

中小企業の課題解決プロセスに関する一考察

A Study of Problem-Solving Process of Small and Medium Enterprises

森本 悠介^{*1}

石島 隆^{*1}

Yusuke Morimoto

Takashi Ishijima

^{*1}法政大学 Hosei University

要旨: 日本社会の人口減少、少子高齢化を背景に中小企業の経営環境は今後ますます厳しくなることが予想されている。しかし、政府主導の働き方改革や女性活躍推進など、取り組むべき課題は多い。そのような背景の中、中小企業経営の行き詰まり感を打破し、労働生産性を向上させるためには、未来を見据えた高い計画力や思考力、課題解決力が求められている。中小企業の課題解決プロセスにおいては、自社に有益な情報を探索するキュレーション能力および組織・チームとしてのモチベーションや自律性を向上させるコミュニケーション能力が最も重要視されると推察する。それは試行錯誤を伴うが、結果的に課題解決力として企業の業績や労働生産性を向上させる源泉となる。本稿では、中小企業の課題解決プロセスに焦点を当て、その手法について考察する。

キーワード: 中小企業, 経営計画, 水平思考, キュレーション, 仮説

Abstract: The business environment of small and medium enterprises is expected to become even more severe in the future due to the declining population and aging population of Japanese society. However, there are many issues that need to be addressed, such as government-led work style reforms and promotion of women's advancement. Against this background, in order to overcome the sense of impasse in SME management and improve labor productivity, high planning ability, thinking ability, and problem-solving ability with an eye on the future are required. It is presumed that curation ability to search for useful information for the company and communication ability to improve motivation and autonomy as an organization / team are the most important. It involves trial and error, but as a result, it becomes a source of improving corporate performance and labor productivity as problem-solving power. In this paper, we focus on the problem-solving process of SMEs and consider the method.

Keywords: small and medium enterprises, management plan, lateral thinking, curation, hypothesis

1. 背景と目的

企業が自社の経営課題の解決にあたり辿っている基本的なプロセスでは、自社の強みや外部環境を踏まえた経営戦略に基づく経営計画を策定し、社内外での情報収集や議論を経て解決策を意思決定することで実行に移されている。この基本的なプロセスにおいて重要となるのは論理的思考や批判的思考と言われる考え方であり、主に自社の過去の経験や外部環境分析などで得たエビデンスを基に決定されるものとする。しかし、昨今のデザイン経営やアジャイル開発を例にすると、自社のシーズよりも顧客のニーズやウォンツの発見に優先して取り組み、自社の強みを押し出すプロダ

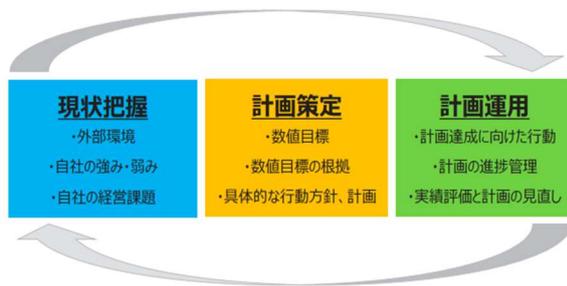
クトアウトよりも顧客のニーズに即したマーケットインを狙うケースが多い。これらのプロセスは、論理的思考や批判的思考だけでなく、水平思考を合わせた三位一体の思考法すなわち戦略的思考[1]を持って取り組むことが望ましいと言われる。

今後、中小企業の経営環境は日本社会の人口減少、少子高齢化を背景にますます厳しくなることが予想されているが、そのような中で中小企業経営の行き詰まり感を打破し、労働生産性を向上させるためには、未来を見据えた高い計画力や思考力、課題解決力が求められる。しかし、前述のような戦略的な思考力や、潤沢な経営資源を持ち合

わせ、全社一丸となって経営課題の解決にあたる中小企業はそう多くはない。

下記に代表的な経営課題の解決プロセスおよびその詳細ポイントを示すが、図1や図2のように経営計画に基づく論理的なプロセスを辿り、経営課題の解決にあたっている中小企業ばかりではないのが現状である。2020年版小規模企業白書によると、経営計画を策定している中規模企業(有効回答数1,944件)は69.6%、小規模事業者(有効回答数2,418件)は47.5%に留まる。

図1 経営課題の解決プロセス



(出典) 小規模企業白書 2020年版[2]

図2 解決プロセスの詳細ポイント

- ① 経営理念 社は(抽象的)
- ② 社長の想い 経営ビジョン 企業ドメイン
- ③ 外部環境 内部環境分析
- ④ 経営戦略 マーケティング 経営計画策定
- ⑤ ロジックツリー MECE
- ⑥ クロスSWOT分析 CSF導出
- ⑦ 戦術 課題解決策 仮説立案(具体的)

(出典) 筆者作成

そこで本稿では、中小企業に焦点を当て、課題解決プロセスの一連の流れと、そこで生じている問題点や改善方法などについて調査し、中小企業の課題解決プロセスにおける留意点について考察するものである。

2. 調査方法

主に筆者居住地近隣で業績が好調である中小企業経営者および中小企業への支援活動実績が豊富な公認会計士や中小企業診断士などの支援専門家に対し、デプスインタビューを行い、中小企業の課題解決プロセスの流れと留意点について整理した。なお、調査対象と

した中小企業の業種は、小売業、製造業、広告業、シンクタンクである。

デプスインタビューを採用した理由は、経営課題に対する取り組み方やコンサルティングのプロセスなどは、それぞれのノウハウや商売道具でもあるため、横展開がされにくく、実際に対面し話を伺う方法が最良と考えたからである。

主なインタビュー内容は下記の5点である。インタビュー内容は、代表的な経営課題の解決プロセスを踏まえ、自社あるいはクライアントに対して実際にどのような取り組みをしているのかを調査することに重点を置いている。

- (1) 自社あるいはクライアントの経営課題に取り組むにあたり、どのような考え方やプロセスを辿り、解決策を導いているか
- (2) 適切な経営計画に基づいた課題設定と解決策の立案をしているか、また、その際の留意点は何か
- (3) 解決策の導出にあたり、積極的に行っている事はなにか(情報収集の方法や相談相手など)
- (4) 社員の経営課題への取り組み方にどのような問題点があるか
- (5) 社員の課題解決力を高めるために、どのような教育をしているか

実際の中小企業経営者6名および支援専門家6名の計12名への調査では、それぞれの経営課題に対する取り組み方やコンサルティングのプロセスの中で重要視している内容が共通している部分と、独自性のある部分が存在するため、それらを区別した上で、特に重要と考えられる項目について考察した。

3. 調査結果

調査結果は下記のとおりである。筆者が調査対象者から回収した意見や提言の件数は合計429件であり、各調査対象者がそれぞれの課題解決プロセスの中で重要視しているカテゴリーとして、下記のように振り分けられる。

- (1) 経営計画策定 81件
- (2) 組織・チーム 117件
- (3) キュレーション 149件
- (4) 仮説立案 82件

上記カテゴリーのように、主に経営計画を策定し、組織・チームの力を高め、キュレーション(情報収集と整理)を行い、仮説立案を経て、最終的にそれを実行するという流れで課題解決にあたっている。

3.1. 経営計画策定

経営計画策定のカテゴリーにおける、計81件の回収意見を細分化すると下記の趣旨の分類になる。

- (1) 現状把握と環境分析 21件
- (2) 課題の明確化 27件
- (3) 社員などの周囲浸透 23件
- (4) 対外的な信用力の確保 10件

現状把握と環境分析の分類では、単に計画を作成することが目的ではなく、それを行う計画作成過程を重要視しており、外部環境のリスクや新たな機会の早期発見に繋げている。また、自社の業務棚卸を行い、積み残しや業務怠慢などを回避する役割を期待している。

課題の明確化の分類では、現状把握と環境分析を踏まえ、自社が今後取り組むべき課題を明らかにしている。また、経営者自らが考え、解くべき課題を明確化することを目的としている。

社員などの周囲浸透の分類では、経営者が考えている以上に社員は当事者意識や問題意識を持っておらず、自社の課題も認識していないという意見が目立った。そこで経営計画を活用し、経営者の抱える課題を社内説明会などで社員と積極的に情報共有を図っている。また、社員と共通目標を定める事で解くべき課題を浸透させ、モチベーションや生産性向上に繋げている。後継者への教育資料としたり、幹部への権限移譲に用いたりするケースも見られる。ただし、経営計画は多くの場合、その通りにはならないため、作り込み過ぎることなく、自社の方向性の周囲浸透や情報共有のツールとして活用している。ここで生じている問題点として、それでも「やらない社員」に対し、いかにやらせるかという事が挙げられた。これが経営者の大きな役割の一つだと認識されている。

対外的な信用力の確保の分類では、経営計画を用いた金融機関からの融資確保だけでなく、日本生産性本部の日本経営品質賞や、国際規格などを取得することで、業務の抜け漏れを防ぎ、法令順守など内部統制の強化を図っている。対外的に発信することで経営品質評価の向上に活用する例も見られる。

3.2. 組織・チーム

組織・チームのカテゴリーにおける、計117件の回収意見を細分化すると下記の趣旨の分類となる。

- (1) モチベーション向上 45件
- (2) 社員の自律性 32件

- (3) 権限移譲 7件
- (4) 多様性の活用 33件

モチベーション向上の分類では、経営課題の解決に向け組織を動かしていく中で、社員のモチベーションを向上させるための様々な取り組みを重視している。人がついてこなければ会社業務が回らないことや、仕事が楽しく感じなければ人は思うように動かず、生産性が上がらないといった意見が目立つ。多くの経営者は部下を思い通りに動かしたいが、社員がついてこなければ本末転倒で十分な成果に繋がらないという理由から、そのリスクに細心の注意を払っている。また、経営者は理想を掲げるだけではなく、高い人格やコミュニケーション能力などの人間力を持つ事で、ようやく社員がついてきてくれるという考えを重視している。また、面談などで社員の不平不満の解消に努めている。

社員の自律性の分類では、経営者の右腕や組織のリーダーを育てることに主眼が置かれる。そのため、自律的に課題解決にあたり、解決策を考え、提案し実行していける社員を積極的に育成することが重要となる。経営者の右腕やリーダーには、成果を出せる社員を育て、率いるファシリテーション能力などが求められる。中小企業においては、社員にいかに関与意識や問題意識を持たせるかが重要であり、自律的に動ける社員はまだ少ないという意見が多い。積極的なボトムアップにより、成果を出せる社員が求められている。しかし、自社をそうさせるためには、それなりの企業風土や経営手腕が必要になり、一朝一夕に得られるものではないと考えられている。

権限移譲の分類では、上記の自律性が備わった社員に対し、経営者自身がいなくなっても会社が挑戦し成長し続けられるよう権限移譲をしている。中小企業の権限は、基本的に経営者の独裁的な場合が多いが、経営者は日々の課題をまとめるのが大変で悩みは尽きない。そこで、自律的に成果を出せる社員には権限移譲し、経営者が動かずとも社員に生かしてもらっているという企業風土を作ることが重要とされる。

多様性の活用の分類では、経営者自身の経験からくる思い込みや独特のこだわりに対し、より多角的な視点で評価するために、社員の気づきや本音などを情報共有し、良いアイデアを取り入れることに価値を置いている。中小企業は経営者のトップダウンで意思決定し、全て経営者の責任で運営されることが多いとされるが、このような文鎮型組織では変化を生む原動力が生まれにくいと、社員の意見に積極的に耳を傾け、

意図的にボトムアップに支えられた意思決定がなされるように心掛けている。また、経営者と社員の間にコミュニケーション上の溝が生まれ、社員のモチベーションや生産性が低下し、退職などに繋がることを避ける狙いもある。このため、日常的なコミュニケーションに加え、定期的な社内勉強会、社内プロジェクトチームやタスクフォースの組成、視察旅行、合宿などを仕組み化し、達成感やインセンティブを与えることで社員のモチベーションを管理している。このように社員が自ら考え、ボトムアップを促す機会を会社として積極的に設けている。

3.3. キュレーション

キュレーションのカテゴリーにおける、計149件の回収意見を細分化すると下記の趣旨の分類となる。

- (1) 情報蓄積 16件
- (2) 情報正確性 10件
- (3) 社内問題 11件
- (4) 担当業務 10件
- (5) 一次情報 67件
- (6) ベストプラクティス 35件

情報蓄積の分類では、情報収集を日々積み重ねる事により、認識している情報量に差が出ていくことから、努力というよりも習慣化されており、経営者自身が自発的に情報収集を行っている。自社を取り巻く外部環境の変化や自社の経営に活かすための学習を習慣化している。手法としては、新聞やインターネット検索、本や雑誌だけでなく、キュレーションアプリやセミナーへの参加、専門家への相談、経営者懇親会など多様であるが、公開されている情報では他社と差別化できないことを念頭に置いている。

情報正確性の分類では、経営者自身の考えや仮説が思い込みでなく、正確な情報であるというエビデンスを得るためにキュレーションを行っている。また、新聞などで得た外部環境情報などは必ずしも当たらないケースがあるため、情報を鵜呑みにせず正しい情報を選択しようと心掛けている。

社内問題の分類では、社員との面談などで、社内に潜んでいる問題を吸い上げ、それを解決するための情報収集を行っている。社長に言えないような問題は第三者に調査させたり、情報収集が得意なパートタイマーに聞いたりして問題の早期発見や事実確認などに努めている。

担当業務の分類では、自社が抱えている問題に対して収集すべき情報に優先順位をつけ、リサーチプランを作成し、担当割り振りを行い、複数人で情報収集にあたることが有効とされる。また、社員の情報収集がインターネット検索に頼り過ぎていると感じており、経営者自ら足を運び情報を取りに行くケースも見られる。男女の違いに注目し、女性の感性やSNSを活かしたソーシャルリスニングにより、ニーズやトレンドを調査することもある。また、複数の専門家を活用しており、財務諸表改善のためにセカンドオピニオンのように複数の税理士からの提案を受けている例もある。

一次情報の分類では、顧客や取引先のインサイトを探るため、経営者自ら足を運んで情報を取りに行くケースが多い。現場の生の情報を得て、次の一手を考える糧としている。経営者と一般の社員では人脈などの情報源が異なるため、得られる一次情報の量や質の違いが出るのは仕方ないことだが、社員にもできるだけ有益な一次情報を得る努力を期待している。また、意思決定をするにあたり、決裁者と実際の現地視察に赴き、共に一次情報を確認することが有効とする意見がある。視察などで有名企業の現場を目で見てヒアリングをすることで、自社のありたい姿をイメージするケースや、自社に取り入れられそうな要素を確認している。本や雑誌などの公開された二次情報では限界があり、いかに有益な一次情報を得て、他社と差別化するかを最も重要視している。他の経営者との懇親の場で、普段は聞きにくい相談を持ち掛けて有益な情報を得られることもある。ここでは、近隣の経営者よりも遠方の同業経営者の方が、顧客が重複するなどの利害関係が生じないため有益な情報を得やすいとの意見もあった。また、一次情報は先にこちらから情報提供することで、自然と相手から情報が入ってくるようになるとの意見があり、自社に有益な情報を得るための「人脈の貯金」をいかに築いていくかが重要とされる。

ベストプラクティスの分類では、現場や同業他社、取引先などから好事例を収集し、いかにして自社に取り入れられるかを模索している。好事例を見つけてもすぐに自社で実行できるかどうかは難しいが、試行錯誤しながら取り入れられる部分を模索している。コンサルタントにベストプラクティスの収集を依頼することもあり、自社の方向性を決める参考情報としている。

3.4. 仮説立案

仮説立案のカテゴリーにおける、計 82 件の回収意見を細分化すると下記の趣旨の分類となる。

- (1) 挑戦意欲 9 件
- (2) インサイト 10 件
- (3) 水平思考 8 件
- (4) 試行錯誤 31 件
- (5) ボトムアップ 24 件

挑戦意欲の分類では、仮説を立て課題解決策を模索するという事は、新しい取り組みに挑戦するという事であり、そこには会社や世の中のためになりたいという問題意識や革新意欲、情熱が必要と考えられている。また、問題が生じている背景や本質的要因を探るため、常日頃から高いアンテナを張り、情報蓄積をしているかどうかが重要視されている。

インサイトの分類では、自社の生産管理やコストカットなど、効率主義の一辺倒では価格訴求のみになり、潜在的な顧客ニーズを満たせないことから、現場や取引先などに経営者自ら積極的に足を運び、ヒアリングなどにより顧客が真に求めているインサイトを探索している。ニーズの変化にキャッチアップし、仮説を立て、こちらから提案していくことで新規案件の獲得に繋げている。

水平思考の分類では、仮説を考えるにあたり経営者自身の思い込みや先入観などの固定観念を疑い、社員からの多様な意見を尊重するようにしている。しかし、社員全員が水平的な観点で仮説を出せるとは考えておらず、社員の中でも発想力が豊かな人や情報収集が得意な人を見極め、意見を尊重している。ベストプラクティスや得られた一次情報を踏まえ、他の技術との組み合わせで新しいアイデアを出そうとするケースが多い。また、企業は元々問題を抱えて当然という楽観的な視点を持っている。

試行錯誤の分類では、得られた一次情報やベストプラクティスを自社でどのように実現させるかを考えたり、仮説を実行するにあたっての阻害要因は何かを考えたりしながら、仮説を組み立てている。フレームワークでは、主にロジックツリーや KJ 法、BRIO 分析が情報整理に用いられているが、多用しているという意見はなかった。また、仮説立案においては、すぐに良いアイデアに至るケースは少なく、勘や経験を頼りにする場合や、センスが問われる部分もあるため、良い仮説を生み出すには試行錯誤を繰り返すしかないのではないかと考えられている。試行錯誤の最中では、

ちょっとしたきっかけで良いアイデアが閃いたり、一度忘れて、別の日に突然良いアイデアが湧いてきたりするケースがあるとされる。また、意図的に一人で考える時間を設けているという意見もあった。

ボトムアップの分類では、経営者は社員からの良いアイデア出しを期待している。ただし、社員自身が考え、実行させることを重要視しており、経営者自身は意思決定と進捗管理を除き、深く関与しないようにしている。トップダウンで指示したり、否定的な意見を言ったりするとアイデアが出てこなくなるなど注意を払っている。調査対象先のうち 1 社では、年間約 500 件の業務改善提案がボトムアップにより上がってきており、そのようなボトムアップに支えられなければ発展的な企業運営は難しいと考えられている。そのため組織・チーム力の醸成に力が注がれている。また、大企業に打ち勝つため、意思決定や判断のスピード感を重視し、中小企業の強みを活かした課題解決にあたっている。

4. 調査結果の分析

表 1 調査結果のカテゴリーと分類

カテゴリー	分類	(件数)
1. 経営計画策定	(1) 現状把握と環境分析	21
	(2) 課題の明確化	27
	(3) 社員などの周囲浸透	23
	(4) 対外的な信用力の確保	10
	小計	81
2. 組織・チーム	(1) モチベーション向上	45
	(2) 社員の自律性	32
	(3) 権限移譲	7
	(4) 多様性の活用	33
	小計	117
3. キュレーション	(1) 情報蓄積	16
	(2) 情報正確性	10
	(3) 社内問題	11
	(4) 担当業務	10
	(5) 一次情報	67
	(6) ベストプラクティス	35
	小計	149
4. 仮説立案	(1) 挑戦意欲	9
	(2) インサイト	10
	(3) 水平思考	8
	(4) 試行錯誤	31
	(5) ボトムアップ	24
	小計	82
合計		429

(出典) 筆者作成

調査結果では、経営計画策定、組織・チーム、キュレーション、仮説立案の4つのカテゴリーおよびその分類が特に重要視されていることを指摘した。これらの一連の流れが中小企業経営における課題解決プロセスの要点である可能性を示唆している。

最も件数が多いキュレーションのカテゴリーでは、主に一次情報やベストプラクティスを得るための日々の情報蓄積が求められる。次に件数が多い組織・チームのカテゴリーでは、いかに社員のモチベーションを高め、自律的なボトムアップにより、多様なアイデアを創出できるかが求められる。

調査対象の中小企業経営者および支援専門家が総じて重要視している分類は下記の表2のとおりである。全調査対象者が社員の自律性、一次情報、試行錯誤の分類を重要視している。

表2 全調査対象者が重要視する分類

カテゴリー	分類	重要視する調査対象者
組織・チーム	モチベーション向上	中小企業経営者全員
	社員の自律性	全調査対象者
	多様性の活用	中小企業経営者全員
キュレーション	情報蓄積	支援専門家全員
	一次情報	全調査対象者
仮説立案	試行錯誤	全調査対象者
	ボトムアップ	中小企業経営者全員

(出典) 筆者作成

5. 考察

調査結果の分析を踏まえ、中小企業の課題解決プロセスにおいては、自社に有益な情報を探索するキュレーション能力および組織・チームとしてのモチベーションや自律性を向上させるコミュニケーション能力が最も重要視されると推察する。それは試行錯誤を伴うが、結果的に課題解決力として企業の業績や労働生産性を向上させる源泉となる。

昨今、中小企業の労働生産性は横ばい傾向で推移しており、業種に関わらず大企業との格差が存在している。その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在する[3]。今後、企業数の99.7%、雇用の約7割を占める中小企業において、こうした労働生産性の高い企業を増やしていくことが重要である。

6. 今後の課題

本稿では、中小企業経営者および支援専門家へのデプスインタビューにより、中小企業が実際に辿ってい

る課題解決プロセスについて調査した。経営計画の策定、組織・チーム、キュレーション、仮説立案の4つのカテゴリーが特に重要視されることを指摘し、それぞれにおける詳細項目について考察した。

今後の課題として、これらの考察を実際に活用し、検証を繰り返すことや、より多くの経営者および支援専門家への調査により、業種業態別や企業規模別などの特徴を導き出し、質的量的に有効性のある経営改善手法として確立していきたい。

中小企業の労働生産性の規模間格差や企業間格差は業種によっても大きく異なり、一部の業種においては個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易でない可能性も示唆[3]されているが、弛まぬ企業努力により、活路を模索し続けることが求められる。

文 献

- [1] 高橋 潔 (2012), 「イノベーションのジレンマを克服するクリエイティビティを高める組織・人事」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, <https://www.dhbr.net/articles/-/1471?page=3> (2021年1月14日閲覧)
- [2] 中小企業庁 (2020), 「小規模企業白書 2020年版」, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/shokibo/b3_2_2.html (2021年1月14日閲覧)
- [3] ——— (2020), 「中小企業白書 2020年版」, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_2_3.html (2021年1月14日閲覧)