

京都商工会議所

経営支援事業に関する事業評価会議結果報告書

平成24年4月8日

京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議

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 今後の事業評価の課題

付属資料

資料①

京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議スケジュール

資料②

京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議名簿

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、事業の自己点検を行いその結果を外部評価員の第三者評価に委ねる第三者評価により、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として平成20年度より実施しているものである。

今回の事業評価の対象となる平成23年度は、世界がかつて経験したことの無い現代的巨大災害である東日本大震災が日本列島を襲って世界を震撼させるとともに、日本の産業活動が一時大規模にマヒするなど、歴史に残る異常な年であった。特に複数の原子炉の損傷事故の影響はこれまで想定していなかった事態を日本の産業活動にもたらしている。本年に入って、日本の原子力発電所は長期的にはほとんど停止状態にあって電力供給力の不足が恒常化しており、電力料金の大幅な上昇と相まって、節電が企業にとって重要な課題となっている。また大規模な放射能汚染が今後も直接的かつ長期的に影響を与え続けることから、生産と流通を中心に、日本全体の商工業のすべての分野における産業活動に大きな足かせとなることは避けられない。

京都においても、その影響は、総需要の減退とりわけ基幹産業の一つである海外からの観光客激減からの回復の遅れ、電力供給力の低下による産業活動への悪影響、またその一方での復興特需など、日本社会の構造変化と直結する不安定な経営環境が長期的に継続することが予測される。このような経営環境の激変に対して、経営基盤が弱く、経営資源も限られることが多い中小企業が対応し生き残るために、本センターが求められる役割は従来とは比較にならないほど質的・量的に大きなものがあり、とりわけ経営環境の激変に対応する経営基盤の安定化や、新たなビジネスモデルの構築と新産業分野の創出、グローバル化への対応などへの支援などが強く求められることと思われる。

そのように本センターに求められる事業の在り方が構造的に変化することが想定されるならば、今後本センターの事業評価に求められるものもその変化に即したものでなくてはならないであろう。しかし当然のことではあるが、今回の事業評価の対象となる本センターの事業は、応急的な対応を除けば基本的には23年度の事業計画に基づくものであり、本格的な政策的観点からの事業評価は24年度以降の事業に対する事業評価に委ねなくてはならないという限界性を持っていることは、あらかじめ明確にしておく必要がある。

たまたまではあるが、今回の事業評価については、評価委員会の報告書にまとめられた提案を踏まえて、前回までの3回にわたる事業評価における数値的な目標の達成度を軸とする事業評価（アウトプット評価）が一定の事業改善に

結びつき定着してきたことを踏まえて、数値的な成果を中心とする事業評価の比重を低減させ、事業の実施体制や実質的な効果を検証するという新たな事業評価手法の導入による、事業評価の深化への転換が試みられることになった。この事業評価の新たな展開は、上に述べた東日本大震災で求められる本センター機能の再構築の方向性に合致する可能性を持つことを指摘しておきたい。

第2節 本事業評価の枠組み

今回の事業評価は、前3回の成果を踏まえ、さらに平成22年度に本センターが設置した「明日の経営支援を考える会」の報告書『顧客が真に求める経営支援の新たな方向』を踏まえて、新たな外部評価の仕組みを「京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議」として再構成し、質的評価の重視に向けて外部事業評価の方向性を明確にした初めての評価である。

以下に新たな展開の段階に入った外部事業評価にかかる基本的な事項をまとめておく。

(1) 本事業評価の目的及び委員構成

本評価会議の目的は、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、①本センターが実施する経営支援事業に対する評価・助言、②評価の結果を踏まえ、京都商工会議所会頭に対する意見具申、③その他、中小企業の経営支援に関する助言等とされ、対象事業は本センターが実施するすべての経営支援事業である。

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、外部評価員7名からなる京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議（以下評価会議と略す）が設置されている。評価会議は、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、評価会議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、各評価委員に配布された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評価報告書を取りまとめる。

平成23年度の第三者評価の対象は、【中小企業経営相談センターならびに知恵産業推進室の経営支援員が従事するすべての経営支援活動】であり、本センターの中核的業務が対象となっている。

(2) 今回の外部評価の特徴

(i) 第三者評価における評価の視点は、前3回の評価委員会の評価結果を踏まえ、かつ前述の「明日の経営支援事業を考える会」の報告に基づいて新たに設定された以下の5点である。

- ① 経営支援手法の多様化、②「量」から「質」への転換、③経営支援員の役割と能力、④外部専門家の役割、⑤関係団体との連携
- (ii) 評価会議にあたっては支援事業全体の状況や、数値目標の達成状況については簡略な説明にとどめ、経営支援員へのヒアリングと評価委員相互の意見交換に可能な範囲で時間を割いた。
- (iii) 審査員用評価書における各評価項目については、評価点数は参考用とし、各委員の総合評価コメントに基づく議論によって評価を行った。

第3節 評価会議の実施について

本事業評価に係る第三者評価は別紙資料①のとおり実施された。(資料①参照)

評価会議では、まず平成21年度に実施された第3回事業評価委員会の報告書に対する本センターとしての改善事項が報告され、評価報告書の主要な事項については十分な改善が実施されたことが確認された。また平成24年度からは、行政と商工会議所が中小企業支援事業を並行して実施してきた体制が、商工会議所に一体化・統合されること、またそれに伴う本センターの体制強化についても報告された。

引き続き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があり、さらに東日本大震災の影響により観光客の入込数が激減したことに対応する緊急支援措置についても具体的な説明があった。その後事務局が退席して、事業を実際に担当している経営支援員4名からの活動報告とそれに対するヒアリングが行われた。

以上の情報提供を受けたうえで、評価委員が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会議としての見解を暫定的な見解を表明した。

本評価結果報告書はその見解を合議の上で評価会議として取りまとめたものであり、個人としての意見は基本的に全体の報告書に反映されている。

第2章 評価結果

第1節 対象とした事業の概要

(1) 対象事業名

平成23年度における中小企業経営相談センターならびに知恵産業推進室の経営支援員が従事するすべての経営支援活動。

(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役割を果たしてきた。しかし、市場開放の進展や人口減少時代に象徴される日本の経済社会構造の成熟化に伴い、中小企業の経営は厳しさを増しつつあり、京都商工会議所の「ニュー京商ビジョン」にみられるとおり既存の市場や事業形態に安住することなく、あらゆる経営資源を積極的に活用して新たな活路を主体的に切り開く「知恵ビジネス」の推進と支援が、経済社会の活性化と地域社会における雇用の確保の両面から本センター業務に強く求められる状況にある。

本センターの事業内容もその社会的要請を受けて、窓口の再編成と相談の階層化、訪問相談の強化、経営支援員の研修の徹底、さらには戦略的経営支援の拡充や関連機関との連携の強化・拡大、など各事業の高度化と効率や業務自体の向上などが進められている。

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、事業実施の実態を把握するとともに、事業の戦略性や他の機関との連携、また新たな事業の執行体制についても事務局の説明を踏まえて評価を行った。

第2節 総合評価

今回の事業評価では、主として企業経営の高度化、戦略化への組織的対応と、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等について、相談事例の説明とヒアリングによって検証した。

その結果、当評価会議は、対象事業全体の運用及び執行について、全体としては支援事業の質的な向上と対内・対外両面における支援業務の連携について、これまでの外部評価の指摘等に誠実に対応し業務の改善が進められていることを確認し、業務改善が着実に実行されているという結論を得た。

ただし、今回の評価会議の責務は、冒頭に確認している通り本センターにおける業務の質的改善にその比重を変えていることから、主としてその観点から以下の諸点について指摘を行う。

① 本センターが実施する自己評価の改善について

本センターの支援業務の評価が、数値目標の達成度から支援業務の実質的效果に比重が移行することに伴い、自己評価の本センターの支援業務へのフィードバック機能は、利用者のニーズに合った支援としてどこまで機能しているか否かに評価の重点が置かれることとなる。

その観点から、今回の評価においては、多数の委員から、これまでのアン

ケート方式によるデータの信頼性とその改善について疑問が指摘され、また経営支援員による支援内容が主観的かつ経験的な側面が強い短期的な対症療法の段階から、相談者に対する中長期的視点を含めた分析的かつ戦略的な支援に至るいわば原因療法ともいうべきレベルまで向上させる必要性について、今後の人材育成・研修等を含めた対応を求める意見が出された。

このことは、外部評価の前提として実施される自己評価の在り方について、今後その視点を本センターの事業執行の立場での検証に加えて、利用者のニーズ及び利用者による自立的・持続的活動の視点からの、いわば“利用者目線に立った評価”を組織に内在化し、そのことによって経営支援員による支援業務の質的改善に結びつけることの必要性を示しているものと考えられる。本指摘事項については早急に全面的な対応を行うことは困難と思われるので、改善の方向性を明確にした上で、可能な改善から実行する中期的な対応をされることを期待したい。

② 支援業務の構造化について

本センターの年度目標の設定は、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に対応するために、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の質的対応力の向上に移行しつつあることが確認されたので、今後支援業務の構造化についてさらに努力されたい。

具体的には、現在の本センターにおける支援業務の内容が比較的、短期的・即効的支援に偏りがちになっていることは、相談者側に中期的・長期的目標を意識するキャパシティーがないなどの事情によるものが主な原因であったとしても、地域社会を担うべき中小・中堅企業の育成が重要性を帯びる状況にあっては、財務諸表等各種経営資料の分析のみならず、経営の持続的発展を担保する戦略的マネジメントにかかる調査・分析についても一定の力量が求められることになる。

このことについては、具合的には経営支援員の研修の高度化のみならず、経営支援員の採用方法の検討、および、たとえば知恵産業推進室の経営支援員等他の部署や機関との相互乗り入れなどの連携強化などを検討されたい。

③ 行政の支援業務の統合について

平成 24 年度から行政が実施してきた中小企業の支援業務は、京都商工会議所の業務に統合されるとのことであるが、このことについて若干コメントしておきたい。基本的に中小企業者の立場から見れば、支援に関する相談業務が商工会議所においてワンストップ化されることは利便性と利用のしやす

さから見て歓迎すべきことであるが、このことは、京都商工会議所が京都市内における中小企業を対象とする経営支援政策の中核的な部分を全面的に担うことを意味している。したがって今後京都商工会議所は、単に委託された事業の適正かつ効果的な執行を誠実に実施するだけでなく、企業経営の現場のリアルな情報を正確に把握・分析し、それに基づく政策提言を積極的に行うことが求められることを意識し、それに対応すべき何らかの具体的な仕組みを持つ必要があるものと考えられる。

また言わずもがなのことではあるが、行政の業務の統合により、商工会議所会員へのサービスと非会員へのサービスのバランスが若干変化することで、従来から議論があった商工会議所会員としてのアイデンティティがより希薄化する可能性については、会員であることのメリットをより明確に発信する必要があることをあえて指摘しておきたい。厳しい経営環境にあっても中小企業の会員の確保が停滞すれば、商工会議所自体が空洞化する可能性があり、そのことは商工会議所の実質的弱体化を招くことにつながる恐れがある。

第3節 個別評価事項

(1) 経営支援手法の多様化

本センターにおける経営支援員の活動については、ヒアリングにおける事例の検討とアンケート調査結果から、経営支援員の努力はおおむね相談者のニーズに適応しているものと評価できる。ただし、窓口相談の性質上、支援の内容が基本的には相談者のニーズに即応する金融支援や短期的対応あるいはイベント型に偏る傾向が見られ、中期的・長期的な視点に立った戦略的支援や戦略につながる分析的組み立てなどの多様な視点や手法の活用については、必ずしも十分な対応がされている状況にはないと感じられた。この点については資料やヒアリングでは十分な判断材料が得られなかったので、その可能性について言及するにとどめることとする。

また、他の部署との情報交換に基づく連携や、他の関連組織との連携と協働については、若干の進展はあったことが認められるが、今後の課題として継続的に取り組んでいただきたい。

(2) 「量」から「質」への転換

本評価項目については、ヒアリングの対象となった事例の分析を中心に多くの意見交換がなされた。具体的には、実際の支援事例は経営支援員の努力による適切な対応がなされていると評価されるものの、経営支援員のノウハウや能力のばらつき、相談内容の階層化の必要性、多様な相談事例の蓄積とその分析による組織としての分析力・見極め力の向上、事例報告資料にみる

分析力の不足と個別相談における戦略的な支援の必要性、などの課題が指摘された。

また相談者を対象とするアンケート調査については、回答率の低さが議論の対象となり、相談者が対象であるにもかかわらず回答率が低かったこと自体が、本支援事業に対する期待感の低さを意味している可能性があること、対面調査や随時の回答が可能なインターネットによるアンケートなどの手法の再検討が必要であること、などの意見交換がされた。この件については、回答率が低いこと自体が調査結果の信頼性を低下させるバイアスとなりうることから、調査方法の改善の必要性を指摘しておくこととする。

(3) 経営支援員の役割と能力

本評価項目は、「量」から「質」への転換を人材の面で担う経営支援員に関する評価であるが、前項の評価項目と重複する部分が多いため、(2)で触れた以外の意見のみを記載する。

経営支援員の資質向上と一定のレベルの確保については今後も研修の継続が必要なことを前提として、研修によっても分野により、また理解力によっても資質と能力におけるバラつきは残り、また研修で達成される能力の向上には限界があることに配慮して、最適配置と支援情報の共有システムの整備をさらに進めること。

(4) 外部専門家の活用

本評価項目については、事務局の説明で今後進める方向性は示されたが、外部の機関・団体等からの専門家の導入実績は資料で見える限り、23年度の実績はない。

ただ事務局との質疑応答で今後の課題として前向きにとらえる意向が示されていることから、24年度の動向を見守りたい。

(5) 関連団体との連携

本評価項目については、24年度における行政の中小企業経営支援事業の統合が報告され、支援窓口のワンストップ化が実現することになる。ただし、全体評価でも指摘したことであるが、今後商工会議所は中小企業経営支援の総合窓口として、行政に対する積極的に政策提言が求められることに対応する仕組みを整備する必要がある。また他の経済団体等との連携については、同じく中小企業経営支援の総合的委託先となることから、より主体的に他の経済団体との連携を働き掛けることが可能となるものと予測されることから、24年度においては積極的に対応することを期待したい。

第4章 外部評価の在り方について

今回当事業評価会議は本センターにおける中小企業経営支援事業について質的評価（アウトカム評価）に踏み組んで評価を行ったが、新たな試みであったことから今後の事業評価の在り方について委員からいくつかの指摘があったことから、以下に簡単にまとめておきたい。

（1）事業評価会議の審議時間について

今回の事業評価会議に参加した委員の多数から、「質」的評価を適正に実施するためには、審議時間をより長く取る必要があるとの意見が出された。その理由は、数字的なデータや文書化されたエビデンスを検証する事業評価と違い、多様な視点からの分析と評価が必要な「質」的評価では、本質的に意見交換と議論に十分な時間が必要であり、可能であれば午前・午後を通じた事業評価会議による審議が望ましいというものである。

今後事業評価会議を開催する場合には、ご配慮いただけるよう検討されたい。

（2）評価項目の調整について

今回の事業評価会議では、5項目の評価項目について評価を実施したが、実際に評価を行って見たところ、評価項目1（経営支援手法の多様化）と評価項目2（「量」から「質」への転換）、および評価項目3（経営支援員の役割と能力）の3項目は相互に関連するところがあり、若干の調整を希望する感想が出された。評価項目間の相互干渉は一定程度起こりうることはあるが、今後の検討事項とされたい。

最後に、今回の事業評価会議では、質的評価への移行ということを踏まえて事務局が資料及び説明を非常に整理され、効率的な審議ができたことを感謝申し上げます。

全国的にみても最先端の外部評価を導入された京都商工会議所のチャレンジ精神に敬意を表するとともに、今回の事業評価が京都の中小企業の経営支援の向上に少しでも役にたてば望外の幸せである。

以上

(以下資料添付)

資料① 平成23年度京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議スケジュール

1. 日時 平成24年2月17日(金) 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	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
委員長	13:15～13:20	5分	委員長選任(および委員長挨拶)	
	13:20～13:25	5分	第3回事業評価委員会の結果報告	委員長
	13:25～13:35	10分	第3回事業評価結果への対応状況	西田所長
	13:35～13:40	5分	平成23年度事業評価会議の流れ	事務局
	13:40～13:50	10分	休憩	
	13:50～15:50	120分	事業評価 【経営支援活動全般】 1. 評価事業説明 (13:50～14:30) 40分 ・平成23年度活動状況 ・平成23年度目標・達成状況など ・質疑 2. 事業評価委員と経営支援員の懇談 (14:30～15:50) 80分 ・経営支援事例の発表(各5分) ・経営支援員への質疑・懇談	西田所長 説明: 30分 質疑: 10分 経営支援員4名 (市川、鈴木(香)、 谷口、山田(智)) ※事務局は退席
	15:50～16:00	10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	16:50～17:00	10分	事業評価への御礼・閉会挨拶	西田所長

資料② 京都商工会議所経営支援事業に関する事業評価会議名簿(順不同・敬称略)

委員長	龍谷大学 政策学部 教授	富野暉一郎
	立教大学 経済学部 教授	廣江 彰
	立命館大学 政策科学部 教授	服部 利幸
	社団法人中小企業診断協会京都支部 支部長	山脇 康彦
	株式会社オーランド 代表取締役会長	安藤 源行
	京都府 商工労働観光部長	田中 準一
	京都市 産業観光局長	白須 正