



経営力再構築 伴走支援 ガイドライン

中小企業庁
独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営力再構築伴走支援推進協議会

はじめに

我が国において人口減少が加速する中、地方においては地域内の人材をつなぎ止める雇用を生み出す中小企業・小規模事業者がどれだけあるかということが極めて大きな課題となっています。

一方、そうした地域を支える企業を取り巻く環境は、近年の新型コロナウイルス感染症の拡大や国際情勢の変動に伴うサプライチェーンの見直し、物価やエネルギー価格の高騰に加え、人手不足、需要の縮小、さらにはDX（デジタル・トランスフォーメーション）やカーボンニュートラルといった構造的な潮流の中で、激しく変化しており、厳しい状況に置かれています。

このように、中小企業・小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、成長・事業継続していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となっています。

しかしながら、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではありません。事業者が経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、経営資源の限られた中小企業・小規模事業者の経営者が独力で行うことは困難な状況となっています。また、日常業務で多忙を極める経営者は、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因に気づいていなかったり、気づいていても手を付けられていないことが少なくありません。経営者が単独で自己変革力の向上に取り組むことは容易ではないのです。そこで信頼できる第三者による伴走支援が必要となります。

中小企業庁は、こうした問題意識を踏まえ、令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、中小企業・小規模事業者に寄り添った伴走支援の経験と実績を有する有識者による徹底した議論を求めました。その結果、「経営者が、本当の経営課題は何かということに向き合い、気づき、自分たちが進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出される」こと、経営者をそのように導くためにはそれに適した効果的な支援手法を講じるべきことが確認されました。以上の検討を踏まえ、「伴走支援の在り方検討会」は、令和4年3月に報告書を公表し、「経営力再構築伴走支援モデル」を提唱しました。理論的な柱となったのは、組織開発の研究者であるアメリカの心理学者、エドガー・H.シャインが提唱した「プロセス・コンサルティング」の考え方です。

この「経営力再構築伴走支援」は、経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援するものです。具体的には、企業に繰り返し訪問し、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援するものです。この大きなねらいは、支援期間中の企業の一連の取組を一過性の取組とさせず、企業が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力を付けることで、企業と地域が持続的に発展できる蓋然性を高めることにあります。

専門知識を有する支援者が解決策を提示する課題解決型の支援方法に対し、「経営力再構築伴走支援」は課題設定型の支援方法と言えます。どちらの支援方法が優れているというものではなく、支援する事業者が置かれた状況や抱える課題により、いずれの支援方法を採用するか使い分けていく必要があります。

「経営力再構築伴走支援」を実践するためには、支援する側に技能と配慮が求められます。表に見えている問題の水面下に潜む真の課題は何か、経営者が自ら気づき、その解決に主体的に取り組むよう辛抱強く促すことが必要となります。こうした課題設定型の伴走支援は、その過程を取って通ることで、その後の自走化につながり、長い目で見れば、より効率的・効果的な支援になるという見方もできます。

「経営力再構築伴走支援」を全国に普及・展開するため、令和3年度から、経済産業局やよろず支援拠点等を中心に、経営力再構築伴走支援を実践しています。また、令和4年5月、中小企業庁及び独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工団体、土業団体、金融機関等の支援機関が参加して「経営力再構築伴走支援推進協議会」が設立されました。支援事例や支援ノウハウを共有するとともに、全国各地で連携して普及に取り組んでいます。

「経営力再構築伴走支援」は、個別には時間とコストがかかる傾向があり、その知見は支援者の暗黙知になりやすいという課題があります。この知見を“形式知化”しつつ支援者が共有・蓄積し、学習効果を上げることでコストを削減し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りは、今後の日本経済・地方経済の持続可能性にとって重要です。

この仕組みの一つとして、さらに多くの支援機関に「経営力再構築伴走支援」を紹介し、「自分の支援活動にも導入しよう」と考えていただくため、このガイドラインを作成しました。既に実践した支援機関が得た「経営力再構築伴走支援」を実際に提供する場合の進め方や留意点をまとめています。支援する事業者は、地域未来牽引企業のような地域を代表する中規模事業者からコミュニティを支える小規模事業者まで多岐にわたります。事業者の規模や特性に応じた支援に役立つ情報もできるだけ盛り込んでいます。

日本の中小企業・小規模事業者には大きな可能性があり、地域を再生する力があります。日本経済を変える力があります。そうした可能性を引き出すのは支援機関の皆さんです。また、地域における人口減少に直面している自治体や関係機関の皆さんにとっても、地域の雇用を支える企業への支援は、今までに増して重大な課題です。この伴走支援が、そうした課題解決の一助となることを願っています。

なお、今後も、本ガイドラインでは、支援の現場で「経営力再構築伴走支援」を実践する支援者の方々が経験する具体的な成功例や上手くいかなかったケースから得られる新たな知見、ノウハウを順次、盛り込みつつ、皆さんの知見共有・蓄積の場として随時改訂していく予定です。

令和5年6月

中小企業庁

独立行政法人中小企業基盤整備機構

経営力再構築伴走支援推進協議会

目次

はじめに

第1章 経営力再構築伴走支援を支える理論	7
1. 経営課題に応じた支援とは	8
2. プロセス・コンサルテーションとは	9
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	10
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	11
第2章 経営力再構築伴走支援モデルの概要	12
1. 経営力再構築伴走支援モデルとは	13
2. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク	16
3. 経営力再構築伴走支援モデルの三要素	17
要素1 対話と傾聴による信頼関係の構築	17
要素2 気づきを促す課題設定型コンサルテーション	18
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	19
第3章 経営力再構築伴走支援の実施主体	20
1. 経営力再構築伴走支援推進協議会の取組	22
2. 経済産業省・中小企業庁による取組	24
(1) 経済産業局の官民合同チーム	24
(2) よろず支援拠点	27
3. 中小企業基盤整備機構による取組	27
4. 商工団体による取組	28
(1) 商工会・商工会議所	28
(2) 中小企業団体中央会	29
(3) 商店街振興組合連合会	29
5. 民間支援機関による取組	30
(1) 金融機関、信用保証協会	30
(2) 公認会計士	30
(3) 社会保険労務士	31
(4) 税理士	31
(5) 中小企業診断	32
(6) 弁護士	32
6. 地方公共団体による取組	33

目次

第4章 経営力再構築伴走支援の進め方	34
1. 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み	34
(1) 事業者と接する前～支援対象について～	36
(2) 事業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～	36
(3) 伴走支援の開始～信頼関係の構築～	40
(4) 気づき・腹落ちの促進 ～本質的な課題へのアプローチ～	45
(5) 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～	49
(6) 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～	54
(7) フォローアップ ～自走化、自己変革の実現～	59
2. 支援者側の対応	66
(1) 中規模事業者に対して	66
(2) 小規模事業者に対して	70
(3) 支援ノウハウ、知見の蓄積・共有	74
(4) 課題解決支援への橋渡し	74
第5章 ケーススタディ	76
Case1 支援対象	77
Case2 事業者・支援者双方の理解	77
Case3 信頼関係の構築	79
Case4 気づき・腹落ちの促進	82
Case5 内発的動機づけ	85
Case6 行動変容・成功体験の蓄積	88
Case7 フォローアップ	90

第1章

経営力再構築伴走支援を支える理論

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

中小企業・小規模事業者は、新事業・新製品の開発、製品・サービスの高付加価値化、海外市場も含めた販路開拓、設備投資、人材の確保や育成、資金繰り、事業承継など、様々な経営課題を抱えています。支援機関が日々応じる相談も多岐にわたり、また、相談の投げかけ方は事業者により様々となります。相談内容や事業者が置かれた状況に応じて適切な支援を行わないと、課題の解決を却って遅らせることになりかねません。

図表1

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が 分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない (既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使う ことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、 行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った人 (権威を持つ人) によって 解決できる	関連する人々との探求と学習 が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり 当事者 (本人の思考様式や行動も影響)

(南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

リーダーシップ研究で有名な米ハーバード大学のR.ハイフェッツは、世の中の問題は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ることから既存の解決策の応用では効果がなく、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題」に二分されると述べています。そして、リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的問題」の解決策を当てはめて解決しようとすることであり、「適応課題」に対処する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、自分たちの捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要と指摘しています。

この考え方を中小企業・小規模事業者の支援の場面に当てはめてみましょう。支援しようとする事業者が直面する経営課題が、技術的問題か適応課題か、あるいは両方を含んでいるか見定めることが支援活動の出発点になります。仮に適応課題の解決が求められている場合、技術的問題に応じた解決策を当てはめようとしても上手くいきません。ハイフェッツが指摘するように、適応課題に対処する場合、経営者自ら課題を見定め、解決策を考え、実行していくことが必要であり、支援活動もそう導くことが期待されます。しかしながら、経営者の意識や行動パターンを他者である支援機関が変えることは容易ではありません。それに適した手法を講じる必要があります。

2. プロセス・コンサルテーションとは

組織開発の第一人者で「プロセス・コンサルテーション」を提唱したエドガー・H. シャインは、人や組織への支援には、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つがあると分類しています。①は顧客が必要としている具体的な知識やサービスを専門家が提供する支援、②は医師が患者を診断・治療するように、顧客の状態を診断し、処方箋や専門的なサービスを提供する支援、③は実際に必要な支援策を判断する際、支援する側だけでなく顧客も参加して共同で調査し、顧客から必要な情報をすべて打ち明けてもらえるほどの信頼関係を築く支援です。

シャインは、プロセス・コンサルテーション型の支援においては、支援者が自分で答えを出すのではなく、支援される側の顧客が自ら解決策を見出せるよう支援しなければならないと述べています。支援者が問いかけ方を工夫し、聴く姿勢に配慮することによって、支援を受ける側は自身にとって本当に気がかりなことや、これまで直視を避けていた大切なことに気づきます。この一点に集中することが、プロセス・コンサルテーション型の支援では重要だとシャインは述べています。シャインは、課題解決型の支援が「全面的支援」であるのに対し、プロセス・コンサルテーションは「側面的支援」だと表現しています。

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

南山大学の中村和彦教授は、シャインが挙げた支援の3タイプを、課題設定と課題解決を支援者と顧客である当事者のどちらが行うかの観点から図表2のように整理しています。①の専門家型では、課題設定は支援者がデータなしで設定する程度で支援者も当事者もあまり関与しません。課題解決は支援者が提供し、その実行は支援者または当事者が担います。②の医師－患者型では、課題設定は支援者がデータに基づいて行い、課題解決の方法は支援者が提供し当事者がその方法を実行します。③のプロセス・コンサルテーション型では、課題設定を支援者と当事者が共同で行い、課題解決は当事者、または当事者と支援者が共同で計画し、当事者が実行します。

図表2

	課題設定	課題解決
① 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
② 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
③ 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)

中小企業の支援においては、支援される事業者の状況や経営課題に応じ、これらの3タイプの支援を使い分ける必要があります。ハイフェッツがいう技術的問題の解決が求められる場面では、「専門家型」あるいは「医師－患者型」の支援により支援者が解決策を示し、支援者または事業者が実行していくことが有効でしょう。適応課題の解決が必要な場合は、経営者自ら問題を理解し、解決策を見出さないと課題解決が実行されないおそれがあります。あるいは実行して一旦課題が解決しても問題が再発した場合に経営者が自力で対処できない可能性があります。適応課題の解決には「プロセス・コンサルテーション型」の支援が有力な選択肢になるのです。

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

プロセス・コンサルテーションは課題設定の段階から支援者と当事者の参加を得て共同で取り組むことから、課題設定型のコンサルテーションと言えます。ここでいう「プロセス」とは、組織における特定個人やグループ内での関係、つまり、組織内で発生する個々の取組や業務の過程を意味します。事業者内で発生している問題の奥底には様々な表面化していない課題が潜んでいる可能性があり、海洋に浮かぶ氷山にたとえられます。海面より上に見える部分は氷山のごく一部でしかありません。中村教授は、これと同様に中小企業・小規模事業者の経営も、目に見えている課題の水面下に課題の真因となる個々のプロセスが存在するとしています。

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います。だからこそ、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、課題設定型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ます。プロセス・コンサルテーションにおいては、課題解決の段階でも経営者や従業員が主体的に取り組み、支援者はそれを側面支援します。これにより、課題解決力がその事業者に根付けば、将来別の課題が発生しても、経営者や従業員が支援者の力を借りず、自ら課題を設定し解決に取り組むことが可能になるのです。長期的な視野で見れば、一見迂遠なプロセス・コンサルテーションの方が効率的な支援であるとも言えるのです。

このプロセス・コンサルテーション型の支援を中小企業・小規模事業者支援の有力な選択肢、支援機関の引き出しとして普及させていくのが経営力再構築伴走支援なのです。

図表3

氷山モデル



(中原淳、中村和彦 (2018) 『組織開発の探求』より作成)

第2章

経営力再構築伴走支援モデルの概要

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

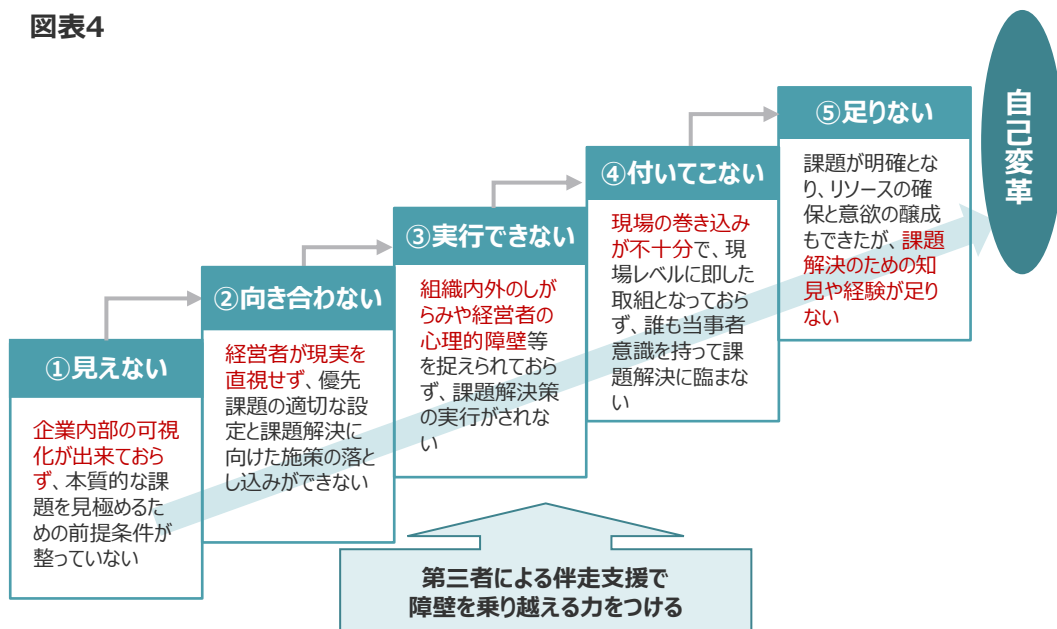
中小企業・小規模事業者の支援におけるプロセス・コンサルティングの実践を目指す経営力再構築伴走支援を概観します。第1章で、R・ハイフェッツは既存の解決策が応用できる「技術的問題」ではなく、既存の解決策がなく当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題」があると分類したことを紹介しました。事業者が適応課題を抱える場合、その解決に当たっては、当事者である経営者が十分に「**腹落ち（納得）**」していなければ、その考えや行動を変えることはできません。誰かに言われたことを鵜呑みにするだけでは「腹落ち」には至らないのです。

経営者が腹落ちすれば、当事者意識を持って、自ら能動的に行動を起こすようになります。すなわち、「**内発的動機づけ**」が得られ、困難があっても最後までやり切ることができるようになり、結果として事業者の「潜在的な力」が引き出され、それが最大限発揮されます。経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「**自走化**」できるようになったと評価でき、「**自己変革力**」を身に付けたと言えます。中村教授が整理したように、適応課題の解決を目指すプロセス・コンサルティングにおいて経営改善や成長を目指した取組を実行するのはあくまで当事者である経営者、従業員なのです。

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「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法と言えます。

他方、経営者が独力で腹落ちし、自走化に至ることは容易ではありません。多くの中小企業・小規模事業者に見られる自己変革を妨げる典型的なものとして、5つの壁が考えられます。経営力再構築伴走支援では、これらの5つの壁を企業が自立的かつ持続的に乗り越えられる状態にしていくことを目指します。

図表4



① 「見えない」

事業者の経営状況を示す様々な情報の可視化ができておらず、本質的な課題を見極めるための前提条件が整っていない状態を指します。例えば、個々の製品ごとの工数やリードタイム、歩留まりの状況、どのような顧客に何がどれだけ売れてどれだけ利益がでているのか、といった情報を事業者内で捉えることができていないケースがあります。また、経営陣が立てた経営方針や事業戦略が見える化されておらず、意思決定のプロセスや考え方もブラックボックスになっており、各部門による行動が円滑に進まなかったり、後の振り返りや検証ができない状態になっていることがあります。

② 「向き合わない」

経営者が現実を直視できず、優先課題の適切な設定と課題解決に向けた施策の落とし込みができない状態を指します。経営者が過去の成功・失敗体験に縛られて思い込みが働いて課題に気づかない、問題を問題として捉えず課題を見過ごしている、問題を認識する余裕がない、意識的に目を逸らしている、などといった場合が考えられます。

③ 「実行できない」

組織内外のしがらみや経営者の心理的障壁などがあり、課題解決策の実行ができない状態を指します。経営者が本質的な課題に向き合って課題解決策を考えられたとしても、実際に行動に移せない場合があります。特に、課題の所在が組織内外のしがらみや、経営者のトラウマ等の心理的な問題に深く関係するものであった場合、「問題なのは分かっているが、実行できない」ということになりがちです。

④ 「付いてこない」

現場の巻き込みが不十分で、現場レベルを踏まえた取組となっておらず、誰も当事者意識を持って課題解決に臨まない状態を指します。取組の実行性や持続性を考える上では、経営者がその都度トップダウンの指示を出すだけではなく、現場レベルで主体的かつ能動的に取組を考え、行動することも求められます。これには、経営者個人のマインドセットだけではなく、現場レベルでの意識の変革が必要となります。

⑤ 「足りない」

課題が明確となり、リソースの確保と意欲の醸成はできたものの、課題解決のための知見や経験が足りない状態を指します。実際の課題解決においては、体制や取組事項が定められても、会社の知見や経験が足りず、課題解決に向けた行動が進まなかったり、想像以上に時間を要する場合があります。特に専門性の高い課題においては、外部の専門的・技術的知見を導入して取り組んでいくことが必要となることも考えられます。

事業者が「自己変革力」を身に付け、自走化できるようになった場合であっても、あらゆる経営課題に対してそれが発揮可能である訳ではありません。別の困難に直面した場合、改めて「腹落ち」に至るための支援が必要な場合があります。なお、課題解決に取り組んでいる事業者が改めて課題設定にまで立ち返って整理することによって、課題解決に取り組む意義や効果について腹落ちできるようになるという結果も期待されます。

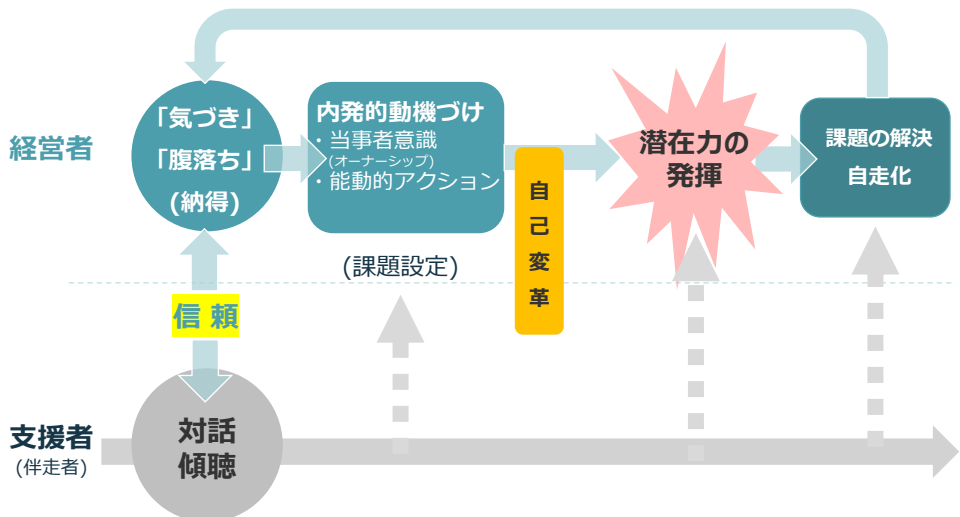
以上のように、1) 経営課題の設定のための支援を強化すること、2) 経営改善や成長のために実行していくべき方針の内容に経営者が腹落ちすることにより事業者の潜在力を引き出すことは、いずれも中小企業・小規模事業者の経営力を強化（再構築）することにつながります。「経営力再構築伴走支援モデル」と名付けているのはこのためです。

2. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

経営者が腹落ちするための最善の方法は自ら答えにたどり着くことです。しかしながら、中小企業・小規模事業者の経営者が独力でそこに至ることは現実的には困難です。そのため、まずは第三者（支援者）に経営者自らの頭の中にある想いを伝えて「言語化」することが重要となります。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きます。このプロセスを踏むことで、経営者の考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して腹落ちすることになります。経営者自らたどり着いた答えが必ずしも適切とは言えない場合もあります。そうした場合、支援者が少し踏み込んで提案を行うことも選択肢となり得ます。ただし、経営者との信頼関係が構築できていなければ、その提案を受け入れたとしても経営者本人の納得感が得られていないかも知れません。第三者からの提案であっても腹落ちするためには、信頼できる人からの提案なのだと感じられることが必要なのです。そのためにも、支援者は経営者との対話を通して信頼感を醸成しなければなりません。築き上げた信頼が一瞬で失われることもあり得ます。一度信頼感が醸成されたからといって安心することなく、常に丁寧な対話を心がけ、信頼を失うようなことがないようにしなければなりません。

経営力再構築伴走支援は、経営実態や経営環境についての深い理解と洞察が求められる支援であると言えます。特に、表面的な課題に留まらず、経営者にとっての本質的課題まで掘り下げるとなればなおさらです。深い理解と洞察を可能とするためには、経営者、従業員等との対話を重ね、分析するために十分な情報を最大限引き出すことが必要です。信頼できない人に話そうとは思いません。ここでも経営者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重要となります。

図表 5



3. 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

以上を踏まえ、経営力再構築伴走支援を実施するに当たっては、以下の三要素を踏まえましょう。なお、伴走支援の手法は、支援先事業者の規模や成長段階、経営改善・再生段階といった経営の局面によっても異なります。具体的な支援手法は自由であり多様です。相手の状況や局面によって使い分けましょう。

要素1 対話と傾聴による信頼関係の構築

経営者の自己変革力を引き出し、経営力を強化する目的を達成するためには、経営者との対話、さらに必要であれば経営幹部、後継者、従業員等とも対話することが勧められます。現場で何が起きているかを把握する必要があるからです。対話する際、相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感する、そのような姿勢により相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提となります。

経営学で用いられる「コーチング」という用語は、ここでいう「対話と傾聴」とほぼ同義であると考えられます。「コーチング」とは、本人が、自分が抱える課題について内省し、自ら解決に取り組むよう導くやりとりの手法で、主なスキルは傾聴と質問であり、コーチと本人の間で1対1で行われるものと定義されます。やりとりを通じて意味が共有され、意味づけが変化する双方向のコミュニケーションのためには、傾聴や質問による双方向のやりとりと意味づけの共有という関わり方が不可欠であるとの考え方は、コーチングと経営力再構築伴走支援で共通しています。

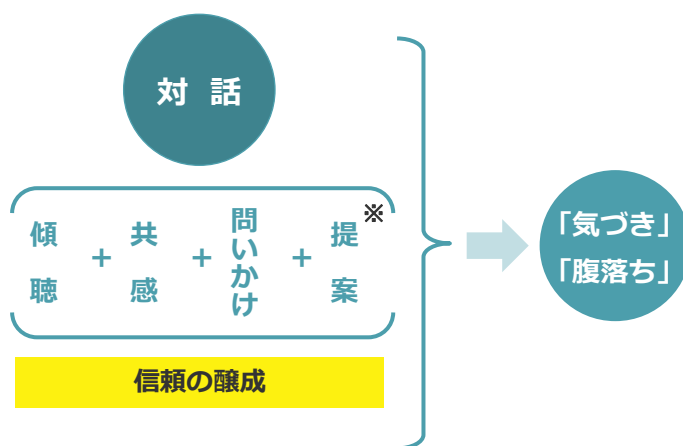
傾聴によって聴き出した内容をベースとして、さらに問いかけを発することによって、相手の想い、考えを余すところなく言語化してもらうとともに、その問いかけによって相手の頭の中を整理し、出口の具体化を促していくのが「好ましい対話」であると言えます。

相手の考えがある程度まとまってきたところで、支援者側から提案を行うことも有効です。他方、問いかけにせよ、提案にせよ、一方的なものとはせず、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すこと、経営者と「一緒に考えていく」ことを意識して行うことが良いでしょう。

実務上、支援の入口段階では信頼関係が構築されていないことから、対話と傾聴が円滑に行えない場合が往々にしてあります。そうした場合、まずは「御用聞き」等をきっかけとして、経営者が求めているものを把握し、面談を重ねて信頼関係を築いた上で対話と傾聴を行うことも有効です。

経営者は、日々経営に関する決断を下し、その決断の責任を一身に背負わなければならない存在です。そのため孤独を感じることも多いようです。支援者が、経営者の気持ちに寄り添い、対話を通じて、経営者が「孤独から開放された」と感じられるようにすることが理想的です。

図表6



※一方的な提案や問いかけではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

要素2 気づきを促す課題設定型コンサルティング

経営の見直しや成長の実現に向け、直面する多くの課題を乗り越えていく際、経営者には困難な壁に直面してもやり切る意思、状況に応じて臨機応変に対応できる柔軟性、経営者の独りよがりにならず会社全体を巻き込む統率力等が求められます。これらは既存の解決策が応用できる「技術的問題」ではなく、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」そのものと言えます。このため、当事者である経営者が十分に腹落ちしていなければ、その考えや行動を変えることはできません。誰かに言われたことを鵜呑みにするだけでは「腹落ち」には至らないのです。

経営者が独力で「腹落ち」に至ることは容易ではありません。このため、第三者である支援者から課題設定プロセスへの支援を受けて、本質的な課題に十分に腹落ちした上で、課題解決に向けた取組に進むことが必要となります。支援者は、傾聴、共感、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きます。このプロセスを踏むことで、経営者の考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対しても腹落ちすることができるのです。

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

経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って、能動的に行動を起こすようになる「内発的動機づけ」が得られれば、困難があっても最後までやり切ることができるようになります。経営環境に変化が生じて、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、事業者がその「潜在力」を最大限に発揮されるようになります。

経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に付けたと言えます。こうした「自己変革力」を事業者が身に付けるよう意識して支援を行うことが望めます。すなわち、ただ単に「答え」を提供するような支援を行うことは適当ではなく、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて経営者もよく考えること、経営者や事業者内のチームと一緒に作業を行うこと、などを意識した支援が望まれます。

事業者全体の「自走化」を実現するためには、経営者一人の力では限界があります。このため、変革に向けたコアチーム（事業者内の変革推進者により結成されるチーム）を形成する場合があります。その場合は、支援者がコアチームに伴走支援することとなります。支援者側が事業者の状況に応じてコアチームの組成を促して支援に当たることも有効です。

この過程で、組織内にPDCAサイクルの構築を行うとともに、成功体験を積み重ねることで、能動的に課題解決まで臨むことに対する再現性を持たせることが可能となり、事業者が新たな取組に着手する心理的障壁を下げることで期待できます。

「自走化」は、必ずしも独力で経営を行えるようになることを意味しません。第三者に引き続き支援を求めることもあります。経営上、真に必要であると経営者自らが判断した上で支援を求めるのであれば、それは十分「自走化」されていると言えるためです。支援者や専門家に言われるがまま取り組むのではなく、支援者等の助言を踏まえて自らの意思、判断で取り組んでいるかが重要なのです。

経営力再構築伴走支援は、事業者のあらゆる課題に対する万能の支援策ではありませんが、経営者自身が気づいていない潜在的課題を捉えながら、意識醸成も含めて支援することに大きな特徴があり、これまでの支援では届いていなかった領域を補完する支援であると言えます。

第3章

経営力再構築伴走支援の実施主体

第3章

経営力再構築伴走支援の実施主体

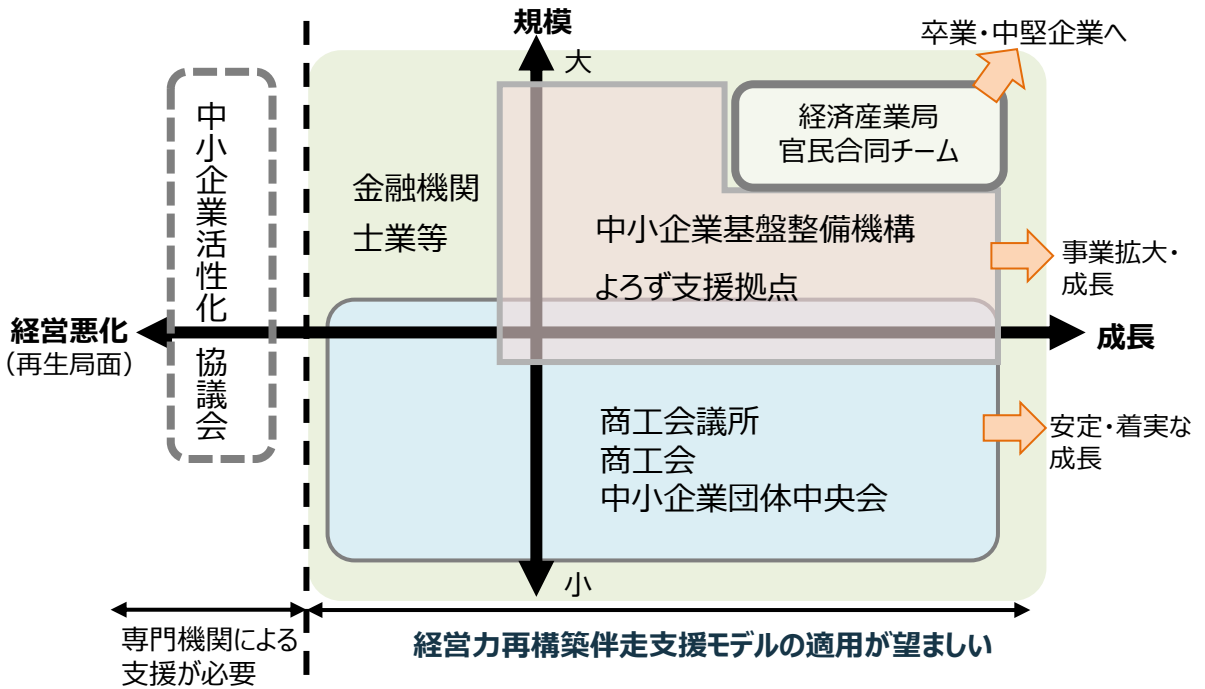
経営力再構築伴走支援は、地域未来牽引企業等の中規模事業者から地域経済・コミュニティを支える小規模事業者まで、あらゆる事業者に有効な支援手法です。支援の現場では、課題解決支援を求める事業者が多く存在しますが、事業者の経営力そのものを高める課題設定型の支援が必要な事業者も少なくありません。支援機関が、支援先事業者の状況や抱える課題に応じ、支援手法の選択肢として経営力再構築伴走支援を実践できるよう準備することが期待されます。

経営力再構築伴走支援の実施主体を、事業者の規模や特性、局面から図表7のとおり整理することができます。成長志向で比較的規模が大きく、中小企業からの卒業を目指すような事業者は経済産業局、更なる事業拡大、成長を目指す中規模の事業者は中小企業基盤整備機構やよろず支援拠点の支援先として捉えられます。また、地域で安定・着実な成長を目指す持続型経営の小規模事業者は、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会の支援対象と考えられます。

金融機関や各種の士業等は、あらゆる顧客が対象となり得ることから、規模、局面に限らず全域にわたる事業者が支援対象となります。また、経営状態の悪化が懸念され、経営改善や再生支援等が必要な事業者の場合には、専門性の高い課題解決支援が早期に必要となることから、「中小企業活性化協議会」等の専門的な支援機関での対応になるものと考えられます。さらに、経営者の多くが問題として抱えている可能性の高い事業承継・引継ぎの支援については、「事業承継・引継ぎ支援センター」との連携が必要となります。

なお、支援人材の観点では、首都圏や大都市圏に偏在している大手企業OBやコンサルタント、中小企業診断士等が地方の中小企業への伴走支援の重要な担い手として考えられます。これらは、都市部から地方への人材流入に寄与するものであり、今後、各地の支援機関等における支援者としての活躍が期待されます。

図表7

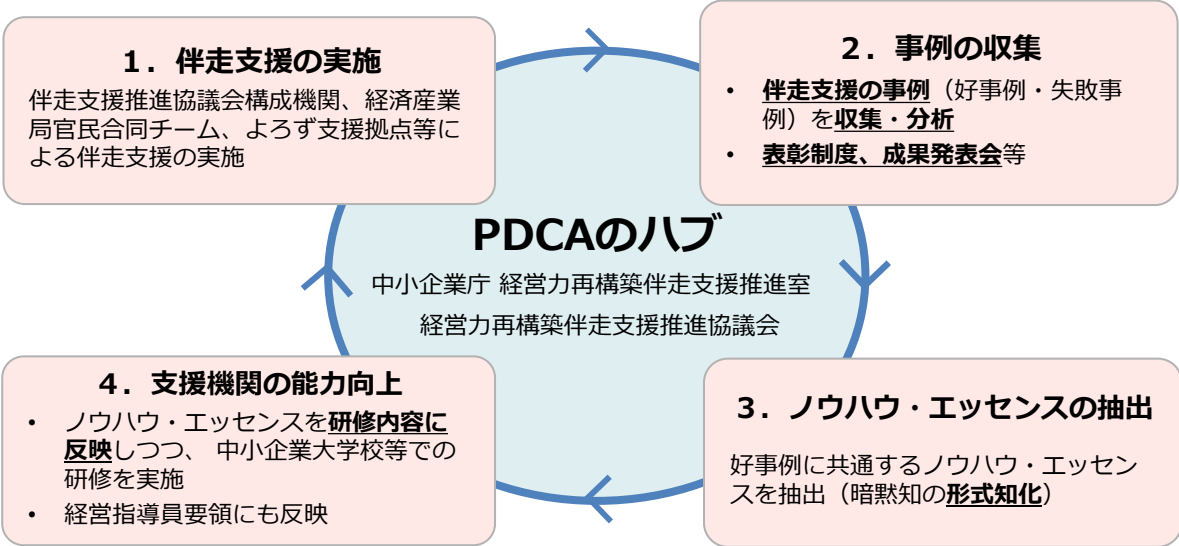


1. 経営力再構築伴走支援推進協議会の取組

経営力再構築伴走支援の全国への普及、拡大に向け、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ことを目的として、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」が令和4年5月31日に設立されました。協議会の下に設置された実務者会議で経営力再構築伴走支援に係る取組事例の共有や論点について議論をしています。これらの議論も踏まえ、既に公的機関による支援の基本方針に経営力再構築伴走支援の要素を盛り込んだ告示等の改正¹を行っています。また、全国の支援者を対象としたシンポジウムの開催²や支援者同士が情報発信・情報交流できるオンライン上の伴走支援プラットフォームの構築³等に中小企業庁とともに取り組んでいます。

協議会は、経営力再構築伴走支援を実施する全国の支援機関をつなぐハブ的な機能を担い、全国での伴走支援の実践から得られる事例の収集やノウハウの抽出、形式知化を図り、支援機関の能力向上を通じて、より一層効果的な伴走支援を実施するというPDCAサイクルを回しつつ、経営力再構築伴走支援の全国への普及・展開を図っていくこととしています（図表8）。

図表8 政策展開におけるPDCAサイクル



¹ 中小企業等経営強化法に基づく「中小企業等の経営強化に関する基本方針」において、認定経営革新等支援機関の支援業務実施に当たって経営力再構築伴走支援を配慮する規定を追加（令和5年1月31日告示）。中小企業支援法に基づく「中小企業支援計画」において、国、都道府県等及び中小企業基盤整備機構が実施する中小企業支援の基本方針として、経営力再構築伴走支援の実施への留意について規定（令和4年8月22日公表）。

² 令和5年2月24日「経営力再構築伴走支援シンポジウム」を東京で開催。全国の中小企業支援者2,000名以上が参加し、伴走支援の理論や支援事例、ノウハウ等を共有。アーカイブ動画を配信中。
<https://youtu.be/dcPxjoSW3Zs>

二次元コードからも
動画へアクセス頂けます
<https://youtu.be/dcPxjoSW3Zs>



³ 「経営力再構築伴走支援プラットフォーム」として令和5年4月にデモ版をウェブ上に公開。伴走支援の事例・支援ノウハウの共有のほか、今後、更なる機能追加を予定。<https://bansoushien.jp>

二次元コードからも
サイトへアクセス頂けます
<https://bansoushien.jp>



2. 経済産業省・中小企業庁による取組

(1) 経済産業局の官民合同チーム

地域を支える企業の“稼ぐ力”向上や地域経済への波及効果創出に課題設定型の伴走支援が有効か実証するとともに、伴走支援のノウハウを蓄積し、他の支援機関に共有していくことを目的として、令和元年度に関東経済産業局で官民合同チームを立ち上げ、経営力再構築伴走支援を開始しました。令和4年度までに全ての経済産業局に展開しています。

伴走支援を行うためには、伴走する側も一定の経営に関する知見を有していることが不可欠であり、「民」の関与が求められる一方で、民間だけでいきなり企業の懐に飛び込むことは困難です。そこで、中立性・公平性を持った「官」の側面を有するチームとして企業に能動的な働きかけを進めていくことは、支援の入り口での企業との信頼関係を構築していくうえで極めて有効です。また、民間人材と共に課題設定を進めていくに当たり、官が有する各種支援策の知見を提供することによる相乗効果も期待できます。更に、経営者と官民チームの双方が気づきと納得を積み重ねていく中で、行政側にも、経営の現場感や、経営者が行政に求めている潜在的なニーズを含めた、各種の経験値やノウハウが蓄積されていく効用もあると考えられます。

試行的な取組であるため、自治体や地域金融機関等との協力も得つつ、参画に賛同する事業者を募り、無料で提供しました。参画を得た事業者のほとんどは、地域未来牽引企業等の比較的規模が大きく、成長意欲の高い中核企業や中規模事業者となりました。令和4年度末までの支援実績は全国で約200社となります。

経済産業局の官民合同チームによる経営力再構築伴走支援は、事業者における具体的な変化や成長を3つのフェーズに分け、それぞれのフェーズに成果指標を設定して効果を検証しています（図表9）。

第1フェーズでは、事業者の自己変革・行動変容を通じた組織的変化を目標に掲げています。課題設定から課題解決までのプロセスで成功体験を積むことにより、経営者や従業員に意識変革が芽生え、行動変容につながっている状態を目指します。社内で発生している問題を課題として捉え、従業員らによる解決に向けた活動が自発的に起きる状態であり、事業者の自立的かつ継続的な変革の基盤となります。また、PDCAサイクルの構築を行うことにより、支援終了後も課題解決等のノウハウが事業者内に蓄積され、活動が継続する仕組みが根付いている状態を目指します。なお、この場合のノウハウは役員や従業員による事業者内部の取組で蓄積されるものに限りません。他の支援機関等の外部リソースを有効に活用できることもノウハウ活用に含まれます。

第2フェーズでは、事業者の成長・課題解決を目標に掲げています。事業者の自走化による成果として、具体的な業績となる数値目標の達成や事業者が目標に設定したDXやGX、海外展開といった具体的な課題解決の実現を目指します。目標は、KPIとして指標化され、PDCAサイクルの中で管理されます。KPIは、売上増加率や付加価値額増加率、労働生産性増加率、賃金増加率、従業員数増加率など、事業者により様々なものが設定されます。

第3フェーズでは、事業者の規模拡大、さらに地域への面的波及を掲げています。地域への面的波及とは、地域経済社会の発展に寄与することです。個々の事業者の成長は、地域での雇用創出や地域資源の活用、地域コミュニティの維持・強化につながります。とりわけ、地域未来牽引企業などの比較的規模の大きな事業者の成長・発展は地域全体で見ても相当規模の雇用を創出します。また、地域内の他の事業者との取引拡大にもつながるため、地域全体の稼ぐ力の向上が期待されます。さらに、地方公共団体との連携による新たな政策の企画・立案の可能性も生まれます。対象となる事業者だけでなく、支援機関も地方公共団体を始めとする行政機関や他の支援機関である商工団体や金融機関、土業団体等と連携することも第3フェーズでは目指します。これにより、単独の支援機関では対応できない事業者支援を可能とし、支援の効果を地域全体に広げることが可能となります。

支援の結果、具体的な業績が現われた事例が生まれており、支援ノウハウの蓄積も進んでいます。一方、期待した成果を導けなかった事例や支援に際しての課題も確認されました。いずれも今後の普及・定着に向けた材料としていきます。

【図表9】 経済産業局による伴走支援の成果ゴール

		支援の例	KPIの例
第1フェーズ	自己変革・行動変容	● 経営者等との対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定 ● 経営者の気づき・腹落ちを促し、自己変革・行動変容につなげる ● 経営者等の能動的アクション、会社全体の潜在力発揮、事業者の自走化へ	■ 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
第2フェーズ	成長・課題解決	● 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	■ 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）
第3フェーズ	規模拡大・面的波及	● 中堅企業への成長、海外進出 ● 地域経済への波及、面的拡大	■ 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

【図表10】 官民チーム綱領

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。 一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する ・経営者や社員が持つ「根っこ力」を引き出し、企業の成長と地域公共の発展の循環を生み出す。 ・企業と地域が絶えず自己変革に取り組む力を持つよう、あらゆる知見と労力を投入する。 一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す ・経営者への共感と敬意が第一歩。 ・問題解決力の前に問題設定力。何が真の問題なのか、どういう姿が望ましいのか、内発的な気づきをもたらす。 ・粘り強く、長距離を一緒に走る覚悟を持つ。橋渡しの後も見守り続ける。 一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す ・それぞれの多様な力を同じ目的のために合わせ、そのシナジーで道を切り拓く。 ・失敗も成功も全てチームの資産。経験値を共有・蓄積し、分析・改善を怠らない。その知見を地域に還元する。 一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する ・公の為という高潔な使命感と倫理観、困難に立ち向かう勇気と情熱を持つ。 ・現場主義で行動し、思い込まずに可能性の選択肢を広げて思考する。

※支援チームとしての判断に迷うような場合に立ち戻ることができる「初志・原点」として官民チーム綱領を策定。

(2) よろず支援拠点

中小企業庁が平成26年から各都道府県に設置しているよろず支援拠点は、どこに相談したら良いか分からない中小企業・小規模事業者に、ワンストップで応じる窓口機能を提供しています。また、各都道府県の支援機関をつなぐハブとしての役割を果たしています。

よろず支援拠点は、本来、中小企業・小規模事業者の売上拡大や経営改善といった課題解決の支援を念頭に活動していますが、経済産業局の官民合同チームの活動実績を踏まえ、経営力再構築伴走支援の試行を拡大し、地域の事業者における認知度向上を図るとともに支援ノウハウを蓄積するため、令和3年度から、一部のよろず支援拠点が成長志向の中規模企業を対象に経営力再構築伴走支援を実施しています。令和4年度からは、この活動を全ての都道府県のよろず支援拠点で実施し、各拠点の評価指標にも経営力再構築伴走支援の実施の観点を設定されています。全国での支援実績は累計で約350社となります。この取組により様々な支援事例、支援ノウハウが蓄積されており、経営力再構築伴走支援の普及・定着に向けた材料となることが期待されます。

3. 中小企業基盤整備機構による取組

独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）は、これまで、中小企業の中でも主に成長志向の中規模事業者に対する伴走支援をハンズオン支援として実施してきました。23年間に及ぶ約12,000件のハンズオン支援で培われた支援ノウハウと経験豊富な支援人材を育ててきた実績は、経営力再構築伴走支援の普及・定着に活かされることが期待されます。

中小機構が運営する中小企業大学校では、全国の支援者を対象に経営力再構築伴走支援人材の研修プログラムを令和4年度に実施しました。この研修プログラムは、全てオンラインでしたが、まず基礎知識を学習した後に、伴走支援の要となる対話と傾聴スキル等についてロールプレイングなどを取り入れながら習得しました。受講生の要望も踏まえ、令和5年度からオンラインに加え、実際の支援事例を基にしたケーススタディを対面で行う研修を実施する予定です。

中小機構は、中小企業庁が各都道府県に設置する、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターの全国本部を担っています。中小機構は、よろず支援拠点に対する経営力再構築伴走支援の実践を促すための情報提供を実施するとともに、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターの連携促進を図るなど、伴走支援の知見共有・蓄積のハブとしての中核的機能を担うことが期待されます。

4. 商工団体による取組

(1) 商工会・商工会議所

商工会・商工会議所は、小規模事業者の支援を長年にわたり担ってきました。

「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」において、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（経営改善普及事業）を行うことが規定されています。経営改善普及事業のうち、技術向上や新分野の開拓など小規模事業者の経営の発達に特に資するものとして経営発達支援事業を実施することも同法に規定されています。この経営発達支援事業において、商工会・商工会議所は企業に寄り添う伴走支援を実施してきました。

小規模事業者は、直面する目下の課題の解決を求める場合が多く、従来から引き続き、経営改善普及事業において課題解決型の支援を行うことが商工会・商工会議所に期待されています。経営者に変革に挑む心の準備が整っていない中で無理に課題設定型の経営力再構築伴走支援を講じようとしても、成果につながらないおそれがあります。一方、経営発達支援事業において、技術向上や新分野の開拓を支援する際には、企業の置かれている状況次第で、小規模事業者の自己変革力を高め、自走化につなげていく経営力再構築伴走支援が有効と考えられます。地域の小規模事業者のパワーアップを持続的な地域経済の維持、地域の活力向上につなげる目的に向かって、課題解決型の支援と経営力再構築伴走支援を使い分けていくことが重要と考えられます。

今後、商工会・商工会議所は、地方自治体とより一層連携し、経営力再構築伴走支援等の推進を含め、小規模事業者等や地域経済の危機的状況を克服するための取組の中心的役割を担うことが期待されます。

(2) 中小企業団体中央会

中小企業団体中央会は、中小企業組合の組織、事業及び経営の指導や中小企業の健全な発達を図るために必要な事業を行っており、組合等の組織を通じて組合員の経営を支援する指導員による巡回指導や相談対応を実施しています。個々の中小企業単独では解決しがたい課題に対し組合の枠組を活用して克服する取組が行われてきましたが、経済社会の変化に応じて組合員が組合に求めるニーズも大きく変化しており、中小企業組合等の連携組織の在り方にも変容が求められています。中小企業組合や個々の中小企業の支援に際して、その経営課題を見極めるため、経営力再構築伴走支援の手法が有効であり、中小企業団体中央会が指導員にこの手法を習得させ、場面に応じて速やかに提供していくことが期待されます。

(3) 商店街振興組合連合会

全国商店街振興組合連合会は、都道府県に設置された商店街振興組合連合会やその会員組合等との有機的ネットワークで、商店街・小売店の活性化のために必要な研修、指導・相談、情報提供等を行っています。地域の課題がより複雑・多岐化し、従前の経験則のみでの解決が困難になりつつある中、商店街等の「個性」や「多様性」を伸ばし、新たな付加価値の創出と地域価値の向上を図るためには、一定の知見・ノウハウ等を有するコーディネーター等が地域に入り込み、経営力再構築伴走支援の支援手法を参考に、地域の本質的な課題の特定や、多様なステークホルダーを巻き込んだ推進体制の構築を促す面的伴走支援の実施が有効と考えられます。そのため、中小企業基盤整備機構をはじめとする各支援機関等との連携強化や、面的伴走支援の中心役を担うまちづくり人材の育成に取り組み、速やかに面的伴走支援の体制構築を図ることが求められます。

5. 民間支援機関による取組

(1) 金融機関、信用保証協会

全国の銀行、信用金庫、信用組合等の金融機関は、中小企業・小規模事業者に預金、融資、為替といった金融サービスを提供するだけでなく、資金繰りを始めとする経営課題の身近な相談相手として、最も頻度高く接する支援機関の一つです。財務・会計に関する相談に加え、地域商社を設立する等、販路拡大を支援したり、DX推進を支援する金融機関も増えています。こうした経営の在り方、事業の在り方を大きく見直す際には、経営力再構築伴走支援が有効な場面があります。

政府系金融機関である日本政策金融公庫においては、中小企業基盤整備機構や外部専門家との連携による経営力再構築伴走支援の体制を構築し、融資先企業に対する対話と傾聴により本質的課題の設定及び解決支援を展開しています。

商工組合中央金庫では、現場力強化の取組の一環として、本部経営サポート部門と全国の営業/渉外担当の職員らがチームを編成して取引先企業への伴走支援を実施するなど、企業に寄り添った本業支援ができる人材の育成にも取り組んでいます。

信用保証協会については、平成30年4月の信用補完制度の見直しにより、信用保証協会の業務として「経営支援」が法律上に明記されており、信用保証を利用する中小企業に対し、各地の実情に応じて地域の支援機関・支援専門家等と連携しながら経営支援に取り組んでいるところであり、今後更なる経営力再構築伴走支援が期待されます。

(2) 公認会計士

公認会計士は監査及び会計の専門家として、独立した立場において財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保する役割を担っています。適正な会計決算は企業の健全な経営に不可欠なコーポレートガバナンスの前提であり、公認会計士は、これまで正確な会計決算と会計情報の活用により、企業のガバナンス向上と持続的成長を支援してきました。

また、企業の創業・成長・上場・事業承継等の各ライフステージにおいて、事業計画の策定や資金調達、特別目的の監査等の支援を実施し、公認会計士としても中小企業支援に力を入れて取り組んでいます。

公認会計士は全国の公認会計士協会地域会のネットワークを活かした知見の共有や、受講が義務付けられている継続的専門研修の受講等を通じて、支援力の向上に積極的に取り組んでいます。今後はこれまでも増して経営者に寄り添い、その専門的な知見を活かして、企業の本質的な課題の解決に取り組んでいくことが期待されます。

(3) 社会保険労務士

社会保険労務士（社労士）は、労働基準法、雇用保険法、健康保険法及び国民年金法など、国民の生活と企業の事業運営に密接に関わる労働社会保険諸法令に精通した国家資格者です。多くの中小企業・小規模事業者を顧問先として、企業における採用から退職までの「労働社会保険に関する手続の代行」や「労務コンプライアンス・人材ポートフォリオ等に関する諸問題の相談」に応じるなど、その専門性を活かし労使双方の立場に立ったアドバイスを行っています。

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は急激に変化し、多様な価値観と共に、「働きがい」が求められる中で、各々の企業の実情に合わせ、社労士は企業とともに一人ひとりが働きやすい環境づくりに取り組んでいます。近年では、企業価値向上と持続可能な経営を目指すために、非財務の分野となる「人的資本経営」の視点が不可欠と言われており、社労士は企業の強力なサポーターとしての役割を担うことができます。

多くの社労士は、経済産業局やよろず支援拠点の支援に既に参画していますが、さらに経営力再構築伴走支援の手法を身に付けることで、「人を大切にする企業」づくりに大きく貢献できるものと期待されます。

(4) 税理士

税理士は税務の専門家として税務代理、税務書類の作成及び税務相談を業務としています。税理士には、中小企業の創業から存続・発展そして事業承継や廃業に至るまで、長期間に亘って企業に寄り添いながら継続的・日常的に支援を行う、企業に最も近くて深い関与者であるという大きな特徴があります。また、税理士の主な顧問先は中小企業・小規模企業であり、経営者の7割は顧問税理士等を経営問題の相談相手と考えているという統計もあり、中小企業等に対して専門性の高い経営改善に関する支援事業を行う「認定経営革新等支援機関」の約7割は税理士です。

税務に関する相談をきっかけに、現在の状況はどう改善できるか、本質的な経営課題に切り込む支援者として税理士の役割は大いに期待されます。従来から、税理士は中小企業・小規模事業者の支援の腕を磨くため、自己研鑽に積極的に取り組んでおり、各地の税理士会が実施する多数の研修会も積極的に受講しています。こうした税理士が経営力再構築伴走支援のノウハウを身に付ければ、中小企業・小規模事業者にこの支援を届ける体制が飛躍的に強化されることでしょう。

(5) 中小企業診断士

中小企業診断士は中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家です。中小企業を支援する民間の経営コンサルタントの国家資格として、顧客企業とじっくり向き合って支援できる点からも、経営力再構築伴走支援の習得、実践、普及が特に期待される民間支援機関です。既に、経済産業局の官民合同チームやよろず支援拠点による経営力再構築伴走支援に積極的に参画し、主導的な役割を担っています。また、中小企業診断協会が実施する中小企業診断士向けの研修や中小企業経営診断シンポジウム等において、多くの中小企業診断士が経営力再構築伴走支援のノウハウを習得しており、今後もそうした活動が期待されます。

中小企業診断士には、企業と公的支援機関、金融機関を含む民間支援機関とのパイプ役も期待されています。課題設定を経て具体的な課題解決の段階に入る際には専門的な知見を有する他の支援機関につなぐことに加え、自ら習得し、実践した経営力再構築伴走支援のノウハウを他の支援機関の人材に指南することもパイプ役として重要な活動です。そのためには個々の中小企業診断士のみならず、各都道府県の中小企業診断士協会／中小企業診断協会も、これらの関係機関と交流し、連携を強化することが求められます。

(6) 弁護士

弁護士は、法律の専門家として、中小企業・小規模事業者が日頃の経営で直面する様々な課題や各種の取引・契約等について、幅広く法的な助言や交渉の支援、契約書等の作成・レビューなどを行っています。普段から経営状況等を確認し、経営課題全般について助言するといった対応も行っており、その一例として顧問弁護士があげられるほか、社外役員として会社に参加することもあります。また、弁護士は、その特長として、事業者の代理人となつて関係各所との利害調整や交渉の支援をすることも可能であり、訴訟等の代理人として紛争解決を担いますが、法的紛争や大きなトラブルに発展することを未然に防ぐための法的助言なども弁護士の重要な役割です。

弁護士には、中小企業・小規模事業者のライフステージ（創業、事業継続・発展、事業承継・M & A、事業再生、廃業・清算など）に応じた課題解決の支援が期待されており、法的な拘束力はないものの関係当事者の申合せに従って自主的に遵守される規範である「経営者保証に関するガイドライン」、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」等においても、弁護士が力を発揮すべき範囲は格段に広がっています。

弁護士は、中小企業・小規模事業者との対等な関係における対話と傾聴を通じて信頼関係を構築し、日々の法律事務において培った事実認定力及び多角的分析力をもって、中小企業・小規模事業者の本質的な課題の設定や、当該課題の解決に向けた事業者による意思決定や実行（自走化）を支援し、ひいてはそのガバナンス構築に貢献していくことが期待されます。

6. 地方公共団体による取組

全ての都道府県と一部の市町村は、公益財団法人などの中小企業支援機関を運営しています。これらの支援機関においては、よろず支援拠点と同様、経営力再構築伴走支援を支援手法の選択肢の1つとして積極的に提供することが期待されます。また、地方公共団体は、商工会・商工会議所による経営改善普及事業を実施するための補助金を交付しています。補助金の交付要綱において、商工会・商工会議所が経営力再構築伴走支援をどのように展開し、そのために経営指導員などの支援人材の資質向上にどう取り組むべきか具体的な方針を示すことが期待されます。

既に、県と国（中小企業庁、経済産業局、中小企業基盤整備機構）が連携協定を締結し、中小企業への伴走支援を幅広く展開していく動きも出ており⁴、今後の更なる横展開が期待されます。

⁴ 石川県、中小企業庁、中部経済産業局、中小企業基盤整備機構は、令和4年8月、伴走支援の強化に向けた連携協定を締結。

第4章

経営力再構築伴走支援の進め方

第4章 経営力再構築伴走支援の進め方

この章では、支援の現場において、経営力再構築伴走支援をどのように進めるか、支援を円滑かつ効果的に進める上で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を紹介します。なお、支援先の事業者の規模や成長ステージ等により状況が大きく異なり、支援の内容や手法は画一的に決まるものではないため、基本的な支援の進め方を示します。これらは、あくまでも一つの支援手法、選択肢であり、場面に応じて最良と思われる行動を柔軟に選んで対応することが重要となります。

1. 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み

経営力再構築伴走支援は、対話と傾聴を通じて様々な専門知見を組み合わせながら事業者に気づきを促し、事業者が自らの考えと意志を持って自己変革できる力を引き出すことを目標に、支援者が支援の各段階において事業者に働きかけることが求められます。

基本的な支援の流れは以下のとおりとなります。



1

事業者と接する前 ～支援対象について～

経営力再構築伴走支援の対象としての見極め

- ① 経営力再構築伴走支援は、事業成長に対する問題意識や意欲のある事業者であれば、規模やライフステージ、組織形態に関わらず支援者が活用できる普遍的な手法です。
- ② 支援機関によって、支援先の事業者を選定する場合もあれば、全ての事業者の相談対応に当たっている場合もあります。いずれの場合においても、経営力再構築伴走支援の対象としての見極めが必要となります。
- ③ 事業者と接する前の周辺情報から事業者に事業成長への問題意識や意欲がないと言われていたとしても、丁寧に対話と傾聴を行うことで経営者の真意が確認でき、自己変革に向けた取組に前向きになることもあり得るため、早期に経営力再構築伴走支援が適合しないと判断すべきではありません。
- ④ 破綻懸念先や事業再生等の状態にあり、対策が限定的かつ他に優先される手続き・支援がある場合等では、中小企業活性化協議会等による専門性の高い課題解決支援の適用が想定されます。

2

事業者・支援者双方の理解 ～伴走支援に入る前に～

支援の候補となる事業者を知る

- ① 事業者と支援者が初めて接触する際は、事業者から示される資料、事業者との対話により得られた初期情報等から、事業の内容や状況、事業環境等を確認します。また、相談の背景にある事業者の内面的な状況を読み解く努力も有効です。
- ② 事業者の状況や抱える課題によっては、課題設定型である経営力再構築伴走支援ではなく、課題解決型の支援が必要な場合もあります。例えば、資金繰り等の差し迫った課題解決を事業者から求められた際は、経営力再構築伴走支援との時間軸が異なるため、課題解決支援を先に行うことが必要であり、その結果、信頼関係の構築につながることもあります。

経営力再構築伴走支援を採用できるかの見極め・事業者の取組意欲や受入姿勢の確認

- ① 伴走支援に入る前に、経営力再構築伴走支援の紹介を丁寧に行います。支援が長期間にわたることや、経営者や役職員との繰り返しの対話が必要であること、事業者自身には主体的に取り組む努力が求められること等も伝え、事業者の反応を見極めながら経営力再構築伴走支援の適否について検討します。
- ② 事業者の取組意欲や受入姿勢の確認については、事業者側の最初の反応だけでなくすぐに支援に適さないと判断するのではなく、対話と傾聴を通じて、事業者と支援者が共に取り組むものであることなどの支援の特性を徐々に理解してもらい、その上で伴走支援の適否を判断する必要があります。
- ③ 事業者側が、過去の経験から支援に否定的な印象を持っている、受け身のまま専門的な支援が受けられると期待している、自らの経営に自信があり危機感を持っていない等、支援に対し偏った印象を持っている場合があります。伴走支援の説明に入る前に、事業者がなぜそうした印象を持つようになったのか等、よく事情を聴いた上で、徐々に経営力再構築伴走支援を説明して理解が得られているか確認します。
- ④ 社会情勢の変化が激しく、事業者が厳しい事業環境にある場合等も同様に、直ちに効果的な支援は困難と判断せず、本質的な経営課題を解決していこうとする事業者の意欲を刺激できないか、積極的に経営力再構築伴走支援の採用を模索すべきです。



支援者の声

- 社長から「過去に公的支援を受けたが期待したアウトプットがなかった」との発言がありました。経営力再構築伴走支援の趣旨を説明し、他の支援事例や支援のイメージを伝えることで円滑な支援が実施できました。当初訪問時、社長が「弊社には太い得意先があり、長年一定の取引規模を保っている。差し迫った問題点はない」と語っていました。支援者から得意先が競合に取引を切り替えた際のリスクを説明し、危機感に訴えることで社長の意識を成長志向に切り替えることができました。
- 伴走支援に向け社長と対話した際、自社の課題は売上拡大が一番、ネット販売ができるようにしてほしいとの要望がありました。本質的な課題が何かを意識してアプローチしようとしたのですが、社長は目の前の課題解決がなく、全然耳を傾けてくれませんでした。このため、まずはネット販売の課題解決を行いました。これで社長は喜んでくれ、自分を見る目も変わりました。ここから経営力再構築伴走支援が始まりました。

経営力再構築伴走支援の事業者判定の初期的チェック

実際に事業者に経営力再構築伴走支援が適合するか、以下のチェックリストによる確認を参考としてください。仮に“×”や“△”が多く付く場合は、直ちに経営力再構築伴走支援の手法を適用することが困難であることが想定されるため、対話と傾聴を通じた信頼関係の構築を丁寧に進めるか、あるいは他の課題解決支援を活用する等、事業者の事情に応じた柔軟な対応が求められます。上記の観点から問題ないと支援者が確認できれば、事業者との経営力再構築伴走支援の開始の準備を整えます。



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



こんなことも・・・

- 社長から「思っていたよりも対応すべきことが多く、安易に受けなければよかった」との発言があり、事業者側で支援受入れの準備が整っていなかったことが分かりました。後になって、支援を受け入れたのは今後の補助金の承認等に影響が生じるのではないかと別の理由があったことが判明しました。
- 支援を開始すると「課題は分かっているから次に進んでくれ」との経営者の発言が繰り返され、課題設定における協力が十分に得られず、支援趣旨の理解が進まないまま技術的課題に対する解決支援で終わってしまいました。
- 自力での再生は困難な状況に陥っており、優先取組事項が明確に存在していたため、経営力再構築伴走支援による対応が困難でした。



POINT

事業者との関係性に不安要素が残らないようにする

- ✔ 初期段階で事業者に対し支援者が好ましくない印象を与えてしまうと、その後の信頼関係の構築が困難になってしまう懸念が生じます。例えば支援者の知識やノウハウ、実績を過剰にアピールする、事業者の意見や考えを十分に聞かない、といった行動は慎む必要があります。
- ✔ 複数の支援機関が関わる場合は、支援が複数同時に並行して混乱が生じることを避けることや、各支援機関の強みを活かして支援の効果の最大化を図るため、いずれかの支援機関が中心となって調整することが望まれます。

3

伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～

伴走支援の開始時

事業者は経営力再構築伴走支援を経験していないため、支援に対する過大な期待や不安、不信感など支援者との認識の相違があり、それが原因で信頼関係構築が円滑に進まないことがあります。接触を開始する際は、信頼関係の構築を優先し、リラックスした環境づくりや飲食を交えた対話の場の設定など、進め方の工夫にも配慮が必要となります。



POINT

- ✓ 事業者と支援者が顔を合わせて話す場として、初回は少なくとも1時間以上の面談を設定します。面談時は、例えば雑談から入り、その後、支援機関の概要説明や支援者の自己紹介を行い、その上で、事業者の話しやすいところから対話を始めるのが有効です。
- ✓ 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し、お人柄や家族関係、ライフスタイル、こだわり、尊敬する人物などの考えをじっくり引き出していく中で、信頼関係の基礎が築けました。経営者から過去に取材を受けた内容や発行した本などの提供があったため、支援の折にその内容にも触れることでより共感を深められました。



支援者の声

- 初回訪問のアイスブレイクの場にて、社長と支援者との間で共通の知人がいたことが偶然明らかになり、社長から率直な課題感を吐露してもらえるようになりました。
- 経営者は、支援を通じて審査が行われるのではないかとといった不安感を持っていました。「貴社が触ってほしくない領域を伝えてもらえば、それに合わせて対応します」と事前に伝えることで、経営者も安心感を持ちざっくばらんに話ができる関係が構築できました。
- ランチなどの打ち合わせ以外での接触機会を設けるようにしました。会議やインタビューでは出てこない、「ここだけの話なんだけど…」と事業者の人間関係や心情等を捉えることができ、本質的な課題に迫ることができました。

傾聴の重要性

- ① 事業者と話をする際は、相手に敬意を持って、じっくりと共感しながら話を聴く「敬聴」の姿勢が重要となります。また、支援者には常に謙虚な姿勢が必要です。これが、事業者の心理的安全性を保つことにつながります。
- ② 過去、現在、将来ビジョンの話を傾聴する中で、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きます。
- ③ 事実部分（ファクト）と事業者の推察・感情的な部分に分けて捉え、事業者のビジネスの全体像と実情を把握します。事業者が本当に困っていることは何か、なぜそれを解決できなかったのか等を考えながら傾聴します。相手の話の中にある「キーワード」を聞き逃すことなく、しっかり掘り下げる必要があります。
- ④ 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ます。支援者は、対話を通じて事業者の思い等をロジカルに整理し、その内容を言語化し、事業者の理解を深めます。



POINT

こんな方法が効果的！

- ✓ 事業者の話を傾聴するためには、事業者に語ってもらう必要があります。その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”を用いたりするといいです。
- ✓ 訪問の度に経営者との1対1のフィードバック時間を必ず設け、意図的に接触の回数を確保しました。顔を合わせてお話する時間が増えるにつれ、経営者が心を開き、何でも話ができる関係が構築されました。

対話と傾聴を重視する

- ✓ 事前に事業者を知ることは重要ですが、事業者に対する先入観や思い込みを持たないように留意することが必要となります。
- ✓ 支援者側からの一方的なインプットや、根掘り葉掘り質問して詰問や審査しているように感じられる状態は避けます。また、「今抱える悩みは何か？」との直接的な質問は、その先の本質的な課題について深掘りが難しくなるため避けます。
- ✓ 知識のある者が、知識のない者に対応方法等を教授するような姿勢での対話は避ける必要があります。
- ✓ 一方で、過度に傾聴に徹すると事業者から「何のアドバイスも得られない」と却って不信感を招く可能性もあります。支援者には、必要に応じて、事業者の質問等に適切に対応することが求められます。



POINT

こんな方法が効果的！

- ✓ 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、事業者と共に経営力再構築伴走支援に取り組んでいることの理解を得ることが有効です。
- ✓ 傾聴するだけでなく、事業者の話を要所で要約し「社長が考えているのはこういったことなんですね」と、支援者が理解した内容を伝えることで、事業者は「理解してもらっている」感覚を得ることができます。

こうした対話を継続できれば、仮に面談の中で支援者側からの具体的なアドバイスが少なかったとしても、事業者は考えが整理されたり、想いを語ることでの自浄作用が働いたりして、支援者への信頼関係が構築されます。



支援者の声

- 社長との初顔合わせの場において、社長から業界の話題等、支援者の力量を測るような質問が見受けられました。「答えを教えるものではない」という伴走支援の趣旨は理解しつつ、ここはポテンシャルを見せておくことも重要と判断し、知識とこれまでの経験から、適確な回答を行いました。

初対面の支援者に対し経営者が一定の「値踏み」を行うのはよくあることであり、それに対し支援者が有する知識と経験に基づく知見を謙虚に披露するなどして誠実に対応することは早期に信頼関係を構築するうえで有効であると思いました。



こんなことも・・・

- 経営者は以前より積極的に専門家の意見を取り入れてきましたので、この伴走支援に期待を持っていましたが、支援者が傾聴を重んずるばかりに対話が弾まず、先方が期待する気づきを促すことができなかったため、経営者から不安の声が聞かれました。
- 質問だけを繰り返していると、経営者が「さっき答えたけど…」と不機嫌な表情となり、話題をすり替えられました。根掘り葉掘り聞いているだけでは、経営者に質問の意図が伝わらず、全く関係のない話を滔々と語られ、経営者と課題について一緒に考えることができませんでした。
- 先方から「決算書は開示しない」という主張を初回からされていたことから、企業側の協力姿勢に当初から疑問を感じていました。事前調査でも財務面に問題はないことは分かっていたため、信頼を損なうことを避けるため強硬に提出を求めることはしませんでした。支援は経営者側へのインタビューのみに留まり、従業員側（幹部側）に実施することも拒否され、企業の本質的な課題の深掘りが十分にできませんでした。

4

気づき・腹落ちの促進 ～本質的な課題へのアプローチ～

本質的な課題への3つのアプローチ

事業者と良好な関係が構築できれば、引き続き複数回の対話を重ね、事業者に本質的な課題への気づきを促します。事業者自身が気づいていない本質的な課題に目を向け、その対応の必要性について、自分事としての納得感を醸成します。この事業者の気づきと腹落ちを促進させるために、以下の3つの要素を意識します。

① 多角的な視点

- A) 経営者一人の話だけでなく、役員・従業員へのヒアリングやアンケートが有効となります。各部門（営業・製造・経理等）のリーダー等に質問し、経営者と現場の問題意識を突合させていくと、経営層と各部門の間でのコミュニケーション不足や現状認識のずれ等に由来する相互不信や摩擦といった課題の発見につながることがあります。
- B) 特にその際、事業者内には、主軸となりうる人材もいるはずです。こうした従業員へのヒアリング等を通じて従業員のコアチームとしてとりまとめていくことが、将来の会社を改革していく上で有効なポイントとなります。
- C) また、多くの経営者は「事業承継」に起因する問題（数年以内に事業承継を控えている場合、承継後も先代の存在が強い影響を及ぼしている場合等）を抱えている可能性があります。先代経営者や後継者の話をじっくりと聞きながら、それぞれの受け止め方や抱えている問題意識を確認することが必要です。
- D) 事業者から提供される情報が整わない場合は、事業者と支援者双方の合意の上で【5つの壁『見えない』＜P.14参照＞】の解決から着手します。現状認識と異なる情報に事業者が気づき、本質的な課題に対して考えを深めるきっかけとなります。

② 言語化

対話と傾聴をベースとしつつ、事業者が感覚で捉えている問題意識を自身の口で言語化してもらうことを意識します。事業者自身が言語化できれば、無意識から意識的な考えに変換され、経営者が自分自身を客観的に捉えて頭の中を整理できて気づきが生まれます。支援者は伴走者として振る舞い、事業者が自分自身で課題を特定したと実感できるように促していくことが必要となります。

③ 前向きな未来像の組立て

- a. 事業者との対話においては、問題点や不足している点だけに注目せずに、事業者が自身の強みや存在価値、自分らしさを再発見することも促します。これらは、事業者の考える未来像の組み立てや、ゴールへの共通認識につながり、結果として、事業者は自分事としての納得感を得ることができます。
- b. ここで重要なことは、経営者と共に経営に向き合う支援者の当事者意識と覚悟です。本気で向き合う支援者の姿勢が事業者に伝わり、事業者の意識変容につながります。



支援者の声

- 経営者から専務である息子への株式承継を済ませ、「専務には金融機関との調整以外の経営は任せている」との発言がありました。専務当人からは「人事評価や大きな取引についても実際に殆ど意思決定は社長が担っている」との回答があり、経営承継がうまく進んでいないことが明らかになりました。こうした専務の声を経営者にフィードバックし、経営者からの覚悟を引き出すことで、その後の取組も円滑に進みました。
- 経営者は社外活動がメインで社内のコミュニケーションを軽視する傾向にありました。そこで従業員へのインタビューにおいて出た現場の意見を間接的に経営者にフィードバックすることで、新たな気づきが得られるように促しました。経営者もすぐに朝礼やチーム会議に積極的に参加しはじめ、小さな成功体験を積み重ねていくことで自信につながり、その後の取組も円滑に進めることができました。
- 製造部からは「営業部が持ってくる案件について本当にニーズがあるのか疑問」、営業部からは、「ニーズなんて製造部門が気にする必要がない、俺たちがとってきた案件を一定品質で作って納めることに集中してくれればいい。ニーズ云々の余計な口を出すな」との声が聞こえ、対立関係にありました。経営者に率直にフィードバックすると、自身がリードをして部門間コミュニケーションの改善を行う必要性について覚悟を持ってもらうに至りました。

隠れている潜在的課題の見極め

- ① 事業者が抱える課題は、財務諸表や経営者の発言では捉えきれないことがあります。事業者が認識している課題（『表課題』）の原因を事業者と洗い出し、各々の原因について「なぜ」を繰り返して真因を事業者と共に探ります。その真因から本質的な課題（『裏課題』）が発見されることがあります。
- ② 日常業務の中では明示的に表出しない潜在的課題は、事業者が認識している『表課題』の裏に隠れている本質的な課題（『裏課題』）であることも多く、支援者はこうした潜在的課題に目を向ける努力をすることが重要です。



支援者の声

- 支援開始当初、経営者からは「当社の課題は生産性の向上（＝表課題）」という声がありましたが、製造現場の従業員も含めたインタビュー等を通して深掘りをしたところ、製品の製造効率を落としている根源的な要因として「部門間コミュニケーションの希薄さ、従業員のモチベーション・主体性低下を招く組織風土」（＝『本質的課題（裏課題）』）が浮き彫りとなりました。そこで、この本質的課題の解消を最終ゴールに見据えた課題解決支援を実施しました。

支援では、生産性の向上のための取組として「生産管理システムの導入、製造ラインの改善」を実施し、短期的に対応可能な経営者の要請に応えつつ、複数部門の従業員を巻き込んだプロジェクトチームを組成し、従業員主体で課題解決に取り組むよう促すことで、本質的課題へのアプローチを図りました。

効果的な支援ツールの活用

- ① 事業者との対話から得られた情報の見える化や、事業者の気づきを促すために、事業内容や財務状況等の全体感の俯瞰に役立つ支援ツールとして、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、資金繰り表等の活用も有効です。
- ② なお、有用な支援手法、支援ツールは多様にあり、支援者がこれまで慣れ親しんだ具体的な手法がそれぞれの支援者にあることから、それらも尊重しつつ、様々な工夫を施していくことが求められます。

効果的な支援ツールの例

● ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）

事業者の経営の現状を把握し、見える化するツールです。ローカルベンチマークシートを使用した対話を通じて、支援者と経営者が企業経営の現状、課題を相互に理解し、経営者の「気づき」により、課題を設定し、課題解決を通じた事業拡大や経営改善を目指します。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＞）で構成されています。また、ロカベンでは、地域経済に関する様々なビックデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態など）を分かりやすく「見える化（明確化）」したRESAS（地域経済分析システム）も活用しながら、個別企業の経営状態を把握する前に企業が立地する地域の状態を把握することを推奨しています。企業の経営状態と共に人口動態や産業構造、観光やまちづくりなど地域の状態を把握することで、より深い経営分析が可能となります。

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です。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です。1枚で全体を俯瞰することができます。

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



POINT

事業者自らの気づきへの促し

- ✓ 事業者が成長を遂げ、さらに中長期的にその成長力を維持していくためには、事業者が自発的に本質的課題に気づき、対処することが求められます。
- ✓ 支援者としての見解や仮説的な課題認識を持つことは極めて重要ですが、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です。

5

内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～

経営者の覚悟の確認

- ① 本質的課題への気づきと腹落ちがなされていれば、次にその課題の克服に向けた取組を促します。そのためにはまず経営者にやり遂げるための覚悟が必要となります。支援者は経営者の心情に寄り添い、経営者の覚悟を確認していきます。
- ② 経営者が腹落ちし、内発的な動機づけがなされれば、当事者意識、オーナーシップを持てるようになり、経営者の言動や従業員との向き合い方に変化が現れてきます。こうした点が事業者にとって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、一連のプロセスにおいて極めて重要な段階と言えます。
- ③ 逆に、経営者が一見課題に取り組む姿勢を示していても、表面的な理解に留まっている場合、課題解決まで完遂できなくなることが想定されるため、支援者は絶えず経営者の動機づけによる外形的な変化をフォローすることが必要です。
- ④ 本質的課題のため、解決は単純ではないことが想定されますが、経営者の課題解決策の実行に向けた不安を、対話と傾聴を通じて改めて捉え、不安を感じていると推察される点についてどう乗り越えるか経営者の心情に寄り添い検討していくことが必要です。



POINT

こんな方法が効果的！

- ✓ 課題設定をした際、往々にして「課題をどう解決するのか」に過度に関心がいつてしまい、解決策がすぐに見つけれない課題について直視したくないという心理が働くことがあります。その際は「どのように解決するかは我々も一緒に考えていきますので、まずは解決できたらどうなるか？の理想像を描いてみましょう」といったように促し、解決した時点の達成感やイメージを描いてもらい、自走化への心構えを促すことが効果的です。

経営層と現場の認識齟齬を通じた課題の把握

- ① 社内には現状維持や課題解決に否定的な反応を示す者がいることも想定されます。なぜそのような立場を取るのか、それぞれの立場に立って対話を重ねて両者間で生じている組織構造上の課題（認識相違、指揮命令系統内での情報伝達精度など）を確認します。

ある程度、組織化されている事業者の場合、個人間、部門間などの連携に課題を抱えていることも想定されます。経営者や経営層がそれらに気づけるよう示唆を与える必要があります。

- ② 特に事業承継を契機に、古参の従業員が後継者の方針に否定的な立場を取るといった事態が想定されます。支援者は、古参の従業員が何に不満を感じているか等、よく傾聴し事情を把握します。その内容を経営者にフィードバックして、何が課題になっているかの気づきにつなげます。



経営者の声

- 自分があえてプロジェクトチームの会議の場に入らない方が意見が出るということに気づきました。チームに入ったメンバーはリーダーの自覚が出てきたと感じています。現場からアイデアが出るようになり、広告やイベントなども従業員が率先して企画してくれるようになりました。
- 支援者から「中枢の人がスーパーマンではだめだ」という言葉をかけられました。それまではあまりメンバーに任せることができていなかったのですが、その言葉をきっかけに変わりました。

伴走支援を通じて自立して自分たちで考える力がついたことが一番の収穫だったと思っています。今のリーダー層は任せることでリーダーの自覚など成長が見られるようになっています。現場で考えて改善する力がつきました。今後は会社の基盤を強化するタイミングにあると考えています。



支援者の声

- 経営者から「一部のメンバーが変革に後ろ向きである、従来のやり方に固執している」という相談が寄せられ、そのメンバーがなぜ後ろ向きなのか、その真意を捉えるべく改めてメンバーと対話しました。

そのメンバーは、安全管理に対して強いこだわりや問題意識を持っており、新たな取組が安全管理に悪影響を及ぼすとの懸念から改革の取組に慎重な姿勢だったことが分かりました。経営者も気づきを得られ、新たな取組が安全管理の向上にもどのように紐づくかを明確にしてからスタートし、チーム全体で能動的な取組を生み出していくに至りました。

- 古参のベテラン役員が、後継者である現社長や若手従業員の新たな取組に反対する風潮がありました。後継者の社長のリーダーシップを強化するため、最初は役員から反対されづらい案件を進めながら社長に自信を深めてもらいました。

社長が「前に立つべき時には立たないとならない。反対勢力を抑えられるのは自分しかいない」と覚悟を持つに至り、現社長が若手従業員を巻き込みながら能動的な動きを作れる組織への変革のきっかけが生まれました。



POINT

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ます。はじめてから抵抗勢力と決めつけると、正確な現状把握が困難となるため、それぞれの立場に目線を合わせて丁寧に現状分析を行うことが重要となります。



こんなことも・・・

- 事業者からの要望を受け、信頼関係構築のための一材料として、人事制度の参考資料を持参しました。すると事業者から「もらった資料はレベルが高すぎて全く理解ができなかった。我々は大企業ではない。レベルを踏まえてほしい」とのコメントを受けました。改めて目線を合わせて対話することで、その後の丁寧なコミュニケーションにつながりました。
- 課題設定段階において、組織体制を再構築することが重要な課題であると経営者も認識し、腹落ちをしたように感じられました。その後、課題解決段階において、プロジェクトチーム内で意見交換を重ねました。担当者の業務分担を明確にし、責任と権限を明文化したことで、組織体制の再構築が進むことが期待されました。
しかし、課題解決の最終段階において、新体制の運営を含めた支援に期待を持っていた経営者は、支援チームが以降の取組に関わらなくなることに不満を持たれました。
経営者がオーナーシップをもって課題を捉え取組を推進することの意識が弱かったことが判明しました。
- 30代の次期社長候補の役員とともに、中長期経営計画書の策定を行いました。将来に向けての経営ビジョンについて、支援する側として本人のおかれた状況に必要以上に感情移入してしまい、将来ビジョンを引き出す行動ができなくなりました。

その後、他の支援メンバーから経営ビジョンの確立に関する情報提供と働きかけを続けた結果、本人の口から「従業員の幸福追求」を核とした経営ビジョンを言葉にすることができました。

【事例】本質的な課題設定と経営者の行動変容

- 自動車分野、空圧分野などの精密部品加工を行うA社の現社長は2代目で、約70台のCNC旋盤による24時間365日のフル活動生産体制を構築しました。その後、支援者は、同社の今後の成長戦略について相談を受けることとなりました。
- 支援者は、まず現社長の想いを聴くことから始めました。最初に現社長が口にしたのは、「家業から企業への脱皮」でした。生産管理や業務改善は根付いたものの、根本的問題への対応は場当たりのでした。
- 一方、改革を前に進めようとする、従業員との軋轢が生まれ、創業者との間にも壁を感じるようになりました。そこで支援者は、創業者との面談の機会をつくり、現社長との間に生じた壁とは何かを特定することにしました。創業者との対話で分かったのは、古参従業員の処遇に対する不満でした。現社長の改革により、創業者と苦楽を共にしてきた従業員が蚊帳の外に置いていかれるような気がしてならなかったそうです。
- 社長は譲ったものの、株式の承継が進まない理由はそこにありました。支援者は、その旨を現社長に伝えました。現社長は人とのつながりの重要性を痛感しました。しかし現社長には、「会社を永続的に発展させることが経営者の使命」との信念がありました。そこで組織内に生じた壁を取り除きつつ、成長戦略を実現するための課題を次のとおり設定しました。
 - (ア) 全ての従業員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザインの構築
 - (イ) 目標年商10億円の達成に向けた費用対効果の高い投資戦略の実施
 - (ウ) 株式の承継（事業承継の完結）
- 現社長は、まず古参従業員全員と面談して自身の想いを伝え、会社の方針に理解を求めました。一方、経営幹部に若手人材を登用するとともに、プロフェッショナル人材制度を活用し、マネジメント力の強化を図りました。
- 投資戦略では、IoTシステムとQR生産管理システムを導入し、工場の生産性を10%以上向上させました。株式の承継は、新たな組織デザインの構築とともに完了しました。古参従業員の処遇について創業者から一定の理解が得られたためです。
- 同社は2021年決算において目標年商10億円（相談時点では6.4億円）を達成、コロナ不況の中でも増収増益を実現しました。成功要因を紐解くと、やはり課題設定の妥当性とそのための十分な対話によるところが大きいと言えます。

6

課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～

課題解決に向けた社内体制の構築

- ① 課題解決を実現するには、経営者だけでなく、現場リーダーである役員・従業員のコミットメントも必要となります。まず役員・従業員の経験や能力、経営者や他の従業員とのコミュニケーションの状況等、組織のソフト面に着目します。その上で、自己変革に向けた熱意をどのように醸成し、変革へのモチベーションを高めていくか経営者と共に検討します。
- ② 経営戦略が経営者の頭の中であって、役員・従業員と共有されていないワンマン型の場合、経営者が腹落ちして課題設定ができたなら、それを役員・従業員に共有し、理解を得て、実行させることが必要です。それにより、役員・従業員は当事者意識を持つようになり、人材の育成や、さらには組織の成長につながります。従業員の意欲を引き出すためには、経営者が口出しをせずに見守る局面を持つことも大切です。
- ③ 経営者が役員や従業員を巻き込んで課題解決を実現していくには、組織内にプロジェクトチームやタスクフォースを立ち上げることも有効です。また、その取組を社内の定例会や発表会などの機会を活用し社内で共有することで、メンバーの主体性や意欲をさらに引き上げるとともに、他の従業員による主体的な取組を促していくことにもつながります。こうした取組を組織に定着させることで、課題設定から課題解決までを事業者が自発的に行っていく仕組みが備わります。



POINT

事業者の自走とそれを支える体制

- ✓ 事業者がより本質的で質の高い検討・協議を実現するため、時に支援者が関与し議論を軌道修正することも必要となりますが、過度に行うと事業者の主体性が損なわれ、支援者の指示や情報提供を求める受け身の姿勢となってしまう点に留意が必要です。
- ✓ 支援者から提示する指示や情報は、あくまで事業者の主体的な検討・協議を後押しすることを目的とするものとします。

PDCAサイクルの構築

- ① 組織が継続的に自己変革できるための仕組み作りとして、PDCAサイクルの構築の道筋を立てる必要があります。これにより、事業環境に変化があった際に、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が高くなります。
- ② 課題解決においては、誰がいつまでに何をどの程度どのように行い、どれくらいの効果を見込むのか、施策は十分かなどの具体的な検討を行いながらPDCAサイクルを実行します。ここでは、従業員に達成感を感じさせることを意識しながら具体的な目標を設定することが必要となります。

スモールステップを意識した取組

- ① 経営力再構築伴走支援において課題解決を進める場合は、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細かく取組を区切り、事業者が実行可能な取組から着手することが有効となります。
- ② また、解決に取り組む従業員に自ら施策を考えたという当事者意識を持たせ、小さな成功体験を積みせることも必要となります。こうした成功体験を大事に育て、大きな変革へとつなげていきます。

橋渡しの重要性

- ① 支援者は、事業者が設定した課題の解決を側面支援します。課題には、経営ビジョンの策定、部門間連携、人事制度の改善等、組織や人に関する課題からDX、GX、海外展開等、専門性の高い課題まで様々です。支援者は、事業者の主体的な取組を促しつつ、必要に応じて専門的な助言や提案を加えます。
- ② 実際の経営力再構築伴走支援では、事業者の成長の基盤となる組織開発を本質的な課題として解決支援しつつ、次のステップで事業上の課題や専門性の高い課題解決の実現に向けて支援することがあります。課題解決支援においては、国等が行う支援施策を活用するほか、中小企業基盤整備機構などによる専門家のサポートやよろず支援拠点等の支援機関に橋渡ししていくことも有効です。



POINT

支援者自身で支援を終わらせない

- ✔ 事業者の自走化、自己変革を意識した本質的課題には、組織や人の問題が多く見受けられます。支援者の目もその部分に偏りがちになる傾向があります。しかしながら、重要なのは、企業や事業の成長に向けた経営者の気づきであり、組織改革を終えた後の自発的な動きです。支援者は、組織や人の問題を解決して終わりではなく、次の段階のことを十分に意識しなければなりません。
- ✔ 企業や事業の成長には、M & Aや外部人材の活用なども有効な選択肢となります。支援者は自身だけの力で完結させようとせず、各地の事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等の支援機関に橋渡ししていくことが重要です。ここでは、後述する「人材活用ガイドライン」や「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」を是非、参考にしてください。
- ✔ なお、経営の局面によっては、経営改善、事業再生を優先させるべき場合もあります。この場合は、各地の中小企業活性化協議会等の専門機関への橋渡しを検討すべきです。

【事例】組織改革を経て、D X、脱炭素化の課題解決の実現へ

- 自動車中古部品を全世界に販売する中規模事業者は、業容拡大に伴い4か所に分散設置されていた工場が非効率になっていたため統合を予定していましたが、実行に移せずにいました。支援者はこの状態で伴走支援を開始することとなりました。
- 工場統合に向け、まずは、現状の業務課題の見える化と改善可能な問題への対策が必要と判断しました。同社はこれまで組織的な改革を実施した経験がなかったため、支援者はこの手順を踏むことで、統合工場のコンセプトや新たな業務フローがスムーズにできるようになると考えました。
- 仕入、生産、販売、システムの各担当者からなるプロジェクトチームで部門横断的に課題設定を行うこととし、納期、原価、業務フローの課題抽出とマップによる可視化に取り組みました。最初の取組課題は、顧客の引き合い情報の共有化で、ニーズへの速やかな対応が可能となりました。
- また、商品ニーズや仕入状況を見える化して失注や欠品時の組織対応手順を整理しました。このほか、業務基準や商品売価、仕入価格の算定ルールの明確化を行い、利益管理を強化しました。さらに、車両在庫・エンジン在庫の基準を設定し、在庫量の適正化も実現しました（この改善の結果、車両在庫は40%の削減、エンジン在庫は15%の削減を実現）。
- これらの組織改革を行った上で、工場統合のコンセプト作りに入りました。プロジェクトメンバーは、コンセプト策定に向けて活発な議論や全社を巻き込んだ活動を展開し、自律的な課題解決ができる企業風土が醸成されました。
- この結果、新工場のコンセプトは、10年後の将来ビジョンを踏まえたE V車などの次世代車両の安全解体やリサイクル率の向上、調達エネルギーの脱炭素化、環境負荷の低減を図るとともに、デジタル化や自動化によるD X先進モデル工場として明確に打ち出されました。経営者は、新工場建設に向け、今回の人材がさらに能力を発揮し、成長につながることを期待しているとコメントしています。



支援者の声

- 課題解決に取り組むプロジェクトチームメンバーの内発的動機を醸成するため、経営者に、「不安かもしれませんが、チームの議論の過程について、社長は直接介入しないようにしてください」と伝えました。チームの議論に伴走し、随時経営者には報告することで経営者の不安解消を図りました。結果として、チームメンバーが「自分たちの提案が社長に受け入れられた」という成功体験を得ることにつながり、ボトムアップで主体的な提案がされる、これまでにない組織風土が醸成されました。
- タスクフォースを結成し、メンバーが主体となり業務フローの洗い出し・改善を進めました。早期改善事項に着手し、小さな成果を実感することで、次第にメンバーが自主的に休み時間に集まって次の改善を議論するようになっていきました。メンバーの取組が社内でも認識され、現場の従業員からも「私も一緒に新しいことに挑戦したい」という声が出るようになり、オペレーション改善の取組が会社全体に波及していきました。
- 支援の中で課題解決手段として策定に取り組んだ中期経営計画を発表する場として、全従業員に向けた発表会を実施しました。支援者として「会社を変えられるのは、経営者だけではできない。皆さん一人一人が本日の内容をしっかり受け止めて、小さな一歩でもいいので前に進んでください」というメッセージを発信し、次の日から、中間管理職が積極的に部門内で議論の場を持つなど、実践に向け取り組む姿勢が見られました。



こんなことも・・・

- 事業者が定めた取組事項の進捗が思わしくなく、支援者がリカバリーの方法ややるべきことを細やかに助言しました。しかし、現場からの反発が生じ、経営者も対応に追われ、業務負荷も高まったことを理由に、課題解決の取組が中断してしまいました。

7

フォローアップ～自走化、自己変革の実現～

課題解決のフォローアップ

- ① 支援成果が支援終了後も組織内に根付いているか、得られた学びを事業の成長にどのように活かしているのか、定性的な面に限らず、具体的な定量数値も含めてフォローアップすることが重要です。このためには、支援に当たって構築した経営者等との十分な信頼関係を支援終了後も維持し、良好な関係を継続していくことが必要となります。
- ② 支援を通じて構築されたPDCAサイクルを支援終了後も継続して取り組み、そのサイクルが効果を発揮しているか、それを通じて会社組織内に新たな取組に着手しようという意欲が醸成されているか等を確認し、自己変革に向けた動きを捉えます。

自走化による具体的な成果創出と見える化

- ① 組織の自走化に向けては、従業員の意欲を引き出すことが極めて重要です。これには、従業員の処遇や給与水準の見直し、賃上げ等が必要になることも考えられます。経営者の頭の中にあるだけでは自走化が手戻りすることもあり得ますが、従業員の意識が変われば不可逆的な自走につながります。例えば、中小企業庁が令和5年6月、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策定した「人材活用ガイドライン」を参考にしてください。
- ② 経営者の変革が従業員にも波及し全社的な意識変革、行動変容が起きていれば、事業活動にも影響を与え、組織改革に留まらず具体的な売上・利益や新規事業の創出等の成果につながっている可能性があります。支援者は、こうした定量・定性的な状況を捉えながら、事業者の自走化による成果の創出を確認することが必要となります。
- ③ また、こうした成果は事業者で見える化し、事業者が自分達で変革を成し遂げたという達成感を得られるようフォローします。支援者は粘り強く事業者の変革を見守ります。

「人材活用ガイドライン」について

- 中小企業の経営者は売上がなかなか伸びない、利益が十分に確保できない、新分野への進出には不安が大きい、といった様々な課題に直面していますが、実は人材活用に適切に取り組めていないことがその背景に潜むことが少なくありません。また、多くの中小企業が直面しているであろう人手不足については、単に足りない従業員を確保すればよいというものではなく、自社の経営課題に立ち返った上で、省人化による生産性向上を追求したり、人事制度構築に着手したり、単なる人手確保以外の選択肢も含めて適切な対応を考えなければなりません。
- 経営課題の背景にある人材の問題を解消するためにも、人材の課題に正面から向き合うことが経営者に求められています。人材の課題は人事担当者に任せて済む業務ではなく、経営者自ら人材を中心とした経営戦略を練ることが必要です。このため、中小企業庁では、中小企業・小規模事業者の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、令和5年6月に「人材活用ガイドライン」を策定しました。
- このガイドラインの特徴は、経営者が日々接している身近な経営課題（＝表の課題）から、経営者との対話と傾聴を通じ人材に関する本質的な課題（＝裏の課題）への気づきを促し、取るべき対応に導くことを目指している点です。これは、経営力再構築伴走支援の考え方を踏襲したガイドラインとなっています。
- 人材の問題に向き合い、行動を起こすことはエネルギーが必要な工程です。しかし、多くの事業者が勇気を持って一步を踏み出し、新分野への進出や新たな市場の開拓に挑み、デジタル化や業務の簡素化・集約化・外部化を進めることで、より多くの従業員を惹きつけることに成功しています。支援者の皆様は、是非「人材活用ガイドライン」を手にとって頂き、人材課題を経営課題の一つとして念頭におきながら支援に取り組んでください。

中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン

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

二次元コードからも
アクセス頂けます





支援者の声

- 経営者が否かでモチベーションは大きく異なり、能力にも差があります。しかし、経営者にその理解や状況把握が足りないと従業員との溝はどんどん深まっていきます。従って、経営者の思考や中長期的なビジョンを従業員のレベルに合わせて分解し、アクションプランの細分化を行う必要があります。

このことを経営者にしっかり認識してもらうことに注力しました。それが共通言語になり、従業員のモチベーションが上がり、様々なことが着実に進み出しました。

例えば、適切な評価制度とその道筋の明確化が必要で、何に、どう貢献すると昇進や賞与のアップの対象になるのかを具体的に示すことで、従業員は“頑張り方”を見出し、行動は変容し、それに伴い業績も向上しています。

事業者の将来ビジョン実現を後押し

- ① 事業者が描く将来ビジョンは、新事業の展開、DXやGXの実現、海外展開や中小企業から中堅企業への成長など様々です。自己変革、自走化がさらに進み、事業者がこうした将来ビジョンの実現に向けてステップアップしていけるよう、支援者は様々な面で後押ししていくことが必要です。
- ② 事業者が自ら課題解決に取り組もうとする場合、自社のノウハウや人材などのリソースの限界に直面し、外部の力を活用することが必要な場合もあります。支援者は自身のネットワーク等を活用しながら、必要に応じて外部支援機関等につないでいくことも重要となります。
- ③ 中小企業庁では、より高いレベルでの外需獲得や地域経済牽引、賃上げ等を通じた経済成長を実現すべく、令和5年6月、中小企業の飛躍的成長に向けた政策の在り方に関する報告書をとりまとめました。また、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ドンスを作成し、中小企業支援機関等を通じた普及に取り組んでいくこととしています。

「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」 報告書の概要

- 人口減少やGX/DX等の経済・社会構造の変化が進み、コストアップ・賃上げ要請等の近時の変化もある中、成長志向の中小企業が日本経済・地域経済に果たす役割への期待が高まっています。特に「100億企業（中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模を超える企業）」が地域経済の牽引・外需の獲得・賃上げ等にもたらす影響は大きく、「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、そうした「100億企業」への飛躍的成長を遂げる中小企業を創出するための課題・施策を議論しました。
- 「100億企業」に成長した様々な事例を分析したところ、成長市場に進出したケース、非成長分野でも独自の価値を創出しているケース、M&Aを積極的に活用したケース等が見られました。いずれのケースでも事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）と「戦略構想・実行の核となる経営者」が重要な役割を果たしていました。例えば、基礎的な経営改善で成長の土台を築くだけでなく、積極的に経営者との交流や学びの場に出ていき、自社の経営の重要なヒントを獲得している等の取組が見られました。
- また、志の高い後継者や中小企業から経営を引き継ぐ起業家（サーチャー）等の将来の経営人材、M&Aやグループ化で中小企業の成長に深くコミットする様々なプレーヤー（新たなパートナー）も登場しており、成長を牽引することが期待されます。
- 加えて、支援機関・金融機関においても、基礎的な経営改善の取組の支援はもちろんのこと、価値創出のあり方を経営者と共に考えたり、企業の所有や経営を志のある後継者や新たなパートナーに譲り渡していく選択肢を考える経営者を後押ししたりすることが重要です。経営力再構築伴走支援において支援者が「対話と傾聴」を行うことも、経営者が自らの経営のあり方を見つめ直し、成長に向けた自己変革に至るきっかけとなりえます。自治体・関係機関を含め、地域社会全体でこうした挑戦・自己変革を目指す経営者を支えていく機運を醸成していくことが、地域を育てることにつながります。
- 本研究会の議論を踏まえ、①将来的に「100億企業」へと成長することを目指す経営者が戦略・構想に取り組むための基盤・きっかけづくり、②経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援、③M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援等に取り組んでいきます。

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 報告書

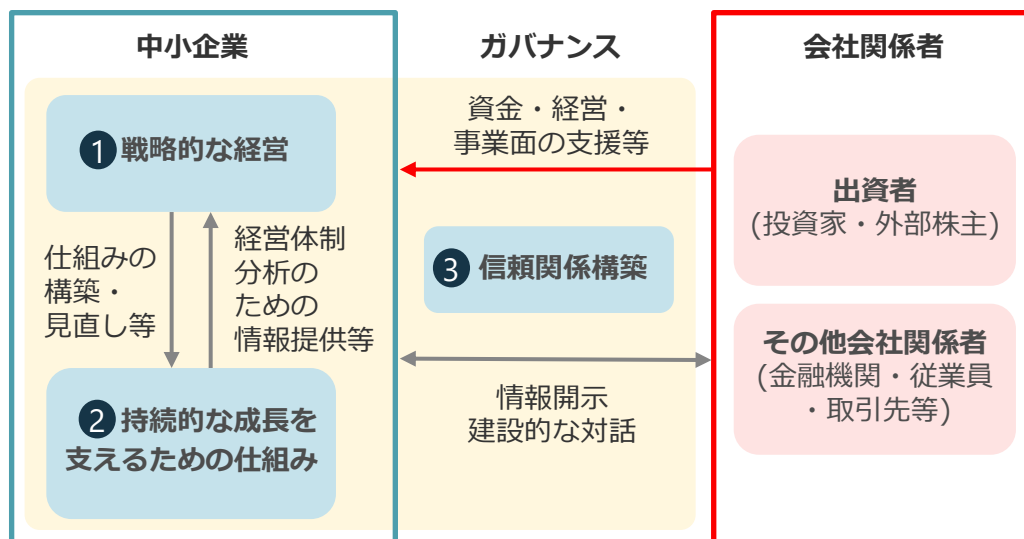
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/report/20230622report.pdf>

二次元コードからも
アクセス頂けます



「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイドンス」

- 中小企業を取り巻く経営環境の厳しい変化は、中小企業が既存事業の延長線上にない比較的高いリスクの高い事業活動（挑戦）に取り組む契機となり得ます。中小企業が挑戦的な取組を検討するに当たって、借入だけでは資金調達として不十分な場合もあることから、借入以外の資金調達手段として「エクイティ・ファイナンス」（主に株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けること）の積極的な活用の重要性が高まりつつあります。
- エクイティ・ファイナンスには、出資者からの経営・事業に関する様々なサポートや「ガバナンス構築・強化」といった中小企業の成長を促すために重要な利点があるとされており、ガバナンスの構築・強化を通じて事業を磨き上げることで、新たな外部株主の支援を受け、さらなる成長を遂げる機会を獲得することが期待されています。
- 中小企業のガバナンスの取組について、中小企業の「成長」という視点から有効と考えられる経営の在り方や手法を「①戦略的な経営、②持続的な成長を支えるための仕組み、③信頼関係構築」の3項目に整理し、「ガイドンス」として令和5年6月にとりまとめました。エクイティ・ファイナンスの利点や留意点についても併せて紹介しており、中小企業支援機関等を通じた普及等を通じて、エクイティ・ファイナンスの活用やガバナンスの構築を促進していきます。



中小エクイティ・ファイナンス ガバナンス・ガイドンス

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

二次元コードからも
アクセス頂けます





経営者の声

- 最初は何をするかも分からず伴走支援を警戒していました。今でもそうですが、当時は変化を嫌うマインドがあったのだろーと思ひます。役職や部門の垣根を越えて議論することが増え「これは言ってはいけなひ」といふような雰囲気なくなりました。
- 企業風土が変わり、若手から先輩に相談しやすい環境になったといふ声を聞くようになりました。退職率も下がっています。改善効果を現場の従業員も感じ始めています。それが、新しいことをやろーといふ会社全体の原動力になっています。
- 一人一人が小さい成功体験を積み、それを見た周りの従業員にも挑戦する姿勢が伝播しています。自分たちの会社を考へるきっかけ、自分たちが変わることをのきっかけをもらえました。



支援者の声

- KPIを掲げて月次モニタリングを実施しています。コミュニケーションが円滑になり、PDCAを回し続けられる体制が構築されています。フォローアップで訪問した際にも「3か月連続でKPIを達成している」との話があり、社長からも「チームに参画した工場長や中堅従業員が自立的に動けるようになりました。経営者の目線を持っけています。
- 支援後も改善の取組は続いています。小さな行動の積み重ねが大事であることをこの支援を通じて学んだ」といった発言があり、自立的に成長していく企業への変革を感じることができました。



POINT

自己変革の後退

- ✓ 経営力再構築伴走支援が浸透し、事業者の自己変革につながったものの、その後主要メンバーの退職や、事業方針の変更等により、当初の取組が後退してしまうことも起こり得ます。
- ✓ 当初想定された課題解決の進捗の程度や、事業者の実行体制を確認しながら、必要に応じて軌道修正を図ることが求められます。



こんなことも・・・

- 課題解決に向けてシニアの幹部陣が中心になって取り組んでいましたが、支援終了後にメンバーの退職や、組織再編に伴う所掌の変更等が相次ぎ、一部の取組が立ち消えてしまいました。
- 取組事項を複数設定していましたが、プロジェクトマネジメントの仕組み構築に係る取組しか事業者は注力できませんでした。一定の成果は見られたものの、事業者は「私たちの会社ではこんなにいくつも改善できない」と熱意が冷めてしまい、他の取組への段階的な波及に拡がりませんでした。

2. 支援者側の対応

(1) 中規模事業者に対して

組織の課題を多面的に捉える

- ① 一定規模の従業員数を超える中規模事業者は、現場の状況を経営者が把握しづらく、部門間の連携等の課題が見えにくい可能性があります。その原因として、適切なマネジメント人材がいない、現場とのコミュニケーションが不足している、指示待ち組織になっているといった課題が考えられます。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本質課題を多角的な視点から見極める必要があります。
- ② 中規模事業者は、その規模がゆえに組織内外のしがらみも増える傾向にあるため、支援者は接触対象や方法を多面的に持って事業者にアプローチを行い、その本質的課題に切り込むことが有効です。

内発的動機づけを誘発する

- ① 中規模事業者は、事業年数も長く、従業員等の異動が少なくなることもあるため、組織内のパワーバランスが固定化され、軋轢が生まれやすい可能性があります。これらは、ミスコミュニケーション等が原因の場合も多く、支援者の介在によりそれぞれの想いを確認し共有していくことを通じて、軋轢を改善し、より良い組織、人間関係を築くことで、内発的な動機づけにつなげることも有効です。
- ② 支援者は、具体的な成果の創出を見据え、部門間連携の体制づくりや、経営者と現場のコミュニケーション強化、現場への権限委譲等のチームビルディングによる課題解決への道筋を立てる等、内発的動機づけを誘発していく必要があります。

具体的な成果につなげる

事業者の自己変革力が備わり、従業員の意識変革、行動変容が確認できた次のステップでは、事業面での課題解決支援を通じた具体的な成果の創出につなげていく必要があります。ここでは、組織開発の結果を示す定性的な評価だけでなく、売上、利益、雇用者数などに関する定量的な数値目標の設定や定期的な成果把握が必要となります。

面的な波及を意識する

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です。特に、地域での雇用創出や域内の他の事業者との取引拡大は地域全体の稼ぐ力の向上につながります。こうした事業者の支援に当たっては、地元の自治体や商工団体、金融機関等とも連携しながら、支援の効果を地域全体の活性化につなげることを意識して実施することが必要となります。



経営者の声

- 日頃多忙で現場とのコミュニケーションが希薄となっていました。支援者から従業員アンケートの提案を受け実施しました。辛辣な意見や数々の諦めの声と共に、会社をこうしたいという前向きな声も見られました。思えば、反省すべき点が多々あります。現場の考えを尊重して会社の課題を考えるべきだと思いました。これをきっかけに、中堅のコアメンバーに自己変革の決意を伝えました。やる気のある現場メンバーを巻き込んでプロジェクトチームを組成できました。
- 事業承継を行ったばかりで、改善余地を認識しながらも、身内の役員に遠慮して自分の方針がなかなか打ち出せないでいました。支援者から、まず他の役員に反対されないような小さな改善テーマを設定し、従業員の巻き込みをサポートしてはとの助言を受けました。部門の横連携を強化するためのコミュニケーションツールの導入やそれを活用した改善活動を実行しました。これで自分に自信がつき、役員会議で改善案を積極的に議論できるようになりました。



支援者の声

- 経営者はどちらかと言うと社外活動をメインにしており、社内に向けてのコミュニケーションをそれほど重視していない傾向にありました。そこで従業員へのインタビューにおいて出た「社長は遠い存在に感じる」などの様々な現場の意見を間接的に経営者にフィードバックすることで、新たな気づきが得られるように促しました。すぐに朝礼やチーム会議に積極的に参加しはじめ、小さな成功体験を積み重ねていくことで、経営者の自信につながり、その後の取組も円滑に進めることができました。
- 経営者から見て、兄弟にあたる取締役に責任感の弱さが見られ、社内の幹部からは、経営チームとして甘えがあるとの批判が出ていました。そこで課題解決として取り組んだ中期経営計画の策定のチームに取締役も参加してもらいました。当初は取締役の発言が少なく消極的でしたが、徐々にチームワークが醸成されて行き、最終的に管掌部門の目標や実行計画を自ら打ち出すなど、大きな成長が見られました。
- 事業者は、部門別の具体的タスクまでブレイクダウンしたアクションプランの実行を進めていました。しかし、アフターフォローにおいて、アクションプランの運用や進捗管理に関するノウハウ蓄積が十分でなかったため、中断している取組が一部見られました。PDCAサイクルの滞留がどこで発生しているのか、その原因は何かについて改めて対話を重ねました。部門によって属人管理になってしまっていたことに事業者が自ら気づき、組織対応への軌道修正に向けてすぐに社内での改善の話し合いが行われました。

関東経済産業局の官民合同チームによる伴走支援

- 関東経済産業局では、令和元年度に全国の経済産業局の先駆けとして、官民合同チームを立ち上げ、経営力再構築伴走支援の実証を開始しました。地方自治体等の協力も得て、地域未来牽引企業をはじめとした地域経済の中心的な担い手となりうる事業者を対象にプッシュ型でアプローチを行いました。
- 支援体制は、伴走コンサルタント1～2名及び経産局職員の体制で個社の事業者支援に臨むとともに、支援全体の統括としてのチーフコンサルタントを設置し、適切な支援ステップの実現に向けた確認・助言・サポートを行っています。これにより、複数の観点から支援方針や支援状況等を確認し、課題仮説の構築と検証を担保しています。
- こうした支援体制については、支援企業からも「財務面、事業面それぞれに強みを持つコンサルタントが複数名で支援に臨んでくれたことで、どのようなボールも受け止めてくれるとの安心感があった」との声があり、企業側との信頼関係構築においても一定の効果があるものと考えられます。加えて、プッシュ型の支援を行う上で、経産局職員及び当該企業が立地する自治体職員が企業訪問に同行し、支援者との初期的な関係構築を円滑にしています。行政職員、特に、経営者にとっては馴染みのある自治体職員の同行訪問を通じて、「公的支援」としての位置づけを明確にすることで、経営者にとっての心理的障壁を引き下げることにも貢献しています。

(伴走支援のフロー図)



(2) 小規模事業者に対して

小規模事業者からこそ経営力再構築伴走支援が求められる

- ① 小規模事業者は、事業者側の時間やリソース、データに限られる、売上拡大や資金繰り等の具体的な課題解決を求められる、経営者の権限が大きいといった小規模事業者ならではの対応が必要となる場合が想定されます。反面、経営者が現場との距離が近く、現場の実情を把握している、社内のコミュニケーションが図りやすい、経営者が動機づけされれば課題解決の実行を進めやすい、といったメリットも想定されます。
- ② むしろ小規模事業者の方が経営力再構築伴走支援の効果が分かりやすく発現する可能性もあるため、支援者は小規模事業者からこそ経営力再構築伴走支援の適用を追求していく必要があります。

一つ一つの課題に丁寧に向き合う

- ① 小規模事業者は資金や人材等のリソースが限られており、売上拡大や資金繰り等、既に顕在化している課題の解決支援を求めてくる可能性があります。他方、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ます。支援者は、当面の課題について対話と傾聴を進めながら、なぜそのような依頼となるのかその背景を丁寧に探る必要があります。
- ② 課題解決の過程を通じて、事業者が腹落ちして自走することで、次の問題が発生することを防ぐことにつながる等、課題解決と自らの課題設定に同時並行的に取り組むこともあり得ます。緊急度・優先順が高い課題に対応しながら、その過程で経営者に何らかの気づきを得てもらう、といった対応があり得ます。



POINT

事業者の立場を尊重し、関係性を意識する

- ✓ 小規模事業者は、経営者自身が日常業務で多忙を極めていることが想定されるため、支援者は時間管理を徹底する、コンパクトな支援を心がけるほか、事業者のその時々状況に応じて柔軟に対応する必要があります。
- ✓ 課題解決支援を進める過程で、「医師—患者型」に陥らないよう留意します。また、上から目線の支援や、支援者が自身の得意な支援に偏りがちになることに注意が必要です。
- ✓ 支援者は、考えを深める呼び水としての提案をすることはありますが、こうあるべきと押しつけにならないようにします。最終的意思決定者である事業者が自分自身で考え、行動する決断ができるまで、粘り強く対話を行います。
- ✓ 経営者の意見や提案を否定することは絶対に避けるべきです。常に心理的安全性を保ちつつ、新たな案や課題解決にチャレンジする意欲が生まれるよう意識します。



支援者の声

- 進捗確認のための朝会が毎日開催されていましたが、話すべき内容が整理されておらず、議題が決まっていない、前回の協議事項の振り返りが無い、経営者も何も決められないという事象が発生していました。職場のブラインドも年中閉まっており、雰囲気も非常に暗い朝会になっていました。
- そのため、まずは職場の2Sを行い、会議体を行う「場」を作り変えるとともに、議題をホワイトボードにもれなく記載し、前日の振り返りを合わせて行う等の当たり前の行動を変革していきました。会議に参加する意義が生まれ、経営者を含めて、参加者全員の表情が明るくなり、最適な行程確認や日々の改善について、活発な意見が交わされるようになりました。
- 他事業者の事例やビジネスで必要な数値管理などについて経営者と対話しました。経営者は経営手法や財務会計等、自分自身で学ぶべきことを特定できました。経営者が自分自身で得た知識を活かして、工数管理の基礎的な考え方を事業運営に活かしてみたところ、感覚値との適合やずれが見え、課題の考え方について事業者は大きな気づきを得たようでした。これにより、経営者との課題設定の議論が更に深まりました。



こんなことも・・・

- 経営者は、生産性向上に向けた課題を認識し、ITツールの導入に向けた業務の見直しに着手しました。しかし、経営者が自分自身で進めようとする責任感が強すぎたことと、右腕として現場に落とし込みができるメンバーも不在であったため、従業員に取組の意図がうまく伝わらず、経営者個人の負担が増えることで取組が中断してしまいました。
- 事業者は、家族で長年事業を運営し、事業展開の仕方について独自の考え方を持っていましたが、支援者からの事業環境等の情報提供や対話を通じて、事業拡大に向けた意欲が一度高まりました。しかし、課題設定を進めている中で「やはり無理な事業拡大をしたくない」「私には私の価値観がある」との事業者の発言が多くなり、支援の中断に至りました。

小規模事業者を支援する全国の方へ

中小企業大学校 経営力再構築伴走支援研修の講話から抜粋

- 小規模事業者は、きちんと経営していないが故に、伸びしろがいっぱいです。そして、それを最大化するには、「対話と傾聴」ができる支援者が不可欠です。小規模事業者の多くは、経営相談ができる相手がおらず、孤独です。その方々の声を、しっかりと傾聴（敬聴）していただく必要があります。話を聴いてくれる人がいるだけで救われます。
- 職人気質で、どんぶり勘定で、きちんとした経営はできていないが、見方を変えれば伸びしろがいっぱいです。ほんの少しの改善で、利益が伸びた小規模事業者は数多くいます。話を聴いて、背中を押してほしいのです。従前より使われていた「伴走支援」という言葉が、経営支援の現場において、より広まり出しています。商工会、商工会議所を筆頭に、支援してきた方々は多くいます。
- そこに、あえて「伴走支援、対話と傾聴」という、謂わば、基本の基本を組み込む政策ができました。10年前、小規模企業振興基本法と小規模支援法が制定されました。当時は、「哲学が変わった」とも言われました。「小規模企業」と共に「支援者」にも光を当て、主役になってもらうと決めたのです。企業支援には、支援者が必要なのは当然ですが、政策議論において、その支援者が忘れ去られているのを感じていました。そこに、「対話と傾聴」という言葉を入れることで、間接的ではありますが、支援者をも主役にした政策が動き出したと感じています。
- 昨年、中小企業大学校の経営力再構築伴走支援研修の講師として、数百名の支援者の生の声を聴きました。この10年で、支援施策が数多く作られ、コロナ禍において想像を超える規模となった結果、支援者が多忙になり、施策も煩雑になり、クレーマーも増え、みんなが疲弊しました。
- また、多くの支援者は一人対応なので、自らのやり方が良いのか悪いのか、悩んでもそれを相談する相手も少なく、解決できていないことが分かりました。世界最大級の中小企業・小規模事業者支援を行うこの国で、この新たな課題を克服し、国のインフラとして、これを発展させていかねばもったいないと思います。これらを議論できるのも、この10年の集大成と言えます。経営力再構築伴走支援があればこそだと痛感します。

(3) 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

- ① 経営力再構築伴走支援に関する知見を全国の支援者で共有し、支援者のスキルアップや経営力再構築伴走支援の全国への普及を目的としたオンライン上のプラットフォームが構築されています。全国の支援者が、プラットフォーム上で自身が担当する事業者の支援事例や支援ノウハウを共有するとともに、類似した状況下の支援事例を参考にすることができます。
- ② また、支援者同士の情報交流・情報発信が可能となる機能の追加も予定されており、今後、全国で経営力再構築伴走支援に取り組む支援者が集うプラットフォームとしてさらに発展していくことが期待されます。

(経営力再構築伴走支援プラットフォーム <https://bansoushien.jp/>)

二次元コードからも
アクセス頂けます
<https://bansoushien.jp/>



ミラサポコネクト

補助金申請した事業者や支援機関による支援情報をデータベースに蓄積する「ミラサポコネクト」が令和5年度から稼働予定であり、個別の事業者の各種計画や相談内容等のデータ検索・共有機能を活用することで支援能力の更なる向上が期待されます。

(4) 課題解決支援への橋渡し

経営力再構築伴走支援の過程では、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が設定される場合があります。また、支援終了後のフォローアップの段階でも、さらなる成長を目指す事業者に対して、然るべき支援機関や支援者を紹介することが求められることが想定されます。支援者は、自身のみで受け止めることなく、関係機関に橋渡しして、さらなる成長を後押しする必要があります。

このため、支援者は日頃から自身のネットワークを幅広く構築するとともに、中小企業基盤整備機構による専門家派遣や各種土業による専門的な支援等、事業者のさらなる成長を意識した支援連携を意識しておくことが必要となります。

中小機構基盤整備機構によるハズオン支援事業

- 中小機構のハズオン支援事業は、2000年の制度創設以降、様々な経営課題を抱える中小企業の支援を約12,000件行ってきました。同事業の目的は、真の経営課題を把握の上、継続的なアドバイスを行うことで、支援先企業の自立化を促し、成長・発展をサポートすることにあります。そのため、支援に当たっては、支援先企業が主体的に意思決定を行った上で、その具体的な実務に取り組み、それを専門家がサポートする形態をとっています。
- 具体的には、①経営者との面談、財務分析のほか、事業の実態分析を通じて真の課題を設定、②高い実現性を見込める支援計画を策定、③支援テーマに応じて最適な派遣専門家を選定、④支援計画を支援先企業・派遣専門家・機構の三者の間で合意、⑤支援先企業内に支援受入のためのプロジェクトチームを設置、⑥支援計画書を軸にPDCAを回すことで、着実な進展と目標達成を目指しています。
- 支援体制については、経営戦略・経営計画、管理会計、生産管理、マーケティング、人事制度など多様な課題に対応できるよう、大手企業等で豊富な経験を積んだ実務家や、中小企業診断士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等の有資格者等、全国規模で約1,800名の幅広い専門分野の専門家を揃えています。
- 支援事例としては、成長産業分野への進出、業態開発による多角化、新製品の開発など売上拡大や付加価値向上に資する支援や、管理会計と事業計画策定による計画経営の実施や製販一体型のシステム導入など収益力や生産性の向上に資する支援等を行っています。管理会計と事業計画策定による計画経営の導入支援では売上や利益が大幅に向上した事例が多く見受けられます。

第5章

ケーススタディ

第5章 ケーススタディ

第4章で整理した支援ステップに合わせて、それぞれ実際の経営力再構築伴走支援の事例をもとに、「モデル事例」と「学び事例」を挙げています。事業者の規模や業種業態も参考に記載しています。各ステップで具体的にどのような工夫やつまづきがあったかを知ることによって、様々な事業者に応じた経営力再構築伴走支援の対応力の幅が広がるものと期待されます。なお、本章では、全国の支援者のご協力のもと実際の事例やエピソードを掲載しております。今後も、経営力再構築伴走支援を实践される全国の支援者の方々から様々な事例等をいただき情報を追加して改訂していく予定です。

CASE:1 支援対象



学び事例

01

業種 飲食店

事業規模 小規模

事業者は倒産が目前に迫る危機的状況に瀕していました。自力での再生は困難な状況に陥っており、喫緊で対応すべき財務上の課題が差し迫っていました。優先取組事項が明確に存在していたため、本支援による自走力向上の対応が困難な状況にありました。

CASE:2 事業者・支援者双方の理解



モデル事例

01

業種 金属製品製造業

事業規模 小規模

「過去に他の公的支援をお願いした際に、期待したアウトプットがでなかった」と過去の懸念が経営者からのコメントにありました。本支援の特性上、アウトプットは事業者と支援者と共に作り上げるもので、形式も特に定まっていない旨を丁寧に説明しました。他社の支援事例や支援スケジュール、支援過程で活用するインタビューシート等の各種ツールを紹介することで、支援の進め方やゴール感についてイメージを具体化してもらい、その後の支援も円滑に実施できました。

02 業種 金属加工機械器具製造業

事業規模

中規模

当初訪問した際に「弊社には太い得意先があり、長年一定の取引規模を保っている。差し迫った問題点はない」と経営者が語っていましたが、得意先が競合に取引を切り替えた際のリスクを支援者として察知しました。経営者も支援者の話をしっかり聞いてお話をされるタイプの方だったため、その後の対話で、現在と将来的な競争力維持の戦略をじっくり伺うことに決めました。実際の支援を通じて、事業者が危機感を持ち始め、設備投資の検討も含めた成長志向へと意識が切り替わりました。



学び事例

01 業種 産業用設備洗浄業

事業規模

小規模

事業所を訪問して支援の案内を行った際に、想定される課題を伺ったところ「売上向上が至上命題である」との回答がありました。支援を開始すると「課題は分かっているから次に進んでくれ」との経営者の発言が繰り返され、課題設定における協力が十分に得られませんでした。支援趣旨の理解が十分に至っていなかったためか、結果として技術的課題に対する解決支援で終わってしまった。

02 業種 生活関連サービス業

事業規模

小規模

事業者は家族で長年事業を運営していました。事業の展開の仕方について独自の考え方を持っていました。支援者からの事業環境等の情報提供や対話を通じて、事業拡大に向けた意欲が一度高まりました。しかし、課題設定を進めている中で「やはり無理な事業拡大をしたくない」「私には私の価値観がある」との事業者の発言が多くなり、支援の中断に至りました。

03 業種 電気機械器具製造業

事業規模

中規模

支援申込み後、経営者への訪問を繰り返す中で、「思っていたよりも対応しなければいけないことが多く、安易に回答をしなければよかった」との話があり、事業者側で支援受入れの準備が整っていなかったことが明らかになりました。後日談として、支援の案内を受けた際、「ここで支援を断ることによって今後の補助金の承認等に影響が生じるのではないか」との考えから、支援を「お付き合い意識」で申し込んでいたことが分かりました。

04

業種 繊維製品製造業

事業規模

中規模

経営者は強い成長志向と自信をお持ちであり、自社の課題について明確に語る方でした。自身の考えを検証し、深掘りするために他社の成功事例等の情報がほしいとのことで、対話より情報提供を強く求められました。簡単に情報提供をしても対話に対する姿勢に変化がありませんでしたので、本支援は見送りとしました。

CASE:3 信頼関係の構築



モデル事例

01

業種 小売業

事業規模

小規模

経営者は以前に民間コンサルタントを雇ったことがありましたが、取組がうまくいかず、コンサルタントへの不信感を持っていました。初回の訪問時にその雰囲気を知り、支援者は傾聴に努めた結果、経営者の態様が軟化し、徐々に信頼関係の構築が進んでいきました。

02

業種 食品製造業

事業規模

小規模

支援者が事業者の運営する店舗に何度も足を運び、店舗の雰囲気や商品に対する感想などを面談時やメール等で都度率直にお伝えしていました。経営者は「自分たちのこだわりをよく理解してくれている」と喜び、支援者と話す機会を楽しみにしてもらえるようになりました。

03

業種 道路貨物運送業

事業規模

小規模

初回訪問のアイスブレイクの場にて、支援者が自身の略歴や沿革を交えた自己紹介を行っていたところ、経営者と支援者との間で共通の知人がいたことが偶然明らかになりました。支援者の人物像に対する解像度が経営者の中で高まったことで、訪問初期から経営者から率直な課題感を吐露してもらえるようになりました。

04 業種 小売業

事業規模

小規模

打ち合わせ以外での接触機会（ランチ）を設けるようにしました。会議やインタビューでは出てこない、「ここだけの話なんだけど...」と事業者の人間関係や心情等を捉えることができ、本質的な課題に迫ることができました。

05 業種 菓子小売業

事業規模

小規模

事業者には、創業を契機とした支援をしており、面談による「対話」と「傾聴」を繰り返した上でSWOT分析等を行い、事業者の想いや課題を整理し信頼関係を構築しました。課題に基づき、百貨店を通じた販路開拓やブランド力向上、会計システムの導入など、継続性のある支援を進めていくことができました。

06 業種 建築材料卸売業

事業規模

中規模

支援者と話すたびに自分の考えがまとまっていくことを経営者が実感し、「何でも話せるということがこれほど有難いこととは思っていなかった」との発言がありました。その後の課題設定に向けた対話についても、事業者がより積極的に臨むようになりました。

07 業種 電子部品製造業

事業規模

中規模

経営者が、支援者によるインタビューに対して、審査が行われるのではないかといった不安感を持っていました。「貴社が触ってほしくない領域を伝えてもらえば、それに合わせて対応します」と事前に伝えることで、経営者も安心感を持ってヒアリングに臨め、その後もざっくばらんに話ができる関係が構築できました

08 業種 金属製品製造業

事業規模

中規模

訪問の度に経営者との1対1のフィードバック時間を必ず設け、意図的に接触の回数を確保しました。顔を合わせてお話しする時間が増えるにつれ、経営者が心を開き、何でも話ができる関係が構築されました。密に情報連携することで、本支援において経営者と調整が必要な事項は特に発生しませんでした。

09 業種 食料品製造業

事業規模

中規模

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し、お人柄や家族関係、ライフスタイル、こだわり、尊敬する人物などの考えをじっくり引き出していく中で、信頼関係の基礎を築いていきました。経営者から過去に取材した内容や発行した本などの提供があったため、支援の折にその内容にも触れることで、より共感を深め、本質的な課題についても率直な意見を引き出していくことができました。



学び事例

01 業種 食料品製造業

事業規模

中規模

支援者が、経営者からの質問に対する回答をはぐらかしたり、次回の打ち合わせに向けて相互の検討事項としたものについて十分な思案ができていなかったりすることが重なりました。経営者は支援者と対話をすることを負担とを感じるようになり、協議の結果、支援を中断することとなりました。

02 業種 情報通信機械器具製造業

事業規模

中規模

経営者は以前より積極的に専門家の意見を取り入れ、日常的に自社の課題解決について試行錯誤を繰り返していました。本支援にも期待がありましたが、支援者が傾聴を重んずるばかりに対話が弾まず、先方が期待する気づきを促すことができなかったため、事業者から不安の声が聞かれました。

03 業種 生産用機械製造業

事業規模

中規模

先方から「決算書は開示しない」という主張を初回からされていたことから、企業側の協力姿勢に当初から疑問を感じていました。事前調査でも財務面に問題はないことは分かっていたため、信頼を損なうことを避けるため強硬に提出を求めることはしませんでした。また、従業員側（幹部側）を含めた、多面的なヒアリングを行う必要がある旨をお伝えしましたが経営者に拒まれ、経営者へのインタビューのみに留まってしまいました。そのため、企業の本質的な課題の深掘りが十分にできませんでした。

CASE:4 気づき・腹落ちの促進



モデル事例

01業種 **飲食店**

事業規模

小規模

他事業者がどのように事業運営をしているのか、ビジネスを考えた時に何の数値を管理しなければならないのかを深く知る機会がありませんでしたが、支援者との対話を通じて、他社事例等も踏まえて、経営手法や財務会計等について自分自身で学ぶことが特定できました。経営者が自分自身で得た知識を活かして、工数管理の基礎的な考え方を事業運営に活かしてみたところ、感覚値との適合やずれが見え、課題の考え方について事業者は大きな気づきを得たようでした。支援者との対話に支援者により積極的になり、課題設定についての議論が更に深まりました。

02業種 **造園工事業**

事業規模

小規模

事業者は当初、売上高の伸び悩みに関する課題に直面しており、相談された新規事業計画は、資金調達を優先した内容でした。支援者が対話を通じて事業者の思いや将来像を尊重しながら本質的な課題を整理し、事業者の技術や保有資格を生かしつつ、データに基づく市場分析等を踏まえた新規事業計画を立案できました。その結果、大幅な売上アップに繋がりました。

03業種 **道路貨物運送業**

事業規模

中規模

経営者が多忙で、現場とのコミュニケーションが希薄となっていました。課題設定に向けては、まず現場が何を考えているかをしっかり捉える必要があると考え、経営者に従業員アンケートを提案しました。結果は、辛辣な意見や諦めの声の数々と共に、会社をこうしたいという前向きな声も見られました。経営者からは「思えば、反省すべき点が多々ある。現場の考えを尊重して会社の課題を考えるべきだ」とのコメントがあり、経営者は中堅のコアメンバーに自己変革の決意を伝えました。やる気のある現場メンバーを巻き込み、課題設定から解決まで一貫してイニシアティブを執るプロジェクトチームを組成しました。

04 業種 金属製品卸売業

事業規模

中規模

経営者が事業承継を行ったばかりで、物流オペレーションに改善余地を認識しながらも、身内の役員に遠慮して自分の思った方針がなかなか打ち出せませんでした。支援者からは、まずは他の役員に反対されないような小さな改善テーマを設定し、従業員の巻き込みをサポートすることとしました。部門の横連携を強化するためのコミュニケーションツールの導入やそれを活用した改善活動を早期改善事項として実現までこぎつけることで、社長としても自信が付き、役員会議で自身が設定した改善案も積極的に議論できるようになりました。

05 業種 各種商品卸売業

事業規模

中規模

経営者インタビューでは、専務である息子への株式承継を済ませており、「専務には金融機関との調整以外の経営は任せている」との発言がありました。しかし、専務当人からは「自分は実務しか担当していない。人事評価や大きな取引についても実際に殆どの意思決定は社長が担っている」との回答があり、経営承継がうまく進んでいないということが明らかになりました。こうした専務の声を経営者にフィードバックした際には「今回を機にしっかり承継を進める必要性を感じた。本プロジェクトも専務にリードさせる」として、経営者からの覚悟を引き出し、その後の取組も円滑に進みました。

06 業種 金属製品製造業

事業規模

中規模

ミドルマネジメントにインタビューを実施したところ、製造部からは「営業部が持ってくる案件について本当にニーズがあるのか疑問」、営業部からは、「ニーズなんて製造部門が気にする必要がない、俺たちがとってきた案件を一定品質で作って納めることに集中してくれればいい。ニーズ云々の余計な口を出すな」との声が聞こえ、対立関係にありました。経営者に率直にフィードバックすると「そうなのか。」という沈黙があり、自身がリードをして部門間コミュニケーションの改善を行う必要性について覚悟を持ってもらうに至りました。

07 業種 電子部品製造業

事業規模

中規模

会社内のリーダークラスの方に会社の課題についてアンケートを取ったうえで少人数のグループに分けてディスカッションをしました。事前に考えをアンケートに記載しているため、意見が活発にでて課題発見がスムーズに行えました。

08 業種 食料品製造業

事業規模 中規模

経営者はどちらかと言うと社外活動をメインにしており、社内に向けてのコミュニケーションをそれほど重視していない傾向にありました。そこで従業員へのインタビューにおいて出た「社長は遠い存在に感じる」などの様々な現場の意見を間接的に経営者にフィードバックすることで、新たな気づきが得られるように促しました。すぐに朝礼やチーム会議に積極的に参加しはじめ、小さな成功体験を積み重ねていくことで、経営者の自信につながり、その後の取組も円滑に進めることができました。

09 業種 電気工事業

事業規模 中規模

事業者が人材育成や地域貢献を通じた経営に関心を持つとともに、ローカルベンチマークや経営デザインシートへの取組に熱意を感じたことから支援を続けました、現地訪問による対話を通じて、売上・業務効率・人材不足など具体的な課題を把握することができました。ITツールやシステムを導入しながら継続的に支援し、売上アップや労働生産性向上、人材育成ツール開発などに取り組むことができました。



学び事例

01 業種 電子部品製造業

事業規模 中規模

質問だけを繰り返していると、経営者が「さっき答えたけど...」と不機嫌な表情となり、話題をすり替えられました。根掘り葉掘り聞いているだけでは、経営者に質問の意図が伝わらず、全く関係のない話を滔々と語られ、経営者と課題について一緒に考えることができませんでした。

02 業種 印刷業

事業規模 中規模

経営者との間で他社事例を織り交ぜながら対話を行う中で、先方から「言っていることはその通りだと思うが、うちのような小さな会社ではなかなかそこまではできない」という反応がありました。「この会社はこうすればもっとよくなる、こうした取組が必要だ」と思ったことを、経営者が着手するまで意識を持ってもらうためには、事業者の実行レベルの見極めをもっと深くまで行う必要がありました。

03 業種 飲食料品卸売業

事業規模 中規模

事業者からの要望を受け、信頼関係構築のための一材料として、人事制度の参考資料を持参しました。すると事業者から「もらった資料はレベルが高すぎて全く理解ができなかった。我々は大企業ではない。レベルを踏まえてほしい」とのコメントを受けました。目線が合っていなかったことが露呈し、その後の丁寧なコミュニケーションにつながりました。

CASE:5 内発的動機づけ



モデル事例

01 業種 金属製品製造業

事業規模 中規模

経営者より「一部のメンバーが変革に後ろ向きである、従来のやり方に固執している」という相談が寄せられました。これに対し、支援者としては当該メンバーが単に意欲がない、やる気がないと断じるのではなく、そのメンバーがなぜ後ろ向きなのか、その真意を捉えるべく改めてメンバーとの対話を実施しました。その結果、そのメンバーは、安全管理に対して強いこだわりや問題意識を持っており、新たな取組が安全管理に悪影響を及ぼすとの懸念から改革の取組について慎重な姿勢にあったことが明らかになりました。経営者も気づきを得られ、新たな取組が安全管理の向上にもどのように紐づくかを明確にすることからスタートし、チーム全体で能動的な取組を生み出していくに至りました。

02 業種 各種商品卸売業

事業規模 中規模

古参のベテラン役員が、後継者である現社長や若手従業員の新たな取組に反対する風潮がありました。後継者の社長のリーダーシップを強化するため、最初は役員から反対されづらい案件を進めながら社長に自信を深めてもらいました。「前に立つべき時には立たないとならない。反対勢力を抑えられるのは自分しかない」と覚悟を持つに至り、現社長が若手従業員を巻き込みながら能動的な動きを作れる組織への変革のきっかけが生まれました。

03 業種 食料品製造業

事業規模 中規模

伴走支援において大切なことは、事業者が支援者に対して「信頼」を寄せてくれるかどうか、ということ強く感じます。重視したのは、先方が必ずしも活用されていない様々な紙データを私たちが一步踏み込み汗をかき可視化して、「先方にとって盲点だった点」をあぶり出し、経営者に気づいていただき、腹落ちしていただくことでした。そのためにも、『信頼される関係』の前提となるこれら一連の取組を重視しました。データは雄弁です。盲点の可視化が事業者と支援者を同じ方向に向かうきっかけとなり、そこからは本音を聞き出せる関係になりました。

04 業種 食料品製造業

事業規模 中規模

経営者から見て、兄弟にあたる取締役に責任感の弱さが見られ、社内の幹部からは、経営チームとして甘えがあるとの批判が出ていました。そこで課題解決として取り組んだ中期経営計画の策定のチームに取締役も参加してもらいました。当初は取締役の発言が少なく消極的でしたが、徐々にチームワークが醸成されて行き、最終的に管掌部門の目標や実行計画を自ら打ち出すなど、大きな成長が見られました。

05 業種 金属製品製造業

事業規模 中規模

戦略的な営業活動に向けて、赤字又は利益率が著しく低い取引先への訪問頻度を下げることがプロジェクトチームが議論していると、一部従業員から「もともと社長に紹介された会社なのでできない」「先方とうちの社長同士の仲が良いので何を言われるかわからない」といった声が上がりました。経営者と従業員ともに、変革への意欲は強くあったことから、支援者が経営者に事前に根回しを行った上で、プロジェクトチームに「一緒に社長に提案してみないか」と働きかけたところ、経営者に提案する機会と後押しを得て、改善が現実に進む小さな成功体験を得ました。経営者の変革への意欲も伝わり、能動的に改善施策の提案や実行を進められるチームが育ちました。

06 業種 医療用機械器具製造業

事業規模 中規模

具体的な取組を検討するのに際して、経営者が「取組の必要性については強く感じているものの、会長（前社長）の掲げていた方針と異なるので、ダメだといわれるかもしれない」とためらいを口にしました。課題解決への本気度を確認し、「経営者としてこうしたいと提案するのに合わせて、『支援者も客観的な視点で同じ提案をしている。今ならサポートも受けられる』等と我々をうまく使ってかれてかまわない」と支援者から持ちかけたところ、経営者も覚悟を決めてくれました。結果として、会長の承諾も得られ、経営者主体の取組がその後いくつか生まれました。



学び事例

01

業種 食料品製造業

事業規模

小規模

課題設定段階において、組織体制を再構築することが、同社における重要な課題であると経営者も認識し、腹落ちをしたと感じていました。

その後、課題解決段階において、プロジェクトチーム内での意見交換を重ね、担当者の業務分担を明確にし、責任と権限も明文化したことで組織体制を再構築することができたように思えました。しかし、課題解決の最終段階において、経営者は支援チームに対し新体制の運営を含めた完全な解決に向けて大きな期待を持たれており、以降の取組に関してチームが関わらなくなることには不満を持たれたことから、経営者が課題を「自分事化」できていないことが判明しました。経営者がオーナーシップをもって課題を取組を推進することの意識が弱かったことが判明しました。

02

業種 金属製品製造業

事業規模

小規模

経営者は、生産性向上に向けた課題を認識し、ITツールの導入に向けた業務の見直しに着手することにしました。しかし、経営者が自分自身で進めようとする責任感が強すぎたことと、右腕として現場に落とし込みができるメンバーも不在であったため、従業員に取組の意図がうまく伝わらず、経営者個人の負担が増えることで取組が中断してしまいました。

03

業種 金属加工機械製造業

事業規模

中規模

30代の次期社長候補の役員とともに、中長期経営計画書の策定を行いました。将来に向けての経営ビジョンについて、本人から具体的な言葉を聴き出すことが中々できませんでした。親族内の株の持ち分の関係で、事業承継後に本人が経営権を執れない可能性があり、それが背景となって将来ビジョンが描けないのかもしれないと推察しました。支援する側として本人のおかれた状況に必要以上に感情移入してしまい、それ以上将来ビジョンを引き出す行動ができなくなりました。その後、他の支援メンバーが愚直に経営ビジョンの確立に関する情報提供と働きかけを続けた結果、本人の口から「従業員の幸福追求」を核とした経営ビジョンを言葉にすることができました。

CASE:6 行動変容・成功体験の蓄積



モデル事例

01

業種

金属製品製造業

事業規模

小規模

中堅メンバーでのプロジェクトチームを組成して課題解決の取組に着手する際、チームメンバーの内発的動機を醸成するため、支援者側から経営者に対して、「不安かもしれませんが、チームの議論の過程について、社長は直接介入しないようにしてください」と伝えました。支援者はプロジェクトチームの議論に伴走しつつ、随時経営者に報告する形を取ることで、経営者の不安解消を図りました。結果として、チームメンバーが「自分たちの提案が社長に受け入れられた」という成功体験を得ることにつながり、ボトムアップで主体的な提案がなされる、これまでにない組織風土が醸成されました。

02

業種

食料品製造業

事業規模

小規模

進捗確認のための朝会が毎日開催されていましたが、話すべき内容が整理されておらず、議題が決まっていない、前回の協議事項の振り返りが無い、経営者も何も決められないという事象が発生していました。職場のブラインドも年中閉まっており、雰囲気も非常に暗い朝会になっていました。そのため、まずは職場の2Sを行い、会議体を行う「場」を作り変えるとともに、議題をホワイトボードにもれなく記載し、前日の振り返りを合わせて行う等の当たり前の行動を変革していきました。会議に参加する意義が生まれ、経営者を含めて、参加者全員の表情が明るくなり、最適な行程確認や日々の改善について、活発な意見が交わされるようになりました。

03

業種

生活関連サービス業

事業規模

小規模

販路開拓に課題を持つ事業者でしたが、対話を通じて、後継者である社長の娘さんが、まだ入社1年未満かつ日々業務内容を覚えることに精一杯であり、日々の細かな業務に時間を割かれすぎているため、積極的に展示会等に出る余裕がないことを本質的な課題と捉えました。そこで、まずは目の前の業務の直接的かつ短期での効率化を図るため、デジタル面での支援等を実施したところ、徐々に新規販路開拓に係る業務にまで手が回るようになり、自信も芽生えはじめました。

04 業種 食料品製造業

事業規模 小規模

事業者からの相談は当初、補助金申請とカタログ作成に関するものでしたが、本質的課題を洗い出した支援が必要だと考えました。支援者が実際に工場で行程確認を行い、「現地」、「現物」、「現認」で得た数値を用いながら対話を続けました。その結果、支援者と事業者との距離が縮まったことから、課題の優先順位について検討することができ、ブランドの構築と設備投資に取り組むことができました。

05 業種 各種商品卸売業

事業規模 中規模

タスクフォースを結成し、メンバーが主体となり業務フローの洗い出し・改善を進めました。早期改善事項に着手し、小さな成果を実感することで、次第にメンバーが自主的に休み時間に集まって次の改善を議論するようになっていきました。タスクフォースメンバーの取組が社内でも認識され、現場の従業員からも「私も一緒に新しいことに挑戦したい」という声が出るようになり、受注発注に係るオペレーション改善の取組が会社全体に波及していきました。

06 業種 生活関連サービス業

事業規模 中規模

支援当初は、採用が喫緊の課題との認識でしたが、従業員との世代間ギャップによる価値観の相違により、経営者と従業員の間で想いや認識の乖離が生じていました。そこで、支援者側が双方に寄り添い、経営者への1on1支援に加えて、幹部従業員・F Cオーナーも交えて状況整理と価値観の可視化を実施しました。20回を超える面談を実施し、信頼関係を強化した上で目標の共有等を行い、内発的動機づけを促しました。結果として、経営者・幹部従業員・F Cオーナーの行動変容（不採算部門の撤退決断、実態に合わせた予算編成、価値観を押しつけないコミュニケーション等）につながりました。

CASE:7 フォローアップ



モデル事例

01

業種

金属製品製造業

事業規模

小規模

不良品発生防止プロジェクトを支援した事業者について、不良率5%以下というKPIを掲げて月次モニタリングを続けています。不具合発生時の対応フローを定めたことにより、コミュニケーションが円滑になり、PDCAを回し続けられる体制が構築されています。フォローアップで訪問した際にも「3か月連続でKPIを達成している」との話があり、社長からも「チームに参画した工場長や中堅従業員が、自立的に動けるようになった。経営者の目線をもってきている。支援後も改善の取組は続いている。小さな行動の積み重ねが大事であることをこの支援を通じて学んだ」といった発言があり自立的に成長していく企業への変革を感じることができました。

02

業種

貴金属・宝石製品製造業

事業規模

小規模

事業者の販路開拓ツールとして、SNSの活用を提案しました、支援者がSNSの内容を確認できるようになるとともに、事業者と支援者との対話をSNSで行えるようにしました。SNSでは、相談履歴等の確認が容易なため、支援後のフォローアップがスムーズになりました。

03

業種

金属製品製造業

事業規模

中規模

事業者は、部門別の具体的タスクまでブレークダウンしたアクションプランの実行を進めていました。しかし、フォローアップにおいて、アクションプランの運用や進捗管理に関するノウハウ蓄積が十分でなかったため、中断している取組が一部見られました。PDCAサイクルの滞留がどこで発生しているのか、その原因は何かについて改めて対話を重ねました。部門によって属人管理になってしまっていたことに事業者が自ら気づき、組織対応への軌道修正に向けてすぐに社内での改善の話し合いが行われました。

04 業種 道路貨物運送業

事業規模 中規模

中期事業計画策定の支援を行った事業者に対して、アクションプランのPDCAの運用を3か月にわたってウォッチした後にフォローアップに入りました。モニタリングとして期間を空けて訪問した際にもこの仕組みは継続して運用されていることを確認できました。

05 業種 印刷サービス業

事業規模 中規模

経営者が否かでモチベーションは大きく異なり、能力にも差があります。しかし、経営者にその理解や状況把握が足りないと従業員との溝はどんどん深まっていきます。従って、経営者の思考や中長期的なビジョンを従業員のレベルに合わせて分解し、アクションプランの細分化を行う必要があります。このことを経営者にしっかり認識してもらうことに注力しました。それが共通言語になり、従業員のモチベーションが上がり、様々なことが着実に進み出しました。例えば、適切な評価制度とその道筋の明確化が必要で、何に、どう貢献すると昇進や賞与のアップの対象になるのかを具体的に示すことで、従業員は“頑張り方”を見出し、行動は変容し、それに伴い業績も向上しています。



学び事例

01 業種 印刷物加工業

事業規模 小規模

課題解決に向けてシニアの幹部陣が中心になって取り組んでいましたが、支援終了後にメンバーの退職や、組織再編に伴う所掌の変更等が相次ぎ、一部の取組が立ち消えてしまいました。

02 業種 組込みソフトウェア業

事業規模 小規模

取組事項を複数設定していましたが、プロジェクトマネジメントの仕組み構築に係る1つの取組に事業者は注力することしかできませんでした。一定の成果は見られたものの、事業者は「私たちの会社ではこんなにいくつも改善できない」と熱意が冷めてしまい、他の取組への段階的な波及に拡がりませんでした。

経営力再構築伴走支援推進協議会 構成機関（五十音順）

一般社団法人全国信用金庫協会
一般社団法人全国信用組合中央協会
一般社団法人全国信用保証協会連合会
一般社団法人全国地方銀行協会
一般社団法人第二地方銀行協会
一般社団法人中小企業診断協会
株式会社商工組合中央金庫
株式会社日本政策金融公庫
全国社会保険労務士会連合会
全国商工会連合会
全国中小企業団体中央会
独立行政法人中小企業基盤整備機構
日本公認会計士協会
日本商工会議所
日本税理士会連合会
日本弁護士連合会

中小企業庁
独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営力再構築伴走支援推進協議会

令和5年6月