

第3回伴走支援の在り方検討会 議事要旨

日時：2021年11月29日（月） 15時00分～17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、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

ゲストスピーカー

一般社団法人日本金融人材育成協会 森会長

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) ゲストプレゼンテーション
- (2) 討議

議事要旨

委員からの主な意見は以下のとおり。

<伴走支援の基本的考え方について>

- 「経営力構築型伴走支援」や「本質的課題」という言葉に違和感がある。
「本質的課題への気づきを促す」と言われると、一段上からの言葉として、違和感を覚える事業者は多いのではないか。ありがたい姿への挑戦を応援する、企業の強みを発見するなどのニュアンスをだすべき。
- 「本質的課題」を決めるのは当事者である企業側であり、第三者や専門家が決めるのでは納得感がない。最初から「本質的課題」が存在するのではなく、ありがたい姿を実現するために重要なものが当事者のなかで見えたときに、それが「本質的課題」となるのではないか。

- 「本質的課題」は、様々な課題が密接に絡み合っていて構成されていると考えている。経営を複雑系として見ることが重要。したがって、表面的な課題と本質的な課題を別個のものとして見るのではなく、経営全体を俯瞰的に見る必要がある。
- 「本質的課題」に対する抜本的な改善・取組が放置された結果として各種補助金等が十分な効果を発揮していないケースが散見されることから、「本質的課題」への対処は重要。
- 「本質的課題」は視点によって変わる。現状を維持する人と未来に向け成長しようとする人の「本質的課題」や「支援手法」は異なるのではないか。

<伴走支援における自走化支援について>

- マネジメントレベルの低い企業では、自ら課題設定や解決することは困難である。中小企業の自走化のためには、課題設定段階だけではなくて、課題解決段階の伴走支援も必要。
- 自走だけを目指すわけではなく、現状があり、自走化の段階があり、その先に企業のありたい姿がある、という3段階で考えると、現状から一足飛びに企業のありたい姿になるのは難しく時間もかかる。まずは、自走力をつけるべく伴走支援を行っていくことが必要。あるべき姿の実現のために自走化が必要ということを経営者と合意してから支援を進めている。
- 自走力とは、①自ら課題を設定できること、②課題達成のために社内で行き組みができること、③現場から経営トップまでモチベーション高く継続的に取り組めるよう社内の発想力を高めていくこと、の3つ。自走支援では、この3つを目指して支援を行う。
- 自走力をつけるのは、企業にありたい姿を追求してもらうためである。実際の支援の進め方は、ギャップアプローチに近い部分もあるが、単にダメ出しをして課題解決を行う、というものではない。

<伴走支援手法、特にギャップアプローチとポジティブアプローチについて>

- 従来型の支援は、問題解決型で、事業者のギャップを特定して、その原因を分析して対応策を考えていくというギャップアプローチ。対して、新しい伴走支援とは、企業の強みや可能性などのポジティブな要素に着目し、それを伸ばしていくことで全体を大きく成長させ、未来の在りたい姿への挑戦を促すポジティブアプローチではないか。
- 経営者との対話や傾聴を行うことが、ポジティブアプローチに基づいた伴走支援を行う上でのキーワードではないか。ローカルベンチマークや経営デザ

インシートといった既存のフレームワークも活用できるため、現実的な支援となり得る。

- ポジティブアプローチは高度な支援であり、現状において実施出来ている支援者は少ない。今後、全ての支援機関や支援者が実施することは現実的ではないが、前向きに取り組みたいという声は多数ある。
- 小規模企業に対しては、信頼関係を築いた上で背中を押し、課題については改善を促すことが重要。また、大上段の未来を描いても、一步を踏み出すことに抵抗感を示す場合がある。その際に必要なのは、小さな成功体験を積み上げることで自信を持たせ、ステップアップしていくこと。これも伴走支援の一つのあり方ではないか。
- ギャップアプローチ、ポジティブアプローチは、企業の支援フェーズによりどちらも有効ではないか。前者で支援していく中で、後者による支援ができるようになるケースもある。
- 中小企業の大半を占める小規模企業がローカルベンチマークや経営デザインシートを作成するのは困難であり、ポジティブアプローチという大上段の支援は小規模企業に届かなくなる可能性がある。小規模企業に対しては、信頼関係を築いた上で背中を押し、小さな成功体験を積ませることが重要。中小企業・小規模事業者を分けて議論すべき。
- これまでの支援手法を全て否定しているわけではない。順番として、最初にポジティブアプローチによって企業のありたい姿・強みを発見して、未来像を描くことが必要ではないか。そうすると、その未来像を実現するのに何が足りないのかが明確になり、企業もそのために改善するという意識を持てる。
- 「本質的課題」の正確な把握は難しい。しかし、小規模事業者であっても、何かしら経営理念・ビジョンがあるはずなので、ポジティブアプローチにより「本質的課題」に迫ることができるのではないか。
- 欠点を直して伸びる企業がないわけではないが、良いところを伸ばして成長する企業の方が多い。現状とありたい未来のギャップを、どのように捉えて、どのように解決していくのかを伴走支援が担うのではないか。

<伴走支援手法について>

- 企業の未来像を議論する上では、経営者だけでなく、全ての構成員が全員参加型で議論することが重要。
- 企業規模や経営状況に関わらず、経営を見る視点は共通している。優良か不振か、大規模か小規模かで支援手法に差を設けるべきではない。

○経営改善のフェーズでは、企業側に対して厳しいことを言う必要がある局面が多い。経営責任・廃業の問題もあり、良いことばかりは言えない。支援者のアプローチとしては、「支援者側も踏み込むので一緒になってやりましょう」という共に進める姿勢がないと、企業側としてもついていくのが難しい。上から目線を避け、信頼関係を築いていくことが大切。

<伴走支援の支援者について>

- 企業の本質的な強みや潜在力を見つけられる人材が重要。それができる人材を増やすことで、伴走支援は真に意義のある取り組みになる。
- 現在はポジティブアプローチができる人が少ないが、持続化補助金のような将来を見据えた支援を実施する現場で経験値を積むことで、ポジティブアプローチも出来るようになるのではないか。
- 中小企業の経営者には経営相談ができる相手が乏しいことも多く、経営者の立場を理解し、様々な悩みや課題に同じ目線を持って共感する姿勢が非常に重要。

<伴走支援の支援対象について>

- 支援対象となる中小企業は360万社おり、全てに伴走支援をすることは現実的ではない。新しい伴走支援のスタートとして、どういう企業を重点的に支援していくのかを議論することは重要。意欲のある企業を支援するという考え方や来るものを拒まずという考え方も含めて、今後の検討会で議論する必要がある。

<本検討会における成果物について>

- 本検討会の今後の方向性として、ポジティブアプローチを基本としつつ、正しい現状認識をするという課題認識プロセスも取り入れ、現実的に実施出来る支援方針を成果物として示してはどうか。
- 本検討会の成果物でポジティブアプローチの重要性を強く押し出すことで、支援者がポジティブアプローチに基づく伴走支援の重要性について共通認識を持ってもらうことが重要。
- 小規模企業に、難しい言葉の横文字の資料は伝わらない。支援者も机上の空論としか認識せずに、議論した内容が支援の現場の一人一人に伝わらない可能性がある。
- 伴走支援の方針は、支援機関のすべての指導員が理解・徹底できるよう、シンプルかつ体系的にまとめることが重要。

- 全国の支援機関・支援者にとって大きな指針となる成果物が必要。国が伴走支援の方法を細かく指示することは避けるべき。

<伴走支援の体制について>

- 伴走支援は、経営者から評価される仕組みであることが必要。新しい伴走支援に共鳴・参加する経営者の会のような組織を各地域に設置してはどうか。付随して、定量的な指標として当該組織への参加経営者数を把握することが考えられる。
- 伴走支援者を支援する機能や仕組みが必要。支援者支援をタイムリーかつ効果的に実施するために、各都道府県単位にアドバイザリーボードを設置してはどうか。

<その他>

- 自らの経営状況・自社の経営資源を把握し、正しい経営判断が下せる力を「潜在力」、自らの経営判断に基づいて組織を動かし、経営戦略を実行する力を「自己変革力」と定義してはどうか。

以上