

第1章 受託事業の変遷と現状 ——理事会座談会

(座談会参加者)

埼玉県中小企業診断協会

高澤 彰 会長/庄司 憲生 副会長/千葉 亮 副会長

江田 元之 専務理事/小林 貞夫 理事/阿部 芳文 理事/山田 静也 理事



川崎 淳

埼玉県中小企業診断協会

1. 受託事業の変遷 1

～プロポーザルに取り組むまで

埼玉県中小企業診断協会として事業を受託するようになった当初は、中小企業診断士の個人的なつながりという要素が大きかった。そこで、当時の背景、取組み状況、目的などについてお話を伺った（以下敬称略）。

(1) 当初の受託事業の状況について

川崎：当初は、診断士自身の個人的なつながりでの受託が中心だったとのことですが。

高澤：一般社団法人化前のことです。中小企業診断協会埼玉県支部として受託事業に取り組むことになり、「プロジェクト2000」を立ち上げました。県を東西南北に分けて自治体をはじめとして、ニーズをくみ取る営業活動を行いました。立ち上げの頃は、ベテラン診断士にご自身の案件を紹介していただいたこともありました。

こうした活動により、初期に受託した大きな案件には、産業廃棄物処理業診断（産廃診断）があります。自治体の条例で必要になったことから、診断士2人1組で対応するようになりました。年に300～400件、取り組みました。

2001年、「プロジェクト21」に名称変更後、別の自治体の融資診断を受託しました。さらに福祉サービス施設の診断、その後、関

東農政局の6次産業化サポート事業の受託と続きました。平成24年に一般社団法人となつてからは、入札案件も狙うようになります。このように活動を継続した背景には中小企業診断士の活躍の場を拡げたいという思いがあります。

小林：先ほどの産廃診断は全国的にも先駆的な取組みでしたから、ノウハウなどを月刊『企業診断』（同友館）に投稿し公開しました。ベテランと新人、2人1組で診断に取り組む体制で、新人には実務を学ぶ場になります。

また、営業活動の話もありましたが、定例会（埼玉県協会では毎月第3土曜日に全会員が集える定例会を実施）がまるで営業会議のようでした。営業では、民間の仕事も獲得しましたが、受け皿がなく苦労した記憶があります。これは、診断協会支部が県単位で法人化したことにもつながっています。

営業活動もほぼボランティアで行っていました。そういった苦労の上に現在の諸事業が成り立っていること、初期の受託事業で苦労したからこそ現在の仕事があることをご理解いただきたいです。

庄司：自治体からの受託の話が中心でしたが、民間からの受託に関して少し触れたいと思います。平成24年に診断協会が一般社団法人になったため、平成25年頃、金融機関との連携協定を結ぶようになり、最初が信用

保証協会でした。その後、埼玉縣信用金庫、武蔵野銀行など、埼玉県内の大部分の金融機関と業務提携契約を結びました。信用保証協会の専門家派遣事業を受託し、高澤会長から指名を受けた私が窓口となり、専門家の選定、派遣を行っていました。選定は、業種、課題、専門家の経歴などを考慮して行いました。

もう1つは、経営改善計画策定支援事業です。代表認定支援機関が埼玉縣信用金庫、その他の認定支援機関が個人の中小企業診断士となるのが特徴的です。認定支援機関となっている会員診断士を対象に説明会を開催して、スタートしました。この事業は、2～3年前から若手理事にも加わってもらい、2人で対応しています。これまでの案件数は60を超えていると思います。埼玉縣信用金庫との連携もスムーズに行っています。



左から、高澤会長、庄司副会長、小林理事

(2) 初期の問題

高澤：初期に発生した問題は、案件の担当者を選定、特定の中小企業診断士への依頼の偏りの有無などです。そこで産廃診断では、事務局がコントロールし、ベテランと新人を組ませて診断業務に当たる体制を構築しました。ほかの問題としては、人手不足や、一時的な公的機関とのコミュニケーション不足の発生です。自治体とも良好とはいえない状況の時期もありましたが、現在、専務理事を務める江田氏の尽力で関係性が大きく改善しました。

江田：私が当時の埼玉縣支部に入会すると同

時に支部長となり、自治体や関係諸団体との関係構築に改めて取り組みました。支部長になった当初は、会員数も自治体の仕事も少なかったと思います。私が以前、公益財団法人埼玉縣産業振興公社やさいたま市産業創造財団の理事長だったことから信頼をいただいています。現在は、自治体の施策などが広く、早く、正確に伝わるための活動を行っています。

庄司：金融機関関係業務は私が調整役となり、場合によっては高澤会長に入ってもらい、対応に当たりました。業務を進めるに当たり、万が一トラブルが発生した場合は、普通の企業であれば、組織的に対応が決まっていますが、協会は会社組織ではありませんから、どのように対応していくのが良いかを考える必要があると思います。会社との違いという観点からいうと、人事権や指揮命令系統がないためパワーがありません。お願いするしかないところに運営の難しさがあると思います。

千葉：私も担当理事として、トラブルに対処したことがあります。そのときは、3時間も電話対応をした記憶があります。担当理事とはいえ専任ではなく、兼任の難しさを実感しました。また、会員の中には受託事業を優先度の低い仕事と位置づけてしまっている方もいたように思います。これまでのことを改善し、全体の品質を事業全体として向上していくことに努めています。



江田専務理事



千葉副会長

小林：私は経営革新支援プロジェクトの担当です。当プロジェクト事務局の目的には、参加診断士の仕事の質の向上があります。業種や経験などを考慮して、手を挙げた会員に担当いただくのですが、事業計画書の品質が向上するように支援しています。事

務局が7名体制で提出前にチェックし品質を一定以上に保つようになっています。事務局もほぼボランティアで行っています。

2. 受託事業の変遷 2

～プロポーザル方式へのチャレンジ

中小企業診断士の個人的つながりの要素が大きかった受託事業だが、プロポーザル方式で事業を受託するようになってきた。その背景、取組み状況、そして今後の課題についてお話を伺った。

(1) プロポーザル方式で受託する段階へ

川崎：現在では、プロポーザル方式による競争入札で仕事を受託するようになってきました。

高澤：最初の競争入札は6次産業化サポート事業の案件です。埼玉県中小企業診断協会が一般社団法人となつてから、競争入札に積極的に参加するようになりました。

千葉：競争入札で仕事を取るようになったのは、大きな案件狙いというより、協会として受託できるだけの体力をつけてきたことが大きいのではないかと思います。事業受託により会員診断士の活躍の場が拡大し、中小企業診断士の地位向上にもつながっているという認識があります。

山田：私が取り組んだのは平成27年の埼玉県の公募からです。しかし、このときは受託できず、翌年に県より「シニアの働く場の拡大事業」、「商店街経営実態調査事業」を受託できました。特に、「シニアの働く場の拡大事業」は多くの会員に活動機会を提供できるものでした。このときに受託事業に対する協会の体制が整ってきたと思います。

平成29年には、規模が拡大された「シニアの働く場の拡大事業」に加え、「非正規対策事業」も受託できました。この年は、会員だけでは足りず、東京協会にも応援を要請しています。本年度も「シニアの働く

場の拡大事業」は東京協会や群馬県協会に応援を要請しています。事業の増加に伴って、会員数も増加しています。中小企業診断士の活躍の場の拡大やスキルアップの機会を提供できたのではないかと思います。

阿部：やはり、平成24年の法人化が大きかったと思います。私が取り組んだのは、平成27年以降の商店街関連事業です。平成27年の「黒おび商店街調査事業」では、始まってから実際にプロジェクトを運営していくのが大変でした。前半の問題点でも触れられたように、協会は企業と違い人事権や指揮命令系統がないため、その都度、参加者を募集します。当初20名程度と考えていましたが、40名以上の応募がありました。全員の住所を把握し、訪問企業数に偏りがないように調整する作業が大変ですが、事業を動かしていくプロジェクトリーダーチームの頑張りもあって何とか完遂できました。継続的な事業展開には、プロジェクトチームを構成できる人材育成が必要です。



左から、山田理事、阿部理事

(2) 現状の問題点や今後の課題

山田：受託事業は埼玉県協会の会員診断士の登竜門的な位置づけにもなっています。経験を積む場にもなりますから、新人診断士のいっそうの参加を望んでいます。

今、1つの事務局として複数のプロジェクトを動かしていますが、負担も大きくなってきています。生産性向上や効率化なども、今後、考えていく必要があります。経営資源には、ヒト、モノ、カネなどがあり

ますが、特にヒトに関する支援がまだ少ないと思います。そのため、ヒト関連の入札公募が出たら、取り組んでいきたいと思っています。経営資源を網羅する形で経験を蓄積、シェアできれば、会員のレベルアップにつながると思います。また、前半で産廃診断の話が出ていましたが、外国人技能実習生の受入企業の診断も中小企業診断士と公認会計士だけの事業ですから、受託事業などで機会があれば、獲得していきたいと考えています。

高澤：今後、案件も増えてきて、会員間で仕事の発注側、受注側が生まれ、階層的な構造が作られることを危惧しています。協会内で階層的な関係性が生じると閉鎖的になって、組織が硬直化します。現在はそのような構造にはなっていませんが、組織が大きくなろうとしている今、引き続き注意する必要があると思っています。

千葉：現在、プロジェクトは担当理事が付いて対応していますが、今後は専任者の配置も検討する必要があるかもしれません。受託が見えてきた段階で専任者を選定し、リーダーチームを作ってプロジェクトに入るとスムーズにいくのではと思います。

阿部：リーダーチームはやはり5、6名は必要だと思います。その人材を、ある程度、流動的にいつでも確保できているような体制が必要だと思います。また、プロジェクトでは関係者も多くなるため、特にセキュリティ対策が重要となります。クライアントに対する信頼を維持する点でも、診断協会のBCPという点でも協会を挙げて取り組んでいるところです。

これから受託事業のプロジェクトを通して、会員診断士の1人ひとりが発注側とのやり取りを増やしていくこととなります。そこには信頼関係が生まれると思います。それがまた新たな仕事の獲得につながっていく好循環を作り出すことが大切ですし、そういう気持ちで業務に当たってほしいです。

また、研究会に仕事の打診があって受託したケースもあります。受託事業の内容により研究会がプロジェクトチームのベースになることもありますから、受託は研究会とも関係があると思います。埼玉県協会では、事業と関連した形で研究会を新規に作り、戦略的に関係機関との関係構築に取り組んできています。

高澤：受託事業に取り組む目的には、中小企業診断士の活躍の場を作ることと、埼玉県中小企業診断協会の財政基盤を維持することの2つがあります。個々の受託事業は永久に続くものではありませんが、受託事業は取り続けていく、そして企画を通じて行政や関係団体に働き掛け、企業や地域を支援していく必要があります。

また、担当理事は、ほぼボランティアであり感謝しかありませんが、この業務はこの人しかできないという固定化は行いたくないです。親分、子分の関係を作らず、組織としての診断協会の柔軟で強いものにしていきたいと思っています。そのためにも受託事業にこれからも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

川崎：本日は、埼玉県中小企業診断協会の受託事業の変遷と現状について、関係した理事の皆様にお話を伺いました。現在は競争入札で仕事を獲得できるようになりましたが、ここまでの道のりは平坦なものではなく、理事の皆様の努力と苦勞の上に成り立っていることがよくわかりました。本日は、お忙しい中、お集まりいただき、ありがとうございました。

川崎 淳

(かわさき じゅん)
内資系・外資系の医療用医薬品メーカーにてMR（医薬情報担当者）として勤務後、2017年中小企業診断士登録、独立。現在、「シニアの活躍の場の拡大事業」に事務局メンバーとしてかかわっている。

