

## 第3回検討会論点に関する意見（押田）

## 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。

## 1 【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。

## ■ 「潜在力」

- ・ 企業によって様々であり、幅広く捉えることが適当と考えます。  
(例えば)
- ・ 自社の特許（潜在力）の洗い出しを行い、新たな製品開発を行う。
- ・ 自社製品・技術（潜在力）の用途開発を行い新たな市場に進出する。
- ・ 工程改善、物流改善により短納期化（潜在力）を図る。不良率を下げる（潜在力）。
- ・ 店舗の魅力（潜在力）を強化（PR手法改善、接客方法の改善、店内レイアウトの見直し）する。
- ・ こうした変革を内発的に実施する社員や組織の力（潜在力）

## ■ 「自己変革力」

- ・ 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）とされています。一方で、項目4で「自走化」という用語も使われています。
- ・ 「自走化」する力>「自己変革力」という共通認識が得られるのであれば、「自走化」又は「自走化する力」の方が経営者にも支援者にも受け入れられやすいように感じます。
- ・ 企業支援における自走化とは、①適切な課題設定を行い、②課題解決を図り、③ありたい姿・目標を達成する、という一連のプロセスを自社のみで実施していくことかと思えます。

## ■ 「潜在力」、「自己変革力」をどうやったら引き出せるのか

- ・ 「潜在力」は、「対話」・「傾聴」をつうじた伴走支援かと思えます。
- ・ 「潜在力」を引き出すためには、玉井委員の「ポジティブアプローチ」や、森先生の「存在価値（強み）」を活かす支援が必要と思えます。

## ■ 具体的にはどのように実行しているか

- ・ 課題設定は、①現状をより正しく認識し、②目標を明確にし、③①と②のギャップを解消するための経営課題を抽出・優先順位付けを行う というギャップ分析が一般的です。
- ・ 玉井委員ご指摘の通り、本研究会では、現状にとらわれてマイナス思考になるのではなく、「ありたい姿」を目指す取り組みを重視する姿勢を支援者が持つということが大きなポイントと思えます。
- ・ 実務上は、①社長と今後の事業展開の可能性について意見交換を行い、取り組み意欲を高める、②具体的な目標にする、③現状を共有する、④目標達成のための課題の抽出、優先順位付けを行うという

ことになるのではないかと思います。（詳しくは玉井委員）

- ・ 一見、あまり変わらないように見えますが、現状と目標のギャップのみから、原因追及を行う手法とは支援姿勢が異なります。（現状を見ないということではありません。）
- ・ なお、適切な課題設定や課題解決には、経営者をはじめとした企業の積極的な取り組み姿勢が必要です。そのため、現場での支援では、ギャップアプローチを採るにしても、ベテランの支援者は、必ず、経営者や企業の人と明るい未来の話をしています。

② 支援の結果、潜在力を引き出せたかどうか、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）

■ 「自己変革力の会得」を「自走化する力の会得」であるならば、①ありたい姿の修正・進化、②課題の抽出、優先順位付け、③実行計画への落とし込み、④課題解決への取り組み、⑤成果の確認 という一連のプロセスを自社のみで実施できるようになったかということかと思えます。

■ 伴走型支援実施後、このプロセスを独自に実施できたかは、アンケート調査や、サンプル調査で支援担当者によるヒアリングなどが適当と思えます。

## 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段階の課題設定プロセス

- ・ 課題設定には、①表面的な課題の原因となる「本質的課題」を追求する原因追及プロセスと、②「本質的課題」を解決するための課題の細分化（課題を解決するための課題の設定）プロセスの2つから構成されます。

■ 論点の例示は、原因追及プロセスの例示です。

■ 玉井委員のポジティブアプローチをとると、はじめに「ありたい姿」があるので、そのためには何をしな

ければいけないのかを、課題の細分化プロセスを使って考えていくことになります。

■「ギャップアプローチ」、「ポジティブアプローチ」どちらかにするかは重要な論点かと思います。

■ギャップアプローチは、どうしても支援者主体の支援になりがちです。対話・敬聴ということを重視するのであればポジティブアプローチの方が適当と考えます。

**【さらに御議論いただきたい論点】**

② また、どこまで「本質的課題」のスコ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。）

■「本質的課題」のスコープ

・「ポジティブアプローチ」の場合は、はじめに「ありたい姿」があるので、そのためには何をしなければいけないのかを徹底的に対話するということになるかと思っています。

■経営の外部環境の変化の本質を見極めること

・「外部環境の把握をどこまでするかということは」、課題設定そのものではなく、課題設定を行う前提となる「現状把握」の段階のテーマです。  
・「現状把握」もきりがありません。検討期間をある程度決め、経営者と支援者双方が納得できる程度の精度で共有することが実務上の取扱いかと思っています。

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）

## ■対話と傾聴

- ・本検討会では、「対話」と「傾聴」という用語が使われています。
- ・よくしゃべるコンサルの方はたくさんいますが、上手にクライアントの話を聴くコンサルの方が経営者からは評価されます。
- ・「答えは企業が持っている」ということもよく言われます。
- ・論点は、「対話」というよりも「傾聴」にあるのではないかと思います。
- ・中小機構でも、職員やアドバイザーの方に、「企業に行ったときは説明会ではないので、とにかく相手の話を聴いてください。」としつこく言います。12月からは部内で毎年恒例となっているヒアリング手法の勉強会を行います。
- ・ポイントはどれだけ相手にしゃべってもらうかだと思います。そのために必要なのが信頼関係です。

## 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。

## ■自走のためには、課題設定段階だけではなく、課題解決段階の伴走支援も必要と考えています。

- ・「一定レベル以上のマネジメント体制がある企業」と「マネジメント体制がない企業」との間に様々なマネジメントレベルの企業が存在しています。
- ・本検討会のベースのひとつとなっていると思われる、エドガー・シャイン氏の「謙虚なコンサルティング」で紹介されている例は、米国の大企業「一定レベル以上のマネジメント体制がある企業」です。
- ・こうした企業の場合は、課題設定段階の初期段階の示唆をただけで、自社のマネジメントの仕組みを使

- い、課題を設定し、課題解決に取り組みます。
- ・ マネジメント力のレベルが高くない多くの中小企業では、これは不可能です。
  - ・ そのため、多くの中小企業に対しては、課題設定～課題解決段階まで一度は伴走し、課題設定・課題解決のマネジメントプロセスを社内に定着させることが必要と考えます。
  - ・ 中小機構のハンズオン支援では、課題設定段階に経営者・経営幹部と伴走し、課題解決段階では、社内にプロジェクトチームを組成してもらい、プロジェクトチームに伴走し、プロジェクトチームが行う課題解決を支援しています。

【さらに御議論いただきたい論点】

- 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。

■課題解決段階では、課題に応じた専門性を持つ専門人材の登用が必要と考えます。

- ・課題設定段階では、特定の領域の専門性を持つ人材よりも、ゼネラリスト的な支援者の方が、経営者の話を多面的に理解・吸収できるため適切と思います。
- ・論点に記載のある「経営に長けた「右腕」外部人材」はむしろ、課題設定段階に必要な人材です。
- ・一方で、明確になった課題解決のためには、現場レベルの検討を適切にファシリテートするための知識・特に経験といった専門性が必要になります。
- ・中小機構のハンズオン支援では、課題設定段階では、経営者経験者や中小企業診断士などを登用し、課題解決段階では、課題に応じて、物流企業経験者、メーカー営業経験者、製造現場経験者、小売店販売経験者などを登用しています。（大手コンサル会社でも、個別課題解決には専門知識・経験を持つコンサルを登用していると思われます。）
- ・課題解決を行う人材を課題設定段階に登用しないことで、自身の専門性にバイアスのかかった課題設定となることを回避しているという面もあります。

（以上）