

# 伴走支援の実例：A社のケース

—“問題解決型支援”との違いは何か—

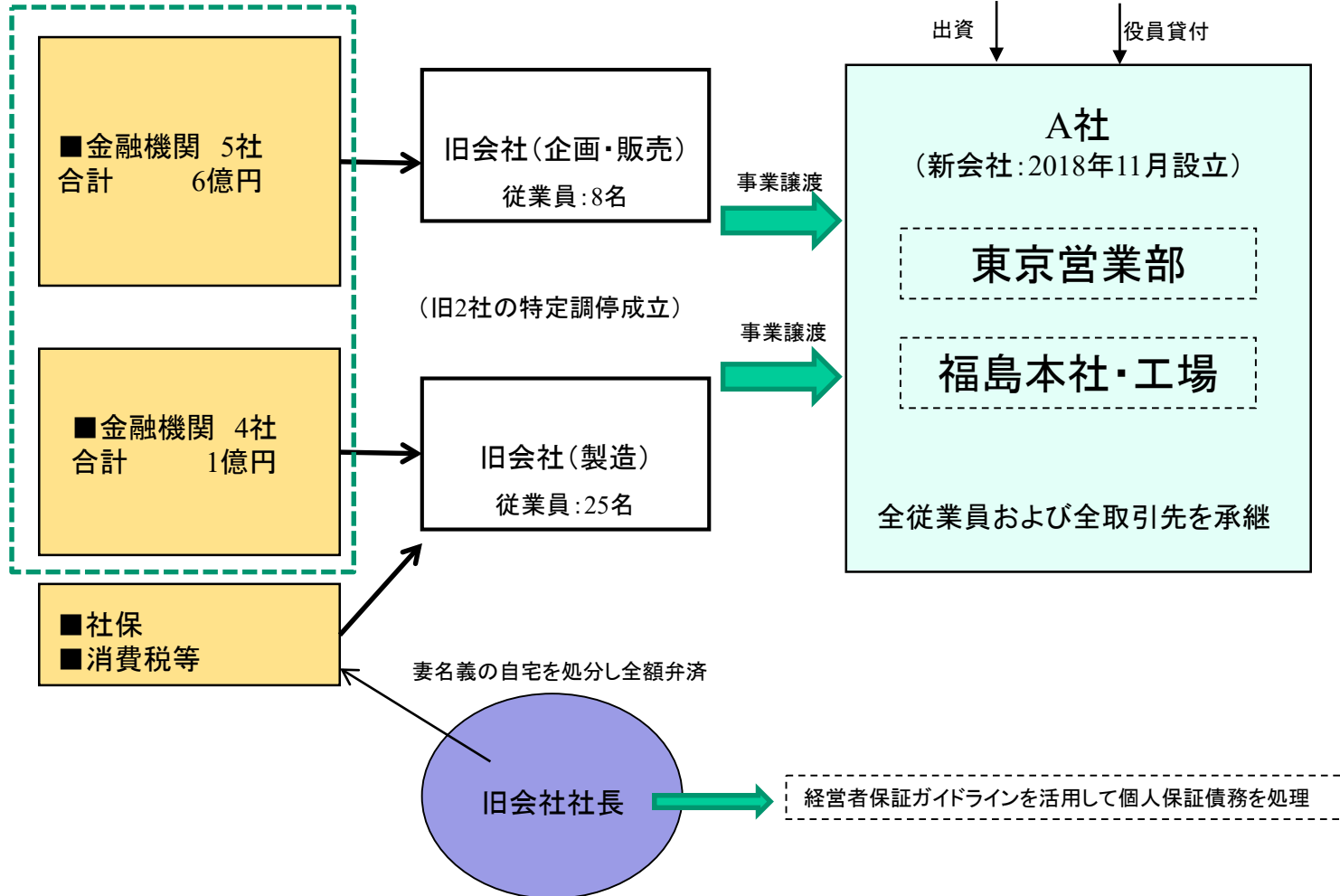
2021年10月20日

玉井豊文(株)TGコンサルティング

# A社事例：再生スキームの概要

当初は東日本震災支援機構スキームにて債務整理を行ったうえで旧会社を存続させる計画だったが、社保等の公的債務がネックとなって頓挫。弁護士主導の第2会社方式(特定調停+事業譲渡)による再生スキームを採用した。他方で事業と組織の再構築については福島相双復興支援機構の支援を受けた外部コンサルが関与。

金融債権は旧2社の特定調停により最終処理



# コンサルはどのように支援したか

(当初想定したプロセス)

本件実情に  
合わないため  
方針転換

(実際のプロセス)

目的・課題の共有



SWOT分析



問題点の抽出



改善策の検討



改善策の絞り込み



改善策の提案



実行のサポート

(日程)

2017年12月上旬

初期調査

・新旧経営者との個人面談にて当事者の意図を確認、幹部との個人面談で組織マネジメントの不在を痛感

2018年1月末まで

幹部ファシリテーション

・幹部4名と対話を重ね、会社の強みを生かした将来像(ゴール)について共通のイメージを形成

2018年2月末まで

改革プランの掘り下げ

・ゴールにたどり着くための方策についてアイデアを出し合い、現場主導の具体的な改革プランを練る

2018年4月中旬

改革プランの取り纏め

・新経営者が改革プランを取りまとめ、数値計画も盛り込んだ事業計画を完成。震災支援機構へ支援申請

2018年4月下旬

金融団等へ説明

・事業計画について金融団等との目線のギャップが顕在化。新経営者は承継する負債の重さに悩む

2018年6月末

支援申請を取下げ

・新経営者の不安を受け止め、別の方法(法的整理)もあることを助言、本人の決断をサポート

2018年7月

第二会社方式に着手

・外部専門家(弁護士、会計士等)を紹介、①②を委託

2018年9月末

特定調停申立

①債務整理のための金融機関交渉と各種法的手続  
②財務DDと事業計画(数値計画)策定

2018年12月

特定調停成立

・他方でコンサルは、旧経営者の私財提供に関する本人及び家族の心情的整理、新経営者のビジネスプランに関する助言などの領域で「伴走型支援」を継続

# 事前受領資料：外部専門家による診断結果

－工場整流化の専門家が指摘した問題点(2017年9月15日作成)－

工場全体の整理整頓ができていない。

工場全体が物置のような状態で作業を阻害している

品質目標、品質状況に関する工場内掲示がない。

作業者の技能レベルが不明確で担当している作業に対応する能力があるかわからない。

生産計画が月1回発行されているが随時受注する追加注文の対応について現場丸投げになっている

縫製ラインでの用談が多い。現場への作業指示が的確になされているか疑問である

モノづくりの遅れ進みがわからない

生産計画が月1回発行されているが随時受注する追加注文の対応について現場丸投げになっている

仕掛品の滞留が多く問題が顕在化できない

(物の停滞が5か所で発生しているとの指摘あり)

入荷から出荷までのリードタイムがわからない

# 本件支援のポイント

## (実施したアプローチのポイント)

### ①対話の力を使って当事者の真実に迫る

- ・パーソナライゼーションによって信頼関係を構築する
- ・仕事への思い、会社と自分の関係などを語ってもらう
- ・本人が人生において本当に実現したいことを聞き出す

### ②思い切って長所に光を当てる(美点凝視)

- ・会社の強み、仕事の楽しみ、誇りなどを語ってもらう
- ・その強みを100%発揮できたらどんな会社になるかを問う
- ・それを実現するために会社として何が必要か議論する
- ・それを実現するために自分にできることを挙げてもらう

### ③組織マネジメントの改善を目指す

- ・個々の業務改善よりも、社員のモチベーションを高めて、現場から様々なアイデアが出て、それを実行していく方が楽しいのではないかと提案し、当事者で共有してもらう

### ④適切な外部専門家と役割分担

- ・法的手続や税務会計などの専門的分野の業務については会社の報酬負担能力、求めるレベル感などを勘案し、マッチする専門家を紹介し、協働するチームを組成
- ・専門家には背景事情、期待する役割、予算、スケジュール感などを正確に伝え、当事者と専門家とのギャップを埋める

## (参考:シャインの“支援学”)

- エドガー・H・シャインの「プロセス・コンサルテーション」  
問題解決の支援を求める相手(クライアント)に対して、内容に入る前に、まずクライアントが何を求めているのかを知る、場合によっては共に考える過程(プロセス)の方が大事である。  
内容よりも思考やコミュニケーションのプロセスを重視する点においてコンサルティングの新しいあり方を示したと評されている。

### ■支援のあり方の3つの役割(モード)

- ①情報やサービスを提供する専門家
- ②診断して処方箋を出す医師
- ③公平な関係を築き、どんな支援が必要か明らかにするプロセス・コンサルタント



専門家でも医師でもその役割を適用する前に、プロセス・コンサルタントの役割を演じることが求められる

### ■人間関係における信頼と率直さの4つのレベル

- ①レベルマイナス1: ネガティブな関係(囚人と看守など)
- ②レベル1: 取引上の、お役所的な、ほどほどの距離を保った関係
- ③レベル2: 個人的な関係
- ④レベル3: 深い友情、愛情、親密さ



パーソナライゼーションでレベル2の関係を深める

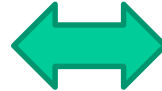
(注)パーソナライゼーションとは、自分が本当はどんな人間で、どこから来て、どこへ向かっているのかというストーリーの一部を、お互いに伝え合うこと



組織や経営などの複雑な問題が絡む支援行動においては、支援者と支援を求める者との間の関係が、個人的な関係に裏打ちされた信頼と率直さをベースにしていないと本当に役に立つものにならない。

# 参照した手法：アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）

## 《問題解決のパラダイム》



## 《AIのパラダイム》

■問題の特定



■原因の分析



■可能な解決策の検討



■行動計画

■ディスカバリー：強みの発見



■ドリーム：理想の状態



■デザイン：目指す状態の明確化

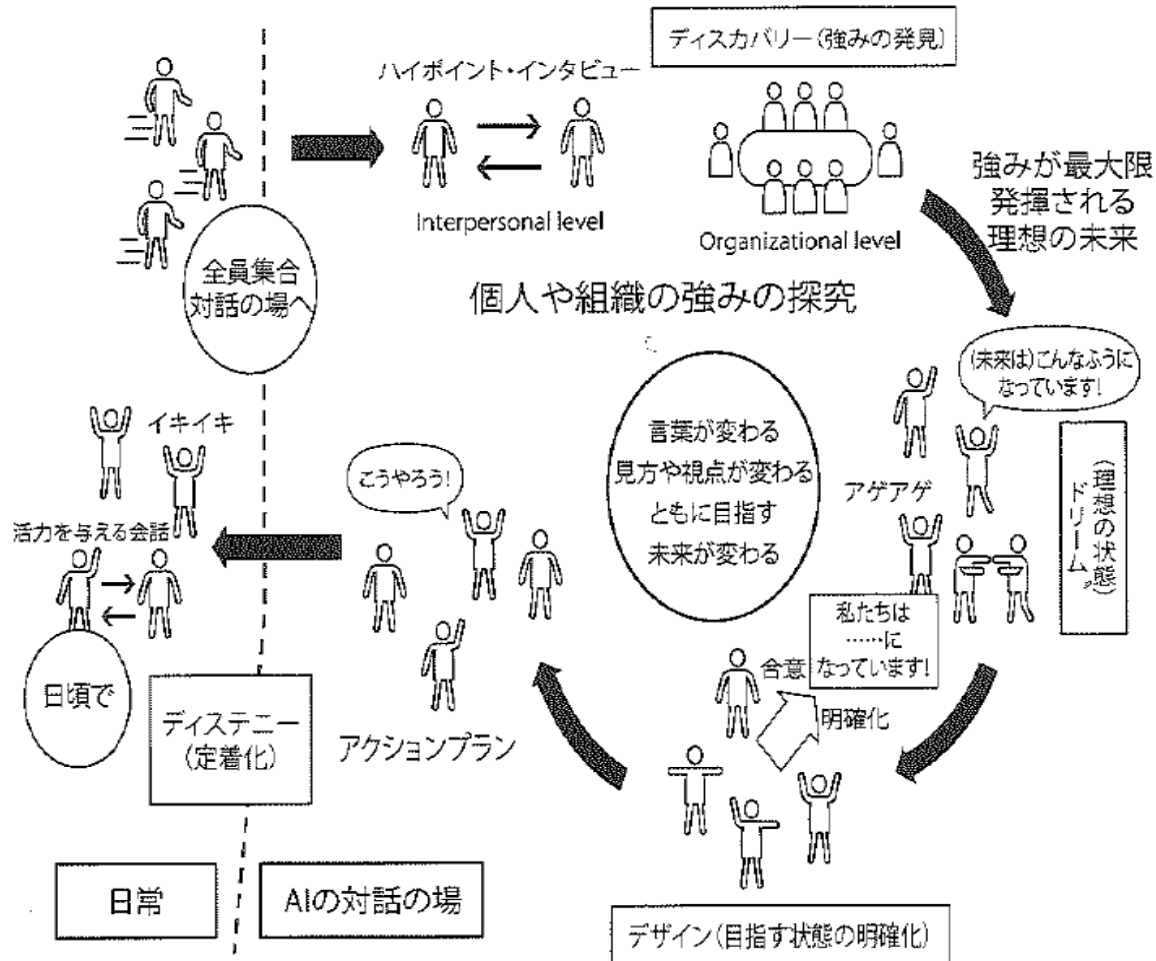


■ディスティニー：定着化

「世界には真実があり、それは科学的な手法で明らかにできるものだ」という客観主義、本質主義の考え方に立脚する ⇒ 診断型組織開発

「意味というのは当事者同士の主観をもって発見可能であり、またコミュニケーションを通じて認識は作り上げられる」とする社会構成主義の考え方に立脚する ⇒ 対話型組織開発

# 参考: AIの進め方



# A社アクションプランの全体像

【デザイン、ディスティニー】

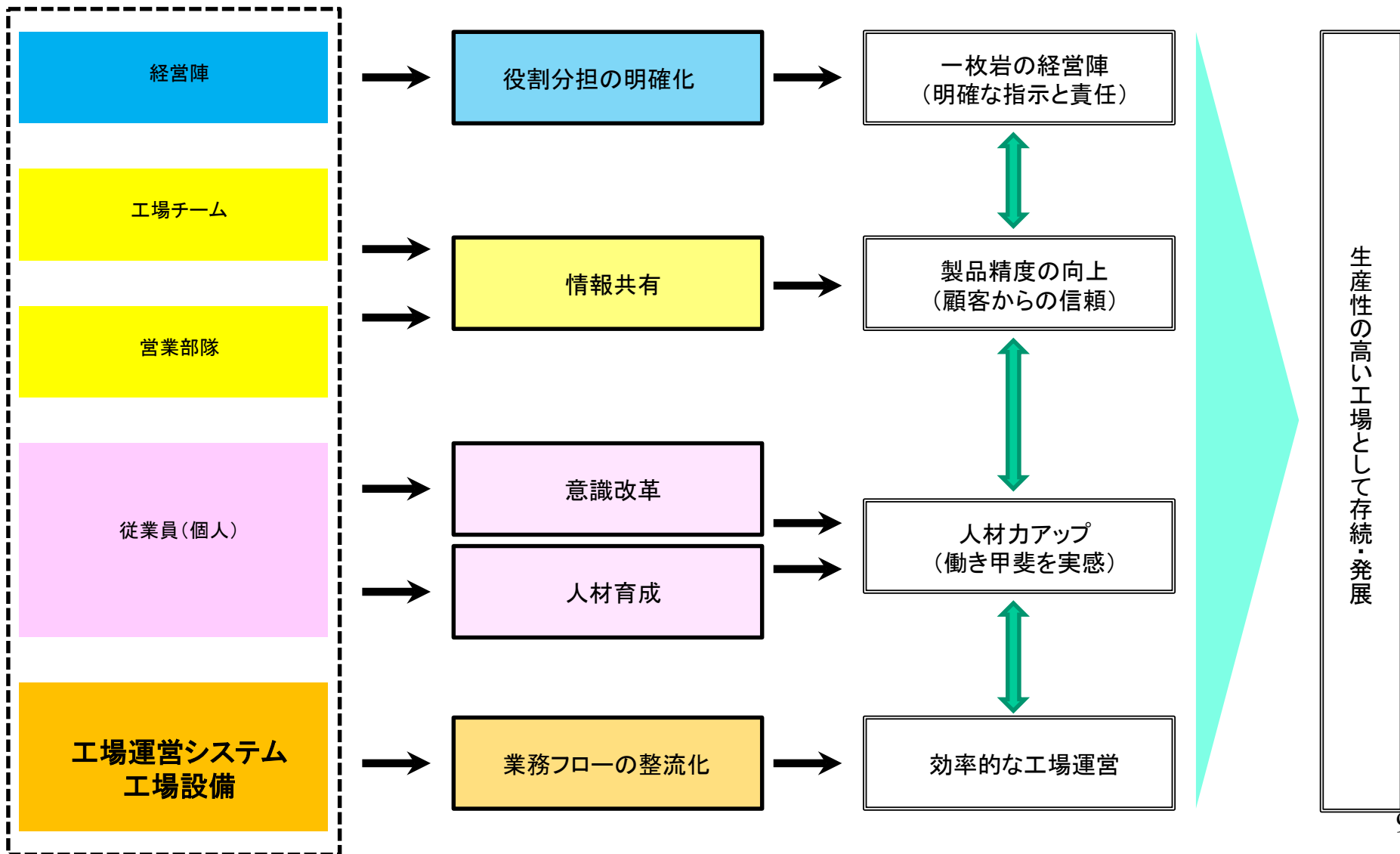
2018.4.16

(当社の構成要素)

(アクションプランの5本柱)

(目指すもの)

(ゴール)





# 新しい伴走支援へのインプリケーション

1. A社のような限界的な事例においても、「強み」に焦点を当てるAIの手法は有効であった  
⇒ どんなに小さく収益性の低い小規模企業であっても、当事者が「強み」を発見できれば、自力で成長していく道が拓ける。  
(外部者の役割はそのきっかけを提供することにある)
2. 従来型の支援のアプローチは、問題点や課題をあぶりだし改善策を支援することが中心で、一定規模以上の企業には有効であっても、大多数を占める小規模企業には不適合。かえって当事者の改善意欲を削ぐことになりかねない。  
⇒ **論理・実証モード**での議論(従来型のアプローチ)では発見できない当事者の潜在的な「強み」があること、そしてそれは**対話モード**でのやり取りの中で当事者自身が気づくことができることに留意
3. 新しい伴走支援の仕組みを構築するに当たっては、支援者側のスタンスを改める必要がある。  
(従来型の関与姿勢)  
: 企業の問題点を分析・診断し、改善策の答えを用意し、必要な知識・技術・ノウハウ・人脈を提供する専門家として、当事者より一段上の立場から指導する(専門的なコンテンツの提供に対し報酬を得る)  
(新しい伴走支援の関与姿勢)  
: 当事者と対等な立場で対話し、当事者の主観的な本当の声を聞き出しつつ、その中に含まれる潜在的な可能性に着目。それを自らの「強み」として当事者が自覚できるような環境を整える(ファシリテーターのイメージに近い)
4. リーダーのみに期待するのではなく、**ポリフォニー(多声性)**の力を利用する。  
: 「一人で机上で自律的な決定を下す経営者」よりも、「たとえ矛盾があったとしても、参加者が幅広い見方や価値を自由に表現できる状態」にある方が組織に活気を与える(=協同的なプロセスを駆動させること)
5. 組織が本当に活力を持てば、社員の日常会話が変わる(=組織開発成功のメルクマール)  
: 従来ネガティブな会話を交わしていた社員が日常レベルでポジティブな方向の会話を交わすようになること  
これは社員のナラティブ(自己についての語り)が変わったことを意味する

## 《 玉井豊文(たまい とよふみ) 略歴 》

- (略歴) 1955年(昭和30年)生まれ 長野県出身  
1980年 京都大学法学部卒業 日本興業銀行入行  
1998年 同行融資部事業推進室長  
2001年 みずほ証券 アドバイザリー第6部長  
2004年 エイ・アイ・ピー・ジャパン・エルエルシー日本支店代表  
2006年 (株)TGコンサルティングを設立のうえ独立、現在に至る

### (公職等)

一般社団法人事業再生実務家協会 執行委員

経済産業省「DIPファイナンス研究会」委員(00年12月～01年5月)

金融庁「新しい中小企業金融の法務に関する研究会」委員(03年4月～7月)

中小企業庁「中小企業再生の今後の政策的課題に関する研究会」委員(06年8月～07年3月)

内閣府 政策企画調査官(08年3月～9月)

金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー(18年7月～19年12月)

関東経済産業局・官民合同企業支援チームの立上げ支援(19年3月～21年1月)

### (主要論文・共著)

「中小企業再生が進まないもうひとつの理由」(「事業再生と債権管理」108号) 2005年4月

「事業再生ADRの実際問題」(週刊金融財政事情2009年8月24日号)

「『廃業』の重みを理解するセンスが問われる」(週刊金融財政事情2011年7月4日号)

「出口戦略としてのDPO」(金融法務事情2012年2月10日号)

「『草の根の事業再生』と信託スキームの活用」(「事業再生と債権管理」2012年10月5日号)

「物語としての事業再生」(『時代をリードする再生論—松嶋英機弁護士古稀記念論文集』所収)2013年4月

「人を見て事業を見て金を貸す」再考」(「事業再生と債権管理」153号・巻頭言)2016年7月

「取引先との“深度ある対話”をいかに実現するか」(週刊金融財政事情2017年4月3日号)

「“深度ある対話”とコンサルティング」(機関誌しんくみ・2017年7月号)

「これからの信用組合の役割」(機関誌しんくみ・2018年12月号)

「無借金企業の出口戦略—コロナ禍からの復興における盲点」(月間税理2021年7月号) など

### (連絡先)

#### 株式会社TGコンサルティング

住所: 〒104-0031 東京都中央区京橋2-6-11

MY京橋ビル4階

電話番号: 03-6228-7941

Email: [tamai.tgc@diary.ocn.ne.jp](mailto:tamai.tgc@diary.ocn.ne.jp)