

令和8年度「中小企業実態調査（成長志向企業に対する組織越境型伴走支援プロジェクトの運営を通じた、今後あるべき支援者個人の学びの深化と組織への還元へ向けた要諦調査）」に係る資料提供依頼・意見募集について

令和8年6月18日

概要

令和8年度「中小企業実態調査（成長志向企業に対する組織越境型伴走支援プロジェクトの運営を通じた、今後あるべき支援者個人の学びの深化と組織への還元へ向けた要諦調査）」の実施に向けた検討に当たり、実施方法や本事業を実施する上で必要な費用の概算について、広く情報提供を依頼します。

事業内容

下記仕様書（案）のとおり

資料提供依頼・意見募集期間

令和8年6月18日（木）～令和8年6月24日（水）

資料提供依頼・意見募集内容

事業内容に関連し、以下のような情報について資料の提供をお願いいたします。

1. 仕様書（案）に基づいた参考見積
2. 事業の実施のための人員体制
3. 仕様書（案）に対する意見

その他

- ・本件により、実際の調達等参加時の評価等に影響を与えることはありません。
- ・資料提供に係る一切の費用は、すべて参加者の負担とします。
- ・提出された資料等は、本件事業の調達等に係る検討にのみ使用します（提出された資料等は返却しません）。なお、必要に応じて追加資料の提供を求めることがあります。
- ・提出されたご意見・資料等は、当局が内容を確認します。それ以外の第三者に無断で資料等を開示することはありません。なお、ご意見・資料等に対する回答を行うことはございません。
- ・本件にて当局との間で共有する全ての情報について、開示、漏洩、または本依頼以外の目的による使用は禁止します。

提出先、お問合せ先

〒540-8535 大阪府大阪市中央区大手前1-5-44
近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課

担当：浜田、作野

電話：06-6966-6057

E-MAIL：bzl-kin-chushokigyoseisaku@meti.go.jp

仕様書（案）

1. 件名

令和8年度中小企業実態調査（成長志向企業に対する組織越境型伴走支援プロジェクトの運営を通じた、今後あるべき支援者個人の学びの深化と組織への還元へ向けた要諦調査）

2. 事業目的

【地域経済の持続的発展と成長志向の中小企業】

我が国の中小企業は、急速な人口減少による人手不足、国内市場の縮小、物価上昇等の構造的な制約に直面している。このような環境下において、企業が持続的に賃上げや成長を実現するためには、現状維持が最大のリスクとなり得るなか、現状維持ではなく、売上拡大や付加価値向上を志向する「成長志向の経営」への転換が不可欠である。とりわけ、100億企業をはじめ、一定規模を有する中小企業群は日本経済の付加価値の中核を担っており、これら企業の成長は地域経済の発展を左右する重要な要素となっている。

一方で、成長志向の経営を目指す企業（以下、成長志向企業とする）は事業・組織の拡大に伴い、従来の解決策では対処しきれない複雑かつ構造的な課題に直面する。そのため、企業支援においては、単なる解決策の提示ではなく、現状把握から課題設定、意思決定支援までを伴走する「課題設定型支援」の重要性が高まっている。しかしながら、支援機関では人手不足や業務の高度化により、支援者同士が実践を通じて学び合う機会が十分に確保されておらず、支援の質を左右する知見が個人に閉じたまま継承されにくいという課題が顕在化している。

特に、対話を通じた企業との信頼関係構築や、本質的課題の抽出、意思決定を促す関わり方といった支援の中核スキルは、マニュアル化が難しく、現場経験を通じて培われる「暗黙知」に依存している。この暗黙知の属人化は、組織全体の支援力の底上げを阻害する要因となっている可能性がある。

【昨年度調査の示唆】

こうした課題を踏まえ、昨年度、異なる支援機関の支援者がチームを組み、実際に成長を目指す企業に対して、支援組織を越境したチームを組成のうえ、課題設定型の伴走支援を実践する「組織越境型伴走支援研修」を実施した。（[中小企業の飛躍的成長に向けた支援のあり方検討（近畿経済産業局）](#)）

取組を通じて、“100億企業”への公的支援のあり方として、課題設定型支援の可能性や、企業や経営者の価値観を理解し、信頼を育み、意思決定を支援する対話の重要性をはじめ、様々なベテラン支援者の暗黙知が可視化されたほか、支援者同士同じ企業支援に向き合い、それぞれが気づいた点を踏まえ、対話し、フィードバックをし合うことで、企業支援にかかる視野の拡張が促されるなど、支援者の学びに繋がりがやすいこと等が示唆されたところ。

しかしながら、支援者個々人の気づきが多く生まれた一方、参加者自身の成長への意思やモチベーション等に温度差があり、参加者間で十分な議論・対話がなされないことや、派遣元の上長等から今回の研修機会について適切な理解・サポートが乏しく、研修で得た学びが所属組織に十分に還元されていないといった課題も確認された。

【本事業の狙い】

昨年度の取組や示唆を踏まえ、「組織越境型」での実践的な学びの場を創出する観点で、本事業を今年度も実施することとする。取組においては、ベテランの企業支援者が持つ暗黙知の継承を図るとともに、多様な視点を持つ支援者同士の協働による支援、企業訪問前後の振り返りと対話、支援者同士によるフィードバックを通じたプロセス等を事務局が分析し、その要諦を抽出し、可視化することにより、本事業終了後においても、支援者個人が効果的に学びを得る「個人の学習」、「学習を促進するプロセス」、支援業務や人財育成等の「組織運営への還元」を促進することを目的とし、地域全体の支援力強化に資するような示唆を提示することを目指す。

3. 事業の全体構成

- (1) 「組織越境型伴走支援実践プロジェクト」の企画・調整
- (2) 当該プロジェクトを踏まえた、支援者の学習深化と組織への還元モデルの評価・分析
- (3) 合同成果発表会の開催調整
- (4) 支援機関における人財育成や組織運営の今後の在り方に関する検討

4. 事業内容及び実施方法

- (1) 「組織越境型伴走支援実践研修」の企画・調整

■ 目的

成長志向企業の創出に向け、支援機関の能力向上・連携体制強化が重要であるとの認識のもと、「組織越境型伴走支援実践プロジェクト」を実施の上、効果的な学習プロセスの分析や、組織における還元に向けた検討・検証を行う。

■ 「組織越境型伴走支援実践プロジェクト」における概要

① 研修実施にあたる事前設計・調整【契約締結後速やかに実施】

- ロールモデルとなりうる支援者（＝以下、チームリーダー）の選定・研修実施にあたる事前調整、再委託契約の締結

利益・事業拡大志向の企業に対して、適切な現状分析・課題設定等を実施する伴走支援の経験豊富なチームリーダーについて、原則として当局が推薦する候補者4名程度に対して、就任を依頼する。ただし、受託者のネットワーク等において、他に適任となる候補者がいる場合は当局と協議を行うことも可能とする。

受託者は、4名へのチームリーダーに対して、伴走支援の実施及び参加者へのフィードバック等の業務について、再委託契約を締結するものとし、本事業に要した人件費および活動に要する交通費を支給する。なお、4名総額1,670,340円（税抜）を予定経費として計上するものとし、活動実績に応じた支払を行うものとする。なお、再委託契約における人件費単価は、公的な立場も踏まえて、企業や参加者への助言等を実施していただく観点で、謝金の標準支払基準

(https://www.meti.go.jp/information_2/downloadfiles/2021_itaku_manual.pdf (P20)) に準じた単価設定を原則とするが、受託先とチームリーダー間で協議のうえ、合理的な人件費単

価を採用しても差し支えない。

- 伴走支援先企業の選定

業種や業態、経営課題の種類や企業ステージ等を踏まえて、原則として当局が推薦する管内企業から、伴走支援先企業を4社程度選定する。なお、企業規模として従業員101～300人程度の成長志向を有する中小企業を主に想定。

- 支援機関からの参加者募集・取りまとめ等の当局業務の補助

原則として、当局が管内¹の支援機関（自治体が設置する産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関等を想定）に対して、本研修の案内・周知等を実施し、参加者の募集を行うものとする。受託者においては、Excel等を活用してリストに取りまとめることとする。ただし、必要に応じて、受託者に対し、参加者の取りまとめ等の補助業務を依頼する場合がある。

- チーム編成・支援対象企業の組み合わせの決定

上記チームリーダーや支援機関からの参加者を踏まえ、伴走支援を実施するチーム編成を行う。

参加者決定後のチーム編成においては、編成に参考となる情報を得るためのアンケートを実施し、属性や居住地等の基本情報に加え、普段の支援業務の内容やこれまでの支援実績、自身が考える強み・弱み等の観点も踏まえて、適切なチーム編成を行う。

編成チーム数は、チームリーダー1名、支援能力の獲得・向上を希望する支援機関の職員2名程度、当局職員1名程度の計4名程度のチームを4チーム程度組成。

チーム編成と支援先企業の組み合わせの検討・調整にあたっては、各チームリーダーの支援実績（対象業種、経営課題等）や、活動地点と企業の立地場所等を勘案のうえ、当局担当者との協議を踏まえて決定することとする。なお、伴走支援の検証を行う観点から、受託者とその知見を活かし、チーム編成のバリエーションに関して提案を行うことも歓迎する。

- 想定するスケジュール（仮）

| 時期 | ～8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | |
|------|-----------|---------------------------|-----|-----|-----|----|------------|----------|--|
| 業務概要 | (1)②キックオフ | | | | | | | (3)成果報告会 | |
| | | (1)③伴走支援の実践 | | | | | | | |
| | | | | | | | (1)④全体振り返り | | |
| | | (2)①記録・分析業務、②有識者検討会（2回程度） | | | | | | | |

- ② キックオフ会の実施【8月末～9月頃】

- 趣旨・概要

令和7年度調査事業（組織越境型伴走支援実践研修調査レポート（リンク添付））の調査概要の内容を踏まえたインプットを行うとともに、チームリーダーや異なる支援機関のメンバーで構成されるチーム員同士で、顔合わせを実施する。（計3時間程度を想定）その際、アイスブレイクを踏まえたチームビルディングを行うだけでなく、レポートを踏まえ

¹ 近畿地域2府5県（福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）

て様々な暗黙知の有無に関する対話や、チームリーダーのこれまでの支援経験・支援スタンスを紹介し、参加者が実際の企業支援で抱える課題感を共有するなど、相互理解の場とする。また、支援者として理想とする姿や今回の取組を通じて学びたいポイントを棚卸ししつつ、チーム内で対話を行う。

また、今後実践する伴走支援に向けて、必要な準備や進め方についてのすりあわせ等を行う。

会場は大阪市内で、40名程度収容可能な会議室を想定。交通の便等に配慮し、当局と協議し決定する。

③ 伴走支援の実践【9月～2月頃】

● 趣旨・概要

当局管内の支援者が企業成長へ向けた支援を実践するにあたり、企業との対話等を通じて正しい実態把握・課題設定を行うための総合的な力を身につけることを見据えた伴走支援を行う。具体的には、複数の支援機関の支援者および当局の職員でチームを編成の上、実際に中小企業を訪問し、対話と傾聴を通じて実態把握を行うとともに、経営課題の解決に向けた支援を行う伴走支援モデルを実践する。

伴走支援の実施にあたっては、各チームに先駆的なロールモデルとなるチームリーダーが帯同し、チームへのアドバイスを行うとともに、チームリーダーが持つ支援における暗黙知（対話の実践方法等）をOJTで習得できる場となるよう設計する。

対象者：当局管内の支援機関（自治体が設置する産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関等 を想定）で中小企業支援業務に従事する支援者および当局職員

- ・ 参加者数：1チームあたり4名程度、4チーム程度を編成
- ・ 訪問回数：3時間程度×5回程度
- ・ 参加費：無料とし、参加にかかる交通費は支給しない（企業訪問やチームでの打ち合わせにかかる交通費は参加者の自己負担とする。）
- ・ 訪問後振り返り会：各訪問が終了した後、場所を移してチーム員同士で参集し、面談で得られた情報の棚卸しや、それぞれが感じたことについての振り返りを実施する。
- ・ 受託者に期待する役割：可能な限り事業開始後早急に関係者の都合を確認し、日程調整を行う。各チームの活動に記録・分析者として受託者が必ず同席し、伴走支援や振り返り会の記録を行う。なお、受託者は支援には参加しない。

特に、伴走支援だけでなく、チームリーダーや参加者の言動や行動や、参加者の所属組織へのアンケート（後述の通り）等から、本調査事業の狙いである、支援者の学習深化と組織への還元モデルに向けた要諦を抽出することを期待する。

④ 全体振り返り会の実施【2月頃】

● 趣旨・概要

各チームが一同に集まり、伴走支援の振り返りや報告を行い、それぞれの実践内容を参加

者全体でシェアする。また、チームリーダーより講評を行う。なお、全体で3時間程度を想定（実施例：各チームの取組紹介15分×4チーム、講師からの講評5分×4チーム、今後の支援実践に向けた対応のディスカッション80分程度）

会場は大阪市内で、40名程度収容可能な会議室を想定。交通の便等に配慮し、当局と協議し決定する。

（2）当該プロジェクトを踏まえた、支援者の学習深化と組織への還元モデルの評価・分析

■ 目的

- 本業務は、組織越境型伴走支援研修の実施を通じて、支援者個人の学習プロセスの深化要因と、当該学びを所属組織内へ効果的に還元・波及へ向けた示唆を明らかにすることを目的とする。あわせて、個人の経験知を組織知へ転換するための再現可能な要諦を整理し、今後の支援人材育成及び組織的な支援力強化に資する指針を提示する。

■ 業務概要

① （1）の記録・分析業務

研修参加者の対話ログやフィードバック記録等の一次情報の収集・分析に加え、必要に応じて参加者へのアンケートやインタビュー調査を実施し、学習の獲得過程及び組織内展開の実態を把握する。

なお、調査の観点としては、以下の三層を念頭に置くこととする。

（a）個人の学習の層

参加前・中・後にアンケート等を実施し、個人の内面の変化を記録

（b）学習を生むプロセスの層

「何を学んだか」だけではなく、何が学習を生んだのかを分析

（c）組織還元・実装の層

“派遣者が学んだ”ではなく、“組織が学びを受け取れる状態になっていたか”を分析

② 参加者派遣元へのアンケート・インタビュー

支援者の学習深化と組織への還元モデルの確立を目指すため、参加者や派遣元組織の担当者(マネージャー級を想定)から、アンケートを通じて、個人の認識の変容や、組織として参加者を送り出す意義や、業務や組織運営における学びの還元などの声を聞き取ることとする。

○参加者・所属組織(マネージャー)向けアンケートの例

(参加者向け)

(ア) 事前 (期待・準備)

- ・あなたは、どのような支援者でありたいと考えていますか。
- ・現時点で、自身の支援における強み・課題は何だと思えますか。
- ・今回の取組で学びたいこととくに学びたいことは何ですか。
- ・得た学びを、所属組織にどのように共有・還元したいと考えますか。

(イ) 研修中 (経験・内省)

- ・現時点で最も印象に残っている経験は何ですか。
- ・当初の学習目標に照らして、どのような学びや変化がありましたか。

(ウ) 事後 (適用・波及)

- ・研修を通じて得た最も大きな学びは何ですか。
- ・所属組織に持ち帰りたい示唆は何ですか。

(所属組織(マネージャー)向け)

(ア) 事前 (期待・準備)

- ・当該職員にどのような学びを得てほしいと考えていますか。
- ・今回の研修を、本人の成長だけでなく、組織にとってどのような意味があると考えていますか。

(イ) 事後 (適用・波及)

- ・取組後、本人にどのような変化を感じますか。
- ・本人から共有を受けた今回の研修成果を、チームや組織にどう活かそうですか。

参加者の所属する支援組織のうち、当局と協議の上で3箇所程度を選定し、派遣前・派遣中に、派遣者の上長や組織運営に携わる者に対して、インタビューを行う。

(インタビュー項目の例)

<参加者への期待>

- ・今回、当該職員にどのような学びを得てほしいか
- ・帰任後、どのような形で組織に還元してほしいと期待するか
- ・本人から共有された学びのうち、組織として有益だと感じた点はあるか

<組織運営・人財育成全般>

- ・人財育成に関する方針、取組状況 (研修、組織内におけるノウハウ共有の仕組み、外部機関との交流、資格取得支援等)
- ・人材育成に関する課題

③ 有識者検討会の開催

①で抽出した分析概要等を踏まえ、2回程度有識者検討会を実施し、有識者からのコメント等を踏まえ、分析結果の妥当性を検証し、「個人学習」と「組織還元」の両輪を統合した評価・分析レポートとして整理する。最終的に、支援組織や支援現場における実務への適用を見据えた運用示唆として取りまとめる。

● 検討会のメンバーについて

当局が保有するネットワークを踏まえ、本検討会の趣旨に特に合致し、企業支援の現場や経験学習等の領域において知見がある人物を当局と協議の上で5名程度選定する。

● 開催の回数

事業実施期間中に2回程度開催する。なお、本取組実施におけるプロセスに注目するため、取組開始時点・実施中、実施後に分けて開催するのが望ましい。

- 開催場所

原則として、当局（大阪合同庁舎1号館内）の会議室にて実施するが、有識者の都合を踏まえて、Microsoft teams等のオンラインツールを活用することも可能とする。

- 事務手続き等

検討会の開催にあたっては、メンバーとの日程調整、事務連絡、会場準備、交通費・謝金の支払手続き、議事録作成等の運営に必要な事務一式を行うこと。なお、当日の資料は当局と協議の上作成することとする。

また、(1)の取組や、検討会での議論を踏まえ、支援者が辿るべき学習プロセスや、今後組織運営における検証・分析の観点や整理方法については、受託者のノウハウ等を活かした提案を期待する。分析結果については、報告書としてまとめること。

(3) 成果報告会【2月下旬～3月上旬頃】

- 目的

管内および全国の支援機関における支援能力向上に資すべく、(1)、(2)で得た成果について広く発信する。

- 概要

- ・開催方法：ハイブリッド開催を想定

(会場は大阪市内を想定。交通の便等に配慮し、当局と協議し決定する)

- ・参加費：無料

- ・定員：100名程度

- ・所要時間：2時間程度

- ・登壇者：5名程度（近畿地域から3名程度、近畿管外から2名程度を想定）

- ・内容：詳細については当局と協議し決定する（チームリーダーおよび研修参加者からの発表等を想定）

- ・主な想定業務：

- ・講師への謝金・交通費の支払および使用する資料の事前調整

- ・会場の選定・使用料の支払、当日のオンライン配信にかかる事務一式の手配

- ・当日会場へのアクセスや段取りの案内等の事務一式参加申込のとりまとめ

- ・参加者への事前案内、当日の受付、案内、進行に係る段取り等の運営一式

- ・参加者へのアンケートの実施ととりまとめ

※なお、カリキュラム、内容詳細については、本調査事業の趣旨も踏まえて、当局との協議の上決定することとする。

(4) 本取組を踏まえ、支援機関における人財育成や組織運営の今後の在り方に関する検討

- 実施内容
 - 事業（１）、（２）、（３）を踏まえ、支援機関における人財育成や組織運営の今後の在り方に関する検討等について、当局と十分に協議した上で、履行期限までに報告書を取りまとめる。
- 報告書（レポート）
 - 原則、下記の仕様でとりまとめること。なお、最終的な構成・ページ数・掲載内容・体裁・装飾等については、当局担当者と協議の上で決定することとする。
【仕様(例)】
公開・A4(縦・横問わず)・ページ制約なし
 - 留意事項
報告書(レポート)を作成する中で上記構成を変更することが望ましいと判断される場合は、当局担当者と相談の上、変更することを可とする。

5. 履行期限

委託契約締結日～令和9年3月23日（火）