

起業等への事業展開に必要な相談援助・人材育成の取り組み — CSを意識した相談とセミナーの充実に向けて —

職業能力開発総合大学校 創業サポートセンター (起業・新分野展開支援センター) **坂本 卓也・熊一 修**
 関西創業サポートセンター (関西起業・新分野展開支援センター) **松原 元一**

1. はじめに

厳しい雇用失業情勢が依然として続くなか、新規創業や中小企業の新分野への事業進出を積極的に支援することにより雇用機会の創出を図ることは、雇用対策の重要な柱と考える。このため、創業サポートセンター（起業・新分野展開支援センター）は平成14年1月に開設し、創業・新分野進出を目指す個人や事業主の方々の能力開発を通じて雇用の創出を目指すことを目的としている。

本稿では、当センター事業のうち、相談援助と起業家養成セミナーについて実施状況と顧客満足（CS）を意識したサービスの充実に向けた取り組み等について報告する。

2. 相談援助の取り組み

当センターにおける相談援助の実施状況、相談体制の整備、創業実績等について報告する。また、相談ツールとしてセンターで開発した、創業能力体系と創業手帳を活用した相談手法について紹介する。併せて、CSを意識した相談サービスの充実に向けた相談担当者会議開催の取り組みと、今後の課題等について述べる。

2.1 相談援助の実施状況と創業実績

平成14年4月から15年12月末までのセンター利用状況を図1に示す。約2,660名の相談利用者について

見ると、厳しい労働市場を反映してか中高年の失業者が創業を目指す傾向が読み取れる。これは、厚生労働省の創業支援機関として、ハローワークおよび産業雇用安定センター等関係機関との連携を行っている当センターの特徴を表しているといえる。

相談者を創業ステージ別にみると、①事業構想段階が49.2%と約半数を占めており、以下、②事業決意段階15.3%、③開業実務6.3%、④事業の成長（開業後の相談）9.1%、⑤その他（助成金の紹介等）となっている。創業業種を産業分類で見ると、専門サービス業、卸・小売業、情報・通信業、製造業などの相談が多い。

14年度から15年12月末までの創業件数は107件、その創業業種・創業者の属性等を図2に示す。今後成長が期待される成長15分野、小資本で開業可能な業種での創業、これまでの職業経験やノウハウを生かした創業が多いことが特徴といえる。また、当セン

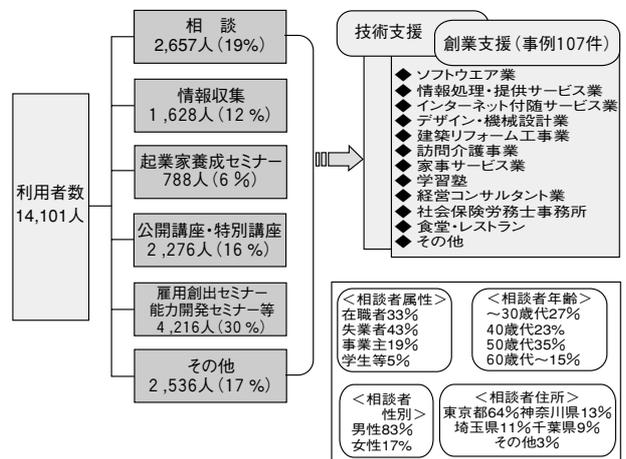


図1 利用状況（平成14年4月～15年12月末）

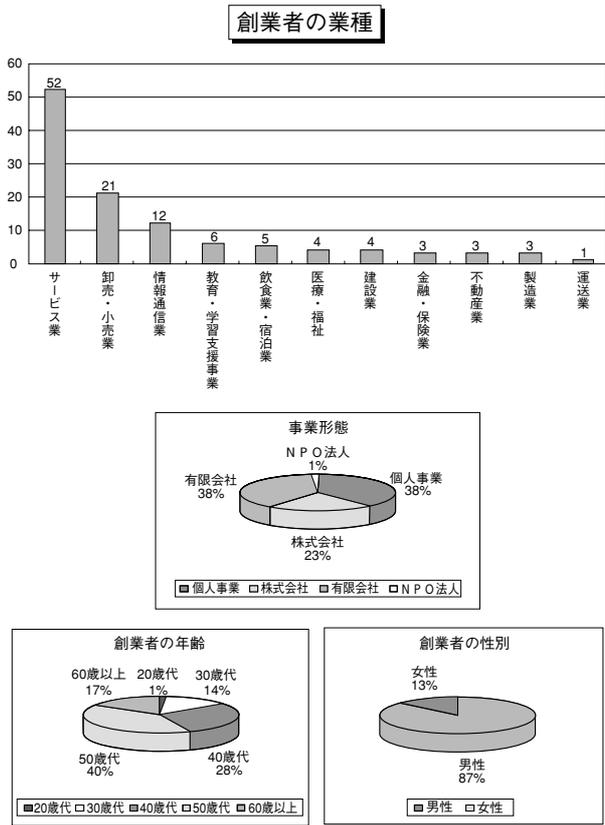


図2 創業業種・創業者の属性等

できるだけリスクの少ない創業の切り口
(できるだけ安く・効率的に・安心して創業する方法の検討)

- 1 事業化構想は？
 - ◆自分またはパートナーが業界のことを知っている (キャリアの延長線上にある)
 - ◆競合他社との差別化が図れるか ほか (IT, スピード, 環境, 安全)
- 2 ノウハウの入手は？
 - ◆公的機関の活用 (専門家の活用)
 - ◆起業家養成セミナー・雇用創出セミナーの受講
 - ◆交流会の活用とネットワークの構築 ほか
- 3 事業形態は？
 - ◆個人事業か法人化か (メリット・デメリット)
 - ◆有限会社か株式会社か (資金は)
 - ◆最低資本金規制特例の検討 (資本金1円) ほか
- 4 助成金の活用は？
 - ◆各種助成金・奨励金の比較, 条件の検討
 - ◆キャッチアップとの関係 ほか
- 5 資金の確保は (安く借りるには)？
 - ◆まず, 地方公共団体の融資は
 - ◆次に, 国民生活金融公庫は
 - ◆商工中金は ほか
- 6 店舗・事務所は？
 - ◆自宅とバーチャルオフィス
 - ◆公的インキュベーション施設
 - ◆商店街空き店舗対策 ほか
- 7 設備・什器備品の調達？
 - ◆中古品の活用
 - ◆リース・レンタルの活用 ほか
- 8 社会保険・税制度と経費節減は？
 - ◆健康保険制度 (任意継続制度の活用)
 - ◆青色申告制度
 - ◆会計ソフトを利用した経理処理 ほか
- 9 個別戦略は？
 - ◆PR 戦略, 販売戦略, 競合店調査, 知的所有権 ほか
- 10 人の採用は？
 - ◆助成金・奨励金の適応, アウトソーシング
 - ◆資金・労働時間等労働条件, 就業規則の整備 ほか
- 11 採算性の計算と標準利益率は？
 - ◆事業化の決断の判断 (損益分岐点)
 - ◆データの裏づけと事業化プラン ほか

図3 リスクの少ない創業の切り口

ターの相談においてできるだけリスクの少ない創業を推奨しており (図3), 最低資本金規制特例制度や公的助成金・融資制度, インキュベーターオフィス等公的な創業支援制度を活用した創業事例がみられる。

2.2 相談体制の整備

当センターの支援イメージを図4に示す。創業相

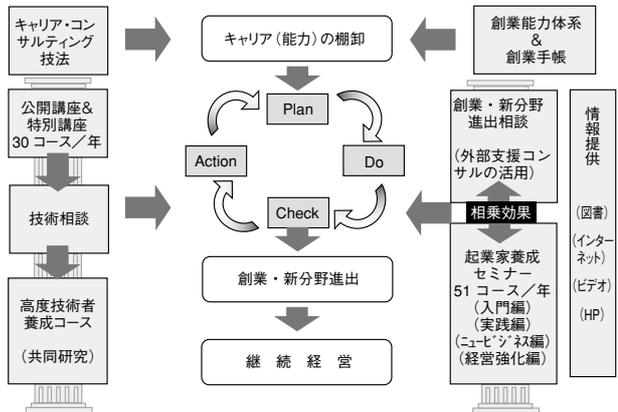


図4 創業サポートセンターの支援イメージ

談と起業家養成セミナーの連携による創業支援と、職業能力開発総合大学校 (以下「総合大」という) 等の技術力を生かした新分野進出等の支援の二本柱が特徴である。相談体制の整備について以下に述べる。

- (1) 創業能力体系・創業手帳を活用した継続的な相談：次項に紹介する。
- (2) 充実した外部専門家の協力体制：中小企業診断士, 公認会計士・税理士, 技術士, 弁理士, 弁護士など各分野のスペシャリスト31名を起業等支援コンサルタントとして委嘱, 専門相談の協力体制を整備した。15年度は総合大等の専門分野をカバーする技術分野として環境, 生物, 経営工学などの専門家も拡充した。
- (3) 起業家養成セミナーとの連携による能力の強化：相談とセミナーの相乗効果により経営課題等の解決を行う。
- (4) 総合大等の技術支援：技術相談を通じて, 総合大, 総合大東京校および高度ポリテクセンターの有する技術的なノウハウや先端的な施設設備を活用した, 個別課題解決型のオーダーメイド訓練「高度技術者養成訓練コース」(共同研究)へ誘導する。

2.3 創業能力体系と創業手帳を活用した相談手法

創業能力体系は事業構想から計画, 創業実務, 事業運営に至るまで各創業ステージにおいて必要となる能力要素 (課題) とその解決策を体系的に整理し

たものである（図5）。本体系の目的は、①必要となる創業能力の全体像を示し、②現在のステージを把握することにより、③課題の明確化と目標設定を行

創業能力体系

能力要素のレベル: Lv.1 (基礎) Lv.2 (実践) Lv.3 (応用)		相談者氏名		No.
部門1 業務機能	部門2 項目	職務 問題	能力要素(仕事) 課題	能力要素の細目(作業) 解決策
			イベント	活動項目
□1. 創業前準備	□1-1. 創業意識の確認	1	□1-1-1. 創業の動機	<input type="checkbox"/> 自分の技能や生活体験を生かしたい <input type="checkbox"/> 自分の判断で仕事やりたい <input type="checkbox"/> 自分の力を試したい <input type="checkbox"/> 事業化できるチャンスがある <input type="checkbox"/> 働かなくなった収入が得られる <input type="checkbox"/> 社会に役立つ仕事やりたい <input type="checkbox"/> 事業経営のおもしろさを味わいたい <input type="checkbox"/> 成功した起業家の話を聞いて自分も挑戦したくなった <input type="checkbox"/> 多くの収入を得たい <input type="checkbox"/> 起業家になることが夢だった <input type="checkbox"/> その他()
			□1-1-2. 創業の心構え	<input type="checkbox"/> 少しの勇気とチャレンジ精神 <input type="checkbox"/> 決して事前の準備を甘くみない <input type="checkbox"/> やる以上は後へは引かない決意 <input type="checkbox"/> 成功に対する強い信念 <input type="checkbox"/> 困難なことに挑戦するチャレンジ精神 <input type="checkbox"/> 相手の立場を尊重する姿勢 <input type="checkbox"/> 事業に対する社会的使命感
	□1-2. 自己の把握	2	□2-1. 保有資源の棚卸し	<input type="checkbox"/> キャリア、職務歴 <input type="checkbox"/> 資格・免許 <input type="checkbox"/> 特許等 <input type="checkbox"/> 人脈(人材、取引先) <input type="checkbox"/> 自己資金
			□2-2. 特許・商標等の取得 □2-3. 能力・資格の取得	
□2. 事業構想	□2-1. 事業内容の発案	2	□2-1-1. 事業アイデア	<input type="checkbox"/> 事業・サービス名称 <input type="checkbox"/> 起業の動機 <input type="checkbox"/> 顧客ターゲット <input type="checkbox"/> 市場 <input type="checkbox"/> 商品・サービスの内容 <input type="checkbox"/> 競争優位性 <input type="checkbox"/> 問題点・リスク
			□2-1-2. マーケティング	<input type="checkbox"/> 許認可・届出の確認 <input type="checkbox"/> 関連技術の調査 <input type="checkbox"/> 専門家との相談 <input type="checkbox"/> 価格設定 <input type="checkbox"/> 販売チャネル <input type="checkbox"/> 宣伝広告 <input type="checkbox"/> ロジスティックス <input type="checkbox"/> 代金回収 <input type="checkbox"/> 顧客サービス
□3. 事業計画	□3-1. ビジネスプランの立案	2	□3-1-1. 創業予定業種の許認可	<input type="checkbox"/> 許認可・届出の確認 <input type="checkbox"/> 関連技術の調査 <input type="checkbox"/> 専門家との相談
			□3-1-2. 技術的可能性	<input type="checkbox"/> 許認可・届出の確認 <input type="checkbox"/> 関連技術の調査 <input type="checkbox"/> 専門家との相談
		2	□3-1-3. マーケティング	<input type="checkbox"/> 価格設定 <input type="checkbox"/> 販売チャネル <input type="checkbox"/> 宣伝広告 <input type="checkbox"/> ロジスティックス <input type="checkbox"/> 代金回収 <input type="checkbox"/> 顧客サービス
			□3-1-4. 購買(仕入れ)	<input type="checkbox"/> 何を購買(仕入れ)する必要があるか <input type="checkbox"/> 具体的な購買先(仕入れ先)は <input type="checkbox"/> 安定供給面での不安はないか <input type="checkbox"/> 購買(仕入れ)単価と支払方法は
2	□3-1-5. マネジメント	□3-1-5-1. 経営チーム	<input type="checkbox"/> 経営チーム <input type="checkbox"/> 組織運営 <input type="checkbox"/> 社内管理	
		□3-1-5-2. 必要資金の洗い出し	<input type="checkbox"/> 開業資金 <input type="checkbox"/> 運転資金 <input type="checkbox"/> 必要売上高の算出	
2	□3-1-6. 収支計画	□3-1-6-1. 売上予測	<input type="checkbox"/> 売上予測 <input type="checkbox"/> 減価償却費 <input type="checkbox"/> 支払利息	
		□3-1-6-2. 収支計画書の作成	<input type="checkbox"/> 収支計画書の作成	

図5 創業能力体系(抜粋)

う。これにより創業に向けての進捗管理ができる。

そして、これらの課題解決の支援ツールとして創業手帳を作成し(図6)、相談者に配布している。本手帳は創業能力体系と連携し、各課題(決めなくてはならない事項、行わなければならないこと)の一般的な解決方法を整理した。母子健康手帳を意識し、事業を生み出すまでの段階的・継続的な支援のよりどころとする。

相談において本体系および手帳は以下のように活用する。

- (1) 相談者が自らチェックする
- (2) 相談において進捗をお互いに確認する
- (3) 課題の明確化と解決策をともに検討する
- (4) 創業手帳に基づく支援を実施する

創業の道しるべとして、継続相談のツールとして積極的に活用していくとともに、相談手法の充実を図っていききたい。

2.4 CSを意識した相談の充実に向けて

当センターでは顧客満足(CS)を意識した相談の充実を図るため、相談担当者の打ち合わせ会議を今年度5月から定期的に開催してきた。会議は週1回、1時間程度行う。相談業務における諸課題の解決を行うとともに情報の交換・共有化、ケーススタディによる職員のレベルアップを図る。これまでの主な検討課題を図7に示す。これにより相談の質の向上およびサービスの標準化等顧客満足を目指す。

2.5 今後の取り組み

昨年12月に実施した調査において、当センターの相談およびセミナーを活用して創業した方がトータルで100件を超えた。事業主を含む従業者数は平均2.6人、雇用創出につながった。しかし、創業件数だけでなく、創業企業が事業を継続、さらに発展していけるよう見守ることが重要と考える。これから創業を目指す方々と併せて、相談者をフォローするシステムが求められる。相談者との信頼関係を構築し、共に悩み考える“伴走者”の役割が期待されている。われわれも創業者！センターを通じて創業を果

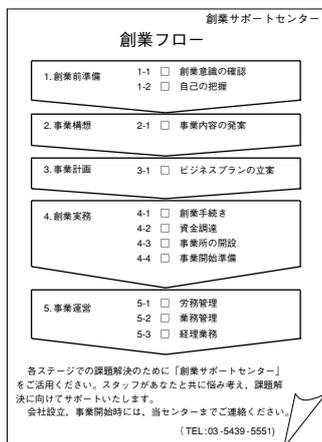


図6 創業手帳



図7 相談担当者打合せ会議

たした企業に負けないよう、お客様を大切に、お客様の立場に立った相談サービスの向上を追及していきたい。

3. 起業家養成セミナーの取り組み

創業サポートセンターでは、セミナーを事業の柱とすることで、類似する他省庁支援機関との差別化を図ってきた。本報では能力開発の中心的位置づけであるセミナーの構築と、その実施状況について報告する。

3.1 セミナーの概要

本セミナーは、創業や新分野進出に見識の深い委員を招聘した『コース開発委員会』の検討を経て開発されたものであり、次に示すコンセプトに基づいている。

- 1) 創業に向かう各段階に必要な能力を抽出し、その能力を習得できるセミナーの構築を目指す。
- 2) セミナーは事例やノウハウを豊富に取り入れた

実践的なコースとする。したがって講師は創業などの実情に詳しい者を充てる。

- 3) 創業は個人的な活動であるため、在職労働者などが受講しやすい時間帯に設定する。
- 4) 創業段階の入り口に該当するセミナーについては、受講しやすいセミナー設定（回数，受講料）とする。

このコンセプトに基づいて、次の4つの区分を設けて、セミナーを構築した。

- 1) 創業前後に必要な知識などが習得できる - カテゴリⅠ『知っておきたい開業の知識シリーズ』
- 2) 実践的な演習を通じて経営戦略的な次元までスキルを高める - カテゴリⅡ『知っておきたい経営実務と演習シリーズ』
- 3) 業種ごとのノウハウなどを具体的に習得できる - カテゴリⅢ『知っておきたい業種別創業のノウハウ』
- 4) 新事業創出や経営革新などを目的とする - カテゴリⅣ『知っておきたい経営革新のノウハウ』 (図8)

またセミナーは、カテゴリⅠを年2回、それ以外を年1回実施しており、実施日程をパターン化している（平成15年度の例）(表1)。

実施時間帯は、受講の利便性を考慮し、平日の夜間および土・日を設定しており、原則1コース1週間で修了する。

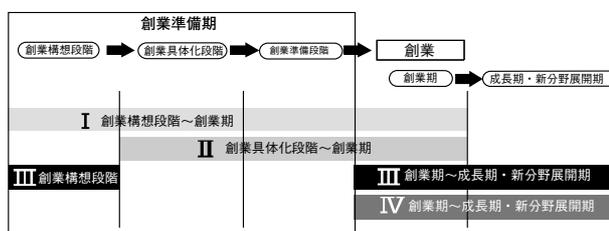


図8 創業の体系と設定カテゴリ

表1 セミナーの実施パターン

パターン1 総時間12時間	平日	18:30～20:30(水曜休講)
	土曜日	13:00～17:00
パターン2 総時間12時間	土曜日・日曜日	
	10:00～17:00	
パターン3 総時間36時間	[土曜日・日曜日]×3回	
	10:00～17:00	

※パターン1については、変則パターンのコースがあります。

受講定員については、カテゴリⅠを30名、それ以外は15名定員とした。

セミナーのカリキュラムは実践的な演習を中心としており、即戦力に対応できる起業家や経営コンサルタントを中心に講師を設定した。

すでに昨年度のテキストは能力開発研究センターの編集により、雇用・能力開発機構都道府県センターに送付済みである。

3.2 セミナー実施結果とその分析

セミナーの実績は表2のとおりである。

1コースあたりの受講者は平成14年度で14名、平成15年度で15.4名となっており若干の増加が見られる。また、セミナーの受講リピート回数は平成14年度で1.9回、平成15年度で2.6回となっており、継続的にセミナーをご利用いただいている。

(1) カテゴリ別の受講者数

カテゴリ別の受講者数をみると、カテゴリⅠとカテゴリⅡが全体の80%以上を占めている（図9-1、図9-2）。またカテゴリⅢの受講者が少ないが、これはセミナーとして計画した業種の創業希望者が少なかったことや、一方でカテゴリの段階表示についての受講者の誤解も考えられる。カテゴリⅣについては、主に新分野進出を目指す方を対象としている

表2 セミナー実績

平成14年度

コース数(コース)	定員	応募者数	受講者数	修了者数	実人員	平均申込回数(回)
19	410	310	266	161	142	1.9

平成15年度

平成15年9月末修了分

コース数(コース)	定員	応募者数	受講者数	修了者数	実人員	平均申込回数(回)
23	515	672	356	222	208	2.6

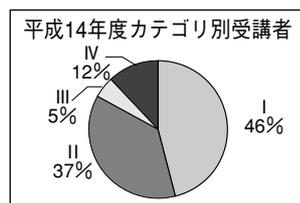


図9-1 平成14年

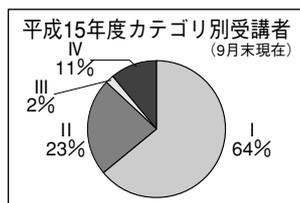


図9-2 平成15年

ため受講者が限定された結果だと考える。

(2) 受講者の所属

受講者のうち在職者が約70%で、うち幹部クラスが24%を占めている。また全体の25%が離職者となっている（図10）。

(3) 受講の動機

受講の動機は、“自ら創業するに当たっての機会”や“現在抱えている課題の解決”、“新たな事業展開のヒント”、“新しい情報”といった、創業や新規事業に必要な知識を得る動機が多い。また“同業他社の人との交流”が意外に少ない（図11）。

(4) セミナーへの要望

要望としては、“会社運営にかかる経理、財務”などの実務のほか、“商品やサービスそのものの開発や発見”などにかかわること、そのターゲットとなる“市場の発見とかかわり方”、さらにはそれらすべてを含めた“経営ノウハウやビジネスセンス”に関する

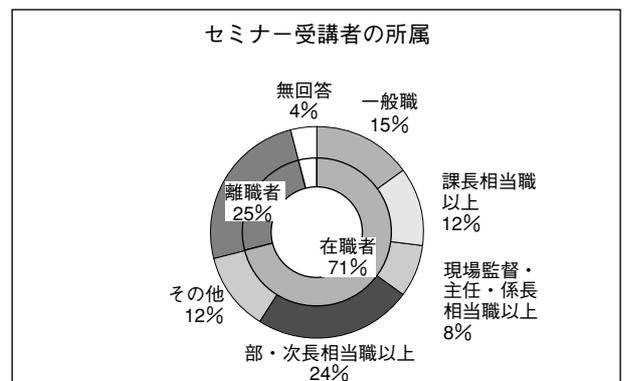


図10 セミナー受講者の所属

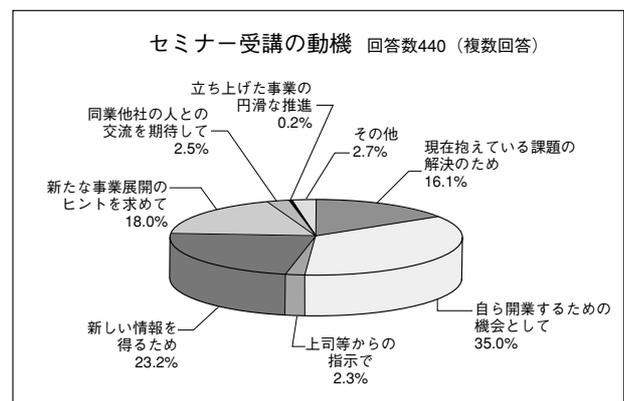


図11 セミナー受講の動機

る要望が多い。自由筆記の回答をみると“具体性(的)”, “実践的” “事例 (実例)” といった語句をあげている例が多くみられるように、演習やシミュレーションなどを取り入れたセミナーが、今以上に要望されている (図12)。

(5) 受講後の評価

受講後の感想は、“良かった”, “人にも勧めたい” といった回答が89.7%を占めており、計画したセミナーについては良い評価が得られている。

3.3 創業や新分野進出に向けたセミナーの構築に向けて

最後に、開設以来2年の実績を分析した結果から創業や新分野展開を目指す方の能力開発セミナーのあり方をもとに、次年度以降のセミナー構築を目指していくこととした。以下に平成16年度のセミナー構築の現状と今後の検討課題を示す。

- 1) 課題別に整理されたセミナーを効果的に受講していただくために、今後も創業能力体系や創業手帳を活用した相談業務との連携推進と、最適運営に向けた取り組みを検討し改善する。
- 2) セミナーはアンケート調査を参考とし、専門家の意見を聞きながら、スクラップアンドビルドを行うことで、実践的で具体性のあるセミナーを構築できたと考える。なお、近年技術的な戦略を構想できる人材の必要性から、「技術経営」についてのコース設定を行った。

3) 受講者へセミナーを明確に示すために、以下の点を検討した。

- ① カテゴリは、現在の分類を廃し、創業にかかる課題別区分 (例えば運転資金の調達やビジネスプランの作成, 販売手法など) を構築した。また受講順序 (パス) によって受講の流れの事例を提示できることとなった。
- ② 受講しやすいセミナー実施のために実施パターンやコース数を考慮したほか、できるだけ受講者にわかりやすいコース名を付けた。また受講者がセミナー内容を理解するためにカリキュラムを活用した資料を作成して、周知に努めることとしている。

以上がコース開発委員会の検討を経て整備を進めてきた次年度のセミナー構築の現状と今後の課題である。

4. おわりに

創業支援は、相談業務を中心とした仕組みであるほうが望ましい。お客様の人間性のほか、課題や悩みなどさまざまな相談を通じて課題の本質に迫り、その他の支援の提供ができるからである。例えばセミナーは、創業を目指す方と密接にかかわる場 (継続的で他の支援も提供できる場) でなければその実施は有効に機能しない。センターの特徴となっている“相談業務との相乗効果”は非常に有効であるし、望ましい姿である。創業等の支援機関は各省庁や地方公共団体等多く存在するが、こういった特徴を持つセミナー体系を持っているのは日本で唯一といってよい。

今後も支援環境や支援方法を整備・工夫するだけでなく、支援する側として創業を目指す方々のよりよい伴走者になれるように、さまざまな課題を解決しながら支援内容の充実を図っていきたい。

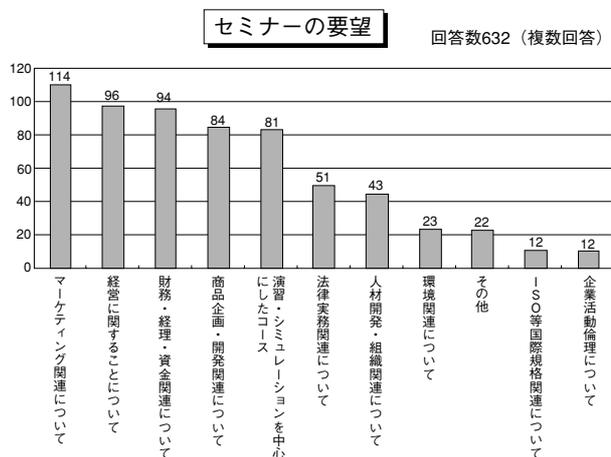


図12 セミナーへの要望