

## 第1回伴走支援の在り方検討会 議事要旨

日時：2021年10月20日（水） 14時30分～16時00分

場所：経済産業省別館8階843会議室及びオンライン

### 出席委員

押田委員、樫谷委員、黒澤委員、後藤委員（オンライン）、佐塚委員、立石委員、玉井委員、中嶋委員、西山委員、渡辺委員（オンライン）

### オブザーバー

金融庁 新発田銀行第二課長

### 事務局

中小企業庁 角野長官 新居次長 飯田事業環境部長 佐々木経営支援部長  
岡田経営支援課長

### 議題

- (1) 事務局資料に関する説明
- (2) 委員プレゼンテーション
- (3) 討議

### 議事要旨

委員からの主な意見は以下のとおり。

#### <総論>

- 事業者が自走化できない要因が、経営者自身にあるケースも少なくない。そういった経営者が単独で自社改革に取り組むことは難しいため、第三者である支援者が介在していくことが必要。
- 支援機関は多種多様であり、各々で支援手法を有している。新たな支援手法を提案するのではなく、既存の支援手法に上乘せするという観点から提案する必要がある。
- コロナ禍を契機に、事業計画書や資金繰り表を作成する事業者が増加した。事業計画書等の作成は自社の経営課題を認知する契機になる。伴走支援もその一助になり得る。

- 事業者の自走化においては、売上貢献度分析や市場分析等が含まれている事業計画の策定が果たす役割は大きい。
- 新しい伴走支援では、支援者サイドのスタンスを変える必要がある。一段上の立場から専門的なコンテンツを提供するといったスタンスではなく、対等な立場で対話した上で、事業者の主観的な声から潜在的な可能性を見いだすことが重要。
- 伴走支援のフレームワークという考え方は、規模・業種等にかかわらず全ての事業者に通じるもので汎用性が高い。新たな支援ステージに繋がる施策として具現化いただきたい。
- 民間単独の伴走支援は、時間がかかり採算性が極めて悪いため、支援数が限定的。官が介入する意義はある。
- 規模や業種、財務状況や支援者によって、支援手法や優先順位は異なる。1つのフレームワークとしてまとめるのではなく、それぞれのパターンを整理すべき。

#### <伴走支援の基本的考え方について>

- 支援のプロセスでは課題設定が最も重要。
- 一番のポイントは、自社の強みや誇りとするポイントを聞き出すこと。当事者が強みを理解することが自己改革・自己変革力に繋がる。
- 新しい伴走支援では、経営者と社員が協働して自己改革に取り組む協同的なプロセスが働くよう促すことが重要。
- 伴走支援の基本は、事業者が自覚できていない自社の本質的な経営課題を認識させること。
- 事業者と支援者間で信頼関係を構築して、本質的な課題を把握し、事業者に気付きの機会を持たせるというプロセスは、最大のコストをかけるべき最も重要な部分。

#### <伴走支援の手法について>

- 現在取り組む伴走支援の手法は難易度が高く、支援を実行できる者が限定的。また、支援先も経営資源に余力のある企業が中心。より多くの支援者、企業が活用できる汎用的手法を開発する必要がある。
- 中小企業と小規模事業者では、それぞれ構造が異なるため、支援手法が異なることに留意して成果物を策定すべき。分けた議論が必要。
- アプリシエイティブ・インクワイアリーという組織開発の手法が有効である。それは「経営者を指導する」のではなく、多数の社員が参加した対話の場の中で、自社の強みを探究し、理想の状態を想定し、目指す状態を明

確化し、アクションプランに落とし込んで定着化を図るという4つのステップを回すことである。

- 支援ツール毎に使う場面が違う。どれを使うということにこだわらず、場面ごとに適したツールを示すべき。

#### <伴走支援の支援対象について>

- 小規模企業振興基本法の定義にはこだわらずに、広く小規模事業者を対象にすべき。
- 中小企業と小規模事業者は、組織管理やマネジメントの概念の有無で峻別される。これらは分けて考えるべき。
- 中堅中小企業への伴走支援を優先すべき。
- 全ての企業に対する伴走支援は現実的でない。ある一定のラインまで面的に支援した後に、個社支援に移るという考え方もある。また、支援対象の区分として、規模や地区だけではなく、業種の観点も必要ではないか。

#### <伴走支援者に求められるスキルについて>

- 相手の話を否定せずに聴き続けるだけで支援になる。支援者は聴く力（敬聴力）を養っていくことが大事。
- 支援者に求められる資質として、最も重要なのは事業者を理解するコミュニケーション能力。
- 相手を敬い、関心を寄せて話を聞く「敬聴」は支援者の重要なスキルの1つ。「敬聴」した上で、「なぜ」と問うことが伴走支援の第一歩。

#### <その他>

- この非常時においては、経済政策か社会政策かの議論を超えて、事業を失敗しても再チャレンジできる社会づくりという概念も本検討会の重要な議題ではないか。
- 伴走支援を行う経営指導員の育成は都道府県に働きかけてはどうか。
- 支援者のモチベーション向上のため、WEBサイトなどで伴走支援のベストプラクティスを積極的にPRしてほしい。

以上