

経営バイタル の強化書 KEIEI VITAL

経営者の「自己変革力」を高めるために
専門家の伴走支援を活用しましょう

経営力再構築伴走支援ガイドライン



中小企業・小規模事業者が成長・事業継続していくには、経営者自らが「自己変革力」を高めることが必要となりますが、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではありません。事業者の状況を把握した専門家の支援（伴走支援）を活用しましょう。

1 経営力再構築伴走支援ガイドラインとは

中小企業庁は、令和5年6月22日、全国の中小企業・小規模事業者の支援者に向けて、経営力再構築伴走支援の基本理念を解説するとともに、具体的な支援の進め方や留意点等について、実際の支援事例や効果的なノウハウ等を織り交ぜてとりまとめた「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を策定しました※1。

このガイドラインは、

- 【第1章】経営力再構築伴走支援を支える理論
- 【第2章】経営力再構築伴走支援モデルの概要
- 【第3章】経営力再構築伴走支援の実施主体
- 【第4章】経営力再構築伴走支援の進め方
- 【第5章】ケーススタディ

で構成されており、経営力再構築伴走支援モデルのもととなるプロセス・コンサルテーションの解説から始まり、経営力再構築伴走支援モデルの概要、具体的な進め方、ケーススタディが説明されています。また、経済産業省・中小企業庁、中小企業基盤整備機構をはじめ商工団体、金融機関、各土業の取組についても説明されています。

中小企業・小規模事業者が成長・事業継続していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となりますが、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではありません。事業者が経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、経営資源が限られ

た中小企業・小規模事業者の経営者が独力で行うことは困難な状況となっており、日常業務で多忙を極める経営者は、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因に手を付けられていないことが少なくありません。このため、経営者を支援する信頼できる第三者による伴走支援を活用することが必要となります。

「経営力再構築伴走支援」を実践するためには、支援する側に技能と配慮が求められますが、従来型の専門家の支援では、中小企業・小規模事業者の実態を専門家が把握できておらず、専門家の知見を十分に活用できていませんでした。従来、事業者を支援する専門家には、事業者の表に見えている問題の水面下に潜む真の課題は何か、経営者が自ら気づき、その解決に主体的に取り組むよう辛抱強く促す視点が十分ではありませんでした。専門家が事業者に寄り添い課題設定型の伴走支援を行い、その過程を取って通ることが、事業者のその後の自走化につながり、長い目で見れば、より効率的・効果的な支援をすることになります。

その一方で、「経営力再構築伴走支援」は、実務的には時間とコストがかかる傾向があり、その知見は事業者と共有するものではなく、支援者の暗黙知になりやすいという課題があります。この知見を「形式知化」しつつ支援者が共有・蓄積し、学習効果を上げることでコストを削減し、伴走支援の実効性を高めていく仕組みの一つとして、また支援を受ける事業者にも有用となるようにこのガイドラインは作成されています。

2 経営力再構築伴走支援モデルの概要

このガイドラインは事業者を支援する専門家向けに伴走支援の理論や実践ポイントが記載されていますが、支援を受ける事業者にとってもその支援を有効に活用するためには、専門家がどのような支援をすることが効果的であるかを知っておくことが役に立ちます。

人や組織への支援には、①専門家型（情報－購入型）、②医

師－患者型、③プロセス・コンサルテーション型の3つがあると分類されており、①は顧客が必要としている具体的な知識やサービスを専門家が提供する支援、②は医師が患者を診断・治療するように、顧客の状態を診断し、処方箋や専門的なサービスを提供する支援、③は実際に必要な支援策を判断する際、支援する側だけでなく顧客も参加して共同で調査し、顧客から必要な情報を

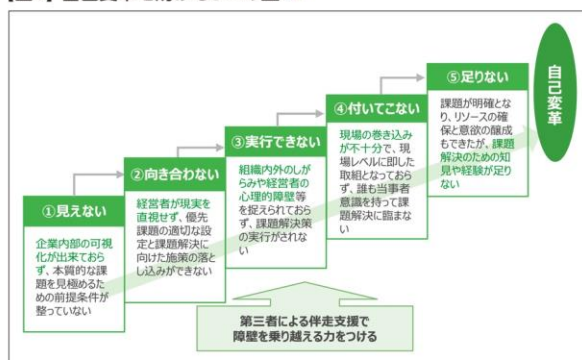
すべて打ち明けてもらえるほどの信頼関係を築く支援とされています※1。

事業者が抱える問題の本質は、事業者内部の複雑な事情や人間関係を知っている経営者や従業員こそが理解しているため、課題設定の段階から経営者や従業員とともに行うプロセス・コンサルティング、課題設定型コンサルティングが、中小企業・小規模事業者の経営支援の場面で有力な選択肢として期待されています。プロセス・コンサルティングを行うことで、課題解決の段階でも経営者や従業員が主体的に取り組み、支援者はそれを側面支援し、そのことで、課題解決力がその事業者根付けば、将来別の課題が発生しても、経営者や従業員が支援者の力を借りず、自ら課題を設定し解決に取り組むことが可能となります。経営力再構築伴走支援では、このプロセス・コンサルティング型の支援を行っています。

多くの中小企業・小規模事業者には【図1】で示す自己変革を妨げる典型的な5つの壁があり、経営力再構築伴走支援では、これらの5つの壁を企業が自立的かつ持続的に乗り越えられる状態にしていこうと目指しています。

経営力再構築伴走支援の実施に当たっては、対話と傾聴による信頼関係の構築(要素1)、気づきを促す課題設定型コンサルティング(要素2)、経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し(要素3)の3要素に留意することが必要です。

【図1】自己変革を妨げる5つの壁※2



3 経営力再構築伴走支援の進め方

具体的な伴走支援は下記のように進められます。支援を受ける事業者は下記の方法で伴走支援が進められているか、支援を受ける際に確認するとよいでしょう。

① 事業者と接する前～支援対象について～

支援機関によって、支援先の事業者を選定する場合もあれば、全ての事業者の相談対応に当たっている場合もありますが、いずれの場合においても、経営力再構築伴走支援の対象としての見極めが必要となります。

② 事業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～

支援の候補となる事業者を知り、経営力再構築伴走支援を採用できるかを見極め、事業者の取組意欲や受入姿勢の確認を行います。

③ 伴走支援の開始～信頼関係の構築～

伴走支援の開始時には事業者は経営力再構築伴走支援を経験していないため、支援に対する過大な期待や不安、不信任感など支援者との認識の相違があり、それが原因で信頼関係構築が円滑に進まないことがあるため、支援の進め方の工夫にも配慮が必要となります。また、事業者と話をすることは、相手に敬意を持って、じっくりと共感しながら話を聴く「敬聴」の姿勢が重要となります。

④ 気づき・腹落ちの促進～本質的な課題へのアプローチ～

事業者と良好な関係が構築できれば、引き続き複数回の対話を重ね、事業者の本質的な課題への気づきを促します。この事業者の気づきと腹落ちを促進させるためには、3つの要素(①多角的な視点、②言語化、③前向きな未来像の組立て)を意識します。また、隠れている潜在的課題を見極めるために、事業者が認識している課題(『表課題』)の原因を事業者と洗い出し、各々の原因について「なぜ」を繰り返して真因を事業者と共に探ります。

日常業務の中では明示的に表出しない潜在的課題は、事業者が認識している『表課題』の裏に隠れている本質的な課題(『裏課題』)であることも多く、支援者はこうした潜在的課題に目を向ける努力をすることが重要となります。事業者との対話から得られた情報の見える化や、事業者の気づきを促すために、事業内容や財務状況等の全体感の俯瞰に役立つ支援ツールとして、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、資金繰り表等を活用することも有効です。

⑤ 内発的動機づけ～オーナーシップの発揮～

本質的な課題への気づきと腹落ちがなされた後に課題の克服に向け

た取組を促しますが、その際に社内には現状維持や課題解決に否定的な反応を示す者がいることも想定されます。そのような場合には、なぜそのような立場を取るのか、それぞれの立場に立って対話を重ねて両者間で生じている組織構造上の課題を確認します。

⑥ 課題解決～行動変容・成功体験の蓄積～

課題解決を実現するには、経営者だけでなく、現場リーダーである役員・従業員のコミットメントも必要となるため、課題解決に向けた社内体制の構築が必要となります。

組織が継続的に自己変革できるための仕組み作りとして、PDCAサイクルを構築する必要があり、誰がいつまでに何をどの程度どのように行い、どれくらいの効果を見込むのか、施策は十分かなど具体的な検討を行いながらPDCAサイクルを実行していきます。

課題解決を進める場合には、最初から難易度が高いことや、時間がかかる大きな取組に着手させるのではなく、スモールステップで細かく取組を区切り、事業者が実行可能な取組から着手することが有効となります。支援者は、事業者の主体的な取組を促しつつ、必要に応じて専門的な助言や提案を加えますが、課題解決支援においては、国等が行う支援施策を活用するほか、中小企業基盤整備機構などによる専門家のサポートやよろず支援拠点等の支援機関に橋渡ししていくことも有効です。

⑦ フォローアップ～自走化、自己変革の実現～

支援成果が支援終了後も組織内に根付いているか、得られた学びを事業の成長にどのように活かしているのか、定性的な面に限らず、具体的な定量数値も含めてフォローアップすることが重要となります。

組織の自走化に向けては、従業員の意欲を引き出すことが極めて重要であるため、従業員の処遇や給与水準の見直し、賃上げ等が必要になることも考えられます。経営者の変革が従業員にも波及し全社的な意識変革、行動変容が起きていけば、事業活動にも影響を与え、組織改革に留まらず具体的な売上・利益や新規事業の創出等の成果につながっている可能性があるため、こうした成果を見える化し、事業者が自分達で変革を成し遂げたという達成感を得られるようフォローします。

※1 「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を策定しました(中小企業庁)(URL: https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.html)

※2 「経営力再構築伴走支援ガイドライン(PDF)」(URL: https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)