

京都商工会議所中小企業経営相談センター

第2回事業評価委員会報告書

平成21年9月25日

目 次

第1章 本事業評価の概要

第1節

事業評価の位置づけ

第2節

本事業評価の枠組み

第3節

第三者評価委員会の実施について

第2章 評価結果

第1節 対象とした事業の概要

第2節 総合評価

第3節 個別事項について

第3章 今後の第三者評価に向けて

付属資料

資料

京都商工会議所中小企業経営相談センター第2回事業評価委員会スケジュール

資料

京都商工会議所中小企業経営相談センター事業評価委員会委員名簿

第1章 本事業評価の概要

第1節 本事業評価の位置づけ

本事業評価は、本年3月の第一回事業評価に引き続き、京都商工会議所中小企業経営相談センター（以下本センターと略す）が、その事業の自己点検評価を行いその結果を外部評価委員の第三者評価に委ねることを通じて、事業の改革・改善を図り、あわせて社会的説明責任を果たすことを目的に実施するものである。

昨年のリーマンショックから約1年を経過して、各国の国際協調による緊急経済対策が一定の効果を上げて、長期的な世界恐慌の恐れは回避される方向に向かっているとはいえ、世界経済の回復への足取りは必ずしも確かなものではない。また財政出動主体の経済対策から、産業構造改革を伴った新たな社会経済システムの構築による本格的な自律的経済活動への回復にはまだ曲折が予想される。

その状況に対応するために、日本の産業界は緊急対応として収縮した市場に対応するための生産調整や人員整理さらには企業再編などを、政府の経済対策の支援を受けつつ総力を挙げて展開してきたが、一部の企業を除いて生産調整や人員の削減は長期化する状況にある。

その中で、中小企業の比重が質量ともに比較的高い京都の中小企業は、不況の直接的な影響による消費需要の急激な低下という直接的な影響だけでなく、大企業からの発注の減少と選別の強化による経営環境の悪化という二重の環境要因によってほとんどすべての業種で厳しい経営を迫られ、倒産件数も増加するなど、多くの企業にとって企業の内部資源だけでは克服が困難な状況が生じている。

今後数年間は、中小企業の経営の維持と革新のために、政府の支援策や経営指導などの外部資源を効果的かつ効率的に活用することが多くの企業にとって死活的な意味を持つ中で、京都商工会議所、とりわけ本センターの役割には従来以上に社会的期待が高まることが予測され、その期待に応えることができるセンターの事業展開が求められる。

本センターは昨年度全国の商工会議所に先駆けて外部評価を実施した先進的な機関として全国的にもその動向が注目されていることから、今回の第三者評価がその事業展開のための一助となることを期待したい。

第2節 本事業評価の枠組み

本センターでは、平成20年度に自己点検による事業評価の結果を第三者が再評価する第三者評価を試行した。今回の事業評価は、その試行評価を踏まえて若干の評価手法を改善した枠組みで実施したものである。

本制度の目的及び委員会の構成については試行評価と同じであるが、簡単に再掲載する。

この制度の目的は、京都商工会議所のビジョンに対応する本センターのミッションのもとに、客観的かつ確かな事業選択・改善の実現、効果的な事業実施、経営支援員の意識の一層の高揚を進めることとされ、対象事業は原則的に本センターの経営支援員が行うすべての事業である。

また、この事業評価制度に基づく事業評価を実施するため、外部評価委員7名からなる京都商工会議所中小企業経営相談センター事業評価委員会（以下本評価委員会と略す）が設置されている。本評価委員会は、本センターより事前に第三者評価に係る資料の提供を受け、評価委員会において対象事業にかかる資料説明・事業説明を受けた上で、個別の事業評価書に定性的・定量的評価を記入するとともに、評価内容について全員による討論を行った後に本第三者評価報告書を取りまとめる。

平成21年度の第三者評価の対象は、【個別支援を中心とする経営支援業務全般】であり、本センターの中核的業務が対象となっている。

今回の第三者評価の主要な改善点は以下の4点である。

評価委員会の要望を踏まえ、当該事業を担当している経営支援員からのヒアリングの機会を懇談会として設定したこと、事前に自己点検評価結果などの評価用の資料を提供し、効率的かつ効果的な第三者評価の体制を整備したこと、担当部局からの説明を可能な範囲で圧縮し委員会における実質的な議論の時間をより充実したこと、評価項目を5項目から4項目に変更し、事業の必要性を個別評価から削除したこと。

なお、評価にあたっての基本方針は、前回の試行評価と同じである。

- (1) 評価方法については、本センターによる説明を踏まえつつも、評価の枠組み、運用方法等についても幅広い意見を提出する。
- (2) 評価にあたっては、本センターの事業に関する特色に配慮するとともに、可能な限り利用者・地域社会の側からの改善のための意見をまとめる積極的な内容とする。
- (3) 委員は合議の上報告書を取りまとめ、個人としての意見は全体の報告書に吸収する。

第3節 第三者評価委員会の実施について

本事業評価に係る第三者評価は別紙資料 のとおり実施された(資料 参照)。

今回の委員会では、まず第1回評価委員会の事業評価に対する本センターとしての対応結果が報告された。引き続き今回の評価対象である個別支援を中心とする経営支援事業全般の実施結果について担当者から説明を受けたのち、事

業を実際に担当している経営支援員5名との懇談をおこなった。その後個別の評価書に見解を記入した上でそれぞれの見解を発表して、意見交換を行い、最後に中小企業経営相談センターのスタッフに対して評価委員としての見解を表明した。本評価結果報告書はその見解を委員会として取りまとめたものである。

第2章 評価結果

第1節 対象とした事業の概要

(1) 事業名

平成20年度の個別支援を中心とする経営支援業務全般

(2) 事業内容

本事業は地域の中小企業経営者にとって最も身近で最も強力な公的支援事業として長年にわたって実施され、日本の高度で厚い中小企業群を形成し発展させる基盤として欠かすことのできない重要な事業である。時代の変化に伴って事業内容や実施方法に変遷はあるものの、経営資源に欠ける中小企業に対して金融を基軸としつつ多様なメニューを行政の補助金によって実施する基本的な構造は変わっていないこと自体がこの事業の社会的重要性を物語っているといえる。

しかしそれ故に、本事業は長年の安定した実施体制に慣れて、変化する企業環境の実態から乖離する可能性があり、また中小企業経営者の革新的な動向に敏感に即応する人材育成や人材の導入に消極的に対応する可能性が指摘されている。

今回の事業評価にあたっては、マル経、創業支援、事業承継、経営革新認定を主要な業務内容とする経営相談について、窓口相談と訪問相談の事業実施の実態を踏まえて事業評価を実施した。

第2節 総合評価

今回の事業評価では、相談業務の目標の設定方法、実施方法、情報の共有、経営支援員の業務の実態、及び利用者の利用状況等について、その実績と課題を窓口相談、訪問相談、及び相談事例の説明を受けて検証した。

その結果、本評価委員会は、対象事業全体の運用及び執行について、全体としては膨大な事業量に対して本センターが適正かつ誠実事務を執行していると評価した上で、以下の項目について改善及び再検討が必要であることを指摘す

る。

より積極的な事業展開に向けた関連団体等との協力連携の強化

限られた経営支援員が膨大な相談件数を処理している現状は、経営支援員が誠実かつ熱意をもって対応していることで成り立っているが、一般の中小企業における事業の認知度がマル経以外は比較的低く、また経営の質的向上や中小企業の実力開発への対応に係る事業の件数が比較的小さいことは、グローバルな競争の時代において中小企業も経営刷新が強く求められる現状から見て、必ずしも十分社会的要請に添えているとは言い難く、改善しなくてはならないことを示している。

その対応としては、経営支援員の増員や研修や情報共有の更なる努力も必要であるが、むしろ中小企業の各分野における支援機関や関連団体との連携・協力を積極的に推進することによって総体としての事業効率を向上させ、かつ経営相談の裾野を広げる努力をすることで、外部資源を取り込んだ事業の量的拡大と、一定の役割分担に基づく本センター本体の支援事業の高度化への対応を図ることが必要な段階にあると考えられる。

目標設定方法の改善

本センターの年度目標の設定は、基本的に前年実績を踏まえた処理件数に基づく数値目標が主たるものであり、事業の性格に基づく質的達成目標や、事業の効果に関するいわゆるアウトカム評価に係る自己評価は行っていない。

しかしながら、新たなビジネスモデルの創出やグローバル化による企業活動の質的变化、さらには昨年のリーマンショックに始まる経済環境の激変などに対応するためには、前年度実績を基礎にした数値目標による管理から、経営の質の変化に着目した重点目標の設定や、高度化し迅速な対応を求められる相談・支援業務に対応可能な経営支援員の確保と育成などに対応可能な管理に、徐々に比重をかけられる体制を検討するべきものと考えられる。

企業支援の方向感覚の明確化

本事業は対象となる中小企業数が多く、かつ企業経営全般にわたる支援をカバーしてきたこと、さらには事業の経費が国の補助事業であったことなどから、企業経営の方向性や重点的に普及させることが望ましい企業経営理念やスキルを重点化することなく、カバーする分野の拡張と整備が事業展開の主たる方法であった。

しかし現代における中小企業の経営環境は、それぞれの地域特性や企業風土とグローバルな動向も含めた構造要因と個別企業の事情が複雑に絡む状況になっており、相談・指導業務の方向感覚の確立と高度化への対応も確実に求められている。

おりしも本事業に係る補助金が一般財源化された中で、各事業主体が自治

体と協議して地域にあった事業展開を図る余地が広がったことから、今後の支援事業は事業主体の主体性に基づいた重点化等の可能性があるとも考えられる。

幅広く相談に対応しつつ、支援の高度化をはかることは現状のままでは困難と考えることは理解できるが、 で指摘した他の機関・団体等との連携と役割分担など、創造的な発想の転換によって事業の在り方を再検討する余地は少なくないはずである。この点を考慮して、本センターがさらに時代の要請に合った効率的で効果的な事業の見直しの努力をされる余地があることを指摘しておきたい。

第3節 個別評価

(1) 事業手法の妥当性

おおむね妥当と判断される。特に相談に関して情報の共有に相当の努力がはらわれていることについては、各評価委員とも高く評価しているので今後ともこの方向で努力を継続されたい。

ただし、相談業務が窓口（来所）と訪問に分かれ相互の情報交換と有機的な事業処理が必ずしも十分確保されていないことがうかがわれるので、業務内容のレベルアップのひとつの方法としても、改善に向けて対応を検討されたい。

(2) 目標設定の妥当性

本項目は評価委員による評価が最も低い項目であった。自己点検評価で対象となっている数値目標については高い達成度となっているが、数値目標のみの自己評価に問題点の指摘が多くなされていることから、積極的な評価は難しいという結果である。

改善点として本評価委員会が指摘する点は以下のとおりである。

数値目標による事業評価の課題

数値目標はその設定の根拠の正当性が説明されなければならない。現状の数値目標は前年度実績に基づく設定であり、処理可能な数値という範囲で設定されているものと理解される。今後は前年実績の分析や当該年度における戦略的目標に基づく数値目標の設定とそれに対する達成度の自己評価結果及びその結果の分析による事業運用のサイクルを確立する方向で検討されたい。

設定される目標の改善について

近年の事業評価は、戦略的・政策的目標に対応する数値目標の設定、数値目標だけでなく、組織の当該年度におけるミッション（戦略目標など）

に対する対応の設定とその結果、事業の効果（アウトカム）の測定など事業実施の環境や過程及びその効果を一定程度組み込む方向にある。

特に今回の評価委員会では事務局による説明だけでなく、経営支援員の生の声を聞くことが出来たことで、数値目標では明らかにならない事業の実態が委員に鮮明に伝わったことから、評価委員会全体として目標の戦略性と事業の効果に評価委員の関心が集中することとなった。

したがって、本評価委員会としては、数値目標の設定方法、戦略的・政策的な目標に沿った定性的な目標の導入とそれによる事業の重点化、目標達成のための環境整備やプロセスに関する評価項目の設定、事業の効果測定にかかる項目の新設などについて、現状の評価項目を勘案しつつ、可能なものから対応することを求めるものである。

事業の成果

事業の成果については、事業ごと支部ごとに達成度にデコボコがあるものが見受けられるものの、全体としては成果が上がっているものと判断した。

指摘事項としては以下のものがあげられる。

数値目標による評価の限界

本事業評価では、事業の成果が数値目標の自己点検による評価に基づくことが前提であるので、数値目標の決定が分析的・戦略的な要素が弱い場合には、成果自体の評価が自動的に高く出てしまう可能性が高い。その意味で、この項目を残すのであれば、事業の目標の設定方法を改善するか、評価対象や実施主体による達成度の違いの評価をするために利用するか、どちらかに性格明確化する必要があると考えられる。この点について検討されたい。

評価対象事業や実施主体による評価の違いについて

事業全体の達成度とは別に、比較的高度な指導や支援が求められる創業・経営革新などの事業の達成度は比較的低いことについて、その原因と対策を検討する必要がある。また事業所ごとの達成度の違いについても、同様に分析と対策を検討されたい。

（３）事業の効率性

現状と陣容と事業量から見て、事業の効率性は基本的には確保されていると判断される。

ただしコスト面での資料を分析する機会がないために、コストパフォーマンスは判断できなかった。また現状の事務執行を改革して、、 に示した改善が実施できれば、業務内容の改善により、より高い効率性を実現する可

能性はある。

第3章 今後の第三者事業評価の在り方

第2回評価委員会の運営状況を踏まえて、以下の項目について検討をお願いしたい。

(1) ヒアリングの持ち方について

事業評価の対象事業にかかる当事者のヒアリングは（担当者及びサービスの対象者）、事業の実施主体と強い利害関係があることが一般的であるために、自由な発言を確保し、発言内容の秘密を守るために、通常はヒアリング対象者と評価委員のみで実施することとされている。今回は事前はその点について確認を行わなかったことで、通常の利用とは異なり事務局が同席した形で行われたが、今後は原則として事務局が同席しない形で実施できるようご配慮をお願いしたい。

その趣旨は、センターの問題点をことさら引き出すことではなく、事業評価そのものが、基本的にはエビデンス（客観的な事実）を前提として実施されることによって、評価を受ける機関にとってより有益な外部評価を実現することにある。

最後に、今回の評価委員会では、第1回委員会の評価結果を踏まえた改善が実施され、さらに委員の慣れもあって、円滑で実質的な委員会の運営が相当前進した。委員の要望を踏まえて対応をしていただいた事務局に感謝申し上げます。

また、第1回委員会の評価結果を真摯に受け止め具体的改善を進めた本センターの対応についても感謝申し上げますとともに、今後も指摘事項については具体的な対応を積極的に進めていただくことをお願い申し上げます。

以上

（以下資料添付）

資料 京都商工会議所中小企業経営相談センター第2回事業評価委員会スケジュール

1. 日 時 平成21年7月6日(月)午後1時～5時

2. 場 所 京都商工会議所 役員室

進行	時間		次第	説明・挨拶
事務局 (町田)	13:00～13:10	10分	挨拶	奥原専務理事
	13:10～13:15	5分	出席者紹介(事業評価委員・事務局)	事務局(町田)
委員長	13:15～13:20	5分	委員長挨拶	委員長
	13:20～13:30	10分	第1回事業評価委員会の結果報告	委員長
	13:30～13:45	15分	第1回事業評価結果への対応状況	龍理事・所長
	13:45～13:55	10分	第2回事業評価の流れ	事務局(西田)
	13:55～14:05	10分	休憩	
	14:05～15:45	100分	事業評価【個別支援を中心とする 経営支援業務全般】 1. 評価事業説明 (14:05～14:45)40分 ・支援施策と業務の流れ ・平成20年度数値目標と結果 ・自己評価調書 2. 事業評価委員と経営支援員の懇談 (14:45～15:45)60分 ・経営支援業務について ・相談事例など	事務局(西田) 説明:20分 質疑:20分 経営支援員5名 (今井・西川・ 堀口・式・助野)
	15:45～16:00	15分	休憩	
	16:00～16:30	30分	事業評価委員による評価	評価委員 (事務局は退席)
	16:30～16:50	20分	事業評価委員の評価結果・助言	委員長、評価委員
	事務局 (町田)	16:50～17:00	10分	事業評価への御礼・閉会挨拶

資料 京都商工会議所中小企業経営相談センター事業評価委員会名簿(順不同・敬称略)

委員長	龍谷大学 法学部	教授	富野暉一郎
	立教大学 経済学部	教授	廣江 彰
	京都新聞社	論説委員	吉川 勝司
	社団法人中小企業診断協会京都支部	支部長	山崎 忠夫
	サント機工株式会社	代表取締役社長	山下 信幸
	京都府 商工労働観光部	部長	山下 晃正
	京都市 産業観光局	局長	森井 保光