

【公開版】

令和３年度
地域中小・小規模事業者人材確保等支援事業
（伴走支援関連調査及び伴走支援の在り方検討会事務局の運営事業）
委託事業報告書

令和４年３月

有限責任監査法人トーマツ

Deloitte.
デロイト トーマツ

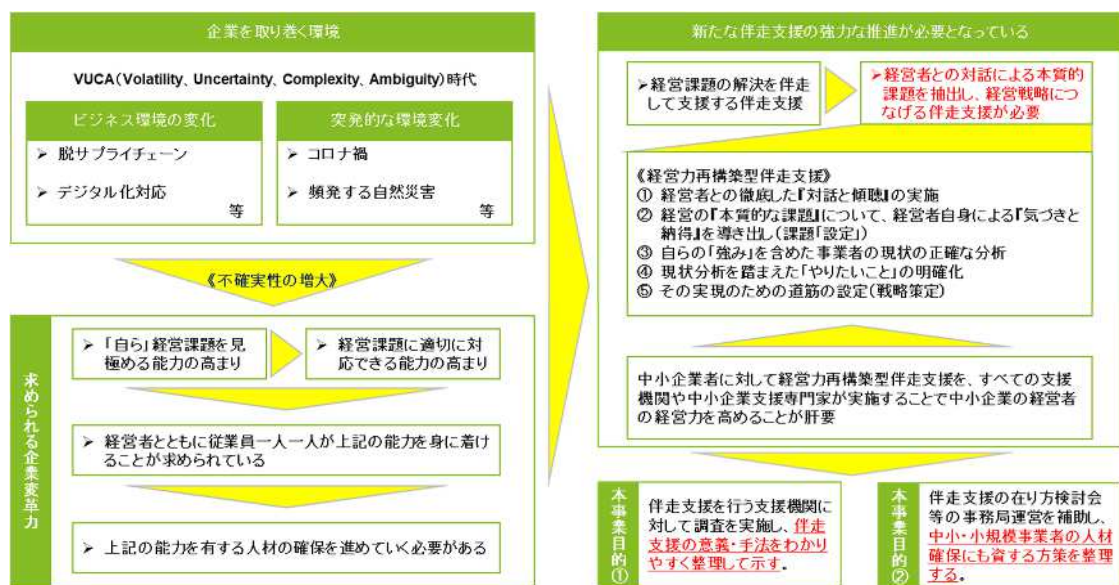
目 次

0. 伴走支援関連調査の調査企画	3
0-1. 本調査の目的	3
0-2. 本調査事業の内容	3
0-3. ヒアリング調査実施内容	4
1. 『経営力再構築伴走支援モデル』の類型	9
1-1. ヒアリング結果から整理される経営力再構築伴走支援モデルの類型	9
1-2. 『プログラム型＋オープン型』の支援方法の特徴	10
1-3. 『プロジェクト型＋クローズ型』の支援方法の特徴	13
1-4. 『経営支援サービスの高度化型』類型の特徴	14
1-5. 類型別の経営力再構築伴走支援モデルの支援目標	16
2. 『経営力再構築伴走支援モデル』の実施にあたっての留意事項	19
2-1. 事前準備での留意事項	19
2-2. フォローアップの考え方	24
2-3. 支援成果や支援者評価の考え方	25
3. 『課題設定型伴走支援』実施の成果	28
3-1. 支援機関からみた効果	28
3-2. 受援者が感じた効果	28
3-3. 『課題設定型伴走支援』の観察される目的	29
4. 『経営力再構築伴走支援モデル』の普及・定着のための留意点	30
4-1. 普及に向けた検討	30
4-2. 定着に向けた検討課題	31
【参考】 ヒアリング議事録	33
参考1. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【K市】	34
参考2. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【S県経営者協会】	43
参考3. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【N県、N産業創造機構】	49
参考4. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【長野県S市】	59
参考5. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【H地区産業支援センター】	67
参考6. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【地方金融機関A行】	75
参考7. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【(株)S工業】	82
参考8. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【(有)Y運輸】	86

0．伴走支援関連調査の調査企画

0-1．本調査の目的

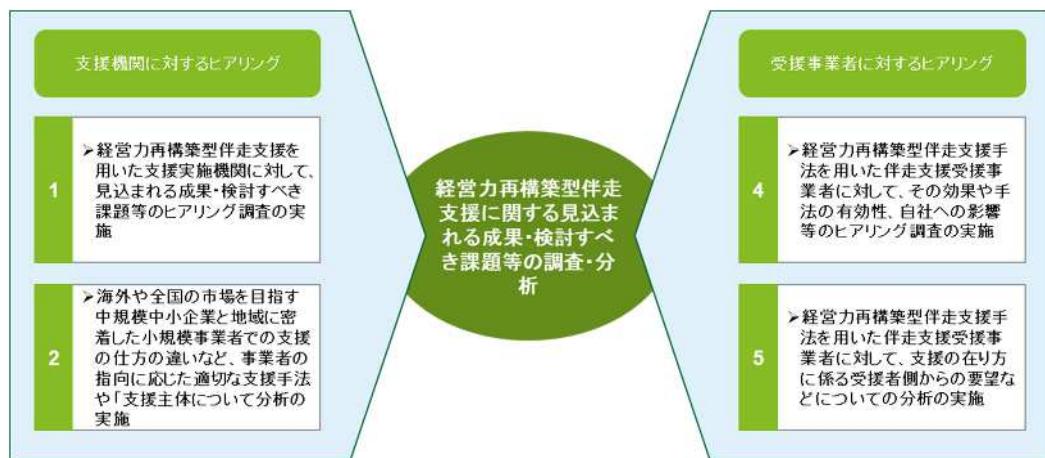
企業を取り巻く環境の不確実性が増している中、中小企業の経営者のみでは、経営力を高め、急激な環境変化に対応することが容易ではないため、新たな伴走支援の強力な推進が必要となっている。こうした背景を踏まえ、本事業は、伴走支援の意義・手法をわかりやすく整理して示すこと、中小・小規模事業者の人材確保にも資する方策を整理することを目的として実施した。



図表 0-1 本調査事業の背景と目的

0-2．本調査事業の内容

本調査事業では、支援機関に対するヒアリング、受援事業者に対するヒアリングを実施し、経営力再構築伴走支援モデルに関して、見込まれる成果・検討すべき課題等、及び経営力再構築伴走支援モデルの実施方法などについて、分析、整理を行った。



図表 0-2 本調査事業の内容

0-3．ヒアリング調査実施内容

0-3-1．ヒアリング調査対象

本調査事業でのヒアリング調査対象として、以下の団体・機関、事業者を調査対象とした。

（１）支援機関のヒアリング対象選定の考え方

- 『伴走支援の在り方検討会』の委員構成において、商工会、商工会連合会、中小企業診断協会、中小企業活性化センター所属の方がいることから、これら機関の優先度を下げる
- 関東経済産業局の官民合同チームによる『伴走支援』受入自治体を候補として検討
- 経営力再構築伴走支援モデルでの経営者育成を主催している経営者協会を検討
- 経営力再構築伴走支援モデルに参加している地方金融機関を候補として検討

以上より、支援機関側のヒアリング対象として下記の機関・団体等にヒアリングを実施した。

【自治体】

- ✓ H 地区産業支援センター：『伴走支援』受入自治体
- ✓ 長野県 S 市：『伴走支援』受入自治体
- ✓ N 県及び N 産業振興創造機構：『伴走支援』受入自治体
- ✓ 宮城県 K 市：当法人経営人材育成プログラム主催、中核人材確保支援事業（気仙沼エリア）経営支援機関及び担い手輩出機関として参画

【経営者協会】

- ✓ S 県経営者協会：当法人経営者育成プログラム主催団体

【金融機関】

- ✓ 地方金融機関 A 行：中核人材確保支援事業（気仙沼エリア、宮古エリア）で経営支援機関及び担い手輩出機関として参画

（２）受援事業者のヒアリング対象選定の考え方

- 経営力再構築伴走支援モデルを受援したことがある事業者
- 上記の受援事業者で、地方から海外や全国の市場を目指す中規模中小事業者、及び、地域に密着した小規模中小企事業者を選定

以上より、受援事業者側のヒアリング対象として下記の機関・団体等にヒアリングを実施した。

地方から海外や全国の市場を目指す中規模中小企業

（株）S 工業（宮城県 K 市所在）

- ✓ 経営力再構築伴走支援モデルである、K 市主催の経営者育成プログラム参画事業者
- ✓ 地場の土木建築会社として事業展開しながら、上記の経営者育成プログラム参画後にインドネシアでリサイクルアスファルトプラントの現地法人を設立し、国外展開を進めている

地域に密着した小規模中小企業

（有）Ｙ運輸（宮城県南三陸町）

- ✓ 経営力再構築伴走支援モデルである、Ｋ市主催の経営者育成プログラム参画事業者
- ✓ 上記の経営者育成プログラム参画後に運送業以外の新規事業を立ち上げ、その後、地域未来けん引企業として登録される

0-3-2．ヒアリング項目

経営支援機関、受援事業者に対するヒアリング項目は、次の観点に基づいて設定した。

【ヒアリングの目的】

中小・小規模事業者の支援の在り方について、これまで実施してきた直面する経営課題を解決するために利用できる施策ツールの充実とその活用にかかわる経営支援機関の伴走支援に加えて、新たに経営者本人にとっての「本質的課題」を特定し、その把握までを含む課題設定プロセスに対する経営支援機関による伴走支援の重要性についての議論を踏まえ、今後、この「課題設定プロセスに対する伴走支援」のモデルを展開・普及、促進していくための検討を進めることを目的としている。

（１） 経営支援機関へのヒアリング事項設定の観点

実際に経営力再構築（課題設定型）伴走支援を実施している中で感じられている効果や有効性

伴走支援の実施体制や支援方法

伴走支援を実際に行う支援者の育成

伴走支援を実施した際の評価指標の在り方 など

（２） 受援事業者へのヒアリング事項設定の観点

経営力再構築（課題設定型）伴走支援を受けて実感された効果や有効性

伴走支援を受けるための時間の作り方

伴走支援を受けているときに感じた課題間 など

1. 課題設定型伴走支援の効果・有効性	➢ 経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるのか ➢ これまでの支援事例における、具体的な支援成果 ➢ 本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えているか ➢ 課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるのか ➢ なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えたのか。また、継続してその支援を実施しているのか
2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法	➢ 課題設定型伴走支援を行う上での実施体制 ➢ また、そのような実施体制となった理由や目的 ➢ 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題など（実施体制、リソース、コストなど） ➢ 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどの整備状況 ➢ また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容 ➢ 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのか、またその手順となった背景（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含む）
3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のあり方	➢ 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方 ➢ また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向 ➢ 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているのか、変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているのか
4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組	➢ 支援をうける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられるが、「課題設定型支援」の取り組みを始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか ➢ そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか
5. 課題設定型伴走支援担当者の育成について	➢ 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思うが、支援担当者の育成はどのように行っているのか ➢ 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか ➢ 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取り組みに関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか
6. 課題設定型伴走支援の普及に向けた課題等について	➢ 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取り組みの理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか ➢ また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか

図表 0-3 経営支援機関向けヒアリング事項

1. 課題設定型伴走支援を受けたきっかけ	➢ 課題設定型の伴走支援を受けることになったきっかけ ➢ 伴走支援を受ける前に支援内容についてどの程度把握されていたのか、支援機関からどのような事前説明があったのか ➢ 課題設定型の伴走支援を受けてみようと思った動機 ➢ 課題設定型伴走支援を受ける前に、その支援のゴールや支援手順についてどの程度把握していたか
2. 課題設定型伴走支援を受けての効果や成果、その有効性について	➢ 課題設定型伴走支援を受ける前と受けた後で事業への取り組みにどのような変化があったか ➢ 課題設定型伴走支援を受けて、事業の進め方にどのような効果があると実感されているか ➢ 上記も含め、課題設定型支援を受けて、経営者として大きく変化した点はどのようなことだと感じているか ➢ 課題設定型伴走支援を受けて、自社組織、自社の経営陣、社員、事業展開などでどのような変化を感じているか
3. 課題設定型伴走支援を受けている際の周囲のサポートについて	➢ 課題設定型伴走支援を受けているときに、社内外のステークホルダーの方からの協力は必要となったか ➢ 協力が必要であった場合、具体的にはどのような協力や理解を得る必要があったのか ➢ 課題設定型伴走支援を受けるにあたって、もしくは受けている際に心がけていたことや心がけていた姿勢
4. 課題設定型伴走支援を受ける場合に必要時間や費用について	➢ 課題設定型伴走支援を受けるにあたって、その取り組みにかかる時間をどのようにとらえていたか（例えば、コストとして認識したか投資として認識していたかなど） ➢ 課題設定型伴走支援を受けることで追加的に発生した時間やコストはあるか、ある場合は、それはどの程度のものか
5. 課題設定型伴走支援の経営者側からみた課題について	➢ 支援を受けて、実際にその効果や有効性を感じられるのにどのくらいの期間がひつようであったか ➢ 支援内容に対する満足度、また、その評価はどのような理由から感じられているか ➢ 支援の効果や有効性をあまり感じられない側面はあるか、またその理由はなぜか

図表 0-4 受援事業者向けヒアリング事項

【用語について】

本調査実施中の令和４年３月１５日に公開された、「伴走支援の在り方検討会」の報告書、『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など環境激変化における経営者の潜在力引き出しに向けて～』では、中小企業、小規模事業者に対して、支援者が中小企業、小規模事業者との『対話と傾聴』により、経営者が経営の『本質的課題』について自らの『気づき』により経営課題の設定を行い、経営改善や成長のために実行していくべき方針の内容に経営者が「腹落ち」することをサポートする支援モデルを「経営力再構築伴走支援モデル」と称している。

本調査でのヒアリング調査の際には、中小企業、小規模事業者に対して、『対話と傾聴』により、経営者自らの『気づき』と『腹落ち』をサポートし、経営の本質的課題の設定をサポートする伴走支援を『課題設定型伴走支援』と称し、ヒアリング先に対してもその呼称で統一して、調査を実施した。

ここで、「伴走支援の在り方検討会」報告書で定義されている「経営力再構築伴走支援モデル」での支援内容とヒアリング先が実施しており、かつヒアリング調査の際に「課題設定型伴走支援」と称した、支援の在り方は、その考え方が同一のものであると認識している。

そこで、本調査報告書では、ヒアリング調査の際に「課題設定型伴走支援」と称していたものを「経営力再構築伴走支援モデル」として記載を統一する。

なお、参考資料でのヒアリング議事録のみ、ヒアリングの際の呼称である「課題設定型伴走支援」という用語を残している。

1.『経営力再構築伴走支援モデル』の類型

1-1.ヒアリング結果から整理される経営力再構築伴走支援モデルの類型

支援機関のヒアリング結果から、経営力再構築伴走支援モデルの類型として、大きく3つに分類される。(1)宮城県K市やS県経営者協会などで開催された/されている、地元の経営者育成プログラムによる支援、(2)関東経済産業局で進められた『官民合同チーム』による事業者への伴走支援をベースとしているプロジェクト型での支援、これらに加え、(3)地方金融機関A行でみられるような、自社の取引先等への経営支援サービスの高付加価値化を目指した取組である。

(1)プログラム型+オープン型

宮城県K市やS県経営者協会などでの取組は、6か月～8か月の期間の講座形式でのプログラムを軸にしながら、受講生を3～4人で構成されるチームに編成し、チームごとに、経営力再構築のための伴走支援が並行して実施されるスタイルとなっている。

このプログラムの開講に際して、プログラム参加者の定員を12名～20名程度として、原則、事業経営者を対象に行われる。また受講生の募集は、基本的、公募方式によるオープンでの手上げ方式となっている。また、プログラム関与者間（受講生、伴走支援者、主催者など）で、守秘義務を相互に取り交わし講座に参加する形式となっている。

以上を踏まえ、本調査報告書では、このような形式での経営力再構築伴走支援モデルを、『プログラム型+オープン型』類型と仮称する。

(2)プロジェクト型+クローズ型

関東経済産業局の『官民合同チーム』に基づく経営力再構築伴走支援モデルを実施している、H地区産業支援センター、長野県S市、N産業振興創造機構の支援実施形式は、特定支援先1社に対して、複数名の支援者でプロジェクトチームを組成し伴走支援が実施される形となっている。

支援先の選定に際しては、支援者側が以前からの付き合いなどから事業者の課題をある程度把握しており、経営力再構築伴走支援モデルの支援内容が適当である評価される事業者に対して個別に受援の可能性を探り、支援を希望した事業者を対象に支援が行われる流れとなっている。このため支援先に関しては支援者側によるクローズでの選定が行われている。

以上を踏まえ、本調査報告書では、このような形式での経営力再構築伴走支援モデルを、『プロジェクト型+クローズ型』類型と仮称する。

(3)経営支援サービスの高度化型

今回、ヒアリングを実施した地方金融機関A行では、取引先企業に対して、担当行員が既存のサービスに加えて、『経営力再構築伴走支援モデル』のアプローチを援用することで取引先企業の本質的な課題設定をサポートし、その課題に対応する金融サービスの紹介などにつなげる活動を実施している。

この際、地方金融機関A行の行員が『経営力再構築伴走支援モデル』のノウハウやスキルを獲得する場として、前述の宮城県K市や岩手県宮古市で取り組まれている、中小企業庁の中核人材確保支援事業で、当該地域の中小企業向け中核人材確保支援ネットワークに参画し、中小企業等への伴走支援を行う『担い手』として自行の行員を参加させている。

『担い手』として経営力再構築伴走支援モデルのノウハウ・スキルを獲得した行員が、通常業務な

どでもそのノウハウを活用した取引先への経営支援サービスの高度化に取り組むことが目指されている。

このような取組は、地域金融機関における経営支援サービス高度化や『経営力再構築伴走支援モデル』のコモディティ化における一つの類型としてとらえられるのではないかと考える。

以上を踏まえ、本調査報告書では、このような展開での経営力再構築伴走支援モデルを、『経営支援サービスの高度化』類型と仮称する。

支援類型	対応 ヒアリング先	支援方法/ 支援期間	支援先 選定方法	支援体制	支援範囲
プログラム型 ＋オープン型	宮城県K市、 S県経営者協会	セミナー方式の講座と受講生のチーム編成による伴走支援のハイブリッド型／6か月～8か月程度	公募でのオープン募集	セミナー講師に加えて、3～4名の受講生チームに対して同数程度の伴走支援者を編成、加えて各チームの受講生サポート担当を配置	本質的な課題設定がひとつのゴール／課題対応支援はフォローアップ支援で対応
プロジェクト型 ＋クローズ型	H地区産業支援センター、 長野県S市、 N産業振興創造機構【官民合同チーム】	支援先企業1社に対して支援プロジェクトチームを編成し支援／6か月程度	支援機関が事前に支援先候補を選定し、クローズでの支援実施	3名程度の伴走支援者で支援先1社の支援プロジェクトチームを編成	本質的な課題に対してその対応支援までをゴールとして設定
経営支援サービス高度化	地方金融機関A行	担当者による取引先に対するサポート機能の高度化対応／随時	担当者と取引先との間での支援（通常のコミュニケーションによる経営支援サポート機能の高度化）	担当者と取引先企業の1対1の関係で支援を実施	明確なゴール設定はなく、取引先の本質的な課題を洗い出し、対応するサービスの紹介につなげる

図 1-1 ヒアリングから整理される経営力再構築伴走支援モデルの支援実施方法の類型

1-2.『プログラム型＋オープン型』の支援方法の特徴

『プログラム型＋オープン型』類型の経営力再構築伴走支援モデル展開の特徴は、次の点が挙げられる。

- (1) 支援対象として、原則、経営者もしくは現経営者の後継者を中心に設定している。
- (2) 集合型講座研修とチーム単位の経営力再構築伴走支援モデルのハイブリッド構成
- (3) 支援先事業者の事業構想・計画策定とそれを実現するための本質的な課題設定がプログラムのゴールとして設定

1-2-1. 支援対象

『プログラム型＋オープン型』類型の支援では、支援対象として中小企業等の経営者もしくは現経営者の後継者を中心に設定している。現役の経営者や後継者候補を支援対象として設定している理由として、次のことがヒアリング先のK市や静岡県兼経営者協会では述べられている。

経営力再構築伴走支援モデルの展開では、『事業経営を通じて地域経済や地域をけん引するリーダー』を育成することを意図しており、その事業運営において、『親から受け継いだから、昨日と

同じことを明日もやればよい』ということではなく『企業継続の社会的意義を確認し、（それぞれの事業運営）について覚悟をもって実施してもらおう』ことで、支援先事業者の1社でも成果が発露すれば、地域経済への大きな裨益になるものだという支援実施理念を有しているからである。

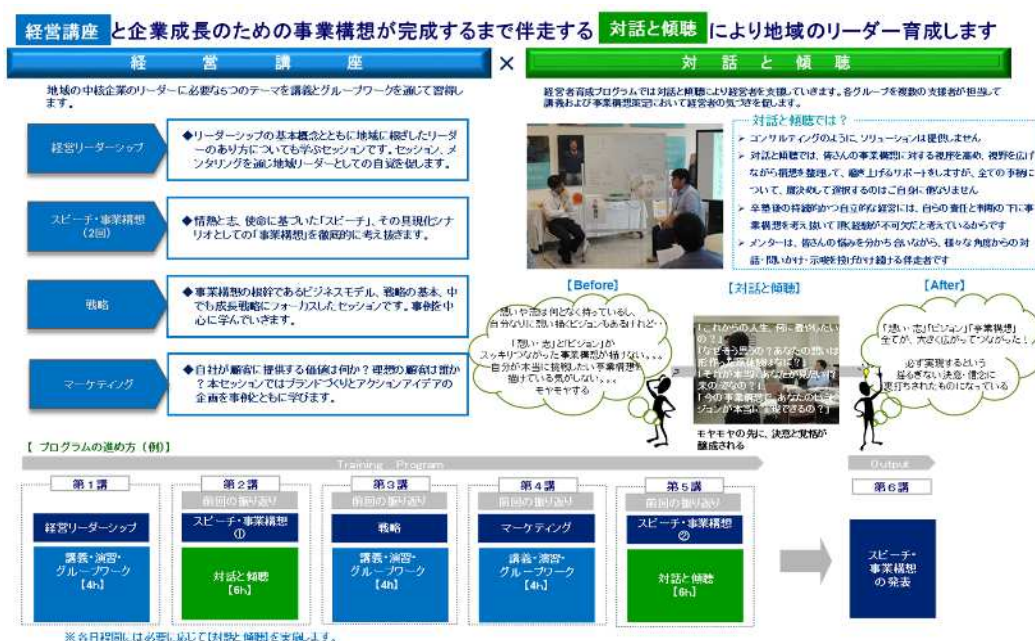
1-2-2．集合型講座研修とチーム単位の経営力再構築伴走支援モデルのハイブリッド構成

『プログラム型＋オープン型』類型の支援では、支援内容の構成要素として、集合型の講座研修とチーム単位での経営力再構築伴走支援モデルのハイブリッドで支援内容が設計されている。

集合型の講座研修のテーマとしては、『リーダーシップ論』、『経営戦略論』、『マーケティング論』、『組織論』、『数字による経営（会計）』などのテーマで構成されている。これら講座をプログラム期間中に順番に実施するのに並行して、3～4名の支援先事業者をひとつのチームとしてチーム編成し、チームごとに3～4名の伴走支援者が経営力再構築を主眼として、支援先事業者の『気づき』と『腹落ち』を促すための『対話と傾聴』に軸を置いた支援を実施する内容となっている。

このようにハイブリッド型で支援内容が設計されている理由としては、支援先事業者において自社の事業で実現したいと考えている内容について、実際に事業構想や事業計画を整理するための基礎的な知見のインプットを集合研修で行い、チームごとの伴走支援で集合研修でのインプット内容の理解を支援先事業者が深めるのをサポートしながら伴走支援を行うことで、自社課題の設定を検討していく上での集合研修でのインプットされた知識も活用していくことが意図されているからである。このハイブリッド型のプログラム設計では、基礎的な知識の理解と自社の事業に当てはめた時の気づきを与える効果が期待されている。

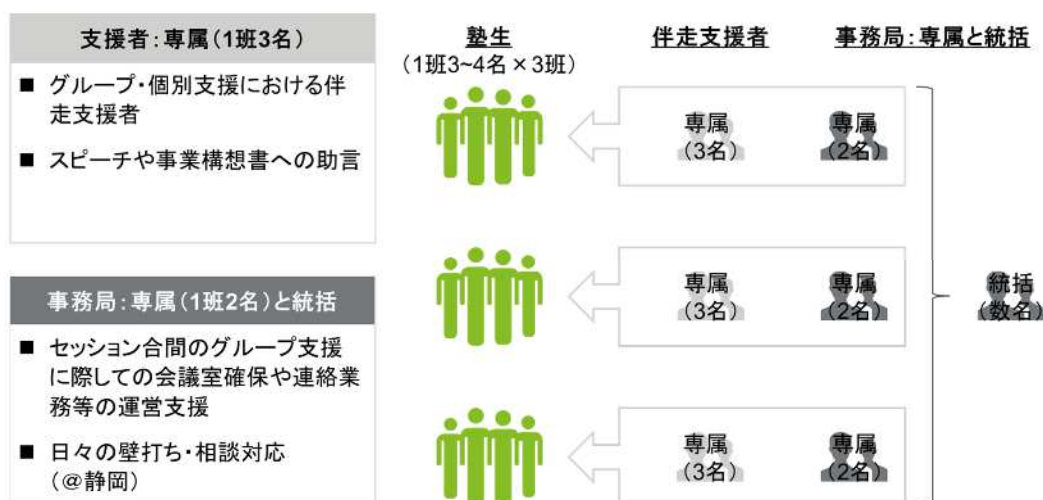
また、支援先事業者3～4名でひとつのチームを編成して伴走支援を進めていくのは、チームメンバー同士で相互に教えあい、相談しあう関係性の構築を図り、プログラム終了後もお互いに事業を通じた連携や競争意識などを醸成させることも意図している。



図表 1-2 【プログラム型＋オープン型】経営力再構築伴走支援モデル実施のベースイメージ

実際に判別での「対話と傾聴」による伴走支援を進める際の伴走支援実施体制の構築例は以下の体制となっている。

1つの班は支援先事業3～4名程度で構成される。各班に専属の伴走支援者が3名と支援先事業者と伴走支援者の連絡調整及び支援中の支援先事業者の相談相手として事務局メンバーが各班に2名専属で配置される体制となっている。



図表 1-3 【プログラム型 + オープン型】班別での伴走支援実施体制イメージ

以上のような支援実施体制を構築したうえで、約6か月～8か月のプログラム実施のスケジュール例は、次のとおりである。

	プログラム	備考
STEP1	7/15(土)	・ 開講式 / ガイダンス説明 ・ 経営者の心得 セッション ・ 懇親会
{	(3week)	・ 塾生の職場訪問 ・ スピーチ・事業構想書(ラフ版)の作成
STEP2	8/5(土)	・ スピーチ鑑賞 ・ 公開・個別支援
{	(4week)	・ 個別支援(1～2回) ・ 塾生の職場訪問(予備日)
STEP3	9/2(土)	・ 1期生による講演 ・ 個別支援
{	(4week)	・ 個別支援(1～2回)
STEP4	9/30(土)	・ 中間発表 ・ 1期生による講演 ・ 懇親会
{	(4week)	・ 個別支援(1～2回)
STEP5	10/28(土)	・ 個別支援
{	(4week)	・ 個別支援(3～4回)
STEP6	11/29(水)	・ 卒塾式

図表 1-4 【プログラム型 + オープン型】の実施スケジュール例

1-2-3．本質的な課題設定がプログラムのゴール

『プログラム型＋オープン型』類型の支援では、そのプログラム期間中で設定されている支援のゴールは、支援先事業者に対して今後の事業構想、計画の整理とその構想、計画実現のための事業の本質的な課題の洗い出し、となっている。

これは、伴走支援を行う中で、支援先事業者自身による事業目標の設定、事業計画の策定を進め、そのうえで計画実施の課題に自ら気づくことで、その課題に真摯に対応していく必要があり、そのためにどのようなアクションをとっていく必要があるかを設定していくことで経営者自身の経営力を高めるという支援意図を有していることによる。

なお、プログラムで設定された本質的な課題等の対応に関しては、プログラム終了後のフォローアップ支援などで継続的なサポートも行われているとともに、設定された課題に対して経営者自身が対応していくことに加えて、支援を受けている際のチームメンバー同士による相談などが日常的に行われる環境になるなどの事業者間の関係性の構築も意図されたものとなっている。

1-3．『プロジェクト型＋クローズ型』の支援方法の特徴

『プロジェクト型＋クローズ型』類型の伴走支援の特徴は、次の点が挙げられる。

- (1) 押しかけ型の支援先選定
- (2) 支援先企業の経営層から従業員まで全社的レベルでの巻き込み
- (3) 設定された課題に対して解決までを支援のゴールとして設定

1-3-1．押しかけ型の支援先選定

『プロジェクト型＋クローズ型』類型の支援では、支援先の選定にあたって、支援機関側が地域の事業者情報などそれまでの事業者との付き合いの中から、経営力再構築伴走支援モデルを実施した場合に効果が高いのではないかとという事業者を選定して、その候補事業者に対して支援を受けるかの打診を行い了承がとれた事業者に対して支援チームを組成しプロジェクト型での支援が実施される。

これは、経営力再構築伴走支援モデルが、30代～40代で、事業を承継したばかりや近いうちに事業承継を控えていて本人もそれを自覚している後継者候補や事業を立ち上げて軌道に乗って数年を経ている中で次の事業目標が明確でない事業者などに対して効果が高いとの支援者側の認識を踏まえたものとなっている。

また、支援先事業者の事業内容のかなり細かいところまで開示してもらいながら支援が行われること、新規事業の検討などがその範囲となることなどから、支援を行っていること自体も支援実施中はあまりオープンにせずに実施されている。

1-3-2．支援先企業の経営層から従業員まで全社的レベルでの巻き込み

『プロジェクト型＋クローズ型』類型の支援では、経営力再構築伴走支援モデルを行う際に、支援先事業者の経営層だけでなく従業員も巻き込んだ支援が企画されている。

このように伴走支援の実施段階から、経営層以外の従業員にまで支援範囲を広げ関与するという点で、前述の『プログラム型＋オープン型』類型との違いが生じている。

この必要に応じて従業員まで巻き込んだプロジェクトチーム対応は、『プロジェクト型＋クローズ型』類型の支援スコープが伴走支援初期段階で経営層によって設定される課題に対して、関係する従業員にも課題意識を社内で共有し、課題解決を社内的なプロジェクトとし支援実施期間内で対応していくことが指向されているからである。また、支援先事業者の社内に設定された課題に対応して現場が納得感をもって取り組めるような環境創出をサポートすることも支援者側の重要な役割と位置付けられている。

この上で、伴走支援の大まかな流れとしては、最初の半年から1年程度をかけて、課題設定をしっかりと経営層と協議・検討を行い、その後、設定された課題の解決フェーズに入り、さらにその後、複数年のフォローアップフェーズという考え方を示されている。現時点では、行政が主体となって進められている支援ではあるが、支援期間に関して単年度をベースとしながら複数年で支援先に関与するという柔軟な方針が検討されている。

1-3-3．設定された課題に対して解決までを支援のゴールとして設定

上述の通り、『プロジェクト型＋クローズ型』類型の支援では、支援先企業の経営層との間で設定された課題に対しての解決までを支援のゴールとしている。このため、支援の前半で、しっかりと支援先企業の経営者が自らの「気づき」によって事業の本質的な課題の設定を行い、その課題に経営者が「腹落ち」することを支援者は伴走する。

このように、支援先企業の事業計画やその計画を踏まえた付加価値向上などに対する対応・支援方向など、『傾聴と対話』により支援先事業者に納得感をしっかりもってもらうフェーズの後には、設定された課題の解決フェーズとして位置づけられる。この課題解決フェーズでは、『対話と傾聴』による伴走支援に加えて、一部、コンサル的要素の強い支援が行われるケースも考えられる。

『プロジェクト型＋クローズ型』類型では、課題解決フェーズを見込み、『対話と傾聴』による伴走支援に加えて、従来型のコンサルティングによる支援を支援フェーズにより使い分けることが意図されていることもヒアリングから観察される。

1-4．『経営支援サービスの高度化型』類型の特徴

『経営支援サービスの高度化型』類型の伴走支援の特徴は、次の点が挙げられる。

- (1) 顧客への提供サービスの高度化という視点
- (2) 自社ソリューションのより効果的な紹介という出口戦略
- (3) 公的機関などによる経営力再構築伴走支援モデルとの連携

1-4-1．顧客への提供サービスの高度化という視点

『経営支援サービスの高度化型』類型として整理しているが、このタイプは地方金融機関において取引先などの顧客企業の成長支援を業務として対応していく上で、既存の課題対応型伴走支援というアプローチではなく、課題設定型伴走支援というアプローチの有効性を認識し積極的に自社内に取り込むことで取引先企業の成長を促すパートナーとして自社の成長を図っていこうとする取組として整理される。

また、この取組が意識されるようになっている背景としては、自社、自行において顧客向けのソリューションは用意されているが、そのソリューションに対応する課題を特定することが難しく、かつ問題の内容も多様化しているという問題意識からスタートしている。

複雑化、多様化している顧客の課題に対して、顧客事業者への『対話と傾聴』により顧客自ら本質的な課題の気づきができるようにサポートすることで、顧客自らの「気づき」による本質的な課題の設定が行われ、当該課題に対応する適切なソリューションを提案し、実行していく上で相互に十分な理解をもって取り組むことが可能となり、ソリューション提供の効果も高まると考えられている。今後、地域金融機関の役割としてこのような地域企業へのサポートが重要になるという考えから経営力再構築伴走支援モデルのアプローチを自社行員と顧客との関係構築の考え方に取り入れることを試みているという状況がヒアリングの際に述べられていた。

【地方金融機関 A 行における取組の考え方（ヒアリングより）】

- 企業がなんとか解決したいとか、悩んでいることを聞き、親身に接することは、おそらくかなり強いリレーションの構築に繋がる。
- 行員のモチベーションについても何かを売ることでも得られるモチベーションももちろんあると思うが、顧客の悩みに寄り添い、それが浮き彫りになり、そこに適切なソリューションをきちんと提供できた時のモチベーションは非常に大きなものとなる。
- お金を貸すことで成り立っていた時代が長かったが、現状はそのようなビジネスモデルが通用しなくなっているという事業環境変化もある。
- ソリューション（商品）は、様々なものを準備しているが、ソリューションに合致する問題点を発見するのが非常に難しい。また、問題の内容も多様化している。
- その複雑化、多様化している問題を発見していくこと、顧客に気づいてもらうことは非常に難しいが、これを乗り越えないと、金融機関のビジネスは今後難しくなっていくとの認識を有している。
- 顧客自身、何が自社の課題なのか分からない場合が多い。話をしながら一緒にまさに課題を設定するというアプローチをしていかないと、待っていても何も（融資やソリューション提供など）つながらないということもある。

1-4-2．自社ソリューションのより効果的な紹介という出口戦略

『経営支援サービスの高度化型』類型では、支援の出口戦略として、自社ソリューションをより効果的に活用できるように、顧客の本質的な課題を明らかにするのを担当行員が事業者との『対話と傾聴』を通じた取組により実施していくことが指向されていることが特徴となる。

ここでは、あくまで取引先企業をいかに支援していくかということに主眼が置かれることになり、公的機関が主導する取組とはその目的が異なる。

1-4-3．公的機関などによる経営力再構築伴走支援モデルとの連携

ヒアリングを行った、地方金融機関 A 行では顧客への経営力再構築伴走支援のアプローチができる自社行員の育成にあたって、公的機関により取り組まれている経営支援プログラムなどへ参画し、自社行員をその支援人材の一員として輩出することで OJT 的な感覚で支援人材の育成の一部

を行おうという取組も行われている。

経営力再構築伴走支援モデル人材の育成を自社、自行内だけで対応していくことは難しく、そのノウハウも確立されていないが、顧客対応においてその必要性は有効性が認められていることから、公的機関での取組に協力・連携する形での人材育成が行われる可能性があるということが、この類型の特徴のひとつと考えられる。

将来的に、地域金融機関や商工・商工会議所などが地域企業に対して広く・一般的に取引企業や会員企業に対して経営力再構築伴走支援モデルのアプローチを援用して企業支援、取引先支援が可能となるような、そのノウハウ、スキルのコモディティ化を進めていく上での一つの在り方として検討されるものかもしれない。

1-5．類型別の経営力再構築伴走支援モデルの支援目標

前述の経営力再構築伴走支援モデルでの中小企業等支援の展開類型では、類型ごとにその支援を実施したうえで支援機関が目指している成果の設定内容により、その実施方法が異なっているものと考えられる。

1-5-1．『プログラム型＋オープン型』類型で設定される成果の範囲

『プログラム型＋オープン型』類型で設定されている成果の範囲は、以下のとおり考えられる。経営力再構築伴走支援モデルでは、支援を行うことで対応する内容と支援や支援成果の広がりという観点から整理できる。

支援を行うことで対応する内容（支援成果）

「支援を行うことで対応する内容（支援成果）」は、その支援達成段階を大きく4つの段階に分類される。

第1段階：事業目的・目標の明確化

第2段階：事業構想／事業計画の立案・整理

第3段階：本質的課題の設定

第4段階：本質的課題の解決

支援や支援成果の広がり（支援成果の範囲）

「支援や支援成果の広がり（支援成果の範囲）」は、支援先に対して支援の影響を及ぼす範囲により大きく3つの広がりに分けることができる。

第1段階：支援事業者の社長や経営層

第2段階：支援事業者の従業員や関係業界

第3段階：地域などの社会

ここで、『プログラム型＋オープン型』類型で指向されている支援成果・広がり範囲は、次頁で示しているような範囲だと考えられる。

ここでは、支援先事業者に対して、「第1段階：事業目的・目標の明確化」～「第3段階：本質的課題の設定」までを支援期間中にしっかりと「気づき」、「腹落ち」して自分のものとすることが目指されている。

この目標に加えて、「第1段階：事業目的・目標の明確化」を自社従業員や関係業界、さらには

地域などの社会に共感をされるものになるか、その結果、課題解決や事業目標達成に向けて広く理解者や協力者を得られるかということがひとつの方向性として考えられている。

このような、支援成果の目標範囲となっていることから、前述のような支援実施体制やスケジュールが組まれるものとなっており、また、支援実施地域での面的な成果や効果の発露の期待から、プログラム形式での集合研修とチーム編成による伴走支援のハイブリッド型での支援が実施されている。

さらに、関係業界や地域などの社会への影響を及ぼしていくということから、支援先事業者同士での支援後自然発露的なネットワーク形成が地域産業の全体的な経営力再構築に繋がるという考えにより実施されている。



図表 1-5 『プログラム型 + オープン型』 類型の支援成果範囲

1-5-2. 『プロジェクト型 + クローズ型』 類型で設定される成果の範囲

前述の『プロジェクト型 + オープン型』 類型に対して『プロジェクト型 + クローズ型』 類型で指向されている支援成果・広がり範囲は、次頁で示しているような範囲だと考えられる。

ここでは、支援先事業者に対して、第4段階の本質的課題の解決までを支援目標として設定している。このような、支援先企業の本質的課題解決には従業員を巻き込んだ課題解決に向けた全社的な取組が必要になることから、支援成果の範囲は、第2段階の支援事業者の従業員や関係業界といった範囲になる。

これは、『プロジェクト型 + クローズ型』 類型での支援目標が、経営力再構築伴走支援モデルを実施することで、地域のリーディングカンパニーの育成支援に重きを置き、当該、支援先企業がリーディングカンパニーとして成長することで、他の地域企業をリードしていくような存在になって欲しいという目的設定されているからである。



図表 1-6 『プロジェクト型＋クローズ型』タイプの支援成果範囲

1-5-3. 『経営支援サービスの高度化型』タイプで設定される成果の範囲

『経営支援サービスの高度化型』タイプの目標とする支援成果の範囲は、他の2つのタイプに比較すると、よりシンプルなものになる。基本的には、支援成果として、支援先事業者の『本質的課題の設定』が行われ、その課題解決に向けて適切な効果的な活用効果が見込まれる自社ソリューションの紹介と展開により支援先企業の成長である。このため、支援成果範囲としては、以下で示した範囲になると考えられる。



図表 1-7 『経営支援サービスの高度化型』タイプの支援成果範囲

以上、特に『プログラム型＋オープン型』タイプもしくは『プロジェクト型＋クローズ型』タイプのいずれかで経営力再構築伴走支援モデルの展開を検討する団体・機関は、支援実施した先の自団体・機関が指向する成果の方向性を設定したうえで、どのようなタイプで支援を展開していくのか検討する必要がある。

2.『経営力再構築伴走支援モデル』の実施にあたっての留意事項

2-1. 事前準備での留意事項

ここでは、ヒアリング結果を踏まえ、経営力再構築伴走支援モデルを実施するにあたっての留意事項について整理する。なお、整理にあたっては、事前準備、支援実施中の大きく2つのフェーズに分けて整理を行う。

2-1-1. 事前準備

経営力再構築伴走支援モデルを実施するうえで支援開始前の事前準備段階での留意点としては、『プログラム型＋オープン型』類型でも『プロジェクト型＋クローズ型』類型でも、（１）経営力再構築伴走支援モデル実施の理解、（２）支援先選定、（３）支援担当者間のコンセプトの共有、の3点が挙げられる。

（１）経営力再構築伴走支援モデル実施の理解

経営力再構築伴走支援モデルを実施している支援機関において、当該、支援を開始するにあたり、主催機関の幹部に対して、『その支援で何を達成するのか』、『どういったコンセプトのもとに実施するのか』、また『その支援が地域の中小企業等の成長にどのように寄与するのか』、についてしっかりと理解、共感してもらったうえで、進めることが重要となる。

とくに、本支援のコンセプトとしては、中小企業等の経営力の再構築を促し、中小企業等が自身の本質的課題とその対応の重要性について、自らが気づき、納得して初めて課題への対応に向き合うものである。このため、中長期的な視点での成果の発露を目的としており、短期的な成果がわかりにくい性質を有しているため、支援機関の幹部のリーダーシップや問題意識、支援の在り方の理解を得たうえで進めないと、継続的な支援の取組となりにくいという性質を孕んでいる。

例えば、『プログラム型＋オープン型』類型で支援を実施している（実施していた）K市では、東日本大震災という大きな契機がその背景にあったことは否めないが、K市長の次のような考えと、そのリーダーシップにより取組が行われている。

【K市における取組立ち上げの背景（ヒアリングより）】

- 経営力再構築伴走支援のK市での取組は、市としても年間それなりの予算を費やして実施している。その支援プログラムに参画した事業者の中から一人でも成功事例が生じれば意味があるという考えで実施している。
- 地方において元気な企業がひとつできることは大きな効果がある。全員が成功するというわけではないが、常に事業者に対して『学び』と『気づき』の場を事業者に提供することは、ある意味、（地域事業者育成という観点での）投資と考えており、この環境の提供を今後も継続していきたいと考えている。

同様にS県経営者協会においても、次のような考えを持って、取組が実施された。

【S県経営者協会での取組立ち上げの背景（ヒアリングより）】

- もともとＳ県経営者協会では、２００８年のリーマンショック後に、当時の協会長の「こういう苦しい時こそ人材育成」が必要であり「本当の経営者の片腕になる真の実力を持った経営幹部を育成する」という理念で「経営幹部育成講座」が実施されている。
- このような中で、アイリスオーヤマの大山健太郎会長からＫ市での取組を紹介される機会があり、この取組では「（単に）ティーチングでもコーチングでもない方法を紹介され、この方法ならば（支援先の事業者）本人が考えないといけないし、本人が考えることで腑に落ちる。腑に落ちさえすれば（課題解決にむけて自ら活動して）いけるようになるだろう」、それが中小企業等の継続的な成長力につながるのではないかと考え、「経営幹部育成講座」に加えて新たに「経営力再構築伴走支援モデルのプログラム」を実施した。
- 「経営力再構築伴走支援モデルプログラム」を実施して、「伴走」の本質的な意味を認識した。「経営幹部育成講座」なども伴走を謳っているが、教えるということにとどまり、「一緒に走る」という観点が弱いと感じている。
- Ｓ県経営者協会での経営力再構築伴走支援モデルプログラムは４年間で４期実施して、現在は中断している状況にある。しかし、昨今のコロナ危機を受けて、やはり中小企業等の成長支援には事業者の人材育成が重要だと再認識しており、当該プログラムの再開について検討している。

また、「プロジェクト型＋クローズ型」類型で経営力再構築伴走支援モデルに取り組んでいる、Ｎ産業振興創造機構、長野県Ｓ市、Ｈ地区産業支援センターなどの取組実施にあたっての基本コンセプトとして次のような考えが示されている。

【Ｎ産業振興創造機構】

- Ｎ県の企業を牽引する大きな企業がなかなか輩出できていない。もしくはそのような企業に育つような支援ができていないことに一つの課題意識を有していた。
- このような企業を輩出するためにも、所謂補助金みたいな形で支援するだけでなく、企業自身が成長を自分自身で進めていくという動機付けができるような支援の在り方が必要だと考えていた中で、関東経産局の官民合同チームのスキームがそれに対応するのではないかと考え、本支援の立ち上げを行っている。

【長野県Ｓ市】

- 諏訪市内の企業は下請け体質であり、企業として戦略的な検討（再編、新事業への挑戦等）ができるようにならないと、時代の潮流についていけなくなる。また、戦略的な検討にあたっては、外部のコンサルタントを使うのではなく、自社の中で、方向性や経営課題やリスクを発見し解決していくような自己変革力が必要と考えており、経営力再構築伴走支援モデルはその実現に適している感じ、取組を立ち上げている。

【Ｈ地区産業振興センター】

- Ｈ地区産業振興センターでは、ものづくり企業を中心に以前から中小企業支援を実施しており、他の自治体と比較して、企業との距離が近いという自負を有している。
- このような背景の中で、例えば事業承継や新たに経営者が変わった企業の支援の在り方とし

て、経営力再構築伴走支援モデルという方法で企業の中に入り支援を行う取組を進めることが可能となると認識したことで、このような取組が開始されている。

- ものづくり企業の支援だけでなく、プラスアルファで経営の面なども含め企業との関係性を構築することで、企業を成長させる目論見を有しており、その実現のための取組となっている。

（２）支援先選定

次いで、事前準備においてヒアリング先の経営支援機関で留意していたポイントとしては、支援先をどのように選定していくかということが挙げられる。

【『プログラム型＋オープン型』類型での支援先選定の取組】

『プログラム型＋オープン型』類型で経営力再構築伴走支援モデルに取り組んでいる K 市や S 県経営者協会では、支援先選定にあたり公募方式を採用していることから、その取組に対する支援先の評価が取組の継続に重要であるとの認識もあり、かつ、S 県経営者協会では支援先から一部受益者負担で受講料の徴収を行っていたこと、さらに K 市の取組でも、取組当初は支援先事業者には参加は無償であったが、現在は、一部受益者負担を取り入れ有償での支援としていることなどから、その支援先の選定に際しては、支援内容に支援先の現状がマッチしており、自らの『気づき』を真摯に受け止めることができる事業者の選定に腐心している。

このため K 市などでは公募という形式をとりながら、取組開始当初は、支援先の多くに対して、参加の打診、支援コンセプトの説明などをしっかりとおこない、最初に支援を受けた事業者の評価が高くなるような取組を行っている。

支援先の属性としては、ある程度事業を精力的に進めているなかで、これから将来の事業の在り方について改めて見直す必要があるのではないかと潜在的に感じている経営者や 2～3 年後に家業を継ぐことが内々で考えられている後継者候補などの方に最も支援の効果が高いとの考えを有している。

このような条件に合う経営者をピックアップし、プログラムへの参加を促すなどの取組が行われている。また、K 市では取組開始初年度は、市内でもリーダー的存在の企業経営者の方々を支援先候補として敢えてピックアップして、取組への参画を促すことを行っている。

これは、初回の支援先事業者が 2 回目以降のプログラムへの参加に対して他の企業の方々へ「声掛け」してもらおうという効果と半年間というプログラムに対して多忙な経営者に対して、初回に参加したリーダー企業の経営者でもやり切っているという実績を作ることで、プログラム途中での脱落者が出にくくするような意図をもって行われたものであった。このように、支援先選定において、取組の継続性を踏まえた選定が行われている。

【『プロジェクト型＋クローズ型』類型での支援先選定の取組】

『プロジェクト型＋クローズ型』類型で経営力再構築伴走支援モデルに取り組んでいる、N 産業振興創造機構、長野県 S 市、H 地区産業支援センターでは、支援先の選定に関して次のような考えをもって進められている。

経営力再構築伴走支援モデルでは、この支援を受けるにあたり、「支援に値する企業でない」と難

しい」という認識がある。また、経営者自身に「社内の雰囲気良くない等、なんらかの課題感」を有している方でないとこの支援を受ける可能性が低いという認識を踏まえて、それぞれ経営支援機関側が能動的に支援対象者を掘起し、選定するという取組が行われている。ヒアリングより得られた各機関の支援先選定の考え方は、次のようにまとめられる。

団体・機関名	支援先選定の考え方
N産業振興創造機構	➤ 年度当たり2社を目途に選定 ➤ 伴走型支援の取り組みを進めることで、県内の稼ぐ力、稼ぐ企業の育成を図る ➤ 地域経済牽引事業計画の策定をして承認を受けているなど、前向きな取り組みを計画として有している企業を対象要件としている。 ➤ 加えてベンチャー企業に関して、NICOで実施している創業支援制度を活用している企業の中から選定がすすめられる ➤ 前向き、積極的に取り組みをしていこうという事業者 ➤ 売上高要件及び今後の経営課題なども選定の際に考慮 ➤ 選定に際しては、2月くらいから次年度の支援先候補企業のセレクトを始めている
長野県S市	➤ 経営者自身が何らかの課題感を有していること ➤ 支援先記号の経営陣の姿勢や意識、また、積極性が重要であり、支援先企業と支援機関が一体となり一緒に解決していく体制が構築できるかが選定の基準
H地区産業支援センター	➤ 地域未来牽引企業をひとつの基準にしながら支援先候補の掘起しを実施 ➤ 加えて、今後、地域未来牽引企業になりうる企業という観点から、従業員規模や事業規模を確認しながら支援先候補企業をリストアップ ➤ 同時に、県内企業と恒常的にコミュニケーションをとっている産業振興センターのコーディネーターからの情報を加味して支援先候補を選定 ➤ 支援先選定の視点としては、「課題・根が深そうなところで、もともとは地域未来牽引企業で、事業承継したばかりという企業を」ピックアップ

図表 2-1 『プロジェクト型＋クローズ型』類型での支援先選定の考え方（ヒアリング結果）

（3）支援担当者間のコンセプトの共有

経営力再構築伴走支援モデルを実施するうえで、支援担当者間において事前にどのような伴走支援を実施するか、コンセプトの共有を図ることは重要なポイントとして挙げられている。この点に関しては支援開始前に実施されるとともに支援中でも常に支援者間で確認・共有が行われており、非常に重要なポイントとして整理される。

支援者間で共有されるべきコンセプトとしては、次のものが挙げられる。

支援担当者は、支援を実施していく上で、常に傾聴と対話から、支援をどのように進めるかを考え続けることが重要

支援事業者から開示される情報の適切な取り扱い

実際に支援を開始する前に支援者間において、『課題設定が、表課題だけでなく、裏課題を含ん

だものになっているか』、『課題解決が社長個人だけでなく、社内も巻き込んだ裏課題の解決につながる支援となるか』などのチェックポイントを共有し、支援実践中もこの観点を常にチェックしながら進める

2-1-2．支援体制構築での留意事項

経営力再構築伴走支援モデルを実施しているヒアリング先機関は、Ｓ県経営者協会を除き公的機関が中心となってその実施体制の構築が図られている。このような状況において、今後、支援を進めていく上で、どのような機関との協力関係を構築することが検討されるかについて、支援先の企業規模などを踏まえて、どのような機関と相性が良いと感じられているか確認した。

【地域の中核企業（売上５億円～５０億円程度）】

企業規模を踏まえて検討した場合、地域の中核企業（売上５億円～５０億円程度）の場合、よらず支援拠点との支援実施に際して協力関係を構築することは相性が良いのではないかと意見を得ている。

【小規模事業者】

また、小規模事業者においては、日常的な支援者との関係性から、商工会や商工会議所との協力関係構築の可能性が述べられている。しかし、商工会・商工会議所における支援では、現状、課題対応型の支援が中心となっており、協力関係を構築するうえでも経営力再構築伴走支援モデルの傾聴と対話から始まり、支援先事業者の方に本質的な課題について自ら気づきを得てもらうための対話による支援だというコンセプトをしっかりと把握してもらうことが前提となるとの考えを得ている。

【中小企業診断士の関与】

支援内容を踏まえ、経営者目線で検討・協議を行うことに慣れている中小企業診断士の方が支援者として体制の中に加わることは効果的ではないかと考えも示されている。

【地域金融機関】

さらに、肯定的見解と懐疑的見解の双方が提示されているのは、地域金融機関の支援者としての関与である。肯定的見解の論拠としては、経営力再構築伴走支援モデルでは、支援を実施している最中に、支援先経営者に意識改革を促していく必要があるシーンに直面する場合がある。そのような場面では、公的経営支援機関所属のメンバーでは直言しにくい場合もあり、その際には、地域金融機関の担当者などはしっかりと意見を述べるのが可能なのではないかという期待からの指摘となっている。

それに対して、懐疑的な見解では、支援先企業と地域金融機関の関係性において、どうしても債権債務者の関係が発生するので、支援先企業の感情としては、自社の弱みをさらけ出すことに躊躇する場合が生じることは理解でき、経営力再構築伴走支援モデルを実施するうえで要諦のひとつである、支援先企業と支援者間の関係性構築が難しくなることは否めないのではないかという意見である。

【行政機関による実施の親和性】

なお、経営力再構築伴走支援モデルを展開するうえで、支援先企業などに対しての信頼感の確保や担保といった観点から、自治体等の関与はあった方がいいのではないというのが、ヒアリング先

の見解のひとつとなっている。前述のとおり、現在、経営力再構築伴走支援モデルを展開しているのは、K市をはじめ、公的機関が多く、ヒアリング先ではS県経営者協会が民間団体の主催者として実施していた経験があるにとどまっている。

S県経営者協会では、支援先が協会員にクローズされているが、クローズされているが上に協会員内部ではその支援内容が共有され、支援先事業者から受講料を徴収して実施することも可能となっていたという実績を有している。

このように支援実施にあたっての体制構築でも、その支援対象によって、参画機関の性格も多様性をもって実施可能であることの一例として挙げられる。

2-2．フォローアップの考え方

先述の通り『プログラム型＋オープン型』類型での経営力再構築伴走支援モデルでは、プログラム内で設定されているゴール目標は、支援先事業者において、事業構想・事業計画が整理・立案され、その実現のために本質的な課題が設定され、課題対応のためのアクションプランが検討されることとなっている。これに対して、『プロジェクト型＋クローズ型』類型での支援のゴール目標は、支援の前半で本質的な課題設定が行われ、その課題解決のためのプロジェクトチームが組成され、課題の解決までを目標としている。このゴール設定の違いから、支援終了後のフォローアップの考え方に相違が観察される。

2-2-1．『プログラム型＋オープン型』類型のフォローアップの考え方

『プログラム型＋オープン型』類型では、プログラムの中にフォローアップ支援を明確には位置付けていない。むしろ、プログラム型支援に参加した事業者の自立的、能動的に事業活動が進められていくことに主眼が置かれている。

その中で、プログラムに参加した事業者同士での相互連携などにより、地域の企業の全般的な底上げを意図した取組となっている。ただし、非公式的ではあるが、支援先事業者に直接的に対峙した支援者が個別にフォローアップ支援を必要に応じて実施しているというのがヒアリング結果から把握される。

2-2-2．『プロジェクト型＋クローズ型』類型のフォローアップの考え方

『プロジェクト型＋クローズ型』類型では、ヒアリング先のうちフォローアップ支援まで達しているところはなかったが、N産業振興創造機構では、支援終了後２年程度は支援先のフォローアップが検討されている。

ここでは、『経営力再構築伴走支援モデル』を実施した結果として、支援先事業者において、その取組が実際にどのように進められているか、また、支援の中で支援先事業者が自身の気づきをもとに新たな展開をしているかなどについてサポートしていくことが検討されている。

ただし、現時点では検討段階であり、フォローアップのサポート体制などについて、支援先事業者の状況を把握しながら柔軟な対応ができるようにしていくことが述べられている。

以上のように、それぞれの類型においてフォローアップの考え方は異なるが、支援終了後、どの程度の期間や体制、企業への入り込み方でフォローアップが必要になるかについては、検討途上であると観察される。

2-3．支援成果や支援者評価の考え方

2-3-1．支援成果の考え方

経営力再構築伴走支援モデルを実施している機関において、支援成果の整理は課題となっている。この支援の在り方の普及・定着においても支援成果を広く広報することは重要だと認識を有している機関がヒアリング先で大半であるが、それを明示化することに苦慮しているという段階ではないかと観察される。このような中、支援成果の考え方として次のような意見が提示されている。

次頁で整理しているように、経営力再構築伴走支援モデルを実施している団体・機関において成果の考え方については、その必要性は認識しつつも、明確な成果測定方法を有しているわけではないのが実情である。

団体・機関名	支援成果の考え方
N産業振興創造機構	➤ 経営力再構築伴走支援モデルに取り組んだ企業のネットワーク化を検討している。 ➤ このような取組を意識して経営を変えていこう、自己変革力をつけていこうというような経営者・企業のネットワーク化をして、人的ネットワークの構築からスタートする。 ➤ このネットワークでは、取り組み状況であるとか、成功失敗事例みたいなものを共有できるくらいの密な関係性を構築し、それを(外部に)情報発信していく。 ➤ そういう企業がどんどんネットワークの中に集まり、皆で自己変革を目指し、お互い進めていけるような企業群をネットワークによって作っていけるようになりたい。
H地区産業支援センター	➤ 数値的な支援の効果を短期的に示すのは難しい。しかし、支援成果を示す必要があるため、支援完了のタイミングに、例えばアンケートによる支援先企業の満足度調査を実施し、外部に見えるような形で進める予定。 ➤ 支援効果をKPI等の数字で示す必要は生じているが、短期的には数字で効果を示すのが難しく、現状課題となっている。
S市	➤ 支援した企業の変化をどのように測定するかが、経営力再構築伴走支援モデルを全国で広げていく際の大きな壁にはなると認識している。 ➤ 売上等を経年で確認しても、そもそもの事業環境が厳しかったり、震災復興特需の影響などもあり、また、業種により全く事業環境が異なったりもする。 ➤ 感触としては、確実に下げ止まっている、もしくは、右肩下がりの傾斜がなだらかになっているという感覚はある。 ➤ 過年度、経営力再構築伴走支援モデルの実施を協力した民間の企業が、支援先事業者全体の支援終了後の売上推移の伸び率と市町村ごとの総生産の数字とを比較して、市町村の総生産が下落傾向にある中で、支援先事業者全体では売上推移が上昇傾向にあるなどの比較も行われている。 ➤ 中期的な観点からの成果指標としてとらえられるが、このような調査を包含した支援実施の設計を行う必要があると考えている。

図表 2-2 支援先成果の考え方に係るヒアリング結果

支援を受けた事業者側の成果としては、ヒアリングを行った、宮城県気仙沼市の（株）S工業及び宮城県南三陸町の（有）Y運輸では、支援成果を以下のようにとらえている。

支援者側の成果のとらえ方としては、非常に定性的な効果として語られることが多いが、（有）Y運輸で示されているように、支援終了後の1年後や2年後から成果が数字として把握されるケースもみられる。

事業者名	支援を受けて明らかになっている成果
(株)S工業	➢ 役職・職位に応じたものの見方ができるようになった。 ➢ 社長や役員は、事業の展望が見えやすくなり、従業員は目先の業務に集中できるようになり生産性の向上が図られている。 ➢ 加えて、事業構想を整理していることで、課題(短期・中長期)を予見できるようになっている。 ➢ 中長期の課題が、短期の課題となっており、中長期の課題を周りに伝えることが重要であることを認識した。 ➢ 『人材確保→自社サービスの提供→地域活性化→納税→公共事業』というサイクルを改めて整理し、自分の中で納得させることで、事業方針の軸に自信を持つことができるようになった。
(有)Y運輸	➢ 新規事業の立ち上げにつながり、支援終了の翌年度から新規事業の売り上げの向上効果が図られている。 ➢ 従業員の賃金向上も支援終了後から業績の向上に合わせて進めており、支援終了の2年後から効果が発揮されている。雇用人数としては支援前の倍に増えており、従業員の給与も支援前水準と比較すると10%～15%程度の向上を実現している。

図表 2-3 支援後に確認されている成果のヒアリング結果

2-3-2．経営支援人材の育成・活動評価について

(1) 支援人材の育成

支援人材の育成に関しては、H地区産業支援センターでの考え方に代表される。「最初に支援者を指導する方について支援を実施し、その後、自走化して支援を実施し、そのチームに所属した支援者が、次のチームリーダーになり、また、新しい人材を入れて、という循環を繰り返す、ある種OJTに近いやり方が適当」と考えている。

支援チーム及び支援を実施している団体・機関内で傾聴と対話、支援先との気づきに向けた議論の内容などの感覚をいかに共有していけるかが重要になる。このために、支援先への訪問を行う前後に、支援者間でのミーティングを実施し、課題設定が表課題だけでなく、裏課題も含んだものになっているか、課題解決が、社長個人だけでなく、社内も巻き込んだ裏課題の解決につながるような支援になっているか。などを協議、検討、チェックをしながら進めることで、支援者の人材育成につなげていく（N産業振興創造機構）のようなアプローチが共通してとられている。

(2) 支援人材の活動評価

支援人材の活動評価に関して、明確な指標設定というものは、支援団体・機関において現時点では整理されていない。一つの方向性としては、H地区産業支援センターで検討されているような考え方が挙げられる。特に『プロジェクト型＋クローズ型』類型での取組では参考になるのではないかと考える。

【H 地区産業支援センター】

- 経営力再構築伴走支援モデルは、支援先事業者の課題設定とあわせて、設定された課題に対するソリューションの提供も検討される形になる。
- このため、経営力再構築伴走支援モデルの特に後半のフェーズでは、既存の課題対応型支援メニューもいくつか並行して走のような形になるため、支援者の活動評価の際は、全体とあわせてパフォーマンスがあったかという視点での評価を検討している。
- 経営力再構築伴走支援モデルだけを取り上げて支援者の活動を評価するという仕組みは、現時点ではないのが実態である。

3.『課題設定型伴走支援』実施の成果

3-1. 支援機関からみた効果

（1）企業の自己変革力（課題を自ら見つけ解決する力）の向上

経営力再構築伴走支援モデルでは、支援者に対する丁寧なヒアリングにより対話を重ねることで、受援者と共に、表の課題（目に見える課題）の裏にある課題（本質的な課題）を紐解いていく。

対話の過程では、支援者はいきなり答えを出すのではなく、受援者自身が気づき・答えを出してもらえよう質問を投げかける。基本的には、受援者自身が考え自身で気づきを得ることで裏の課題（本質的な課題）に辿り着く。これにより受援者は課題の背景を理解し、課題の設定・解決に向けてより主体的に取り組むようになる。

（2）信頼関係の構築による効果的な支援の提供

経営力再構築伴走支援モデルでは、企業に寄り添う形での対話を重ねることで、受援者との距離を縮め信頼関係の構築を図る。そして、支援先企業の中に深く入り込み、製造・人事といった特定の範囲ではなく、企業全体の状況を把握する。これまで得られなかった企業情報を入手することで企業に対する理解を深め、また、それを分析することで、支援先に対して効果的な支援の提供につながる。

（3）支援先から頼られる存在としての支援機関のプレゼンス（存在感）向上

経営力再構築伴走支援モデルの採用により、支援機関にとっては新たな支援ツールの導入・サービスの充実につながり、次のような効果が期待される。これにより支援先から頼られる存在となり、支援機関としてのプレゼンスの向上につながる。

新たなニーズを掘り起こし、支援者層が拡大する。

外部専門家との協業等により、外部の知見に触れる機会が増える。新たな考え方・支援方法の気づきにより支援者の知識・能力の向上に繋がる。

支援先に寄り添って本質的な課題を探りその解決にあたることで、支援者の能力・モチベーション向上に繋がり、また、支援機関としての存在価値も高まる。

3-2. 受援者が感じた効果

（1）マインド・志を鍛える

経営力再構築伴走支援モデルの過程では、自己と向き合い、自己・自社についての振り返りを行う。「自分は何をしたいのか、自社としてなにをしたいのか、どうありたいのか」など、自社(事業)について、個人として意義や自社の社会的(地域・業界)意義を確かめる。これにより、策定されるビジョン・経営方針・事業計画に対して、自信が持てるようになり、その推進に対するの覚悟が決まる。

（2）組織の一体感の醸成

支援の過程では、座学や対話により経営方針・事業計画等の作成方法・必要性を学び、その作成についても支援を受ける。そして、経営者自身がビジョン・経営方針の策定し、事業計画・タスクへの落とし込みを行う。また、必要な体制整備や社内周知により計画の推進の取り組むこととなる。これにより、組織全体としての方向性が示され、組織の一体感が醸成されることで会社全体を巻き込んだ取組につながる。また、従業員レベルでも、経営方針・タスクの明確化によって、責任感やモチベーションの向上が期待される。

（3）人・地域のつながり

経営力再構築伴走支援モデルによって、主に、受援者ネットワークの形成、地域・企業群ネットワークの形成が期待される。

受援者ネットワークの形成

地域・企業群ネットワークの形成

受援者 NW や地域・企業群 NW といった面（集団）としての活動により、個として・集団としての更なる成長・発展が期待される。NW 内での意識変革醸成・情報共有・シナジー効果・新たな取組の創出などが見受けられる。

3-3.『課題設定型伴走支援』の観察される目的

（1）行政

地方では、大企業が少なく、また、中小企業は下請け体質である等により収益性の低い事業者が見受けられる。ひとつでも元気のある会社が存在することが、地域経済の維持・発展につながるという状況である。地域企業の稼ぐ力の向上や地域中核企業の育成・創出への取組により、地域経済を発展させ、雇用・税収を確保するという目的が観察される。

（2）金融機関

地方経済の縮小により融資事業の収益性が低下傾向にあることや、融資以外の各種ソリューションを備えても、顧客ニーズを十分に把握できないことに起因して効率的なソリューション提供が行えていない状況がある。対話による信頼関係の構築・顧客企業の理解によりリレーションを高めるとともに、潜在化している既存ニーズ・新たなニーズの掘り起こしを行い、融資や各種ソリューションの提供につなげるという目的が観察される。

（3）その他（支援機関全般）

経営力再構築伴走支援モデルでは、支援先との対話により会社全体の状況を把握することで、従来の支援では得られなかった情報を入手し、支援先企業に対する理解を深めることになる。当該支援により、支援機関としての次なる施策検討に資する情報を得るという目的が観察される。

4.『経営力再構築伴走支援モデル』の普及・定着のための留意点

4-1.普及に向けた検討

『経営力再構築伴走支援モデル』の普及のためには、事業者側に対して、この支援の効果や価値を把握してもらうことが重要であり、ヒアリングを行った支援団体・機関において、なかなか成果が短期間で上がるような性質の支援でないこと、および支援先事業者の経営の機微に関わる情報を扱う側面もあり、どの範囲まで情報を開示することができるかで苦慮している。このような状況において、基本的には、普及の考え方として大きく2つの方向性が示されている。

- (1) 支援を受けた事業者が支援終了後にネットワークを構成し、地域の他の事業者に対して口コミなどで支援成果を広めること
- (2) 支援効果に関して定性的な方法で取りまとめ、情報発信を進めていくこと

特に、(1)の支援を受けた事業者のネットワーク形成や口コミという観点では、K市がその取組の立ち上げに際して、市内のリーダー的な企業の経営者を支援先として選定して参加を促し、初回で実績を作ることによって2回目以降の支援先公募において、取組の信頼度を高めるなど取組を継続していくための戦略的なアプローチがとられている。

今後、『経営力再構築伴走支援モデル』を普及・定着させていく過程として、以下のような3段階を経ると考えられる。

- 立ち上げ期（～3年程度）：公的機関主導による『経営力再構築伴走支援モデル』の展開
- 普及期（3～5年程度）：支援先事業者の成果の発現と支援先事業者間の事業者ネットワークが形成されることで、経営者間の『経営力再構築伴走支援モデル』有効性認知の向上
- 定着期（5～7年程度）：「対話と傾聴」による『経営力再構築伴走支援モデル』のノウハウ、スキルが経営支援機関や経営支援人材に一般化することで、公的機関主導での支援事業を行うことなく、既存経営支援機関（商工会・商工会議所、地域金融機関）で、中小企業等の支援を行う際の一般的な手法として定着

このような展開を図っていくために、次のような活動が必要となると考えられる。

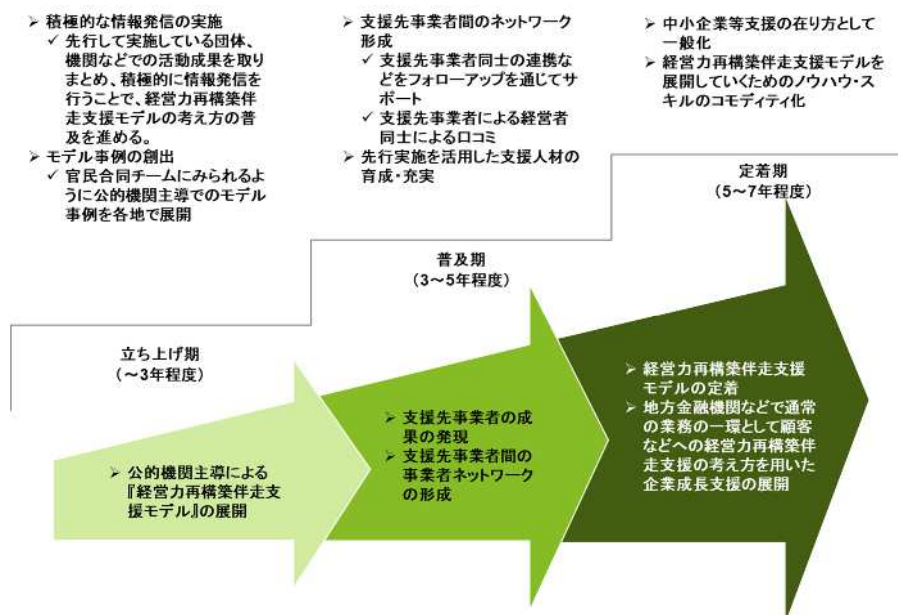
K市やS県経営者協会、N産業振興創造機構などの先行事例、先行事例での成果の取りまとめを行い、各種経営支援機関に対しての『経営力再構築伴走支援モデル』の考え方に係る啓蒙活動の実施

官民合同チームでの事業展開のように、公的機関主導でのモデル事例創出の意図的な展開。
この際に、本ヒアリング調査でも分類しているが、『プログラム型＋オープン型』での実施と『プロジェクト型＋オープン型』での実施について、モデル事例実施機関の目的に即した形での展開が可能となるような事業設計も検討

支援先事業者が支援終了後に支援先事業者間での相互協力や相互相談の機会創出が図られるようなフォローアップ機会の創出

先行モデル事例を活用した支援人材の育成支援

支援成果測定の方針の開発と支援人材の活動評価指標の開発



図表 4-1 経営力再構築伴走支援モデルの普及・定着の道筋（案）

4-2. 定着に向けた検討課題

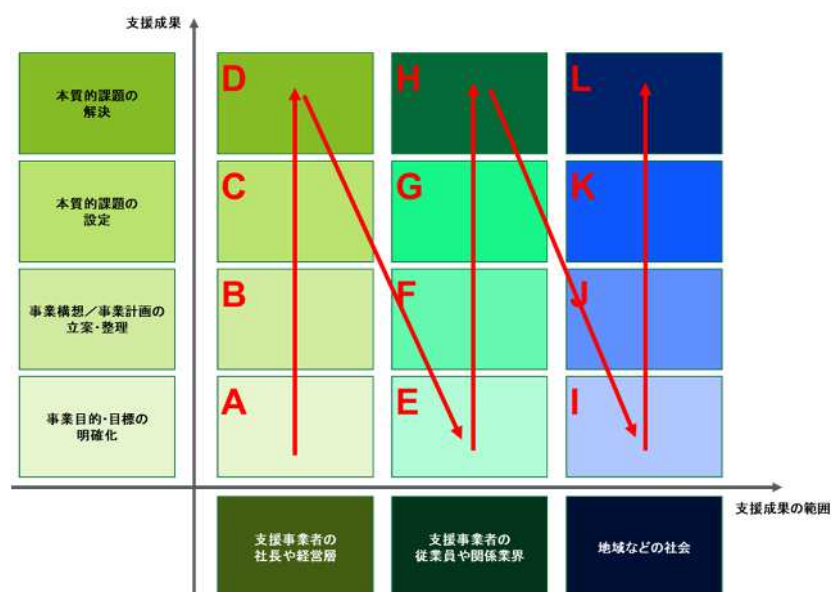
『経営力再構築伴走支援モデル』の定着に向けた今後の検討事項としては、やはり、支援成果が短期では把握しにくい支援であること、また、支援者の活動評価が整理されていないことが挙げられる。

（1）支援成果の考え方

支援成果については、本支援が支援先の事業構想・計画を踏まえて、その計画の先にある事業目標達成のための本質的な課題設定を支援先事業者の気づきに基づき行い、この上で本質的な課題の対応を進めていくという支援であり、課題対応の際には既存の課題対応型支援メニューの活用も十分に検討されることから、支援成果のとらえ方も、この流れに即した整理になることが検討される。

次ページ図で示しているとおり、経営力再構築伴走支援モデルでは、縦軸で示しているように、支援事業者の『事業目的・目標の明確化』、『事業構想／事業計画の立案・整理』、『本質的課題の設定』、『本質的課題の解決』という流れが、支援先事業者自身の気づきと実践により進められることで中小企業等の持続的成長能力を高めることが意図されている。また、横軸で示しているように、支援先事業者の事業目的・目標等が、『支援事業者の社長や経営層』にとどまる段階から、『支援事業者の従業員や関係業界』の方々に共感を得られ、協力者が現れる段階を経て、最終的には「地域などの社会」で広く共感、協力を得られるようになることを志向している。

このため、支援成果のとらえ方も支援先の事業者の支援による達成度が、図で示された、どの位置にいるのかを評価するということが検討される。



図表 4-2 支援成果の整理の考え方

（２）支援人材の活動評価

支援人材の活動評価も前述の支援成果の把握を援用して評価指標を検討することも考えられるのではないかと思います。

この際、成果指標の達成度に加えて、支援先事業者の目標達成度を事前に設定、それを支援チーム及び支援団体・機関のなかで共有し、目標達成度と支援成果を掛け合わせて、支援人材の活動評価を算定するなどの方法が検討される。

成果指標とその開示は事業者に対して、経営力再構築伴走支援モデルで何を目標として実施しているのか、また、その結果が中長期的にどのように現れるかのひとつの指標として提示できるのではないかと考え、それにより支援の有効性を広く知ってもらうためのツールとして活用していくことも検討される。

同時に、支援人材の活動評価や、支援人材が支援を行うにあたりどんな成果が支援団体・機関や支援先から求められているかのひとつの指標として、活動をしていく上での動機づけや目安にもなることから、評価指標の開発を進めることは重要な課題となっている。

【参考】 ヒアリング議事録

支援機関ヒアリング議事録

参考１．宮城県 K 市

参考２．S 県経営者協会

参考３．N 県、N 産業振興創造機構

参考４．長野県 S 市

参考５．H 地区産業支援センター

参考６．地方金融機関 A 行

受援機関ヒアリング議事録

参考７．(株) S 工業

参考８．(有) Y 運輸

参考1．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【K市】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月1日 13:00～14:00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ K市：K市長、産業戦略課 主査 中居慶子
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：柴田、副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：鈴木、岩崎、吉野

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。

- ✓ 伴走型支援は、多くの方に話をする支援ではないので、支援するメンターの方たちも、自分がこれまで経験した中で作られてきた引き出しを上手に開け、いろんなアドバイスをしてくださったと思う。つまり、カスタマイズされた支援ができるということが、伴走型支援の一番大きな利点であると思う。
- ✓ 一番大事なところであるマインド・志(なんであなたはこの事業をやるのか？なんでこの業種を選んだのか？など)が、支援の最初から最後まで貫かれているのが、伴走型のいいところだと思う。「今日のセッションはこれだから、この話をしたらおしまい」ではなくて、常にマインド・志が脇にあり、企業運営についての個人・社会的・業界における意味合いを常に意識しながら、一步一步進めるのが伴走型のいいところだと思う。
- ✓ 毎回異なるセッションを行うが、常に心(マインド・志)の部分が貫かれている。それが恐らく、卒塾時の大きな満足にも・次のチャンスにもつながってくると感じる。
- ✓ 心の部分をうまく鍛えて覚悟を持たせるということが、相当の比率で貫かれていることが大事だと思う。二期生の皆さん見ていると非常に自信を持ったと思う。経営者として経営未来塾を卒業して、メンターの方々に鍛えていただいて、そしてリーダーシップセッションを聞いて、自信をもつということがすごく大事だと感じる。自信・プライド・(塾生間の)ライバル意識、そういうものが生まれてくると、それは自然とその他の方たちにもつながっていくと思う。

1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。

- ✓ K市では、経営未来塾・経営人材育成塾を自ら立ち上げて、地元の中小企業の方々を支援している。
- ✓ 東日本大震災で被災地として東北未来創造イニシアティブという支援の企画が立ち上がった。アイリスオーヤマの大山健太郎現会長さんと、現在、大学院大学至善館のオオタキセイイチ副学長さん、当時の東北大学の経済学部大学院教授が中核的発起人となって、経済同友会の融資をバックにスタートしたイニシアティブ。経済同友会のメンバー企業から、六社六

人の出向者が来てくれた。その人たちを事務局として、人材育成のための経営未来塾、市長がぜひ復興の中で力を入れたい二つのイシューである水産と観光、2つを手掛けてくれるというもの。

- ✓ 経営未来塾では、トーマツ含む四大監査法人が主な講師・メンターとして、伴走型で寄り添った。あとは、博報堂・DBJ・マッキンゼーのセッションもあった。一番大きかったと思うのは、リーダーシップセッション。人材育成専門のNPOであるISLが、全体のシナリオ書きながらリーダーシップセッションをやってくれた。
- ✓ 5期・半年ずつ見え85名の卒業生が出た。どういう結果が出るか全くわからなかった。5期も応募者がいるのかという不安もあった。
- ✓ 大震災で各企業が大きなダメージを受ける中で、これからの経営を担っていく次の経営者・若い現経営者がいろんな意味で志し、色んなことを経験しながら(新たに勉強したり・大震災で日本全国から人的・物的・考え方など支援を受けたり)、この軸に飛び込んできてくれた。予想以上の効果が出た。
- ✓ 東北未来創造イニシアチブについては、基本的に手弁当。
- ✓ この5年間の試み(経営未来塾)の成果をこのまま終わらせるのがもったいないと思った。これは市のお金を一部使っても・当事者からほんの少し受講料をもらってでも、続けていくべきだということで、経営人材育成塾という次のコースを建てた。新たにそのコースに入ってきた人もいれば、経営未来塾の卒塾生としてさらに学びたいということで入って来た人たちもいる。
- ✓ 全体の背景としては、被災してこれから覚悟を持って事業を続けていかなきゃならないという人たちが、どん底からあるいは白紙からの事業を再構築するような場面であった。地方は中小企業・小規模事業者が多く、学ぶチャンスがなかなかない。また、多くの方々が世襲で、子供の時から漠然と家業を継ぐと考えており、新たに起業するとかベンチャー的な部分を持ち合わせなかったり、人生でそういうことを考える機会がなかったりという状況だったと思う。大震災で支援がきて、そこに自分たちを委ねよう・飛び込んでみようということだったと思う。
- ✓ 経営未来塾は5期・85社にわかれている。あとから考えたときに非常に大事だと思うのは、人・横の繋がりである。二期については、今もお互いに報告をし合い切磋琢磨する異業種の集まりになっている。他の期も2・3人(16-20人中)はうまくいっている。この有用な展開をどの期でも実現するため、もう少し市がフォローしたいと思う。市が卒塾生をピックアップしてテーブルを用意することで、二期以外の卒塾生に対して、お互い刺激を受け・勉強できる環境を作る必要があると思う。
- ✓ 二期では、毎年報告会を行っている。前は、19人が集まり、一年間の振り返り・今後の展望を共有していた。どの方も(非常に環境が悪い業種でも)コロナにも震災にも負けず業績を保っていた。何社かは非常に飛躍しており、(卒塾後も)メンターとつながってアドバイスを受けていたりしている。他の期でも、監査法人と契約してアドバイスを受けながら、新しい仕事にチャレンジしている人たちもいる。
- ✓ 卒業生のうち数社は、目に見えた震災復興の過程で、この機会がなければ起こらなかったよ

うな展開が起きている。

1-3 .本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。

- ✓ 何か教えてもらって、それで身につければいいというような思いで入ってきた人が結構いると思う。実際はまず志・企業継続の社会的意義を確認し覚悟を持つ、というところをリーダーシップセッション等で学び・確認し・腹を決めた。「企業は親から受け継いだから、昨日と同じことをした、明日もやれば良い」ということではなく、ビジョン・事業構想の必要性を学び、多くの方たちが目覚めていったと思う。

1-4 .課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。

- ✓ 市の職員と市民との関わりは、説明に行く・何か講習会を開くとか、そういう時しかなかったと思う。今回の塾では事務局として動いているので、伴走者的なマインドで各社の赤裸々な話を聞き、これまでの行政マンの仕事を一歩超え、気持ちの上は同じ船に乗って仕事をすることができた。民間の物の考え方に触れ、リーダーシップセッション(講座)を聴講することは、大変心を奮い立たせるものだったと思う。そういう職員(機会)を作れたことは非常に良かったと思う。
- ✓ 塾生が外の方たちとの触れ合うことで、被災地から市に様々なオファーがくる。震災復興の過程の中で、K市は、経営未来塾のほかにも他の街づくりの人材育成に取り組んでおり、その結果、外から様々な話がきた時のレスポンスが良い人材が育ったと感じる。職員についても、例えばファシリテーションができるようになったとか、各企業のいろんな方たちとずれなく話ができるように育ってきていると思う。
- ✓ 職員が外部と関わることにより、非常にそのオープンマインドになったと感じる。職員の中には、部署が変わってもそのまま手伝ってくれる職員もいる。気仙沼の企業の方々、経済同友会から六人の出向者(デスクを市役所に置き、机を横にしながらセッション等について話し合う中で、職員は自分たちの役割を果たしていた。)、監査法人(パートナーレベルの方・20代30代の方たちが来)、など、外部の方とコミュニケーションをとることができた。
- ✓ 伴走型支援は、基本的にベンチシートに座るという姿勢であり、一緒に悩み一緒に考え同じ方向を見ろということに進んでいくので、職員にとって大変勉強になったと思う。市民が市役所に相談にきて、その場で解決できるものはほとんどない。また、その人たちが肩を落として帰る先は立派な家ではなく、体育館の避難所・プレハブの仮設住宅であったりする。その人が帰る時に、少しでも肩から力を抜けたり・少しでも勢いをつけて歩いていけたりするために、職員が気持ちの上で一緒にベンチに座ることが必要。市民にとっては気持ちが楽になると思う。
- ✓ 中小企業を支えるのは、商工会・商工会議所・よろず支援拠点・役所など、いろんなところがあるが、カウンター越しに対面で座るというようなことが基本になっている。それは相談

を受ける人たちもやはりそうなることが多いと思う。そういう感覚ではなく、まさに一連に連なったベンチの横に座って同じ方向を見るんだという感覚が必要。

1-5. なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。

- ✓ 経営人材育成塾は、(経営未来塾の取組を終わらせるのが)もったいないと思ったことと、市として年間 1000 万円以上かかるが、一人でも成功すれば意味があるという気持ちで続けている。(気仙沼に駐在していた全国紙の記者十何人の人たちから、1000 万円を使うっていうのは正しいのかというような質問もあった。)
- ✓ 地方においては、元気な企業がひとつできると大きな効果がある。全員が成功するというわけではないが、常にこの学びの場を作りながら、気仙沼にいても本当に日本でトップの仕事をされている人たちと触れ合え、また、ある意味投資として学びができる環境を今後も続けていきたい。
- ✓ 機会がないと成功する企業も出てこない。学び・ビジョン・覚悟を持って進めていく会社が現れ、一社でも成功すれば、投資に見合う成功と考えている。
- ✓ 偶然や元々ポテンシャルの高い人が成功することはあると思う。一方で、地方のように情報や刺激・競争がない社会においては、昨日のことをやってしまう。環境が悪く大きな利益を出している会社もない。赤字決算じゃなければ何とか続けていくというゾンビ企業に陥る可能性が常にある。しかし、そのような状況の中でも、大震災からの復興において皆さんが気持ちを新たにしている。K 市が、(事業者の)真の成功に結びつくチャレンジを繋げていきたいという思いが非常に強い。
- ✓ 震災復興 11 年目だが、気仙沼を含めた地方の環境は非常に難しい状況ある。一方で、ICT・デジタル化の恩恵によってチャンスも実は出てきており、大事な場面だと考えている。

2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1. 課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ スタッフが足りないため、市の中で、特に産業部系・企画部系の人で、志のある人にお手伝いいただく。
- ✓ 塾生を三人一組で計 4 班を作るという形にしている。そこにトーマツが入って、塾生 1 人に対してトーマツの担当 1 人という、1on1 の関係ができるような体制になっている。そこにさらに市役所のメンバーも各班に二人ずつ入っている。
- ✓ 経営者のメンタリングはトーマツ、少し資料作りに悩んでいるだとか、あとは少し宿題渡されたけど、自分の中でどうやっていいかわからないみたいなどの相談に乗ったりするのは、市役所の職員が請け負っている。
- ✓ トーマツの担当は塾生の方に専念し、日程調整・諸々の調整は市役所の職員で担う。
- ✓ 市職員の担当は、(毎年)入れ替わる。中居氏は未来塾の時からずっと事務局をやっている、今まで累計八期ぐらいずっとやっている。それ以外の職員はほぼ一回だけ、もしくは多い方で 2 回とかそのぐらい。関わっている期間の業務負担が大きいので、本人たちが非常に興味持っていて、部・課として毎年これやらせるわけにはいかないみたいなどところ

があり、本人たちがやりたくても手を上げづらいところもある。また、業務の兼ね合い・異動により、産業系と違うところに行ってしまうたりすると継続が難しいということもある。ノウハウの蓄積とか引き継ぎみたいなところは、一つ継続した課題としてある。

- ✓ 関与した職員がせっかく一年間やって、ある程度できるようになったとしても、いろんな経験値みたいなものが、そのまま産業政策をやる部署に居続ければ活かされるかもしれないが、全然違う部署に異動となってしまう。
- ✓ 部署異動により担当から外れても、塾生の集まりに引き続き関わっていたりする職員が若干名いる。塾生との個別やり取り・未来塾の二期生の報告会・数名単位での意見交換の集まりなど。

2-2. また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

- ✓ N A

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。（実施体制、リソース、コストなど）

- ✓ スタッフが足りないため、市の中で、特に産業部系・企画部系の人で、志のある人にお手伝いいただく。
- ✓ ほとんどの職員は一回、もしくは多い方で2回とかそのぐらいで担当から外れる。ノウハウの蓄積とか引き継ぎみたいなところは、一つ継続した課題としてある。
- ✓ 関与した職員がせっかく一年間やって、ある程度できるようになったとしても、いろんな経験値みたいなものが、そのまま産業政策をやる部署に居続ければ活かされるかもしれないが、全然違う部署に異動となってしまう。

2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。

- ✓ マニュアルみたいなものがきっちり整備されているかというと、そうではない。

2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。

- ✓ （PJ開始の際、）新たに研修はしていない。

2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください）

- ✓ N A

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ リーダー企業を育成するというのを主眼に置いている。
- ✓ 一期は気仙沼でも本当に名だたる人たちを敢えてピックアップして呼んでいた。一期の塾生の選定は非常に気を使った。その方々が次に声かけてくれることで「その人がやったなら自分も」と思われる人たちを選んだ。
- ✓ 一期の塾生は地域のリーダー企業の方々だったので、非常に多忙であったが、「そんな人た

ちでも、半年間でこのカリキュラムをやりきった」という、二期生以降を逃げられなくする意図をもって選考した。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるでしょうか。あれば教えてください。

- ✓ この試みの中で一番心配したことは、監査法人が興味をもって続けてくれるだろうかという点。四大監査法人の方たちは、普段お付き合いしているお客さん・会社の方たちはそれなりにトレーニングされている、扱うお金も大きく、何か投げかけをするとそれなりに返事が返って来て、というような形だったと思う。一方で、塾生・市職員は、非常に個人差があり、多くはトレーニングされていない。扱う金額もすごく小さく年商が億に満たない人が半分以上と思う。
- ✓ 要は、監査法人のスタッフの皆さんがお付き合いした人は、能力はあるかもしれないが経営者でなくスタッフであり、サラリーマン対サラリーマンである。それに対して、塾生は、そのサラリーマンの方たちと比較してビジネスの規模感は劣るかもしれないけれども、一国一城の主であり、実に赤裸々な日々の中で生きている。
- ✓ 何かをやれば結果も見えやすいというような人たち(状況)であるため、監査法人スタッフも興味を持って、気持ちも通う中でお付き合いをしていただいたのかなと思う。

3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。

- ✓ N A

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

4-1. 支援を受ける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。

- ✓ 震災後に活動を始めたときから脈々と続けてきたリーダーになりうるだろう企業のリストがある。毎年追加更新をしている。今年の候補に入ってもらおうみたいなことを相談しながら、職員で手分けをして声がけをしている。また、塾生がこの人にも受けさせたいということで、推薦することもある。そういう方々もリストを厚くする上で大事な声掛け先になっている。
- ✓ 公募もしているが、基本的にはほとんど一本釣り。今まで錚々たる企業の方が参加しているので、勧誘に行くと、「自分で手を挙げるプログラムだと思ってなかった。声を掛けられるのを待っていました。」と、よく言われる。
- ✓ 評判が出てくれば、公募で毎年数社から手を挙げてもらい、「こんな企業があったんだ」といういい出会いになることもあるが、一番最初に始める時は、ほとんど本当に一本釣りだった。カリキュラムを説明するのも大変で、効果もないうちは説得みたいところが非常に力のいる仕事であった。

4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。

- ✓ 非常に大きな価値だと思っているので、お誘いする時には必ず説明しているポイント。
通常ではやり取りできない人たち(トーマツ・博報堂・DBJなど)と、対面して自分たちの事業構想を練り上げられる。
あと、毎日経営をしている中で、5年後10年後のビジョンを時間を使って考えられないが、これをしっかり考える機会ができる。
- ✓ 事業環境がすごく悪い中で、どうしたらいいかわからないという課題を持って悩んでいる人が多いので、(上記のポイントは)非常に共感してもらえと思う。このプログラムの肝のところがきちんとできるということが伝われば、一定の数の方は来てもらえると思う。

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

- ✓ 自分たちが主になってメンタリングするわけではないので、まず飛び込んでいただいて、その場合に入って経営者の方の悩みを聞いて、自分たちができることをまず最大限手伝ってくださいということで、最初投入している。
- ✓ 今までやってきた経営未来塾、そして育成塾につながるまでの流れみたいなものは、最初に手を上げた人たちに対して説明している。また、セッション毎に打ち合わせを行って、そこで疑問を解消しながら進めている感じ。

5-2. 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

- ✓ (市長のところには手上げと言われるが、)一本釣りが多い。
- ✓ 新しい取組であり、また、業務領域・所掌の領域を超えて関わっていかなければならない。企業の方にしっかりと寄り添って、経営者・従業員みなさんと同じ目線を持ち、通常の業務を少し踏み込んでやっていく必要がある。人事課・秘書課から、この人はきっとこういうことができるだろうなという人たちを一本釣りする。

5-3. 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

- ✓ まだしっかりした評価体系はない。
- ✓ 福島県の田村市は、塾の伴走をやった人は国とか県への出向などの対象としたりしており、そのような明確な評価(の仕組み)があると聞いたことがある。
- ✓ K市では、関与メンバーについて人事課に共有しており、人事課としても「こういう人たちが伴走支援みたいなのところに興味があって、前向きやってくれているんだなあ」というところは把握している。その後どうなっているか明確になってない。

6. その他

6-1. 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ 支援により大成功してくれれば、いっぱいアピールするチャンスはあると思うが、途中段階では、守秘義務の塊みたいな状態でもあるので、公開セッション・公開メンタリングができるかというとなかなか難しい。
- ✓ 経営未来塾では、1～5期までの最後のところ・卒塾式で、一人ずつ志・事業構想を話す機会・時間があり、そこはオープンにしていた。守秘義務を守ってもらうことにサインをした上で、(外部者にも)入ってもらった。発表会的なものをオープンにするのは大事だと思うし、意味があったと思う。
- ✓ 支援した企業の変化をどう測定するのかが、伴走支援を全国で広げていくときにぶつかる大きな壁になると思う。
- ✓ 売上等を経年で(数年後に)聞いてみても、そもそもの事業環境の厳しかったり、震災復興の特需の影響もあり、また、業種によって全然違ったりするため、なかなか支援による企業の変化(成果)を示すのが難しい。確実に下げ止まってはいるはずという感触はある。また、右肩下がりになっていたらと、新規事業によりなだらかになっているという予測はできる。
- ✓ 以前、トーマツが市町村ごとの総生産の数字と塾生の売上推移みたいなのを並べて比べると、市全体の経済がちょっと下がっているところでも塾生の企業は上向いているとか、傾向に依存しているとか、そういう違いが出るというのを示してくれた。そういう調査も継続的にやっていかなければいけないと思う。
- ✓ 非常に大きな価値だと思っているので、お誘いする時には必ず説明しているポイント。
通常ではやり取りできない人たち(トーマツ・博報堂・DBJなど)と、対面して自分たちの事業構想を練り上げられる。
あと、毎日経営をしている中で、5年後10年後のビジョンなど時間をとって考えられないが、これをしっかり考える機会ができる。
- ✓ 事業環境がすごく悪い中で、どうしたらいいかわからないという課題を持って悩んでいる人が多いので、(上記のポイントは)非常に共感してもらえと思う。このプログラムの肝のところがきちんとできるということが伝われば、一定の数の方は来てもらえると思う。

6-2. また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。

- ✓ 未来塾の二期生のようにグループになってずっと付き合っていくこと・同期が非常に大事と思う。同期の人たちのその後の活動をしっかりフォローすることが必要。成果がでると、同期が数人いるとそこから更に口コミで発信される。そうすると報告会を聞きたいという人も出てくる。経営未来塾が終わっても、志のある人を新たな仲間として入れることができる。そのために報告会的なものの継続して行く。人数・そのグループが大きくなれば、自然と伝わっていくと思う。
- ✓ 公開メンタリングの場を設ける。いろんな制約を付けながらになるが、多くの人に聴講し

てもらい、「これは俺たち行きたいな」と、「これがよくあるセミナーと違うんだな」と、その違いを見せていくことが大事だと思う。

- ✓ 心の部分をうまく鍛えて覚悟を持たせるということが、相当の比率で貫かれていることが大事だと思う。二期生の皆さん見ていると非常に自信を持ったと思う。経営者として経営未来塾を卒業して、メンターの方々に鍛えていただいて、そしてリーダーシップセッションを聞いて、自信をもつということがすごく大事だと感じる。自信・プライド・お互いの報告の中でのライバル意識、そういうものが生まれてくると、それは自然とその他の方たちにもつながっていくと思う。
- ✓ (報告会・公開メンタリングなど)全国甲子園みたいなものやったらいいかというと、なかなかそれは難しいと思う。何かと比べるものではなく、粗削りでもローカルで一つ一つが個性的でいいと考えている。

以上

参考2．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【S県経営者協会】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月15日 9：30～10：30
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ （一社）S県経営者協会：専務理事 A 氏
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：齋藤、岩崎

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

- 1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。
 - ✓ 東北未来イニシアティブの話で、ティーチングでもコーチングでもないという方法を初めて聞いた。これだったら本人が考えないといけなし、本人が考えることで腑に落ちる。腑に落ちさえすればいけるだろうと思った。今は、何かに困るとすぐにインターネットでとりあえず(同じように悩みを持っている人とか)探して、チャカチャカってやれば、困ったことを解決できてしまう。その場しのぎにはなるだろうけども、身につかない・自分のものにならないと思う。
 - ✓ 裸になる・素の自分になるというのが、何かを考える上で大事。自分を再構築する意味で、そこに戻ってことが大事。
- 1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。
 - ✓ 卒塾生からは、「すごく初めてのセミナーで、こんなセミナー受けたことがない。とてもよかった。」という評価もいただいた。2年・3年と続けていくうちに、卒塾生も多くなった。最近、(株)アイケアの宇田川さんという女性がいて、彼女はうちの塾のすぐ後に社長になった。
 - ✓ 創生塾のメンバーが卒業後も親密に連絡を取っていて、コロナ渦で一番困っているときに、マスク・消毒液を融通するなど、結束力を持ち助け合っている。創生塾で苦労してやってきた取組が今もつながっていると感じた。年代的には30代40代の人達で、これからの静岡県経済をしょって立つような人たちに本当に育ってきている。
 - ✓ 創生塾自体は中断しているが、コロナの危機の時には、やっぱり人材育成だと思い直している。復活できる方法がないか検討している。
 - ✓ 卒業生の一人がS県経営者協会初の女性理事になった。本人のことは創生塾でわかっているし、（社長にはなっておらず常務のままではあるが）この人であればということで、若さも買って、女性第一号の理事なった。今後卒塾生がうちのそういう役に付いてくという可能性は充分にあり得る。昔からの男だけの会ですので、新風をふかせていただきたい。
- 1-3．本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思

ますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。

- ✓ 東北未来イニシアティブの話で、ティーチングでもコーチングでもないという方法を初めて聞いた。これだったら本人が考えないといけないし、本人が考えることで腑に落ちる。腑に落ちさえすればいけるだろうと思った。今は、何かに困るとすぐにインターネットでとりあえず（同じように悩みを持っている人とか）探して、チャカチャカやってやれば、困ったことを解決できてしまう。その場しのぎにはなるだろうけども、身につかない・自分のものにならないと思う。
 - ✓ 創生塾の第一回目の講座では、“あなたの人生の中で、一番影響を与えた人を三人選んでください”と言われた。自分自身を振り返って、今の自分といわゆる本質の自分を比べてみる。今の自分は、着飾っている・虚勢を張っている。本当の自分ではない自分がいそうな気がする。それらを全部剥ぎ取って、素の自分になった人たちがあの時ぶつかり合っていた。小学校や幼稚園から幼いころからずっと知っていたような、そういう感覚になる。そこが一番既存の支援と異なるところ。
 - ✓ その時に、メンターは何かをサジェスションするわけではない。自分が(自分自身で)思い返す。メンターとメンティーのその距離感が基本的に最後までずっと続く。
 - ✓ 裸になる・素の自分になるというのが、何かを考える上で大事。自分を再構築する意味で、そこに戻ってことが大事。
 - ✓ 今のいろんなセミナーは、グーグルでただ検索しているだけ。知識としてはプラスにはなるが本当の課題解決になっているかどうかという感じがする。
 - ✓ 資料中「課題対応型の伴走支援」という言葉について、これは伴走ではないと思う。もちろんやっていることは、見て・教えるということ。しかし、コーチとして伴走しているのではなく、見ているだけの様な気がする。一緒に走っているという感じではない。
 - ✓ 創生塾をやって、これを伴走というと思った。だから、うちの経営幹部育成講座は伴走型じゃないと思う。
- 1-4. 課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。
- ✓ 直接的なメリットがでてくるのは、まだまだこれからと思う。
 - ✓ 卒業生の一人がS県経営者協会初の女性理事になった。本人のことは創生塾でわかっているし、（社長にはなっておらず常務のままではあるが）この人であればということで、若さも買って、女性第一号の理事なった。今後卒業生がうちのそういう役に付いてくという可能性は充分にあり得る。昔からの男だけの会ですので、新風をふかせていただきたい。
- 1-5. なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。
- ✓ S県経営者協会には、いろんなセミナー・プログラムがあり、一番上位に位置付けられている「経営幹部育成講座」という講座がある。これも六ヶ月で六回であるが、あくまでもセミナーであって、対話型・課題設定型ではない。これが始まったのが2008年のリーマンショックのあとで、静岡、特に浜松あたりのモノづくりが大きくへこんでいたときに、当時の会長(静岡銀行

松浦会長)が、「こういう苦しい時こそ人材育成だ」といって、「本当の経営者の片腕になる真の実力を持った経営幹部を育成するんだ」という理念で始めた。15年続いており今も看板講座である。人数的には、(コロナの影響もあり)20人くらい。金額的には6回で7万円というコース。これが今まで一つあった。

- ✓ 東日本大震災があって、(静岡は大震災の影響を直に受けたわけではないが)日本経済全体がへこんできたときに、アイリスオーヤマの大山健太郎さんから、東北未来イニシアティブの話を聞いた。気仙沼の人材育成道場で153人の卒業生がいるという話を聞き、「東北でそういう動きがあるならば、是非じゃあ静岡でもやってみよう」、「どん底から這い上がるため、こういう苦しい時こそ人材育成だ」と言って始めた。
- ✓ 未来創造イニシアティブの取組を静岡でも展開する動きがあった。トーマツ(篠原氏)から経営者協会にも話が来て、それをきっかけに取り組むこととなった。

2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1. 課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ 全面的にどういう体制でやるかとか、実際に第一回目をやってみて、初めてなるほどなみたいなことがわかってきた。
- ✓ 8人メンティーがいて、メンター+サブメンター+事務局が24人もいて。メンティー1人に3人つくみたいな。24時間マラソンで100キロ走る人たちにトレーナーがぞろぞろ付いて一緒に走って。まさにその姿を思い出して伴走型と言っている。(伴走型)だから、一人に一人じゃなくて、一人に三人は付いて走ってくれていたのかと思う。
- ✓ (塾の形式であれば)経営未来塾の16~20人の規模感が適正だと思う。(リソース・コストの問題。)

2-2. また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

- ✓ NA

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。(実施体制、リソース、コストなど)

- ✓ 30万円の受講料は静岡あたりだと相当高額なセミナーという状況でスタートした。受講生から、これは30万でも安いというような反応もあった。六回も全員集まって、そこだけじゃなくて合間のメンタリングの数だとか時間を見れば、そのぐらいはしょうがない。もっともっとそれ以上のものを受けた感じがしている。それがあったから、二回目・三回目・四回目と続いたと思う。もうちょっと高い、例えば100万円とかそういう講座もあり、それらを受けたいっていう人たちもいる。ただ、静岡でやるとなると、その金額だと難しいと思う。
- ✓ 経営者協会(新潟・山梨・長野)の各専務に聞くと、新潟で30万はとて出ず人がいないと。商工会議所あたりが二世塾(ジュニアを対象)という同じような塾を数万円やっている。それが基準としてあるので、とて30万は厳しい。新潟は1度開催をしたが、受講料がネックになったのかその後途絶えてしまった。地域毎に価格(帯)の受け取り方が違う面もあるのかと思う。静岡では、四回やって途絶えたが、ニーズとしてはある。その後も「講座はやんないの?」みたいな声はいくつかあった。

2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。

✓ N A

2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。

✓ N A

2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください）

- ✓ 創生塾の第一回目の講座では、“あなたの人生の中で、一番影響を与えた人を三人選んでください”と言われた。自分自身を振り返って、今の自分といわゆる本質の自分を比べてみる。今の自分は、着飾っている・虚勢を張っている。本当の自分ではない自分がいそうな気がする。それらを全部剥ぎ取って、素の自分になった人たちがあの時ぶつかり合っていた。小学校や幼稚園から幼いころからずっと知っていたような、そういう感覚になる。そこが一番既存の支援と異なるところ。
- ✓ その時に、メンターは何かをサジェスションするわけではない。自分が(自分自身で)思い返す。メンターとメンティーのその距離感が基本的に最後までずっと続く。

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ （高額な受講料負担の観点から）社長もしくは必ず社長になる人(ジュニア)に限定してやるべき講座だと思っている。サラリーマンで重要なポストに就いている受講生もいたが、社長になりえない人(ナンバー2であっても)・オーナーじゃない人たちを除いた形であれば、これからも続けられる気がする。
- ✓ 子息が社内に役員クラスで入っていて、事業承継しようとしている状況で、誰か経営学・帝王学を教えてくれるような人がいないかというニーズがある。（親子だとやりにくい部分もある。）また、創生塾を受けてほしい年代の人たちがいて、自分自身を振り返って・自社のこともよく見て・これからをどう考えていくのか考えてほしいと思っている。そういう人たちを見つけては話をしている状態。
- ✓ 年齢的に30代40代の前半ぐらいの人たちが対象かなと思っている。40代で実際にバリバリ社長をやっているという人たちが静岡でも大勢出てきている。
- ✓ 業種はあんまり関係ないと思う。メーカーであろうが、サービス業であろうが。
- ✓ 規模感も、上場してもおかしくないレベル～零細企業まで幅広い。
- ✓ 二十代だと早すぎる気がする。2・3年後には社長になる方で親の方も65歳とか70歳あたり。そろそろ事業を移していきたいというような人たちターゲットだと思う。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるのでしょうか。あれば教えてください。

- ✓ ・今までは(外部の支援機関と)一緒になってというのはない。

3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているのでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。

- ✓ 伴走支援は、手順・手段が事業規模により大きく変えてことはない想定。
- ✓ 問いかける内容は基本同じ。規模感が変わることによって、事業構想の中身が変わることはあると思う。

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

4-1. 支援を受ける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。

- ✓ 選定の考え方に適う人たちを見つけては話をしている。
- ✓ ターゲットが見つければ、行って熱く語るしかない。
- ✓ 説明の場では相当動揺しながら、実際には来てくれなかった人たちもいる。値段が理由では無いと思う。
- ✓ 受講料30万は親が出す世界なので、そんなに負担にはなってないと思う。
- ✓ 申し込みをしたいと思っている人たちが見ているのは、卒塾生の背中だと思う。「あ、そうかあの人もこれを受けている、」というような方が説得力がある。その人たちが、今あちらこちらで活躍しているので、今の方が募集はしやすいのかもしれない。あの頃はまだロールモデルもなく、どうなるかもわからなかった。（数年・数回やってみて）ようやく真価がわかってきたというところ。

4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。

- ✓ メンタリングって言われて、まず「え？」というところから始まる。説明するのは、「メンターがずっと一緒にくっついて伴走してくれる。だから、メンターは教えるだとか、コーチをするというのではなく、いろんなこと言ってくれるけど、考えるのは自分だよ、自分で走るんだよ」という説明しかない。
- ✓ 大勢を対象にしてやるものでもないので、個別に話をして、本当に賛同してそういうのをぜひやってみたいという人を、一人、二人、三人、四人と集めていくしかないと思う。大きくCMを作ってこんなことやってますみたいな広報をしても伝わらない。伝わらない部分は、一人ずつ説明し、「こうなるのだ・じゃあ一度卒塾生に会ってみて」みたいに、接触もさせながらやって行くことになると思う。

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

- ✓ N A

5-2. 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

✓ N A

5-3. 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

✓ N A

6. その他

6-1. 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ 今回、創生塾の復活を考えている。静岡県知事の川勝知事が、静岡だけじゃなく、中部四県、静岡、山梨、長野、新潟まで取組を広めようとしている。この四県を山の国と言って、中部経済圏を作ろうとしている。経営者協会も、静岡・山梨・長野の三県は毎年集まって持ち回りで情報交換会をやるくらい仲が良い。経営者協会も三県じゃなく、新潟も入れて四県にして、創生塾も四県でやろうという話をしている。
- ✓ 申し込みをしたいと思っている人たちが見てるのは、卒塾生の背中だと思う。「あ、そうかあの人もこれを受けている、」という方が説得力がある。その人たちが、今あちらこちらで活躍しているので、今の方が募集はしやすいのかもしれない。あの頃はまだロールモデルもなく、どうなるかもわからなかった。
- ✓ （県外への普及については）今まで静岡県の中だけでもあれだけの結束力ができるなら、県が違うだけでそれができないということはないと思う。経営者協会も、今はまだ三県ですけど、それが四県のものになってやり取りが出来れば、もっともっと強固なものになると思う。
- ✓ 大勢を対象にしてやるものでもないで、個別に話をして、本当に賛同してそういうのをぜひやってみたいという人を、一人、二人、三人、四人と集めていくしかないと思う。大きくCMを作ってこんなことやってますみたいな広報をしても伝わらない。伝わらない部分は、一人ずつ説明し、「こうなる・じゃあ一度卒塾生に会ってみて」みたいに、接触もさせながらやって行くことになると思う。
- ✓ 人数が広がったら、伴走型でなくなってしまうと思う。（リソースの問題などにより、伴走型での支援が困難になる。）
- ✓ 一足飛びに千人を対象にという普及がやりづらい。

6-2. また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。

- ✓ 取組の地域を広げることや、参加事業者を一人一人増やしていくという、割と地道な取組が大事。そこから先は、事業者が自分たちでやるようになれば自走し横連携しだす。塾生がメンターになり、塾生同士で、次の塾生を・自分たちの後輩を育てていくみたいなものもあるかもしれない。

以上

参考3．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【N県、N産業創造機構】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月22日 11：00～12：00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ N県産業労働部産業政策課産業政策グループ：主査 高木清彦
 - ✓ N産業創造機構（NICO）産業創造グループ：ディレクター 土田裕之
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：柴田、副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：齋藤、上田、吉野

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

- 1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。
 - ✓ 表課題（表に出てくる課題）というのはいろいろあるが、裏の課題は人に起因する傾向が強いと支援を進めていく中で感じている。伴走型支援の支援効果は、経営層なりが裏の課題に気づき、（出来ていないことに対する対応というよりは、なぜ出来ていないかというような、）課題に対する背景を理解し腹落ちすることで、自らが課題解決に能動的に向き合っていけるようになることだと思う。
- 1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。
 - ✓ N県は今年で2年目。支援が完了したのが、中核企業一社のみという状況。
 - ✓ 金属加工業で、売上高が約18億、社員数が約120名の規模の企業を支援した。
 - ✓ 支援の流れとして、N県・NICO・N県側の伴走コンサル、サブとして関東経済産業局・DTFAの計6名で、課題設定フェーズで7回、課題解決フェーズで10回訪問した。
 - ✓ 課題設定の段階で掴んだ情報としては、ここ10年くらい非常に大きく成長している。
 - ✓ 初期のインタビューでは壁ができてしまった。質問に対して、「それをやっています。これが出来ています。これからやります」というコメントが頻繁に返ってきてしまい、ヒアリングがなかなか進まないということがあった。
 - ✓ 表課題として、社長が様々な改善活動をしかけても、それを継続して取り組めていない実態が見えてきた。また、管理者へのアンケートで、よりその辺の実態がわかった。
 - ✓ 裏の課題として、創業者会長が（社長のお父さん）現役で影響力が色濃く、トップが二人いるような状況。社員はどっちのことを聞くべきなのかというような状況。社長の経営ビジョンが管理職に充分浸透してないことがわかった。
 - ✓ 最終的に、課題を絞り、「経営戦略レベルでのPDCAの構築」・「情報レベルの格差解消」を取組課題とし合意した。
 - ✓ 課題解決フェーズでは、「管理職を中心に社内プロジェクトチームを組成」した。そして、「BSCをベースに経営ビジョンを共有」した上で、「MBO（目標管理）の設定」を行った。この

12月で支援を完了した。この1月から、社内プロジェクトチームが中心となり正式に運用をスタートした。

- ✓ メンバー全員で現状分析を行って、経営戦略などが共有できた。メンバーの間では責任感がましてモチベーションが確実にあがった。これから実際に動いていくという状況である。
 - ✓ 県内で頑張っている評価の高い企業であったが、中に入ってみるとそうも言ってもらえない状況だった。急成長する中で売上・技術力は向上しているが、企業の仕組み・体制が上手くついていない。
 - ✓ ちょうどコロナの関係もあって、少し売上が落ち着いている段階で、一回見直しをしようというちょうど良いタイミングだった。これからさらに成長を期待したいというところ。
 - ✓ ざっくりとした経営、うまく回ってない経営をしている中でも、売上・利益が非常に伸びてきている、従業員も増えている状況。しっかりやれば、まだまだ伸びていこうなというポテンシャルを非常に感じた。
 - ✓ 社長自身が悩んでいたタイミングだったと思う。自分が社長になって、がんばって伸びてはきているが、なかなか思うように動いていけないというジレンマがあって。自分なりに色々も取り組んでも上手くいかない現実を感じていたと思われる。
 - ✓ 今年度は、地域中核企業として食料品関係の製造業を選定。秋から支援を開始し、課題設定が完了した。
 - ✓ 課題解決フェーズでは、社内にプロジェクトチーム(社長・専務・営業・その他)を立ち上げ、年収10億を超える形をめざす。社内体制・原価計算などの課題解決に向けて進めていく。
- 1-3. 本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。
- ✓ 課題設定型の支援の場合、会社全体の状況を客観的に把握するところが主になってくる。
 - ✓ 課題対応型の支援の場合、部分把握と言いますか、経営者の認識する課題をメインに、後は周辺の課題のプラスアルファ的なところまで踏み込めばいいのかなというレベル感。
 - ✓ 大きく全体を把握できるのか、部分的なところプラスアルファ程度で収まってしまうのか、大きな違いが出てくると思う。
 - ✓ 会社全体の状況を把握するための距離感について、情報を得るには信頼を得ることが必要であるため、頻度高く意見交換するので自ずと近くなる。「それをやっていますとか、できていますとか、これからやります」みたいなコメントをいただかないようにする。
 - ✓ 支援者側の話し方としては、まずは経営者の話をよく聞くのがベース。支援側は特にすぐ答えは出さないということ。経営者が必ず答えを持っているというところを意識する。
 - ✓ アプローチとしては、会社の強みなどのポジティブな面からのアプローチを含めた多面的なアプローチを活用。今年度から実施している。
 - ✓ (この事例の時はそこまでできなかったが、)今年度から、プロセスコンサルティングをベースに、知的資産経営マネジメントで・デザイン思考などのヒアリングのノウハウを組み合わせな

がら・意識しながら、試行的にヒアリングを実施している。

- ✓ 課題対応型との差異は、会社の（状況把握の範囲が）全体か部分か。答えを出すか出さないか。経営者は、「客観的に見てどんなところがうちの課題なの？」みたいなことを聞きたがる。答えとしては明確にあらず、一緒に考えましょうというスタンスをできるだけとる。

1-4．課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。

- ✓ メリットとしては、こういう(伴走型)取組によって、企業さんからの信頼感が高まり、支援機関としての存在意義が高まる。
- ✓ デメリットとしては、支援効果が測定が難しい。明確に定量的に図ることができないため、訴求が弱いと感じている。定性評価ということで、課題設定が終わった段階と、課題解決が終わった段階で、社長からアンケート取っても、当然これだけ入っていて支援を受けたというところで、満足度は必然的に高くなる。

1-5．なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。

- ✓ 関東経済産業局の伴走型支援を活用して、N県内の稼ぐ力の企業の育成をしていこうということで、昨年从这个伴走型支援を始めた。
- ✓ 伴走型支援の取組を進めることによって、県内の稼ぐ力、稼ぐ企業の育成を図る。
- ✓ N県内には、亀田製菓・ブルボンなどの食料品関係中心に、製造業が多い中で、それなりに知名度も、高い企業さんはあるが、全国的に比べると大企業が少ない。（スノーピーク・スプリックスなどがある）
- ✓ N県の企業を牽引する大きな企業がなかなか排出できていない。もしくはそういう企業に育つような支援ができていないことに一つ課題意識がある。
- ✓ そういう企業を次々排出するためにも、所謂補助金みたいな形で支援をするだけではなくて、企業自身が成長を自分自身で進めていくっていう動機付けができればということで、関東局の力を借りて進めている。

2．課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1．課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ （昨年度）N県・NICO・N県側の伴走コンサル、サブとして関東経済産業局・DTFAの計6名で、課題設定フェーズで7回、課題解決フェーズで10回訪問した。・この事業のスタートの際は、県の事業と、関東局の事業は別々に走っていた。ちょうど県が事業の構想を始めた段階で、関東局が同じ伴走型支援の取組を始めた。関東局から何かしら一緒にできないだろうかというようなアプローチを受け、関東局と組み合わせて(官民合同で)実施している。
- ✓ 先行実施していた関東局のノウハウを頂戴しながら、県なりの仕組みを作っている。
- ✓ 今年度、N県の燕市と連携しノウハウの共有をしている。燕市では、伴走型支援の小規模企業向けの支援を、今年度2社実施。

2-2．また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

- ✓ この事業のスタートの際は、県の事業と、関東局の事業は別々に走っていた。ちょうど県が事

業の構想を始めた段階で、関東局が同じ伴走型支援の取組を始めた。関東局から何かしら一緒にできないだろうかというようなアプローチを受け、関東局と組み合わせて(官民合同で)実施している。

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。(実施体制、リソース、コストなど)

- ✓ 伴走コンサルにかかる(コスト)負担、(支援の)ノウハウに関する課題が重要である。N 県の圏域の中で伴走コンサルをどう確保するかが一番の悩み。中小企業診断士などコンサルとして独立している方々はそれなりいるが、ベースとしては課題解決型の支援が多い状況。課題設定型の考え方がまだまだ理解されていない。伴走コンサルの意識を変え・理解してもらいながら、一緒にやっていける人たちを確保することが一番の課題。
- ✓ 単発で終わるような事業ではないので、継続実施するための支援機関としてのノウハウの蓄積をどういうふうにしていくのが課題。
- ✓ 運営する職員のリソースが一番の問題。NICO でベースにしているのは、内部の中小企業診断士 15 名。この人材の活用をメインに考えている。異動等への対応については、企業診断の現場経験が 10 年以上ある人間がたくさんおり、また、診断士の資格を持っている間も合わせているので、ある程度の仕組みが構築できれば、引き継ぎに大きく苦労するほどではないと感じる。
- ✓ 来年度の予算は、R3 年度(今年度)ベースで事業を進められる前提で要求し、財政当局には満額つけてもらっている。これから事業の見直しになっても、随時 NICO との情報を共有しながら、どういう形で予算要求するか考えていきたい。
- ✓ NICO 職員(・関東局職員)が、伴走支援のノウハウ・スキルを身につけて、NICO 自体が、県内企業に対する必要な支援や課題設定に向けた対応ができるような力をつけること。これが一つ事業の大きなポイントである。(N 県として)実効性を高めるため、NICO と連携しながら必要な予算の確保・(体制等の)整備をしていきたい。
- ✓ N 県は財源がすごく厳しい状況。新規の予算が厳しい。知事自身が県内企業の稼ぐ力をつけたいと強く思っている。企業自体が活力を持ち稼ぐ力を養ってもらうことで、めぐりめぐって税金になって返ってくる部分もある。N 県自体の産業としての強みを見せることで、新しい企業の誘致などにも繋がってくる。
- ✓ 予算要求するにあたって、知事と直接ディスカッションしている。関東局の(伴走支援)事業に、N 県としてのオリジナルな部分を加えてやっていくことの必要性を説明している。県企業の稼ぐ力を育成すべく、引き続き予算欲求も含め取り組んでいく必要があると思う。

2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。

- ✓ マニュアル等についてはまだ未整備。
- ✓ 関東経済産業局がある程度しっかりしたマニュアルを整備している。それを活用しながら、今年度・来年度ぐらいで新潟なりのマニュアルを作成する見込み。

2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。

- ✓ 関東経済産業局が毎年研修会を実施しており、NICO 職員・県内の伴走コンサルが参加。全体的なノウハウを共有している。

2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください）

- ✓ 「経営者の本質的な課題」という表現について、（フォ・カスすべきは）経営者だけではない。本質的な課題には、大きく分けると、経営者を含む経営層・従業員の2つの視点がある。
- ✓ 経営者・従業員が自身で考えてもらえるよう環境づくりに力を注いだ
- ✓ 社内プロジェクトを組むところからスタートした。社長としてこれを取り組むぞという方針をしっかりと(社内に)示してもらい、現場が納得感を持って取り組めたことがうまく回った要因であると思う。そこが腹落ちしてないと、経営者自身がそこまで踏み込めない・社員もなんでそんなことをやるのかということになってしまう。
- ✓ 伴走支援のやり方は、基本的にはそういった環境をいかに作ってあげるかというようなところがポイント。
- ✓ 周り・社内を巻き込んで、如何に社長が展開していくかという構想力が必要。
- ✓ 現場の管理者も色々と考えられていて、今回のプロジェクトを組むことにより、考えていることを全部出し・共有し、皆の考えのベクトルを合わせられたのが大きいと感ずる。
- ✓ 関東局の伴走型は、課題決定のプロセスを通じ、企業自身に納得・腹落ちさせながら進める。一方、県では更にそこに付加する形で、企業が有している経営計画なりの達成に向けて付加価値向上をどう支援して行くかという視点も加えている。また、関東局のプロセスコンサルティングに加え、知的資産経営など様々な取組を踏まえて、NICOを主体に伴走支援に取り組んでいる。
- ✓ 進め方としては、チーム(県・NICO・外部の専門家の方々)を組み、企業に訪問してやりとりを重ねる中で、プロジェクトチームの立ち上げなどにより付加価値向上に取り組む。
- ✓ 予算については、単年度でそれぞれ確保している。
- ✓ まず課題設定を半年程度かけて実施する。今年度でいうと、夏場までがコロナの関係でなかなか動くことができなかったため、10月からこの2月末までかけて課題を設定し、実際どういうテーマに取り組むか検討している。
- ✓ 初年度目に課題を設定し、翌年度以降は解決フェーズということで、解決のためのメニューを実施するなど解決に向けて取り組む。後の2年程度は、フォローアップという形で実際に取組がどうなっているか・企業自身の気付きを元に新たな展開をしているかなど、サポートしていきたい。初年度だけでうまく解決できれば・動きに乗れるのであれば、手離れすることもあると思う。どういう体制でサポートするか、状況を見ながら企業さんの内容にも合わせて考えていく。NICO含めて柔軟に動けるように予算も含めて対応したい。
- ✓ 企業訪問する前後に、伴走コンサルも含めたミーティングを実施している。課題設定が、表課題だけではなく、裏課題も含んだものになっているのか？課題解決が、社長個人だけではなく、社内も巻き込んだ裏課題の解決につながるような支援となっているか？など、議論・チェックしながら進めている。これが育成にもつながっていると感ずる。現場の支援チームのほか、それを管理するチームもmtgに参加している。現場に行けない視点・俯瞰した位置から、全体的に見てここが不足しているのではないか・こういう視点で考えたらどうなのかな

ど、意見交換している。喧々諤々の意見交換ができていないので、いかにそこを充実するかが、次の訪問の質につながると思う。そういう積み重ねになっていくと思う。支援向けての仮説（おそらく課題だろうなとか、こういったところ見ていかなきゃいけないとか）を持って次の支援に向かう。

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ 年度あたり2社をめど
- ✓ 地域中核企業(大きく地域経済牽引計画を策定している)から一つ、NICOの創業支援を受けたベンチャー企業等から一つ、選定している。
- ✓ 伴走型支援の取組を進めることによって、県内の稼ぐ力、稼ぐ企業の育成を図る。
- ✓ 県内自体、全国に比べて大企業も含めて(企業が)少ない。また、製造業が多いが、下請け体質などで稼ぐ力が弱い。自社製品をつくろうという意味ではないが、下請け体質だとかということから少し脱却して稼ぐ力を得られるような産業を育て、新潟自体を牽引するような企業を育てていきたい。
- ✓ 中核企業に関しては、概ね売上高が5億～50億規模ぐらいを想定。その中で、地域経済牽引事業計画の策定をして承認を受けているなど、前向きな取組を計画として持っていることを対象要件としている。計画の実現に向けた支援により更なる上を目指してもらうことを考えている。
- ✓ ベンチャーに関しては、NICOで創業向けのさまざまな支援制度があり、そこで支援した先の中から推薦をして、審査会で選定をしている。NICOが支援した先を飛躍させていくという考え。
- ✓ 選定にあたっては、今頃の時期から玉込めというか、事前に来年度のターゲットになりそうな企業を回って声がけしている。うちは遠慮しておくみたいな温度感の方もいれば、伴走支援も含めて、ぜひ新しいことを始めていきたいという前向きな経営者もいる。
- ✓ 企業自身の動機づけ・気持ちを変えろという(伴走支援の)意味からすれば、(それで○か×かはならないが、)まずは前向き・積極的に取組をしていこうという事業者を後押ししたい。
- ✓ 売上高の要件・今後の経営課題なども考慮し選定している。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるでしょうか。あれば教えてください。

- ✓ 小規模企業とか、規模の小さい中小企業であれば、商工会、商工会議所さんが得意な分野であると思う。彼らは、どちらかというと今まで課題解決型・課題対応型がメインだったので、伴走支援の方法に馴染んでいくには時間がかかると思う。
- ✓ 今回N県が対象にしている中核的な規模の企業だと(売上5～50億円)、地域の金融機関（特に信金・信組）・よろず支援拠点あたりが丁度いいと感じる。よろず支援拠点では、今年度、実証事業ということで説明会があった。来年度から、21の都・県でスタートし全国展開をする。

- ✓ 企業からの信頼感を確保・担保するという意味では、自治体の関与があった方がよりいいと感じる。自治体の関与の仕方をどうするかは要検討。
 - ✓ 今年度、N県の燕市と連携をしている。この伴走型支援の小規模企業向けの支援を今年度2社実施している。そこは市が窓口になって企業との間を調整しながら支援を継続している。企業からも多大なる信頼を早期に得ることができている。自治体の関与がやはり必要と思う。
 - ✓ 企業と金融機関の関係は、債権債務の関係なので、人情からすると悪いところはあんまり正直に見せたくない。お金を借りるには、いいことだけ言っておきたいというのがあると思う。フラットに弱みも含めて教えてくださいみたいな話で、企業が腹を割るのは難しいと感じる。今まで地域金融機関をいれたことがなく、関係性はないが、中小企業庁等では事業性評価について連携をしてという話もある。結構難しいと感じる。金融視点での知見を求めるとすれば、信用保証協会さんあたりがちょうどいいのではないかと考えている。
- 3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているのでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。
- ✓ 今年度、小規模や中核企業の支援を行っているが、大きくは手法・手順等は別れていない。
 - ✓ ただし、ヒアリングにおけるアプローチの仕方について、ベンチャーから小規模企業にかけては、強みをどのように伸ばすかという視点での支援が重要。（現状とのギャップを埋めていくための課題感を出すというよりも、）強みをどこまで伸ばすかという話が腹落ちしやすい。新たな事業の柱をどう立てていくのかとか、今のビジネスモデルをどう発展させていくのかという前向きな所へのアプローチとなる。（ポジティブアプローチ）
 - ✓ 10～20名規模の企業では、やるべきことが沢山あるが、どう稼ぐかという課題が重要という話に落ち着く。現状とのギャップをどう埋めていくかというアプローチとなる。（ギャップアプローチ）
 - ✓ 中堅企業に関しては、ポジティブアプローチが重要だと思う。課題感から入ると、「やっています、できています、これからやります」みたいな、そば屋の出前みたいな話が出てくる状況になるので、これは避ける必要がある。強みから入り、将来どういうリスクがあるのかというところを展開すると、話を持っていきやすいと感じる。
 - ✓ アプローチの仕方は、規模感のほか経営者の考え方でも変えている。現場毎に合わせている。
 - ✓ （まとめ）手法・アプローチ方法は、企業の規模・抱えている課題・ビジネスのフェーズ・経営者の感覚などに合わせて使い分けている。
 - ✓ 経営者によっては、強みだけ聞いていると待ちきれずに、うちのどこが課題・問題なのかと途中で聞きたがる経営者もいる。聞かれたら、今持っている課題感はこんな感じですがどうでしょうか？と、そちらの方へ（ギャップアプローチ）も展開しうまく使い分けている。社長の壁打ち相手になれるように使い分ける。
 - ✓ ある程度規模が大きい牽引企業・いわゆる小規模事業者で、やり方は大きくは変わらない。
 - ✓ ベンチャーとか小規模企業のアプローチとしては、強みをいかに見出していか、それを将来に向けてどう持って行きたいのか、そのギャップをどう埋めていくのか、というところが課題感になる。そういったアプローチの仕方が、ベンチャーなり小規模企業なりには有効と思う。
 - ✓ 中堅・中核クラスになると、本当に課題満載（組織・製造・技術）なので、どこから手をつけたら

自走化ができ、一番効果が高いのか見極める。ただし、あまりに課題が大きすぎると、成功体験を得るのに時間がかかる or 失敗する可能性がある。そのため、なるべく効果があり小さな課題からスタートして解決していく。そして、それを次につなげてもらうというようなやり方をしている。

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

4-1. 支援を受ける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。

- ✓ 選定にあたっては、今頃の時期から玉込めというか、事前に来年度のターゲットになりそうな企業を回って声がけしている。うちは遠慮しておくみたいな温度感の方もいれば、伴走支援も含めて、ぜひ新しいことを始めて行きたいという前向きな経営者もいる。

4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。

- ✓ 玉込めに向け企業を訪問する際に、今回の事業ってこんなことをやらせていただきますみたいな話の中で、他の補助金みたいに何かを出すというよりも、対話重ねてどういう形でテーマを設定し企業として取組をしていくか、というところを説明する。
- ✓ いきなり数字がボンと跳ねて何かが見えるというようなものではない、金銭的支援ではない、ということを説明する。
- ✓ まずは、企業自身が気づきを得る。そして、外部のコンサルを使って、企業の自己改善に取り組むところを支援するというような形で説明し、それに納得頂けるような状況になった企業から、県の募集に手を挙げてもらう。
- ✓ 成果を数字で示すのが難しい事業であり、具体的にほかの補助金みたいに幾ら貰えとか、何をするってところが明確でもない。そのため、関東局の事例みたいなものも含めながら、企業にお邪魔した際に説明し、取組の方向性をよく理解した上で支援を受けていただく。
- ✓ 訪問した企業で、"で、何してくれるの？"みたいな企業が多い。この事業は、県・NICOが何かするというよりも、まずは企業自身が今後の成長に向けて、自分たちと向き合うための環境をつくるものであること、支援はそのきっかけを提案するものであることを理解していただく。

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

- ✓ 事例をNICO内部で共有する機会（中小企業診断士などの支援者・未来の支援者への共用の機会）みたいなものは、現状では企画していないが今後考えていきたい。
- ✓ 組織内のリソースはある程度あり、ポテンシャルも持っていると思うので、伴走コンサルと一緒に、実際に現場で考えながら、現場で汗かきながらやっているという状況。現場に出ている人間はそれでいいと思う。
- ✓ しかし、内部で感覚をいかに共有できるのか、これからの課題だと思っている。臨場感がない

と冷や汗かいている状況ってなかなかわからないと思うので、そこをどううまく伝えいくか考えていく必要がある。具体案はないが、やっていく必要があると思っている。

- ✓ 企業訪問する前後に、伴走コンサルも含めたミーティングを実施している。 課題設定が、表課題だけではなく、裏課題も含んだものになっているのか？ 課題解決が、社長個人だけではなくて、社内も巻き込んだ裏課題の解決につながるような支援となっているか？など、議論・チェックしながら進めている。これが育成にもつながっていると感じる。

5-2. 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

- ✓ N A

5-3. 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

- ✓ 取組に関する評価に関して考えきれてない。
- ✓ 課題設定と課題解決の段階で、支援先からのアンケートをとっている。それを糧にしたり、(支援内容を)見直したりしている。ありがたいという言葉が糧にして頑張っていくみたいな精神論になっている。評価していく必要があると考えている。
- ✓ 企業訪問する前後に、伴走コンサルも含めたミーティングを実施している。 課題設定が、表課題だけではなく、裏課題も含んだものになっているのか？ 課題解決が、社長個人だけではなくて、社内も巻き込んだ裏課題の解決につながるような支援となっているか？など、議論・チェックしながら進めている。これが育成にもつながっていると感じる。

6. その他

6-1. 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ どういう支援効果があるのかを見せられると一番いいと思う。
- ✓ しかし、それには時間がかかる。また、企業経営の中のセンシティブなあまり見せたくないところへ触れていくところがあるので、情報発信に制限がある。理解を深めてもらうためには、いろいろ情報発信をしたいが、非常にジレンマを感じており、まだ出来ていない。

6-2. また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。

- ✓ (個人的な意見として) 課題設定型の支援に取り組んだ企業のネットワーク化をしたいと考えている。
- ✓ こういう取組を意識して経営を変えていこう・自己変革力をつけていこうというような経営者・企業(規模は関係なくていいと思う)のネットワーク化をして、人的ネットワークの構築からスタートする。
- ✓ 取組状況であるとか、成功失敗事例みたいなものを共有できるぐらいの密なネットワーク化をし、それを(外部に)情報発信していく。
- ✓ そういう企業がどんどんネットワークの中に集まり、みんなで自己変革を目指し、お互い進めていけるような、そういった企業群をネットワークによって作っていききたい。

- ✓ すぐできないと思うが、早くスタートできるといいなと個人的には思っている。
- ✓ 関東局の資料しかり、個別の企業の情報については、情報発信しきれないところがある。
- ✓ 募集に際しては、商工会とかを通じて、一般的なことしか言えない。それが、うまく広報できていない原因である場合や、県の支援を受けようという企業の手上げにつながりにくい原因になっていると思う。
- ✓ 企業側から ” この支援を受けたらこうなっている ” っていう体験談みたいな話をどんどん発信してもらいながら、仲間づくりみたいな横展開ができるといいと思う。
- ✓ その辺は県としても、どういう形でこの事業に乗っかってくれる企業を増やしていくか検討していきたい。
- ✓ エコシステムが形成され、自走的に皆さんが勝手にやってくれるようになるのが一番理想。

以上

参考４．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【長野県Ｓ市】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022 年 2 月 15 日 10：30～11：30
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ 長野県Ｓ市商工課：係長 高橋直季、主任 高見俊輔
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：上田、吉野

【ヒアリング実施結果】

１．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

- 1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。
 - ✓ 自社の中で変革を起こす力が養われる事業と認識している。
 - ✓ 今は社会構造等がダイナミックに変革するときなので、「課題を自ら見つけて、解決していく力」が必要。そういった力を事業者さんにつけてもらいたい。
- 1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。
 - ✓ 現在、諏訪市では三社を支援中(令和元年開始：二社、令和３年度：開始１社)
 - ✓ (支援事例)支援先の１社は、上から指示をどんどん飛ばすタイプの先代社長で、部下のほうからボトムアップで上がってくるような形の会社ではなかった。社長がかわって、社長と部長クラスとの間に溝ができた。社長としては、先代のトップダウン型ではなく、社員からのボトムアップで上げて欲しい意向のある会社。経営方針や中期計画がうまく回っていないところに、課題があった会社。
 - ✓ 令和元年より伴走型支援を開始後は、最初に、経営陣(部長クラス含む)で経営方針を共有し、その後、中期計画達成のため、計画に対する各部門でのタスクを整理し、部長クラスに(部門で何をすべきか)認識を持たせ、計画に沿って事業が進められるようにした。
 - ✓ まだ大きな変化はなくこれからだと思う。社長と部長クラスで、one チームで何かやろうという動きはちょっと出てきたと感じる。
 - ✓ (支援事例)原価管理を中心とした伴走支援を行った。「今まで取り組んだ中では、やってよかったよ」と好評いただいている。引き続きつづけていきたい。
- 1-3．本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。
 - ✓ これまでの諏訪市の事業は、補助金や課題があるところに対してのサポートなど事業者が受け身の姿勢のものだった。伴走型支援は事業・会社の中に入り込んで一緒に寄り添うもの。市と

しては初めての取り組み。

- ✓ 経営を左右するようなセンシティブな部分に触れることになる。（最終的な判断というのは会社のほうがするが、）そこに携わるので距離感が難しいと感じる。
- ✓ 元年度・2年度は、コンサル自体は国・関東局のコンサルだったので、そこから学んだ。一般的なコンサルの会社への向き合い方は「解決に向けてこういうことしなさいよ」というような形で距離感があると思う。伴走型は、対等な位置・同じ目線で視点を合わせてヒアリングする。それが重要だと感じた。
- ✓ 答えを一方的にすぐ与えるのではなくて、答えを企業側から気づいてもらい答えを出してもらうような聞き方をしていた。「すごこれをやればいいよ」と言うのではなく、気づきを与える事業だと感じた。

1-4. 課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。

- ✓ メリットとしては、これまでだと会社の中に入れないというところで、本当に何を求めているかという点で表面的な部分しか把握ができない状態で支援を実施していた。伴走支援を通じて、支援先の状況が詳細に把握できるようになった。本支援を進め、市内の企業の状況を色々と分析して、本当に必要な施策が分かってくると考えている。
- ✓ デメリットという点でいうと、仮に伴走型支援の結果、（経営判断は支援先企業であり、行政はあくまで支援というスタンスではあるが）、例えば、売上減少となった際の支援先企業へのフォローや対応については、危惧している。
- ✓ 行政による伴走型支援においては、行政が入るということで、変な人は入ってこないだろうや秘密保持も安心だろうとか、支援先企業側で安心感を得やすく、支援についても受け入れられやすい側面がある。

1-5. なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。

- ✓ 自社の中で変革を起こす力が養われる事業と認識している。
- ✓ 今は社会構造等がダイナミックに変革するときなので、「課題を自ら見つけて、解決していく力」が必要。そういった力を事業者さんにつけてもらいたい。
- ✓ 諏訪市職員の経産局への派遣等の職員交流を実施しており、国の政策としての伴走型支援のはじまりを早めに知ることができたことが、取組を開始した一つの理由。
- ✓ 諏訪市内の企業は、仕事に対して待ち受けて、受注があって、動くという体質。これからは待ちではなくて、新しく戦略的に考えていかないと、時代の潮流などについていけなくなる。事業について、再編やリソースを組み合わせ、新しい挑戦をすることが大事かと考えている。
- ✓ また、会社の中で新しい挑戦をする時に、コンサルを入れてではなくて、自社の中で次にどう進んでいけばいいのか、こういうところが問題になっているので、それを回避するためにどうすればいいか等、自社の中での解決や自社の中で変わる力というのが求められていると感じていたところ。それに対して、伴走型支援がうまくはまればいいと考えていたことがもう一つの理由。

2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1. 課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ 諏訪市内の支援機関数は多くはない。
- ✓ 実施体制としては、コンサルタントとしての専門知識の保有者に加えて、諏訪圏ものづくり推進機構が抱える外部専門人材と協働できるよう調整している。
- ✓ 諏訪市内の企業をよく把握しているという理由で、諏訪圏ものづくり推進機構（SUWAMO）に声をかけた。
- ✓ 他の様々な経営支援機関と連携できればよいが、予算の関係もあり実現できていない。
- ✓ SUWAMO 以外の支援機関(金融機関等)との連携も話はしたが、現状は、SUWAMO のみで支援している。
- ✓ コンサルタントだけで全てをサポートできない場合は、他の関係機関(外部コンサル)へ取りつなぐことを実施しようと考えている。但し、基本的には、可能な限り伴走支援担当のコンサルタントと一緒に寄り添い解決までサポートし、アフターフォローも対応する想定で進めている。
- ✓ 諏訪市は、事業規模が小さい会社が多い。
- ✓ 今年度はだいぶ規模が小さい会社の支援を行っており、企業規模にかかわらず、小さいところも含めて支援にあたっていけるような体制で進めたいと考えている。
- ✓ 役所の慣例上、3年位のスパンで人事異動により行政の支援担当者が変わってしまう。行政の担当者も、支援先事業について把握の必要があるため、そのような点について引継ぎを通じて伝えていくことも、組織としての育成課題と考えている。
- ✓ 実際の支援内容や具体的な支援については、コンサルタントに頼らざるを得ないが、支援の方向性については、行政も一緒に検討しながら進めていく必要があると認識している。
- ✓ 現時点で、行政の支援担当が一人であたっている形になるため、どんな形がいいのかというところを考えていきたいと思っている。
- ✓ 本支援において、支援先側の負担は求めてはいない。あくまでも市の予算の中での取組みになる。
- ✓ 但し、解決フェーズで支援担当のコンサルタントによる解決が難しく、外部のコンサルタントに引き継ぐ場合は、外部コンサルタント費用は自社費用でお願いしている。
- ✓ 諏訪市は、SUWAMOへの業務委託契約という形で進めている。
- ✓ 諏訪圏域の他の自治体も将来的に諏訪市と同様の形で進めていけば、例えば、SUWAMO に事業主体を移し、各自治体から負担金を徴収し、年度の縛りに関係なく、通年の支援等が可能になると考えている。その際、「委託」よりも、「負担金」の方が、行政との距離感も変わると想定している。

2-2. また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

- ✓ NA

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。（実施体制、リソース、コストなど）

- ✓ 諏訪市程の人口規模の自治体は、支援機関が限られており、企業の様々な潜在的な課題に対応できる人材がいるかという点は、課題である。

- ✓ 予算の都合や、市内の支援機関が限られているという点を踏まえると、様々な企業課題への対応可能な人材の確保については今後の課題ではあるものの、現実的な解決策は見つけられていない。
 - ✓ 支援期間としては、自治体なので年度単位の契約としている。原則は一年。
 - ✓ 課題設定と解決含めてある程度成果を1年で出すように想定している。但し、一年だけで完結できる事業でもないと認識はしているので、来年度以降も継続的に支援ができるような契約や体制を構築する必要があると考えている。
 - ✓ 「年度」というしほりがあり、年度を超えたフォローのための予算が議会で認可されなかった場合を想定すると、どうしても恒常的な年度を超えた支援体制を作ることは、現実的に難しい側面もあると考えている。
 - ✓ 役所の慣例上、3年位のスパンで人事異動により行政の支援担当者が変わってしまう。行政の担当者も、支援先事業について把握の必要があるため、そのような点を引継ぎを通じて伝えていくことも、組織としての育成課題と考えている。
 - ✓ 実際の支援内容や具体的な支援については、コンサルタントに頼らざるを得ないが、支援の方向性については、行政も一緒に検討しながら進めていく必要があると認識している。
 - ✓ 現時点で、行政の支援担当が一人であたっている形になるため、どんな形がいいのかというところを考えていきたいと思っている。
 - ✓ 議会对応の観点からいうと、決算において本支援の効果を KPI 等の数字で示す流れになってきており、数字で本支援の成果を見せるのは短期的には難しいため、どのように見せるかは現在課題として検討している。
 - ✓ 新しい事業に対して担当が新たに配置されるわけではないので、仕事や人的リソースをうまく調整する必要があると感じている。
- 2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。
- ✓ 関東経済産業局にサポートしてもらい、支援スキームやマニュアルを諏訪市版に置き換え、今年度末を目途にある程度の形にできればと考えている。スキームやマニュアルを整備し、うまく活用しながら引き継ぎを予定している。
- 2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。
- ✓ 関東局主催の伴走型支援研修への参加や国から派遣のコンサルタントによる SUWAMO コンサルタントへの指導(進め方等)を実施している。
 - ✓ それ以外の部分では、SUWAMO で、SUWAMO コンサルタント向けに、中小企業支援のノウハウや知識等の育成をしている。
- 2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください）
- ✓ 進め方として、課題に対する答えをコンサルタントから一方的に教えるわけではなく、支援先企業とのやりとりの中で支援先企業自身が気づき、主体的に解決ができるようにやりとり(ヒアリング等)を進めている。

- ✓ 支援先企業の担当者が腹落ちするための進め方としては、課題設定のフェーズでの丁寧なヒアリングを通じて、表面的な課題から本質的な課題を丁寧にひも解いていく形をとっていた。
- ✓ 支援期間としては、自治体なので年度単位の契約としている。原則は一年。
- ✓ 課題設定と解決含めてある程度成果を1年で出すように想定している。但し、一年だけで完結できる事業でもない認識はしているので、来年度以降も継続的に支援ができるような契約や体制を構築する必要があると考えている。
- ✓ 今年度の支援先を、来年度もフォローするような、長期的な支援の形を構築していきたい。
- ✓ 実際の支援内容や具体的な支援については、コンサルタントに頼らざるを得ないが、支援の方向性については、行政も一緒に検討しながら進めていく必要があると認識している。
- ✓ 現在の支援は、支援先の組織を対象に事業計画等を中心に支援をしており、経営者自身の意識に対して変革を求めるようなアプローチは、現時点でそのケースがないのでできていない。実際そのケースがでた場合、伴走支援が成功するのかは課題の一つである。そのようなケースでは、行政よりも他の支援機関、例えば、金融機関だとうまくいくのかもしれない。

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ 当初は、会社規模がある程度大きいところを中心に勧誘をしたが、厳しかった。その後、勧誘対象を広げ、現在では小規模事業者にも勧誘をしている。
- ✓ 経営者自身に社内の雰囲気よくない等何かしらの課題感がないと本支援を受けない可能性が高い。現状のままで問題ないという企業には入りづらい。
- ✓ 経営者の課題感の有無でいうと、伴走型支援に限った話ではなく、外部からの視点で課題を抱えるように見えたとしても、経営者自身がそれでいいと思っていると入れない。無理に入ることができない。
- ✓ 支援先企業と支援機関が一体となって進めていくような支援先企業の経営陣の姿勢や意識、また、積極性が重要と考えている。
- ✓ 支援先企業の経営陣の姿勢や意識、また、積極性が重要で、支援先企業と支援機関が一体となり、一緒になって解決してゆく体制が作れるかが選定の基準。
- ✓ 諏訪市は、自治体規模としては小さいほうに分類されるため、本支援を企業に寄り添って対応していきたい。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるでしょうか。あれば教えてください。

- ✓ ものづくり技能的なもののづくりの現場の5Sや技能継承、生産管理等の知識が必要となるケースもあるが、どちらかというと、経営者目線の知見が必要と感じている。
- ✓ ・伴走支援にあたっては、中小企業診断士等の資格保有者だと比較的幅広く対応できると考えている。
- ✓ 現支援先企業や関東経済産業局の伴走支援の事例紹介を通じ、社風や社員、体制等の企業内部

に潜在的な課題がある企業を対象にする場合、行政主体の伴走型支援が上手くいくケースが多いと感じている。

- ✓ 経営者自身に問題があった場合、また、経営者自身が課題であった場合、経営者自身の意識変革を図る必要があるため、コンサルタント側から伝えづらい部分もあるため、うまくいかないケースがあると感じている。
 - ✓ 金融機関が支援機関となるケースでは、融資という命綱を握っていることもあり、別の支援ができるのではと感じる。
 - ✓ 経営者に問題がある支援先企業のケースは、経営者の意識の改善について、経営者に正面向かって異を唱えることが難しいこともあるため、そういったところを、他の機関が担ってもよいのではと思う。
 - ✓ 現在の支援は、支援先の組織を対象に事業計画等を中心に支援をしており、経営者自身の意識に対して変革を求めるようなアプローチは、現時点でそのケースがないのでできていない。実際そのケースがでた場合、伴走支援が成功するのは課題の一つである。そのようなケースでは、行政よりも他の支援機関、例えば、金融機関だと上手くいくのかもしれない。
- 3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。
- ✓ N A

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

- 4-1. 支援を受ける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。
- ✓ 支援先の選定について、十数社を訪問し、説明を行ったが、支援先としての参画の同意を得られなかった。
 - ✓ 当初は、会社規模がある程度大きいところを中心に勧誘をしたが、厳しかった。その後、勧誘対象を広げ、現在では小規模事業者にも勧誘をしている。
 - ✓ 伴走型支援を関東局主体で実施している他の自治体にもヒアリングをしたところ、本支援をお断りする企業は似たような理由が多いという印象を持っている。
 - ✓ 現在、ホームページや広報を通じて周知を実施しているが、今後のためにも、支援先企業の成功事例を着実に積み重ねることが重要と考えており、将来的には、売上等数値的な部分で成果がでてくることを期待している。
- 4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。
- ✓ 「コンサル」というワードに対して、企業側で拒否感が強い。過去に企業独自でコンサルタントを利用したが、成果がでなかった模様で、「コンサル」というワードに警戒感が強いという印象を受けた。
 - ✓ 支援の説明においては、本支援が課題設定型の支援であるということを協調することが重要であると思う。

- ✓ 目先の課題に対して支援する、ということではないことを伝えた上で、(課題解決フェーズを行わずに)課題設定フェーズだけでも構わない、健康診断のイメージで使ってほしい、という旨の説明の仕方をし、一定の理解を得られていると感じている。
- ✓ 一方で、難しいと思うのは、支援に入ることにより、御社の自走化を促しますよ、という言葉を使うと、うち(支援先)は自走化していないのかという風に受け取られがちとなる。どうしても説明すると我々が上から目線で説明するような言葉になりがちなので、うまくニュアンスが伝えられず、そういった点でも企業選定の際に会社内部に入られることは嫌という気持ちが根強いかなと思っている。伴走型支援を関東経済産業局主体で実施している他の自治体にもヒアリングしたところ、お断りされる企業は似たような理由が多いという印象を持っている。
- ✓ 諏訪圏ものづくり推進機構は、諏訪圏工業メッセ等の主催をしており、諏訪圏では知名度が高い。この知名度を活かし、諏訪市の単独事業ではなくて、諏訪市と諏訪圏ものづくり推進機構で協働の取組みであり、また、諏訪圏ものづくり推進機構からコンサルタントを派遣する、という形で支援先に伝えている。これにより安易に市のお墨付きコンサルタントと思われぬように工夫している。

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

- ✓ 関東経済産業局主催の伴走型支援研修への参加や国から派遣のコンサルタントによるSUWAMO コンサルタントへの指導(進め方等)を実施している。
- ✓ それ以外の部分では、SUWAMO で、SUWAMO コンサルタント向けに、中小企業支援のノウハウや知識等の育成をしている。
- ✓ 現時点で、諏訪市から支援機関に対しての育成活動やメニューは提供していない。

5-2. 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

- ✓ 支援時の支援者(コンサルタント)の選定方法は、SUWAMO に対して、支援先事業の内容を伝え、その内容に適したコンサルタントを選出する形で運用している。
- ✓ 選出されたコンサルタントと支援先企業との相性はあると思うが、実際に支援開始してみない限り、その辺は見えてこないことも多い。この部分はやりながら考えていきたい。
- ✓ 支援先企業とコンサルタントとの相性は重要で、知識が充分にあっても支援先企業にとって望ましい人材ではないケースもある。

5-3. 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

- ✓ N A

6. その他

6-1. 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ 来年度と今年度は、受け入れ企業枠が1社しかないため、現状、難しいとは考えている。
 - ✓ 現在、ホームページや広報を通じて周知を実施しているが、今後のためにも、支援先企業の成功事例を着実に積み重ねることが重要と考えている。
 - ✓ ゆくゆくは売上の指標等でも目に見えるような形で変われば良いと思うが、まずは、会社の中で生じた変化について会社の中で感じてもらえるような好支援にしたいと思っている。
 - ✓ 昨年度支援した企業うちの一社は、関東経済産業局がサポートする伴走型支援の開始に関する地元新聞の記事をみて、問い合わせをした。
 - ✓ 市内の一斉FAX受信許諾がある企業(150～200社)があり、定期的に補助金やセミナーの案内を流している。こちらに伴走支援の案内を送付したところ、1社からコンタクトがあった。但し、今年度は支援開始まで至っていない。
 - ✓ 一斉FAXリスト等の一定規模の集団に対して、全体周知が図れるのは、地方自治体にとっては非常に有効なツールである。
 - ✓ 諏訪圏ものづくり推進機構は、諏訪圏工業メッセ等の主催をしており、諏訪圏では知名度が高い。この知名度を活かし、諏訪市の単独事業ではなくて、諏訪市と諏訪圏ものづくり推進機構で協働の取組みであり、また、諏訪圏ものづくり推進機構からコンサルタントを派遣する、という形で支援先に伝えている。これにより安易に市のお墨付きコンサルタントと思われぬように工夫している。
- 6-2. また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。
- ✓ 事業の効果を短期で数字として示すのは難しい。とは言いつつも、成果を示す必要があるため、支援完了のタイミングに、例えばアンケートによる支援先企業の満足度調査等を実施し、外に見えるような形ですすめる想定でいる。
 - ✓ 支援先企業が他の企業との交流を持つ中で、本支援について口コミにより市内企業に周知され広まれば、新しい支援先候補における支援受け入れのハードルがさがるのではと期待している。
 - ✓ また、現状検討段階だが、年度初めに市内事業者に郵送で配布する補助金や融資制度の冊子の中に本支援事業についても掲載し、周知をはかることも、受入れ企業数を踏まえつつ検討していきたい。
 - ✓ 議会対応の観点からいうと、決算において本支援の効果をKPI等の数字で示す流れになってきており、数字で本支援の成果を見せるのは短期的には難しいため、どのように見せるかは現在課題として検討している。
 - ✓ 諏訪圏域の他の自治体も将来的に諏訪市と同様の形で進めていけば、例えば、SUWAMOに事業主体を移し、各自治体から負担金を徴収し、年度の縛りに関係なく、通年の支援等が可能になると考えている。その際、「委託」よりも、「負担金」の方が、行政との距離感も変わると想定している。

以上

参考5．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【H地区産業支援センター】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月22日 10：00～11：00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ （公財）H地区産業支援センター：係長 萩谷裕樹
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：福井、鈴木、岩崎

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

- 1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。
 - ✓ 伴走型支援の効果・成果への期待としては、支援成果がその目に見える何かというよりかは、企業が自分たちで自社を変革するためにどういうふうに動くか、自己変革力についてテーマとしている。そのため、こういうものができました、というような成果は、なかなか出にくいと思っている。
 - ✓ 企業側が自分たちで変えていける、という力は非常に重要だと感じているため、その部分については効果として期待している。
- 1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。
 - ✓ 2019年から2年間、官民同チームを受け入れて関東経産局にサポートしてもらい、2021年度からは自走という形で展開している。
 - ✓ （経産省と協働した事例）非常に優良な企業で収益も出ていて、特に社長さん自身が特に問題を意識してない企業に伴走型支援で入った。色々問題点を掘り下げていき、10年後・20年後の次の世代への引き継ぎがクローズアップされた。次の世代（後継者を中心とした組織）を考えるプロジェクトチームを立ち上げ、会社としての10年単位の大きな流れをつくることができた。
 - ✓ 現在、自走式で二社支援しているが、過去では関東経産局さんの取組の中で7社程支援した。この支援は、やったらやりっぱなしではなくて、関係性を維持しながら、組み上げていくものという認識なので、それなりのフォローアップが今後必要になる。
- 1-3．本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。
 - ✓ 中小企業者との接し方は、今までの支援と違うと感じている。
 - ✓ 大きな違いというのは、支援先企業の内部にまで踏み込まないといけない時もある。そういう意味では、丁寧なやり方をする必要があると思っている。

- ✓ 例えば、事業承継をする会社であれば、会長や親父と息子の間柄等々、外部からはわからないような関係性があったりする。関係性等をうまく感じ取りながら、丁寧な対応の必要があると思っている。
 - ✓ 伴走型支援は、企業側から相談を受け、それに対応することとは異なり、こちらから押しかけてやらせてもらう、というところがある。押しかけていって勝手な事を言って、というような態度はよろしくないと思う反面、厳しい指摘も必要なことがあり、その辺のバランスをとる必要がある。支援先企業のための活動であることを認識してもらうことが大事かなと思っている。
 - ✓ （支援先が）これまでお付き合いしていた企業なので、向こうもこちらのこともよく知っているし、日立市側も社長のキャラクターを把握しており、なんとかやれていると思う。
 - ✓ ・コーチングの仕方のテクニク的な部分は、これからの課題だと思っている。伴走型支援のチーム全員が同じ接し方等ができるようになることが重要と考えている。また、ちょっと走りだした案件が多くあるので、それをうまくノウハウ化し、次に繋げるということを、今後やっていく必要がある。
 - ✓ マニュアル化は必要ないと考えているが、コーチング技術を磨いていくことは非常に重要だと考えていて、支援先企業の様々な課題をきめ細かく吸い上げるためには、質問する側の質問力が非常に重要と感じている。的確な質問を投げかけないと、本当の課題を吸い上げることができないと感じている。その支援する側の質問力を上げる技量を磨いていくことは必要と思っている。
- 1-4. 課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。
- ✓ 今まであったメニューに企業を当てはめていく作業ではないため、外部からの知見や専門家の意見による新しい考え方や気づきは非常にいい糧となっている。
 - ✓ ものづくり系企業に対する技術的な支援を中心に今まではやっており、経営や財務は弱い分野だったため、支援で深掘りする中においては、企業側も支援機関をあてにしていない部分はあったが、今回全面的に会社全体を専門家と診ることで、いろんな視野が広がった。
 - ✓ 日立地区産業センターの支援メニューをいろいろ検討しているが、支援の中でいろんな経営者から話を聞くことで、次に支援するメニューを検討できるという、そういう機会になっている。すでにあるメニューは提供できるし、足りない部分は今後提供してゆく。いろいろ得ている情報を活かしていけると思っている。
 - ✓ デメリットかどうかかわからないが、伴走型支援は、難易度が高いという印象がある。ものづくりだけでなく、経営についても見る必要があり、財務書類の確認や分析について今まで産業支援センターで対応してこなかった部分なので、そのあたりは難易度高いと思いつつも、取り組むメリットとしても感じている。
- 1-5. なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。
- ✓ 2019年より関東経産局により日立市を伴走型支援の支援エリアとして採択された。

- ✓ H地区産業支援センターは、20年位前から中小企業の支援活動をしており、他の自治体と比較して、企業との距離が近いという認識があり、伴走型支援の取組は非常に親和性が高いと思われるため、支援対象のエリアとして手を挙げた経緯がある。
- ✓ 産業支援センターは、今後求められる支援を一つのそのツールとして、伴走型支援という形で企業の中に入り、例えば事業承継や、新たに経営者が変わった企業に支援をやるべく、取組が始まったというのが経緯となる。
- ✓ 企業との距離感は、他の市町村に比べたら近かったというところはあると思う。
- ✓ 市長からはここ数年、産業支援センターの支援先企業が大体同じになってきているのではないかと指摘を受けている。センターの認識としても指摘の通りだったので、支援エリアを広げる話もあるが、支援する層の幅を広げることも一つの選択肢と考えている。
- ✓ 既存のものづくり企業の支援だけでなく、プラスアルファで経営の面なども含め関係性を構築することによって、今までTier2・Tier3だった企業が支援を受けたTier1の企業を見ることや、Tier1を地域で盛り上げることを通じて、Tier2・Tier3の企業を成長させる目論見があり、そのため、取り組むことになったと考えている。

2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1. 課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ 日立市の中小企業の知見をお持ちで、今回の産業支援センター設立の際、意見をくれた専門家が産業支援センターに2人専任で入っている。
- ✓ 伴走支援について支援先候補企業の勧誘を行った際、その社長の肌感を見て、この社長だったらどちらの専門家がいいか、等の吟味をした。
- ✓ ニチームで二社を支援している。
- ✓ チームは、先ほど説明した専門家が一人と企業とのコミュニケーション担当人員(コーディネーター)が一人。記録係で一人。三人一つで1チームに組んで進めている。
- ✓ 専門家は、特に領域では決めていない。
- ✓ 現在のチーム構成になった経緯としては、当初、専門家とコーディネーターのペアで行動したが、記録しながらのコミュニケーションは難しいことがわかり、記録担当を一人付けて、3人チームとした。
- ✓ 産業支援センターの現チームのコーディネーターは異動はない。
- ✓ 2チームで、情報共有会を毎月一回実施している。例えば、メンバーがチーム間で異動したとしても相手の状況を把握できるような体制を整えている状況である。
- ✓ 企業への支援開始後、専門家含めてチームで打ち合わせをする際、もう一方のチームのメンバーも都合つけば同席し、常にお互いの情報を共有することを今年度は続けている。
- ✓ 今年度の二社に対する支援の第一回目の時には、全員が参加した。6人(3人x2チーム)プラスアルファで実施し、2回目以降はチームに分かれて三人体制でやっていくこととしている。担当しない企業に関しても、最初の話でだいたい状況を掴めたりするため、動きは非常によく分かるようにしている。

2-2. また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

✓ N A

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。（実施体制、リソース、コストなど）

- ✓ コーチングの仕方のテクニク的な部分は、これからの課題だと思っている。伴走型支援のチーム全員が同じ接し方等ができるようになることが重要と考えている。また、ちょっと走りだした案件が多くあるので、それをうまくノウハウ化し、次に繋げるということを、今後やっていく必要がある。
- ✓ 支援先一社を集中して支援ことから始めた。一社ずつやっていくしかないということで、それをどうやって広げていくかというのは課題と思っている。
- ✓ コストの観点での課題は今のところはない。
- ✓ ただ、リソースや手間が必要ではある。現在、自走式で二社支援しているが、過去では関東経産局さんの取組の中で7社程支援した。この支援は、やったらやりっぱなしではなくて、関係性を維持しながら、組み上げていくものという認識なので、それなりのフォローアップが今後必要になる。そうすると、支援企業が年々増える中で、各企業に対して同じ濃度で同じ支援ができるのか、という点はなかなか難しい。よって、そのあたりを今後考えていく必要があるという意味では、リソースが非常に課題になるとしている。
- ✓ 内部リソースの強化もしくは外部ネットワークの活用によって、リソース不足を解消するのは今後の課題。今のところ当面はこの形で回しながら、担当する内部で担当者を増やして行くとローテーションみたいな形になる。その先については考える必要があると考えている。
- ✓ 現状は、チーム内でノウハウ等の情報は共有されているが、センター内全体での共有は上手くしていない状況。この支援をやるにあたり、今後、センター内で情報共有して行く必要があるという課題感はある。報告や定例の会議等は開催しているので、その議題にあげて、情報共有することを、もっと密にやっていく必要があると思っている。

2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。

- ✓ 個人的にはマニュアルは必要ないという認識で、むしろ、マニュアル化してはいけないと考えている。マニュアルに基づいてやる仕事であれば、多分従来の支援と同じになってしまうと思う。
- ✓ マニュアル化は必要ないと考えている。
- ✓ 関東経産産業局のこれまでの取組の中で作成されたマニュアルを代用することがあり、助かったことがあった。
- ✓ 国が作成したマニュアルは、自分たち(日立市)独自で作るよりも汎用性が高く使いやすいという感触がある。

2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。

- ✓ 育成のためのノウハウ勉強会や定例会は、適宜できるようになった段階で進めようと考えている。

2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順（ステップ等）などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。（手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください）

- ✓ 現状は、チーム内でノウハウ等の情報は共有されているが、センター内全体での共有は上手くいっていない状況。この支援をやるにあたり、今後、センター内で情報共有して行く必要があるという課題感はある。報告や定例の会議等は開催しているので、その議題にあげて、情報共有することを、もっと密にやっていく必要があると思っている。
- ✓ 2チームで、情報共有会を毎月一回実施している。例えば、メンバーがチーム間で異動したとしても相手の状況を把握できるような体制を整えている状況である。
- ✓ 企業への支援開始後、専門家含めてチームで打ち合わせをする際、もう一方のチームのメンバーも都合つけば同席し、常にお互いの情報を共有することを今年度は続けている。
- ✓ 今年度の二社に対する支援の第一回目の時には、全員が参加した。6人(3人x2チーム)プラスアルファで実施し、2回目以降はチームに分かれて三人体制でやっていくこととしている。担当しない企業に関しても、最初の話でだいたい状況を掴めたりするため、動きは非常によく分かるようにしている。
- ✓ 自社の弱みや課題について、支援先企業から聞き出すためには、じっくり話を掘り下げていくしかない。
- ✓ 支援における課題の設定は、最初のキックオフ時点で、粗々でありそうな課題について内部で話をした。ただそれをそうだと決めつけてやってしまうと、これまでと変わらなくなってしまうので、ヒアリングをしながら、その裏を取りながら、実はそれってこういうことなのかな？実は違うのではないかな？みたいな話を日常的に内部で行い、課題が設定されたのは最近。
- ✓ キックオフは8月に開催。今年度中に区切りをつける様なスピード感でやっており、およそ8か月で一括りという形。

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ 前提として、本支援事業は、産業支援センターの完全クロージングな形で実施している点を留意してほしい。広く公募して手を挙げてもらっても、この支援に値する企業でないと難しいということもあるため、「地域未来牽引企業」をキーワードにしながらの選定が、一つのやり方。
- ✓ 今後の地域未来牽引企業になりうる企業という観点から、従業員規模や事業規模を確認しながらリストアップし、また、常日頃接触しているコーディネーターから情報を受けながら選定する形でやっている。
- ✓ 支援先選定の視点としては、課題・根が深そうなところで、元々は地域未来牽引企業で、どちらも事業承継したばかりという企業をピックアップした。
- ✓ 2社ともに所帯が大きく、会長も活躍している企業だったため、今後変革するための課題が山積みではないかと推察している。
- ✓ 基本は地域未来牽引企業という括りで経産局に言われた。その企業のうち、産業支援センター

と日立市で吟味を行った。

- ✓ 今年の支援先でいうと、従業員百人を超えるような企業を支援しているが、関東局と協働した時には、30人、50人以下規模の企業についても支援したことがある。
- ✓ 小規模事業者への伴走支援は、可能だと考えている。ただし、ある程度組織の形がある企業でないとなにやっているかわからない。やり方を変える必要があるかもしれない。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるでしょうか。あれば教えてください。

- ✓ N A

3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。

- ✓ 2社へのアプローチに大きな違いはない。
- ✓ (官民合同チーム時・自走化後の違い)今年でいうと、官民合同の時は、国も入るため進みが遅かったところもあるが、機動力をととても重要視したと考えている。ヒアリングして、決めたら翌月には開始するような時間感覚で取り組んだ。様式的なところは全部省いた。
- ✓ あくまでも支援先企業のスピード感に合わせるため、パワーポイントとワードレベルでばんばん進めていくような形を取ったので、大きく変わってはいない。
- ✓ ただ、今年支援した二社については、その支援の手法をその都度柔軟に変えた。1社目は、経営のでっかい所を課題として設定した。2社目は、船底に穴がたくさん開いていて、そこをどう埋めていくか、という支援に変わった。そこら辺は柔軟に機動力を持って取り組むことがひとつ違いかなというふうに思っている。

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

4-1. 支援を受ける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。

- ✓ 本年の支援先一社については、当初サポインの申請を希望していたが、サポイン申請は厳しいという状況があり、その原因の深掘りをするため、伴走型支援で入り込み、課題を本質から洗い出した方がいいだろうということで、選定した経緯がある。
- ✓ 今後の地域未来牽引企業になりうる企業という観点から、従業員規模や事業規模を確認しながらリストアップし、また、常日頃接触しているコーディネーターから情報を受けながら選定する形でやっている。

4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。

- ✓ 経産局の色々な資料を使い、その内容を社長にお伝えし、社長の中の問題意識に火をつけて、受け入れてもらった。もう1社は、社長でOK出たが会長のところでひっくり返ったことはある。
- ✓ 支援メニューというよりも、自社の課題を見つけて、それが自己変革力の醸成に繋がる、とい

う点においてこれまでの支援と異なるため、その辺が興味を持ってもらった理由かもしれない。

- ✓ 市から支援メニューを提示した後、経産局の担当者が訪問し、詳しい説明をするという手順になる。市から提示の際には、理解が完璧でない部分もあり、概要を説明する形で、企業側に興味がなければ、その段階で説明が終わることもある。
- ✓ 中小企業の社長は、一人で考えて行動する方も多いので、その中で「外部専門家と色々話をすることや相談できる人が来る」というのは刺さる話かと思う。
- ✓ 企業によっては、既に自己負担で外部専門家に指導受けている会社もあり、市の支援は費用負担がないことについて言及することもある。

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

- ✓ コーチングの仕方のテクニク的な部分は、これからの課題だと思っている。伴走型支援のチーム全員が同じ接し方等ができるようになることが重要と考えている。また、ちょっと走りだした案件が多くあるので、それをうまくノウハウ化し、次に繋げるということ、今後やっていく必要がある。
- ✓ マニュアル化は必要ないと考えているが、コーチング技術を磨いていくことは非常に重要だと考えていて、支援先企業の様々な課題をきめ細かく吸い上げるためには、質問する側の質問力が非常に重要と感じている。的確な質問を投げかけないと、本当の課題を吸い上げることができないと感じている。その支援する側の質問力を上げる技量を磨いていくことは必要と思っている。
- ✓ 今年は自走化してまわして、そのチームに所属した人が、次回のチームリーダーになり、また、新しい人を入れて、という循環を繰り返すしかない。ある種 OJT に近いやり方がよいと考えている。座学でどうにかなる問題ではない。
- ✓ 気をつけるべきは、お聞きして得た様々な情報(機密情報等)を、適切に取り扱うこと。
- ✓ 支援チームに入るからというよりも、コーディネーターをやるにあたっては、企業の経営者に対して上から物を言うような態度はいけない。
- ✓ 言うことは言わなきゃいけないこともありつつも、失礼にならないよう、どういうふうに進めるか、というのを考えることが、素養として非常に重要と考えている。
- ✓ 今年は専門家も参加して一緒に活動している。我々の弱い経営面とか財務面について、きちんとベースを持った専門家のその質問、どういう内容を質問して、どういう答えを導き出すかと。そういうストーリーや質問内容自体が我々にとっては非常に勉強になったと感じている。対応するたびに専門家の質問内容に触れる、そのこと自体が非常に新鮮で。いい8か月、いい時間だった。
- ✓ 専門家を中心にヒアリングする中で、ヒアリングの仕方や答え方について、知識を得たとか、そういう機会に触れられたことが、非常に面白かった。
- ✓ 日本の企業の99%以上は中小企業、つまり日本の産業を支えているのは中小企業であると考え

ている。その企業を後方から支援できる喜びが私のモチベーションを支えている。

5-2．課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

- ✓ 人間同士のやり取りなので、それぞれやり方に個性がある。また、支援先の担当者にも立場があるので、そのあたりも踏まえて、チーム編成をすることが重要と思っている。
- ✓ 日立市の中小企業の知見をお持ちで、今回の産業支援センター設立の際、意見をくれた専門家が産業支援センターに２人専任で入っている。
- ✓ 伴走支援について支援先候補企業の勧誘を行った際、その社長の肌感を見て、この社長だったらどちらの専門家がいいか、等の吟味をした。

5-3．課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

- ✓ 課題設定型の伴走支援は、既存の課題対応型支援のメニューもいくつか並行して走るとなるとなるため、評価の際は全体と合わせてどういうパフォーマンスがあったかという視点になると思う。伴走支援だけを取り上げて評価するという枠組みは現状ない。
- ✓ 人事評価という意味でのかっちりとした評価体系や基準は、センターとしては運用していないというのが実情。

6．その他

6-1．地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ 本支援は、産業支援センターの中でも特にクローズにやっている事業のため、広く PR は考えてはおらず、また、今後もやる予定はないかと思っている。但し、やったことに対してそれが次につながっていく必要もあるかと考えているので、伴走型支援に値するような企業候補への打ち込みはして行くことが必要と考えている。
- ✓ 但し、地域で顔が見えやすいところもあるので、地域内で「あそこの企業は伴走型支援をやっている」という話になってしまうのも困ると思う。

6-2．また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。

- ✓ N A

以上

参考6．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【地方金融機関A行】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月15日 15：00～16：00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ 地方金融機関A行：法人戦略部事業性理解推進チーム 副調査役 齋藤克宏
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：齋藤、鈴木、岩崎

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援の効果・有効性について

- 1-1．経営者の本質的な課題設定を伴走支援によって行うことは、その支援を受ける事業者にとってどのような支援成果が期待できるとお考えでしょうか。
 - ✓ NA
- 1-2．これまでの支援事例における、具体的な支援成果について教えてください。
 - ✓ （ヒアリングに係る成果について、）最近だと、人材紹介・マッチングが結構ある。例えば、中核人材じゃないにしても、副業を使って何か新しい事業に参入したとか。あとは、人事制度の設計とか。の方が比較的ニーズとしてはある模様。
 - ✓ 話を聞いていく中で、「従業員のモチベーションが上がらない」とか、「その問題って何が問題かわからないです」というのは、なかなか銀行員が踏み込んではいけない。コンサルにバトンタッチし、コンサルが、「モチベーションが低い要因って、もしかして人事制度にあるのではないですか？」、「じゃあ、制度設計しましょう」という流れで、実際に実施した事例がある。
- 1-3．本質的な課題設定から経営者に寄り添って支援を行うことは、既存の課題対応型支援と比較して、支援方法や経営者との距離感の持ち方、話し方や態度等において異なる点があるでしょうか。特に伴走支援という観点では、従前の課題対応型支援でも行われている部分があると思いますが、その伴走支援との差異を、どのように考えておられるか、感覚的な点でも結構ですので、ご認識を教えてください。
 - ✓ 課題設定型・課題対応型の中で、その対話のところに本来的には違いがあってはいけないと思う。
 - ✓ しかし、特に課題対応型は、従来の金融機関のやり方でいくと、自分たちがもっている商品ラインナップ・武器(ソリューション)を、提案するのがどうしても話の中心になりがちなのかと思う。
 - ✓ 一方で、課題設定型は、会社の問題点といった所を見つけて行かなきゃいけないということになれば、聞き方・話し方が変わってくると思う。
 - ✓ 結構切り替えが難しいところだと思うのが正直なところ。
- 1-4．課題設定型支援を実施することで、経営支援機関にとって、どのようなメリットやデメリットがあるとお考えでしょうか。

- ✓ メリットは、すごくたくさんあると思う。融資取引への発展や各種ソリューションの提供につながる。
 - ✓ 企業がなんとか解決したいとか・悩んでいることを聞き、親身に接することは、おそらくすごく強いリレーションの構築にもつながる。
 - ✓ 行員のモチベーションについても、何かを売ることでも得られるモチベーションも、もちろんあると思うが、お客様の悩んでいることに寄り添って、それが浮き彫りになり、そこに適切なソリューションをちゃんと提供できたときのモチベーションはすごく大きいと思う。（個人的な感想ですけども。）
 - ✓ デメリットは、ハードルということかもしれないが、課題設定型の支援に対する評価軸を考えるのは難しい。元々の銀行の評価基準があり、かつ行員の数も多い中で、全員を評価する軸（評価基準）を考えるのは困難。
- 1-5. なぜ、課題設定型の伴走支援に取り組もうとお考えになられたのか、また、継続してその支援を実施されているのか、その意図や目的を教えてください。
- ✓ お金を貸して儲かっていた時代が長かったが、今は全くそうじゃなくなってきてしまったという世の中の流れがある。
 - ✓ ソリューション(商品)はたくさんあるが、それに対応する問題点を発見するのが非常に難しい。また問題の内容もたぶん多様化している。それを発見していくこと・お客さんに気づいてもらうことは凄く難しいが、これを乗り越えないと、多分銀行の金融機関のビジネスはだんだん厳しくなると思う。
 - ✓ お客さん自身、何が自分の課題なのかわからない。話をしながら一緒にまさに課題を設定するというアプローチをしていかないと、待っていても何にも(融資・ソリューション提供など)つながらないということもある。

2. 課題設定型伴走支援実施にあたっての実施体制や実施方法

2-1. 課題設定型伴走支援を行う上での支援の実施体制を具体的に教えてください。

- ✓ かなり込み入った戦略の策定とかっていう話になってくると、支店の事情もあり、そこまで手が回らない。あとは、相応のコスト・フィーを頂戴する必要が出てくる。そうなってくると、銀行で対応するっていうのが難しい。そういったところの出口に関しては、岩銀コンサルに任せている。
- ✓ 本部の中に、本業を支援するコーディネーターを置いておいている。営業店で実績を上げてきた者が抜擢されている。
- ✓ "どんな話をすればいいのか・話を聞いてきた後にどう返せばいいのか"等は、営業店の若い行員たちでは一朝一夕には対応できない。営業店で教えられればそれが一番いいが、人員の問題などもあり難しい状況。そのため、本業支援コーディネーターが営業店をサポートし、お客様との対話の中で、提案・商品があるのでどうしようか？というようなところと一緒にやっていく体制となっている。
- ✓ 本部の支援体制は、以前よりも強化している状況。営業店でクロージングまですべてやってくださいということではなく、営業店を支援するため本部の支援体制を強化している。

- ✓ 営業店では、お客さんと接点を持ち課題を見つけてくるというところを実施。営業店の人が安心して課題を拾えるように、専門的な話になった場合は、岩銀コンサル・本部の本業支援コーディネーターなどの複数の支援部署が、営業店を支援する体制。
- ✓ 本業支援コーディネーターが、訪問に同席・帯同することもある。
 - ・本業支援コーディネーターは、法人戦略部の中で、それを業としてやっている。特に資格が必要なものではない。
- ✓ 本業支援コーディネーターは、支店(営業店)の方との伴走の観点、お客さんとのリレーションの築き方が上手いといった観点の両方の目線で選んでいる。

2-2. また、そのような実施体制となった理由やその目的を教えてください。

- ✓ N A

2-3. 課題設定型伴走支援を実施していくうえでの課題、実施するために解決する必要があった問題などがあれば教えてください。(実施体制、リソース、コストなど)

- ✓ 営業店の支援(資金繰り支援担当・本業支援コーディネーターなど)について、住み分けが難しいと感じている。個人的にはあまりすみ分ける必要はないと思う。融資であれ融資以外の支援であれ取引先企業の問題点を見つけてくるということ自体は変わらないため、一緒でもいい(すみ分ける必要がない)と感じる。
- ✓ 行員の評価基準の設定が難しい。

2-4. 課題設定型伴走支援を行ううえで支援者を対象としたマニュアルなどは整備されているでしょうか。

- ✓ N A

2-5. また、支援者を育成するための研修などが行われているならばその内容を教えてください。

- ✓ 各種ツールの勉強会をやっている。例えば、資金繰りのシミュレーションのツールを使うにあたって、" こういうところ・こういう結果が出たら、こういう話をしてみるといい " というようなツールの勉強会・講習会。
- ✓ 一般的な対話や問題の発掘の仕方みたいな研修はやっていない。
- ✓ 好事例の共有(本部からニュースのようなかたちで還元)などは折に触れてやっている。
- ✓ 本業支援コーディネーターが、訪問に同席・帯同することもある。(OJT)
- ✓ OFFJT は、あまり充実していない。

2-6. 課題設定型支援実施に際しての手順(ステップ等)などはどのように設定され、どのような内容になっているのでしょうか。またその手順となった背景などを教えてください。(手順全体の意図や各ステップの配列の意図などを含めて教えてください)

- ✓ お客様と対話をして、その中から問題を見つけ出し、それに対する解決策を提案していくという一連の流れを、一つのきまった形のシートに落とし込んでいる。
- ✓ 何をお客さんと話せばいいのかみたいな部分は、現場の担当者もすごく困ることで、その能力が、一般的なコンサルティング会社やそういう専門家・外資さんとかと比べると、どうしても足りない部分がある。何をどうやって聴けばいいのかという課題の策として、今二つやっているのが、資金繰りを使ったお客さんの資金繰りを予想するシステムの導入。何を聞いたらいいいかわからないということは、ある程度切り口を設定しようというところで、お客さんの

SDGsの取組の評価。この二つの方法論で問題点を洗い出していく。今期・前期ぐらいからやっている。

- ✓ 二つの方法論を使って、まずは問題点を見つける、そして、それに対しての解決策・ソリューションというのは、従前たくさん弊行で用意しているものがあるので、それをあてがっていく。
- ✓ ただし、踏み込みきれない部分もあったり、踏み込んだ結果どう対応していいかわからないものがでてきたりする。そういったところについては、グループ会社の岩銀コンサルに投げかけてみるといった対応をしている。
- ✓ ソリューションの柱としては3つ。 戦略の策定 人材のマッチング 事業承継
- ✓ かなり込み入った戦略の策定とかっていう話になってくると、支店の事情もあり、そこまで手が回らない。あとは、相応のコスト・フィーを頂戴する必要が出てくる。そうなってくると、銀行で対応するっていうのが難しい。そういったところの出口に関しては、岩銀コンサルに任せている。
- ✓ 客へのヒアリングについて、原則は、銀行が実施することが多い。銀行の融資がない先に、コンサルが属人的なつながりの中で呼ばれて対応することも0ではないと思う。しかし、大多数は銀行から岩銀コンサルへのトスアップである。
- ✓ 事業性評価のツール（事業性評価シート）は、15年ぐらい前から使っているが、お客さんの商流を理解するということまでだった。
- ✓ さらにその先ということで、3年ぐらい前から、解決策をセットでみるというシートを新たに作り、営業店に展開している。お客さん理解し、課題を整理し、課題解決に向けて当行ができること(当行のツール・外部機関との連携など)を整理するものである。

3. 支援先事業者の選定や支援先種別による適当な支援機関のありかたについて

3-1. 課題設定型支援を行う上で、どの事業者に課題設定型支援を受けてもらうかなどの支援先選定の考え方などがあれば教えてください。

- ✓ お客様のセグメント(区別)がある。規模感(売上高。)・当行の収益・取引の姿勢・攻める先・守る先など。每期見直して営業店と共有している。
- ✓ 一定の規模感のある先は、地域への貢献度・当行への収益貢献度などの観点から大事な先という認識でとらえている。売上規模というひとつの目線（見方）がある。
- ✓ SDGsの評価するサービス(ヒアリングシートに基づいて、ヒアリングを行う)をやっている中で、感覚として、若い方・若い経営者・時代が変わられた経営者などは支援効果が期待できると感じる。
- ✓ 若い方・SDGsの評価のサービスを申し込んでくるのは、感度がすごく高い方である。そういう方は会社をなんとかしたいという気持ちを強く持たれていて、ヒアリングの姿勢・フィードバックした時の印象が大きく違うと感じる。
- ✓ (金融機関の場合、債務者区分が要管理先となっている企業があるが、)要管理先の事業者は、(課題設定型の支援とは)別枠で管理している。管理部門・財務支援室という部隊(審査セクション)が別途あり、経営改善の目線で支援をしている。成長のための支援をしていく課題設定型の

支援とは別の枠組みで取組を行っている。

3-2. また、課題設定型支援を行う上で、支援先の業種や規模感などによって、相性のいい支援機関（商工会・商工会議所や地域金融機関など）の傾向はあるでしょうか。あれば教えてください。

✓ N A

3-3. 支援先の事業規模感などによって伴走支援の手順などを変化させているでしょうか。変化させているならば、具体的にどのような観点でどのように変化させているかを教えてください。

✓ N A

4. 課題設定型伴走支援の事業者への訴求力を高めるための取組について

4-1. 支援をうける事業者にとって、「課題設定型支援」は「課題対応型支援」に比較して、その支援成果がイメージしにくいものであると考えられますが、「課題設定型支援」の取組を始める際に、事業者の方にどのようなPRを行い、支援先の掘り起こしを行ったのか教えてください。

✓ 「銀行・銀行グループが課題設定型の支援を実施しているので、なんでも言ってください！」みたいな、そういうPRがあってもいいと思う。しかし、銀行は金を貸している立場・債権者という立場でもあるので、どこまで心を開いてくれるかわからない。全部が全部言えないというような部分もあると思う。

✓ 「我々は経営者の右腕的な・パートナー的な存在ですよ」というのを、事業者の方にPRし理解してもらうことで、「銀行にそんなこと相談することが可能なんだ」みたいに思って相談しやすくなるといいと思う。ただし、相談先は、銀行より銀行グループのコンサルの方がやりやすいのかもしれない。

✓ 銀行から資金繰りのシミュレーションなどを持っていくと事業者に「え、銀行がそんなことやってくれんの？」とびっくりされる。「いや、銀行に全部見られるのがなんか嫌だな」とか、概ね「他行さんからそんな話されたことないから勉強なったなあ」という反応がある。インパクトとしては大きいけど、それが良いかどうかは事業者さんによると思う。

4-2. そのうえで、事業者に対して課題設定型伴走支援の内容についてどのように説明されているのか教えてください。

✓ N A

5. 課題設定型支援担当者の育成について

5-1. 課題設定型支援を実施していくうえで、実際にその支援を行う実施担当者の育成は大きな課題となると思いますが、支援担当者の育成はどのように行っているのか教えてください。

✓ 人事の取組として、例えば、中小企業診断士の数を増やす趣旨で、受験合格した人は大学の養成課程を受講できるとか、あとは、グループのコンサルに出向すると、そこから更に半年間は外部の付き合いのあるコンサルに出向して勉強するという形になっている。従前に比べると勉強をしている若い人達がかかなり多くなっている。

✓ 外を見る・違った経験をすることが、人の成長に非常に有益であると考えている。

✓ 銀行の考え方はあくまで銀行の考え方なので、どこまでそれがお客様目線なのかわからない(完

壁じゃない)部分が結構あると思う。外を見てくるっていうことは、非常に大事なんじゃないかという認識の下で人事の方もやっていると思う。

- ✓（行内の資格制度として）セールスプロモーターというのが1つある。何かの試験に合格した人は受けられますという制度です。課題発見型の支援というよりは、どうやって銀行のソリューションを提供するかが主眼になっている。

5-2. 課題設定型伴走支援を実施する支援担当者の選定はどのような基準で行っているのか教えてください。

- ✓ N A

5-3. 課題設定型伴走支援を行う支援担当者に対して、当該取組に関する評価について、どのような評価基準を設定し、行っているのか教えてください。

- ✓（行内で行員の評価が）今、ポイントになっている。
- ✓ グループ会社との連携にインセンティブがついている。連携を果たすことで評価のポイント(連携ポイント)につながる。
- ✓ 更にそれが成果(融資・ソリューションの提供など)に繋がれば、収益に跳ね、収益で評価されることになる。
- ✓ 課題設定型の支援に対する評価軸を考えるのは難しい。元々の銀行の評価基準があり、行員の数も多い中で、全員を評価する軸(評価基準)を考えるのは困難。
- ✓ 客先への訪問回数を業績評価のアクションに入れ、単純な折衝回数を数えている。営業店から評判が悪いが、お客様との接点強化という意味で、とにかく行って接点を持たないと始まらないという考え方によるもの。課題の共有をするためには、最低限必要なところなのかと思う。
- ✓ 評価については、試行錯誤しているところ。収益実績については当然評価する。プロセスをどう評価するかについては、活動量(訪問回数)とか、成約の可否にかかわらずお客様の課題を捉えて外部機関・ビジネスマッチング先と商談をセッティングしたとか、そういったところを評価することを試行していたりはするが、非常に難しいなというところ。

6. その他

6-1. 地域・業界・組織内のそれぞれで、中小・小規模事業者に対する課題設定型伴走支援の取組の理解を深めてもらうためにどのような活動が行われているか教えてください。

- ✓ 従来の課題対応型から設定型に変えていくにあたって、評価を抜本的に見直さないと(普及は)難しいと感じる。現場の担当者からすれば、行内評価があるからこそ取り組むことができる。
- ✓ KPIで管理するのは、非常に定性的な部分が多くなってくるので、難しいと思う。大胆にその部分(評価のやり方)を変えていく必要がある。"営業店でお客さんが喜ぶことなんでもやってよ"というようなやり方で評価ができれば一番だが、あまりにも難しい。
- ✓ ソリューションを提供すること以上に、課題を発掘することは、いろんな意味でリスク。自分がある意味で追い込むことになる。自分の力で対応できるかわからない・できないことまで発掘してしまう。失敗したからどうなるのかところもある。そういったところも含めて評価体制が変わっていかないと(普及は)難しいと思う。

6-2．また、その理解を広めていくためにはどのような活動が必要であると感じているか教えてください。

- ✓ (国による他の支援者が行った好事例についての情報共有(事例集等)の取組みは、)どこか他人事みたいに思うかもしれない。(支援者)全員にそれが刺さるっていうのは無理だと思うが、広く発信することで、一部の同じような課題・悩みを持っている方たちに刺さればそれでいいと思う。可能な限り好事例を細かく区分(地域・内容という形で)して、自分の今の悩みに合ったものを探しやすくなるといいのかなと思う。

以上

参考7. 課題設定型伴走支援に関するヒアリング【(株)S工業】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年1月31日 15:00～16:00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ （株）S工業：代表取締役社長 菅原 渉
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：鈴木、岩崎、吉野

【ヒアリング実施結果】

1. 課題設定型伴走支援を受けたきっかけについて

- 1-1. 課題設定型の伴走支援を受けることになったきっかけについて教えてください。
 - ✓ これまで寺子屋に参加してはいたが、話を聞くのみで発言などはしていなかった。むしろ当てられたくないため、後ろの方で見ていた。
 - ✓ 商工会の他の会員より推薦により、市役所より連絡を受けた。
 - ✓ 自身では支援事業・推薦の事実を認識していなかった。
- 1-2. 伴走支援を受ける前に支援内容についてどの程度把握されていたのか、支援機関からどのような事前説明があったのかも含め教えてください。
 - ✓ 支援内容については、ほとんど把握せず。半年間のプログラムであることだけ認識していた。
- 1-3. 課題設定型の伴走支援を受けてみようと思った動機について教えてください。
 - ✓ 課題意識（人手不足・震災復興後どうなるのかわからない不安）を持っていたことから、何らかのヒントが得られるのではと感じたため、参加した。
 - ✓ 数字把握・ビジョン設定の必要性を感じており、次期社長候補（社長の右腕となる人材・建設土木事業担当）にも、それらを考える機会を与えるため参加(させる)に至った。
- 1-4. 課題設定型伴走支援を受ける前に、その支援のゴールや支援手順についてどの程度把握されていたか教えてください。
 - ✓ 数値把握・ビジョン設定等に関する支援プログラムとして認識していた。

2. 課題設定型伴走支援を受けての効果や成果、その有効性について

- 2-1. 課題設定型伴走支援を受ける前と受けた後で事業への取組にどのような変化があったか教えてください。
 - ✓ <支援を受ける前>：社長を含む皆が、目先(翌週・翌月)の売上・利益を見ており、中長期的なモノの見方が十分にできていなかった。
 - <支援を受けた後>：中長期の課題（先の課題）が、短期の課題（目の前の課題）となっており、中長期の課題（先の課題）を周りに伝えることが重要であることを認識した。
- 2-2. 課題設定型伴走支援を受けて、事業の進め方にどのような効果があると実感されているか教えてください。

- ✓ 役職・職位に応じたモノの見方ができるようになった。（ex. 社長：5年先、他の役員：1年先、従業員：1週間～半年先）社長や役員は、事業の展望が見えやすくなり、従業員は、目先の業務に集中できるようになり、生産性が向上した。

- ✓ また、ビジョンの設定により、課題（短期・中長期）を予見できるようになった。

2-3. 上記も含め、課題設定型支援を受けて、経営者として大きく変化した点はどのようなことだと感じておられるのか教えてください。

- ✓ 自分の中に軸がないとぶれる。自分の中に軸を持つことが必要であることを改めて認識した。（軸：コーポレートスローガン「この街をつくる」）
- ✓ 「人材確保→自社サービスの提供→地域活性化→納税→公共事業」というサイクルを認識・腹落ちさせることで、事業方針に軸・自信を持つことができた。

2-4. 課題設定型伴走支援を受けて、自社組織、自社の経営陣、社員、事業展開などでどのような変化を感じておられるのか教えてください。

- ✓ 過去は、公共事業について行政に訴えるといった発想であったが、民間でできることをまず進めることで、行政（公共事業）がついてくることを認識した。
- ✓ 無意識に設定していた限界(ex.建設業だから～、気仙沼だから～)を取り払い、自身・自社が何をしたいのかが重要であることを認識した。
- ✓ 社内で多くの協力を得て、自身(社長)業務の7割を常務に割り振った。自身(社長)業務の移譲は、組織作り・人材育成において必要と考えていた。
- ✓ そのため、以前から少しずつ業務を任せている状況にあったが、伴走支援をきっかけに、当初予定より前倒しで業務を任せることとなった。仕事を振られた社員の成長スピードも加速した。
- ✓ 伴走支援を受けていた当時の状況としては、菅原工業の発展のため、人員の増加を志向しており、施策として、作業員ではなく監督の増加のための取組を実施した（結果、7年間で5→48人に増加）
- ✓ また、並行して、社長業務を次期社長候補（社長の右腕となる人材）に任せ、右腕人材を育成した（ex. 経理業務としては、売上高経費率の設定根拠等、数字の関心・理解を深める）
- ✓ 上記のような状況であったため、適切なタイミングで支援を受けられた。（支援の効果・支援を受けるかどうか等は）受講者である経営者側のタイミングが重要であるため、プログラム提供者側でも受講者の選別が必要。
- ✓ 支援によって、社内で新たな取組（原価計算・決算に関する業務等）が実施できた。

3. 課題設定型伴走支援を受けている際の周囲のサポートについて

3-1. 課題設定型伴走支援を受けているときに、社内外のステークホルダーの方からの協力は必要となりましたでしょうか。

- ✓ 社内で多くの協力を得て、自身(社長)業務の7割を常務に割り振った。自身(社長)業務の移譲は、組織作り・人材育成において必要と考えていた。
- ✓ そのため、以前から少しずつ業務を任せている状況にあったが、伴走支援をきっかけに、当初予定より前倒しで業務を任せることとなった。仕事を振られた社員の成長スピードも加速し

た。

3-2．協力が必要であった場合、具体的にはどのような協力や理解を得る必要があったのか教えてください。

✓ N A

3-3．課題設定型伴走支援を受けるにあたって、もしくは受けている際に心がけていたことや心がけていた姿勢があれば、その内容を教えてください。

✓ N A

4．課題設定型伴走支援を受ける場合に必要となる時間や費用について

4-1．課題設定型伴走支援を受けるにあたって、その取組にかかる時間をどのようにとらえておられたか教えてください。（例えば、コストとして認識したか投資として認識していたかなど）

✓ 自分のためになると認識できたことから、業務上の負担（時間・コスト等）について許容することができた。

4-2．課題設定型伴走支援を受けることで追加的に発生した時間やコストはありましたか。あった場合は、それはどの程度のものですか。

✓ （時間・コストについて）当初想定 100 に対して、実際 500 かかったという印象。

5．課題設定型伴走支援の経営者側からみた課題について

5-1．支援を受けて、実際にその効果や有効性を感じられるのにどのくらいの期間がありましたか。

✓ N A

5-2．支援内容に対する満足度はどのくらいですか。

✓ 自己流の経営思想しかなかったため、毎回新鮮な気持ちで取り組むことができた。

✓ 背伸びしての取組（負荷）により、毎回成長を感じられモチベーションになった。

✓ 支援を受けるに連れて自身の中で軸が固まっていった。それに伴う成長意欲を持つことができたタイミングで有効性を感じた。

5-3．また、その評価はどのような理由から感じられているものですか。

✓ N A

5-4．支援の効果や有効性をあまり感じられない側面はありますか。

✓ 課題意識を持った上で参加したため、不満は特にない。

5-5．またその理由はなぜですか。

✓ N A

6．その他

✓ 支援塾（プログラム）について、市・地域で、自身と同年代で受講したい人は少ない。理由としては、受講の成果が見られない（80 人の受講者に対し、行動に移したのはごく僅か。）ことや、時間がとれない（社長等の役員は、自身の仕事で手一杯。）ことがあげられる。一方、やりたいこと（しかし、現状、やりたいこと・できることの間にギャップが大きい。）を既に持った若い人の受講は多かった。

- ✓ 社長等の役員は、目先の売上・利益に追われており、将来（ビジョン）に対して意識を向けられていない。役員の業務を誰かに割り振り、かつ、将来（ビジョン）に意識を向けることが必要。
- ✓ プログラムに選別されなかった会社・役員の意識を変えることが地域としての課題である。

以上

参考8．課題設定型伴走支援に関するヒアリング【（有）Y運輸】

【実施日時等】

- ヒアリング実施日時：2022年2月4日 11：00～12：00
- 実施方法：オンライン（Teams）
- 参加者（敬称略）：
 - ✓ （有）Y運輸：代表取締役 佐藤克哉
 - ✓ 中小企業庁経営支援課：副島、池田
 - ✓ 有限責任監査法人トーマツ：鈴木、岩崎、吉野

【ヒアリング実施結果】

1．課題設定型伴走支援を受けたきっかけについて

1-1．課題設定型の伴走支援を受けることになったきっかけについて教えてください。

- ✓ 本支援への参加については、自ら手を上げて立候補した。
- ✓ もともとその塾を知ったのは、K市の広報誌にある市長のコラムの伴走者の方との対談記事。よさそうだし充実した支援だと感じた。
- ✓ 当時、マーケティングのまの字も知らない、パワーポイントさえ使えないような人間だったので、何かしらのヒントがありそうなのを感じた。
- ✓ そもそも受けたと思ったきっかけは、当時、震災復興の途中で建設業はかなりバブル状態であったが、これもいつか終わるものだということで、終わったあとの危機感をすごく持っていたことと、また、事業承継をいずれするにあたって、スキルや知識、会社への想いみたいなのが無い状況で、その辺を整理できそうな気がしたということ。

1-2．伴走支援を受ける前に支援内容についてどの程度把握されていたのか、支援機関からどのような事前説明があったのかも含め教えてください。

- ✓ 支援内容としては、講師が六回ぐらい、半年間、月一ぐらいでマーケティングやマッキンゼーセッション等々の座学的なイメージが強かった。
- ✓ 実際受けてみて、思いをここまで向き合わせられるのか、というところは本当に衝撃的だった。

1-3．課題設定型の伴走支援を受けてみようと思った動機について教えてください。

- ✓ N A

1-4．課題設定型伴走支援を受ける前に、その支援のゴールや支援手順についてどの程度把握されていたか教えてください。

- ✓ 受講前は座学的なイメージが強かったが、実際受けてみたら、ビジョンや志等の事業の本質的なことを検討していく、話があり、受講前のイメージと大幅に異なった。
- ✓ 支援への期待感としては、会計・経営の知識が深まることで、これによって、事業計画や単年度計画、事業構想を作れると考えていた。
- ✓ 支援前は、事業構想や中経・中期経営計画等の計画は作っておらず、支援によって、漠然としたものを少し精査した形で計画を作ればよいな、くらいのゴール感だった。

2. 課題設定型伴走支援を受けての効果や成果、その有効性について

2-1. 課題設定型伴走支援を受ける前と受けた後で事業への取組にどのような変化があったか教えてください。

✓ N A

2-2. 課題設定型伴走支援を受けて、事業の進め方にどのような効果があると実感されているか教えてください。

- ✓ 具体的に、その地域における役割や社員にとっての会社の役割、お客さんにとってどういう価値を出しているのかということを整理した。その上で、自分としてどういうふうはこの事業を通じ、地域とか社員とかお客さんに貢献できるのかをしっかりと向き合って事業計画・事業構想を作った。
- ✓ 事業構想は、街や地域としてこういう方向性で行きたいというビジョンと、自社のビジョンを重ねて作ったので、地域の復興にはかなり貢献できたと思っている。
- ✓ また、事業構想を作った後、割とトントン拍子で、事業を推進することができ、しっかり売上貢献や利益貢献ができたという効果があった。
- ✓ 現在も継続してやっているが、事業構想はそのままの構想ではなく、計画に落とし込んで、しっかり実績として残していると思っている。
- ✓ 卒塾してから4年後に、経営人材育成塾にまたお世話になった。そこでは、単年度計画ではなく、中期経営計画を数字メインで作っていくことを、伴走支援を受けながら作った。それからちょうど3年経過したが、計画通りではないにしろ、だいたいの目標値に届くような形で現在事業運営できており、支援の効果を高く感じている。

2-3. 上記も含め、課題設定型支援を受けて、経営者として大きく変化した点はどのようなことだと感じておられるのか教えてください。

- ✓ 支援による効果はもう絶大に人生を変えるほどのできごとだったかと感じている。
- ✓ 会社の二代目であり、事業に対する想いやなんでこの事業をやっているのか、ということ自体に思いが入ってなかった。ただ、やっていくうちに人と社員と関わっていく中で、この人たちをどうにかもっと良くしてあげたいとか、会社としてもっと地域に認められたいとか、思うようになった。
- ✓ 当初は、事業をやる意義だとかについて一切自分の中で向き合ったことがなかった。
- ✓ 支援を通じて、何のためにこの事業をやって、二代目として何をやっていくのか、というところの意義を否応なく向き合わせられたというか、向き合うきっかけを伴走者やメンバー、事務局に作ってもらい、また、助けてもらったというふうに思っている。
- ✓ そもそもこの事業をここでやって行く意義っていうところを見つめ直して、事業展開を考えられるようになったことが、経営者として大きく変化した点と捉えている。

2-4. 課題設定型伴走支援を受けて、自社組織、自社の経営陣、社員、事業展開などでどのような変化を感じておられるのか教えてください。

- ✓ 入塾後の個別メンタリングを通じて実施した、個人としてやりたいことと、会社としてやんなきゃいけないことの統合には、かなり苦労したが、なんとか統合し、自社のビジョンを再確認

しながら構想を作った。

- ✓ （もともと運送業をやっていたが、）卒塾後に事業候補で書いた事業を実現した。
- ✓ 地域にもっと貢献できないかということで、若手経営者三人で別会社・新しい事業を立ち上げた。今まで小売をやった事は無かったが、そのための新しい会社作るから出資して一緒にやって欲しいや、教育を手伝ってほしい等々、様々な話を受けるようになった。
- ✓ 地域における私に対する認識が変わり、地域を動かす一人のリーダーという形で認められて、色々なチャンスを得けるようになった。
- ✓ 今まで運送業を営む中で、運送会社の二代目なんてあまり見向きもされなかったが、いろんなお声がけをいただき、経営に参画してほしいとか、街の産業審議会や総合戦略の委員として参加してほしいとか、公の役職もいただくようになった。結構大きい変化だったと思っている。
- ✓ 今まで、運送業ということもあり、割と大手企業との取引が多かった。地域をないがしろにしていたわけではないが、地域の事業者と組むことは、ほとんどなかった。
- ✓ 事業構想としてたてたのは、地域のバイオマス産業、都市構想にこう参入するということの構想だったので、割と地域の人と関わる機会が多くなった。事業を進めていく上で官民連携事業でもあったため、街の人とも、「思い」を語り、こうした方が良いのではという意見をぶつけあう機会が多くなった。割と小さい町なので、真剣に話していると、「彼がいいのでは」と推挙される形で、地域の産業界の人たちや行政の町長ともざくばらんに話せる間柄にだんだん変わっていった。そんな中で、一本釣りでも声をかけられるようになった。
- ✓ 新しい事業を推進する中で、気づいてもらって、こんなことできるとか、一緒にやらないか等の声をかけてもらったような流れ。
- ✓ 運送業は、B2Bで時間通りに運んで当たり前みたいな感じがあり、ありがたいと言われたい職種のため、やりがいを感じられず、好きではなかった。
- ✓ 新たな事業をやった結果、社員たちドライバーやオペレーターが直接、地域の人と関わることになった。感謝され、すごくやりがいを感じたことを社員本人達からの証言としてそれが本人のモチベーションとなり、組織としてのモチベーションも結果的に上がってきた。
- ✓ 新しい事業への取組により本業(運送業)とのシナジー効果も生じたと考えている。例えば、プロジェクトチームでリーダー格になった子が、他の仕事(多能工みたいな形での人材育成をしている)のリーダーをやるようになって業務の幅が広がった。また、その事業や仕事に対する意識の改革ができて、他のドライバーにも良い影響を与えている。俺たち(社員)がやっている仕事は、生活にはなくてはならないことだ、と認識する機会が増えたと思う。
- ✓ ・リーダー格が、自分の仕事が社会や地域に役立っているという認識を持ち、それを伝播して行く形になった。この点は、組織に対するインパクトが大きかったと思う。

3. 課題設定型伴走支援を受けている際の周囲のサポートについて

3-1. 課題設定型伴走支援を受けているときに、社内外のステークホルダーの方からの協力は必要となりましたでしょうか。

- ✓ 当初は事業構想を社員に説明することは、苦勞したわけではないが、どう説明したらいいか、わからず戸惑った。

- ✓ 一人で仕事にオンしてやっていることに関しては、社内からそんなことやらずに自分の仕事をもっとやれよとか、そういう雰囲気にはならなかった。

3-2. 協力が必要であった場合、具体的にはどのような協力や理解を得る必要があったのか教えてください。

- ✓ 事業構想の実現に対して、経営陣からはやっていいと言われ、先代社長は完全に放任だった。先代社長は、創業者で数字は分からないが、ただただ稼いでくる、というようなタイプだったので、もう考えたならやってみたらいい、という感じで応援してくれた。社員に関しては、全員に話しても難しいと考えたので、プロジェクトチームをつくり、その上でやる意義ややり方、地域としての意義について、真剣に卓を囲んで議論し、それを担うのは君たち社員だと伝えつつ、私自身もプロジェクトチームに入りながら、バイオマス事業の推進をした。
- ✓ 社員にやっていきたいこと(事業構想、新しい事業)を意義とともに腹落ちするまで説明し、社員に納得してもらい、社員が自発的にやろうと思うような機会と体制を作った。
- ✓ 二回目の時は、組織化が課題と認識していた。要は私だけ仕事を持っていると、これ以上成長もできないので、社内での人材育成をして組織化を図っていくかについて課題感があった。仕事を少しずつ移譲して権限も委譲して、ということをフォローしながら、実務をやってもらった。
- ✓ 権限移譲を社員の人材育成の場に活用しはじめて、3年経って、今はようやく構築できたと思っている。
- ✓ 社長がなぜその仕事をやっているのかという認識から、でもこういうのが作り出せるからだ、という認識へ移行させるためには、少なくともその権限移譲先の幹部に対して、社長が考えていることの説明があるべきだと思っている。そうしなければ、たぶんやらされている感があると思うので、そこは丁寧に話して応援してもらえるような体制を作った方がいいと考えている。

3-3. 課題設定型伴走支援を受けるにあたって、もしくは受けている際に心がけていたことや心がけていた姿勢があれば、その内容を教えてください。

- ✓ 前半の経営未来塾の時は、自分の仕事は自分でこなしながらやっていたため、時間的にかなりしんどかった。課題設定があり期限があって、夜中まで対応し、次の日の朝までに提出する形をとっていた。その時間の作り方は、仕事プラスオンだった。でも自分でやると決めてやっているの、やらなきゃだめだと思った。
- ✓ しんどい状況でもやりきれたのは、支えてくれた伴走者メンターのおかげだと思っている。4カ月間、何がやりたいかもはっきりせずにウロウロしていたので、そこに付き合ってもらったのはありがたいと思っている。
- ✓ この伴走支援を受ける際の心がけとして、その姿勢は、従業員や特にその権限移譲先の社員に対しては、自分のやりたいこととそのために協力してほしい、というのを伝えて理解してもらうことは心がけていた。

4. 課題設定型伴走支援を受ける場合に必要となる時間や費用について

4-1. 課題設定型伴走支援を受けるにあたって、その取組にかかる時間をどのようにとらえておられ

たか教えてください。（例えば、コストとして認識したか投資として認識していたかなど）

- ✓ 半年というプログラムの期間は問題なかった、また、考えてアウトプットするには一番最適な長さかと思う。ただ、未来塾の時は、自分と向き合い、事業と向き合って意義出しをして、やることを決めるまでは四ヶ月ぐらいかかった。そこからたまたま事業構想の種があって、やりたいことと合致して、それを計画として落とし込んでいくという作業が、約一ヶ月半から二ヶ月で終わった。その際、十分に何回も数字をたたき直したかかということそこまでではなかった。なので、向き合う期間は、自分に向き合って本気で腹落ちするか次第で、個々の向き合い方とやりたいことが見つかるかどうかだと思うし、もう一か月位あれば、更に精査することができたと思う。

4-2. 課題設定型伴走支援を受けることで追加的に発生した時間やコストはありましたか。あった場合は、それはどの程度のものですか。

- ✓ 一回目の時は、自分の仕事にオンして、完全に自分の時間を潰してやった。二回目の時は、会社の中での協力や理解を得ながら、支援を受けるコストについて分散化を、会社の中で管理職に振る形で実行した。

5. 課題設定型伴走支援の経営者側からみた課題について

5-1. 支援を受けて、実際にその効果や有効性を感じられるのにどのくらいの期間がありましたか。

- ✓ 入塾一ヶ月後のセッション1が終わったか、セッション2が終わったかのタイミングで、その塾生で飲みに行く話になり、よそよそしく参加した。そこである人は、感銘を受けたのでコミットしてやるって言った人が一人。また、コンサルが入っているのだから、事業構想を書いてもらえばいい、というような人が一人。あと残りは、元々きっかけはやるために参加したのだからやらないと、という雰囲気だった。最初からやるとコミットした人は、海外展開している人だった。
- ✓ 三回目ぐらいから本気でやり始め、有効性を感じだしたのは、卒塾から三か月後ぐらい。卒塾してからやると決めたのでやるという状態になり、半年後の卒業式からは有効性を感じながら動いていて、事業としても効果が現れてきたので、それが日に日に大きくなっていった。
- ✓ 事業としての効果が表れたのは、卒塾してから三ヶ月ぐらい。その頃には、契約まで持っていけていた。事業構想としても、お客さんとの契約は多分三ヶ月から四ヶ月ぐらいで予定していた。そこから、トントン拍子でやっていった。8月に終了して12月か1月ぐらいに契約をして、3月からその事前準備として投資も開始した。
- ✓ 実際に数値的な効果が出るまでの期間としては、割と早かったと思う。
- ✓ 次年度からは新規事業としてカウントできたため、客先の個別の売上高と利益の概算値はすぐに把握できるようになった。
- ✓ 社員の給料アップは、反映まで少し時間はかかって、その次の年度だと思う。そこについてはずっと取り組んでいる。給料総額や雇用人数が指標としてはあるが、雇用人数でいうと倍に増えた。社員への給料も当時より10%以上15%位は成長していると思う。

5-2. 支援内容に対する満足度はどのくらいですか。

- ✓ 私自身は、本支援の有効性を一番感じていると思っている。また、塾の後もいろんな切磋琢磨

する機会を作ることを継続してやっている。

- ✓ 一番必要なプログラムとしては、リーダーシップセッションかと思う。セッション自体は感銘というか困惑も生んだのだが、その後のメンターや伴走者が答えは出さずに寄り添った形で問いかけをずっとしてくれる。それにより、自己と向き合って腹落ち感が出て、それに対する姿勢として、どうしていくのかについて考えるため、その寄り添い方とか、メンターの姿勢、問いかけが必須かと思う。一人ではたどり着けない。
- ✓ 同じ塾生グループで、仲間がいたのは、すごくいいことだと思う。
- ✓ 切磋琢磨できて本音で話せる経営者としての仲間を作ることを、個人的な裏ミッションとしていた。その仲間は手に入ったと思っている、また、未来塾二期の場合は、事業構想のその後の進捗を毎年必ず一回報告し合う会を開いている。見張り合うではないけれども、仲間がいることは重要だと私は思っている。
- ✓ 二期は、メンターが二人三人と複数ついてもらってそれぞれの切り口で話せたが、一対一だと、そこまで本当に向き合いきれんか不安なところがある。
- ✓ 自分で覚悟を決められるまでには、割と仲間がいた方がよく、一旦その構想を作ってから1対1でもよいのかもしれない。
- ✓ 一対一は月一回か二回ぐらいの頻度で話を聞いてもらえるメンターがおり、全体的にざっくばらんになんでも言える関係性ができていて、その中でお話しすることを継続している。それはすごく有効で、思いがぶれてないか、事業がまわっているのか等々厳しく言ってくれる。

5-3. また、その評価はどのような理由から感じられているものですか。

- ✓ 本質的な課題を設定する試みにおいて、個々の座学講座とその間に伴走して問いかけをするメンターがいる。メンターとは別に、壁打ち相手となる市の担当者がいた。本質的課題設定をして行く上で、メンターと伴走者は外せない要素ということ。

5-4. 支援の効果や有効性をあまり感じられない側面はありますか。

- ✓ N A

5-5. またその理由はなぜですか。

- ✓ N A

6. その他

- ✓ 二期生が終わった後に、3～5期生の候補として、事務局と一緒に声がけに行った。若手の次期後継者みたいな人や世代変わりしたばかりのタイミングの人には声がけしやすい。逆に大御所の60代50代後半とか60代の社長、現役社長とかだと、事業がある程度固まっており、どちらかというと事業承継に向けて動いている人たちが多く声かけづらかった。
- ✓ 事業承継がらみだと刺さりやすい支援だと思う。
- ✓ 二期生だけでなく、未来塾は5期やったが、経営者なので何もしていない人たちはいないと思っている。
- ✓ その塾の期間六ヶ月の中で向き合って本気でコミットしたかどうかについてむしろ問われると思う。結局、塾への取組の本気度は、その後の取組姿勢にも現れていると感じる。コミットして胸はれるような成果であれば、報告会にも必ず出席するし、できてなくても変えたことや協

業したこととかを話してくれる。そもそもコミットしてないと、出席もしない。

- ✓ やらされ感で参加した人が変革することもなくはないと思っており、いやいや参加するのも正直どうかと思うが、受けた結果、変革する人はたくさんいると思う。
- ✓ 「未来塾卒塾したら俺卒塾生」の様な雰囲気のスータース感みたいなのが一時期あった。
- ✓ 説明チラシが来たとして、いけないと思う。また、一回セミナーや説明会の開催や卒塾性からの声掛けもそれほど効果があるとは思っていない。
- ✓ 三～五期募集時に声がけした際も、直接話しても6割～8割断られた。二代目として事業承継する立場ではあるが、実務で手一杯という理由で断られた。
- ✓ 商工会や商工会議所でそれをやったとしても、正直難しいと思うところはある。参加企業へどうリーチしたらいいのかはちょっとわからない。
- ✓ 既存のやり方で、ただ支援を受けられます、という言い方だと、リーチはできないというのが、正直なところだと思う。説明の仕方は難しい部分だと思っている。
- ✓ 成果が出た指標でいうと、新規の売り上げがどれくらい伸びたのかであったり、収益性がどれくらい上がったのかであったりの情報がダイレクトに経営者としては響きやすいと思う。組織化やコミュニケーションの改善もあわせて推進はしているが、それを測る指標はないと思う。ただ、離職率はかなり落ちた。
- ✓ ダイレクトな指標は、売上と新規売上と利益率等々、利益ベースのところかと思う。
- ✓ あとは、ものづくりであれば生産性指標や、また、従業員給料の上昇率とか、があるかと思う。事業を生み出したカウントはしづらいかと思う。

以上

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。