

Title	中小企業の産学官連携の課題と対応策：支援人材の役割と機能(産官学連携(2),一般講演,第22回年次学術大会)
Author(s)	加藤, 義信; 西澤, 民夫; 後藤, 芳一
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 38-41
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7203
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

～ 支援人材の役割と機能 ～

○加藤義信，西澤民夫，後藤芳一（中小企業基盤整備機構）

1. はじめに

中小企業は、グローバル化、競争の激化、情報通信技術の急進対応、古い企業体質からの脱却、等の様々な課題を抱えている。しかし、中小企業にとって、限られた経営資源の中で、競争に打ち勝ち、持続的成長を図るには、外部からの様々な支援を必要としている。この支援の必要性は、個々の中小企業の問題だけではなく、地域経済を支え、日本経済の屋台骨を支える役割も担っている中小企業の現状からすると、社会的要請でもある。

企業への支援制度も、体系的に整備充実してきており、上手く活用もされている。しかし、目線を変えて見ると課題もある。

本論では、それらの課題を整理すると共に、諸制度と企業を繋ぐ支援機能に着目し、その要の役割を担う支援人材に焦点を当てる。このような支援人材は、市場原理だけでは提供が難しく、ここに公的支援人材の役割があるとの認識の基に、支援人材の新たなモデルを提案する。

尚、本論は、(独) 中小企業基盤整備機構（中小機構）において検討中の知見に、筆者らの私見を加えて整理したものである。

2. 公的支援の課題

公的支援の狙いは、企業の持続的成長、発展を支援することにある。公的支援を担う機関、制度、支援方法等に関わる課題として、企業サイドの期待の面と支援するサイドの両面で捉え、種々の課題の中で、下記の項目に整理をした。

(1) 公的支援制度も、近年だけでもスタートアップ支援、新連携支援、サポイン支援、地域資源活用・・・等と大きな支援の枠組みも年々拡充し、活用されている。しかし、その支援プロセスは効率的か、その**成果の大きさ**はどうか、・・・狙いとギャップは、その原因は何か。

(2) 支援策も多種多様であり、企業との繋ぎの機能

として、支援人材の役割がある。ここにもミスマッチが起きており、目利き、支援の仕方、深さ等、**支援の質のバラツキ**も顕在化しつつある。

(3) 従来は、企業の不足を単純に補う、という支援だけでも十分満足して頂けた。しかし、昨今の企業環境のなかで、制度も知り、企業の事情も知り、且つ、市場状況を見据えた、企業の期待に応える**質の高い繋ぎの機能**も求められてきている。しかし、必ずしも十分に答えきれていない。

(4) 産学官連携においても、新たな連携の定義のもとに、普通のレベルの中小企業と学とを結ぶ、**新たなコーディネート機能**も求められている。

(5) 地方財政の緊縮により、支援の手厚さにも**地域によるバラツキ**が出てきている。

3. 支援専門家の課題

上記の課題の要因を分析、整理して大きな要因で括ると、3つの因子になる。

- ① 支援・政策、制度の要因
- ② 支援する人材の要因
- ③ 支援を受ける企業の要因

これらの因子は、夫々が独立しているのではなく、有機的に繋がりを持つ因子である。

ここで①支援政策・制度は、未だ課題はあるにしろ、公的な支援制度も大きな枠組みとして、年々拡充されてきている。また、財政負担の問題とも絡み、どの程度まで支援するか論議のあるところである。

一方、③企業の要因は、支援対象の中味の問題である。

従って、ここでは②企業と諸制度を繋ぐ機能である支援人材、即ち、その中心となる**支援専門家がキーポイント**と判断し、焦点をここに絞って論ずることにする。この専門家は、公的立場で、企業と諸制度を繋ぐ機能を果たす専門家と、企業への直接的な実務の助言をする専門家の両方を意味している。

<支援専門家の何が課題か>

専門家の人数か、支援の質か、支援のシステムか、

中小機構を例に見てみる。

専門家の人数については、制度との兼ね合いや、財政負担との関係もあるが、現状は制度の拡充と共に、数的には充実してきていると言える。(Fig-1)

専門家の支援の質については、外部から高い評価を得ている事からも、かなり期待に応えられていると判断している。しかし、人によって**期待レベルや役割機能**の認識が合っている訳ではない。

これに加えて個人の技量に頼り過ぎていたり、支援ノウハウも暗黙知になっている、・・・等々、**更なる支援の質**への期待や、**支援専門家のバラツキ**の課題を抱えている事も事実である。

ソフト支援システムについても、制度単独や単発的な企業ニーズに応える面は、かなり上手くいっている。しかし、諸制度を有機的に組み合わせ、全体最適化を図る**システム**として見ると、ここに大きな課題が存在する。また、その時代に合った、地域的、社会的ニーズ等に自律的に適合する仕組みも必要としている。

Fig.1

H19・9 現在

中小機構の支援専門家		人数
PM等	(1)経営支援	23
	(2)特定事業支援	14
	(3)インキュベーション他	12
	(4)新連携支援	67
	(5)地域資源支援	67
小 計		183
経営支援アドバイザー		3,116
総 計		3,299

4. 課題対応策：役割・機能の評価基準の設定

中小機構だけでも 3,000 人超の専門家がいます。従って、前述の課題を解決する方策として、現実的、効率的な手法をとることにした。

それは、支援専門家の役割機能を整理、分類し、夫々の支援のスキルや、その期待を明らかにすることによって、何が求められているのか、果たすべき役割が何か、解るモノ指し（評価基準）を示し、それに基づいて専門家の体制を運営することにした。

この評価基準は、Fig-2 に示すように横軸：役割機能の分類と、縦軸：支援スキル、発揮度のレベルで表している。そして、この評価基準を実際に活用し、活きた仕組みとして定着を図っていききたい。

(1) 役割機能の分類（横軸）

専門家の役割機能は、基本的に企業支援であるが、社会的要請や企業環境に応じてフレキシブルに捉えていきたい。

この支援機能を、企業経営の限られた領域の比較的定型的な支援機能（部門戦略）と、広範囲な経営領域に対する非定型的な支援機能に分類できる。この定型的な支援機能は、比較的可視化し易いが、非定型的な支援機能は、可視化が難しく、個人の技量に頼り暗黙知になりやすい。

そして、この非定型的な支援機能を、更に企業を総合的な経営戦略の視点で広く支援する機能と、政策・制度への提言や仕組みの改善等を担う機能の2つに分類した。後者は、間接的な企業支援になり、従来の専門家の支援機能になかった新しい機能である。

更に、この中の総合的な経営戦略の支援を、特定の事業や、ある枠組みの下で成される助言機能と、枠組み等に囚われずに広く経営戦略について助言する機能の2つに分類している。

このように支援機能を広く捉え、4つの機能に整理分類しているのが特徴である。表の右にいくほど、支援スキルの高度さ、多様対応を求めている。(Fig. 2) 夫々の支援機能について補足説明する。

①専門分野の助言機能

- ・公認会計士や社労士等の資格保有者に代表されるような特定分野の専門性の高い支援機能である。

②特定事業の助言機能

- ・スタートアップ支援事業、新連携支援事業、販路開拓、等の特定事業の枠組みの中での支援機能である。

③経営戦略の助言機能

- ・特定の事業の枠に囚われずに、経営戦略を総合的に支援する機能である。既存の資格で言うと、MBAや中小企業診断士に近いと思われるが、必ずしも合致している訳ではない。

④仕組みや政策の立案助言

- ・専門家にとって従来の役割にはなかった新たな機

能で、支援現場から専門家の目で、仕組みの構築や改善、更には政策・制度への幅広い提言等の助言をする機能である。

(2) 支援スキルとその発揮度 (縦軸)

専門家が持っている支援スキルと、それを発揮しているかどうかを、4 階層のレベルに分けシンプルな形で表現している。(Fig. 2)

実際には、支援課題の複雑困難度やニーズに的確に込えているかどうか、支援プロセスや支援成果の出来映え等を通して夫々のレベルを評価することになる。

レベル 1～3 は、支援対象での成果の創出が出来るかどうかを基本的に求めている。また、上になるほど、より見える大きな成果を求めたい。一方、レベル 4 は、それに加えて、支援サイドの制度、仕組みの幅広い運営の工夫等が出来るレベルである。

少し補足説明をする。

① レベル 1

- ・経験の浅い分野や自分のコアな部分から少し外れて

いる分野等について、上位者や他の経験の深い専門家の指導を受け課題解決の支援をするレベル。

② レベル 2

- ・あるレベルの広さと深さの経験と知見を持ち、特定の専門領域の課題解決はもちろん、幅広い経営戦略の支援が、独立してできるレベル。

③ レベル 3

- ・幅広く、且つ、深い経験と知見を持ち、広範囲な経営課題に対応した支援が出来る事はもちろん、特に他の専門家（他機関を含む）の指導ができ、リーダーシップも発揮しているレベル。

④ レベル 4

- ・上記レベル 3 に更に加えて、制度の運営等の工夫が出来るレベルを期待している。この“運営”には、事業、制度のみならず、地域の各機関との連携や、専門家グループの運営、支援ノウハウの形式知化、・・・等、全体の仕組みや支援の質の向上、最適化の為に幅広い活動を含むものとしている。

Fig.2 支援専門家の役割機能の評価表

支援機能 レベル	部 門 戦 略	総 合 的 な 経 営 戦 略		政 策・制 度
	＜専門分野の助言＞ 経営支援アドバイザー AD	＜特定事業の助言＞ プロジェクト・マネジャー・Ⅰ PM・Ⅰ	＜経営戦略の助言＞ プロジェクト・マネジャー・Ⅱ PM・Ⅱ	＜仕組みや政策の立案＞ プロジェクト・マネジャー・Ⅲ PM・Ⅲ
	・特定分野の専門的な支援をする。	・特定の事業の枠組みの中で支援する。	・特定の事業の枠組み等に囚われずに、経営戦略を、総合的に支援する。	・仕組みの構築や政策立案の提言をする。
レベル 4 制度を運営できる	—————	特定の事業の枠組みの中で制度の運営ができる	経営戦略を総合的に支援する制度を運営できる	—————
レベル 3 指導ができる	専門分野に関わる指導ができる	特定の事業の枠組みの中で支援の指導ができる	経営戦略を総合的に支援する指導ができる	仕組みや政策立案の提言の指導ができる
レベル 2 独立してできる	専門分野について独立して支援ができる	特定の事業の枠組みの中で独立して支援ができる	経営戦略を総合的に独立して支援ができる	仕組みや政策立案の提言を独立してできる
レベル 1 指導の下にできる	専門分野について指導の下に支援ができる	特定の事業の枠組みの中で指導の下に支援ができる	経営戦略を総合的に指導の下に支援ができる	仕組みや政策立案の提言を指導の下にできる
(比較的対応する資格)	弁護士、公認会計士、社労士、技術士、・・・等	MBA, 中小企業診断士、プロジェクトマネージャー、		

5. 運営の仕組みの構築と評価

評価基準を設定すると同時に、効果的に運用できる仕組みの構築も必須である。支援現場からの政策・制度、仕組みの改善等に関する提言等の新たなPMの役割機能としてPM-Ⅲを設定したが、この運営もその役割の一部に含まれる。

専門家が各自の、又は、グループの評価を行い、それに基づき、課題を設定し改善に取り組む仕組みである。年度毎にこのCAP-Dを回すことで、仕組みとして定着させたい。

一方、これらの評価基準や仕組みも企業環境や社会的要請の変化に合ったものでなければならない。支援現場の実態をベースとして、ニーズへの適合性や社会的貢献度、支援バラツキの改善状況等を、客観的に分析を行い、支援現場から見た提言や仕組みの定期的チェックも必要である。

今回提案させていただいた専門家の評価基準等に対する期待効果として、

- ① 支援の質、バラツキ等の改善
- ② 支援課題の顕在化、専門家の最適配置
- ③ 専門家、及び業務委託側、双方の意識改革
- ④ 支援業務の見える化の推進、・・・等である。

従って、仕組みとして基本的に、組織内でCAP-Dを回す仕組みと、役割機能全体として社会的適合性等をチェックする仕組みの両面をもった運営と期待効果等の評価が大事である。

これらの運営の仕組みをモデル的に Fig.3 に表した。

6. まとめ

本論では、公的支援の課題を整理し、その要の役割を果たす支援専門家に焦点を当て、課題と対応策について提案をした。今回提案した専門家の評価表にしろ、仕組みにしろ、実際に使ってみて、実効が上がって初めて有効なツールになり得る。上記 Fig. 3 の運営の仕組みでも述べたように、定着させる努力と共に、定期的に、この仕組み自体を評価、検証していくことが必要である。

統計的手法等を活用して客観的に解析を行い、結果として何が言えるのか、次のフェーズとして、どうすべきか、仮説・検証を重ねていくことである。

一方では、今後とも支援の機能は、人のスキルに

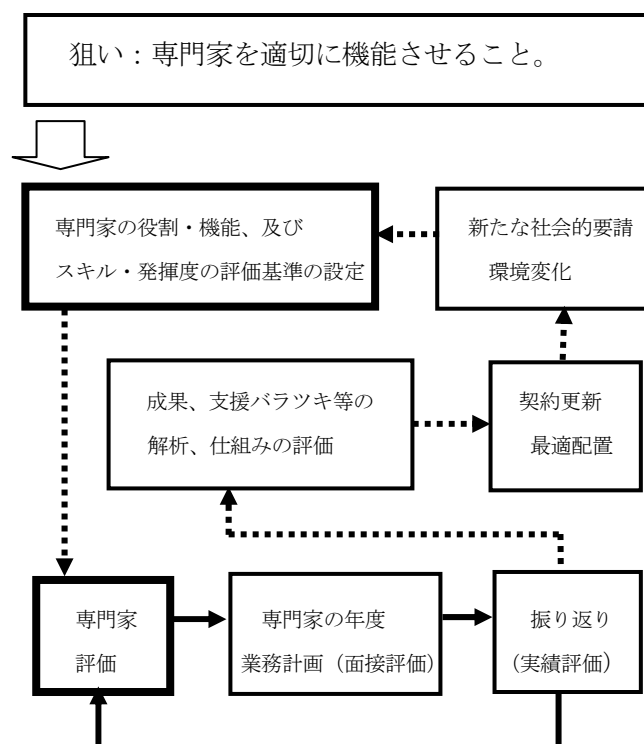


Fig. 3 運営の仕組み

頼る面は否めない。定量化が難しいスキル等の客観的な分析を将来可能とするデーターの集積が上手く出来るかどうか重要なポイントの一つになる。この面では多少時間を掛けて育てていくスタンスも必要である。今後、定期的な解析評価をする予定であるが、分散がどのように変化し、主成分分析等が、どのような結果を示すのか、大変興味があるところである。

今後、中小機構のなかで、本仕組みを導入していく予定である。いずれ要請があれば、他へのオープンなシステムとしていきたい。

以上。

<参考文献>

- ・「2004～2007 年度中小企業白書」 中小企業庁
- ・「中小企業実態調査：全国展開を目指す地域中小企業の問題点と支援課題」 中小企業基盤整備機構
- ・「Management Innovation： Key Factors for Success」 Glen S. Fukushima, A.D.L.
- ・「The Innovation Paradox」 '06 Georges Haour