



【古川武史 ふるかわ・たけふみ】
外資系製薬会社を経て2000年朝日監査法人（現あずさ監査法人）入所。01年に分社し、04年にMBOにより完全独立。ハンドメイドのコンサルティングは高い評価を得ている。1973年4月3日生まれ。

朝日ビジネスコンサルティングと

福岡大が人材育成事業で連携

「試練を克服できる人材の育成を目指す」



【田村馨 たむら・かおる】
国の政策研究所、民間シンクタンクを経て福岡大学。九州アジア経営塾の創設に関わり、モジュールディレクター、プログラムアドバイザーを経て現在、理事。博士（学術）。1954年7月26日生まれ。

朝日ビジネスコンサルティング（古川武史社長）と福岡大学次世代人材開発研究所（所長・田村馨商学部教授）が協力し、人材育成事業をスタートさせた。企業によるOJTの機能が低下する中、今回のプロジェクトでどのような効果が期待できるのか。古川社長と田村教授に語ってもらった。

再生目指す事業会社を コンサルの実践の場に

— 今回の連携の背景と狙いについてお聞かせください。

田村 従来のキャリアパス、OJTは機能不全を起こしているようです。3〜4年前はアジアに事業所や工場を立ち上げるときはそれなりの苦勞があり、困難に直面することで人が育っていました。

しかし、近年、海外事業展開のサポートサービスが一般的になり、アウトソーシングをすれば苦勞の度合いを飛躍的に小さくすることが可能になりました。海外のキャリアパスを企業内に設ければ人材が育つという時代は終わりつつあ

るのです。現代は変化のスピードが驚くほど速く、あり得ないことが起こりうる時代です。そのことを前提に人をどう育てていくかを考えないといけません。

大学にいる立場からすると、キャンパスや教室内で人は育つとの前提を疑うことが求められており、「外に出て行こう」と判断し行動に移したのです。

ご存じの通り、多くの中小企業には人を育てる余裕がありません。かといって大企業が人を育てられるかと言えばそうとも言いきれません。失敗しているところは数多あります。大企業でも中小企業でも人材が育たないのであれば、今回のような第三のスキームを作るしかないと思つたわけです。古川社長とは2〜3年前から継続的に人材育成の必要性について意見を交わしており、今回のプロジェクトにつながりました。

福岡大の卒業生に限らず、どこかの大学だろうと在学生、卒業生であらうと、「もつと勉強したい」「もう一度自分を試したい」という人たちに来てほしいですね。

古川 田村教授とは、次世代リーダー養成を目的としたKAIL（九州・アジア経営塾）

■買収予定企業を使った事前研修を実施

朝日ビジネスコンサルティング（以下ABC）は福岡大学次世代人材開発研究所（所長・田村馨教授）と協力して、コンサルティング事業のインターンシップに着手している。昨年12月には事前研修を実施。社会人と学生計29人が参加した。

事前研修では、デューデリジェンスは行わず、事業戦略やストラクチャー、係数計画などの事業再生計画策定に取り組んだ。より具体性を持たせるために、ABCが3月までに買収予定のスポーツ用品卸・販売会社の経営状況、課題を財務データ、



経営者のヒアリングを通して把握に務めた。ABCの事業再生担当者が参加者から質問を受けられる時間も設けられ、金融機関とABCの事業再生策の相違点や経営者の

非効率な接待交際費の削減方法などについて、質疑応答がなされた。

事業再生計画は「融資先の金融機関を納得させる」（古川社長）ことを念頭に、経営状況や課題を素材にして、対象企業の部門別再建策や横断的再建策をグループワークをベースに討議。対象企業の再建策を個人ベースで提案書として作成、発表した。実在の企業を研修に利用するにあたっては躊躇もあつたというが、「実践の場が必要」（古川社長）との判断から今回のスタイルになった。

優秀者数名は契約社員としてABCグループで採用。スポーツ用品卸・販売会社の事業再生に取り組んでいる。

ところが、10年後からは高齢化が猛スピードで進んでいきます。残された10年間のうちにこの街がどのように変わるか、若い人が働ける場をどう創っていくか、早急に議論を深め動き出さなければならぬのですが、現実はそのよう

——企業動向から見た福岡の状況はいかがですか。

田村 福岡は支店経済の街ですが、そのうまみはなくなりつつあります。これから10年間、福岡は人口が増え続ける九州で唯一の都市と言われています。

とで、壁を乗り越える力をつけてほしいと期待しているのです。

田村 「ゼロ」から「イチ」を創るような人を育てないと人も育たないし、育つた人が居着く場所もないと思います。なぜ企業再生の現場かという、もう後がないという切羽詰まった状況だからです。そのような状況に直面すること

を通して関わるようになりました。田村教授のセッションを受けましたし、議論もしてきました。人材が育つための場所が限られていたり、なかつたりするという問題について意識を共有するようになりました。

りません。どんなにすばらしいアイデアでも、支えてくれる人がいないとうまくいかないのです。これらの問題意識が今回の人材育成事業に乗り出した大きなきっかけです。

さらにタイミングが良かったことも大きな要因です。それは当社が事業再生のコンサルティングの出口として、スポーツ用品を扱う事業会社を子会社化する時期と重なったからです。子会社化した事業会社を事業収益会社とするのはもちろん、コンサルタント

育成の場として活用することもできます。これは非常に珍しい試みであり、実践の場としてとても有益です。教授が言われるOJTについては、これまで機能してきたものが今は機能していないと言っても過言ではありません。でも、OJTでなければ学べないことも実は多い。OJTは非常に重要で日本の強さの源の一つだったんですが、いつの間にか機能しなくなってしまう。機能しなくなった理由を私たちがなりにつかんでいますので

ありません。

激しい時代の変化に迅速に対応していくと、支社や支店を閉鎖し、本社の指示をダイレクトに現場に伝えようとする動きもあります。福岡の人口は増えますが、今後



5年間のうちに既存企業の雇用機会は失われていくでしょう。既存の事業所で人を育てるという発想は捨てなければならぬのです。

はもちろん、私たちのようなコンサルディング会社で人を育てることも必要です。というのも、欧米型のコンサル会社が人を育てることに注力したのは1980年代で、それ以降はほとんど力を入れていません。優秀な人を採用して、できる人だけ残すという仕組みが主流でした。このシテムが今後10年間持つとは到底思えません。私たちもコンサルタントを社内でのようにして育てていくかという課題に直面しています。

の好きなところ、自らの人生とクロスするところを説明できなければ、採用する側へのアピールにはなりません。どんなに忙しくても、モチベーションがあれば勉強して知識を増やすことは可能です。働く上で最も必要なことはモチベーションなのです。

古川 3月の中小企業金融円滑化法の失効で苦しくなる中小企業が増えるのは間違いなさそうです。タイミングにもよりますが、早く手を付ければ救済できる企業は少なくないと思います。

また、うまく事業再生が成功すれば、雇用の機会は、増えていくでしょう。そのためにも事業再生企業が浮上するきっかけとなる人材をつくっていくことも頭に入れていきます。地域経済のためにも事業再生のコンサルティングで携わっている企業内で育てること

**求められるのは
試練を乗り越える力**

— 今、どのような人材が求められているのでしょうか。

田村 「あれができる」「これができる」という風に、知識のある人は結構います。「これがやりたい」という強いモチベーションを持った人は少ないですね。その会社

古川 試練を乗り越える力を持つた人はどこでも必要とされる人材です。コンサルタントは経営者とディスカッションをしなければなりません。経験や知識が豊富な経営者とのディスカッションを通して、打ちのめされ、自らの力のなさを感じることも多々あります。大事なところはそこらへんがることなのですが、それができない人材が少なくありません。頑張り切れないのです。打ちのめされ、落ち込んだ時、自らの背中を押してくれるものがないと駄目なのです。困難を乗り越える力の原動力、それが田村教授のおっしゃ



田村 今回のプロジェクトが評価されたり成果を発信できたりすれば、地元企業から「うちの会社を使っても構わない」というところも出てくるのではないのでしょうか。中小企業の人材育成にもつながる可能性もあります。そのためには今回のプロジェクトを必ず成功させる必要があります。