

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第1章

新しい伴走支援の在り方 — 経営者の成長を促す支援のススメ



神吉 耕二

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

伴走支援自体は昔からあるが、近年、注目されている「新しい伴走支援」は、特に中小企業診断士にとって従来のものとは考え方や進め方が大きく異なっている。

中小企業庁が令和4年3月に取りまとめた「経営力再構築伴走支援モデル」は、中小企業診断士を含む支援機関に向けて従来の支援手法の見直しを示唆している。現代は経営環境の変化が激しく不確実性が高くなっており、中小企業診断士による専門的知見の提供や正確な経営診断による解決策の提案だけでは、中小企業は変化に対応できないケースが多くなっていることが背景にある。

支援者である中小企業診断士には、診断結果と処方箋を与える医者的な在り方から進化し、経営者自らがビジョンや課題解決策に気づき、強い意欲を持って改革に取り組めるようにリードする伴走支援が求められている。

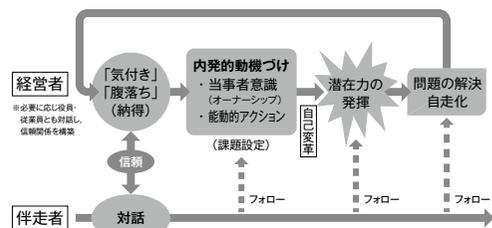
本章では、新しい伴走支援の背景やベースとなる考え方（プロセス・コンサルテーション）、そして成果を出すために必要なコミュニケーションについて考察する。

1. 伴走支援を取り巻く現状

(1) 経営力再構築伴走支援の特徴

中小企業庁が示す「経営力再構築伴走支援モデル」（図表1）は、経営者との対話と傾聴を通じて経営者自身に本質的な課題への気づきを促し、自発的な行動を導き出して企業

図表1 経営力再構築伴走支援モデル



出所:中小企業庁「伴走支援の在り方検討会報告書・概要資料」(2022年)

の自己変革や自走化につなげる支援手法である。

その背景には、中小企業診断士を含むあらゆる支援機関での支援成果が芳しくないことがある。その理由については、おおむね以下のようにまとめられる。

①成長に向けた課題の特定が不十分

経営者が取り上げる悩みや要望に即時的かつ不吟味に対応し、根本問題や本質的課題を深掘りして見極めていない。

②経営者の意識と行動の変革が不十分

経営者自らが納得感と意欲を持って、大変だが必要な自己変革を、能動的に行動し続けられるための支援ができていない。

③自立自走化への体制づくりが不十分

課題解決策の提案や計画など、一過性の支援で終わらせず、企業自ら成果を出す力をつける取組みができていない。

(2) 支援機関による支援の現状

「2023年版中小企業白書」によると、支援

機関はさまざまな課題解決支援を実施しているが、対話を通じて本質的な課題に対する気づきや自己変革・行動変容を促すような課題設定の取組みが不足しているとしている。

「支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無」のアンケートでは、25.1%の企業が「あった」との回答だが、2/3の企業が「なかった」「分からない」と回答している。

課題設定を間違えると、成果が出にくいのは当然である。しかし、経営者が主張する問題点や課題を改めて見直したり、深掘りしたりすることは容易ではない。経営者も気づいていない本質的な課題まで特定するには、経営者単独では難しく、第三者の支援（伴走支援）が有効である。

(3) 中小企業診断士にとっての支援の悩み

筆者が研修を行った際の受講者アンケートから、中小企業コンサルティングでの中小企業診断士の悩みを下記に挙げる。

- アドバイスしても行動してくれない
- 解決策にすぐに目が行きがちで、深い対話ができている
- 答えありきのヒアリングをしている
- 中小企業診断士の在り方や実際のコミュニケーションの仕方がわからない
- 経営者の想いを聞いたり、感情ややる気に配慮したりする頭が初めからなかった

要するに、中小企業診断士として解決策の提案はできるが、経営者の納得や行動変容を促すのは困難ということである。特に、経営者とのコミュニケーションに問題意識を持っている中小企業診断士が多いのだ。

2. 今求められる伴走支援とは

コロナ禍の影響は甚大だったが、それ以前より中小企業を取り巻く産業構造や経営環境の変化は徐々に加速していた。現状分析に基づく事業計画を作成しても、前提となる事業環境が変わりすぎて、計画が頓挫することが

頻発している。特に受動的に計画作成にかかわった経営者は、自発的に変化対応に取り組めないことが問題である。

新しい伴走支援では、経営者自らが本質的な課題に気づき、意欲を持って自己変革に取り組む仕組み作りが重要だ。しかし、中小企業単独では困難なため、第三者である中小企業診断士を含む支援機関の支援が求められるようになったことが背景にある。これは一般的なコンサルティングと大きく異なるアプローチが必要なことを示している。

(1) コンサルティング支援の3つのモデル

中小企業のコンサルティング支援には3つのモデルがある。どれが優れているかではなく、相手や状況により使い分けが必要となる。

■ 専門家モデル

企業や経営者が必要な専門的な情報やサービスを提供する方法

■ 医者－患者モデル

中小企業診断士が情報を収集分析し診断して解決策を提案する

■ 伴走支援（プロセス・コンサルテーションモデル）

経営者が自ら現状や問題を理解し、課題に気づき、積極的に変革に挑む行動を自身で決定するプロセスを支援する

中小企業診断士には、【医者－患者モデル】はなじみがあるが、現代のように経営環境が激変して未来が予測不能であり、何が根本的な問題や本質的な課題かが不明で、どう対応すればよいのかわからない場合には機能しないことが多い。

解決法がわからない状況下では、企業や経営者自身が現状の変化に対応して、積極的に行動を起こしていけるように支援していかなければならない。

(2) プロセス・コンサルテーションの特徴

『プロセス・コンサルテーション－援助関係を築くこと』（エドガー・H・シャイン著、稲葉元吉、尾川丈一訳、白桃書房）の内容は、

新しい伴走支援におおむね合致する。

本書では、プロセス・コンサルテーションの定義について、以下のように示している。

「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である。それによって、クライアントは自身の内部や外的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のである」

シャインは、「プロセス・コンサルテーションは、老子の諺『魚を与えるのではなく、釣り方を教えなさい』が良くあてはまる」と述べている。

(3) プロセス・コンサルテーションの6原則

包括的原則として、以下の6つが挙げられている。ここでは、経営者と中小企業診断士に当てはめて説明する。

①常に力になろうとせよ

中小企業診断士は、心から経営者の力になろうとしなければ信頼関係を築くことができず、どんな支援も認めてもらうのは難しい。

②常に目の前の現実との接触を保て

中小企業診断士は、常に経営者との共同の診断作業で明らかになった現実を扱うべきであり、推測や決めつけで支援をすべきではない。

③あなたの無知にアクセスせよ

経営者は、根本的な問題や本質的な課題をわかっていないことが多い。自らの無知の領域を積極的に探す姿勢が重要。気づきが生まれることで、より正確な支援ができる。

自己分析の心理学モデル「ジョハリの窓」(図表2)を適用すると、自分も相手もわかっていない「未知の領域」での気づきを積極的に見つけ出すように促すことである。

④あなたのすることはどれも介入である

最終目的は、将来、経営者が自ら問題解決ができるようになることであり、中小企業診断士は自身の支援が合致しているか常に評価しなければいけない。

図表2 未知の領域の気づき(ジョハリの窓)

ジョハリの窓		自分	
		わかっている	わかっていない
相手	わかっている	開放の領域	盲点の領域
	わかっていない	秘密の領域	未知の領域

注: 図表には、開放領域から盲点領域へ向かう矢印、秘密領域から未知領域へ向かう矢印、そして未知領域に「気づき」として注釈がなされている。

筆者作成

⑤問題を抱え、解決法を握っているのは経営者である

経営者が自分で問題を理解し、解決法をとことん考えないと意識も行動も変わらない。よって中小企業診断士は安易に解決法を示すことに注意すべきである。

⑥流れに身を任せよ

中小企業診断士は、自分の考えや要求を押し付けてはいけない。経営者の感情や考えの変化をよく観察し、それに合わせて次の手段を決めていくべきである。

3. 新しい伴走支援の特徴

新しい伴走支援は、これまでと異なるコンサルティングスキルが必要になると勘違いしやすいが、コンサルティングスキル自体はほとんど変わらない。

従来型の伴走支援との大きな違いは、下記の3つに集約される。

(1) 中小企業診断士の在り方

一般的に中小企業診断士は、早く解決策を求めがちであり、必要な情報を収集分析し提案するという「自分(中小企業診断士)がどうするか」に焦点が当たっていることが多い。

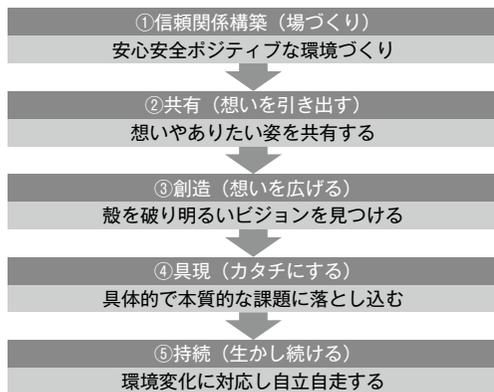
しかし、新しい伴走支援では、経営者や企業が中心であり、経営者自身が自力で課題を見つけて解決していけるよう側面支援することが大きな違いとなっている。

(2) 進め方(プロセス)

新しい伴走支援では、中小企業診断士が解決策を見つけることではなく、経営者の成長が目的になる。経営者のやる気を高め、気づきを促しながら、ありがたい姿や本質的な課題設定、行動変容にまで相互理解を深めながら共同で進めていくことが求められる。

進め方(プロセス)の参考例(図表3)を下記に示す。

図表3 パートナー型コンサルティング・プロセス



出所:コンサルティング・コーチング研究会

(3) 対話によるコミュニケーションが重要

新しい伴走支援では、対話によるコミュニケーションが重要である。特に経営者との信頼関係の構築が基盤となり、これが不十分だと支援がうまく進まない可能性が高い。

信頼関係構築のために、特に「場づくり」と「傾聴」は重要である。

①場づくりの重要性

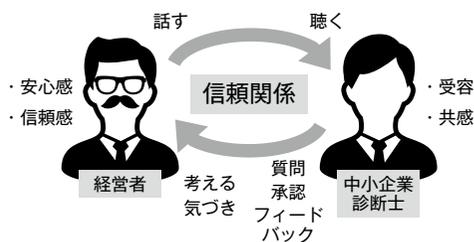
経営者にとって、リラックスして何を話しても受け止めてくれる安心で安全な雰囲気づくり、すなわち「場づくり」が求められる。

中小企業診断士側から、笑顔で明るく話しかけているだろうか。問題点のあら探しではなく、経営者の良いところやこだわりを見つけようと好奇心と尊敬を持って接しているだろうか。経営者に受け入れてもらわなければ、信頼関係の構築は難しい。

②対話のコミュニケーション・スキル

対話によるコミュニケーションが基本であ

図表4 対話によるコミュニケーション



筆者作成

り、その中でも傾聴・質問・承認・フィードバックのスキルが必要となる(図表4)。

傾聴は、まずは無条件に受け止める姿勢が重要である(すべてに賛成・同意することではない)。7~8割は聞き役に徹し、経営者が何を話しても大丈夫だ、わかってもらえたと安心感・信頼感を持ってもらうことが大切だ。

質問は、中小企業診断士自身が聞きたいことではなく、経営者が考えを整理したり深めたり、新たな気づきを得たりできるように、経営者の感情の変化を見ながら工夫する。

承認は、経営者の言動を評価せず、そのまま受け止めることが大事である。結果ではなく、存在や過程を認めると安心感につながる。

フィードバックは、相手の成長を促したいときに、気づきを共有する。ただし、必ず相手に了承を得てからしたほうがよい。

(4) 新しい伴走支援に向けて

新しい伴走支援においては、プロセス・コンサルティングの考え方やコーチングスキルが有効である。しかし、これらは机上の学習では身につけにくいいため、実践で習得してほしい。

神吉 耕二

(かんき こうじ)

2010年中小企業診断士登録。名古屋商科大学ビジネススクール客員教授。現在、新事業開発、事業再生、M&Aのコンサルティングと、コーチングを活用したリーダー育成・研修を行う。

