



中小企業診断士

一般社団法人 大阪府中小企業診断士協会

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか7階

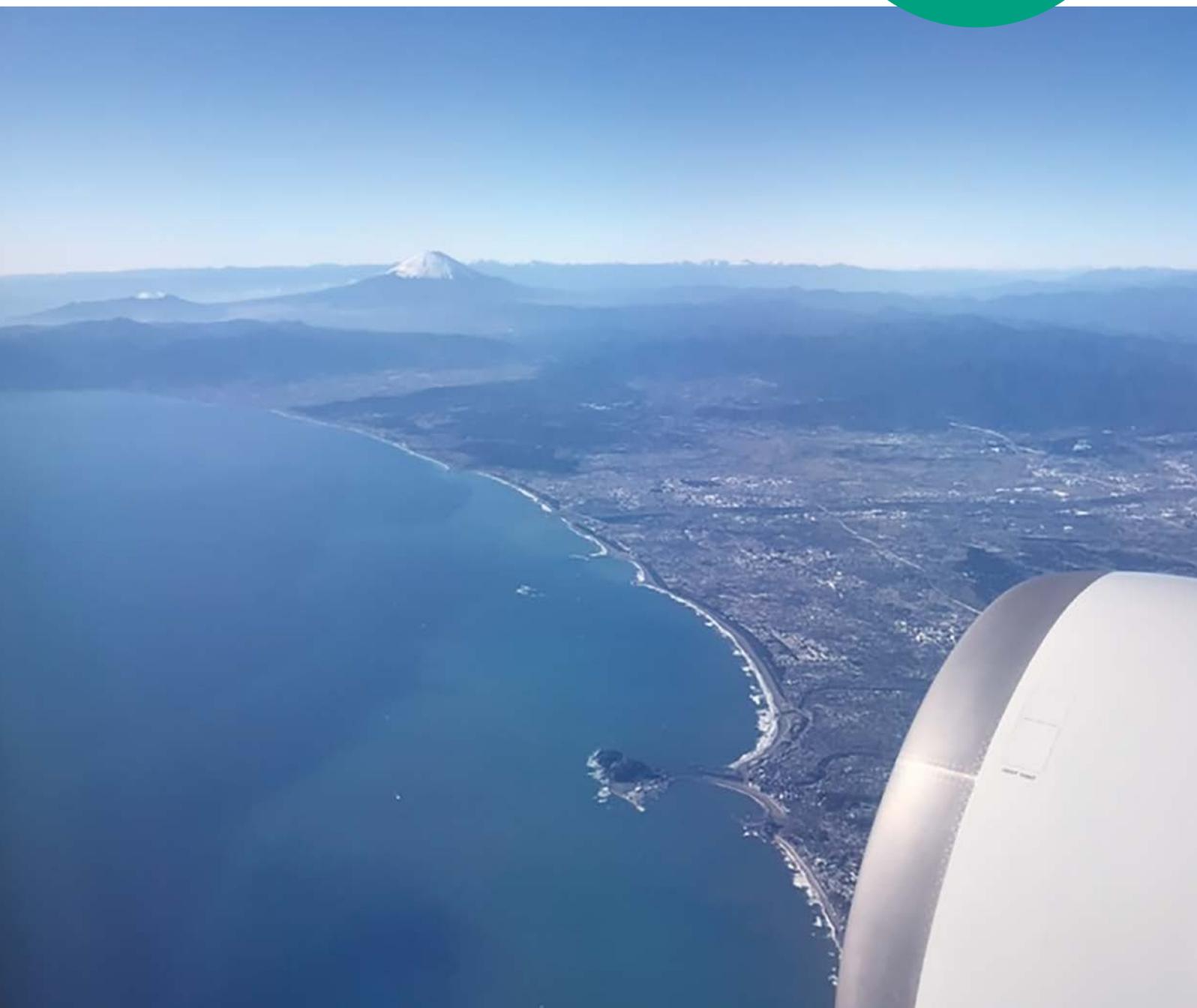
TEL 06-4792-8992 FAX 06-4792-8993

URL <https://www.osaka-cmca.jp/>

E-mail info@osaka-cmca.jp

特集：「スポーツに学ぶ経営論」

写真提供：会員 松下 武司氏



主要目次

年頭所感 大阪府知事	3
年頭所感 大阪市長	4
年頭所感 近畿経済産業局長	5
公式キャラクターが決定しました！	6～7
特集「スポーツに学ぶ経営論」	8～15
書籍紹介	16～17
海外研修旅行報告	18
入会式・秋の歓迎会報告	19
2025 中小企業診断士の日 記念イベント 開催報告	20～21
スキルアップ研修開催報告	22～24
オンラインショートセミナー報告	25～27
シン・診断士交流会	28
ゆるつなカレッジ報告	29
新入会員の紹介	30
主な行事 / 編集後記	31

【執筆いただいた方々】

森田 祐司氏(P8～9)、市平 和久氏(P10～11)、西田 雄一郎氏(P12～13)、
藤沢 淳司氏(P14～15)、小林 彰氏・杉山 宏和氏(P16～17)

(一社)大阪府中小企業診断士協会公式ホームページを開設しております。タイムリーに協会活動を発信しておりますので、ぜひご覧ください。



<https://www.osaka-cmca.jp/>

表紙写真撮影時のエピソード

羽田から大阪へ向かうフライト中に撮影した一枚。澄んだ空にくっきりと浮かぶ富士山、その手前に広がる湘南海岸と江の島がとても美しく、日本の風景の魅力を改めて感じる瞬間でした。

松下 武司氏

発行人：津田 敏夫 編集人：中本 美智子
編集協力・印刷：(株)コミニケ出版



大阪府知事
吉村 洋文

新年を迎え、謹んで年頭のご挨拶を申し上げます。

昨年は、皆様のご支援・ご協力を得て、大阪・関西万博を成功裏に開催することができました。国内外の2,900万人を超える来場者が「いのち輝く未来社会」を体感し、会場では連日、子どもたちをはじめ多くの皆様の笑顔と感動があふれました。また、万博にあわせ、各国との文化・外交・ビジネス分野での交流も大きく進展し、関連投資や来阪旅行者による需要拡大が大阪経済に大きなインパクトをもたらすなど、様々な成果を得ることができました。

今年は、こうした成果を糧に、開催地・大阪として、世界に伍する経済力・都市力と唯一無二の魅力を持つ「副首都・大阪」の早期実現に向け、全力を傾けてまいります。

大阪がめざす「副首都」とは、非常時に首都機能のバックアップを担う、単なる「代替エリア」ではありません。東京とは異なる個性、新たな価値を創造・発信し、世界の中で確かな存在感を発揮する。そして、卓越した経済的ポテンシャルで、首都と並び、わが国の成長を力強くけん引する。そのような都市であるべきです。

東京一極集中の経済構造を打破し、複数の都市が輝き、日本の成長を支える「多極分散型」の国の形へ。大阪が先陣を切ってまいります。

その大きな目標に向かい、まずは、大阪の経済成長をさらに加速させます。

万博を機に芽吹いた「未来社会」を彷彿とさせる新技術を社会に根付かせ、府民の皆様の豊かな暮らしと、大阪経済をけん引する成長産業の創出につなげます。万博では、ライフサイエンスやカーボンニュートラルなど、様々な分野の革新的技術が披露されました。国や経済界等と連携し、こうした技術の実装化・産業化を後押しするための仕組みを構築します。さらに、国際的なスタートアップイベントや、ライフサイエンス・ヘルスケア分野の国際会議を大阪で開

催し、新たなビジネスチャンスやイノベーションの創出につなげていきます。

万博では、安全・安心を第一に、南海トラフ巨大地震をはじめとする自然災害やテロなど、起こり得るあらゆる事態を想定し対策を講じました。副首都の実現に向けても、その土台となる、命と財産を守る取組が重要です。

近年、頻発化・激甚化する自然災害に備え、三大水門の更新や密集市街地対策などを着実に進め、災害対応力を強化するとともに、全国で顕在化しているインフラの老朽化対策にもしっかりと取り組みます。また、新たな感染症の発生を想定した大学・研究機関との連携体制を整備します。

こうした取組に加え、現下の課題である物価高騰について、国・市町村と連携し、スピード感をもって対策を講じます。子育て世帯への食費支援等を速やかに実施するとともに、その他必要な支援策を検討していきます。

また、被害が深刻化している特殊詐欺への対策や、超高齢社会に対応するための認知症施策など、府民の皆様の暮らしを守る取組に加え、児童虐待やヤングケアラーへの対応など、子どもたちの健やかな成長を支える環境を充実させます。

あわせて、住民に最も身近な基礎自治体が、人口減少局面にあっても、将来にわたって行政サービスを安定的に提供できるよう、その機能の充実・強化に取り組みます。

「副首都・大阪」の実現に向け大きな一歩を踏み出し、豊かな暮らしや安全・安心、ウェルビーイングの向上につなげていく。大阪の飛躍に向けた新たなフェーズに果敢に挑んでまいります。

本年も、府民の皆様のより一層のご理解とご協力を賜りますよう、よろしく願い申し上げますとともに、皆様にとって素晴らしい年となりますようお祈りいたします。



大阪市長
横山 英幸

新春を迎え、謹んで新年のお慶びを申し上げます。
一般社団法人大阪府中小企業診断士協会の皆様におかれましては、日頃から大阪市政の推進と地域経済の発展に対して格別のご理解とご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。
昨今の国際情勢は依然として不透明で、地政学的なリスクの高まりや各国経済の動向が国内事業環境にも大きく影響を及ぼしております。また、世界的な物価高騰や原材料価格の高止まり、為替変動といった困難な状況が続く中、事業者の皆様は日々、厳しい経営環境に直面されております。しかしながら、こうした変化の激しい時代こそ、中小企業診断士の皆様が持つ専門的知見と多様なネットワーク、そして継続的な挑戦力が強く求められております。事業者の皆様とともに新たな分野に果敢に挑み、的確な助言や提案を通して経営の革新と安定を支えておられる皆様のご尽力に、心より敬意を表します。

昨年10月、大阪・関西万博が盛況のうちに閉幕し、多くの方にご来場をいただきました。万博の開催を通して、大阪の持つ可能性や都市の活力を国内外に示すことができたほか、最先端技術の実証実験や、大阪経済の活性化に向けた多くのビジネスチャンスが創出されました。特に中小企業の皆様は、独自技術・製品の発信、新規事業やサービスの開発・提供など、大きな役割を果たされました。万博を契機とした国内外への取引拡大や新たなパートナーシップ形成、事業領域の拡大は、大阪経済の一層の多様化と国際競争力の強化にも寄与することが期待されます。

また、持続可能な社会を目指すSDGsの推進が加速する中、健康・医療分野における技術革新や地球環境への配慮といった先進的な取組みも、中小企業の皆様の積極的な参画により着実に歩みを進めています。大阪の新たな魅力や強みは、そうした事業者の皆様の創意工夫と地域での連携を原動力として国内外から高い評価を得ており、未来への可能性を大いに感じさせます。

今回の万博について、その理念とレガシーを今後のまちづくりや産業発展に継承していくことは、市政の推進においても大きな指針となります。万博後の成長・発展を確かなものとするため、大阪が進むべき道を示す指針(成長戦略)として「Beyond EXPO2025」の策定を大阪府と進めており、市民の暮らしの向上をめざしています。

大阪市では、一人ひとりが多様な幸せ(ウェルビーイング)を実感でき、誰もが安心していつまでも住み続けたいと思う「にぎやかで活気あふれるまち」の実現をめざし、様々な施策を推進しております。中小企業支援の分野においては、地域産業を牽引する中小企業の成長・発展を後押しすべく、大阪産業創造館を中心としたきめ細やかな相談体制の強化、伴走型支援の拡充、さらには海外市場へのビジネス展開、次世代経営者の育成など、時代に即した未来志向の取り組みにも積極的に注力しています。

加えて、現代社会が直面する多様な問題に対しても、大阪市は迅速かつ柔軟な対応を心がけております。市民サービスの向上、行財政基盤の強化により、すべての市民の安全・安心を守り、豊かな生活基盤の創出に努めており、また、府市一体となった政策の推進により、広域的な産業振興と豊かな市民生活の実現のみならず、副首都・大阪の着実な具現化、さらには都市としての国際的なプレゼンス向上にも取り組んでまいります。

一般社団法人大阪府中小企業診断士協会の皆様には、これからも時代の変革を力強く牽引していただき、大阪経済の更なる発展、中小企業の皆様へのきめ細かな支援ならびに経営課題への実効性ある提案を引き続き賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

新しい一年が、皆様にとって希望に満ち、健やかで実り多い一年となることを祈念するとともに、貴協会のさらなるご発展とご健勝を心よりお祈りし、新春のご挨拶とさせていただきます。



近畿経済産業局長
信谷 和重

令和8年の新春を迎え、謹んで新年の御慶びを申し上げます。
大阪・関西万博を振り返って
昨年2025年、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに大阪・関西万博が開催され、国内外から累計2,900万人の方々にご来場いただき大きな成功をおさめることができました。皆様の御協力に感謝申し上げます。ありがとうございました。

万博の成功は、観光・宿泊・交通など地域経済に幅広い波及効果をもたらしただけでなく、関西の中小企業やスタートアップの技術発信、地域産業の魅力発信、そして会場内外で頻繁に繰り広げられた海外とのビジネス交流により、国際的なビジネスネットワークの構築にもつながりました。この成果を一過性のものにせず、地域産業の持続的な成長や国際展開に結び付けることが重要です。

国内経済の現状と経済対策

我が国経済に目を向けると、「デフレ・コストカット型経済」からその先にある新たな「成長型経済」に移行する段階まで来ており、まさに今、再びデフレに後戻りしない「成長型経済」に移行できるかどうかの分岐点にあります。他方、世界経済の不透明感や物価高の影響により、地方や中小企業において景気回復の実感はまだまだ十分ではありません。

昨年11月、政府は「強い経済」を実現する総合経済対策」を定め、大胆かつ戦略的な「危機管理投資」と「成長投資」を進め、「暮らしの安全・安心」を確保するとともに、雇用と所得を増やし、潜在成長率を引上げる方針を示しました。

近畿経済産業局でもこの方針を踏まえ、中小企業の稼ぐ力強化や省力化投資支援、経済安全保障の強化、米関税措置への対応等、経済対策に盛り込まれた支援策の普及に努め、地域の強みを最大限に活かした施策を推進してまいります。

賃上げ環境の整備

物価高対策としては物価上昇を上回る賃上げが必要ですが、それを事業者に丸投げしてしまうのではなく、継続的に賃上げできる環境を整えることが政府の役割です。

本年1月1日に、「下請代金支払遅延等防止法(下請法)」は「中小受託取引適正化法(取適法)」に、「下請中小企業振興法」は「受託中小企業振興法」に改正されて施行されました。これらは、発注者・受注者の対等な関係に基づき、事業者間における価格転嫁及び取引の適正化を図ることを目的とするものです。

中小企業をはじめとする事業者が各々賃上げの原資を確保するためには、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を定着させる「構造的な価格転嫁」の実現を図っていくことが重要です。改正法では、協議に応じない一方的な代金決定の禁止や手形払等の禁止など、価格転嫁を阻害し受注者に負担を押しつける商慣習が規制され、取引の適正化が一層求められます。

近畿経済産業局としても、企業の皆様とともに、価格転嫁の円滑化と賃上げの実現に取り組んでまいります。

成長戦略と関西のポテンシャル

昨年11月に設置された「日本成長戦略本部」では、17の重点分野に官民連携で戦略的投資を集中し、我が国経済の成長を実現する方針が示されました。また、同じく昨年11月に「地域未来戦略本部」が設置され、地域ごとに産業クラスターを形成し、世界をリードする技術・ビジネスを創出することとされています。

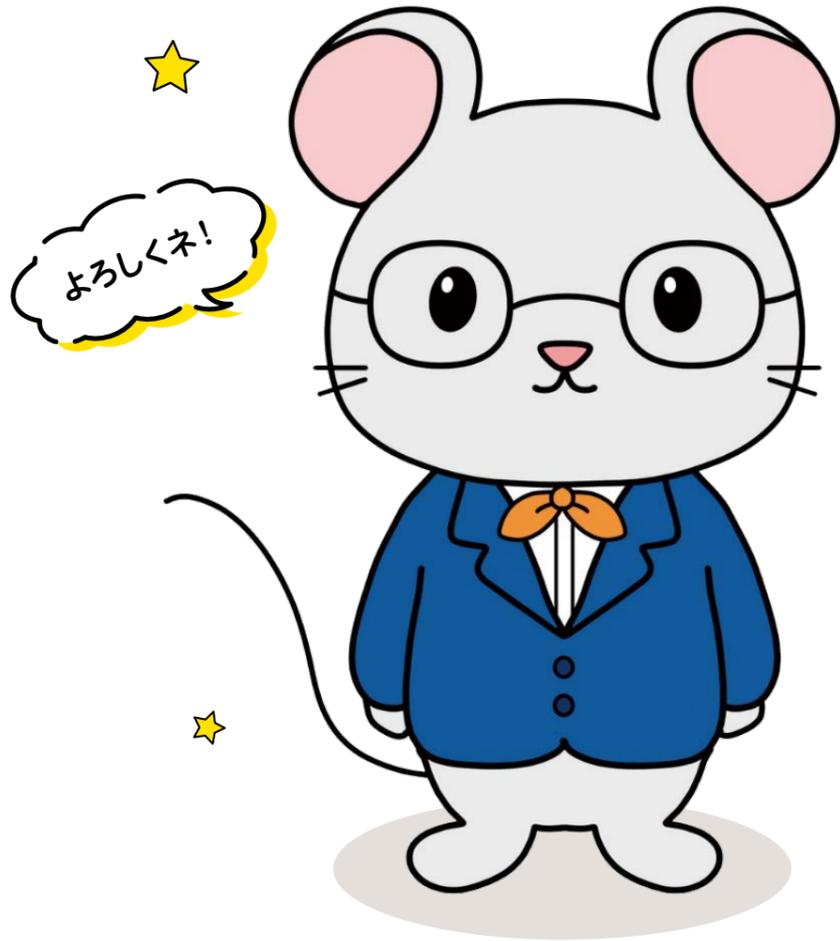
関西は、高度な技術を有する企業や大学・研究機関の集積があり、これらを活かした成長のポテンシャルを秘めています。

大阪・関西万博では未来社会を支える数多くの革新的な技術が披露されました。ポスト万博においては、これらの技術やビジネスモデルを関西に実装し、持続的な成長の原動力とすることが重要です。水素エネルギーやバイオものづくり、次世代空モビリティ、デジタル技術等の社会実装や、スタートアップの振興を進めることで、関西経済はさらなる飛躍を遂げることが期待されます。

近畿経済産業局では自治体や経済界とも連携しながら、ポスト万博の取組を推進してまいります。

結びに、あらためまして経済産業行政への御理解と御協力をお願いするとともに、皆様の御多幸と御健勝を祈念いたしまして、新年の御挨拶といたします。

公式キャラクターが決定しました！



出身地	大阪市中央区
誕生日	11月4日(診断士の日)
干支	子年生まれ
性格	なんでも夢中になる
趣味	寒中水泳、 チューブトレーニング
特技	宙返り、四柱推命
好きなもの	チューハイ、中華料理
好きなお花	チューリップ
将来の夢	大阪の中小企業から注目され、 愛されキャラになること
秘密	実はチーズよりチュロスが 好き♪

🐭 イメージキャラクター制作の経緯

広報・情報委員会では、会員の皆さま同士がつながり、情報を受け取りやすくなるような取り組みを行っています。また、会員以外の方にも「中小企業診断士とはどんな仕事なのか」を知っていただけるよう、会報誌の発行やメールニュースの発信、パンフレット作成、ホームページの充実など、さまざまな情報発信を行ってきました。2025年には大阪・関西万博の開催に合わせ、駅看板の掲示も始めました。

今回のイメージキャラクター制作も、情報発信活動の一つです。きっかけは2024年10月、定例委員会の終わりに、ある委員が「ゆるキャラをつくったらどうかな?」と何気な

く口にした一言。その提案に、委員全員が「それ、いいね!」とすぐに共感。調べてみると、他の士業ではイメージキャラクターを活用しているのに対し、中小企業診断士では本部・各都道府県協会ともに取り組みがないことが分かりました。「それなら大阪から始めてみよう!」という明るいノリでプロジェクトが動き出しました。

まず、制作費用を予算化し、理事会で承認を経て2025年度の事業として進めることが決まりました。制作パートナーとして選んだのは、クリエイターが集まる場所として知られる「MEBIC」(大阪市経済戦略局設置、公益財団法人大阪産業局運営のクリエイ

ティブ産業振興施設)です。2025年4月にMEBIC主催のプレゼン大会で25社のクリエイターと出会い、その後の公募で9件の応募をいただきました。その中から、一者に決定し、9月に正式契約を結びました。キャラクターの名前とLINEスタンプのテキストは、会員の皆さまへの公募を行いました。いただいたご意見を大切にしながらクリエイターの高箸さんと話し合い、ついにキャラクターが形になりました。

今回の取り組みは、委員会としても初めてのチャレンジで公募の進め方や、会員の皆さまにどう参加していただくか、そして権利関係の確認など、戸惑う場面も多くありま

した。ここまで、多くの方に支えていただきながら無事に完成までたどり着くことができました。名称・テキスト応募にご参加いただいた皆さま、陰ながら力を貸していただいた理事メンバー、権利関係で力強いご支援をいただいた総務委員会の皆さまに、心より感謝申し上げます。

これから、このイメージキャラクター「チュータ」が、協会の仲間として皆さまに愛され、さまざまな場面で活躍していけることを願っています。あたたかく見守り、ぜひ一緒に育てていただけましたら幸いです。

広報・情報委員会 委員長
中本 美智子

クリエイター紹介



空間デザイナー
高箸 佳昌 さん
Takahashi Kayo
[クリエイター名]
みのりみらい



🐭 自己紹介

空間デザイナー(高箸佳昌)/クリエイター(みのりみらい)として活動しています。Style K代表/TOWANIAL WORLD® 主宰。関西を拠点に、主に住宅を中心とした空間デザイン・インテリアコーディネートに携わり23年。個人事業主として9年目を迎え、「癒し×空間×人生設計」をテーマに、心と空間の両面から“整う暮らし”を提案しています。

同世代の人たちより年の離れた両親のもとに生まれ、介護や別れを早く経験したことで、人生の意味について深く考えるようになりました。子どもを持つことはできなかったけれど、私にとってキャラクターたちは“心から生まれた子ども”のような存在。この子たちが人々の心を癒し、後世まで笑顔をつないでくれたなら——それこそが、私の生きた証であり、使命だと感じています。

そんな想いから、約2年前にブランド「TOWANIAL WORLD® (トワニアルワールド)」を立ち上げました。そこに込めた想いはただ1つ。

“世界中の人たちに、癒しと笑顔を届けたい”。

空間デザイナーとしての経験と、幸せを呼ぶ四つ葉のクローバーやゆるキャラ風デザインを融合させ、癒しの世界を形にする活動を続けています。

🐭 応募のきっかけ

募集の中でまず目に留まったのが「ゆるキャラ募集」という言葉でした。

ゆるキャラは、まさに今、私が多くの人たちの心に届けたいと願っている“癒し・喜び・笑顔”の象徴です。

私の描くキャラクターたちで、見る人が少しでも優しい気持ちになり、幸せを感じてもらえたら——。

そんな想いから、説明会に参加したことが応募のきっかけでした。

🐭 今回のPRキャラクターについて

中小企業診断士協会のPRキャラクターは、「企業イメージの象徴でありながら、たくさんの人に愛され、親しみを感じてもらえる存在にしたい」という想いから誕生しました。

キャラクターのテーマは、「小さな企業に、大きなサポートを」、「相談しやすい診断士、経営者に寄り添い、信頼できる伴走者」。

「中小企業診断士」の「中(チュウ)」という音から、大阪らしい遊び心を取り入れ、ねずみをモチーフにしました。ねずみは、知恵・繁栄・小さくても賢く機敏な存在。知的でやさしく、人懐っこい性格を持つその特性を、経営を支える診断士の姿に重ね合わせています。

デザインでは、親しみやすく温かみのある“ゆるキャラ風”の可愛らしさに加え、「信頼感」や「知的さ」も感じられるよう細部まで意識しました。

眼鏡の形は少し角を持たせることで落ち着き感を表現し、配色は誠実さを感じさせるネイビーブルーと優しさや調和の心を感じさせるライトグレーを基調にしています。そして蝶ネクタイのオレンジには、元氣や希望、中小企業を力強く導くエネルギーを込めました。

今後も、人々の心に寄り添い、自然と笑顔がこぼれるようなキャラクターを生み出していきたいと思っています。

この子たちが、誰かの心を癒し、より良い未来への一途になれたなら——この上ない幸せです。

ラグビーから学ぶ組織論： 規律と自律が織りなす 学習する組織

はじめに

現代の企業経営において変化の激しい市場環境に適応し、持続的な成長を実現するためには、組織全体が学習し続ける「学習する組織」を構築することが不可欠である。この学習する組織の要諦は、相反するように見える「規律」と「自律」の両立にある。本稿ではこの二律背反を高いレベルで達成しているラグビーにそのヒントを求め、ラグビーは厳格なルールと規律を遵守しながらも、刻一刻と変化する試合状況の中で選手一人一人が自律的に判断し、最適なプレーを選択することが求められる。このラグビーの特性を分析することで、企業経営における学習する組織の構築に資する具体的な示唆を提示する。

1 ラグビーにおける「規律」と企業経営

ラグビーにはパスは前に投げられない、タックルは肩からなど厳格なルールが存在する。これらのルールは選手の安全を確保し、フェアな試合運営を行う上で不可欠な「規律」である。企業経営においてもこの「規律」の重要性は同様である。

(1) 組織の土台としての規律

企業における規律とは就業規則、倫理規範、そして企業のミッション・ビジョン・バリュー(MVV)などが挙げられる。これらは組織が健全に活動するための共通の基盤であり、社員が迷ったときに立ち返るべき羅針盤となる。ラグビーにおいてペナルティは相手に有利な状況を与えてしまう。企業においてもこの規律を無視した行動は、コンプライアンス違反や顧客からの信用失墜など、組織全体に致命的なダメージをもたらす。

(2) 規律の浸透と共有

ラグビー選手は反復練習を通じてルールを体得し、無意識のうちに規律を遵守するようになる。企業においても規律を単なる「守るべきもの」ではなく、組織目的を達成するための「当たり前の行動様式」として浸透させることが重要であり、経営陣が率先垂範し、教育・研修を通じて全社員MVVや行動指針を共有する努力が不可欠である。

2 ラグビーにおける「自律」と企業経営

厳格な規律を遵守する一方で、ラグビーは高度な「自律」が求められるスポーツでもある。試合中は監督からの指示は届かず、選手はグラウンド上で瞬時に状況を判断し、最善の選択を自ら下さなければならない。

(1) 状況判断と臨機応変な対応

ラグビーでは相手の防御ラインの崩れ、味方選手の走り込みなど、刻々と変化する状況を読み解き、パス、キック、ランなど多様な選択肢の中から最適なプレーを選択する必要がある。これは企業における市場の変化、顧客ニーズの多様化、競合の動向などに対応する臨機応変な対応力に他ならない。マニュアル通りに動くだけでは変化の波に取り残されてしまう。社員一人一人が市場の状況を自ら分析し、顧客にとって最善の提案を自律的に判断する力が求められる。

(2) 信頼に基づく自律性の確保

ラグビーにおいて選手が自律的な判断を下せるのは、チームメイトへの深い信頼があるからである。パスを出せば確実に受け取ってくれる、タックルに入ればフォローしてくれるという信頼関係がなければ、思い切ったプレーはできない。企業においても上司が部下を信頼し、権限を委譲することで、社員の自律性が育まれる。マイクロマネジメントは社員の成長を阻害し、創造的なアイデアを摘み取ってしまう。

3 「学習する組織」の構築に向けた規律と自律の融合

ラグビーの強さは規律と自律が対立するものではなく、相互に補完し合う関係にあることにある。強固な規律があるからこそ、選手は安心して自律的な判断を下すことができ、その自律的な判断の積み重ねが組織全体の学習と進化を促す。

(1) 共通言語としてのMVV

ラグビーにおけるルールやチーム戦術は選手間の共通言語となり、円滑なコミュニケーションを可能にする。企業におけるMVVもまた、社員間の共通言語として機能すべきである。MVVが浸透し

ていけば、個々の社員が自律的な判断を下す際にも、組織全体としての方向性から逸脱することなく一貫した行動を取ることができる。

(2) フィードバックと内省の文化

ラグビーの試合後には、必ず振り返りが行われ、成功したプレーも失敗したプレーもその要因を分析し、次の試合に生かすための議論が交わされる。これは企業における業務改善活動やナレッジマネジメントに相当する。社員一人一人が自らの業務を振り返り、チーム内でフィードバックを共有する文化を醸成することで、組織全体の学習速度は飛躍的に向上する。失敗から学び、成功体験を再現可能なものにするプロセスは、学習する組織に不可欠な要素である。

(3) 失敗を許容する文化

ラグビーでは果敢なチャレンジの末の失敗は、時には称賛される。萎縮せず思い切ったプレーに挑戦する姿勢が評価される文化がある。企業においても失敗を厳しく糾弾するのではなく、「チャレンジした結果の失敗」を許容する文化を醸成することが重要である。失敗から学ぶ機会を奪ってしまえば、社員はリスクを冒すことを恐れ、創造性や自律的な判断力は失われてしまう。

(4) 学習する組織の五要素とラグビーの融合

ピーター・センゲが提唱した「学習する組織」の五つの要素をラグビーに重ね合わせることで、その本質をより深く理解することができる。

自己マスタリー

選手一人一人が自身のスキル、体力、そして戦術理解度を継続的に高めていく姿勢を指す。これは企業における社員が自己の専門性を高め、生涯にわたって学び続けることと一致する。個人の強固な土台なくして組織全体の強靱な力は生まれない。

メンタルモデルの共有と探求

チーム全員が試合の状況や戦術に対する共通の理解を持つこと。ラグビーでは監督の指示がなくても、選手たちは次に取るべき行動を予期し、互いの動きを信頼してプレーできる。企業においては、組織のミッションやビジョンを共通のメンタルモデルとして共有することで、おのおのが自律的な意思決定を迅速に行うことが可能となる。部門間の壁を取り払い、共通の理解を深める探求が組織にイノベーションをもたらす。

チーム学習

単なる個人のスキルアップではなく、チーム全体として知識や経験を共有し、相乗効果を生み出すプロセスである。試合後の分析や日々の練習における対話は、チームの集合知を高めるための不可欠な活動であり、これは部門横断的な議論やナレッジマネジメントを通じて、組織の壁を越えた学習を促進することに他ならない。チームとして学習する習慣が組織の学習速度を飛躍的に向

上させる。

システム思考

グラウンド全体を1つの複雑なシステムとして捉え、自らの行動がチーム全体にどのような影響を与えるかを理解する能力である。パスを出すタイミングやタックルに入る位置1つが、試合の流れ全体を左右する。企業においても、自分の業務がサプライチェーン全体に与える影響を理解することで、部分最適に陥ることなく、全体最適の視点で行動できるようになる。

変化への適応性

規律と自律が融合することで生まれる、予期せぬ状況への対応力である。相手の奇襲攻撃や味方選手の負傷など、計画外の事態が発生した際にもチームは崩壊することなく、新しい状況に適応した最適な戦術を瞬時に再構築する。これは変化の激しい現代市場において、企業が生き残るための最も重要な能力である。

結論

ラグビーは厳格な規律の下で選手一人一人の自律性を最大限に引き出し、刻々と変化する状況に対応する「学習する組織」の縮図である。企業経営においても就業規則や倫理規範といった「規律」を徹底し共通の土台を築き、その上でMVVを共通言語として浸透させ、社員一人一人の自律的な判断を促すこと。そして、フィードバックと内省の文化を根付かせ、失敗を恐れずに挑戦できる環境を整えることが重要である。

これらの取り組みを通じて企業は社員のエンゲージメントを高め、市場の変動にも柔軟に対応できる強靱な組織へと進化することができる。ラグビーチームが強固な規律と高い自律性を両立させ、勝利に向かって一丸となるように、企業もまた規律と自律の好循環を生み出すことで、持続的な成長を実現できるだろう。

森田 祐司

診断士
略歴

株式会社キャリアリーダーシップラボ代表取締役。NTTグループでビジネススキルからマネジメントまで幅広く人材育成に携わった経験を生かし「ヒトと組織が共に良くなる」ことをめざしキャリア開発、人材育成、組織力強化を三位一体で支援している。



明治安田サッカーJ1リーグ昇格 に向けたクラブ運営について

～三方よしのポートフォリオ戦略～



株式会社奈良クラブ
代表取締役社長 **濱田 満** 氏

高校までサッカーに打ち込む。関西外国語大学外国語学部スペイン語学科卒業後、商社、大使館勤務など、3度の転職を経て、欧州サッカークラブのマーチャンダイジングライセンスビジネスに携わる。2004年6月、FCバルセロナ・シオの日本公式代理店として独立。2020年2月に当時JFL所属の奈良クラブの社長に就任、現在に至る。

インタビュー



市平：チームがどん底の時期に(2020年 入場者数水増し問題によるJリーグ百年構想クラブの失格処分直後)社長に就任され、チームの強化と事業面(財務面)の体質を改善するという非常に難しい2つの課題にチャレンジし、結果を残されてきました。どのような戦略を立て達成されたのでしょうか。

濱田：2004年6月、FCバルセロナ・シオの日本公式代理店として「Amazing Sports Lab Japan社」を立ち上げ独立。その後、会社が軌道に乗り出した時、奈良クラブから社長のオファーをいただきました。クラブ運営に必要な要素を会社経営において経験していたので、トライしたい気持ちが勝りお受けしました。またチームがどん底の時にお受けした方が、思い切った改革ができるという確信もありました。

市平：経営者としての経験があったとはいえ、改革には苦労があったと思いますが、具体的にはどのような改革を行ったのでしょうか。

濱田：まずは①「徹底したコスト管理」です。あらゆる経費について、本当にそれが必要なのか、もっと安くできないかというようなことを確認していきました。その上で、②「固定費として負担が大きかった人件費の削減」です。本当に痛みを伴う改革でしたが、スタッフも本当にやる気のあるメンバーだけ残してもらい、また選手も若手中心に切り替えました。そして③「新たなスポンサー企業の発掘」に努めました。

市平：夢のあるJリーグの仕事とはいえ、最初は多くの中小企業経営者が経験するような痛みを伴う業務改革に努められたのですね。

濱田：はい。起業した際、適切なタイミングで適切なマネジメントをすることが経営には必要であることを痛感していましたので、そこに迷いはなかったです。ただ、おっしゃる通り、サッカーチーム運営には夢や理想はマストです。そして、自身の強みであるスペインサッカー関係者とのパイプを生かして、実績のあるスペイン人監督フリアン氏を招聘しました。また、県内市町村全てにおいてサッカー教室などを実施することにより、奈良クラブの交流人口を増やすなど、必要な投資は行っていました。

市平：そこからさらなる改革に努められたのですね。

濱田：はい、躍進の土台は形成できたので、次は自身の強みをさらに生かした思い切った改革にチャレンジしました。FCバルセロナ(スペイン)とのビジネスで、サッカー選手の育成メソッドだけでなく、経営戦略も間近で学んできましたので、成功のイメージを持ってチャレンジできました。

市平：具体的には、どのような改革を行ったのですか。

濱田：まずは、財務面での改善です。それまでの奈良クラブは、スポンサー売上がクラブの収益の83%もあり、非常に経営リスクの高い状況でした(中小企業診断士の皆さんならご理解いただけるとは思います)。サッカークラブ本来の収益源であるスポンサー売上、入場料売上、物販売上は伸ばしつつ、それ以外の部分(アカデミー部門など)で、奈良という地域の方たちとさまざまな形で連携し、共に経済的に成長していく形を模索してきました。現在は、スポンサー売上高は拡大しつつも、割合としては52%まで下げることができました。



市平：チームはJ3に昇格しつつ、財務面でもポートフォリオ戦略で改革に成功されたんですね。スポンサー売上を拡大しつつ、その割合を下げられたとのことですが、新たなスポンサーの獲得があったのでしょうか。

濱田：はい、私は奈良クラブの社長ですが、「Amazing Sports Lab Japan社」の社長でもあるので、単に奈良県出身者だから、奈良県本社だからという理由でスポンサーにはなっていないということは十分に理解していました。ですので、WIN-WINの関係性の構築に最大限努力しました。おかげで大和ハウス工業株式会社さまをはじめとする、新たな多くのスポンサー企業さまに応援いただくことになりました。もちろん、これからもWIN-WINの関係性構築に努めていきます。

市平：また、若手選手育成(人材育成)にも力を入れておられますね。

濱田：はい、2023年に三郷町の奈良学園大学信貴山グラウンド跡地に練習場やクラブハウスを併設した新たな拠点「ナラディア」を整備しました。これにより、練習場所確保の費用がなくなり、財政的にも寄与するとともに、ジュニアユース/ユース選手たちがトップ選手たちのプレーを間近で見学強化される⇒アカデミー部門の繁栄につながるなど、多くのシナジー効果を生み出しています。



市平：まさしく、濱田社長の強みが活かされたシナジー効果ですね。

濱田：FCバルセロナとのビジネスで学んだ、単にサッカーチームが強だけでなく、スポンサー、サポーター、選手を含んだチーム関係者、全てが満足するようなポートフォリオ戦略をこれからも皆さんのお力をいただきながら、進めていきたいと思います。

市平：最後に、大阪府中小企業診断士協会のメンバーに一言、お願いします。

濱田：サッカーの試合だけでなく家族みんなで楽しめるようなイベントなどを毎回、数多く実施しています。ぜひ、ロートフィールド奈良(奈良市鴻ノ池陸上競技場)にお越しいただき、楽しい休日をご過ごしていただければと思います。

インタビューを終えて



華やかなイメージのあるJリーグの世界であるが、濱田社長は先行した経営者としての経験を生かし、ポートフォリオ戦略、シナジー効果戦略など、中小企業の経営にとって必要不可欠なことを、タイミングを図りかつ勇気を持って実施されていたのが印象的であった。

2031年のJ1昇格という中長期的な目標を掲げておられるが、実現することをサポーターの一人として心より祈念したい。

インタビュー

市平 和久



診断士略歴

2023年登録。東日本大震災の復興支援に携った経験から診断士取得を決意。ケアビジネス研究会所属。趣味はサッカー(見る)、テニス。

ヨットに学ぶ 「戦略とタクティクス」

—風を読み、舵を取る経営の知恵—



1 海の上に見る「経営の縮図」



経営とは、常に変化する外部環境の中で最適な航路を選び取る営みです。企業経営における外部環境とは、市場の変化、顧客ニーズ、競合他社の動向、そして経済・社会全体の潮流です。これらを読み取り、自社の強みを生かして前進するための道筋を

描くのが経営者の使命です。

この姿は、風・波・潮といった自然を相手に戦うヨット競技とよく似ています。ヨットは、エンジンを持たず、風という外部エネルギーを最大限に活用して進みます。風を味方につけるか、あるいは敵に回すかで勝敗が決まります。経営も同じです。景気や社会の風向きは自分では変えられませんが、その風をどう読むか、どう生かすかによって結果が変わります。

一見、優雅なマリンスポーツに見えるヨットですが、実際には非常に知的で緻密な競技です。風の変化を秒単位で見極め、どの瞬間に方向転換(タック)を行うか、どの風を拾うか。そうした判断の積み重ねが勝敗を分けます。体力よりも「判断力」や「洞察力」、そして「チームワーク」が成果を決める点で、経営の本質と近い競技といえるでしょう。

2 「戦略」と「タクティクス」 — 戦略と戦術の関係



ヨットレースでは、「戦略(戦略)」と「タクティクス(戦術)」の両輪が重要とされます。戦略とは、「どちらの海面を走るか」「どのブロー(風の塊)を拾うか」といった、レース全体の方針を立てることです。これはレース開始前から準備され、天候や潮の流れ、地形などを観察して構築されます。言い換えれば「全体最適の設計図」であり、経営における長期的な方向性や戦略にあたります。

一方、タクティクスは、目の前の一艇や数艇との駆け引きの中で瞬時に最適な判断を行う力です。たとえば、風上艇と風下艇の位置関係を見て、自分の艇が風を奪われないように走らせたり、タイミングを見て方向転換(タック)して他艇の前に出たりします。これは、現場における機動的な判断、すなわち経営における日々の意思決定や改善活動に相当します。

ヨット界では「タクティクスは戦略に勝てない」といわれます。どんなに巧みな操船技術があっても、戦略そのものの方向性を誤れば勝つことはできません。経営もまた同様で、優れた販売戦術を積み重ねても、戦略の軸がずれていれば成果は持続しません。逆に、戦略が明確であれば、多少の波風があっても組織は進むべき方向を見失いません。

そして、戦略とタクティクスの間には「柔軟性」が必要です。風向きが変われば、コースも修正しなければなりません。経営においても、環境の変化を見極め、計画を臨機応変に修正する力が不可欠です。固定的な戦略は、やがて時代に取り残されてしまいます。

3 風・波・潮 — 外部環境を読む力



ヨット競技の面白さは、風や波、潮の流れといった「制御できない要素」と向き合うことにあります。陸から吹く風のレースでは、風が山や建物に遮られ、突発的な「ブロー(風の塊)」が発生します。その風をいかに早く見つけ、いち早く進路を変えるかが勝負を分けます。これは市場の変化の中で、素早くチャンスを拾う「機敏な経営」に似ています。

一方、海から吹く風のレースは、比較的安定した風が吹きます。しかし、その風も右から来るか左から来るかで展開が全く変わります。どちらの風が有利であるかを判断し、ヨットの進むべき方向を定めます。経営においても、大きなトレンドに乗らなければ、遅れを取るようになります。

ヨットのレースでは「潮の流れ」も重要な要素です。表面的な風だけでなく、水面下の潮流を読み違えると、同じ方向に進んでいても大きく差がつきます。経営でも同じです。表に見える市場の動きだけでなく、社会構造の変化や顧客の潜在ニーズといった「水面下の潮流」を読む力が求められます。

さらにヨットには「タクティシャン」という役割があります。スキッパー(舵を取る人)が経営者だとすれば、タクティシャンは参謀にあたります。中小企業でいえば、右腕の幹部や経営顧問、あるいは中小企業診断士のような存在です。スキッパーが方向を定め、タクティシャンが状況を分析し、クルーが実行する。この三者の連携がなければ艇は進みません。経営でもトップの決断、参謀の助言、現場の実行が一体となることで、組織は初めて風を捉えることができるのです。

4 経営への応用 — 「風を読む」「戦略を描き」「戦術で実行する」



ヨットから学べる経営のヒントは、次の3つに集約されます。

(1) 外部環境を読む(風を読む)

市場や顧客の変化は「風向き」です。逆風のときには、チャンス(風の塊)を確実に拾うことで前進のきっかけをつかみます。追い風のときには、流れに乗りつつも、自社の進路を見失わないように舵を握り続けることが大切です。風は誰にでも同じように吹きますが、風をどう使うかは経営者次第です。



(2) 戦略の構築と柔軟な修正(戦略)

レース前に「どの海面を攻めるか」を決めるように、経営でも情報収集と仮説立案が欠かせません。ただし、風向きが変われば戦略も変える勇気が必要です。経営環境は常に変化します。長期ビジョンを保ちながらも、状況に応じて柔軟に戦略を修正できる企業が、変化の時代に強い組織といえるでしょう。

(3) 現場判断とチーム力(タクティクス)

どれほど優れた戦略を描いても、現場が動かなければ成果は生まれません。タクティクスとは、現場の判断力を信頼し、社員に権限を委ねる経営でもあります。現場が風を感じ、即座に行動できる組織こそが、荒波を乗り越えられる強いチームです。

ヨットレースでは、同じ風を受けても艇ごとにスピードが異なります。それは、風向きが同じでも、舵の切り方と帆の張り方が違うからです。経営もまた同様です。すべての企業が同じ環境の中にあっても、成果を分けるのは「選択」と「実行」の差です。

経営者とは、風を恐れず、むしろ風を利用して進むセーラーです。変化の時代だからこそ、ヨットのように「風を読み、戦略を描き、戦術で実行する」姿勢が求められています。

目の前の波に翻弄されず、大きな視野で航路を描く—そこに、経営の羅針盤としてのヨットの知恵があるのではないのでしょうか。

西田 雄一郎

筆者のヨットレース出場歴

- 1995年 ふくしま国体 奈良県代表
- 1996年 全日本学生ヨット個人選手権大会 関西代表
- 1996年 第7回日米学生親善ヨットレース 日本代表
- 1997年 ジャパンカップ ピーター・ギルモア (アメリカスカップ:日本のスキッパー) のチームに所属



診断士 略歴

かんさい経営サポート 代表。
銀行にて法人融資、大手IT企業で組織構造を革新するマネージャーを経験。昨年にMBA修了。中小企業診断士、ビズクリ認定サポーター、事業承継士に登録。

バレーボールのハイタッチ文化から学ぶ組織開発の知恵

～人とチームを育む行動デザイン～

はじめに

デジタル化の加速、働き方の多様化、深刻な人材獲得競争など、中小企業を取り巻く経営環境は変化の速度を増す一方です。このような時代において、企業の持続的な成長を支える競争力の源泉は、もはや優れた技術やビジネスモデルだけではありません。心理的安全性や従業員エンゲージメントといった言葉に象徴されるように、人件費=コストという旧来の認識から脱却し、従業員一人ひとりが自発的に力を発揮できる組織環境そのものが、企業の命運を握る重要指標として広く認識されています。

では、コストをかけずに、こうした高いエンゲージメントを持つ組織をいかに構築できるのか。その組織づくりのヒントを探るべく、本稿では、日本代表チームの活躍や人気作品「ハイキュー!!」の影響で再び注目を集める、バレーボールに焦点を当てます。

バレーボールは、数秒で得点が動く超短サイクルの競技であり、ミスや失点の直後にチーム全体の心理状態を即座に整え、メンタルを切り替えることが勝利の絶対条件となります。このメンタルリセットの鍵となるのが、得失点に関わらず繰り返されるハイタッチです。他のチームスポーツと比較しても圧倒的に回数が多いこの行為は、単なる感情的な励ましではなく、「意図的に設計されたチームの行動様式」として捉えることができます。

この「ハイタッチ文化」を組織開発の観点から分析し、そのエッセンスを中小企業の日常業務に落とし込みました。狙いは、専門部署や大きな投資を必要とせず、コストゼロで今すぐ実行できる取り組みを提示することで、日常業務の中で従業員の主体性や貢献意欲を高める実践的な方法論を提供することです。

ポイントは次の3つです。

1

承認の即時性

2

失敗のリフレーミング

3

共同行動の設計

これらは、経営者と従業員の距離が近い中小企業だからこそ、

素早く試し効果を検証できる、実践的な「組織の行動デザイン」だと考えています。ぜひ参考してみてください。

1 承認の即時性 【自主的に行動したくなる仕組みをつくる】

バレーボールの試合中、得点が入った瞬間に選手たちが交わすハイタッチ。これは単なる喜びの表現に留まりません。それは、得点に至るまでのサーブ、レシーブ、トス、スパイクといった一連のプレーに関わった全ての選手への「今、この瞬間の貢献を認め、伝える」という極めて即時性の高い承認行為です。

行動心理学のオペラント条件付け(強化理論)は、行動の「直後」に好ましい結果(報酬や承認)が与えられると、その行動が繰り返される確率が高まることを示します。また、自己決定理論によれば、タイムリーな承認は有能感(自分ではできると信じる気持ち)と、関係性(チームの一員として認められている)という、内発的動機付けを高める基本的心理欲求を満たします。後からまとめて大きな称賛を受けるよりも、行動の直後に得られる「小さくてもタイムリーな承認」の連鎖が、パフォーマンスを持続させる鍵となります。

実践のポイント

従業員の主体性とパフォーマンスを最大限に引き出していきましょう。

(1) チェックインを活用

会議や週の始めに、参加者全員が「仕事でうまくいっていること」「チームメンバーに感謝したいこと」「今日達成したいこと」などを1つずつ共有する。意図的にポジティブなムードや連帯感を醸成できるので効果的です。

(2) デジタルツールを活用

ビジネスチャットで「ナイス!」「助かります!」といったポジティブなスタンプを活用し、気軽に承認を送り合う環境を整える。デジタルでなくても、付箋で「ありがとう!」を伝えるのも効果的です。

(3) 経営者・管理職が率先

廊下ですれ違った部下への声かけやチャット上でタイムリーに反応し承認を実践する。やはり、リーダーが率先して文化定着のキーマンになると心強いです。

2 失敗のリフレーミング 【挑戦し続ける仕組みをつくる】

バレーボールは、たった1つのミスが即失点につながる、精神的に非常に厳しいスポーツです。しかし、選手たちはミスをした仲間を責めるのではなく、即座に駆け寄り、ハイタッチや声かけを交わして次のプレーへと意識を切り替えます。この行動は、無意識のうちに「失敗=個人の責任」という認識を、「学び=チームで共有し、次に取り返すための体験」へと瞬時に書き換える(リフレーミングする)効果を持っています。

失敗を許容するだけでなく、積極的に学びとして根付かせるためには、成長マインドセットが不可欠です。この考え方を持つ組織では、失敗は成長に必要なフィードバックと捉えられます。経営者は、結果だけでなくプロセスにおける挑戦や工夫を評価する言葉を意識することで、従業員の成長マインドセットを育むことができます。また、心理学の認知的リフレーミングも重要です。例えば、「売上目標未達」という結果を「計画のズレや改善点の発見」と捉え直す組織の習慣が、ネガティブな感情を軽減し、建設的な議論につながります。

実践のポイント

挑戦し続けたい仕組みをつくり、組織の成長を加速させていきましょう。

(1) 「ナイスチャレンジ報告」の定例化

定例会議で、成功・失敗を問わず「新たな試み」や「失敗から得られた教訓」を共有する時間を設け、結果に関わらず全員で発表者に称賛の拍手を送る。やりがちな個人への追及はせず、プロセスの分析に徹するという意思統一も重要です。

(2) 経営者自身の失敗談の開示

経営者自らがオープンに失敗談とそこからの学びを語ることで、従業員に「失敗しても大丈夫だ」という強力なメッセージを伝える。これだけで経営者への親近感が生まれます。

(3) 言語習慣の転換

問題発生時に個人を追及する「なぜミスしたんだ?」ではなく、未来志向の「どうすれば次はうまくいくか?」「この経験から何を学べるか?」という問いかけを徹底する。

3 共同行動の設計 【一体感を醸成する意図的な仕組みをつくる】

ハイタッチは、言葉を交わさずとも、瞬時に「私たちは同じ目標に向かうチームだ」という感覚を共有させる力を持っています。

社会心理学において、行動の同期は、団体のメンバー間の協調性や信頼感を高めることが多くの研究で示されています。ハイタッチや円陣、一斉の拍手といった共同での身体的行動は、言葉

以上に非言語的な連帯感が生まれます。

実践のポイント

日常の行動にチームを結束させる仕組みを設計し、信頼関係の土台づくりにしていきましょう。

(1) シンプルな同期行動

朝礼の始めに全員で簡単な深呼吸やストレッチを行う。意識を瞬時に集中させるだけでなく、身体的な同期を通じて一体感を醸成します。

(2) プロジェクトのマイルストーンを祝う

小さな目標達成のたびに、関係者で集まり、リーダーの首頭で全員で拍手するなど、簡単なセレモニーを行う。達成感を共有することで、チームの結束を強めます。

(3) 環境整備活動の共同実施

月に1度、部署や役職の垣根を越えて全員で清掃や整理整頓を行う「環境整備の日」を設ける。自然なコミュニケーションを生み、組織の協調性を高めます。

おわりに

「全員で、つなぐ」これは、バレーボールの核心であり、VUCA時代の中小企業経営に最も求められるチームの姿です。

組織開発の施策は、精神論で終わったり、やがて風化しがちです。今回挙げた実践のポイントは、いずれも成果のあった企業の取り組み事例を参考にしており、簡単に始めやすいものばかりです。できることから取り入れ、小さな変化に目を向け習慣化することで、徐々に組織は変わっていきます。

大切なのは、「人と人との関係性を扱う」からこそ、短期的な成果ではなく、中長期的な組織の成長を見据えること、そしてリーダー陣がその行動を率先し、熱を組織全体に伝播させていくことです。

現状を受け止め(レシーブ)、課題を洗い出し(トス)、ゴールに突き進む(アタック)。小さなことから賞賛し、学び続けることを文化にする。その積み重ねの先に、「全員で、つなぐ」変化に強い組織が築かれていくのだと確信します。

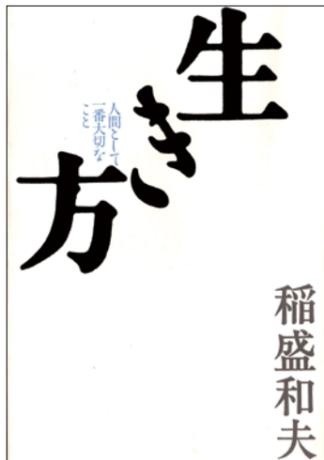
藤沢 淳司

診断士
略歴

バレーボール好きは妻の影響。薬局経営支援および薬剤師教育専門の中小企業診断士。現在はデザイン経営について学び、より良い医療のあり方を探求しています。



生き方 人間として一番大切なこと



【著】稲盛和夫 【出版】サンマーク出版 2004年

1. 本書に出合ったきっかけ

私が今回紹介するのは、京セラやKDDIの創業者として知られる稲盛和夫さんの著書『生き方』です。経営者としての稲盛さんのお名前は知ってはいましたが、NHKの番組を拝見し、その生き方に興味を持ったことが最初のきっかけでした。この本は、経営者としての成功体験にとどまらず、人として、そして働く者としての「生き方の原理原則」を静かに、しかし力強く語っています。日々の仕事に追われる中で、効率や成果を追い求めることに慣れてしまった私に、もう1度「何のために働くのか」という問いを再考する機会を与えてくれた1冊です。

2. 概要紹介

本書の中心にあるのは、「利他の心」という考え方でした。稲盛さんは、人生や経営において最も大切なのは「自分の利益ではなく、他人の幸せを願う心」だと語られています。その象徴的なエピソードとして登場するのが、「地獄」と「極楽」の寓話です。おのおの世界にも、長い箸を使って食事を取る人々がいて、地獄では互いに自分の分を取ろうと争い、誰も食べられません。一方、極楽では、相手の口に食べ物を選び、「どうぞ」と譲り合いながら満足して食べるのです。この話は、同じ条件にあっても「思いやりの心」があるかどうかで世界は全く違う姿になる、という深い真理が示されていました。

3. 「世のため、人のため」という経営哲学

稲盛さんが繰り返し語る「世のため、人のため」という言葉は、経営理念であると同時に人生哲学でもあります。私自身の経験につなげてみますと、今でもお付き合いのあるA

社さんが重なります。経営改善に関する定期訪問のある日、専務が慌てて会議室に入ってこられました。理由をお聞きすると、社内サーバがダウンし業務停止している状況に陥っているとのことでした。中小企業さまによくある導入後のIT運用担当者の不在による保守サポート不足が原因でした。同メンバーと共に、専務の青ざめた表情を見ながら、専務の要請と万が一のデータ喪失リスクへの承諾を得ながら、部品の手配、筐体の分解、格納のデータの取り出しなど、深夜に及ぶ作業を完遂し、暫定復旧を果たしました。会社の壁を超え、当事者の利益を超えた、今思えば「利他の精神」で取り組んだ結果だったのです。A社との関係は今も続き、家族のような関係にも発展したのです。社員やお客さまの幸福を第一に考え、その積み重ねが信頼を生み、最終的には企業の利益や持続的成長へとつながることを実感した体験でした。

4. 私自身の気づきと実践への思い

本書を読み進めるうちに、私自身も仕事に向き合う姿勢を見直したくなりました。

そして、瀬戸内寂聴さんの講話を拝聴した際に、黒板に第一声を「忘己利他(もうこりた)」と書かれた場面を思い出します。これは「自分を忘れ、他人のために尽くす」という意味で、自己中心的ではなく、他者の幸せを願って行動する、寂聴さんの生涯信条とした仏教の言葉のことです。普段の業務では、「どうすれば効率よく成果を出せるか」を考えることが多く、つい自分中心の発想になりがちです。寂聴さんの教えは、稲盛さんの『利他』の精神と通じるものがあると感じました。また、同僚やお客さまの立場に立って考えることで、結果的に仕事の質も信頼も高まるのではないかと感じました。

5. おわりに

私の診断士としてのやりがいの1つは、仕事を通じてお客さまに喜んでいただけることです。お客さまを通じて、自身の夢やお客さまの夢が重なる瞬間に立ち会えることが、診断士として何よりの喜びです。本書を通じてそんな瞬間に出合えるかもしれない人生を歩むためのヒントをいただいた気持ちになりました。有名な本ではありますが、ご参考になれば幸いです。



会員 小林 彰

診断士略歴 大手通信会社勤務。中小企業診断士・ITストラテジストとして、ITの力でお客さまと共に新たな価値を創造するコンサルティングに取り組んでいる。

頭のいい人が話す前に 考えていること



【著】安達裕哉 【出版】ダイヤモンド社 2023年

はじめに

ベストセラーとなった本書は、既読の方も多いかもかもしれません。今回、重厚な1冊よりも、小一時間で読破できるこの1冊を、忙しい診断士に向けて推薦したいと思います。本書はコンサルタントにとって基本となる心構えや技法が凝縮されており、映画『アウトレージ』からGoogle、経営学者のピーター・F・ドラッカーまで多岐に渡るトピックに触れられ、キャッチーで読みやすいです。まさにコンサルの秘密ノート、明日にでも使えるようなTipsに溢れています。面白いことに、著者は「良書の定義は何回も繰り返して読む本」としながらも、「本書は読み返さなくてもいい本を目指して書きました」と述べています。

聞くことの大切さ

現在では生成AIが驚くほど進化を遂げ、Chat GPTで分析レポートを簡単に作成可能な時代です。誰もがAIで簡単にソリューションにアクセスできるようになった今、診断士の存在価値はどこにあるのでしょうか。本書はその答えの1つを教えてくださいました。それは「聞く力」です。AI時代に求められるのは、解決法を教える提案型のスタイルから、占い師のように話を聞き出して論点を整理し共に解決していくことです。

忙しいコンサルが陥りやすい盲点は、「話を聞く」際に「自分の聞きたいことだけをうまく聞き出そうとしていないか」ということです。聞くとは、相手の心の中にあることを、言葉を通じてうまく拾い上げること。あくまで利他の精神で、真に人の話を心から聞くことが重要です。

「コンサルタントは交通整理する職業」という再定義

印象に残ったのは「コンサルタントとはアドバイスする職業ではなく、交通整理する職業だ」という言葉でした。多くの診断士は、有益なアドバイスを提供することが仕事だと考えがちです。しか

し、著者はコンサルティング会社での経験から「コンサルに入っただけで、簡単にアドバイスするな、意見を言うな、とにかく相手に話してもらえ、と徹底的に教えられました」と述べています。

この教えの背景には「知識は披露するのではなく、誰かのために使って初めて知性となる」という哲学があります。著者が紹介する「深く聞く技術」は極めて実践的で、米国政府の構造化面接マニュアルによれば、効果的な質問はたった5種類。導入質問として「過去に行った行動」と「仮定の状況判断」、深掘り質問として「状況」「行動」「成果」に関する質問です。

重要なのは「ちゃんと考えて質問する」というのは、質問する前に相手の立場に立ち、仮説をもって質問するということです。また「答えづらい質問をしてしまう原因は、自分が何を分かっているのかが分かっていないことにあります」という指摘は的確です。本書は「人はちゃんと考えてくれている人を信頼する」という黄金法則を示し、単に情報を整理するのではなく、相手と共に考える姿勢こそが求められていると述べています。

承認欲求のコントロールについても言及があります。「他者は褒めつつ、自分は「なんでもない人間です」という顔をするのが、コミュニケーション強者の態度」であり、「自分の話で他者の承認を得ようとせず、結果によって得られると強く認識する」ことの重要性を述べています。

「頭のよさは他者が決める」という本質的な視点

論理的思考についても独自の視点を示します。著者はドラッカーの「無人の山中で木が倒れたとき、音はするか。音波は発生するが、知覚されなければ音はしない」という言葉を引用し、どんなに優れた分析も相手に伝わらなければ意味がないと強調します。論理的思考が重要なのは、立場や価値観の異なる他者と考えを共有するためであり、それ自体が目的ではありません。

行動経済学者のカーネマンの「人は難しい質問を簡単な質問に置き換えてしまう」という指摘も重要です。クライアントが本当に答えたい質問と実際に答えている質問が異なることがあり、診断士はこのギャップを意識して本質的な問いに導く必要があります。著者は「話を聞いているのに聞けない人は、自分の認識できたことだけを切り取って聞いている」と確認バイアスへの警鐘を鳴らします。

最後に

本書はAI時代における診断士の存在価値を考える上で必読の1冊です。コンサルマインドだけでなく、明日使えるTipsも溢れています。ビジネスマンのバイブルとして一読をおすすめいたします。

会員 杉山 宏和



診断士略歴 2024年中小企業診断士登録。現在医師として市中病院に勤務。その傍ら経営相談や新規事業支援を行っています。現在協会ではUX/UI研究会で代表を務め、顧客体験や視点から提案できるメソッドやTipsを研究しています。



第14回 海外研修旅行報告

～フィリピン・マニラ～

開催日：2025年9月4日(木)～7日(日)

第14回目となる海外研修旅行が、2025年9月4日(木)から7日(日)にかけて実施され、31名の会員が参加しました。現地企業訪問は2016年のマレーシア以来約10年ぶり、沖縄県協会からも参加いただきました。期間中は幸い大きな天候の崩れはなく、高温多湿の日本よりも低湿度であったため快適な気候の中で研修を行うことができました。

前半はマニラの南約50kmに位置するバタンガス州の工業団地であるリマエステートを訪問し、日系企業3社の工場を視察しました。まずJETROマニラ事務所の方からフィリピン経済の現状について講義を受け、経済特区(PEZA等)などの投資優遇制度の充実や若年層が厚い人口ボーナス期が続く、といった強みがある一方で、インフラの脆弱性や人件費の高騰などの課題があることを学びました。経済特区を含むリマエステートを運営しているアポイ



ティス・インフラキャピタル社は都市開発を得意としており、この10年で規模を倍増させつつ、環境に配慮した開発を進めていました。続いて、梱包材製造企業、精密プラスチック部品製造企業、精密金属加工企業の日系企業3社の工場を見学しました。フィリピン進出のメリットである人件費の安さに加え、設計力や品質力といった日本企業

の高付加価値化を強みに展開されておられましたが、すでに人件費の高騰に備えて自動化を進めておられるのが印象的でした。また、人材流出阻止や教育体制強化の課題もお聞きすることができました。



後半は滞在したマニラ市内を中心に、都市の雰囲気を感じました。統合型リゾート(IR)であるソレアリゾート&カジノでは豪華な館内を見学し、大阪IRを想像する上で大変参考になりました。さらに、世界最大級のショッピングモール「モール・オブ・アジア」や世界遺産サンアグスチン教会を訪れ、規模や歴史を体感しました。

今回の研修旅行は、工業団地を運営するアポイティス社や視察を受け入れてくださった日系企業各社のご協力により実現しました。ここに改めて御礼申し上げます。今回は経済特区の見学や渋滞を通じインフラ課題を実感し、企業課題が国境を越えて共通することを認識できました。今後も会員の知見を深める機会を継続的に提供し、多くの方にご参加いただけるよう企画を進めてまいります。なお、今回の研修旅行の様子は協会HPにも掲載しておりますので、ぜひご覧ください。次回の研修旅行にもどうぞご期待ください。

(文責：連携事業委員 松井 崇明)



「入会式・秋の歓迎会」を開催しました



2025年10月18日(土)、「入会式・秋の歓迎会」が大阪商工会議所にて開催されました。本イベントは、新たに入会された方や夏の実務補習を終えた方、未入会の方を対象に、府協会の活動内容や会員診断士として知っていただきたい知識を紹介することを目的として開催しているものです。秋の歓迎会はコロナ禍で開催を自粛していましたが、8～10月の入会者が多いことから6年ぶりに対面での開催を再開しました。

入会式では津田会長の挨拶の後、各委員会より協会活動の紹介が行われました。

内容	担当
協会の組織体制と活動内容	内藤副会長
中小企業診断士とコンプライアンス	総務委員会 岸本副委員長
府協会の広告媒体の活用法	広報・情報委員会 五味副委員長
公募案件の応募方法、kintoneの使用方法	事業委員会 石井委員長

その後、新入会員への会員バッジの貸与式が行われ、津田会長より新入会員代表の岡崎氏へバッジが貸与されました。岡崎氏から今後の診断士活動への意気込みのスピーチがあり、程よい緊張感の中で入会式は締めくくられました。

続いて歓迎会では、津田会長から新入会員に向けて診断士の心得が贈られ、事前募集に応募いただいた5つの研究会からそれぞれ個性豊かな活動発表が行われました。そして、中嶋委員長の乾杯の挨拶を合図に、多数の参加者が各テーブルで食事やドリンクを楽しみながら歓談し、会場は大いに盛り上がりました。楽しい時間はあっという間に過ぎ、内藤副会長の中締めの挨拶をもって閉会となりました。

会員事業委員会は、年間を通じて会員の皆さまの交流を促進するため、さまざまな機会を提供してまいります。とくに

新入会員の皆さまは、仲間づくりや診断士としての今後の活躍のために積極的な参加をお待ちしております。

(文責：会員事業委員会 森 悠香)



診断士シンポジウム大阪 2025 ～大阪のすべての企業に活力を!～

開催日時：2025年11月7日(金) 14:00～18:00
リアル会場：マイドームおおさか2階 B・Cホール

本シンポジウムは、府協会のビジョンに基づき「大阪のすべての企業に活力を!」をテーマに掲げ、経営者、金融機関、公的支援機関、そして中小企業診断士が一堂に会し、2030年に向けた中小企業および大阪経済の未来を考える機会となりました。

オープニング：会長挨拶とセミナー

イベントは津田敏夫会長による挨拶・ビジョン宣言で幕を開けました。会長からは10月の名称変更に関する説明と、ビジョンに基づく活動概要が紹介されました。引き続き、「経営者のタイプで再生の可否がわかる? AIで見えてきた中小企業再生のカギ」と題する講演が行われ、成功する経営者像と「数字だけでなく『人』を見て支援する時代」になることなど、これからの企業支援のあり方が示されました。



企業セミナー1：老舗鉄鋼業からのドローン転換

最初のゲストスピーカーは、菱田技研工業株式会社 代表取締役 菱田聡氏です。講演テーマは「鉄鋼業からドローンへの事業転換と2030年に向けた展開」でした。

同社は1920(大正9)年に合名会社菱田要鉄工所として設立された老舗企業ですが、1995(平成7)年に、「残存者利益が無い」というパラダイムシフトを背景に伸鉄製造販売から撤退。1998(平成10)年に代表取締役に就任された菱田氏は、2004(平成16)年にロボットシステムの研究開発に参入します。デバイスの小型化・低価格化の進展を捉え、2009(平成21)年には飛行口

ポット、すなわちドローンの研究開発に踏み切りました。2016(平成28)年には社名を菱田技研工業株式会社に改称しています。

菱田氏は、産学連携の経験についても言及し、「成果を上げるのは別」であり、秘密保持や知的財産の契約内容のていねいな確認と、「Give&Takeの良好な関係維持」が成功に不可欠であると説かれました。



同社の核となるのは、2025年大阪・関西万博に出展される「壁面吸着親子ドローン」です。このドローンは、機体を壁面に固定し、吸着中にプロペラを停止できるため、長時間の運用が可能であり、インフラ点検や補修作業、清掃といった実作業での活用が期待されています。2030年に向けて、同社は実作業ドローンのデファクトスタンダードを目指し、機体の信頼性、耐久性、コスト優位性の追求、そして安全対策と運用方法の標準化マニュアル整備を課題としています。

診断士セミナー2：「顧客伴走型経営」の実践

次のセッションでは、2024年に中小企業庁長官賞を受賞された中小企業診断士 吉田喜彦氏が登壇しました。テーマは「顧客伴走型経営の実践事例」です。

吉田氏は、不確実な現代においては、支援モデルを従来の課題「解決型」から、正解がない時代の課題「設定型」へと再構築が必要であると指摘しました。この変化は、支援者だけでなく企業経営の在り方にも求められ、経営者と顧客の関係においても「対



話と傾聴」が重要になると述べました。

事例として挙げられたのは、業歴20年の地域密着型総合リフォーム業A社です。A社はコロナ禍による資材不足で「顧客との接点」が途切れ、業績が大きく悪化しました。吉田氏は、A社の強みである「分かりやすく伝える説明力」が、顧客のリフォーム業界に対する不信感を払拭できる盲点であると指摘。業態をニーズが明確な「リフォーム業」から、潜在ニーズを持つ顧客を対象とする「顧客育成業」へと転換することを提案しました。



この新たなアプローチを「顧客伴走型経営」と定義し、販売目的の「チラシ」ではなく、顧客視点の事例や知見を対話のように伝える「ニュースレター」を作成・配布しました。これにより顧客の「内発的動機付け」を促し、成果として顧客から情報として求められるようになります。その結果、「相見積もりをせずA社に発注することを決めて連絡してくる新規顧客」が増加しました。

最も劇的な成果は業績のV字回復です。ニュースレター配布当初は売上高4万円でしたが、3カ月目には200万円に達し、6カ月後のサポート会議では2カ月先まで月額400万円の受注見込みが立ち、金融支援が決定したという驚異的な実績が示されました。

吉田氏は、「伴走型経営」の本質は、自社の商品・サービスという固定点を捨てる覚悟と、顧客視点での企業の知見が求められていることにあると締めくくりました。

パネルディスカッション：2030年に向けた提言

シンポジウムのハイライトとして、『2030年 大阪経済と企業経営に活力を与えるには』をテーマとしてパネルディスカッションが開催されました。

モデレータは北口祐規子氏(当府協会 顧問)が務め、パネリストには菱田社長、吉田氏に加え、畑浩基氏(畑ダイカスト工業 代表取締役)、東純子氏(大阪産業創造館 経営相談室 コンサルタントリーダー)、山口透氏(中小企業診断士)という専門家と経営者を迎え、現在経営が直面する課題と、2030年に向けた企業の挑戦について、熱い議論を交わしました。

東大阪市でオープンファクトリーを開催する「こーばへ行こう! 実行委員会」の代表としてシンポジウムに参加いただいた畑浩基氏が、人材育成と確保の難しさに悩みながらも、従業員を大切に扱い信頼を得ていくことが人材確保の近道とっておられたのが印象的でした。

本シンポジウムは、中小企業が未来に挑戦するために、中小企業診断士がどのように関わり、力を発揮させ希望の道を示せるのかという、実践的な視点を参加者に提供しました。

最後は交流会(名刺交換会・懇親会)が開かれ、多くの参加者が最後まで残って活発な意見交換と交流が行われました。

連携事業委員会では今後も中小企業診断士の認知度向上、やりがい向上を目指して府協会内外と連携して事業を進めてまいります。これからもスペシャルな企画に取り組み予定です。みなさまの積極的なご参加をお待ちしています。



スキルアップ研修報告(8月) 「中堅・中小企業者／中小企業診断士が知って得する知的財産」

日時：2025年8月27日(水) 19:00～21:00

講師：黒澤 理弘(大阪府中小企業診断士協会会員)



講師略歴

1996年京都大学(工学部)卒、1998年京都大学大学院(工学研究科)修了。1998年大手化学メーカーに就職、生産技術を担当。2001年知的財産部に異動後、2002年弁理士資格取得。2006年米国特許法律事務所駐在を挟み、自社の国内外特許実務、契約実務、知財戦略の企画・立案に携わる。2021年知的財産アナリスト、2023年中小企業診断士、2024年国家資格キャリアコンサルタント資格取得。関係会社の経営支援などに携わる。

第1部 アイスブレイク

私の略歴、主な業務内容の紹介からスタートし、弁理士×診断士×キャリアコンの意味合いを説明しました。ここでは、「技術・法律が得意な弁理士、企業経営の得意な診断士、傾聴・伴走が得意なキャリアコンの組み合わせで、企業の成長と個人のキャリア形成を同時に支援できる唯一無二の価値を提供できる」としました。その後、無形資産・知的資産と知的財産との関係を解説し、弁理士(企業内・事務所)の得意領域と診断士の得意領域についての私見を述べさせていただきました。診断士とは一見親和性がない、もしくは低いと思われる国家資格であっても、実際には親和性があることが多く、診断士業務の幅の広さを実感いただけたのではないかと思います。

第2部 中小企業診断士が押さえておきたい知的財産のイロハ

知的財産の守備範囲と、その中の特許・商標について説明しました。特許については、特許要件(発明が特許になるための要件)を説明した後、特許要件の中でもイメージをつかみにくい「進歩性」について、具体例を用いて説明しました。その後、特許権侵害についての基本的な考え方と、実際の裁判例について解説しました。権利解釈は裁判所でも判断が分かれることがあるので、弁理士などの専門家に相談することの重要性をお伝えしました。商標については、商標の機能、主な商標登録要件を説明した後、商標権の権利範囲(専有権、禁止権)について図を用いて説明しました。商標の機能には、自他商品・役務識別機能と、それ

を前提として発揮される、出所表示機能、品質保証機能、宣伝広告機能があることを説明し、中小企業のブランド戦略を考える基礎となる考え方をお伝えしました。

その後、芸能人の小道具に関する特許、商標的観点からの三菱鉛筆株式会社と三菱グループの関係、フィンランド発祥のスポーツ「モルック」に関する商標権の係争事例を説明し、参加いただいた診断士の皆さまに特許と商標を身近に感じていただきました。

第3部 知って得する知的財産マネジメント

INPIT(独立行政法人工業所有権情報・研修館)が、中小企業の事業戦略や海外展開において知財マネジメントが重要な役割を果たした事例などをもとにして作成した知財マネジメント人材育成教材の事例を用い、その事例において対象企業の経営者が打つべきであった一手についてディスカッション形式で考察するセッションとしました。

事例として、実際の現場でありがちな、展示会出展、共同開発、ライセンス出しに関するものを選びましたが、支援者である診断士目線で色々な意見が飛び交い、有意義なセッションとなりました。



第4部 まとめ

知的財産は企業経営に直結し、戦略的活用が必須、とまとめました。今回の研修が、皆さまにとって新たな気づきや行動のきっかけになれば嬉しいです。

■参加者の声

- ・事例が面白かったです。勉強になりました。ありがとうございました
- ・特許に関してあり得る落とし穴を事例も交えて、分かりやすく説明していただきましてありがとうございました。
- ・中小企業にとっての知財の重要性について、事例とグループワークを交えて分かりやすくレクチャーいただきありがとうございました。



スキルアップ研修報告(9月) 「会計ソフトから学ぶ会計の世界」

日時：2025年9月24日(水) 19:00～21:00

講師：廣瀬 善厚(大阪府中小企業診断士協会会員)



講師略歴

1991年(株)TKC入社。システムコンサルタントとして、会計ソフトの導入だけでなく、これまで1,000名を超える税理士・公認会計士に会計事務所経営のノウハウをご紹介しています。

中小企業の日常の経理業務の効率化・合理化だけでなく、月次決算体制を構築し、単なる試算表ではなく変動損益計算書を用いた業績管理や、同業他社比較による経営指標を参考に、如何に経営の意思決定に役立てるか、その活用方法をご説明させていただきました。

まず、日常業務において月次試算表(貸借対照表・損益計算書)という言葉がありますが、経営者が自身の意思決定に活用しているのは損益計算書ではなく「変動損益計算書」です。ブロックパズルを用いて、変動損益計算書を数字の羅列ではなく、ビジュアルで如何にシンプルに経営者の視覚に訴えることが重要かお話ししました。その事例として「月間損益分岐点売上高」を金額以外

(今月は何日目の営業日で達成できるか)で示すことで、従業員のモチベーションアップ、社内のベクトル合わせに使えることを申し上げました。

また、金融機関が融資の際に重要視される「債務償還年数」についても、借入金総額÷年間本業CF(税引後利益+減価償却費)=何年分?(何年で完済できるか)、目安は10年であり、これもビジュアルで訴求することが有効であることをご紹介させていただきました。

そして、経営基盤強化の視点で自己資本比率については、20%超は全体の52%(TKC経営指標参照)という現状において、中期経営計画を策定する際、目標売上高を設定し、その目標となる企業の自己資本比率を確認することで、具体的に今後5年間で自己資本比率を引き上げるために毎月どれくらい経常利益の増加が必要かご理解いただきました。

最後に、私自身の事例として、ランチェスター戦略(一点集中主義・NO.1主義)を活用し、数字から見える自社の強みを生かすことで、経営者の動機付けを図り、いかに売上高のアップや、従業員のモチベーションアップにつながったかを共有させていただきました。

結論として、もちろん、数字は大事です。しかし、もっと大事なことは数字から見えてくる自社の強みを経営者に気づいていただき、いかに行動していただくかと考えております。今回の研修会を通じて、今後さらに会計ソフトを有効活用することで、数字を客観的なモノサシとして捉えるだけでなく、経営分析数値から経営者を勇気づけられる伴走支援者になっていただければ幸いです。今回、多数の皆さま方にご参加いただき、誠にありがとうございました。また、このような講師の機会をいただきましたことに感謝申し上げます。





スキルアップ研修報告(10月) 「地域で楽しむ診断士になろう! ~仲間と見つける『私らしい』地域共創~」

日 時: 2025年10月29日(水) 19:00 ~ 20:50
場 所: 大阪商工会議所 502号室
講 師: 田代 博之、山本 淳、山崎 研
(大阪府中小企業診断士協会会員)

講師略歴

◆田代 博之(ITストラテジスト)

2017年に診断士登録、2022年から枚方に住み、子どもに残す未来の地域のため活動中。2024年に「枚方診断士の会」を設立、農家さんと連携したホップ栽培からの全国初の診断士ビールの開発、地域農家団体とのコラボ、デザイナーさん・スパイスカレー屋さん支援など



◆山本 淳(認定ワークショップデザイナー・プロコーチ)

1992年太陽工業(株)に入社。2012年に認定ワークショップデザイナー、2019年に診断士登録。2023年に定年退職し、再雇用で、大阪市淀川区を中心とする地域課題解決のプラットフォーム「ヨドコン」を運営。同時に個人事業主として、経営コンサルティングやワークショップの企画・ファシリテーション、セミナーなどを行なっている。また関西生産性本部「企業内組織開発推進者養成コース」の運営サポーターとして活動中。



◆山崎 研(キャリアコンサルタント・プロコーチ)

2010年に診断士登録。優れた起業家の行動様式「エフェクチュエーション」に基づき思いを可視化。新規事業・新サービスなどのコンセプト策定支援および価値観に寄り添った実効性のある伴走支援を強みとする。2021年に「北摂診断士の会」を設立、2023年に国家資格キャリアコンサルタント登録。学生向けに実践キャリア支援として「地域資源活用・地域事業者連携の実践アントレプレナーシップ教育活動」を行っている。



■講師からのメッセージ

中小企業診断士の資格は取ったけれど、その次の一步をどう踏み出せばいいか迷っていませんか? 「地域」に目を向ければ、実はあなたの知識や経験を生かせるフィールドが無限に広がっています。

本研修会では、地域で活躍する3名の先輩診断士が、それぞれのユニークな活動事例をご紹介しました。中小企業診断士として地域共創するための具体的なヒントや、研修会参加者の方にとっての「私らしい」地域共創のカチを見つけてきかけとなったと思います。

1. 地域に根ざしたユニークな活動事例紹介

- ◆田代 博之氏: 地域農家さんとの連携による「診断士ビール」開発秘話や、スパイスカレー屋さん支援など、地域資源を活かした新たなビジネス創出の事例を紹介しました。地域に住むからこそ見えてくる課題と、それを解決する診断士の役割をお話ししました。事業者さんも参加し地域共創についてのコメントもいただきました。
- ◆山本 淳氏: 大阪市淀川区を中心とした地域課題解決プラットフォーム「ヨドコン」の運営事例から、地域住民や企業を巻き込みながら、いかに地域に貢献しているかをお話ししました。ワークショップデザイナーとしての視点も交えて、地域を「巻き込む」コツをお話ししました。
- ◆山崎 研氏: 小中高生への実践アントレプレナーシップ教育や、多岐にわたる地域支援活動をご紹介しました。キャリアコンサルタントの視点から、地域の人々の「思い」を形にする伴走支援の重要性についてお話ししました。

2. 他の地域会のご紹介

地域で活躍している診断士の方々(高槻・島本、千里(豊中)、名張市、長岡京市)から一言コメントをいただきました。一人では難しいと感じる地域共創も、仲間がいれば可能性は無限大に広がります。

■参加者の声.....

- ◆今までのセミナーにはない楽しさでした。ワクワクしました! 講師の皆さんが本当に楽しそう。
- ◆企業内診断士で全然活動イメージが湧いていなかったのですが、非常に勉強になりました。
- ◆地域共創は中小企業診断士の活動のど真ん中だと思います。
- ◆診断士の未来を感じました。
- ◆利益を目的としない地域との取り組みで、色々なワクワクする活動が生まれていて刺激を受けました。
- ◆「何やるか言わなくても仲間が集まる」というお話が印象的。
- ◆大阪府和泉市の診断士の会をつくりたいです。
- ◆質面市の企業内診断士です! 地域に愛を持って支援する形、素敵でした!
- ◆高槻島本も頑張ります。ご支援ください!



プロコン直球インタビュー(第10弾) 経営診断シンポジウムで最優秀賞を獲得した吉田喜彦さんに聞く~「顧客伴走型経営」に向けた支援とは~

日 時: 2025年8月7日(木) 19:30 ~ 20:45
講 師: 吉田 喜彦(大阪府中小企業診断士協会会員)
聞き手: 星 諒太、西村 卓馬
UTA (ゆるカレTeaching Assistant)

講師略歴

IT会社や製造業などを経て2013年に独立。上場企業や中小企業など、100社以上を支援するコンサルタントとして活躍。大学講師や、多数のセミナー業にも携わる。大阪中小企業診断士会理事。



●はじめに

プロコン直球インタビュー第10弾では、プロコンとして活躍され、令和6年度の中小企業経営診断シンポジウムで最優秀賞である中小企業庁長官賞を受賞された、吉田喜彦氏にお話を伺いました。

●独立前から独立直後まで

独立前には転職も経験され、IT企業に勤務時代に診断士試験に合格されました。その後、製造業に勤務しながら、講座やプロコン育成塾に参加し積極的に学びつつ、また将来を見据え、2年間は収入がないことを想定して資金を貯蓄した後、独立されました。独立後は、実家で焚火をするだけの日もありましたが、さまざまな出会いを通じて講師活動を行い、企業の顧問としても活躍されています。

●診断士としての仕事内容について

顧問先企業への伴走型支援や再生案件、IT関連業務、さらには多数のセミナーや大学での講師など、幅広く仕事を展開されています。獲得が難しい上場企業の案件についても「縁」を大切に、受注していくことが重要であると語られました。

また、講師業はコンサルティング業との相性も良く、講師を務める診断士を増やしたいという思いから、士会において「講師養成講座」を企画・運営されています。一方、診断士として日々さまざまな講座を受講もされているとのこと。知識の補充は投資であり、非常に重要であると語られました。

●中小企業シンポジウム最優秀賞受賞論文について

中小企業庁が定めている「伴走支援」という言葉は、支援者から中小企業に対する支援を意味しますが、それを「中小企業から顧客へ」と置き換え、経営手法に応用したものが「顧客伴走型経営」の受賞論文であるとのこと。

対象企業には、前向きなことばかりを伝えても記憶に残らないといえます。むしろ悪い部分を指摘し、「ここを取り除けば良くなる」と未来につながる改善点として伝えることで、経営者が能動的に動くようになるそうです。

また、支援者の立場として顧客に接する際は、事前に用意した質問をただ淡々と聞き取るのではなく、1つの質問を掘り下げて、その企業の本当の強みや、それが今後も維持できるかどうかを確認することが大切であると語られました。

●今後のビジョンについて

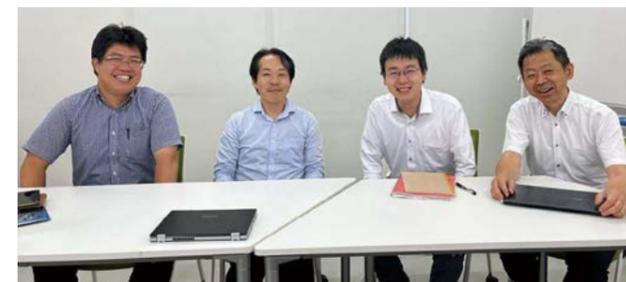
大阪中小企業診断士会の理事としての立場から、今後大阪の協会や士会が発展するためには、一人ひとりのスキルアップが必要であると述べられました。

AI技術の進歩が目覚ましい昨今の状況を踏まえれば、今後はChat GPTのように汎用的な回答をする診断士やコンサルタントでは不十分であり、より本質を見抜く力が求められること。その上で、診断士やコンサルタントとして活躍するためには、自らの強みを磨き発揮していく必要があると語られました。また、診断士活動では、セミナーを契機としてコンサルティングの機会が生まれることもあるため、自分のフィールドやジャンルを限定せず幅広く取り組むことが望ましいとも述べられました。

●おわりに

長年にわたり講師としてご活躍されていることもあり、お話が非常に分かりやすいと感じました。こちらからの切り込んだ質問にも制限なくお答えいただきました。初めてのインタビューではありましたが、難なく進めることができました。吉田氏の実力を改めて感じたインタビューとなりました。

(文責: 会員事業委員会 中岡 康)



BE THE LOVED COMPANYの3年間～フィールドワークから見た社員に愛される企業のこれまでとこれから～

日 時：2025年9月10日(水) 19：30～20：45
 プレゼンター：沼本 和輝氏(経済産業省近畿経済産業局)
 ファシリテーター：林 大祐(大阪府中小企業診断士協会会員)

講師略歴

沼本 和輝氏

2014年経済産業省近畿経済産業局入省。現場を重視し社員の幸せと企業成長を目指すBE THE LOVED COMPANY PROJECTを立案。Forbesコラムニスト。



診断士略歴

林 大祐

「金融や経営と人間性」の視点を統合し、個人の幸せと企業や社会の成長を両立させるべく、執筆、イベント開催、大学での講義、起業支援などに幅広く取り組んでいる。



本セミナーでは、労働供給制約社会となり2040年に日本全体で働き手が約1,100万人不足するといわれている「量」の問題。昭和型のビジネスモデルの限界などにより、約4割の社員

が必要最低限の業務だけをこなす心理状態となる「静かな退職」という「質」の問題。この2つの問題点に注目しました。そこで、解決策を探る支援のヒントとして、近畿経済産業局の調査研究レポート「BE THE LOVED COMPANY」を担当された沼本和輝氏にプレゼンターとしてご登壇いただきました。

「人から選ばれる会社とは何だろうか?」という問いが出発点となった調査研究では、①具体事例の収集、②因果関係の分析、③経営哲学の探求によりレポートが作成されました。「する人」、「いる人」、「なる人」それぞれの役割を評価し、企業の成長と価値向上を両立させるモデルの提唱です。

具体例として、「自分で決める」ことが幸せの前提であるという考えに基づいた「自己申告型給与制」、育休中の社員が月1回出勤して社会との断絶感や復職への不安を解消する「月1育休出勤制度」、業績が良いとうなぎのお弁当が出るといった「業績連動型仕出し弁当」などが紹介されました。これらの実践の結果、売上・利益の伸長や離職率の低下といった明確な経営成果を上げています。一方で組織文化の醸成には平均して約5年程度の長期的な時間軸が必要であることも強調されました。

沼本氏と林とのトークセッションでは、「静かな退職」を防ぐためには、見えにくい組織内の多様な貢献を認める文化が重要であると話が展開しました。また、管理型から共創型への組織変革では「惰性」や「労力」といった「イノベーションを阻む4つの心理的摩擦」を克服する必要があります。例えば、中間管理職層に対して「1 on 1とは何か」の定義や趣旨を伝える研修などをいねいに実施するなどの具体的なアドバイスがありました。

すでに社員を資本と考える転換期に入っており、社員の量と質の課題に向き合いながら「LOVED COMPANY」を増やして魅力的な企業を増やす支援が求められていると認識できました。

(文責：会員事業委員会 林 大祐)



キョーカイの診断士 vol.8

「医療・介護分野はGDPの10%！診断士が拓く地域包括ケアの未来」

日 時：2025年10月9日(木) 19：30～20：45
 講師：天野 陽介(大阪府中小企業診断士協会会員)

講師略歴

株式会社CBホールディングスにて医療・介護分野で約10年間、人材採用や高齢者住宅の立ち上げ等に従事。現在、ケアビズラボ株式会社を設立し同分野のコンサルティングを行う。



へと移行させる「地域医療構想」を推進しています。この流れこそが、「地域包括ケアシステム」が必要とされる大きな理由です。

■ 地域包括ケアにおける診断士のビジネスチャンス

「病院から地域へ」という流れは、診断士にとって大きなビジネスチャンスとなります。高齢者が地域で暮らすためには受け皿となる「住まい」が不可欠であり、そこには社会課題が存在するからです。特別養護老人ホームなどの公的施設は増設が期待できず、民間の有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)がその役割を担うこととなりますが、既存の高齢者向け住宅は費用が高く、年金だけで生活するのは難しいのが現実です。一方で、利用者の真のニーズは「年金内で療養生活を送りたい」という点にあります。

セミナーでは、このニーズに応じて「低廉な賃貸住宅を提供し、食事や訪問介護は自由に選択してもらう」というビジネスモデルを紹介しました。これにより、家賃と食費の固定費を10万円程度に抑えることが可能になります。この事業モデルは、地域住民や他事業者との既存の信頼関係を生かせる薬局やクリニックにとっても参入しやすく、地域での中核的な役割を担うことで、本業の顧客拡大や収益向上にもつながります。

医療・介護分野の知識がない診断士でも、他産業での成功事例や経営改善ノウハウの導入を支援することが、この分野の改革を後押しするポイントとなります。まさに、拡大する市場で社会に貢献し、診断士としての専門性を最大限に発揮できる、魅力あふれるフィールドといえるでしょう。

今回のセミナーをきっかけに、医療・介護などの分野に興味を持っていただき、ぜひ皆さま一人ひとりが自らの専門分野や強みを生かし新たな価値を生み出す「実践する診断士」として一歩を踏み出していれば幸いです。

■ 診断士が活躍すべき巨大成長市場

本セミナーでは、医療・介護分野が中小企業診断士にとって社会貢献性と事業性の両面から極めて魅力的な市場であり、診断士の能力を大いに発揮できるフィールドであることを、マクロな視点から具体的なビジネスモデルまで分かりやすく解説しました。

■ 経済と不可分な社会保障制度の変革

まず、医療・介護市場の規模を示しました。医療給付費46.7兆円、介護給付費11.5兆円、保険外市場33兆円を合わせるとGDPの15%を超えます。戦後の経済発展を支えた社会保障制度は、今や少子高齢化により持続性が問われています。2040年には65歳以上が全人口の35%に達すると見込まれ、社会保障制度の改革は今後の日本経済における最重要テーマの1つです。

■ 改革の切り札「地域包括ケアシステム」

この大きな課題に対する改革の方向性として、国は「資本主義の良い点を導入していくこと」、すなわち市場経済や消費者中心の考え方を取り入れ、サービスの質の向上と運営の効率化を目指しています。その具体的な施策の核となるのが「地域包括ケアシステム」です。これは、高齢者が要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、医療・介護・住まい・生活支援・介護予防を一体的に提供する仕組みです。

特に大きな課題となっているのが、医療費の増大です。その内訳を見ると、高齢者の入院費用が大きな割合を占めており、中には自宅での生活が困難という理由での「社会的入院」も少なくありません。そこで、国は病院の病床数を減らし、高齢者を病院から在宅





シン・診断士交流会



2 025年10月7日に「BBQだよ！全員集合！」と題し、シン・診断士交流会を開催しました。中之島公園バラ園内にある「R」RIVERSIDE GRILL&BEER GARDENにて、屋外BBQを通じて純粋に会員同士の交流を深める企画となっています。BBQ企画は毎年大変好評をいただいております。今年も開催いたしました。

当 日は秋晴れの心地よい気候に恵まれ、9名の方にご参加いただきました。初めて参加されるフレッシュな方から、経験豊富なベテランまで、幅広い層の方々が仕事終わりに駆けつけてくれました。ここ最近、涼しくなったため、とても過ごしやすく、日中の喧騒を忘れさせるような開放的な雰囲気の中で、ビールを片手に乾杯し、賑やかにスタートしました。

今 回は肉を食べるBBQ企画ということもあり、暮れゆく中之島の街並みとリバーサイドの美しい夜景を眺めつつ、お肉を頬張りながらお酒を片手に語り合う時間は、普段の会議室での交流とはまた一味違ったものとなりました。シン・診断士交流会では、普段の活動ではお会いできない方と、普段とは違った環境で交流ができるのが魅力です。

特 に決まったトークテーマを設けていなかったこともあり、お仕事の近況や診断士活動の状況、趣味やプライベートの話、家族との旅行計画など、話題は尽きることがありませんでした。久しぶりに再会した方々が「最近どうしてる？」と旧交を温める場面も見られ、まさに「交流」の原点ともいえる時間を共有できたと感じています。

最 後はテーマの通り、「全員集合！」の掛け声で、参加者全員の笑顔とともに記念撮影をし、リラックスした雰囲気だからこそ生まれるつながりや新たな発見が、交流会の価値だと改めて実感する一夜となりました。「また来年も実施してほしい」との声もいただきましたので、継続的な企画として検討していきたいと思っています。

今 後も、会員の皆さまが「交流」することで生まれる価値を感じていただけるような企画を準備してまいります。「こんな交流がしたい」「こんな企画で交流したい」といった皆さまからのご意見・ご要望もお待ちしております。お気軽に会員事業委員までお声掛けください。次回以降も楽しい企画を準備して、皆さまのご参加を心よりお待ちしております。

(文責：会員事業委員 田代 博之)



第8期「ゆるつなカレッジ」第2講を開催しました！

9月13日(土) 10:00～12:00、マイドームおおさか8階会議室にて「ゆるつなカレッジ第2講」を開催しました。土曜日の朝にもかかわらず、53名もの受講生にご参加いただきました。ご参加くださった皆さま、そして開催にご協力いただいた皆さまに、この場を借りて厚く御礼申し上げます。



1 第2講の目的

今回の第2講では、「診断士の多様性を知る」「タテ・ヨコのつながりづくり」の2つをテーマとしました。登録・合格直後の受講生が診断士として目指す姿を具体的にイメージできるようにすること、また同期や先輩でもある運営メンバー(UTA^{*}、委員)と活動について語り合い、診断士資格を生かすヒントを見つけていただくことを目的としました。

※UTA=ゆるつなティーチングアシスタント

2 講義内容

アンケート結果紹介～ゆるつな卒業生の活動状況

資格取得から5年以内のゆるつな卒業生(3期～7期)を対象に活動状況アンケートを実施し、95名より得た結果について紹介



しました。属性や活動状況などの集計結果に加え、「診断士1年目にやっておけばよかったこと」「ゆるつな8期生へのエール」なども共有しました。

パネルディスカッション～「先輩ってどんな診断士？」

山崎研委員の分類による4つの診断士活動ポジション(職業キャリア形成系、自己実現系、マネタイズ系、独立・起業・転職準備系)ごとにUTAがパネラーを務め、事前に受講生からいただいた質問に対して回答しました。

ワークセッション～活動ポジション別対話

受講生に4つの診断士活動ポジションのいずれかを選んでもらい、それぞれのグループで自由に対話・情報交換をしました。委員やUTAも全員いずれかのグループに参加し、途中で席替えタイムを設けることで、多くの交流を図ることができました。

3 ランチ会も盛況！

講義終了後、希望者は近隣の中華料理店に移動しランチ会を開催しました。ほとんどの受講生が参加し、運営メンバーを含め約60名が交流を深めました。会場では笑顔で名刺交換をする姿も多く見られました。

4 今後の予定

ゆるつなカレッジは今後、第3講「市場で評価される価値提供(11月12日開催済)」、第4講「診断士として保有する価値観の再発見(1月14日)」、第5講「グループまたは個人での自分らしい次のステップ(3月4日)」をテーマに開催予定です。今後も診断士としての学びとつながりを深める場として、ぜひご参加ください。

(文責：UTA6期 植村 裕加)

い나다 かずし
● 稲田 和史



私は運送会社の経営企画室にて、売上管理、間接材のコスト削減、リスク管理などの業務に従事しております。企業内診断士です。今後は知見を生かし、経営者支援ができるよう、さらに学びを重ねて頑張っていきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

● 趣味・特技 お酒を飲むこと、書店併設のカフェに行くこと

くほ けいじ
● 久保 圭司



いろいろな研究会に参加し、見識を深めていくことを楽しみにしています。現在は企業内診断士ですので、診断士としての活動にさまざまな制約がありますが、協会の活動を通してスキルアップを図り、独立して活躍できるようになりたいと思っております。

● 趣味・特技 寺社を巡って御朱印をいただくこと、下手の横好きゴルフ

さとう しゅうじ
● 佐藤 秀二



中小企業の活性化で関西をそして日本を再興させたい。そのような想いで診断士を取得しました。大手メーカーで長年、技術開発／事業開発をやってきた経験を元に、診断士の皆さまと共に少しずつ実現していきます！ワクワクする未来をつくりましょう！

● 趣味・特技 阪神タイガースの応援、ゴルフ、回路・ソフト開発

たなか こんどう ふみこ
● 田中(近藤) 史子



私は弁護士をしており、経営者の方からのさまざまなご相談を受ける中で、法律だけでなく経営の知識も不可欠だと感じていました。今年診断士試験に合格し、2026年に診断士に登録予定です。これからさらに経験を積み、学んでいきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

● 趣味・特技 読書(ミステリー)、美術鑑賞

は せがわ まさあき
● 長谷川 雅明



中小企業の海外展開を支援し、支援企業と共に成長していきたいです。海外駐在を含めて20年以上にわたり海外営業を経験してきました。海外経験に加えて貿易経験も豊富で、通関士資格も取得しています。自分の知識と経験を活用し中小企業の成長に役立ちたいです。

● 趣味・特技 旅行、スキューバダイビング

ひ の ひろふみ
● 日野 裕文



2022年5月診断士に登録。診断士活動を広げたいと思い本年10月に入会させていただきました。「経営者の皆さまと共に歩む」をモットーに、皆さまとの交流、学びを通じて診断士活動に取り組んでまいり所存です。

どうぞよろしくお願いたします。
● 趣味・特技 水泳、寺社仏閣巡り、美術館巡り

ふじさわ じゅんじ
● 藤沢 淳司



医療・ヘルスケア業界での現場経験と経営実績を生かし、「人が自然と動き出す組織づくり」を支援します。特に、リーダーシップ開発やエンゲージメントを高める仕組み設計が得意です。人と組織の「らしさ」を引き出し、理想のゴールに向けた変革に伴走します。

● 趣味・特技 筋トレ、スポーツ観戦、漫画、アニメ

ほりおか としゆき
● 堀岡 寿至



自動車メーカーで原価や経理に携わってきました。企業内診断士として補助金支援や企業相談などの短期集中の活動が主ですが、より知見を深めて伴走で経営者さまのお役に立てるよう活動していきたいと思っております。

ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いたします。
● 趣味・特技 読書、料理、アイスブレイク

大阪府協会の主な行事
2025年10月～12月

10月	1日 連携事業委員会(技術士会連携会議) 2日 戦略会議 8日 会員事業委員会(Bグループ) 9日 指定事業委員会 オンラインショートセミナー 「ギョーカイの診断士(8)医療・介護分野はGDPの10%! 診断士が拓く地域包括ケアの未来」 13日 会員事業委員会(Aグループ) 14日 広報・情報委員会 15日 近畿ブロック会議(大阪開催) 水曜日交流会 16日 木曜日交流会 17日 連携事業委員会(弁理士会連携会議) 18日 入会式・秋の歓迎会 20日 総務委員会 事業推進委員会 22日 会員事業委員会(研修グループ) 連携事業委員会 24日 理事会 29日 スキルアップ研修 「地域で楽しむ診断士になろう!～仲間と見つける『私らしい』地域支援～」	28日 監事会 29日 土曜セミナー 「中小企業診断士のための『自分でできる確定申告』実践セミナー」	
11月	4日 戦略会議 6日 指定事業委員会 7日 診断士シンポジウム大阪2025 10日 広報・情報委員会 12日 ゆるつなカレッジ第3講 13日 オンラインショートセミナー 「経済産業省&財務省担当者が解説!— 中小企業が技術/ノウハウ流出に備えるための、『経済安全保障』のポイント—」 14日 会員事業委員会(Aグループ) 17日 総務委員会 事業推進委員会 18日 連携事業委員会 19日 水曜日交流会 20日 連携事業委員会(技術士会連携会議) 木曜日交流会 25日 理事会 26日 広報・情報委員会 スキルアップ研修 「遅すぎることはない! 60代で安定を捨て独立した診断士が語る、“最初の一步”と続け方」 27日 弁理士会合同ワークショップ	12月	2日 戦略会議 3・4日 大阪勤業展2025(出展) 5日 会員事業委員会Bグループ 6日 IDEA PITCH CONTEST 2025 10日 オンラインショートセミナー 浪速の診断士道場(11) 「施行日迫る! 60分で理解する診断士が知っておきたい改正下請法の勘所」 11日 指定事業委員会 12日 広報・情報委員会 15日 総務委員会 会員事業委員会Aグループ 事業推進委員会 17日 水曜日交流会 18日 スキルアップ研修 「事業再生支援、はじめの一步～支援者が知っておきたい基礎と現場～」 木曜日交流会 19日 連携事業委員会 22日 会員事業委員会研修グループ 23日 広報・情報委員会 24日 理事会

編集後記

協会のイメージキャラクターがついに完成しました。その始まりは、2024年の委員会の終わり際の何気ないひと言でした。ほとんど冗談から始まった話が、気づけば本格的なプロジェクトに。制作パートナー探しからデザインの選定、名称やセリフの公募まで、初めて尽くしの挑戦でした。着ぐるみをつくろうかという話もあるとかないとか。キャラクターが少しずつ形になっていく過程で、会員の皆さまの想いが重なり、次第に“みんなの仲間”になっていくのを感じています。公募にご参加くださった方々、支えてくださった多くの方々に心より感謝いたします。このキャラクターが、診断士をより身近に感じてもらえる存在として、これから長く愛され、活躍してくれることを願っています。

文責：広報・情報委員会 藤本 正一

【お詫びと訂正】

10月号の会報誌「2025年度 研究会・サークル・交流会紹介」に関する一部誤記について
10月号の会報誌にて上記記事を掲載した際に、UX/UI研究会の開催日時の表記に誤りがありましたことから訂正させていただきます。
関係者各位にご迷惑をおかけしましたこと、心よりお詫び申し上げます。

×誤：毎月第2金曜日19:30～21:00
↓
○正：毎月第2水曜日19:30～21:00

中小企業診断士を活用して “変化”に強い経営を！

物価高騰、人口減少、ITの進化、経営のグローバル化など経営の大変化が起きています。

これまでと同じことを行っているとジリ貧ですが、新しいことに取り組むには最大のチャンスでもあります。

この環境下において、中小企業診断士をもっと経営に活用してもらい、

変化への取り組みを実現してもらいたいという思いで、私たちも新しい取り組みを始めました。

NEW 「中小企業診断士による経営サポートサービス」は、悩める会社・社長様にオススメ！

お悩み

課題は分かっているが、
様々な要因で実践に移す
ことが中々できない。

サポート

経営戦略策定サポート

お悩み

土日、夜間を活用して
事業の改善を進めたい。

サポート

休日・夜間の経営相談

お悩み

お金の余裕はほとんどない
が、熱意にはあふれている。

サポート

販路開拓セミナー

お悩み

新しい環境に向けた
勉強をしたい。

サポート

SDGsセミナー

お悩み

従業員、金融機関、関係者
の目が厳しくなってきた
と感じている。

サポート

資金繰り相談

お悩み

事業承継したが、経営の
ことがよくわからない
と感じている。

サポート

後継者向けセミナー

企業会員、募集中！

サポートサービスを受けたい、興味があるという方は
ぜひ企業会員にご登録ください。登録は無料です。



スマホから
簡単登録！



一般社団法人
大阪府中小企業診断士協会

TEL: 06-4792-8992 FAX: 06-4792-8993

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか7階

<https://www.osaka-cmca.jp/>

