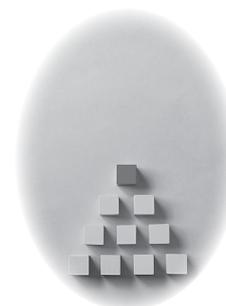


## 第2章 支援のプロセスとポイント ——知的資産を掘り起こす方法



藤原 正幸／原 一矢／柳田 有香／森下 勉  
大阪府中小企業診断協会 知的資産経営研究会

知的資産経営の支援においては、知的資産という「見えない資産」がどのようなつながりを持ち、価値を生み出しているかを価値ストーリーという形で「見える化」している。経営の全体像のストーリー化は、「知的資産経営の開示ガイドライン」の基本的原則においても一番初めにあげられている。

本章では、知的資産経営支援の根幹である知的資産、顧客利便価値、ストーリー、また支援の現場で重要なヒアリングにおける知的資産の掘り起こし方法について述べる。

### 1. 価値の考え方

#### (1) 資産の分類

先述のように、当研究会では「MERITUMプロジェクト」による人的資産、組織資産（構造資産）、関係資産という3つの資産分類をさらに細分化し、8つの資産に分類している（図表1）。

なお、これは掘り起こされた資産がどの分類に属するのかを検討するものではなく、資産の掘り起こしの際の切り口として捉えるとよい。「誠実な経営者」や「風通しの良い風土」などの形容詞を付けると、より具体的でわかりやすい資産として捉えることができる。

#### (2) 顧客利便価値、価値の循環理論

価値とは、状況や環境で変化し、お客様が決めるものである。たとえば、何の変哲もな

図表1 8つの知的資産

人的資産	組織活動において、人に依存している資産
組織・技術資産	組織活動において、人に依存していない資産
情報資産	組織活動において、情報として蓄積されている資産
風土資産	組織に根づいている資産
理念資産	組織の根本的な方向性やあるべき姿を示した資産
関係資産	外部との関係で生み出されている資産 自社の価値に影響を与える資産 変わるための関係資産。変わった後の関係資産
顧客利便価値	お客様に提供している資産、選ばれている理由
お客様からいただいたり、組織が持続的成長を実現するために必須の資産	顧客からいただいている価値であり、組織が持続的成長を実現するために必須の資産

く見える千円札をコンビニで使えば、当然1,000円の商品が購入可能である。しかし、一部の千円札は古銭商で2万円以上の高値で取り引きされる。なぜか？「111111」など千円札の記番号が特殊なものは希少性が高く、保有することで優越感を得られる。そのために、顧客が額面以上の価値を生じさせているのである。つまり、同じ千円札でも顧客によってその価値は変わる。すなわち、事業活動においては、自社が提供する価値がわかるお客様を選ぶことも大事である。

知的資産経営において、顧客利便価値とは商品サービスそのものではなく、顧客がそれ

らの商品やサービスを得た後に得られる変化である。BtoBであれば、商品サービスを得ることによって、楽になる、都合がよくなる、時間短縮、生産性向上などが考えられる。BtoCにおいては、ワクワク、ドキドキといった感情から、笑顔、健康、優越感、見栄などが考えられる。

自社の顧客利便価値は、お客様がなぜ自社を選んでいるのかを考えることでヒントが得られる。お客様が選んでいる理由として、下記のような切り口が考えられる。①お客様が「なりたい明日」は何か、②お客様が製品やサービスを選んだ結果どうなっているのか、③選んだ後、何をしているのか。

一方、顧客からフィードバックされる価値がある。その価値の活かし方も考察する。顧客利便価値は、企業がお客様に対してお届けする価値であるが、その逆に、企業がお客様からいただく価値（フィードバック価値）も存在する。それには、「ありがとう」の言葉、笑顔、リピートや口コミ、お客様の紹介、次の商品開発につながる情報など多様なものがある。「ありがとう」や笑顔は、従業員にとって仕事に取り組むさらなる活力となり、リピート、口コミ、紹介は次の仕事そのものになる。また、顧客から得られる情報は、新商品や新ビジネスのヒントにもなる。時にクレームであっても、経営に活かせるのであればフィードバック価値といえる。

これらフィードバック価値は、事業継続のための必須の資産ともいえる。顧客利便価値、フィードバック価値が循環することで、さらなる事業発展につながるのである。

## 2. 価値ストーリーの描き方

価値ストーリーとは、知的資産が顧客利便価値にどのようにつながるかを因果関係の矢印でつなげ、図式化したものであり、経営者とともに考え、作り上げることになる。自社の事業価値を一枚のストーリー図で示すことができるため、経営者からの納得感、満足度

も高い支援プロセスである。

図式化の手法の1つに「ええとこ STEP<sup>®</sup>」が挙げられる。「ええとこ STEP<sup>®</sup>」は、価値の流れを階段（STEP）で整理し、価値創造の流れやつながりを見える化するツールである。

最初に顧客利便価値を実現している製品やサービスに形容詞を付けて、その特徴を定義する。次にその製品やサービスができる仕組みや仕掛けを考える。そして、仕組みや仕掛けがうまくできるように実施している活動や行動を明確にさせる。次に、その活動や行動が円滑に進むように立てている方針は何かを考える。それらが価値としてつながっているかを検証し、価値ストーリーとして違和感がないかを確認するなど、経営者と対話を重ねて作り込んでいく。

多くの場合、顧客利便価値に対する経営者の強い想いや経営理念といった「理念的資産」がそれらの源泉となる。だが、われわれ支援者は最初からそれを示すわけではない。ストーリー作成の過程で経営者自身が、自らの考え方が顧客利便価値に連鎖していくという、一貫性を持ったストーリーに、徐々に気づき始めるのである。

当研究会で取り組んでいるものに、「勝手に作って贈る知的資産経営報告書」がある。企業の経営者が発刊した書籍を読み込み、価値ストーリーを含む知的資産経営報告書を作成し、対象企業に送付するというものである。実際の支援とは異なり、書籍からの読み取りに基づく価値ストーリーの作成となるが、顧客利便価値から知的資産への因果関係のつなげ方といった勘所を学ぶことができる。支援の現場で、より質の高い価値ストーリーの作成につながる。

## 3. 知的資産を掘り起こす話術

### (1) 支援者が押さえるべき傾聴姿勢

#### ①ラポールの構築、ヒアリング手法

知的資産経営の支援においては、支援側、

クライアント側の信頼関係（ラポール）がすべてであると言っても過言ではない。なぜなら、支援者はクライアントとの対話により、当該企業の知的資産や課題を掘り起こすからである。

ラポールを構築するためには、相手を尊重するという強い想いと、結果としてクライアントを発展させていきたいという気持ちを常に持つておくことである。

ヒアリング手法では、あいづち、オウム返し、相手のペースに合わせる、サマリー返し（要約する）、沈黙（相手の回答を待つ）などのスキルが知られている。これらのスキルもラポールが構築できていないと、浅い回答を得るにとどまってしまう。じっくりと考えた深い回答を得るには、クライアント側の不安感を取り除き、何でも安心して話することができるラポールの構築が前提になる。支援側が話しすぎないことにも配慮がある。

「ジョハリの窓」という心理学の考え方がある。これを「ジョハリの価値」と読み替えると、「解放の価値」、「盲点の価値」、「秘密の価値」、「未知の価値」の4つの価値に分類される（図表2）。

「解放の価値」は、会社も支援者も知っている価値である。「盲点の価値」は、会社は知らないが、支援者は知っている価値。それは当たり前になって気づいていない価値でもある。「秘密の価値」は、会社は知っているが、支援者は知らない価値である。営業秘密の場合もあるが、伝えたいけど伝わらない、伝えにくい価値である。時には会社も支援者も知らない「未知の価値」を発見することもある。誰も気づいていない価値で顧客利便性に貢献できる価値であれば、新たなイノベーションにつながってくる。

これらは、クライアントとラポールを築いていないと掘り起こすことはできない。信頼のもと、「盲点の価値」、「秘密の価値」、「未知の価値」を見える化し、「解放の価値」を広げていくことで、お互いに「価値の見える化」になり、事業の方向性が見え、最適な戦

略や戦術の支援が可能になる。

## ②オウム返しとサマリー返し

対話を行う上で基本的な話法に、「オウム返し」と「サマリー返し」がある。

図表2 「ジョハリの価値」

	会社は知っている	会社は知らない
支援者は知っている	「解放の価値」 会社も支援者も知っている価値	「盲点の価値」 会社は知らないが、支援者は知っている価値（当たり前になって気づいていない）
支援者は知らない	「秘密の価値」 会社は知っているが支援者は知らない価値（伝えたいけど伝わらない、伝えにくい、あるいは営業秘密など）	「未知の価値」 会社も支援者も知らない価値（新しい価値創造）

注：図表2には「対話」の矢印が「盲点の価値」から「解放の価値」へ、「化学変化」の矢印が「秘密の価値」から「未知の価値」へ、「洞察」の矢印が「秘密の価値」から「盲点の価値」へ描かれている。

「オウム返し」は、相手の言葉、特に最後の言葉をそのまま返す方法である。会話をキャッチボールのように行うことができる。たとえば、下記のとおりである。

社長「うちは精度の高さが売りなんだ」  
 自分「精度の高さが売りなんですな」

こうすると、社長は相手が聴いてくれていると確証を得られるため、会話に弾みが出る。さらに語ろうという意欲が生まれ、奥深い話を語ってくれることになる。シンプルな方法だが、話が弾むテクニックとして身につけると、ヒアリングの現場だけでなく、ビジネス全体で役に立つ。質問する前や話題を変える時にオウム返しを入れるのも、コミュニケーションを円滑にするコツの1つである。

サマリー返しは、相手が話した内容を整理し、要約して、ストーリー的に返す方法である。たとえば、下記のとおりである。

「ということは、社長が社員教育を積極的に進めていることで社員の技術力が上がり、製品の精度が高くなり、そのことでメーカー

さんから選ばれているのですね」

このサマリー返しは少し高度なテクニックだが、相手が話した言葉を使ったり、支援者が感じた言葉に言い換えたり、固有名詞を入れたりすることがコツである。ここでは「社長」が固有名詞にあたる。主語を明確にすることで主体が明確になり、社長自身が鏡を見た時のように自分を知ることになる。それが新たな気づきになり、社長がそれまで気づかなかったことを知るきっかけとなる。

### ③質問は1つに

質問において心がける点は、質問は短いほうが良いということである。1度に2つ、3つと重ねた質問をすると相手が混乱し、正確な回答をもらえない。

質問は端的に1つにすることである。聴きたいことがたくさんある場合は、次の話題につながりそうなテーマから質問すると良い。回答から新たな疑問が湧いて質問したいことが出てきた時は、疑問点や質問したいことをメモしておき、タイミングやヒアリングの最終場面で確認すると良い。

また、理解が難しいと思えば、「具体的に教えてください」と伝えることで、詳細な内容を教えてもらえる。ここを曖昧にすると、誤った理解のままになり、正しい認識や共有化が図れない。

### ④想起質問

ビジョンが描きやすいように、具体的な答えを導き出す助けとなる質問も、資産を掘り起こすのに役に立つ方法である。

「将来はどのような会社になりたいとお考えですか？」

「〇〇な会社かな」

「でしたら、どのような準備が必要でしょうか？」

「〇〇をしないといけないかな」

「それをするには、どのような課題があたりでしょうか？」

「人材育成かな」

このようにつなげていく。

プラスの感覚を引き出せる質問も良い。

「順調な時には、人材育成はどのようなことをされていませんか？」

「人材育成がうまく行ったのは、どのようなことをされた時でしょうか？」

「どのようなことがあると嬉しいですか？」……などである。

### ⑤言葉くせに注意

人は言葉くせを持っている。その中でも注意のいる言葉がある。「なるほど」である。

簡単な話であれば、「なるほど」でもよいが、たとえば社長が苦勞してかなり悩んだような事柄には、簡単には「なるほど」と答えず、「そうなんですね。ご苦勞されたのですね」と答え、ねぎらう気持ちが欠かせない。

「でも」、「しかし」、「けど」、「だって」などの否定語も注意が必要である。

自分の言葉くせは自分では見つけにくい。まわりの人に尋ねてみるのも良い。

当研究会では、理論面とともにさまざまな手法の研究や習得など実践面も切磋琢磨している。

### 藤原 正幸

(ふじわら まさゆき)

2010年、中小企業診断士登録。大学卒業後、産業機械メーカーの経営企画部にて、全社予算の策定・月次進捗管理、それに伴う課題の抽出、本社工場移転建設・基幹系システム導入等のプロジェクトに携わる。現在は支援機関にて事業者の伴走型支援に従事している。



### 原 一矢

(はら かずや)

甲南大学卒業後、電子機器メーカー、情報系シンクタンクに勤務。行政クラウドシステムの開発や運用、情報セキュリティ管理(CISSP)に携わる。2015年、中小企業診断士登録後、知的資産経営を中心とした経営支援に加え、TAC講師、近畿大学非常勤講師として人材開発や情報セキュリティ研修を行う。

