

東京協会認定実務従事事業 参加者のための
実務従事事業参加者ガイドブック (Ver. 2.3)

第1部 重要事項編

第2部 実践ガイド編

本ガイドブックは、実務従事参加者が行う作業等についての例示を中心としたものです。
「東京協会認定実務従事事業 参加者のための 実務従事事業参加の手引き」とともに
参照してください。

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
実務従事支援部

第1部 重要事項編 ver2.3

目次

1. はじめに	3
2. 実務従事の背景と参加者の責務	4
(1) 中小企業診断士に対する要求水準の高まりと実務従事.....	4
(2) 実務従事参加者の責務	4
(3) 業務実施の主体は参加者.....	4
(4) 自主作業のボリュームと重要性.....	5
3. 経営者の満足を得る診断実務	6
(1) 経営者のニーズを深く理解する.....	6
(2) 提案が主体となる	6
(3) 診断全体のストーリーを明確にする.....	6
コラム 「実務従事においてやってはいけないこと」	7
4. 参加者の実施事項.....	9
(1) 実務従事の標準的な流れ.....	9
(2) 参加者の実施事項	10
5. 作業内容の概要.....	12
(1) 参加申し込みから1日目まで	12
(2) 1日目 診断先訪問・経営者インタビュー、グループ作業	13
(3) 2日目 グループ作業（討議）	14
(4) 3日目 グループ作業（討議）	14
(5) 4日目 グループ作業（討議）	14
(6) 5日目 グループ作業（報告書検討）	14
(7) 6日目 経営者への報告会	15
コラム リーダー（班長）の位置付けについて	15
6. 重要な留意点.....	16
(1) 納期厳守	16
(2) 守秘義務の厳守	16

7. 諸注意	18
(1) 費用	18
(2) 服装	18
(3) 個人情報等の交換の禁止（名刺含む）	18
(4) 全日程への参加	18
(5) 欠席や遅刻の際の連絡	18
(6) 指示のない事前調査を行わない欠席や遅刻の際の連絡	19
Appendix 商店街診断の場合のスケジュール	20
(1) 参加申し込みから1日目まで	20
(2) 1日目 商店街視察、インタビュー、商店街調査の実施	20
(3) 2日目 調査結果検討	21
(4) 3日目 調査結果・提案内容の掘り下げ	21
(5) 4日目 グループ作業（報告書検討）	21
(6) 5日目 グループ作業（報告書検討）	21
(7) 6日目 報告会	22

1. はじめに

重要事項編では、実務従事にご参加いただく上での心構え、諸注意、全体の流れをご理解いただくための内容となっております。初めて実務従事にご参加いただく方だけでなく、複数回参加されている方についても改めてご理解いただきたい重要事項ですので、必ずご覧ください。

2. 実務従事の背景と参加者の責務

(1) 中小企業診断士に対する要求水準の高まりと実務従事

中小企業診断士の業務には様々なものがありますが、その中心となるのは、コンサルティング、つまり診断業務です。中小企業等の経営状況等を調査・分析し、よりよい経営を実現するための提案を行うのが診断業務です。

中小企業を取り巻く厳しい環境が続く中で、中小企業診断士の質の向上と信頼性の確保・向上を求める声が高まっていました。中小企業の再生支援やリレーションシップバンキングに積極的に関与しうるより高い能力を持った中小企業診断士の確保が求められていたのです。これを受けて、平成 18 年度施行の中小企業診断士制度の改正が行われました。現在の実務ポイント要件はこの制度改正時に定められたものです。

「東京協会認定実務従事事業」は、こうした改正に対応して創設された事業です。中小企業診断士が実際に診断業務を行う実務従事機会を提供すると共に、参加する中小企業診断士の資質の向上を狙いとして、全ての案件について指導員による指導を伴うハンズオン・トレーニングの形態を採用しています。

(2) 実務従事参加者の責務

実務従事は、中小企業診断士として行う診断実務です。参加者はコンサルタントチームの一員として、指導員の指導のもと、中小企業診断士としてプロの仕事をする事、資質向上に積極的に取り組むことが求められます。参加者は、指導員の指示に従って行動していただきます。指導員の指導方針をよく理解・咀嚼して行動してください。

実務従事は、単にポイント取得だけを目的とする方に対応した事業ではありません。また診断先は中小企業診断士のチームに対して質の高い提案を期待しています。よって参加者は、中小企業診断士として診断先の満足を得られるような付加価値のある提案を行わなければなりません。実務従事期間中は相当のボリュームの自主作業も伴いますが、コンサルタントチームの一員として相当の時間を割き、担当した業務を責任を持って完遂していただくことが必要です。

(3) 業務実施の主体は参加者

指導員は単に参加者が適切に業務を実施するための指導を行う役割を担うに過ぎず、

実務従事において経営者等へのインタビュー、診断内容の検討、報告書の作成、報告会におけるプレゼンテーション等、全ての診断実務を行う主体はあくまで参加者です。

(4) 自主作業のボリュームと重要性

実務従事のメンバーとなった時から終了までの期間は、通常1～2か月にわたります。現行の実務補習と同様、実務従事においても実務従事実施日（実務従事ポイント付与対象日）以外に自主作業を行っていただくことになります。

実務従事実施日には、経営者インタビューや診断報告会のほか、診断チームでの診断計画の策定、提案内容の討議や報告書の調整などを行います。自主作業期間には、実際の分析作業や報告書の原稿執筆などを行います。自主作業は、実務従事における診断業務の重要な一部であり、相応の作業ボリュームがあるため、参加者はそれぞれ時間を費やして取り組む必要があります。

実務従事の申込にあたっては、自主作業のボリュームと重要性を十分に踏まえて、自らのスケジュールを確保した上で申込みを行ってください。

3. 経営者の満足を得る診断実務

(1) 経営者のニーズを深く理解する

実務従事では通常、診断のテーマが予め決まっています。診断テーマは、指導員が診断先の経営者等の要望を踏まえて設定しています。

経営者等がどのようなニーズを持っているかを掘り下げて、そのニーズに対して真摯に応える診断内容でなければ、診断先の満足を得ることはできません。参加者は、診断テーマの背景にある経営者等のニーズを深く理解するように努めなければなりません。

(2) 提案が主体となる

診断業務は、単なる調査や作業ではなく、経営者等にとって経営改善に役立つ提案を行うことが主眼です。もちろん提案のベースとなる調査や分析作業も行いますから、その結果を報告書に記載することは必要でしょう。しかし、重要なのは提案内容です。

調査結果ばかりに多くの紙幅を割いて詳述し、結局提案として何が言いたいのかわかりしないような報告書では、診断としての価値はありません。指導員の指示に従って、経営者の心をつかむような、具体的で実行可能性の高い提案を行ってください。

(3) 診断全体のストーリーを明確にする

報告書は、診断の全体像を反映した“優れた構成”に仕上げることが大切です。この構成がストーリーの中心です。手順としては、まず診断全体のストーリーがあり、それに明確に対応した報告書の構成ができあがり、その報告書に必要な調査・分析を実施することになります。ストーリーが固まる前から個別の調査・分析を行ってしまうような進め方では、本来あるべき“優れた構成”を実現することは困難です。

最終的な報告書の執筆に際しては、グループのメンバーが複数で執筆しますので、全体の論理的な流れを全員できちんと共有してからとりかかる必要があります。さらに、報告書全体の整合性が保たれているか、ストーリーが1本で流れているかを、メンバー全員でチェックを行う必要があります。

コラム 「実務従事においてやってはいけないこと」

実務従事においてやってはいけないことを以下にまとめます。

①診断先に対して「上から目線」で臨むこと

中小企業診断士にとって診断先はお客様です。診断先の経営者はもとより、従業員と接する場合も、お客様として丁寧な態度で臨まなくてはなりません。

大企業のやり方を基準にして、「上から目線」で見ることは厳に慎まなければなりません。大企業にとって当たり前のことでも経営資源に乏しい中小企業では実施が難しいこともあります。実務従事に参加する中小企業診断士には、診断先の実情を斟酌し、相手の立場に立って考えることが出来る能力が求められます。

②アイデアの羅列

アイデアを羅列するばかりの報告書は“優れた構成”の報告書の対極にあるレベルの低いものです。思いつきの提案を並べても経営者の納得を得ることはできず、経営改善に向けて診断先が動き出すことはありません。

③実行できない提案

提案内容は、診断先が実行できるものでなくてはなりません。絞り込みをせず優先順位を示さず、沢山の内容を並び立てても実行することができません。短期・中期・長期の区別をせず、実際に明日から何をしたら良いか分からないような提案も、やはり役に立ちません。前述のように、大企業でなければできないような提案でも意味がありません。

④現状や施策の決めつけ

現状について十分把握もしないまま決めつけて思い込みで評価を行ったり、十分な調査や立証も行っていないのに勝手に「効果がある」などと決めつけて提案をしてはいけません。コンサルタントとして、客観的な立場で提案を行うことが求められます。

⑤分かりにくい表現

経営者にとって分かりにくい表現では、いくら内容が優れていても、経営者に伝

わることはありません。明確な論理構成、分かりやすい文章を心掛けるほか、専門用語は極力分かりやすい表現に置き換えるなど、経営者に伝わる報告書を作成することが大切です。

⑥調査ばかりで提案がない

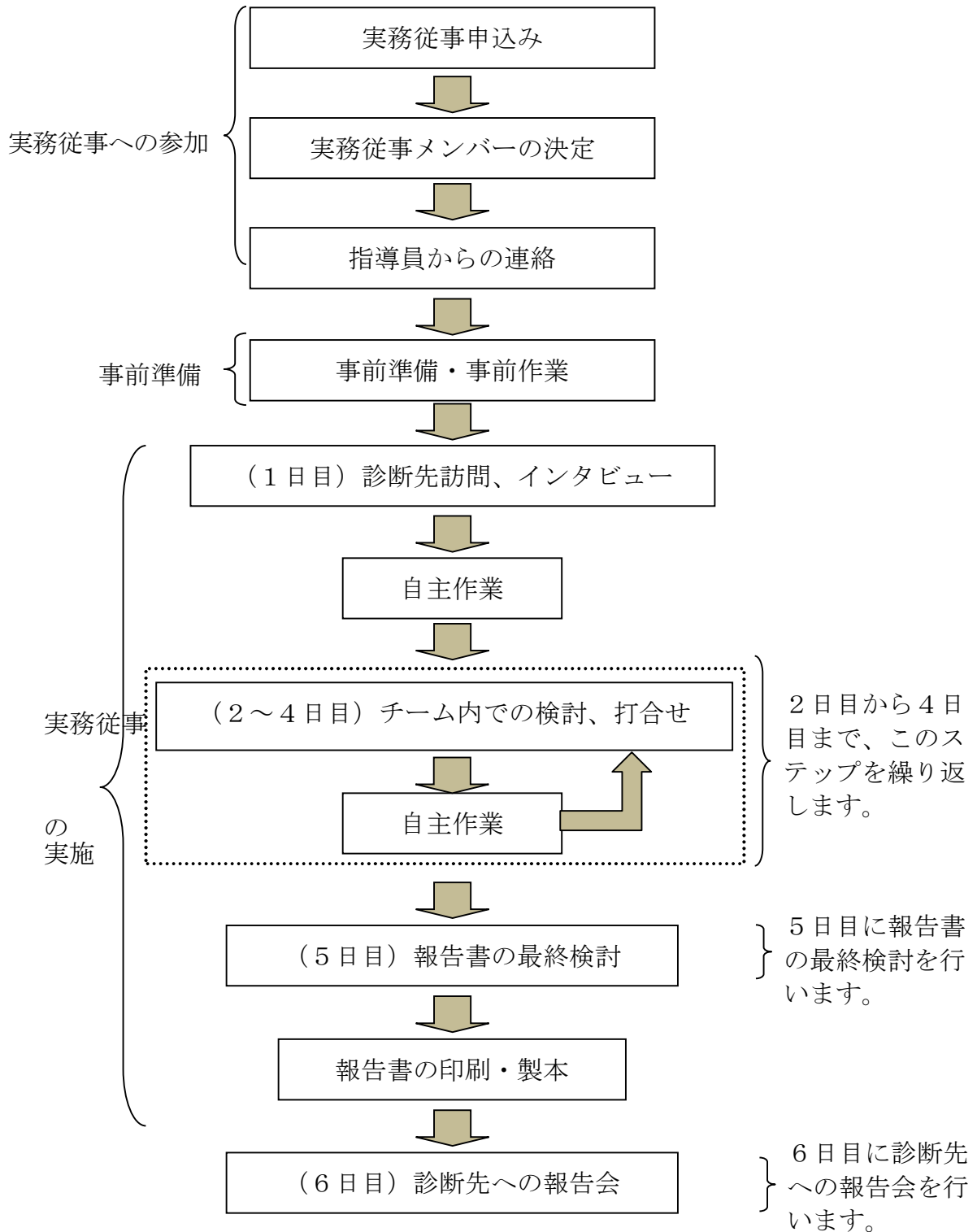
本文中でも述べましたが、調査はしたものの、提案がはっきりしなかったり、曖昧だったりすると診断の意味がありません。

調査した結果、仮説に反してうまく立証できなかったような場合には、思い切って調査結果自体を報告書に盛り込むことをやめることも必要です。

4. 参加者の実施事項

(1) 実務従事の標準的な流れ

実務従事の標準的な流れは、以下の図のようになっています。





事後の事務処理等

※実務従事日数は通常6日間ですが、連続での6日間ではありません。企業内診断士の方々の参加も想定しており、土日祝日が集中検討日（グループ作業日）となる案件が多くなっています。なお、診断先の都合によって、1日目、6日目などが平日になることもあります。

(2) 参加者の実施事項

前頁の標準的な流れにおいて参加者が行うことは、以下の表に示した通りです。なお、以下は例示であり、実際には指導員の指導に従って、診断実務を行ってください。

日程	項目	参加者が行うこと
実務従事の申込み	実務従事申込み	・本部 Web サイトからの募集、または年2回のマッチング会での募集に応募
	実務従事メンバーの決定	・参加料の振り込み
	指導員からの連絡	・日程および連絡先、事前準備指示を確認
1日目まで	事前準備・事前作業	・診断先の業界調査 ・経営者インタビューの項目の洗い出し ・その他の事前準備 等
1日目	診断先訪問・経営者インタビュー グループ作業	・診断先への秘密保持誓約 ・診断先の実地調査 ・経営者インタビュー ・経営者ニーズの確認 ・現地調査
1日目～2日目	自主作業	・実地結果調査のまとめ ・経営者インタビューの振り返り 等
2日目	グループ作業	・インタビュー内容のすり合わせ ・主要な経営課題と課題解決の方向性の決定 ・ストーリーの構築 ・報告書のスタイル、構成、様式の決定 ・担当パートの決定
2日目～3日目	自主作業	・作業分担に従って、各自の自主作業を実施 －調査・分析 －報告書の第1次ドラフトの執筆
3日目	グループ作業	・各自が実施した調査・分析の検討 ・報告書の第1次ドラフトの検討

日程	項目	参加者が行うこと
3日目～4日目	自主作業	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書の第2次ドラフトの執筆 ・追加・修正する調査・分析
4日目	グループ作業	<ul style="list-style-type: none"> ・調査・分析内容、提案内容の最終検討 ・報告書の第2次ドラフトの検討
4日目～5日目	自主作業	<ul style="list-style-type: none"> ・ファイナルドラフトの作成
5日目	グループ作業	<ul style="list-style-type: none"> ・ファイナルドラフトの検討 ・報告書の作成、マージ、校正 ・報告書の印刷、製本 ・報告会のリハーサル
5日目～6日目	自主作業	<ul style="list-style-type: none"> ・報告会におけるプレゼンテーションの準備 ・自主リハーサル
6日目	経営者への報告会	<ul style="list-style-type: none"> ・報告会においてプレゼンテーションを実施
6日目以降	事後の事務処理	<ul style="list-style-type: none"> ・My ページから実務従事システムに実施記録を入力

5. 作業内容の概要

本章では実務従事において、参加者が行う具体的な作業内容について、例示します。

(1) 参加申し込みから1日目まで

参加申し込みを行ってから1日目までは、通常グループ全員が顔を合わせることはありません。このため、指導員の指示に従って電子メール等での連絡を行います。

秘密保持誓約の提出前のため、診断先企業等の公にされていない情報は得られません。このため、図書館やインターネット等で、診断先企業の属する業界の事前調査、診断テーマの事前勉強を行うことになります。

また、1日目には経営者インタビューを行いますので、必要なこととお聞きできるように準備をします。自分が1時間半程度のインタビュー時間の全てを担当し、自らが全ての項目をインタビューするようつもりでインタビュー項目を洗い出してください。

なお、指導員から資料の提供あるいは事前準備の指示があった場合にはそれに従ってください

① 業界の研究の参考資料

業界の研究は、以下のような資料によって行います。

- ・業種別審査事典（発行：一般社団法人金融財政事情研究会 販売：株式会社きんざい）

1,300以上の細かい業種別に業界の概要等が記載されています。診断先企業の属する業種、及び周辺業種の4～5業種について、図書館等でコピーをとるなどして、よく読み込み、業界の特性や課題等を把握してください。

- ・小企業の経営指標（日本政策金融公庫のホームページ）

日本政策金融公庫のホームページでは、「小企業の経営指標」が公開されています。必要な業種の財務指標を集めます。

この場合も、診断先企業の属する業種、および周辺業種の4～5業種について、データを集めて、特徴を把握してください。

その他、診断先企業の業種や業界に関する書籍や記事等によって、事前調査・勉強を行ってください。

② 経営者インタビューの項目

実務従事では、通常は1日目に経営者インタビューを行います。経営者インタビューの目的は、大きく以下の2点です。

- 経営者のニーズを把握する
- 診断先の現状、課題等を把握する

両者とも、事前準備において、インタビュー項目を洗い出しておく必要があります。業界の状況や課題のテーマに関する調査を参考に、作成してください。

また、中小企業診断協会の「実務補習テキスト」の中の「経営課題のチェックポイント」が参考になりますので、持っている方は参考にしてください。

インタビューを行うのは参加者自身ですので、主体性をもって、十分な準備を行ってください

(2) 1日目 診断先訪問・経営者インタビュー、グループ作業

1日目は通常、診断先企業を訪問します。まず最初に、診断先に対する秘密保持誓約を行いますので、認印を忘れずに持参してください。

診断先訪問の前に打合せをしてインタビューの準備等を行い、その後経営者へのインタビューと、場合によって事業所の視察などを実施します。

診断先企業の状況を見たり、インタビューを行ったりできるのは1日目のみであることが多いので、質問を漏らすことがないように留意してください。

後日追加で質問等を行う必要が生じた際には、指導員を通して質問を伝えてもらうようにしてください。指導員の許可を得ずに、勝手に質問等を行ってははいけません。

実務従事においては、診断テーマに直接関係のない場合は、財務諸表の提供を受けない場合もあります。このような場合、必要があれば、最低限の財務データ（売上高、原価や経費のおおよその内訳金額、等）を経営者へのインタビューにて把握します。

診断先の訪問後、インタビュー結果等の確認と、2日目までに参加者各自が実施する調査、分析等の作業分担を行います。参加者は作業分担に従って2日目までに作業を進めます。

(3) 2日目 グループ作業（討議）

2日目は、グループで討議を行います。診断先企業の実態把握、経営者のニーズである課題の掘り下げを行い、グループ内で認識の共通化を図ります。

そして、提案内容について、報告書の骨子、章立て（目次案）、論理立て、構成も含めた全体像が見通せるところまで検討を行います。実務従事の成否を決める重要なプロセスです。

さらに、3日目までに、調査すること、分析・検討することを、報告書の第1次ドラフトの執筆分担等の作業分担で決めますので、各自は作業分担に従って、3日目までに作業を進めます。

(4) 3日目 グループ作業（討議）

3日目も、グループで討議を行います。各自が実施した調査・分析の検討、および報告書の第1次ドラフトの検討が中心となります。

この際、調査・分析や第1次ドラフトが前回に掘り下げた課題に則った内容になっているかをよく確認して、修正点を明確にします。併せて、提案内容についても検討を加え、必要な修正を行います。

この段階では、全体のストーリー展開が明確かどうか、論理的で一貫性があるかどうかを、十分に検証してください。

さらに、追加の調査・分析や、第2次ドラフトの執筆の作業分担を行います。各自は作業分担に従って、4日目までに、作業を進めます。

(5) 4日目 グループ作業（討議）

4日目は、各自が執筆した第2次ドラフトについて、グループで検討します。

討議した結果に従って、各自は、5日目までに報告書のファイナルドラフトを作成します。

(6) 5日目 グループ作業（報告書検討）

5日目は、ファイナルドラフトの検討及び報告書のファイルマージ（統合）作業、校正を行います。最終校正では、内容のみならず形式、誤字脱字等も細かくチェックします。また目次や表紙、参考文献の部分も作成します。

また、経営者への報告会におけるプレゼンテーションの方法、担当、順番等を決めます。さらに、プレゼンテーションのリハーサルを行います。

最終原稿がまとまったら、必要部数の印刷・製本を行います。

(7) 6日目 経営者への報告会

6日目は、製本した報告書に基づいて経営者への報告会を行います。

診断内容はもちろんですが、報告会におけるプレゼンテーションの成否が経営者の満足度を決定し、実務従事の評価が決まります。経営者の満足が得られるよう、十分な準備をして臨みます。

コラム リーダー（班長）の位置付けについて

実務従事事業においては、参加者のリーダー役である「班長」の設置に関する規定はありません。したがって、指導員から特に指示がある場合を除き、「班長」を置くかどうかは任意です。

なお、「班長」を置く場合に期待される主な役割は、議論の「進行役（ファシリテーター）」であるケースが多いようです。他者の意見を尊重しつつ意見集約を図る「進行役」を置くと、参加者間で意見が異なる場合に議論が前に進みやすくなります。

参加者に求められる責務は全員同等ですが、「進行役」の一番手となることが「班長」には期待されています。

6. 重要な留意点

(1) 納期厳守

実務従事においては、納期を厳守してください。

実務従事は、様々なプロセスを経て、最後には報告書の形でまとめ上げ、報告会を行います。調査・分析作業、報告書執筆などの分担作業がありますが、各作業の期限は必ず守ってください。

この期限に遅れることは、単に作業計画に遅延を発生させるだけでなく、他のメンバーの作業にも影響を及ぼし、迷惑をかけることになります。

「1. 実務従事の背景と参加者の責務」の(4) 自主作業のボリュームと重要性でも述べた通り、各自が分担して行う自主作業は実務従事の重要な一部です。

勤務先の都合などを抱えていることは、他のメンバーも同じです。作業時間を予め十分に確保し、診断品質を損なうことがないように、万全の用意をして臨んでください。

(2) 守秘義務の厳守

「実務従事事業参加の手引き」にも記載されていますが、診断業務においては、守秘義務の厳守が必須になります。このため、実務従事の最初に秘密保持誓約に署名・捺印していただきます。

不注意によってでも、万が一情報が漏れいした場合は、本人だけでなく、東京協会や中小企業診断士全体の信頼の失墜を招いてしまい、全ての中小企業診断士の今後の活動に支障をきたしてしまいます。場合によっては、綱紀委員会において懲戒の対象ともなります。「中小企業診断士倫理規程」に則った行動が求められます。

具体的には、以下のような点に、十分に留意してください。

- ・実務従事を通して得た、個別企業等に関する情報は、実務従事終了後も、取り扱いには十分注意し、絶対に外部へは漏らさないでください。
- ・資料の公開はもちろん、口頭による外部への漏れいも絶対に行ってはなりません。
- ・実務従事中は、参加者間で電子メールのやりとりを行います。ファイルを送信する際は、暗号化やパスワード設定など、セキュリティの確保を行ってください。
- ・実務従事中および終了後も、電子ファイルや紙媒体の資料等は、絶対に外部へ漏れいしないよう、十分なセキュリティを確保したうえで、保管してください。

- ・ 報告書や資料等、紙媒体の情報を廃棄する際は、焼却やシュレッダーによって廃棄してください。
- ・ 詳細な企業情報や診断内容に限らず診断先の企業名も秘匿すべき情報に当たります。
- ・ 診断先企業名のみを秘匿しても、写真などによって診断先企業が類推できる情報が開示されている場合には、秘密を守ったことにはなりません。
- ・ SNSやブログなどへ実務従事について記述する場合には、診断内容についての言及は控えるとともに、診断先企業が特定されることのないよう十分に注意してください。写真に埋め込まれた位置情報などにより類推されてしまうこともありますので、設定に注意するか、設定がよく分からない方は記述すること自体を控えてください。
- ・ 指導員、メンバーとの情報共有ツールとして、無料のグループウェアやコミュニケーションサイトを使用する場合があります。情報公開の設定については十分に注意してください。設定によっては全ての情報がインターネット上に公開されてしまう場合がありますので、こちらも設定がよく分からない場合は使用自体を控えてください。

7. 諸注意

(1) 費用

「実務従事では、交通費、報告書の印刷費等の費用が発生しますが、これらは、基本的に参加者の負担（あるいは参加者が分担して負担）となります。自主作業期間に参加者が自主的に集まった場合は、会場費も含めて、参加者間で費用負担を行います。

(2) 服装

実務従事は、診断業務の実務ですから、診断先を訪問する際（通常は1日目と6日目）は、フォーマルな服装にします。

商店街診断等では、屋外での調査を行う場合もあります。この場合は、季節や天候にもよりますので、指導員の指示に従ってください。

(3) 個人情報等の交換の禁止（名刺含む）

実務従事の参加者は、診断に当たりヒアリングや報告会など診断先との接触の機会があります。しかし、あくまで参加者は実務従事の参加を目的とするものです。また、後のトラブル等に発展する恐れがあることから診断先との名刺交換等、参加者自身の個人情報を交換する行為は禁止とします。

(4) 全日程への参加

実務従事は、一度参加が決定したら全日程最後まで参加していただきます。診断計画に沿って診断を進めるため、担当者の離脱は診断計画の遂行に多大なる影響を及ぼします。他のメンバーに掛かる迷惑も大きくなります。

止むを得ない事情がある場合を除き、途中離脱はしないようにしてください。なお、途中離脱の場合、実務従事ポイントは全日程について付与されません（0ポイント）。

(5) 欠席や遅刻の際の連絡

止むを得ない事情がある場合を除き、遅刻・欠席は認められません。しかし、止むを得ない事情があつて遅刻や欠席をする場合には、必ず指導員に連絡してください。

(6) 指示のない事前調査を行わない

1日目の前は、まだ秘密保持の誓約を行っていません。このため、指導員からの指示を除いて、特定企業等の情報に関する事前調査は行ってはなりません。

Appendix 商店街診断の場合のスケジュール

以下、本付録では商店街診断での実務従事において、参加者が行う具体的な作業内容について、参考までに例示します。

(1) 参加申し込みから1日目まで

参加申し込みを行ってから1日目までは、通常グループ全員が顔を合わせることはありません。このため、指導員の指示に従って電子メール等での連絡を行います。

秘密保持誓約の提出前のため、商店街の公にされていない情報は得られません。図書館等で地域特性等の事前調査を行うこととなります。

指導員から、資料の提供、あるいは事前準備の指示があった場合には、それに従ってください。

また、1日目には代表者インタビューを行いますので、必要なことをお聞きできるように準備をします。自分が1時間半程度のインタビュー時間の全てを担当し、自らが全ての項目をインタビューするようつもりでインタビュー項目を洗い出してください。

(2) 1日目 商店街視察、インタビュー、商店街調査の実施

1日目は通常、診断先の商店街へ行き、商店街の視察、代表者・役員へのインタビュー、商店街調査を行います。代表者・役員インタビューは2日目になることもあります。

まず最初に、診断先に対する秘密保持誓約を行いますので、認印を忘れずに持参してください。

診断先訪問の前に打合せを行って、インタビューの進め方や現地調査の実施方法等を話し合いますので、指導員の指示に従ってください。

- ・商店街調査は、通常は通行量調査と来街者アンケート調査、商店街の店舗への事前配布した経営者アンケートの回収等を行います。指導員の指示に従って、確実な調査を実施してください。
- ・診断先商店街の代表者・役員に対してまとまった時間をとっていただいてインタビューを行うことができるのは、1回のみであることが多いので、質問を漏らすことがないように留意してください。
- ・後日追加で質問等を行う必要が生じた際には、指導員を通して質問を伝えてもら

うようにしてください。指導員の許可を得ずに、勝手に質問等を行ってはいけません。

- ・ 1日目には、作業分担も決めます。特に現地調査の結果については、2日目までに、各自の作業分担の部分をまとめます。作業ボリュームが大きくなることもありますので、時間のかかるケースもあります。確実に各自の分担作業を行ってください。

(3) 2日目 調査結果検討

2日目には、商店街調査の結果を分析し、提案の方向性を決めます。調査結果をよく分析し、診断先商店街の良い点、有利な点、課題や問題点をグループ内で共有することが必要です。

そして、商店街調査やその他の調査結果に基づいて、具体的な提案内容を検討します。実務従事の中で、その成否を決める重要なプロセスです。

2日目に行った調査結果の集計やとりまとめは過去の調査結果との比較、グループ内で分担して、3日目までに行います。作業ボリュームが大きくなることもありますので、時間のかかるケースもあります。確実に各自の分担作業を行ってください。

(4) 3日目 調査結果・提案内容の掘り下げ

3日目は、調査・分析の各パートの分析結果を全員で共有化を図り、提言内容の詳細や整合性があるか討議・検討します。報告書の最も重要な部分になる、調査・分析から提言へとつなげるためのストーリー展開について討議・検討します。

また、併せて、報告書の章建て（目次案）、および執筆の分担を決めます。各自は作業分担に従って、4日目までに、ドラフトの原稿を作成します。

(5) 4日目 グループ作業（報告書検討）

4日目は、持ち寄った報告書のドラフトの原稿について、グループで検討します。

また、併せて、提案内容についても検討を加え、必要な修正を行います。

討議した結果に従って、各自は、5日目までに報告書の最終原稿を作成します。

(6) 5日目 グループ作業（報告書検討）

5日目は、報告書の最終校正を行います。最終校正では、内容のみならず形式、誤

字脱字等も細かくチェックします。また目次や表紙、参考文献の部分も作成します。

また、診断先への報告会におけるプレゼンテーションの方法、担当、順番等を決めます。さらに、プレゼンテーションのリハーサルを行います。

最終原稿がまとまったら、必要部数の印刷・製本を行います。

(7) 6日目 報告会

6日目は、製本した報告書に基づいて代表者や役員への報告会を行います。

診断内容はもちろんですが、報告会におけるプレゼンテーションの成否が代表者や役員の満足度を決定し、実務従事の評価が決まります。代表者や役員の満足が得られるよう、十分な準備をして臨みます。

第2部 実践ガイド編 ver2.3

目次

1. はじめに	25
2. 1日目までにすべきこと：自主作業期間①	26
(1) 実務従事日程中の予定の確保	26
(2) 指導員からのメールの確認	26
(3) 事前調査	28
(4) 診断先のビジネスモデルの事前検討	30
(5) インタビュー項目の事前検討	32
3. 1日目：グループ作業日①	34
(1) 経営者インタビューを行うにあたっての心構え	34
(2) インタビュー当日の事前準備	34
(3) インタビュー時のテクニック	34
4. 2日目までにすべきこと：自主作業期間②	37
(1) インタビュー内容の振り返り	37
5. 2日目：グループ作業日②	38
(1) インタビュー内容の相互確認	38
(2) 主要な経営課題と課題解決の方向性の導出	38
(3) ストーリー（全体像）の構築	40
(4) 報告書のスタイル、構成、様式の決定	41
(5) 担当パートの決定	42
(6) 設備／資材の調達、費用と役割分担	43
(7) 解散前の確認事項	43
6. 3日目までにすべきこと：自主作業期間③	43
(1) ご自身の担当作業への取り組み	43
(2) 第1次ドラフト作成	44
コラム 報告書作成時のポイント	44
7. 3日目：グループ作業日③	47
(1) 第1次ドラフトの報告及び妥当性の検討	47
(2) 第1次ドラフトの修正作業	47

8.	4日目までにすべきこと：自主作業期間④	48
(1)	追加検討作業.....	48
(2)	第2次ドラフトの作成.....	48
9.	4日目：グループ作業日④	49
(1)	第2次ドラフトの報告及び妥当性の検討.....	49
(2)	第2次ドラフトの修正作業.....	49
10.	5日目までにすべきこと：自主作業期間⑤	50
(1)	ファイナルドラフトの作成.....	50
(2)	プレゼンテーション用の別途資料の作成.....	50
11.	5日目：グループ作業日⑤	51
(1)	ファイナルドラフトの報告及びマージ作業.....	51
(2)	校正.....	51
(3)	印刷、製本.....	51
(4)	プレゼンテーションの役割決定.....	51
(5)	リハーサル.....	51
12.	6日目までにすべきこと：自主作業期間⑥	52
(1)	自主リハーサル.....	52
13.	6日目：グループ作業日⑥	53
(1)	報告会前の最終準備.....	53
(2)	報告会の実施.....	54
(3)	実務従事全体の振り返り.....	55

1. はじめに

実践ガイド編は、参加者が「いつ」、「なにを」、「どのように」して、診断作業をすすめていくべきかをより具体的に記したものです。ご自身及び診断チームの作業進捗の目安として、また具体的な作業内容や考え方の参考としてご活用ください。

実務従事初日を迎えるまでに本編をお読みいただくことはもちろん、実務従事作業中に行き詰まりを感じたときなどにもお読みいただき、より質の高い診断サービス提供に努めてください。

2. 1日目までにすべきこと：自主作業期間①

(1) 実務従事日程中の予定の確保

実務従事事業は中小企業診断士を代表しての業務です。日程に穴を空けることは、作業の遅れにつながり診断報告書の質を下げてしまいます。その結果、診断先へ迷惑を掛け、中小企業診断士全体の信用を失墜させてしまいます。受講するという受け身の気持ちではなく、ご自身が診断先に貢献するという強い責任感を持ち取り組むようにしましょう。

実務従事案件に申込み時、案件説明の中に実務従事日程の案内がありますので、その日程は必ず確保して申込んでください。

実務従事実施日以外は、ご自身で相当量の作業を行う自主作業期間があります。そのため、実務従事案件に申込んでから診断先への報告会までは、予定に余裕を持たせておくよう準備してください。また、自主作業期間中は休日や深夜に及ぶ場合もありますので、体調管理にも気をつけてください。

(2) 指導員からのメールの確認

申込みを行ってから実務従事初日までは、指導員、副指導員（副指導員がいる場合）、メンバー間のやりとりは、主にメールで行われます。

実務従事初日の1週間前頃に、指導員から診断先に関するメールが届きます。

以下に、指導員から届くメールの一例を記します。

皆さん、初めまして、こんにちは。

指導員の〇〇でございます。

よろしく願いいたします。

アドレスについては、今後メールでのやり取りが多くなりますのでアドレスを公開させていただきます。

以下が、今回実務従事として診断する企業の公開情報です。

(なお、事前に診断先企業への連絡等は絶対にしないでください)

●スポーツ用品&アパレル販売業（渋谷区渋谷 XX-XX）

http://www.abcd*****.com

業界のマクロ的な各指標やTKC等の財務指標入手可能な方はご用意されると報告書執筆をスムーズに進められると思います。

なお、初日にどのような報告書をどのようなチーム手法で作成するかイメージしているか質問をします。

皆様なりに各位お考えいただくのが宿題です。

詳しい日程及び実務従事場所は添付したスケジュール表をご確認ください。

※スケジュール上の時間は9：00～17：00としていますが、作業の都合で前後することがございますし、自宅作業もありますので実施日は余裕を持って終日時間を見ていただけると助かります。

初日は△△にてMTGのち昼食後、診断先企業に出向き、社長へのヒアリングを実施いたします。

それでは皆様、よろしく願いいたします。

尚、情報の共有化を徹底したいので、メールを読まれましたら、簡単な自己紹介付きで至急全員に返答お願いいたします。

こちらのメールでは、初日のスケジュールやそれまでにすべきことが記載されています。指導員によっては、集合時間と企業情報のみ記載されている場合もあります。初日までのチーム内でのやり取りは主にメールとなりますので、指導員から送られてくるメールの内容で不明確な点や不安な点については、指導員に聞いて解決した上で初日を迎えるようにしてください。

指導員からのメールには実務従事初日までに行っておく指示があります。この指導員であれば、“どのような報告書をどのようなチーム手法で作成するか”が指示されています。この指示は、初日のインタビュー後の話し合いや2日目以降のチームの作業にも影響を与えるため、必ず実施して実務従事初日に臨んでください。

なお診断先の情報については、診断先の営業情報はもちろん名称でさえ秘密とすべき情報に該当します。そのため、SNS 含め外部に口外してはいけません。中小企業診断士倫理規程違反として懲戒の対象となる可能性もありますので注意してください。

また、このメール中にもありますが、実務従事初日までに診断先への問い合わせや訪問等の直接的なコンタクトを指導員の許可なく行ってはなりません。

(3) 事前調査

ここでは、診断初日までに各自で調べておくことを3つ挙げておきます。

① 診断先企業について

指導員のメールの中で診断先名の開示があった場合には、診断初日までに診断先企業について調べます。

診断先企業にホームページがあれば必ず見ておきます。その中で、社長の名前、企業規模や従業員数、その企業の製品やサービス、メインバンクや主な取引先等の情報収集をしてください。可能であれば、(株)帝国データバンクや(株)東京商工リサーチ等で企業情報を入手し調査してもよいでしょう。

② 診断先の所属する業界について

診断先についての情報収集ができれば、診断先企業が所属する業界について調査します。

診断先の所属する業界をあらかじめ調べておくことで、診断先の置かれている外部環境の現状及び変化を知る上で役立ちます。これは経営課題の設定、今後の方向性等の提言を作成する上での根拠となります。また、診断先にインタビューすべきことやチェックしておくべきことを、発見することもできるはずです。

診断先の所属する業界を調査するには、以下のような手法があります。

- 診断先が所属する業界団体のホームページ等を使って調べ概要をまとめる。
- 「業種別審査事典」（発行：一般社団法人金融財政事情研究会 販売：株式会社きんざい）等の刊行物を使用して、診断先の所属する業界の特徴、動向、商流、プレーヤー、関連法規制や融資制度等を研究する。
- その他、各種市場調査会社等の民間企業からの発行物や官公庁をはじめとした公的機関や業界団体が発行している統計資料、刊行物を研究する。

以下に、事前調査を行う上で必ず確認しておくべき二つの資料を挙げておきます。

- 業種別審査事典（発行：一般社団法人金融財政事情研究会 販売：株式会社きんざい）

総収録業種 1,300 以上の細かい業種別に業界の概要が記載されています。診断先の所属する業種や周辺業種 4～5 業種について情報を収集し、業界の特性、市場環境や課題等を把握してください。

当資料は、きんざいのホームページからはダウンロードできません。個人的な調査資料用として、国立国会図書館や東京都立図書館等で閲覧・複写することができます。

資料のサンプルがきんざいのホームページにありますので、収録されている内容の詳細はきんざいのホームページを参照してください。

株式会社きんざい 第 12 次業種別審査事典
http://www.kinzai.jp/jiten/index_12th.html
- 小企業の経営指標（日本政策金融公庫のホームページ）

日本政策金融公庫総合研究所が調査した結果を、日本政策金融公庫のホームページ上で「小企業の経営指標」として公開されています。業種別に隔年発表ですが、必要な業種の財務指標を集めることができます。当資料は診断先の財務に関する比較資料として使用することができます。そのため診断先の所属する業種や周辺業種、関連する業種についてデータを収集し、特徴等を把握してください。

日本政策金融公庫 小企業の経営指標調査

http://www.jfc.go.jp/n/findings/sme_findings2.html

卸売・小売業		業種別経営指標					ページ 1
調査対象数	13,759	黒字かつ自己資本プラス企業数	5,254				
指標名	単位	平均	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	上方信 頼限界	下方信 頼限界	標準偏差	
総資本経常利益率	(%)	-2.0	3.6	-1.8	-2.1	11.7	
自己資本経常利益率	(%)	4.0	51.2	8.5	-0.4	229.0	
売上高総利益率	(%)	31.9	31.4	32.1	31.6	16.7	
売上高営業利益率	(%)	-1.6	2.3	-1.5	-1.7	7.3	
売上高経常利益率	(%)	-1.3	1.7	-1.2	-1.4	6.8	
売上高経常利益率(償却前)	(%)	0.1	3.1	0.2	0.0	6.9	
人件費対売上高比率	(%)	17.8	15.9	18.0	17.7	10.6	
経費対売上高比率	(%)	15.3	14.0	15.4	15.2	9.7	
金融費用対売上高比率	(%)	1.0	0.9	1.1	1.0	1.0	
総資本回転率	(回)	2.4	2.2	2.5	2.4	1.8	
商品回転期間	(月)	1.4	1.4	1.4	1.4	1.9	
受取勘定回転期間	(月)	1.5	1.7	1.5	1.4	1.6	
支払勘定回転期間	(月)	1.7	1.7	1.8	1.7	2.3	
従業員1人当たり売上高	(千円)	30,621	37,059	30,981	30,262	25,497	
従業員1人当たり租付加価値額	(千円)	4,410	5,486	4,444	4,377	2,382	
租付加価値額対売上高比率	(%)	19.1	19.8	19.2	18.9	11.5	
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	4,462	5,342	4,552	4,372	6,364	
租付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,429.6	1,701.4	1,511.9	1,347.3	5,778.0	
有形固定資産回転率	(回)	101.5	117.2	107.2	95.8	402.4	
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,974	4,371	4,000	3,949	1,838	
人件費対租付加価値額比率	(%)	102.9	79.8	104.3	101.5	99.7	
当座比率	(%)	164.8	204.2	170.5	159.1	407.5	
流動比率	(%)	309.1	371.6	323.1	295.1	995.3	
借入金回転期間	(月)	7.1	5.4	7.2	7.0	7.0	
固定長期適合率	(%)	85.7	64.7	88.1	83.3	161.6	
自己資本比率	(%)	-20.2	17.8	-19.2	-21.2	68.3	
損益分岐点比率	(%)	113.2	99.9	114.3	112.1	78.9	

参考資料：日本政策金融公庫 小企業の経営指標 2012「卸売・小売業」より

③ 診断テーマについて

実務補習とは異なり実務従事では、経営全般に関する総合診断ではなくテーマを絞った診断を行うことが多くなります。財務に関するテーマなのか、マーケティングに関するテーマなのか、あるいは事業再生に関するテーマなのかによって、診断内容は変わってきます。

実務従事では、専門的なテーマを扱う場合もありますので、診断テーマに関する知識や事例等を事前に学習して臨むようにして下さい。一般的にはどのようなことに着目すべきなのか、どのようなことが論点になりやすいか、何を調べ、何を行えば課題解決につながりやすいかについて事前学習をしておきましょう。

例えば、診断テーマに関する書籍、専門誌等で基本知識を習得するとよいでしょう。

(4) 診断先のビジネスモデルの事前検討

実務従事では、診断テーマが限定され専門性が要求される場合もありますが、どのような診断テーマであろうとも診断先のビジネスモデルに関する理解は必須です。

ビジネスモデルを検討するうえで、以下の3点に着目して考えます。

① 財務の特徴やトレンドを掴む

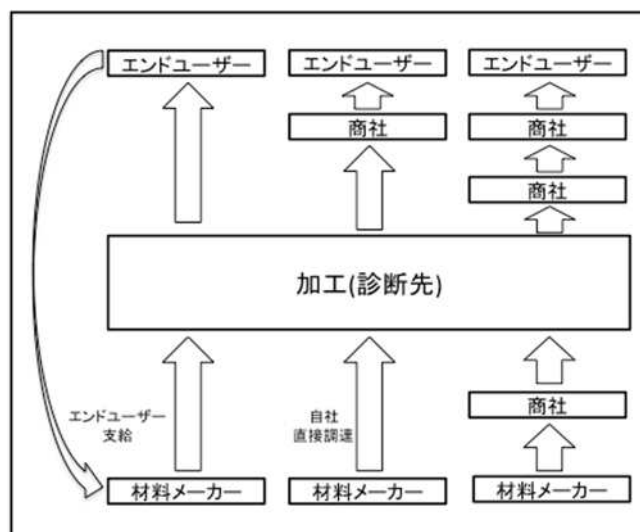
診断先から財務資料が事前に開示される場合、その財務資料の特徴やトレンドを掴みます。診断先の財務状況を確認し特徴的なところがないか確認しておきます。

製造業の収益改善であれば、売上高総利益率や営業利益率、棚卸回転率等を確認し、悪化している指標がないか財務諸表から見えてくる情報を分析しておきます。この時、「小企業の経営指標」等の一般的な数値を参考にしておくといよいでしょう。あくまで一般的な数値であることを忘れず、数値上で大きな差があることのみから診断先企業に問題がある、と先入観を持たないようにしてください。

② ビジネスモデル俯瞰図を推測する

実際に診断先を訪問するまで企業の詳細は分かりませんが、事前調査の内容から、診断先の商流や物流等のビジネスモデルを推測します。予め推測しておくことで、診断先における問題点や課題を抽出するにあたって、仮説を立てやすくなり、インタビュー内容に反映しやすくなります。

ビジネスモデル俯瞰図例（製造業の場合）



③ 診断先の現状、経営課題にあたりをつけておく

これまでの準備、調査を踏まえて、ご自身なりに診断先の現状や経営課題についてのあたりをつけておきましょう。診断テーマを解決する上で会社全体の中でどのような変化が起こり、どのような影響を及ぼし得るのかも考えてみましょう。ただし、この時点ではまだインタビューを行っていない段階ですので決め付けは厳禁です。

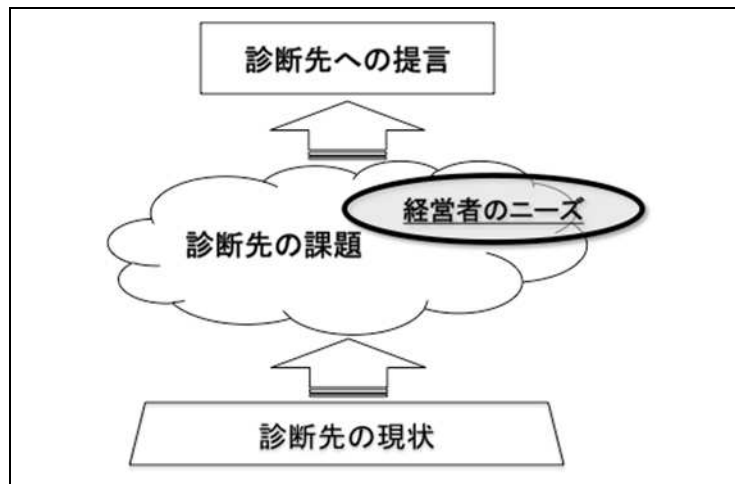
(5) インタビュー項目の事前検討

一般的に診断初日にインタビューを行います。インタビューは診断先の生の声や現状等の情報を入手できる唯一の場であるため、とても重要な時間となります。十分な情報を収集できるように、万全の準備と心構えで臨んでください。

実際に診断先にインタビューする内容は、初日の診断先訪問前のミーティングでチームとして決めますが、事前に各自でインタビュー内容を考えて書き出してください。これにより、診断先訪問前のミーティングにおいてチームとしてのインタビュー項目を検討する際に、質の高いインタビュー項目を作成することができます。また、内容についても偏りやモレ等がなくなり、後日の追加質問の必要性も少なくなります。

以下の図は、インタビュー項目を考えるうえでのポイントとなる4つの要素（経営者のニーズ、診断先の現状、診断先の課題、診断先への提言）の関係性を示しています。これら4つの要素に関する情報を入手することができるようなインタビュー項目を考えてください。

インタビュー項目を考える上での注意すべき重要要素



4つの要素に関する情報を入手するために、特に以下の視点からインタビュー項目を考えてください。

- 経営者のニーズを把握する

経営者のニーズを外した診断というのはいりません。

しかし、経営者のニーズが明確に表現され、経営課題の全体について直接表される場合ばかりではありません。

表面的なニーズではなく真のニーズを把握し、ときには潜在的なニーズを顕在化させるようなインタビューも必要です。あるいは、経営者の適切なニーズを喚起する必要があるケースもあります。皆さんには中小企業診断士として、経営者の隠れたニーズを引き出ししたり、経営者が頭の中でおぼろげにイメージしていることを明確にしたりすることが求められます。

インタビューではこのようなニーズを発掘し、私たち診断チームとの合意を図る場でもあります。それを念頭に置きインタビュー項目を考えてください。

● 診断先の現状、経営課題を把握する

診断先の経営課題を適切に設定するためには、診断先の現状を正確に把握する必要があります。それが意義ある提言につながります。

ビジネスモデルの事前検討から得られた仮説等から、診断先の現状や経営課題を引き出すためにぶつけてみるインタビュー項目を考えてください。

インタビューの内容は、頭でイメージするだけではなく、必ず文字に落としておくようにしましょう。チェックリストとして作成しておくことで、質問のモレやダブリ、偏りが少なくなります。

診断先について分からないことを挙げればキリがありません。そしてインタビューできる時間は限られています。分からないことを一から十まで聞くのではなく、診断先の課題解決に結びつくような重要な項目に絞りこむ必要があります。

そのためにも経営者のニーズに思いを巡らし、診断先の現状、経営課題にあたりを付けておくことが重要なのです。

3. 1日目：グループ作業日①

(1) 経営者インタビューを行うにあたっての心構え

インタビューは、診断先との信頼関係を構築する場です。ただ質問を行うのではなく、診断先と「話し合い」を行うという心づもりで参加してください。

また、診断先でインタビューに応じてくれる方々は、貴重な時間を割いてくださっているのです。失礼のないよう万全の準備をして臨んでください。

訪問に際しては、社会人としての常識を持ち、礼儀正しく振る舞いましょう。

また、指導員の明確な許可があり、かつ経営者や経営幹部側から求められた場合以外では、名刺交換等参加者自身の個人情報と交換する行為は行ってはいけません。

(2) インタビュー当日の事前準備

チームとして共通の認識を持ってインタビューに臨むために、チームでのインタビューチェックリストを作成します。チェックリスト作成にあたって以下のことに注意してください。

- 内容は、診断を行うにあたって重要なことに絞り込む。
- 筋書きのある質問構成とすること。ただし、一本道の筋書きだけではなく、広く仮説を持ったうえでのチェックリストとする。
- 文書化する際にはキーワードだけを箇条書きにするのではなく、意図した質問内容を正確に問いかけることができるように問い掛けの文章で作成する。

(3) インタビュー時のテクニック

① インタビューは個別面談形式で行う

インタビュー対象者からは、率直なお話を伺いたいものです。状況の許す限り、個別面談形式が望ましいでしょう。社長と言えども、部下に配慮して本音を話しづらいたと思うこともあるはずです。また、社長以外の役員、社員であればなおさらです。伺った意見については公表しないこと、報告書に記載する場合は名前を伏せることを約束し、信頼関係構築に努めてください。

② 筋書きに沿った質問を行う

あらかじめテーマごとに質問者を決めておき、インタビューを進めます。質問者は、

事前に作成したチェックリストを基に筋書きを持って質問を行います。質問と質問との間につながりを持たせ、自然な会話として成り立つような設計が必要です。大切なことは相手と双方向の対話を行うということです。事前に設計した筋書きに固執し続け、一方的な詰問調にならないようにしてください。

③ 整理しながら話をすすめる

インタビュー対象者は必ずしも理路整然とした回答を述べられるわけではありません。よく理解もせずに分かったような態度をとることは禁物です。だからと言って、ただ同じ質問を繰り返しては相手も良い印象を持ちません。「それは、～ということですか？」などの言い換えによる確認や、ホワイトボードを使って図式化しながら確認するなど、工夫しながら内容を整理していきましょう。

④ インタビュー内容の記録

最近では、打合せにパソコン等を持ち込み、記録することは珍しいことではありません。しかし、全ての人にとっての常識であるともいえないため、インタビュー内容はノートに記録することが望ましいでしょう。ノートへの記録であれば、どのような人に対しても違和感、不快感を与えにくく、「自分の話を受け止めてもらっている」という安心感にもつながるはずです。

質問者が、相手と対話をしながら全ての内容を一言一句記録することは、簡単なことではありません。質問者以外のメンバーがメインの記録者となるなど、あらかじめ担当を決めておくとい良いでしょう。

ICレコーダなどを使用する際の記録は慎重を期す必要があります。これらの記録方法については指導員の許可なしに行ってはいけません。

⑤ 傾聴の姿勢で臨むこと

インタビューは、こちらが話すことよりも相手の話を聴くことに意識を集中してください。うなずきや視線を向けるなどの非言語コミュニケーションを活用し、「あなたの話をしっかりと受け止めています」というメッセージを送ることが重要です。

また、傾聴時の表情にも注意が必要です。人間はちょっとした表情の変化から、空気を読み取ります。本人は真剣に聴いているつもりでも、過度にひきつった表情や緩んだ表情は、相手に誤解を招きかねません。

⑥ 沈黙は熟考の証

相手が沈黙しているときは、質問内容に対する回答を考えている場合がほとんどです。そこに対して、質問を畳み掛けたり、回答を促すような発言をしては、相手の熟考を妨げることになります。沈黙は、相手が真剣に考えている証であると受け止め、辛抱強く待つことが大切です。

⑦ チーム体制でのインタビューで意識すべきこと

診断実務はチーム体制で臨むため、質問者側は5人から6人程度と大人数となります。一対一の対話のような集中しやすい環境とは言えず、インタビュー対象者は、質問者以外へ意識が削がれてしまうこともあります。質問者は、その時間帯は自分が主導権を握りインタビューを進めていくという姿勢を打ち出すことが重要です。

まず、しっかりと聞き取れる声量で話すことが大切です。普段の会話よりも若干大きな声を意識して下さい。また、身振りや手振りを使いながら、自分の方へ意識を集中していただくような工夫をし、対話を深めてください。

⑧ 質問者以外のメンバーが留意すべきこと

質問者とインタビュー対象者が集中して話し合いができる場をつくることに配慮してください。質問中に横から口を挟んだり、大げさに相づちを打つなど、インタビュー対象者の意識が質問者以外に逸れるような態度、行動は慎んでください。

基本的に、ノートへの記録に集中し、黒子に徹する姿勢で臨んでください。

4. 2日目までにすべきこと：自主作業期間②

(1) インタビュー内容の振り返り

実務従事の日程上、インタビュー日の翌日に2日目のグループ作業日が設定されていることも少なくありません。仮にそのような日程が組まれている場合であっても、インタビュー内容の振り返りは全員が実施してください。

最低限行うべきことは、インタビュー内容を記録したノートの読み込みです。これはインタビューを行ったその日のうちに実施して下さい。

個々の担当パートが決定していたとしても、ご自身の担当パートのみ読み込むことのないようにしてください。これから共同で全体のストーリー、課題、提案を作り上げていきます。共同で行う理由は、異なる意見をぶつけ合わせより良い物を生み出すためです。この時点で、それぞれの担当パートに細分化してしまうと、全体についての議論自体が成り立ちません。

また、ただ読み返すのではなく主要な経営課題と課題解決の方向性をイメージしながら進めてください。最低限、次回打合わせまでにはご自身なりの考えを述べられるようにしておきましょう。

なお、次のグループ作業日までの日程に余裕があれば、以下の取り組みを実施しておきましょう。今後の実務従事業務がスムーズに進行します。

- 機能、階層、テーマ毎のかたまりに記録を分類する。
インタビューから得られた情報をそれぞれの切り口で整理しておくことで、より適切に現状を認識することができます。経営課題の導出にも役立ちます。
- 今後5日間の診断計画を立案する。
診断チーム全体としての今後の5日間（自主作業期間を含む）の診断計画を適切に立案できると、質の高い診断を行うことができます。インタビューで把握したニーズ、現状、経営課題を踏まえてどのような改善提言を行うかを想定した上で、診断チームのリソースを前提とし、作業内容とアウトプットを明確にします。
この診断計画立案ができれば、相当レベルの高い水準に到達していると言えるほど、診断計画作成スキルは重要なスキルです。

5. 2日目：グループ作業日②

(1) インタビュー内容の相互確認

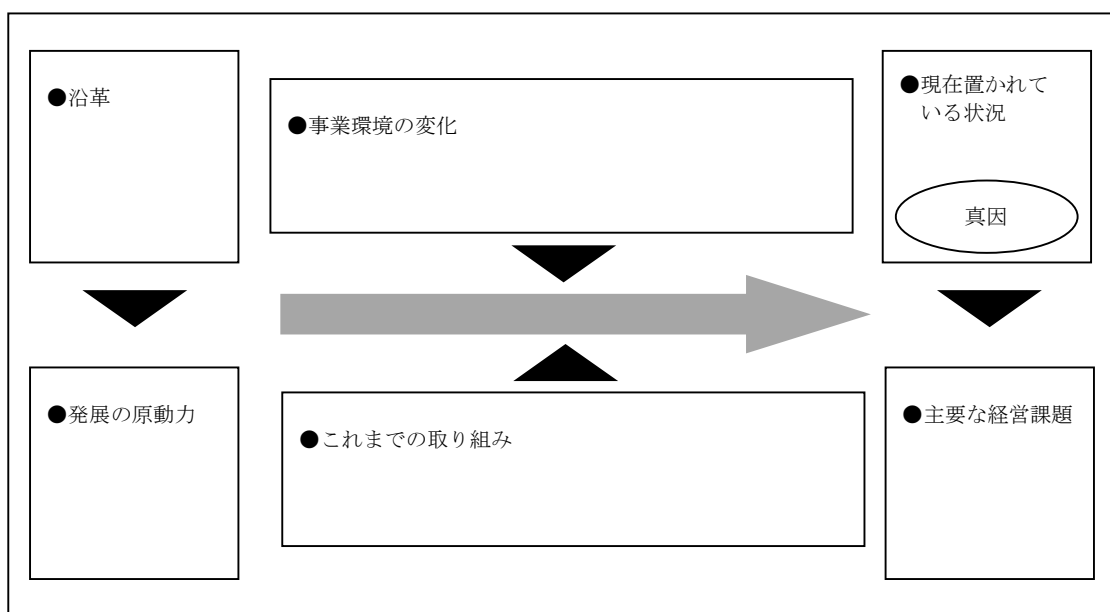
各自が持ち寄ったインタビュー内容の相互確認を実施してください。ここでは各自が記録したインタビュー内容について、ヌケやモレはないか確認してください。特にインタビュー時にご自身が質問者だった箇所は、記録があいまいになりがちです。メンバーの記録内容を参考にしてください。

また業界特有の用語、勘定科目の使い方に対して、異なった解釈をしていることも少なくありません。この時点でしっかりとすり合わせを行ってください。

(2) 主要な経営課題と課題解決の方向性の導出

インタビュー内容を踏まえ、診断の幹となる主要な経営課題と課題解決の方向性について、最初に討議します。インタビューで得た情報等を、例えば以下のようなフレームワークを用いて、整理することが検討の役に立つでしょう。

経営課題導出フレームワーク図



(出所：『企業診断ニュース』2013年3月号 18ページを一部修正)

① 経営課題の導出

まず企業の沿革を把握することが大切です。どのような会社でも様々な経緯があり現状に至ります。その中から「発展の原動力」を特定します。会社が持っていた強みを前向きに捉えることで、経営者の共感を得るとともに、関係者に経営改善の可能性を感じていただくことにもつながります。

次に、事業環境の変化とそれに対するこれまでの取り組みを整理します。診断先のこれまでの取り組みを整理し、何が成長につながったのか、何が経営状況の悪化につながったのか整理をしてください。経営状況が悪化している場合は、取り組みが不十分だったり、的外れだったりすることで、困難な状況に陥っている場合が多いです。

それらを経て、現状に至っているわけです。ここまで整理していくことで、問題の真因がつかめてくるはずですが。

最後に、これまでに整理した情報を総合的に勘案し、問題の真因に適切に対応した取り組むべき主要な経営課題を明らかにします。

このフレームワークの長所は、SWOT分析よりも単純に時系列で整理でき、シンプルに経営上の主要課題を明らかにできることです。逆に、ここまでシンプルに整理できない場合は、まだ何が本質的な問題なのかわかっていないということになります。

② 課題解決の方向性の導出

課題解決の方向性については、経営課題が生じている原因との因果関係に留意して導いてください。経営課題と課題解決の方向性に論理的な隔たりがあっては論外です。

また、課題解決の方向性は複数存在するはずですが。先に整理した「発展の原動力」や診断先の強みが活かせるような解決方法を取捨選択してください。あらゆる可能性を検討し、議論を通して絞り込んでください。

課題と解決方法の関係性は論理的につながっているか、他に有効な解決方法はないか、ここでは縦方向と横方向に思考を広げることが求められます。

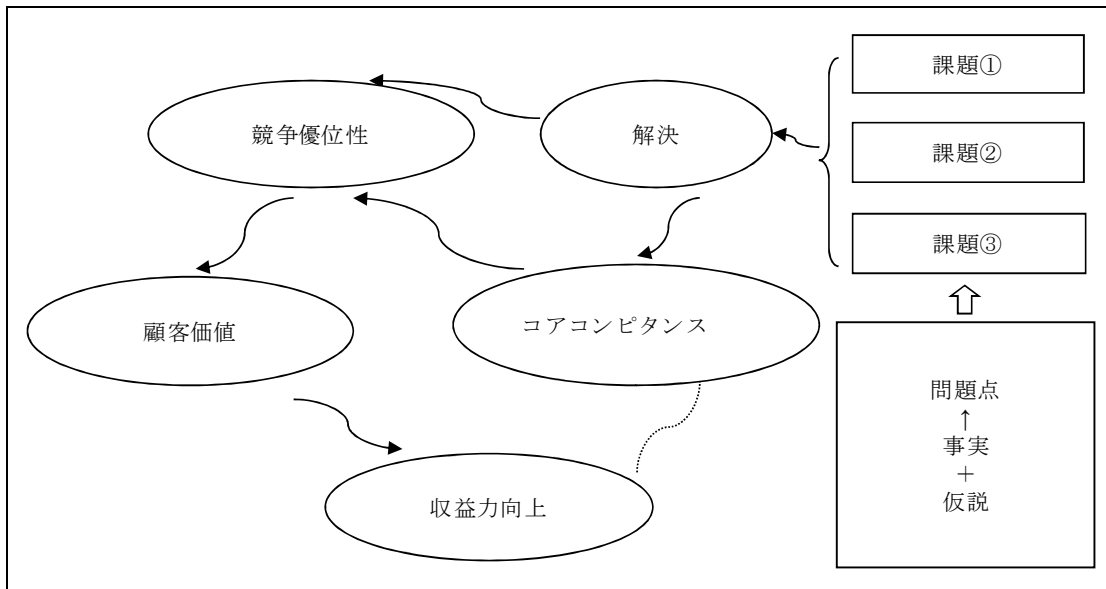
(3) ストーリー（全体像）の構築

主要な経営課題と課題解決の方向性がある程度明らかになった時点で、提案内容のストーリー（全体像）を描きます。ストーリーは、各自が分担して報告書を作成する上での“縛り”とも言え、必ず遵守してください。この“縛り”を逸脱し各々が作業を進めると、主張に統一性がなくなり説得力のない報告書になってしまいます。

個々で分析作業をすすめるなかで、はじめに取り決めたストーリーを変更する必要があると感じた場合は、指導員、メンバーと再度議論の上、修正してください。

例えば以下のように図表にし、共有するとよいでしょう。

ストーリー俯瞰図



この図表では、まず事実+仮説から診断先の問題点が導かれています。そして、導かれた問題点から主要な課題が設定されています。主要な課題から解決の方向性が描かれ、コアコンピタンス、競争優位など様々な要素が絡みあい、収益力向上という結論に至っています。

このように、ひとつひとつの要素がどのようにつながって、その結果なぜ収益力向上に至るのか、課題解決に至る動きや流れに一本の筋道が明らかになった「ストーリーがある」状態にする必要があります。報告書にストーリーを持たせることによって、大きな説得力が生まれるはずですが、特に診断業務は分業であるため、ただマージしただけの報告書になりがちです。それは「静止画の羅列」に過ぎないのです。

(4) 報告書のスタイル、構成、様式の決定

実務従事では、報告書の定型的なスタイル、構成、様式はありません。そのため、診断テーマや報告方法に合わせて自分たちで考えることになります。

① スタイル

報告書のスタイルは、一般的にはワープロソフトかプレゼンテーションソフトで作成します。それぞれ特徴がありますので、目的に合わせて選択してください。

報告書スタイルの特徴

	メリット	デメリット
ワープロソフト	報告会の場を離れ、後で読み返しても内容を深く理解できる。	ページ数が多くなる。
プレゼンテーションソフト	視覚的な工夫も可能で、報告時の理解度向上が期待できる。	報告会の場を離れ、後で読み返した時に、理解が困難となる場合がある。

② 構成

次に構成を考えます。「はじめに」「経営課題」「分析」「課題解決の方向性」「具体的施策」「まとめ」等の大項目を決めます。大項目は先に取り決めたストーリーがしっかりと表現できるように設計してください。

また、それぞれの大項目にどのようなメッセージを展開していくか決定しておきます。メッセージについては、経営者へ伝えたいこと、訴えたいことが端的に表現された具体的なものとしてください。

以下のようなフレームワークでまとめて、メンバーで共有してください。

構成の大項目とメッセージ

大項目	メッセージ
はじめに	
経営課題	
分析	
課題解決の 方向性	
具体的施策	
まとめ	

大項目を決めただけでは、ストーリーの内容（中身）は決まっておかないため、各項で述べるべき内容（=メッセージ）まで展開することで、ストーリーの内容を考えることができます。

③ 様式

まず、報告書の共通テンプレートを決定してください。ヘッダー、フッター、余白、行数、一行の文字数、見出しの位置等、統一感のある報告書として仕上げる必要があります。

次に章立ての記号表記と階層を決定します。「部」、「章」、「節」、「項」「Ⅰ」、「Ⅰ-1」、「(1)」、「①」等、報告書の本文内容が、どのかたまりにありどの階層にあるのか明確にします。

また、次回の打合せまでにドラフトを作成しますので、フォントの決定、要約や引用の取り扱い、敬体（いわゆる「ですます」調）と常体（いわゆる「である」調）の統一、半角文字と全角文字の統一、カタカナ表記（JIS規格等に準じる）等の様式についても取り決めておく必要があります。

(5) 担当パートの決定

参加者個々の作業分担については、実務補習では、経営戦略担当、製造担当、マーケティング担当等機能別に役割分担をする場合がほとんどです。しかし、実務従事では、特定機能にテーマを絞った案件もあり、作業分担の形は機能別であったり階層別であったり様々です。診断テーマや作業、思考の効率性に配慮して担当パートが設計

されます。

また見落としがちな決定しておくべき担当作業として、原稿のマージ（各担当原稿の統合）と校正があります。これについても事前に取り決めておき、負荷の偏りに配慮するとよいでしょう。

(6) 設備／資材の調達、費用と役割分担

PC（各自）、プリンタ、簡易製本機、プロジェクター（レビュー時に使用）等必要な設備を洗い出し、準備または提供の担当者を決めておきます。

あらかじめ設定された実務従事日程以外に自主的に打合せを行う場合等は、実費負担となります。これらの経費精算の方法や担当を決めておくとスムーズです。

(7) 解散前の確認事項

必ず、「いつまでに」、「何を」、「どの程度」行う必要があるのか指導員に確認し、全員で共有してください。求められることは、データ分析や資料調査、課題設定等様々です。ご自身が何をすべきか少しでも分からないことがあれば、疑問が解決するまで確認してください。そのままにしてしまえば、その後の進捗に大きな懸念が生じます。また、自分勝手な思い込みも非常に危険です。次の打ち合せ日までの数日間を無駄にしまうことにもなります。

当然ですが、この確認は打ち合わせのたびに行ってください。

6. 3日目までにすべきこと：自主作業期間③

(1) ご自身の担当作業への取り組み

前述したとおり、皆さんに与えられた担当作業はさまざまです。まずは、指導員からの指示、要求水準を満たすことに注力してください。指導員からの要求水準を満たせなければ、経営者満足にもつながりません。メンバーの進捗にも多大な影響を与えますので全力で取り組んでください。

この段階では、一般的には以下のような担当作業が与えられる場合が多いです。

- 診断先の現状を正しく捉えるための調査、分析（現状仮説）
- 捉えた現状を踏まえた課題推察（課題仮説）
- 課題を解決するための改善施策の立案（改善仮説）

なお、これらは現時点では仮説にすぎませんので、検討作業を通じて、きちんと裏付けや立証が必要になってくるものでもあります。

ご自身で自問自答しながら作業をしていくこととなりますが、一人で悩みすぎて前進できなければ意味がありません。不明な点や行き詰まりを感じたら、指導員及びメンバーに対してメール等で、質問や問題提起をしながら進めてください。

(2) 第1次ドラフト作成

まずはご自身の担当パートの章立てを考えてください。この段階ではまだ漠然としたもので構いません。ご自身が何をどのような論理展開で書いていくのか決めておくことが大切です。考えすぎると筆は進まないものです。「まずは書いてみる」という姿勢で取り組みましょう。

第1次ドラフトであっても前回の打合せで取り決めた報告書のスタイル等で作成しておきましょう。後々の修正作業もスムーズです。

ドラフト作成については、次にあるコラム「報告書作成時のポイント」を参考にしてください。

コラム 報告書作成時のポイント

① 適切なボリューム

報告書のボリュームが、多忙な経営者や経営幹部に読んでもらう上で適切かどうか注意しましょう。一般的な診断報告書のボリュームは、報告書のスタイルにもよりますが、パワーポイントであれば通常 50 ページから 100 ページ程度、ワープロソフトであれば 100 ページから 150 ページ程度です。冗長な内容や関連性の薄い資料を盛り込むことは控えてください。

② 平易で明快な文章

読み手がたやすく理解ができ、道筋が明らかな文章としてください。センテンス

(文) は多くても 100 文字程度を限界の目安とし、パラグラフ (段落) は一つの主題が述べられたブロックとしてまとめるようにしてください。

また、経営者や経営幹部が知っているだろうと思われる言葉を使い、専門用語は必要なだけにとどめてください。読み手が知らなそうな用語には説明、定義を加えてください。専門用語に限らず、同じ意味で複数の語句がある場合はもっとも平易な語句を選択してください。横文字の多用にも注意しましょう。

③ 論理的な文章

論理的な文章とするためには、主張もしくは結論を先に述べると良いでしょう。そしてその主張もしくは結論を支える根拠を必ず述べてください。根拠は、統計資料やご自身が分析したデータ、図表などを使います。

また、ご自身にとっては当然だと思っている前提や定義が、読み手にとっても当然であるとは限りません。必要に応じて前提を示し、定義を明らかにし結論と根拠の隔たりを埋める工夫が必要です。

④ 図表 (グラフ、チャート、フレームワーク等) の有効活用

視覚要素を適宜盛り込むことも効果的です。分析結果であればグラフやチャートを用い、戦略提言に際してはフレームワーク図を用いることが、経営者の理解を深める上で有効です。

図表はあくまで報告書本文の補足情報ですので、内容が本文と関連したものでなければなりません。報告書の見栄えを繕うために関係の薄い図表を盛り込むと誤解の元にもなりかねません。また図表にタイトルを明記することで、本文との関係性が分かりやすくなります。

⑤ 引用、転載の留意点

引用は文章の一部の抜書きであり、転載は関連する文章全部の転写であると区別できます。

引用の場合は、著作者の許可は原則として不要です。あくまでご自身が作成する文章が「主」であって、引用部分は報告書本文に説得力を持たせるための「従」の扱いとなるように使用してください。

転載の場合は、著作者の許可も必要となります。許可なく転載した場合は、著作権法違反として権利侵害となりますので、他人の著作物を報告書に使用する場合は細心

の注意を払うようにしてください。転載元を明示することはもちろん、内容を改変することも禁じられています。

また、他人が転載した内容はオリジナルと同じであることは必ずしも保証できないため、再転載はせず転載元からオリジナルを取得するようにしてください。

引用、転載共に、オリジナルを改変しないことや引用、転載部分の明示、出所の明示も必要です。カギ括弧などにより「引用部分」を明確にし、引用部分の後ろに出所の明示を行ってください。以下に出所表記例を挙げますので参考にしてください。

出所表記記載例

参照した文献	書き方	記載例
単一の著作	著者の苗字、刊行年、ページを記す。	(●山 1995、p.31)
複数著者の共著	苗字と苗字の間をナカグロ（・）で区切る。	(●川・●山 2003、p.21)
翻訳書	原著作者名（カタカナ表記）、刊行年、参照した役所のページを記す。	(ポーター1980、訳書 p.55)
新聞、雑誌記事	記事タイトル、新聞名、日付、朝刊夕刊の区別	(「変化する株主総会」『大日本●●新聞』、2013年9月25日、朝刊)
インターネットのウェブサイト	運営サイト名と記事名、URL（アドレス）、情報取得日を記す。	(●●net、「コンサルティングの基本」、 http://www.●●net.co.jp/ 、2013年9月25日)

7. 3日目：グループ作業日③

(1) 第1次ドラフトの報告及び妥当性の検討

各担当が作成してきた第1次ドラフトに基づき、議論を進めます。以下の視点を意識して議論に参加してください。

- 2日目に取り決めた全体の方向性、ストーリーから逸脱した内容になっていないか。
- 経営課題、課題解決の方向性の因果関係は明確か。
- 提案の根拠に妥当性はあるか。(分析データや調査内容の信ぴょう性)
- 報告内容における診断先の情報は事実と相違がないか。
- ご自身の報告内容と他のメンバーの報告内容との間に論理的矛盾はないか。

(2) 第1次ドラフトの修正作業

全員の第1次ドラフトの報告結果から、全体のストーリーを見直すこともこの時点では生じます。修正ストーリーに合わせてご自身の担当内容も見直してください。

ご自身の報告内容の修正や追加調査については、改めて指導員からの助言をもらいながら作業を進めてください。また、他の担当パートのメンバーとのすり合わせも必要です。特にご自身のパートの前後の担当者とは、綿密なすり合わせを行ってください。メンバーに対して、ご自身のパートの記載内容に応じた要求を具体的に行う必要もあります。

この時点で、ご自身の担当作業に少しでも不明点があると納期、品質面で大変危険な状態であると言えます。ご自身の個人作業のみに没頭せず、指導員、メンバーの力を借りながら有意義に時間を使ってください。

今後の自主作業期間については、これまで以上にメンバー同士のコミュニケーションが要求されます。相互に、作業をする時間帯やメール、電話で対応できる時間帯を確認しておいてください。

8. 4日目までにすべきこと：自主作業期間④

(1) 追加検討作業

3日目に指摘を受けた不十分な内容について追加検討します。この段階では、一から前提や現状理解を見直す必要があったり、図表等も作成し直すことも多く、非常に負荷の高い時期でもあります。

また、ただ指摘を受けた箇所を修正するだけでなく、診断先への具体的な提案内容や施策も固めておく必要がある時期です。同時に、その取り組みの効果を証明するための情報も提供しなければなりません。財務諸表の試算結果や他社事例等に基づき、経営者の理解を得られるような提案に仕上げるのが求められます。

指導員、メンバーとのメールや電話でのコミュニケーションを有効活用し、ブラッシュアップを図ってください。ここでは以下の点に留意し自主作業を進めてください。

- 診断先の現状や原因の捉え方に誤りはないか。
- 指導員、メンバーの指摘要求事項に合った提案内容となっているか。
- 変更した方針、ストーリーに適合した内容に修正されているか。
- 仮説の追加裏付け調査は十分か。
- 指摘された不明点を明確にするデータ、調査結果の検討がなされているか。

(2) 第2次ドラフトの作成

まず第1次ドラフトで不十分であると指摘された点について、漏れがないように修正します。

次に、追加検討作業を反映させた第2次ドラフトの作成を行います。その際、上記した内容もあわせて作成して下さい。

9. 4日目：グループ作業日④

(1) 第2次ドラフトの報告及び妥当性の検討

各自が進めた第2次ドラフトを報告しあい議論を進めます。ここでの議論は以下の視点で参加してください。

- 全体の方向性、ストーリーから逸脱した内容になっていないか。
- 追加検討した分析、調査は提案に対して妥当なものか。
- 具体的施策は、アイデアの羅列、一般論になっていないか。
- 具体的施策は、実現可能性が高いか。(診断先の経営資源、時間とのバランス)
- 具体的施策の実行主体者は明確か。主体者の能力を超えていないか。
- 具体的施策と課題解決の因果関係は明確か。
- 具体的施策を実行することで、得られるメリットは何か、また実施しないことで生じるデメリットは何か。
- ご自身の報告内容と他のメンバーの報告内容との間に論理的矛盾はないか。

(2) 第2次ドラフトの修正作業

この段階で生じる指摘事項としては、提案内容の妥当性が主なものとなります。特に指導員からは、提案内容に対しての有効性や具体性について厳しくチェックが入ります。また、ほぼ完成だと思っていた内容が一から覆ることも考えられます。他者からの指摘だけでなくご自身でも「本当にこの提案が経営者の役に立つのか？」と批判的に客観視するよう努めてください。

指摘事項の修正を繰り返していくうちに、指摘された細部にとらわれるあまり、全体の方向性と再び乖離が生じることもあります。何度も強調しているとおりストーリーから逸脱した提案内容になっていないか配慮しながら作業を進めてください。

4日目終了時点では、内容面についての指摘事項はすべて解消できている水準にまで完成させておく必要があります。たとえ文章として出来上がっていない論点があったとしても、何を書かなければならないのか、どのような図表を挿入すべきか含め、指導員、メンバーと合意した状態で解散してください。

10. 5日目までにすべきこと：自主作業期間⑤

(1) ファイナルドラフトの作成

4日目終了時点で修正しきれなかった文章、図表を完成させ、ファイナルドラフトを作成します。修正点が反映できたら、ご自身の報告内容全体の見直しをしてください。冗長な文章をコンパクトにまとめ直し、センテンス、パラグラフの順序を調整し、より分かりやすい文章となるよう整えてください。

診断結果や提案内容は、診断先に正確に伝わり実践されてこそ価値が出るものです。ファイナルドラフトは診断業務において最も重要な工程であることをしっかりと認識しましょう。

(2) プレゼンテーション用の別途資料の作成

報告書とは別に、必要に応じプレゼンテーション用の資料を作成します。

作成する場合には、報告会の場で経営者の理解を促進できるような資料を準備します。結果に至るプロセスが描かれたフレームワーク図など、診断の重要な点について重点的に説明できるように作成するとよいでしょう。複雑な論点を図解化した資料なども必要に応じて作成してください。

11. 5日目：グループ作業日⑤

(1) ファイナルドラフトの報告及びマージ作業

指導員及びメンバーに対してファイナルドラフトを発表し、最終的な問題点を見つけ微修正をします。指導員の下承を得た担当パートから最終版となります。

当然メンバー間で進捗度合や出来栄に差が生じた場合もありますので、フォローし合いながら完成を目指してください。

全員のドラフトが最終版として承認された後、全ての原稿のマージ作業を行います。

(2) 校正

マージした報告書の校正を行います。校正は全員で各パートを音読しながらすすめると確実です。その際に紙で出力し赤ペンで修正を入れると精度が高まります。

時間的に余裕のない場合は、プロジェクターで原稿を映し全員で確認しながら不適切な箇所をその場で修正するなどの方法をとります。

(3) 印刷、製本

完成した報告書は必要部数印刷し、ボリュームに応じてバインダー綴じその他適宜製本します。

(4) プレゼンテーションの役割決定

プレゼンテーションは、指導員が全体総括を、メンバーが担当したパートを各々実施することが一般的です。ただし報告内容やボリューム、メンバーのプレゼンテーション能力等を勘案し、一人または複数のプレゼンターを選定して行う場合もあります。

(5) リハーサル

実際の報告会を想定した予行演習を実施すること、および質疑応答における想定問答を用意することは、報告会の品質を高めるために重要な取り組みです。プレゼンターは緊張感を持ってリハーサルに臨むとともに、その他のメンバーは経営者や経営幹部の立場で発表を聞き、問題点を発見するよう心掛けてください。

12. 6日目までにすべきこと：自主作業期間⑥

(1) 自主リハーサル

プレゼンテーションの品質を高めるために、ご自身のプレゼンテーション内容、つまり「何を話したいのか」を完全に把握しておく必要があります。考えが頭の中で整理されていないと、手元の報告書を棒読みせざるを得なくなります。また、その場で考えながら話すこととなり、「えー」等のいわゆる言葉のバリを生じさせ、プレゼンテーションの品質を著しく下げることになります。

ご自身の担当パートを熟読し、内容を完全に把握し、棒読みを避け、診断内容がより経営層に伝わるよう、以下の点に留意しながら自主リハーサルを実施して下さい。なお、その際機密保持の観点からメンバー以外の第三者を相手に自主リハーサルを行うことは控えてください。

① 棒読みを避ける

報告書の棒読みは絶対にしないで下さい。特に報告会に先立ち事前に報告書または報告書の電子ファイル等を提出し、経営者らが事前に目を通していているケースでは、相手に忍耐を強いることになりかねません。

報告書を棒読みしてしまう主な理由は、プレゼンターが報告内容を完全に頭の中に入れていないこと、何が一番訴えたいことなのかははっきりしていないことが考えられます。ご自身の担当パートの主要ポイントを重点化して、5分間で話す練習をしてみると良いでしょう。

ご自身で作成した担当パートを報告する場合であっても、いざ声に出して説明しようとする、上手く話せないものです。何度も声に出して報告書を読みあげましょう。

また、当日の過度な緊張も練習量によって緩和されます。プレゼンテーションが苦手だとお感じになっている方は、十分に練習し克服してください。

② 聞き取りやすい話し方を心がける

中小企業を対象とした診断報告会の参加人数はそれほど多くはありませんが、「大きな声で」、「はっきりと」、「聞き取れる速度」で話してください。

また、相手が説明の中身を理解出来なかったり不快に感じたりしないよう留意してください。リハーサルの際、話し方の癖等についてもお互いに指摘し合い、少しでも聞きやすい話し方を目指しましょう。

13. 6日目：グループ作業日⑥

(1) 報告会前の最終準備

報告会前にはプレゼンテーションの最終的な準備・確認を行います。

① プレゼンテーション前の確認事項

報告会に臨む前に、以下について指導員、メンバーと確認してください。

a) 全体のストーリーと担当パート毎の報告ポイントの再確認

指導員、メンバーと一緒に提案内容のストーリーを確認しましょう。もしご自身の担当パートのプレゼンテーションに対して、経営者が誤った解釈をされてしまった場合には、このストーリーに話を戻し再度ご理解いただけるよう努める必要があります。道に逸れたら必ずストーリーに戻ることを全員の約束事としてください。

次に、各自の担当パートの報告ポイントを確認し合います。一番言いたいことは何か、それはなぜか、そのためにどうするのか、など重要ポイントに絞って共有してください。

b) 時間配分の決定

経営者は多忙です。当日の状況によっては予定された時間の確保が困難となる場合もあります。その場合、練習してきたプレゼンテーションの全てを行うことはできません。その際は、重点に絞ってプレゼンテーションを行います。

また予定通り時間を確保していただけた場合でも、冗長なプレゼンテーションになつてしまわないよう時間配分は再確認しておきましょう。

c) 質疑応答方法の取り決め

報告会を開始する時点で、質問はプレゼンテーション終了時に一括で受け付けるか、随時受け付けるかを取り決めておきます。質問を随時受け付けるスタイルの場合、経営者や経営幹部との意見交換が促進され、報告会の内容が深まる効果が期待される反面、進行が遅延しやすい問題があります。

また、質問は説明完了時に一括で受け付けると取り決めても、プレゼンテーションの途中で質問されるケースがありますが、簡単に答えられる質問であればその場で答えてしまった方が、相手の心象を害さずに済みます。回答に手間がかかる質問

や質問が立て続きそうな場合はメモをとり、最後にまとめて受け付ける旨を告げた上で、プレゼンテーションを継続しましょう。

(2) 報告会の実施

診断先に伺い報告会を行います。報告会では診断報告書に基づきプレゼンテーションを行います。

なお報告会冒頭では、診断機会を提供していただいたことへの謝辞を述べるとともに、本日も参加いただく経営者、経営幹部に報告会の確保時間が予定通りかどうか確認しましょう。

① プレゼンテーション時の留意点

繰り返しになりますが、プレゼンテーションの成否は練習次第です。以下に示すことは、自主リハーサル時から強く意識しておいてください。

a) 重点化と緩急強弱

報告書を作成したご自身にとっては全てが大切なことで全てを理解してほしいという思いがあることでしょう。しかし、聞き手である経営者及び経営幹部に一度に全てを理解していただくことは不可能です。

プレゼンテーションでは、絶対に伝えたいこと、絶対に理解していただきたいことに重点化して進めることが大切です。例えばプレゼンテーションの最初に「本日より私から申し上げたいことは、〇〇〇ということです。」と伝えておくことも有効です。また、大切なことを述べる前にあえて間をおいたり、声を若干大きくしたり、緩急強弱をつけると、聞き手の興味を刺激し理解を促すことにもつながります。

b) 一方通行ではなく双方向の対話

一方的に話すのではなく、経営者や経営幹部の表情、態度、しぐさなどの非言語メッセージに着目して、理解度や反応を確認しながら進めることが大切です。

もし、聞き手があからさまに無関心な態度をとっているのであれば、「この内容はお手元の報告書に記載してありますので、ここでの説明は割愛いたします。」等、断りを入れ次に進むことも必要です。また、理解が不足していそうな態度であれば「もう一度説明した方がよろしいでしょうか」等の投げかけも必要です。

② プレゼンテーション終了後の実施事項

a) 経営者、経営幹部との対話

プレゼンテーション終了後、経営者や経営幹部が反応を示していただいた場合は、しっかりと対話をしてください。その反応は、皆さんへの評価であったり、感想であったり、提案に対してあれはできるこれはできないというものであったり、事実認識に対する指摘であったりと様々です。

いずれにしても反応があったということは、提案内容にじっくりと耳を傾けていただいた証でもあります。反応を示していただいた方に顔を向け、話を最後まで聞いてください。相手の話を途中で遮り弁明、説明することは絶対禁止です。皆さんも経営者、経営幹部の声に真摯に耳を傾け、適切な受け答えに努めてください。

b) 事実認識の誤りに対する指摘や想定外の質問への対応

提案内容に対して事実認識の誤りを指摘していただけた場合は、まず教えていただいたことに対して感謝を示してください。その上で調査や理解が足りていなかった点をお詫びしてください。

また、プレゼンテーションの内容に対して想定外の質問があった場合でも、焦らず対応してください。質問に対してその場で適切に回答することが困難な場合は、曖昧な回答はせず、確認の上で後日回答しましょう。

(3) 実務従事全体の振り返り

報告会終了後は、これまでの作業プロセス、診断報告書の内容、プレゼンテーションについて振り返りを行います。

全体のプロセスを通して上手くいったこと、いかなかったこと様々だと思いますが、それについて振り返り、それはなぜかを考えておくことも大切です。中小企業診断士として、一層のスキルアップを目指して、この経験の今後の活かし方を考えていきましょう。

東京協会認定実務従事事業
参加者のための
実務従事事業参加ガイドブック
Ver. 2.3
2014年3月22日

本ガイドブックあるいは東京協会が実施する「実務従事事業」に関する
お問い合わせ、ご質問は、東京協会宛 e-mail でお寄せください。

e-mail : info_tokyo@t-smeca.com

(必ず、氏名、支部名、登録 No.、e-mail アドレスを添えてください。)