

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25年3月25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

本事業評価のとりまとめにあたって

第2節

本事業評価の枠組み

第3節

評価会議の実施について

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 外部評価の在り方について

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 本事業評価のとりまとめにあたって

本事業評価は、京都商工会議所が実施する経営支援事業（中小企業経営支援センターおよび知恵産業推進室が実施する経営支援事業）の自己点検を行い、その結果を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）の第三者評価に委ねることにより、事業の改革・改善を図り、あわせて京都商工会議所としての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。

今回の事業評価の対象となる平成24年度は、東日本大震災からの日本の経済社会的復興が本格的に進められる局面に入る一方で、消費の減退と円高による長期のデフレ経済からの脱却の展望が開けないまま閉塞的な状況が続いてきた。しかし、24年11月に施行された衆議院選挙で自由民主党が大勝したことによって長期にわたるデフレからの脱却に向けて、日本の経済政策は劇的に変化することとなった。安倍政権の大型の財政出動とインフレ目標を明確にした金融政策を皮切りに、新たな経済成長戦略につなげる経済金融政策が始動することによって、平成24年度末からは、デフレ経済からの脱却に対する期待が高まる一方で、それらの政策が民間企業による経済活動を活性化させ、日本経済が本格的な成長軌道に乗ることができるか否かが問われる段階に入っている。安倍政権の大胆な日本再生戦略が今後どのような結果をもたらすかはまだ不透明な段階にあるが、短期的な効果が期待されている金融や公共事業とともに、中長期的戦略としてイノベーションによる成長戦略が主要な戦略目標とされていることは京都の産業界としても注目すべきであろう。

京都においては、平成23年度の大震災後の厳しい状況から、24年度は回復軌道に入ったものの、全体的には大震災以前の水準まで回復するには至っておらず、さらに中小企業には金融円滑化法の期限切れが迫るなど、企業の経営体質の強化が求められる状況は変わっていない。また安倍政権の成長戦略における新成長分野は京都の産業構造に深くかかわるものが多く、さらに今後の円安やTPPの進展などの環境変化などを考慮すると、京都の中小企業にはイノベーションやグローバル化に対応した新たな展開の可能性が広がることも期待される。

第2節 本事業評価の枠組み

（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 24 年度の第三者評価の対象は、【中小企業経営支援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、平成 23 年度における事業評価を踏まえて一部を修正し、以下の 4 項目となっている。

- ① 経営環境、ニーズに応じた活動、② 「量」から「成果」への転換
- ③ 経営支援員の役割と能力、④ 外部専門家や関係団体との連携

(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に重点を置き、さらに評価委員相互の意見交換の時間を拡充した。

(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 23 年度に実施された第 4 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、改善の内容を確認した。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、京都商工会議所に一体化・統合されたことから、それに伴う会議所の中小企業経営支援体制強化の内容について報告された。

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とそれに対する若干の質疑応答があり、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 5 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、最後に委員長が本センターのスタッフに対して評価会議としての暫定的な見解を表明した。

本評価結果報告書はそれらの見解を評価会議として取りまとめたものであり、評価委員個人としての意見も基本的に全体の報告書に吸収・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24年度における中小企業経営支援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

本事業は地域の中企業経営者にとって最も身近で最も強力な公的支援の基盤を形成する事業として長年にわたって実施され、日本の高度で分厚い中企業群を形成し発展させる重要な役割を果たしてきた。しかし21世紀に入って、グローバル経済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、既存の中企業の経営環境は厳しさを増している。今中企業は既存の市場や事業形態に安住することなく企業経営の改善と向上のために多様な資源を活用することが強く求められており、またその一方で会議所の「ニュー京商ビジョン」にみられるとおり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」の推進が求められている。

会議所においては、これまでも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の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、これらの事業に関する23年度の事業評価への対応を踏まえ、かつこれまで府および市において会議所と並行して実施してきた中小企業経営支援業務の会議所への一元化という、利用者側に立った支援事業の総合化と効率化に向けた支援体制の画期的な拡充の効果に期待しつつ、中小企業経営支援活動全般についてその内容と効果を検証する作業を行った。

第2節 総合評価

今回の事業評価では、以下の4項目が評価の対象であった。

- ① 経営環境、ニーズに応じた活動が実施されているか。
- ② 支援業務の「量」から「成果」への転換が着実に進んでいるか。
- ③ 経営支援員の役割と能力は適切か
- ④ 外部専門家や関係団体との連携が十分機能しているか。

各委員は事務局より関連事業全般にわたる説明を資料に基づいて受けたのち、実際に経営支援を担当している経営支援員を対象にヒアリングを行い、それらを踏まえて評価委員による分析と議論を行った。

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体制の変更による事業量の拡大によく対応しつつ、支援業務の質的向上、内部の連携体制の整備、また外部機関との連携の強化などについて具体的な成果をあげていることを確認し、経営支援業務における改善が着実に前進しているという結論に達した。

なお、評価会議としては会議所における中小企業支援業務の在り方と実施方法について、より効果的な業務の遂行を担保する観点から以下の点について指摘しておきたい。

① 中小企業経営支援業務の統合に伴う商工会議所の役割について

既に平成 23 年度の事業評価で指摘したことであるが、平成 24 年度における京都府および京都市の中小企業経営支援業務の京都商工会議所への集約・統合によって、京都商工会議所は文字通り中小企業経営支援業務の京都におけるセンターとなり、業務の整理統合により行政と会議所との意思疎通も前進して利用者の利便性は高まった。このことは、会議所が、経営支援の現場における情報や利用者のニーズを総合的に把握する立場になったことを意味している。またこれまで会議所と京都府及び京都市との関係は極めて良好であり、今回の業務の統合によって会議所と行政との役割分担がより明確になった。

したがって会議所は、中小企業経営支援事業を現場の立場で総合的に評価し、その課題や求められる政策について積極的に行政側に提起していく「政策提言機能」を高める重要な役割を負うことを自覚し、積極的に対応することが求められている。平成 24 年度の事業評価の段階ではまだ年度途中であったために、統合後の体制の拡充や事業の実施状況について報告が中心となって、政策提言にかかわる報告は事実上なかったが、今後会議所の新たな役割に対する積極的な対応がなされることを期待したい。

② 中小企業経営支援に関する政策形成の仕組みの整備について

今後「政策提言機能」が会議所の重要な役割となるが、京都ではすでにオール京都の「京都産業育成コンソーシアム」が機能しており、そこでの協議等を踏まえ、より具体化させるために、府・市・商工会議所の政策協議の仕組みを整備・深化させることを検討されたい。このことは、会議所と府・市との協働関係を深化させるとともに、京都商工会議所の社会的役割を会員のみならず社会的に発信する有力な方策ともなりうる。

③ リアルタイムの事業評価について

事業評価はその基本的な枠組みとして、あらかじめ設定された評価項目に基づき、すでに確定した過去の評価対象事業について、目標と達成された成果との比較を事実（エビデンス）に基づいて分析し評価する、ことが求められている。会議所における本事業評価も基本的には同様の枠組みを前提に実施されてきたが、事実上は変動の激しい企業環境に対応する会議所の中小企業経営支援という性格を反映して、事業年度単位あるいは決算ベースの評価ではなく、現に執行されている事業を対象にリアルタイムに近い事業評価となっている。このことは、確定した結果に基づく事業評価と比較した場合、あらかじめ定められた評価項目を精度よく分析し評価することよりも、事業執行にかかる目標達成のために必要な措置や、新たな課題への対応に比重がおかれていることを意味している。

今回の事業評価では、委員から事務局の説明について、事業の目標となっている項目に関する諸活動の説明と事業の実施段階での課題への対応が必ずしも明確に分けられていないという指摘があったが、それは本事業評価がよりリアルタイムに近い評価になっていることの反映ともいえる。

事務当局におかれては、本事業評価の特性を考慮して、評価対象項目に関する目標達成にかかる自己評価と、実施段階で対応が求められた課題に対する対応を可能な範囲で仕分けして取り扱うことを勧めたい。

④ 資料の提示方法について

自己評価にかかる各種資料について、各委員より前年度との比較やその変動の内容に関する説明等のよりわかりやすい資料の提示を求める要望が出された。ただし、事業評価に関する事務的な負担が増大することは事業評価の負担感を高め、事業評価システムそのものの費用対効果に悪影響を与える可能性があることから、負担感の少ない資料作成や報告のとりまとめ（ライタータッチ=後述）に配慮しつつ検討されたい。具体的には、京都商工会議所においてはすでに繰り返し自己評価と外部評価を繰り返してきたことを踏まえて、重要な事業や新規事業などに重点を置いてメリハリをつけることや書式の簡略化など、全

体の評価の質を低下させずに的確な評価を実施する方法論を並行して対応されることを検討されたい。

第3節 個別評価事項

(1) 経営環境、ニーズに応じた活動

本評価項目については、基本的には求められる活動内容を達成していると評価される。そのうえで、今後の事業の充実に向けた意見を以下の通り付け加えることとする。

① ニーズに応じた活動を展開するために、特に中小企業がおかれている経営環境に関する分析は欠かせないものである。その点に関する情報の収集と分析、またそれらを活用するための研修の充実などを検討されたい。

② 再生支援の充実を

企業環境の激変によって中小企業は経営体質の強化が強く求められておりそれに対応する経営支援制度と活動は充実しているが、その一方で従来の経営内容を刷新して企業としての再生を模索する第二創業企業が増加している。会議所の企業再生支援は創業支援と並行して充実してきたが、企業再生は一般の創業と比較して一定の基盤がある優位性を持っていることから、今後知恵産業への転換支援などを含め支援の強化を求めたい。

③ グローバル化への対応

京都の中堅・中小企業は従来からグローバル化の時代にあって、経営資源としては豊かな内容を持ちながら未だ十分な対応がなされているとは言えない状態にある。今後対アジア戦略の形成、観光産業振興、TPPの現実化への対応など、中小企業のグローバル化へのより積極的な対応が必要になる状況を踏まえて、支援員の重点配置を踏まえた人材育成を進められたい。

(2) 「量」から「成果」への転換

本評価項目については、23年度の事業評価を踏まえた対応が適切に実行され、事業内容の充実につながっていることが確認されたが、さらなる改善に向けて意見が出され、今後の改善に向けて以下の指摘がとりまとめられた。

① 経営支援活動に関する支援の密度と情報の共有化について

経営支援員とのヒアリングにおいて、支援員の活動の質量両面における密度のばらつきとそれに対応するための情報の共有の在り方に評価委員の関心が向けられた。支援員の研修や資格取得による支援の質的向上は認められるものの、各支援員の資質や専門領域の違いによって支援の密度やニーズへの対応度合いが異なることは当然であろう。相談回数など数値的に

は把握できない質的な課題については支援部局内部における情報の共有とそれを活用した補完関係の構築が必要であるが、現時点ではその対応は不十分な段階に留まっている。今後組織の拡大に伴ってこの種の課題は支援活動の阻害要因となりかねないことから早急な対応を期待したい。

② 支援活動の経験・知見の“見える化”について

同じく経営支援員とのヒアリングで、特にベテランと新人との経験や知見の差についての課題が提起された。

これらの課題への対応としては、一般的な情報交換だけでなく、基本的には情報の共有のための仕組みが必要になるが、特にベテランが持つ経験や知見を可能な範囲で“見える化”するために相談業務に関するマニュアルの策定の必要性が提起された。この点について、その可能性と有効性について検討する必要性を指摘したい。

③ 創業支援のフォローアップについて

事務局より創業支援のフォローアップについて、創業者に対する勉強会の開催やネットワークづくり支援等のフォローアップ事業が報告された。

従来 of 事業がともすれば事業そのものの実施に重点が置かれてそれが実績とされてきたことから、事業実施後のフォローアップによって事業の実効性と有効性を担保する方向に展開することは、支援事業の「成果」重視の一つの重要な方向性であり高く評価したい。今後このようなフォローアップが一般化することを期待したい。

(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り、事業評価の結果を受け止めて会議所が重点的に改善を重ねてきた項目である。24年度の事業評価についても会議所としての対応は十分なされていると評価した上で、さらなる改善のための指摘をしておくこととする。

① プロパー職員と嘱託職員の役割について

中小企業経営支援にかかる経営支援員の構成については、経営支援にかかる政策が制度融資の普及と申請指導に重点が置かれてきたことによる支援員の専門領域の偏りや、変動する経営環境を受け止めて経営全般に対する支援を行うために求められる基本的な支援ノウハウの未整備などの歴史的経緯と、多数の中小企業への中小企業経営支援に対応するために求められる支援員の絶対数を確保するために嘱託職員等での対応を余儀なくされてきた財政上の制約から、従来から指摘され課題とされながら職責上の役割の区分や協働の在り方について明確な改善がされてこなかった経緯がある。この状況は組織

としての基本的なあり方にかかわる課題であり、なおかつ急速な解決が困難な問題を内包しているが、府・市の経営支援業務を統合して会議所が総合的に事業の実施を統括する立場になったことから、改めてこの課題を整理し、あるべき体制を行政とともに検討する環境が生まれたとも考えられる。

統合の初年度は体制整備に注力が必要であったことから、今後はその可能性について検討することを期待したい。

② 経営支援員の能力の共有について

経営指導員のスキルや知見に一定のばらつきがあることは当然であるが、会議所においてはそのばらつきを能力の向上を通じて緩和するために研修や資格の取得に力を注ぎ、全員の資格取得等の目標についてはほぼ当初の目標が達成される状況になっている。しかしそのことが支援の現場における能力差を解消することに直結するものではなく、依然として個々の支援員のスキルや対人能力などのばらつきは課題として残っている。

今回の評価委員会ではこの点についておおくの議論がなされ、いくつかの解決策が提起された。以下その内容についてまとめておきたい。

○スキルに関する情報の共有化

各支援員が保有するスキルやノウハウのリストを作成し、このノウハウを共有化する仕組みとする。基本的にはクラウド型の情報共有システム等を検討する。

○経営支援員の相互交流のスキームを整備することによる共有化

電子化された情報の共有とは別に、人的な交流が自然にできるスキームを整備することが必要である。例としてはオフィスにラウンドテーブルを置いてアナログな対話環境をつくることなどが考えられる。

○嘱託職員の専門能力を積極的に評価し、その能力を組織として必要に応じて共有すること。

○スキルや情報の共有のシステムを支援の現場における支援活動の強化・高度化に展開することによって、商工会議所の組織としての力を高めること。

なお、事業評価にあたっては、プロパー職員と嘱託職員に関するデータが欲しいという意見があったことを付記しておく。

(4) 外部専門家や関係団体との連携について

本評価項目の背景には、産業構造のグローバル化が世界の隅々まで浸透し、技術の絶えざる高度化と細分化が企業の規模を問わず急速に進むなかで、中小企業の経営支援には基礎的な経営ノウハウだけではなく、様々な専門分野にわ

たる新鮮な知見と高度な情報が要求されている事情がある。各専門分野に分化した企業経営を支援するためには、一元的な支援だけではなく、各専門分野が連携協力して必要な支援を適切にニーズにマッチさせることができる支援機関・団体等のネットワークづくりが必須の要件になっている。

京都商工会議所では、従来から京都府や京都市などの行政機関等との幅広い協力関係を活用して企業経営者のニーズに適応した施策の要望や提言を行うとともに、関係経済団体と連携した要望活動等の連携を行ってきたが、経営支援機関間の連携については、情報交換以外には十分な連携と協力が機能していたとは言い難い状況にあったといえる。

本外部評価では、この状況に対して各支援機関がカバーする専門分野を連携させた機関相互の連携による専門的支援の充実と、各機関に分散している専門的人材の交流と相互活用が高度な経営支援にとって重要な課題であるとの認識の下に、平成23年度の評価から特に外部との連携について問題提起を進めてきたが、24年度の外部評価に対する会議所の対応は、相当改善の余地があると判断せざるを得ない。具体的には以下の点について改善の方向性を検討し、具体的な対応が可能な体制の構築に向けて努力されたい。

- 他の経営支援機関等が対応している相談との役割分担や相談窓口の内容が外部から見てわかりにくい状況にあるので、相談者にとって分かりやすいよう役割分担の整理が必要である。
- 各機関に所属する専門家をより活用するために、人的レベルでの連携や交流を活性化させる仕組みを整備する。
- 各機関が持つネットワークの先進的情報を経営支援員が活用できるシステムの整備
- 経営支援と金融支援の一層の連携強化

第3章 外部評価の在り方について

(1) 事業評価のライタータッチへの展開について

本事業評価については、これまで若干の位置づけの変更があったものの、基本的には同じ評価フレームの下に事業評価を実施してきた結果、事務局の多大な熱意と努力のもとに、事業の改善・改革に一定の役割を果たし、また事業評価の手法についても一定の成熟度は達成されたものと思料される。

その一方で、本事業評価はすべての中小企業経営支援事業を対象に毎年実施することを基本的な枠組みとしてきたことから、その実施に当たっては相当の事務量が発生していることと推察される。事務事業改善手法として大きな役割を果たす事業評価手法ではあるが、一定の成熟度に達した段階で同じ手法を繰り返すことは、制度のマネリ化を招き、相対的に効果が薄れる一

方でそれに比例して事務担当部局や担当者の負担感が増大して最終的には制度そのものの崩壊を招くことが往々にして見られる。どのような制度・仕組みであれ、それを常に新鮮で効果的でありかつ負担感が薄いものとして改革することは、制度の運用にかかわる必須の要件であり、かつ新たな改革を導入する余地を組織にもたらず意味で組織改革の重要な手法ともなりうるものである。

その要件を実現する一つの手法として“ライタータッチ（負担の軽減化）”という考え方がある。これは成熟度が一定の水準に達した制度などについて、その基本的な主旨や枠組みは残したまま、対象項目を大胆に削減したり、事業サイクルを大幅に変更するなどの方法で事務量を極小化することを通じて、制度の枠組みそのものを残すことで組織全体の緊張感を新鮮なまま持続させる方法論である。もちろんライタータッチは可能であるのか、またそれをいつどの様な方法で実際に適用するかについては慎重な検討が必要であるが、本事業評価についても近い将来の検討事項として留意されることを期待したい。

最後に、新政権の登場による経営環境の変化を受けた京都商工会議所としての事業は今後の事業評価等において検証されることになるが、これまで会議所が推進してきた中小企業支援事業の枠組みを活用しさらに発展させるために、本事業評価が果たす役割は少なからず重要なものがあると思料される。京都市商工会議所の先進的な事業評価システムが、今後も激動する経営環境に対して適切な経営支援を実施するうえで有効なものとして機能することを希望してやまない。

以上

(以下資料添付)

資料① 平成24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25年1月31日(木) 11時～17時

2. 場 所 京都商工会議所 役員室

進行	時間		次第	説明・挨拶
小林 課長	11:00～11:10	10分	挨拶	奥原専務理事
	11:10～11:15	5分	出席者紹介(事業評価委員・事務局)	小林課長
委員長	11:15～11:20	5分	委員長挨拶	富野委員長
	11:20～11:25	5分	平成23年度事業評価結果について	富野委員長
	11:25～11:35	10分	平成23年度事業評価結果への対応状況	金井副所長
	11:35～11:40	5分	平成24年度事業評価会議の流れ	小林課長
	11:40～12:30	50分	(昼食)	
	12:30～15:30	180分	事業評価【経営支援活動全般】	評価委員
			1. 評価事業説明(12:30～14:00)90分 ・平成24年度活動状況 ・平成24年度目標・達成状況など ・質疑	西田所長 説明:30分 質疑:60分
			休憩(14:00～14:10)	
			2. 事業評価委員と経営支援員の懇談 (14:10～15:30)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	経営支援員5名 (長澤、東浦(玲)、 佐々木、水口、坂口) ※事務局は退席
		15:30～15:40	10分	休憩
	15:40～16:20	40分	事業評価委員による評価	評価委員 ※事務局は退席
	16:20～16:55	35分	事業評価委員の評価結果・助言	富野委員長 評価委員
小林 課長	16:55～17:00	5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
	一般社団法人京都府中小企業診断協会 会長	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