

中小企業の経営力再構築伴走支援の 展開・普及に向けた論考



鈴木 初
（有限責任監査法人トーマツ
マネージャー）



大草 駿
（有限責任監査法人トーマツ
シニアスタッフ）



佐藤 慶太
（有限責任監査法人トーマツ
スタッフ）

< 要 旨 >

経営者自らが自社の経営課題に「気づき」を得ることで、自己変革力を身に着けることを重視した経営力再構築伴走支援の考え方は、2022年3月に中小企業庁によって「伴走支援の在り方検討会報告書」の中で示された。これを受けて、中小企業基盤整備機構やよろず支援拠点等、様々な支援機関によって経営力再構築伴走支援が実践され、2023年6月には当該取り組みの中で得られた知見やノウハウがガイドラインとしてまとめられた。しかし、伴走支援における知見やノウハウの形式知化や経営力再構築支援の全国展開に関しては発展途上の段階であるといえよう。

本稿では、筆者らが中小企業庁から受託した経営力再構築伴走支援員派遣等事業等で得られた知見をもとにして、経営力再構築伴走支援を現場で実践する際に必要となる考え方や留意点等を整理した。具体的には、①支援のアプローチ、②支援者スキルと有効な手法、③支援機関におけるマネジメントの在り方の3つの観点でまとめている。

①では、ガイドラインで示されたアプローチを中小企業、特に小規模事業者へ適用させる際の留意点を示しており、支援実施の前捌きとして理念やビジョンを検討するサポートや、課題設定型支援である経営力再構築伴走支援においても課題解決型支援が必要になる場合がある点について言及している。

②では、経営力再構築伴走支援の要諦である「対話と傾聴」において、支援先企業の本質的課題に関する経営者の気づきを促すために必要なスキルと、有効な手法について触れている。経営者自らが本質的課題に「気づき」を得るプロセスに重きを置く経営力再構築伴走支援においては、経営者の思考の整理を目的とする可視化と構造分析が伴走支援の実効性に大きく影響すると考えられる。

③では、組織的に伴走支援を実施する際の支援体制とマネジメントの在り方について考察しており、支援内容に関するPDCAサイクルを回していくにあたり、客観性のある支援内容のモニタリングの重要性を示している。

目次

- I. はじめに
- II. 経営力再構築伴走支援を進める際の留意点
 - 1. ガイドラインで示された支援アプローチ
 - 2. 前捌きとして理念やビジョンを考えるサポートの必要性
 - 3. 本質的課題設定支援と短期的課題解決支援のバランス
- III. 伴走支援者に求められる創造的対話技法
 - 1. 経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべき三要素
 - 2. 対話と傾聴の考え方
 - 3. 一方的ではない提案や問いかけによる本質的課題への気づきや腹落ちの促進
- IV. 具体的な支援事例
 - 1. 支援アプローチの事例
 - 2. 創造的対話技法の事例
- IV. マネジメント
 - 1. 組織的支援における適切な実施体制やマネジメントの必要性
 - 2. 組織的支援における適切な実施体制やマネジメントの在り方
- V. おわりに

I. はじめに

昨今、経営環境が激変する中で、中小企業は厳しい状況に直面している。中小企業庁は、このような情勢下における中小企業への伴走支援の在り方を、経営力再構築伴走支援モデルにまとめた¹。この経営力再構築伴走支援は、組織開発の研究者である米国のエドガー・シャイン氏が提唱している「プロセス・コンサルテーション」の考え方²をベースとし、傾聴を基軸とした対話を通じて経営者に本質的課題への「気づき」を得てもらうことを基本姿勢とする。

中小企業庁は、地方経済産業局、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点等の支援機関と連携しつつ、地方経済産業局で実施された課題設定型の伴走支援を広く展開するための

取り組みを実施している。また、商工団体、士業団体、金融機関等の中小企業支援機関によって構成される「経営力再構築伴走支援推進協議会」からは、2023年6月22日に「経営力再構築伴走支援ガイドライン（以下、ガイドライン）」³が策定され、経営力再構築伴走支援の進め方や、支援を実施する際の留意点がまとめられた。しかし、実際の中小企業支援の現場で経営力再構築伴走支援を展開するためには、より具体的な支援事例から得られた知見をもとに、現場で活躍される支援者にイメージを持ってもらうことが重要になる。

中小企業庁では「伴走支援プラットフォーム」⁴によって事例の集約と共有化を進めているが、現場の支援者が実践可能な、汎用的なスキル

1 中小企業庁（2022）「中小企業伴走支援モデルの再構築について ～新型コロナ・脱炭素・DX など環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～（伴走支援の在り方検討会）」。

2 詳細については、エドガー・H・シャイン（2017）『謙虚なコンサルティング クライアントにとって「本当の支援」とは何か』英治出版 等を参照。

3 中小企業庁他（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。

4 中小企業庁「伴走支援プラットフォーム」。https://bansoushien.jp/（2023年8月21日最終閲覧）

を示すまでは至っていない。経営力再構築伴走支援の全国展開には、これまで実施された個別の支援事例や取り組みを抽象化して、支援のポイントやノウハウを整理し展開することが望まれる。

そこで本稿では、ガイドラインによって示された経営力再構築伴走支援について、現場で実践するための支援のポイントやノウハウを整理し、ガイドラインを補足することで、経営力再構築伴走支援の全国展開に寄与することを目的とする。なお、支援のポイントやノウハウは、有限責任監査法人トーマツが事務局を務めた「令和3年度事業環境変化対応型支援事業（経営力再構築伴走支援員派遣等事業）」（以下、伴走支援事業）⁵から得られた知見をもとに考察した。

筆者らは、経営力再構築伴走支援の全国展開を図っていくためには、支援アプローチ、支援者スキルや有効な手法、支援機関のマネジメ

ントの3つの観点での取り組みが重要だと考えている。そのため本稿では、はじめにガイドラインで示された支援アプローチの補足として、実際の現場支援において留意すべきポイントを述べる。次に、伴走支援事業によって得られた知見をもとに、経営力再構築伴走支援を実施する支援者（以下、伴走支援者）が、経営力再構築伴走支援を実施するために必要なスキルや手法について検討する。特に、伴走支援者が経営者と創造的に対話を進めるためのスキルとして、可視化の重要性について述べる。最後に、商工団体等の支援機関が組織として、地域の中小企業等に経営力再構築伴走支援を実施していくうえでのマネジメントの在り方について、実施体制、伴走支援の進捗管理、支援内容の品質担保の観点から整理し、士業の方等が個人として経営力再構築伴走支援の考え方による支援を実施する際に、必要となる取り組みについて述べる。

⁵ 2022年6月から2023年3月まで実施。有限責任監査法人トーマツが派遣事務局として関与していた。

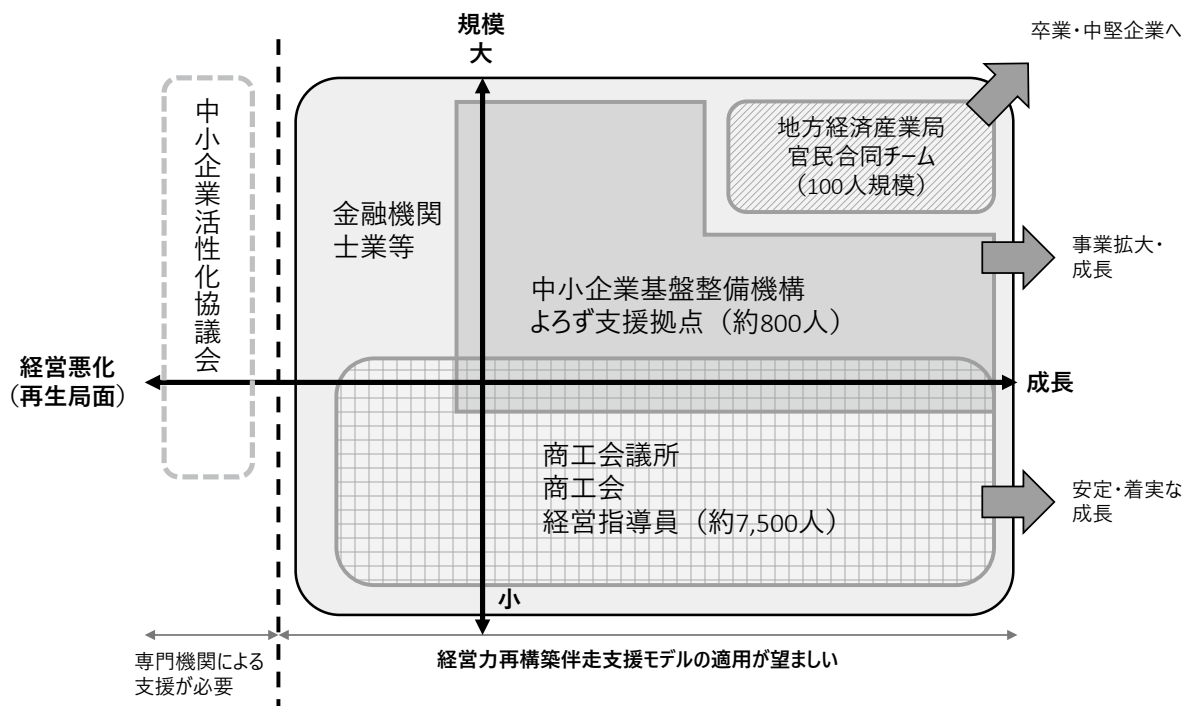
Ⅱ. 経営力再構築伴走支援を進める際の留意点

1. ガイドラインで示された支援アプローチ

ガイドラインでは経営力再構築伴走支援の考え方を基調とした支援のプロセスが支援アプローチとして示された。この支援アプローチは、地域未来牽引企業等の中規模事業者から地域経済やコミュニティを支える小規模事業者まで、多くの経営者に有効な支援手法として紹介されている。また、支援主体別の支援の在り方についても整理されており、組織としての支援機関と、個人としての伴走支援者の取り組み内容や期待される役割がまとめられている。

他方、伴走支援の在り方検討会による経営力再構築伴走支援の取りまとめや、ガイドライン策定のもとになった事例は、地方経済産業局やよろず支援拠点の支援対象になる企業が多く、中小企業の中では比較的規模が大きく成長局面にある企業が多い（図1）。そのため、経営力再構築伴走支援の全国展開に向けては、我が国の企業数の84.9%を占める小規模事業者への普及をはじめとした、経営力再構築伴走支援の対象となりにくかった企業に対しても、経営力再構築伴走支援の適用可能性や現場支援の実態に即したガイドラインの補足を検討する必要がある。

図1 経営力再構築伴走支援の対象企業



出典：中小企業庁他（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」22頁

2. 前捌きとして理念やビジョンを考える サポートの必要性

経営力再構築伴走支援は、対話と傾聴によって、本質的課題について経営者に「気づき」を得てもらうことで自己変革力を養うことを目的とする。この本質的課題への気づきの前提となるのが経営者の経営に対する考え方や思い、理念・ビジョン等であるが、当該事業で事務局が伴走支援者を派遣した事業者の中には、これまでに理念やビジョンについて考えたことがない経営者や、会社の方針について具体的なイメージが持てていない経営者も見受けられた。特に、**図1**における比較的規模が小さい企業や、再生局面に近い局面にある企業に対する支援では、経営者自身が理念やビジョンについて考えが整理されておらず、対話と傾聴によって伴走支援を進めても経営者自身で本質的課題に到達することが難しいケースが発生した。このようなケースでも、実効的な伴走支援を行うため、経営者がこれまでに理念について十分に考えたことがあるか否かで支援企業を分類し、支援アプローチを柔軟に変化させることが望まれた。理念やビジョンについて十分な検討ができていなかった企業に対する支援では、経営力再構築伴走支援を適用する前に、伴走支援者が経営者自身に考えてもらう機会を提供することで、対話と傾聴により経営者自身が気づきを得る拠り所となる理念やビジョンを整理し、伴走支援効果をより高めることができると推察された。なお、経営状態の悪化が懸念され、経営改善や再生支援等が必要な事業者の場合には、

専門性の高い課題解決支援が早期に必要となることから、「中小企業活性化協議会」等の専門的な支援機関での対応が必要となるとガイドラインで示されている。そのため、本章で述べる理念やビジョンを考えるサポートは、経営力再構築伴走支援の適用の前捌きの位置づけであり、再生局面にある企業の場合では必ずしも有効な支援手法ではない点に注意が必要である。

中小企業における理念やビジョンの策定状況については、中小企業白書2022年版⁶の中で、株式会社東京商工リサーチが中小企業・小規模事業者20,000社を対象として実施したアンケート調査（2021年11月から12月にかけて実施、回収5,318社、回収率26.6%）が参考となる。調査によると、中小企業のうち87.1%の企業が、「経営理念・ビジョンを明文化している」と回答している（**図2左**）。しかし、「経営理念・ビジョンを明文化している」と回答した企業のうち、現在の経営理念・ビジョンを策定した主体については、46.1%が「現経営者」、36.6%が「創業者」、17.3%が「創業者以外の歴代経営者」と回答している。したがって、アンケート調査に回答した全企業の中においては、経営理念・ビジョンを策定した主体の割合は、40.2%が「現経営者」、31.9%が「創業者」、15.0%が「創業者以外の歴代経営者」となる（**図2中**）。

以上より、現経営者が自ら経営理念・ビジョンの策定を行っていない企業は、全体の46.9%となる。これに経営理念やビジョンを明文化していない企業の割合である12.9%を加えると、

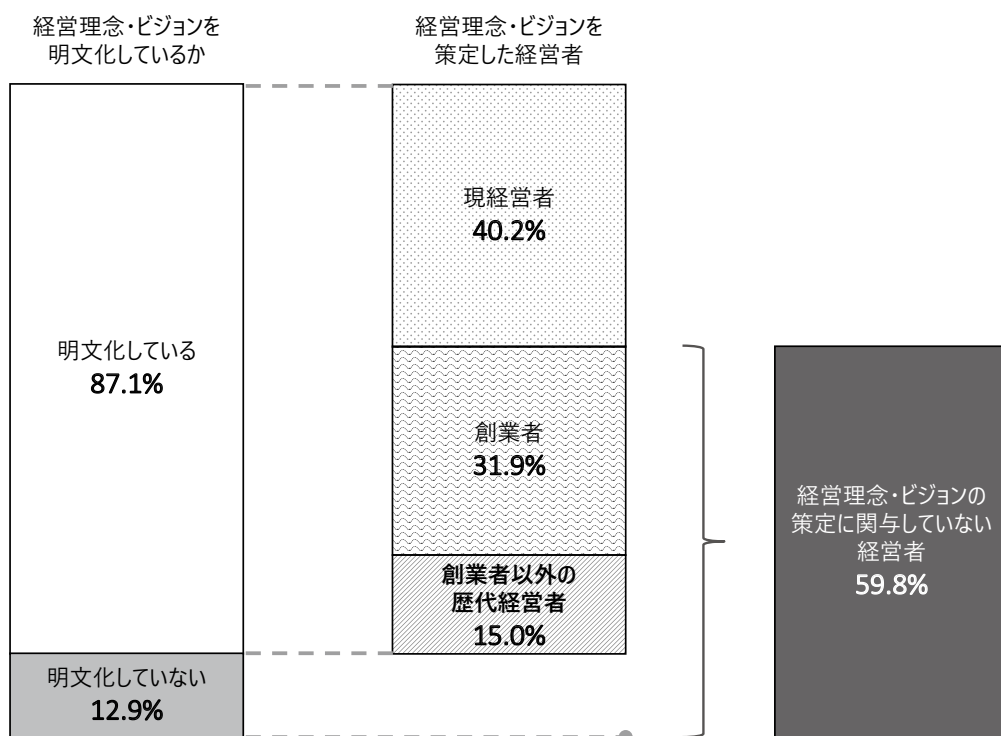
6 中小企業庁（2022）「中小企業白書」。

全体の59.8%の企業において現経営者が経営理念やビジョンの策定に関与していないことになる（図2右）。

伴走支援事業では、現経営者が自分自身で経営理念やビジョンを策定していない支援先において、現状で策定されている経営理念・ビジョンと、経営の状況や現経営者の考えに乖離が

生じているケースが散見された。理念・ビジョンは本質的課題特定の拠り所となる重要な情報であるため、そのようなケースも含めて経営力再構築伴走支援を適用していく場合、支援の前捌きとして経営者の思いや考えを整理しつつ、理念やビジョンについて考えるサポートをすることが必要になる。

図2 自分自身で現在の経営理念やビジョンを策定した経営者の割合



3. 本質的課題設定支援と短期的課題解決支援のバランス

経営力再構築伴走支援は、経営者の抱える本質的課題の設定に力点を置くことが特徴的であるが、設定した本質的課題の解決アプローチの検討やその実行についても、重要な支援プロ

セスとして位置づけている。また、課題設定から課題解決へと向かうプロセスは必ずしも一方方向に流れるものではなく、本質的課題の設定とその課題解決の双方を行き来することが多い。経営力再構築伴走支援ガイドラインでも、差し迫った課題解決を経営者から求められた際は、

課題解決支援を先に行うことが信頼関係の構築につながると示されている。

実際の中小企業支援の現場においては、中長期的な対応となる本質的課題設定とその解決支援に加え、短期的課題の解決支援が必要になることが多い。喫緊の短期的課題を多く抱え、それらが本質的課題への対応を阻害したり、経営状況の悪化を招いたりしているケースも散見される。しかし、経営力再構築伴走支援を進める中では、対話と傾聴において抽出された本質的ではない短期的課題については、対応が劣後してしまうことがある。

支援先の中長期的な成長、その前提となる本質的課題特定をサポートを実効的なものにするためにも、経営力再構築伴走支援においては、これらの短期的課題への対応を支援プロセスの中で進める必要があると考えられた。短期的課題の解決は即効性が期待されるため、経営者の満足につながり信頼関係構築や支援に向き合う意欲を向上させるばかりでなく、経営者が伴走支援者との対話や、本質的課題解決への取り組みに充てるリソースを確保し、ひいては伴走支援全体の実効性を向上させることにもつながる。

地方経済産業局やよろず支援拠点等の支援機関において、短期的課題へ対応するための体制を構築している例として、本質的課題設定を支援するチームと、短期的課題解決を支援するチームをそれぞれ分けて設け、前者の支援で特定された短期的課題を速やかに後者へ連携するといった体制を整備している組織がある。伴走支援中に短期的な課題が抽出された際に、本質的課題以外の課題への対応は劣後にするのではなく、本質的課題設定と同時進行で対応するか、もしくはそれらの課題解決に特化した専門家等に適切につなぐことも必要となる。これは、中小企業診断士等の個人として伴走支援を実施する際も同様であると考えられる。

短期的課題の解決支援の重要性については、中小企業の中でも比較的規模の小さい支援先に限った話ではない。しかし、喫緊の課題対応に追われることが多い小規模事業者等の企業へ支援を行う場合は、支援プロセス全体における短期的課題対応の比重が大きくなるため、より一層、課題特定支援と課題解決支援のバランスに留意し、どのタイミングでどの短期的課題に取り組むのかを検討しながら支援を進める必要がある。

Ⅲ. 伴走支援者に求められる創造的対話技法

経営力再構築伴走支援における基本的な支援の流れがガイドラインによって示された(図3)。支援先の規模や成長ステージ等により状況が大きく異なるため、支援の内容や手法は画一的に定まるものではない一方で、基本的な支援の流れおよび、各支援段階における具体的な手法や注意事項をまとめた点は新しく、現場の伴走支援者にとって非常に有用であると言える。

一方、筆者らが伴走支援事業において伴走支援者を支援先企業に派遣し、事務局の立場で伴走支援の取り組みや成果を確認した中で、

伴走支援者が現場で経営力再構築伴走支援を実行する際に最も苦慮していたポイントとしては、伴走支援者が答え(本質的課題や課題解決アプローチ)を直接的に経営者に伝えず、経営者自身の気づきにより本質的課題の腹落ちを促さなければならない点である。このポイントについては、ガイドラインでも一方的ではない提案や問いかけの重要性として言及されているものの、具体的な問いかけや提案の手法については示されていない。そこで、以下では伴走支援者に求められるスキルを整理したうえで、その創造的対話技法を実現するための具体的手法について検討した。

図3 経営力再構築伴走支援の基本的な支援の流れ



出典：中小企業庁他（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」35頁

1. 経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべき三要素

伴走支援の在り方検討会では、経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべき三要素（以下、旧三要素と記載）を、旧要素1「支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい」、旧要素2「経営者の『自走化』のための内発的動機づけを行い、『潜在力』を引き出す」、旧要素3「具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける」と整理した（図4左）。他方、新たに示されたガイドラインでは、経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべき三要素（新三要素

と記載）を、新要素1「対話と傾聴による信頼関係の構築」、新要素2「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、新要素3「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」と整理している（図4右）。これらを比較すると、新三要素を紹介するセクションの冒頭では「具体的な支援手法は自由であり多様です。相手の状況や局面によって使い分けましょう。」と記載がある一方で、旧要素3の内容は文章で補足されるに留まり、新三要素では削除されている。また、新たに新要素2が追加され、経営者に気づきを促すことが強調されている。

図4 経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべき三要素

	旧三要素	新三要素		
ドキュメント	経営力再構築伴走支援在り方検討会報告書	経営力再構築伴走支援ガイドライン		
公開日	2022年3月15日	2023年6月22日		
三要素の冒頭文	事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者を支援する際に生じるギャップアプローチ（問題点検型アプローチ）の課題を解消するためには、まず目先にある問題の解決を目的に据えるのではなく、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とすべきである。経営力再構築伴走支援を実施するにあたって踏まえるべきは、以下の三要素である。	経営力再構築伴走支援を実施するにあたっては、以下の三要素を踏まえよう。なお、伴走支援の手法は、支援先事業者の規模や成長段階、経営改善・再生段階といった経営の局面によっても異なります。具体的な支援手法は自由であり多様です。相手の状況や局面によって使い分けよう。		
三要素	旧要素1	支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。	新要素1	対話と傾聴による信頼関係の構築
	旧要素2	経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。	新要素2	気づきを促す課題設定型コンサルテーション
	旧要素3	具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。	新要素3	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

ガイドラインでは、経営力再構築伴走支援の目標を、対話と傾聴を通じて様々な専門知見を組み合わせながら経営者に気づきを促し、経営者が自らの考えと意思を持って自己変革できる

力を引き出すことと明記している。すなわち、自己変革できる力（≒自走化）は経営者の気づき（≒内発的動機づけ）によって引き出され、経営者の気づきは対話と傾聴を通じて促される

ものと整理できる。このことから、ガイドラインによって示された経営力再構築伴走支援の新三要素は、**新要素1**によって**新要素2**を、**新要素2**によって**新要素3**を実現するといった、手段と目的の関係として解釈できる。

本章では、経営力再構築伴走支援の目標である、**新要素3**「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」を達成するための手段として、**新要素1**「対話と傾聴による信頼関係の構築」について検討する。

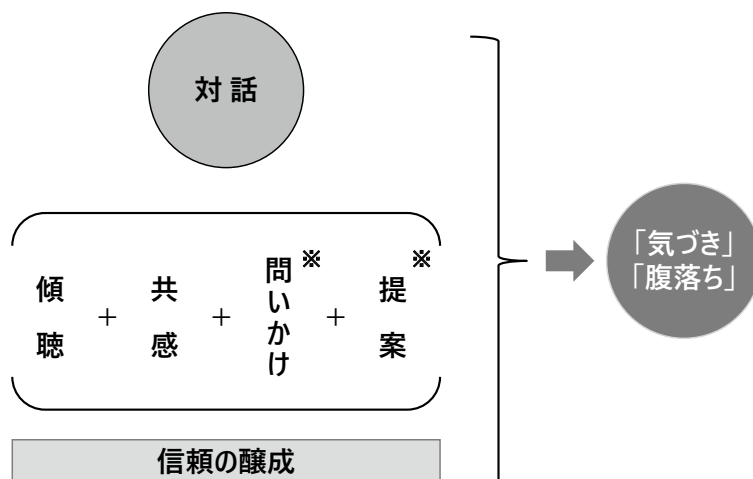
2. 対話と傾聴の考え方

はじめに、対話と傾聴について整理する。経営力再構築伴走支援において好ましい対話の在り方は、ガイドラインによって定義されているように、**図5**の傾聴、共感、問いかけ、提案の4要素に整理できる。ガイドラインによれば、一連の対話を通じて、伴走支援者が経営者の気持ちに寄り添い、経営者が「孤独から解放された」と感じるようにすることが理想的であるとされる。筆者らは、傾聴と共感については主に支援前半、問いかけと提案については支援後半にて比重が置かれ、それぞれが支援の進捗や支援先の特性等を踏まえて適切な割合でなされる必要があると考える。たとえば、支援前半では伴走支援者が経営者と対話をする際に、相手の話を仮説や偏見を持たずに傾聴し、経営者の立場や考えに共感することで伴走支援開始時の信頼関係の構築を促す必要がある。支援後半では、傾聴や共感によって聴き出した

内容をもとにさらに問いかけや提案を行うことによって、経営者自身が考えを整理できるように対話を重ね、経営者の本質的課題の気づきや腹落ち、内発的動機付けを促す必要がある。

伴走支援事業における伴走支援では、この傾聴と共感による信頼関係構築と、問いかけと提案による本質的課題への気づきや腹落ちの促進の両者のバランスが崩れたために、実効的な支援が実現できなかったケースが散見された。たとえば、支援において傾聴と共感を意識しすぎたために、伴走支援期間中に経営者から得られた情報の掘り下げが十分実施できなかったケースがある。このようなケースでは支援後半における対話の方法を、傾聴と共感から、問いかけと提案に切り替える必要があったと考える。また、経営者との信頼関係が十分に醸成されていない支援序盤に、仮説を持った問いかけや提案をしてしまっていたために、答えありきの伴走支援になることや、提案を経営者から拒絶されてしまったケースもある。このようなケースでは支援前半における対話の方法を、問いかけと提案よりも傾聴と共感に重点をおいて支援を進める必要があったと考える。このように、経営者にとって実りある対話を実現するためには、伴走支援者は経営者の話をありのまま受け入れる傾聴・共感と、仮説を持ちながら本質的課題への気づきと腹落ちを促す問いかけ・提案を、支援の中で適切に使い分けることが求められる。

図5 経営力再構築伴走支援において好ましい対話の在り方



※一方的な提案や問いかけではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

出典：中小企業庁他（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」18頁

3. 一方的ではない提案や問いかけによる本質的課題への気づきや腹落ちの促進

ガイドラインによって示された、経営力再構築伴走支援において好ましい対話の在り方（図5）において、対話を構成する要素である問いかけと提案に付記された「一方的な提案や問いかけではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの」という注釈に注目したい。仮に、支援前半で経営者と伴走支援者で十分な信頼関係が構築できていたとしても、一方的な提案や問いかけによって本質的課題設定を促すことは経営力再構築伴走支援の考え方に反する。従来の支援である「医師—患者型」の支援では、課題設定は伴走支援者がデータに基づいて行い、課題解決の方法は伴走支援者が提供し経営者がその方法を実行するが、一方、経営力再構築伴走支援は「プロセス・コンサルテーション型」と定義され、経営者が気

づきを得るプロセスに重点を置き、課題設定を伴走支援者と経営者が共同で行う。経営者の自己変革力を養うという経営力再構築伴走支援の目標を鑑みると、経営者自身が本質的課題に気づきを得るプロセスが極めて重要である。そのため、伴走支援者は本質的課題に対する仮説は持ちつつも、対話の中で答えありきの誘導的な問いかけや、経営者に対して本質的課題とその解決策を提案するような進め方は望ましくないとされている。筆者らは、中小企業支援の現場において、経営力再構築伴走支援の実践することの難しさは、この課題設定の方法にあると考えている。そこで、一方的な提案や問いかけによらずに経営者の気づきを促す手法の1つの例として、可視化について解説する。

可視化は複雑な現象の把握やメカニズムの解明に用いられ、情報の共有化を行う技術や手

法として広く認識されている。この可視化を伴走支援の場における対話の内容についても実施することで、経営者は自身の考えや課題の構造を視覚的に把握することができる。この可視化により、伴走支援者による一方的な問いかけや提案をすることなく、経営者自身による本質的課題に対する気づきと腹落ちをより促すことが

できると考えられる。図5では、ガイドラインが示した基本的な支援の流れの中で、「④気づき・腹落ちの促進」と「⑤内発的動機づけ」のフェーズに必要な、本質的な課題へのアプローチを記載し、それぞれに対応する可視化手法と事例を図6で整理した。

図6 本質的課題へのアプローチに対応した可視化手法と使用イメージ

本質的課題へのアプローチ	必要な可視化スキルの例	可視化スキルの使用イメージ
事業目標の把握・整理	事業目標、事業計画の「観える化」	企業の既存の事業目標や事業計画を俯瞰する。ローカルベンチマークや経営デザインシート等のフレームワークやツールを使用することも1つの手段である。
支援先概況の把握・整理	事業概況の「見える化」	企業の財務情報やその他の事実など、支援に必要な定量的・定性的な情報を、資料を提供してもらうなどして、目に見えるようにする。
課題の洗い出し・要素分解	洗い出し・要素分解した課題の「視える化」	「見える化」で提供してもらった情報を掘り下げることで、数字とそれらの数字が起因し発生している事象の関係・課題を視えるようにする。
課題の構造分析と本質的課題の特定	本質的課題を特定するための「診える化」	「視える化」で明らかにした数字と事象の関係・課題について、さらに詳細に診ていくことで、解決策を検討するのに必要となる、具体的な問題点を明確にする。
本質的課題の対応方法の検討	本質的課題やその対応方法の「観える化」	全体を俯瞰して観ることで、「診える化」で明確にした本質的課題、その解決策や事業計画との整合に乖離や矛盾、不整合がないかを観る。

(1) 事業目標、事業計画の「観える化」

はじめに、支援先の事業目標や事業計画、理念やビジョン、経営者の思いや考え等を俯瞰して確認できるように「観える化」していく。これにより、経営者が想定している支援先のあるべき姿やそれを実現するためのKPI、具体的な取り組み等を把握、整理する。ここで整理された事業の未来像や経営者の価値観は本質的課

題特定の拠り所となるため、伴走支援者はヒアリング内容を必要に応じて深掘りしていくとともに、それぞれの記載内容に現時点で乖離や矛盾、不整合がないかを確認していく。

(2) 支援先概況の「見える化」

事業計画やあるべき姿の全体像が把握できれば、次は支援先企業の事業内容や財務情報

等、伴走支援実施に必要な情報をヒアリングしながら、目に見えるようにしていく。ここでの「見える化」では、得られた情報を分析し、加工して表現するというよりも、ヒアリングした内容をそのまま文字に起こしたり、マトリックスで整理したりしていく。この単純な可視化や言語化だけでも経営者の思考が整理され、気づきにつながることもある。

(3) 洗い出し・要素分解した課題の「見える化」

ヒアリングにて支援先の課題が洗い出せれば、その課題を掘り下げること、例えば財務情報における数字とそれらの数字が起因し発生している事象の関係や課題を視えるようにしていく。ここでの「視える化」では、得られた元の情報と、それを要素分解した内容との関係性が視認できるようにしていく。経営者の抱える課題がどのように要素分解されたのかが一目で分かるように「視える化」されていれば、深掘りされた内容に対する経営者の納得感も高まる。

(4) 本質的課題を特定するための「診える化」

「見える化」と「視える化」によって支援先概況や課題が深掘りできれば、これらに加えて支援先のありたい姿や事業目標も同時に確認できるように「診える化」することで、本質的課題について検討できるようにしていく。ここでの「診える化」は伴走支援者が本質的課題を提案するというよりも、支援の中で収集・深掘りされた情報を整理し、経営者が自ら本質的課題に気づくための素材が視覚化されることを目

的として実施されるのが望ましい。本質的課題設定についてはあくまで経営者が内発的にできるように、伴走支援者は留意する必要がある。

(5) 本質的課題やその対応方法の「観える化」

最後に、「診える化」によって特定された課題をもとにして対応方法等を検討し、対応方法と今まで整理された情報の全貌が俯瞰できるよう「観える化」していく。これにより、支援先の概況から本質的課題への対応に至るまでのプロセスに不整合が生じていないかを確認する。また「観える化」によって、経営者が提供した情報と本質的課題とのつながりを再度確認する機会が生まれ、経営者の本質的課題解決への腹落ち、内発的動機付けを促すことも期待される。

本章では、経営力再構築伴走支援の目標である経営者の自走化のための内発的動機づけを達成する手法としての創造的対話技法の中で、特に可視化を取り上げて紹介した。可視化は、支援の局面や経営者の特性等を考慮して適切に活用することで、経営者の本質的課題に対する気づきや腹落ちをより促すことができる。ただし、可視化手法はあくまで経営者の本質的課題に対する気づきや腹落ちを促す手段やツールであることに留意が必要である。経営力再構築伴走支援においては、具体的な支援手法は自由であり多様である。そのため、伴走支援者は経営者の状況や局面によってツールを使い分ける必要がある。

IV. 具体的な支援事例

本章では、Ⅱ章で述べた、ガイドラインで示された支援の流れの補足、およびⅢ章で述べた、可視化手法について、伴走支援事業で観察された支援事例を示す。ここでは本稿の整理に従って、具体的な支援事例を示すことで、伴走支援者に現場支援におけるイメージを持ってもらうことを目的とする。紹介する支援事例は、対話の中で本質的課題を特定し、可視化によって経営者が「気づき」を得た結果、組織の自己変革力を引き出した事例である。

1. 支援アプローチの事例

(1) 事業者と接する前

～支援対象について～

対象事業者は従業員数100名ほどの製造業者であり、経済産業局からの紹介を受けて伴走支援を開始した。伴走支援者を派遣する前に、事務局により紹介機関である経済産業局へのヒアリング、および経営者へのヒアリングを行った。事前ヒアリングで経営者から伺った、自社の課題と考えている事項は「中間管理職の人材育成」であった。

(2) 業者・支援者双方の理解

～伴走支援に入る前に～

事務局による2回の事前ヒアリングによって得られた情報から、事業者に派遣する伴走支援者について検討し、製造業のバックグラウンドを持ち、システム導入やコスト算定の仕組みづくり、人材育成に関して支援経験を有する中小企業診断士に依頼することを決定した。伴走

支援者に対しては、経済産業局が同席のもと、事前ヒアリングで得られた内容を伴走支援開始前に共有した。伴走支援者（主担当）、経済産業局（副担当）および事務局（副担当）の3者によって伴走支援事業者の支援チームが組成された。

実際の伴走支援は訪問形式で行われた。第1回支援の前半では、事務局より経営力再構築伴走支援のコンセプトや対話と傾聴によって支援を進める旨を丁寧に説明することで、経営者と伴走支援者間の支援アプローチの認識合わせを行った。

(3) 伴走支援の開始

～信頼関係の構築～

第1回支援の後半では、伴走支援者から、経営者の抱えている現状や初期的な課題について、ローカルベンチマーク等を用いて網羅的にヒアリングした。そのうえで、第2回支援では、ヒアリングで得られた内容をマインドマップで「見える化」したものを投影し、マインドマップを確認しながら論点別に現状や課題について深掘りした。ヒアリングした内容が視覚的に示されることで、経営者が考えたことのなかった部分や、伴走支援者の理解が至っていない部分に対話の中で明らかになった。ここまでの段階では具体的な提案はせず、傾聴と共感によって対話を進めた。

(4) 気づき・腹落ちの促進

～本質的な課題へのアプローチ～

第1回支援および第2回支援では、会社側から事前に共有いただいた課題のみに着目するの

ではなく、網羅的なヒアリングを実施した。企業側で挙げられた多くの課題が視覚的に整理され、第3回支援の中で、経営者との対話の中で本質的課題を特定することができた。可視化手法を用いて、一方的な問いかけや提案ではない丁寧な対話を重ねたことで、経営者と伴走支援者で設定した本質的課題に対する経営者の納得感が高かった。

経営者および伴走支援者は、本質的課題を、管理会計の高度化と組織強化に設定し、前者を社長および経済産業局、後者を担当役員および幹部職員と伴走支援員がメインで担当して伴走支援を進めた。各回の支援では、冒頭と最後に企業側の担当者全員と支援チームの全員で、全体支援における各回の位置付けと、それぞれの課題に対する支援の目的や進捗を共有した。経営者の問題意識が高く、かつ短期的に成果が見込みやすい管理会計の高度化の支援を並行して進めることで経営者の伴走支援に対するモチベーションを高める狙いもあった。

(5) 内発的動機付け

～オーナーシップの発揮～

管理会計の高度化の取り組みでは、一部の製品を例として、原価計算のロジック策定を行った。単に計算方法を提示するのではなく、他製品への応用や今後の展開も見据えてレクチャーを行った。

組織強化の取り組みでは、傾聴によるヒアリングの結果、対象事業者は会社拡大に伴って、組織階層や人事考課制度の導入によってハード的側面は整いつつあるものの、社員のモチベーションや心情等の会社のソフト的側面が追い付

いていない状況であると推察された。支援チームでは、そのような仮説のもと、第6回訪問支援で社員プレヒアリングとして数名の中間管理職に会社に対する意見や課題をヒアリングし仮説を深め、全社員向けのアンケートにより会社の実態を定量的に調査した。また第7回訪問支援では、全社員向けのアンケートの内容を定性的に補足するような情報を数名の社員からヒアリングし会社のソフト的側面を調査した。

(6) 課題解決

～行動変容・成功体験の蓄積～

管理会計の高度化の取り組みでは、今回策定したロジックを形式知化することで、担当者レベルでも原価計算が実施できる状態を目指し、他製品へのロジックの展開を図った。また、各製品の原価が把握できることで、作業工程やラインの見直しが発生することが想定された。

一方で、組織強化の取り組みでは、会社に生じている課題について経営者自身を含む経営層にも要因があることに自ら「気づき」、腹落ちするには時間がかかると想定された。そのため、全10回で構成される伴走支援では、経営者が本質的課題についてしっかりと腹落ちすることをゴールとして設定した。支援チームではどのように経営層に「気づき」を得てもらうかを議論し、社員アンケートおよび社員ヒアリングで得られた調査結果について、支援チーム側の見解や示唆を加えることなく個人が特定されない形で整理し、経営者をはじめとする経営層に示すことにより、本質的課題への「気づき」と腹落ちを促した。

その結果、管理会計の取り組みでは、一部

の製品の原価計算ロジックの形式知化が図られ、組織強化の取り組みでは経営層が会社に生じている課題について「気づき」を得た。

(7) フォローアップ

～自走化、自己変革の実現～

伴走支援の中で、支援チームは会議体の設計についても言及し、持続的に現場の意見を吸い上げる仕組みを構築することを検討した。また、伴走支援終了後に経済産業局の支援メニューを活用したフォローができるような関係づくりについても支援の中で意識した。

2. 創造的対話技法の事例

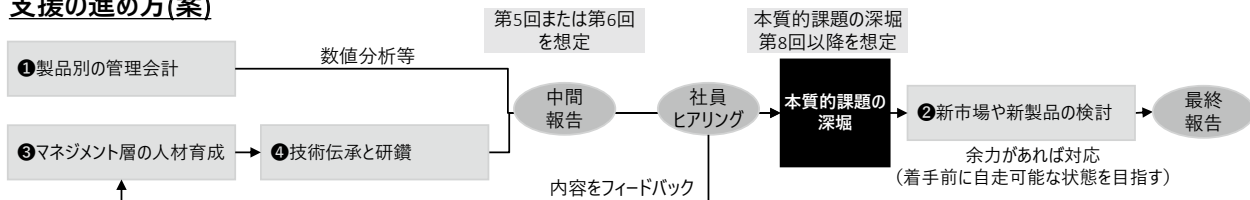
(1) 本質的課題と支援アプローチの「見える化」

本支援においては、本質的課題に対する支援アプローチや進め方についても対話を重ね、経営者の思いや考え、事業計画との整合性を踏まえて、本質的課題と支援アプローチを整理することで認識合わせを行っていた。その中で伴走支援者は、経営者と共にホワイトボードを使用し、マインドマップで整理されたヒアリング内容を構造的に可視化しながら対話を進めていた。その結果、経営者が本質的課題について気づきを得ることができたと思料する。

図7 支援アプローチや進め方の「見える化」の事例

	ポイント	体制	ヒアリング先	アプローチ(案)
即効性 大	管理会計の高度化	①製品別の管理会計	・ 伴走支援者	・ 担当幹部 ・ 価格交渉力を高めるためにも、間接費の配賦方法をヒアリングし製品別の管理会計の高度化
		②新市場や新製品の検討	・ 全員	・ 幹部5名 ・ 本事業では①で素地を作ることに注力 ・ 10回支援での進捗を見ながら検討
即効性 小	組織体制の強化	③マネジメント層の人材育成	・ 事務局 ・ 経済産業局	・ 社長 ・ 社長がマネジメント層に求める水準を社長ヒアリングと社員ヒアリングで整理 ・ 社長にご確認いただき、水準の明文化
		④技術伝承と研鑽	・ 事務局 ・ 経済産業局	・ 幹部5名 ・ 社長が目指す、製品の技術レベルと、職人の技術レベルを整理 ・ 社員ヒアリングで、現場の職人の思いを吸い上げる

支援の進め方(案)



(2) 事業者の本質的課題に対する腹落ちを促すための会社状況の「診える化」

当該支援では、当初は課題が経営層と中間管理職、一般社員のそれぞれの役職の間、または、入社3年以内のコロナ禍入社社員と入社3年以上の社員の間における考え方や意識のギャップにあると想定していた。しかし、調査の結果、中間管理職をはじめとする社員が経営層や会社に対して意見や考えを伝えることができていない「会社の風通しの悪さ」が本質的課題として抽出された。なお、支援チームでは第3回の訪問支援で企業の本質的課題を仮説として持っていたが、会社の状況を調査することで仮説検証するとともに、経営者への本質的課題に対する気づきや腹落ちを促した。その際の工夫として、支援チーム側の見解や示唆を加えずに「現在の会社の状況」として経営者に集計結果を提示した点がある。従業員による経営者に対する否定でも、会社の採点でもない丁寧にお伝えしてから調査結果を開示した。結果として、調査結果をもとに経営層で自発的に数度の会議が実施され、経営者側からいくつかの気づきやそれに対する対応方針が支援チームに示された。支援チームでは、それらの対応方針やそこに至った考えや検討過程をお伺いしながら、今後の対応について対話を重ねることで会社の状況や本質的課題を「診える化」した。

IV. マネジメント

1. 組織的支援における適切な実施体制やマネジメントの必要性

ガイドラインでは、経営力再構築伴走支援の担い手として、様々な支援実施主体が紹介されている。これらの実施主体は、経営支援機関等の組織的に支援を実施する主体と、各種士業等の個人で支援を実施する主体に大きく分けられ、前者としては経済産業局の官民合同チーム、よろず支援拠点、商工会・商工会議所、中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会、金融機関・信用保証協会の5つの組織類型、後者としては公認会計士、社会保険労務士、税理士、中小企業診断士、弁護士の5つの士業が挙げられている。

これらの実施主体が経営力再構築伴走支援を進めていく際、支援アプローチや必要となる基本的なスキルや手法が大きく異なるということではなく、支援主体が組織であっても、個人であっても、本稿で論考した内容を踏まえた伴走支援の実施が望まれる。これに対して、組織的な支援主体については、本稿のⅡ章およびⅢ章の内容に加えて、実施体制や進捗管理、支援の品質担保のためのマネジメントの在り方についても検討が必要になると考えられる。

組織的な主体による伴走支援の実施に際して適切な実施体制やマネジメントの必要性は支援現場においても唱えられているが、画一的な方式やスキームが構成されるまでには至っておらず、様々な支援主体が実施体制やマネジメントの在り方について試行錯誤している段階であると言える。この点について、2023年度版中小

企業白書では、関東経済産業局が実施する商工会議所の経営指導員等を対象とした「課題設定型支援」を身につけるためのOJT事業⁷が紹介されており、伴走支援事業に参加した浜松商工会議所の伊達克彦経営支援課長のコメントが示されている⁸。当該取り組みは商工会議所の経営指導員による課題設定型伴走支援スキルの取得が主な目的とされていたが、伊達氏は「『(経営指導員だけではない) 組織的な支援パッケージの構築』を実現したいと考え、この事業に参加することを決めた」と述べており、経営力再構築伴走支援を実施していくためには、組織的な支援実施体制と支援のマネジメントの在り方も構築する必要があることを示唆されている。

本章では、この実施体制やマネジメントにつき、筆者らが実施してきた伴走支援事業の実例等を踏まえながら、適切な実施体制やマネジメントに必要な要素、および伴走支援者が具体的に実施すべき事項について、汎用性の高いスキームの1つを紹介する。なお、本章の内容は組織的な支援実施主体である経営支援機関が対象となるが、各種士業等の個人で支援を行っている主体で支援が進められる場合であっても、組織対応でのスキームを参考にしながら支援の品質に関するセルフチェックを行っていくことは可能と料する。

2. 組織的支援における適切な実施体制やマネジメントの在り方

経営支援機関等による支援実施体制と支援

⁷ 当該取組に共同する形で、筆者らが関与していた中小企業庁の経営力再構築伴走支援員派遣等事業において派遣した伴走支援員も、支援チームに参加し企業支援を実施した。

⁸ 中小企業庁(2023)「中小企業白書」II-340頁。

⁹ みやこ事業者伴走支援実践研修。委託元は宮古商工会議所で、令和5年4月から11月まで実施予定。

のマネジメントの在り方については、筆者らが関与している伴走支援事業の実例の1つである、岩手県宮古市の宮古商工会議所で実施されたOJT形式での事業者伴走支援実践研修⁹の内容が参考となる。この取り組みは令和5年度より、商工会議所職員の経営力再構築伴走支援能力の向上を目的として実施している。

宮古商工会議所では、事業者の支援を行う際、支援先事業者1社に対して支援担当者1名での支援が進められており、担当者以外の職員への支援内容や支援状況の共有等は行われていなかった。しかし、経営力再構築伴走支援を商工会議所として実施していくためには、各職員の支援スキルの向上に加えて、支援を統括する商工会議所による支援事業の運営や運用能力の向上も同時に図る必要がある。そのため、事業者伴走支援実践研修では支援担当者への研修に加え、経営力再構築伴走支援を実施していくうえで必要となる組織的対応の体制構築を進めている。具体的には、支援実施体制における①支援チームの構築、並びに②統括事務局を活用した多層的な支援管理体制の構築について検討を進めている。

(1) 支援実施体制

①支援チームを構成する必要性

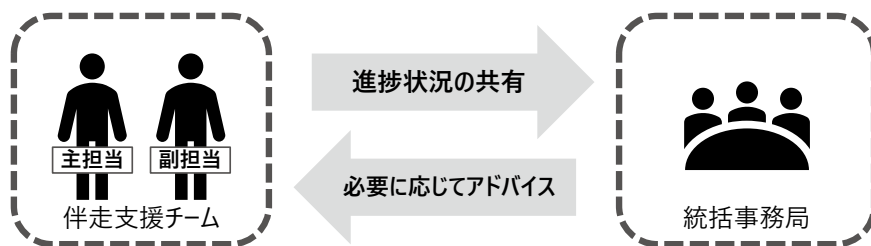
経営支援機関等によって経営力再構築伴走支援を実施する際には、支援先事業者1社に対して、少なくとも主担当と副担当による伴走支援者2名以上によるチーム体制を構築することが望ましい。このように複数の伴走支援者によ

りチームを構成して支援を行うことで、多面的な視点による状況分析を行いながら経営力再構築伴走支援を進めていくことができる。また、課題の構造化を経て本質的課題の特定を進めていくうえでの、伴走支援者間による相互確認も可能となる。

宮古商工会議所においても、支援先事業者1

社に対して、少なくとも主担当と副担当の支援担当者2名を配置している。また、支援先事業者への訪問面談は、可能な範囲で主担当と副担当の2名での訪問を推奨しているが、それが難しい場合は、主担当は訪問面談実施後速やかに、支援内容について副担当に共有する体制を構築している。

図8 伴走支援チームの体制



上記のような体制を構築したうえで、伴走支援チームは事業者への訪問支援の前後で、支援内容に関する共有と協議を行う。訪問支援実施前には主担当と副担当の間で訪問時の支援の進め方を相互に確認する必要があり、主担当が訪問時の支援先への確認事項、協議事項、伝達事項等の取りまとめおよびそれぞれをどのように進めるかのタイムスケジュールや問いかけの方法等を計画し、副担当と共有する。また、訪問支援実施後には主担当は副担当に実施結果の共有を行うことで、事前計画の内容を過不足なく確認し支援先事業者との協議が十分に行えたか、次回訪問面談時まで何を準備しておく必要があるか、支援先事業の方向性に対する仮説について別の観点での検討事項はないか等を共有・協議する。

②統括事務局を活用した多層的な支援管理体制を構築する必要性

支援チームの進捗状況や品質管理については、統括事務局を設置し多層的な支援管理体制を構築して運用していくことで、客観性を担保しながら管理を行うことが望ましい。具体的な方法としては、支援チームと統括事務局の間で訪問（面談）支援実施前後に打合せを実施することで管理していくとよいと考える。打合せでは、訪問（面談）支援時の時間の使い方、確認すべき事項、対話をどのように進めていくかの共有および事後打合せでの次回訪問（面談）支援に向けたフィードバックを行う。

宮古商工会議所においても、伴走支援に関わるメンバー全体でそれぞれの伴走支援先の支援進捗状況を共有する共有会議を定期的に

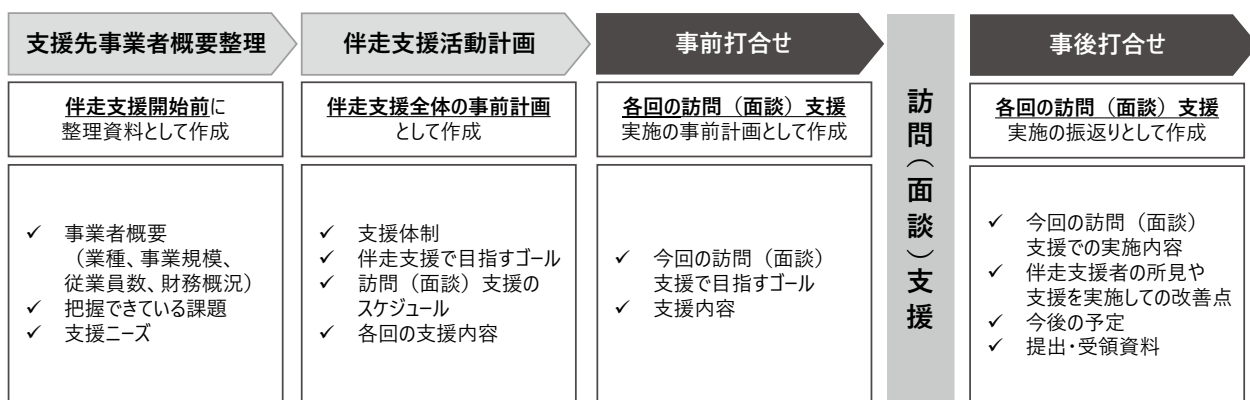
開催している。この共有会議の目的は、進捗状況を全体で把握すること、および相互に相談しあえる体制を構築することであり、相互の支援実施内容や状況を知る機会となっている。

(2) 支援マネジメント（モニタリング）の在り方

複数の伴走支援者により構成される支援チームの組成と統括事務局と支援チーム間の多層的な支援管理体制の構築が必要であることは上記の通りであるが、それらを構築した上で、支援マネジメントやモニタリングを実施し、実効性のある組織運営を行っていく必要がある。

支援マネジメント（モニタリング）において重要なことは、支援の進捗を適切に管理し、支援の中で発生した問題点や支援内容の改善点を次回支援に活用することである。そのため、統括事務局は支援チームが支援先の事業者への訪問（面談）支援を行うにあたり、初回の訪問（面談）支援の前に伴走支援全体の活動計画をモニタリングする。また、各回の訪問（面談）支援の際には、支援チームと事前および事後の打合せ機会を持つとともに、支援チームは訪問（面談）支援の実施内容の報告と取りまとめを行い、その中で統括事務局がモニタリングを実施していくことが望ましい。

図9 統括事務局による支援マネジメントやモニタリングの例



① 統括事務局と支援チームによる訪問（面談）支援事前打合せ

事前打合せでは、支援チーム全体で目指すゴールや活動計画について協議し、支援チームにおける伴走支援員の役割を相互に確認する。また、次回訪問（面談）支援で目指すゴールや

次回訪問（面談）支援の実施予定内容まで認識のすり合わせを実施しておく必要がある。なお、次回訪問（面談）支援の実施予定内容に関しては、支援の狙い、すなわちどのような意図で次回支援を行うのかといった観点で記載して管理することが望ましい。

②支援チームによる訪問（面談）支援実施 結果報告の取りまとめと事後打合せ

また、支援チームは訪問（面談）支援の都度、支援実施内容等の次の事項について取りまとめを行う。内容としては、訪問（面談）支援実施結果（目指すゴールに対する達成状況）や支援員の所感や改善点、次回以降の訪問（面談）支援の予定（支援先事業者への依頼事項、次回訪問（面談）支援予定の内容、次回訪問（面談）支援までの準備事項）等が記載事項として挙げられる。

なお、統括事務局はこれらの取りまとめを確認する際、記載内容から読み取れる支援の具体的な内容だけでなく、記載内容のまとめられ方や書きぶりにも留意する必要がある。端的に論理的な整合性を有して取りまとめられている場合は、当該支援チームによる支援は進捗上、支援品質上、統括事務局目線では評価できる支援が行われていることが多い。これに対して、訪問（面談）支援実施結果報告の記載内容が端的に整理されておらず、具体性に欠けている場合については、支援品質面で統括事務局としては注意を要する。伴走支援者が支援先の概況や課題を構造化できていないことが、記載内容上の抽象的な記載や論理的な飛躍としてそのまま現れることも多く、支援にて発生している問題を発見する糸口となりやすい。当該取り組みの中での工夫した点の1つとして、支援チームが統括事務局に対して報告する際の報告フォーマットは、あえて自由度の高い設計にしたことが挙げられる。

支援チームは、上記、各事項を取りまとめのうえ統括事務局との間で、事後打合せを行い、

支援の方向性の微調整等を行う。

以上をまとめると、伴走支援者は、支援にあたり、①支援先事業者概要整理、②伴走支援活動計画、③事前打合せ、④事後打合せの大きく4つに関して、伴走支援の管理者および伴走支援担当者間で状況、進捗、支援内容の共有を行うことになる。特に、③事前打合せおよび、④事後打合せは、訪問（面談）支援での限られた時間を有効に活用するために重要なプロセスとなる。

③モニタリング内容をもとにした統括事務局からのサポート

上記、事前打合せや事後打合せを行うことで、次のような支援先事業者とのコンフリクトの原因となる事象を早期に確認し、必要に応じて統括事務局から支援チームに対してのサポートを実施することが可能となる。

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

以上のような支援マネジメント（モニタリング）を実現できる支援実施体制を組成することが、経営支援機関等で組織的に経営力再構築伴走支援を実施していく場合には必要となる。

（3）個人の伴走支援者による経営力再構築伴走支援の中でのセルフチェックの必要性

経営支援機関等での組織的な経営力再構築伴走支援の実施に対して、社会保険労務士、税理士、中小企業診断士、弁護士等、個人の伴走支援者が経営力再構築伴走支援を実施する場合、複数の伴走支援者による支援チームの組成や支援チームと統括事務局による多層的な進捗や品質の管理体制を構築することは難しい。そのため、個人の伴走支援者が独自に経営力再構築伴走支援を進めていく際には、前述の事前打合せ事項や事後打合せ事項を、伴走支援者がセルフチェックの項目として確認しながら進めていくことで、進捗と品質の管理を独自に行うことが必要となる。

V. おわりに

本稿では、経営力再構築伴走支援の全国展開に向けて、支援のアプローチ、支援スキルの要諦である対話手法と、本質的課題の腹落ちを促進するための傾聴した内容やその構造の可視化の重要性について論考した。また、商工団体等の経営支援機関が組織内の伴走支援者や外部の専門家等と協力体制を構築しつつ、組

織的に経営力再構築伴走支援を実施していくための実施体制、進捗管理、伴走支援者サポート等のマネジメントの在り方について検討した。

中小企業支援を行っているベテランの伴走支援者においては、本稿で論考した支援アプローチや、対話とそれを支える可視化等は、普段の支援において実践されていると考えられる。しかしながら、普段から無意識に行っているために、そのアプローチや手法を言語化、可視化して意識することは少ないのではないかと思料する。本稿の内容を、経営力再構築伴走支援を実践する手法の1つとしてご認識いただくことで、後進の方の育成等の一助としてご活用いただければ幸甚である。これに対して、中小企業支援の取り組みを始めて間もない伴走支援者においては、本稿の内容から経営力再構築伴走支援を現場で実践する際のイメージを持っていたければ幸いである。

また、商工団体や地域金融機関等で組織的に地域の中小企業支援を行っていくうえで、各担当の伴走支援者に支援内容を任せるのではなく、本稿で整理しているような組織的な支援実施体制の構築、進捗管理と支援品質を担保するマネジメント体制の構築、伴走支援者の支援スキルに対する理解の深化の双方を進めていくことで、より実効性のある支援を進めることができると考えられる。

【参考資料】

- エドガー・H・シャイン（2017）『謙虚なコンサルティングクライアントにとって「本当の支援」とは何か』英治出版
- 中村和彦（2015）『入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる』光文社
- 中小企業庁（2022）「中小企業伴走支援モデルの再構築について ～新型コロナ・脱炭素・DXなど環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～（伴走支援の在り方検討会）」
- 中小企業庁他（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」
- 中小企業庁「伴走支援プラットフォーム」。
<https://bansoushien.jp/>（2023年8月21日最終閲覧）
- 中小企業庁（2022）「中小企業白書」
- 中小企業庁（2023）「中小企業白書」