

令和7年度中小企業実態調査
(成長志向企業に対する支援能力・体制強化に向けた「組織越境型伴走支援実践研修」の有効性検討に関する調査)
調査報告書

組織越境型伴走支援実践研修調査レポート

- 成長志向の企業支援者(=支援者のアトツギ)育成へ向けて -

2026年6月

Presented by：近畿経済産業局

Partner：株式会社タナベコンサルティング

目次

第Ⅰ章：本事業の実施背景

第Ⅱ章：調査内容

1. 組織越境型伴走支援実践研修の概要、取組、スケジュールについて
2. 伴走支援先企業一覧（8社）
3. 今回の取組に御協力いただいたチームリーダー、支援機関からの参加者について
4. 取組詳細について

第Ⅲ章：調査結果

1. 結果サマリ
 - ① 伴走支援の効果検証（企業アンケート）
 - ② 研修の有効性について（参加者アンケート）
2. 暗黙知分析について
 - ① 暗黙知分析の背景
 - ② 本取組における企業支援の暗黙知の定義
 - ③ 暗黙知の分析の概要
3. 支援者育成に向けた示唆

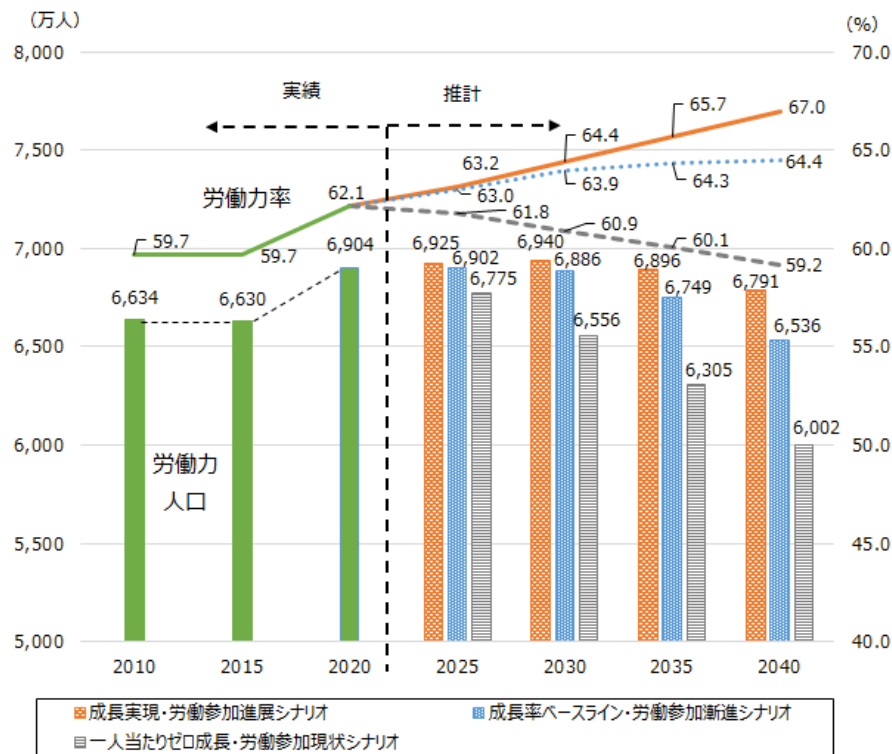
第Ⅳ章：支援力強化へ向けた今後の方向性

第 I 章：本事業の実施背景

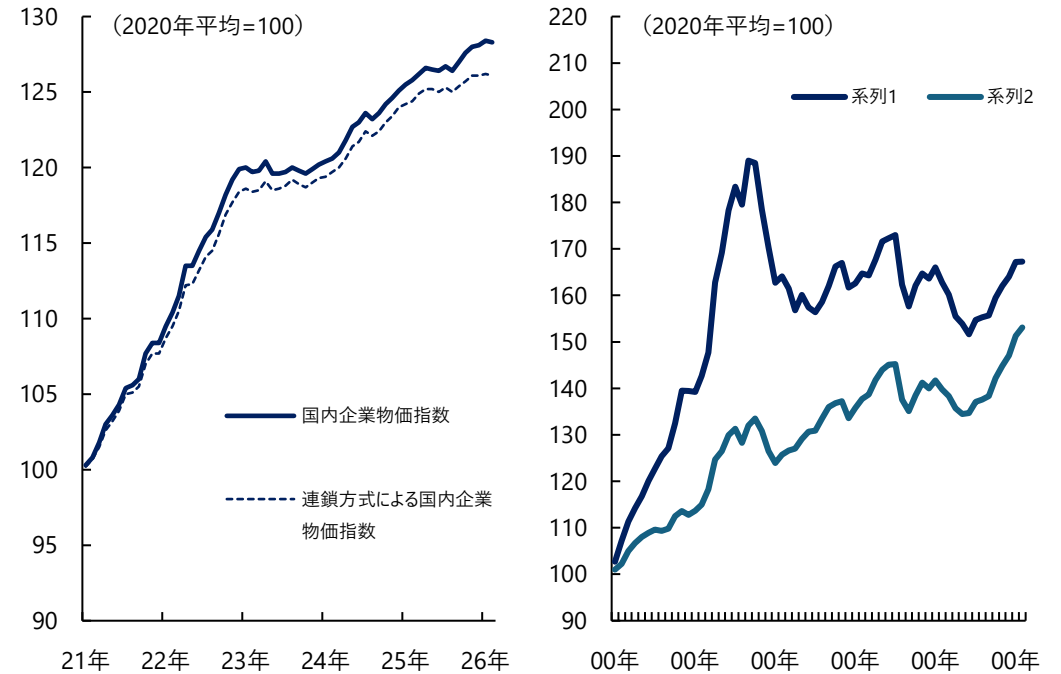
国内企業を取り巻く環境

- 人口減少が急速に進む我が国においては、国内市場の縮小と働き手の減少が同時に進行している。加えて、物価高により原材料費等が高騰し収益を圧迫するなか、賃上げによる分配の原資を確保するためにも、一定の収益を確保し続けることが求められる。
- こうした状況下において、今後は**売上高の増加や付加価値の向上といったスケールアップを図りながら企業成長へと繋げていくことが、これまで以上に重要となっていくものと考えられる。**

労働需給シミュレーション



企業物価指数の推移



(出所) 日本銀行統計データより事務局作成

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—」

我が国における中小企業群を日本経済の付加価値で捉える

- 中小企業庁が設置する「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」によると、従業員数6～300人の中小企業等約98.9万者が国全体の付加価値額に占める割合は40.2%。このうち、売上高1億円超～100億円以下の企業数は約49.9万者であり、98.9万者の約半数であった。
- 以上より、一定の事業規模を有する中小企業群は、我が国における付加価値においても相応の割合を占めており、こうした企業群の成長が、我が国の経済全体の成長を大きく左右する存在である。



(出所) 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書 (2023年6月)

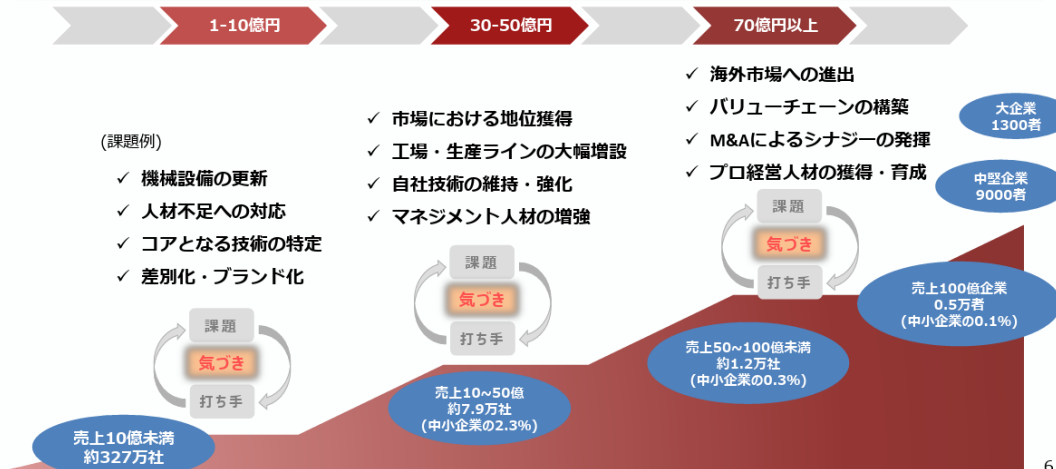
成長志向企業が成長過程で直面する課題

- 中小企業庁は、人口減少やコスト上昇などの構造変化を踏まえ、賃上げや新事業展開に積極的な「成長志向の中小企業」の創出を政策方針として掲げている。地域経済の持続的発展には、こうした企業が各地域で成長を牽引することが不可欠。
 - 他方、成長志向の中小企業においては、事業拡大・組織拡大に応じて、多様な経営課題、すなわち「成長の踊り場」に直面。
 - さらに、一定の組織規模を有する中小企業（従業員100～300名）においては、様々な経営課題について、適応課題※、すなわち企業側において問題を明確に定義できていない、または既存の解決策では対応できない問題と捉える割合が高いこと示唆されている。
- ※適応課題：問題の定義がはっきりせず、適応が必要な課題で解決策が分かっていない課題を指す。

中小企業が成長段階ごとに直面する課題

成長段階ごとに直面する課題

- 経営者が売上高100億円を目指す上で、規模に応じて、様々な課題に直面。
- 高度化していく課題に対し、様々な場面で「気づき」を得ながら、さらなる「打ち手」を展開し、成長を継続。



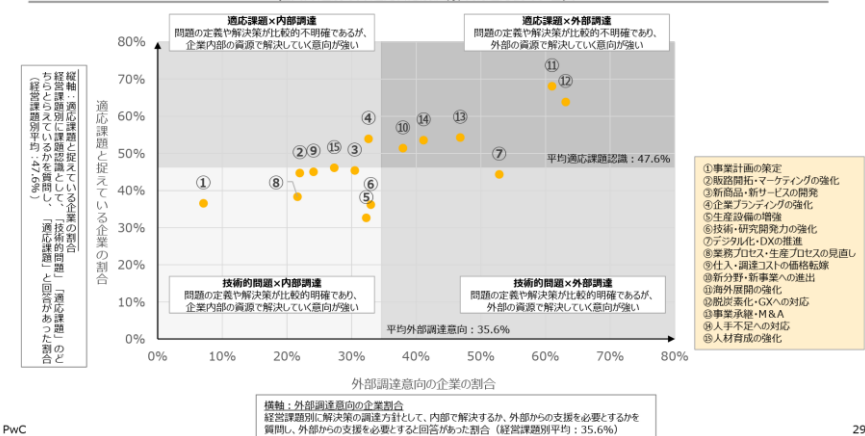
(出所)中小企業政策審議会(第43回) 配布資料 (令和7年5月)

中小企業の課題認識・解決策調達方針

中小企業へのアンケート調査結果 経営課題別の課題認識と解決策の調達方針

- 縦軸に「経営課題の認識」、横軸に「課題解決策の調達方針」をおき、設問の経営課題別にプロット。
- 「①事業計画の策定」「⑤生産設備の増強」「⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し」などは4象限の左下に位置し、問題の定義や解決策が明確で、内部で解決していく意向が強い。(技術的問題かつ内部調達)
- 「⑩海外展開の強化」や「⑫脱炭素化・GXへの対応」などは、4象限の右上に位置し、問題の定義や解決策が不明確で、外部からの支援意向が強い。(適応課題×外部調達)

経営課題別の課題認識と解決策の調達方針のプロット



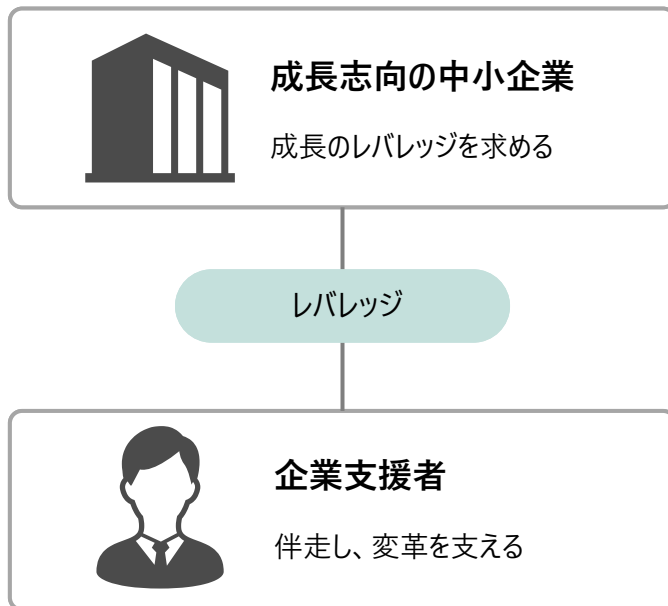
PwC

29

(出所)経済産業省近畿経済産業局「令和6年度中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築等の検証に関する調査」(令和7年3月)

本事業に通底する問い～“いい支援”とは何か？ “いい支援者”を増やしていくために必要なことは何か？～

- 「成長志向の中小企業」が必要である一方、こうした企業のレバレッジとなる企業支援を講じていくために、地域における企業支援者や支援機関として、どのような施策・打ち手が必要であるか、またさらに企業支援者として、どのような自己変革（＝アップデート）が必要かを検討していくこととした。



本事業における問い

“いい支援”とは何か？

“いい支援者”を増やしていくために
必要なことは何か？

本事業の狙い①：成長志向への“支援”とは何か？～「課題設定型支援」の重要性～

- 成長志向の中小企業においては、経営改善を要する中小企業に比して、有する経営戦略（事業拡大・組織拡大）も相まり、抱える経営課題は複雑・複合的であり、企業支援に際しても、本質的な企業課題に向き合う「現状把握～課題設定」フェーズの支援ニーズおよび重要度が高いのではないかと考えた。

問題意識：事業・組織拡大時における経営層・従業員間に生じるギャップ

経営層

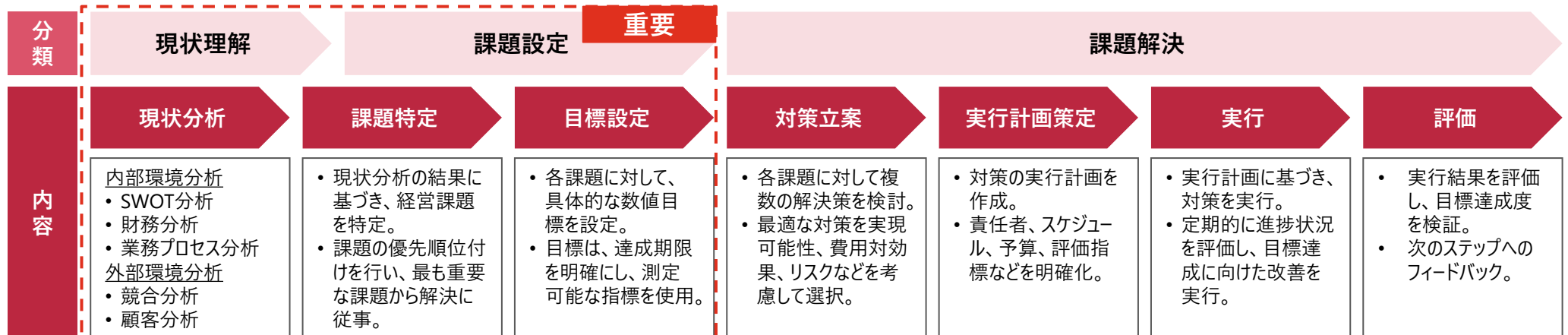
- 会社の全体像を俯瞰し、戦略を描いているが、現場の実態が見えにくい
- 経営方針の発信が、現場社員に届きにくい
- 日々忙しく、本質的な検討ができない



現場社員

- 経営層と距離も遠く、経営課題や戦略の意図が分からない
- 部署が細分化され、視野が近視眼的になりがち
- 経営方針を自分事化する社員の不足・社内全体最適視点の欠如

「現状把握～課題設定」フェーズでの課題設定型支援に注力



本事業の狙い②：今、支援者に必要な学びとは何か？～暗黙知・形式知の両輪による地域の支援力強化の可能性～

- これまでの背景を踏まえ、本質的な企業課題に向き合う「現状把握～課題設定」フェーズの支援ニーズおよび重要度が高いと考えられるが、現実的には個人の支援能力に依存する部分が多く、担い手が限定的であり、支援者のノウハウが継承されない構造的要因も相まって十分な支援を提供できていないのではないか、と考えた。
- また支援機関・支援者として当該支援の実践のためには、知識・スキル（形式知）だけでなく、経験値・信頼（暗黙知）といった統合的な能力の獲得が不可欠ではないかと考え、日本企業が持つ独自の知識創造プロセス(SECIモデル^(※))を参考に、一組織にとどまらず、関西地域において、企業支援における暗黙知と形式知に焦点を当てながら、企業支援者の学びの場を実証することとした。

近畿経済産業局管内の支援機関における課題

近畿経済産業局管内支援者からの声

「足元は、企業からの相談の量が増加するだけでなく、相談の種類も多様化している状況」

「支援機関内の人員不足も相まって、企業からの相談対応は、複数名ではなく、1人で対応していることが多い。」

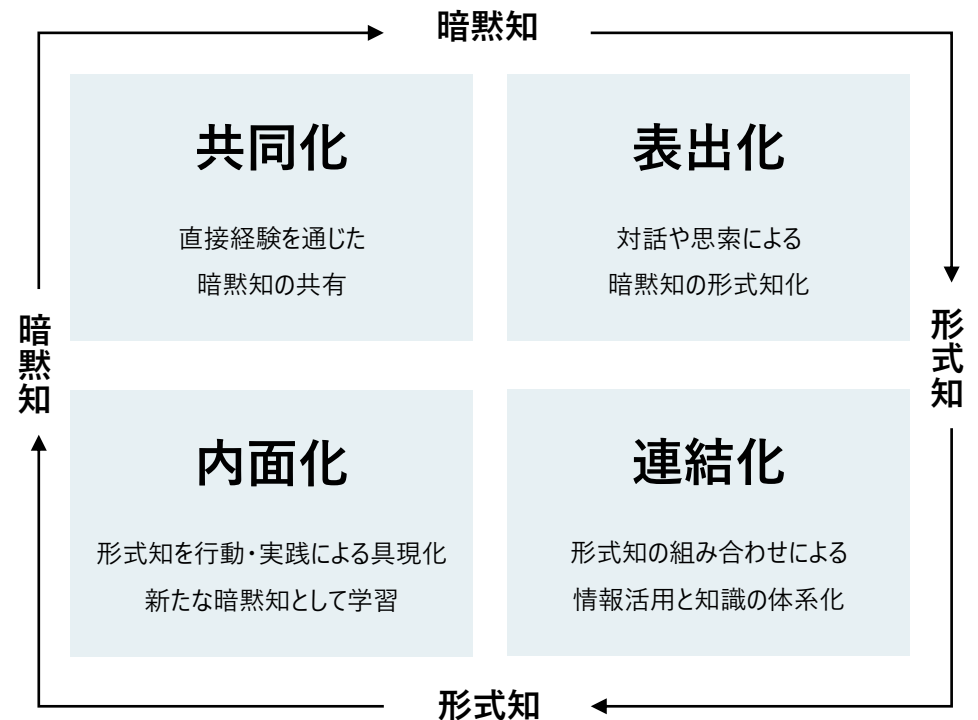
「同じ組織に、企業からの信頼抜群の支援者はいるが、一緒に企業支援に携わった経験がない。」



支援者の育成機会の欠如と、優秀な支援者のノウハウが組織内で共有・継承されない構造的課題

- ①暗黙知の属人化・非継承
- ②実践を通じた学習機会がない
- ③組織的な支援力向上の停滞
- ④支援者の孤立と負担増

暗黙知・形式知の両輪による地域の支援力強化 ～SECIモデルを踏まえて～



※野中郁次郎教授（一橋大学大学院国際企業戦略研究科）が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。

本事業のスキーム

- 本年度調査では、ロールモデルとなりうる支援者の参画のもと、複数の支援機関の支援員が、実際の経営課題をケーススタディとして企業の現状把握や課題設定の過程を実践する、「組織越境型伴走支援実践研修」を実施し、支援能力の磨き上げやネットワークの構築を図った。
- さらに、伴走支援のOJT実践現場で現れる“いい支援者”の暗黙知を形式知化し、その習得ステップについて検討した。

組織越境型伴走支援実践研修

1. 「組織越境型伴走支援実践研修」の企画・調整

研修実施にあたる事前設計・調整

- ロールモデルとなりうる支援者の選定
- 伴走支援先企業の選定
- 支援機関からの参加者募集・申込とりまとめ協力
- チーム編成・支援対象企業の組み合わせの決定

2. 伴走支援の実践

- チーム別キックオフ会の実施
- 伴走支援の実践
- 全体振り返り会の実施
- 対話記録

当該研修における伴走支援事例の評価・分析

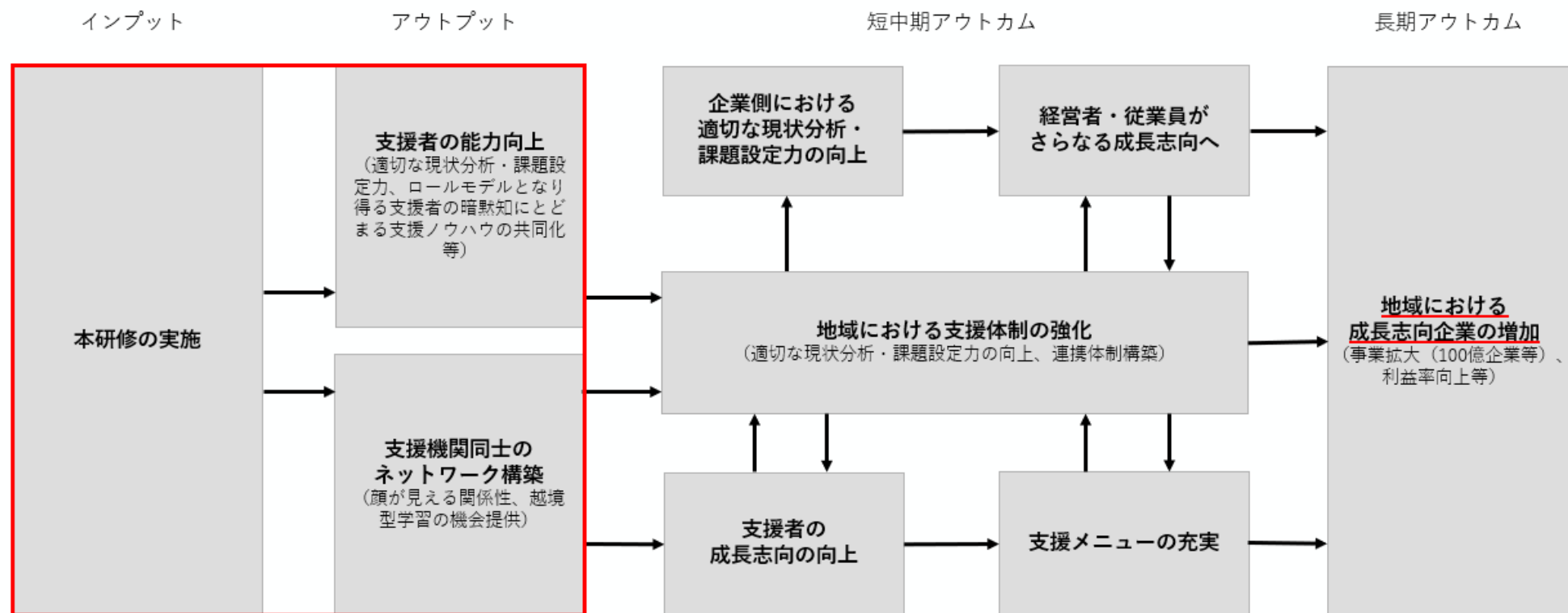
- 伴走支援の効果検証
- 企業の正しい実態把握・課題設定に資する支援としての有効性や課題の抽出
- 先導的なロールモデルであるアドバイザーの持つ、対話等における暗黙知を可視化し、整理

合同成果発表会

- 組織越境型伴走支援実践研修および評価・分析結果対外発信
- 当該研修の成功事例発信
- 支援人材育成に向けた示唆の抽出

※参考：本プロジェクトを通じて中長期的に目指す姿(ロジックモデル)

- 支援機関における能力向上（ex:適切な現状分析・課題設定力、経営力再構築伴走支援力）や相互機関のネットワークの構築を通じた支援体制の強化によって、成長志向企業の創出・増加に貢献することを目指す。



令和7年度実施する取組

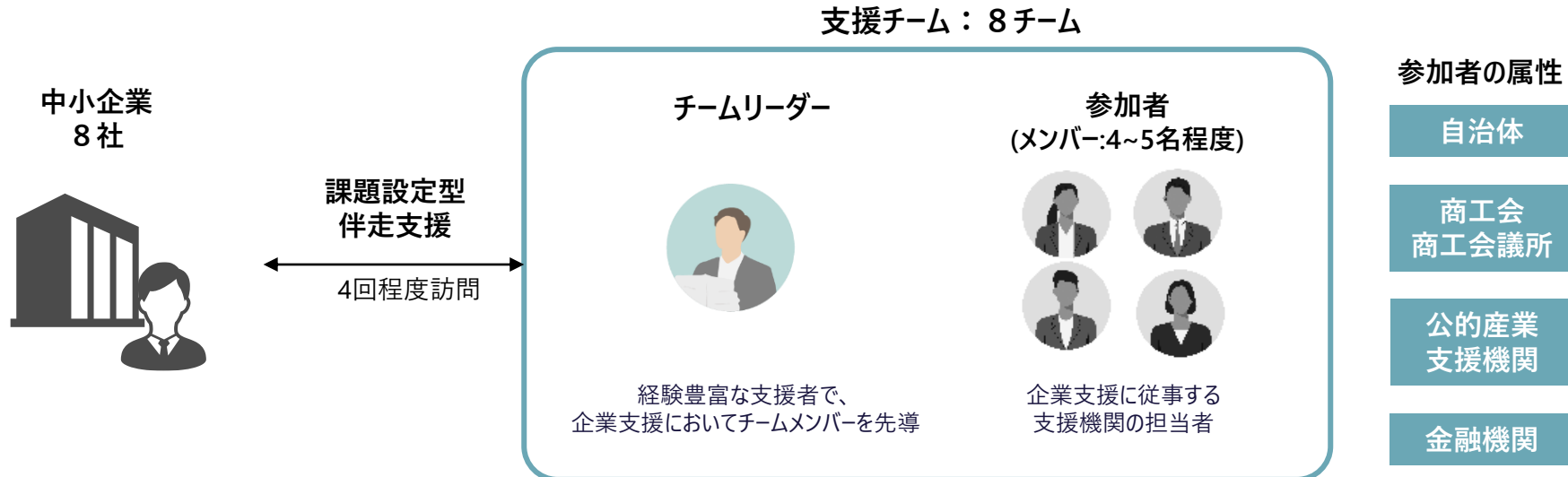
第II章：調査内容

1. 組織越境型伴走支援実践研修の概要、取組、スケジュールについて
2. 伴走支援先企業一覧（8社）
3. 今回の取組にご協力いただいたチームリーダー、支援機関からの参加者について
4. 取組詳細について

組織越境型伴走支援実践研修

- 支援メニューやツールの紹介にとどまらず、現状分析～課題設定も含めて企業と伴走できる企業支援者を求める声が上がっている背景を踏まえ、**経験豊富な企業支援者（＝チームリーダー）を筆頭に、異なる支援機関の担当者複数人でチームを編成し、地域の企業に対して現状分析や課題設定等の伴走支援を実践する研修**として設定。
- 「異なる支援機関の担当者とネットワークを広げたい」、「実践を通じて“企業支援における暗黙知”を会得し学びを得たい」といった意欲のある支援者をメインターゲットとした。
- 具体的な研修のイメージや流れについては次頁以降で詳述。

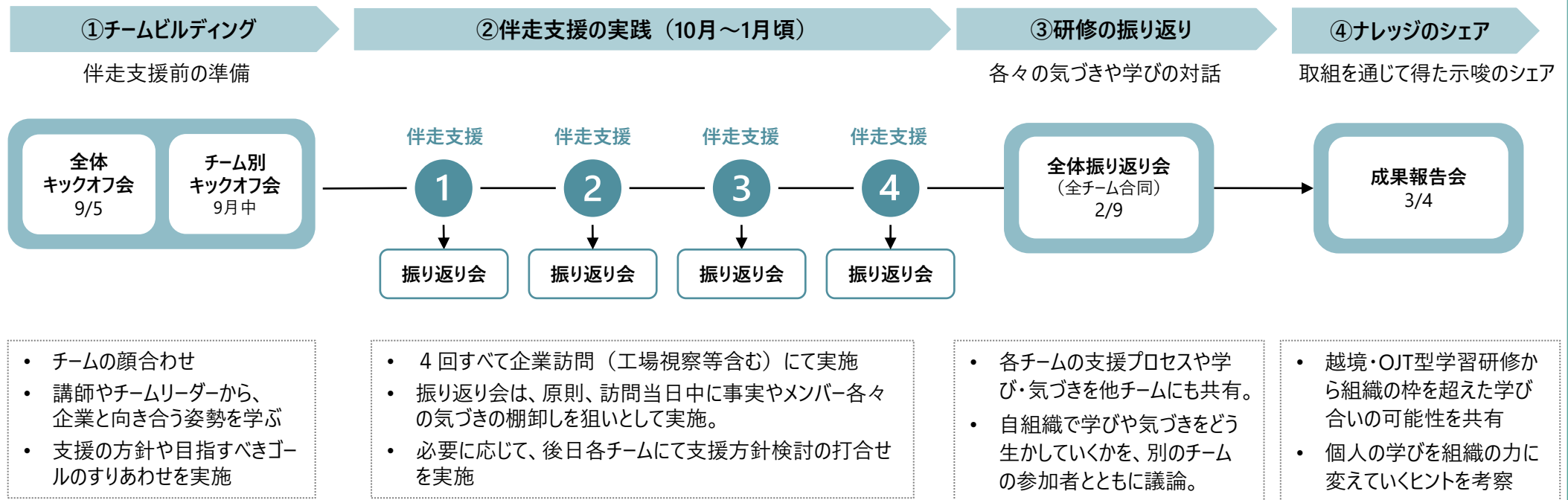
取組のイメージ



取組の全体像

- 2025年9月～2026年2月までの6カ月間で活動を実施。
- 伴走支援（企業訪問）は10月～1月の各月1回訪問（計4回）とし、キックオフ（全体・チーム別）および全体振り返り会を実施した。
- なお、各伴走支援回ごとに、任意で個別で振り返り会を実施した。

チーム活動の具体的な流れ



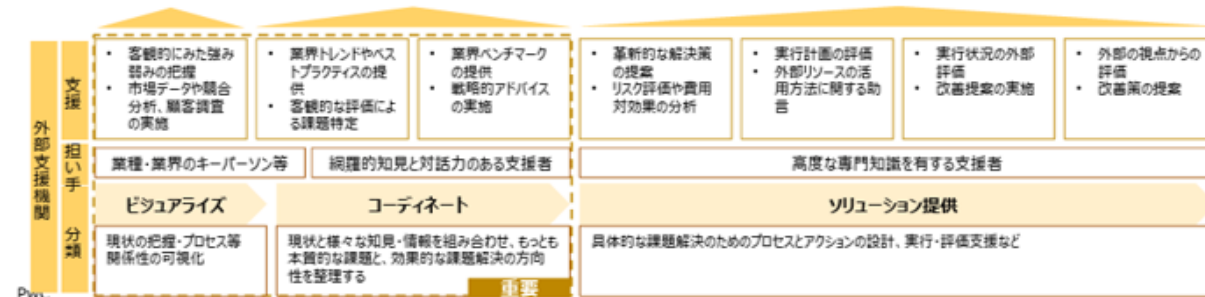
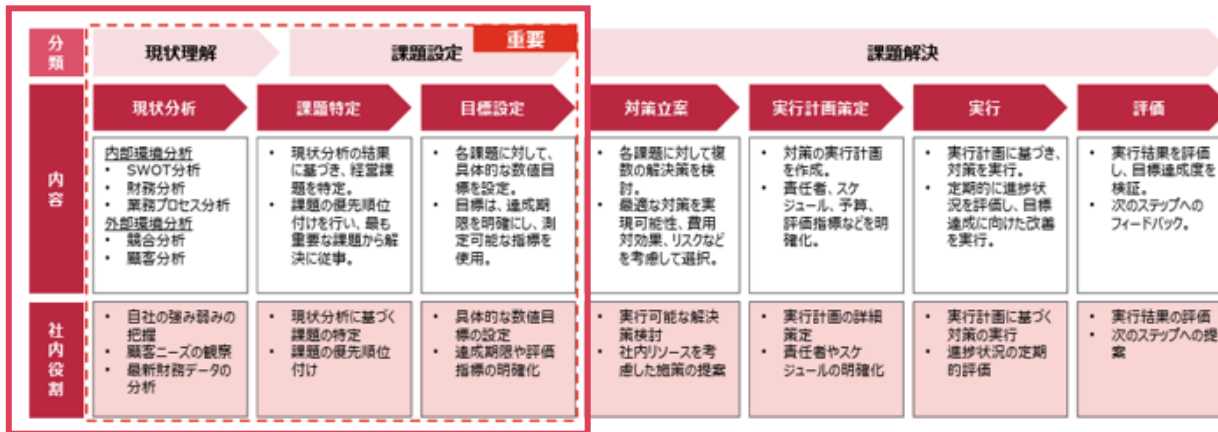
支援の概要（課題設定型の伴走支援）

- 今回の組織越境型伴走支援研修においては、課題設定型支援（現状理解～課題特定までの企業とのコミュニケーション）を念頭において実施した。
- アウトプットの指標は、原則として、ローカルベンチマークの4つの視点を基本事項に据えた提言をベースとした。

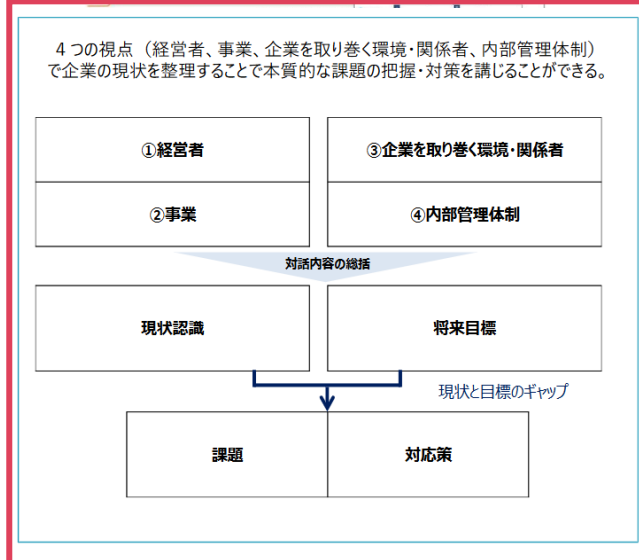
本研修で調査する伴走支援領域

アウトプットイメージ

成長に向けた課題解決への取組ステップ



(出所) 経済産業省近畿経済産業局「令和6年度中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築等の検証に関する調査」(令和7年3月)



第II章：調査内容

1. 組織越境型伴走支援実践研修の概要、取組、スケジュールについて
2. 伴走支援先企業一覧（8社）
3. 今回の取組にご協力いただいたチームリーダー、支援機関からの参加者について
4. 取組詳細について

支援先企業

- 今回の伴走支援事業に御協力をいただいたのは、近畿経済産業局やタナベコンサルティングと接点のあった企業に打診を行い、最終的に合計8社の協力を得た。

支援先企業一覧

柏原計器工業株式会社

- 業種：製造業
- 事業概要：水道メーター・自動検針装置製造販売
- 所在地：大阪府柏原市
- 創業：1947
- 代表者名：三浦 直人

ナルックス株式会社

- 業種：製造業
- 事業概要：樹脂及びガラス製の光学素子と精密部品の製造販売
- 所在地:大阪府三島郡島本町
- 創業：1930、設立：1948
- 代表者名：北川 清一郎

株式会社スミロン

- 業種：製造業
- 事業概要：表面保護フィルム製造・販売
- 所在地：大阪市天王寺区
- 設立：1972
- 代表者名：春山 英二

株式会社京都科学

- 業種：製造業
- 事業概要：医学・看護等教育用実習モデル・模型製造
- 所在地：京都市伏見区
- 設立：1948
- 代表者名：高山 俊之

朝日鑄工株式会社

- 業種：製造業
- 事業概要：鋳鉄鑄物・水道用鑄鉄異形管製造
- 所在地：大阪府堺市
- 創業：1939、設立：1951
- 代表者名：平山 理

株式会社リゲッタ

- 業種：製造業
- 事業概要：靴の企画・製造・販売
- 所在地：大阪市生野区
- 創業：1968
- 代表者名：高本 泰朗

平和発條株式会社

- 業種：製造業
- 事業概要：金属スプリング(ばね)製造
- 所在地：大阪市淀川区
- 設立：1951
- 代表者名：銭井 英明

マツダ株式会社

- 業種：卸売(古紙)・産廃業
- 事業概要：古紙卸、その他再生資源卸
- 所在地：神戸市東灘区
- 創業：1963
- 代表者名：松田 禎一

第II章：調査内容

1. 組織越境型伴走支援実践研修の概要、取組、スケジュールについて
2. 伴走支援先企業一覧（8社）
3. 今回の取組にご協力いただいたチームリーダー、支援機関からの参加者について
4. 取組詳細について

チームリーダー（ロールモデルとなりうる支援者）の選定

- 近畿経済産業局において、京阪神近郊に拠点を構えるロールモデルとなりうる各支援者に就任交渉・内諾を得た後、支援者と事務局にて個別に事前打合せを実施。
- 本研修に参画いただいた支援者は以下のとおり（五十音順）。

チームリーダーとして協力いただいた支援者プロフィール



中小企業基盤整備機構 シニアアドバイザー 池田 朋之 氏

1991年経営コンサルタントとして独立開業、1993年中小企業診断士登録、以来34年間中小企業の経営支援に携わっている。中でも人材育成をテーマとした支援経験は豊富で、各種研修講師、大学講師、中小企業診断士登録養成課程講師のほか、中小機構ではハンズオン支援の派遣アドバイザー、2023年からはシニアアドバイザーとして経営幹部の育成支援を多数経験。



株式会社三現主義経営 代表 大串 隆史 氏

大手食品加工会社、トヨタ生産方式をベースにしたコンサルタント会社を経て、平成13年に独立・開業。数多くの現場改善の経験を活かし、品質・生産性の向上・リードタイム短縮などの現場改善・仕組み改善を通じた人材育成に取り組む。また、再生支援にも創業以来取り組んでおり、多くの企業を黒字化に導いている。



大阪府よろず支援拠点 コーディネーター 木下 健 氏

インターネット黎明期に大手電機メーカーで初のEC事業をスタート。数々の新規事業立ち上げた後、ベンチャー企業へ転職。東証へ上場を経験した後に起業、中小飲料会社をM & Aし自ら経営を行う。現在は、独立コンサルタントとして創業・新規事業立ち上げやデジタルマーケティング領域を中心に企業サポートを行う。



兵庫県よろず支援拠点 サブチーフコーディネーター 津賀 弘光 氏

日本政策金融公庫や複数のベンチャーキャピタルに勤め、資金を通じた外部支援家として、中小企業経営に携わる。フリーランスになり20年、複数企業の役員として経営に携わるほか、公的機関の窓口経営相談で延4,500件以上の相談実績があり、数多くのビジネスモデルに触れながら経営者との対話を通じた伴走支援を実施。

チームリーダー（ロールモデルとなりうる支援者）の選定

- 近畿経済産業局において、京阪神近郊に拠点を構えるロールモデルとなりうる各支援者に就任交渉・内諾を得た後、支援者と事務局にて個別に事前打合せを実施。
- 本研修に参画いただいた支援者は以下のとおり（五十音順）。

チームリーダーとして協力いただいた支援者プロフィール



大阪府よろず支援拠点 コーディネーター 林 覚 氏

30年を超える商社勤務時代に国内外での販路開拓、商品開発、工場運営等を担ったのち、独立開業。特に商品開発や販路開拓に強みを持つ。中小企業の能動的取り組みを重視し、新たな成長戦略のための事業構築を積極的に支援。



りそな総合研究所株式会社 リーナルビジネス部長 藤原 明 氏

2003年りそなショックを契機に、「新しい銀行像」を創るため地域協働プロジェクト REENAL（RESONA + REGIONAL）を立ち上げ、500以上の企画をプロデュース。実践から体系化したREENAL式ワークショップを起業家・企業・自治体を対象に年300回展開。2007年8月米国国務省IVLP招聘。雑誌『AERA』で「日本を突破する100人」に選出。



中小企業基盤整備機構 アドバイザー 松下 晶 氏

大手電子部品メーカーの情報システム統括部門にて人事教育・会計系システムの企画開発・運用・海外展開や、総合コンサルティングファームにて大手都銀の戦略的会計管理やインフラ刷新プロジェクトのPMO等に従事。

2013年に独立し、現在は中小企業の事業戦略策定・実行、データ分析、IT利活用等にかかる支援を行う。

参加者（チームメンバー）の募集・申込

- 近畿経済産業局より、対象となる支援機関（自治体、自治体が設置する産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関（地銀・信金）等）に対し案内を実施した。

受講生募集リーフレット

受講生募集のお知らせ

経済産業省 近畿経済産業局

組織越境型伴走支援実践研修

～企業支援者の“アトツギ”育成へ向けて～

企業を取り巻く経営環境は急速かつ不可逆的に変動し、抱える経営課題もより複雑化・複合化しているなか、企業支援に携わる支援者においても、日々アップデートを続けていくことが重要です。政府として、「100倍企業」をはじめ、売上や利益の拡大を目指す成長志向企業からは、効果的な支援ツールを紹介するだけでなく、共に現状分析や、課題設定も含めて、企業と伴走できる企業支援者を求める声が上がっています。こうした背景を踏まえ、経験豊富な企業支援者（＝チームリーダー）を輩出に、異なる支援機関の担当者複数人でチームを構成し、地域の企業に対して現状分析や課題設定等の伴走支援を実践する研修会を開催いたします。異なる支援機関の担当者とネットワークを広げたい方、実践を通して、「企業支援における確執知」を得し、学びを得たい方に、是非ご参加いただければ幸いです！

研修のイメージ

対象者

- 自治体、公的産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関等が企業支援に従事されている方
- 特に
 - 支援機関同士のネットワークを形成したい方
 - 実践を通じた「生きた」学びを得たい方

受講料 無料

募集人数 30名程度 ※1機関あたり、最大2名以内を目処にお願いたします

研修スケジュール

9月5日(金) 14:00～16:00 全体キックオフミーティング @大阪産業創造館6階会議室A・B	9月～1月 各チームによる地域企業への伴走支援 顔合わせ：1回 伴走支援：各回約2時間×4回程度	2月上旬 振り返り会 @大阪市内会議室(予定)
---	---	-------------------------------

【問合せ】近畿経済産業局 中小企業政策調査課 担当：作野、浜田、田中、出田、小崎
TEL: 06-6966-6057、E: bzj-kin-chushokigoyoseisaku@meti.go.jp

全体キックオフミーティング

9月5日 FRI
14:00～16:00
@大阪産業創造館6階会議室A・B

Session 1：企業と向き合う“姿勢”を学び、共に考える

あらゆる中小企業の多様な経営課題に関する相談対応に従事し、支援機関連携のハブとしてのようす支援拠点で企業支援に従事されるコーディネーターをお招きし、これまでの企業支援に携わってこられたご経験を踏まえつつ、「経営者」と「支援者」の「フラットな対話」について、共に考えます。

講師 | 谷村 真理 氏
大阪府よろず支援拠点コーディネーター、中小企業診断士、MBA
2006年中小企業診断士試験、大手産機開発を経て、経営コンサルタントとして独立開業。
「Cool Head but Warm Heart」をモットーに、経営者・ベンチャー企業・中小企業の経営課題と、新規事業開発などもサポートしている。また、経営者や後継者を通じた専任人材の育成、大学等の教育や産学連携にも力注ぎ、2022年4月より、関西学院大学専任産学連携研究科教授（産学連携）に就任。

Session 2：先を見据えて、“どんな支援者”でありたいかを考える

これまで、地域の中小企業に数多くの伴走支援を実施してきた株式会社ソシヤル・エクスととも、どんな支援者でありたいかを一緒に考えます。

各チームでの伴走支援

各チームでの顔合わせ

チームにおけるメンバーの顔合わせ・目標合わせを行うとともに、チームリーダーを中心に互いの支援手法等を学び合い、今後実践する伴走支援に備えます。

9月11日

各回約2時間×4回程度
@支援先中小企業(計約10企業/県内各地等を踏まえて決定)

地域企業への伴走支援

さらなる利益・事業拡大等へ向けた成長の志向を有し、伴走支援を希望する企業に4回程度訪問し、支援チームと企業担当者が1組になり、現状分析・課題設定・その解決策の検討を行います。企業・支援者双方を問わず、共に真剣に企業や経営課題に向き合います。こうしたことを通じて、支援者としての学びの獲得に繋がります。

※なお、各訪問の前後にチームで方針検討や振り返りの時間を別途設定する場合がございます。※実施前における訪問先企業名、参加者の所在地やご本人の意向を踏まえつつ、決定させていただきます。

イメージ

各チームにおいて、企業からのコメント等も交えつつ、伴走支援の振り返りや報告を行い、異なるチームでそれぞれの実践内容を参加者全体で共有します。

2月中下旬 振り返り会
@大阪市内会議室(予定)

お申し込みはこちらから

参加を御希望される方は、8月22日(金)までに、右記QRコード（もしくは下記URL）からエントリーフォームをご入力の上お申し込みください。

URL: <https://mm-enquete-cnt.meti.go.jp/form/pub/kansai01/form552>

御参画いただくチームリーダー（氏名五十音順で記載）

<p>中小企業基盤整備機構 シニアアドバイザー 池田 朋之 氏</p> <p>1991年経営コンサルタントとして独立開業。1993年中小企業診断士試験、以来34年間中小企業の経営支援に携わっている。中でも人材育成をテーマとした支援経験は豊富で、各種研修講師、大学講師、中小企業診断士登録養成課程講師のほか、中小機構ではハンズオン支援の派遣アドバイザー、2023年からはシニアアドバイザーとして経営幹部の育成支援を多数経験。</p>	<p>株式会社三現主義経営代表 大串 隆史 氏</p> <p>大手食品加工会社、トヨタ生産方式をベースにしたコンサルタンツ会社を経て、平成13年に独立。福業、数多くの現場改善の経験を活かし、品質・生産性の向上・リードタイム短縮などの現場改善・仕組み改善を通じて人材育成に取り組む。また、再生支援にも創業以来取り組んでおり、多くの企業を黒字化に導いている。</p>
<p>大阪府よろず支援拠点 コーディネーター 木下 健氏 氏</p> <p>インターネット黎明期に大手電機メーカーで初のEC事業をスタート。数々の新規事業立ち上げた後、ベンチャー企業へ転職。東証へ上場を経験した後に起業。中小飲料会社をM&Aし自ら経営を行う。現在は、独立コンサルタントとして創業・新規事業立ち上げやデジタルマーケティング領域を中心に企業サポートを行う。</p>	<p>兵衛勇ろず支援拠点 コーディネーター 津原 弘光 氏</p> <p>日本政策金融公庫や複数のベンチャーキャピタルに勤め、資金を通じた外部変換家として、中小企業経営に携わる。アワードとなり20年、複数企業の役員として経営に携わるほか、公的機関の窓口経営相談で延4,500件以上の相談実績があり、数多くのビジネスモデルに熟練ながら経営者との対話を通じた伴走支援を実施。</p>
<p>大阪府よろず支援拠点 コーディネーター 林 寛 氏</p> <p>30年を超える商社勤務時代に国内外での販路開拓、商品開発、工場運営等を持った。独立開業。特に商品開発や販路開拓に強みを持つ。中小企業の総動的取組を重視し、新たな成長戦略のための事業構想を積極的支援。</p>	<p>りそな総合研究所 リーダービジネス部長 藤原 明氏 氏</p> <p>2003年りそなショックを契機に、「新しい銀行像」を創るための地域活動プロジェクトRENEAL（RESONA+REGIONAL）を立ち上げ、500以上の企業をプロデュース。実践から体系化したRENEALワークショップを起業家・企業・自治体を対象に年300回展開。2007年8月米高騰対策IVL内閣府、雑誌「AERA」で「日本を突破する100人」に選出。</p>
<p>中小企業基盤整備機構 アドバイザー 松下 晶 氏</p> <p>大手電子部品メーカーの情報システム統括部門にて人事教育・会計システムの企画開発・運用・海外展開や、総合コンサルティングチームにて大手郵政の戦略的会計管理やインフラ刷新プロジェクトのPMO等に従事。2013年に独立し、現在は中小企業の事業戦略策定・実行、データ分析、権利活用等にかかる支援を行う。</p>	

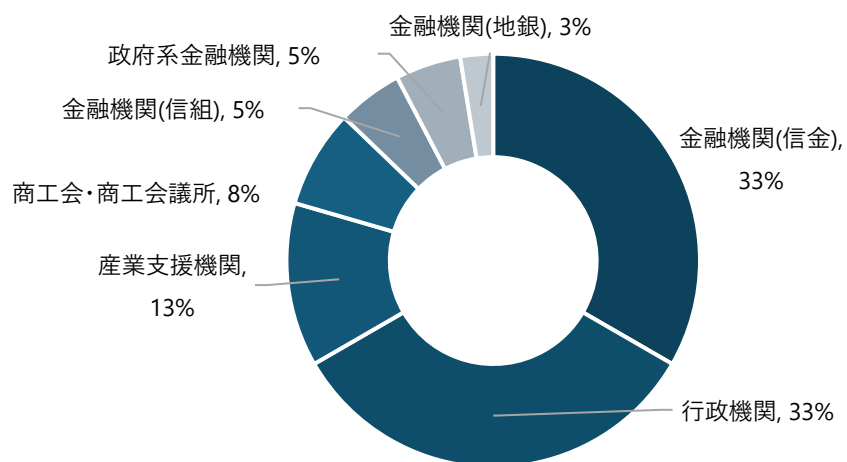
【問合せ】近畿経済産業局 中小企業政策調査課 担当：作野、浜田、田中、出田、小崎
TEL: 06-6966-6057、E: bzj-kin-chushokigoyoseisaku@meti.go.jp

(出所) 近畿経済産業局作成

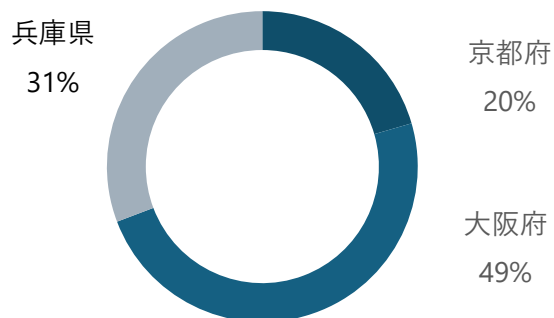
参加者（チームメンバー）の募集・申込

- 最終39名の参加エントリーがあり、支援機関別構成比で約半分が金融機関、行政機関が約3分の1と多くを占めた。
- エントリー時点での支援年数の中央値は、3年程度であり、支援経験年数5年未満に集中した（n=33）。
- 参加者が抱える企業の悩みについては、本質的な経営課題に関する記載が約半数を占めた（n=38）。

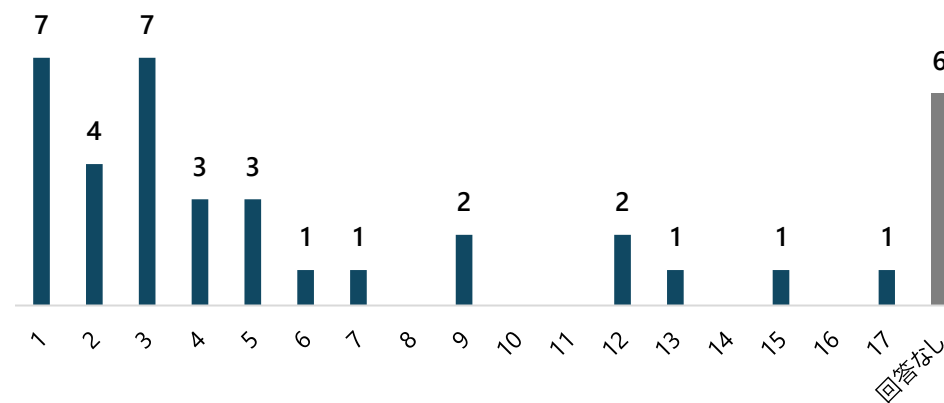
参加者の機関別構成比（n=39）



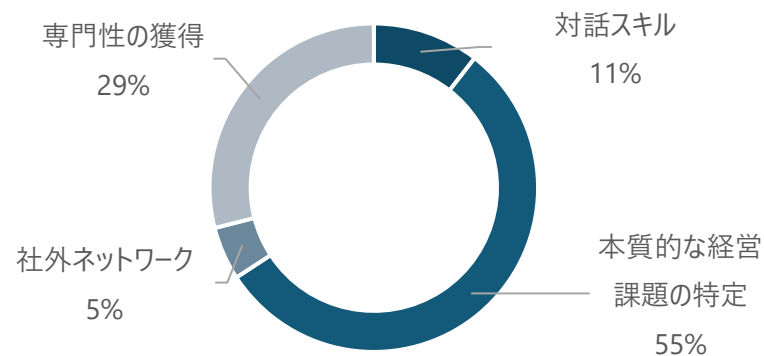
参加者の所属組織の所在地の構成比（n=39）



参加者の支援経験年数別参加者数（n=33）



企業支援の経験において特にお悩みの点（n=38・単一回答）



第II章：調査内容

1. 組織越境型伴走支援実践研修の概要、取組、スケジュールについて
2. 伴走支援先企業一覧（8社）
3. 今回の取組にご協力いただいたチームリーダー、支援機関からの参加者について
4. 取組詳細について

キックオフ会の実施

- 伴走支援実施前に、参加者にて全体キックオフ会を開催。
- 基調講演および参加者同士の対話を通じて、「企業と向き合う“姿勢”」のあり方・意義を確認する構成とした。
- 後半のプログラムでは、参加者がどんな支援者でありたいか、現状とのギャップを踏まえ、今回何を学びたいかについて、対話を実施した。

開催概要

日 時：2025/9/5(金) 14:00～16:00

場 所：大阪産業創造館 6F 会議室A・B（大阪府中央区本町1-4-5）

参加者：チームリーダー（2名）、チームメンバー（39名）、近畿経済産業局、事務局

伴走支援には特定の正解は無いものの、常に主語を相手にして考えながら、「対話と傾聴」を通じて、信頼関係を構築することの意義を再確認

プログラム

1. 本研修の概要説明

（近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課 係長（総括）浜田 裕輔 氏）

2. Session 1 グループ内自己紹介・アイスブレイク（10分）

3. Session 2 企業と向き合う“姿勢”を学び、共に考える（60分）

（大阪府よろず支援拠点チーフコーディネーター

関西学院大学経営戦略研究科教授 谷村 真理 氏）

AI台頭下における企業支援者の役割や、企業と向き合う「対話」と「傾聴」の意義を再確認し、企業との信頼構築に向けた第一歩や、やってはいけないNG集について、参加者同士で対話を実施

4. Session 3 先を見据えて“どんな支援者”でありたいかを考える（40分）

2人のチームリーダー（大串 氏、津賀 氏）のこれまでのご経験や、支援者としてのスタンスを踏まえ、自身が描く理想的な支援者像と、現状のギャップを踏まえ、本研修で何を学びたいかを棚卸し

5. 閉会あいさつ

（中小企業庁 経営支援部 経営力再構築伴走支援推進室長 二宮 健晴 氏）

▼当日会場の様子



▼グループ内対話の様子



キックオフ会の実施

- 大阪よろず支援拠点 谷村チーフコーディネーターをお招きし、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を踏まえつつ、伴走支援の意義を再確認。
- AI台頭下において、支援者が企業と信頼を構築する際に実施すべき「対話と傾聴」について、各チームでワークショップを実施。

2025年9月5日（金）

組織越境型伴走支援実践研修 ～企業支援者の“アツギ”育成へ向けて～

全体キックオフミーティング

1. 企業と向き合う“姿勢”を学び、共に考える
2. 先を見据えて、“どんな支援者”でありたいかを考える

大阪府よろず支援拠点チーフコーディネーター
関西学院大学経営戦略研究科教授
中小企業診断士・MBA
谷村 真理

COPYRIGHT © MARI TANIMURA ALL RIGHTS RESERVED

1

1. なぜ伴走支援が必要か

① 中小企業を取り巻く環境の変化

- 外部環境が目まぐるしく変化するVUCAの時代、次々と課題が現れる
- 課題の内容も多様化、複雑化、カオス化
- 事業性融資推進法成立



- 課題解決型のスポット支援では対応しきれない
- 定期的に、絡まりあった課題をときほぐし、潜在的な課題を表出させる必要がある
- 行動や考え方そのものの変容を促し、経営力を向上させ、変化の波にうまくのり、自走化していく力をつけて頂くことが重要

COPYRIGHT © MARI TANIMURA ALL RIGHTS RESERVED

2

グループワーク①-1

- お客様に本音を話してもらうための信頼関係構築に役立ったと思うこと/フレーズを、お互いに共有しましょう。

26

継続的・全方位的伴走支援

敬意と共感

対話と傾聴

信頼関係

支援のポイント

メンターの役割

建設的提案・ヒント

客観的知識補充

何か困ったときには、**真っ先に顔を思い浮かべてもらえる**存在になる

相談して「解決した」以上に「**相談したからスッキリした**」「**やる気が出てきた**」と言われる存在になる

理想論やべき論ではなく、「**当事者にできること**」「**できそうなこと**」を提案・アドバイスする

相手が気づいていないことも、こちらから積極的に提案する

訊かれたことだけでなく、**全方位を俯瞰**して 可能な限りの知恵を絞り惜しみなく提供する

経営資源が不十分なことを逃げ口上にせず、**とことん寄り添う**

18

①キックオフ会の実施

- 後半パートでは、①自身の支援の現状と、②理想とする支援者像、③①と②のギャップを踏まえ、本研修で学びたいことを、各チームで対話。
- 当該研修で学びたいことは、課題抽出・設定力が最多。次いでコミュニケーション・傾聴力、他機関とのネットワーク構築と続いた。

参考：研修参加動機（全体キックオフワークシートをもとに集計、n=36）

自身の支援の現状	金融支援中心	信金・地銀メンバーは融資・資金繰り・事業承継など金融面の支援が中心。非金融面の伴走支援への転換が課題。
	間接的・スポット的支援	国・自治体・産業支援機関のメンバーは委託事業や専門家派遣の管理が中心で、直接的な伴走経験が少ない。
	御用聞き・ツール売り	複数メンバーが「御用聞き」「ソリューション提案のみ」「補助金案内中心」と自覚。本質的課題への踏み込み不足を認識。
	未経験者が存在	伴走支援が全くの未経験というメンバーも複数名おり、基礎からの学びを求めている。
思い描く理想の支援者像	寄り添い・対話型	「何でも話してもらえる」「気軽に相談できる」「寄り添う」がキーワード。押しつけでなく対話を通じた気づきの提供。
	本質的課題の発見	表面的な課題でなく、経営者自身も気づいていない本質的・潜在的課題を見抜く力への強い志向。
	自走化支援	最終的に支援者が不要になる＝企業が自立・自走できる状態を目指す支援。
	専門機関につなぐ力	自分で解決できない領域は適切な専門家・機関につなげるネットワーク力。
現在・理想のギャップと学びたいこと	課題抽出・設定力	最も多く挙がったテーマ。真の課題を見つけるヒアリング力、構造化スキル、フレームワークへのニーズが高い。
	コミュニケーション・傾聴力	経営者の本音を引き出す対話力、信頼関係構築のスキルを求める声が多い。
	ネットワーク構築	他機関・専門家との連携、異業種の知見共有への期待。本研修自体がネットワーク形成の場としても期待されている。
	非金融支援スキル	金融機関メンバーを中心に、金融支援以外の伴走支援手法を学びたいというニーズ。
	知識・経験の絶対量	特に若手・未経験メンバーから、経営支援の基礎知識と実践経験を積みたいという声。

伴走支援 取組スケジュール

- 活動日程は以下のとおり。

チーム活動日程

	チーム別 キックオフ	伴走支援 第1回	振り返り会	伴走支援 第2回	振り返り会	伴走支援 第3回	振り返り会	伴走支援 第4回	振り返り会	全体振り返り会
チームA	9/18(木) 10:00-12:00	10/15(水) 14:00-16:00	同日	11/26(水) 14:00-16:00	同日	12/15(月) 14:00-16:00	同日	1/27(火) 14:00-16:00	同日	2/9(月) 13:30-16:30
チームB	9/25(木) 17:00-18:30	10/28(火) 13:00-15:00	同日	11/14(金) 10:00-15:00	同日	12/16(火) 10:00-12:00	同日	2/3(火) 10:00-12:00	同日	
チームC	9/22(月) 13:00-15:00	10/23(木) 13:00-15:00	同日	11/17(月) 10:00-12:00	同日	12/22(月) 13:00-15:00	1/6(火) 17:00-18:00	2/2(月) 15:00-17:00	同日	
チームD	9/25(木) 15:00-17:00	10/15(水) 10:00-12:00	同日	11/11(火) 10:00-12:00	同日	12/4(水) 14:00-16:00	同日	1/21(水) 10:00-12:00	同日	
チームE	9/26(金) 10:00-12:00	10/31(金) 10:00-12:00	同日	11/18(火) 15:00-17:00	同日	12/8(月) 13:00-15:00	同日	1/21(水) 10:00~12:00	同日	
チームF	9/26(金) 14:00-16:00	10/30(木) 15:00-17:00	同日	11/20(木) 10:00-12:00	なし	12/15(月) 10:00-12:00	同日	1/16(木) 10:00-12:00	同日	
チームG	9/24(水) 13:0-15:00	10/10(金) 10:00-12:00	同日	11/13(木) 9:45-12:00	同日	12/18(木) 10:00-12:00	同日	1/29(木) 10:00-12:00	同日	
チームH	9/30(火) 14:00-16:00	10/14(火) 10:00-12:00	同日	11/10(月) 10:00-12:00	同日	12/25(木) 10:00-12:00	同日	1/15(木) 10:00-12:00	同日	

注) 期間：2025/9～2026/2

伴走支援の実践

- 10月～2月頭にかけて、月1回を目安に伴走支援を実施した。
- なお、支援4回の使い方は以下のとおり。

伴走支援各回における各チームの実施内容

	伴走支援 第1回	伴走支援 第2回	伴走支援 第3回	伴走支援 第4回
チームA	経営層へのヒアリング	工場見学・現場メンバーへのヒアリング	経営層との課題のすり合わせ	経営層への課題改善策導入の際の注意事項（現場の声）を提供
チームB	経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング 工場見学	経営層へのヒアリング 幹部、社員へのヒアリング	現状分析結果報告 対話を交えながら、課題と改善策を深掘
チームC	経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング メンバーからのプレゼン	経営層へのヒアリング	現状分析結果報告 課題と改善策の提案
チームD	経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング	これまでのヒアリングを踏まえた 課題と改善策の提案
チームE	経営層へのヒアリング	次世代リーダーへのヒアリング	経営層（社長除く）と現状分析結果、課題、改善策のすり合わせ	現状分析結果報告 課題と改善策の提案
チームF	経営層へのヒアリング	工場見学・現場担当者ヒアリング	経営層へのヒアリング・メンバーからのプレゼン	現状分析結果報告 課題と改善策の提案
チームG	経営層へのヒアリング	工場見学・現場担当者ヒアリング	経営層へのヒアリング	現状分析結果報告 課題と改善策の提案
チームH	経営層へのヒアリング	現場リーダーへのヒアリング 経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング	現状分析結果報告 課題と改善策の提案

③全体振り返り会の実施

- 全チーム伴走支援終了後に、全体振り返り会を実施した。
- 「見て学んだこと」を自分の言葉に変換し、通常業務への接続点を見つける機会とするとともに、他チームの学びに触れることで、所属チームだけでは得られなかった視点や手法を吸収し、学びの総量を増やすことを目的とし、以下のとおり実施した。

開催概要

日 時：2026/2/9(月) 13:30～16:30

場 所：大阪産業創造館 6F 会議室E（大阪市中央区本町1-4-5）

参加者：チームリーダー（7名）、チームメンバー（37名）、近畿経済産業局、事務局

チームメンバーへの事前課題：研修を通じた学びの共有、自身の支援活動へ活かせるポイントの整理のため、振り返りシートの作成、提出

プログラム

1. 開催あいさつ

（近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課長 阿瀬 太）

2. オリエンテーション

（近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課 係長（総括） 浜田 裕輔）

3. 各チームによる活動報告

各チームの発表は、チームメンバー発表（7分）+チームリーダー講評（3分）

※気づきや質問共有するため双方向型コミュニケーションツールを使用。

4. グループディスカッション（8グループ）

異なるチームメンバーで組成するシャッフル型ディスカッションとし、所属チームの学びを横展開する仕組みとした。

※ワークショップ形式とし、事務局または近畿経済産業局の職員を各チームにファシリテーターとして配置し、ディスカッションを促進した。

5. 閉会あいさつ

（中小企業庁 経営支援部 経営力再構築伴走支援推進室長 二宮 健晴 氏）

▼チーム活動報告の様子



▼グループディスカッションの様子



全体振り返り会 振り返りシート

- 振り返りシートは事務局にてフォーマットを提供した。
- 他チームメンバーにも支援の全体像が伝わる構成とするとともに、当該研修での学びの構造化、個の学びとチームの学びの言語化・共有を促進する内容とした。

振り返りシート 構成とフォーマット

I. 伴走支援研修の全体像

1. 支援対象企業の基本情報（業種・売上・従業員数）と経営者の特徴
2. 全4回の伴走支援の取り組み概要（各回の実施内容とポイント）
3. 研修を通じて特定した企業の抱える課題
4. 課題に対して提示した解決策と、その背景
5. リーダー含めチームメンバーからの学びのポイント

II. 各フェーズでの気づき・学びのポイント

伴走支援のプロセスを3つのフェーズに分け、それぞれについて3つの観点で整理。

【3つのフェーズ】

フェーズ1：現状理解（支援先企業の現状を適切に理解する）

フェーズ2：課題設定（本質的な課題の特定など）

フェーズ3：目標設定・解決策の提示

【3つの観点】

- (1) 支援者として意識すべきこと
- (2) 伴走支援の当該段階における重要ポイント
- (3) リーダーをはじめチーム員の行動・言動から見る学ぶべきポイント

III. チームの決意表明

メンバー各自が研修で得た学びを踏まえて今後のアクションを宣言

The images show the layout of the reflection sheet. The top page is the title page, followed by a table of contents. The main body is divided into three sections: I. Overview of the support training, II. Key insights and learning points for each phase, and III. Team decision statement. Section II is further divided into three sub-sections based on phases and perspectives. The bottom right image shows a 'Free format recording' section for team members to write their action statements.

各チームの学びのポイント（要約）

- 各チームの振り返り資料に記載のある学びのポイントについて、以下のとおり整理した。

各チームの学びのポイント（要点のみ記載）

関係性構築・対話の土台

- まず相手に胸襟を開いてもらう信頼関係の構築
- 経営者との関係性構築手法（苦労話を引き出す等）
- 解決策を急がず、社長自身の気づきを促す関わり方

戦略設計・意思決定支援

- 複数課題の緊急性や実行可能性を整理し優先度を定める視点
- 抽象論よりも具体イメージが意思決定を動かす

一次情報収集・多面的理解

- 一次情報×仮説検証×多層ヒアリングと可視化で腹落ちをつくる
- 沿革を中心にヒアリングし企業が大事にしていることを読み解く
- 意図・事例を添えて質問する手法
- 現場視察で企業特有の強みを発見
- 情報を正確に理解し都度確認することで認識を合わせる

提案・実行促進（腹落ちと行動化）

- チーム員の多様性や熱意がレバレッジになる
- 相手に気づきを与え腹落ちさせる提案方法

構造化・本質課題の特定

- 表面ではなく、根元にある本質的な課題を追求する姿勢と情報整理
- 限られた時間で仮説を立て、提案を組み立てる質問や整理手法

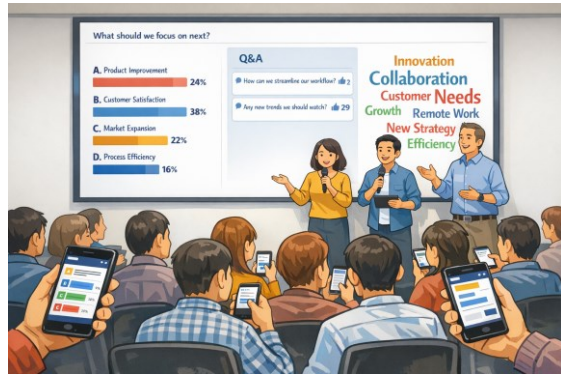
（横断）組織越境チーム・基礎スキル

- 異なる視点のメンバーで意見交換し見落とししていた論点が立ち上がる
- 財務状況・経営比率等の分析力
- 提案資料等の資料作成スキル

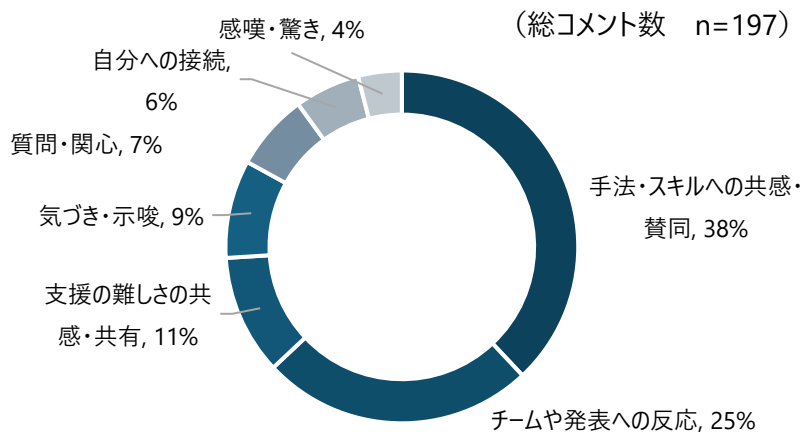
双方向コミュニケーションツールでのコメント分析

- 全体振り返り会は、双方向コミュニケーションツールを活用し、各チームの発表に対して、研修内での気づき・学びの共有を促進した。
- キーワードの上位は「チームワーク」「言葉選び・伝え方」「対話・傾聴」であった。

当日のイメージ



フィードバックコメントの質的分類



フィードバックコメント頻出キーワードトップ10

順位	キーワード	コメント数	代表的なコメント
1	チームワーク	31	「良いチームですね！」「チームワークがとてもいいことが伝わります」「チームで取り組む大切さ」
2	言葉選び・伝え方	11	「課題=もったいない 柔らかくて好みます」「理論ではない、ダイレクトなメッセージが一番刺さると思いました」
3	対話・傾聴	7	「傾聴と対話。大事ですよね。」「対話は簡単なようで難しいですよね。」
4	本質的課題	7	「懐疑的視点で本質的課題をあぶり出す」「本質への支援、めっちゃ難しいけど、自分も頑張りたいなと思いました」
5	リーナル式WS	7	「リーナル式ワークショップ、実践してみたいです。」「リーナル式WSとは？」「リーナル式は、Asis-Tobe分析、バックキャスト的な発想なんですね。」
6	投資・財務	7	「せっかく財務が安定しても将来への投資をしないと未来に詰みますもんね」「財務基盤の安定と投資のバランス感覚が大事ですもんねー」
7	懐疑的視点	6	「懐疑的な視点、とても大事だと思いました」「多面的な角度から懐疑的視点勉強になりました！」
8	現場・工場見学	6	「製造過程を見るのが1番事業を理解できますね」「現場見るのはやっぱり大事」
9	事業承継	6	「初対面含め4回でカリスマ社長に事業承継を課題として提示できたこと、すごいです！」
10	腹落ち	6	「やっぱり腹落ちが大事」「腹落ち大事だけど、難しい、、」

全体振り返り会 開催後アンケート

- 全体振り返り会に参加したチームメンバーを対象に、当日の学びの整理と今後のアクションの可視化を目的としてアンケートを実施し、約7割の回答が得られた。
- 代表的なコメントは以下のとおり。経営者との対話と傾聴に関する気づき・学びの声が各チーム共通して挙げられた。また、異なる組織で異なるバックグラウンドの支援者が協働することの重要性や価値に関する言及が多く見られた。

アンケートにおける代表的なコメント

チーム発表での学び	グループディスカッションでの学び	今後のアクション
<ol style="list-style-type: none"> 異なるバックグラウンドのメンバーが各自の強みを活かし、多面的にアプローチできることの有効性を実感 経営者との対話手法、雑談から本音を引き出す技術が各チーム共通の学びとして得られている（対話と傾聴） 各チームの課題設定やアプローチ手法の違いへの関心 	<ol style="list-style-type: none"> チームは違えど、得た学びや抱える悩みは共通していることを実感 チーム・複数人支援の重要性や価値を認識 研修で形成された横の繋がり・ネットワークを今後の業務に活かしたいという意志 	<ol style="list-style-type: none"> 研修で学んだことを通常業務で実践していく（15名） 具体的な学習目標を設定し、知識・スキルの習得をしていく（10名） 組織内への共有・展開し、個人の学びを組織に還元していく（8名） 研修で得たネットワーク・人脈を継続活用していく（7名）

アンケート概要

回答数 25名/39名（回答率約68%）

機関種別回答数 金融機関(信金)：9名, 行政機関：9名, 産業支援機関：3名, 商工会議所：2名, 金融機関（地銀）：1名, 政府系金融機関：1名

合同成果発表会の実施

- 今後支援者に求められるアップデートや、支援機関の組織越境的な学び合いの可能性を探り、また支援人材育成を組織の力に変えていくヒントを得る場として開催。関西の支援機関を中心に、関西内外から合計75名が参加した。

支援能力向上のためのOJT型越境学習プログラム成果報告会

開催概要

日時：2026年3月4日13:00-16:00

開催方式：ハイブリッド形式

会場：りそなグループビジネスプラザおおさか（オンライン）Zoomウェビナー

主催：近畿経済産業局総務企画部中小企業政策調査課

運営：株式会社タナベコンサルティング

参加者：75名（現地参加21名、オンライン54名）注）登壇者、事務局等除く

プログラム

13:00 | オープニングトーク（近畿経済産業局 総務企画部長 林 健善）

13:05 | 成長志向企業に対する伴走支援の意義について
（中小企業庁 経営支援部 経営力再構築伴走支援推進室長 二宮 健晴 氏）

13:20 | 令和7年度組織越境型伴走支援研修取り組み概要について
（近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課 係長（総括） 浜田 裕輔
株式会社タナベコンサルティング 河村）

13:50 | トークセッション1 組織越境型伴走支援研修の実践による学びのシェア
中小機構近畿本部 企業支援部シニアアドバイザー 池田 朋之 氏
研修参加メンバー（石橋 宏輝 氏、日野 賢汰 氏）
モデレーター：浜田

14:35 | トークセッション2 "いい支援者"を1人でも多く、組織・地域に育むために必要なことは何か
埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏
りそな総合研究所 リーナルビジネス部長 藤原 明 氏
モデレーター：浜田、河村

15:40 | クロージング（近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課長 阿瀬 太）
～16:00 ネットワーキング

※司会進行：株式会社タナベコンサルティング

本年度、近畿経済産業局では、異なる種類の企業でチームを編成し、「100倍企業」をはじめとした成長を目指す企業に対して、段階別定型的伴走支援を実施する「組織越境型伴走支援研修」を実施しました。
本研修は、企業に対する伴走支援の取組を通じて、支援者としても、知識・スキル（形式知）だけでなく、経験値・信頼（暗黙知）の獲得を通じて、個々の支援能力の向上や、地域における支援体制強化を目指す取組です。前例のないチャレンジを通じて見えた課題を踏まえ、今後の支援人材（支援者のアトツギ）の育成について考えます。

参加無料

研修「組織越境型伴走支援研修」を修了した企業地域の様々な支援機関からの職員を招き、企業に対する伴走支援を実施。

研修の意義について
情熱・実践・共創の伴走支援」の意義に

形式知化に向けた分析・

による学びのシェア

と参加者をパネリストに

とは何か
・原野氏から、育成のヒントを探索する。
*参加ください。@16:00まで

学びのポイント

- 01 越境・OJT型学習研修から紐解く組織の枠を超えた学び合いの可能性
- 02 成長志向の企業と向き合うために支援者として必要な学び
- 03 支援人材育成を、組織の力に変えていくヒント

Panelists

池田 朋之 氏
黒澤 元国 氏
藤原 明 氏

トークセッション1
組織越境型伴走支援研修の取組による学びのシェア

トークセッション2
"いい支援者"を1人でも多く、組織・地域に育むために必要なことは何か

成果報告会 トークセッション発言概要とキーメッセージ

Talk session 1

組織越境型伴走支援研修の実践による学びのシェア

実際に研修に参加したチームリーダーとメンバーが、半年間の伴走支援の実体験を共有。チームビルディングから企業訪問、つまずきと転換点までをリアルに語った。

〈ポイント〉

1. チームビルディングの重要性

支援チーム員同士における信頼関係を重視。初対面での自己開示や懇親会を実施。

2. 研修中のつまずきと転換点

成長企業を前に「すごい会社」と思い、課題が見えなくなったが、池田氏の「課題のない会社はない。懐疑的に見るのが重要」という一言で視点が転換。仮説が出始め、議論が活性化。

3. 研修中のチームリーダーの一貫したメッセージ

「二次情報より、企業を目の前にあなたが何を感じたかを大切に」、
「企業支援とは、企業の選択肢を増やすこと」



Key Message

「課題のない会社はない。懐疑的にみることも重要」
「企業支援において、『支援者自身の個性や原体験』に目を向けた提案を行うことも有効」

パネリスト：研修参加メンバー（日野氏、石橋氏）、池田氏（中小機構）
モデレーター：浜田



Key Message

「伴走支援は“人間力”が重要。相談者にとっての幸せを考え抜く。」
「部下は組織から預かった貴重な人材。育てて返す。」
「答えは現場にある。題材を決め、現場で考え抜く経験が支援力の核」

パネリスト：藤原氏（りそな総合研究所）黒澤氏（埼玉県商工会議所連合会）
モデレーター：浜田、河村

Talk session 2

“いい支援者”を1人でも多く、組織・地域に育むために必要なことは何か

20～30年の支援経験を持つ2名のベテランが、支援者としての原点、ターニングポイント、支援者の育成に携わる姿勢を語った。

藤原氏

1. ノウハウを体系化することの重要性と難しさ：自身の経験を踏まえて14項目の質問シートを開発
2. お互い学び合う関係性：上司部下関係なく、常に目の前の企業を第一に考え、果敢に提案や議論をしたり、お互い学び合う関係性で支援者として成長していくことが理想
3. 自組織だけでなく、外部の場に職員を「送り出す」ことが組織の支援力向上に繋がる

黒澤氏

1. 支援の核は「相談者の幸せ」：伴走支援は「人間力」。相談者にとって何が幸せかを軸に応援する。
2. 褒めるマネジメント：できた点＝成長の積み重ねを可視化して動機づけ。支援者育成と経営者支援は同じ構造。
3. 仕組み以前に「組織が同じ方向を向いているか」が重要。トップが現場の企業支援に対する明確なメッセージがないと温度差が生まれる。
4. マネージャーの役割：「部下の成長を喜ぶ」「部下は組織から預かった貴重な人材。育てて返す。」

Talk session1・2に共通する示唆

- ・経営者リスペクトが大前提（自分で稼ぐ人の意思決定の重さを理解する）
- ・答えは現場にある。題材を決め、現場で考え抜く経験が支援力の核。

成果報告会（参加者アンケート分析）

- 平均満足度9.0/10と高い満足度を獲得。
- 「印象に残った話」「自組織に活かせそうな話」（自由記述）回答に関する主要なテーマ以下のとおり。

「印象に残った話」の主要テーマ（全33名回答）

- 1 経営者へのリスペクト・人間力**

黒澤氏の「経営者は自分で稼ぐ人。その時点ですごい」という言葉に多数が共感。支援の根底にある姿勢として最も印象に残ったテーマ。
- 2 懐疑的に見る視点**

池田氏の「課題のない会社はない。懐疑的に見る」という一言が、成長企業を前に思考停止しがちな支援者に強い気づきを与えた。
- 3 経験から語ることの価値**

「知識・情報を伝えること自体の価値は小さい」「自分の経験から出すことに価値がある」。AIの時代だからこそ、実体験に基づく支援の重要性。
- 4 支援＝企業の選択肢を増やすこと**

「企業支援とは企業の選択肢を増やすこと」「夢を後押しする」という定義が、支援の方向性を明確にした。
- 5 支援スキルの体系化・可視化**

タナベコンサルティングの調査結果（思考・行動パターンの分解）、藤原氏のインタビューシートなど、暗黙知の形式知化への関心が高い。
- 6 組織マネジメントと育成**

黒澤氏の「部下の姿は上司を映す鏡」「褒めるマネジメント」。支援者育成と経営者支援は同じ構造という示唆。

「自組織に活かせそうな話」の主要テーマ（21名回答・回答率64%）

- 1 若手・後継者の育成**

「若手指導員への指導に活かしたい」「組織内での支援コーディネーター育成に応用」など、自組織の人材育成への応用意欲が最も多い。
- 2 インタビューシートの活用**

藤原氏のヒアリング項目一覧やインタビューシートを自組織でも活用したいという声が複数。
- 3 組織の方向性・トップメッセージ**

「組織が同じ方向を向いているか」「明確なトップメッセージが必要」という気づきを、自組織の運営に反映したいという声。
- 4 越境・チーム支援の地域展開**

「地域でも同様のアプローチ（金融機関、行政、商工会議所等の混成）ができるのでは」という展開への期待。
- 5 支援姿勢の再確認**

「日々の多忙な業務で忘れがちになる支援の本質を再確認できた」「熱意と行動力を見習いたい」。

第III章：調査結果

1. 分析・評価方法

2. 結果サマリ（企業・参加者アンケート）

3. 暗黙知分析

4. 支援者育成に向けた示唆（学びを最大化させるポイント）

分析・評価項目

- 本研修が企業にとってどの程度効果があったかを、支援対象企業、チームリーダー、チームメンバーのアンケート結果（3者評価）をもとに分析・評価した。
- また、支援人材育成シーンにおける組織越境型伴走支援実践研修の有効性と課題について検討した。

支援対象企業へのアンケート項目

- 伴走支援全体の満足度
- 自社の課題が適切に把握できたと感じるか
- 自社の課題解決に向けて具体的な進展はあったか
- 伴走支援を受けて今後自社で取り組む内容
- 伴走支援の中で役立ったこと
- ご意見ご要望等

チームリーダーへのアンケート項目

- 企業との伴走支援において、最も重点を置いていたこと
- 企業との対話を通じて、参加者は課題を適切に把握できたか
- 企業の課題解決に向けて具体的な進展はみられたか
- 組織越境型伴走支援研修を通じて、参加者の支援能力が向上したと感じるかとその理由
- 伴走支援の実践において、チームでの活動は円滑に進行したかとその理由
- 今回の研修における企業や参加者との対話を通じた気づき。
- 当該研修をさらに参加者の成長につなげるための改善点

チームメンバーへのアンケート項目

- 組織越境型伴走支援研修に参加した目的
- 本研修におけるご自身の成果は何点かとその理由
- 企業との対話を通じて、課題を適切に把握できたと感じるか
- 企業の課題解決に向けて具体的な進展はあったと感じるか
- 本研修を通じて、ご自身の支援能力が向上したと感じるかとその理由
- 本研修で、チームリーダーの行動・発言から一番学びとなったことを教えてください。
- 伴走支援の実践において、チームでの活動は円滑に進んだかとその理由
- 自身の支援活動における今後のアクションプラン
- 自身の所属組織において、今回の学びを還元するために
 - ① すでに実施した事項（例：上司等へのフィードバック）
 - ② 今後実施したいと思うこと（例：組織内研修の実施等）
- 当該研修をさらに参加者の成長につなげるための改善点

調査項目①

伴走支援の効果検証

調査項目②

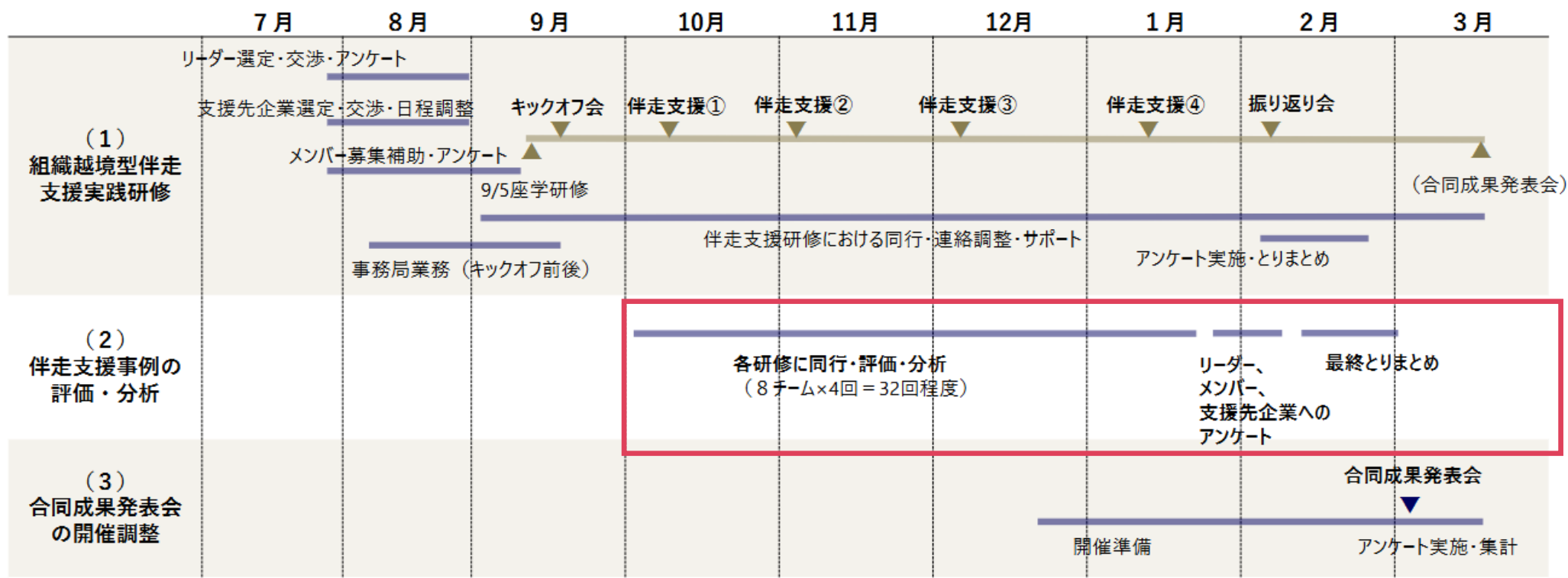
組織越境型伴走支援研修の有効性調査

調査項目③

支援者の暗黙知分析

分析・評価スケジュール

- 以下の赤枠（2025年10月～2026年3月）の期間にて実施。
- 8チーム×4回の伴走支援研修において暗黙知分析を実施し、伴走支援研修終了後に3者アンケートを実施し、分析・評価を実施した。



第III章：調査結果

1. 分析・評価方法

分析結果①伴走支援の効果検証（企業アンケート）

分析結果②研修の有効性検証（参加者アンケート）

2. 結果サマリ（企業・参加者アンケート）

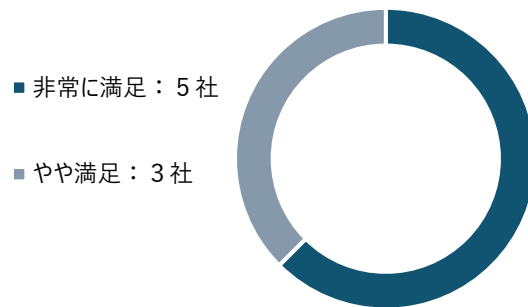
3. 暗黙知分析

4. 支援者育成に向けた示唆（学びを最大化させるポイント）

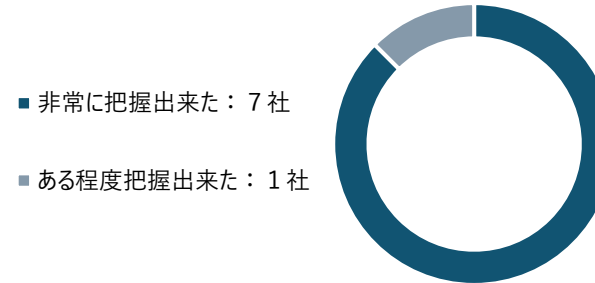
分析結果①伴走支援の効果検証（企業アンケートサマリ）

- 傾向として、課題把握は高水準（7/8社が「非常に把握できた」）。進展は企業により差がみられた（「非常に進展」3社、「あまり進展」1社）
- 伴走支援を踏まえ、支援先企業は今後、人材採用・育成や組織運営に関する取組を実施すると回答

伴走支援の満足度



自社の課題が適切に把握出来たか



伴走支援を踏まえて、支援先企業が今後自社で取り組む内容（一部抜粋）

- 新たな製品獲得に向けて、一歩進んだ取組を進めて行くべく**組織の見直し**を実施していく。
- 中期経営計画に盛り込んで課題を解決していきます。
- 官との取り組みを進めそして継承のしくみを進めていきたいと思います。
- DXの推進、人材育成プログラムや評価制度の強化**
- 既存とは別枠での採用・報酬・パート従業員を含めた**全従業員への情報共有の深化**
- 当社が求める人材を明確にし求職者に分かりやすくします。若い世代の価値観を理解／共有し、**入社後の定着に向けた活動（若手会議など）を行いたい**と考えています。
- 今回ご提案いただいたワークショップを、実際の取り組みとして進めていきたい**と考えています。それと並行して、**これまで代表である私自身の暗黙知となっていた技術や思考方法を、社員に共有できる形にしていきたい**と思っています。言語化は簡単ではないと感じていますが、**今回の伴走支援を通じて、その挑戦をしてみたい**と考えるようになりました。
- 今回の伴走支援では、その人事評価制度について、評価される側の視点「リーダーを育てる評価」と評価する側の視点「挑戦を失速させた評価」の両方の視点から**チーム員の皆さまの経験知を交えながら具体的なご提案をいただき、これまで腑に落ちなかった点を、整理して理解することができました**。その結果、現場とのコミュニケーションの重要性や会社の成長に向けて人事評価制度を整備する必要性を改めて認識しました。
 今後は、人事評価制度の導入に向けて、現場とのコミュニケーションを重ねながら進めていきたいと考えています。

企業の伴走支援における価値認識ポイント

- 企業の自由記述（役立ったこと、今後の取り組み、意見要望）から、企業の評価が上がるポイントは、第三者による客観視点で自社の課題が見える化されること、多様な視点で新たな気づきが得られること、提案や分析に具体性があり次の行動に繋がることであり、支援内容に加え、支援者の姿勢が重要な要素になると確認された。
- 対話の中での信頼構築の重要性が企業側の評価からも確認できる結果となった。

①客観視点による「課題の見える化／確信」に繋がる

（主な回答）

「客観的視野で社内を分析出来て良かった」

「方向性への確信が持てた」

「問題点として確信となりました」

「財務分析による客観評価」

③具体性のある提案（意思決定・実行への接続）

中期経営計画に盛り込む、制度導入の進め方、ワークショップ実施など、次の一手が具体化されている記述が複数社で確認された。一方で「工場の動線等、より具体的な提案」「他社事例（ケーススタディ）があると解像度が上がる」という要望もあり。

伴走支援における 企業の価値認識ポイント

②自社では気づきにくい 「新たな視点・気づき」が得られる

（主な回答）

「質問に答える中で気付いていない課題が見えた」

「普段と異なる視点で新たな気づきにつながった」

「これまで気づけなかった視点に触れ、視野を広げることができた」

④支援者の「真摯さ・熱量」が 経営者・社員の心理面の後押しになる

（主な回答）

「真剣に考えてくださっていることが強く伝わった」

「励みになった」「心を動かされた」

「気持ちがあすっきりし勇気が出てきました」「力強く感じた」

分析結果①伴走支援の効果検証（効果が高まる条件と注意点）

- 伴走支援先企業からは、伴走支援の効果として、「課題の把握」だけでなく、「客観視点による方向性や問題点の確信形成」、「新たな気づき・視点の獲得」、「具体や次の行動がイメージできる提案」などが挙げられた。
- また、事務局として、伴走支援に際して、支援者が注意すべきポイントを以下の通り整理した。

ポイント① 価値認識

企業が支援の価値として
受け取るポイント

客観視点による「確信形成」

効果が高まる条件

第三者の客観視点で「方向性」「問題点」への確信が得られる

客観的分析・財務の客観評価・専門家意見

注意点

客観評価が“診断”に留まり、意思決定・行動に翻訳されない

“進め方”の具体が不足しがち

気づいていない課題の顕在化

効果が高まる条件

社内では得にくい視点・問いで、潜在課題が見える化する

問いに答える中で課題が見える／多様な立場の助言

注意点

気づき止まりで「何から着手するか」が曖昧

優先順位が定まらない

心理面の後押し

効果が高まる条件

心理面の後押し（勇気・腹落ち・背中を押される感覚が生まれる）

熱量・真摯さ・言葉が響いた等

注意点

淡泊なヒアリングにとどまり、信頼関係が十分に醸成されない

ポイント② 提案の具体性

次の行動に
納得感が持てるか

具体施策・社内計画へ接続

効果が高まる条件

提案が具体施策に落ち、社内の計画に接続できる

例：中期経営計画・制度導入・ワークショップ

注意点

現状理解が不十分で提案が一般論にとどまり、現場の実行イメージが湧きにくい

「どう進めるか」まで描く

効果が高まる条件

“やること”だけでなく手順・順序・検討の仕方まで腑に落ちる

導入の進め方、整理の仕方が腑に落ちた等

注意点

他社事例・ケーススタディ不足で解像度が上がらない

例：評価制度・社内体制事例共有

道しるべになる成果物

効果が高まる条件

提案資料・Appendix等が形になり、社内の道しるべとして残る

熱量・真摯さ・言葉が響いた等

注意点

成果物はあるが、継続的な検討・フォローが必要な局面も残る

分析結果①伴走支援の効果検証（効果が高まる条件と注意点）

- また、情報収集における設定においても、「社員・現場担当者へのヒアリング」により経営者の視野が広がることや、「対話や問いに答える過程」において、経営者の自己理解や課題の整理に繋がったとの声も上げられた。
- 本調査において、企業側からは継続的に支援を望む声もあり、支援の時間的制約（2時間×全4回の伴走支援）は今後の課題として挙げられる。

ポイント③ ヒアリング設計

誰に・どう聞か
＝見える化の質を左右

ヒアリング対象の広さ

効果が高まる条件

経営層だけでなく、社員・現場へのヒアリングが入り、視野が広がる
強み・弱みが具体化／現場とのコミュニケーションの重要性に気づく等

注意点

経営層中心に偏ると、現場実装の論点（動線、運用、社内役割等）が詰まりやすい
結果として「具体性不足」に接続

「問いに答える過程」の価値

効果が高まる条件

問いに答える過程そのものが、経営者の自己理解・課題整理になる
問いに答える中で“気づいていない課題が見えた”など、対話プロセス自体が課題整理に寄与する可能性がある（アウトプットの見せ方も含む）

注意点

詰問のようになってしまい、正しい情報が得られない
質問が散発的だと、課題の優先順位や因果が結びつきにくい

ポイント④ プロセス/支援の 期間(時間)

どれだけ対話できるか
＝腹落ち・深度を左右

対話時間の確保

効果が高まる条件

対話時間が確保され、最後の「腹落ち感」が高まる
温度感が上がる局面で締め切れる

注意点

最終局面の時間不足

支援回を追った深度の向上

効果が高まる条件

4回の中で、回を追って対話の深度が上がる
（信頼関係の第一歩→自己開示）

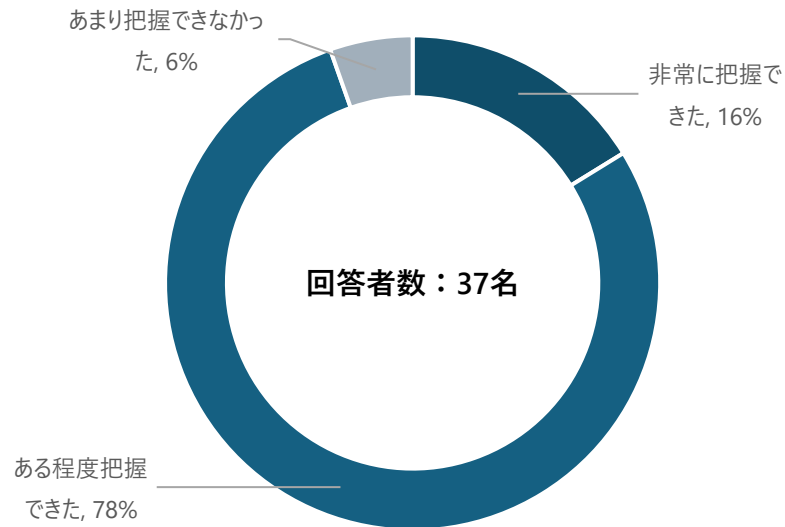
注意点

回数・時間の制約で、深掘りや実装設計が十分にできない

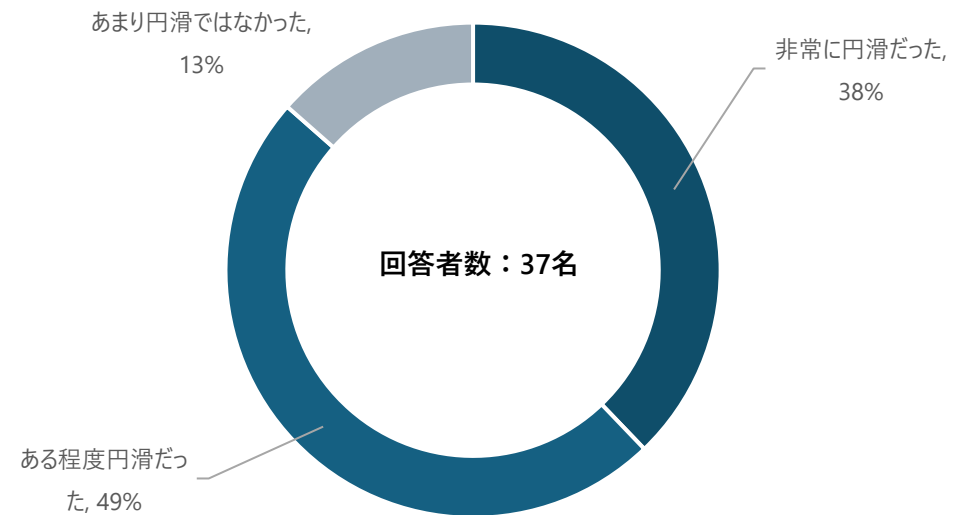
チームメンバー（研修参加者）アンケート結果

- 参加者からは、企業の課題について、「非常に把握出来た」が16%、「ある程度把握出来た」が78%と回答があった。
- チーム活動の円滑さについては、「非常に円滑だった」14件、「ある程度円滑だった」18件であり、全体としては肯定的評価が多数である。
- 他方、「あまり円滑ではなかった」も5件存在し、日程調整やコミュニケーション等の運営面の改善余地が示唆される。

企業の課題を適切に把握できたか



チームの活動は円滑だったか



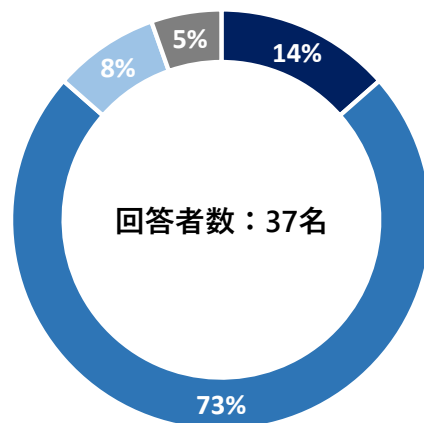
チームメンバー（研修参加者）アンケート結果

- 参加者アンケートより本研修参加後の支援能力の向上に対する意識調査では、**32名（87%）が支援能力の向上したとの回答**を得られている。
- また研修における自身の成果の自己定量評価においては平均点が65点となり、**成長を実感できているが研修の中で成果に直結する行動ができた（＝支援効果を発揮できた）と感じている層には乖離**が生じている。研修は学びの場である一方で、実践による成果を短期間で体感するには課題が残る結果となった。

参加者アンケート（支援能力の向上について）（n=37）

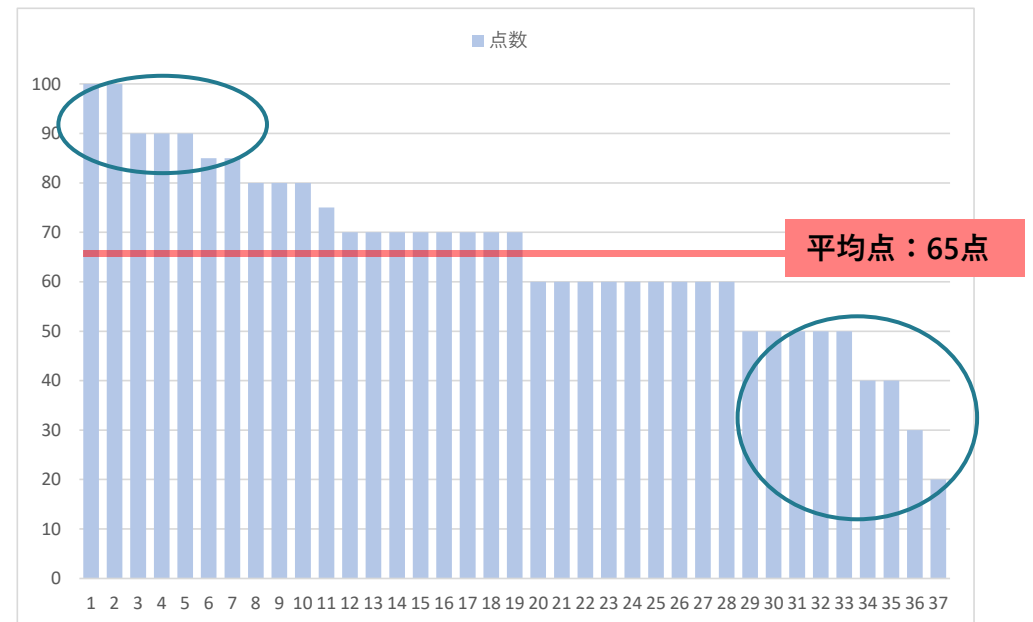
支援能力向上の認識	回答	構成比
非常に向上した	5	14%
ある程度向上した	27	73%
あまり向上していない	3	8%
全く向上していない	2	5%
合計(n=37)	37	100%

■ 非常に向上した ■ ある程度向上した ■ あまり向上していない ■ 全く向上していない



研修における自身の成果の自己定量評価（n=37）

- 自己評価は平均65点、80点以上が7名、50点以下が9名と乖離が大きい。（※参加度合いの影響もあり）
- 能力向上の自己認識は「向上した」が多数であるものの、一定数が「向上していない」と回答。



支援者の学び（研修参加前と参加後の意識変化）

- 参加者からは、本研修前後の意識変容ポイントとして、「現場・プロセス重視・個社支援観の変化」、「関係構築・信頼形成の重要性」、「傾聴・質問力・対話技法」や「見立て・多様な視点・課題設定力」に関して、意識変容があったとの声も。

①現場・プロセス重視・個社支援観の変化

（主な回答）

「個社支援ができないと面的支援もできない」
「支援 ≠ 提案（押しつけはダメ）」「早回ししない」
「現場を確認することの重要性」
「理想よりも実践が大事」

③傾聴・質問力・対話技法

（主な回答）

「傾聴の大切さ／傾聴する姿勢」
「深掘する質問力の重要性」
「『深掘る恐怖心』→『踏み込む』へ」

チームメンバーの
意識変容ポイント

②関係構築・信頼形成の重要性

（主な回答）

「信用してもらうまでは対話（まず関係性）」
「自己開示の重要性／信頼獲得！（自己開示）」「雑談の重要性（関係形成の技術として再評価）」「企業の立場を考えて寄り添う意識」
「相手の立場に理解」

④見立て・多様な視点・課題設定力

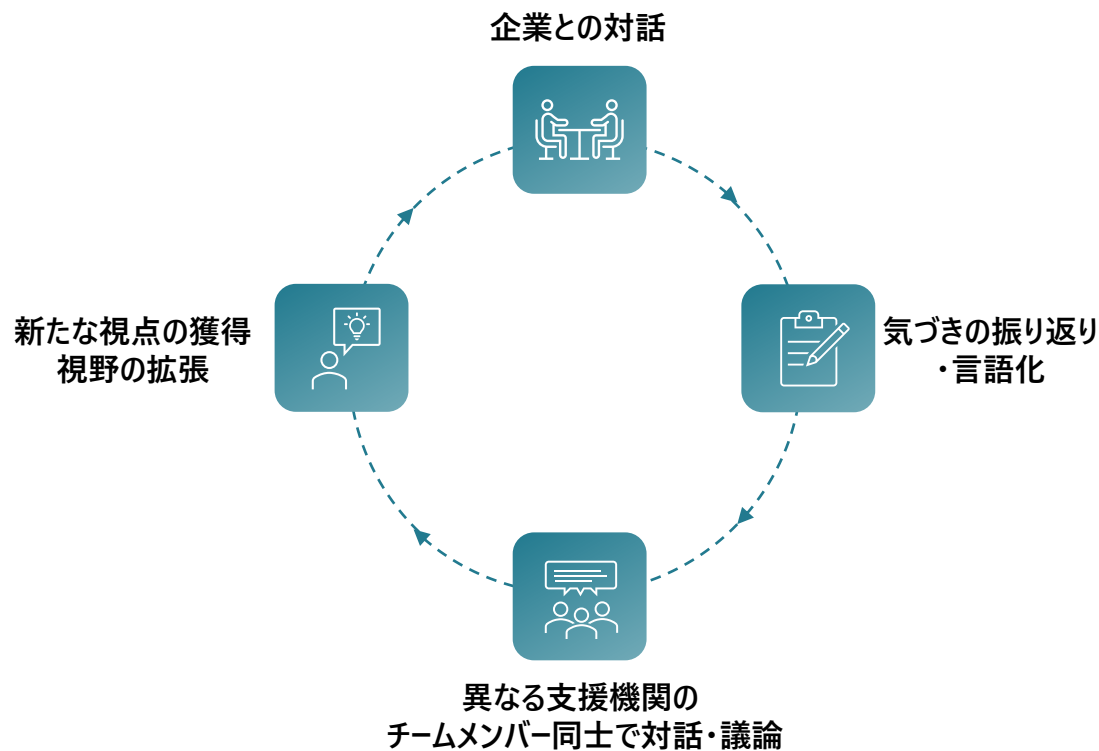
（主な回答）

「本質的な課題の把握／潜在的な課題の見つけ方」
「真の課題と「行間」を読み解く姿勢／表面的な言葉ではなく裏を読む」
「懐疑的な視点をもつ／見る角度を変える」
「違和感に気づく力（微細なシグナルの検知）」

本取組が提示する学びのプロセス（越境環境による学習プロセス）

- 越境要素の効果としては、異なる支援機関・立場の参加者が同一企業に向き合うことで、対話と傾聴をはじめとした暗黙知の移転・継承や、多様な視点・着眼点の獲得、自身や自組織の強みや課題に関する理解向上、議論の質向上等が挙げられる。
- このように、組織の垣根を越えた支援機関の協働を通じて、それぞれ組織の強みを活かしつつ、課題を相互補完し合いながら、支援機関のネットワークを活用しながら支援していくことが今後期待される。

組織越境型伴走支援実践研修における学びのプロセス



本研修が提示する学びのポイント

①暗黙知の移転・継承

“対話と傾聴”をはじめ、伴走支援の暗黙知の移転・継承に繋がる

②新たな視点の獲得・視野の拡張

企業支援に唯一解は無いとの前提に立ち、気づきや学びを内省により言語化し、支援者同士で対話することで、新たな視点の獲得や視野の拡張に繋がる

③自らの強み・課題への理解促進

異なる組織や経歴の支援者との協働を通じて、自身や自組織の強みや課題に関する理解が進む

第III章：調査結果

1. 分析・評価方法

2. 結果サマリ（企業・参加者アンケート）

3. 暗黙知分析

4. 支援者育成に向けた示唆（学びを最大化させるポイント）

① 暗黙知分析の背景

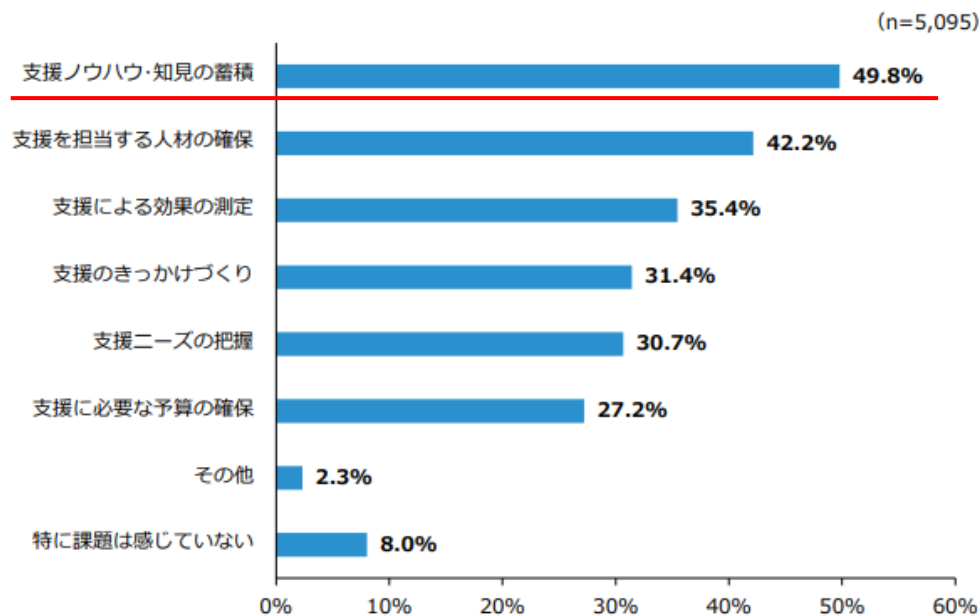
② 本取組における企業支援の暗黙知の定義

③ 暗黙知分析結果の概要

アプローチの背景(支援の質のばらつき)

- 支援機関及び地方公共団体が、事業者の経営課題に対する支援に際して、「支援ノウハウ・知見の蓄積」と回答する割合が高く、**多くの企業支援、とりわけ伴走支援は、支援者の経験、対話力や判断力といった暗黙知に強く依存している。**
- その結果、支援の質が個人差に左右されやすく、同一環境下であっても支援成果にばらつきが生じるという課題が、公的機関の調査や経営力再構築伴走支援ガイドラインにおいても指摘されている。

支援機関及び地方公共団体が支援を行う上での課題



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

近畿経済産業局管内の支援機関における課題(再掲)

近畿経済産業局管内支援者からの声

「足元は、企業からの相談の量が増加するだけでなく、相談の種類も多様化している状況」

「支援機関内の人員不足も相まって、企業からの相談対応は、複数名ではなく、1人に対応していることが多い。」

「同じ組織に、企業からの信頼抜群の支援者はいるが、一緒に企業支援に携わった経験がない。」



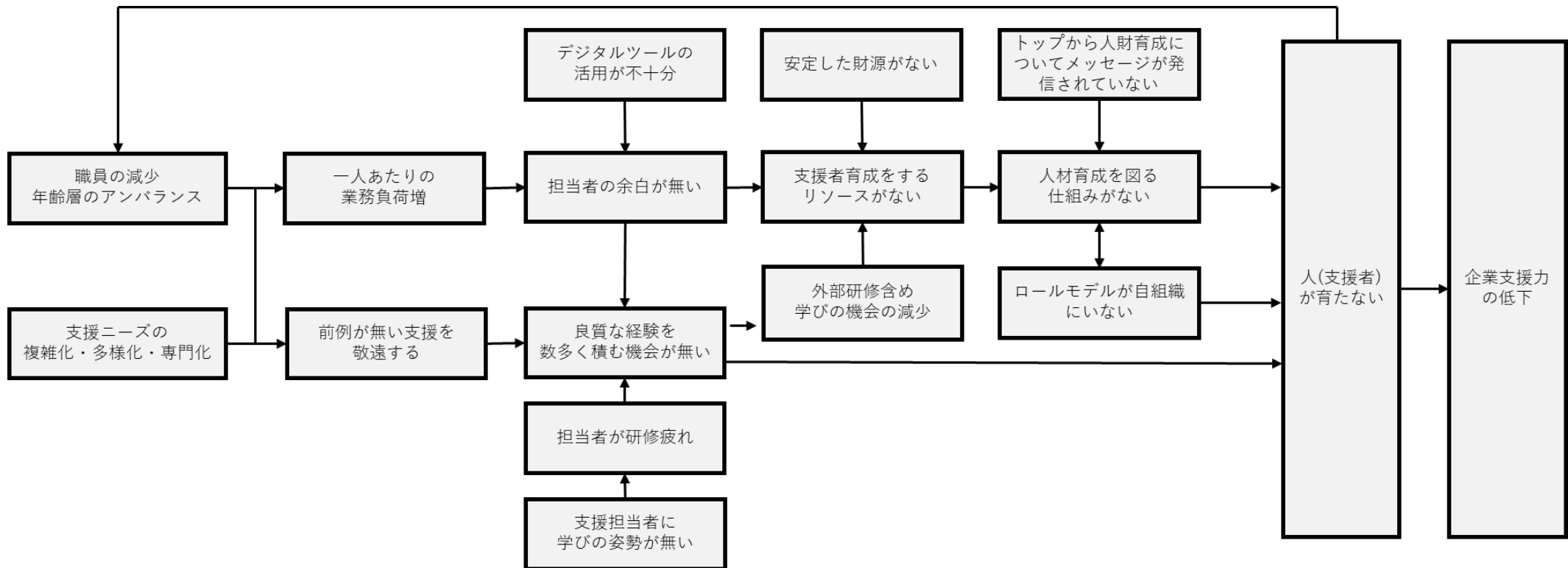
支援者の育成機会の欠如と、優秀な支援者のノウハウが組織内で共有・継承されない構造的課題

- ①暗黙知の属人化・非継承
- ②実践を通じた学習機会がない
- ③組織的な支援力向上の停滞
- ④支援者の孤立と負担増

補論：支援機関における人財育成へ向けた構造的課題

- 近畿経済産業局では、複数の支援機関に対し、人財育成に関する課題感についてヒアリングを実施。挙げられた課題を以下のとおり整理。
- 課題感については一様ではなく、複数の要因が重なり、支援者が育ちにくい構造的な要因があり、暗黙知の継承が進みづらい側面があるのではないかと推察。

支援機関における人財育成へ向けた課題構造分析



※上記課題構造分析マップは、近畿経済産業局の仮説に基づくものであり、上記以外の因果関係を否定するものではない。

伴走支援の暗黙知の重要性 — 構造図

- 支援の質（経営者の納得・意思決定・行動変容）にばらつきが残るという課題は、単に知識やツールの不足ではなく、**支援の実行局面における「どう進めるか(対話・判断・調整の運用知)」が暗黙知として属人化していることに起因する可能性が高いのではないかと考えた。**
- 本調査事務局において、企業支援者の暗黙知を仮想的に構造化し、**深層：支援者の在り方、表出層：言語的介入・非言語的態度、非表出層：認知（観察力・洞察力）の3層**があると考えた。

成長志向企業に対する伴走支援の暗黙知マップ



Tips：チームリーダーからの暗黙知に関する示唆

- ・ 企業の伴走支援において、自身が意識されていることや、伴走支援時の対話運用についてヒアリングを実施。
- ・ チームリーダーからの示唆は以下の通り。



深層
支援者の在り方

①経営者理解を深める探索手順（原体験・沿革の追跡）

前提として経営者へのリスペクトを持ち、好奇心をもって経営者のことを知ろうとする姿勢が前提。

相手のことを知りたいという思いから、結果として過去や価値観に触れる質問が増える。



非表出層
認知（観察力・洞察力）

①支援者の過去の職務経験を踏まえた、「共感・違和感アンテナ」

支援者の過去の原経験や支援の経験値が、経営者の発言や取組に対する共感や違和感を捉えるアンテナとして機能している。この共感や違和感を踏まえ、何故その発言が表出したか、その取組に至ったのかについて深掘を行い、経営者の深層にある思想や価値判断の基準を理解していく。

②“強い同意反応”など、信頼形成の積み上げを認知

経営者が「まさにその通り」と反応する局面は、未言語の思い／判断背景が言語化され、理解されたと認識した時点に多い。経営者が「理解してもらっている」と感じる安心感や信頼感があるからこそ、経営者の自己開示が促進されたり、支援者からの提案の腹落ち感に繋がることもある。



表出層
言語・非言語による表出

①主体性を損なわない深掘り（“答えを言わない”運用）

支援者から答えや対策を提示するのではなく、対話や問いかけに答えるプロセスそのものに価値があるとの前提のもと、問いかけを通じて「相手に気づいてもらう」対話を実施

伴走支援の本質

- 運用知（暗黙知）を説明可能にするため、支援者の行為を ①支援者の在り方／②認知／③言語・非言語による表出 の3要素に分解している。
- このうち①②は、外見や発言に表出しにくい分野であり、本人の性格や、経験と内省を通じて形成される領域であることから、形式知化は不可能ではないかと考え、本取組の分析については、③のうち、言語的介入について、対話や発言から観測できることから、形式知化を目指すことができるのではないかと考えた。



伴走支援の暗黙知の整理・習得方法

- ・ 伴走支援における暗黙知は、支援現場における実践、すなわち対話・観察・介入と、その後の振り返りを反復することによって習得される性質を有する。
- ・ 特に、支援者の在り方や認知は、個々の経験の蓄積と内省を通じて形成される。
- ・ このため本調査では、暗黙知の習得過程を把握する観点から、対話の中で比較的可視化しやすい「言語的介入」に着目して整理を行った。



深層

支援者の在り方

独自性の源泉（その人らしさ）を形成するスタイルに直結 – 在り方・価値観・覚悟

ex)

- ・ 何を重視するか（成果・関係性・経営者の成長）
- ・ どこまで踏み込むか（事前課題に留める・経営者の内面まで入る）
- ・ 厳しいことの伝え方（直接伝える・問いで気づかせる）
- ・ 支援の終わり方（早めに自立を促す・最後まで伴走し続ける）

習得方法

内省と経験の蓄積



非表出層

認知（観察力・洞察力）

対話の中での「違和感」を察知する感度/アンテナ – 非言語の察知、場の調整、間の取り方

ex)

- ・ 沈黙をどこまで待つか（3秒で切り上げる、10秒以上待てる）
- ・ 相手の防御反応への対応（一度引く、別角度から再度アプローチ）
- ・ 場の空気をどう読むか（言葉で確認、表情で確認）
- ・ 踏み込むタイミング（早めに切り込む、十分に温めてから入る）

習得方法

実践と振り返り
(一部研修・ツール活用可)



表出層

言語・非言語による表出

対話をどう運用し、意思決定と実行に繋げるか

– 経営者との対話運用・意思決定支援のコミュニケーションプロセス

ex)

- ・ どのタイミングでズーム（抽象⇄具体）を切り替えるか
- ・ センシティブ領域で温度と踏み込み量をどう調整するか
- ・ 反応が弱い／弱気になった時に、どこへ戻して前提を組み直すか
- ・ 提言を「計画」ではなく「推進条件＋リスク前提」まで落としているか

習得方法

実践と振り返り
(一部研修・ツール活用可)

本調査における暗黙知分析のアプローチ

- 本事業における暗黙知の分析については、①チェックリスト分析、②面談ログを用いた対話定量分析、③事務局による対話定性分析の3点で実施。

本調査における暗黙知分析のアプローチ

① チェックリスト分析

事務局が各訪問に同席し、毎回、現状分析、課題特定それぞれチェックリスト10項目を活用し、どのような質問・対話が発現したか、確認・判定。



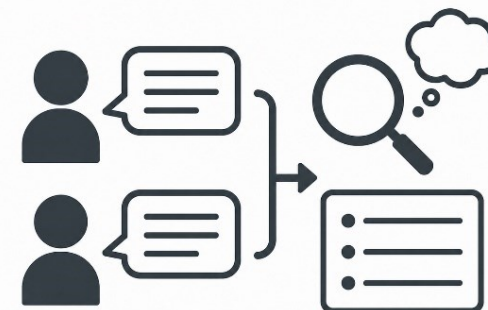
② 対話定量分析（面談ログ）

各訪問における企業・支援者の対話を記録。ログのデータから、定量的に、時間軸や話題の遷移などの傾向を分析。



③ 対話定性分析

各訪問を通じて、事務局が定性的に暗黙知だと捉えた項目を整理。伴走支援に際して、支援者の思考・行動ステップの構造を5段階に整理。



暗黙知分析①：チェックリスト分析

暗黙知分析のアプローチ

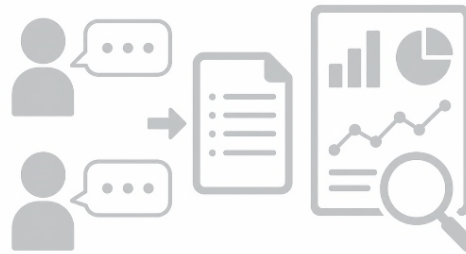
① チェックリスト分析

事務局が各訪問に同席し、毎回、現状分析、課題特定それぞれチェックリスト10項目を活用し、どのような質問・対話が発現したか、確認・判定。



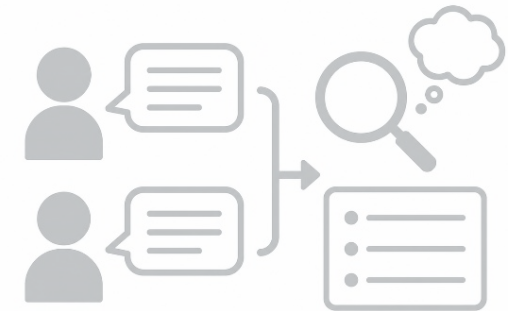
② 対話定量分析（面談ログ）

各訪問における企業・支援者の対話を記録。ログのデータから、定量的に、時間軸や話題の遷移などの傾向を分析。



③対話定性分析

各訪問を通じて、事務局が定性的に暗黙知だと捉えた項目を整理。伴走支援に際して、支援者の思考・行動ステップの構造を5段階に整理。



チェックリスト分析の手法

- 本調査では、近畿経済産業局と事務局(株式会社タナベコンサルティング)が各訪問に同席し、毎回、現状分析、課題特定それぞれ以下のチェックリスト10項目を踏まえて、どのような質問・対話が発現したか、確認・判定を行った。



現状分析

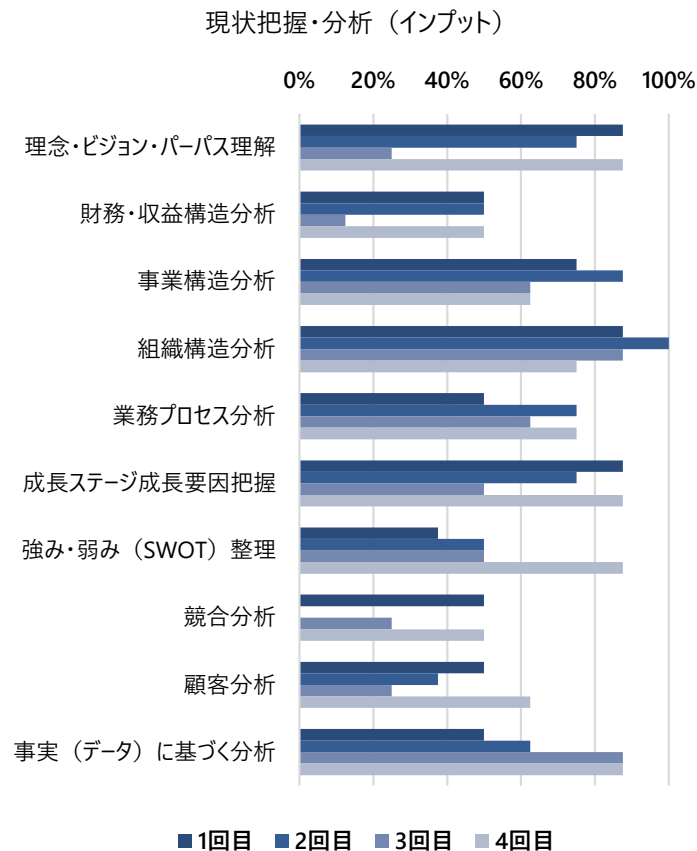
1. 理念、ビジョン、パーパス（企業の価値判断基準）の把握
2. 財務、収益構造の分析
3. 事業構造の分析
4. 組織構造の分析
5. 業務プロセスの分析
6. 支援先企業の成長過程と成長要因の把握
7. 支援先企業の強みと弱みを整理（SWOT）
8. 競合分析
9. 顧客分析
10. 事実に基づく分析

課題特定

1. 現状分析をもとに経営課題仮説立て
2. 潜在的な経営課題を引き出すための質問
3. 経営者が自らの経営課題を言語化できるよう支援
4. 経営課題の本質の捕捉
5. 経営課題の優先順位を明確化
6. 経営者の価値判断基準に沿った課題設定
7. 経営者が課題に対して腹落ちできるような問いかけ
8. 経営者による課題解決に向けたプロセスの理解
9. 特定した課題に対して経営者が主体的に取り組む姿勢
10. 他社の取り組み事例を紹介

チェックリスト分析結果 | 現状分析フェーズ

- 8チームの各4回面談において、現状分析に関する10項目が「何チームで発現したか（最大8）」を回次別に集計した。
- その結果、序盤で「理念・ビジョン・パーパス」、「事業構造」、「組織構造」、「業務プロセス」や「沿革」に関する理解を深めていることが示唆された。
- また、組織・事業構造の把握は全回で高水準に維持され、様々な経営者・社員からの話を、組織や事業構造と照らし合わせながら対話を行っていることが示唆された。
- 一方、事実ベースの分析やSWOTは後半（4回目）に向けて増加するのは、現状理解が終盤で言語化されていることに起因する可能性があった。
- また、理念・沿革は、終盤にかけて増える傾向が見られ、これらを踏まえながら、支援者が課題やその解決策を提示していることが示唆された。



示唆① 序盤では、企業のあり方(目的)、つくり(構造)、動き(プロセス)、創業からの積み重ねを丁寧に確認

伴走支援開始後、各チームにおいては、特に序盤では、特に「理念・ビジョン・パーパス」、「事業構造」、「組織構造」、「業務プロセス」「沿革」に関して、理解を深めた。

示唆② 「組織構造」「事業構造」は、企業の土台として常に確認

組織・事業構造分析が全回で高く、対話がどこに動いても、組織/事業構造などと照らし合わせて、理解を深め、現状分析を行っている。以上から、支援者は「何を聞いていても、頭の中で全体構造（組織・事業構造）にマッピングし続けている」ことを示す可能性が考えられる。

示唆③：現状分析は終盤にかけて、事実や強み・弱みとともに、再編集する

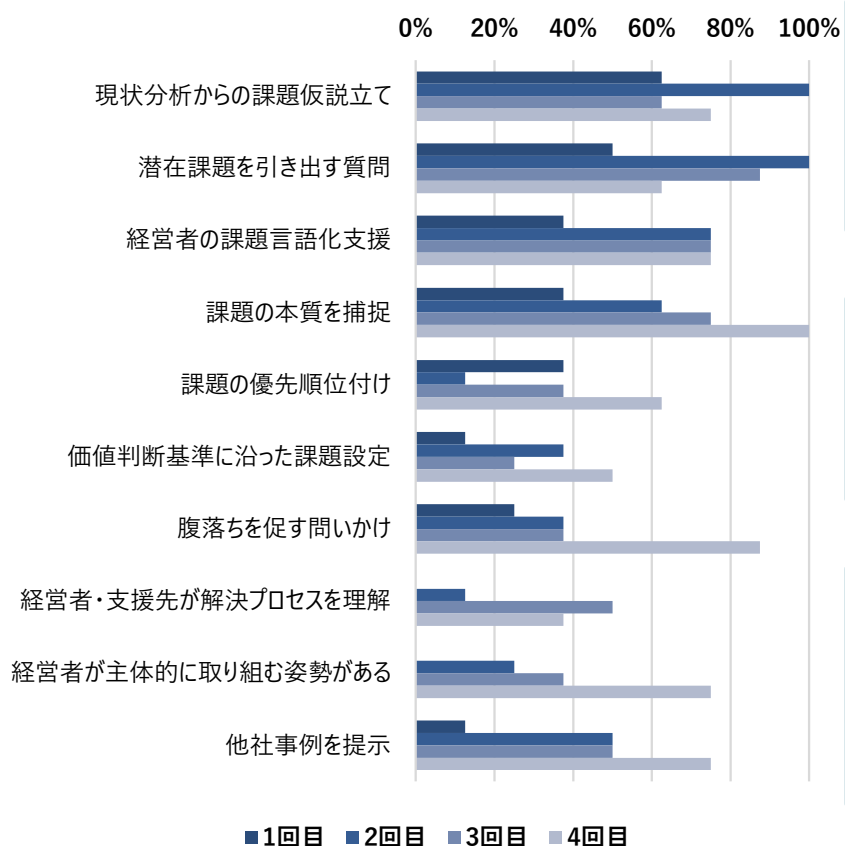
SWOT整理や事実ベース分析が後半で伸びるのは、支援者が終盤で“着地できる形（強み・弱み、論点）”に再編集、すなわち「最後に意思決定へ渡せる形に整える編集（再構造化）」している。

チェックリスト分析結果 | 課題特定フェーズ

- 本調査では、8チームの各4回の支援において「課題特定」に関する判定項目が何チームで発現したか（最大8）を回次別に集計した。
- その結果、2回目で「仮説設定」「潜在課題を引き出す質問」が高水準となり、4回目に向けて「本質把握」「腹落ちを促す問い」「主体的な取組姿勢」「他社事例提示」などが顕著に増加する傾向が確認できた。

これは、**支援者が課題特定を一度で完結させるのではなく、課題探索（仮説・深掘り）→収束（本質的課題の特定・優先順位）→合意・主体化（腹落ち・行動）へと介入の焦点を段階的に切り替えている可能性**を示唆している。

課題設定（論点化）



示唆① 課題特定は、課題探索→収束・合意→先方の自分事化の順に介入が切り替わる

中盤：仮説化と潜在課題の引き出し（仮説・深掘り質問）が最大化

終盤：本質化、腹落ち、優先順位、主体的姿勢が増加

→ 暗黙知は「何を聞くか」より、いつ何に切り替えるか（段階設計）にある。

示唆② 支援者は終盤で「腹落ち」を意図的に作っている

「腹落ちの問い」「主体的姿勢」が4回目にかけて顕著に増える

→ 暗黙知は、課題を当てることではなく、経営者が自分の言葉で引き受ける状態を設計している

示唆③：「他社事例」は後半で効く“比較・決断の補助輪”として使われる

他社事例の紹介が1回目から、4回目にかけて増加

→ 暗黙知は、事例提示を単なる知識披露でなく、

優先順位・意思決定を促す比較材料として投入するタイミングにある

暗黙知分析②：対話定量分析

暗黙知分析のアプローチ

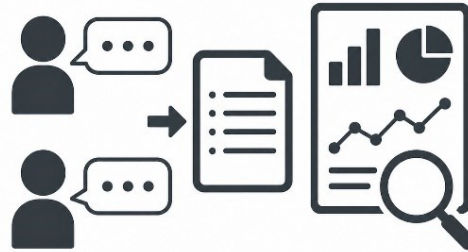
① チェックリスト分析

事務局が各訪問に同席し、毎回、現状分析、課題特定それぞれチェックリスト10項目を活用し、どのような質問・対話が発現したか、確認・判定。



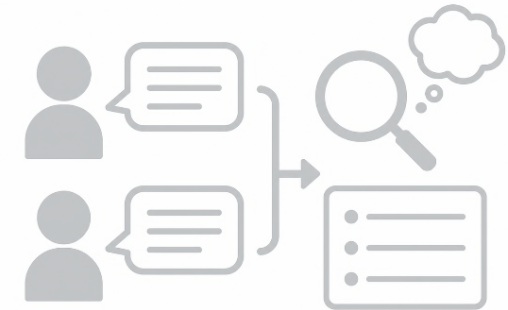
② 対話定量分析（面談ログ）

各訪問における企業・支援者の対話を記録。ログのデータから、定量的に、時間軸や話題の遷移などの傾向を分析。



③対話定性分析

各訪問を通じて、事務局が定性的に暗黙知だと捉えた項目を整理。伴走支援に際して、支援者の思考・行動ステップの構造を5段階に整理。



対話定量分析（傾向）

- 支援者からの質問と、企業からの回答の対話ログを「時間軸（過去／現在／未来）」と「論点（事業／組織／財務）」で分類し、支援者が4回の伴走支援における対話の中で、それぞれの時間軸及び項目を整理した。
- その結果、**全体としては「現在」に関する対話が多く見られた**一方で、序盤の訪問回では、「過去」や沿革・転機に関する対話や、後半になるにつれて、「未来」や目標・意思決定へ踏み出すなど、4回の訪問において、過去～現在～未来の時間軸を揺さぶりつつ、対話していることが示唆された。



支援者からの質問 + 企業からの回答ログ（結果）

時間軸	項目	開催回				総計	
		1回目	2回目	3回目	4回目		
過去	事業	23%	8%	6%	5%	10%	26%
	組織	11%	10%	17%	6%	12%	
	財務	4%	4%	3%	4%	4%	
現在	事業	29%	27%	26%	14%	25%	53%
	組織	17%	23%	28%	21%	23%	
	財務	4%	6%	5%	8%	5%	
未来	事業	12%	12%	6%	18%	11%	22%
	組織	2%	8%	8%	17%	8%	
	財務	0%	1%	2%	9%	2%	
質問数		305	338	411	226	1280	

カテゴリ（事業・組織・財務）の定義

- 事業：市場、製品、営業、生産等
- 組織：人材、体制、文化、育成等
- 財務：売上、利益、コスト、投資等

ロールモデルとなりうる支援者の暗黙知分析

- ・ 支援者からの質問を分析したところ、全体としては「現在」に滞在しやすい一方、チームによって「過去（沿革・転機）へ戻る」「未来（目標・意思決定）へ踏み出す」といった時間軸の動かし方に差が見られた。
- ・ また、論点も、組織・事業への集中度合いに偏りがあり、財務は事前の情報収集・開示状況等の前提条件により取り上げ方が変動しやすい。
- ・ 以上より、伴走支援の熟達差は「何を知っているか」だけでなく、時間軸と論点を状況に応じて変調させた問いかけを行う運用知として現れ得ることが示唆された。



カテゴリ（事業・組織・財務）の定義

- ・ 事業：市場、製品、営業、生産等
- ・ 組織：人材、体制、文化、育成等
- ・ 財務：売上、利益、コスト、投資等

チーム	時間軸	支援者→企業への質問回数				質問領域マトリクス（構成比）			
		事業	組織	財務	質問回数	事業	組織	財務	構成比
A	過去	1	10	1	12	1%	14%	1%	17%
	現在	9	27	1	37	13%	39%	1%	53%
	未来	6	15		21	9%	21%	0%	30%
B	過去	5	6	2	13	7%	9%	3%	19%
	現在	11	21	6	38	16%	31%	9%	57%
	未来	6	6	4	16	9%	9%	6%	24%
C	過去	5	14	4	23	7%	19%	5%	31%
	現在	23	14	4	41	31%	19%	5%	55%
	未来	4	5	1	10	5%	7%	1%	14%
D	過去	10	25	2	37	11%	27%	2%	40%
	現在	13	22	5	40	14%	24%	5%	43%
	未来	5	6	4	15	5%	7%	4%	16%
E	過去	5	2		7	12%	5%	0%	17%
	現在	12	12		24	29%	29%	0%	59%
	未来	7	3		10	17%	7%	0%	24%
F	過去	10	4		14	9%	4%	0%	12%
	現在	40	13	5	58	35%	11%	4%	51%
	未来	20	20	2	42	18%	18%	2%	37%
G	過去	3	3	1	7	5%	5%	2%	11%
	現在	28	18	8	54	42%	27%	12%	82%
	未来	2	2	1	5	3%	3%	2%	8%
H	過去	1	3	3	7	3%	8%	8%	19%
	現在	4	11	4	19	11%	31%	11%	53%
	未来	7		3	10	19%	0%	8%	28%

暗黙知分析③：対話定性分析

暗黙知分析のアプローチ

① チェックリスト分析

事務局が各訪問に同席し、毎回、現状分析、課題特定それぞれチェックリスト10項目を活用し、どのような質問・対話が発現したか、確認・判定。



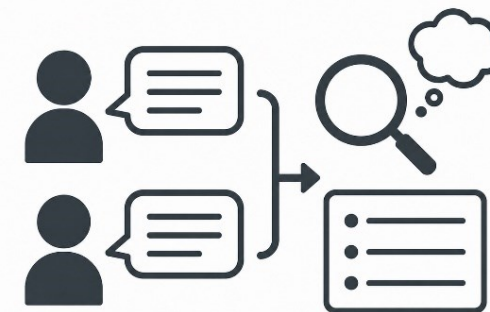
② 対話定量分析（面談ログ）

各訪問における企業・支援者の対話を記録。ログのデータから、定量的に、時間軸や話題の遷移などの傾向を分析。



③対話定性分析

各訪問を通じて、事務局が定性的に暗黙知だと捉えた項目を整理。伴走支援に際して、支援者の思考・行動ステップの構造を5段階に整理。



本分析では、支援者の思考・行動ステップの構造化伴走支援のプロセスとして「何をするか」を体系的に示した「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を否定・上書きするのではなく、**伴走支援を現場で機能させるための運用知「どう進めるのか」**を抽出し、**育成に転用可能な形式知へ落としこむことを目指した。**

対話定性分析 | 支援者の思考・行動ステップの構造説明

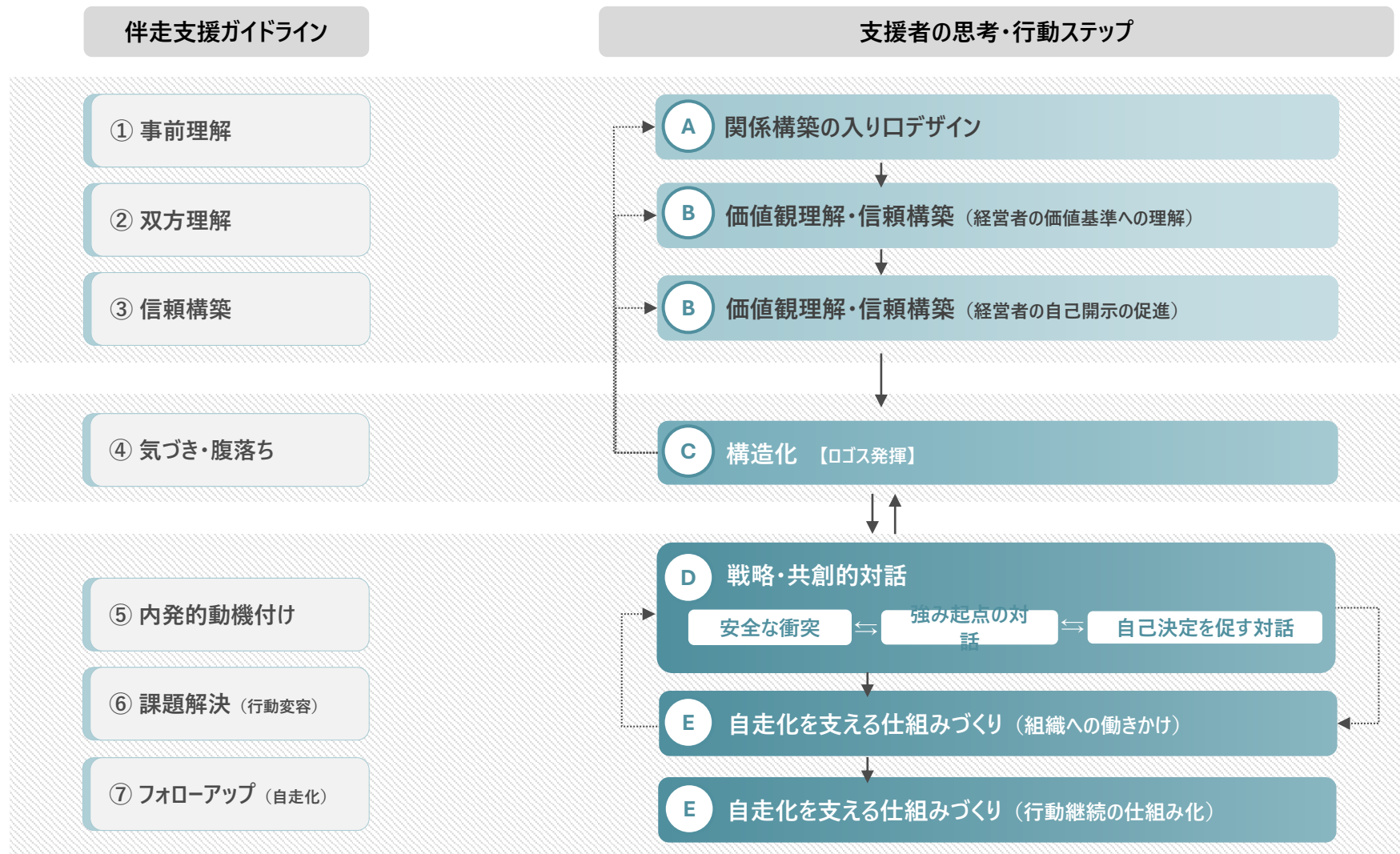
支援者の暗黙知は「何のために」「何を見て判断するか」によって支援の質・色が変わる一方、現場で再現性をもって共有しやすいのは「対話をどう運用するか」の領域である。そこで本分析では、面談ログおよび各回の行動記録をもとに、支援者が対話の中で行っていた介入を、5つの思考・行動ステップとして整理した。ここで示すのは単なる工程の羅列ではなく、経営者の反応に応じて「どこに集中し、どの順序で前進させ、どこに戻るか」を判断するための共通の型である。以降では、各ステップについて「目的（何のために）」「思考（何を前提に）」「行動（どう介入するか）」の観点から、支援者の運用知を具体化する。

対話運用・意思決定支援における、支援者の思考・行動ステップ

<p>A 関係構築の入り口デザイン</p>	<p>目的：経営者のパーソナリティ・経営スタンスを予測し、自分の出し方を準備し、周波数を合わせる 思考：事前情報（決算書、企業情報、過去の発言）から経営者のタイプ仮説を置く 行動：初回面談で仮説を検証し、チューニングする</p>	<p>信頼 エトス</p> <p>情熱 パトス</p>
<p>B 価値観理解・信頼構築</p>	<p>目的：経営者の価値判断基準（ポリシー）を理解し、パートナーとしての信頼関係を構築する 思考：リスペクトと好奇心をもって、経営者の過去の原体験～未来への理想を丁寧に確認する 行動：過去の成功や失敗談、意思決定の背景を確認し、ビジョンに対する思考プロセスを押さえる</p>	<p>信頼 エトス</p>
<p>C 構造化</p>	<p>目的：本質的な課題を可視化し、企業とともに整理する 思考：事実→課題→仮説→検証を繰り返す 行動：ヒアリングを通じて、事実、論点や因果を整理し、本質的課題を絞り込む</p>	<p>論理 ロゴス</p>
<p>D 戦略・共創的対話</p>	<p>目的：経営者のコンフォートゾーンを超え、本質課題に踏み込む 思考：どのタイミングでどこまでの課題を入れるか、どの順序で提示するか 行動：本質課題に対する複数の解決案を保有し、反応に応じた提示案の切り替え</p>	<p>情熱 パトス</p>
<p>E 自走化を支える仕組みづくり</p>	<p>目的：提言を実行に移すプランを言語化・具体化 思考：モニタリングの最適解の検討。週次レビューの型、先行指標の定義、成果のストーリー化 行動：内発的動機付けを促し、意思決定の前提管理、進捗レビュー、社内浸透の物語化</p>	<p>論理 ロゴス</p>

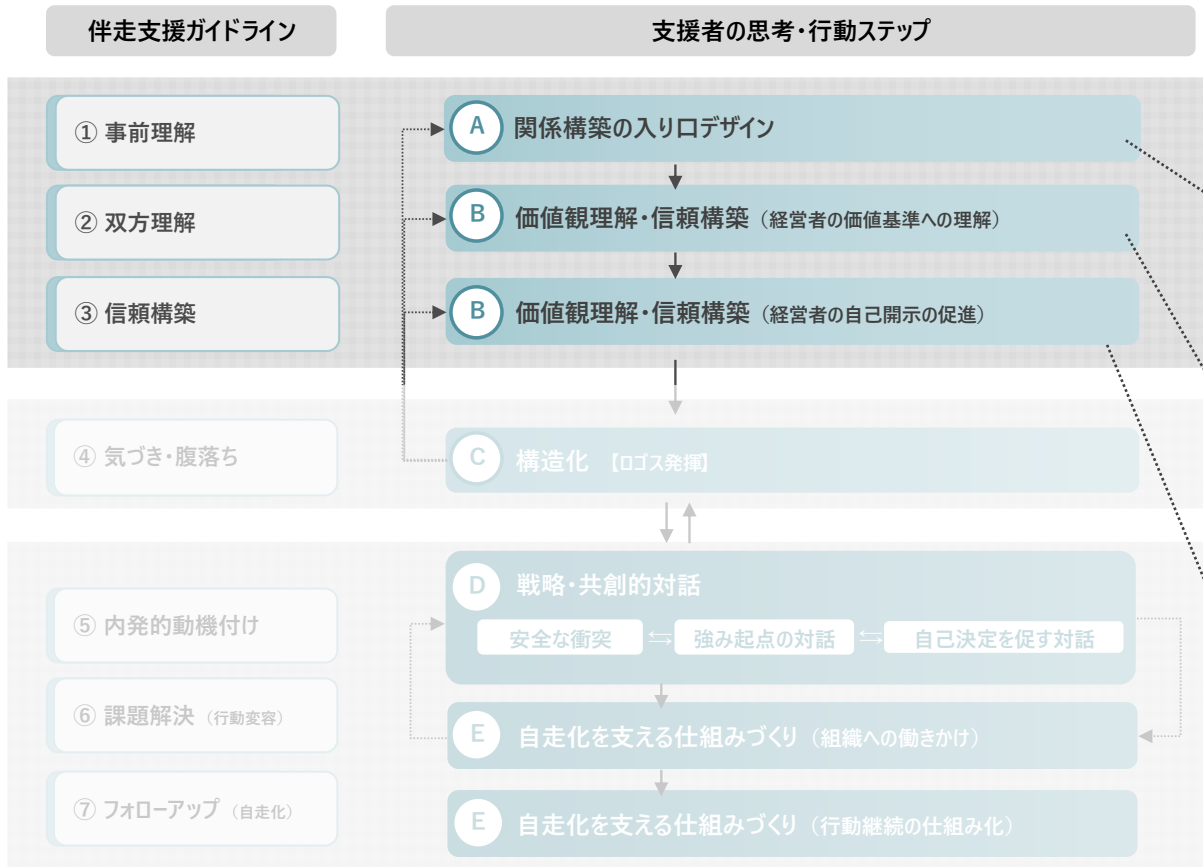
対話定性分析 | 支援者の思考・行動ステップの構造

- 伴走支援ガイドラインは「何を行うか（標準プロセス）」を示すのに対し、本調査で整理した支援者の思考・行動ステップは、「それを現場でどう進めるか（対話・判断の運用）」を示すものである。
- 両者是对立ではなく、ガイドラインの各工程を実務で成立させるための補完関係にある。



支援者の思考・行動ステップの構造 | 関係構築フェーズ (A~B)

- ・ ガイドラインを現場で機能させるためには、対話の受容性・信頼残高を整える運用が不可欠である。
- ・ 分析の結果、支援者は構造化の前に、①入口の設計、②価値判断基準の把握、③自己開示の促進を通じて、支援受容性（話せる・受け取れる状態）を段階的に形成するための対話に重きを置く傾向が見られた。
- ・ 本ページでは、この前提形成プロセスを具体行動に落とし込み、以降の構造化・戦略対話が成立する条件として整理する。



構造化の前に、支援受容性（話せる・受け取れる状態）を設計

事前準備～アイスブレイクで経営者の人物像の理解

- ① 相手の意思決定スタイルの仮説（事前情報から“社長像”を置く）
- ② 入口のチャンネル選択（話しやすいテーマ／順序／言葉づかいを合わせる）
- ③ 安全な場の宣言（目的・扱う範囲・立場を明確にし、不安を下げる）

客観事実への把握（経営者・企業への理解）

- ① 経営者自身への理解：原体験・転機をたどる（何が価値観を作ったかを確認）
- ② 企業理解：沿革・歴史・成長過程をたどる（受け継がれる企業の信念を確認）

価値判断基準の把握による強い共感反応の生成

- ① 判断の軸を言語化する（何を優先し、何を守りたいか）
- ② 言語化されていない思いに呼応する（「そうそう、それだ」と言わせる思考の外部化）

5ステップの詳細 | 関係構築の入口デザイン (A)

A 関係構築の入り口デザイン

支援の入口で経営者の“前提”をつかむステップ。
経営者のタイプ・周波数を見極め、適切な関わり方を設計する。

① 訪問目的・期待のすり合わせ

初回で、「支援の目的・進め方・企業が課題感を感じる領域」等について、双方で認識を合わせる

例) 訪問趣旨の説明／支援のゴールイメージ共有／課題感を感じる領域・扱ってほしくない領域の確認

② 適度な自己開示

企業との共通点など、先方の関心アンテナを予測しつつ、適度な自己開示で「安心して話せる土台」をつくる

例) 等身大の自己開示／先方の課題感に近い企業支援経験の共有／先方企業の所在地や事業等と関係する経験

③ 経営者の経歴のラフな確認

経営者の歩みと意思決定の背景や前提を概観的に把握する

例) 創業から何代目の経営者か／社長就任の時期・経緯／前職等／経営理念・MVVの有無等

④ 経営層の関心テーマ

足下感じる会社の課題感や、AI台頭等の時事ニュースなど、関心・興味のフックを確認

例) DX・採用・海外展開など、興味のフックの確認

⑤ 事業・組織・市場全体像の確認

事業構造・組織・市場環境の全体像を俯瞰的に捉える

例) 主力事業の現状・市場シェア・エリア等／組織図・社内キーパーソン等の確認

Practice

② 適度な自己開示

自己紹介シートの作成・提示による自己開示



企業支援においては信頼関係が重要であるとの前提のもと、先方の安心感や期待に繋がる自己開示を実施。
一方的な主張ではなく、これまでの支援歴や、先方企業との共通点(業種・エリア等)など先方の関心のフックになるpointを伝達。

兵庫県よろず支援拠点
サブチーフコーディネーター
津賀 弘光 氏



⑤ 事業・組織・市場 全体像の確認

専門でない分野であっても、商慣習や海外市場等も丁寧に確認



必ずしもこれまで支援歴のない業界・領域の支援であっても、事業・組織だけでなく、商慣習や商流等を丁寧に確認。また、海外市場や協業他社の特徴も公表情報などで整理。

大阪府よろず支援拠点
コーディネーター
木下 健 氏



大阪府よろず支援拠点
コーディネーター
林 覚 氏



5ステップの詳細 | 価値観理解・信頼構築 (B)

B 価値観理解・信頼構築

先方経営者や企業に対してリスペクトを持ちつつ、これまでの原体験や現在の経営に至るまでを丁寧に深掘り意思決定の軸や価値判断基準を理解し、対話の深さを確保する

① 経営者の原体験・企業沿革の深掘り

社長就任から今日に至るまで、どのような経営を志向し、どのような原体験を辿ってきたか、現在の企業の“らしさ”や“風土”がどのように形成されてきたかを理解する
例) 社長就任の経緯・前職等での原体験／成功談とその秘訣／苦勞談と克服の秘訣を深掘り

② その判断に至った経緯や背景を深掘り

一つひとつの経営判断に紐づく思考・思想や意思決定の軸を深掘りする
例) 新しいチャレンジをしたきっかけは何ですか？

③ 社長と現場のギャップの確認

経営者のありたい姿やビジョンと、現場の実態や認識にズレやギャップがないかを確認
例) 経営者や現場社員への多面的ヒアリング／経営方針の社員による自分事化度合い等

④ 率直な賞賛や印象・感想の伝達

先方の話や取組を通じて、率直な賞賛や、印象に残ったことやそのときの感想を伝達
例) 「工場綺麗ですね！ 5S徹底されてますね！」

⑤ 支援者自身の言語化を通じた理解の確認

その会社の特徴や強みとなり得る点を支援者が言語化し、丁寧に理解を確認
例) 「複数の工程を内製化しているのが強みですか？」
「少量多品種であるが故に、生産管理が課題ですか？」

Practice

経営者の成功談・苦勞談の深掘り

① 経営者の原体験・企業沿革の深掘り

過去の成功談・苦勞談に対するインタビューを丁寧にを行い、過去の原体験や現在の価値観がどのように形成されてきたかを確認。

りそな総合研究所株式会社
リーナルビジネス部長
藤原 明氏



大阪府よろず支援拠点
コーディネーター
木下 健氏



藤原氏は、深い実態把握を“たくさん”“丁寧に”“実施するため、自身の支援実践を体系化したインタビューシートを活用。
単なるフレームではなく、独自の経験値を形式知化したものになっている。

成功談の事例	苦勞談の事例	成功談の事例	苦勞談の事例	成功談の事例	苦勞談の事例	成功談の事例	苦勞談の事例
1	2	3	4	5	6	7	8
今一冊集になるテーマに絞れる							
9	10	11	12	13	14	15	16

14項目の独自インタビューシート

⑤ 支援者自身の言語化を通じた理解の確認

丁寧な言語化・可視化による理解の確認

支援者側の理解にズレが無いが、毎回のヒアリング内容をこまめに資料に落とし込み、先方へ提示。
対話の前提となる認識を整えることで、共通理解を踏まえ、建設的な対話を実施



中小企業基盤整備機構
アドバイザー
松下 晶氏



支援者の思考・行動ステップの構造 | 構造化フェーズ (C)

- ・ ガイドラインにおける【④気づき・腹落ち】に対応するステップは【構造化】にあたり、構造化は単体で機能するのではなく、入口設計～信頼構築によって「話せる・受け取れる状態（支援受容性）」が整った後に初めて効果を持つのではないかと考えた。
- ・ 構造化は、企業の発言・事実を「論点」と「因果」に変換し、意思決定可能な形に整理する中核工程である一方、前提が整っていない状態で行うと、正しい分析ほど相手に刺さらず、むしろ対話を止めるリスクがある。
- ・ 以下では、①前段（A～B）での支援受容性の設計、②構造化（C）での焦点化、における重要ポイントと注意点を整理する。



支援者が構造化の前に、信頼構築に重きを置く背景

構造化における重要ポイント

構造化 = 事実整理 → 論点抽出 → 因果の確認から、本質的な課題を可視化・構造化

- ① 強み・課題・危機感などの抽象語を、事実・指標・具体例で固定する
- ② 複数課題を“最も効く詰まり”に集約し、優先順位を作る
- ③ 経営者が選べる選択肢・比較軸・打ち手の仮説に落とす

構造化における注意すべきポイント

正しい分析が機能するとは限らない（業界内の誤認）

- ① 構造化が上手い = 良い支援者、とは限らない
業界内では分析・整理が巧みな人が“優秀”と評価されやすいが、伴走支援ではそれだけでは成果に直結しない。
- ② 前提（支援受容性）が不足すると、正しい分析ほど刺さらない
入口設計・信頼構築が不十分な状態で構造化を提示すると、「評価された」「否定された」と受け取られ、防御反応が強まりやすい。
- ③ 処方箋化（結論の押し付け）に転落しやすい
整理の完成度が上がるほど、支援者が“答えを言う側”になり、経営者の言語化・主体的意思決定が弱まるリスクがある。

支援者の思考・行動ステップの構造 | 腹落ち・自走化フェーズ (D~E)

- ・ ガイドラインにおける⑤内発的動機付け～⑦自走化に対応するステップは、「戦略・共創的対話」および「自走化を支える仕組み」にあたる。
- ・ 構造化によって論点と因果（焦点）が整理されても、経営者の意思決定（優先順位・覚悟）と実行が伴わなければ、変化は起きない。そこで支援者は、対話の中で“安全な衝突”を設計し、経営者が自分の言葉で選び、引き受ける状態（腹落ち）をつくったうえで、計画と推進条件を同時に整備し、リスク前提を共有して前進させている。
- ・ 以下では、戦略・共創的対話と仕組み化における重要ポイントと注意点を整理する。



戦略・共創的対話におけるポイント

事実をもとに課題に対する対策・解決案を提示し経営者の内発的動機づけを行う。

① 安全な衝突（踏み込みの設計）

経営者の価値観を理解し、温度と踏み込み量を調整しながら、本質課題へ踏み込む（反発・防御が出たら価値観理解・構造化へ戻す）

② （潜在的な）強み起点の対話

企業の欠点をあげつらうのではなく、企業の強みや主体性を踏まえ、その強みを今後いかに伸ばしていくかを起点としつつ、未来志向の対話や提案を実施。

③ 自己決定を促す対話

支援者が結論を言うのではなく、経営者自身が課題に気づくプロセスに価値があるとの考えのもと、対話を運用

自走化を支える仕組みづくりにおけるポイント

計画だけではない推進条件をセットで対話の中で練り上げていく。

① 組織への働きかけ

経営者の判断（戦略的意思決定）が組織に及ぼす影響を加味し、組織への働きかける際のリスクを提示し、推進に向けたイメージを具体化

② 行動継続の仕組化

（※本事業においてはこのフェーズまで到達せず調査対象外）

5ステップの詳細 | 戦略・共創的対話 (D)

D 戦略・共創的対話

構造化された課題認識を踏まえ、経営者のコンフォートゾーンに適切に踏み込みながら、本質課題と戦略的選択肢を共に検討し、未来へ向けた行動や意思決定を引き出す対話

① 安全な衝突

いきなりコンフォートゾーンに飛び込むのではなく、自身が捉えた違和感や気づきを“小さく”ぶつけるステップ。

提案に先立ち、前提・制約条件を、先方の反応を見ながら、丁寧に確認していくプロセス。

※先方が拒否・防御反応が出れば、場合によっては価値観理解 (B) や構造化 (C) へ戻す

② “提案前”に企業沿革・“らしさ”の振り返り

本質的な課題や今後に向けた対策の話に移る前に、企業が歩んできた沿革や、その過程で形成された大切にしている価値観や“らしさ”を整理し、ともに振り返る時間を取る。

③ 未来へ向けた、強み起点の対話・提案

これまでに捉えた「強み」や「固有の特徴」を丁寧に先方に伝えながら、こうした強みや特徴をより伸ばしていくことを出発点とした対話を実施。

NG例：企業の課題や否定から入る

④ プロセス重視の対話

経営者が「気づき、考え、判断」し、そして経営者が自己決定に基づいて打ち手の実行に移ることが重要であるとの前提のもと、対話のプロセスそのものに価値があるとの前提で対話を実施。

NG例：企業の課題を最初から提示、その打ち手となる対策の提案

⑤ 覚悟の共有

経営者が握るハンドルのもとで、支援者も同じ方向に進む当事者として関与する覚悟を示し、共に進む意思を固める対話。

Practice

企業の沿革・“らしさ”の丁寧な整理・振り返り



“法人”にも“性格”があるとの考えのもと、丁寧に企業の沿革や経営の転換点を、自身が「鏡」になって棚卸ししつつ、“らしさ”がいかに形成されたかを整理。提案に先立ち、企業とともに振り返る時間を取った。

株式会社三現主義経営
代表
大串 隆史 氏



強みや環境要因を丁寧に可視化し、今後取り得る選択肢を複数提案

一様ではない企業の特徴や外部環境といった現状を丁寧に可視化しつつ、今後の企業成長への方向性とも照らし合わせた上で、今後取り得る選択肢として、優先順位や時間軸も踏まえた提案を実施。

大阪府よろず支援拠点
コーディネーター
林 覚 氏



結論の提示ではなく、自己決定を支援する対話運用

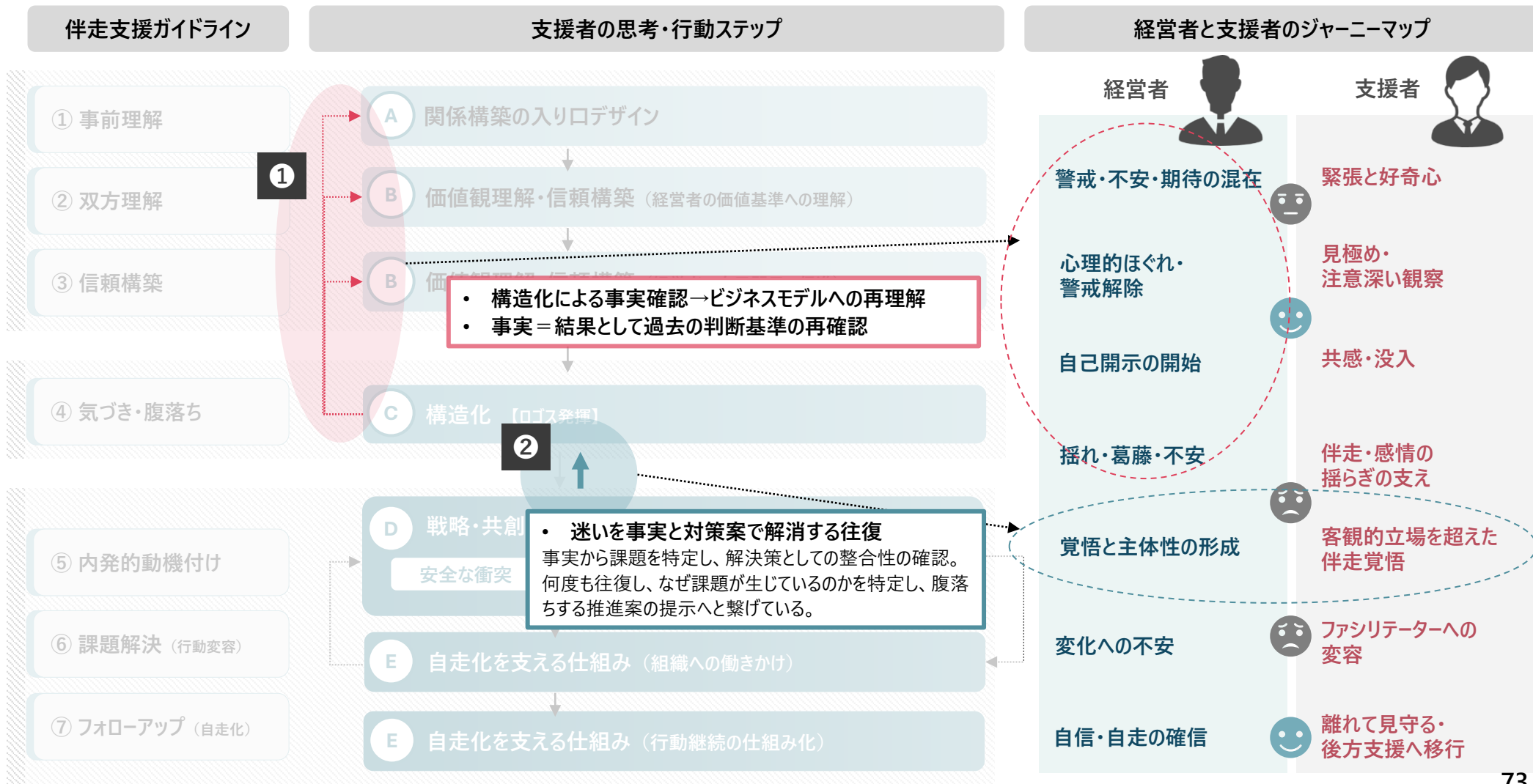
支援者から直接的に対応策や打ち手の実行を促すことは、極力控える。意思決定の主体はあくまで経営者であり、支援者は、企業の取組を側面的に支え、ひいては自走化できるような支援を実施すべきであるという信念を貫く。

兵庫県よろず支援拠点
サブチーフコーディネーター
津賀 弘光 氏



支援者の思考・行動ステップは、往復しながら進む

- 支援者の介入（対話運用）は、5つのステップを“工程”として進めるのではなく、経営者の反応に応じて焦点を切り替える往復型の運用として現れることが確認できた。背景には、ジャーニーマップに示される通り、経営者の心理が「警戒→自己開示→揺れ・葛藤→覚悟形成→自走」へと揺らぎながら進む特性がある。
- 支援者はこの揺らぎに合わせ、信頼を保ちながら具体化・再整理・実現性の再設計を挟みつつ、意思決定と実行に向けて対話を前進させている。



対話定性分析からの示唆

- 支援者の暗黙知を分析したところ、企業の課題を可視化し、構造化する行程だけではなく、限られた時間ではあっても、A:関係構築に向けた入り口をどう設計するか、B:いかに先方の価値観を理解し、信頼構築に繋げるか、D:本質的な課題に向けて、どのように対話を運用するかといった項目における暗黙知が確認された。
- 伴走支援には絶対解は存在しないが、経営者の性格や様々な状況に応じて、様々な暗黙知を掛け合わせつつ運用していくことが重要であると考えられる。

対話運用・意思決定支援における、支援者の思考・行動ステップ

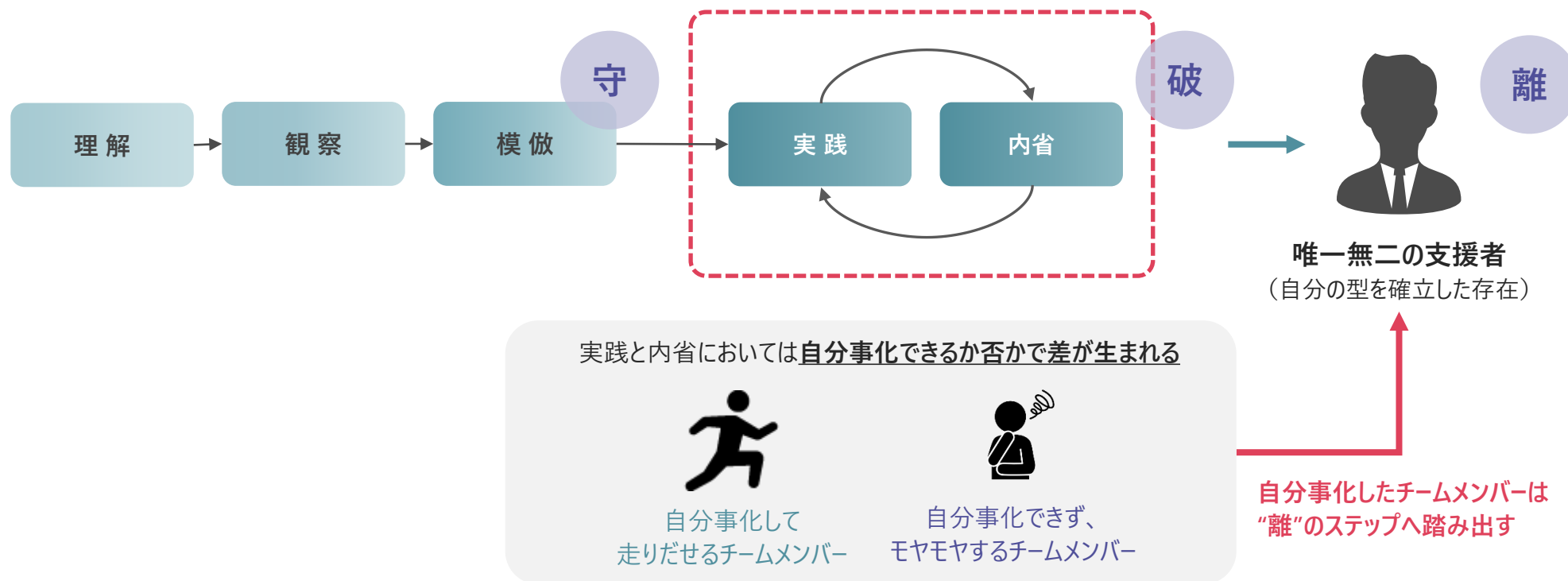
<p>A 関係構築の入り口デザイン</p>	<p>目的：経営者のパーソナリティ・経営スタンスを予測し、自分の出し方を準備し、周波数を合わせる 思考：事前情報（決算書、企業情報、過去の発言）から経営者のタイプ仮説を置く 行動：初回面談で仮説を検証し、チューニングする</p>	<p>信頼 エトス</p> <p>情熱 パトス</p>
<p>B 価値観理解・信頼構築</p>	<p>目的：経営者の価値判断基準（ポリシー）を理解し、パートナーとしての信頼関係を構築する 思考：リスペクトと好奇心をもって、経営者の過去の原体験～未来への理想を丁寧に確認する 行動：過去の成功や失敗談、意思決定の背景を確認し、ビジョンに対する思考プロセスを押さえる</p>	<p>信頼 エトス</p>
<p>C 構造化</p>	<p>目的：本質的な課題を可視化し、企業とともに整理する 思考：事実→課題→仮説→検証を繰り返す 行動：ヒアリングを通じて、事実、論点や因果を整理し、本質的課題を絞り込む</p>	<p>論理 ロゴス</p>
<p>D 戦略・共創的対話</p>	<p>目的：経営者のコンフォートゾーンを超え、本質課題に踏み込む 思考：どのタイミングでどこまでの課題を入れるか、どの順序で提示するか 行動：本質課題に対する複数の解決案を保有し、反応に応じた提示案の切り替え</p>	<p>情熱 パトス</p>
<p>E 自走化を支える仕組み</p>	<p>目的：提言を実行に移すプランを言語化・具体化 思考：モニタリングの最適解の検討。週次レビューの型、先行指標の定義、成果のストーリー化 行動：内発的動機付けを促し、意思決定の前提管理、進捗レビュー、社内浸透の物語化</p>	<p>論理 ロゴス</p>

第III章：調査結果

1. 分析・評価方法
2. 結果サマリ（企業・参加者アンケート）
3. 暗黙知分析
4. 支援者育成に向けた示唆（学びを最大化させるポイント）

支援者育成に向けた示唆（学びの効果を最大化するためのポイント）

- 理解と観察、模倣までのステップにおいては研修参加者（以降、チームメンバー）のスタンスに関わらず一定の経験にはなるものの、実践・内省においては自分事化できる研修参加者とできない参加者に差がみられ、その差が守破離の“離”まで繋がるかのポイントとなる傾向がみられた。



研修実施において学びの効果を最大化させるためのポイント

- 1 企業支援に絶対解・唯一解は無いという前提を確認し、個々の気づき・意見を尊重し、掛け合わせ、より深い企業理解や思考を促す
- 2 自身の実践内容について言語化を行い、チームリーダーからのフィードバックを受けて内省を促す

学びの効果を最大化するためのポイント①

企業支援に絶対解・唯一解は無いという前提を確認し、個々の気づき・意見を尊重し、掛け合わせ、より深い企業理解や思考を促す

- 企業支援に唯一解は存在せず、複数の答えがあり、経験の長さや支援の質は必ずしも比例しないとの前提を共有し、それぞれの意見や発言が尊重される心理的安全性が担保された“学び合いの場”とする。
- チームメンバーの過去の経験やスキル、伴走支援における習熟度等の相互理解を経て、支援者同士の議論を実施。

学習スタンスの積極性の違いから、理解度や発言量・作業量の差が徐々に大きくなり、学習効果に差が出る

【主体的な学習スタンス】

- ここで視点を一段上げると全体が整理されそう
- もっと良い支援をするためには？
- 何でリーダーはあの発言をしたのだろう？
- 自分ができるようになるにはどうしたらいい？
- なんでここで議論が止まってるんだろう
- 他のメンバーももっと発言してほしい・・・



【消極的な学習スタンス】

- こんな質問をしてレベルが低いと思われたら嫌だな
- 今の議論理解が追いついていないけど、理解できていないことを言えない・・・
- そもそも質問したいことが上手く言葉にできない
- とりあえず黙っておこう

学びの効果を最大化するためには

それぞれの意見や発言が尊重される心理的安全性が担保された場をコーディネートすることが重要

学びの効果を最大化するためのポイント②

自身の実践内容について言語化を行い、チームリーダーからのフィードバックを受けて内省を促す

- 伴走支援当日は即時（可能な限り当日）に振り返り会を実施し、以下の伴走支援の実践と振り返りのサイクルを回すことでメンバーの学びを最大化に繋がる。

伴走支援の実践



終了後、振り返り会を実施



チームメンバー同士での振り返り



チームリーダーやメンバーからのフィードバック



気づき・学びの一般化

振り返り会での実施事項

①チームリーダーからの支援のポイント共有

伴走支援を担当したチームリーダーから、今回の支援において**意図的に行った関与・判断・声掛けのポイントを共有**。なぜそのタイミングで紹介したのか、なぜその問い・フィードバックを選んだのか、どのような気づきや変化を引き出そうとしたのかといった思考の背景や判断基準を言語化することを重視する。

③実践に対するチームリーダーからのフィードバック

チームメンバーの実践内容に対し、チームリーダーから**具体的かつ構造的なフィードバック**を行う。評価や是非の判断に終始するのではなく、**どの行動が有効だったのか、どの判断が次につながる可能性を持っていたのか、改善するとしたらどの観点を変わるとよいか**といった点を明確に伝える。

②チームメンバー自身の支援に対する言語化

各チームメンバーが、今回の伴走支援を通じて得た学びや気づきを、自分自身の言葉で整理・言語化する。印象に残った場面・問い・フィードバック、行動や考え方が変化した点、うまくいった点／難しかった点などを振り返り、「**何を経験し、何を学んだのか、次回に活かすべきことは何か**」を明確にする。

④次回へ向けた気づき・学びの一般化

振り返りの内容を踏まえ、**次回の実践に向けた方針と行動を明確化**する。次回は何を意識して取り組むのか、どの点を重点的に試すのかについて、**チームリーダー・チームメンバーの間で目線を合わせる**。

学びを最大化するための示唆

Key Message

「二次情報より、企業を目の前に

あなたが何を感じたか を大切にしてください。」

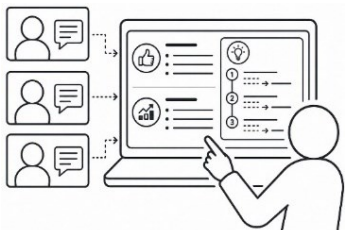


Practice

企業支援に絶対解・唯一解は無いとの前提を共有し、

一人ひとりの参加者の意見に対し、

良いと思ったポイント、改善点を具体的かつ構造的にフィードバック



中小企業基盤整備機構
シニアアドバイザー
池田 朋之 氏



当局による考察

支援者が、AIやネット同様一般論や客観データの情報を提示することの付加価値は相対的に小さくなっていくだろう。

そうではなく、支援の本質は、“唯一無二”の経営者や社員を目の前に、一歩立ち止まって、現場で何を感じ取り、自ら問いを立て、未来に向かってともに対応策を考えるプロセスに価値が生まれるのではないだろうか。

その意味では、AIが台頭するなかでも、現場での“気づきのアンテナ”を鍛え続けることが今後企業支援の現場においては重要なかもしれない。

当局による考察

池田氏は、「支援とは、企業の選択肢を増やすこと。企業支援が長いから、必ずしも良い支援が出来るとは限らない。」と語る。

今回の取組においても、一人ひとりの気づきや意見が企業にとっては、貴重な選択肢となるかもしれないと、個々の意見を尊重する姿勢を貫いていた。

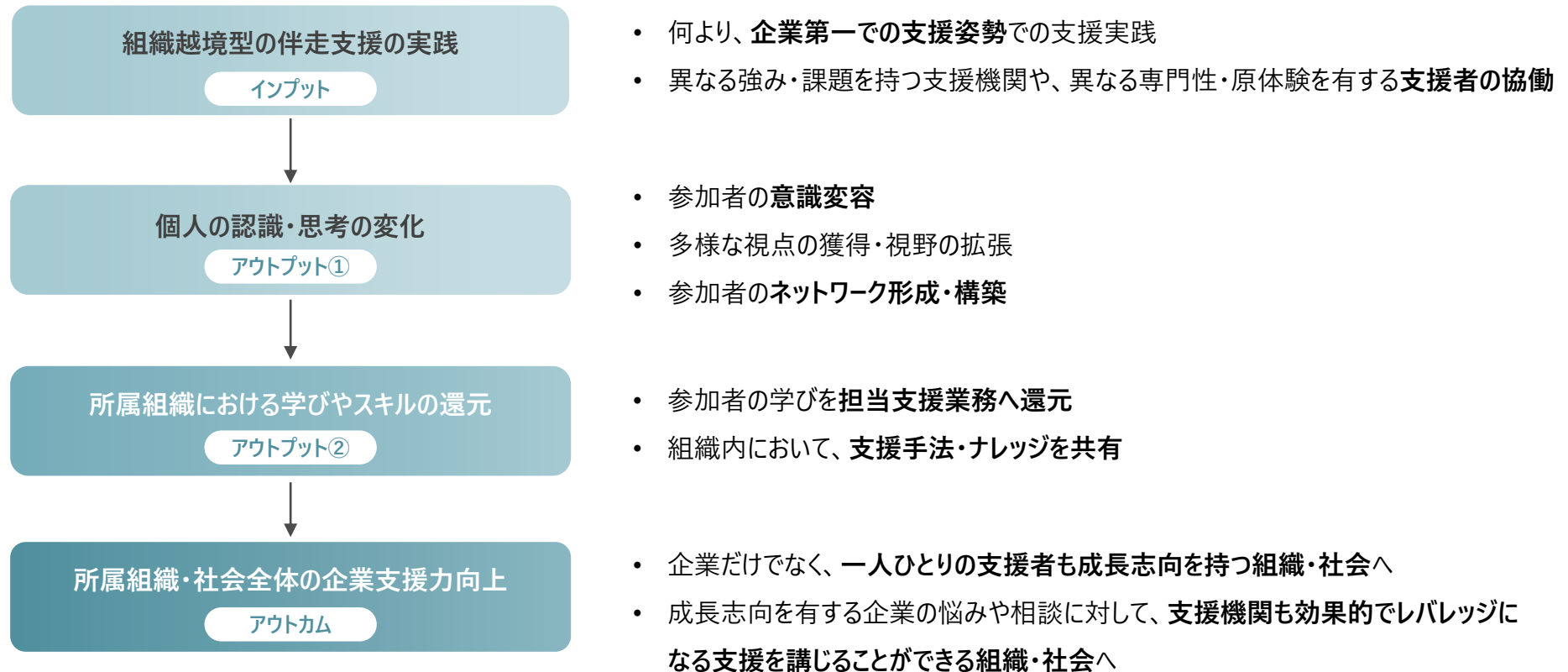
また、一人ひとりの意見に対し、良いと思ったポイントを丁寧に伝え、改善点を具体的に伝えることで、参加者の気づきが確固たるものとなり、それぞれの視野の拡張に繋がった側面があるのではないだろうか。

第IV章：今後の検討の方向性

組織越境型伴走支援研修を踏まえ、今後の支援力向上へ向けた考察

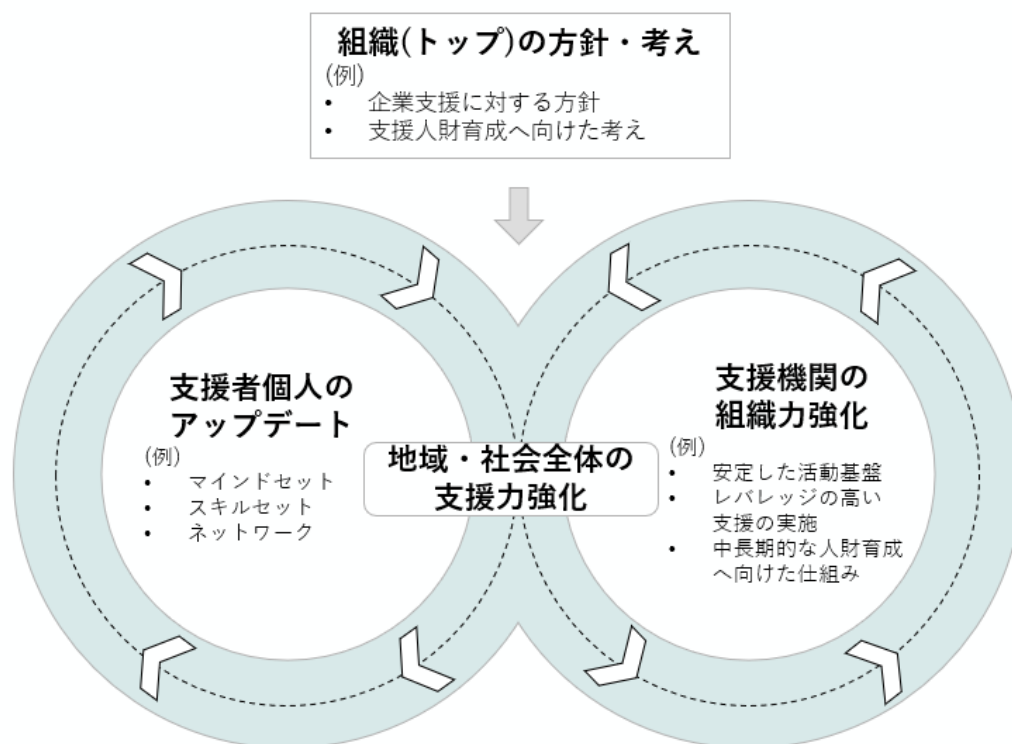
- 本取組（インプット）を踏まえ、一様ではないものの、アウトプットとしては参加者個人の認識・思考変容の兆しを確認できる結果となった。
- 今後、さらなる支援力の強化へ向けて、こうした暗黙知や学びのプロセス・ポイントについて、本研修の参加者のみならず、様々な支援機関における支援現場や支援者育成において役立つ要諦を提示するとともに、学びを個人でとどめるのではなく、組織への還元につなげることを見据えた検討をしていく必要があるのではないか。

組織越境型伴走支援研修を踏まえ、今後の支援力強化へ向けた考察



今後検討していくべき論点

- 足下、労働供給社会において人財が不足していくのは支援機関においても例外ではなく、1人あたり業務量が増加することにより余白が減少し、支援者として学びを得る機会が減っていくと、支援者としての暗黙知が継承されず、結果として支援者個人のスキルが上がらず、組織としての支援力も停滞してしまうのではないかと懸念される。
- こうしたことを踏まえ、「組織越境型伴走支援研修」が提示する学びのプロセスを一つの型としつつ、組織(トップ)の方針・考えが重要であるとの認識のうえで、「支援者個人の学習深化」と「組織への還元」の2つの論点について検討しつつ、地域・社会全体の支援力強化へ繋げていく必要があるのではないかと考える。



おわりに

- 「組織越境型伴走支援研修」の実施を通じて、100億企業へ向けた公的支援や、こうした企業を支える支援者（支援者のアトツギ）を地域・社会に増やしていく観点で、大きく3点の示唆があった。

1

課題設定型支援と 公的支援のレバレッジ

“100億企業”のような成長志向企業に対しても、課題設定型支援が有効であり、公的な支援がレバレッジになりうること

2

対話とフィードバックの 場が学びを生む

支援者の学びという意味では、一見非効率に見えるような、支援者同士で対話し合う場が重要であり、それぞれが気づきを言語化し、それに対してフィードバックをし合うことが有効であること

3

「正解は複数ある」前提で 暗黙知を可視化

様々なリーダーに御協力をいただいたことで、「伴走支援」には「正解は複数ある」という前提のもと、多様な暗黙知が可視化されたこと

人手不足、AIの台頭など、中小企業の経営環境が激変するなか、こうした環境変化に直面するのは支援機関も例外ではない。そのような状況下でも、成長志向の支援者（＝支援者のアトツギ）が1人でも増え、1社でも多くの企業の悩みを和らげるような社会を目指していくことが必要ではないだろうか。

最後に、御協力いただいた企業の皆さま、チームリーダーの皆さま、参加者の皆さま、支援機関の皆さまに感謝を申し上げます。