

第2章

人材育成, ビジネス創生を 本業, 兼業ともに目指す



増田 雅英

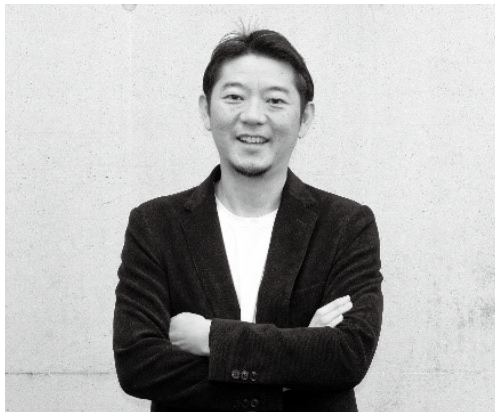
大阪府中小企業診断協会

1. 真逆の本業と兼業

(1) 大企業がメインターゲットの本業

私は、本業では、大手システムインテグレーターで主にLCP（ローコードプラットフォーム）を活用した、顧客のDX推進に向けた情報基盤構築などのビジネスがメインミッションである。

これまでも販売管理や会計などERPといわれる基幹システムの開発・保守に携わってきたが、当時からそのターゲット顧客は中堅企業以上のいわゆるエンタープライズ層である。つまり、中小企業診断士としては真逆の顧客が対象である。また、私が所掌する担当は現在30名であるが、4月からは50名を超え、ますます規模が大きくなる。



筆者近影

実は、こういったキャリア自体が「中小企業診断士として逆行していないか」と、何かもどかしさを感じ、ほかの独立診断士に相談することもあった。しかし、現在では「まったく逆行しているわけではなく、むしろ診断士スキルがベースにあるからこそ、より難易度の高いミッションを与えられ続けている」と強く感じている。

ご存じのとおり、大企業におけるビジネススピードは速く、顧客から求められる要求も非常に高い。常にグローバルの動向や最新技術などのトレンドを取り入れる必要がある。また、自身の勤務先における働き方やSDGs, ESGなどの考え方、さまざまな組織運営の仕組みなど、すべてが刺激的である。

結果、今後の自分の引き出しが増え、経験がプラスになると考えるようになっていく。

(2) 中小企業診断士としての兼業

2020年に診断士登録を行う前から、どのような診断士活動を行っていくかを考えてはいたが、「独立」という道は選ばなかった。というよりも選ぶことができなかった。

それは決して大企業にしがみつきたいわけではなく、仕掛中の大規模案件を途中で放棄したくないことや、多くの若い配下メンバーを残した後の不安も大きかったためである。言い訳に聞こえるかもしれないが、「自分なりの区切りがつけば独立しよう」というくらいのほうが自分に合うと考えた。

ただし、何もしないわけではなく、「兼業でできることは、何でもやってみよう」と決め、診断士登録の翌月には執筆に関するスキルやインタビュー技法を学び、執筆活動に力を入れ始めた。

執筆の仕事は、本特集を加え、現在までに9本を担当してきた。これらはすべて中小企業向けの雑誌や会報、Webコラムであり、本業とはまったく分野が異なり、すべてが新鮮であった。特に、月刊『企業診断』（同友館）での伊那食品工業株式会社の最高顧問である塚越寛氏や、美容業界向け雑誌『ZENBI』（全日本美容業生活衛生同業組合連合会）での元全日本バレーボール選手の清水邦広氏へのインタビュー記事が印象深い。

企画からアポ取り、インタビューなどすべてを行い、まさかお会いできるとは思いも寄らなかった方々から直接お話を聞けたことは、私の貴重な経験である。

執筆のほかには、事業計画書への助言やアドバイスなども行っており、程度はさまざまだが、これまで150社ほどの中小企業とかかわることができた。中小企業の社長の理念や思いが書かれている事業計画書を目にするたびに、「自分も頑張らなくては」と刺激を受けている。

2. 診断士資格取得の経緯

(1) お客様業務の理解に苦しんだ20歳代

診断士資格取得を目指したのは、25歳頃が最初である。当時は企業の販売管理システム構築プロジェクトにおいて、業務SEとして、お客様からの業務ヒアリングをもとに新システムはどういった業務をするか設計を行う立場であった。

ヒアリングの相手は、営業や経理、総務といったいわば業務のプロ。普段から、わからないことは調べて勉強は行っていたが、幅広い業務分野の話題にはまったくといっていいくらいついていけなかった。お客様の現行業務を理解できても、「どうあるべき」、「だか

らこうしましょう」などと答えることはできなかったのである。

悔しくて毎日のように大型書店に通い、良い書籍がないか探し続けていたところで知ったのが「中小企業診断士」であった。資格取得は難しいとは感じていたが、持ち前のコツコツと努力する姿勢でやればきっと合格できるという思いで通信講座の受講を決めた。

しかし、当時は終電で帰宅することも当たり前で、ときには徹夜することもあり、次第に学習時間が取れなくなり、ついには受験することもなく挫折した。苦しんでいた業務知識もそれなりに身につけていったため、さらに診断士資格取得の必要性は薄れていった。

(2) 将来を考えた40歳代

診断士資格取得に挫折してから15年後、40歳を迎え、「自分はこのままで良いのか」をよく考えるようになっていた。「自分がしたいことは何か」、「このまま定年まで勤めて、その後に何があるか」と悶々とする日が多くなっていった。そこでも、「中小企業診断士」であればもっと幅広い知識も身につけ、勤務先でも定年後でもさまざまな面で社会に貢献できるはずだと思い、診断士資格取得のリベンジを決意した。

40歳代にもなると立場も大きく変わり、プロジェクトマネージャーとして大規模案件を担当するなどさらに繁忙を極めていた。不規則な勤務時間や土日も場合によっては出勤することもあり、資格学校に通うことは不可能だった。学習時間は片道1時間強の通勤電車の中だけの完全に独学であった。

それでも20歳代の頃と違い、学習し続けることができたのは、「必要に迫られて目指す中小企業診断士」ではなく、「将来の自分のための中小企業診断士」と考えるようになったことが大きかったのではないと思われる。

結果的には4年がかりで1次試験合格となったが、2次試験の受験機会のうち1回を残したまま、養成課程の道を歩むことを決意した。ここでも「将来の自分のための中小企

業診断士」として、知識と実践力を鍛えたいと考えたからである。養成課程時代は週3回通学が必要で、実習時には土日を使うことが多かったが、楽しくまた厳しく鍛えられた。

今振り返ると、養成課程で過ごした時間が本業や兼業においても大変役立っていると感じている。それは本当にコンサルタントとしての必要なスキルを身につけるべく考え抜かれた講義や実習があったからだといえる。



企業内管理者としても診断士スキルが役に立つことを日々実感している

3. 企業内での診断士活動事例

(1) 管理者の立場

「皆さんはなぜ働くのか」。こんなことを私の担当ミーティング兼勉強会（毎週1回）において30名のメンバーに尋ねた。また、メンバー各自の大事にしている価値観についても尋ねてみた。メンバーからは、「貢献」、「愛情」、「お金」、「出世」など多種多様な意見が出てきた。そのように人によって価値観が異なることを再認識してもらい、価値観が異なるメンバーが同じ組織にいるからこそ、目的や目指すべき姿を全員で認識することが重要であることを理解してもらっている。

仕事とは、自分1人で完結できるものではなく、組織、お客様（得意先、仕入先など）、さらにはその先のお客様（社会）とつながることで、最終的に自分は社会に貢献していると認識することであるといえる。逆に言えば、貢献できなければ社会やお客様から評価してもらえず、対価（給料）ももらえないことが理解できよう。

では、貢献し続けるにはどうすればよいか。私は、時代の変化とともに新しい考え方や新しいスキルを身につけ、自分の芯となる人間性を磨いておくことが重要と考えている。

しかし、現実には主にテクニカルスキルの強化がメインといった企業が多くないだろうか。このため、私は会社では教えにくい「問題の本質を見極め、周囲が納得できる最適解を導き出す能力」である「コンセプチュアルスキル」中心の勉強会を1年間実施している。

これは抽象的な内容も多いため、メンバーが興味を持って学べるように工夫を凝らし、ときには日常業務で活用できるようなツールや手法を紹介したり、経営戦略の基礎や、ロジカルシンキング、フレームワークといったことを教えたりもしている。

こうした勉強会ではこれまでの診断士スキルを大いに活用できるが、さらに新しいことを学び実践していることで厚みのある話ができていく。

最初は「この勉強会が役に立つのか」と思っていたメンバーも、今では興味を持ち、「このようなことをしたいが、どうしたらよいか」「中小企業診断士になりたい」など相談に来る人が増えてきたのはうれしい限りである。

(2) ビジネス責任者としての立場

管理者であることに変わりはないが、さらにビジネスを作っていく側としても大いに診断士スキルが役立っている。

私が所掌するビジネスは4つあるが、それぞれが独立する部分を持ちつつ、組織としてシナジー効果を生む中長期も見据えた戦略の策定から実行、評価に努めることは大きなやりがいを感じる。

企業には、経営理念やミッション、ビジョンが掲げられていることが普通である。しかし、実際は「額に入った言葉」となっている企業も多いのではないだろうか。さらに、他人から押しつけられた言葉では素直に受け取

れる人も少ない。

このため、会社が定める理念やビジョンを無視するのではなく、考え方を踏襲しながら私が担当としてわかりやすい言葉で再定義している。

この「目的ともいえる Why」のもと What や How を考えていくことで、具体的な戦略が策定できる。そうなれば、3C分析やSWOT分析、7P、バランススコアカードなどまさに診断士スキルのフル活用である。これらもみんなでディスカッションに時間をかけ、戦略を作り上げている。

(3) 社外の勉強会

現在、個人として外部の勉強会に参加している。主に世界史や宗教、心理学・哲学などの教養を身につけることが目的である。つまり「リベラルアーツ」である。それは大企業・中小企業を問わず経営者が持つておくべき教養だと考えている。

未来に永続する継続企業、さらにはグローバルに進出していく企業であり続けるためには、人間力を中心とした高い組織活性を土台に、そのうえで高い戦略活性があって実現できると考えている。

私は、企業に伴走し、変革の支援を期待される立場の中小企業診断士こそ勉強し続ける必要があると感じている。

4. 今後のキャリア

(1) 人づくりほど楽しいことはない

前述のとおり、私は、人を育てたりビジネスを一から作ったりしていくことが好きである。だからこそ、本業でも兼業でもここまでやりがいを持ってやってきたと実感している。

今後のキャリアを考えると、本業での大企業や兼業での中小企業のどちらに対しても貢献し続けていければよいと考えている。

そして最近では、チャレンジしたい学生や社会人に対し「未来を切り拓く人材」となるべく教育できる立場になることができれば、

さらに幸せではないかという思いが芽生え始めてきた。

今後ますます生産人口の減少が加速し、人間にはより高度な職やスキルが求められていくだろう。さらに、最近話題の「ChatGPT」などAIが進化しており、人間にとって仕事を取って代わられる分野も出てくるであろう。

しかし、「経営」という分野は決してAIに取って代わられることはないと考えている。人が人を動かすことであるからだ。

(2)アントレプレナーの育成

さらに考えると、「日本では最近転職する人は多くなってきたが、なぜ起業する人は増えないのか」。私自身も起業できていないからこそ、こんなことを考えることが多くなってきた。

原因はいくつか考えられるが、特に「リスク回避の日本文化」、「資金調達の難しさ」、「非効率なビジネスプロセス」などが大きな要因であると考えている。もちろん、これ以外にもさまざまな要因があるが、起業家は欧米と比べてもかなり少ない。

将来的には高校生や大学生、専門学校生、社会人に対して起業について教育し、アントレプレナーを育成する立場も面白いのではないかと考えている。その際には私も起業し、同時に起業に関する支援など、変革のために一緒に伴走し続ける中小企業診断士がよいのかもしれない。

増田 雅英

(ますだ まさひで)

大阪府出身。大学卒業後、大手Slerに入社。基幹システム開発・保守、DX推進プロジェクトなどのプロジェクトマネジメントに従事。現在はビジネス責任者として営業・開発担当を統括しビジネス戦略策定や人材育成に注力。2020年中小企業診断士登録。

