

第3章 受託事業を行う価値



森本 恒平
埼玉県中小企業診断協会

1. 変化する社会情勢と中小企業診断士

時代の進展により、社会や企業の抱える問題は変化していく。自治体の進める新しい事業は、マクロな視点で社会問題を解決するための施策を行っていることが多い。なかには過去に経験のないものも多く、過去の常識や企業の現状に反することもある。

働き方改革を例にとってみよう。バブル経済崩壊からほんの数年前までの不景気な社会情勢の中で、中小企業の多くは中途採用の即戦力人材を積極的に採用する一方で、企業は成果を出せない者は切り捨ててきた。ここに来て、人手不足が加速し、上記の「成果を出せない者」を育成することが必要になってきた。社風の改善も迫られる。そこで、従業員の働き方を見直し、従業員の囲い込みを進める必要性が出てきた。もともと課題を多く抱える中小企業にとって、さらなる課題が増えた形だ。

しかし、意識を切り替えられない企業や、取り組む余裕のない企業も多い。我々中小企業診断士の仕事も、社会が望まなければ成立しない仕事である。働き方改革とは、これまで社会と支援者双方が望んでも実現が難しいか、もしくは先送りしてきた問題といえる。

中小企業診断士は一企業のミクロの問題の解決を通じて、社会全体を見通すことが多い。一方で、元来自治体の施策とそれによる業務

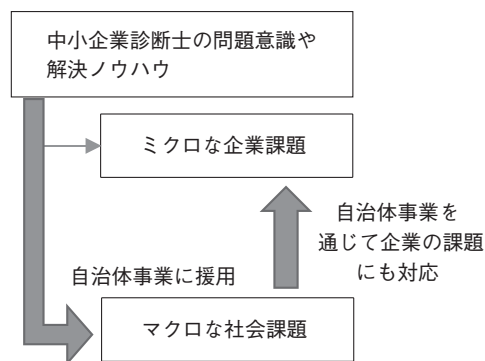
は、マクロの課題から計画されることが多い。変化するマクロな社会情勢に対して、中小企業診断士はミクロの目線で取り組むことになる。

2. 社会問題への取組み

自治体の事業は、より良い社会を実現するために行われている。自治体の行う事業は、マクロな視点では必要であるものの、企業経営や住民個人のミクロの視点では現在必要とされていることではない場合もある。

たとえば、日本の将来推計人口で、少子高齢化により生産年齢人口が減少することは理解できる。それに向けた企業の生産性向上が必要なものもわかる。しかし、一企業で考えてみた場合には生産性向上がままならないことも多い。個々の企業の事情や課題の優先順

図表1 中小企業診断士の社会問題への取組み



位、経営者の考え方などが関係するからだ。

しかし、現状に任せているだけでは、将来の社会情勢がより悪いものになっていくだろう。中小企業診断士である以上、社会問題の解決や中小企業の活性化を通じた社会貢献は、取り組む価値が大いにある。

3. 都道府県協会の強み

中小企業診断士の強みは、さまざまな角度から企業に寄り添った経営支援策を提供できることにある。多様な経験・経歴を持つ中小企業診断士が多数所属する都道府県協会ではなおさらである。この強みは、事業目的はもとより事業目的以外の付加価値として表れてくる。

平成28年度より受託している「シニアの活躍の場の拡大事業」を例に挙げよう。この事業の柱は、企業におけるシニアの活躍状況の訪問調査・報告である。

仕様の事業目的のみの達成であれば、調査票の項目のみをヒアリング・報告するだけで事足りる。しかし、本来の目的であるシニアの活躍の場の拡大を実現しようと思えば、社内環境や制度の整備に対するアドバイスも行わなければ取組みは進まない。また、各企業の抱える課題は千差万別で、事業目的外の要望も少なくない。それらに対応できることも、埼玉県協会が事業を円滑に進められている要素の1つになっている。

加えて、埼玉県協会には圧倒的なマンパワーがある。約430名の協会会員の中で100名近くが受託事業に参加しており、県内各地で活動する。独立診断士の多くも何らかの受託事業に参加している。このことは、マクロに県全体や地域全体を網にかけて業務を行う自治体にとって、有効な人的資源として機能する。

4. 社会への提供価値

自治体が事業を進める際に、都道府県協会を活用することは、中小企業診断士の持つ強

みや付加価値の高いサービスを活用できることであり、投資予算を効果的に活かして地域活性化に寄与することにつながるといえる。また、受託事業の業務を遂行する中で、企業が抱える課題に接する機会があれば、それを解決できる可能性も高くなるだろう。

商工会、商工会議所などの支援機関では、課題を抱えている企業を探してはいるものの、見つけ出すことは容易ではない。一方で、企業は相談先がわからないことも多い。

仮にその課題が受託事業の本来の目的とは違ったとしても、企業の課題解決・業績向上が実現できれば、地域にとって良い結果をもたらすこととなる。事業を委託した自治体担当部署への直接のメリットではなくても、自治体全体で見れば大いにメリットのあることといえる。

5. 受託事業から得られるメリット

都道府県協会が受託事業を行うことにより得られるメリットには、対外的、対内的に下記のようなものがある。

対外的には、診断協会と自治体との関係性を強化し、自治体に対する中小企業診断士のブランド化を促進することができるということである。

中小企業診断士自体の知名度はまだ高いとは言えず、提供できるものがわかりづらいという指摘がある。自治体からの事業を受託・推進することによって、中小企業診断士が提供できるサービスの一部を示す効果がある。徐々に対応可能な事業を広げていくことによって、具体的な実績として委託元の自治体への訴求を行っていくことができる。

受託事業への取組みを継続することで、自治体の幹部レベルと交流するだけでなく、自治体の担当者レベルと仕事を通じた幅広い関係性を構築することができる。自治体の職員は2年から3年という期間で人事異動が行われる。一緒に事業を行った担当者が定期的に部局を変わっていく。実績を上げれば良い

評判が広がるのも早い。

現在、埼玉県協会は、関係する自治体から、「埼玉県内のシンクタンクとしてこれからも期待している」という話をいただけるようになってきている。単に決められた一業務をこなしていく一取引先から、自治体のパートナーであるシンクタンクとして事業遂行を企画段階から考え、事業完了まで完結できる組織と認められはじめています。県内における診断協会が中小企業診断士の親睦を深めるのに寄与するという側面だけでなく、シンクタンクとしてのブランド化を図ろうとしている。

内部的に得られるメリットは、2つある。

1つは会員診断士への業務機会の提供である。独立当初や企業内診断士のように、一般企業への訪問や支援の機会が少なく経験が積みづらい中小企業診断士へ経験や活躍の場を提供できる。

埼玉県協会では、予算規模が数千万円単位の比較的大型の事業を受託した場合は、事業に参加する会員診断士の内部選考を行わないこともある。もちろん、参加する会員診断士のスキルレベルがどのようなものでもよいというわけではない。事業推進のため、事務局を設置し、経験が少ない会員診断士に対するフォロー体制を敷いている。このような仕組みを構築できているのも、比較的大規模な事業の受託・推進を行っているからである。

実際に私自身の経験から考えても、経験の浅い中小企業診断士は、とにかく現場に行く機会を多く持ち、経営者の話を聞く機会を作ることが成長の第一歩である。どのような形であっても得られた機会をどう生かすかが常に診断士自身に問われている。

もう1つは、都道府県協会の活性化である。

前述したように埼玉県協会では、選考なしで会員診断士に事業に参加してもらうことも多い。会長が会員に積極的に多くの事業に参加することを推奨していることもあり、さまざまな年齢、経歴・スキルを持った中小企業診断士が事業に参加する。事業で知り合った診断士同士で、別の事業や業務を行うことも

あり、会員同士の交流の促進にもつながっている。

また、多様なバックグラウンドを持った診断士グループとなれば、さまざまな業務への挑戦が可能となる。実際に埼玉県協会では、このような新しい事業や業務への挑戦が活発に行われている。

よく言われる中小企業診断士の3つの業務とは、①企業コンサルティング、②講演・研修講師、③執筆であるが、それらのアウトプットのためには、良質で大量のインプットが必要である。専門性が確立したベテラン診断士であるならばともかく、自治体事業は経験の浅い中小企業診断士にとってインプットの場になっているとあってよい。

自治体の受託事業に携わることで、中小企業診断士が本来求められている中小企業支援の役割実現に通じる。そのうえで都道府県協会としては、中小企業診断士の認知度向上やブランド化を図り、プロジェクトチームの一員として中小企業診断士に成長の場を提供するという意味において、受託事業は大変有効である。

森本 恒平

(もりもと こうへい)

大学卒業後、複数のメーカーにて、研究開発・製造・営業に従事。その後、2016年に中小企業診断士資格を取得し、独立。現在では、各種受託事業の企画・運営・推進を行いつつ、個別の企業支援にも従事。製造現場の改善支援、営業活動の効率化支援を中心に経営支援を行っている。企業の生産性向上のため、IT関連の支援にも注力している。

