

## 特集 ① これが「稼げる診断士」だ

コンピテンシー徹底分析

## 第1章

# 「稼げる診断士」のコンピテンシー

—— 摺るぎない安定力

鳴志田 栄子

稼げる！プロコン育成塾 塾長（1期生）／東洋大学大学院経営学研究科 非常勤講師  
有限会社CSマネジメント・オフィス 代表／消費生活アドバイザー／キャリアコンサルタント／中小企業診断士

稼げる診断士のコンピテンシー、それは「摺るぎない安定力」ではないだろうか。

筆者は、診断士受験時代から宮本邦夫氏に師事し、診断士登録（2001年）と同時に、同氏が塾長を務める「稼げる！プロコン育成塾」（以下、稼プロ！）に1期生として入塾。2期から事務局や講師として運営に参加し、11期（2011年開講）から20期（2020年開講）まで2代目塾長を務めてきた。師匠である同氏の教えを後輩診断士にもつないでいきたいという思いからだ。

この20年間で、稼プロ！は245名の卒塾生を輩出している。独立して活躍している人たちに共通していることは何だろうかと模索した結果、「摺るぎない安定力」であるという結論に辿り着いた。

その「摺るぎない安定力」は、まさに、師匠の振る舞いそのものであり、同氏から学んだコンサルタントとしての基本姿勢である。

## 1 「稼げる」の意味

「稼げる診断士」……診断士資格の取得を目指している人、すでに資格を手にした人にとって、明快で魅力的な表現であろう。

「稼げる」は、お客様に選ばれることを意味している。さらに、リピート依頼や紹介を通じて選

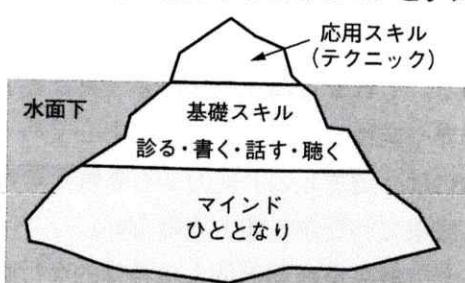
ばれ続けるという継続性も込められている。

お客様に選ばれるためには、お客様に寄り添っていく姿勢が基本となる。その際、まず求められるのは「ひととなり」であろう。礼儀正しく謙虚な姿勢、そしてプロ意識。半分はその人の資質であり、もう半分は日々の努力で身につくものである。また、当然ながら、お客様の期待以上のアウトプットを出し続けなければならない。これらは、口で言うほど容易なことではない。

## 2 お客様に選ばれるためのコンピテンシー

経営コンサルティングの分野は多岐にわたるが、診断士に期待される素質は共通している。図表1に示すように、氷山に例えるとわかりやすい。

図表1 お客様に選ばれるためのコンピテンシー



「稼プロ！」資料から抜粋

氷山は、水面上に少しの氷が出ており、水面下に隠れた大きな氷がある。見えない部分が大きければ大きいほど、安定している。この水面下に隠れている素質が「マインド」と「基礎スキル」ではないだろうか。長期にわたり安定して活躍しているプロの診断士は、この水面下の部分をしっかりと構築している。

一方、普通の診断士は、水面下の部分がほとんどなく、表面的なテクニックだけに頼っており、一時的には活躍できても、長期にわたり安定して活躍し続けることが難しい。

### (1) 診断士に求められるマインド

活躍している診断士は、総じて人間力が高い。ここでいう人間力とは、周囲に対して存在価値を発揮する力をいう。自主性・主体性を持ち、ひとりとなりを備え、さらに個性も持ち合わせている。

人間力を高める素質がマインドである。以下に、①ひとりとなり、②三意+謝意、③理性と感性のバランスという切り口から論じる。

#### ①ひとりとなり

「ひとりとなり」は、辞書によれば生まれつきの性質である。稼プロ！では、診断士の品位・品格を表す言葉として、この「ひとりとなり」を用いている。具体的には、コンサルタントである前に、一人の「人間」として周囲を思いやる気持ちを持ち合わせることを大切にしている。

「物事に関して、損得で判断してはいけない、善悪で判断せよ」……筆者がある中小企業の経営者から教わった言葉である。損得で判断するということは、判断軸が自分の中にある、善悪で判断するということは、常に相手や置かれている状況を踏まえて判断することになる。

思いやりの心を持ってお客様と向き合う……誰にでもできそうだが、実際はとても難しい。お客様と対等の目線に立ち、寄り添う姿勢である。このような姿勢を備えた人は、決して、高圧的な態度をとることはない。

#### ② 「三意+謝意」

三意とは、「誠意・熱意・創意」を総称する言葉である。人と向き合う際の基本姿勢といえる。これらの言葉は、多くの人が耳にしているであろう。そして、三意の解釈は各人の価値観により異なる。大切なことは、自分の言葉で定義し、それを実践することである。三意を持って仕事をすれば、必ず評価はついてくる。

「謝意（感謝の姿勢）」も忘れてはならない。「ありがとうございます」と言葉で伝えるだけではない。自分が受けた恩恵を新たな行動でもって相手にお返しをすることである。「感謝」の対極にある価値観は「当たり前」だと筆者は考えている。仕事を紹介していただいたら、その仕事を無事終えたことを報告してお礼を伝えているだろうか？ 当たり前のことだが、できていない人が多いのも事実である。「当たり前」と思ったら「ありがとうございます」という言葉は出でこない。

図表2 三意の定義 例

誠意	お客様との約束を守り、礼を重んじて、常にお客様に安心していただけるよう向き合うこと。
熱意	時間と愛情を惜しまず、お客様に寄り添って、より良いアウトプットを目指すこと。
創意	インプットを継続し、得た知識を知恵に変換して、お客様の立場に合わせて柔軟にアウトプットすること。そして、独自性を高めていくこと。

#### ③ 理性と感性のバランス

人間は、理性と感性を持ち合わせている。理性は、感覚や感情に頼らず、論理に基づき物事を組み立てていく能力である。感性は、感受性であり、外部からの刺激を感覚的に受け止める能力である。

プロの診断士は、お客様の気づきを引き出し、態度変容・行動喚起につなげていく。理性が長けていても感性が低い人は、理屈っぽいだけで、お客様の心を動かすことはできない。一方、感性も豊かな人は、心理に基づき相手の心に響くコミュ

ニケーションをとることができる。理性を高め、同時に感性を磨き、「人間」としての魅力を高めていく必要がある。

感性の磨き方は、人それぞれである。1日1冊の読書を日課とする、映画・美術・音楽などの鑑賞を趣味とする、美しい自然に常に触れるなどさまざまである。これらの体験が言動の端々にさりげなく表れ、その人の魅力ある人間性につながる。

## (2) 基礎スキル

お客様に寄り添うとは、お客様の状況に合わせて自分が所有する知識・スキルを組み立てていくこと、すなわち応用力を発揮することである。一方、基礎スキルが身についていない人は、自分のやり方にお客様を合わせようとする。

ここでは、①核となる基礎スキルの柱、②本質を見抜く力、③知識を体系化する力、④自己投資という視点から、基礎スキルについて考えていく。

### ①核となる基礎スキルの柱

診断士として備えておきたい核となる基礎スキルの柱は、「診る」、「書く」、「話す」、「聴く」である。これらの知識・スキルを、現場で組み合わせて発揮することが多い。

たとえば、診断業務では、お客様の問題を的確に把握し、その解決を図る（「診る」スキル）。お客様が問題の本質に気づくように寄り添うには、

「聴く」スキルが求められ、後述する「本質を見抜く力」や「知識を体系化する力」も必要となる。

続けて、お客様に説明する際の「話す」スキル。「話す」とは、言葉を声にして伝えることである。声にはその人の心理状態が、話し方には人柄が表れるので、本当の声（心身のバランスがとれた声）が出せることが望ましい。声がお客様の心に届き、響くことで、お客様を奮い立たせ、行動を促すことができる。

お客様に寄り添うとは、以上に述べた基礎スキルを現場でいかんなく発揮することである。

図表3に、4つの基礎スキルの柱を示す。

図表3 4つの基礎スキルの柱

診 る	お客様の現状を踏まえ、お客様のゴール（あるべき姿やありたい姿）に近づけていくお客様に寄り添うスキル
書 く	書籍等の執筆や、研修テキスト、申請書、報告書の作成など、読み手視線でわかりやすく作成するスキル（文章作法・論理構成）
話 す	自分の思いを声を使ってお客様の心に届けるスキル
聴 く	お客様の真意を探り、気づきを引き出すスキル、お客様を心理面で元気にするスキル

### ②本質を見抜く力

本質とは、分析により得られるものであり、物事の最も重要な性格や性質をいう。問題解決において、プロの診断士が期待されていることは、抜本的な原因を分析し、本質を見抜いていくことである。

ある事象が原因となって問題が生じているとしよう。まず真因を設定し、それに対して「なぜなぜ分析」を繰り返し、主因、近因、遠因と、多角的に問題を分類し、細分化していく。理性を発揮して論理的に因果関係を辿り、優先順位をつけて物事の本質を捉えていくことは、戦略立案や問題解決などにおいて、核となる基本スキルといえる。

### ③知識を体系化する力

知識の体系化とは、バラバラの知識をわかりやすくまとめ、構成していくこと。具体的には、関連性を整理して結び付けていく。そして、全体に一貫性を持たせ、統一を図っていくことである。まさに理性が発揮される領域である。常に、物事を科学的・分析的・客観的に捉える習慣を身につけたい。たとえば、以下を意識することだ。

- ・「分析→総合」というアプローチをとる
- ・物事を正しい因果関係で捉える
- ・「仮説→検証」という実証主義に立つ

### ④自己投資

「やりたくない仕事を断り、持ち駒だけで仕事

を回していたのでは、いつのまにか壁にぶつかる。  
できる仕事だけして楽をしていたら成長しない」

さりげない会話の中で、師匠はよくこのように話されていた。やりたくないこと、できないことも、どうしたらできるようになるのかを考える習慣を持つことが重要である。常に新しいことをインプットし、それをアウトプットする場を作らなければ成長できない。この繰り返しが次の仕事につながる。創意を発揮するためにも、自分へのインプットは欠かせない。優れた企業は、売上に対して定率の予算を研究開発費や人材育成に充當している。同様に、診断士も、ある一定額を自分に投資することが欠かせないのでないだろうか。

社員の成長なくして会社の成長はない。診断士も稼ぎ続けるためには、自身が成長し続けなければならない。仕事に対して情熱と信念を持ち、たゆまぬ努力を重ねていくことである。

### 3 仕事は評価されるためにするのではなく

「仕事は評価されるためにするのではない。いったん受けた仕事は、約束を守り、自分の責任を果たすことが大事だ。そして、どんなに鴨志田さんの言い分が正しくても、仕事を途中で放棄した人の声は、誰も耳を傾けない。それを言うのは仕事を最後までやり終えた後だ」

筆者は独立まもない頃、ある仕事の依頼をくださった方と行き違いが原因でコミュニケーションがうまくいかず、ストレスがたまり、その仕事を準備段階で断ろうとしたのだった。冒頭のセリフは、その時に師匠からいただいた言葉である。

筆者は、この言葉がきっかけとなり、プロとしての自覚を持つことができた。そして、この時、師匠に励まされ、この仕事を最後まで成し遂げたことが、その後のリピート依頼につながり、経営コンサルタントとしての人生を大きく変えた。

### 4 稼げる (Kasegeru) 診断士の20K

筆者が考える、稼げる診断士として「揺るぎない安定力」を持つための20箇条を参考までに記す。稼げるの「か」にこだわり、「か行」で始まる語句を20項目取り上げて、「20K」とした。

次章以降で、活躍し続けている稼プロ！卒塾生3名のコンピテンシーについて考察していく。これらの3名は、マインドや基礎スキルとともに、以下に記すプロとしての姿勢を持ち合わせている。筆者は、そう確信している。

図表4 稼げる (Kasegeru) 診断士の20K

核	：プロは <u>核（本質）</u> を見極める
覚悟	：プロは <u>覚悟</u> して物事と向き合う
型	：プロは <u>型（スタイル）</u> を持っている
過程	：プロは <u>過程（プロセス）</u> において創意を発揮する
感謝	：プロは <u>感謝</u> する気持ちを持ち続ける
感性	：プロは <u>感性</u> を磨くことで視野を広げている
看板	：プロは「自分」という <u>看板</u> で仕事をする
機会	：プロは高いアンテナを張り、 <u>好機</u> を逃さない
気配り	：プロは利他の心で周囲へ <u>気配り</u> できる
期日	：プロは時間に余裕をもって <u>期日</u> を守る
絆	：プロは大切な人と <u>絆（良い関係）</u> を構築する
基礎	：プロは <u>基礎</u> を重視する
期待	：プロは相手の <u>期待</u> 以上の結果を出す
競争	：プロは <u>競争に勝つ</u> とはお客様に選ばれることであることを理解している
結果	：プロは <u>良い結果（成果）</u> を意図的に生み出す
謙虚	：プロはプロであることを見せびらかさない
健康	：プロは <u>心身ともに健康</u> であって周囲の人たちも健康にことができる
声	：プロはよい <u>声</u> で人の心を動かし元気づける
心	：プロは <u>セルフコントロール</u> が行える
言葉	：プロは難しい内容を易しい <u>言葉</u> で伝えられる