

# 中小企業診断士のプロボノ活動に関する未来志向的考察

-事例からみる将来性と今後の課題-

2019年3月

川村 悟 編著

関西外国語大学



題名: 中小企業診断士のプロボノ活動に関する未来志向的考察

-事例からみる将来性と今後の課題-

第1章	調査の概要 .....	5
第1節	はじめに .....	5
第2節	本稿の構成 .....	5
第3節	調査目的 .....	6
第4節	調査方法 .....	6
第2章	先行研究とプロボノの動向 .....	7
第1節	先行研究 .....	7
第2節	プロボノの動向 .....	7
第1項	士業関連 .....	7
第2項	支援団体 .....	8
第3項	企業 .....	8
第4項	近年の動向からの示唆 .....	8
第3章	被災地支援をきっかけとした事例 .....	10
第1節	気仙沼復興支援プロジェクト (三井住友銀行 川居宗則) .....	10
第2節	会津漆器 RAKUZEN 支援 ～4年にわたる支援から考えたこと～ (堀口英太郎) .....	16
第4章	商店街を対象とした事例 .....	25
第1節	商店街活性化支援 ～企業内診断士の会の取り組み～ (広島県中小企業診断協会 企業内診断士の会代表 岡佳弘) .....	25
第2節	地域支援「活動」から「実践的支援」へ ～白金商店会支援の軌跡～ (公的機関勤務 鶴頭誠) .....	31
第5章	自治体を対象とした事例 .....	40
第1節	南伊豆町プロジェクト ～首都圏と地方・地域をつなぐ架け橋をめざして～ (日本電気株式会社 土屋俊博) .....	40

第6章	都道府県協会による組織的事例 .....	48
第1節	小規模事業者等活性化事業の概要 ～城南支部における支援活動機会 提供の取り組み～ (城南支部小規模事業者等活性化事業事務局 河野修身) .....	48
第2節	小規模事業者等活性化事業を通じたプロボノ活動の実態 ～駆け出し企業内診断士のプロボノ活動体験談～ (城南支部所属 田口智章) .....	52
第7章	事例の考察 .....	58
第1節	各事例の評価 .....	58
第2節	プロボノの将来性 .....	59
第1項	企業内診断士の活躍の場 .....	59
第2項	経験・スキル獲得の新たな選択肢 .....	60
第3節	今後の課題 .....	62
第1項	支援対象の妥当性 .....	62
第2項	組織的取り組みによるノウハウの蓄積 .....	63
第4節	将来に向けた提言 .....	63
第1項	プロボノを軸とした戦略的広報の検討 .....	63
第2項	有償ボランティアの啓発 .....	64
第3項	企業内診断士と独立診断士の協業 .....	65
第5節	まとめ .....	65
謝辞 .....		67
参考文献 .....		67

## 第1章 調査の概要

### 第1節 はじめに

近年、わが国でプロボノという社会貢献が注目を浴びている。プロボノとは、ボランティア活動の1種である。ラテン語の「公共善のために(Pro Bono Publico)」にという言葉に由来し、「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動」と言われる<sup>1</sup>。通常のボランティア活動と異なるのは職業的専門性を要する点である。清掃活動などの労務提供は一般的に含まれない。弁護士であれば、社会的弱者に対して無償あるいは安価な報酬で法律相談を行う例が当てはまる。中小企業診断士<sup>2</sup>であれば、法律相談が診断実務に置き換わることになるだろう。

川村(2018)は企業内診断士の実態に触れ、活躍の可能性を秘めながらも、副業禁止や時間的制約等の障害に直面している現実を述べた。残念ながら、企業内診断士の約7割がコンサルティングに携わっていない現状も明らかとなった。現在、官民で働き方改革が活発に議論されている。この一環で、柔軟な働き方として、副業・兼業の推進等が徐々に浸透しつつある。この動きは、彼らに追い風となり、長期的には活躍の場が増えるだろう。

一方で短期的にはどうか。悲観的かもしれないが、働き方改革の恩恵を当面受けられず、活躍の機会が容易に増えない診断士もいるのではなかろうか。企業文化や経営者の意向など、様々な要因が絡み合い、働き方改革の進展は業界・職種によって温度差が生じるからである。そこで、筆者はプロボノに注目している。活躍の場を広げ、診断士活動の新しい選択肢になりうるのではないかと考え、本調査を行うこととした。

### 第2節 本稿の構成

第1章では調査目的や方法などの調査概要を述べている。先行研究(どのような過去の研究を参考としたか)、プロボノの動向を第2章では概説している。第3章から第6章までは、診断士によるプロボノの事例である。第3章が被災地、第4章が商店街、第5章が自治体など、支援対象によって分類した。第6章のみ趣旨が異なり、都道府県協会が関与する組織的事例を掲載した。第7章は事例の考察とまとめであり、プロボノの将来性と今後の課題を中心に記述している。

第3章から第6章までの事例部分は、実際にプロボノ活動に携わった診断士が自らの経験を執筆した。考察を含めた事例以外の部分については、川村が担当した。

---

<sup>1</sup> プロボノの定義は嵯峨(2011)の第一章を参考としている。

<sup>2</sup> 以降、中小企業診断士を診断士と略す場合がある。

### 第3節 調査目的

診断士にとってプロボノが活躍の場を広げる新たな選択肢となりうるか、検証することを目的とする。制度面で診断士は「中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者」と位置づけられる。公益性が問われる存在なのである。その活躍の場が広がれば、中小企業者の活性化、ひいてはわが国の経済成長に寄与するとの信念を持ち、本調査を実施した。

本稿で明らかにしたいこと(リサーチ・クエスチョン)は、二つある。第一に、プロボノは診断士にとってどのような将来性があるのかをみていく。将来性とは、診断士およびその活動にどのような恩恵をもたらすかと言い換えてもよい。第二に、プロボノ活動にあたり、診断士が今後留意すべき課題とはどのようなものかを確認する。プロボノが何らかの恩恵をもたらすと仮定しても、漫然と実施するだけでよいとは考えにくい。実践する上での留意点を検討したい。

本稿は題名に「未来志向的考察」という言葉を含む。この点は、診断士をよりよい存在にするための探索的な試みと捉えて頂きたい。伝統的なボランティアと比べて、プロボノには新規性があり、十分認知されているとは言い難い。新しい概念を取り扱う以上、調査自体は不完全な面を含むかもしれない。しかし、活躍の場拡大、診断士の地位向上には、従来の枠を超え、新たな挑戦が必要であるとの問題意識を筆者は持っている。よって、本稿が新しい診断士像を模索する端緒を開く存在になれば幸甚の至りである。「未来志向的」という言葉には、そのような意味を込めた。

### 第4節 調査方法

調査方法として事例研究を採用した。詳細は後述するが、プロボノ活動は診断士に十分認知されているとは言い難い。一方、少数かもしれないが、熱心に取り組む診断士も存在する。本調査では、彼らの事例を収集し、多面的に分析することで成果を得たい。

事例の選考基準だが、筆者の独断によるものではない。掲載にあたっては、中小企業診断(士)協会に所属する者の活動のうち、複数名からの推薦があったものを対象とした。

一般的にアンケート等の定量的手法に比べて、定性的な事例研究は分析の妥当性を説明することが難しい。そこで、その点を補完するため、一つの事例に対して複数の関係者に聴取を行い、可能なかぎり偏った意見を排している。事例執筆者に加え、被支援者などのステークホルダー、具体的には支援を受けた経営者、商店主、行政関係者などにも調査を試みた。なお、プロボノに詳しい支援団体や企業など、有識者からも知見を得ている。

## 第2章 先行研究とプロボノの動向

### 第1節 先行研究

参考とした主だった過去の研究を概説する。まず、プロボノはボランティアの一種であるゆえ、その定義に関して確認したい。田尾・川野(2004)はボランティアの古典的定義として、自発性、無償性、利他性を挙げる一方、近年の議論では自己実現性や利己主義も含むと述べた。古典的定義を具体的に言えば、「自由意思による無償の他者に対する奉仕活動」と言えよう。しかしながら、他者に対する奉仕(利他性)だけでなく、自分の可能性を探る・高める(自己実現性)、自らのモチベーションに基づく(利己主義)など、近年解釈の幅が広がっている。

利他性だけでなく、無償性にも議論がある。小野(2005)はわが国の有償ボランティアについて詳述した。ボランティアには無償で奉仕する印象があるが、実際のところNPOでは経費や謝礼を支払う活動形態が全国的に普及している。また、諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究実行委員会(2007)は米国の状況に触れている。同国では必要な実費を受領しても無償の活動と考える傾向で、ボランティアが謝礼や報酬を受け取る場合もある。

本稿は、自己実現性、利己主義、有償ボランティアを認める立場をとる。ボランティアには、無償で一方向的に他者へ奉仕するイメージが伝統的につきまとうが、それには従わない。ボランティアでは、活動の継続性がしばしば議論となる。互惠関係にない無償の自己犠牲が長期間続くとは考えにくい。自身の目的や動機に基づき、有償で奉仕することも長期継続を考慮すれば必要だろう。

プロボノに関しては、嵯峨(2011)を参考とした。著者は後述するプロボノ支援団体、サービスグラントの代表理事を務める。診断士については、川村(2013)、同前(2016)、同前(2017)、同前(2018)を挙げておく。川村(2017)は診断士によるプロボノ活動を先駆的にとりあげたが、事例数が少なく、多角的な考察がなされたとは言い難い。本稿では複数名で吟味した事例を扱うなど、その質・量共に高めようとしている。したがって、川村(2017)を基礎として、本稿は診断士によるプロボノを発展的・補完的に検討し、再構成したと解釈頂ければ幸いである。

### 第2節 プロボノの動向

本節ではわが国を中心としたプロボノの動向を説明する。筆者の認識では、2010年代初めにマスメディアへの露出増加や東日本大震災の発生に伴い、プロボノに対する社会的関心が急速に高まった。業界・団体間で状況に差異があるため、以下類型に従い、説明する。

#### 第1項 士業関連

伝統的にプロボノに取り組んできた団体として、弁護士を挙げる。わが国だけでなく、海外の事例も交えて説明したい。国際的および国内的にも突出して弁護士はプロボノに対する意

識が高い。American Bar Association(米国法曹協会)では、弁護士模範業務規則 6・1 条<sup>3</sup>に基づき、少なくとも年間 50 時間のプロボノ活動に従事すべしと規定する<sup>4</sup>。また、韓国でもプロボノ活動が義務化され、実施しない場合の罰則も存在する。このような動向はわが国にも影響があり、東京弁護士会、第二東京弁護士会など、各地域組織は公益活動を義務化している。

また、税理士においても、税務相談や講演など、プロボノ活動の事例は散見される。

## 第 2 項 支援団体

わが国の草分け的存在として、サービスグラントという NPO 法人がある<sup>5</sup>。2009 年に設立され、NPO 等の支援を目的とした団体である。その手法は特徴的で、士業に限らず、様々な背景を持つ社会人をプロボノワーカーとして登録・管理する。その一方で、広報活動など、支援を受けたい団体のニーズを把握する。そして、プロボノに関わりたい支援者と被支援者のマッチングを行うのである。同団体の活動がマスコミに繰り返しとりあげられ、国内におけるプロボノの知名度が急速に高まった。

次に二枚目の名刺という NPO 法人を挙げる<sup>6</sup>。団体名の通り、社会人が本業以外のキャリア(パラレルキャリア)を持つことを後押しし、副業・兼業やプロボノ活動を支援する。近年、本業以外の生活に興味を抱く人々が増え、両団体に対する社会的関心が高まっている。

## 第 3 項 企業

外資系企業、特にコンサルティングファームが先行して取り組んできた経緯がある。たとえば、マッキンゼー、ボストンコンサルティンググループ、ベイン・アンド・カンパニー、アクセンチュアなどで活動の実績がみられる。

日系企業では、NEC が 2010 年から開始した。現在は NEC プロボノイニシアティブというプログラムの名称で、社員がチームを組み、社会起業家を支援している。パナソニックでも、Panasonic NPO サポートプロボノプログラムという活動を実施している。

## 第 4 項 近年の動向からの示唆

各方面からの取り組みが進んでいるが、近年プロボノが注目される社会環境の変化を述べたい。第一に、働き方改革の推進を挙げる。個人にあわせた柔軟な働き方、副業・兼業の普及・促進など、本業以外の活動に関心が高まった。第二に、社会課題の顕在化がある。少子高齢化が顕著となり、東京への一極集中に伴い、地方創生が叫ばれるなど、社会全体の不透明感が増長した。将来的見通しが厳しい環境において、企業や行政などの従来的枠組みに

<sup>3</sup> 以下 URL 参照。

[https://www.americanbar.org/groups/probono\\_public\\_service/policy/aba\\_model\\_rule\\_6\\_1/](https://www.americanbar.org/groups/probono_public_service/policy/aba_model_rule_6_1/)

<sup>4</sup> 弁護士の動向については藤野(2001)、高橋・鈴木(2001)を参考とした。

<sup>5</sup> 団体については右記 URL を参照。<https://www.servicegrant.or.jp/>

<sup>6</sup> 団体については右記 URL を参照。<https://nimaimo.or.jp/>



限らず、プロボノのようなある種の新規性を感じさせる取り組みの必要性を人々は感じるのだろう。第三に、頻発化・激甚化する自然災害があろう。東日本大震災の発生、温暖化に伴う集中豪雨など、人智を超える自然災害が猛威を振るうと同時に、共助<sup>7</sup>に対する意識が高まっている。それらが複合的に折り重なり、プロボノへ関心が向けられるのだろう。

士業、支援団体、外資系コンサルティングファーム、日系大手企業などが、これまでわが国のプロボノをけん引してきた。職業的専門性が高い士業やコンサルティングファームなどの関係者は、同活動に対する親和性が高い。大手企業も専門知識を持つ人材が多数存在するゆえ、同様のことが言えよう。それでは診断士はどうか。他と劣らず、企業経営やコンサルティングに関する高度な専門性を持つ。したがって、プロボノは診断士にも相性がよく、診断士活動に融和しようと考えている。

上記のように、プロボノが必要とされる社会環境の変化が生じ、その活動は診断士にも親和性がある点を近年の動向は示している。それゆえ、本調査の意義は小さくないと筆者は確信している。

---

<sup>7</sup> 人々が互いに支え合い、助け合うこと。

### 第3章 被災地支援をきっかけとした事例

プロボノが注目される環境変化として、頻発化・激甚化する自然災害を挙げた。東日本大震災の復興支援など、活動の裾野が広がっている。本章では、被災地支援をきっかけとした二つの事例をとりあげる。両事例ともに東日本大震災に伴う活動であり、復興に診断士の専門性を活かすことができる点を証明している。

#### 第1節 気仙沼復興支援プロジェクト（三井住友銀行 川居宗則）

##### 1. 個人のキャリアについて

###### (1) 新卒から現在までのキャリア

私は、金融機関に勤務する企業内診断士である(昭和 62 年入社)。これまでのキャリアは、入社後 20 代では、広く業務を習得するという観点から、現場の預金業務、融資業務、外国為替業務に携わり、その後、実際にそのスキルを活用することから、企業(主に中小企業)の新規開拓営業に従事した。

30 代から 40 代前半では、専門性を高めるということから、融資業務に深く携わり、その後、本部の審査部門に従事した。

40 代後半から 50 代前半の現在までは、金融機関を取り巻く貯蓄から投資へというミッションを背景に、主に資産運用や事業承継・相続業務に携わり、現在、2カ店目の支店長として現場の責任者を任されている。

###### (2) 診断士資格の取得

診断士資格は、40 代前半から勉強して取得した(平成 21 年登録)。

その動機は、以下2点である。まず、1点目は、現キャリアで中小企業融資に携わり、技術力を有するものの経営管理が不十分なために業績悪化を招く企業を目にしてきたことである。情報流通のスピードが速くなり、中小企業を取り巻く環境が高度化する中で、自身の経営管理助言スキルを高めるという目的である。2点目は、セカンドキャリアを考える中、この国家資格を取得して、活用したいという思いからであった。

###### (3) 診断士活動について

資格取得後中小企業診断協会に入会し、支部活動、研究会活動を継続している。支部では、東京都中小企業診断士協会城南支部会員部長の職についている。研究会は、商店街研究会、財務診断研究会、事業承継支援研究会に所属して、スキルアップを図っている。また、平成 30 年より支部でスタートしたエキスパートコース(専門スキル研鑽)に参加して、知的財産経営について学んでいる。

企業内では、平成 23 年に三井住友銀行中小企業診断士会を立ち上げた経緯から、現在も代表を務めさせていただいている。また、他企業との異業種交流会にも参加して、ネットワークを広げている。

地域の診断士活動では、世田谷区(せたがや中小企業経営支援センター)および目黒区(目黒中小企業診断士会)に所属して、地元の商店街支援やイベント支援・分析などに携わっている。

企業勤務があつての診断士活動であり、活動は平日夜、土日の時間となっている。早めに先を見て 3 カ月程度を見越してスケジュールリングするように心がけている。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1) 事例に関わる経緯、きっかけ

気仙沼復興支援PJに関わるきっかけは、平成 23 年の東日本大震災である。震災後、気仙沼市出身の友人が、個人的に被災地ツアーを組むなど活動をしていることを知った。診断士として、何か被災地支援ができないかということで、平成 24 年に企業内診断士仲間を募り、友人の力を借りて現地企業や仮設商店街を視察するツアーを実施した。

その際に考えたコンセプトが「できることから始めよう」である。個人の診断士ではなかなか被災地支援ということはやりにくい、様々な企業の診断士が集まってチームを組むことで、できることがあると考えた。結果として、約 40 名が参加して、仮設商店街で来街者アンケートを収集するなど活動を行った。そのうえで、3か所の仮設商店街を結び付ける「気仙沼バル」という食べ歩きイベントを提案した。

### (2) 「気仙沼バル」支援活動について

#### ① 内容

気仙沼バルは、平成 25 年 4 月から始まり、基本的に年 1 回のイベントで、平成 30 年 7 月で第7回を迎えた。当初3か所の仮設商店街から始まり、現在は商店街以外にも市内の商店が参加できる形であり、飲食店主体に約40～60店舗に参加いただいている。

企画、広報、会計、店舗支援など、運営の主体的役割を企業内診断士が行っている。そのため、毎回 30～50 名の診断士が参加している。

#### ② 時期・期間

バルイベント実施が例年 7 月となっていて、1 月から準備を行っている。収支計画、参加店舗の募集、新聞などの広報、協賛団体・協賛金募集、屋外イベント企画、SNSでの情報発信、アンケート調査など多岐にわたる。そのため、10のチームを立ち上げて、各 3～4 名が関わり対応している。実施後は、8 月に診断士内報告会、9 月に現地報告会を行っている。年間の約 9 カ月間活動をしている。

### ③報酬や交通費負担

活動は、「気仙沼バル実行委員会」という団体が運営している。参加者は、現地のPJリーダー数名と、サポートしている私たち診断士である。地域イベント開催支援として、特に報酬は無い。その意味では、参加診断士の活動はボランティアである。

交通費についても基本的に自己負担である。但し、毎年診断士の中からリーダー数名を選定していて、その人たちの現地往復回数が多い場合(数回を超える場合など)は、一部負担することもある。

一方、診断士としての実務従事活動ポイントは付与されている。報酬は無いものの、地域復興支援を通じて、様々な業種の診断士が活動していることで、スキルやノウハウの共有をしている。

### (3)プロボノ活動に関して印象的に感じたこと

#### ①運営面

この活動で最も想定していなかったことは、私たち診断士がこのイベントを主体的に運営する点である。仮設商店街の復興活動として提案したうちの 하나가、バルイベント開催であった。そして想定していたのは、私たちは診断士として来街者アンケート調査や店主の意見集約などのサポート活動であり、実質運営はバル実施に実績のあるイベント運営会社に委託するというものであった。しかしながら、仮設商店街のリーダーたちからは、当時被災地に様々な支援企業が来ていて、選別が難しいことや対応に追われることがあることから、小規模からでも手作りで開催をしたいという希望であった。ここから、多くの診断士に参加を呼びかけ、そして資金を集めて、活動が始まった。当時、企業内で診断士会を立ち上げている10社が毎年「異業種交流会」と銘打ち、約100名が参加していたことから、このネットワークが大変役立った。

#### ②良い点

このような経緯から、様々な異業種の診断士が参加して、夫々持っているスキルやノウハウを持ち寄って仮設商店街を支援する活動を行った。ビール会社勤務で飲食店支援に強い、電機メーカー勤務でITに強い、金融機関勤務で会計に強い、ソフトウェア会社勤務でホームページ作成に強いなど、ノウハウを共有することでスキル向上につながっていると感じている。また、毎年メンバーの新陳代謝があるので、これまでこの活動に参加した診断士は100名を超えていて、診断士交流の輪の拡大、そして様々な業種が混じり合うことによる化学反応が起こっている。

#### ③改善点

気仙沼バルへの来場者は、第1回の453名から、直近の第7回では1,019名と2倍以上になっている。また、参加店舗は商店街に限らず、市内の店舗に参加を呼び掛けているので、

広域となっている。運営は、診断士主体から徐々に現地支援者にシフトするように現地化を進めているものの、規模の拡大に伴う運営負担、作業負担が増えているのも事実である。

プロボノ活動としての診断士スキルの向上ということは大事な視点である。そのため、今年からは、参加診断士による勉強会を定期的に行うこととした。そこで、他地域の支援活動などを研究しながら、プロモーションの強化や、参加店舗モチベーションアップ施策など、診断士スキルを活用して積極的に議論をしていく。

#### ④トラブルや想定外の出来事

イベント開催支援という活動であるので、その場その場で対応するトラブルは数多くある。当初は、飲食メニュー数の予想が難しく、品切れ続出でクレームになったことや、悪天候でテントが壊れて急遽修繕するなど、現地支援者とSNSでつながり、連携を密にして対応している。この一体感が、地元の方たちと良い関係を築いて、長期的な取り組みが実現できている。

#### (4)活動評価

第7回気仙沼バルでは、開催セレモニーにおいて、気仙沼市長からは、“この気仙沼バルの支援を通じて、企業内の中小企業診断士という方々の活動を知った。ボランティアで来ていただき感謝している”というお話や、現地商工会議所会頭からは、“震災で仮設から立ち上がった商店街の復興支援ということだけではなく、広域の商店の参加を促して、まちをつなげる活動に発展している”というお話をいただいている。

商店街リーダーからは、“手弁当で来てもらって本当に感謝している。バルの企画自体は、商店街だけでもできたかもしれないが、それを実行に移すことは商店街だけではできなかったと思う。また、診断士がデータ分析などの事後フォローをしてくれるので活動が長続きしている。これからも力を貸してほしい”という意見をいただいている。

### 3. 活動の振り返り

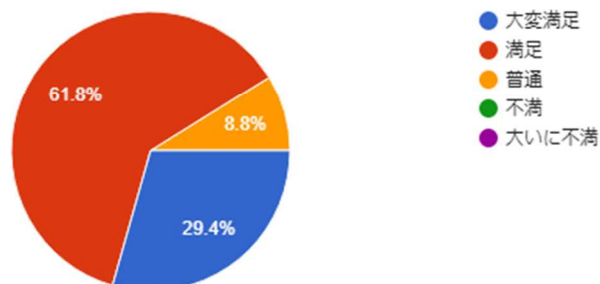
#### (1)参加診断士意識調査

これまでこの活動に参加したことがある診断士にアンケートを依頼したところ 34 名から協力いただいた。

図表3-1-1

気仙沼バル活動に参加していかがでしょうか

34件の回答

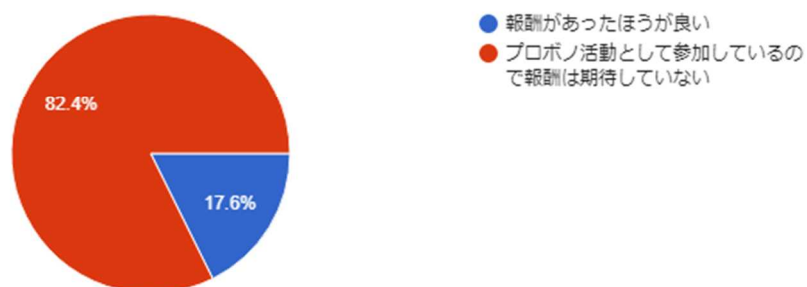


活動に関しては、大変満足、満足で9割を超える結果となった。自由意見として、「自律的なネットワークであり、メンバー間の信頼感をベースに活動している点は良いと思う」「診断士として、地域の方々に貢献していることを実感できる点が非常に大きい」という反応があった。

図表3-1-2

報酬について伺います。この活動に報酬を求めますか。

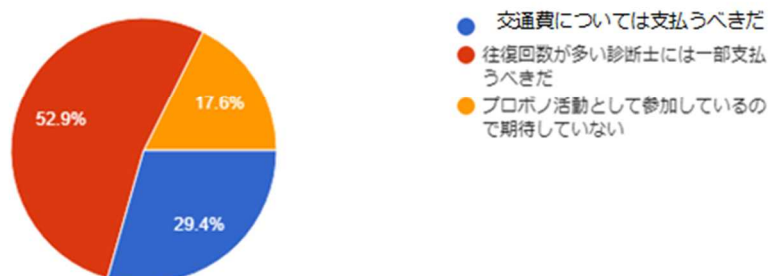
34件の回答



図表3-1-3

交通費は経費として支払うべきでしょうか

34件の回答

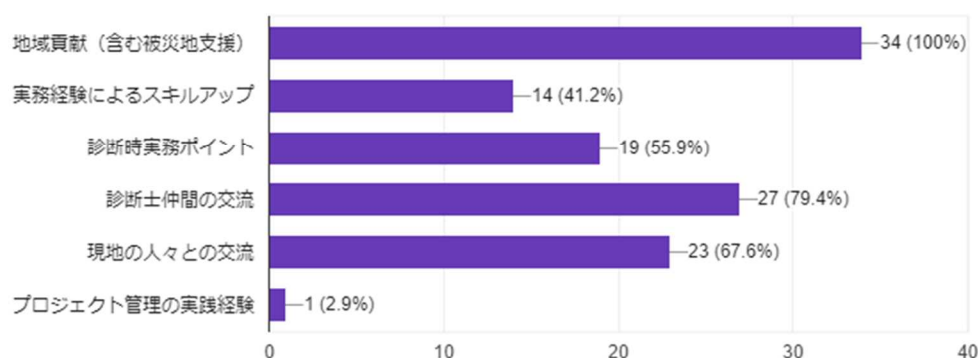


報酬に関しては、ボランティア活動としての位置づけが強く、望んでいない意見が多かった。一方で、交通費については負担感があり、期待していないという回答は、17.6%であった。自由意見としては、「活動に当たっての費用発生がやや負担になっているが、可能な限り活動を続けたいと思っている」という反応があった。

図表3-1-4

気仙沼バル活動に参加した目的を教えてください（複数回答可）

34件の回答



活動目的に関しては、上位から地域貢献、診断士仲間の交流、現地の人々との交流の順に続き、ボランティア活動としての参加意識を表す結果となった。また、スキルアップ、実務ポイントの目的も相応にあり、スキル・ノウハウを活用するプロボノ活動としていかに進化していくかが大事である。

## (2) プロボノ活動について

### ① ワークショップでの意見

平成 30 年 9 月、企業内の診断士会異業種交流会が開催された。その中のワークショップで、プロボノ活動に参加している、または興味がある診断士 9 名で意見交換を行った。気仙沼バルの活動も報告したが、他にも様々な地域貢献活動が行われているという感想を持った。プロボノとして意識せずとも、無報酬で診断士資格や企業で培ったノウハウを生かして活動している診断士もいた。目的としては、地域貢献、診断士としてのスキルアップが多かったが、その両方を求める意見も多くあった。また、診断士のプロボノ活動の認知度が低く、もっと活躍できるステージがあればいいという考えで、今後も情報交換をしていくこととした。

### ② 今後の期待

少子高齢化や東京など大都市圏への集中など、地方で抱える課題は結構あると思う。気仙沼バルで活動している診断士でも、横展開で他の地域でも何か貢献できないか考えている診断士は多い。さらに、その活動が実務従事として認められるならば、スキルアップを図ることができるうえに、資格の維持にも役立つ。

働き方改革で副業が認められる流れにはあるが、まだまだ現実には勤務時間のほかにどのように時間を確保するかなど課題も多い。プロボノ活動であれば、土日などの勤務外の時間を活用して活動できる。私が声掛けをして、今も続いているこの活動は個人ベースで立ち上がったものである。今後は、公的な機関などが仲介して地域の課題解決にプロボノ活動を志向する企業内診断士を活用するような動きが活性化していけば、WIN—WINの事例が増えていくと思う。また、その際に、無報酬でも、ある程度の経費、特に交通費を負担していただけるシステムであれば、活動しやすいであろう。今後も、気仙沼バルに参加している診断士仲間と共に、課題意識をもちながら、活動のコンセプトである「できることから始めよう」を継続していきたい。

## 第2節 会津漆器 RAKUZEN 支援 ～4年にわたる支援から考えたこと～ (東京都中小企業診断士協会 堀口英太郎)

### 1. 個人のキャリアについて

#### (1) 本業としてのキャリア

平成 11 年に新卒としてプラスチックメーカーに入社した。入社後しばらくは営業部門に所属し、主に西日本地区を担当した。その後工場に異動し、生産管理業務に従事した。生産革新を主担当として 5S、在庫の適正化、副資材購入の仕組み構築、需要予測精度向上等に携わった。30 代半ばからは、ものづくり改善を全社に推進する本社の経営企画推進部門に異動し、KPI 管理、人材育成、工場改善支援などに取り組んでいる。



## (2)診断士としてのキャリア

### ①診断士資格の取得

診断士資格は、平成 24 年に合格、翌年 10 月に登録した。試験勉強は平成 21 年から開始したので、合格まで 3 年かかったことになる。

本社の経営企画推進部門に異動後、役員と一緒に仕事をする機会が格段に増えた。従来の業務と全く違い、経営的な目線で物事を考え、行動していく必要が出てきた。

一方で自分自身は全くと言っていいほど経営や財務の体系的な知識がなく、このままでは会社、もっと言えば社会に取り残されてしまうという危機感を持った。その中で出会ったのが、中小企業診断士だった。

### ②診断士活動について

資格取得後、東京都中小企業診断士協会城北支部に入会した。ほぼ同時期に、企業内診断士が中心の城北支部認定研究会「企業内診断士フォーラム」(以下 KSF)に所属した。城北支部では総務部執行委員、KSF では平成 30 年 4 月から代表幹事を務めている。

某民間企業が立ち上げた経営支援サービス、KSF での実務案件などを中心に様々な業種の販路拡大、新規事業開発、業務改善、人事施策改善、補助金申請などの支援に従事した。城北プロコン塾や創業セミナー講師養成講座などに参加し、診断士スキルを向上させるためにインプット、アウトプットを欠かさないようにしている。

また、中小企業診断士のブランディングの一環として、中小企業診断協会が 11 月 4 日を「中小企業診断士の日」に制定しており、その関連イベントの企画にも携わった。

現在は、創業支援、創業後の販路拡大支援を主に取り組んでいる。また、中小企業は SDGs<sup>8</sup>と親和性が高いと考えている。診断士がもっと SDGs に積極的に関わっていく必要を感じ、仲間と一緒に Facebook グループの SDGs 診断士会を立ち上げた。

診断士活動は、主に平日夜や土日を使っている。常に 2、3 か月先のカレンダーを意識して予定を組んでいる。そのため調整可能であれば、平日昼間も活動するようにしている。また週に 2 日ほどは予定を入れない日を設けて、突発的な事態に対応できるようにしている。モットーは、「まずはやってみる！」。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1)事例に関わる経緯、きっかけ

Google が平成 25 年に「イノベーション東北」プロジェクトを立ち上げた。本プロジェクトは当初、東日本大震災で被災した地域の経済復興と、それを支援する人のクラウドマッチングプラ

---

<sup>8</sup> Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)の略。2015 年に国連で採択された。

ットフォームだった。

その後、対象地域を東北から全国に拡大し、地域活性化の取り組みにも利用された。450以上のプロジェクトが生まれ、平成 29 年 6 月をもって本プラットフォームは終了した。

平成 26 年、KSF 会員がイノベーション東北の説明会に参加し RAKUZEN と出会った。この会員は日頃から漆器が好きで愛用していた。RAKUZEN の話を聞いて、ぜひこれは KSF で支援したいと思いメンバーを募集したのが始まりである。平成 30 年現在、6 名で支援している。

なお、イノベーション東北の性格上様々な属性の方がマッチングにエントリーしており、RAKUZEN 支援プロジェクト発足当初は KSF 支援メンバー、Google 担当者に加え、診断士以外の方も参画した。

## (2)RAKUZEN について

障がい者の社会参加と地場産業の活性化を応援したい。その想いを実現するため平成 18 年、障がい者支援の NPO 法人シャロームが中心となり、会津漆器職人、デザイナーと共同で合同会社楽膳を設立した。大竹愛希氏(以下大竹さん)が代表を務めている。

障がい者の視点もたらす使いやすさに漆器職人の技が融合した、機能性と美しさ。それに加えて開発や生産工程のどこかで必ず障がいを持つ仲間が関わっていること、商品の購入が施設の収入増につながる。

これらを通じて障がい者の社会参加を応援する漆器で、まさにユニバーサルデザインの考え方を大切にしている。なお、この考え方は SDGs の 8 項「働きがいも経済成長も」にも合致する。

主な受賞歴やメディア紹介事例を以下に記す。

平成 26 年 グッドデザイン賞受賞

平成 27 年 ソーシャルプロダクツ・アワード 2015 優秀賞

平成 28 年 (仏) Good Practice 2015 選定

アジア初のフランスユニバーサルデザイン

推進団体からの表彰

OZmagazine (オズマガジン) 掲載

平成 29 年 ふくしまベンチャーアワード 特別賞

日本経済新聞福島版 掲載

平成 30 年 NHK まちかど情報室、mono マガジン掲載



### (3) RAKUZEN 支援についての概要

#### ① 初期: 距離のある関係

平成 26 年 8 月にキックオフを行った。RAKUZEN からの要望は、認知度向上と販路拡大だった。香港やシンガポールで開催される展示会に出展するためのパンフレット英訳支援を手始めに、Facebook 開設、漆器に関するアンケート調査などをメールベースで行った。

#### ② 中期: 距離が縮まった時期

平成 27 年にオズマガジンが RAKUZEN を取材したいと、Google 経由で話が来た。現地の取材に同行しそこで初めて代表の大竹さんにお会いした。工房なども見学させていただき実際に楽膳椀が作られている様子や、作成に携わっている方々を拝見し、改めて支援していく想いがメンバーの間で高まった。

その後、大竹さんが展示会や販促会へ出店するために上京する際に、打ち合わせをする機会が増えた。また、展示会情報の SNS での拡散、支援メンバーが展示会に訪問し、その状況を Facebook に投稿するなど、認知度向上のための細かい支援を積み重ねていった。

平成 28 年にはホームページをリニューアルするため、web 制作に強い KSF 会員が支援メンバーに加入することとなった。ホームページ分析を行い、どのようにリニューアルすべきか、また今後の支援の方向性について話し合うために、2度目の福島訪問を行った。

ここでは、ホームページの具体的なリニューアルアイデアを出し合ったほか、費用負担軽減のために小規模事業者持続化補助金を活用することとなり、帰京後申請支援を行った。なお、訪問した晩に大竹さんを交えて、郷土料理のお店で地酒を堪能したことは良い思い出である。

#### ③ 現在: 支援体制再構築と信頼関係深化

平成 29 年、大竹さんおよび支援メンバーにとって大きな転機が訪れた。先述した通りイノベーション東北プロジェクトが終了したのである。本来であれば、その段階で RAKUZEN 支援も終了となるはずだった。しかし、キックオフから 3 年間で構築された大竹さんと支援メンバーとの信頼関係、まだまだ道半ばの支援で、ここでやめたくない診断士の熱い思いにより、継続して大竹さんを支援することで双方合意した。

一方で、大竹さんが身近に定期的に相談できる相手として、福島県よろず支援拠点を利用することとなった。

よろず支援拠点と KSF 支援をどのようにすみ分けするか、大竹さんが上京するタイミングで打ち合わせを行った。経営面では福島県よろず支援拠点、東京での販路拡大支援の受け皿として我々が対応することとなった。



大竹さんの事業内容も、徐々に変化している。楽膳椀の販売を軸としながらも、デザイナーという強みを生かして、福島県産の桃のパッケージや甘酒のロゴデザインなどを手掛けている。なお、甘酒のロゴデザインを仲介したのは、KSF 支援メンバーである。また、古くなった漆器を大竹さんのデザインを生かしてリペアする事業提案を行い、ふくしまベンチャーアワード特別賞を受賞している。

最近では、和装関係の女性創業者とコラボレーションし、着物を着て楽膳椀で日本酒や和食を楽しむイベントも行っている。少しでも多くの方に漆器を体験してほしいという大竹さんの想いを形にするために、こうしたイベントの企画、運営も支援メンバーが行っている。

(4)なぜ支援が長続きできているのか

平成 26 年から現在まで、4 年にわたって支援が継続している理由を考えてみたい。

#### ① 両者に負担が少ない関係

複数の KSF 会員で分担しており、一人一人の負荷が小さい。英語に強い人や web に強い人など支援メンバーの専門性を生かして、様々な相談にも対応している。また、困っていることに対して、押し付けではない提案を行っている。大竹さんの限られた時間・工数の中で現実的に出来る提案を行うことで、負担が増えないように配慮している。

#### ② 信頼関係の構築

一つ一つは小さいが、成果を積み上げている。また、メールや Facebook でのやり取りに加えて、東京と福島という遠距離の割には、年に数回は直接お会いして会話する機会を設けている。さらに、よろず支援拠点と KSF 支援の役割を決めて順守している点も大きい。こうした対応がお互いの信頼関係を高めていると思われる。

#### ③ まだゴールに達していない

知名度向上に多少は貢献できているものの、売り上げ面では道半ばである。マーケティング面などでまだまだできることが多いと考えている。

上記の①～③のいずれかが欠けても上手くいかないだろう。特に①、②についてはプロボノ活動だけではなく、小規模事業者に対する支援を行う上では必要な要素だと思う。

企業内診断士は大企業に勤務している人が少なくない。そのため言動がつい上から目線になったり、相手にとって身の丈に合わない提案を行ったりしてしまいがちである。それでは信頼関係を築くことはできない。相手の立場になって考え行動することが求められるのは、言うまでもない。

今回の支援メンバー一人一人が大竹さんの事業に対する想いに共感している。少しでも大竹さんの事業が継続的に発展していくように、伴走者でありたいと思っている。事業者の想いに共感し、それを支援者が共有していることこそ長続きしている最大の理由ではないだろうか。

## (5)長期支援により得られたもの

### ①小規模事業者支援の経験

(4)②と重複するが、小規模事業者の支援は提案の一つ一つは小さいが確実に実行してもらい、成果を積み重ねることが大切である。Facebook、HP デザイン、アクセス数解析、アンケート作成等、こうした助言・支援で良いのだ、という勘所を学ぶことができた。この点はその他の創業支援や小規模事業者支援に大いに役立っている。

### ②様々な出会い

デザイン関連の展示会、福島を訪問した際に立ち寄った福島県よろず支援拠点や産学連携コーディネーター、オズマガジン関係者、楽膳椀を常置してくれている店舗、和紙メーカーなど、支援に関わらなければ、決して行くことのない場所に行き、多くの方と出会うことができた。

特に福島県よろず支援拠点とは、福島の事業者が首都圏で販路拡大する際、KSF が受け皿となる形で連携して支援に取り組もうとしている。これは、RAKUZEN 支援の横展開と言える。

### ③企業内診断士ながら、長期間の支援の経験

そして何より大きいのが、企業内診断士でありながら、長期間継続的に支援するという経験である。企業内診断士に関わる案件は、期間が決まっており、限られた時間の中で経営者にヒアリングし報告書などを提出して終了、という事例が少なくない。

その点、長期間支援に携わっていると、環境の変化により経営課題が当然変わり、その都度、経営者のご苦勞に触れることができる。我々も、経営者から地域への愛着、商品への熱い思いといったことを学ぶことができる。様々な課題と、経営者の思い、現実的にできることを勘案し客観的に助言する必要がある。この経験は、長期にわたる支援だからこそ身につくと思う。

## (6)今後について

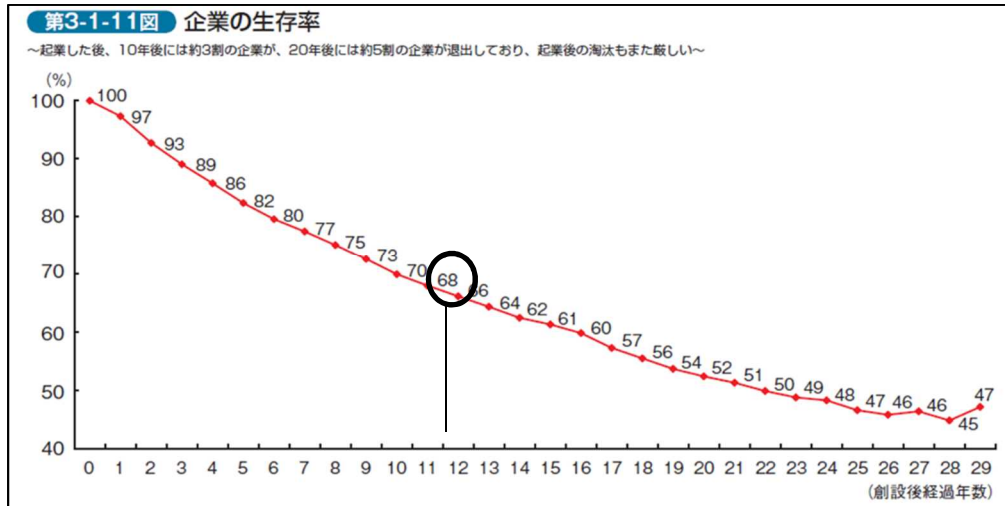
平成 30 年で RAKUZEN は創業して 12 年が経った。創業後 12 年まで生存する企業は 66%と言われる(図表3-2-1)。これは、大竹さんの経営努力の賜物であり、微力ながらその一端を担えたことは診断士として嬉しいことである。

小規模事業者が抱える経営課題は図表3-2-2の通り多様であり、大竹さんも数々の課題を抱え、解決してきた。今後も同様の課題が発生するだけでなく、継続的に成長していくにあたり、従来とは違う課題が発生する可能性もある。

課題解決にあたり、相談者に期待する能力・素養は専門的な知識・ノウハウ、人間としての信頼感、幅広い人脈やネットワーク、判断力、柔軟な対応力などが挙げられている(図表3-2-3)。RAKUZEN 支援でも同様だろう。プロボノだろうが、中小企業診断士として小規模事業

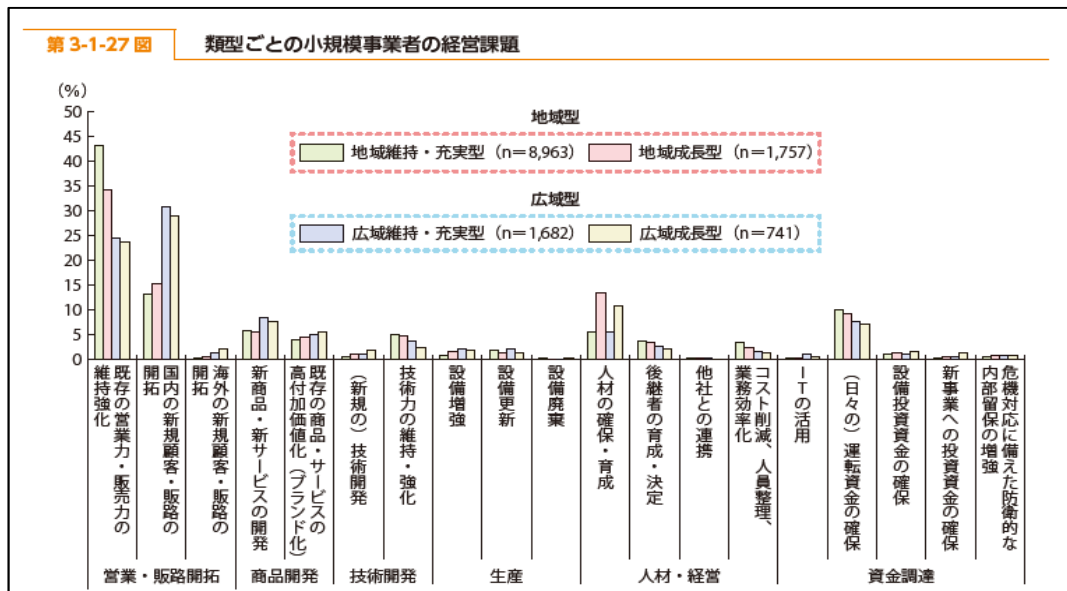
者支援に取り組む以上は、スキル向上、ノウハウの蓄積など日々研鑽を重ねていかなければいけない。その積み重ねが、信頼関係の更なる醸成につながっていく。

図表3-2-1 企業の生存率



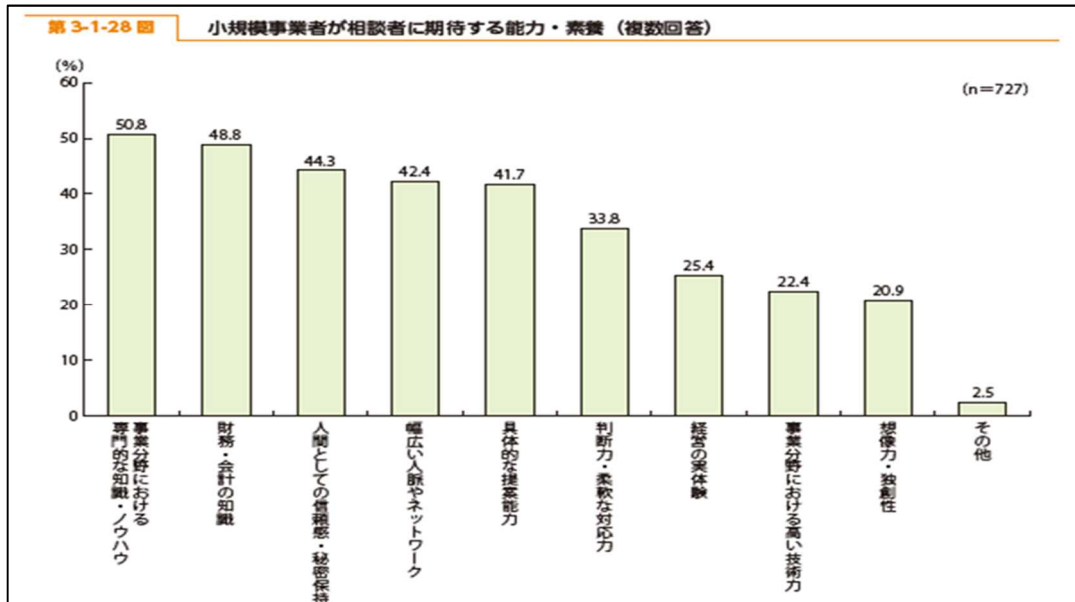
(出典: 中小企業白書 2011 P187)

図表3-2-2 類型ごとの小規模事業者の経営課題



(出典: 中小企業白書 2014 P168)

図表3-2-3 小規模事業者が相談者に期待する能力・素養



(出典: 中小企業白書 2014 P172)

図表3-2-4 小規模事業者の経営課題ごとの相談相手

第3-1-29 図 小規模事業者の経営課題ごとの相談相手（複数回答）

経営課題		営業・販路開拓 (n=667)	商品開発 (n=544)	技術開発 (n=543)	生産 (n=481)	人材・経営 (n=645)	資金調達 (n=663)
相談相手	商工会・商工会議所	9.1	3.5	1.5	1.0	9.6	7.5
	国	3.9	3.5	3.7	1.5	4.0	3.5
	(独)中小企業基盤整備機構	4.5	4.4	3.7	0.8	3.3	3.9
	都道府県	5.8	4.8	4.4	1.0	3.1	3.0
	市区町村	3.9	2.2	1.3	1.0	2.5	3.0
専門家	税理士・会計士	7.3	2.0	0.7	2.5	33.3	31.1
	メインバンク	9.4	2.0	0.7	0.8	6.5	61.8
	その他金融機関	2.7	1.3	0.0	0.6	2.3	29.1
	経営コンサルタント	8.2	3.9	2.6	2.5	8.5	3.6
	中小企業診断士	2.1	0.7	0.9	0.6	4.0	1.4
経営者	同業種の経営者	24.6	15.6	19.2	15.0	16.9	3.2
	異業種の経営者	18.7	13.2	9.2	6.4	14.4	3.0
	知人	14.8	6.8	5.3	5.0	9.5	2.4
親しい人間 /身内	家族・親族 (利害関係者)	8.4	5.1	3.5	4.8	11.5	7.7
	家族・親族 (非利害関係者)	5.1	2.6	1.7	1.5	6.7	2.4
	出資者・株主	7.6	4.0	4.6	4.8	8.8	7.7
利害関係者	保証人	2.2	0.6	0.7	1.2	2.9	3.6
	取引先	28.6	26.7	22.3	18.3	8.8	3.0
	特に誰にも相談しない	16.3	24.6	26.2	30.4	16.4	14.9

(出典: 中小企業白書 2014 P173)

一方で、経営課題ごとの相談相手については、中小企業診断士は影が薄い(図表3-2-4)。個人的な肌感覚として、小規模事業者に対して中小企業診断士の認知度が低いという印象を以前から持っていたが、改めてデータとして裏付けられたと考えている。

KSFとしてRAKUZEN支援で培った経験を、他の小規模事業者支援に活かしていくことで、少しでも中小企業診断士の認知度が高まるよう貢献していく。

企業内診断士は勤務先の事情で、異動や国内外の転勤により案件への参画が難しくなる場合がある。RAKUZEN支援でも、途中から北海道に転勤したメンバーがいる。今後も同様の事例が発生するだろう。SNSやICTツールを上手く活用して、距離を感じさせない、時間を捻出する工夫に引き続き取り組んでいく必要がある。

長くやればいいのか、というご指摘はあるだろう。しかし長く支援するからこそ得られるものがある。そこは、実際に経験した者でないとわからない。支援の形はどうあれ、今後もRAKUZENが発展するための伴走者でありたいと思う。



## 第4章 商店街を対象とした事例

本章では商店街支援の事例を挙げる。働き方改革の恩恵を受けるのは、主に企業内診断士である。柔軟な働き方導入が進む一方、平日、特に日中活動するのは、本業を持つ企業内診断士にとって、いまだ高い障壁がある。商店街を扱う理由だが、企業内診断士にも取り組みやすい対象と考えるからである。後述するが、主に平日昼間、店主は店舗運営に従事する傾向があり、平日夜・週末を診断士との打ち合わせに充てることが少なくない。この点で時間的制約が少なく、企業内診断士でも活躍可能な領域と言える。

### 第1節 商店街活性化支援 ～企業内診断士の会の取り組み～ (広島県中小企業診断協会 企業内診断士の会代表 岡佳弘)

#### 1. 筆者のキャリアについて

##### (1) 現在までのキャリア

私は、昭和61年にエネルギー関連企業に入社し、営業職を経て、平成13年からは主に経営企画部等の本社管理部門の業務に従事している。

診断士資格取得は、営業職時代に協力店の販売促進支援をしていた際、特に小規模店において、経営全般のアドバイスを行う必要性を痛感したことがきっかけである。しかし、当時は、忙しさを言い訳に試験勉強を先延ばしにしており、本社へ異動した後の平成22年によく資格を取得した。

##### (2) 診断士としての活動

診断士として本格的に活動を始めるきっかけは、広島県中小企業診断協会(以下、「広島県協会」と表記)からの「企業内診断士の会」設立に関する一通の案内メールであった。

本業の傍ら診断士として社会貢献したいとの思いや、資格更新に必要な実務ポイントの取得に不安を抱えていたものの何から手を付けてよいのか思案していた私にとって千載一遇の好機と捉え、すぐさま設立に世話人として参画し、平成29年からは同会代表を務めている。現在は、同会活動を基盤としつつ、毎月公立図書館で開催されるビジネス相談会や各種創業相談会等の相談員として活動している。

広島県協会においては、平成26年から理事に就任し、プロの診断士との連携や企業内診断士の活躍の場拡大に取り組んでおり、翌27年からは、12研究会を束ねるグループ研究委員長としての役割も担っている。

##### (3) 企業内診断士の会

企業内診断士の会の会員数は、現在37名(平成30年10月時点)で、企業の経営診断等にかかる能力の向上(研鑽活動)を図ることを主目的としつつ、中小企業への経営診断・支援(貢献活動)や診断士の活動に必要な中小企業支援機関、他土業とのネットワーク作り(連携

活動)を行っている。その中でも本テーマである貢献活動については、3～5名からなるチームを編成し、毎年数件の経営診断・支援に取り組んでおり、これまで商店街や小売業・製造業・サービス業などの個社支援を「無償」で行っている。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1)事例に関わる経緯・きっかけ

本事業は、企業内診断士の会の貢献活動の一環として実施した。きっかけとしては、当時の代表が以前から親交のあったある商店街関係者からの紹介であった。

当該商店街振興組合では、専務理事を中心とした一部の役員のみがイベント等を運営しており、多くの振興組合と同様に組織率は年々低下傾向をたどるなど、担い手不足に直面している。また、各種補助金を利用して年間を通してイベントを開催しているものの、集客は一過性に留まり、個店の売上拡大にまで結びついていないといった課題を抱えている。

一方、当該商店街では、ショッピングセンター等の立地により近年衰退の著しい生鮮三品の専門店が現存し、また、人気の飲食店が増加傾向にあるなど、近隣商店街にはない強みがあり、振興組合の一部の役員では、「飲食」を前面に掲げた活性化を指向している。

しかし、物販店などとの利害関係が複雑な中で、明確なビジョンを打ち出せないまま現在に至っており、今回の依頼は、よそ者である診断士からの客観的な提案により、現状を打破したいとの思惑があったものと考えられる。

### (2)活動内容

#### ①実施体制・期間等

本事業は、商店街全体にかかる大掛かりなプロジェクトとなることや、実務に携わる機会の少ない企業内診断士に活動の場を与えたいとの思いから、平成26年4月から約6ヶ月をかけて、延べ13名の診断士が手弁当で参加する取り組みとした。実施にあたっては、勤務先企業の繁忙期が異なるという異業種チームの特性を踏まえ、全体を3班に分け、それぞれ約2ヶ月間で予め設定した課題への改革案を順次提言する体制とした。

なお、本事業に限ったことではないが、企業内診断士の会では、診断・支援を行うチームに対し、毎月第三土曜日に開催される同会例会にて、中間および最終報告前のプレゼンを義務付け、他の診断士のアドバイスや意見を適宜提言に反映することとしており、今回の提言も参加した13名以外の診断士の知見やノウハウが詰まった内容となっている。

#### ②現状把握と課題設定

現状把握では、まずは振興組合役員からのヒアリングにより、当該商店街の抱える問題点や役員の想いを把握するところからスタートし、来街者への街頭アンケート調査や、各種イベントへ来街者として参加し、実際の店舗に立ち寄り、店主や従業員、お客さまへのインタビューを行うなど、店主や来街者の生の声を収集する活動を行った。ちなみに夜の飲食イベントで

は、深夜になるにつれてインタビューをしていた一般の来街者と会話が盛り上がり、本来の目的を忘れて一緒になって楽しむといった場面も見られたが、雰囲気を感じるといった意味合いにおいては有益であった。

その後、前述の手法により収集した一次情報に周辺地域の人口動態などの二次情報を加え現状分析を行い、振興組合役員との議論を通じて、主要テーマとなる以下の課題を設定した。

- ・商店街の将来ビジョンの策定と振興組合の組織体制の強化
- ・担い手不足に対応した効果的な集客イベント立案と個店への来街者の誘引
- ・共同販売促進活動など、多くの店舗を巻き込んだ共同事業の推進

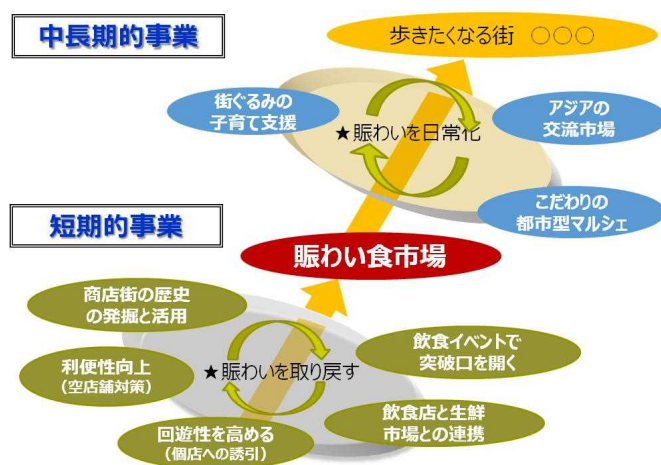
### ③ 提言内容

まずは、振興組合役員の想いを商店街の内部環境や来街者ニーズ等を踏まえて「ビジョン」として具現化するとともに、タウンマネージャーの設置やNPO法人・近隣大学等との連携など、組織・運営体制のあり方について提言した。

その後、当該商店街における運営上のキャパシティも考慮したうえで、現在のイベントやサービスの改善を図る短期的施策を提言し、最後に更なる発展を目指した共同事業などの中長期的施策を提言した。本寄稿の目的や紙面の都合上、個々の詳細な提言内容は割愛するが、大まかな提言の方向性(図表4-1-1)は以下のとおりである。

なお、これらの提言は、1班がビジョン策定と組織体制の強化、2班が現状イベント改善等の短期施策、3班が共同事業を含めた中長期的な施策を策定した。

図表4-1-1 商店街の方向性のイメージ



※ 上記イメージ図の右上の「○○○」には当該商店街名が入る。

### ③報告会

本事業では、約 300 ページにわたる診断報告書を作成したが、関係者への理解促進と目指すべき方向性の共有化を図るため、商店街に立地する公共施設を借りて、最終報告会を開催し、提言内容のエッセンスを説明した。

商店街からは振興組合役員のほか、個店店主、広告会社や連携先となる外部関係者など、多くの関係者が参加され、「組合員の参画意欲を高めるため、診断士からの客観的な提言をより多くの関係者に聞いて欲しい」と言われていた専務理事の熱意が感じられた報告会となった。

#### 報告会風景



### (3)活動の評価

#### ①良かった点

企業内診断士の会の最大の強みは、勤務先における豊富な経営資源を背景にそれぞれの分野において最先端の情報や実務に精通した専門家集団ということにある。手前味噌ではあるが、本事業もその異業種間のコラボレーション効果が遺憾なく発揮され、内容の濃い提言につながったと考えている。最終報告会では、振興組合役員より多くのコメントをいただいたので、その一部を紹介する。

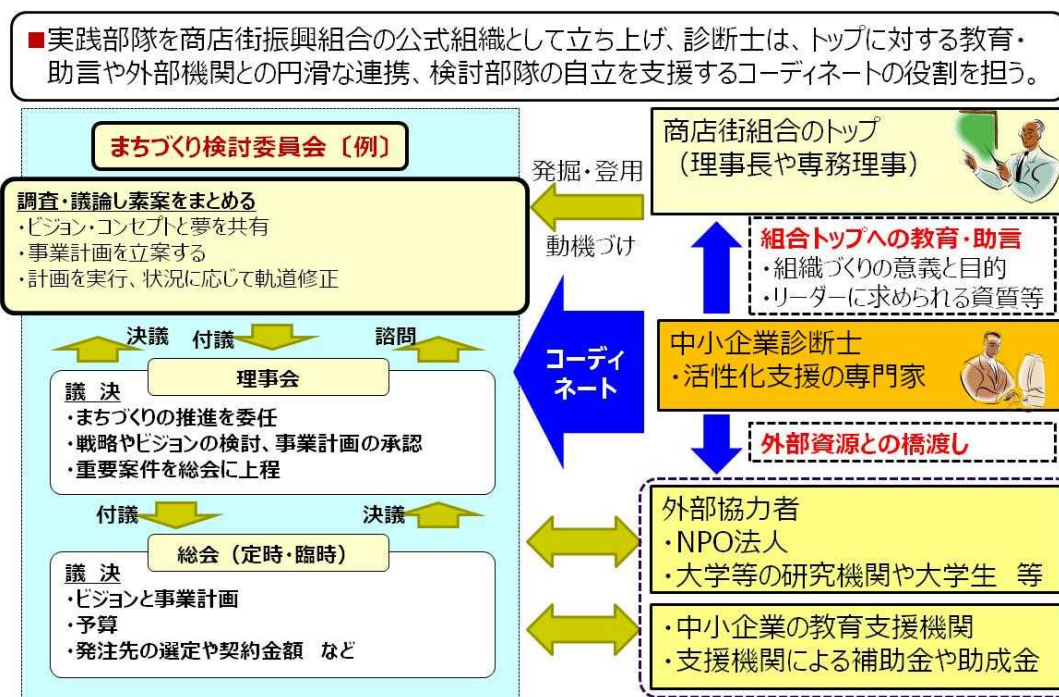
- ・半年以上、延べ 13 人もの診断士の方に関わっていただいたことに御礼申し上げます。  
我々素人では調査できないことも多く、提言も分かり易く説明いただいた。
- ・我々が目指すべきことは、提言いただいたような方向であると確信できた。
- ・公的機関や大学等との連携を進めるなど、商店街を活性化させる土台は少しずつ出来つつある。将来的には後継者不在という問題があるが、賑わいを取り戻せば後継者は出てくると思っている。今までなかった個性的な商店街を目指していく。

#### ②改善点

本事業では、振興組合役員との議論を重ねながら我々診断士が主導する形で提言を取りまとめたが、最も重要な課題の一つである提言を実行に移すための担い手不足の解消には至らず、担い手となり得る人材を初期段階から巻き込んだ取り組みとする重要性を改めて痛感した。

そうした反省点を踏まえ、企業内診断士の会では、参加診断士のアンケート調査をもとに、診断士の役割等について「商店街支援のフレームワーク」(図表4-1-2)として以下のとおり整理したので参考に紹介する。

図表4-1-2 商店街支援のフレームワーク



### ③ 全体評価

特段の混乱もなく、診断・支援に関しては、概ね計画どおり実施できたが、3つの班が異なる時期に順次活動する形をとったため、それぞれの班の提言内容の整合性確保に最も苦慮した。また、企業内診断士の宿命であるが、参加メンバーが急に転勤するといった不測の事態も発生したが、「企業内診断士の会」という組織的な統制とリカバリー体制が整っていたため、無事完遂することができたと考えている。

なお、事業終了直後に当該商店街のイベントを覗いてみると、提言内容が既に行動に移されているものも少なからず発見することができ、専務理事に話を伺ったところ、「一度にすべてのことは出来ないが、少しずつ実現していきたいと思っている」とのコメントをいただいた。ちなみに食べ歩きの商品アイデアは直ちに商品化し、イベントのオープンと同時に完売したとのことである。まさにプロボノ活動を行っている診断士にとって最も喜びを感じる瞬間であった。

### 3. 活動の振り返り

#### (1) 企業内診断士の課題と方向性

企業内診断士の多くは、資格を活かした社会貢献や将来の独立開業を目指した研鑽を目的とした「プロボノ活動」に従事したいと考えている。しかし、現実的には、①活動が休日または平日夜間に限定される、②経験が浅く一人で対応するには不安がある、③支援先企業が確保

できない、などといった課題があり、資格を取得したものの十分に活かされてい没有在が現実である。

そうした中で、仲間を募りそれぞれの専門分野やネットワークを補い合うことで、活動の幅を広げていくことが重要である。広島県協会ではそうした声の受け皿となっているのが「企業内診断士の会」であろう。

## (2)今後の期待

### ①プロの診断士、中小企業支援機関との連携

企業内診断士が行うプロボノ活動は、国・地方自治体等の予算制約や支援を行う人的制約等により、プロの診断士が関与しにくい領域において、企業内診断士の活用を促進していくことに意義があると考えている。

企業内診断士が、プロの診断士や支援機関の手が回らない分野を補完する仕組みとすることにより、支援を受けたくとも受けられない企業や商店街が支援を受けられるといった効果があり、また、日頃、中小企業や商店街等との接点の少ない企業内診断士にとっても支援先の確保につながるメリットがあると考えられる。

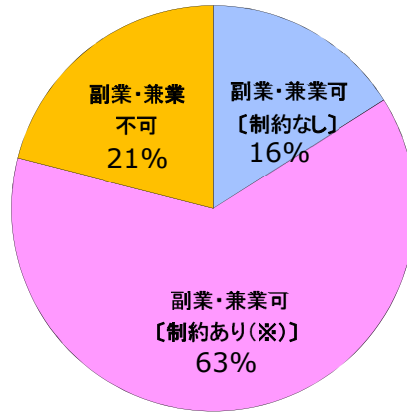
他方、企業内診断士が対応しにくい領域としては、伴走型支援が挙げられる。勤務先企業の繁忙時期には、診断士としての活動が中断されることから、長期にわたる伴走型支援は困難であるが、長期的な支援を求めている診断先に対しては、プロの診断士にバトンタッチすることで、より実効性のある支援が期待できる。

### ②報酬について

平成23年に発足して以来、当会がプロボノ活動を継続できているのは、「企業内診断士の会」として組織化を図ったことや、広島県協会や支援機関との緊密な連携によるところが大きい。しかし、当会は、協会内の公的研究会であることから、会員になるには協会会費の納入が必須であり、診断にかかる経費負担(交通費、資料作成費等)も決して楽ではない。診断士の約6割を占める企業内診断士の大多数が協会に加入せず、資格の活用も勤務先企業内に留まっているのはこうした経済的事情も一因であろう。そうした中で、公的支援により安価な報酬をいただくことは、プロボノ活動へ参加しやすい環境をつくり、継続的な活動につながっていくものと考えている。

当会発足当時の勤務先企業では、副業・兼業禁止が多い状況であったが、働き方改革の流れか、現在の当会会員の勤務先では約6割の企業が副業・兼業を認めており、金融機関勤務や公務員を除くと実に8割が雇用を伴わない副業・兼業は可能と回答している(図表4-1-3)。雇用を伴う副業・兼業の緩和にはしばらく時間がかかると思われるが、「土業」は比較的ハードルが低く、社員が様々な分野で交流を深めることは自社にとってもメリットがあると考えられる企業も増えつつある現状から、働き方改革推進の突破口として行政の支援を期待したい。

図表4-1-3 副業・兼業の可否調査



(一社)広島県中小企業診断協会「企業内診断士の会」会員アンケート調査による。有効回答数25名。

(※)制約内容： 一般的に雇用契約を伴う副業・兼業は禁止。その他、会社への届出必要、競合・下請関係禁止など。

### (3)終わりに

現在、「企業内診断士の会」が設置されているのは、都市圏を中心とした一部の都道府県協会に限られていると聞いている。会員数の問題や立ち上げに相当の労力が必要になることがネックになっているものと考えられる。

これまで述べてきたとおり、プロボノ活動を継続的に行うには「組織化」と「連携」が重要と考えており、各県協会の「企業内診断士の会」の立ち上げに際しては、当会の規約や体制等の参考情報を提供したい。そして、当会と多くの企業内診断士の会が連携を図ることで、企業内診断士によるプロボノ活動の更なる広がりにつながることを祈念している。

## 第2節 地域支援「活動」から「実践的支援」へ ～白金商店会支援の軌跡～ (公的機関勤務 鶴頭誠)

### 1. 個人のキャリアについて

#### (1)新卒から現在までのキャリア

私は、公的機関に勤務する企業内診断士である(平成17年4月より現在)。これまでのキャリアは、財務系部門と人事部門に携わってきた。

就職先を選択するにあたり、自身が学生時代から見てきた商店街の支援と復興を行いたいと思ってきた。その思いもあり、社会人1年目より、マスコミ、行政、商工会議所等の職員から構

成される、メディアや政策の自主勉強会に参加してきた。そのような中で、意識ある仲間と共に、地域の復興活動なども行った。

しかしその頃はまだ 20 代の前半。地域に貢献するにあたっての自分自身の支援軸となるものがなかったことを痛感した。このようなことから、自身の支援軸を中小企業診断士に見出し、その着眼点からの地域支援を行うこととなった。

28 歳で中小企業診断士を取得した後は、様々な商店街支援のフィールドに私人として、中小企業診断士として支援を行うことで、様々な現場のキーマンと意見を交わし、各々の地域に秘められた地域課題と将来の展望を見据えた取り組みを行ってきた。

公的機関勤めで培った、現場の事実を十分に説明することの必要性を地域のキーマンに伝え、本当のことが各区の政策の意思決定を行う行政に届くようサポートを続けてきた。

そのような結果を経て、本務先では組織内におけるチームリーダーを担ったり、後輩の昇任試験の論文添削を行ったり、多くの職員のインストラクターを務めるなどして、これからの後輩の視野拡大に努めている。

## (2) 診断士資格の取得

診断士資格は、23 歳から勉強を開始し、5 回の試験を経て 28 歳で取得した(平成 23 年 4 月 1 日登録)。動機は以下 2 点であった。まず、1 点目は、本来商店街支援、中小企業支援をめざして社会人になったところ、自身の本務先の異動機会を待つことや、その場で従事する仕事よりも、自身が力をつけて実践することで、今にも無くなりそうになっている商店街に対し、いち早く自らの手を動かせると思ったからである。2 点目は、同期との横一線だけでの競争では、自身の軸として拠り所が少なく、十分な独自の軸を持つキャリア形成を行っていきたく思ったからであった。

## (3) 診断士活動について

資格取得後、東京都中小企業診断士協会に入会し、支部活動、研究会活動を継続している。支部では、東京都中小企業診断士協会城北支部地域支援部副部長として商店街支援事業の総括や地域支援関連事業に携わってきた。また、板橋中小企業診断士協会では、地域支援部長(プロジェクト担当として関わり、理事には従事しない形)として、後輩診断士とともに、区内個店表彰事業や通行量調査事業等を担っている。

研究会は、商店街研究会に所属し、模範的事業を行う商店街の取り組みを、自身の支援先に還元している。また、平成 29 年には城北プロコン塾生として、1 年間診断スキルを学んだ。卒塾レポートは同期塾生の中で最優秀賞を受賞し、その後行われた同期同士の成果プレゼンでも最優秀賞を受賞した(W 受賞は城北プロコン塾初の実績となる)。また、平成 30 年度中小企業経営診断シンポジウムの第 3 分科会の研究会成果プレゼンにて最優秀とされ、東京都中小企業診断士協会会長賞を受賞した。



企業勤務があつての診断士業務であり、活動は平日夜が中心である。夜 20:00 から、または夜 20:30 からの打ち合わせが多い。しかし私の支援先である商店街の店主の方々も、日中は商店営業中であり、平日夜が最も打ち合わせのスケジュールを調整しやすいため、互いにマッチングしやすい曜日を調整しながら行っている。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1) 白金商店会支援に関わる経緯、きっかけ

商店街支援を求めて中小企業診断士を取得した私は、まず東京都中小企業診断士協会が認定する研究会である、商店街研究会の4月度の定例会に飛び込みで参加することにした。定例会より30分前に到着し、ひたすら名刺を配りまわった。その様子と熱意の甲斐あつてか、グループにて支援を行っていた白金商店会の支援に入ってみないかと誘われたことがきっかけである。

なぜ飛び込みになったかという、私が中小企業診断士に登録した年は、東日本大震災の影響でスプリングフォーラムが開催されず、どのように支部や研究会の活動が行われているかを知るすべがなかったためである。まだ支部への登録方法もわからず、現在の SMECA ニュースも届かない中で、自らホームページ等を様々に検索し、4月下旬に定例会があることを知った。

当時の白金商店街は、昔ながらの下町の良さは評価されつつも、従来の顧客層向けの商店街の演出から抜け出すきっかけがなく、各種の商店街の情報サイトを見ても、子育て層の女性たちから「この街は私達の買い物をする場所ではない」といったような声が聞こえてくるような雰囲気もある状況であった。

また、支援する中小企業診断士のグループも商店街を前に向ける方策がなかなか見つからず、商店街の会長から、「我々では改善を十分に活かさないのです、もう来なくてもよいです」と言われたこともあったということは、支援をして2年目に初めて聞かされたことであった。

現在は、若手店主達が商店街活動の中心となり、積極的にタワーマンション在住のママさん



イベントのパンフレット

達を商店街に呼び込むためのイベント企画を年2回にわたり行っている。この取り組みのうち、母の日の青空白金グルメまつりは東京都により開催される東京商店街グランプリでも評価され、平成30年には白金商店会として準グランプリを受賞するという快挙を達成した。

そういったところをきっかけにして、私自身も中小企業診断士として、数々の商店街の理事から、目の前の事業の進捗に関する相談から、何十年後も先を見据えた地域のランドデザインについての語り合いを会うたびに行うことを期待されるようになった。

## (2)白金商店会支援活動について

白金商店会の支援歴は私の中小企業診断士歴と同一である(図表4-2-1)。平成23年4月に初回訪問を開始し、現在も各種事業で関わりを継続している。

商店街支援は、概ね3年程度で支援のフェーズが徐々に変わっていくのが特徴である。数々の支援が結実し、事業の成果が見えると、それを担う人材が生まれる。そのタイミングで、新たな人材に合わせた支援軸を立てていくということを繰り返さないと、知らぬ間に現場の成長に中小企業診断士が気づかず、支援現場のニーズをミスジャッジしかねない。私も大きく三つの軸の変化を感じ、現在の支援にあたっている。

第一のフェーズとして、商店会長、副会長とその周辺者に対する支援ニーズに応える内容の提案を行ってきた。第二のフェーズとして、会長・副会長の側にいながら意見を言うきっかけがなかった、中堅層店主達(50代~70代店主達)に対する要望に応えた。そして現在は第三のフェーズとして、これまで行ってきた活動をより多くの会員の満足に繋げようとする、若手世代(30代、40代店主達)に対する要望に応え、これまで支援を行ってきたメンバーとの意見調整を行っている。

図表4-2-1 白金商店会支援の軌跡

支援時期	主な支援内容、達成段階	支援対象者
1年目(H23年度)	Twitter 導入支援	会長、副会長
2年目(H24年度)	まちゼミトライアル	会長と関係理事
3年目(H25年度)	商店街 HP 立ち上げ	中堅層(50代2名、70代1名)
4年目(H26年度)	商店街 MAP 作成	中堅層(50代2名、70代1名)
5年目(H27年度)	一店一品(ブラチナ女選)	30代店主と仲間4店主
6年目(H28年度)	若手個店間連携(POP)	30代店主と若手店舗中心
7年目(H29年度)	若手店主イベント(青空白金グルメまつり) 白金バル(単会商店街)	30代店主と40代店主2名
8年目(H30年度)	白金バル(3商店街エリア連携) 東京商店街準グランプリ受賞	30代店主と40代店主 (うち2名が商店街理事就任)

## 制作を支援した白金地域向け発信の小冊子(三種類)



### (3)内容

#### ①実施の経緯

白金商店会の支援は、そのほぼ全てを中小企業診断士のチームで行っている。当初私が支援のメンバーに参画した際も、約8名のチームで支援し、全員が企業内診断士であった。

平成23年度に提示した診断報告書の中で、私が記載したTwitter活用の項目に対し、何人かの理事が着目し、支援チームのリーダーから、「鶴頭さんが提言したTwitterについて商店会から詳しい話を聞きたいとお話が来ている。追加提案をお願いします」と言われたことがきっかけで、その秋以降に、商店街Twitterの導入を行った(当時は商店街がTwitterアカウントを持つことはまだ珍しい時代であった)。

この支援のために、新規メンバーを募る必要があった。そこで、私が診断士の受験勉強時代に関わっていた勉強会の後輩合格者に声をかけ、一緒に商店街支援を行うことになった。その中には銀行勤務の方や公務員の方もいた。

商店街支援は、理事への提案であれば平日の夜8時以降からの会合で行うことが多く、またヒアリングは土日を使って行うことのほうが、互いに都合がつけやすく、企業内診断士にとって大変相性が良いフィールドである。また、本務先との関係で報酬を辞退せざるを得ない場合でも、実績証明のみを受領しながら、現場支援として活動を行うことが出来ている。

#### ②時期・期間

支援にあたっては、商店街の新規プロジェクト毎に、支援する診断士を集めている。概ね6人程度のメンバーであれば、一つの支援プロジェクトはできてしまう。最近では、5月の母の日

イベント、8月の夏まつり支援を主軸として行っている。

### ③報酬や交通費負担

報酬を受領できないメンバーが多いため、この商店街における各種活動について、直接商店街から報酬を受領する機会は少なかったが、この支援活動を通じた執筆等謝金は、商店街研究会に寄付を行うことを中心としている。その結果として、支援にあたっての経費が発生する際に、その経費の一部助成を受ける形で行っている。

交通費については、平成29年度までは全額自己負担であったが、近年は交通費受領が出来る企業に勤める診断士が増えてきたことから、平成30年の夏まつりからは、交通費を受領できる診断士については、商店街から交通費の助成を受けることが実現した。これは長年の支援に基づく、商店街からの中小企業診断士への期待と信頼の証であると思っている。

また、診断士としての実務従事活動ポイントは付与されている。報酬を得ることが出来ない診断士にとっても、資格更新の実績証明をもらうことのできる機会として活かしている。また、このような商店街の現場支援を通じて、診断士が必要とされている役割を様々に知ることで、新たな支援を通じて、商店街の店主達と共に、自身の社会人としての視野拡大に活かし、本務先の業務における調整力、決断力の向上を日々行うことができている。

### (4)プロボノ活動に関して印象的に感じたこと

#### ①運営面

一人で商店街の支援に従事することは、地域の文化や登場人物の理解等に時間を要し、その間に諦めてしまうケースも多いことを聞く。しかし、チームで商店街に入り、徐々に経験年数を重ね、引き継いでいく支援スタイルであれば、多様な可能性があると感じている。

業務別のワークショップも柔軟に行うことができ、また、プロジェクトの企画や必要人員をコアとなる数名でヒアリングした後、それに必要なメンバーを集めて支援を行うことができる。支援については、プロジェクト毎に支援者を公募することで、支援にあたるものも、自身の診断士としてのステップに合わせて支援する内容を選ぶことが出来る。また、そのステップを経ていくことで、別のエリアで自らが商店街支援を単独で従事したり、チームでの支援のキーマンとしてあたるのが可能となっていく。

#### ②良い点

各々の組織に属している企業内診断士は、チームでの支援を行う際も、特に協調的に業務を行うことに長けていると感じる。疑問点の解消や他のメンバーの動きに対して目が行き届き、相互補完をしながら事業を行うことが実現できていると感じる。

商店街と会社組織は文化が相当違うものではあるが、企業内診断士にとって、当たり前に行えることが、商店街の活性化にとって貴重であり、その担い手が存在していないケースが多い(定例会議事録の作成、商店街の意思決定の周知、商店主同士の横の調整等)。

これらの業務は、企業内診断士にとっては、むしろ日常業務に近いものであり、少ない負荷で行うことが出来ることも多い。企業内診断士が当たり前と思う視点を強みにして、商店街の中で貢献できることは多岐にわたっている。

### ③改善点

今後、商店街支援を自らマネジメントする意識のある診断士を増やしていくことが課題となる。小活動において、業務の受け手のみになっていては、診断士も自らの支援力の向上につながりにくい。これまでの支援経験を活かして、自らが他の診断士との支援事業を企画するなど、商店街のニーズを率先して叶えてこそ、より高い成果を得られ、達成感も高い。

これは報酬の有無に関係なく、高いレベルの仕事を現場で行うという観点から重要であり、プロボノ活動で継続して課題解消を図ってきた人は、所属する企業での成果に対しても意識を向けるようになり、結果として職場においても高い成果を発揮していくことが多い。

### ④トラブルや想定外の出来事

基本的にトラブルはないが、これまでにあった事例としては、商店街 MAP の制作の際に、特定の店舗から「連絡がなかった」という申し出があったことであった。若手店主の方と共に行っていた事業であったが、真摯に謝罪したほうが早かったため、会長と共に謝意を伝えて解決をすることができた。商店街でトラブルが発生する際は、その多くが人間関係のもつれによると言える。直接当事者達が相対するよりは、商店街のトップと支援者の代表が誠意をもって対応をすることで、多くの場合は解消できるというのが、これまで私が関わった支援での所感である。

### (5)活動評価

毎年支援の軸となる内容を変えていくことで、支援ニーズの継続的な掘り起こしが出来ていると信じている。もし恒常的な支援のみになれば、その目標設定もマンネリ化しかねない可能性がある。白金商店会では、恒常的に夏まつりを支援しながらも、かつては夏まつり情報の Twitter でのリアルタイム発信支援、特別イベントの浴衣コンテストの立ち上げ支援、来場者へのノベルティ制作支援と変わってきたが、これは、並行して行っている個別事業の支援(店舗のコラボメニュー提案、若手向け冊子づくり、地域連携バル等)によって、新たな視点が生まれたことが契機となっている。

## 3. 活動の振り返り

### (1)活動への参加者満足

支援にあたる診断士には、ここ3年程度は、なぜこの支援を選んだかを必ず聞くこととしている。そういった意見から挙げた、当商店街支援を受けての診断士のメリットは以下のとおりであった。

- ①地域支援を行って見たかった。
- ②企業相手だと本務先との兼ね合いで支援できないが、商店街であれば支障がない。
- ③報酬はいらないが、実績証明を受領できる支援に関わりたかった。
- ④地域のイベントやおまつりの支援を通じた活性化に関わりたかった。
- ⑤企業ではなく、地域の個店やその関連する商店街の支援に関わりたかった。

上記のように、企業内診断士を中心に、本務先との競業関係等になることが少なく、関与をもちやすいことや、既に本務先で収入を十分に得ているため、報酬は不要としながらも実績証明を確実に獲得する手段として活かしていると感じる。

## (2)プロボノ活動について

### ①支援を敬遠している人への着実な支援現場

企業内診断士は、苦勞して取得した診断士の資格を、実務従事のお機会がないために喪失してしまうケースもあるという。そのような話を聞くと、大変残念であると思っている。このような人たちの多くに、是非商店街の支援に関わってほしいと思っている。商店街支援であれば、企業内診断士にとって課題となりうる平日夜の支援時間の活用や報酬・交通費の調整がしやすいからである。

時期によっては、一事業の支援で10ポイント程度の獲得が出来るほど、頻度のある関わりを行うことができるため、商店街支援を中心に診断士活動を行っている人も多い。

### ②今後の期待

企業内診断士はプロフェッショナルになれる。私は常にこう感じている。かつて私も葛藤し、企業内診断士はプロフェッショナルにはなりきれないのかと思い悩んだ時期があった。しかし支援にあたっている店主の方々から、「私は鵜頭さんという中小企業診断士さんと関わり相談をしている。企業にいる人であろうがなかろうが、そこで何か差が生まれるとは思っていない」と言われてそこから脱することが出来た。

企業内診断士であるからと言って、コンサルティングの質を下げることはあってはならないし、それを満たしていくことで、更なるクオリティの診断を行うことが出来る。これは自身の社会人としての多様な人間力の向上にも活かされることは間違いない。

是非、企業内診断士であることに対して、限界をつくらないでほしいと思っている。また、中小企業診断士を取得したことで、自身が社会に向けて何をしたかったのか。これまでの自身の想いの扉を開けて考えてほしい。

かつて私の会社同期であり、私より先に中小企業診断士の資格を取得した仲間がいた。彼は中小企業診断士のことを「この資格はマジックライセンスだ」と言っていた。この言葉は強く心

に残り私の受験生活の時期、合格までの後押しとなった。しかし彼は独立診断士になったその翌年、個人的な事情でこの世を去ることになってしまった。

彼から言われた言葉は、私の受験期の最後を支え、彼が亡くなった翌年、私も中小企業診断士に合格をし、同じフィールドに立つことができた。

私は自身の行いたい支援を思い出し、商店街支援を通じて、彼がなしえなかった、このマジックライセンスとしての中小企業診断士の可能性を徹底して追求していく。皆様がこの資格を通じて何を得たかったのか、今一度考え、その実現に向けて信じ切ってもらいたいと願っている。

## 第5章 自治体を対象とした事例

本章では自治体の支援事例を挙げる。診断士は中小企業を主な支援対象とするため、自治体の事例は想像し難い人々も少なくないだろう。一方、プロボノに関心が集まる環境変化として、先述した社会課題の顕在化がある。東京への一極集中、少子高齢化に伴い、地方の弱体化は確実に進行している。そこで、本章は診断士の専門性が地域活性化につながる可能性を示したい。当該事例は2018年から開始され、現在も支援が続く。よって、現時点でその成否を判断することは難しい。しかし、地方自治体を対象とする点で、診断士の可能性を探る意義があると考え、とりあげた。

### 第1節 南伊豆町プロジェクト ～首都圏と地方・地域をつなぐ架け橋をめざして～ (日本電気株式会社 土屋俊博)

#### 1. 私のキャリア

##### (1) 新卒から現在までのキャリア

私は、電子機器メーカーに勤める企業内診断士である(平成15年入社)。入社直後の配属は、インターネット事業戦略室という、当時ブロードバンドが一般家庭に急速に普及していく中で、IT/ネットワークの領域での戦略検討や、新規事業開発を行う部門に配属された。2年目に経営企画部門に併合され、トップサポート業務やコーポレート機能改革等の業務を経験した。20代後半でソフトウェア開発子会社の経営企画部門へ3年間出向し、中期計画の策定や役員会議体の運営、海外現地法人管理業務を経験した。30代前半で本社経営企画部門に戻り、スタッフ機能改革、グループ経営戦略、カルチャー変革、社内外の共創活動推進に携わった。現在、地域との共創活動によるまちづくり関連の新事業開発を担当している。

##### (2) 診断士資格の取得に関して

診断士資格は20代後半の子会社出向時からほぼ独学で勉強を開始し取得した(平成25年登録)。その動機は以下の通りである。第一に、経営企画部門に所属する者として、業務に必要な知識や考え方を得るために、いわゆる企業経営を網羅的に学ぶことができるため。第二に、自らの生まれ故郷の生活の質をより豊かにするために、技術革新のみならず、地元・地域の起業の経営力を革新する、させられる力をつけていく必要があると感じていたため。第三に、ITバブル後の就職氷河期の真っ只中で就職活動をした身として、終身雇用に対する期待は一切なく、社会保障費の増大に伴う年金や老後資産の不安が大きく、会社のみ依存する人生からの決別を構想し、自らの強みを磨いておきたいと考えたためである。MBA等その他の手段もあったが、個人的には中小企業や個人として事業を営む方々に対する思いが強く、机上だけでなくより実務面で接点を持つことができそうな中小企業診断士資格を選択した。

##### (3) 現在の業務と診断士資格の関連

現在の業務は、まちづくりの領域にIoTやAI、データ利活用に関するテクノロジーの活用機会を探るマーケティングを行っている。現業で診断業務を行うことは通常は無いが、中小企業



診断士の活動を通じて接する行政・民間・金融機関等の関係者の人脈を活用し、普通の社員の立場であればお互いに硬くなり身構えてしまいそうな間柄であっても、比較的容易にコミュニケーションをとることができる。全国各地のまちづくりの現場に出向くことが多いが、その行先の地域に関係の深い方からの情報収集や、地元企業等の関係性・事業構造の理解、市場環境の把握、経済循環の状況等、診断士としてよく接する情報の探索がマーケティングや事業企画の仕事に直結している。最近では中小企業診断士の活動として行っていた商店街支援の検討や自治体の計画策定支援の業務等も、本業の業務の一環として実施することもあり、もはや本業とプロボノの境目が限りなく薄く交わりあっている感覚すら覚える。出張に行く際も家族からは「今日は会社の仕事か診断士の用事かどちらなのか」といった質問を受け、答えに窮することすらある。

#### (4) 診断士活動について

資格取得後、東京都中小企業診断士協会(東京協会)に入会し、支部活動、研究会活動を継続している。支部では城北支部に所属し研究会部副部長職を担っている。加えて、東京協会研究会部副部長を兼任し、東京協会認定の研究会 60 数会の活動状況の理解や研究会活動がより活性化するための企画立案に携わっている。

研究会としては、東京協会認定の「地方創生・グローバル研究会」に幹事の一人として参画し、中小企業診断士等が取り組む地方創生の取り組みの研究に参画している。

また、勤務先の企業グループに所属する中小企業診断士資格保有者のコミュニティ「NECグループ診断士会(会員約 120 名)」の事務局を担当している。他の企業における中小企業診断士の会との交流会や、新たに社内に診断士の会を作りたいという企業グループの方との情報交換等を通じてネットワークを広げている。

#### (5) 将来の志向

基本的には中小企業診断士の活動を通じて培った個人のスキルやネットワークを活用して取り組むことができるような業務を勤務先の中において探していく。セカンドキャリアの観点から、40 代のうちには地域において新規事業を生み出す専門家としての独立を志向している。どちらかというプロのコンサルタント一辺倒というよりは、コンサルタントとして経営者からの相談に乗ることもできるが、自ら事業を開発し経営していくことを目指したい。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1) 事例にかかわる経緯・きっかけ

将来の志向に対して、地域の方と共同での新事業開発を経験したいと考え、いくつかの地域の起業家の方の支援を行ってきた。そんな中、静岡県南伊豆町の活性化に関するプロジェクトを立ち上げるという話を聞き、興味を持った。

南伊豆町は、静岡県の伊豆半島の最南端にある人口 8,400 人の町である。伊豆急行線の「伊豆急下田」駅からバスまたは車で 20 分ほどさらに先にいった場所にある。かつては夏の海水浴客でにぎわい、春は河津桜や菜の花が咲き乱れる、温暖な気候と温泉が楽しめるリゾート地として、首都圏を中心に観光客を受け入れていた。しかし全国で多様な観光地開発が進む

中で、観光客数はピークの1/3程度に落ち込んだ。また、かつて 250 か所ほどあった民宿・ペンションは、経営者の高齢化もあり、現在 80 か所程度に落ち込んでいる。また、全国でも有数のキンメダイやイセエビの漁獲地域であったが、漁師の担い手の減少等で水揚げ量も減少しつつある。若者も進学・就職に際して域外に流出し高齢化・人口減少が急激に進み、かつて賑わった商店街もほとんど閉店し、典型的な過疎地域となりつつある。そんな中ではあるが、町役場や商工会を中心に、様々な産業振興の取り組みを行っていた。

南伊豆町プロジェクトにかかわるきっかけは、城北支部所属の中小企業診断士である岩井智洋氏(中小企業基盤整備機構勤務)からの提案であった。岩井氏と中小企業診断士の養成課程の同期である木下和孝氏(南伊豆町商工会勤務)との間で立ち上げた企画である。これを、私ほか NEC グループ診断士会とアサヒビールの診断士会のメンバーが事務局として開催準備を進めていた「企業内診断士会交流会」の年一度の定例会(平成 29 年 11 月開催)において、岩井氏からご紹介いただく機会を持った。岩井氏としては、地方創生のさらなる推進が求められる中、地方の商工会・商工会議所で孤軍奮闘する経営指導員の活動の高度化を目指し、首都圏に多く在住する企業内診断士のスキルや支援力を活用し、過去に中小機構のプログラムとして実施していた「地域診断」手法も活用し、地方の活性化に取り組むことができないかとのことであった。

自分自身としても常々、過疎化が進み疲弊感のあふれる地方の現状と東京一括集中からの転換をいかに図るべきかを考える中で、大きな意義のありそうな企画であると確信し、参画を申し出た次第である。また、もともと南伊豆町は、自分の所属していた大学の保養寮が存在し、私自身も大学時代に夏季休暇の期間、現地の保養寮の住み込みアルバイトとして 4 年間、毎年1週間程度現地に滞在していたことがある。山国出身の自分としては大学当時、生まれて初めて自力で出向いた「海辺のリゾート」であり、当時から商工会の運営する海の家の手伝いにもかかわる等、たいへん楽しい思い出が多い場所である。そんなゆかりのある土地のために何かできることはないかとジブンゴト化していたところであった。

## (2) 活動内容

今回は、南伊豆町商工会の事業として「首都圏に所属する企業内診断士を中心とした南伊豆町の地域診断」を行うこととなった。平成 29 年 11 月に木下氏、岩井氏と今後の活動フレームについて話し合いを行い、主な参加対象者を企業内診断士と定め、平成 30 年 1 月から 4 月にかけて実施することになった。まず中小企業基盤整備機構に勤務の岩井氏、橋本孝氏、および私がコアメンバーとなり、企業内診断士の会や SNS 等を通じて、参加希望者の募集を行った。遠方の地域の診断であり、交通費や謝礼等もなしという条件であったので、当初はせいぜい 4~5 名程度の応募しか見込めないのではないかと考えていたが、意外なことに総勢 24 名の企業内診断士からの応募があった。

平成 30 年 1 月に初回のキックオフを開催し、正式に南伊豆町商工会からの専門家委嘱状を発行され、メンバーが固まるに至った。24 名という人数では全員の足並みをそろえて検討・企画していくのは困難であったので、南伊豆町の主要な課題点を分類し、「観光」「販路開拓」

「移住促進」「現地企業支援」の4つのチームに分かれて検討をすることとなった。

平成30年2月の3連休に、参加可能なメンバーで現地視察を実施し、南伊豆町商工会のアレンジにより、町長以下、行政や民間のキーパーソンに対するインタビューや現地視察を実施した。

その後はWG(ワーキンググループ)ごとにテーマについて相談を進め、全体会議ではほぼ隔週程度での進捗共有をしながら、現地への提言資料をまとめていった。平成30年4月16日に、南伊豆町現地での「地域診断事業報告会」を実施し、町長以下行政職員、町議会議員、インタビュー先の民間企業の経営者を中心に、約60名程度の前で提言報告会を実施した。

この報告会までをプロジェクトのPhase1と位置づけ、その後のPhase2では、提言報告書で提案した内容をどのように具体化させていくかを考える実務的なWGを定め、検討を進めている。全体定例会を月に1回程度開催し、WGごとの進捗を共有し、相互に有益な情報の共有を進め、また行政職員と密に連携しながら地域の支援を進めている。Phase1では企業内診断士にのみ参加メンバーを制限していたが、Phase2からはそれにこだわらず「地域支援の意志のある個人」を広く募り、かかわる人数を拡大している。

基本的にはいずれも作業者の自己負担にゆだねられているが、常にマネタイズ・費用補填できる収益の受け口の探索を行うことを否定せず、継続可能性を担保できるように心がけている。

### (3) プロボノ活動に関して印象的に感じたこと

Phase1については、南伊豆町商工会の木下氏のきめ細やかなアレンジのおかげもあり、プロジェクトの始まりと終わり、ゴールを明確に定めることで、参加メンバーの参画余地をうまく割り振ることができ、工程管理や報告書の作成までの流れを作ることができた。

また、過去に実務補習や様々なプロジェクトに参画した経験のある診断士の方々との協力により、WGごとに深く検討を行い、それぞれ責任をもって分担いただけた。3月から4月という、企業内診断士の方々にとってはたいへん忙しい時期であり、WGによっては意見の相違をいかに擦り合わせるかで熱い議論が展開されたところもあったようだが、おおむね順調に進めていただけたように認識している。2月の現地視察に参加するか否かで大きな差を生んだところもあるが、対応に苦慮した点としては、やはり参加メンバーの中に本業の都合や個人の体調により途中離脱された方が出てしまったことがある。雇用関係にあるわけでもなく、また無償での労働であり、やむを得ないことではあるが、プロジェクトを管理する立場からはそういった人が出ることも想定して多少余裕のある人的配置ができるようにする必要がある。今回は20数名もの参加者がいたのでその点は特に問題はなかったが、やはり顔を出さなくなる人がいることについては、メンバー内でも違和感を助長することになるため、はじめのある参加姿勢をとっていただくことは求めていくべきだったかもしれない。遠隔での作業を行う間柄であるので、そもそも連絡がつかなくなる事態などは避けたい。

連絡方法としても本来であればコミュニケーションがとりやすいコラボレーションツールを使うことができると、情報交換が劇的に早く進んでいくので積極的に使っていきたい。メールでの

やり取りであればまず間違いなく全員が使うことはできる世の中ではあるが、残念ながらメールでは前向きかつ活発な情報のやり取りは困難である。今回の検討作業では Facebook のグループ機能やメッセージ機能を活用して情報共有を実施した。このおかげでメンバー内での密な情報交換を実現できた。しかし、SNS アカウントを取らない主義のメンバーがおり、残念ながらその方については途中で検討作業から離脱せざるを得ない状況になってしまった。情報共有のツールが進化し多様化する中、その動きについていけるか否かがチームの成果に影響を及ぼすようになってしまっている。このツールの変化自体を楽しみながら進められるかも、メンバー選定に重要な観点かもしれない。

#### (4) 活動の評価

Phase1 では町に対する提言を行い、聴衆からのアンケートを取得した。まず「①今回の提言の良さを10点満点で評価」してもらったところ、合計8.1点を取得した(有効回答数36件)。また、4つのチームごとの発表の内容について「②なるほどと思ったこと」「③ぜひ実現してほしいこと」を問うたところ、最もポジティブな回答を集めたのは「販路開拓」のチームであった。そのチームでの提言内容についてはいち早く行政側と協議が始まり、より具体的な提言内容の作成に入っていた。

Phase1 を終了した時点で、次の Phase2 も継続して取り組むか否かを各メンバーに募ったところ、離脱したいと申し出てこられたのはわずか3名であった。ほかの21名については継続して取り組みたいとの意思を持っており、おおむねやり甲斐を感じて取り組んでいただけるプロジェクトとなったようである。

またこの活動については地元のメディアにも多数取り上げられた。2017年12月に行われたプロジェクトの事前検討の様子を、南伊豆町商工会の紹介によって、地元伊豆新聞が早速記事にされたことを皮切りに、1月に日本経済新聞静岡版にプロジェクトの内容が紹介され、2018年の2月の現地視察ならびに4月の現地報告会の様子が伊豆新聞に掲載された。また、4月の報告会を聞いた南伊豆町議会議員の方々が、提言内容を評価いただき、報告会の翌週に撮影された地元ケーブルテレビの議員討論対談番組において「実現に向けて検討すべき」「提言資料を共有してほしい」等のコメントをされるなど、地元の方にとっても大きなインパクトをもたらした。地方自治体の首長に対する提言を行ったという点が非常に



ユニークな取り組みとなった。

### 3. 活動の振り返り

(1) 活動による成果、今後の課題、これからの展開、活動の功罪、継続のコツ等

Phase1 については商工会の事業として開始と終了を明確にしたこともあり、その期間で目指す成果の定義をしやすい形となった。しかしながら今後の課題は、活動を縛る枠組みや目指すべきゴールをいかに定めて、参加者の多くがそこに向けて狙いを定め、自主的かつ具体的な地域支援活動を進めてもらえるような形をいかに作るかである。個人的には、Phase1 の提言を「実施した」ことだけではあまり意味をなさず、ある程度具体的に形となって残るような支援実績を作りこむことを継続的に目指していきたい。



平成 30 年 12 月までの主な実績は次に挙げられる。第一に、Phase1 で最も支持を受けた「販路開拓」のチームの提言内容のブラッシュアップと地域の事業者への個別提案を実施したこと。第二に、町として今後策定する「産業振興計画」の検討にあたっての基礎調査を、町役場および商工会や観光協会の方々と共同検討するに至ったこと。第三に、まちへの移住促進のイベント「南伊豆ミートアップ」を町の移住促進担当や商工観光部門の方とともに、首都圏で継続開催するに至ったこと。第四に、商工会との共同により、地域の民宿診断と企業内診断士のポイント取得をワンパッケージにしたプログラムを開発したこと。第五に、企業内診断士だけでなく独立診断士も含め、商工会主催の事業者向けセミナーや支援で首都圏の専門家を派遣する取り組みにつながったこと等が挙げられる。その他にも、実現には至らなかったが、南伊豆町の交流自治体におけるアンテナショップの可能性検証や、首都圏の大手企業の南伊豆町での事業進出の検討を支援することなども行った。その他、現在も継続的に検討している具体的な取り組みが複数走っており、この活動の経過について、東京協会の支部に新たな研究会「公的サポート研究会」を設置し、その中で知見の共有を今後進めようと考えている。

加えて、他の地域・地方の商工会・商工会議所や金融機関・自治体の方からも同様な取り組みを行いたいとの声が寄せられている。具体的には伊豆市の修善寺温泉周辺の観光産業の再活性化の検討プロジェクトが立ち上がり、平成 30 年 12 月以降、メンバーの募集とプロジェクトの編成が始まっている。

遠隔地にいるゆえに現地にかかわれることはわずかではあるが、一人一人ができる範囲で、やりたいという思いを元に、一年にたった一つでも何か具体的な貢献をしたいと考えてくれるだけで、総合的にみると数多くの支援活動が自然と生まれてくる。その継続のコツとしては、何よりも「地域への愛をはぐくむこと」に尽きる。どのようなときに愛を感じられるかと言えば、たとえば提言したことが具体化したであるとか、地域の方から感謝されたり、また地域で面白いことが始まり、その様子を遠くから感じられたりすることである。そのためにもやはり現地の方々との多

様な接点の作りこみであるとか、SNS 等を通じて現地の様子が見えるようになることはたいへん重要な要素である。

(2)プロボノ活動に関するコメント、意見、提言、期待、あるべき姿等

以上のように、多くの方々を巻き込んで進めてきた南伊豆町プロジェクトであるが、ここではその活動を通じて感じた「プロボノ活動の社会的な意義」を書いていきたい。

社会全体で生産人口が縮小する中で、これまでの地域・地方はどこも衰退を免れない。その中でも、過去のしがらみから脱却し、若者を中心に元気な再活性活動に取り組む地域は少なからず存在する。ただしそのような地域の存在と、依然として一極集中化が進む首都圏との間では、同じ国といってもまったく様相が異なり、ともするとお互いに交流をしないうちに、本来得られるであろう幸せな社会観、生活観、個人の価値観を満たす場所の探索を一生しないまま、ただ妥協の流れに身を委ねるままに人生を終えていく人が、いつまでも再生産されていく事態を、私としては見過ごせない。

「プロボノ活動」というのは、戦後の高度成長時代の中で著しく発展した工業化・情報化社会の中で、「会社」という大きな枠組みが生まれ、20代前半から60代までの働き盛りの大部分を会社の中で過ごす人が大多数を占めるようになった時代の寄り戻しの意味から生まれた言葉の一つではないかと思う。ひとつの会社、ひとつの区切られた社会の中で培われたたいへん貴重な個人のスキルを、その会社の中で生かしきれず、本来やりたいと思っていることを押し殺し、心の中に押しとどめ、生活維持のために我慢し続けている。そんな自覚しない中での「抑圧された自己形成」に陥っている日本人が多いのではないかと思う。その会社にとどまらずとも、本当にやってみたいことは何なのか、働いてみたい場所はどこなのか、貢献したい相手は誰なのか。そういったことをふと知人に投げかけてみると、実は「こんなことがやってみたいんだよね」と漏らす人がたいへん多い。ただ、それが本当に仕事として生活を維持できるかという問題は確かにある。それであれば、現在の所得は維持しながらも、本当に自己を幸せに満たすことができるやり甲斐を探し、月のわずかであってもそこに費やせる時間を持つこと、その機会を得ることは、そんなに難しいことなのか。私の場合はそれが地域・地方の支援であったが、今回の南伊豆町プロジェクトに応募してきた20数名もの同志、そして現在薄く広くかかわってくれている60数名のグループ参加者。こんなにもたくさんの方が集まって活動してくれるポテンシャルを秘めていることが分かった今では、プロボノ活動というものが広がりうるポテンシャルの大きさをまだまだ感じ切れてはいないことがわかる。我々がやることは、プロボノ活動に対する需要の受け皿となりうる基盤をきちんと整えていくことではないか。この基盤が含有する機能として例えば①スキルと需要をマッチングする機能、②営業・PRし需要を開拓する機能、③スキルを保有し意志ある人を受け入れる機能、④案件を整えゴールとアウトプットを定義しやりきる機能、⑤それらコミュニケーションを遠隔で行えるようにする機能等がある。既に世間には副業・複業マッチングプラットフォームやプロボノ推進団体が複数整備されつつあり、そういったものを活用することがキャリア形成の一手段として定着していくとよい。

私が考えるプロボノ活動の意義は、人間として健康な心身を保っている方々が、単独の組

織に縛られすぎず、自分自身が行いたいことを存分に行い自己実現に生かし、幸せな人生を送ることこそが、課題先進国と言われる日本の目指す方向性であり、住民参画によるまちづくりを行う担い手づくりそのものにつながるに違いないと考える。

## 第6章 都道府県協会による組織的事例

3～5章の事例は、診断士個人の人脈・行動がきっかけとなり、発展したものである。しかし、プロボノ活動を診断士に周知し、推進していくには、組織的な取り組みが必要とされる。そこで、東京都中小企業診断士協会城南支部による小規模事業者等活性化事業を紹介したい。同事業は人材育成を主な目的として開始され、プロボノの普及促進を企図したものではない。しかし、収益性の観点から独立診断士が接しない小規模事業者を支援対象とし、実態としてプロボノに当てはまる事例が少なくない。よって、新たな知見が得られると考え、とりあげた。なお、第1節は事業概要、第2節が同事業を活用した事例である。

### 第1節 小規模事業者等活性化事業の概要 ～城南支部における支援活動機会 提供の取り組み～ (城南支部小規模事業者等活性化事業事務局 河野修身)

#### 1. 事業概要

本事業は、東京都中小企業診断士協会城南支部(以下、支部)の会員である中小企業診断士が、小規模事業者の身近な相談相手となり、小規模事業者の経営全般あるいは特定の目的達成のための支援を行う事業である。

支部では、本事業の運営のために平成26年8月に事務局を設置するとともに運用規程を定め、平成27年11月より運用を開始している。運用規程の概略等は以下のとおりである。

##### (1)目的

- ・ 一定の専門性を有する診断経験の少ない診断士、あるいは、診断経験を積みたい独立後間もない診断士等に対して、診断・支援の機会を付与し、人材育成につなげること
- ・ 各種公的支援策での支援、実務補習・実務従事での支援が困難な小規模事業者を支援すること

##### (2)報酬

- ・ 支援に関する報酬に関しては、支援先事業者との間の契約に委ねる。

実態としては、支援者の主たる活動目的が実務経験の蓄積であることから、報酬は交通費などの実費+アルファ程度と、支援先事業者にとって経済的負担の小さいものになっている。

##### (3)城南支部の役割、機能

- ・ 案件紹介者である会員の要請に応じて、登録者リスト(支援者 DB)から適任と思われる会員を案件紹介者に紹介する。
- ・ 案件紹介者は、上記の被紹介者が適任と思われる場合は、支援先企業に紹介する(適任と思われる人材がない場合は、紹介は行わない)。
- ・ 城南支部は、案件と上記の人材のマッチングおよび案件の進捗状況を確認・管理するが、品質保証等を行うものではない。



#### (4) 責任の所在

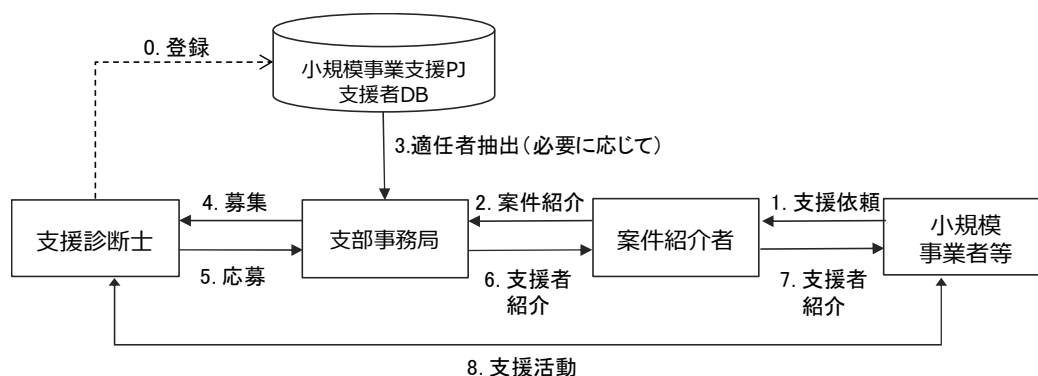
案件実施にあつての責任の所在は、案件紹介者および被紹介者である支援実施者にある。案件紹介者は、支援実施者の支援の進捗等に関して適宜把握し、必要があればサポートを行う責務をもつ。

#### (5) 支援実施までのプロセス

支援実施までのプロセスは以下のとおりである(図表6-1-1)。

1. 小規模事業者等が紹介診断士に支援を依頼
2. 紹介診断士が事務局に対して1.の案件を紹介
3. 事務局が支援登録者データベースより案件に対して適切なスキルを保有する診断士を候補者として抽出(スキル指定が不要な場合は全員が候補者)
4. 事務局が候補者に対して支援者を募集
5. 募集の案内を受けた支援登録者のなかで、支援を希望する者が応募
6. 事務局が紹介者に応募者を紹介(募集の人員を超える場合は、紹介者が選択)
7. 紹介者が小規模事業者等に引き合わせ
8. 支援活動開始

図表6-1-1 支援実施までのプロセス



## 2. 活動の沿革

- |                  |   |
|------------------|---|
| 平成 26 年 8 月      | 小規模事業者活性化事業の準備プロジェクトがスタート   |
| 平成 27 年 5 月～11 月 | トライアルとして 7 案件の支援を実施   |
| 平成 27 年 11 月     | 支部会員に向けて第 1 回説明会を開催 <ul style="list-style-type: none"><li>― 以降半年に 1 回のペースで現在まで 7 回実施し、支援登録者と支援案件の募集を行う</li></ul>              |
| 平成 28 年 1 月      | 公募メンバーによる最初の案件の支援を実施 <ul style="list-style-type: none"><li>― 以降平成 30 年 12 月までの 3 年 7 か月間に 45 案件(トライアル 7 件を含む)の支援を実施</li></ul> |
| 平成 29 年 3 月      | 支援登録者に向けた第 1 回学習会(活動情報を共有等)を実施 <ul style="list-style-type: none"><li>― 半年に 1 回のペースで平成 30 年 12 月までに 4 回実施</li></ul>            |

### 3. 活動状況

支援先の業態別件数を図表6-1-2に示す。

これまでの支援活動全45件について、簡易分析を行った。結果は以下のとおりである。

#### (1) 支援先の業態と規模

支援先の業態は製造が10件と最も多く、次が卸売業である。なお、それぞれの半数を食品関係が占めている。商店街も5件、その他にはNPO1件が含まれている。

企業規模は、製造業が従業員20名以下の小規模企業であるが、50名程度の中規模企業が2社ある。卸売業は従業員1名から10名程度となっている。それ以外の業種においては経営者のみの会社から従業員5名程までの小規模企業である。

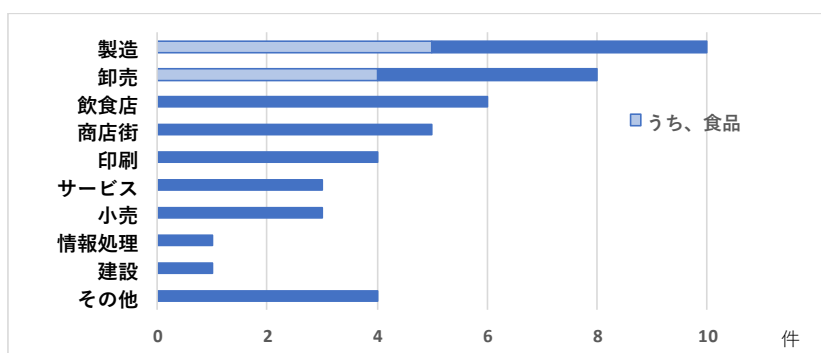
#### (2) 支援内容(図表6-1-3)

支援内容は経営計画策定が9件と最も多く、以下、販売施策、補助金申請、経営計画実施と続く。アンケート分析の対象業種は商店街である。

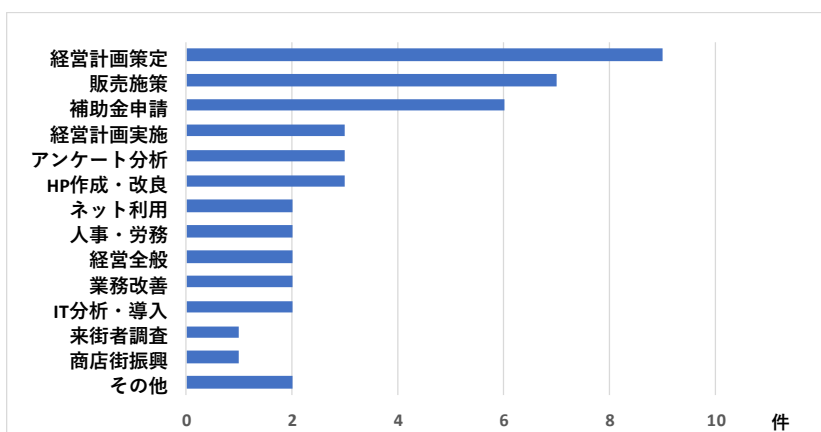
#### (3) 1案件当たりの支援人数(図表6-1-4)

1~3名が12件ずつで8割ある。支援先の事業規模が小さいため、単独または少人数による支援となっていると考えられる。

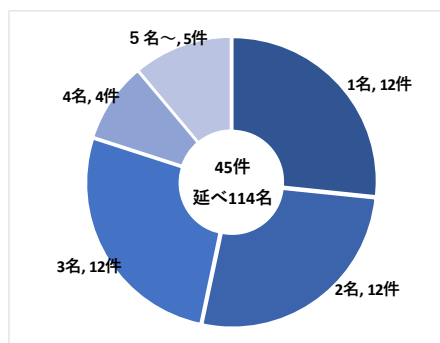
図表6-1-2 支援先の業態別件数



図表6-1-3 支援内容



図表6-1-4 1案件当たりの支援人数



#### (4)活動関係者の評価

##### ① 支援先のコメント

本事業では支援終了後に支援先にアンケートを依頼しており、概略として好意的な評価をいただいている。自由記入欄のコメントのいくつかを以下に紹介する。

「業務ごとの分析はとても良いと思いました」(食品製造、業務改善)

「迅速・丁寧な対応をしていただき、とても感謝している。これで補助金が可決されれば申し分ない」(食品製造、補助金申請)

「再利用については、相談したい内容によって変わると思う」(印刷業、補助金申請)

「とても良いことを××さんを書いていただき、大変うれしかったです。特に悪い点が少なかったのも、配慮があったのかなと感じました。もっと厳しい意見がしっかり書かれていても良いかなと思いました」(飲食業、販売施策フォロー)

「提出資料の作成にあたり、多岐のご指導をいただきましたが、流れの手順等をよくフォローしていただき『目から鱗…』でした。過去、数名の診断士の方との懇談を経験しておりましたが、今回は専門家の優れた力量を拝察できました。感謝いたしております」(卸売業、経営革新計画作成支援)

「大変よくしていただき、感謝しております」(印刷業、補助金申請)

なお、現時点でのアンケートの回収率が高くないため有意性は低いですが、満足度については5段階評価で4~5の高い評価をいただいている。

##### ② 支援診断士のコメント

支援活動を行った診断士の本活動に対する評価については、組織的な調査を行っていないが、口頭での確認ではおおむね好評である。普段は現場との接点がない企業内診断士にとって貴重な経験を得られる場となっていること、また、現場の活動がなくても、学習会における事例報告によって現場の生々しい活動を共有できることなどについて、参加者から高い満足度を得られたとの評価をいただいている。

以上、城南支部で実施している小規模事業者等活性化事業の概略を説明させていただいた。現在、トライアルを含めて活動開始からはほぼ4年が経過し、同事業は様々な課題を抱えつ

つも、実務活動を行う機会の少ない企業内診断士に対して、活動機会を提供するという点においては、一定の役割を果たしてきていると考えている。また、公的支援策では支援が難しい小規模事業者等の経営支援について、微力ではあるが、貢献できているものと認識している。

今後は、支部が自治体から請け負っている創業塾と連携し、資金的余裕が小さい創業予定者に対する創業準備段階からの支援活動の機会提供を行うことなどで、活動の範囲を広げていきたいと考えている。

## 第2節 小規模事業者等活性化事業を通じたプロボノ活動の実態

～駆け出し企業内診断士のプロボノ活動体験談～（城南支部所属 田口智章）

### 1. 現在までの個人のキャリアについて

#### (1) 新卒から現在までのキャリア

私は、電機メーカーに勤務している30代前半の企業内診断士である。新卒で電機メーカーに入社してより、現在に至るまでの約10年を一貫して大手の金融機関向けのITソリューション営業に従事してきた。最近では金融マーケット向けのサービス拡販施策の立案や実行なども担当している。

#### (2) 診断士資格取得の経緯

20代後半にとあるきっかけで、小規模企業の若手社長Aさんに出会ったことが、資格取得を目指すきっかけであった。Aさんと接するうちに、熱い情熱を持って自身の事業に取り組んでいる様子や将来の夢に触れ、感銘を受け、Aさんのような方の支援がしたいという思いが強くなった。企業に雇用される形ではなく、Aさんのような社長が、困ったり悩んだりした際、頼りになる外部の存在でありたいと考えた時に、この中小企業診断士(以下診断士)という資格を知り勉強に取り組むこととなった。

結果、1年半にわたる勉強の日々を経て、平成25年に合格し27年に登録。現在登録3年目の診断士である。

#### (3) 診断士としての活動と今後について

診断士登録をしてから現在まで、東京都中小企業診断士協会の城南支部に所属している。診断士登録当初は様々な研究会を訪問し、見学をさせていただいたが、現時点で特定の研究会などへの所属はしていない。ただし、本文の主論である小規模事業者等活性化事業(以下本事業)への参加をきっかけとし、城南支部地域事業開発部のサポーターとして当部が施策を実行する際の支援活動に従事している。また最近の活動としては、公的機関の主催する創業塾の講師業などをさせていただいている。

支部関連以外の活動としては、ベンチャー企業の販売施策実行支援や、勤務先会社の社内診断士会を経由してのベンチャー企業立ち上げ支援、診断士試験の受験生支援などをさせていただいた。

自身の実践力向上に資する案件については、時間の許す限り積極的に支援者・実行者として手をあげるようにしている。またオファーを頂戴したものについては、断ることなく実行・完遂するということをモットーとしている。今後も自身のスキルを向上させ、支援先事業者への貢献力を高めていくことで、元気な中小企業・事業者の創出、ひいては活力ある社会の創造に寄与していきたいと考えている。

## 2. プロボノ活動の事例について

### (1)事例に関わる経緯、きっかけ

診断士の実務実習を経て診断士登録を済ませた後、半年ほど様々な研究会や協会・支部イベントへの参加を通じ、企業内診断士としての活動方法を模索していた。その中で「実践の城南」という城南支部スローガンを知り、自身も企業への直接的な支援活動の「実践」に関わり、スキル向上を図りたいとの思いを強くすることとなった。

模索期間中に協会主催の診断士1年目の会へ参加し、診断士同期登録の方から本事業の紹介を受け、本事業登録予定者向けの説明会に赴いたのが、本活動へつながる最初のきっかけであった。

以降、事例の支援者公募については積極的応募を行っている。自身として最初に携わった案件に支援実施者として選定されてから、約1年半の間で計4件の事例を担当している。

### (2)活動内容

担当した4事例の概要は図表6-2-1の通り。それぞれの詳細を表下部に記載する。

図表6-2-1 小規模事業者等活性化事業での担当事例サマリ

	事例1	事例2	事例3	事例4
対象事業者	洋菓子製造 小売店	飲食店	商店街	広告代理店
支援目的	売上向上施策 立案	売上向上施 策立案	イベント効果分 析	新規事業立案支 援
活動期間	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	2ヶ月
活動時期	平成29年 1月頃	平成29年 3月頃	平成29年 9月頃	平成30年 4月頃
報酬	無償 (診断士実務従 事ポイント付与)	無償 (診断士実務従 事ポイント付与)	無償 (診断士実務従 事ポイント付与)	無償 (診断士実務従 事ポイント付与)
単独・ 複数名	複数名	複数名	複数名	複数名

### ① 事例1

5名の企業内診断士でチームを組んで、担当させていただいた。東京都の城南地区に店を構える、洋菓子製造小売店が今後売上を伸ばしていくために、どのような施策を取りうるのかを検討して提案する、というのが本事例でのミッションであった。実活動としてはヒアリング1回、施策検討ミーティング1回、施策の提案会1回の計3日間。合間にチームメンバーが各々ミーティングで検討した施策の具体化・詳細化を行うための調査などを行った。競合となるような店舗が複数存在する激戦地区の中で如何に売上を伸ばすか、現在の店舗特色などをふまえ実現性のある施策を検討する点に苦勞をした。

### ② 事例2

3名の企業内診断士でチームを組んで、担当させていただいた。東京都の城南地区に新しくイタリアンの店を出店したオーナーに対して、売上を順調に伸ばしていくための具体的な施策について検討をし、提案をするというのが本事例のミッションであった。実活動は事例1と同様に3日間。合間にチームメンバーで競合店調査などを含むマーケティングリサーチや施策の深堀などを行った。ヒアリングを通じて若いオーナー夫婦の明るく前向きで情熱のある姿勢に接し、少しでも効果のある施策を検討し提案したいと強く思ったことを覚えている。

### ③ 事例3

3名の企業内診断士でチームを組んで、担当させていただいた。本事例では城南地区にある商店街で企画されている街バルイベントの効果分析を目的とした活動を行った。アンケート回収を兼ねたイベント視察とアンケート結果の集計・分析が主たる活動であった。

### ④ 事例4

5名の診断士でチームを組んで、担当させていただいた。港区にある広告代理店が新規事業を立ち上げる際の事業計画策定支援が本事例におけるミッションであった。2日間のチームミーティングやヒアリング、支援先への検討結果報告以外に、現地調査を含むマーケティングリサーチ等、全事例を通して最も活動時間と期間の長い事例となった。複数メンバーがいるため、ヒアリングフォーマット、調査資料フォーマット作成は意識して行ったポイントであった。また、事業計画のフィジビリティスタディの方法は、報酬のない中で、如何に効率的に効果ある調査を行うかという観点で工夫がされていた。

## (3)プロボノ活動に関して印象的に感じたこと

### ①活動の良い点

参加する診断士個人の視点で見ると、企業に勤める診断士に対して、勤務先企業内の実務では接する機会の少ない小規模企業に対して「実践」をする機会を提供してもらえる点が良い。支援先事業者を企業内診断士個人が探そうとしても、コネクションがないため困難である。

プロコン診断士が支援先事業者を紹介してマッチングするという仕組みがあるのは、実践の機会が少ない企業内診断士としては非常に助かるポイントであると言える。

また、各事例においてミッションに対する最適な解を検討する中で、支援先事業者の業界動向や知識を会得するための書物の読み込みや、他メンバーからのノウハウの吸収などを通して自身のスキルアップを図れる点も良い点としてあげられる。

他方、本活動の支援先事業者の観点で言えば、本事業活動は報酬を払える体力は無いが現在の悩みを相談したい、というニーズにマッチングする活動であると言える。私自身、本活動を通して、改めて、小規模事業者の方々が日々の事業を遂行する中で悩み、試行錯誤をしている様子をうかがい知ることとなった。そのように悩む小規模事業者の方々に対して、寄り添い一緒に悩みながら解決策を模索する、という活動は非常に意義深いと言える。

また本活動が案件紹介者(独立診断士)を含めた複数名でチームを組んで診断業務に携わる機会が多いことも、支援先事業者にとって良い点であると言える。様々な業界に所属する企業内診断士(金融機関、メーカー、不動産、商社、IT など)のメンバーが各々の得意領域を活かすことによって、結果的にチームとして高いアウトプットを提供できる部分がある。特に事例4についてはチーム編成を本事業の事務局側で考慮した点もあり、施策を検討するのに必要な業界知識が豊富なメンバーが事前に確定候補として選定されていたことで、検討を深めることが出来た。

## ②改善点

報酬と活動量についてのバランス維持は課題である。基本的に本事業においては、ある程度、活動量のコントロールが効くようにはなっている。しかしながら、活動が進む中で支援先からの要望が増加してくる場合もある。本事業に限らずボランティアワーク的に無報酬で活動をする場合は、どこをボランティアワークとしての出口とするか(例えば、支援回数や期間、アウトプット内容など)は定量的にある程度イメージをすり合わせておく方が、支援先事業者と参加メンバー双方にとって有益であろう。複数名でチームを組む場合はチーム内でも認識を合わせておく必要がある。

## (4)活動の評価

本事業による活動では、支援先事業者に対して活動実施後にアンケートを実施し、振り返りに活かすことで、本事業による活動の質のチェックと向上を目指していくという仕組みが整備されている。私が担当させていただいた事例4件についてはいずれも支援内容について「満足した」というフィードバックを頂戴している。ある支援先からは「無償で予想以上の支援をいただけて大変満足している」などというコメントをいただいていることもあり、ボランティアワークとしては非常に質の高い支援活動が提供できているのではないだろうか。

また参加者である診断士の意見としても「メンバー各人から多くの学びがあった」、「実務実習よりも中小企業の生の現場と対峙できた」などの意見があり、参加者の満足度としても高いものであったと言える。

### 3. 活動の振り返り

#### (1)活動による成果と課題

私自身、本活動を通して得たものはとてもたくさんある。主だったものだけでも、飲食業などの食品業界に関する知識やマーケットリサーチの手法、診断士内のコネクションや実践を通してヒアリングスキル、提案スキルの向上などが挙げられる。

本活動のようなプロボノ活動を実施する場合、自身の目的意識の明確化は必要であると言える。今回の活動において言えば、私自身の目的は「実践機会の獲得とスキル向上」であった。担当事例においては結果的に診断士実務ポイントという目に見える対価を得ることになったが、それとて約束をされているものでもない。無報酬であるという前提でボランティアとして臨む際、そこに何を見い出すのかを明確化しておくことが、活動へのモチベーションを保つ上では必要なことではないだろうか。

このような活動を継続していく上では、活動時間の捻出も課題である。家族がいる中で如何に勤務先の業務以外の時間を確保するかは、私自身も苦勞をした点である。事例4では現地調査に妻を同伴するなどしながら、家族にも活動の一端を理解してもらうことで、ある程度自由に活動をすることが出来たと思う。またスケジュール管理アプリを利用しながら予定を早めに家族内で共有することも活動時間の捻出に効果があったのではないだろうか。

#### (2)プロボノ活動に対して

##### ①企業内診断士とプロボノ活動

企業内診断士の置かれている現状について、下記に簡単に整理した(図表6-2-2)。

外部環境としての機会をふまえると、本事業の支援先事業者のように報酬を支払えないが、何らかの支援をして欲しいというニーズは多く存在すると考えられる。したがって、小規模事業者へ企業内診断士がプロボノ活動として支援を行っていく機会は、益々増えていくのではないだろうか。企業内診断士にとってのプロボノ活動は、スキル不足を複数メンバーとの協働によって補いながら、自己のスキルを高めていくことが出来る場でもあると言える。結果としてプロボノ活動を入口に、より高度な診断業務に関わる道を開き、独立も含めた自己の主体的なキャリア開発に活かすことができるのではなかろうか。



図表6-2-2 企業内診断士の現状

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営全般に関する知識を有している</li> <li>・勤務先企業の業界知識を活かせる</li> <li>・安定収入源があるため報酬提供が難しい案件でも対応が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務先企業の業務によって活動時間の制約を受ける</li> <li>・診断士としてのスキル不足</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・世の企業の99%以上が中小企業であり、うち小規模事業者は85%弱の約305万社程度</li> <li>・社会的に副業が容認されパラレルキャリアが推奨される流れが生まれつつある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業・小規模事業者の数は減少傾向(2014年～2016年で20万社ほど減)</li> </ul>

世の企業の大多数を占める小規模事業者へ、継続的な支援が出来る立ち位置にいるのは企業内診断士であると言える。プロボノの本来の趣旨である社会貢献という観点でも、小規模事業者への支援を通して、経済活動を活性化させることは意義のあることだと言える。

## ②将来に向けての期待と展望

今後 AI や RPA<sup>9</sup>技術の発展によりルーティンワークのようなものは益々効率化されていく流れにある。また ICT 技術の発達によって場所を選ばず、密なコミュニケーションをすることも可能となってきている。技術の進化に歩調を合わせて、個人がより自由に自身のスキルを活かしながら働けるような制度の整備がされていくことを期待したい。

前段で述べたように、小規模事業者における支援ニーズは多く存在する。「足の裏の米粒」と評されることもある診断士資格(特に企業内診断士にとって)だが、小規模事業者へのプロボノ活動に目を向けてみると、多くの活躍の余地が存在していると思う。経済産業省や中小企業庁を始めとした所管官庁及び中小企業診断協会においては、本事業のような小規模事業者と企業内診断士のマッチングの場を積極的に提供するような施策を実施いただきたい。

自身としても本事業での経験を踏まえて、今後も更に支援の実績を積み上げ、少しでも多くの中小企業の活性化に尽力していきたい。

<sup>9</sup> Robotic Process Automation の略。ロボットを活用した自動化の取り組みを指す。

## 第7章 事例の考察

### 第1節 各事例の評価

本節では先述の事例について簡潔に記述する。第3章の気仙沼復興支援プロジェクトは、2013年から現在まで継続され、40～60ほどの地元商店、30～50名の診断士が毎年参加するなど、長期間かつ大規模な活動である点が評価できる。マスコミにも多数とりあげられ、診断士間でも大きな話題となった。距離的な障壁があるにも関わらず、東北の被災地と首都圏の診断士が手を結んだ点も特筆すべきである。診断士におけるプロボノとして、画期的かつ新次元を拓いた活動である。活動規模は異なるが、会津漆器 RAKUZEN 支援にも、類似の点が当てはまる。こちらも2014年から現在までの長期にわたる点は評価すべきだろう。プロボノを含め、ボランティアでは短命に終わる支援がしばしば問題となり、活動の継続性が課題である。両事例はそのヒントになるだろう。

第4章の岡氏による商店街活性化、鶴頭氏による白金商店会支援の事例は、商店街が遠い存在ではないことを企業内診断士に示している。本業を持つゆえ、企業内診断士は時間的制約に直面するが、平日夜や週末中心の活動でも、支援先が十分満足できる成果をもたらせる。プロボノ活動を検討している企業内診断士は、商店街を候補の一つに挙げてもよいのではないだろうか。商店街支援の経験がない診断士にも選択肢として考えて頂きたい。

第5章の南伊豆町プロジェクトは、自治体を支援する点に独自性がある。診断士の守備範囲が中小企業だけではないことを示している。現在の診断士制度は中小企業支援法(2000年施行)が根拠となり、民間コンサルタントの能力認定とされた。しかし、2000年以前の中小企業指導法のもとでは、公務員を想定した制度であった。よって、当時は都道府県に診断機能があり、公的機関に属する診断士は地域のシンクタンクの役割も担っていた。したがって、診断士には地域支援に関するノウハウの蓄積もある。過去地域診断などの公的業務を経験した資格者には、他者へのノウハウ伝承も含め、自治体支援の参加を期待したい。地方自治体支援は、診断士の新たな可能性を拓くかもしれない。

第6章の小規模事業者等活性化事業だが、都道府県協会による組織的活動という点で評価できる。他事例は個人的な人脈・行動が起点となっている。それらを否定しないが、自然発生的な個人の取り組みは短命で終わる場合もあり、活動が継続・反復される保証もない。城南支部が先んじて組織的に取り組み、会員の経験獲得・スキル向上の機会提供に努めている点は、学ぶべき部分があるだろう。企業内診断士の診断機会確保、独立診断士含めた全体の能力開発に有効であり、会員の満足度向上にもつながることを組織運営に携わる方々へお伝えしたい。

## 第2節 プロボノの将来性

### 第1項 企業内診断士の活躍の場

将来性の一つとして、プロボノが企業内診断士を中心とした新しい活躍の場となる点を強調したい。なお、独立診断士を排する意図はなく、全体での取り組みを筆者は切望する。ただし、診断士といえば、コンサルティング業務に従事する独立診断士の活動が、一般的には想起されがちである。よって、企業内診断士に関心が集まる活動機会が必要だと考える。また、働き方改革も理由の一つである。この恩恵を受けるのは、主に企業内診断士である。さらに社会環境の変化に伴い、プロボノが注目されている点はすでに述べた。

企業内診断士は副業禁止や時間的制約などの障害を抱え、診断士活動に支障があると川村(2018)は指摘する。このような状況が徐々に変わりつつある。副業・兼業の解禁、フレックスタイム、テレワークなど、近年企業は柔軟な働き方導入を推進している。もう一方で、先述のように労働者は本業以外の社会活動に対する関心を高めている。企業内診断士がプロボノに関心を持ち、かつ活動を容易にする素地が整いつつあるのだ。

活躍の場といえる証左として、まず本稿の6事例すべてが企業内診断士による点を指摘したい。さらに、各事例から特徴的な点を挙げる。気仙沼復興支援プロジェクトでは、企業内診断士の9割以上が活動に満足したとアンケートに回答している。「自律的なネットワークであり、メンバー間の信頼感をベースに活動している点は良いと思う」、「診断士として、地域の方々に貢献していることを実感できる点が非常に大きい」とのコメントもあり、彼らのやりがいにつながっている。

気仙沼の事例以外からも関連しうるコメントを以下に記す。

「今回の支援メンバー一人一人が大竹さん(筆者注:支援先の呼称)の事業に対する想いに共感している。少しでも大竹さんの事業が継続的に発展していくように、伴走者でありたいと思っている」(堀口氏)。

「当該商店街のイベントを覗いてみると、提言内容が既に実行に移されているものも少なからず発見することができ、専務理事に話を伺ったところ、『一度にすべてのことは出来ないが、少しずつ実現していきたいと思っている』とのコメントをいただいた。(中略)まさにプロボノ活動を行っている診断士にとって最も喜びを感じる瞬間であった」(岡氏)。

「企業内診断士は、苦勞して取得した診断士の資格を、実務従事の手機がないために喪失してしまうケースもあるという。そのような話を聞くと、大変残念であると思っている。このような人たちの多くに、是非商店街の支援に関わってほしいと思っている」(鵜頭氏)。

「本当に自己を幸せに満たすことができるやり甲斐を探し、月のわずかであってもそこに費やせる時間を持つこと、その機会を得ることは、そんなに難しいことなのか。私の場合はそれが地域・地方の支援であったが、(中略)20数名もの同志、(中略)60数名のグループ参加者。こんなにもたくさんの方が集まって活動してくれるポテンシャルを秘めていることが分かった今で

は、プロボノ活動というものが広がりうるポテンシャルの大きさをまだまだ感じ切れてはいないことがわかる」(土屋氏)。

「参加する診断士個人の視点で見ると、企業に勤める診断士に対して、勤務先企業内の実務では接する機会の少ない小規模企業に対して『実践』をする機会を提供してもらえる点が良い」(田口氏)。

上記コメントなどから、制約がありながらも、本業と診断士活動を両立したい企業内診断士は少ないとは言えず、プロボノが格好の場となっている。働き方改革の推進、社会課題の顕在化、頻発化・激甚化する自然災害などの環境変化と相まって、彼らのプロボノに対する関心は今後も高まっていくものと思われる。

## 第2項 経験・スキル獲得の新たな選択肢

もう一つの将来性として、経験・スキル獲得の手段という側面がある。診断士の能力開発に万能的な解決策は挙げにくい。個人によって置かれた状況が異なるからである。過去の筆者調査では、コンサルティングファームを経て独立診断士に至るなど、本業を通じて能力開発を行い、独立という自己実現を果たした人々もいる。しかし、このような人々は決して多くない。たとえば、中小企業診断協会(2016)によれば、コンサルティング会社等勤務の診断士は全体の3%程度に過ぎない。

前項で挙げた企業内診断士を例に能力開発を考える。企業内診断士は全体の約半数を占める。短期的か長期的かの違いはあるにせよ、彼らの多くは独立診断士を将来のキャリアパスとして考える。中途退職せずとも、セカンドキャリアとして定年後に独立する場合もある。このようなキャリアチェンジの多くには、必ずと言ってよいほど能力開発の悩みが付きまとう。

彼らが副業禁止や時間的制約などの障害を抱えている点はすでに述べた。働き方改革の進展で状況は好転しつつあるとはいえ、完全に障害が除去されたわけではない。独立診断士として収益を上げ、顧客を獲得するには、経営診断の経験・スキルを要する。しかしながら、彼らは本業を持つゆえに活動に障害を抱え、経験・スキルを得る機会が圧倒的に少ない。結果として、独立診断士へのキャリアチェンジが困難となる。このように社会構造的な側面もあり、能力開発に関する悩みが生じるのである。

特に企業内診断士にとって、プロボノは経験・スキル獲得の新たな選択肢と言える。以下に事例から得られた関連コメントを挙げてみる。

「スキルアップ、実務ポイントの目的も相応にあり、スキル・ノウハウを活用するプロボノ活動としていかに進化していくかが大事である。(中略)働き方改革で副業が認められる流れにはあるが、まだまだ現実には勤務時間のほかにもどのように時間を確保するかなど課題も多い。プロボノ活動であれば、土日などの勤務外の時間を活用して活動できる」(川居氏)。

「何より大きいのが、企業内診断士でありながら、長期間継続的に支援するという経験である。(中略)長期間支援に携わっていると、環境の変化により経営課題が当然変わり、その都

度、経営者のご苦勞に触れることができる。我々も、経営者から地域への愛着、商品への熱い思いといったことを学ぶことができる。様々な課題と、経営者の思い、現実的にできることを勘案し客観的に助言する必要がある。この経験は、長期にわたる支援だからこそ身につくと思う」(堀口氏)。

「企業内診断士の多くは、資格を活かした社会貢献や将来の独立開業を目指した研鑽を目的とした『プロボノ活動』に従事したいと考えている。しかし、現実的には、①活動が休日または平日夜間に限定される、②経験が浅く一人で対応するには不安がある、③支援先企業が確保できない、などといった課題があり、資格を取得したものの十分に活かされてい没有在現実である。そうした中で、仲間を募りそれぞれの専門分野やネットワークを補い合うことで、活動の幅を広げていくことが重要である」(岡氏)。

「企業内診断士はプロフェッショナルになれる。私は常にこう感じている。(中略)企業内診断士であるからと言って、コンサルティングの質を下げることはあってはならないし、それを満たしていくことで、更なるクオリティの診断を行うことが出来る。これは自身の社会人としての多様な人間力の向上にも活かされることは間違いない」(鵜頭氏)。

「貴重な個人のスキルを、その会社の中で生かしきれず、本来やりたいと思っていることを押し殺し、心の中に押しとどめ、生活維持のために我慢し続けている、そんな自覚しない中での『抑圧された自己形成』に陥っている日本人が多いのではないかと思う。その会社にとどまらずとも、本当にやってみたいことは何なのか、働いてみたい場所はどこなのか、貢献したい相手は誰なのか」(土屋氏)。

「本活動を通して得たものはとてもたくさんある。主だったものだけでも、飲食業などの食品業界に関する知識やマーケットリサーチの手法、診断士内のコネクションや実践を通じたヒアリングスキル、提案スキルの向上などが挙げられる。本活動のようなプロボノ活動を実施する場合、自身の目的意識の明確化は必要であると言える。今回の活動において言えば、私自身の目的は『実践機会の獲得とスキル向上』であった」(田口氏)。

個人によって主義・主張の違いはあるにせよ、上記から彼らが経験・スキルを重視している点を読みとれる。したがって、プロボノは経験・スキル獲得の新たな選択肢と言えよう。研修やワークショップなど、企業内診断士の能力開発の手段は従来から複数あった。ただし、それらと比較して、プロボノは自発性・自主性を要する。事例執筆者や被支援先に聞き取り調査を行ったが、長期的支援のケースでは、あたかも独立診断士が顧問先を持つような強固な信頼関係がみられた。従来の能力開発では得られない経験・スキルを獲得できるだろう。

なお、ここまで企業内診断士を中心に述べたが、経験・スキル獲得という意味では、独立診断士にも選択肢として当てはまる。たとえば、城南支部の小規模事業者等活性化事業は、参加対象を企業内診断士に限定していない。経験が浅い独立診断士にも門戸を開いている。

独立診断士といえども、人によってキャリアは千差万別で、専門分野は偏りがちである。したがって、自身が伸ばしたい領域の経験・スキルをプロボノによって得ることも可能なのである。

### 第3節 今後の課題

#### 第1項 支援対象の妥当性

プロボノはボランティアの一種であり、社会的弱者を主たる支援対象とする。この社会的弱者とはどのような存在なのかを考えてみたい。突発的な自然災害に苦しむ企業、コンサルフィーを支払う余裕がない商店街など、支援すべき理由が明確な事例を本稿は含んでいる。しかし、今後事例を積み重ねるなかでは、支援すべきかどうか、判断の境界があいまいな対象も存在するのではなかろうか。

対象にこだわる理由は、支援すべきでない企業・団体をプロボノで後押しすることは、不健全な商取引、診断士によるサービスの安売りとも解釈できるからである。特にコンサルティングで生計をたてる独立診断士にとって、本来有償であるべきサービスに無償のものが混在し、市場が荒らされるのは、苦々しく感じられるに違いない。したがって、このような市場の混乱は避けなければならない。

この点で、先述の城南支部による小規模事業者等活性化事業が参考となる。案件紹介者、すなわち支援先を実質的に決定する人々は、基本的に独立診断士であり、彼らが有償で受けられない事案が城南支部に持ち込まれる。運営側も有償で受けるべき案件を同事業に適用しないように注意を払っている。事業名称に含まれる「小規模事業者」には、そのような住み分けに留意している点もあらわれている。したがって、企業等を対象に支援する場合、基準は明確でないかもしれないが、有償でサービスを受けられないほど、規模的に不利な状況にある、あるいは困窮していることが前提となろう。

それでは、5章のような自治体の支援はどう考えるべきか。本事例は高齢化・人口減少に悩む過疎地域に対する活動であり、支援すべき理由に一定の理解は得られよう。一方、自治体ならどこでも対象とすべきかと言えば、賛同は得られないだろう。たとえば、人口増加率が高く税収が豊かな都市部の自治体を支援するのは、複数の人々に反対されるに違いない。しかし、自治体の場合、中小企業とは異なり、診断士が日常的に接しているとは言えず、支援する妥当性を示すのは容易ではないかもしれない。本稿のみで十分な分析がなされたとはいえないため、ここで支援対象とすべき自治体について結論は示さない。

自治体にせよ、企業にせよ、さらに事例を積み重ね、支援対象の妥当性について診断士間で意見交換すべきと考える。よって、今後の課題に含めたいと、さらなる議論を待ちたい。

## 第2項 組織的取り組みによるノウハウの蓄積

筆者の独断ではなく、複数名の推薦に基づき、本稿の事例は選択された。よって、すべての事例から学ぶべき点があると考え。しかし、ほとんどの事例は個人的な人脈や行動をきっかけに始まっており、他診断士へ活動のノウハウが容易に伝播するとは考えにくい。属人的で個人の経験にとどまりがちな危うさをはらむ。

本稿では、城南支部による小規模事業者等活性化事業が傑出した組織的取り組みと言える。小規模事業者と診断士のマッチングを行い、支援終了後に事業者へ満足度を問うアンケートまで実施している。2015年から45件の事例を積み重ね、過去の活動内容を共有する学習会を開催するなど、試行錯誤のうえに継続的な改善がみられる。換言すると、支援活動や制度運営についてPDCAサイクルを回しているのである。なお、活動内容を共有するという意味では、広島県協会でも、城南支部の学習会に類する取り組みがなされている。

もちろん個人による支援活動を否定する意図はない。今後も取り組まれてしかるべきである。他方、城南支部の取り組みのように、都道府県協会、支部、研究会など、枠組みは問わないが、組織的な活動に今後期待したい。組織的取り組みによって、ノウハウが蓄積され、他の診断士にも広まり、波及効果が大きいものとなろう。診断士組織の運営にあたる方々には、城南支部の活動をぜひ参考にして頂きたい。診断士にプロボノが根づくか否かは、組織的取り組みにかかっている。城南支部に続く活動に期待し、各組織が切磋琢磨する環境を強く望んでいる。

## 第4節 将来に向けた提言

本節では、本調査から着想を得た私見を述べたい。必ずしも調査から論理的に導出した結果とは言えないかもしれないが、筆者なりに診断士の将来を考えてみた。もし軽薄に感じられる点があれば、ご容赦頂きたい。

### 第1項 プロボノを軸とした戦略的広報の検討

診断士とその制度をよりよいものとし、社会的地位を向上させたいと筆者は考えている。そのような信条を持つなかで、知名度の欠如を憂慮している。診断士の認知度に関する調査<sup>10</sup>によれば、中小企業の半数は診断士の概要を理解していない。弁護士、公認会計士、税理士などの他士業に比べ、知名度が劣るために日々不満を募らせる資格者もいるのではないか。

これを克服するには、診断士自身が他人任せにせず、普及啓発に努めるしかない。そこで、プロボノを積極的に活用する策があると考え。たとえば、気仙沼復興支援プロジェクト

---

<sup>10</sup> 中小企業診断士制度に関する実態調査委員会事務局「平成24年度中小企業診断士制度に関する実態調査」, [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2013fy/E003432.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E003432.pdf), 2013(2019年2月22日検索)。

は、全国紙、地域紙、業界紙などに記事として広くとりあげられた。さらに活動の経緯をまとめ、出版にまでつなげている<sup>11</sup>。診断士の機関誌等でも繰り返し記事が掲載され、同活動をしない資格者は少ないのではないか。南伊豆町プロジェクトにも、同様のことが当てはまる。こちらでも全国紙や地域紙に記事が掲載されている。今後の成果によっては、さらなる反響も期待できるだろう。このようにプロボノ活動には、広報的成果も期待できるのである。

言うまでもなく、プロボノはボランティアの一種であり、社会貢献が主であるべきと考える。広報的活用に抵抗感を覚え、疑問を呈する人々もいるかもしれない。しかしながら、社会貢献と認知度向上が同時に実現するならば、社会も診断士もよりよいものとなり、一举両得とは考えられないか。非営利事業であっても、戦略的な NPO 法人や社会起業家たちは、第三者への貢献だけでなく、社会的反響を重視する。診断士もそのような態度を学ぶべきではないだろうか。したがって、広報的活用について、今後多くの関係者と意見交換をしてみたい。

## 第 2 項 有償ボランティアの啓発

第 2 章の先行研究で述べた有償ボランティアの動向を確認しておく。まず、小野(2005)はわが国の NPO では経費や謝礼を支払う活動形態が全国的に普及していると述べた。

ボランティア先進国である米国の考え方についてもみていきたい。「交通費や材料費等の実費を受け取っても無償の活動であると考えられる傾向にある。ボランティアが、労働ないしはサービスの市場価格よりも低い金額の謝礼・報酬を受け取る場合もある。Domestic Volunteer Service Act で規定されている全米レベルのボランティア活動プログラム<sup>12</sup>では、活動に要する費用をまかなう額が支給されたり、活動終了後に一定の報酬が支払われることになっている」(諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究実行委員会, 2007, 15 頁)。このように経費や謝礼はボランティア活動の継続・維持に寄与している現実もある。

わが国のボランティア活動は必要以上に無償性が強調されている点に問題があると筆者は感じている。謝礼は言うまでもなく交通費などの経費すらもまかなわれない、支援者が労務だけでなく必要経費さえも負担することが硬直的に当然視されている。その結果、プロボノ活動を含め、ボランティア全体の成果が小さくならざるをえない状況にある。実際に聞き取り調査をするなかで、被支援者が経費・謝礼について寛容であれば、より大きな成果やより長期の活動につながったのではないかと感じた事例もあった。

本稿の事例は無償の活動が主であり、経費や謝礼を得る有償ボランティアはまだまだ少ない。無償を否定はしないが、筆者は有償ボランティアを推奨したい。プロボノ活動に対して、診断士は経験・スキル獲得などの期待を持つ点はすでに述べた。能力開発に関心を払うなら、

---

<sup>11</sup> 気仙沼バル実行委員会中小企業診断士チーム『企業内診断士、被災地での挑戦』同友館, 2014.

<sup>12</sup> 米国では法定のボランティア活動プログラムが存在する。



無償より有償の支援が有効である。有償化によって、支援者のモチベーションと被支援者の要求品質の双方が上がり、サービスが向上すると川村(2013)は主張する。

また、無償の場合、活動の継続性にも疑義が生じる。ボランティア、プロボノには、無償で一方的に他者へ奉仕するイメージが付きまとうと述べたが、互惠関係にない片務的な活動を長期間続けていくのは無理がある。プロボノであっても、支援者は有形・無形の対価を求めると、筆者は考えている。有形という意味では、一般的な有償診断の報酬水準には及ばなくとも、経費や謝礼程度の金銭は受領したいと思う者もいるだろう。支援者から経費の負担があれば、活動の幅も広がり、継続性も増すだろう。また、無形という面では、やりがい、満足感、達成感、能力開発、人脈形成など、多様なものが考えられよう。活動の負担と引き替えに、支援者はこれらの便益を享受できる、つまり被支援者と互惠関係にあると納得できてこそ、長期継続的な取り組みにつながっていくのではないだろうか。

以上のように能力開発、活動の継続性に留意するならば、有償ボランティアが有効と考え、筆者は今後の啓発を検討したい。一方、伝統的な考えに従い、無償かつ利他的であるべきとの異議を唱える人々もいるだろう。この論点について、今後多くの関係者の意見を聴取し、議論をしてみたい。

### 第3項 企業内診断士と独立診断士の協業

独立診断士へプロボノの話題を振ると、有償診断の機会を狭める敵対的存在のように認識されることがしばしばあった。前節でも述べたが、支援対象に留意すれば、そのような事象は生じない。もう一方で、さらに一步進めて、積極的に企業内診断士と独立診断士の協業ができれば興味深いと考えている。事例関係者からも、企業内診断士が対応しきれない部分を独立診断士に支援してもらいたい、両者の協業を検討していきたいとの声もあった。協業が可能となれば、社会貢献と市場拡大が同時に実現できることになる。今後、プロボノ活動に携わる方々には、このような意見があることにも留意して頂ければ幸いである。

### 第5節 まとめ

総括として、本稿で明らかにしたいこと(リサーチ・クエスチョン)を確認していく。第一に、プロボノは診断士にとってどのような将来性があるのかという点だが、企業内診断士の活躍の場、経験・スキル獲得の新たな選択肢となることが分かった。本事例すべてが企業内診断士による点は象徴的だろうし、各執筆者のコメントが経験・スキルの獲得を意識したものであることはすでに述べた。

第二に、プロボノ活動にあたり、診断士が今後留意すべき課題とはどのようなものかを振り返る。社会的弱者をどう考えるかといった支援対象の妥当性、継続的な改善が可能となる組織的取り組みによるノウハウの蓄積を挙げた。診断士のプロボノ活動はいまだ初歩的な段階にあ

る。これらの点は筆者の見解だけでは不十分であり、今後多くの資格者がプロボノを実践し、さらにあるべき姿を議論し、進歩的な意見へと収斂されることを切望する。

本稿題名に含まれる「未来志向的考察」が示すように、プロボノ活動を通じて診断士がよりよい方向へ向かうよう、引き続き尽力していきたい。一時期より認知度が向上したとはいえ、プロボノが資格者へ完全に浸透したとも思っていない。本調査を契機として、活動の普及啓発に努めたい。将来的には、「プロボノといえば中小企業診断士」と一般の人々が想起する状況が筆者の理想である。そのような状況を目指して、本稿から得られた反応などを参考に、関連調査も続けていきたい。関係各位には本稿に対して忌憚のない意見をぜひ述べて頂き、よりよい診断士に向けた方策などの議論ができればありがたい限りである。いまだ道半ばではあるが、診断士および中小企業の発展を願い、本稿の結びとしたい。

## 謝辞

ご助力頂いた中小企業診断協会の野口専務理事および檜崎様には、深謝いたします。本調査においては、多数の方々からのご支援を頂きました。全員のお名前を挙げられず、大変恐縮ではございますが、ご協力頂いたすべての方々にこの場を借りてお礼を申し上げます。

## 参考文献

- 小野晶子『有償ボランティア』という働き方:その考え方と実態, <https://www.jil.go.jp/institute/rodo/2005/documents/repo003.pdf>, pp.1-55, 2005(2019年3月3日検索).
- 川村悟「中小企業診断士(企業内診断士)の専門性発揮に関する一考察」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.13, pp.37-43, 2013.
- 川村悟「中小企業診断士の独立開業に伴うリアリティショックの検討」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.15, pp.47-53, 2016.
- 川村悟「中小企業診断士によるプロボノ活動の可能性と課題」日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集』Vol.16, pp.122-127, 2017.
- 川村悟「企業内診断士の実態調査:現状と活躍の可能性について」, <https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h29/jittaichosa.pdf>, pp.1-57, 2018(2019年2月18日検索).
- 気仙沼バル実行委員会中小企業診断士チーム『企業内診断士、被災地での挑戦』同友館, 2014.
- 嵯峨生馬『プロボノ:新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房, 2011.
- 諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究実行委員会「諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究報告書」, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shougai/houshi/07101511.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/07101511.htm), pp.1-309, 2007(2019年3月27日検索).
- 田尾雅夫・川野祐二『ボランティア・NPOの組織論』学陽書房, 2004.
- 高橋一郎・鈴木銀治郎「公益活動義務化の現状と課題」日本弁護士連合会編『自由と正義』Vol.52, pp.40-49, 2001.
- 中小企業診断協会「データでみる中小企業診断士 2016年版」, [https://j-net21.smrj.go.jp/know/s\\_hiroba/data2016/index.html](https://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2016/index.html), 2016(2019年3月3日検索).

中小企業診断士制度に関する実態調査委員会事務局「平成24年度中小企業診断士制度に関する実態調査」, [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2013fy/E003432.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E003432.pdf), 2013 (2019年2月22日検索).

藤野亮司「弁護士の公益活動(プロボノ活動等)」日本弁護士連合会編『自由と正義』Vol.52, pp.24-39, 2001.