



不易流行 (51年目からの高工会)

発行: 有限会社 C³
TEL: 077-524-7755
文責: 田中義郎

認定支援機関として如何にあるべきか

商工会は、やっと認定支援機関の申請に向かって動き出した。これを機に商工会を立て直さなければならない。

前号(9月号 vol.13)で、中小企業経営力強化支援法の施行を受け、商工会の「進路」は唯一。認定支援機関にならないといけない、と述べた。

同法の施行により、今後、経営支援機関のあり方が変化する。商工会は今日までの「独占の座」を追われ、一方、小規模事業者は、経営支援機関の選択が可能になる。小規模事業者が商工会以外の経営支援機関に頼るようになれば、組織率のダウンは避けられず、今日まで築いた社会的地位を失っていく。

商工会は、認定支援機関として如何に確固とした地位を確立するか。このことが今後の中心課題になる。独占の座を失い、他の認定支援機関と競い合いながら経営支援の遂行を余儀なくされた環境の下で、如何に経営支援機関として生き残るか。経営支援の考え方を根本から変えなければならない事態に追い込まれた。この「流れ」は、大津波のように突然襲ってくるのではなく、ボディブローのように徐々に襲ってくるだろう。

世の中が大きく変化したり、イノベーションが進展していくとき、今まで必要であったものが不要になったり、新たに必要なものが現れる。明治維新、刀は不要になった。TVはブラウン管から液晶パネルになった。携帯電話はスマートフォンに代替されようとしている。代替された携帯電話は「ゴミ箱」にどんどん捨てられている。新陳代謝は人間の生存条件の1つであるが、企業も商工会も変わらない。

商工会も大転換期に差し掛かった。イノベーションの波が襲ってきた。50余年続いてきた商工会という組織の抜本的な見直しを進めなければならない(最後の)時が到来した。

創業原点に立ち戻る

この際、商工会は「創業原点」に立ち戻って、組織のあり方を考え直さなければならないだろう。創業原点とは「商工会は誰に支えられている組織なのか、誰を支えなければならない組織なのか」という設立時の精神(使命)である。

商工会は小規模事業者によって支えられ、小規模事業者を支えなければならない「使命」を担っている。このことは誰もが承知している。しかし、現実はどうか。創業原点が脈々と生き続けているだろうか。

総会・総代会の「議案書」は、会員企業に対する商工会からの唯一のメッセージである。「会

報」などは、議案書に対する経過報告にすぎない。その議案書からは、創業原点をうかがい知ることはできない。私の知る限りであるが、創業原点が伝わってくるのは「京都府八幡市商工会」(会長:溝口知男)(敬称:略)の議案書だけである。

商工会の使命は何か。その使命実現のためにどのような事業を行い、どんな成果が得られたのか。どれだけの小規模事業者を支えることができたのか。商工会は会員企業(補助金の交付を受けている都道府県・市町村を含む)に対して報告しなければならない義務を負っている。議案書は、その報告を行う重要なツールである。そして、その報告の「場」が総会・総代会である。議案書を見る限り、会員企業などに対し、その「報告義務」が果たされているとは言い難い。

使命なき組織は「烏合の集団」になる。烏合の集団では組織率は高まらない。使命なき組織から「使命感」は生成されない。使命なき組織では改革は進まない。改革はすぐ頓挫する。

創業原点に立ち戻り、使命を共有する。

使命を役職員が共有すれば、改革の方向が見えてくる。自信を持って、新しい第一歩を踏み出すことが可能になる。

喫緊課題は次の3つ

- ① 職員の成長を促す。
- ② 経営支援エリアを拡大する。
- ③ 「ゴミ箱」を設置する。

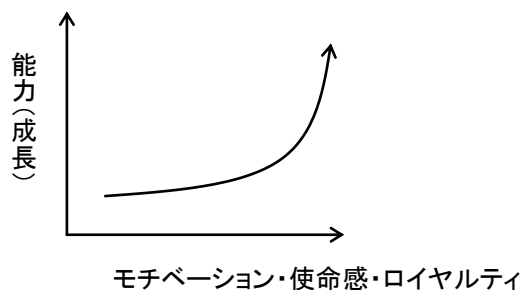
経営支援の「質」の向上は、職員の成長を待つしかない。しかし、人間の成長には時間がかかる。ただ待っているだけでは質の向上は望めない。

上記3つの課題を同時に併行して進め、職員の「働き方」を変えなければならない。

職員の成長を促す

人は「モチベーション」と「使命感」と「ロイヤルティ」との相乗効果によって「働き方」が大きく変わる。0(ゼロ)から ∞ (無限大)まで差が出る。

(資料 14-1)能力(成長)とモチベーション・使命感・ロイヤルティの変化



如何に職員が自発的に働き方を変えるか。

職員がモチベーションを奮い立たせるためには、能力をフルに発揮できる「場」(ステージ)が必要である。仕事の成果が実感できる職場でなければならない。成果は、使命達成にどれだけ貢献したかによって測られる。

また、使命感は「競合と協働の精神」を育む。競合とは競い合うこと。協働とは協力し合って組織として成果を生み出すこと。

もともと日本人の組織は、人と人との精神的な繋がり(連帯感)を基本にしてきた。競合と協働の精神が定着していけば、例え対立があっても、調和し共生する職場(組織)が出来る上がる。ロイヤルティ(組織に対する愛着心)も組織の変化と共に定着していく。

職員の成長には、能力を発揮できるステージと苦労や喜びを分かち合いながら連帯感によって結ばれる職場が必要なのだ。

経営支援エリアの拡大

職員の「働き方」を変えるためには、単細胞組織では不可能である。

小規模事業者の抱える経営課題は千差万別であり、誰が担当しても解決できるような平易な案件はほとんどない。相談を受けた職員(以下、経営指導員)が1人で解決できるのは、目先の問題解決型の軽微な経営相談と融資斡旋・税務・労働保険などの「お世話業務」のみである。

小規模事業者のさまざまな経営課題に対し、適材適所で臨まないと経営支援ニーズに応えることは難しい。

経営指導員1～2名の単細胞組織商工会、合併商工会にあって、支所勤務の経営指導員の経営支援エリアを当該支所に特定している商工会などは、新たな経営支援体制の確立が急務である。その解決には、単細胞組織商工会の合併、支所廃止などの取り組みが本筋であるが、いずれも時間がかかる。簡単に進まない。

次善の策になるが、単細胞組織商工会においては、目下のところ「経営支援エリアの拡大」の道を選ぶ以外、方法論は見当たらないのではないか。

経営支援エリアの拡大は、今年度から長野県と高知県の一部で実施されている。

長野県では、下伊那地域(県南部)の高森町商工会・豊丘村商工会・喬木村商工会(以下、高森町商工会など)の3商工会でスタートした「広域連携体制」、高知県嶺北地区商工会(土佐地区商工会・本山町商工会・大豊町商工会の3商工会)などの「広域連携事業」がある。

(今後の経営支援体制のあり方、長野県高森町商工会などの広域連携体制の詳細は2011年10月号vol.7で紹介済み)

高森町商工会などがスタートさせた広域連携体制では、次のように「経営支援エリア」が定義された。

「複数の商工会等が連携し、その複数の商工会等の全域を1つの商工会とみなして経営支

援を実施する」

要するに、商工会(単会)組織は維持したままで、経営支援のエリアを3商工会に広める。この措置により、各商工会の経営指導員(いずれも1名の設置)の経営支援エリアは3商工会に広がり、また、それぞれの地域に属する小規模事業者も、3名の経営指導員から経営支援を受けることが可能になった。

3名の経営指導員は、ある時は競合し、ある時は協働で経営支援に当たる。経営指導員は事業者から経営支援の内容を比較され、厳しくチェックされる。

高知県嶺北地区では、3商工会3名の経営指導員のプロフィールが作られた。プロフィールには、経営指導員の経歴・写真だけではなく「専門分野」まで記載されている。詳細は確認していないが、事業者はプロフィールを見て、相談相手を決めることが可能になる。

(資料 14-2) 経営指導員のプロフィール(高知県嶺北地区)

所属商工会	商工会	写真
氏名		
専門分野		
プロフィール (商工会採用後の プロフィール)		

以上は、単細胞組織の商工会の事例である。しかし、中規模商工会・大規模商工会であっても、隣接する商工会と広域連携体制を取り、経営支援エリアを拡大することは可能であり、今後、積極的に推進すべきである。

次に、合併商工会である。合併後、支所廃止や支所縮小に取り組んだ商工会は、未だに一握りに過ぎない。支所を温存したまま、支所に配属された経営指導員の経営支援業務は、支所エリアの「枠」から踏み出せず、実質、単細胞組織が継続され合併の成果が見られない商工会が圧倒的に多い。支所継続は、いずれ困難な時期が到来することを見越し、現時点では支所を継続し、経営支援エリアだけ支所の枠組みを取り外す意思決定を行えば、簡単に実現する。

経営支援エリア拡大の成果

高森町商工会など3商工会の経営支援エリア拡大の取り組みは、開始年度(今年度)から成果を上げている。その1つが、私が昨年度に引き続き講師を務め、秋(10～11月)に開催された「経営戦略セミナー」である。今年度は、成果という面では昨年度とは比較にならない

い結果を収めた。従来のセミナーと本質的に異なるところは、結果より「プロセス(進め方)」を優先して取り組んだことである。

テーマは「勝ち残る企業への方程式」、サブテーマは「100 年企業の基盤を創り上げるセミナー」である。つまり、生き残るのではなく「勝ち残る」ことを実現するセミナーである。

(資料 14-3)経営戦略セミナーの概要

テーマ	「勝ち残る」企業への方程式 ～100 年企業の基盤を創り上げるセミナー～
開催日程・時間	4 日間コース、週 1 回 18:00～21:00(12 時間コース)
カリキュラム	① 100 年企業の条件 ② 100 年企業を目指す ③ 100 年企業を検証する ④ 100 年企業を目指せる経営者になる
参加費	20,000 円(4 日間)
対象者	経営者・後継者
定員	10～15 名(12 名の申し込みがあった)
進め方 (プロセス最優先で進める)	・事前打ち合わせを実施し、進め方の詳細と期待する成果を共有する。 ・3名の経営指導員は毎回受講しセミナーの理解を深め、担当を決めて受講した 12 名の経営支援を徹底する。担当は、所属商工会で決めるのではなく、適材適所で決定する。 ・宿題を出す。5種類のフォーマットをデータで配布し、宿題にコメントしながら、それぞれの企業の経営課題を明らかにする。開催期間の1カ月間、100 年企業への道筋を考え続け、勝ち残る企業への第一歩を踏み出す手がかりを掴む。 経営指導員は、巡回で理解の程度を把握し、セミナーの補足を行う。状況に応じて、宿題のサポートも行う。 ・セミナー終了後もフォローを継続する。状況により講師と連絡を取りながら 100 年企業の基礎を固める。

事前打ち合わせは高森町商工会で行われた。

拠点商工会である高森町商工会の前島事務局長、3名の経営指導員と私の5名が出席した。上記(資料 14-3)の進め方は、事前打ち合わせで決定した内容である。

結果よりプロセス最優先のセミナーにしたい。セミナーの結果が先ずありきではなく、受講した経営者・後継者(以下、受講生)の成長を第一義に考えるセミナーにする。受講生がセミナーを通して成長していけば、結果は後からついてくる。

なぜ宿題を出すのか。なぜ経営指導員がフォローを行うのか。

週1回のセミナーである。毎回、宿題を出せば次回までに宿題を完成させなければならない。完成には復習が必要になる。この結果、4日間のセミナーが1カ月のセミナーになる。受講生は1カ月間、自社の未来は如何にあるべきかを考え続けなければならない。

日常業務に追われ、毎日考えることが物理的に困難な受講生には、毎朝の起床より1時間早起きすることを勧めた。未来永劫、早起きするのではない。わずか1カ月の努力である。この機会を逃せば落伍していくだけである。人生は一回しかない。今、人生の節目と考え取り組むことが明るい未来に必ず繋がる。

宿題の提出率100%、皆、最後まで頑張った。宿題のコメントは大変だったが、顔つきが変わっていく受講生のことを考えると苦にならなかった。最終講では、一人ひとりの経営課題を示し、その解決の方策も提案した。成長には差がみられたが、受講生全員が成長したという手応えを感じた。

なぜ成長できたのか。

そこには3名の経営指導員の存在があった。陰に陽に彼らを支え続けたからである。

折れそうになる受講生に寄り添い、向き合い、励まし、一緒に考え、アドバイスしながら、彼らを支え続けた。セミナーに万全を期すため、毎回、開催前30分の打ち合わせを行ったが、確かに最初は苦しそうな表情だった。しかし、すぐ変化した。後半に入ると宿題の取り組み状況や支援結果について、詳細な報告が行われるようになった。彼らの表情もまた変化していった。成長への確かな手応えがそこにもあった。

こうして、1カ月のセミナーが終了した。

モチベーションと使命感とロイヤリティによって、人は成長していく。(資料14-1) セミナー期間中、私は3名の経営指導員から、このことを学んだ。また、個人の能力は組織を強くするための必要条件であるが、十分条件ではないことも検証できた。

職員一人ひとりの能力を高めるためには、職員の成長を待たなければならない。しかし、待つだけでは不十分である。集団(組織)として、「個」の能力を如何に引き出すか。それには能力を発揮できる「環境づくり」が不可欠なのだ。

いたずらに「頑張ろう！頑張ろう！」と声をかけても組織は強くならない。精神的な支柱と気持ちの繋がり(連帯感)が、「個」の潜在能力を顕在化させ、組織力強化に繋がっていく。

経営支援エリアの拡大は、「経営戦略セミナー」の開催に繋がった。また、働くエネルギーを自らが掘り起こし、自己向上を図るというエートス(社会的慣習)を創り上げるきっかけを創った。経営支援の「質」を高める礎を築いた。経営指導員の成長も始まった。商工会のイノベーションもスタートした。

さまざまな成果を実感できた意義深い「経営戦略セミナー」であった。

(注:「ゴミ箱」の設置については、次号で取り上げる予定である。)