

中小企業の経営診断教育に関する一考察（5）

— 診断実習プロセスを意識した教育を中心として —

加 藤 雄 士

I はじめに

筆者は関西学院大学経営戦略研究科中小企業診断士養成課程における最初の科目、「経営戦略A」「コーチング論」などを担当している。それらを通じて、学生が中小企業診断士になるために学び、経験を積む場を提供したいと考えている。本稿は、経営診断実習に必要な能力を身につけるための実践的な経営診断教育のモデルを提示しながら考察するとともに、海図と羅針盤になる教材を学生に提供することを目的とする。

II 本研究の目的と研究手法

1. 研究目的

中小企業診断士養成課程では、経営診断に関する実習が5回予定されている。この診断実習では、学生8人がチームを組み、実習企業の現状と目指している方向性（将来に向けた戦略）を設定した上で経営課題を抽出し、その解決策や具体的方策などを検討し、それらを経営診断報告書にまとめて実習企業へ提言する。実習企業の経営者からは「取り入れたい提案もあった」「もう一度受診してもよいかと思った」などの声が聞かれるものの、さらに経営者の腹に落ちる診断報告をして欲しいと筆者は考える。そのために、実践的な経営診断実習の教育機会を提供するモデルを提示しながら考察する。

2. 研究手法

本稿では、中小企業診断士養成課程の学生16人を対象にした科目（経営戦略A、コーチング論）における経営診断教育の効果的な教授法について

考察する。経営戦略Aは、授業の中で中小企業診断のケースを提示し、学生自身に企業の方向性や課題などを考えさせ、ディスカッションさせるなど双方向の授業展開をしている。学生たちは教室で講師からの問いかけに発話を繰り返し、他の学生の発話から自分自身の思考を問い直し、さらに学生同士のディスカッションで戦略形成ロジックを習得する。講義後に提出させた課題を活用して、さらに学習が深まるような工夫もしている。その1つが「経営戦略構想シート」（以下「戦略構想シート」という）であり、もう1つが「ロジックツリー演習」である。本稿では診断実習プロセスに必要な能力を養成するために、それらの課題を活用した教育モデル（以下「教育モデル」という）を提示しながら考察する。また、コーチング論の内容が診断実習プロセスのどの場面で使えるのかという点も明示して考察する。

III コンサルティング・プロセスを習得するための教育モデル

1. 診断実習におけるコンサルティング・プロセス

当研究科の診断実習におけるコンサルティング・プロセスは表1の通りである。

表1 診断におけるコンサルティング・プロセス

STEP1	初期仮説設定のための情報収集
STEP2	方向性、問題、課題の初期仮説の設定
STEP3	経営者が目指す方向性と経営に関する課題の確認
STEP4	分野別における課題の把握
STEP5	経営環境および経営資源の分析
STEP6	全社戦略の構築
STEP7	個別（分野別）戦略の構築
STEP8	報告書・プレゼン資料の作成、報告

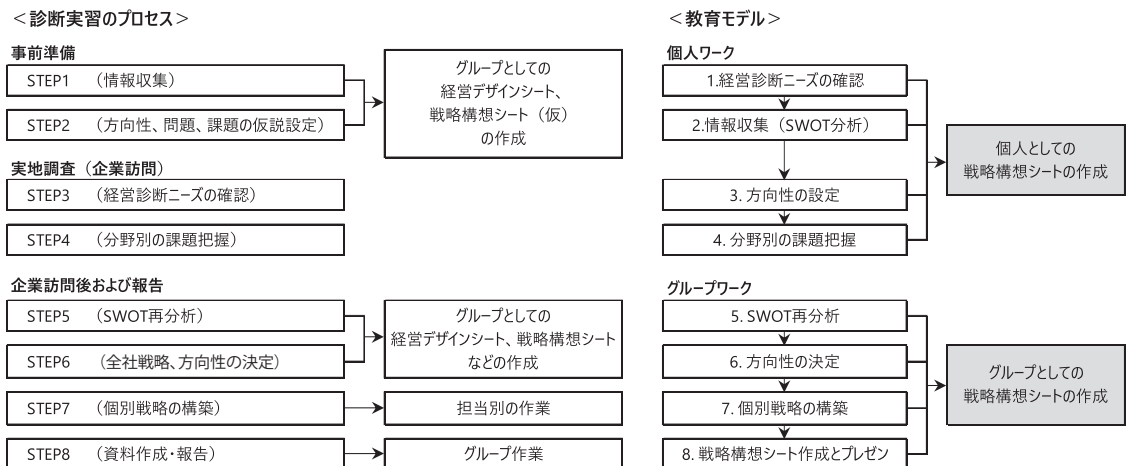
STEP1では、実習に入る前に、初期仮説設定のために必要な情報（外部環境情報、内部環境情報）収集を行う。あらかじめ実習企業側から受け取った資料の中に「診断希望事項要点」が書かれており、しっかり確認する必要がある。STEP2では、STEP1を踏まえ、実習企業が向かうべき方向性や抱えている問題、課題に関する初期仮説を設定する。その議論を始めるにあたり、メンバー間の情報レベルを揃える（情報共有を行う）必要がある。ここではクロスSWOT分析、PEST分析や経営デザインシートなど各種分析ツールを活用する。STEP3では、経営者へのヒアリングを行い、目指す方向性や経営者が認識する課題、実態などを把握し、経営診断ニーズ（「診断希望事項要点」を誰が記入したのかを確認し、その内容について聞き取る必要がある）を確認する。STEP4では、分野別、担当者レベルで課題、実態などを把握する。ここでは、現場調査（工場や店舗の視察、担当者ヒアリング）も行う。STEP5では、STEP3、STEP4を踏まえ、改めて経営環境（外部環境）および経営資源（内部環境）の分析を行う。STEP6では、仮説を改めて検証し、提言全体の方向性（全社戦略）を決定し、経営者の思いや意向を踏まえた内容になっているか確認する。リーダーを中心としたファシリテーションの能力が問われる。STEP7では、STEP6を踏まえ、個別分野ごとの個別戦略を検討する。STEP8では、報告書・プレゼ

ン資料を作成し、経営者に対して診断結果の報告を行う。再び経営者とラポールをとり、経営者の腹に落ち、心の琴線に触れる言葉を使い表現することが期待される。

2. 診断実習のコンサルティング・プロセスに沿った教育モデル

今回考察する教育モデルを上記のコンサルティング・プロセスと比較したのが図1である。診断実習は、企業診断前の事前準備、実地調査（企業訪問）およびその後の検討および報告に分かれる（図1左図）。個別戦略の構築の一部を除いて、ほとんどのプロセスがグループでの作業になる。それに対して教育モデルでは、上4つのプロセスまでは個人作業、下4つのプロセスはグループとしての作業を想定している（図1右図）。なお、中小企業診断士試験の事例問題（以下、診断事例という）には、実際の診断実習のSTEP1～STEP4で収集した情報が（少ないものの）記載されているものと捉えられる。それらの情報をもとに個人としての戦略構想シートを作成させる。作成後のシートについては教室とオンライン（LUNA）上で講師が学生を指導する。その後、各自の戦略構想シートを持ち寄り、ディスカッションさせ、グループとしてのシートを作成させる（これも授業後の課題となる）。このプロセスで学生に習得させたいのは、環境情報をもとに企業の方向性や課

図1 診断実習におけるコンサルティング・プロセスと教育モデルの比較



題を提案する能力と、グループのメンバー間で環境情報、経営者の意向(や思い)の共有化を行い、方向性、課題などをすり合わせる能力である。

IV 戦略構想シートを活用した教育モデル

IV章では図1(以下、特に記載のない図は全て筆者作成)右図のステップに沿って、戦略構想シートを活用した教育モデルの各プロセスを説明し、考察する。

1. 戦略構想シートと記入例

図2は、戦略構想シートの記入例(学生H作成)である。「環境分析」の欄には、その企業の環境情報を、強み、弱み(以上内部資源分析)、機会、脅威(以上外部環境分析)に分けて記入する(SWOT分析をする)。「経営理念、信条/経営者のニーズ」の欄には、経営理念、信条と、経営者の(中小企業診断士に期待する)ニーズを書く。その下に機

能別の「現状と問題点」を、さらに右半分の「抽出された課題」と「課題解決策」を記入する。それぞれの欄の間には矢印が記入されており、論理的な繋がりを持たせることを意図している。「経営理念、信条/経営者のニーズ」を教育モデルでは与件文に記載された情報から抽出するが、診断実習では経営者のヒアリングから拾う必要がある。なお、今回取り上げたケース(診断対象企業)は、A社(2022年度中小企業診断士試験事例問題I、組織・人事戦略事例)である。

2. 戦略構想シートを活用した教育モデルの各プロセス

(1) 経営診断ニーズの確認

経営者の経営診断ニーズを診断事例の与件文および設問文から拾う。今回は、「今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている」「本格的に後継者への世代

図2 戦略構想シートの記入例(学生H作成、箱囲みは筆者、添削コメントなし)

戦略構想シート (農業法人A社)		抽出された課題	課題解決策
<p>■企業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・名称 A社 ・代表 現経営者 ・設立 2000年代半ば ・所在地 水稲農家や稲作農家が多い地域 ・資本金 1,000万円(現経営者とその弟が折半出資) ・従業員数 40名(パート従業員10名を含む) ・事業内容 サツマイモ、シラス、トマト、番、トウモロコシなどを栽培・販売。直営店ではサンドイッチ、総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子作りたてのトマトジュース、香ジャムなどの商品を開発・販売、オープンカフェ形式による飲食サービス 	<p>■経営理念、信条/経営者のニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・普通の農家と違うことがしたい ・人にやさしく、環境にやさしい農業 ・今後も地域に根ざした農業を基盤 	<p>【人材をどう確保するか】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員は40名と限られており季節的な繁忙によって繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、パート従業員をスポットで雇用し対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況である。 ・休日であっても突発的な対応が求められることがあり、農業の仕事は定時出社・定時退社で完結できる仕事ではないため従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しい。 ・新参加者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。 ・帰風意識の高い従業員を確保することが難しく、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。 	<p>【人材をどう確保するか】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元農家と提携し、繁忙期には業務委託をすることで人員の応援を行ってもらい繁忙期のムラをなくす。 ・フレックスタイム制度や時間差出勤などの柔軟な働き方を整備することでライフスタイルを重視する新規就農者を確保する。 ・新規就農者と地域農家との交流や接点機会を増やすための交流イベントの実施により親睦を図り定着率を高める。 ・公平な評価制度の整備や社内研修制度の積極的な実施により風通しのよい環境を作ることにより人材を創出し長く働いてくれる人材の確保を行う。
<p>■環境分析</p> <p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設園芸用ハウス4棟を所持 ・社がASとGAPの認証を受けている ・大手中食業者との取引を通じて蓄積された対応力がある ・自社工場を有していること ・新鮮で旬の野菜とフルーツを自社栽培できること ・作り手や栽培方法が見える化されていること ・高品質でおいしい産地産地であること ・有機野菜の販売業者から譲渡された土地、施設 ・若手従業員の視察力があること <p>【弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者への依存割合が高いこと ・人手不足であること ・現経営者と常務の高齢化 ・従業員の定着が悪いこと ・新規就農者の確保が難しいこと ・新参加者が地域の農業関係者の中に溶け込みにくい状態 ・帰風意識の高い従業員を確保することが難しいこと ・従業員間で明確な役割分担が定まっていな ・現経営者が、仕事を見て覚めという職人気質であること 	<p>■事業の方向性</p> <p>地域に根ざし、人の健康にも環境にも優しい他の農家とは差別化した商品の販売。</p>	<p>【業務のマニュアル化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現経営者は職人気質で、仕事は見て覚めというタイプでありマニュアルが整備されていない。 	<p>【業務のマニュアル化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現経営者を含め農業経験が豊富な従業員のノウハウや知識を形式化及びマニュアル化することによって従業員及び後継者の育成を行う。
<p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水稲農家や稲作農家が多い地域に社が所在していること ・大手中食業者との提携取引する機会があること ・大手中食業者からの厳しい要求水準 ・コロナ禍によるアパレル需要があること ・食の安全志向が高まっていること ・産地産地について取り扱っている産地の顧客がいること ・県の農業大学の卒業生がいること <p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍による大手中食業者以外の販売上の売上減少 ・天候の影響を受けやすいこと ・季節的な繁忙があること ・定時出社・退社できない従業員がいること ・大手中食業者からの圧力があること 	<p>■組織・人事上の現状と問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の拡大に伴い、経営が複雑化してきた ・現経営者は職人気質で仕事は見て覚めというタイプ ・A社では、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。 <p>【後継者をどう育成するか】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。 	<p>【経営の複雑化の解消】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の拡大に伴い、経営が複雑化している。 ・従業員間で明確な役割分担がない。 	<p>【経営の複雑化の解消】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・明確な役割分担を明確することに加え、利益が見込める事業のみにドメインを絞ることで経営資源の効率化を行う。
		<p>【新製品の開発】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A社では、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。 	<p>【新製品の開発】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全志向の高まりと環境への配慮に対し自社栽培である品質や安全性が高い有機野菜を活用する。直営店や飲食店事業から得た顧客ニーズをもとに自社栽培の新鮮な野菜やフルーツを活用し地元菓子メーカーとさらなる共同開発を行い、新商品の開発を行う。
		<p>【後継者をどう育成するか】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。 	<p>【後継者をどう育成するか】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現経営者を含め農業経験が豊富な従業員のノウハウや知識を形式化及びマニュアル化することによって従業員及び後継者の育成を行う。

※ Hのシートに対する講師のコメントはV章2に記載している。

交代を検討し始める時期に差し掛かっている」「今後の事業展開について中小企業診断士に助言を求めた」などの情報を抽出する必要がある。また、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトは、今でもA社の経営理念、信条になっている可能性がある。これらのニーズが抽出できているか、学生が作成した戦略構想シートで確認できる（学生Hのシートには一部漏れている）。

(2) 情報収集 (SWOT分析)

経営診断ニーズおよびSWOT分析の重要な情報を漏れなく抽出することが重要である。株式会社化以降のA社の経営診断ニーズ等とSWOT分析の一例(図3)を掲載する。

「今後も地域に根差した事業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている」というニーズを軸にSWOT情報(何を軸にして分析するのが重要)を見ると、「大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない」(脅威であり弱み)、「人手不

足が顕著」(図3に網掛けした)といった状況をクリアしない限り、上記のニーズには応えられない。

(3) 方向性の設定

「経営理念、信条/経営者のニーズ」に対応した「事業の方向性」を設定しシートに記入するが、2つの欄の記述に論理的一貫性があるかをチェックする。

(4) 分野別の課題把握

分野別(機能別あるいは事業別)の課題は、決めた方向性を実現するための課題(取り組むべき事柄)であり、戦略構想シートの「抽出した課題」の欄に記入する。モグラたたきをするように企業の欠点を挙げるのが目的ではないので、方向性に進むために不要な課題はスルーしてもよい。

なお、「問題」が現状とあるべき姿との間のギャップのことだとすると、「課題」はそのギャップを埋めるために取り組むべきテーマ、「課題解

図3 A社の経営診断ニーズ等とSWOT分析(株式会社化以降)

経営者の価値観、社会的責任/経営者のニーズ ・「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプト(24-25) ・A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている(79-80)	
(全社戦略、方向性の決定)	
<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者との取引を通じて対応能力を蓄積できた。(54) ・大手中食業者からの信頼も増した。(54-55) ・ここ数年、直営店や食品加工の分野に展開を行っている。(59) ・2010年代半ばに自社工場を設置した。自社工場で、サンドイッチや総菜商品を製造、大手中食業者を含めた複数の業者に卸している。(61-65) ・作り手や栽培方法が見える化された商品(サンドイッチや総菜商品)は人気を博している。(65-66) ・A社後継者(一貫してサービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた)。(67-69) ・後継者が若手従業員からの提案を取り入れ、商品開発・販売している。(71-73) ・直営店は大きな駐車場を併設。(73) ・若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービスを提供。消費者との接点ができ、自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。(75-77) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の拡大に伴い経営が複雑化。(34) ・現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプ。(34-35) ・従業員間で役割分担がされていなかった。(36-37) ・従業員の定着が悪く、新規就農者の確保が難しかった。(42) ・新参者が地域の農業関係者に溶け込み関係をつくることも難しかった。(44-45) ・帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。(46-47) ・長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。(47-48) ・大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。(57-58) ・人手不足が顕著に。生産を兼務する従業員だけでは商品開発や飲食サービスに対応できなくなりつつある。(78-79) ・これまで経営の中核を担ってきた現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に(81-83)
強み 機会	弱み 脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・有機野菜の販売業者から譲渡された既存顧客。(49-50) ・大手中食業者と直接取引する機会を得た。(52) ・コロナ禍のデリバリー需要を背景に大手中食業者からの売上は堅調。(56-57) ・食の安全志向の高まり。(65) ・地元の顧客に加え、噂を聞きつけ自社商品を買いつけくる都市部の顧客。(74) ・若手従業員からの提案、消費者との接点ができ自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。(71-73、75-77) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者からの要求水準は厳しかった。(53) ・コロナ禍にあって、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少した。(55-56) ・大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。(57-58)

決策」とはそのテーマに対応する方法や手段と考えることができる。課題はレイヤーを検討して、どのような順番で記入していくかを考える。緊急性の高いもの、あるいは重要性の高いものから記入するなど、論理的なストーリーを意識する。

(5) SWOT 再分析

ここまでは個人として戦略構想シートを完成したが、続くステップは、グループでそれぞれが作成したシートをもとに情報共有し、再度 SWOT 分析する。経営者の診断ニーズがメンバーで合致しているかを先に確認し、そのニーズを前提として漏れている情報や視点はないかなどをすり合わせる。SWOT 分析はあくまで主観に基づくものであり、人によって捉え方は異なる。例えば、一人が脅威 (T) と捉えたことを別の人が機会 (O) と捉えることもあるし、一人が強みと捉えなかったことでも別の人は強みと捉えることもあるだろう。ディスカッションを通じて自分の癖 (スキーマのようなもの) に気づくとよい。

(6) 方向性の設定、(7) 個別戦略の構築

続いて、企業の方向性をグループで設定していく。ここでのすり合わせが、授業、診断実習両方で最も重要なプロセスとなる。その方向性に沿って個別戦略の立案や課題を設定することになるからである。この点については V 章でさらに考察する。

なお、個別戦略として今回は、組織・人事戦略を立案する¹⁾。SWOT 分析で確認した弱みや脅威 (制約条件) を勘案した内容になっているかを確認する。

(8) 戦略構想シート作成とプレゼン

グループごとに戦略構想シートを完成させ、授業でプレゼンする。他のグループの発表を聞くこ

とは良い学習機会となる。グループ間で事業の方向性や課題設定に違いがみられたら、どのような思考プロセスを辿ったのかを戦略構想シートで確認するとよい。

V 戦略構想シートとロジックツリー演習をとり入れた具体的な教育例

1. 短期間で戦略形成の合意を得るためのポイントと教育方法

企業の方向性 (全社戦略) が決まらないと個別戦略や課題の検討に入れられないため、STEP6 の全社戦略形成の合意 (メンバー全員が納得できるもの) を短期間で得るために考えたのが図 4 である。まず、(1) については、情報量が少ない診断事例で練習することが望ましい (情報量が多いと基礎練習にならない)。(2) については、戦略理論を多面的に解説する Mintzberg et al. (2009/2013) の『戦略サファリ』を使って教育する²⁾とともに、ロジックツリーを活用した演習が有効である (3. で述べる)。(3) については、加藤 (2014) を参照されたい (ファシリテーションとコーチングの違いに留意すること)。コーチング論でトレーニングする周辺視野を使った参加者の観察 (準言語、非言語および場の観察を含む)、および他者や場を承認することも大切である。

また、診断ストーリーの合意形成も重要であり、3つの必要な能力を図 5 に記載した。まず、(1) 問題³⁾、課題、課題解決策の概念についてはメンバーの解釈を統一する。(2) については、レイヤー思考力とストーリー思考力を涵養する。(3) については、経営者のニーズ、経営目的、全社戦略との整合性をおのずとチェックできるようにする。

2. 戦略構想シートを使った教育実践例

学生個人が作成した戦略構想シートに講師が

1) 中小企業診断士試験の事例問題は、組織・人事、マーケティング・流通、生産・技術、財務・会計といった切り口で出題される。それに対し診断実習では、組織、人事・労務、マーケティング・営業、生産・資材購買、ロジスティクス、情報化、財務・会計、店舗施設など個別戦略を構築していく。どのような個別テーマを診断で取り上げるかは、経営者の診断ニーズや方向性に沿って検討する (診断実習では、新規事業開発、海外戦略など別の切り口も想定される)。

2) 具体的な教育の実践例としては加藤 (2023a、2023b) を参照されたい。

3) 「問題」とは「変化への望みであり、ただどうやったらそれが成し遂げられるのか、まだわからないもの」という考え方もある。

LUNA⁴⁾（オンライン）上でコメントした実際の教育例の一部を紹介する⁵⁾。ここでは仮想学生 X と講師との対話形式にしてコメント（LUNA には学生 H、I、J の添削済シートを掲載）した。

X 「先生、今日は4人のシートについて改善点と、良い点を教えてください。まずHさんのもの（図2参照）からお願いします。」

講 「はい。良い点は、『経営理念、信条／経営者のニーズ』と『事業の方向性』がリンクして

いることです。このように経営者や会社が大切にしていることを事業の方向性として提案の中に入れて、経営者も喜ぶと思います。他方、改善点は、SWOT分析の重要情報が認識できていない点です。なお、SWOT情報は全社戦略に重要なもの、機能別戦略に重要なもの、事業戦略に重要なものはそれぞれ異なります。」

X 「課題と課題解決策にも違和感を覚えますが、どうでしょうか？」

図4 短期間で戦略形成の合意を得るためのポイントと教育方法

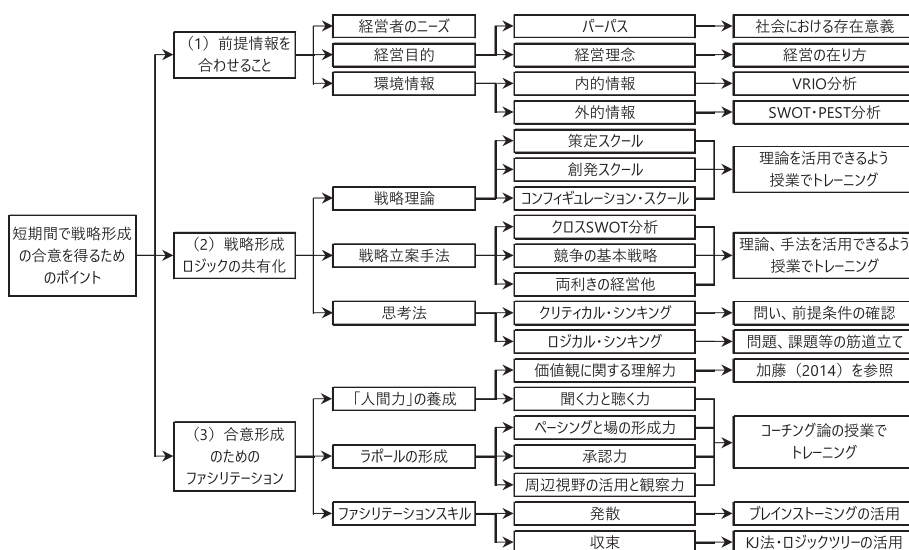
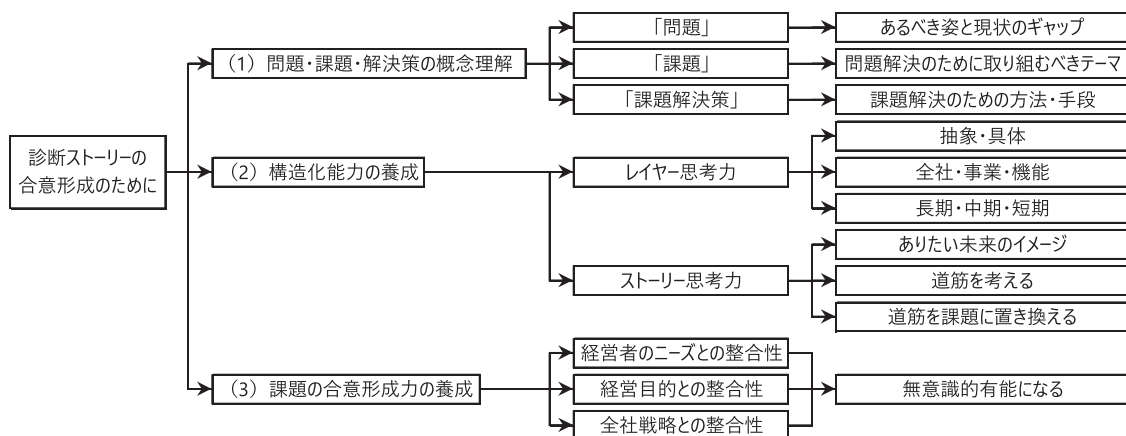


図5 診断ストーリーの合意形成のために必要な能力



4) LUNA とは、関西学院大学が利用するオンライン上の教授者一学習者支援システムのことをいう。

5) 同じようにオンライン上で行った教育実践例については、加藤（2024）も参照されたい。

講 「課題間のレイヤーが意識されておらず、ストーリーが感じられません。また、課題解決策は、ふさわしいタイトル、あるいは見出しをつけるとよいでしょう。」

X 「続いてIさんのシート (図6参照) についてコメントしてください。」

講 「まず良い点は、『組織・人事上の現状と問題点』の欄に、『経営の中枢を担ってきた現経営者と常務ともに高齢のため、本格的に後継者への世代交代を検討している』という、この事例の肝の1つが書かれている点です。これを課題解決のためのロジックツリー図の頂点に入れたとすると、どのようなシートが作れるかを考えるのも良い学習になります。」

X 「なるほど……。その情報を重視していない学生はけっこういますね。他方で、大手中食業者の対応に忙殺されている、人手が足りない」とSWOT分析に書いたにもかかわ

ず、『サンドイッチやお菓子、ジャムを加工して販売する』と提案している点が心配になりました。」

講 「そうですね。経営資源が足りなくて困っていると言っているにもかかわらず、新商品を開発しろ、データベースを作れ、農業にIOTを導入しろ、管理体制を整えろ、フロア・ロボットを導入しろ (別の学生のシートにも書いてあった例) だの (できもしないとわかっているのに) 次から次へとあれしろ、これしろと言われたら、経営者も頭にきますよね。」

X 「他にはどうですか?」

講 「課題を顧客、従業員、社会という切り口で書いてしまうのは好ましくありません。学生が考える時の切り口なら良いのですが、課題は具体的に書くべきです。顧客にも従業員にも、そして社会にも課題がありますとプレゼンしてほしいでしょう?」

図6 学生Iの戦略構想シート (箱囲みは筆者による、添削コメントなし)

戦略構想シート (農業法人A社)		抽出された課題	課題解決策
<p>■企業概要 会社名:A社 資本金:1,000万円 従業員数:40名(パート従業員10名含む) 業種:「ママイモ、レタス、トマ、葱いちぢく」 トモロコシなどを栽培・販売する農業法人(株式会社) その他:洋菓子開発、食品加工/販売、直営店/オープンカフェ経営を手掛けている。 所在地:水稲農家や稲作農家が多い地域 創業年:1970年初頭 経営陣:現経営者とその弟(常務) 後継者:常務の娘</p>	<p>■経営理念、信条/経営者のニーズ ●経営責任者の価値観 「仕事は見て盗め(職人気質) 「今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したい ●社会的責任 「人にやさしく、環境にやさしい農業</p>	<p>【顧客】 ①役割分担が不明確であり、需給調整の問題で発生した。抜本的な改善をしないと、顧客の信頼を失うリスクがある。 ②カフェでの人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあり、より多くの消費者の声を集め、分析し、更なる成長に活かせる機会を逃すリスクがある。</p>	<p>【顧客】 ①「大手流通業に課題を解決し、需給調整機能などのプロセスに問題があるが整理したうえで、販路作業を自動化する。またその販路作業のマニュアルを作成し、従業員への教育訓練を実施する。また「を活用した情報の可視化、各プロセスに責任者を割りて、管理体制を整える。 ②以下3点のみな業務効率化によって人手不足を解消を図る。 ・顧客がQRコードを使用して注文することでホールスタッフの負担を軽減する。 ・電子マネーでの決済を導入し、レジ業務の負担を軽減する。 ・フロアロボットを導入し、食器の運搬等、ホールスタッフの業務負担を軽減する。</p>
<p>■事業分析 【強み】 作り手こだわりの野菜 (最終消費者が求める野菜づくり) 現経営者を含め、農業経験豊富な従業員が互いに連携・協力しあっている経営体制 地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子は、地域の百貨店の贈答用として引き合いがある人気商品 後継者の柔軟性 (若手従業員からの提案を上手に取り入れる) 消費者が自ら、消費の責任を取れる 地元流通業に動いている常務(弟)の経験 地元菓子メーカーと共同開発の「ママイモ」洋菓子の売上を軸とした経営 取引を通じた対応力の向上 (大手中食業者) 直営店Aの大きな駐車場の提供 農産物Aの売上向上</p>	<p>■事業の方向性 【顧客】 「ひとにやさしく、環境にやさしい、作り手こだわりの野菜を、この地域で生産し、最終消費者に対して、そのまま販売もしくはサンドイッチやお菓子、ジャムなどに加工して販売する。 【従業員】 従業員が安心して、やりがいを持って、いきいきと働くことが出来る、長く働きたいと思わせる組織にする。 【社会】 「地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、消費者の声を活かして、地元の企業とのコラボレーションによる新商品開発に挑戦する。</p>	<p>【従業員】 ③仕事は見て盗めなど職人気質の教育訓練で、必ずしも全ての従業員が育つとは限らないため、育てる仕組みが必要である。 ④長く働き続けられる人材の確保ができない ⑤後継者は現経営者の血縁者であり、A社内では十分なマネジメントに参画しているよう見受けられるため、既存の従業員が後継者を新しいリーダーと認め、ついていく懸念がある。従業員に認められるリーダーになる必要がある。</p>	<p>【従業員】 ③「共同化されている暗黙知を表出し、形式化にさせることを奨励し、データベースへ蓄積し共有する組織文化を醸成させること」に努める。 ④「電子マネーでの決済だけでなく、動画や音声も活用し、効率的に成果に結びつける方法で実施する。 ⑤農業大卒の学生をインターンとして職人経験を積んでもらうことで、採用後の組織への定着防止や、地域農業関係者への「学び」の場づくりを促進する。また卒業後の採用・定着化を狙う。また農業にIoTを取り入れ、就農環境を改善化し、従業員が定着する仕組みをつくる。 ⑥後継者は手際を兼ね、従業員の見解をうまく取り入れ新商品開発やオープンカフェの開発を実施したが、そこに関わった従業員の成果を適切に評価することは信頼関係を醸成し、病弱意識やモチベーションを高めるために必要だと実施する必要がある。また有望な従業員であれば、社員やパートに関係なく、能力に見合った立場や報酬を与える制度が必要である。</p>
<p>【弱み】 職人気質の「仕事は見て盗め」タイプ (技術継承が困難) パート従業員、正社員含む従業員数も増加したため、従業員の教育費が明確 従業員定員が狭く、新規就農者を確保することが困難 得意農家の従業員確保が困難 オープンカフェでの対応に専任する従業員10名で不足 対応できない状況 ●経営者、常務の年齢化 ●後継者の経験 ●経営者に従業員数増や人数が足りないと(農業) ●新規就農者が少ない</p>	<p>■組織・人事上の現状と問題点 「マネジメントチームは親族のみで構成されている。業務の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。パート従業員だけでなく、家族や親戚以外の正社員数も増加しているが、従業員間で明確な役割分担がなされていない。 「収穫の繁忙期では人手が足りず、閑散期では人手が余剰状況 「従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しい。 「大手中食業者への対応に忙殺されている。 「直営店と食品加工は常務が中心となっており5名の生産に従事する若手従業員5名のパート従業員が兼任の形で従事している。 「直営店は昨年入社した常務の娘(A社後継者)が中心となる。 「後継者は若手従業員からの提案を上手に取り入れ、商品開発、販売や、オープンカフェ形式による飲食サービス(直営店に併設)の提供を開始しているが、提案者への評価や報酬の有無が不明。 「飲食サービスでも人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつある。</p>	<p>【従業員】 ⑥「大手中食業者が定で忙殺されておらず、新たな品種の生産が思うようにできていない。</p>	<p>【従業員】 ⑦「大手中食業者が定で忙殺されておらず、新たな品種の生産が思うようにできていない。</p>
<p>【機会】 水稲農家や稲作農家が多い地域 有経験者の販売業は農業をA社に譲渡を受ける(土地、施設、既存顧客) 大手中食業者と取引する機会を得る 作り手と販路方法が見えられた商品は、農への安全安心の訴求もあり人気を博す。 学校の農業 農業大卒の若手採用 主要取引先から定めた品受出荷が認められる 環境をみて良い材料に求める顧客の取り込み</p>	<p>■必要な知識 経営の中枢を担ってきた現経営者と常務ともに高齢のため、本格的に後継者への世代交代を検討している。</p>	<p>【社会】 ⑧「行政主導のイベント等に参加し、地域貢献に興味を持つ企業との協力を強化し、その中からA社の強みを生かした効果が発揮される企業、もしくは弱みを補完できる企業とのコラボレーションを図る。 ⑨「新しいプロセスで忙殺されているが現状把握し、A社単独ではなく大手中食業者と相談しながら共同で状況改善に取り組む。 「一方で売上比率を高め過ぎないよう留意し、新規顧客獲得で模索する。</p>	<p>■必要な知識 デザインスクール(SWOT分析)、プランニングスクール(需給調整の問題解決のために「予実管理)、アントレプレナーズスクール、コグニティブスクール、ラーニングスクール(SEO/メール)、ハブスクール(大手中食業者との関係)、カルチャースクール、エンバイロメントスクール(採用が困難な状況)、コンフィギュレーションスクール</p>

X 「なるほど、そう伝えたらIさんも分かってくるかもしれないね。では、Jさんのシート（図7参照）はどうでしょうか？」

講 「課題解決策に具体性があったとてもよいです。しかも、無理のない、与件文に沿った提案でいいと思います。他の学生の多くが、自分の好きなアイデア、思いつきのアイデアを列挙しているような印象でしたが、与件文に沿った納得感のある提案になっており、好感を持ってました。この方の考えるときの頭の柔らかさ、無理のなさは中小企業の経営者に好まれると思います。」

X 「では、改善点はありますか？」

講 「課題解決策の1つ目として、大手中食業者への依存度を下げることが書かれていますね。これは、事業の方向性の欄に書いたらどうでしょうか。そうすると、課題、その解決策とのレイヤーが明確になると思います。他方で、この方の事業の方向性の文章は総花的な印象で、長すぎます。また、『〇〇を改善する』と書くのではなく『どのように改善す

るか』を全社的な視点で書いてはどうでしょうか。」

3. ロジックツリーを使った教育実践例

(1) ロジックツリー演習を行う目的

短期間で戦略形成の合意を得るためには、ロジックツリーを活用した演習も有効である。その理由（目的）を図8にまとめた（図4でも示唆した）。具体的な内容については以下の（2）（3）で論述する。

(2) 原因追及のロジックツリー演習の実践例

学生Xが作成した原因追及のロジックツリーが図9である。Xはトップの箱に「新たな品種の生産が思うようにできていない」と書き入れた。トップの箱に何を入れるかは、診断で1番求められているものが何かを検証する練習になる⁶⁾。その企業の実情に沿った提案（企業に寄り添った提案）ができるようになるために⁷⁾、与件文情報だけで作図するように学生に指示した。経営者の語る言葉には経営者の世界観やルールのようなものが含

図7 学生Jの戦略構想シート（箱囲みは筆者による）

戦略構想シート（農業法人A社）		抽出された課題	課題解決策
<p>■企業概要</p> <p>サツマイモ、レタス、トマト、苺、トウモロコシなどを栽培・販売する農業法人(株式会社)</p> <p>資本金:1000万円(経営者と弟が折半出資) 従業員:40名(パート従業員10名を含む) 所在地:水稲農家や転作農家が多い地域</p>	<p>■経営理念、信念/経営者のニーズ</p> <p>・普通の農家と違うことをしたい ・地域に根差した農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したい</p>	<p>①大手中食業者への売上依存度が高く、大手中食業者への対応に忙殺されているため、新たな品種の生産ができていない状況である。</p>	<p>①の課題解決策 販路サービス業の売上向上に力を入れ、大手中食業者への売上依存度を低下させていく 大手中食業者への対応を少しずつ減らしていく</p>
<p>■事業の方向性</p> <p>大手中食業者への対応に忙殺されている状況と、明確化されていない組織体制を改組し、新たな分野開拓への体制を構築したうえで、大手従業員の従業員力や、消費者の声を取り入れて、新たな分野へ挑戦する。</p>	<p>■事業の方向性</p> <p>大手中食業者への対応に忙殺されている状況と、明確化されていない組織体制を改組し、新たな分野開拓への体制を構築したうえで、大手従業員の従業員力や、消費者の声を取り入れて、新たな分野へ挑戦する。</p>	<p>②形式だったルールがなく、暗黙知の下で組織が成り立っていること、業務の兼任などが発生していることにより、従業員間で明確な役割分担がなされていないこと。</p>	<p>②の課題解決策 従業員の暗黙知を形式化し、業務マニュアルを作成する(従業員に対してアンケートなどを行い、知識を把握する) 生産/加工/直売店の機能別組織とする</p>
<p>■環境分析</p> <p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設園芸用ハウスを所有していること 法人化していること 自社工場を持っていること 新卒での採用とフルタイムを自社栽培できること 作り手や栽培方法が見える化されていること 飲食サービス業での経験を持つ業務の強みがあること 大きな駐車場付きの施設を持っていること 売上げが対称なオープンカフェ形式の飲食サービスで、消費者との接点があること A社がJASとJGAPの認証を受けていること 有機野菜の販売業者から調達した土地、施設 若手従業員の提案力があること <p>【弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上高の依存割合が高い大手中食業者への対応に忙殺され、新品種の生産ができていないこと 常勤が現場業務に忙殺されていること 人手不足であること 現経営者と常務の高齢化 従業員の定着が悪いこと 新規採用者の確保が難しいこと 新参者が地域の農業関係者の中に溶け込みにくい状態であること 得意意識の高い従業員を確保することが難しいこと 従業員間で明確な役割分担がなされていないこと 現経営者が、仕事を見て遊んでいるという職人気質であること <p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 水稲農家や転作農家が多い地域にA社が所在していること 大手中食業者からの厳しい要求水準 コロナ禍によるデリバリー需要があること 食の安全志向が高まっていること 理念を磨きつけて買いたいとする影響型の顧客がいること 県の農業大卒の卒業生がいること <p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍により大手中食業者以外の販売先の売上高が減少していること 天候の影響を受けやすいこと 季節的な繁忙があること 定時出社・退社できる業界ではないこと 	<p>■組織・人事上の現状と問題点</p> <p>現一現状 同一問題点</p> <p>現:従業員間で明確な役割分担がなされていない 問:業務が拡大し、従業員が増えているにも関わらず、現経営者が職人気質(仕事は見て遊んでいる)というタイプであるため、業務にコミットする存在していないこと。また、従業員の中で兼任になっている業務があること。</p> <p>現:需給調整の問題が発生している 問:作物が天候の影響を受け、収穫時期の違いによる季節的な繁忙があるため、繁忙期は従業員総出で人が足りていない。また、閑散期は人が余っている状態であること。</p> <p>現:従業員の定着率が悪い 問:農業は、定時出社・定時退社できる仕事ではなく、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込むことが難しいこと。</p>	<p>③作物が天候の影響を受けると、収穫時期の違いによる季節的な繁忙が発生することによって、需給調整がうまくいっておらず、人的資源を有効活用できていないこと。</p>	<p>③の課題解決策 繁忙期にはスポットでパートを雇う 閑散期は余った人手を利用して、新製品開発の検証を行う 季節的な繁忙の影響が少ない新製品を開発する</p>
<p>■必要な知識</p> <p>・SWOT分析・SECDモデル・機能別組織</p>	<p>■組織・人事上の現状と問題点</p> <p>現一現状 同一問題点</p> <p>現:従業員間で明確な役割分担がなされていない 問:業務が拡大し、従業員が増えているにも関わらず、現経営者が職人気質(仕事は見て遊んでいる)というタイプであるため、業務にコミットする存在していないこと。また、従業員の中で兼任になっている業務があること。</p> <p>現:需給調整の問題が発生している 問:作物が天候の影響を受け、収穫時期の違いによる季節的な繁忙があるため、繁忙期は従業員総出で人が足りていない。また、閑散期は人が余っている状態であること。</p> <p>現:従業員の定着率が悪い 問:農業は、定時出社・定時退社できる仕事ではなく、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込むことが難しいこと。</p>	<p>④新参者が地域の農業関係者に溶け込むことが難しく、従業員の定着率が悪いこと。</p>	<p>④の課題解決策 地域の農家を巻き込んだイベントを、農業大卒の学生向けに開催し、農業関係者との関係作りの場を提供する 経営理念や信条を従業員に共有することで帰属意識を高める 従業員が提案した商品が採用されたときに表彰する制度を設け、従業員の帰属意識を高める</p>

6) 「人手不足」をトップの箱に書き入れた学生が3人いた。また、「経営体制の複雑化」、「従業員の定着が悪い」などを書き入れた学生もいた。

7) 一般的な概念(例えば、人、モノ、金、情報)をあてはめるのではなく、という意味である。

まれており、与件文の文章をできる限り忠実に引用することを推奨する。

図9を見ると、学生Xは(1)大手中食業者への対応に忙殺される、(2)人手不足が顕著、(3)業容の拡大に伴い、経営が複雑化の3つの原因を挙げている(第2階層)。(1)はさらに、①主要な取引先からは安定した品質と出荷が求められていた、②大手中食業者の要求水準は厳しかった、③大手中食業者の売上高の依存割合が年々増加、にブレークダウンされている(第3階層)⁸⁾。このように与件文情報をロジックツリーで構造化することにより、各情報の因果関係が考えられるようになり、ロジカルな思考力を養成できる。

なお、原因追及のロジックツリーは、右に展開

するほど真因遡及ができる可能性があり(事例問題では限界があるものの)、どこに手を打てば効果的か考えられるようになる。

(3) 課題解決策のロジックツリー演習の実践例

続いて学生Xは、「今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦する」ことをテーマに、課題解決策のロジックツリーを作画した(図10)。ここでも講師はできる限り与件文に沿って作画するように指示をした⁹⁾。

これを見ると、「今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦する」ための方策として、(1)大手中食業者の売上の依存割合を下げる、(2)明確な役割分担を定める、(3)組

図8 ロジックツリー演習を行う目的

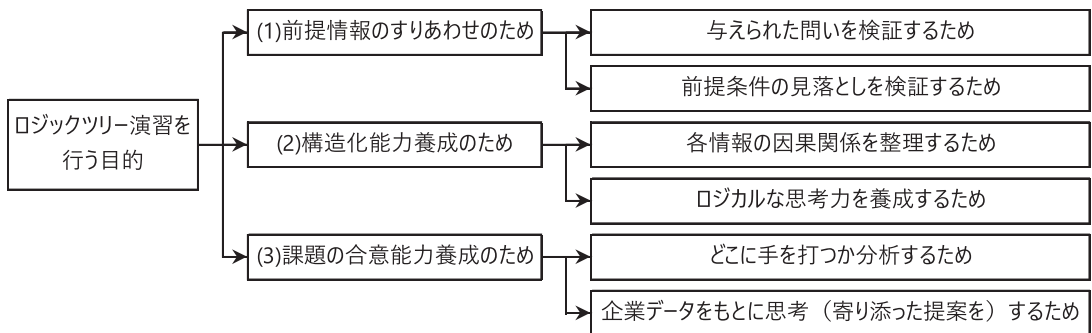
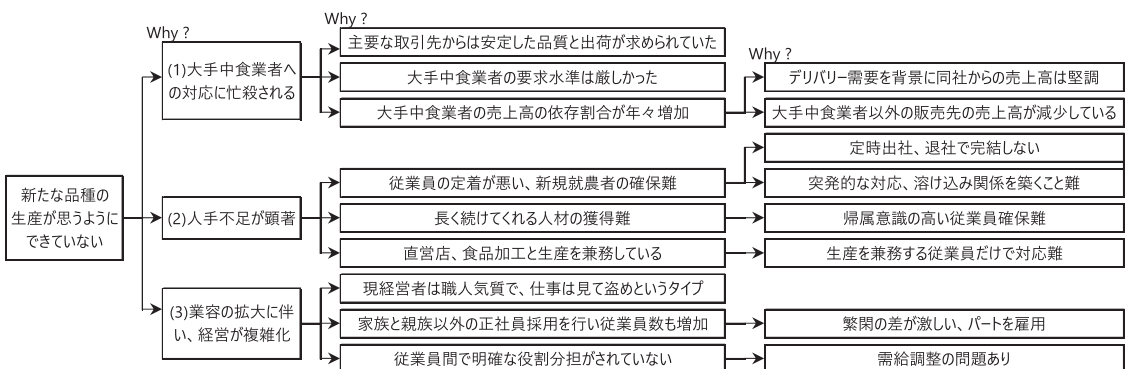


図9 原因追及のロジックツリー(学生Xが作成したA社のケース)



8) この3つの原因(第2階層)のうち1つの視点が漏れている学生や、従業員の定着が悪い、兼務している等の第3階層の記述(図9の)を第2階層に入れている学生もいた。

9) 課題解決策のロジックツリーを与件文の情報だけで作成するのは難しいものの、できる限り与件文に沿った提案を推奨した。第2階層に「労働環境の改善」「企業への帰属意識の向上」「企業としての魅力を高める」「職場環境の改善」「市場調査による品種選定」「利益性分析による生産優先度の再設定」など抽象化された記述が多く見られた。抽象的な言葉は経営者の実感と離れてしまう可能性がある。

図10 課題解決策のロジックツリー（学生Xが作成したA社のケース、筆者網掛け）

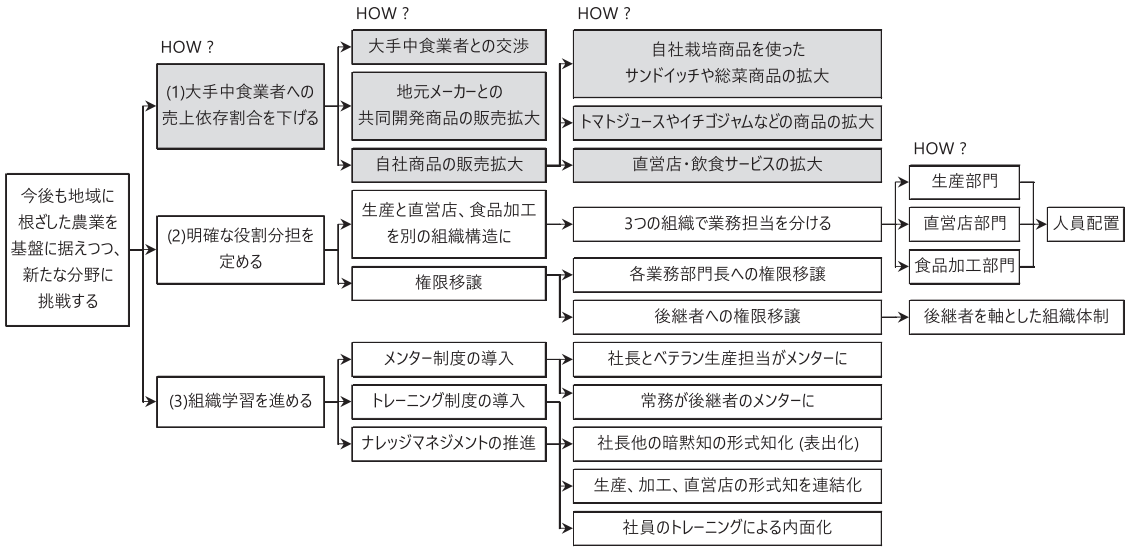
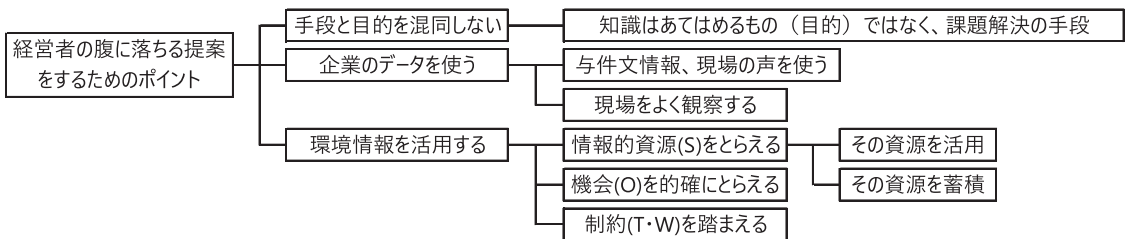


図11 経営者の腹に落ちる提案をするためのポイント



織学習を進めるという3本の柱が立てられている（この第2階層の順番も重要）。なお、Xは「新たな品種の生産が思うようにできていないこと」の第一の理由が、大手中食業者への対応に忙殺されていることだと考えた（図9参照）ため、「大手中食業者への売上依存割合を下げる」を重要課題に挙げている（図中に網掛けした）¹⁰⁾。

診断実習の場合、事例問題の与件文レベルの情報はまだ得られておらず、ここまでの作図には至らないが、企業訪問後はこのようなロジックツリーをグループで作成できるだろう。これにより、どのような課題に優先的に取り組むべきか、といった点についてグループで合意がとりやすくなる。また、企業訪問中に経営者や担当者へインタ

ビューする際にも、このようなロジックツリー（情報の因果関係）をイメージするとよい。

4. 経営者の腹に落ちる提案をするためのポイント

多くの学生が、授業で学んだ知識を診断企業にあてはめたり、抽象度の高い記述を書く傾向にある。専門用語を書きつらねることは一見格好よく見えるが、経営者に唐突な印象を与える可能性がある。知識は企業の課題を解決する（目的）ための手段であることを忘れず、企業の現場情報（与件文情報）に沿った提案をするとよい。さらに、経営者の腹に落ちる提案をするための工夫を図11にまとめた。

10) Xによると、ロジックツリーの原案を作図後、上記の(1)~(3)の切り口の優先順位を考え、(1)に手を打った後、直営店、食品加工と生産を業務分担し、人手不足を解決するための対策を考えたといい。これらのうち(1)は全社戦略に該当するため、戦略構想シートの「事業の方向性」の欄に、(2)(3)については機能別戦略と捉え、「課題」の欄に記入できる。

VI 診断実習プロセスとコーチング論の授業

VI章ではコーチング理論と技法がどの場面で活用できるかという点に関して、診断実習のプロセスに沿って考察する。まず、診断実習のSTEP3(図1参照)では、経営者の診断ニーズ、経営者の目指している方向性や認識している課題、現状などをヒアリングで確認するが、経営者と信頼関係を構築し、なんでも話せる(もちろん最初から多人数相手になんでも話せるわけではないが、話しても大丈夫と思える)場の設定が望ましい。事前に受け取った「診断希望事項要点」について、経営者や要点を記入した者からその意図を丁寧に聴き取る必要がある。同じヒアリングの場にいたメンバー間でも、社長の思いなどに対する解釈が異なることが多く、しっかりと聴き取ることが重要になる。また、STEP4でも、分野別、担当者別にヒアリングをする機会があり、同様の雰囲気築く必要がある。チューニング¹¹⁾やコーチング論で学習するミラーリング、ペーシング¹²⁾などが役立つ。既述のとおり、課題についてヒアリングする際には、ロジックツリーを念頭において質問するとよい。さらにSTEP3、5、6で、グループでディスカッションし、情報共有し、方向性をすり合わせるが、これらの場面でファシリテーションを行う。そこで必要とされる能力はコーチング論で学ぶ考え方やトレーニングするスキル(ラポールを構築し、準言語、非言語のコミュニケーションも重視するなど)が使える¹³⁾。

VII おわりに(今後の課題)

本稿では、診断実習プロセスに必要な能力を身に着けるための経営戦略A、コーチング論の教育モデルを提示して考察した。これらは、診断実習におけるコンサルティング・プロセスに沿った実践的な教育モデルを意図している。具体的には個人で戦略構想シートを作成させ、講師がオンライン上でフィードバックし、経営者のニーズに沿った環境分析、全社戦略、事業戦略あるいは機能別

戦略を考える能力を養成する。さらに教室でのグループワークで考えを統合させるプロセスを体験させる。

これら全てを経営戦略A(15時間)とコーチング論(15時間)の合計30時間の授業だけで習得させることは実際には難しく、自宅やオンライン上の教育の機会を作ったものの、まだ十分とはいえない。他の科目と連携をとって中小企業診断士養成課程のプログラム全体で取り組んでいくことは今後の課題となる。また、今回のような教育モデルが授業時間の制約の中でどれほど効果を発揮できるかも、さらに考察が必要である。

最後に、診断実習について貴重な意見をくださった岸由未子さんをはじめ診断実習マニュアルを作成した当該課程の学生、掲載許可をくださった学生たちに感謝を申し上げる。

参考文献

- 加藤雄士(2014)「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察:組織開発、学習する組織などへの展開」、『産研論集』41号、関西学院大学産業研究所、59-73ページ。
- 加藤雄士(2023a)「中小企業の経営診断教育に関する一考察(2)」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第32号。
- 加藤雄士(2023b)「中小企業の経営診断教育に関する一考察(3)」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第32号。
- 加藤雄士(2024)「中小企業の経営診断教育に関する一考察(4)」『高等教育研究』14号。
- 中小企業診断士登録養成課程学生有志(2023)『診断実習マニュアル』、関西学院大学経営戦略研究科。
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W and Lampel, Joseph, (2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management* 2nd ed., Financial Times Prentice Hall, 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』第2版、東洋経済新報社、2013年。

11) 関わる人々と全体を双方向的に「合わせ合う」協働という意味(カウンセリング用語)である。

12) 例えば、経営者が語るキーワードをヒアリングしている側が繰り返すことで、経営者は自分の語った言葉を自分の体験と突き合わせる「追体験」ができるというメリットが考えられる。

13) 加藤(2014)も参照されたい。