

## フレームワークに関するご意見(まとめ)

令和3年11月8日

## 1. 課題設定型伴走支援のあり方について(総論)

- ① 「強みを発見してもらう／自覚してもらう」ためのファシリテーションが必要。「強み発見型伴走支援」という言葉でも良いのではないか。
- ② 社会が変わっているのに、知識注入型では身に付かない。ディスカッションを繰り返し、自ら考え行動するという実践の繰り返しをどう作っていくかが大事。
- ③ 伴走支援を考える上で、二つの軸がある。一つは成長支援か経営改善かという軸。もう一つは単独支援かチーム支援か。
- ④ 中堅企業支援の場合、一人で支援することは無理で、チームでの伴奏が基本となる。経営者だけでなく、社員も含めた企業カルチャーを変えていくことが重要。定着には4～5年かかる。
- ⑤ 「対話と傾聴」が最も大切な伴走支援のポイント。しっかりトレーニングする研修体系が必要。傾聴は「敬聴」でもあり、相手を敬い関心を寄せることが大事。一つ聞けばさらに次の質問が自然と出てくるもの。
- ⑥ 本構想は画期的なもの。事業者、支援者双方にどう見せていくか工夫が必要。

## 2. 基本的考え方(必須的要素)について

- ① コミュニケーションが何より大事。「相手を知る力」とも言い換えられる。大きく3つのポイントを聞くことが必要。一つ目は「自社」について。人、モノ、金、情報を把握する。二つ目は「顧客」について。顧客層、増減の見込み、新規顧客層をどう考えるか、潜在ニーズはあるか、等。三つ目は「競合他社」について。この三つが事業計画書策定においても大事な要素。ローカルベンチマークにこの要素が綺麗にまとまっている。
- ② 支援者の基本ソフト(OS)として普及させる必要がある。「教育」されると押し付けがましくなるので、反発したくなる。今実践している支援内容を追認していくことが大事。
- ③ 対話を重ねて本質的課題に辿り着くプロセスが最重要プロセス。信頼関係を構築することに大部分のリソースを割いて対応するべき。「クリティカルパス」として位置づけることが必要ではないか。「自走化」を目指すことは重要な要素。
- ④ 深く経営にまで関わって伴走支援することは本来楽しく、やりがいのある経験であり、指導員でもやってみたいという人は多いはず。他方で、時間がかかるので、皆、そこまでやれる時間がない。件数をこなさなければいけない要請も一方であり、バランスが難しい。

### 3. 支援対象について

- ① あまり細かく分けると混乱する。大まかな分け方でいいのではないか。基本は企業規模の軸と、健全な企業か困窮している企業化の二つ。困窮している事業者は課題解決ニーズが高い。「支援者が依頼してきても、すぐに課題解決策に着手しない」という表現があるが、工夫した方が良い。課題解決をしながら、課題発見をしていく、という複線的な対応であるべき。このバランスが実務的には難しく悩ましいところ。
- ② 支援対象をどう決めるのかが一番大事。規模については、小規模事業者なら公的支援機関、中規模中小企業は手薄、中堅企業は民間コンサルが入っているというのが今までの構図。中堅企業に伴走支援の対象を広げると、民間コンサルの支援と領域が重なる。
- ③ コロナで傷んでいる飲食、宿泊等の業種について、全国に立て直した経験のある支援者がいるため、彼らの知見、ノウハウを共有し、横展開していくことが重要ではないか。
- ④ 企業の3分の1は法人税を納めていない状況であり、ゼロゼロ融資等により投入した国費が回収不能になると大きなこと。経営改善をまずどうやって広げていくかの議論が必要。対象の優先順位付が必要ではないか。

### 4. 支援者に求められる資質について

- ① ルーブリックのような形でまとめるのは良いこと。一つの例として示し、各支援機関によって改変して運用するイメージではないか。
- ② ルーブリックは、分かりやすい日本語にすることが必要。このようなスキルスタンダードを支援者に活用してもらうには、参加することがビジネスになる環境を作る必要がある。例えば、認定支援機関のうち、特に税理士や中小企業診断士等の士業の支援の底上げのため、認定等の形で国が伴走支援にお墨付きを与える等が考えられるのではないか。
- ③ 中小企業大学校で指導員になりたての人向けの研修を行ったことがある。「5つの能力」として、「対話力」「診断力」「行動力」「編集力」「突破力」を示した。そのうち、「対話力」は必須の能力として、その他は選択的に必要な能力と位置付けている。編集力とは人的ネットワークや収集した情報をうまく組み合わせ課題解決に繋げていく能力のこと。

## 5. 支援手法について

- ① 様々な支援手法があるべきであり、限定すべきではない。ロカベン、簡易版経営デザインシート等。
- ② 支援の具体的な手法は自由で良い。肝心なことは、事業者自ら課題を解決できるようになること。そのために必要なことは経営計画を自ら作れるようになること。特定の雛形(ロカベンやBizミル等)を使わないケースも多い。
- ③ 支援ノウハウについては、各経営指導員の属人的なものになっており、マニュアル化していくことに着手しているところ。一定のレベルまでは標準化し、その上で、「良い属人化」として各人が上乘せするイメージではないか。

## 6. KPIについて(企業の評価の観点)

- ① 課題設定型伴走支援は、すぐに売上等の指標に表れるものばかりでもない。経営者が満足したかどうか、自ら経営課題に向けて取り組みたいと思ったかどうかという点が重要。
- ② 具体的に何で指標を測定するかは、現場に任せた方がいいのではないか。従業員数に着目しても、中堅企業と小規模企業とでは、インパクトが異なるため。利益の伸び率は、共通指標になるのでは。
- ③ 利益とキャッシュで成果を測定している。これ以上の細かい分析は不要。ポイントはカルチャーが変わったかどうか。社長だけでなく社員全員の意識を変えること。
- ④ 成果は一律ではないため、それぞれの方法で評価をすることが良いのではないかと思う。
- ⑤ 結局は企業が維持されていることがポイント。本来なら倒産していたかもしれない企業が生きていること。見えにくい大きな成果として測定していくべきではないか。

## 7. KPIについて(支援に関わる人の評価の観点)

- ① 「支援件数」や「補助金採択件数」だけの指標だと、結局、課題解決型の支援を行う方が効率的、ということになる。人事の評価軸をどうするか要検討。
- ② 支援に関わる人の評価基準については、定性的なものや定量的なものがある。相談件数等の目標はあるが、定量評価に寄ってしまうと件数が稼ぎやすい支援をしがちになるので、評価をしっかりと行う必要がある。
- ③ 地域の評価者を任命するようなシステムを作らないと評価は難しいのではないか。

## 8. 人材育成について

- ① 課題設定型伴走支援のカリキュラムを盛り込むように依頼すれば、県連でやってくれるのではないかと。モチベーションをどう向上してもらえるか。支援事例が白書等で取り上げられると、かなりモチベーションは向上する。現状、課題設定型の伴走支援ができている経営指導員は、肌感覚では2割程度ではないか。
- ② チーム支援を行う場合には、人選をどうするか、地域ごとに考えていくことが必要。
- ③ 「小規模事業者支援研修」には、「対話と傾聴」「コミュニケーション力」の要素が入っている。座学だけでなく OJT の要素、例えば実際に支援者に同行して、支援の現場を学ぶことが重要。オンラインだけでは限界がある。最低でも1回は対面の経験が必要。認定支援機関の更新研修等に盛り込んではどうか。
- ④ 課題解決型の支援は多くのプログラム、研修があるが、課題設定型の支援、聴く力に関して特別なものは全くない。OJT で学んでいるのが現状。研修でインプットしたものをいかにアウトプットするかも大事。講義を聞いた時は分かったつもりでも、すぐに忘れてしまう。診断士の中で、課題設定型の伴走支援ができている方は、1割も居ないのではないかと。
- ⑤ 一人の専門家での対応には限界がある。経営そのものを見る力を持った専門家はほとんどいないという感覚を持っている。支援者が一人で手に負えない課題を「サポート委員会」に持ち込まれて、弁護士や会計士、税理士、再生経験のある経営者等で議論して対応を決めていく。この中で、支援者は支援手法を学んでいき、育っていく。座学だけでは不十分。
- ⑥ 数年前に職能標準表を作成した。若い職員に対して、スキルアップの目安になるものは必要であると考えている。支援者向けに業務体系表のようなものを作るのは良いと思う。

## 9. 検討会の進め方について

- ① 今の立場に囚われることなく、新しいものを生み出す議論をしていくべき。今まで明文化されてこなかったようなことに着目して、多くの支援の現場で実践されていることを、さらに広げていく議論をしていくべき。
- ② 検討会として成果物を出して終わりにせず、状況を常にウォッチしていく仕組みがあると良い。企業支援と同様に、しつこくやっていかないと定着しない。その過程で事例集や Q & A を充実させていくことも有効。

## 10. 経営者の在り方について

- ① 支援者は、経営者が考えていることに対して「良いね」「一緒にやりましょう」「頑張りましょう」と言っていくことが大事。経営者に何か発想を与えなければならない、ということではない。寄り添い、同意していくことが大切。

- ② 経営者は横のつながりを求めている。経営者相互の交流を深められるような仕組みをどう作るか。また、経営者の競争意識をどう高められるかが自走化には重要。コンテスト方式による表彰制度は有効ではないか。自分の経営をプレゼンすること、他人のプレゼンを聞くことで学ぶことが多い。
- ③ 経営見直しの必要性を感じていない経営者がほとんど。いかにその気にさせるかが重要。メインバンクの関与も大事。

#### 11. 従業員との接し方について

- ① 従業員のクリエイティビティを発揮させるため、トップダウンにならないことが大事。顧客目線、従業員目線が企業経営の中で実現するかどうかを見ていく必要がある。
- ② 共通の問題意識を持つため、共同作業をすることが大事。若手(後継者、期待の若手等)を入れて、「企画室」を作ってもらいようにし、支援者が常駐しながらサポートするケースもある。こうして一緒に考えて悩むことが大事。それによって人が育ち、会社が良くなっていく。
- ③ 社員の責任の明確化と権限の付与が必要。トップダウンだけでは回らない。組織改革が必要。下がいかに動けるようになるかも重要な視点。

#### 12. 法制度への反映について

- ① 「対話と傾聴」を、例えば小規模企業振興基本法に位置づけるということはあるのではないか。