特集：企業内診断士・孤軍奮闘記

第３章
変化を求めて組織の外へ
――お茶当番 OL が診断士になったら

中村 かおり
東京都中小企業診断士協会／香川県中小企業診断士協会

私は生まれも育ちも神奈川県海老名市。親族は皆，東京か神奈川在住という生粋の関東人だが，現在の住まいは四国の香川県高松市だ。

主に中小企業向けに人材育成支援を行う任意団体に勤務し，「営業・マーケティング」をテーマとしたビジネススキルセミナーなど年間20本以上の事業を担当。企画，講師の選定・交渉，集客，当日の運営などの業務にあたっている。

１．危機感から決意した診断士資格取得

⑴　まったくの異業種からの転職

元々，「ビジネス」や「経営」とは縁遠い仕事ばかりをしてきた。

大学卒業後，就職した先は，発行部数でギネス記録を持つ大手新聞社。記者として事件，事故，行政などを取材しながら，「図々しさ」や「打たれ強さ」ばかりを身につけた。天皇陛下から幼稚園児まで，会う人の肩書も年齢も千差万別。大企業の経営者と会っても「いい意味で」緊張せずにいられるのは，この頃の経験が大きい。

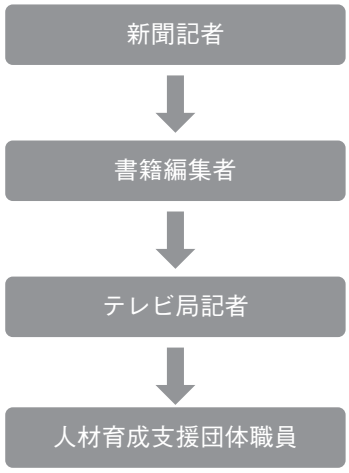
その後，出版社の書籍編集者，テレビ局の記者へと職を変え，20代半ばで先輩記者だった現在の夫と結婚。長時間の深夜・休日労働はもちろん，各々の転勤により夫婦別居も当たり前，という生活が続いた。

「そろそろきちんと一緒に住もうか」

“マスコミ畑”での夫婦生活５年目。家庭崩壊を恐れた私たちは，夫の故郷・香川へのU・Ｉターンを決意する。雇用の少ない地方で何とか得た再就職先は，主に中小企業を対象とした人材育成支援団体だった。

ビジネスや経営について何一つ心得ていない私が，中小企業の人材育成の支援に関わることになる――。そのことへの危機感から，中小企業診断士の勉強をスタートさせた。

図表１　これまでのキャリアの変遷



⑵　元記者，「お茶当番 OL」になる

いざ新たな職場に入ってみると，そこは女性職員のみが「お茶・郵便当番」を分担する旧態依然とした環境だった。始業前の雑巾がけや夕方の食器洗い，郵便物の取りまとめな

ど，補助的な業務は全て女性職員が担当する。

しかしそれはつまり，試験勉強のための時間確保が容易であることも意味していた。わずかばかりの出張と残業，そして飲み会をこなしながら，幸運にも恵まれて１次試験，２次試験ともに１回で突破することができたのだ。

２．静かだが確かな変化

もちろん，試験に合格しただけで何かが勝手に劇的な変化を遂げるということはない。

特に，地方の組織で職員わずか20人余り，その半数が大企業からの出向者かつ男性管理職という環境で，採用１年目の女性職員が資格取得を機にダイナミックな変革を主導していく……というのは，あまりに現実離れしたストーリーだ。

しかしそれでも，静かな，そして確かな変化は訪れた。

⑴　経営者との共通言語を獲得

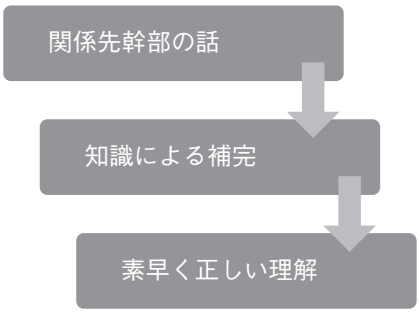
そもそも私の場合，資格取得の最大の目的は「ビジネスや経営についての体系的な知識を得て，業務に差し支えないレベルに達すること」であったが，それは十分に達成された。何と言っても，関係先企業幹部との会話が劇的にスムーズになったのだ。

ドメイン，セグメンテーション，シナジー効果――。

普通のビジネスマンであれば一度は聞いたことのあるこれらの用語を，それまで事件・事故の現場ばかりを飛び回っていた私は，恥ずかしながら全く知らなかった。診断士試験に向けて勉強を始めてから，それらを即座に理解しイメージできるようになったことはもちろん，その幹部が言わんとする内容や企業の状況について，相手に全てを語らせずとも頭の中の知識で補完し，話を進めることができるようになった。これは，私にとって大きな変化である。

また，新たな知識の習得は次なる興味・関心を生む。ポーターやコトラーなどの古典からいま流行りのものまで，これまで見向きもしなかった「ビジネス書」を積極的に手にするようになったのも，資格取得がもたらした“成果”だ。

図表２　共通言語がもたらす作用



⑵　濃密な異業種交流で情報・人脈の拡大

２次筆記試験に合格した後，私がまず始めたのは同期合格者との交流であった。

口述試験当日は「オフ会」と称し，試験会場近くのファストフード店にてイベントを開催。インターネット上の交流サイト（Facebook）を通じて集まった数十人もの同期と，試験会場の雰囲気や試験官の印象，試験の手応えなどについて情報交換を行った。

その後も，受験生を支援するボランティア活動をはじめとして，研究会やセミナーなど診断士が集まる場所には，県内外を問わず積極的に顔を出している。

大手メーカー社員，コンサルタントファーム勤務，銀行員，弁護士，公認会計士など，企業内診断士の“本業”は多種多様だ。業種や職種に加え，年齢も性別も全く異なる仲間との意見交換は，利害関係を離れた「同志」だからこそ色濃く経験できる。

この中で，企業における人材育成のリアルな状況など，勤め先の業務に役立つ情報が得られる機会にも多く恵まれた。さらに，これらの人脈を通じてセミナー講師を紹介してもらい，自社事業での新たな企画の実現につな

がるというケースまで出てきたのだ。

「人脈が命」

独立か企業内かを問わず，診断士すべてにとって，人との繋がりがとても重要になるということを，このとき肌で実感させられた。

⑶　知識活用で「能動的な」組織の歯車に

現在，私が職場で担当しているビジネススキルセミナーの事業はいわゆる「無形財」のサービスであり，しかも参加費は数万円と，なかなかの高額商品だ。

よって，パンフレットなどの有形物に信頼感や高級感を持たせて訴求するといった工夫が求められるが，残念ながら職場ではこれまで，そのあたりが全く重視されてこなかった。私が採用された当時，前任の担当者も周りの同僚も，白地にたった一色で細かい文字ばかりを印字した無味乾燥なものしか作っていなかったのだ。

そこで上司の許可を得て，試しに１つのセミナーのパンフレットのみ，いままでと同じ価格でフルカラー印刷が可能な別の印刷会社で作成してみることにした。レイアウトは他機関で開催されている同価格帯のセミナーのものを参考にしながら，デザイン性を重視。紙も少し厚めにして，高級感が感じられるものへと工夫を施した。

図表３　新しいパンフレットの工夫

	旧	新
紙の厚さ	普通	厚め
紙の色	白	白
インクの色	単色	フルカラー
レイアウト	文字のみ・単調	デザイン性重視

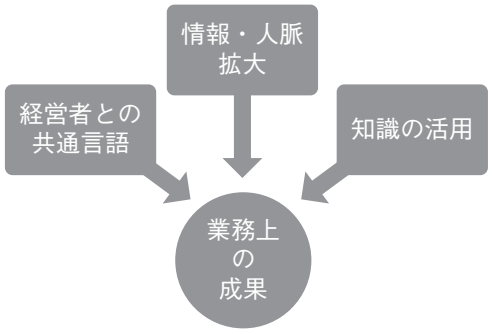
すると，そのセミナーだけ面白いように参加申し込みが相次ぐ，という事態が起こった。

「参加者が会場に入り切らなくなるから，そろそろ申し込みを締め切るように」という指示を受けつつ，最終的にそのセミナーへ寄せられた申し込み数は前年度の倍以上。このことは，私にも上司にも大きなインパクトを与えた。

その後，パンフレットの作成法について同僚から意見を求められることが多くなった。職場の全てのパンフレットが変わったわけではないが，写真を活用したり，字の大きさや配置を工夫したりするなど，改善を重ねる職員が明らかに増えてきたのだ。

組織全体を左右する意思決定に関与していなくとも，そして組織のダイナミックな変革に直接はつながらなくとも，企業内診断士として何らかの良い変化をもたらすことはできる――。“パンフレット事件”は，そうした「変化」を自らの手で起こしていく楽しみを味わう契機となった。

図表４　資格取得で生じた変化



３．目指せ，「お茶当番 OL」からの脱出

これらの経験をきっかけに，「診断士としてもっと成長していきたい」，「より深く経営に関わりたい」という思いは，日に日に強くなっていった。

組織の今後の方針について議論する場では積極的に意見を出し，逆効果だと感じる上司のアイデアには“少しだけ”遠慮しつつも口を挟む――。記者時代に鍛えた「図々しさ」と「打たれ強さ」を存分に発揮し，ついに“補助的な業務に従事する女性職員”という枠を大幅にはみ出す事態となった。

組織に求められる役割と自分がありたい姿との差はますます広がっていく。その格差に悩む日々が続いた。

組織のためにも，自分のためにも，ポジションを大きく変えるべきときかもしれない――。そんなときにふと頭に浮かんだのが「独立」の２文字だった。

⑴　週末ごとに“情報と人脈の出稼ぎ”

独立を決意した４月以降，その足がかりの１つとして精力的に参加することとなったのが，協会のマスターコースや部会活動だ。

現在参加しているのは，東京都中小企業診断士協会中央支部のマスターコース２つと部会活動１つ。また，気がつけば協会内外の研究会やプロジェクトグループなど，６つのグループでも活動することとなった。

図表５　参加団体

マスターコース	BCNG（経営革新のコンサルティング・アプローチ）
	WBS（女性のビジネス支援）
部会活動	東京協会中央支部 総務部
研究会	フレッシュ診断士研究会
	MPA～中小企業診断士研究会
	中小企業政策研究会
プロジェクトチーム	ふぞろいな合格答案
	受験生支援団体「タキプロ」
その他	取材の学校

参加の判断基準は，「行きたいと思えるかどうか」，「物理的な交通手段があるかどうか」のみ。とにかく先入観を持たずに興味・関心の赴くまま動いている。生まれつきの「石橋を叩かずスキップしながら駆け抜ける」性格と，記者時代からの「情報は足で稼ぐ」のモットーにより，東京，名古屋，大阪へと，週末ごとに“情報と人脈の出稼ぎ”をしている状況だ。

もちろん，地元・香川県の協会にも所属し，独立診断士として活躍されている先輩方や若手の診断士仲間との交流も欠かさない。そのほかにも経営コンサルタントや士業が集う会合には積極的に顔を出し，情報収集や人脈の構築に努めている。

さまざまなタイプの先輩方から伺うノウハウは，独立診断士としてのスキルアップ法や仕事獲得のコツから過去の失敗談まで，何度聞いても新たな気づきが得られるものばかりだ。

⑵　人脈・実績が依頼を生む

その結果，ありがたいことに企業内診断士でありながら仕事の依頼を多数いただくことにもなった。その内容は，雑誌の記事や書籍の執筆，企業の支援業務，調査事業，そして講師業と，多岐にわたる。「果たして私などに務まるだろうか」と不安に感じるほど責任の重い案件も多々あるが，先輩方からのご指導をいただきながら新たなことにチャレンジできる機会は，これ以上ない宝物となっている。

さらに，成果物を目にした別の先輩から，「こちらでもやってみないか」などと新たな依頼をいただくことも増えてきた。これらの経験を通じて，自分は今後どのように成長していけるのか。その可能性の広がりにワクワク感がとまらない。

多くの物事を吸収して，人としても診断士としても成長する。そして，中小企業の活気ある「変化」を通じて地域を元気にしていく――。これがいまの私の目標であり，大きな原動力となっている。

中村　かおり
（なかむら　かおり）
神奈川県出身。大学卒業後，読売新聞やNHKの記者等を経て，現在は企業の人材育成を支援する非営利団体に勤務。2016年中小企業診断士登録。社会保険労務士試験合格。