

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

## 終章

# 中小企業診断士の基礎力を磨く



白井 克昌

神奈川県中小企業診断協会／東京都中小企業診断士協会城南支部

## 1. 商工会議所・商工会と中小企業診断士

本特集では、商工会議所・商工会と連携して企業を支援する中小企業診断士に焦点をあてた。商工会議所・商工会は、地域の商工業者によって組織される公益経済団体であり、経営者同士の交流を通じてビジネスの機会を提供している。会員企業が元気になれば地域経済は活性化する。そのため、会員企業の持続的な発展に向けて、経営に関するさまざまな伴走型の支援を提供している。

経営、労務、財務など多岐にわたる企業支援事業には、国が認定した経営指導員などが従事しており、助言・指導を行う。専門性の高い分野では、外部専門家と連携して事業を推進しており、経営面でさまざまなスキルを持つ中小企業診断士と連携して企業支援を行う機会も多い。中小企業診断士としては、事業の一部を担う立場として、それぞれの事業の内容・性格をよく理解したうえで、商工会議所・商工会との信頼関係を築き効果的な連携を実現することが必要である。

本章では、前章までの取材も踏まえ、中小企業診断士に求められるスキルを総括する。

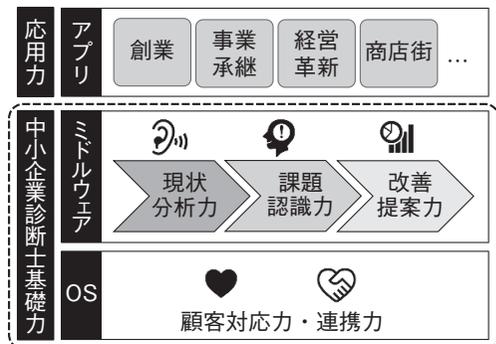
## 2. 仮説としての中小企業診断士基礎力

経済産業省が2006年から提唱している、社

会人基礎力という概念がある。社会人基礎力とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力と定義されている。

本特集にあたり、社会人基礎力にならない、中小企業診断士基礎力を想定した。中小企業診断士基礎力は、コンピュータで言えば、OSやミドルウェアに相当するものである。

図表 中小企業診断士基礎力



創業支援、事業承継支援、経営革新計画策定支援、商店街支援などさまざまな支援内容をアプリケーションとすれば、中小企業診断士基礎力は、アプリケーションが高信頼・高品質で動作するための共通基盤となる。「現状分析力」、「課題認識力」、「改善提案力」は、中小企業診断士として成果を上げるための基

本スキルである。ハードウェアの上でミドルウェアやアプリケーションを動かすにはOSが必要であり、これにあたるのが「顧客対応力・連携力」。これらの基本スキルがなければ、中小企業診断士として動くことができないものである。

#### (1) 顧客対応力

「顧客対応力」とは、誠実・熱意を持った対応、企業との優良な関係構築、企業が課題に取り組むモチベーションアップなどの能力である。

企業の事情や思いを無視して上から目線で押しつけられたら、企業はその提案を実行する気になるだろうか？心の底から企業を応援する気持ちがあれば、まず人間としての信頼関係を大切にすることはまずだ。商工会議所・商工会の職員は、企業の持続的発展に向けて熱い思いを持って支援を行っており、パートナーである中小企業診断士にも同様の思いを持って支援にあたってほしいと考えている。

#### (2) 連携力

「連携力」とは、経営指導員との連携、ほかの士業との連携力である。

商工会議所・商工会が持つ地域の企業の情報を知らないままに支援に入って、適切な支援ができるだろうか？経営指導員は、企業と伴走していく中で、どの場面でもどの専門家に依頼すれば企業にとって最良の支援になるかを常に考えている。そのプロデュースのもとで多くの専門家が持つ力を発揮するために、ほかの士業とも日々の情報交換を通じてネットワークを形成しておくことが重要である。

#### (3) 現状分析力

「現状分析力」とは、業界動向の知見の保有、顧客の立場に寄り添ったヒアリング力などである。

100社の企業があれば100通りの状況がある。経営者の話を詳しく聞かずに、企業の問題を

正しく認識することができるだろうか？相手の立場に立って企業の思いを傾聴し、状況を把握するコミュニケーション力は必須だ。そのうえで、経営者の言葉の奥にある真意を見抜き、業界の知見を使って何が本当の問題点かを分析する力が求められる。

#### (4) 課題認識力

「課題認識力」とは、顧客の真の課題の抽出、経営・営業・生産・財務面などの多面的な課題の理解を指す。

課題は、現状とあるべき姿やありたい姿とのギャップであり、目標を達成するためにこれからすべきことである。課題を正しく設定せずに適切な改善提案ができるだろうか？

課題は1つとは限らない。支援を続けていくうちに新たな課題が見えてくることもある。経営者が見えていない課題を掘り下げ、緊急度・重要度を勘案して優先順位をつけることが必要である。

#### (5) 改善提案力

「改善提案力」とは、提案の論理性・整合性、明日からできる実現可能性の高い具体性、理解しやすさへの工夫などである。

企業が内容をよく理解できず腹落ちしない状態のまま、提案を実行できるだろうか？仮に実行したとしても改善効果が出せるだろうか？改善提案に論理性と一貫性があることは当然だが、経営者が理解しやすいように、図やグラフなども使用し、時にはかみ砕いた言葉も用いて、丁寧に説明することを怠ってはならない。

### 3. 支援の特性ごとの重点スキル

取材でお聞きした中から中小企業診断士に求めることを抽出し、想定した中小企業診断士基礎力に分類した結果、どのスキルも欠かせないものとして挙げられていた。

しかし、支援内容によって、特に留意しなければならないポイントがあるように思われ

る。次に、取材した各支援において、特に重要と考えられるスキルについて述べる。

**(1) 商店街支援：顧客対応力**

商店街支援は、地域に根差している方々の協力が必須である。商店街の個店の多くは、その地域で生まれ育ち、その地域で働いてきた人たちだ。そこへ落下傘のように降りてきた人間に対して、すぐには信頼の感情を持っていないのは当然であろう。商店街の事業に最初からどっぷりと入り込むことが、地域の事情に即した踏み込んだ提案につながる。

**(2) 創業支援：現状分析力**

創業支援では、さまざまな創業者の方がおみえになる。経営は初めてで財務などの知識はまったくないが夢を追いかけたいという気持ちを持った方も多い。支援者側の考えを押しつけるのではなく、経営者の思いを聞き出し、新しい人生に踏み出す創業者にとって何が一番良い道かを見極めることが重要である。

**(3) 事業承継支援：課題認識力**

事業承継では、後継者の人材育成が重要である。いきおい長期間の支援となり、支援を続けていくうちに新たな課題が見えてくることもしばしばである。経営者・後継者と向き合って徹底的に伴走していく中で、相談者も見えていない課題を掘り下げ、優先度をつけてPDCAを回すことにより、スムーズな世代交代が実現し100年企業が育っていく。

**(4) 経営革新計画策定支援：改善提案力**

経営革新計画の支援では、計画の策定だけでなく、その後のフォローアップを通じて、企業が新しい商品・サービスで成功し、持続的な発展につなげることが必要である。経営革新計画の経営数値の根拠をしっかりと作り込むことが、計画の信頼性や実現性を向上させ、その結果、企業が本当に使える計画となる。

**4. 選ばれる中小企業診断士になるために**

取材において、どの経営指導員の方も口をそろえて話されたことがある。1つは、中小企業診断士として得意な分野を明確にしてほしいという要望である。ほかの士業に比べ業務範囲の広い中小企業診断士への期待は大きい。何ができるのかがわかりにくい側面もある。実際に手がけた案件の実績とともに自分の得意分野を明示し、経営指導員が把握した企業の課題から専門家を探す際にたどり着けるようになっておくことが必要である。

もう1つは、信頼性の担保である。専門家に依頼する際に、企業に役立つ支援ができるかどうかわからなければ安心して依頼することはできない。そのため、普段から商工会議所・商工会に顔を出し、人間関係を構築しておくことが重要だ。また、一つひとつの支援案件に丁寧に携わり、信頼できる中小企業診断士としての評価を得ることが大切である。

商工会議所・商工会では企業に対して幅広い支援を行っており、中小企業診断士と連携した支援の場面はますます増えていくものと予想される。本特集での取材・分析結果を踏まえ、中小企業診断士としてのスキルにさらに磨きをかけるとともに、支援者同士の連携を密にし、企業支援の充実と地域経済の発展に寄与していきたい。

**白井 克昌**

(しらい かつまさ)

電機メーカーのIT関連事業部で、データ活用ソフトウェアの開発・顧客サポート・拡販、商品企画・経営企画業務などに従事。中小企業診断士として、企業診断、執筆、相談員、補助金申請支援などに携わる。ほかに、ターンアラウンドマネージャー、メンタルヘルスマネジメント検定Ⅱ種、健康経営アドバイザー初級、情報処理技術者試験システム監査、プロジェクトマネージャ、データベーススペシャリストなど。

