

特集

シリーズ・活躍する女性診断士たち

—「元国連職員!？」ママさん診断士は今日もゆく④

野田さえ子

愛知県支部 国際ビジネス研究会 代表

前回までは、ニューヨーク、セネガル、そして日本を経て、中小企業診断士資格を取得したお話でした。

最終回は、中小企業診断士資格を取得後のコンサルタントとしてのビジネス展開と、その後まさかの人生展開、そして今後の展望をお伝えしたいと思います。

1. 海外人財ネット設立

(1) すでにあるお金の流れに身を寄せる

診断士登録後すぐに、衝撃的なセミナーに参加することができました。すでに経営コンサルタントとして独立・活躍される先生が、そのノウハウを教えてくださいという非常に実践的なセミナーです。

コンサルタントに対する需要は無限にある中で、そのニーズを引き寄せる手段として一番大切なのは、「お金の法則」を知ることだと教わりました。果たして「お金の法則」とは？

「お金は、お金のあるところに集まる」という法則だそうです。この世の中の法則を端的に表した言葉に対し、非常に説得力を感じました。というのは、自分の専門分野である途上国の開発分野での、とある有名な話を思い出したからです。

それは、アジア初のノーベル経済学賞を受賞した、インドの経済学者アマルティア・センによる大飢饉の原因の研究についてです。彼が9歳のときに経験したベンガル大飢饉のとき、その地域の食糧は飢饉の解消のために地域内へ配分さるのではなく、依然として輸出されていたという驚くべき事実がありました。ここからセン氏は、飢饉は

一国レベルの食料供給不足が原因ではなく、人々が十分な食糧を手に入れ、かつ消費する能力や資格（エンタイトルメント）の喪失にあるという理論を発展させました。

つまり、購買力や消費力のないところから、ある人へと流れるのが食糧の流れの原則です。お金の法則は、無情にも人権や人道配慮といった原理で流れるのではなく「お金はお金のあるところに流れる」のが原則だということがよくわかりました。

コンサルタントして独立するということは、富を生み出す力を持たなければなりません。そのためにも、今度はそのお金の法則をよく理解し、それに沿った戦略を立てる必要があると、非常に重い心持ちで納得したのを覚えています。

(2) 何事も小さな商品から

とはいうものの、いきなりコンサルティングという無形の大きなサービス商品では、顧客にとって購入に至るための心理的ハードルが高いもので、そうした主力商品の前に小さな商品を並べることの大切さも学びました。

その1つとして考えたのが企業内研修です。特に、外国人を雇用する企業向けに特化した企業内研修のメニューを開発していきました。それとあわせて、外国人を雇用する企業の人事・労務業務のサポートを行うためのサービスメニューも少しずつ増やしていきました。

こうしたサービスを1つのブランドとして提示しようと、「海外人財ネット」というブランドで、他の専門家とのネットワークをベースとしたサービス提供組織を2007年10月に創設しま

した。また、マーケティングのために、専用のホームページを開設しました。

(3) 困ったのが価格設定

次に頭を悩ましたのが、価格です。これまでの自分の人生で、自らつくり出したサービスや商品に値段をつけた経験が一度もなかったことに気づきました。

仕方がないのでとりあえず最初の頃は、問い合わせがあってから価格を考えることにしました。まずは、企業の希望するサービス内容を詳しく聞き、作業内容を詰め、そして価格を提示する、という方法です。「あ、高すぎたかな?」、「いや、安すぎた」と、何度かやりとりを繰り返していきうち、少しずつ市場の相場もみえてくるようになりました。

(4) いきなり研修受託!

試行錯誤を繰り返しているうちに、東京のある大手の外資系の会社から研修依頼が舞い込みました。ブランド名を聞けば誰しも聞いたことのある家庭用の消費財メーカーです。

外国人スタッフ向けの研修依頼でしたが、「まずはオフィスにきて詳しい打ち合わせをお願いします」とのことでした。

人事担当者との打ち合わせにあたって、私なりの心構えを持って臨みました。経営コンサルティングを行うものとして、研修立案においても、経営理念・経営戦略をきちんとおさえ、人事担当者とのヒヤリングを通して、あるべきスタッフ像とその現状のギャップを明確化し、それを埋めるような研修メニューを提案する、というものでした。

これは、「パフォーマンスコンサルティング」とよばれる考え方に基づくものです。「人材開発部門は研修提供から成果創造にシフトする」という副題がついた同書(ディナ・ゲイン・ロビンソン&ジェームス・C・ロビンソン著 2007年、株式会社ヒューマンバリュー出版)に感銘を受けた私は、研修提供というプロダクト・アウトの発想ではなく、成果を創造するという問題解決型の研修提供機関を目指したいと考えていました。このため、人事担当者との打ち合わせは、単なる研修内容の打ち合わせではなく、

企業コンサルティングのヒヤリングと位置付けて臨みました。

実際に人事担当者とのヒヤリングを通して、企業側のニーズがわかってきました。最終的には、それを具体化させるような研修メニューの提示ができ、嬉しいことに研修受託が決定。実際に研修講師として立ちましたが、コンサルタントとしてやりがいを感じる仕事となりました。

2. 国際協力の仕事に立ち戻る

(1) マネージメント能力不足の業界

海外人財ネットを創設してから1年ほど経ちました。主に企業向けの研修やセミナーを受託して経験を積んできましたが、意外なことに、今度はずもともと自分がいた「国際協力」業界からマネジメントコンサルタントとして呼びがかかるようになりました。

国際協力の国内業界は、おもに ODA(政府開発援助)を行う援助機関や政府機関、コンサルティング会社、途上国支援を行う NGO(非政府組織)や NPO(非営利団体)、青年海外協力隊等に参加する個人などで構成されています。こうしたセクターで働く人は、1万7千人ともいわれており、かつては私もその一員として働いていました。

実はいま、この業界で「マネジメント」に対する注目が高まっています。

まずは、組織のマネジメント。ODA 予算が削減され、また納税者へのアカウントビリティ(説明責任)が求められるなか、お金や人材の有効活用が、これまで以上に必要となってきました。

また、各国に対するプロジェクトのマネジメントはもとより、複数のプロジェクトをマネージするというプログラム・マネジメントの視点が求められてきています。

最近では、民間セクターとのパートナーシップが注目され、企業の CSR(社会的責任)との連携も高く求められるようになってきています。

NGO においても、独自予算の確保や、経営安定化、高いスタッフの離職率の歯止めや能力向上、取扱商品のマーケティングといった具合に、経営に必要な視点やスキルが求められてきています。

こうした時代の流れもあって、とある大手の環境 NGO より、アジア各国の支部におけるローカル

スタッフ向けの研修依頼を受けました。

(2) 現地スタッフの実力のほどは？

この環境NGOは、おもにアジア各国にて、農業普及活動や、環境教育普及活動、植林活動を行っています。

活動地域やプロジェクト数が拡大するにつれ、プロジェクト全体のマネージメントを担う現地事務所の人材不足が顕著となってきたと感じていたため、今回日本での研修機会を得た若手スタッフ向けに、プロジェクト・マネージメントの研修をお願いしたいとのことでした。プロジェクト・マネージメントのスキル以外にも、独自運営資金の確保や、ローカルオフィス内の人材育成計画の立案・実行といった具合に、今後ローカルオフィスを自らマネージできる人材となれるよう、組織のマネージメントについても、あわせて研修をお願いしたいとのことでした。

研修参加者は、フィリピン、タイ、カンボジア、インドネシア、インド、スリランカの6カ国のローカルスタッフ8名程度と、本部にいる日本人スタッフ2名程度で、研修日程は2日間でした。

まずは初日に、プロジェクト・マネージメントの基礎について演習を中心に組み立てました。

特に援助プロジェクトの場合、援助団体が資金や人を出している間は活動が行われる半面、援助団体が撤退するとその活動が現地で持続しないという問題に直面しているケースが大半です。そこで、特にプロジェクトの仮説やリスクについてのマネージメントについて時間をかけ、実際のプロジェクトを想定してリスクの抽出と、そのインパクトの大きさの分析、抽出リスクに対する対応策をグループごとに具体的に話し合ってもらいました。



リスク分析によりプロジェクトが多くのリスクで成り立っているのを見える研修参加者

2日目は、組織のマネージメントについてです。組織をマネージするにはどういう視点が必要かについて、まずは基礎知識をおさえ、その後は2つのケーススタディを具体的に考え、自らの組織分析を行う、というステップで組み立てました。

ケーススタディとして用いたのは、人的資源管理の事例としてパキスタンのNGOの改革と、財務・会計マネージメントの事例として国際環境NGOであるWWF(世界自然保護基金)のパキスタン事務所の事例をもとにして、どのような改革を行ったかをグループで考える作業を実施しました。

最後は、自らの組織のマネージメントにおける課題と将来像、そしてそのギャップを埋めるための工夫点をローカル事務所ごとにまとめてもらい、発表することで2日間の研修は無事終わりました。

(3) 組織に風を通す仕事

さて、研修依頼主である本部(日本人スタッフ)の感想はどうだったでしょうか。

「当初はマネージメント力が弱いと思っていたローカルスタッフが、実は思っているより能力が高く、組織のことを真剣に考えていることがわかった。今回の研修を経て、むしろ課題は、その人材を活かすような組織の体制づくりにあり、特にわれわれ本部の仕事の方向性が見えてきた」。

「日本人スタッフは教える人、ローカルスタッフは教わる人、という長年培われた組織文化を今後変えていかなければならないことがわかった」。

「参加型で組み立てる研修手法そのものが、途上国の人材育成機関としてのわれわれのやり方の見直しにつながり、真新しく勉強になった。」

という評価を頂きました。

今回の仕事は、プロの仕事として、よい仕事が出来たと思います。特に、同時多発テロ以降、感じていた3つの必要性、つまり、

- ① 「分にしかできない新しい価値を創り出すこと
- ② 「経営」に関する専門知識の習得すること、
- ③ 「雇われない生き方で独立コンサルタントとして仕事すること

これらをやっと体現できるようになってきたな、と感じた瞬間でした。少しずつ「天職」に近づいたように思われ、うれしかったです。

3. 女の人生は長い

(1) 人生最大のクリスマスプレゼント

こうして自分の仕事の方向性が見えてきた2008年も暮れに近づいてきました。今年のクリスマスは、人生最大のクリスマスプレゼントをもらう予定です。運んでくるのは、サンタではなく「このとり」――。

なんと、3人目を授かったのです。

とはいうものの、すでに2人目からは5年のブランクがあき、すでに「高齢出産」となる年齢です。出産や育児の体験もすっかり忘れた後の第3子。しかも、これから仕事に本格的に復帰できるという段になって、妊婦さんに逆戻り。正直、大きな不安もありました。

妊婦をしながらの仕事もきついものです。商工会議所でのセミナー講師の仕事は、なんと「つわり」まっただ中。空腹になると、気分が悪くなるので、セミナーの休憩時間に隠れておにぎりをほおぼって、必死で乗り切りました。妊娠中期で引き受けたセミナーでは、お腹が目立たないパンツスーツに身を包んで、笑顔で乗り切りました。

幸いなことに、国際協力関係の仕事は、各国の援助機関で働く女性はお腹が大きくても通常どおりに働くことが多いため、前述の研修講師の仕事もお腹を隠すことなく、妊娠後期でも仕事をさせていただき、感謝しています。

(2) 人生いろいろ

女性の人生は、ある意味、多種多様で、自分で選択肢を広げられる自由があるように感じます。

私の同級生の中には、シングルの道を選び、恋人にも恵まれ、それぞれの機関でキャリアを伸ばしている人もいて、そうした人生も素敵だなと思います（というか、かなりうらやましい……）。

また、友人の中には、ガンのDNA研究者としてキャリアを積んだのち、自分の出産を機に30代後半になって、助産師を目指す道へ転向し、現在修行中の人もいます。

私は、家族を持つということを決めました。それはそれなりに家族に振り回されながら生きていく道で、「寄り道」も多く大変ですが、それもまた人生と思っています。

共通するのは、「女の人生は長い」ということです。出産・育児をこなす30代の、いわゆる“M

字曲線”に突入された女性の皆さんは、日常の雑事に追われ、「社会からの疎外感」や「出遅れ感」を感じやすいと思います。でも、女性の平均寿命は男性よりも7年も長いそうですから、多少の回り道を恐れることはない、と思います。

以前、元国連難民高等弁務官の緒方貞子氏とお話する機会がありました。「二人のお子様をどのように育てながら仕事をされたのですか」と聞いてみると、国際政治学者であった緒方氏は、「子育て中は非常勤講師をしていました。」と答えてくださり、それから成長されたご子息の様子をうれしそうに話してくださいました。

ちなみに、緒方氏が国連難民高等弁務官の職についたのが63歳。74歳で、アフガニスタン支援政府特別代表。80代の現在は、国際協力機構（JICA）理事長を務めておられます。

うーん、女の人生はなんと長いことか！

(3) アフリカ流に“ポレポレ（ゆっくり）”と

“ポレポレ”という言葉、最近よく耳にするようになりました。東京の東中野駅前には“ポレポレ坐”と呼ばれる面白い映画館がありますが、この言葉、語源は“ゆっくり”とか“のんびり”を意味するアフリカ東部のスワヒリ語です。

同時多発テロに遭ってから、人生を見直す機会に恵まれました。せっかくアフリカでの生活も送ったことだし、赤ちゃんもお腹にいることだし、アフリカ流に“ポレポレ”と人生を謳歌したい、また中小企業診断士の資格を活かした仕事に取り組んでいきたい、と思っております。

長い間お付き合い、どうもありがとうございます。
 <おわり>

野田 さえ子

（のだ さえこ）

国際基督教大学卒、オランダ社会研究大学院大学
 開発学修士。国連プロジェクトサービス機関環境
 部担当官を経てセネガル在住。帰国後、2005年

（有）人の森設立。2007年、中小企業診断士登録。
 現在、国際協力分野の研修講師として、また、外国人を雇用する
 企業向けのコンサルティング・研修事業を行う「海外人財ネット」
 代表として活動中。2児の母。

