

第7章 ホワイトカラー教員の養成体系の実態

～社会経済生産性本部（JPC-SED）・ コンサルティング部経営コンサルタント養成講座～

第1節 組織の概要

設立の沿革

社会経済生産性本部（Japan Productivity Center for Socio-Economic Development、略称JPC-SED、以下JPC-SEDを用いる）は、1994年（平成6年）に日本生産性本部と社会経済国民会議が統合され誕生した公益法人である。日本生産性本部は1955年（昭和30年）に設立され、40年にわたり労使・学識経験者による三者構成で企業・産業における生産性向上を図り、戦後の経済復興に大きな役割を果たし、製造業などの一部の分野では世界に誇れる高生産性を実現するのに大きく貢献してきた。

一方、社会経済国民会議は、1973年（昭和48年）日本生産性本部より独立して以来、20年にわたり広く国民各界各層の参加を得て、国民的課題である福祉、エネルギー、環境など様々な分野において、時宜を得た実効ある政策提言を行い、政府をはじめとする関係各機関にその実現を求めてきた。

新たに統合された社会経済生産性本部の目的は、社会的にも国際的にも広がりをもった生産性運動を推進し、社会経済諸システム改革のための国民的合意形成を図ることによって、国際的にも調和がとれた経済社会の持続的発展と豊かでゆとりある公正な社会を実現することにある。

組織及び活動概要

JPC-SEDの職員数は348名（1994年4月1日現在）で、その組織は7-1図に示すように事業本部制（10事業本部）を採用しており、各事業本部の下に、各部門がつらなるような組織になっている。ちなみに、コンサルティング部はコンサルティング事業本部に所属している。

活動の概要は、①調査研究活動、②委員会活動、③事業活動、の3つに分けられる。ここでは、事業活動について簡単にみてみよう。事業活動は、①経営教育（経営幹部研修、階層別研修、職能別研修、新入社員教育など）、②経営コンサルティング、③国際・技術交流（海外視察団の派遣・受け入れ、海外セミナー、専門家派遣、海外技術協力、海外生産性協力など）、④出版・映像、⑤情報開発（情報システム事業、OA要員育成、医療情報事業など）、⑥労使関係（労使対象セミナー、生産性研修、青年教育、労働関係情報・相談）、⑦エネルギー環境教育情報センター、⑧広報・会員サービス、の8つから構成されており、このなかで、経営コンサルティングと深い関係がある経営教育について簡単に概観してみよう。

経営教育は、トップをはじめ新入社員にいたるまでの各階層、各職能に対応する多彩な経営教育プログラムが用意されている。また、産学協同による経営の徹底研究と産業界の人材育成のための「経営大学院」といわれる経営アカデミーや労働問題のエキスパートを養成する生産性労働アカデミー、さらには洋上研修、企業内教育と担当各部門がそれぞれ特色あるノウハウを生かした経営教育を実施している。

第2節 コンサルティング部の組織・事業概要

事業概要

コンサルティング部の事業は、大きく①実際のコンサルティング活動（企業診断）、②経営コンサルタントの養成、③教育事業（ビジネスキャリア制度に関するセミナーなど公開セミナー事業）、の3つに分けられる。また、経営コンサルタントの養成は1年コースである経営コンサルタント養成講座と3か月コースの経営コンサルタント養成基礎講座に分けられる。

組織概要

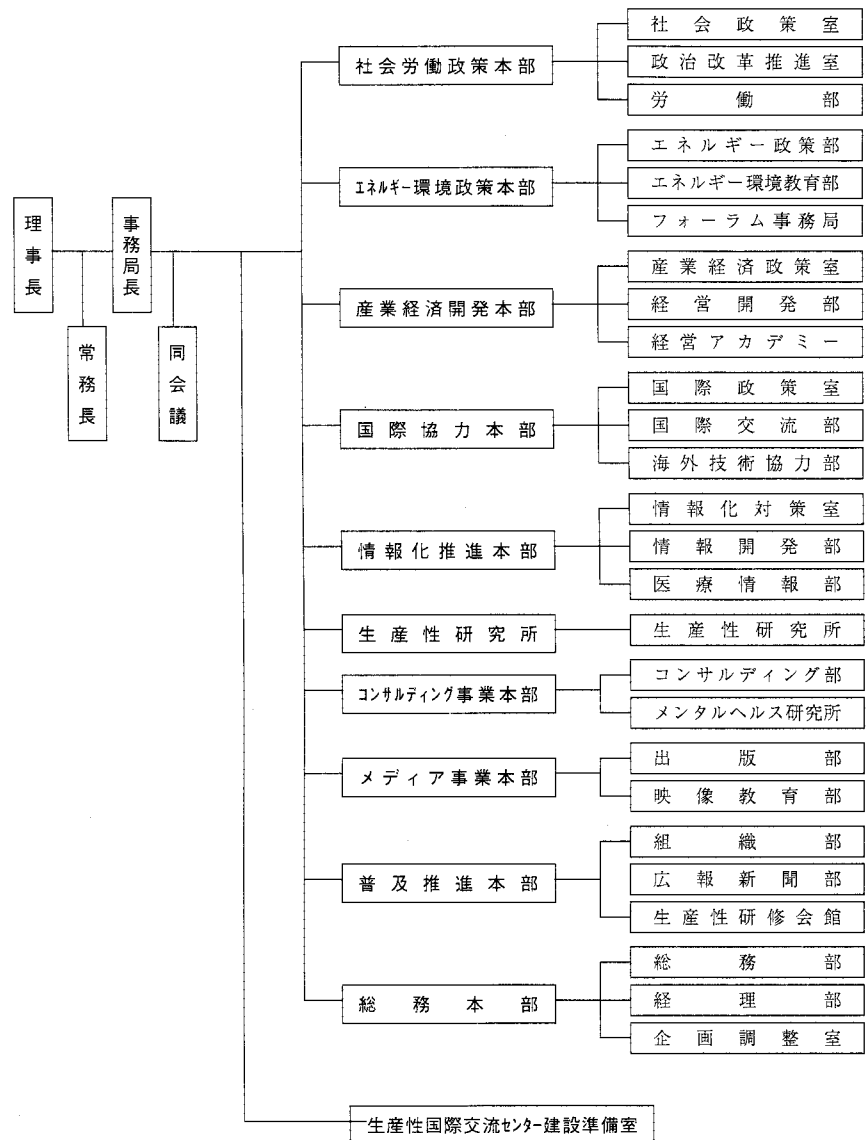
コンサルティング部の組織体制は、教育事業グループと診断・教育グループに分かれている。教育事業グループは、職員5名、アルバイト1名の計6名で経営コンサルタントの養成に係る事務を担当している。

一方、診断・教育グループは、職員12名で企業診断と公開

セミナーを担当している。なお、実際の企業診断については、専属コンサルタント35名が対応している。専属コンサルタントはすべて経営コンサルタント養成講座の修了者でシニアコンサルタント30名、ジュニアコンサルタント5名に分けられる。一人前のコンサルタントを意味しているシニアコンサルタントになるためには、講座修了後、2年間の見習い期間が必要である。また、この35名の経営コンサルタントは経営コンサルタント養成講座の指導も兼任している。

経営コンサルタント養成基礎講座（3か月コース）の概要

経営コンサルタント養成基礎講座は、①企業に勤務した経験をもとに、企業運営の認識を再構築すること、②総合的に企業経営を把握して、状況変化に対応した意思決定のできる識見の開発、③企業経営の現状把握、問題点の発見とその改善策の立案・導入ができる能力の開発、④上記についての考え方と具体的技法・手法の修得を目的として1965年（昭和40年）より3か月の短期集中講座として開設され、年



7-1 図 JPC-SEDの組織図

2回（4月上旬、9月上旬）開講している。

本講座の特色は、徹底した体系的実務教育（企業診断教育）と全員合宿による集中的診断シミュレーション（ケース・スタディ）にある。

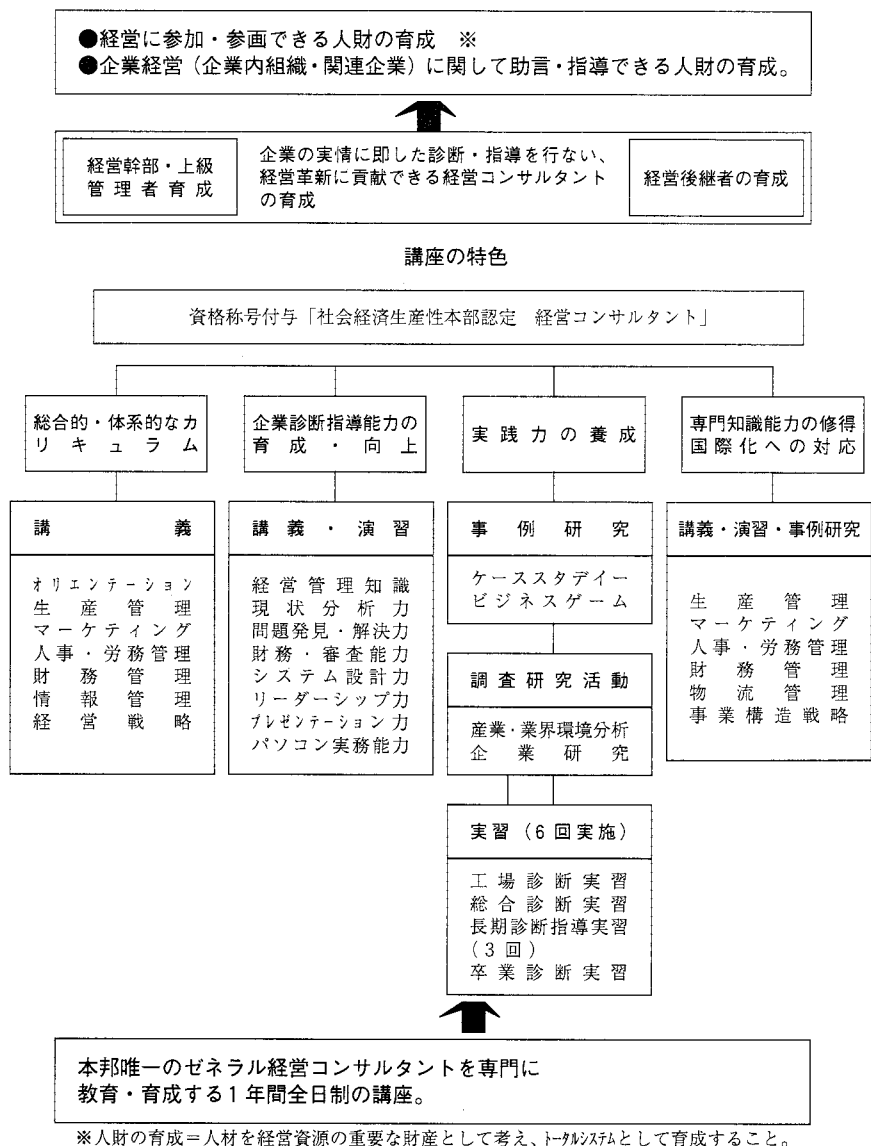
徹底した体系的実務教育（企業診断教育）は、総合的教育体系のなかで、期間中2回、研修生10数名、インストラクター1名による実習グループを編成し、1回2週間で計4週間の企業診断（工場管理実習、総合経営診断実習）により、理論と実践の一体化を探求しながら「生きた教育」を徹底して行っている。一方、全員合宿による集中的診断シミュレーション（ケース・スタディ）は、ロールプレイング、講師より出題されたケースについてのグループ研究、スライド・ビデオによる視聴覚教育などを体系的に取り入れ、変化に富んだ理解度の深い学習内容になっている。

第3節 経営コンサルタント養成講座（1年間コース）の概要

講座の概要

経営コンサルタント養成講座は、企業その他あらゆる組織体における経営上の問題解決に対して、高度かつ体系的な知識を持つ専門家としての助言・運営を行いうる経営コンサルタントならびに経営幹部を養成することを目的として1958年度（昭和33年度）より開設している日本で唯一の1年間全日制コースである。

同講座の特色は、7-2図に示されているように、スクーリング（講義、ケース・スタディ、机上演習、コンピュータ演習、グループ研究、工場見学等）、合宿制の企業診断実習と海外研修に分かれている。特に、スクーリングでは、基礎理論と応用理論を学習したうえで、討議、演習、事例研究等に重点をおき、実践能力の開発に努めている。



7-2図 講座の概念図

同講座の修了者は現在までに2千名以上にものぼる。また、修了生には、JPC-SEDから「認定経営コンサルタント」の称号が授与される。なお、現在、コンサルティングファームでの第一線コンサルタント、あるいは独立コンサルタントとして、活躍している多くのコンサルタントは、同講座の修了生である。

募集対象

同講座は、経営全般を見渡せる総合的な力を持つ、現場に強いコンサルタント、企業経営の専門家の育成を狙いとして、以下のような人々を対象としている。

- ①経営コンサルタントを職業とすることを志す人
- ②金融機関、団体等において企業の経営指導、相談業務を担当する人
- ③会社の関連事業部、品質管理部門、人事労務部門、情報部門、企画室等にあつて、関連会社、子会社、あるいは自社の事業開発、指導、経営にあたる人
- ④将来経営者または経営幹部に予定され、経営の総合的研究を必要とされる人
- ⑤中高年役職者（事務・技術）で、今後自分の専門性の活用を考えておられる人、あるいは社内コンサルタントやインストラクターとして指導に当る人

応募資格

応募の資格は、心身健康にして所定の年間コースを受講する意志をもち、コンサルティングや企業管理・経営に熱意を有し、次の各項に該当するものである。

- ①年齢：原則として25歳～50歳まで
- ②学力：大学卒業程度の学力を有する人
- ③経験：つぎのうち1つに該当する方で、新卒者は応募できないことになっている。
 - (ア) 企業、団体等で実務を2～3年以上経験している人
 - (イ) 企業経営や経営管理業務に従事している人
 - (ウ) 実際にコンサルティング活動をしている人

募集人員

募集人員は約55名で、応募者は企業や団体等からの派遣者および個人参加者で構成されている。また、JPC-SEDコンサルタント希望者（給費生）の募集人員は若干名である。給費生とは、第1次・第2次選考に合格し、かつJPC-SEDが適当と認めるもので、受講料が免除されるほか、毎月一定額の給費生手当が支給される。さらに、同講座を修了し、認定試験に合格した者でJPC-SEDが適当と認める給費生は、ジュニア・コンサルタントとして2年間JPC-SEDの特別職として勤務することができる。なお、個人実費生でも成績優秀な場合は、JPC-SEDのコンサルタントとしての登用の道がある。

受講料

無料の給費生を除いて、受講料は325万円であり、この受講料にはテキスト、参考図書費、実習諸

経費（交通費、合宿費、パソコン操作費等）が含まれている。さらに、海外研修費用約50万円が別途必要になる。

選抜試験

選抜試験は第1次・第2次に分かれている。第1次試験は応募者全員に対して実施され、試験科目は①経営一般、②小論文（与えられたテーマについて2,000字以内で論述する）、の2科目である。ただし、給費生希望者については、小論文にかえて特別な試験科目が用意されている。

第2次試験は、第1次試験に合格したものに対して面接試験が行われる。

第4節 受講生の特徴

受講生の3つのタイプ

受講生の平均年齢は30歳前後で、ほとんど男性が占めているが、近年、女性の受講者（1993年度2名、95年度3名）と自費生（個人参加者）が増える傾向にある。そして、受講生は大きく3つのタイプに分けられる。

1つめのタイプは企業や団体からの組織派遣者（受講費用はすべて組織が負担）で、全体の約7割を占めている。このタイプは、社内選抜により選ばれてくるため、JPC-SEDでの試験はほぼ全員が合格する。派遣組織・部門は様々であるが、金融機関の貸付・審査部門や経営相談部門、企画部門をはじめ、近年では、メーカーの経営指導部門（たとえば、関連問屋や販売店の経営指導を行う人材を育成するため）からの派遣も増えてきている。さらに、韓国の政府系企業からも毎年2～3名派遣されている。

2つめのタイプは、個人参加者で全体の約3割（受講生の人数は8～9名で応募者は10名前後）を占めている。個人参加者は自費生と呼ばれ、会社を辞めて無職で受講する人が多く、同講座修了後は、経営コンサルタントとして、コンサルタントファームに入社するか、または独立開業を目指している人である。また、最近の傾向としては、社会保険労務士、税理士、中小企業診断士等の資格を保有している人が多い。なお、成績優秀な場合、JPC-SED専属コンサルタントとしての登用の道がある。

3つめのタイプは、給費生と呼ばれ、授業料免除で、毎月一定額の給費生手当が支給され、1年間修了後にはJPC-SED専属コンサルタントとして登用される人である。受講者の人数は1～2名であるが応募者30名～40名にも達する。

第5節 カリキュラムの特徴と指導体制

カリキュラムの概要

同講座のカリキュラムは7-3図に示されたようにスクーリング（講義、ケース・スタディ、机上演習、コンピュータ演習、グループ研究、工場見学等）と合宿制の企業診断実習（6回）、診断前調査・分析の3つに分かれる。

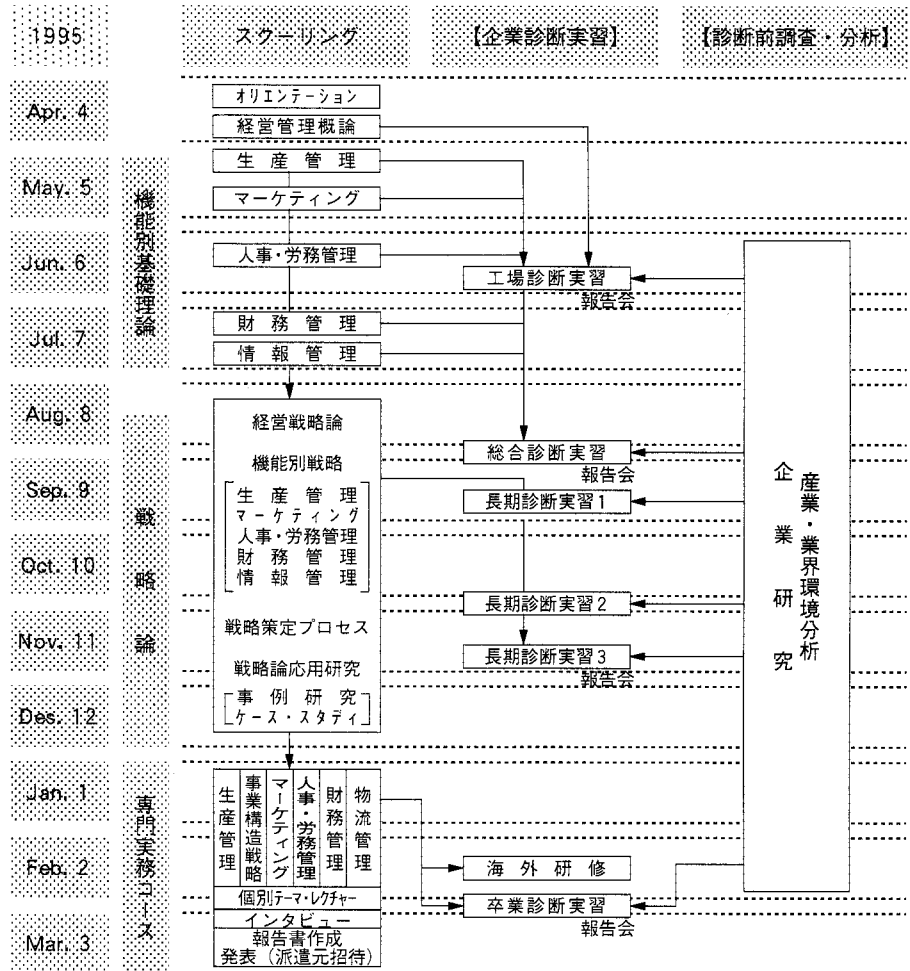
スクーリングでは、基礎理論と応用理論を学習したうえで、討議、演習、事例研究、ケース・スタディー（グループに分かれての事例研究）等に重点をおき、実践能力の開発に努めている。さらに、事例研究、ケース・スタディーについては、来年度以降も、より一層強化していきたいと考えている。また、これからは、コンピュータの知識・実習を取り入れたいとも考えている。

このように、スクーリングの内容については、時代の変化により対応したものと（実際に学習したことが社会で通用すること）に常に見直していきたいとJPC-SEDでは考えている。と同時に、7-3図と7-4図を比較してみればわかるように時代の変化に合わせて、カリキュラムの見直しも行ってきている。たとえば、経営戦略論の取扱い方が1990年度と95年度では大きく異なり、戦略論が95年度では重要な科目として位置付けられていることがわかる。

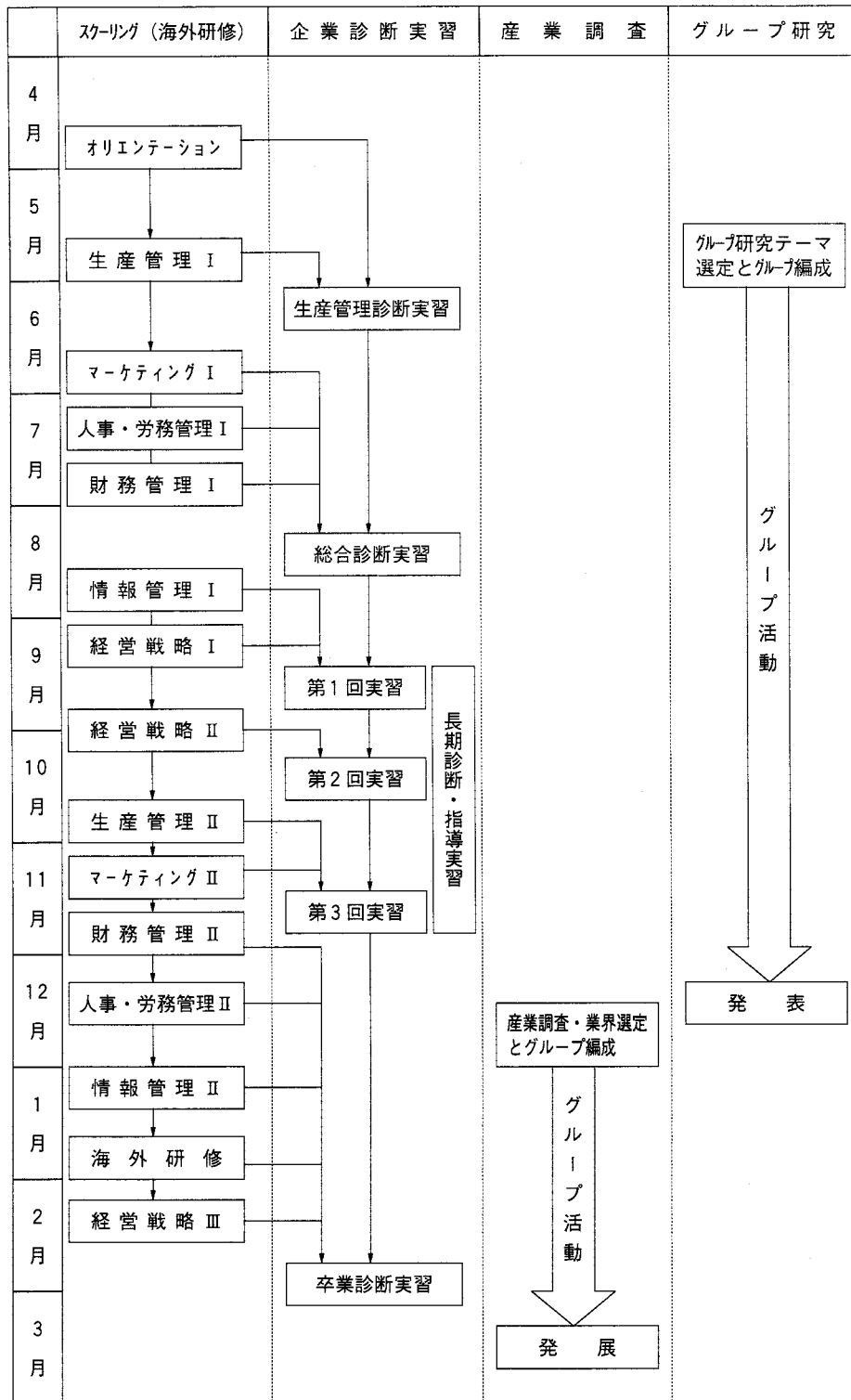
企業診断実習は、JPC-SEDの経験豊かな経営コンサルタントの指導のもとに一般企業を訪問し、合宿制で行われる。期間は約

2週間、10名前後のグループに分かれて6回（工場診断：2週間、総合診断：2週間、長期診断：9日、5日、5日の合計3回、卒業診断；2週間）にわたり実施されるもので、座学で学んだ知識や技法を実践の場で生かし、強力な実践力、応用力と実用性を培うことが可能となる。

診断前調査・分析は、工場診断実習・総合診断実習・長期診断指導実習・卒業診断実習に望むにあたり、実習グループ毎に、プレリサーチとして、診断企業そのものだけではなく、その企業の属する産業動向も調査しそれらのバックグラウンドをしっかりと踏まえることにより、実習の成果を高めることをねらいとしている。



7-3 図 1994年度の年間スケジュール



●研修期間
自：平成2年4月3日（水）
至：平成3年3月8日（金）

●講義
講座は原則として月～金曜日の週5日、1日6時間、9時30分から16時50分まで実施します。
ただし、グループ研究など状況により休日もしくは夜間に行う場合もあります。
なお、正規授業の他、必要に応じて補講を行います。

●企業診断実施
全国各地の企業へ数班にわかれて診断実習を合宿で実施します。昼間は企業において現状把握と分析をおこない、夜間は宿舎で、グループ討議や改善のまとめを実施します。

●休講日・休暇
原則として、土曜日、日曜日、および祝・祭日は休講とします。また、4月下旬から5月上旬、夏期（8月上旬）、冬期（12月下旬～1月上旬）に5日間の休暇を設定してあります。

7-4 図 1990年度の年間スケジュール

講義体系（スクーリング）

同講座の講義は経営コンサルタントの育成を目的としたオリエンテーション及び生産管理、マーケティング、人事・労務管理、財務管理、情報管理、経営戦略を柱として成り立っている。受講にあたって「なぜ、誰のために講座を受けるのか」参加者の考えをまとめてもらうモチベーション・プログラムを

含んでいる。また、各コースは前半で基礎理論を一応修了し、後半は、経営戦略的な角度からの理解を深耕し、さらにコース別に分かれて専門的な知識・技法が得られるよう設定されている。

●オリエンテーションコース

オリエンテーションコースでは、1年間にわたる講座の導入部分として下記のようなことを学習する。

- ①経営管理全般に関する基礎的な知識の修得
- ②経営コンサルティング論
- ③スクーリングの随所で採り入れられるパソコンの基本操作（パソコン実習）などを行い生産管理コース以降の各コースのための基礎知識等を習得する。

●生産管理コース

生産管理コースでは、下記のようなことを学習する。

- ①生産現場を通じて工場ならびに企業を知ること。
- ②工場の実態把握ならびに管理・改善の技法を身につけること。
- ③事実と科学性に基づいたものの考え方を身につけることを目的に生産管理全般にわたって、その知識と技術を講義方式だけでなく、事例、講習等を通じて実践的に学ぶ。

7-1 表 人事・労務管理コースの講義内容

●マーケティングコース

マーケティングコースでは、マネジリアルな問題意識からマーケティングを把握、企業におけるマーケティング活動について下記のようなことを学習する。

- ①マーケティングに影響を与える主な環境要因について学習する。
- ②マーケティングの主要な機能を体系的に学習する。
- ③マーケティング・マネジメントの構造・体系を学習する。
- ④マーケティング・マネジメントの機能と機能を達成するための具体的な諸活動の内容を学習する。
- ⑤企業のマーケティング問題を検討・分析し、診断改善を行い得る能力を身につける。
- ⑥マーケティング問題を解決するために必要な分析手法を身につける。
- ⑦業態別（消費財、生産財、小売業、卸売業、国際等）マーケティングの特徴と具体性について学習する。

段階	狙いと目標	研修内容
基礎	① 人事処遇制度に関する基礎知識の習得 ② 基本的な人事処遇制度の設計ができる能力の養成	人事・労務管理概論 人事・労務関連諸資料の活用 組織風土調査 労働関係法規と就業規則 職能資格制度と職務調査 資金管理実務 退職金・年金制度 人事考課制度 能力開発制度 雇用管理 人事・労務診断の進め方
戦略	人事戦略の視点及び戦略に応じた個別制度設計の考え方が理解できる能力の養成	人事戦略の視点 雇用形態の多様化と雇用管理 戦略ミドルの育成 女子、高齢者の戦力化 業績主義人事制度
専門実務	内外環境の変化に応じた人事処遇制度の設計、改訂および運用指導ができる能力の養成	A社の人事戦略

●人事・労務管理コース

人事・労務管理コースでは7-1表に示されたようなことを学習する。

- ①人事・労務管理を時代の変化にあった最新の理論の学習を通じて概観する。
- ②人事・労務管理上の諸問題、諸制度と将来展望を学習する。
- ③人事・労務分野を経営全体のなかで、どのように位置づけるかを、人事・労務管理上の分析、解析手法、改善手法、制度設計技法などを学びながら習得する。

●財務管理コース

財務管理コースでは、下記のようなことを学習する。

- ①企業における財務管理の理論と実務を理解し、企業財務管理診断に必要な知識を習得する。
- ②企業活動の結果を認識、測定、伝達する財務会計システムを体系的に理解し、実務的なアドバイスと指導ができるようにする。
- ③企業財務や意思決定に大きな影響を与える税法について、その体系と問題点を学習する。

●情報管理コース

情報管理コースでは、7-2表に示されたようなことを学習する。

- ①企業における情報システムの現状、あり方を理解する。
- ②コンピューターによる経営の効率化を進めるために必要な知識を学習する。
- ③情報システムの分析、設計の基本的進め方を理解し、システム設計の主な技法を習得する。
- ④情報ネットワーク構築に必要な課題を理解する。

●経営戦略コース

経営戦略コースでは、下記のようなことを学習する。

- ①経営戦略を立案する時、分析の対象にしなければならない経営を取り巻く環境要因の変化を予測する方法を習得する。
- ②国際環境、経済動向等を把握し、将来動向を予測する方法を習得する。

7-2表 情報管理コースの講義内容

段階	狙い と 目標	研修内容
基礎	① 情報管理に関する基礎知識(用語)の習得 ② PC使用による、コンピュータの可能性の体験	情報管理概論 情報処理の考え方 パソコン演習 事務分析 ファイリング トレンド紹介 知的所有権(著作権問題) モラルサーベイ、財務分析の実施
戦略	① 現状の情報システムの分析 ② 情報戦略の視点及び組織構造に立脚し、また、経営戦略に沿った情報システム設計(業務レベル)の考え方が理解できる能力の養成	分析 問題構造化分析 業務モデルの定義 プロセス/データ分析 プロセス/情報システム分析 プロセス/組織分析 設計 情報システムモデルの設計 DSSの設計、SISの設計 セキュリティ対策 運用 費用対効果の測定
専門 実務	① 内外環境の変化に応じた情報戦略・システム化の設計及び運用指導ができる能力の養成 ② 情報活用の研究	事例研究1(業務効率化) 事例研究2(ミドルマネジメントにおける活用例-組織増力化-)

③個別企業を取り巻く経営環境を体系的にとらえ、その変化と企業への影響を予測する知識を習得する。

④経営革新課題のための代替案を創出するための考え方、進め方を習得する。

企業診断実習

企業診断のねらいは、①スクーリングで修得した経営に関する理論・技法を実際の企業への適応体験を通じ、理論の定着、技法の再点検を行い、併せて企業を総合的に把握する能力の向上をはかり、②診断企業の経営構造・機能を把握し、解決すべき経営課題の抽出をおこない、特定課題について改善案を通じ、当企業の経営革新に貢献することである。

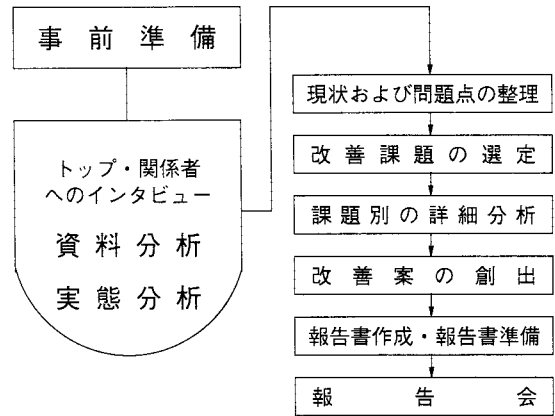
企業診断実習は、JPC-SEDの経験豊かな経営コンサルタントの指導のもとに一般企業を訪問し、合宿制で行われる。期間は約2週間、10名前後のグループに分かれて6回（工場診断：2週間、総合診断：2週間、長期診断：9日、5日、5日、卒業診断；2週間）にわたり実施される。

●工場診断実習

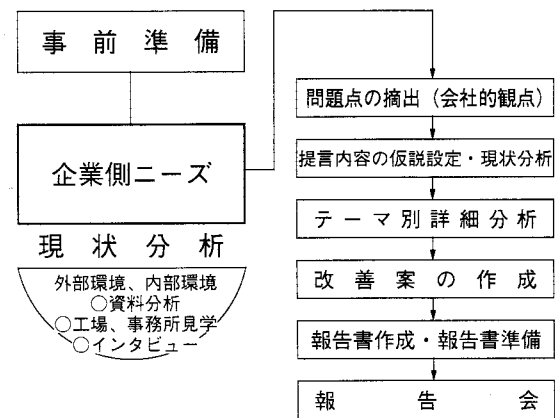
工場診断実習では、7-5図に示された手順で診断実習を行う。その場合、特にメーカーを対象にして、IE技法を活用し、工場の改善（レイアウト、マテリアル・ハンドリング、工程編成、ラインバランス、作業方法の改善、標準時間の研究、稼働率向上のための研究等）を研究するとともに、品質管理技法を活用して、全社的品質管理の進め方、さらに工程管理、在庫管理、購買・外注管理等の問題点を抽出し、改善方向を研究することに重点が置かれている。

●総合診断実習

総合診断実習では、7-6図に示された手順で診断実習を行う。その場合、総合的かつ体系的に企業の問題点を抽出し、経営計画、マーケティング、組織、人事・労務、財務、生産、情報システム等の各分野における主要課題について改善方向を研究する。この診断実習で、マネジメント・コンサルタントとしての総合診断技法を修得する。



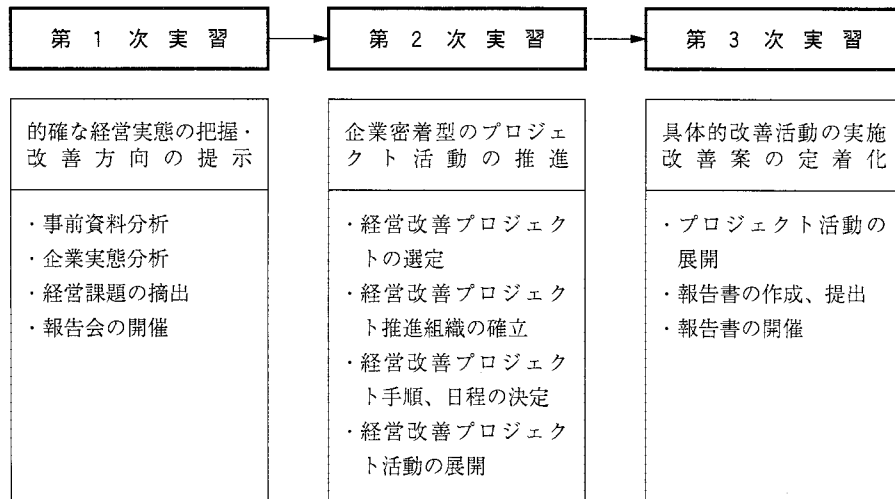
7-5図 工場診断実習の流れ



7-6図 総合診断実習の流れ

●長期診断・指導実習

この実習は、同一企業に対し3回に分けて行われる。まず第1回は、総合的に企業の現状分析・調査を行い、企業経営における主要課題について改善方向を研究する。第2回、第3回の実習診断では、解決を必要とする特定の経営課題について会社側と協同してプロジェクトを組み、具体的な実行案を設定し、これを導入、定着させる過程までを行い、マネジメントとして具体的長期指導のあり方について研修する（7-7図を参照）。



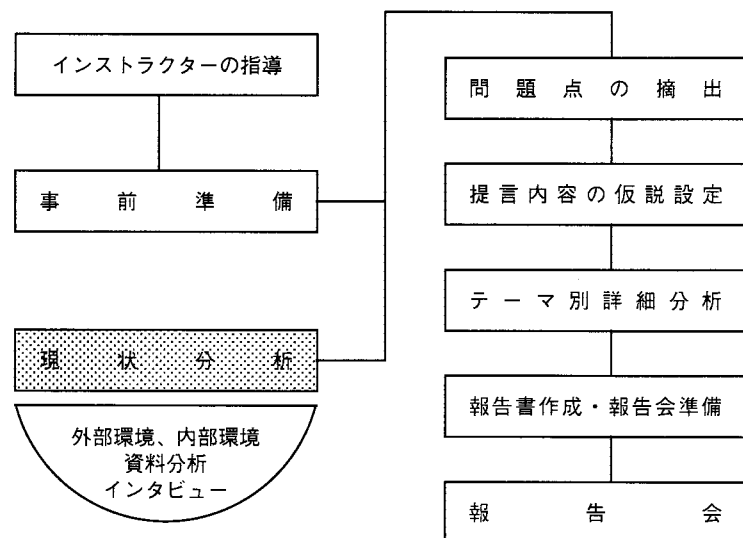
7-7図 長期診断・指導実習の流れ

●卒業診断実習

この実習は、卒業実習として、1年間の総仕上、またJPC-SED経営コンサルタント資格認定の一環として、指導経営コンサルタントなしに研修生（受講生）だけで行う総合診断実習です（7-8図を参照）。

指導体制

指導体制についてみると、スクーリングに関しては、35名のJPC-SED専属経営コンサルタントをはじめ、JPC-SED認定OBコンサルタント、企業経営者、実務家、大学関係者、経営評論家、ジャーナリストなど広範囲にわたっている。JPC-SED専属経営コンサルタントはすべて同講座の修了生で、講座の講師を担当する他に、実際の企業



7-8図 卒業診断実習の流れ

診断（コンサルティング）業務も行っている。

一方、企業診断実習に関しては、JPC-SED専属経営コンサルタントが担当している。また、事務局体制は職員が5名、アルバイト1名の合計5名である。

おわりに

今後の指導者像を考える

以上の事例をもとに、事務系ホワイトカラーを対象に教育訓練を行う指導者像について考えてみると、大きく3つの点が重要であることがわかる。

1つは、事務系ホワイトカラーの養成においては、種々の状況に対応できる問題解決の能力を習得することが必要とされている。そのためにはケース・スタディの利用が不可欠である。ケース・スタディは、特定の問題点をもった企業の事例をあげて、その原因や現象について詳細に調査・分析を進めていく過程で、一般的な法則や応用能力を習得させる方式である。したがって、ケース・スタディの開発ができ、そのケース・スタディを使用しながら指導ができる指導員の養成が不可欠になってくる。

2つは、事務系ホワイトカラーには、机上の理論だけでなく、実際の企業経営を見る目（解決すべき経営課題の抽出及び特定課題についての改善案の提案）を持つことが必要とされている。同様なことは、当然、指導者にも要求される。たとえば、指導者である経営コンサルタントは、実際の企業診断を通じて習得した企業側のニーズや課題をコンサルタントの養成に応用している。

3つは、幅広い経営全般に関する知識だけでなく、専門特化した知識の習得が事務系ホワイトカラーには求められている。そのためには、専門的かつ高度な経営指導ができる能力を備えた指導者、たとえば、経営コンサルタントのような人材が求められている。

柔軟なカリキュラムの編成

今日、経営環境は急激な変化を遂げており、企業経営の従来手法だけでは対応する事が困難になってきている。こうした中で企業を存続・発展させるには、企業風土を刷新し、経営革新を実行することにより、新規事業の開拓、事業の再編成を行わなければならない。そのためには、現場を熟知し、時代の流れを読みとる先見力を持つ「人材」が何よりも必要になってくる。

このように、企業が求める人材はその時代ごとに大きく変化してきており、その時代に合った人材を育成していくためには、柔軟なカリキュラムの編成を行う必要がでてくる。また、情報化が急速に進展するなかで、コンピューターを導入したカリキュラム編成を行うことも必要になってきている。

（付 記）

本稿は、社会経済生産性本部コンサルティング部講座担当長（現・映像教育部担当長）伊藤一三氏の協力を得てとりまとめたものである。記して謝意を表したい。

また、本稿に関する調査企画は狩野琢哉と大木栄一が共同で行ったが、調査の実施及び原稿の執筆は大木が行った。したがって、本稿に関する分析や見解はすべて大木に責任がある。