

第5回伴走支援の在り方検討会 議事要旨

日時：2021年12月23日（木）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、櫻谷委員、黒澤委員、後藤委員、佐塚委員、立石委員、玉井委員、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）討議

議事要旨

委員からの主な意見は以下のとおり。

<検討会報告書案について>

- 報告書が総論に寄りすぎている印象があるが、参考資料による補完でより分かり易くなる。
- 中小企業の可能性について、多様性と創造性という特性を書き加えたのは大いに結構だが、産業の新陳代謝の観点からもう1歩踏み込んだ記載をしていただきたい。中小企業・小規模事業者は、機動性がある点も強み。我が国の産業のためには、事業に失敗した場合にすぐ見切りをつけて廃業し、次の事業に挑戦するといった機動性を高め、新陳代謝のメカニズムが働くことが重要と考えている。
- 「腹落ち」という言葉に唐突感がある。ここで伝えるべきは、当事者である事業者の内発的なものや納得を得ながら支援を進める「当事者中心主義」という点である。こういった用語を使ってもよいのではないか。
- 経営力再構築支援に必要な体制を構成する機関として、「中小企業団体中央会」を盛り込んでいただきたい。
- 全国運動の実施にあたり、商工会・商工会議所の経営指導員は「これまでの経営発達支援事業」と「今回の経営力再構築支援」の違いに戸惑うのではないか。商工会・商工会議所に期待される役割として、従来の取組と今後期待される取組をわかりやすく記載してはどうか。
- 読者の理解のため、掲載するそれぞれの支援事例が「傾聴型ギャップアプローチ」、「強み発見型アプローチ」のどのアプローチに該当するのかを明確に示すべき。

- 経営者の問題意識を高めるための取組について記載してはどうか。伴走支援の普及のためには、経営者側の支援受入の機運を高めていくことも必要である。例えば、中企庁が企業課題を簡単に自己点検できるツールを作成するとともにその活用を促せば、経営者が自社課題に向き合う蓋然性を高め、結果として伴走支援受入の蓋然性をも高めることにつながる。
- 地方自治体や金融機関の職員のマインドセットを変える必要性について記載してはどうか。官民連携して取り組む支援については、担い手となる民間の支援者が変わるだけでなく、公的なセクターを含む全ての支援主体のマインドセットが変わる必要がある。
- 事業者の信頼感を醸成するのは非常に重要だが、信頼の喪失も一瞬で起こりうること。したがって、信頼感を醸成した後もその維持に努めてもらうべく、信頼関係を保つために必要な取組についても記載してはどうか。
- 対話によりもたらされるものは、信頼感の醸成だけではなく、本人や支援者の気付きである旨の記載をしてはどうか。

<伴走支援の手法を表現する用語（特に欠点指摘型アプローチ）について>

- ギャップアプローチにおける「ギャップ」とは、「夢・あるべき姿に対する現状の不足」である。それをどう埋めていくかという時に、「ギャップを支援者が指摘する手法」が従来型の「欠点指摘型アプローチ」、「ギャップを事業者との対話を重ねて気づいて貰う手法」が新しい「傾聴型・強み発見型アプローチ」であると理解している。しかし、従来型のギャップアプローチを「欠点指摘型」と表現することが適切なのか。
- 従来型の支援手法は、学校モデルが背景にあり、先生が上の立場から無知な生徒に正しい知識を注入するといった伝統的な学校教育のイメージを下敷きにしている。あるべき「正解」に合致していなければそれを欠点として第三者が指摘する点で、「欠点指摘型」という表記でも構わないのではないか。
- 「欠点指摘型」や「問題指摘型」といった用語を使ってしまうと、これまで支援をしていた側からの反発が予想される。こういった否定的な言葉を使うことで、本検討会の成果を受け入れなくなる恐れがある。
- 現場の支援実態として、欠点を指摘するような支援・指導はほとんど行っていないが、欠点指摘型で専門家の意見を押し付けるように見受けられる実態は確かにあるようで、事業者のアイデンティティが損なわれるとしたら問題もある。
- 「欠点指摘型」は、新たな支援との違いを表現するには、大げさであるが分かりやすい。ただ、支援者の立場からの反発も当然に予想されるため、何らかの言い換えを考えた方が良い。

※委員より「欠点指摘型アプローチ」の代替用語案として以下が示された。

「課題解決型」、「課題提案型」、「課題提起型」、「課題指摘型」、「経営分析型」、「財務分析型」、「問題指摘型」、「問題抽出型」、「問題点検型」、「問題発見型」、「問題診断型」

<伴走支援の手法について>

- 経営者と支援者の対話だけでなく、社員と経営者の対話も重要。支援者が経営者と問題意識を持っている社員との繋ぎ役になることが必要ではないか。
- 地方の現場における最大の課題は若い意欲を持った経営者をどう発掘するか。また、そういった若い経営者に廃業する同業者の事業を集約させることが必要。その上で、例えば、経営再建のような自己変革を達成した経営者にインセンティブを与えて、同業者の立て直しや他業種の事業者と連携するといったことを促してはどうか。
- 事業者間の連携の仕組みとして、報告書に「ピアサポート」のコンセプトを盛り込んでどうか。事業者と支援者の関係だけでなく、事業者同士の横の情報交換や刺激合うことも重要。支援者の助言よりも気付きや学びが得られる場合もある。
- 入口段階においては「御用聞き」という考え方は必要。「御用聞き」によって信頼関係を構築した上で、本質的な課題にアプローチするという手法もあり得る。
- 経営者の腹落ちのプロセスは、現状では経営者を対象としているが、幹部や従業員も対象に含めることを検討してはどうか。経営者のみを腹落ちさせても10のうちの5しか実行されない場合も多い。その理由は様々だが、1つの原因として経営者の考えを幹部や従業員に伝えて納得してもらおうプロセスに問題があり、実行に至らないケースが見受けられる。

<伴走支援の支援対象について>

- 伴走支援の対象として、中小企業組合、企業組合などの組織を支援対象とすることも考えられる。また、個社の「経営課題」の解決手法として“面的支援”から個々の事業者を成長させる展開も必要ではないか。

<その他>

- 支援機関間連携が重要なのはその通りだが、現状では伴走支援の過程で再生支援協議会に繋ごうとしても、取り合ってもらえない可能性が高い。再生支援協議会に対する何らかの対応が必要。
- 再生支援協議会は、銀行が資金を回収するという議論を前提として立ち上げられた組織であることから、回収後を考慮した再生という概念がない。今後、アフターコロナを見据えて伴走支援の支援機関として連携していくためには、再生支援協議会そのものの在り方を見直す必要がある。
- 伴走支援の事例集を充実させるために、何らかの公的資金で伴走支援がなされた場合に報告するような仕組みを構築してはどうか。

以 上