

中小企業に対する伴走支援についての一考察

押田 誠一郎

(独立行政法人中小企業基盤整備機構)
経営支援部長



1 伴走支援は「やっている」、「できている」

日本でハンズオン支援という言葉が使われはじめたのは、1980年代だそうなので、もうかれこれ40年以上たっています。

昨年、中小企業庁ではじまった伴走支援の検討の理論的なバックグラウンドのひとつとなっている「プロセス・コンサルテーション」ⁱの初版が出版されたのは1969年だそうです。

2000年の中小企業指導法の改正においては、指導から支援へと公的支援機関の支援姿勢の变革を求められ、その後、多くの支援機関でコンサルティング支援が実施されてきました。

このように、ハンズオン支援の理論的な整理や政策による後押しがされてきた中で、改めて、伴走支援を推し進めようとしています。中小企業支援の現場では、「やっている」、「できている」という声が聞かれます。

一方で、「相談を受けて相手の役に立つことができたと思える経験はあるだろうか、…これは本当に相手のためになったと思えるエピソードが、確かに一つや二つはすぐに思い浮かぶ。だが、同時に、役に立ちたいと強く思っていたのに、結果として何も生み出すことができなかったという思い出も多く思い起こされる。」ⁱⁱという気持ちは、中小企業支援をしている多くの方も同じではないでしょうか。

2 伴走支援とは

(1) 経営力再構築伴走支援モデル

2022年3月に中小企業庁から「中小企業伴走支援モデルの再構築について」(以下、「伴走支援検討会報告書」)が公表されました。ⁱⁱⁱ

「経営力再構築伴走支援モデル」とは、①経営課題設定のための支援を強化すること、②経営課題の内容に経営者が「腹落ち」することにより企業の潜在力を引き出す支援方法です。

そして、この支援を実現するためには、「傾聴」を基軸とした経営者との「対話」をつうじた支援姿勢が不可欠とされています。

(2) 支援プロセスとしての経営課題設定と支援姿勢

真の経営課題を抽出する際には、適切な支援姿勢が必要となります。

両者は一体的に同時進行するものですが、本稿では、支援を、経営課題設定と、適切な支援姿勢の二面に分け、支援現場の現状と課題を整理していきます。

3 伴走支援はできている？

(1) 課題設定支援

「援助を求めている人は自分の求めているものがわかっていないことが多く、(支援者は)分かっていることを期待しては本当はいけないのである。」^{iv}と言われるように、対話と傾聴の支援姿勢をつうじて、真の経営課題を共有していくことが必要です。

① 仕組み化された企業支援

支援機関が用意しているコンサルティングによる支援制度は、企業の経営課題の解決を目指したのですが、課題解決にあたっては、適切な課題を設定する必要があります。そのため、検討の濃淡、期間の長短はあるものの多くの支援制度において課題設定フェーズが前置されています。

② 仕組み化されていない企業支援

このように仕組み化された支援では、課題解決フェーズが内在している一方で、仕組み化されている支援以外の場合はどうでしょう。

電話での相談、企業訪問時や来訪時の社長とのやり取りなどの支援は、支援企業数としては仕組み化された支援に比べ、圧倒的に多いはずですが。

補助金の相談を例にとると、i)「事業計画にもとづく設備投資で、資金調達の手段として補助金を活用したいという相談」から、ii)「補助金が使えらるなら、何かした方がいいのではないかと漠然とした相談」まで様々です。

前者の場合は、支援者が専門知識を提供する専門知識購入モデルの支援^vとして補助金の説明をすれば十分ですが、後者の場合は、補助金の説明だけでは不十分なはずで

(2) 支援姿勢

① 仕組み化された企業支援

支援プロセスにおいて、社内関係者によるプロジェクトチームが組成されるケースがあります。経営課題に関する社内プロジェクトチームの支援活動は、「組織の諸次元の一致を高めるもの」^{vi}であり、組織開発支援そのものでもあります。

プロジェクトチームを支援する際には、「コンサルタントが、何らかの提案ができるほど十分にクライアントの個人的な状況や組織文化について知ることは決してない」^{vii}ということ意識し、支援者が解決策を示す「医師-患者モデル」^{viii}による支援に入りたいという誘惑を抑え、対話と傾聴の姿勢を維持することが求められます。

なお、仕組み化された企業支援の場合は、外部人材にこのプロセスを任せることが多いため、支援姿勢面での支援品質の維持の点検は、特に必要となるはずで

② 仕組み化されていない企業支援

上記(1)②のiiの場合は、対話と傾聴の姿勢で、一緒に経営課題の整理からはじめる必要があります。

実際には、上記iとiiの2つのタイプの間にはいろいろなケースがあります。どういった支援が適切であるかは「補助金」という言葉だけからは判断できません。専門知識購入モデルの支援として補助金の説明をはじめの前に、質問をし、傾聴した上で、どういった支援をなすべきなのかを見極める必要があります。

4 伴走支援浸透のための今後の課題

(1) 支援者の伴走支援の能力向上

① 経営課題設定に関する研修受講

特に、これから支援経験を積んでいこうとされている方は、フレームワークを活用することが多いかと思

います。フレームワーク（SWOT、5フォース、ロカベン、経営デザインシートなど）の活用には、フレームワークの裏にある経営管理に関する諸知識の理解が आवश्यकです。それにより経営者への質問の刺さり具合が増し、対話が深まり、抽出される経営課題の確からしさが高まります。

② 組織開発関連の支援手法に関する研修受講

どんなベテラン経営指導員、経営コンサルタントの方でも、経営者や両者の関係性によって支援に差が出てくるのは事実です。また、これから支援経験を積んでいこうとされている方は、上記の課題設定手法の理解を深めたとしても、フレームワークありきの姿勢では、円滑なコミュニケーションはとれません。

プロセス・コンサルテーションが、「正式の手順やルール、あるいは標準化された指針やチェックリストではなく、むしろ即興劇やジャズバンドに似ている。」^{ix}と言われるように、組織開発関連の支援手法を活用していくためには、何か特定のことだけわかればできるというのではなく、多くの事例にあたるなど継続的なトレーニングが必要になります。

(2) 関係機関における支援成果の共有と支援方法のレベルアップ

今後は、事例の分析・検討、支援ポイントの共有などに多くの支援者が関与し、支援方法のレベルアップを図ることが必要ではないかと思

5 おわりに

本稿は、伴走支援を徹底することの必要性と難しさを、中小企業支援機関に勤務する者として、自戒の念も込め、中小企業を支援する目線で執筆させていただきました。

国では、5月に「経営力再構築伴走支援推進協議会」が発足し、伴走支援についての検討が進められています。

協議会で検討されている伴走支援は、企業支援の本質です。公的な支援機関、金融機関、コンサルタントなど多くの中小企業支援に関係する方々と一緒に、粘り強く取り組んでまいりたいと改めて感じています。

i E.H.シャイン 稲葉元義・尾川丈一訳「プロセス・コンサルテーション」2002年 白桃書房

ii E.H.シャイン 金井壽宏監訳「謙虚なコンサルティング」2007年 英治出版

iii 伴走支援の在り方検討会「中小企業伴走支援モデルの再構築について」2022年3月 中小企業庁公表

iv (前出) E.H.シャイン「謙虚なコンサルティング」

v (前出) E.H.シャイン「プロセス・コンサルテーション」

vi 中原淳 中村和彦著「組織開発の探究」2018年 ダイアモンド社

vii (前出) E.H.シャイン「謙虚なコンサルティング」

viii (前出) E.H.シャイン「プロセス・コンサルテーション」プロセス・コンサルテーションモデルだけで企業支援を行うべきということではなく、企業の状況や支援の場面に応じて、専門知識購入モデルや医師-患者モデルによる支援が必要なことも示されています。伴走支援在り方検討会の報告書の中でも企業の状況に応じた支援が必要なが報告されています。

ix (前出) E.H.シャイン「謙虚なコンサルティング」