

## I. 共通理解が得られた項目

### 1. 自己変革力、潜在力

#### 【共通理解（案）】

- ・ 不確実性の高い時代にあって、経営者に本質的課題についての気付きと納得を促し、それにより事業者の **潜在力** を引き出し、激変する経営環境に柔軟に対応し、成長、経営改善に向けて自ら進む力（**自己変革力**）を経営者が会得できるよう支援するのが新たな伴走支援の大きな目的。
- ・ 経営者が本質的課題についての気付きと納得に至るためには、支援者が経営者との間で「対話と傾聴」を繰り返すことが必要。

#### 【さらに御議論いただきたい論点】

- ① 「潜在力」、「自己変革力」とは具体的にどういう力を指すのか。「潜在力」、「自己変革力」をどうやったら引き出せるのか。具体的にはどのように実行しているか。
- ② 支援の結果、潜在力を引き出したかどうか、経営者が自己変革力を会得できたかどうかをどうやって把握することができるのか。（→別添3「1. 成果の把握」関連）

### 2. 本質的課題

#### 【共通理解（案）】

##### <「課題設定」が重要である理由>

- ・ 課題設定が正確に出来ていないと課題解決支援の方向を誤り、支援の効果が発揮されないため。
- ・ 本質的課題まで掘り下げ、それを経営者が深く納得し、腹落ちすれば、自走する力が生まれ、自己変革力の会得に繋がるため。

##### <「課題設定」の要素>

- ・ 表面的な課題だけではなく、本質的課題（裏の課題）をあぶり出す。
- ・ 本質的課題とは、経営者本人に起因する要因、組織の在り方、企業文化といったことにまで及ぶことが多い。
- ・ 「強み」を引き出し、経営者の納得を得、理想状態に進むアクションを考える。

#### 【さらに御議論いただきたい論点】

- ① 「本質的課題」の具体的な内容はどのようなものか。（経営者本人に起因する要因、組織の在り方、企業文化といったこと以外に）
- ② また、どこまで「本質的課題」のスキープの範囲はどこまでと認識するか。例えば、経営者自身に起因する要因や内部問題に加え、経営の外部環境の変化の本質を見極めるこ

となども含まれるか。(これを「表の課題」として別に整理するか、連続的なものとして認識するか。)

### 3. 対話力

#### 【共通理解（案）】

＜「対話力」が必要な理由＞

- ・ 経営者の信頼関係を構築するため。
- ・ 相手のことをよく知るため。
- ・ 経営者に「大丈夫」だという安心感を与えるため。
- ・ 以上のことが出来なければ本質的課題にたどり着けないため。

＜「対話力」の要素＞

- ・ 相手の言うことを否定することから入らず共感を示す。
- ・ 相手を褒めて元気付ける。
- ・ 相手に関心を寄せ、「なぜ？」という疑問を持って掘り下げる。
- ・ 相手の言葉の中から潜在的な可能性を見出す。

#### 【さらに御議論いただきたい論点】

- 本質的課題をあぶり出すための「対話」を行うために必要な具体的要素は何か。現場では具体的にどのように「対話」を行っているのか。「対話」の真意をさらに分かりやすく表現するとしたらどんな言葉か。（「議論」、「雑談」、さらに、「コーチング」、「メンタリング」、「カウンセリング」と言われているものと、具体的にどう違うか、も含め）

### 4. 自走化

#### 【共通理解（案）】

＜「自走化」が必要な理由＞

- ・ 環境変化に自ら柔軟に対応できるようにならなければ真の経営改善に結びつかないため。
- ・ 将来環境変化が起きた時に適切な伴走支援者がいるとは限らず、自力で課題設定、解決が出来るようにしておかなければ対処できないため。
- ・ いつまでも伴走支援を行うことは出来ず、自走化による手離れが必要なため。

＜「自走化支援」の要素＞

- ・ 支援者が全てをやらず、社内人材も巻き込んで経営課題の設定、課題の解決に取り組むことが必要。
- ・ 経営者だけではなく、従業員も含め企業カルチャーの変容を図ることが必要。
- ・ 小さな成功体験を積み重ねることで、自ら経営改善を行う動機付けに繋げる。

【さらに御議論いただきたい論点】

- ① 適切に課題設定ができ、その内容について経営者が納得、腹落ちすれば、あとは自走できる（自力で解決できなくても、課題解決を得意とする伴走支援者や専門家の力を借りるべく経営者が自ら行動するようになる）と考えられる。

他方、課題設定から課題解決、あるいはフォローアップまで一度は第三者に伴走してもらいながら一気通貫で経験してみなければ、真に自走できるようにならないとも考えられる。

伴走支援者は課題設定、課題解決、フォローアップを一度は一体として伴走すべきか、基本的に課題設定を専門的に担い、課題を設定したら解決は専門家に繋げば良いか。

- ② 不確実性の時代において、経営を軌道に乗せるためには、課題設定のみならず課題解決まで必要となるが、このプロセスにおいて、いわゆる課題解決型コンサル業や経営に長けた「右腕」外部人材の活用もあり得る。（検討会で議論している）伴走支援者とこれら人材との関係、役割分担をどう考えるか。

### Ⅲ. さらに御議論いただきたい項目

#### 1. 成果の把握

##### 【委員からの主な御指摘】

- ・ 自己評価(行った支援が適切であったかどうかの検証)、他者評価(人事評価等)、政策評価(政策資源投入の効果の検証)、人材育成へのフィードバック(効果を生む手法を研修等に活用)等のために成果の把握は必要。
- ・ 目的に照らせば、経営者が自己変革力を会得できたか、事業者の潜在力を引き出せたか、課題が明確になったか、課題の解決に取り組みたいと思ったか(自走化の動機付けができたか)が一つの成果。これを計る方法はアンケート調査も一案。
- ・ すぐには結果が反映されないが、売上、利益、キャッシュフロー等の経営指標で把握することも考えられる。
- ・ 支援件数、計画策定数等、中身を伴わない指標はふさわしくない。

##### 【御議論いただきたい論点】

- 可能な限り定量的に成果を測る手法として(上記以外に)何か考えられるか。

#### 2. 普及啓発・人材育成

##### 【委員からの主な御指摘】

- ・ 中小企業が厳しい経営環境に置かれている中、中小企業支援機関、支援専門家の総力を挙げて、課題設定型の伴走支援に取り組むことが必要。
- ・ 他方、現在の支援人材で課題設定型伴走支援が出来る者は限られているのでその数を増やすことが必要。
- ・ 養成に当たっては座学だけではなくOJTなど実践も必要。
- ・ 支援の成果を蓄積し、それを支援者間で共有することによって、支援人材のスキルアップを図るべき。

##### 【御議論いただきたい論点】

- ① 課題設定型の伴走支援をより多くの支援機関、支援専門家に組み込んでもらうためにどのような仕掛けが有効か。例えば以下のような方策は適当か。
  - ✓ 幅広い支援機関を集めた「推進協議会」の創設
  - ✓ 法的手当(支援事業の実施基準、支援に関する計画・方針等の省令、告示改正)

- ② 支援機関、支援者が課題設定型伴走支援に取り組むインセンティブを付与するためにどのような方策が考えられるか。
- ※ 課題設定型伴走支援には時間・手間がかかること、能力の高い支援者を充てる必要があること等から、その価値に見合った対価を支援対象者に求めるべきとの考え方がある。そのことは結果的に支援機関間、支援者間の競争を産み、より正確な成果の把握、能力の見える化も図る必要があると考えられる。このことについてどのように考えるか。
- ③ 課題設定型支援が出来る人材を具体的にどのように育成し、数を増やし、継続的にスキルアップさせていくことが適当か。例えば以下のような方策は適当か。他に考えられる手段はあるか。
- ✓ 中小機構でまず課題設定型伴走支援人材育成カリキュラムを構築した上で、そのプログラムをモデルにして各支援機関等による研修制度に広げていく。
  - ✓ 中小企業支援関係の様々な研修制度にも経営力再構築支援モデルのエッセンスは盛り込むようにし、考え方の基本は支援者があまねく認識しておくようにする(例:中小企業診断士理論政策更新研修)。
  - ✓ 支援成果を蓄積するデータベースを構築し、幅広い支援者に開放する(事例検索機能も持たせる)。
  - ✓ 優秀な支援人材や優良支援事例を表彰する制度を構築したり、優良事例を白書に掲載したりすることで、インセンティブ付けをするとともに優良事例を学ぶことでスキルアップに繋げる。
  - ✓ 支援者の評価制度を見直す(支援件数や施策活用件数を評価軸にすると目先の案件を捌くことに注力してしまうため)。
- ※ 支援者を支援する機能が必要な場合、どこに置くか。

### 3. 支援手法

#### 【委員からの主な御指摘】

- ・ 支援のためのツールは様々(ロカベン、経営デザインシート等)あり、特定することは適当ではない。伴走支援の必須要素を押さえさえすれば支援ツールは慣れたものを使えば問題ない。

#### 【残された論点】

- ① どう支援したら良いか、経営者に何を質問されれば良いか分からない支援者もいる。多くのツールにおける分析の軸は「自社」「競合他社」「外部環境(顧客、市場)」の分析であることから、そういう支援者のために、これらの軸は明示するなどの方が良いか。
- ② 企業規模、企業の状態(成長段階か経営改善段階か等)に応じて支援の手法(単独支援/チーム支援、長期/短期、支援を通じて設定する課題のレベル等)に傾向はあるか。(「Ⅱ. 各委員の支援スタイル」を基に議論していただきたい。)

#### **4. 支援の優先順位**

##### **【御議論いただきたい論点】**

- コロナ禍で影響を受けた事業者がゼロゼロ融資の返済などもあり今後緊迫した状況を迎える可能性があるため、こうした困窮事業者を優先して伴走支援を実施すべきとの考え方がある。

他方、経営環境が劇的に変化する中、特に特段優先順位は設けず、困窮している企業から成長志向企業まで各支援主体の判断で幅広く支援を実施すれば良いとの考え方もある。

課題設定型伴走支援を展開するに当たって、優先的に取り組む対象を提起すべきか。