

第2章 商工会へのサポートから見える 新しい支援の形



岩井 智洋
東京都中小企業診断士協会城北支部

本章では、今回のプロジェクト「南伊豆応援隊」での地域支援の発端になった南伊豆町商工会の経営指導員に焦点を当て、その実態や抱える課題に対して、首都圏の企業に勤務する企業内診断士ができる支援や継続的な連携のあり方などについて述べる。

1. 地域の中小企業支援機関の現状

(1) 商工会の現状と役割

かつての「三位一体の改革」や市区町村合併により、全国の商工会は減少、集約化が進む中で、最近では経営者の高齢化による事業承継や廃業問題、地域経済の低迷などの根本的な構造変化に直面している。

一方、小規模企業振興基本法が制定される中で基本計画が定められ、小規模事業者支援ではきめ細かな伴走型支援が求められている。商工会や商工会議所に地域振興と経営改善普及事業への必要性和期待が高まっている。

環境が変化し、従前の経営指導や地域振興だけでなく、持続化補助金などの計画策定、ITなどを活用した販路開拓支援や、事業承継や廃業の相談、国際化など支援の裾野も広がり多様化している。地域の商工会地区では、そのような会員企業の経営課題の相談や支援ができる人材が不足し悩んでいる状況である。

(2) 経営指導員の役割と課題

商工会や商工会議所には経営課題に対応す

る経営指導員が配置され、支援の担い手として全国で約7,600人、うち中小企業診断士の資格保有者が約400人いる。

各地域の小規模事業者への密着したサポートが求められているが、実際には会員数割合で経営指導員の定員が決まっっていて、人手不足の中で多様な業務と並行して支援を行うことは難しい。実際、南伊豆町商工会では会員企業約400社を経営指導員兼任の事務局長と2人で支援している。

加えて地元のイベントから年度末の税務申告業務のサポートまで、多岐にわたる業務をこなすため、きめ細かな支援や地域振興を行いたくとも時間が取れず、多様な支援ニーズに対応できない状況である。

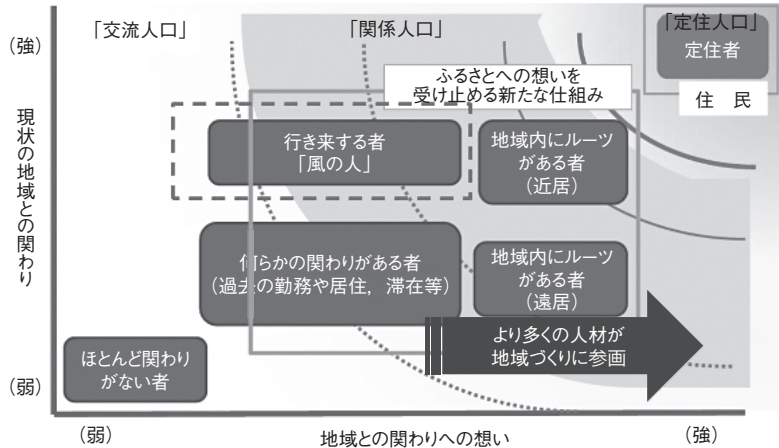
これは南伊豆町商工会だけでなく全国的にも同様であると考えられる。

2. 企業内診断士による支援のあり方

(1) 制度改正から増える企業内診断士

今では当たり前のようにいわれる「企業内診断士」も、20年前は少数であったが、中小企業基本法の改正や中小企業支援法への改正に伴い、「助言」や「支援」というコンサルティングに重きを置くようになり、企業や組合の診断勧告を行う公務員の資格制度から国の経営コンサルティング資格としてビジネスマンに人気となり、現在ではさまざまな業種で活躍する多様な企業内診断士がいる。

図表1 地域外の人材と地域との関わりの深化



出典：南伊豆応援隊「南伊豆町地域診断報告書」

(2) 企業内診断士の支援・活動ニーズ

首都圏では多くの企業内診断士が、兼業や副業だけでなく、社会貢献や自らのスキルアップ、資格更新のための実務ポイント獲得など多様な目的で実際の支援案件を求めて積極的に活動している。

その一方、地域で支援人材が不足する中、熱意ある経営指導員などの支援者が孤軍奮闘している状況とはギャップがあり、私には大きな違和感があった。両者のコーディネートを行うことで、互いの課題の解決だけでなく、地域や企業に対し新しい支援の形が生まれるのではないかと考えられた。

(3) 地域や小規模事業者への活動展開

今回の南伊豆町での地域診断や実行支援は、試行的なチャレンジのため、当初から無報酬の社会貢献型支援を前面に出したプロジェクトだった。しかし、それにもかかわらず、多くの企業内診断士に参加いただいた。

中小企業診断士という共通の知識・スキルをベースにして、各自企業で培ったスキルを地域や小規模事業者に展開し支援するという実践と経験の場を提供することができた。

① 企業内診断士の支援メリットについて

地域や小規模事業者をプロコンが支援するにはコストがかかる。そのため、予算の少な

い商工会では躊躇しがちであるが、その前段階の経営課題の抽出や前裁きなどの課題整理を企業内診断士がヒアリングして提案するだけでも、地域や事業者にとっては新規事業を行う際のヒントや改善アドバイスにつながり、大きなメリットとなる。

企業内診断士にとっても、こうしたヒアリングや課題整理から提案を行うことで、実際の支援の場でのレベル感や経験を積むことができ、中小企業診断士としての自信も深めてさらなる活動へとつながる。

そして商工会にとっても、企業内診断士の協力で今まで手が届かなかった会員企業の実態や状況などを把握できることが支援メリットとなる。



南伊豆町の事業者へのヒアリング風景

②企業内診断士を「関係人口」に

南伊豆応援隊を通じ、中小企業診断士として地域支援を行いながら地域や企業、地元の方々との関係性を深めることによって、より南伊豆町を知って好きになる。そして、地域や支援の担い手である「関係人口」となることで、さらに継続的な関わりを持つことができるようになった。

3. 今後の支援方策の展開について

(1) 継続性のある地域支援

地域や地元の企業を継続的に支援するには、無報酬での活動では限界がある。なぜなら、その関係性において支援者と事業者との間に明確な責任が生じないためである。

そこで、今後の支援の展開としていくつかの検討を行った。

① WEB やメール相談を活用した企業支援

首都圏と南伊豆町との距離を縮める WEB システムや商工会専用窓口によるメール相談機能を設け、専門家委嘱を行う。

専門性を持つ企業内診断士が経営相談をできる体制を整えている。

② 公的支援制度や NPO 法人の活用による連携

そして、現地支援を含め積極的に活動したい人には、支援情報サイトのミラサポへの登録や NPO 法人を活用する体制も整えた。

こちらは副業や社会貢献などで支援活動を行いたい活動的な企業内診断士層に向けた機能とする。

③ 経営発達支援計画と支援推進事業補助金

さらに商工会、商工会議所が策定する「経営発達支援計画」に連携記載を盛り込み、予算化を図り新たな支援の形を検討した。

特に支援機関が苦手とするケースの多い IT 活用や販路開拓においては、企業内診断士が有する専門性やネットワークはプロコン以上の大きな強みである。

④ 独立診断士との連携

具体的な経営課題に対する解決が求められる場合には独立診断士に依頼を行い、支援フ

ーズのすみ分けを図る。

実際に、事前に企業との課題抽出や整理を企業内診断士が実施しているため、その後の連携も容易である。具体的な課題が整理され、その解決に向けたコンサルティングという形は案件紹介でもある。

したがって、プロコンにとってもさまざまなメリットはあると考える。

⑤ 研究会などの設立によるスキルの共有化

本件で得た知識やスキルは新たに東京協名城北支部内で「公的サポート研究会」を立ち上げて共有を図ることとした。

資格取得直後の中小企業診断士や長く休止する者もすぐに取り組みやすいようステップを図ることで、実践の場によるスキル蓄積と能力向上にもつながるようにしたい。

(2) 南伊豆町からの横展開に向けて

地域では支援人材が少ない中で、木下氏（序章参照）のように地域を支えるために孤軍奮闘している支援者が多くいる。そして、地域や住民、地元企業も種々の課題を抱えている状況である。

今回の南伊豆応援隊での活動を通して得た知見をプラットフォーム化し、今後はさまざまな地域の商工会や支援機関にも横展開し、地域を巻き込んだ新たな支援の形の 1 つとして全国に広げていきたい。

岩井 智洋

(いわい ともひろ)

2012年中小企業診断士登録。(独) 中小企業基盤整備機構に勤務。政策課題や支援者向けの研修企画、ケース開発等の人材支援業務が長く、現在は TIP*S を担当し、参加者同士の対話を通じたつながりづくりに従事。

