

## 序章 目指すべき受託の形



加藤 亜紀  
埼玉県中小企業診断協会

### 1. 特集の概要

埼玉県協会では、10年以上前から地方自治体の受託事業に力を入れており、埼玉県協会会員が中心となり、専門家・アドバイザー・事務局メンバーとして活躍している。

参加している中小企業診断士は、独立間もない新人診断士・ベテラン診断士・企業内診断士など幅広い。今回は、埼玉県協会がなぜ地方自治体の受託事業に力を入れることになったのか、そして大型プロジェクトを受託するまでになったのかについて紹介する。

まず第1章では、「受託事業の変遷と現状」と題し、過去からの経緯について現役理事等の座談会形式で振り返る。

第2章では、「受託事業の事例」と題し、2018年度に埼玉県協会が受託し、進めているプロジェクトの紹介と現在の会員の参加状況について紹介する。

第3章では、「受託事業を行う価値」と題し、診断協会が受託事業を行うことの意義を地域社会、中小企業、地方自治体、会員診断士などへもたらす価値の観点から考える。

第4章では、「入札案件を受諾するためのポイント」と題し、入札案件、提案案件を獲得するためのノウハウやポイントを紹介する。

第5章では、「受託事業と中小企業診断士のキャリアアップ」と題し、新人診断士のキャリアアップとして受託事業をどのように位

置づけるかを考える。

終章では、「受託事業の課題と未来」と題し、今後埼玉県協会が受託事業を推進するために解決すべき課題と未来像について検討する。また、会員の受託事業に参加するメリットと受託事業活用法を提示し、会員の積極的な受託事業への参加を呼び掛ける。

### 2. 受託方法の種類

埼玉県協会が取り組んでいる受託事業を受託の方法から分類すると以下の4通りとなる。

#### (1) 紹介・仲介方式

診断協会が自治体などとの間に立って、専門家やアドバイザーを紹介することがある。このような場合、診断協会が契約をして受託する場合と単に専門家を紹介するだけの場合がある。市町村や商工団体の経営相談や起業相談などである。

#### (2) 随意契約方式

随意契約とは、国や地方自治体が競争入札によらず任意で決定した相手と契約を結ぶことである。

埼玉県協会に依頼が来る随意契約の案件では、学童保育運営企業や保育施設の財務診断などがある。自治体が随意契約できる案件には金額の制限があり、規模は小さいものになる。

(3) 単純入札方式

比較的金額の小さいものでは単純入札の案件もある。私たちが入札と言われてイメージするものである。指名競争入札や希望制競争入札といった案件もあり、指名された事業者が入札金額を入れ、最低額の入札の業者が落札する。

例として挙げられるものには、市の公共施設の財務診断や県の外郭団体主催の新規事業を審査する案件などがある。

(4) プロポーザル方式

現在、埼玉県協会でも最も力を入れている案件はプロポーザル方式（企画提案方式）によるものである。事業の具体的な企画提案内容が入札審査の基準となる。企画提案に入札価額も加えた総合評価落札方式では、金額と提案内容が点数化して審査される。受託金額が数百万円～数億円規模になる案件まであり、複雑な内容の案件が多い。

埼玉県協会が単独で受託する場合もあれば、他企業との共同提案や、他企業が受託した案件の一部の再委託という形で埼玉県協会が参加する場合もある。近年、埼玉県庁やさいたま市の受託事業は特に大型化しており、埼玉県協会でも「商店街診断カルテ作成等業務（平成27・28年）」、「シニアの活躍の場の拡大事業業務（平成28年～現在）」、「働き方改革促進業務（平成29年～現在、平成29年・30年は別の業務名）」などの大型案件の受託に成功している。

3. 受託方法別の特徴

埼玉県協会が取り組んでいる受託事業の特徴を、受託の方法別に診断協会の立場からとらえると、以下の6通りとなる。

(1) 事業規模

事業の受託規模は、紹介・仲介や随意契約よりも入札方式のほうが大きくなる。多くの会員がいるからこそできる事業や法人組織による多様な事業の受託を進めることが可能である。

(2) 業務一貫性

業務一貫性とは、事業の企画から事業遂行、結果報告やその後の関連事業の継続まで事業を一貫して行うということである。

紹介や仲介を受けた業務は、それだけでは大きな事業の部分での担当でしかないことも多い。入札案件では、単にその小さな業務の担当を行うだけでなく、業務全体を計画、実行、管理する必要がある。プロポーザル方式の場合、業務企画も含まれ、国や自治体の政策を的確に反映したうえで、それを上回る現実的な企画力も求められる。

(3) 診断士謝金

診断士自身の謝金の多寡は、業務の設計によって異なるので一概には言えない。受託総額や業務負荷、事務局経費の大きさによって異なる。

図表1 受託方法の種類別特徴 △：小，○：中，◎大

	紹介・仲介方式	随意契約方式	単純入札方式	プロポーザル方式
事業規模	△	△	△～◎	◎
業務一貫性	△	△～◎	△～◎	◎
診断士謝金	△～◎	△	△	△～○
診断協会収益	△	△～○	△～○	△～○
自治体との関係性	◎	◎	△	△～◎
組織性	△	△	△～◎	◎

#### (4) 診断協会収益

診断協会の収益も業務の設計によって異なる。埼玉県協会の場合、受託総額の1～2割を協会分の粗利益として計上する。ここから協会と共有の事務経費（受託事業用協会人件費、事務所経費、コピー代など）が支出される。現在、埼玉県協会では会費収入とは異なる事業収入として収入の柱になっている。

#### (5) 自治体との関係性

自治体や関係機関との関係性もさまざまである。紹介・仲介では、診断協会や診断士個人との属人的な関係性に基づいて案件化することが多い。一方、入札方式では最低限の関係業務の経験や事業規模などによる、入札参加資格やそのランクによって入札可否が決まる。単純入札では、入札参加が可能であれば、特に自治体との関係性はなくてもよい。プロポーザル方式では、自治体の事業を行う目的、理由を深いところまで理解した提案につなげる必要がある。自治体やその各部局、関係団体がどのような考え方や政策を持っているのかを深く知っておくことが望まれる。

案件の大小にかかわらず、自治体案件にかかわりたい場合は、自治体がその事業において、どのような問題意識を持ち課題があるかを把握する。

#### (6) 組織性

ここでいう組織性とは、事業を行うための組織体制の必要性のことである。

規模の小さな紹介・仲介であれば属人的な取組みで済むが、規模が大きくなると組織的な取組みが求められるようになる。商工団体が企業向けコンサルティングを行うにしても、裏側で事務局としてバックオフィスが必要になるのと同じだ。また、データを入力、集計したり、パンフレットを企業に送付したりするなどの事務作業も発生する。

埼玉県協会では事務局パート担当者3名を年間雇用している。この組織を維持するために私のような委託事業のプロジェクトマネジ

ャーが必要となってくる。私が常時関係している県協会の会員は50名を超える。多様な経験を持つ会員と一緒に仕事ができるのもこの業務の醍醐味である。

## 4. プロポーザル方式への注力

どのような仕事であっても、望まれれば取り組むべきである。埼玉県協会でもさまざまな形で受託事業を行っているが、当協会では、その中でも事業規模が大きく、組織的な取組みを一貫して行えるものに重点を置いている。それは結果としてプロポーザル方式による受託事業である。

ここに力を入れる理由は、①事業規模が大きく地域経済社会に貢献できる、②自治体とのパートナーシップ構築と埼玉県協会のブランド強化につながる、などである。価格だけの入札では、一般的な事業者とは勝負にならない。中小企業診断士の業務単価や業務内容を考えると高品質なサービスを提供することが望まれるからである。

### 加藤 亜紀

(かとう あき)

長崎大学卒業後、株式会社ファミリーマート勤務。スーパーバイザーとしてFC加盟店の店舗運営指導を担当。2008年中小企業診断士登録。営業支援コンサルティング会社を経験し独立。現在、保育園、小売業、卸売業などのコンサルティングを中心に、組織力向上研修や業務改善のコンサルティングを行う。埼玉県協会の受託事業は「働き方改革促進業務」を担当。

