル、
アップルはマインドフルネスを導入

コンサルティングのハードとソフトとは

ハードのコンサルティング（通常のコンサルティング）

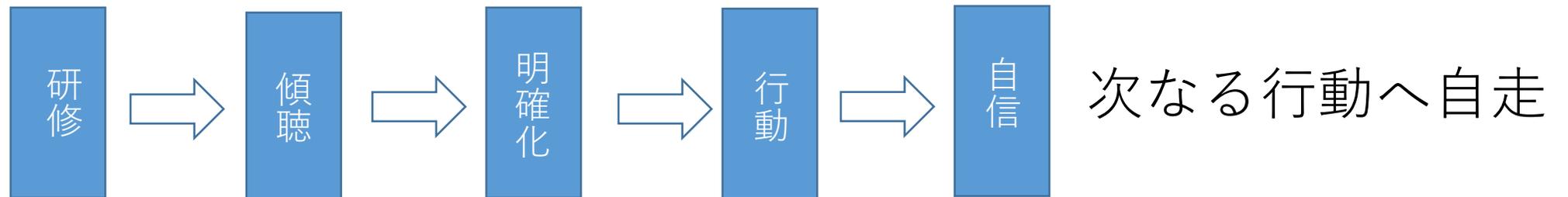
プログラムによるファシリテーション



ソフトのコンサルティング（産業カウンセラーが務めるべきコンサルティング）

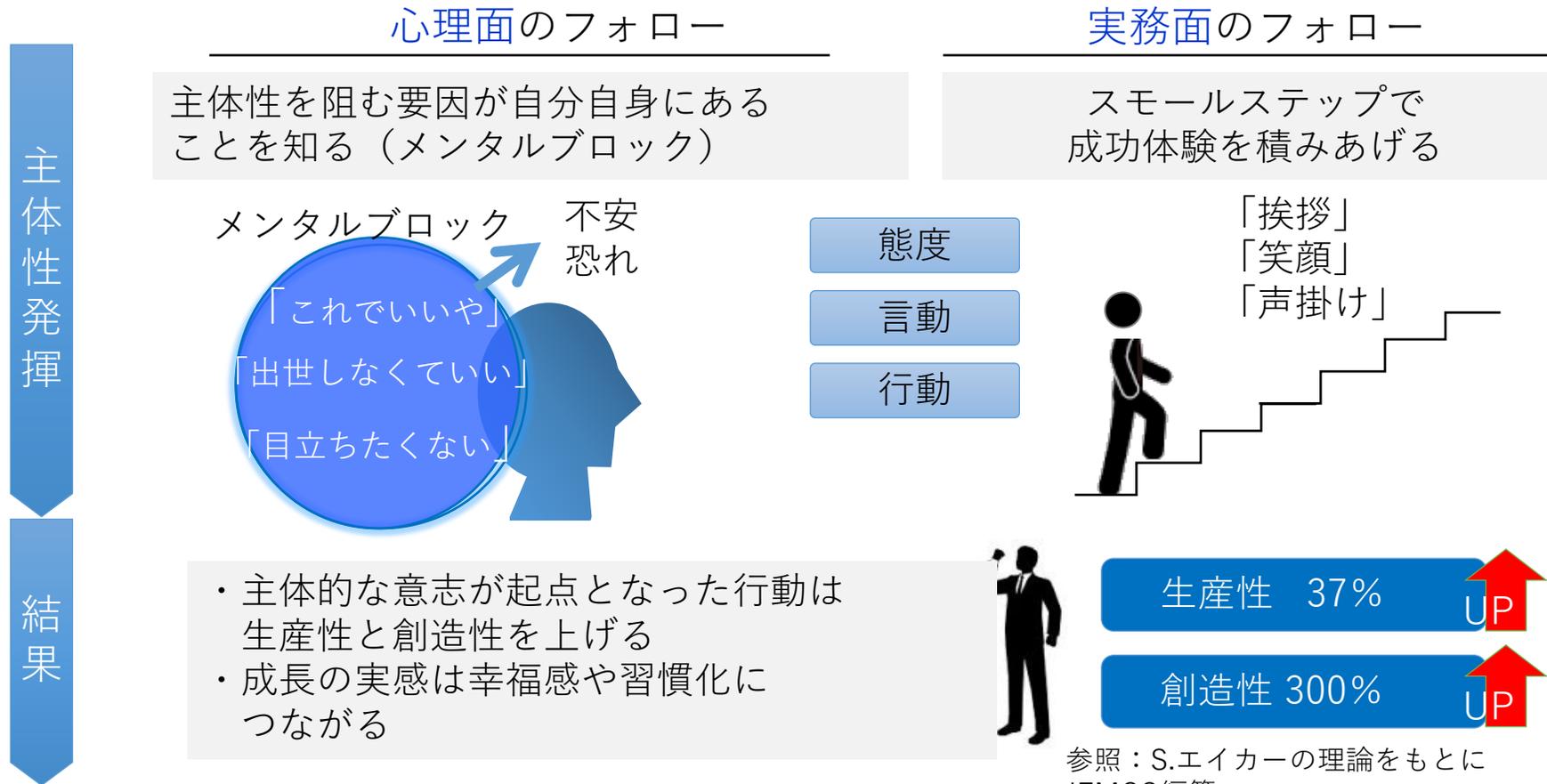
傾聴によるコーチング&寄り添い

研修（原理原則を知る：気づき）→傾聴（心の中を話す）→明確化（心の中が明確になる）
スモールステップでの行動→自信（成功体験による自信と次なる行動へ）



2) コーチングによるコンサルティング（ソフト）

組織と人のパフォーマンスを最大化するためには、
個性と可能性を発見し、発揮させること = “主体性喚起”



参照：S.エイカーの理論をもとに
JEMCO編纂

3) 心理的安全性を創る

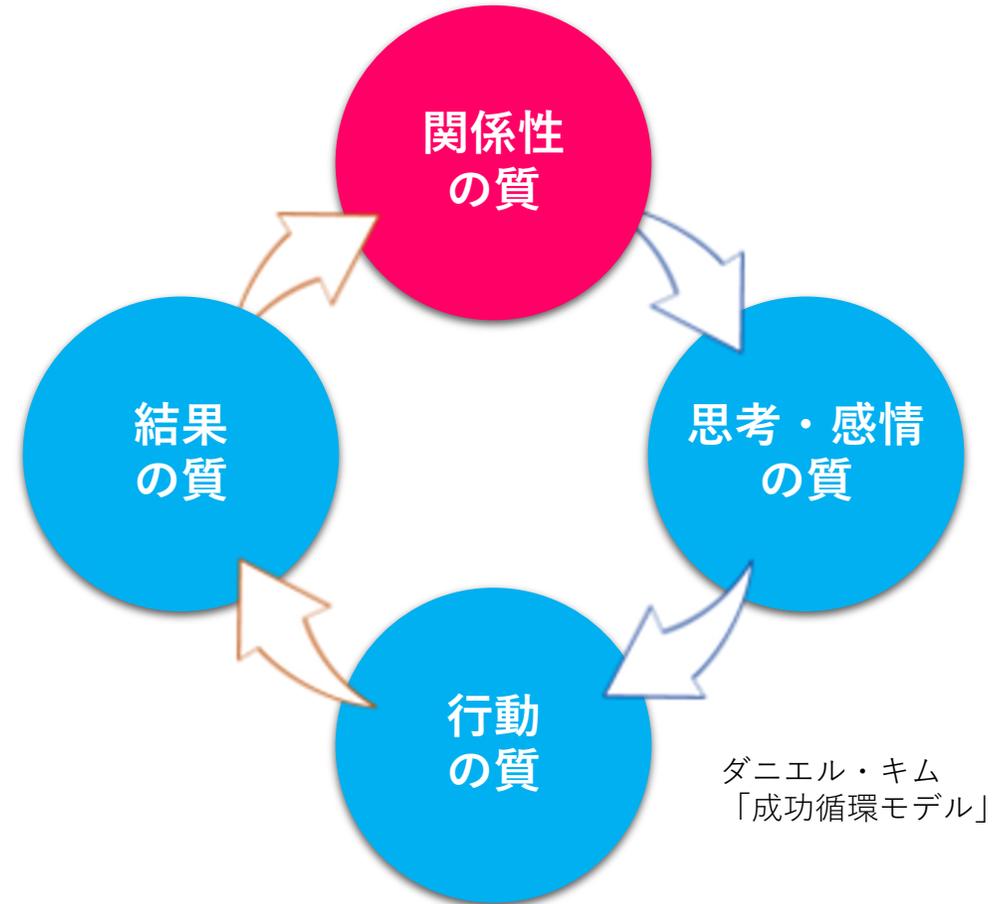
Googleが世界中の職場を調べ成績のよいチームの2つの共通点を見つけた。

- ・なんでも平等に言い合えること
- ・相手の気持ちを察してあげられること

責任感のある中でなんでも言えて、相談できる心理的安全性を職場に創ることが大切だったのです。

ベースにあるのは愛と感謝

良質な成果を生み出す行動・思考・関係性の相関



4. 産業カウンセラーが活躍するために

1) 傾聴を中心にしたコンサルティング事例（ソフト）

人間の成長のスタートは傾聴

人は既に成長する力を備えている。

傾聴することにより、

その人が持っている潜在的欲求を顕在化してあげることで
その人をもって実行に移すことができる

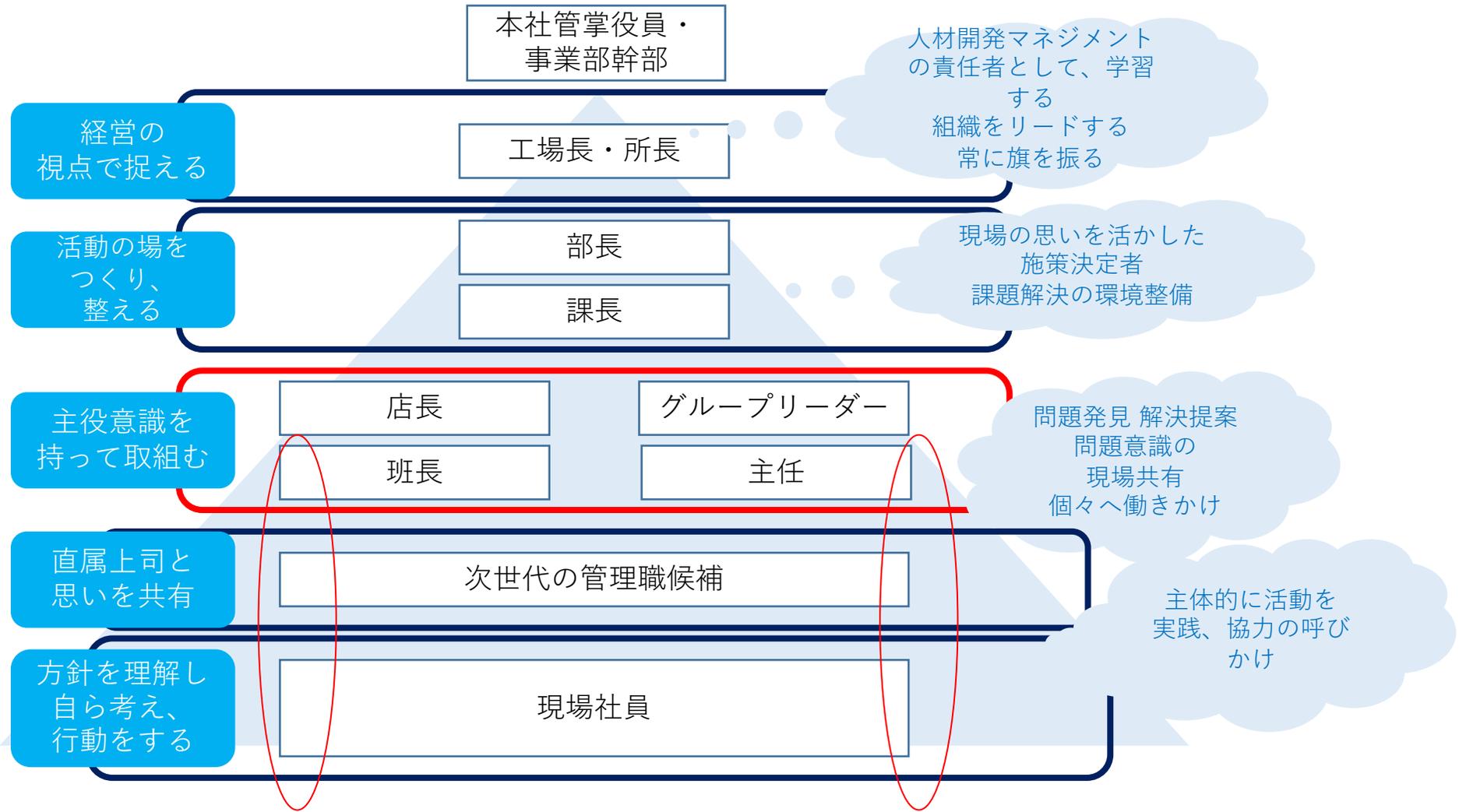
「教える」⇒「引き出す」

一番大事な愛情は「待つ愛情」

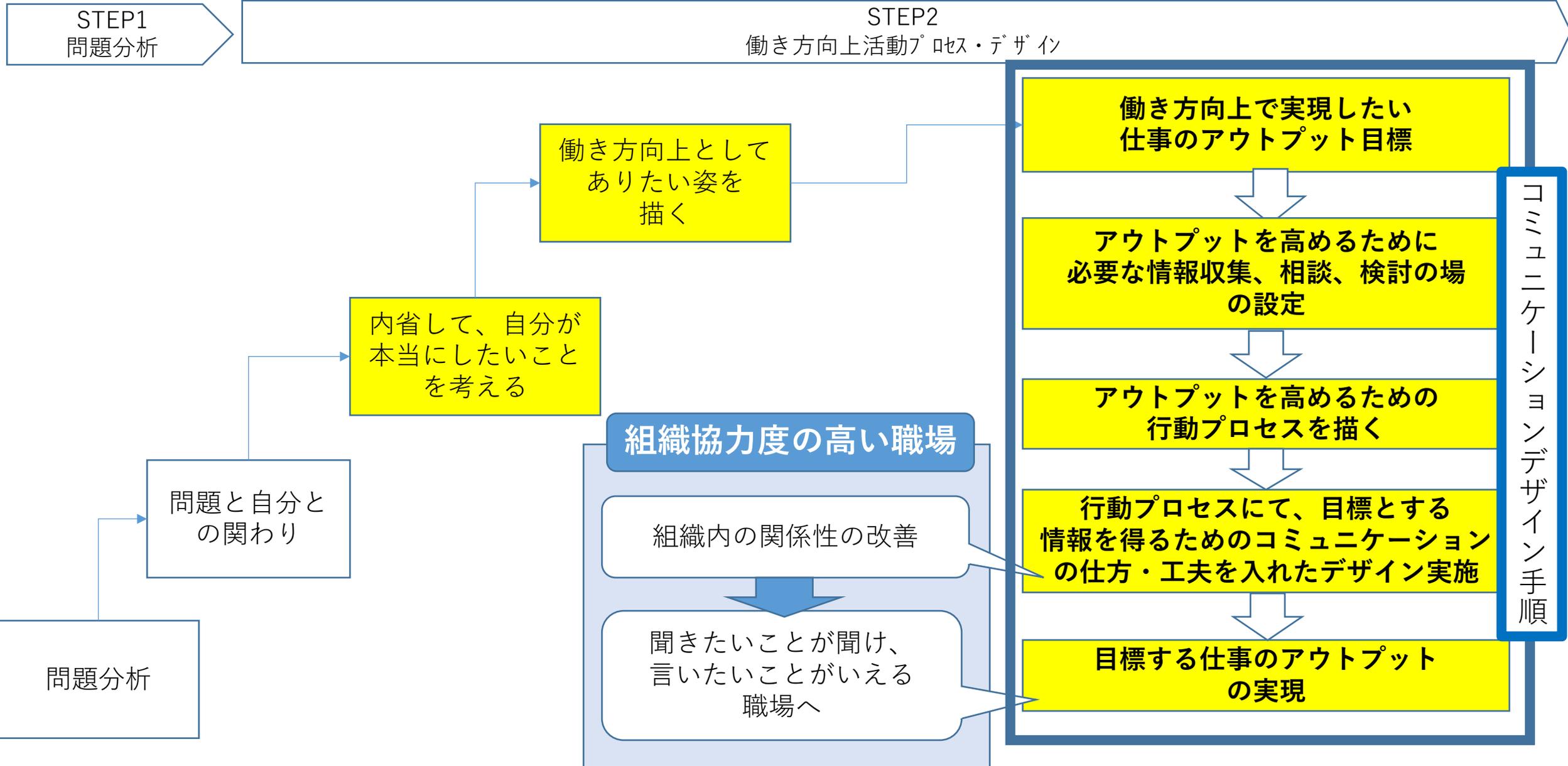
社員の主体性を引き出すためには、社員に指示したり、ストレートに伝えないことです。ヒントは与えても、社員が自ら気づいて動くまでじっと我慢して待つ。時間はかかるかもしれないが、それが社員の主体性を引き出す一番の近道です。



風土改革のための組織活動例



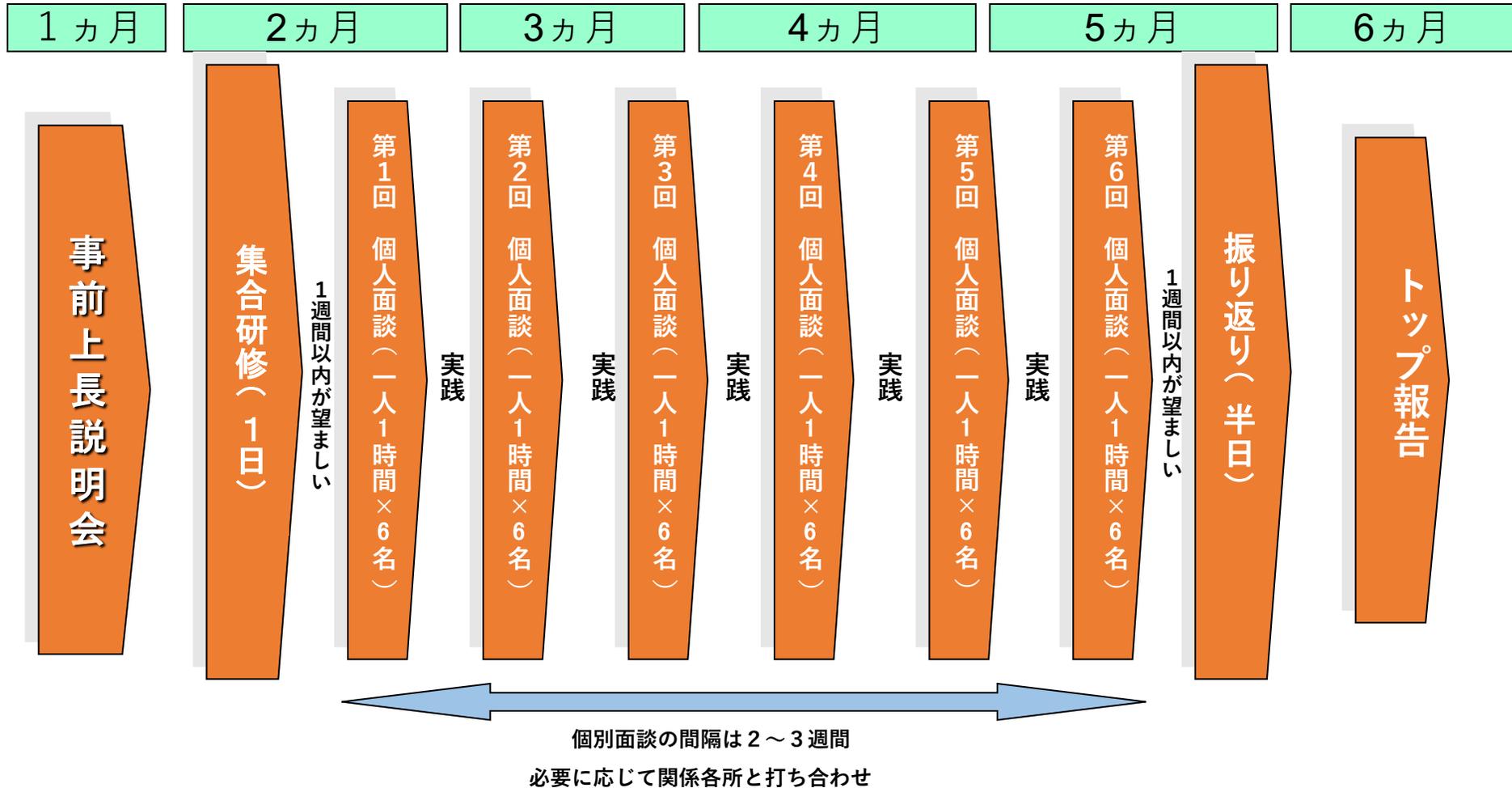
働き方向上活動のアウトプットを生み出すコミュニケーションデザイン例



引く出す研修での推進例

集合研修1日と振り返り半日は全体で、個別面談は6名を1クルーとして実施します。

※対象12名、2クルー実施 開始時期、日程等は打ち合わせの上決定致します。



本アプローチによる事例

クラレ鶴見事業所 大きな変化を生み出すために必要だった 「一体感」 自分も“ラク”に変われる働き方改革

活性炭の生産を担っているクラレ鶴見事業所。事業活動は他事業所などと比べると独自色が強く、個人の能力や技術に頼る部分が多いため、メンバー一人ひとりの力はとても高い一方で個人店主が集まったような状況になりがちだったのだとか。そのような状況から、社内に一体感を生みつつさらなる個人の能力がアップするための働き方改革を、ジェムコ日本経営（以下、ジェムコ）と行うことに。どのような働き方改革が行われたのか、事業所長の安藤義幸氏（写真右）と、総務部部長の福原敬二氏（同左）に話を聞きました。



個々の能力アップとその目標達成のために
組織を動かすことが課題に

「私たちには大きく2つの課題がありました。一つは、一人ひとりが自分の殻を突き破って、能力アップしていくこと。もう一つは、目標達成のために組織を動かすこと。個人ができる範囲には限りがありますから、大きな変化、改善のためには組織を動かすことが重要になります」と安藤氏。

ジェムコ日本経営のHPより

クラレ鹿島事業所 みんなが“一歩前進する働き方改革” 業務の平準化・技術伝承・人材育成・

約3年前から「働き方改革」を進めていたというクラレ鹿島事業所。当初は限ることが働き方改革なのか？」という声が上がったのだとか。
「働き方改革とは何なのか？」と考えたとき、従業員が仕事にやりがいを持ち、かし、そのためにどうすべきか悩んでいた」と事業所長の有元秀樹氏。そこで、仕事を楽しみながらみんなが“一歩前進”する働き方改革がスタートするこ



※クラレ鹿島事業所_事業所長の有元秀樹氏（写真左）と設備技術部・部長の

「宿題なし」一人ひとりに合わせたメニューで
忙しいメンバーも負担感を感じない取り組みに

「実は、ジェムコから話を聞くまでは、コンサルティングをお願いするためにこんなメニューがあるのでこれをしましょう』『これらを全部やってくるからです』と言うのは設備技術部・部長の藤原真一氏。また、有元氏も「私もしていました。しかし、コンサルタントの大西さんは『私は答えを言うわけではなく、どうなりたいのか、どう課題を解決していこうとしているのかを聞きながら、改革のプロ。こういう時にどうすべきかの知見が豊富にある。それを提示し、

株式会社ENEOSU NUC

皆が生き生きと働ける職場であるとともに、自分で考えて進められるような組織・核となる人材づくりが必要だと考えていました。

代表取締役 北原英一郎氏



議論する中で、「言われたことはしっかりできるけれど、自主的に何かを考えて、自ら行動を起こすところが弱い」という問題点が浮き彫りになった

今回ジェムコさんに入ってもらってよかったことの一つとして、「自分たちの問題はどこにあって、何をやったら解決できるのか」を一人ひとりが考えられるようになったという。

ジェムコ日本経営のHPより



メンバーの話を聞くコンサルタント

2) 【提案】どうコンサルティング営業をするか（個人での営業の限界）

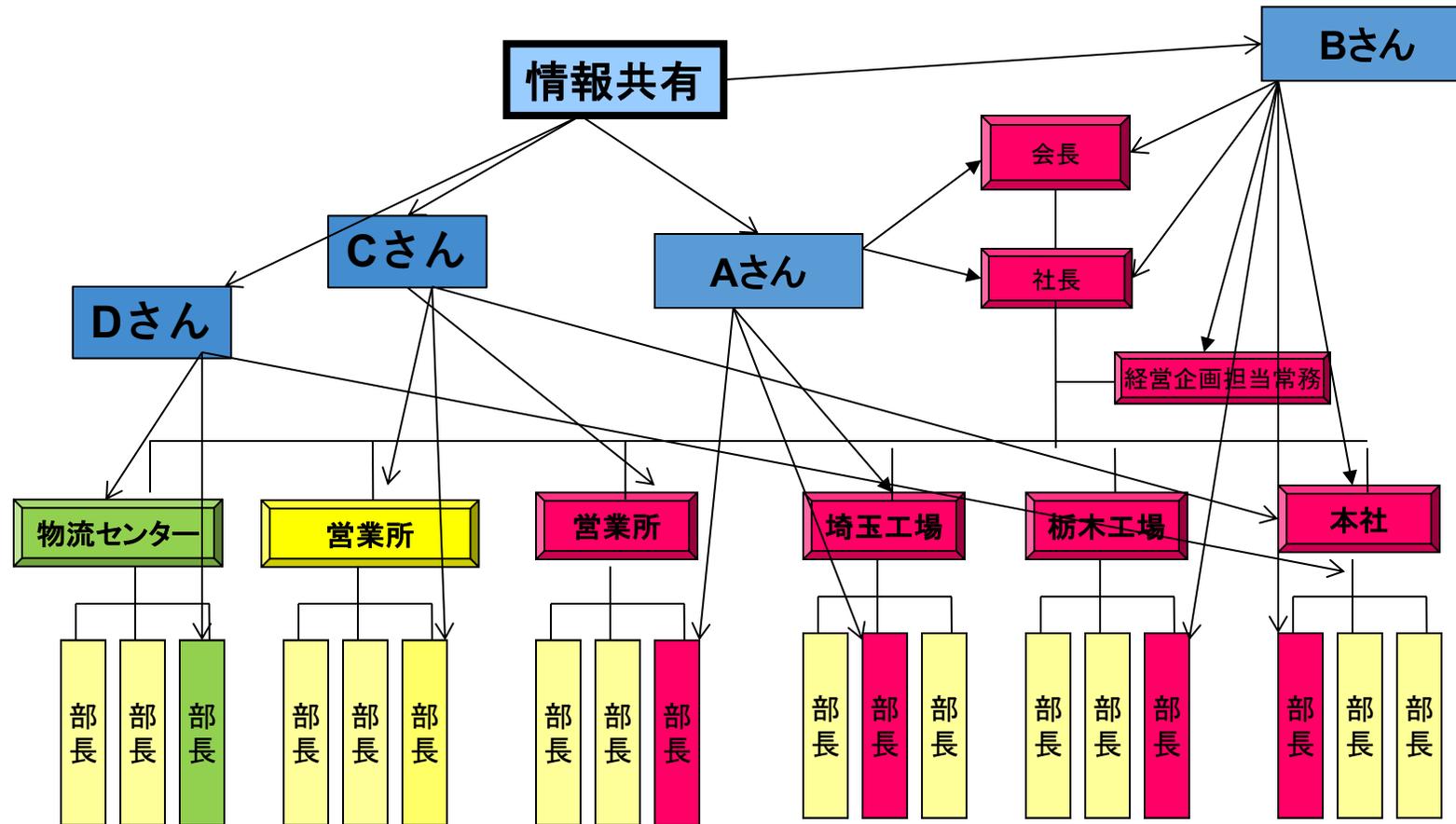
コンサルタント会社のアプローチ例

- ・ 新規開拓
 - HPへの問い合わせ対応
 - セミナーへの集客
 - 営業顧問の活用（企業OB）
 - 既存客からの紹介
 - HPへの投げ込み
 - 飛び込み（電話・メール）
- ・ 既存客
 - 定期訪問
 - セミナーへのご招待
 - 無料キャンペーン
 - メルマガ

コンサルティング営業のステップ

初回面談	2回目以降		提案		提案後	契約
会社・自己紹介	課題が お聞きできない時	課題が お聞きできた場合	仮説提案	本提案	意思決定までの 情報収集	契約
<p>簡潔に会社・自己紹介をした後は可能な限り先方の個人・会社についてお聞きする。その中からお困りごとを聞き出せるかがポイント</p>	<p>情報提供と情報収集で人間関係構築 飲み会やゴルフも可能であれば</p>	<p>お聞きした課題をまとめた確認と仮説提案を入れたディスカッションペーパーを作成し確認 診断・ヒアリングを入れるケースもある</p>	<p>ディスカッションペーパー（診断ヒアリング）で確認できた内容を盛り込み提案</p>	<p>必ず意思決定者に参加していただくようセッティングすることがベスト。 コンペについてはできるだけ参加を推奨する。 見積書も提出</p>	<p>提案内容に対しての皆さんの意見や予算がネックとなっていなかこまめに連絡し、修正できる部分は速やかに修正する</p>	<p>目的・期間・費用・支払い条件 秘密保持などを確認し合い契約書の取り交わし</p>
繰り返し			失注しないように最新の注意			

産業カウンセラー協会を通じた情報連携イメージ (点から面へ、個人からネットワークへ)



クライアント (中小企業、大手企業、学校、塾、〇〇組合)

紹介企業 (銀行、商工会議所、保険会社、工業団地、コンサルタント会社)

産業カウンセラー協会を通じて情報共有できないか

