

特集 本シェルジュがオススメする
中小企業診断士のリベラルアーツの見つけ方

第3章

中小企業診断士に必要な教養



園田 泰造

神奈川県中小企業診断協会

三上 友美恵

東京都中小企業診断士協会城西支部

1. ビッグデータはどう使う？

AI や RPA といった技術が発達して、単なる数値だけでなく、テキストはもちろん、画像や音声などあらゆる種類の膨大なデータが収集、整理され、分析できるようになりました。しかし、それはあくまでも「技術的には」という条件がつきます。人間がしっかりと目的を定める必要があるのです。

道具としてのビッグデータ

VOLUME/VARIETY/VELOCITY/VALUE



高橋 範光 著
日本実業出版社

2015年

データサイエンティスト育成を手がける第一人者による、ビッグデータ活用を成功に導く8つのルールとは。

『道具としてのビッグデータ』では、ビッグデータの活用がうまくいかないケースのほとんどが、「道具＝手段」であるはずのビッグデータに過度の期待を抱くあまり「ビッグデータ活用」そのものが目的になっていると指摘します。

技術の進歩で、データの「量」(Volume),

「多様性」(Variety), 「処理速度」(Velocity) といった3つのVが実現されていますが、ここに4つ目のVであるデータの「価値」(Value)を加えるためには、本来のデータ分析の目的が先に明確にあるべきで、決して逆ではありません。データさえ大量に集めれば何か新発見が生まれるのでは、というありがちな発想は、本末転倒なのです。

2. データ活用は組織全体で進めるべき

ビジネスにおいて、勘と経験だけではなく、ビッグデータを含めた各種データを経営の意思決定に役立てることは、企業の生き残りのためにはもはや必須の条件となってきています。そのためにはさまざまな生きたデータを収集する必要があり、それにはIT部門だけでなく、現場の協力が必須になってきます。このデータを分析することが、いかに現場の業務にも役に立つのかというコンセンサスが必要となってきます。

これからデータ分析を始めたい人のための本

工藤 卓哉 著

PHP エディターズ・グループ

2013年

9割の企業は本当のデータ分析をわかっていない。気



鋭のデータサイエンティストが会社を劇的に変える方法を教える。

『これからデータ分析を始めたい人のための本』では、人事評価制度がそのポイントだといいます。いくら中長期的に有効なデータの収集といえども、現場の人事評価が目先の数値最優先だった場合、余計な手間と時間のかかるデータの作成を依頼しても、喜んで協力してくれる人がどれだけいるのでしょうか。

また、統計の知識があり、現場の幅広い知見や、全社横断的な人脈を持ち、経営判断に必要な情報を得る目的をわかっているような、一人で何でもできるスーパーマンなどはいまいませんから、社内外含めてさまざまな役割を分担できる「尖った」人材によるチームをいかに作れるかがカギになってきます。

3. 経営学におけるデータ分析の重要性

ここまで、実際の各種業務の現場におけるデータ分析の在り方を検討してきましたが、本来、枝葉よりも幹の改善に適用したほうが当然インパクトは大きいものになります。そこで少しレイヤーを上げて、経営学の観点から、データ分析の重要性を解き明かしてくれているのが、『統計学が最強の学問である ビジネス編』（西内啓著／ダイヤモンド社／2016年）です。

競争戦略上、マイケル・ポーターのポジショニング理論とジェイ・バーニーのケイパビリティ理論のどちらを優先すべきかといった議論が出てきますが、それぞれ統計学に基づいて分析すると、前提条件によってどちらが有効かの結果が変わってくるのです。企業にとって大事なのは、どのような戦略をとれば儲かるかですから、両方の理論の成分を含めて統計的な分析を行えというわけです。そして、そのことによって、具体的な施策の根拠となる情報を得ることにもつながってくるのです。

4. 目的はどのように決める？

第4節、第5節では、データの取り扱い方について語り合います。

三上：情報技術の発達で、さまざまなデータが入手できる環境が整いつつありますが、ビジネスで有効な意思決定に役立てるためには、最初にデータ分析の目的をしっかりと定めておくことが大切なのですね。

園田：そうです。その目的をどのように設定すべきか、という点が非常に重要になってくるわけです。

三上：データ分析を有効に活用できる目的といっても、闇雲に設定するわけにはいきません。拠り所になる考え方はあるのでしょうか。

園田：低迷していたテーマパーク USJ をV字回復させた『確率思考の戦略論』の著者は、戦略を考えるときに経営資源や世の中の状況などの前提条件を厳しく絞り込み、その組み合わせの中で、勝算のある＝成功する確率の高いアイデアを実行してきた結果だといっています。常に「勝てる戦い」を探していたと。

確率思考の戦略論

USJでも実証された数学マーケティングの力



森岡 毅／今西 聖貴 著
角川書店

2016年

ビジネス戦略の成否は「確率」で決まっているが、その確率は操作することができる。その方法とは何か。

三上：「確率」ですか。そこでデータ分析が登場するわけですね。

園田：そのとおりです。厳しい前提条件をクリアできそうないくつかのアイデアがあっても、一般的には、経営者の経験と勘に基

づいて選択していました。それとは違い、それぞれの戦略オプションに対してデータに基づく分析をしっかりと行うことで、定量的に比較し、成功する確率をはじき出していたというわけです。

三上：なるほど、戦略オプションの実効性評価が目的となるということですね。

園田：そして、その確率を上げる努力をギリギリまで続けるのです。

三上：しかし、データの分析に、高度な数学やIT知識が必要になってくるとしたら、中小企業が経営に役立てるにはハードルが高いような気がします。そのあたりは、いったいどうなのでしょう。

園田：この本にも、たしかに数式が出てきますが、大切なのは、複数の戦略アイデアの立案、そして、どのオプションを選択すべきかの判断で、可能な限り事実に基づいたデータをそろえて比較するといったシンプルな「確率」を根拠にすることが、勝率を上げる考え方そのものなのだと思います。

三上：なるほど。「確率」に基づいた戦略をとることで、経営資源を集中させるなどのコントロールをすることは、まさに選択と集中といった中小企業に大切な経営判断そのものなのですね。

園田：ただし、その判断を行うためには、市場構造を正しく把握していることが大切だとも本書の著者は言っています。一企業の努力で何がコントロールできて、何ができないのか。その仕組みをしっかりと把握し、無駄な努力で消耗せず、うまく追い風に乗って、市場構造そのものを活用することが大切だと。そのあたりに、中小企業の小回りのきいた知恵を生かす余地があるように思います。

三上：どんなに高い壁でも、真実から目を背けず、知恵を使って階段を作れば登れるようになるということですね。

5. データは常に正しいか？

三上：「データは嘘をつかない」という言葉を聞いたことがありますが、そもそも収集したデータはすべて正しいという前提で良いのでしょうか。

園田：過去に起きた事実（ファクト）のデータは、たしかに「嘘をつかない」のですが、個人の嗜好や意向のようなアンケート調査のデータなどは、どうやら「嘘をつく」ことも少なくないようです。

三上：そういえば、アメリカの大統領選挙も、事前の予想を覆してトランプ政権が成立しましたよね。

園田：どうしても個人の本音と建前の違いまでは、アンケート調査では収集しきれないようです。面白いのは、個人の意識の及ばない検索エンジンでの検索結果などのビッグデータを探ってみると、本音を表すキーワードが発見できていたといった豊富な事例が、『誰もが嘘をついている』には載っています。

誰もが嘘をついている

ビッグデータ分析が暴く人間のヤバイ本性



セス・スティーヴンズ＝
ダヴィドウィッツ 著
酒井 泰介（翻訳）

光文社
2018年

データ分析にまつわる罠を暴き、ビッグデータ分析の真の有効性を明らかにする一冊。

三上：たしかに、健康診断の事前ヒアリングなどは、指摘を恐れて、つつい実際より控えめに記載することもありそうですね。

園田：私は、決して食事の量を過少申告するなどしていませんからね！

三上：誰もそんなこと、聞いていませんから（笑）。

6. 知識の多さは教養ではない

歴史・美術・テクノロジーなど、各章で論じられてきた「教養として身につけたい知識」は多岐にわたっています。では、その知識を数多く身につけた人が「教養のある人」として評価されるのでしょうか。

現代ではインターネットが発達し、必要としている情報は簡単に手に入るようになりました。膨大な情報が手に入るからこそ、情報検索を知識の習得と錯誤し、知識の多さこそ教養と考えている人が多いように思えます。

教養バカ

わかりやすく説明できる人だけが生き残る



竹内 薫 著
嵯峨野 功一 編集
SB 新書

2017年

教養のある人は、幅広い知識を持っていて、しかも話が面白い。しかし、知識は豊富だが、話に面白みがなく、専門のことしか知らない人も存在する。そのような知識だけをひけらかす「教養バカ」にならないための真の教養人に必要なことは？

今まで出会った「教養がある」と思った人はどのような人でしょうか。教養を感じる1つの基準として「自分が知らないことをわかりやすく伝えてくれる」ということがあると思います。

『教養バカ』の中では、語彙力こそが「わかりやすさ」であるとされています。物事を考えるには自分の頭の中の言葉を使って考えます。ですから語彙力が少ないと、思考パターンが少ないということになります。

たしかに、うれしいときも悲しいときも、おいしいものを食べたときでさえ、「ヤバイ」の一言で済ます若者は教養があるようには見えません。

また、どんなに知識を多く持っても、相手の理解力のことを考えず、伝わらない専門用語を羅列して説明をする人も教養があるとはいえないでしょう。教養とは知識の多さではなく、知識を活用し、相手に伝えることができ初めて教養と認識されると思います。

7. 無知をマネジメントする

また、教養がある人は、自分が無知であることを知っています。だからこそ、知識の習得そのものを楽しみ、もっと多くの知識を得たいと思うのではないのでしょうか。

AI時代において、どれほど知識を身につけても、コンピュータのデータ量にはかないません。数多く知識がありさえすれば良いのであれば、コンピュータには太刀打ちができません。

しかし一方で、コンピュータもまた万能ではありません。現在のAIには無意識領域、想像力を働かせてそこから文化を創造することはできないといわれています。

だからこそ、人間の専売特許である教養が重要になってきます。無知をコントロールし、問題解決ではなく、問題発見をする思考もまた教養の1つの基準ではないのでしょうか。

問題解決のジレンマ

イグノランスマネジメント：無知の力



細谷 功 著
東洋経済新報社

2015年

マネジメントの巨人、ピーター・ドラッカーは書き残したテーマとして「イグノランス（無知）マネジメント」を挙げている。無知を知覚し、活用することで、問題発見の思考法プロセスを解明する。

8. 教養とは品格の根幹を支えるもの

多くの不祥事、モラルの欠如、世論では理解できない論理。それらの多くは教養の不足がもとになっている気がします。知識の高い人が不正をしないという決まりはありません。むしろ、専門知識が高いほど、知識がない人からの指摘がなく、不正に走りやすいともいえます。

『帳簿の世界史』（ジェイコブ・ソール著／村井章子訳／文藝春秋／2015年）を読むと、会計不正とそれを発見するための仕組みづくりが中世からいちごっこになっていたと感じます。どんなにすごい技術が出て、それを自己の利益のために歪んで運用する人が必ず出てきます。知識の大小ではなく、人間としてどう生きるのか？ 人としての品格が根本にあるように思えてなりません。

教養とは、もともとギリシア人が「奴隷との差別化スキル」として設定したものです。教養を身につけた人は「市民」としての品格があると認められました。

法律や経理、財務など知識が必要な専門スキルを持つ人こそ、それを支える教養をぜひ身につけるべきだと考えられます。教養を身につけている人は品格があり、人間的に尊敬できる人と感じられます。

9. 中小企業診断士に必要な教養

本節では、中小企業診断士に必要な教養について語り合います。

園田：最近、ビジネスマンの間で教養がブームになっていますよね。書店に行くと目立つところでフェアが行われたりしています。三上さんは中小企業診断士にどのような教養が必要だと思っていますか？

三上：どんな人にとっても教養とは、持っていたほうが人生が楽しくなる知識だと思っています。特に中小企業診断士は企業にア

ドバイスを行う立場ですから、幅広い教養を身につけたほうが良いと思っています。

園田：幅広い教養というのは具体的にはどのような知識になりますか？

三上：歴史・音楽・美術など、仕事に直接必要な知識ではなくても、人生を彩るような知識があると楽しいですね。私は知識の内容よりも、柔軟な思考のほうが大切だと思います。

紹介した『教養バカ』の本の中でも、「相手にわかりやすく伝えるには語彙力が必要」とありますが、語彙力と柔軟な思考力を手に入れるには、やはり読書がお勧めです。そして何を読むか？ という点ではぜひ書店に足を運んでもらいたいです。

園田：Amazon や電子書籍ではダメということでしょうか？

三上：目的の本を読むなら、Amazon でも電子書籍でも良いのです。しかし、そうすると自分の既知の領域を深掘りすることはできても、無知の領域に踏み込むことは難しいのではないかと思います。リコメンドシステムは、過去の履歴や自分と同じ販売傾向の人の購買履歴を追っているため、まったく今まで興味のなかったジャンルの教養に気づくことすらできないように思えます。

園田：たしかに書店に行くと、「こんな本が出ているのか」と気づくことがあります。いつも行く書店で自分が立ち寄らない場所のジャンルが自分の興味がない、無知の領域だと気づけるかもしれません。

三上：よく「お勧めの本を教えてください」と聞かれますが、普段読むジャンルをお伺いすると、結構ビジネス書に偏っている人が多いのです（笑）。特に小説を読まない人が多くて驚きます。小説は語彙力も上がりますし、ストーリーテラーになるための教科書としては最適ですので、ぜひもっと小説やコミックスを読んでいただきたいと思っています。

園田：なるほど。実用的な本しか読んでいない人も多いですね。教養を身につけたい

中小企業診断士に三上さんだったら具体的にどのような本を勧めますか？

君たちはどう生きるか



吉野 源三郎 原作
羽賀 翔一 漫画
マガジンハウス
2017年

自分の生き方を決定できるのは自分だけ。人間としてどうあるべきか、考えさせられる。

不道德教育講座



三島 由紀夫 著
角川文庫
改版
1967年

「女から金を搾取すべし」
「友人を裏切るべし」。不道德を説くことで、真実の道徳を問い直す。

三上：身につけるべき教養とは何だろうと考えたとき、多くの方に会って「あなたの思う教養とは？」と質問してみました。歴史や倫理などの人文系が多かったです。しかし、教養は幅広いもので、テクノロジーやコミュニケーションも教養と考える人もいますし、絶対にこうでなくてはならないという厳格な枠組みはないように思います。

ですから、今回はあまりほかの方がお勧めしないと思う大ベストセラーの本とエッセイをあえて選択しました。『君たちはどう生きるか』は、今までなら原作を買っていました。しかし、80年前の原作をどう漫画化したのかが気になったので、コミック版を選択しました。三島作品は『金閣寺』など小説は読みましたが、エッセイは初。不道德を勧めることで、逆に道徳とは何かと考えさせる構成は見事です。

園田：面白そうですね。ちょっと読んでみたい気持ちになります。

三上：本を紹介するのが私の本業なので、まだまだお勧めしたい本が山のようにあります！ 特に中小企業診断士の魅力は、業界も年代も多種多様で、知らない知識を持つ人に出会えるところではないでしょうか。普段どのような本を読んでいるかを聞いてみると、よりその人の考え方を知ることができるように思えます。自分の知らない、無知の領域を気づかせてくれて、とても新鮮に感じませんか？ ということで、そろそろ飲みながらお互いの無知の領域を確認しましょう！

園田：三上さんは結局、いつもそれですね（笑）。

園田 泰造

(そのだ たいぞう)

2015年中小企業診断士登録。十数年にわたり、Web アクセス解析やETL/BIツールを組み合わせたデータ可視化を含め、データ分析を経営に生かす仕事に従事。



三上 友美恵

(みかみ ゆみえ)

2012年中小企業診断士登録。株式会社トーハンで書店営業に21年勤務。書店の新規店・改廃業に100店舗以上携わる。読み聞かせからデモ販売まで、書店のためなら何でもやります！ 1日に8冊読める速読派。

