

## 特集：企業内診断士・孤軍奮闘記 2

### 第3章 元看護師が見つけた 実家の製造業を支える道



溝上 愛

東京都中小企業診断士協会中央支部／鹿児島県中小企業診断士協会

「中小企業診断士は、うちくらいの規模の会社にはいないよ。診断士の資格を持ってこの会社にいるのはもったいない」

これは、30人規模の金属加工業、株式会社中央工作所を営む社長、私の父の言葉だ。

この言葉に私は違和感を覚えた。自分自身が中小企業内で働きながら診断士になり、「中小企業にこそ、診断士のような存在が必要だ」と考えていたからだ。

#### 1. 実家に帰るため診断士を目指す

##### (1) 実家に帰る理由を作りたくて

私は鹿児島の病院で看護師をした後、転職し関西でOLをしていた。働いていた企業はグループ全体で約2,000人の大企業で、業務内容は医薬品・医療機器の市販後調査にかかわる専門事務職であった。

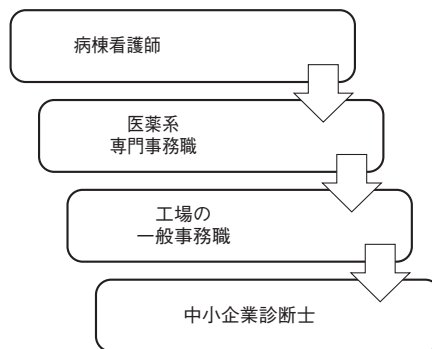
看護師時代に患者様の家族の様子を見聞きし、また、いずれの職場でも女性社員が9割ほどで、会社の先輩から両親との同居生活や通院や介護の話聞く機会が続いた。

関西からは、それまで九州で暮らしていたときのようにまめに実家に帰ることができない現実に直面した折、弟に加え妹も両親から離れたところで暮らし始めた。自分の中で「将来介護離職する可能性」は高くなっていた。

父が会社経営をしていたことから、「いずれは仕事で実家に帰れる体制にしたい」とい

う動機で診断士を目指すようになった。さらに、診断士について調べると「女性、若手」の診断士が全国的に少ないことがわかり、「これなら、合格すれば鹿児島では確実に差別化できる」と、すぐに父の会社の役に立てなくてもできることがあると考え、診断士になることを決意した。

図表1 自身の職歴の変遷



##### (2) 突然訪れた「父の会社で働く機会」

父には診断士の勉強を始めたことはすぐに伝えたが、あくまで「将来、いつか」会社のために役立てる心構えであった。しかし、父の会社で働く機会は予想よりもずっと早く訪れた。

父の会社、中央工作所は鹿児島県にあるステンレスやアルミなどの金属加工業である。2016年1月、第2工場に1人しかいない女性

事務員が産休・育休を取得することが決まった。期間限定で働き手を探すのに困っていた両親の様子を見聞きして、当時診断士の勉強をしていた私が手を挙げた。

工場が身近にありながらも、中学・高校・大学と徐々に工場へ遊びに行くことも減り、父の会社のことを詳しくは知らないまま社会人になった私は、両親へ孝行したい気持ちと、診断士の勉強をしていて「中小企業で働く経験は診断士として必ず役立つ」という考えのもと、転職を決意した。

## 2. 診断士資格に関連して起きた変化

### (1) 資格取得以前の状態

#### ① 家族の状況

私が転職した2016年、弟は福岡で美容師、妹は結婚して岡山在住であった。それまで父から後継者の話が出ることは一切なかったが、2015年に第2工場を移転拡大するなど父は事業を継続する方向で動いていた。

図表2 中央工作所の概要

本社工場	第2工場
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員26名</li> <li>・ベテランの社員が多い</li> <li>・図面加工が中心</li> <li>・工場内の設備は新しく、充実している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員8名</li> <li>・若手の社員が多い</li> <li>・現場作業が中心</li> <li>・工場内の設備は中古が多く、少ない</li> </ul>

#### ② 社内外で求められる後継者の存在

私がそれまで製造業にも工業系にも無関係な職歴で父の会社の事務員をしていることについて、社内では「単に父親の仕事を手伝いに期間限定で戻ってきた」と捉える人と、「ほかに後継者候補がないから、長女が後継者になるのではないか」と考える人に分かれた。

勤務開始後間もなく、社内外を問わずさま

ざまな人から後継者について問われるようになった。父や私たち家族が考えている以上に、周囲は後継者問題に注目していることがわかる出来事だった。同時に後継者が定まらない中での経営は社内外ともに不安感を生じさせてしまうことを痛感した。

### (2) 資格を取得する過程での変化

#### ① 自身の変化

入社当初は仕事内容を覚えるのに必死だったが、徐々に本社と第2工場を担当する仕事が大きく異なり、本社工場からの応援メンバーとも交流する中で中央工作所を多面的にとらえるようになっていった。

現時点だけを見たら、容易に答えが出そうな人事面の問題でも、これまでの父の試行錯誤の歴史があり、それぞれの社員の考えや状況を考慮していることも多く、決して一筋縄には答えが出ないことがわかってきた。

それでも、毎日働くうちに徐々に自分が後継者として手を挙げようかという思いが強くなっていった。

しかし、診断士の勉強を進める中で事業承継にあたって「創業社長の思いを尊重する重要性」に気づき、自分だけの力でどうにかしなくてはという思いがだんだんと薄れ、まずは父のありのままを見て学ぼうという姿勢になっていった。

#### ② 家族に対する取組みと変化

私が自分の立ち位置で家族のためにできることは何かと考えたときに、社内で得られる情報や診断士の勉強を通じて得た気づきなどを弟や妹へ伝えること、つまり情報の非対称性の解消ではないかと思い、実行に移していった(図表3)。

2人が会社の状況を知ることで、父の会社に少しでも興味を持ってもらえたらよい、そして、一緒に会社の将来を考えてくれたらという思いであった。

そのかいあってか、私が転職してから数ヵ月後には彼らから変化を起こしてくれた。弟は、美容師として独立するという夢はそのま

まに、独立して経営手腕を磨いてから父の会社を継ぎたいという意思を固め、今年4月に実際に独立してその計画を進めている。

また、妹夫婦は同じ時期に鹿児島へ戻ることを決意し、昨年の11月に両親の近くに住まいを移し、夫婦そろって父の会社に入社した。義弟は工場内の作業員として一から学び、妹は現場を支えるスタッフとして、事務所や工場の清掃などの間接業務を頑張っている。

図表3 弟、妹と共有した情報

会社のこと
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2つの工場の違い</li> <li>・ 主な顧客について</li> <li>・ 業界の動きについて</li> <li>・ 社内外から後継者が求められていること</li> </ul> ⇒会社の様子をイメージできる情報
彼ら自身の気づきを促す
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弟へ：家業を継ぐか田舎に戻るかを定める時期に来ていること</li> <li>・ 妹夫婦へ：ものづくりへの関心や手先の器用さ、義弟の大型車の運転スキルは父の会社で役に立つはずだということ</li> </ul> ⇒会社と彼らの将来を関連づけて考えられるような情報

### ③社内での取組みと変化

私自身も診断士の資格取得を通じて業務の工夫をするようになった。会社全体の経理については本社が一括して行っており、私の日常的な業務は第2工場での受注・生産管理、材料発注、来客対応が主であった。第2工場勤務の間はその仕事に集中することという社長の考えもあり、第2工場での自分の業務範囲内でできることに取り組んでいった。

その1つが、社内の有資格者情報とインターン生の受け入れを社員の目標設定やモチベーションアップにつなげたことだ。

第2工場でのインターン生受け入れを目前にして、社内全体の有資格者情報を整理・更新する活動があった。私は、それを機に本社のみで掲示されていた「社内有資格者一覧

表」を第2工場でも掲示することにした。

一覧表を第2工場の社員の名前と優先度の高い資格が一目でわかるように調整して額縁に入れ、事務所内の社員もお客様も見える位置へ設置した。国家検定である「技能検定」についてはA3サイズの賞状も並べて設置し、有資格者証明書のコピーは社員ごとにまとめて印刷し、1冊のファイルにまとめた。

資格という無形の財産を「見える化」したことで、個人に目標意識が生まれモチベーションアップにつながった(図表4)。また、この際インターン生に見せるためというゴールを社員と共有したため、情報を短期間で収集できた。特に第2工場の若手で社歴の短い社員にとっては会社で求められる技能・技術が具体的にわかり、目標を決める参考になったようだ。実際に自主的に自分の担当業務で上級の技能検定へチャレンジしたいという社員が出てきた。

また、インターン生の受け入れ時は全員に名札を付けてもらい、直接担当する社員だけではなく、第2工場全体で受け入れているという認識が持てるように促した。最後は笑顔で写真を撮るなど、終始和やかな雰囲気ですインターン生の受け入れを実施できた。普段は社内で一番新人の社員も、人を教える経験を経て、日々の業務に以前より自主的に取り組む姿勢が見られるようになった。

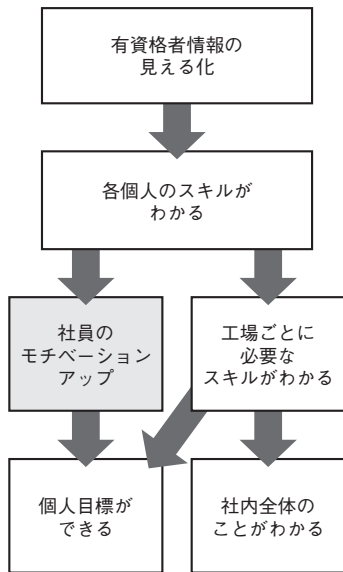
1つひとつは小さな取組みかもしれないが、目的意識を持ったうえでこうした工夫をすんなりで行えたことは、診断士の視点があったからだと思っている。こうした活動を本社でも徐々に展開していきたい。

## 3. 将来の展望

### (1) 次世代のための場を整える

診断士資格取得後に第2工場の事務員が復帰したため、私は第2工場の業務からは離れることとなった。弟と妹夫婦の将来の方向性が定まり、私自身は後継者ではなく中央工作所の「中小企業診断士」として勤務している。

図表4 有資格者情報の見える化の効果



弟、そして妹夫婦の後継者としての準備が整うまでは、会社の全体像の把握と社内の課題解決に努めたいと考えている。父と弟がスムーズに事業承継をできるように、また、どちらの代でも客観性を持った助言をできるようになることが目標だ。そして、いずれは弟や妹夫婦とともに父の会社を守り、さらに次の世代へと引き継いでいけたらよいと考えている。

## (2) 診断士としてのネットワークを生かす

私が診断士になった理由はいくつか先に述べたが、ネットワークへの期待があったことも理由の1つである。

期待の理由は2つあり、1つ目は研究会やセミナーで製造業や事業承継の支援経験が豊富な診断士の先輩から学ぶ機会があることだ。実例を知っている先輩と直接話すことができるのはとても心強い。

そして2つ目は、自分自身が診断士としてほかの製造業や事業承継の案件にかかわることができることだ。診断士の肩書きがあることで、経営者や幹部社員から聞ける話があるし、現場を見ることもできる。「中央工作所

の溝上愛」と「中小企業診断士の溝上愛」をうまく使い分けながら、そしてときには両方を使い、父の会社の事業展開や事業承継に取り組んでいきたい。

## (3) 診断士としての修行の道は続く

現在私は社外での診断士活動も積極的にやっている。具体的には、製造業での経験を生かしたものづくり関連の商談会の仕事や、看護師の経験を生かした介護施設の雇用改善の仕事などだ。また、製造業と医療現場での経験から医工連携にも関心を持っており、今後はそちらの知識を深めネットワークを広げていきたいと考えている。

診断士の資格を手にしただけでは、実際にすぐに社内ですぐに取り組めることは限られている。これからも、社外での診断士活動を通して自分の診断士としての幅を広げ、中央工作所の将来の可能性や活路を見出せるよう、日々邁進していこうと思う。

## 溝上 愛

(みぞうえ あい)

鹿児島県出身。日本赤十字九州国際看護大学卒業後、病棟看護師、大手CROで医薬品の市販後調査業務を経て、実家の株式会社中央工作所に転職し、2017年中小企業診断士登録。現在中央工作所に勤務する傍ら、医療現場での経験を生かし介護施設の雇用改善業務やものづくり関連のコーディネーター業務に携わっている。

