

企業内診断士の実態調査
-現状と活躍の可能性について-

平成 30 年 3 月
関西外国語大学

川村 悟

Satoru Kawamura

調査要旨

本調査では、中小企業診断士のうち、企業内診断士に焦点を当てる。彼らは企業人と資格者の両立に迫られる。中小企業診断士の約半数は企業内診断士だが、その実態は十分に明らかにされているとは言い難い。中小企業支援の成果を向上させるには、彼らの活躍が欠かせない。そのため、その実態を明らかにすることを試みる。

調査方法として定量的および定性的手法を採用している。第一章では調査の概要について述べ、第二章では企業内診断士の実態を統計から考察しようとしている。第三章は企業内診断士の事例調査について記している。なお、事例詳細は企業内診断士の実態と活動に関する体験談として付録に記載している。第四章では、第二章と第三章を踏まえ、今回の調査で判明した要点をまとめている。

本調査を通じて明らかになった点を以下に記載する。

・中小企業支援における企業内診断士の可能性

企業内診断士はコンサルティングに意欲を持ち、環境さえ整えば中小企業支援の場で活躍しうる。また、彼らのコンサルティングスキルを伸ばすことは、中小企業診断士全体の質の向上にもつながる。

・診断士活動に障害を抱える企業内診断士

診断士活動において、企業内診断士は勤務先における副業禁止や時間的制約等の障害を抱えている。これらが緩和されれば、中小企業支援における企業内診断士の可能性を拓く方向につながりうる。

・企業をはじめとした利害関係者に対する資格啓発の必要性

資格者による資格の評価は高いが、勤務先企業においては必ずしもそうではない。現在、企業は資格者を十分に活用しているとは言えず、診断士資格の有用性を啓発する必要性がある。

・セカンドキャリアを見据えたキャリア開発に有効な診断士資格

企業人にとって、診断士資格は自己啓発だけでなく、セカンドキャリアの道を拓く自律的キャリア形成につながる。そのような自律型人材を有することは雇用する勤務先企業側にも意義がある。

・都市部における中小企業診断士偏在の可能性

都市部と比べて、地方では中小企業診断士による支援が及びにくい可能性がありうる。したがって、企業内診断士の活動には、都市部だけではなく、地方における支援も期待される。

題名:企業内診断士の実態調査

-現状と活躍の可能性について-

第1章	調査の概要	1
第1節	調査の目的	1
第2節	調査方法と構成.....	1
第2章	企業内診断士に関する統計調査.....	3
第1節	中小企業診断士全体の職業・属性	3
第1項	中小企業診断士の職業は？(表 2.1)	3
第2項	中小企業診断士の属性は？(図 2.1)	3
第2節	企業内診断士の属性	4
第1項	企業内診断士の職業は？(図 2.2)	4
第2項	企業内診断士とプロコン診断士の年代は？(図 2.3)	5
第3項	診断士登録以来、何年経過したか？(図 2.4)	5
第4項	企業内診断士の保有資格は？(表 2.2)	6
第3節	企業内診断士の診断士資格取得に関して	7
第1項	診断士資格取得の動機は？(表 2.3)	7
第2項	診断士資格取得時に勤務先や関係先からはどう評価されたか？(表 2.4)	8
第4節	企業内診断士のコンサルティング実施状況	8
第1項	コンサルティング業務(副業等を含む)を行っているか？(図 2.5)	8
第2項	コンサルティング業務(副業等を含む)を行っている場合、何年経過しているか？(図 2.6)	9
第3項	コンサルティング業務を行いたいか？(図 2.7)	10
第4項	企業内診断士が得意とする専門分野は？(表 2.5)	10
第5節	コンサルティング業務を行っていない企業内診断士に関して.....	11
第1項	コンサルティング業務を行っていない理由は？(図 2.8).....	11

第2項	中小企業診断士として志向していることは？(表 2.6)	12
第3項	実務従事ポイント取得の阻害要因があるとしたら、その理由は？(図 2.9)	13
第4項	実務従事要件のポイント取得方法は？(表 2.7)	13
第5項	中小企業診断士として今後独立する予定はあるか？(図 2.10)	14
第6項	独立を予定しない理由は何か？(表 2.8)	15
第6節	コンサルティング業務を行っている企業内診断士に関して	15
第1項	1年間でどのようなコンサルティング業務を何日行ったか？(表 2.9)	15
第2項	過去3年間に実施したコンサルティング業務のテーマで多いものは何か？(表 2.10)	16
第3項	企業内診断士がコンサルティング業務を行うきっかけは何か？(表 2.11)	17
第3章	企業内診断士に関する事例調査	19
第1節	調査対象者	19
第2節	調査結果	19
第1項	資格者と企業による資格に対する評価の隔たり	19
第2項	セカンドキャリアに対する備え	21
第3項	副業禁止による診断士活動の停滞	21
第4項	地方の現場で中小企業診断士が不足している可能性	23
第4章	統計調査と事例調査のまとめ	24
第1節	中小企業支援における企業内診断士の可能性	24
第2節	診断士活動に障害を抱える企業内診断士	24
第3節	企業をはじめとした利害関係者に対する資格啓発の必要性	25
第4節	セカンドキャリアを見据えたキャリア開発に有効な診断士資格	26
第5節	都市部における中小企業診断士偏在の可能性	27
第6節	おわりに	28
謝辞	29
参考文献	29
付録 企業内診断士の実態と活動に関する体験談		30
第1節	A氏	30

第2節	B 氏	32
第3節	C 氏	35
第4節	D 氏	38
第5節	E 氏	40
第6節	F 氏	43
第7節	G 氏	44
第8節	H 氏	46
第9節	I 氏	49
第10節	J 氏	51
第11節	K 氏	54

第1章 調査の概要

第1節 調査の目的

本稿は、中小企業診断士のうち、企業内診断士に焦点を当てる¹。なお、企業内診断士、プロコン診断士、独立診断士という言葉を用いるが、それらの定義は以下に従う。

- ・企業内診断士： 中小企業診断士のうち、独立したプロのコンサルタントおよびコンサルティング会社等勤務の者以外で、企業・団体等に所属する者を指す²。
- ・プロコン診断士： 中小企業診断士のうち、独立したプロのコンサルタントおよびコンサルティング会社等勤務の者を指す。
- ・独立診断士： 中小企業診断士のなかで、独立したプロのコンサルタントを指す。なお、プロコン診断士からコンサルティング会社等勤務の属性を除いた者とも換言できる。

企業内診断士は2つの顔を持っている。1つは企業人としての顔であり、勤務先企業での活躍を期待されている。もう1つは資格者としての顔である。診断士試験は国家試験であり、資格者はその知識・経験を中小企業支援に役立てることを社会から望まれている。中小企業診断士の約半数は企業内診断士で構成されるが、その実態は過去の研究調査を通じて十分に明らかにされているとは言い難い³。プロコン診断士に比べて、企業内診断士は活動に制約があると一般的に言われるが、その現状については分からないことが少なくない。

政府は平成28年9月に「働き方改革実現会議」を発足させた。そこでは、検討項目の一つとして副業・兼業の普及が議論されている。したがって、企業内診断士は勤務先における副業禁止等の制約によって活動が制限されると長らく言われてきたが、その環境が大きく変わるかもしれない。よって、その現状をつかむには、今がその好機といえるかもしれない。

中小企業診断士による中小企業支援の成果を向上させるには、約半数を占める企業内診断士の活躍が欠かせない。そのため、彼らの活動を活性化させ、中小企業支援を充実させる目的に向けて、本稿ではその実態を明らかにすることを試みる。

第2節 調査方法と構成

調査方法として、量的および定性的手法を採用している。第2章では企業内診断士の実態を統計から明らかにしようとしている。具体的には、中小企業診断協会が過去に実施したアンケート結果を活用した。主に「データでみる中小企業診断士 2016年版」を参考としており、

¹ 以降、中小企業診断士を「診断士」と略す場合がある。

² 企業内診断士の属性の詳細については第2章でも述べる。

³ 本調査において参考とした代表的な過去の研究調査は参考文献として挙げておく。

特に注釈のない統計はそれを出所としている。なお、この調査時点は2015年11月である。元来、当該アンケートは同協会が都道府県協会に所属する会員向けに実施したもので、プロコン診断士や企業内診断士などの特定の属性に関わらず、中小企業診断士全体の結果を示している。今般、本研究の目的を達するため、新たに企業内診断士の統計としてそれを再整理し、分析を行った。また、項目によっては、企業内診断士とプロコン診断士の違いを明示するため、プロコン診断士の統計も併記している。

第3章は企業内診断士の事例調査について記している。現役の企業内診断士および企業内診断士の経験を有する独立診断士の事例を基として、共通的に導出できる事実や傾向を明らかにしようと試みている。なお、第3章は考察を中心に記述しており、事例詳細は企業内診断士の実態と活動に関する体験談として付録に記載している。調査方法であるが、対象者に半構造化した聞き取り調査を実施した。まず、対象者に自己のキャリアや診断士資格にまつわる経験を記したメモ(付録参照)を作成頂き、さらにその裏付けをとるために聞き取りを実施した。具体的な内容は、新卒から現在までのキャリア、診断士資格取得に関する経験、企業内診断士としての活動、現状や将来の志向などについてである。したがって、第3章の考察は対象者作成のメモ、あるいは聞き取り調査の内容に基づいている。

そして、第2章と第3章を踏まえ、第4章では今回の調査で明らかになった要点をまとめている。企業内診断士の実態や活動について、中小企業診断士や行政関係者に対して強調したい点などをここでは記述している。

第2章 企業内診断士に関する統計調査

本章では、中小企業診断協会が過去に実施したアンケート結果を参考として、企業内診断士を中心とした統計を確認していく。また、その特徴をより明確につかむため、内容によってはプロコン診断士との比較も併記する。

第1節 中小企業診断士全体の職業・属性

第1項 中小企業診断士の職業は？(表 2.1)

企業内診断士やプロコン診断士を問わず、中小企業診断士全体の職業を以下にまとめている。企業内診断士、プロコン診断士、独立診断士の定義は先に述べた通りだが、以下表に基づき、それらを具体的に示すなら、No.4～8を企業内診断士、No.1～3をプロコン診断士とすることができる。プロコン診断士から No.3を除いた No.1～2を独立診断士と呼ぶ。

表 2.1 中小企業診断士の職業

No.	職業	回答数	構成比(%)
1	プロコン経営(他資格兼業なし)	549	27.6%
2	プロコン経営(他資格兼業あり)	318	16.0%
3	コンサルティング会社等勤務	67	3.4%
4	公務員	29	1.5%
5	公的機関・団体等	95	4.8%
6	調査・研究機関	11	0.6%
7	金融機関	163	8.2%
8	民間企業(金融機関除く)	644	32.3%
9	資格は持っているが、コンサルティング活動も勤務もしていない	47	2.4%
10	その他	46	2.3%
11	無回答	23	1.2%
	合計	1,992	100.0%

第2項 中小企業診断士の属性は？(図 2.1)

上記表 2.1 を元に以下図 2.1を作成している。企業内診断士は全体の 47.3%となっており、最も大きい割合を占めている。次にプロコン診断士が 46.9%で続いている。平成 28 年度末の中小企業診断士総登録者数は 25,746 人であるため、上述の 47.3%を参考にすると、企業内診断士は 1 万 2 千人前後存在すると推測できる⁴。

4 総登録者数は中小企業庁による。総登録者数 25,746 人に対し、休止者総数は 4,122 人である。

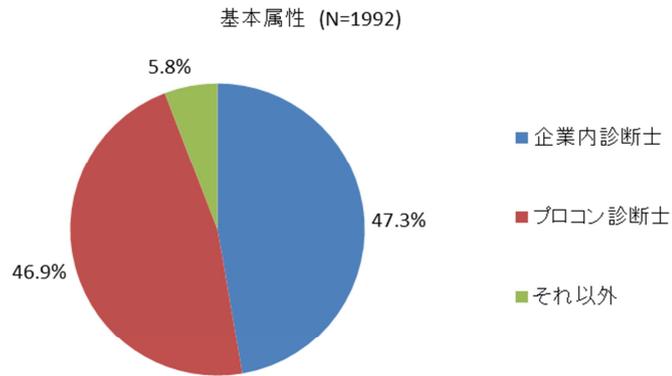


図 2.1 中小企業診断士の属性

第2節 企業内診断士の属性

第1項 企業内診断士の職業は？(図 2.2)

本節からは企業内診断士を中心にアンケート結果を確認していく。表 2.1 および図 2.1を参考として、プロコン診断士とそれ以外を除き、企業内診断士を母集団としてその職業をみていくと、民間企業(金融機関除く)が 68.4%、次いで金融機関(17.3%)、公的機関・団体等(10.1%)、公務員(3.1%)、調査・研究機関(1.2%)との構成となっている。公務員および公的機関・団体等を除いた民間関係者の割合は全体の9割近くを占める。

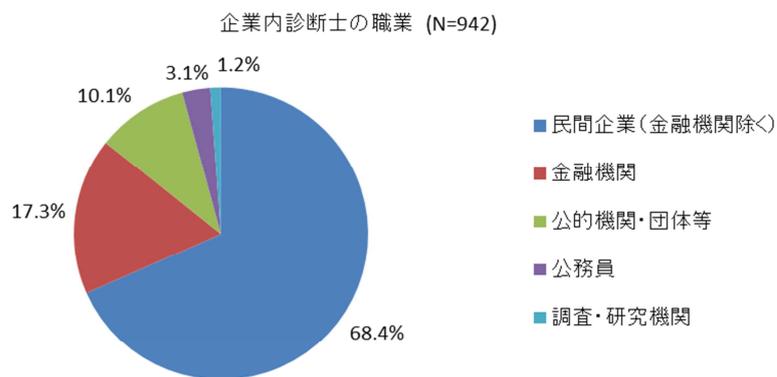


図 2.2 企業内診断士の職業

第2項 企業内診断士とプロコン診断士の年代は？(図 2.3)

企業内診断士とプロコン診断士の年代を比較してみる。企業内診断士の年代は、50歳代(36.2%)が最も多く、次いで40歳代(32.0%)が挙がり、これら両年代で全体の6割以上を占める。企業内診断士の特徴をつかむため、プロコン診断士についても併記するが、プロコン診断士は60歳代(32.8%)、50歳代(23.8%)、70歳代(21.1%)の構成比が大きい。これは企業内診断士がプロコン診断士より若い傾向を示している。同時に、中小企業診断士のキャリアには、企業内診断士を経てプロコン診断士の道を歩む過程があると考えられる。ゆえに、企業内診断士とプロコン診断士に年代の差が現れると考えるべきだろう。

また、プロコン診断士は60歳代(32.8%)と70歳代(21.1%)で過半数を占めるが、この点には企業の定年が影響していることも考えられよう。つまり、プロコン診断士には、企業内診断士のセカンドキャリアという側面があると推測できる。

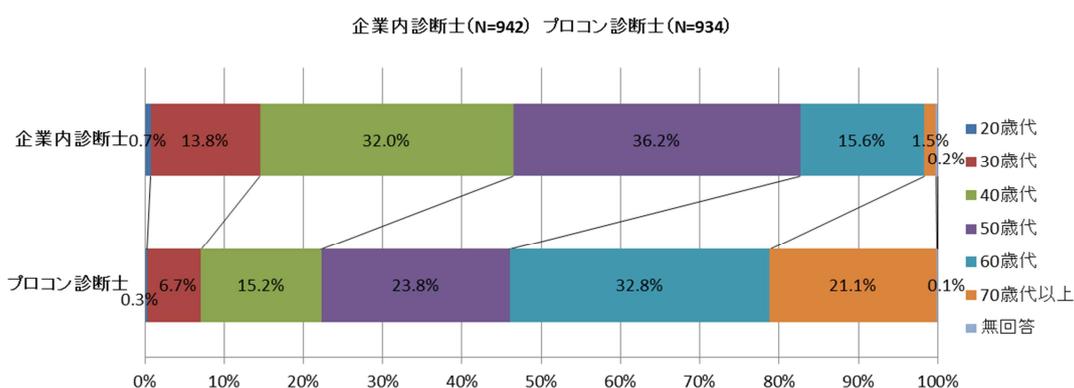


図 2.3 企業内診断士とプロコン診断士の年代比較

第3項 診断士登録以来、何年経過したか？(図 2.4)

診断士登録後の経過年数について企業内診断士とプロコン診断士を比較している。登録後10年以内の企業内診断士は約6割(1~2年:22.9%、3~5年:22.1%、6~10年:20.0%)を占める。一方、プロコン診断士の場合、登録後10年超の割合が過半数を占めている。つまり、登録後の経過年数は、プロコン診断士より企業内診断士の方が少ない傾向にある。これも上述の年代と同様、企業内診断士を経てプロコン診断士の道を歩むキャリアの過程を示唆するデータであろう。

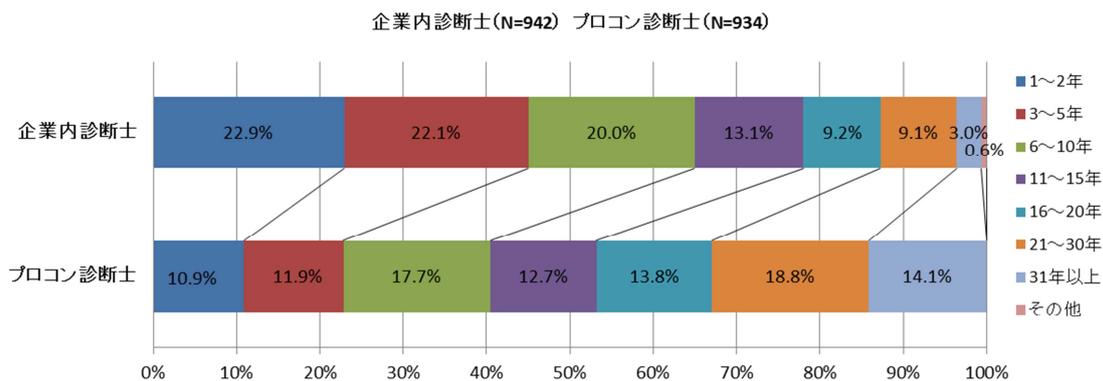


図 2.4 企業内診断士とプロコン診断士の登録経過年数比較

第4項 企業内診断士の保有資格は？(表 2.2)

中小企業診断士以外の保有資格を以下に表記する。保有資格の多い順として、ファイナンシャルプランナー(17.9%)、情報処理技術者(16.8%)が挙げられている。ファイナンシャルプランナーが多い理由は、金融機関に勤務する者が17.3%を占める点(図 2.2)と関連があらう。また、情報処理技術者が挙がる理由としては、民間企業勤務の者のうち、情報サービス産業の従事者が一定数存在するためと思われる。情報システム構築には技術的知識だけでなく、企業経営の知見を要するが、同産業において診断士資格が重視される点と関連があらう。

表 2.2 企業内診断士の保有資格(MA)⁵

No.	資格	回答数	構成比(%)
1	なし	272	23.0%
2	ファイナンシャルプランナー	211	17.9%
3	情報処理技術者	198	16.8%
4	販売士	96	8.1%
5	社会保険労務士	59	5.0%
6	ITコーディネータ	49	4.1%
7	行政書士	40	3.4%
8	技術士(補)	38	3.2%
9	税理士	5	0.4%
10	公認会計士(補)	2	0.2%
11	不動産鑑定士(補)	2	0.2%
12	弁護士	1	0.1%
13	司法書士	0	0.0%
14	その他	208	17.6%
	合計	1,181	100.0%

⁵ MA とはマルチアンサー(複数回答)の略である。

第3節 企業内診断士の診断士資格取得に関して

第1項 診断士資格取得の動機は？(表 2.3)

診断士資格取得の動機について、企業内診断士とプロコン診断士の回答を比較した。企業内診断士の回答は、「経営全般の勉強など自己啓発、スキルアップを図ることができるから」が34.5%、「中小企業の経営診断・支援に従事したいと思ったから」が17.0%、「業務遂行上中小企業診断士の資格が活用できるから」が16.0%との結果となった。プロコン診断士との違いをみていくと、企業内診断士の場合、「経営全般の勉強など自己啓発、スキルアップを図ることができるから」という回答数が最も多い。一方、「経営コンサルタントとして独立したいと思ったから」という回答数はプロコン診断士よりも少ない点が見られる。これらから、企業内診断士は自己啓発やスキルアップの意欲は旺盛であるが、プロコン診断士と比較して短期間で独立を目指す志向は弱い点が見られる。

表 2.3 企業内診断士とプロコン診断士の資格取得の動機比較 (MA)

No.	診断士資格取得の動機	企業内診断士		プロコン診断士	
		回答数	構成比(%)	回答数	構成比(%)
1	経営全般の勉強など自己啓発、スキルアップを図ることができるから	724	34.5%	422	22.7%
2	中小企業の経営診断・支援に従事したいと思ったから	358	17.0%	427	23.0%
3	業務遂行上中小企業診断士の資格が活用できるから	337	16.0%	200	10.8%
4	定年後に資格を活用したいと思ったから	290	13.8%	167	9.0%
5	経営コンサルタントとして独立したいと思ったから	209	9.9%	421	22.6%
6	転職など就職の際に有利だから	97	4.6%	45	2.4%
7	中小企業診断士の資格を持っていると優遇されるから	49	2.3%	52	2.8%
8	経営コンサルタントとしての信用を高めるため	19	0.9%	108	5.8%
9	その他	18	0.9%	18	1.0%
	合計	2,101	100.0%	1,860	100.0%

第2項 診断士資格取得時に勤務先や関係先からはどう評価されたか？(表 2.4)

診断士資格取得時の評価についてだが、「勤務先、関係先の処遇に変化はなかった」が 29.2%、「上司・同僚から良い評価を得た」が 23.7%、「関係先から良い評価を得た」が 16.1%との順となっている。

処遇に変化はなかったとの回答が最上位にある点は、これら企業では診断士資格を有する人材を活用しきれていない状況が予測しうる。一方で、上司・同僚や関係先からの評価も認められる点は、診断士資格の評価が企業によってばらつく傾向を示すものと考えられる。

表 2.4 企業内診断士の資格取得に対する評価(MA)

No.	資格取得に対する評価	回答数	構成比(%)
1	勤務先、関係先の処遇に変化はなかった	375	29.2%
2	上司・同僚から良い評価を得た	304	23.7%
3	関係先から良い評価を得た	206	16.1%
4	資格手当が支給された	143	11.1%
5	資格が活かされる部署に配置された	125	9.7%
6	取得したことを伝えていなかった	50	3.9%
7	昇給・昇格した	37	2.9%
8	その他	43	3.4%
	合計	1,283	100.0%

第4節 企業内診断士のコンサルティング実施状況

第1項 コンサルティング業務(副業等を含む)を行っているか？(図 2.5)

コンサルティング業務(副業などを含む)の実施状況について、企業内診断士とプロコン診断士を比較した統計を以下に示している。プロコン診断士の 98.3%はコンサルティングを行っているが、企業内診断士は 29.7%にとどまっている。企業内診断士の 70.3%はコンサルティングを行っておらず、診断士資格を十分に活用しきれていない状況にあると言えよう。

先に述べた通り、企業内診断士の数は1万2千人前後と推測される。図 2.5を考慮すると、企業内診断士の7割(8千4百人程度)は診断士資格を有しながらもコンサルティングに携わっていない状況が推測できる。したがって、企業内診断士の活用は、中小企業支援という公益性の観点から喫緊の課題であると言えよう。

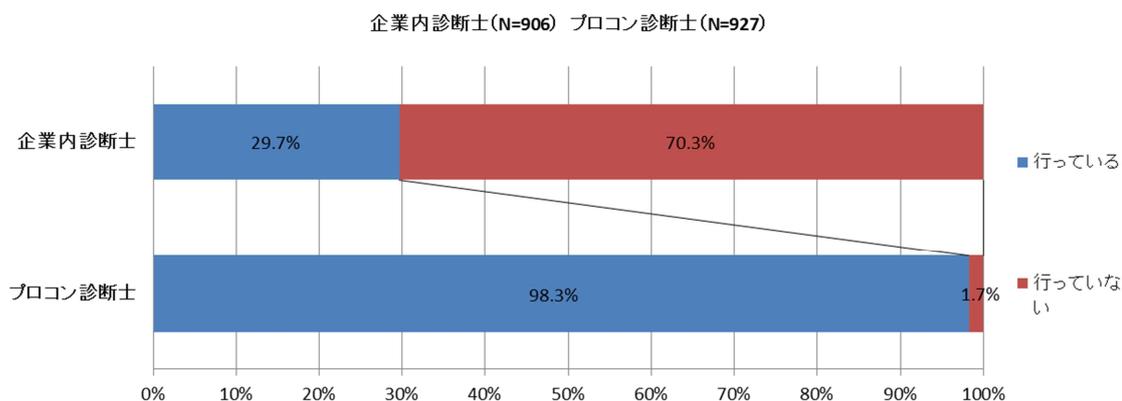


図 2.5 企業内診断士とプロコン診断士のコンサルティング実施状況

第2項 コンサルティング業務(副業等を含む)を行っている場合、何年経過しているか?(図 2.6)

図 2.5においてコンサルティングを行っていると回答した者のうち、企業内診断士とプロコン診断士についてコンサルティング業務の経過年数を比較した。企業内診断士の回答は「5年以内」(53.2%)に集中する一方、プロコン診断士の回答にはばらつきが見られる。この点から、概して企業内診断士はコンサルティング業務の面で成長途上にあることが分かる。つまり、図 2.5と図 2.6から、企業内診断士をコンサルティングに習熟させることは中小企業診断士全体の能力・経験の底上げにつながると言うことができよう。

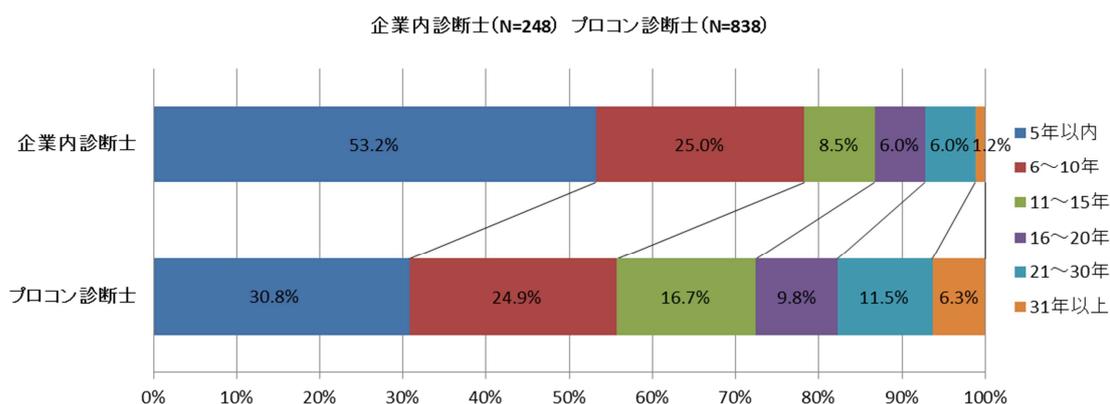


図 2.6 企業内診断士とプロコン診断士のコンサルティング業務活動経過年数

第3項 コンサルティング業務を行いたいのか？(図 2.7)

本章のうち、図 2.7は調査時点が異なっており、2005年9月のデータを参照している。同時期の調査において、「コンサルティング業務を行っている場合、何年経過しているか？」との問いに「コンサルティング業務を行っていない」と回答した者に対して、同業務の意向を尋ねた結果が以下である。なお、これら問いに対する母数には企業内診断士だけでなくプロコン診断士やそれ以外も含んでいる⁶。

「コンサルティング業務を行っていない」と回答した者に同業務の意向を尋ねたところ、以下のように約9割の中小企業診断士はコンサルティング業務を行いたいと回答している。調査時点が異なるものの、同業務を行っていない多くの中小企業診断士は、決して消極的ではなく、同業務に意欲を持っている点が推測しうる。

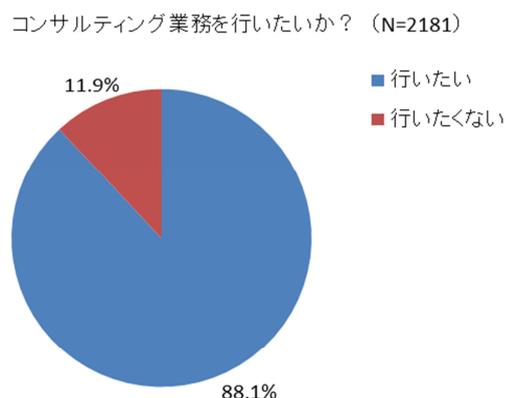


図 2.7 中小企業診断士のコンサルティング業務に対する意向

第4項 企業内診断士が得意とする専門分野は？(表 2.5)

企業内診断士が得意とする専門分野を以下に示す。「経営企画・戦略立案」(24.3%)、「販売・マーケティング」(16.4%)、「財務」(15.2%)、「情報化、IT化」(10.7%)の順となっている。「財務」が回答として挙がるのは、金融機関の勤務者が一定数存在するためと思われる。また、「情報化、IT化」が挙がるのは、先述のように情報サービス産業の従事者が存在するためと思われる。

⁶ 詳細は以下を参照されたい。 http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/enquete/p04.html

図 2.7は企業内診断士に限った母数で表記すべきだが、統計上の制約によりかなわなかった。そのため、「コンサルティング業務を行っていない」と回答した者のほとんどは企業内診断士と推定し、図 2.7を掲載している。

表 2.5 企業内診断士が得意とする専門分野 (MA)

No.	得意とする専門分野	回答数	構成比(%)
1	経営企画・戦略立案	486	24.3%
2	販売・マーケティング	328	16.4%
3	財務	304	15.2%
4	情報化、IT化	214	10.7%
5	人事・労務管理	148	7.4%
6	生産管理	108	5.4%
7	技術・製品開発	83	4.2%
8	医療・福祉・介護	50	2.5%
9	海外展開・国際化	46	2.3%
10	省エネルギー・新エネルギー	39	2.0%
11	物流	33	1.7%
12	農林水産振興	29	1.5%
13	観光振興	29	1.5%
14	法務・特許	28	1.4%
15	環境保全	23	1.2%
16	その他	52	2.6%
	合計	2,000	100.0%

第5節 コンサルティング業務を行っていない企業内診断士に関して

第1項 コンサルティング業務を行っていない理由は？ (図 2.8)

本節では、図 2.5においてコンサルティング業務を行っていないと回答した企業内診断士の状況についてまとめている。まず、それらの人々が同業務を行っていない理由を以下に示す。「会社との契約上副業ができないから」(30.7%)、「会社の仕事に追われ時間と余裕がないから」(24.2%)、「機会がないから」(19.6%)との順になっている。副業禁止、時間的制約、診断機会の不足などの要因が企業内診断士の障壁となっている現状が明らかとなった。

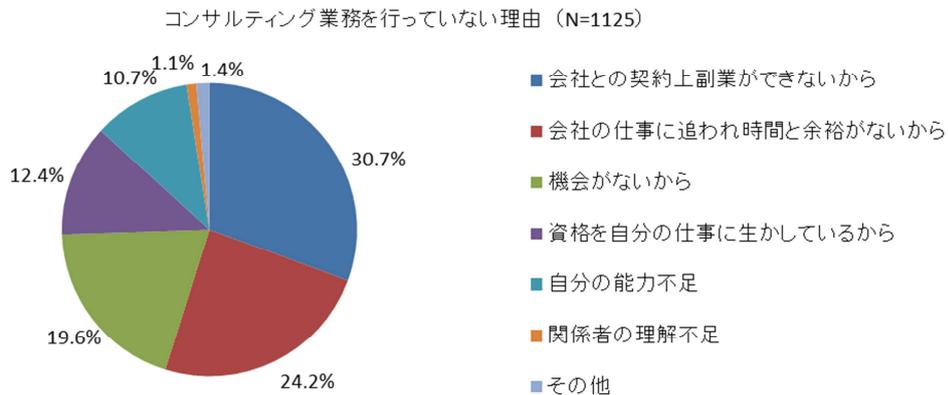


図 2.8 企業内診断士がコンサルティング業務を行っていない理由 (MA)

第2項 中小企業診断士として志向していることは？ (表 2.6)

コンサルティング業務を行っていないと回答した企業内診断士に志向する項目を2つ選ばせ、その順位を記した回答をまとめている。1位として挙げた項目を確認するが、「経営全般の勉強など、スキルアップを図りたい」が31.4%、「定年後または退社後に資格を活用したい」が23.3%、「診断士仲間、異士業間の人間形成やネットワークに活用したい」が20.2%の順となっている。スキルアップといった自己啓発の志向が強いことに加え、定年あるいは退社した後の転職・独立を見据えた保険、現職の枠を超えた人脈形成に期待する声がある。

表 2.6 企業内診断士としての志向 (1位および2位)

No.	企業内診断士としての志向	1位		2位	
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1	経営全般の勉強など、スキルアップを図りたい	182	31.4%	125	22.0%
2	定年後または退社後に資格を活用したい	135	23.3%	141	24.8%
3	診断士仲間、異士業間の人間形成やネットワークに活用したい	117	20.2%	146	25.7%
4	自分の担当業務の専門性を高めたい	81	14.0%	76	13.4%
5	休日などを利用してコンサルティング業務に活用したい	62	10.7%	78	13.7%
6	特になし	2	0.3%	3	0.5%
	合計	579	100.0%	569	100.0%

第3項 実務従事ポイント取得の阻害要因があるとしたら、その理由は？(図 2.9)

コンサルティング業務を行っていないと回答した企業内診断士のうち、資格更新に必要な実務従事ポイントを取得する際の阻害要因をまとめている。「会社の業務が忙しく実務従事を行う時間が取れないから」(31.2%)、「実務従事の手続きそのものがないから」(25.6%)、「勤務先の仕事内容が実務従事と関連しないから」(17.8%)との順となっている。図 2.8と同様、企業内診断士がコンサルティング業務に携わることができない理由について、以下は示唆していると考えべきだろう。

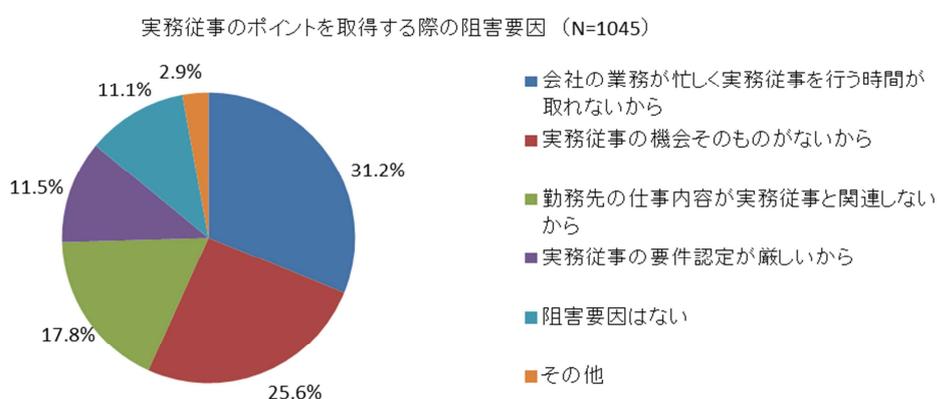


図 2.9 企業内診断士が実務従事ポイント取得時の阻害要因(MA)

第4項 実務従事要件のポイント取得方法は？(表 2.7)

コンサルティング業務を行っていないと回答した企業内診断士のうち、どのように実務従事ポイントを取得しているか、その方法を以下にまとめている。「休日などを活用して、コンサルティング業務への参加」(25.0%)、「県協会が主催する診断実務従事への参加」(20.5%)、「所属企業内での診断活動(業務プロセス革新、経営革新などの提案活動)を行っている」(18.1%)の順となっている。

勤務先の業務範囲内で実務従事ポイントを取得しているとは推測するのは、「所属企業内での診断活動(業務プロセス革新、経営革新などの提案活動)を行っている」(18.1%)と「取引先中小企業へのコンサルティング活動(下請指導、リテールサポートなどの提案活動等)を行っている」(15.7%)を足し合わせた3割程度にとどまる。企業内診断士が実務従事ポイントを取得するには勤務先以外で積極的に活動しなければならない実態がみとれる。

表 2.7 企業内診断士の実務従事要件のポイント取得方法(MA)

No.	実務の従事要件のポイント取得方法	回答数	構成比(%)
1	休日などを活用して、コンサルティング業務への参加	209	25.0%
2	県協会が主催する診断実務従事への参加	171	20.5%
3	所属企業内での診断活動(業務プロセス革新、経営革新などの提案活動)を行っている	151	18.1%
4	取引先中小企業へのコンサルティング活動(下請指導、リテールサポートなどの提案活動等)を行っている	131	15.7%
5	県協会の研究会が主催するグループ診断への参加	94	11.3%
6	県協会が主催する窓口経営相談への参加	23	2.8%
7	その他	56	6.7%
	合計	835	100.0%

第5項 中小企業診断士として今後独立する予定はあるか？(図 2.10)

コンサルティング業務を行っていないと回答した企業内診断士に対して、今後独立する予定はあるかを尋ねた結果である。将来独立したいとの意向を示したのは、全体の42.2%(1～2年以内に独立したい:8.6%、5年以内に独立したい:17.1%、10年以内に独立したい:16.5%)である一方、予定はないと答えた者は57.8%を占めている。

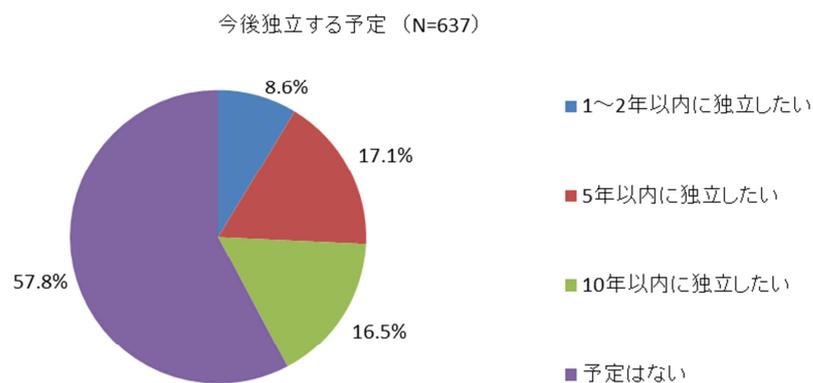


図 2.10 企業内診断士の独立予定

第6項 独立を予定しない理由は何か？(表 2.8)

図 2.10において独立の予定がないと回答した企業内診断士に対して、その理由を問うた結果が以下である。「受注機会の確保が難しいと思うから」(20.9%)、「収入が安定しないから」(18.2%)、「現在の仕事の内容や職場環境に満足しているから」(18.2%)の順となっている。顧客開拓の難しさ、収入面の不安が独立の障壁となっている点が窺える。

表 2.8 企業内診断士が独立を予定しない理由 (MA)

No.	独立を予定しない理由	回答数	構成比(%)
1	受注機会の確保が難しいと思うから	166	20.9%
2	収入が安定しないから	144	18.2%
3	現在の仕事の内容や職場環境に満足しているから	144	18.2%
4	現在のところ、自分の能力不足を感じているから	140	17.7%
5	現在に比べ、収入が低下するから	123	15.5%
6	中小企業診断士の資格取得が目的であったから	22	2.8%
7	個人としての責任が重くなるから	19	2.4%
8	中小企業診断士という職業に魅力を感じていないから	8	1.0%
9	その他	27	3.4%
	合計	793	100.0%

第6節 コンサルティング業務を行っている企業内診断士に関して

第1項 1年間でどのようなコンサルティング業務を何日行ったか？(表 2.9)

本節は図 2.5においてコンサルティング業務を行っていると回答した企業内診断士の状況についてまとめている。企業内診断士の年間コンサルティング業務日数の統計を以下に示す。また、以下では企業内診断士とプロコン診断士を比較するため、プロコン診断士のデータも含めている。「経営指導」の項目について、企業内診断士が 37.2 日(うち中小・小規模企業 35.3 日)に対して、プロコン診断士は 83.8 日(うち中小・小規模企業 78.9 日)と約 2 倍の差がみとれる。この点から、コンサルティングを行っていると回答した企業内診断士でさえも、プロコン診断士とは経験・能力の面で差が生じていると言えよう。

表 2.9 企業内診断士とプロコン診断士のコンサルティング業務日数

No.	業務内容		企業内診断士		プロコン診断士	
			回答数	平均日数	回答数	平均日数
1	経営指導	業務全体	168	37.2	742	83.8
		うち中小・小規模企業	163	35.3	733	78.9
2	診断業務	業務全体	126	20.4	536	44.5
		うち中小・小規模企業	124	18.2	527	40.1
3	調査研究業務	業務全体	37	20.0	208	25.1
		うち中小・小規模企業	31	9.8	175	21.1
4	執筆業務	業務全体	49	17.1	231	21.6
		うち中小・小規模企業	26	10.1	158	20.6
5	講演・ 教育訓練業務	業務全体	76	10.8	519	22.7
		うち中小・小規模企業	50	8.5	420	17.6
6	その他	業務全体	36	42.3	191	66.0
		うち中小・小規模企業	29	21.1	154	60.1

第2項 過去3年間に実施したコンサルティング業務のテーマで多いものは何か？(表 2.10)

コンサルティング業務を行っているとは回答した者のうち、過去3年間に実施した同業務のテーマで、多いものを5つ以内選ばせ、その順位番号を記入する問いについてまとめている。1位として挙げた項目をみていくと、「経営革新・経営改善支援」(34.5%)、「販路拡大、販促支援」(14.3%)、「ベンチャー・創業支援」(9.3%)の順となっている。

表 2.10 過去3年間に実施したコンサルティング業務のテーマ

No.	コンサルティング業務 のテーマ	1位		2位		3位		4位		5位	
		回答数	構成比								
1	経営革新・経営改善支援	89	34.5%	43	18.4%	22	11.9%	11	9.2%	9	10.3%
2	販路拡大、販促支援	37	14.3%	55	23.5%	33	17.8%	16	13.3%	5	5.7%
3	ベンチャー・創業支援	24	9.3%	24	10.3%	19	10.3%	12	10.0%	11	12.6%
4	財務、資金繰り支援	22	8.5%	14	6.0%	21	11.4%	19	15.8%	10	11.5%
5	人材教育、雇用、労務関係 支援	14	5.4%	20	8.5%	15	8.1%	8	6.7%	8	9.2%
6	商店街・商業集積・街おこし 支援	14	5.4%	16	6.8%	14	7.6%	8	6.7%	2	2.3%
7	情報化戦略支援	12	4.7%	8	3.4%	9	4.9%	8	6.7%	4	4.6%
8	事業再生、再チャレンジ 支援	11	4.3%	7	3.0%	6	3.2%	3	2.5%	3	3.4%
9	ものづくり(生産管理、 製品・技術開発)支援	11	4.3%	18	7.7%	13	7.0%	5	4.2%	5	5.7%
10	国際化・海外展開支援	5	1.9%	5	2.1%	3	1.6%	2	1.7%	4	4.6%
11	地域資源活用(農商工等 連携、6次産業化など)支援	4	1.6%	6	2.6%	2	1.1%	7	5.8%	6	6.9%
12	事業承継支援	4	1.6%	5	2.1%	8	4.3%	7	5.8%	8	9.2%
13	新分野進出支援	3	1.2%	6	2.6%	13	7.0%	7	5.8%	7	8.0%
14	省エネ・環境保全支援	2	0.8%	2	0.9%	2	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
15	ISO認証支援	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.8%	1	1.1%
16	事業転換支援	0	0.0%	1	0.4%	2	1.1%	4	3.3%	2	2.3%
17	産廃診断支援	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%
18	その他	5	1.9%	4	1.7%	3	1.6%	2	1.7%	0	0.0%
	合計	258	100.0%	234	100.0%	185	100.0%	120	100.0%	87	100.0%

第3項 企業内診断士がコンサルティング業務を行うきっかけは何か？(表 2.11)

コンサルティング業務を行っているという回答した者のうち、企業内診断士が同業務を行うきっかけを5つ以内選び、順位番号を記入した結果をまとめている。1位として挙げた項目をみると、「同業者からの紹介」(20.0%)、「各県の診断士協会からの紹介」(16.4%)、「中小企業支援機関・商工団体などからの紹介」(13.2%)の順となっている。「ユーザー企業からの直接依頼(ウェブサイトなど)」(10.0%)という回答もあるものの、上位の項目を確認すると、第三者からの紹介がきっかけの中心になっている点が窺える。

表 2.11 企業内診断士がコンサルティング業務を行うきっかけ

No.	コンサルティングの きっかけ	1位		2位		3位		4位		5位	
		回答数	構成比								
1	同業者からの紹介	44	20.0%	31	25.2%	7	14.3%	4	19.0%	0	0.0%
2	各県の診断士協会からの紹介	36	16.4%	19	15.4%	6	12.2%	1	4.8%	1	6.7%
3	中小企業支援機関・商工団体などからの紹介	29	13.2%	17	13.8%	7	14.3%	3	14.3%	2	13.3%
4	ユーザー企業からの直接依頼(ウェブサイトなど)	22	10.0%	9	7.3%	6	12.2%	1	4.8%	1	6.7%
5	現在や過去の顧問先企業からの紹介	19	8.6%	12	9.8%	6	12.2%	0	0.0%	2	13.3%
6	相談窓口	15	6.8%	9	7.3%	4	8.2%	1	4.8%	2	13.3%
7	金融機関からの紹介	10	4.5%	9	7.3%	7	14.3%	4	19.0%	1	6.7%
8	講演会・経営者向けイベント	4	1.8%	6	4.9%	3	6.1%	5	23.8%	3	20.0%
9	他資格専門家からの紹介	4	1.8%	6	4.9%	2	4.1%	1	4.8%	2	13.3%
10	その他	37	16.8%	5	4.1%	1	2.0%	1	4.8%	1	6.7%
	合計	220	100.0%	123	100.0%	49	100.0%	21	100.0%	15	100.0%

第3章 企業内診断士に関する事例調査

本章では、中小企業診断協会の協力のもと、現役の企業内診断士および企業内診断士の経験を経た独立診断士に対する事例調査の結果をまとめている。個別の事例詳細については、各調査対象者のキャリアや中小企業診断士にまつわる経験を付録に掲載しているので、そちらを参照頂きたい。

第1節 調査対象者

調査対象者のプロフィールを以下にまとめている。個人が特定されないよう、必要に応じて氏名等の固有名詞は伏せている。また、対象者の選定方法については、図 2.2の企業内診断士の職業を参考としており、そのうち比率の多い民間企業と金融機関の背景を持つ方々を中心とした。さらに、民間企業の方々については、特定の業種に偏らないように配慮した。

表 3.1 調査対象者について⁷

項	仮名	現状	年代	性別	主な経験業種
1	A氏	独立	30代	女性	民間企業(精密機器)
2	B氏	企業内	40代	男性	民間企業(食料品)
3	C氏	独立	60代	男性	民間企業(その他製品)
4	D氏	独立	40代	女性	民間企業(小売業)
5	E氏	独立	60代	男性	金融機関
6	F氏	企業内	40代	男性	公的機関・団体
7	G氏	企業内	50代	男性	金融機関
8	H氏	独立	40代	男性	民間企業(情報・通信)
9	I氏	企業内	30代	男性	民間企業(電気機器)
10	J氏	独立	50代	男性	金融機関
11	K氏	企業内	40代	女性	民間企業(その他製品)

出所:筆者作成

第2節 調査結果

第1項 資格者と企業による資格に対する評価の隔たり

資格者の診断士資格に対する評価は総じて高い。人によっては資格取得まで3~4年を超える長い準備期間を要したにも関わらず、中小企業に対する経営コンサルタントという資格の枠にとどまらず、ビジネスパーソンにとって診断士資格取得は好ましいと考える人が多い。以下は、資格者による資格に対する評価を抜粋したものである。

⁷ 表中の「独立」は独立診断士、「企業内」は企業内診断士の略である。

「グループ事業における事業戦略を担当しているが、正に経営全般に関わる業務であり、かつ事業規模は中小企業であるため、診断士で学習した範囲全てが業務に直結している。(中略)診断士資格で学習した知識は業務を進める上で必要不可欠であると痛感している」(B氏)。

「学習自体は自分の知識向上や考え方改善に大きく貢献した。組織の在り方や陥りがちな不合理、マーケティングの仕組み、数字の見方、経営法務など今まで漠然と感じたり探したりしながら自己流で解決してきたことが体系的になり、社会人として生きていく上のよりどころになった。今でも、特に診断士一次試験は『社会人の一般教養』として社会人全員にとって学ぶ価値があると考えている」(D氏)。

「企業経営に関する全般の知識を元にグループ経営の考え方を規定する業務に従事し、診断士の資格が大いに役立った。さらにその後の業務分担の変更で、診断士資格によって培った人脈や経験を活かし、他社との共創活動や地方創生関連領域の新事業検討に従事するようになった」(I氏)。

「実際、診断士になってから融資審査の仕事をやってみると、自分が大きく成長したと思うことができた。中小企業の経営実態について、以前よりもはるかに迅速かつ明確に把握する能力が高まったからである」(J氏)。

一方、資格者の勤務先企業における診断士資格に対する評価は芳しくない。企業によっては、受験費用補助などの支援制度が存在する場合もあるが、資格取得が昇給や昇進などといった人事考課に考慮される例はほぼない。また、資格取得は人事異動にもつながっておらず、企業において資格者を十分に活用しているとは言い難い状況が浮き彫りとなった。むしろ、資格取得が組織に対する離反とみなされ、異端視される場合すらある。企業の評価に関するコメントを以下に抜粋する。

「当時の上司に合格の報告をしたところ、『辞めないよね?』と心配された。一方、同僚たちは診断士の資格自体をあまり知らなかったようで、反応はあまりなかった」(A氏)。

「1年間の研修終了後、職場に復帰したが、復帰直後も含めてその後も多くの上司や同僚から言われたのは『給料をもらいながらの官費留学で資格も取って来るといふ、恵まれた羨ましいヤツ』というニュアンスの羨望と嫉妬的発言が多く、診断士資格そのものに対する評価は殆ど聞かれなかった」(E氏)。

「周囲の反応として、『取得して会社を辞めるのではないか』・『取得しても意味が無い』など冷ややかなものが多かった。(中略)取得に対する会社の金銭的補助は、他の資格と変わらず、取得後の優遇も特に無い」(F氏)。

「取得したことに対して、周囲の人からはすごいね!と評価はされるが、仕事において何らか反応が変わることはなかった。会社としては資格取得の実費を負担してくれたので、受験料

と実務補習費用を持って頂けるのはありがたかったが、与えられる仕事の内容などに変化はなかった」(H氏)。

「資格取得に対する周囲の評価や反応としては、職場内は特に評価も反応もなし。また会社としても資格取得の奨励金や補助もなかった。スキルアップは個人で実施すべきであり、当然という評価であった」(I氏)。

上述のように、資格者と勤務先企業において診断士資格に対する認識があまりにも異なる。その評価に関して隔たりが見られる点は特徴的な事象と言えよう。

第2項 セカンドキャリアに対する備え

前項で資格者が語ったように、資格取得にあたっては自己啓発を主な目的としているが、一方でセカンドキャリアに対する備えという側面も持ち合わせている。以下文章は、資格取得の目的や将来の意向に関する調査対象者の考えである。

「今後、定年延長など雇用情勢は変わっていくと思うが、会社から必要とされる以上は、いわゆる定年まで勤め上げ、その上で独立して会社に頼らない人生を送りたい。(中略)本業に軸足を置きつつ、診断士資格を活かして可能な限り社外活動に参加して『社外の視点』を持ち、客観的なエンプロイアビリティを高めていきたい」(B氏)。

「当時は雇用延長など法整備の途上段階でもあり、50歳に差し掛かった頃に定年後も自力で稼げる環境を築きたいと思ったからである」(C氏)。

「一般的に50代前半ではセカンドキャリアを考えなくてはいけないという背景のなか、難関資格の中小企業診断士資格を取得して備えるということである」(G氏)。

「100年時代と言われる中では、現在勤務先の企業に在籍する期間はごく限られており、生涯のキャリアプランそのものと重ね合わせて考える必要があると思われる。50歳くらいまでは、企業に勤務しながら中小企業診断士活動を並行させたい。ただし勤務先については必ずしも今と同じ勤務先にいるとは限らない。(中略)めぼしい勤務先がない場合は独立も視野に入れている。そのための準備を常に備えながら企業勤務を続ける予定である」(I氏)。

さらに言えば、独立診断士のC氏、D氏、E氏は、勤務先における早期退職募集や定年が独立のきっかけとなった。したがって、診断士資格は、資格者のセカンドキャリアにつながり、自律的なキャリアデザインを可能にするとも考えられる。

第3項 副業禁止による診断士活動の停滞

中小企業診断士とは、中小企業者が適切な経営の診断及び経営に関する助言を受けるに当たり、診断及び助言を行う者の選定を容易にするため、経済産業大臣が一定レベル以上の能力を持った者を登録するための制度である。したがって、資格者は中小企業に対して診断・

助言を行うことで制度本来の目的が達成されるが、企業内診断士においてはそれらの活動が停滞傾向にある。この理由の1つとして、勤務先企業における副業禁止が挙げられる。対象者には、F氏のように、勤務先が副業を認めており、本業の傍ら中小企業支援機関に専門家登録を行い、経営支援に携わっている例もあるが、このようなケースは少数である。また、C氏のように勤務先企業に副業の許可を求め、受諾された例もあるがこれもまた希であろう。

「社内では規程により副業は禁止されており、県協会の理事就任(無報酬)の場合でも人事部への届け出が必要であった。シンクタンク的部署に所属していた時期に数社の経営診断を業務として行った経験があるものの、単発的なもので経営診断を行うことが継続的な業務とはならなかった」(E氏)。

「(筆者注:中小企業診断士の)活動において、有償ではないということについては、当然のことながら副業可能性との兼ね合いがある。昨今の『働き方改革』の広がりから、副業について考えることが多くなってきた。現状では、会社の許可なしでは副業はできないという禁止規定となっている」(G氏)。

上記にあるように、勤務先企業による副業禁止の制約が診断士活動の大きな障壁となっている。したがって、意欲ある有能な企業内診断士がいたとしても、そのような人材を中小企業支援に充てることは、社会構造上の理由で困難となっている。

それでは、副業として診断士活動が認められるとしたら、企業内診断士はそれを好意的にとらえるのだろうか。調査対象者11人に対して、企業が副業を容認したと仮定する質問を投げかけたところ、それに反対する人はいなかった。

「業界環境と『働き方改革』の流れが相まって、業務効率化による時間の捻出と、セカンドキャリアへのスムーズな移行促進から、徐々に副業が容認されていくのではないかと期待している。勿論、レピテーションリスクを招かないという、企業に迷惑を掛けないという前提は必要である。兼業ということではなく、あくまでも本業が主でありスキルアップを図る副業として、診断士業務は親和性が高いと考えている」(G氏)。

「私は、診断士活動が会社業務により影響をもたらしていると考えている。(中略)実務においてはもちろんだが、仕事への取組み方にもプラスに作用すると思っている。中小企業診断士の価値向上を考えた場合、企業で働いている我々が一生懸命働き、存在感を示していくことが大切だと思うが、それを心に留めながら仕事に取り組んでいくことこそが好影響と言えるのではないだろうか」(K氏)。

上述のように、企業人と資格者の立場から実務と診断活動の両立を肯定的にとらえている企業内診断士も存在するのである。

第4項 地方の現場で中小企業診断士が不足している可能性

本稿の目的は企業内診断士の実態を明らかにすることにあるが、複数の調査対象者から、中小企業支援の場として地方で中小企業診断士が活躍する機会があるとの意見を聴いた。詳細については次章で検証することとする。

第4章 統計調査と事例調査のまとめ

第1節 中小企業支援における企業内診断士の可能性

中小企業診断士制度において、企業内診断士の活用は、新たな可能性につながると考える。先述の通り、企業内診断士の数は推定1万2千人前後だが、その約7割(8千4百人程度)はコンサルティングに携わっていないと思われる(図 2.5)。また、コンサルティングに携わっている残りの約3割についても、コンサルティング業務の経過年数(図 2.6)、年間のコンサルティング業務日数(表 2.9)等の面で、プロコン診断士より劣位にある点が明らかとなった。

上記に加え、事例調査対象者のコメントを引用したい。「独立診断士との能力差である。努力することで補える部分もあると思うが、『プロ』として活動されている方との圧倒的な実力差に、自分をふがいなく感じるが多くなっている」(K氏)。企業内診断士としてコンサルティングに携わるK氏は、現場で企業内診断士とプロコン診断士の差を痛感していると言えよう。

このような状況にある企業内診断士だが、コンサルティング業務に関心が無いわけではない。図 2.7で示したように、コンサルティング業務を行っていない中小企業診断士の約9割は同業務に意欲を持つ。したがって、環境さえ整えば、企業内診断士はコンサルティング業務を通じて中小企業支援の場で活躍することが予想される。

中小企業診断士制度が有効に機能するためには、コンサルティング業務を行っていない中小企業診断士が同業務に携わる、また行っている者は同業務に携わる日数・時間を増やす等が考えられる。プロコン診断士はすでに一定程度同業務に関与しており、彼らに現在以上の業務量を求めるのは難しい可能性がある。そこで、企業内診断士に注目すべきと考える。経験・能力の面で、プロコン診断士と企業内診断士の間に差がある点は調査から明らかである。しかしながら、換言すれば、企業内診断士のコンサルティングスキルを伸ばすことは、中小企業診断士全体の質の向上につながる。したがって、中小企業支援において、企業内診断士を活用することは新たな可能性につながると考える。

第2節 診断士活動に障害を抱える企業内診断士

前節で企業内診断士には可能性があるとして述べたが、一方で彼らは診断士活動に様々な障害を抱えている。まず、統計調査においては、図 2.8で述べたように、企業内診断士がコンサルティングを行う上で、副業禁止、時間的制約、診断機会の不足等といった障壁に直面している事実が明らかとなった。また、図 2.9において実務従事ポイント取得の阻害要因を分析している。ここでも図 2.8と類似するが、時間的制約が主な要因として挙げられている。事例調査においても、第3章第2節第3項では、調査対象者のコメントを引用しつつ、副業禁止が企業内診断士の活動に影響を及ぼしている点について述べた。

副業禁止について、ある企業内診断士のコメントを引用する。「現在は、実質的に副業は禁止であるが、世間一般的に『副業容認』が醸成され、副業範囲の然るべき設定がなされた場合

は、有償でのコンサルティング業務にも取り組んでいきたい。勿論、その準備として診断スキルの研鑽は必要だ」(G氏)。G氏は企業内診断士であり、副業禁止の制約に直面しながらも、今後の副業解禁の社会動向に期待を持っている。さらに付け加えると、今回の調査対象者11人のうち、企業の副業容認に明確な反意を示す方がいなかったことは、第3章第2節第3項で述べた通りである。

上述を踏まえると、企業内診断士が活動を行う上で、主な障害は副業禁止と時間的制約と言える。これらが緩和されれば、前節で述べた中小企業支援における企業内診断士の可能性を拓く方向につながるであろう。現在、働き方改革推進に官民が取り組んでいるが、これら障害の緩和に向けて行政が企業内診断士の勤務先企業に働きかけることなどを期待したい。

第3節 企業をはじめとした利害関係者に対する資格啓発の必要性

第3章第2節第1項で述べたように、診断士資格の評価は資格者と勤務先企業間で隔たりがある。資格者の評価は高く、ビジネスパーソンにとって診断士資格取得は好ましいと考える傾向がある。表 2.3 の統計にも資格者の評価は反映されており、資格取得の動機として最も多く挙げた回答は「経営全般の勉強など自己啓発、スキルアップを図ることができるから」であった。さらに、日本経済新聞の調査によれば、語学、会計、法律関連の他有名資格を抑え、取得したいビジネス関連資格の首位に中小企業診断士が挙げられている⁸。

一方、資格者の勤務先企業における診断士資格の評価は高いとは言えない。この点も第3章第2節第1項にて述べたが、資格取得が昇給や昇進などの人事考課に反映される例はほぼないし、配置・異動にも考慮されない傾向があり、企業が資格者を十分に活用しているとはいきれない。これは事例調査だけでなく、統計調査からも同様の傾向がみられる。たとえば、表 2.4 によれば、診断士資格取得時の勤務先や関係先からの処遇について、変化がなかったとの回答が最も多かった。上記を考慮すると、資格者および資格を目指す人々は診断士資格の内容を理解しているが、企業をはじめとした利害関係者にはそれが伝わっていない。したがって、診断士資格を啓発する必要性があると考えられる。

この点に関連して、事例調査対象者の示唆的なコメントを引用する。「診断士としてのノウハウを学び、様々な事象を診断士の視点で見ると、見えてくるのは自分自身が所属する組織の経営実態や課題であった。(中略)同じ組織内にいた複数の診断士の活用方法にも改善点が多々あり、診断士を集めたプロジェクトチームの設置によるタスクフォース的アイデアなども提案した(中略)。診断士としての知識や知見は、金融機関においては自社にも取引先等にも幅広く活用できるものであり、もっと有効な人材活用策があったと考えている」(E氏)。

⁸ 日本経済新聞2016年1月12日号朝刊による。

「昨今よく言われている中小企業の大きな課題として事業承継が有る。金融機関では、事業承継に関わる資金負担や株価対策など数字的などところに関与することが多いが、経営ノウハウの承継については、やはり診断士の実務のほうが深く関わることができる。よって、会社業務時間外で、診断士資格を活かして多くの事業承継事例をサポートすることによって実務的なスキルが向上し、本業へのフィードバックが望める。その意味での、勤務先金融機関とのWIN—WIN、サポート先中小企業とのWIN—WINという活動のために、この資格を大いに活用して社会貢献をしていきたい」(G氏)。

上述のE氏およびG氏は金融機関経験者だが、それ以外の企業でも自社や取引先に対して中小企業診断士の知見を活かせる場があるのではないかと考える。たとえば、表 2.7では、企業内診断士に対してどのように実務従事ポイントを取得しているかを尋ねた結果をまとめている。そこでは割合が多いとは言えないが、「所属企業内での診断活動(業務プロセス革新、経営革新などの提案活動)を行っている」や「取引先中小企業へのコンサルティング活動(下請指導、リテールサポートなどの提案活動等)を行っている」などの回答も見られた。このように十分とは言えないが、自社やその取引先に企業内診断士を活用している事例もある。

自組織に経営課題が無い会社は存在しないし、企業は多くの取引先に依存しながら経営活動を行っている。したがって、現在は社内の中小企業診断士を有効に活用していない企業においても、自社や取引先に向けて企業内診断士を有効に活用する場はあるものと思われる。企業を中心に診断士資格の有用性を啓発する必要性があろう。

第4節 セカンドキャリアを見据えたキャリア開発に有効な診断士資格

図 2.3や図 2.4で述べたように、企業内診断士とプロコン診断士間で、年代や診断士登録後の経過年数を比較すると、いずれもプロコン診断士が上回っている。よって、企業内診断士を経てプロコン診断士への道を歩むキャリアは存在すると言えよう。また、第3章第2節第2項で述べたように、診断士資格にはセカンドキャリアに対する備えという側面がある。つまり、統計および事例から、診断士資格はセカンドキャリアにつながる点が裏付けられたこととなる。

ジェームス・C・アベグレンは1950年代に日本企業の特徴として終身雇用を挙げたが、バブル経済崩壊後の企業業績低迷などから業種・企業間での優勝劣敗は鮮明となり、多くの文献で終身雇用は崩壊したと言われて久しい。また一方で、少子高齢化が進展して労働力確保の社会的必要性が指摘されるなか、多くの企業人はセカンドキャリアの準備に迫られている。このような環境を考慮すると、企業人にとって診断士資格を持つことは、自己啓発につながると同時に、セカンドキャリアへの道を拓く自律的キャリア形成に役立つものとなる。

企業人だけでなく、雇用する企業側にとっても、診断士資格を持つ自律型人材を有することは意義があろう。自社や取引先のコンサルタントになり得る人材は希少であり、社内で有効に活用できる可能性がある。また、40代後半から50代の社員に対して、多くの大企業では研修

などのセカンドキャリア開発支援に一定程度負担をかけているが、このような自律型人材は自らセカンドキャリアの道を拓くことができる。したがって、企業人および勤務先企業側のそれぞれにとって診断士資格は意味があるものと思われる。

第5節 都市部における中小企業診断士偏在の可能性

第3章第2節第4項において、地方で中小企業診断士が不足している可能性について指摘した。事例調査を通じて、地方では活躍する機会があるとの意見が複数あったためである。

この点をさらに検証してみることにする。以下表について述べる。中小企業診断協会の会員数が最も多いのは東京都、次いで大阪府である。同表に事例調査に登場したE氏が活動する秋田県、また筆者が聞き取りをした経験がある高知県のデータを加えている。表中のBには都道府県別のプロコン診断士の数、Cには中小企業数を表示している。これらを踏まえ、表中のC÷Bが示すように、東京都や大阪府などの都市部と比較した場合、プロコン診断士1人当たりの中小企業数は秋田県や高知県などの地方において多いことが分かる。つまり、以下表はプロコン診断士による中小企業支援が都市部に及びやすく、地方では充足していない可能性を示している。したがって、企業内診断士の活動が活発化すれば、充足していない地方における支援を補完できるかもしれない。企業内診断士には、都市部はもちろんだが、地方における支援も期待されるだろう。

表 4.1 診断士数と中小企業数の比較⁹

No.	都道府県	A 診断協会 会員数	B プロコン 診断士の数	C 中小企業数	C÷B プロコン診断士 1人当たりの 中小企業数
1	東京都	4,388	1,461	447,659	306.4
2	大阪府	1,012	416	292,993	704.3
3	秋田県	33	13	35,098	2,699.8
4	高知県	16	4	26,373	6,593.3

出所: 中小企業庁および中小企業診断協会

⁹ 表中のAおよびBは中小企業診断協会による(2018年1月現在)。Aは中小企業診断協会に加入している正会員数で、Bは同協会が把握しているプロコン診断士の数である。Cは2017年版中小企業白書にある2014年時点の統計を引用している。

第6節 おわりに

本稿における統計および事例調査を通じて、中小企業支援における企業内診断士の可能性、診断士活動に障害を抱える企業内診断士、企業をはじめとした利害関係者に対する資格啓発の必要性、セカンドキャリアを見据えたキャリア開発に有効な診断士資格、都市部における中小企業診断士偏在の可能性などの点を明らかにすることができた。

企業内診断士は企業人と資格者の顔を持ち、両立が求められるが、それは決して簡単ではない。しかしながら、今回の調査を通じて、企業内診断士がどのような障害を抱え、どのような可能性を秘めているかについて触れることができた。企業内診断士が勤務先企業および中小企業支援の場で活躍すれば、中小企業診断士全体の地位を高め、社会における存在感を増すことにつながるだろう。今後の課題として、企業内診断士の活躍に向けてさらなる事例の蓄積が必要だろう。中小企業診断士およびその利害関係者、ひいては社会全体の発展に貢献する研究調査を今後も目指していきたいと考える。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご支援頂いた中小企業診断協会の野口専務理事および檜崎様へ感謝申し上げます。また、忙しい業務の傍ら、聞き取り調査にご協力頂いた11名の中小企業診断士の方々にお礼を申し上げます。この度はご協力頂きまして、ありがとうございました。

参考文献

アベグレン, J. C. (占部都美訳)『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958.

中小企業庁編『中小企業白書(2017年版)』日経印刷, 2017.

中小企業診断協会「データでみる中小企業診断士」,
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/enquete/, 2010(2018年2月23日検索).

中小企業診断協会「データでみる中小企業診断士 2011年版」,
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2011/index.html, 2011(2018年2月23日検索).

中小企業診断協会「データでみる中小企業診断士 2016年版」,
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2016/index.html, 2016(2018年2月23日検索).

川村悟「中小企業診断士(企業内診断士)の専門性発揮に関する一考察」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.13, pp.37-43, 2013.

川村悟「中小企業診断士によるプロボノ活動の可能性と課題」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.16, pp.122-127, 2017.

川村悟「中小企業診断士の独立開業に伴うリアリティショックの検討」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.15, pp.47-53, 2016.

付録 企業内診断士の実態と活動に関する体験談

第1節 A氏

1. 新卒から現在までのキャリア

●会社員としてのキャリア

大学院の電気電子情報工学専攻を修了後、他社でやっていない斬新な製品に惹かれて新卒で日立グループの電機メーカーに就職。3年6か月間デジタルペンのアプリケーション及び組み込みソフトウェアの開発に従事したが、業績不振により事業部が解散することになってしまった。それを機に、時計大手の精密機器メーカーに転職。2社目では飲食店向けのオーダーエントリーシステム(ハンディターミナル、サーマルプリンタ等)の組み込みソフトウェア担当として、主に Bluetooth や Wi-Fi のドライバ開発等に5年5か月従事した。

振り返ってみると、当時は全くと言っていいほど診断士に関連するような業務はなく、管理職やリーダーを経験したわけでもないので、経営の視点も持っていなかった。自分自身で仕様を決めコーディングするほか、社内調整や外注管理等、内向きの仕事が大半を占めていた。最終ユーザーに接する機会はほぼなく、営業から伝わってくるお客様からの情報はクレームばかりで、モチベーションが上がらない状態だった。

●独立後のキャリア

平成26年2月に退職し、個人事業主として独立した。退職の時期は、公的機関の仕事が取れるよう2月にした。

独立1・2年目は、先輩診断士に紹介していただいた支援機関で、週3日程度自治体の受託事業の運営業務を行った。特に2年目は、数億円単位の事業のマネージャーとして事業運営を任され、この経験が現在とても活かしている。

その後、公的機関に勤めている先輩診断士からの誘いで平成27年3月に法人設立し、業務を受託。法人化することで、受けられる仕事の内容も変化した。平成27年4月には、先輩診断士からのご紹介で事業再生・経営改善を行うコンサルファームの取締役へ抜擢していただいた。

2. 診断士資格の取得

●診断士受験の動機

2社目に入社したのが、平成20(2008)年10月1日。ちょうどリーマンショックがニュースを賑わせている時期だった。入社してすぐに給与カット・賞与カットが始まり、採用面接時に提示された給与・賞与の条件を下回る状態が1年ほど続いた。入社前は、福利厚生も条件も良く、女性社員の定着率も高いこの会社に定年まで勤め上げたいと考えていたが、さすがに入社してすぐに給与カット・賞与カットが続くと、「会社に頼っていては将来稼げなくなるかもしれない」と、急激に危機意識が高まった。

そこで、自分の力で稼ぐには何が必要かを考え、国家資格を取得することにした。税理士、司法書士、社会保険労務士、弁理士、診断士の業務や試験内容を調べた結果、診断士を受験することに決めた。診断士以外の資格は専門分野に特化した内容なので、万が一業務内容が向いていない場合に資格が活かせなくなってしまう。診断士は幅広く学べるので、様々な分野に活用できると考えたからだ。

週末に受験予備校に通い、平成 24 年度の 3 回目の受験で合格。すぐに 15 日間コースの実務補習に参加し、平成 25 年 4 月 1 日に診断士登録した。最初は将来に備えて受験していたが、受験を続けるうちに「合格したら独立したい」という想いが強くなっていった。

●周囲の反応

当時の上司に合格の報告をしたところ、「辞めないよね？」と心配された。一方、同僚たちは診断士の資格自体をあまり知らなかったようで、反応はあまりなかった。

3. 企業内診断士としての活動状況

●企業内診断士としての活動

平成 26 年 2 月に退職したので、企業内として活動したのは 9 か月しかない。会社を辞める時期を見極めながらの活動だったので、独立してから何が活かせるかを考えながらの活動だった。

診断士としての最初の活動は、登録前からスタートした「ふぞろいな合格答案 6」の執筆プロジェクトである。同期合格者と年齢・性別・キャリア関係なく肩を並べて進める初めてのプロジェクトでとても新鮮だった。

その後、東京都中小企業診断士協会城南支部に入会后、最初に 3 つの研究会とマスターコースに入った。登録直後は研究会に入っているいろいろなことを学ぼうと考えたが、1 年も経たずに忙しくて出席できなくなっていき、1 年後にはほぼ参加しなくなってしまった。研究会は、企業内診断士の参加者が多くサークル活動のような印象が強い。研究会で知識を得ても、アウトプットする機会が得られないので、優先順位が下がっていき、出席しなくなってしまう。

また、先輩診断士が主催する「取材の学校」という講座も受講した。こちらは、講座の受講後、有償の執筆案件を紹介していただける制度になっており、インプットとアウトプットのバランスが良かった。自分で仕事を取るための営業活動の時間が取れないので、紹介していただけるのはありがたい。執筆は企業内診断士でも取り組みやすく、実績として挙げられるので独立後にも活かせると思った。

それ以外には、受験生・合格者・診断士が参加する交流会に参加し、先輩診断士の知り合いを多く作るよう心掛けた。診断士の仕事は紹介がほとんどという話も聞いていたので、人脈作りに重点を置いた。

4. 企業内診断士時の経験と現業の関連

●当時の活動で活きていること

独立してから、多くの人脈を作ったことが活きている。多くの人に会うと、本当に活躍している方なのか、仕事を持っている方なのか、話しているとわかるようになる。仕事を紹介してくれそうな人と良い関係を作っておいたのは良かった。

また、仕事を紹介してくれそうな人脈だけでなく、仕事が多くて対処しきれないときに、助けてくれる仲間の診断士を見つけておくことも大切だと独立してから気づいた。

●もっとやっておけば良かったと思うこと

企業内診断士で、しかも勤務地が遠方だったことを考えると、十分活動したと思っている。結局いくら勉強して知識を得ても不安は消えないし、自分自身が何をしたいかが重要。

知識を得てから独立しようとする人が多いが、知識はいつでも得ることができる。アウトプットの機会がない勉強をしても身にならないのに対して、業務で必要に迫られれば必死で勉強する。人生で最も若い今現在に新しい世界に踏み出さないことの方がもったいないことだと思う。

一つやっておけば良かったこととして、貯金が挙げられる。貯金を取り崩す生活になったわけではないが、貯金は多ければ多いほど安心である。会社員で安定した生活をしているうちに、お金をためておいた方が安心して独立できただろう。とはいえ、お金を貯めることを理由にタイミングを逃すべきではないと考えているので、特に後悔はない。

第2節 B氏

1. 現在までのキャリア

大学卒業後、事務職としてビール会社(以下、会社)に入社し、20代は主に営業担当、30代は役員秘書を担当し、30代後半より国際部門にて海外事業の事業管理、中国における農業事業の事業管理、持株会社においてグループ農業事業全般を担当した。40代後半に入り、初のグループ会社出向となり飼料事業の事業戦略を担当し、現在2年目である。

入社後25年経つが、転職経験は無く、ビール会社にしては珍しく勤務地は東京のみである。

2. 診断士資格の取得

資格取得の動機は、20代後半に「業務遂行上の必要性」に迫られたこと、「将来のキャリアを描く上での必要性」を感じたことによるものである。

当時、営業職(卸店・酒販店や飲食店に対する社品の取扱い推奨)であったが、得意先のほとんどは中小企業であり、商談相手は社長や役員・店長クラスであった。時には経営レベル

の相談を受けることもあったが対応できず、単に社品を売り込む営業トークだけでは限界を感じた。得意先の経営課題に踏み込んだ商談レベルに対応できてこそ真の信頼関係が築けると考え、経営知識の習得の必要性を感じた。

同時に、営業職も5年程経過し、管理系の業務も経験したいと考えるようになり、その際は経営全般の知識が必要であることは容易に想像できた。

会社(人事部)も同じことを考えており、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。結果的には自費で専門学校に通学し、学習期間5年を経て、35歳で診断士資格の登録に至った。

会社の研修を受講していたこともあり、診断士資格を目指していることは社内で認知されていたため、取得した際には「よくやった」という反応は多かったが、取得後に「どう活かすか」をシビアに見られていたと感じる。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いたのも、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。また、自身に対しては、「診断士として恥ずかしくない仕事をする」ことを常に言い聞かせた。

現在、グループ事業における事業戦略を担当しているが、正に経営全般に関わる業務であり、かつ事業規模は中小企業であるため、診断士で学習した範囲全てが業務に直結している。具体的には、事業の成長戦略の立案・推進、子会社(米国、中国)の事業管理、グループ横断的な新規事業の立案等を担当しているが、診断士資格で学習した知識は業務を進める上で必要不可欠であると痛感している。

また、前業務(中国の農業会社の事業管理)で事業譲渡を経験した際、社内外の専門家(法務、財務、知財方面)の支援を頂きながら進めたが、診断士としての調整(コーディネート)機能、司令塔(コントローラー)機能を発揮できたからこそ、業務を全うできたと自負している。

3. 企業内診断士としての活動状況

経営コンサルタント業務は行っていない。理由は、「本業・社業を優先」としているからである。診断協会(東京協会城南支部)や地域(世田谷)の経営支援センターに所属しており、講演等を引き受ける機会はたまにあるが、コンサルタント業務を行うことは無い。

ただし、本業を通じて、コンサルタント的な役割を担う機会は多い。以下、3つの具体的事例を挙げる。

①会社が所属するNPO法人(農業関係)では企画運営委員を務め、同法人が運営を委託された農業ビジネススクールにおいて受講者の最終プレゼンに対する講評役を毎年仰せつかっている。

②農業経営教育機関である一般社団法人の審議委員を務めており、教育機関の運営についての意見を具申している。

③会社が財界活動として関与している団体の企画部会委員として参画しており、関連団体との連携協議に出席する機会が多い。

上記取組みは業務扱いとして行っているため、発言は原則会社の立場に立っているが、個人的な要素も多い。謝礼や交通費が支給される場合は、会社の収入として処理している。また、取組みを通じて(特に①)、独立診断士との出会いや関わりは多いため、同じ診断士仲間として情報を収集したり、知見を習得させていただいている。企業内診断士として、資格をフルに活用して「社業に活かす」経験を積みたい。

診断士資格を会社に利用してもらうのも、企業内診断士の活躍の方向性として考えられる。私に関わった事例を挙げる。

①人事部主催の研修(戦略・マーケティング・財務)で講師役を務める。

②グループ会社のリーダークラス研修において、課題解決のための議論のファシリテーター役として参画する。

③会社のエリア支社が地元の金融機関(地銀)から依頼された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付をサポートする。

いずれも本業には直結しないが、会社が診断士資格を認めている(重宝する)ことの証であり、また社業(社員の育成を含む)に貢献するのが社員の任務と解釈すれば、このような要請に対しては社員としても個人(診断士)としても積極的に受けるべきと考える。

これらの取組みに対して、会社が業務扱いとして取り扱ってくれるのは有難いが、仮に諸々の準備等を業務時間外に行わざるを得ない場合でも、私は自己啓発の一環として積極的に取り組みたい。

4. 将来の志向

当面は、企業内診断士として、会社の一社員として、社業の発展に貢献したい。出世欲という意味では無く、より大きな責任や権限を持って業務に取り組みたい。入社して25年が経つが、業務を通じて自身の成長を実感している。成長させてくれた会社に対して、まだ恩返しが十分できておらず、もっと恩返しをしないといけないと思う。

現職においても、戦略立案、人的資源管理(部内マネジメント)、リーダーシップといった点で、まだまだ自分は半人前だと自覚している。自分にとって未知の世界、「成長の余地」がある限り、業務を通じて、より自分を鍛え、真に貢献できる人材にならないといけない。今までの経験上、自分にとって「不本意な人事」ほど、振り返ると最も自分を成長させてくれた。無駄な経験は一つも無いことを実感する。

今後、定年延長など雇用情勢は変わっていくと思うが、会社から必要とされる以上は、いわゆる定年まで勤め上げ、その上で独立して会社に頼らない人生を送りたい。社業を通じて経

験してきたことを活かせる分野があれば幸いである。そのためにも、与えられた業務に全力で取り組むのが重要である。

とは言え、何も準備せずにいきなり独立できる程、現実には甘くない。本業に軸足を置きつつ、診断士資格を活かして可能な限り社外活動に参加して「社外の視点」を持ち、客観的なエンプロイアビリティを高めていきたい。公私ともに益々忙しくなる年齢ではあるが、やるべきことの「選択と集中」を図り、軸足をぶらさずに、自身の限らない成長に向けて取り組んでいきたい。

第3節 C氏

2014年に56歳で中小企業診断士の登録を行い、勤務先の了解を得て診断士活動を開始した。翌年の部署異動により、中小企業診断士として社内業務に携わることになり文字通りの企業内診断士として2年間勤務した。2017年に60歳定年と同時に独立開業に至っている。

1. 新卒から現在まで

1981年に明治大学商学部商学科を卒業し、日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)に入社し、主に営業・マーケティング関係とスタッフ業務を中心に経験を積んだ。

入社後5年間は、仙台支店にて楽器の小売販売と東北エリアの楽器店への卸営業を担当。その後、本社(静岡県浜松市)にて電子楽器の商品企画に携わった。プロミュージシャンの意見も取り入れながら商品企画を行い、マーケティングや販売促進、市場導入も行った。商品企画やマーケティング活動を通じて、音楽や楽器専門誌とのパイプを築いたことから、1993年から広報部所属となり、自社商品全般の広報や、企業広報・IRを担当した。マスコミからの取材対応、ニュースリリースや決算資料の発信に加えて、ホームページの企画・制作なども行った。

2000年からはプロジェクトマネジャーとしてインターネットを用いた音楽配信を新規事業として立ち上げた。2005年より教室事業に従事。北海道・東北エリアの責任者として、講師採用・育成、生徒募集、教室管理などの教室運営を統括した。この頃から診断士の勉強を始めた。2012年から東京にて再び楽器の卸営業と商品企画のマネジャーとして勤務。2014年に中小企業診断士の資格を取得。取引先の経営相談や事業承継、社内の財務研修などを担当する傍ら、社外でも診断士活動も積極的に行った。2017年に定年退職し、中小企業診断士として本格的な活動を始めた。

2. 診断士資格の取得のきっかけ

中小企業診断士を目指したきっかけは、以下の3点である。

- ① 実家が東京浅草で観光土産店を営んでいたが、会社での業務が面白くなり家業に戻る機会を失い、事業承継できずに後悔の念を抱いていたこと。
- ② 広報を担当し決算発表や社長・経営幹部の取材対応をする中で、経営に興味を抱き、取引先の社長と接する中で、多くの社長は孤独で相談相手がいないことに気づいたこ

と。

- ③ 当時は雇用延長など法整備の途上段階でもあり、50 歳に差し掛かった頃に定年後も自力で稼げる環境を築きたいと思ったからである。

3. 企業内診断士としての活動状況

資格取得直後は、60 歳までの 3 年間は資格更新要件を満たす程度の活動とし、定年後に本腰を入れようと考えていた。しかし、実務補習指導員から「ただの 60 歳の新人に仕事が来ると思うか？」と言われ、目覚めた。東京都中小企業診断士協会城南支部に所属し、城南コンサル塾(プロコン養成塾)に入塾。フレッシュ診断士研究会などにも参加して、診断士としての知識・ふるまいを学び、可能な限り診断士としての実務経験を積むことを心掛けた。

就業規則には、「会社に承認を得ないで在籍のまま他社に就職し、又は自己の業務を行わないこと」とあったので、書面にて診断士活動の申請を行い、会社の理解と承認を得た。申請書面には、NOと言われぬように、①本業優先、就業時間外の活動、②責任はすべて自己に帰す、③情報漏洩、競合対応への留意、④診断士活動で得た知識・知見などを本業にフィードバックすることなどを盛り込んだ。報酬を得ることの承認に加えて、プロフィール等で社名を使用することの許可も得た。

職場内で資格取得を公表したところ、思いのほか診断士を目指して勉強中の社員もいることが分かった。こうした環境下で診断士として活動するために、自分自身にルールを課した。まずは、仕事が疎かにならないように、陰口を叩かれないように、本業は 120%のパワーでこなすこと。さらに、さすが診断士と思われるような仕事をする。そのために、業務の効率化を図り、時間の使い方を工夫するなどの努力をしたが、言ってみれば受験時代の勉強が、診断士業務に変わったと思えば無理はなかった。

4. 企業内診断士としての活動実績

業務の傍ら、東京都中小企業診断士協会城南支部の執行委員となり積極的に協会活動も行いながら、可能な限り有償で診断士活動を行った。企業内という意識を捨て、プロ意識をもって活動にあたった結果、以下のような実績を残し、診断士 2 年目の初頭までに実務従事 30 ポイントを取得することもできた。

- ① コンサルティング:主に専門家派遣による事業診断や、実務補習と実務実習の副指導員として実践活動を行った。
- ② 事業計画支援:経営革新計画、経営力向上計画策定支援、ものづくり補助金審査員・申請支援
- ③ 執筆:著書5冊、雑誌記事
- ④ 研修・セミナー:一般企業、信用金庫、社内、東京都中小企業診断士協会など
- ⑤ 後進の育成:城南コンサル塾で多くのことを学び、「恩送り」の精神で翌年から事務局スタッフとなる。現在は事務局長、講師として活動しているが、結果的には、教え・伝えることで、

自分自身で学ぶことも多いと実感している。

こうした実績を残すことができたのも、協会活動等を通じて、先輩診断士等から紹介をいただけたことに尽きると思う。企業内であろうと独立であろうと、実績のない新人が自力で顧客を獲得することは困難であり、紹介はとてありがたいことである。紹介案件は全力で取り組み、顧客はもちろん、紹介いただいた先輩等にも満足していただくことを心掛けた。その結果の積み重ねが、リピートにつながるものだと考えている。

5. 企業内診断士時の経験と現業の関連

独立診断士として活動を始めた今、企業内診断士時代の活動と経験が大いに役立っていると感じる。具体的には、

- ① 城南コンサル塾の講義や実習を通じて、独立診断士の診断ノウハウを学べたこと。特に、経営者の話を聞いて徹底した現状把握と顧客目線での対応である。
- ② 多くの案件に携わり経験を積むことで自信をつけた。経験のない業種でも事前調査で、業界の概要や最低限の知識を持った上で事業者に接した。業種は違えども、診断の手法は共通する部分も多く、知らないことは素直に聞くことで対応し、以降は経験者として対応できるようになった。
- ③ 多方面に顔を出して自分を覚えてもらったこと。じっと待っていても何も起こらないが、診断士も歩けばチャンスに巡り合う可能性はある。
- ④ 会社も含めて業務の経験がコンサルのベースになった。ラインとスタッフ業務、部門マネジメント、人員の採用・育成、新規事業などに携わったことで、実務経験をもとにした助言が可能となった。特に、音楽教室の統括業務を経験したことで、教育産業・教室事業の専門家としての活動に繋がっている。

こうして、独立時には一定の実績を積み、ある程度の収入を見込むことも出来たので、大きな不安はなかった。とはいえ、自分自身これらのことを完璧こなせたかという点、そうではない。工程を読み間違えて本業と診断士業務のピークが重なり負荷が大きくなりすぎた失敗もある。また紹介に依存しすぎて、自らの顧客開拓が疎かになっていた。取引先などへの挨拶まわりなども必要であったと思う。

最後となったが、独立を目指すのであれば、企業内においてもやるべきことやチャンスはたくさんあると思う。診断士目線で自社を見つめて改善に着手したり、将来役に立つであろう実務に携わり給与を得ながら診断士としての経験も積むことが出来る。ただし、診断士活動も重要ではあるが、本業を精一杯やるべきだと思う。会社の業務も満足に出来ない診断士の言うことに、経営者は耳を貸さないであろうから。

第4節 D氏

1. 新卒から現在までのキャリア

- ・ 小売業に入社し、販売員 5 年、バイヤー 6 年、外販部門 6 年、計 17 年間勤務。
- ・ 販売員時代:プライベートブランドショップ担当。ギフト需要の多い売り場だったため、顧客の要望にあった提案をすることが多かった。お客様からお礼を言っていたり、おすすめした商品が売れたり、売上が前年実績を超えるのは楽しかったが、徐々に仕入れの自由度の無さに不満を感じるようになり、後に希望して異動。
- ・ バイヤー時代【前半】3 年間:現在の仕事に最も役立ったのがこの時期。担当していたショップのバイヤーになったため、商品知識や改善したい事が明確だった。全国の売場スタッフの関係性構築、売り場づくり、新商品開発、会議の改革など、業績向上に関わる様々なことに取り組んだ。仕事が夜遅くなることも多かったが、自分で意思決定ができ、業績に反映させられることが楽しくて働き甲斐をもち業務に邁進していた。
- ・ バイヤー時代【後半】3 年間:部内異動により、未経験の部門を担当する。現場の経験だけでは力不足なことを痛感。
- ・ 外販部門時代:後方部門中心であるが、1 年間だけ営業部門を担当。会社員時代の最後の 1 年間は労働組合の部門内専従書記長。
- ・ 独立～現在:公的機関をクライアントの中心とし、中小企業の経営相談・業績改善支援といった経営コンサルティングや研修講師を中心に活動している。研修は創業塾や企業の業績向上に関するものが多い。独立当初の業務内容はマナー研修中心だったが、徐々に軸足を小売店などの業績向上支援にシフト。独立 6 年目に法人化。

2. 診断士資格の取得

- ・ 資格取得の動機と時期
 - 新入社員当時:通信教育による自己啓発支援制度があり、大学生時代のゼミで名前だけ知っていた中小企業診断士の 1 次受験コースに申し込む。独学が継続できず、1 か月で断念。
 - バイヤー時代後半:30 代前半。異動により、未経験の部門を担当する。現場の経験だけでは力不足なことを痛感し、中小企業診断士の学習再開を決意。当時は定年まで勤めるつもりだったため、やりがいをもって働き続けるためには、現場で学ぶだけでない普遍的な経営の知識を身に着ける必要があると考えた。
- ・ 資格取得に対する周囲の評価や反応:
 - 上司や部門長は中小企業診断士を知っていたが、当時社内にそれほどの知名度はなかった(労働組合ではよく知られていた)。社内ネットワークを構築したくなり、周囲に聞いてみたものの、社内の診断士を見つけることはできなかった。少数の取得者は既に全員退社(定年退職を含む)しており、一部からは「取得したことであなたも辞めるのか?」と冗談交じりで聞かれることもあった。

・現在の業務と診断士資格の関連

- 当時の業務と診断士資格に直接の関連性はなかった。ただし、学習自体は自分の知識向上や考え方改善に大きく貢献した。組織の在り方や陥りがちな不合理、マーケティングの仕組み、数字の見方、経営法務など今まで漠然と感じたり探したりしながら自己流で解決してきたことが体系的になり、社会人として生きていく上でのよりどころになった。今でも、特に診断士一次試験は「社会人の一般教養」として社会人全員にとって学ぶ価値があると考えている。

3. 企業内診断士当時としての活動状況

・経営コンサルタント業務(副業含む)を行っているか

- 企業内診断士当時の経営コンサルタント的活動は、実務実習及び実習時の仲間の支援先への診断助言活動1件(無償)のみ。その他の活動として、診断士受験合格のためのノウハウ本の共同執筆プロジェクト等に携わった。プロジェクトは大勢だったため、収入は1万円弱だったと記憶している。このプロジェクトは楽しかっただけでなく、ネットワーク構築上も非常に良い経験になった。ここで苦楽を共にしたメンバーのうち数名とは現在も仕事をしている。

4. 企業内診断士時の経験と現業の関連

・当時の活動や経験のうち、プロコンとして活かしていることなど

- バイヤー時代の前半に、自分で意思決定をし、計画を立て周囲を巻き込んで売上向上実現に貢献できた体験は非常に役立った。
- 余談ではあるが、独立当初は会社員時代の経歴から仕事を依頼される機会が多かった。自分がどうありたいかだけでなく、出身の会社が周囲に与えるイメージが特に初期の仕事に繋がることが多い。独立当初は、①来た仕事をあまり寄り好みせず引き受け、②仕事の品質や働く姿勢を周囲に理解してもらい、③その後に自分のしたい分野へ軌道修正を図る、という方法も存在すると考えている。

・企業内診断士の当時にもっとこれをやっておけば良かったと思うことなど、しておいてよかったということも含めて

- 【社内】①自分で作った業績を定量的にまとめておく。理由は、退社後にプロフィールを求められることが増えるため。ない場合は、退職後に語れるよう数値を意識しながら全力で働いてみる。私の場合は、結果的にバイヤー時代前半の経験が役立ったが、今振り返ればもっといろいろな取り組みたかった。②退社後も良好な関係が維持できる人間関係を作る。社員だけでなく、お客様やお取引先などを含む。
- 【社外】①狭くても深いネットワークを作る。報酬の有無にかかわらず、出来れば、独立している方もしくは予備軍とのネットワークが好ましい。社内共通言語を持たない方々とのプロジェクトを行うことで会社を離れた際の自分の力を俯瞰しやすくなったり、独立後の支えになる。※私は、腹を割って話せる独立同期を中心とした少数で毎年

「独立同期会」を開催し、1年の振り返りと翌年の抱負を報告しあっている。当初から内容もブラッシュアップされ、自分の将来を考えるために役立っている。②家族の合意を得るために、普段の自分の活動やビジョンを伝えておく、伝える時間を意図的に作る。③健康診断を受けておく。

- 同業お断り、という研修も存在するので、したい事が明確な場合は市場調査と自己啓発を兼ねて退職前に受講してもよいのではないか。
- PCスキルが弱くて苦労している。パワーポイント、エクセル関数(できればマクロも)、ワードを学んでおきたかった。

第5節 E氏

1. 新卒から現在までのキャリア

昭和53年(1978)秋田市に本店を置く地方銀行に入行、以来約30年間勤務した。この間、通常の営業店勤務のほか、中小企業大学校派遣(中小企業診断士養成課程1年コースにて資格取得)、シンクタンクの部署にて相談業務及び経営診断、秘書室(商工会議所会頭秘書として商工団体との接点的な業務)、県南部支店(本業と並行して商店街近代化及び街路拡幅事業を担当)、出向(県庁所在地における中心市街地再開発事業事務局担当)、本部(取引先本業支援としてのビジネスマッチング等、企業の経営改善・再建支援、企業再生専門会社設立業務などを担当)、出向(酒造業の経営再建業務)などのキャリアを積んだ。

金融マンとしてのキャリア形成は、営業店で金融業務全般を経験して行くのが一般的であるが、私の場合は総じてイレギュラーな業務が多く、とくに勤務先の金融機関として史上初めてとなるプロジェクトに関わるケース(会頭秘書、商店街近代化、市街地再開発、ビジネスマッチング、経営改善・再建、再生専門別会社)が多かったのが特徴的である。

2. 診断士資格の取得

(1) 資格取得の動機と時期

昭和63年(1988)に母体行より中小企業大学校1年コースへ派遣され、翌平成元年に診断士資格を取得し、同時に中小企業診断協会に入会した。

資格取得の動機としては、組織内の業務命令により半ば強制的に取得をせざるを得なかったのが実情であり、当初は資格に対する理解や思い入れは殆どなかった。しかしながら養成課程における1年間の研修と、全国各地出身の同期生たちとの交流を通じて診断士資格の面白さやスキルを身に着けることの重要性を認識し、養成課程を修了して正式に診断士登録を行った頃には漠然とではあったが将来的なプロコン独立もイメージしていた。

(2) 資格取得に対する周囲の評価や反応

中小企業大学校の養成課程は、当時は一種二種三種と分かれていた時期であり、民間は三種で全国競争の選抜試験に合格する必要があった。私の場合は、4月に異動の辞令を受けてから準備期間が3ヶ月しかなく、必死の受験勉強でどうにか合格できたのが実状である。

1年間の研修終了後、職場に復帰したが、復帰直後も含めてその後も多くの上司や同僚から言われたのは「給料をもらいながらの官費留学で資格も取って来るといふ、恵まれた羨ましいヤツ」というニュアンスの羨望と嫉妬的発言が多く、診断士資格そのものに対する評価は殆ど聞かれなかった。

(3) 企業内診断士当時の業務と診断士資格との関連

組織内の人事施策の詳細までは分からないが、商店街近代化事業、再開発事業、ビジネスマッチング、経営支援・再生などの史上初という新しい業務の専任辞令を受けた背景には、診断士資格を持っていたことと、資格取得以降の業務経験から商工団体等とのネットワークを維持していたことがあるものと個人的には推測している。

しかしながら、社内には他にも複数の有資格者が在籍していたものの、ここまで徹底して保有資格の活用を問われるケースは私以外にはあまり見られなかった。

また診断士資格を保有していることによる優遇措置や人事考課面でのプラス面等を感じたことはなかった。

当時、所属組織では診断士育成に力を入れており、私以降も総勢7名ほどが大学校に派遣されて診断士資格を取得し、それぞれ母体行に復帰して業務に就いたものの、うち数名は中途退職して他の民間企業へ行っている。彼らの場合も、診断士資格やノウハウを組織内で活かし切れず、組織の人事施策とのギャップを感じて転職したケースがあるものと推測している。

3. 企業内診断士当時の活動状況

(1) 経営コンサルタント業務(副業含む)について

社内では規程により副業は禁止されており、県協会の理事就任(無報酬)の場合でも人事部への届け出が必要であった。

シンクタンクの部署に所属していた時期に数社の経営診断を業務として行った経験があるものの、単発的なもので経営診断を行うことが継続的な業務とはならなかった。

(2) 企業内診断士としての活動に関して印象的に感じたこと

診断士としてのノウハウを学び、様々な事象を診断士の視点で見ると、見えてくるのは自分自身が所属する組織の経営実態や課題であった。改善すべき点や不条理不合理な点が多々目につくようになり、必要に応じて提言や提案を行ってはみたものの、ほぼ実現することはなくストレスから諦めへと変わっていった。

同じ組織内にいた複数の診断士の活用方法にも改善点多々あり、診断士を集めたプロジェクトチームの設置によるタスクフォース的アイデアなども提案したが、上記と同様採用されることはなかった。

診断士としての知識や知見は、金融機関においては自社にも取引先等にも幅広く活用できるものであり、もっと有効な人材活用策があったと考えている。

4. 企業内診断士時の経験と現業の関連

(1) 当時の活動や経験のうち、プロコンとして活かしていること

①人脈(ネットワーク)を繋いできたこと

毎年の年賀状(数百枚)が主体であったが、名刺交換をした行内外の金融マン、営業店勤務時の取引先や各種プロジェクト業務時の外部ネットワークとの人脈を長年に渡り細々と繋いできたことが、最終的に独立後に生きる結果となった。

独立後に、商工団体等への専門家登録、商店街や再開発事業関連業務、経営再建業務などはこうして繋ぎとめて来た人脈維持から可能になったケースが多々ある。

②知識や経験の蓄積と整理

企業内におけるキャリアを通じて様々な業務に就いた際、徹底的にその業務を掘り下げ、その点に関しては組織内で誰にも負けないほどの知識や経験を積むことに専念した。例えば、商店街近代化事業では全国の事例研究や視察への参加、再開発事業では市街地再開発事業の仕組み研究や建築等の知識習得、ビジネスマッチング業務では商談会の視察や開催ノウハウ蓄積、酒造業では日本酒製造のイロハや中小企業再生支援協議会等とのやり取りの仕方、企業再生専門会社設立業務では金融機関同士の統合業務や別会社設立のノウハウなどである。

このように、個人的には決して望んだ業務ではなかったものの、サラリーマンとして与えられたポジションで最善を尽くすことや、診断士の視点をどんな場面でも忘れないようにして来たことが、結果的に独立後の対応可能分野の幅を広げることにつながっている。

③基礎的なルーティンワークの継続と情報の蓄積

業務等に関わらず、ルーティンワークで細く長く続けたこと(年賀状の出状、日経平均や円ドルレートなどの経済指標の記録、各種情報の新聞記事スクラップ、ジャンルを問わない読書を含めた様々な趣味的事項)が、結果的に独立後はヒアリング等の対人対応に生きることになった。

(2) 企業内診断士の当時にもっとこれをやっておけば良かったと思うこと

様々な抵抗や挫折感を経験しながらも、ある程度は自らの思いや提案を出してきたと思っており、あまり後悔はない。

自らの経験をもっと系統的体系的に残しておけばよかったことと、IT 関係の勉強や経験を積むべきだったとは思う。

第6節 F 氏

1. 資格取得の動機と時期

就職してまもなく、新人教育において先輩社員（ハーバード大学 MBA 帰り）の講義を受けたことで経営についての面白さ、大切さに目覚める。また、他部署の上司に中小企業診断士がいたため、その活躍されている姿から、当時は出世につながるのではと考え取得を目指した。また、周りを見渡すとライン長となると経営管理の知識が必要となり、勉強してきていない先輩たちが苦勞されている姿をみて反面教師とした。仕事で様々なことを経験するうちに経営に関する知識が求められるようになり、体系的に学べる中小企業診断士となることを決めた。入社3年目に簿記の勉強から始め、5年ほどの本格的な学習期間を経て入社13年目に取得した。

2. 資格取得に対する周囲の評価や反応

周囲の反応として、「取得して会社を辞めるのではないか」・「取得しても意味が無い」など冷ややかなものが多かった。一方で理解を示す上司もおり、中小企業診断士養成課程も兼ねた大学院に通う際など取得に向けて人的フォローもいただいた。取得に対する会社の金銭的補助は、他の資格と変わらず、取得後の優遇も特に無い。

3. 現在の業務と診断士資格の関連

診断士取得を契機に、人脈が広がり多くのプログラムにもチャレンジするようになった。企業内診断士会の立ち上げや経済産業省 Next Innovator への参加である。また社内の新規事業プロジェクトにチャレンジし採択されて、他企業との協業でアクセラレータプログラムへ参加した。その後、企業改革に対応する部署へ異動し売上拡大に向けて従事している。企業内の判断として、異動と中小企業診断士資格取得との関連は無いと考える。しかし、資格取得を通じて多くの人と出会い多くの考え方に触れて、マインドセットされたことが契機となり新たな仕事につながることもある。企業内診断士会を通じて、研修会の開催、グループでの企業診断、所属企業の多店舗の経営診断を行い、役員報告まで行って評価も得ている。

中小企業診断士としては、独立行政法人中小企業基盤整備機構や東京商工会議所の専門家として登録し、各中小企業への経営支援を行っている。また、民間コンサルタント会社からの依頼によりスポット的な対応も行っている。研修や講師については、IT コーディネータ向けに専門分野について講義を行う。また、大学ゼミの管理会計プログラムのメンター対応も行っている。地域の診断士とともに創業スクールを開講して地域から新規創業者を輩出している。執筆については、専門分野でこれまで3冊を書いている。また、業

界の月刊誌に毎月連載を持っている。「経営診断、執筆、講演」の分野をそれぞれ経験したうえで自身の経営コンサルタントの形を作って行きたいと考えている。

○診断士活動のきっかけ

診断士活動のきっかけの多くは、研究会など中小企業診断士協会の先輩からの紹介や後押しが多い。また、診断士協会からのメーリングリストで専門家登録の案内がある。経過年数は、いずれも5年以内。有償のものも無償のものもどちらもある。

○企業内診断士としての活動に関して印象的に感じたこと

大企業に勤めているので、情報が早いこと。法改正などへの対応事例が多くあり、中小企業支援へ活かすことができる。逆に中小企業支援を通じて、社外の情報に触れることで社内での対応力が増す。官公庁の仕事でも独立診断士に限る仕事とすることも多く、案件によっては活動の範囲は限られると考えている。

また、企業内診断士は、本業との利益相反とならないように配慮する必要がある。専門領域は本業で培った分野が多く、すべてを活かし切るのは難しい。

○将来の志向

今後も企業内診断士として活動を継続したく、兼業を続けたいと考えている。いつかは独立と考えていたが、世間の副業解禁の波を受けて活動がしやすくなったため、社会保障の安定している企業に属し、クライアント企業側にも所属が明らかな企業内診断士の活動は有利と考える。

第7節 G氏

1. 新卒から現在までのキャリア

私は、金融機関に勤務する企業内診断士である。これまでのキャリアについて、20代では、広く業務を習得するという観点から、現場の預金業務、融資業務、外国為替業務に携わり、その後、実際にそのスキルを活用するということから、企業(主に中小企業)の新規開拓営業に従事した。30代から40代前半では、専門性を高めるということから、融資業務に深く携わり、その後、本部の審査部門に従事した。40代後半から、50代前半の現在までは、金融機関を取り巻く貯蓄から投資へというミッションを背景に、現場の責任者として、主に資産運用や事業承継・相続業務に携わっている。

2. 診断士資格の取得

診断士資格は、40代前半から勉強して取得した。その動機は、以下2点である。まず、1点目は、中小企業融資に携わるなかで、技術力を有するものの経営管理が不十分なために業績悪化を招く企業を目にしてきたことである。また、情報流通のスピードが速くなり、社会が求める経営管理のレベルが向上していた。中小企業を取り巻く環境が高度化するなかで、自身

の経営管理助言スキルを高めるという目的である。2点目は、一般的に50代前半ではセカンドキャリアを考えなくてはならないという背景のなか、難関資格の中小企業診断士資格を取得して備えるということである。

次いで、診断士資格取得に伴う社内での評価と反応について述べる。資格取得に伴う支援金制度があり、取得の後押しをしてくれるものの、資格取得が人事的な評価につながっているとは感じられない。支援金制度は、FP(ファイナンシャルプランナー)や宅地建物取引士なども網羅されており、診断士資格はあくまでも資格の一つであるという位置づけである。ただし、私自身は、診断士資格のほかにも、積極的に様々な資格取得に努めており、その姿勢が結果的に、社内に還元するスキルアップへの前向きな姿勢として評価されていると感じている。また、周囲の反応としては、資格の認知度が低いためか、知る人ぞ知るとい程度であるというのが実感である。知る人も、診断士資格は、基本的に独占業務を有していないためか、将来のセカンドキャリアへの準備であろうという見方をされていることが多い。

現在の業務と診断士資格の関連については、社内において人事制度として診断士資格を活用するということはない。現在は、資産運用や事業承継・相続業務が中心なので、むしろFP1級資格が役立っているという状況である。また、融資業務に携わっていた時も、個人的に診断士資格が役立っていたことはあるものの、組織として診断士資格を活用しようという制度設計にはなっていなかった。

3. 企業内診断士としての活動状況

経営コンサルタント業務(副業含む)については、主に以下2点にて実施してきた。いずれも、基本的に無償の活動である。

1点目は、社内の企業内診断士会メンバーの人的ツテからの経営支援である。東日本大震災後の現地視察をきっかけに、商工会議所や商店街とのつながりができ、継続的に手弁当で現地に行き商店街活性化の活動を継続している。また、その他にも、メンバーの知り合いとのつながりから、イタリアンレストラン、ギャラリー、温泉旅館への経営アドバイスを実施してきた。これは、継続的な活動もあれば、スポット的な活動もある。勤務先の融資業務との競業を避けるために、基本的に融資取引がないという前提で対象先を選定してきた。この活動については、企業内診断士会メンバーが集まり議論することでスキルアップを図るということと、実務ポイント取得についてメンバーが相互扶助しているという側面もある。

2点目は、先輩診断士の経営コンサルタント実務のお手伝い的な活動である。これは、診断士協会の研究会や地区の診断士会に参加していることから声がかかったものだ。個別企業ではなく、手数料のかかる商店街支援が中心である。これは、将来に備えた人脈づくりという側面もある。

以上の活動において、有償ではないということについては、当然のことながら副業可能性との兼ね合いがある。昨今の「働き方改革」の広がりから、副業について考えることが多くなって

きた。現状では、会社の許可なしでは副業はできないという禁止規定となっている。それでは、許可ということについてはどうか。私の現在の立場、現場の責任者というところでは、最も多く働き、その姿を示すことで部下の仕事への取り組みを高めるべきということで本業に集中すべきという雰囲気が醸成されていると感じている。ただし、昨今の金融業界では、IoTやAIの進展などから、業務の効率化、コスト削減が課題となってきている。また、一定年齢からは、他社への出向や転籍というセカンドキャリアへのステップが選択肢として有る。その意味では、業界環境と「働き方改革」の流れが相まって、業務効率化による時間の捻出と、セカンドキャリアへのスムーズな移行促進から、徐々に副業が容認されていくのではないかと期待している。勿論、レピテーションリスクを招かないという、企業に迷惑を掛けないという前提は必要である。兼業ということではなく、あくまでも本業が主でありスキルアップを図る副業として、診断士業務は親和性が高いと考えている。

4. 将来の志向

私の場合、これまで述べてきた通り、診断士資格はあくまでも本業である金融機関業務を補完する意味で活用していきたいということで、独立ありきではない。ただし、本業にいつまでも依存することはできない(会社側も一定期限までしか面倒を見ない)ので、独立も視野に入れてスキルアップを図ってきた。現在は、実質的に副業は禁止であるが、世間一般的に「副業容認」が醸成され、副業範囲の然るべき設定がなされた場合は、有償でのコンサルティング業務にも取り組んでいきたい。勿論、その準備として診断スキルの研鑽は必要だ。

昨今よく言われている中小企業の大きな課題として事業承継が有る。金融機関では、事業承継に関わる資金負担や株価対策など数字的などところに関与することが多いが、経営ノウハウの承継については、やはり診断士の実務のほうが深く関わるができる。よって、会社業務時間外で、診断士資格を活かして多くの事業承継事例をサポートすることによって実務的なスキルが向上し、本業へのフィードバックが望める。その意味での、勤務先金融機関とのWIN—WIN、サポート先中小企業とのWIN—WINという活動のために、この資格を大いに活用して社会貢献をしていきたい。

第8節 H氏

1. 新卒から現在までのキャリア

大学院では生物工学を専攻し、医療機器系の開発に近い研究をしていた。その中で計測プログラミングの作成など、ITに触れる機会が多かったため、1997年に就職するときには、システム・インテグレータを選んだ。入社後は、インターネットのサービス企画や、ネットワークの設計業務に携わってきたが、30歳を前にしてERPのコンサルタントの職種になった。会計や人事など企業の基盤システムの導入を支援する業務内容である。グループ企業間の公募などで転籍はしたが、基本的には13年間同一グループで勤務した。

2. 診断士資格の取得

ERPの担当となった際に、会計や、人事そして経営について学ぶ必要があると感じた。それまでに色々とIT系の資格は取得してきたので、今回は士業を取ろうと思い、公認会計士、社会保険労務士とテキストを見てみたが、あまり面白みを感じられなかった。一方で中小企業診断士のテキスト(企業経営理論)には、興味を感じたので、取得してみることにした。30歳を迎え、将来に対する漠然とした不安があったことも取得の動機の一因である。なお、取得には5年かかった(2008年診断士登録)。

取得したことに対して、周囲の人からはすごいね！と評価はされるが、仕事において何らかの反応が変わることはなかった。会社としては資格取得の実費を負担してくれたので、受験料と実務補習費用を持って頂けるのはありがたかったが、与えられる仕事の内容などに変化はなかった。当たり前であるが、診断士資格を持っているだけで、社内で優遇されるようなことはない。

一方で自分の中では、直接的な効果として、会計や法律の業務知識が増えたことが挙げられる。また、お客様に対しても、少しは経営的観点を踏まえて提案することができるようになったので、幅が広がったと感じていた。

診断士試験に長年かかったこともあり、これだけ勉強したのだから、他の診断士より知識はあるだろうと思い、近いうちに独立しようとは考えていた。結局資格を取得して2年後に、独立をした。直接のきっかけは、先輩診断士から、長期の研修の仕事の依頼を受けたことである。

3. 企業内診断士としての活動状況

所属する部署はコンサルティング部であり、ERPを導入する前の業務改善やITコンサルティングを引き続き行っている。(診断士資格を取得する前から)いわゆる中小企業診断士としての中小企業への経営コンサルティングは、協会の実務補習をうけたり、診断士の研究会の仲間たちと一緒に実施したりはしたが、基本的に無償である。(むしろお金を払う方であった。)

企業内診断士として、一番注力して行った活動は、診断士予備校での講師である。副業申請を行い、土日や平日夜を中心に講義を実施した。そのため、教材づくりに追われるようになり、会社での業務は時間内で終わらせ、時間外に働くのをやめた。その結果、残業代は減少したが、減少した分、副業で稼げるようにはなり、独立に向けての最初のステップとすることができた。

また、予備校の講師をすることで、HPにも掲載され、診断士業界でも、少し名前が売れたりするので、どうしても会社からどんどん心が離れていっていたことも否めない。

4. 将来の志向

現状は公的な支援機関から個社に派遣されて、コンサルティングを行っている。Web販促がきっかけで依頼をうけることが多いが、そこから範囲を広げ、経営全体の支援につなげていくようなスタイルが一番多い。

一方で、小規模の企業を個社支援しても、街や地域が衰退しているとなかなか先が見えないことも多い。そのため、今後は、街や地域を含めてより限定された範囲で広く深く支援をして地域と企業の活性化に貢献するような仕事をしていきたい。

5. 企業内診断士時の経験と現業の関連

どういった仕事をやるかによって変わってくる。(まず、私自身は、公的機関での仕事が多く、中小企業施策に関する業務内容となっている。)

その上で、独立当初は、仕事を先輩診断士から紹介してもらったことが多かった。どういう分野の仕事が多かったかというIT 関連であった。やはり頼む方も、私の過去の経歴を見て頼んできている。そのため、紹介を中心に仕事を取っていきたい場合は、自分の過去の経歴やできることを明確にして、発信していくことが最も大事である。

なお、余談となるが、当初依頼を受けるIT 相談としては、「ホームページを改善したい」「ネットショップの売上を上げたい」といったものであった。IT といっても範囲は広く、私はERP などの企業内基幹システムについては当然詳しくあったが、ホームページやネットショップは、独立するまでやったことがなかった。それでも、頼む方はIT の細かな分類の差などは知らないで、「この人はIT に強いからホームページ改善を頼んでも大丈夫だろう」と思っている。このように自分の経歴を活かしつつ、幅を広げることは非常に重要だと感じている。

独立するために企業内のうちにやっておいてよかったことは、(1) 副業を始めたこと、(2) 診断士の研究会にたくさん出て人脈を醸成できたことである。

(1) 前述の通り副業は、診断士の予備校講師であり、中小企業の経営コンサルティングとは直接関係がない。ただ、全く収入の見込みが無く独立するよりは、副業である程度、収入も見込める状態にしておくことは、安心感があり、思い切って独立に飛び込めたと感じている。また、常に診断士の知識を補充できるというメリットもあった。

(2) 診断士の研究会には、たくさん登録をした。ただ、飲み会中心の研究会等は時間が無駄なので、参加をせず、興味のある分野を中心に5つ程度の研究会で活動を行った。研究会では、単に人の話を聞くだけではなく、自分から発表したり企画したり、事務局的な仕事も実施していた。そのため、これらの動きを見ていた先輩診断士から、独立当初に色々紹介してもらうことができた。もちろん、仕事を紹介してもらうために、研究会を頑張ったわけではなく、自分のスキルアップのためにやってきたわけだが、結果として、スムーズな独立に繋げることができた。

また、研究会活動に近い内容であるが、独立当初に、診断士の受験参考書の執筆に携わった。違う組織にいる人達と連携してプロジェクトを進めるというスタイルを体験でき、この経験は非常に役に立った。どうしても研究会や実務補習だと人によって温度差があり、こちらは真剣なのに、適当にやる方もいるが、出版というプロジェクトは、世の中に成果物がでるものであり、みな真剣に協同しながら取り組んだので、良いチームメイトができた。10年以上たつが、今でも、一緒に仕事をする仲間の多くはそのプロジェクトのメンバーだったり

する。一方、実務補習を一緒にやった仲間は独立している人がおらず、徐々に関係が疎遠になってしまった。

逆に、企業内時代にやってあまり役に立たなかったと思うことは、実務補習やポイント取得のための企業診断である。どうしても定型的になりがちであり、5-6人でやることで、担当範囲が少なくなるし、中小企業に対する踏み込みも甘くなりがちである。大人数で仲良く診断を何度やってもコンサルティングスキルが上がるわけではないと感じている。一人もしくは少人数で、仕事として真剣に中小企業に向かいあっていく必要があった。

第9節 I氏

1. 新卒から現在までのキャリア(経験業界や業務経験)

大手電機メーカーに入社後、新規事業戦略部門に配属。翌年、経営企画部へ異動し、社長サポートやスタッフ機能再編、経営管理手法の導入検討等の業務に携わる。その後入社4年目に子会社へ出向し、経営企画部門に配属。中期経営計画策定や会議体運営、海外現地法人管理を担当。入社7年目に本体の経営企画部門へ出向戻り。コーポレート機能再編やグループ経営関連、人員計画の検討や新事業の検討に従事。今に至る。

2. 診断士資格の取得

資格を取得した動機としては、入社2年目に経営企画部門に配属されるも、もともと大学では工学系を専攻していたため、経営にかかる知識教育を受けたことがなく、何等かのスキルアップの必要性を痛感していたことから始まる。子会社に出向し配属された部門では、先輩や役員が軒並みMBAまたは中小企業診断士資格を保有しており、資格の存在を認識した。そのころ、通信教材を取り寄せ独学で勉強に着手した。その後4回の受験(1次試験3回、2次試験2回)を経て合格し、翌年登録した。

資格取得に対する周囲の評価や反応としては、職場内は特に評価も反応もなし。また会社としても資格取得の奨励金や補助もなかった。スキルアップは個人で実施すべきであり、当然という評価であった。

現在の業務と診断士資格の関連としては、試験合格後、子会社等のグループ経営にかかる業務に分担が変更した。上司の采配によるもので、資格取得との関連性は不明。だがそのころ、企業経営に関する全般の知識を元にグループ経営の考え方を規定する業務に従事し、診断士の資格が大いに役立った。さらにその後の業務分担の変更で、診断士資格によって培った人脈や経験を活かし、他社との共創活動や地方創生関連領域の新事業検討に従事するようになった。

3. 企業内診断士としての活動状況

経営コンサルタント業務(副業含む)は複数行っている。コンスタントに連絡・相談を受ける顧客企業・個人事業主は合わせて約20社。多くは無償であるが、クライアントから報酬を申し

出られた際には特に断らないスタンスである。将来の独立に備えた事業環境の探索と、現業に役立つ知識や人脈の拡大のために行っている。

最近では、勤務先の新事業構想のために行っているのか、副業なのかの線引きが極めて曖昧な状態にあるものも多い。明確に勤務先から実施を指示されたものであっても、会社の看板よりもむしろ「中小企業診断士」という肩書を強みに行っているものもある。

企業内診断士としての活動に関して印象的に感じたこととしては、「企業内診断士としての活動」をそもそも何と捉えるかが悩ましい。本来「企業内診断士」であろうが独立診断士であろうが、クライアントとのかかわりの中では一人の「中小企業診断士」である。その者の時間の多くを特定の企業内で過ごしているか否かは関係なく、「企業内診断士だから〜」(時間がない、平日昼間動けない等)は、クライアントからすれば知ったことでは無いはず。それにも拘わらず、「企業内診断士だから」という枕詞一つで相手を牽制する人がいるのはいかがなものか?という違和感あり、「企業内診断士」という言葉に対して後ろ向きの印象を感じる場所である。

よく「実務ポイントが不足」という声を聞くので、私は出来るだけ自分の担当している案件に他の診断士を交えるようにしている。しかし、期待するほど積極的に動いてくれるようになるまでには障壁がある。私自身の巻き込み力の弱さもあるかもしれないが、根本的に企業内診断士の方々は、それほど他社の支援をしたいとは思っていないのではないかと感じる。資格取得の動機の第一に「自らの経営に関する知識の強化」があり、本懐の「中小企業支援」は「やれたらいいな」程度で、実際に中小企業支援は二の次三の次とおいている方が大多数ではなかろうか。または、なんらかの支援をしたいと考えていても、何をすればよいか、何ができるかを考えあぐね、中小事業者との接点も持たないようにも見える。

個人的には中小企業診断士資格は、経営状況を伺い状況の解きほぐしをすることはできても、実際に支援のための手を動かすのは困難と感じる。専門家の力が求められる。そこで、私は出来るだけ顧客が求めることに応じられるような方を交えての支援を行えるようにしたいと考えている。具体的には中小企業診断士に限らず、意思と意欲ある方(社会人、学生問わず)を交えてプロジェクト化し、自身がプロジェクトマネージャーとなり、お客様の求めを解きほぐしてメンバーに伝え、適切な支援を行うまでのコミュニケーションデザインを行うようにしている。中小企業診断士として単なる「診断書/提言書の作成」に留まらず、むしろ診断や提言から生じるお客様自らの行動の意思を高揚させ、経営革新に必要となる専門的知識や人脈を提供するまでを担えるようになるべしと考えている。

4. 将来の志向

診断士としての将来の志向についてはこう考えている。100年時代と言われる中では、現在勤務先の企業に在籍する期間はごく限られており、生涯のキャリアプランそのものと重ね合わせて考える必要があると思われる。

50 歳くらいまでは、企業に勤務しながら中小企業診断士活動を並行させたい。ただし勤務先については必ずしも今と同じ勤務先にいるとは限らない。妻は、勤務先の都合上全国転勤の可能性があり、もしも遠方に転勤が決まった場合には共働きの状態を維持するため、私の方が勤務地や勤務先を変更することを考える。現地にめばしい勤務先がない場合は独立も視野に入れている。そのための準備を常に行いながら企業勤務を続ける予定である。

50 歳以降は、職場内で重要なポスト(事業部長、役員クラス)に就けない場合は独立を検討。その後 60 歳過ぎて、体力の続く限り、中小企業や大企業、NPO や市民団体など、あらゆる「人の集まり」「コミュニティ」の経営・運営の支援にかかわる仕事を続けたいと考える。

独立後の事業イメージとしては、基本的には社外専門家として経営支援を行うも、自ら他の複数の企業の顧問/経営陣として参画し事業開発を行う方に精力を傾けたい。

特に地域の経済の活性化に対する貢献意欲があり、いずれは自治体の首長、県議会や政令指定都市の議員、または学術組織に加わるという選択肢もあると考えている。

第10節 J氏

1. 新卒から現在までのキャリア

私は 1985 年に九州大学を卒業後、国民金融公庫(現日本政策金融公庫)へ入庫した。宮崎支店を皮切りに、関西、東京、四国、九州の支店や本店など、計 10 回ほど転勤した。

仕事の内容は、支店では中小企業や創業予定者への融資の審査がもっとも長く、そのほか営業や債権管理にも携わった。本店では、総合研究所で『調査月報』という月刊誌の編集を行い、生活衛生融資部という部署では、ホテルや旅館業への融資に関する支店指導といった業務だった。

融資課長という立場が長かったこともあり、3 万人以上の経営者の融資に携わった。そのため、主に従業員が 20 名以下の小規模企業の経営実態を目の当たりにし、経営者のさまざまな悩みを聞くという経験を積み、それが今でも大きな糧となっている。

26 年間勤務した後、2011 年 4 月に 48 歳で経営コンサルタントとして独立開業し、現在は株式会社で主として資金調達サポートのサービスを行っている。

2. 診断士資格の取得

私は、他の多くの診断士と異なり、診断士試験は受けておらず、中小企業大学校の「中小企業診断士養成課程 1 年コース(商業)」を卒業して 1994 年に資格を取得した。

勤務していた国民金融公庫では、かなり前から研修の一環として養成課程に派遣する制度があり、毎年 2~3 名が派遣されていた。

私の場合は、診断士の資格取得を目標にしたというよりも、「1年間仕事を離れて勉強に専念すればいい」という点を魅力に感じて、「養成課程へ行きたい」と思ったのが正直なところである。もっとも、養成課程を経て診断士になった先輩たちに接すると、仕事もできる人が多かったのも大きな動機となった。

30代前半くらいの職員が対象であり、派遣されるためには、「行きたい」と上司へ申し出ることが第一歩であった。

その後、勤務成績などを考慮し「適」と認められたうえで、年1回実施される社内の選考試験にパスする必要があった。希望者は多く、毎年40～50名が試験を受けたと聞いている。そのうち、成績上位者8名ほどが中小企業診断士養成課程と、日本生産性本部のコンサルタント研修へ行ける。したがって競争率はけっこう高い。実は私は、最初の受験は不合格となり、2回目の受験で合格した。

養成課程は、金融機関、信用保証協会のほか、公務員などが参加しており、貴重な人脈をつくることができた。半年間は座学中心で、当時の診断士制度に則して「経営基本管理」「労務管理」などの科目を、大学の講義のような形式で学んだ。

残りの半年間は、実際に診断やコンサルティングを行う実習が中心となり、全国各地のショッピングセンターや商店街などの診断を行った。卒業前の1か月間は、沖縄県沖縄市に滞在し、沖縄市全体の診断を行うという大きなテーマの実習を経験することができた。

「診断士試験は受けなくていい」というメリットはあったものの、養成課程の内部で試験があり、十分に勉強することが必要であった。また実習では、他の研修生と真剣に議論し、協力して期限までに報告書を完成させることが求められていたので、大きなプレッシャーを感じたのを記憶している。

養成課程が修了して晴れて診断士になった後は、四国の高松支店へ転勤になった。「診断士養成課程を経てきた人」ということで、他の職員や上司から「たぶん優秀な奴だろう」という熱い視線を感じた。期待を裏切らないようにと思い、それまでになく仕事に真剣に取り組んだことを覚えている。

実際、診断士になってから融資審査の仕事をやってみると、自分が大きく成長したと思うことができた。中小企業の経営実態について、以前よりもはるかに迅速かつ明確に把握する能力が高まったからである。

金融機関なので、財務分析はもともとかなり勉強させられたので、大きな変化はなかった。しかし、数字に表れない「定性情報」に関して、理解力が備わったことを強く認識した。昨今、金融庁が唱えている「事業性評価」と同様、企業の強みや存立基盤がどこにあるのか、といった観点でみるスキルが向上したと思う。

経営者と会話する際にも、事業の内容について、以前よりも気の利いたコメントをすることができるようになった。

診断士の資格を持っていること自体で評価されることはほとんどなかったが、こうしたスキルが向上したことにより、中小企業の経営者から一目置かれるようになったと感じた。

3. 企業内診断士としての活動状況

最近「金融機関のコンサルティング機能が重要」といわれているが、当時はまだコンサルティングの業務が存在しなかったため、ほとんど行っていなかった。

ただ、診断士の養成課程の実習で中小企業へのコンサルティングを行った経験から、うずうずしてしまい、まれに経営者に対して「〇〇したらいかがですか」と経営に関してアドバイスをすることはあった。そのときに、経営者から「なるほど。それはいいアイデアですね。やってみます」といった反応があると、とても嬉しく感じていた。

本店にいるときに「公庫もコンサルティング業務を取り入れるべき」と上司へ進言したが、取り合ってもらえず実現はしなかった。公的な金融機関なので、まずは適切な融資を通じての中小企業支援に注力することが重要というのが理由だった。

「企業内診断士としての活動」という面では、組織としてはこれといったものはなかったが、診断士としての知識や情報を他の職員へ還元するという活動は行っていた。暗黙に、養成課程に派遣された人の役割として「養成課程で身に付けた知識を若手職員へ還元する」といった使命があったように思う。

当時公庫では、支店でよく「若手勉強会」といったものが行われていた。その場で講師としての役割を果たすのが、養成課程を経た診断士というケースが多かった。

私も、高松支店で定期的に若手勉強会を開催し、たとえば「最近の創業事例の特徴と審査の見方」といったテーマで、養成課程で学んだ知識を還元していた。その後、勉強会に参加していた後輩の中には、診断士養成課程を目指す者が現れ、5名以上が派遣された。

診断士を取得した後に強く感じたことに、企画書や報告書など文章を書くスキルとプレゼンテーション能力が向上したことがある。養成課程の中で経営者に見せる資料を作成してプレゼンする訓練を積んだおかげだと思う。

公庫では伝統的に「懸賞論文」という制度があり、中小企業経営に関するテーマ、地場産業に関するテーマなど、全国の支店から30~40編の応募がある。

私はこれにトライしようと考え、高松支店で2回(2年)応募した。独りで書いたわけではなく、後輩数名と一緒にグループで完成させた。2回のテーマは『讃岐うどんへの提言』、『観光地「琴平」(こんぴらさん)へのメッセージ』という内容だった。

この二つが2年連続して1等賞に輝き、賞金をもらうという経験をすることができた。養成課程で、実態把握力や論理的な思考を鍛えてもらった成果である。この実績が評価され、本店の総合研究所へ転勤することになった。

私は、診断士を取得するための養成課程で習得したスキルを、職場で最大限に発揮できたと思う。政府系金融機関の仕事は、診断士がもつスキルと関連性が高いので、業務遂行能力の向上という面で非常に有効である。

勤務先での活動は以上のようなものだが、独立を決意した 2009 年頃から、社外での活動を積極的に開始した。具体的には診断協会に加入し、他の診断士との交流を図った。当時は鹿児島支店に勤務しており、支部で顔を合わせる診断士が十数名いたことを記憶している。

支部長へ独立開業に関する相談をしたり、他の独立診断士の話を知ったりして、独立へ向けた準備を始めた。さらには、儲かっていそうな会社の社長へアポをとり、無償で経営コンサルティングをするといった活動も行った。

その間、福岡支店へ転勤したが、トータル約 2 年間の準備期間を経て、2011 年に独立開業した。

4. 企業内診断士時の経験と現業の関連

私は、養成課程に行っていた頃からなんとなく独立を考えていたこともあり、プロコンとして生きていくための準備を段階的に行っていた。公庫の仕事の中でも、経営コンサルタント的な視点で仕事に携わることを意識していた。

本格的に独立準備をしたのは 2 年間だが、診断士になって以降 20 年間ほど独立を意識していたのが、今の仕事にも役立っていると思う。

とくに、現在は中小企業の資金調達サポートや、起業支援を主な業務としているので、公庫時代に培ったスキルやノウハウがそのまま生きている。

「企業内診断士の当時にもっとやっておけばよかったと思うこと」は、強いて挙げるといわゆる研究会に参加すればよかったかもしれない。

なお、診断士が資格更新のために受けなければならない更新研修は、とてもいい制度だと考えている。最初のころは、「なぜ独占業務がないのに、こんな研修を受けなくてはならないのか」と不満があったが、参加することによって、情報収集、人脈づくり、スキルアップの面で、非常に有効だからである。

現在、私は更新研修の講師を務めているが、診断士の人たちに対して「義務感で受けるのではなく、何か一つでも得てください」と話している。

第11節 K 氏

1. 新卒から現在までのキャリア

1993 年にゲームメーカー N 社に新卒で就職し、直営ゲームセンターの配属となる。2 年の現場経験後、管理・統括部門に移り、約 5 年間店舗管理業務に従事した。この頃、ゲームセンターの店舗運営・事務しか経験がないことに対し、不安を感じ始めていた。そんな時に、当時設

立されたばかりの子会社 E 社で、法人営業を担当する社員募集の話があり異動を決断。E 社は環境・衛生関連商品を取り扱う会社で、私は発泡スチロールのリサイクル装置や省エネ装置等の販売に従事した。

しかし、業績悪化のため、2009 年 9 月に E 社は清算され、経営統合に伴い設立されたグループ全体のシェアードサービスを担う子会社 A 社に籍を移すことになる。A 社では人事部に配属され、人事管理業務に従事。主な業務内容は、社員の入社から退職にかかる手続き、人事異動や人事評価運用、海外・国内会社間の出向対応などで、その他いくつかのプロジェクトも担当した。

2016 年 8 月に総務部に異動し、現在に至る。庶務やファシリティ管理、部内や会社全体の業務改善、担当する係のマネジメントなどに携わっている。

2. 診断士資格の取得

中小企業診断士取得を考え始めたのは、E 社で営業を担当している当時(2003～2004 年頃)である。E 社は、装置販売に関するノウハウや安定的な販売先がなく、なかなか収益を上げられない状況だった。また、業務プロセスや業績管理の仕組みが未整備で、業績悪化に対して次の一手を打てない。私自身も営業マンとして、能力・知識不足を感じ、会社に貢献できるようにになりたいという思いから勉強を開始した。

受験にはかなり苦戦し、合格したのは 2010 年である。すでに E 社は清算され、A 社人事部で勤務している時期だった。人事部では、社会保険労務士の方が業務に直結し評価されることもあり、合格について会社や周囲に報告はしなかった。ただ、毎年定例で行われるキャリアプランの自己申告では、保有資格として診断士を申告しており、それを見た方からはご評価いただくことが多い。

人事部時代から現在の総務部に至るまで、経営企画のようないわゆる「診断士的」業務には就いていないが、仕事の進め方や判断が必要な場合などには、診断士受験で勉強したこと、診断士活動で学んだことを意識している。例えば、現在担当している業務の改善を考える際に、生産管理で勉強した ECRS の考え方を取り入れてみる、会社の数字を把握する際に財務会計で勉強した知識を活用するなどである。また、診断士活動で行った新人研修の経験は、自部署の部下や後輩育成に役立っている。

3. 現在の活動状況

最初に診断士として本格的に取り組んだ活動は、東京都中小企業診断士協会(以下、東京協会)が実施する事業「商店街支援事業」である。診断士が一つの商店街を約 2 年間担当し、活性化の支援を行うスキームで、私は 2015 年 6 月～2017 年 3 月まで、品川区にある商店街協同組合を担当させていただいた。東京協会では、年に一度この事業の専門家募集を行っており、応募したのがきっかけである。業務内容は、品川区の助成事業「生活密着型小規模商

店街元気づくり事業」の商店街実態調査、調査に基づく事業の企画や実施の支援、その他各種イベントの運営支援、理事会への出席、補助金申請の支援などである。

一人で商店街支援を行うのは初めてで、至らない点が多かったと思う。反省しながらの仕事だったが、有償で取り組ませていただいた。また、東京協会城南支部の地域支援部への入部や城南支部が大田区から受託する商店街事業への参加につながり、診断士活動を積極化する大きなきっかけとなった。

2016年9月から、経営コンサルティング会社(以下、L社)とパートナー契約を締結し、事業デューデリジェンスの実施、経営改善計画の立案や計画達成状況のモニタリングなどコンサルティング業務を行っている(業務はすべて有償)。きっかけは、2015年6月から1年間お世話になったプロコン塾(中央支部「夢をカナエル!プロコン養成マスターコース」。以下、夢カナMC)である。夢カナMCで知り合った方に、経営コンサルティングに興味があり、独立する場合はコンサルティングを中心に活動していきたい旨を話していたところ、L社を紹介してもらったのである。パートナー契約締結の当初は、経営改善計画書の一部を作成させていただいた執筆業務が中心だったが、現在は数社担当を持たせていただき、支援先への訪問も行っている。

2017年度は、研修会社2社より、研修講師としての仕事もいただいた(新入社員研修、新入社員フォロー研修、働き方改革研修。すべて有償)。その他、夢カナMCの事務局、働き方改革支援事業の専門家派遣(東京協会が東京しごと財団から受託)など、有償で取り組ませていただいている。

私は、診断士活動が会社業務によい影響をもたらしていると考えている。「2. 診断士資格の取得」でも記載したように、実務においてはもちろんだが、仕事への取り組み方にもプラスに作用すると思っている。中小企業診断士の価値向上を考えた場合、企業で働いている我々が一生懸命働き、存在感を示していくことが大切だと思うが、それを心に留めながら仕事に取り組んでいくことこそが好影響と言えるのではないだろうか。

4. 企業内診断士としての悩み

診断士活動に取り組む中で、いくつか悩みも出始めている。

一つは、独立診断士との能力差である。努力することで補える部分もあると思うが、「プロ」として活動されている方との圧倒的な実力差に、自分をふがいないと感じることが多くなっている。また、独立診断士から見た場合、企業内診断士はあくまで「副業」の枠を超えない。企業内という安全な場所に身を置きながら、興味のある分野を「経験」的にかじっているというふうに見えないか、このような身の振り方は果たして「真摯」と言えるのか悩むことがある。

二つ目は、時間の調整である。診断士業務で徹夜を余儀なくされることがある。計画的に進めていけば、このような事態に陥らないと考えていたが、診断士の仕事は初めて取り組むものも多く、想像以上に時間がかかるため工数の把握が難しい。「習熟」レベルになかなか達する

ことができず、毎回時間をかけながら進めている状況である。また、平日は朝か夜、土日、その他有給休暇やフレックスタイム制度を活用しながら取り組んでいるが、それでも時間が足りないと感じる。さらに、会社業務が忙しい平日は、診断士業務が進まず、情けなく思うことがある。

5. 今後の展望

私は、近い将来に独立したいと考えている。2015年にプロコン塾へ通い始めた当初から、独立を志向していた。また、周囲にも独立したい、数年内に独立するつもりだと話している。実は、2016年に独立を具体的に考え、ある研修機関の講師に応募したことがある。結果は不合格で、さらに家族の反対もあったため、独立を見合わせたのだが、今は家族の理解も得られており、独立時期を見計らっている最中である。

2016年に独立を考えた当時は、会社への不満が大きな動機だった。多くの束縛や思い通りにならない社内調整、そんなことから抜け出したいと思っていた。しかし、現在は状況が変わり、会社に対して特に不満に思うことはない。ただ、会社が決めた仕事ではなく、自分で決めた仕事をしたいと考えるようになってきている。会社が決めた仕事によって、思いがけない貴重な機会に巡り合えることも十分理解しているが、自らの決断と責任で創意工夫を重ねながら、少しでも付加価値の高い仕事を提供できるようになりたいと考えている。一つずつ真摯に丁寧に仕事をしていくことで信頼を蓄積し、安心して任せてもらえる診断士を目指していきたい。