

## このスキルを持たずに 独立を目指す危険!?



### 1 コンサルタントに必須のスキル

診断士試験の範囲には、コンサルティングの基礎スキルは含まれていません。また、診断士試験の合格者プロフィールに関する資料を見ると、会社で経営コンサルティングの仕事をした経験がないと思われる人が多いと推察されます。

つまり、コンサルティングの基本スキルを身につけずに診断士資格を取得する人が多いと思われます（詳しくは、本誌2023年5月号にて筆者が書いた記事「これから診断士を目指している人へ——『稼げる診断士』になるための基本のキ」参照）。そのような人がプロコンとして独立しようとすると、不利な立ち位置から仕事を始めることになりかねません。

コンサルタントにとって重要な基礎スキルであるにもかかわらず、診断士試験の学習対象に入らないものの一つに、「ファシリテーションスキル」があると思います。このスキルはプレゼンテーション法やロジカルシンキングなどと異なり、会社の社員研修などでもあまり教えられていないのではないのでしょうか。

そこで、本特集では「稼げる診断士」になるためのファシリテーション法を説明します。特に、ファシリテーターを務めることでコンサルタントの価値を発揮するコツについて重点的に述べていきます。

### 2 クライアントとの会議は多い

技術の日覚ましい進展やグローバル化による競争の激化など、複雑で難しい課題を多くの企業は抱えています。その解決にあたっては、次のような理由で社内の人間だけでは対処できないことが多くあります。

- ・経験者がおらず、進め方がわからない
- ・解決すべき問題に関する専門能力や知見が不足している
- ・意見が出ない、あるいは議論がかみ合わないなどのため、会議がうまく進まない
- ・社内で議論しても、ありきたりの案ばかりでキレのあるアイデアが出てこない……など

このために外部のコンサルタントの力を借りようとする会社が少なくありません。

コンサルタントはクライアントからの戦略策定

や企画、改善活動などに関する支援依頼に応えるために、「方針を決める」、「情報を共有する」、「アイデアを出す」、「作業を頼む」、「意見をまとめる」といったことをクライアントと行う必要があります。このための重要な手段が、クライアントとの会議です。会議抜きにコンサルティングはできません。

そもそも、社外の人間であるコンサルタントは、クライアントの製品や業務、業界などに関して知識や経験が少ないことが一般的です。そのため、クライアント企業内の関係者との会議を活性化し、有用な情報を得られなければ、良いアウトプットをすることは困難になります。

### 3 ファシリテーターを務めるべき理由

クライアントとの会議には、さまざまな参加方法があり得ます。一人の出席者として意見を述べたり、所要所でアドバイスをしたりといったスタイルの人もいでしょう。

私は、コンサルタントの価値を高めるためには、クライアントとの会議でファシリテーターを務めることをお勧めします。「ファシリテート」(facilitate)には「促進する、容易・円滑にする、助長する、スムーズに運ばせる」といった意味があります。

なお、本特集では「ファシリテーター」という言葉を「参加者の活動を支援するために、集団への働きかけを行う人」という意味で使います。つまり、ファシリテーターとは単なる議事進行役ではありません。また、狙った落としどころ（結論）に参加者を誘導する人でも、意思決定をする人でもありません。

コンサルタントが会議でファシリテーターを務めることを勧めるのは、①クライアントの会議を改善しやすい、②コンサルタントとしての価値を

出しやすい、という理由からです。

#### (1) クライアントの会議を改善しやすい

会議に関する満足度調査によれば、次のような結果が報告されています（参照：株式会社アイランドクレア、会議意識調査、PR TIMES、2019年）。

まず、従業員規模が多くなるほど、会議に満足していない人の割合が高い傾向にある一方で、小さい企業でも3割程度もありました。

- ・20人以下：32%
- ・20～100人：29%
- ・100～500人：36%
- ・500人以上：43%

また、我々、コンサルタントが接する機会が多い経営者・役員層では、会議に不満を抱えている人の割合が社員の2倍以上にもなっています。

- ・社員：33%
- ・経営者・役員層：71%

このように、多くのビジネスパーソンが会議に不満を抱えているのが現状でしょう。

ちなみに、筆者が行っているファシリテーションの研修では、出席者に対してアンケートを取っています。その中で、出席者が過去に経験した「会議がうまくいかなかった要因」として、次のような項目が挙げられていました。以下、時系列で分類したものです。

#### ①準備段階

- ・会議の目的がよくわからない
- ・事前の企画や準備が不十分のため、行き当たりばったりの会議進行になる

#### ②議論の発散段階

- ・会議中は本音が出ず、後で意見が出てくる
- ・いつも発言する人が決まっている

#### ③議論の収束段階

- ・意見がまとまらず、時間だけが過ぎていく
- ・論点が明確ではなく、議論が収束しない