

## 第3章

# 企業内ならではの 診断士スキルのスパイラルアップ



鷹野 慎太郎

神奈川県中小企業診断協会

## 1. 診断士活動を振り返って

### (1) 五里霧中の活動スタート

私は現在、大手航空会社に勤めている。10年以上前に米国の大学院に留学してMBA（経営学修士）を取得したが、習得した知識は時間が経つにつれて当然、古くなっていく。そこで、MBAの知識を生かせる診断士資格の取得を目指して勉強を開始し、運良く2017年にストレートで合格することができた。

受験中はとにかく合格することしか頭になかったが、いざ診断士試験に合格して、はたと気づいた。「中小企業診断士といっても何の実績もない自分に、誰がお金を払ってコンサルティングを依頼するのか？」と。



筆者近影

そもそも、「企業内診断士って何をすればよいのか?」、「せっかく資格を取得したのに、単に勉強になったというだけで、何に生かせばよいのか?」、「他の企業内診断士はどのような活動をしているのか?」という疑問と不安が湧いてきたことを覚えている。現在地も目的地もわからない、まさに五里霧中の感覚で私は診断士活動をスタートした。

### (2) 企業内で役立つ「診る、話す、書く」

私は中小企業診断士として、自社内でコンサルティングをした実績はない。しかし、いわゆる「診る、話す、書く」という中小企業診断士に必要なスキルは、診断士活動をする過程で徐々にブラッシュアップされ、自分がビジネスパーソンとして企業内で仕事をするうえでは大変役に立っている。

これまでの診断士活動を振り返ると、「診る」機会は、県診断協会提供の実務従事に参加したり、先輩診断士の補助的な役割としてコンサルティングを行ったりしたくらいである。それでも、実際に中小企業の経営者と直接話し、その課題解決に真剣に取り組む経験を得られたことは、非常に貴重な機会であった。

一方で、「話す、書く」機会は、自ら積極的に手を挙げることによって、「診る」機会に比べれば格段に得やすく、自分のスキルアップにも直結している。本章では私がこれまでに「診る、話す、書く」のスキルをどのように得たか、そしてそれらの機会を企業内診断

士としての活動にどのように生かしてきたか、ご紹介したい。

## 2. 「診る」スキルの研鑽と活用

### (1) 経営者にヒアリングし、思いを結晶化

経営コンサルティングという、コンサルタントがチャート図やデータを駆使しながら、「御社の課題はこれとこれです。課題Aについては、これとこれを実行することで解決します。また課題Bについては……」と、経営者に対して明快な課題解決策を提示していくイメージを持っていた。しかし、実際に中小企業のコンサルティングをお手伝いする中で気づいたのは、こちらがイチから解決策を提示するのではなく、社長から解決策を引き出すことが重要ということである。

少ない経験ながらも私がお会いした中小企業の経営者は、「こういう事業を展開したい」、「会社をこういう方向に改善していきたい」というアイデアを漠然と頭の中に持っていた。しかし、そのアイデアを言語化できず、従業員に伝えられなかったり、具体的に何をどのような手順で進めていけばよいのかわからなかったり、といった現象が起きていた。

そこで、私は経営者にヒアリングを重ね、「本当に取り組みたいことは何か」を具体的に言語化、結晶化していく作業に多くの時間を費やした。その過程で経営者の考えもよりクリアに、より具体的になっていき、最終的には自ら頭の中の解決策を具体的に引き出す形で結果を出していた。

経営者が本気で課題解決に取り組むためには、人から与えられたものではなく、実際に自分の頭で考えて腹落ちしたものでなければならぬ。このような経験から、「診る」というスキルでは、実は「聞く」ことが最も重要ではないかという考えに至った。相手の思いを聞き、その頭の中に漠然とある課題や、取り組みたいことを具体的に結晶化する中小企業診断士のスキルが、企業内での組織マネジメントに非常に役立っている。

### (2) マネジメントサイクルが効果的に

本誌読者には企業の管理職の方も多いためと思われるが、自社では常に、いかにメンバーの持つ能力を引き出し、会社の発展に貢献してもらうかに腐心されていることであろう。

メンバーの持つ能力を引き出すためには、コミュニケーションの中で、認識している課題や希望するキャリアの方向性を引き出して、言語化・結晶化し、会社の短期・長期の方針とマッチングさせる作業が必要になる。

まさに、このプロセスにおいて、中小企業の経営者へのヒアリングの経験が大きく生きる。中小企業へのヒアリングでは、自分が業界の門外漢であれば、解決策を提示するようなことは、そもそもできない。基本的に、経営者の話を注意深く丁寧にヒアリングすることで、一緒に問題点を探っていくというアプローチを取らざるを得ない。

一方で、私が管理職を務めている会社では、その事業のことをよくわかっているがゆえに、メンバーにはすぐに「こうしたほうがよい」と指示を出しがちである。しかし、なぜその指示を出したのかという理由・背景が伝わっていない場合、メンバーは納得していないかもしれない。また、こちらから細かく指示することによって、いわば「他人事」として案件を捉えてしまう可能性もある。

そうした落とし穴を避けるためには、こちらから細かく解決策を指示するのではなく、メンバーの話をよく聞き、本当は何に困って、何を問題とと思っているのかを引き出していくことによって、「自分事」として課題を捉えるようにすることが大切ではないかと思う。

実際に、私も自社内のメンバーとの面談の中で、個々が考えている課題について丁寧に聞き出し、その解決策と一緒に考えて後押しした経験がある。こうしたプロセスを経て取り組んだ仕事では、メンバーのモチベーションが大きく変わってくるし、細かい指示を出さなくとも自ら動いてくれる。もちろん、メンバーが困った時はサポートできるように見守ってはいるが、多少のトラブルであれば自

ら解決しようと一生懸命に取り組んでくれる。こうした経験を踏まえ、やはり人は自ら考えて腹落ちした課題や解決策は、「自分事」として一生懸命に取り組んで成果を出そうとするものだと確信している。

私は常に「理想の上司」のような振る舞いのできているわけではないが、このようなマネジメントサイクルを効果的に回していくにあたって、中小企業診断士としての経験を生かしていると感じている。

### 3. 「話す」スキルの研鑽と活用

#### (1) 「かなコン」と専門学校で話す

「話す」機会は、自ら積極的に手を挙げると、実はいろいろと得られる。私の場合は、診断士活動を始めるにあたり、まず神奈川県中小企業診断協会のスプリング・シンポジウムに参加した。さまざまな登録グループの話を聞く機会があったが、その中で抜群に面白いと思ったのが、「かながわコンテンツ創造研究所」（通称かなコン、以下同）であった。

かなコンでは、会員が自ら作成したオリジナルコンテンツをプレゼンする。メンバーからは、コンテンツの内容や、資料の体裁、プレゼンの仕方や姿勢など、さまざまなポイントについて、忌憚のない指摘が飛び交う。その中で、多くの気づきを得て、自らのコンテンツをブラッシュアップするとともに、プレゼンスキルを向上させることができる。他のメンバーに対する丁々発止のやり取りを聞いているだけでも勉強になった。



「かなコン」でプレゼンする筆者

私もちょうど自分の担当する仕事で、研修講師を行う機会があり、同じコンテンツをかなコンに持ち込んで、その内容に加え、私の声のトーンや話し方、姿勢についても厳しい指摘をいただいた。

さらに、私が所属していた別の登録グループでは、専門学校生に対して、自分の働いている業界・仕事の内容について講義を行う機会があったため、こちらにも積極的に手を挙げて参加した。

専門学校での講義と企業でのプレゼンとの決定的な違いは、前者の場合、こちらの話す内容に聴衆があまり興味を持っていないケースが多いという点である。プレゼンを行う側としては非常に厳しい環境ではあるが、いかに聴衆の興味を引き付けるか、プレゼンの最中に雰囲気停滞したらどのように脱するのか、といったスキルが鍛えられた。

#### (2) 企業内の研修講師でトップ評価を獲得

この経験を生かして自社内で研修講師を行った際は、自画自賛になるが非常に好評を博し、研修後のアンケートでは、他の講師（といっても、もちろんプロの講師ではなく、会社の同僚であるが）と比較しても、ダントツでトップの評価を得ることができた。

企業内研修に講師として登壇すると、自分の知見や経験を一方的に話して終わり、という場合も多いと思われる。しかし、こうした多くのプレゼンを行った経験からは、自分の話したいことを話すのではなく、聴衆が何を聞きたいのか、もっと聞きたいと思うことは何か、ということを念頭にコンテンツを準備する必要があると、よく理解できた。

### 4. 「書く」スキルの研鑽と活用

#### (1) 商業誌と会報誌で書く

「書く」スキルは、企業内で仕事の経験を重ねるうちに向上すると思われるが、私の場合は診断士資格を取得したことを契機として、改めて「書く」スキルを習得・ブラッシュアップ

プしたいと思い、「取材の学校」という中小企業診断士向けのスクールに入った。同校は、インタビューや執筆の方法を学ぶと同時に、実際に記事を「書く」場も提供してもらえる。雑誌記事の執筆は自分の実績にもなるため、スキルを磨くと同時に実績も積むことができる。

通常、企業で働いていると、おそらく担当分野の知識を習得することが優先され、わざわざ「書く」スキルを習得しようとは思わない方が大半であろう。診断士資格を取得し、執筆する機会を得たいと思うようなきっかけがないと、学び直そうという気持ちが起こらなかつたことを考えれば、これも診断士資格を取得したことが、企業内の自分の仕事にも生きているといえる事例である。

同校を修了した後、月刊『企業診断』（同友館）に寄稿する貴重な機会が得られたが、それだけではもったいないため、私の所属している神奈川県中小企業診断協会において、会報執筆のメンバー募集に手を挙げ、会報への記事を執筆する機会もいただいた。1年間、会報の執筆に携わる中で、県協会の広報部からお誘いをいただき、2020年12月に執行役員に就任し、現在に至るまで会報編集の仕事に携わっている。

## (2) 社内ニュースレター第1号の執筆

このような執筆、編集の仕事を行う中で培ったスキルは、企業内での文書作成・資料作成においても活用できることは想像に難くない。私は総務部門でコーポレートガバナンス関係も担当しているが、当社内でESGに関するニュースレターを発行することになり、私が第1号の執筆を任せられることとなった。

ESGの中の環境（E）や社会（S）は、割と一般社員にも身近に感じられるものであるが、企業統治（G）は一般社員にはなじみがなく、書きものにしても面白味には欠ける。しかし、第1号はその企業統治について特集することになった。

興味を持ってもらえる内容にするためにかなり苦勞したが、これまで培った執筆経験を

生かして、できるだけわかりやすくまとめられたと思う。一般社員に刺さったかは不明であるが、ボードメンバーには好評であり、「改めてコーポレートガバナンスについてよく理解できた」という感想をいただけた。

## 5. 企業内診断士ならではの特権

診断士活動を続けてきた中で、「診る、話す、書く」経験が、企業内の仕事にどのように役に立ってきたかを紹介してきたが、それ以外にも、自社とはまったく異なった業種出身の診断士仲間と意見交換会（飲み会？）をすることによって、さまざまな知見や視点が得られた。最先端のビジネス知識や、役に立つ経営ツールの使い方を教わる機会もあり、独立・企業内問わず、診断士仲間との交流も、結果的にビジネスパーソンとしてのスキルを向上させる良い機会になっている。

中小企業診断士としての研鑽を積む機会を積極的に得て、そこでブラッシュアップしたスキルを企業内の自分の業務で発揮することで、実践と経験を積むことができる。さらに、その実践・経験によって一層ブラッシュアップしたスキルを、今度は中小企業診断士としての活動に反映することができる。学びと実践を診断士活動や企業内の業務で繰り返し、さらなるスキルアップを図っていくスパイラルアップの機会が多く得られるのは、企業内診断士ならではの特権ではないかと思う。

今後とも企業内診断士として、スキルのスパイラルアップに励み、企業業績への貢献と診断士活動を両立させていきたい。

### 鷹野 慎太郎

（たかの しんたろう）

東京大学卒業後、大手航空会社に勤務。現在は取締役会事務局やIRを担当。2019年中小企業診断士登録。神奈川県中小企業診断協会広報部執行役員。

