

FBM 実践セミナー「コンサルティング契約のとり方と

事業承継における経営心理学の活用」

2021/2/15 実施

講師紹介・セミナー概要:

藤田先生には、経営心理学を活用して、コンサルティング契約をどのように取るのか、また、事業承継を円滑に進めていくにはどのようにしたら良いのかというご講演を頂きました。

セミナー詳細(時系列)

1. 藤田先生の自己紹介

- ・ 19歳から心理学を学び、心理カウンセラー等の複数の心理系の資格を取得。
- ・ 2011年に監査法人トーマツを退職し、コンサルティング会社と会計事務所を設立。
- ・ 人材育成から労務問題、採用、営業、マーケティングまで幅広い分野で、これまでに1,000件超の経営相談を受け、心理学を活用した経営改善を行う。
- ・ また、これまでの経営改善事例から経営者の心理、部下の心理、顧客の心理、自己の心理を分析し、経営心理学として体系化することで、経営指導の成果を大きく高める。その成果が口コミで広がり、日経新聞をはじめ複数のメディアから取材や、中小企業診断士協会や税理士会などからも講演依頼を受ける。年間の講演は250回超。

著書『リーダーのための経営心理学』日本経済新聞出版社（日本、台湾、韓国の3ヶ国で出版）

Amazon サイト

<https://amzn.to/35Zs8Mp>

藤田先生の経営心理士講座のプレセミナーの案内はこちら

<https://keiei-shinri.or.jp/open-seminar-management-professional/>

通常3,000円かかるところ、「ご質問・ご連絡事項」に「大井からの紹介」とご記入頂ければ無料にして頂けるそうです。ぜひ、ご参加ください。

2. 経営相談の本質「数字」→「行動」→「感情」。

- ・ 経営の結果はすべて「数字」に表れる。それをさかのぼると「行動」による。しかし、「行動」を決めるのは「感情」である。
- ・ **数字の良い会社は、人の「感情」を扱うのがうまい。消費者心理をうまくつかむ、従業員の気持ちをうまくつかんでいる。**
- ・ **脳は論理と感情によって動くが、最終的には「感情」を抑えることが大切。いかにして、「感情」に Yes を言わせるかである。**

3. 経営課題は①従業員のモチベーションをいかに上げるか ②売り上げを伸ばすかの2つによる。

4. 経営の上流に関わることが大切。「経営方針」「戦略の立案」に関わるかである。

- ・ 「経営方針」→「戦略の立案」→「戦略の実行」→指示・ルールに従った単純作業
- ・ 単純作業はAIに変わるので、できるだけ左側の上流に関わっていく必要がある。
- ・ コンサルティングを成果を出すには人を動かす必要があるために、人の「感情」を理解しなければならない。

5. 事業承継の場合、①親族や社員が継ぐ ②譲渡・M&A ③廃業といった方針を決めて、動かすことをしなければならない。

6. 後継者のニーズとして多いのは、年上の古株社員が会社を牛耳り言うことを聞かない、ビジネスモデルが古く売上が伸びないといった問題がある。後継者支援の専門家として顧問という形で継続的に経営に関与しなければならない。

- ・ 先代が口出ししてくるなど、様々な問題が生じる。
- ・ その中で後継者がリーダーシップを発揮しなければならないということでなかなか難しい状況がある。
- ・ 事業承継というところだけではなく、顧問として継続サポートすることが大切。

7. 顧問契約をするには、客に課題に気付いてもらうかである。いくら売り込んでも課題が明確になっていなければ難しい。

- ・ 課題を出すにはあるべき姿を知っておき、それと現状とのギャップを認識することである。
- ・ まず、コンサルタントがあるべき姿を知っておく必要がある。

8. 人と組織の問題において、人の欲求による ERG 理論(生存欲求、関係欲求、成長欲求)を満たさないといけない。

- ・ **マズローの5段階の欲求段階説は複雑。シンプルなクレイトン・アンダーファーの3段階説がシンプルで良い。**
- ・ 生存欲求は給与、関係欲求は承認、成長欲求はそのような場を与える。この3つが人の本質的な欲求なので、これらを満たしてあげれば良い。
- ・ **離職率の高い会社からの相談で多いのは、給与を業界平均支払っていても、もっと給与を上げたら良いのかというが、そうではない。**
 - ①社内では良好な関係があり、その人を認める行為を行っているのか。
 - ②会社にいることで成長できるのか、会社としても成長をサポートしているのか。**を確認したらよい。**
- ・ 会社の将来を担うような人材が辞めているところは問題。そういった人たちは成長欲求が特に強い。そのような人材には成長できるフィールドとワクワクできるようなビジョンを示し続けなければならない。

9. 認め方としては、母性と父性のバランスが大切。認める:叱る=3:1。

- ・ 松下幸之助は営業の責任者に、「君ほどのものが、なんだ、このざまは？」と叱った。叱られた人は褒められているのか、叱られているのかが分からず、悪い気はしなかった。「君ほどのものが」が母性。こう言われると奮起して意気揚々として高いモチベーションで戻ってきた。
- ・ **初めに母性をがつんとした後で父性でがつんと叱ると、より信頼を得ることができる。**
- ・ 父性だけで叱ると、従業員の気持ちが離れてしまう。

10. 理念・価値観を共有するには、直属の部下にいかにして、理念・価値観を共有させていくか。

- ・ 理念を作っても広がらない。経営者が1名1名をしっかりと口説いていくことが大切である。
- ・ まず、10名ほどの部下に理念・価値観を浸透させる。その10名の部下がさらに10名ずつ広げていくことで、100名と理念・価値観が共有でき、組織は大きくなっていく。
- ・ 松下幸之助、グッドウィルグループを構築した堀口氏もこの理念・価値観の浸透を重視していた。
- ・ 理念・価値観と人事評価制度が一致していなければ、従業員は人事評価制度の方を向いて仕事をす

11. 採用の募集広告も「当社は給与がよく、休みが多い」という PR すると、「楽しく稼ぎたい」人が応募してくる。結果、ミスマッチとなり辞める。そうではなく、数人にも響くような募集広告が良い。どのような人に来てもらいたいかの定義を行い、万人受けしなくても良い。例えば、お客様の笑顔をみたい人を採用したい場合は、「当社でこのような形でお客様感謝されている。多少仕事は大変かもしれないが一緒にしよう。」という感じ。

- ・ 応募者が減っても、1名採用できれば良い。また、採用した人材の質が変わる。

12. 売上の構成は「顧客数」×「客単価」×「購買頻度」であり、それぞれを上げることが大切。

- ・ 顧客数だけを上げるとなると大変。それぞれの構成要素を上げることが重要。
- ・ 単価を上げるには、ゴルドロック効果を活用して、現在単価5万円の商品があれば、6万、7万の商品を一度に提案すれば、真ん中の6万円のものが売れやすい。ネーミングも5万=エコノミー、6万=スタンダード、7万=エグゼクティブとする。

13. コンサルティング契約の獲得方法について、取れない理由は以下の6つ。⑤⑥は仕方ない。財力のあるクライアントを探すしかない。

- ① 関与の仕方や価格などのコンサルティングメニューが明確に決まっていない。
- ② 課題の明確化ができておらず、ニーズを十分に喚起できていない。
- ③ ②について本当に成果が出るのかが不安。十分な信頼が得られていない。
- ④ 契約後の具体的な未来や成果がイメージしづらい。
- ⑤ 高額なイメージが持たれている。
- ⑥ 先方が予算を捻出できない。

14. コンサルティング契約を取れる人は、課題の明確化がうまい。また、コンサルティングの成果物は見えづらい。お客さんは未来を買っているのです、それを明確に見せていく必要がある。

15. コンサルティングメニューは以下の9パターン。人間心理としては実働や物が伴わないと対価を支払いきにくい。だから、①だけでは難しい。①で信頼を得て、②～⑨で収益を得る必要がある。

- ① 知識・ノウハウ提供型（単発・継続）
- ② コーチ型（継続）
- ③ 作業請負型（単発・継続）
- ④ 社内調整型（継続）
- ⑤ 役員・顧問型（継続）
- ⑥ 分析・レポート型（単発）
- ⑦ セミナー型（単発・継続）
- ⑧ 商材提供型（単発）
- ⑨ 専門家仲介型（単発）

16. 課題が明確になっていない状態で提案してしまうと、売り込みを感じてしまう。従って、提案のタイミングがポイント。いかにして課題を明確にするか。小さな課題を解決して、信頼を徐々に得ていくことが大切。

17. 課題を見つけるポイントは、現状と未来について質問して、乖離＝課題を見つけること。

- ・ 現状について質問する人は多いが、未来について質問する人が少ない。
- ・ **未来について、「今後どうしていきたいですか？」という質問をすることでどんどん会話が膨らんでいく。**
- ・ 名刺交換して、その場で未来について質問して課題を出して、次にランチにお誘いして、さらに課題を明確にしていく。そのうえで提案すれば契約に至る可能性が高まる。

18. 新たにコンサルティングをしたい人は、まず、実績と自信を得ることが大切。お金は二の次。ぶっちゃけのフィードバックをもらって、実績と自信を高めることが大切。

- ・ 自信がつけば、言葉に自信がみなぎる。あと、事例が話せるようになり、格段にコンサルタントとしての価値が増す。
- ・ お金は二の次、実績と事例を得ることが大切。その循環を回すことで、正規料金で提案できるようになる。

質問①行動経済学をベースにしたものなのか。流派的なものか？

- ・ 流派というものはない。自分がしてきたコンサルティング実績、優れた経営者がしてきたことを心理学で説明するという内容。だから、行動経済学の内容も含まれる。
- ・ 心理学などで説明することで納得感が増す。流派というよりも現場で使える心理学である。

質問②名刺交換から 15 分で課題を見出すにはどのような話法があるのでしょうか？

- ・ 現状と未来を聴いて、未来との乖離を明確にすることである。
- ・ ポイントとしては現状をいかに丁寧に聴くか。話を丁寧に聴くことで相手も深いところまで話してくれる。そのうえで未来の話をしたら良い。
- ・ 話を聴く中で信頼を築いていく必要がある。
- ・ 質問することで何でも答えてくれることが多い。

質問③初対面で課題を明確化されると、嫌がる人もいます。(特に同族企業で家族の話になると…) どう伝えと、受け入れてもらえるのでしょうか？

- ・ 丁寧に話を聴くことになる。丁寧に話すと、この人になら話しても良いと思う。
- ・ 「ここだけの話…」という枕詞が出てくる。そういった話し方が必要。
- ・ ダイレクトに「課題はなに？」というのは良くない。
- ・ 相手の会社に興味を持つことが大切。

質問④後継者との顧問が多いとことでしたが、お金を出すのはお父さんになると思うが、どのようにお金(顧問契約)を引き出すのか。

- ・ 後継者が社長に就任したあとに声がかかる。従って、お金はお父さんではなく、後継者から出てくる。

以上