

令和 3 年度事業環境変化対応型支援事業
(経営力再構築伴走支援員派遣等事業)

調査報告書

事業名：経営力再構築伴走支援員派遣等事業

2023（令和 5 年）3 月

有限責任監査法人トーマツ

目次

0. 事業の背景・目的、事業実施計画	1
0-1. 事業の背景・目的	1
0-1-1. 本事業の背景	1
0-1-2. 本事業の目的	3
0-2. 事業実施計画	4
0-2-1. 本事業実施のコンセプト	4
0-2-2. 実施体制	5
0-2-3. 本事業の実施スケジュール	6
1. 事業で実施した取組	7
1-1. 研修プログラム受講の斡旋、「経営力再構築伴走支援員」の登録・管理等	7
1-1-1. 研修プログラム受講の斡旋	7
1-1-2. 「経営力再構築伴走支援員」の登録・管理	9
1-1-3. 現場派遣先の企業の登録・管理	10
1-1-4. データベース	12
1-2. 「経営力再構築伴走支援員」の現場派遣と支援状況のフォローアップ	19
1-2-1. 「経営力再構築伴走支援員」の現場派遣	19
1-2-2. 支援状況のフォローアップ	22
1-2-3. 実施結果	27
2. 事業で得られたノウハウ	34
2-1. 派遣先企業と伴走支援員のマッチング	34
2-1-1. 派遣先企業情報の把握	35
2-1-2. 「経営力再構築伴走支援員」情報の把握	38
2-1-3. マッチングにおける留意点	41
2-2. 支援状況のフォローアップ	43
2-2-1. 支援状況のモニタリング	43
2-2-2. 迅速なサポート体制	44
2-3. データベース	45
2-3-1. 進捗ファイル管理	45
2-3-2. 満足度アンケート	45
2-3-3. その他	46
2-4. 事業で得られた伴走支援員派遣事務局のノウハウ体系	47
3. 支援の知見やノウハウの形式知化	48
3-1. 本事業における現場派遣先の類型と支援アプローチ	48
3-1-1. 「規模×局面」による類型	48

3-1-2. 類型別の支援アプローチの具体的な支援事例	50
3-1-3. 類型によらず共通する支援アプローチについての考察.....	56
3-1-4. 類型により異なる支援アプローチについての考察.....	56
3-2. 現場派遣から得られた知見やノウハウの整理.....	59
3-2-1. 支援アプローチ事例の整理	59
3-2-2. 伴走支援員に求められるスキルやマインドの事例と整理.....	66
3-3. 経営力再構築伴走支援員の育成.....	89
3-3-1. 座学.....	89
3-3-2. 実践.....	98
3-4. 経営力再構築伴走支援モデル展開のための政策展開の方向性.....	105
3-5. 本事業で得られた支援の知見やノウハウの体系	111
別添資料	112
プログラム受講者の講評	112

0. 事業の背景・目的、事業実施計画

0-1. 事業の背景・目的

0-1-1. 本事業の背景

昨今、大企業によるサプライチェーンの見直し、事業環境に影響を与えるような様々な制度改正、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション（DX）への動き、急速に進む人口減少、自然災害の頻発や新型コロナウイルスの感染拡大など、経営環境が激変する中で、企業は厳しい状況に直面している。

こうした経営環境の変化が激しい時代において、経営資源が限られている中小企業、小規模事業者が迅速かつ柔軟に環境変化に対応するためには、経営者自身が経営課題を見極め、進むべき道を描いていく自己変革力が必要となる。

自己変革のためには、経営者が下記の「5つの壁」を乗り越える必要があるが、経営者だけでは困難であり、第三者である中小企業支援機関や支援者が経営者に寄り添って、取り組むことが求められている。経営者に深い納得感である「腹落ち」と当事者意識を持っていたできるように、「傾聴と対話」を通じた経営の伴走支援を行うことが重要である。

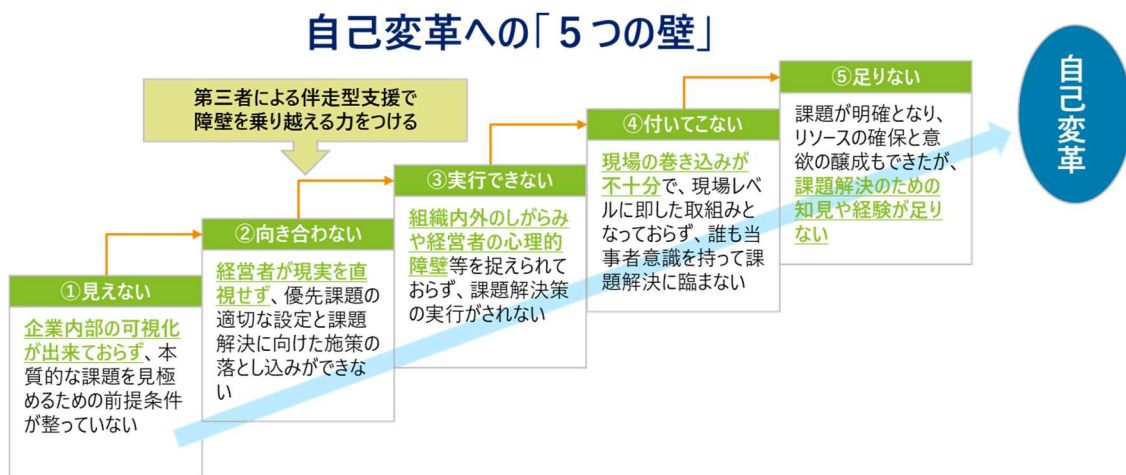


図 0-1 自己変革への「5つの壁」

（中小企業庁「伴走支援の在り方検討会報告書・概要資料」3頁、
関東経済産業局官民合同チームの実践例からの示唆よりトーマツ加工）

このような問題意識のもと、全国で多様な支援実績を持つ有識者を集め、「伴走支援の在り方検討会」にて議論を重ね、「中小企業伴走支援モデルの再構築について～新型コロナ・脱炭素・DX など環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～」(令和4年3月15日公表、以下「伴走支援の在り方検討会報告書」という)がとりまとめられたところである。同報告の中では、中小企業への伴走支援の姿を「経営力再構築伴走支援モデル」について下記の3つの要素を示した上で整理し、本モデルを普及させるための方策を整理している。

経営力再構築伴走支援モデルの3要素

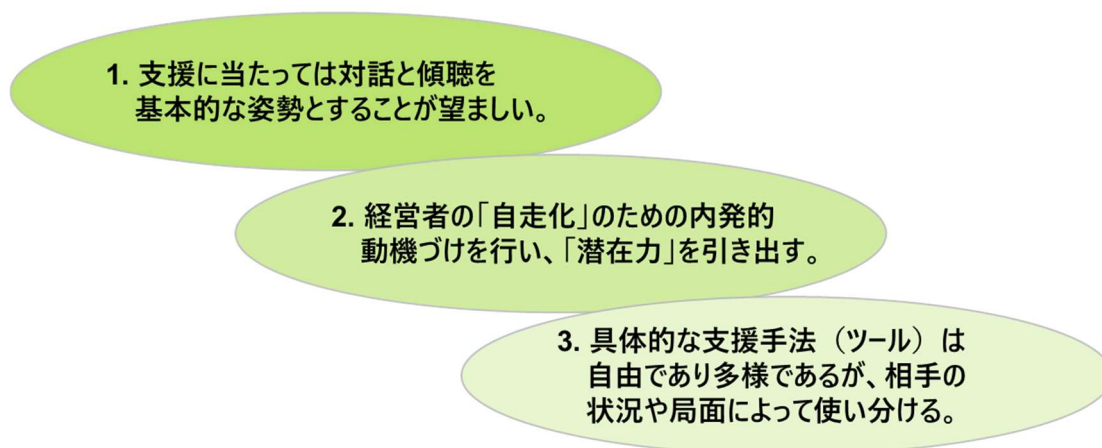


図 0-2 経営力再構築伴走支援モデルの3要素

本報告書を踏まえて、令和3年度補正予算「事業環境変化対応型支援事業」において、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）にて、「経営力再構築伴走支援人材育成研修」のプログラム（以下「プログラム」）の検討・策定が行われた。

0-1-2. 本事業の目的

本事業では、「経営力再構築伴走支援」モデルを全国的に実践するとともに、当該モデルを実行できる経営力再構築伴走支援員の育成と、当該伴走支援員の現場派遣によって得られた知見・ノウハウ等の発信・共有を行うことで、「経営力再構築伴走支援」モデルを展開・普及させていくことを目的とした。

また、上記伴走支援の実施だけではなく、支援方法や支援の普及方法の在り方についても検討を行い、今後の支援の全国的な普及を目指すこととした。

なお、本報告では、プログラムの受講を完了しており、本事業内で伴走支援を実施する主体となる者を「経営力再構築伴走支援員（以下、伴走支援員とも表記する）」、本事業に限らず広く伴走支援を行う主体のことを「伴走支援者」と定義している。

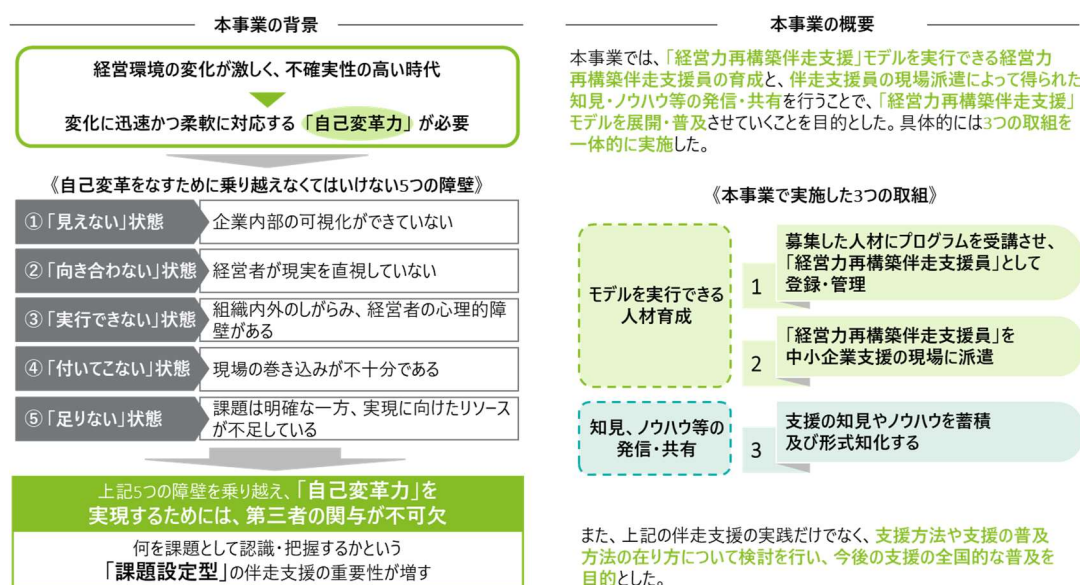


図 0-3 本事業の背景・概要

0-2. 事業実施計画

0-2-1. 本事業実施のコンセプト

本事業で掲げる目的の実現のため、以下の(1)～(3)を実施した。

(1) プログラム受講の斡旋、「経営力再構築伴走支援員」の登録・管理等

各都道府県の診断協会から推薦された伴走支援員に対して所定のプログラムの受講を促した。支援人材の受講状況や効果の適切な把握等のために、中小機構の中小企業大学校と密に情報連携を行った。

原則として、プログラムの受講が完了した者を、伴走支援員とし、データベースに登録した（全国 138 名）。

各地方経済産業局で実施される「地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業」からの要請、全国のよろず支援拠点からの要請等に基づき、リストアップされた派遣先企業（以下、支援先ともいう）の登録、管理を行った。

(2) 「経営力再構築伴走支援員」の現場派遣と支援状況のフォローアップ

各地方経済産業局で実施される「地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業」からの要請、全国のよろず支援拠点からの要請等に基づき、伴走支援員を派遣した。派遣にあたり、各地方経済産業局の職員やよろず支援拠点の専門家等が同行する場合は、各機関との調整を行った。

(3) 支援の知見やノウハウの形式知化と共有等

現場派遣によって実際に支援を行った実績や、そこで得られた支援方法（傾聴と対話、内発的動機付けの方法等）に関するノウハウをデータベース等に、支援の実践の都度、蓄積した。その上で、当法人が、これらのデータの整理・分析を通じて、知見やノウハウを形式知化した。

0-2-2. 実施体制

本事業は下記の実施体制で実施された。

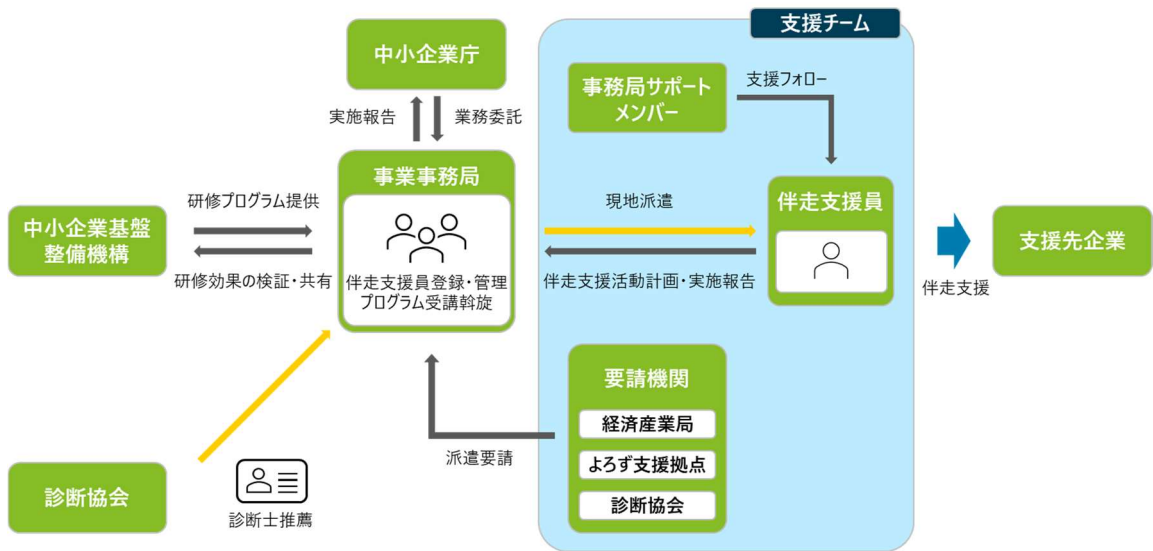


図 0-4 事業の実施体制

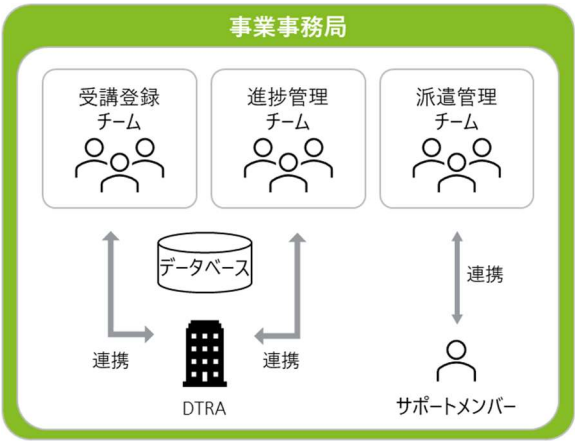


図 0-5 事務局の実施体制

0-2-3. 本事業の実施スケジュール

本事業は下記のスケジュールで実施された。

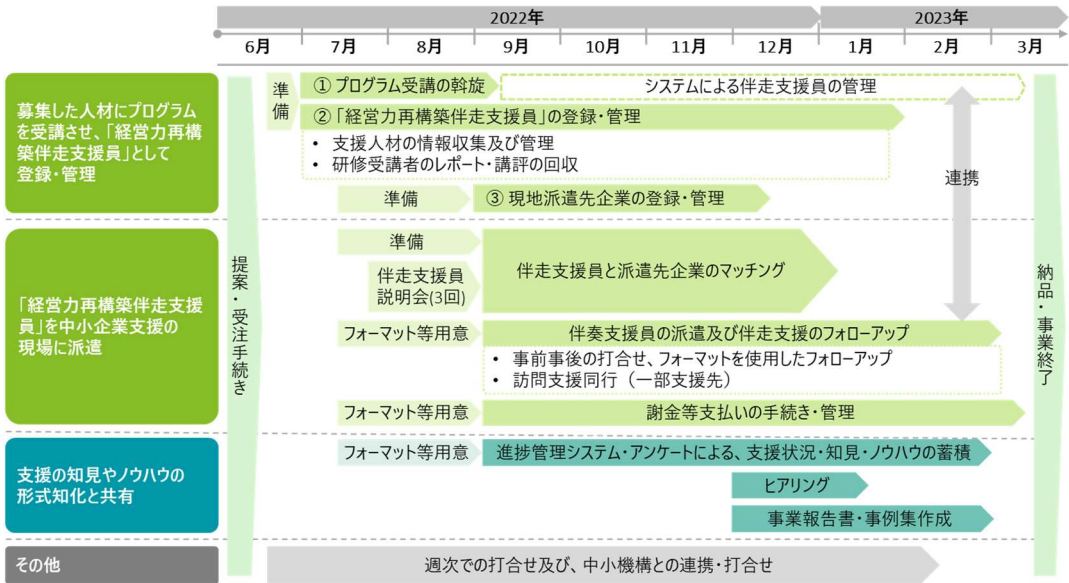


図 0-6 事業の実施スケジュール

1. 事業で実施した取組

1-1. 研修プログラム受講の斡旋、「経営力再構築伴走支援員」の登録・管理等

1-1-1. 研修プログラム受講の斡旋

本事業では、全国各地において幅広く伴走支援の実践を行うため、各都道府県の一般社団法人中小企業診断協会（以下、診断協会）経由で推薦された中小企業診断士 144 名に対して、プログラム受講の斡旋を行った。なお、プログラムは、令和 3 年度補正予算「事業環境変化対応型支援事業」において、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）にて検討・策定されたものである。

プログラムは、導入動画、基盤スキルⅠ～Ⅲの 4 つの項目で構成された。基盤スキルⅠ～Ⅲでは、動画視聴およびオンライン研修によって受講者の理解を促した。

プログラムの実施時期は 2022 年 7 月～8 月（第 1 期）とした。スケジュールの都合等により第 1 期で受講できなかった中小企業診断士 20 名は、本事業以外の一般の参加者も受講することが可能な 2022 年 9 月～12 月（第 2 期）にプログラムを受講した。

項目	形式	時間	研修内容
【共通】導入動画	動画視聴	50分	伴走支援の在り方検討会報告書・経営力再構築伴走支援モデルの概要に関する説明
【基盤スキルⅠ】 対話の基本姿勢と態度	動画視聴	40分	伴走支援において経営者の信頼感を作り、自己変革力の向上につなげる為の対話の基本姿勢と態度、および「敬聴」の重要性に関する説明、ロールプレイング演習等
	オンライン研修	180分	
【基盤スキルⅡ】 創造的対話技法	動画視聴	43分	自己変革力のための「内発的動機」を促す創造的対話の重要性、および創造的対話を実践するための質問技法のレクチャー
	オンライン研修	180分	
【基盤スキルⅢ】 対話ツール活用法	動画視聴	31分	現状の深堀に用いられる「ローカルベンチマーク」・将来構想のための思考補助ツールである「経営デザインシート」の使い方、および課題設定のための両ツールの活用ポイントのレクチャー
	オンライン研修	180分	

図 1-1 プログラムの内容（中小機構 HP 等よりトーマツ作成）

診断協会から推薦されたプログラム受講者である伴走支援員は下記要件を満たす。

- ① 中小企業診断士の資格を有する者
- ② 本事業の趣旨（経営力再構築伴走支援の意義等）に理解を示し、かつ、所定の研修や企業への派遣支援への参加に意欲を有する者
- ③ 研修や企業への派遣支援の進捗状況や得られた知見・ノウハウの中小企業庁や事業事務局（以下、事務局という）等への共有につき賛同する者

推薦された伴走支援員は、経験年数等から区分 1（50 名）と区分 2（94 名）に分類された。区分 1 の支援員は、区分 2 の伴走支援員と比較して診断業務の経験を長く有する。

区分別の受講必須プログラム及び提出物を図 1-2 に示した。受講必須のプログラムについて、区分 1 は導入動画のみ、区分 2 は導入動画に加えて基盤スキル研修とした。プログラム受講後の提出物については、区分 1、区分 2 に関わらず受講者全員はプログラムのレポート、区分 2 の受講者は講評を提出した。

区分	人数	プログラム				提出物	
		導入動画	基盤スキルⅠ	基盤スキルⅡ	基盤スキルⅢ	講評提出	レポート提出
区分 1	50	必須	任意	任意	任意	必須	任意
区分 2	94	必須	必須	必須	必須	必須	必須

図 1-2 区分別の受講必須プログラムと提出物

プログラム受講結果を図 1-3 に示した。

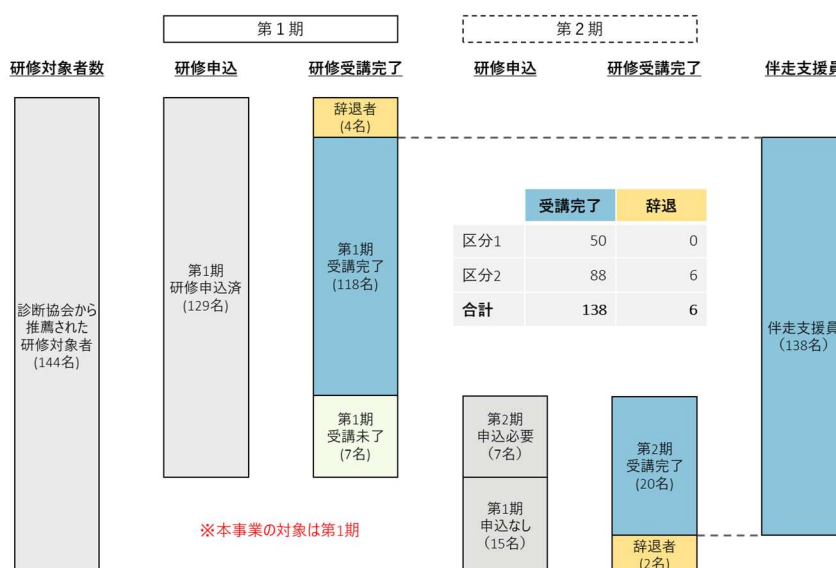
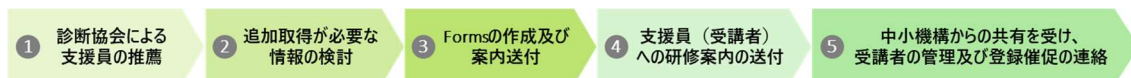


図 1-3 プログラム受講結果

1-1-2. 「経営力再構築伴走支援員」の登録・管理

診断協会より中小企業診断士の推薦を受けた後、中小機構の提供する研修の受講完了まで、事務局として以下の対応を行った。



診断協会から推薦を受ける際に中小企業診断士の情報を記載した Excel フォーマットの提供を受けた。診断協会は、推薦する中小企業診断士について下記の基準を目安に区分1及び区分2に分類した。

- 区分1：一定程度の支援経験を有するものとして、貴会長名によるご推薦者
- 区分2：成長意欲があり、本事業の研修・派遣による経験が期待されるものとして、各都道府県の診断協会からのご推薦者

現場派遣先の検討に必要な基礎情報として、当法人にて追加取得が必要な情報を検討した。これを受け、図1-4に示す項目を含む2つのFormsを作成し、回収のため各伴走支援員にFormsの案内をメールにて送付した。回収した個人情報は、後述の「データベース」を用いて管理を行った。

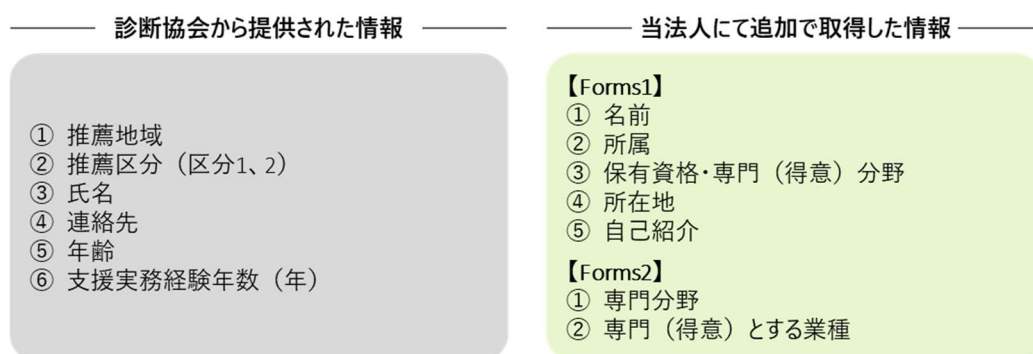


図 1-4 取得した診断士の情報

情報回収後、各伴走支援員に、中小機構の実施する研修プログラムの受講登録の案内のため、区分1及び区分2のそれぞれに受講が必要な研修の案内を送付し、登録を促した。登録や受講状況について、中小企業庁及び中小機構から情報共有を受け、未登録者には登録の案内を、未受講者には受講の案内を行い、中小企業庁及び中小機構との連携を図った。

1-1-3. 現場派遣先の企業の登録・管理

本事業では、各地方経済産業局で実施される「地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業」からの要請、全国のよろず支援拠点における「成長志向企業の伴走支援」からの要請、各都道府県の診断協会からの要請等に基づき、派遣先企業をリストアップした。

推薦機関は、派遣の要請にあたって、図 1-5 に示した伴走支援員派遣依頼書を提出した。伴走支援員派遣依頼書には、事業事務局による当該企業に派遣する伴走支援員の選定にあたり前提となる伴走支援員の情報や企業情報の記載が求められる。その中でも「備考」欄において、派遣される伴走支援員に求めるスキルや経験、経営者の抱える課題等の当該企業の支援ニーズ欄を設けた。取得した情報は、後述の「データベース」に登録・管理した。

派遣先企業は、図 1-6 に示した伴走支援員派遣に係る同意書を提出した。

【伴走支援員派遣依頼書】

- 経営力再構築伴走支援員派遣等事業の一環で実施される『伴走支援員派遣』を、以下の事業者に対して要請する。

要 請 機 関 情 報	要請機関名				
	ご担当者名				
	ご担当者 ご連絡先	電話番号			
		E-MAIL			
派 遣 事 業 者 要 請 先	企業名		法人番号		
	本社所在地		URL		
	事業者 概要	設立年		資本金	
		従業員数			
備 考	(派遣要請先事業者様の支援ニーズなどをご記載ください)				

図 1-5 伴走支援員派遣依頼書

経営力再構築伴走支援員派遣に係る同意書

私はこの度、令和3年度事業環境変化対応型支援事業（経営力再構築伴走支援員派遣等事業）における、伴走支援員派遣事業（令和4年9月から令和5年2月の間に実施）の伴走支援員受入にあたり、下記事項に同意致します。

1. 伴走支援員派遣事業の内容

「伴走支援員派遣事業」は、中小企業庁で実施している令和3年度事業環境変化対応型支援事業（経営力再構築伴走支援員派遣等事業）の一環として実施されるものです。

「伴走支援員」は、中小企業診断協会より推薦を受けた中小企業診断士（原則として独立開業している者）を派遣事務局（中小企業庁からの受託事業者：有限責任監査法人トーマツ）に登録し、中小企業大学校の伴走支援研修を受講後、伴走支援員として派遣事務局から支援先の事業者へ派遣されるものです。

2. 伴走支援員派遣事業で得られる情報の取り扱いについて

伴走支援員派遣事業の支援で得られる情報について、以下の取り扱いが行われます。

- （1） 伴走支援での支援にあたっては、伴走支援員の求めに応じて支援先事業者の機密情報（事業戦略、商品情報、財務情報等）をご提供いただくことがあります。支援先事業者の機密情報の取扱いについて、伴走支援員、中小企業庁、派遣事務局は守秘義務を有しており、支援実施にあたって必要な範囲で共有、利用されます。個人情報を含む情報は事前の承認なく伴走支援員、中小企業庁、派遣事務局以外の第三者に提供することはありません。また、適切な手段・方法で保護されます。
- （2） 伴走支援で得られる情報について、中小企業庁及び派遣事務局に支援内容・進捗状況などの共有が行われます。
- （3） 伴走支援員派遣による支援の内容・結果のうち、社名等の特定に繋がらない範囲内で、公表可能な情報については、事前に公表可否を確認させていただいた上で、中小企業庁より公表される可能性があります。

3. 同意書外の事項

本同意書に定めのない事項または本同意書の記載事項の解釈に疑義を生じた場合には、支援先事業者、支援者、事務局の関係者は、誠意をもって協議し、速やかに解決するものとする。

令和 年 月 日

住所

氏名

図 1-6 経営力再構築伴走支援員派遣に係る同意書

1-1-4. データベース

関与する伴走支援員及び派遣先企業の情報のデータベース上での管理について、本事業では、デロイトトーマツリスクアドバイザリー株式会社（以降、「DTRA」とする）の構築する進捗管理システムを採用し、以下の要領で対応した。

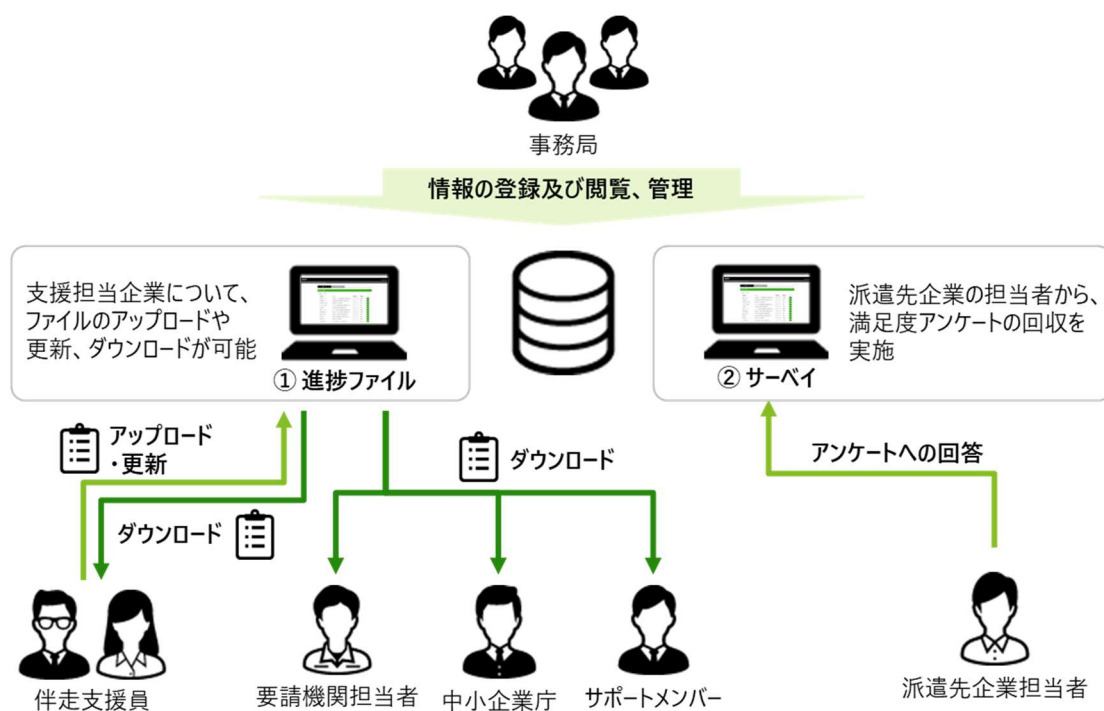


図 1-7 システム全体像

進捗管理システムでは、管理者である事務局が、管理画面（図 1-8）から伴走支援員及び派遣先企業の情報を追加し、事務局によって提出を求められるフォーマットのアップロードや満足度アンケートの実施などを行った。



図 1-8 進捗管理システム（管理者画面）

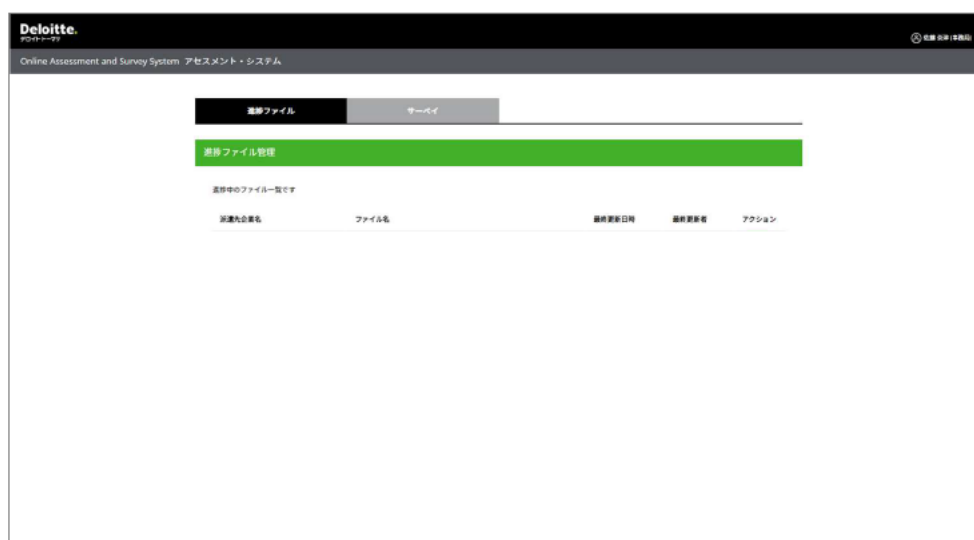


図 1-9 進捗管理システム（伴走支援員画面）

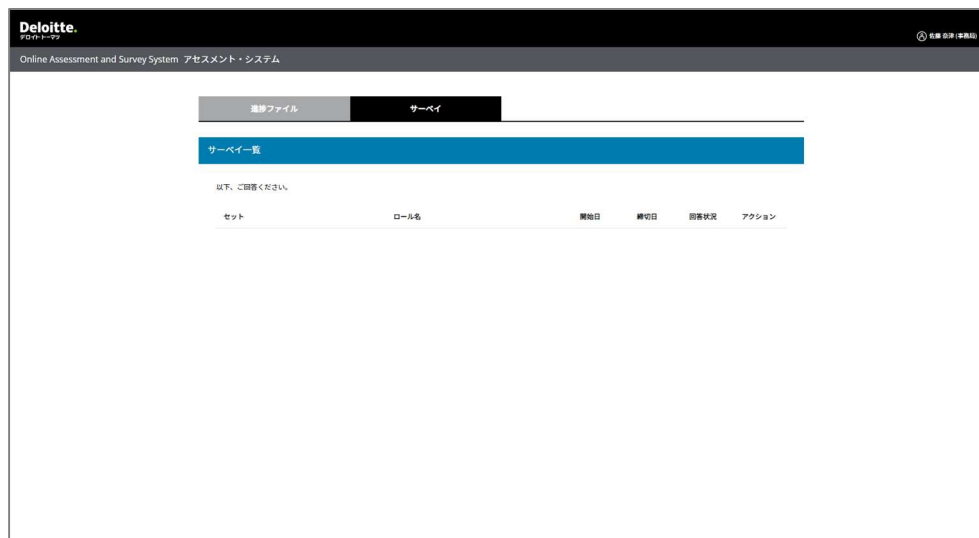


図 1-10 進捗管理システム（派遣先企業画面）

また、進捗管理システムの登録方法や取り扱い方法、アクセス可能範囲などについて、事務局でマニュアル（図 1-11）を作成し、初回登録案内時に配布した。

- ① 伴走支援員・実施機関向け
- ② 派遣先企業向け
- ③ 中小企業庁向け
- ④ サポートメンバー向け
- ⑤ 事務局向け



図 1-11 進捗管理システムマニュアル（伴走支援員・実施機関向け）

(1) システムの仕様

データベースでの管理が必要な情報についての要件

1) 経営力再構築伴走支援員及び派遣先企業の登録

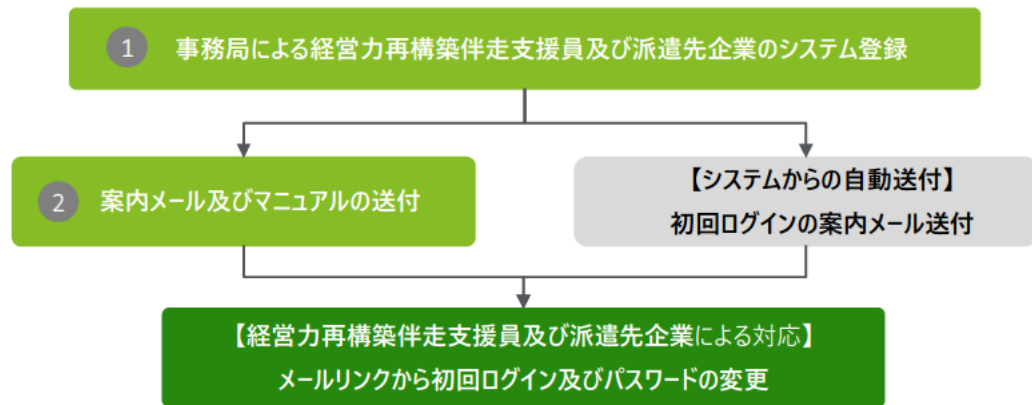


図 1-12 登録の流れ

事務局担当者は、派遣が決定した伴走支援員の情報を図 1 画面に、派遣先企業の情報を図 1-14 派遣先企業の情報登録画面に登録した。進捗管理システムの使用マニュアルを添付し、初回ログイン案内のメールが送付される旨をメールにて連絡した。

* は必須項目	
ユーザー種別*	伴走支援員/実施機関を選択 ▼
区分*	☐ 区分 1 ☐ 区分 2
ユーザID (メールアドレス) *	E-mail ※半角英数字記号 (_ %)
ユーザ名*	姓 名
住所 (都道府県)	都道府県を選択 ▼
住所 (都道府県以降)	
電話番号	- - ※半角数字
得意とする業界	
得意とする分野	
今後関心を有する分野	
支援実績	
登録日時	-
最終更新日時	-
* は必須項目	

図 1-13 経営力再構築伴走支援員の登録画面

『J』は必須項目	
企業ID	<自動採番>
企業名*	
業種*	業種を選択 v
住所（都道府県）*	都道府県を選択 v
所在住所（都道府県以降）	
代表者名*	
従業員数*	名 ※半角数字

伴走支援員 最大5名まで登録可	メールアドレスを入力（カンマ区切りで複数入力可） 反映
実施機関	実施機関を選択 v
実施機関ユーザ 最大10名まで登録可	メールアドレスを入力（カンマ区切りで複数入力可） 反映
事務局サポートメンバ 最大5名まで登録可	メールアドレスを入力（カンマ区切りで複数入力可） 反映
支援ニーズ	

図 1-14 派遣先企業の情報登録画面

派遣先企業の担当者情報を下記登録画面（図 1-15）にて登録した。当該登録についても、伴走支援員に自動で初回ログイン案内のメールが送付されるため、合わせて事務局からマニュアルを添付した案内メールを送付した。

「*」は必須項目	
組織ID	<自動採番>
組織名*	(企業名)
ロール名 (Lv3)	☐ 最上位
ロール名 (Lv2)	☐ 最上位
ロール名 (Lv1) *	(企業担当者名) ☒ 最上位
ロール名 (Lv0) *	(事務局担当者名)
登録日時	-
登録者	-
最終更新日時	-
最終更新者	-

「*」は必須項目

図 1-15 派遣先企業担当者の登録画面

自動で送付される初回ログイン案内のメールは、ログイン URL 及びログイン ID（メールアドレス）、仮パスワードが記載されている。



図 1-16 システムより自動送付される初回ログイン案内メール

伴走支援員に、初回ログイン時の初期パスワードの変更を依頼した。

2) 支援状況の進捗管理

当該システムでは、伴走支援員及び派遣先企業のそれぞれで以下の機能を使用し、支援の進捗を管理した。システム使用者のそれぞれのアクセス範囲を図 1-17 の通り設定し、伴走支援員は、事務局により指定されている実施計画や実施報告のフォーマットを使用し、派遣先企業は支援に対するアンケートの回答に使用することで、支援の状況報告管理を実施した。

	設定		進捗ファイル			満足度アンケート		
	任意登録 情報の更新	全ユーザー 情報の閲覧	ファイルの アップロード	最新ファイルの ダウンロード	過去ファイルの ダウンロード	回答	回答の 閲覧	回答の ダウンロード
経営力再構築伴走支援員	○	×	○	○	×	×	×	×
実施機関	○	×	○	○	×	×	×	×
派遣先企業担当者	×	×	×	×	×	○	×	×
中小企業庁	○	○	×	○	○	×	○	○
サポートメンバー	×	×	○	○	×	×	×	×
事務局	○	○	○	○	○	○	○	○

図 1-17 各対象者のアクセス範囲

当該システムは、中小企業庁でも閲覧ができる仕様であり、伴走支援員によってアップロードされる資料のダウンロード及び、アンケート回答のダウンロードが可能である。

セキュリティ及びシステム環境面の要件

1) セキュリティ要件

当該システムは、仕様書に付随する別記1「セキュリティに関する事項」に準じて構築されていて、先に記載のあるように図 1-17 の範囲でアクセス権限を限定することで、閲覧可能な情報の範囲を管理している。また、初回ログイン時には事務局による登録を踏まえた案内メールが送付され、初回パスワードの変更を必須としている。

2) システム環境要件

伴走支援員が当該システムを使用する際には、自宅や事務所以外の派遣先企業等からアクセスすることが多くなることを考慮し、クラウドでの利用を可能な形でシステムを構築した。

システム使用の環境として、Chrome または Edge（2020 年 1 月 15 日以降にダウンロードされた Chromium ベースの新しい MS Edge）の使用及び、OS については Windows OS の使用を推奨しているが、その他の Web ブラウザー及び OS での使用も可能な仕様としている。

1-2. 「経営力再構築伴走支援員」の現場派遣と支援状況のフォローアップ

1-2-1. 「経営力再構築伴走支援員」の現場派遣

1-2-1-1. 中小企業支援の現場派遣スキーム

本事業における中小企業支援の現場派遣スキームは以下の通りである。現場派遣は多面的な検証による中小企業への伴走支援の充実と伴走支援員の育成を目的として、複数名から構成されるチーム（以下、支援チーム）で行った。支援チームの構成は、伴走支援員、事務局サポートメンバー（以下、サポートメンバー）を主とし、派遣先企業によっては推薦機関や官民合同チームと合同で伴走支援を実施した。このようなチーム構成となったのは、「地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業」からの要請、全国のよろず支援拠点における「成長志向企業の伴走支援」等からの要請等のケースでは、既存の官民合同チームやよろず支援拠点の支援チームにアドオンする形で本事業における伴走支援員を派遣したためである。

サポートメンバーは公認会計士資格等の専門的知見を有する経験豊富なメンバーが担当し、適宜サポートを実施した。また、事務局においても支援の状況を把握し、適宜支援をバックアップした。サポートメンバーおよび事務局による支援状況のフォローアップについては後述する。

《伴走支援の実施体制》

➤ 経営力再構築伴走支援員

※経営力再構築伴走支援員は、一般社団法人中小企業診断協会からの推薦を受け、中小企業大学校が提供する「経営力再構築伴走支援研修」の受講を修了した中小企業診断士により構成されています。「経営力再構築伴走支援研修」は、事業者の方の自己変革力、潜在力を引き出していくための伴走支援に係るノウハウ・スキルを学ぶ研修です。

➤ 経営力再構築伴走支援員の事務局サポートメンバー

※中小企業庁の委託を受けた派遣事務局（有限責任監査法人トーマツ）内に設置するサポートメンバー

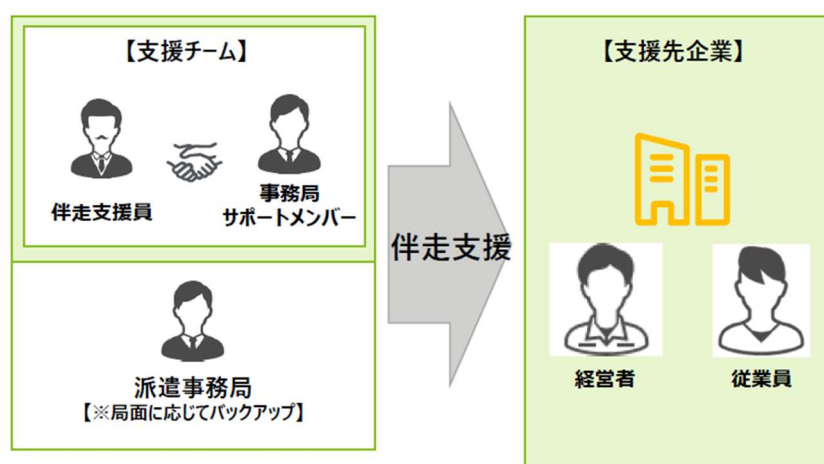


図 1-18 伴走支援の実施体制

1-2-1-2. 現場派遣までの流れ

企業概要の把握

推薦機関から派遣依頼書を受領した事務局は、企業概要や現状の課題を把握し、必要に応じて推薦機関へのヒアリングを実施した。ヒアリングした項目は主に下記の通りである。

- ① 企業概要
- ② 推薦経緯や、企業と推薦機関の関係性
- ③ 企業の抱えている課題
- ④ 支援ニーズ
- ⑤ 伴走支援員に求めるスキルや経験
- ⑥ 既に支援が開始されていれば支援状況

伴走支援員の選定

把握した企業概要等を踏まえ、事務局内で伴走支援員を選定した。伴走支援員のこれまでの経験・スキルに加えて、所在地から企業への訪問支援の可否についても検討した。事務局にて選定した伴走支援員は、必要に応じて推薦機関と連携し、各都道府県内における事情も考慮できるように配慮した。伴走支援員の選定にあたって留意した項目を下記に示す。

- ① 企業への現地訪問支援が現実的に可能なこと（その際に、当該企業の所在都道府県の伴走支援員のみならず近隣都道府県の伴走支援員も候補として検討した）。
- ② 要請機関から伴走支援員に求めるスキルや経験が提示されている場合、そのニーズを満たすこと。
- ③ 企業の事業内容や抱える課題について、専門外の分野であったとしても、一定程度の助言が可能であること。

なお、特定のよろず支援拠点からの派遣要請では同拠点からの要望により、伴走支援員の選定段階で、伴走支援員と要請機関である当該よろず支援拠点の担当者の面談をオンラインで実施した。

伴走支援員への連絡と支援開始事前打合せ

事務局から選定した伴走支援員に対して、伴走支援への派遣依頼をメール等で連絡し、伴走支援員は受諾の可否を判断した。伴走支援員の受諾後に、オンラインでの支援開始事前打合せを設定し、企業情報や抱えている課題、フォローアップ体制等について説明した。その際に、必要に応じて推薦機関の担当者も参加し、当該派遣先企業の状況や課題、経営者のパーソナリティ等についても共有を受けた。

事前打合せでは、支援チーム全体で目指すゴールや活動計画について協議し、支援チームにおける伴走支援員の位置づけや役割について確認した。特に、既に支援が始まっている支援先に対して伴走支援員が合流するケースでは、支援チーム全体で目指すゴールと、伴走支援員として目指すゴールについての認識合わせを十分に実施した。

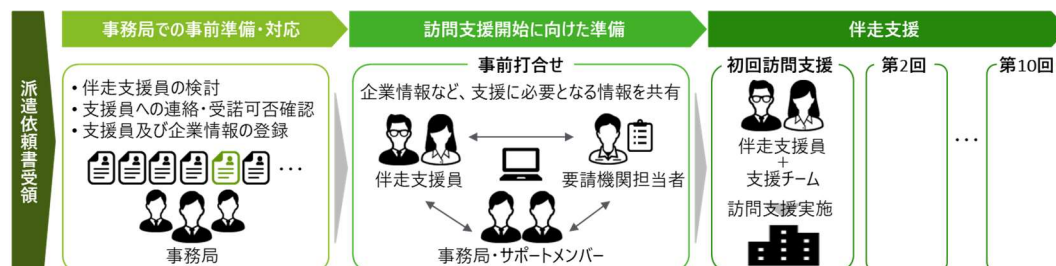


図 1-19 現場派遣までの流れ

1-2-2. 支援状況のフォローアップ

現地支援の支援状況の進捗管理およびフォローアップ体制として、各回の訪問支援の事前、事後の打合せを実施した。

訪問支援状況の進捗管理

伴走支援員は、訪問支援回ごとに訪問支援事前計画と訪問支援実施報告を作成した。事務局サポートメンバーおよび要請機関は、伴走支援員によって作成された訪問支援事前計画と訪問実施報告のファイルを基に訪問支援の状況を把握した。なお、進捗管理システムへのファイルのアップロードは伴走支援員が行った。

事務局内での情報共有や進捗管理については、週次の内部打合せにおいて、サポートメンバーが事務局に各社の支援状況を報告することで連携した。

支援全体の計画のフォローアップ

伴走支援員への支援開始事前打合せにより、企業概要等や課題、支援チーム全体で目指すゴールや伴走支援員として目指すゴールについて認識合わせを実施した。その際に、事務局サポートメンバーまたは事務局は、適宜情報共有やコメントをし、伴走支援員は、その内容に基づいて活動計画を作成した。

訪問支援の各回におけるフォローアップ

訪問支援では訪問回ごとに、伴走支援員と事務局サポートメンバーを必須とする支援チームでの事前打合せ、事後打合せにより情報共有を実施した。その際に、事務局サポートメンバーまたは事務局は、適宜コメントした。

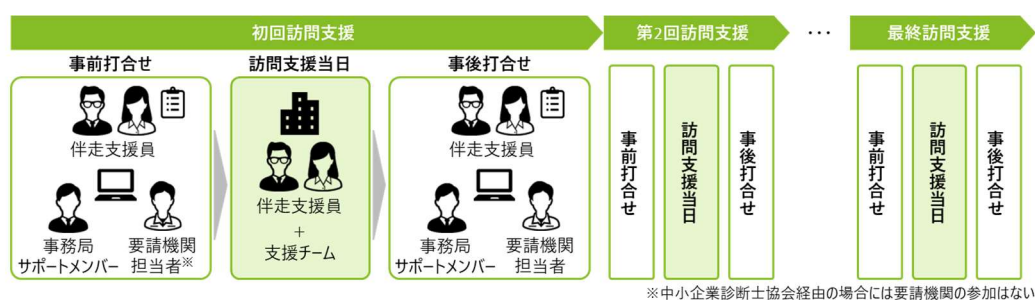


図 1-20 支援状況の進捗管理およびフォローアップ

伴走支援員が作成した活動計画と訪問支援事前計画＋実施報告の2種類の成果物の概要は図 1-21 の通りである。また、実際のフォーマット様式について図 1-22 に活動計画、図 1-23 に訪問支援事前計画＋実施報告をそれぞれ示した。

【成果物の名称】		【記載事項・記載方針】	【作成時期】
初回のみ	伴走支援員活動計画	➤ 伴走支援全体の事前計画として作成するシート ➤ ①支援体制、②支援チームとして目指すゴール、③伴走支援員個人として目指すゴール、④訪問支援スケジュールと各回の概要を記載する ➤ 要請機関が独自の支援を実施している、もしくは実施する予定である場合、当該支援と本事業の伴走支援との関係に留意して記載する	➤ 伴走支援開始前に作成
	訪問支援事前計画	➤ 各回の訪問支援実施の事前計画として作成するシート ➤ ①今回の訪問支援で目指すゴールと②実施予定の内容を記載する	➤ 訪問支援実施ごとに事前に作成
各回	訪問支援実施報告	➤ 各回の訪問支援実施の振り返りとして作成するシート ➤ ①今回の伴走支援での支援実施内容、②伴走支援員の所見や改善点、③今後の予定、④提出・受領資料を記載する	➤ 訪問支援実施ごとに事後に作成

図 1-21 活動計画と訪問支援事前計画＋実施報告の概要

経営力再構築伴走支援員派遣等事業	
伴走支援員活動計画	
伴走支援員名	
支援先企業名	
支援チーム体制 (参画する各経済産業局又はよろ ず支援拠点の支援メンバー、チー ム体制を記載するとともに、伴走 支援員としての役割やチーム内の 位置づけを記載してください)	
支援チーム全体で目指すゴール	
伴走支援員活動計画	
伴走支援員として目指すゴール	
訪問支援スケジュールと各回のテーマ	
第1回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第2回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第3回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第4回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第5回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第6回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第7回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第8回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第9回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：
第10回訪問予定／実施概要	月 日 時～ 時 実施予定概要：

図 1-22 活動計画

経営力再構築伴走支援員派遣等事業 訪問支援事前計画及び実施報告	
支援先企業名：	
伴走支援員名：	
第 回 訪問支援	
実施日時 令和 年 月 日 時 分 ～ 時 分 まで 開催場所：	
事前計画	
今回の訪問支援で目指すゴール	
実施予定内容 ※支援の狙い（＝どのような意図で実施するのか）も記載	
実施報告	
訪問支援実施結果 （目指すゴールに対する達成状況）	
伴走支援員所見 改善点 ※改善点は未達成事項やトラブル等があった場合に記載	
今後の予定 （支援先企業への依頼事項、次の支援内容、次回までの準備事項等）	
提出 受領資料	

図 1-23 訪問支援事前計画＋実施報告

伴走支援の実施に当たって、派遣先企業は、初回訪問支援から最終訪問支援までの訪問支援ごとに同一の項目で満足度と、当該支援で得られた気づきをアンケート形式で回答した。そして、当該調査結果を基に、伴走支援での流れの中で事業者のマインドチェンジが図られる支援内容の流れなどの分析を行った。

満足度調査の具体的な調査項目については図 1-24 の通りである。

(1)「対話と傾聴」に係る調査項目

- ①今回の訪問支援において、支援チームに対して、ご自身で伝えたいと思われたことを充分にお話しすることができましたか？

【選択肢】

- 充分にお話できた
- ややお話できた
- ややお話できなかった
- お話できなかった

- ②支援チームは、あなたがお話しされた内容を充分に理解している感じることができましたか？

【選択肢】

- 充分に理解していると感じた
- やや理解していると感じた
- やや理解していないと感じた
- 理解していないと感じた

(2)「気づき」に係る調査項目

- ③今回の訪問支援を受けた結果、新たな「気づき」を感じられましたか？

※複数選択可

【選択肢】

- 会社の現状に対しての新たな「気づき」があった
- 会社の課題に関して、その原因分析などで新たな「気づき」があった
- 経営を考えるうえで、新たな「気づき」があった
- 特に新たな「気づき」は感じられなかった
- その他（後日サポートメンバーからお伺いさせていただきます）

(3)「訪問支援の時間の使い方（進め方）」に係る調査項目

- ④今回の訪問支援に関する全体のお打ち合わせ等の時間についてお伺いします。

【選択肢】

- とても長い
- やや長い
- ちょうどよい
- やや短い
- とても短い

- ⑤今回の訪問支援に関する事前事後の準備等の時間についてお伺いします。

【選択肢】

- とても長い
- やや長い
- ちょうどよい
- やや短い
- とても短い

(4)「経営力再構築伴走支援」に関する全般的な満足度

- ⑥今回の訪問支援を受けての満足度をお伺いします。

【選択肢】

- 非常に満足
- 満足
- 不満
- 非常に不満

図 1-24 事業者満足度調査項目

1-2-3. 実施結果

派遣先企業数および伴走支援員数は図 1-25 の通りである。派遣先企業数は計 43 社、伴走支援員数は計 45 名、訪問回数は 337 人回であり、内訳は以下の通りとなっている。

	派遣先企業数	伴走支援員数	訪問回数（人回）
経済産業局	9 社	10 名	66 人回
よろず支援拠点	19 社	21 名	180 人回
中小企業診断協会	15 社	14 名	91 人回
合計	43 社	45 名	337 人回

※訪問回数（人回）：伴走支援員を派遣した回数。伴走支援員が2人派遣された場合、訪問1回につき2人回となる。

図 1-25 本事業における現場派遣の結果

1-2-3-1. 経営力再構築伴走支援員の派遣状況

本事業における伴走支援員は、図 1-26 の通り日本全国から派遣されている。内訳としては、東北地方は青森県・岩手県・宮城県・福島県から計 4 名、関東地方は茨城県・群馬県・埼玉県・東京都・神奈川県から計 11 名、中部地方は山梨県・静岡県・愛知県・岐阜県・富山県から計 7 名、近畿地方は京都府・大阪府・奈良県・和歌山県から計 9 名、中国地方は鳥取県から 3 名、四国地方は徳島県・香川県・愛媛県から計 5 名、九州地方は佐賀県・大分県・鹿児島県・沖縄県から計 6 名の伴走支援員を派遣した。

そのうち、区分 1 の伴走支援員は 16 名、区分 2 の伴走支援員は 29 名だった。

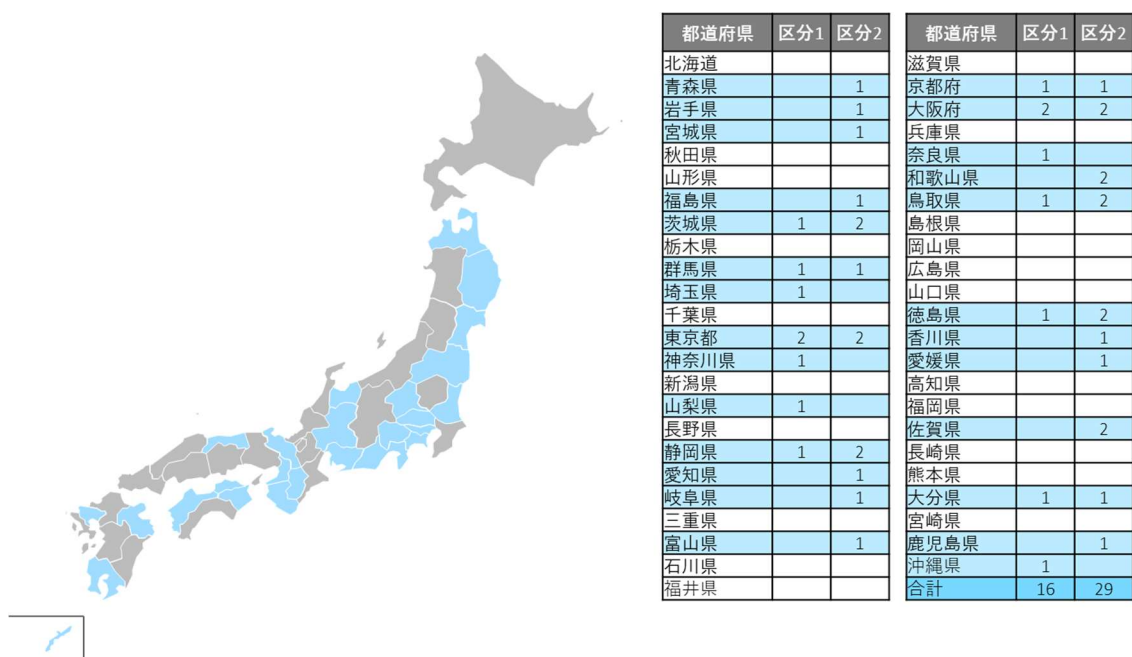


図 1-26 伴走支援員の派遣状況

1-2-3-2. 派遣先企業の派遣状況

本事業における派遣先企業も図 1-27 の通り日本全国に亘る。内訳は、東北地方は青森県・岩手県・宮城県・秋田県で計 8 社、関東地方は茨城県・群馬県・埼玉県・東京都・神奈川県で計 10 社、中部地方は山梨県・静岡県・愛知県・岐阜県・三重県・富山県で計 7 社、近畿地方は京都府・大阪府・奈良県・和歌山県で計 6 社、中国地方は鳥取県で 2 社、四国地方は徳島県・香川県・愛媛県で計 5 社、九州地方は佐賀県・大分県・鹿児島県・沖縄県で計 5 社となっている。また、派遣先企業の従業員数は図 1-28 の通りであり、従業員数 40 名以下の企業が全体の 7 割程度となっていた（10 名以下の企業が 14 社、11～40 名の企業が 17 社）。

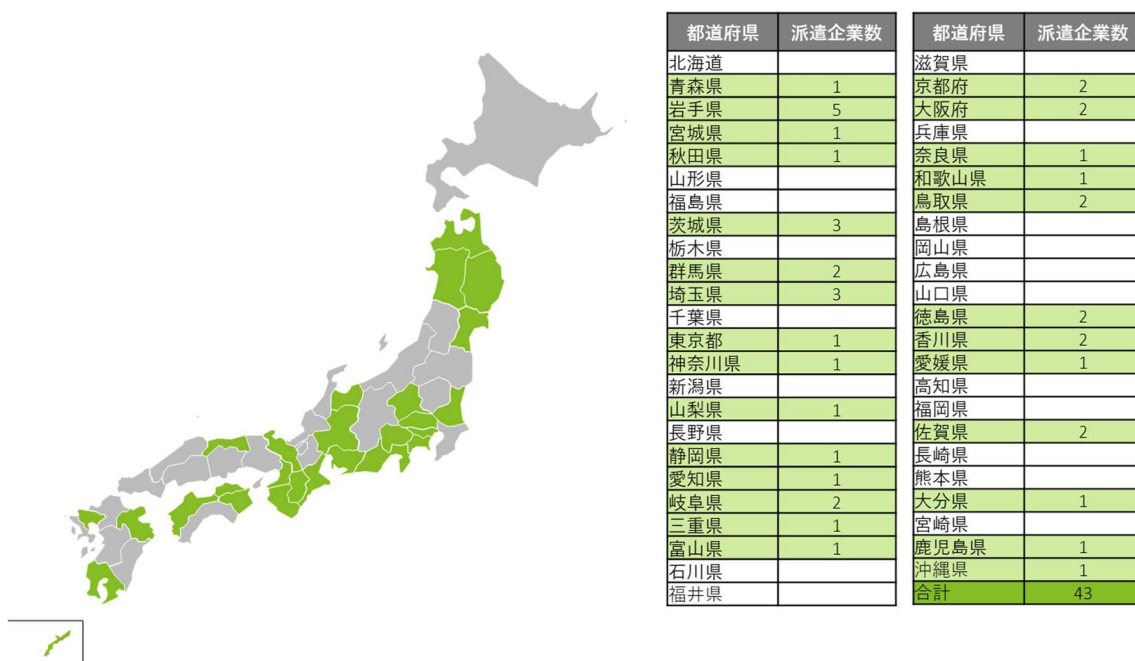


図 1-27 派遣先企業の状況

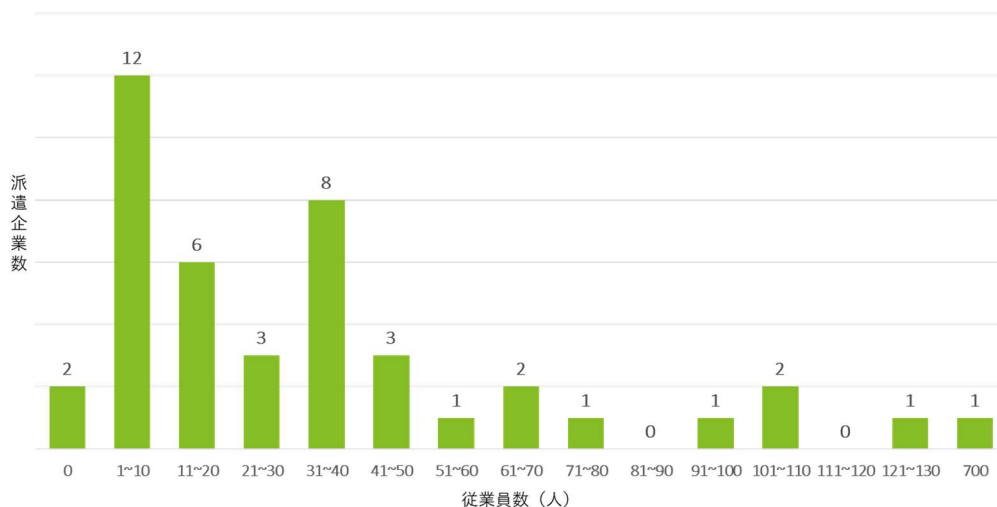


図 1-28 派遣先企業の従業員数の分布

1-2-3-3. 訪問支援の実施状況

本事業における実施状況は図 1-29 の通りである。会社名は支援開始日が早い順に記載している。本事業では、原則 10 回程度の現地支援を実施することを目標としており、事業開始当初に支援要請を希望した企業の多くはその目標を達成している。本事業の終了時期と支援要請時期との兼ね合いで、支援回数が少ない支援先も存在するが、伴走支援員は事業終了時期までできる限り訪問支援を実施していて、事業終了後も事業とは別で要請機関による支援や伴走支援員との契約により現地支援を継続している事例も存在する。

本事業で現場派遣した企業 43 社の支援回数は、最少 2 回、最多 11 回、中央値 6 回、平均値 6.7 回（小数点第 2 位四捨五入）だった。訪問回数最少の企業は、企業担当者の多忙により支援が継続困難となったものや、伴走支援員と要請機関、派遣先企業の担当者の間での訪問スケジュールの調整が困難だったケースである。一方、訪問回数最多の企業は、第 10 回訪問支援において急遽、経営者が不在となり、第 10 回訪問支援終了後に事務局を含む支援チームで検討した結果、追加で第 11 回の訪問支援を実施した。

また、訪問支援回数の合計は 289 回であったが、この数字は伴走支援員 2 人で訪問した場合も 1 回として計算している。そのため、伴走支援員 2 人の訪問があった場合は 2 回、すなわち、伴走支援員 1 人が訪問する毎に支援を 1 回実施したこととして訪問支援回数を計算すると、合計は 337 回となる。

企業	訪問日										
	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回
企業1									●		
企業2										●	
企業3										●	
企業4											●
企業5									●		
企業6										●	
企業7										●	
企業8									●		
企業9										●	
企業10										●	
企業11									●		
企業12							●				
企業13										●	
企業14										●	
企業15										●	
企業16					●						
企業17						●					
企業18									●		
企業19								●			
企業20				●							
企業21										●	
企業22							●				
企業23		●									
企業24						●					
企業25		●									
企業26					●						
企業27						●					
企業28					●						
企業29					●						
企業30					●						
企業31										●	
企業32			●								
企業33							●				
企業34				●							
企業35				●							
企業36				●							
企業37				●							
企業38				●							
企業39					●						
企業40						●					
企業41			●								
企業42			●								
企業43			●								

原則の
訪問支援回
(10回)

図 1-29 訪問支援の実施状況

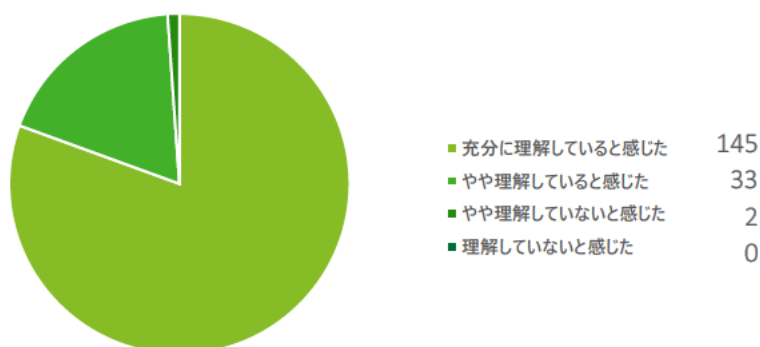
1-2-3-4. 満足度アンケートの回答状況

本事業における満足度アンケートは 180 回分の回答を回収した。

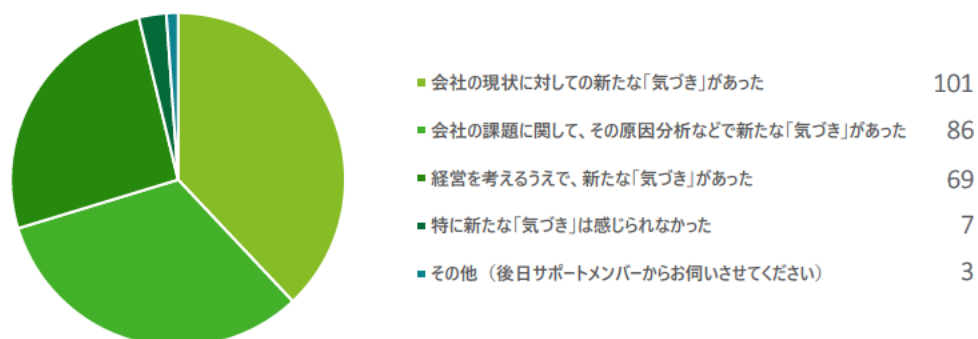
- ① 今回の訪問支援において、支援チームに対してご自身で伝えたいと思われたことを十分にお話しすることができましたか？



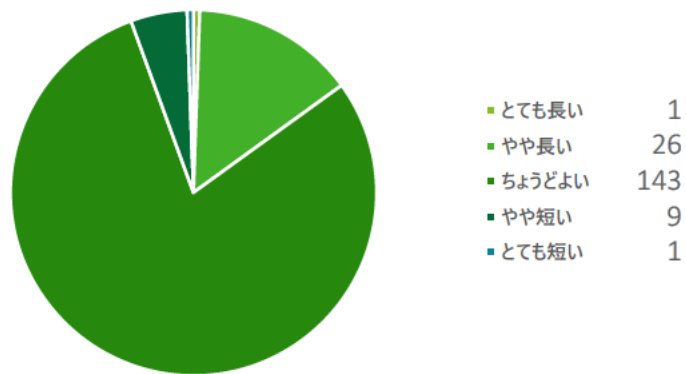
- ② 支援チームは、あなたがお話しされた内容を十分に理解していると感じることができましたか？



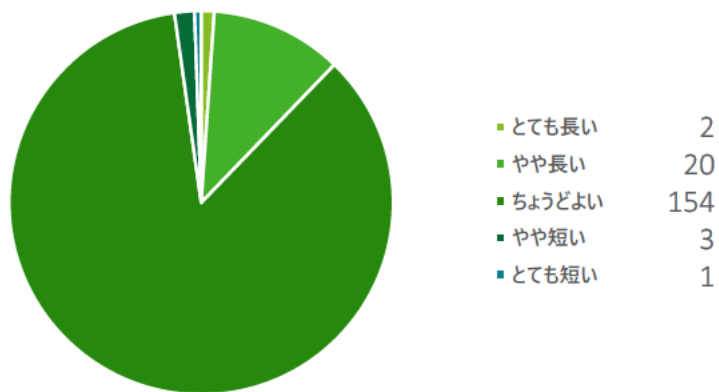
- ③ 今回の訪問支援を受けた結果、新たな気づきを感じられましたか？（複数選択）



- ④ 今回の訪問支援に関する全体のお打合せ等の時間についてお伺いします。



⑤ 今回の訪問支援に関する事前事後の準備等の時間についてお伺いします。



⑥ 今回の訪問支援を受けての満足度をお伺いします。

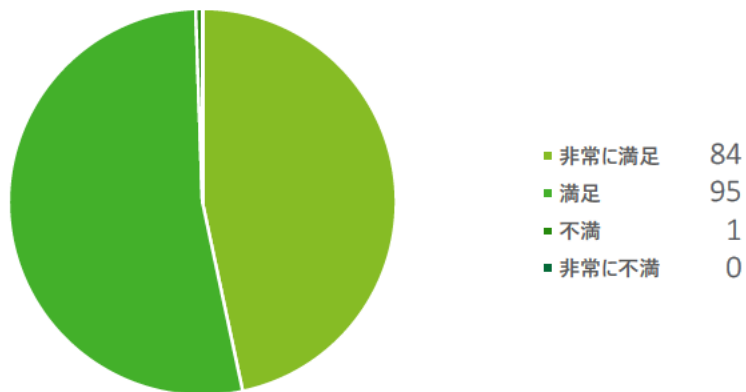


図 1-30 満足度アンケートの分析結果

2. 事業で得られたノウハウ

2-1. 派遣先企業と伴走支援員のマッチング

派遣先企業と伴走支援員のマッチングにおいて、派遣先企業と「経営力再構築伴走支援員」のそれぞれについて把握が望まれる情報について、定量的な情報と定性的な情報の2つの観点で整理した。各情報の取得方法について、要請機関または推薦機関が派遣依頼書または推薦書に記載する内容、事務局がWeb等で調査する内容、事前打合せで確認する内容の3つに分類した。なお、派遣依頼書や推薦書に記載された内容であっても、事務局での調査や事前打合せで確認が必要になるケースはあるものと考えられる。

企業情報および「経営力再構築伴走支援員情報」の両者について、取得が望まれる情報の項目について述べた後に、前者は「企業情報取得の運用」について、後者は「伴走支援員の特性タイプ把握の必要性」について検討した。

	派遣先企業情報の把握				「経営力再構築伴走支援員」情報の把握			
	項目	派遣依頼書 に記載	事務局で 調査	事前打合せ で確認	項目	推薦書 に記載	事務局で 調査	事前打合せ で確認
定量的な 情報	業種・事業内容		✓	✓	これまでの支援経験の 内容の詳細	✓		✓
	経営者の連絡先	✓			支援員のクライアントで 競業避止になりそうな業種	✓	✓	✓
定性的な 情報	派遣先企業と要請機関の これまでの関係	✓		✓	派遣先企業や要請機関 との関係性		✓	✓
	経営者のパーソナリティや 注意点	✓		✓	伴走支援員の パーソナリティ			✓
	派遣先企業や要請機関の ステークホルダー関係	✓	✓	✓	伴走支援員の支援に 対する考え方やモットー	✓		✓

図 2-1 マッチングに際して取得が望まれる情報

2-1-1. 派遣先企業情報の把握

本事業において派遣先企業の情報は、要請機関作成の派遣依頼書を基に収集した。なお、要請機関において、過去の支援実績がある場合や、現在支援中である場合など、要請機関が派遣先企業と一定の関係を築いている場合については、要請機関とのオンラインでの打合せを実施し、支援実施前により詳細な企業情報を取得できるよう努めた。企業情報収集の際、事務局が留意していた要請機関から取得する情報の内容と運用方法について、マッチングを円滑に進めるためのノウハウを整理した。

(1) 取得する企業情報

本事業では、派遣依頼書の情報を基礎として伴走支援員の選定を実施した。派遣依頼書上に記載の情報のみでは不足する点があり、適宜要請機関へのヒアリングを実施し、下記の追加情報を取得した。

定量的な情報

1) 業種・事業内容

今後の支援事例の蓄積という観点では、支援事例が規模や局面、所在地のみならず、業種ごとにも検索できるように整備されていた方が使いやすいと考えられる。満足度アンケートや支援ノウハウを分析する観点としても、業種は有効であると考えられるため、事務局等による調査によって業種と事業内容を把握することが望まれる。

なお、事業内容は当該企業のホームページ等で確認することは可能であるが、ホームページが更新されていないことや、感染症の影響や承継によって事業内容が異なっている場合が見受けられたため企業との事前打合せで確認が必要であった。

2) 経営者の連絡先

経営者の連絡先は、支援チームを評価する満足度アンケートを事務局から経営者の方に送付する場合や、支援における調整やフォロー等を迅速に行う場合に必要となるため、把握しておくことが望ましい。本事業では、支援チームを通じて経営者の連絡先を入手したが、派遣依頼書の取得時に入手する方が効率的であった。事務局側で経営者の連絡先を入手できていれば、事業趣旨の説明等も伴走支援員からではなく事務局から直接実施することができ、認識齟齬が低減できたと思料する。企業担当者は、既存の課題解決型の支援を望む場合が多く、早く解決策や答えを知りたいと考える場合が多い。派遣元である事務局から経営力再構築伴走支援の進め方について、事業コンセプトと合わせて伝達できれば、伴走支援員や支援チームも伴走支援を進めやすくなると考えられる。

定性的な情報

1) 派遣先企業と要請機関のこれまでの関係

派遣先企業と要請機関の関係について、より丁寧に情報を取得する必要があったと考えられる。特に、要請機関の支援チームが当該企業への支援が既に開始されていて、要請機関の支援チームが課題解決型の支援を行っている場合には注意が必要であった。具体的には、本事業において派遣された伴走支援員が傾聴と対話によって導き出す本質的課題は、要請機関による既存の支援の設定した課題との関係性を考慮し、経営者に混乱を生じさせないように配慮する必要がある。

本事業では、伴走支援員に活動計画書の作成を通じて、支援チームの支援目標と、伴走支援員の支援目標の2つの記載を依頼した。これは上記のようなケースで経営者に混乱を生じさせないように支援チームとして、支援フェーズや状況の認識を合わせることを意図していた。しかし、活動計画における支援チームの支援目標については、伴走支援員の選定前の派遣要請段階で支援フェーズや関係性と合わせて事務局が把握し、その内容を伴走支援員選定時の基礎情報に反映させることがよいと思料する。

2) 経営者のパーソナリティーや注意点

経営者のパーソナリティーは伴走支援員の選定における特に重要な要素であると言える。例えば、経営者が人見知りや奥手で思慮深い性格の場合、話を引き出せるような物腰柔らかい伴走支援員等を選定することが望まれる。反対に、経営者がハキハキとロジカルにテンポよく話すような性格の場合、そのテンポを阻害しないような伴走支援員を選定することが望まれる。

3) 派遣先企業や要請機関のステークホルダー関係

本事業では、派遣期間終了後も派遣した伴走支援員と良好な協力関係の継続を望まれる企業・要請機関が多かった。そのため、派遣先企業にマッチするだけでなく、その地域や要請機関の抱える課題にもマッチする伴走支援員の派遣が望まれた。同様に、伴走支援員が要請機関や派遣先企業との過去の業務上の関わり等で良好でない関係にある場合も散見された。この事象は、近隣都道府県も含めて伴走支援員を選定することで解決した。地方においては、支援人材の不足や、信頼関係に支えられている場合もあることから、ステークホルダーの関係については整理した上で、伴走支援員を選定することが望まれる。

(2) 企業情報取得の運用

先に述べた必要な企業情報について、伴走支援員派遣を全国的に展開していく際にはよりシステマティックな情報取得が効率的であると考えられるものの、定性情報やセンシティブな情報については打合せにて取得することが望ましい。

本事業では、派遣依頼書にて取得した企業情報に加えて、要請機関へのオンラインでのヒアリングによって、定性情報やセンシティブな情報を含む追加の情報を取得した。

当該情報取得には、①伴走支援員の選定、②支援チーム内におけるスムーズな支援への導入の2つ目的がある。事務局では、当初は上記①の位置づけで要請機関にヒアリングを実施し、伴走支援員の選定後は事務局がヒアリングした内容を伴走支援員に伝えることで上記②を実施していた。その際に、伴走支援員からの質問に十分に回答することができない場面がいくつか発生した。この上記②における不明点については初回伴走支援前の3者打合せにおいて、伴走支援員から要請機関に直接質問いただくことで対応した。

派遣依頼書に記載の情報のみで伴走支援員を選定した後に、初回伴走支援前の3者打合せで定性情報やセンシティブな情報を伴走支援員も同席のもと要請機関にヒアリングすることが効率的と考えられるものの、伴走支援員の選定においてそれら定性情報やセンシティブな情報を考慮することは重要であると考えられた。

また、伴走支援員に対して企業情報を説明したとしても、伴走支援員の既存クライアントとの競業避止や、立地や訪問時間の制約等により、伴走支援員が派遣依頼を受託せず派遣に至らないケースも存在した。その場合、要請機関から伴走支援員に対して企業情報を何度も説明することになる。説明コストは事務局側で引き受けることにより、地方支援の現場をストップさせることなく円滑に伴走支援員の派遣ができるものと考えられた。

上記、伴走支援員の選定と現場派遣にあたって、本事業を通じて効果的と考えられた企業情報取得の運用方法は図2-2に整理した。

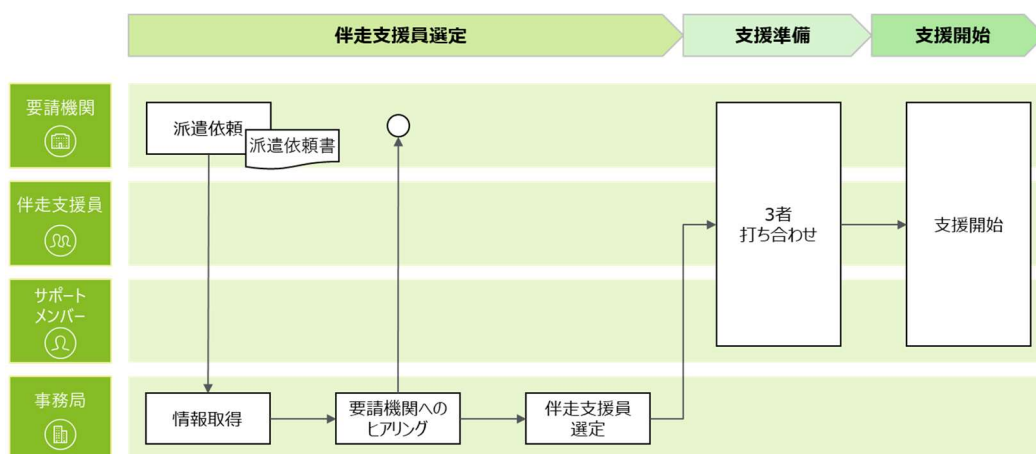


図 2-2 効果的と考えられた企業情報取得の運用

2-1-2. 「経営力再構築伴走支援員」情報の把握

「経営力再構築伴走支援員」収集の際、事務局が留意していた推薦機関から取得する情報の内容と運用方法について、マッチングを円滑に進めるためのノウハウを整理した。

(1) 取得する「経営力再構築伴走支援員」情報

本事業を通じて、伴走支援員の選定にあたって取得しておいた方が円滑に進むと考えられる情報を、以下の通りである。

定量情報

1) これまでの支援経験の内容の詳細

本事業では、これまでの支援経験を自由記載の形で情報取得したが、伴走支援員によって情報の粒度や記載内容にばらつきが発生した。支援経験はあるものの実際の支援では伴走支援員がメインとなって実施していないものや、派遣先企業を検討するにあたって参考にするには経験時間として十分でないものもあった。支援経験については追加の入力欄を設けることで認識のギャップを埋めることが可能と思われた。具体的には支援経験の支援企業の業種、規模、支援内容、当該支援における伴走支援員の役割、当該支援の経験年数を把握することが必要であった。

2) 伴走支援員のクライアントで競業避止になりそうな業種

伴走支援員が、現在抱えているクライアントで競業避止になるケースが発生する。伴走支援員と派遣先企業が同一の都道府県に所在している場合で、業種や支援経験から伴走支援員を選定するケースでは、特に競合となる企業への訪問支援になってしまうケースがあるため注意が必要である。伴走支援員への事前打合せで派遣先企業の情報や課題を伴走支援員に伝える前に、当該伴走支援員がその競合他社への支援をしていないか等は十分に配慮する必要がある。

定性情報

1) 派遣先企業や要請機関との関係性

伴走支援員と派遣先企業または要請機関が同じ都道府県に所在の場合、面識があるケースが存在する。本事業においても伴走支援員と派遣先企業または要請機関が良好な関係を築いていた場合は、当該伴走支援員を派遣することでスムーズに伴走支援を進められる可能性がある。一方、その反対の場合も想定されるため、留意が必要である。本事業においても、要請機関が特定の伴走支援員の名前を挙げ、当該伴走員以外を要請するケースがあった。事務局としては、このような関係性についての情報はなるべく事前に取得し伴走支援員選定の際に考慮する必要があると考えられた。

2) 伴走支援員のパーソナリティー

経営者に寄り添って伴走支援を進めるにあたって、伴走支援員のパーソナリティーを把握することは非常に重要であると言える。

本事業では、要請機関である特定のよろず支援拠点からの要望により、事務局にて選定した伴走支援員に対して当該よろず支援拠点の担当者がオンラインで面談を実施した。当初は対面での面談を希望されたが、コロナ禍かつ派遣開始までの期間が限られていたこともあり、オンラインでの実施となった。面談の目的は、伴走支援員のスキルや経験の把握に加えて、パーソナリティーを把握することであった。面談を通じて、実際に派遣する企業の担当者の雰囲気にもマッチしそうか、支援チームにもマッチしそうかを確認されていた。結果、ミスマッチを防ぐことができ支援チームとしてパーソナリティーを把握した上で支援に入ることができ、事前の要請機関と伴走支援員の面談は有効であると考えられた。一方、課題として、支援開始までに時間を要することや、要請機関側の負担が大きいことが挙げられた。事務局複数名で事前に面談を実施し、その際の伴走支援員の印象等をデータベースに登録することや、実際の伴走支援の開始前にプレ支援として派遣先企業に派遣して企業側とのパーソナリティーのマッチ度合を確認（プレ支援から本支援への移行時に、企業側が当該伴走支援員による伴走支援を継続するか否かを判断）する等も有効であると考えられる。

3) 伴走支援員の支援に対する考え方やモットー

本事業のように、伴走支援員が対話型アプローチによって支援を実施する場合は、事前に伴走支援員の支援に対する考え方やモットーを取得しておくといよい。対話型アプローチの支援では、伴走支援員は支援先の価値観やアイデンティティに共感したうえで支援を進めていく必要があるため、支援に対する考え方やモットーが派遣先企業や支援チームと近い伴走支援員を派遣した方がより効果的な伴走支援を実現できると思料する。支援チームの方針や経営者のパーソナリティーや考え方と、伴走支援員の考え方・モットーを一致させることによって、伴走支援員が支援により積極的に参加することも期待される。本事業では、ある企業の伴走支援員を選定する際の候補者との面談において、当該伴走支援員の自宅から支援先まではかなり距離があったが、当該企業の立地する地域に候補者に個人的に思い入れがあり当該支援に参加させてほしいとの要望を受けることがあった。日当や謝金に制限がある中で伴走支援員が積極的に参加するためには、支援先だけでなく、伴走支援員の考え方やモットーも尊重する必要があった。

(2) 伴走支援員の特性タイプ把握の必要性

本事業で現場派遣した伴走支援員の特性として、「ゼネラリスト型」志向の伴走支援員と「専門特化型」志向の伴走支援員の2タイプが見受けられた。

前者は、傾聴と対話をはじめとする経営力再構築伴走支援の考え方を踏まえた課題設定型支援と親和性の高く、後者はIT等の伴走支援員の高い専門性による課題解決型支援を得意とする。

ここで、伴走支援員の特性としての2タイプの関係を図2-3に整理した。両者は背反する2つのタイプとしての関係ではなく、段階的かつ複合的に類型されるものとであると考えられた。伴走支援員のパーソナリティ等の情報を取得するにあたり、当該伴走支援員のタイプが図2-3のどこに位置するのかについては丁寧に見定める必要があると料する。

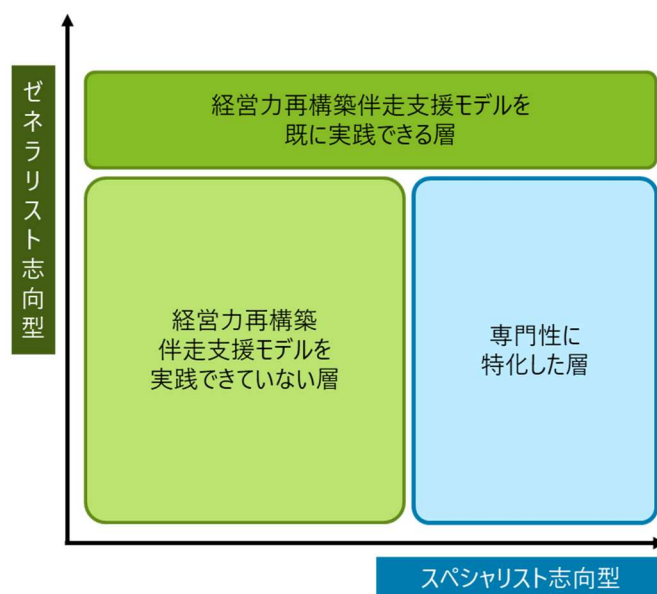


図 2-3 伴走支援員の特性タイプ

一般的な中小企業支援における流れは、課題設定フェーズの後に、課題対応フェーズが実施される。ここで、それぞれの支援フェーズにおけるマッチする伴走支援員の特性タイプとしては、課題特定フェーズでは「ゼネラリスト型」志向の伴走支援員、課題対応フェーズでは「専門特化型」志向の伴走支援員が適切であると考えられる。特に、経営力再構築伴走支援のアプローチは、本質的課題特定フェーズであたることが多いため「ゼネラリスト型」志向の伴走支援員の派遣が望まれる。一方、経営力再構築伴走支援であっても、課題対応フェーズの特徴が強い支援先については「専門特化型」志向の伴走支援員が強みを発揮できるため、適宜協力を仰ぐことや伴走支援を引継ぐことが重要である。

2-1-3. マッチングにおける留意点

本事業での、事務局による伴走支援員の選定と実際の現地支援の結果を踏まえて、マッチングにおける留意点を整理した。

1) 伴走支援員の選定においては企業の事業内容に合わない選択肢も検討すること

取得した企業情報から得られる、事業内容や企業の抱える初期的な課題を意識しすぎると伴走支援員の選定する選択肢を狭めることになる。

例えば、派遣先企業が製造業であり、初期的な課題が IT 化であった事例において、ピンポイントで製造業の IT 化支援の経験を有する伴走支援員も登録されていたが、事務局ではあえてその人材を派遣しなかった。それは、企業の抱える課題に対応する人材をピンポイントで派遣することは、課題解決型の専門家人材派遣に近くなると判断したためである。実際に、事務局が同行した支援の中では、自らの支援経験や得意分野に照らして課題を断定しているケースや、対話の中で深掘りするテーマに偏りが生じるケースが見られた。

そのため、ある程度の業務理解は必要であるが、データベースに登録された伴走支援員を幅広く検討した。特に、金融機関や公的機関出身の伴走支援員は、スキルや資格、支援経験ベースで当該企業にマッチする可能性が低いと判断された場合でも、培ってきた人脈や幅広い視点での支援ができるという観点で、専門的な知見を有する伴走支援員を派遣する場合よりも有効に機能するケースが見られた。

2) 派遣先企業の所在都道府県が望ましいが、近隣都道府県も含めて検討すること

本事業の伴走支援員の選定における選定対象エリアは、第 1 に派遣先企業の所在県、第 2 に派遣先企業の所在都道府県の近隣都道府県、第 3 に新幹線等を使用する遠方の 3 パターンを想定した。

第 1 から検討を始め、第 2、第 3 と対象エリアを広げて検討を行った。これは、伴走支援員の訪問の実現性の観点のみならず、要請機関が当該エリアの伴走支援員の充実や育成を考慮したためである。要請機関も支援機関に入る場合、要請機関側でも一定の工数を必要とするため当該エリアとは無関係の遠方の伴走支援員を支援チームとして育成するメリットを感じにくいものと考えられた。他方、要請機関によっては、訪問支援の充実や企業側の満足度を優先され、遠方の伴走支援員であっても当該企業にマッチする伴走支援員の派遣を要望されるケースも存在した。

本事業において最も遠方からの訪問支援は、新幹線等を使用して片道 2 時間以上の移動を伴う 10 回の支援であった。当該支援では、本事業における伴走支援終了後の有償での支援継続について企業側から要望されるほど、企業側の満足度が高い結果につながった。

3) 既存の支援チームの意向を尊重できる伴走支援員であること

既存の支援チームによる支援と競合しないことは重要である。これは、本事業のスキーム上、既存の支援チームによる訪問支援にアドオンする形での伴走支援員を派遣する場合が多く、派遣する伴走支援員に求められるスキルや経験が、企業特性よりも支援フェーズによる場合が多かったためである。既存の支援チームにおいて既に課題の特定が完了し、課題解決フェーズに入っている場合もあった。このような中で、新たに支援チームに参加した伴走支援員が、傾聴と対話によって既存の支援とは別の本質的課題を抽出すると、派遣先企業の経営者を混乱させてしまう恐れがある。

こうした場合には、或るよろず支援拠点にて実施していた支援方法が有効であると考ええる。当該よろず支援拠点では、支援チームは課題解決支援を行う窓口支援チーム（短期的対応）と課題設定支援を行う伴走支援チーム（長期的対応）の2チームで構成され、伴走支援チームが抽出した課題は速やかに窓口支援チームに連携され課題対応を行うものである。経営力再構築伴走支援のコンセプトが浸透していない中では、派遣先企業が課題に対する具体的かつ迅速なソリューションの提示を求める場合もある。そのような場合に、課題設定と課題解決それぞれでチームを構成したうえでの支援は有効であると推察される。

このように、既存の支援チームによる支援と、支援の方向性や本質的課題が異なってしまう場合には、経営者を混乱させないように丁寧に説明し2チームで進めることが有効であると考ええる。類似した進め方は、その他のよろず支援拠点の事例でも見られた。

他方、或る経済産業局からの推薦企業への伴走支援員の派遣では、伴走支援員を官民合同チームによる既存の支援にアドオンする形で実施されたが、1チームで進めたことにより伴走支援員が自らの立ち位置を不安に感じる場合もあった。官民合同チームからの歩み寄りや伴走支援員の状況把握能力により支援はスムーズに進んだものの、伴走支援員の立場では、どこまで踏み込んだ提案をしてよいかの判断が難しい場面も生じたと考えられる。このようなケースで、自分の意見に固執した対応をとる伴走支援員の場合には、支援チームとして機能しないばかりか、経営者に混乱を生じさせる恐れがあるため注意が必要である。

2-2. 支援状況のフォローアップ

2-2-1. 支援状況のモニタリング

本事業では、支援チームによる現地支援の事前および事後打合せにより支援チーム内で当該支援の目的を共有し、伴走支援員は、その内容を所定のフォーマットの事前計画や実施報告のシートに記入し、進捗管理システムにアップロードした。サポートメンバーや事務局では、アップロードされた事前計画や実施報告をタイムリーに確認することで支援状況をモニタリングした。また、サポートメンバーが必要に応じて事前および事後打合せにオンライン等で参加することや、伴走支援員との個別のオンライン打合せやメール、電話等でのフォローにて詳細な支援の状況や伴走支援員の抱える悩みをモニタリングすることに努めた。サポートメンバー及び事務局は、共有のファイルに各社の支援状況を記載し、週次のオンラインによる報告会にて支援の進捗や課題等を内部で共有した。

本事業では、進捗管理システムにアップロードされた事前計画や実施報告についての記載粒度については伴走支援員の裁量に委ねる部分が大きかった。

ここで、事前計画や実施報告を読むことでサポートメンバーが支援状況を容易に理解できる記載がされている支援については比較的順調に支援が進み、派遣先企業の満足度も高くなる傾向にあった。他方、事前計画や実施報告を読んでも支援の進捗状況や具体的な支援の実施内容の把握が難しい支援については、後述のような問題が発生するケースが見受けられた。対話の結果が、構造的に課題が整理されているケースでは記載する内容も整理されて分かりやすいが、課題が整理しきれていない場合や支援の方向性が漠然としているケースでは記載する内容も整理されていないケースが多かった。

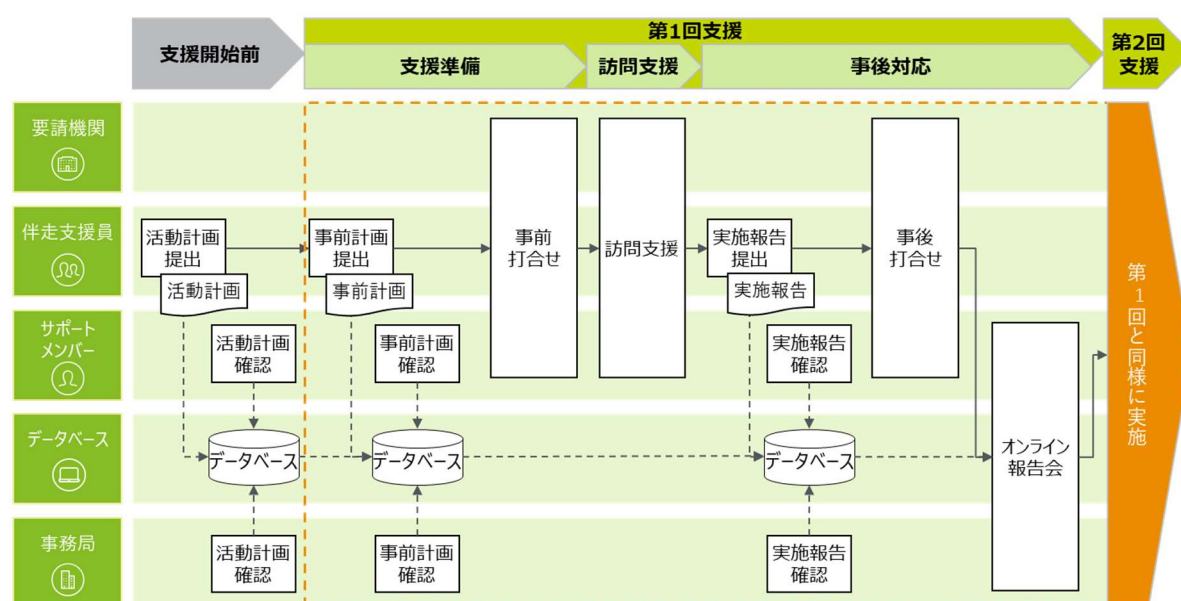


図 2-4 支援状況のモニタリング体制

2-2-2. 迅速なサポート体制

本事業では、明確な経営力再構築伴走支援のガイドラインが公表されておらず、経営力再構築伴走支援モデルや考え方が浸透しきれていない中で、伴走支援員を現場派遣して事業を進めた。また、本事業には経営力再構築伴走支援の考え方を実践できる伴走支援員のノウハウの浸透とスキルの向上という目的もあった。そのため、いくつかの事例において、支援中に次のような問題が稀に生じたケースもあった。

- ① 派遣先企業とうまく信頼関係が構築できずに企業側からのクレームに繋がったケース
- ② 「傾聴と対話」において特に「傾聴」を意識しすぎるあまりに適切な問いを投げかけられないことや話題を上手にコントロールできないこと、ローカルベンチマーク等のツールありきの支援となったことにより企業の本質的課題への到達に少し時間がかかったケース
- ③ 支援側の得意な分野や領域における課題を解決する支援を進めることを前提として、その領域を本質的課題と強引に設定しようとするケース

支援チームで支援を進めている場合は、上記のようなケースでは通常は事前や事後の打合せによって方向を修正できると考えられる。しかし、伴走支援員と要請機関の担当者間のパワーバランスに非対称性が生じている等の理由で、支援チーム内でのフィードバックが難しくなる場合もあった。その結果、支援の方針や進め方が経営力再構築伴走支援の考え方と離れてしまうことが発生した。そのような状況においては、伴走支援員をはじめとする支援チーム内で解決することが難しく、第三者による介入が効果的であると考えられる。そのため事務局による支援への迅速なサポートが必要になる。

本事業においても、支援状況のモニタリングの結果、サポートが必要と思われたケースや、伴走支援員や要請機関からの直接の事務局への依頼によりサポートを実施した事例が発生した。そのような状況においては、支援を望む派遣先企業への影響も考慮し、事務局やサポートメンバーによるサポートメンバーがオンラインもしくは現地支援に同席することで解決した場合もあり、速やかなサポートが可能な体制が整っていることが必要となる。

2-3. データベース

本事業では、事務局及び伴走支援員、派遣先企業の間での連携した使用環境と取り扱う情報の秘匿性の高さを考慮して、予算と開発期間の条件の中でセキュリティー面を重視したシステム構築をおこなった。

データベースを実際に活用している中で、以下のような改善余地が見受けられたため、今後、予算や開発期間等の条件がない場合の検討項目としたい。

2-3-1. 進捗ファイル管理

進捗ファイルの管理において、仕様として Excel はダウンロードをしなくては閲覧ができないものとなっていたが、当該システムを使用する環境として、派遣先企業からの資料の閲覧や事務局での過去実施回の振り返り等での資料の閲覧を考慮すると、ファイルのダウンロードではなく、進捗管理システム上で開き閲覧できることが望ましい。

また、Excel ファイルを当該システムで管理するうえで、アップロードするファイルの状態に関する条件やファイル名のルールなどに複雑さが見られ、円滑な管理には改善の余地があると思料される。

アップロードする Excel ファイルには、画像やオブジェクトを含むことができず、また、フォルダのタイトルにも全角スペースが使用できない等、伴走支援員がアップロードを試みた結果失敗してしまう事象が複数発生した。ファイルでは支援の進め方や各支援回での伴走支援員の考えやアイデアなどを記載しているため、オブジェクトを使用する方も多く、また、支援回ではホワイトボードを使用することも多々あるため、画像の添付も必要となることが多く発生した。これらに対応するため、アップロードする Excel ファイルの形式などの要件の緩和の必要性が見受けられた。

Excel に含めることのできる中身の条件同様に、ファイル名のルールについても複雑であった。同一名で「実施計画」及び「実施報告」をアップロードし、過去のファイルを上書きしていく運用としていたが、支援を進めるにあたり、「実施計画」と「実施報告」のアップロードを別の管理とすることや、バージョン管理の複雑さ軽減などが必要であることが見受けられた。

これらの複雑さを解消し、アップロードの失敗要因となり得る事項を解消することで、よりハードルのない円滑な進捗管理を可能とすることができると思料する。

2-3-2. 満足度アンケート

派遣先企業に協力をいただいた満足度アンケートについても、運用面において改善余地が見受けられた。

仕様として、アンケートの開始日及び期限の設定や、企業の回答者に加え事務局担当者の回答者設定が必要であった。設定については、当該事業では特に回答期限は不要であったため、必須とする必要性がなかった。同様に、開始日についても設定が必須となっており、支

援日に合わせて設定をしていたが、支援日が設定段階で決定していない企業も複数見られたため、必ずしも必要な項目ではなかった。一方で、開始日を設定し運用する場合で、設定した日にちに、回答依頼の案内メールが自動で発信されるなどの対応がある場合には、運用の余地があったと考えられる。

また、回答者に事務局担当者も設定が必要であったため、アンケート回答状況のステータス管理が非常に複雑化してしまった。設定として、企業担当者の回答を踏まえ、事務局の担当者も対応が必要な仕様となっており、一方で、担当者へは特に回答終了の案内や連絡も特に送られるような作りとはなっていたかった。派遣先企業の担当者の回答終了の連絡が行くような仕様、もしくは、回答状況のステータスを一覧で確認できるようなページがあることで、複雑さが解消されると思料する。

2-3-3. その他

伴走支援員及び派遣先企業、中小企業庁のシステム使用の全対象者に共通する事項として、初回ログインの案内メールについて、改善の余地があったと思料する。初回ログインに必要なサイトの URL、ログイン ID（メールアドレス）及び仮パスワードの3点がメールにて送付されたが、当該メールは迷惑メールフォルダに振り分けられてしまうことが多く発生した。迷惑メールに振り分けられることで、リンクが切れてしまうなどの事象が起こり、再度事務局で設定をし直すなどの対応が必要となった。これらの事象の発生を減少できるよう、件名や本文中の宛名記載、形式などを考慮する必要がある。

また、当該システムの対象範囲として含めていなかった事項ではあるが、伴走支援員及び派遣先企業との質疑応答などといった、サポートメンバーを介して実施していた対応をシステムでカバーすることを可能とすることで、迅速な回答対応を可能とすることができたと考えられる。

2-4. 事業で得られた伴走支援員派遣事務局のノウハウ体系

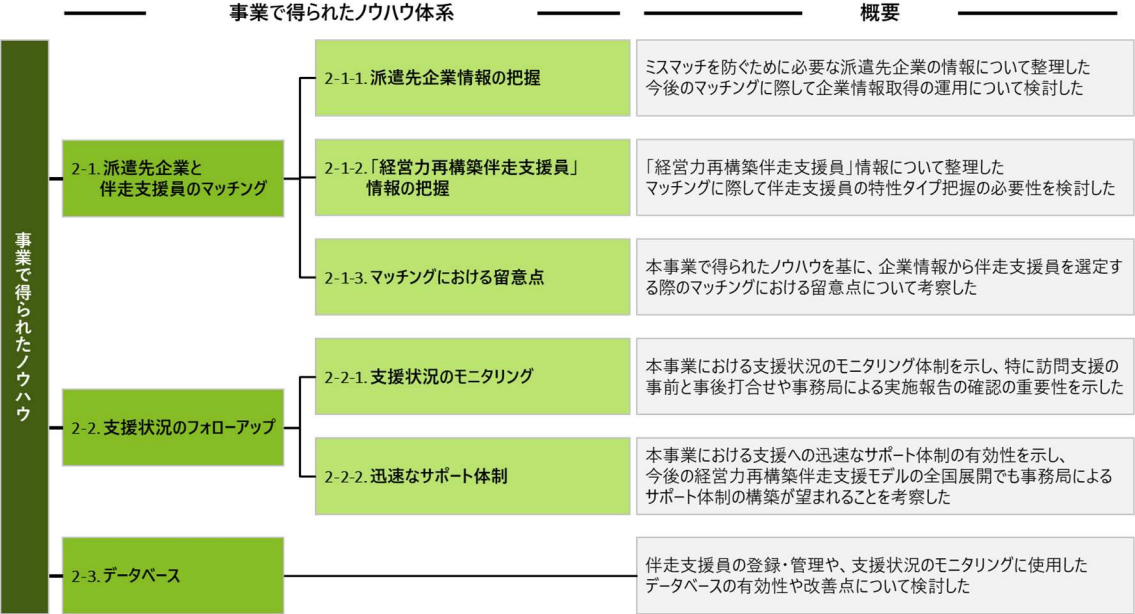


図 2-5 事業で得られたノウハウ体系

3. 支援の知見やノウハウの形式知化

3-1. 本事業における現場派遣先の類型と支援アプローチ

3-1-1. 「規模×局面」による類型

伴走支援の在り方検討会報告書では、経営力再構築伴走支援モデルの適用が望ましい企業について、支援対象者を規模と局面で整理した図 3-1 から定義した。

地方経済産業局では、官民合同チームによる伴走支援の中で、従来型の支援者が問題点を特定・指摘するギャップアプローチ（問題点検型アプローチ）による支援から、自己変革力を身につけ自走を促し企業の潜在力を引き出すことを目的とした対話型アプローチへの転換を進めている。

特に関東経済産業局では、組織開発の研究者である米国のエドガー・シャイン氏が提唱している「プロセス・コンサルティング」の考え方をベースとしながら、現場で得られた知見を踏まえた課題設定型の伴走支援の在り方の検討や、支援のポイントをまとめたマニュアル等の整備が進められている。現在は、中小企業庁が中心となり中小企業基盤整備機構や各都道府県よろず支援拠点と連携しつつ、地方経済産業局で実施された課題設定型の伴走支援のモデルを広く展開するための取組を実施している。

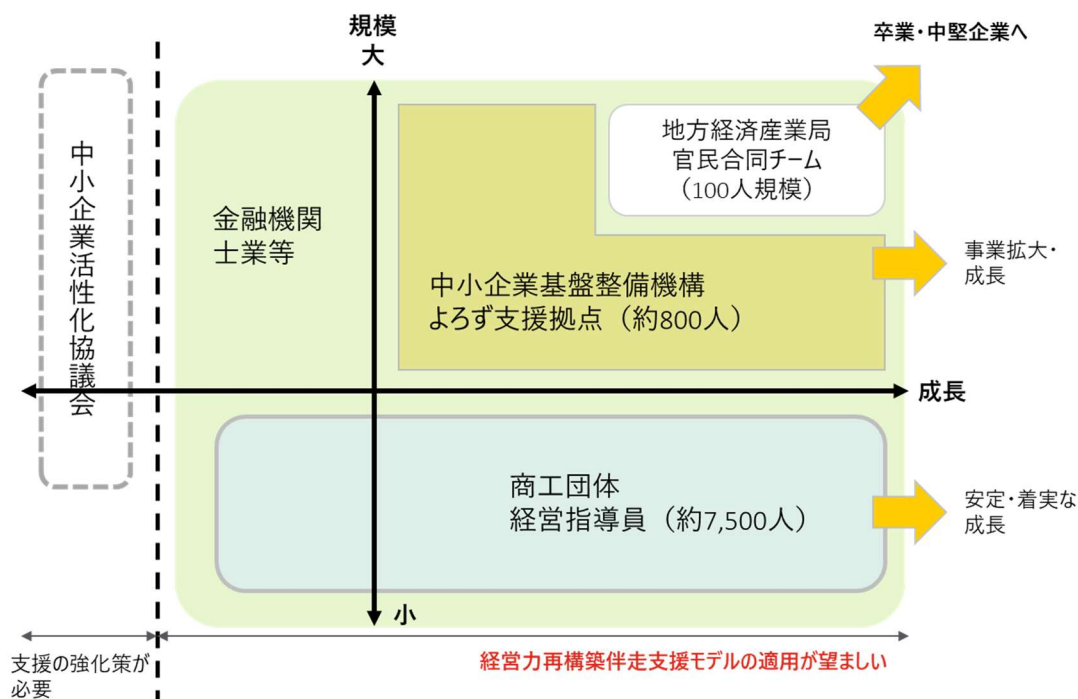


図 3-1 「規模×局面」による類型（伴走支援の在り方検討会報告書よりトーマツ加工）

本事業では、地方経済産業局で検討されてきた課題設定型の伴走支援モデルを広く展開した際に、どのような課題が見られるのかを検討するため、支援によって得られた知見やノウハウを整理した。

本事業で実際に訪問支援を実施した企業について規模と局面で整理した図 3-1 に従って類型化した。図 3-1 における右上に位置する「規模大×成長局面」にある企業への支援アプローチと、それ以外の「規模中小×多様な局面」にある企業への支援アプローチを比較することで、類型によらず共通する要素と類型別で異なる要素を抽出した。さらに、抽出した要素について考察することで、経営力再構築伴走支援モデルを広く展開する際のポイントを検討した。なお、本事業において派遣した企業では、「規模大×成長局面以外」の企業は該当しなかったため考察の対象から除外した。

本事業において、「規模大×成長局面」および「規模中小×多様な局面」に類型される企業に伴走支援員を現場派遣した事例から、経営力再構築伴走支援のコンセプトを現場にて実践した場合の実際の支援アプローチについて考察した。

3-1-2. 類型別の支援アプローチの具体的な支援事例

3-1-2-1. 「規模大×成長局面」企業への支援事例

本事業において「規模大×成長局面」に類型される企業について、実際に現場派遣した結果を示す。

(1) 支援事例 1

本支援は経済産業局と合同で実施し、伴走支援員の訪問支援は計 10 回行った。

会社概要	事業概要	製造
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 110 名
	支援ニーズ	・リーダー人材の育成 ・原価計算による生産管理 ・商品開発力、販売営業力の強化
伴走支援員	区分	1
	年数	5~10 年
要請機関	組織名	経済産業局

当該支援の目標は、中間管理職であるリーダー人材の育成と、原価計算による生産管理、商品開発力、販売営業力の強化であった。支援チームによる伴走支援に対して、当該企業は経営者を含む経営幹部 5 名が臨まれた。

第 1 回では、伴走支援員及び経済産業局から構成された支援チームの紹介を行い、経営力再構築伴走支援の考え方について説明した後に、経営層の認識をヒアリングにより確認した。第 2 回では、第 1 回でヒアリングした情報を、伴走支援員がマインドマップに整理して視覚的に示しながら追加のヒアリングを実施した。

第 3 回では、それまでのヒアリング内容を構造的に整理して示しながら対話することによって経営者自らが、当該支援における本質的課題を、取引先への交渉力強化や商品開発力の拠り所となる管理会計の高度化と、中間管理職を含む組織強化の 2 つに設定した。

第 4 回では、支援チームおよび経営幹部 5 名を所掌によって 2 チームに分けて、伴走支援員が管理会計の高度化チーム、経済産業局が組織強化チームとして、傾聴と対話を重ねることで、本質的課題の深掘りを行った。

第 5 回では、中間報告として 2 チームの伴走支援で得られた「気づき」を全体で共有した。この中で、管理会計の高度化チームでは経営層の 1 人が主体的に原価計算ロジックを形式知化し、それを支援チームがサポートすることで合意した。一方の組織強化チームでは、経営層と社員の考えにギャップがあることが推察され、経済産業局の担当者からの提案もあり、支援チームで社員ヒアリングを実施することを決定した。

管理会計の高度化チームでは、第 6 回から第 9 回にかけて、経営層の 1 人が主体的に原価計算のロジックを形式知化することに取り組んだ。伴走支援員は支援の中で、それぞれの作業や計算の目的や、形式知化することの重要性や経営課題との繋がりについて繰り返し伝えていた。これまで暗黙知的に進められてきた原価計算が可視化され、そのロジックが経営層全体で理解できている状態を「自走化」状態と定義して伴走支援を行った。その結果、一部の主要製品についての原価計算ロジックが形式知化され、新製品を含む他製品に展開可能な形で可視化された。

一方、組織強化チームでは、第 6 回・第 7 回で一部の社員へのヒアリングと、全社員へのアンケート調査を実施した。第 8 回・第 9 回、調査した結果について経営者を含む経営層に対して社員の考えや思いについてフィードバックし、その内容について傾聴と対話を重ねた。経営層は社員の考えについて理解する姿勢を見せ、その内容や会社の現状について「腹落ち」した。再度認識した会社の現状を踏まえて、経営層で今後の施策について話合いが行われた。

第 10 回では、管理会計の高度化チームと組織強化チームそれぞれの支援において得られた「気づき」について、全体で経営者や幹部から共有いただいた。また得られた「気づき」を踏めて今後の対応方針について、支援チームに共有いただき、その内容について対話を行った。

(2) 支援事例 2

本支援はよろず支援拠点と実施し、伴走支援員の訪問支援は計 9 回行った。

会社概要	事業概要	精密製品の製造
	資本金	約 10,000 万円
	従業員数	約 120 名
	支援ニーズ	・製品原価把握等、社内管理全般 ・事業再構築補助金に採択された事業の具現化 ・その他、販路拡大含む経営全般
伴走支援員	区分	1
	年数	5～10 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

当該支援の目標は、派遣先企業を普段からサポートしている支援機関と共に、或いは派遣先企業単独で黒字体質への転換を図る行動計画立案及び実施が行えるようになることとした。派遣先企業は BU 単位での事業運営を行っているため、本支援ではそれぞれの主要 BU も含めて全社的にヒアリングを行い、黒字体質への転換に向けて解決すべき組織課題を洗い出すことに注力した。

第 1 回・第 2 回支援では経営層へのヒアリングを行った。そのうち、第 1 回支援では、伴走支援員及び支援チームの紹介と本支援の概要説明を行った。また、進行している中期計画・経営管理方法の現状確認や工場見学も行った。第 2 回支援では派遣先企業事業全般のヒアリングを実施し、コア事業の内容や経営層が認識している BU 単位の課題を確認した。

第 3 回～第 5 回支援では、派遣先企業が有する 5 つの BU のうち、3 つの主要 BU のユニット長に対してヒアリングを行い、それぞれの事業内容や収支・業績、経営課題、BU 間のコミュニケーションの在り方等について情報収集を行った。

第 6 回支援では、3 名の BU 長ヒアリング結果を経営幹部と共有した。また、事業企画室が進めている 3 つのプロジェクトに関しても情報収集を行い、それぞれのプロジェクトが将来の基幹事業と成り得る可能性があるかどうかを確認した。

第 7 回支援では、営業兼新規プロジェクト担当執行役員へのヒアリングを実施し、営業戦略や技術的課題、将来の基幹事業を育成する仕組み等について確認した。

第 8 回支援では本支援のまとめとして、これまでのヒアリングの結果を派遣先企業の強みと弱み（課題）という形で整理し、経営層に報告した。なお、課題については、他社事例を参考にした対応策と共に紹介した。

第 9 回支援では、派遣先企業から要請のあった、人材育成に関する助言を行い本支援は終了した。

3-1-2-2. 「規模中小×多様な局面」企業への支援事例

本事業において「規模中小×多様な局面」に類型される企業について、実際に現場派遣した結果を示す。

(1) 支援事例 1

本支援はよろず支援拠点と実施し、伴走支援員の訪問支援は計 10 回行った。

会社概要	事業概要	健康食品の企画・開発・製造及び販売、製造受託、 分包充填受託
	資本金	約 1,000 万円
	従業員数	5 名以下
	支援ニーズ	・ ネットショップ等への販路拡大 ・ 海外展開 ・ 組織体制強化
伴走支援員	区分	1
	年数	4～5 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

第 1 回支援では会社の概要・変遷や販売チャネルについて確認した。経営者は目の前の個別課題の解決に対する意向が強かったため、ビジョンや中長期計画へ視点を引き上げ、そこから課題に取り組む必要性を認識してもらえように対話を進めた。それに伴い、本支援では中長期計画の策定を目的として設定した。

第 2 回・第 3 回支援では、経営者の考える、自社の中長期的なありたい姿をビジョンからさらに掘り下げることを目標として、1、3、5、10 年後のそれぞれのありたい姿の言語化を行った。

第 4 回・第 5 回支援では、策定したありたい姿を基に、組織体制等をさらに深掘りしてヒアリングした。

第 6 回支援ではヒアリングした内容とありたい姿を照らし合わせながら、本質的課題を以下の内容に設定した。

- ① 長期ビジョンの提示、経営幹部・従業員に対する理解浸透
- ② 経営幹部の確保・漏れの無い役割配置・権限移譲
- ③ 主要な取り組みにおける PDCA 管理強化や仕組みづくりでの実現可能性の向上

第 7 回～第 9 回支援では、ヒアリングの内容や設定した本質的課題を基にして、長期ビジョンシート・経営デザインシート等のアウトプット資料の作成を行い、当該内容を実現するための将来の経営幹部の体制についても検討を行った。

第 10 支援では、アウトプット資料の最終確認と、今後取り組む課題の確認を行い、本支

援は終了した。

(2) 支援事例 2

本支援はよろず支援拠点と実施し、伴走支援員の訪問支援は計 10 回行った。

会社概要	事業概要	調味料の製造・販売
	資本金	約 1,000 万円
	従業員数	5～10 名
	支援ニーズ	・事業承継 ・人材育成
伴走支援員	区分	2
	年数	1 年未満
要請機関	組織名	よろず支援拠点

第 1 回支援では事業全体のヒアリングを行い、特に経営者が懸念されていた人手不足・雇用問題、在庫管理、日程表管理、販売先売上比率、社長と常務間のコミュニケーション不足等について深掘りした。

第 2 回支援では、第 1 回でヒアリングした内容を基に、経営者が抱える課題の整理を以下の通り行い、課題①を優先的に取り組むこととした。

- ① 人手不足、欠員補充難、人員配置検討
- ② 在庫管理、日程表管理、数値計画、数値目標、数値等管理

第 3 回支援では、課題①の対応として求人票の作成支援を行い、第 4 回支援以降で人員確保の進捗確認を行うこととした。

第 4 回～第 10 回支援では、第 3 回支援で行った人員確保のための施策が機能しているかどうかを確認しながら、課題②の対応を進めた。具体的には、ヒアリングによる工場の現状把握、現在使用中の在庫管理システムの有効性検証・新システム導入の検討、生産工程管理における改善点の洗い出し、作業自動化のための新システム導入、工場レイアウトマップの作成支援等を実施した。課題②の対応を進める中では、工場効率化のための細かな課題が発生したため、その対応も行った。

本支援は第 10 回をもって終了したが、よろず支援拠点の各担当者が引き継ぐことで、課題対応を継続することになった。

(3)支援事例 3

本支援はよろず支援拠点と実施し、伴走支援員の訪問支援は計 10 回行った。

会社概要	事業概要	和紙の作成・販売
	資本金	約 3,000 万円
	従業員数	5～10 名
	支援ニーズ	・ ビジョンの策定 ・ 投資と資金繰りの取組み ・ 新規事業の取組み ・ 人材採用・育成
伴走支援員①	区分	1
	年数	10 年超
伴走支援員②	区分	2
	年数	5～10 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

第 1 回支援では決算書を確認し、連続赤字や売上増、粗利率向上、固定費削減等といった財務上の課題を共有した。また、企業概要のヒアリングを実施し、創業からの事業の変遷、商流、外部環境、内部環境、経営理念等を確認した。

第 2 回支援では、優先して取り組むべき課題を経営の黒字化と設定し、その実現に向けて今回の支援内容を、①固定費削減、②粗利アップ、③売上拡大、④計画への落とし込みという 4 つの取り組みに整理した。

第 3 回・第 4 回支援では、固定費削減に向けた施策を検討した。具体的には、業務フローの確認、得意先からの預かり在庫の保管料算出方法に関する協議、人件費削減の方法検討、宣伝広告費と地代家賃の内容分析、倉庫費用削減の方法検討等を行った。

第 5 回支援では粗利アップに向け、物流コストの観点から他社事例と自社を比較しながら、派遣先企業を取りうる戦略の洗い出しを行った。また、固定費削減に向けた施策検討も引き続き第 7 回支援まで行い、物流費・在庫の削減方法、預かり在庫・自社在庫の移転場所やその後の配送方法について検討を行った。

第 8 回・第 9 回支援では、売上拡大に向けて、新規市場や新規用途の検討を行った。その際、メーカーやデザイナーとの関係性や知財の取り扱いに関して協議した。

第 10 回支援では、支援の振り返りを行った。経営者からは「今まで新規事業のことばかり考えていたが、コスト・在庫削減等の重要さも意識できた。」「事業の方向性が明確になった。」等の感想をいただいた。

3-1-3. 類型によらず共通する支援アプローチについての考察

本事業では、経営力再構築伴走支援のコンセプトを習得した伴走支援員を、全国の様々な規模や業種の、多様な局面にある企業に現場派遣した。

本事業で現場派遣したいずれの企業のケースにおいても、傾聴と対話によって経営者の自走化を促す考え方は十分に現場にて適用が可能であると考えられた。本モデルが関東経済産業局によって現場で実践してきた知見を基に検討されたものであるため、関東経済産業局が支援してきた企業の性格に近い「規模大×成長局面」における企業では、比較的スムーズに展開することができたものと考えられた。

他方、「規模中小×多様な局面」においても、本モデルは十分に適用が可能であると考えられたものの、適用に際しては注意が必要であると考えられた。詳細は後述するが、「規模中小×多様な局面」に本モデルを適用する際には、その前捌きとして、理念やビジョンを考えるサポートが必要になると思料された。ただし、経営力再構築伴走支援モデルの適用前の前捌きとして経営者自身の中で傾聴と対話により理念やビジョンについて考えることができれば、本モデルによる支援アプローチは有効であると考えられた。

3-1-4. 類型により異なる支援アプローチについての考察

本事業における現場派遣での支援アプローチの中で、類型により異なっていた点について考察する。特に「規模中～小×多様な局面」企業への支援事例で見られた支援アプローチの中で、経営力再構築伴走支援を適用する以前の、(1)前捌きとして理念やビジョンを考えるサポートの必要性和、(2)課題解決型支援と課題設定型支援のバランス、(3)支援全体を構造的に明示化することで「腹落ち」を促すことの3つの観点から考察した。

(1) 前捌きとして理念やビジョンを考えるサポートの必要性

本事業で派遣した企業の経営者には、これまでに理念やビジョンについて考えたことがない方や具体的なイメージが持てていない方も見受けられた。後者については、先代の経営者から会社を承継する際に経営理念の詳しい内容を確認せずに引き継いでいることや、理念やビジョンが経営者自身の中で具体的にイメージできる行動レベルまで落とし込まれていないことに起因すると考えられた。このような企業への支援アプローチでは、経営者に対して理念やビジョンを考えることの必要性を伝え、考えるサポートをした点に特徴があると言える。

そのような状況の中で、傾聴と対話によって本質的課題を抽出しようとしても、その拠り所となる理念やビジョンが不明確であるために、経営者自身の中に答えが見つからないケースも多々見受けられた。特に、日々の業務の中で喫緊した具体的な課題を抱えている企業では支援が課題解決型にならざるを得ないために、理念やビジョンについて検討している状況ではないケースも存在する。しかし、そのような中であっても数ある課題の中で、本質

的課題がどこにあるのかを見極める拠り所として、理念やビジョンについて考えを整理することが必要となった。

本事業では、経営力再構築伴走支援のコンセプトに沿って、傾聴と対話により経営者自らに本質的課題に気づいてもらう支援アプローチをとる伴走支援が多かったが、「規模中小×多様な局面」企業については本質的課題が何かを検討する上で必要な拠り所である理念やビジョンについての整理が必要であった。そのため、本事業における現場派遣では、既に存在している理念やビジョンについて経営者の理解を確認しつつ、判断軸となるレベルまで考えていただくサポートをすることが多かった。一方で、「規模大×成長局面」企業への支援アプローチでは、そのような理念やビジョンについて考えるサポートをする機会は少なく、むしろ適切な問いを投げかけることによって自身の考えに基づいて、抽出された数ある課題の中から、どれが本質的な課題にあたるのかを経営者自身が気づくケースが多かった。

また、「規模大×成長局面」企業への支援アプローチでは、経営者と社員の考えや、管理部門と現場の考えにあるギャップを可視化するために社員ヒアリングやアンケートが実施されるケースが多かった。こうしたギャップは、組織の階層や部署が多くなり、社内で円滑なコミュニケーションができていないことで発生していた。さらに、急速に拡大する組織に合わせて人事制度や社内規定等のハード面の整備をしたものの、社員のマインド等のソフト面が追従しておらず、会社のハード面とソフト面にギャップが生じているケースも見受けられた。このようなケースにおいて、課題解決型のハード面のみの支援アプローチではなく、ソフト面も含めて組織の実態に即した仕組みを経営者と検討できたことは、経営力再構築伴走支援の考え方が現場で十分に適用された証左と言える。

(2) 課題解決型支援と課題設定型支援のバランス

経営力再構築伴走支援のモデルでは、課題解決型支援から課題設定型支援への転換を目的としている。本事業において現場派遣した企業のうち、「規模中小×多様な局面」に類型される企業への伴走支援は、「規模大×成長局面」に累計される企業への伴走支援と比較して課題解決型の支援アプローチに近い内容になることが見受けられた。また現場派遣した伴走支援員へのヒアリングの結果、「規模中小×多様な局面」に累計される企業の経営者からは課題解決型の支援を期待されることが多いことが分かった。

その結果、課題解決型支援と課題設定型支援が、同じ伴走支援の中で並行して実施されることや、目の前の課題解決に重点を置いた支援への転換等が行われる事例が発生したものと考えられた。なお、複数のよろず支援拠点では、本質的課題設定を進める中で抽出された課題については、経営力再構築伴走支援による傾聴と対話による支援の本流とは外して、よろず支援拠点の課題解決のための支援メニューを適用する等をして速やかに解決する進め方を採用している事例が見られた。経営力再構築伴走支援による、傾聴と対話による支援アプローチとは別で課題解決についても一定の対応が必要となるケースがあると思料する。

(3) 支援全体を構造的に明示化することで「腹落ち」を促す

本事業を通じて現場派遣した中で、本質的課題に対して経営者の「腹落ち」を得られた事例は、伴走支援員が経営者に対して伴走支援全体を構造的に明示していた。支援アプローチとして、ヒアリングで得られた個別の課題間の繋がりや因果関係を示して、現状や課題を構造的に整理した事例は多く見受けられた。

しかし個別の課題が、経営理念・ビジョン、将来のありたい姿とどのように対応しているかについての関係性が示されないことで、現状分析や、経営理念・ビジョンの深掘りのそれぞれが独立した論点として対話されていた。このような支援アプローチは、経営者にとって支援全体の論点の繋がりが見えにくく、進行を伴走支援員に委ねることになる。このことは、経営者と伴走支援員の関係を、医師と患者のような関係に留めてしまい、経営者は伴走支援員の問いに答えるというスタンスになる。そのため、経営者が自発的に「気づき」を得るというよりも、伴走支援員が誘導して「気づき」を与える質問をするような支援アプローチとなる。

ここで、経営力再構築伴走支援の考え方にに基づき経営者自身が「気づき」を得るようにするためには、支援全体を構造的に明示化する必要があると考えられた。支援アプローチの中でヒアリングした項目や、対話する論点についてそれぞれの繋がりや構造が視覚化されることで、伴走支援員が誘導しなくても経営者自らが「気づき」を得ることができ、さらには本質的課題を特定した際の「腹落ち」についても納得感が高まるものと思料された。

3-2.現場派遣から得られた知見やノウハウの整理

3-2-1. 支援アプローチ事例の整理

本事業における現場派遣を通じて得られた知見やノウハウを整理した。支援アプローチから推察される支援プロセスと、有効なツールと活用事例について述べる。

3-2-1-1. 支援プロセス

本事業から推察される基本的な支援アプローチをプロセスで整理した。経営者の「気づき」を促しながら、(本質的な)課題の「設定・特定」を行い、そのうえで(本質的)課題の対応を進める。基本的な支援アプローチは、【信頼関係構築】→【支援先概況の把握・整理】→【事業目標の把握・整理】→【課題の洗い出し・課題の要素分解】→【課題の構造分析と本質的課題(真因)の特定】→【本質的課題(真因)の対応方法の検討】と整理されたと考えられた。また、そのすべての段階において、経営者の「気づき」を促すための「傾聴と対話」が支援者の基本的なスタンスとなる。なお、基本的な支援アプローチは支援全体の大きな流れとして段階的に進んでいくものの、伴走支援の中で各プロセスの進退を繰り返しながら進んでいくものであると考えられた。基本的な支援アプローチを図3-2に示した。

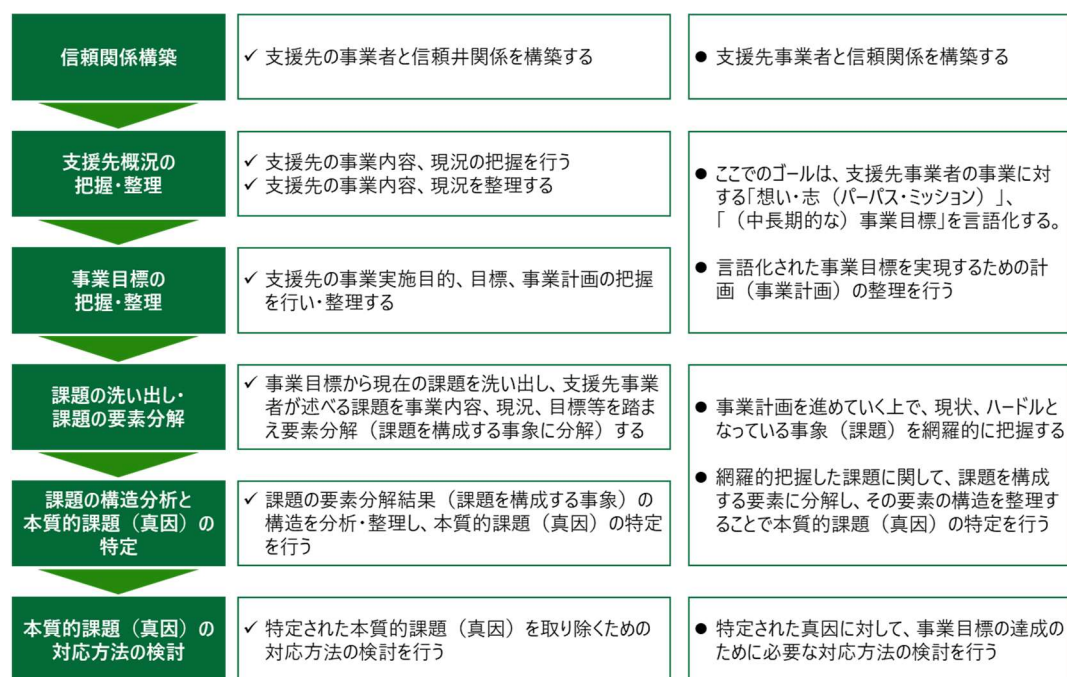


図3-2 基本的な支援アプローチ

3-2-1-2. 満足度アンケートの結果から伺える支援アプローチ

本事業では、各回支援に対する経営者の満足度アンケートにおける下記項目について分析し、伴走支援員の支援アプローチについて考察した。なお、分析可能な訪問支援回数に至った企業の回答が少ないことから、先述の類型別の支援アプローチについては検討せず、伴走支援全体に共通するアプローチとして整理した。分析の対象は、訪問支援を 8 回以上実施している企業のうち、各回の満足度アンケートに回答いただいた企業とした。

5. 今回の訪問支援を受けた結果、新たな「気づき」を感じられましたか？ *

- ☐ 会社の現状に対しての新たな「気づき」があった
- ☐ 会社の課題に関して、その原因分析などで新たな「気づき」があった
- ☐ 経営を考えるうえで、新たな「気づき」があった
- ☐ 特に新たな「気づき」は感じられなかった
- ☐ その他（後日サポートメンバーからお伺いしてください）

分析の結果を図 3-3 に示す。まず、第 1 回では会社の現状に対して新たな気づきがあったとの回答が多く、そのほかの回答は少なかった。第 2 回以降では、現状に対する気づきも多いものの、会社の抱える課題に関する気づきが多くなっていく。また、支援後半では、再度現状に対する気づきが増えている。なお、経営を考える上での気づきは第 6 回・第 7 回支援辺りまで、次第に増えていっていることが読み取れる。

なお、特に気づきがなかったとの回答があった支援回の多くが支援序盤であった。支援序盤では現状のヒアリングを行うことが多いために、このような回答結果になったと推察される。

以上のことから、伴走支援員は下記のような支援アプローチを実施していたと推察される。

まず、支援序盤にて現状のヒアリングを行うが、それと同時に早い段階で課題の整理も行っていく。その後、第 6 回・第 7 回支援辺りで支援終盤に向けて、支援全体における中締めとして現状・課題の整理を行い、第 9 回・第 10 回で課題への対応を進める、といった流れである。このような流れで支援を進めていった結果、現状整理や本質的な課題の設定を行った第 6 回・第 7 回において、経営に対する気づきが増えていると考えられる。実施報告と照らしても、概ね支援がこのような流れで実施されており、支援の後半を課題対応フェーズと設定し、そこから逆算して第 6 回または第 7 回の訪問支援で本質的課題にアプローチをしていた。

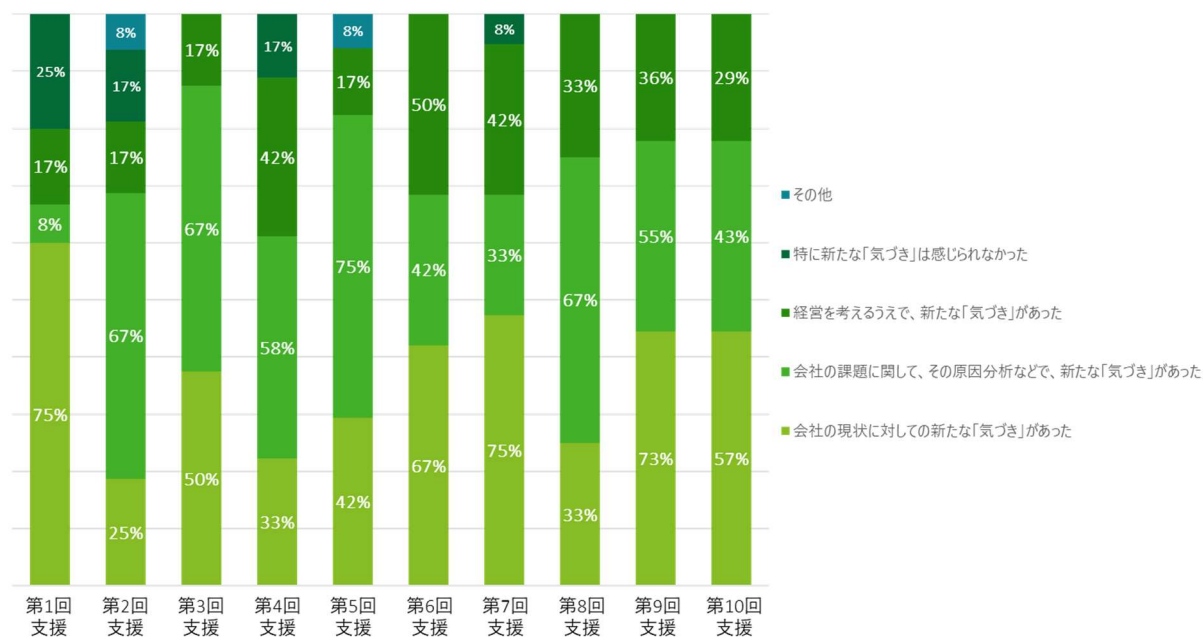


図 3-3 気づきのタイミングの分布

3-2-1-3. 支援において有効なツールやフレームワークの活用事例

本事業における現場派遣の中で観察された、支援において有効なツールやフレームワークの活用事例について示す。なお、経営力再構築伴走支援モデルの 3 要素でも示されている通り、具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分けることが望まれる。そのため以下では、そのツールの活用を推奨しているものではなく、当該支援において有効に機能したと考えられる事例を示した。

(1) ローカルベンチマーク

当該支援はよろず支援拠点と合同で行った。よろず支援拠点は本事業の伴走支援員が参加する前から支援を行っており、当該支援においては既に経営課題を設定し、紙管理からシステム管理への移行に取り組んでいる状況であった。

伴走支援員は支援開始直後に、よろず支援拠点が作成していたローカルベンチマークシートを参照して、支援先の現状把握を行った。その際、営業赤字が連続していることと、純資産が減少している事を確認した。そのため、当該支援を、よろず支援拠点が進めているシステム管理への移行支援とは別で、新たに販路拡大等の財務面における支援を進めることも想定された。本質的課題を設定する際は、当該財務面における課題についても経営者との対話を重ね、優先順位を経営者自らが整理した。その結果、本支援はよろず支援拠点の設定した課題であるシステム管理への移行を本質的課題として優先的に取り組むこととなり、伴走支援員は、よろず支援拠点の支援をサポートする形で伴走支援を実施した。

本支援のように、ローカルベンチマークシートは企業の財務情報・非財務情報を視覚化できるツールであり、企業側から申告される初期的な課題に捉われることなく、網羅的に企業の現状を把握する際に有効である。

会社概要	事業概要	水産卸
	資本金	約 500 万円
	従業員数	約 20 名
	支援ニーズ	・財務管理体制強化・効率化 ・バックオフィスの強化
伴走支援員	区分	2
	年数	5～10 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

(2) 経営デザインシート

本支援は、よろず支援拠点と合同で行った。よろず支援拠点は伴走支援員が参加する以前から、事業承継をはじめとして、ヒトやカネといった観点から支援を実施していた。伴走支援員はよろず支援拠点と共に支援を進めていたが、経営者へのヒアリングを実施する中で、行動計画の策定支援が必要であると感じ、「ビジョン及び中長期計画の方針・行動計画の策定」という本支援独自の目標を設定して伴走支援を行った。

行動計画の策定に向けて、伴走支援員は支援先の中長期的なありたい姿を確認し、バックカスティングにより各機能における3年後、5年後の姿をそれぞれ具体化することに注力した。その際、経営デザインシート上に今までヒアリングした内容を反映させていき、中長期的な「ありたい姿」と現状の短期的・中期的な取組内容の整合性を確認しながら、本質的な課題の洗い出しを行った。

経営デザインシートを用いることで、会社の現状とありたい姿のギャップが明確になる。そのため、上記のように経営計画や行動計画等の具体的計画を策定する際の前段として活用すると効果的である。

会社概要	事業概要	健康食品の企画・開発・製造及び販売、製造受託、 分包充填受託
	資本金	約 1,000 万円
	従業員数	5～10 名
	支援ニーズ	・ ネットショップ等への販路拡大 ・ 海外展開 ・ 組織体制強化
伴走支援員	区分	1
	年数	4～5 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

(3) SWOT 分析

本支援はよろず支援拠点と合同で行った伴走支援である。よろず支援拠点は支援目標を、経営計画の策定と実践を派遣先企業が自らで行えるようにすることとし、そのためのプロセス構築の支援を行っていた。一方、伴走支援員はよろず支援拠点の支援に参加しながらも、派遣先企業の実施したい内容やありたい姿の実現をサポートするという個人目標を立てて支援を行っていた。

本支援開始後、伴走支援員は支援先と協議して、経営計画の策定を最終目標にすることで合意し、派遣先企業の経営状況のヒアリングを、SWOT 分析等のフレームワークを活用しながら進めていった。また、経営者と協議しながら派遣先企業のありたい姿の言語化を行い、その内容をもとに派遣先企業に中期経営計画を策定していただいた。その際、伴走支援員は中期経営計画の客観性を高めるべく、派遣先企業に数値の実効性や数値を設定した考え方のヒアリングの実施や、SWOT 分析の内容と中期経営計画上の施策を改めて対比し、両者の整合性を確認していた。当該プロセスは金融機関等へのアカウンタビリティを高めることにもつながるため有効であると伴走支援員は報告している。

以上のように、SWOT 分析のフレームワークは企業の現状分析や経営計画策定などの場面で活用できるツールである。

会社概要	事業概要	鋳鉄鋳物製造・鋳造事業、機械加工事業、水道用品卸事業
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 50 名
	支援ニーズ	・ 中期経営計画を実行するための組織体制づくり ・ 生産管理における人材の育成と確保、労務管理面での課題解決 ・ 品質管理における課題解決
伴走支援員	区分	2
	年数	1 年未満
要請機関	組織名	よろず支援拠点

(4) BSC

本支援は経済産業局と合同で行った伴走支援である。経済産業局は本事業の伴走支援員が支援を開始する前から、派遣先企業へ訪問支援を実施していた。本事業の期間的制限があり、伴走支援員が実施できる支援が全4回の支援であったため、経済産業局と別で支援を行うのではなく、経済産業局支援の経営課題の設定と掘り下げに協力する形で支援を実施した。

経済産業局と伴走支援員は現状のヒアリング・社内のキーパーソンへのインタビューを行い、その情報を基にして経営課題の設定を行った。また、設定した経営課題の掘り下げを行うために、収集した情報をBSC上の4つの視点、すなわち財務、顧客価値、業務プロセス、学習・成長の視点で整理した。これによって、策定されている戦略と設定した経営課題の関係がより明確になった。

会社概要	事業概要	工業用ゴム部品の製造と組立
	資本金	約 3,000 万円
	従業員数	約 60 名
	支援ニーズ	・ 製造業に関する支援全般
伴走支援員	区分	1
	年数	10 年超
要請機関	組織名	経済産業局

3-2-2. 伴走支援員に求められるスキルやマインドの事例と整理

先述の「3-2-1. 経営力再構築伴走支援モデル」では整理した支援プロセスにおける、プロセス毎のタスクと有効なツールを示した。しかし、タスクやツール等の手段の提示だけでは、現場での経営力再構築伴走支援モデルの実現はできないと思料される。例として、本事業において現場派遣した伴走支援員の中には、ローカルベンチマークや経営デザインシートを作成することが伴走支援の目的になっているケースが見られ、手段と目的の逆転が発生していた。

しかしながら、経営力再構築伴走支援モデルを現場レベルに正確に落とし込むため、支援アプローチや手法を整理したマニュアルを充実させ、さらにタスクやツール使用方法の記載を細かくすることは、支援の柔軟性を低下させると推察される。その結果、経営環境の変化や経営者の置かれた状況やパーソナリティーに対応することができなくなり、本事業で目指すべき経営者の自走を促す支援が達成されない。

そこで、以下では整理したタスクの実施や、有効なツールを使用する際のベースとなる伴走支援員のあるべき姿について、マインド、傾聴と対話、ファシリテーション、構造化の側面から検討した。支援先の「気づき」による経営力の向上を促す伴走支援では、前述の「対話と傾聴」を成立させる後述の「3つのキク」と「4つのみえる化」というスキルに加えて、すべての支援の段階で「ファシリテーション」が重要なスキルになると考えられる。支援がどのように進んでいくのか、今日は何を目的として、どのような時間の使い方をするのかを明確にしたうえで、「傾聴と対話」を進めていくための「問いかけ（3つのキク）」や相互認識を深めるための傾聴した内容の整理（4つのみえる化）により事業者の方からの信頼を得ながら、発散しがちな議論を「構造化」して整理することで明確な方向性を提示することが重要となるためである。また、それらを支える根底として、「マインド」を醸成する必要がある。

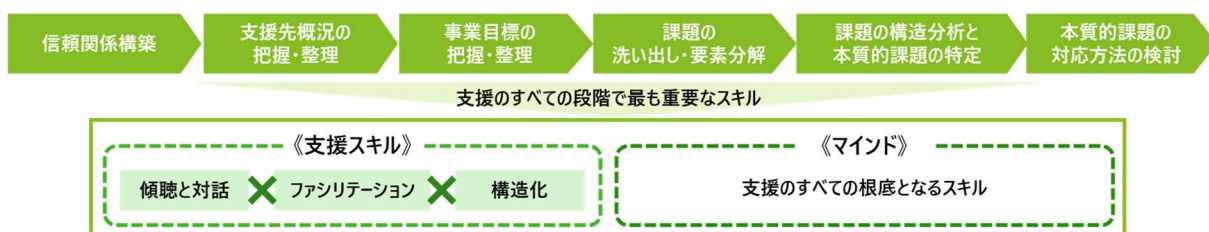


図 3-4 支援先の「気づき」を促すための基本的なスキル

3-2-2-1. マインド

経営力再構築伴走支援において、派遣先企業との信頼関係の構築は極めて重要である。

本事業で現場派遣した伴走支援員においては、プログラム内の基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢と態度）にて、対話姿勢・心構えや、信頼関係構築方法について学習を完了しており、基本的な考え方については浸透していたものと思料する。

ここでは事務局による現地支援同行や、伴走支援員・公的機関のコーディネーターへのヒアリングを通じて得られた知見を基に、伴走支援員に必要なマインドについて整理した。

好奇心を持つ

派遣先企業の属する業界や、立地する地域に興味と関心を持つことが望まれた。

本事業では、経営者との傾聴と対話を通じて伴走支援を進めていくが、伴走支援員に経営者に対する好奇心がなければ信頼関係の構築には至らないものと思料する。好奇心がないことで、質問が事務的・チェックリスト的になっており、経営者の表情も硬くぎこちない様子だった。逆に、伴走支援員が経営者と良好な信頼関係を構築しているケースでは、伴走支援員が好奇心をもって経営者の話に耳を傾け、リアクションをしていた。例えば、経営者が創業に至るまでの経緯や、経営に対する考え方をヒアリングする際には、前のめりで質問したり驚いたりすることで経営者は気持ちよく話を進めることができている例が見られた。

また、派遣先企業や業種に対して好奇心を持つことも必要である。製造業への伴走支援に派遣した区分 1 の伴走支援員が、現地訪問の前後に時間を取り企業が立地する周辺の街や文化資料館等に足を運んでいた。それは、当該企業が製造する製品が街の主産業である点に加え、当該企業が街の文化や伝統、技術を継承することに苦慮していた点がヒアリングによって伺え、伴走支援員は当該企業のみならず街の文化も含めて理解しようと努めていたためであった。同様に、他の伴走支援員の事例においても、伴走支援員がこれまでに支援をしてこなかった業種の企業に対する支援を依頼した場合であっても、その業種や当該企業の製品やビジネスについて好奇心を持ち、現地訪問支援外の調査や経営者への質問を通じて理解を深めている例がみられた。

このように、伴走支援において経営者や派遣先企業を理解しようとした際に、その業種や派遣先企業、また経営者に好奇心を持つことは重要であると考えられた。

先入観を持たない

先入観を持たずに、人柄や話の内容を分類しないことが必要であった。伴走支援員は、先入観を、確証バイアスや期待バイアスで正当化せずに、常に自分自身が無意識レベルであっても反射的な結論を導かないことに留意する必要がある。本事業における、現地支援の事前や事後打合せにおいて、伴走支援員から「この経営者は、頑固である。」等の経営者のパーソナリティーを安易に分類する言葉がみられた。このことは、信頼関係の構築において弊害になると考えられ、伴走支援員自身が経営者に接する態度について気づきを得ることができなくなると思料する。また、本質的課題の設定においても、過去の類似の支援経験や自分の得意な領域から当該支援の課題を、ときに無意識レベルで断定してしまっているケースも見受けられた。そのため、伴走支援員には先入観を持たずに伴走支援を進めることが求められると考えられた。

敬意を持って傾聴する

専門用語や情報優位で尊大な態度で自己顕示せず、敬意を持って傾聴する姿勢が必要である。本事業では金属加工業への伴走支援に派遣した区分 2 の伴走支援員が、上記の姿勢を体現できていたと思料する。当該支援においては、支援先がバックオフィス業務の IT 化・DX 化を要望していたため、その領域に知見を有する伴走支援員が派遣された。しかし、当該伴走支援員は自身の知見や専門領域を基に助言しようとするのではなく、フラットな視点でヒアリングを進めた。その甲斐あって、本支援では支援先もあまり認識できていなかった、別の本質的課題を設定することが出来ていた。

伴走支援員にもそれぞれ専門領域や得意分野が存在するが、派遣先企業の現状や課題について誰よりも詳しいのは派遣先企業自身である。そのため、伴走支援員にはその内容を教えていただく、もしくは支援先が微かに認識できている内容を明確化するサポートをするといった姿勢が重要となる。このような敬意を持ったヒアリングの重要性は、ほとんどの伴走支援員が認識しているものの、それを体現することは難しいと思料する。

3-2-2-2. 傾聴と対話

伴走支援の在り方検討会によって、経営力再構築伴走支援に当たっては、傾聴と対話を基本的な姿勢とすることが望ましいと報告された。また、対話する際に、相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感することが重要であり、そのような姿勢によって、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提となると示された。

本事業で現場派遣した伴走支援員においては、プログラム内の基盤スキルⅡ（創造的対話技法）にて、基礎的な問いかけの方法や、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法について学習を完了していた。しかしながら、同じプログラムを受講したとしても伴走支援員ごとに、傾聴と対話スキルにばらつきが生じており、満足度アンケートで企業側の満足度が高かった企業の伴走支援員は、傾聴と対話スキルが高い印象を受けた。経営力再構築伴走支援モデルを実現する上で、伴走支援員の必須スキルである傾聴と対話について、体系的に整理してノウハウとして伴走支援員に示すことが望まれる。

そこで、ここでは事務局による現地支援同行や、派遣先企業へのヒアリングを通じて得られた知見を基に、傾聴と対話スキルについて下記の3つの「キク」と4つの「みえる化」の観点で整理した。

3つの「キク」	聞く	相手の話を聞き、考え方や意見が 自身のものと異なっている場合であっても、相手を尊重し、ストレートに受け止め、ひたすら聞く。
	聴く	相手の話により 注意を向けて身を入れながら聴く。 その際には相手の 思考プロセスをなぞりながら聴く、または、考えを先回りして聴く ことで、同じ考えに至る、もしくは仮説を立てながら聴く。
	訊く	他2つの「キク」により持つ仮説をもとに、相手に思考を深めてもらうことを目的として、 相手の思考で不足している点についてあえて質問をし、気づきを与える。
4つの「みえる化」	見える化	企業の財務情報やその他の事実など、 支援に必要な定量的・定性的な情報を、資料を提供してもらうなどして、目に見えるようにする。
	視える化	「見える化」で提供してもらった情報を掘り下げることで、 数字とそれらの数字が起因し発生している事象の関係・課題を視えるようにする。
	診える化	「視える化」で明らかにした 数字と事象の関係・課題について、さらに詳細にみていくことで、解決策を検討するのに必要となる、具体的な問題点を明確にする。
	観える化	全体を俯瞰してみることで、原因、数字（根拠となる情報）、結果・課題、解決策に乖離や矛盾、不整合がないかをみる。 フレームワークを使用することも一つの手段である。

図 3-5 傾聴と対話スキル

なお、傾聴と対話で経営者の「腹落ち」を促すことができるスキルは対話であり、傾聴は対話を成立させるために必要なスキルと位置付けられる。しかし、適切なタイミングで適切な問いがなければ対話は深まらないばかりか、伴走支援の方向性が定まらない。そのため、経営者の「気づき」を促し、本質的課題（真因）を整理していくためには、支援の各段階でその段階に応じた「みえる化（見える化、視えるか、診える化、観える化）」を行う必要がある。また、その「みえる化」を進めるためには、3つのキク（聞く、聴く、訊く）を組み合わせることで傾聴と対話を行い事業者と支援者の相互理解を深めていくことが重要であると考えられた。

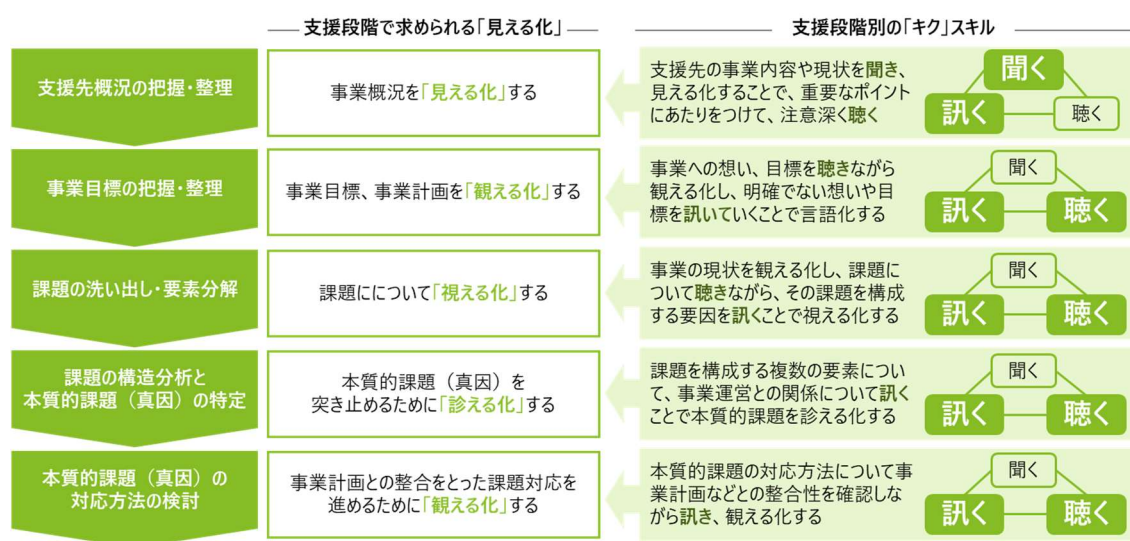


図 3-6 それぞれの支援段階において必要な「傾聴と対話」スキル

3つの「キク」

(1) 聞く

当該支援では、区分2の伴走支援員が経営者と対話した。伴走支援員は支援序盤の訪問にて、まずは経営者が抱えている困りごと等についてヒアリングすることから始めた。その際、当該伴走支援員は対話の流れを意図的に変えたり、課題を深掘りするために質問したりはせず、経営者がどういった状況に置かれていて、どのようなことを懸念されているのかを自然な会話の流れでヒアリングしているように見受けられた。そのため、支援先の抱える課題だけではなく、経営者個人が会社経営について困っている事等もお話いただけた。

無論、上記のような聞き方とは対照的に、仮説を持ちながら質問したり、時には経営者にとって耳の痛い話をしたりすることも本質的課題の設定に必要となる場合がある。しかしその一方で、支援序盤については、ただひたすら支援先の意見を真摯に聞き入れ、相手方にとって話やすい環境を作り出すことも、伴走支援にとっては重要なプロセスになると考えられる。

会社概要	事業概要	解体業
	資本金	—
	従業員数	約 20 名
	支援ニーズ	・若年層への技能伝承 ・財務体質強化
伴走支援員	区分	2
	年数	10 年超
要請機関	組織名	診断協会

(2) 聴く

当該支援の支援チームは、区分1および区分2の伴走支援員と、よろず支援拠点の担当者の3名によって構成され、現地支援も3名で実施された。経営者は支援の序盤ではコンサルタントによる支援の効果について懐疑的であり、支援チームの伴走支援員を信頼することができるかをご自身の目でよく観察していた。そのような状況で、伴走支援員は信頼関係構築のためにも経営者の話をよく聞いた。経営者は、以前に伺った同じ内容の話や、当該支援の目的から脱線した内容の話もたまに話されたが、無理に話を戻そうとせずに支援チームは経営者の話に耳を傾け続けた。この同じ内容の話を何度も「聴く」というプロセスについて、訪問支援の時間が限られる中でヒアリングの情報として取得するのであれば、以前に得た情報を再度ヒアリングする効果は低いであろう。しかし、経営者側が自分の言葉で何度も整理し直すことで考えが整理されるばかりでなく、支援チーム側においても思考をなぞりながら、適切な問いを投げかけることができるため有効であったと考えられる。

会社概要	事業概要	調味料の製造・販売
	資本金	約 3,000 万円
	従業員数	5 名以下
	支援ニーズ	・ 次の 50 年事業継続への基盤整備 ・ 収益改善行動計画の実現
伴走支援員①	区分	1
	年数	10 年超
伴走支援員②	区分	2
	年数	1～3 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

(3) 訊く

当該支援は区分2の伴走支援員によって実施された。当該企業は経営者の興味が尽きず事業拡大や新規事業を進めていきたい意向はあり、企業にポテンシャルはあるものの飛躍できないでいるという現状があった。この状況を打破するには、本質的課題に対する経営者の「腹落ち」が極めて重要であると考えられた。支援チームでは、経営計画作成や組織（コミュニケーション）をテーマに伴走支援を実施する中で、常に経営者への対話の中で「腹落ち」を意識してメンタリングも並行して行った。対話の中で、第7回訪問支援で経営者に変化の兆しが見られ、第8回訪問支援において経営者に対して問いを投げかけることで、その決意を「訊く」ことを主テーマと設定した。その結果、社員との意思統一や組織的な事業運営に課題があることが腹落ちされ、経営者自らが強い意思で会社を変革し、組織的な企業運営の構想に着手することができた。

会社概要	事業概要	土木・測量事業
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 40 名
	支援ニーズ	・ 経営計画・事業戦略の策定 ・ 戦略実行のための組織体制・制度の構築
伴走支援員	区分	2
	年数	4～5 年
要請機関	組織名	経済産業局

4つの「見える化」

(1) 見える化

当該支援は、区分1の伴走支援員によって実施された。派遣先企業は、社員の幸せを大事にしつつ、外部コンサルタントが策定した中期経営計画を基に事業拡大を進めていた。当初、経営者は中期経営計画の中で示された社内の組織体制・規定・制度、社員教育・人事評価制度策定等の具体的なソリューションとして課題解決型の支援を求めていた。支援チームは経営者の意向を受け止めつつも、まずは外部コンサルタントが策定した中期経営計画について経営者の理解を確認し、現状の組織体制や制度等をヒアリングにより「見える化」した。その結果、抛り所にしていて中期経営計画について、経営者が考え切れていない部分が明らかになった。当該支援では、「見える化」した事業拡大において検討しきれていなかった部分と、理念として会社が大切にしている社員の幸せについて言語化し、その整合を図ることを目的とした。その結果、中期経営計画が具体的なビジョンとして示され、アクションプランの作成を自社のみで実施できるまでビジョンがブレイクダウンされて示された。アクションプランの中では、当初、経営者に求められていた組織体制・規定・制度等の課題解決型の支援について、社員の幸せと両立することを軸として優先順位をつけて示すことを確認できた。

会社概要	事業概要	土木工事等
	資本金	約 5,000 万円
	従業員数	約 30 名
	支援ニーズ	・ 中長期計画・事業戦略の策定 ・ 社内の組織体制・規定・制度、社員教育・人事評価制度策定
伴走支援員	区分	2
	年数	10 年超
要請機関	組織名	経済産業局

		2030年のありたい姿（仮）	現状とありたい姿のギャップ（経営上の問題）	ギャップ解消のために必要なこと
既存事業	工事部門	- 道路の維持・補修・新築の需要は増加する。特に、高齢化に伴う歩道の整備、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。
	アスファルト部門	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	
新規事業	技術開発部門	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。
共通		- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。	- 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。 - 歩道の整備は、歩道の拡幅、歩道の舗装の改善など、歩道の整備は重要な課題となる。

図 3-7 ヒアリング内容の「見える化」

(2) 見える化

当該支援は区分 2 の伴走支援員によって実施された。当該派遣先企業の経営者は、財務等の数字に苦手意識があって、経営がうまくいっているのかを詳しく分析した経験がなかった。しかし、売上が好調というわけではないことを経営者は何となくは認識されており、売上改善に向けた取り組みを伴走支援が開始される前に自主的に少しずつ行っている状況だった。

今回の支援では、ローカルベンチマークシート等を用いて財務状況の見える化を行い、財務に関して派遣先企業が抱えている問題がどの程度ひっ迫しているのかを確認できるようにした。これによって経営者には自社の財務状況を再確認していただき、財務管理の重要性や財務体質強化の重要性を改めてご認識いただいた。経営者は当初その内容に驚かれていたが、経営改善に取り組む動機となったのか、支援後半は対話も活発になり、より積極的に伴走支援にご参加いただけた。

会社概要	事業概要	食品の製造・販売
	資本金	1,000 万円以下
	従業員数	約 10 名
	支援ニーズ	・取り組みたい事業等はあるが、実現可能性を含めた優先順位付けが出来ていない ・事業取り組みについて社長 1 人で悩んでいる
伴走支援員	区分	2
	年数	1~3 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

(3) 診える化

当該支援は、区分1の伴走支援員によって実施された。初期的課題として企業側から申告された課題の1つは、中間管理職の強化・育成であった。しかし、ヒアリングの結果、派遣先企業は会社拡大に伴って、組織階層や人事考課制度の導入によるハード的側面は整いつつあるものの、社員のモチベーションや心情等の会社のソフト的側面が追い付いていない状況であると推察された。対話を進める中で本質的課題が、組織のハード的側面とソフト的側面のギャップにあると仮説を立てた。そのような仮説のもと、第6回訪問支援で社員プレヒアリングとして数名の中間管理職に認識や会社に対する思いや課題をヒアリングし、その内容を基に仮説を深め、全社員向けのアンケートによる調査を実施した。また第7回訪問支援では、アンケートの内容を定性的に補足するような情報を数名の社員からヒアリングして会社のソフト的側面を「診える化」した。

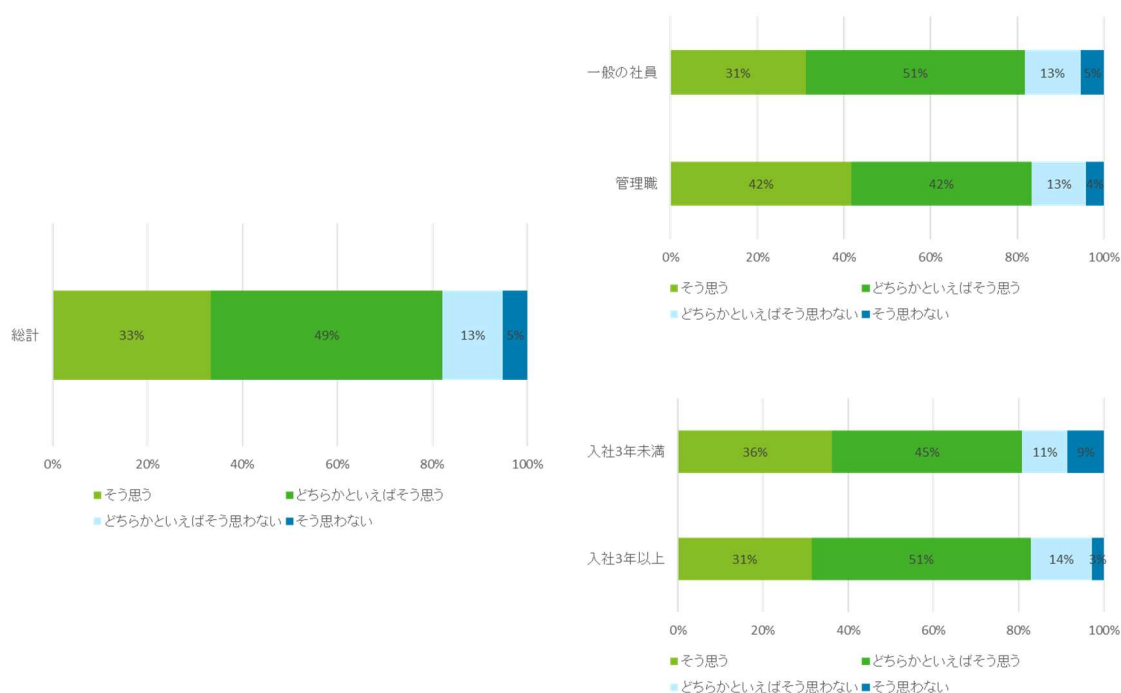
当該支援では、当初は課題が経営層と中間管理職、一般社員のそれぞれの役職の間、または、入社3年以内のコロナ禍入社社員と入社3年以上の社員の間における考え方や意識のギャップにあると想定していたが、調査の結果、中間管理職をはじめとする社員が経営層や会社に対して意見や考えを伝えることができていない「会社の風通しの悪さ」が本質的課題として抽出された。なお、支援チームでは第3回の訪問支援で企業の本質的課題に到達していたが、会社の状況を「診える化」することで経営者への気づきや、腹落ちを促した。

会社概要	事業概要	製造
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 110 名
	支援ニーズ	・リーダー人材の育成 ・原価計算による生産管理 ・商品開発力、販売営業力の強化
伴走支援員	区分	1
	年数	5~10 年
要請機関	組織名	経済産業局

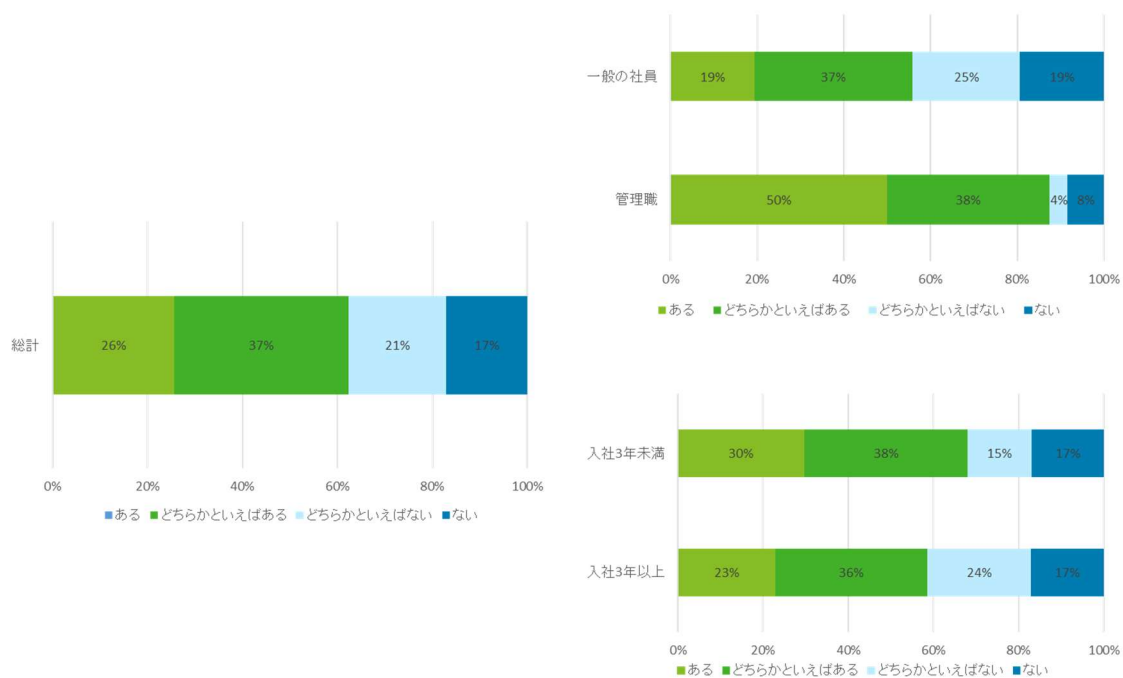
全社員へのアンケートは18問から構成され、会社のソフト的側面を定量的に表現していた。その中で、特徴であった回答結果を図3-8に示す。全社員の82%がコミュニケーションの機会を活用したいと回答した。会社や経営層に対して伝えたい思いや意見は、一般の社員で56%、管理職で88%の社員が「ある」または「どちらかといえばある」と回答し、管理職の方が多かった。一方、その会社に対する思いを直接または上司経由で会社や経営層に伝えられているかについては、一般の社員で46%、管理職で42%と管理職の方が

少ない結果となった。このことは、中間管理職が会社や経営層に思いや意見を伝えられていない問題を浮き彫りにした。支援チームでは社員アンケートおよび社員ヒアリングで得られた調査結果について、支援チーム側の見解や示唆を加えることなく個人が特定されない形で経営者をはじめとする経営層に示すことにより、本質的課題への気づきと腹落ちを促した。結果として、調査結果をもとに経営層で数度の会議が実施され、経営者側からいくつかの気づきやそれに対する対応方針が支援チームに示された。

Q12：他部署等の社員同士でコミュニケーションする機会があれば活用したいですか？ (12/18)



Q13：会社や経営層に対して伝えたい思いや意見はありますか？ (13/18)



Q14：ご自身の思いや意見を、直接または上司経由で、会社や経営層に伝えることができていると感じますか？ (14/18)

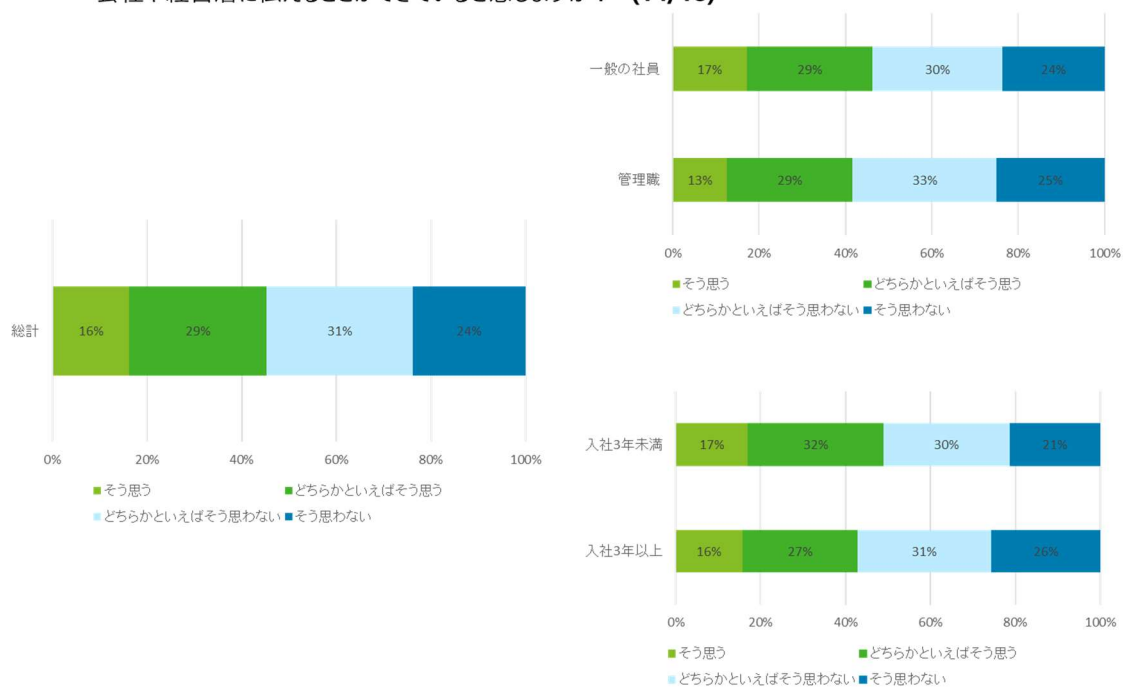


図 3-8 社員アンケート結果（抜粋）

(4) 観える化

当該支援は、区分2の伴走支援員によって実施された。伴走支援員は支援前半にてローカルベンチマークシートを用いた現況のヒアリングを行い、支援後半では経営デザインシートを用いて在りたい姿と現状とのギャップ、移行戦略を明確にしていた。

経営デザインシートを記載する際、伴走支援員は経営者からヒアリングした内容を持ち帰ってまとめて記載するのではなく、訪問支援中にホワイトボード上で情報を整理しながら対話を進めた。ホワイトボード上の記載はピラミッドのような構造となっており、経支援先が抱える本質的な課題は何なのか、課題毎にどのような解決策を取ればよいのか、また、それぞれの課題解決策のために必要となる経営資源は何なのかといった情報が、経営者の実現したい成長イメージという一つの目標に繋がっていく構造としてホワイトボード上に整理されていた。

上記のようにヒアリングした内容が構造化されていたため、訪問支援中は今何について話し合っているのか、どこが十分に議論できていないかが常に明確となっており、十分に議論できていない箇所については経営者ご自身から補足してお話いただいている場面も多々あった。

ローカルベンチマークシートや経営デザインシートを用いるだけでも、自社の経営の現状や移行戦略等を俯瞰的に見る事が可能である。しかし、当該支援で伴走支援員は、経営デザインシート上の情報を再整理することによって、当該シート上における記載内容相互間の関係に乖離や矛盾・不整合が生じていないかを、より視覚的に確認できるよう工夫していたようである。

会社概要	事業概要	金属加工
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 50 名
	支援ニーズ	・生産管理システム導入による生産性向上 ・バックオフィス業務含む IT 化と DX 化
伴走支援員	区分	2
	年数	1 年未満
要請機関	組織名	よろず支援拠点

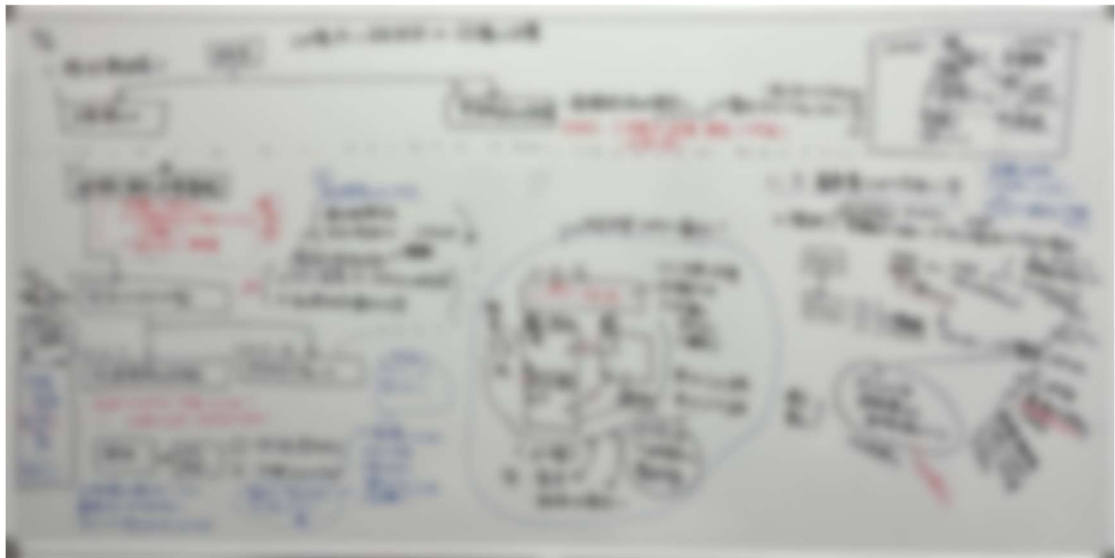


図 3-9 ホワイトボードの活用による「観える化」

3-2-2-3. ファシリテーション

伴走支援を進める中で、ファシリテーション能力が重要である。本事業では満足度アンケートによって各回の支援における企業の満足度を経営者に回答いただいたが、経営者が当該回の訪問支援が「不満」と回答したものは全企業の各回を通じて1件のみであった。事務局による当該伴走支援員や経営者に対する調査の結果、「不満」と回答した要因にファシリテーションスキルの不足があることが推察された。

当該の「不満」と回答した支援回は第2回訪問支援であり、伴走支援員は第1回訪問支援で得られた話の内容をさらに深掘りして本質的課題を探ることを支援の目的と設定していた。第1回訪問支援では、企業側が考える現状や課題について、経営者との対話を通じてヒアリングしたが、それらの課題は表面的であると考えられたために第2回訪問支援で再度同じテーマについてそれぞれヒアリングして、伴走支援員からの質問を通じて本質的課題についてアプローチしようと試みた。他方、企業側では伴走支援の開始前に要請機関に初期的課題を伝えていることもあり、第1回訪問支援のヒアリング結果を踏まえて、第2回では具体的な課題解決に向けたソリューションの提示や進め方の話になると期待をしていた。

このような背景があったにも関わらず、伴走支援員は第2回訪問支援の冒頭で、訪問支援全体の中での第2回訪問支援の目的やゴール、その中でどのような時間の使い方をするのかを経営者に伝えないまま、第1回訪問支援でヒアリングした内容に追加で質問を繰り返した。経営者としては、要請機関に伝えた内容や第1回訪問支援で伴走支援員に対して話をした内容について、第2回訪問支援でも意図や目的、時間配分が不明なまま質問が支援中2時間繰り返されたことが「不満」に繋がったものと考えられた。

上記のように、経営力再構築伴走支援の考え方や進め方を、傾聴と対話のスキルを実践しても当該支援のファシリテーションで失敗すると経営者の満足は得られにくい。特に、経営者側に経営力再構築伴走支援の考え方が十分に伝わっていない場合は、経営者側はより具体的で即効性のある課題解決型の支援を望まれることも多い。そのような認識のギャップがある場合は、当該支援の支援全体の中での位置づけや、目的や時間配分を計画し、その内容を経営者にしっかりと伝えることが望まれた。

ここで、或るよろず支援拠点から紹介いただいた面談の流れ(初回相談・1時間のケース)の事例を紹介する。当該よろず支援拠点では、まず、面談開始後5分程度で支援拠点の事業内容や制約事項、支援の進め方等を説明する。その中で、適宜雑談等を含みながら支援先との関係を構築することを目指す。次に、経営者が話したい事や課題等を10分程ヒアリングし、情報を自分の中で整理出来たら、適宜質問等を行いながら内容を掘り下げていくことで、事業者の理解・ヒアリング内容の整理を行う。そして、最後の15分程度でヒアリングした

内容を基に、支援の具体的な内容を提案する。

経済産業局の支援においても、支援の全体の流れを口頭ではなく資料を用いて経営者側と認識を合わせることや、当該支援がその全体の流れの中でどのような位置づけにあるのかを訪問時の冒頭にしっかりと伝えていた。また、訪問等によるインタビューの結果得られた企業情報や社長等の想いについて支援チームが正しく解釈しているか、次の訪問時の冒頭、先方にその内容を「振り返り」と称し示して確認を取っているとのことであった。

派遣先企業の担当者も時間的な制約があるなかで伴走支援に参加していただくことが多い。そのため、伴走支援を設定された時間の中で効率的に進める必要があるが、その際にはよろず支援拠点や経済産業局のように、面談の流れを事前に決めておくことが重要である。このように、経営力再構築伴走支援を進める上で、ファシリテーションスキルは、傾聴と対話スキルと同等に重要なスキルであると考えられた。

3-2-2-4. 構造化

本事業による現場派遣で、経営者の納得する本質的課題の設定ができたケースでは、共通して伴走支援員が得られた情報や要素を構造化しようと試みていた。構造化は、得られた要素がどの階層に位置しているかを検討し、それらの要素同士の繋がりを整理することである。

また構造はピラミッド構造で整理されることが多く、横（網羅性）と、縦（階層）によって規定される。図 3-10 に構造化のイメージを示した。以下では、横（網羅性）と縦（階層）によって構造化するにあたって、留意すべき点を記載している。なお、横（網羅性）と縦（階層）を結節する線分は論理的に正しいことが求められる。

横（網羅性）

構造化のためのツールは多数存在するが、その利用には注意を要する。ローカルベンチマークや経営デザインシート等のツールは、ヒアリングの際に同じ階層の情報を、網羅的に取得することが可能であり、ツールの項目を埋めると得られた情報の概ねの構造も視覚的に整理される。

しかし、伴走支援員自身が得られた情報を構造化して整理する態度がなければ、それらのツール活用は診断的・チェックリスト的になることが見受けられた。ローカルベンチマークでは、第 1 階層で財務・非財務の観点で網羅し、それぞれの要素について第 2 階層、第 3 階層で深掘りをしている。伴走支援員に得られた要素を構造的に整理するスキルが不足している場合、傾聴と対話で得られた情報や要素の網羅性を確認できないことや、伴走支援員の興味や関心がある要素について必要以上に深掘りしてしまうことなどが問題として発生することが想定される。

縦（階層）

傾聴と対話によって得られた要素について、全ての階層で総点検的・網羅的にヒアリングすることは支援の進め方として不適である。例えば、ローカルベンチマーク等を活用して、一定の階層において抜け漏れなく経営者の理解や考えを確認できたとき、その階層で得られた全ての要素について深掘りすることはせずいくつかの要素について深掘りするように傾聴と対話をすることが望ましい。どの要素を深掘りするかについては、経営者の理念やビジョンを拠り所にして傾聴と対話によって決められるべきものであると思料する。

また、構造化の縦（階層）には、抽象的な要素から具体的な要素として要素分解していくパターンと、具体的な要素から抽象的な要素に括るパターンが存在する。どの抽象度で対話を進めるのかについては経営者ごとに注意深く見極めて対応する必要がある。経営者が既に気がついている階層の要素について適切な問いによって深掘りすることで具体的な対話をする中で、経営者の考えが及んでいない部分に「気づき」を与えるのか、それとも、具体的な要素として挙げられたいくつかの課題や事象を抽象化して括ることで新たな「気づ

き」を得てもらうのか、それらは経営者との対話を通じて、支援者が探る必要があると考えられる。

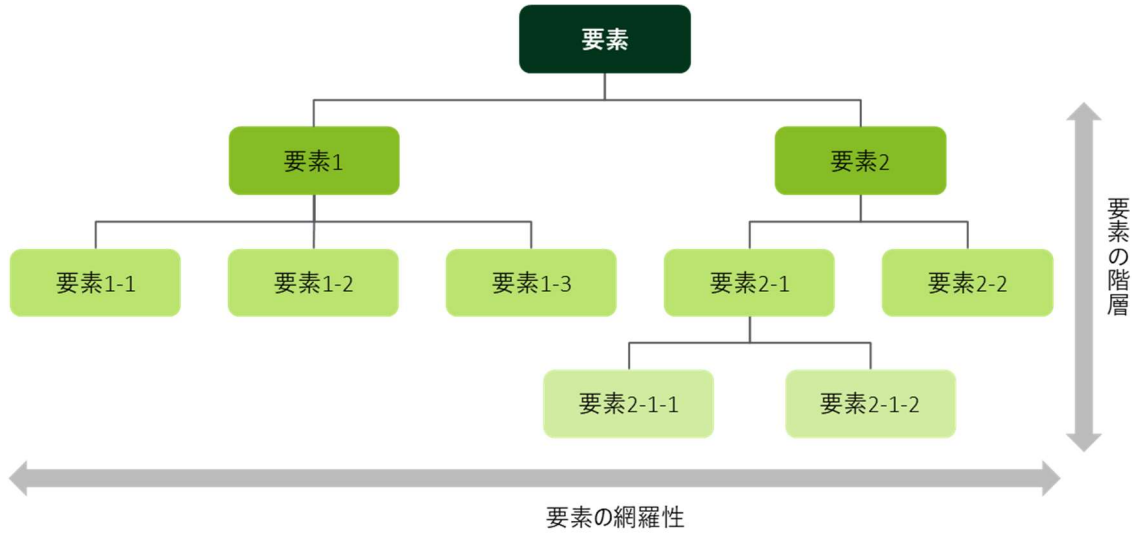


図 3-10 構造化のイメージ

以下では、本事業においてみられた、ツールをうまく活用した構造化の事例を紹介する。

(1) マインドマップによるヒアリング事項の整理

本支援では、第1回訪問支援にて社長をはじめとする幹部へのヒアリングで企業の考える課題を抽出した。伴走支援員は第2回訪問支援時に、第1回訪問支援の内容を整理したマインドマップをスクリーンに投影しながら追加ヒアリングを実施した。

第1回訪問支援で対話した内容が構造化された状態で企業側に示され、その構造に従って追加ヒアリングすることで網羅的に対話することができた。また、企業側にとっても全体の枠組みが視覚的に示されることにより、ヒアリングにおける質問の意図が企業側とも共有され質の高いヒアリングに繋がったと思考する。

また、マインドマップを用いたヒアリングの実施は、企業側の質問攻めにあっている印象を低減しつつ網羅的にヒアリングできる効果に加えて、そこから導き出される課題への納得感も高まる効果もあると考えられる。

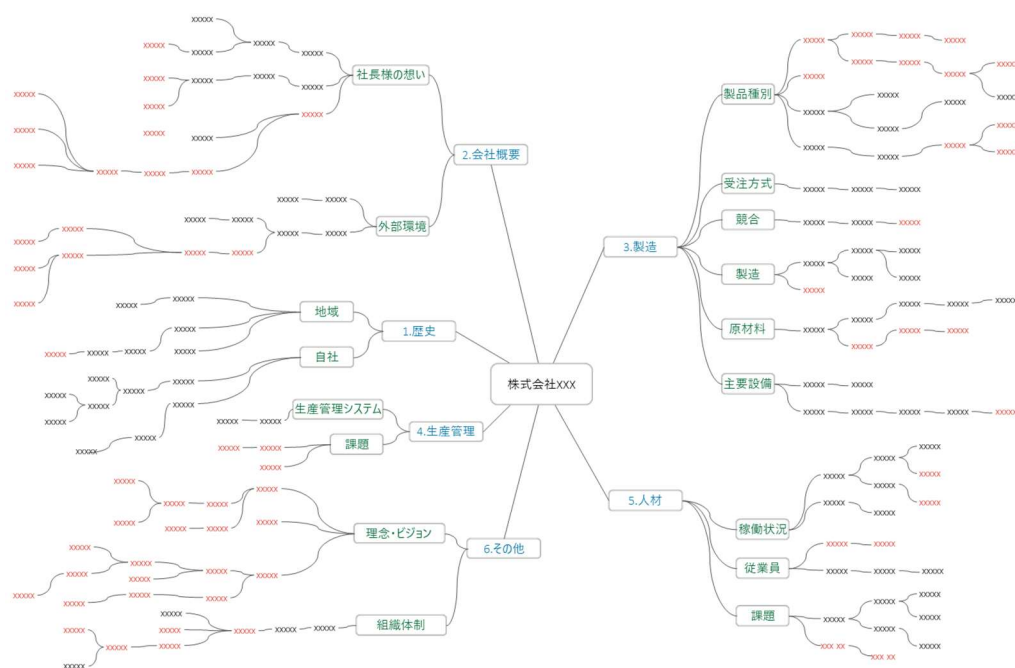


図 3-11 マインドマップによるヒアリング事項の整理
(支援に使われた資料を基にトーマツ加工)

(2) 関連図による経営デザインシートの整理

本支援では、第8回訪問支援にて経営デザインシートを用いた経営者との対話により将来のビジネスの構想を整理した。その中で伴走支援員は、第7回訪問支援時に社長と作成した経営デザインシートを関連図として改めて整理したうえで対話を進めていた。

経営デザインシート上の構成要素を関連図として整理したことで、将来の自社の在りたい姿を実現するにあたって解決すべき本質的課題や必要な資源等が、過不足なく定義出来ているか、また、記載内容が現状、移行戦略、在りたい姿という流れの中で無理なく繋がっているかが視覚化され、明確になった。

これにより、経営デザインシート上の記載内容を経営者により納得していただけた上、シート上で記載が不足している箇所が明確になり、ヒアリングをより効率的に進めることが出来ていた。

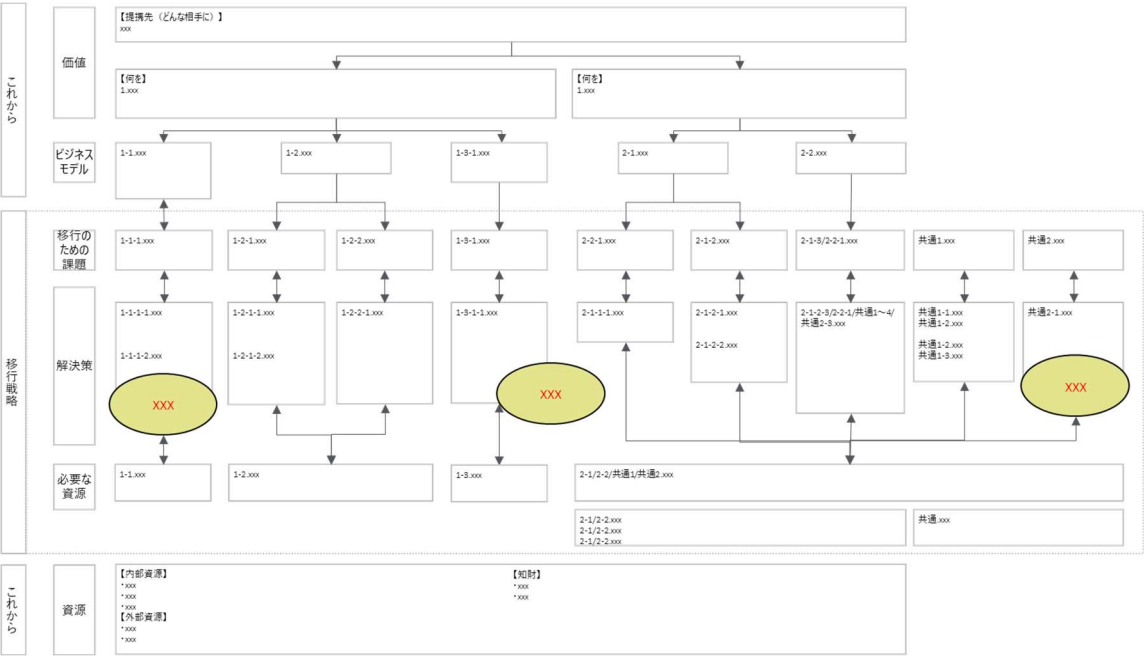


図 3-12 関連図による経営デザインシートの整理
(支援に使われた資料を基にトーマツ加工)

(3) ホワイトボードを活用した整理と対話

本支援では、第1回訪問支援を含む支援の序盤、経営者の話をホワイトボードに記載しながら内容を整理していた。経営者と支援チームの中で今何についての話で、それが全体の中のどの部分なのかが、対話の中でリアルタイムに視覚的に整理される。これにより、情報間のつながりや構造に対する認識に齟齬がなくなるだけでなく、経営者自身も自らの話の内容で不足している部分や深掘り出来ていない箇所に気づくことができ、対話の内容をより深めることができていた。

一方、多くの支援ではヒアリングで得られた情報を伴走支援員が一度持ち帰り、資料等で整理することで視覚化していた。そういったまとめ方も1つの手法としてはあり得るが、リアルタイムで議論しながら情報を整理した方が、経営者にとっても理解が捗るため「腹落ち」に繋がると思料する。

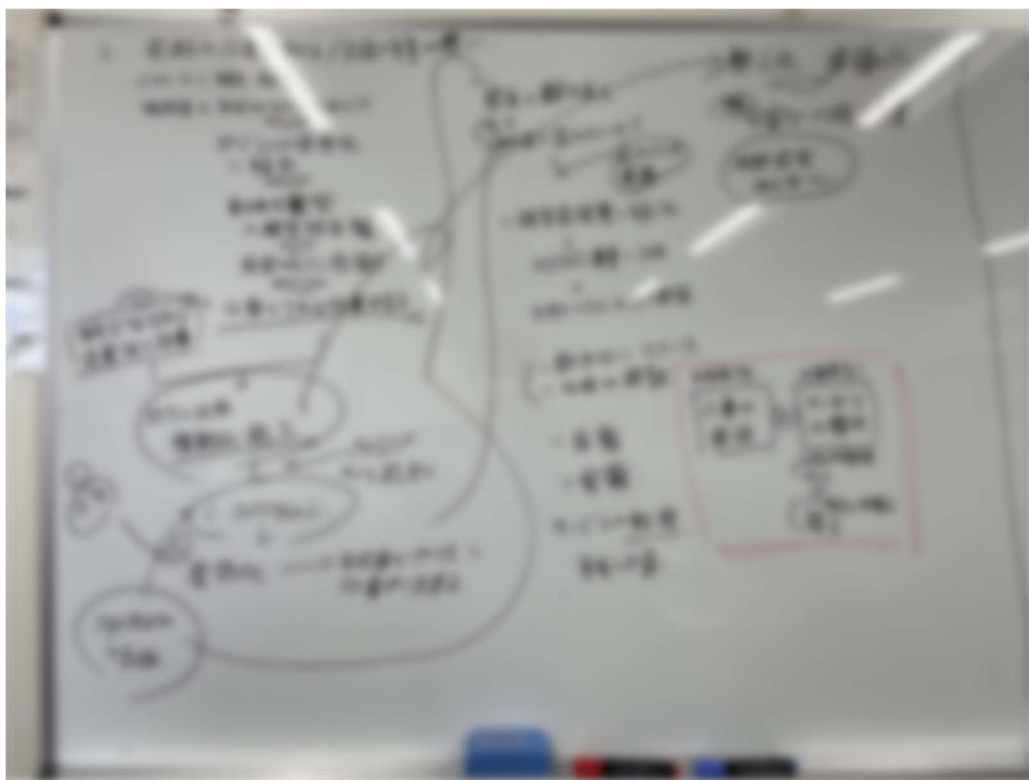


図 3-13 ホワイトボードを活用した整理と対話

3-3. 経営力再構築伴走支援員の育成

本事業の目的である経営力再構築伴走支援の全国的な普及を目指すにあたって、本報告の「3-2. 経営力再構築伴走支援モデルと伴走支援員のあるべき姿の検討」で示したあるべき姿を、現場の中小企業支援の関係者に伝えていく必要がある。特に、伴走支援を実施する伴走支援員には、概念や手法を正確に伝えられることが望まれる。

本事業では、中小企業診断士の資格を有し、本事業への趣旨（経営力再構築伴走支援の意義等）に理解を示し、かつ、所定の研修や企業への派遣支援への参加に意欲を有する者について、プログラム受講（座学）と現場派遣（実践）による育成を試みた。実際に現場派遣した伴走支援員へのヒアリングを踏まえると、伴走支援員の育成には、座学と実践の両輪でのアプローチが有効であると考えられた。

3-3-1. 座学

本事業ではオンラインによるプログラム受講を通じて、伴走支援員に対してプログラム研修を実施した。プログラムの受講者から自由記述形式で提出された講評について、プログラムの内容とプログラムの運営方法の 2 つの観点から分析した。講評の詳しい内容については別添資料に記載している。

なお、受講者の前提知識やスキル、プログラム受講態度等の要因によって、プログラムの内容に関する理解度や納得度にばらつきが生じると推察された。そのため、講評から導かれる考察についてはプログラムの運営方法にとどめ、プログラムの内容に関する考察については、本事業で現場派遣した伴走支援員へのヒアリングや、事務局による現場支援への同行の結果も踏まえて分析した。

3-3-1-1. 中小企業基盤整備機構における研修

(1) プログラムの講評分析

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）の研修講評では、ポジティブな意見として、「伴走支援で必要となる傾聴と対話の姿勢が理解できた」というコメントが最も多く寄せられた。また、「講師の経験ベースの講義内容に説得力があった」等のご意見もいただいた。一方、ネガティブな意見もいくつかいただいたものの、同じ内容で複数コメントが寄せられることはなかった。

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）の研修講評では、ポジティブな意見として、「内発的動機から自己変革へのつながりの重要性を理解できる内容であった」、「自身の企業をもとにしたワークにより、事業としてだけでなく経営者としての気付きもあった」等の意見が多かった。また、講師の個別アドバイスやフィードバックも好評だった。一方、ネガティブな意見としては、「資料の文字が小さすぎる」等の教材資料に関する指摘や、全体での演習・講師からの直接的な指導を求める指摘があった。

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）の研修講評では、ポジティブな意見としては、ローカルベンチマークと経営デザインシートを実際に作成しながら学べる点が一番多く挙げられていた。それに対して、ネガティブな意見として、「ツール作成して参加者間でディスカッション、もしくは提出してフィードバックをもらえるとさらに効果が高まる」といった意見や、「一度の講義で2つのツールを学ぶのは難しいのでは」といったコメントも見られた。

研修全体に対する講評では、ポジティブな意見としては、研修動画からの実践サイクルという全体の流れが有用であった点や、マインドとスキルの双方が学べた点、講師の方や全国の受講者の方と意見交換できた点等が挙げられている。一方、ネガティブな意見としては、基盤スキルⅠからⅢの繋がりや活用方法に関する説明が不足している点や、チャットが使えないために他参加者との情報交換が行えなかった点等が挙げられた。

以下では、上記スキル毎の集計にコメントの分類の観点を加え、図3-14と図3-15に整理して分析した。

図3-14はポジティブなコメント（よかった点等）を集計している。この中で、スキルⅠからⅢの【講師の話・説明】、【スキルに対する理解】、【気づき】に対しては全体的にポジティブな意見が多く、研修の内容はスキルⅠ・Ⅱ・Ⅲともに概ね好評であったといえる。その中で特にコメントが多かったのがスキルⅢの【スキルに対する理解】で、多くのポジティブなコメントが寄せられている。しかし、当該項目にはネガティブなコメントも多数寄せられているため、研修内容が好評だったというよりも、内容に対する関心が最も高かった項目であると言える。なお、スキルⅢの【気づき】に対するポジティブなコメントが少なかったが、これは研修の主な内容がツールの紹介であったためであると推察される。

図3-15はネガティブなコメント（改善要望等）を集計している。この中で、スキルⅠは他のスキルに比べて全体的にネガティブなコメントが少ないという特徴があり、スキルⅠは他と比べて今後改善すべき点が少ないと言える。なお、スキルⅢの【スキルに対する理解】に対してネガティブなコメントが多いのは前述の通りである。

スキル別・研修内容に対してポジティブな意見をした人数（人）					
	講師の話・説明	スキルに対する理解	気づき	教材・資料の内容	その他
スキルⅠ	21	14	22	4	4
スキルⅡ	12	29	19	4	11
スキルⅢ	18	48	4	1	8

全体・研修内容に対してポジティブな意見をした人数（人）				
研修全体の流れ	各講師について	ワークについて	診断士との交流	その他
27	5	0	4	1

※凡例 ●：30人以上、●：20～29人、●：10～19人、●：5～9人

図 3-14 研修内容に対してポジティブな意見をした人数

スキル別・研修内容に対してネガティブな意見をした人数（人）					
	講師の話・説明	スキルに対する理解	気づき	教材・資料の内容	その他
スキルⅠ	4	1	1	1	0
スキルⅡ	8	4	3	10	12
スキルⅢ	4	21	1	4	3

全体・研修内容に対してネガティブな意見をした人数（人）				
研修全体の流れ	各講師について	ワークについて	診断士との交流	その他
8	0	5	6	3

※凡例 ●：20人以上、●：10～19人、●：5～9人

図 3-15 研修内容に対してネガティブな意見をした人数

(2) プログラムの運営方法

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）の研修講評では、ポジティブな意見として、ロールプレイング形式であったため、ケーススタディの理解がより深まった点が一番多く挙げられていた。一方、ネガティブな意見としては、ロールプレイングの事前説明やフィードバックが不足していた点や、研修時間が短い点などが挙げられている。

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）の研修講評では、ポジティブな意見として、ケーススタディであったため、演習がより現実的な内容となっていたとのコメントが最も多く寄せられた。また、経営者としての自分自身の事業整理といった観点からも勉強になったといったご意見も複数いただいている。それに対して、ネガティブな意見としては、テーマの壮大さに対して研修時間が短い・ロールプレイの時間が短い等、やはり研修時間の短さを指摘するコメントが多かった。また、ロールプレイングを2人1組から3人1組とし、第三者視点からのフィードバックがもらえたらよかった旨のコメントも見られた。

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）の研修講評では、ポジティブな意見としては、紹介されたツールは手段として適切で、支援での活用が想像できたというコメントが多く寄せられている。一方、改善要望としては、演習時間が長すぎるため、事例の読み合わせやローカルベンチマークシートの項目記入は事前課題とした方が良いとのコメントが見られた。

研修全体に対する講評では、ポジティブな意見として、オンライン研修である点や複数日程・時間の中から選択することが出来る点など、参加のしやすさを挙げているコメントが多かった。一方、改善要望としては、日程確定の連絡や研修教材配布など各種通知がもう少し早めにほしいとの意見が最も多かった。また、やはり演習の内容に対して時間が短いとのコメントが多かった。

以下では、研修内容の分析と同様、上記スキル毎の集計にコメントの分類の観点を加え、下記図 3-16 と図 3-17 に整理して分析した。

図 3-16 はポジティブなコメントを集計している。その中では、スキルⅠ・Ⅱの【ロールプレイング・ケーススタディ】に関するコメントが最も多かった。事例ベースの実践は実際の支援が想像しやすく、好評だったことがうかがえる。

図 3-17 はネガティブなコメント（改善要望等）を集計している。その中では、スキルに関わらず、【時間】に対するコメントが比較的多かった。講義内容に対して時間が短すぎる旨や、時間配分の改善を求める旨のコメントが多く、この点はスキルに関わらず今後の課題と言える。

スキル別・運用に対してポジティブな意見をした人数（人）					
	ロールプレイング ・ケーススタディ	参加者・メンバー	時間	事前情報・準備	その他
スキルⅠ	40	3	2	3	3
スキルⅡ	21	5	2	1	2
スキルⅢ	4	0	0	0	0

全体・運用に対してポジティブな意見をした人数（人）				
オンライン開催	参加者・メンバー	時間	事務局とのやりとり	その他
7	0	3	2	3

※凡例 ●：30人以上、 ●：20～29人、 ●：10～19人、 ●：5～9人

図 3-16 運営に対してポジティブな意見をした人数

スキル別・運用に対してネガティブな意見をした人数（人）					
	ロールプレイング ・ケーススタディ	参加者・メンバー	時間	事前情報・準備	その他
スキルⅠ	17	3	13	3	7
スキルⅡ	6	8	19	2	4
スキルⅢ	3	0	8	3	0

全体・運用に対してネガティブな意見をした人数（人）				
オンライン開催	参加者・メンバー	時間	事務局とのやりとり	その他
8	1	7	17	24

※凡例 ●：20人以上、 ●：10～19人、 ●：5～9人

図 3-17 運営に対してネガティブな意見をした人数

3-3-1-2. 本事業の結果を踏まえた研修についての考察

(1) 本事業で現場派遣した経営力再構築伴走支援員へのヒアリング

本事業で現場派遣した伴走支援員にプログラムに対するヒアリングを行った。全体的にポジティブな回答が多かったものの、一部でネガティブな回答も得られた。区分2の伴走支援員には、支援の進め方やツール活用法等で新しい気づきが多く、参考になったとする回答が多かった。他方、区分1の伴走支援員はプログラムが既知の内容であったとする回答が多かった。これらは伴走支援員のもともとの経験やスキルによって異なるものと推察され、区分1の伴走支援員にとってはプログラムの内容は既知のものであったものと考えられた。しかし、「プログラムの内容については理解していたため、受講する意味を感じなかった。」と回答した区分1の伴走支援員であっても、自身の得意な領域を本質的課題と無理やり設定しているような支援を進めており、経営力再構築伴走支援の考え方や進め方を理解しているとは考えにくい例もあった。また、プログラムの内容が既知であったため不要であったと回答した伴走支援員の中でも、優良事例となるような伴走支援を行い経営者の満足度も高い結果を示した伴走支援員もいた。

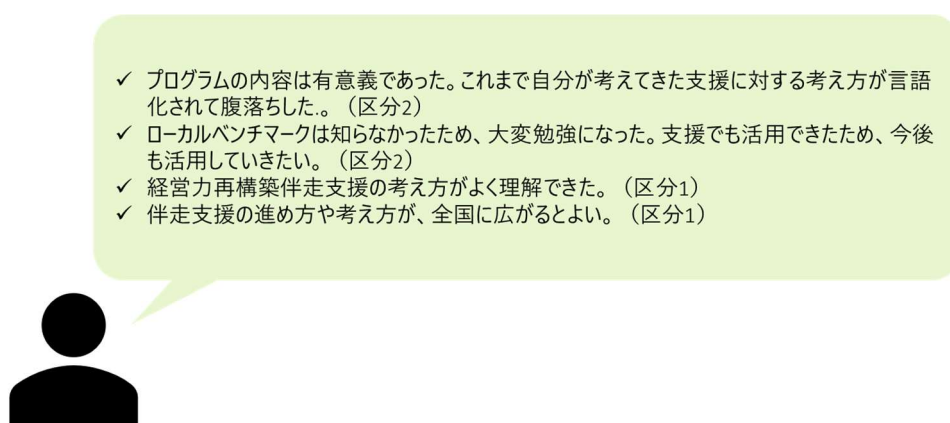


図 3-18 現場派遣した伴走支援員によるプログラムに対するポジティブなコメント

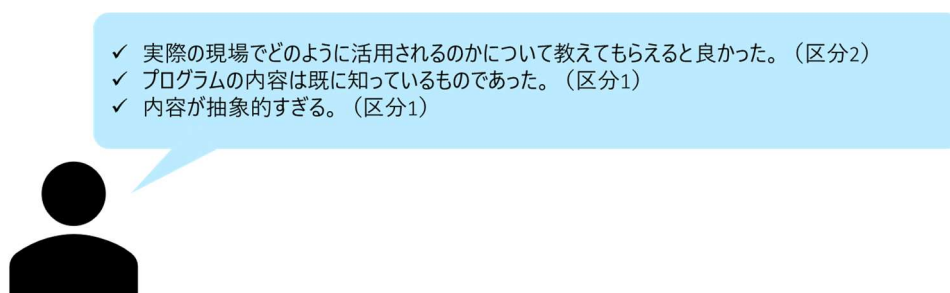


図 3-19 現場派遣した伴走支援員によるプログラムに対するネガティブなコメント

(2) 本事業を通じた知見を踏まえたプログラムに関する考察

本事業において伴走支援員は、機構から提供されたプログラムを通じて経営力再構築伴走支援に関する研修（座学）を受けたのち、本事業における現場支援（実践）を行った。ここでは、実際の現場支援の結果を基に、プログラムの内容が伴走支援に必要なスキルを過不足なく含んでいるか、また、より効果的なプログラムを実現するためにはどのような観点が必要かについて以下で考察している。本考察が今後プログラムの内容を検討するうえでの一助となれば幸甚である。

本事業における基盤スキル研修の内容は、導入動画で経営力再構築伴走支援の考え方や進め方等の全体の流れを説明し、その後に基盤スキル研修で支援を進めるためのスキルの紹介を行った。具体的には、基盤スキルⅠでは対話の基本姿勢と態度、基盤スキルⅡでは創造的対話技法、基盤スキルⅢではツールの活用ポイントについてレクチャーを実施した。

本事業において実際に現場派遣した伴走支援員のプログラムに対するコメントや、事務局として現場支援への同行で得た所感を通じて、プログラムの内容について、1)研修間のつながり、2)研修のターゲット層の2つの視点から考察した。

1) 研修間のつながり

研修の内容は、ヒアリングの際に伴走支援員が留意すべき姿勢やマインド等のソフト面に関する内容から、ヒアリングの際に実際に用いられるツールの活用法等のハード面に関する内容まで幅広くレクチャーがあり、支援先からの情報収集の方法については網羅的に研修を実施できていたと考えられる。このソフト面とハード面双方からの研修は伴走支援員からも好評であった。一方、課題として基盤スキル研修間のつながりが見えづらくなってしまい、それぞれが独立した手法である印象を与えたケースが見受けられた。

例えば、基盤スキルⅢで示されたローカルベンチマークを活用してヒアリングを進めているものの、チェックリストに従って質問しているような印象を与えており、基盤スキルⅡで示された対話技法が活用されていなかった点などが挙げられる。また、本事業の中で伴走支援員から事務局に対して、「成果物としてローカルベンチマークや経営デザインシートを作成した方がよいのか」という質問も多数寄せられた。これらのツールは、伴走支援を進める中で参考になるツールとして基盤スキルⅢで示していたものの、相手の状況や局面によって使い分けるように冒頭で説明されていた。このことは、経営力再構築伴走支援モデルの3要素として明確に示されており、かつ導入動画でも説明がなされていた内容である。なお、事務局から伴走支援員に依頼した成果物は、図 1-22 に示した活動計画と、図 1-23 に示した訪問支援事前計画および実施報告の2つである。

同様に、研修を通じて得られたスキルを活用して、情報を収集できたものの、そこからどうやって本質的課題を抽出するのか、また、どのように支援を収束させていくのかが伴走支援員の力量に頼る部分が大きくなっていた。経営力再構築伴走支援のコンセプトを鑑みると、支援のプロセスや進め方は、細かく規定するのではなく各現場や経営者との対話の中で

臨機応変に進める必要がある。しかし、本事業において現場派遣した伴走支援員は傾聴と対話を意識するあまりに、情報収集に時間を割きすぎてしまう事例が多く見受けられた。収集した情報をどのように整理していくか、また、どのように本質的課題の設定に活かしていくのかについて、考え方や支援全体の大まかな流れや各基盤スキルとのつながりを導入動画等で紹介するとより理解が捗ると考えられた。

このように、研修間でのつながりが意識できていないことから、それぞれの基盤スキルが独立した論点として認識されてしまい経営力再構築伴走支援の考え方や進め方が正確に伝わっていないケースも見受けられた。

2) プログラムのターゲット層

プログラムのターゲット層をどの層に設定するかを検討する必要がある。本事業において実際に現場派遣した伴走支援員から得られたプログラムに対するヒアリング結果では、区分 2 の伴走支援員の多くはプログラムが有意義で大変に参考になったと回答した一方、区分 1 の伴走支援員では内容は分かっていたとする回答が多かった。区分 1 の伴走支援員は基盤スキルの研修は必須としていないが、プログラムについてはターゲット層を設定して研修を実施する必要性を再認識した。特に区分 1 の伴走支援員については、その多くが経営力再構築伴走支援のコンセプトを正しく理解し、日常業務でも実践されているため、研修は不要と判断された。

他方、研修が有効であった層として、経営力再構築伴走支援モデルのコンセプトを知らなかった層や、日常業務の中で意識はしていたが言語化できていなかった層が挙げられる。これらは、区分 2 をはじめとする伴走支援員に多く見受けられた。

一部の伴走支援員からは、プログラムの中で支援中にすべきことを細かく示してほしいと回答する意見も頂戴した。しかし、伴走支援のプロセスをタスクベースで細かく規定することは経営力再構築伴走支援のコンセプトと矛盾する。一方で、細かく規定しなければ支援を進めることができない層が一定数いるのも事実である。そのような層にも現場で伴走支援を進めてもらうには複雑な条件分岐も含めてタスクベースでマニュアル化していくことが必要となるが、このようなマニュアル化は現実的ではない。このことから、研修のターゲット層を経験やスキルで一定程度狭めて設定する必要があると考えられた。

また、「プログラムの内容は理解していたし受講する意味を感じなかった」と回答した区分 1 の伴走支援員であっても、自分の得意な領域ありきの課題設定になっている等の経営力再構築伴走支援のコンセプトが十分に伝わっていないと感じることや、支援先の満足度は高くはない等の状況もあった。このようなケースは、専門特化が得意なスペシャリストタイプの伴走支援員に多く見られ、自身の支援の専門特化型の課題解決支援の手法が完成している場合は、プログラムの内容についての理解が深まらないものと推察された。

上記のように、プログラムのターゲット層を、伴走支援者の経験やスキルと、専門特化型か否かによって規定することが望まれると思料する。

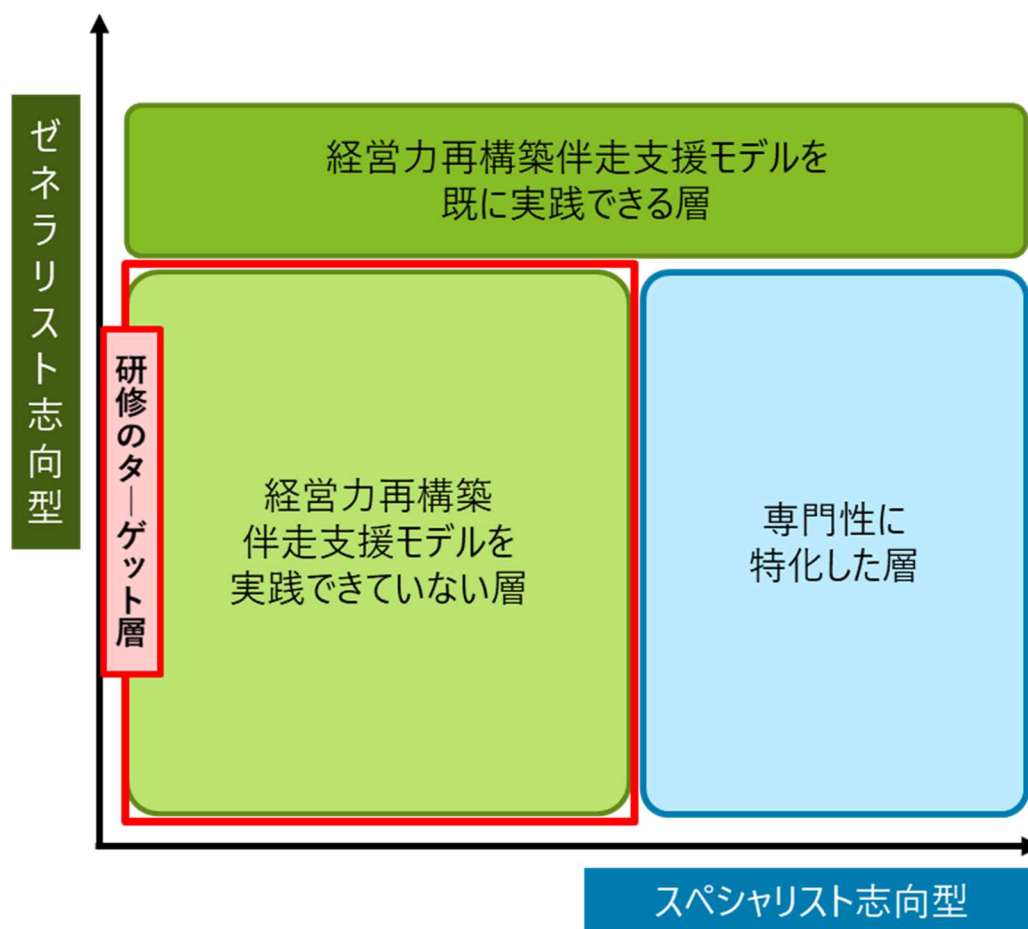


図 3-20 プログラムのターゲット層のイメージ

3-3-2. 実践

本事業にて実施したプログラムは、経営力再構築伴走支援の考え方を伴走支援員に伝えることができていた。座学では、一部の受講者層では現場での実践方法について詳細な研修を求める声が挙げられた。そのため、本事業におけるプログラムによる座学の後に、支援チームを構成しての現場派遣による実践は有効であると考えられた。座学だけではプログラム間の繋がりが見えづらいことにより、支援チームによるフィードバックを通じて体系的に育成できることが望まれた。

現場派遣では、伴走支援員の育成を目的として、支援チームと共に伴走支援を実施した。支援チームによる実践の場の提供は、育成観点から有効であったと言える。特に、支援の進め方がフレームワーク（SWOT 分析、ローカルベンチマーク、経営デザインシート等）の活用や、支援者自身の専門領域（システム導入支援や補助金申請等）におけるサポートありきとなっていないか客観的に確認しながら支援を進められた点は有効であった。事務局側では、訪問支援の事前事後の打合せにおける支援者に対するフィードバック等を通じて、伴走支援者が支援手法を習得していく過程をモニタリングした。

3-3-2-1. 支援チームとしての実践の育成効果

本事業における現地支援は支援チームとして実施されたが、その目的の 1 つに伴走支援員の育成があった。当初、一定程度の支援経験を有する伴走支援員（区分 1）と本事業の研修・派遣による経験が期待される伴走支援員（区分 2）をペアで現場派遣することにより、区分 2 の伴走支援員を育成することを想定していたが、要請機関をはじめとする支援チーム側のリソースや企業側の受け入れ態勢の問題により、要請機関が主体的に育成を行うこととなった。中小企業診断士にとって、他者の支援方法や考え方を知る機会が多くはないため、支援チームとして支援を進めることは有効であると考えられた。特に、区分 2 の伴走支援員は、新しい手法をとりいれた場合に、支援がうまく進められない状況になるケースが想定されたが、そのようなケースにおいても経験豊富な支援チームのメンバーが適切にサポートすることができた。

3-3-2-2. 事前事後のフォローの必要性

現地支援の事前および事後における支援チーム内でのフォローが重要であった。支援チーム内での支援の進め方や、支援の中での傾聴の姿勢や対話の方法、具体的なコメントや表情等の内容まで伴走支援員にフィードバックすることで、育成効果が高まった。

本事業において伴走支援員の育成の観点から有効であった事例について、公的機関によるサポートの事例と、ベテランの伴走支援員によるサポートの事例を以下に示す（資本金および従業員数は特定されない範囲で目安として記載した）。支援チーム内でのフィードバックは、考え方の押し付けになることもあり難しいが、いずれの事例においても支援チーム内での信頼関係が十分に構築されており、フィードバックがうまく機能していた。

(1) 支援事例 1

当該支援における現地支援は、区分 2 の伴走支援員 1 名とよろず支援拠点の担当者 1 名の合計 2 名が現地訪問し、派遣先企業側は経営者 1 名が参加されるケースが多かった。支援チームは、上記の現地訪問メンバーの 2 名に加えて、よろず支援拠点のチーフコーディネーターと事務局サポートメンバーの計 4 名によって構成された。派遣先企業は、よろず支援拠点が本事業活用前までに時間をかけて信頼関係構築、課題の把握を進めており、伴走支援員はその支援にアドオンする形での参加となった。

会社概要	事業概要	食品の製造・販売
	資本金	1,000 万円以下
	従業員数	約 10 名
	支援ニーズ	・取り組みたい事業等はあるが、実現可能性を含めた優先順位付けが出来ていない ・事業取り組みについて社長 1 人で悩んでいる
伴走支援員	区分	2
	年数	1~3 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

当該支援において、伴走支援員の育成観点から特徴的であった点は下記である。

- ① よろず支援拠点が独自に、経営力再構築伴走支援の考え方や支援の進め方を拠点内で整理してドキュメント化している点。
- ② チーフコーディネーターのリーダーシップによりよろず支援拠点内における支援前後のフィードバック等により互いに高め合う文化の定着がなされていた点。また、その文化に伴走支援員が素直に合流することができた点。

当該支援では、伴走支援員が上記①の中の「信頼関係が構築されるまでは、絶対に提案はしない」等の考え方をしっかりと尊重して、そのノウハウを吸収した。また、②の文化もあり、訪問支援の事前および事後打合せ内で忌憚のないフィードバックがお互いに与えられた。フィードバックの内容は、現地支援の進め方や支援の中の具体的なコメントに対して行われる。例えば、対話の中で経営者の言葉を受けて発した伴走支援員の言葉に対して、その意図や考えを確認し、どのような言葉が適切であったか等をフィードバックするものであった。

事後打合せは基本的に訪問支援の同日に実施されることが多く、チーフコーディネーターも参加した。現地での支援に参加していないチーフコーディネーターへの口頭報告をすることで伴走支援員の考えが改めて整理されることや、チーフコーディネーターを含めた

多面的、客観的な支援の方向性の検討により支援の内容がさらに充実するものとなった。その結果、伴走支援を進める中で当初想定していなかった課題が出てきた場合であっても冷静に優先順位を議論し、支援チームとして対応方針を定めることができていた。

(2) 支援事例 2

当該支援における現地支援は、区分 2 の伴走支援員 1 名と経済産業局の担当者 1～2 名で支援を進めた。

会社概要	事業概要	土木工事等
	資本金	約 5,000 万円
	従業員数	約 30 名
	支援ニーズ	・ 中長期計画・事業戦略の策定 ・ 社内の組織体制・規定・制度、社員教育・人事評価制度策定
伴走支援員	区分	2
	年数	10 年超
要請機関	組織名	経済産業局

当該支援において、伴走支援員の育成観点から特徴的であった点は以下の通りである。

- ① 経済産業局の担当者が当該支援に現地同行し、支援の進め方をモニタリングやサポートしていた点。
- ② 支援チームとして伴走支援員の進め方を尊重しつつも、経営力再構築伴走支援のコンセプトや考え方を伝えた点。また現地支援では、基本的に経済産業局からの支援内容に関するコメントは控え、事前と事後打合せやメールにおいて支援チーム内の認識を合わせた点。

当該支援では、経営者が課題解決型支援を望まれており、人事評価制度の策定等の具体的な成果物を求められており派遣先企業と支援チームに支援の進め方に対する認識にギャップがあった。伴走支援員からは説明が難しい、経営力再構築伴走支援のコンセプトや支援の進め方について経済産業局の担当者が第三者視点でコメントすることでそのギャップを埋めながら支援を進めた。ただし、経済産業局は訪問支援内では伴走支援員の進め方を尊重し、支援に対するコメントは極力控えており、支援の進め方や考え方について事前や事後打合せにより認識を合わせた。経営者のパーソナリティーや期待値を把握している経済産業局の担当者によるフィードバックにより当該支援の方針が派遣先企業の望むものとなり、事前や事後打合せによる認識合わせが有効に機能した事例と言える。

支援の方針は、具体的な成果物作成（ハード面）を、経営者の考えや社員の思い等の会社の人間的側面（ソフト面）との整合をとりつつ、両面からアプローチすることで実態に即した中長期計画・事業戦略や、社内組織体制の強化施策の検討を実施した。その結果、経営者は当該支援について高い満足度を示した。

(3) 支援事例 3

当該支援における現地支援は、区分 2 の伴走支援員 1 名とよろず支援拠点の担当者 1 名の合計 2 名が現地訪問し、派遣先企業側は経営者 1 名が参加されるケースが多かった。支援チームは、上記の現地訪問メンバーの 2 名に加えて、よろず支援拠点のチーフコーディネーターと事務局サポートメンバーの計 4 名によって構成され、事前や事後打合せで現地訪問結果の報告を受けて支援チームとして、支援の方針を多面的に検討した。

会社概要	事業概要	宿泊業
	資本金	約 6,000 万円
	従業員数	約 30 名
	支援ニーズ	・ 事業承継を含む事業再構築 ・ 資金繰り等の経営改善
伴走支援員	区分	2
	年数	1 年未満
要請機関	組織名	よろず支援拠点

当該支援において、伴走支援員の育成観点から特徴的であった点は下記である。

- ① よろず支援拠点の担当者およびチーフコーディネーターが訪問支援の各回の目的はもとより、本事業終了後の継続支援も含めて俯瞰的に伴走支援を進めていた点。本事業において対応するスコープを、支援期間やよろず支援拠点内の支援メニューと照らしながら、支援チームで相談の上、検討した点。

当該支援では、経営者がゆっくりと自分の理解を確認しながら考えをお話してくださった。伴走支援員は、そのお話をもとに本質的課題を探ろうとするものの、経営者の話が各回で興味や関心・話題も変わり、かつ各回で話が発散した。伴走支援員から問いを投げかけても経営者の中での情報の整理が進まない状況であり、本事業における訪問支援の中で本質的課題に到達することが難しい状況であった。他方、経営者側は、理念やビジョン・考え方等の難しい話よりも、日々発生する目先の課題への対応方法について教えてほしいという状況であり、支援者側と経営者側で支援に対する考え方やニーズにギャップがあった。そのような状況で、よろず支援拠点が本事業終了後のサポート体制も考慮しつつ、経

営者側の目先の課題への対応方法を、本事業における伴走支援とは別のスキームで対応することで伴走支援員は傾聴と対話に専念することができた。また、本質的課題の設定と、個別の課題解決を並行して進めたことで、それぞれの支援の納得度も高まった。

(4) 支援事例 4

当該支援における現地支援は、区分 1 および区分 2 の伴走支援員それぞれ 1 名と、よろず支援拠点の担当者 1 名の合計 3 名が現地訪問し、派遣先企業側は経営者 1 名が参加されるケースが多かった。区分 1 の伴走支援員およびよろず支援拠点の担当者は支援経験豊富で経営力再構築伴走支援の考え方や進め方を熟知しており、区分 2 の伴走支援員は現場においてノウハウをしっかりと吸収していた。

会社概要	事業概要	調味料の製造・販売
	資本金	約 3,000 万円
	従業員数	約 10 名
	支援ニーズ	・次の 50 年事業継続への基盤整備 ・収益改善行動計画の実現
伴走支援員①	区分	1
	年数	10 年超
伴走支援員②	区分	2
	年数	1～3 年
要請機関	組織名	よろず支援拠点

当該支援において、伴走支援員の育成観点から特徴的であった点は下記である。

- ① 経験豊富な区分 1 の伴走支援員およびよろず支援拠点の担当者は、区分 2 の伴走支援員に会議進行や質問等を任せつつも、支援チームとしての支援方針や伴走支援の考え方や進め方のノウハウをレクチャーしていた点。
- ② 現地支援における経営者との対話の中で、話が当該支援の目的から脱線することや、内容が発散することが見受けられた。そのような中でも基本的に会話を中断することなく傾聴したが、支援時間を考慮して適切なタイミングで区分 1 の伴走支援員およびよろず支援拠点の担当者が話を戻したり、まとめたりしていた点。これにより区分 2 の伴走支援員は安心して傾聴と対話による支援を進められた。

当該支援における支援チームとしての完成度は極めて高く、要請機関と区分 1 の伴走支援員および区分 2 の伴走支援員がそれぞれに役割を認識して伴走支援に臨んでいた。特

に、区分 1 の伴走支援員による実際の支援の進め方等を区分 2 の伴走支援員が見て学び、事前や事後打合せによりその内容の理解を深めていた。

当該支援の前半では、経営者が支援に懐疑的であり質問への回答も最低限であった。支援チームが信頼関係を構築したことで、支援後半では経営者が自分の考えをしっかりと話されていた。支援のプロセスを通じて、ベテランが現地の雰囲気づくりや抑えるべきポイントをしっかりと抑える等をされていた。結果として経営者から、「このような支援を受けたのは初めてであり大変感謝している。」とのお言葉を頂戴した。

(5) 支援事例 5

当該支援は診断協会からの要請で伴走支援員を派遣した。支援チームは、区分 2 の伴走支援員それぞれ 1 名で構成された。区分 1 の伴走支援員は支援経験豊富で経営力再構築伴走支援の考え方や進め方を熟知しており、区分 2 の伴走支援員は事前・事後の打合せにおいてノウハウをしっかりと吸収していた。

会社概要	事業概要	酒類の製造・販売
	資本金	約 1,000 万円
	従業員数	5 名以下
	支援ニーズ	・新商品のブランディング ・人材確保の検討 ・他の商材に関するマーケティング全般を経営者自らで確立したい
伴走支援員①	区分	2
	年数	1 年未満
伴走支援員②	区分	1
	年数	1～3 年
要請機関	組織名	診断協会

当該支援において、伴走支援員の育成観点から特徴的であった点は下記である。

- ① 区分 1 および区分 2 の伴走支援員は本事業活用前から面識があり、かつ信頼関係が構築されていた点。区分 2 の伴走支援員は、積極的に区分 2 の伴走支援員に報告や相談をしていた。
- ② 区分 1 の伴走支援員には、明確に区分 2 の伴走支援員を育成するという目的がありフィードバック等についても育成の観点から言葉を選んでいった点。

当該支援では、①の積極的な報告や相談と、②のフィードバックによりシステマティックに、区分2の伴走支援員の育成が達成された。当該支援では、区分1および区分2の伴走支援員の間で本事業活用前から面識があり、かつ上司と部下のような関係性にあった。このことは、地方の支援人材数を考慮すると、例えばかつて所属していた機関での上司と部下等、今後も発生するものと考えられる。

3-4. 経営力再構築伴走支援モデル展開のための政策展開の方向性

前捌きとして理念やビジョンを考えるサポートの必要性

本事業では、現場派遣した企業を「規模×局面」で類型し、「規模大×成長局面」企業への支援事例と、「規模中小×多様な局面」企業への支援事例をもとに、支援アプローチを検討した。2つの類型における支援事例から抽出された、類型によらず共通の支援アプローチでは、伴走支援の在り方検討会で示された、傾聴と対話による経営力再構築伴走支援モデルの現場での有効性を評価した。一方、類型により異なる支援アプローチでは、規模中小の企業においては、傾聴と対話によって支援を進める中で、経営者の中で拠り所となる理念やビジョンについて考えが整理されておらず経営者自身で本質的課題に到達することが難しいケースがあることを指摘した。このことは、経営力再構築伴走支援モデルを否定するものではなく、規模中小における企業においては、経営力再構築伴走支援モデルを適用する前に、理念やビジョンを考えるサポートをすることでより支援効果を高めることができるとする考えである。

本事業では、派遣企業を「規模×局面」の2軸で類型したが、現場における実践では図3-21に示した線①のような、「理念」について考えたことがあるかの軸が必要になると考察した。線①よりも左側に位置する企業では、経営力再構築伴走支援モデルを適用する前に、傾聴と対話により経営者自身が気づきを得る拠り所となるべく理念やビジョンを、経営者と考えることをサポートすることが必要であると考えられた。

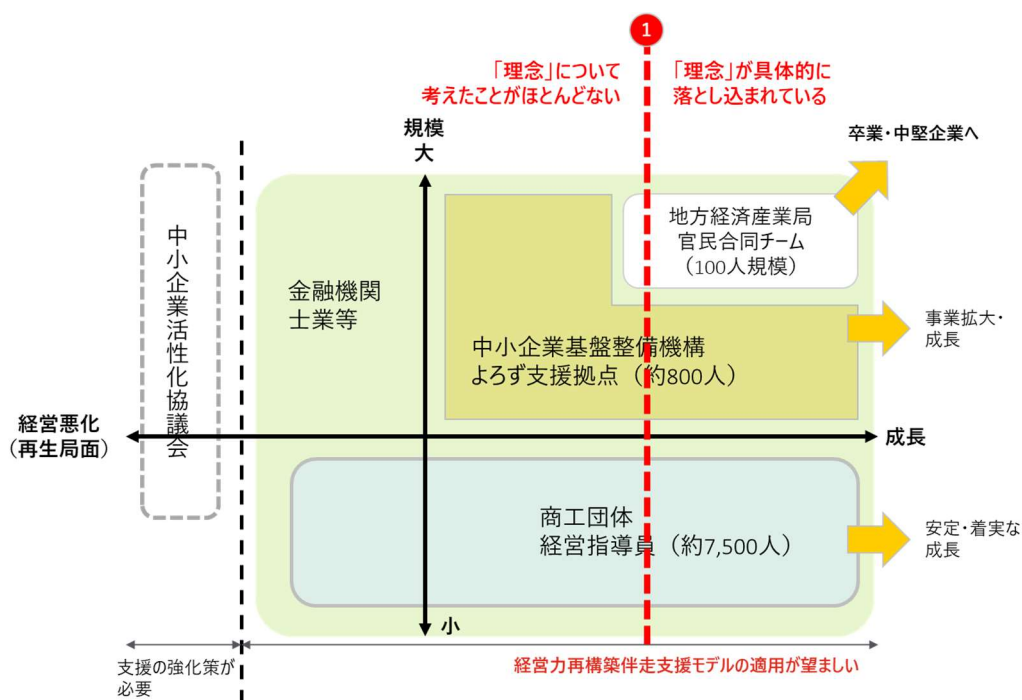


図 3-21 「規模×局面」による類型と「理念」
(伴走支援の在り方検討会報告書よりトーマツ加工)

理念やビジョンを策定した経験を有さない経営者の状況

ここで、中小企業における理念やビジョンの策定状況について中小企業白書 2022 年版を基に検討する。

中小企業白書では、株式会社東京商工リサーチが 2021 年 11 から 12 月にかけて、中小企業・小規模事業者 20,000 社を対象にして実施したアンケート調査（回収 5,318 社、回収率 26.6%）を基に、ビジョンの策定状況を含む、中小企業における事業再構築の実施状況及びその効果について検討を行っている。

これによると、中小企業のうち 87.1%の企業が、「経営理念・ビジョンを明文化している」と回答した（図 3-22）。また、「経営理念・ビジョンを明文化している」と回答した企業のうち、現在の経営理念・ビジョンを策定は、46.1%が「現経営者」、36.6%が「創業者」、17.3%が「創業者以外の歴代経営者」と回答した（図 3-23）。さらに、「経営理念・ビジョンを明文化している」企業のうち、現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者について「創業者」、「創業者以外の歴代経営者」と回答した企業のうち、現経営者が経営理念・ビジョンを継承した方法は、33.3%が「事業の継承にあたり、創業者・歴代経営者から教育や指導を受けて学んだ」、37.1%が「教育や指導はなかったが、創業者・歴代経営者の姿を見て学んだ」、9.6%が「自社ホームページや社内のパネルなどを通じて理解した」、20.1%が「特になし」と回答した（図 3-24）。

以上から、経営理念・ビジョンを明文化している企業 87.1%の中で、現経営者が自ら経営理念・ビジョンの策定を行っていない企業は 46.9%と計算される。この現経営者がビジョン策定を行っていない 46.9%に、経営理念やビジョンを明文化していない企業 12.9%を加えた、59.8%の企業において現経営者が自分自身で経営理念やビジョンを策定した経験がないことが分かる。



図 3-22 経営理念・ビジョンの明文化の状況
(中小企業白書 2022 年版 第 2-2-58 図より トーマツ作成)

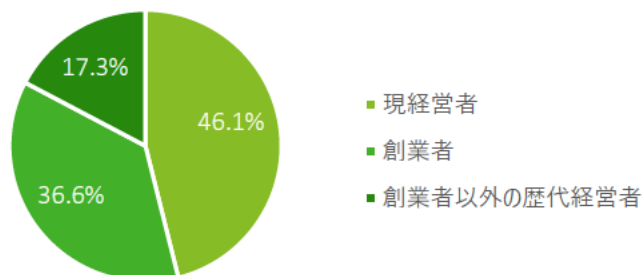


図 3-23 経営理念・ビジョンを明文化している企業において、
現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者
(中小企業白書 2022 年版 第 2-2-64 図より トーマツ作成)

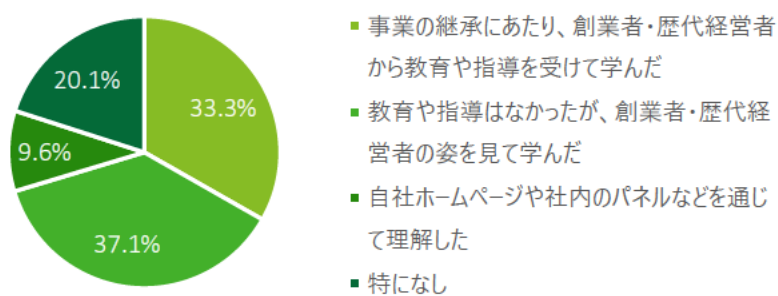


図 3-24 現経営者以外によって経営理念・ビジョンを明文化している企業において、
現経営者が経営理念・ビジョンを継承した方法
(中小企業白書 2022 年版 第 2-2-65 図より トーマツ作成)

全国の様々な企業への展開可能な経営力再構築伴走支援モデル

以上のことより、本事業における結果を踏まえると、経営力再構築伴走支援モデルの普及促進を図っていくためには、理念やビジョンを考えたことがない経営者に対しては理念やビジョンを考えるサポートが必要になると考えられた。

現状における課題の洗い出し・課題の要素分解でどれが本質的な課題であるか、経営者が「気づく」ためには拠り所となる理念やビジョンとの統合が必要になる。また、理念やビジョンがあってもそれらが思想レベル、行動レベルまで具体化されていなければ、要素分解した課題との統合が難しい。多くの中小企業においては、理念やビジョンが設定されているものの、それらが抽象概念のまま具体化されていないのが現状である。

そのような中で、傾聴と対話をもとに経営者自身が本質的課題に到達することは難しく、第1段階として理念やビジョンを具体化するための考えるサポートが必要になると思料する。その次に第2段階として、経営力再構築伴走支援のコンセプトを基に、課題の要素分解を進めながら、理念やビジョンを拠り所にして本質的課題を設定することが望まれた（図 3-25）。支援全体の構造を明示化することにより、傾聴と対話によって得られた課題や要素がどのように本質的課題に影響しているのかが分かるため、経営者自身によって本質的課題に対する「気づき」を得ることができるようになると推察された。

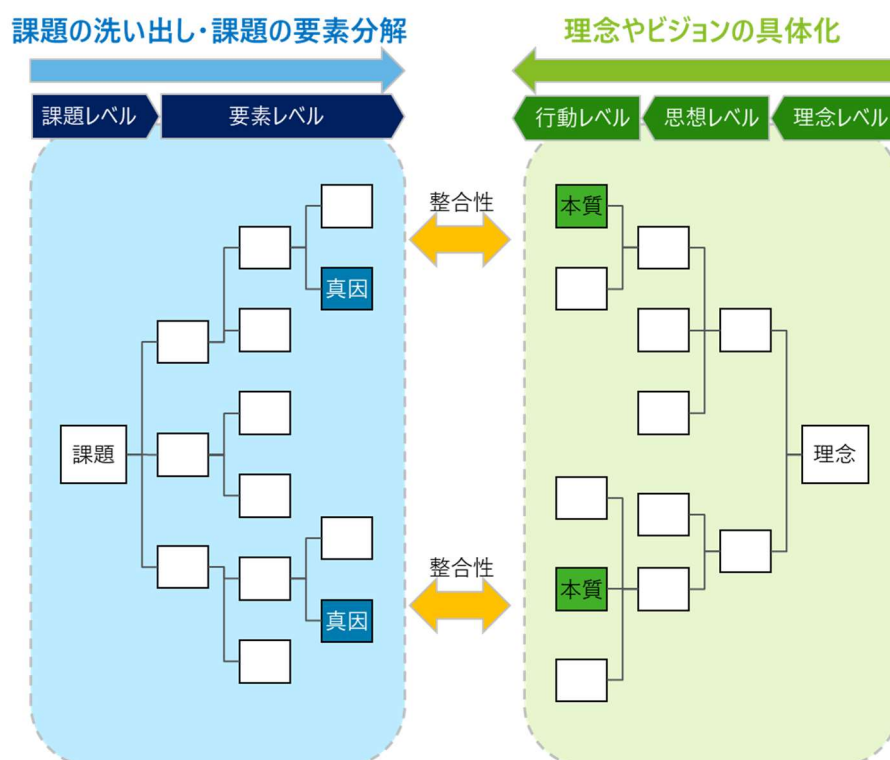


図 3-25 課題の要素分解と理念やビジョンの具体化の整合性

経営力再構築伴走支援モデルの小規模事業者への展開に向けて

本報告の「3-2. 現場派遣から得られた知見やノウハウの整理」において、本事業の結果から推察される経営力再構築伴走支援モデルのあるべき姿を示した。今後、経営力再構築伴走支援モデルを全国に展開していくにあたっては、日本の全企業数の 84.9%を占める小規模事業者への普及は必須であると言える。

しかし、本事業においてあるべき姿を検討する際の要素となった個別の支援事例については、小規模事業者の事例やサンプルが極めて少なく、偏りがあると思料される。それは、本事業における派遣先企業は、各地方経済産業局で実施される「地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業」からの要請、全国のよろず支援拠点からの要請、診断協会からの推薦等に基づき選定されたためである。したがって、本事業で得られた支援の知見やノウハウは、小規模事業者特有の支援アプローチやポイントが反映されていない可能性が高く、全国展開するモデルとしては不適な可能性を排除できない。

そこで、事業規模を問わない汎用的なモデルの検討や、そのモデルを全国展開した際の注意点の把握のためには、小規模事業者を含めた幅広い企業を対象にした伴走支援員を派遣しノウハウを抽出することが望まれる。

経営力再構築伴走支援モデルの現場展開のための政策展開の方向性

経営力再構築伴走支援モデルを全国の現場展開を進めていくための体制について検討する。本報告の「2-1-2 「経営力再構築伴走支援員」の情報の把握」において、伴走支援員の特性タイプが「ゼネラリスト型」志向の伴走支援員か「専門特化型」志向の伴走支援員かを把握することで、前者には「本質的課題」特定フェーズを、後者には「課題対応」フェーズの対応を依頼することが望ましいと述べた。ここで、官民合同チームでは支援チームを比較的大人数で構成することで、「本質的課題」特定フェーズから「課題対応」フェーズまでを一気通貫で対応しようとするコンセプトである。

また、よろず支援拠点の成長志向企業への伴走支援事業においても、本格的な伴走支援の開始前に、派遣先企業への予備的なヒアリングを丁寧に実施することで本質的課題をある程度特定する。その上で、当該企業を担当する伴走支援員（よろず支援拠点の担当コーディネーター）を選定しており、「本質的課題」特定フェーズでは、担当コーディネーターを軸にチーフコーディネーターがバックアップに入ること、検討内容の偏りを排除するような配慮がなされている。そのような体制のもとで、伴走支援の開始から課題対応フェーズまでを、担当コーディネーターに対応できるように整備されている。

今後、商工会議所・商工会や地域金融機関等の支援機関に経営力再構築伴走支援モデルを普及させていくためには、官民合同チームやよろず支援拠点の成長志向企業への伴走支援事業でとられているような支援体制の構築は難しい。そのため「本質的課題特定」フェーズと、「課題対応」フェーズを分けて、担当する支援員もそれぞれのフェーズで対応可能な支

援員を選定するような支援アプローチを検討していく必要があると考えられる。本事業における現場派遣の結果においても、規模が中小の企業における伴走支援では、「本質的課題特定」フェーズと「課題対応」フェーズが並行して実施されるケースも多く見受けられた。実際の支援現場では、日々の課題への対応と並行して、経営力を再構築するための傾聴と対話による伴走支援が行われるものと推察された。

また、本報告の「3-3. 経営力再構築伴走支援員の育成」において、座学と実践の両輪での伴走支援員の育成が効果的であり、特に実践では支援チームによる伴走支援員の育成やサポートが重要であると述べた。伴走支援員の育成やサポートを実施できる育成者による現場支援レベルでの関与が重要になる。育成者は、経済産業局やよろず支援拠点、商工団体等の公的機関が担っていくことが望まれる。

今後、経営力再構築伴走支モデルを全国に展開していくにあたって、日本の全企業数の84.9%を占める小規模事業者への普及は必須である。そのため、主に小規模事業者の支援を担う、商工団体、経営指導員への経営力再構築伴走支援モデルの落とし込みが重要であると思料する。また、経営力再構築伴走支援員の育成観点からも、全国の約7,500人の商工団体、経営指導員を支援チームにおける育成者とすることで、経営力再構築伴走支援員を育成し、モデルの全国展開を早期に実現することが可能と考えられる。

3-5. 本事業で得られた支援の知見やノウハウの体系

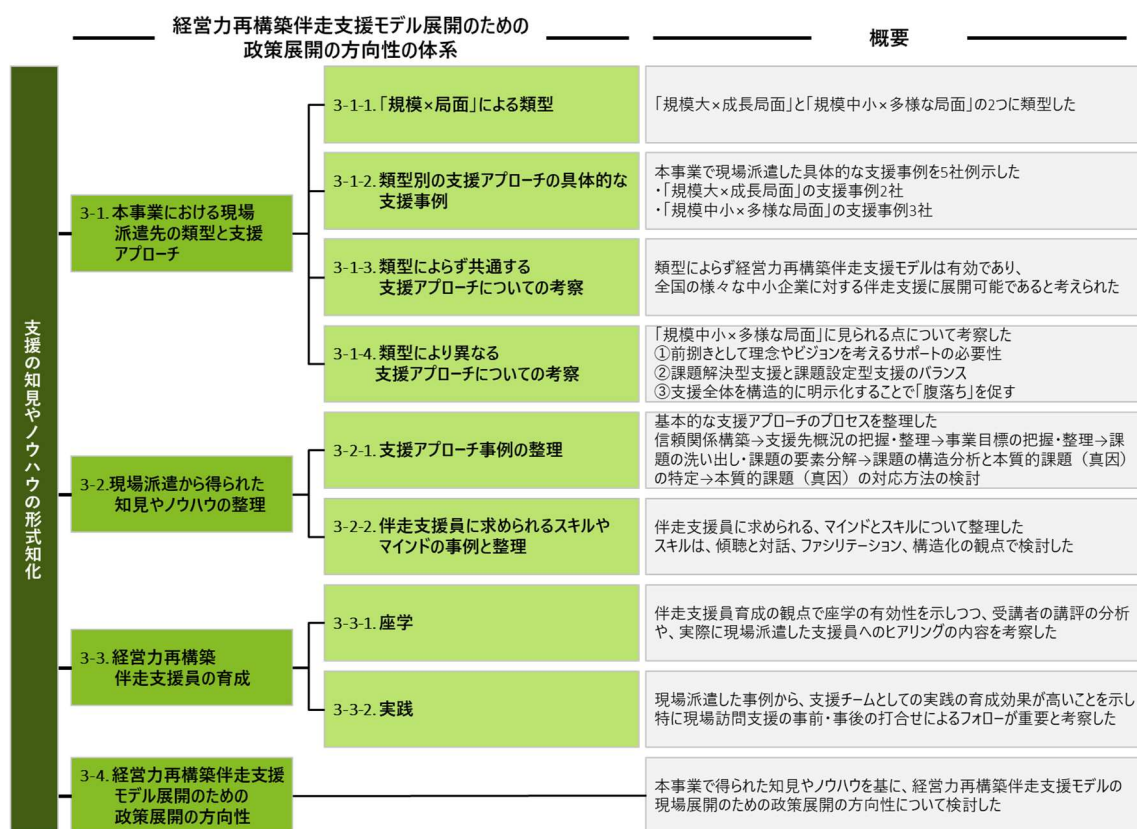


図 3-26 支援の知見やノウハウ体系

別添資料

プログラム受講者の講評

ロールプレイングや講師、動画と研修のサイクルなどは非常に好評だったが、事前情報共有や設定、開催形態の検討が今後の改善のポイントとなると思料される

総括



講師の話やそれをもとにした気づき、ロールプレイングの形式での実施が非常に好評であったが、一方で時間や事前説明の改善検討が必要と思料される

【基盤スキルⅠ】コメントのボリューム

研修の内容		研修手段・方法	
良かった点		悪かった点/改善要望	
① 気づき	「傾聴と対話」の理解及び、普段自身が実施している支援の仕方についての気づきがあった	① 講師の話・説明	具体的なスキル面のインプットが不足していた
② 講師の話・説明	講師の経験ベースの話が好評	② 気づき 情報交換 伴走支援に対する理解	・ブレイクアウトセッションの他ルームの方の話を開けるような情報交換の機会を求めている ・効果的な言い回し（具体例）を知りたかった
③ 伴走支援に対する理解	伴走支援で必要となる姿勢やスタンスについて理解された		
良かった点		悪かった点/改善要望	
① ロールプレイング	実践により理解が深まったと講評であった	① ロールプレイング	ロールプレイングについての説明追加が必要 フィードバックがもっと必要
② 参加者・メンバー 事前情報・準備 その他	・同じメンバーで複数回ロールプレイングをしたのがよかった ・資料の事前配布を希望	② 時間	時間が短かった
		③ その他	・対面希望 ・事務局音声の雑音

基盤スキルⅠの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）①

		良かった点		悪かった点/改善要望	
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容	【講師の話・説明】 講師の話は分かりやすく、説得力・納得感のある説明だったか。	21	・経営者と支援者の両方の立場の経験があるため、話の内容に非常に説得力があった。(9) ・講師の熱い思いが伝わり、本音と建前の両面に応じて頂き、支援者として背中を押されている気持ちになった。(3) ・講師の情熱のこもったメッセージによって心新たな気持ちになった。(3) ・傾聴・敬聴の重要性が浸透した。(3) ・ブレイクアウトルームの巡回により、講義の内容や支援現場に対するアドバイスをもらえた。 ・紹介された心理的安全性について述べられた本が、「傾聴」の研修のなかで紹介されたことに納得感を感じた。 ・「導入動画」で紹介のあった「命懸資金繰り表」を活用していきたい。	4	・具体的な知識やスキルのインプットが無く、成長しているのかどうか不明。 ・「成長志向の企業支援」という点についての講師の知見を拝聴できればよりよかった。 ・スキル面の説明が不十分だった。 ・自分にないテクニックの習得のためにも、プロの模範プレイが見られたら、より参考になったと思う。
	【伴走支援に対する理解】 伴走支援を行う者として、必要となる姿勢・理念等が理解できる内容だったか。	14	・伴走支援では、傾聴つまり「教えていただく」ことが対話の基本であることが肌で感じられた。(5) ・「傾聴と対話」というワードを元に伴走支援の基本の姿勢を、事例を含めた丁寧な説明により非常に理解しやすく、導入として伴走支援のあり方を理解できた。(3) ・「伴走型」と「従来型」の支援制度の違いが理解できた。(3) ・初めは今更な内容と思っていたが、「伴走」が重要なスキルになると感じた。(2) ・自分事としては当たり前で気づかない「知恵・工夫・経験」を気づいてもらい、それらCKK資産を事業の再構築に活かすことの重要性も認識できた。	1	・どのように活用するか難しいと感じた。

基盤スキルⅠの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）②

		良かった点		悪かった点/改善要望	
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容	【気付き】 気付きを得ることができタイミングやきっかけ、説明があったか。	22	・「傾聴から敬聴へ」敬聴について学べる良い機会だった。(11) ・基本姿勢や意識すべき点等勉強になった。(5) ・自らのコンサルティング姿勢を見つめ直せた。(2) ・経営者が無意識にしている経営判断の理由について考えてもらうことで新しい気づきが得られると理解。 ・他者を通じて自分はどう考えるかという違いを学んだ。 ・「自分は～なことを考えている」を引き出すことが大切だと理解。 ・普段自身がわかったふりになってしまっていたかわかった。	1	・人に気持ちに寄り添うための表情の読み取り方や、ヒアリングの際に効果的な言い直しなどについても知ることができたとよりよかった。
	【情報交換】 講師や他の診断士と支援方法の情報交換や交流する機会となったか。	4	・他の方のやり方が学べた。(3) ・他県の診断士との情報交換もできた。	1	・各グループ内だけでなく他グループの学びや気づき等を知れるよう、全体での発表時間を作るとよい。
	【その他】	4	・質問しながら課題を想定せず、「なぜ」を掘り下げると新たな気づきがある。当たり前と思っている部分にも、ヒントがあると勉強になった。 ・研修では情報が揃っていることが多いが、実際にはヒアリングでの情報を引き出すことが難しいので、実際の支援の場に生きる内容だと感じた。 ・中小企業の経営者が抱える問題は多岐にわたり、診断士が寄り添って支援していく必要を感じた。 ・研修後のフィードバックが有意義で、研修時間内で語り切れなかった箇所を補え、復習となった。	0	

基盤スキルⅠの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）③

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修の手段・方法（運営）					
【ロールプレイング】 研修内容にロールプレイングは手法・手段として適切と感じたか。	40	- 単なる講義でなく、ロールプレイングを行う形式で実践的であったため、ケーススタディの理解も深まり、どの程度傾聴できていたかをフィードバックで良い点悪い点を確認できた。(30) - ロールプレイング（アドバイス表）は、日頃の聞く姿勢や態度の振り返り・強化に効果的だった。(3) - 他者の方法を見ることが、主に表情の作り方について学んだ。(2) - 経営者役では、経営者の気持ちがわかり、支援者として傾聴がより実践できると思った。(2) - ロールプレイングは適度に緊張感があって良かった。 - 複数回のロールプレイングで真の課題の発見の仕方がわかってきた。 - 多くの気づきを得られ、意見交換をしながら楽しく納得感を持って理解を深められた。	17	- ロールプレイングの説明がなく手間取った。(6) - 正解が分からない受講者同士ではフィードバックが難しいため、全体での演習機会や、講師が一定時間留まり、指導をする機会があったらよかった。(5) 「課題解決策のための適切な提案があったか」という項目は傾聴の観点からは採点しずらかった。 - 最初にアドバイス表の使い方を説明してほしいかった。 - 企業を想定することに縛られ、回答が不自然になるため、1回目のロールプレイングも2回目同様、フリーで話してもらった方が効果的と感じた。 - 役割をシャッフルできるルールを提示頂くと良い。 - アドバイスの「視点」についての説明があると良い。 - グループワークは、いきなり応用問題を解くような実践の場であったため、回数は多く経験できたが、とても傾聴のスキル（基礎）が身につかなかった。	
【参加者・メンバー】 ロールプレイングでの参加者数・メンバーは適切・十分であったか。	3	- 第1回、第2回とも、同じメンバーの中でのロールプレイングを繰り返し、お互いを評価し合うことで、パーソナリティについて理解し、着眼点が整理できた。(2) 5人1組でヒアリングを回すことで、主観的・客観的にヒアリングの出来について確かめることができた。	3	受講者によるアウトプットの差を生じさせないためにも、ブレイクアウトルームごとに講師の補助者を立てると良い。(3)	

基盤スキルⅠの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅠ（対話の基本姿勢・態度）④

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修の手段・方法（運営）					
【時間】 講習の時間、時間配分は適切・十分と感じたか。	2	事前に動画講義があり、実際の研修ではロールプレイング中心のため時間の無駄がなく感じた。(2)	13	- ロールプレイングでは、実際のアドバイスまでいかないうちが多かった。満足のいくところまで演習するにはもう少し（13分ほど）時間が必要。(6) - 講師から個人へのフィードバック時間が短い。(3) - ロールプレイングの時間を短縮し、フィードバックの時間を増やす方がスキルアップにつながるのではないかと。(2) - 本番の時間が長かった。 - 初回からタイムスケジュールを明確にしてほしい。 - タイムスケジュールに若干無理があったように感じた。 - 前提となる基本情報を画面共有させるなど、時間の短さをカバーするための運営の工夫があるとよい。	
【事前情報・準備】 事前に提供されたロールプレイングの設定や情報、資料は参加準備に十分なものであったか。	3	- 適切な量の資料で、ポイントを抑えていた。 - 詳しい事例を事前に配っていただき行ったロールプレイング中心の内容も良かったと思う。 - 事前学習から、事業者自らの強みを気づいてもらえるように、「教えてもらう」を意識しながら取り組むことができた。	3	- 講義資料は、後から見返しても復習が出来ない。 - 研修方法について、受講者同士が戸惑わないよう事前に資料提示をしてほしい。 - 支援先企業概略のようなフォーマットがあるとよい。 - スキルは別途説明冊子等で配布して自主学習させるなどの工夫をすると、より相互練習の質が高まったと思う。	
【その他】	3	- テキスト内容、講師、運営等は大変良かったと思う。(2) - 短時間では無く時間を空けてもう一度受講できれば更に身につくと思う。	7	- リモートではなく対面でできればより良かった。(4) - 事務局が来る際、周りの雑音が入っていたが、事務局としての下地を整えるべき。 - 診断士として既にある程度のレベルで対話と傾聴が出来ていたため、成長のためには2回目の研修は、全く別の研修でも良かったと思う。 - 動画と研修会テキストの内容にダブリが多い。	

自身の企業を題材としたロールプレイングが対話技法の理解のためにも
貢献しているが、時間配分及びグループ編成の仕方には検討の余地があると思料される

【基盤スキルⅡ】コメントのボリューム

研修の内容		良かった点	悪かった点/改善要望
①	創造的対話技法の理解	内発的動機から自己変革へのつながりの重要性を理解できる内容であった	① 教材・資料の内容 文字サイズの修正及び復習に使える資料への修正が必要
②	気づき	自身の企業をもとにしたワークにより、事業としてだけでなく経営者としての気づきもあった	② その他 講義の対象範囲や対象者についての改善希望あり
③	講師の話・説明	説明やフィードバック、話やすさが好評であった	③ 講師の話・説明 ロールプレイングに入る前の具体的なスキルのインプットが必要

研修手段・方法		良かった点	悪かった点/改善要望
①	ロールプレイング	実践により理解が深まったと講評であった	① 時間 演習の効果を感じるには時間が短く、足りなかった
②	参加者・メンバー	同じメンバーでの少人数制がよかった	② 参加者・メンバー グループ編成や人数について検討を希望
③	時間 その他	・ワークの時間が長かったこと ・フリートークタイムがあったこと	③ ロールプレイング ワークに入る前の説明が必要

基盤スキルⅡの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）①

		良かった点	悪かった点/改善要望		
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容	【講師の話・説明】 講師の話は分かりやすく、説得力・納得感のある説明だったか。	12	・個別アドバイスがもらえてよかった。(3) ・講師が実務で使っていると思われる資料・フレームワーク、ノウハウも開示され参考になった。(3) ・講師がブレイクアウトルームを回っており、その場で講評してもらえ、質問も気軽にできた。(3) ・話に笑みがあり面白かった。 ・説明が分かりやすく納得感が高かった。 ・『創造的対話のルール』が2点に絞られていたので意識しやすかった。	8	・講師からの直接的な指導や、全体での演習の時間などがあってもよかったと思う。(4) ・具体的な知識やスキルのインプットが無く、成長しているのか不明。 ・ロールプレイングに入る前に何かしらの技術的なレクチャーが必要。 ・講師自身の会話方法について、具体的な部分を見せてもらえるとやりやすかった。 ・もっと個別指導を受けたかった受講生が多いのでは。
	【創造的対話技法の理解】 創造的対話技法の考え方を理解できたか。	29	・アイデンティティの確立を助け、内発的動機を起こして自己変革に繋げることの重要性を意識できるようになった。(10) ・内発的動機から抽出するアイデンティティ、ビジョン、コンセプトの関係性について理解することができた・明確化できた。(8) ・内発的動機付けを引き出す対話が学べる良い機会だった。(7) ・本質的な課題を深掘し本来の支援を実現するための不可欠な学びだった。(2) ・4つの質問の技法を理解できた。 ・基盤スキルⅠとの繋がりが理解できた。	4	・説明が断片化されていた創造的対話技法の全体像を把握できなかった。 ・経営者の根拠この部分をヒアリングしていくのは後から見れば必要だということがかかるが、経営者自身や支援機関の人間が、それが必要なのとも思われてしまうのではないかと少し心配である。 ・創造的対話技法が初心者の方にとっては今のままではややハードルが高いかもしれない。 ・靴下メーカー成功事例は理解できたが、内発的動機付けからの成功事例としてスツと入ってこなかった。

基盤スキルⅡの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）②

良かった点			悪かった点/改善要望		
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容	【気付き】 気付きを得ることができ タイミングやきっかけ、説明があったか。	19	- 自分の仕事や将来の展望を他のコンサルタントに見てもらえる機会はないので、勉強になった。本当の内発的動機を引き出すにはあらゆる角度で対話を重ねる必要があるとロールプレイを通じて体感できた。(6) - 経営者の気持ちの理解と自身の棚卸しになった。(5) - 課題を設定してアドバイスしただけが、前段階のヒアリングを丁寧にすべきと気づいた。(3) - ワークでは相手から聞かされた時よりも、自分で話している時にこそ新たな発見があるという経験を幾度かし、これこそが内発的であるということだと学んだ。(2) - 経営者や創業者は、熱い思いを持って創業されていることが多いので、それら軸にしながら如何に市場で勝利をもぎ取るかを考える重要性を学んだ。(2) - 座学だけでは消化不良に陥りそうなところをセッションで体験的に学ぶことができた理解が深まった。	3	- 質問のひな型が用意されており、そのとおり進めたが、しっくりこない部分もあり、実際はかなり応用を効かせないと難しいと感じた。 - 対話の様子を模範ビデオなどで学べるようにしてほしい。 - 配布資料中の4つのクエスチョンは十分に活用できなかった。
	【教材・資料の内容】 配布・使用された資料の内容は、分かりやすく、今後活用できるものであったか。	4	4つのクエスチョンを詳しく記載されていて分かり易かった。 - 研修資料がストーリー構成となっていて分かりやすく、基本となる考え方が理解できた。 「デザイン経営工程チェックシート」という深掘するための質問事項が具体化されていて今後のヒアリングの際の参考になった。 - 実践の場において使えるものであると思う。	10	- デザイン工程チェックシートがおしゃれだが、文字をもう少し大きくまたは濃くしてほしい。(3) - 動画と研修会テキストにタブリが多い。(3) - 講義資料では、復習が出来ない。 - 資料をあまり重要視されていないと感じた。 - ワーク中の助言や、講義の会場の話などをテキストに盛り込んでほしい。 - カタカナ語句が多い。

基盤スキルⅡの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）③

良かった点			悪かった点/改善要望		
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容					
	【その他】	11	- 本質的課題を探するための対話技法をマニュアルつきで学べる良い機会だった。(2) - これまで経験したことがない内容で、新鮮かつ参考になった。(2) - 順序立てて聞くことの重要性を認識した。 - 市場で勝つことを重視してしまいがちで、経営者の思いに触れることができないため、良い学びになった。 - コンサルティング企業の手法をそのまま研修にしてくれていたで、リアリティがあって良かった。 - 基盤スキル1で不明確だった部分を補填する内容だったので体系化された対話の流れを知れてすぐにでも使えそうだと感じた。 - セッション別に身に付けたいスキルが明確にされていたのがわかりやすかった。 「経営者のアイデンティティを明確にする」という切り口はとても新鮮で良かった。 - 経営革新計画や経営改善計画の作成とPDCAを徹底的に行い、地域の中小企業を元気にするという想いを強く持つことができた。	12	- 伴走型支援として、幅広い経営者に向いている内容ではないと感じた。(2) - 研修会では、Phase 2までの内容だったが、Phase 5までの内容を講義いただいたかった。(2) - 傾聴というワードで共通しており、混同しがちな基盤スキルⅠとの違い（目的、効果など）をはっきりさせると良い。(2) - 誰かが各グループを代表して全体での発表を後半に行うなど、各々の学びの全体での共有を図ると良いか考える。 - レベルⅠも受講しており、また診断士として既に対話と傾聴力があるので、2回目は、研修仲間皆の能力向上にはあまり感じられなかったで、別の研修でも良かったと思う。 - 実際の現場、とくに支援機関の専門家派遣制度を利用した支援場面では、社長を理解するだけに3ヶ月の余裕をみてくれる機関はなく、現実的ではない。 - 研修内容自体も基盤スキルⅠの内容と似ており、どちらかで十分な気がする。 - 講師特有のスキルに依存しているテーマだったと感じる。 - 言わんとしている事は理解できるが、それを実際に会話の中で組み立てて整理するととなると、様々なスキルと経験が必要であると感じた。

基盤スキルⅡの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）④

良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数
研修手段・方法（運営）			
【ロールプレイング】 研修内容にロールプレイングは手法・手段として適切と感じたか。	21	- 自分達の企業・事業についてのケーススタディだったので、より現実的な演習だった。(10) - 経営者役としてのロールプレイングは自分自身の事業として実施したため、スキルを習得だけでなく自分自身の事業整理、新たな気づきも得ることができた。(3) 「なぜ」を繰返し質問することで、相談者のアイデンティティなどが明確になっていく過程が理解できた。 - 本当の内発的動機を引き出すにはあらゆる角度で対話を重ねる必要があると体感できた。 - 相手のアイデンティティ理解の難しさを知ることができた。 - ロールプレを行ったあとに資料を読み返すことで、理解ができるようになった。	6
【参加者・メンバー】 ロールプレイングでの参加者数・メンバーは適切・十分であったか。	5	- 同じグループメンバーとは仲が良くなった。 3人の小グループで相互にヒアリング経験を積めた点は、大変勉強になった。 - 初回では会話自体ぎこちない所があったが、2回目では相手のビジョンが、はっきり見えてきたため、相互理解が進み、信頼関係が生まれた。 2日間同じメンバーでのグループワークで取り組みやすかった。 - 少人数だったため、個々の発表時間が長く取れた。	8

基盤スキルⅡの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅡ（創造的対話技法）⑤

良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数
研修手段・方法（運営）			
【時間】 講習の時間、時間配分は適切・十分と感じたか。	2	- グループワーク時間も良く、計6時間で非常に役立つことを学べた。 - 本来ならば倍以上の研修時間が必要な内容であると思うが、コンパクトにまとめていただきエッセンスを吸収することができた。	19
【事前情報・準備】 事前に提供されたロールプレの設定や情報、資料は参加準備に十分なものであったか。	1	事前学習教材は理論がしっかり説明されており非常に有益だった。	2
【その他】	2	- テキスト内容、講師、運営等は良かった。 - 研修後に30分のフリートークの時間を用意してくれたが、その場で経営者との対話で到達する場所を拝聴したことは経営者との深堀で一段上の境地を垣間見れた貴重な特別講和であった。	4

ローカルベンチマーク及び経営デザインシートのツールについて理解が深まった
講義であったが、一方でレビューを受ける機会について、検討の余地があると思料される

【基盤スキルⅢ】コメントのボリューム

研修の内容		悪かった点/改善要望	
良かった点		悪かった点/改善要望	
①	ツール活用法の理解 ツール及びツールの背景まで理解することができた 対話に有効なツール	①	ツール活用法の理解 基盤スキルⅠ、Ⅱのように、入力したツールへのフィードバックをもらう機会があるとよかった
②	講師の話・説明 説明が分かりやすく、参加者との対話も取れていた	②	その他 講義の対象範囲や対象者についての改善希望あり
③	気付き 基盤スキルⅠ、Ⅱとの繋がりに気づくことができた	③	講師の話・説明 ロールプレイングに入る前の具体的なスキルのインプットが必要
研修手段・方法		悪かった点/改善要望	
良かった点		悪かった点/改善要望	
①	ロールプレイング 実践により理解が深まったと講評であった	①	時間 演習の効果を感じるには時間が短く、足りなかった
②	参加者・メンバー 同じメンバーでの少人数制がよかった	②	講師の話・説明 教材・資料の内容 ・説明が欠けていた内容・観点がなかった ・資料は事前の配布を希望
③	時間 その他 ・ワークの時間が長かったこと ・フリートークタイムがあったこと		

基盤スキルⅢの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）①

良かった点			悪かった点/改善要望		
	項目	数	コメント内容	数	コメント内容
研修内容	【講師の話・説明】 講師の話は分かりやすく、説得力・納得感のある説明だったか。	18	・説明が分かりやすく、多くの受講生に質問を行い、長所を伸ばしながら育成していた。(6) ・話し方が丁寧で人柄が良かった。(5) ・講師が作成された「ローカルベンチマーク」と「経営デザインシート」を組み合わせた課題設定例は良くできていると感じた。(2) ・経験豊富で診断士としても非常に優秀だと感じた。(2) ・短い時間で、ポイントを絞って分かりやすく、かつ実践的な内容になっていたため大変有難い。 ・「このフレームワークを構成する内容を意識してヒアリングすること」というアドバイスが腹落ちした。 ・様々な施策やロカベンなどの様式について、活用方法や問いの意図について聞けて勉強になった。	4	・企業の事例について整理と最終的にどうなったのかを何社か提示してもらえたら良かった。 ・事例の説明について、「戦略」や「経営方針」によって、何が強みになり、なにが弱みになるのかなど、課題が変わってくるが、その観点が見られなかった。 ・「経営デザインシート」の「これからの姿へ以降のための戦略」のなかの「解決策」の取り組みの優先順位や進め方などについても、ご説明いただきたかった。 ・事例企業の読み上げは不要だと思った。 ・個人ワークの総評やポイント解説を頂きたかった。

基盤スキルⅢの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）②

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修内容 【ツール活用法の理解】 ロカベン及び経営デザインシートの活用方法を理解できたか。	48	- 事例を元にローカルベンチマークと経営デザインシートを実際に作成出来る点が勉強になった。(27) - ローカルベンチマークは現状の整理に使いやすく、経営デザインシートは未来の整理に有効であると感じた。(13) - ローカルベンチマークと経営デザインシート各々の作られた背景、各項目の意味合い、2つの関連性についての説明があり納得感があった。(4) - より現場感のある課題を用意して頂き、支援での対話ツールの活用を体感でき、役立つと感じた。(2) - ローカルベンチマークを下地にし、経営デザインシートで移行戦略を見える化していく点が新鮮で素晴らしい。 - 基本姿勢の理解からローカルベンチマークの非財務情報活用などとても分かりやすい。	21	- ツール作成して参加者間でディスカッション、もしくは提出してフィードバックをもらえると効果が高まる。(7) - 一度の講義内で2つのツールを学ぶことはスキルレベルによっては難しい。(2) - ツールの運用事例を紹介してほしい。(2) - 経営デザインシートは難易度が高いため、事業者への説明では、各項目を捕捉する説明が必要。(2) - ツールの紹介が中心であることに違和感があった。 - 経営デザインシートの実用性について疑問。 2つ以外の対話ツールの紹介・共有をしてほしい。 - 自主学習用に事例を2、3個用意してほしい。 - フォーマット分析は、小規模事業者には記載に困難。 - 経営デザインシートは、内閣府のテキストベースで、支援する（事業者を書いてもらう側）としてのポイントが学べるよりよい研修になるのではないかと。 - ロカベンには多くの小規模事業者では、これといって目立った強みは少なく、差別化のポイントを抜き出すには非常に苦労することが多い。	

基盤スキルⅢの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）③

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修内容 【気づき】 気づきを得ることができタイミングやきっかけ、説明があったか。	4	- 色々な気づきが得られ、とても満足してる。自分の現在の力を再認識する貴重な機会になった。 - 各項目の意味や全体との関連性、またローカルベンチマークと経営デザインシートの掛け合わせ活用法など、様々な学びにつながった。 - これまで問題点検型アプローチが主体だったが、今後は横断型アプローチでギャップを見つけ、強み発見型アプローチで、長所を伸ばしていく支援をしたい。 2ツールは経営者に対して「将来を構想するため」のツールであるため早く使いこなせるよう努力したい。	1	実務でヒアリングをし、ローカルベンチマークと経営デザインシートの両方を作成する際は、かなりの時間を要することになり、必要事項のみ聞こうとすると尋問のようになってしまう恐れがあると感じた。	
研修内容 【教材・資料の内容】 配布・使用された資料の内容は、分かりやすく、今後活用できるものであったか。	1	事例企業に関する演習のため、内容、方法共に大変良かった。	4	- ケース資料は事前に配布してほしい。(2) - テキストや資料などが伴走支援サイトからダウンロード（2カ所）、メールで配布など様々であり、どこにあるどの資料を講義で使うのかが分かりにくかった。 - PPTを1つ1つ説明するのは無駄と感じたため、事前に確認したい。	

基盤スキルⅢの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）④

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修内容 【その他】	8	- ワークだけでなく、理解を深めるためブレイクアウトルームなどを利用して他者との話し合いの時間を設けた方が良いと感じた。(2) - 会話式の事例をもとに、自分で書き込み、その後参加者や講師の参考例を知ることができ、自分が書いたものと比較ができてとても良かった。 - 前後半のケーススタディも分かりやすく、宿題も含めて実務に近いイメージで取り組むことができた。 - 内容が盛りだくさんの割には研修時間が短いように思われた。 - 事前の動画研修とZOOM研修は、内容がほぼ同じで、事前の動画研修の効果があまり感じられなかった。 - 研修も伴走型で、ある程度、実践をした後に、皆の良かった点、困った点などを取り上げるような、途中研修などの方が効果がありそうに思う。 - 支援者側で作るにはタイトな事業設計に感じる。 - 経営デザインシートのあるべき姿の明確化や達成すべき課題は、相談者と支援者で対話と傾聴を通じて行うことが肝要と思うが、研修ではそれが行えなかったことが残念であった。	3	- キャッシュが枯渇すれば企業は倒産してしまい、営業CFをプラスにできれば企業が発展することはないため、目標のCFを起点とし、営業CF、投資CF、財務CF、PL、BSを詰め、目標に到達できない原因を探っていく方が現実的だと考える。 - 受講中に課題作成の時間を取るのはもったいない。課題作成は、受講前の宿題とし、受講中は参加者の課題発表に時間を割いてほしい。 - ロカベン・経営デザインシートはMac非対応である。	

基盤スキルⅢの各項目内のコメントの整理は以下の通り

基盤スキルⅢ（対話ツール活用法）⑤

		良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数	コメント内容	
研修手段・方法（運営） 【ワーク・ケーススタディ】 ツール活用の習得においてワークは手法・手段として適切と感じたか。	4	ワークを通じて、実際に作成する体験をさせて頂いたため、ツールの良さに気づかされ、今後の支援でも活用しようと思った。(4)	3	- 発表者が少なかったため、他の方々も知りたいたいと感じた。(2) - 個人作業が多かったが、他の参加者と意見交換や異なる着眼点を学べる場にしてもらえればより良かったと思う。	
【時間】 講習の時間、時間配分は適切・十分と感じたか。	0	・該当なし	8	- 事例の読み合わせや、項目記入に時間を割かれてしまった印象で、もう少し効率的にできたのではないかと感じる。(2) - 演習の時間が長すぎるため、ローカルベンチマーク等のドキュメントの作成は事前課題とすれば研修時間を短縮できると思った。(2) - 質問の時間を（特に最終日）は事前に確保しておくべきである。 - 時間が短い。 - 個人ワークの時間が長めだが、ここまでかけるひつようはないのでは。 - 間延びした時間が多。 - 経営デザインシートは駆け足気味な印象を受けた。	
【事前準備・共有情報】 事前に提供された情報は、研修準備に十分だったか。	0	・該当なし	3	- 研修の受講にあたり事前課題があるかのような通知が来たが、何が事前課題なのか、その有無の確認方法も不明であった。 - 予め与えられた問題を各自予習準備しておき、研修を進めることも可能ではないか。 - 研修の前日の夜遅く当日の追加資料が送られてきたことがあり、研修を受けるまでそのことに気付かず支障をきたしたことがあったため、事前資料は早めにご送付いただきたい。	

実施内容は概ね講評だった一方で、事前の資料提供や情報共有、説明、各パートの時間配分については改善検討の余地があると思料される

研修全体

研修の内容

良かった点		悪かった点/改善要望	
①	研修全体の流れ	①	研修全体の流れ
②	各講師について	②	他診断士との交流
③	他診断士との交流	③	ワークについて
事前動画視聴する流れ、及びスキルⅠ～Ⅲの流れは好評		一番初めにスキルⅠ～Ⅲの流れを説明してほしい	
各講師の経験談や伴走支援への思いが好評		せっかくの機会のため、他診断士との連絡手段を共有してほしい	
全国の診断士との意見交換		スキルⅢでのワーク追加	

研修手段・方法

良かった点		悪かった点/改善要望	
①	オンライン開催	①	その他
②	時間その他	②	事務局とのやり取り
全国から集まりやすい/参加しやすい形式だった		演習の効果を感じるには時間が短く、足りなかった	
・ワークを重視した時間配分だったこと ・研修候補日が複数あったこと		各種連絡通知が遅い	
		③	オンライン開催
		Zoomならではの不都合があった点 ロールプレイは対面がよいのでは	

研修全体の各項目内でのコメントの整理は以下の通り

研修全体（実施方法など）①

良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数
研修内容 【研修全体の流れ】 動画視聴から入り、基礎スキルⅠ、Ⅱ、Ⅲの進め方についての意見。	27	・動画からの実践サイクルは有用。(11) ・支援者としてのマインドとスキルの両面を学べる、プログラム設計になっていた。(10) ・基礎スキルⅠの3者の目線からヒアリングワークは今後も役立つと感じた。(2) ・内容も知識より実践型で良かった。 ・対話2回、実務的な内容1回でバランスが良かった。 ・事例が具体的に分かりやすかった。 ・スキルⅡ、スキルⅠ、スキルⅢの順で受講したが、非常に有効な研修であった。	8
【各講師について】 それぞれ講師の説明や助言についての意見。	5	・それぞれの豊富な経験に基づいた研修を進めて頂き、参考になる内容だった。 ・意図を強く感じることができた。 ・実際に第一線で活躍されているレベルの高い講師から学べて良かった。 ・講師と受講生の双方向のコミュニケーションがよくできていた。 ・各講師の準備された資料がわかりやすく、また、講義の内容が実践的であり、受講生の関心が高い内容が多く含まれていた。	0
			・該当なし
			・最初に基礎スキルⅠからⅢの繋がりと活用方法など説明、各スキルの関係の説明が欲しい。(2)
			・時間と回数がやや長い気がした。
			・事前の説明動画の中で、本編で行うことの説明があると、もっと分かりやすかったと感じる。
			・基礎スキルⅢは、最初に取扱ってもよいと感じた。
			・ロールプレイの進め方の説明が事前にあると良かった。
			・講義と動画の内容が被る場合は動画が2本も要らないケースや、動画よりも研修会（ワーク）のほうが適しているケースがある。
			・各基礎スキル研修の前後に、全体の構成を俯瞰する研修があれば更に研修の効果が上がるように思う。

研修全体の各項目内でのコメントの整理は以下の通り

研修全体（実施方法など）②

良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数
研修内容	0	・該当なし	5
	4	・中小企業支援を実施する講師の方や全国の受講者の方と、実践的な部分で意見交換できたのは、大変貴重な機会だった。(4)	6
【ワークについて】 グループに分かれたワークでは、実務に通ずる実践演習ができたか。			
【他診断士との交流】 他者からのフィードバックや情報共有により学びがあったか。			
【その他】	1	・ローカルベンチマークや経営デザインシートの配布資料の事例は、今後の資料作成に役立つと思う。	3

研修全体の各項目内でのコメントの整理は以下の通り

研修全体（実施方法など）③

良かった点		悪かった点/改善要望	
項目	数	コメント内容	数
研修手段・方法（運営）	7	・Zoomは地方から参加しやすく有難い。(4) ・コロナ禍でのオンライン研修は参加しやすい。(2) ・全国各地の診断士が一堂に会する研修は対面形式では、なかなか困難であり、Zoom形式だからこそ可能になった研修だと思う。	8
	0	・該当なし	1
	3	・スキル毎に2回に分けて行ったことや3時間という設定時間についても適切だった。 ・基盤スキルⅠ、基盤スキルⅡともに、ロールプレイングを重視して、大半の時間をあてていた運営は適切で、効果が高かったように感じる。 ・研修は、事前に計画されたスケジュール通りに運営され手際が良いと感じた。	7

研修全体の各項目内でのコメントの整理は以下の通り

研修全体（実施方法など）④

良かった点		悪かった点/改善要望		
項目	数	コメント内容	数	
【事務局とのやりとり】 事務局との連絡対応について。	2	・何らか事務局に電話したが、迅速・丁寧な対応だった。 ・電話対応やZoomがつながらなかった時の事務局の対応が丁寧だった。	17	・予定調整のため、日程確定の連絡や研修教材配布など各種通知がもう少し早めにほしい。(16) ・受講後アンケートの形式変更や、複数回答質問での選択不可、フォーマット配布など、全体的に運営に関する設計やチェックができていないと感じた。 ・サイトが分かりやすく、IDアクセスで申込みコース、受付完了、資料ダウンロード、受講開始へのリンク、受講完了等の一覧表示・操作が望ましい。(3) ・事前課題も分かりにくかったため、資料の共有方法を統一してほしい。(3) ・日程をもう少し柔軟にほしい。土日や夜間での開催だと望ましい。(2) ・ロールプレイの時間が長く、知識を補充する場面がほとんどない！、IIについては、今後も研修事業が続くのであれば動画を増やす等、インプットとアウトプットの量など、研修内容の検討がもっと必要だと感じた。(2) ・事務局からの入室が多く、事務局体制が必要かどうか疑問であった。 ・独立診断士で1年以上経過している方に、研修を印象づけられたか疑問。 ・現場での伴走支援の考え方の乖離がないものにするため、各地区で想定しているチームリーダーの伴走支援方針などを盛り込んだものにしてほしい。 ・Zoomの運用ミスや後ろの騒音など、お金をとる研修とは思えない粗さがあった。 ・研修の初めのオリエンは、毎回同じため、メールで済むのではないが。 ・印刷を促す記載はしないでほしい。 ・各県協会が本事業をどのように活かしていくべきかの方向性を示してほしい。 ・アンケートはフォームなどを利用して端末を選ばない方法で実施してほしい。 ・入室後アナウンスもなく時間を割くことに対するリスペクトが感じられなかった。 ・講評の提出についても200文字程度以上での提出と、あたかも字数が多いことが大切かのような条件であり、ドキュメントの作成でなく事業者の意識変革を重要視する基盤スキルⅠからⅢの内容の理解が薄いのではないかと(2)
	3	・複数日程・時間の中から選択することが出来て有難かった。(2) ・受講前に動画を見られ、スムーズに研修を受けられた。	24	
【その他】				

研修手段・方法（運営）

免責事項

- 当法人は、貴庁と当法人との間で締結された、令和４年６月２９日付け令和３年度事業環境変化対応型支援事業（経営力再構築伴走支援員派遣等事業）に関する委託契約書に基づき、貴庁と事前に合意した手続きを実施しました。本報告書は、上記手続きに従って作成されたものです。使用方法については、貴庁の責任で判断をお願いいたします。
- 本報告書に記載されている支援事業者等から提出を受けた資料を基礎とした情報に関して、その情報自体の妥当性・正確性については、当法人側で責任を持つことができません。
- 本報告書における考察や意見の部分は、多様なものがありうる中でのひとつの考え方に過ぎず、その達成可能性に関して、当法人がいかなる保証を与えるものではありません。
- 本報告書が本来の目的以外に利用されたり、第三者がこれに依拠したとしても当法人はその責任を負いません。

令和 3 年度事業環境変化対応型支援事業 (経営力再構築伴走支援員派遣等事業)

事例集

事業名：経営力再構築伴走支援員派遣等事業

2023（令和 5 年） 3 月

有限責任監査法人トーマツ

目次

支援事例 1	4
1. 信頼関係構築	4
2. 支援アプローチ	5
3. 伴走支援による結果や事業者の変化	7
支援事例 2	8
1. 信頼関係構築	8
2. 支援アプローチ	8
3. 伴走支援による結果や事業者の変化	10
支援事例 3	11
1. 信頼関係構築	11
2. 支援アプローチ	12
3. 伴走支援による結果や事業者の変化	13
支援事例 4	14
1. 信頼関係構築	14
2. 支援アプローチ	15
3. 伴走支援による結果や事業者の変化	16
支援事例 5	17
1. 信頼関係構築	17
2. 支援アプローチ	18
3. 伴走支援による結果や事業者の変化	18

本報告では、令和3年度補正予算「事業環境変化対応型支援事業」において、独立行政法人中小企業基盤整備機構にて、検討・策定された「経営力再構築支援人材育成研修」のプログラムの受講を完了しており、本事業内で伴走支援を実施する主体となる者を「経営力再構築伴走支援員（以下、伴走支援員とする）」と定義した。

また、伴走支援員の区分は、診断協会が所属する中小企業診断士について、下記の基準を目安に区分1及び区分2に事業事務局への推薦時に分類した。

- 区分1：一定程度の支援経験を有するものとして、貴会長名によるご推薦者
- 区分2：成長意欲があり、本事業の研修・派遣による経験が期待されるものとして、各都道府県診断協会からのご推薦者

支援事例 1

当該支援はよろず支援拠点から要請のあった伴走支援である。要請内容は、生産管理システム導入に伴う生産性向上への取組みや、バックオフィス業務等含む IT 化、DX 化の支援であり、事務局は情報システム導入や IT インフラ運用管理に強みを持つ中小企業診断士を派遣した。

会社概要	事業概要	金属加工
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 50 名
	支援ニーズ	・生産管理システム導入による生産性向上 ・バックオフィス業務含む IT 化と DX 化
伴走支援員	区分	2
	年数	1 年未満
	保有資格	中小企業診断士
	得意分野	効率性・生産性向上、IT・DX 導入
	専門業種	製造業
要請機関	組織名	よろず支援拠点

1. 信頼関係構築

今回の伴走支援は、よろず支援拠点がかねてから実施していた成長志向企業伴走支援の課題設定フェーズと並走する形で実施した。支援の進め方を伴走支援員とよろず支援拠点のコーディネーターで協議し、よろず支援拠点は成長を後押しできる課題設定と実行支援、伴走支援員は成長の前提として解決すべき組織課題の設定を目標とし、両伴走支援が企業の成長に寄与できるよう調整した。

2. 支援アプローチ

【ヒアリング時の慎重な姿勢】

伴走支援序盤では、経営者・事業・企業を取り巻く環境及び関係者、内部管理体制の視点や、業務プロセス・商流といった観点からヒアリングを行い、派遣先企業の現状を整理してローカルベンチマークシートに記載していった。初めは一方的なヒアリングにならざるを得なかったようだか、伴走支援員の物腰柔らかい訊き方や、優れている点は積極的に肯定する姿勢が相まって、社長や従業員の方々からの発言が次第に増えていき、ヒアリングの内容は充実していった。ヒアリングの中で出てくる高付加価値商品等の抽象的な概念について、それが何を示しているのか、当該語句への社内の理解は共通しているのか等を深掘りしながら進めていったため、伴走支援員だけでなく、派遣先企業の方々にとっても気づきのあるヒアリングとなっていた。

【みえる化しながら対話を深める】

ヒアリングの進め方にも特筆すべき点があった。伴走支援員は派遣先企業から得られた情報をホワイトボード上にまとめながら進め、まとめる際には、ローカルベンチマークや経営デザインシートの記載内容を参考にしながら構造化して記載していた。一方、本事業での他の支援においては、支援先からヒアリングした内容を一度伴走支援員が持ち帰ってまとめて記載する進め方がよく行われていたが、伴走支援員はホワイトボードにまとめながらヒアリングを行ったため、派遣先企業の社員がその内容を踏まえて意見を出し合い、ヒアリングされた内容が網羅的かつ、重要な部分はより深掘りされた内容となっていた。

【事業者の気づき】

ヒアリングを通して、今まで言語化されていなかった「従業員の幸福・やりがい」を最優先事項としつつも強みである技術の深耕と品質強化により競争優位を確立し、売上高の増加あるいは利益率を向上させたい」という社長の成長イメージが明確になった。また、伴走支援員は当該イメージを基にして、実現に向けた組織課題を本質的課題として設定し、内容を深掘りしていった。その際、高度な技術を持つ職人を有しているものの、その自社の強みを顧客に訴求できておらず、結果受注ロスやお手頃価格での受注が発生しているという、会社自身も気づいていない事業運営の問題点が明らかとなった。伴走支援員は本質的課題を、①外注先との連携安定化による製造量と売上の拡大、②社長の想い・ビジョンの全社への浸透、③顧客とのコミュニケーション改善の3点として整理した。

【ツールの活用とその工夫】

支援中盤では、経営デザインシートを用いて、目指すべきビジネスモデルや、実現するための移行戦略を具体化していった。伴走支援員はシートを埋めることが目的化しないよう、経営デザインシートのそれぞれの要素がどのように在りたい姿へ繋がるのかを丁寧に説明していった。経営デザインシートは「これまで」と「これから」の価値創造モデルの対比・

ギャップと、そのギャップを埋めるための移行戦略の全体を俯瞰できるという点で優れている。一方で、それぞれの記載内容の繋がり、例えば実現したいビジネスモデルが複数あるとすれば、それぞれの実現のために解決すべき課題や必要な資源は何なのか、といったところまでは表現できないため、補足資料として関連図を作成し、経営デザインシート上の記載要素間の繋がりを明確にしながらヒアリングを進めていた。これにより、現在ヒアリングしている内容が移行戦略の検討という大きな流れの中でどこに位置しているかが明確になり、ヒアリングを効率的に進められた上、派遣先企業の本質的理解に寄与した。

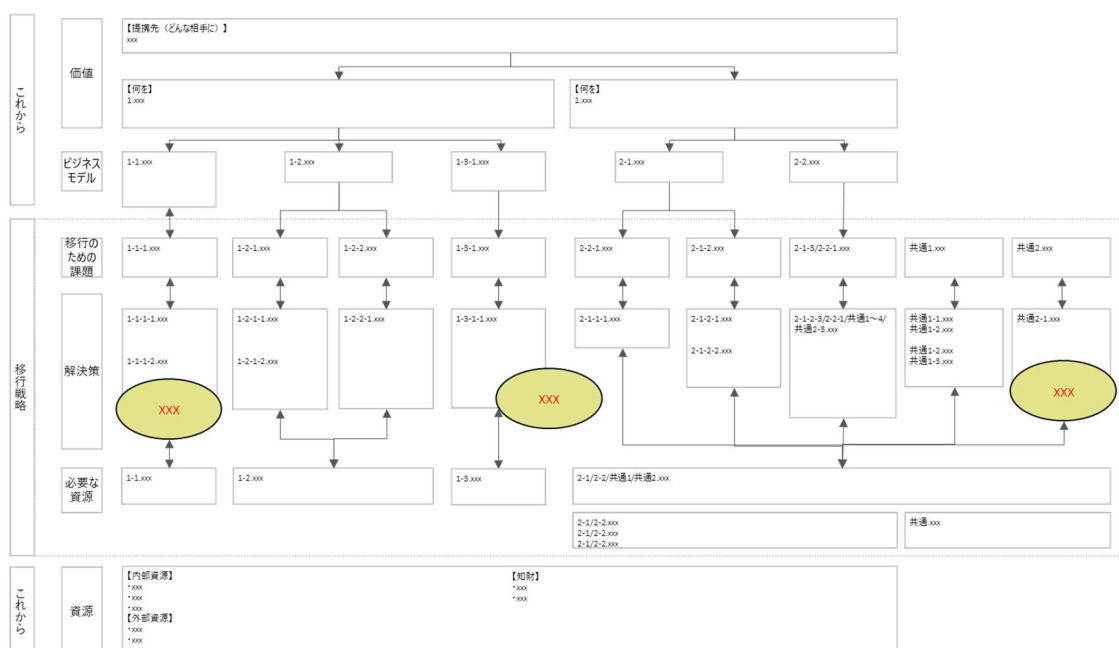


図1 経営デザインシートを基にした関連図

本支援により、派遣先企業のあるべき姿やそれを実現するための移行戦略等が明確になった。これらの内容は伴走支援が終了した後、社内で議論して深めながら実行されて初めて意味を持つ。伴走支援員は、支援最終回に社長や役員、工場長含む社員で経営デザインシートの内容についてフリーディスカッションし、今回の伴走支援で明らかになった内容が今後どのように活用されていくのかをイメージしてもらう機会を設けることを提案し、実施した。

3. 伴走支援による結果や事業者の変化

本支援において伴走支援員は、経営デザインシートの構成や記載要素間の関係について、時間をかけて説明しており、内容を埋めていく際には、質問の意図を明らかにしながら深掘りしていた。また、本支援には社長だけでなく、役員の方々や工場長、従業員も参加し、内容を議論したため、経営デザインシートの内容に社長を含む派遣先企業の社員は経営デザインシートの記載内容を含む本支援の成果物に「腹落ち」したのではないかと思料する。

支援事例 2

本件はよろず支援拠点から要請のあった伴走支援である。要請内容は、本支援で派遣先企業の中長期的な成長戦略の整理を行いたいとのことだった。経営者が取り組みたい事業や商品開発の企画はいくつかあるものの、市場ニーズや実現可能性を考慮した優先順位付けがなされておらず、また、事業の取り組みについては経営者が 1 人で悩んでいるという状況だった。事務局は上記現況を踏まえ、物流機能会社での経験が長く、販路開拓や新商品・サービスの開発に関して知見を有していた伴走支援員を派遣した。

会社概要	事業概要	食品の製造・販売
	資本金	1,000 万円以下
	従業員数	約 10 名
	支援ニーズ	・取り組みたい事業等はあるが、実現可能性を含めた優先順位付けが出来ていない ・事業取り組みについて経営者 1 人で悩んでいる
伴走支援員	区分	2
	年数	1~3 年
	保有資格	中小企業診断士／宅地建物取引士／運行管理者
	得意分野	販路開拓、新製品・サービスの開発、効率性・生産性向上、経営計画策定支援
	専門業種	製造業、運輸交通業
要請機関	組織名	よろず支援拠点

1. 信頼関係構築

当該支援は、よろず支援拠点が既に数度の支援を行っている企業に対して、本事業を活用して伴走支援員をよろず支援拠点の支援チームにアドオンする形で派遣した。よろず支援拠点の担当者と経営者の間には既に一定の信頼関係が形成されていたが、伴走支援員は真摯に経営者との関係構築に努めた。伴走支援員はヒアリング当初から、何か助言をするためにお話しをお伺いするという姿勢ではなく、経営者の考えを共に整理するという姿勢でヒアリングしていた。また、よろず支援拠点の伴走支援の考え方の 1 つである「信頼関係が構築できるまで提案をしない」を徹底した。そのような謙虚な姿勢が経営者との信頼関係構築に繋がったのではないかと史料する。

2. 支援アプローチ

【事業に対する想いの深掘り・ビジョンの言語化】

支援序盤では、ローカルベンチマークや経営デザインシート等を用いながら、派遣先企業の現状を網羅的に確認していった。その中で、オペレーション上逼迫している部分等、伴走支援員が特に重要だと仮説を持った箇所についてはより時間を割いてヒアリングしていった。また、経営者の経歴や事業に対する考え方・将来行いたい事業の「自走化」の前提となる会社の強み・アイデンティティを含む内容についても特に深掘りしてヒアリングした。

ヒアリングの中で経営者が強調していたのは、商品へのこだわりと、来店客への商品以外にも価値提供をしたいという思いだった。派遣先企業の商品は手作りにこだわっているうえに、素材の良さを最大限引き出すための様々な工夫がなされており、そのこだわりは業務フロー上にも表れていた。また、来賓客への価値提供といった観点では、経営者が力を入れて取り組んでいた新商品開発はもちろんのこと、そのほかにも店舗外観や内装からも経営者のこだわりが垣間見える。派遣先企業の販売店舗は森に囲まれたのどかな地形に位置し、独特な外装となっている。それは、来店客には食事を楽しんでもらうだけではなく、店舗での様々な体験をしてもらいたいという経営者の思いから来ている。支援チームは、経営者とビジョンに関するディスカッションを行い、経営者個人の原体験に基づく想いなどパーソナルな部分に触れることができたからこそ言語化された内容であった。

【現状を踏まえた支援方針の転換】

課題設定のフェーズにおいて、当初は経営者の想いや夢を実現するための中長期的な課題設定に向けて検討を進めていた。しかし、ヒアリングの内容から、財務・損益状況が芳しくないことが判明したため、今回の伴走支援では売上高計画の策定と、その実現に向けたアクションプランの設定という短期課題を最優先事項とし、売上の改善に対して第一に取り組む方針となった。

目標の売上高を実現するためのアクションプランは、ヒアリングした内容を踏まえながら、オペレーション改善や新商品開発による客単価向上、仕入れ高向上に伴う一律値上げ、卸の強化、県外の顧客向けの新商品開発等に整理された。

【支援チームによる事前打合せと事後フォローアップ】

多くの伴走支援チームにおいて実施されているが、よろず支援拠点でも、本支援を進めるにあたり、訪問支援実施前の支援方針・内容のチームメンバー間での打ち合わせ、および訪問支援後のフォローアップが実施されていた。

その際、訪問支援には参加していないチーフコーディネーターも打ち合わせに参加し、支援チームから支援方針・内容および支援後のフォローアップと次回支援の実施方針を共有された。

支援チームは訪問支援には参加していないチーフコーディネーターに状況を共有することで、現状を客観的に整理し、今後の支援内容について第三者視点を交えながら検討することで、より広い視野から支援の方向性を設定していくことが可能となっていた。

3. 伴走支援による結果や事業者の変化

本件では、財務・損益状況に問題があったことがヒアリングにおいて判明し、その解決が最優先事項とされたため、最終的には中小企業伴走支援モデルのアプローチ法でいえば問題点検型のアプローチに近い内容で、短期課題の設定を目的とした支援となった。しかし、設定された具体的アクションプランは、経営者の商品へのこだわりや想いを最大限尊重した内容となっており、また、経営デザインシート等を用いて視覚化された派遣先企業の目指すべき姿は、同社の強みやアイデンティティを反映させた内容となっている。その甲斐があつてか、財務等の数字は苦手だと仰っていた経営者にも今回の伴走支援の取り組みにはかなり積極的にご参加いただいていた。そのため、今回の伴走支援は短期的な課題解決だけでなく、自走化に向けた自己変革力を身に着けていただくための支援としても、一定の成果が挙げられているのではと料する。

支援事例 3

本件はよろず支援拠点から要請のあった伴走支援である。派遣先企業では、製品の前倒し仕入やサプライチェーンの変更によるリードタイムの増加等で在庫が急速に増加し、資金繰りを圧迫していた。派遣先企業は、在庫削減に向けて取り組んでいるものの、専門的知識がないため、当事業を活用することにより、課題解決を図りたいと考えていた。

会社概要	事業概要	機械装置の開発、製造、販売
	資本金	9,000 万円
	従業員数	約 100 名
	支援ニーズ	・在庫削減に向けた取り組み
伴走支援員①	区分	1
	年数	10 年超
	保有資格	中小企業診断士
	得意分野	IT・DX 導入、効率性・生産性向上、新製品・サービスの開発、株式上場支援、経営計画策定支援
	専門業種	製造業、運輸交通業
伴走支援員②	区分	2
	年数	5～10 年
	保有資格	中小企業診断士
	得意分野	販路開拓、既存商品の高付加価値化、経営計画策定支援、営業の仕組み化支援、財務改善支援
	専門業種	商業、サービス業、製造業、建設業
要請機関	組織名	よろず支援拠点

1. 信頼関係構築

伴走支援員は、支援を進めるにあたって、会社と信頼関係を構築することが重要だが、伴走支援員は、丁寧な傾聴と対話姿勢と、豊富な経験に基づく助言により、会社と信頼関係を構築していった。

敬意を持った傾聴と対話

- 会社との対話において、常に会社の理解度を確認しながら進める姿勢。
- 様々な仮説を自ら考え、会社に投げかけ、会社の意見を聴く姿勢。
- 支援員自らの意見を押し通すのではなく、会社の意見にしっかりと耳を傾ける姿勢（傾聴姿勢）。
- 時に会社に厳しく意見をぶつける姿勢（会社が現状に甘んじる様な姿勢を見せた時に、あるべき姿を示し、ギャップ解消を勧める姿勢）。
- 会社が話をする際には相槌により支援員の理解が追い付いていることを示し、不明点は適宜質問や意見交換を通じて解消し、常に対話が同じ方向に進むことを意識する姿勢。

経験豊富な助言

本事例は、伴走支援員が2名いるが、得意領域が異なる（A氏は製造業のフローチャート、B氏は財務領域も含んだ助言）ため、様々な角度から会社に問題提起や問いを投げかけることにより、会社は様々な角度から会社の課題を整理することが可能であった。

また、議論が進んだ段階で、見える化を促すことにより、1つ1つの議論を形にしていくことで、着実に話を進めた。

2. 支援アプローチ

【気づきを得るための仮説活用】

会社は、支援員との対話を通じて、部材調達の原則・ルールが明確化されていない点を本質的課題として把握した。支援員は、会社から在庫管理の現状をヒアリングし、あるべき姿とのギャップを把握する過程で、会社の在庫管理の課題について仮説を投げかけたところ、会社は、在庫管理の部材調達の原則・ルールが明確化されていないことが本質的課題である点について、気づくことができた。

支援員が会社でヒアリングを続けると、会社は創業からカスタム品（100%受注生産）と標準製品（売上上位機種）の2種類の製品を取り扱っていたが、部材発注ルールは異なっていて、標準製品は1カ月分の余剰在庫の保有が社内に認められていたが、その後、カスタム品が減少し、標準製品の割合が高まっていくとともに徐々にカスタム品の運用が甘くなり、多くの製品について受注が確定していなくても発注できる運用となっていたことがわかった。

部材調達原則・ルールが明確化されておらず、資材部・営業部の判断により、部材の先行発注が可能であり、受注に紐づいていない先行発注も生じていたことが主な過剰在庫の原因となっていた（資材部や営業部としては、安全在庫を多く保有したかった）。今後は稟議にかけることにより、資材部・営業部の判断のみでの先行発注を止め、社内稟議で判断を行うこととした。

【自走化に向けた対応】

会社は、本質的課題に対応するために、部材調達戦略を明確にすることとした（例：完全受注生産とする製品、在庫保有を認める製品の整理）。また、資材部・営業部の判断による、受注確定前の先行発注も過剰在庫の原因となっていたため、受注確定前の先行発注は資材部・営業部の権限ではなく、稟議を行うこととした。稟議決裁が必要な先行発注の範囲・対象を決定するために、稟議のルール・基準を明確化し、また、業務フローの改善及び責任の明確化（先行発注した部材が滞留した場合に、稟議を通した場合は経営陣の責任、顧客都合で納期を先送りにしている場合は営業責任、など）も行うこととした。

資材部・営業部にも共有し、資材部・営業部のマインド変化も図るために、部材調達戦略を明確にした後、営業部、資材部などの各部署の責任者を集めた会議を開催し、方針を伝達することとした（資材部・営業部は、余裕在庫は多い方が安心するが、会社の適正在庫を理解してもらう）。

3. 伴走支援による結果や事業者の変化

会社は、本質的課題解決のために、社内では在庫削減プロジェクトを立ち上げ、部材調達戦略を決定し、資材部・営業部などの関連部署にも在庫方針を共有することとした。

部材調達戦略として、発注優先から製造優先への変更（業務フローも改善）が行われることとなった。また、部材調達戦略として、受注生産型製造業として取るべき生産方針の明確化や製品開発型製造業として取るべき投資方針の明確化が検討された。在庫過多未然防止策として、①受注のステータス管理の徹底（受注見込段階での資材発注の排除）、②製造工程での発注フローの改善（発注のタイミングを調達期間が長い部材に合わせる、まとめ買いを行わないなど）が検討された。なお、現時点の過剰在庫削減対策として、①既に抱えている「受注に紐づかない在庫」の活用方法の検討、処分方針の決定、②「受注に紐づかない先行発注部品」のキャンセル、契約の巻きなおしの検討が行われた。

支援事例 4

本件は経済産業局から要請のあった伴走支援である。当初の同社の一番の課題は、中間管理職を含むリーダー以上の人材育成であった。その他に企業側で課題と認識していた点として、製造に係る技術を職人的に伝承（口頭中心）していることで技術伝承が非効率かつ不安定であることや、スペシャリストとゼネラリスト（多能工）の適正割合、多くの工程を経て生産する製品の適切な原価計算による管理、一層のロボット化による省人化、商品開発力、販売営業力の強化（専門部署の設置等）、IoT の強化等が挙げられた。そのため、事務局では、製造業のバックグラウンドを持ち、システム導入やコスト算定の仕組みづくり、人材育成に関する支援経験を有する中小企業診断士を派遣した。

会社概要	事業概要	製造
	資本金	約 2,000 万円
	従業員数	約 110 名
	支援ニーズ	・ リーダー人材の育成 ・ 原価計算による生産管理 ・ 商品開発力、販売営業力の強化
伴走支援員	区分	1
	年数	5~10 年
	保有資格	中小企業診断士、第一種情報処理技術者、HACCP 管理者
	得意分野	新製品・サービスの開発、既存商品の高付加価値化、効率性・生産性向上、IT・DX 導入、経営計画策定支援
	専門業種	製造業;サービス業;
要請機関	組織名	経済産業局

1. 信頼関係構築

第 1 回の支援では、経営力再構築伴走支援のコンセプトや傾聴と対話によって支援を進める旨を説明した。企業の抱えている現状や初期的な課題についてヒアリングし、その後、先方の案内によって工場を視察した。当該企業は、システム導入等の先進的な取組により、社長がインタビュー慣れしていることもあり、支援チームは現状の課題等の把握はできたものの、それらはインターネット上の記事の中で社長が語られた内容に近く、より深掘りす

る必要があった。そのため第 2 回ではマインドマップを用いて、論点別に現状や課題についてヒアリングを実施して深掘りした。得られた情報を基に、第 3 回の支援において経営者との対話により、本質的課題と伴走支援の進め方を設定した。

2. 支援アプローチ

【網羅的な把握の上での構造化】

支援の中で第 1 回および第 2 回でヒアリングを実施した。第 1 回では、会社側から事前に共有いただいた課題のみに着目するのではなく、ローカルベンチマーク等を用いて網羅的にヒアリングを実施した。第 2 回では、第 1 回でヒアリングした内容をマインドマップで整理し、支援チーム側で理解が至っていない部分や深掘りが必要な項目について丁寧にヒアリングした。また、第 2 回までのヒアリングを受けて、第 3 回ではマインドマップをさらに抽象化して示すことにより、企業側でも多く挙げられた課題が視覚的に整理され、対話を通じて課題を下記と設定した。第 2 回までの丁寧なヒアリングにより経営者も整理が進んだことで、本質的課題に対する企業側の納得感が高く、企業側自らで本質的課題の設定が成し遂げられた。当該支援については課題を、①中間管理職の育成を含む組織強化と、②競争力を培うための管理会計の高度化と設定した。

本質的課題を、①組織強化、②管理会計と設定し、①を経済産業局、②を伴走支援員がメインとなって支援を進めた。各回の支援では、冒頭と最後に企業側の担当者全員と支援チームが全員で、全体支援における各回の位置付けと、それぞれの課題に対する支援の目的や進捗を共有した。支援は①、②それぞれ別室で並行して実施された。

組織強化

経営者は、中間管理職の管理能力が低いために組織全体の連携ができていないという問題が発生していると認識していた。支援チームでは、中間管理職社員へのヒアリングと、全社員へのアンケートを通じて社員の認識を調査した。

その結果、中間管理職を含む多くの社員は、会社から示された役割や業務をしっかりと遂行していると認識していることが明らかになった。すなわち、中間管理職の管理能力を含めて、企業側が社員に期待する役割や業務を伝えられていなかったことが示唆された。支援チームでは、伴走支援におけるゴールを、調査の結果をしっかりと経営者に腹落ちしていただくことと設定して、丁寧な対話を重ねた。調査結果で抽出された課題は、会社のある一時期の一側面を切り取ったものであると伝え、経営幹部が社員と対話することでの会社の本質的な課題を検討するように促した。

社員への調査結果を踏まえて、中間管理職に起因すると考えられていた組織の課題が、経営層を含む会社全体の課題であると再認識された。支援チームでは、経営層に対して調査結

果を受けての感想をヒアリングしつつ、今後の対応について対話を重ねた。

管理会計

販売先への交渉力を高めるためにも製品別の原価計算のためのロジックを検討した。事務局サポートメンバー（公認会計士）の助言を得ながら、伴走支援員のこれまでの支援経験も踏まえつつ計算ロジックを詰めていった。

その際に、単なる計算式の作成で留まることないように、製品原価把握の目的をどこに置くのかを企業側に設定してもらい、自分たちで計算が可能で目的に充足可能な精度での原価計算を導入することで、支援終了後の自走による原価計算の精緻化を進めることとした。また、なぜこの作業をしているのかを企業側の担当者に問いかけるようにした。企業側では原価を正確に把握することのメリットは感じているものの、それを担当者レベルでも計算可能な状態まで形式知化することのメリットは感じられていなかった。しかし、伴走支援員はこの点について、自走化の観点から繰り返し対話を重ねつつ、計算ロジックの作成と合わせて、今後のアクションプランを整理した。

一部の製品を例として、原価計算のロジック策定を行った。単に計算方法を提示するのではなく、他製品への応用や今後の展開も見据えてレクチャーを行った。今後は、今回策定したロジックを形式知化することで、担当者レベルでも原価計算が実施できる状態を目指し、他製品へのロジックの展開を図る。また、各製品の原価が把握できることで、作業工程やラインの見直しが発生することが想定される。当該企業の組織は、作業工程ごとの事業部制を採用していることから、管理会計での取組は、将来的には組織強化の取組に収斂していくものと推察された。

3. 伴走支援による結果や事業者の変化

本支援において、会社が急速に拡大する中で同社が抱えていた、組織体制や社内制度と、従業員のマインドのギャップについて経営層が気づきを得た。制度や組織体制の拡充と合わせて、社内でのコミュニケーションの必要性や経営層の思いや考えをしっかりと伝えることが重要であると経営者自らがおっしゃっていた。

社員ヒアリングの中で伺った「昔は、いいものを作ろうと情熱を持って、夜中まで社長も含めてみんなで議論しながら仕事をして、仕事が終わったら深夜にみんなでラーメンを食べに行ったりしていた。昔はそれでも楽しかったが、今は違う。」という言葉が印象的であった。時代や会社のフェーズが異なる状況でも、経営者が社員に対して思いや考えを伝えることでギャップは解消されるものと思料する。本支援により、派遣先企業の中で事業終了後に必要なアクションの気づきを含めて自走可能な状態になったものと思料する。

支援事例 5

本件はよろず支援拠点から要請のあった伴走支援である。支援開始前の企業側の支援ニーズは、(1) 次の 50 年事業継続への基盤整備を成し遂げること、(2) 有益な海外市場ニーズの取り込みを確実なものとし収益改善行動計画を実現することの 2 点であった。

会社概要	事業概要	調味料の製造・販売
	資本金	約 3,000 万円
	従業員数	5 名以下
	支援ニーズ	・ 次の 50 年事業継続への基盤整備 ・ 収益改善行動計画の実現
伴走支援員①	区分	1
	年数	10 年超
	保有資格	中小企業診断士、MBA
	得意分野	新製品・サービスの開発、販路開拓、戦略構築、事業計画策定、経営革新、事業承継
	専門業種	製造業、商業、サービス業、流通
伴走支援員②	区分	2
	年数	1~3 年
	保有資格	中小企業診断士、社会保険労務士
	得意分野	販路開拓、経営計画策定支援
	専門業種	商業、サービス業
要請機関	組織名	よろず支援拠点

1. 信頼関係構築

支援開始当初は、当該企業の経営者は支援チームに対して懐疑的であった。経営者は、支援者の人となりをよく観察されており、支援チームに対して心を開くことができるのかを探っている印象であった。他方、伴走支援員を含む支援チームは、経営者の言葉にしっかりと耳を傾けることで信頼構築に努めた。支援とは直接関係のない話や、議論がそれた際でも無理に修正することなく傾聴し、経営者が本質的な課題について気づきを得られるように支援を進めた。その結果、経営者の話す内容や表情も友好的になっていき、経営者から伴走支援を実施して良かったと言っていただけの関係を構築した。また、本支援がうまく機能した要因として、経営者が支援チームから課された宿題に真摯に向き合い、想定以上の成果物

を各回で提出したことが挙げられる。強固な信頼関係が構築できたからこそ、経営者も本気で伴走支援に向き合っていただけだものと思料する。

2. 支援アプローチ

【明確な目的を持ったうえでの課題の棚卸し】

経営状況の把握では、製造と販売で分社化されている同社の機能性、効率性等を確認した。また顧客のセグメント別（業務卸、商社、問屋）の業績推移、原価管理の状況や手法の確認、営業施策の取組状況の把握等をヒアリングした。その結果、それぞれの観点での課題や、社長の思いから多数の営業、生産、人員体制などの多数の施策が挙げられているものの、着手の優先順位が曖昧になっていることが分かった。

伴走支援の中で、5年後の事業継承を確実に実現するための事業体制の構築及び収益改善計画を着実に実行するためのロードマップの作成を課題と設定した。これらは支援開始前の企業側が認識していた初期的課題と結果的に一部が同じ内容になったものの、傾聴と対話を通じて経営者自身が本質的課題に気づき、その必要性を再確認できた。そのため、伴走支援における経営者の支援チームの伴走支援の進め方に対する納得度が大きくなった。

【事業計画の具体化】

総花的となっている策定済みの事業計画をサマリーとしてまとめていくことで支援の方針は一致した。傾聴と対話により、事業計画の優先順位をつけていくことと並行して、ローカルベンチマーク等を使用することによる、組織、営業、製造体制の実態のヒアリングを継続した。支援全体を通じた取組として事業計画をまとめていきつつ、その中で対応可能な経営計画の具体策について取り組んだ。支援チームでは、中長期計画の再検討のためにローカルベンチマークの作成を通じて、経営改善のための財務基盤の確立のための収益3ヵ年計画を作成することを目標とした。

3. 伴走支援による結果や事業者の変化

本支援においては、信頼関係の構築と、傾聴と対話による本質的課題の深掘り、長期的な取組と短期的な取組を分けることでの支援全体の満足度が高まるなどのポイントが多々見受けられた。それにより、経営者も納得感を持ちながら伴走支援に取り組むことができ、支援の後半では伴走支援に対して非常に前向きに参加いただいた。伴走支援を進める中で、経営者が日々の業務に取り入れられることは迅速に取り入れ、その結果を伴走支援員と対話をするPDCAサイクルを多く回せた点も、自走化にむけて経営者をサポートできたものと思料する。

免責事項

- 当法人は、貴庁と当法人との間で締結された、令和４年６月２９日付け令和３年度事業環境変化対応型支援事業（経営力再構築伴走支援員派遣等事業）に関する委託契約書に基づき、貴庁と事前に合意した手続きを実施しました。本報告書は、上記手続きに従って作成されたものです。使用方法については、貴庁の責任で判断をお願いいたします。
- 本報告書に記載されている支援事業者等から提出を受けた資料を基礎とした情報に関して、その情報自体の妥当性・正確性については、当法人側で責任を持つことができません。
- 本報告書における考察や意見の部分は、多様なものがありうる中でのひとつの考え方に過ぎず、その達成可能性に関して、当法人がいかなる保証を与えるものではありません。
- 本報告書が本来の目的以外に利用されたり、第三者がこれに依拠したとしても当法人はその責任を負いません。