

京都商工会議所中小企業経営相談センター

第3回事業評価委員会報告書

平成22年 9月 26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 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 3 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、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平成20年度から実施してきたものであり、今回はその第3回の外部評価となる。

平成20年秋のリーマンショック以来、世界経済は中国・インドを中心とする後発資本主義国の旺盛な消費需要による下支えにもかかわらず、先進国では米国に続いて欧州・日本の金融危機や財政危機が深刻化して、出口の見えない経済停滞が長期化している。

特に日本においては、昨年 of 政権交代とその後の経済・財政政策の方向感覚の喪失によって、リーマンショック後の緊急経済対策による短期的な景気の下支えを持続的な経済成長につなげることができないまま、円高・株安が長期化して経済活動停滞の懸念が強まっており、日本経済は引き続き厳しい状況が長期化することが予測される。

その中で、京都における経済活動は、昨年度の経済対策による一時的な底上げ効果が薄れつつあり、急激な円高が今後定着する可能性が高いといわれる中で、中小企業の経営も長期的には厳しい環境におかれることが予測される。その環境に対応するためには、行政による既存の中小企業経営の維持と革新を目的とする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は、どの時代にあっても最も基礎的かつ欠くべからざる要件である。しかし、今後は既存の産業構造では育ってこなかった新たな企業の育成・成長・発展のための資源の活用と方法論の開発が強く求められる状況にある。

新たな社会的需要に対応する産業分野については、地球環境問題に関連した持続的資源・エネルギーを対象とする技術とその社会的展開、成熟型社会に対応するQOL（Quality of Life）産業、企業の社会的価値の最大化（知的資産・社会的企業）、などが挙げられているが、これらの分野は、もともと京都の中小企業がもっとも得意としてきた分野であり、また京都商工会議所が「ニュー京商ビジョン」において「知恵産業のまち・京都の推進」として、全国に先駆けて推進してきた分野でもある。

したがって、京都商工会議所、とりわけ中小企業経営相談センターには、新たな時代に対応した産業構造を中小企業の側から創出し、京都における企業活動を地域社会との連携において活性化する事業展開が求められている。

今回の第三者評価が京都商工会議所中小企業経営相談センターの諸活動をより充実強化することに資するとともに、京都における先進的な事業展開のため

の一助となれば幸いである。

## 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て以来、評価の枠組みは大きく変更することなく、評価委員会における意見等を踏まえて改善を積み重ねながら今回の評価委員会にいたっている。

したがってここでは本センターの事業評価にかかる基本事項の再確認と、今回の評価における改善点等の確認をしておきたい。

### (1) 本事業評価制度の目的及び委員会の構成

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、客観的かつ的確な事業選択・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ており、対象事業は原則として、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・事業説明および本センターによる自己評価の内容について説明を受けた上で、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。

### (2) 第3回事業評価委員会における改善点

平成22年度の第三者評価の対象は、第2回事業評価委員会と同じく【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である。

事業評価委員会の運用にあたっては、第2回の委員会で委員会として要望した、「経営支援員からのヒアリングの円滑な進行をはかるためのセンター職員の退席」が実現し、外部評価における情報収集とエビデンスの確認がより充実し、客観性が向上したことが特筆される。

また今回の評価委員会では、相談業務の利用者が出席して直接委員が利用状況を聴取する機会が得られ、利用実態の把握がより充実した。

### (3) 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。

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。

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。

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)。

今回の委員会は、基本的には第2回事業評価委員会と同様の次第で実施された。すなわち、まず第2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、第2節で述べたとおり本センター職員の退席を求めて、事業を実際に担当している経営支援員4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公表して、意見交換を行い、最後に本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。

なお、第2回委員会における経験を踏まえ、スタッフによる説明が効率化されて実質審議により多くの時間が割かれたこと、及び相談業務の利用者から直接利用状況について聴取ができたことでより実態に即した評価ができたことを付記しておきたい。

## 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21年度の個別支援を中心とする経営支援業務全般

#### (2) 評価の基本的な課題意識

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る。また行政との連携による制度的支

援という性格が強いことから、第 1 章で述べたグローバルな企業経営環境の構造変化や新たな産業分野の開発に対応するための中小企業の新たな挑戦を積極的に支援する相談指導体制を構築するために必要な人材の高度化や業務の再編成、さらには既存業務との分野調整などを迅速かつ効率的に実行することには多くの困難があるものと想定され、結果として利用者の需要に応えきれない可能性がある。

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本センターの基幹業務であ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が、委員会としては既存業務とともに、新たな需要に応える相談業務のあり方について課題意識を持って事業評価にあたった。

## 第 2 節 総合評価

今回の事業評価では、前回の評価委員会に引き続き、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、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、指摘事項の改善状況について再評価を行うとともに、事業全体の効率の向上と効果的な執行の面から事業者のヒアリング等も交えて検証を行った。

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、本センターが本評価委員会による改善点の指摘に真摯に取り組んで着実に業務の改善を実現し、適正かつ誠実に事務を執行していることを、全体として支持し評価するものである。

その上で、業務執行における目標の未達成の改善と更なる業務の充実のために、本評価委員会は、以下の項目について改善に向け努力されることを求めることとする。

### (1) 関連機関・団体等との協力連携の高度化を

第 2 回委員会の事業評価においては、本センターの努力を多としつつも、中小企業における本センターの認知度を高め、新たな能力開発等の社会的需要に幅広く対応するためには本センターの内部資源の開発や高度な活用のみでは限界があるとして外部の関連機関・団体等との協力連携の強化を提言した。この提言については、本センターはすでに 21 年度にいくつかの取り組みを始めており、その効果にもあがっていることが報告されているが、地域における雇用や創業等緊急の社会的需要に十分応えるためには更なる対応が求められている。

今後の対応としては、新たな雇用の創出や起業に向けた政策、事業が京都

において各機関・団体の努力において進められている現状に対して、商工会議所の基本方針に基づいて積極的に関与し、地域の中小企業が持つさまざまな資源とのマッチングによる創業・第二創業を含めた中小企業の新たな振興策に結び付けるなどの事業展開を検討されたい。

#### (2) 目標設定の複線化について

本センターの年度目標の設定については、20年度において第1回の指摘事項に沿って改善が図られ、業務の適正化について一定の効果があったものと認識しているが、一部の目標については未達成のものがみられる。この点については個別事項の評価で別途触れるが、ここでは前項で指摘した協力・連携の高度化との関連で、本センタープロパーの業務として目標が明確に設定できる業務と、他の機関・団体との協力・連携による事業であるために、本センターとしては必ずしも独自に目標や達成度が明確にならない業務が今後増えることが想定されるのであれば、本センター独自の目標とともに、協力・連携関係にある事業の成果も取り込んだ目標達成度の表現も検討可能ではないかと考えられる(現実に21年度のマル経の実績未達成の理由として、京都市・京都市の制度融資との関連がひとつの理由として挙げられていた)。

本センター業務の社会的意義と幅広い活動内容を広く周知し、社会的説明責任により積極的に対応する意味から、目標達成度の実績の表現の可能性について検討されたい。

#### (3) 人事政策の更なる改革を

本センターの経営支援員の資質とスキルの向上については、第1回の本評価委員会以来さまざまな改善と努力が続けられてきており、資格の取得や情報の共有など多くの具体的な改善が見られることは評価される。

ただ今回の評価委員会においても、本センターの人材のレベルやスキルのばらつきについて、その改善を求める声が出ており、さらにより高度な相談や指導に対応可能な人材の確保の必要性についても指摘する声があった。

人材の高度化・強化は短期的な対応が比較的困難な分野であるが、緊迫した経済状況においては、既存の人材だけでは必要な相談件数や相談の高度化に即応することは非常に困難といえる。したがって、人材の高度化・新たな分野への対応については、採用方法や雇用形態の多様化および他の機関・団体の人材の活用など、更なる改善を進めることを要望したい。

### 第3節 個別評価

#### (1) 事業手法の妥当性

本部の移転、訪問相談の強化、カルテの活用、関連団体等との連携の強化など、利用者の利便性を高め、相談内容に関する情報の共有による業務の効

率化、新たな社会的需要に対応する体制の整備など、事業の質を高めるためのさまざまな手法を新たに取り入れていることに対して、本委員会としては高い評価という結果となった。

今後の課題としては、総合評価で指摘した協力・連携の高度化や新たな分野への対応についての検討が望まれる。

## (2) 目標設定の妥当性

事業の目標設定については、本評価委員会の指摘に真摯に対応がなされ、より現実的な目標の設定に近づいたことはおおむね評価できる。

ただし、地域社会の側から本センターに求められる個別支援の内容が質的に変化しつつあることを考慮すると、新たな目標設定のあり方を検討すべき段階にきていることを指摘しておきたい。

関連機関等との協力・連携事業の関する目標の設定について

総合評価ですでに指摘したとおり、今後の本センターの業務は必ずしもセンター独自の事業として目標設定ができないものも加わる可能性などがある。そのような場合の現実的な目標の設定と達成度の評価方法について、本センターの業務の全体像の理解という観点から検討することが求められる。

アウトカム評価の導入について

第2回の評価で指摘したとおり、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、数値目標の達成度を評価するアウトプット型の事業評価だけでなく、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。

その指摘に対して、今回の本評価委員会では経営支援員のヒアリングの改善や利用者のヒアリングの導入など、数値目標では明らかにならない事業の実態が本評価委員会の審議の過程で導入されたことによって、本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一定の理解を深めることができた。

一般に事業評価においては質的評価としてのアウトカム評価はまだ発展途上にあるので、本センターがこのような形でアウトカム評価に対応する試行を行ったことは、今後の事業評価全体に対して大きな影響を与える可能性がある。その意味で、今後とも事業評価の実質化に向けて、ヒアリングを含むアウトカム評価への取り組みを今後とも充実する方向で検討されたい。

## (3) 事業の成果

事業の成果については、目標の達成度についてはばらつきがあるものの、目標設定方法の改善が進んだことと、ヒアリングでよりリアルに事業の成果が検証できたこと、および中小企業者に対する基幹的な支援業務の社会的意

義の高まりなどから、今回の本評価委員会では最も評価が高い評価項目となった。

その上で、本評価委員会としては指摘事項として以下のものをあげておきたい。

#### 既存の数値目標以外の業務目標の検討

3回の委員会を通じて、本センターの業務のうち数値化されている目標については具体的なアウトプットを通じた議論が行われ、業務の改善に多くの努力が払われた結果、事業評価が具体的な業務の改善に結びつく結果が得られているが、人材の育成や業務範囲の見直しなどを含む説明事項については、明確な評価方法が確立されているとは言いがたく、現状では評価の過程で、人事政策など目に付いた事項についてそのつどコメントすることになっている。このことについては、外部評価のあり方にかかわることであるが、今後質的評価を含む、本センターのミッションにかかわる業務の評価に踏み込むか否か、または指標化の範囲をより広げるのであればどの程度までが適当なのか、などについて検討する余地があると思われる。

#### (4) 事業の効率性

事業量と本センターの財政的・人的資源のバランスからみて、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。

ただし多くの事業を短い時間で評価する現行の外部評価の枠組みでは、作業量や成果に対するコストパフォーマンスが示されないために、効率性は基本的に他の地域との比較や前年度との比較などの相対的な指標によって判断せざるを得ない限界があることは理解しておかななくてはならない。

### 第4章 今後の第三者事業評価の在り方

第3回本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) 質的評価の比重の拡大について

これまで開催された3回の本評価委員会を通じて、京都商工会議所中小企業経営相談センターの個別支援業務にかかる外部評価は、数値目標の評価を中心に一定の段階に達したことと考えられる。

今後の外部評価については、これまでの経験を踏まえた安定した運用による業務改善の手法として機能することが期待されるが、本評価委員会としてはその状態で満足することなく、本センターの業務の改革をより深化させ、本センターの社会的意義を高めためにより有効な評価手法を開発することが選択肢の一つであろう。

そのひとつの方法として、現在は評価における比重が低い、業務のマネジメントやガバナンスを含む質的な評価の比重を増やし、本センターのミッションの達成度（アウトカム）を評価する、いわゆるアウトカム評価の導入が考えられる。今後センターにおいて、アウトカム評価への対応の可否について検討されたい。

最後に、今回の本評価委員会では、本センターの総合評価は合計点が78点と、「高い評価」まであと一歩であった。

この結果は、外部評価における指摘事項に本センターが真摯に応えてきたことに対する外部評価委員の率直な評価であるが、今後ともより質が高く、社会的需要に的確に応えることができる本センター事業の改革に向けて更に努力されることを期待したい。

（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3回事業評価委員会スケジュール

1. 日 時 平成22年7月5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 (西田)	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(西田)
委員長	13:15～13:20	5分	委員長挨拶	委員長
	13:20～13:30	10分	第2回事業評価委員会の結果報告	委員長
	13:30～13:45	15分	第2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3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 (14:05～14:25)20分 ・相談センター事業全体像と財源 ・平成21年度目標と結果 2. 事業者からのヒアリング (14:25～14:55)30分 ・支援を受けた感想 ・会議所への期待など 3. 事業評価委員と経営支援員の懇談 (14:55～15:45)50分 ・経営支援業務について ・相談事例など	事務局(西田) 説明:15分  支援事業者1人 事務局は退席  経営支援員4名 (林・中島・青木・古賀) 事務局は退席
	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 (西田)	16:50～17:00	10分	事業評価への御礼・閉会挨拶	龍理事・所長

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
	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