



(一社)兵庫県中小企業診断士協会では、会員の満足度向上のための様々なサービスを提供しています。その一環として、本年度も「平成27年度経営診断実務研修」を開催することになりました。本年度の同研修には14名の受講応募がありました。その内訳は会員6名、非会員8名です。指導員は、協会会員の小川勝夫氏、正木博夫氏、亀井芳郎氏にご担当いただきます。受講者は3グループに分かれて、9月の開校式から来年1月にかけて、それぞれ2社の企業診断に従事していただきます。受講者の多くは企業内診断士の方です。実務ポイントの取得も大切な目標とは存じますが、研修を受講される皆様には、本研修での企業診断の現場経験を通して中小企業診断士としての知見と能力の向上にお役立ていただければ幸いです。(総務委員長 加山晴猛)

今後の予定

セミナー

中小企業診断士の人材育成事業(会員研修事業)

日程	会場	テーマ	講師
10月17日(土)	303	公的支援機関コーディネーター人材の役割	藤田 勉
10月31日(土)	亀	中小企業のブランド戦略	亀井 芳郎
11月14日(土)	304	事業企画書の作成	松浦 敏貴
11月28日(土)	1001	中小企業の財務力強化	高槻 仁志
12月12日(土)	902	人材育成に関する知的資産報告書の活用	田坂 和彦
1月16日(土)	304	情報化支援	堂山 一成
2月 6日(土)	304	中小企業向けのイベント内容を理解する	小畑 秀之

※会場は全て兵庫県民会館、時間は14:00~16:00  
 ※参加費：1回につき会員2,000円(非会員5,000円) ■定員:30名  
 ※申込方法：下記の入力フォームからお申し込み下さい。  
<https://ssl.form-mailer.jp/fms/367b3c1f201124>

本部行事

日	時	予 定	主 催・場 所
11月4日(水)		中小企業経営シンポジウム	東京ガーデンパレス(東京)

研究会スケジュール

問い合わせ先：078(362)6000

●診断技術向上研究会

日 時	場 所	テ ー マ	講 師
10月 8日(木)	兵庫県民会館	「地域創生・地方創生」の 多方面からの考察と中小企業 診断士の役割・活動について	参加者全員
11月12日(木)	302会議室		
12月10日(木)	(変更の可能性有り)		
1月14日(木)			

※開催日は原則、毎月第2木曜日。時間：18:30~20:30  
 ※連絡先:加山 晴猛 harukay@silver.ocn.ne.jp

●地域産業活性化研究会

日 時	場 所	テ ー マ	講 師
10月7日(水)	神戸市産業 振興センター	加西市の活性化策について	研究会全員
11月4日(水)	804号室		
12月2日(水)			

※開催日は原則、毎月第1水曜日。時間：18:30~20:30  
 ※連絡先:代表 大場 一正 kohba@alles.or.jp (今年度の会員募集は締め切りしました)

●青年部会

日 時	場 所	テ ー マ	講 師
10月5日(月)	ひょうご産業 活性化センター 7F ITサポート室	受託、研鑽、交流について	参加者全員
11月9日(月)			
12月7日(月)			
1月4日(月)			

※開催日は原則毎月曜日19:00~21:00 ※参加資格:49歳以下の支部会員  
 ※連絡先:内藤 敏 info@genba-ism.com

●BSC研究会

日 時	場 所	テ ー マ	講師(進行役)
10月23日(金)	協会事務所	経営改善目的BSC構築ワーク シートの作成、及び導入支援 のスキルアップ、(TOCを活用 した中核問題抽出手法及びそ の解決策策定手法の開発)	参加者全員

※開催日は原則毎月第4金曜日18:00~20:00  
 ※連絡先:奥村 隆生 okumura@cvn.bai.ne.jp

編集後記

体を動かすには良い季節になりましたね。既にリオデジャネイロ五輪に向けての出場権や日本代表の座をかけた争いも始まっています。そんな中、東京五輪に関して、新国立競技場の計画見直し、大会エンブレムの再公募という大きな見直しがありました。一度動き始めたことの軌道修正は、組織が大きいほど、関わる人間が多いほど、難しくなります。「意思決定と行動の速さ」を中小企業の強みとして生かすためにも、経営トップには、日常業務だけに忙殺されることなく、将来のための時間を確保してもらえるように応援したいものです。(雅)

No.106  
平成27年10月1日発行

# 診断ひょうご

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会 発行者 相良 紘  
 〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-8-4 神戸市産業振興センター8F  
 TEL (078) 362-6000 FAX (078) 361-8722 URL: <http://www.shindan-hg.com>

## 観光地域経済の「見える化」推進事業への期待



一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会 副会長 柴谷 真治

観光庁の事業と我が県の取り組み

観光庁観光戦略事業室は、本年度観光分野における地域経済の「見える化」事業を運営している。昨年度末に観光庁が公募した本事業のモデル地域には、全国17の自治体・地域から申請があり、観光庁による審査の結果、兵庫県を含め次の5つの自治体がモデル地域として選定された。

- ・岩手県 平泉町
- ・愛知県 蒲郡市
- ・京都府 京都市
- ・兵庫県
- ・沖縄県 名護市

モデル地域では、本事業の支援を受け、独自で観光振興を図るための基礎データを整備し、地域の観光の実態把握と課題を抽出する手法を検討する。本事業が新設された背景は、地域の観光の実情、観光による経済効果、観光施策の効果等の把握の必要性が認識され、そのための手法の整備が求められているものの、現時点では地域レベルにおいてこれらの整備が十分になされているとは言い難い、との認識にある。

観光庁がモデル地域に期待する活動内容は、地域が適切な調査・分析手法を調査し、地域の行政機関や研究機関(例:大学・地域金融機関)等が連携して、各者が有する観光関連データ等を集計・分析する取り組みを支援するとともに、公表等により、その成果を広く国内に普及させること、と示されている。

兵庫県では本事業の推進にあたり、県の関係部署、姫路市、朝来市、丹波市、豊岡市、養父市、加西市および大学を含む関係団体からなる「観光統計研究会」を立ち上げ、「観光GDP」を作成することが計画されている。「観光GDP」とは、伝統的な観光産業はもとより、新たに形成され定着しつつある多様なツーリズムを含めて、観光が地域経済に与える影響について付加価値額で把握した経済的指標のことである。

観光関連データの集計・分析は、山陰ジオパーク・スキー場・温泉地などの自然観光資源や、竹田城跡などの史跡観光資源を活用して、地域振興を推進している活動単位(「地域経済ブロック」と呼ぶ)でまとめられる。

現状では、観光関連の統計情報は対象範囲の広いものが多く、中小観光関連事業者にとっては、自社のドメインに当て

はめてよいかどうか、判断に迷うことも少なくない。また、とりわけ兵庫県は阪神、姫路、淡路、西播、東播、但馬など、広範囲にそれぞれ異質の観光資源があり、人の流入経路もまちまちである。今回の県による「見える化」への事業は、地域振興活動の範囲で設定された「地域経済ブロック」単位で現状を把握できるようにする取り組みであり、大いに期待したい。

広範囲な現状認識から地域の事業ドメインでの対応

近年、来日する外国人観光客は増加し続けている。全国のデータでは2010年が約861万人、2011年は東日本大震災の影響で622万人に減少したものの、2012年には836万人に回復し、2013年が1,036万人、2014年には1,341万人である。平成15年は上半期だけで1,000万人を超えているとの統計もある(いずれも政府観光局発表)。

公益財団法人日本交通公社の「旅行年報2014」によれば、国内の宿泊観光客数は延3.1億人とされている。仮に外国人観光客の平均滞在日数が3~4泊程度とすれば、外国人観光客数は、国内市場の約15%ということになる((13百万人×3.5泊)÷3.1億人=14.7%)。

確かに都市部で外国人観光客を目にする機会は増えているが、この傾向がそれぞれの地域経済ブロックにどう当てはまるか、が想定されなければ成果を生む具体的な対応は難しい。

先般、六甲オルゴールミュージアムでは、7月・8月の台湾人ツアー客の来訪が、昨年の123人から今年は5,400人を超え、日本人を含む同期間の総入館者数の約3割を占める、との報道があった(神戸新聞)。これは事業所自身の努力のたまものであり、その努力に敬意を表するところであるが、次の戦略を考える時に、国内外の観光客の周辺への流入がどうか、外国人観光客の国別の人数はどうかなど、より地域が細分化された実態を見ることができれば、さらに具体的な対策も組み立てやすくなる。

このように大きな流れは抑えた上で、それぞれの地域経済単位の現状がどうか、将来期待できる要素は何か、などを地域で具体的に考える材料としても、今回の県による観光地域経済の「見える化事業」の意義は大きく、その成果をわれわれ中小企業診断士としても、大いに活用したいと思う。

# 地方創生時代における 中小企業診断士のあり方とは

西井進剛 公立大学法人兵庫県立大学経営学部教授に聞く



今年度の理論政策更新研修は、8月28日(金)と9月26日(土)に、神戸市産業振興センターで行われた。この中で、「観光資源を活用した新商品・サービスの開発支援—地方創生時代の中小企業診断士のあり方」と題して、兵庫県立大学・経営学部の西井進剛教授にご講演いただいた。加えて、「地域企業のビジネスモデル・イノベーション」という関連テーマで、(株)ゼロフォーム代表取締役専務・井賀英夫氏、(有)石橋設計代表取締役・石橋秀彦氏を交えた事例紹介及びパネルディスカッションを行った。地方(地域)創生の本質や中小企業診断士に期待することについて西井教授に話を伺った。

—地方創生のねらいはどのようなところにあるのでしょうか。

結論から言えば、地方創生のねらいは、「人口減・過疎化が進む地方を何とかするために、10万人の転入超過がある東京圏から、人や企業を地方に送り込む」\*1ことにあります。

その背景には、人口減少社会の到来があります。既にわが国の人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少局面に入っております。現在の出生率が続くとすれば、2060年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は40%近い水準になると推計されています。兵庫県においても現行トレンド(出生率1.35程度)で推移した場合、約180万人の人口減(2015年6月1日現在の推計人口は約552万7千人)になることが推測されています。

この人口減少社会が現実感を伴って受け取られるようになったきっかけは、元総務相の増田寛也氏が2014年に発表したレポート(増田レポート)にあります。同レポートにおいて、「地方消滅」、すなわち、現在の出生率と社会的移動が続いた場合、2040年時点で人口が1万人をわる自治体が523に、896の自治体が消えると問題提起されました。

これまでも地域活性化に焦点を合わせた政策は数多くありました(例:一村一品運動)。しかし、過去の状況は現在と比べると恵まれていた状況にあったといえます\*2。経済成長率は現在と比べると高く、経済のグローバル化はそれほど進んでいませんでした。人口も増加傾向にあり高齢者比率も10%台、国の財政も危機的状況にはありませんでした。

## 地方創生の問題点

—兵庫県では、地方創生ではなく、地域創生という考え方が提唱されていますが、その違いはあるのでしょうか。

地方創生の考え方には、幾つかの問題点が指摘されています\*1。第1に、地方の仕組みが変わらなければ抜本的な解決にはならないことです。そもそも、「地方」という用語を用いていること自体が問題ではないでしょうか。首都圏の人口ピークは、今年2015年で、今後の

高齢者率は急増すると指摘されています。現在、問題視されている地方の問題は、今後、都心部においてこそ深刻化するでしょう。

第2に、人口減・超高齢社会の問題は、単なる「地方」の問題ではなく、日本社会全体の問題であるということです。地方創生のねらいにある東京から地方への人口移動によって解決できる問題ではないということです。国家単位の少子高齢化問題と「地方」が衰退している問題を混同しているのではないかとということです。

結局のところ、「地方創生」の問題点は、中央からみた地方という視点にあるといえます。

一方、「地域創生」を提唱する論者\*3によれば、次のような点が強調されています。第1に、日本における新しい地域の創造であることです。人口増加時代には、実現できなかった美しい都市・農村景観を創造し、快適で子育てしやすい住・生活環境を実現し、多様な職業・居住地選択を可能とする地域の創造です。第2に、「地域」には、大都市圏・都市部も含まれていることです。グローバルに開かれている都市もあれば、限界集落、無居住地区まで存在し、それぞれの地域の気候、風土も異なります。そのような多様な地域での格差是正のためではない、多様な主体による新しい地域を創造する必要があります。

このように、地域創生という考え方には、「地域間格差の是正や東京一極集中を抑制するための戦略ではなく、それぞれの地域の持っているポテンシャルを最大限に引き出すこと」に力点が置かれています。これこそ、地方創生と地域創生の大きな違いであるでしょう。

## 連携体のコーディネーター

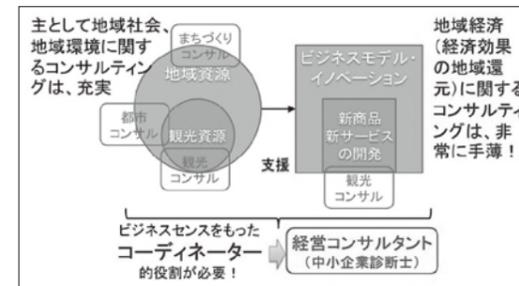
—地方(地域)創生時代の中小企業診断士にはどのような役割が求められているのでしょうか。

地域の抱える課題を解決するためには、多様な主体の連携が必要となります。その主体には、新しい公共と呼ばれるNPO、NGO、社会的企業やボランティアだけでなく、行政、民間企業、商工会等の各種経済団体、それに大学等の研究・教育機関が含まれます。これら多様な主体による連携体が、新しい事業、地域課題の解

決にチャレンジすることが重要となります。

この連携体によるアプローチの1つに「クラスター戦略」\*4というのがあります。クラスター戦略とは、「先進的なモデル地域を模倣するのではなく、個性的なクラスター(産業の生態系)を形成する、他の地域との違い(独自性)を確立すること」です。このクラスター戦略を進める上でのポイントは、以下の2点です\*5。第1に、「組織間ネットワーク」の活用です。地域企業はもろろのこと、地域の様々な経営主体や産学公連携を含めた多様な組織にまたがるネットワークをいかに活用するかです。地域外と接点を持つアウトサイダー(よそ者)を意識的に組み込むことで頑健なネットワークになります。第2に、「地域ビジネスモデル」の構築です。組織間ネットワークを通じて、地域の抱える様々な問題を解決することを目的・目標とする、その地域でしか構築できないような独自性のあるビジネスモデルです。事業性(継続性)を重視し、当該地域において全体最適化された1つのビジネスモデルとして機能することを目指します。

現在、わたしは、兵庫県神崎郡神河町にて、観光クラスター戦略構築の支援をしておりますが、連携体をどのようにコーディネートしていくのかということが最大の課題であるといえます。今回の講演のテーマは、「観光資源を活用した新商品・サービスの開発支援」ですが、このテーマは、まさにクラスター戦略として捉えていく必要があると経験上考えております。観光資源を地域資源として広義に捉え、新商品・サービスの開発支援をビジネスモデル・イノベーションとして捉えることが重要となります(下図参照)。ここに中小企業診断士の役割が求められます。



地域の発展のためには、地域社会、地域環境、地域経済という大きく3つの要素について考える必要があります。重要なのは、これらの要素が三つ巴の関係にあるということです。例えば、社会維持(地域社会)を重視した結果、経済活力の低下(地域経済)を引き起こしてしまう。経済発展を重視した結果、環境破壊を招いてしまうという関係です。いかにしてトリレンマを克服するのかということが地域の抱える課題解決、ひいては地域の発展には必要となります。

こう考えると、現在、主として地域社会、地域環境に関するコンサルティングは充実していると考えられます。「まちづくりコンサルタント」「都市コンサルタント」と呼ばれる方々です。観光という点では、「観光コンサ

ルタント」と呼ばれる特化したコンサルティング・サービスを提供されている方々がおられます。一方、地域経済(経済効果の地域還元)に関するコンサルティングは非常に手薄な状況にあると考えております。経済効果の地域還元の仕組みづくりは、単発の新商品・サービスの開発だけでは十分ではなく、地域資源を活用した新しいビジネスモデルを構築することに他なりません。もっと言えば、先程述べたような地域ビジネスモデルの構築を目指した連携体による取り組みが必要となります。この点において、経験上、連携体をつないでいくビジネスセンスを持ったコーディネーター的役割が求められていると感じております。わたしは、中小企業診断士こそ、その役割を果たすことができる適任者ではないかと考えております。

—具体的には、どのような機会や活躍の場があるのでしょうか。

既に経営コンサルタントとして独立されている方で、まちづくりや観光は専門ではないという方もおられると思います。しかし、新しいビジネスモデルを構築していくという視点であれば、十分に参入可能であると考えます。ただし、通常の民間企業に対するコンサルティングと比べると、多様な主体が対象となるため、調整タスクは非常に困難となります。新たなスキルとしてワークショップ、ファシリテーションを活用した合意形成のプロセス・コンサルティングのスキルが必要になるかもしれません。一方、企業内診断士、ホルダーではあるが別事業を営まれている方々については、ボランティア・ベース、産学連携、研究会活動を通して中小企業診断士としての能力を活かせる機会、場が広がっているといえます。あるいは、第二創業的に、地域の抱える課題の解決を意図した現業のビジネスモデルの見直しや新規事業の立ち上げという選択肢も広がっているといえます。今回、パネリストとしてお迎えした(株)ゼロフォーム代表取締役専務の井賀様も、兵庫県立大学経営研究科を修了された後、わたしと一緒に地域活性化のためのプロジェクトに参加されています。実は、そのプロジェクトの1つが、(有)石橋設計代表取締役の石橋様が取り組んでおられる豊岡市内の閉館した映画館の再建に向けたプロジェクト(豊劇新生プロジェクト)です。

## <参考文献>

- \*1 鹿野和彦編著(2015)『「地方創生」から「地域経営」へ』仕事と暮らしの研究所(pp.13-15)
- \*2 清成忠男(2010)『地域創生への挑戦』有斐閣(pp.47-48)
- \*3 山崎 朗編著(2015)『地域創生のデザイン』中央経済社(p.23)
- \*4 山崎 朗編著(2002)『クラスター戦略』有斐閣選書(p.10)
- \*5 西井進剛(2014)『地域再生とクラスター戦略』池田潔編著『地域マネジメント戦略』同友館(pp.111-138)

# 企業内での 専門能力の発揮について

## 27年度調査研究事業の実施に向けて



兵庫県中小企業診断士協会  
副会長 松浦 敏貴

### 調査研究事業の背景

本協会では、会員の診断・助言のスキル向上とネットワーク形成の促進を行い、受託事業などを円滑に行う事業を実施してきました。協会を運営している理事のほとんどが「独立診断士」であり、診断士としての活動を活性化するためのものでした。しかし、本協会会員の半数以上が「企業内診断士」であり、協会が「企業内診断士」に対してどのような価値を提供することができるか検討する必要があるのではないかとということが、会員研修委員会で話し合われました。

そうした経緯から、企業内診断士の協会活動への参画の場を提供するために、3年前から「企業内診断士祭り わっしょい」を継続しています。当初「企業内診断士」として参加していたメンバーも「独立診断士」になっていったところから、マンネリ化を防ぎ「企業内診断士」の目線で企画できるよう新たにメンバーを募り準備しています。

また、1回目の「企業内診断士祭り わっしょい」に参加した製造業に勤務するメンバーを中心に「ものづくり&SCM研究会」が結成され、会員の書籍紹介や事例発表など多彩な活動が実施されています。また、中小企業庁の課長による白書セミナーにおいて政策が作られた背景などを分かりやすくお話しいただき好評でした。

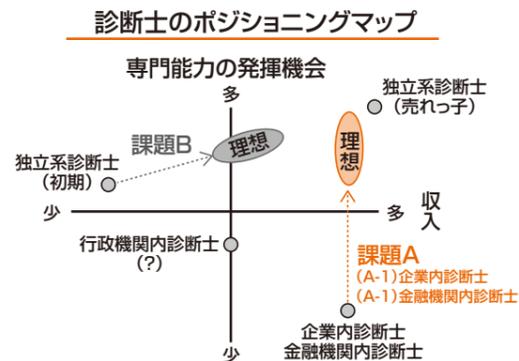
協会と会員という関係で、何を供与できるかという点を考えていくことも必要ですが、そもそも「なぜ中小企業診断士を目指し、資格取得によって何をしたかったのか」を問いかけることが必要と考え、本年度兵庫県協会の事業として「企業内での専門能力の発揮」というテーマで調査研究を行うことになりました。

### 調査研究事業の状況

本年度の調査研究事業の特色として、中小企業診断士そのものにスポットをあてて研究しようとする試みで全国的にも珍しいものだと思います。また、日本経営学会で知り合った、大阪経済大学経営学部の三島重顕准教授、遠原智文准教授に問題点の整理や学術的ア

プローチについてアドバイスを頂きながら実施していることも大学教員との実質的な共同研究として位置付けられるのではないのでしょうか。下記の図も、両先生との議論を通じて作成することができたものです。また、先生方に本協会主催のセミナー等に参加いただき、遠原准教授にはヒアリングを通じて浮かんできた問題点を整理した論文を発表してもらうことになっています。

まず、今回の調査対象を明確にするため、中小企業診断士を「独立診断士」、「企業内診断士」、「金融機関内診断士」、「行政機関内診断士」に区分し、縦軸に「専門能力の発揮度合」、横軸に「収入」\*1で下図のようにポジショニングしてみました。



図の課題Aは、(A-1)企業内診断士、(A-2)金融機関診断士のポジションが如何にして上昇シフトできるかということです。課題Bは独立して間のない診断士の能力発揮と収入の向上を如何に図るかということですが、取り敢えずは課題Aに集中することになりました。

中小企業診断士の受験動機の一つとして、資格取得後はプロコンサルタントとしての活躍を夢見ることがあることは間違いありませんが、現実的には専門能力を発揮する「中小企業診断士」らしい仕事を得るには、低い報酬を覚悟して公共機関の業務に従事することが多いのではないのでしょうか。

業務内容は、やりがいのあるものも多いでしょうが、品質を維持するためにコストパフォーマンスを度外視したものになり、年収は当面サラリーマン時代より減少することも覚悟しなければならないでしょう。

企業内診断士は、一般的には大企業の優秀な人材

が自己啓発のため社内の制度を活用して取得するケースも多いようです。しかし、資格取得後、人事制度として資格を活用するような図式にはなっていないものの、現場での評価はむしろ周辺との調和や上司からのねたみ、過大過ぎる要求などに悩むことも多く、専門能力を適正に発揮することが困難な状況にあるのではないかと考えられます。

### 中小企業診断士は高度専門職なのか

研究を進めるうえで浮かんできた問題点として、「中小企業診断士の高度専門職なのか」ということがあります。中小企業診断士が企業在職者にとって、「チャレンジしたい資格」の一つであることは間違いなく、それなりに難しい資格とされています。最近では、兵庫県立大学のように社会人大学院で中小企業診断士の資格を取得できるコースもあります。経営管理修士(専門職)の学位も取得でき、人気が高まり応募者数は増加しています。従って、中小企業診断士は経営の専門職としての資格は十分ではないのでしょうか。

一方、有期労働契約の濫用的な利用を抑制する法律の特例として「高度専門職」があります。これは、1,075万円以上を年収要件とし、高度専門職の範囲として①博士の学位を有する者に次いで、②公認会計士、医師、歯科医師、獣医師、弁護士、一級建築士、税理士、薬剤師、社会保険労務士、不動産鑑定士、技術士、弁理士の12の資格があります。さらに③~⑦が示されていますが、ここでは省略させていただきます。

「高度専門職」としての資格の変遷を見ますと②の資格者の範囲で、税理士が追加されていますが、中小企業診断士も同時に検討対象となりながら現在も追加されていないことを遠原准教授からご指摘いただきました\*2。もちろん、ここでの「高度専門職」は5年間程度のプロジェクト従事者が想定されていますので、一概に良し悪しを論じるわけには行きませんが、平たく言うと転職や独立をしてどこに行っても食べていけるとは認識されていないということになりそうです。

### 中小企業診断士のキャリア・アンカー調査

いわゆる「調査のための調査」や「思い込みによる表面的な調査」は避けたいと考えています。「企業内診断士」について、予備的な調査を行いしっかりした考察に基づいた仮説を描き出すため、適切な調査設計を行う必要があります。

そこで、シャイン(1990)を参考に、「企業内診断士」を想定したアンケートをネット上で実施します。キャリア・アンカーという概念は、三輪(2011)によれば、「本当の自己を象徴する能力や動機、価値観であり、まさにアイデンティティ、自己概念に基づいた働くうえでの

自己イメージである」としています。自分が本当に大事にしたいことは何なのかを知ることになります。シャイン(1990)では、次の8つのキャリア・アンカーが示されています。

- 1.技術的・職能別コンピタンス【Technical/Functional Competence,TF】
- 2.全般管理コンピタンス【General Managerial Competence,GM】
- 3.自律・独立【Autonomy /Independence,AU】
- 4.保障・安定【Security/Stability,SE】
- 5.起業家的創造性【Entrepreneurial Creativity,EC】
- 6.奉仕・社会貢献【Service/Dedication to a Cause,SV】
- 7.純粋な挑戦【Pure Challenge,CH】
- 8.生活様式【Lifestyle,LS】

自分がどのようなキャリア・アンカーを持つのか、40項目の質問に答えていただくことで、ご自分で判定することができます。また、個別の対面式のヒアリングも予定しています。別の人から問いかけることで、自分への問いかけだけでは気づかなかったことも浮かんできます。

これらの調査を通じて「企業内診断士」がどのような特性があるのか、またどのようなキャリアの人が成果をあげることができているのかに結び付けていく予定です。

おそらく、2~3年は継続した調査研究を行う必要があると考えていますが、中間報告は順次皆様にお知らせする予定ですのでご期待下さい。

### 【アンケート入力URL】

URL:<https://pro.form-mailer.jp/fms/3ecd565d83878>

\*1この段階では「収入」を尺度として設定しましたが、その後、「他者承認」などの非金銭的報酬を含めて考えても良いのではないかと考えるようになっていきます。

\*2「労働基準法第14条第1号及び第2号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準の一部を改正する告示案について」では、中小企業診断士が追加資格としてあげられています。

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/02/h0213-3.html>

### <参考文献>

Schein, E.H.,[1990] Career Anchors:Discovering Your Real Values, Jossey-Bass/Pfeiffer (金井壽宏訳『キャリア・アンカー 一自分の本当の価値を発見しよう』白桃書房,2003年)  
三輪卓巳[2011]『知識労働者のキャリア発達一キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社。

中小企業診断士の目で見えた中国事情 ③

# 日本人駐在員は「選抜軍」と期待



兵庫県中小企業診断士協会  
会員 上山 芳樹

この企画の最中の7月1日付にて日本本社へ帰任となった。

上海を中心に丸4年の中国での勤務を終了した。日本ではほとんど管理部門を歩んできたため転職を伴う移動はなかったなかで、初めての転職が海外の上海。いろいろと心配があったなかで現地スタッフをはじめとした皆に支えられて無事4年間を過ごすことができたことはうれしい限りである。今振り返れば楽しかった出会いが眼に浮かんでくる。

そんななかで自分なりに上海を中心とした4年間を振り返ってみた。

## 中国でのビジネスについて=マネジメントの必要性

日本人と中国人は今までの育った環境も全然違い、マスコミからいろいろな情報が自分の頭の中にインプットされ心配していたが、現実には日本での勤務とほとんど変わらないのが実態であった。これは弊社の社員が優れていたのかもしれないが、個人的には目線を合わせて付き合えば皆わかってくれると思っている。また現実もそうであった。

ただし、中国に進出し駐在する限りはほとんどの日本人は幹部として駐在する。また現地スタッフは選抜された人間としてかなりの能力を保持していると期待しているため、それに応えられなければ現地スタッフの態度も変わる。

そこで試されるのがマネジメント力(いかに現地スタッフに働いてもらうか)である。

「上司は部下がわかるまで3年要る。部下は上司を3日で見抜く」と言うように、皆の注目の中で「この人はできる!」と思われればずっと付いてきてくれる。「この人はできない!」と思われればソッポを向いてしまう。

それだけに普段からの行動も大切である。礼儀、服装といった品性から行動までが彼らから「さすが選抜軍!」と思われれば、自分の思ったとおりの指示により仕事ができる。

知識面ではどうしても業務範囲が広がるため、どのような問題点に対してもある程度対応できるゼネラリストとしての知識が必要である。日本で培った専門知識を活かしながら現地スタッフと共有し日々の実務や

問題点の解決に進んで行くことが望ましいと思われる。

## 大切な人脈作り=コミュニティ

「日本人の常識は中国人の非常識」とまでは言わないが、特に労務関係などでは日本での常識が通用しないことが多々ある。気を許せば紛争に至るまでの問題になる。

これらに対応すべく制度構築が大切である。この場面を救ってくれたのが人脈である。

中国には労務を中心にした日系のコンサル会社が多々進出している。筆者の場合、上海の診断士の友人からこのコンサルの紹介を受け人事制度の再構築に入った。その成果として人事給与制度の「見える化」の再構築ができた。

## 駐在員としてのプライベート=趣味を活かす!

海外では言葉の問題等で特に休日は孤独になりストレスも溜まる。赴任当初は筆者も夜の街に出かけることもあったが途中から不規則な生活を改め、ランニングクラブに所属した。休日は上海の町並みや公園ランを楽しみ、上海マラソンにも参加、完走できた感激も味わうことができた。帰任したからには日本のレースで彼らと再会できることが楽しみである。

上海にはこのようないろいろなサークルがある。これらに入れば、日本人同士のいろいろな悩みや楽しみを共有することで心身ともに充実することができると思われる。

## 中小企業診断士としてのやりがいがあった4年間

筆者は中小企業診断士をゼネラリストとして認識している。即ち、一定の幅広い知識を保持している資格と思っている。現地に赴任していろいろな問題に対してある程度対応できたのも、人脈形成ができたのも診断士の学習を怠らなかつたからとも思っている。帰任しても日々の学習を怠らず今後海外進出を目指す企業の支援ができればと思っている。支援をご希望の会社の方々、一緒に中国で頑張ってみませんか。

1年間お読みいただきありがとうございました。

### 上山 芳樹(うえやま よしき)

神戸市出身。大学卒業後、建設機械メーカーに入社。主に財務、企画部門に携わり2011年7月から2015年6月まで上海の現地法人に向向。1999年中小企業診断士登録。趣味は読書とジョギング。座右の銘は「面白き事なき世を面白く」で、色んな出会いを大切にしている。今回の中国上海勤務により中国の現地スタッフはもちろん、同じく上海で働く日本人との友好を深め幅広い出会いを楽しんでいる。

## 委員会報告 6月~9月

### ● 会員研修委員会

委員会開催日	主な議題
6月22日(月)	H27年度の委員会運営、会員研修事業の体系・予算管理等の検討
7月27日(月)	人材育成セミナー・Wasshoiなどのイベントの企画・運営検討
8月24日(月)	ワークショップ・日銀神戸支店長講演などのイベントの運営検討
9月28日(月)	人材育成セミナー・Wasshoiその他のイベントの準備等

【事業報告】  
会員研修委員会は、会員の診断・助言のスキル向上とネットワーク形成の促進に役立つ事業を実施するとともに、企業内診断士の協会活動参画の場を提供するために、調査研究事業・企業内診断士祭り・オープンセミナー(ものづくり・人材育成セミナー・日銀神戸支店長講演など)のイベント・セミナーを実施します。会員の皆さんが、イベント・セミナーへの参加はもちろん、会員研修委員と一緒に企画・運営にも参画して頂くようお願い致します。

### ● 広報委員会

委員会開催日	主な議題
6月8日(月)	「国際フロンティア産業メッセ」出展の企画、段取り等
7月17日(金)	「国際フロンティア産業メッセ」出展の企画、段取り等 診断ひょうご10月号のコンテンツ検討
8月3日(月)	「国際フロンティア産業メッセ」出展の企画、段取り等
9月7日(月)	「国際フロンティア産業メッセ」出展の反省等 診断ひょうご10月号の校閲作業

【事業報告】  
皆様方のご協力のおかげで、「国際フロンティア産業メッセ」への出展を無事終えることができました。今回の反省を踏まえ、来年の再出展、新たな展示会への出展なども考えていきます。

### ● 総務委員会

委員会開催日	主な議題
6月9日(火)	・27年度新入会員歓迎会の運営体制の確認 ・27年度経営診断実務研修・理論更新研修の運営方法及び体制の検討 ・協会規程改訂の実施方法及びスケジュールの検討
7月14日(火)	・27年度経営診断実務研修・新入会員ガイダンス、理論更新研修の運営方法及び体制の検討、調整 ・協会規程改訂項目及び内容の検討と改訂スケジュール調整
8月11日(火)	・27年度経営診断実務研修・新入会員ガイダンス、理論更新研修の準備・運営方法及び体制の確認 ・協会規程改訂項目及び改定案の検討と理事会への提案準備
9月8日(火)	・27年度経営診断実務(後期)理論更新研修の準備・運営方法及び体制の確認 ・会員の個人情報管理強化対策について ・協会規程改訂項目及び改定案の検討と理事会への提案準備

【事業報告】  
27年度理論更新研修(前期8月28日、後期9月26日)には360名を超える受講者にご参加頂き、無事終了しました。また、来年度の役員改選に向けて、協会規程の改訂作業を進めています。年内中には規程類の改訂作業を完了させる計画です。

### ● 受託開発センター

委員会開催日	主な議題
6月22日(月)	本年度受託案件の見込み。行政機関・金融機関など受託先の状況の共有
8月11日(火)	本年度受託案件の進捗状況確認、現時点での年度内受注見込みの共有

## ニュース

### ■ 盛大に「新入会員歓迎会及び退任役員歓送会」を開催

平成27年度の「新入会員歓迎会及び退任役員歓送会」が、6月15日(月)に神戸ハーバーランドホテルクラウンパレス神戸内のザ マーカスクエア神戸で行われた。会には、新入会員22人、退任される理事2人ら45人が参加。料理とお酒に舌鼓を打ちながら親睦を深めていた。



新旧会員らが親睦を深めた「新入会員歓迎会及び退任役員歓送会」

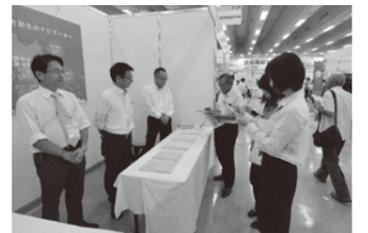
### ■ 理論政策更新研修を開催

今年度の理論政策更新研修は、第1回が8月28日(金)、第2回が9月26日(土)に、神戸市産業振興センターで行われた。テーマは「新しい中小企業施策について」と「地域資源を活用した新商品・サービスの開発支援」。2回合わせ350人を超える診断士が受講し、兵庫県立大学経営学

部の西井進剛教授の講演、株式会社ゼロフォームの井賀英夫専務と有限会社石橋設計の石橋彦彦社長のパネルディスカッションに熱心に耳を傾けていた。

### ■ 「国際フロンティア産業メッセ2015」に出展

9月3日(木)4日(金)の両日、神戸国際展示場(神戸ポートアイランド)で開かれた「国際フロンティア産業メッセ2015」にブースを出展した。当協会の知名度を向上させ、活動内容を官民間問わず幅広く知ってもらうことを目的としたもので、展示会への出展は当協会の初めての試み。来場者にアンケートを書いてもらうことを中心に、広報委員と一般会員で当協会のPR活動を行った。アンケートは約130部集まった。



協会のブースで活動をPRする会員