



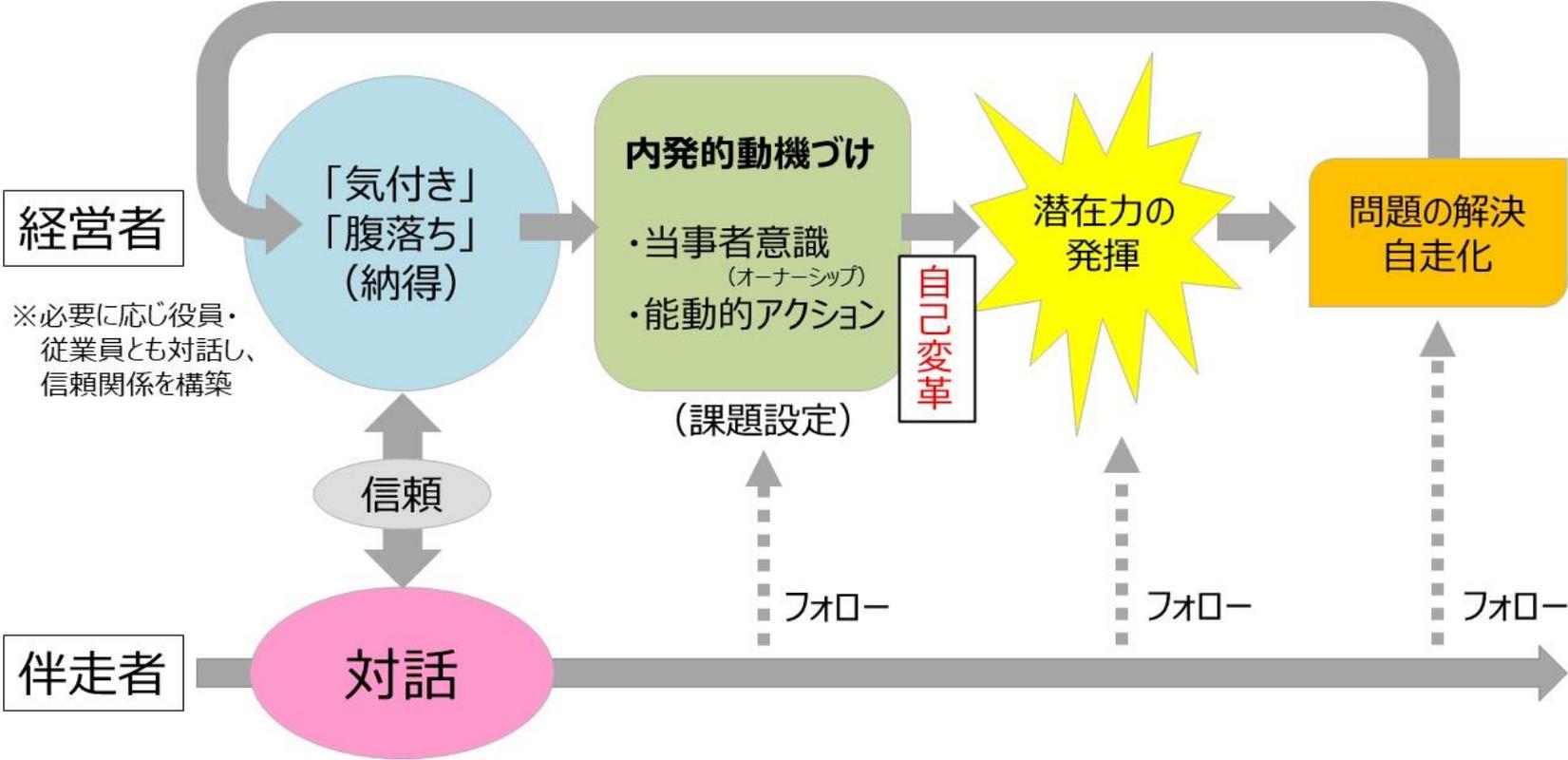
経営力再構築伴走支援の推進

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/report/report.pdf>

令和4年10月
中小企業庁経営支援部

経営力再構築伴走支援について

- 中小企業を取り巻く環境変化が著しく、不確実性が高まる時代においては、経営者の「経営力そのもの」が重要となり、企業の「自己変革、行動変容」を促す支援が必要となっている。
- このため、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、企業の「本質的課題」を設定し、経営者の「気付き・腹落ち」を促すことにより、社内での能動的アクション、潜在力の発揮につなげ、課題解決に向けた企業の「自走化」を目指すこととする（プロセス・コンサルテーション）。



【参考】「プロセス・コンサルテーション」について

- 組織開発の研究者であるMITのエドガー・H.シャインは、「プロセス・コンサルテーション」を次のとおり定義づけている。

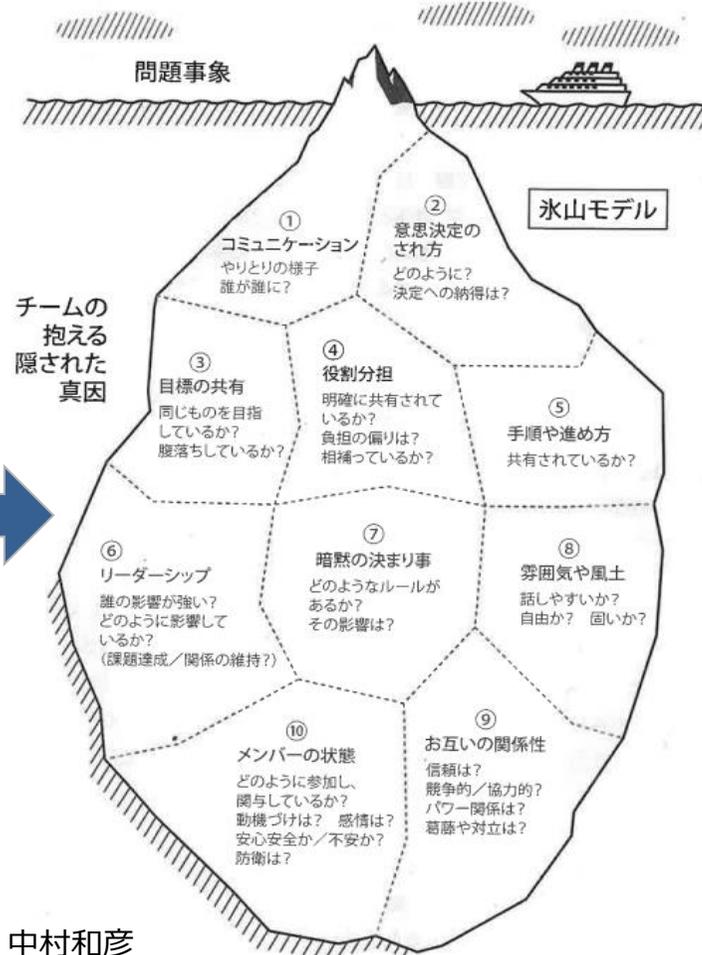
「プロセス・コンサルテーションとは、クライアントとの関係を築くこと。それによって、クライアントは自身の内部や外部環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになる。その結果、クライアントが定義した状況が改善される。」

プロセスは目に見えにくい (冰山モデル)

目に見えている課題の水面下に、課題の真因となるプロセス（組織における特定個人やグループ内での関係的過程）が潜んでいる。

【組織開発の3ステップ】

- ①見える化
- ②対話
- ③ビジョン（未来像）の共有



○コンサルタントは自分で答えを出すのではなく、クライアントが自ら道を見出せるよう支援しなければならない。コンサルタントや支援者の問いかけや聞く姿勢によって、クライアントは自分自身にとって本当に気がかりなことや、これまで目を背けていた大切なことに気づく、この一点に集中することが、本当の支援だ（E.H.シャイン「謙虚なコンサルティング」）。

○企業へのアプローチ（対話と傾聴）や自走化視点での課題設定（表面的課題の真因を探る）、真因への気づきを通じた能動的取組への動機付け等には「プロセス・コンサルテーション」の考え方を応用。

【参考】「技術的課題」と「適応課題」とは

- リーダーシップ研究者である、ハーバード大のR.ハイフェッツは、世の中の問題は、既存の解決策が応用できる「**技術的課題**」と、当事者自身が問題の一部であることから、既存の解決策の応用では効果が無く、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「**適応を要する課題**」に二分されるとし、**リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的課題」の解決策を当てはめて解決しようとする**こと、と指摘。
- その上で、ハイフェッツは、「**適応課題**」に対処することには**当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自分達の捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要**と主張。

	技術的課題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が 分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない(既存の 思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使うこと によって解決できる	既存の思考様式を変えて、行 動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った 人(権威を持つ人)によって解 決できる	関連する人々との探求と学習 が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者(本 人の思考様式や行動も影響)

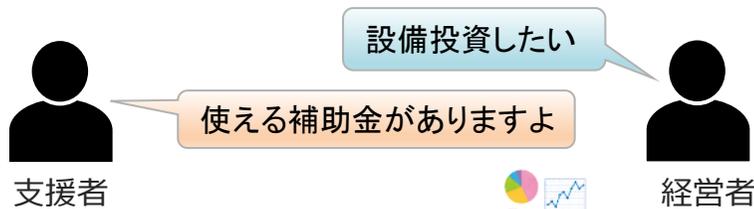


これまでの伴走支援との違い

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題に止まらず、それが解決されない裏の課題、**本質的課題**を特定することが重要。
- 傾聴と対話を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の思い、考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気付き、腹落ち**することができ、**自走化への動機付け、自己変革力の向上**となる。

課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き
(ex. 補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）

経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を重ね、**経営者自身が本質的な課題に気付き、腹落ち**へと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動**（**自走化への動機づけ・自己変革力の向上**）



経営力再構築伴走支援の意義・可能性

- ① **中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大**
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② **経営者、従業員という「人」への投資**



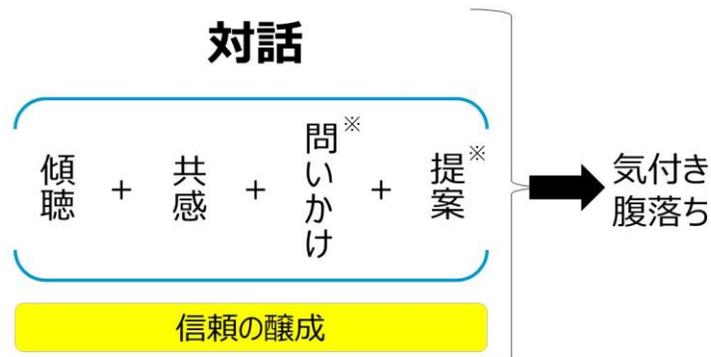
事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に幅広く裨益

経営力再構築伴走支援モデルの三要素

- 経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力の強化・再構築をすることを目的とした「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素は以下のとおり。

要素一 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

- 相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感することが重要であり、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提。
- その上で、さらに問いかけを発することで、相手の想い、考えを言語化してもらい、相手の頭の中を整理していくことが重要。
- 場合によっては、支援者側から提案を行うことも有効。一方的にならず、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識することが重要。
- 支援の入り口段階では、「御用聞き」等をきっかけとし、面談を重ねて信頼関係を構築することも有効。



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

好ましい対話の例

- 相手に敬意を持って、否定せずに話を聞く「敬聴」の姿勢
- 事業性理解のために行う対話
- 自分が支えるから大丈夫、と相手を励まし、背中を押す対話

避けるべき対話の例

- 上から目線の態度
- 支援者が一方的に話をする
- 次々に質問をする詰問型

要素二 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

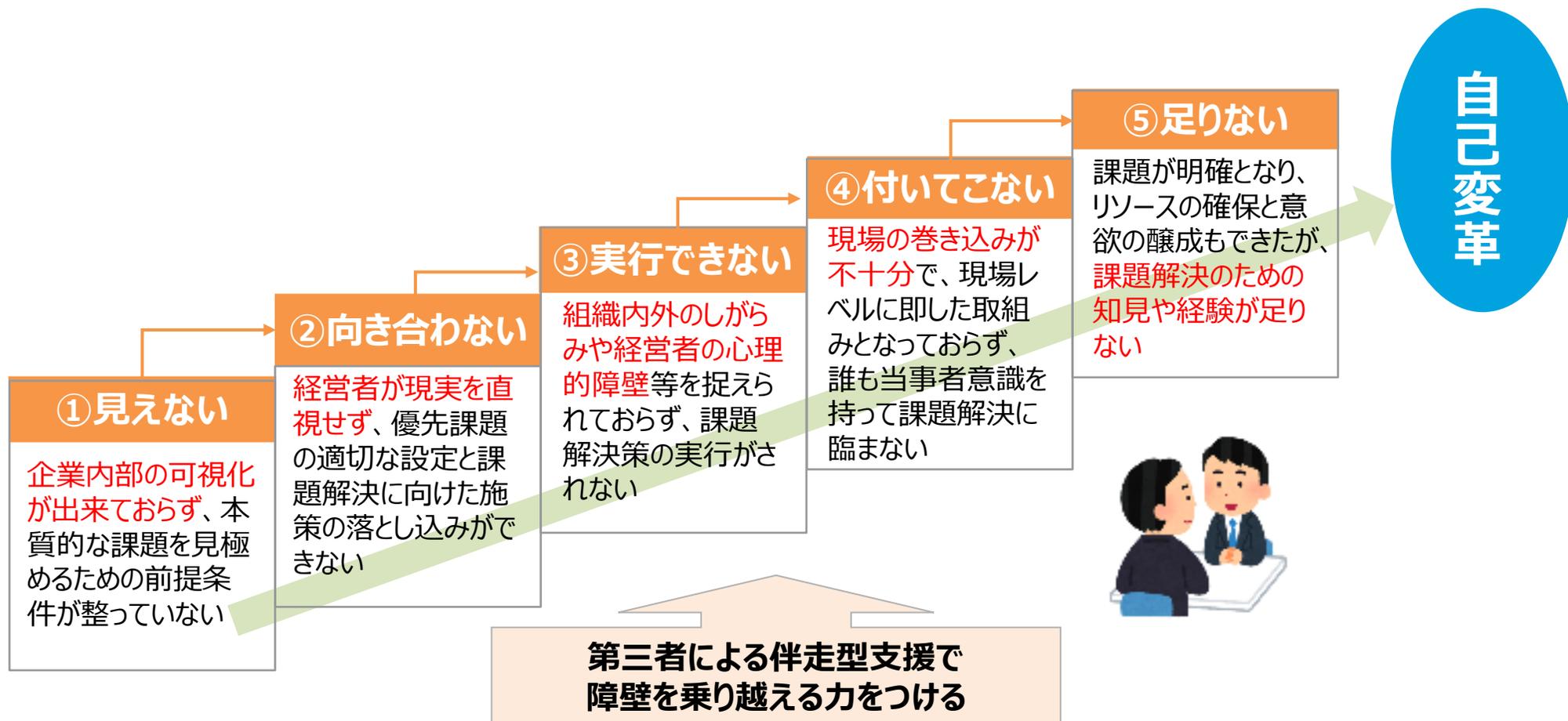
- 経営力強化のためには、経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識を持って、能動的に行動することが必要。「内発的動機づけ」が適切に行われれば、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、「潜在力」の最大限発揮に繋がる。これが「自己変革力」、「自走化」である。
- 経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者や社内チームと一緒に作業を行うこと等を意識した支援が望ましい。

要素三 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

- 支援に当たっての具体的に有用な手法は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にあることから、それを尊重し、自由に実施することが適当。（例）ローカル・ベンチマーク、経営デザインシート 等

【参考】自己変革への「5つの壁」

- 課題設定を行い経営を変革させていく上で、経営者は**多くの壁に直面**する。第三者による**伴走支援**によってそれらの壁を乗り越えることで**自走化**に導き、**自己変革力**の会得を促す。



政策展開におけるPDCAサイクル

- 経営力再構築伴走支援を全国展開する上では、伴走支援の実施→ **事例の収集** → **ノウハウ・エッセンスの抽出** → **支援機関の能力向上** → **一層効果的な伴走支援の実施** というPDCAのサイクルをアジャイル型で回すことが重要。これにより、スパイラル的に**伴走支援の質、支援機関・支援人材の能力を向上**させることが可能。

1. 伴走支援の実施

- 推進協議会構成機関、地方経産局官民合同チーム、よろず支援拠点等による伴走支援の実施

2. 事例の収集

- **伴走支援の事例**（好事例・失敗事例）を**収集・分析**
- **表彰制度、成果発表会**等

PDCAのハブ

中小企業庁 経営力再構築伴走支援推進室
経営力再構築伴走支援推進協議会

4. 支援機関の能力向上

- ノウハウ・エッセンスを**研修内容に反映**の上で各種研修実施
- 経営指導員要領にも反映。

3. ノウハウ・エッセンスの抽出

- 好事例に共通するノウハウ・エッセンスを抽出（暗黙知の**形式知化**）

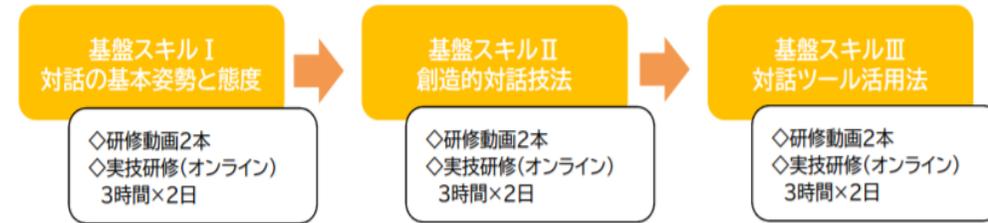
中小企業大学校 伴走支援研修プログラムの概要

1. 背景・目的

- 「経営力再構築伴走支援モデル」の実践及び全国的な普及・展開のために、中小企業の支援担当者に向けて、**伴走支援の意義・理念の理解、及び実践のための心構え・基礎的なスキルの学習のための研修プログラム**を開発・実施。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する「**中小企業大学校**」により、研修プログラムをオンライン形式（座学＝動画型、実技＝ライブ対話型）で提供。

2. 研修プログラム案の概要

研修区分	研修概要
導入動画	伴走支援の背景と意義・理念の解説
基礎スキルⅠ	対話の基本姿勢・態度 経営者との信頼感を作り、自己変革力の向上につなげる為の対話の基本姿勢と態度を習得。
基礎スキルⅡ	創造的対話技法 経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するために、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法を習得。
基礎スキルⅢ	対話ツール活用法 伴走支援に有効なフレームワークである「ローカルベンチマーク」及び「経営デザインシート」の活用のポイントを習得。



各スキル受講料 16,000円（税込）

※中小企業診断士更新研修対象
（スキルごとに理論政策研修 1ポイント）



<https://keieiryoku.smrj.go.jp/main/>