

# 第1回伴走支援の在り方検討会 事務局資料

2021年10月20日  
中小企業庁

# 中小企業を取り巻く環境変化

- 近年、脱系列取引、グリーン化やデジタル化の進展、人口減少等、中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、経営の方向性を見極めることが徐々に難しくなっている。こうした不確実性の高い時代において、生産性向上、事業継続、販路開拓等を実現していくためには、経営者が変化に柔軟に対応できる「**自己変革力**」を高めることが必要。
- こうした中、**全く予測が出来なかった新型コロナウイルス感染症の拡大による経営環境の劇的変化**が起こり、コロナ前とは大きく異なる時代が到来することが予想される中、中小企業の**経営者が単独で環境変化に対応することはさらに困難**となってきている。経営環境が劇的に変化する中での**経営の方向性、経営の本質的課題について、共に考えてくれる第三者の存在が求められている。**

## 中小企業が直面している不確実性の高い時代

- 元請けの体力も乏しくなる中、特定の系列取引に依存することができない
- グリーンへの対応無しには需要の消滅すら起こりかねない(急速なEVシフトの中でレシプロエンジン用部品供給からの転換が必要等)
- 変化の速度が速いデジタル化社会において提供するサービスの陳腐化は急速に進み、投資が嵩む
- 商圏の人口が急速に減少し、既存サービスの提供だけでは事業の継続が困難
- 自然災害が頻発し、復興・復旧経費借入の返済が終わる前にまた被災する二重被災が各地で発生 など

環境変化に即した  
経営戦略を策定し、  
的確に経営課題を見極め、  
柔軟に対応できる  
「**自己変革力**」が必要



**コロナ感染拡大による経営環境の激変**



経営者とともに経営の方向性、本質的課題について考えてくれる第三者の存在が重要

# 中小企業の経営支援に係る政策の変遷

- 戦後の中小企業政策における経営支援の方針は、経営能力を基本的水準に引き上げること（**経営指導、経営改善**）が柱であった。担い手として、商工会、商工会議所の経営指導員、中小企業診断士を制度化。
  - 一定の経営能力の水準を備えた経営者が増えてきたこと、変遷する事業環境を踏まえた支援ニーズの変化等を背景に、徐々に「経営改善」から、**中小企業がさらなる成長を遂げるための経営支援（経営発達支援）に軸足が移っていった。**
- ※ 平成26年には小規模事業者支援法を改正し、小規模事業者の経営発達に特に資するものとして「経営発達支援事業」を新たに位置付け、商工会又は商工会議所が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援を実施する「経営発達支援計画」を経済産業大臣が認定する仕組みを導入。
- こうした経営支援の担い手を増強するため、経営革新等支援機関の認定制度を措置するとともに、よろず支援拠点整備された。最近では、金融機関の伴走支援を後押しするための信用保証制度が措置された。
  - 一方で、中小企業庁は、販路開拓、生産性向上、海外展開、事業承継といった課題解決のための施策（補助金、税制、金融支援等）の充実に努め、**施策を利用する前提としてのものでして経営支援**を捉えられる傾向もあった（小規模事業者持続化補助金やマル経融資の前提としての伴走支援、経営計画の認定による補助金事業の優遇措置等）。また、個別の課題解決を支援するための組織（事業承継・引継ぎ支援センター）が設置された。
  - 他方、不確実性の高い経営環境の中で、コロナ禍が追い打ちを掛ける状況下で、課題解決だけでなく、**課題を抽出するような形での経営支援をより政策的に前面に出していくことが今後求められる。**

# 中小企業政策における経営支援の歴史

戦後～

経営「指導」の時代 企業の経営課題を把握して改善指導をする

経営者との対話を経ず、あるべき一定の方向に行政が誘導するという発想

- ・戦後の中小企業政策の中でも最も早い時期から重視された政策 ※当時の中小企業庁における全7課のうち、第1～3課までが指導部
- ・診断指導員(自治体職員)による直接の個別診断指導 ※「相談」や「情報提供」と一体となって実施

具体的には、自治体の関係機関および、商工会・商工会議所、中央会等の指導団体

※2001年(平成13)年の機構改革  
「指導部」は「経営支援部」に、「指導課」は「経営支援課」に。

**2000(平成12)年  
中小企業指導法の改正(中小企業支援法)**

社会的要因

- ①ニーズ変化(IT普及、経営課題の多様化・高度化、国際化への対応)
- ②地方財政の逼迫
- ③市場原則の重視と民営・民活路線

2000年代以降～

経営「支援」の時代 中小企業が自ら主体的に行う経営資源の確保を行政が「支援」する

- ・上記の「指導」団体を含めた民間機能の活用を図るため、民間中小企業診断士等による経営相談体制の構築
- ・民間専門家が発展・活躍できる環境を整備
- ・事業者がこのような外部環境に円滑にアクセスできる「場」の提供やそのコーディネート、支援事業の枠組整備などを重点化

「経営計画」の認定による補助金事業における優遇措置の実施

経産省の補助金の申請にあたり、計画認定事業者が加算対象となる措置を実施。  
このような計画作成にあたり、支援機関による伴走型支援を行っている。

課題解決のための出口（補助金等）を念頭に置いた伴走支援

経営発達支援計画に基づく伴走支援

- ・H26の小規模支援法改正により、「経営発達支援」が商工会・商工会議所の役割に。
- ・H27には、「経営発達支援計画」の認定が開始、同時に「伴走型小規模事業者支援推進事業」を予算措置。
- ・R1の小規模支援法改正により、商工会等は市町村と共同で経営発達支援計画を作成・実施することになった。  
これにより、法定経営指導員のもと、地域の実情により即した支援が実施できるように。

| 補助金名              | 措置実施                  |
|-------------------|-----------------------|
| ものづくり補助金          | H28年度～R1年度            |
| 小規模事業者持続化補助金      | H29年度（H30.3～H30.5募集）～ |
| エネルギー使用合理等事業者支援事業 | H29年度～                |
| 事業承継・引継ぎ補助金       | R3年度～                 |

例：中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画の場合

# (参考) 中小企業・小規模事業者政策の流れ

## 昭和22年 中小企業対策要綱

- 自由公正な競争経済下において中小企業の健全な発達を図ることが日本経済再建の基盤。
- 中小企業指導機構の強化（中小企業総局（現 中小企業庁）、中小企業相談所の設置等）。

## 昭和23年 中小企業庁設置法成立

- 健全な独立の中小企業が、国民経済を健全にし、及び発達させ、経済力の集中を防止する。
- 中小企業の育成・発展、経営を向上させるに足る諸条件を確立させるために中小企業庁を設置。

## 昭和35年 経営改善普及事業の制度化

- 経営指導員が小規模事業者の経営の改善発達を支援していくスキームを制度化。

## 昭和38年 中小企業基本法成立

- 中小企業政策の体系化。
- 大企業と中小企業の格差是正（二重構造論）。
- 中小企業診断員（現中小企業診断士）制度発足。

## 平成5年 小規模事業者支援法成立

- 経営改善普及事業を法的に位置付け。

## 平成11年 中小企業基本法改正

- イノベーションの源泉としての中小企業観。
- やる気と能力のある中小企業の支援

## 平成24年 中小企業新事業活動促進法改正

- 経営革新等支援機関の認定制度を措置

## 平成26年 小規模企業振興基本法成立・小規模事業者支援法改正

- 「事業の持続的発展」を基本原則として位置づけ。
- 「経営発達支援事業」を法的に位置付け。
- 「経営発達支援計画」の大臣認定スキームの導入。

## 平成26年 よろず支援拠点設置

## 令和元年 小規模事業者支援法改正

- 都道府県、市町村の位置付けを明確化。
- 「事業継続力強化支援」を新たに規定。

# (参考) 経営改善普及事業と経営発達支援事業

- 経営改善普及事業には、「経営の改善」概念と、「経営の発達」概念の双方が含まれている。
- 経営発達支援事業は、経営改善普及事業の内数（一類型）である「経営の発達」に関する事業であると整理している。

## 法制上の概念

### <経営の改善>

事業体として必要な基本的水準に照らして欠如している能力を補うこと。

### <経営の発達>

事業体として必要な一定の水準を超えた事業者が、技術やノウハウの向上、安定的な雇用維持等を行うことで、事業規模や収益性の拡大、経営の効率化を実現し、事業体としてさらなる成長を遂げること。

## 基本指針上の整理

### ・近代的経営管理方法の導入等経営管理に関する指導：**経営改善**

→金融、税務等の基礎的な知識を身につかせ、小規模事業者が自社の経営管理を自律的かつ継続的に実施できる体制の育成。

### ・技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等：**経営発達**

→経営資源の内容等の経営状況の分析に基づいた事業計画の作成支援。

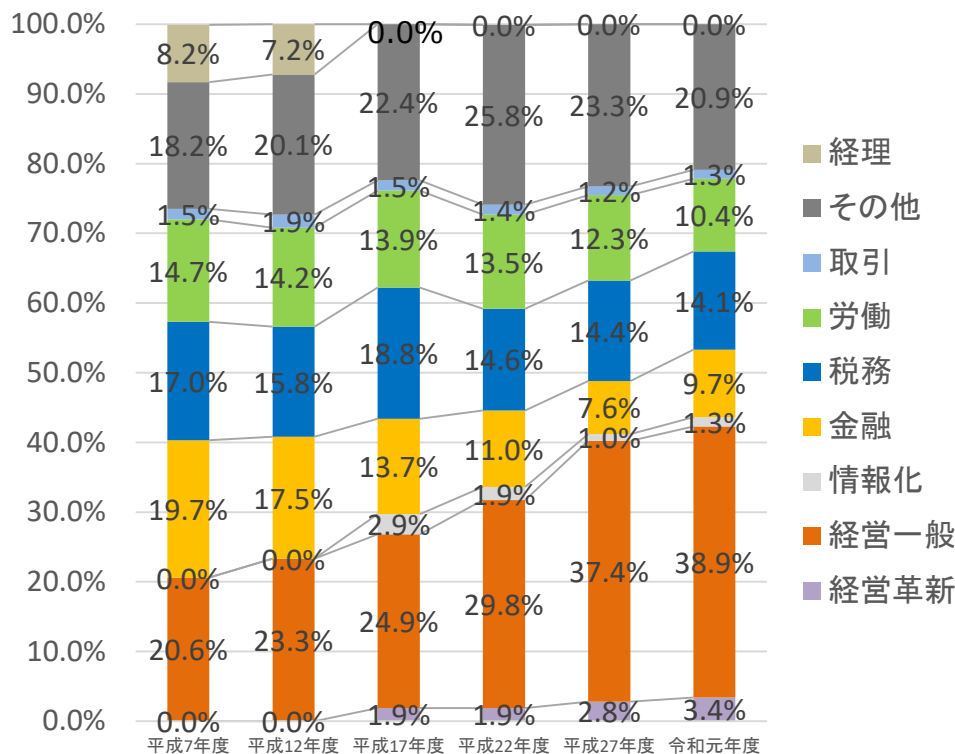
→事業計画に従って行う取組に寄与することを目的としたブランド形成・マーケティング支援。



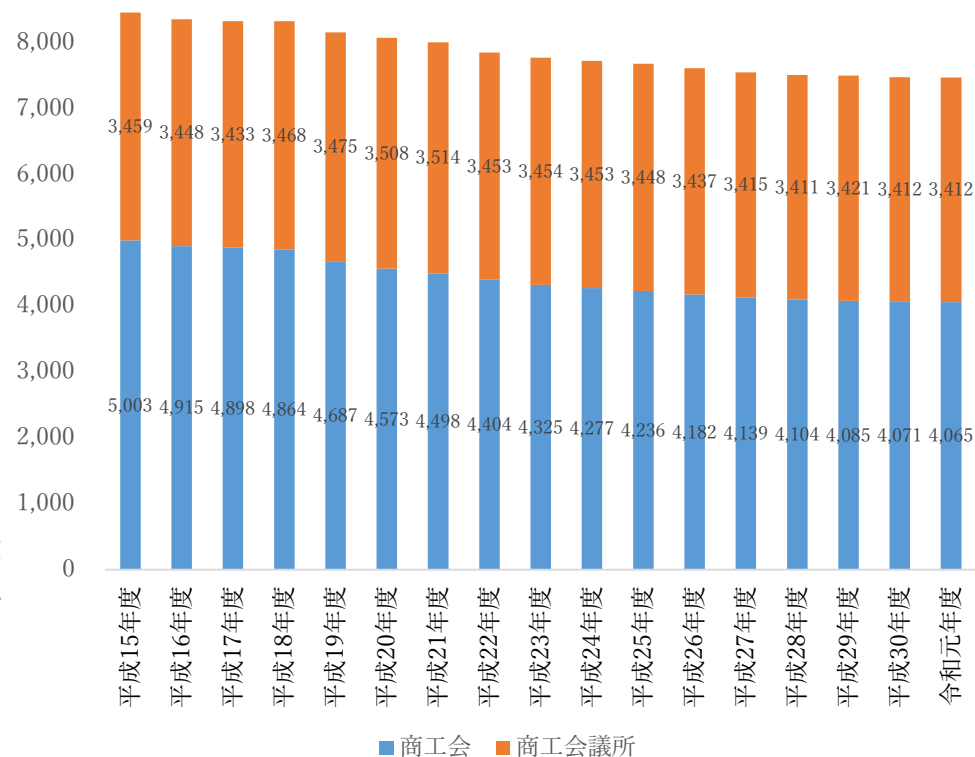
# (参考) 商工会・商工会議所での経営支援事業の変化

- 商工会での経営支援内容は、**労務・税務・金融といった特定分野**のものから、経営計画策定も含む**経営一般にかかる支援が増加**（事業者ニーズの多様化）
- 他方、経営一般にかかる支援は一般的により手間と時間がかかるが、経営指導員数は年々減少している。

商工会での指導・相談件数の分類

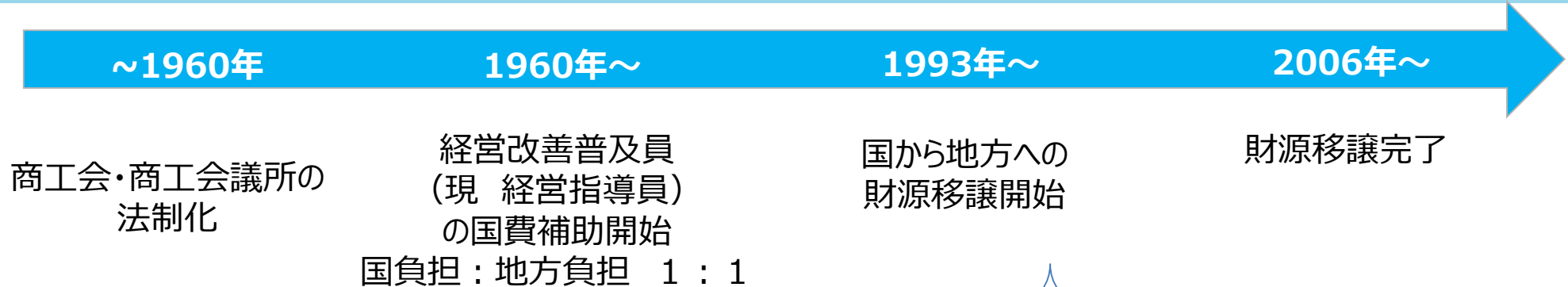


商工会・商工会議所の経営指導員数の推移



# (参考) 経営指導事業における自治体の役割の拡大

- 1960年に経営指導員の設置が開始。従来は国と都道府県で人件費を半額ずつ補助。
- 1990年代から国の財源移譲を進め、**現在は全国団体を除き人件費、事業費はすべて都道府県補助**（地方交付税）。



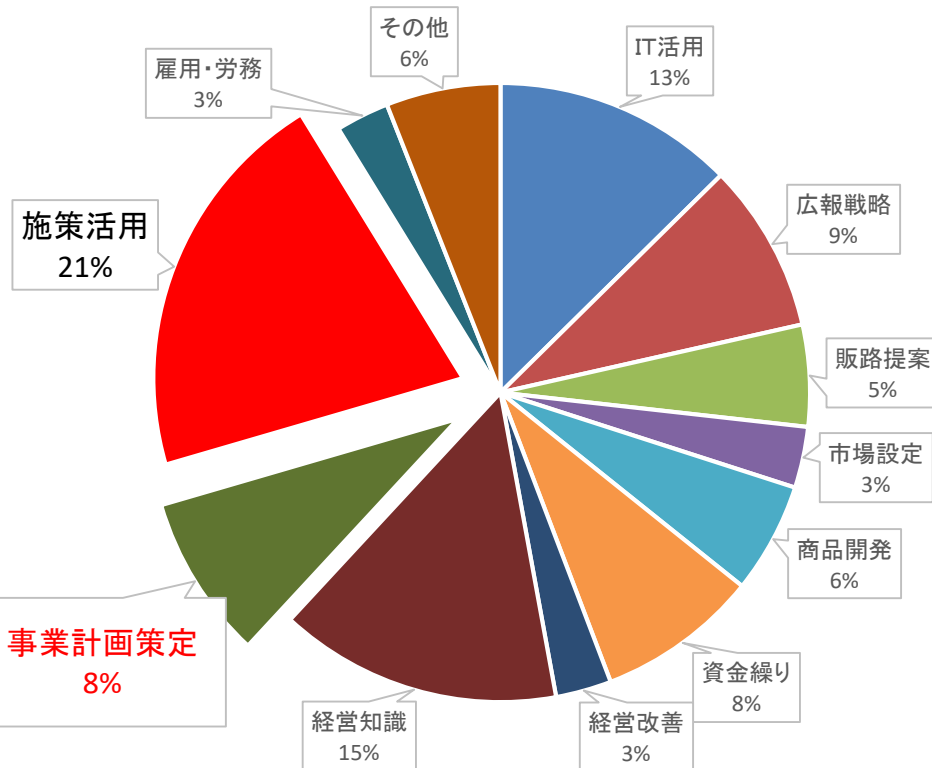
|               |     | ~1992                 | 1993                  | 1994                  | 1995~  | 1999~  | 2006~  |
|---------------|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|--------|--------|
| 商工会・<br>商工会議所 | 人件費 | 都道府県 1 / 2<br>国 1 / 2 | 都道府県 3 / 5<br>国 2 / 5 | 都道府県 4 / 5<br>国 1 / 5 | 都道府県補助 |        |        |
|               | 事業費 | 都道府県 1 / 2<br>国 1 / 2 |                       |                       |        |        | 都道府県補助 |
| 都道府県<br>商工会   | 人件費 | 都道府県 1 / 2<br>国 1 / 2 |                       |                       |        | 都道府県補助 |        |
|               | 事業費 | 都道府県 1 / 2<br>国 1 / 2 |                       |                       |        |        | 都道府県補助 |
| 全国団体          | 人件費 | 国 補助                  |                       |                       |        |        |        |
|               | 事業費 |                       |                       |                       |        |        |        |



# 中小企業支援の取組と現状

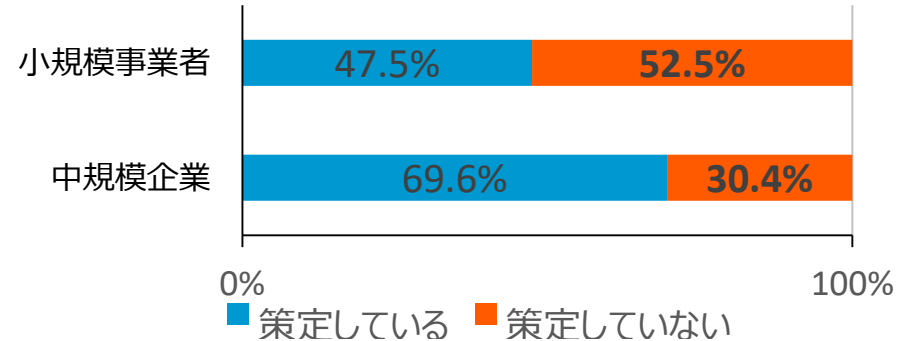
- 不確実性の高い時代にあって、中小企業の自己変革力を高めるためには、**経営者との対話により、経営の本質的課題を抽出し、経営戦略に繋げるような伴走支援**が求められているところ、各支援機関、中小企業支援者によりこうした視点からの優れた取組も行われてきている。
- 他方、経営計画を策定したことがない中小企業もまだ多数存在しており、経営の本質的課題を抽出し、経営戦略に繋げるような伴走支援を**さらに推進していく必要がある**。

よろず支援拠点における  
相談内容の内訳（2020年度）

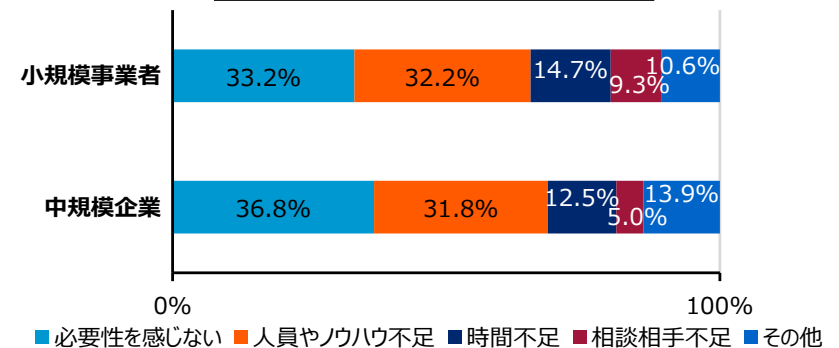


中小企業における  
経営計画策定の有無

(出所) 小規模企業白書  
2020



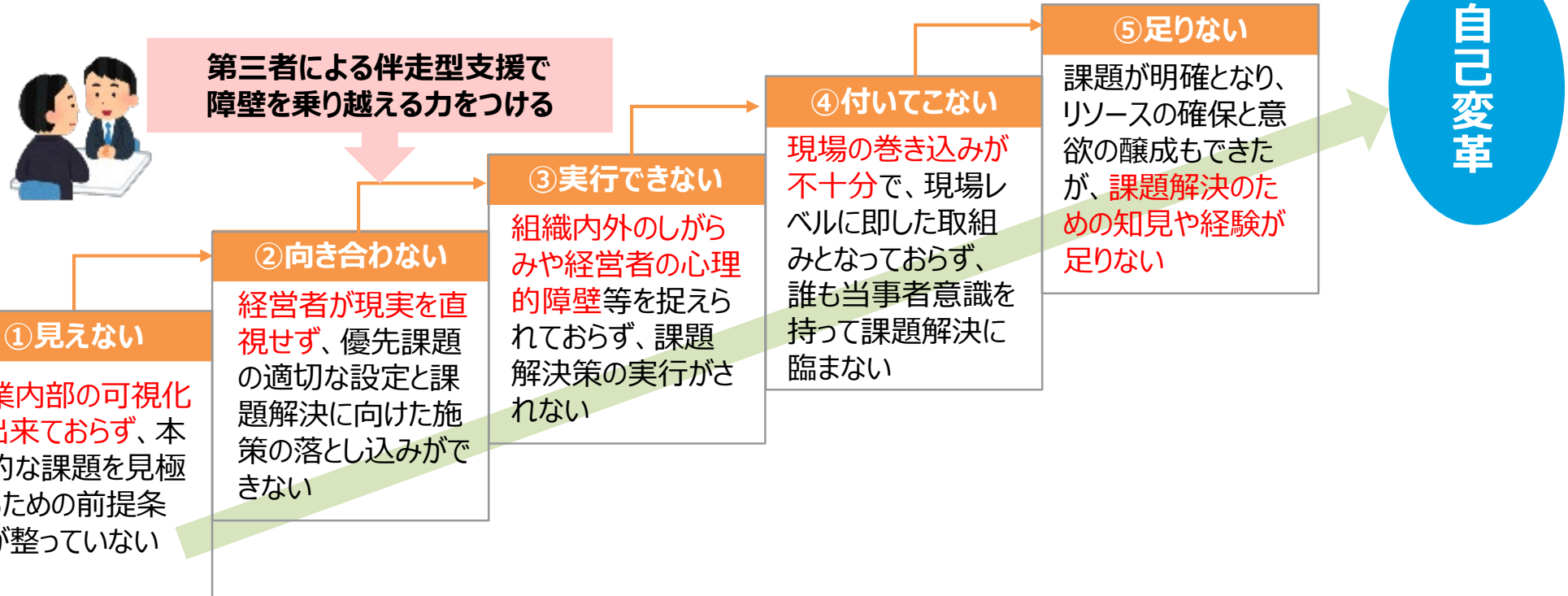
経営計画等を策定していない理由



# 自己変革のための第三者による伴走支援の重要性

- 経営環境の劇的な変化の中、中小企業の経営者の多くは、自社の自己変革力を高める必要性を認識しつつも、様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者単独での対応は困難。
- 企業の自走化に向けて、まずは第三者が経営者に寄り添い、企業の自己変革を妨げる障壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態に導く伴走型支援（経営力構築型伴走支援（仮称））を規模を問わず幅広い中小企業に対して行うことが必要。

自己変革への「5つの障壁」（関東経産局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より）



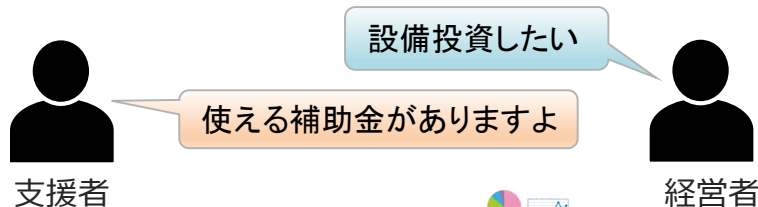
# 経営力構築型伴走支援の内容と意義

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。プロセス・コンサルティング※を応用し、表面的経営課題（表の課題）に止まらず、それが解決されない**真因（裏の課題/本質的課題）**を特定することが重要。
- この過程で、自らの「強み」を含めた事業者が置かれている現状の正確な分析、それを踏まえた「やりたいこと」（＝「夢」）の明確化、それを実現するための道筋が設定される。
- このプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気づき、納得**することができ、**自走化への動機付け**となる。これにより、更なる経営環境の変化が生じた場合であっても経営者自身が自立的かつ柔軟に経営戦略の見直しが行えるようになる（＝**真の経営力の会得**）。

※「プロセス・コンサルティング」：傾聴と対話を通じ、支援者がクライアントを本質的課題への気づきに導き、能動的な課題解決への動機付けを行うコンサルティング手法。組織開発（組織能力の開発メソッド）の研究者であるMITのE.H.シャインが提唱。

## 課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き  
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）



## 経営力構築型（課題設定型）の伴走型支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を通じた経営の「**総点検**」により、経営者を**表面的な経営課題が解決されない真因（多くは経営者自身が関与）への気づき**へと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動（自走化への動機付け）**



**真の経営力の会得**

# 支援機関等による課題解決型の伴走支援の事例①

- 各中小企業支援機関や支援専門家が経営課題の解決に伴走して支援してきた結果、事業者が直面する課題の解決に繋がってきた。

## 【事例】株式会社きぬのいえ（埼玉県寄居町）

サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを開始。

### 【背景】

独自の染色技術を用いた小物雑貨の製造、販売を行う企業。コロナ禍で新たな事業を模索。

### 【取組・効果】

寄居町商工会が実施する「価値創造プログラム」に参加。多様な参加者とともに、服の染め直し事業を企画。注文が殺到したため、持続化補助金を活用して設備投資を行い生産性向上。



出典：2021年版中小企業白書

画像出典：【左】月刊商工会 2021年10月号 20ページ【右】株式会社きぬのいえHP

## 【事例】有限会社光製作所（神奈川県綾瀬市）

ものづくり補助金申請をきっかけに、5年後を見据えた経営計画を作成。

### 【背景】

昭和45年創業以来、プレス加工ひと筋の企業。さらなる成長のため積極的な設備投資を検討。

### 【取組・効果】

綾瀬市商工会が専門家派遣事業を活用し、事業計画立案を支援。複数の計画案からブラッシュアップする中で、5年後の企業の姿を明確化、ものづくり補助金の複数年連続採択を受けた。



出典：商工会支援事例集(全国商工会連合会)

画像出典：【左】有限会社光製作所HP【右】商工会支援事例集(全国商工会連合会)



## 支援機関等による課題解決型の伴走支援の事例②

### 【事例】株式会社Hint（広島県広島市）

起業・創業サポートオフィスの運営と、インキュベーション施設としての入居者の経営サポートを実施。

#### 【背景】

運転資金確保のための融資制度の紹介、あわせて集客のためのプレスリリースの手法についての支援

#### 【取組・効果】

広島商工会議所の支援により、事業計画書をブラッシュアップ。日本政策金融公庫の中小企業経営力強化資金を活用し運転資金を確保。広島経済記者クラブへのプレスリリースにより、集客力と同施設の認知度向上。



出典：広島商工会議所 経営支援課「個社支援事例」

画像出典：[port.incHP](http://port.incHP)

### 【事例】有限会社ミカミ（島根県出雲市）

理美容業を営まれ、店舗のリニューアルやPR用のチラシなどを作成。

#### 【背景】

代表の高齢化から、事業承継を見据えて、後継者の育成等の新たな取り組みを検討

#### 【取組・効果】

出雲商工会議所による支援を受けながら、経営計画書や事業承継計画書の作成など、円滑なバトンタッチが進んだ。「島根県事業承継新事業活動支援助成金」を活用して店舗のリニューアルやPR用のチラシなどを作成し、サービスの質向上や広報を活性化。



出典：出雲商工会議所HP

画像出典：出雲商工会議所HP



# 支援機関による課題設定型の伴走支援の事例

- 各中小企業支援機関や支援専門家によって、経営者との対話を通じ経営課題を抽出し、経営計画を策定し、中小企業の自走化を支援する取組も行われてきている。
- このような支援を広く展開し、全国の中小企業経営者の潜在力を引き出し、**真の経営力を身に付けた経営者を増やしていく**ことにより、危機に際しても揺らぐことのない**強固な日本経済の基盤を構築**することが必要。

## 【事例】草津商工会議所（滋賀県草津市）

自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、  
入念な現状分析による効果的な支援を推進する商工会議所

### 【背景】

- **経営計画の策定**及びその**運用の自走化支援**を推進。

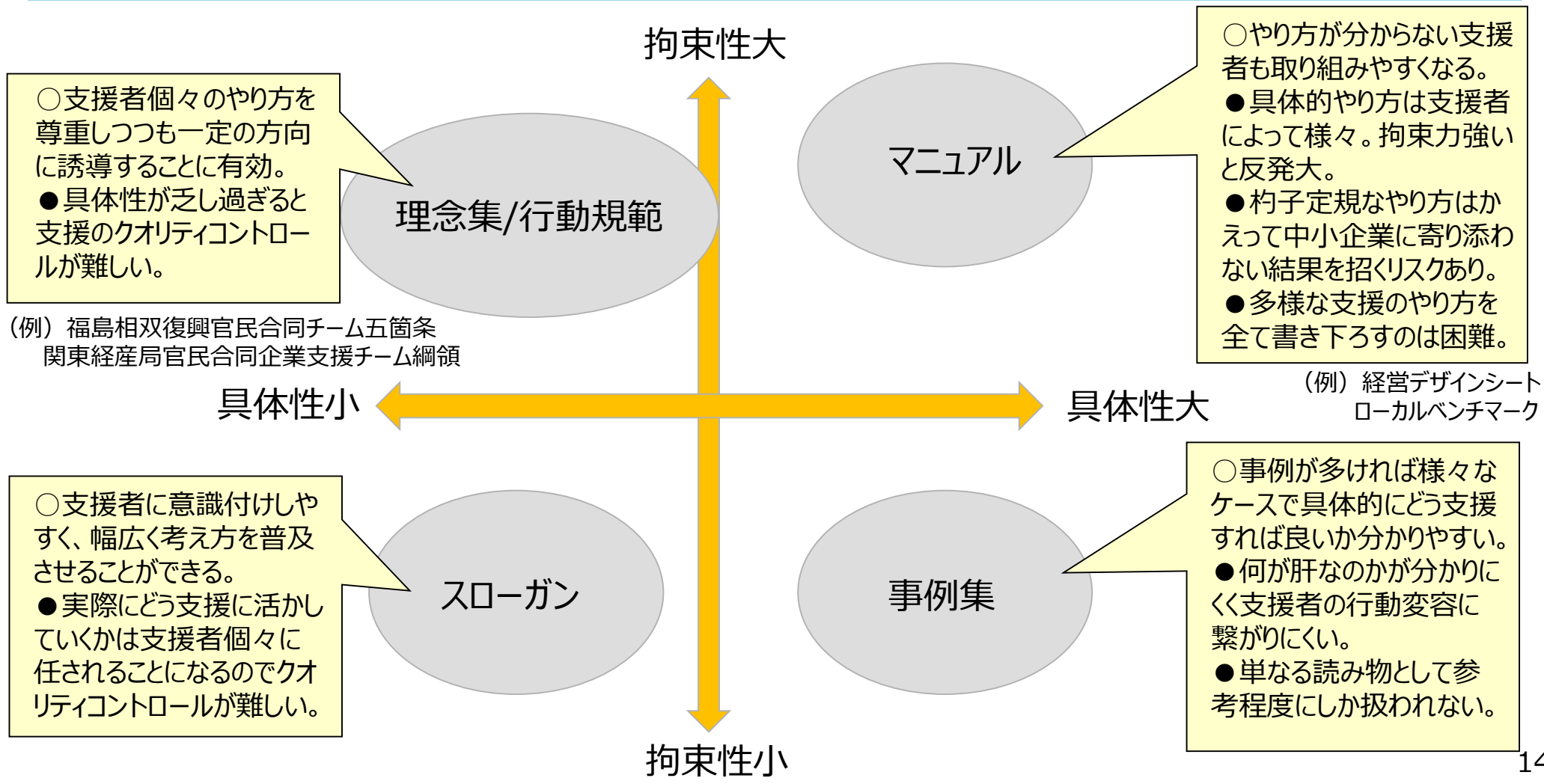
### 【取組・効果】

- **ロカベンを活用し、経営状況の見える化**を実施。また、**事業者の強みを棚卸**するため、**専門家を交えたワークショップを開催**するなど、**入念な現状分析**を実施。
- 藤田工務店株式会社（従業員 4 名、資本金 1,000 万円）は、**同商工会議所のアドバイスの下、入念な現状分析を行い、重要課題を特定**。①受注数の安定化、②新築以外の需要開拓、③ P R 手法の見直しに取り組むとともに、実績を緻密に管理する社内体制を整備。こうした取組の結果、**売上高 3 割増**を達成。



# 検討会での成果物（イメージ）

- 検討会の成果として、経営力構築型伴走支援を展開するに当たって、その理念、内容を幅広く共有し、共感してもらえるようなものを策定する必要がある。
- その際、拘束性、具体性が高すぎると反発を招きかねず、他方低すぎると単なる精神論に陥るリスクがあるため、そのバランスに配慮した成果物とすることが重要。





# 検討会での成果物（フレームワーク）

## I. 経営力構築型伴走支援の基本的考え方

- まず、既に取り組んでいる支援者の暗黙知の中から普遍的要素を最大限引き出して形式知化することを意識し、この要素が満たされないと「経営力構築型伴走支援」にはならないという**必須的要素を特定**することとしてはどうか。

### 経営力構築型伴走支援の基本的考え方（必須的事項）のイメージ

- ✓ 経営の本質的課題を抽出することを目的とする。
- ✓ 「対話と傾聴」を基本的な姿勢とし、支援者の考え方を押し付けない。
- ✓ 経営者が具体的な課題解決策（補助金、金融支援の利用等）の支援を依頼してきても、すぐにそれに着手せず、それが経営のあるべき方向性に沿ったものかどうかをしっかりと吟味する。
- ✓ 自社の強みが何かを経営者に意識させるための分析を行う。
- ✓ 経営者との対話を通じて「やりたいこと」を導き出し、その実現のための道筋を一緒に考える。
- ✓ 策定した経営戦略や「やりたいこと」の実現のための道筋に対して経営者が深く納得をし、その実現に向けて能動的に行動することを促すよう意識する（＝自走化への動機付けのための支援）。

# 検討会での成果物（フレームワーク）

## Ⅱ．選択的事項

- 経営力構築型伴走支援の基本的考え方に加え、支援主体の得意分野、能力、これまでの実績・経験、体制等を踏まえ、**主体ごとに設定する事項を提示**することとしてはどうか（以下に例示）。

### ①対象（誰に対して支援を行うか）

選択の軸①：支援対象の企業規模

選択の軸②：支援対象の業種

選択の軸③：支援対象の企業の状況

✓ 経営戦略の有無／赤字か黒字か／後継者の有無／コロナ禍の影響の大小 等

選択の軸④：支援対象と支援主体との関係

✓ 普段から交流のある企業／相談窓口に来た企業 等

選択の軸⑤：支援対象企業の経営者の状況

✓ 世代／経営経験年数／経営者となった経緯（起業、親族承継、外部招聘、たたき上げ等）

## ②伴走支援者に求められる資質（誰によって支援が行われるか）

支援実施者個人のスキルを横並びで比較できるような「ループリック」を開発し、支援者の資質・能力を見える化し、支援対象者に応じて最適な支援者を充てることができるようにする。

※ 例えば、地域密着型小規模事業者にはスターターレベルの支援者が支援、地域中核企業にはチェンジメーカーレベルの支援者が支援、複雑な分析が必要そうな事業者にはマスターとチェンジメーカーがチームになって支援等の活用方法もあり得るのではないか。

（  
ル  
ー  
ブ  
リ  
ッ  
ク  
の  
イ  
メ  
ー  
ジ

| 「伴走支援者」に求められる資質・能力                     |                                                   | 段階<br>名称 | 1<br>スターター                 | 2<br>マスター          | 3<br>チャレンジャー                              | 4<br>チェンジ・メイカー                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|----------------------------|--------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| 他者と協働し、事業を改善し続ける力・人間性                  | <b>オーナーシップ</b><br>(自分と社会に責任を持ち、それらを大切にする姿勢)       |          | 社会の構成員としての自覚を持つことに困難を感じている | 社会の構成員としての自覚を持っている | いくつかの場面で、社会の最適解を見だし、全てを達成するよう行動し続けることができる | あらゆる場面で、社会の最適解を見だし、全てを達成するよう行動し続けることができる |
|                                        | <b>自己調整能力</b><br>(変わりゆく事業環境の中で適切な経営判断、制度利用を提案する力) |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>支援内容の抽象力・応用力</b>                               |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>他者との協働力</b>                                    |          |                            |                    |                                           |                                          |
| 未知の状況から本質的な課題を発見し、創造的に解決に取り組む思考・判断・創造力 | <b>課題発見力</b>                                      |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>思考力</b>                                        |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>判断力</b>                                        |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>創造力</b>                                        |          |                            |                    |                                           |                                          |
| 異なる分野の知識や技能を組み合わせ活用できる力                | <b>知識</b>                                         |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>技能</b>                                         |          |                            |                    |                                           |                                          |
|                                        | <b>異なる知識・技能の結合</b>                                |          |                            |                    |                                           |                                          |

### ③ 支援手法（どんなやり方で支援するか）

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、BIZミル等、これまで各支援主体が行ってきた支援手法があるため、それを尊重し、自由に実施してもらうことが適当か。

経営力構築型伴走支援の基本的考え方（必須的要素）さえ満たす形で支援が実施されれば、こういった手法で支援を行ったとしても経営力構築型伴走支援として機能すると言えるのではないか。

### ④ 支援の成果の把握（何を行い、何が実現・達成できたか）

経営力構築型伴走支援の有効性を対外的に示し、更なる展開に繋げていくためには、成果を定量的に把握することが重要。

他方、経営力再構築型伴走支援実施者に一律で経営指標等の経年把握及びその報告を求めることは支援者にとっての負担が大きいため、それが経営力再構築型伴走支援実施の忌避に繋がっては本末転倒。

よって、当面、行政庁（経済産業局）、公的支援機関にのみ、支援対象者の経営指標（売上高、利益等）の経年把握を求め、その他の支援主体に対しては他の方法での成果把握（経営戦略・経営計画策定数の集計、経営者等へのアンケート調査の実施等）を認めるか。

# 検討会での成果物（フレームワーク）

## Ⅲ．基盤的事項

- 経営力構築型伴走支援を幅広く展開するに当たって、国が支援人材育成、知見共有の基盤を整備することが適当ではないか。

### ①支援人材育成（どうやって支援できる人材を増やしていくか）

中小企業大学校、中小企業診断士理論政策更新研修等において経営力構築型伴走支援を講義として加えるなど国として基盤の整備を行うべきではないか。

その上で、支援主体ごとの独自の育成策（商工会、商工会議所での経営指導員向け研修等）も含め、適切な人材育成策を選択する形が適当か。

上述②のループリックを踏まえ、より上位のスキルマスターに成長していくことをサポートする視点があっても良いか。

### ②知見の共有（どうやって支援者全体をスキルアップするか）

成果発表会の開催、専用SNSの設置等、国が知見共有の基盤を整備すべきではないか。どのような仕組みが有効か。



## 検討いただきたい事項

本検討会において、成果物（フレームワーク）の考え方、内容につき、御議論いただきたい。

- 成果物（フレームワーク）の考え方が適切か
- 「Ⅰ．経営力構築型伴走支援の基本的考え方（必須的要素）」の具体的内容
- 「Ⅱ．選択的事項」の項目の妥当性及び各項目の具体的内容
- 「Ⅲ．基盤的事項」の項目の妥当性及び各項目の具体的内容

等

# 参考事例

- 必須的要素としては、福島相双復興推進機構（官民合同チーム）の五箇条や関東経済産業局官民合同企業支援チームの綱領等も参考にしつつ、より具体性の高いものとすべきか。

## 福島相双復興推進機構「福島相双復興官民合同チーム」新五箇条

### 官民合同チーム 新五箇条

第二期復興・創生期間において、現場主義を徹底して復興への取り組みを進めるとともに、相双地域に新しい価値を創出することを目指して、官民合同チームの行動規範を次のとおり進化させる。  
(2021年6月1日)

#### 一、労を惜しまず、とことん取り組む

事業・なりわい・生活の再建と自立、地域の発展のために、自分事として、労を惜しまず、とことん取り組む。

#### 一、謙虚にお話を伺い、真の思いを理解する

被災された方々の御苦勞を胸に刻み、謙虚にお話を伺い、真の思いを理解する。

#### 一、対話を深め、広い視野で提案する

対話を深め、全体を俯瞰する広い視野を持ち、復興の状況に応じた最適な施策を提案する。

#### 一、チームワークを高め、関係機関と協働する

チームワークを高め、関係機関と協働することで、多様なネットワークと専門性を総動員し、成果を追求する。

#### 一、「希望の地」を目指して、 新たな取り組みに挑戦する

高い志を持って、「希望の地」を目指し、失敗をおそれず、新たな取り組みに果敢に挑戦する。

“相双の復興なくして福島復興なし。福島復興なくして日本の再生なし。復興のその先にある未来へ”

### 官民合同チーム 五箇条

(2015年8月～2021年5月)

#### 一、被災者の立場に立って取り組む

被災された事業者、農業者の方々のこれまでの御苦勞を胸に刻み、事業者、農業者の方々の立場に立って取り組むこと。

#### 一、とことん支援する

被災された事業者、農業者の方々が、事業・生業や生活の再建を果たされるまで、手拔きをせず、労を惜しまず、とことん支援すること。最後まで決して支援に手を抜かないこと。

#### 一、聞き役に徹する

事業者の方々への個別訪問にあたっては、事業者の方々のお話を丁寧に伺い、それぞれに異なる状況や御意向をきめ細かく理解すること。

#### 一 チームワークを大切にする

チーム全体の知見、人脈、ツールを総動員して、粘り強く支援に取り組むこと。情報を共有し、異なるバックグラウンドを持つ人が集まるチームの強みを最大限活かすこと。

#### 一、地域の復興への高い志を持つ

事業・生業や生活の再建なくして、地域の再生はない。常に、地域全体を俯瞰する広い視野を持って支援に臨むこと。既存施策に不足があるならば、柔軟に新施策を提案すること。

“相双の復興なくして福島復興なし。  
福島復興なくして日本の再生なし。”

## 関東経済産業局官民合同企業支援チーム チーム綱領

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。

### 一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する

- 経営者や社員が持つ「根っこの力」を引き出し、企業の成長と地域公共の発展の循環を生み出す。
- 企業と地域が絶えず自己変革に取り組む力を持つよう、あらゆる知見と労力を投入する。

### 一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す

- 経営者への共感と敬意が第一歩。
- 問題解決力の前に問題設定力。何が真の問題なのか、どういう姿が望ましいのか、内発的な気づきをもたらす。
- 粘り強く、長距離を一緒に走る覚悟を持つ。橋渡しの後も見守り続ける。

### 一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す

- それぞれの多様な力を同じ目的のために合わせ、そのシナジーで道を切り拓く。
- 失敗も成功も全てチームの資産。経験値を共有・蓄積し、分析・改善を怠らない。その知見を地域に還元する。

### 一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

- 公の為という高潔な使命感と倫理観、困難に立ち向かう勇気と情熱を持つ。
- 現場主義で行動し、思い込まずに可能性の選択肢を広げて思考する。