

## 特集 企業内診断士のパラレルキャリア

### 第6章

# 自分のキャリアにおける中小企業診断士の位置づけを更新し続ける

吉井 洋さん



黒澤 優  
埼玉県中小企業診断協会

「中小企業診断士として長く続けるためには、なぜ自分が中小企業診断士になったのか、今の自分にとって診断士資格がどのような位置づけなのかを常に確認して、必要に応じてそれを更新していくことだと思います」

吉井洋さんは、BPO受託企業に勤務している企業内診断士である。中小企業診断士として登録されたのは2001年。それから20年以上、企業に勤務しながら、組織開発や組織変革を専門分野とする中小企業診断士としての実績を積み重ねている。しかし、現在に至るまでに、自らのキャリアについて毎日のように悩んでいた時期があったという。

本章では、企業内、独立を問わず、中小企業診断士が長く活動を続けるために大切なことは何か、企業内診断士としてのキャリアが20年以上の吉井さんにお伺いした。



吉井洋さん

#### 1. 経営者の役に立つ存在になりたい

##### (1) 仙台転勤で出会った中小企業の経営者

診断士登録を行った2001年当時、吉井さんは31歳でリース会社に勤務していた。大企業を担当する法人営業としてキャリアをスタート。2年後に仙台に転勤すると、担当するお客様は大企業から中小企業や小規模事業者に変わった。仙台を拠点として東北全域を回り、中小企業の経営者と話をする。財務面に余裕がある企業はほとんどない。リース契約を締結するためには、社内での審査を経て稟議を通す必要があったが、審査を通せるか通せないかの瀬戸際のところで交渉する日々であった。

仕事に必要なことを勉強しながらタフな交渉を続けているうちに、経営者と打ち解けて腹を割って話せるようになった。「この人たちの役に立つ存在になりたい」と、吉井さんは社会人になって初めて仕事のやりがいを感じた。

##### (2) 診断士資格との出会い

仙台での充実した期間は長く続かなかった。2年半後に東京に戻り、再び大企業相手にリース契約を締結する業務になった。しかし、仙台勤務のときのような仕事をして、中小企業の経営者の役に立つ存在になりたいという思いが日増しに強くなっていく。

悩んでいると、同じような悩みを抱えている人が社内に複数いて、その中に中小企業診断士という資格を取得している人がいることを知った。それならば自分も同じ資格を取得しようと思いつき、その足で書店に行って書籍を購入し、翌日に予備校の試験対策講座に申し込んだ。プライベートの時間の大半を勉強に注ぐことで、試験に合格した。

## 2. 資格取得後のキャリアの模索

### (1) 会社の方針と自らの志との不一致

診断士登録後、吉井さんはリース会社での法人営業の仕事に診断士資格を組み合わせることで、中小企業の支援ができるのではないかと考えた。当時は「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」があり、中小企業が新規性のある技術開発および事業化の計画を立て、都道府県知事の認定を受けると各種の支援が受けられた。この認定を受けている中小企業をターゲットとして、営業をし始める。

そのうちに、ある企業の経営者と仲良くなった。財務面に懸念点があったものの、経営者の役に立ちたいという思いから契約を締結するべく社内審査にかけたが、審査は通らなかった。まもなく、その企業は倒産してしまう。審査にかけた企業が倒産したことで、吉井さんの営業方法について審査部から問題視されるようになってしまった。

思い入れがある企業だっただけに、そのショックは大きかった。一方で、診断士試験の受験勉強で身につけた環境分析や市場分析などを実務の中で使うようになったことで、勤務先の上司や先輩から一目置かれるようになった。

そこで、自分の力の生かしどころを変えることを決意する。企業に対するコンサルティングができる仕事という視点で業界研究をした結果、自らの提案により相手のビジネスプロセスを変える BPO 受託企業に転職した。

### (2) 当初の目的が果たせないもどかしさ

中小企業の経営者の役に立てる仕事ができる場合は、勤務先の外にもあるかもしれない。そう思った吉井さんは、中小企業診断士が集まる会合に出席したものの、当時、出席者の大半はベテランの方だった。30歳代前半の吉井さんは、その中に入っていくことに引け目を感じるとともに、自分がそこで何らかの活動をする意義も感じる事ができなかった。診断士登録後、最初の5年間はほとんど活動を行わなかった。

しかし、中小企業診断士制度が改正され、更新登録に必要な要件が大きく変更された。何か活動をしなないと更新登録に必要な要件を満たせなくなる。そう思った吉井さんは、中小企業診断士になって6年目にプロコン塾に入って新たな活動を始めたものの、徐々に自らのキャリアについて悩むようになる。

中小企業診断士になりたいと思った理由は、中小企業の経営者に直接的に貢献できる仕事に携わりたいから。今の自分は、当時思い描いていた姿を実現できておらず、自分の思いを中途半端にしてしまっているのではないか。ありたい姿と現実とのギャップに悩み続ける日々が、5年間ほど続いた。

### (3) 1冊の本が新しいキャリアを切り拓く

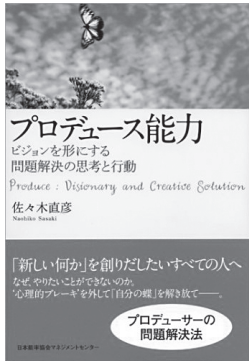
自らのキャリアを模索する中で、吉井さんは1冊の本に出会った。その本は、変革コンサルタントの佐々木直彦氏が執筆した『プロデュース能力 ビジョンを形にする問題解決の思考と行動』（日本能率協会マネジメントセンター）。

自分が望んでいる仕事を実現するために意識と行動を変えることで、これまで想像していなかったキャリアを拓くことができ、自分が行動したことによって組織も変わっていく。

このような内容が、ケーススタディを織り込みながら小説風書かれている本である。

この本を読んだことで、「人が考え方を換え、組織や自分の環境を変えるための行動を取ることで、組織も環境も変わり始め、その人自

身のキャリアも拓けていく」という組織開発や組織変革という分野があることを吉井さんは知った。さらに、著者のセミナーに参加すると、そこで出会った人からファシリテーション塾を紹介される。入塾したことで、吉井さんの新たなキャリアが始まった。



吉井さんが影響を受けた書籍『プロデュース能力 ビジョンを形にする問題解決の思考と行動』。

### 3. 組織コンサルタントとしての活動

#### (1) ファシリテーションについて

ファシリテーションとは、人とひととの対話を促す手法のことである。会議の議事進行役としてとらえる人が多いが、本来のファシリテーションは広義の意味を持ち、人とひとがスムーズに話し合いができるようにコーディネートすることを指す。

ファシリテーションと一体的に活用される対話の仕掛けとして、ワークショップやコーチングも挙げられる。ワークショップとは、人とひとが集まって対話をする場づくりである。コーチングは、コーチがクライアントの考えや気持ちを積極的に傾聴するコミュニケーション技術である。コーチングを通じてクライアントの思考や感情が露出され、クライアント自身が新たな気づきを得ることを狙いとしている。

#### (2) ファシリテーション塾での気づき

吉井さんはファシリテーション塾に通うことで、人とひとが交流してお互いの関係性を

変え、徐々に組織が変わるための手法を学んだ。

「第三者のコンサルタントがあるべき姿を描くだけでは組織は変わらない」ということに、吉井さんは気づいた。そこから、組織開発やファシリテーション、コーチング、ワークショップなどの活動を本格化する。

#### (3) 勤務先でも組織開発の業務に従事

ファシリテーション塾などで学んだことを勤務先の実務で活用し始めたことをきっかけに、勤務先の人事部長から人事のプロジェクトへの参画を打診された。その後、営業部門から人事部門へ異動することとなった。学びを通じて得た知見を、人事の担当者として実務で活用する機会を得られるようになり、組織診断や問題を抱えた組織の原因調査、人材育成などの業務に従事することになった。

中小企業診断士として活躍するためのテーマとして見つけた組織開発や組織変革であったが、勤務先での実務にも活かせるようになったことで、自らのキャリアについて悩み続けたトンネルから抜け出すことができた。

#### (4) 中小企業診断士としても交流の場づくりを実践

吉井さんは、所属している東京都中小企業診断士協会城西支部（以下、城西支部）の会員イベントの中で、ファシリテーションやコーチングで学んだ対話の手法を紹介し始める。ほどなく、当時の城西支部の会員部長から、東京都中小企業診断士協会（以下、東京協会）の企業内診断士交流会の幹事を担当してみないかとの声かけをいただいた。企業内診断士交流会とは、東京協会が毎秋に開催するオータムフォーラムのコンテンツの1つであり、企業内診断士同士の対話交流を目的としている。幹事を務めたことで、企業内診断士同士の対話を促進するワークショップの企画と実践に携わることができた。

企業内診断士交流会の幹事を務めた後、城西支部の会員部、東京協会の会員部にも参画

し始める。これらの活動の中で交流会の企画や運営に携わることになり、中小企業診断士としての活動の幅を広げていった。

#### 4. 長く活動を続けるために大切なこと

##### (1) キャリアに対する悩みが消えた理由

なぜ長年の悩みごとがなくなったのか。吉井さんは当時を振り返り、診断士資格の位置づけが変わったからだと分析する。

当初は、中小企業の経営者に直接的に貢献できる仕事をしたいと思って診断士資格を取得したが、いつしか、キャリアの軸が、自分のキャリアを自らの意思や行動で変えたい、会社を変えたいという思いに変わっていった。そのことに気づかず、資格を取得した当初の思いにこだわり、自分の中での診断士資格の位置づけを更新しなかったことで理想と現実のギャップが大きくなり、悩み続けることになってしまった。

##### (2) 企業内診断士としての醍醐味

会社や組織を変革するためには、組織の内部にいる人の意識が変わり、行動することが必要である。なぜ人が動かないと組織が変わらないのか、どのような仕組みになっているのかと考えていたときに、偶然1冊の本に出会って、自分が貫き通したいキャリアの軸は組織変革や組織開発であることに気づいた。

外部から変革を促されたとしても、組織の内部に所属する人が自分ごととして事実や問題をとらえることができなければ、組織は変わらない。自分の思考や行動を変えることで環境や組織も変わるということに、組織の内部に所属する人が気づくための仕掛けが必要である。

組織は外部からではなく内部から変わっていくことを知った吉井さんは、組織が徐々に変わっていくことを内部から仕掛ける立場でいたいと思った。自らの勤務先をより良くするために予算を取り、外部のコンサルタントに支援をお願いする立場での仕事も楽しかつ

た。この2点が、企業内診断士を続けた理由である。

##### (3) 自分が貫き通したいものは何か

中小企業診断士として長く活躍するために大切なことは、自らのキャリアを通じて貫き通したいものがあり、現在の自分の置かれている状況と照らし合わせて中小企業診断士の位置づけを更新することであると、吉井さんは言う。

何のために自分は仕事をするのか、それを実現するためにどのような戦略を取るか、その戦略を取るために必要なリソースをどのように確保するか。この3点を別々に考えたうえで統合し、その時々に応じて最適な手段を選択する。これは、企業内診断士でも独立診断士でも変わらないのかもしれない。

吉井さんは数年前から、組織コンサルタントの方に弟子入りをして、組織開発や組織変革という自らが貫き通したいテーマについての研究を深めている。これからも変わらず、自らのキャリアにおける診断士資格の位置づけを確認し、必要に応じて更新し続けていけるに違いない。

#### 吉井 洋

(よしい ひろし)

東京都生まれ、埼玉県出身。法人営業と人事の経験が長く、この2つのテーマに経営視点を付加して、自らの専門領域としている。2001年中小企業診断士登録。



#### 黒澤 優

(くろさわ ゆう)

群馬県生まれ、埼玉県出身。大学卒業後、空調設備メーカー、人材サービス会社を経て重工業メーカー勤務。環境、CSR、サステナビリティ関連業務に従事している。2021年中小企業診断士登録。趣味は着付け、コロナ禍で始めたウエイトトレーニング。

