
日本技術士会 岐阜支部 会報

2021.11.2

会報順番番号VI-13

安田 義美

経営工学部門

所属 岐阜県支部 特別顧問

安田技術士事務所 代表

コンサルティング雑感ーコンサルタントの現場力

40年務めた川崎重工をリタイヤした後、コンサルタントを始めてもう9年になります。この間、私の専門分野である経営工学の技術士として、製造業の現場改善、管理者育成、生産管理の仕組み構築等に関するコンサルティングを行ってきました。

本稿では、これまでの業務を通じ、自分は一体何を基本としてコンサルティングを行ってきたのかを振り返り、担当させていただいた様々な企業様での成功や失敗を通じて得たものの中から、コンサルタントに求められる“現場力”について思うところを書いてみます。

1. 現場力

“現場力”という言葉は、よく耳にしますが、製造業においては、日本の高成長期をけん引し、“ものづくり日本”として世界をリードするまでに押し上げた要素の一つとして、誰もが認めるものと言えます。トヨタ、ホンダ、キャノン等の日本の代表的な企業の強さの源は”現場“にあるという評価の下で、各国の企業が、その手法や経営思想を研究し取り入れています。

“現場力”とは、一言でいえば、働いている場所「現場」で、自律的に価値を生み出すことができる力です。日本の製造業は、現場で問題が発生した際に、現場の判断で迅速かつ適切な対応・解決ができる企業が多く、欧米の企業に見られるように上位マネジメントの指示に従って行動する組織よりも強い骨太の企業組織であるといえます。

そのキーとなる要素は、よく言われる表現ですが、「仕組み」と「仕掛け」をバランスよく機能させる力です。製造現場の視点から言えば、「仕組み」とは、現場での問題の発見を容易にし、真の原因を追究して適切な是正を行い、ミスや災害を起こさない効率的な仕組みを構築することです。一方、「仕掛け」とは、そのようにして得た現場の力をもとに、例えば、新たな工程、製法をもって市場に打って出ようとする事です。

常に変化する事業環境や顧客に対応して、適切な「仕組み」を構築し、タイムリーに「仕掛け」ができることが、強い“現場力”であると言えます。

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0108 各務原市須衛町1-179-1 テクノプラザ5F
TEL : 0583-79-0580 FAX : 0583-85-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

日本技術士会 岐阜支部 会報

2021.11.2

2. コンサルタントの現場力

コンサルタントとして、クライアントの要望に應えるために、どのように接し、働きかけることができるかが、コンサルタントに求められる”現場力“といえます。今までの業務を通じ、私が常に意識してきたことは、上に述べた製造業の現場力と同じように、「仕組み」と「仕掛け」をクライアントにバランスよく提示し、働きかけていくということです。

コンサルティングに着手すると、まずクライアントの現場で起きている事実を正確に把握し、そこで起きている問題の本質を見極めて、達成すべき目的および目標を踏まえて論理的な対策を立て、「仕組み」を提案し実行を働きかけます。さらに、事業環境の変化、クライアントの力の向上、あるいは気運の変化等を捉えて、より効果的な、またはステップアップするための新たなコンセプトによる工程や製法等（製造現場に対しては）への「仕掛け」を提案し実行の働きかけができることが、現場力のあるコンサルタントであると考えています。

3. コンサルティングの形態

コンサルティングとは、一言で言うと、「クライアントに対し、課題の発見・解決を通じてその発展を支援すること」と言えます。その形態は、基本的なスタンスや考え方の違いによって、大きく、「コンテンツ・コンサルティング」と「プロセス・コンサルティング」に分けることができます。

「コンテンツ・コンサルティング」は、自らが持つ専門的な知識やノウハウ（コンテンツ）を提供することでクライアントを支援します。この形態では、コンサルティング終了後にクライアント企業は解決の手段を手に入れているものの、問題を診断・解決するスキルはコンサルタントに残されたままです。

一方、「プロセス・コンサルティング」は、クライアント自らが自分の問題を発見し解決策を考えて実践できるように、その取組の過程（プロセス）を支援するタイプのコンサルティングです。クライアントと一緒に、そして対等に問題に取り組みながら、クライアントが自ら問題を解決するスキルを向上できるようにアドバイスしていくというのがコンテンツ・コンサルティングとの大きな違いと言えます。

特にプロセス・コンサルティングにおいては、コンサルタントも現場に入ってチームと一緒に成果を出すもので、専門知識だけでなく、まさに、”現場力“が求められています。

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0108 各務原市須衛町1-179-1 テクノプラザ5F
TEL : 0583-79-0580 FAX : 0583-85-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

日本技術士会 岐阜支部 会報

2021.11.2

4. “現場力”を高めるために

コンサルティングをしていらっしゃる技術士各位は、“現場力”として、それぞれ独自のものを確立されておられると思いますが、私が考える“現場力”のうち主要な3つのポイントについて述べてみます。

- ・ 本質を見極める
- ・ 独自のツールを持つ
- ・ 現場とのコミュニケーションをとる

5. 本質を見極める

”現場力“の要素である「仕組み」であれ、「仕掛け」であれ、それを適確に進めるには、現場の環境や内在する問題等、まず事実を正確に把握することが最も重要であることは言うまでもありません。この時、ただ単にデータを集め、それらをまとめるだけではなく、クライアントから求められているテーマに対して何がキーになるのかを見極めた上で、情報を集めることにより、最短で問題の核心にたどり着くようにすることが肝要です。それには、経験を積むしかないとは言えますが、コンサルタントの差が出る場所であると考えます。

また、現象としての事実を正確に調べ、その本質となるものが何かを抽出することはもちろんですが、それとともに、組織を運用する主体である“人”の行動および、背景となる思想、知識、技術レベル等の視点も必要であることが多いものです。事務所を開設した最初のころは、表面的な現象のみに囚われて対策を設定したものの、実行段階になって思うように進まないといった経験を結構しました。そのような時は、大抵、人が関わっているもので、例えどれだけしっかりとした論理的な「仕組み」を作っても、うまく行きません。その原因を探り、教育不足なのか、意識の持ち方なのか、人間関係なのかといった点まで見極め、その対策を「仕掛け」する必要があります。

このようなことは、大変時間がかかるとともに、また、知識だけではできるものではなく、やはり現場の中に入り込んで経験を積むことにより得るしかないものでしょう。

6. 独自の方法論を持つ

問題を把握し分析するときによく用いられるツールに、SWOT分析があります。これは、事業環境と自社の双方を睨んで分析する便利なツールですが、恣意的な要素に影響を受けやすく、誰が行うかによってその結果がずいぶん異なるものです。

どのようなツールであれ、それを使う人の知識、経験や、思想等に影響を受けるもので

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0108 各務原市須衛町1-179-1 テクノプラザ5F
TEL : 0583-79-0580 FAX : 0583-85-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

日本技術士会 岐阜支部 会報

2021.11.2

す。このようなツールを効果的に使うためには、コンサルタント自身がそれをカスタマイズして使うようにすることだと思います。SWOT分析なら、それぞれの分析の基本要素をキーワードとして持つことにより、網羅的な分析ができるように、業種、業態ごとに準備をしておく等が考えられます。

私は、常に現場では作業の標準あるいは基準といったものがあるかどうか、それをもとに作業が正しく行われているか、を基本として指導をしています。製造現場では、一般的に「標準作業」と呼ばれるもので、作業の内容／順序、作業時間、仕掛数等を決める基準になるものです。一方、この考え方は、ものづくりの現場作業だけでなく、多くの業務において、問題を整理したり、対策を考える時の基本として使える考え方で、事務の現場や、物流の現場等の指導に入るときでも、必ずこの基本に照らして問題を捉えることにより、その現場の問題の本質が見えてくるケースが多いことを経験しています。

7. 現場とのコミュニケーションをとる

“5. 本質を見極める”で述べたことを確実に実行するためには、適確な情報を得ることが重要ですが、これには現場とのコミュニケーションが欠かせません。また、データだけでなく、特に人に関わる情報等を得るには、現場との信頼関係を築かずにはなし得ません。

コンサルタントは、管理者が選んだ管理者の代弁者として現場に入り込み、管理者の意向を実現する“者”とみられるケースが多いでしょう。一方、現場から見ると、「管理者は現場をよく見ていない」という不満を持っているケースが良くあります。管理者は、現場をよく見ないままに、現場のパフォーマンスを示す指標（例えば、売上高、コストダウン比率、不具合率等）を頼りに現場を評価するケースが多いのが実態です。本当に現場を見ようとしたら、現場の一人一人の行動の基準や、実績まで関心を持って見ないと、真の現場は見えてこないものですが、これができていないことが多いものです。

私は、コンサルティングに入る場合、現場への指導とともに、管理者がどのような認識で管理を行っているのかを注意深く見ながら現場と接し、管理のズイ点を管理者に指摘して変えさせるということを心掛けています。コンサルの回数を重ねるとともに、そのような進め方をしていることを現場が分かってくれて、このコンサルタントは現場の視点でも会社を見てくれているのだという認識ができてくれば、チームの仲間として受け入れてくれるようになり、コミュニケーションが非常にスムーズにとれるようになります。

また、現場とのコミュニケーションを作り上げる時に大事なことの一つは、“ブレないこと”です。何か新しいことに取組もうとしているとき、現場だけでなく管理者も含めて、うまく行くのかどうか疑心暗鬼になっているものです。そのような時に、コンサルタントが常に自信をもって一つの方向を指し示していることは、大きな安心感を与えるものです。

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0108 各務原市須衛町1-179-1 テクノプラザ5F
TEL : 0583-79-0580 FAX : 0583-85-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

日本技術士会 岐阜支部 会報

2021.11.2

これには、初期の段階で現場に示す「仕組み」が正しいものでなくてはなりません。早い段階で本質を見極めるコンサルタントの力によるところが大きいと考えます。

我々コンサルタントが現場に入るということは、現場を”変える“ということが必ず伴います。どの職場でも変わることに対しては、例外なく抵抗があるものですが、この抵抗をうまく取り除き、コンサルティングの成果を出せるかどうかは、現場との信頼関係を作ることができるか否かにかかっているといっても、言い過ぎではありません。

8. まとめ

以上、自分のコンサルティング経験から、コンサルタントの”現場力“についての思いのいくつかを述べました。これは、私自身のコンサルティング経験の範囲での捉え方で、顧客企業の特性により、偏った見方も含まれているかもしれません。

本稿の内容は、あえて“現場力”と言うまでもなく、ビジネスにおいて常に求められる姿勢であると考えます。また、プロセス・コンサルティングを対象に記述しましたが、コンテンツ・コンサルティングにおいても、顧客企業はここで述べたような関わり方をコンサルタントに求めているのではないかと思います。

以上