

# 伴走型支援事業の取り組み状況

令和5年3月20日

中部経済産業局北陸支局

官民合同企業支援チーム

# 目指す企業像と事業の概要

企業の稼ぐ力の向上のため、企業の**自走化**を目指します。



## 課題設定力

現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できること



## 課題達成力

課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制があること



## 自主発動力

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、モチベーションが維持されていること

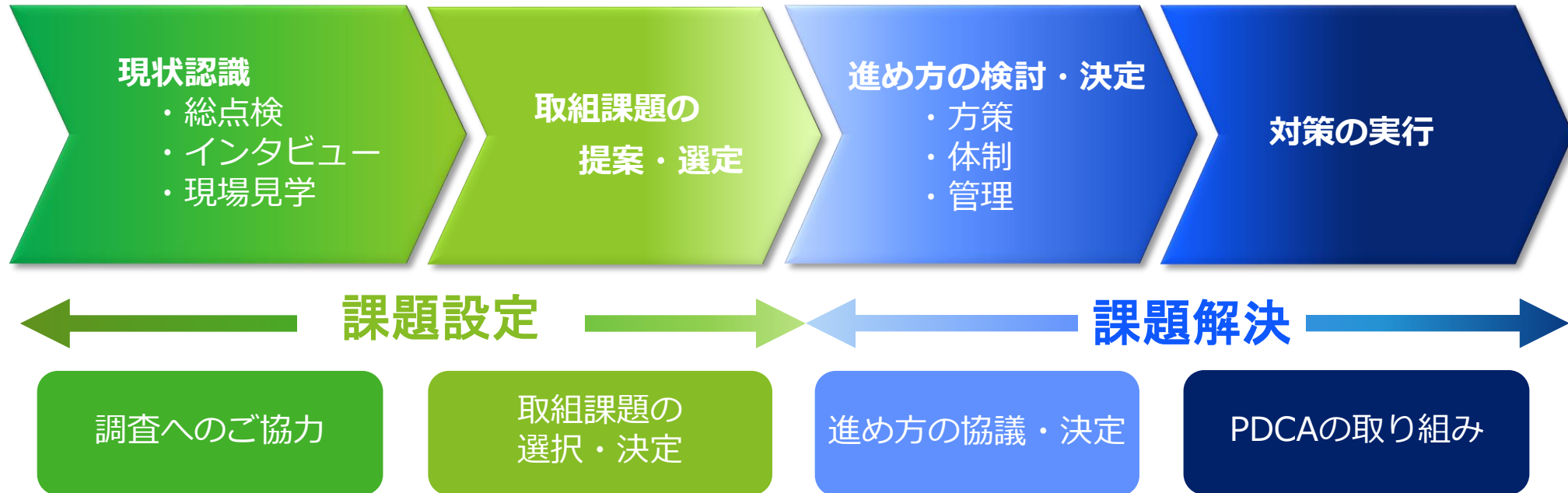
3つの力を備えた経営者や社員が  
自主的・積極的に自社改革を遂行する力を**自己変革力**、  
その力を高め企業が自ら自社改革に取り組める状態を**自走化**  
として目指します。



伴走型支援事業を通じて、自主発動力を意識しながら、課題設定力と課題達成力を高める支援を行います。

# 事業の特徴

- 繰り返し訪問し、**事実確認**に基づきながら、社員の方も含めて**傾聴と対話**を重ね、認識を合わせていきます。
- 課題設定から課題解決、支援の終了まで**企業と合意をしながら**進めていきます。
- 自社独自対応を希望される場合や合意に至らない場合など、途中で支援を終了することもあります。
- 必ずしも企業の関心事を課題として提案・選定しない可能性があります。



# 伴走型支援事業 企業一覧

| 市町村           | 企業コード | 売上高 (百万円)          | 従業員数           | 主力事業                          | キーワード   | 支援フェーズ                |
|---------------|-------|--------------------|----------------|-------------------------------|---|-----------------------|
| 高岡市<br>(17万人) | A     | 3, 5 4 9           | 100~300        | 調理機器の製造販売<br>建材の製造 等          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若経営者</li> <li>・人材育成</li> <li>・コンサル活用経験あり</li> </ul>                                     | 課題設定フェーズ<br>(9カ月 13回) |
|               | B     | 2, 0 0 0           | 100~300        | 建材・自動車・機械<br>部品の製造 等          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若経営者</li> <li>・新事業展開</li> <li>・中期経営計画策定</li> </ul>                                      | 課題設定フェーズ<br>(9カ月 11回) |
| 魚津市<br>(4万人)  | C     | 1, 7 0 0           | 50~100         | 機械設備製造 等                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・社内の見える化</li> </ul>   | 課題設定フェーズ<br>(8カ月 7回)  |
| 入善町<br>(2万人)  | D     | 2 5 0              | ~50            | 精密加工・FA関係 等                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若経営者</li> <li>・人材育成</li> <li>・コンサル活用経験あり</li> </ul>                                     | 課題解決フェーズ<br>(6カ月 6回)  |
| 小松市<br>(11万人) | E     | 1, 7 0 0           | 100~300        | FA関係・ロボットシステム・計測機<br>の開発・販売 等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・一部部署の業務改善</li> <li>・社内の見える化</li> <li>・コンサル活用経験あり</li> </ul>              | 課題解決フェーズ<br>(8カ月 8回)  |
| 加賀市<br>(7万人)  | F     | 1 0, 6 0 0<br>(単体) | 300~<br>(グループ) | 自動車・産業用機械<br>部品の製造 等          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CN、省エネ対応</li> <li>・コンサル活用経験あり</li> </ul>  | 課題設定フェーズ<br>(8カ月 7回)  |
| 能美市<br>(5万人)  | G     | 1 2, 0 0 0<br>(連結) | 300~<br>(グループ) | 自動車・産業用機械<br>部品の製造等           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若経営者</li> <li>・人材育成</li> <li>・社内の見える化</li> <li>・省力化、省人化</li> <li>・コンサル活用経験あり</li> </ul> | 課題設定フェーズ<br>(9カ月 11回) |

# 支援事例①（製造業・従業員数約150名・売上高約35億円）

## 1. 支援お申し込み時の状況



30代常務取締役

- ・過去、社内全体の生産性向上のため、民間のコンサルタントを活用していたが、その後、目標が不明確になり、部署間の問題意識もばらつき、社内全体で取り組み継続が難しくなっている。
- ・自動化・無人化は重要課題だと認識している。他方で、収集したデータを活用することができていない。
- ・こうした課題について、最終的には社員が自分で考え、行動できるような企業へと成長したい。

## 2. 官民チームの支援（9ヶ月間・13回）※支援中

### ① 総点検

・社長、後継者候補、幹部  
へのインタビュー

3ヶ月  
(3回)

- ・社長、幹部へのインタビューを通じて、自社の継続的な競争力の維持のために  
①既存のアイテム・販路に頼らない挑戦  
②価格競争力の確保・増える内製品種に対応するための製造現場の自動化  
③これらを実行するための自走化人材の育成に関心があることが判明。
- ・①・②・③の達成には、現場（職長級）からの提案が必要不可欠だが、そういった、意識・風土・機会が少ないのではないかと仮説。

### ② 課題設定

・課題設定のための方針を提示  
・従業員の意識改革と総点検

2ヶ月  
(3回)

- ・常務を中心に、製造（2チーム）・営業・企画 で合計4チーム編成。
- ・総点検で立てた仮説の深掘りと職長の自立・自走力強化を両睨みで行うため、小集団活動を実施することで合意。活動を通じて、職長の考え・問題意識を言語化し発信させることで、上記①・②・③達成に必要な課題等を明確化する。

+

・小集団活動の実施による仮説の深堀

6ヶ月  
(7回)

- ・製造、営業では過去のデータの分析・検討の経験がないことが判明。単語が共通化されておらず、正確に集計できていないデータもあり、一足飛びに自動化の議論に発展できないことが判明。
- ・製造と企画間で原価が一部共有されていないなど、部署間でより深いコミュニケーションの必要性が判明。

## 3. 支援の経過

- ・20名を超える従業員と小集団活動をし、小集団活動の課題に戸惑うこともあったが、今では、逆に提案をして  
くることがあり、活動の趣旨を理解いただいていると感じる。
- ・そのような中で出てくる意見には、本質的な課題も潜んでおり、それらを整理して支援計画を提示し、課題解決  
のための道標をご提案できれば。



伴走支援チーム

## 支援事例②（製造業・従業員数約100名・売上高約20億円）

### 1. 支援お申し込み時の状況



- ・社長に就任したばかりのタイミングで、中期経営計画の作成を検討していた。
- ・過去に専門家派遣で支援を受けた際に馴染まなかった経緯もあり不安はあるが、課題ばかりのなかで少しでも改善の糸口になれば。

### 2. 官民チームの支援（9ヶ月間・11回）※支援中

#### ① 総点検

- ・社長、幹部へのインタビュー

6ヶ月  
(7回)

- ・社長、幹部へのインタビューを通じて、技術を熟知した営業と多品種少量生産（それを可能とする設備保有台数）が強みであることが判明。
- ・他方で、この強み（多品種少量生産）が社内の繁忙を招き、生産性を下げ、真の強みである高い営業力を活かせず、売りにブレーキをかけているのではないかと仮説。

#### ② 課題設定

- ・課題、要因の特定
- ・課題の社内共有

3ヶ月  
(4回)

- ・各リーダーに、今後の成長戦略として、新分野進出（脱建材）における顧客候補の選定や売上50億達成に向けたシナリオ作成を依頼。
- ・現場においてキャッチフレーズ化していた「既存の業務で忙しい・納期が迫っている」というフレーズを取り払うべく、①外注の高利益化 ②社内利益の数値目標 ③稼働率の向上 ④検査体制の見直しを共通認識と位置づけ、改善圧力を高めた。
- ・そのうえで、中期経営計画の策定に向けて、課題の洗い出しを行い、具体的なアプローチについて引き続き検討するところ。

### 3. 支援の経過

- ・「売上の向上」「新分野進出」について、数字をもとにアプローチできる議論の場を設定できた。
- ・各リーダーが無意識でかけていたブレーキを言語化し、「どう改善していくか」という意識を持っていただいているかと思う。今後は具体的な手段も含めて腹落ちできるよう継続する。



# 支援事例③（製造業・従業員数約500名・売上高約120億円）

## 1. 支援お申し込み時の状況



30代経営者



- ・アメーバ経営の考え方を導入しているが、生産性を向上するためのモチベーションとして有効に機能させられていない。
- ・また、生産性の向上も必要だと考えているが、そのためにはロボットなどを導入した自動化も急務であると考えている。外からの圧力がないと会社として大きく動けないのでそうした部分も期待したい。

## 2. 官民チームの支援（9ヶ月間・11回）※支援中

### ① 総点検

- ・社長、後継者候補、幹部へのインタビュー

3ヶ月  
(2回)

- ・社長・幹部へのインタビューを通じて、**生産性の値・部署間の差について、高い問題意識**があり。
- ・生産性の向上に加え、人材確保が難しくなる。そこで、「**工場の自動化・省力化**」を目指さなければならないと仮説。

### ② 課題設定

- ・課題、要因の特定
- ・更なる課題の発見

1ヶ月 5ヶ月  
(1回)(4回)

- ・若手社員のチャレンジ精神醸成も兼ねて、やる気のあるメンバーを選定し、**自動化・省人化のロボットを開発する小集団を組成**。
- ・他方で、生産性向上を正しく捉えるため、**アメーバ経営の指標について、より実態に即したものにしたいという課題も同時に判明**。
- ・「**自動化・省人化**」「**アメーバ経営**」の2チームに分けて検討。特にアメーバ経営は、「適切な数値を算出し、現場の行動改善につながるもの」ということをコンセプトに引き続き従業員とのヒアリングなどを継続。

### ③ 課題解決支援

- ・小集団活動（自動化）

5ヶ月  
(4回)

- ・自動化・省人チームの活動は、**社内の定例会議でも報告されるなど、注目された取り組み**になっている。技術的課題を順番に解決しており、横展開を見据えた支援が今後の課題となる。

## 3. 支援の経過

- ・当初は生産性の向上が一番の課題だと認識しており、無人化・省人化に注力していた。
- ・しかし、生産性を考えるうえで経営指標への着手の必要性も生じてきており、現在ともに検討を進めているところ。企業の課題を掘り起こし、経営全体を柔軟に支援できる伴走型支援の強みを実感している。



伴走支援チーム