
経営指導員資質向上への課題

時山 正*

従来型支援から伴走型支援への転換は、経営指導員に必要な資質を大きく変化させるとともに、その研修方法も転換させなければならないことを指摘する。さらに新しい研修方法の具体的な取組み事例について紹介する。

1. 問題意識

(1) 中小企業支援の転換

中小企業に対する伴走型支援が要請されてから数年が経過し、その言葉は広く定着していると思われる。しかし中小企業支援の現場にあっては、いまだ従来型支援の域を脱していない状況が多く見受けられるのも事実である。伴走型支援に移行されない理由はいくつか考えられるが、大きな要因の一つに、伴走型支援に対する理解不足が挙げられる。そこで本稿では、まず従来型支援と伴走型支援との違いを明らかにしておく。

従来型支援とは、事業者自身が認識している経営課題に対して、事業者自身が望む解決策を提供することであった。代表的な例としては、運転資金が乏しくなってきたため低利融資を望む事業者に対して、マル経融資を斡旋することが挙げられる。この場合、「なぜ運転資金が不足するようになったのか」とか「将来への見通し」などはあまり重視されず、「今をどう乗り切るか」という方向で支援がおこなわれる傾向にあった。このように従来型支援はいわば対症療法的であるが、成長経済下においては機能してきたと考えられる。

しかし人口減少や少子高齢化あるいはネット通販などの新業態の出現やグローバル化という中長期的社会構造の変化に晒され始めると、従来型支援は通用しなくなった。なぜならば従来型支援は対症療法的であって根治療法的ではないため、真に解決しなければならない要因を放置したままであるからだ。成長経済下では潜在し続けた要因が、成熟経済下では顕在化してきたと言ってもいいだろう。上述例で説明しよう。低利融資を望む事業者が相談に来た場合、まず「なぜ運転資金が不足することになったのか」の理由を明らかにしなければならない。その理由によっては講じるべき解決策が異なるからである。

ある事業者は「売上げが減少したため」と言うだろう。このとき融資を受けたとしても、売上げが回復する見通しがあるのかどうかは別問題である。事業者はさらに「新商品を開発して・・・」と言うかもしれない。しかし売上低迷の原因が、客数の減少なのか、それとも客単価の減少なのかわからなければ、どのような新商品を開発すればいいかもわからない。さらに客数減少が判明したとしても、それは人口減少によるものなのか、それとも競合店に奪われたものかわからなければ、

新商品投入が効果をあげるかどうかわからない。わからないままに融資を受ければ、さらに売上げ減少が続き、資金繰りはますます苦しくなる可能性が大きい。

また別な事業者が「売上げが減少したため」と答えたでしょう。調べてみたら売上低迷しているとはいえ営業利益ベースでは悪くないかもしれない。この場合には（よほど特殊事情がなければ）、借入れ過多による元金返済負担が資金繰りを圧迫していることが明らかだろう。このときに、さらなら融資を受ければ、元金返済負担が増加して、資金繰りはさらに苦しくなることは明白である。

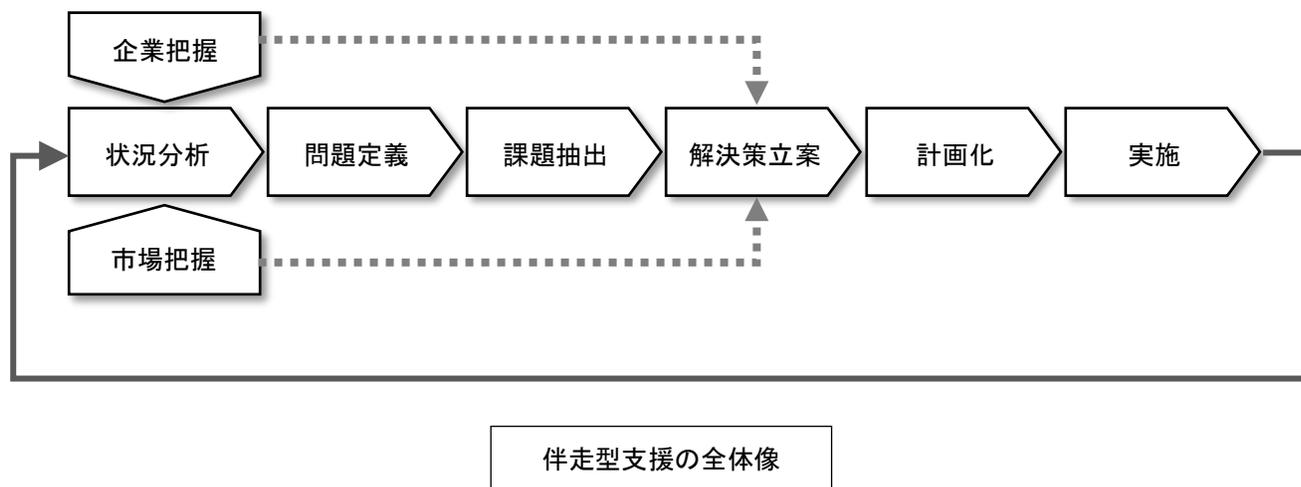
どちらの場合においてもマル経融資を斡旋するだけでは、経営支援どころか経営を悪化させてしまう可能性が高い。事業の持続性を確保するために考えるべき対象は次の二点である。

- ・ 運転資金が乏しいのは事実である。これをどのように乗り切るのか。
- ・ 今後、運転資金が不足しないためにはどのような手を打つべきか。

前者について、融資を受けるのは解決策の一つではあるが、すべてではない。一般的には融資のほかにも、遊休資産を売却する、支払い期限を延ばす、借入金の返済条件を変更する、役員借入をおこなう、増資する・・・等、いくつかの方法がある。それぞれにメリットやデメリットがあるため、状況を正確に把握した上で、状況に応じた最良の方法を選択することになる。

後者については、戦略戦術を立て、経営をシミュレートすることが必要となる。そのために経営内部環境だけではなく、顧客の状況や競合の状況といった市場分析に基づいた合理的な事業計画が不可欠である。

以上の具体例で説明したように、状況を分析し、持続性を確保するための経営問題を正確に定義し、そこから経営課題を抽出して解決策を講じる、さらに実践を通じて解決策の妥当性を検証し、必要があれば解決策を修正・追加していくという一連の経営活動を支援することが、伴走型支援の本質である。抽出された経営課題は、事業者自身も気付かなかったことかもしれない。また解決策は、事業者自身がそのときに望むものではないかもしれない。それでも、事業者が想定しているよりも望ましい形で課題が解決されるのである。



(2) 経営指導員に求められる資質の変化

経営支援の内容が大きく転換したのであるから、それを担う経営指導員に必要な資質も大きく変化せざるを得ない。では伴走型支援をおこなうにあたってどのような資質が必要となるのか、ここではそれを明らかにする。

従来型支援の場合、国や地方自治体の支援施策および手続き方法等の知識あるいは決算や税務に関する基本的知識に代表される支援業務知識に、基本的なコミュニケーション能力があれば最低限の支援がおこなえた。さらに経営管理やマーケティング等の一般的経営知識があれば、より高度の支援をおこなうことも可能であったが、あくまで事業者自身が認識した経営課題に対して事業者自身が望む解決支援をおこなうという域を脱するものではない。このように従来型支援においては、能力よりも知識が重視されていた。

伴走型支援になると、事業者自身が認識している経営課題はひとまず留保し、経営状況を正確に把握し、経営問題を特定し、さらに経営課題を抽出することが必要になる。そこで始めて事業者自身が認識している経営課題の位置付けが明確となる。この一連のプロセスに必要な資質は次のとおりである。

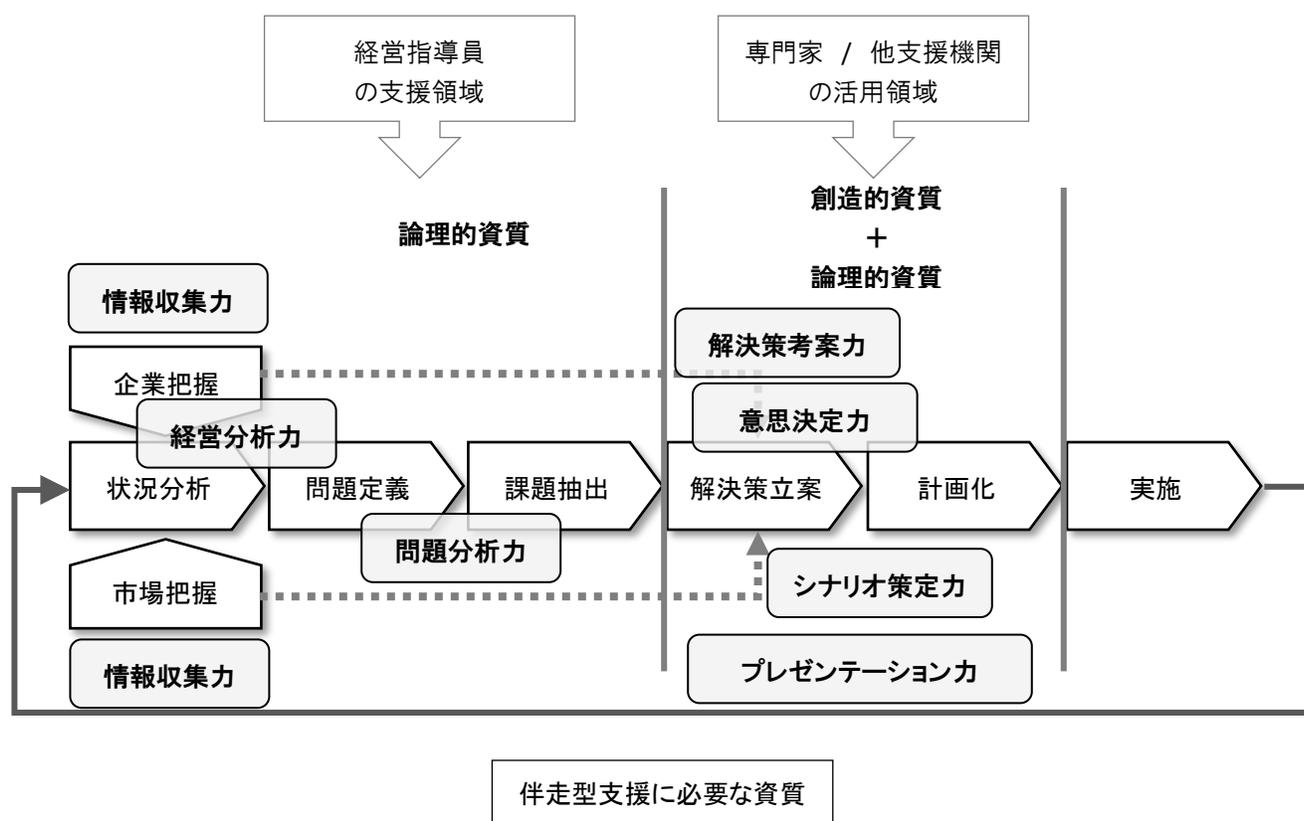
- ・ ヒアリングや観察あるいはデータ収集などの情報収集力
- ・ 収集された情報から何が経営問題であるかを特定する経営分析力
- ・ 経営問題から経営課題を抽出する問題分析力

もちろん上述のプロセスを実施するためには、一般的経営知識や分析の方法論等の基本知識は不可欠である。しかし知識以上に能力が必要とされている点に注目すべきであろう。

さらに伴走型支援の後段プロセス、すなわち、分析結果を事業者に提示して納得させ、一般には複数ある経営課題それぞれの解決策を考案し、それらの順序立てをおこなって事業計画化して事業者を説得し実施に至らせるプロセスにおいては、次のような資質が必要となる。

- ・ 事業者へのプレゼンテーション力
- ・ 解決策考案力
- ・ 複数の解決策から合理的に最適な選択肢を選ぶ意思決定力
- ・ シナリオ策定力

このように前段プロセスに必要な能力は論理性の強い資質であるが、後段プロセスに必要な能力は論理だけではなく発想や企画などといった創造性も求められる資質である。これら多様な資質すべてを一人の経営指導員が身に付けるのは相当困難であるし、また現実的ではないと思われる。しかし商工会議所のおこなう経営支援においては、各種専門家や他支援機関（ソリューション提供者）との連携が可能であるという大きな強みがある。この強みを活かすならば、経営指導員としては最低限、前段プロセス（問題の切り分け）および事業者への提案説得さらに計画実施の部分を担わなければならない。それは有能な経営指導員が後段プロセスをおこなうことを否定するものではない。望ましくないのは前段プロセスを専門家に丸投げしてしまうことであり、それでは伴走型支援は実現されないだろう。



(3) 問題の提起

以上みてきたように従来型支援から伴走型支援への転換は、知識補充偏重から知識に加えた能力開発を必要とする転換である。それゆえ所轄官庁からも「経営指導員の資質向上」が要請されている。一方で経営指導員には多大な研修が課せられているが、その圧倒的大部分は知識付与であって、能力開発を目的とするものは些少である。そもそも資質とは「個人の能力」であって、知識修得と資質向上とは学習方法がまったく異なる。

歴史ある大企業等においては、能力開発はOJTとして実施されることが多い。すなわち、高い能力をもつ上司から部下へと、業務を通じて育成され受け継がれていく。しかし商工会議所においては伴走型支援が要請されたのは近年であり、偶発的にそのような高い能力を身に付けた上司がいる場合を除けば、一般的にはOJTで能力開発することは無理がある。

そこで次章以降で、OJTを含む資質向上方法の原理を明らかにしながら、どのような研修方法が望ましいかを明らかにしていく。

2. 資質向上の仕組み

(1) 知識と資質

知識という言葉の意味は多義に渡るが、本稿ではもっとも狭くかつ簡単に「認識された事実や情報」と理解することとする。この意味での知識は学習や経験などによって得られ、言葉や文字あるいは図や記号などを使用して他者に伝達することが可能（後述する形式知）である。それゆえ一人の知識は他者へと伝達され、逆に、その知識を知らない者は学習や調査することで知識を獲得することができる。知識量や知識定着は、一問一答や穴埋め型の試験の得点によって効果測定することが可能である。

一方の資質は「個人の能力」であり、さまざまな能力を含む言葉だが、本稿でとくに問題にしているのは思考力である。思考力とは知識を関係付ける能力のことであるが、ここではわかりやすく「知識を活用する能力」と理解することとする。算数の例でいえば、計算問題は知識を問われているが、いわゆる応用問題（文章題）は思考力を問われているのである。応用問題も、たとえばつるかめ算のように類型化され解法パターンが作られれば（後述する表出化）、それは知識であって学習することが可能となる。しかし類型化したり始めに解法を創り出すのは思考力であることに注意したい。

資質は個人に属するため（身体知）、他者に伝達することはできない。そのため資質を高めるには、個人が試行錯誤しながらトレーニングして身に付けていくしか原理的方法はない。また修得の効果はパフォーマンスを総合的に判断するしかないが、思考力の場合には生み出された知見や仮説とその合理性をもって判断するのが通常である。

	知識	思考力
修得方法	外部から学習 思考により生み出す	試行錯誤しながらトレーニング
伝達可能性	他者に伝達可能	他者に伝達できない
効果測定	試験による得点化	生み出された知見・仮説 合理性による判断

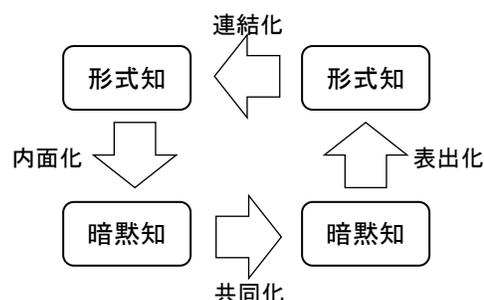
(2) SECIモデル

他者に伝達可能な知識を「形式知」といい、他者に伝達できない資質を「暗黙知」という。たとえば料理のレシピは形式知であり、誰でもそのとおりに調理すれば同じ味の料理をつくることができる。しかしベテランのシェフは天候や料理を食べる人によって微妙に塩加減を調節する。どれだけ加減すれば最適になるかは暗黙知であって、弟子は試行錯誤して修得するしかない。また工場の現場においてマニュアルは形式知であるが、ベテラン工員は温度や湿度によって目盛りを微妙に調節して最適化する。その加減も暗黙知である。（技術は形式知であり、技能は暗黙知である。）

経営支援にあつては状況を正確に把握して、複雑に絡まりあうさまざまな要因の奥に潜む真の問題をあぶり出していかなければならない。その問題が現状を生み出している仕組みを説明することはできるが、なぜそこに着目したのか、については説明できない暗黙知である。これは数多くの試行錯誤した経験からトレーニングされた思考力の成果である。また情報は形式知であるが、その情報の文脈を読み取る（情報の解釈）能力は暗黙知である。

上述したように暗黙知の獲得は、試行錯誤しながらトレーニングを積むしか方法はないが、だからといって闇雲に試行錯誤しても暗黙知には至る可能性は低い。その暗黙知獲得の原理は、野中郁次郎氏**が提唱した『SECIモデル』***（次図）が有効であると考えられている。

初めて自転車に乗ることを考えてみよう。ペダルをこげば前に進むし、ハンドルを切れば曲がる。これらは形式知であつて、これを知ったからといって上手く乗れるわけではない。上手く乗るためには感覚という暗黙知が必要なのだ。ある程度のスピードで前進できるようになったとき、ハンドルを切って曲がろうとしてもぎこちない。このとき陸上競技の経験から、カーブを曲がるとき

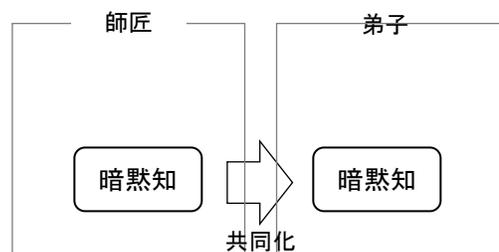


には身体を内側に少し傾けるとスムーズに曲がれること（感覚から表出化された形式知）を思い出す。自転車の場合も同じだろうとやってみれば（連結化）、少し上手く曲がれることがわかる。ただ、そのときのスピードや路面状況あるいはカーブの曲率などによって、どのくらい身体を傾ければいいかは試行錯誤により感覚をつかむ（内面化）しかない。陸上競技の感覚から、もう少し傾けた方がいい（共同化）などと判断して、自転車に乗ったときの感覚も精緻になっていく。砂利道だったら、雨の日だったら・・・と、さまざまな状況でSECIサイクルを回すことによって、感覚という暗黙知はより精緻になっていく。

(3) 暗黙知の伝承

言葉や記号として伝達することが困難であり、それゆえ身体知・経験知として個人に帰属する優れた暗黙知をどのように他人に伝承していくかは、きわめて重要な課題である。ここではその仕組みを明らかにする。

第一の仕組みは「徒弟制度」である。師匠と弟子とが共同作業を通じて、その暗黙知を伝承する仕組みである。優れた弟子を育成することが可能であるが、育成対象が少人数に限られることと、時間がかかるという欠点がある。



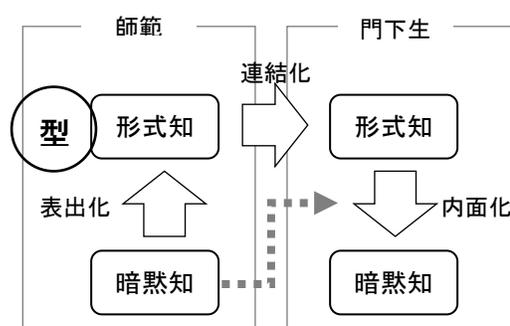
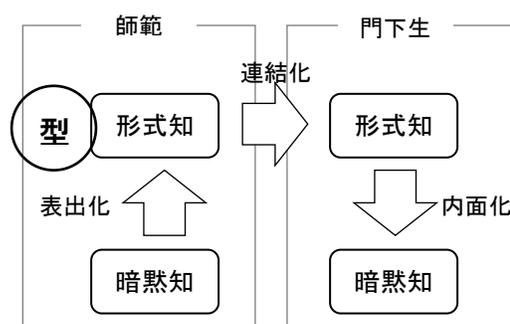
第二の仕組みは「師範制度」であり、門下生はいわゆる守・破・離の段階を経て暗黙知を獲得する。すなわち師範が、みずからの暗黙知のエッセンス（標準化されたもの）を「型」として表出化する。門下生はその「型」を修得する（守の段階）ことから修業が始まる。修得した「型」は標準化されたものに過ぎないため、現実合うよう微妙な調整に試行錯誤する（破の段階）。やがて

自己の経験知として優れた暗黙知を獲得する（離の段階）ことになる。門下生全員が同時に離まで進むわけではなく、また人によってはそこまで至らないという欠点がある反面、一定の努力によって全員が型の修得まで進むことは可能である（すなわちレベルの底上げ）という利点をもつ。

かつては小規模経営が多かった寿司店などでは、弟子の育成には徒弟制度が通常であった。しかし近年はチェーン化や多店舗展開などを実施しているような企業も出現し、一定レベルの寿司職人を多数必要とするため従来の徒弟制度では間に合わず、師範制度によって人材育成している。この場合の内面化は、実際の店舗においてベテラン職人によるOJTで進められている。

また自動車教習所は、多数名を短期間のうちに一定レベルまで教習するという意味で、ひじょうに興味深い。自動車の運転原理（形式知）を「学科」で教え、同時に「技能教習」で体験させることで連結化を図るとともに、車の操作と挙動についての暗黙知を体得させる（内面化）。技能教習は、S字、クランク、車庫入れ等、実際の運転において必要な要素を抽出したものであり、いわば「型」に相当する。一通りの技能教習を修得したと認められた者は「路上教習」のステップに進む。ここでは、毎回状況の異なる環境下で円滑に運転する能力（暗黙知）を、教習員によるアドバイスにより身に付けていく（内面化）。このとき教習員のアドバイスは、具体的な個別状況に即したフィードバック（どうすればよかったか）およびフィードフォワード（どうすべきか）である。このように自動車教習所においては、車の操縦技能という暗黙知と、状況に応じた判断力という暗黙知とを、上手く切り分けて教習していることは注目に値する。

いずれの場合も、知識という形式知の伝達の後、内面化のプロセスを個人努力に委ねることなくベテランによる具体的な個別状況に即したアドバイスを提供することで、内面化を効果的に促進する仕組みをもっている。この仕組みが機能するからこそ、暗黙知を伝承することが可能なのである。



3. 効果的な資質向上研修を目指して

(1) 課題の整理

以上みてきたように、従来型支援から伴走型支援への転換は、経営指導員に必要な資質を大きく変化させ、その修得のための研修方法も従来型から転換させなければならない。新しい研修方法を開発するにあたっての課題は、次の二点に集約される。

- ・ 連結化の強化
- ・ 内面化を促進する仕組みづくり

まず「連結化の強化」について説明する。従来の知識付与型研修においては知識の解説が中心であり、その知識をどのように使うのかという視点に欠けているように思われる。たとえば損益分岐点分析では、算出方法を解説し安全率まで計算して終わってしまうのが通例であるが、損益分岐点分析を使うことによってどのように経営が改善されるのか、あるいは経営を改善することによって安全率がどのように変化するのか等を修得させなければならない。ここまで理解してはじめて「型」の一つを修得したことになる。

この場合、事例で使い方を示し、その後に別な事例で考えさせることが必要である。この事例は、ちょうど自動車教習所の技能教習のように、複雑な経営環境から必要な要素を抽出したものが相応しい。考えさせ、発表させ、講師から適切なアドバイスを与えることが理解を深めることになろう。その意味では、知識付与研修から知識修得研修へと転換しなければならない。

次に「内面化を促進する仕組みづくり」である。これは自動車教習所の路上研修に相当し、個別かつ複雑な経営環境の中で、状況を正確に把握し適切な判断をできるようにするための仕組みづくりである。通常、標準的ビジネス・スクールでは事例研究（ケース・スタディ）がこれに該当するが、商工会議所においても事例研究が相応しいと考えられる。将来的には、各商工会議所において支援内容を組織的に検討する際にOJTとして実施されるべきだが、前述したように現段階では別な方法を必要とする。次項目において、その取組み事例を紹介する。

(2) 資質向上に向けた新たな研修事例

以下では、新潟県において平成27年度から、長野県においては平成28年度から3ヵ年計画で実施している県内商工会議所経営指導員研修の概略を紹介する。

両県とも「経営支援研究会」と称し、年間一定回数（長野県の場合は年間5回、以下例示は長野県の場合）を定期的に（おおむね月一回で各回5時間）開催している。対象は中核経営指導員（30名弱）であり、参加者は固定である。各商工会議所あたり1～3名であるが、これは修得した内容を各職場で横展開し、将来的にはOJTを実施できる人材育成を意図している。

各年テーマを定め、幅広い業種や複雑な経営環境に適応できる資質向上を図っている。長野県の場合は次のテーマである。

- | | |
|------|-------------------------------|
| 28年度 | 経営状況の把握から経営問題を定義し、経営課題を抽出する能力 |
| 29年度 | 事業機会の発見から販路開拓方法までを提案できる能力 |

30年度 中長期的構造変化に対応した持続的発展方法を提案できる能力（予定）

28年度の具体的なカリキュラムは次のとおりであった（企画書より抜粋。実際には理解度に応じた若干の修正があった）。

会合	日程	テーマ	詳細
第1回	8月**日	経営分析について理解する	『問題発見法・解決法』の復習 『現状の把握』の復習 『経営分析とは何をするのか』の講義 以上を（既出）事例で確認
【第2・3回への事前課題】各自一事例について経営状況を把握し、経営問題を定義し課題を抽出する			
第2回	9月**日	業種別や環境要因による経営分析 手法を理解する	事前課題を各自発表し、講師から講評を受ける。講評により業種別・環境要因別 経営分析手法を確認していく。 （2回に分けて行なう）
第3回	10月**日		
【第4・5回への事前課題】各自の事例について支援シナリオを設計する			
第4回	11月**日	経営課題ごとの支援シナリオ設計 についての能力を高める	事前課題を各自発表し、講師から講評を受ける。講評により経営課題ごとの支援 シナリオ設計について理解する。 （2回に分けて行なう）
第5回	12月**日		

初回は前述した知識修得研修であるが、残りはすべて受講者による事例発表である。これが内面化促進を意図したものであるため、その方法を詳細に述べておく。

初回到提示された課題から発表までは、第2回発表者は約一ヶ月、第3回発表者は約二ヶ月の発表資料作成期間を設けてあり、この間に支援事例先を決め、さまざまな調査や情報収集をおこない発表資料（A4で2ページの紙媒体）を作成する。当日は定められた順序にしたがって事例発表をおこなう。

発表時間はおおむね8分程度、指名されたコメンテーターは発表終了後に意見を述べなければならない。さらに講師からのコメント（状況に応じたフィードバックおよびフィードフォワード）や、場合によっては必要な知識が解説されて一巡する。一事例あたり15～25分程度を要する。講師から指摘された事項について、後続する発表者は反映させなければならない。第2回で全体の約半数が発表するわけだが、さまざまな指摘事項について第3回発表者は反映させるために追加ヒアリングや追加調査の必要が生じ、また資料の作り直しに迫られる。このようにして第3回発表は全体として第2回発表よりも格段にレベルアップする。

さらに第4回発表者（第2回と同じ）は、第3回での指摘事項を反映させた上で次の課題につなげなければならない。第5回はその上を要求される。このようにして受講者の資質を向上させていく仕組みである。

また、さまざまな業種や異なる経営環境の事例が発表され、講師からのコメントがあるため、自分の事例以外でも多くの学習をすることが可能となる。たんなる事例発表会の聴講とは異なり、自分自身も同様の試行錯誤をしているため、他者の試行錯誤を自己経験化できる仕組みとしている。

以上が資質向上に向けた新たな研修事例の報告である。もちろん、この方法が唯一無二だと主張するつもりはない。しかし優れた資質を育成する方法の開発とその実践が急務であることは事実である。そして全国の中小企業の持続的あるいは成長的發展を力強く支援しなければならない。

* 中小企業診断士、(資) コンサルタンツ ノヴァーレ 代表
連絡先 tokiyama@novare.co.jp

** 経営学者、一橋大学名誉教授

*** 野中郁次郎、竹内広高（共著）梅本勝博（訳）『知識創造企業』東洋経済新報社 1996
（1995年 Oxford University Press, Inc. から出版された書籍の日本語訳）