

終章

受託事業の課題と未来



山崎 泰嗣／森本 恒平
埼玉県中小企業診断協会

1. 事業取組みのための課題

(1) 人的リソースの確保

埼玉県協会の会員は400名以上いるものの、事業に必要なメンバーが常に潤沢にいるとは限らない。

中小企業診断士の本業ともいえるコンサルティング業務においても、さまざまな専門性が存在し、仕事の方向性は診断士個人が考えることである。必ずしも受託した事業とマッチングするとはいえない。

自治体から事業を一括して受託するためには、コンサルティング業務だけでなく、事務方で事業進捗の管理を行う会員や営業的な業務を担う会員も必要だ。

したがって、受託事業の取組みにおいては、埼玉県協会でも人的リソースが不足している状況にある。多様化する事業やプロジェクトマネジメントなどの新たな業務にチャレンジする会員を求めている状態である。

(2) 品質担保のためのスキルの確保

事業を進めるにあたっては、自治体などクライアントが求める品質を担保する必要がある。その品質は、相応に高いものが求められる。

実際に事業参加会員のスキルが未熟な場合は、スキル習得の機会が必要であるが、その判断を誰がどう行うのかが問題になることが

ある。

クライアントとどのような品質の情報提供が必要かなど、求められるサービスレベルをしっかりと作り込んでおく。そのうえで、事業参加会員の仕事が、その品質に達していない場合は、できるだけ複数の管理者がチェックを行い、参加会員にやり直しをお願いすることになっている。こうした管理を多くの業務で行うことを前提に人員配置や予算設計を行う必要がある。

また、埼玉県協会では新たな事業を行う際には、事業の説明会や教育研修を行い、スキルアップの機会を作っている。こういう機会をさらに増やし、事業を使って参加会員のスキル向上の展望が見える形を作ることが望まれる。

(3) 協会内の組織マネジメント

診断協会は、いわゆる企業のライン組織ではなく、会員間に上司と部下という関係性は存在しない。

このことは、事業を行うにあたって「ゆるさ」となり、事業遅滞を惹起することがある。会員の事業への取組み意識にどうしても差が存在する。会員の業務繁忙や専門性に違いがあるからだ。

このような会員の仕事への方向性や意識の違いに対応しながら、業務を依頼し、遂行することはなかなか難しい場合が多い。事務局側は、参加会員の業務状況や負荷を確認しな

がら、業務依頼や管理を進めていくことが求められる。

その中で、豊かな経験と高い専門性を持った会員が経験の浅い会員をリードしていく形が自然に作られるような状況が増えている。事務局側からは、「依頼」ベースであっても業務を推進できている。

(4) 事務局メンバーの能力開発

(3)でも述べたように、診断協会は通常の会社とは異なる組織であるために、事務局メンバーの負担は小さくない。

また、埼玉県協会では(1)のように会員診断士が事務局業務も行っている。このことは、自らのコンサルタントとしての専門性以外の力が求められる部分になる。

それは、プロジェクトマネージャーとしての業務であり、指揮命令権に頼らないコミュニケーション能力ともいえる。この指揮命令権に頼らないコミュニケーションは、企業の支援を行うコンサルタントとして必須のコミュニケーションともいえ、多様な中小企業診断士を相手にコミュニケーション力を高める機会にもなっている。

埼玉県協会の事務局メンバーを見ていても、確かに事業進捗の管理は大きな負荷を強いていると感じるときがある。一方で、自らの経験では、事務局業務は新たな能力開発の場にもなったと感じている。自身の新たな能力獲得には、何らかの負荷と頭のストレッチが必要である。

新たに事務局メンバーを希望する会員に向けて、事務局を、知らない業務の負荷と不安の待つ場から、新たな業務能力獲得への期待に応える能力開発の場に変えていくことが必要になってくる。そのための教育と事務局業務の認知を高める必要があると思われる。

2. 受託事業の未来

(1) ニーズとどう向き合うか

第3章にもあったように、現在、埼玉県協

会は自治体から県内のシンクタンクとしてより一層の活動を期待されている。また、株式会社ではなく一般社団法人であり、国家資格保有者の業界団体という公益性も兼ね備えた形であることにも高い評価がある。

とはいえ、リソースに限りがあり、あらゆることに手を出すわけにもいかない。何らかの専門性に特化するのではなく、自治体などが抱える産業労働系の困難な課題に幅広く対応することが求められる。専門的なコンサルティング能力を持つマンパワーを提供することで、県や地域などの課題に網羅的に取り組む組織力を一層高めていく必要がある。

(2) チャレンジする場としての機会の拡大

中小企業診断士として専門性を身につけていない時期はもちろん、専門性があっても新たなことにチャレンジすることは、コンサルタントとしての幅も深みも醸成する。

埼玉県協会が受託事業を進めるのは、中小企業診断士の活躍の場の拡大という目的のためである。もちろん、ここで活躍の場を広げるのは診断士1人ひとりであり、受託事業はその機会である。

増加する会員にチャレンジする場を提供するためにも、受託事業を増やすことが望まれる。

3. 診断協会事業に参加しよう

(1) 独立後最初の仕事の1つとして

中小企業診断士として独立後最初の仕事は人それぞれであるが、その1つとして診断協会の受託事業に取り組むことはお勧めできる。

本来、独立間もない新人診断士でもベテラン独立診断士でも同じ業務であれば、提供される品質は同じである必要がある。しかし、現実的な問題としてそうはいかないことが多い。診断協会の事業であれば、経験の多少を加味した業務紹介や業務支援を行うことが可能となる。

経験の少ない中小企業診断士にとって、プ

プロジェクトチームの一員として、業務難易度や負荷を見ながら業務を割り振ってもらい、決められた書式や手順に従い業務を行う経験は得難いものである。

このような受託事業により、独立診断士としての業務経歴を数多く重ねるようになって、商工団体などからの直接案件に結びついた例は多い。また、一緒に事業を行った先輩診断士からの紹介を受けて新たな案件につながった事例も多い。独立診断士のスタートアップとして協会事業を活用することには大きな価値がある。

(2) 副業として

副業として診断協会の受託事業に取り組む可能性は、診断士自身の本業の就業環境などによる。しかし、埼玉県協会では、副業で事業に取り組んでいる会員が何人もいる。

企業内診断士では、平日に有給休暇を使って業務を行うなど困難もあるが、負荷の小さな業務や土日を使った業務には積極的に取り組んでいただきたい。当協会が事業を受託し、会員に事業を紹介する場合は、副業としての業務可能性も情報提供をしていく。

(3) 新たな業務チャレンジとして

専門性が固まっている会員だとしても、現在持っている知見を新たな業務へ拡張するために診断協会の受託事業にチャレンジしていただきたい。

前述したように、コミュニケーションスキルなど中小企業診断士としての基本的なスキルは変わらない。また、新たな業務領域を行うためには、新たなインプットが必要になってくる。身につけた基本的なスキルを他の領域で応用し、新たなインプットのために学習することが、今までの業務領域に新たな見方を提供することがある。自身の専門性に新たな装いを身につけるチャンスといえる。

また、事業に参加するベテラン会員からは、後輩会員との業務を通じて、一緒に業務ができる会員診断士を見つけないかという話を聞いて

ている。後輩診断士の育成とまでは言わないものの、受託事業を行うことで、さまざまな経験を持つ会員の交流が深まっている。

(4) 診断協会の受託事業へ手を挙げよう

①まず手を挙げよう

埼玉県協会では、できるだけ幅広い多くの事業の受託を目指している。

現在もさまざまな事業があるが、経験や仕事への志向などから参加を躊躇することも多いと考えられる。しかし誰にでも最初はある。事業事務局には、顔がわからないと依頼のしようのない業務や事業公募要領では説明し尽くせない事業もある。

少しでも協会事業に関心のある会員は、手を挙げてみてほしい。不安もあると思うが新たなチャレンジの機会になることは間違いない。

②自ら事業を企画、実行する

埼玉県協会では、業務を受託する際、自ら事業を企画する側にも会員診断士が深く関与している。プロポーザル方式の競争入札ではまさに自ら事業を企画し、実行する側になる。

さらに近年では、当協会はプロポーザル方式の入札設計をクライアント側と検討する立場にもなっている。中小企業診断士として企業をコンサルティングするのとは違い、企業を支援する仕組みを作り、その支援も担うという一貫性のある業務に取り組むことができる。

当協会では、これからもさまざまな受託事業に取り組んでいこうと考えている。地域、中小企業の待ったなしの問題解決を埼玉から。ぜひお手伝いください！