

第1章 診断士がベンチャー企業の マネージャーに転職したら



藤本 了甫

東京都中小企業診断士協会城西支部

1. 現在の仕事

私は新卒から経理をやっていたが、中小企業診断士資格取得をきっかけにベンチャー企業に転職。資格試験のオンライン学習を提供するベンチャー企業にて、経理をはじめとした管理部、経営企画、法人提携、CSを一手に担当している。一言で言うと何でも屋である。所属企業の販売形態は大半がB to Cだが、今後B to Bも拡大していく予定である。

2. 転職した経緯

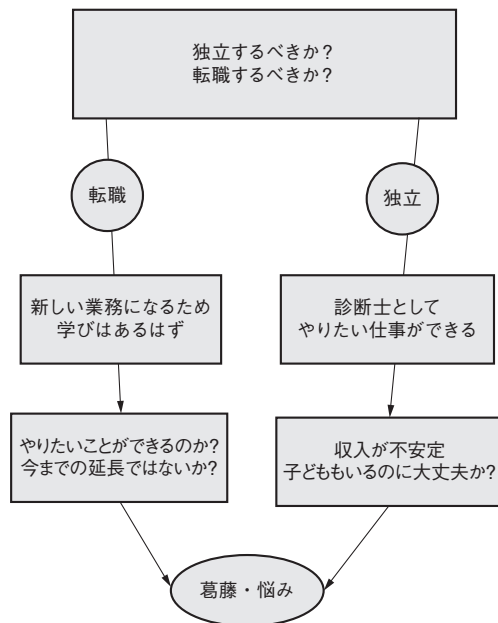
前職では調理器具小売の経理を担当し、マニュアル作成、重複業務解消による業務の標準化や経費精算のクラウドサービス導入による効率化を行い、一定の達成感を得ることができた。また、時間に余裕ができたことでレポートの充実や予実管理の精度向上なども行うことができた。

一方で、以前は必死にやっていた業務に時間を割く必要がなくなり、プロジェクトや季節業務がなくなると時間が余ようになってきた。同僚の仕事を奪うわけにもいかず、表立って勉強するわけにもいかない。このまま余裕のある時間を過ごしていくと、自分の成長が止まってしまうのではないかと不安に襲われるようになった。同期の診断士の中には、すでに独立して毎日を忙しく過ごして

いる人も多くいる。ますますこのままでよいのだろうかと思問自答する時間が多くなった。

今の職場で仕事を続けるのか、転職をするのか、もしくは独立か。私は悩んだら多方面に情報収集をしたくなるタイプなので、とりあえず行動に移すことにした。診断士の友人が登壇する創業セミナーや、知り合いのついで知り合ったキャリアアドバイザーに話を聞きに行った。話を聞くたびに増える選択肢。何が私にとってベストの選択なのか。私はさまざまな選択肢の中で迷っていた。

図表1 転職・独立のマインドフロー



そんな折、同期の診断士から、彼が取締役をしているベンチャー企業に入らないかという誘いがかかった。ベンチャー企業は私の選択にはなかった。それまで在籍した会社は、比較的業績が好調で歴史もある会社だった。

無意識にベンチャー企業は自分には無縁だろうと思っていた。しかし、考えてみると、給料が出るので独立よりはリスクが低く、起業家が何を考えているかを知ることできる。診断士なのにベンチャー企業の事情を知らないのもおかしいのではないかと思い始めた。

家族に相談したところ、独立はいつでもできるし、子どもも小さいからまだ企業勤めをしてほしいといわれた。私の事情を考えると、ベンチャー企業転職という話はよいオプションなのではないか。こうして私はベンチャー企業の世界に飛び込むこととなった。

3. ベンチャー企業での仕事

(1) 経理はマイナスからのスタート

私は財務経理担当としてベンチャー企業に入社した。前任者の退職は決まっていた、引継ぎ期間は1日のみだった。取り急ぎさまざま聞いたが、経理が不在だった期間があったため、過去の取引や仕訳はかなり怪しいということを繰り返し聞いた。入社を決めたのは私自身であり、もう後戻りはできない。私は腹を決めてすべてに立ち向かうことにした。

入社して早速各期の決算書を見ることにした。入社した時点で3期分の決算書があったのだが、それがどういう経緯で作成されたかわかる資料はほとんどなかった。

取締役話を聞くと、1期、2期は顧問先である税理士法人がすべて作成しており、3期は経理として採用した社員が作成したということであった。しかし、その社員が4期目の早い段階で退職し、次の後任者も2ヵ月で退職し、私にバトンが渡されたということであった。過去の経験からも、このような場合は最初から仕訳を1つずつ総ざらいする必要があるということを確認した。

また、上場を考えている企業だったため、監査法人からレビューを受けていた。上場するために何を改善すればよいか書かれているものだ。それを読んでいくと、くまなく修正が必要だが、特に売上高、売上原価、固定資産計上が大きな要素であることがわかった。

さらに、前任者は月次決算ができる状態ではないと月次決算を締めずに辞めており、代わりにパート社員が簡易的に締めていた。過去分の修正も必要だが、月次決算もある程度の精度で締めていく必要がある。過去と現在の修正を両方一度に迫られている状態だった。

(2) 改善活動の始まり

売上高のチェック1つとっても途方もない工数がかかる。また、現状のフローも多くの問題があった。たとえば、販売方法の1つである自社割賦販売の取り扱いである。今まで管理されていなかった自社割賦の管理表を過去にさかのぼって作成したところ、約20%近くの未回収があることがわかったからだ。しかし、リスクがあっても割賦販売はニーズがあるのでやめられないこともわかった。

これらを全部1人でやるのは無理だと悟った。ここで私を救ってくれたのは「人」であった。経理業務に関してはスポットでヘルプに入ってくれていた公認会計士事務所と顧問契約をした。かなり安い金額で応じてくれたので、当初はあまり訪問できないという話だったが、だいぶ協力していただいた。この事務所のおかげで多くの問題点を改善することができた。売上高やほかの経理的問題も解決に向けての道筋をつけることができた。

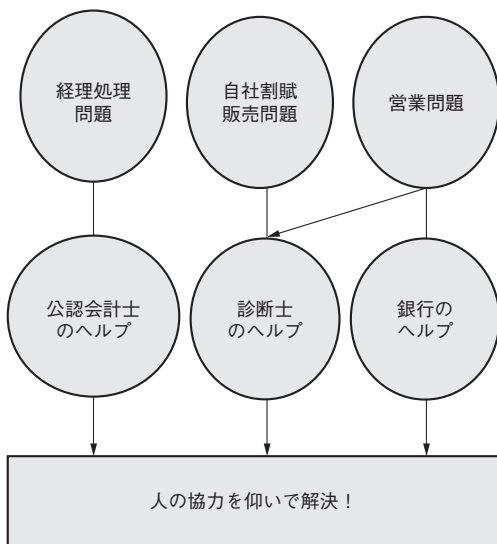
自社割賦販売に関しては、代替案を考えた。廃止できないのであれば、信販会社を通して信用取引をするしかない。信販会社に勤める同期合格の診断士に現状を話し、勤めている信販会社にかけ合ってくれないかと相談した。必死さをくみ取ってくれたのか、信用できる営業を紹介してもらった。その結果、条件は付いたものの信販会社と契約し、ローン販売ができるようになった。

信販会社からは、ベンチャー企業は今まで手を出していなかった分野だったが、可能性を感じたのでパイロットケースとしてやってみてほしいとお願いされた。最終的にはwin-winになったが、同期の診断士がいなかったら門前払いされていたかもしれない。現在はこの信販会社とも良好な関係を築けている。

そんな中、人事関連で問題が発生した。法人営業担当の社員が突然いなくなってしまったのである。今すぐに人を採るわけにもいかないのだから、法人営業ができる人間を充てることにした。その結果、できる社員が見当たらなかったのだから、私が急遽やることになった。私も10年前に半年間だけ営業をやっただけだが、とにかくやるしかないのだ。

現状を調べてみると既存の取引相手はまだ片手に数える程度しかなかった。今の状況では新規獲得をしないと営業をやる意味がない。私のようなほぼ素人の営業が飛び込みでやっても成約まで行くはずがない。確度の高い取引先を探すしかない。そう考えた私は、とにかくコネクションをフル活用していくことにした。その結果、銀行のビジネスマッチングや診断士とのつながりを手繰りながら、何とか新規開拓ができていく。

図表2 コネクション利用図



(3) 人とのつながりの重要性

このように、さまざまな仕事をこなしていたが、実際には周りの人に助けをもらってばかりであった。経理業務にしる、営業にしる、自分1人ではどうしてもできない問題に直面してきたが、助けを請いながら少しずつ解決していったのだ。

今までは友人知人と仕事をするという発想自体がなく、人とのつながりを意識した機会はほとんどなかった。診断士になり、ベンチャー企業に転職して、仕事上でも人とのつながりが大事だと初めて認識できた。

4. 今後の展望

(1) マネージャーの役割

私は現在、ベンチャー企業でマネージャーとして業務を行っている。私の現在の悩みはリソース不足と自らの能力不足である。

リソース不足については、単に採用が難しく人手が足りないだけでなく、教育にかかる時間やコストが足りないことも大きな要因である。私も現在、数名の部下と一緒に仕事をしているが、自分もかなりの業務を抱えているのですべての仕事をケアできない。

できるだけ時間をかけて話を聞くように心がけているが、不満を持たれるときもあるかと思っている。いかに時間を捻出して部下に対して付加価値を与えられるかというのは、いつも考えていることである。

図表3 マネージャーとしての悩み

リソース不足の部分	
人数不足	教育にかかる時間不足
能力不足の部分	
モチベーション施策	マネジメント経験

能力不足に関して感じるのは、部下のモチベーション管理や業務管理である。部下が業務でうまくいかなかったり、人間関係で悩んだりしてモチベーションが落ちたとき、いかにモチベーションを上げて良いパフォーマンスを発揮してもらうかというのはマネージャーの重要な仕事の1つだと思う。これがうまくできないと、アウトプットの質が下がり、最悪の場合は退職につながるからだ。

私は何度か部下のモチベーション低下に直面し、解決に向けて動いてきた。時間をかけて試行錯誤したが、まだ最適解を見つけることができていない。

また、業務管理もうまくできないことが多い。あまり関与しすぎてマイクロマネジメントになってしまうと、業務自体が窮屈になってしまう。ただ、あまり放任しすぎると、そもそもアウトプットが出てこないというケースもある。そのバランス感覚に関してはまだまだ勉強が必要である。

マネージャーとしては「ひよっこ」であるが、業務の際に常に心がけていることがある。それは「自分が上司にやられて嫌だったことはやらない」ということである。具体的には「さまざま指示は出して、チェックもする。その代わり業務責任は各人で持たせる」「仕事のお願いはするが、さまざま考えて自分でやってみてほしい。そこで何か問題があったら私が責任を取る」のどちらかのスタンスで臨むようにしている。

これらの理想は口にも出し、心がけているが、まだ完全には実践できていない。今まではプレイヤーとして現場の業務を行えばよかったが、これからはマネジメントについても勉強しなければならないと感じている。

(2) 手がけたい研究会やマッチング活動

これらの悩みに対して、きちんと向き合い、自らで解決していきたい。そして、そのソリューションをほかの企業や診断士とも共有し、中小企業が抱える悩みを解決する一助になりたい。「企業内診断士『管理職』の会」のよ

うな研究会を作ってマネジメントについて考える機会があっても良いと思っている。

マネジメントのベストプラクティスは企業文化、組織形態、業界などによって違ってくるはずである。それを蓄積していき、会社が活性化し成長していくためにはどんなマネジメントが必要なかを検討していくような活動をどこかでやりたいと考えている。

図表4 ベストプラクティスの構築

- | |
|------------------|
| ① 管理職の課題や問題を共有 |
| ② 皆で解決方法を探る |
| ③ 現場で実践 |
| ④ フィードバック |
| ⑤ 解決例を蓄積 |
| ⑥ ①～⑤をPDCA的に繰り返す |
| ⑦ ベストプラクティスの作成 |

また、ベンチャー企業は診断士のようなマルチプレイヤーを渴望しているのを実感している。しかし、同じくベンチャー企業で働く診断士との出会いは少ない。私自身、診断士のフィールドは商店街や老舗の中小メーカーというイメージが強く、ベンチャー企業を無意識に除外しているのではないだろうかと感じている。

診断士のように、さまざまな分野に経験や知識がある方々がもっとベンチャー企業に参画すれば、スタートアップ企業の成長もより早く確実になると思う。先述の研究会とともに、ベンチャー企業と診断士をつなげるマッチング活動もできたらと密かに思っている。

藤本 了甫

(ふじもと りょうすけ)

国際基督教大学卒業後、某素材メーカーに勤務。主に原価計算を担当する。その後、さまざまな業界の経理を経て、ベンチャー企業に転職。現在はマネージャーとして悪戦苦闘中。2016年中小企業診断士登録。

