

診断士の「国際活動」最前線
—ボーダレス時代のビジネスモデルを探る
第5回 国際協力と診断士のビジネス領域
野田さえ子 中小企業診断士

1. 国際協力とは

国際協力とは、国際社会の平和と安定のために、海外の国々や人々を支援し、協力することであり、主に開発途上国を対象とすることが多い。実施団体だけでも、開発援助機関から NGO、地方自治体や企業の CSR 部門などまで幅広く、その中で、中小企業診断士が仕事として携われる領域もある。

ここでは、その国際協力分野における中小企業診断士のビジネス領域を、顧客、サービス、市場規模、成長性という切り口で説明する。また、その具体的事例や、必要となるコンサルティングスキル、受注に向けた顧客との接点のとり方についても述べていきたい。

(1) 顧客

アジア・アフリカなどの途上国に対する支援を行っている国際機関および国内の援助機関で、日本政府が主に資金を拠出している以下のような機関が、コンサルタントの主要顧客となりうる。

● 国内機関

- (独) 国際協力機構 (JICA)
- (財) 海外技術者研修協会 (AOTS)
- (財) 海外職業訓練協会 (OVTA)
- (財) 海外貿易開発協会 (JODC)
- (独) 日本貿易振興機構 (JETRO) など

● 国際機関

- 欧州復興開発銀行 (EBRD)
- アジア生産性機構 (APO)

(2) コンサルティングの形態

主に以下の2種類がある。

① 海外派遣専門家として海外で携わる形態

(JICA、JODC、JETRO、EBRD、APO など)

この形態では、生産管理、マーケティング、原価管理、中小企業振興政策、企業再生など、自分の専門領域分野の知識を活用し、海外へ赴く専門家として携わるものである。滞在期間は数週間の短期のものから、数年のものまである。

② 日本で海外からの研修生に対し携わる形態

(AOTS、OVTA、JICA、APO など)

この形態では、国際協力関連機関が実施する研修において、海外からの研修生に対し講師やファシリテーターとして携わる形態である。これも数日間の関与から、数カ月にもわたるものまである。

(3) 市場規模

「新たなるアジアとの連携—中小企業支援と診断士の役割」（中小企業診断協会、2006年）によると、過去3年間で JICA 案件に関与した中小企業診断士は40名、JODC は7名、AOTS は3名、JETRO は4名となっている。しかし、実際は直接公募で受注するケースも多いため、この数字より多くの人が携わっているはずである。

(4) 成長性—JICA の例

うれしいことに、国際協力の世界で、経営や企業の事情に精通した人材に対するニーズが高まっている。

第1の理由は、援助政策として、産業振興や民間企業支援のニーズが増加していることが挙げられる。市場経済化を果たした国々、たとえば、モンゴルやカザフスタン、ベトナムなどにおいて「日本人材開発センター」が設立され、ビジネスコースの運営や研修実施に、中小企業診断士の活躍する領域がある。また、こうした市場経済化移行国以外にも、たとえば、エチアピアの製靴・衣料クラスターの振興のため、ビジネス戦略・マーケティング・企業家精神・ビジネス会計・生産管理に関する研修を行う専門家（1ヵ月半程度派遣予定）が公募されるなど、中小企業診断士の専門性を活かせる職種の公募も増えてきている。

第2に、日本の中小企業振興策への注目が挙げられる。海外では、中小企業を保護・育成した中小企業振興策が日本の経済を底支えしたとの評価が高い。昨年10月より国際協力銀行（JBIC）の円借款部門と JICA が統合し、JICA の国内機関も特色をもった地域支部へと組織内再編が進んでいる。JICA で中小企業振興策を担当する大阪支部では、中小企業振興策を学びたいという要望が各国から多く寄せられているという。

第3に、市場原理をうまく活用した援助への注目が高まっていることが挙げられる。たとえば、大分の一村一品運動に対して、地域振興の成功例として世界から関心が寄せられている。また、農業振興においても、これまで生産指向のプロジェクトが多かったが、「顧客志向」のマーケティングの視座が必要との認識が高まっている。

2. 具体事例：アジア生産性機構のワークショップ

海外からの研修生に対する日本における支援形態として1つの事例をご紹介します。

先日、アジア生産性機構（APO）の実施する、食品産業振興のための多国間ワークショップに、マーケティング講師として参加する機会を得た。アジア生産性機構とは、アジア太平洋地域における社会経済発展に寄与するため、加盟国の生産性の向上を目指し、1961年に設立された、独立した国際機関である。

今回の研修参加者は、バングラデシュ、カンボジア、ラオス、ネパールの政府機関職員、生産性機構職員、そして企業経営者の24名である。



ワークショップ初日 国別レポート発表

同プログラムは、アジアにおいて農業生産性向上の後発開発途上国といわれる国々に対する支援事業の一環として2004年よりスタートし、これまでは5Sやカイゼンに関する研修、有機農業に関する技術研修、HACCPなどの品質管理に関する研修といった農業生産そのものの能力向上が図られてきた。しかし、「ものづくり」の視点以外に、「顧客」への視点が各国食品産業振興に必要であることの認識が深まり、今回のワークショップでは、研修内容としてマーケティング概論が加わる運びになった。

日本人を対象としたマーケティング講座と異なる点として、以下を注意した。

(1) 参加型・双方向で

欧米での留学経験のある政府職員や企業経営者が対象であるため、一方通行の講義形式ではなく、参加型のワークショップ形式で組み立てた。

知識の情報交換以外に、演習や各国別のグループワークを多くとり入れたため、通訳なしで英語でのセッションとなったが、双方向のやりとりを活性化させるためには、言語間のバリアを少なくすることは必要であると思う。

ただ、こうした多国籍の参加者が一同に集い、英語でワークショップを組み立てる場合、たいてい、インド・ネパール・バングラデシュなどの英語を得意とし、自己主張に抵抗のないグループが発言を占めてしまう場合が多い。そのため、比較的“おとなしい”とされる国籍（たとえばカンボジアなど）の参加者に発言の機会を与えるのに工夫が必要である。



各国別グループでマーケティング戦略を練る

(2) 味覚に訴えて「見える化」を

“百聞は一見にしかず”、である。

今回は食品産業振興としてのマーケティングがテーマであったので、戦後復興から環境の変化に応じて発展を遂げた、㈱なとりのケースをとりあげた。「チー鱈」のブランド戦略にも触れたため、チー鱈のサンプルを持ち込み試食しながら、ケーススタディに取り組んだ。

また、菓子製造の企業経営者も参加していたため、男性用ポッキーと女性用ポッキーを持ち込み、ティータイムに試食してもらいながら、売り場でのフェース数を増やしたグリコの戦略も紹介したりした。五感に訴えるもの、特に「味わえるもの」に対する反応はよかった。

マーケティング戦略の実践例を体感するため、㈱紀文食品を訪問した。日本の伝統料理である「おせち」に関する消費者のアンケート調査をどう商品開発に活かしているのか、また HACCP への取り組みなどケーススタディの資料が揃っており、またアクセスがよかったため訪問先として推奨させていただいたのだが、会社側も国際親善の一環として快く受け入れていただいた。

本社近くの直売所へも視察にいき、対面販売を通じ消費者との接点を大事にしている様子を見る機会や、実際に新商品のちくわを味見する機会を得て、研修内容の「見える化」が図られたと思う。



(株) 紀文食品直売所にて対面販売を視察

(3) やはり“人”の問題は世界共通

この一連のワークショップでは、5Sに関する研修を各企業で実施しその成果が発表されていたが、問題として一部浮上してきたのは、“従業員の定着”であった。たとえば、ネパールの菓子製造会社の場合、従業員はほぼ女性であり、せっかく5Sや品質管理の研修を従業員に実施しても、結婚や育児などで退職するケースが多い。

5Sや品質管理研修の受講生に関する自社資格制度の設立や、退職者の人材バンクの整備、ライフサイクルに応じた就業形態の提供の工夫など、技術移転・人材育成といったキャパシティ・ディベロップメントを図る案件においては、こうした人的資源マネジメントをあわせて考慮する必要があると感じた。

3. 国際協力分野で求められるスキル

JICAでは、優秀な国際協力人材になるための6つの資質と能力を挙げている。これらは、他機関で仕事をする上でも共通するスキルであるため、以下紹介する。

- ① 専門能力；日本国内での現場経験から蓄積された当該分野での専門能力
- ② 総合的マネジメント能力；案件・業務を運営管理する力や人材育成や組織強化を実現する力
- ③ 問題発見・分析力；問題の所在を発見し、解決策を検討するために必要な情報を収集し、分析を通じて仮説を立てる力
- ④ コミュニケーション能力；語学力、プレゼンテーション能力、交渉力・社会性・協調性・共感力など
- ⑤ 援助関連知識・経験の蓄積；援助機関の特性や相互の関係、主要な事業スキームの内容といった援助関連基礎知識から最近の援助潮流などの知識・経験まで
- ⑥ 特定地域の知識・経験；特定地域の政治、経済、社会、文化、歴史、自然に関する知識や、同特定国・地域における実務経験を通じて得られた経験

そしてあと2つ私が付け加えるとすれば、それは体力と気力である。特に海外派遣の場合、途上国で生活することになるが、それにはなによりも健康な心と体が資本となる。

4. 仕事をどうやって受注するか

(1) 各機関の専門家登録をしてみよう

まずは、顧客となる機関に自分の存在を知ってもらう必要がある。

たとえば、JICA であれば、「パートナー」と呼ばれる国際協力キャリア情報サイト (<http://partner.jica.go.jp/>) を運営している。まずは、ここに国際協力の人材として登録しておこう。登録手続きは少々面倒ではあるが、国際協力分野の各機関やコンサルティング会社が直接登録データを閲覧できることになっており、こうした機関から直接プロジェクト参加の誘いも受けたりするため、メリットは大きい。

このメールサービスに登録しておけば、自分の専門分野における JICA の公示・公募案件の情報が毎週流れる仕組みとなっている。「中小企業診断士」を応札条件としたポジションの公募もでており、海外専門家への門戸が広がる。

JICA の公示・公募案件の場合、選定結果もインターネットで公表される。私も 1 回だけ公募に挑戦してみたが、3 者応札した中の 2 位で、残念ながらチャンスを逃してしまった。今後キャリアを積んでまた挑戦したいと思っている。なお、中小企業診断士どうしで新たに設立した会社も応札しており、もともと国際協力を専門にするコンサルティング会社に応札で勝ったケースもある。チャンスは広がっている。

その他の機関において JODC や APO などホームページから登録専門家の募集を行っており、ここへ直接登録しておくのもお勧めだ。

(2) ネットワークづくりと提案営業

いきなり市場に 1 人で参入するのは難しいかもしれない。私は、国際協力業界に長くいる知人のつてを頼って人に会ったり、国際派診断士の集う研究会に顔を出し、ロールモデルを探したりした。意外にニーズを拾うことができたのは、各機関に提案営業をすることである。中小企業の生き残り戦略と同じで、有効であった。

5. 最後に

国際協力分野のビジネス領域は広がっている。とはいえ、実際この分野で仕事をするとすると、国内業務とスケジュール調整や、長期間の海外赴任の場合、家庭生活との調整など課題は多い。

しかし、多くの人財がこの市場に参入し、互いに切磋琢磨し、海外の人財と触れ合いまた学び合うことを通して、よりよい「国際協力」が実施されていくと考えている。