

私は、2014年に独立し、東京・荒川区に基盤を置くコンサルタントである。仕事の多くは、東京商工会議所、信用保証協会、中小企業診断士協会、地元・荒川区など、公的機関からの依頼である。

仕事のウェイトとしては、中小企業の経営支援、すなわち「診る」仕事が約9割を占めている。公的機関の支援デスクの仕事に就いてから、売上は右肩上がり順調に伸びていった(図表)。

私が考える「稼げる」ゴールは、自分にしかできない専門分野の確立である。そして、「診る」で稼げるようになるとは、支援先の企業の業績が上がり、自立して経営がまわっていくように、寄り添うことだと考えている。



筆者近影

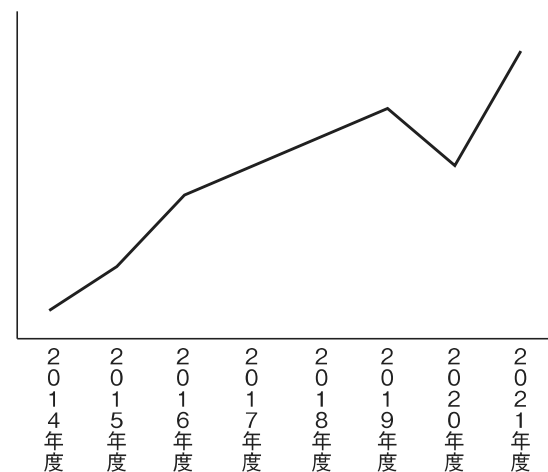
## 1 「診る」仕事のインセンティブとは

「木村さん、あのような雑談みたいなヒアリングから、よくここまで考えられるね」

診る仕事を通じて、時折、こう言われることがある。コンサルタントとして嬉しい言葉である。こういうとき、私は次のような冗談で返している。

「社長はこの業界のプロフェッショナルで、知識を豊富にお持ちだ。私は業界の奥深くまでは知らない素人である。社長にはとてもかなわない。しかし私は経営のことを勉強し、さまざまな企業を相手にしてきた点では、プロとして自信を持つ

図表 当社の売上推移モデル



ている。『できて当然』と考えている。もし、社長が経営の知識を身につけていたら、私の仕事がなくなってしまう。それだけは勘弁してほしい」

「診る」仕事は、一言では言い表せないやりがいがある。以下に、「野生の狼」と「訓練された警察犬」を例に伝えたい。

### (1) 経営者は「野生の狼」

私は経営者のことを「野生の狼」と表現することがよくある。「一匹狼」という言葉があるが、経営者、特に常に前向きな経営者、創意工夫を凝らしている経営者、先代の父親の背中を見て、いろいろなものを感じて育ってきた経営者は、業績の善し悪しは関係なく、「野生の狼」と評して間違いない。

ビジネスに関する「嗅覚」たるや、尋常ではない経営者がゴロゴロ存在している。こちらが何かを提案しても、いきなり「それは売れるのか」、「それは儲かるのか」と、途中の理論やオペレーションをすっ飛ばして迫ってくる。「野生の狼」と感じざるを得ない。

### (2) コンサルタントは「訓練された警察犬」

これに対し、私は数年前までは、中小企業のサラリーマンであった。診断士の資格を持ち、経営ノウハウを知っていても、野生の狼の嗅覚には勝てる気がまったくしない。とは言っても、自分にはこれまで学んできた経営に関するさまざまな理論やメソッド、さらに多くの企業を診てきた経験がある。一応の自負は持っている。

そこで、私は、自分のことを「訓練された警察犬」と評している。つまり、経営者の「野生の嗅覚」に対し、「訓練された嗅覚」とでもいおうか。私の中では「狼」と「警察犬」は対等であり、横に並んで同じ方向を向いている存在なのである。決して、指導する側、指導される側という対面で座るような関係ではない。相手がどんなに厳しい状況下にあろうと、事業に実直に向き合

っている経営者に対して、敬意を表するのは当然と考える。

中小企業診断士に相談に来る経営者は、必ずといっていいほど、何かを考えている。頭ごなしに上から目線で指導するのではなく、横に並んで、背中を押してあげる存在こそが診断士だと信じている。これが私の経営者との向き合い方である。そして、必ず言われる言葉は、「木村さん、またお願いしますよ」。これが、診る仕事へのインセンティブになっている。

## 2 「診る」仕事で稼ぎたい読者へ

### (1) 相手の思考を読み、手を差し伸べる

#### ①相手の思考

私は、30年以上、中小零細企業、下請企業の営業職として勤務してきた。そうであるがゆえに、弱い立場として、常に「相手の考え」を見抜くことを心がけてきた。たとえば、大手企業の仕入担当者は、こちらの提示額に対して、内心では「安い」と思っている、必ず「高い」と言ってくる。私はそれを見越して、事前の対策を練るわけである。良くも悪くも、机の上で握手をしながら机の下では蹴り合っているような感覚が先鋭化する。

中小企業診断士になった今でも「相手だったら、何を考えるか、どのような気持ちでいるか」という思考を巡らせることは変わっていない。経営改善のために何らかの提案をすると、規模が小さい企業の経営者ほど負担が大きくなる。中堅以上の企業は、こちらの提案を社長自身が取り組むわけではなく、部下に指示することが多いはずである。

しかし、中小零細企業の経営者は、「自分が動かなければならない」という負担を必ず感じている。そのような場面の経営者は、「診断士の先生には反論できない」と考えていることが多い。診断士はそれに気づく必要がある。

#### ②手を差し伸べる支援

提案に対して「わかってはいるけど……」と思