

論 述 専 門 科 目

（90分）

注意事項

- 1 解答始めの指示があるまで、この問題冊子の中を見てはいけません。
- 2 この問題冊子は、表紙を除いて全部で5ページです。
- 3 解答用紙は3枚です。解答は、問ごとの解答欄内に収まるように記述してください。
- 4 解答用紙には、解答欄以外に受験番号記入欄があるので、監督員の指示に従い正しく記入してください。
- 5 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、落丁・乱丁又は解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を挙げて監督員に知らせてください。
- 6 下書きの必要があれば、下書き用紙を使用してください。
また、問題冊子の余白等は、適宜利用して差し支えありません。
- 7 問題冊子及び下書き用紙は、試験終了後、持ち帰ってください。

問題

価値創出型産業構造の転換に関する次の文章を読み、5 ページの設問に答えなさい。

伴走支援とは何か

伴走支援とは何か。ここでは、主に企業経営者と外部の支援者が、信頼関係の下で対話を行うことを通じ、経営者が本質的な経営課題に気づき、意欲を高めて会社の自己変革などに取り組むことにより、組織が本来持っている潜在的な力を発揮させていく一連の営みのプロセスと考えます。「支援」というと、一方が他方を助けるという一方通行の関係のように見えますが、伴走支援は、むしろ経営者と支援者の対等なパートナーシップの下での双方向のやり取り、相互作用だと捉えていただくのがよいでしょう。念頭に置いている組織は、主に非上場の中堅・中小企業ですが、公的機関やNPO、大企業の事業部門など様々な組織に幅広く適用できる考え方だと思います。

この伴走支援の考え方のエッセンスは、主に次の3つに集約されます。(中略)

第一に、対話と傾聴。経営者の話に耳を傾け、共感を持って対話を継続する。それによって、経営者が自身の頭の中で内省し、自分にとっての本質的な課題は何かということを言語化することができます。このためにも、経営者と伴走者の信頼関係の構築が鍵となります。

第二に、課題設定力。支援者側は、ともすると課題解決策を先に提示しようとしがちですが、それでは表面的な解決に終始してしまい、経営者が本質的な課題をつかみ取ることができない場合があります。何が本質的な課題なのか、あくまで経営者本人が気づき、腹落ちするプロセスが重要です。特に、そのような課題には、本人自身や会社組織自体が変わらなければ解決できないような課題（適応課題と言います）が含まれることが多く、課題の設定自体が大変重要になってきます。

第三に、自己変革と自走。近年の日本経済は、新型コロナウイルス感染症や価格高騰など、思いもよらない危機や環境変化が頻発しています。企業はそうした変化を乗り越えるだけの適応力や変革力を持たなければなりません。経営者単独でそれを実現することはなかなか難しいものです。このため、第三者による伴走が重要になってきます。上述のように対話と傾聴を通じて課題設定ができ、経営者や従業員が意欲を持ってその課題に取り組もうという動機づけ（「内発的動機づけ」と言います）がなされたとき、潜在的な力が発揮されます。これこそが、企業組織が自走できるようになるために重要な鍵と考えます。伴走支援とは、他者への依存を促すものではなく、経営者が本来持っている「経営の力」を発揮して自立自走していくプロセスを支えるものなのです。

(中略)

「地方消滅」のその後

もう10年以上も前の話になりますが、『中央公論』誌上に「地方消滅」という増田寛也氏の論文が出され、話題になりました。このままだと人口減少によって多くの地方自治体が消滅しかねないことをデータ推計によって示し、世に警鐘を鳴らしたのです。私もこのプロジェクトの初期に参画して執筆の一部に関わりましたが、最後の会議を終えた帰りがけに、増田氏から「今回、問題提起はできたけ

ど、次はどうやってこの問題を解決するかだね」と言われたことが強く頭に残っています。

その後、私は、この問題解決の一つの筋として、産業構造改革や中小企業政策の視点も重要であると考えるようになりました。もちろん人口減少問題は、個人や家族の問題、社会の問題など様々な要素が複雑に絡むものであり、多岐にわたる複合的な要素を整理しながら解決を図る必要があります。ただ、地方の多くの若者が、東京など大都市圏に転入している背景として、「地方に高所得でやりがいのある働き場がない」という問題点があることから、たとえば、もし地方の企業が稼ぐ力を向上させ、好待遇でやりがいのある雇用をもっと創出していけば、出産子育て世代の人材や家族が地方に定着し、結果として人口問題の解決にも寄与していくのではないかと思います。このためには、企業がある意味で適応課題に挑戦し、自己変革していく必要があります。ここに伴走支援の役割が出てきます。特に、地方の雇用の約85%を中小企業が占めると言われています。中小企業に対する伴走支援を通じて、会社が潜在力を発揮して成長し、若者が定着・流入してくるような雇用や職場環境を創ることができれば、地方再生と少子化対策にも少なからず貢献できるかもしれないと考えたわけです。

(中略)

ピラミッド型産業構造から価値創出型産業構造へ

戦後の我が国の産業構造を振り返ると、大手企業を中心とするピラミッド構造があり、中小企業は下請として技術や品質、納期などに磨きをかけながら安定供給を支えていく、いわば“職人型の経営”が中心でした。

それは経営そのものというより、工場長としての役割に近いところもあったと思います。こうした多重下請構造は、いわば大量生産とコストカット型の低価格競争時代に適応した構造であり、製造業に限らずサービス産業においても似たような取引構造が見られます。しかしながら、これでは現代のアジア各国との国際競争には勝てませんので、中小企業としても、経営の方向を大きく変えることが求められ続けているわけです。また、消費者の価値観の多様化や地球環境問題への意識の高まりなど需要側の構造変化も起きています。大手から言われたとおりに行う下請型経営ではなく、SDGsやGXといった社会課題や、顧客ニーズに対応して新しい商品・サービスを開発し、自社ブランド化などを目指しながら価値を創造していく経営が必要になってきます。当然ながら知的財産を重視した経営が不可欠です。一方の大企業側も、下請企業の価格転嫁をしっかりと受け入れ、中小企業との対等なパートナーシップの下で、共にイノベーションを行う関係を築いていくことが求められます。

働き方の変革

こうした方向性は、他者との差別化を図り、付加価値の増大を目指すものです。そのためには社員の個性を活かした事業戦略と組織能力を備えた経営が求められます。

これを働く人の側から捉えていくとどうなるのでしょうか。従来の下請構造の下では、社員は、社長や取引先から言われたとおりを忠実にこなすことが求められました。しかし、そうした他律的で受け身の作業だけでは社員の内発的動機づけはなかなか高まりませんし、本来個々の社員が

持っている多様な能力が活かされません。また、社長の経営方針が社長個人の頭の中にあってブラックボックス化されていると、社員は指示待ち状態にならざるを得ません。そうした経営の下で生み出される商品やサービスは他社と差別化できず、結局、一層の価格競争に飲み込まれ、賃金が上がらないという悪循環に陥る可能性があります。そして自律的な働き方にならなければ、残業もなかなか減らず、子育てしやすい職場環境には改善されません。

そうではなくて、社員自身が本来持っている多様で独創的な能力を活かした生産活動を行い、その結果として他社と差別化されたアウトプットが出ることによって、高い付加価値とその対価としての高賃金収入がもたらされる循環を目指すことが重要です。それによって、社員もそれぞれの多様性や独創性に応じて自らの潜在的な力を発揮する機会を得ることができれば、一層やりがいと意欲を持って主体的に行動できるようになります。自律的な働き方は残業を減らし、職場環境を改善させるでしょう。経営者は、知的財産を守りつつ、稼いだ利益を社員に給与として還元していきます。大きな経営ビジョンを共有しながら個々の社員の特性に応じたやりがいのある仕事を作っていくことが、究極の人不足対策になっていきますし、一人ひとりの潜在的な力を引き出すことによって付加価値を創出する力は高まっていきます。

このように、産業構造の転換と、経営の変革、社員の働き方の変革はつながっているのです。そして、それは対話による創発を通じ、個々の人間、個々の企業が各々の特性を活かして潜在力を発揮し、相互につながりながら更に創発の機会を生み出すネットワーク構造に移行することを意味します。こうした移行によって、マクロ的にも日本経済の成長につながると考えられます。

価値創出型への経営転換

今お話しした経営と働き方の変革は、決して机上の空論ではありません。実際に私がお会いした多くの経営者の方がこうした方向を目指し、実現されています。

その方たちに共通する典型的なパターンをご紹介します。ある企業では、従来は大手メーカーに納入する商品を下請として製造していたものの、短納期発注などで残業を強いられ、従業員を募集してもなかなか集まらないという状況でした。この経営者は、こうしたビジネスは長続きしないと考え、下請比率を下げ、その代わり自社の得意な技術を用いた特注品を開発し、新たに顧客を開拓して直接取引するビジネスモデルに転換するようにしていきました。この結果、社員も、元請の指示に振り回されずに、自身の得意分野を活かした特注品の企画・製造・販売といった、顧客と直結するやりがいのある仕事に集中することができ、社員の当事者意識（オーナーシップ）と意欲が高まりました。自己完結性、自律性が高まった結果として残業も減り、加えて、自社ブランド化によって格段に利益率が向上したため、給与増の形で社員に報いることもできました。この結果、社員の離職はなくなり、求人募集しなくても人材が応募してくるようになりました。

こうした価値創出型の経営は、若い世代でも広がり始めていると感じます。私がある地域の金融機関主催のフォーラムに参加した際のことです。そのフォーラムのテーマはまさに経営の自己変革に焦点を当てたものでした。一緒にパネルディスカッションに参加した地元の若手経営者の

皆さんは、親の会社を受け継ぎつつも、その潜在的な事業価値にさらに磨きをかけたり、抜本的に戦略を見直して新たなサービスを展開したりして顧客満足を追求し、それに見合う価格変更（値上げ）によって利益を確保していました。同時に、従業員との対話を重視し、賃上げも実施しながら従業員の意欲と潜在力を引き出していくという、まさに価値創出型の経営変革を自らの力で進めていたのです。そうした若い世代の経営者が着実に増えてきていることを私は大変嬉しく思いました。

価値創出型の経営には、ニッチトップやオンリーワンで独自の事業価値創出を目指すケースもありますが、この他にも、成長志向的な M&A によってシナジーを発揮させ、社内のイノベーションの力を伸ばすことで新たな価値を創出していくなど、様々なケースがあると思います。また最近、地域社会課題解決型ビジネスを起業し、横のネットワークを広げながら価値創出型経営を進めるゼブラ企業も増えています^{※1}。共通点は、共有できる価値観や理念を掲げ、経営者が社員と共に組織の潜在力を引き出していることです。このように、優れた経営力で事業戦略を転換し、実行している地方発の素晴らしい成長企業は実は数多く存在しています。他方、こうした経営の変革の糸口が見つからず、経営の沼地にとどまっている会社も少なくありません。そこで変換機能としての伴走支援の役割が出てくるのです。日本経済全体で価格が動き始めた今がチャンスだと思います。

※1 ゼブラ企業とは、2017年にアメリカで提唱された概念であり、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様で、群れで行動するゼブラ（シマウマ）にたとえたもの。

（角野然生著『経営の力と伴走支援 ―「対話と傾聴」が組織を変える』光文社 2024年 一部改変）

問 1 本文の内容を、伴走支援、魅力ある雇用の不足、産業構造の変化、働き方の変革、価値創出型経営について整理し、600 字程度で要約しなさい。

問 2 あなたが本学大学院で取り組もうとしている研究について述べ、さらに、本文で筆者が主張する価値創出型産業構造の転換との関わりについて考察しなさい。