

＜中小企業支援のパラダイムチェンジ＞

変わる中小企業、変われるか支援人材

平成22年4月

中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局

目 次

ご挨拶.....	1
本書が想定する「読者」～支援人材、支援機関、都道府県の商工労働関連部局の方々.....	2
各章の位置づけおよびポイント.....	3
第1章 変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関.....	4
第2章 社会が支援機関に望むこと～4つの課題.....	6
2. 1 中小企業支援のパラダイムシフト～支援内容の拡充・転換.....	6
2. 2 地方財政の逼迫化～支援成果の明示.....	8
2. 3 支援ネットワークの構築～相互連携による価値向上.....	9
2. 4 経営支援人材の能力・意欲の再強化～人材精鋭化.....	9
第3章 社会から必要とされる支援機関・支援人材のイメージ.....	11
3. 1 社会が必要とする支援機関とは.....	11
3. 1. 1 支援機関に求められる3つの取り組み.....	11
3. 1. 2 これからの支援機関のフォーメーション.....	12
3. 2 社会が必要とする支援人材像～PM型支援人材の姿.....	14
3. 2. 1 支援機関におけるプロジェクトマネジャー（PM）型人材の起用・育成.....	14
3. 2. 2 PM型支援人材に求められる「5つの力」.....	14
3. 2. 3 4つの支援フェーズ.....	16
3. 2. 4 プロジェクトマネジャー型支援人材の条件～広さと深さの相乗効果.....	17
第4章 支援プロセスおよび必要とされる支援スキル.....	19
4. 1 各段階における支援の考え方.....	19
4. 2 現場で生きる実践スキル～熟達者のワザに見られる「PM型支援人材5つの力」...	20
第5章 プロジェクトマネジャー（PM）型支援人材の育成.....	24
5. 1 PM型支援人材の育成の考え方.....	24
5. 2 各主体に求められる取り組み.....	24
参考資料.....	28
研究会委員.....	28

ご挨拶

現在、日本の中小企業は過去に例をみない厳しい経営環境に直面しております。リーマンショック以降の急速な景気後退が直接的な原因の1つではありますが、それよりも、日本経済の歴史的構造変化を我々は今一度認識しておかねばなりません。戦後の一貫した高度成長を通じて構築されてきた産業構造、大企業と中小企業の取引システム、各地の地場産業の仕組みが変わらなければならない局面にきていることを直視していく必要があります。そうした議論はかなり前からありました。しかし、その時々、循環的に訪れる景気拡大が「まだ行ける」との雰囲気を生み、結果的に抜本的な変化を妨げてきたと考えなければならないのかもしれないかもしれません。そして現在、日本の中小企業は、正に生き残りを賭けて、懸命な経営改革に取り組んでおられます。

中小企業の経営が海因なき領域へ進んでいこうとしている中、それを現場で支援できるプロフェッショナル人材への期待が益々高まってきています。企業の実情を十分理解した上で、その新たな成長シナリオの構想と実行を支援できるかどうか問われています。中小企業庁では、中小企業を支える人材像を明確化し、その育成を進めていく必要があるとの観点から、専門家や関係団体の皆様に多角的に検討をしていただきました。具体的には、平成21年10月から本年2月にかけて行われた「中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会」(座長:東北大学大学院教授 大滝精一氏)の場で、支援人材をとりまく現在の状況を先駆的な実践例も含めて分析し、その上で今後あるべき支援人材の要件等についてご検討をいただきました。研究会の主たるメッセージは次の通りでした。

中小企業経営は前例のない変化に直面している。現場で支える支援人材への期待は益々高まり、なおかつ、支援内容の質的变化を望んでいる。そうした期待に応えていくには、支援人材が大胆な自己変革を遂げていかなければならない。その際の実用的モデルとしてプロジェクトマネジャー型支援人材を提案する。

研究会からは、現場の支援機関、都道府県、そして国等が一丸となってプロジェクトマネジャー型支援人材を育成していくことを提言いただいております。いうまでも無く、国としてもできる限りの政策的対応を講じていく所存ではありますが、何よりも重要なことは、進むべき方向性を全員が共有することだと考えております。是非とも、研究会のメッセージを受け止め、それぞれの立場で具体的なアクションを進めていかれることをお願いいたしますと存じます。

本書が想定する「読者」～支援人材、支援機関、都道府県の商工労働関連部局の方々

本提言は中小企業経営に関わるすべての方々に手にとっていただきたいが、特に以下の皆様に向けて取り纏められている。

（現場の支援人材）

まずは現場の支援人材の皆さんである。本報告で提示された支援人材のあるべき姿、あるいは具体的なスキル等を一人ひとりに読んでいただくことで、「自分自身の働き方」、「数年後の目標像」等を改めて構想していただきたい。現在の自分にどのようなスキルがあり、それをどのような方向性に強化していくことで、数年後にはいかなる役割を担っていこうとするのか。中小企業の事業者の方々に自分はどのように貢献していきたいのか。本報告を1つの材料として自分自身のために考えてみていただきたい。

（支援機関の責任者・管理者）

また、支援機関の責任者、管理者の皆さんには、本提言を踏まえて、人材育成のあり方を今一度ご検討いただきたい。「顧客」である中小企業の期待に十分応えられる人材がどの程度育っているのか、一人ひとりが十分に自分の力を発揮できる職場になっているのか、職員が将来に明るい希望を見出せているのか等々。それを考えることは、支援機関としてのビジョンを改めて問う作業にならざるを得ない。それを避けてはいけない、というのが研究会のメッセージであった。

（都道府県の商工労働関連部局の責任者・担当者）

さらには、都道府県の商工労働関連部局の責任者・担当者の方々にもお読みいただきたい。地域経済を中長期的に支えていくためには支援機関の役割が重要であることはだれもが認識しておられるはずである。一方で、厳しい財政運営の折、支援機関への補助金等も「コスト削減の例外とは言えない状況」になってきているものと推察する。その意味では、都道府県は、今後益々「金を出すと同時に口も出していく」方向になっていくはずであるが、その際に、是非とも、新たな支援人材の育成強化への投資という視座を持っていただきたい。それぞれの都道府県内の支援人材の能力を高めていくことが、地域経済の活性化を左右する重要なファクターになることに十分な関心と責任を持っていただきたい。地域の中小企業を強くしていく重要な鍵の1つは、本書で述べる支援人材の抜本的な強化なのである。支援人材に求める内容は地域により若干違ってくるかもしれない。本書を1つのモデルとして地域独自の人材像を是非ともつくりあげていただきたい。

各章の位置づけおよびポイント

第1章 変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関

中小企業を取り囲む経営環境の現状、それに対する支援機関の対応の方向性について整理。その上で、支援機関が自己変革を遂げていかなければならないことを再確認している。

第2章 社会が支援機関に望むこと～4つの課題

支援機関が置かれた状況を分析した上で、支援機関がどのように変わることが社会から期待されているのかを「4つの課題」として整理している。

第3章 社会から必要とされる支援機関・支援人材のイメージ

社会が必要とする支援機関の姿を提示した上で、そこでの人材像を提言している。今後必要とされる支援人材のタイプを「PM型支援人材」として提示し、そのスキル等を詳述している。

第4章 支援プロセスおよび必要とされる支援スキル

PM型支援人材に求められるスキルについて、支援人材の「熟達者」の実践例を用いて具体的に説明している。

第5章 プロジェクトマネージャー（PM）型支援人材の育成

PM型支援人材を育成していく上で、支援機関、都道府県、国等に求められる役割を整理している。

第1章 変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関

我が国の中小企業は、右肩上がりを前提に構築されてきたビジネスシステムが崩壊するという根本的な課題にかれこれ10年以上直面してきている。それは、下請けとして大企業等のビジネスプロセスに組み込まれることで得ていた「安定的な仕事」を失うという、極めて基本的な課題である。大企業等の下請けとして、中国等のメーカーと価格競争していくのか、あるいは独自の技術を磨き、他では出来ない付加価値の高い製品・サービスを提供することで非価格競争を目指すのか。さらには、下請けを脱して、中小企業が自社ブランドで世界を相手に独自の路線を切り開いて行くのか。中小企業は従来路線とは異なる、新たな成長軌道を自分自身の力で創造していかなければならない岐路に立たされている。

中小企業が前例のない苦しい状況に直面する中、それを支える「支援機関」の対応はどのような状況だろうか。地域の中小企業の経営状況をきめ細かく把握し、それぞれの企業に適合した支援を提供している機関も当然存在するが、総じて言えば、必ずしも十分に期待に応えているとはいえないのではなかろうか。本来であれば、中小企業が直面する課題を先取りし、具体的対策を積極的に提案し、支援していく必要があったはずだが、中小企業を取り囲む経営環境の変化があまりにも早いばかりに、支援機関側の対応も後手後手に回ってきたというのが実態ではないか。

さらには、今日の中小企業が置かれた状況、そして中小企業に求められる経営力向上の中味は、支援機関にとってみても実はほとんど経験・知識がないものであり、その意味では既存支援機関の「限界」も一部見えてきている、ということなのではなかろうか。

今日の厳しい経済情勢の下で、我が国の中小企業の経営力が向上していくためには、中小企業自身が変わらなければならないことは言うまでもないが、同時に、それを各地域で支える支援機関の変革を進めていくことが喫緊の課題になっていることを、我々はもっと自覚していく必要がある。

支援機関の存在価値あるいは支援能力は、そこで働く人材のパワーに依存していることは自明である。つまり、支援機関が変わらなければならないということは、そこで働く支援人材が変わらなければならないということである。

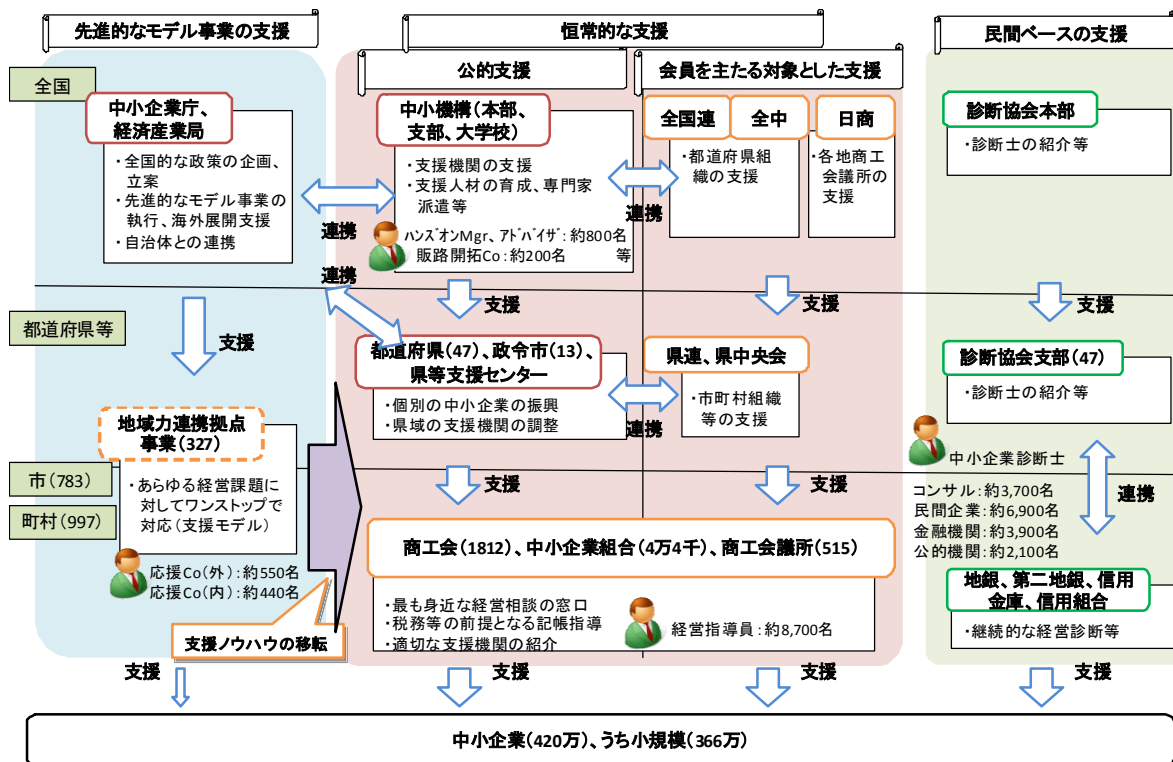
一般に支援人材とは、広義には民間の経営コンサルタント、税理士等を含めたものとしてとらえられるが、ここでは、主に公的資金で活動している支援機関に属する人材について議論していくことになる。

図表 1 参考：中小企業支援体制の俯瞰図

中小企業の支援体制を俯瞰したものが次図である。中小企業支援のうち恒常的な支援は、全国レベルでは中小企業基盤整備機構、都道府県・政令市レベルではそれぞれの支援センター等によって担われる公的支援と、商工会議所、商工会、中央会という商工3団体によって担われる、会員を主たる対象とした支援に大別される。ただし、両者は連携関係にあり、市町村レベルでは、公的支援についても、最も身近な相談窓口である商工3団体が実質的な担い手となっている。

こうした従来からの支援体制に対して、中小企業庁および経済産業局が企画・立案、推進しているモデル事業がある。各地域で実施されている「地域力連携拠点事業」(後述)であり、ここで得られた知見・ノウハウは他の支援機関に移転され、支援内容の向上に資することになっている。

それ以外に、民間ベースの支援として、中小企業診断協会が担い手となっているものがある。内容は診断士の紹介等である。全国レベルでは協会の本部、都道府県・政令市レベルでは協会支部が担当する。市町村レベルでは協会支部と連携しながら、地銀、第二地銀、信用金庫、信用組合が経営診断を行うことでその役割を果たしている。



(中小企業庁資料を一部修正)

第2章 社会が支援機関に望むこと～4つの課題

ここでは、支援機関が直面する課題を大きく4つの観点から整理した（図表2）。

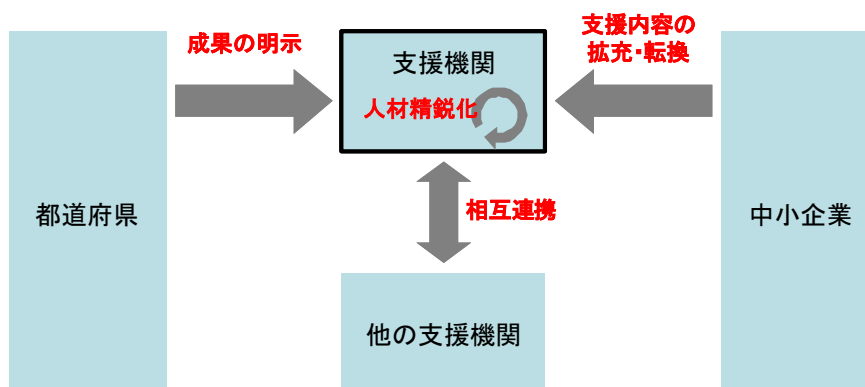
第一に、「顧客」である中小企業からは支援内容の拡充・転換、そして品質向上が強く求められている。特に、自律的な成長を目指そうとする意欲的な中小企業であればあるほど、支援機関に望む水準は高くなってきている。

第二に、都道府県からの成果明確化の要求である。都道府県の財政状況が悪化するに伴い、予算削減圧力が聖域なく広がってきている。支援機関は地域社会にとってなくてはならない存在であることを自らが示していかなければならない時代になっていると理解すべきである。都道府県の要求は地域社会全体の要求であると受け止めていく必要がある。

第三に、他の支援機関との連携への期待である。地域の支援機関同士の連携も重要であり、また全国レベルでの中味を伴った連携ネットワークを構築していくことが期待されている。それができてはじめて、事業者が独自に得ることが難しい情報の素早い提供が可能になっていく。

最後に、支援機関内部では、最大のリソースである人材の再強化が求められている。何度も言うように、支援機関が提供するサービスの品質は専ら人材に依存する。人材を育成し、その潜在的な力を最大限に発揮させるための仕組みづくりが最大の課題の1つとなってきているのである。

図表 2 支援機関が直面する4つの課題



2. 1 中小企業支援のパラダイムシフト～支援内容の拡充・転換

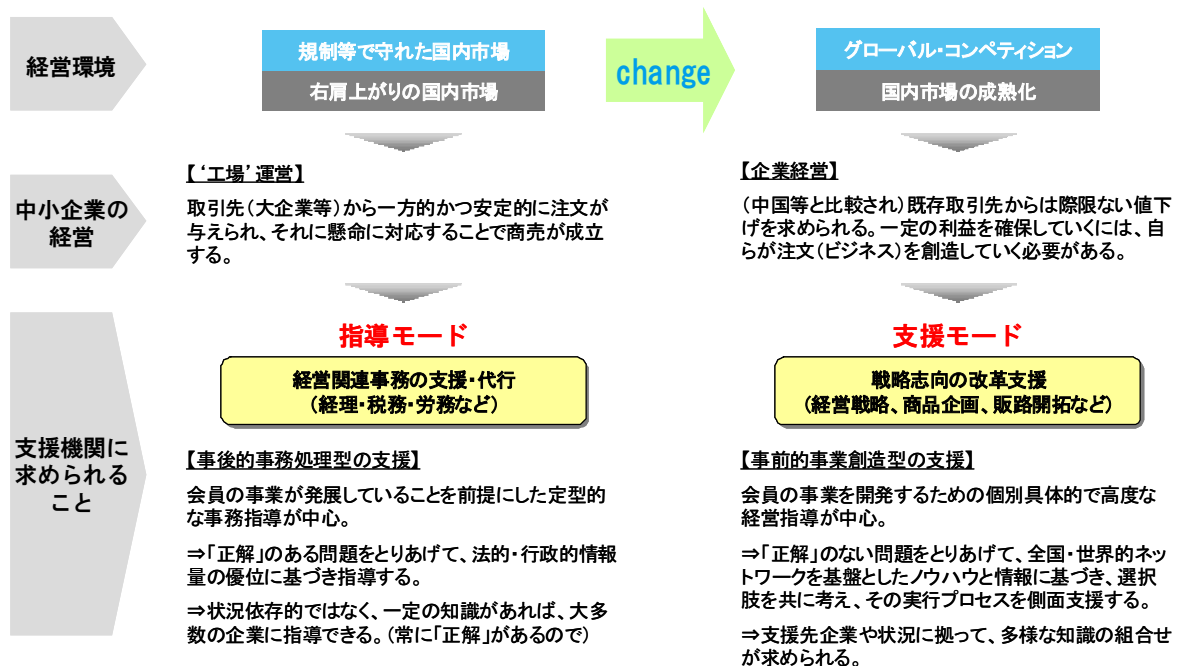
前述の通り、中小企業を取り囲む経営環境は大きく変わった。しかも、これからも激変して行くことは見えているが、それがどのようなものになっていくのかはだれにも予想がつかない。従来になく、不確実性の高い環境の中で中小企業はビジネスを展開していかなければならない地点に来ている。こうしたことは、ほとんどの中小企業の経営者は痛いほど実感しているはずである。

対して支援機関はどうだろうか。支援機関が置かれた環境ももちろん変わってきているだろう。「顧客」である中小企業の経営環境の変化は、間接的に支援機関の経営に影響を及ぼすことは間

違わない。しかしながら、好むと好まざるとに関わらず、グローバルな競争に巻き込まれてしまう時代になった中小企業の変化に比べれば、支援機関が経験してきた変化は緩やかなものであったと言えるだろう。競争原理がそれほど働かない支援機関は、ややもすると自らが変わるべき機会を逃してしまうことになる。結果的に、中小企業が真に求める支援内容を、支援機関は十分に提供することが出来ていなかったのではなからうか。中小企業を支えるためには、支援機関自身が大きく変わらなければならなかったはずなのだが、その自己変革が遅々として進んでいない、というのが現状ではなからうか。

支援サービスのあり方の変化を示したものが図表3である。左側の「指導モード」とは、高度成長期に作り上げられた支援機関の姿を表している。年々市場が拡大していくにともない、大部分の中小企業の事業も拡大基調となり、そこでの支援機関の役割は「『正解』がある問題に対して助言すること」が中心であった。事業者の実態を「正解」に近づくように指導するという関わり方が特徴だったといえるだろう。例えば、税務に関わる指導である。税法というルール（正解）に従って、事業者の事務処理を適正化するといったものだ。一方、現在ではそうした助言だけでは十分ではない。というよりも、正解のあるような情報は事業者自身も比較的容易にアクセスできる環境になってきており、その重要性は相対的に低下してきている。重要性が増しているのは、言うまでも無く、「戦略志向の改革支援」である。正解が無い問題をどのように設定し、それをどのように解決していくのか。中小企業が直面する、この課題に対していかに貢献できるのかが問われているのである。そうだとすれば、個々の支援機関だけでは十分な対応が出来ない領域も出てくるはずである。そうであるからこそ、支援機関相互の連携強化や、外部専門人材の活用等を推進していく方向に変わろうとしてきているのである。ここでは、そうした新たな支援機関の取り組みを「支援モード」と総称している。

図表 3 中小企業経営の変化と支援機関の対応



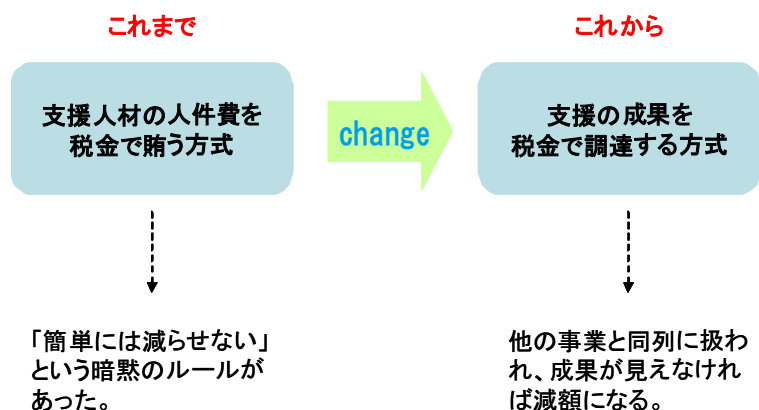
2. 2 地方財政の逼迫化～支援成果の明示

地方自治体の財政状況はかつてなく厳しい状況にある。歳入が縮小する一方で、行政ニーズの拡大（福祉医療の増大等）が続いている。いずれの自治体でも、厳しい財政下、産業予算を確保することは極めて難しい状況にある。このまま行けば、商工団体向けの予算についても今後益々厳しい局面を迎えざるを得ないかもしれない。

地方自治体の商工部局は、財政当局から、経営改善普及事業の効果を説明するように求められる。従来は、一般に商工団体向けの予算はそれほど目立たなかったため、予算削減の争点にはされてこなかった、しかし、今後は聖域を設けることなく、大胆な財政改革を進める自治体が増えていくと見ておくべきではなかろうか。

支援機関の経営に最も大きな影響をもたらすのは次の点であろう（図表4）。それは、大阪府、神奈川県等で導入が始まっている「予算の事業費化」である。いったん事業費化されれば、その後はおそらく他の一般的な事業と同様に大幅なコストカットが迫られる局面もやってこよう。これは支援機関の経営に根本的な改革を要請する可能性があるとして見ておくべきだろう。

図表 4 都道府県における産業予算の事業費化のインパクト(最も厳しいシナリオ)



もっとも、都道府県としても、地域の中小企業の活性化を図るには、支援機関の力が重要な鍵を握ることは理解しているはずだ。中小企業が地域経済の主役である以上、その振興策は行政の重要課題の1つであり続ける。しかも、地域主権化の流れの中で、各地域が独自の産業戦略を持ち、持続的かつ自立的な成長を遂げていかなければならない時代に入り、中小企業を中心にした産業活性化は地域にとっての死活的な課題となってくる。それを自覚している都道府県であればあるほど、支援機関に対する期待は高くなり、同時に要求も厳しいものになってくるだろう。支援機関としては、その期待に応えられるかどうか問われている。現場の生の情報に基づいて、中小企業の活性化策を行政に提言し、その実行を担っていくことのできる支援機関像が求められていると認識しなければならない。

2. 3 支援ネットワークの構築～相互連携による価値向上

これまで多くの支援機関は、地域密着を売り物にしてきた。中小企業に近いところで気軽に相談を受けられる点が強みであった。支援機関同士の連携はそれほど強いものではなく、一定の（中央から流れてくる）情報共有をした上で、比較的独立的にオペレーションが行われていた。

しかし、個々の支援機関で提供する支援サービスだけでは、今日の中小企業を十分支えることはできないだろう。支援機関単体での支援は、その内容が限られてしまう。そこで扱われる問題は「正解」があるようなものを中心にならざるを得ず、また、比較的定型化されたものに留まってしまうことになるだろう。

自律的な成長を目指す中小企業が支援機関に求めている内容が変わってきていることを勘案すれば、相互の連携こそが支援機関の存続の道であることが分かるはずだ。中小企業はとにもかくにも事業を何とかしなければならぬのである。それに寄与する支援が欲しいのである。事業成長あるいは新規事業開発に寄与できる情報とは、だれもが知り得る「正解」ではない。また、中小企業自身が比較的容易に入手できる情報（地域内の情報）ではない。当たり前のことだが、中小企業自身では入手が困難な情報こそが求められることになるだろう（中小企業にとっては未知なので、欲しい情報を特定し難い）。

そうだとすれば、支援機関側には何ができるだろうか。地域密着ももちろん重要だが、それだけでは限界があることが容易に理解できるはずだ。その点でこそ、支援機関のネットワークが活かされるべきなのである。国内外の最新の情報、類似事業の成功事例など、事業者には喜ばれる可能性の高い情報を組織的に蓄積管理し、活用していくことである。

また、支援機関同士の直接的な連携も今後増やしていくことが望ましい。例えば、地方の支援機関が都市部の支援機関とパートナーシップを組み、お互いの地域の企業に共同で支援を行う形があり得る。地方の支援機関が都市部の支援機関に販路の紹介をしてもらったり、逆に、良質の素材を都市部の小売へ直接販売する形の提携もあり得る。

中小企業がそうであるように、支援機関自身も大胆に外部を活用していかなければ、自らの存在価値を高めていくことが出来ない時代に入っているのである。

2. 4 経営支援人材の能力・意欲の再強化～人材精鋭化

既述の通り、支援機関の価値は人材で決まる。支援機関のいわゆる経営指導員等は、各現場で地域の中小企業を一所懸命に支えてきた。また、地域の各種イベントでは中心的な役割を担うケースも多く、地域の活性化に直接・間接に貢献してきたことは高く評価されるべきである。

しかしながら、中小企業の経営環境の変化、求められる支援内容の変化に伴い、支援人材に期

待される役割、能力が変わってきていることも事実である。前述の通り、「正解の無い問題を発見し、その解決に貢献していく」ような支援が近年求められてきているのであり、そうした観点から見ると、必ずしも十分なレベルで支援人材が役割を果たしてきていないのではないかと考えられる。つまり、スキルの大胆なシフトチェンジが求められてきているのだが、果たしてそれが実現できているのか、という問題意識である。

これまで多くの支援機関では、特定の地域に長年勤務することが一般的であった。また、経営支援の専門性を計画的に磨くというよりは、目先の仕事に追われる働き方が多かったといえるのではなからうか。そうした従来のワークスタイルで獲得していくスキルでは、今日の中小企業が求める支援内容を十分に提供することが難しくなっているのではなからうか。必要な支援スキルを、仕事を通じて培っていくための働き方の検討を早急に進めなければならない時期にきていると考えられるのである。

もちろん、一部には地域の中小企業に有効な支援を提供している人材も存在しているのかもしれない。しかし、そういう人物はえてして組織から「浮いた」存在になってしまっているのではなからうか。どれほど革新的なことに取り組んでも、あるいは正論を発しても、組織内では「〇〇さんだからね・・・」の一言で片付けられていやしないか。一部に変わろうとする人材はいるはずだが、そうした動きを、組織をあげて懸命に押しとどめる「努力」をしてきていないだろうか。比較的若い人材からは、「自己の成長を本気で目指せる状態にない。そもそも何を目指してよいのかが見えなくなっている。また組織がどうなるかわからない中で、組織内でのキャリアに自信がもてない。」という声が聞こえてくる。支援機関での仕事に誇りを感じるものが難しくなっているという意見もある。

何度も繰り返すが、支援機関は人材が命である。人材一人ひとりが意識を高く持ち、鍛錬を重ねていくことは当然必要である。同時に、支援機関のトップマネジメントたちが、本気で支援人材の育成を考えていくことが今強く望まれている。支援機関の職員は、地域の中小企業のための、地域社会のための人材である。トップマネジメントには任期があるかもしれないが、支援人材には、あるいは支援人材を求める中小企業には「任期」はない。今こそトップマネジメントがリーダーシップを発揮し、組織の信念として人材を育成していかなければならないのである。

第3章 社会から必要とされる支援機関・支援人材のイメージ

3. 1 社会が必要とする支援機関とは

3. 1. 1 支援機関に求められる3つの取り組み

(現場密着と幅広いネットワークを柔軟に活かせる支援機関)

まず、組織構造については、スリムかつ機敏でありながら、広域的・全国的あるいは国際的に広がる事業活動をサポートできる組織を目指す。既存支援機関は、本来こうした趣旨でつくられているものであり、地域密着でありながら全体としてはつながりを有し、そのネットワークの最大活用を前提とした組織であるはずだが、地域密着を意識するあまり、場合によっては当該地域のことしか知らない支援人材をつくってきちゃっているのではないかと。したがって、もう一度本来の組織のミッションに立ち返り、相互の広域的な連携あるいは全国的な連携が図れる組織に変わり、分散しながらも必要な知恵がスピーディに結集される組織となるべきである。

(外部の機関や人材を活かせる支援機関)

次に、組織プロセスの観点では、組織内の同僚・部下や外部専門家等の他者や他機関を活かせる組織になることがポイントである。既存支援機関がいかにも頑張っても、機関単独で中小企業のあらゆる経営課題に対応していくのは難しくなっている。そうだとすれば、外部や他者をうまく生かせる組織になっていく必要がある。その際、外部に丸投げすることと、外部を活用することの違いを認識しておかなければならない。外部と連携しながら支援の効果をあげていくためには、「支援先企業の経営課題を正確に把握し、その解決の方向性のある程度見通せなければならない」ことが多い。外部に連携を呼びかける側（地域の支援機関）が、そこまで把握していなければ、どこにどのように連携を呼びかけてよいかすら分からないはずである。したがって、支援先の経営課題の解決の全工程をマネジメントするのは地域の支援機関であるべきで、外部の機関や専門家は、そのリソースとなると考えた方がよい。

(成果を説明できる支援機関)

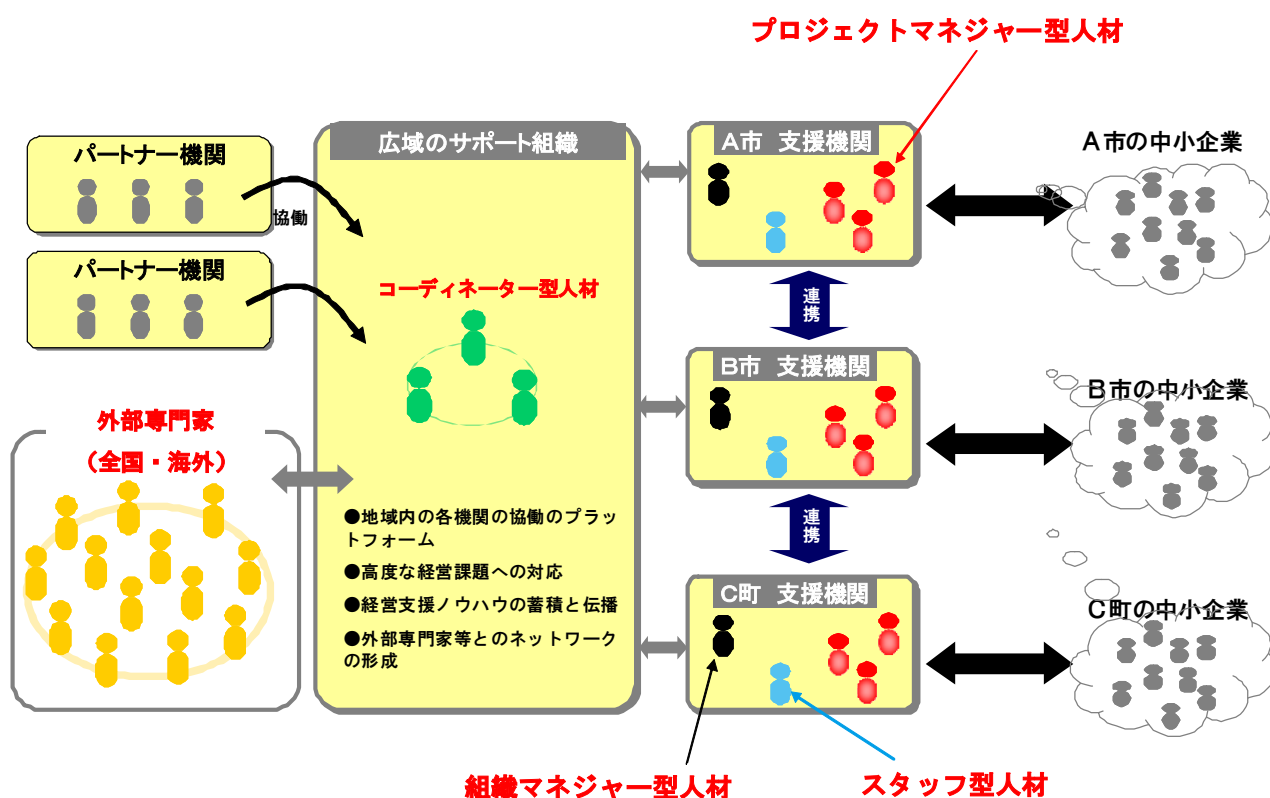
3つめの業績評価の観点では、これからの支援機関は自らの活動成果あるいは存在価値を、自らが明らかにしていくことを求められる、ということがポイントになる。例えば民間のコンサルティング会社であれば、その活動成果や存在価値は、日々、顧客から直接評価され、その評価が低ければ仕事がなくなる。それが続くようであれば、淘汰されるしかない。一方、支援機関はどうか。その資金の多くを行政から得ている場合、そこではストレートな市場原理は働かない。それが安定的・継続的な支援を実現していくために必要であると考えられてきたからだ。しかしな

がら、前述の通り、行政の財政状況が逼迫する中で、あらゆる事業が厳しいチェックを受けるようになってきた。支援機関向けの予算も例外ではなくなるだろう。これまで以上に具体的な成果を説明することが求められるのは間違いないとするならば、既存支援機関自体が自らの成果目標を設定し、それを達成していくプロセスを描いた上で、その成果を継続的にモニタリングしながら自分たちの行動を軌道修正していく仕組みを構築していかなければならない。それと同時に、具体的な成果について、積極的に地域の行政や事業者、市民等に伝えていくことが求められるのである。

3. 1. 2 これからの支援機関のフォーメーション

図表5は、今後のあるべき支援フォーメーションを表したものである。一番右にそれぞれの地域（ここではA市、B市、C町）の中小企業がいる。それに対して、それぞれの地域の支援機関が存在し、地域密着ということ売り物に至近距離からきめ細かく支援するという構図にある。

図表 5 あるべき支援フォーメーション



支援機関における人材タイプとしては、組織マネジャー、プロジェクトマネジャー、スタッフ等があげられる。また、各市町村におかれる支援機関をサポートする広域組織にはコーディネーターが配置される。それぞれの役割は次の通りである（図表6）。

図表 6 支援人材のタイプ

(市町村単位の支援機関に所属)

組織マネジャー型支援人材

支援機関のマネジメント全般を担う人材。プロジェクトマネジャーやスタッフの配置・役割付与、支援方針と成果の明確化等を職務とする。コストパフォーマンスを勘案すると、プロジェクトマネジャー業務を兼務する人材を各支援機関に1名ずつ配置するか、あるいは、複数の支援機関をマネジメントする組織マネジャー専任職を1名配置するかのいずれかのパターンになる。

プロジェクトマネジャー型支援人材 (以下、「PM型支援人材」と記す)

地域の中小企業の相談に対応し、支援行為を取り仕切る人材。対象企業の課題を明確化し、課題解決に必要な支援を計画するとともに、そのリソースを調達する。自ら直接支援にあたるか、外部人材を起用するかに拠らず、支援の進捗や企業側の満足度等を把握し、必要に応じて軌道修正を行う。

スタッフ型支援人材

組織マネジャー型人材、プロジェクトマネジャー型人材の業務をサポートしながら、支援ノウハウ等を実践的に学んでいく。

(広域支援組織に所属)

コーディネーター型支援人材

各市町村の支援機関の依頼に応じて、適切なスキルを持つ専門家(スペシャリスト)をアレンジする。それが迅速に出来るように、外部専門家等とのネットワークをメンテナンス(人材の更新等)していく。

また、各支援機関における支援ノウハウを蓄積し、幅広く共有していく仕組みを構築する。

(独立コンサルタント、民間事業者に所属等)

外部専門家

企業経営支援の特定専門領域で豊富な知識と経験を持つ人材。例えば、経営コンサルタント、中小企業診断士、公認会計士、税理士、ITコーディネーター、デザイナーなど。

地域の中小企業支援の最前線に立つのがプロジェクトマネジャー型支援人材(以下、「PM型支援人材」と記す)である。このPM型支援人材が、それぞれの地域の中小企業の問題把握、ある

いはその問題解決のためのリソースの設定等を行い、必要なリソースを外部（支援機関のサポートチーム、外部専門家、パートナー機関等）で調達し、縦横に活用しながら地域の中小企業のサポートに当たっていく。

中央にある支援機関のサポート組織は、例えば県に2、3箇所あり、そこには、コーディネーターといわれる、専門知識を持ちつつ、外部人材等の活用ノウハウも兼ね備えている人材が配置される。サポート組織のミッションとしては、地域内の各機関の協働のプラットフォームづくり、高度な経営課題への対応、経営支援ノウハウの蓄積と伝播・共有、外部専門家等とのネットワークの形成があげられる。

こうしたフォーメーションを想定した場合、どの人材も重要であるが、その中でも今後最も必要とされるのがPM型支援人材であろう。中小企業の相談を直接受ける「最前線」が機能しなければ前述のフォーメーションは絵に描いた餅になってしまう。そこで、PM型支援人材に焦点を当てて、求められる能力等を次節以降で見ていくことにしたい。

3. 2 社会が必要とする支援人材像～PM型支援人材の姿

3. 2. 1 支援機関におけるプロジェクトマネジャー（PM）型人材の起用・育成

上で見たPM型支援人材が所属する機関の規模や形態は、実際にはさまざまである。また、人材の登用についても、内部人材（スタッフ等）からの選抜はもちろんのこと、外部人材のリクルーティングも適宜進めていくべきである。また、地域の特性にあわせて、特定の専門分野を有する外部人材をPM型支援人材に起用するケースもあるだろう。例えば、農林漁業が産業の中心である地域では、農商工連携を推進できる人材を起用するといった具合だ。

また、市町村単位の各支援機関が単独で人材の起用・育成を図るのは非効率で効果も期待できない。都道府県単位等で、関係する機関や人材が一体となって人材育成を行う仕組みを設けるべきである。その範囲でローテーションを行いながら、幅広い経験を積ませ、計画的に人材を育成していくことが望ましい。いかなる仕組みで育成するにせよ、PM型支援人材に求められる能力や役割を明確にした上で、本人のキャリア目標を明確にし、組織的に人材育成を進めていかねばならない。

3. 2. 2 PM型支援人材に求められる「5つの力」

PM型支援人材にはいかなる能力が求められるのだろうか。それは大きく5つの力に整理することができるだろう。対話力、診断力、構想力、編集力、突破力の5つである（図表7）。

経営者等が相談にくるのは、自分自身で課題を把握し認識できていない、あるいはソリューションを展望できていないからであって、支援人材には、その課題を明確化し、信頼関係を築くよ

うな「対話力」が必要である。

また、相談内容を受け止めるだけでなく、支援先企業の内部環境や外部環境等を客観的に分析し、真の課題を導き出す「診断力」が求められる。企業が抱える課題は、相談者が述べる課題が全てではない。時に相談者は、真の問題を無意識に隠してしまう場合もあるので注意が必要になる。

さらに、課題に対する解決策を幅広い選択肢の中から組み立て、支援先企業に提案し、説明し、納得を得る「構想力」も重要である。ただ単に、解決手法を説明しても相手は「腹に落ちない」だろう。相談に来た経営者の目線で当該企業の課題と解決策を搾り出そうとするスタンスとスキルが必要だ。単なるロジカルシンキングにとどまらず、戦略思考が求められる。戦略思考とは、目の前のことに対処するだけでなく、現在の支援が成果となって現れてきたときの環境変化まで見据えた上であらゆる対応策とそれが必要となる時期を予想し考えることである。戦略思考を行うためには、当然のことながら、企業経営全般の原理原則に関する知識が必要である。

支援人材は、情報や専門家等の人材を結びつけた課題解決を行うことが前提となるため、編集力も重要である。ただ単に、知識面の組み合わせではなく、外部の専門家を活用する場合であれば、当該企業の経営者との相性なども考慮に入れるべきだろう。同じ知識でも、人により、その提供の仕方が異なる。必要とされるのは客観的な知識だけではなく、コミュニケーションのとり方も含めた総合的な支援なのである。

最後に、改革を成功させるためには、出来る限り早期に目に見える成果を出していくことが効果的である。それにより、関係者の確信・自信を醸成していくことができる。様々なしながみ等により、経営者がなかなか動けずにいる時、その状況と一緒に変えていく「突破力」が求められるのである。

図表 7 PM型支援人材に求められる5つの力

支援先との信頼関係を築く 対話力	<ul style="list-style-type: none">● 経営者等が相談しやすい状況を作ることができる(施設環境、人材、情報発信等)。● 相手の発言を柔らかくコントロールしながら、相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーション(orコーチング)ができる。
真の見えざる課題を見極める 診断力	<ul style="list-style-type: none">● 経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業が置かれた状況を客観的に分析することで、真の課題を解きほぐすことができる。● 課題間の関係を明確にし(=課題の構造化)、その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることが出来る。
未来の姿を経営者と共に考える 構想力	<ul style="list-style-type: none">● 支援先企業の全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる。● その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる。
人・情報の組合せで未来を創り出す 編集力	<ul style="list-style-type: none">● 国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことが出来る。● 様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し、支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる。
早めの成果で流れをつくる 突破力	<ul style="list-style-type: none">● 小さくてもよいので、出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信をもたせる。● 経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる。

3. 2. 3 4つの支援フェーズ

PM型支援人材の役割は、支援先企業の状況に応じて変わってくる。「支援先企業が自社の課題を明確化できているか否か」という軸と、「支援先企業は、自社の課題の解決策を理解できるか否か」という軸の2つで、PM型支援人材等に求められる役割を示したのが図表8である。

(支援は必ずしもリニアに進むわけではない)

支援フェーズが0から3までであるが、必ずしも0から3へ一方向的に進んでいくというわけではない。どの支援フェーズから始まるかは支援先企業次第である。なおかつ、場合によっては、フェーズ3から1へ移行することもあるだろう。例えば、専門家を派遣してみたところ、当初想定していた課題とは別のところに真の課題があることが見えてきて、もう一度PM型支援人材を中心に支援先企業の課題の分析を行うパターンなどである。いずれにしても、支援プロセスは必ずしもリニアに進むものではなく、だからこそPM型支援人材が総合的に関わっていくことが求められるのである。

(フェーズ毎の支援概要)

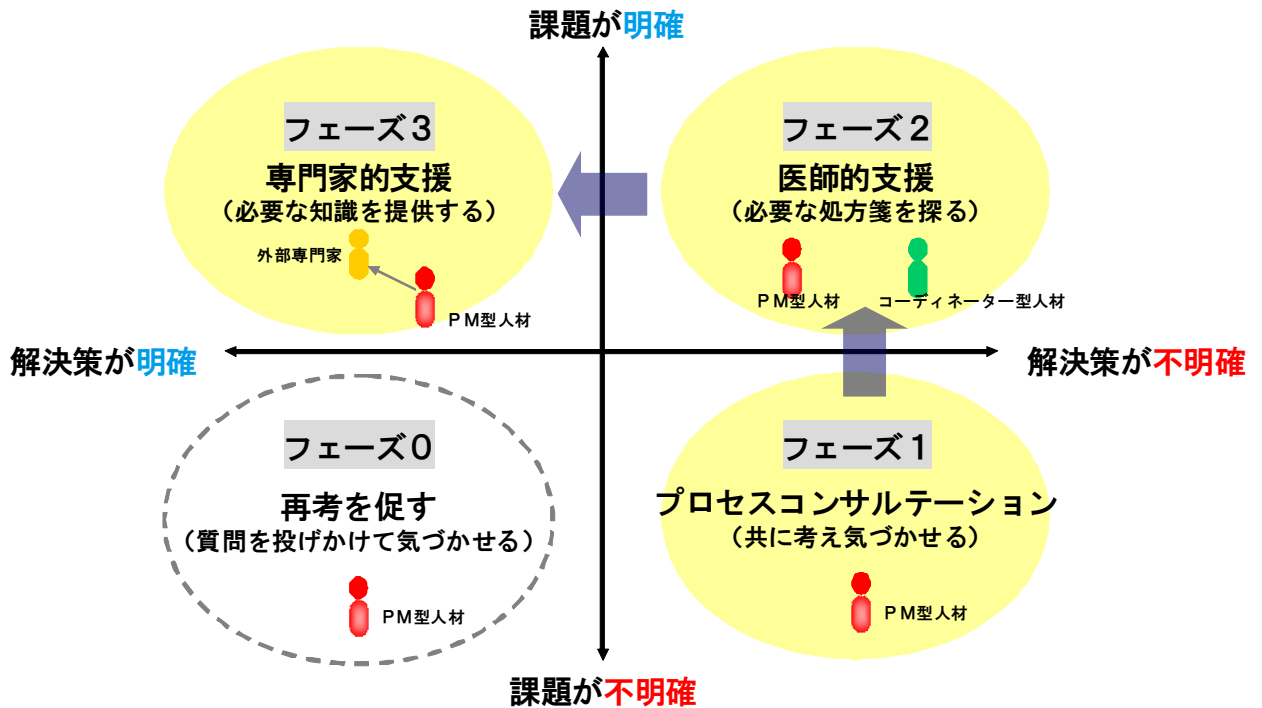
フェーズ1は、「課題認識がはっきりせず、そのため解決策も見えない」という場合だ。この際、PM型支援人材は相談者と対話しながら、まずは課題の明確化を図っていかなければならない。この支援スタイルを〈プロセスコンサルテーション〉と呼ぶ。

フェーズ2は、「課題が明確になっているが、解決策が見えない」という場合である。ここでは、PM型支援人材は、相談者が認識している課題が妥当かどうかを確認した上で、それに対する処方箋を探ることが必要になってくる。それを〈医師的支援〉と呼ぶ。このときPM型支援人材は、広域サポート組織のコーディネーターの助けを借りながら、最適なソリューションを模索していくという動き方になるだろう。

フェーズ3は、課題も解決策も既知の場合は、解決策に一番フィットした専門家を派遣し、必要な知識を提供するという支援スタイルになる。これを〈専門家的支援〉と呼ぶ。支援の主体は、直接的には外部の専門家であるが、PM型支援人材は、その選択、依頼事項の伝達、派遣先への橋渡し、必要に応じた現場同行、派遣後のフォローアップ等を行うことになる。

また、フェーズ0は、「課題認識が曖昧であるのに解決策は明確化できている」という一見不思議な場合である。論理的におかしいのだが、実際、こうしたパターンは意外に多い。この場合、PM型支援人材には〈再考を促す〉ことが期待されている。「〇〇改革を進めたい」などと特定の解決策を（根拠なく）要請してきた場合は、PM型支援人材は適切に質問を投げかけることで、真の課題の明確化を支援していく必要がある。

図表 8 4つの支援フェーズ



3. 2. 4 プロジェクトマネジャー型支援人材の条件～広さと深さの相乗効果

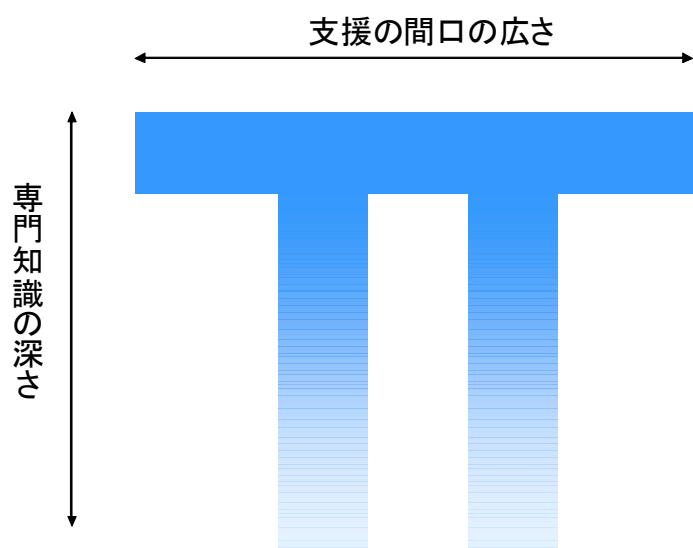
PM 型支援人材は、中小企業支援の最前線で、経営課題の解決に向けた取り組みを牽引していくことが求められている。とくに、他機関との連携、外部専門人材の活用等、外部資源を有効に活用しながら、支援内容を組み立てていくことが重要である。その際、PM 型支援人材には幅広い知識と経験が求められる。また、効果的な支援を遂行するには対人能力も不可欠である。加えて、意外に思われるかもしれないが、PM 型支援人材は専門分野や得意分野を持つことが望ましいことを指摘しておこう。

PM 型支援人材が専門分野を持つことは様々なメリットが期待できる。第一に、自分自身の知識の蓄積・拡充が促進されること。第二に、他の専門領域を持つ外部専門家等の起用ないしはコラボレーションを円滑に進めることができること。第三に、専門分野で支援の成功体験を積み重ねることで、支援ノウハウが蓄積され、そのノウハウを非専門領域へ横展開していくことができることである。さらに、特定の分野に長けた人材は、本人の専門ではない他分野のことも理解できると言われる。専門的な知識がどういうものかを理解しており、その重要性や活用法を心得ていることが大きい。逆に、ひとつも専門分野を持たない場合は、どうしても表面的な支援に終始してしまう。

したがって、PM 型支援人材は、専門・得意分野をできれば2つ、少なくとも1つ持つていくことを提案したい。例えば、「食品業界×技術開発・商品開発」、「マーケティング×IT」、「観光×グローバル」といった具合だ。深い専門・得意分野を持った上で、そこを拠点にして知識や人的ネットワークを広げ、幅広い相談や支援に対応していくことのできる人材が求められている。これがπ（パイ）型人材である。（図表9）

各人の専門・得意分野を明確にしていくことは、都道府県内の支援人材の過不足を考える際にも決定的に役立つ。単に頭数の問題ではなく、どのような専門分野の人材が不足しているのか、どのような分野の人材を育成していくことが必要なのかを検討できる。例えば、個人のキャリア開発計画書に専門・得意分野を記入し都道府県でそれを把握するようにすれば、都道府県内の人材育成計画が活かせるようになってくるだろう。

図表 9 π（パイ）型人材～専門領域を2つを持った上で幅広い相談に対応できる人材

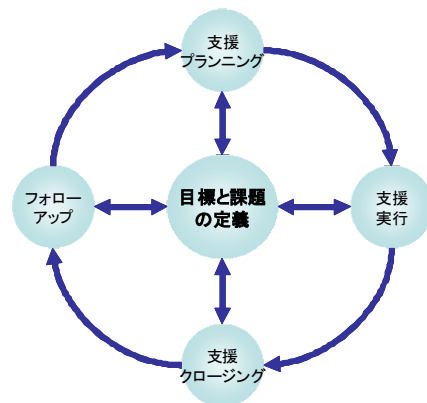


第4章 支援プロセスおよび必要とされる支援スキル

4.1 各段階における支援の考え方

支援は、常に「支援先企業の目標と課題」を睨みながら進められる。中長期的な目標は頻繁に変わるものではないが、短期的目標と課題は支援プロセスの中で適宜更新されていくことになる。

図表 10 支援プロセス



また、支援は永久に行われるものではないし、支援機関の公的側面を考えると、特定の事業者だけに支援を行うことは出来ない。したがって、重要なことは、中小企業自身が「セルフチェック／自己支援」を行うことが出来る能力を身につけさせていくことである。その意味で、ただ単に「答え」を教えればよいわけではなく、「答え」の導き方自体を伝えていくことが真の支援である。

支援の標準的なプロセスは、「目標と課題の設定」→「支援計画の立案」→「支援の実行」→「支援の終了」→「フォローアップ」である（図表 10）。といっても、それはリニアに進むものでもない。例えば、支援の実行局面になって重要な課題が顕在化し、改めて課題の設定を行うといったことはよくあることである。支援プロセスは、行ったり来たりするものと理解しておかねばならない。それぞれの局面で、支援先企業の状況に応じた支援を行うことが重要であり、「これさえやればよい」というような定式化されたマニュアルは存在しない。図表 11 には、ほとんどのケースに当てはまる最低限の留意事項を示した。あくまでも、状況に応じた支援を実践しながら検討する際の目安として参考にしていきたい。

図表 11 各局面における標準的な取り組み

局面	期待されること	アクションの例	留意事項
①目標と課題の定義	<ul style="list-style-type: none"> 対象企業の実態を把握し、真の問題を明らかにする(そのために適切な質問をする) 課題の明確化は目標の明確化が前提になければ出来ない。 当該企業の経営課題の定義 -顕在化した課題、潜在的課題 -その原因(仮説) 事業者に真の課題に対する「気づき」を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 財務の信頼性・健全性の確認 ステークホルダーの概要把握(経営陣、社員、顧客、調達先、金融機関) 経営計画の有無、内容の把握 経営者の意欲・適格性の把握 社内人材の意欲・能力等の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者が自覚している課題が正しいとは限らない 目標が高すぎても低すぎてもいけない 押し付けず、事業者自身の気づき・理解を促す
②支援プランニング	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決に必要な専門能力を定義する 他支援機関、外部専門家と連携(説得)する(支援プランの提示) スケジュール、コスト等の見積り 企業側の理解・納得を得る 	<ul style="list-style-type: none"> 支援計画表の作成(専用様式) ->経営課題、解決策、スケジュール、コスト、導きたい成果の定義、留意事項 外部専門家への依頼(専用様式) 支援先経営陣への説明 	<ul style="list-style-type: none"> 支援先企業の主体性が支援の大前提であることを納得させる 成果、マイルストーンを明確にする
③支援実行	<ul style="list-style-type: none"> 企業側と外部専門家等の引き合わせから、委任への円滑な移行。 予定外の事態への対応。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者のミーティング(共通認識の確保) 外部専門家からの報告をチェック 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の認識を把握しながら、先手を打っていく。
④支援クロージング	<ul style="list-style-type: none"> 支援の成果の明確化、関係者間の共有 支援先企業の自律的改善の方向性を提示。 	<ul style="list-style-type: none"> 支援先との最終ミーティングで成果や今後の課題を確認し、記録に残す。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者のこれからの取り組みこそが重要であることを納得してもらう。
⑤フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の自律的な取り組みを把握し、適宜コーチングしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 例)1ヵ月後にフォローアップの往訪をする 	<ul style="list-style-type: none"> 支援終了後の1ヶ月の取り組みを注視していく

4. 2 現場で生きる実践スキル～熟達者のワザに見られる「PM型支援人材5つの力」

ここでは、先に示した「PM型支援人材5つの力」の枠組みを用いて、各地で活躍しているPM型支援人材の方々へのインタビューから得られた実践的スキルを整理している。熟達者の「具体的な行動」を見ることで、より実践的かつ納得的ヒントを得ていただくことができるはずである。

支援先との信頼関係を築く

対話力

- 経営者等が相談しやすい状況を作ることができる(施設環境、人材、情報発信等)。
- 相手の発言を柔らかくコントロールしながら、相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーション(orコーチング)ができる。

-
- 大事なのは、相手の考えを引き出すことであると考えている。・・・3時間程度話すと、その人自身が、「実は自分はこれが気になっていたのだ」ということに気がつく。
 - よく話を聞くということは、こちらも相手にわかってもらえるように話せることが必要。仕事を通じて一番学んだことは、いかに考えていることを相手の領域の言葉にし、理解していただけるよう伝えるか、ということであった。
 - 事業者の皆さんは、当事者である分、そして同時に様々なことを考えている分、頭の中が整理されていないケースが多い。例えそうだとすると、その中から事業者の皆さんの想いをしっかりと聞いていくことが第一である。そこを理解できた上で、頭の中の整理を助けてあげることが重要。具体的には、適切な質問を投げかけて、事業者の考え等を引き出しながら、整理していくことになる。こちらから何かを決め付けて、「答え」を申し渡すようなことではいけない。また、事業者の考えを引き出して、整理してあげた上で、それらを丁寧に説明することで、重要なポイントや論点等を明確化することも不可欠である。その際、必ずホワイトボードなどに絵や文字に表して書くことにしている。口頭だけでは十分ではない。可視化していくことがポイントになる。こうした作業の繰り返しが、信頼関係の構築につながり、相互のコミュニケーションがどんどん円滑化していくのである。
 - 専門家は知識やノウハウを有していることはもちろんだが、企業にとって相談しやすく安心できる性質も必要である。
 - 同じ内容の話でも、話す順序や話し方を変えるとまったく違ったものになる。たとえ初対面でも場の空気を読み、経営者の人柄や考え方に合わせた話の引き出し方や提案をすることで、相手からさまざまな情報を提供してもらえるようになる。ベースとして、決算書を分析しその企業のイメージを持つことが重要である。

真の見えざる課題を見極める

診断力

- 経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業が置かれた状況を客観的に分析することで、真の課題を解きほぐすことができる。
- 課題間の関係を明確にし(=課題の構造化)、その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることができる。

- 複数の応援コーディネーターや専門家が知恵やアイデアを出し合うことで、相談案件を多角的に分析し、あらゆる可能性を検討していくことを目指している。特に、支援初期の計画策定段階などにおいては重視している。
- 相談には「具体的課題」→「抽象化」→「具体的な宿題」というプロセスで対応する。事業者は何らかの具体的な問題を認識して相談に訪れる。まずは、それをキチンと聞くことが必要。その際、事業者の発する相談の具体的内容だけに議論を留めてはいけない。それを一旦、抽象化・一般化して、当該の具体的問題の背景や他への影響を整理して、客観的視点を与えることが有効である。事業者自身が認識する問題点とは、別のところに真の課題が存在する場合が多いのである。
- どの企業にもみるべき「セールスポイント」があり、経営者がそれに気がついていないケースも多い。セールスポイントの価値を見抜き、より大きな事業機会に対する「気づき」を与えて、それに向けて支援していくことが重要であると考えている。

未来の姿を経営者と共に考える

構想力

- 支援先企業の全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる。
- その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる。

- 全国的に販売できるようなものを目指すのではなく、身の丈にあったものからスタートする。急に増加した販売量に対応すべく大きな生産能力を抱えることは小規模事業者にとってリスクの側面が大きく、飽きられてしまった時の打撃も大きい。
- 事業化された後は、急激に販路を拡大するのではなく、優良顧客の信頼を得て、そこから、クチコミで販路が広がるような安定的な成長を心がける。
- 早い段階から、最終的な「出口（販売先）」を意識した検討を促す。商品が出来てから販売先を検討するのでは遅すぎる。出来る限り早い段階から販路の検討を行うように助言している。そのため、可能性のある「販売先リスト（販路を具体的に明記する）」を作成させ、その中で優先的に攻めていく先を検討することにしている。
- 「なぜ、今この課題を考える必要があるのか」ということ自体を事業者に十分説明している。それにより、自分自身で検討しやすいようになると同時に、次第に、自分自身で課題設定できるようになることを促す効果がある。
- 企業の課題、難易度、経営者の熱意やリーダーシップ、受入れ体制について即座に判断する。相談の段階で、支援事業を構想し、着地までのプロセスを描くことが重要である。

- 専門外のことについては、まず自分で調べて概要をつかみ、第三者の意見を聞くようにしている。

人・情報の組合せで未来を創り出す

編集力

- 国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことができる。
- 様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し、支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる。

- 1つ、1つの支援案件は小さくても、共通項を見出して1つのパッケージとして売り出すことで、PRや販促がしやすくなる。 また、そうした「旗印」があると、事業者から「うちも参加できないか」という問い合わせが入る。
- 自分が関連した事業者のマップが頭の中にあり、誰はどのような協力をできそうかということを常に考えている。『AさんのニーズはBさんの仕事』ということも多い。事業者と事業者を結びつけることによって、それぞれの仕事がそれぞれの課題解決に結びつくようになっていく。場合によっては、その場で電話し、外注、仕入れなどの取り付けも決めていく。
- 現在のネットワークのなかに協力者がみあたらない場合でもあきらめない。 情報発信を続けることで、協力者を発掘する。
- 1社1社の個別対応に留めず、「面」連携をコーディネートしていく。支援先企業の事業戦略を勘案した上で、相互にメリットの出るような組合せを常に考え、それぞれの経営者に説明し、両者のコーディネートをしている。地域に根付いた支援を行っている支援機関であるからこそ出来る支援サービスである。
- 支援実行の場においても連携を活用する。自らが得意とする、企業価値の中核を見抜くこと、それを最大限活かす組み合わせを考えることに注力し、事業の方向性が決まったら、資金調達のための事業計画づくり支援等は、連携する金融機関を紹介し、担当してもらう。
- 連携先は、拠点と接点のある企業とは限らない。 可能性があれば、積極的な申し入れを行う等、営業的な活動も重要である。
- 地域の専門家とは事業を通じて交流し、個性と強みを常に把握している。
- プロジェクト計画を作成し、計画通りの取組みを重視、キックオフの直後、専門家にインシァティブを引き渡し、クロージングの後引き取っている。進捗状況が思わしくないときには、直接専門家指導の現場に立会い一緒に挽回策を検討することもある。
- プロジェクトの開始時、終了時には専門家とともに参加し、メリハリのある支援を行う。支援先企業のトップにリーダーシップを発揮させるべく、キックオフ、クロージングを企画する等、プロデュース力も必要だと感じる。
- 経営革新塾では、参加者の相性まで見極めてメンバー構成を考え、企業に声がけしている。 広く呼びかけても集まらないし、限られた時間の中で一定の成果を出すためには、マッチン

グの可能性まで見通したメンバー構成のほうが効果的だからだ。

早めの成果で流れをつくる

突破力

- 小さくてもよいので、出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信をもたせる。
- 経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる。

- 初回の打ち合わせで、次になにをやるかの方針を決める。小規模事業者には、時間的にも資金的にも余裕はない。手間もお金もかからない、小さなところからスタートする。例えば、「パッケージを変えてみましょう」というレベルでも良い。それが形になることで「やって良かった」と思わせる。
- 支援に際して、1つの仕掛けだけではなく、複数の対策を矢継ぎ早に打つことで、経営改善に向けた躍動感を社内外に示し、社内のやる気、外部の注目を集める。
- 会社の長所を伸ばし、弱点を少しでも治すことで1歩ずつ向上し始めると、小規模企業は強いものである。ビジネスモデルを描いて、これを治したら会社がどのように変わり、お客様に喜ばれて、自分たちの作った商品が売れる、ということが実績としてわかると、後は自ら豹変するのである。
- 支援を求めている企業にとって、対策を実行するスピードは早いほどよい。そのためにも、企業・経営者の立場で熟考したうえで、タイミングよく力強く経営者の背中を押すことは、応援コーディネーターにとって大切な役割のひとつだと考えている。
- 経営者は、良いアイデアや方向性を持っているが、実行できずに足踏みしていることが意外に多い。成果につなげるためには、実行するしかないことを確認し、背中を押して一歩を踏み出してもらう。
- アイデアレベルでもよいので、どんどん提案し仕掛けていくことによって、企業や経営者側のイメージも明確になり、進むべき方向性が見出しやすい。
- 経営者は忙しく、ともすると日々の業務に追われてしまうため、一定期間で集中して計画が策定できるよう、期限と課題を明示してスピード感を持って進めていく。
- 企業に喜んでもらいたいと思い、かつ行動（実践）するかどうかで結果は決まるといっても過言ではない。

第5章 プロジェクトマネジャー（PM）型支援人材の育成

5. 1 PM 型支援人材の育成の考え方

PM 型支援人材に期待される役割は幅広く、その内容は定型化が難しい。支援先企業の規模や歴史、経営者の考え方、その時々々の経営状況などにより、支援のあり方は多様である。

それは育成の難しさを意味する。例えば中小企業診断士試験のような既存の「専門知識」を覚えれば済むようなものではない。PM 型支援人材は、知識を頭に入れる学習に留まらず、様々な状況に応じて、自分の頭の中にある知識、先輩・同僚・後輩が保有する知識、さらには他機関が持つ知識等を自在に組み合わせて、相談者の課題解決を支援していくことが期待されている。そのノウハウは、形式知と暗黙知が入り混じったものであり、マニュアル化することは極めて難しい。実践から学んでいくこと、経験を血肉に変えていくことが求められる。

とはいえ、「現場で先輩を見習って覚えなさい」、「自分の心がけ次第である」というようなことだけでは人材がなかなか育たないことも事実である。当事者の努力は最低限必要なものであるが、それに加えて、何らかの組織的な仕組みが不可欠となってくると考えられる。

PM 型支援人材の育成は、現場の支援機関、都道府県、国等が密な連携を図りながら進めていくべき課題として捉えられるべきであろう。

5. 2 各主体に求められる取り組み

今後、現場の支援機関、都道府県、国等に求められる取り組みを以下に示した。中小企業が直面する経営環境の変化を勘案すると、かなりのスピード感で人材育成を進めていくことが必要なのではなかろうか。そうだとすれば、少なくとも最初の内は、国等がリーダーシップをとって人材育成の方法論を開発していくことが望ましいだろう。

（個々の支援人材に求められること）

残念ながら、これさえやれば PM 型支援人材になれるというマニュアルのようなものはない。中長期のキャリア開発計画を練りながら、その実現に向かい、絶え間なく自己研鑽を重ねていくことが大前提である。

先にも述べたように、PM 型支援人材としてスキルを磨いていくには、現場の実践から学ぶことが最も大切である。常に成果を意識しつつ、目標設定と自省の繰り返しの中から、自分自身で学び取っていく。そうした取り組みを一緒に推進し、相互に学び合える仲間を作っていくことも有効であろう。

（支援機関に求められること）

人材を育成していくには、まずは中小企業支援のための戦略を持つ必要があるのではなかろうか。支援機関として、何を行い、何を行わないのか、何を優先していくのか等々を定めることである。何もかも行おうとすれば、どのような人材を集めるべきかも分からない。支援機関として必要とする人材像を描くことが大切である。

PM 型支援人材の育成方法としては、例えば次のような試みが考えられる。第一に、その機関なりの PM 型支援人材のイメージを描くことが必要であろう。一口に支援機関といっても、そのミッションや戦略によって異なってくるであろう。第二には、現場に蓄積されている知識・経験を改めて整理し、それを共有していく作業である。それぞれの支援機関なりに、必ずしも体系化されたものばかりではないだろうが、豊富な支援スキルが存在するはずである。それを活かすことが支援機関の独自の強みをさらに磨いていくことになるはずだ。第三に、PM 型支援人材が本来の仕事をしやすい環境を作っていくことである。別言すれば、PM 型支援人材が自ら育つ職場をつくりあげていくことである。具体的には、支援機関内部の円滑な連携を確保すること、外部のパートナー機関（例えば地域の金融機関等）との連携が進み易い仕組みをつくること、支援機関内における人材のローテーション（例えば都道府県内の同類支援機関への異動等）等も選択肢の1つとして有効と考えられる。

また、PM 型支援人材を含めて、各支援機関に所属する人材のスキル等を管理し、評価・処遇する人事制度を整えていくことも必要である。本人のキャリア目標とその実績等を把握していくことで、各人の成長の状況をみていくことが出来るようになる。そうした取り組みを通じて、PM 型支援人材等の育成ノウハウを蓄積していくことが望まれる。

（都道府県に求められること）

都道府県としては、資金の主要な出し手として、まずは、支援機関に求める成果を明確化していくことが必要ではなかろうか。ここでいう成果とは、毎年ころころ変わるようなものではない。中長期的に見て、域内の中小企業のどのような側面を強化していこうとするのか、そのために支援機関にはどのような役割を担ってほしいのかを打ち出すことが重要である。それ無くして、活動の成果を明示するよう求められても、支援機関側の対応も難しいのではなかろうか（もちろん、前述の通り、支援機関側からの積極的な提案も同時に必要であることも間違いないのだが）。

その上で、どのような人材を育成していくべきかを支援機関と一緒に考え、必要な手を打っていくことが望まれる。有効な施策を展開していくためには、域内の「支援人材リスト（専門分野別、経験年数別等）」を整備することが前提になってくるだろう。一方では、域内の中小企業等の「被支援ニーズ」についても把握することが必要になる。その両者を照らし合わせることで、現状で不足している支援内容、それができる人材のタイプ、さらには将来的に不足していくことが予想される人材タイプ等を明らかにできる。そうなれば、既存人材のスキル開発、必要性が高ま

るスキルを持つ人材の採用など、人材開発投資の方向性を打ち出していくことが出来るようになる。例えば、農業が主力産業の県であれば、農商工等連携のノウハウを持つ PM 型支援人材の育成に重点投資するといった形である。

また、都道府県がリーダーシップをとり、地域や支援機関の境界を越えて、人材育成の場を設けていくことも期待されている。それは、人材育成に資するのみならず、支援機関や地域を越えた相互連携力の向上にも寄与していくことになるだろう。例えば、農商工等連携の人材教育を支援機関毎ではなく、行政主導の下、支援機関共同で行うことにより、人材育成の効率化と、支援機関間の連携促進が同時に実現していくといったことも考えられるだろう。

（国に求められること）

PM 型支援人材の役割を明確化し、その育成プログラムを開発していくことは、国全体にとって喫緊の課題である。当然ながら、既存の支援機関や各都道府県でも、相応の取組みを進めていくだろうが、中小企業が置かれた経営環境の激変ぶりを勘案すると、支援人材の育成面では既存の枠組みに拘っている余裕はないと考えるべきではなかろうか。国のイニシアティブで大胆な支援人材強化策を展開していくべき時期にきていると考えられる。

周知の通り、従来、支援人材の育成は、国レベルでいえば、主に中小企業大学校が担ってきた。今回求められている PM 型支援人材の育成プログラムは、比較的定式化された知識を効率よく吸収する中小企業診断士試験対策のような内容とは大幅に異なるものになることが予想される。それは、熟達者のノウハウをアクションラーニング等により身体で覚えていくタイプのプログラムになってくるはずである。例えば中小企業大学校が、支援人材強化策展開の役割を今後担っていくとすれば、相応に蓄積してきたノウハウを活かしつつ、こうした新たなプログラムを開発していくことは必要である。

また、先述のように、PM 型支援人材には経営の知識のみならず、高い対人能力、人材ネットワークの編集能力等が求められる。その意味では、プロジェクトマネジメントのスキルをはじめとして、経営学のあらゆる分野の知恵を結集していくことはもちろんだが、異分野の知見を導入していくことも検討されてしかるべきだろう。例えば、心理学をベースにしたコーチングスキル、教育学や人類学における「熟練技の伝承」の研究などは参考にすべきであろう。

さらに、教育・研修の方法論の面でも新たなチャレンジが必要になってくるはずである。熟達者が持つ技を全て形式知（≒言葉による説明）にすることが難しいとすれば、例えば、熟達者の支援現場を映像で収録し、それを研修等で活用する方法がある。ビジネススクール等で行われるケーススタディは実践的な能力を磨くことに資すると云われており、PM 型支援人材の育成にも応用できると考えられるが、例えば、文書で書かれた「ケース」に代えて、上記の映像を用いることで実践感覚のある支援人材の育成が可能になるのではなかろうか。加えて、現場での実践経験を組み込んだプログラムにしていくことも検討すべきである。一定期間、熟達者に密着し、一

種の「徒弟制度」のような形で学び取っていくスタイルが有効であろう。

いずれにしても、これまでの研修方法に囚われない教育プログラムを国が主導する形で開発し、それをテンプレート化して各地の支援機関へ段階的に広げていく方式が望ましいだろう。また、その活用結果のフィードバックを受けて累積的に洗練化させていく仕組みも同時に構築していくべきである。

最後に、国には、支援人材が自ら育っていくための仕組みづくりを牽引していくことを期待したい。上記の教育プログラム開発等を進めることは非常に重要な課題であるが、それだけでは「支援人材の内発的な成長」を推し進めるのは難しいかもしれない。したがって、同時に次の施策を実行していくべきである。それは、各地で奮闘している支援人材の中から卓越した実績等を挙げている人材を発掘し、社会的に高い評価を受けられる仕組みをつくっていくことである。具体的には「表彰制度」、「スキル等の認定制度」などが考えられる。受賞者・認定者には相応の待遇を用意した上で、所属機関を超えた「大舞台」で活躍できる枠組みを提供することも一案である。いわば、中小企業支援人材の「スター」づくりである。それは、地域で日々奮闘する支援人材の励みや目標につながり、同時に、支援人材の社会的ステータスを向上していくことにつながる。その際、既存の支援機関の枠を超えて、幅広く支援人材を発掘・育成・活用していくことが必要である。地域力連携拠点事業で目指そうとしたように、よい意味での競争原理を導入し、中小企業の支援に関して、そのクオリティを競い合いつつ、お互いに学びあっていくことのできる仕組みを導入していくべきである。

以上のように、PM型支援人材を育成していくためには、それぞれの主体が、過去の方法に囚われない試みを重ねていく必要がある。前述の通り、それは容易なものではないが、我が国の中小企業の成長、延いては地域経済の活性化のためには極めて重要な課題であることを認識していただきたい。国、都道府県、支援機関、そして支援人材等が問題意識を共有し、早急に具体的な対策を講じていくことを期待したい。

以上

参考資料

研究会委員

(座長)

大滝 精一 東北大学大学院経済学研究科教授兼地域イノベーション研究センター長

(委員)

赤羽 典明 財団法人長野県中小企業振興センター経営支援部副部長

加藤 哲也 財団法人21あおもり産業総合支援センター 応援コーディネーター

小出 宗昭 富士市産業支援センター f-Bizセンター長兼プロジェクトマネージャー

坂爪 洋美 和光大学現代人間学部心理教育学科教授

平田 光子 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授

(オブザーバー)

五十嵐 克也 日本商工会議所 中小企業振興部長

大竹 和正 全国中小企業団体中央会 連携事業推進本部長兼連携支援部長

園田 稔 全国商工会連合会 組織運営部長

(主催者、事務局)

深瀬 聡之 中小企業庁経営支援部小規模企業政策室長

荒井 浩 中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐

赤坂 浩史 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営基盤支援部小規模企業支援室長

柿崎 平 株式会社日本総合研究所総合研究部門上席主任研究員

以上

【編集】 中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局

経済産業省中小企業庁 経営支援部小規模企業政策室

東京都千代田区霞が関 1-3-1 電話：03-3501-1512（代表）

独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部小規模企業支援室

東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル 電話：03-5470-1581

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 公共コンサルティング事業部

東京都千代田区一番町 16 番 電話：03-3288-4247