

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26年4月2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 これからの経営支援活動に向けて

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、京都商工会議所中小企業経営支援センターが実施した「平成25年度の経営支援業務全般」に対する事業評価、および「事業評価会議とこれからの経営支援活動に向けての助言・アドバイス」を求めるものであった。

まず事業評価については、平成25年度の経営支援事業全般を主たる対象とする自己点検の結果を、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。また、事業評価会議とこれからの経営支援活動に向けての助言・アドバイスについては、平成20年度事業に対する本外部評価から始まった本外部評価が、今年度をもって一旦終了することを踏まえて、これまでの外部評価を概観してその意義をまとめ、今後の支援事業を対象とする新たな検証・評価に事業の実施に向けたアドバイスを求めるものである。

今回の事業評価の対象となる平成25年度は、安倍内閣による大型の財政出動とインフレを明確な目標とする金融政策をはじめとする積極的な経済財政政策を新たな経済成長戦略につなげるいわゆるアベノミクスが本格的に展開されたことで、経済活動をめぐる環境が一変した年度となった。経済成長率は異例の金融緩和と在来型の大型公共事業に支えられてプラスに転じ、企業業績も好転して26年に入って春闘では定期昇給を含めた賃金の上昇が確実となっている。しかしその一方で、アベノミクスの日本再生戦略の最終的な目標である新産業の創出による活力のある経済基盤の確立は未だ不透明なままであり、また26年4月に実施される消費税率の改定が経済活動に及ぼす影響とそれに対する景気刺激策の効果が未知数であるなど、日本経済の成長軌道は未だ描ききれていない状況にある。

京都においては、平成25年度に入って全体的に経済活動は明るさを増しているが、円安による経営コストの高止まりや消費増税による需要の冷え込みが今後予想される中で、特に中小企業には当面の経営環境の好転を機会に、新たなビジネスモデルの確立やグローバル化に向けた経営資源の整備等積極的な企業努力がより求められるのではないかと思料される。今後の経営支援のあり方をどのように方向づけるかが、中小企業経営支援センターも問われている。

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とされている。

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25年度の第三者評価の対象は、【中小企業経営支援センターにおける経営支援活動全般】であり、本センターの中核的業務が対象となっている。

(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24年度における事業評価と同様に以下の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) 経営支援員に対するヒアリングは、従来の方式を変更して、事務局がヒアリングに同席するとともに、評価委員と支援員との意見交換を取り入れることにより、より実態に近い現場の状況把握を行うこととなった。

(iv) 審査員用評価書における各評価項目については、昨年度と同様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24年度に実施された事業評価会議の評価報告書の主要な事項について委員長がその概略を報告し、次いで事務局より報告の内容に沿って25年度における業務改善の内容が報告された。また、これまで実施してきた外部評価を今年度をもっていったん終了し、新たな外部評価の枠組みへの移行を予定していることが事務局より報告された。

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、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事務局同席のもと質疑応答も含めて実施された。

以上の情報提供を受けたうえで、事務局が退席して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発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) 対象事業名

平成25年度における中小企業経営支援センターが実施する経営支援活動全般。

(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小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、既存の中小企業の経営環境は、国際経済と連動した厳しい競争環境や質の高い若年層の大企業志向、さらには従業員の高齢化に伴う技術・技能の劣化などの構造的要因に直面して、個々の企業の現場においては様々な課題への対応が強く問われている。今中小企業の経営は、日本経済の構造要因とも対応できる企業経営の改善と向上のために、いかに多様な資源を有効に組み合わせ、また行政や専門機関などの外部機関を活用した幅広い情報へのアクセスや業態の改善や改革のための支援を活用できるかによって、その企業の存立発展が大きく変わる時代にあると言える。

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と拡大、など各事業の高度化と効率や業務自体の向上などを推進し、その努力と成果は過去の外部評価においてもその都度確認してきている。今回の事業評価にあたっては、これらの事業に関する24年度の事業評価への対応を踏まえ、本年度において本格的に展開された府および市の中小企業経営支援業務の会議所への一元化という、支援事業の総合化と効率化の効果を確認し、さらに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、平成24年度と同様に以下の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平成24年度の指摘事項に対して積極的かつ適切な対応がなされていること及び、支援事業の大幅な体制整備による支援策及び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が具体的に進展していることを確認し、全体として経営支援業務における改善は、質・量的に着実に成果を挙げていると判断した。

以上の全体的評価を踏まえて、評価会議としては会議所における企業支援業務の在り方と実施方法の具体的な課題に沿って、より効果的な業務の遂行を担保する観点から以下の全般的な事項について改善等の検討が必要と思われる点を指摘しておきたい。

① 中小企業経営支援業務の統合などに伴う業務の整理統合等について

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、これまで京都府、京都市、京都商工会議所がそれぞれ対応してきた業務の整理統合が進み、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とは確認できたが、その一方で統合された支援業務と国・府・市の行政側から打ち出される多数の新たな支援策が支援センターに集中することから、このことが支援の現場では政策の位置づけや体制の整備に迫られる面があるなど今後の支援業務の効果的な運用や円滑な業務の推進に影響を与える可能性がある。

その意味で、中小企業経営支援センターが主体的な業務の遂行を確保しつつ、業務の統合によって期待される業務の量的質的拡大に適正に対処するためには、昨年度の評価報告書で指摘し、すでに一定の対応がなされてきた「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」についてより積極的に対応することが必要と考えられる。そのことにより、委託等の業務について、支援センターが当該支援業務の整理統合や存廃新設等について、現場側の事情を踏まえた積極的な提案や提言または企

画等を行政側に提起することにより、政策当局の側が現場の統合的な情報を得ることを通じて政策の調整が実現し、結果的に支援センターの業務の改善や効率化が図られる可能性がある。また支援業務の統合により、府と市の支援の現場業務は基本的に支援センターに移行することから、有力な経済団体である京都商工会議所が統合的中小企業支援の現場の実情を踏まえて、国や府・市に具体的な政策提言をすることは、行政側の政策形成に大きな影響を与えることであり、センターの業務の適正化とともに、結果的に、支援を受ける中小企業のニーズにより適合した支援を実現することにつながるものと考えられる。

以上の観点から、今後会議所の政策提言機能に対する積極的な対応がなされることを期待したい。

② 中小企業支援業務の全体的機能の充実について

本年度の事業説明に端的に表れているように、産業育成コンソーシアムやシニア応援隊など事業の拡充は、センターが京都における中小企業支援の要として従前の内部資源のみならず、外部のさまざまな資源と連携協力して、訪問・相談という入口から創造的な新産業形成を担う小規模企業の創生という出口までの支援事業を、一貫したシステムとして統合的に担う機関として再定義されたことを示している。

その新たな社会的要請に対して、センターはこれまでの外部評価において様々な指摘がなされてきた人材の高度化、組織の最適化、さらには外部資源との連携の強化などをさらに精力的に進めて京都の小規模事業者から信頼される心強いオールラウンドの支援機関になることが求められている。その支援業務の高度化については、今後の方向として小規模企業のニーズ一般を一律に捉えるだけでなく、その業種・業態及び規模等に対応した一定のきめ細やかな政策的対応も視野に入れていくことを期待したい。

③ 支部の目標設定について

支援センター業務の拡充に伴って、センターとしてのミッションや活動方針は網羅的で大方針を示すことに傾きがちになり、各支部における活動に対して具体性と明確性が不十分になる恐れがある。そのような組織上の課題に対応するために、全体の目標を基本に、各支部ごとの地域特性を反映させてブレイクダウンした個別目標を設定し、支部内の情報共有・意思統一及び外部との連携を強化するなど、支部の実情に即応したきめの細かい支援業務が実施できるように配慮することが期待される。

第3節 個別評価事項について

(1) 経営環境、ニーズに応じた活動

本評価項目については、リアルタイムな対応などによって機動的な対応が進められ成果が上がっていることが確認できた。機動的な対応が迅速的確に実施されるよう今後とも努力されたい。

- ① 金融円滑化法の終了や消費税の増税対策など、中小企業の経営環境に影響を与える事柄について、セミナーの開催や窓口相談の拡充など多様な支援業務が展開されたことは評価できる。今後とも状況の変化に即応する支援策の実施について積極的に対応されることを期待したい。

- ② 相談業務等における専門家との連携について

25年度においては、「がんばる経営応援専門家ネットワーク」事業がスタートしたことにより主としてマッチングの面から相談業務の高度化が一步進んだことは評価できる。現状においては支援の現場における実質的な連携関係までは至っていないために、その活用方法には課題を残しているが、今後具体的な支援の課題をめぐってより緊密な共同作業に発展することを期待したい。

- ③ 大学との連携の強化について

現在のセンターの支援業務に関する大学との連携は、技術系及び知財関係が中心となっているが、今後強く求められるグローバル化への対応や、地域社会との連携による新たなビジネスモデルの構築、および就職先としての中小企業への大学生の誘導などを考慮すると、さまざまな形態による産学連携は特に中小企業の生き残り新たな活力の導入にとって必須のものと言える。その意味で幅広い分野をカバーすることとなった支援業務に大学の資源を導入することを今後の課題として設定されることを期待したい。

(2) 「量」から「成果」への転換

本評価項目については、センターの説明において、商工会議所が中小企業の支援事業を一体的に運用することとなったことに伴い、「成果」を重視しつつも、「量」についても一定の目標とその達成度を確保する方向を取る必要があることが示された。評価会議としては総体としてこの方向性について理解しつつ、若干の項目について意見しておきたい。

- ① 中小企業応援隊の活動をめぐって

25年度においては、センター所属の経営支援員54名に加えて、他の機関所属の経営支援員が中小企業応援隊として位置づけられ、センターの外部機関との連携のもと、総勢256人体制で現地現場主義に基づく訪問相談業務の強化が進められた。この取り組みはまさに「成果」重視と「量」の確保を同時に実現するための強力な仕組みであり、データにも示されている通り大きな成果が挙げられていることが認められる。

この取り組みは、今後のセンターにおける支援事業の展開にとって重

要な意義を持つものと理解される。支援事業の入り口である相談業務から新たな産業の創出に至る一連の支援業務全体の運用体制をより高度化し、効果的に又広く中小企業に浸透させることが必要であるが、そのためにはまず当事者である各企業のニーズを的確に把握し、そこから見えてくる諸課題を企業と伴走しつつ信頼関係を築くことを通じて解決することが基本となる。中小企業応援隊の重要性は、従来困難であった訪問による相談件数を大幅に増やして、現地・現場の一次情報を幅広く取り込むことが可能であることと、そのことによって人的な直接コンタクトの機会が増え、相談業務に対する企業側の信頼感が造成されやすくなるという点であろう。

新たな取り組みであるために、まだ施策として安定したものになっていない可能性もあるが、中小企業経営支援センターの支援業務の充実に大きな役割を果たす取り組みであることから、今後この取り組みの充実に向けて努力されることを期待する。

② 「知恵の経営報告書」認証について

新産業育成支援については「知恵ビジネスの支援」が基本方針として打ち出され様々な支援事業が展開されている。特に中小企業の比重が高い京都においては、一般的な経営指標では見える化できない個別企業の経営資源を見える化する「知恵の経営報告書」認証制度は、京都の中小企業の発信力を高め、企業基盤を強化する重要な仕組みと考えられる。

しかしながら、提供された 25 年度の目的と実績の一覧表では、この認証を含むと思われる各種認定承認支援の採択数は昨年 12 月段階で 5 件、達成率は 27% 足らずとすべての実績の中で最低となっている。目標の数値に過度にとらわれることは好ましいことではないが、新たな中小企業像の創出を目指す「知恵のビジネス」の施策の一つに位置付けられている以上、一定の成果は確保される必要があるだろう。その意味で「知恵の経営報告書」認証制度は、目標達成が困難であった原因を明確化し、実効あるものとして運用が可能となる対策を検討することが望ましい。

③ 「相談カルテ」の活用について

相談カルテの活用については、すでに情報の共有と支援業務への活用について一定のレベルが確保されていると判断される。今後の課題は、カルテの記入事項をより精細にすることを通じて、支援対象となっている企業の情報の共有をより容易にする方向ではないと考えられる。むしろカルテの活用は、書き込む情報量を増やすことによるのではなく、可能な限り業務の協力体制を維持するために必要な範囲にとどめ（ライタータッチ）、支部のグループ会議を通じて情報量が格段に多い口頭での情

報伝達とケーススタディによる運用に力を注ぐことであろう。その方法によって、支部の支援員間のヒューマンコンタクトの機会を増やし、目的意識の共有とスキルの交換や平準化を図ることが、各支部における支援員の多様なキャリアと雇用形態に適したカルテの活用法と考えられるので、今後検討されたい。

(3) 経営支援員の役割と能力

本評価項目については、昨年度の評価会議において多くの議論がなされ、それに基づいていくつかの提案が提起された。本年の評価会議における事務局の説明では、支援員としての能力開発、情報の共有への対応、専門家との連携を含む相談業務の深化などについて、多くの改善点が示されていたことから、これまでのセンターの積極的な対応と各支援員の努力に対する高い評価で一致している。その上で、人材の重要性の観点から委員間で意見が交換された経緯があるので、その内容を踏まえて指摘しておくこととする。

① 支援員として充実が求められる能力・資質について

センターにおける支援員の役割は、制度の活用に関する説明や支援から、それらの業務を入り口の基盤的業務としつつも、急速な経営環境の変化によって相談業務から海外を含む市場の開拓や業態の変更さらには事業承継等多彩な内容になり、複雑化、高度化が進んでいる。そのために経営支援員に求められる能力も、制度や財務を中心とする資格の取得によって対応が可能なレベルから、今後は専門家や地域の機関団体等を含む多様な社会的資源と連携・協力するコンサルテーションやコーディネーションあるいはネットワークの形成能力まで必要となる時代に入っている。これらの能力は、中小企業診断士の様な定型的な研修を基本とする資格の取得ではなく、むしろ多くは現場の課題を材料に、チームワークやケーススタディ、場合によってはプロジェクト化など、どちらかと言えばOJTないしはPBL (Project Based Learning) 等実践や経験をグループの中で系統的に学び理解し実践で使うことによって育成されるものである。この場合支援員の能力を高めるためには、オフィスや現場において個別的に業務を遂行することが原則であった従来の業務のあり方を転換し、業務の執行体制にチームの概念を導入して、能力と情報を共有しネットワーク化することが求められる。今後の中小企業経営支援センターの支援員の能力の向上のためには、個人の努力とともに、業務の執行体制の再編を含む、組織・意識・実践が一体となった改善が必要となる。これまで全員が資格を取得することを組織の重要な目標として努力を重ね、それが一定達成された現段階においては、新たな組織としての人材育成の目標と組織再編を導入する段階に入っていることを指摘しておきたい。

② 主体的な人的ネットワーク形成について

① に記述したチームワーク型の経営支援を一定程度導入する場合に経営支援員に求められるものは、定型的な業務の処理と経営相談に必要なコンサルテーションだけでなく、支援先企業の多様なニーズにより創造的・柔軟に応えて中小企業の活力を高めるために必要な幅広い情報の提供と多様な人材とのネットワークを活用した創造的なコンサルテーションの比重が高まることになる。このような能力はセンターが機関として組織や相談業務の運用方法を改善するだけでは不十分であり、各支援員が各分野の人材との人的ネットワークを形成し、それが組織としての力となるような主体的取り組みが行われなければならない。今後チームワークの活用方法や主体性を涵養する実践的研修などについて検討が進められることを期待したい。

(4) 外部専門家や関係団体との連携について

京都で「京都産業育成コンソーシアム」の下にこれまで多くの連携・共同が機能してきたが、相談業務の商工会議所への統合に伴い商工会議所が実質的にハブとなって地域の産業育成にかかる専門機関等との様々な社会的資源の連携とネットワーク化を経営支援にかかる相談事業を軸に推進する必要性が高まってきている。評価会議ではすでに昨年度の報告書において、外部専門家や関係団体との連携について、情報交換を越えて実質的な連携・ネットワーク形成に展開するための方策について多くの提起を行ったところであり、25年度の事業報告において事務局よりその進捗状況について「がんばる経営応援専門家ネットワーク」事業のスタートをはじめとして具体的な進展が確認された。

したがって本報告においては、今後の外部機関との連携について、これまで重点的に検討されてこなかった大学との連携についてまとめておきたい。

① 地域資源としての大学との多様な連携の可能性について

大学等の高等教育機関は周知のとおり、従来は研究機関、教育機関としてその活動を展開してきた。しかし国の大学政策の大転換により、2007年度より大学の基本となるミッションは研究・教育・地域貢献の3領域に拡大され、大学における専門性は、科学技術の発展、高度な人材の育成、地域社会の維持と発展の3つの分野で活用されるべきものとなった。その変革を受けて現在各大学は地域社会との協働プロジェクトの確立のために、実践的学習の導入を軸とする大学のシステム改革を精力的に進めている。中小企業にとってこの改革は大きな意味を持っている。大学はその専門的人材と情報を地域社会のために広く活用することが求められる、また大学における人材育成は地域社会との連携を強め、また地域社会における実践を幅広く導入して社会との協働において人材を育て社会に送り出すことが求められている。さらには地域社会における様々な課題に対して、大学はその専門性と人的資源を地

域社会のために活用することを求められている。総じて従来は技術系以外は社会との直接的な関係が希薄であった大学が、現在は積極的に社会との連携関係を強めその多様な資源を社会的に機能させる時代になっている。すでに京都の大学 4 連携事業においては、地域社会や企業における課題に取り組む研究・教育システムの構築、京都の中小企業を対象とする大学教育と地域企業への就職を結びつける産学連携事業などが進んでいる。その意味で今後の課題として、大学の総合力を対象に、事業レベルにおける産学連携の一環として、京都の中小企業を対象とする経営支援を具体的に検討対象とすることを推奨したい。

第3章 これからの経営支援活動に向けて

本報告書の冒頭に記したように試行も含めて 6 回にわたって実施してきた京都商工会議所の基幹事業である中小企業経営支援センターの経営支援事業を中心とする外部評価は、本年度の事業評価会議をもっていったん終了することとなった。

本事業評価は、京都商工会議所が全国に先駆けて実施したものであり、委員と事務局の共同作業で未知の分野を手探りしながら切り開いてきたものであったが、両者の熱意と努力によって少なからぬ成果を挙げることができたものと理解している。本年度をもって本事業評価をいったん終了するにあたり、その意義と成果について当事者として最後に簡単にまとめておきたい。

(1) 外部評価によって何がもたらされたのか

一般にある機関が実施した事業について外部評価を行うことには以下のような意義があるものと言われている。

- ① 社会における当該機関等の活動内容に対する社会的信頼の担保
- ② 外部評価の前提となる当該機関内部における自己点検評価の策定作業がもたらす組織内ガバナンスの改善・向上
- ③ 組織外の客観的立場からの助言・アドバイスによる事業運用の改善
- ④ 外部評価に必要なエビデンス（証拠となるデータ）による事業実態の見える化

その一方で外部評価は万能薬ではなく、以下のような批判も存在している

- ❶ 外部評価にかかる自己点検の事務量が相当の負担になり、得られる成果と比較してパフォーマンスが非常に悪い
- ❷ 外部評価委員は内部の業務に精通していない場合が多いので、評価の内容については大きな期待は持てない、また評価の結果を活用する余地がそれほど多くない

ここでは以上の論点に沿って、考察を進めていきたい。

京都商工会議所が中小企業経営支援センターの業務を中心とする外部評価を

全国に先駆けて導入するに至ったのは、中小企業を取り巻く経営環境が長期の景気の停滞によって非常に厳しい状態が長期化し、その一方で経済のグローバル化や後継者不足そして構造要因としての人口減少時代の到来などの諸課題が山積する中で、従来の制度融資を基幹とする中小企業支援のあり方に対する危機意識があり、「知恵ビジネス」の推進に見られるように、より積極的に、支援から新産業形成までの一連の総合的政策パッケージへの転換を目指していたという戦略的背景があったものと推察される。本外部評価はその政策の一環として、外部の視点やアイデアを導入することを通じて、既存の経営支援策の枠を超える視点での改善・改革することを指向して、委員の構成等が企画されたものと考えられる。

<実質的な評価に向けて>

実際の外部評価のプロセスは、上記の批判的な見解①②を考慮して、中小企業経営支援センターの相談業務を中心に据えて、事務局が設定した評価項目に沿って進行することで事務局の目的意識が明確にされ、事務局の主体的な取り組みが確保されるものとなった。また早い段階から資料と事務局による説明の簡素化を求めたことで、委員の質問時間の確保と委員間の議論の時間の確保が可能となり、実質的な審議が可能となった。ここに見られるように、本外部評価では、会議の運営方法は形式的な安定性にとらわれず、その都度改良が加えられ実質的な評価に向けて努力が積み重ねられてきたことをまず確認しておきたい。

また、事務局の負担感を軽減し、論じるべき課題を絞り込むために、ライタータッチ（事務の絶えざる簡素化）のコンセプトに沿って、提出資料等を絞り込み、負担感の軽減とマンネリの回避に配慮したことも付記しておく。

<外部評価がもたらす内部ガバナンス改革>

本外部評価の実施に伴い、中小企業経営支援センター事業の全体像を外部に分かりやすい形でとりまとめることは、当初相当の負担であったことが想像される。さらに資料の提出範囲や表現方法、説明内容等について委員側からしばしば要望が出され改善されてきたが、読みやすくまとめた一覧性のある全体資料があることで、内部で共通の情報が共有されることで組織としての一体感がもちやすくなり、更に今後の連携型支援で他の機関や外部の関係者との連携拡大される場合の共通理解の形成が容易になることが想定される。

また会議ではしばしば業務の実施にかかる課題だけでなく、支援業務における情報の共有や連携のあり方、また支援業務の目指すべき方向性などについても議論がなされ報告書において指摘事項としてまとめられてきた。業務に関する情報共有のあり方や、内外における連携の取り方、目指すべき方向性などに関する指摘は、通常業務の担い手からは出にくい議論であり、中立的な外部評価員の意見が入ることによって比較的円滑に内部改革が進めやすい環境づくりにも有効である。

<外部評価員による助言・アドバイスについて>

6回の外部評価を通じて、評価員による指摘事項についてはセンター全体が真摯に取り組み、多くの提言が業務に取り入れられてきた。その多くは事務局も評価員と同じ問題意識を持っていたものであり、評価員の意見を待つまでもなく実行できるものであったと考えられるが、評価員も同じ意見であることが内部的には円滑な実施の要因になっていた可能性はある。いずれにしろ外部評価はこの点について十分な効果を発揮したものと考えられる。

<エビデンスによる業務の見える化>

事業評価で求められるエビデンスは基本的にはアウトプット（実績）であり、アウトカム（達成度）の明示を求めることは少ないために、エビデンスと言えば数値目標ととらえることが多い。そのために、本外部評価の初期には、数値目標中心の資料が作られたが、データに表現されている数値の意味や、データに内包されているバイアスに関する理解はほとんどないといえる。評価会議においては、数値目標の達成度を対象とする評価では事業の中身に関する実質的な議論が期待できないこと、当該事業が内包する課題に関する意見交換や事業の効果的な実施にかかる論点をめぐって議論が進められた。

このあたりの会議の運営方針は、結果的に幅広い視野から現場に即した議論を進めるために効果的な対応であったと考えられる。

最後に

本外部評価は、全国初めての試みであり、評価のあり方についても、かなり実際の会議の運営を見ながら柔軟な対応を事務局にお願いしつつ実施してきたものである。評価の内容については、組織の外部からの評価という限界がある中で、理解不足や誤解による無駄な提案も混入していたことと思われるので、その点について事務局にお詫びを申し上げておきたい。

ただ6回にわたる外部評価において有効と思われる外部評価の手法については、今後参考にしていただければ幸いである。

外部評価が豊かな成果を挙げられるかどうかは、根本的には当事者である機関とその事務局が熱意を持ちかつ主体的に判断行動できるか否かによって決定的に異なる。京都商工会議所の事務局スタッフの皆様が明確な目的意識の下、熱心に報告書の内容を咀嚼し、真摯に提言に沿って行動して下さったことについて、ここに特別に感謝の意を表したい。

(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26年2月14日(金) 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24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24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25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(12:30～13:30)60分 ・平成25年度活動状況 ・平成25年度目標・達成状況など ・質疑		西田所長 説明:30分 質疑:30分
			休憩(13:30～13:40)		
			2. 経営支援業務についての懇談 (13:40～15:30)110分 事業評価制度導入による効果(普段の経営支援業務など)や今後の経営支援のあり方等について意見交換		経営支援員4名 東浦・谷口 山田(智)・水口 ※事務局も同席
	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 事業評価会議全体の総括	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