



資料4

# 経営力再構築伴走支援の推進について

令和4年12月2日

中小企業庁 経営支援部経営支援課

経営力再構築伴走支援推進室

# 中小企業を取り巻く環境変化

- 経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的。
- 中小企業・小規模事業者もこうした変化に巻き込まれ、柔軟に対応していくことが必要。

**技術革新・DX**  
(デジタル技術等)

**人口減少**  
(市場縮小・人手不足)

**SDGs**  
(カーボンニュートラル等)

**自然災害**  
(物理被害、間接被害)

**国際情勢流動化**  
物価・エネルギー価格高騰

**新型コロナ**  
(消費者の行動・心理変化等)

企業には環境変化に  
迅速、柔軟に対応する  
「**自己変革力**」が必要

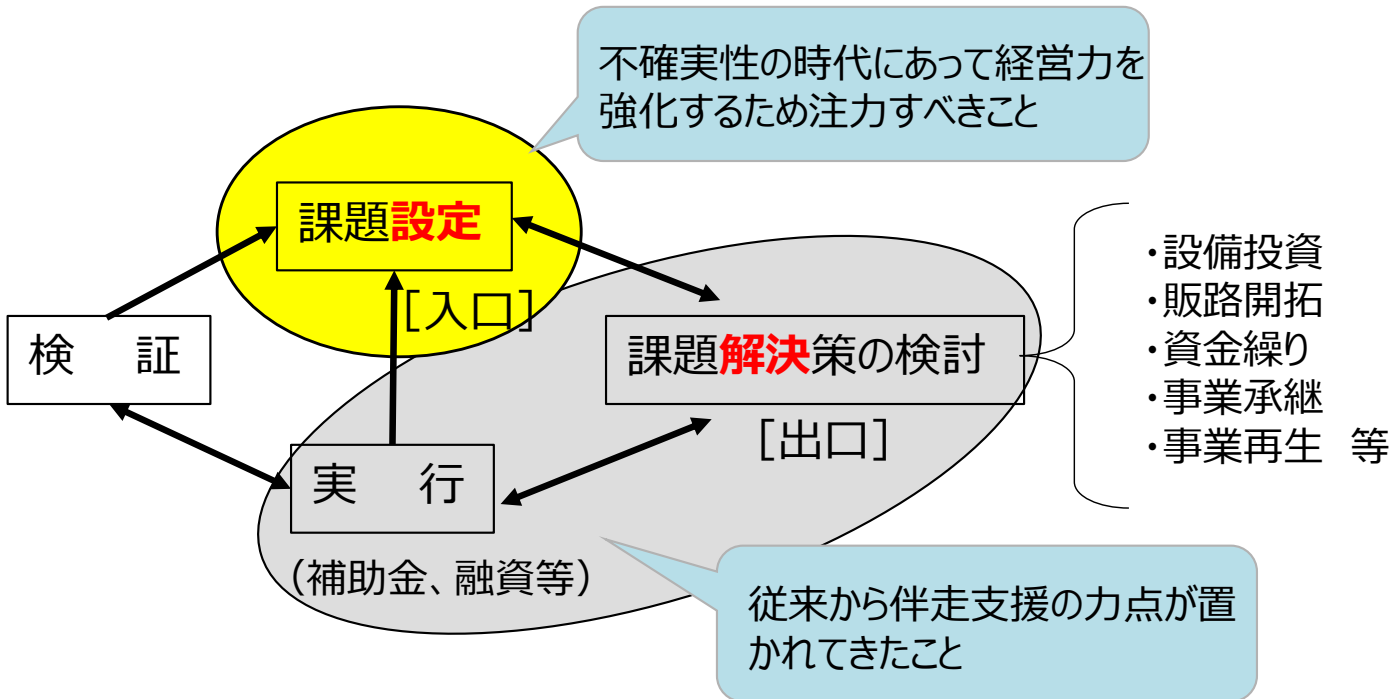
経営者を支える**経営支援の  
在り方も変革**が必要

※令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、伴走支援の現場で大きな成果を挙げてきた有識者と議論を重ね、「経営力再構築伴走支援モデル」として取りまとめ、令和4年3月に公表。

# 経営力再構築伴走支援モデル ①課題設定型

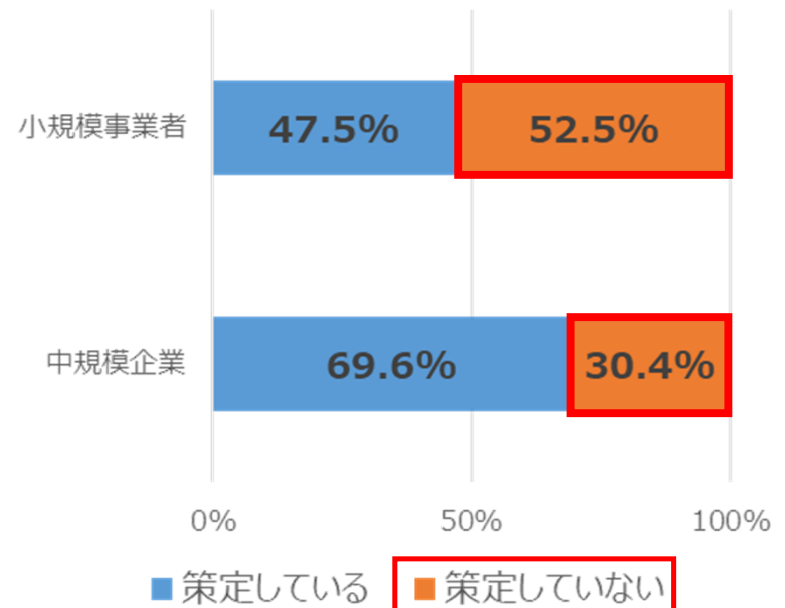
- 経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、本来、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするもの。
- 従来の伴走支援は、補助金等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向あり。不確実性の時代は、「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。

## 経営者・支援者の行動



## 中小企業における経営計画策定の有無

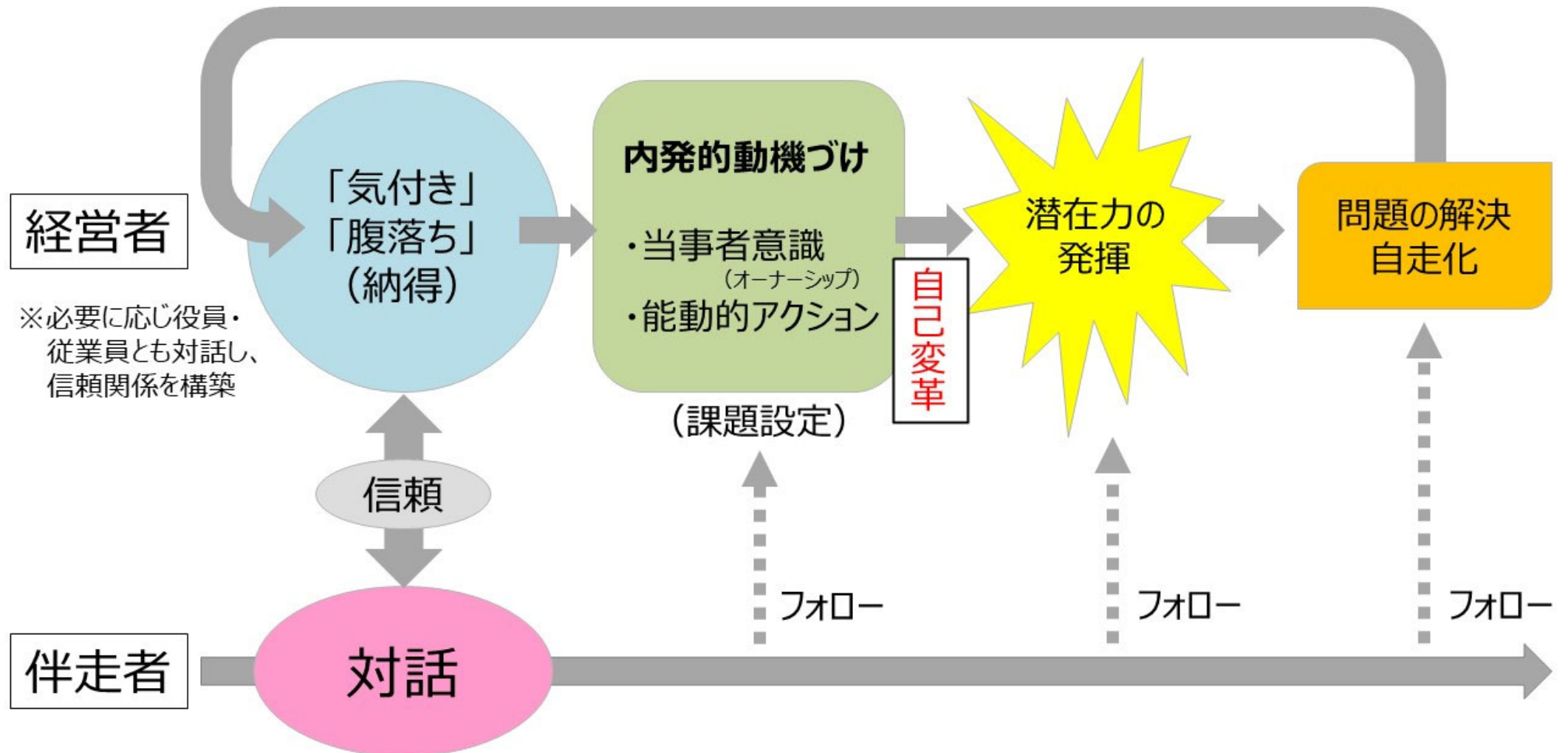
- 経営計画を策定したことがない企業が多数存在。



(出所) 小規模企業白書2020

# 経営力再構築伴走支援モデル ②対話と傾聴

- 経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。これが経営者の腹落ち（納得）に繋がり、内発的動機づけが得られる。

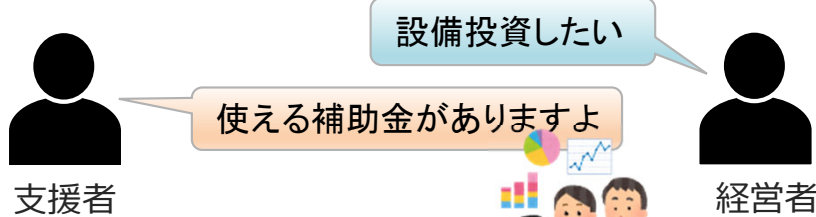


# これまでの伴走支援との違い

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題に止まらず、それが解決されない裏の課題、**本質的課題**を特定することが重要。
- 傾聴と対話を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の思い、考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気づき、腹落ち**することができ、**自走化への動機付け、自己変革力の向上**となる。

## 課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き  
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応** (自走化への動機付けができていない)

## 経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を重ね、**経営者自身が本質的な課題に気づき、腹落ち**へと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動** (**自走化への動機づけ・自己変革力の向上**)



## 経営力再構築伴走支援モデルの意義・可能性

- ① **中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大**  
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② **経営者、従業員という「人」への投資**

事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に幅広く裨益

# 【参考】「プロセス・コンサルテーション」について

●組織開発の研究者であるMITのエドガー・H.シャインは、「プロセス・コンサルテーション」を次のとおり定義づけている。

「プロセス・コンサルテーションとは、クライアントとの関係を築くこと。それによって、クライアントは自身の内部や外部環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになる。その結果、クライアントが定義した状況が改善される。」

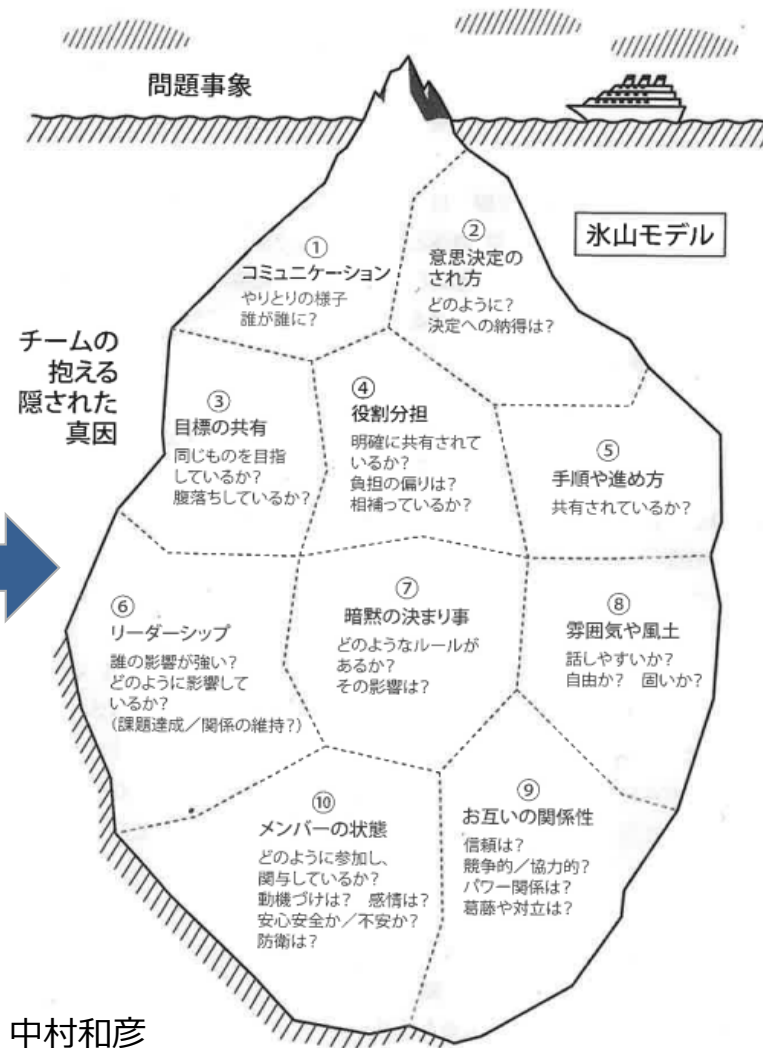
## プロセスは目に見えにくい (冰山モデル)

目に見えている課題の水面下に、課題の真因となるプロセス（組織における特定個人やグループ内での関係的過程）が潜んでいる。

### 【組織開発の3ステップ】

- ①見える化
- ②対話
- ③ビジョン（未来像）の共有

※出典：「組織開発の探求」 中原淳 中村和彦



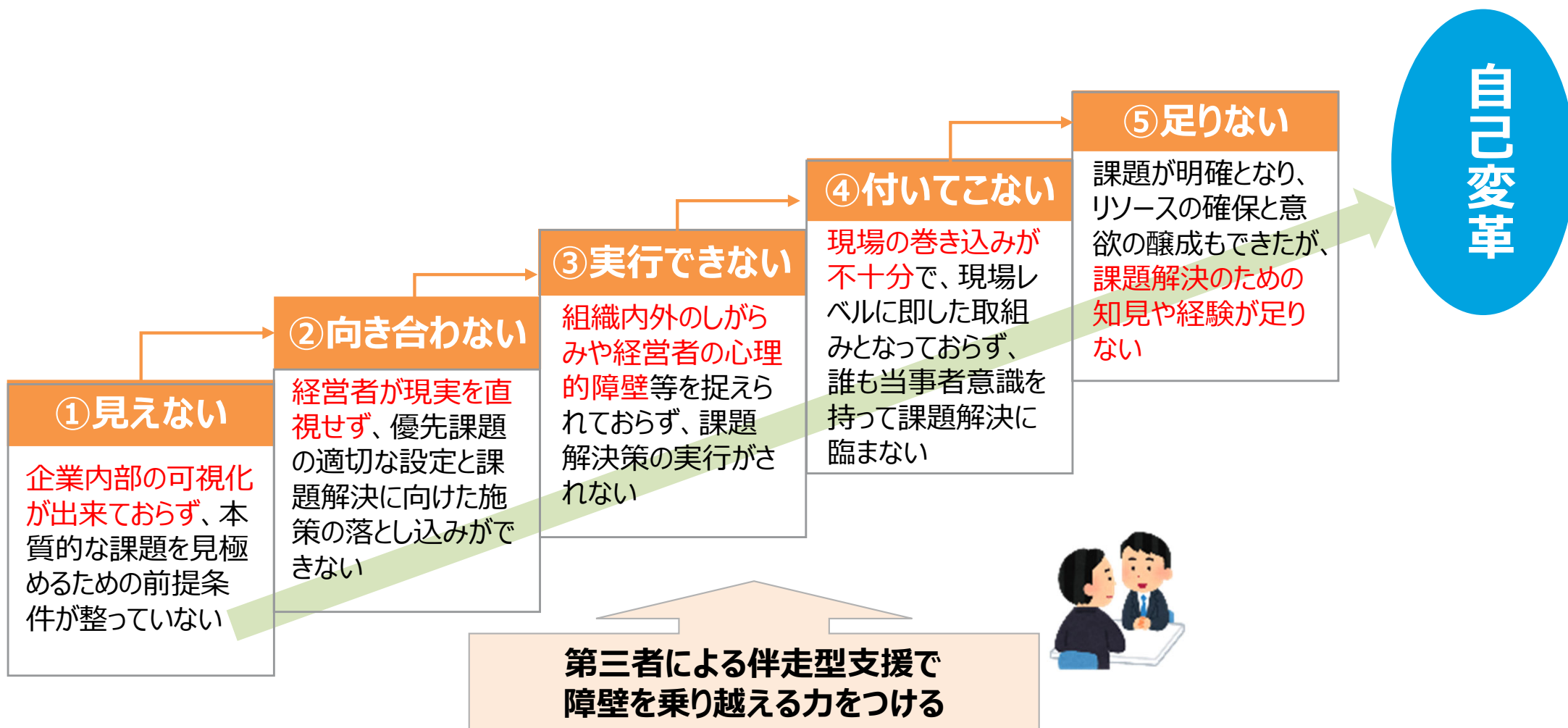
○コンサルタントは自分で答えを出すのではなく、クライアントが自ら道を見出せるよう支援しなければならない。コンサルタントや支援者の問いかけや聞く姿勢によって、クライアントは自分自身にとって本当に気がかりなことや、これまで目を背けていた大切なことに気づく、この一点に集中することが、本当の支援だ（E.H.シャイン「謙虚なコンサルティング」）。

○企業へのアプローチ（対話と化傾聴）や自走化視点での課題設定（表面的課題の真因を探る）、真因への気づきを通じた能動的取組への動機付け等には「プロセス・コンサルテーション」の考え方を応用。



# 【参考】自己変革への「5つの壁」

- 課題設定を行い経営を変革させていく上で、経営者は**多くの壁に直面**する。第三者による**伴走支援**によってそれらの壁を乗り越えることで**自走化**に導き、**自己変革力**の会得を促す。



# 政策展開におけるPDCAサイクル

- 経営力再構築伴走支援を全国展開する上では、伴走支援の実施→ 事例の収集 → ノウハウ・エッセンスの抽出 → 支援機関の能力向上 → 一層効果的な伴走支援の実施 というPDCAのサイクルをアジャイル型で回すことが重要。これにより、スパイラル的に伴走支援の質、支援機関・支援人材の能力を向上させることが可能。

## 1. 伴走支援の実施

推進協議会構成機関、経産局官民合同チーム、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の上で各種研修実施
- ・経営指導員要領にも反映。

## 3. ノウハウ・エッセンスの抽出

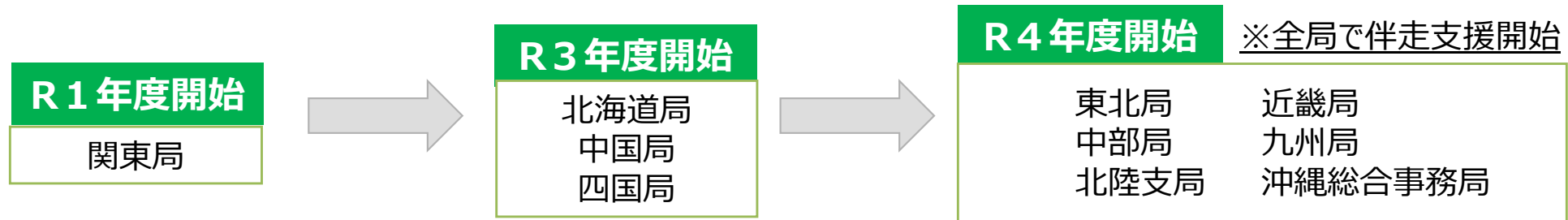
好事例に共通するノウハウ・エッセンスを抽出（暗黙知の形式知化）



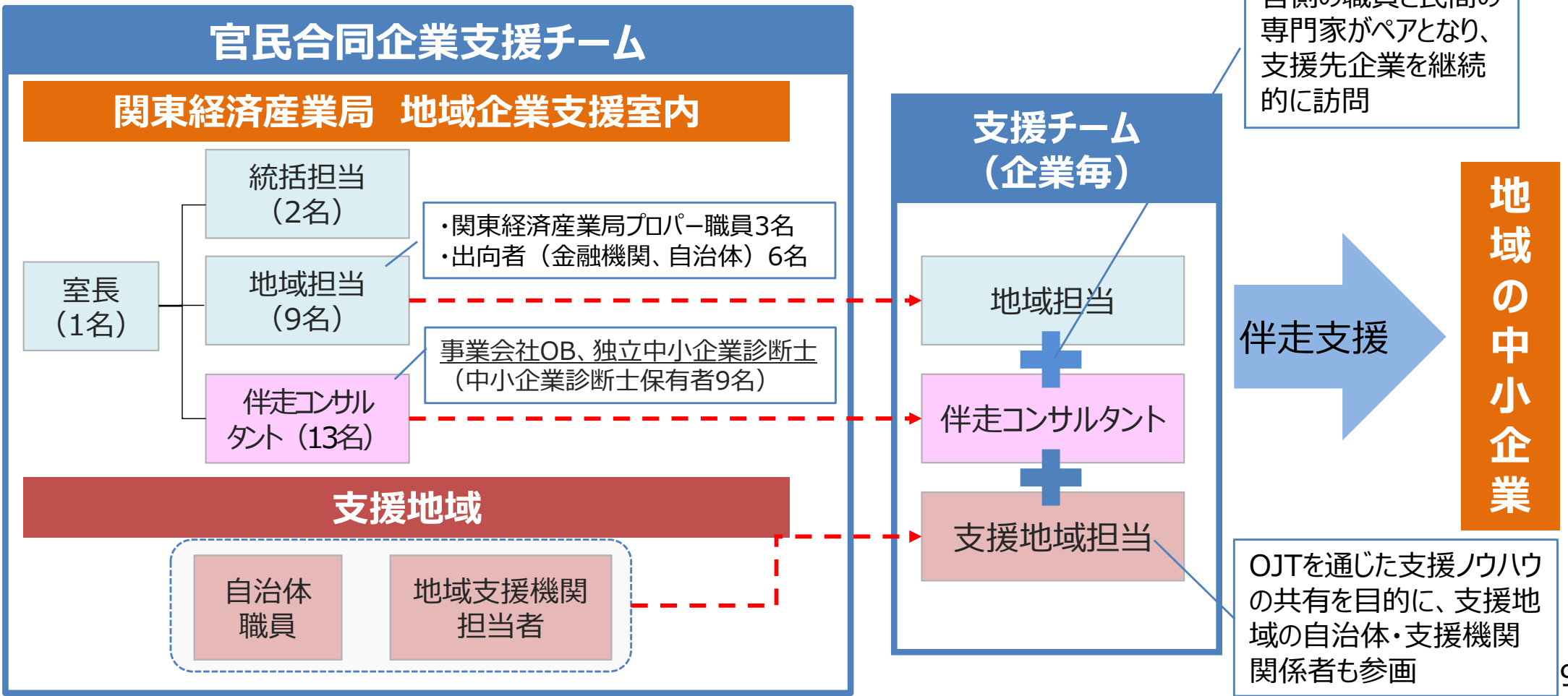
# 地方経産局における伴走支援の取組みについて

# 地方経産局による伴走支援 ①概要・体制

- 令和4年度より、全ての地方経済産業局（全10局）において官民合同チームによる伴走支援を開始。



## 【支援体制（関東局の例）】



# 地方経産局による伴走支援 ②課題設定・解決の進め方

- **企業が自ら中堅企業への成長を目指せる状態（「自走化」）に至るには、目先の課題（「表課題」）の解決だけでは不十分。** 伴走型支援では、**プロセス・コンサルティング**の考え方に基づき、**自走化に向けた本質的課題（「裏課題」）の設定と解決**に長期間（1年程度）伴走、企業の自己変革力向上を後押し。

## ①現状確認※

財務、経営権、組織マネジメント、生産、市場リスクなど経営全般

### （一次評価）**表課題**の特定

ex. 経営管理手法の見直し、組織再編、事業計画の策定など

①②課題設定フェーズ  
【4ヶ月程度】

対話と傾聴で事実を把握



### （二次評価）**自走化視点で評価**

#### 課題設定力

現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できているか？

#### 課題達成力

課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制が整備されているか？

#### 自主発動力

変化の必要性が組織内で共有され、自主的な取組を始められる素地があり、モチベーションが維持されているか？

対話と傾聴で真因に迫る

“それはなぜ？” ⇒ **裏課題**の特定

## ②取組課題の設定

（**表裏一体的な課題解決**を目指す）

ex. 経営者育成（裏課題）を企画し、後継者をリーダーに社内組織の再編（表課題）プロジェクトを実施

対話と傾聴による気づき・動機付け



③**企業主体の取組**  
に伴走

③課題解決フェーズ  
【6ヶ月程度】



表課題への取組を通じ裏課題を改善

企業の自走化

# 地方経産局による伴走支援 ③業務フロー（例示）

## プレ訪問

### ①プレ訪問

→企業の参加意思を確認する  
→必要なリソースや情報の提供を企業に確保してもらう

- ✓ 事業目的、支援内容、企業側負担の説明
- ✓ 経営者の想いや現状・問題認識の把握
- ✓ 支援申込書の提示

支援申込書の受領

## 課題設定フェーズ【期間：2～3か月程度】

### ②現状確認

→企業の実態・事実を把握し、企業と認識を共有する

- ✓ 進め方（現状確認内容）の企業合意
- ✓ インタビュー・現場見学の実施
- ✓ 現状確認まとめ資料の作成

現状確認まとめの報告

### ③取組課題提案の作成・企業との合意

→取組課題提案を作成し、企業と合意する  
→企業の取組意思・支援要請事項を確認する

- ✓ 取組課題の選定、勝算（取組の活動案・支援案）の検討
- ✓ 取組課題（内部承認用）の作成・内部承認
- ✓ 取組課題提案書兼活動・支援計画の作成・内部承認・企業との合意

アンケート・取組課題企業回答書の受領

※支援を希望しない場合、フォローに移行

## 課題解決支援フェーズ【期間：4ヶ月～10か月程度】

【伴走コンサル支援の場合】  
④課題解決支援の実施

→解決支援を実行し、成功に導く

- ✓ 課題解決支援の実行
- ✓ 支援の終了（出口）の検討  
＜推奨：企業との摺り合わせ＞
- ✓ （必要に応じて）活動・支援計画書の修正・合意
- ✓ 支援終了計画兼フォロー計画書（内部検討用）の作成・内部承認
- ✓ フォロー計画書の作成・企業合意

支援の終了（出口）条件の達成状況の確認

- ✓ 取組課題の解決状況
- ✓ 課題解決に向けた自主活動・運営の状況

アンケート（課題解決時）の送付・回収

【橋渡し支援の場合】  
④支援依頼書の作成・企業との合意

→具体的な活動・支援内容・支援のゴールを企業と合意する

- ✓ 専門的支援機関等の紹介、すり合わせ
- ✓ 支援依頼書の作成・内部承認・橋渡し先への支援依頼
- ✓ 橋渡し先・企業間の調整サポート
- ✓ フォロー計画書の作成・内部承認・企業合意

アンケート（課題解決時）の送付・回収

## フォロー【期間：1～3年程度】

⑤支援終了後のフォロー  
→支援終了後の企業の状況について確認する

- ✓ 自己評価表の作成
- ✓ 支援報告書の作成
- ✓ 企業へのフォロー実施