

特集 活躍の場を広げる企業内診断士

## 第4章 経営企画として 会社の経営に貢献

——昇進も独立も選択肢 姫野智子さん



野村 元治  
東京都中小企業診断士協会

### 1. ライブ・エンタメの企業内診断士

「診断士資格取得の目的は、会社の役に立ちたいと思ったからです。だから、会社の役に立つために使っています」

筆者の「中小企業診断士という資格を持ちながら企業内で働いていることについて、どう思うか」という質問に対して、「1つの考え方として」という前置きの後、真っすぐに前を向き直して、そんな答えが返ってきた。

姫野さんは、ライブ・エンタメの上場企業で経営企画に携わる企業内診断士だ。新卒時から勤める同社で、姫野さんが中小企業診断士を志し、さらにスキルの幅を広げながら、経営の舵取りを担う経営企画で活動する姿は、企業内診断士の1つの在り方を示し、企業内診断士の可能性の広がりも感じさせる。



姫野さん（提供：TAC株式会社）

### 2. 診断士資格を取得するまで

#### (1) 力不足を感じてビジネススクールへ

入社以来、クライアントを担当する営業など現場で働いてきた。関西では宝塚歌劇団や吉本興業などを担当。2002年の日韓サッカーワールドカップでは、日本組織委員会への出向も経験。2005年以來、日本でも毎年開催されるラ・フォル・ジュルネ音楽祭では、日本初開催の招聘の段階から関わった。

「当時は、音楽祭の認知度を上げるプロモーションのセオリーもまったく知りませんでした」

音楽祭の初日、客足はさっぱり伸びなかった。2日目の朝のニュースでNHKが話題に取り上げてくれた途端、当日券を求めて長蛇の列ができ、会場が満杯になって成功裡に終わったが、自分の力不足を痛感したという。

知名度のあるアーティストのチケットを売る、広告したいと言われて自社のメディアツールを売る、それだけではクライアントの課題に答えられていないのではないかと気がつき、ビジネススクールへ通いプロモーションや財務などについて学んだ。

#### (2) 契機となった経営企画室への異動

ビジネススクールで学んだことについて社内の有志で勉強会をしたときに、ゲストで参加してもらった当時の経営企画室長から声を

かけられ、経営企画室に異動することになる。

「営業としてこれまでうまくやってきた自負はありましたが、経営企画として役に立つためには、もっと視座を高くする必要がある、自分にはその力がないと痛感しました」

現場とは全然違う世界が広がり、面食らったというが、経営の意思決定の場で役員が話す事業を見るときの視野の広さや、先を見据えた時間軸など、刺激的で勉強になったという。

だが、経営企画室に移った翌年、販売システムの障害に端を発し、大赤字を計上、経営不振を経験することになる。そして、再建策の一環として、経営企画2年目ながら、販売業務の顧客目線での課題や出版事業における課題をまとめる全社プロジェクトのリーダーを社長から任された。この抜擢を意気を感じ、2ヵ月間の激務をやり抜き、社内でも評価された。しかし、体調を崩して、手術・入院する大病をすることになるのだった。

### (3) 中小企業診断士を目指すことを決意

入院したベッドの中でとても落ち込んだという。「すごい勢いで働いて、会社の建て直しに少しは役に立てたと感じることができました。これからもっと頑張るぞと思うときに3ヵ月も休むなんて」と姫野さんは語る。

医師からは無理をするなど言われた。フルで働けないかもしれないと悶々としていたときに、診断士資格を知った。会社の役に立てる具体的な証しとなる資格である。

そこで、冒頭の発言である。もっと会社の役に立つために診断士資格の取得を決意し、2年後に取得する。

## 3. 経営企画を担当する中小企業診断士

### (1) 経営企画での役割

経営企画の部署の序列では、上席執行役員である室長、子会社取締役・金融機関窓口を担う先輩、その次は姫野さんと、重要なポジションにいるうえ、担当する業務の幅も広い。中期経営計画・予算の作成から、財務・資本

政策、労務施策にも関与する。株主総会・取締役会・経営会議といった会議の議案調整や資料作成も多い。

「自分の考えや意思を盛り込んで資料を作成し、会議で発表する担当役員に提案・説明を行っています」

現在、次期中期経営計画のディスカッションが始まっていて、プレスト段階から参加しているそうだが、その中でも意見を述べる。

また、株主総会では質疑応答用のQ&Aを何百問と作成する担当を務め、当日は議長席の後ろに位置する事務局として役員のスムーズな回答を支援している。



株主総会にて、議長の後方(右)に写るのが姫野さん  
(<https://corporate.pia.jp/> より)

### (2) コロナ支援策をフル活用

コロナ禍において、中小企業診断士の知識が役立ったのは、経済産業省が打ち出す支援策の活用だった。2020年2月28日、ライブ・エンタメ業界は、政府から自粛要請を受け、最初に事業の制限を受けた業種であった。

「役員への反応はすごく速くて、とにかくキャッシュが必要だと。3月末には150億円を調達しました。また、社長からは、子会社も含めて会社が使える国の支援策を洗い出すように指示がありました」

国の支援策については、給付金・補助金・融資に関して、事業者からの相談に中小企業診断士として従事した経験が役立ち、社長への提案資料の作成に、さほど時間はかからな

かった。雇用調整助成金の活用も、前面に立って役員へ提案し、早いタイミングで了承された。役員からの細かい質問にも答えられたのは、中小企業診断士のネットワークを通じた情報収集を生かしたからだという。

### (3) 企業内診断士・経営企画ネットワーク

中小企業診断士の人脈は、経営企画室の通常業務でも生かしている。

「大手企業の経営企画を担当する中小企業診断士も多いため、他社の方に『これはどうしているのですか』と聞けるのです」

言える範囲でさまざまな悩みをシェアしようと、経営企画の各社横断勉強会を皆で立ち上げたこともある。あるときは、年度予算はどのような順番で作るかを議論した。会社によって予算策定の方法がまったく異なることもわかって興味深かったと言う。

中小企業診断士というコミュニティの中で、少し踏み込んだ話を聞けるというのは、社内で「他社はこんなことをしています」と、説得力を持って話ができる良さにもなっているそうだ。

## 4. 独立するかで揺れる気持ち

### (1) 人生は有限、もっとやりたいことを

姫野さんは、上場企業の経営企画を務める一方、社外でも副業として執筆やセミナー講師、エグゼクティブコーチとして活動するなど、八面六臂の活躍をしている。

そんな姫野さんに、独立について聞いてみると、「病気をしたこともあって、限られた人生、もっとやりたいことに使う時間を増やしてもよいのではと思うこともあります」と語る。独立については、これまで何度も心が揺れてきたという。

### (2) まずはライフイベントを優先

診断士1年目のとき、最初に独立を考えた。あちこちに顔を出し、人脈を広げているとき、独立への志を持つ人が多い仲間に囲まれてい

たためだ。

その仲間の中にいた同期合格の夫と結婚することになるが、彼は合格当初から独立を決めていた。他方、姫野さんは結婚するなら子どもも欲しいと思っていた。そのため、姫野さんが夫と同じタイミングで独立すれば、独立と結婚・出産という経験のないことが重なる。また、2人で同時に独立した場合、経済的な不確実性も高まるという不安を感じたそうだ。

一方、15年働いてきた会社は、出産など女性のライフイベントに理解の深い会社だということもわかっている。このときは、姫野さんは立ち止まり、企業内にいながら資格を活用する道を選んだ。

夫は独立後、千代田区にオフィスを構えるまでに事業を広げ、現在、二女を育てる家庭を実現するに至っている。

### (3) 現在も悩み続ける

「最近、自分の独立について真剣に夫と話をしたのは、去年の夏休み、娘たちが爆睡するとある帰り道の車中でした」

子どもはまだ手がかかるが、託児を活用すればもう少し時間の融通も利くかもしれない。夫も独立して5年になり、経済的なリスクは小さくなっている。そう思ったとき、独立に心が強く揺れたという。

独立診断士として先輩である夫は、姫野さんの話を聞いて、次のように返した。

「どうしようかと思っているときは、独立のタイミングではない。どうしようかではなく、独立したい気持ちが抑えきれずに飛び出すようなときに、独立の時期なのではないだろうか」

姫野さんは夫にこうも聞いてみた。客観的に見て、満足のいく収入を稼げるような独立診断士になれる力は、自分にあるだろうか。

その答えはこうだった。「いけるとは思う。ただし、満足のいく収入を稼げるようになるためには、3年はかかる。それまでの1、2年は相当しんどい時期を過ごさないとどり

着かない。たとえばそういうことにも覚悟ができていくかどうか」だと。

その覚悟があるか、と考えたときに、まだ子どもも小さく手のかかる時期であり、覚悟はできていない。いまは独立をすべき時期ではない、と自分の中で納得ができたそうである。

「これまでも悩んできたし、悩むタイミングはこれからも時々来ると思っています」と姫野さんは言う。企業内診断士にとって、独立するかどうかというテーマは、ずっと付き合っていくものと言えるかもしれない。

## 5. 昇進も独立も目指す

### (1) 目指すべき姿

姫野さんは、コーチとして活動する一方、月に1回、自分自身もクライアントとしてコーチングを受けている。昨年、独立に揺れたときに、マイコーチから、10年後に何をしたいかと投げかけられた。その際、姫野さんが言葉にしたのは、週の半分は会社の役員として、もう半分は自分の会社を立ち上げて好きなことをやっている姿だったという。

「役員は委任契約で、10年後には、週5勤務の常勤役員だけでなく、週3勤務で成果を出す非常勤役員が当社にいてもいいかもしれません」

独立もよいが、会社で働くことにも良いところはいっぱいある。二足の草鞋、三足の草鞋を履く、すべて「おいしいとこどり」をしていくのもできたらよいと思うそうだ。姫野さんならできる。筆者はそう思った。

### (2) エグゼクティブコーチにも注力

会社の役員以外に、10年後にやってみたいことは何か聞いてみた。

姫野さんは、この2年ほど、ある一人の外資系企業の役員のコーチングを行っていた。中小企業診断士としての知識も生かせる実感から、エグゼクティブ向けのコーチをもっとやりたいと思ったと言う。役員の悩みは、事

業のフレームや、組織の束ね方など経営全体の課題も多い。経営戦略の参謀としても、コーチングを通して悩みを解きほぐす。

コーチングは、アメリカでは職業として成立しており、日本でも一般化が広がっている。中小企業診断士を含め、幅広いキャリアを経た姫野さんならではの独立像に違いない。

### (3) 変わる働き方、企業内診断士の在り方

企業内診断士として経営企画でバリバリ仕事をこなし、副業でもコーチ、執筆、講師と活躍する姫野さんが、自身の独立について「時折悩み、揺れてきたし、今後も悩むだろう」と語る姿を筆者は意外に感じたが、これは誰もが持つ悩みなのだと共感した。

また、役員も独立も目指す、スキルを多様化していく彼女の姿を、ジョブ型雇用やプロジェクト単位の仕事がアフターコロナで急速に広がる中、今後広がっていく中小企業診断士の働き方ではないかとも感じた。

企業内診断士になりたての筆者も、先の世界をイメージしつつ、今後のキャリアについてさらに真剣に向き合って考えようと思った。

#### 姫野 智子

(ひめの ともこ)

早稲田大学卒業後、ライブ・エンタメ企業に入社。2011年中小企業診断士登録。企業内診断士として、経営企画に従事するほか、大学・企業研修・セミナー講師、執筆、企業へのコンサルティングに携わる。



#### 野村 元治

(のむら もとはる)

早稲田大学卒業後、都市銀行入社。法人融資からベンチャーキャピタルまでスタートアップ支援に従事。2020年中小企業診断士登録。

