

特集：商工会議所・商工会を通じて中小企業を支援するスキルとは

## 序章

# 経営指導員が中小企業診断士に望むこと ——商工団体職員の立場から



植松 郷

草加商工会議所経営指導員／埼玉県中小企業診断協会

### 1. 経営指導員の日常

私は、2016年10月に中小企業診断士（以下、診断士）の登録を行った後、2017年1月に埼玉県東部にある草加商工会議所の職員となり、4月からは経営指導員（以下、指導員）として、企業支援に携わっている。

主な業務は、

- ・窓口や巡回での相談業務
  - ・会議所の事業に関する業務
- などがある。

「相談業務」は多岐にわたり、融資などの金融相談、創業相談、助成金や経営革新などの書類の作成支援、経営者が抱える悩み相談、制度などの情報提供等があり、巡回時には数時間滞在することもある。

具体名は省略するが、主担当の「事業」としては、創業支援事業、経営革新支援事業、ビジネススクール事業、定例相談やセミナーなどがある。専門家派遣があれば、同行やアポイント取りなどを行い、セミナーがあれば、チラシ作成や人集め、企画運営などを行う。

地域振興や雇用対策、青年部などの事務局を担当している指導員もおり、総会や交流事業などの運営を行っている。

#### (1) 多くの事業所と時間の不足

全国には515の商工会議所（平成28年4月時点）があり、会員数は125万（平成27年3

月時点）を数えている。商工会は、主に町村部に設立された公的団体で、全国に1,667あり、約85万事業者（平成27年度商工会連合会実態調査）が加入している。

草加市の場合、7,000以上の事業所があり、そのうち約3,400事業所が会員で、多くは小規模企業や個人事業主が占めている。指導員は7名おり、会員、非会員問わずに支援するため、1人当たりの担当は約1,000社と、多くの事業所とかかわり合いを持っている。

巡回を増やしたり、自分が指名される相談が増えてきたりすると、書類業務に割り当てられる時間が減少してくる。その結果、書類業務は、夜や休日に回すことが増えてくる。うまく効率化しなければ、相談対応と事業運営の業務とで、時間に追われてしまい、場合によっては、さまざまなことがおろそかになってしまう。

#### (2) 求められる伴走型支援

よく「伴走型支援」と耳にするが、「伴走」とは、どんなことだろう？

ここでは、経営者を走者、指導員を伴走者として、マラソンを例に述べる。

走者は、

- ・自分の力で、ゴールに向かって走る

伴走者は、

- ・走者の安全を確保し、状況説明を行う。
- ・よりよいフォームで走ってもらえるよう、時に声をかけ、気を配る

- ・走路やペースを誘導し、楽しく・楽に走れるようにエスコートを行う  
また、支援を実現するためには、走者は、
  - ・目標に向かって最後まで走る気持ち  
伴走者は、
  - ・周囲に常に気を配りながら、コースの先を読み説明できる広い知見
  - ・走者が走るのを邪魔しないように支える心配りや任せられる安心感
  - ・走者ごとの速さに合わせて、寄り添って走ることができる高い能力
- などが求められるだろう。

能力不足や時間不足などの理由から、指導員の伴走が難しい場合、専門家へ協力を仰ぐ。依頼された専門家には、経営者よりも先を走れる能力や経営者への気遣いが求められる。

話は変わるが、指導員試験のとき、連合会の面接官に「年々指導員に求められる支援が高度化しており、診断士の資格を持つ人とともに支援を行うのは心強い」と言われたことがある。

インターネット上を調べれば、経営の考え方やさまざまな支援に関する情報が公開されている。会員の方もインターネットの情報と支援内容の比較がしやすく、商工団体に加入しているメリットが感じられなくなれば任意脱退へとつながる。

それを防ぐためにも、支援の質をさらに向上させ、会員との関係性を強化する必要性が生まれている。

## 2. 指導員と接する際には

### (1) 指導員のタイプ

指導員は、大きく次の2つのタイプに分けられるのではないかと私は感じている。

- ①会員の声を知らず、過去のみを見るタイプ
- ②会員の声を聴き、今後も見るタイプ

①のタイプは往々にして、書類作成や事業内の調整、人集めに追われている。もしくは、モチベーションが低いなどの理由により、会

員と接する機会が少ない指導員に多い。

そういったタイプは、過去の実績値を最も重要視しやすい。セミナーを例にすれば、ほかの商工会議所での集客の実績であり、どのようなターゲットで、どのようなテーマかは二の次である。

商工会議所の行う事業は、補助金を用いていることが多い。税金が投入されるため、参加者数などの数値も重要になる。報告の際、未達であったとなれば、予算減額や注意を受ける可能性もある。

会員が求めるセミナーがわからないこと、何事もなく済むことが一番であることが重なり、数値の達成が目的になってしまうのである。

②のタイプは、事業主と面談する頻度が多く、生の声に応えようとする指導員に多い。

そういったタイプは、マーケットインに近い考え方を持っている。セミナーを例にすれば、診断士として行えるテーマ、ターゲットに対して自分が何をできるのかを伝えることが重要になる。

①と②の両方に対応できるよう、診断士としては、ささいなことでもよいので支援の実績、自分の専門性と得意な分野などを伝えることができるよう、準備しておきたい。

### (2) 共感が持てる指導員と出会う

診断士側としては、自分は支援に対してどう考えているか、どんな指導員と出会いたいのか、考えておくことをお勧めしたい。

そして、指導員と出会った際には、思いを共感できるのかを判断しておきたい。

出会う方法としては、

- ・商工団体を直接訪問し面談する
- ・商工団体の会員になり、交流活動やセミナーに積極的に参加し、面識を作る
- ・商工団体とかかわる機会が持てそうな支援プロジェクトに積極的に参加する

が考えられる。商工団体を直接訪問した際には、挨拶や窓口の対応が元気であるかなど、その団体の雰囲気もチェックしよう。自分が

所属してもよいと思える団体なのかといった視点から観察してみるのも一案である。

### 3. 診断士に望むこと

#### (1) 自分がどんな人なのか教えて

信頼できる人物でないと、事業主に紹介できないのも事実である。専門家派遣を行ったことがきっかけで、互いの関係が悪化し、会員脱退に至ったりしたら大問題である。

どんな支援ができ、経営者とどうかかわっていきたいのか、人間性的な部分も教えてもらいたい。そして、依頼を確実に達成して、信用を積み上げ、信頼関係を築いてほしい。

#### (2) かかわり方に注意して

専門家派遣の仕事だけを目当てに寄って行くのは控えたほうがよいと思う。経営者は、どんな目をして支援にくるのかをきちんと見ている。自社や地域の企業のために何が良いのかを本気で考えていない人、目的がお金だけのように感じられる人には来てほしくないとおっしゃる経営者もいる。もちろん、同様の視点から見ている指導員もいるため、言動には十分な注意が必要である。

#### (3) 経営者のやる気を失わせないで

たとえば、経営革新の計画作成支援を専門家派遣で行ったとする。今は不要だと経営者判断でやめたのならわかるが、専門家のかかわり方が良くなく、経営者がやる気を失ってやめてしまうのは避けたい。

新しい視点がほしいからとワクワクしてお願いされる経営者もいる、ちょっと落ち込んでどうしようとお願ひされる経営者もいる、さまざまな経営者がいることと、伴走の意識は忘れないでほしい。

#### (4) 枠に当てはめすぎないで

実際の事業承継での案件例を挙げると、

- ・ 経営者と後継者の仲が悪い
- ・ 後継者が名乗りを上げたが、所属する会社

を辞めず、具体的な話が進まない

- ・ 養子縁組や後継者の家族（経営者の兄弟）が絡み、関係性が複雑
- など、経営者と後継者の状況や関係性だけでも千差万別であり、何から手をつければよいのかわからない経営者も多い。

個々の案件に柔軟に対応しながらも、基本的な知識や一般的な方法などもわかりやすく伝えることができる診断士を希望する。

#### (5) 経営指導員の OJT も頭の片隅に

指導員では対応できない案件に対して、専門家派遣を行うことが基本である。しかし、指導員の能力向上のために、専門家派遣を利用するという場合もある。不足している知識の吸収のために、専門家に同行するのである。

もし、将来の主力となる指導員の育成にかかわることができたなら、今後の業務につながることも期待できる。今回の専門家派遣はどのようなか、常に意識しておくとういだろう。

商工団体の持つ地域でのネームバリューは、職員が長年かけて積み上げてきた信頼によって成り立っている。その職員が信頼した専門家だからこそ、経営者も情報や心の内を開示してくれるのである。職員から「先生」と呼ばれたとしても、決しておごることなく、互いに尊重し合える関係性を目指してほしい。そして、商工団体の強力な味方として、企業支援に携わっていただけることを切に願う。

以降の章では、商工団体に取材を行い、

- ・ 診断士に期待しているスキルや能力
- ・ 企業への姿勢や接し方への希望

などを探っていく。

#### 植松 郷

(うえまつ あきら)

フリーランスのゲームデザイナーとして長年活動。2016年中小企業診断士登録。県協会事業の事務局業務をきっかけにキャリアチェンジを行い、企業支援にかかわるために商工団体の職員となる。

