



伴走支援による 従業員育成(組織開発支援)

— 相手の問題解決思考をどう育てるか —

株式会社クック・ビジネスラボ
森琢也

AGENDA

伴走支援による 従業員育成(組織開発支援)

— 相手の問題解決思考をどう育てるか —

第5章 伴走支援とは何か — 支援の転換点

第6章 なぜ中小企業支援で躓くのか

第7章 問題解決思考を“育てる”関わり方

第8章 組織に根づかせる





CHAPTER 05

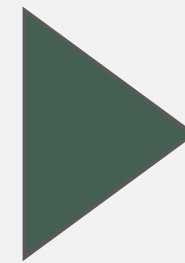
伴走支援とは何か — 支援の転換点

05

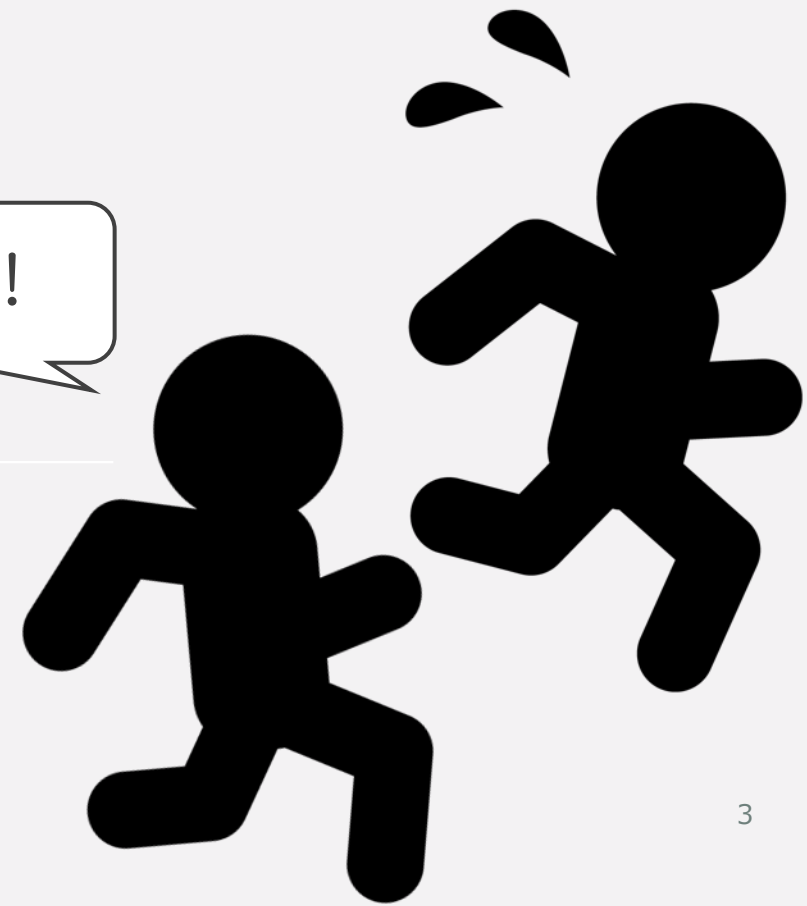
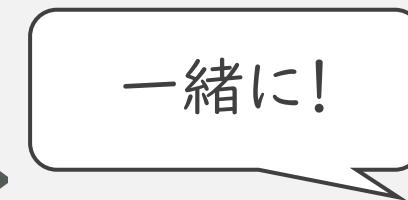
経営力再構築伴走支援モデル

「答えを示す」から、
「自走組織を育てる」へ。

<従来>
経営指導



<今後>
伴走支援



第1部からの接続

— 補助金は“ゴール”ではない

第1部の結論

× 「採択される計画」



○ 「実際に達成できる計画」

さらに問われること

「達成できる計画」を
どう実現するか？

⇒当事者が
「やり抜く力」が必要。



その力を支えるのが、
伴走支援である。

政策の転換



従来： 課題「解決」型

課題設定は、支援者が行い、
目の前の顕在化した課題や問題を解決。



これから： 課題「設定」型

「そもそも何を課題と認識するか」、
課題設定を「入口」とする支援へ。



政策の転換

— 課題「解決」型 ⇒ 「設定」型へ

	課題設定	課題解決
① 専門家型	しない (データなしで支援者が設定)	支援者が提供 支援者または当事者が実行
② 医師－患者型	支援者 (データに基づいて)	支援者が提供 当事者が実行
③ プロセス・ コンサル テーション型	共同	当事者が（または共同で）計画 当事者が実行

(南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

理論的背景 —

E.H.シャインの「プロセス・コンサルテーション」

専門家モデル（従来）

支援者が診断し、答えを処方する。

速いが、相手の中に“解く力”は残らない。

プロセス・コンサルテーション

相手が自ら問題を解くプロセスそのものを支える。

時間はかかるが、解く力が相手に残り、自走につながる。

経営力再構築伴走支援モデルの三要素



① 傾聴と対話

支援者と事業者の信頼関係を築く。傾聴が極めて重要。



② 気づきと課題設定

問いを通じて、本質的課題に目を向け、腹落ちを促す。

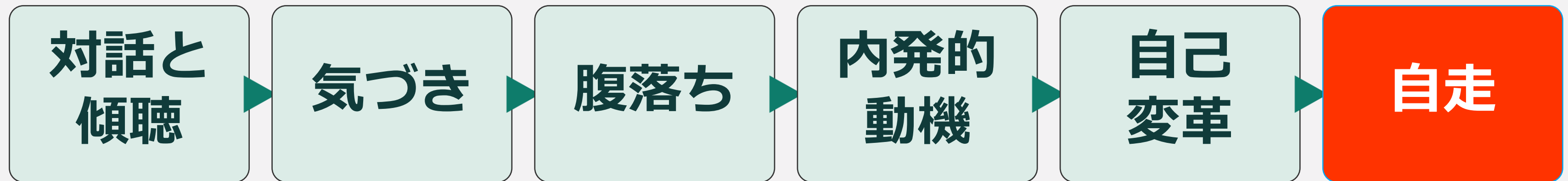
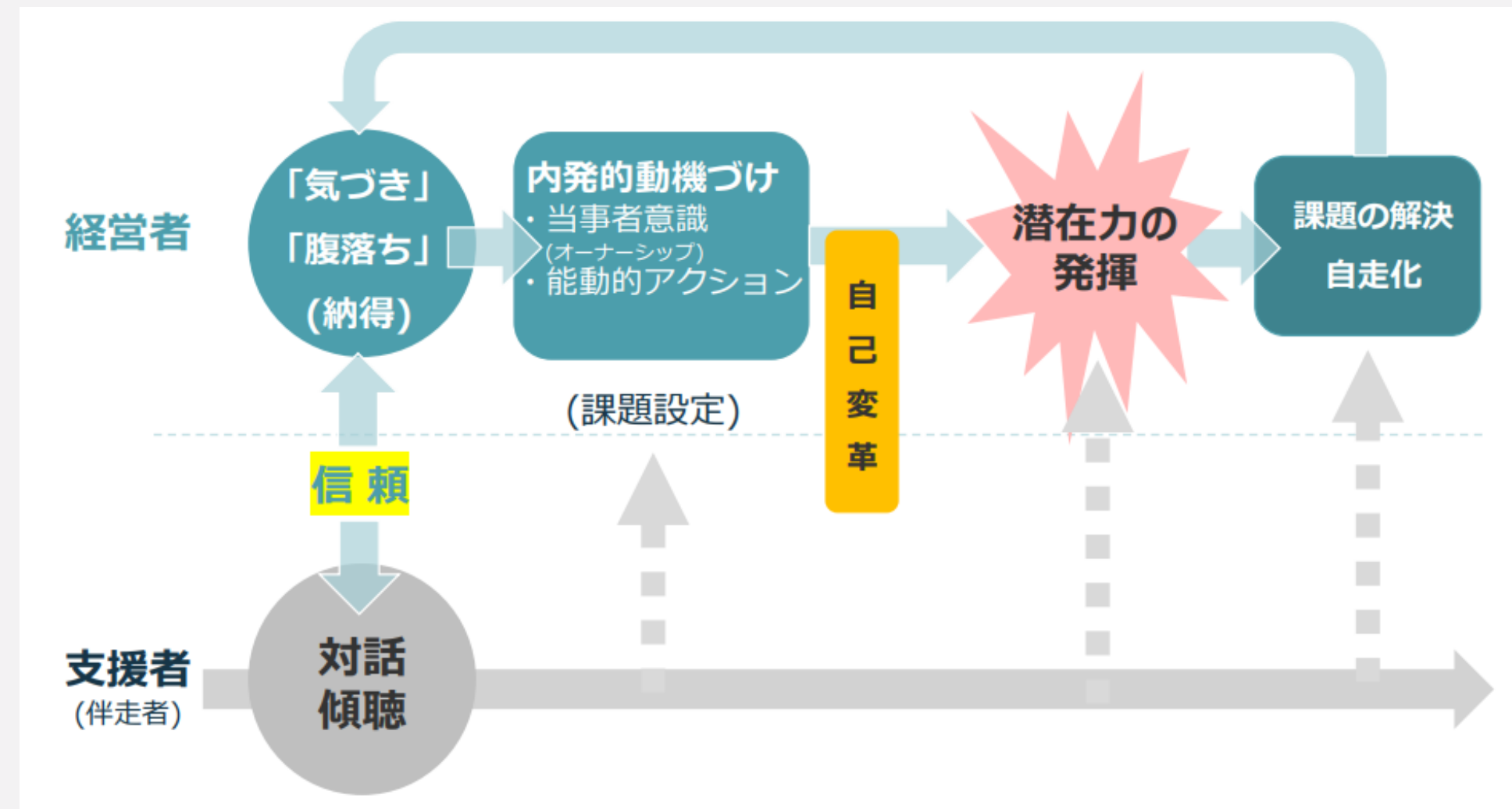


③ 自走化

腹落ちが内発的動機づけとなり、当事者意識・潜在力が引き出される。

第5章 | 伴走支援とは何か

ガイドラインが描く “理想のプロセス”



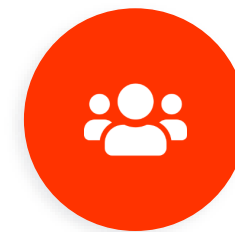
ここには見落とされがちな“隠れた前提”がある。

クライアントは、経営者だけではない



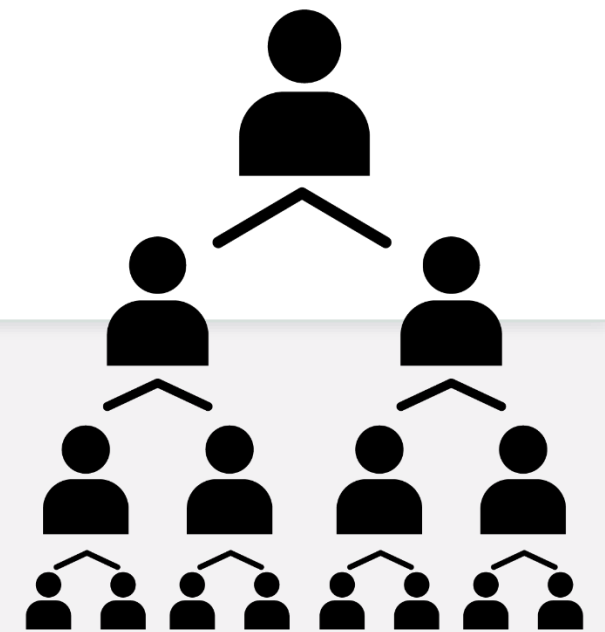
政策モデルの主軸

経営者と向き合い、
気づき・腹落ち・自走を促す。



本研修が踏み込む点

実際に成果を出すに、
経営者含めた組織構成員に
どう働きかけるか。





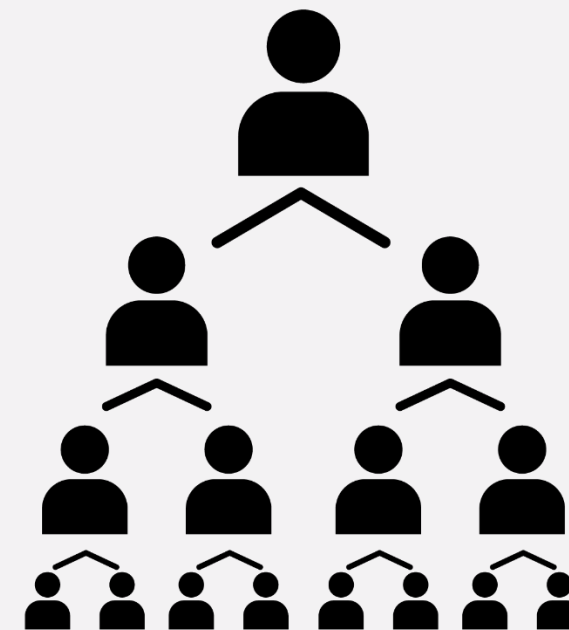
CHAPTER 06

なぜ中小企業支援で 躰くのか

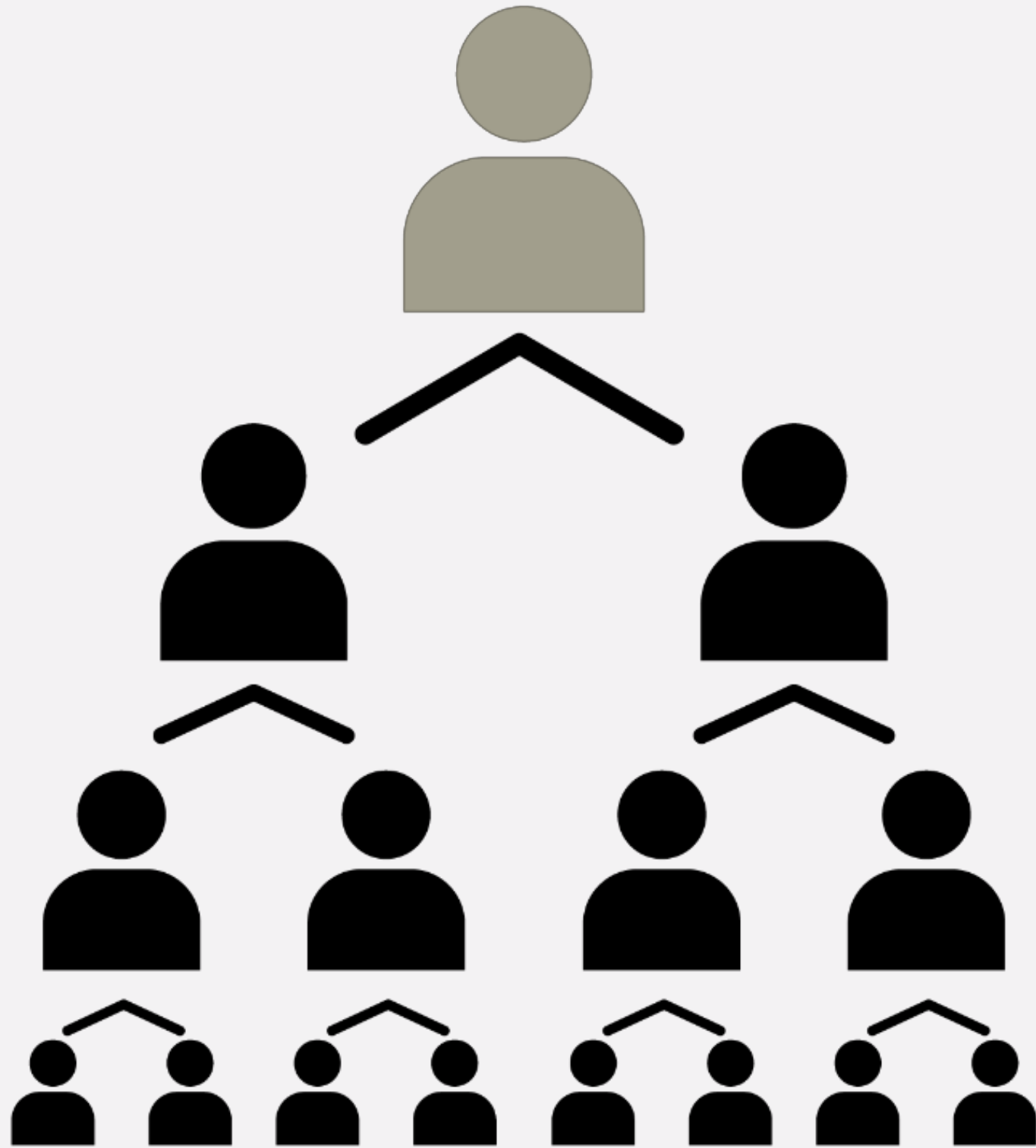
06

クライアントは、経営者だけではない

1対1 → 1対多



クライアントは、経営者だけではない



- 顧客課題解決
- 業務改善
- 生産性向上
- 新商品開発

一人一人が
問題解決できる

⇒ 主体性の発揮

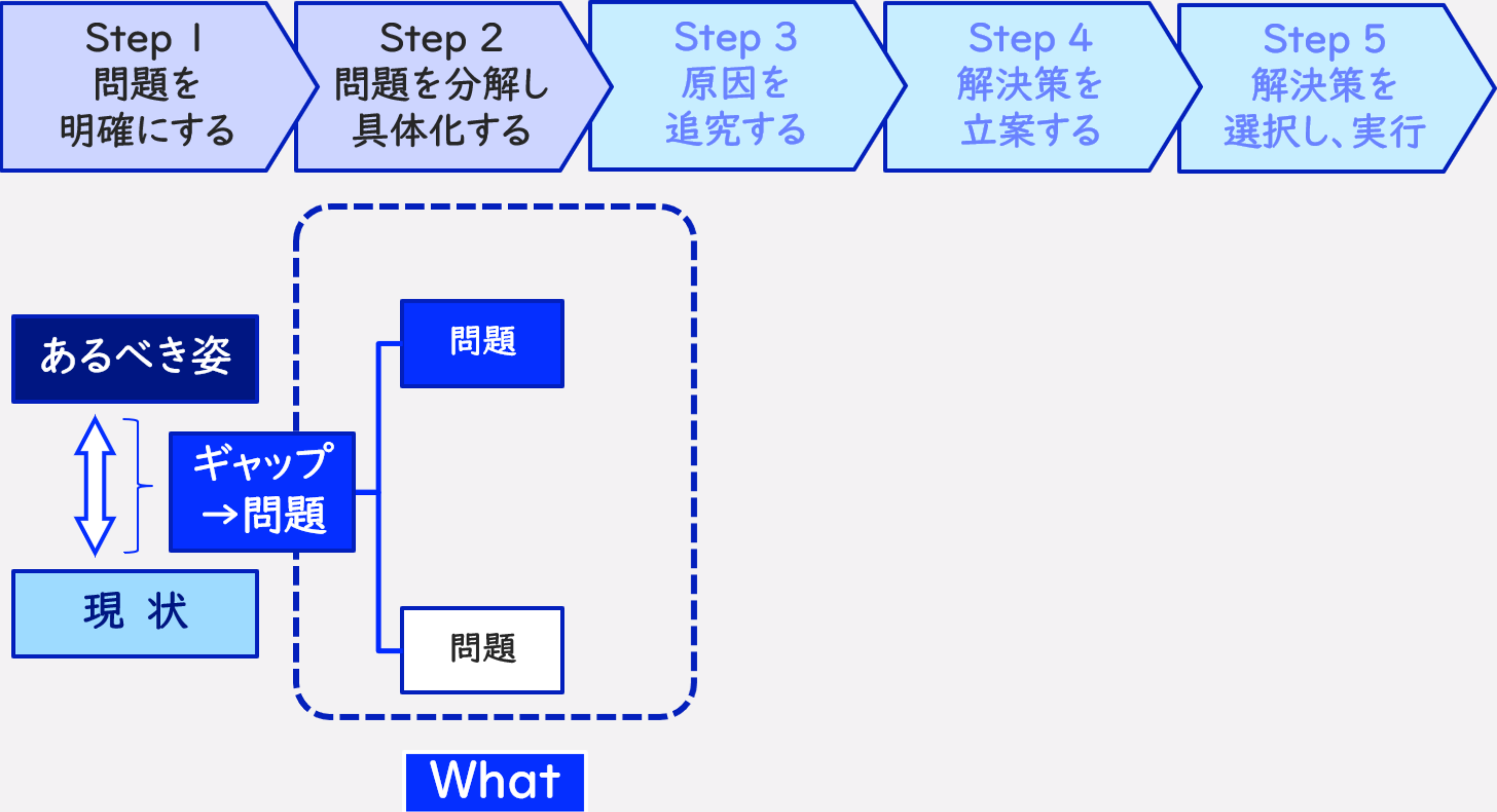
問題解決の3ステップ

1 What

問題の特定

あるべき姿とのギャップ
を言語化する

一般的な問題解決へのプロセス



問題解決の3ステップ

1 What

問題の特定

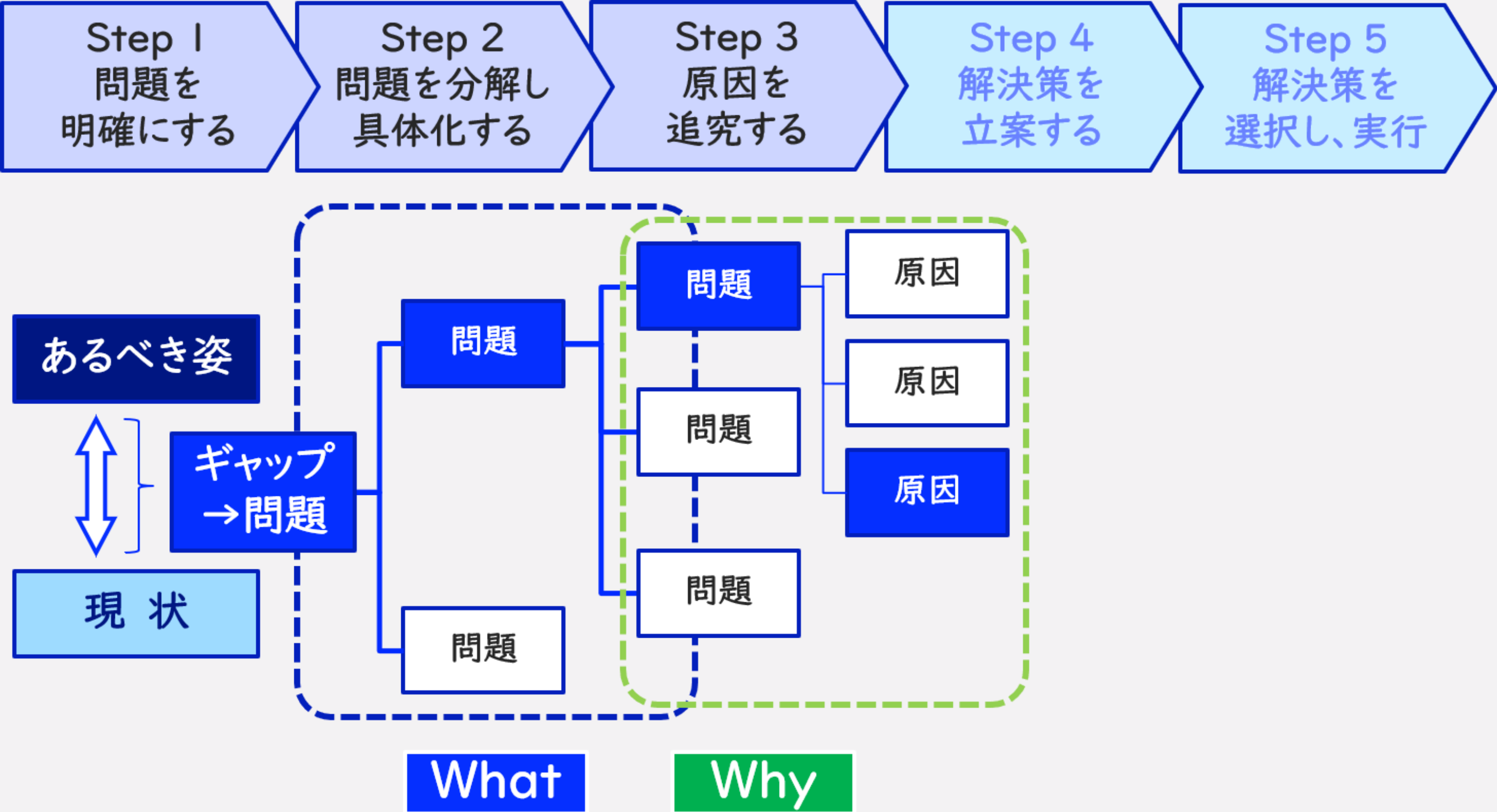
あるべき姿とのギャップ
を言語化する

2 Why

真因の追究

表面の現象ではなく、
本当の原因まで掘る

一般的な問題解決へのプロセス



問題解決の3ステップ

1 What

問題の特定

あるべき姿とのギャップ
を言語化する

2 Why

真因の追究

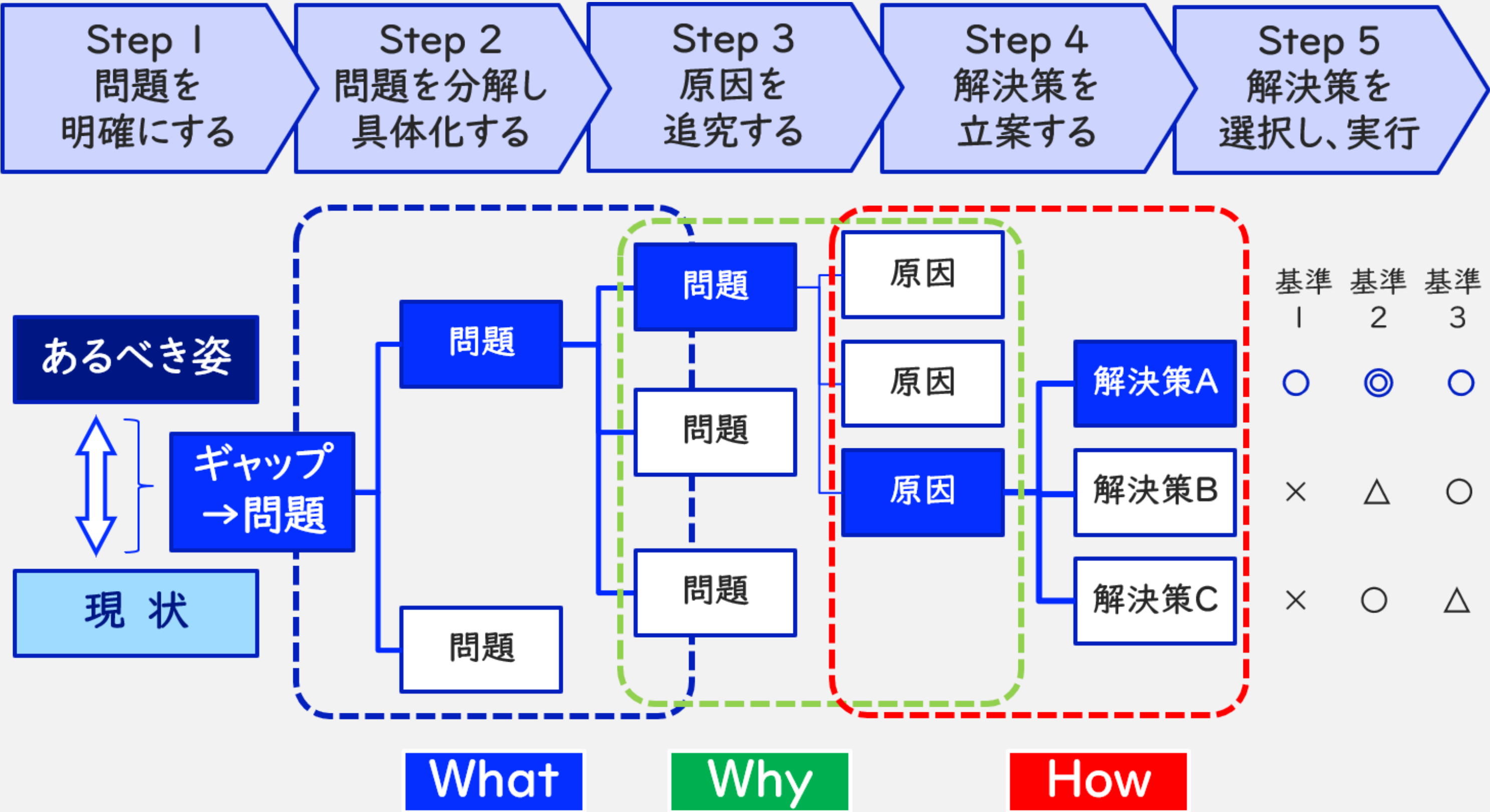
表面の現象ではなく、
本当の原因まで掘る

3 How

対策の立案

真因に効く打ち手を選び、
実行する

一般的な問題解決へのプロセス



問題解決の3ステップ

1 What

問題の特定

あるべき姿とのギャップ
を言語化する

2 Why

真因の追究

表面の現象ではなく、
本当の原因まで掘る

3 How

対策の立案

真因に効く打ち手を選び、
実行する

これらは皆さんにとっては当たり前の作法。
しかし・・・

現場で起きやすい“つまずき”の3類型



1.現象と問題の混同

例えば「売上減少」は現象。“あるべき姿”とのギャップなのか不明確。



2.すぐに手段に走る

「まずは」と、目の前の事象への対症療法に終始する。



3.目的を見失う

本質からズレた議論が発展し、「結局なんだっけ？」で終わる。

ミニワーク — これは「現象」か「問題」か？

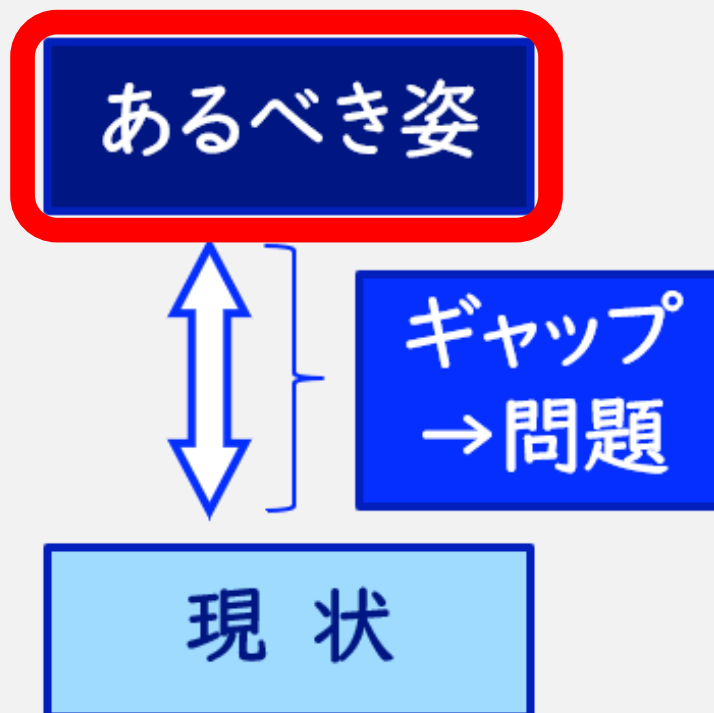
① ベテランが辞めて
現場が回らない

② 若手が育つ仕組みが
社内に無い

③ 今月の受注が
先月より2割減った

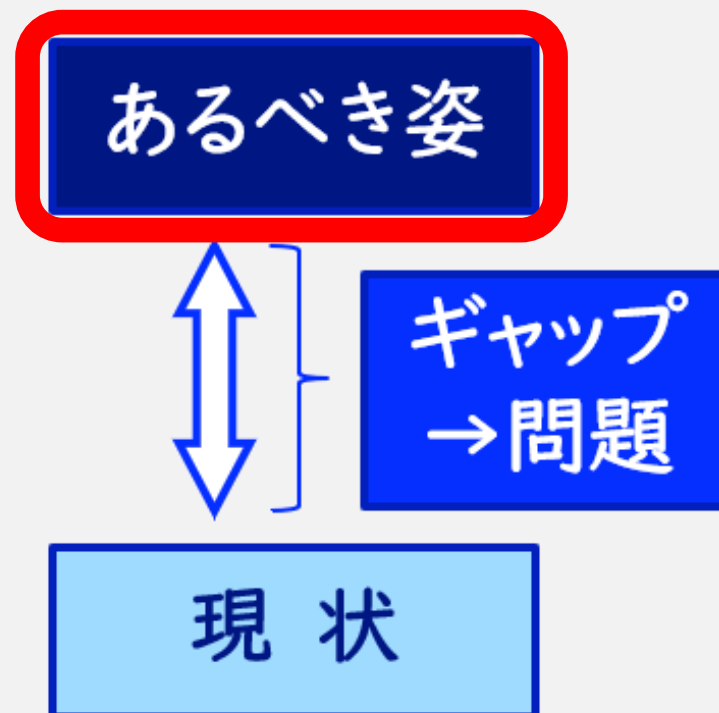
④ 値決めの基準が
誰の頭にもない

問題解決へのプロセス



意外と「あるべき姿」を
具体化できない

問題解決へのプロセス



みなさん自身の
「夢」や「目標」、
「ありたい姿」、「願望」は？

現場で起きやすい“つまずき”の3類型



1. 現象と問題の混同

「売上減少」は現象。“あるべき姿”とのギャップなのか不明確



2. すぐに手段に走る

「まずは」と、目の前の事象への対症療法に終始する。



3. 目的を見失う

本質からズレた議論が発展し、「結局なんだっけ？」で終わる。

問題解決へのプロセス

<症例>
「まずは」
「とりあえず」
「ひとまず、一旦」

問題？

現 状

解決策A

How

問題解決へのプロセス



アイディア発想が
得意な人ほど注意

現場で起きやすい“つまずき”の3類型



1.現象と問題の混同

「売上減少」は現象。“あるべき姿”とのギャップなのか不明確



2.すぐに手段に走る

「まずは」と、目の前の事象への対症療法に終始する。



3.目的を見失う

本質からズレた議論が発展し、「結局なんだっけ？」で終わる。

現場で起きやすい“つまずき”の3類型

ブランド力を高めたい



5年後に売上2倍



生産性2倍



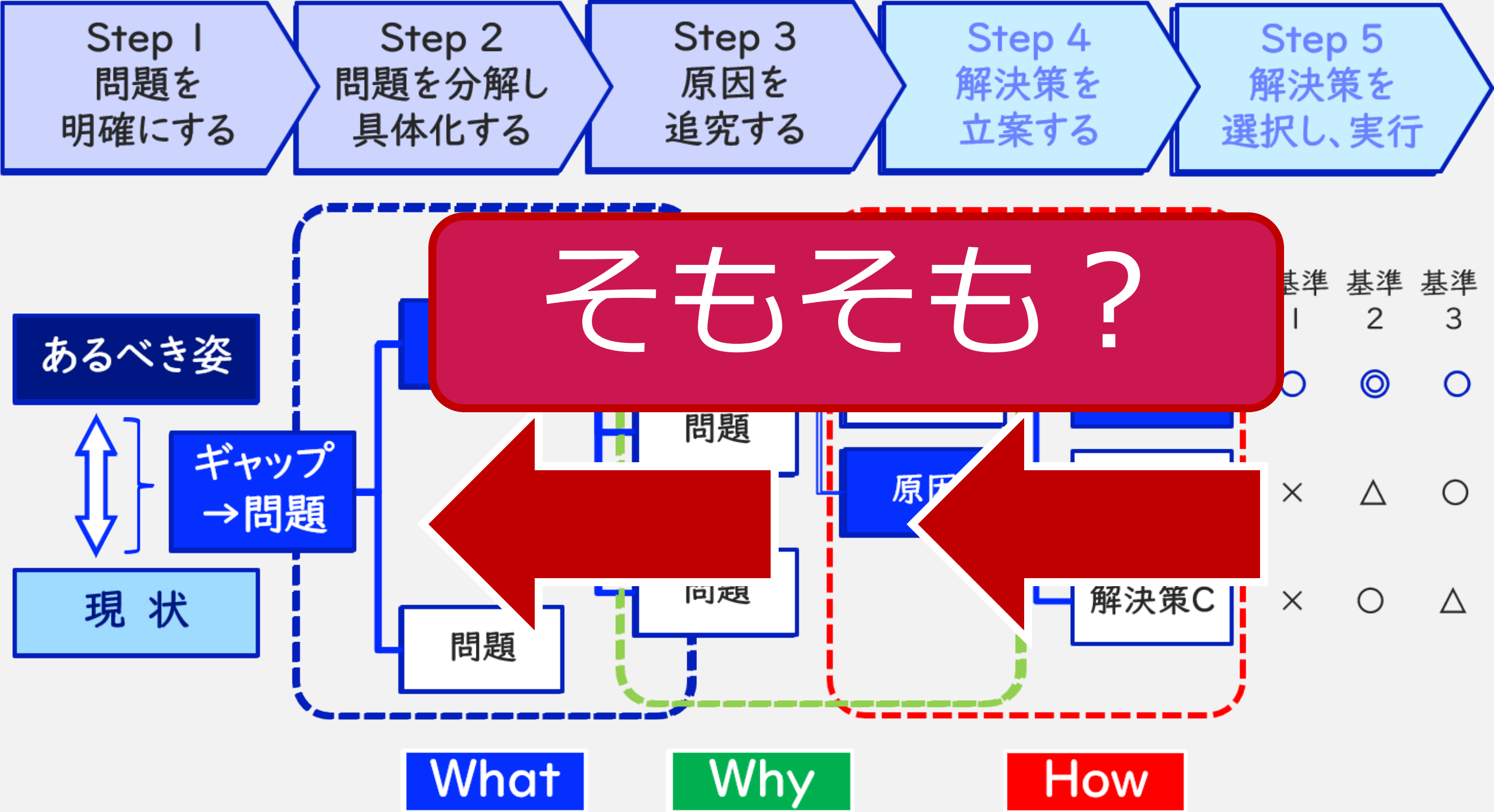
早く帰れるようになろう！・・・？



3. 目的を見失う

本質からズレた議論が発展し、「結局なんだっけ？」で終わる。

問題解決へのプロセス



現場で起きやすい“つまずき”の3類型

根深い問題
→ 「他責思考」



3. 目的を見失う

本質からズレた議論が
発展し、「結局なんだっけ？」
で終わる。

現場で起きやすい“つまずき”の3類型



1.現象と問題の混同

「売上減少」は現象。“あるべき姿”とのギャップなのか不明確



2.すぐに手段に走る

「まずは」と、目の前の事象への対症療法に終始する。



3.目的を見失う

本質からズレた議論が発展し、「結局なんだっけ？」で終わる。



思考法の土台が揃っていない

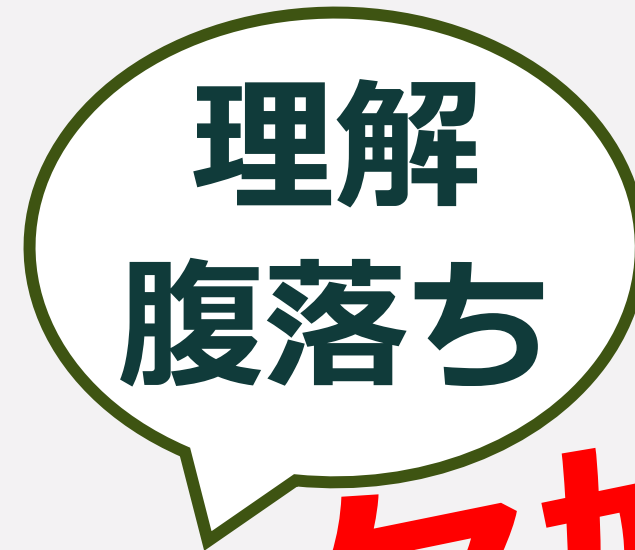
思考の土台がないまま支援すると…



支援者だけが
先に走る



企業は
動けないまま



欠如

現場で、よく聞く一言

**問題が多すぎて
よくわからない！**

**まずは！
とりあえず！ひとまず、一旦！**

第6章のまとめ

×“**解決策の不足**”

○“**思考プロセスの不在**”



CHAPTER 07 | 人材開発の視点

問題解決思考を “育てる”関わり方

07

診断士のジレンマ

「答えを出すプロ」であることが、
伴走支援では“足枷”になりうる。

良かれと出した答えが、
相手が自分で考える機会を奪っている

⇒ **ここに自覚が要る。**

自己診断

— 相手の話を聞くと、頭に何が浮かぶ？

評価

「それは良い／まずい」と判断している

助言

「こうすべき」と解決策が浮かぶ

解釈

「つまりこういうことだ」と意味づける

共感 傾聴

まず相手の世界を理解しようとする

※最初の3つが多いほど、相手の思考は止まりやすい。

「評価・アドバイス癖」は、相手の思考を奪う



先回り

相手が考える前に
解を渡す



評価

良し悪しの判断が
先に立つ



解釈

相手の言葉を自分
の枠で塗り替える

答えではなく、 “思考の道筋”を一緒に考える

× 専門家モデル
「これが解決策です ✨」



○ プロセス支援
「一緒に考えてみましょう」

プロセス支援とは、

× 結論を渡す

○ 相手が「特定→真因→対策」を
自分で辿れるように伴走

問いの力① — 思考を起動させる

1

本来、どうありたいですか？

2

実際は、どうなっていますか？

3

その差は、何から生まれていますか？

= あるべき姿・現状・ギャップを問い、
具体化していく。

問いの力② —

「なぜ」を、相手の口から引き出す

なぜ? → なぜ? → なぜ? (真因まで)

- ・ 支援者が真因を“当てにいかない”。
- ・ 場合によっては、「なぜ」ではなく、「どうして?」と柔らかく問う

傾聴の役割 —

聞くことが、相手の思考を整える



傾聴の効果

- ・話すことで、思考整理
- ・安心が、
本音と真因を引き出す
- ・信頼関係が、
その後の全てを支える

避けるべき

- ・話を遮って助言を被せる
- ・結論を急かす／誘導する
- ・聞いているフリで
次の発言を準備

実践ワークー

助言禁止で、問いだけを返す

進め方（3分／人）

1. 相談役が、最近の小さな困りごとを1つ話す
2. 聞き役は、助言・評価・解釈を禁止。
返してよいのは「問い」だけ。
3. 「あるべき姿は？」 「現状は？」
「なぜ？」 「どうして？」を使う
4. 役割を交代

観察ポイント

- ・ つい助言したくなった瞬間は？
- ・ 問いだけで、相手の話はどう変わった？
- ・ 沈黙を、待てたか？

実践ワークー

助言禁止で、問いだけを返す



相談者約

自社の“小さな困りごと”
を1つ話す。



診断士役

助言禁止。問いと傾聴だ
けで、相手の思考を促す



観察役

関わりを観察し、
後でフィードバックする

3～4名1組（ブレイクアウト）。
役割をローテーションし、全員が「診断士役」を体験する。

フレームは「使ってあげる」のではなく 「使ってもらおう」

× 支援者が使う

分析結果を“発表”する。
相手は受け取るだけ。

○ 相手に使ってもらおう

ホワイトボード等に、相手の
言葉と一緒に描く。手を動か
すほど思考が外在化する。

相手に手渡す“思考の道具箱”



So What / Why So

事実から示唆を、相手の言葉で言ってもらう



ロジックツリー

全体を分解し、論点の構造を一緒に描く



なぜなぜ

真因まで掘る問いを、相手主導で繰り返す

問題解決思考を加速させる、5つの問い

- ① 具体的には？（具体化）
- ② 他には？（水平展開）
- ③ なぜ？（原因追求）
- ④ そもそも？（目的思考）
- ⑤ 本当に？（検証）

第7章 | まとめ

第7章のまとめ



育てる関わり
= 問いと傾聴で、相手の思考を“回す”こと。

AGENDA

伴走支援による 従業員育成(組織開発支援)

— 相手の問題解決思考をどう育てるか —

第5章 伴走支援とは何か — 支援の転換点

第6章 なぜ中小企業支援で躓くのか

第7章 問題解決思考を“育てる”関わり方

第8章 組織に根づかせる





CHAPTER 08 | 組織開発の視点

組織に問題解決力を 根づかせる

08

政策が積み残した“宿題” ここに組織開発の必然性



幹部人材の育成が不十分

成長を担う次世代が育っておらず、経営が一部の人に依存している。



属人的経営からの脱却

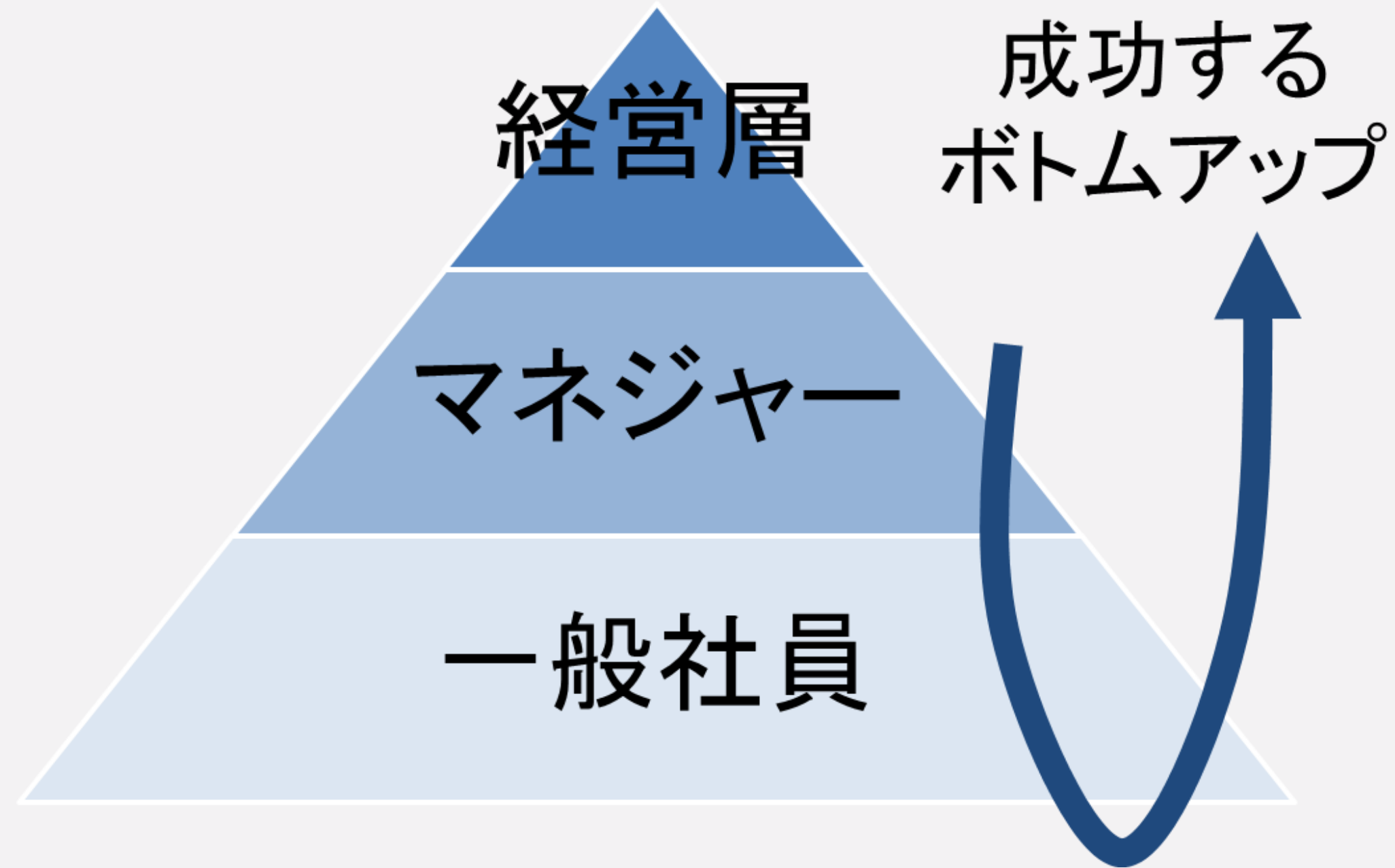
属人的な経営から、組織的な経営への移行が必要だが、その認識自体が希薄なことも。



第8章の核心

経営者一人が
問題解決できても、
組織は自走しない。

働きかける相手は、3つの層にいる



「幹部・現場の思考」をどう育てるか？

組織に問題解決を根づかせる

Step	アプローチ	相手の状況	不足しているもの		
			知識・ 情報	経験・ スキル	目標・ 動機
1	ティーチング (教える・指示する)	どうやっていいのかわからない	×	×	?
2	トレーニング (指導する・練習させる・ 経験させる)	経験・スキルがなく、 出来ない	○	×	△
3	コーチング (引き出す・考えさせる・ 気づかせる・認める・励ます)	知識も実力もあるが、 一歩が踏み出せない	○	○	×
4	エンパワメント (任せる・権限委譲する)	知識も実力もあり、 意欲も目標もある	○	○	○

組織に問題解決を根づかせる

Step	アプローチ	相手の状況	不足しているもの		
			知識・情報	経験・スキル	目標・動機
1	ティーチング (教える・指示する)	どうやっていいのかわからない	×	×	?
2	トレーニング	経験・スキルがなく	○	○	△
3	（気づき）				×
4	（任せる・権限委譲する）	意欲も目標もある	○	○	○

OSをインストール

組織に問題解決を根づかせる

Step	アプローチ	相手の状況	不足しているもの		
			知識・情報	経験・スキル	目標・動機
1	ティーチング (教える・指示する)	どうやっていいのかわからない	×	×	?
2	トレーニング (指導する・練習させる・経験させる)	経験・スキルがなく、出来ない	○	×	△
3	(引き出す・気づかせる)				
4	エディット (任せ・修正)				

実際の業務問題を
題材に実践演習

組織に問題解決を根づかせる

Step	アプローチ	相手の状況	不足しているもの		
			知識・	経験・	目標・
1	デモ (教える)				
2	トレーニング (指導する)				
3	コーチング (引き出す・考えさせる・ 気づかせる・認める・励ます)	知識も実力もあるが、 一歩が踏み出せない	○	○	×
4	エンパワースメント (任せる・権限委譲する)	知識も実力もあり、 意欲も目標もある	○	○	○

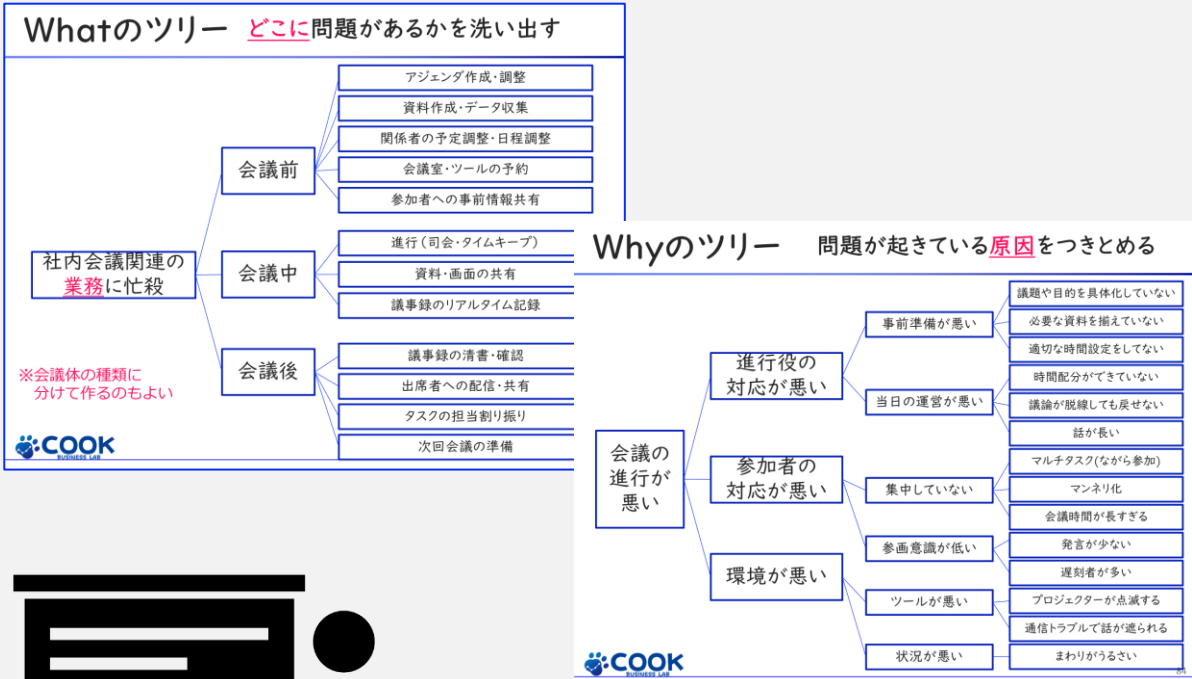
伴走支援・行動後押し

組織に問題解決を根づかせる

インプット(OS更新)

■ 問題解決思考
トレーニング(全社員)

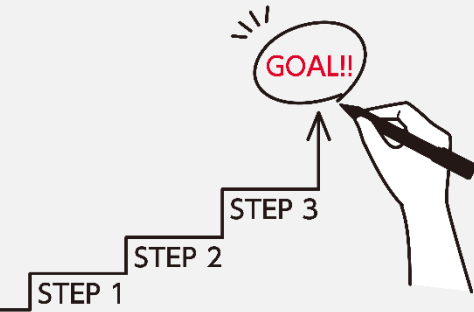
- ・ロジカルシンキング
- ・クリティカルシンキング



⇒ 教育研修

アウトプット(実践&実践)

■ 各部門で問題解決を実践
→ 自走化をサポート

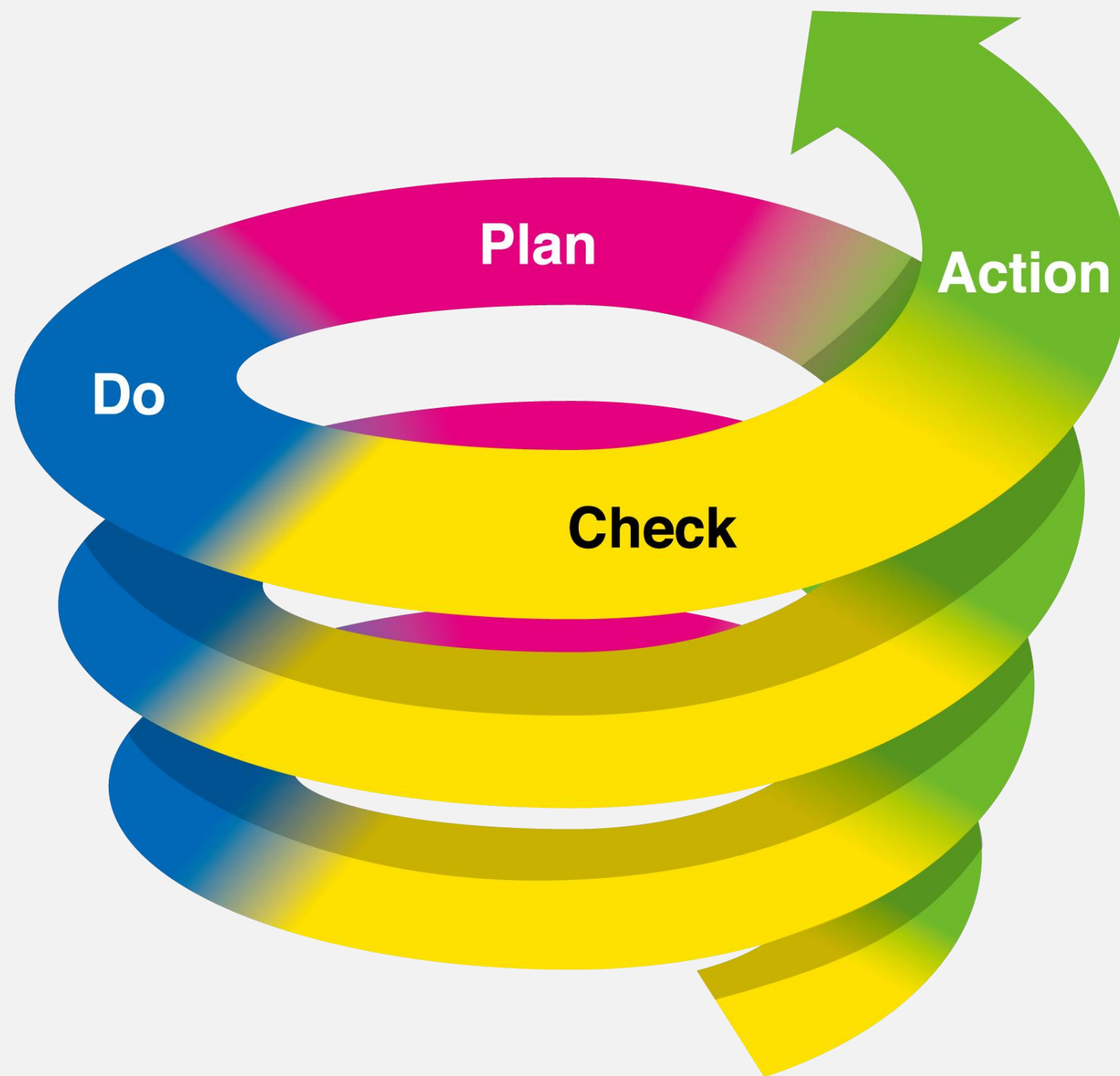


【実践】
問題の特定
→ 原因の分析
→ 解決策の検討
→ アクション

⇒ 伴走支援

組織に問題解決を根づかせる

問題解決思考を加速させる、
5つの問い(再掲)



- ① 具体的には？（具体化）
- ② 他には？（水平展開）
- ③ なぜ？（原因追求）
- ④ そもそも？（目的思考）
- ⑤ 本当に？（検証）

伴走者は“黒子” — だんだん手を引く設計

主役は、あくまで組織。

- ・ 自分が解くほど、組織は依存する。
⇒問いを返し、考える機会を組織に残す。
- ・ **撤退の時期を見極めることも、伴走者の務め。**

第8章のまとめ

問題解決を、
組織の“文化”にするには？

WORK



FINAL WORKSHOP | 30-60分

伴走ロールプレイ

進め方と、3つの役割



経営者／幹部役

自社の“ありがちな悩み”
を一つ持って相談する



診断士役

助言禁止。問いと傾聴だ
けで、相手の思考を促す



観察役

関わりを観察し、
後でフィードバックする

3～4名1組（ブレイクアウト）。
役割をローテーションし、全員が「診断士役」を体験する。

進め方と、3つの役割



経営者／幹部役

自社の“ありがちな悩み”
を一つ持って相談する

＜相談テーマ案＞

- ・ 人が採用できない
- ・ 原材料高によるコスト上昇
- ・ 資金繰りが厳しい
- ・ AIをどう活用したらいいかわからない
- ・ 後継者が育たない
- ・ 値上げ・価格転嫁に踏み切れない
- ・ 売上は伸びているのに、なぜか利益が残らない
- ・ 業務が属人化している

ご自身の身近な
中小企業や組織を
イメージしましょう

3～4名1組（ブレイクアウト）。
役割をローテーションし、全員が「診断士役」を体験する。

ラウンド設計

Round

診断士役を交代しながら、1回ずつセッション

問いだけで「あるべき姿→現状→問題発見」へ伴走する

振り返り 全体共有

最後に10～15分

観察役がフィードバック。 学びを言語化して持ち帰る

唯一のルール：診断士役は、助言・評価・解釈をしない。返せるのは「問い」だけ。

観察役の視点 & 持ち帰り

観察のポイント

- ・ 助言しなくなった瞬間は、いつ？
- ・ 問いで相手の思考は深まったか？
- ・ 沈黙を待てていたか？
- ・ 相手が自分で気づいた瞬間は？

持ち帰る問い

- ・ 自分の“癖”は、どれだったか？
- ・ 明日の支援で、答えの前に
足せる「問い」は何か？
- ・ 経営者の“先”の誰に、
この関わりを広げるか？



まとめ

「答えを出す専門家」から、
「思考を育てる伴走者」へ。

CLOSING

明日からの、たった一つの実践

答えを言う前に、
問いをかける。

出典・参考

- ・中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」（令和5年6月）
- ・中小企業庁「経営力再構築伴走支援の全国展開」資料／「伴走支援の在り方検討会」報告書（令和4年）
- ・E.H.シャイン『プロセス・コンサルティング』