特集　活躍の場を広げる企業内診断士

第３章
社内診断士の英知を結集
――企業内診断士会を設立　井村正規さん

安田　雅哉
東京都中小企業診断士協会

１．キャリアの多くを海外で過ごす

東京，大連，ニューヨーク，大阪，シンガポール，香港，北京，上海。井村正規さんのこれまでの勤務地である。1987年，大手商社ニチメンに入社した井村さんは，30数年にわたるキャリアの多くを海外で過ごしてきた。そして，2010年からは中小企業診断士としても多方面で活躍中である。

2011年には，勤務先の中小企業診断士を束ねて企業内診断士会（双日グループ診断士会）を立ち上げた。

ここでは，社内外に影響を与えながら自身も進化を図ってきた井村さんの中小企業診断士としての軌跡を追った。ご本人の今後のキャリアイメージについても伺い，現在，診断士資格取得者の多数を占めている企業内診断士のキャリア形成の在り方を探ってみたい。

研修での井村さん（左から２番目）

２．駆け出し診断士の頃

⑴　診断士資格取得のきっかけ

ある海外拠点でコーポレート全般を井村さんが担当していたとき，社内に不適切な取引が見つかり，当該取引の担当者は社内処分の対象となってしまった。

結果的に，その社員は退社することになった。しかし，井村さんはこのとき，不適切取引の予兆を把握するなど担当としての自分にもできたことがあったのではないかと自省した。

この１件で自らに足りないものを補う必要性を痛烈に感じた井村さんは，先輩の勧めもあり，公認内部監査人（CIA）という資格取得を目指し，数ヵ月の学習で見事に合格。そこで学んだ知識をそのまま生かせることから，間を空けずに診断士資格に挑戦。こちらも見事，ストレート合格を勝ち取った。

問題が生じたとき，他人事ととらえず，自分にも何かできることがあるはずと考えたこと，これが井村さんの中小企業診断士としての行動の原点である。

⑵　活動の最初はブログ運営から

井村さんは，2010年に診断士登録をした。その直後には，同期合格の勉強仲間で発信の場を設けた。ブログを通じて，次年度の診断士試験の受験生を支援する活動を始めたので

ある。これが好評を博した。

10年が経った今では，受験対策の必読ブログとして受験生に読み継がれている。本特集の第４章で取り上げる姫野智子さんもメンバーの１人である。

ブログのメンバーたち

３．企業内診断士会の立ち上げ

⑴　企業内診断士会横断交流会に仲間入り

診断士会活動を始めた頃，企業内診断士会が会社の枠を超えた交流会をやっているらしいという情報を得る。10年以上にわたり続いている企業内診断士会交流会である。

井村さんは，まずはここに参加することから始めた。すでに社内診断士会を立ち上げていた先輩格である大手ビールメーカー診断士会代表に直接メールし，参加にこぎ着ける。

⑵　会社公認の同好会として

井村さんは，さらに企業内診断士会の公認団体化を目指した。活動を重ねると外部との交流の機会が増えてくる。その際に会社名のついた診断士会であることを正々堂々と名乗りたいと考えた。

勤務先の双日は２つの大手商社が合併してできた会社である。合併から数年が経過していたが，旧社名の日商岩井やニチメンが知名度抜群なのに対し，新社名である「双日」は知名度がまだまだだった。会社の知名度も上げたい，企業内診断士会の存在もPRしたい，その思いが井村さんを突き動かした。

会社公認の同好会にしようと人事部にかけ合った。当初，人事部は難色を示したのだが，その理由が面白い。当時の同好会は，野球・サッカーなどスポーツ系がほとんどだった。会社公認の同好会にする目的は，遠征，試合などにかかる費用を会社に助成してもらうためだった。一方で，企業内診断士会には対外試合などがない。したがって，会社として支出する費目がないというのだ。

数年が経過し，再度人事部に諮ったところ，今度は同好会として認められた。井村さんたちの活動の認知度が上がってきたことで会社側の考え方を変えることができたのであろう。強い思いを持ち続けたからこその実績である。

会社公認団体になったことで渉外活動はますます増加し，それに伴って中小企業診断士の世界で井村さんの露出度はさらに上がっていき，活動の幅も広がった。

⑶　会員のメリットを追求する

企業内診断士会を立ち上げたが，井村さんが考えていたのは，所属会員が活動に参加して得るメリットである。

企業内診断士の場合，実務従事の機会が少なく，資格更新の大きなハードルになり得る。井村さんは，企業内診断士会が核となり実務従事の機会を提供することを考えた。

それなりの年齢になってくると，同級生や知り合いが中小規模の事業者として経営に携わっているケースは多くある。会員の持つ個人的なネットワークを，企業内診断士会のために最大限活用することを考えたのである。

具体的には，会員が自分の知り合いの会社の経営診断案件を企業内診断士会に持ち込んでメンバーを募る。メンバーが集まれば，経営者にさっそくヒアリングを実施し，経営診断とアドバイスを行う。

企業内なので基本は無償。診断先企業は自社の診断を受けられ，中小企業診断士の側も実務ポイントを得られる。WIN-WINの関係が成立するのである。

⑷ 頑張りすぎない

双日グループ診断士会は，定例勉強会を実施していない。定例にすると，毎回のテーマ設定，資料準備，出席確認などの事務作業が増えてしまう。このことで会員のモチベーションが続かなくなるのではないかと考えたからである。

社員は常に多忙を極めている。定例会を準備し実施する時間も余裕もないだろうという現実的な判断である。頑張りすぎないようにしてきたのだ。

その分，懇親会は定期的に実施し，会員相互のコミュニケーションを深めることを重視してきた。企業内診断士会が10年もの長い期間活動し続けられたポイントの１つである。

４．企業内診断士会の課題

⑴ 熱量を保てるか

いくら会員のメリットを追求しても，いくら懇親会を多く実施しても，いくら頑張りすぎないようにしていても，知らず知らずのうちに活動が雲散霧消してしまうこともあり得る。任意で集まっている会であり，本業を優先しなければいけないのが企業内診断士の宿命だからである。

2011年に立ち上がった双日グループ診断士会は，今年10年目を迎えた。その間，井村さんは高い熱量を持ち続けて活動を維持してきた。そして，この社内診断士会の世代交代を図るべきと考え，40歳代の後輩に会長の座を譲った。

この診断士会を立ち上げる際に，「うちも企業内診断士会を立ち上げましょう」と持ちかけてきた張本人である。この人なら同じ熱量で，いや，もっと高い熱量で双日グループ診断士会を引っ張ってくれるだろうと期待しているという。

後継者がいるところはまだよい。世の中には後継者がいなくて実質活動停止を余儀なくされている団体もたくさんあるはずである。企業内診断士会を立ち上げ維持するのは，それほど難しいことなのかもしれない。

企業が理念のもとで社員一丸となって活動するのと似て，自分たちは何を目指して何をやる団体なのだ，ということをきちんと定義して活動していかないといけないのである。

コロナで相互にリアルな接点を持てない今，これは大きな課題である。

⑵ 勤務先へ貢献できるか

企業内診断士会は，勤務先へ何かを還元できるのだろうか。井村さんは，実は直接的な貢献はあまりできないと言う。

取引先の支援や経営状態を把握する必要があれば，社内のしかるべき部署がヒアリングといった対応をする。したがって，中小企業診断士とはいえ，業務上では直接的に関与していない社員が出かけて行っても，実はあまりメリットにならないのだ。

ただ，インターンシップの学生への研修の一環として社内教材を請け負ったことはあるという。ある事例企業を設定し，経営状態を分析し改善させるケーススタディを作成したのである。診断士２次試験そのものであり，中小企業診断士としての腕が鳴る場面である。こういった形での勤務先への還元の仕方もあるのである。

５．「すてきな中小企業診断士」を目指す

井村さんは現在58歳。中小企業診断士として，この先はどのようなキャリアを目指そうとしているのだろうか。

⑴ 魅力的な中小企業診断士

井村さんが今後のキャリアを考えるにあたって軸にしている考え方は，「すてきな中小企業診断士」である。

周囲の中小企業診断士の先生方は皆すてきな方々ばかりだと井村さんは言う。功成り名を遂げた百戦錬磨の先生方だが，井村さんから見ると皆謙虚ですてきなベテランばかりである。

自分が相手より年上であろうと学ぶ姿勢を忘れない，相手の言うことには常に全力で耳を傾け，傾聴に値すると思えば素直にそれを認め，自分の中に取り入れる。そこに年齢の上下はなく，ただただ学ぶ心を忘れない一人の人間なのだ。

企業人だと，年齢が上がり地位が上がると，本人の自覚の有無は問わず，とかく偉そうに見えてしまうこともありそうだが，中小企業診断士の世界は皆フラットな社会だと言う。これこそが井村さんの目指したい中小企業診断士像にほかならない。

これはまた，まさに企業の経営者に寄り添う中小企業診断士のあるべき姿なのではないだろうか。井村さんの話を聞きながら強く感じたことである。

⑵　アフターコロナでは新しい発想を

井村さんはこれまで，会社を定年退職した後には，研修などを通じて人々に自分の培った知識や経験を広く伝えていきたいと考えてきた。ところが，コロナ禍で考え方が少し変わってきたという。

研修はオンラインでもできる。参加は東京周辺だけでなく，地方からも海外からも募ればよい。飛び回らなくても，自分の居所にいながらにして研修を提供することができる。その時間を使って経営支援や補助金申請支援など中小企業をサポートすることができる。懇親会はいまだにリアル開催がベストとは考えるが，研修はオンラインでもある程度はできてしまうのだ。

中小企業診断士はコンサルタントであるため，新しい発想を持ち続けなくてはいけない。時代の変化に応じて中小企業診断士も変わっていかなくてはいけないと井村さんは痛切に感じている。

本章のインタビュー終了後に，井村さんの活動を他の方から聞く機会があった。企業内診断士はそれぞれが所属する部署でのきわめて尖った知識・経験を保有している。井村さんは，組織に所属する中小企業診断士が結集すれば大きなことができると考え，「組織内診断士協会」の設立準備委員会の共同発起人となったのである。組織の枠を超え，組織に所属する中小企業診断士がお互いの知恵を生かし，支え合う全国規模の場を作ろうと考えたものだ。

井村さんは，45歳で公認内部監査人，46歳で中小企業診断士の資格を取得した。そして，「すてきな中小企業診断士」を目指して，これからもまだまだステップアップしたいという。

今でも魅力的な中小企業診断士である井村さんがさらにステップアップしたら，１年目診断士である筆者は一生追いつけないではないか。そう思わずにはいられないほど，井村さんの目線は常に未来を向いている。

井村　正規
（いむら　まさのり）

2010年中小企業診断士登録。企業内で，JICA 研修講師，アジア生産性機構研修講師など幅広く活動。東京都中小企業診断士協会中央支部マスターコース「経営革新のコンサルティング・アプローチ」幹事，プレゼンスキルアップ研究会会長，中小企業診断士三田会世話人。「組織内診断士協会」の設立準備委員会の共同発起人も務める（問い合わせ先：inhouse_consultants@google groups.com）。

安田　雅哉
（やすだ　まさや）

1970年鳥取県生まれ。京都大学工学研究科修了後，プラント建設会社，電機会社を経て，現在は総合商社勤務。2018年東南アジアの事業会社に赴任し，経営管理を担当。１級 FP 技能士。2020年中小企業診断士登録。