経済産業省
九州経済産業局
Kyushu Bureau of Economy, Trade and Industry

別紙

九州経済産業局
官民合同チームによる伴走型支援について

2023年(令和5年)2月現在
九州経済産業局　地域経済部
企業成長支援課

1.概要

近年の激変する経営環境下において、企業が自律的・持続的に成長（自走化）するためには、経営者には自らが冷静に課題を見極め、迅速果敢に対応・挑戦していくことが求められています。

そこで九州経済産業局では、課題解決のみではなく、**企業との対話を通じ（傾聴と対話）、課題設定から取り組む伴走型支援**を実施しています。伴走型支援では、「プロセス・コンサルティング」の手法を活用しています。

支援のながれ

①プレ訪問

- □ 企業の参加意思最終確認
- □ 企業の考え、想いの聞き取り

課題設定フェーズ（３ヵ月程度）

②-１　現状把握　総点検・インタビュー

- □ 進め方（**総点検**内容）　の合意
- □ インタビュー、現場確認
- □ 現状まとめ

②-２　取組課題合意

- □ 現状把握の報告・認識合わせ
- □ 取組課題・取組方針の提案、決定

課題解決フェーズ（６ヵ月程度）

③-１ 支援計画の作成・合意

- □ 活動・支援計画案の作成
  （方策、ステップ、日程、管理手法等）
- □ 支援項目・内容の合意

③-２ 課題解決活動の実行支援

- □ 活動・支援計画の実行

自走化フェーズ

④フォローアップ

- □ 本事業の効果
  （社内での活動等）の確認

九州経済産業局「官民合同チーム」

- ・チーム長（企業成長支援課長）
- ・担当職員（局内横断）
- ・**伴走コンサルタント**
- ・推薦機関職員（※推薦案件のみ）

派遣

支援対象企業

・在九州の中小・中堅企業

2. プロセス・コンサルティングとは

■ハーバード大/R.ハイフェッツ 「世の中の問題は2つに分類」

技術的課題
(Technical Problems)
既存の解決策が応用できる課題。

適応を要する課題
(Adaptive Challenges)
既存に解決策がなく当事者のマインドセット（≒固定観念）自体を変える必要がある課題。

（例）生産性向上に向けて/**技術的課題**：ITツールを最新ツールへ入替え。**適応を要する課題**：一部社員のIT化への忌避感。

■MIT/E.H.シャイン 「“適応を要する課題”の解決にはプロセス・コンサルティングが有効」

支援者と被支援者との関係

「医師－患者型（治療／受診）」

「プロセスコンサルテーション型」

対話と傾聴を通じ、自らの課題への
気付きと自己変革を促す。

『授人以魚
不如授人以漁』

“魚を与えるのではなく
釣り方を教える”

3.「技術的課題」と「適応を要する課題」の例

「課題」の一般的なイメージ

〔技術的課題の例〕

	業種	課題
A社	製造	中長期事業計画策定に向けた部門別方針の取組結果レビュー/管理職の人材要件の明確化と評価基準の作成
B社	卸売	組織体制の整備/経営の後継者の育成
C社	製造	事業発展計画の目標達成に向けたアクションプランづくり
D社	製造	生産管理システムの構築による品質管理の強化/新商品開発の推進/中長期的な経営ビジョンの策定
E社	製造	ターゲットとするユーザーやチャンネルの再設定と優先順位付け等を通じた営業戦略の再構築
F社	製造	売上拡大に向けた新商品開発の推進/ネット販売の強化/基幹システムの更新
G社	製造	人事制度の構築/提案営業ができる人材の育成/既存業務システムを応用した業務効率化等
H社	製造	後継者のマネジメント強化と経営中核人材の育成/人事管理・人事評価の仕組み作り

〔適応を要する課題の例〕

○社長がプレイングマネージャーになっている（組織で経営がされていない）

→ 後継者・中核人材が育っていない
→ 現場が指示待ち姿勢となりボトムアップが弱い
→ 社長が経営について考える時間が確保できない

○トップと現場の意識・認識に乖離がある

→ ビジョンや計画が「絵に描いた餅」になっている
→ 経営会議が機能していない
→ PDCAを回す意識・仕組みがなく課題が放置されている

○経営を「見える化」しようとしていない

→ 経営陣・社員に数値で管理する意識が薄い
→ 社内コミュニケーション（タテ・ヨコ）が不十分で誰も会社の現況が分からない。

出所：関東経済産業局ホームページから抜粋

4. 伴走型支援における課題の捉え方と実際の支援の流れ

・このとおり、課題には「技術的課題」と「適応を要する課題」がありますが、**総点検や企業との対話により設定し、課題解決フェーズで取り組んでいく直接的な課題は「技術的課題」**です。例えば2022年度（令和4年度）は以下のような課題に取り組みました。

2022年度（令和4年度）の技術的課題の例

- ☑ 将来に向けての継続成長と企業レベル向上のための道筋（ロードマップ）の明確化（**中期経営計画の骨格**の作成）
- ☑ **新人事制度**（等級制度・評価制度・賃金制度）の構築
- ☑ 経営効率化に向けた**組織形態の見直し**

・**「適応を要する課題」は、「技術的課題」の解決に向けた取組みを通し解決（改善）すること**を目指します。これにより、新たな課題に直面したときに、自ら課題解決に取り組むための土台（課題設定力、課題達成力、自主発動力）を作っていきます。この土台が整った状態を「自走化」と考えています。

課題設定フェーズ（3ヵ月程度）

①総点検の実施－現状認識

財務、組織マネジメント、生産、市場リスク等、**経営全般を点検**

傾聴と対話で事実を把握

① 取り組むべき課題〔技術的課題〕の特定　ex. 経営管理手法の見直し、組織再編、事業計画の策定など

②〔技術的課題〕解決に必要な力を自走化視点でチェック

課題設定力	課題達成力	自主発動力
現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できる。	課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制が有る。	変化の必要性が組織内で共有され、自主的な取組を始められる素地があり、モチベーションが有る。

傾聴と対話で真因に迫る

不十分だとしたら、それはなぜ？ ➡ **〔適応を要する課題〕の特定**

②取組課題の設定

〔適応を要する課題〕を意識しながら、取り組む**「技術的課題」を設定**。

傾聴と対話による気づき・内発的動機付け

課題解決フェーズ（6ヵ月程度）

③課題解決の実行支援

企業の**自走化**へ　企業主体の取組を支援。**〔技術的課題〕への取組を通じ〔適応を要する課題〕を解決。**

5. 伴走型支援における注意点

●「課題設定から取り組む」あるいは「技術的課題の解決に向けた取組を通し、適応を要する課題を解決する」という事業の性質上、以下の点にご注意ください。

① 特定の課題解決を図る、一般的な専門家派遣事業とは異なります

・ 本事業は、課題解決を通じて、企業の「課題設定力」、「課題達成力」及び「自主発動力」を高め、企業の自走化を目指すものです。

・ 対話を通じて財務、経営、組織マネジメント、生産、市場リスク等、経営全般を点検（総点検）し、課題設定から取り組みます。伴走型支援を受ける前に企業が考えていた課題と、官民合同チームと協議の上で設定する取組課題が一致しない場合もあります。※

・ 課題解決に主体的に取り組むのは企業です。官民合同チームは企業に寄り添い課題解決を支援します。

※ 企業と官民合同チームの合意に基づき設定します。納得できない課題が一方的に設定されることはありません。

② 官民合同チーム派遣に係る費用負担はありませんが（無料）、支援期間中は以下の内容にご協力いただく必要があります。

〔課題設定フェーズ〕

・ 財務情報、組織情報（組織図等）や経営計画等の開示

・ 経営者インタビュー、役員・従業員インタビュー（課題設定フェーズ）

※インタビューの実施回数は企業の状況により異なりますが、通常、２～３ヶ月にわたり複数回実施します。（目安としては、月１～２回程度）

〔課題解決フェーズ〕

・ 課題解決に向けた自社での主体的な取組（プロジェクトチームの組成等）

※なお、支援期間終了後に実施するフォローアップ（３年程度）にもご協力頂きます。

※提供いただいた情報は、厳重に管理します。

問合せ先

九州経済産業局　地域経済部　企業成長支援課
〒812-8546 福岡県福岡市博多区博多駅東2-11-1
電話：092-482-5435
E-mail：bzl-kyushu-kigyoshien@meti.go.jp