

一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA協会）  
第四期5ヵ年（2013年～2018年）の活動に関する

# 評 価 書

平成30年1月

## 第四期5カ年の活動評価を実施するにあたって

広域多摩に存在する企業、大学研究機関、自治体、地域金融機のネットワークによる相互連携によるイノベーションの創出を掲げて発足したTAMA協会も平成30年で20周年を迎えることができました。協会の活動は5年ごとの事業計画に沿って実施され、第一期ではイノベーションのインフラ作り、第二期ではイノベーションプログラムの実現を達成し、第三期では環境ものづくりのメッカとして世界ブランド化し、第四期では「環境配慮ものづくりを推進して、TAMAエコクラスター（環境調和・ビジネス調和）の実現をめざす」をビジョンとして活動を行ってきました。特に、第四期では、「TAMAの総力を結集した産学官金の連携によるものづくりの支援を行う」という協会の原点に立ち返り、TAMAが日本や世界のものづくりをリードしていく存在を目指し、地域と世界の発展に貢献していくことを「TAMAブランド」を宣言し、日本のものづくり産業を世界に発信するためにチャレンジしている企業100社を「TAMAブランド企業」として認定しました。また、国際的な競争力の獲得や事業拡大を目指す企業の海外展開を支援するため、欧米との連携拡張、及び、ASEAN・東アジアとの協業強化をしました。

このようなTAMA協会の活動に対しては、第四期では平成24年度からスタートした文部科学省の地域イノベーション戦略支援プログラムの継続実施、平成27年度からスタートした新分野進出支援事業、中核企業創出支援事業の継続実施などについてのご支援をいただきました。

このほかにも、共同海外現地進出支援事業（中小企業庁／平成25年度・26年度）等を活用した海外展開支援、ものづくり中小企業・小規模事業者連携支援事業（中小企業団体中央会／平成26年度・27年度・28年度）による医工連携、地域中小企業の人材確保・定着支援事業（全国中小企業団体中央会・中小企業庁／平成25年度・26年度）、地域展開型中小企業処遇改善サポート事業（東京都／平成26年度・27年度）、地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援事業（経済産業省／平成27年度・28年度）によるグローバル人材を含めた人材育成・人材確保支援事業に注力し事業を展開して参りました。

この度、第四期の活動を総括するにあたって、これまでの事業の棚卸と将来構想のために、平成28年10月に協会理事を中心とした「将来構想企画委員会」を設置しました。また、平成29年の7月から10月の期間に第三者からの客観的外部評価を行う場として外部有識者による「外部評価委員会」を実施しました。評価委員には、全3回の評価委員会において、これまでのTAMA協会の具体的活動のみを評価するのではなく、本来のあるべき姿を明らかにし、現状とあるべき姿との差異を認識するために、忌憚のない的確なご意見を頂きました。この間、企業会員アンケートを9月に実施しました。今後の協会の事業活動の方向性について有益な知見を得ることができました。

評価委員の皆様にはこの場を借りて厚く御礼申し上げますとともに、本委員会での検討された評価結果を、平成30年4月からの中長期の事業計画に反映し、TAMA協会の活動の方針決定・内容の拡充および計画の効果的な実施に努める所存であります。

一般社団法人首都圏産業活性化協会

会長 吉田善一

## 目 次

■ 第四期 5 カ年計画外部評価委員会委員名簿	.....
■ 第四期 5 カ年計画外部評価委員会開催経過	.....
1. はじめに	.....
2. 第四期 5 カ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度	.....
3. TAMA 協会の制度設計とガバナンスおよび事業	.....
4. TAMA 協会の活動を継続するための課題	.....
5. 各評価委員による第四期 5 カ年計画に対する評価意見	.....
6. 総合評価	
7. 今後の TAMA 協会への提言・課題	

### 資料編

■ TAMA 第四期五カ年計画実施内容	.....
---------------------	-------

## ■第四期5ヵ年計画外部評価委員会 委員名簿

### 外部評価委員

委員 長 児玉 俊洋 同志社大学大学院ビジネス研究科 教授  
齊藤 仁志 国立研究開発法人科学技術振興機構 副理事  
中島 幹 綜研化学株式会社 相談役  
野長瀬 裕二 摂南大学経済学部 教授  
森西 栄治 公益財団法人京都産業21 ものづくり支援部 審議役  
吉田 雅彦 宮崎大学地域資源創成学部 学部長

オブザーバー 工藤 浩一 関東経済産業局 地域経済部地域振興課 課長  
荻原 遼平 関東経済産業局 地域経済部地域振興課  
東京都・首都圏西部地域 (TAMA) 担当

### TAMA協会参加者【第五期計画策定委員会】

会 長 吉田 善一 東洋大学 理工学部 教授  
副 会 長 井口 一世 株式会社井口一世 代表取締役 (将来構想企画委員)  
副 会 長 林 英夫 武州工業株式会社 代表取締役 (将来構想企画委員)  
理 事 石渡 弘美 株式会社ソーケンメディカル 代表取締役  
理 事 稲場 純 株式会社リガルジョイント 代表取締役 (将来構想企画委員)  
理 事 高橋 一彰 株式会社 industria 代表取締役社長 (将来構想企画委員)  
理 事 村松洋明 株式会社ミラック光学 代表取締役 (将来構想企画委員)

■外部評価委員会 開催経過

第1回	平成29年7月11日(火) 10:00~12:00 会場：中央大学駿河台記念館 660教室
議事：	1) TAMA評価委員会(第四期5ヵ年計画の外部評価事業)について ①評価委員会の趣旨・目的について ②評価委員会の進め方について ③評価方法について 2) 委員長選出 3) 第四期5ヵ年の活動について(報告・質疑応答) ①TAMAブランド事業 ②産学連携・研究開発事業 ③TAMA協会の組織・財政状況 ④TAMA協会活動への質疑議論 4) TAMA将来構想企画委員会について
第2回	平成29年9月21日(木)10:00~12:00 会場：中央大学駿河台記念館 660教室
議事：	1) 第四期5ヵ年の活動について(報告・質疑応答) ①販路開拓・海外展開事業について ②人材育成・人材確保事業について ③組織体制と財政基盤の強化について ④TAMA協会活動への質疑議論・意見交換
第3回	平成29年10月2日(月)19:00~21:00 会場：アットビジネスセンター池袋本館802号室
議事：	1) 第四期5ヵ年計画の実施状況の評価について 2) 第五期計画策定に向けた追加意見・提言について 3) 質疑

## 1. はじめに

本報告書は、一般社団法人首都圏産業活性化協会（通称：TAMA協会、以下「協会」という）の第四期5ヵ年計画期間である2013～2017年度の活動に関して、協会から委嘱された6名の外部評価委員（P2委員名簿）による評価報告書である。

本報告書は、第四期5ヵ年計画期間の評価とともに同評価に基づく協会の今後の活動に向けた課題と提言からなり、協会が別途設置している第五期計画策定委員会の参考としても使用される。

本報告書は、3回の外部評価委員会における議論並びに委員から提出された「評価意見」を踏まえるとともに、第3回会合以後に作成された本報告書草案に対する意見交換を通じて作成された。

なお、評価委員会は、先に設置されていた将来構想企画委員会での議論等も参考として議論がなされており、評価委員会には、正副会長をはじめとした第五期計画策定委員会も参加し評価委員と意見交換を実施した。

## 2. 第四期5ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成度

（参考）第四期5ヵ年計画におけるビジョン・ミッション・目標

ビジョン：環境配慮ものづくりを推進して、TAMAエコクラスター（環境調和・ビジネス調和）の実現をめざす

ミッション：産・学・官・金が結集してイノベーションを起こしTAMA地域の産業経済を活性化する

目標：①グローバル連携

ローカル（国内）連携…200件、グローバル（海外）連携…100件

②TAMAブランド企業 100社

③新規GNT企業 10社

目標の達成状況（平成28年度末まで）

連携件数	2013年度 (H25年度)	2014年度 (H26年度)	2015年度 (H27年度)	2016年度 (H28年度)	累計
国内	974	942	1,511	530	3,957
海外	16	68	60	23	167
合計	990	1,010	1,571	553	4,124

※連携件数は、産学・産産連携による事業プロジェクト数や技術・海外・人材マッチング事業等参加社数をカウント。

### <説明>

第四期5ヵ年計画のビジョン・ミッション・目標の達成状況について、目標数値である連

携数においては平成 28 年度末時点において当初目標を大幅に上回る実績を実現している。これまでの第一～三期の合計連携件数は 1,000 件程度であったが、国や東京都等の施策活用による事業拡大で第四期のみで 4,124 件と、遥かに上回る実績となった。

新規 GNT 企業については、平成 29 年度 TAMA ブランド化推進事業で行うこととしており、外部評価委員会実施時期においては、新規 GNT 企業創出のための準備を行っている段階であった。

グローバル連携については、第四期スタートの平成 25 年時点では、他機関に先駆けた取り組みであったが、他機関や基礎自治体レベルでも海外展開支援を行うようになり、協会が行うべき事業や期待される役割が第四期の中でも大きく変化した。

#### <意見>

目標数値を大幅に上回る結果であることへの高い評価（児玉委員）がある一方、目標数値とかけ離れていることから、途中段階で上方修正する必要があったのではないかと（森西委員）、事業参加社による連携数よりも成果を捉えられると良い（中島委員）、といった意見もあり、今後の目標数値の立て方については検討の必要がある（中島委員、他）。

ビジョン・ミッションについては、企業への TAMA ブランド認定が必ずしも役立っているとは言えず、ビジョンであるエコクラスターの実現にはつながっていない（中島委員）。本来、TAMA というプラットフォームを使って、色々な提案・プロジェクトが立ち上がるエコシステムが理想像であったと考えられる（野長瀬委員）。

今後は、このプラットフォームから生まれた連携事業・成果を対外的に発信していくことで求心力を高めていくことが必要である（児玉委員）。

ミッションである地域の産業経済の活性化については、役割としては概ね達成しているとも捉えられる（齊藤委員）が、外的環境の影響もあり本来の目的でもある地域経済の活性化に直接的に貢献できているかを評価するのは難しい（中島委員）。

グローバル連携については、他機関に先駆けた取り組みであり、協会が他に与えるインパクトも大きかった（齊藤委員）。しかし、現在では中小企業自らが海外へ出張レベルでも行けるようになり、ある一定の役割を果たしたとも言える。当初は海外展開の足がかりとするために現地の活動拠点として海外事務所を積極的に開設したが、現在はその役割を終えており、海外事務所を閉鎖したことは企業ニーズと社会状況を踏まえたもので妥当である（中島委員）。

海外展開のみならず他の企業支援施策も同様であるが、他機関との差別化・棲み分けを行い、また他機関との連携をさらに進めていくことで会員へのサービスを強化することが重要である（野長瀬委員）。

### 3. TAMA協会の制度設計とガバナンスおよび事業

第四期5ヵ年におけるTAMA協会の制度設計とガバナンスについては、民間主体による連携からイノベーションをもたらす基盤として全国で見ても優れたプラットフォームを形成していることへの評価、限られたリソースでの先進的な取り組みへの評価は高い（吉田委員）。

しかし、財政の自立化と持続可能な事務局体制の確立が喫緊の課題。第三期外部評価で指摘があり第四期にて改善策を講じた理事の役割と事務局体制について、また財政の課題についても、引き続き多くの課題が残っている（中島委員、他）。

### 3.1 組織体制

#### <説明>

第三期において、事務局キーパーソンへの業務集中への懸念と事務局主導による事業運営についての指摘があり、第四期では3事業分野において担当理事制、会員企業等による事業部会制とした。

しかしながら、事業遂行におけるスピード感を重視したため、理事・事業部会の役割の明確化ができなかった、担当理事制・事業部会制とも定着しなかった。理事と事務局の意見調整が十分図られず、結果として理事執行部および事務局執行部の体制変更があり、平成29年度より改めて理事主導の事業運営に向けて事業部会制を立ち上げた。

事務局については、財政の自立化と大きく関連するが、持続可能な事務局体制の確立が喫緊の課題である。事務局人員については第三期から同指摘を受けていたが、財政課題とともに解決に至っていない。

#### <意見>

協会は、他の類似機関と異なり行政機関の外郭団体ではないため、安定的な運営資源であるヒト・モノ・カネが弱い組織ではあるが、民主導の組織として多様な事業展開を行っており、費用対効果が高いと評価できる（吉田委員）。特に、理事などコアメンバー企業の協会活動への主体的貢献姿勢の強さは、他機関には見られない特徴と評価できる（児玉委員）。

理事主導を目指した事業部会の取り組みは評価できるが、事業運営についての理事の役割、責任を明確にしなければ、協会運営や事業へ理事の参画が難しく（中島委員）、事業部会も確立するまでには時間がかかるため、理事主導の体制が定着するまでには事務局の役割が大きい（森西委員）。

理事については、定款変更により平成30年度の改選より定数を削減することとなったが、産、学、行政、商工会の員数比率、事業運営に携われる適任者の問題、理事会へ出席可能な理事の選出が必要である（中島委員）。

金融機関からの支援も期待したいが、企業への影響度を考えると特定の機関に偏らない方がよい（中島委員）。

協会は、民間主体の他地域にはない組織として活動を行ってきたが、完全なプライベート（民間）組織でもパブリック（公的）組織でもないという中間の存在であり、第五期に向けては、どちらにシフトするか問われている（野長瀬委員）。

協会の主体は企業であり、大学・行政・商工会・金融機関などは支援機関に位置づけられる。一番満たすべきは、会員企業ニーズへの対応である（児玉委員）

今後の活動には、協会事務局の中心となる人材の育成が重要であり、事務局職員には10年間以上の企業支援へのコミット・継続勤務を期待したい（中島委員、吉田委員）。

協会を支える自治体との関係を強化構築するためにも、自治体からの出向職員を求めている



くべきだが、時代の先を読む先駆的な取り組みをしていかなければ自治体のメリットは創出できない。協会は常にフロントランナーでいることが期待される（吉田委員）。

### 3.2 財政について

#### <説明>

従来から、協会の収入は会費・補助金・委託費が柱であり、時期によってウエイトが大きく変遷している。平成21年度までは産業クラスターによるネットワーク補助金が安定財源であったが、平成22年度から3年間は企業立地法による補助金、平成25年度からは地域イノベーション戦略推進プログラムの補助金が主な収入であった。

第三期から指摘されていたが、協会運営費のために必要な経費は、すでに独自収入である会費のみではまかなえない状況である。

#### <意見>

協会が行うべき事業であり、国等の施策実現につながる事業等については補助事業を活用、または委託事業の獲得を目指すと共に、受益者負担が得られるような活動の自立化が求められる（児玉委員）。

資金の獲得にあたっては、蓄積してきたノウハウ・財産を資産として捉え、その資産を経営資源として捉えないといけない。協会の資産とは、会員が持っている技術・ノウハウ・ネットワークであり、それらをどう繋げ発揮していくかが重要である（中島委員）。

### 3.3 事業について

#### <説明>

第四期では、これまでの産学連携・研究開発支援事業、海外展開事業に加え、人材確保・人材育成事業について大きく事業を拡大した。

リーマンショック・東日本大震災以降は雇用創出が社会的にも大きな課題であったが、景気回復とともに人材に関する課題は、処遇改善に資するための取り組み、中小企業の人材確保と人材育成が大きな関心となり、協会では国や東京都等の委託事業により若者・女性・シニアと中小企業のマッチングや、グローバル視点での経営者・社員育成事業など幅広い活動を行った。

#### <意見>

補助事業や委託事業の場合、事業の目的・目標が異なり、当然ながら実施事業はその範囲での活動となる。外部資金を活用する場合、事業を進める中で自主的にできる方法、例えば事業に関わる地元大手企業等からスポンサーを求めたり、事業参加者が事業で得た経験や成果を活かして今後の事業企画運営の中心となるなど、会員自らが事業運営主体となっていくことで継続的な取り組みとすることを図る必要がある（児玉委員、他多数）。

社会的課題であり企業ニーズが高い課題であるが、人材育成については継続的な実施が必要であり、施策と結びついた年度ごとの取り組みではなく、人材を育成すべき主体は誰か、費用を負担すべきは誰かを捉えつつ、受益者負担など協会の収益ビジネスモデルを考えたい

(中島委員)。

いずれにしても、人材確保・人材育成事業については限られた事務局リソースの中で幅広い活動を行ったことは高い評価であると言えるが、他機関との差別化・優位性なども鑑みると、今一度会員企業と地域からのニーズがあり協会が行うべき事業への絞り込みが必要(齊藤委員・森西委員)であり、自治体を含めた他機関との重複しないオリジナリティある事業を行うことが求められる(野長瀬委員)。

### 3.4 ネットワークについて

<意見>

協会エリア内の産学官金ネットワークを強化構築していくことはもちろんであるが、長年の活動により蓄積された地域産業活性化のプラットフォームや支援ノウハウにより、地方都市からも連携を求められている(森西委員)。

地方との連携は、新しい市場獲得や技術連携のために国内地方との連携を求める会員企業の声に応えることができるとともに、協会の支援ノウハウを地方支援機関に展開するなどを通じて、日本のものづくり活性化に寄与するものである。地域外からの委託事業獲得や地域外の会員増加は財源確保にもつながることから、今後も期待される(中島委員)。

継続運営のための財政基盤づくり、事業選定の必要性は既述の通りであるが、組織としては運営の中心となる理事の存在と会員の積極的な参画が必須であり(中島委員)、会員組織の代表者・後継者・幹部の人的ネットワークが継承されていくことが最も重要である(吉田委員)。

そのためには、優れた成果事例の把握とその対外発信強化を図ること、それを通じた求心力の向上、そして会員数の回復・増加、自律財源の強化が必要となる(児玉委員)。

いずれにしても、会員が長く協会に加盟するためには、合理性と情の部分で共感があるかどうかである。合理性とは、協会組織に加盟する実利的な意味合いやメリットがあるかどうかであるが、これは会員として当然のことである。もう一つ重要な情とは、協会からの支援を受け協会へ「感謝」の気持ちを感じられているかどうか、協会との信頼性を構築できているかどうか、である。パブリックとプライベートな中間的な組織であるからこそ、なお合理性と情をコアとしたネットワークを進化させていくことを期待する(野長瀬委員)。

### 4. TAMA協会の活動を継続するための課題について

<意見>

TAMA エリアは、地域内に大学や大手企業・中堅クラスの企業が多くある。それらの関与をどう広げていくか。協会の魅力は、レベルの高い大学や大手・中小企業が参画しているという点である。地域にはまだ協会に参画していない魅力的な企業がいるかもしれないため、そういった企業をどう取り込んでいけるかの分析が必要である(野長瀬委員)。

また、地域の自治体や商工団体・金融機関が協会を支えていることを、さらに認識強化し、地域のニーズを捉えた事業展開により自治体などの期待に応える役割を担うことが目指していくべきである(野長瀬委員)。

そして、それらのハブとなり実行するためには、継続的な人員により会員各団体との信頼関係を構築できる事務局をつくるのが大切である。また会員のきめ細かい御用聞きを行うためにもコーディネーターの活用について、改めて考えるべきである（中島委員）。

## 5. 第四期の事業に対する評価・課題

### 【Ⅰ ネットワークの増強】

- 1) TAMA協会の既存ネットワークの深化
- 2) TAMA地域内のネットワーク拡大・統合
- 3) TAMA地域外との連携（海外連携も含む）

- ・会員間のネットワークを深化させるためには、それをつなぐ事務局の存在、事務局と会員との信頼関係が重要であるが、一時の混乱により事務局体制の変化が大きくありたちぎれてしまった（児玉委員）。今後に向けては、継続的な事務局づくりを考えて会員との信頼関係を再構築する必要がある。
- ・TAMAブランド事業については、優れた企業がTAMAブランド企業として認定されていることは、この地域の優位性を表わしているが、企業にとってのメリットや認定によりどのような効果が生まれたか、そして事業の目的である国内外へのブランド力向上については成果が出ているとは言いがたい（児玉委員、中島委員他）。
- ・TAMAブランド価値の向上に向けて対外情報発信方法の工夫が必要である（児玉委員）。
- ・ブランド化の評価基準が明確でないようにも思う（齊藤委員）。
- ・成功事例をはじめ、具体的な企業の姿が見える情報発信（提供）をすることが、TAMAブランドの認知度を高めることになるものと思う（森西委員）。
- ・長年の活動により蓄積された地域産業活性化のプラットフォームや支援ノウハウにより、地方都市からも連携が求められている（森西委員）。
- ・都道府県・基礎自治体や他の商工団体が協会と類似した支援事業を行うようになった。協会らしさがあるものを強化するという仕分けを行う時期である。国も含めた他機関の事業とシナジー効果を高めること、差別化を図ることを政策体系として位置づける必要がある（野長瀬委員）。

### 【Ⅱ 3部門による事業プログラム】

- 1) 産学連携・研究開発支援
  - ① 産学連携・研究開発支援
  - ② 研究開発支援
  - ③ 事業化支援（バリューチェーン構築）  
（グリーンイノベーション／ライフイノベーションの事業化促進）

- ・TAMA協会の強みは、これにあると評価する（齊藤委員）。
- ・研究開発については、良い企業が集まっていることと協会が補助金獲得支援などをしっか

りやっているのです、TAMA 協会と有機的な関係がある（野長瀬委員）。

- ・大手企業との技術連携を進める TCS 事業については、大企業が外部と連携する「オープンイノベーション」が流行っているが、協会事業はそれに先駆けた取り組みである。協会の支援ノウハウが詰まった課題公開型の交流会では、50%以上の成立率となり、他の類似事業と比較しても高い成約率である。商業ベース技術仲介会社が登場、自治体ベース交流事業の増加する中での優位性追求が必要（児玉委員）。
- ・TCS 事業は大手との連携がうまくできている。継続的な事業とするためにも、大手企業から資金をもらえるような、収益事業としての仕組みを考えてはどうか（中島委員）。
- ・オープンイノベーションが定着する中で、大企業の技術ニーズに応える連携に加えて、ベンチャー企業のニーズに応えた連携も新事業・新産業創出に寄与するものと思われる（森西委員）。
- ・TAMA-TLO との連携強化・分担について再整理しても良いのではないかと（吉田委員）。
- ・産学連携で言うと、大変成果を上げている。どれだけの成果を上げているかということ、協会に参画している方に、何度も繰り返して PR することが必要である（中島委員）。
- ・近年は特に事業化につながるかどうかが大きく見られている。今後も事業化がどう進んでいるか、そこをどう把握できているかが、次の産学連携につながり、新しいつながりになる。事業化を見ていくことが重要である（森西委員）。
- ・地域イノベーション戦略推進事業については、大学にとっては非常に良いが参画企業にとってはうまくマッチングされていないのではないかと（齊藤委員・吉田委員）。
- ・学が上げたテーマに対して一緒に共同研究をしたいという企業がもっと大きく増えるとよい。協会の周辺には産学連携のネタがたくさんあり、他地域とは異なり産学連携の受け皿としてのプラットフォームができている。それを事務局や理事が適切な国の施策に結び付けて実施することがとても大切である（吉田委員）。
- ・企業が TAMA 協会に行けば地域の大学が手を挙げるといって産学連携の受け皿となっている。そういう意味での協会の存在は大きいと思う（森西委員）。
- ・良い企業が集まっていることと協会が補助金獲得支援などをしっかりやってくれるので、協会と有機的な関係があると言える。（野長瀬委員）

## 2) 販路開拓・海外展開支援

### ① 販路開拓支援

### ② 海外展開

- ・国内の連携については、特に大手企業の開発担当者が協会事業へ多数参加するような訴求力を作りたい。会合の趣旨伝達になお工夫の余地がある（中島委員）。
- ・海外展開は、類似の機関に比べて傑出して実施してきたと評価できる。今後は、企業のニーズに即した事業に絞り、ニーズがなくなった事業は整理することが課題である（吉田委員）。
- ・海外展開においては会員の意向と言うより協会の勇み足的感がある。現地事務所の十分な活用が見えない（齊藤委員）。

- ・海外展開についてはJETRO、JST、中小企業基盤整備機構や自治体と連携し、補完・活用することが望ましい（児玉委員・齊藤委員・中島委員・森西委員）。
- ・他機関の支援から漏れる部分、例えば自社のリソースだけでは海外展開が難しい小規模企業には現地サポートが必要である（児玉委員）。
- ・協会の特徴を活かした支援策として、事務局主導の体制から海外展開先行会員企業の知識・経験・ネットワークを重視した支援体制への移行が期待される（児玉委員）。
- ・海外拠点については、以前は各地に作ったが一定の役割を終えた。これからは個々の企業が力をつけたということであるので、支援の形が変わってくるのではないか。各地の展示会・商談会・交流会などもあるが、今後も参加者を増やすために、マッチングでどれだけ成果があったかを見える化する必要がある（森西委員）。
- ・最近では日本企業が向こうに出て行くよりも、中国企業が日本へ来るに当たり、日本企業へ繋いでほしいという逆の情報提供を求められる形が増えている。海外事務所は、向こうから日本に来るのに調整役となっている（森西委員）。

### 3) 人材育成・人材確保支援

#### ① 人材育成支援

#### ② 人材確保・定着支援

- ・人材確保については、現在の労働市場環境および会員アンケート調査から見て今後も充実の必要性が高い。協会の産学官金のネットワークの強みを活かした活動の発展が期待される（児玉委員）。
- ・人材確保は、協会の強みを活かしたいろいろな仕組みが可能ではないか（齊藤委員）。
- ・新卒だけでなくシニアの方の採用につながるスキームがあるとよい。
- ・人材確保においても地域間の競争激化が進むものと考えられることから、TAMA ブランドを活かした地域の魅力発信も重要である（森西委員）。
- ・人材育成は、経営者自身のレベルアップとともに社員層の育成も重要になっている（中島委員）。
- ・人材育成研修は質の高い研修内容で、受講者の評価が高かったが、財源補助がないと費用の受益者負担が課題となる。現在は社会的な課題であるため国などの支援施策は続くと考えられ、それらを活用していくことは有効である。そしてその経験と成果を生かし、自立していくのがポイントである。自主的な研修の仕組みを支援するのが良い。企業にとって人材育成は継続的に必要である（児玉委員・中島委員）。
- ・人材育成については、細く長く続く予算立てを考えなければいけない（齊藤委員）。
- ・人材確保は中小企業では実需があるところである。ビジネス的にやるのか、社会貢献的にやるのかにより大きく異なる。人材育成についても、国や自治体の支援というパブリックな部分と、経営者の世代交代をフォローするなどプライベートな部分での関係性を続けていき、パブリックとプライベートの両方に対応できるような視野を持つのが良いと思う（野長瀬委員）。
- ・今後もグローバル人材を育てる取り組みを行うべき。TAMA ブランドという地域にポテン

シャルがあるということ、人集めにもうまく活用したら良い（森西委員）。

### 【Ⅲ事業活動の充実をめざした組織体制と財政基盤の強化】

#### 1) TAMA協会の組織体制の強化

#### 2) 財政基盤の強化（事業実施のための財源の充実）

- ・協会は、完全なプライベートな会社でもパブリックな組織でもないという中間であり、今どちらにシフトするか問われている。日本国内でものづくりのやる気のある人が減ってきていると感じている。その中で協会エリアでは、まだその減り方は大きくないので、協会がプラットフォームとなって、地方のやる気ある企業のパートナーとなることは正しいことだと感じる。支援対象をそういったコアな企業とするのか、広く薄く支援していくのか問われていると感じる（野長瀬委員）。
- ・協会エリアのような研究開発型企業、すなわち日本の核となるような代表的な企業が集まっているという位置付けをどう考えるかは日本産業全体で考えるべきことだと思う。改めて協会自体と、協会に集まっている中堅・中小企業がどう役割を果たしていくかを考えるべきである（児玉委員）。
- ・国の新しい産業支援として立ち上げた未来投資促進法は、基礎自治体が計画を立てることが前提であるが、市町村レベルだけで完結するわけではない。ある程度広域的にやらなければ地域の中核企業も創出できないと思うので、そのための自治体間の連携を促進するのが協会に期待される役割であると思う。だからこそ自治体から大事にされているということかもしれない（児玉委員）。
- ・従来から、会費・補助金・委託費が収入の3本柱であった。それが時期によってウエイトが大きく変遷している（児玉委員）。
- ・協会が蓄積してきたノウハウ・財産を資産として捉えていかないと、今後は補助金を充てにはできない。充てにできないのであれば、持っている資産を元にしないといけない。何がTAMAの資産であるか。会員である企業が持っているノウハウ・工夫・知恵・ネットワークなどの資産が、協会の資産である。企業が持っている資産を集め、どう発揮していくかが重要である（中島委員）。
- ・担当者が頻繁に変わると、会員との信頼関係は築けない。長期間、10年スパンにわたって事務局を担う人材が必要である（中島委員）。
- ・第四期は事務局体制の変化が大きかったために、それ以上に進められなかった。目標に対してもう少しというところで混乱があったので非常に残念である。そのあたりを反省して、次の計画を進めていければ良いと思う（児玉委員）。
- ・事務局体制は非常に重要である。各企業との信頼関係を持った事務局がいないと、本音の話ができず、継続的な事業ができない（森西委員）。
- ・理事を始め会員の代表者・後継者・幹部社員の人的ネットワークが継承されていることが重要である（吉田委員）。

## 6. 総合評価

総じて、民間主体の機関として連携からイノベーションを創出するための優れたプラットフォームが形成されており、全国的に見ても広範囲にわたる多数のミッションを広域的に実施し成果をあげていることは非常に高い評価に値する（児玉委員）。

しかし、それに見合ったブランド力・知名度を得ていない。今後は、支援による成果把握とそれを活用した効果的な情報発信を行う必要がある（児玉委員）。

委託事業を効果的に活用していることは理解できるが、協会の独自事業と受託事業の棲み分けが判りづらい。今後、既存事業と受託事業を明確にした方が、会員の理解も得やすく、協会モデルとしてより一層知名度アップにつながると考えられる（齊藤委員）。

また自治体や他の商工団体等と重複する事業も多く出てきており、棲み分けをどう考えるのか、重複する部分があってもよいのかが問われており（野長瀬委員）、より協会らしさを明確にして事業の選択と集中を行うべきである（齊藤委員）。

近年は、協会エリアのみならず、地方都市からも連携を求められる重要なプラットフォームとなっているため、エリアの拡大・連携強化も視野に入れた展開が期待される（森西委員）。

一方、協会の実務を担う事務局については、過去から指摘のあった事務局主導の体質が中々変わらず、会員の期待感と事業運営との乖離や事務局体制の混乱もあって、計画通りの進捗が出来なかったところがある。事務局体制の混乱があったことを反省の材料として、新しい体制で次期計画を作り進めて行くことで次の発展を期待したい（中島委員）。

地域・企業がイノベーションを起こすためには、組織自体のイノベーションも重要であり、定期的な外部評価にも意味がある（森西委員）。

## 7. 今後の TAMA 協会への提言・課題

TAMA という地域はグローバルに優れた地域である。企業ニーズは変化しているので、海外展開支援事業は以前と比べると縮小する方向であろうが、発信としては世界をターゲットとしていくべきである（児玉委員）。

事業の拡大路線については、他機関でも同様の支援施策を行える状況となったため、本来、協会は何をすべきか、協会らしさとは何か、という原点に戻って事業運営等を再構築（見直し）すべき時期である（齊藤委員・野長瀬委員）。

外部資金の獲得によって事業運営が変動するのは、会員への安定した支援や事務局の安定した業務遂行に影響する。ノウハウと協会の特色を活かし基本事業をしっかりと遂行する理事・事務局の体制構築を取るべきである（齊藤委員）。

そのためには、事業運営への参画者(事業推進者)を任命し担当理事を補佐する役を作る(企業の参加負担を軽減するためにコーディネーターとしても良い)、理事とは別に組織、団体の代表者に支援して頂けるような枠組みの構築、事業の状況を協会の内外に PR することに力を入れることが重要である。協会の重要なリソース・知の結集であるコーディネーターに有効な活躍をして頂けるよう、得意分野などを明確にできると良い（中島委員）。

会員の一層の主体的参加とそのための効果的な情報発信が必要であり、これを通じて財政基盤の強化、持続可能な事務局態勢の確立を期待する（児玉委員）。

会員についても、正会員と賛助会員の違いを、地域枠の見直しとともに、その違いを明確にすべきである（中島委員）。

実際に事業を企画し、実行するための手配や運営をする事務局が重要な役割を果たしている。事務局に会員間の人的ネットワークのハブになれる人材が必要である。コミュニケーション能力が高い人が10年以上コミットすることが必須であり、プロパー人材の確保を含めて、事務局体制の拡充が、今後の協会発展にとって最重要の課題である（森西委員・吉田委員、他）。

協会が行うべき事業は、会員をはじめ地域ニーズを御用聞きして、それに協会が正面から対応していけば自ずと決まっていく（吉田委員）。

協会がニーズを御用聞きできる人的ネットワーク、地域の企業経営者等との明るく、仲良く、前向きな人的ネットワークが最も重要である（吉田委員）が、会員と事務局が、客とサービス提供者の関係になるのではなく、協会というプラットフォームを使って、色々な提案・プロジェクトが立ち上がるエコシステムが理想である（野長瀬委員）。協会に所属することによる実利的な合理性と互いに一生懸命になれているかという情の部分で共感するところがあるかどうかで、その関係性が変わる（野長瀬委員）。

会員同士の相互研鑽、経営者・幹部社員のネットワークを強くし、それを組織的に行うこと、理事が中心となり、多様な場で相互ネットワークを構築できるとより良い（吉田委員）。協会の公的機関にはない民間組織としての柔軟性を活かして、時代の変化に対して、迅速で、思い切った事業展開を推進し、常にフロントランナーとして存在することを期待する（森西委員）。

※次ページ以降は、各委員の評価書、定量評価まとめを記載。

※資料編として、委員会にて配布した資料を添付。