

特集：自然災害のリスクに備えて
——震災から4年、診断士ができること

第3章 診断士の調査事業に学ぶ



若松 敏幸
大阪府中小企業診断協会

1. はじめに～2つの大震災の経験から

東日本大震災から4年が経ち、震災をめぐる状況は様変わりしている。私たち診断士や診断協会においても、その対応方法の内容や質が変化しているのではないかと思う。

20年前の阪神・淡路大震災のときは、私はいまでいう実務補習（当時は3次実習と呼んでいた）の真っ只中であつた。15日間の診断日程の真ん中で1月17日を迎え、通信途絶や、TV画面から流れる神戸市内の火災風景などを目撃し、異常な事態に置かれていることを認識した。

実習の指導員や同じ班のメンバーの消息もつかめず、「この実習はどうなるのか？」という不安を抱いたが、時間が経つにつれ、都市の壊滅的な姿が報じられるようになると、もう実習どころではないのではないかと思つた。しかし、「中止」の連絡もないので、不安を抱えたまま実習会場へ向かつたことを覚えている。

その16年後の2011年3月11日午後、東日本大震災のニュースを私はTVやインターネットで知ることになる。津波が家々を飲み込んでいく映像と、福島第一原発をめぐる放射能問題の報道で、凍りつくような戦慄を覚えた。

このときも診断協会は実務補習事業の最中で、15日間コースの3社目の実習を行っていた時期に当たる。私は2社目の実務補習事業

の指導を2月に終えていたため、影響はなかったが、仙台、東京地区の実習などはどうなるのか、被害者は出ていないだろうか、などと気がかりだつた。

これらの大震災の経験から、常に大きな自然災害のリスクに置かれていることを私たちは自覚しなくてはならないし、過去の教訓を将来に活かす必要性を強く思う。

2. 診断士の調査研究報告書を読む

(1) 7つの調査報告書

今日、2つの大震災をめぐる情報だけでも、膨大な量の情報がインターネットや図書館などにストックされ、日々新しい情報が提供されている。さまざまな報道機関、研究機関、行政機関、そして民間、個人レベルの情報がある中で、私たち診断士がまず知っておきたい情報は何であろうか。

私は診断協会のホームページにアップされている各種調査研究事業の報告書等を挙げておきたい。私が紹介するのは適任ではないかもしれないが、私と同様、どのように大震災に備えたらよいかを考える多くの人が、これらの報告書の存在自体を知り、1人でも目を通す人が増えるだけでも意味はある。

なぜなら、それらの調査報告書は、診断士が自ら何度も被災地に足を踏み入れ、被災者・被災企業の人々と直に対面して話を聞き、まとめられた調査であり、支援対策の状況に

ついでに考察を盛り込んだものであるからだ。被災地から遠くに居住している人であっても、これらの調査報告書を通して現場の体験を共有することができる。

図表1 これまでの調査研究報告書一覧

発行年月	タイトル・発行者
平成24年2月	災害復興マニュアルの策定（中小企業診断協会）
平成24年1月	東日本大震災に中小企業診断士はどう対応したか（岩手県支部）
平成24年1月	「東日本大震災における中小企業復興へのあゆみ」に関する調査研究報告書（宮城県支部）
平成24年2月	大震災に中小企業はどう向き合っていくか～浪江町商工事業者の闘いの軌跡を辿る～I（福島県支部）
平成25年1月	被災企業に対する診断・支援マニュアルの研究開発に関する調査研究報告書（岩手県協会）
平成26年2月	仮設商店街・仮設工場の検証（東京協会）
平成26年3月	月刊『企業診断』3月号「震災から3年一診断士がしてきたこと、これからすべきこと」（同友館）

(2) 「災害復興マニュアルの策定」について

この調査研究事業のタイトルは「災害復興マニュアル」である。目次を見ると、災害発生後30分間、1週間という初期段階で被災者自身がとるべき行動について業種・業態別に解説しており、その後時系列的に、初動調査、情報収集・提供行動、中小製造業支援、商店街支援、サプライチェーン支援、長期的支援、助成金・補助金などの情報が掲載されている。

「災害復興に携わろうとする中小企業診断士」のために作成されたマニュアルであり、まさに現在進行形の復興支援事業の一環として編集されたものであることがわかる。混乱する現場の中で、既存のルールや発想法では対処しきれない諸問題を前に、効果的な支援方法を追求し、提示した調査報告書である。

本報告書の冒頭で、「支援機関との連携」に関して、「被災地と被災地以外の中小企業診断協会が連携することや、支援機関では手が回らない部分を中小企業診断士が対応する

ということも考えられるのですが、残念ながら組織的に大規模な連携体を構築するにはいたりませんでした」と述べている。

また、「被災地外からの支援」について、「何か困っていますか」という的外れな問いかけではなく、仮説思考で支援できることを用意し、現地に入るべきであるとも提言している。さらに長期化する被災者の支援要請に対し、無償対応というボランティアではなく、診断協会として活動資金を確保する方法を考えるべきであること、47都道府県協会の法人化で別法人となった組織同士がどのように連携するのも考えるべきであるとしている。

震災直後にまとめられたマニュアルであるが、診断士および診断協会にとって多くの問題提起をしている貴重な報告書である。

(3) 3支部の報告書について

平成24年度の報告書としては、岩手県、宮城県、福島県の3支部（当時）が、それぞれの視点で中小企業の復興の取り組み事例や、診断協会の支援事例などを紹介している。各報告書の特徴を個人的な視点で紹介させていただく。

岩手県支部の「東日本大震災に中小企業診断士はどう対応したか」は、診断士の視点を中心に据えた報告書で、被災直後の生々しい状況報告から始まり、岩手県の復興基本計画、岩手県支部の活動、「相談会」の事例、会員8人による支援事例が紹介されている。15件の経営相談事例は、多くが「工場、設備、店舗がすべて流された」という相談から始まる。

支援策や関係支援機関の紹介など簡潔に助言内容が記載されているが、本当の相談事はずっと複雑であり、深刻な問題の存在が行間から読み取れる。また、残念なことに岩手県支部の会員1名が津波に巻き込まれて行方不明となり、「お別れ会」が開催されたことも報告されている。

岩手県支部が岩手県協会となった平成25年にも、「被災企業に対する診断・支援マニュアルの研究開発に関する調査研究報告書」

を作成している。前年度の調査報告は事例が主であったが、この報告書では、二重ローン対策、高度化スキーム貸付制度、グループ補助金、金融機関へのリスク対応という復興支援の重要テーマに関して、その対応策をまとめている。

「第1章のまとめ」に、岩手県協会会長の立場としての提言がある。要約すると、平時の備えとして、①中小企業診断士としては、クライアントとの緊急連絡体制を備え、活動エリア内の地理的条件を把握し、情報のバックアップをすること、②診断士協会としては、会員の連絡網の把握、各行政機関や中小企業支援団体、金融機関、マスコミ等との信頼関係の構築を行うべきである、とのことである。関係者との関係構築こそが重要と言っているようだ。

宮城県支部の『「東日本大震災における中小企業復興へのあゆみ」に関する調査研究報告書』は、23社の震災事例を紹介している。被害状況、復旧・復興に向けた取組み、経営者の思いのほか、（行政・公的機関・民間などへの）支援の期待などが簡潔にまとめられており、さまざまな業種の事業者の状況がわかりやすく報告されている。

本調査事業ではさまざまな支援施策の活用状況を報告しているが、診断士による支援についてはあまり明らかにされていない。この調査事業そのものが被災企業者との接点を持ち、窮状を聞き、経営者に代わって外部へ情報発信をすることで、経営者の思いに心を寄せる活動となったのだと思う。

後半の「復興事例企業から見えること」の中では、「経営者の支援の捉え方」を紹介している。

「多くの経営者が経営再建のため資金面での公的な支援を受けている。（中略）しかし、一方において過剰な支援に対する危惧を表す経営者も少なからず存在する。過剰な支援は今後の自立に障害になるというのが主な理由であろう。震災の後片付けを一度はボランティアに頼んだが、それ以降は敢えて自ら行っ

たという経営者もいた。また、無料の支援が地域の雇用機会を奪い業種によっては人手不足に繋がっていると認識する経営者もいた」

復興支援はあくまでも企業の主体性を後押しするもので、何でも代行屋になっては企業の本当の役には立たない。報告書の最終章では「未来への希望」として、自助、共助、公助の観点で取組み方の基本を提言している。

福島県支部がまとめた「大震災に中小企業はどう向き合っていくか～浪江町商工事業者の闘いの軌跡を辿る～I」は、震災および原発事故による影響で町民全員が避難を余儀なくされ、いまも人口21,434人（震災時人口）中7,000人が県外避難をしている浪江町の商工業者を対象にしている。

本調査は浪江町商工会のアンケート調査をもとにしているが、12名の福島県支部調査研究プロジェクトチームが行った10社の事業再開事例には、調査した診断士のコメントが個別につけられている。コメントそのものは、事業者に対する経営診断と助言の体裁にもなっており、経営者と診断士の関係性が推測される。尋常でない被害を受けた企業に対し、課題を1つひとつ整理し、丁寧に助言する姿が見えてくる。

(4) 復興支援の個別テーマ調査

上記3つの支部（県協会）の調査報告書と視点は異なるが、平成26年の東京協会がまとめた「仮設商店街・仮設工場の検証」は、中小企業基盤整備機構が実施する「仮設商店街・仮設工場の整備事業」に焦点を当て、復旧・復興期の重要テーマである仮設商店街の役割と課題、あるべき姿、事例などを取り上げている。

阪神・淡路大震災の事例も紹介し、事業継続のヒントを提示している。「仮設」はあくまで一時的な施設で、いずれは本格的な復興を目指すための仮の場にすぎないが、多くの資産を失った事業者は、「仮設」を卒業するための条件をいつになったらそろえることができるのかという、時間と資金の切実な問題

に直面している。行政の復興計画，経営者の思い，事業者の財務体質，市場性などが複雑に絡み，なかなか簡単に「卒業」の結論が出せない問題である。

本調査報告書は，さまざまな成り立ちの90事例を調査し，「仮設商店街・仮設工場」の支援に携わる診断士や支援機関の参考資料として活用されることが期待されている。

(5) クリエイティブな診断士の姿

昨年の月刊『企業診断』3月号で特集された「震災から3年—診断士がしてきたこと，これからすべきこと」は，調査報告書ではなく，実際に被災地でさまざまな支援活動に従事している診断士による生の診断事例の報告である。

さまざまな経緯で被災地支援に携わった診断士が，自分の得意分野で，独自の嗅覚によって支援方法を考え，実践している様が報告されている。多くが「(診断士の)私」がかかわった事例であるだけに，臨場感があり，支援者と支援内容との関係性やストーリー性が浮かび上がってくる。

イノベーションは，若者やよそ者が引き起こすなどよく言われるが，大震災のような過去に例のない事態を前に新しいことを始めるためには，情熱を持ち，既成のルールを打ち破って行動する若者気質，そして事態を外部から客観的に批判し，新風を吹き込むよそ者気質が必要ということであろう。

このようなクリエイティブな気質こそ，本格的な未来創造の復興策に必要な要素であり，そうした人物の活躍が期待されていることを，本特集を通して考えさせられる。

3. 診断士に問われること

今年1月，宮城県内のいくつかの公的支援機関を訪問した。従来からの販路拡大支援，経営革新・創業支援，アグリビジネス支援に加え，産業復興相談センター事業，金融支援などが展開されているが，診断士に期待され

る役割は大きくなっているという話を聞いた。また，県内の独立診断士だけではなく，県外の診断士の専門家派遣登録が増えているとも言われている。

ただ，今回のような広範で大規模な震災対策において，本当に診断士が役に立っているのか，頼りになる存在として認知されているのかという点が気になっている。

緊急時には，中小企業は真っ先に金融支援を求めるだろう。あるいは補助金申請への支援も多く望まれるだろう。しかし，それらの支援ニーズは，他の士業や支援機関職員でも対応可能である。経営戦略や販路開拓といった分野や，経営改善・革新などというテーマには診断士のスキルが適しているが，残念ながらその点が中小企業に十分に認知されていない。

いま問われるのは，診断協会という組織自体が，外部から「頼りがいのある団体」として広く認知され，診断士の活躍の場面を作り上げることである。それには，47都道府県協会が組織の枠を超え，普段から共同の取組みを行っていくことが必要である。

日頃のネットワーク形成がないところに，いざというときの協調体制が築けるはずはない。震災時に組織の一部が損傷しても，周りが協力して自己蘇生が可能で，柔軟で弾力性のあるネットワーク機能を持ち，公共性の高い理念を掲げた組織を理想像に描いてはどうだろうか。

若松 敏幸

(わかまつ としゆき)

情報サービス業にてシステム営業，システム監査などの業務に従事。1995年中小企業診断士(情報部門)登録。1998年独立し，若松経営情報研究所を開設，現在に至る。

