

## 第4章 入札案件を受託するための ポイント



山崎 泰嗣  
埼玉県中小企業診断協会

### 1. 入札案件に取り組むには？

診断協会が契約主体となって入札案件に取り組むためには、案件を落札する必要がある。

#### (1) 入札資格の確認

各自治体の入札に参加するには、まず各都道府県協会がどのような入札資格を持っているかを確認する。中小企業庁のミラサポページに官公需早わかりサイトがある (<https://www.mirasapo.jp/kankouju/index.html>)。本ページには基本的な参加方法が書かれている。ここで、どのような事業（たとえば調査研究、広報、建設、製造など）の入札資格を持っているのか、入札事業の規模に応じた格付けランク（たとえばA～Dなど）なのかを確認する。資格に応じて入札できる事業が異なるからだ。

埼玉県協会が、埼玉県に持っている資格とランクは、「催物、映画及び広告の企画・製作並びにその他役務」の業務におけるランク「B」である。調査や研究を必要とする業務がその他役務に入っている。都道府県、市町村によって資格名称やランク分けは異なる。

#### (2) 入札資格申請を行う

もし取り組みたい事業の入札資格が診断協会になければ、国や都道府県、市町村に申請する。診断協会としてどのような業務を行う

かを決定したうえで申請したい。ミラサポのサイトにも詳しく記載してある。都道府県や市町村についてもホームページの「事業者向けページ」に入札についての記載があるので、読んで取り組むことになる。

なお、申請には手間がかかる。提出書類や記載事項も自治体で異なるなど、初めての場合には申請だけでハードルが高いと感じるだろう。しかし、要領は各自治体ともに大きくは変わらない。申請から入札資格を得るまでの期間には、1ヵ月程度は見ておきたい。

### 2. 自治体入札案件への取り組みステップ

#### (1) 参加事業の決定

##### ①協会資源の確認

参加事業を決定するためには、診断協会の資源の再確認が必要である。受託事業に取り組む協会政策、県や自治体との関係を持っている会員診断士の存在、事業参加可能な会員診断士の人数、経験、やる気などである。

埼玉県協会では、会員数の増加、独立診断士の増加などの変化が事業参加を促した。

##### ②協会政策との関係

協会資源の中でも協会政策との関係は参加事業の決定に大きく影響する。理念と戦略の一致である。埼玉県協会の場合、中小企業の振興と発展のためになる自治体事業はできるだけ受注を目指すという方針が打ち出されている。たとえば、当協会では埼玉県の働き方

関連の事業を多く受託している。しかし、働き方関連であっても、直接一般県民に向けた内容の事業は受託していない。

### ③参加事業の決定

直接的な入札参加のきっかけは、自治体担当者から診断協会や理事などへの事業紹介や、純粋に自治体ホームページなどの入札情報の収集からである。埼玉県協会では、受託事業担当理事や理事会などを経て、正式なプロジェクト担当理事が決定し、プロジェクトが発足する。

## (2) プロジェクト発足

### ①コアメンバーの決定

プロジェクト担当理事や事業部事務局の会員診断士が、コアメンバーを集める。コアメンバーは、プロポーザル方式の提案書の執筆や初期の事務局を担当する。

コアメンバーへの声かけは、今までの事業への参加意欲や他の業務状況などから行われる。埼玉県協会ではできるだけ多くの会員に事務局も担当してほしいと考えている。コアメンバーは事業規模によるが、2～5名程度で行うことが多い。

### ②仕様書等の確認と企画書の作成

事業には、自治体から出される募集要項や仕様書がある。これに基づいて正しく対応しないと入札できないし、落札しても事業ができずに信用を落とすことになりかねない。

募集要項や仕様書には、実施期間、実施内容が書かれている。QCD（品質、コスト、納期）のうち、DとQの部分だ。これに合わせて、C、つまり入札額を考える必要がある。

プロポーザル方式の場合、実施内容に「何を」行うかが書かれている。この内容を「どう」行うかを企画、提案することが企画書に求められている。

入札金額を決める見積書作成では、費用をできるだけ分解して、金額を決定する。埼玉県協会では、協会に利益を残すというよりも、業務を行う会員診断士にできるだけ多く謝金を支払う設計にしている。見積書も基本的な

ひな型を作っておくとよい。

### ③入札とプロポーザルプレゼンテーション

金額だけの競争入札の場合、最近はWeb入札が一般的だ。

プロポーザル方式の場合、企画書を作成し、複数部印刷して提出することが多い。企画書は、10～30ページ程度のもが必要になる。中身は仕様書に基づくが、基本方針、業務の受注実績、実施体制、実施方法、スケジュールといったことを記述する。

埼玉県協会では、企画書作成の基本フォーマットが作成され、過去の企画書も閲覧でき、企画書作成ノウハウが蓄積されている。

また、プロポーザル方式では、15～30分程度のプレゼンテーションの機会が与えられることがある。企画書の説明とそれに対する質疑応答である。自治体担当者が業者の実行可能性を見定める場となっている。



企画書の例

### (3) 受注後のプロジェクト進行

開札（審査）後、入札結果が診断協会に送付され入札可否が判明する。

受託決定の後、コアメンバーで自治体担当部署にあいさつを行い、最初の打ち合わせから事業は始まる。確認のうへ、コアメンバーがプロジェクト事務局メンバーとなる。スケジュールに注意を払い、どの業務からスタートすべきかを自治体担当者と話し合えるとスムーズに進行できる。事業開始後は、自治体担当者との話し合いを欠かさずに、計画どおりに進めることが肝要である。

埼玉県協会では、大きな事業の場合、この

後、協会会員から業務を実行するメンバーを募集することが多い。募集、教育、支援は事務局メンバー、事務処理の多くは事務局パート社員が実施している。

#### (4) プロジェクトの終了

プロジェクトが終了したら、業務報告書や完了届などの仕様書に指定された文書を提出する。最後に仕様書をチェックし、業務が行われたかを自治体担当者と相互に確認する。一般的な受託事業では、その後請求書を提出する。

### 3. 入札案件受託と事業成功のポイント

#### (1) プロポーザル企画書の作成

##### ① 思い、目的を理解し表現

政策自体を正確に把握したうえで、自治体の事業担当部署がなぜこの事業を行うのか、その思いや目的を背景から含めて理解して、それを企画書で表現する。担当部署や事業への深い理解が読み手に事業成功への期待感を抱かせる。

##### ② 具体的な方法の提示

思い、目的を理解したうえでの具体的な方法の提示が必要である。どうやって実施するかを記述することが評価の差につながる。

##### ③ 実現可能性

具体的な方法を提示できたとしても絵に描いた餅では仕方ない。実際にできるかを経験や具体策から見せる必要がある。

##### ④ 組織体制

診断協会の場合、中小企業診断士である協会会員によって業務が行われることは知られている。したがって、バックオフィス業務や責任体制に不安を感じる自治体も多い。

埼玉県協会ではプロポーザル案件を目指し始めた頃、この理由で受託できないことも多かった。常勤専務理事の設置、複数メンバーの責任体制、連絡体制、事務局におけるパート社員による組織づくりでこの問題を乗り越えた。

#### (2) 予算の組み方

埼玉県協会では参加する事務局経費を抑え、会員診断士にできるだけ謝金として還元したいと考えている。しかし、大きな事務局を抱える案件の場合、人件費（診断士謝金を含む）の3～4割は事務局人件費として使う必要が出てくる。業務が滞った場合を考えると、事務局経費は多めに確保したほうがうまくいくことが多い。

#### (3) トラブル対応

ないに越したことはないが、事業推進にトラブルは付き物である。現在の受託事業ではプロジェクトマネージャーが即応する。必要なときは担当理事と一緒にトラブル対応を行うことも多い。トラブルの範囲を見極めて早急に対応することが必要だ。

#### (4) クライアント自治体との関係性

通常、委託事業の企画は夏前に各自治体担当部署で起案され、夏以降～年明けの議会で予算化される。当該年度の事業に真摯に取り組むとともに、当該年度の業務課題や新事業による解決策をチェックしておく。その結果、次年度の事業計画や行いたい事業について自治体担当者と話し合うことになる場合も多い。

#### (5) 落札できなかった場合の対応

落札できないことも多い。埼玉県協会の受託事業の歴史は挫折の連続でもある。その場合も落札した会社や組織を知っておき、どのような提案でどのような業務を行っているのかを聞いておく。次年度への参考になる。

#### 山崎 泰嗣

(やまざき たいじ)

2010年法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科修了。株式会社セブンイレブン・ジャパンを経て独立。2010年中小企業診断士登録。現在は、埼玉県協会事業部の働き方改革に関するプロジェクトを行うとともに、流通・環境・交通のシンクタンク、株式会社シムテクノ総研の代表取締役。

