



# 不易流行

(51年目からの商工会)

発行: 有限会社 C<sup>3</sup>

TEL: 077-524-7755

文責: 田中義郎

あけましておめでとうございます。

本年も、原則として月1回「不易流行」の発刊を継続していきたいと思っています。忌憚のないご意見をお聞かせ下さい。どうぞよろしくお願い致します。

今月のテーマは、「商工会の理念」です。

## 「知」の蓄積

「知」の蓄積は、前号(vol.8)で述べた。年賀状でも、新しい「知」の集中が必要だと触れさせて頂いた。「丸腰」では継続が困難な時代になった。「知」の蓄積は企業だけの問題ではなく、あらゆる組織に求められている。21世紀の常識であると述べた。

商工会において、「知」の蓄積がどこまで進んでいるだろうか。「資質の向上・強化」と称して、さまざまな取り組みが行われているようであるが、その成果が一向に見えてこない。

私の考える成果とは、主として次の2点である。1つは、経営支援業務の「質」の変化、今1つは、総会・総代会の本人出席率(vol.5)と議案書の内容である。

なぜ、「知」の蓄積が遅々として進まないのか。

もともと人(職員)を育てる風土がなかった。業務が多岐にわたっており、目先の業務に追われて「知」を蓄積する時間を持てなかった。最高意思決定機関である総会・総代会で審議されるのは「どんな事業をしたのか、するのか」であり、事業に対する成果検証がほとんど行われなかった。この結果、業務の「質」に関係なく、給料が保障されてきた。職員もそれに甘えた。合併が行われても支所が設置され、単細胞組織が継続された。「競合と協働の職場環境」の整備が、今日に至っても放置されたままである。顧客(小規模事業者)が商工会に何を求めているのか、時代の変遷と共に変化する顧客のニーズに無頓着で、毎年、同じ事業を繰り返してきた。小規模事業者の減少や組織率ダウンの歯止めには、「知」が必要であるという認識もなかった。などなど、「知」の蓄積ができなかった原因をあげれば、枚挙にいとまがない。

新年早々に厳しいことを申し上げるが、2012年は、「知の蓄積元年」にして頂きたいと願っているからである。

## 商工会改革はスタートしたようであるが・・・

本年を「知の蓄積元年」にするためには、何をおいても、まず、「理念」の見直しから着手

しなければならないだろう。

昭和 56 年(1981 年)、商工会法改正によって認識された(約 30 年前の)理念が、なぜ、現在においても脈々と生き続けているのか理解に苦しむ。当時、経済は成長し、需要は拡大を続けているという経営環境下にあった。

商工会の理念は、法第 3 条に明記されている。改正により、商工会は 2 つの取り組みが求められるようになった。(条文では目的になっているが「理念」と読み替える。)

1 つは前段の小規模事業者の経営改善に寄与すること。今 1 つは、改正された後段の「社会一般の福祉の増進に資すること」である。

#### 商工会法(目的)第 3 条

商工会はその地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて、社会一般の福祉の増進に資することを目的とする。

当時、最大の関心事は、改正された「社会一般の増進に資する」という後段の解釈であった。

法改正を契機に、商工会は地域総合経済団体として地域に根を下ろしていく。商工業だけではなく住民とのかかわりを深め、地域振興事業にも積極的に関与する。地域の繁栄は小規模事業者の経営環境の改善に直結する。地域振興を通して、商工会は住民の幸せと小規模事業者の繁栄に貢献し、地域における社会的地位の向上を図る。

本来、行政が行うべき、まちのイベントまで積極的に取り組んだ。イベントは地元新聞に掲載される。ローカル TV のニュース番組にも放映される。イベントは商工会の存在を住民に PR する極めて有効な事業として位置づけられ、エスカレートしていくのである。

その後、バブル景気にも支えられ、商工会は「地域振興の担い手」としての地位を確立していった。

この後段の認識は、当時の時代の流れから見て当然だったかも知れない。

ただ、この時、地域振興業務を担当する職員が新たに採用されることはなかった。もし、商工会にトップマネジメント機能(vol.5)が存在していたなら、地域振興事業に一定のブレーキがかかったはずである。経営資源(職員数と能力)を上回る業務の遂行は不可能であるというマネジメントの原理原則が無視されたままで、商工会運営が行われてきたのである。

単細胞組織の身の丈をはるかに超える業務拡大は、結果として、小規模事業者に対する経営支援業務が大幅に削減されることとなり、経改事業比率(vol.2)が大幅にダウンした。

1991 年のバブル崩壊、1995 年ネット社会の到来、さらに、需給構造も根底から変わった。「慢性的供給過多」の時代が到来し、1997~98 年頃から「企業数減少」の時代に入った。現在、4 社に 3 社が赤字申告企業、個人事業者も法人以上に予断を許さない。圧倒的多数の小規模事業者は「長期低落企業」なのだ。

毎年実施されている確定申告資料から、所得税額 0 (ゼロ)の事業所割合を過去にさかの

ぼって調査して頂き、ゴーイングコンサーンが限界に近づきつつある企業数を確認して頂きたい。相当多いことに気付かれるはずである。

さらに、社会構造や産業構造の変化、グローバル化の更なる進展、財政危機などさまざまな問題が輻輳し、先行きが見えず、閉塞感が漂う時代になった。

人口も減少時代に入った。地域の疲弊も加速する。

この時代にあって、約30年前に認識された後段の解釈「商工会は地域振興の担い手として、地域活性化に貢献する」にメスを入れなくても良いのか。商工会は今こそ、小規模事業者(顧客)の経営改善にすべての経営資源を投入し、小規模事業者を守らなくても良いのか。

商工会が「地域振興の担い手」にこだわっている限り、小規模事業者を守れないだろう。私の手許にあるデータを見る限り「経営支援業務比率」(資料9-1)は、驚くほどの低水準である。厳しい表現になるが、経営目的まで踏み込んだ経営支援が積極的に行われているとは言い難い状況である。

次表で、経営支援業務担当者は経営支援比率を確認して頂きたい。

商工会が地域振興にこだわるのは、次表のベーシックデータの欠如し、業務の根幹が把握されていないからである。正しい意思決定には、定量的な実態把握が不可欠である。これはマネジメントの常識である。商工会はこの常識が短絡しているのだ。

(資料9-1)職員の業務実態の把握(投入時間)

(vol.2でも掲載)

業務内容		業務比率(%)	経改事業の割合(%)
経改事業	経営支援業務 (注1)	%(A)	%(経営支援比率=A/C)
	サービス業務 (注2)	%	
	経改事業合計	%(B)	%(経改事業比率=B/C)
地域貢献事業		%	
事務管理業務(注3)		%	
合計		100.0%(C)	

(注1)経営支援業務:小規模企業の業績向上に直結する業務、事業承継 など

(注2)サービス業務:経営支援業務に付随する業務。経理・税務・労働保険・部会活動 など  
経営支援を支える周辺業務

(注3)事務管理業務:総会・総代会、理事会、各種委員会などへの出席、各種調査(景況調査を含む)、視察研修、親睦事業、各種共済事業、連絡会議、県連主催の各種研修会の時間 など

経営支援比率は、私の承知している範囲であるが、目下、1つの県連と2～3の単会で調査中である。

企業であれば、業務の根幹に係るデータ(ベーシックデータ)が欠如していれば、組織の存続・維持は困難を極める。10年間の継続も困難だろう。商工会は、法の庇護の下にあったから今日まで継続してきた。

繰り返す。

バブルが崩壊して約20年、企業数減少時代が到来して約15年が経過した。

この間、なぜ、法第3条後段の解釈にメスが入れられなかったのか。

直接の原因は、商工会の実態が定量的に把握されず、併せて、最高意思決定機関である総会・総代会がないがしろにされ、正しい現状把握も意思決定も置き去りにされてきたからである。

商工会が30年前の理念にこだわっている限り、経営資源の集中は不可能である。「知」の蓄積がままならず、どんどん窮地に追い込まれていく。その時になって、慌てふためいても後の祭りである。

今、商工会連合会(以下、県連)で、商工会改革の取り組みが始まっている。(府県によって取り組みの差が大きくなってきたので、一概に始まったと言いきれない一面もあるが。)

私の手許に、県連から頂いた改革プランがある。「商工会改革元年ビジョン」「商工会改革基本構想」「商工会活性化指針」「商工会制度改革」などなど、タイトルは違っても目指すべき改革の内容とスケジュールが記述されている。

喜ばしいことである。やっと重い腰を上げて頂いた。商工会運営にかかわりができた2000年から憎まれ口を言い続け、訴え続けてきた商工会改革が、やっと動き出した。そんな思いに駆られたこともあった。期待を寄せたこともあった。

しかし・・・

上記の「改革プラン」を拝見し、実現は困難だと実感した。(1つの県連を除く、以下同じ)改革に水を差すようであるが、改革は半ばで頓挫し、画餅に終わるのではないかと思わる。

その理由は概ね次の3点に集約される。

- ・商工会は倒産しないという前提で「改革プラン」がつくられている。
- ・商工会の「理念」にメスが入っていない。
- ・相変わらず「事業」中心であり、「人」が主役の改革プランの内容になっていない。

## 理念

商工会の理念を述べる前に、理念とは何かについて復習しておきたい。

理念とは、自らの使命を達成するために拠り所になっている「哲学」、こうあるべきだという「根本の考え」である。企業においては、通常「経営理念」として認識されている。

理念は次の2つから構成されると、私は考えている

- ・使命
- ・行動指針

使命とは、自らに課せられた任務である。

商工会は、法第3条に記されている。特殊な法人であるので、理念は使命と重なる。前段・後段の2つの行動指針とも重なっている。

組織(企業も商工会も)は「人」がすべてであり、盤石な組織にするためには、人の能力をフルに発揮させることに併せ、人の能力や思いを束ねなければならない。

能力をフルに発揮させるための動機づけの原点になるのが「使命」であり、人を束ねるのが「行動指針」である。換言すれば、役職員全員が同じベクトルで行動し、エネルギーを1つにまとめる支柱になるのが「使命」であり、自発的な行動を促し、使命の具現化を図るための手段が「行動指針」である。

使命は未来永劫、変わらない。200年・300年企業の「家訓」が、今日に至っても脈々と生き続け、成長・発展の礎になっている事実からも実証される。

行動指針は、使命を実現するための「行動のルール」である。時代遅れのルールでは、自発的行動に繋がらない。時代の変化に即応したルールが求められる。

**「理念」は使命と行動指針が一体化していなければ機能しない。**

「商工会」という1本の樹を、どのような樹に育て上げるのか。理念が曖昧では、役職員の思いが1つにまとまらず樹は育たない。

理念が曖昧な組織、理念が陳腐化した組織は「烏合の集団」になる。羅針盤のない船と同様、進路が見えない組織では職員は路頭に迷い、「使命感」が生成されない。使命感不在では、仕事の目的は「給料」になり、成長が望めなくなる。

また、理念は経営資源(職員数と職員の能力)によって制約を受ける。経営資源を無視した理念は画餅に終わる。業務が分散し「知」の蓄積が図れないからである。

## 商工会の理念

商工会の理念と理念を構成する使命・行動指針は、すべて法第3条に集約されている。

商工会の「使命」は、小規模事業者の経営を支援することである。1960年から一貫して変わらない。

行動指針はどうか。

1981年の法改正により、前段の使命達成の行動指針に併せ「社会一般の福祉の増進に資すること」という行動指針が後段に付加された。当時、「地域振興の担い手として、地域活

性化に貢献する」と認識された。既述した通り、当時の認識は正しかったと思われる。パイ拡大の時代にあって「地域活性化を通して経営環境の更なる改善を図り、小規模事業者の経営改善に寄与する」という行動指針は、商工会の使命実現に直結する判断として評価された。

時代は一変した。しかし、後段の行動指針にメスが入らない。脈々と生き続けている。メスを入れずに改革を断行しても、陳腐化した行動指針からは何も生まれない。

くどいようであるが、改革は後段の行動指針を一新からである。

(資料 9-2)商工会の理念

	20 世紀	21 世紀
使命	小規模事業者の経営を支援し、改善を図る。	同左
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の経営を支援し、改善を図る。(前段)</li> <li>・商工会は地域振興の担い手として、地域活性化に貢献する。(後段)</li> </ul>	同左(前段) <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援を通して、小規模事業者の業績向上に寄与し、税金を払える企業を1社でも増やす。併せて、雇用の創出に寄与する。(後段)</li> </ul>
理念	・小規模事業者の繁栄と地域振興を同時に実現する。	・小規模事業者の繁栄を通して、地域経済の活性化に寄与し、地域振興の一翼を担う。
基本認識	商工会は小規模事業者の経営支援を行う唯一の組織である。	

商工会は、未だに 20 世紀の常識がまかり通っている。この現状を打破しないと、改革は未来永劫、進まないだろう。

蛇足になるが、こんな話も耳にする。市町村から補助金の交付を受けるためには、イベントなどの協力は不可欠であり廃止できない、と。

歳入(売上)の減少に如何に対応するか。対応できなければ企業は破綻に追い込まれる。商工会においても変わりはない。ムダな事業のスクラップを断行し、経営資源の集中を図る。市町村から補助金が 0 (ゼロ)になっても存続可能な経営体質を創り上げる。自助努力が見られない組織(企業も商工会も)は、どんどん淘汰されていく。これも、21 世紀の常識である。

商工会は今日まで法に守られた「独占企業」であった。独占企業では、より良い商品・サービスの提供に努力を傾注しなくても、法令に触れない最低限度の仕事をしていれば継続できた。そして、その習慣がいつの間にか文化として定着した。私はこの文化を「最低限度の文化」と呼んでいる。硬直した文化の一扫も大きな課題だ。