

中小企業の経営基盤強化 「共創、視点の外部連携術！」

中小企業にとって「リソース不足」は避けて通れない課題です。人材の採用は厳しく、社内の仕組みを整えることも容易ではありません。限られた体制の中で、どのように成長の道筋を描くのか…。それには「外部活用」が重要なカギになります。本稿で、外部連携を経営基盤強化の切り札とする実践法を紹介します。

成長の壁にぶつかるとき 何が足りないのか

- ・売上は伸びているのに
管理が追いつかない
- ・社員は頑張っているのに
成果が噛み合わない

この「違和感」は、多くの経営者が成長フェーズで経験するものであり、その正体は、まさに経営基盤の限界です。

経営基盤とは、ヒト・モノ・カ

ネ・情報の流れを支える土台であり、いわば家を支える基礎のようなものです。そこに生じたひび割れが放置されると、いずれ全体に歪みが生じます。

人材不足、意思決定や責任の所在が不明確、組織文化や人事制度が未整備など、企業が一定の規模を超えたとき、こうしたひび割れが次々と表面化して、多くの経営者が「そもそも社内には余力がないし、どうすればいいんだ…」と感じます。そこで、注目すべきは外部専門家との「連携」です。

本稿でお伝えする連携とは、単に外部リソースを活用することだけではなく、社内と協働しながら課題解決を進める新しい視点を含んだアプローチであり「伴走型支援」とも呼ばれます。

単なる外部委託では「作業を外に出してやってもらう」とどまりますが、伴走型支援は「社内不足する仕組みや考え方を持ち込み、共に変えていく」という双方向の作業です。この違いは成果の定着に直結します(図1)。

図1 外注と伴走型支援の比較

項目	外注	伴走型支援
アプローチ	作業を外に出す	社内に仕組みや考え方を持ち込み、共に変えていく
成果	納品物が中心	プロセス改善と仕組みの定着
関わり方	発注者と受注者	経営者と共に走るパートナー
リスク	社内に残らず形骸化しやすい	社内に根付いて持続しやすい

経営者と並走し、現場に入り込みながら課題をひとつずつ解決していくプロセスに価値があり、今や経営基盤強化の有力な手段となっています。よくある「納品物は立派だが社内には定着しない」という外注の失敗も、伴走型支援であれば現場改善と同時進行のため仕組みが根付きやすいのです。

経営基盤の 目に見えないほころび

企業が成長すると、最初は小石のようなちよつとした課題が、やがて雪だるま式に大きく膨らみ複雑に絡み合うようになります。

例えば「請求処理の確認を一人が抱え込む」といった小さなほころびが放置されると、やがて業務のブラックボックス化に結びついて、大きな歪みへと発展していきます。以下に、典型的な構造的課題を挙げます。

- **意思決定の属人化**
 - ・最初の兆し…口頭承認が常態化し、判断基準の文書化がない
 - ・連鎖…案件ごとに例外対応が増え、同じ事象でも結論が異なる
 - ・影響…説明責任を果たせず、引き継ぎや不在時に意思決定が止まる
- **業務のブラックボックス化**
 - ・最初の兆し…「前任がそうしていたから」で運用。作業手順は人の頭の中のみ

- ・連鎖…二重入力、手戻り、なぜこの順番なのかの説明不能。担当者の退職・休職で処理が停止
- ・影響…ミスや期ズレが多発して月次決算の遅延やクレームが増加する

● リスク管理の不在

- ・最初の兆し…事故やヒヤリハットが場当たりに処理されて、仕組み化されない
- ・連鎖…同種の不具合が各所で再発して契約や法令の更新に追いつけない
- ・影響…重大インシデントや法令違反が発生し、罰則、損害、信用毀損を招く

これらは予兆段階では何とか回っていても、会社の成長に伴い影響が徐々に深刻化していきます。例えば、余計なコストでは、人件費の増大や残業代の膨張、手戻りによる二重三重の作業負担などを生み出し、本来つかめたはずの成長機会（新規顧客の獲得や新市場への進出、大口取引の受注など）を逃す要因になります。

その結果、外部からの取引先や金融機関による信用評価に直結し経営の信頼性を損なうリスクが高まります。だからこそ、この「見えにくいリスク」を早期に見つけて対処することが、持続的な成長の分岐点となるのです。

【事例】

専門家との連携で 組織基盤を整える

【事例①】

製造業A社（IPO準備中）

A社の従業員は約30名、管理部門はわずか2名です。業務フローは属人化しており、職務分掌は未整備、リスク管理体制も存在していませんでした。

将来の上場に向けて売上は順調に伸びているにもかかわらず、証憑の不備や承認漏れが多発し、月次決算の締めには30日間を要しており、会計情報を経営判断に活かせない状況でした。そこで、A社は外部コンサルタントと連携し、以下の取り組みを進めました。

〔取り組み〕

- ・受注↓製造↓出荷↓請求↓回収のプロセスを現状と今後整理して可視化
- ・重要統制（職務分掌・承認基準・権限規程・証憑テンプレート）を整備
- ・パイロット部署で3ヶ月運用↓
- ・全社展開、現場OJT・教育

〔成果〕この取り組みは約2年にわたって段階的に進められ、初期は業務棚卸しや証憑テンプレートの整備といった即効性のある改善に着手し、中盤では職務分掌や承認基準の整備といった中核となる統制の整備を実施しました。

後半には、パイロット試行を経て全社展開と社員への教育を中心に据えて定着化を図りました。その結果、月次締めが30日間から7日間に短縮され、証憑不備件数や未承認の取引も半減しました。

上場に向け、人員数自体が拡大しているタイミングであり、役割分担の明確化、意思決定の透明化など単なる効率化にとどまらない

経営基盤の強化に直結しました。

社員からも「他部署との連携や自分の責任範囲が明確になった」という声が上がリ、組織全体に前向きな変化をもたらしました。

本事例の主な成功要因は、外部専門家に伴走してもらう際、社内にも明確な責任者を立てたことです。責任者は、現場との調整や進捗管理、外部専門家との橋渡しを担って業務設計などを主導していききました。こうした役割分担により、現場に即した形で新しい仕組みや考え方が根付き、長期的に運用できる体制が整いました。

【事例②】

サービス業B社（店舗と人員の拡大への対応）

飲食チェーンを急速出店中のB社は、店舗数を10から30へと増やしましたが、人材管理と労務対応が混乱しており、人員の増加に仕組みが追いつかず、シフト管理は店長任せで属人化し労務トラブルが頻発する状況に陥っていました。

そこで、B社は外部コンサルタ

ントと連携し、以下の取り組みを進めました。

〔取り組み〕

- ・ 労務規程の全面的な見直し（多様な勤務形態に対応した就業規則や36協定の見直し、店舗業務のマニュアル化）
- ・ シフト管理を標準化する仕組みの導入（勤怠システムの導入とチェック機能設定）
- ・ 店長向け労務研修の実施（労務リスク事例を交えたケーススタディ）

〔成果〕 まずは、人員の増加、勤務形態の多様化、残業等の実態を加味して労務規程を見直し、就業規則や36協定を整備してルールの基盤を固めました。そのうえで研修を通じて現場への理解と浸透を促しました。

その後、勤怠システムを用いたシフト管理の仕組みを導入し、全店舗に展開することで属人化を解消。結果として労務トラブルは大幅に減少し、店舗ごとの管理精度も向上しました。店長層は「判断

基準が明確になり安心して運営できる」と語り、組織全体の安定につながりました。

進行過程で、外部専門家が現場ヒアリングを重ね課題を深掘りして可視化し、社内担当者による改善策を社内向けに翻訳して共有したことが、さらに定期的な振り返りの場を設けて進捗と課題を確認したことが、成果を定着させる重要なポイントとなりました。

外部連携を

「成果」に変える3つの鍵

事例の外部連携を成功させるためには、3つの鍵があります。

① 経営者の「変える覚悟」

単に外部に任せるとはならず自ら改革の旗振り役になる姿勢を持ち、外部と対等に議論して意思決定の場に必ず立ち会うことが不可欠です。目標像と期限、優先順位を明確にし、これらを社内に対して示すことで全社が同じ方向を向けるようになります。経営者自身

が「今なぜ、やるのか」を語り続けることで、現場に覚悟と納得感を浸透させることができます。

② 役割の明確化と翻訳機能

専門家の助言やフレームワークを社内の言葉や現場に即した手順に翻訳して、経営層や管理部門が橋渡し役となり「どう現場で使えるか」を分かりやすく示す必要があります。

例えば、専門的な提案をそのまま手渡すのではなく、手順書やチェックリストに落とし込み、さらに社内用語に置き換えることで理解と定着を促します。また現場の声をフィードバックし、外部の知見を自社の文化や業務フローに合わせてアレンジする工夫が不可欠です。

③ 社内の推進役

外部との窓口を担う人物（推進役）を明確に立て、現場調整や進捗管理を行い、改善活動を現場に根付かせる役割を持たせます。

推進役は、単なる連絡係でなく課題の優先順位付け、進捗モニタ

リング、関係者間の調整役などを担います。外部と内部の橋渡しをしながら学びを整理し、定期的な振り返りを行うことで仕組みが形骸化せず持続的に機能します。

OJTや研修を組み合わせ、仕組みを現場に根付かせる工夫も重要です。

よくある失敗パターンとその対策

【ケース1】

アウトソース感覚で依頼

課題の本質が社内にあるのに外部へ丸投げしても、根本的な改善にはならず「規程の雛形だけ納品されて現場で使われない」の言葉通り、納品物だけが残り社内には何も残らない危険があります。

【対策】導入前に「どこをどう変えたいか」を社内ですべて言語化し、外部との共通認識を持つことが必要です。加えて、成果物を受け取るだけで終わらせず、社内での検証と改善サイクルを前提にすること

で定着が進みます。

【ケース2】

専門家と社内の言葉が通じない

専門家の用語や理論が社内に伝わらず、助言が実行に移されることがあります。例えば「ガバナンスコード」といったような言葉は、現場にはピンと来ない可能性が高く、説明が抽象的であるほど現場は「結局どうすればいいの?」となって、改善が止まります。

【対策】幹部などが仲介役となり外部の言葉を自社でも分かる表現に翻訳し、配信することが有効です。例えば「ガバナンスコードとは、経営のルールや方向性をまとめた指針」と具体的に伝えます。また、外部提案をそのまま配布するのではなく、社内研修やワークを通じて業務手順に組み込み理解と定着をサポートします。

【ケース3】

社内在「他者事化」

社員が「また外部の人が来て

いる」と受け身になり、当事者意識を持ってないケースです。結果として改善活動が根付かないばかりか抵抗すら生まれます。例えば、会議で外部コンサルだけが発言し、社員が黙っている状況では浸透は難しいでしょう。この状態が続くと「やらされ感」だけが残り、モチベーションが下がります。

【対策】関連部署の社員を巻き込み、会議やワークに参加させることで自分ごととして取り組める環境をつくるのが大切です。小さなタスクを任せて成功体験を積みせる工夫も効果的です。さらに、成果を発表する場を設け「自分たちの改善が会社を動かしている」という実感を持たせつつ、当事者意識を醸成することが重要です。

外部の力を上手に活かせる会社が強くなる

経営とは、常に「変化への対応」をすることであり、人も仕組みも不足している中小企業が単独で課

題に立ち向かうには限界があります。外部連携とは「共創」に他なりません。そのプロセス自体が成長を促すのです。

社長一人が孤独に経営を抱えるのではなく、外部と伴走することで新しい視点が生まれ、仕組みと人材が同時に鍛えられます。

例えば、外部の問いかけが、気づかなかつた業務の非効率を明らかにしたり、他社の成功事例が新たな発想や挑戦のきっかけになったりすることもあります。

さらに、協働で得られた学びを社内に取り込み、改善のサイクルを回せば変化対応力は格段に高まります。最終的に得られるのは制度や書類ではなく、組織の考え方と動き方の変化です。

外部の力を受け入れることは課題を埋める以上に、自社の可能性を広げる挑戦です。市場開拓や新規事業展開といった成長機会をつかむ基盤にもなります。

柔軟に外部と連携できる企業こそ、変化の時代に持続的成長を実現できるのです。