



「経営力再構築伴走支援ガイドライン」について

**令和5年6月
中 小 企 業 庁**

「経営力再構築伴走支援ガイドライン」について

- 「経営力再構築伴走支援ガイドライン」は、経営力再構築伴走支援の基本理念を解説するとともに、具体的な支援の進め方や留意点等について、実際の支援事例や効果的なノウハウ等を織り交ぜて作成。
- 全国の中小企業支援者を対象に、経営力再構築伴走支援の実践を促すとともに、支援現場のスキル向上を目指す。

想定する主な利用者

- 商工団体の経営指導員等
- 中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士、社会保険労務士等の士業
- 金融機関、信用保証協会の担当者
- 地方公共団体、よろず支援拠点、公益財団法人等の中小企業支援機関の支援担当者
- 独立行政法人等の職員や独法等に委託された支援者

今後のスケジュール

6月19日 経営力再構築伴走支援推進協議会においてガイドラインの承認

6月22日 ガイドライン公表

経営力再構築 伴走支援ガイドライン 目次

第1章 経営力再構築伴走支援を支える理論

1. 経営課題に応じた支援とは
2. プロセス・コンサルテーションとは
3. 適応課題の解決に有効なプロセス・コンサルテーション
4. 中小企業支援におけるプロセス・コンサルテーションへの期待

第2章 経営力再構築伴走支援モデルの概要

1. 経営力再構築伴走支援モデルとは
2. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク
3. 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

第3章 経営力再構築伴走支援の実施主体

1. 経営力再構築伴走支援推進協議会の取組
2. 経済産業省・中小企業庁による取組
3. 中小企業基盤整備機構による取組
4. 商工団体による取組
5. 民間支援機関による取組
6. 地方公共団体による取組

第4章 経営力再構築伴走支援の進め方

1. 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み
 - (1) 事業者と接する前 ～支援対象について～
 - (2) 事業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～
 - (3) 伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～
 - (4) 気づき・腹落ちの促進～本質的な課題へのアプローチ～
 - (5) 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～
 - (6) 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～
 - (7) フォローアップ ～自走化、自己変革の実現～
2. 支援者側の対応
 - (1) 中規模事業者に対して
 - (2) 小規模事業者に対して
 - (3) 支援ノウハウ、知見の蓄積・共有
 - (4) 課題解決支援への橋渡し

第5章 ケーススタディ

- | | |
|-------|--------------|
| Case1 | 支援対象 |
| Case2 | 事業者・支援者双方の理解 |
| Case3 | 信頼関係の構築 |
| Case4 | 気づき・腹落ちの促進 |
| Case5 | 内発的動機づけ |
| Case6 | 行動変容・成功体験の蓄積 |
| Case7 | フォローアップ |

1. 経営力再構築伴走支援を支える理論

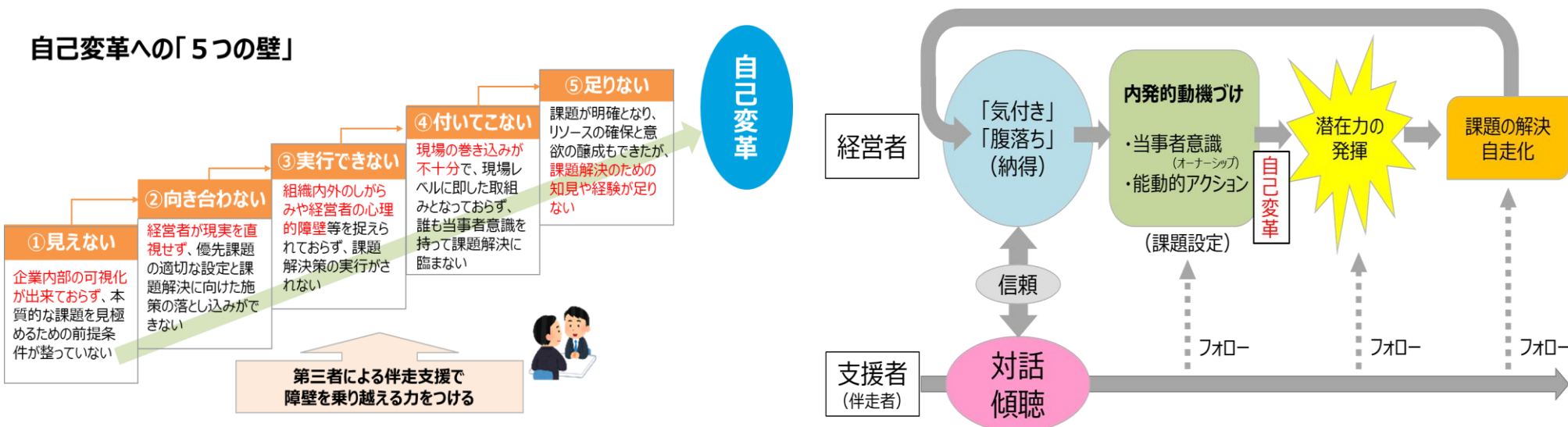
- 世の中の問題を既存の解決策が応用できる「技術的問題」と、当事者自身が問題の一部であり、当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応課題」に分類。「適応課題」への対処には、当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自らの捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要（R.ハイフェッツ）。
- 人や組織への支援を、①専門家型（情報－購入型）、②医師－患者型、③プロセス・コンサルテーション型の3つに分類。プロセス・コンサルテーション型は、支援者が答えを出すのではなく、支援される側が自ら解決策を見出せるように促す支援。支援者は顧客との信頼関係を築き、問いかけ方の工夫や聴く姿勢の配慮が必要と指摘（エドガー・H.シャイン）。
- 事業者が抱える問題の本質は、事業者内部の複雑な事情や人間関係を知っている経営者や従業員こそが理解しており、課題設定の段階から経営者や従業員とともに行うプロセス・コンサルテーションが、中小企業・小規模事業者の経営支援の場面で有力な選択肢として期待される。

	課題設定	課題解決
専門家型	しない (データなしで支援者が設定)	支援者が提供 支援者または当事者が実行
医師－患者型	支援者 (データに基づいて)	支援者が提供 当事者が実行
プロセス・コンサルテーション型	共同	当事者が（または共同で） 計画当事者が実行

（南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工）

2. 経営力再構築伴走支援モデル

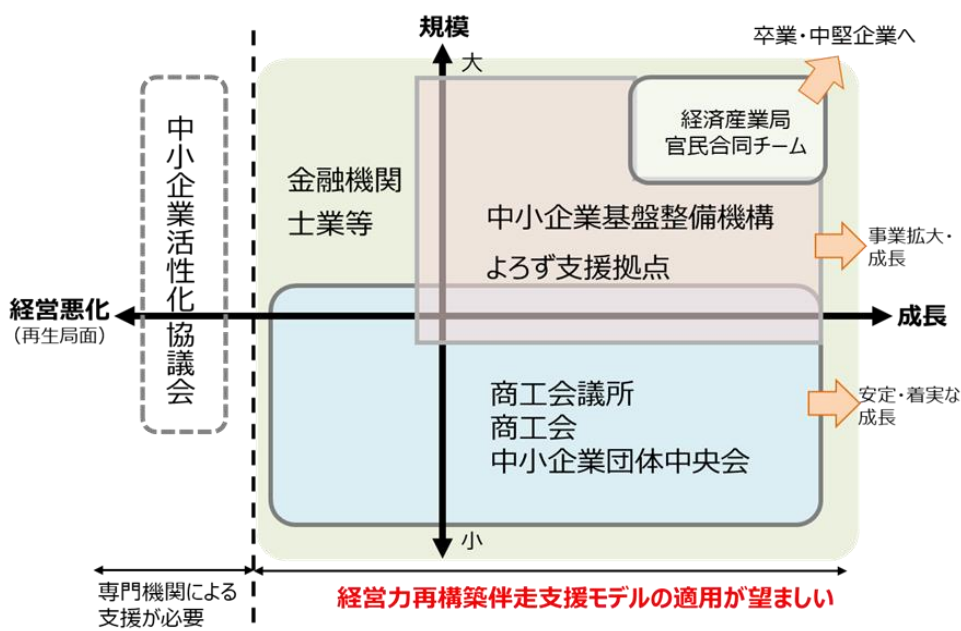
- 「経営力再構築伴走支援」は、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機付け」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、「自己変革・自走化」を目指す支援方法。
- 経営者の「腹落ち」には、経営者自らの頭の中にある想いを第三者（支援者）に伝えて「言語化」することが重要。支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け（傾聴）、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理し、具体的な形に導いていくことが必要。
- 経営力再構築伴走支援モデルの三要素
 - 要素1：対話と傾聴による信頼関係の構築
 - 要素2：気づきを促す課題設定型コンサルティング
 - 要素3：経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し



3. 経営力再構築伴走支援の実施主体

- **経営力再構築伴走支援は、地域未来牽引企業等の中規模事業者から地域経済・コミュニティを支える小規模事業者まで全ての事業者に有効な支援手法**。一方で、事業者の**規模や特性、経営の局面**に応じて、**実施主体となりうる支援機関の対応が求められる**ことから、その**役割等を各機関別に整理**。
- その中で、地域未来牽引企業等の比較的規模が大きい事業者を対象とする経済産業局の支援目標を紹介。**経産局では、事業者の具体的な変化や成長を3つのフェーズで目標設定**。第1に事業者の**自己変革、行動変容**、第2に**売上や利益の向上、DX・GX等の課題解決**、第3に**中堅企業への成長や地域経済への波及、面的拡大**を目標として伴走支援を実施。

【経営力再構築伴走支援の実施主体（企業規模・局面別）】



【経産局における経営力再構築伴走支援の成果ゴール】

第1フェーズ [自己変革／行動変容]	第2フェーズ [成長／課題解決]	第3フェーズ [規模拡大、面的波及]
●経営者等との対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定 ●経営者の気付き・腹落ちを促し自己変革・行動変容に繋げる ●経営者等の能動的アクション、会社全体の潜在力の発揮、企業の自走化へ [KPIの例] ■課題設定に対する経営者等の腹落ち度 ■自己変革（自走化）度（※） ■伴走支援全体の満足度 （※）課題解決に向けた社内での新たな動きや経営陣等の意識変化、行動変容等。	●売上・利益、生産性、賃金等の向上 ●DX、GX、海外展開等、課題解決に向けた取組の促進 [KPIの例] ■売上増加率、付加価値額増加率、労働生産性増加率、賃金増加率 ■DX、GXへの取組成果（課題達成率） ■人材確保（従業員数増加率） ■海外展開（輸出企業数、海外売上高増加率）	●中堅企業への成長、海外進出 ●地域経済への波及、面的拡大 [KPIの例] ■中堅企業への成長企業数 ■海外進出企業数 ■地域内成長率、人口流入率

4. 経営力再構築伴走支援の進め方（基本的枠組み）

- 経営力再構築伴走支援をどのように進めるか、どのような支援手法が望まれるか、逆にどのような支援手法は避けられるべきかについて、基本的な支援のステップに沿ってポイントを紹介。

<経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み>

①事業者と接する前

- ・ 本支援は事業者に**成長に向けた問題意識や意欲**があれば普遍的に活用できる手法であるが、**事業者の経営状況等を踏まえ対象としての見極め**が必要。
- ・ 事業者に成長への問題意識や意欲がなくても、**すぐに支援不敵と判断しない**（対話と傾聴で経営者の真意を確認できることもある）

②事業者・支援者双方の理解

- ・ 初期情報等から**事業の内容や状況、事業環境、その背景や内面的状況**をよく確認。
- ・ 伴走支援の特徴（期間、対話、事業者の主体的な取組の必要性等）を伝え**事業者の反応**を見る。
- ・ 事業者の反応や支援への否定的な印象等だけで**すぐ不適と判断せず事情をよく聴き丁寧に説明**し、支援に対する理解を確認。

③伴走支援の開始

- ・ まずは**事業者との信頼関係構築**を優先させること。対話の進め方の工夫にも配慮が必要。
- ・ 相手に敬意を持ち共感しながら話を聴く「**敬聴**」の姿勢、常に**謙虚な姿勢**が事業者の**心理的安全性**を保つためにも必要。
- ・ 支援者が考えた課題や思い付いた解決策を事業者にそのまま話すことは避ける。

④気づき・腹落ちの促進

- ・ 事業者に**本質的な課題**への気づきを促し、その対応の必要性について**腹落ち（自分事としての納得感）**を促す。
- ・ 課題へのアプローチには**多角的な視点、言語化、前向きな未来像の組立て**を意識して対話と傾聴を重ねることが必要。
- ・ 事業者が認識している表課題の裏に隠れている**潜在的課題（裏課題）**の見極めが重要。

⑤内発的動機づけ

- ・ 腹落ちによる**内発的動機づけ**により経営者に**当事者意識、オーナーシップ**が生まれ言動も変化。これが**自己変革に向けた大きなターニングポイント**になる可能性が高く重要。
- ・ 経営者には課題の克服をやり遂げる**覚悟**が必要。支援者は**経営者の外形的変化をフォロー**しつつ、その**心情に寄り添う**ことが必要。
- ・ 部門間や個人間等の組織構造上の課題を確認し、経営者の気づきにつなげる。

⑥課題解決

- ・ 課題解決には、従業員の意欲を高め、主体性（当事者意識）を持たせることが重要。**プロジェクトチーム**の立ち上げ等も有効。
- ・ **PDCAサイクル構築**の道筋を立て、組織が継続的に自己変革できる仕組みを作る。
- ・ 課題解決を支援者自身で完結させようとせず、内容によって、**他の支援機関等に橋渡し**していくことが重要。経営者に**企業のさらなる成長に向けた気づき**を促すことを意識する。

⑦フォローアップ

- ・ 自走化の実現に向け、**PDCAの効果**や具体的な**定量数値の確認**等が必要。
- ・ 従業員の意識変革は**不可逆的な自走**につながる。**従業員の意欲**を引き出すため**処遇や賃上げ等の検討**も必要。
- ・ 全社的な意識変革、行動変容は、組織改革に留まらず**売上・利益の増加や海外展開、DX、GXの実現等の成果創出**につながる。**支援者の後押し**が必要。

【支援ステップ①②】 事業者と接する前／伴走支援に入る前に

- 事業者と接する前に、**経営力再構築伴走支援の対象に事業者が適しているか**の見極めが必要。
- 伴走支援に入る前に、支援先の候補となる**事業者のことをよく確認し、状況に応じた適切な支援を選択**する必要がある。伴走支援に適合するかの初期的な確認として、成長への問題意識や意欲等があげられるが、支援者は**早期に支援が不適と判断しない**などの注意点が挙げられる。

≪主な留意点≫

■事業者と接する前

- ・ 経営力再構築伴走支援は、事業者に**成長に向けた問題意識や意欲があれば、普遍的に活用**できる手法であるものの、**事業者の経営状況等を踏まえ対象としての見極め**が必要。事前情報だけの早期の判断には注意が必要（対話と傾聴で経営者の真意が確認でき、自己変革に向けて前向きになることもありうるため）。

■伴走支援に入る前

- ・ 事業者から得られる初期情報等から**事業の内容や状況、事業環境、その背景や内面的状況**をよく確認。経営課題や状況によっては、課題解決型の支援が必要な場合もある。
- ・ 伴走支援の特徴を伝えた時の**事業者の反応や支援に対する偏った印象、事業環境等**ですぐ**不適と判断せず、事情をよく聴き、丁寧に説明した上で、本支援の理解**が得られているか確認する。

＜経営力再構築伴走支援が適合する事業者判定の初期的チェックリスト＞

全て○：積極的な展開を推奨／△有：可（要注意）／
×有：他の選択肢を検討

- ☐ 事業者に事業の成長に対する問題意識や意欲がある（あるいは、それを引き出させる可能性を感じる）
- ☐ 打てる手立てが限定的かつ緊急的な支援が求められる事業者ではない
- ☐ 経営力再構築伴走支援の支援手法についての理解を事業者が示している
- ☐ 支援を通じて生じる負担を受容できる事業者のリソース・キャパシティがある
- ☐ 他人まかせではなく、当事者意識を持とうとしている

【支援ステップ③】 伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～

- 経営力再構築伴走支援の実施に当たっては、事業者との**信頼関係が不可欠**。伴走支援開始の際の留意点や効果的な工夫を紹介。また、支援に当たっては、傾聴が極めて重要。**傾聴における姿勢や行動として、支援者が避けるべき点等**を指摘。

《主な留意点》

■ 伴走支援の開始時

- ・ 事業者は支援に対する**過大な期待や不安**を持っていることも想定される。まずは**事業者との信頼関係構築**を優先させること。リラックスした環境づくりや飲食を交えた対話等、進め方の工夫にも配慮が必要。

■ 傾聴の重要性

- ・ 相手に敬意を持ち、じっくりと共感しながら話を聴く「**敬聴**」の**姿勢**が重要。また、常に**謙虚な姿勢**でいることが**事業者の心理的安全性**を保つためにも必要。
- ・ 事業者の**強み**など、**ポジティブな要素**を引き出し、事業者を**未来志向へ誘導**していく。
- ・ 事業者に対する**先入観**や**思い込み**を持たないこと、**一方的なインプット**や**詰問・審査**をしているようにならないことに注意。
- ・ 支援者が考えた課題や過去の経験から思い付いた**解決策**を**事業者にそのまま話す**ことは避ける。

＜効果的な方法（例）＞

- ・ 最初の面談で、**経営者像を深掘りするためのインタビュー**を実施。経営者自身の人柄や家族関係、ライフスタイル、こだわりなどを聴き出しながら、**信頼関係の基礎**を築く。
- ・ 事業者に語ってもらうためには、一問一答のような質疑応答ではなく、**「なぜそのように考えたのですか？」**と話を**“深掘り”**したり、**「その続きはどうなったのですか？」****「それで？」**と**“話を促す助長”**を用いたりする。
- ・ 傾聴に徹するあまり、**事業者から不満な発言や様子**がある場合、**対話で得られた内容を要約したり、言い換え**て進めていくことで、効果的に事業者のことを理解していることを示し、**伴走支援に対する理解を得る**ことにつながる場合があります。

【支援ステップ④】 気づき・腹落ちの促進～本質的課題へのアプローチ～

- 事業者との良好な関係が築ければ、事業者には**本質的な課題への気づき**を促していく。支援者は、事業者が気づいていない**本質的な課題**に目を向けることを意識し、その課題への**対応の必要性**について事業者の**腹落ち（自分事としての納得感）**を促す。

＜主な留意点＞

■ 本質的な課題へのアプローチ

- ・ **多角的な視点**（経営者、役員・従業員、各部門、事業承継の場合の先代経営者・後継者等）、**言語化**（無意識から意識への変換、経営者の頭の中の整理）、**前向きな未来像の組立て**（事業者の強み、存在価値の再発見）を意識して**対話と傾聴を重ねる**ことが必要。

■ 潜在的課題の見極め

- ・ 事業者が認識している「**表課題**」の**原因**を事業者と洗い出し、「**なぜ**」を繰り返して**真因**を探り、表課題の裏に隠れている**潜在的課題**（「**裏課題**」）を見極めていくことが重要。

■ 事業者の気づきを促す

- ・ 支援者としての見解や仮説的な課題認識を持つことは大切であるが、**単に事業者に提示するのではなく、事業者が自発的に気づくよう促すことに徹することが重要**

＜効果的な支援ツールの例＞

➤ ローカルベンチマーク

事業者の経営の現状を把握し、見える化するツール。財務情報に基づく分析（6つの指標）と非財務情報（業務フロー・商流、4つの視点＜経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制＞）で構成。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

➤ 経営デザインシート

事業者の将来を構想するための思考補助ツール。事業環境の変化を見据え、自社や事業の「これまで」を把握するとともに、「これから」（ありたい姿）を構想し、長期的な視点で、それに向けて今から何をすべきか戦略を策定するためのツール。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

【支援ステップ⑤】 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～

- 経営者の腹落ちは**内発的動機付け**につながり、そこから**経営者の当事者意識、オーナーシップ**が生まれることを意識する。この部分が、伴走支援の一連のプロセスで、極めて重要な段階となる。
- 事業者の**組織構造**や**事業承継**の有無等によって、**組織内の部門間や個人間での課題**もある。これらを明らかにしていくことで内発的動機づけにつながることもあるので注意が必要。

《主な留意点》

■ 経営者の覚悟の確認

- ・ 経営者が「腹落ち」し、内発的動機づけがなされれば、**経営者に当事者意識、オーナーシップ**が生まれ言動も変化。これが**自己変革に向けた大きなターニングポイント**になる可能性が高く極めて重要。
- ・ 経営者には課題の克服を**やり遂げる覚悟**が必要。一方で、課題解決の**実行への不安**等もある。支援者は、**経営者の外形的変化をフォロー**しつつ、その**心情に寄り添いながら確認**していくことが必要。

■ 経営者と現場の認識齟齬を通じた課題の把握

- ・ 社内での意見の対立や部門間、個人間等の**組織構造上の課題**を対話と傾聴を通じて確認し、経営者や経営層がそれらに**気づけるよう示唆を与える**ことが必要。
- ・ **事業承継**の場合、**古参の従業員との関係が課題**になることもある。何が不満なのか等、よく傾聴して事情を把握し、経営者にフィードバックし、気づきにつなげる。

＜重要ポイント＞

◎ 目線を合わせる

- ・ 本質的課題に対応していく中で、**否定的な立場を取る従業員が存在する場合**、そうした従業員側の主張にも何らかの背景があることが想定されるため、**はじめから抵抗勢力と決めつけず、それぞれの立場に目線を合わせて丁寧に現状把握、分析を行うことが重要。**

【支援ステップ⑥】 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～

- 課題解決の実現には、組織内の人材など**ソフト面への着目**が必要。従業員の**モチベーション**を高め、**当事者意識**を持って実行させることで、取組が組織に定着し、**自発的な仕組み**が備わる。
- 最初から難易度が高いことや、時間がかかる大きな取組に着手させるのではなく、**スモールステップで成功体験を積ませる**ことが必要。こうした蓄積が大きな変革へとつながる。

《主な留意点》

■ 課題解決に向けた社内体制

- ・ 課題解決には、経営者だけでなく、**役員・従業員のコミットメント**も必要。**経営者の腹落ち**を役員・従業員に共有し、実行させることで、**当事者意識**が生まれ、人材の育成、組織の成長につながる。組織内に**プロジェクトチーム**等を立ち上げ、**メンバーの主体性や意欲**を引き上げることが重要。

■ PDCAサイクルの構築

- ・ 組織が継続的に自己変革できる仕組み作りとして、**PDCAサイクル構築の道筋**を立て、事業環境の変化があっても、**再現性**を持って、課題の設定から解決まで取り組める可能性を高める。

■ 橋渡しの重要性

- ・ 経営者には組織改革を終えた後に**更なる成長に向けた自発的な動き**につながる気づきを促すことを意識する。支援者は、課題解決を**支援者自身で完結させようとせず**、専門性の高い課題については、**他の支援機関等に橋渡し**していくことが重要。

＜想定される橋渡し機関（例）＞

- ・ 中小企業基盤整備機構
（ハンズオン支援等の専門家によるサポート等）
- ・ よろず支援拠点
（専門家による課題解決支援等）
- ・ 事業承継・引継ぎ支援センター
- ・ 中小企業診断士、税理士等の各種士業

【支援ステップ⑦】 フォローアップ ～自走化、自己変革の実現～

- 事業者による課題解決の側面支援を経て、事業者に**自己変革、自走化の動き**が現れているかを確認。経営者や従業員の**意識変革、行動変容**が**事業面での成果創出**にもつながるため、**組織改革だけでなく、その次のステップの将来ビジョン実現まで**を意識してフォローアップすることが必要。

《主な留意点》

■課題解決のフォローアップ

- ・ 支援成果が組織に根付いているか、事業の成長に活かされているか、PDCAサイクルの効果等、**定性的な面に限らず、具体的な定量数値の確認**を行い、自己変革の動きを捉える。

■自走化による具体的な成果創出と見える化

- ・ 自走化に向けて、**従業員の意欲**を引き出すことが重要。従業員の**意識**が変われば不可逆的な自走につながる。これには、従業員の**処遇や給与水準の見直し、賃上げ**等の検討も必要。
- ・ 全社的な意識変革、行動変容は、組織改革に留まらず**売上・利益の増加や新事業創出等**につながる可能性がある。こうした成果を確認して**見える化し、事業者の達成感**が得られるようフォローすることが必要。

■事業者の将来ビジョン実現を後押し

- ・ **海外展開、企業規模の拡大、DX、GX**などの事業者が描く将来ビジョンの実現に向け、支援者は様々な面から**事業者を後押し**していくことが必要。必要に応じて**外部支援機関等**への橋渡しも重要。

＜企業の成長に向けた戦略構想・立案の参考になるガイドライン、報告書等＞

「人材活用ガイドライン」

経営者に人材課題への気づきと具体的な対応を促すことを目的に中小企業庁が令和5年6月策定。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

中小企業の成長に必要なエクイティ・ファイナンス活用やガバナンス構築に関するガイダンスを中小企業庁が令和5年6月策定。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/equityfinance/guidance.html>

「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」報告書

地域経済の牽引・外需の獲得・賃上げ等を通じた経済成長の実現に向け、飛躍的成長を遂げる中小企業の創出に関する報告書（令和5年

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/report/20230622report.pdf>

4. 経営力再構築伴走支援の進め方（規模別対応等）

- 経営力再構築伴走支援は、全ての事業者を活用できる支援方法であるが、**事業者の規模に応じた特性**があること等を踏まえ、**支援者側の対応として特に留意すべきポイント**を整理。

<支援者側の対応>

中規模事業者の場合

- ・ 経営者が**現場の状況や部門間等の課題を正確に把握**する必要がある。事業者が感じている課題への対応のみならず、その背後にある**潜在的な課題を多角的な視点から見極める**ことが重要。
- ・ **組織内外のしがらみや組織内の軋轢の改善**に向け、支援者が介在してそれぞれの思いを共有することで、より良い組織、人間関係を築き、内発的な動機づけにつなげる。
- ・ 自己変革が確認できた次のステップでは、**事業面での課題解決による具体的な成果創出**につなげていく必要がある。組織開発の定性的な評価だけでなく、**売上、利益等の定量的な数値目標の設定、把握**が必要。特に、中堅企業やサプライチェーンの地域の中核的位置づけを担う企業は、地域経済社会の発展に向けた**地域への面的波及**を意識することが重要。

小規模事業者の場合

- ・ 小規模事業者は時間やリソースが限られ、直面している課題解決支援を求めることがあるものの、経営者と現場の距離が近く、経営者が現場の実情を把握し、**動機づけができれば実行を進めやすい**、といったメリットも想定される。支援者は**小規模事業者にこそ経営力再構築伴走支援の適用を追求**していくことが必要。
- ・ 一過性の課題解決支援を行っても、本質的な課題設定がなされなければ将来また同様の課題が再発することが想定される。**課題解決と自らの課題設定に同時並行的に取り組み**、経営者に気づき、腹落ちを促す方法もあり得る。
- ・ 経営者は日常業務で多忙なため、**コンパクトな支援**を心がけるほか、**状況に応じた柔軟な対応が必要**。また、支援者は経営者の意見や提案を否定せず聴くこと、**自分の得意な支援に偏ったり、押し付け、上から目線にならないよう注意**が必要。

支援ノウハウ・知見の蓄積・共有

■経営力再構築伴走支援プラットフォーム <https://bansoushien.jp/>
全国の支援者が伴走支援の事例や支援ノウハウ等を共有・蓄積し、支援者同士の情報交流・情報発信を通じて伴走支援のスキルアップを目指すオンライン上のプラットフォーム。

■ミラサポコネクト（令和5年度稼働予定）
補助金申請事業者や支援機関の支援情報をデータベース化、共有することで支援能力を向上。

課題解決支援への橋渡し

- ・ 支援者自らのリソースのみでは対応が困難な専門性の高い課題の場合、**支援者は自身のみで受け止めることなく、関係機関等に橋渡しし、更なる成長を後押し**していくことが必要。
- ・ 中小企業基盤整備機構による専門家派遣や各種士業による専門的な支援等、支援者は日頃から自身のネットワークを幅広く構築しておくことが必要。

参考資料

経営力再構築伴走支援推進協議会

- 経営力再構築伴走支援を全国で幅広く実施していくための様々な論点を議論するとともに、各機関の連携を促進するため、**商工団体、土業団体、金融機関等の中小企業支援機関によって構成**される「**経営力再構築伴走支援推進協議会**」を設立。
- 令和4年5月31日、**各支援機関の代表が一堂に会する発足式**を開催。同年6月17日に第1回協議会（専務理事級）を開催。さらに、協議会の下に**実務者会議を設置**し、伴走支援に係る取組事例の共有や様々な論点について議論。

<構成機関>

【商工団体】

日本商工会議所
全国商工会連合会
全国中小企業団体中央会

【土業団体】

日本税理士会連合会
日本公認会計士協会
中小企業診断協会
日本弁護士連合会
全国社会保険労務士会連合会

【オブザーバー】

金融庁 監督局 銀行第二課

【金融機関等】

全国地方銀行協会
第二地方銀行協会
全国信用金庫協会
全国信用組合中央協会
日本政策金融公庫
商工組合中央金庫
全国信用保証協会連合会

【独立行政法人】

中小企業基盤整備機構

（順不同）

<主な論点>

- 伴走支援の全国への普及・展開
- 各機関の取組状況、支援事例、支援ノウハウの共有、分析等
- 支援成果の評価手法
- 支援機関間の連携方策
- 支援人材の育成 等

PDCAサイクルによる伴走支援の推進

- 経営力再構築伴走支援の全国への普及・展開を図るべく、①**伴走支援の実施**→②**事例の収集**→③**ノウハウ・エッセンスの抽出**→④**支援機関の能力向上**→**より一層効果的な伴走支援の実施**というPDCAサイクルを回しつつ、各種の取組、事業を全国で推進中。

1. 伴走支援の実施

伴走支援推進協議会構成機関、経済産業局官民合同チーム、よろず支援拠点等による伴走支援の実施

2. 事例の収集

- ・**伴走支援の事例**（好事例・失敗事例）を**収集・分析**
- ・**表彰制度、成果発表会等**

PDCAのハブ

中小企業庁 経営力再構築伴走支援推進室
経営力再構築伴走支援推進協議会

4. 支援機関の能力向上

- ・ノウハウ・エッセンスを**研修内容に反映**しつつ、中小企業大学校等での研修を実施
- ・経営指導員要領にも反映。

3. ノウハウ・エッセンスの抽出

好事例に共通するノウハウ・エッセンスを抽出（暗黙知の**形式知化**）

伴走支援シンポジウムの開催

- 令和5年2月24日、全国の中小企業支援者を対象として、**伴走支援の全国的な機運醸成を図るとともに、支援ノウハウの共有や支援者自身の支援手法の見直しなどの気付きにつなげる**ことを目的に開催。**当日は会場520人、オンライン1,600人が参加。**
- ①**南山大学 中村教授**による伴走支援の理論の柱となる「プロセス・コンサルティング」についての基調講演、②埼玉県商工会議所 **黒澤広域指導員**による**具体的な実践事例に基づいた伴走支援のポイント**等についての講演、③**伴走支援を受けた企業側の体験と伴走支援を実践する支援機関側の取組**に関するパネルディカッションを実施。
- 現在、**アーカイブ動画を配信中**。<https://youtu.be/dcPxjoSW3Zs>



中小企業庁
経営力再構築
**伴走支援
シンポジウム**

～企業の自己変革力を高める
伴走支援を考える～

参加無料

2/24金 14:00～17:00
2023年 (交流会 17:30～19:00)

**オンライン
同時開催**
※オンライン参加の定員は
ごさいせり。

会場 ベルサール東京日本橋 イベントホール **定員** 500名(事前申込制・申込先着順)

参加対象 中小企業支援に携わる機関・団体、行政機関、中小企業診断士、税理士等の支援者の方々

主催 中小企業庁 **共催** 独立行政法人中小企業基盤整備機構、一般財団法人日本立地センター

14:10 基調講演
伴走支援と組織開発
～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～
南山大学文学部心理人間学科 教授 中村 和彦 氏

(プロフィール)
組織開発、個人関係トレーニングが専門。米国 NTL Institute 組織開発 certificate program 修了。
組織開発の実践者育成やコンサルティングを通して様々な現場の支援に携わる。
主な著書に「入門 組織開発」(光文社新書)など。



14:50 講演
経営力再構築伴走支援の実践
～企業の自走化を促す支援の在り方とは～
一般社団法人 埼玉県産業工芸振興協会 広域指導員 黒澤 元国 氏

(プロフィール)
大学卒業後、大手流通会社、大規模工芸、株式会社工芸産地を経て、2021年4月より、埼玉県商工会議所連合会広域指導員。
埼玉県内の事業者支援と支援者育成を行う。中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」委員、中小企業大学校講師、その他各種検討会委員等として活躍。中小企業診断士。



15:30 パネルディカッション — session1 —
**課題設定型の伴走支援で
企業はどう変革するか**
(パネリスト)

 山梨インテック株式会社 代表取締役 中村 拓実 氏	 山梨インテック株式会社 社員補佐・総務部長 堀 正登 氏	 経済産業省 経済産業局 担当地域経済支援チーム 伴走コンサルタント 井原 美恵 氏
--	---	--

(モデレーター)

デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザリー合同会社
マネージングディレクター
佐藤 公則 氏

16:10 パネルディカッション — session2 —
**経営者の気づき、
腹落ちを踏まえた伴走支援の効果**
(パネリスト)

 浜松いわて信用金庫 ソリューション支援部 副部長 兼 地域活性化課 課長 大隅 芳彦 氏	 兵庫県多可町商工会 事務局 後藤 泰樹 氏	 千葉県信用保証協会 成長支援部 伴走支援チーム チームリーダー 高岡 厚史 氏	 茨城県 よろず支援拠点 チーフ コーディネーター 富田 直夫 氏
---	--	--	---

(モデレーター)

やわいわ経営支援オフィス
中小企業診断士
金岩 由美子 氏



伴走支援プラットフォーム（オンライン）の構築

- 全国の伴走支援者の知見・ノウハウを形式知化し、支援者同士で共有しあえる基盤（OS）として機能させることにより、支援者のスキル向上と伴走支援の更なる普及・浸透を図ることを目的として、オンライン上に構築予定。

プラットフォームの主な機能

- ① 支援者が様々な分類別に支援事例・ノウハウを確認できる
- ② 支援者が自らの支援事例・ノウハウを共有できる
- ③ 支援者同士が情報発信・情報交流できる

スケジュール

- 2023年4月～ デモ版公開 <https://bansoushien.jp>

全国の経済産業局・よろず支援拠点における伴走支援事例を中心に、企業・経営者との信頼関係の築き方や、具体的な支援の流れ等の実践的なノウハウをケーススタディとして掲載。



※支援事例の追加

- 2023年7月（予定）：プラットフォームサイト公開
デモ版をリニューアルし、機能・コンテンツを拡充する形でリリース

