

企業内診断士活動の先進事例集

平成 30 年 8 月

(一社) 中小企業診断協会

本事例集の目的

副業禁止や時間的制約等の障害を抱える企業内診断士は、中小企業診断士の本来業務である経営の診断および助言（以下、コンサルティング業務）に従事する機会に決して恵まれているとはいえません。

一方、2019年4月からは、働き方改革関連法案（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案）が順次施行され、個人の実情に応じた多様で柔軟な働き方の実現が目指されることとなります。

そこで、企業内診断士が今後、コンサルティング業務を行いやすくするための土壌づくりの一環として、このたび、積極的な活動を行う企業内診断士会および企業内診断士個人より事例をご提供いただき、「企業内診断士活動の先進事例集」を作成いたしました。

企業内診断士個人の積極的な「副業型」活動や、企業内診断士会および企業内診断士個人の「プロボノ型」活動、さらには「社業型」「派遣型」に分類される企業内診断士会および企業内診断士個人の活動等を掲載しています。

各事例が企業内診断士の皆様のキャリアパスの一例となり、今後のさらなる活躍につながることを期待しています。

なお、上記の4分類の詳細は、次ページをご参照ください。

本事例集における企業内診断士の活動分類

本事例集では、企業内診断士の活動を、それぞれの実情に即して以下の4つに分類しています。

(1) 副業型

中小企業診断士の本来業務（経営の診断および助言）を行い、報酬を得ている、あるいは何らかの契約関係が生じている活動

(2) プロボノ型

中小企業診断士の各種スキルを活かし、「無償」かつ「社会貢献」の意味合いを含む活動

(3) 社業型

社業の一部として行われている活動

(4) 派遣型

受け入れ側企業に転籍するなど、いずれかの組織に派遣して行われている活動

もくじ

本事例集の目的	1
本事例集における企業内診断士の活動分類	2
企業内診断士としての「副業型」活動	
兵庫県中小企業診断士協会 青山雄一郎	4
個人としての企業内診断士活動	
JA グループ診断士会会長 三海 泰良	9
プロボノ型「気仙沼復興支援PJ」の活動について	
三井住友銀行中小企業診断士会 川居 宗則	15
プロボノによる地域での活動について	
カーエレクトロニクス系設計受託会社勤務 本田 豊輔	18
「NEC グループ診断士会」の活動について	
NEC グループ診断士会 土屋 俊博	22
アサヒグループ診断士会について	
アサヒグループ診断士会 大西 隆宏	25
地方都市での企業内診断士活動	
鹿児島県中小企業診断士協会理事 瀬戸口晴子	29
自己啓発で手に入れた自己実現のツール	
ICPコンサルティング 渡邊 奈月	36

【自己紹介】

私は、プラントエンジニアリングとメンテナンスを業容とする会社に勤めており、経営企画部に所属している。業務としては、中期・短期の経営計画の策定、予算・実績管理等管理会計全般、組織管理、新規事業開拓を担当している。

2014年4月に中小企業診断士登録を行い、兵庫県中小企業診断士協会に所属、2015年から本格的に診断士活動を開始している。企業内診断士の働き方としては、「副業型」に分類される。現在、顧問契約の締結先は6社。所属および登録団体は下記のとおりである。

- ・兵庫県中小企業診断士協会 正会員。会員研修委員会、青年部会所属
- ・兵庫県中小企業団体中央会 ビジネス・コーディネーター
- ・兵庫県商工会連合会 登録専門家
- ・ミラサポ 登録専門家
- ・Knowledge Investment Group 主宰(後述)

【診断士資格の取得理由】

診断士資格を取得した理由は、経営企画業務を実施する上で、経営全般の知識を得るための自己研鑽である。私は、常日頃から会社の実務に際し、その業務に近い資格の勉強をするように心がけており、経理業務を担当していた際には建設業経理士1級を取得した。

その後、経営企画業務を担当するようになり、自身の経営に関する知識を補填するために、診断士資格の取得を決意した。よって、中小企業診断士2次試験に合格するまで実務補習や実務ポイントの存在も知らないほど、資格自体の理解度は低かった。

【診断士活動を開始した理由】

私が診断士活動を開始したきっかけは、実務補習で経営戦略を担当した企業からいただいた下記の言葉だった。

このあたりは一見華やかに見えますが裏はスカスカ。多くの生まれ育ち商売をしている者は行く先を案じています。皆様のお力は明日の日本を元気にする力。ご尽力いただきたい方が多くおられます。なにとぞ、よろしく願い致します。

また、父親が中小企業の経営者だったこともあり、本人やその家族の苦労を肌で感じていたことから、自身の知識・経験を中小企業診断士として活かすことで、少しでも助けられる事業があるのではないかと思うようになった。

実務補習で実務ポイントの存在を知り、取得できないとせつかく苦労して得た資格が失効して

しまうことから、診断士活動の開始を決意。「あなたの事業を未来につなぐ」を理念として、活動をスタートした。

【会社の許可】

本格的に診断士活動を開始するにあたっては報酬が発生するため、会社への申請を行った。当社の副業に関する規定は、就業規則に明記されており、許可制となっている。よって、上司に相談し、許可を得ることにした。

中小企業診断士は会社の奨励資格であり、その資格維持に必要であること、また自身の担当が経営企画業務であり、経営支援実務を行うことは実際の業務に生きるという理由から、会社の許可を得ることができた。

【経営層にはどのように映っているか】

経営企画業務と中小企業診断士の業務は、必要な能力・知識という点で類似点が多い。中でも、中小企業診断士の業務においては、「聴く力」、「書く力」、「話す力」、「読む力」に加え、経営企画業務で必要となる、複雑な事象を概念化する「概念化力」を鍛えることができる。また、診断業務では、顧客からヒアリングを行って課題を抽出し、解決策を検討の上、フィードバックするため、最終的な資料のまとめ方や、納得感のある説明などの「プレゼン能力」も鍛えられる。

近年は時代の移り変わりが激しく、経営企画業務においては多様で柔軟な発想が必要になるが、机の上で考えているだけでは、良いアイデアは生まれにくい。その点、診断士活動では、多様なビジネスモデルに触れたり、さまざまな人とディスカッションをしたりする機会が多く、「発想力」を鍛えることができる。また、活動を通じての人脈・知識が本業に生きることもある。これらの点から、診断士活動は経営層にも、経営企画力の強化に役立つと感じていただいている。

【実務内容】

中小企業診断士の仕事は多岐にわたるが、大きく分けて中小企業診断(士)協会や支援機関等から依頼のある「公的な仕事」と、一般企業との契約による「民間の仕事」の2種類があると捉えている。

「公的な仕事」は、平日昼間の業務が多く、私は原則、会社を休んでまで診断業務はしないと決めていることから、結果的に「民間の仕事」が多くなっている。「民間の仕事」は、契約しただけで自由な側面があり、顧客との関係性を構築できれば、平日昼間に勤めていることによる時間的制約は、あまり気にされないケースが多いと感じている。下記に、私の中小企業診断士としての実務の一例を挙げる。

(1) 副業型

<1> 顧問型支援

私は、「成功報酬型」顧問サービスを提供している。創業者や小規模事業者は、経営コンサ

ルタンの支援を必要としているにもかかわらず、多額の報酬が支払えないことから、支援を受けられないケースが多い。そこで、私は企業内診断士であり、ベースとなる収入があることから、事業が軌道に乗った時点から報酬をいただく成功報酬型を取り入れている。

打ち合わせは極力、Webミーティングを活用し、休日の外出や移動時間の削減に役立てている。また、顧問先にはクラウド型会計システムを利用していただき、アクセス権をいただくことで、私も随時、業績を把握できるようにしている。下記に、顧問先を紹介する。

①IT デザイン会社

出会いは、私が創業スクールの講師をした際、社長が受講生だったことである。スクール終了後、事業計画が完成しておらず、今後の事業を進めるにあたってアドバイスをほしい旨、連絡があった。そこから顧問契約を締結し、3年になる。

まずは事業計画を策定し、毎月、予算と実績の確認およびアクションプランの状況をヒアリング。創業当初は創業融資と補助金を獲得し、運営資金を調達した上で、戦略構築を支援した。創業当初は数百万円だった売上高も、数千万円を超える規模になり、社員を数名抱えるまでに成長した。現在は次の3年を見据え、新規事業の検討を始めている。

②歯科医院

先輩の独立診断士の方から歯科医院をご紹介いただいた。最初は補助金の相談だったが、何度か訪問するうちに、一緒に飲みながら経営談義をするような間柄になっていた。

ある時、経営する歯科医院の勤務医が辞めてしまい、今後の勤務医体制や経営方針をどうしていくべきかを悩み、私に相談があった。そこで、過去の収益の傾向、診療台の数、勤務医・歯科衛生士の人数などで収益シミュレーションを実施。先生の理想とする歯科医療などを聞きながら、最終的にアクションプランを織り込んだ事業計画を策定した。現在は、四半期に一度訪問し、状況を確認の上、随時アドバイスを行っている。

③コワーキングスペース

先輩の独立診断士の方からご紹介いただいたコワーキングスペースは、創業支援に力を入れている。私が始めた成功報酬型の顧問サービスと、コワーキングスペースで実施する創業支援は親和性が高く、意気投合。当初は、コワーキングスペースが支援する創業者に対し、私が経営指導をするイメージで打ち合わせをしているうちに、コワーキングスペース自体と顧問契約を締結するに至った。

バイタリティのある経営者で、魅力的な人柄から人脈も豊富であり、それがゆえに情報があふれ、注力する領域がぼやけつつあった。まずは、情報を整理して優先順位を決め、本当にすべきことを意識してもらっている。課題を抽出し、一つひとつ解決に向けて進んでいる。

そのほか、生け花教室、音楽系事業の経営者、宝石販売の事業者と顧問契約を締結。先端技術の製造業や美術装飾関連の企業など、数件打ち合わせ中の案件もある。

<2> スポット型支援

顧問契約ではないが、補助金や事業計画のご相談などのスポット案件にも対応している。診

断業務を始めた当初は、知り合った経営者と飲みながら経営談義をする中で、仕事に結びつくケースが多かった。

これまでは考えたこともなかったが、行きつけの居酒屋、バーなどの飲食店経営者、美容院などのオーナー、家を建ててもらった工務店など、自身の周りには多くの経営者がいる。そして彼らは、何かしらの悩みを抱えていることが多い。知り合ってから親しくなる中で、仕事に結びつくことも多くある。最近では、そうした方々や中小企業診断士、他士業の方からの紹介などで仕事が広がっていくことが増えている。スポット支援の実績は下記のとおりである。

・バー・飲食店経営、お好み焼き屋、コーチングコンサルタント、社会保険労務士法人、中国人実業家、漆器販売、エステサロン、鰻販売店、資格試験対策 IT 企業、医療系 IT 企業など

<3> 専門家派遣

私の数少ない公的な仕事として、商工会の専門家派遣がある。商工会のコーディネーター向けのプレゼン会に参加した際、知り合った商工会の方の紹介で、土日でも構わないということで、石材店の経営革新計画策定を支援した。経営革新計画は無事承認され、その石材店からはスポット的な仕事の依頼も来ている。

<4> セミナー講師

創業スクールの講師や、兵庫県中小企業診断士協会の会員向けセミナーでの講師を経験。最近では、コワーキングスペースとタイアップして事業計画策定セミナーを開催した。これらのセミナーは、経営者との接点づくりとして非常に役立っている。

また、セミナー資料を作成することは、自身の知識と経験の棚卸になる上、プレゼン力も鍛えられることから、中小企業診断士の業務においても会社の業務においても、役に立つと感じている。

【Knowledge Investment Group の立ち上げ】

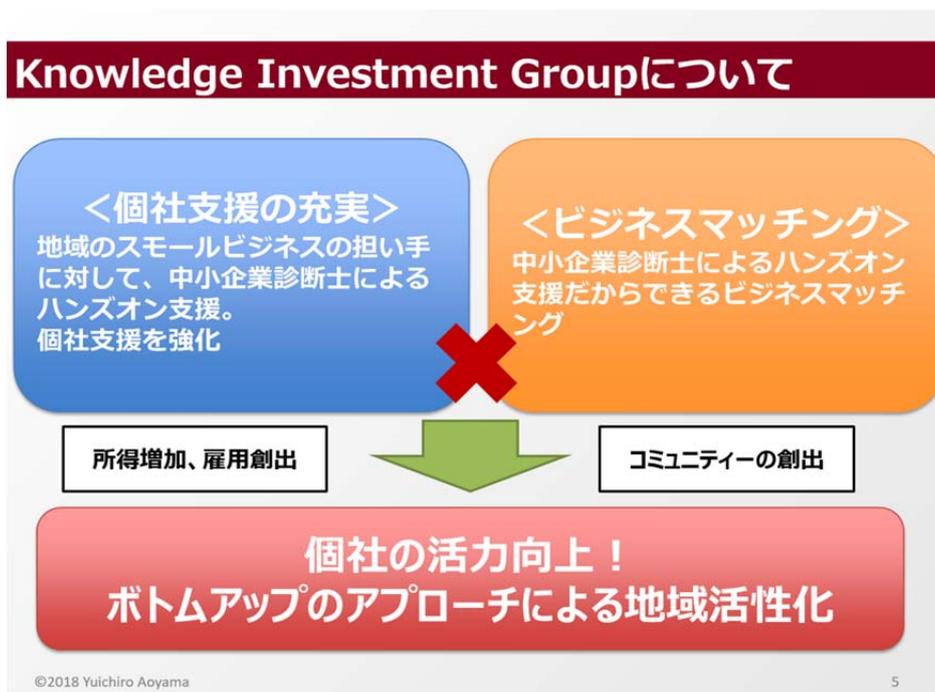
「副業型」の企業内診断士として活動を進めていく中で、支援を求める声が多くなってきて、私一人ではその声に十分に答えられなくなってきたことから、2017年に副業可能な企業内診断士を中心としたグループ「Knowledge Investment Group (KIG)」を立ち上げた。現在、17人のメンバーで運営している。

グループの活動は、支援の届きにくい小規模事業者に対し、ハンズオン支援を実施することで個社支援を充実させること、また支援先間でビジネスマッチングを実施し、コミュニティーを創出することを目的としており、ボトムアップ的なアプローチにより地域活性化に貢献したいと思っている。

グループはさまざまな企業出身者で構成され、大手企業に勤めている方も多くいる。そのことから、コンサルティングの幅は広がっており、経営分析は経営企画や経理担当者に、業務効率化は IT 企業勤務者に、製造業の設備に関するご相談は企業の設備担当者にお問い合わせなど、

一人でやっていた頃とは違うレベルの提案が可能となりつつある。

今後は、コワーキングスペースでの経営相談窓口やセミナーの開催等によって活動の幅を広げ、また、多様なメンバーならではのサービスを創出するなどして、支援内容の充実を図りたい。現在のメンバーは、兵庫、大阪、東京の3地域であるが、将来的には地域を広げ、私たちの支援を必要とする人たちに応えていきたいと思っている。



【最後に】

この3年間の活動により、私たち企業内診断士による支援を求めている方々は非常に多いと感じている。自身の周りには多くの経営者があり、その多くが悩みを抱えながら事業を営んでいる。私たちの力で助けられる事業があるかもしれない、支援を待っている経営者がいるかもしれない、という想いで周囲を眺めてみれば、見える世界も変わってくる。

今後も、私は中小企業診断士として誇りを持ち、「あなたの事業を未来につなぐ」という熱い想いで企業の支援を続けていきたい。

このたび、「企業内診断士個人としての積極的な副業・兼業の取組み事例」として執筆依頼を受けた。企業内診断士とは、企業内に勤務している中小企業診断士(以下、診断士)のことで、活動の有無により使い分けはされていない。私の場合も、いただいたお話やご依頼をできる範囲でお受けしてきたまで、とても「積極的」とは言いがたいかもしれないが、特に診断士登録したばかりの方向けに、今後の企業内診断士としてのキャリアパスの一助となれば幸いである。

【現在の活動分野】

「専門分野を持ちなさい」とは、診断士登録したばかりの頃に先輩診断士から重ねて言われた言葉である。

ところで、本稿を読まれている診断士の方々は、ご自身の専門分野をはっきりと言えるだろうか。私の所属する東京都中小企業診断士協会城南支部では、今年度より「認定『専門分野エキスパート育成コース』」(略称「エキスパートコース」)3コース(「金融支援専門家育成コース」、「知的資産経営エヴァンジェリスト育成実践コース」、「食品専門家コース」)を開催し、より高度な専門分野での育成を行っている。「診断士になった後の活動分野は、現役時代と異なる」という先輩診断士も多い。診断士は、業務分野の縛りがないため、後天的に専門分野を展開できる資格でもある。そのため診断士は時代の変化に合わせて、今後も人材が不足する産業や伸びている市場に対して、大きく貢献できる可能性が高いと考える。

私の得意とする農業・食料関連産業の国内生産額は、平成 24 年に 105 兆円だったものが平成 28 年には約 116 兆円(伸び率 110%)と、全経済活動の伸び率 105%(952 兆円→1,002 兆円)と比べても、近年は大きく拡大している市場である。

マーケティング戦略で言われるようにポジショニングは重要であり、伸びている市場では仕事の総量も多くなるため診断士も多く必要とされると考える。私の場合は、得意とする食品市場が拡大している環境であり、診断士資格取得後は多くの機会に恵まれたと考える。とはいえ、診断士として戦略的に自ら成長市場を選択したというものではなく、社会人をスタートするにあたり、縮小していく日本農業を何とかしたいという思いで農業関連団体に入会したところから、私のキャリアはスタートした。

【キャリアのスタート】

私が所属する組織は、いわゆる農業商社である。地域総合農協では、農畜産物の売買にかかわるもののほかに、預金などの金融商品や共済(保険商品)も扱っているが、商社組織では農業生産資材等を扱う「購買事業」、生産した農畜産物の販売等をする「販売事業」の2つを柱としており、その中でも私は一貫して国産畜産物の販売に従事してきた。

社会人として始めの業務は、日本の企業でよく聞かれる下積みというような初歩的な業務

(簡易な事務作業、できた物を売る、加工をする、など)から始まった。福岡県、愛知県と14年間勤務した後に東京へ転勤となり、これを機に診断士活動を本格化させ、5年目をむかえた。東京に比べて地方ほど農業・食品関連産業の事業割合は大きく重要な産業となっていることもあり、業務を深化させていった。産地開発、商品開発、販路拡大、工場管理、営業企画と、食品のバリュー・チェーンの構築ができるようになり、現在の業務にも大きく役立っている。

【中小企業診断士登録と登録初年度のネットワーク】

愛知県在住時の2013年4月に、登録養成課程でもある中京大学大学院ビジネスイノベーション研究科を卒業し、経営管理学修士(MBA)とともに中小企業診断士登録を行った。

当初の診断士として活動を始める動機づけは、実務従事ポイントを得なければならないという消極的なものであったが、本質的には経験や学びを活かしたいと考えたからである。登録初年度は、大学院卒業生の紹介で個人事業主の支援を行うなどして経験を積んだ。こうした診断士仲間とのつながりから機会を得て経験を積みつつ、お互いの専門分野を相談し合うコミュニティを形成し、そのあり方を学んだ。そして、先輩診断士の勉強会や愛知県中小企業診断士協会の勉強会にも顔を出すなどしたが、診断士資格を取得する過程で学んだ内容から、本業でできる仕事の幅も広がったこともあり、診断士活動に時間を割くことは難しかった。

何よりも、駆け出しの頃は、診断士として何ができるのか、はっきりとした答えを持っていなかった。こうした迷いについて、私には大学院の仲間や先輩診断士に相談できる環境があったが、ある懇親会にて先輩診断士より『『なんでもできる』は『なんにもできない』』と助言された。診断士は「業務の幅が広いからこそ専門分野を持たなければならない」という気づきをいただき、専門分野を強く意識するようになり、行動が変わるきっかけとなった。

【企業内診断士の働き方の分類】

企業内診断士の良いところとして、所属する組織により、予期せぬ異動や転勤をすることがある。基本的には否応なしに従事するため、裏を返せば意図せぬキャリアを積むことができる。

一方で、築いた地域の人脈やネットワークを突然失う可能性も高い。私も東京への転勤を契機として、診断士にかかわる人脈やネットワークを一から構築することが必要となり、東京都中小企業診断士協会城南支部に加入した。複数の研究会に参加して良い刺激を受け、地域貢献等にも取り組んでいるが、その事例を以下に、「企業内診断士の働き方の分類」に即して紹介する。案件ごとに機会を得る導線はさまざまだが、所属している団体からの案内が多い。

1. 副業型

公的機関等での業務については、東京都中小企業診断士協会から会員向けに案内があるのが一般的である。そのほか、登録機関が直接募集をしている場合も多く、登録機関のメーリングリストや診断士間の口コミなどでその存在を知ることが多い。

民間業務については、それぞれの登録要件によるため、各社のホームページ等をご確認いた

だきたい。この分野は IT との親和性が高く、ベンチャー企業の参入による競争が激しい。差別化のために、「有名大学院の MBA 卒業者に限る」などの登録要件を設けている企業もある。私が知りうる限りではあるが、いずれもスポットコンサルティングのため、自らのライフスタイルに合わせて仕事を受けやすいと考える。

なお、専門家登録をしたからといって仕事の依頼がすぐさま多く寄せられるわけではなく、依頼者の求める専門分野が異なるなど、より高度な専門性を持つ方が優先されるため、登録だけに終わることも多い。基本的には、コンサルティングや講師実績等が登録要件とされるため、経歴書に書ける経験が必要となる。

そのため、診断士の経験が少ない登録初年度の診断士からは、「どのように経験を積めば良いか？」と質問を受けることが多い。一つの答えとして、業務の依頼者の立場に立ってみると、その存在すら認知されていない診断士に仕事を依頼することは難しい。そこで私は、依頼者と接点を持つためにも、「都道府県の中小企業診断士協会や研究会に所属することで、有償・無償にかかわらず案内があり、それらの活動を積極的に行うことで、経験を積むことができる」と回答している。また、顔の見える診断士となると懇親会の場に足を運ぶ診断士も多い。さらには、「本当に重要な情報は懇親会で聞ける」と断言する診断士仲間もいる。

実際に、専門家の支援を必要とする中小企業は多く、どの研究会においても、先輩診断士から寄せられる案件は多い。たとえば、公的機関等は法人化された組織への依頼を望む傾向が強く、複数人のチームで受ける案件となる。そのため、都道府県の中小企業診断士協会や研究会経由の依頼となる。具体的には、創業スクールや講師、執筆等の案件があり、その知識・経験の共有を目的に、研究会等での講師やメディア対応を受けることもある。その依頼は、力量が分かり信頼のおける身近な診断士に頼りがちになるのではないかと考える。

(1) 公的機関への登録等の例

① 独立行政法人中小企業基盤整備機構等の公的機関の専門家登録

関東本部：販路開拓コーディネーター事業 コーディネーター・地域活性化支援アドバイザー

東北本部：震災復興支援アドバイザー制度 災害復興支援アドバイザー

② 東京商工会議所 地域持続化支援事業専門家

③ 東京都 新・経営力向上 TOKYO プロジェクト支援診断士

④ 公益財団法人全国中小企業取引振興協会 価格交渉サポート相談室専門家

⑤ 中小企業庁 ミラサポ専門家登録

(2) 民間機関への登録等の例

① 西武信用金庫などの地域金融機関の事業診断専門家

② 株式会社ビザスク

③ Gerson Lehrman Group

(3)創業スクールの例

- ①せたがや創業スクール 第二創業コース事務局長(2016 年度中小企業庁創業スクール10選受賞)
- ②山梨中央銀行「創業・第二創業スクール」(営業・販売戦略・人材育成)(2017 年度中小企業庁創業スクール10選受賞)

(4)研修講師の例

- ①相模 IT コーディネータ協議会セミナー「農業の IT について」
- ②中小企業政策研究会 企業内診断士の輪を広げる「楽しい」チーム「本当はどのような？企業内診断士【副業の実態】隠さず見せます！」座談会(2018 年)

(5)著書等の例

- ①東京都中小企業診断士協会城南支部機関誌「城南」「“新商品開発”の8つのステップ」(2014 年9月)
- ②中小企業診断協会会報誌「企業診断ニュース」「食品表示を知る」(2016 年2月)
- ③中小企業診断士「登録養成課程」解体新書(リンケージパブリッシング、共著、2016 年8月)
- ④月刊「食と健康」「すぐに役立つクレーム対応のすべて」(公益社団法人日本食品衛生協会、2016 年4月～連載中)
- ⑤「TOKYO+ひとときわ輝く商店街」(同友館、共著、2017 年9月)
- ⑥業種把握読本(金融ブックス、共著、2017 年9月)
- ⑦JA 金融法務「農業融資に活かす 目利き力養成講座」(経済法令研究会、2018 年5月～連載中)
- ⑧東京都中小企業診断士協会「TOKYO SMECA ニュース」 中小企業診断士研究会の開催報告記事(随時)

(6)メディア対応の例

- ①中小企業基盤整備機構 J-Net21「診断士の広場」「勤務先での資格の活かし方 がんばる企業内診断士」(3回連載)

2. プロボノ型

診断士として駆け出しの頃は、有償の仕事ばかりではなく、無償で引き受け経験や勉強を積ませていただくことも多い。社会性の高い事業については、勉強をさせていただきながら、これまでの経験を活かして世に還元できれば、これほど嬉しいことはないと考えている。

物事をやりながら考えているうちに、心からやりたいと思えるものに必ず出会うことができると思っているため、「考えるよりもまずは行動を起こす」ことをおすすめしている。

- (1)企業内診断士会(JA 全農グループ診断士会・JA グループ診断士会)の立ち上げと運営

農家支援、畜産事業者の観光農場新規事業計画立案、パクチー産業・農家支援、農事福祉法人の企業分析と経営支援、農業分野への新規参入相談対応など

- (2)イノベーション東北サポーター(Google 社の東北復興プロジェクト)
- (3)大塚商会経営支援サービス 企業診断報告書作成プロジェクトメンバー
- (4)世田谷区立小学校サマーセミナー「食育セミナー いただきますからごちそうさままで」(地域社会への貢献)
- (5)足立メッセ「アイデア爆発会議」ピッチ
- (6)中小企業診断士研究会等における研修講師(診断士仲間への知の共有)
- ①第2回若手中小企業診断士シンポジウム「イノベーション東北」について
- ②東京都中小企業診断士協会 食品業界研究会「イノベーション東北」、「農協と TPP をやさしく」、「GAP とオリンピック調達基準」
- ③東京都中小企業診断士協会 売上アップ研究会「農協の営業と TPP」
- (7)研修講師
- ①東京都中小企業診断士協会城南支部 青年診断士フォーラム「診断士の働き方改革 企業内診断士の週末起業のポイントとは？」(2017年12月)
- ②SMBC 中小企業診断士会「働き方改革」(2018年)
- ③富士通診断士会「農業ICTの取り組み(2018年)」

3. 社業型

企業内診断士会を立ち上げたことにより、社内より存在を認知され、業務を請け負った事例もある。

- (1)社内研修 健康サポート室 健康セミナー「美味しい豚肉で健康アップ！」
- (2)JA 全農グループ診断士会 外食店舗調査

【まとめ】

○診断士活動がどのようにして企業内で認められたか

診断士として活動をする前に、兼業について担当部門に確認したところ、兼業規程を設けており、禁止してはいなかった。農業分野で働き方について確認してみると、販売農家数の割合では専業農家が33.3%、兼業農家が66.7%となっており、兼業が一般的である。とはいえ、多くの農業関連団体職員は給与所得のみで生活しており、他の企業体と同様に多様な働き方や兼業を奨励する文化は組織内には確認できない。

組織内に兼業を奨励する文化が育っていない組織では、診断士個人での積極的な活動は、本業へのコミットメントが低いと誤解され、不合理な扱いを受ける恐れがあるため、職場内で自ら積極的に情報発信することはないのではないかと考えられる。一方で、JA グループ診断士会で組織から受託した業務については、各会員が個人活動から得られた知見を十分に活かして報告書を作成し、役員報告まで行い、組織内でも高い評価を得ている。また、全国テレビ会議を行

い組織内に内容を周知し、その後も活用されている。

○これらの活動が、経営層から見てどのように映っていると思うか

経営層からすると職員個々の活動を細かく認知することは難しいと思われるが、JA 全農グループ診断士会は他の野球部等のクラブ活動と同様に、組織からの活動助成金を得て組織としては社内公式化している。また、組織を結成することで外食産業調査等の受託事例もできたことから、JA グループ診断士会は組織内に認知され、経営層からは「プロジェクト的に有効活用したい」との意見も出ている。さらには、グループによっては経営層の会員もいるため、組織的に農業活性化の一助として活動も応援し、「JA グループ」の呼称使用についても公に認めている。

プロボノ型「気仙沼復興支援PJ」の活動について

三井住友銀行中小企業診断士会 川居 宗則

気仙沼復興支援PJ(以下、当PJ)活動は、東日本大震災の翌年である 2012 年より始まった。その活動の中核である商店街支援イベント「気仙沼バル」は、2018 年7月開催において第7回を迎える。当初は、街の人々も「バルって何？」という感じであったが、気仙沼市長にもセレモニーにご参加いただき、街のイベントとしての知名度も上がり、定着してきている。

この背景には、震災後の仮設商店街支援における企業内診断士の支援活動がある。きっかけは、私の知人が気仙沼出身であり、中小企業診断士として何か貢献できないかと考えたことである。ここでは、これまでの過程と活動内容をまとめてみたい。

(1)復興支援活動に至る過程

①企業内診断士会メンバーによる気仙沼視察(2012 年9月)

2012 年当時、三井住友銀行をはじめ、10 社の企業内診断士異業種交流会を開催していた。私が被災地視察を呼び掛けたところ、約 40 名の企業内診断士が呼応し、1泊ツアーを実施することとなった。気仙沼商工会議所や仮設商店街でお話を伺うことができたのは、中小企業診断士という肩書きがあり、復興支援としての活動意義を事前に説明していたためである。

②気仙沼仮設商店街への提言(2012 年 12 月)

視察では、3ヵ所の仮設商店街を訪問した。商店街において来場者からアンケートを取り、その意見と視察内容をまとめ、後日、3チームに分かれて商店街ごとに提言を行った。

③「気仙沼バル」開催へ(2013 年4月)

気仙沼という港町に位置する商店街のSWOT分析を行い、食の強みを活かした食べ歩きイベント(バル)を提言した。その中で、普段は競争関係にある商店街が協力できる広域イベントを通じて、復興支援としての地域活性化を図った。提言は受け入れられたが、一方で商店街事務局からは、イベント会社などの力を借りずに、中小企業診断士を含めて自分たちの手でイベントを開催したいという要望があった。

④企業内診断士が直接運営にかかわる復興支援PJに

復興支援という側面があったにせよ、イベントの企画運営まで請け負っているケースは少ないのではないかと。実際、イベントマップやチケットの手配から、ホームページ開設による広報、会計、来場者案内まで行っている。もちろん毎回、来場者アンケート、収支計画の検証、次回への課題など中小企業診断士として実務的な分析を行い、商店街に提言することで、診断助言業務実績ポイントをいただいている。

(2)当PJの現状とその背景

①診断士人脈とスキルアップ

イベントの企画段階から入るため、約半年間をかけて準備をしている。また、毎回 30～40 名

の企業内診断士が参加して入れ替わりもあるため、100名以上のネットワークができ上がっている。その中で、IT、食品、商社、建設、金融などさまざまな業種の企業経験者が集まるため、診断士人脈の形成と異業種コラボレーションとしてのスキルアップに資する側面がある。

②商店街への経営アドバイスの実践

気仙沼バルを開催している中で、イベントの企画運営に加え、仮設商店街の商店への経営アドバイスについて要請をいただいた。集客状況の分析や会計業務をまとめ、商店街店主会議に参加して実施した。また、今後の地域活性化に向けて店主に集まっていただき、ワークショップを行い、意見を集約している。

③出版物における執筆活動

企業内診断士の支援活動を、2014年8月に「企業内診断士、被災地での挑戦」(同友館)という書籍にまとめさせていただいた。この書籍を通じ、21名の企業内診断士が執筆に参画した。また、業界雑誌やインターネットでの記事を担当させていただくこともあり、執筆実績となっている。

(3)プロボノ活動としての位置づけ

①手弁当による活動

これは、気仙沼の方々から企業内診断士への感謝の言葉として、よくいただくフレーズである。実際、商店街からは何の報酬もなく、交通費などの経費も自己負担である。その意味では、企業勤務におけるノウハウや中小企業診断士としてのスキルを活かした「プロボノ活動」といえるであろう。

②広がる交流の輪

一方で、ボランティア活動としての交流の輪も広がっている。当初は、「企業内診断士とは何者か」という説明から入っていったが、回を重ねるごとに気仙沼市長、気仙沼商工会議所、気仙沼観光コンベンション協会からも信頼をいただいている。東京からの距離は遠いものの、だからこそ、この活動がある意味で感謝され、地域のさまざまな方々と深く交流することができる機会となっている。

③企業内診断士としての社会貢献意欲

プロボノ活動については、当PJに参加している多くの中小企業診断士において、背景には社会貢献意欲があると思う。また、企業内で働いている経験と収入が、活動のサポートになっている側面もあると思われる。

④「この活動が、どのようにして企業内で認められたか」、「この活動は経営層からどのように映っていると思うか」について

当PJの位置づけはプロボノ活動であり、無報酬であることから、企業が副業禁止を就業規則に定めていても、該当はしない。私の所属している三井住友銀行中小企業診断士会は、会社のクラブ活動として公認を受けている。活動内容は、当PJを含めて年1回、報告をしている。会社としては、震災復興活動や、NPO団体などへのプロボノ活動をサポートしていて、私たちの活動

にも理解をいただいている。ただし、あくまでも三井住友銀行中小企業診断士会としての自主活動という範疇である。

東日本大震災から7年が経ち、仮設商店街から本設の商店街に生まれ変わる場所が多くなってきた。その背景を踏まえて、イベント企画運営については、現地後援者との協力体制を推進している。復興支援という側面から、地域活性化支援というステージに移りつつあることを感じている。

気仙沼商工会議所会頭の菅原明彦氏からは、2018年4月に業界紙「商業界」の中で、当PJに参加している企業内診断士に対し、「気仙沼バルは、これまで地域になかなかなかった“飲食店の横のつながり”をつくることに効果がありました。飲食店の横のつながりは、今後も地域で何かに取り組むときに重要になってくるので、今後も継続して地域を盛り上げてもらいたいと思っています。」とのコメントをいただいている。

このように「継続は力なり」で、企業内診断士であっても、地域密着の活動ができています。地域の環境変化や、企業内診断士においては働き方改革による時間外での資格の活かし方が見直される中で、お互いの Win-Win の関係はこれからも続けていきたいと考えている。

1. はじめに

働き方改革や中小企業・小規模事業者の中核人材確保が社会的な課題となる中、副業・兼業の普及促進が求められている。その一方で、企業内診断士は、企業慣習や副業禁止規定、時間的制約により、そのスキルを社外で活かすことが難しい状況にある。

そこで本レポートは、「企業内診断士が社外でそのスキルを発揮するにはどうすればよいか」を主題とする。そして、主題の検討の一助となるよう、筆者が取り組む地域でのプロボノ活動について、その背景と事例を紹介し、企業内診断士が社外で活動するためのポイントを提示したい。

2. 活動の背景

筆者は、前職在籍時に社会人大学院へ進学し、地域をテーマにしたケーススタディや実習を通じて経営を体系的に学んだ。その際、逆境にある地域で課題に取り組む人材の姿を見て、大手企業が地域から学ぶべきことがあると考えようになった。また、社外の研究会への参加をきっかけに、組織開発や働き方改革、オープンイノベーション、パラレルキャリアといったテーマに関心を持っている。

筆者の活動は、ビジネスパーソンとしての学びを地域というフィールドで実践するものであり、結果的に地域や支援先への貢献を目指すものである。そのため、現状は中小企業診断士としての独立や副収入を目的としていない。

活動のスタンスは、支援先との対等な関係性の中で、相互作用的な気づきが得られることを第一にしている。その際、活動形態に縛られず、さまざまなやり方を試行している。活動のフィールドは、自らが住んでいる兵庫県伊丹市を中心に、近隣するエリアとしている。

なお、所属企業では副業が禁止されていることから、プロボノという手段を選択しており、有償か無償かということにこだわりはない。現職では、転職の際に、資格の維持のために社外活動が発生する旨を伝えている。プロボノが社会貢献であることもあり、上司から活動を制約されることはない。

一方で、活動を経営層にアピールすることはしていない。あくまで資格の維持のためと位置づけることで活動の自由度を高めている。

3. 取組み事例

ここからは、筆者の活動のうち、自らが中心となって企画している取組みを3つに分けて紹介する。併せて、活動の効果と今後の展開についても言及する。

<プロボノ型>

(1)伊丹市立図書館「ことば蔵」におけるビジネス講座

2015年に開催されたビジネスウィーク第二弾において、大阪ガスグループに勤務する企業内診断士の田丸伸二氏とともに、データ分析、経理・財務入門などの講座を実施した。

また、2017年にはプレミアムフライデー関連企画として、業務効率化に関する講座を実施した。これらの活動を通じて、当該図書館の課題である、ビジネス層の利用促進に貢献している。

(2)兵庫県立大学コミュニティプランナー(CP)プログラムⁱⁱⁱへの参加

2017年度には、姫路市の商店街及び自治会、オールドニュータウン問題の先進事例と言われる明舞団地をフィールドにした学部生の授業に、企業内診断士5名がオブザーバーとして参加している。その際、ビジネスの視点から、学生の調査やグループワークに対するコメントなどを行っている。

また、CPプログラムにかかわる経営学部の西井進剛先生・越知昌賜先生をゲストに招き、「企業内診断士は地域で役に立つのか？」と題した勉強会を開催。16名の企業内診断士が参加し、事例紹介やワールドカフェを実施した。

(3)プロボノ診断

スキルを活かす機会が少ない企業内診断士に、地域の事業者や団体が実践の場を提供し、経営的視点での戦略提案を受けるための取組みで、2016年度から実施している。単なる無料の診断サービスではなく、活動の主旨や事例公開を理解いただき、地域活性化に寄与する取組みをしている事業者を対象にしている。なお、プロボノ診断では、複数の企業内診断士がチームで対応する方式をとっている。^{iv}

①Osaka Kitchen

外国人訪日客に大阪の食の魅力を伝えるために、2015年に開業した体験型料理教室。東京オリンピックに向け、競合が増加する一方で、2020年以降の訪日客減少が見込まれる市場環境への対応について、3C・4Pを中心とした事業戦略提案と意見交換を4名の企業内診断士が実施した。

②みつづみ書房

本のある居場所づくりを目指し、伊丹市のまちづくりにも積極的にかかわっている古書店。6名の企業内診断士が、移転に伴う事業計画と今後の方策について、アドバイザーと意見交換を実施した。また、ストアコンセプトの明確化、商品、ラインナップの見直し、顧客接点の強化、ビジネス・投資視点の重要性を提言した。

③KIDSPG

子ども向けプログラミングの体験イベントや土曜学習でのプログラミング講座に取り組む任意の市民団体。育児中の現役女性エンジニアが非営利で立ち上げた。今後の事業展開を考えるために、ミッション・ビジョン、STPの明確化を軸に、3名の企業内診断士が意見交換を交えながらアドバイザーを行った。

④尼崎ゑびす神社

全国でも珍しい女性宮司が、外国人向け巫女体験や国際七五三などに取り組む地域の神社。立地上の制約がある中で、氏子の減少や日本文化・神社離れに対応しながら、地域の神社がいかにかその役割を果たしていくかについて、経営・ビジネスの視点で分析・提案を行った。企業内診断士8名が2チームに分かれて参加している。

プロボノ診断では支援先から、「セカンドオピニオンとして有益」、「公的支援機関よりも突っ込んだ提案でありがたい」、「今後の方向性を見直す機会になった」などといった声をいただいている。支援先がなんとなく考えていたことを、企業内診断士が客観的に整理し改めて提示すると、実践の後押しになるようである。

企業内診断士にとっては、企業の枠を超えた他流試合の場になっているほか、自分の苦手分野や、仕事ではできないことに取り組む機会にもなっている。また、支援先と企業内診断士双方にとって、普段は接点のない世界に触れることが、お互いの視野を広げる機会になっていると感じている。

一方で、小規模事業者であっても個別の診断にはそれなりの手間がかかり、仕事をしながらの活動には限界がある。また、規模拡大よりも小規模のままでの継続を目指す事業者が多く、従来の診断フレームをそのまま当てはめにくい場合がある。そこで今後は、地域の小規模事業者の持続につながる実践型プログラムを検討するとともに、経営分野の専門人材が各フィールドに合わせて横展開できるスキームの構築に取り組む予定である。

4. 考察

次に、3.に挙げた事例がどのように成立しているかを考察する。個人の事例を一般化することはできないが、筆者の経験から、社外で活動をするうえで、以下の3つがポイントになっていると考える。

1つ目は、活動を組織化せず、企業内診断士の緩いコミュニティ型ネットワークにしていることである。メンバーは案件ごとに募集し、複数人でチームを組むことで、急な業務や家庭の事情に対応できる形をとっている。また、やり方を固定しないのは、相手先や企業内診断士の状況に合わせて柔軟に対応できるようにする意図もある。

2つ目は、つながりを活かして活動を少しずつ展開していることである。活動に参加した企業内診断士のほとんどは、在阪電機メーカーの企業内診断士会や県の中小企業診断(士)協会の先生などからの紹介で集まっている。

地域ではよく「ご縁」という言葉を耳にするが、活動のフィールドもほぼ「ご縁」で広がっている。たとえば、ことば蔵での活動は、みつづみ書房の店主からの紹介がきっかけになっている。そこでこの活動から、尼崎ゑびす神社の宮司や KIDSPG の代表と「ご縁」が生まれ、結果的にプロボノ診断につながった。

実際には、プロボノであるからといって簡単に活動ができるわけではない。CP プログラムへの参加も然りである。つながりを活かしてフィールドを作ることは、非常に重要である。

3つ目は、中小企業診断士以外のスキルも活かしていることである。あくまでプロボノ活動であるから、診断業務に縛られる必要はない。筆者の場合、過去に国際会議やシンポジウムを運営する仕事をしてきた。その経験を活かして、KIDSPG では、大型イベントの運営統括やマニュアル作成をサポートしている。ことば蔵のビジネスウィークでは、エリアマーケティングの専門家や人的資源管理の大学教員などによる 13 講座をすべて無償で実現した^{vi}。

中小企業診断士としてのお役立ちとは別に、さまざまな形で地域とかかわることが、新たなつながりや活動の機会を得るきっかけになっている。

5. まとめ

企業内診断士が社外でそのスキルを発揮するには、自らの問題意識に根差した取組みをすることが重要である。その際、人的ネットワークや個人のスキル・経験を活かすことが肝要であると言える。また、置かれた環境に合わせた取組みを模索することも大切なポイントである。

筆者自身は地域で活動する中で、仕事上でも活かせる気づきを得ている。次世代型組織、自律型人材、ソーシャルキャピタルなど、地域にはこれからのビジネスのキーワードに関するヒントがある。また、こうした活動を行うことが、企業人・社会人としてのライフキャリアの充実につながっていると実感している。

プロボノでできることがプロコンに遠く及ばないのは言うまでもない。だが、企業内診断士が、年に数日でも地域で活動を行えば、地域活性化や人材移転の促進に寄与する可能性がある。地域で厳しい環境に立ち向かう方々と限られた時間で工夫する中、スキルが磨かれ、新しい支援スキームが生まれれば、中小企業診断士の底上げに貢献できるだろう。

何かしらの行動を起こすことが、学びや次の行動につながる。まずは自らの問題意識に則した活動を、多くの企業内診断士が社外で実践することを提言し、本レポートのまとめに代えたい。

最後に、筆者の個人の問題意識から始めた地道な活動にご協力いただいている方々に、この場を借りて御礼を申し上げる。

ⁱ 現職はデンソーグループの設計関連会社であるが、2016 年まではパナソニックグループの人材サービス会社で勤務していた。なお、転職した当初は富士通グループであったが、資本構成変更によりデンソーグループとなっている。

ⁱⁱ 中心市街地の活性化のために、平成 24 年に郊外から移転。「公園のような図書館」をコンセプトに、市民のアイデアを取り入れ、年間 200 回を超えるイベントを開催している。先進的な活動を行う図書館などを表彰する「ライブラリー・オブ・ザ・イヤー 2016」の大賞に選ばれている。

ⁱⁱⁱ 地域の歴史・文化・資源を活かしたコミュニティづくりや、地域の人々とともに課題解決ができる人材の育成を目指し、宮城大学と兵庫県立大学が連携して確立した新しい共同教育プログラム。平成 24 年文部科学省大学間連携共同教育推進事業に採択されている。

^{iv} プロボノ診断のスキームは、2015 年に日本能率協会 KAIKA プロジェクトと共同で企画した「人材活用を考えるアイデアソン」で、人事・HR 関係者から発案されたアイデアを参考にしている。

^v 2018 年度はパナソニックグループに勤務する丹田浩司氏、北地範行氏、富士通グループに勤務する鯉谷友樹氏らとともに、伊丹市立図書館で、地域の事業者向けビジネス支援プログラムを実施する。

^{vi} ことば蔵ではビジネス関係以外にも、『旅鉄講座』、『ダスキンおそうじ教室』、『こども作戦会議』など、さまざまな企画に携わっている。

NECグループ診断士会(以下、当会)は、2010年4月に設立された。現在、診断士資格を持つNECグループ社員約130名(2018年4月時点)が登録している。会の目的に「会社への貢献」、「社会への貢献」、「会員への貢献」の3つを掲げて活動を行っている。当会では会員同士のメーリングリストを運用しており、会員へのイベントの紹介や、会員同士での案件の共有等を行っている。

NECグループは2013年以降、社会ソリューション事業へ注力しており、社会課題の解決による社会価値創出を目指して事業活動を行っている。

当会の取組み事例を下記のとおり、企業内診断士の働き方の分類に即して紹介する。

(1)副業型

①商店街支援への参画

→当会メンバーが手掛ける都内商店街の支援において、通行量調査への協力や、商店街イベントの企画運営に関する業務を行った。

②東北の被災地企業支援への参画

→東日本大震災の影響で被災し、生産拠点を移転した伝統工芸品の企業群、および協同組合に対して、伝統工芸品としての共同イベントの企画運営の一部を受託し、被災地企業復興支援に貢献を行った。

(2)プロボノ型

①NECプロボノイニシアチブ

→NECサステナビリティ推進室(旧 社会貢献室)が2010年から運営している、社員によるプロボノ活動において、当会メンバーが数多く参画した。各チームのファシリテーションやプロボノ先企業のヒアリング、企業向けアドバイスのとりまとめ等で大いに力を発揮した。

②南伊豆町プロジェクト

→静岡県伊豆半島の最南端にある南伊豆町において、南伊豆町商工会からの要望と中小企業基盤整備機構の協力を受け、当会メンバーが「南伊豆町地域診断等事業」の実行委員長として参画。当会から最大人数が参加し、他社の企業内診断士も交え、南伊豆町役場に対して地域の活性化に関する提言を実施した。

③大学における研究成果の事業化支援

→ある大学に所属する研究者から、自身が取得した特許を活用した新事業の開発、および事業会社の設立について相談を受けた。それに対して、ビジネスモデルの分析や事業計画の精緻化、および将来の法人設立に向けた出資者の獲得等の支援を行っている。

④公的機関から紹介を受けた企業の支援

→とある公的機関での経営支援プログラムの受講期間が満了した企業について、継続的な経営支援フォローの実行のため、当会にて引き継ぎ、経営支援を実施している。企業内診断士において共通の悩みである「実務ポイントの不足」について、補完する意味合いもある。

(3) 社業型

①地方創生関連プロジェクトへの参画

→ある事業企画部門における地方創生関連の事業可能性検証に際し、当会として自治体の財務分析や、ターゲットとすべき地域の検証等を行ったことがある。自治体の財務指標は企業経営のそれとは大いに異なるも、自社の事業企画として見るべき指標の洗い出しや外部資料の収集等で貢献を行った。

②社内向け財務勉強会

→労働組合が主催する、労働組合員向けの財務勉強会の講師として採用されたケースがある。2012年以來、ほぼ毎年、社内の経理部門との連携により、自社の財務分析を行い、これまでに本社および事業場の労働組合員ほか一般社員向けに講義を実施。最大で100名以上の聴講者が集まった。自社の強み・弱みを理解し、一社員として企業価値の向上に向け、自身がどのように行動すべきかを検討するという目標に則り、2時間半程度の講義を行っている。

また、全国の支社からの、地域の営業部門として他社の財務分析をどのように行えばよいかとの課題認識に対し、財務分析手法について講義を行ったことがある(関東甲信越、北陸、四国等)。

③外国人労働者の受入時の企業診断

→2017年10月以降、法令改正に伴い、ある条件の企業において外国人労働者を受け入れる場合は、第三者の中小企業診断士または公認会計士により、同社の事業継続性を診断・承認することが必要となった。当社子会社において条件に該当する企業があり、その子会社から、社内の診断士有資格者の紹介を求められ、グループ内の診断士有資格者を紹介した経緯がある。

④社内営業部門への顧客紹介、顧客企業への経営支援

→中小企業診断士としての活動で接点ができただけの中規模製造業について、自社のスキル・ノウハウの活用・貢献が見込まれる場合には、当社営業部門への顧客紹介を行っている。当社営業部門とともに顧客企業を訪問し、経営上のアドバイスをしたり、当社の商材・ソリューションのご提案の方法をともに検討したりした。

⑤販売店支援

→当社にて製造しているサーバ等については、販売店を通して販売している。地域の販売店には、経営上の悩みを抱えている会社も多い。そうした取引先企業に対しては、製品の提供だけでなく、販売店としての経営の強化、新事業の開発等の相談を受けることもある。

⑥その他、社内事業部からの事業遂行上の相談

→当社にて製品開発・事業開発を行っている部門から、ターゲット層の市場分析や事業戦略上

の相談等を受けることがある。たとえば、新しいプロダクトの企画開発にあたり、中小事業者の顧客特性に関する分析を行ったり、社内制度の検討時に、他の企業での運用形態について事例を紹介したりしている。

(4) 派遣型

① 出資先企業への出向

→ 当会に所属するメンバーが自らの経営診断スキルを活かし、新規に当社から出資した合併企業に出向したケースがある。

これらの活動がどのように企業内で認められたかについては、基本的に副業・兼業を積極的に推進はしないまでも、社員の時間外での自由な取組みに対する制約は、それほど厳格ではない(なお、NEC では 2018 年4月に「兼業時のガイドライン」が策定され、申請制となっている)。また、これらの活動が経営層にどのように映っていると思うかについては、当社経営陣に対する提言活動を行った際に当会を認知いただいたことが、良い方向に働いている。提言活動で提起した事項について、継続検討と具現化を期待されており、折に触れて「あの提言はどうなった?」、「ぜひ続けるべき」など、期待の言葉をいただいている。

通常、既存の組織においては、たこつぼ状態になりがちなか中、このようなインフォーマルな活動に取り組むことは、組織の壁を越えた共創の機会を生む土壌となる。また、当会メンバーの経営的視点の獲得や経営知識の獲得に役立ち、社員が最大限力を発揮し、いきいきと働ける姿を実践することにつながる。実感として、診断士会の活動(社外、社内)と、一社員としての業務活動とがリンクし、良い相乗効果を出し始めている。こうしたことから、当会は社員の自主的な集まりであるが、今後の企業のカルチャー変革を推進する立場として、活動を続けていく。

1. 会の概要

アサヒグループ診断士会は 2008 年、アサヒビールに勤務する中小企業診断士数名が声を掛け合い、設立された。

目的には、「メンバー間の情報の共有化」、「学習する風土の醸成」、「会社への貢献」を掲げた。診断士資格を取得したものの、社外でどのような活動があるのかを知りたい、苦労して取得した資格をブラッシュアップしながら魅力を伝えたい、資格で習得した知識を社業に活かしたい、といったメンバーの思いによるものである。

方針(ルール)は、「業務(本業)を最優先とし、活動への参加は個々の任意、自己責任で行う」、「メールのやりとり、打ち合わせを含め、活動は業務時間外に行う」、「小さな成功事例を積み上げる」こととした。企業内診断士である以上、また診断士会に社名を掲げている以上、活動の軸足は会社に置くべきであり、絶対に業務を疎かにしないというこのルールは、設立当初から一貫してメンバー間で徹底されている。

設立時に経営層や関連部門に丁寧に説明を行い、その後の活動状況についてもタイムリーに然るべき報告をしているため、会社は診断士会の活動を容認し、時には経営層から期待の声を掛けられることもある。もともと歴代の経営トップが、「社員個人の成長が企業の成長に結びつく」との考えを持っているため、診断士会の目的と合致したことも要因と考えられる。

10 年前に設立された診断士会であるが、年々新たに診断士試験に合格する社員や、持株会社制に移行し、アサヒグループ傘下の事業会社に勤務する中小企業診断士も加わり、現在の会員数は 50 名を超えている。

2. 企業内診断士の活動分類

これまでの活動について、本事例集における「企業内診断士の働き方」の分類に沿って紹介する。

(1) 副業型

会社規則により副業は認められていないため、診断士会として「副業型」の活動は行っておらず、メンバーに対して活動を促すこともしていない。

ただし、メンバーが所属する診断(士)協会や支部、各種研究会の活動を通じて依頼された執筆活動や、資格取得のための学習機関での講師役等、あくまでも個人の裁量により、社外活動の一環として実施している事例はある。なお、執筆時に社名を掲載する場合は、事前に広

報部門の確認を取っている。

私自身も、所属する「せたがや中小企業経営支援センター」の依頼により、東京商工会議所世田谷支部主催のセミナーで商品開発をテーマとする講演を実施した際、コンテンツは社内関連部門のアドバイスをいただきながら作成した。業務時間外での資料作成、講演開催は大変であったが、自身が経験したことのない業務を知ることができて勉強にもなり、有意義な機会となった。

(2)プロボノ型

他企業の診断士会との交流(企業内診断士会交流会)から発展した形で、複数社の企業内診断士による社会貢献の協働取組み「気仙沼復興支援プロジェクト」や「南伊豆町活性化プロジェクト」等が進んでいる。

当会からも複数のメンバーが参画し、各人の業務経験やスキルを活かして各プロジェクトの運営に関与している。特に気仙沼復興支援プロジェクトは、これまでに複数回イベントを実施しているが、無報酬にもかかわらず、毎回多数の中小企業診断士が参画している。遠方までの交通費や多くの時間と労力を自己負担してでも、得られる達成感の方が大きいことが想定される。

(3)社業型

会の目的の1つとして「会社への貢献」を掲げているため、「社業型」のケースが最も多い。以下、列挙する。

①グループ企業に対するコンサル(助言)活動

これまでに、グループ内の外食企業、飲料会社に対する診断を実施した。関連部門の了解取りつけ等、事前準備や社内調整を要するが、中小企業診断士の本業である企業診断を最も身近なグループ企業で実施できることは、単に診断スキルの習得に留まらず、グループの一体感を体感できる意味でも貴重な機会である。

当該企業には専門部門が存在するが、当会による外部視点の診断について経営層から、「会社にとって良い刺激になった」、「基本活動に立ち返って取り組みたい」といった感謝の言葉をいただけたことは、メンバーにとって自信となった。

②人事部主催の研修講師

人事部が主催する、主に若手社員を対象とした研修の企画運営を行っている。当初は「社内診断士による、診断士を目指す人向けのアドバイス講座」から始まったが、回を重ねて試行錯誤を繰り返す中で、最近はマーケティング、財務といった社会人全般に必須のテーマに絞り

込んだ研修が多い。診断士試験における重要科目とも一致する。

研修受講者からは、「同じ社員目線による実務を事例とした講義は、身近で理解しやすい」、「中小企業診断士を目指し、さっそく学習を始めた」といった前向きな反応が多い。実際に、研修受講者の中から多数の診断士試験合格者を輩出しており、好循環を生んでいる。

③一般向けスペースにおけるセミナー講師

グループが運営する一般消費者向けの情報発信スペースにおいて、大手資格学校と診断士資格に関するコラボセミナーを20回以上開催し、メンバーが登壇した。各メンバーが趣向を凝らし、実務への診断士資格の活かし方、自身が診断士資格取得を目指した理由等、オリジナリティ溢れる内容を提供した。

会社にとって「会社のイメージ向上につながる」、資格学校にとって「新たな受講者を勧誘するための有効ツールである」、登壇メンバーにとって「中小企業診断士にとって重要なスキルである、話す力を鍛えられる」といたメリットがあり、「三方よし」の企画である。

※2018年現在、同スペースの運営は終了している。

④得意先のビジネスコンテストにおける助言補助

グループ企業のエリア支社が取引をしている地元金融機関によるビジネスコンテストにおいて、事業モデルプレゼンに対するコメント付加と評点つけを、メンバー複数名で手分けして実施している。

当該エリア支社の営業サポートにつながり、またメンバーにとっては診断力、書く力が鍛えられる。会社ニーズと企業内診断士ニーズがマッチした好事例と言える。

⑤研修におけるファシリテーターとしての参加

グループ企業における若手リーダー研修に参加し、研修の1コマであるグループワークのファシリテーター役を担う。検討課題を与えられた研修受講者(若手リーダー)と一緒に現場視察へ同行し、その後の課題抽出から提言作成までの議論が円滑に進むよう、促す役割である。

中小企業診断士2次試験で学習する、事例から問題点、課題を洗い出し、環境分析に基づいて有効な経営資源配分を提案するプロセスの一部とも言える。受講者の議論を客観的に見ることができ、的確なアドバイスをしながら結論の方向へ導く作業は、中小企業診断士として最も必要な助言業務を鍛えることができる。

(4)派遣型

該当事例はない。

3. まとめ

私自身、診断士資格取得の動機は、20代後半の頃、営業職としての業務遂行上、必要性を強く感じたことによるものである。当時、会社も同じことを考えており、人事部が営業担当者向けの中小企業診断士取得セミナー(研修)を立ち上げたため、受講を希望し、学習を始めた。

合格後、同じタイミングで診断士資格を取得した社内の仲間数名と業務時間外に勉強会を開き、結果的に診断士会の設立に至った。苦勞して取得した資格を錆びつかせたくないという気持ちから始まったものである。

診断士会が発足して10年が経ち、会社への貢献活動を継続できているのは、会社としての一定の評価と期待の表れであろう。ただし、あくまでも会社が評価するのが「本業のパフォーマンス」であることは、肝に銘じるべきである。

昨今、働き方改革の議論が活発に行われ、会社と従業員の関係はますます変化していくと思われる。その中で、企業内診断士として、さまざまな活動を通じて個々のスキルを上げる努力を続け、会社に貢献し続ける存在でいることが求められることは変わらない。

地方都市での企業内診断士活動

(一社)鹿児島県中小企業診断士協会理事 瀬戸口 晴子

◆はじめに

このたび、企業内診断士の活動推進にあたり、本事例集への寄稿依頼をいただきました。

まだまだ少ない女性診断士の中でも、私は他の多くの方々のように、大企業や金融機関、コンサルティング・IT業界に勤務しているわけではなく、また大都市圏に居住しているわけでもありません。「生まれ育った南国・鹿児島の地元企業に勤めながら、地味に活動している女性診断士」という特殊な事例になるかとは思いますが、中小企業診断士ならではの多様な活動形態の一例として、何らかのご参考になれば幸いです。

◆自己紹介

鹿児島から東京の大学に進学した私ですが、首都圏の魅力以上に毎朝の丸ノ内線の殺人的ラッシュがつらく、「大好きな桜島に見守られながら、ふるさとで暮らしたい」という気持ちが高まり、卒業後の帰郷を決断いたしました。

当時の鹿児島では、四年制大学卒業の女性を採用してくれる企業は少なく、ご縁あって専攻とは直接関係のないラジオ・テレビ兼営局に入社しました。理系出身のせいか、配属されたのは憧れだけで希望していた制作現場ではなく、マーケティングリサーチや社のイベント企画等を行う企画部でした。放送局らしからぬシンクタンクの業務に当初こそ狼狽しましたが、社内各部署やスポンサー様・広告代理店様向けに年間 100 件以上のテーマでリサーチレポートをリリースしたり、さまざまな目的や課題に応じて調査企画を設計・提案したり、また老舗企業の商品開発や社名変更・CI等にかかわったりと、多様な仕事にやりがいや意外な適性を感じて没頭した 20 歳代でした。その後、プロモーション・営業推進・事業・福岡支社営業・総務・地域ネットワーク等の業務を経験し、現在は編成部に所属しております。

診断士登録は 2000 年4月で、今年で早 20 年目となります。当初より鹿児島県中小企業診断士協会(当時は中小企業診断協会鹿児島県支部、以下鹿児島県協会)に入会し、理事を務めております。

中小企業診断士としての業務は、本業最優先で時間的余裕がないため、多くはお受けしておりませんが、実践によるスキル向上および資格更新要件である実務ポイント獲得を目的として、本事例集の4分類で言いますと、鹿児島県協会経由で受託する有償の公的業務である「副業型」を中心に、「プロボノ型」の活動も行っております。

◆診断士資格取得の契機

入社数年目、マーケティング部の人員削減・業務再編に伴い、従来のリサーチ業務に加えて外勤を伴う販売促進(セールスプロモーション・SP)業務も担当することになりました。これは、ナショナルスポンサー(全国を対象に広告活動を行う広告主)にラジオ・テレビでの電波広告と連

動した各種キャンペーンや流通タイアップ、販促イベント等を企画提案し、地元支社・営業所の担当者や広告代理店の方々と連携して実施するものです。

たとえば、〇〇化粧品の商品 CM と連動して各地の専門店を取材し、番組で紹介したり、店頭で大量陳列を組んだり、プレゼントキャンペーンをしたり、あるいは△△ビールの飲み放題 & ステージイベントを運営しながら、ラジオ・テレビ等のメディアミックスで盛り上げたり…。店舗のバックヤードでイベントを仕込みながら、放送局の社員としてこのような業務があることに驚きつつ、地元企業や流通に強い伝統を活かし、競合他社と差別化するための自社営業の販促＝スポンサー様の販促として、先輩の見様見真似で日々、業務に取り組みました。その中で、若い独身女性や主婦（いわゆるF1層）をメインターゲットとした多くの販促企画は、中高年男性よりもむしろ、リアルな消費者目線とデザインセンスで企画運営ができる自分にこそ向いていると実感し、売上増や動員数という結果が出ることにも醍醐味を感じました。

お恥ずかしながら大学時代は、一般教養の経済学や経営学すら履修していなかったため、自身の知識不足と好奇心から、マーケティングや販促に関する書籍を乱読するうちに、偶然にも中小企業診断士という未知の資格と出会いました。時は前世紀末、インターネット黎明期ゆえ、検索エンジンも Web 情報もいまだ発展途上でしたし、試験の8科目（当時／商業部門）はまさに自分が関心を持っている分野でしたから、「中小企業診断士試験用テキストを読破すれば、販促業務を含めた企業経営全体を体系的に知ることができ、仕事のスキルアップに役立ちそうだ」と直感しました。

当時は業務上、通常ならお話もできないような企業トップのご来社アテンドにあたる機会も多々あり、30 歳代の社会人としてビジネス知識を深める必要性を痛感していた矢先でもありました。幸運にも、独学ながら腕試しに受けてみた1次試験に合格したため、翌年、それまでは関心のなかった中小企業施策等も猛勉強し、2次試験・3次実習と乗り越えて資格取得に至りました。

◆鹿児島県協会に入会

鹿児島県協会に入会した当時を振り返ると、県内の女性診断士第1号として、中高年の真面目な男性会員ばかりだった県協会に吹き込む新たな風（春一番？）のごとく、受け止めていただいたように思います。若輩者ながらも、会社組織とは違う土業ならではの対等な関係の中で、自身の率直な意見を堂々と述べられ、自分の勤める業界とは異なる新境地を楽しむことができました。

そして、会員互選による理事選挙では、物珍しさからか立候補もしていないのに、入会早々理事の大役を仰せつかることになりました。中小企業診断士としては無収入だったため、年会費への負担感がなかったわけではありませんが、それまで受験仲間や同志のいなかった私は、調査研究事業や研修会等に参加し、多士済々の環境で新たな知識やさまざまな情報を学ぶことができる貴重な自己投資の場と位置づけました。

◆中小企業診断士としての活動

本論といたしまして、診断士登録後からこれまでに私がお受けした主な業務を、おおよそ時系列順に、簡潔にご紹介いたします。契約上、さまざまな守秘義務があるため、詳細はご説明できない点をご容赦ください。

なお、勤務先では、担当業務で知見を活かすことはあっても、中小企業診断士としての活動・業務はしておりません。

【中小企業診断士養成講座】

私が診断士登録をした翌年、県内で初めて「中小企業診断士養成講座」が開講されることになりました(偶然にも、東京の教育機関と共催し講座会場となったカルチャーセンターは、勤務先の子会社でした)。毎週日曜日に講義や演習等5時間を1年間行う講座でしたが、私は中小企業診断士としての実績は皆無ながらも、合格直後という立場を見込まれてお声がけをいただき、2科目を受け持ちました。

受講生は社会人がほとんどで、やる気はあっても週末の通学で精一杯な様子で、自宅での予習復習や受験勉強が十分ではないように感じられました。いうまでもなく、診断士試験は簡単に合格できるレベルの試験ではありません。また当時は、現在のように科目合格制度がありませんでしたので、残念ながら1次試験を突破できた教え子はいませんでした。折から試験科目の変更もあり、本講座は1年限りで終了となりました。

この貴重な経験を通して、自身が体得している知識や情報を初学者に伝え、真に理解していただくことの難しさを痛感しました。おそらくはギリギリの点数で合格したであろう私が自信を持って講義を行うために、どの受講生よりも長時間の予習を自らに課し、受験前よりも広く深く勉強したのではないかと思います。正直に申し上げて、1年で講座が終了となったことにホッとしたのも事実です。

【大学非常勤講師】

鹿児島国際大学からご指名をいただき、経済学部経営学科の特別講義の講師依頼を受けました。これは、当時の担当教授が「起業」をテーマに、学外から弁護士・税理士・社会保険労務士等の専門家や実際の起業家を講師として招く新カリキュラムで、私は中小企業診断士として、「市場調査・事業計画」をテーマに数回、講義を行いました。

教授に、無名の私へご依頼くださった理由を伺いましたら、「鹿児島県協会の名簿」とのお答えでした。診断実績がないため、プロフィール欄を埋めるために、昔の仕事仲間との共著「21世紀マーケティングへの挑戦」および「データによる効果的なメディア戦略」(ともに誠文堂新光社発行)を記載していた点に目を留めていただいたようでした。

この機会に学んだのは、講義の密度です。学生たちに伝えたいことがありすぎて、最新事例や実習等、内容を詰め込みすぎてしまいました。自分では「充実した講義ができた」と大満足しておりましたが、後日いただいたアンケート結果では、テレビの裏話から入る実践的な内容に興味を

深めてくださった学生も多かった反面、少数ながら「スピードが早くて話についていけなかった」、「面白かったけれど難しかった」というコメントにハッとさせられました。迂闊にも、大学生の立場やその理解力から見た“顧客満足”の視点を失念しておりました。

後日談になりますが、その数年後、勤務先のスポンサー懇談会・新年パーティで、「以前、先生の授業を受けました！」と話しかけてきた青年にびっくりさせられました。さらには今年度、毎週土曜日に通っている鹿児島大学・焼酎マイスター講座の同期忘年会でも、教え子だったと名乗る青年と偶然同席しました。私は初講義の緊張から、数十人の学生の顔も名前も覚えておりませんでした。そんな私を覚えていてくれたことがありがたく、また立派な社会人ぶりにとても嬉しくなり、思いがけず“教職のやりがい”を実感することができました。会社員人生だけでは味わえない非日常体験ができるのも、企業内診断士ならではの味わいかと思います。

【経営診断指導・経営改善計画等策定支援】

鹿児島県協会は、鹿児島県信用保証協会との間で、小規模事業者および創業者を含む中小企業者を対象とした「専門家派遣事業」の業務委託契約を締結し、保証協会の保証先の経営診断・指導業務をはじめ、経営改善計画策定支援業務・事業承継計画等策定支援業務・経営力向上計画等策定支援業務およびフォローアップ診断を受託しております。

厳しい時代を反映して、県内各地で委託案件が増加傾向にあります。私は女性層をメインターゲットとする小規模事業(たとえば、美容室・エステサロン・飲食店等)の支援に絞ってお受けしております(ちなみに、県内在住で中小企業診断士として活動している女性は、いまのところ私1人です)。借入金のリスクを行う場合は、担当会計士や金融機関の支店長と同席し、今後の方針を協議することもあります。いずれの中小企業も、売上の低下や伸び悩みが最重要課題となっている昨今、税理士に「売上を5%上げてください」と言われても、実際にどうやって実現すれば良いのか悩みながら孤軍奮闘している経営者や創業者に寄り添い、ビジョンや経営方針を伺いながら、その経営者や企業の持つ特長を活かす形でさまざまな増収対策をご提案し喜んでいただけることが、私自身の喜びでもあります。

【各種補助金関連業務】

守秘義務があるため、具体的な業務内容を明記することはできませんが、中小企業・小規模事業者を対象とした国の施策のうち、補助金に関する業務を行っております。これは、鹿児島県協会が認定支援機関として受託する業務の一環としてお受けしております。

【商工会議所・商工会】

以前、先輩診断士のご紹介で、某商工会青年部のマーケティング勉強会にお声がけをいただいたことがあります。現状、鹿児島県協会と地元の商工会議所・商工会とのつながりは、決して密なものとは言えませんが、近年、商工会の若手経営指導員で、職場の制度を利用して診断士資格を取得された方の当協会への入会が相次ぎ、4名となりました。また、東京から帰郷し、

鹿児島商工会議所へ転職された方も入会されましたので、今後新しい関係を構築していければ、と考えております。

【創業セミナー】

鹿児島県協会が運営を受託した地域創業促進支援事業である「起業家応援セミナー」や「女性のための創業スクール」等の中で、マーケティング・プロモーション・プレスリリース・プレゼンテーション等に関する講義を受け持ちました。

起業相談コーナーでは、「自身が起業をしていないのに、創業支援を行って良いものか？」と忸怩たる思いを抱えつつも、得意分野や専門職での起業を夢見る受講生の事業プランや収支計画は、希望的観測に満ちた問題をはらんでいる場合も多いため、本人のモチベーションを傷つけないように気をつけながら、第三者として冷静にチェックしブラッシュアップ支援を行うことで、開業率や利益率の向上に貢献できるよう腐心しております。

【生産性向上支援訓練コース】

独立行政法人高齢障害求職者雇用支援機構鹿児島支部(ポリテクセンター鹿児島)の「生産性向上支援訓練コース」のさまざまなカリキュラムの中で、「マーケティング志向の営業活動の分析と改善」(2時間×6回)の講師にご指名をいただきました。

お引き受けするにあたり、自身が企業内診断士であるがゆえに悩んだことがあります。それは、これまでの講師業務はすべてクローズドの企画でしたが、今回は講師名が明記されたセミナーの参加者募集チラシが、某協同組合の全企業(勤務先のスポンサー企業を含む)に配布される点でした。

一診断士として地味に活動していても、Web 検索をすればすぐに個人情報が出てしまう現代です。通常は特に隠すことではないのですが、各企業が自社の従業員を受講させるべく平日昼に行われる講義でしたので、診断士活動のために平日に半休を申請することにいささかの躊躇も感じました(実際のところ、代休や有休申請の取得理由は不問なのですが…)。そこで、人事担当局長に相談しましたところ、「有給休暇の平日に診断士活動を行うことは問題ない」と背中を押していただきました。

【プロボノ活動】

プロボノ活動と言うのも恐縮なレベルではありますが、鹿児島県協会が主催・共催する「無料相談会・セミナー」等への参加のほか、社を代表して委託される委員(現在は、鹿児島県社会教育委員・鹿児島市観光未来戦略推進会議委員)や青年会議所(40歳で卒会し、現在はシニア)、また、個人的なボランティアやまちづくり活動・イベント等にかかわる中で、それらがより効果的に目的を達成できるよう、微力ながらできる限り中小企業診断士の視点やマーケティング目線でのご提案や行動を心がけております。

また、おこがましくも言ってしまうえば、鹿児島県協会自身で自身が担っているさまざまな役割も、一

大プロボノ活動と言える気がいたします。

その一つが、協会ホームページの作成および運営です。当協会はこれまで、全国で唯一、独自のホームページがありませんでした。中小企業に対して「情報化を！ホームページや SNS の活用を！」などと講演や指導を行っている協会の一員として恥ずかしく、「ITの専門家も多く所属しているのに、なぜ？」とっておりました。

そこで、思い切って理事会で正式にご提案してみたところ、思いがけず、「先ず隗より始めよ」とばかりに“IT素人”の私がプロジェクトを任されることになりました。困惑しつつも腹を括って、「まずはスモールスタートで」という方針を決めてコンテンツを検討、IT系診断士に技術的なアドバイスをいただきながら、Wixの無料サービスを利用し、試行錯誤を重ねながら開設までこぎ着けました。

とはいえ、「作って終わり」ではないのがホームページです。現在は、「IT 素人が無料でホームページを制作し、手軽に更新・運営する方法を日々勉強させていただいている」と考えるようにしております。

もう一つは、「中小企業診断士の日」の広報事業として、2017年11月1日に初開催したイベント「中小企業パワーアップトーク KAGOSHIMA2017」の企画・運営です。勤務先のマーケティング部や事業部時代に、販促イベントから5万人動員の文明展まで担当した経験をもとに、諸先輩会員にご協力をいただきながら、鹿児島市中心部天文館の大規模商業施設「マルヤガーデンズ」のホールを気楽なカフェ風に演出して、当時の大ヒットドラマ「下町ロケット」になぞらえた「熱血社長&中小企業診断士2ペアの事業再生秘話トーク」や「中小企業診断士の多様なサービスのプレゼンテーション」、深夜に至る「情報交換交流会」等、盛りだくさんな内容のイベントをプロデュースいたしました。

大型案件を手がける際には、休日を返上し、睡眠時間を削るしかない企業内診断士ですが、それなりの成果や実績が、本業とはまた別次元の自信や満足度を高め、ストレス解消にもつながるように感じます。年を重ねるごとに、「あのとき、精一杯頑張っておいて良かった！」と思いつつ、その気持ちをエネルギーにして、また明日も頑張ってしまうのです。

◆まとめ

以上、これまでの主な活動事例をご紹介してまいりましたが、勤務先の副業規定については、そもそも診断士資格の取得自体が想定外だったことから、講師依頼をいただいてからあわてて人事部に確認しました。幸いにも、当社に副業禁止の規定はなく、公休や有休・夜間等、勤務時間外でかつ社の不利益になることでなければ、事前申請も事後報告も不要との説明でした。アナウンサーや気象予報士等、社外から司会や講演等の依頼も少なくない業種柄か、以前から認められていたようです。

また、鹿児島県協会の理事就任にあたって、当時の社長・副社長および直属の上司(現・会長)にご相談しましたが、「問題ない」と応援していただきました。大企業の多くに副業禁止規定があり、多数の企業内診断士の能力発揮に限界があると同うにつけ、私がわずかながらも実

務経験を積むことができましたのは、幸運にも職場環境に恵まれたおかげと心から感謝しております。

ところで、冒頭の「自己紹介」の中で、自身の診断士活動を主に「副業型」と述べましたが、たとえ有償ではあっても、実質的には“赤字”というのが現実です。公的業務の場合、面談や診断の時給だけを見ると一見高額のように見えますが、事前リサーチや資料購入、報告書作成にかかる時給や費用等も“すべて込み”ですから、大量の案件を効率的にこなさなければ、実質的には最低賃金を下回ってしまうこともあり得ます。

講師にしても同様で、自身の勉強や経験になるといえばこそお受けするのであって、テーマや対象者に応じて都度最新情報を集め、毎回異なる内容で構成しては、採算が取れるはずありません。私の場合は、診断士業務で得たささやかな副収入は、今後の診断士活動への再投資と割り切り、資格更新研修をはじめ各種セミナー参加や先進施設・成功事例等を主眼とした研修・視察旅行(趣味の ART 巡りや歌舞伎座敷敷席のご褒美付き)の軍資金に充てています。(時には夫の住む沖縄の離島にも足を延ばします。想定外の別居生活ながら、診断士活動に時間を割くことができる主因でもあります。)

思い起こせば、健康だけが取り柄だった私が、思いがけず 40 歳代で立て続けに大病を患い、医療事故にまで遭って、大好きな仕事や会社に戻れないかもしれないと絶望していた時期、心の支えになったものの一つが診断士資格だったことも確かです。また、会社経営に行き詰まり、思い詰めていた社長さんを前向きに変えることができたのも、診断士資格でした。

私にとって、診断士活動は、さまざまな人生経験を重ねながら、会社員でも定年後でもマイペースに続けられる“やりがいのあるライフワーク”だと感じています。

◆おわりに～地元中小企業に寄り添う心～

私の勤務先は、かつて地元ラジオ局を熱望した鹿児島県および各市町村等、自治体の出資を得て昭和 28(1953)年に開局した、エリアで最も長い歴史を持つ放送局です。他局とは一線を画す第3セクター的な成り立ちゆえに、企業理念は「地域の人々と喜怒哀楽をともに」、社是は「ふるさとたつぷり」と、民間企業ながらも地元を愛し地域貢献を最優先する社風・企業文化を持っています。これは、「(女性)診断士ならではの視点と発想で、地元で頑張る中小企業経営者(特に小規模事業者)の思いに寄り添って支援し、微力ながらも愛する故郷・鹿児島のお役に立つことができれば」という私の希望と相通じるものがあります。同じ目的のもと、会社組織だから放送業だからこそできる仕事と、一診断士としての地域活動との相乗効果やワーク・ライフ・バランスを地道に実現していきたいと考えております。

昨年を象徴する「副業元年」「働き方改革」をはじめ、「一億総活躍社会」「人生 100 年時代」「ライフ・シフト」「副業・複業・幅業」等のキーワードで語られる現代に診断士資格を取得される方々は、その目的や価値観、働き方や生き方が、私どもの世代とは異なったものになるうかとは思いますが、しかしながら、中小企業診断士が「社会貢献」や「生きがい」に直結する、可能性に満ちた国家資格であることは変わらないと思います。

7科目という広範な分野を学習する診断士試験。その学習範囲の幅広さゆえ、明確なキャリアパスがないのが、診断士資格の特徴ではなからうか。中小企業診断士同士で情報交換をすると、土業事務所に転職する方、金融機関や民間企業でコンサルティング部門等に異動する方、独立して中小企業支援に専念する方、余暇を利用して商店街支援や後輩の診断士受験を指導する方など、実にさまざまである。

私自身は、いわゆる企業内診断士と呼ばれる、フルタイムで企業に勤めながら活動する中小企業診断士である。元々は自己研鑽として診断士資格を取得したため、合格後に資格の活かし方がわからず、「活用しきれていない資格」をテーマに雑誌のインタビューを受けたこともあったくらいだ。それから5年が経過し、こうして(一社)中小企業診断協会からお声がけをいただくようになり、非常に感慨深い。

診断士資格は、自分で活かし方を定義でき、自身の強みや好きなことを飛躍させられるツールであると感じている。以下は、企業内診断士の多様な資格の活かし方のうち、余暇を活用して自己実現を目指す事例としてご笑覧いただければ幸いである。

◆資格取得のきっかけ

前述のとおり、ひと言で言うと、資格取得のきっかけは「会社員の自己研鑽」である。当時はベンチャー企業の一社員として、マーケティングを中心に、総務、広報、人事等、広範囲に業務を経験させていただいており、企画を自ら提案し進められる環境に大変やりがいを感じていた。

企画を通す、すなわち合意を得るには、奇想天外なアイデアでも誰もが腹落ちするよう、筋道立てて説明する必要がある。「そのためには理論武装を」と、深い考えもなく診断士資格の勉強を開始した。当時は知識の習得が目的であり、資格を活かすことなど考えてもみなかった。

◆診断士活動のきっかけ

受験時に通っていた予備校では、合格者をパートナーとして登録する制度があり、受験指導講師や雑誌への寄稿を募っていた。このときにいただいた寄稿の機会が、中小企業の支援先を取材する企画である。当時支援先のなかった私は、予備校にお膳立てをしていただき、同じくパートナーの中小企業診断士から取材先を紹介していただくことになった。

ご紹介いただいたのは、個人事業主の飲食店。取材前にホームページを見たところ、数年前に作ったまま放置されていることは明らかであった。「ようこそ！」とアクセスカウンターが設置されるなど、10年以上も前に流行ったデザインだ。内装にこだわったおしゃれな飲食店には、あまりに不釣り合いなホームページ。当時、企業でマーケティングを担当していた私はいてもたってもいられず、紹介元の中小企業診断士に事実を率直に伝え、ホームページ改善の支援をする事になった。

診断士資格の勉強で学んだ理論を元に、マーケティングプランを筋道立てて店主様に提案し支援すると、アクセス数で前月比4倍をたたき出すことができ、非常に喜んでいただけた。以来、中小企業や小規模事業者へのマーケティング支援が活動の主軸になっている。

資格取得以前より、知り合いのホームページ制作を手伝うこともあったが、あくまで作業代行で、作って終わりである。一方、中小企業診断士がマーケティングを手がける場合、以下の付加価値を生むことができる。

- ・経営戦略からマーケティング戦略を策定し、プランニング、実行支援まで一気通貫で対応できる。

- ・補助金に精通し、Webマーケティング関連の資金調達の助言、支援ができる。

これらのスキルや知見を紹介元の中小企業診断士と補完し合うことで、総合的な支援ができるようになり、対応できる案件数が格段に増えて効果も伴ってきた。顧客にとってWebマーケティングの成果は、一義的に費用対効果でしかない。単なる制作にとどまらず、経営戦略としてのWebマーケティングができること、そして補助金を活用し費用負担を最小限に抑えることで、顧客満足度が上がっている。

◆現在の主な活動

私の活動は、本事例集における分類では、(1)副業型にあたる。

「仕事が仕事を呼ぶ」とは、企業においては必ずしも良い表現ではないが、社外活動においては、自身の仕事を評価いただいている証としてやりがいに直結するものである。最初の一步を踏み出すと、案件は連鎖する。そして、その案件が旗印となり、クライアント様からの口コミのほか、駆け出しの私に対し、先輩診断士がリスクを負いつつ、後輩育成の観点からご紹介をいただくことも少なくなく、ただただ感謝の念しかない。

現在は、「マーケティング×IT」での中小企業支援を中心に活動しているが、単にアドバイザーや制作会社ではない、中小企業診断士にしかできない活動ができていると感じている。

【マーケティング支援】

私自身は営業が苦手なため、主に前述のパートナー(中小企業診断士)のクライアントの支援に入る形で、マーケティング支援を行っている。

< 専門家派遣 >

創業者や小規模事業者には、専門家派遣のスキームで無料もしくは安価な費用負担での助言に対応している。クラウド型のホームページサービスやSNSの活用、アクセス解析を含めた戦略の策定や活用方法等をアドバイスしている。

< 制作 >

多忙な事業者向けに、パートナー企業と連携し、IT補助金を使ったWeb制作・導入・運用サポートを行っている。診断・助言にとどまらず、顧客との接点まで手がけることで、診断・助言のフィードバックが得られ、知見を蓄積する上で非常に有効である。

<講演・執筆>

マーケティング支援で得られた知見を、講演や執筆を通してより多くの中小企業者にお伝えする活動をしている。

執筆は、中小企業診断士向けに取材や聞き取りの手法を教える学校から紹介していただき、J-Net21やミラサポの経営者・専門家ニュース等のWeb媒体をはじめ、業界紙や商工会議所向け冊子に寄稿した。また講演は、千葉県中小企業診断士協会からの紹介で、セミナーを1コマ担当させていただいた。これらの活動から、専門家派遣や制作支援の依頼につながることもあり、相乗効果がある。

【企画・執筆】

中小企業支援ではないが、診断士資格の取得をきっかけに、企画や執筆等のクリエイティブな活動にもご縁をいただいている。

<企画>

前述の学校では、出版社に対する企画提案会等の機会を設けている。この中で雑誌の企画が通り、特集の取りまとめと執筆をさせていただいた。

また、先輩診断士から販促企画の案件をご紹介いただいたこともある。企画は診断士資格の学習を始めた元々のモチベーションだったため、このような機会をいただき、学習の成果を感じている。

<執筆>

マーケティングのノウハウを普及・啓発するだけでなく、前述の学校のご紹介で、インタビュアー兼ライターとしての活動や、予備校のご紹介で中小企業診断士受験用テキストの執筆を行っている。メインの活動との事業シナジーは低いが、聞く、表現するといったコンサルティングに必要なベースのスキルを上げていく上で、有意義な活動である。

【講演で生きる女性の強み】

講演やセミナー等のスピーカーとして、女性には根強いニーズがある。私自身もマーケティング担当として、女性の登壇者はキャッチーであり、AIDMAの法則でいう「Attention(注意)」の効果があるものとして、大いに魅力を感じる。また、マナー研修など女性講師が定番のジャンルもある。

私は、診断士資格を取得するまで人前で話したこともなく、話すスキルも現在勉強中であるが、中小企業診断士の冠がついたことで、お声がけをいただく機会に恵まれている。具体的には、Webマーケティングの講義のほか、マナー研修、中小企業診断士の受験指導等である。

中小企業診断士のあらゆる活動の中で、特に女性であることが強みになるのが、講演のジャンルだと感じる。コミュニケーション力や表現力に長けている女性は、活躍しやすい分野である。チャンスがあればぜひ、おすすめしたい。

◆今後の中小企業支援

【サイズ感の合った手法で】

これまでは中小企業支援というと、国内外の大企業の事例から導き出した手法を適用することが多く、ひと工夫をしないと、中小企業の規模ではミスマッチになる場合も多かった。しかし近年は、ビジネスにスピード感が求められた結果、スタートアップやベンチャー企業の新しい試みがインターネット上で共有されるようになり、支援先の中小企業に適用しやすくなった。私自身も、サイズ感の合った新しい取組みを適用しよう心がけている。

私が所属するIT業界では近年、特にWebサービスにおいて、マイクロサービスを用いた開発がトレンドとなっている。従来は、必要な機能を要件として定義し、これをモレなく実装するために、一から開発を進めていた。一方、すでにある機能を連携させてスピーディに開発するのが、マイクロサービスアーキテクチャだ。たとえば、ECサイトを開発する際には、一から要件を定義しプログラムを書くのではなく、すでにある「ショッピングカート」、「決済」、「商品管理」等の機能(マイクロサービス)を組み合わせて開発する。

これに伴い、マイクロサービスを提供する事業者が増えている。これらの単機能を有するサービスはまさに、強みに特化した中小企業のあり方そのものである。私の支援は、マイクロサービス事業者が行うマーケティング手法を参考にしており、大いに中小企業にマッチするものと感じている。また、連携させて一連の価値を顧客に提供するという設計思想も、近年事例が増えているコラボレーションに求められるものであり、大いに応用できる。

【中小企業診断士同士で連携を】

私が支援をしていて切に感じるのが、中小企業の支援者が圧倒的に不足していることだ。特に、多くの国民がスマートフォンを所有する時代において、Webマーケティングの普及・啓発は急務である。私の活動は、パートナーと連携し互いの強みを補完することで、飛躍的に広がっていった。そして現在も、活動を通してクライアント様やパートナーの皆様から勉強させていただく日々が続いている。

中小企業診断士の特徴の1つは多様性であり、互いに連携することで支援の幅が広がる。今後も、中小企業診断(士)協会等のつながりを通じて、中小企業診断士同士がノウハウを共有し、中小企業の支援を加速させることができれば幸いである。