

令和7年度 調査・研究事業

# 伴走支援の再定義

支援者のための新しいコンサルティングモデル

～伴走支援と生成AI活用の実態調査と提言～



令和8年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会  
コンサルティング・コーチング研究会

<https://sai-smeca.com/>

Saitama-SMECA 2025  
無断複製はご遠慮ください

## 目次

|  |    |
|--|----|
| I. はじめに .....                            | 1  |
| II. 調査および分析 .....                        | 2  |
| II-1. 商工会議所・商工会へのアンケート調査.....            | 3  |
| II-2. 金融機関アンケート調査 .....                  | 9  |
| II-3. 中小企業診断士の伴走支援と生成 AI 活用に関する調査 .....  | 16 |
| II-4. 経営者への伴走支援ヒアリング .....               | 27 |
| III. 中小企業診断士・経営者を取り巻く環境変化 .....          | 34 |
| III-1. 我が国の経済・社会環境.....                  | 34 |
| III-2. 中小企業診断士の現状 .....                  | 37 |
| III-3. 生成 AI 時代の到来と中小企業コンサルティングの変化 ..... | 40 |
| IV. コーチング思考と伴走支援.....                    | 46 |
| IV-1 なぜ今、伴走支援に「コーチング思考」が必要なのか.....       | 46 |
| IV-2 伴走支援におけるコーチング思考とは .....             | 47 |
| IV-3 伴走支援における「問い」の力.....                 | 49 |
| IV-4 生成 AI 時代における「人間力」としてのコーチング.....     | 51 |
| IV-5 伴走支援におけるコーチングの実践モデル .....           | 52 |
| IV-6 まとめ：伴走支援の未来に向けて.....                | 57 |
| V. これからの時代に求められるコンサルティングとは？ .....        | 59 |
| V-1. 生成 AI 時代の中小企業コンサルティング .....         | 59 |
| V-2. パートナー型コンサルティングの実践アドバンス .....        | 67 |
| VI. おわりに.....                            | 83 |

資料



---

# 1. はじめに

---



## I. はじめに

近年、中小企業を取り巻く経営環境は、デジタル化の進展、事業構造の高度化、経営者世代交代の加速などにより、かつてないスピードで変化しています。とりわけ生成AIの急速な普及は、情報収集、分析、仮説構築といった領域において、従来専門家が担ってきた役割の一部を大きく変えつつあります。

このような時代において、中小企業診断士を含む支援者に求められる役割もまた、大きな転換期を迎えているといえます。知識やノウハウを一方向的に提供する「助言者」としての役割にとどまらず、経営者の思考に寄り添い、意思決定の質を高め、変革のプロセスを共に歩む「パートナー型コンサルティング」の重要性は、これまで以上に高まっています。

平成29年度に実施した調査研究事業では、「中小企業経営者の理解深化によるコンサルティング業務の質的向上」をテーマに、経営者理解を基盤としたパートナー型コンサルティングの在り方について検討を行いました。本研究会は、その成果と問題意識を踏まえつつ、生成AI時代という新たな環境変化の中で、パートナー型コンサルティングの意義と中小企業診断士の専門性を改めて問い直すことを目的としています。

生成AIは、経営課題の整理や選択肢の提示を高度に支援する一方で、経営者の価値観、葛藤、覚悟といった人間的側面に踏み込むことはできません。だからこそ、経営者の言葉の背後にある想いや文脈を理解し、対話を通じて意思決定を支える中小企業診断士を含む支援者の存在価値は、今後ますます重要になると考えられます。

本報告書では、生成AI時代における中小企業診断士を含む支援者の役割を「経営者の最も身近なパートナー」と再定義し、実務においてどのような姿勢・関わり方・スキルが求められるのかについて、調査・事例・議論を通じて整理しました。

なお、本研究は、研究会メンバー一人ひとりの問題意識と実務経験に基づく活発な議論と真摯な検討によって支えられました。多忙な業務の合間を縫って調査・討議・執筆にご尽力いただいた研究会メンバー各位に、心より感謝申し上げます。また、本研究の実施にあたりご理解とご支援を賜りました関係者の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

本研究成果が、中小企業診断士を含む支援者一人ひとりの実務の質的向上、ひいては中小企業の持続的成長に寄与することを願っています。

令和8年2月  
一般社団法人埼玉県中小企業診断協会  
コンサルティング・コーチング研究会  
代表 五十嵐 久



---

## II. 調査および分析

---



## Ⅱ. 調査および分析

### Ⅱ-1. 商工会議所・商工会へのアンケート調査

#### (1) はじめに

中小企業を取り巻く経営環境が複雑化・高度化する現代において、商工会議所や商工会といった支援機関の役割はますます重要性を増しています。しかしその一方で、多くの支援機関は限られた人員で多様な経営課題に対応しなければならないという構造的な課題を抱えています。このような状況下で、業務の効率化と支援品質の向上を両立させるための新たな解決策として、生成 AI（人工知能）の活用には大きな期待が寄せられています。

生成 AI は、文書作成、情報収集、アイデア創出といった業務から、より専門的な分析業務まで、幅広い領域で支援担当者の能力を拡張するポテンシャルを秘めています。しかし、その導入はまだ黎明期にあり、現場レベルでの具体的な活用方法、得られる効果、そして乗り越えるべき課題については、十分に解明されているとは言い難い状況です。

本稿では、こうした背景を踏まえ、(一社)埼玉県中小企業診断協会が実施した埼玉県内の商工会議所・商工会を対象とするアンケート調査の結果に基づき、中小企業支援の最前線における生成 AI の活用実態を分析します。先進的な活用事例と現場の生の声を考察することで、生成 AI が支援業務の高度化にどのように貢献しうるのか、またその導入にあたりどのような障壁が存在するのかを明らかにし、今後の普及に向けた示唆を得ることを目的とします。本稿の分析を通じて一貫して提示するのは、業務効率化はそれ自体が目的ではなく、より質の高い「人間中心の支援」を実現するための手段であるという視点です。

以下、本稿ではまず「(2) 調査の概要」で本分析の基礎となるアンケート調査の全体像を説明し、「(3) 生成 AI の活用実態分析」で具体的なデータ分析を行います。次に「(4) 先進事例にみる効果と課題に関する考察」で自由記述欄の意見も交えながら支援現場の実態を深掘りし、最後に「(5) 他の支援機関への示唆」と「(6) 今後の展望」で本研究から得られた知見を総括します。

#### (2) 調査の概要

本研究は、(一社)埼玉県中小企業診断協会が埼玉県内の商工会議所・商工会を対象として実施したアンケート調査結果を分析の根拠としています。調査は2025（令和7）年9月から10月にかけて実施され、全44の機関から有効回答を得ました。

この調査の主目的は、中小企業支援の現場における「伴走支援」の実態を把握するとともに、新たな支援ツールとしての「生成 AI の活用実態」を解明することにあります。調査

項目は多岐にわたり、特に生成 AI に関しては以下の点を中心に質問が設計されました。

- ・生成 AI の導入・活用状況（活用中、試行中、検討中など）
- ・具体的な活用分野（文書作成、経営相談、広報など）
- ・主に使用している AI サービス（ChatGPT、Copilot など）
- ・活用によって実感している効果（業務効率化、企画力強化など）
- ・導入・活用における課題や懸念点（情報信頼性、セキュリティなど）

本調査によって得られた 44 機関からの回答は、支援現場のリアルな声と実態を反映した貴重なデータです。本稿では、これらの定量データと自由記述による定性的な意見を組み合わせることで、多角的な分析と考察を展開します。

### （3）生成 AI の活用実態分析

本章では、アンケート調査から得られたデータを基に、埼玉県内の支援機関における生成 AI の活用実態を客観的に分析します。導入状況から具体的な活用分野、使用サービス、そして現場が実感する効果と課題を明らかにすることで、支援業務における AI 活用の現在地を明確に描き出す。

#### ①導入状況と活用分野

アンケート回答機関全 44 件のうち、生成 AI を「すでに活用している」または「試行導入中」と回答した機関は合計 28 件で、全体の約 64%を占めました。この数値は、中小企業支援の現場においても生成 AI が実用的なツールとして急速に浸透しつつある現状を示唆しています。

では、これらの機関は具体的にどのような業務に生成 AI を活用しているのでしょうか。複数回答で得られた活用分野を回答数の多い順に整理すると、次のとおりです。

- ・経営相談・支援業務（会員企業への提案・経営指導・補助金支援など）： 17 件
- ・文書作成（報告書・提案書・議事録など）： 16 件
- ・企画・広報（チラシ・SNS 発信など）： 9 件
- ・調査・情報収集： 8 件

興味深いことに、事業者への直接的な支援業務が、内部的な文書作成業務をわずかに上回ってトップとなっています。これは、支援機関が AI を単なる内部管理ツールとしてではなく、当初から対外的な助言サービスの質を直接的に高めるための手段と捉えていること

を示唆しています。支援機関が付加価値を提供するまさにその核心部分を、AI で増強しようとするこの傾向は、次に述べる業務効率化の潮流へと直結します。

### ②活用される AI サービスと認識されている効果

支援機関がどの AI サービスを選択し、どのような効果を実感しているかを見ることで、活用の具体的な姿がより鮮明になります。

調査結果によると、最も利用されているサービスは「ChatGPT for OpenAI」(23 件)で、次いで「Copilot for Microsoft」(8 件)、「Gemini for Google」(7 件)と続きます。一方で、吉見町商工会や坂戸市商工会のように、これらの主要サービスに加えて「Perplexity」「NotebookLM」「Gamma」といった複数の先進的なツールを積極的に併用している機関も存在し、活用レベルの多様化が進んでいます。

生成 AI の活用によって感じられている効果(複数回答)については、「作業業務効率の向上」が 23 件と圧倒的多数を占めています。これは、冒頭で述べた支援機関の人員不足という構造的課題に対する、現場からの直接的な応答と解釈できます。文書作成などの時間のかかる作業を AI が代替することで、業務負荷の軽減に貢献していることが示されています。次いで、「アイデア・企画力の強化」(12 件)と「文章の質的向上」(12 件)が同数で続いています。

これらの結果から、支援機関は生成 AI を単なる作業効率化ツールとしてだけでなく、提案の切り口を広げる「壁打ち相手」や、文章のクオリティを高める「校正アシスタント」としても活用し、支援品質そのものの向上に繋げようとしていることがわかります。しかし、これらの効率化や品質向上の効果は、何の摩擦もなく得られるわけではありません。機密性の高い顧客情報を扱い、高度な信頼性が求められる支援業務の特性は、AI が内包するリスクを増幅させます。次節では、そのリスクについて分析します。

### ③導入における課題と懸念点

生成 AI 活用の光と影を明らかにするため、現場で認識されている課題と懸念点の分析が不可欠です。アンケートで挙げられた上位 3 つの懸念点は、生成 AI 導入における主要なリスク領域を構成しています。

- ・情報の正確性・信頼性 (18 件)
- ・セキュリティ・情報管理 (12 件)
- ・職員のリテラシー不足・習熟度の格差 (10 件)

これら「データ整合性」「情報セキュリティ」「人的資本」という 3 つの課題は、中小企

業支援という業務の特性上、特に深刻な問題となり得ます。「情報の正確性・信頼性」の欠如は、誤った経営指導や不採択となる補助金申請書の作成に繋がりがねず、支援機関としての信頼を根底から揺るがすリスクをはらんでいます。また、事業者の機密情報を扱う機会が多い支援業務において、「セキュリティ・情報管理」の不備は致命的です。さらに、「職員のリテラシー格差」は、組織内での活用レベルのばらつきを生み、結果として支援品質の不均一化を招く恐れがあります。

これらの課題は、生成 AI のポテンシャルを最大限に引き出す上での大きな障壁となっています。次の章では、自由記述欄の意見も踏まえながら、先進機関がこれらの課題とどのように向き合い、AI を有効活用しているのかを深掘りしていきます。

#### (4) 先進事例にみる効果と課題に関する考察

アンケートの定量データは活用実態の全体像を捉える上で有効ですが、支援現場のリアルな葛藤や創意工夫は、自由記述欄に寄せられた声にこそ表れています。本章では、これらの声を手がかりに、生成 AI を単なるツールとして終わらせず、支援の本質的な価値向上に繋げるための論点を考察します。

##### ①「手段の目的化」を避け、支援品質を向上させる AI 活用

生成 AI がもたらす最大の効果として「業務効率化」が挙げられますが、その効率化を何のために行うのかという目的意識が極めて重要です。この点について、川口商工会議所からは示唆に富む意見が寄せられました。

「伴走支援 → 1社あたりの経営支援増加 → 業務量増加 → 業務の効率化 上記の通り、伴走支援のために業務効率化が重要だと考えます。(川口商工会議所 自由記述より)」

このコメントは、AI による業務効率化が単に業務時間を短縮することではなく、それによって創出された時間を事業者との対話や本質的な課題解決といった、より付加価値の高い活動に振り向けるための手段であるべきだという思想を明確に示しています。AI 活用が、支援者が事業者と向き合う時間を確保するための戦略となることで、支援品質の向上という好循環を生み出すのです。

一方、こうした効率化の追求に潜むリスクについても警鐘が鳴らされています。このリスクは単なる机上の空論ではありません。埼玉県商工会議所連合会は、「生成 AI 活用で感じている課題や懸念点 (問 5)」への回答として、技術的な問題と並列する形で次のように明記しています。

「業務の本質、本来の目的を見失わないようにすること（手段の目的化を避ける）（埼玉県商工会議所連合会 課題・懸念点としての回答より）」

これは、効率化の追求が自己目的化してしまうことを、明確な「業務上のリスク」として認識している証左です。効率化によって得られたリソースを、いかにして支援の質的向上に再投資するかという戦略的な視点、このバランス感覚こそが今後の AI 活用を成功させる鍵となりそうです。

## ②「伴走支援」における人間と AI の最適な役割分担

「伴走支援」は、データやロジックだけでは成り立たない、人間中心の活動です。では、その中で AI はどのような役割を担うべきなのでしょう。和光市商工会のコメントがその本質を捉えています。

「伴走支援はヒト対ヒトで会社の変化とともに長期的に寄り添う形で実施する、人間味のあるものだと考えております。（和光市商工会 自由記述より）」

経営者との信頼関係の構築、言葉の裏にある感情への共感、そして変化に寄り添い続ける長期的なコミットメント。これらは、まさに人間だからこそ提供できる価値であり、伴走支援の核心部分です。

この前提に立つと、支援現場における「人間と AI の協働モデル」が見えてきます。AI の役割は、「人間の支援者の能力を拡張する、優秀なアシスタント」と位置づけるのが最も適切です。具体的には、以下のような分担が考えられます。

- ・AI の役割：市場調査、競合分析、財務データの一次分析、報告書や提案書の草案作成、新たな補助金情報の収集、アイデア出しの壁打ち相手
- ・人間の役割：AI の分析結果を解釈し、経営者の状況と照らし合わせる戦略的判断、最終的な意思決定、そして事業者との共感に基づくコミュニケーションと信頼関係の構築

この役割分担を徹底することで、支援者は煩雑な情報処理から解放され、最も価値のある「人間的な」業務に集中することが可能になります。

### ③信頼性・セキュリティと職員リテラシーの壁

AI との最適な役割分担を実践する上での障壁が、アンケートでも上位に挙がった「信頼性」「セキュリティ」「リテラシー」の3つの壁です。特に情報の信頼性については、長瀬町商工会から現場の実感がこもったコメントが寄せられています。光と影の両面を的確に捉えた意見です。

「AI でかなりクリエイティブなことや文章作成が数秒で可能となり、業務の効率化は進んでいる。一方で文章としては「？」のようなこともあるため、人による知識も絶対的に必要であると感じている。特に補助金の申請書は、AI 的なやつは一目でわかるように。(長瀬町商工会 自由記述より)」

この指摘は、AI の生成物を鵜呑みにすることの危険性を端的に示しています。AI が生成した文章やデータは、あくまで「下書き」や「素材」であり、それをプロの目で検証・編集する「人間参加型 (Human-in-the-loop)」のプロセスが不可欠です。AI の出力に対する最終的な文責は、支援者自身が負うという強い意識が求められます。

また、多くの機関が懸念するセキュリティ問題に対しては、事業者の機密情報や個人情報を入力しないといった明確なルール策定と、全職員への周知徹底が急務です。そして、職員間のリテラシー格差を埋めるためには、組織全体として体系的かつ継続的な研修機会を提供し、スキルレベルの底上げを図っていく必要があります。これらの課題は個々の機関の努力だけでは限界があり、支援機関全体での知見共有やガイドライン策定といった、より広域的な取り組みが求められます。

#### (5) 他の支援機関への示唆

本研究で実施した埼玉県内の商工会議所・商工会へのアンケート調査とその分析・考察から、生成 AI の導入を検討している、あるいは活用を深化させたいと考えている他の支援機関に対しても、いくつかの実践的な示唆を導き出すことができます。

#### ア. 段階的な導入アプローチ

いきなり経営相談の最前線で活用するのではなく、まずはリスクの低い内部業務から始める「スモールスタート」は、極めて重要なリスク低減戦略です。例えば、内部報告書や議事録の要約、情報収集といった業務で活用経験を積み、職員が AI の特性や限界を理解した上で、徐々に補助金申請書の草案作成や市場調査など、より高度な支援業務へと活用範囲を広げていくアプローチが有効です。

#### イ. ガイドライン整備と人材育成

機密情報の取り扱いに関するルール、AI の出力内容に対する確認責任の所在、著作権や商用利用に関する指針などを盛り込んだ実践的なガイドラインの策定と、全職員を対象とした継続的な研修プログラムが不可欠です。

#### ウ. 成功・失敗事例の共有

個々の機関が試行錯誤するだけでは、効率が悪く、同じ失敗を繰り返すことになりかねません。埼玉県商工会議所連合会のような広域組織が中心となり、各機関の活用ノウハウ、成功事例、直面した課題や失敗談などを共有するプラットフォームを構築することが望まれます。これにより、ベストプラクティスが地域全体に迅速に波及し、埼玉県全体の支援レベル向上に繋がります。

#### (6) 今後の展望

本調査から明らかになったように、生成 AI は中小企業支援機関にとって、業務効率化と支援品質向上を両立させる強力な武器となり得ます。しかし、その活用はあくまで「人間による質の高い支援」という目的を達成するための手段です。

AI がどれだけ進化しても、経営者に寄り添い、信頼関係を築き、未来を共に考える「伴走者」としての役割は人間にしか担えません。技術の進化を冷静に見極めつつ、その力を借りて自らの専門性をさらに高めていくという姿勢、そして支援の本質を見失わない倫理観が、これからの支援担当者にはますます重要になります。本稿が、その一助となれば幸いです。

## Ⅱ-2. 金融機関アンケート調査

### (1) はじめに

金融業界は今、顧客ニーズの多様化や異業種からの参入といった構造変化の波に直面しており、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進が喫緊の経営課題となっています。この変革の渦中において、生成AI（Generative AI）は単なる業務効率化ツールに留まらず、金融サービスのあり方そのものを再定義し得る革新的なテクノロジーとして、急速に注目を集めています。

本稿では、金融機関を対象に実施されたアンケート調査の結果に基づき、特に「経営相談」と「文書作成」といった中核業務における生成AIの活用実態を明らかにします。興味深いことに、AIが経営相談のような高付加価値サービスを変革する可能性が広く議論される一方で、本調査では現在の活用が内部の業務効率化に圧倒的に集中している実態が示されました。本稿では、この「期待と現実のギャップ」の背景を分析しつつ、導入効果と実践的課題を多角的に考察することを目的とします。

本稿は「活用の現状」「具体的な効果」「課題と懸念点」「実践から学ぶ戦略」「結論と展望」という構成で議論を進めます。これにより、生成AIの導入を検討、あるいは推進している他の金融機関にとって、自らの戦略を構築する上での実践的な示唆を提供することを目指します。

### (2) 金融機関における生成AI活用の現状

生成AIという黎明期にあるテクノロジーが、金融機関の現場でどの程度浸透しているのか、その全体像を把握することは、今後の戦略を立案する上で不可欠な第一歩です。ここでは、アンケート調査から明らかになった導入の進捗度と、主な活用分野について分析します。

#### ①導入状況の定量的分析

アンケート結果（問1）によると、生成AIの導入状況は以下の3つのフェーズに大別されます。

- ・ 検討している： 57.1%
- ・ 試行導入中： 28.6%
- ・ すでに活用している： 14.3%

このデータは、金融業界が重大な戦略的岐路に立っていることを示しています。過半数（57.1%）が「検討」段階に留まる一方で、早期導入者はすでに組織的なケイパビリティ（能力）の構築を進めており、潜在的な競争優位性の差が生まれつつあります。傍観者となっている金融機関にとっての喫緊の課題は、この好機を逃さず、受動的な検討から能動的かつ戦略的な実証実験へと移行することです。

## ②主要な活用分野の特定

すでに活用や検討を進めている金融機関は、どのような業務分野に注目しているのでしょうか。回答があった6機関のデータ（問2）を基に分析すると、活用分野は以下の通りです。

- ・ 文書作成（報告書・提案書・議事録など）：50%
- ・ 調査・情報収集：50%
- ・ 企画・広報（チラシ・SNS発信など）：50%
- ・ 人材採用・育成・研修：33.3%
- ・ 経営相談・支援業務：16.7%

特筆すべきは、「文書作成」「調査・情報収集」「企画・広報」が上位を占める一方で、本稿のテーマの一つである「経営相談・支援業務」の活用率が最も低い（16.7%）と点です。これは、AI活用がまずリスクが比較的安く、効果を測定しやすい内部の定型的な知的労働の効率化から着手されていることを示唆しています。顧客との対話や複雑な意思決定が求められる経営相談業務への適用は、技術の成熟度、リスク管理の複雑性、あるいは費用対効果の観点から、より慎重なアプローチが取られているものと考えられます。

### （3）生成AI活用がもたらす具体的な効果

生成AIの導入は、単なる技術的な試みに留まらず、業務の質や組織能力の向上に直結する具体的な便益をもたらす始めています。投資対効果を測る上で、これらの効果を正確に理解することは極めて重要です。

## ①業務効率化への絶大な寄与

アンケート結果（問4）では、回答者全員（100%）が「作業業務効率の向上」を効果として挙げています。これは、生成AIがもたらす最も直接的かつ強力な便益が生産性の向上であることを明確に示しています。埼玉りそな銀行の自由記述欄にある以下のコメント

は、その実態を網羅的に示しています。

「報告書・提案書のドラフト作成、事例整理、制度・法令の確認などに活用しており…重たいファイル(例: 事業再生計画書等)の要約にも活用しており、業務の入口段階での効率化に寄与しています。」

文書のドラフト作成、長文資料の要約、関連事例や制度の確認といった、従来は多くの時間を要していた初期段階の業務において、劇的な時間短縮効果が生まれていることが分かります。

## ②アイデア創出と文章品質の向上

効率化に次いで、「アイデア・企画力の強化 (71.4%)」と「文章の質的向上 (57.1%)」が高い評価を得ています。これは、AI が単なる作業代替ツールではなく、職員の知的生産性を高めるパートナーとして機能し始めていることを示しています。飯能信用金庫の「アイディア出しや、壁打ち相手としての活用」というコメントは、この点を象徴しています。AI との対話を通じて新たな視点を得たり、思考を整理したりすることで、職員の創造的思考が刺激され、成果物の品質向上に繋がっています。

## ③人材育成とサービス品質への波及効果

さらに注目すべきは、「若手職員のスキル補完・学習強化 (28.6%)」や「相談・融資などサービス品質の向上 (28.6%)」といった効果が挙げられている点です。これは、生成 AI の活用が個々の業務効率化に留まらず、組織全体の能力開発や顧客向けサービスの質的向上にも貢献し始めていることがうかがえます。経験の浅い職員が AI の支援を得て高品質な資料を作成したり、顧客への提案内容を深化させたりする姿が垣間見えます。

## (4) 導入・運用における課題と懸念点

生成 AI 導入には光と影があり、実践において直面する課題やリスクを正確に理解し対策を講じることが、持続可能で安全な AI 活用を実現するための前提条件となります。

### ①情報精度とセキュリティという二大リスク

アンケート (問 5) において、課題として最も多く指摘されたのが「情報の正確性・信頼性 (100%)」と「セキュリティ・情報管理 (85.7%)」でした。この二点は、金融機関が生成 AI を活用する上で避けては通れない、根源的なリスクと言えます。埼玉りそな銀行

が指摘するように、「誤った内容が含まれることもあるため、最終的な判断は人間が行う必要」があります。AI が出力するもっともらしい虚偽情報（ハルシネーション）を鵜呑みにすることは、金融機関としての信頼を根底から揺るがしかねません。また、機微な顧客情報を扱う金融機関にとって、情報漏洩リスクは極めて深刻な懸念事項です。

### ②組織的ガバナンスの未整備という「ガバナンス・トリレンマ」

次に、「法務・コンプライアンス」「ルール・ガイドラインの未整備」「職員のリテラシー不足」がいずれも 57.1%で並んでいます。これらは個別ではなく、相互に関連し合う「ガバナンスのトリレンマ」として捉えるべき課題です。ルール（ガイドライン）がなければ法務・コンプライアンスの遵守は不可能であり、職員のリテラシーが欠如していれば、いかなるルールも形骸化してしまいます。このテクノロジー導入とガバナンス成熟度の中に存在するギャップは、現場でも強く認識されています。飯能信用金庫は「組織として活用する上でのルール作りや、セキュリティの問題を、どう解決するかが課題」と本質的な問いを投げかけており、同様に埼玉りそな銀行も「行内でのルール整備や職員のリテラシー向上が今後の課題」と明言しており、技術導入が組織の準備態勢を追い越している現状が浮き彫りになっています。

### ③人材への長期的影響に関する懸念

特に注目すべき課題として、「特に若手社員の考える力の低下（14.3%）」という懸念が挙げられています。これは単なる一過性の心配ではなく、リーダーシップが向き合うべき新たな戦略的要請、すなわち「人材資本マネジメント」の課題を提示しています。AI への過度な依存が、職員、とりわけ若手層の分析能力や思考力を長期的に蝕むリスクへの警鐘です。これは、効率性の追求と人材の長期的育成という二つの目標を両立させるための、能動的なタレントマネジメント戦略の必要性を示しています。AI リテラシー教育と並行して、批判的思考力を養う研修を組み込むなど、AI が人間のコアスキルを代替するのではなく、あくまで拡張するための施策が不可欠です。

#### （5）実践事例から学ぶ生成 AI の戦略的スタンス

抽象的な課題論から一歩進み、アンケートの自由記述欄で得られた具体的な活用事例から、他の金融機関が模範とすべき戦略的な AI 活用スタンスを抽出します。

### ①ケーススタディ：埼玉りそな銀行の「人間中心」アプローチ

埼玉りそな銀行の回答には、生成 AI を組織として管理・活用していく上での極めて示

唆に富んだ戦略的アプローチが示されています。その要点は以下の3点に整理できます。

#### ア 明確な活用領域と限界認識

同行は、「経営改善支援や事業再生支援の初期段階で有効」とAIの得意分野を特定する一方で、「図表の作成には不向き」と限界も明確に認識しています。これは、AIを万能ツールと見なすのではなく、その特性を理解した上で、効果が最大化される業務領域に適用範囲を限定する、現実的かつ賢明なアプローチです。

#### イ 徹底した人間による監督と責任

「最終的な判断は人間が行う」「意思決定や提案は人の責任で行うというスタンスを徹底」という方針は、金融機関におけるAIガバナンスの要諦を示しています。AIはあくまで思考を補助する「副操縦士」であり、最終的な判断と責任は人間が担うという「ヒューマン・イン・ザ・ループ」の原則を組織の共通認識とすることが、リスク管理の根幹を成しています。

#### ウ 組織的な課題認識と改善意欲

「行内でのルール整備や職員のリテラシー向上が今後の課題」と明記している点は、技術導入と組織的な体制構築が不可分であることを深く理解している証左です。テクノロジーの進化に合わせて、組織のルールや人材育成プログラムを継続的に見直していく姿勢こそが、持続的なAI活用の鍵となります。

#### ②対比分析：個人利用から組織利用への移行課題

一方、飯能信用金庫の「職員個々のレベルでは、アイデア出しや、壁打ち相手としての活用は行われているようではある。」という回答は、多くの金融機関が直面する初期段階の姿を示しています。末尾の「ようではある」という表現は、経営層が現場での自発的な活用（いわゆる「シャドーAI」利用）の実態を完全には把握しきれていない可能性が示唆されます。このボトムアップでの活用フェーズと、埼玉りそな銀行のようなトップダウンの統制が効いたアプローチを対比すると、多くの組織が直面する移行期のハードルが明確になります。それは、個人の善意に任せた非公式な利用から、全社的なガバナンスとセキュリティを確保した公式な組織利用へと、いかに円滑に移行させるかという課題です。この移行の成否が、今後の競争力を左右する重要な分岐点となるでしょう。

#### (6) 結論と今後の展望

本稿では、金融機関における生成 AI の活用、特に経営相談・文書作成業務に焦点を当て、その現状、効果、課題、そして戦略的スタンスについて考察してきました。最後に、分析結果を総括し、今後の展望と具体的な提言を述べます。

## ①分析結果の要約

本稿で得られた核心的な知見は、以下の 3 点に要約されます。

### ア 活用の二面性

生成 AI は、報告書のドラフト作成やアイデア創出において業務効率と企画力を飛躍的に向上させる絶大な効果を発揮します。一方、情報の正確性、セキュリティといった技術的リスクや、ルール未整備といったガバナンスの課題を内包しています。

### イ 成功の鍵は「人間中心」のスタンス

AI を万能の解決策と見なすのではなく、人間の専門的な判断を補助する「副操縦士（コパイロット）」と位置づけることが不可欠です。この「コパイロット・モデル」は、最終的な意思決定の責任は人間が負うという「ヒューマン・イン・ザ・ループ」の原則を具体化したものであり、金融セクターにおける責任ある AI ガバナンスの礎石とならねばなりません。

### ウ 組織的対応の重要性

個人のスキルに依存したボトムアップの活用には限界があります。全社統一の利用ガイドラインの策定、情報漏洩や著作権等のリスクに関するリテラシー教育、そして法務・コンプライアンス部門を巻き込んだガバナンス体制の構築が、安全かつ効果的な活用の前提条件となります。

## ②他の金融機関への提言

これらの分析結果に基づき、これから生成 AI の導入・活用を本格化させる金融機関に向けて、以下の 3 つの実践的なアクションを提言します。

### ア スモールスタートとガイドラインの先行整備

まずは顧客情報への影響が少ない内部の文書作成や情報収集といった業務から試行導入（スモールスタート）を開始し、その過程で得られた知見や課題を基に、本格展開に先立って利用ガイドラインを策定・整備することが重要です。

#### イ 全職員を対象としたリテラシー教育の実施

AI の基本的な能力と限界、そして潜在的リスク（情報漏洩、著作権侵害、ハルシネーション等）について、役職や部署を問わず全職員が共通の知識を持つ必要あり、そのための研修プログラムを導入することが不可欠です。

#### ウ 成功・失敗事例の共有文化の醸成

AI 活用に関する行内の成功事例だけでなく、「AI の出力を信じて失敗した」といった失敗事例も積極的に共有する文化を醸成することが重要です。組織全体で学習し、試行錯誤を繰り返しながら活用の精度を高めていくサイクルを構築することが求められます。

#### （7）まとめ

生成 AI は、金融機関にとって脅威ではなく、適切に管理・活用すれば顧客サービスの質と組織の競争力を飛躍的に高める機会となります。重要なのは、テクノロジーに振り回されるのではなく、人間の能力を拡張するためのツールとして主体的に活用し、新たな業務モデルに組み込むことです。人間と AI がそれぞれの強みを活かして協働する未来に向けた継続的な取り組みが、次世代の金融機関の姿を形作っていくと確信しています。

## Ⅱ-3. 中小企業診断士の伴走支援と生成 AI 活用に関する調査

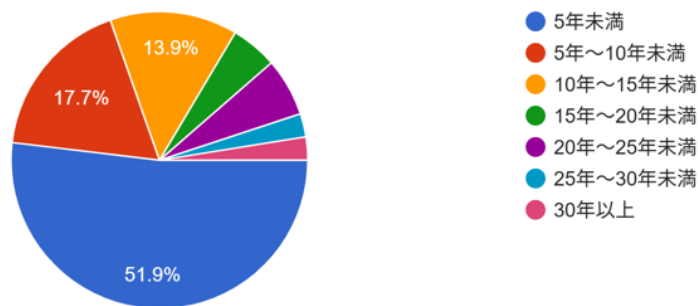
本章は（一社）埼玉県中小企業診断協会の会員（以下、「会員」）を対象に、「伴走支援の取組と生成 AI の活用」について実施したアンケートの報告です。調査は2025年（令和7年）11月5日（水）から11月28日（金）まで実施し、会員向けメーリングリストで3回告知メールを配信し、GoogleForm で集計したものです。会員数の約1割にあたる79名から回答を得ました。

### (1) 回答者の属性

登録年数は「5年未満」が約半数の51.9%、「5年以上10年未満」の17.7%を加えると69.6%と約7割を占めています。比較的経験が浅い層が中心です。

#### (図Ⅱ-3-1)

Q1 あなたの中小企業診断士の登録年数を教えてください（該当する期間をプルダウンで選択）  
79件の回答



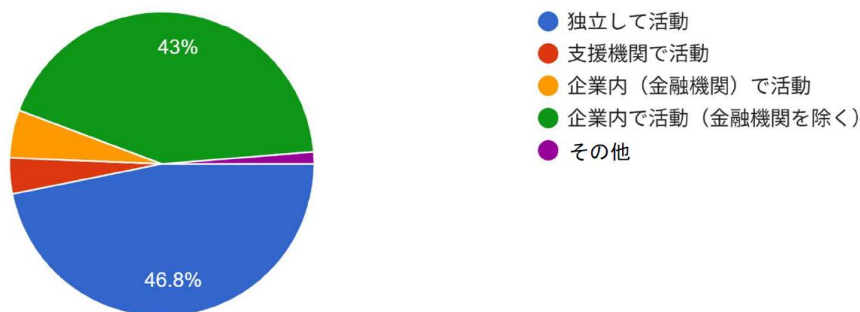
### (2) 中小企業診断士の活動状況

「独立して活動」が46.8%、「企業内で活動（金融機関を除く）」が43.0%と2大勢力となっています。他には「企業内で活動（金融機関）」で5.1%、「支援機関で活動」で3.8%の回答がありました。

#### (図Ⅱ-3-2)

Q2 中小企業診断士の活動状況を教えてください。

79 件の回答



(図Ⅱ-3-3)

Q1×Q2：登録年数別活動状況

|           | 独立して活動 | 支援機関で活動 | 企業内（金融機関）で活動 | 企業内で活動（金融機関を除く） | 企業内で副業 | 合計（人数） | 合計（構成比） |
|-----------|--------|---------|--------------|-----------------|--------|--------|---------|
| 5年未満      | 9      | 1       | 3            | 27              | 1      | 41     | 51.9%   |
| 5年～10年未満  | 11     | 1       | 0            | 2               | 0      | 14     | 17.7%   |
| 10年～15年未満 | 7      | 1       | 0            | 3               | 0      | 11     | 13.9%   |
| 15年～20年未満 | 2      | 0       | 1            | 1               | 0      | 4      | 5.1%    |
| 20年～25年未満 | 4      | 0       | 0            | 1               | 0      | 5      | 6.3%    |
| 25年～30年未満 | 2      | 0       | 0            | 0               | 0      | 2      | 2.5%    |
| 30年以上     | 2      | 0       | 0            | 0               | 0      | 2      | 2.5%    |
| 合計（人数）    | 37     | 3       | 4            | 34              | 1      | 79     | 100%    |
| 合計（構成比）   | 46.8%  | 3.8%    | 5.1%         | 43.0%           | 1.3%   | 100%   |         |

### (3) 伴走支援について

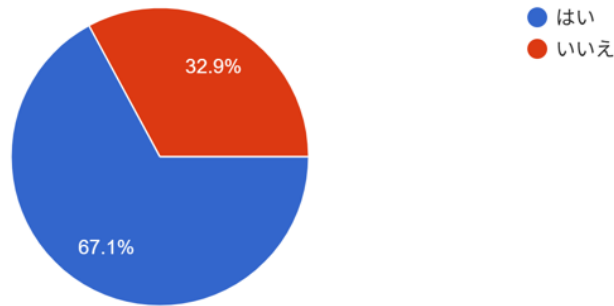
中小企業診断士の重要な役割である「伴走支援」について、その実施状況、支援内容、成果、そして支援において重視されるスキルや姿勢を分析しました。中小企業診断士が経営者とどのように向き合い、どのような価値を提供しているのか、その実態を明らかにします。

#### ①伴走支援の実施状況

伴走支援の実施状況について質問しました。ただし、支援機関や金融機関が経営力向上伴走支援について共通した理解があるのに対し、会員向けアンケートでは伴走支援の捉え方について個人ごとにバラツキが生じる懸念がありました。このため、研究会内で議論を行い、「現在あなたは経営者・幹部に対して直接対話してコンサルティングをしていますか」の質問により「伴走支援実施の有無」を調べることにしました。その結果「はい」が67.1%と約3分の2を占めました。これは、調査に協力した診断士の大多数が、伴走支援を重要な業務として実践していることを示しています。

(図Ⅱ-3-4)

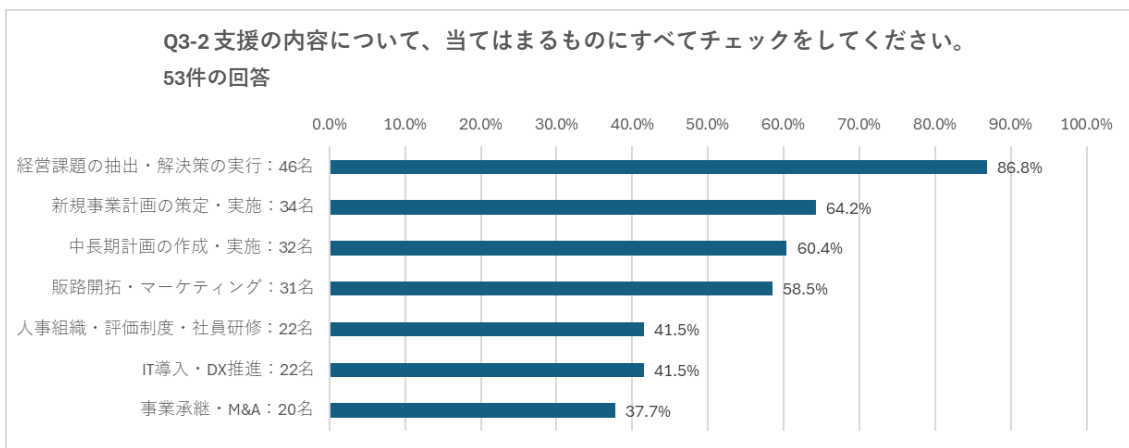
Q3-1 現在あなたは経営者・幹部に対して直接対話してコンサルティングしていますか  
79件の回答



## ② 伴走支援の内容

Q3-1で「はい」と回答した方に支援の内容を聞きました。最も多い回答は「経営課題の抽出・解決策の実行」で86.8%、次いで「新規事業計画の策定・実施」64.2%、「中長期計画の作成・実施」60.4%となっています。上位3項目はいずれも解決策や計画の「実行支援」を伴うものでした。

(図Ⅱ-3-5)



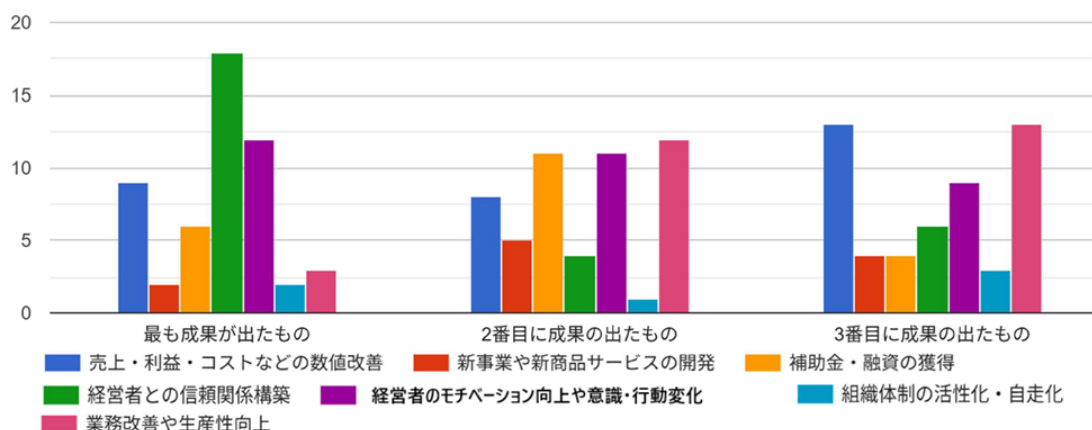
## ③ 伴走支援の成果

Q3-1で「はい」と回答した方に伴走支援の成果の上位3つを聞きました。「最も成果が出たもの」として挙げられた上位3項目は「経営者との信頼関係構築」(17名)、「経営者のモチベーション向上や意識・行動変化」(11名)、「売上・利益・コストなどの数値改善」(8名)となりました。注目すべきは、「経営者との信頼関係構築」や「経営者のモチベーション向上」といった定性的な成果が、「売上・利益・コストなどの数値改善」という定量的な成果を上回っている点です。これは、伴走支援の本質的な価値が、単なる経営指標の改善だけでなく、経営者自身の内面的な変化や、支援者との強固な信頼関係の構築にあることを強く示唆しています。この結果は、テクノロジーによる効率化が追求される

時代だからこそ、診断士の人間的な介入価値がより一層重要視されていることを示唆しています。

(図Ⅱ-3-6)

Q3-3 これまで取り組まれた伴走支援案件で、成果が出たものを上位から3つ選んでください。

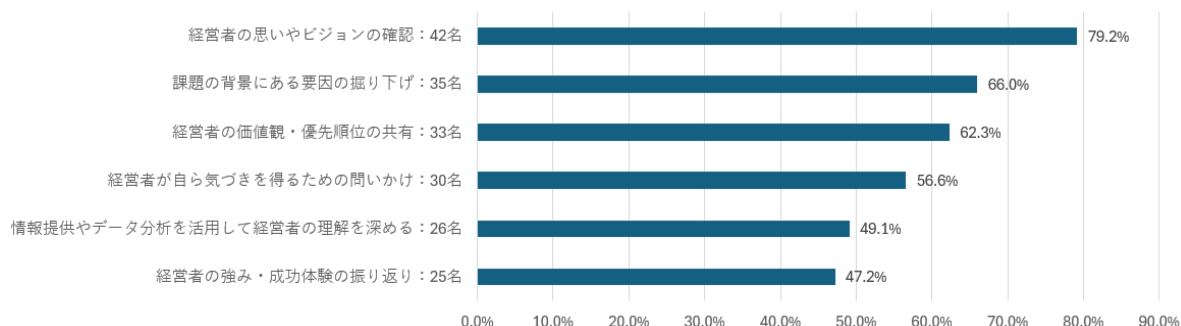


#### ④伴走支援の対話の重視点

Q3-1で「はい」と回答した方に伴走支援の対話の重視点を聞きました。最も多く選択されたのは「経営者の思いやビジョンの確認」(42名)、次いで「課題の背景にある要因の掘り下げ」(35名)、「経営者が自ら気づきを得るための問いかけ」(30名)でした。中小企業診断士は傾聴と問いかけを通じて経営者の内省を促し、自発的な気づきを引き出すことを重視していることがわかりました。

(図Ⅱ-3-7)

Q3-4 伴走支援において、事業者との「対話」の際に重視している点はなんですか(複数回答可)  
53件の回答

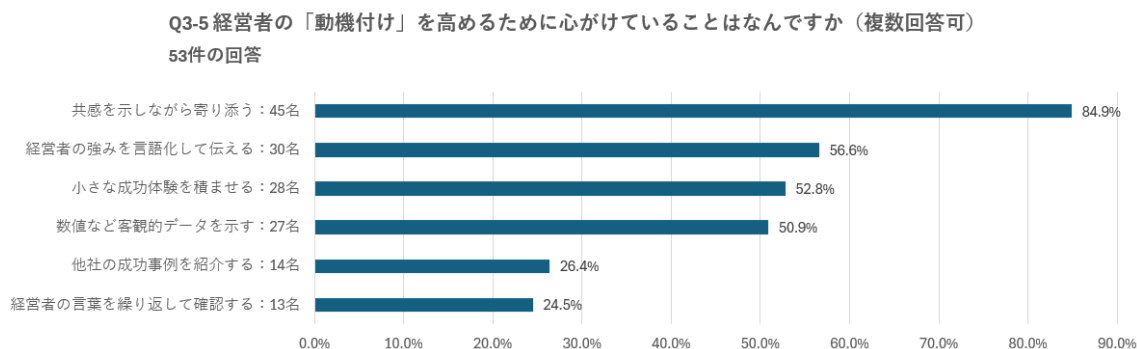


#### ⑤経営者の動機付けを高めるために心がけていること

Q3-1で「はい」と回答した方に、経営者の「動機付け」を高めるために心がけている

こと聞きました。「共感を示しながら寄り添う」(45名)が最多で、続いて「経営者の強みを言語化して伝える」(30名)、「小さな成功体験を積ませる」(28名)、が挙げられました。これらの手法は、経営者の主体性を尊重し、自己肯定感を高めながら行動変容を促す上で重要視されています。

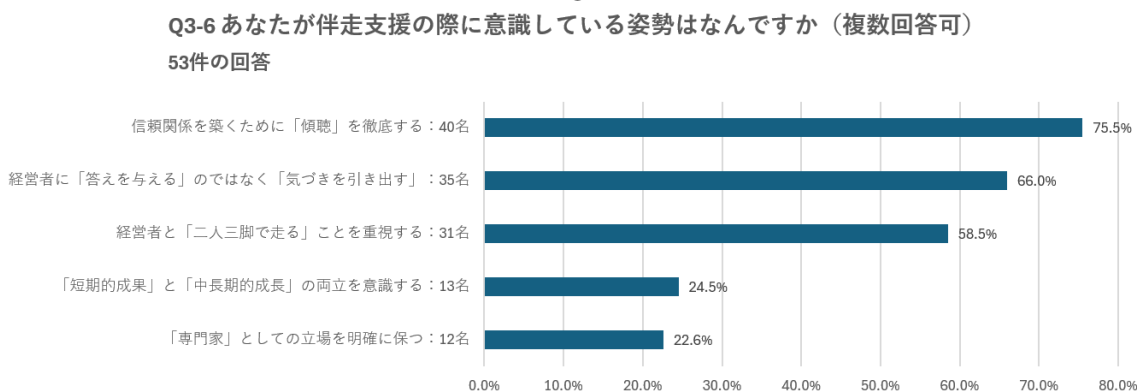
(図Ⅱ-3-8)



## ⑥伴走支援の際に意識している姿勢

Q3-1で「はい」と回答した方に、支援の際に意識している姿勢を聞きました。「経営者に『答えを与える』のではなく『気づきを引き出す』」(40名)と「信頼関係を築くために『傾聴』を徹底する」(35名)が圧倒的多数の支持を集めました。中小企業診断士に求められる役割が、相手の内なる答えを引き出すコーチングやファシリテーションを重要視していることを物語っています。「答えを与えず、気づきを引き出す」という役割こそ、生成AIには代替不可能な、中小企業診断士の核心的価値と言えるでしょう。

(図Ⅱ-3-9)

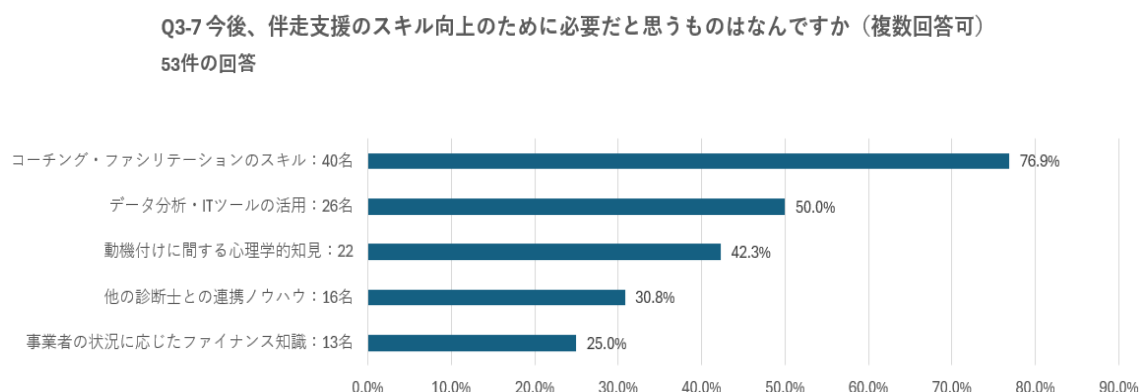


## ⑦伴走支援スキル向上のために必要なこと

Q3-1で「はい」と回答した方に、伴走支援の質をさらに高めるために診断士自身が必要だと感じているスキルについて尋ねたところ、「コーチング・ファシリテーションの

スキル」76.9%(40名)、が突出して多く選択されており、前記3-6で見た支援姿勢の重要性を裏付ける結果となりました。このスキルへの高い需要は、回答者の半数が登録5年未満という比較的若い層で構成され、現代的なコンサルティング手法に対する意識が高いことの表れとも考えられます。

### (図Ⅱ-3-10)



### ⑧伴走支援の質を高めるために取り組みたいこと (自由回答)

自由記述回答においても、「コーチングの研鑽に取り組みたい」「動機付けに関する心理学的知見や経験による経営者との共感力をつけたい」「経営者のやる気、主体性を引き出す工夫や方法の習得」「顧客の本質的なニーズを引き出し、効果的な解決策を理解してもらうためのコミュニケーション力」など前記3-7の「コーチング・ファシリテーションのスキル」を向上したいとする声が複数寄せられました。また、「AIを活用してスピードアップと支援力を強化したい」「公的データの活用」「データ分析・ITツールの活用」など、伴走支援にAI・データ・ITを活用したいとする意見も見られました。

#### (4) 生成AIの活用

新たなテクノロジーである生成AI(ChatGPT等)が、中小企業診断士の業務にどの程度浸透し、どのように活用されているのか、また、どのような課題認識があるのかを分析しました。業務効率化と支援品質向上の両面から、生成AIが診断士の活動に与える影響を考察します。

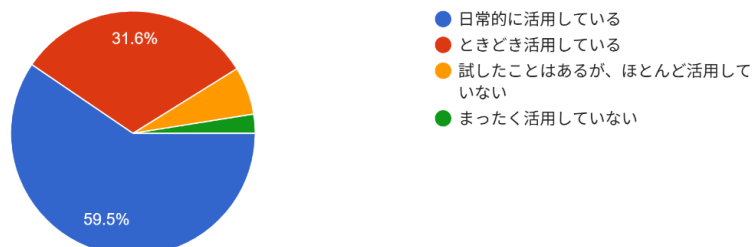
##### ① 生成AIの活用状況

生成AIの業務活用状況について尋ねたところ、「日常的に活用している」(47名、59.5%)と「ときどき活用している」(25名、31.6%)を合わせると、回答者の91.1%が何らかの形で業務に生成AIを活用していることが明らかになりました。「試したことはあるが、ほとんど活用していない」(5名、6.3%)、「まったく活用していない」(2名、2.5%)はわずかでした。

(図Ⅱ-3-11)

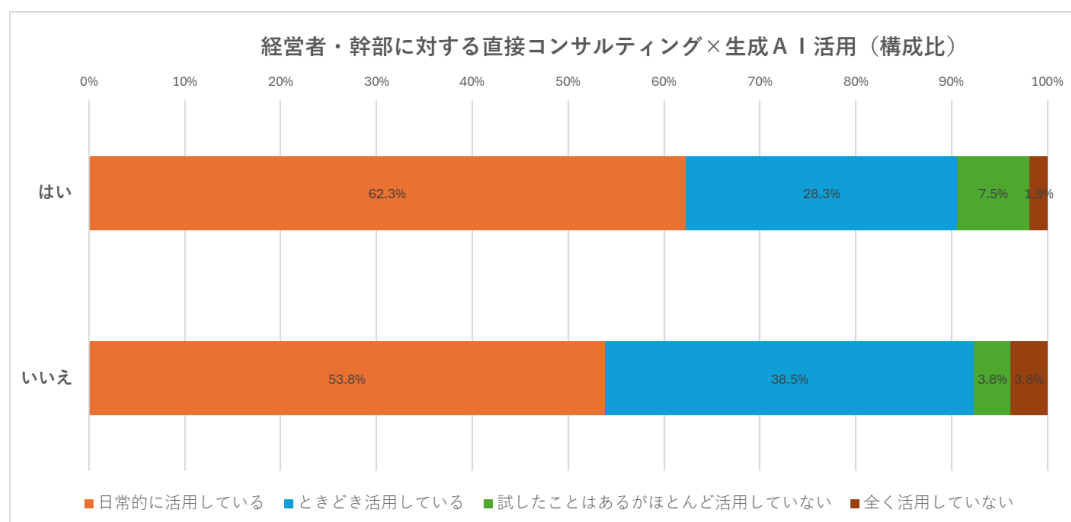
Q4-1 生成AI (ChatGPT等) を業務で活用していますか？

79件の回答



次に、生成AIの活用と伴走支援の有無(Q3-1)との相関関係をクロス集計で検証しました。直接コンサルティングの実施について「はい」(53名)と回答した層の62.3%、「いいえ」(26名)と回答した層の53.8%が「日常的に活用している」と回答しており、「はい」と回答した層が高い傾向にあります。伴走支援を行う際の業務ツールとして生成AIの活用頻度が高いことが考えられます。

(図Ⅱ-3-12)

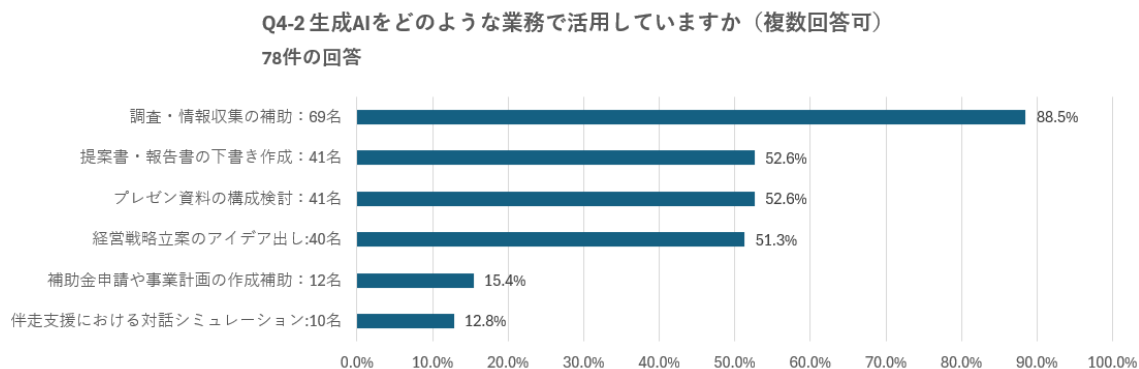


## ② 生成AIの活用業務

具体的な業務用途(複数回答可)は、回答が多かった順に、「調査・情報収集の補助」(69名、88.5%)、「提案書・報告書の下書き作成」(41名、52.6%)、「プレゼン資料の構成検討」(41名、52.6%)、「経営戦略立案のアイデア出し」(40名、51.3%)となりました。「調査・情報収集の補助」が最も多い一方で、「提案書・報告書の下書き作成」や「経

「営戦略立案のアイデア出し」など、より専門性が求められる高度な業務にも活用が広がっており、生成AIを単なる検索ツールとしてではなく、思考のパートナーやアシスタントとして捉え始めていることを示唆しています。

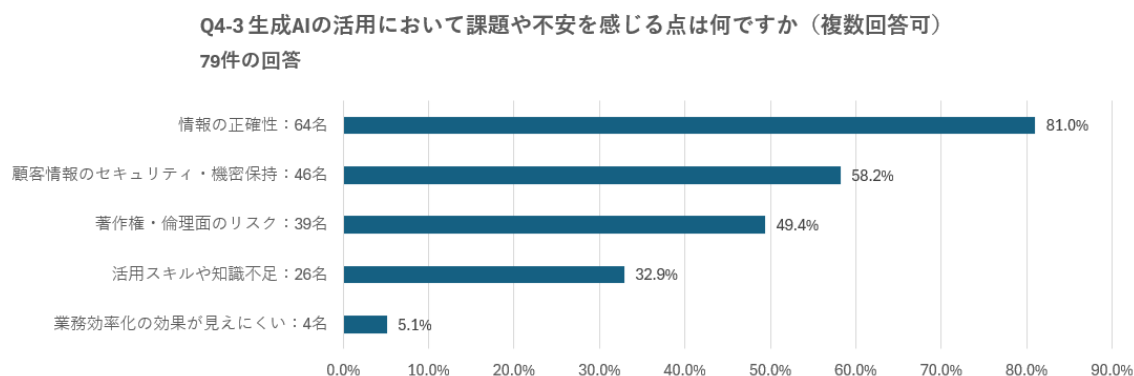
(図Ⅱ-3-13)



### ③ 生成AI活用の課題・不安

生成AIの活用における課題や不安点（複数回答可）を尋ねたところ、「情報の正確性」（64名、81.0%）と「顧客情報のセキュリティ・機密保持」（46名、58.2%）が二大課題として強く認識されています。信頼性を第一とするコンサルタントとしての職業倫理に直結する重要な懸念点であり、慎重な活用が求められていることを示しています。

(図Ⅱ-3-14)



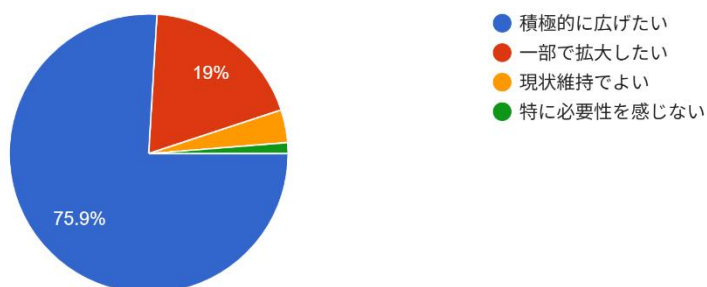
### ④ 今後の生成AI活用意向

今後の活用意向については、「積極的に広げたい」と考える回答者が60名（75.9%）と大多数を占めました。この結果は、多くの診断士が、課題を認識しつつも生成AIの持つポテンシャルに大きな期待を寄せており、今後の活用非常に前向きであることを示しています。この「リスクへの強い警戒心」と「活用への高い意欲」の共存こそが、現時点における診断士の生成AIに対するリアルなスタンスを象徴しています。

(図Ⅱ-3-15)

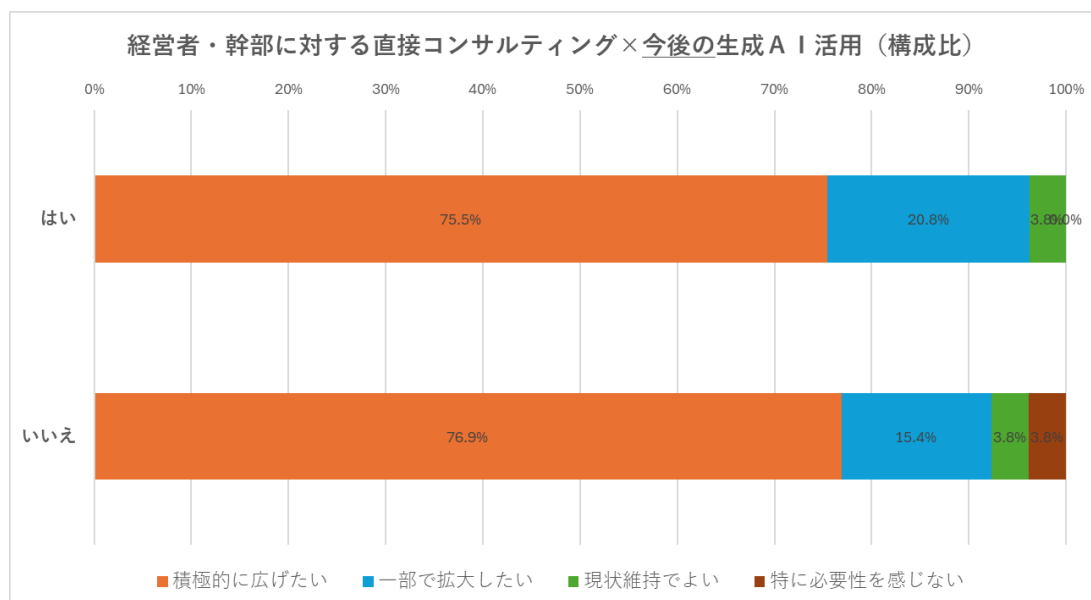
Q4-4 今後、生成AIの活用をどの程度広げたいと考えますか？

79件の回答



今後の生成AI活用意向と伴走支援の有無(Q3-1)との相関関係をクロス集計で検証しました。直接コンサルティング「はい」は75.5%、「いいえ」は76.9%が「積極的に広げたい」と回答しており、直接的な支援を行っているか否かにかかわらず、多くの診断士が生成AIの利用拡大を重要視していることが分かりました。

(図Ⅱ-3-16)



### ⑤ 生成AI時代における中小企業診断士の役割(自由回答)

アンケートの自由記述回答から、生成AI時代に求められる中小企業診断士の役割について、複数の視点が見えてきました。

人間的価値の深化：多くの診断士が、AIには代替できない人間ならではの役割を強調し

ています。「共感力、深い傾聴力と問いの力」や「経営者の想いを汲み取り、共感しつつも誠実な反対意見が言える生身の相談相手」といった意見に代表されるように、論理やデータだけでは解決できない経営者の感情に寄り添い、信頼されるパートナーとしての価値が、これまで以上に重要になると考えられます。

**AIの賢い活用者・翻訳者：** AIを使いこなし、その能力を中小企業のために最適化する役割も期待されます。「AIで分析したデータを支援企業先の状況に合わせてアレンジし活用する」プロデューサー的な役割や、「AIと経営者との橋渡し役」として、AIの出力を鵜呑みにするのではなく、企業の個別事情に合わせて解釈・翻訳し、実用的なアクションに繋げる能力が求められます。

**より高度な専門性の追求：** AIの能力を前提として、診断士自身の専門性をさらに高める必要性も指摘しています。「情報提供のような基本的な業務はAIで代行されるようになるため、もう一段レベルの高いコンサルティングの能力が必要になってくる」という意見のように、AIができることはAIに任せ、診断士はより複雑で戦略的な課題解決に集中すべきであるという考えです。

これらの考察から導き出される結論は、生成AIは中小企業診断士の脅威ではなく、むしろその本質的な価値を再認識させ、能力を最大限に発揮させるための強力なツールであるということです。AIが進化する時代だからこそ、経営者の心に寄り添う「対話力」、本質を見抜く「課題発見力」、そして未来を共に描く「共感力」といった、人間ならではのスキルが、中小企業診断士の最も重要な価値であり続けるでしょう。

## Ⅱ-4. 経営者への伴走支援ヒアリング

本節では地域に立地する中小企業 13 社に対して実施した経営者ヒアリング調査をもとに、中小企業が直面している経営課題、構造的な限界を整理し、ならびに支援機関・行政・金融機関に求められる伴走支援の方向性を整理・分析しました。

(図Ⅱ-4-1) 調査対象 13 社の企業プロフィール

|           |   |
|-----------|---|
| 設立年       | 1948 年 (昭和 23 年) から 2013 年 (平成 25 年)<br>(歴史の長い企業から比較的新しい企業まで分布) |
| 事業内容      | 製造業、卸売・小売業、運輸業、建設・設備関連、食品関連、不動産関連など多岐にわたる                       |
| 事業規模 (年商) | 数千万円から 10 億円以上  |
| 従業員数      | 数名から 100 名超まで   |
| 後継者の有無    | あり 3 社 (23%)、なし・未定 10 社 (77%)                                   |

(図Ⅱ-4-2) 調査対象企業への質問項目

|   |   |
|---|---|
| 1 | 売上や利益の推移、最近の市場・顧客の変化についてどう感じていますか。                                  |
| 2 | 経営上で大きな成功や失敗があれば、その背景や学びを教えてください。                                   |
| 3 | 10~20 年後、会社をどのような姿にしたいと考えていますか。                                     |
| 4 | 現在、最も悩んでいる経営上の課題は何ですか。  |
| 5 | なぜ今の課題が生じていると思いますか。その背景は何だと思いますか。                                   |
| 6 | 社員のモチベーション・コミュニケーション・意思決定のやり方で課題を感じることはありますか。                       |
| 7 | 経営改善や新たな取組を進める際に、一緒に動ける社内メンバーや仕組みはありますか。                            |
| 8 | 他の支援機関や専門家から支援を受けた経験はありますか。<br>良かった点・物足りなかった点は何ですか。                 |
| 9 | 外部からの伴走支援に期待することは何ですか。(例：一緒に課題を整理したい／対話の相手になってほしい/納得して動ける形にしてほしい 等) |

## (1) 質問 1～9 の横断整理：経営者ヒアリングから読み取れる実態

### ① 売上・市場環境に対する認識（質問 1）

多くの経営者が、人口減少や需要縮小、業界構造の変化など外部環境の悪化を強く認識しています。加えて、原材料費・人件費等のコスト上昇を価格転嫁できていない点が共通課題として挙げられました。一方、ニッチ分野での専門性や顧客との信頼関係を有する企業では、相対的に業績が安定しており、環境変化への対応力の差が業績に影響していることがうかがえます。

### ② 成功・失敗経験から見える経営判断（質問 2）

成功要因としては、技術・品質への集中、人材定着、顧客との信頼関係構築が共通して挙げられました。反対に、過度な設備投資や無理な事業拡大、管理体制不十分な新規事業への挑戦が失敗要因として多く挙げられています。売上拡大を目的とした施策が必ずしも経営安定につながらないことを、多くの経営者が経験的に認識しています。

### ③ 将来像の不透明さ（質問 3）

10年後、20年後の将来像を明確に描けていない企業が多数を占めました。背景には後継者不在、市場の不確実性、日々の資金繰りや業務対応に追われる現状があります。一方、経営に一定の余力がある企業では、地域貢献や持続的成長といった中長期的視点が見られ、将来像の有無が経営体制の成熟度と関係していることが示唆されます。

### ④ 現在の経営課題の集中点（質問 4）

主な課題は、資金繰り、借入返済、収益力低下、人材確保・定着、後継者問題です。これらは個別ではなく相互に関連し、経営を圧迫しています。特にコロナ禍以降の借入増加と価格転嫁の遅れが、資金不安の背景として共通しています。

### ⑤ 課題発生要因に対する認識（質問 5）

課題発生の原因として、財務・経営管理知識の不足、マネジメント体制の未整備、事業判断の誤りが多く挙げられました。一方で、原因を明確に説明できない経営者も一定数存在し、課題を構造的に整理する機会が不足している実態が浮き彫りとなりました。

## ⑥ 組織運営・意思決定の課題（質問6・7）

表面的には問題なしとする回答が多いものの、実際には権限や役割の曖昧さ、社長への意思決定集中、右腕人材不在といった組織的脆弱性が確認されました。経営改善や新規施策を進める際も、社内に推進体制がなく、社長一人に依存しているケースが多数を占めています。

## ⑦ 外部支援への評価と期待（質問8・9）

外部支援を受けた企業からは、第三者視点による気づきや資金繰り改善への効果が評価されています。一方で、制度を知らない、単発支援で終わるケースも散見されます。経営者が求めているのは、解決策の提示よりも、課題整理や意思決定を支える対話型・伴走型の支援であることが明確となりました。

## （2）ここから導かれる共通課題（構造的整理）

前項の質問1～9の横断分析から、地域中小企業の課題は業種や規模を超えて共通する構造を持つことが明らかとなりました。本章では、これらを個別事象ではなく構造的課題として整理します。

### ① 外部環境に起因する構造的制約

人口減少や市場縮小、業界の成熟・衰退に加え、原材料費や人件費の上昇と価格転嫁の困難さが、地域中小企業に共通する制約となっています。その結果、「売上はあっても利益が残らない」状況が常態化しており、これは個社努力以前に、利益を生みにくい競争構造へと環境が変化していることを示しています。

### ② 経営管理力不足による問題の増幅

外部環境の制約が深刻化している要因として、財務管理や採算管理など経営管理力の不足が挙げられます。多くの経営者は現場対応に追われ、数値管理や事業選択に十分な時

間を割けていません。その結果、収益性の低い事業が整理されず、資金繰りや人材不足といった課題が慢性化しています。

### ③ 組織未成熟と経営の属人化

多くの企業で意思決定が社長に集中し、役割分担や権限設計が不十分です。迅速さという利点はあるものの、経営者の負担増大や後継者育成の停滞を招いています。右腕人材や補佐体制の不在は、経営者の孤立を深め、重要な意思決定を先送りさせる要因となっています。

### ④ 将来像不在による意思決定停滞

後継者不在や市場の不透明感、資金不安により、多くの経営者が中長期の将来像を描けていません。将来像が不明確なままでは、投資や人材育成といった意思決定が困難となり、現状維持に陥る悪循環が懸念されます。これは能力の問題ではなく、考えるための時間と場が不足している構造的な問題です。

### ⑤ 課題を構造化できないという本質的問題

「原因が分からない」「業界的に仕方がない」とする声が一定数見られ、課題を言語化・構造化する機会の不足が浮き彫りとなりました。課題が整理されなければ、優先順位付けや適切な対応が困難となり、経営者の不安や意思決定リスクが高まります。

### ⑥ 支援制度と経営現場の乖離

支援制度を知らない、活用方法が分からないとする声も多く、制度が経営者の思考や意思決定プロセスと十分に接続されていません。単発・制度中心の支援では納得感が得られにくく、持続的改善につながりません。この点は、次節で論じる伴走型支援の必要性につながる重要な論点です。

### (3) 経営者が求める伴走支援の方向性

前項までの分析から、経営者が求めている支援は、単発的な助言ではなく、一定期間にわたり経営者と同じ目線で課題に向き合い、意思決定と実行を支える「伴走型支援」であることが明らかとなりました。その内容を以下のとおり整理します。

#### ① 財務・資金繰りを軸とした実務的支援

多くの経営者にとって最大の関心事は、足元および将来の資金繰りに対する不安です。そのため、伴走支援では、損益改善の助言にとどまらず、キャッシュフローの可視化や資金繰り計画の作成・運用といった実務的支援が求められています。

具体的には、資金繰り表の作成、借入条件や資金使途の整理、売上変動等を想定したシミュレーションに加え、金融機関との対話に必要な資料作成を支援し、円滑なコミュニケーションを後押しする役割が期待されています。

#### ② 第三者視点による課題整理と優先順位付け

経営者が多忙な日常業務の中で、課題を俯瞰的に整理することは困難です。そのため、第三者の立場から経営全体を見渡し、課題を構造化し、優先順位を明確にする支援が求められています。

売上・利益・資金・人材・設備などを整理し、対応の緊急度に応じて区分することで、経営者は限られた経営資源の集中先を明確にし、不安や迷いを軽減することが可能となります。

#### ③ 意思決定を支える伴走支援

事業の縮小・撤退、設備投資、事業転換などの重要な意思決定を「決めきれない」状態が長期間継続している企業も少なくありません。伴走支援においては、経営者に代わって判断するのではなく、判断材料や選択肢を整理し、意思決定の軸を明確にする役割が求められます。

加えて、決断後も進捗確認や軌道修正を行い、判断が実行につながるようサポートすることも求められています。

#### ④ 組織・人材に関する段階的支援

人材確保や定着、育成の課題は短期間で解決できないため、段階的な支援が必要です。まずは業務の属人化や役割の偏りを整理し、最低限の役割分担や命令系統を明確にすることが重要となります。

その上で、現場で実行可能な教育・引継ぎの仕組みや簡易的な評価・育成ルールを整備するなど、企業規模や実態に即した形で構築・運用される支援が有効とされています。

#### ⑤ 事業承継を見据えた中長期的伴走

後継者の有無にかかわらず、多くの経営者が事業の将来像に不安を抱えています。伴走支援では、早期から事業承継を経営課題として位置づけ、段階的に検討を進めることが求められます。

後継者がいる場合は、経営数値や意思決定の考え方を共有し、計画的な権限移譲の実行を支援します。一方、後継者が未定の場合には、事業の縮小や整理も含めた将来シナリオを整理し、経営者が納得できる選択肢を検討する支援が有効です。

#### ⑥ 伴走支援における行政・金融機関の役割

伴走支援を実効性のあるものとするためには、専門家に加え、行政や金融機関との連携が不可欠です。行政には制度や施策を分かりやすく提示し、企業の状況に応じた活用を促す役割が期待されます。

金融機関には、資金供給にとどまらず、事業内容や経営者の課題意識を踏まえた継続的な対話を通じて、経営改善と中長期的安定を支える役割が求められています。

### (4) まとめ

本節では、地域中小企業の経営者ヒアリングを通じ、外部環境悪化、収益力低下、将来像不在、組織の属人化といった課題が業種・規模を超えて共通して存在することを明ら

かにしました。これらは個別事象ではなく、経営管理力不足や意思決定余力の欠如が連鎖する構造的な問題です。こうした状況下では、従来型の課題解決支援だけでは十分な効果が期待できません。今後は、経営の見える化を起点とし、意思決定を支える中長期の伴走支援を、支援機関・行政・金融機関が連携して実施することが、地域中小企業の持続的成長に不可欠であると考えられます。



---

# Ⅲ. 中小企業診断士・経営者を取り巻く環境変化

---



### Ⅲ. 中小企業診断士・経営者を取り巻く環境変化

#### Ⅲ-1. 我が国の経済・社会環境

我が国の経済・社会環境は、人口動態の変化、国際情勢の不確実性、物価・金利環境の転換、さらにはデジタル技術の進展など、複数の構造的要因が同時並行的に進行する大きな転換期を迎えています。これらの変化は一過性の景気変動とは異なり、我が国の経済構造そのものに影響を及ぼすものであり、とりわけ経営資源に制約を抱える中小企業に対して、従来以上に高度かつ慎重な経営判断を求める状況を生み出しています。

##### (1) 少子高齢化・人口減少

第一に、少子高齢化の進行と生産年齢人口の減少は、我が国経済の持続性に直結する最も重要な課題です。労働市場においては人手不足が常態化しており、その影響は業種・地域を問わず広がっています。特に中小企業においては、採用難や人材流出が深刻化しており、事業の継続そのものに影響を及ぼすケースも少なくありません。

従来の雇用慣行や賃金水準を前提とした人材確保は困難となり、賃上げや働き方改革、多様な人材の活用、人材育成への投資が不可避な経営課題となっています。一方で、これらの対応は短期的にはコスト増加を伴い、収益力の弱い中小企業にとっては経営を圧迫する要因ともなっています。

中小企業診断士には、地域資源の活用や観光振興、シニア人材の活用、女性や外国人の雇用促進など、地域密着型の支援が求められる場面が増えています。

##### (2) 物価上昇・金利のある世界

第二に、物価上昇と金利環境の変化です。原材料費やエネルギー価格の上昇に加え、賃金引上げ圧力が強まる中、長期にわたり続いてきた低金利環境は転換点を迎え、「金利のある世界」への移行が現実のものとなっています。借入依存度の高い中小企業にとっては、金利上昇が資金繰りや返済負担に与える影響は小さくなく、これまで以上に財務管理の重要性が高まっています。また、金融機関との円滑な取引交渉など、中小企業診断士に求められる役割は、広がりを見せています。

加えて、コスト上昇分を適切に価格へ転嫁できるか否かが、企業の存続を左右する重要な分岐点となっており、取引慣行の見直しや付加価値向上に向けた取り組みが求められています。

##### (3) 国際環境の不安定化

第三に、国際環境の不安定化による影響が挙げられます。地政学リスクの高まりや国際情勢の変化により、サプライチェーンの分断や原材料調達の不安定化が顕在化しています。近年のグローバル化の進展により、大企業から中小企業まで多くの企業が海外動向の影響を受けやすくなっており、「対岸の火事」という言葉は、通用しなくなっています。これまで効率性やコスト削減を重視して構築されてきた調達・生産体制は見直しを迫られ、取引先の分散、在庫戦略の再構築、さらには国内回帰といった対応を検討する企業も増えています。こうした動きは、大企業のみならず中小企業にも影響を及ぼしており、外部環境の変化を踏まえた中長期的な経営戦略の再構築が求められています。

#### **(4) 制度・規制環境の高度化**

第四に、制度・規制環境の高度化が進展している点も看過できません。インボイス制度や電子帳簿保存法への対応をはじめ、企業経営において求められる制度対応は年々複雑化しています。また、ESG やガバナンスへの関心の高まりにより、財務情報に加え、非財務情報を含めた経営の透明性や説明責任が重視されるようになっていきます。これらへの対応は、中小企業にとって負担となる側面がある一方、適切に対応することで取引先や金融機関からの評価向上につながる可能性も有しており、経営上の重要なテーマとなっています。

#### **(5) デジタル化・DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速**

第五に、デジタル化・技術革新の進展が挙げられます。デジタル技術の進歩は、業務効率化や生産性向上、新たなビジネスモデルの創出といった可能性を広げています。一方で、対応の遅れは競争力低下を招くリスクともなっています。特に中小企業においては、IT人材やノウハウの不足から、デジタル化への取り組みに大きな差が生じており、単なるシステム導入にとどまらず、業務プロセスや組織体制を含めた経営改革としてDXを捉える必要性が高まっています。

#### **(6) 事業承継**

さらに、事業承継問題も我が国の経済・社会環境を考える上で重要な要素です。経営者の高齢化が進む中、後継者未定の中小企業は依然として多く、廃業や事業縮小が地域経済に与える影響も懸念されています。近年では、親族内承継に加え、第三者承継やM&Aといった選択肢も広がっていますが、これらを円滑に進めるためには、早期からの計画的な準備と専門的な支援が不可欠です。

以上のように、我が国の経済・社会環境は複合的かつ構造的な変化の只中にあり、中

小企業経営には従来以上に高度で柔軟な対応が求められています。このような環境下において、経営者がすべてを単独で判断・対応することには限界があり、外部専門家や支援機関の知見を活用した経営支援の重要性は今後さらに高まると考えられます。中小企業診断士としても、こうした環境変化を的確に捉え、地域経済を支える中小企業の持続的発展に資する支援の在り方を不断に検討していくことが求められています。

## Ⅲ-2. 中小企業診断士の現状

中小企業庁によると、中小企業診断士は「中小企業の経営課題に対応するための診断・助言をする専門家」と定義されています。主な業務は、企業の成長戦略の策定や実行に向けたアドバイスであり、中小企業と行政・金融機関等をつなぐパイプ役としての役割、専門的知識を活用した中小企業施策の活用支援など、多岐にわたります。

一方で、中小企業診断士が果たすべき役割は中小企業庁の定義に収まりきらないほど多面的であり、その社会的重要性は年々高まっています。日本には337.5万社（2021年）の企業が存在し、そのうち99.7%にあたる336.5万社が中小企業です。中小企業は地域の雇用や技術、文化を支える重要な存在であり、経営戦略、人材育成、資金繰り、デジタル化、事業承継、海外展開など、抱える課題は多岐にわたります。こうした課題に対し、中小企業診断士は「企業の伴走者」として寄り添い、中小企業を支援する専門家としての役割を担っています。日本を支える中小企業ですが、その企業数は減少傾向にあります。業種や規模による増減はあるものの、2012年の385.3万社と比較すると、9年間で約50万社減少しています。その背景には主に2つの要因があります。

ひとつめは「需要不足と競争の激化」です。特に小売業・卸売業などの商業やサービス業では、大手企業の進出による競争激化や顧客の流出により、売上が伸び悩み、事業環境が厳しくなっています。

ふたつめは「経営者の高齢化」です。後継者不在や事業の将来性への不安から、事業継続を断念するケースが増えています。

一方、中小企業を支援する役割を果たす中小企業診断士は増加傾向にあります。登録者数は2007年の18,695人から、2022年には31,768人と3万人を超えました。特に2010年代後半から増加ペースが加速しています。中小企業診断士が増加している背景には、ビジネスパーソンのスキルアップとして資格が選ばれていること、副業解禁の流れ、資格取得が本業に活かしやすい点などが挙げられます。また、他土業と比較しても登録者数の増加傾向は顕著であり、中小企業の多様な経営課題への支援ニーズの高まりや、生成AIによる代替が難しい業務領域が多いことも背景にあると考えられます。中小企業が減少する一方で、中小企業診断士のニーズは高まっています。その需要に応えていくことこそが、中小企業診断士に求められる役割であり、ひいては日本経済を支えることにつながります。

## 2. 個々の中小企業診断士に求められる対応

2022年のChatGPTの登場以降、生成AIは急速に普及し、ビジネスの場面でも活用が進んでいます。生成AIにより代替される仕事は多く取り上げられますが、士業も例外ではありません。一方、中小企業診断士の業務には生成AIに代替されにくい側面があるとも言われています。では、中小企業診断士は今後どのような立ち位置で活動していくべきでしょうか。先述のとおり、中小企業診断士の登録者数は増加傾向にあり、第2次試験合格者数も近年は1,500人前後で推移しています。養成課程修了者も含め、今後も増加が見込まれます。

登録者数が増える一方で、支援先となる中小企業は減少しています。そのため、「資格を持っているだけ」では生き残ることはできません。生成AIに代替されにくいとはいえ、すべての業務が代替されないわけではありません。安住することなく、業務のあり方を見直し、日々の自己研鑽や知識のアップデートが不可欠です。生成AIが得意とする領域は主に「大量データの高速度処理」「文章生成能力」「定型的な分析の自動化」の3点に集約されます。すなわち、これらに依存した業務を主としている中小企業診断士は、今後業務を失う可能性があります。

具体的には、定型的な資料や文書作成業務は診断士業務の中でも比重が高いものの、生成AIは数秒で一定品質の文書を作成できます。財務分析や顧客データのセグメンテーションなどの基礎的なデータ処理・統計分析も、スピード・網羅性・正確性の点で生成AIが優位です。さらに、経営戦略論やマーケティング理論などの一般的な経営理論の説明といった教科書的知識も、生成AIは膨大なデータから瞬時に整理して提示します。補助金・助成金等の情報収集も同様です。特にコロナ禍で需要が高まった補助金申請支援業務は、申請書作成や事業計画書作成、財務分析など、生成AIが得意とする領域が多く、代替リスクは高いと言えます。

では、中小企業診断士はどのような価値を提供すべきでしょうか。経営者の価値観を理解し、企業の組織文化や人間関係を把握し、寄り添いながら意思決定を支援する。心理的なサポートも含め、企業の「伴走者」として価値を発揮することこそが、本質的な価値であり、役割になるのではないのでしょうか。これらは生成AIが苦手とする領域であり、この価値を提供できる中小企業診断士こそが、これからの時代に求められる存在です。逆に、この価値を提供できなければ、中小企業診断士であっても生成AIに代替され、淘汰される可能性があります。

今後は、進化し続ける生成AIをうまく活用しながら、事務作業の軽減や効率化を図

り、空いた時間で自身のスキルを磨き、経営者に寄り添い支援する。このようなスタイルが求められると言えるでしょう。

### Ⅲ-3. 生成 AI 時代の到来と中小企業コンサルティングの変化

#### (1) 平成 29 年度調査研究事業における AI（人工知能）に対する認識

コンサルティング・コーチング研究会は平成 29 年度調査研究事業において、「中小企業経営者の理解進化によるコンサルティング業務の質的向上」をテーマに研究発表を行いました。その第 3 章「中小企業診断士を取り巻く変化」で「3. AI（人工知能）時代の到来と社会の変化」を取り上げ、当時の中小企業診断士が AI（人工知能）に対してどのような認識を持つべきかを提言しました。

今般、Ⅲ-3. 「生成 AI 時代の到来と中小企業コンサルティングの変化」を取り上げるにあたり、平成 29 年度調査研究事業で提言した内容を要約して振り返ります。

AI（人工知能）の進化は、少子高齢化による労働力不足や市場縮小といった社会課題に加え、企業の在り方そのものを大きく変えつつある。2010 年代以降、機械学習やディープラーニング技術の発展により、AI は画像や音声認識などの分野で自律的な学習・識別が可能となりました。企業では、特定業務に特化した「特化型 AI」の導入が進み、業務効率化や自動化が拡大している。例えば、営業部門の職員の多くを AI で代替したり、生産計画の自動立案、新卒採用の合否判定の迅速化、コールセンターの対応件数増加など、様々な分野で成果が現れています。一方、何でもできる「汎用型 AI」は技術的にまだ遠い未来の話であり、現時点では「特化型 AI」の活用が現実的です。

AI による自動化が進む職種としては、事務員や運転士など単調で定型的な作業が多い職種が挙げられます。野村総合研究所とオックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授、カーネル・ベネディクト・フレイ博士の調査「日本におけるコンピュータ化と仕事の未来」（2015 年）によれば、10～20 年後には日本の労働人口の約 49%が AI やロボットに代替される可能性があるとしています。しかし、創造性や複雑な社会的交流を必要とする職種（医師、カウンセラーなど）は自動化が困難であり、約 40%の労働者は AI では代替できない職業に就いています。AI は明確なルールに基づく大量データの処理が得意であるが、人間は曖昧な課題の発見や創造、感情への配慮などに強みがあります。

このため、経営者の役割は AI に代替されることなく、従業員や取引先、地域社会と協力しながら新たな課題に対応し、企業の「ありたい姿」を実現するための創造的知性と社会的交流が求められます。AI 導入は目的ではなく手段であり、AI ができる仕事は AI に任せ、人間は新たな付加価値創出に注力することが重要です。

調査では士業の代替可能性も分析している。書類の作成や手続きなど定型業務の多い司法書士（78.0%）、弁理士（92.1%）、行政書士（93.1）、公認会計士（85.9%）、税理士（92.5%）、社会保険労務士（79.7%）は代替可能性が高いと指摘している。これに対して中小企業診断士の代替可能性は 0.2%と極めて低い結果となっている。理由としては中小企業診断士には経営者の様々な経営課題についてアドバイスや説得する能力が求められること、役割に明確なルールもなく定型化できないことが考えられる。AI 時代においては、人間ならではの強みを生かし、AI と協働しながら新たな価値を創出することが、企業経営の鍵となります。

#### (2) 生成 AI 時代の到来

以上が平成 29 年度の調査研究事業でコンサルティング・コーチング研究会が提言した内容の要約です。野村総合研究所とオックスフォード大学の調査の労働人口の 49%が 10～20 年後に AI に変わられるとの発表から 10 年後 2025 年ですが、現状そこまでの変化はまだ実現していません。

一方、その間に「文章・画像・プログラム等を生成できる AI」を総称した「生成 AI」が登場しビジネスでの活用も急速に拡大してきました。生成 AI サービスの代名詞となった OpenAI 社の ChatGPT は 2022 年 11 月に発表されわずか 5 日間で 100 万ユーザーを獲得し、公開 2 か月後にはユーザー数が 1 億人を突破するという、これまでのオンラインサービスと比べても驚異的なスピードで拡大しています。ChatGPT は人間が入力した自然言語文に対し、人間のような自然な応答を返します。自由度の高い入力を受け付ける性質は、入力内容を変えるだけで一つの AI を多種多様な用途に転用できる可能性を示唆しています。欧州連合では著しい汎用性を示し、異なるタスクを広範囲にわたって適切に実行でき、多種多様なアプリケーションに統合可能な AI を「汎用的 AI」と呼んでいます。生成 AI がその中核的実装技術となっています。

汎用的 AI の技術の発達の勢いは衰えを見せず、去年できなかったことが今年はでき、今できないことが来年あるいは 3 ヶ月後にも可能になるかもしれないというスピード感で開発競争は進んでいます。この背景には、ディープニューラルネットワークの規模や駆動計算量を拡大すればそれに応じて AI の性能が向上し、この傾向に上限がないという経験則（スケール則）が発見されたことがあります。実際、汎用的 AI の性能を測るベンチマークテストにおいて、汎用的 AI の正答率は人間を超える水準に順次到達しています。

遠くない将来には、あらゆる面で人間と伍する「AGI（汎用人工知能）」や人間を超える「ASI（人工超知能）」と呼ばれる AI が登場するという議論もあり、野村総合研究所とオックスフォード大学の調査の最終年の 2035 年までに労働人口がどの程度、汎用的 AI に置き換わるかは、依然として予測できません。

### (3) 生成 AI がもたらす職業の代替・補完と米国コンサルタント会社への影響

2024 年 7 月に内閣府が公表した「世界経済の潮流 2024 年 I」の第 1 章「AI で変わる労働市場」第 1 節「AI による職業・タスクの補完と代替」では、AI などの技術導入の影響を考える場合は、その技術が人の職業・タスクを完全に置き換え、人が介在する余地を無くしてしまうような「代替型」なのか、人の労働を補助して楽にし、生産性を上げ、新たな仕事を生み出すきっかけになるような「補完型」の技術なのか分けて考える必要があります。そして AI の影響・補完別の職業は以下の 3 つの区分に分かれます。

- (1) AI の影響が大きく、代替性が高い職業：事務タスクのシェアが大きい職業
- (2) AI の影響が大きく、補完性が高い職業：事務的タスクのシェアが大きいもの、意思決定の重要性が高く、AI 任せとすることが社会的に望ましくない職業
- (3) AI の影響の小さい職業：物理的タスクのシェアが大きい職業

(1)、(2)、(3) に該当する職業の例は(図表Ⅲ-3-1)のとおりです。アメリカの職業分類ですが、(1) 高影響・代替に該当するものとして、税理士、司法書士、公

認会計士が挙げられています。一方、中小企業診断士に相当するコンサルタントは（１）、（２）、（３）のいずれにも記載がありませんが、すでにアメリカの大手コンサルティング会社には生成AIの進化による人員削減の動きがみられています（2025年12月7日付け日本経済新聞夕刊1面記事「AI進化コンサルに荒波」）。記事では生成AIの急激な進化はコンサルティング大手に事業モデルの変革を迫るとし、マッキンゼーは従業員全体の1割削減、アクセンチュアは1万5千人対象に人員削減計画を発表しました。カーネギーメロン大学のアナンド・ラオ教授は「今後コンサル業界では簡単なリサーチ作業など、従来人が行ってきた業務の20～25%が代替される」と予測しています。削減の対象者には間接部門やテック部門の従業員も含まれていますが、コンサルタントであってもリサーチ業務をメインにしている場合は補完ではなく、代替される可能性があります。米IBMでは削減の対象となった従業員を再教育し戦略部門に再配置しています。

(図表Ⅲ-3-1)

第1-1-10表 AIの影響・補完別の職業（主な例）

| (1) 影響が大きく、代替性が高い職業     | (2) 影響が大きく、補完性が高い職業 |
|-------------------------|---------------------|
| 1 コールセンターオペレーター         | 1 歯科医師              |
| 2 保険代理人                 | 2 医師                |
| 3 経理事務員                 | 3 裁判官               |
| 4 パソコン操作員               | 4 弁護士               |
| 5 総務事務員                 | 5 教員（高等学校）          |
| 6 一般事務員                 | 6 建築施工管理技術者         |
| 7 編集者                   | 7 研究者（自然科学系）        |
| 8 印刷・製本作業員              | 8 助産師               |
| 9 データ入力事務員              | 9 看護師               |
| 10 娯楽場・スポーツ施設等接客員       | 10 作業療法士            |
| 11 受付・案内事務員             | 11 保育士              |
| 12 秘書                   | 12 会社管理職員           |
| 13 商品訪問・移動販売員           | 13 教員（中学校）          |
| 14 商品仕入営業員              | 14 教員（高等専門学校）       |
| 15 プログラマー               | 15 会社役員             |
| 16 税理士                  | 16 薬剤師              |
| 17 管理・行政事務員             | 17 聖職者              |
| 18 通信機器操作員              | 18 言語聴覚士            |
| 19 ネイリスト                | 19 記者               |
| 20 計量計測機器・光学機械器具の整備・修理工 | 20 通訳家・翻訳家          |
| 21 法務・広報・知的財産事務の職業      |                     |
| 22 現金出納事務員              | (3) 影響が小さい職業        |
| 23 医療事務員                | 1 スポーツ指導員           |
| 24 歯科技工士                | 2 消防士               |
| 25 ソフトウェア開発技術者（WEB系）    | 3 理学療法士             |
| 26 音楽家                  | 4 獣医・家畜検査員          |
| 27 預・貯金窓口事務員            | 5 警察官               |
| 28 図書館司書                | 6 発電所・変電所職員         |
| 29 著述家                  | 7 船長・航海士・運航士        |
| 30 人事事務員                | 8 看守                |
| 31 ウエイター・ウエイトレス         | 9 建設・土木作業員          |
| 32 製図工                  | 10 客室乗務員            |
| 33 グラフィックデザイナー          | 11 葬儀場職員            |
| 34 販売店員                 | 12 指圧師              |
| 35 司法書士                 | 13 建設機械運転工          |
| 36 旅館・ホテルフロント係          | 14 電気工事作業員          |
| 37 調査員                  | 15 航空機操縦士           |
| 38 公認会計士                | 16 農作物作業員・動物飼育員     |
| 39 航空管制官                | 17 舞踊家・演出家          |
| 40 ITヘルプデスク             | 18 配管工              |
|                         | 55 料理調理人            |
|                         | 73 大工               |

(備考) Cazzaniga et al. (2024)より作成。職業分類は、アメリカ職業情報ネットワーク（O\*Net）に基づく。

出典：「世界経済の潮流 2024 I」（内閣府 2024年7月）

「世界経済の潮流 2024 I」では、補完性の高い職業においても一部のタスクは効率化・自動化され人手がかからなくなるため、雇用は一定程度減少しうること。従来は補完的な分野の職業も AI の性能のさらなる向上や、社会の価値観の変化に応じて将来的には代替可能な職業に移行する可能性がある」と指摘しています。米国の大手コンサルティング会社の大量の人員削減はこれを裏付ける動きといえます。

#### (4) 生成 AI 時代に求められる中小企業コンサルティングの変化

10 年前の野村総研とオックスフォード大学の調査では中小企業診断士の代替性は 0.2% と極めて低いですが、生成 AI の影響により「代替」の結果、仕事がなくなる・大幅に減少する診断士と、「補完」により生産性が向上し仕事も増える診断士とに二極化すると思われます。生成 AI 時代に中小企業診断士が生き残っていくためには、代替を回避する取り組みが必要ですが、本調査研究事業ではその一方策として『「適応課題」への支援』を挙げます。

リーダーシップ研究者のハーバード大学のロナルド・A・ハイフェッツ教授によると世の中の問題は「技術的問題」と「適応課題」に二分されるとしています。(図表Ⅲ-3-2)

(図表Ⅲ-3-2)

|        | 技術的問題                                     | 適応課題                           |
|--------|---|--------------------------------|
| 問題の定義  | 問題の定義が明確<br>(何が問題かが分かっている)                | 問題の定義がはっきりしない<br>(問題の発見に学習が必要) |
| 解決策の特定 | 解決策が分かっている                                | 適応が必要な課題で解決策が<br>分かっていない       |
| 解決策の有無 | 既存の知識で実行可能                                | 既存の解決策がない<br>(既存の思考様式では解決できない) |
| 解決手法   | 知識や技術を適切に使う<br>ことによって解決できる                | 既存の思考様式を変えて、<br>行動を変える必要がある    |
| 作業の中心  | 高度な専門知識や技術を持った人<br>(権威を持つ人) によって<br>解決できる | 関連する人々との探求と学習<br>が必要           |
| 問題の在処  | 問題は自分の外側にある                               | 問題の一部であり当事者<br>(本人の思考様式や行動も影響) |

(南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

出典：経営力構築伴走支援ガイドライン 2023 年中小企業庁、中小企業基盤整備機構

「技術的問題」は既に解決策が分かっている「答えのある問題」です。専門的な知識や技術・過去の成功体験などにより解決できるため経営者に痛みや犠牲を伴うことはありません。しかし、今後は専門的知識や技術は生成 AI によっても解決策を見出すことが可能になるため、こうした技術的問題の解決を中心に取り組んできた中小企業診断士は、生成 AI に仕事が代替される恐れがあります。

一方、「適応課題」は「答えのない課題」です。経営者自身が問題の一部であることから既存の解決策・思考様式では解決できず、経営者のマインドセット自体を変える必要があります。経営者自身が課題を見定め、解決策を見出し、痛みや犠牲を伴ったとしても潜在力を発揮して取り組まなければなりません。

未知の状況で解決法がわからない適応課題に取り組む際の心理的な障害を経営者一人で乗り越えることは困難です。かといって、適応課題に対して技術的問題に応じた解決策を用いても上手くいきません。そこで中小企業診断士には解決策を提案するのではなく、伴走者として経営者との信頼関係を築き、適切な問いかけによる「対話と傾聴」に徹することが求められます。これにより経営者は、考えが整理され自ら答えにたどり着き「腹落ち」することができます。経営者が、ありたい姿や取り組むべきことに「腹落ち」すると、当事者意識を持って、能動的に行動を起こすようになる「内発的動機づけ」が得られます。適応課題に取り組む経営者に、信頼関係を築き、対話と傾聴を通じて経営者が腹落ちし、内発的動機づけを得られるようにするプロセスは、生成AIではなく人間である中小企業診断士だからこそできることです。

技術的問題と適応課題の両方に対応可能であることが生成AI時代に求められる中小企業診断士の姿であるといえます。中小企業コンサルティングの場では、まず目の前の支援テーマが技術的問題であるのか、適応課題であるのかを正しく見極める力が必要となります。次に見極めの結果、技術的問題で解決可能な場合は生成AIの活用により生産性を向上する一方、適応課題の場合は経営者との信頼関係の構築や対話と傾聴により多くの時間をかけます。中小企業診断士が適応課題に取り組む経営者に伴走支援するための手法として、コンサルティング・コーチング研究会が提唱する「パートナー型コンサルティング」をIV章で紹介します。

## 参考文献

「世界経済の潮流 2024 I」（内閣府 2024年7月）

令和6年度情報通信白書（総務省 2024年7月）

情報セキュリティ白書 2025（情報処理推進機構 2025年9月）

2025年12月7日付け日本経済新聞夕刊1面記事「AI進化コンサルに荒波」

経営力構築伴走支援ガイドライン（中小企業庁、中小企業基盤整備機構 2023年）

最難関のリーダーシップ（ロナルド・A・ハイフェンツ他 英治出版 2017年）



---

## IV. コーチング思考と 伴走支援

---



## IV. コーチング思考と伴走支援

### IV-1 なぜ今、伴走支援に「コーチング思考」が必要なのか

本研究の調査を通じて、伴走支援の成果を大きく左右している要因として、繰り返し浮かび上がってきたのが「対話の質」でした。

例えば、

「経営者が本音を語らない」

「助言は行っているが、主体的な行動につながらない」

「一時的には動くが、継続しない」

といった課題は、多くの中小企業診断士が実務の中で直面しているものであり、決して特異な事例ではありません。

これらの課題は、支援者の知識や経験が不足していることに起因するものではなく、むしろ、経営者と支援者の間で交わされる「対話のプロセスの質」に起因しているケースが少なくないことが、本研究の調査結果から示唆されました。

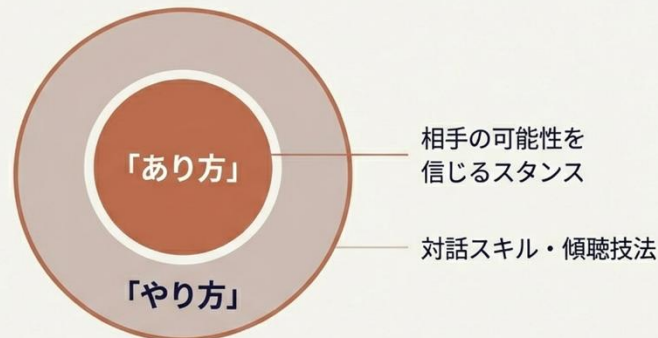
経営者は日々、正解のない状況の中で意思決定を迫られています。その背景には、事業への不安、組織への責任、将来への葛藤、価値観の揺らぎといった、数値や計画だけでは捉えきれない内面的なテーマが存在しています。しかし、助言や指示を中心とした対話では、こうした内面のテーマが十分に扱われないうまま、表層的な議論にとどまってしまう場合があります。

このような状況において、支援者に求められるのは、経営者自身の内省を支え、思考の質を高める対話です。その基盤となる考え方が「コーチング思考」です。

一般にコーチングは、コミュニケーション技法や対話スキルとして理解されることが多いですが、本章で扱うコーチング思考は、そのような技法論に限定されるものではありません。コーチング思考とは、人はどのように考え、どのように意思決定し、どのように行動を選択するのかという、人間の根源的な営みに向き合う思想であり、支援者自身の「あり方」を含む包括的なアプローチです。

## コーチング思考とは？

単なる対話スキルではなく、人間がどう考え、どう行動を選択するかという「根源的な営み」に向き合う思想。



図IV-1-1 コーチング思考とは？

支援者が経営者の可能性を信じ、評価や判断を急がずに対話に向き合うことで、経営者は安心して本音を語り、自らの価値観や感情を言語化できるようになります。この関係性が整うことで、意思決定の質が高まり、行動変容が生まれる土台が形成されます。

コーチング思考の最終的な目的は、単なる課題解決ではなく、経営者がより良い状態で意思決定を行えるようになることです。すなわち、経営者のウェルビーイングを支えることであり、それは結果として組織全体の持続的な成果につながります。

また、生成AIの進化により、情報収集や分析、計画案の作成といった領域は、今後ますますAIが担う割合が高まると考えられます。一方で、経営者の感情や価値観に寄り添い、内省を支えることは、AIには代替が困難な領域です。

「AIが情報を支え、人間が思考と感情を支える」この役割分担こそが、これからの伴走支援の基本構造になると考えられます。

本章では、こうした背景を踏まえ、伴走支援におけるコーチング思考の役割と実践を整理し、今後の中小企業診断士に求められる支援の在り方を提示します。

### IV-2 伴走支援におけるコーチング思考とは

伴走支援において、支援者がどのような姿勢で経営者と向き合うかは、対話の質を大きく左右し、経営者の意思決定や行動変容に直接的な影響を及ぼします。支援の成果は、支援者が提供する助言や知識の量だけでなく、支援者の「あり方」や関係性の質によって規定される側面が大きいです。

本研究における伴走支援の文脈で用いる「コーチング思考」とは、経営者のパートナーとして対話を通じて思考を刺激し、経営者自身が課題に気づき、解決策を見だし、行動を選

択するプロセスを支援する考え方を指します。これは、支援者が専門知識や経験をもとに課題を特定し、解決策を提示する従来型のコンサルティングとは、アプローチの重心を異にするものです。

コーチング思考の前提となる考え方として、次の三点が挙げられます。

- (1) 人は無限の可能性を持っている
- (2) 答えは相手の中にある
- (3) 支援者は答えを見つけるパートナーである



図IV-2-1 コーチングの3つの柱

これらは特定の流派や資格制度に依拠するものではなく、本研究における伴走支援の実践事例および関連する先行研究を踏まえて整理した、共通的な視点です。

これらの前提は、支援者が経営者を「指導や助言の対象」としてではなく、「自ら考え、選択し、行動する主体」として尊重する姿勢を示すものです。経営者にとって真に意味のある答えは、外部から与えられるものではなく、自身の価値観や経験、状況理解を踏まえて導き出されたものです。そのため、伴走支援におけるコーチング思考の本質は、「答えを教えること」ではなく、「経営者が自らの力を発揮できる状態を整えること」にあります。

支援者が経営者の可能性を信じ、評価や判断を急がずに対話に向き合うことで、経営者は

安心して本音を語り、自身の思考や感情に向き合うことができるようになります。この関係性が、心理的安全性を生み出し、経営者の思考の質を高め、主体的な意思決定と行動につながる基盤となります。

#### IV-3 伴走支援における「問い」の力

伴走支援において、経営者の思考や行動に最も大きな影響を与える要素の一つが「問い」です。経営者は日々、複雑で不確実性の高い環境の中で意思決定を行っていますが、その背景には、言語化されていない不安や葛藤、価値観の揺らぎが存在しています。こうした内面的なテーマは、助言や指示を中心とした支援では十分に扱うことが難しいです。

経営者が自らの内側にある思考や感情に気づき、それらを整理し、内発的動機付けを高め、たうえで行動を選択するためには、「問い」を通じた内省のプロセスが不可欠です。コーチング思考における問いとは、単なる情報収集のための質問ではなく、相手の思考の質を高め、視野を広げ、可能性を開くための働きかけです。

問いの質が変わると、経営者の思考の深さが変化し、その結果として行動の質や継続性にも影響が及びます。そのため、伴走支援における問いは、表面的な事象や原因分析にとどまらず、経営者の感情、価値観、目的意識といった内面的要素に焦点を当てることが重要です。

##### (1) 問いは「思考の質」を高める重要な手段

経営者が抱える課題の多くは、表面的な問題の背後に、より深い感情や価値観が存在しています。将来への不安、組織内の人間関係の悩み、事業承継に対する葛藤、従業員への責任感などは、数値分析や計画策定のみでは十分に扱うことができない領域です。

問いを通じて思考が整理されることで、経営者は「何が本質的な課題なのか」「何を大切にしたいのか」「どの方向に進むべきか」を主体的に見いだすことができます。このプロセスは、行動の質を高めるための重要な基盤となります。

##### (2) 問いの方向性：「原因」だけでなく「目的」にも目を向ける

従来のコンサルティングでは、課題の原因を特定し、解決策を提示する原因論的アプローチが中心でした。一方、コーチング思考に基づく問いでは、「何を実現したいのか」「どのような状態を目指しているのか」といった目的にも焦点を当てます。

目的に目を向けた問いは、経営者の価値観や願望を明確にし、行動を「やらされるもの」から「自ら選択するもの」へと変化させる効果を持ちます。

##### (3) 誘導にならない問いへの留意

問いは、支援者のあり方と不可分です。支援者が無意識のうちに自らの結論や仮説に誘導

しようとする、問いは経営者の主体性を損なうものとなります。特に、専門知識を有する中小企業診断士は、この点に十分留意する必要があります。

誘導を避けるためには、支援者自身が自らの期待や判断を一度脇に置き、経営者の言葉や沈黙を尊重し続ける姿勢が求められます。問いの質を高めるためには、支援者自身の内省が不可欠です。

#### (4) AI 時代における問いの価値

生成 AI の進化により、情報整理や分析、選択肢の提示といった領域は、今後ますます AI が担うようになって考えられます。しかし、経営者の感情や価値観に寄り添い、内省を促す問いを投げかけることは、人間にしか担えない役割です。

問いを通じて経営者の思考の質を高めることは、AI 時代における中小企業診断士の重要な専門性の一つであり、伴走支援の中核をなす要素といえます。「AI が情報を支え、人が問いによって思考と感情を支える」この役割分担を意識することが、これからの伴走支援の質を高める鍵となります。



図IV-3-1 AI と人間の役割分担

#### IV-4 生成 AI 時代における「人間力」としてのコーチング

生成 AI の急速な進化は、中小企業支援の現場においても大きな影響を及ぼしています。情報収集、分析、文章作成、計画案の提示といった業務については、AI が高い精度で担うことが可能となり、従来、中小企業診断士の専門性とされてきた業務の一部は、今後さらに AI によって補完されていくと考えられます。

しかし、AI の進化は、中小企業診断士の価値を低下させるものではありません。むしろ、AI には代替が困難な領域が明確になりつつある点に注目すべきです。それが、経営者の思考や感情に寄り添い、内省を支え、行動変容を伴走する支援です。

AI は情報を整理し、選択肢を提示することはできますが、経営者の葛藤や価値観の揺らぎを理解し、それに応じた関係性を構築することは困難です。経営者の意思決定の質は、心理的な状態や対話の質に大きく左右されるため、心理的安全性を確保し、安心して本音を語ることのできる関係性の構築は、人間にしか担えない役割です。

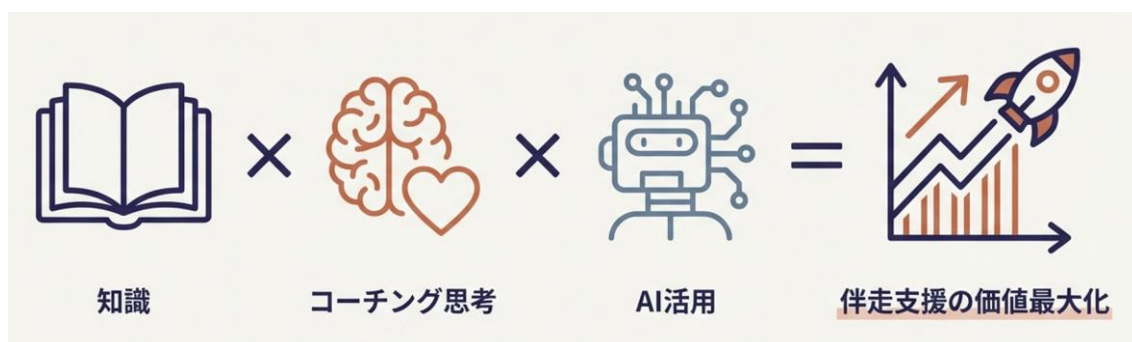
本研究においても、経営者のウェルビーイングが意思決定や行動の質に影響を及ぼしていることが示唆されました。コーチング思考に基づく支援は、経営者の思考の質を高め、行動の継続を支えるとともに、組織全体の持続的な成果につながる支援のあり方として位置づけられます。

AI とコーチング思考は対立するものではなく、相互補完的な関係として捉えることが適切です。すなわち、AI が情報を支え、人間が思考と感情を支えるという役割分担です。この前提に立つことで、中小企業診断士は AI を活用しながら、人間力が求められる領域により多くの時間とエネルギーを投入することが可能となります。

生成 AI 時代において中小企業診断士に求められるのは、

**知識 × コーチング思考 × AI 活用**

の三位一体の力です。この役割分担の中で、中小企業診断士は経営者の可能性を最大化する伴走者として、今後も重要な役割を果たしていくことが期待されます。



## 図IV-4-1 中小企業診断士に求められる三位一体の力

### IV-5 伴走支援におけるコーチングの実践モデル

コーチング思考を伴走支援の現場で有効に活用するためには、支援者のあり方や問いの考え方を、具体的な実践プロセスとして整理することが重要です。経営者の行動変容は、単発の助言や計画策定によって生じるものではなく、対話を通じた内発的動機付けの積み重ねによって促されます。

本研究では、伴走支援におけるコーチング思考の実践を、中小企業診断士が現場で再現可能な形で活用できるよう、以下の4つのStepとして整理します。

#### Step1: 関係構築（心理的安全性の確保）

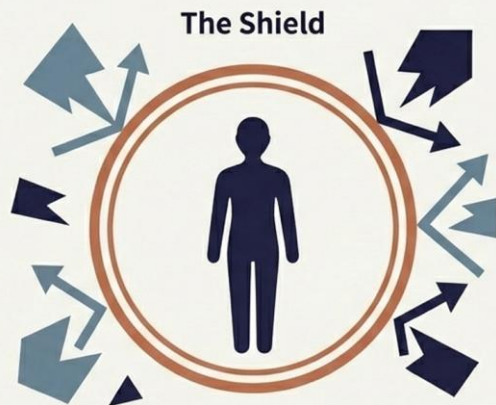
伴走支援の出発点は、経営者が安心して本音を語ることのできる関係性を構築することです。この段階では、結論や解決策を急がず、経営者の言葉や感情を丁寧に受け止める姿勢が求められます。

具体的には、

- 経営者の価値観や感情を尊重すること
- 支援者自身の評価や判断を前面に出さないこと
- 沈黙を否定せず、経営者の思考のプロセスを待つこと

といった姿勢が、心理的安全性の確保につながり、関係性が整うことで、経営者は自身の内側にある思考や感情を安心して表現できるようになります。

## Step 1: 関係構築（心理的安全性の確保）



経営者が「本音」を語れる場をつくる

- “待つ” : 沈黙を否定せず、思考のプロセスを待つ
- “受容する” : 評価や判断をせず、ありのままを受け止める
- “信じる” : 相手の可能性を信じ切る

図IV-5-1 Step1：関係構築（心理的安全性の確保）

### Step2: 未来の構想（目的・理想像の明確化）

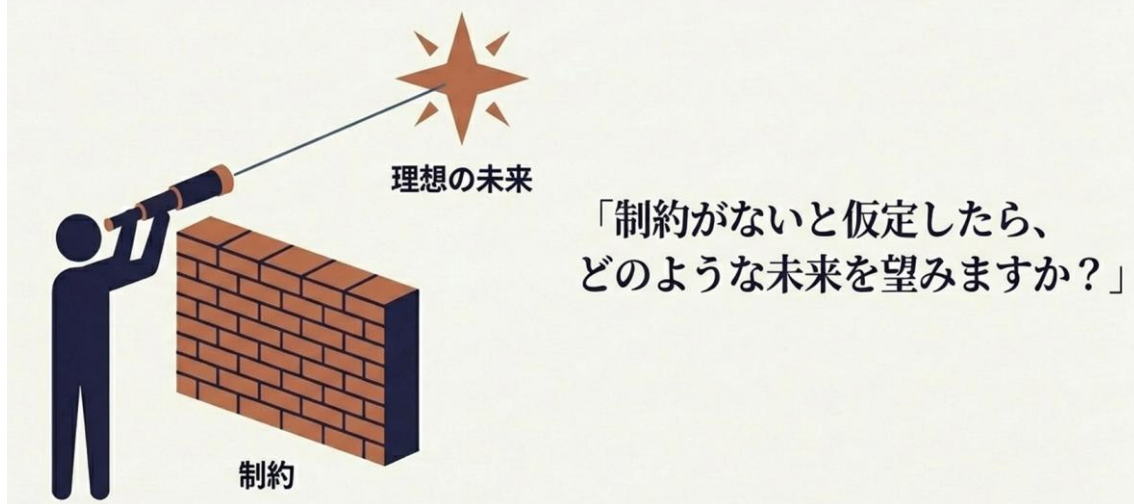
次に、経営者が望む未来の姿や目的を言語化する段階に移行します。このステップでは、現状の制約や課題から一度距離を取り、経営者自身が描く理想の状態に目を向けることが重要です。

問いの例としては、

- 「どのような状態を目指したいと考えていますか」
- 「制約がないと仮定した場合、どのような未来を望みますか」
- 「その未来が実現したとき、どのような状態になっていると考えますか」

などが挙げられます。未来像を描くことは、経営者の可能性に焦点を当てる行為であり、行動に向けた内発的動機付けを高める効果があります。

## Step 2: 未来の構想（目的・理想像の明確化）



図IV-5-2 Step2：未来の構想（目的・理想像の明確化）

### Step3: 現状の言語化（事実・感情・価値観の整理）

未来像が明確になった後は、現状についての内省を深めます。経営者の思考の中には、事実、感情、価値観が複雑に絡み合っているため、それらを丁寧に言語化することが重要です。

問いの例としては、

- 「現在の状況をどのように捉えていますか」
- 「その状況について、どのような感情がありますか」
- 「その感情の背景には、どのような価値観があると考えられますか」

などが考えられます。感情や価値観に焦点を当てた問いは、経営者の本音を引き出し、思考の質を高めるうえで重要な役割を果たします。

## Step 3: 現状の言語化（事実・感情・価値観）



図IV-5-3 Step3：現状の言語化（事実・感情・価値観）

### Step4: 行動の決定と振り返り（自走化の促進）

最後に、未来と現状との間にあるギャップを埋めるための行動を、経営者自身が決定します。この段階では、支援者が行動を指示するのではなく、経営者が実行可能だと感じる小さな一歩を自ら選択することが重要です。

問いの例としては、

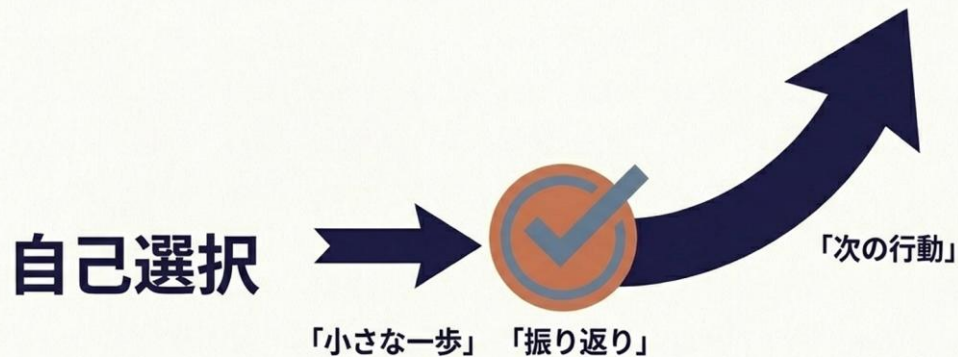
- 「まず取り組めそうな一歩は何でしょうか」
- 「その行動を実行するために、どのような準備が必要でしょうか」

行動後には、必ず振り返りの対話を行います。

- 「実行してみて、どのような気づきがありましたか」
- 「次に活かせる点は何でしょうか」

振り返りは、行動を学習につなげ、次の行動の質を高めるための重要なプロセスです。

## Step 4: 行動の決定と振り返り（自走化）



支援者が指示するのではなく、  
経営者が「やれる」と思う一歩を自ら決める

図IV-5-4 Step 4：行動の決定と振り返り（自走化）

### 4つのStepがもたらす伴走支援の変化

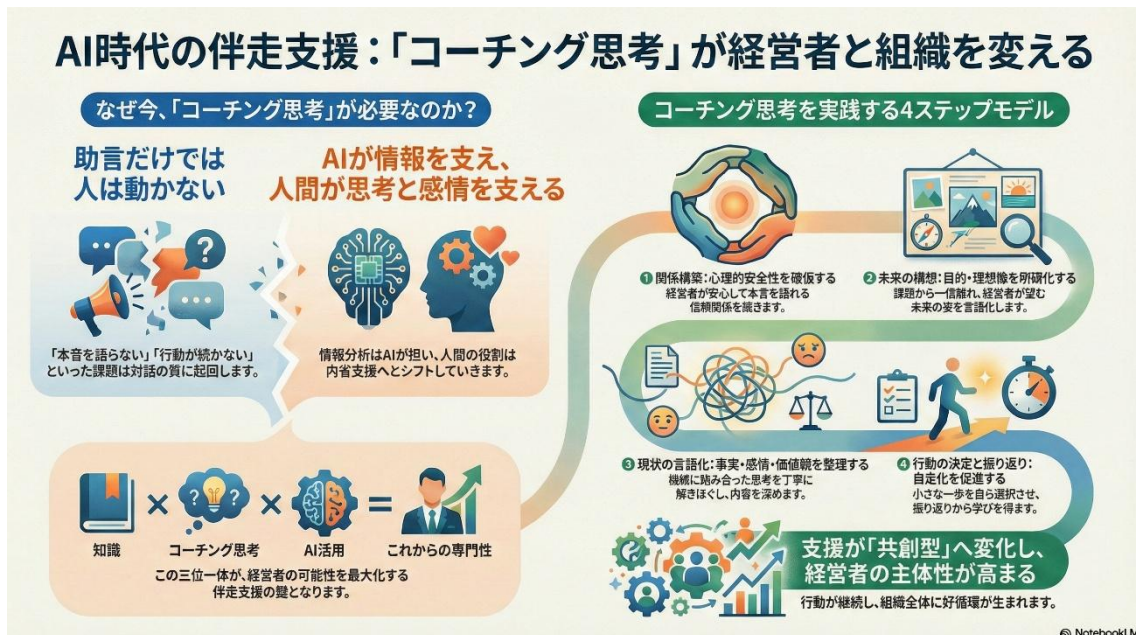
これら4つのStepは、単なる手順ではなく、経営者の思考と行動を支える支援プロセスです。支援者のあり方と問いの力が統合されることで、伴走支援には次のような変化が生じます。

- 支援が助言中心から共創型へと転換する
- 経営者の主体性が高まる
- 行動が継続し、自走につながる
- 経営者および組織のウェルビーイングが向上する

このプロセスを通じて、経営者は「やらされる行動」から「自ら選択した行動」へと移行し、組織全体に好循環が生まれていきます。

## IV-6 まとめ：伴走支援の未来に向けて

本章では、伴走支援におけるコーチング思考の重要性について、調査結果およびAI時代の環境変化を踏まえながら整理してきました。ここで改めて強調したいのは、伴走支援の質は、支援者自身の「あり方」によって大きく左右されるという点です。



### 図IV-6-1 AI時代の伴走支援

従来の中小企業支援では、課題分析や改善策の提示といった「行動」や「結果」に焦点が当てられることが多かったですが、経営者の行動変容は、助言の正確さや量だけで生まれるものではありません。行動の背景には、価値観、感情、葛藤といった内面的要素が存在しており、それらが整理・言語化されることで、内発的動機付けが高まり、行動が継続します。

この上流に位置する「関係の質」と「思考の質」を整えるために不可欠なのが、コーチング思考です。支援者が経営者の可能性を信じ、問いを通じて思考を深め、共創的な関係性を築くことで、経営者は自らの意思で行動を選択し、持続的な成果につなげていくことができます。

また、生成AIの進化は、中小企業診断士の役割を脅かすものではなく、むしろ専門性を再定義する契機と捉えるべきです。「知識や情報はAIが補完し、人は思考と感情を支える」この役割分担の中で、中小企業診断士は、経営者の可能性を引き出す「真の伴走者」としての価値を発揮することができます。



---

V. これからの時代に  
求められるコンサルテ  
ィングとは？

---



## V. これからの時代に求められるコンサルティングとは？

### V-1. 生成 AI 時代の中小企業コンサルティング

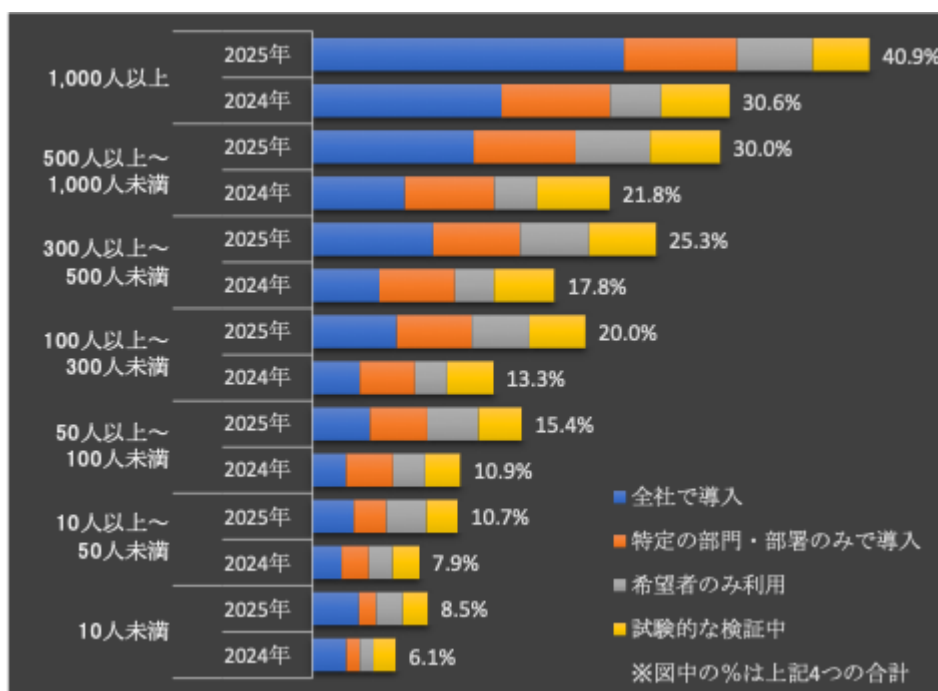
#### (1) 生成 AI の普及と中小企業支援の変容

##### ① 生成 AI の急速な発展と「AI デバイド」の現状

2022 年（令和 4 年）末の ChatGPT 公開以降、生成 AI は指数関数的な進化を遂げ、企業の生産性向上や価値創造における不可欠なインフラとしての地位を確立しつつあります。しかし、その導入状況には企業規模や業種によって著しい不均衡、いわゆる「AI デバイド」が生じています。

株式会社情報通信総合研究所（ICR）が 2025 年（令和 7 年）9 月 4 日に公表した調査報告「企業における生成 AI 導入の現状と展望」によれば、資本金規模や従業員数が大きい企業ほど生成 AI の導入率が高く、特に従業員 1,000 人以上の大企業では、業務効率化や新規事業開発への活用が標準化しています。

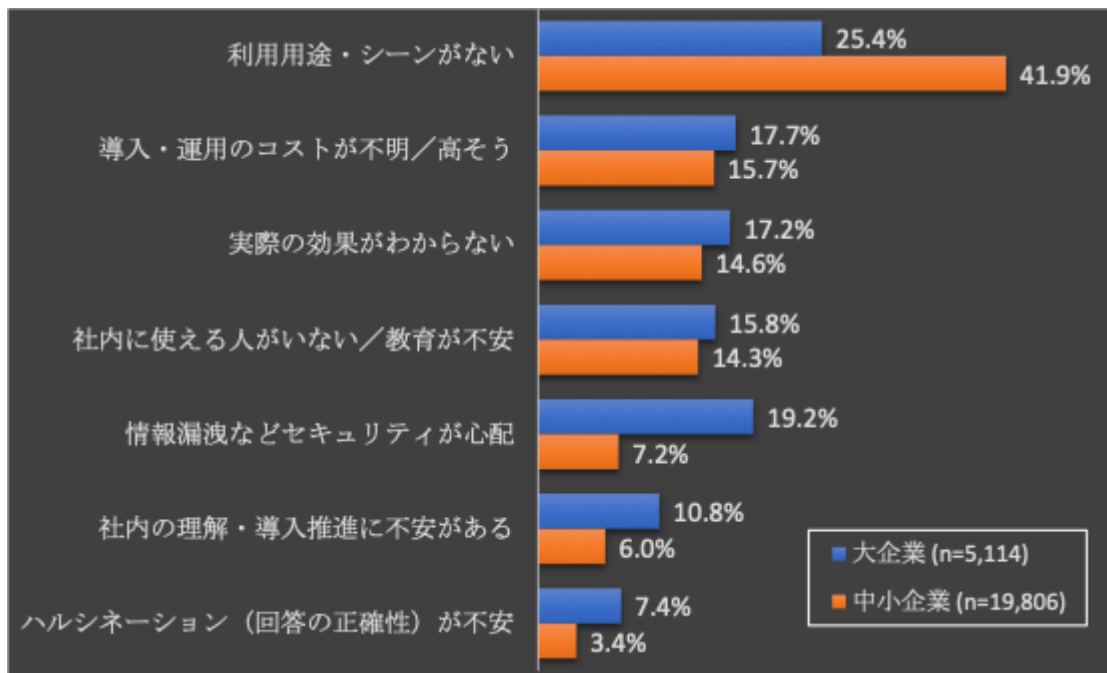
図表 V-1-1：企業の生成 AI 導入・利用率（従業員規模別）



出典：「企業における生成 AI 導入の現状と展望」情報通信総合研究所

また、生成 AI を利用しない理由については「利用用途・シーンがない」が最も多く、特に中小企業や小規模事業者においては、他の理由に比べて圧倒的に多くなっています。

図表 V-1-2：企業の生成 AI 導入・利用率（業種別）



出典：「企業における生成 AI 導入の現状と展望」情報通信総合研究所

この「導入格差」は、単なる技術的な遅れにとどまらず、将来的な企業の競争力格差に直結する深刻な経営課題です。中小企業や小規模事業者においては、限られた人的リソースを補完し、生産性を飛躍的に高める手段として生成 AI の潜在的価値は極めて高いものの、その恩恵を享受できている企業は一部に限られています。

こうした現状を踏まえ、中小企業診断士が、クライアントである中小企業に対してどのように生成 AI 導入を支援し、かつ自身のコンサルティング業務を革新すべきかを考察します。

## （2）生成 AI と人間コンサルタントの役割分担：理論と実践

### ① 生成 AI の得意分野：データ分析と自動化・自動生成

生成 AI は、膨大な情報の収集・整理・分析、文書作成、定型業務の自動化など、従来、人手で行っていた作業を高速かつ高精度にこなすことができます。特に以下の分野でその強みが発揮されます。

図表 V-1-3

| 活用領域     | 具体的なユースケース例                 |
|----------|-----------------------------|
| 情報収集・分析  | 市場調査、競合分析、顧客アンケート等のデータ集計・要約 |
| 文書作成・要約  | 議事録自動作成、営業メールの自動生成、マニュアル作成  |
| 定型業務の効率化 | FAQ チャットボット、Excel 業務の自動化、翻訳 |
| アイデア創出   | 新規事業・商品アイデアの提案、販促施策のブレスト    |
| デザイン・画像  | POP・チラシ・SNS 画像の自動生成         |

これらの業務はAIの「大量データの高速度処理」「パターン認識」「標準化・構造化」といった特性と親和性が高く、人間が行う場合と比べ、要する時間が大幅に短縮されます。

また、AIが客観的な視点から行うことになるため、主観的判断による認識のずれの回避や、抜け漏れなどの人的ミスの削減により、安定した品質のアウトプットが可能となることへの期待ができます。

## ② 人間コンサルタントの強み：文脈理解とラポール形成

生成AIが論理的処理やデータ処理を得意とする一方で、人間コンサルタントには「感情」「倫理」「責任」に関わる領域での価値発揮が求められます。特に中小企業支援の現場では、経営者の孤独に寄り添い、信頼関係（ラポール）を構築することが、論理的な正解を提示すること以上に重要となる場面が多々あります。

図表 V-1-4

| 分野      | 具体例                                   |
|---------|---------------------------------------|
| 傾聴・共感   | 経営者や従業員の思い・悩み・価値観を丁寧に聴き取り、信頼関係を築く     |
| 関係構築    | 議対話を通じて経営者の内発的動機付けや自己変革力を引き出し、伴走支援を実践 |
| 意思決定支援  | 複雑な状況下での意思決定やリスク評価、最終的な責任の所在を明確にする    |
| 倫理・価値判断 | AIの出力だけでは判断できない倫理的・社会的な観点を加味し、最適解を導く  |

このような「人間ならではの価値」は、AI がいくら進化しても代替が困難な領域です。特に中小企業支援の現場では、経営者との信頼醸成や現場の空気感を読み取る力が、経営課題の本質的解決に直結します。

### ③ 「ギザギザの技術フロンティア」とハイブリッドモデル（協働）の設計

前述の通り、特定のタスクにおいて生成 AI が人間を凌駕する一方で、別のタスクにおいては人間の能力が生成 AI に勝ることが多くあります。この現象は、ポストン コンサルティング グループ (BCG) とハーバード・ビジネス・スクールの共同研究において「ギザギザの技術的フロンティア」と表現されています<sup>4</sup>。

このことを前提とすれば、最適なコンサルティングの形は、下記のように AI と人間がそれぞれの得意領域を補完し合う「ハイブリッドモデル」となります。

- AI が情報収集・分析・文書作成を担い、人間が傾聴・共感・意思決定支援を担う。
- AI のアウトプットを「たたき台」として活用し、人間が文脈や現場感覚を加味して最終判断を下す。
- AI の得意・不得意を見極め、タスクごとに役割分担を明確化する

このハイブリッドモデルにより、コンサルタントは AI によって生まれた時間を「対話」や「現場訪問」など本質的な支援活動に再投資でき、より深い経営課題の解決や経営者の自己変革を後押しできます。

## (3) 生成 AI 導入による業務効率化と「対話」への時間再配分

### ① 生成 AI 導入による業務効率化

生成 AI 導入による業務削減効果については、多くの実証データが存在します。特に定型的な文書作成や問い合わせ対応業務において、大幅な業務時間の短縮を実現した事例を以下に紹介します。

- 神奈川県横須賀市

文書作成事務に ChatGPT を活用。概算で 22,700 時間/年の業務時間を短縮

(参考 URL :

[https://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/0835/nagekomi/20230605\\_chatgpt2.html](https://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/0835/nagekomi/20230605_chatgpt2.html))

・株式会社学情

Copilot を活用し、議事録作成やメール下書きを効率化。導入後 3 か月で 5,004 時間の業務時間（金額換算で 1,305 万円）を削減。

(参考 URL : <https://www.microsoft.com/ja-jp/biz/smb/cases-gakujo>)

・GMO ペパボ株式会社

問い合わせ対応に AI を導入し、5 か月で 1620 時間の業務時間削減。また、高度なサポートに人的リソースを集中させることが可能となり、顧客満足度が 88.0%に上昇。

(参考 URL : <https://pepabo.com/news/press/202408231300/>)

これらは、AI に素案作成を任せる「協働」で、品質を維持しつつ、劇的な効率化とコスト削減に成功した好事例と言えます。

## ② 生まれた時間の「再投資」戦略

業務効率化は手段であり、目的ではありません。重要なのは、AI によって創出された余剰時間を何に使うかです。前述の事例で言えば、GMO ペパボ株式会社では、有人対応が必要な案件にリソースを集中させることで顧客満足度が向上したことに加え、AI 導入以前では問い合わせ対応業務に従事していた社員に対し、そこで培ったコミュニケーション能力や問題解決力を生かした配置転換が提案され、別の業務で活躍している事例があります。

コンサルタントに置き換えた場合、AI を活用することで情報収集や資料作成、議事録や面談メモの整理、メール作成などの定型業務に要する時間を削減し、そこで生まれた時間は、経営者との対話等の「人間関係の深化」や現場理解等への「再投資」を行い、本質的な支援活動の強化に取り組むことが重要です。

このような「対話」や「現場密着型」の支援は、AI には代替できない人間コンサルタントの本質的価値であり、経営者の自己変革や企業の持続的成長を後押しします。

## (4) AI の限界とリスク管理：ハルシネーションと情報漏洩

今までに記した通り、人間・生成 AI それぞれの得意分野を踏まえ、協働を進めることは極めて重要なことですが、生成 AI には「ギザギザの技術的フロンティア」の他、いくつかの明確な限界があります。その中でも特に注意すべき「ハルシネーション」と「情報漏洩」について、その対応方法とあわせて記載します。

### ① ハルシネーション

生成 AI は確率的に「もっともらしい次の単語」を予測して文章を生成する仕組み（大規模言語モデル：LLM）であり、事実の真偽を判定する能力を持ちません。そのため、もっともらしい嘘をつく「ハルシネーション（幻覚）」が発生するリスクがあります。

例えば、「生成 AI を活用して業務効率化をした事例」のようなテーマに基づいて、具体例をリストアップする、といった場合、実際には存在しない事例を回答することがあります。このような虚偽・不正確な内容を踏まえて、資料を作成し、クライアントに提示した場合、コンサルタントに対する信用の失墜につながってしまう恐れがあります。

そのため、AI が回答した内容を鵜呑みにせず、人間によるファクトチェックを行うことが重要となります。

### ② 情報漏洩

特に無料で活用できる生成 AI サービスについては、「ユーザーが入力した内容」を知識として蓄積し、今後の回答精度向上のためのデータ（教師データ）として利用する規約になっていることが多くあります。

そのため、あるユーザーが機密情報を AI に入力すると、その内容を AI が知識として蓄積するため、別のユーザーに対して前述の機密情報を踏まえた回答をしてしまうことで、情報漏洩が発生する、ということになります。

この場合、信用失墜のみならず、クライアントに損害を与えたことに対する賠償責任が発生する恐れも考えられます。

このようなリスクを回避するためには、

- ・生成 AI を活用する際に、機密情報を入力しない
- ・生成 AI に学習させない設定（オプトアウト設定）を有効にする
- ・データが学習に利用されない契約となっているプランを活用する

等の対策を講じる必要があります。

#### (5) 教育・リスクリングとツール選定

今までに記してきた通り、生成AIを活用するメリットは様々な業種・業態の事業者においても多く、同様に注意を払うべき点も少なくありません。ただし、事業者の中には「生成AIはよくわからないから使っていない」「便利なので使っているが、使用に関するルールを定めていない」というケースは一定程度あると考えられます。

そのような時に的確なアドバイスができれば、コンサルタントに対する信頼度が高まり、深い人間関係の構築への一助になることが容易に想像できます。

そのため、コンサルタント自身もAIに関する知見を養い、自身の生産性向上に活かすのみではなく、クライアントの生産性向上やリスク管理に関する支援ができる体制を整えることは極めて重要になりつつあります。

#### (6) AIとの協働によるコンサルティングの再定義

生成AIは中小企業支援の現場において、もはや「あれば便利なツール」ではなく「競争力の源泉」となりつつあります。情報通信総合研究所のデータが示す「AIデバイド」を解消し、中小企業の生産性を底上げすることは、支援機関やコンサルタントの社会的使命と言えます。

AIは、情報収集、分析、文書作成といった「作業」を劇的に効率化します。しかし、AIにはできないことがあります。それは、経営者の不安を受け止め、組織の文脈を読み解き、倫理的責任を持って決断を後押しすることです。AIによって創出された時間は、これら「人間的な対話」と「現場への関与」に再投資されなければなりません。

AIは「優秀な助手」であり、人間は「責任あるパートナー」です。この役割分担を明確にし、それぞれの強みを生かしていくことで、中小企業・小規模事業者支援は新たなステージに進化するでしょう。

## V-2. パートナー型コンサルティングの実践アドバンス

中小企業庁は2020年3月に、中小企業・小規模事業者を対象として、経営者および企業の自己変革・自走化による成長を目指す「経営力再構築伴走支援」を打ち出しました。

その内容は支援者が従来行ってきた問題解決重視のコンサルティングとは異なり、まず経営者との信頼関係を構築することから始め、経営者の気づきや腹落ちにつながる「対話」を深めることで、意識改革と行動変容へとつなげていくものです。

その内容は、多くの支援機関や中小企業中小企業診断士から共感や賛同を得た一方で、「現場での実践が難しい」や「具体的なやり方がわからない」といった意見も多く聞かれています。「経営力再構築伴走支援」のエッセンスは、当研究会が2017年に発表した「パートナー型コンサルティング」と多くの共通点を有しています。

そこで本章では、中小企業中小企業診断士単独でのコンサルティングを実施し、成果を上げるために、具体的にどのように進めればよいのかを示していきます。

### (1) パートナー型コンサルティングの位置づけ

従来型のコンサルティングでは、中小企業の経営者が提案内容を行動に結び付きにくいケースが多いことが分かっています。経営者を関与させずに支援者側だけで作成した提案では、経営者の想いを引き出し、新しい気づきを生み出し、モチベーションを上げることは困難です。

パートナー型コンサルティングでは、正解を見つけることを目的とするのではなく、経営者に焦点を当て、意識改革や行動変容につなげることで成果を創出する手法です。

#### ① パートナー型コンサルティングの基本

パートナー型コンサルティングの基本原則は以下の通りです。

- ・経営者を教える、あるいは指導する対象として捉えない。
- ・正解よりも、経営者自身の気づきや判断を重視する。
- ・安易に課題を与えず、対話により浮かび上がるようにする。
- ・決断するのは経営者である。

- ・小さな行動でも、できたことを評価し、できないことを責めない。
- ・成果を出し続けることが大事で、机上の空論で終わらせない。
- ・実行段階まで継続的に支援する。

パートナー型コンサルティングは5つのステップで進めます。

#### 【STEP 1 場づくり】

安心安全でリラックスして話ができる環境作りと信頼関係の構築を行う。

#### 【STEP 2 共有】

- ・経営者の理解に努めて、ありたい姿や思い、考え方を共有する。
- ・コンサルティングの目的と進め方について合意を得る。

#### 【STEP 3 創造】

ありたい姿から前向きに発想を広げて、ビジョンを設定する。

#### 【STEP 4 具現】

具体的に経営戦略に落とし込み、カタチにする。

#### 【STEP 5 持続】

自立自走の仕組みに落とし込む。

## ② 最新アンケートから見えた“真の課題”

中小企業庁や金融庁から「経営力再構築伴走支援」の強化について、全支援機関に要請がなされ、各支援機関において伴走支援への取組みが進められていることが分かりました。一方で、現場においては、経営者とのコミュニケーションに苦慮している状況も見受けられます。

うまくいかない主な要因は、経営者を十分に理解し信頼関係を構築するための手間や時間をかけられていない点にあります。一定の時間をかけてでも経営者との信頼関係を構築し、思いやありたい姿を引き出すことができれば、その後は比較的スムーズに進めることが可能です。

### ③ 今なぜパートナー型コンサルティングが必要なのか

中小企業を取り巻く経営環境は質的に大きく変化しており、複雑化・重層化が進んでいます。このような環境下では、従来型のコンサルティングのみでは、十分な成果を生みだしにくくなっています。その理由は、経営課題の多くが、経営者自身の思考や意思決定のプロセスに深くかかわるものへと変化しているためです。

パートナー型コンサルティングは、経営者と対等な立場で対話を重ねながら、経営者自身が考え、判断し、行動できるようになるプロセスを支える支援です。自立自走の仕組み作りまでを支援するとともに、経営環境の変化に対応し、第三者のサポーターとして関わり続ける役割を担います。

### (2) 経営者との対話が深まらない理由

経営者との対話がうまくいかず、「経営者に対して何を話すか」で悩む支援者は少なくありません。しかし、その発想自体を見直す必要があります。重要なのは「何を話すか」ではなく、「いかに経営者が主体的に話せる状態をつくるか」です。対話の最中は、「次に何を話すか」を考えるのではなく、「今、経営者がどのような状態にあるのか」を見極め、関わり方を臨機応変に調整していくことが求められます。

### ① 支援者側が陥りがちな思い込みと行動パターン

経営者との対話が上手くいかない理由として下記が挙げられます。

(ア) 経営者が話してくれない。表面的な話で終わってしまう。

【よくある誤対応】 質問を増やす。核心的な話をする。問題点を指摘する。

【見極めポイント】 経営者が不安や警戒心を抱き、評価されていると感じていないか。

【適切な対応】 まずは安全で話しやすい場作りから始める。

【使える一言】 「立派に経営されているようなので、大きな問題はないのではないのでしょうか？」

(イ) 経営者は話をするが、話が散らかって整理できない

【よくある誤対応】 途中で遮ってまとめる。無理に課題設定を行う。

- 【見極めポイント】 同じ話題を行き来している。感情と事実が混在している
- 【適切な対応】 整理しすぎず、結論を急がない姿勢を保つ。
- 【使える一言】 「いろいろあるようですが、今一番考えたいことは何でしょう？」

(ウ) 経営者は納得しているはずなのに動かない

- 【よくある誤対応】 重要性を強調して再度説得する。行動しない理由を追求する。
- 【見極めポイント】 理解はしているが、感情面でブレーキがかかっているか？
- 【適切な対応】 行動を責めず、背景にある引っ掛かりを探る
- 【使える一言】 「何か引っかかっている点があるとしたら、どのようなことでしょうか？」

(エ) 経営者がよく考えず依存的になる。または反発してくる

- 【よくある誤対応】 強めの正論で対応する。諦めて引き受けてしまう。
- 【見極めポイント】 よく考えずすぐに解答を求める。わからない、知らないと繰り返す
- 【適切な対応】 進め方と役割を再定義する。経営者の気づき
- 【使える一言】 「決めるのは社長です。考える材料は一緒に整理できます」

(オ) 対話はしているが、伴走している実感がない

- 【よくある誤対応】 成果や結論を急いでしまう。支援者が決めてしまう。
- 【見極めポイント】 社長の言葉や視点などの変化を見逃さない
- 【適切な対応】 プロセスの変化を評価する。経営者の気づきを確認する。
- 【使える一言】 「ここまでお話して今後に活かせることがあるとすると何でしょう？」

② 経営者が本当に求めている支援とは

経営者が真に求めているのは本質的な課題の解決ですが、経営者自身が分かっていない

ことも多いものです。支援者が相談を受ける当初は、経営者からの話は表面的で短期的な問題解決を求められる場合が多いので要注意です。支援者は経営者からの質問にすぐに情報提供や解答を答えたくりますが、表面的で短期的な問題は経営者や現場が四六時中考えていることが多く、支援者の付け焼刃の対応はかえって信頼を失いかねません。

また提案や解答を安直に与え続けることは、経営者を依存させ自力で考え判断する機会を奪う行為です。支援者の役割は、いかに早く正しい回答に辿り着くことではありません。支援者は、経営者の話を真摯に聞いてくれる存在であり、経営者の気づきや発想を引き出し、考えを整理して判断できるよう場を整えてくれる伴走者の役割を続けることです。また中小企業中小企業診断士としては、必要な事実情報の提供と適切な調査分析データの提供、そして効果的なフィードバックが欠かせません。

### ③ 支援者と経営者の認知ギャップ

支援者は、経営者ヒアリングや企業の調査分析を進めていく中で、企業の強みや本質的課題を理解したつもりになることがあります。その試行錯誤の過程で経営者が参加していない場合は要注意です。

支援者だけで辿り着いた結論はいくら正しくとも、経営者の理解と納得が得にくく、結局は行動には繋がらないことが多いのです。経営者にとって、支援者は理解していないと感じることのないようにするには、きめ細かい対話コミュニケーションにより、お互いの理解程度を確認を都度取っていくことが大切です。

## (3) パートナー型コンサルティングの実践プロセス

パートナー型コンサルティングは対話コミュニケーションを重視した伴走支援です。しかし、実践に当たっては、対話が深まらない、整理できない、話に一貫性がなくなるなどの課題が生じやすく、一定の経験が必要となります。

最も重要なのは、経営者が主体となり、前向きに取り組む状態をいかにつくるかという点です。そのための有効な手段として、「補助シートを活用」が挙げられます。

### ① 補助シート活用のメリット

- ・「話す⇔考える⇔整理する⇔気づきを得る」が可視化され記録される成果物となる。
- ・順番に進めれば良いので、話が脱線しづらく、思考が散らかりにくい。

- ・経営者が考えて記入する時間を計画的に確保できるので、時間管理しやすく、宿題として課すことも可能である。
- ・経営者の自分ごと感が一気に高まり、行動へのコミットが高まる。
- ・質問攻めにならず、対話が落ち着く。

## ② 対話コミュニケーションの基本姿勢

- ・支援者から笑顔で明るく話しかけ、常に信頼関係構築を心掛ける。
- ・経営者が何を言っても否定や批判をせずに一旦は受け止める。
- ・経営者に大いに話してもらうことで自ら気づきを得てもらう。
- ・適宜、気づきの確認、話の整理・要約、フィードバックを行う。

## ③ 第1ステップ《構築》

目的は、心理的安全性を確保した安心安全な場づくり、すなわち信頼関係の構築です。パートナー型コンサルティングを円滑に進めるためには、最初のステップが極めて重要になります。

### (ア)ファースト・インパクト (最初の10秒)

笑顔で明るく、そして礼儀正しく、中小企業診断士から先に挨拶し話しかけます。第一印象はとても大事です。目的は、リラックスして何でも話してもらえようような安心安全な場づくり、雰囲気づくりです。経営者の出方を待つのではなく、中小企業診断士から仕掛けてください。「最初の10秒」が対話をスムーズにします。

### (イ)アイスブレイク (10分)

目的は、場づくりに加えて、信頼関係＝ラポールの構築です。いきなり仕事の話やダメ出しは禁物です。まだ相手との関係が温まっていない状態では、自然な会話で言葉のキャッチボールを重ねることが大事です。

地域や天候に関するような、話しやすい、共感の得やすい話題から始め、自己紹介などの自己開示や特に相手への関心を示すアプローチが有効です。相手との共通項が

見つければ、共感を伴った対話となり距離感が一気に縮まります。

#### (ウ) 経営者ヒアリング

アイスブレイクで培った安心安全な対話環境を損なうことなく、スムーズに仕事の話に切り替えていくことが求められます。アイスブレイクが盛り上がり過ぎて雑談で長時間使ってしまうのもダメですが、急に仕事モードになって、良い雰囲気を台無しにしてしまうことに注意しましょう。

会社や業界動向などマクロ的な話や沿革、創業の想いや苦労話など、経営者が話しやすい話題から始めて、今、抱えている悩みや取り組んでいることなどをヒアリングしていきましょう。

注意すべきことは、この段階では情報収集、現状分析をするのではなく、経営者の話したいことを大いに話してもらうことが最も大切なポイントです。経営者の話を否定や評価をせずに、まずはしっかりと受け止めることです。

#### ④ 第2プロセス《共有》

第1プロセスで信頼関係構築を進め、経営者はリラックスして前向きな対話が可能な状態にする場づくりに努めます。第2プロセスでは、安心安全な雰囲気は残しつつ、経営者に深く考えてもらい、想いや夢、こだわりを引き出し、経営者自身がワクワクするような「ありたい姿（理想像）」や「将来ビジョン」を明確にしてもらいます。

第2プロセスでは以下の順に進めます。

- 2-1 仕事、会社、家族への想いやこだわり・夢
- 2-2 理想の姿、ありたい姿
- 2-3 将来ビジョン・方向性（会社・個人）
- 2-4 コンサルティング・アグリーメント

#### (ア) 仕事、会社、家族への想いやこだわり・夢

コンサルティングのための情報収集ではなく、経営者に敬意を払いより深く理解したいという気持ちを持って、経営者が話したいことを中心に大いに話してもらいように対話を進めていきます。何度も出てくるワードや感情を伴った話題、そして目力など態度の違いなどをよく観察して、経営者自身も認識できていないような想いやこだわり、夢などを引き出すことを手助けします。特に、創業時の想いや苦労話など「沿革」を丁寧に聞くことをお勧めします。

#### (イ)理想の姿、ありたい姿

環境がどんなに変化しても決して変わることはない究極の理想形の「ありたい姿」を経営者に考えてもらいます。「ありたい姿」は、例えば“ITで世界を変える”のような抽象的な表現でも大丈夫です。経営者本人がワクワク感を感じて、腑に落ちているかが重要です。

#### (ウ)将来ビジョン・方向性（会社・個人）

「ありたい姿」から会社や経営者個人の理想像に落とし込んで、もう少し具体化した、個人および会社の「将来ビジョン」や方向性を考えてもらい設定します。ここでの「将来ビジョン」は実現可能性を考えません。あくまで経営者がワクワクして心から目指したい会社や経営者個人の方向性を確認します。

#### (エ)コンサルティング・アグリーメント

この段階まできたら、パートナー型コンサルティングの目的と進め方の合意を経営者から得ることをお勧めします。パートナー型コンサルティングは、コーチングを活用した対話コミュニケーションであり、経営者に大いに話してもらいことで、自ら気づきを得て腹落ちに繋がっていきます。目的と進め方について丁寧に説明し合意を得ないで進めると、経営者は不安で不快になる可能性があるからです。また基本的に本コンサルティングのゴールや目的を先に合意してから進めることは中小企業診断士の習慣として大事です。

因みに経営者からある程度話を聴き、多少なりとも信頼関係を構築する前に、いきなり中小企業診断士＝支援者側の都合でやり方を提案すると拒否されるケー

スがあります。タイミングが大事です。

#### ⑤ 第3プロセス《創造》

第2プロセスでは、経営者から引き出した「ありたい姿」や「将来ビジョン」は理想形であり、現状とかなり乖離していますが問題ありません。現状を先に把握しようとするとう気持ちや考えが萎縮して、新しく自由で大胆な発想ができなくなるからです。

第3プロセスでは、経営者にとって前向きでワクワクする気持ちを維持しながら考えを発散・拡大して可能性を最大限探っていきます。

##### (ア) 将来ビジョン再確認

「ありたい姿」は理念であり何年経っても変わることのない、経営者にとっての“軸”となります。将来ビジョンは「ありたい姿」を会社や個人が究極的にどうありたいのか、理想形や方向性を明確にします。

##### (イ) ビッグ・ゴールの設定

「ビッグ・ゴール」は経営者にとってワクワクするような「将来ビジョン」に沿ったもので、具体的な目標を設定します。「それが実現したら、社長自身はどうなっていますか」や「それは社長らしい選択ですか」などの質問を投げかけて、経営者にとって心から実現したい理想の姿を設定します。

##### (ウ) ゴール達成時の状況の創造

経営者が「ビッグ・ゴール」の状態を設定した後、さらに経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報その他）別に細分化して考えてもらいます。理想の形をさらに具体的にイメージすることで経営者のワクワク感や意識も高まります。

##### (エ) 中長期ゴール（KGI）の設定

次に「中長期ゴール」を設定します。「ビッグ・ゴール」をより現在に近づけた、30年

～10年後などの目標期限を設定し、その時までには達成したいイメージを具体的に落とし込みます。

#### ⑥ 第4プロセス《具現》

第1から第3のプロセスを通して、経営者にとってワクワク感があり、達成したい「ありたい姿」「将来ビジョン」「ビッグ・ゴール」「中長期ゴール」を段階的に設定することができたら、その後は従来のコンサルティングと同様に、現状分析を行い、事実や正確なデータを基にして、現状と理想（中長期ゴール）とのギャップを整理し、本質的な課題の特定につなげて、経営戦略や解決の方向性を導き出します。

##### (ア) 中長期ゴールの再確認（ヒト・モノ・カネ・情報技術）

第4プロセスに移行するに当たって、改めて中長期ゴールを再確認することをお勧めします。経営者のワクワク感を維持しながらも流れや勢いで設定したゴールに対しては、ブレがないのか再確認しておくことと今後のやり直しのリスクが軽減されます。

##### (イ) 現状分析 事実・データを基にした対話の基礎作り

これまでは経営者主体で、その想いや考えを中心に整理し設定・明文化してきましたが、この段階では、正確で有用な情報提供やデータ分析を提示して、経営者にとって現状の正しい把握と「中長期ゴール」とのギャップを整理し、本質的な課題の特定につなげていきます。情報提供やデータ分析は、一度にすべてを提供するのではなく、経営者の理解力や感情を考慮しながら優先順位をつけて段階的に提供し、フィードバックを交えながら一緒に寄り添って対話を進めることが大事です。

##### (ウ) 本質的課題の特定

当初の経営者ヒアリングでは現状での悩みや課題が出てきても一旦受け止める（受容）だけで、反論したり指導したりといった反応を抑えることが大切です。経営者は短期的で重要性が低いお困りごと（＝表課題）に捕らわれがちですが、経営者が心から目指したい「中長期ゴール」を達成するために必要な「本質的課題の特定」が必要です。

## (エ) 経営戦略の策定 解決の方向性

内外環境分析をSWOT分析に落とし込みます。特に自社の強みの特定が重要であり、機会との掛け合わせにより有効な経営戦略と解決の方向性を導き出します。

## ⑦ 第5プロセス《持続》

中小企業診断士にとって会社や経営者への提案にあまりに重点を置きすぎる傾向が見られます。パートナー型コンサルティングでの目的は、経営者や会社組織の意識改革と行動変容の自走化です。経営環境は頻繁に変化しますが、経営者や組織が臨機応変に前向きな変化対応できる仕組み作りと実行に中小企業診断士も関わります。

## (ア) アクションプラン

ありたい姿が明確になり意識が高まってくると身の丈に合わない目標やあれもこれもと多くのことをやろうとしがちなので要注意です。出だして躓くと後が続きません。最初はスモールスタートで小さいことでも必ず実績がでることから始めて、自信と実績を徐々に積み重ねていけるような配慮が中小企業診断士に求められます。

## (イ) 期待効果とブラッシュアップ

アクションプランとして具体的な行動を設定しその効果を定量的に予測するのが「期待効果」です。数値と期限で示すことで優先順位が明確になり経営計画・事業計画の作成に反映できるようになります。

## (ウ) リクエスト

目標の達成を促進するため、中小企業診断士が経営者を励まし行動の変革と実行を促す役割は大切です。

## (エ) PDCAの仕組み作り

最終的な目的は、経営者及び組織が自律し自走化することです。そのためにはアクションプランを誰がいつ何を実行し、その結果を検証し、修正する、「PDCA」の仕組み作りが必須です。

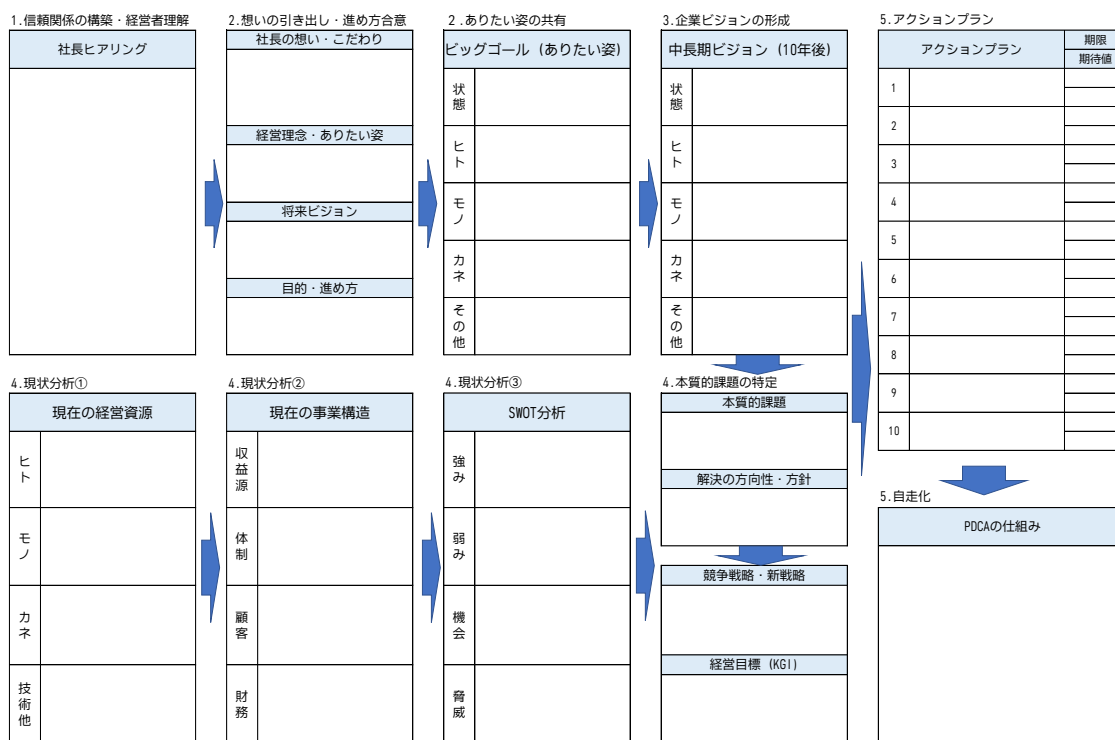
(オ) 伴走支援

従来は自走化ができれば中小企業診断士＝コンサルタントの役割は終了でしたが、現代のような不透明かつ不可逆的で大きな変化が頻繁に発生する経営環境下では、社外の第三者のサポーターとして中小企業診断士は必要となります。

(4) パートナー型コンサルティングの具体的なアプローチ

パートナー型コンサルティングを実践するうえで、下記のようなシートを使えば、経営者を巻き込んで、一緒に作業を伴った対話を順序だてて漏れなく進めることが可能です。

実際に経営者に考え、記入してもらったり、宿題にしたりすることをお勧めします。自身の想いや考えを1枚にまとめたこのA3シートは、経営者にとっても、記録として残す以上に大切な意味を持ちます。



(5) 失敗事例

① 場づくりが不十分で経営者が不機嫌になった事例

【内容】事前に頂いた財務諸表に疑問点があったため、挨拶早々軽い気持ちで確認した

ところ、社長が不機嫌になりヒアリングに苦勞した。

【問題】相手（経営者）にとって、初対面にもかかわらず無遠慮に上から目線で聞かれたくないことを質問されて緊張で固まってしまった。

【対応】まずは心理的安全性を確保し、相手との信頼関係を構築することが大切である。

ミスや意見の対立があっても拒絶や批判されないという信頼感がある状態を十分に時間を取って整える。

## ② 説明や合意なしに進めてトラブルになった事例

【内容】アイスブレイクの後に、経営者ヒアリングを始めたところ、経営者が徐々に不機嫌になってしまった。

【問題】経営者にとって質問攻めや何を求められているのがわからない不安を感じてしまった。

【対応】コンサルティングする前には毎回目的と目標、そして進め方の丁寧な説明と経営者からの合意を取って進めるべき。対話の中で次のテーマに移りたい場合でも、支援者の都合で勝手に進めず、経営者の意見や確認を取る。

## ③ 表面課題で進めてしまい、経営者が不満に感じた事例

【内容】経営者から（営業力不足）が課題だと明言されたため、そのまま取り組んだが対話が上手く進まず、経営者が満足するような成果は出せなかった。

【問題】中小企業経営者は短期的で偏りのある視点で見ていることが多いため、表面的な課題に取り組んでも根本解決にはならない。

【対応】経営者にいろいろな視点から大いに話してもらったり話を整理要約したり、情報を提供したり、フィードバックしたりして本質的課題を一緒に見つける

## (6) 成功事例

### ① ありたい姿が明確になり、経営者のモチベーションが向上した事例

【内容】長年赤字経営で悩んでいた経営者がパートナー型コンサルティングによって創業時に抱いていた夢を思い出し、ありたい姿を見つけることができた。それに伴ってやるべきことも明確になってモチベーションが上がった。

【問題】経営者は目先の問題の対処で日々追われており、中長期的な視点で考えること

が少なくなり、発想もモチベーションも下がってしまいがちである。

【対応】創業や子供の頃に思い描いた「ありたい姿＝原点」を再発見することで、「やりたいこと＝ブレない軸」ができるため、モチベーションが向上する。

## ② 大きく考える効果につながった事例

【内容】パートナー型コンサルティングによって、ありたい姿を発見し、そこからの逆算（バックフォワード）によって、高い目標（現在の倍の売上高）を設定しそれを達成するためにどうすればいいのか考えることで、今まで考えられなかった発想（コラボ・新事業・M&Aなど）を創り出すことができた。

【問題】改善活動は大事だが、大きく考えないと発想の転換は難しい。

【対応】ありたい姿＝理想の姿を考えるような「大きく考える」ことは発想を広げて勇気を与えてくれる。

## ③ 実行支援につながった事例

【内容】パートナー型コンサルティングで経営者と一緒に作成した経営計画書について経営者からアクションプランの実行支援の依頼があった。

【問題】従来のように経営者を巻き込まないコンサルティングでは、信頼関係を築けず一方的な進め方になりがちのため、経営者にとっても理解不足で受け身になりやすく、実行支援に結びつけるのは難しい。

【対応】経営者を巻き込んで、ありたい姿から一緒に作り込んだ経営計画書であれば経営者の一番の理解者であり、頼りになる存在になることができる。

## (7) まとめ

パートナー型コンサルティングは、理解しやすい一方で、実際に現場で実践することは容易ではありません。主体はあくまで経営者であり、経営者の成長を促し、自立を支援し続けられるかどうか、成果を左右します。

1.信頼関係の構築・経営者理解

|         |
|---------|
| 社長ヒアリング |
|---------|

2.想いの引き出し・進め方合意

|            |
|------------|
| 社長の想い・こだわり |
| 経営理念・ありたい姿 |
| 将来ビジョン     |
| 目的・進め方     |

2.ありたい姿の共有

ビッグゴール (ありたい姿)

|    |    |    |    |     |
|----|----|----|----|-----|
| 状態 | ヒト | モノ | カネ | その他 |
|----|----|----|----|-----|

3.企業ビジョンの形成

中長期ビジョン (10年後)

|    |    |    |    |     |
|----|----|----|----|-----|
| 状態 | ヒト | モノ | カネ | その他 |
|----|----|----|----|-----|

5.アクションプラン

| アクションプラン | 期限<br>期待値 |
|----------|-----------|
| 1        |           |
| 2        |           |
| 3        |           |
| 4        |           |
| 5        |           |
| 6        |           |
| 7        |           |
| 8        |           |
| 9        |           |
| 10       |           |

4.現状分析①

|         |    |    |    |         |
|---------|----|----|----|---------|
| 現在の経営資源 | ヒト | モノ | カネ | 技術<br>他 |
|---------|----|----|----|---------|

4.現状分析②

|         |     |    |    |    |
|---------|-----|----|----|----|
| 現在の事業構造 | 収益源 | 体制 | 顧客 | 財務 |
|---------|-----|----|----|----|

4.現状分析③

|        |    |    |    |    |
|--------|----|----|----|----|
| SWOT分析 | 強み | 弱み | 機会 | 脅威 |
|--------|----|----|----|----|

4.本質的課題の特定

|       |           |          |            |
|-------|-----------|----------|------------|
| 本質的課題 | 解決の方向性・方針 | 競争戦略・新戦略 | 経営目標 (KGI) |
|-------|-----------|----------|------------|

5.自走化

|          |
|----------|
| PDCAの仕組み |
|----------|

## VI. おわりに

当研究会は2014年に設立以来、中小企業経営者の気づきやアイデアを引き出し行動変容につながる実効性のある伴走支援コンサルティングの研究に取り組んでまいりました。その背景には支援者として私たち自身の反省がありました。すなわち中小企業経営者への理解不足や信頼関係を築くプロセスの欠如などです。こうした省察を通じ、中小企業経営者の想いに寄り添い目線を合わせたアプローチの必要性に至りました。

この探求の過程で生まれたのが「パートナー型コンサルティング」という新しいコンサルティングアプローチです。2017年の調査研究事業で取りまとめて発表いたしました。

以降、「パートナー型コンサルティング」の普及と実践に努めてまいりましたが、今回の調査研究事業報告書では、埼玉県内の中小企業経営者及び支援者を対象に、伴走支援の実態と生成AI活用状況について調査を実施しました。生成AIが急速に普及する今日においても、経営者との対話コミュニケーションを軸にする「パートナー型コンサルティング」の重要性がむしろ高まっていること、そしてその具体的な実践アプローチを改めて示すことができました。

最後に、本調査研究事業に際し、ヒアリングやアンケート調査に快くご協力いただきました皆さまに、心より御礼申し上げます。本調査を通じて賜りました貴重なご意見を糧に、今後も中小企業と支援者双方の発展に貢献できるよう、さらなる研鑽に努めてまいります。

令和8年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会  
コンサルティング・コーチング研究会

[調査・研究事業プロジェクトメンバー]

五十嵐久、金子康博、神吉耕二、古賀英右  
正木一弘、水澤太一、室谷健一郎、  
浜田健嗣、八ツ本泰之 (五十音順)



---

# 資料

---



## 支援機関アンケート

はじめに貴所・貴会についてお伺いいたします

|          |          |
|----------|----------|
| 名 称      | ご担当部署名：  |
| ご記入者名    | 職位： お名前： |
| ご記入者の連絡先 | 電話：      |

問1 現在、伴走支援について実施しておいでですか。(○は1つ)

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1 重要性が高く、実施している | 2 実施している    |
| 3 実施していない       | 4 今後実施予定である |
| 5 その他           |             |
| ( )             |             |

問2 伴走支援の効果をどのように感じていますか？(○は1つ)

|                |             |
|----------------|-------------|
| 1 非常に効果がある     | 2 一定の効果がある  |
| 3 あまり効果を感じていない | 4 効果が感じられない |
| 5 その他          |             |
| ( )            |             |

問3 伴走支援の実施において直面している課題は何でしょうか(○は複数可)

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| 1 定義・方針・手法の設定の難しさ    | 2 人員不足・担当者のスキル不足 |
| 3 ツールや具体的手法の未整備      | 4 成果の測定・評価が難しい   |
| 5 関係機関・専門家等との連携調整が困難 | 6 本質的課題への深掘りが難しい |
| 7 企業側の協力不足           |                  |
| 8 その他                |                  |
| ( )                  |                  |

問4 伴走支援の課題解決での取組み(予定)は何でしょうか(○は複数可)

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 1 目的・進め方・目標の浸透強化       | 2 コーチング・傾聴などのスキル強化 |
| 3 ツール化・仕組み化の構築         | 4 評価制度・行動指針などの改善   |
| 5 関係機関・専門家との事例共有・研修    | 6 企業側への理解促進        |
| 7 経営者の気づき・腹落ちを促す仕組みづくり |                    |
| 8 その他                  |                    |
| ( )                    |                    |

問4 自由記述欄(伴走支援について、なんでも結構ですのご記入ください)

問5 ヒアリングにご協力いただける可能性のある会員事業者をご紹介ください。

|            |          |
|------------|----------|
| 事業者名 ① ( ) | 業種 ① ( ) |
| ② ( )      | ② ( )    |
| ④ ( )      | ③ ( )    |

続いて、生成 AI の活用状況についてお伺いいたします。

問 1 現在、生成 AI の活用状況についてお伺いします。(○は1つ)

|     |           |   |           |
|-----|-----------|---|-----------|
| 1   | すでに活用している | 2 | 試行導入中     |
| 3   | 検討している    | 4 | 特に検討していない |
| 5   | その他       |   |           |
| ( ) |           |   |           |

※以下、問 1 で「1. 活用している、2. 試行導入中」と回答された方のみにお伺いします。

問 2 活用している (または検討している) 分野をお教えてください (○は複数可)

|     |                                   |   |            |
|-----|-----------------------------------|---|------------|
| 1   | 文書作成 (報告書・提案書・議事録など)              | 2 | 人材採用・育成・研修 |
| 3   | 企画・広報 (チラシ・SNS 発信など)              | 4 | 調査・情報収集    |
| 5   | 経営相談・支援業務 (会員企業への提案・経営指導・補助金支援など) |   |            |
| 6   | その他                               |   |            |
| ( ) |                                   |   |            |

問 3 現在使用している生成 AI サービスについてお伺いします (○は複数可)

|     |                       |   |                   |
|-----|-----------------------|---|-------------------|
| 1   | ChatGPT for オープン AI   | 2 | Gemini for Google |
| 3   | Copilot for Microsoft | 4 | Claude            |
| 5   | その他                   |   |                   |
| ( ) |                       |   |                   |

問 4 生成 AI 活用で感じている効果についてお伺いします (○は複数可)

|     |                  |   |                    |
|-----|------------------|---|--------------------|
| 1   | 作業業務効率の向上        | 2 | アイデア・企画力の強化        |
| 3   | 文章の質的向上          | 4 | 若手職員のスキル補完・学習強化    |
| 5   | 相談・融資などサービス品質の向上 | 6 | 伴走支援の深化・経営者との対話力向上 |
| 7   | その他              |   |                    |
| ( ) |                  |   |                    |

問 5 生成 AI 活用で感じている課題や懸念点についてお伺いします (○は複数可)

|     |                   |   |                |
|-----|-------------------|---|----------------|
| 1   | 情報の正確性・信頼性        | 2 | セキュリティ・情報管理    |
| 3   | 法務・コンプライアンス       | 4 | ルール・ガイドラインの未整備 |
| 5   | 職員のリテラシー不足・習熟度の格差 | 6 | 成果に対する評価考課     |
| 7   | その他               |   |                |
| ( ) |                   |   |                |

問 6 自由記述欄 (生成 AI について、なんでも結構ですのご記入ください)

|  |
|--|
|  |
|--|

ご協力ありがとうございました。

2025年 月 日

## 経営者への伴走支援ヒアリング

### 1 会社概要

|             |  |
|-------------|--|
| 御社名         |  |
| 回答者氏名・役職    |  |
| 設立年月        |  |
| 事業内容        |  |
| 事業規模（売上高）   |  |
| 従業員数（内パート数） |  |
| 後継者の有無      |  |

### 2 売上や利益の推移、最近の市場・顧客の変化についてどう感じていますか。

### 3 経営上で大きな成功や失敗があれば、その背景や学びを教えてください。

### 4 10～20年後、会社をどのような姿にしたいと考えていますか。

### 5 現在、最も悩んでいる経営上の課題は何ですか。

6 なぜ今の課題が生じていると思いますか。その背景は何だと思いますか。

7 社員のモチベーション・コミュニケーション・意思決定のやり方で課題を感じることはありますか。

8 経営改善や新たな取組を進める際に、一緒に動ける社内メンバーや仕組みはありますか。

9 他の支援機関や専門家から支援を受けた経験はありますか。  
良かった点・物足りなかった点は何ですか。

10 外部からの伴走支援に期待することは何ですか。(例：一緒に課題を整理したい／対話の相手になってほしい/納得して動ける形にしてほしい 等)

ご協力ありがとうございました。以上

---

令和7年度「調査・研究事業」  
「伴走支援の再定義—支援者のための新しいコンサルティングモデル—」  
～ 伴走支援と生成 AI 活用の実態調査と提言 ～

---

令和8年年2月発行

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会  
コンサルティング・コーチング研究会

〒330-0063

埼玉県さいたま市浦和区高砂 4-3-21 三協ビル 5F

TEL 048-762-3350

E-mail [rmcsai@nifty.com](mailto:rmcsai@nifty.com)

---

Saitama-SMECA 2025  
無断複製はご遠慮ください

©Saitama SMECA 2026

無断複製はご遠慮ください

表紙イラスト作成：生成AI（Gemini）

※本イラストはイメージであり、実在の人物・組織とは関係ありません