

小規模事業者の「稼ぐ力」の強化に向けた諸課題に関する検討会

# 支援能力向上のための 広域連携・支援機関連携の方向性

(一社)埼玉県商工会議所連合会  
広域指導員

中小企業診断士 黒澤元国

## 【自己紹介】 黒澤元国（中小企業診断士）

大手流通会社、大滝商工会、秩父商工会議所を経て、2021年4月より、**（一社）埼玉県商工会議所連合会広域指導員**。渋沢MIX(埼玉県スタートアップ支援事業)共創コーディネーター。



- 創業、経営革新、経営改善、事業再生、補助金活用支援実績は全国随一
- ローカルベンチマーク教育支援プログラム活用検討会委員（経済産業省）
- 伴走支援の在り方検討会委員、中小企業の成長経営の実現に向けた研究会委員  
中小企業のイノベーションに関する有識者検討会委員  
地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点のあり方検討会委員  
中小企業収益力改善支援研究会委員、円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会委員  
中小企業・小規模事業者の人材マネジメントに関する研究会委員  
産業構造審議会経営力向上部会臨時委員、はばたく中小企業・小規模事業者300社選定委員（以上、中小企業庁）
- 課題設定型支援人材の育成(OJT事業)スーパーバイザー(関東経済産業局)
- 「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議委員(近畿経済産業局)
- 中小企業における「無形資産」価値の可視化、見える化に関する調査研究事業委員
- よろず支援拠点全国本部サポーター(中小企業基盤整備機構)
- 中小企業大学校 支援担当者向け研修(製造業支援、事業再構築支援、経営診断基礎「ものづくりコース」)など
- 経済産業省・中小企業庁職員向け研修「中小企業政策の在り方」
- 中小企業庁主催「全国経営革新計画支援担当者向け研修」講師
- ベトナム中小企業支援担当者研修(JICAのプロジェクトでハノイ・ホーチミンに派遣)
- 明治大学政治経済学部外部講師(地域創造総合講座・地域研究総合講座)、千葉商科大学外部講師
- 自由民主党・内閣官房等で政策立案に向けた事例発表
- 「経済産業大臣表彰」を受賞(2020年3月)、経営力再構築伴走支援シンポジウムにて支援事例を発表(2023年2月)

## 【TV・ラジオ出演】

- NHK日曜討論 2024年3月17日放送「株価・春闘・成長戦略 今後の日本経済は」
- NHKクローズアップ現代 2014年7月28日放送「地方経済はよみがえるか～企業再生の模索～」
- テレビ東京 クリックニッポン 2024年6月16日放送「中小企業の賃上げについて」
- BS11 山口義行の中小企業新聞 2013年6月26日放送「M&Aの基礎知識と中小企業の戦略」
- 報道リアルティショー#アベプラ 2020年9月9日放送「コロナ倒産を経験した経営者が苦悩を告白」
- ちちぶエフエム 毎月最終金曜日 午後8時～ 「黒澤元国の飲みに行こうよ!」

---

# I . 埼玉県の広域支援体制について

# I-1 埼玉県の広域支援体制について

## 【設置の背景】

- ①経営支援を各商工会議所独自の方針で行っているため、**実績にバラツキ**。県連合会(商工会議所、商工会)に、広域をサポートできる体制をつくり、**全体の底上げを図る必要**。
- ②経営支援人材の育成にはある程度時間がかかるため、(スポット的な専門家ではなく)**専任職員を人材育成にあて、OJTを通して指導能力強化を図る必要**。

2021年4月 広域支援体制がスタート

広域指導員(商工会議所・商工会各2名)

DX推進員(商工会議所・商工会各2名)

※広域指導員は常勤2名(人件費補助)、DX推進員は非常勤2名(事業費補助)

## 【設置の目的】

- ①埼玉県内支援実績の向上、②経営指導員の支援スキルの向上

### 経営支援の実績

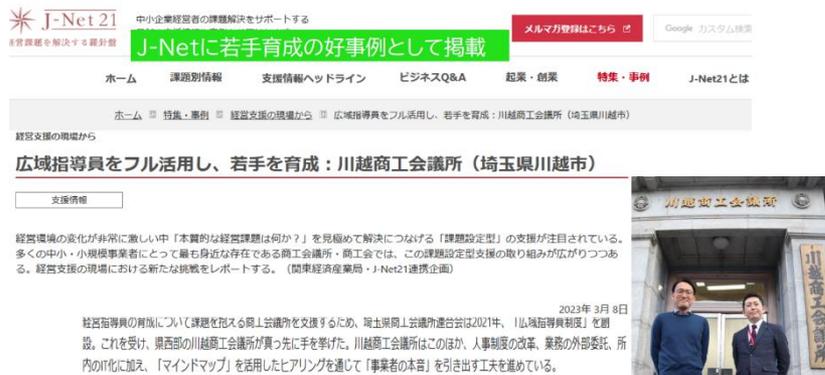
- ・各商工会議所で、**経営指導員と帯同支援**
- ・2024年度年間相談件数699件(経営指導員帯同は362件)
- ・**金融機関(信用金庫)の窓口**において月例相談会も実施
- ・相談は**経営革新、創業、事業承継、経営改善、事業再生**、など多岐にわたる。**DX推進員と連携したデジタル支援**も。
- ・広域指導事業活用後、**経営革新支援等の高度な支援を独力で対応できるようになった経営指導員が多数**。

### 人材育成の取組み

- ・中小企業相談所長向け研修(年4回)
- ・経営革新研修(年2日)
- ・スーパー経営指導員研修(年2日)
- ・各商工会議所において職員研修
- ・経営指導員との同行支援
- ・**OJT研修受入**(年4名×各10日間)
- ・その他、事業者向けセミナー多数

# I-2 広域支援の取組内容（県内における事例）

## ■川越商工会議所の例



中小企業経営者の課題解決をサポートする J-Net21

経営課題を解決する新対策

J-Net1に若手育成の好事例として掲載

メルマガ登録はこちら

Google

ホーム 課題別情報 支援情報ヘッドライン ビジネスQ&A 起業・創業 特集・事例 J-Net21とは

経営支援の現場から

広域指導員をフル活用し、若手を育成：川越商工会議所（埼玉県川越市）

支援情報

経営環境の変化が非常に激しい中「本質的な経営課題は何か？」を見極めて解決につなげる「課題設定型」の支援が目立っている。多くの中小・小規模事業者にとって最も身近な存在である商工会議所・商工会では、この課題設定型支援の取り組みが広がっている。経営支援の現場における新たな挑戦をレポートする。（関東経済産業局・J-Net21連携企画）

2023年3月8日

経営指導員の育成について課題を抱える同上会議所を支援するため、埼玉県同上会議所連合会は2021年、「1広域指導員制度」を創設。これを受け、奥西部の川越商工会議所が真っ先に手を挙げた。川越商工会議所はこのほか、人事制度の改革、業務の外部委託、所内のIT化に加え、「マインドマップ」を活用したヒアリングを通じて「事業者の本音」を引き出す工夫を進めている。

広域指導員をフル活用し、**経営指導員のスキルアップ**に取り組む。支援の質が高まるにつれ、事業者が**口コミで他の事業者を紹介**してくれるようになった。

難易度が高い案件については、**チームで対策を考える仕組み**もできた。補助金の採択率は民間コンサルタントの実績を上回るまでに。

## ■川口商工会議所の例

1か月に2回、窓口相談日を設ける。コロナで経営状況が悪化した中小・小規模事業者の**収益力改善支援**、新規事業に取り組む事業者の**経営革新支援**、**創業支援**などを実施。川口商工会議所の経営指導員は必ず1名以上帯同。**支援プロセスをOJTで学ぶ**。最近では**金融機関や信用保証協会の同席**も。

経営支援の実効性を高めるため、**出口戦略でよろず支援拠点等とも連携**。計画作成から計画策定後のフォローまで切れ目ない支援を実施。



高瀬氏は中小企業診断士の資格を持つ



報告会には県・市・金融機関等の関係者が参加した

### 支援ノウハウの共有

こうした取組みが**経営指導員のモチベーションを高め、自主勉強会が立ち上がる**。商工会議所、商工会の組織を越えて、意欲ある経営指導員が支援ノウハウ共有の研鑽を図っている。

---

## Ⅱ. 広域連携や支援機関連携を進めるために

## Ⅱ-1 広域経営指導員に求められる能力・役割

### 経営指導員のOJT・OFF-JTの現状

- ・都道府県の経営指導員研修や中小企業大学校の経営指導員研修受講者が多い。
- ・最近はリモート研修を活用する経営指導員が増えている。
- ・いずれも座学による知識習得がメイン。実務研修を受講できる機会は少ない。
- ・OJTを計画的に実施できているところは少ない(マンパワー的問題、育成スキルの問題など)

経営者とのコミュニケーション能力、対話による事業者理解と課題設定力が弱い

### 広域経営指導員の活用

※昨年11月に小規模事業者支援法の改正により、法令上も広域経営指導員が位置づけられた

### 広域経営指導員に求められる能力・役割

- ・広域経営指導員には**経営支援スキル**に加え、経営指導員へのOJTを行うための人材育成スキルや他の支援機関も含めた**コーディネート能力**が求められる。

### 埼玉県の実践事例(人材育成面)

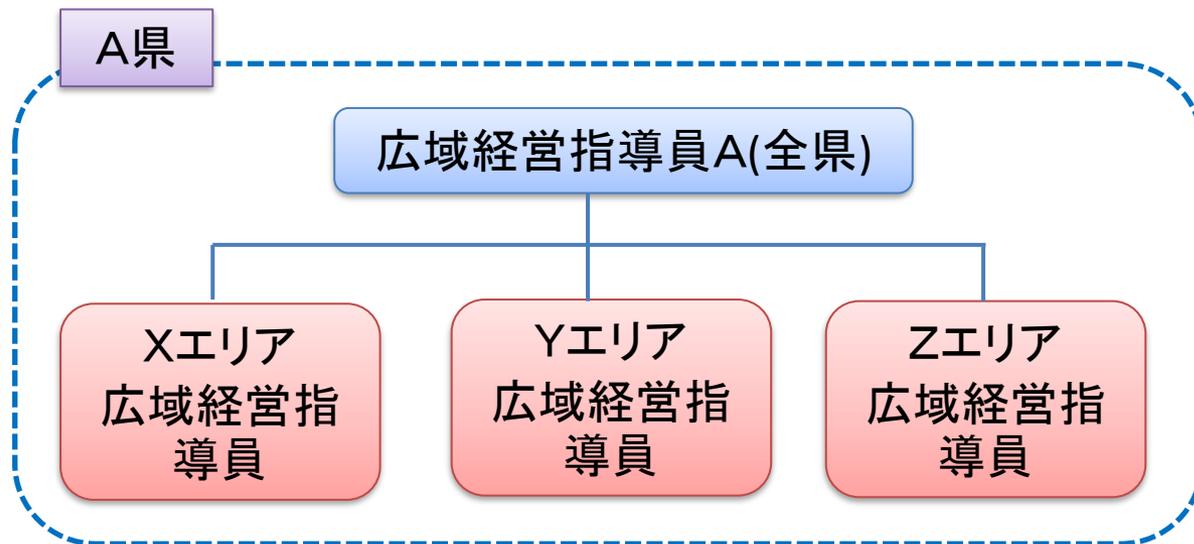
- ・各商工会議所における窓口相談では経営指導員の同席が原則
- ・同席支援後のフォローアップは、経営指導員が対応⇒広域指導員に報告
- ・短期人事交流制度(年間10日間の実地研修,気づきノートの提出※巻末参考資料参照)

## Ⅱ-2 広域支援・広域経営指導員の普及について

### 広域支援の現状と課題(商工会議所)

- ・埼玉県は連合会事務局体制が法人化し強固であり、広域支援に専念できる。
  - ・こうした事務局機能をもたない都道府県が多く、同じような仕組みは困難。
  - ・広域指導員2名で県内全域の支援をカバーするのは相当ハードである。
  - ・また広域経営指導員の適材を継続的にどう確保するかは課題である。
- ※商工会は連合会の組織基盤が強固で、広域支援体制の構築が図りやすいのでは。

### 考えられる普及の方法例



例えば、A県内をいくつかのエリアに分け、エリアの中の商工会議所や商工会をカバーし、経営指導員のサポートや育成を担う広域経営指導員をつくる。事務局はエリア内の幹事商工会議所・商工会など。

全県カバーの広域経営指導員は各エリアのサポートのほか、エリアの広域経営指導員の育成、他機関との連携などの役割を担う。

※イメージとしては福島県商工会連合会の取組みに近い

# Ⅱ-3 支援機関連携の具体的な方策について

## 支援機関連携の現状と課題

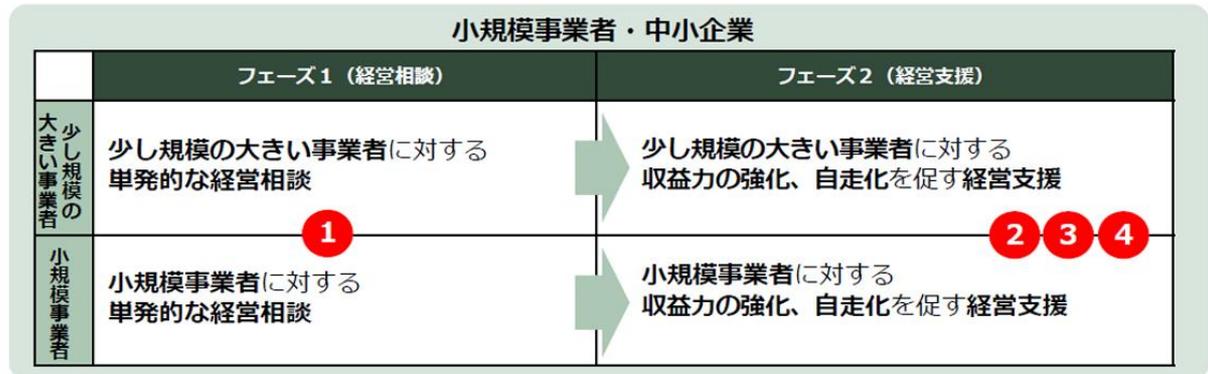
- ・都道府県により、支援機関連携の進行状況はまちまち
- ・課題設定⇒課題解決のフェーズでどの支援機関につなぐか(コーディネート能力の発揮)が決まるが、支援経験や人的ネットワークのない経営指導員には困難。

ここを広域経営指導員の機能のひとつとして位置付けたらどうか

## 考えられる支援機関連携の具体的な方策

例えば、広域経営指導員とよろず支援拠点のチーフコーディネーター、生産性向上支援センター統括サポーターが日頃から密な情報交換を行うことができれば、商工会議所や商工会では対応できない高度な経営支援(フェーズ2レベル)の連携支援の促進が期待される。

※広域経営指導員におけるコーディネート機能の発揮。



よろず支援拠点がこれまで蓄積してきた支援スキル・ノウハウを共有 ⑤

・よろず支援拠点自身の支援能力の向上  
・経験を積んだCOが、卒業後もその地域の事業者を支援 ⑤

(※) 相談内容によっては、商工会、商工会議所、中小機構等の地域の支援機関に適宜繋いだり、支援機関職員との相談に同席して対応する。

---

## Ⅲ. 経営指導員・支援員の業務時間の確保

# Ⅲ-1 経営指導員・支援員の現状と現在講じている対応策

## 経営指導員・支援員の現状

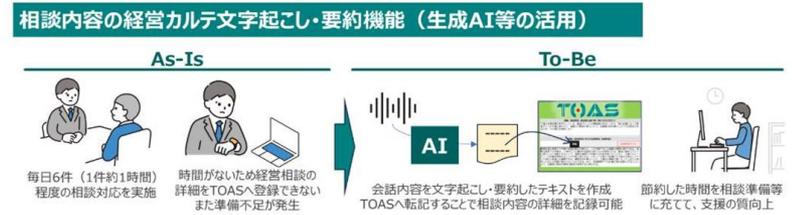
- マンパワー不足という問題点
  - ・経営指導員・支援員の設置定数の減少の中、高度化する経営支援(伴走支援等)
  - ・地方によっては採用活動をしていても人が集まらないところも出てきている
  - ・財源不足から思うように賃上げできない⇒優秀な人材の離職が相次ぐ
  - ・慢性的な人材不足の中、業務量は増加
    - ex)設置定数は変わらないが、経営改善普及事業に加え、経営発達支援事業も
    - コロナ対応、震災対応など、不測の事態が生じた場合の受け皿に
  - ・地方においては経営指導員がマルチプレーヤーにならなければやっていけない

## 講じている・講じようとしている対応策

### AI導入・デジタル化で経営支援業務の効率化

- ①TOAS (商工会議所トータルOAシステム)の機能強化
- ②バックオフィスのデジタル化
- ③経営支援におけるモバイル等の活用など

ただし、AIやデジタルで代替できない部分については別途対策を検討する必要あり



今後は経営カルテの文字起こし・要約機能や決算書登録支援機能も搭載予定

# Ⅲ-2 経営指導員・支援員の生産性向上のための方策

## 組織的な取り組みとして考えられる方策

- ・組織トップ・管理者層の方針の明確化(経営支援に対するコミット)と組織への浸透
- ・経営指導員・支援員が関わる業務の棚卸し
- ・経営指導員・支援員の業務が増加する中、何を残して、何をやめるのかの選択
- ・管理者層の「OJT能力向上」⇒中小企業大学校関西校において研修がスタート
- ・マルチジョブ人材の育成⇒1人何役もこなせる人材をつくり、仕事の平準化を促進
- ・優れた取組み(チームマネジメント、経営支援事例など)の共有の場づくり
- ・経営支援業務効率化のためのデジタル化投資
- ・経営支援業務に対するインセンティブ(金銭的・非金銭的)向上の施策の検討 など

## 個人の取り組みとして考えられる方策

- ・研修の積極的受講(多様な支援スキルの獲得でマルチプレイヤーとして成長)
- ・AIで代替不能な支援スキルの習得(経営者のマインドセット、本質的課題設定など)
- ・デジタルを活用したスケジュール管理(並行して仕事を流す、仕事の着手順の決定)

AI導入に加え、アナログ的側面での生産性向上を組織・個人の両面から進める

コースNo. 260020

### ～事業者支援のための実践的 OJT スキルアップ～ ベテラン支援担当者のための OJT能力向上研修

中小企業大学校

関西校

#### 研修のねらい

企業経営の支援能力向上を目的としたOJTは、支援現場によって指導する知識やノウハウが異なるだけでなく、OJTの機会や場、指導者に求められる資質や能力も大きく異なります。そのため、指導者は体系的に「教え方」を学ぶことなく実施することが多く、結果として期待した成果が得られないという課題が見受けられます。本研修では、OJTの基本的なノウハウを理解した上で、支援能力向上に向けたOJTの実践的なポイントを学びます。また、インターバル期間中に実際の支援現場でOJTを実践し、その振り返りを通じて、現場に即したOJT実践のノウハウを習得します。

#### 研修のポイント

- ☑ 事業者支援担当者育成の指導方法を体系的に学びます。
- ☑ 支援能力向上を図る OJT ノウハウを演習で身につけます。
- ☑ 現場での実践と振り返りを行い、OJT 実践のポイントを学びます。

# 參考資料

# 【参考1】OJT参加者の研修レポートの例

## 短期人事交流業務日報

【出勤日】 令和6年10月2日

【氏名】 ██████████

業務内容(訪問先等)	支援における気づきや課題など
■9:30-10:45 ██████████ ※経営革新支援	・経営革新計画の策定支援であったが、現在の状況について一つ一つ丁寧に聞き取っていた。ギフトショーの出展について、結果からどのように取引に繋がりに、1件あたりの金額、年間の数字など紐づけて細かく聞き取っていた。普段から意識づけて、一つの質問から広げて深いところまで理解できるようにしていきたい。事業者は色々と考えていることが多かったが、お話を聞きながら事業者が考えている今後について、どこを優先的に進めていくべきか考えていた。各事業についての収益性を細かな部分まで掘り下げ、マシニングの現状について問題点をヒアリングの中から導き出していた。頭の中で事業者の事業の状況をイメージしながら、そういった細かなところまで導けるようにしていきたい。
■10:45-12:00 ██████████ ██████████ ※事業計画策定	・本当に親子とは思えないような代表の若さに、正直にお伝えして2人とも緊張が和らいだ気がした。 ・娘が管理美容師の資格を取るか、管理美容師の資格を持った従業員を雇うかの2択となった時に、代表が通信教育で資格を取得した経緯から娘と一緒にやりたいことをくみ取り、外部を雇うリスクも検討した上で、娘が資格を取ることを勧めていた。やはり、事業者の思いや考えは尊重しながら、よりよい方向性に持っていけるようにすることは重要であるし、私もそこまで読み取れるよう普段の相談の中でも注意して進めていきたい。

## 【参考2】OJT研修参加者の研修レポートをAI要約

川越、秩父、飯能、越谷から各1名が短期人事交流に参加。2024年5月2日から同年12月20日まで10日間のOJT研修を実施。4人の研修レポートのAI要約は以下の通り。

- ①事前準備の重要性:** 相談前に、ホームページなどで事業者の状況を把握することが重要。事前情報をもとに相談内容を想定することで、スムーズな対応が可能になる。
- ②事業者への敬意と応援の姿勢:** 相談中は事業者の取り組みを褒め、否定的な言葉を避けることが大切。これにより、相談者の緊張が和らぎ、よりオープンな対話が促進される。
- ③フラットな聞き取り:** 事前情報に基づく先入観を持たず、事業者の想いを重視してフラットな状態で聞き取ることが重要。これにより、より正確な情報を得ることができる。
- ④内容の整理:** 相談者の話を繰り返したりまとめたりすることで、相手に理解していることを示し、相談者の思考を整理する手助けを行う。
- ⑤共に考える姿勢:** 相談者と一緒に問題を考える姿勢を持つことで、信頼関係を築き、相談が円滑に進むようになる。
- ⑥具体例の提示:** 相談者に具体的な支援事例を示すことで、理解を深めることができる。日常的に事例を収集し、引き出しを増やすことが求められる。
- ⑦ビジネスモデルの理解:** 事業者のビジネスモデルを詳細に聞き取り、強みや弱みを把握することが重要。これにより、適切なアドバイスが可能になる。
- ⑧危険性の明確な伝達:** 特に資金繰りが厳しい事業者には、必要な危険性を明確に伝えることが重要。初めに良い部分を褒めた上で、厳しい内容を伝えることで受入れやすくなる。
- ⑨情報収集力の強化:** 常に業界のニュースや動向を把握し、相談者に信頼される存在となるための情報収集力を高めることが重要。