

(2) 中小企業の『月次経営会議指導』の基本

1) 『経営会議』は何を議論する場か？

- ① 中小零細企業における「経営会議」の議題は、③以降に述べる事を基本にする
が、一応の目安として、「計画書のチェック50%、スポット議題50%」を基準に考
える。
- ② 「経営会議指導」で、「〇〇社長、今日は何か議題がありましたか？」とコンサル
タントがクライアント経営者に尋ね、クライアント経営者も「これと言って、何もない
ですね」と応えるようだと、その会議指導は、ほとんど継続しない。
- ③ 年初に立てた経営計画書、部門方針書等に記載された計画に対する進捗状況、
実施結果のチェック。
- ④ 今月の見通し、来月、再来月の業績の為の仕掛けの議論。
- ⑤ 今、喫緊に片付けねばならない経営課題。
- ⑥ コンサルタント側からの提案事項。
- ⑦ **「経営会議」前に、経営者との根回し打ち合わせは絶対必須**である。その場で
話された課題も討議の対象である。
- ⑧ 中小企業での会議の流れは、「社長面談」→「役員会(経営会議)」→「幹部会」
→「全体会議」→「部門会議」といえる。幹部会や全体会議、部門会議はなくても、
社長面談と経営会議は欠かせないと認識する。

2) 『経営会議指導』をクライアント経営者が受け入れる条件

- ① どんなに「経営会議」の必要性を説いても、クライアント経営者が理解を示さなけ
れば、コンサルタントが参加しての会議は開催されない。
- ② 今後も「経営計画書」の進捗状況を厳しくチェックしてくれるコンサルタントだと経
営者が感じれば、月次経営指導契約は簡単である。
- ③ 「経営会議」は、④以降のテーマがあれば、経営者は納得しやすく、第3者を交
えての「経営会議」に理解を示す。
- ④ 経営者一人のワンマン体制から、同族を含めた従業員の意見を吸い上げたいと
考えている場合。
- ⑤ もっとコミュニケーションや意思疎通の頻度や密度を濃くしたいと考えている場
合。
- ⑥ 計画的に経営を行ないたいと考え、経営計画書を作成した場合。
- ⑦ 「決まった事が決まったように実行」できず、チェックもおろそかになって、体質が
脆弱化していると感じた時。
- ⑧ マンツーマンの面談では経営者の言う事を受け入れない風土があり、周知徹底

が難しい場合。

- ⑨ 経営者自身、自分では言いにくい事を第三者が客観的な立場で言ってくれば、方針徹底もし易いと感じた時。
- ⑩ コンサルタントによる「会議指導」の費用が、目的と合致し、予算的に十分対応できると判断した時。

3) 固定収入の原則=「経営会議指導」を行なうメリット

- ① 当然、コンサルタント報酬が月次で安定してくる。固定収入先は何件もあれば、焦ったコンサルティグをしなくて良く、余裕のある業務が出来る。
- ② クライアントもスポットの経費ではなく経常的な経費という認識となり、よほどのヘマと、全くの成果がないような会議指導でない限り、1年以内に契約を切られる事は少ない。
- ③ 顧問料自体はそう高くないかもしれないが、継続的なお付き合いの中で、新たなコンサルティングテーマが発生した場合、「研修」・「マニュアル作成」等の別途アイテムの受注がし易い。
- ④ 会議指導前に『社長面談』を必ず行なうが、コンサルタントとして経営者からの信頼が高まれば、「後継者問題」・「役員人事」・「経営者の個人的な課題」・「投資判断」・「リストラ」等の相談が毎回上がるようになり、長期継続が可能となる。
- ⑤ 継続的なクライアントとのお付き合いの中で、経営者から相談を受ける内容には『門外漢』のテーマもある。しかし、それについても学習をしたり、誰かを紹介して一緒に参加する事で、コンサルティングの幅が広がる。

4) コンサルタントの「経営会議指導」のリスク

- ① 何も決まらない会議指導を継続すると、効果が生まれず、相手に不平が溜まる。
- ② 特定の同族役員の意見に肩入れする事が多くなると、客観性が失われ、他の社員から反発が生まれる。
- ③ 経営者への事前の根回しもなく、『会議』で突然提案すると、会議指導がマイナスに作用する。
- ④ ただ会議だけに参加して、アドバイスを行なうだけでは飽きられる。具体的な貢献がなければ、「月次契約」は切られる。
- ⑤ 数ヶ月間も、ただ単に『会議』に参加し、単なる司会だけをしている場合、必ず飽きられる。