

# 滋賀県商工会ビジョン・アクションプラン



## 基本理念

商工会は、経営支援事業を通じて事業者の明日に貢献する

平成31年（2019年）3月

滋賀県商工会連合会

## 目 次

### 第1章 県内商工会を取り巻く環境変化と課題

I 外部環境の変化	1
1. 人口の減少・高齢化の進行	1
2. 経営環境変化と課題の山積	4
3. 小規模企業政策の転換	5
4. 県の財政再建に伴う補助金の削減	9
5. IT環境の普及による経営支援ソフトの充実	10
II 組織内部の課題	11
1. 会員数の減少	11
2. 商工会の強みと弱み	11
3. 財政力の弱体化・職員数の減少	13
4. 業務量の増加と進まない事業の見直し	14
5. 地域総合振興事業から地域【経済】振興事業へ	15
6. 支援ニーズの高い分野への対応	16
7. 次期経営発達支援計画への対応	17
8. 属人的な業務スタイルからの脱却	18
9. 顕在化していない組織的課題	18
III 現状・課題のまとめ ビジョン・アクションプランの方向性	20

### 第2章 滋賀県商工会ビジョン

I ビジョンの構成	21
II 内容説明	23
1. 基本理念	23
2. ビジョン	23
3. 行動指針	24
III 県連合会の役割	25

### 第3章 県連合会アクションプラン

I アクションプランの基本戦略	26
II アクションプランの構成	28

**戦略 1 経営発達支援事業による個社支援の強化**

1-1 経営発達支援事業実施のための体制強化 -----	29
1-2 次期経営発達支援計画の策定支援 -----	31

**戦略 2 経営支援力の向上**

2-1 商工会独自の事業承継支援の実施 -----	33
2-2 販路開拓支援の実施 -----	35
2-3 記帳継続指導の見直し -----	37
2-4 I T導入・活用支援の強化 -----	39
2-5 事業計画策定支援の強化 -----	41

**戦略 3 人材育成の強化**

3-1 トップマネジメント力の強化 -----	43
3-2 青年部・女性部活動ビジョンの策定 -----	45
3-3 職員の計画的な人材育成 -----	47
3-4 人材の活用と適正な人員配置 -----	50
3-5 人事評価制度の活用 -----	51
3-6 職場環境の整備・チーム支援体制の構築支援 -----	53

**戦略 4 情報活用の強化**

4-1 行政との連携強化・情報共有の推進 -----	55
4-2 経営支援成果の「見える化」 -----	57
4-3 情報ネットワーク活用による商工会業務支援 -----	59
4-4 タイムリーな情報発信とメディア連携強化 -----	61

**戦略 5 効率的な商工会運営とコンプライアンスの重視**

5-1 商工会事業の見直し支援 -----	63
5-2 合併・広域連携による効率化支援 -----	65
5-3 商工会の課題情報の共有とコンプライアンス重視の運営 -----	67

**戦略 6 商工会及び県連合会の組織・基盤強化**

6-1 会員加入促進支援・会員サービス向上支援 -----	69
6-2 リスクマネジメント支援及び組織強化 -----	71

**参考資料**

ビジョン・アクションプラン策定に関するQ&A -----	74
------------------------------	----



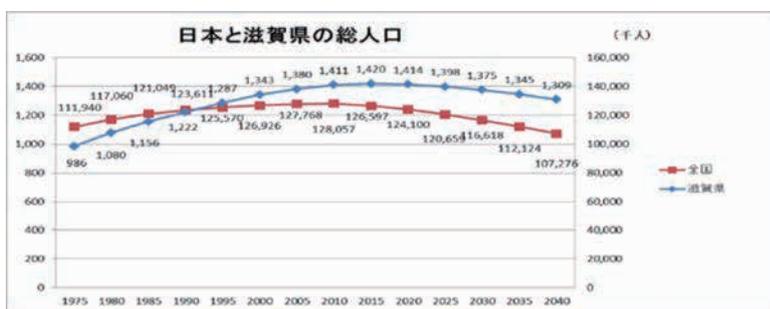
## 第1章 県内商工会を取り巻く環境変化と課題

### I 外部環境の変化

#### 1. 人口の減少・高齢化の進行

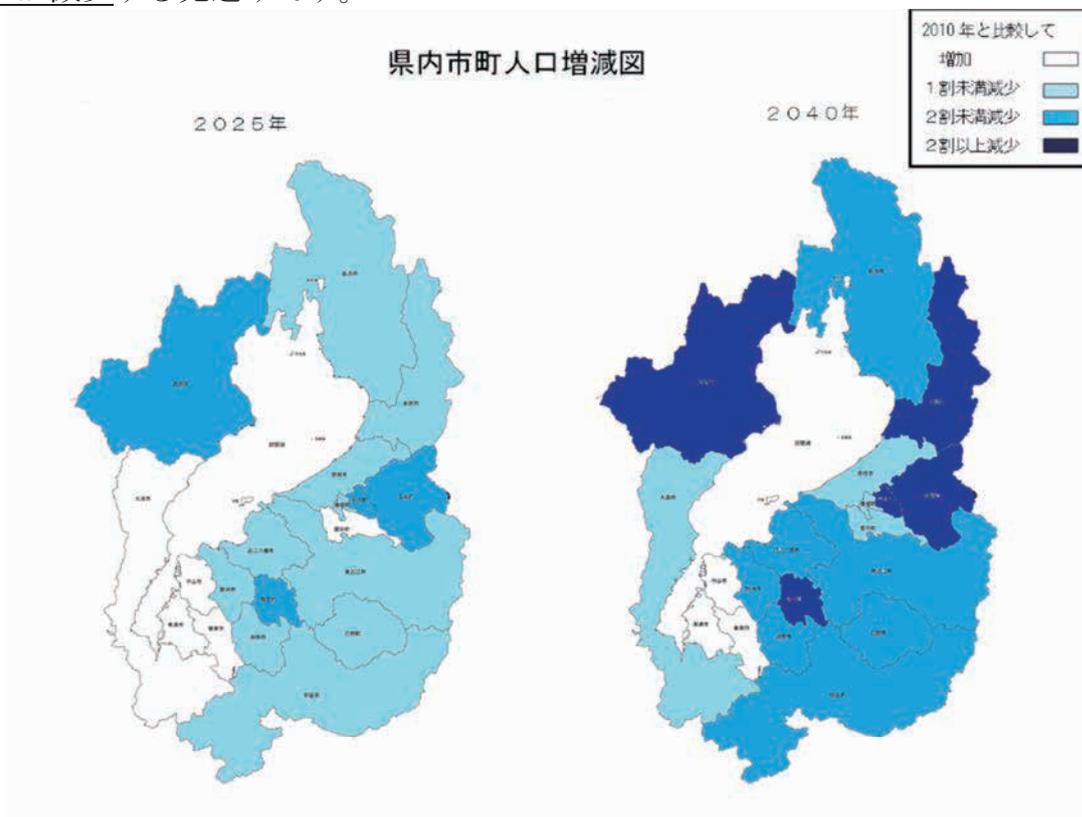
##### (1) 本県の現状・将来予測

県内人口は、1960年以降増え続け2008年には140万人に到達し、全国でも数少ない人口増加県でしたが、国立社会保障・人口問題研究所によると、2015年をピークに滋賀県も減少局面に入ったとされています。



年	2010年	2025年	2040年
全国(千人)	128,057	120,659	107,276
滋賀県(千人)	1,411	1,398	1,309
全国増減率	-	▲ 5.8%	▲ 16.2%
滋賀県増減率	-	▲ 0.9%	▲ 7.2%

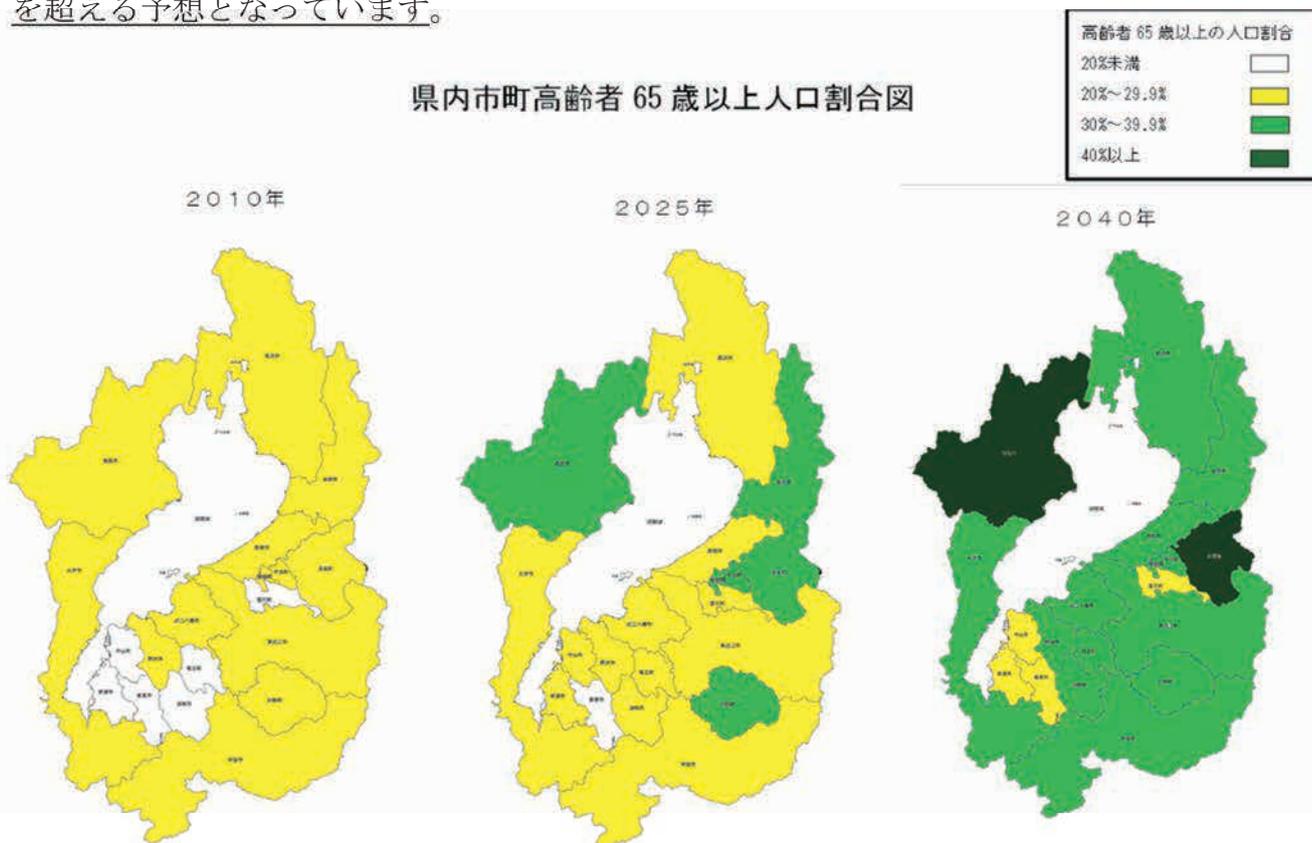
また、地域間による増減格差も大きく、2040年には、湖南地域の3市以外の市町で人口が減少する見込みです。





そして高齢化も急激に進み、2040年にはほとんどの市町で65歳以上の割合が3割を超える予想となっています。

県内市町高齢者 65 歳以上人口割合図



## (2) 人口減少・高齢化がもたらす影響

### ①市場の縮小・地域経済の活力低下

商工会が支援対象としている地域の小規模事業者の多くが、限定された地域でビジネスを展開している状況を考えると、人口減少はダイレクトに市場の縮小につながります。そして、働き手の不足による生産力減少等の影響も考えられ、地域経済の深刻な活力低下が懸念されます。

### ②地域コミュニティの弱体化・行政サービス等の低下

地域コミュニティは、伝統的には、自治会、町内会、婦人会、青年団などの地縁団体が主な担い手となっていました。人口減少や社会構造の変化によって、その機能が弱体化していくことが予想されます。

また、道路や鉄道、電力や水道といった社会や経済を支えるインフラについても、人口減少に伴う利用頻度の低下によって、当該インフラ整備の費用対効果が低下し、維持していくことが困難な状況に陥ることが懸念されています。

そして、人口減少は地方財政にも大きな影響を及ぼし、人口減少とそれに伴う経済・産業活動の縮小によって、地方公共団体の税収入は減少しますが、その一方で、高齢化の進行から社会保障費の増加が見込まれており、地方財政はますます厳しさを増していくことが予想されます。こうした状況が続いた場合、行政サービスの低下を招くとともに、行政からの補助金に依存している商工会の財政にも深刻な影響



を及ぼす可能性が高いものと思われます。

### ③経営者の高齢化による廃業の増加

東京商工リサーチの2017年「休廃業・解散企業」動向調査によると、休廃業・解散した企業の代表者の年齢は、60代以上が8割（構成比83.4%）と高齢化が市場退出の大きな要因になっています。業績の先行き不透明感に加え、経営者の高齢化、事業承継の難しさが休廃業・解散の大きな要因になっていることが明らかです。

休廃業・解散 代表者の年代別構成比

年	2017年	2016年	2015年	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年	2009年	2008年
20代以下	0.10%	0.08%	0.12%	0.13%	0.11%	0.16%	0.14%	0.14%	0.15%	0.22%
30代	1.14%	1.21%	1.52%	1.43%	1.71%	1.83%	1.97%	1.97%	2.00%	2.11%
40代	5.19%	5.57%	5.92%	6.10%	5.79%	6.30%	6.01%	6.32%	6.72%	7.01%
50代	10.10%	10.75%	10.73%	11.08%	11.85%	13.06%	14.01%	14.90%	16.52%	19.28%
60代	32.54%	34.73%	35.25%	35.52%	36.22%	38.70%	40.07%	39.94%	39.62%	37.81%
70代	36.19%	33.67%	33.53%	33.69%	32.83%	30.75%	29.38%	28.67%	27.67%	27.32%
80代以上	14.74%	13.98%	12.93%	12.04%	11.50%	9.21%	8.42%	8.07%	7.32%	6.25%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

東京商工リサーチ調べ

中小企業・小規模事業者は、地域の経済や雇用、住民生活を支える重要な存在であり、多様な技術・技能の担い手です。

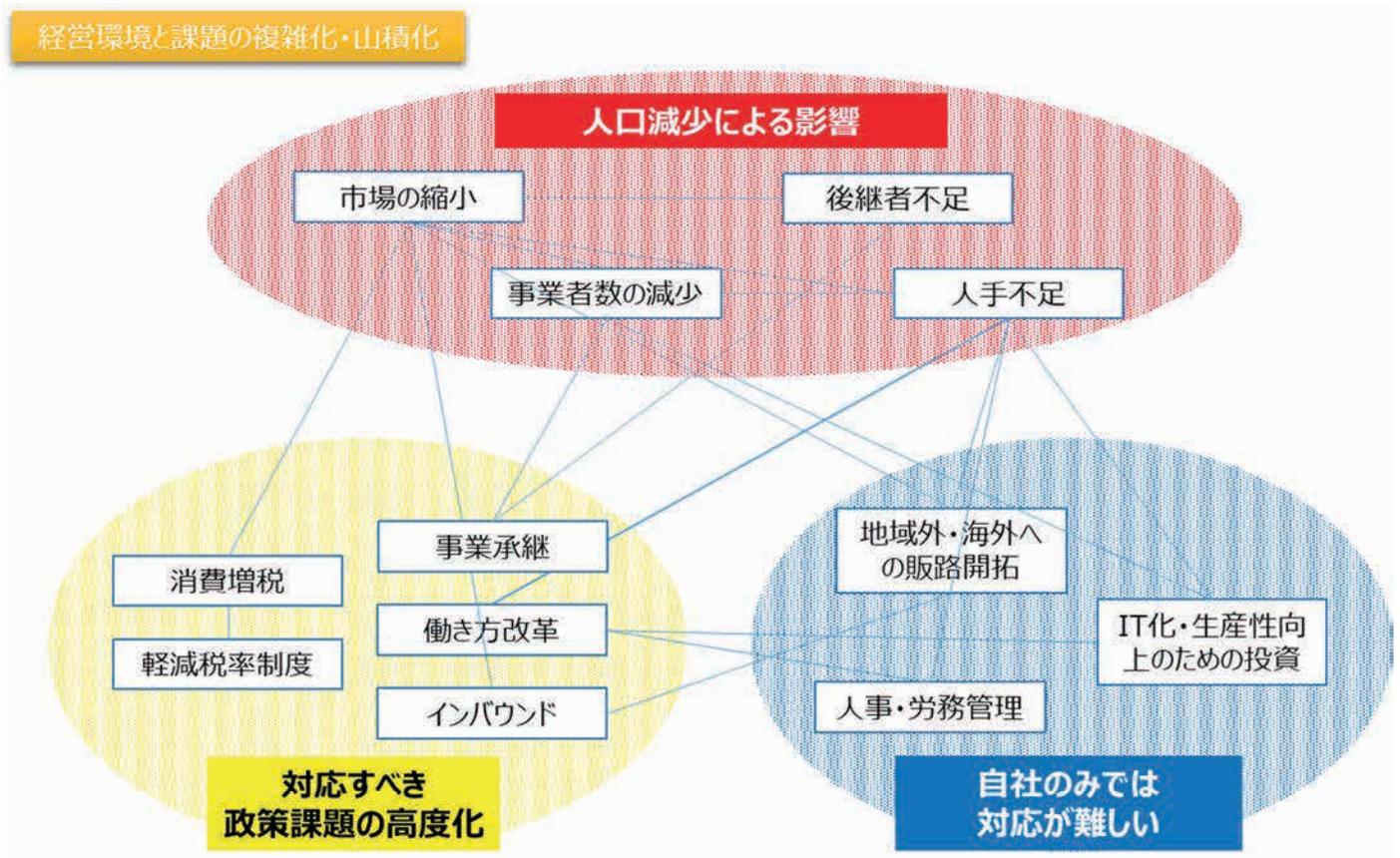
しかしながら、近年、黒字であっても後継者難を理由に多くの企業が廃業しています。そして、国の試算によると、2025年までに70歳を超える中小企業の経営者は約245万人となり、そのうち約半数は後継者未定となっており、現状を放置すると、廃業の急増により10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があるとしており、「大廃業時代」到来のおそれが懸念されています。



## 2. 経営環境変化と課題の山積

近年、地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は、前述の人口減少や高齢化社会の進行以外にも、「深刻化する人手不足」「急速なグローバル化」「情報通信技術の急速な進歩と多分野への普及」「インバウンド需要の拡大」「働き方改革の必要性」「消費増税」など対応すべき経営課題は山積しており、小規模事業者がこれらの環境変化に対応していくことは困難を伴います。

しかし、これらの環境変化をイノベーションの契機として捉え、事業を維持・拡大することも可能であり、商工会もこれらの環境変化に対応しようとする意欲的な事業者への支援が期待されています。



出所：平成 30 年度全国商工会連合会運営指導会議資料



### 3. 小規模企業政策の転換

#### (1) 小規模企業政策の歴史と商工会の機能変化

##### ①経営改善普及事業と地域総合振興事業

商工会は、昭和 35 年に制定された商工会法並びに昭和 38 年に制定された中小企業基本法に則り、国・都道府県に代わって会員、非会員を問わず地域の小規模事業者の経営の改善発達を支援する組織として、「金融」「経理」「労務」といった経営課題に対する相談指導を行う『経営改善普及事業』に取り組み、地域の小規模事業者の経営支援をメインとし活動してきました。そして、昭和 56 年の法改正によって、商工会の目的に、「社会一般の福祉の増進に資する事業を行うこと」が追加されたことにより、『地域総合振興事業』が商工会事業のもう一つの柱として位置づけられました。

#### 商工会が取り組む「経営改善普及事業」と「地域総合振興事業」

経営改善普及事業	地域総合振興事業
金融・経理・労務といった小規模事業者の経営に関する相談対応、指導業務	地域の「総合経済団体」として取り組む、まちづくりの推進・同業組合や商店街の育成・業種別部会活動など

##### ②高度で専門的な経営支援

平成 11 年には、中小企業基本法が改正され、中小企業政策の基本理念が「全体の底上げ」から「やる気のある企業への支援」に大きくシフトチェンジされました。これを受けて、商工会に求められる機能として、それまでの基礎的な経営指導に加えて、創業支援や経営革新支援といった小規模企業の経営課題に対応するための高度で専門的な経営支援が求められるようになりました。

##### ③三位一体改革を背景とする組織体制の変革

平成 18 年から推進された国の「三位一体改革」によって、商工会が経営改善普及事業を行うための「小規模事業経営支援事業費補助金」に関する権限が国から県に移譲され、併せて市町村行政の合併の進展によって、商工会合併の促進、補助対象職員の人事権の県連一元化など、組織体制の大きな変革をもたらしました。

##### ④小規模基本法・小規模支援法による伴走型の支援へ

平成 26 年には、それまでの中小企業基本法の基本理念であった「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持等を含む「事業の持続的発展」を基本原則として位置づけた『小規模企業振興基本法(略称:小規模基本法)』が制定され、小規模企業支援政策は大きく転換しました。併せて、『商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律(略称:小規模支援法)』が抜本的に改正され、これまで小規模事業者の記帳や税務の指導を行ってきた商工会が、地域の小規模事業者の課題を自らの課題として捉え、小規模事業者による事業計画の策定を支援し、その着実なフォローアップを行う「伴走型」の支援を行う体制の整備



が求められることとなり、この政策転換を受けて、県内の商工会では、複数商工会によるエリア連携体制によって、県内すべての商工会が小規模支援法に定められる「経営発達支援計画」の認定を受け、伴走型の支援を進めているところです。

経営発達支援計画認定状況（平成 30 年 4 月 1 日現在）

出所：中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会資料

都道府県	合計				都道府県	合計					
	全単会数	うち既申請		うち認定		全単会数	うち既申請		うち認定		
		数	率	数			率	数	率	数	率
1 北海道	194	170	87.6%	141	72.7%	25 滋賀県	27	27	100.0%	27	100.0%
2 青森県	49	23	46.9%	11	22.4%	26 京都府	28	27	96.4%	20	71.4%
3 岩手県	34	34	100.0%	33	97.1%	27 大阪府	36	16	44.4%	13	36.1%
4 宮城県	39	37	94.9%	36	92.3%	28 兵庫県	46	37	80.4%	29	63.0%
5 秋田県	27	20	74.1%	10	37.0%	29 奈良県	37	34	91.9%	24	64.9%
6 山形県	31	31	100.0%	29	93.5%	30 和歌山県	38	37	97.4%	37	97.4%
7 福島県	99	90	90.9%	80	80.8%	31 鳥取県	22	22	100.0%	20	90.9%
8 茨城県	51	51	100.0%	32	62.7%	32 鳥根県	29	29	100.0%	28	96.6%
9 栃木県	44	44	100.0%	42	95.5%	33 岡山県	32	32	100.0%	30	93.8%
10 群馬県	53	50	94.3%	44	83.0%	34 広島県	47	44	93.6%	39	83.0%
11 埼玉県	69	60	87.0%	39	56.5%	35 山口県	34	33	97.1%	28	82.4%
12 千葉県	61	54	88.5%	50	82.0%	36 徳島県	29	28	96.6%	14	48.3%
13 東京都	35	17	48.6%	7	20.0%	37 香川県	21	21	100.0%	14	66.7%
14 神奈川県	33	32	97.0%	23	69.7%	38 愛媛県	32	25	78.1%	12	37.5%
15 新潟県	119	119	100.0%	107	89.9%	39 高知県	31	29	93.5%	19	61.3%
16 富山県	20	17	85.0%	12	60.0%	40 福岡県	71	61	85.9%	45	63.4%
17 石川県	27	27	100.0%	20	74.1%	41 佐賀県	25	24	96.0%	21	84.0%
18 福井県	20	20	100.0%	19	95.0%	42 長崎県	29	26	89.7%	22	75.9%
19 山梨県	25	25	100.0%	16	64.0%	43 熊本県	58	54	93.1%	28	48.3%
20 長野県	87	74	85.1%	43	49.4%	44 大分県	27	27	100.0%	20	74.1%
21 岐阜県	60	60	100.0%	58	96.7%	45 宮崎県	44	44	100.0%	34	77.3%
22 静岡県	53	53	100.0%	44	83.0%	46 鹿児島県	49	49	100.0%	39	79.6%
23 愛知県	79	75	94.9%	59	74.7%	47 沖縄県	38	37	97.4%	24	63.2%
24 三重県	35	34	97.1%	31	88.6%	全国計	2174	1980	91.1%	1573	72.4%

滋賀県は、20 商工会 / 7 商工会議所全て認定済み

⑤目玉施策小規模事業者持続化補助金の活用

新たな小規模企業政策の目玉施策として登場した「小規模事業者持続化補助金」については、小規模事業者が商工会と一体となって取り組む持続的な経営に向けた経営計画に基づく、地道な販路開拓や生産性向上などの取り組みを支援するため、創設された補助金であり、商工会の有効な支援ツールとして定着してきています。

小規模事業者持続化補助金の事業メリット

《事業者のメリット》

- 事業者の意識変革のきっかけづくり  
事業者自らが、様々な業務を行う小規模事業者にとって、将来的な経営計画を作成することは難しい事だが、補助金の申請をきっかけに経営計画を商工会職員と作成することは、大きなメリットである。
- 自社の経営を見つめなおすきっかけづくり  
経営計画を作る中で、自社の強み・弱み、取り巻く環境を考えることにより、改善点を見つけ出す機会になっている。

《商工会のメリット》

- 商工会職員が事業者を深く知るきっかけづくり  
事業者の申請書や経営計画の作成支援を通じて、より深く事業者を知るきっかけになり、本補助金に留まらず、より深い経営支援を行えるようになっている。
- わかりやすい支援成果  
補助金の採択等支援成果が事業者にとってもわかりやすいため、非会員事業者への加入勧奨等組織の維持に寄与している。



県内商工会小規模事業者持続化補助金応募・交付決定件数

H25 補正		H26 補正		H27 補正	
応募数	交付決定数	応募数	交付決定数	応募数	交付決定数
309	213	751	503	446	201
H28 補正		H28 補正 (追加公募)		H29 補正	
応募数	交付決定数	応募数	交付決定数	応募数	交付決定数
382	228	273	140	351	236

合 計		
応募数	交付決定数	採択率
2,512	1,521	60.5%

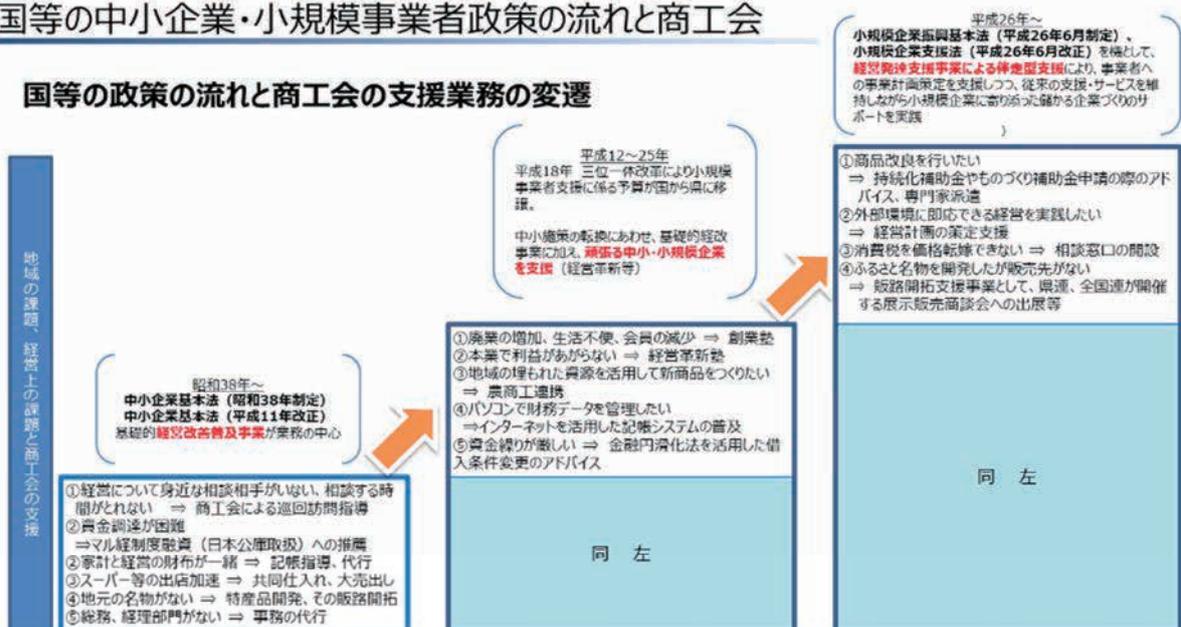
⑥商工会への高まる期待と業務量の拡大

小規模基本法・小規模支援法による各種小規模企業施策の充実は、地域でがんばる小規模企業に国が真正面から目を向け支援を強化したものであり、小規模企業の「良き伴走支援者」として、商工会の支援に大きな期待が寄せられており、組織を上げてその期待に応えていくことが必要です。

一方で、これまで見てきた国の小規模企業政策の変遷の影響を受けて、商工会が実施する支援内容は専門化・高度化が求められ、対応する業務も拡大の一途をたどっています。経営発達支援事業の中でも、とりわけ重点的に取り組んでいる「経営計画策定支援」は、事業者と対話を重ねて「伴走型」を進めるため、情報提供型の支援と比較すると格段に時間が必要となります。また、「小規模事業者持続化補助金」など、小規模事業者にとって直接支援メリットを実感する施策が創設・拡充されたことにより、職員の業務量が増加傾向にあり、現場の疲弊を懸念する声もあります。

国等の中小企業・小規模事業者政策の流れと商工会

国等の政策の流れと商工会の支援業務の変遷



出所：平成30年度全国商工会連合会運営指導会議資料



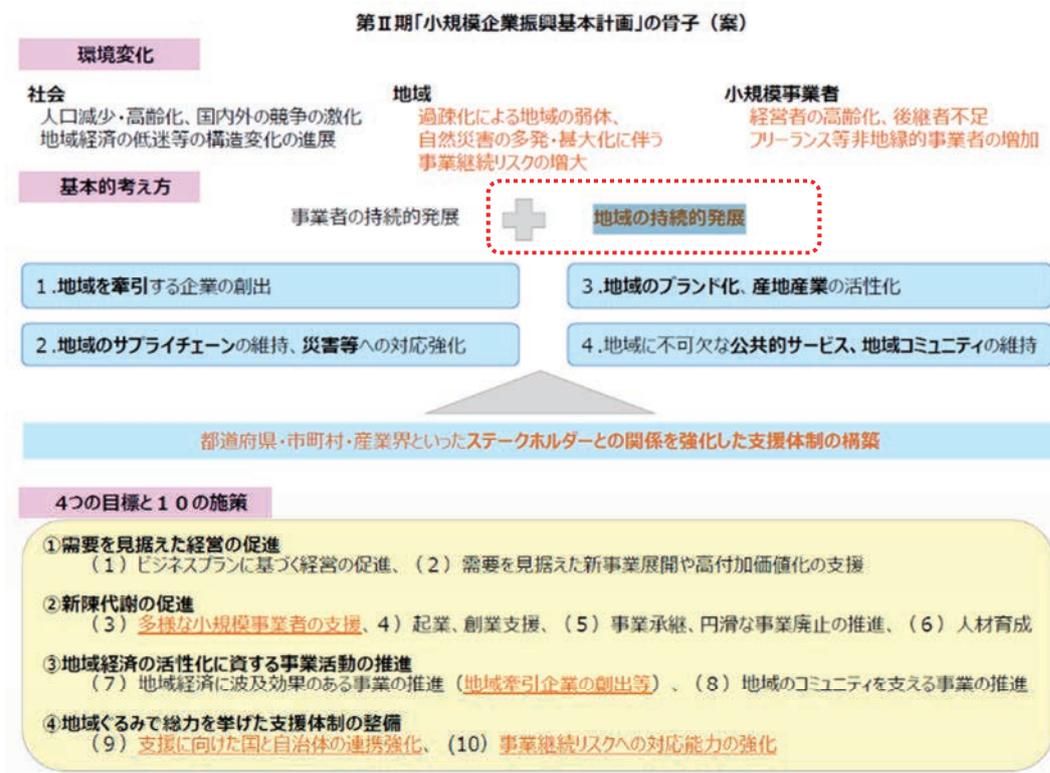
## (2) 今後の政策の方向性

平成 26 年に制定された小規模企業振興基本法に基づき、小規模企業の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るために「小規模企業振興基本計画」が定められています。

この基本計画は、小規模企業をめぐる情勢の変化や施策の効果に関する評価を踏まえ、おおむね5年ごとに変更されるため、平成 31 年度に予定されている次期基本計画（第Ⅱ期「小規模企業振興基本計画」）策定に向けて、国（中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会）において、現在検討が重ねられています。

現状の基本計画においては、「事業者の持続的発展」をキーワードに、「伴走型の経営支援＝個社支援」の充実に力点が置かれていますが、次期計画では、これに加えて「地域の持続的発展」という考え方が浮上しています。

この考え方をもとに、下記のように「地域を牽引する企業の創出」「地域のブランド化」「災害等への対応強化」といった観点から、様々な小規模企業施策が実施されるものと予想されており、商工会に対しては、「個社支援」プラス「面的支援」（※次頁参照）の充実が今後、求められることになるものと思われます。商工会にとっては、期待される役割が増大する一方で、この期待に応えていくためには、既存事業の見直しを早急に進め、効率的な運営を図っていくことが急務な状況となっています。



出所：中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会 第15回配布資料



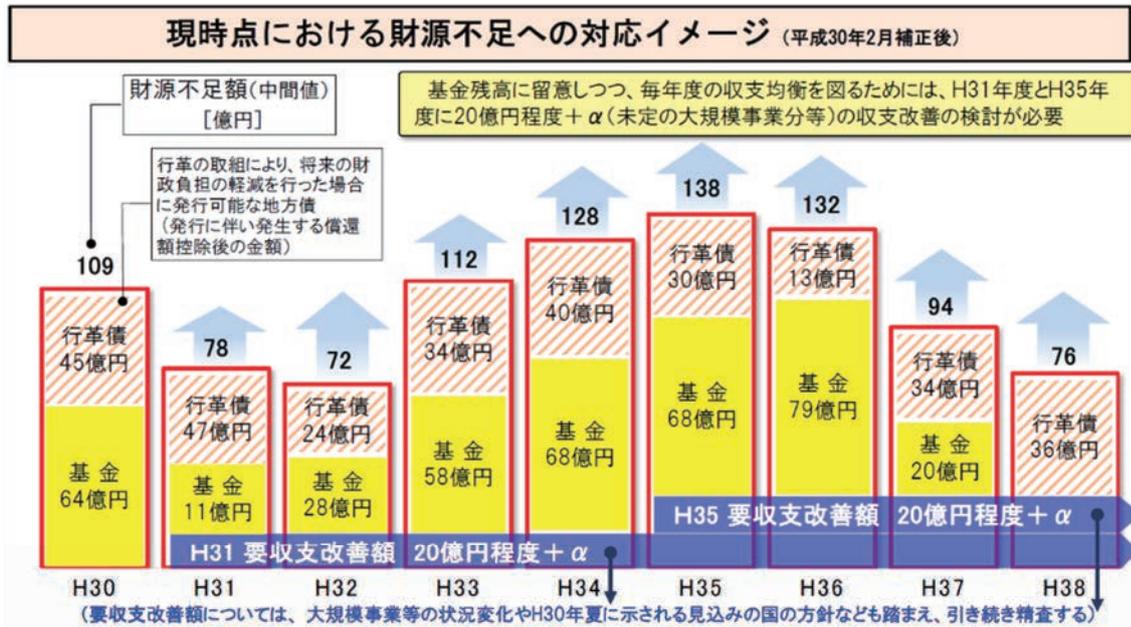
※面的支援とは

地方の小規模事業者の経営は、個社の自助努力の限界を超えたケースも多く想定されることから、観光による外需の取り込みや地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発などに取り組むことによって、取り引きや雇用を拡大し、地域経済の活性化を目指す取り組み。

商工会では、従来から「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」などの補助事業を活用し、地域産業の育成や農商工連携といった課題に取り組んできましたが、今後も引き続き“面的支援”に対する期待が高まるものと思われま

4. 県の財政再建に伴う補助金の削減

社会保障関係費の増加や国体等大規模事業による財政需要拡大に伴い、滋賀県の財政は逼迫した状況にあり、各補助団体に対して、平成31年度より事業費の一律13.4%の補助金削減が要請され、滋賀県商工会連合会（略称：県連合会）においては、平成31年度以降4年間総額1億5,000万円の補助金削減が決定しました。



これを受けて、県連合会では既存の補助事業の見直しを行うとともに、補助対象職員の設置数削減等の対応策を取りまとめ、平成31年度から対応していくこととなりましたが、財源の多くを補助金に依存する商工会においては、その影響は小さくありません。

また、削減期間終了後においても、県の財政状況によっては更なる削減を要請される可能性は否定できず、商工会は地域の小規模事業者に対する具体的な支援実績を積み上げるとともに、その成果を「見える化」し積極的な情報発信に取り組むなど、組織として存在意義を早急に高めていく必要があります。



## 5. IT環境の普及による経営支援ソフトの充実

ITやネット環境の普及、各種経営支援ソフトの充実等によって、事業者自らが簡便に必要な情報や知識を得ることが可能な環境となっており、商工会職員のIT活用に対する支援能力向上が急務となっています。また今後、商工会に対する支援のニーズは、従来の基礎的なものはそのまま残り、『答えのない問題』や『容易に解決策が見つけにくい課題』など高度で専門的なものが益々増えていく傾向にあるものと推察されます。



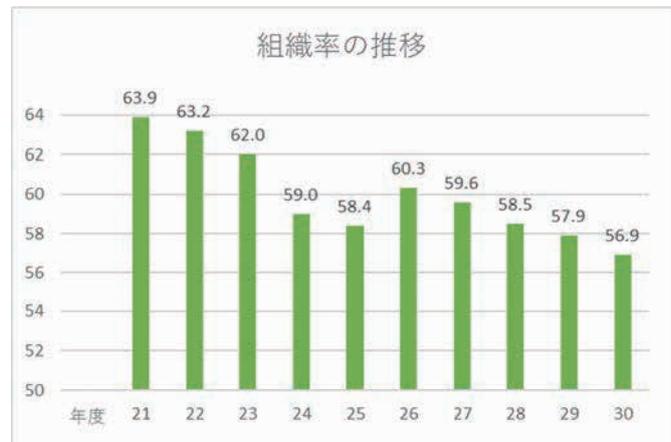
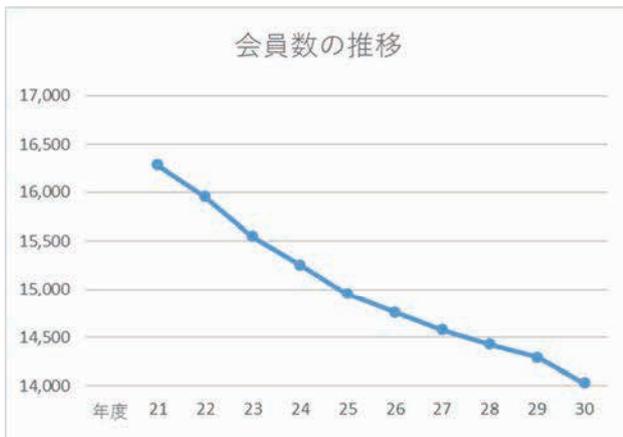
## II 組織内部の課題

### 1. 会員数の減少

前述のとおり、少子高齢化等の環境変化を背景に廃業等が増加しており、ここ10年間で、県内商工会の会員数は2,252事業所が減少し、組織率も7%減となっています。

会員数の減少は、組織活力の低下や自主財源確保への影響等にとどまらず、地域における唯一の総合経済団体として活動している商工会においては、その代表制に対する信頼性を損ねることにつながりかねず、行政等からの補助金確保や実施事業など幅広い分野で深刻な影響が懸念されます。

年 度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
商工会数	35	35	25	25	22	22	20	20	20	20
商工業者数	25,488	25,245	25,073	25,855	25,603	24,461	24,467	24,672	24,688	24,649
小規模事業者数	21,532	21,147	21,065	21,118	20,813	20,011	19,931	19,801	19,812	19,697
会員数	16,281	15,953	15,549	15,257	14,954	14,759	14,576	14,427	14,294	14,029
組織率(%)	63.9	63.2	62.0	59.0	58.4	60.3	59.6	58.5	57.9	56.9



出所：滋賀県商工会連合会商工会実態調査

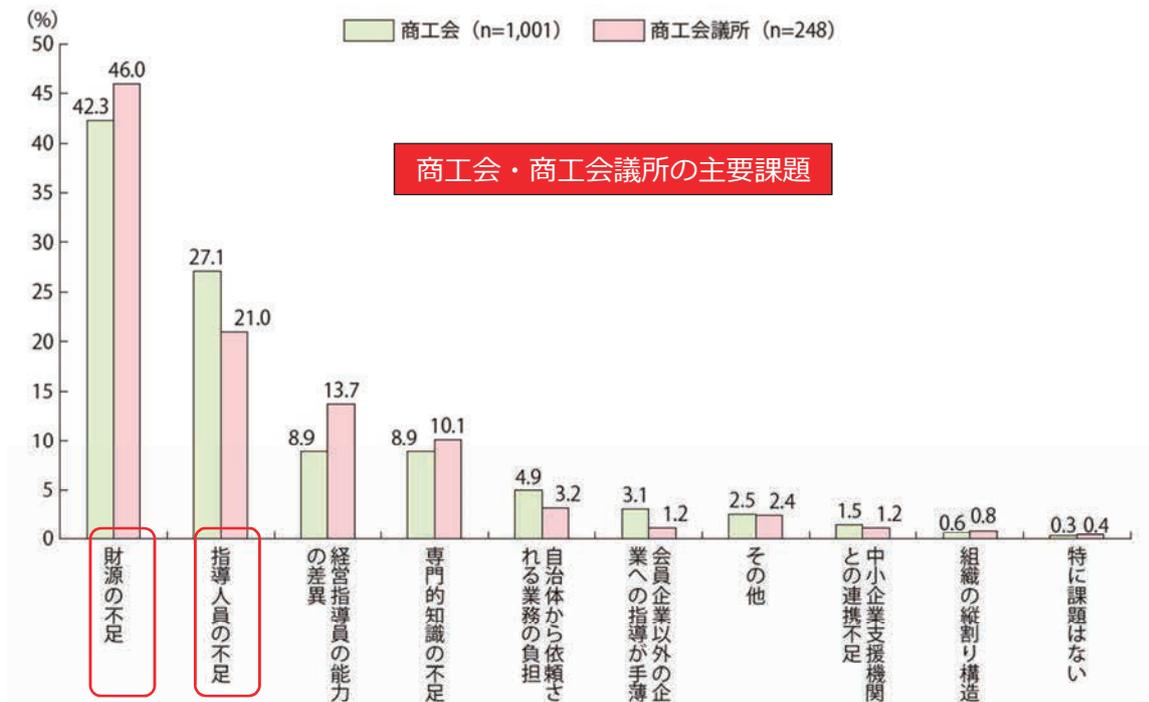
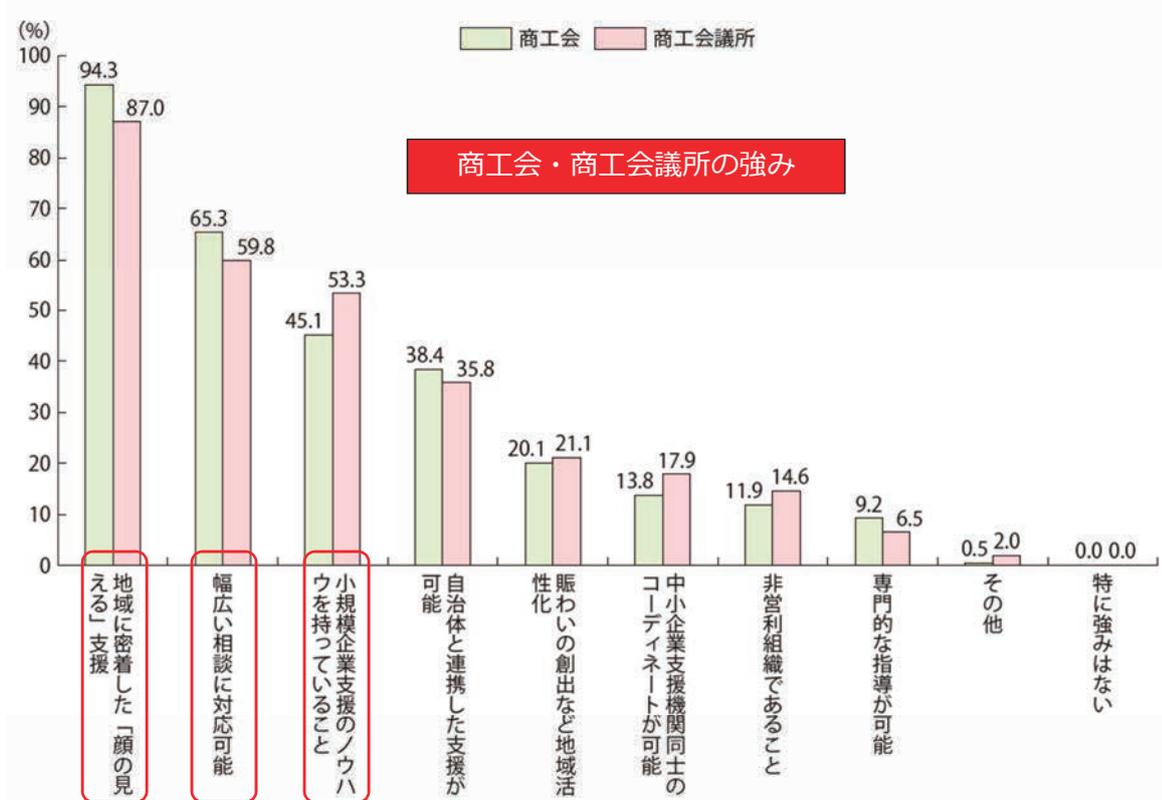
### 2. 商工会の強みと弱み

商工会は、「地域に密着した“顔の見える”支援」、「幅広い相談に対応可能」、「小規模企業支援ノウハウを持っている」という強みがあると認識されています。古くから全国津々浦々の市町村で、地元根ざした中小企業・小規模事業者支援を行っており、まさに事業者からは顔が見え、幅広い相談に応じてくれる「かかりつけ医」のような存在として位置付けられています。

しかし、会員数の減少以外にも、近年、商工会の課題として「財源の不足」「指導人員の不足」が指摘されてきています。また、幅広い経営相談に対応することができる一方で、専門的な分野の指導は必ずしも得意ではないという課題や、実際に経



営指導にあたる職員のレベルにも格差があり、全体的なレベルアップが必要との指摘もあります。



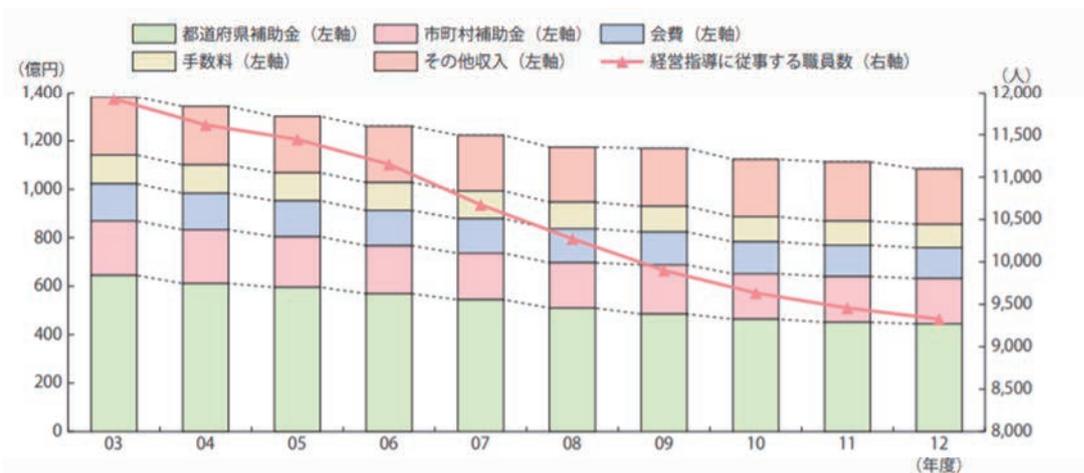
出所：2014年度版中小企業白書



### 3. 財政力の弱体化・職員数の減少

下図のように、全国的な傾向として、会員数減少に伴う会費収入の減少、都道府県補助金や市町村補助金の削減傾向が続いており、財政力の弱体化が進行しています。

また、その傾向に伴い、補助対象の職員である経営指導員・記帳専任職員・記帳指導職員・補助員など経営指導に従事する職員数も減少傾向にあります。



資料：全国商工会連合会「商工会実態調査」に基づき中小企業庁作成

(注)「経営指導に従事する職員」とは、経営指導員、補助員、記帳専任職員、記帳指導職員をいう。

出所：2014年度版中小企業白書

県内の商工会においても、下記のとおり職員数は減少傾向にあり、現在の単会職員数は、平成20年度と比較して、40名減少しています。

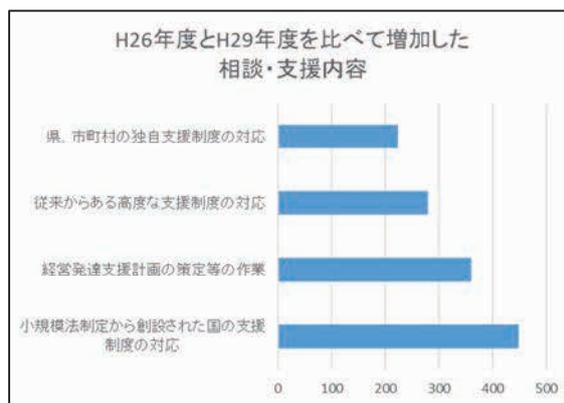
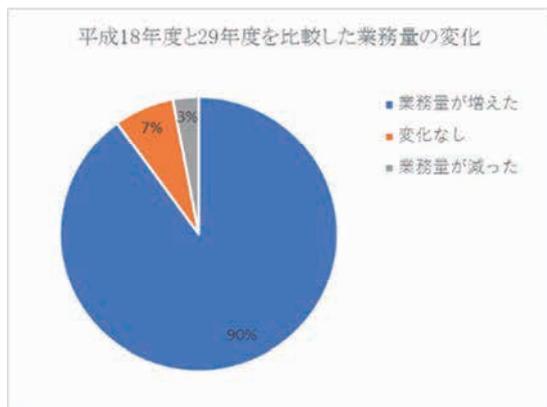


出所：滋賀県商工会連合会商工会実態調査



#### 4. 業務量の増加と進まない事業の見直し

経営支援を担う職員数は減少が続く一方で、その支援は、内容が専門化・高度化し、さらに経営計画の策定等、事業者と対話を重ねることが必要な『伴走型』が新たに加わり、その業務量の増加は顕著です。このままの状態が続くと、小規模事業者のニーズを捉えた有効な支援を実施していくことが困難になるばかりではなく、支援を担う職員の疲弊感も懸念される状況にあります。



出所：全国商工会連合会独自調査

上記の状況に対応していくための喫緊の課題として、事業の見直しに取り組むことが求められます。商工会がこれまで実施してきた事業は、その時代の会員ニーズに合わせ事業化され実施されてきたものであり、どれ一つとして不要なものはありません。しかし、それらすべての事業を実施するだけの余力が、各商工会においてなくなりつつあるのが現状です。これまで実施してきた既存事業の廃止や縮小といった見直しを行うことは、役員や会員の理解が必要となり、進めることは容易ではなく、県内全体としては、見直しが進んでいるとは言い難い状況にあります。

#### 平成29年度経営発達支援事業評価委員会の事業見直しに関する評価コメント抜粋

各種地域イベントの運営を会員企業にゆだねるなどして時間を捻出し、その時間を会員事業所への定期巡回に充てていることが見て取れます。しかし、定期巡回にはさらに重点的に時間を費やすことが必要であり、**事務局業務全般を見渡して戦略的な見直しを断行することが求められます。**

経営発達支援事業の取組みで事業者との接点を更に増加し、売上や収益力等の**実質的な経営力向上を支援できる業務体制を目標として下さい。**

各商工会職員の業務量の負担を軽減するとともに平準化を図るよう、**業務及び業務プロセスや分担の見直しを主とした改善を行っていくことが求められる。**

出所：滋賀県商工会連合会 平成30年度第1回商工会エリアプランナー会議資料



## 5. 地域総合振興事業から地域【経済】振興事業へ

既存事業の見直しを検討する上で、地域のイベント事業については、商工会職員の業務負担が大きいものの、「商工会＝地域イベントを担う機関」というイメージが行政や住民等に根強く、なかなか事業の見直しが進まないという課題が全国的に指摘されており、全国商工会連合会（略称：全国連）ではこれまでの「地域総合振興事業」から「地域経済振興事業」へシフトチェンジすべきとの方針も打ち出されています。

商工会の補助対象職員は、県から経営改善普及事業に従事する者として人件費等の補助を受けており、地域イベントであっても、地元の小規模事業者の売上拡大や利益の増加につながるものであれば、積極的に関与していく必要があります。

しかし、時間・手間といった労力に見合うだけの経済的効果が見込めない地域イベント等の事業については、事業者自らが実施する方法など実施体制の見直し等関与の仕方について見直す必要があります。

具体的な見直しに際しては、全国連作成の「商工会事業・業務見直し改善指針」等のツールを活用し、地域への影響度等の観点から進めていくことが必要だと考えます。

### 6-1. 簡易検証図による事業判定

（記入者名）		※数値合計（数値が大きい事業ほど優先順位は高い） 判定（継続○、段階的縮減△、停止又は廃止×）						最終判定（○△×）
基準	事業項目	費用対効果 1 効果なし 2 効果あり 3 どちらでもない	費用対効果 1 効果なし 2 効果あり 3 どちらでもない	PR効果 1 効果なし 2 効果あり 3 どちらでもない	財源寄与度 1 寄与小 2 寄与中 3 寄与大	地域貢献度 1 貢献小 2 貢献中 3 貢献大	数値合計	

※商工会の実情に合わせ基準は検討する

**【基準】**

費用対効果：要した時間・人員と成果・効果、または要した金額とそれにより得た成果・効果と比較  
 利用会員数：参加者、出席者、加入会員数等の推移で判断  
 PR効果：その事業を行ったことで得られた商工会に関するPR効果を検証  
 財源寄与度：事業の実施が自己財源への程度寄与しているのかを確認  
 地域貢献度：地域に対してどの程度貢献している事業であるかを把握

**【最終判定】**

①最終判定の結果を受けて、その他事業においても人財の集中と選択を実施  
 ②即座に事業の停止・廃止を実施できない場合は、該当事業にかける人財を絞ることを検討  
 ③事業を停止・廃止しても会員の脱退につながらない場合は、英断をくだす

出所：全国連「商工会事業・業務見直し改善指針」



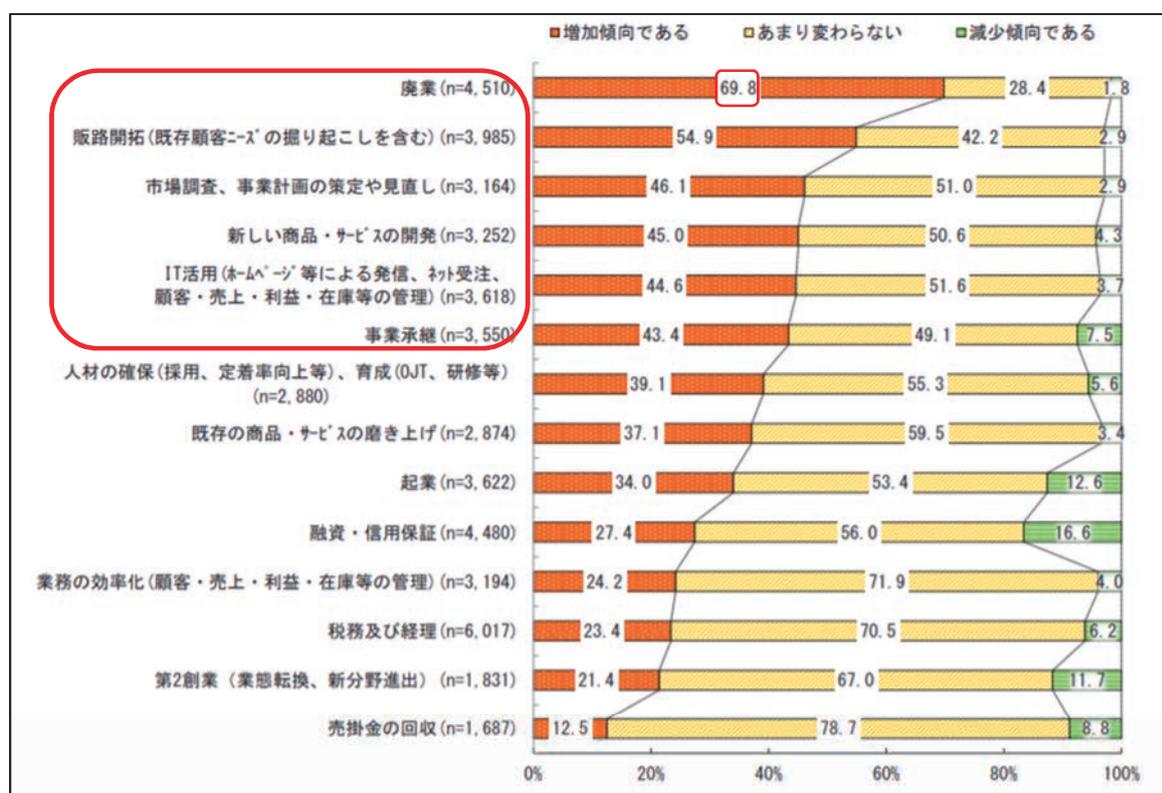
## 6. 支援ニーズの高い分野への対応

少子高齢化の進行といった社会情勢の変化や、国の小規模企業政策の転換もあって、支援を求められる内容も変化してきています。

具体的には、下記のとおり「廃業」「販路開拓」「市場調査・事業計画の策定」「新商品・サービスの開発」「IT活用支援」「事業承継」といった分野の相談件数が増加しており、こういった支援ニーズの高い分野への対応が求められています。

相談件数の増加傾向

出所：2016年度版中小企業白書





## 7. 次期経営発達支援計画への対応

現在、県内6エリアで取り組んでいる経営発達支援事業については、平成31年度より順次認定期間が終了することから、次期計画の認定に向けて、取り組んでいくことになります。

その際には、現計画で実施してきた事業成果や課題等について検証を行うとともに、エリア制による複数商工会連携体制の維持又は単独商工会による申請への移行等についても、慎重に検討していく必要があります。

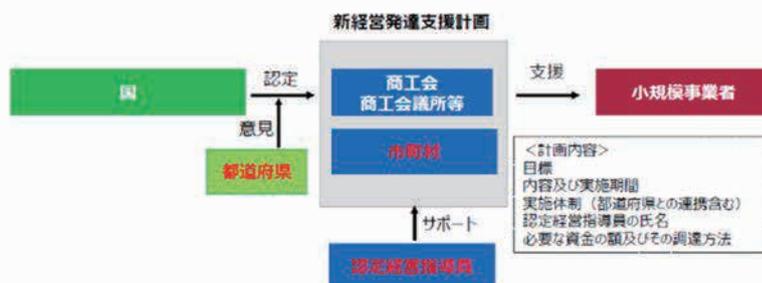
また、現在国では、「小規模企業振興基本計画」の見直しとともに、経営発達支援計画の見直しについても検討されており、「新経営発達支援計画」については、地域課題への対応や効果的な支援実施の観点から、区域内の市町村と共同して作成する方向性等大幅な修正構想が打ち出されています。

経営発達支援計画は、現行の小規模事業者支援政策の柱であり、国が商工会に求めている「伴走型経営支援」の根幹をなす計画であることを考えると、次期計画についても全商工会が認定を受けられるよう、市町との緊密な連携を図るとともに、様々な情報収集・準備に取り組む必要があります。

### 新経営発達支援計画（案）

- これまでは、商工会・商工会議所のみが作成し、国の認定を受けることが可能。
- 今後は地域課題への対応や効果的な支援実施の観点から、区域内の市町村と共同して作成することとし、認定経営指導員が計画の策定、実施をサポートしてもらう枠組みに改正。

#### 新経営発達支援計画のスキーム※スキームの赤字部分を追加



**商工会・商工会議所と市町村は、経営発達支援計画について、市町村が進める小規模事業者支援の方向性と一致しているかを確認しつつ、共同で作成**

出所: 全国商工会連合会 平成30年度第2回事務局長連絡会議資料

#### ● 現行エリア体制と計画満了年度

エリア	構成商工会	現計画期間満了年度
A 1	瀬田・栗東市・野洲市	平成 32 年度
A 2	大津北・高島市	平成 33 年度
B	湖南市・甲賀市・竜王町・日野町	平成 31 年度
C 1	安土町・東近江市	平成 32 年度
C 2	愛荘町・稲枝・豊郷町・甲良町・多賀町	平成 32 年度
D	米原市・東浅井・びわ・長浜北	平成 31 年度



## 8. 属人的な業務スタイルからの脱却（個からチームへ）

商工会の事務局体制は、長く「経営指導員」「補助員」「記帳専任職員」といった職種によって業務分担が行われてきました。また、人事一元化以前は、同一商工会に長年勤務する職員も数多く存在したことから、『業務が特定の人物のスキル等に依存してしまう』という、いわゆる「属人的」な業務スタイルが一般的となっていました。

その後、商工会の合併が進み、職階性の導入などによって、この業務スタイルは変化を遂げてきていますが、前述のように、全般的な業務量の増加や「容易に解決策が見つけにくい」課題への対応等、商工会の置かれている現在の状況を踏まえると、小規模事業者に対して、より有効な支援を実施していくためには、個人のスキルや能力に過度に依存せず、職員間の情報やノウハウの共有を進め、今以上に「チームによる支援体制」を構築していく必要があります。

## 9. 顕在化していない組織的課題

これまで見てきた「会員数の減少」や「財政力の弱体化」「職員数の減少」「業務量の増加と進まない業務の見直し」などの課題は、「顕在化している課題」として本県の商工会においても出現していますが、その根底には、「目に見え難い組織的な課題」があるものと推察されます。

全国商工会連合会では、平成30年度「新商工会プラン」を策定しており、その過程で各都道府県連及び単会職員に対するヒヤリング調査を実施し、以下の顕在化していない組織的課題が指摘されています。

### 課題1

#### 【アイデンティティの不在】

何を行うべきかが自分でも分からない

##### <現場の状況>

- ① 地域振興業務に時間をとられ、(本来の)経営支援に注力できない。
- ② 経営支援においては「単なるつなぎ役」になってしまっているように自分で感じる。
- ③ 国、都道府県、市町村、事業者などの各ステークホルダーの要求が異なるため、どれにどう応えてよいのか/応えなくてよいのかが分からない。
- ④ 一般社会はもとより、会員ですらも商工会の活動を理解していない(と感じる)。
- ⑤ 会員となることのメリットを自分でも上手く事業者に説明できない。
- ⑥ 組織の目標があるようでない。実績・成果も出ているのかどうか、よくわからない。

### 課題2

#### 【組織マネジメントの不在】

自分で変わることが出来ない

##### <現場の状況>

- ① 年々やるべきことが増えて現場は多忙で危機的状況になっているが、だれが何で忙しいのかを把握している人間(管理職)が少ない。
- ② 目標が不明なので(反省する機会がなく)何となく日々の雑多な業務が進んでいく。
- ③ 年度計画などは上層部で決められ(しかも毎年それほど変わらない)、職員が意見を言う機会が少ない。
- ④ 役員、局長、職員の問題意識の乖離がある。変わりたくない職員も一定数いる。
- ⑤ 職員の間でもバラツキが大きい。
- ⑥ 「変えてはいけないこと」が不明確であるため、何を変えるべきかが分からない。

**課題3****【人材の消耗】  
人が育ちにくい**

## &lt;現場の状況&gt;

- ① (多忙になり)やらされ感が蔓延し、モチベーションが低迷している。
- ② 仕事は上から、(自分ではない)どこかから来るものだと考えている。
- ③ お祭り、イベントなどをやらされ、商工会では自分の専門性を磨けない(と考えている)。
- ④ 単会毎に仕事のやり方が微妙に異なるなど、余計なことに時間をとられ、肝心なことに注力できない体質がある。
- ⑤ 10年後、組織がどうなっているかも想像できないなかで、自分のキャリア目標を描くことは難しい。
- ⑥ 「人を育てる組織文化」がない。「人を育てられるベテラン」が育っていない。

出所：全国商工会連合会 平成30年度都道府県連役員セミナー資料

もちろん、前述の3つの課題に記載されている現場の状況が、すべて県内の商工会の状況や職員の意見と合致するわけではありませんが、同様の状況に置かれている商工会や問題意識を持つ職員も一定数いるものと思われま

まず、【課題1】アイデンティティの不在については、県連合会としても、これまで「組織として進むべき明確な方向性」を、県内商工会の役職員など関係者に充分浸透しきれていなかったのではないかという反省に立ち、今回策定する商工会ビジョン・アクションプランを有効に活用し、県内商工会の運営に携わる役職員に共有・浸透を図っていきたいと考えます。

次に、【課題2】組織マネジメントの不在については、会長等役員と職員との間で調整・意思伝達する事務局長や管理職（事務局責任者）の組織マネジメント力が極めて重要であり、今後はマネジメント力の醸成を重視した人材育成や人事制度を検討していくとともに、有効なマネジメントの仕組みやシステムの導入についても検討を進める必要があります。

最後に、【課題3】人材の消耗については、商工会の経営資源の中でも小規模事業者の経営支援の中核を担う人材＝職員の問題は大きな課題であり、職員が充実した環境で業務に取り組めない事態は、地域の小規模事業者が不利益を被ることにつながります。

職員が生き生きと働くことができる環境を整えるため、県連合会としても、各商工会の事業の見直しなどの取り組みを今後強力に支援するとともに、人事制度の見直しを進めていくことが必要だと考えます。

### Ⅲ 現状・課題のまとめ、ビジョン・アクションプランの方向性

外部環境の変化	
人口減少・高齢化の進行	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場の縮小</li> <li>●地域コミュニティ弱体化・行政サービスの低下</li> <li>●経営者の高齢化・大廃業時代の到来</li> </ul>
小規模基本法制定・小規模支援法改正	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営発達支援計画の策定</li> <li>●持続化補助金など支援メニューの拡充</li> <li>●求められる具体的な支援成果・フォローアップ</li> <li>●事業者の持続的発展+地域の持続的発展</li> </ul>
行政からの補助金削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口減少などによる財政悪化と補助団体への削減要請</li> </ul>
IT・ネット環境の普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者自らが必要な情報や知識が入手可能</li> </ul>

### 商工会の受ける影響・組織的な課題

- 地域経済の活力低下
- 会員数減少
- 事業承継・創業支援への期待
- 伴走型による経営支援への期待（小規模事業者の良き伴走者に）
- 次期経営発達支援計画への対応（市町との共同作成か）
- 事業者を深く知るきっかけ、わかりやすい支援成果
- 事業評価と実行管理
- 業務量の増加、既存事業の評価・見直しの必要性、地域「経済」振興事業へ
- 商工会間の格差と全体的な底上げが必要
- 収益事業・受託事業等自己財源確保の努力
- 職員設置数の削減、合併・広域連携による効率的な組織運営
- 支援成果を「見える化」わかりやすく情報発信
- 答えのない問題・容易に解決策が見つけにくい課題への対応
- IT活用支援への期待
- 個からチームでの支援体制  
-----（顕在化していない組織課題）-----
- アイデンティティの不在
- 組織マネジメントの不在
- 人材の消耗

### 商工会ビジョン・県連合会アクションプランの基本的な方向性

**商工会ビジョン** 商工会の存在意義の原点＝「地区内の商工業の総合的な改善発達を図る」という設立目的に立ち返り、**地域の事業者に対する経営支援を最優先すること**を改めて明らかにし、その想いを県内の商工会・商工会連合会で共に働く役職員が共有する

**県連合会アクションプラン** 上記ビジョンで明示した商工会の本来機能である「経営支援」の充実のため、事業者第一の視点に立ち、県連合会が取り組む具体的な実行計画を策定、実効性を確保するための進捗管理を徹底する

大きな転換期を迎え、今後様々な課題に対応していくためには…

今こそ、商工会のミッションを団体の理念として定め、県内商工会役職員の行動基準となるもの（商工会ビジョン）を策定する。併せて、年限を定めた具体的な実行計画（アクションプラン）に基づき、組織をあげて計画的に改革を推し進めていく



## 第2章 滋賀県商工会ビジョン

### I ビジョンの構成

第1章で見てきた、本県商工会を取り巻く現状や課題、基本的な方向性を踏まえ、以下のとおり、「滋賀県商工会ビジョン」を定め、今後、県内の商工会・商工会連合会で共に働く役職員への浸透及び共有を図ります。

## 滋賀県商工会ビジョン

### 基本理念

(県内商工会の理想を表す最上位概念。どのような活動で社会に役立つ存在であるのかを表明した組織ドメイン)

商工会は、経営支援事業を通じて事業者の明日に貢献する



### ビジョン

(県内の商工会が将来到達したい姿やイメージ)

事業者の良き伴走者として共に歩む経営支援を行います  
関係者とのパートナーシップやチームワークを大切にします  
いきいきとした地域社会づくりに貢献します

(ビジョンを達成するための役割分担)

役員	会員等事業者	職員
<ul style="list-style-type: none"> <li>●商工会事業・運営への参画</li> <li>●マネジメント全般</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自主的な経営改善</li> <li>●地域や商工会事業への関与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者への経営支援</li> <li>●地域経済活性化支援</li> </ul>



### 行動指針

(上記ビジョンを実現していくために、どのように考え、どのように行動するかの基本となる方針)

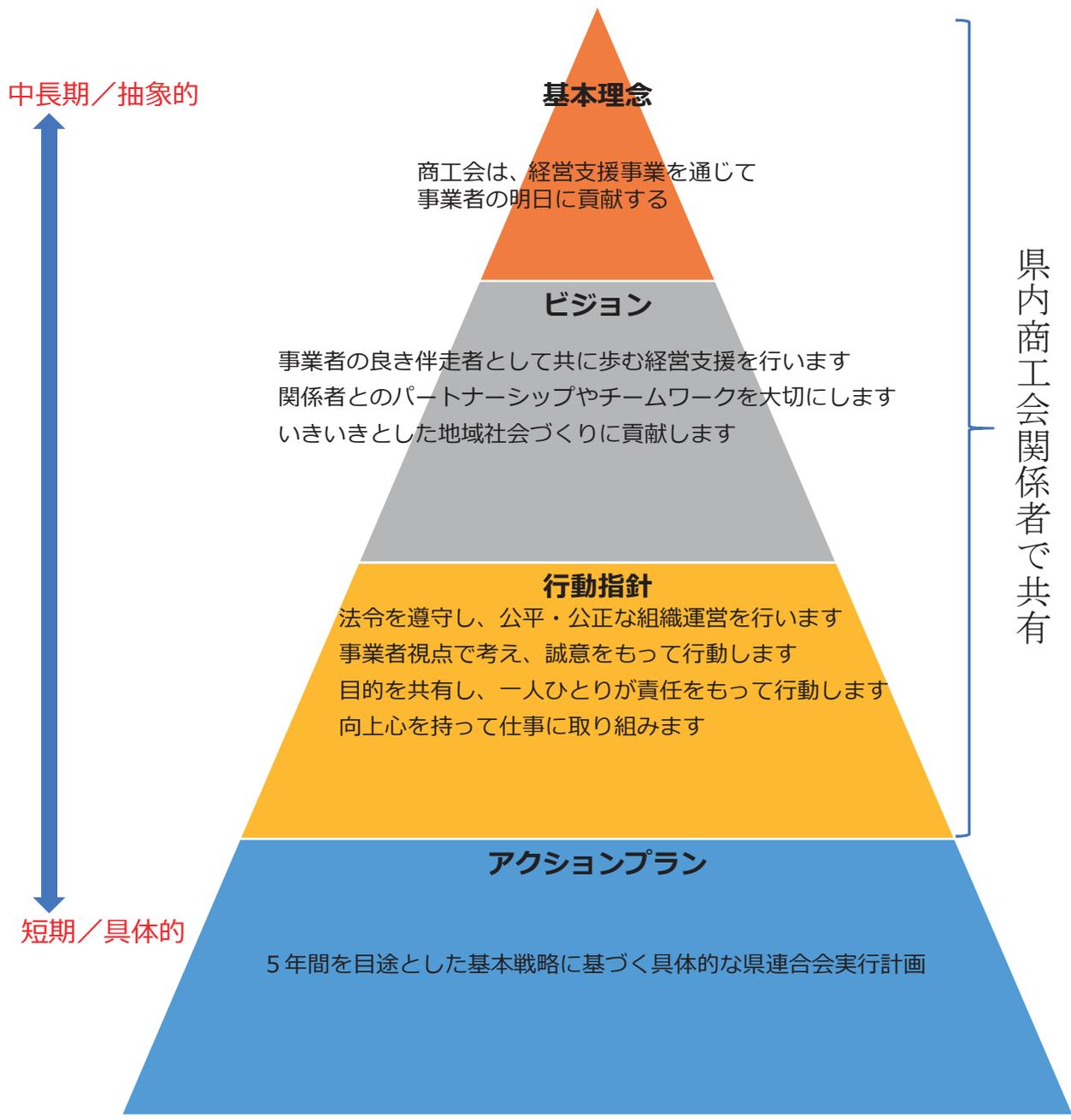
法令を遵守し、公平・公正な組織運営を行います  
事業者視点で考え、誠意をもって行動します  
目的を共有し、一人ひとりが責任をもって行動します  
向上心を持って仕事に取り組みます



### 県連合会アクションプラン (後述)

(目的達成に向けて「いつまでに」「何を」「どうするか」を明示した県連合会の実行計画)

基本戦略①	基本戦略②	基本戦略③	基本戦略④	基本戦略⑤	基本戦略⑥
経営発達支援事業による個社支援の強化	経営支援力の向上	人材育成の強化	情報活用の強化	効率的な商工会運営とコンプライアンスの重視	商工会及び県連合会の組織・基盤強化





## II 内容説明

### 1. 基本理念

#### 商工会は、経営支援事業を通じて事業者の明日に貢献する

商工会の存在意義の原点に立ち返り、地域の事業者に対する経営支援を最優先していくことを改めて内外に明らかにすることによって、進むべき方向を明確化します。

### 2. ビジョン

#### 事業者の良き伴走者として共に歩む経営支援を行います

厳しい外部環境の変化に対応し、懸命に経営の持続に取り組む事業者の課題に真摯に向き合い、一緒に課題解決を考え支援する「良き伴走者」として、個社支援の充実に取り組むことによって、商工会は存在価値を高めます。

#### 関係者とのパートナーシップやチームワークを大切にします

経営支援を行う事業者や会員等と良好な関係を構築することはもちろんのこと、商工会は国・県・市町の小規模企業支援施策を担うために補助金を交付されている団体であるという責任を果たすため、期待されている経営支援実績を積み上げ、その成果を正しく公表するとともに、地域の経済振興や活性化にとって有効な政策提案を行うことによって、良好なパートナーシップを構築します。

また、事業者から寄せられる様々な経営課題に対応し、支援成果を生み出していくため、商工会間・県連合会・全国連、外部専門機関等とのネットワークを有効活用するとともに、職員間での情報共有を進めて、チームワークで課題解決を図る体制を目指します。

#### いきいきとした地域社会づくりに貢献します

上記の伴走型個社支援の結果、「元気な事業者」を増やすことによって、地域経済の活性化に貢献します。

また、事業者による「地域のブランド化」「地域コミュニティの維持」等に取り組み「地域の持続的発展」に貢献します。

そして、青年部・女性部、業種別部会や地域支部といった組織内の活動を通じて、地域内の人材育成や地域コミュニティの活性化に貢献します。



### 3. 行動指針

#### **法令を遵守し、公平・公正な組織運営を行います**

法制化団体である商工会の社会的責任として、法令遵守や公平・公正な組織運営は必須条件です。コンプライアンスに反する不法行為や不正行為が発生した場合、商工会は地域の事業者や関係機関等の信頼を根底から失墜させることにつながりかねず、商工会の役職員はコンプライアンス重視の意識を持って、日々の業務執行に取り組みます。

#### **事業者視点で考え、誠意をもって行動します**

将来の予測が困難な時代において、事業者が必要とする経営支援の内容も変化が速く多様化していることから、そのニーズを的確にとらえて、商工会の役職員が常に支援対象である事業者視点で業務を変革していくという姿勢が重要です。これは、直接経営支援に携わる担当職員だけではなく、経営支援以外の業務を担う役職員であっても、「この仕事を通じて経営支援にどう繋がっているか」という視点を持ち、一人ひとりが具体的に考え、誠実に行動していきます。

#### **目的を共有し、一人ひとりが責任をもって行動します**

商工会の事業は、さまざまなメンバーによるチームワークが基本になります。チームワークによって個人の力の総和以上の力が発揮され、より有効な経営支援が可能になります。そのために、組織として目標を共有し、目標達成に向かって一人ひとりがもてる力を十分に発揮し、自らの責任を果たします。

#### **向上心を持って仕事に取り組みます**

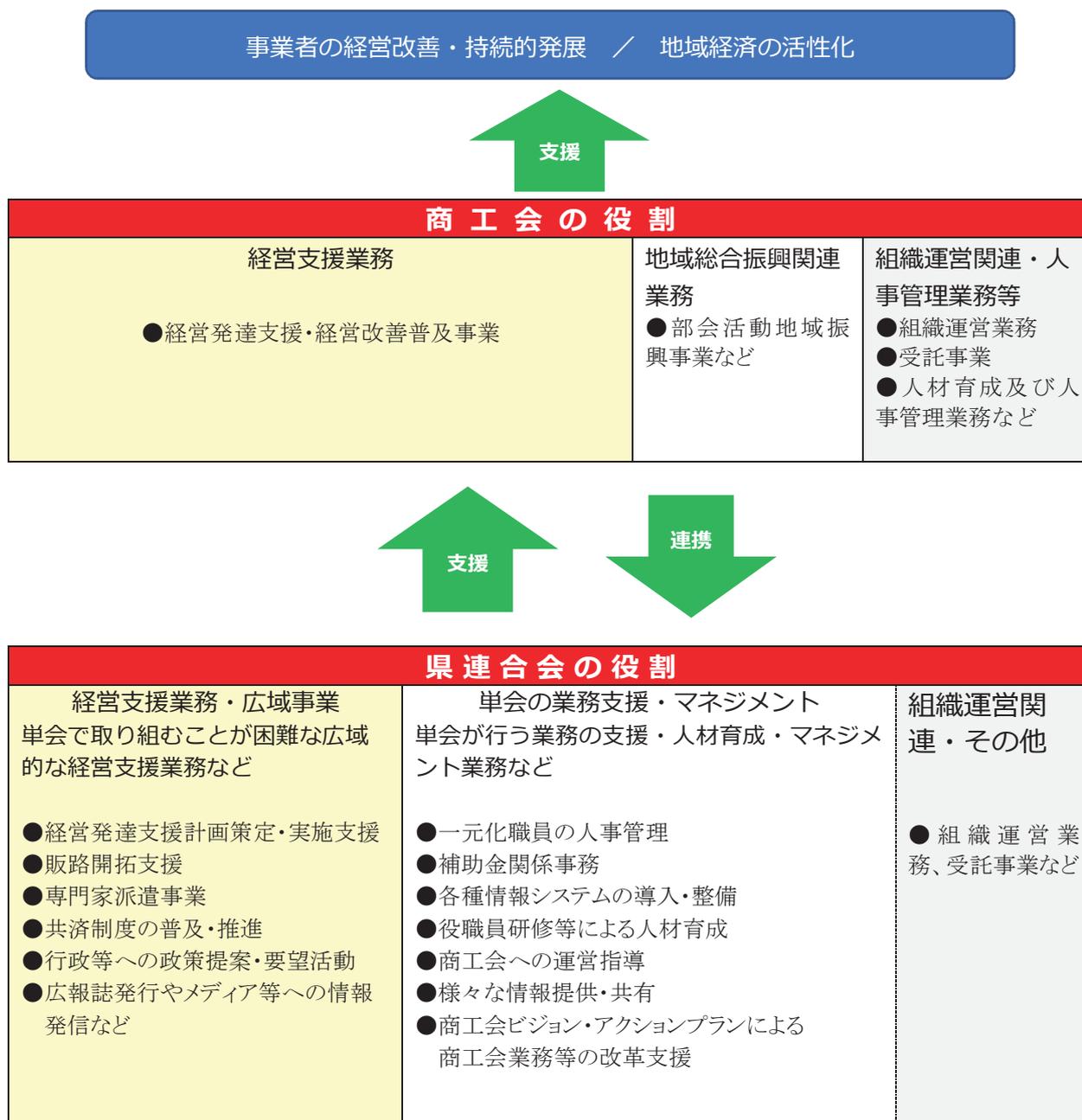
経営支援業務等の仕事のスキルを高める努力を行うことによって、事業者に貢献できる範囲を拡大します。また、継続的に仕事の結果を振り返り、改善を行うなど向上心を持って仕事に取り組むことによって、商工会の業務全般の質を向上させます。



### Ⅲ 県連合会の役割

前述のとおり、商工会の基本理念で掲げる事業者への経営支援業務を主に実践していくのは、各商工会です。

県連合会では、商工会の役職員とのコミュニケーションを密にしなが、単会で取り組むことが困難なスケールメリットを活かした広域的な業務や、単会で行う経営支援業務が有効に機能していくための人材育成、様々な情報提供、マネジメント等の側面的な支援業務を中心に取り組みます。





## 第3章 県連合会アクションプラン（実行計画）

### I アクションプランの基本戦略

商工会ビジョンの基本理念や目標を実現していくため、以下の基本戦略に基づき、県連合会が取り組むアクションプランを策定します。なお、本プランの推進期間は平成31年度から5ヵ年とし、PDCAに基づく進捗管理や中間評価を行うことによって、プランの実効性を高めます。

#### 戦略1 経営発達支援事業による個社支援の強化

経営発達支援事業の実施支援を通じて、事業者が厳しい環境下で経営を維持していくためのビジネスモデル構築など、商工会を通じて個社支援を強化します。

#### 戦略2 経営支援力の向上

事業承継支援、販路開拓支援、IT導入支援など事業者の支援ニーズの高い分野での支援を充実させます。

#### 戦略3 人材育成の強化

商工会が有する資源の中で、最も重要視されるのは「人材」であり、商工会活動（本会・青年部・女性部・部会・支部活動など）を通じて、組織を担うリーダーとして活躍する人材を育みます。また、職員においては、新任者から事務局責任者まで各階層において、各々に求められる経営支援スキルやマネジメント力の向上等人材育成の取り組みを強化するとともに、優秀な人材確保に努めます。

#### 戦略4 情報活用の強化

商工会が実施した経営支援成果等について、「見える化」を図り、具体的な支援成果を積極的に外部に発信することによって、商工会の存在価値をアピールします。

また、情報ネットワークを有効活用し、事業者等にタイムリーで有益な情報提供を図ります。



## 戦略5 効率的な商工会運営とコンプライアンスの重視

最重要課題である経営支援業務を効率的に実施するため、商工会の持つ資源（リソース）を集中できるよう既存事業の見直しを進めます。また、効率的な商工会運営のため合併商工会支援や広域連携等の支援を推進します。

そして、公的団体である商工会の運営に当たっては、商工会法や定款等の諸法令を遵守し、組織の内外に対して透明性を高めつつ、民主的で公正な業務の執行に努めることが求められており、法令や社会規範に逸脱した事象が発生した際には、会員や地域住民、行政などの信頼を失いかねません。よって、コンプライアンスを重視する運営について支援を行います。

## 戦略6 商工会及び県連合会の組織・基盤強化

商工会の基盤となる会員加入推進や自己財源確保に関する制度普及に取り組みます。併せて、県連合会の組織・財政基盤等について、そのあり方を検討し、必要に応じて改善します。



## II アクションプランの構成

### 戦略1 経営発達支援事業による個社支援の強化

1. 経営発達支援事業実施のための体制強化
2. 次期経営発達支援計画の策定支援

### 戦略2 経営支援力の向上

1. 商工会独自の事業承継支援の実施
2. 販路開拓支援の実施
3. 記帳継続指導の見直し
4. IT導入・活用支援の強化
5. 事業計画策定支援の強化

### 戦略3 人材育成の強化

1. トップマネジメント力の強化
2. 青年部・女性部活動ビジョンの策定
3. 職員の計画的な人材育成
4. 人材の活用と適正な人員配置
5. 人事評価制度の活用
6. 職場環境の整備・チーム支援体制の構築支援

### 戦略4 情報活用の強化

1. 行政との連携強化・情報共有の推進
2. 経営支援実績の「見える化」
3. 情報化ネットワーク活用による商工会業務支援
4. タイムリーな情報発信とメディア連携強化

### 戦略5 効率的な商工会運営とコンプライアンスの重視

1. 商工会事業の見直し支援
2. 合併・広域連携による効率化支援
3. 商工会の課題情報の共有と  
コンプライアンス重視の運営

### 戦略6 商工会及び県連合会の組織・基盤強化

1. 会員加入促進支援・会員サービス向上支援
2. リスクマネジメント支援および組織強化



### Ⅲ 個別アクションプラン

以下のアクションプランに記載の新規事業や制度改正等については、県連合会委員会や理事会等での検討及び必要な承認手続きを経て、順次実施します。

#### 戦略 1 経営発達支援事業による個社支援の強化

#### 1. 経営発達支援事業実施のための体制強化

##### 1 ねらい

経営発達支援事業は、小規模支援法の改正により新しく設けられた事業の枠組みであり、金融斡旋や記帳指導を中心としたこれまでの経営改善普及事業から、事業者の売上の増加や利益の確保に直結する事業に支援の軸足をシフトすることが求められています。

経営発達支援事業を商工会の中心業務として位置づけ、適切に実行できるよう、マネジメント体制の整備や、体制強化を支援します。

##### 2 取り組み内容

###### (1) 商工会業務検証のための新たな管理手法の導入

現在、商工会において経営発達支援計画の進捗状況を評価・検証するため、事業評価委員会を設けており、同委員会において県連合会が示した作業時間表による業務検証方法を用いて事業見直しの検討がなされていますが、効果的な運用が出来ないことから、新しい管理手法を提案します。

###### (2) 事務局責任者の組織マネジメントによる進捗管理の実施

経営発達支援事業の情報共有を目的とした事務局責任者会議を年数回開催し、事務局責任者のもとで商工会全職員が経営発達支援事業に取り組める体制を構築します。

また、経営発達支援事業の実行を支援するため、県連合会職員による年2回の商工会巡回訪問を行い、情報提供と意見交換を行うことにより、事業の進捗管理を支援します。

###### (3) 経営発達支援事業支援方針の策定

経営発達支援事業支援方針を策定し、この方針に基づき経営発達支援事業が効果的に実施されるよう商工会を支援します。



**3 工程表**

年度	事務局責任者による管理の実施	経営発達支援事業支援方針の策定
2019年度	事務局責任者会議の開催 県連合会による商工会巡回の実施	経営発達支援事業支援方針の策定
2020年度	↓	運用
2021年度		↓
2022年度		
2023年度		

**4 成果指標**

(1) 事務局責任者会議による経営発達支援事業の情報共有

事務局責任者会議による経営発達支援事業の情報共有	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	4回	4回	4回	4回	4回

**戦略 1 経営発達支援事業による個社支援の強化****2. 次期経営発達支援計画の策定支援****1 ねらい**

滋賀県内の商工会においては、平成31年度より順次2期目の経営発達支援計画の認定申請が開始されます。現在のエリア制による共同申請方式は、全商工会の認定を受けるため採用されたものであり、スケールメリットにより多くの事業を事業者に提供することができました。一方で、複数の商工会が当事者であることから、管理面で複雑であるというデメリットのほか、県連合会が主導した方式であることへの不満や、やらされ感を生んでいることも事実であります。

経営発達支援計画は商工会が策定し、商工会が実行するものであるという原点に立ち返り、県連合会主導ではなく、県連合会あくまで商工会の支援を行うという立場にたって次期計画策定を側面的に支援します。

また、次期計画については、地域課題への対応や効果的な支援実施の観点から、区域内の市町と共同して作成する方向性が打ち出されていることから、こうした動向も注視しながら、情報収集を行うとともに、迅速な情報提供と有効な支援を行います。

**2 取り組み内容****(1) 申請単位の調整**

共同あるいは単独かといった申請単位は、各商工会の判断ですが、商工会からの要請があった場合、県連合会において関係商工会の意見を聴取し、申請単位の決定を調整します。

**(2) 次期計画策定における県連合会の支援**

計画の認定を受けるためには経営発達支援計画の内容を理解し、国が求めるものと一致する必要があります。県連合会では国や全国連から関する情報を収集するとともに、申請に至るまで伴走型で商工会支援を行います。

具体的には、計画策定に関する説明会への職員派遣、計画書内容に対するアドバイス、経済産業局への相談機会の設定・調整等を行います。



**3 工程表**

年度	次期経営発達支援計画の策定支援
2019年度	申請単位の調整を含めた次期計画策定支援
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	

**4 成果指標**

(1) 申請及び認定取得商工会

申請及び認定取得商工会	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	8商工会	10商工会	2商工会	—	—



## 戦略2 経営支援 力の向上

### 1. 商工会独自の事業承継支援の実施

#### 1 ねらい

商工会は、これまで事業者に寄り添った支援を実施してきたことから、事業内容のみならず事業歴や家族構成等多くの情報を有し、会員事業者から厚い信頼を得ています。

現在、国では5カ年計画のもと、事業承継施策を展開されていますが、この施策においても必要となるのは、商工会が従来から実施してきた伴走型の継続的な支援です。高齢化が進み廃業の危機が迫る地方の事業者に対し、身近な支援機関である商工会こそが重点的に取組まなければならない課題です。

については、職員の支援スキルの向上を含め、商工会ならではの強みを活かした事業者に対する事業承継の取組みを支援します。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 後継者育成支援事業の実施

現在事業者側に対する事業承継支援は進められていますが、事業承継の成功には後継者側の意識改革や教育が必要です。商工会には、青年部という後継者が多く存在する内部組織を有しており、後継者に対するアプローチも可能であることが、他の支援機関との違いを生み出せるところです。また、事業承継の成功のためには、これまでの事業をそのまま継続するのではなく、後継者による経営革新（イノベーション）が不可欠となります。

そこで、県連合会では、事業承継（第三者承継を含む）を後継者による事業改革の機会として捉え、事業承継の効果を高める準備を進めることを目的に、「若手後継者取組モデル創出支援事業（イノベーション型事業承継創出事業）」を実施します。具体的にはセミナーの開催と専門家も入れたフォローアップにより、後継者による事業計画の策定を商工会とともに支援します。

##### (2) 職員研修における事業承継支援能力向上コースの創設

商工会職員の事業承継支援手法や進め方等について理解を深めるため、職員研修メニューに事業承継支援コースを設けます。当該研修では、実際の支援の現場において事業承継支援を体験することにより、ノウハウと経験を共有及び蓄積します。

##### (3) チーム体制による支援

事業承継支援においては、高い専門性が必要であるため、商工会職員のみでは解決できない部分もあることから、県連合会において組織する事業承継専門家、県連合会職員、商工会職員のチーム体制により事業承継が円滑に進むよう支援します。



**3 工程表**

年度	後継者育成支援事業(若手後継者取組モデル創出支援事業)の実施
2019年度	後継者育成支援事業
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	

**4 成果指標**

(1) 後継者支援事業者数

後継者支援事業者数	現状値	目 標 値 (※継続支援含む)				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者



## 戦略2 経営支援 力の向上

### 2. 販路開拓支援の実施

#### 1 ねらい

大規模店舗やチェーン店の進出により地域市場の縮小が続く今日、新たに需要を開拓することは、小規模事業者にとって重要な課題です。また新しく需要を拡大し売上げを伸ばすことは、商工会にとって伴走型経営支援の1つの目標であり、事業者も強く望んでいる成果でもあります。従来の単発的なものではなく、事業者が経営発達支援事業の中で策定した事業計画の実行としての販路開拓が定着しつつあり、今後も継続していく必要があります。

県連合会では、商工会との役割分担を明確にした上で、全県または多くの商工会にかかわるようなスケールメリットを生み出す販路開拓の支援を実施します。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 県内での展示商談会の開催及び展示会出展支援

都市圏での大規模展示会、商談会で成果を上げるためには、販路開拓に関する知識や経験が必要です。また、出展のためには費用や日数がかかるため、事業者が挑戦するには負担が大きく、販路開拓の取り組みにおける障壁となっています。

販路開拓の第一段階として、県内での展示商談会を国等の補助金を活用し開催することで、新たな取引先開拓に取り組む事業者の裾野を広げ、知識や経験を事業者と商工会に蓄積し、商工会の販路開拓の取り組みを促進します。

また、出展者の中から都市圏での展示商談会に出展を希望する事業者については、商工会とともに出展を支援します。

##### (2) 各団体との連携による事業実施

全国連が開催する「ニッポン全国物産展」や、同じく全国連が開設している「ニッポンセレクト. com」の情報を商工会に提供し、事業者の販路開拓の取り組みに対して支援を行います。

また、本県の東京都内にある情報発信拠点である「ここ滋賀」などにおいて、商工会と連携して事業者の首都圏における販路開拓を支援します。



### (3) 海外販路開拓の支援

少子高齢化が今後加速していく中で、国内市場は確実に縮小します。これに対して、大企業は国内市場の落ち込みを補填するため、積極的に海外市場開拓に努めています。

一方で、規模で劣る事業者等は資金やノウハウが乏しく、海外市場の販路開拓は難しいのが現状ですが、海外市場の販路開拓を希望する事業者については、専門家との連携を図り、商工会とともに海外販路確立に向けた支援に取り組みます。

## 3 工程表

年度	県内での展示商談会の開催
2019年度	県内展示商談会開催
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	

## 4 成果指標

### (1) 県内展示商談会出展事業者数

県内展示商談会 出展事業者数	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	42事業者	50事業者	50事業者	50事業者	50事業者	50事業者



## 戦略2 経営支援力の向上

### 3. 記帳継続指導の見直し

#### 1 ねらい

商工会は、商工会法が成立して間もない昭和38～39年より、納税者に対する記帳、決算から申告に至るまでの一貫した指導を経営改善普及事業として行ってきました。その後、事業者の事務の省力化、経営指標の把握および事業者に対する的確な経営指導を行うことを目的として、記帳機械化による記帳継続指導が行われるようになりました。

現在、小規模支援法の改正により、新たな経営発達支援事業の枠組みが導入され、税務相談や記帳指導を中心としたこれまでの経営改善普及事業から、事業者の売上の増加や利益の確保に直結する支援に軸足をシフトしていくことが求められています。また、現在ネットd e記帳システムの利用負担金の増額が全国連において議論される中、現システムの価格優位性も低下してきており、記帳継続指導のあり方も見直すべき時期にきています。

現在のネットd e記帳の利用手数料については商工会の重要な自主財源にもなっていることもあり、推進・活用方法において抜本的な見直しを検討します。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 自計による管理会計の推進と経営発達支援事業との連動

これまでのサービス業務であった記帳代行入力を縮小させ、自計をこれまで以上に推進します。商工会での導入経緯から、現在のネットd e記帳は確定申告のための決算を目的として商工会において推進されていますが、今後、経営計画の進捗状況検証ツールとして、事業者によるタイムリーな経営状況の確認と経営への活用の定着等経営発達支援事業との連動を促進します。管理会計導入までの段階的なネットd e記帳推進計画を策定し、職員の理解促進を進め、定着を図るよう努めます。

##### (2) 「数」の獲得から「質」の向上を目的とした推進への転換

管理会計支援において必要なことは支援の品質です。これまでの県連合会独自の件数目標については廃止し、支援内容の評価と管理の手法を検討し、ネットd e記帳推進計画の中にまとめます。



**3 工程表**

年度	記帳継続指導の見直し
2019年度	管理会計導入手法の検討
2020年度	自計事業者への管理会計推進
2021年度	↓
2022年度	
2023年度	

**4 成果指標**

(1) 記帳代行入力事業者数

記帳代行入力事業者数	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	657事業者	600事業者	550事業者	500事業者	500事業者	450事業者



## 戦略2 経営支援力の向上

### 4. IT導入・活用支援の強化

#### 1 ねらい

規模に劣る事業者等においては、IT導入及び活用による生産性向上が大きな経営課題となっているにもかかわらず、日々進歩するIT環境に取り残されている現状もあります。一方、支援機関としての商工会においても、IT導入活用支援については不得意としている職員が多く、十分な支援が行えていない現状もあります。

このような状況を改善し、商工会がIT導入及び活用における相談窓口として充分機能できるよう、商工会職員のIT活用支援スキルの向上とノウハウの蓄積を図るとともに、事業者に対するIT導入・活用診断等の取り組みを通じて、経営課題の解決につながるIT導入・活用を強力に支援します。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 事業者IT活用支援事業の実施

県内商工会にIT活用支援リーダーとなる職員を定めて、ITコーディネーター等の外部専門家を講師に、支援スキルの向上を図るための教育・研修を集中的に実施し、今後増加が予想される事業者のIT活用支援ニーズに対応可能な体制を構築します。

##### (2) IT導入・活用事例の収集、分析及び公開

IT導入が自社の事業にどのように有効であるかがわからないので、IT導入に踏み込めない事業者も一定程度存在することが考えられます。そこで、上記のIT活用支援事業等を通じて、事業者の好事例を収集し、成功要因を分析の上公開することによって、事業者に有効なIT導入手法を提供し、商工会のIT導入・活用支援につなげます。

#### 3 工程表

年度	IT活用支援事業	活用事例の収集、分析及び公開
2019年度	●IT活用支援事業の実施	●情報収集・分析・公開
2020年度	↓	↓
2021年度		
2022年度		
2023年度		



**4 成果指標**

(1) 支援事業所数

IT導入・活用支援 事業所数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	30 事業所	60 事業所	90 事業所	120 事業所	90 事業所

(2) 商工会が実施する情報化指導件数（巡回・窓口）

情報化 巡回・窓 口指導のべ件数	現状値	目 標 値				
	2017 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	618 件	740 件	890 件	1,070 件	1,290 件	1,070 件



## 戦略2 経営支援力の向上

### 5. 事業計画策定支援の強化

#### 1 ねらい

経営発達支援計画においては、事業者のビジネスプラン（事業計画）策定及び実行支援が求められています。小規模基本法の制定以降、小規模事業者持続化補助金をはじめ、小規模事業者施策として多くの補助金が創設され、申請支援件数も増加しています。

しかしながら、商工会間における支援件数に格差があり、全ての商工会で平均して取組んでいる状況ではありません。また、事業計画策定に対する職員個々の支援能力についても開きがある状況にあることから、これを改善するため、職員に対する育成プログラムを設置し、職員の経営支援能力の向上を図るとともに、商工会の各種補助金申請等支援数や支援内容で商工会を評価する仕組みを構築することにより、商工会の事業計画策定及び実施支援の強化を行います。

#### 2 取り組み内容

##### （1）職員研修における経営革新計画策定能力向上コースの創設

事業計画策定支援に関する、職員の支援力向上を図るため、職員研修のメニューに新たに「経営計画策定能力向上コース」を設け、経営革新計画策定支援の経験のない職員を対象に、自身で経営革新計画策定支援ができるようになるよう養成します。

##### （2）商工会の各種補助金策定等支援数評価の創設

商工会における各種補助金策定等支援数の報告スキームを整備し、報告をもらった件数及び内容を評価する制度を創設します。これまで実施している人事評価での支援数等把握に加え、例えば商工会ごとのポイント制等による評価などを設けることで底上げを図ります。



### 3 工程表

年度	経営計画策定能力向上研修
2019年度	実施カリキュラム・実施体制等検討
2020年度	実施
2021年度	↓
2022年度	
2023年度	

### 4 成果指標

#### (1) 経営計画策定能力向上研修による人材育成

経営計画策定能力向上研修修了者	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	—	10人	15人	20人	20人

**戦略3 人材育成  
の強化****1. トップマネジメント力の強化****1 ねらい**

商工会の使命やビジョンを役職員が共有し、同じ方向に進まなければ組織改革は達成できません。そのためには、会長等役員を理解とリーダーシップが不可欠であり、役員と職員のつなぎ役となる事務局長や管理職（事務局責任者）のマネジメント力が極めて重要となります。

今後、マネジメント力向上のための人材育成や人事制度及び有効なマネジメントの仕組みやシステムの導入について検討を進めます。

**2 取り組み内容****(1) 役員のマネジメント力の向上**

役員が、その責務や商工会の使命やビジョンについての理解を深め、行動できるよう計画的な研修等の機会を設けます。

**(2) 事務局長や管理職（事務局責任者）のマネジメント力の向上**

組織・業務マネジメントスキルやリーダーシップ力を高め、組織の士気向上を図ることができる人材を育成し、マネジメントが有効に機能する仕組みを検討します。

**(3) 人事制度の見直し**

組織が一丸となって目標に向かって進むためには、事務局長や管理職（事務局責任者）の組織マネジメント力が極めて重要となるため、管理職への登用や処遇改善等の人事制度について見直しを検討します。



### 3 工程表

年度	役員マネジメントの向上	管理職等マネジメントの向上	人事制度の見直し
2019年度	・役員研修会(役員の職務理解)	・人材育成 ・マネジメントシステム構築検討	・事務局責任者にかかる人事制度検討
2020年度	↓	・マネジメントシステム導入	・人事制度運用
2021年度	※役員改選年	↓	↓
2022年度			
2023年度	↓	↓	↓

### 4 成果指標

#### (1) 役員のマネジメント力の向上

役員・事務局責任者対象の研修会	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	2回	2回	3回	2回	2回

**戦略3 人材育成  
の強化****2. 青年部・女性部活動ビジョンの策定****1 ねらい**

青年部・女性部は、地域づくりの原動力として、長年重要な役割を果たしてきました。

特に、婦人会、青年団といった地縁団体・コミュニティが弱体化している現状においては、地域の期待も依然として大きいものがあります。

しかし、青年部・女性部ともに近年は部員数の減少により、その活動は厳しい状況に置かれています。

そこで、改めて将来を見据えた今後の活動について、「自律的な活動の展開」を視点とした中期活動ビジョンを作成して、各商工会の青年部・女性部が組織の目的を再認識し、これまでの活動に加え時代や環境などの変化に対応した活動を進めていくよう促します。

**2 取り組み内容****(1) 青年部活動ビジョンの策定**

青年部は、今後の地域経済の若き担い手が集まり、普段の様々な悩みや問題、課題を共有し話し合い、今後の自社の取り組みに繋げる必要があります。

また、その多くは、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源が不足しているという厳しい現状に直面していることから、青年部事業を通して、経営者又は後継者が自律的に学び実践することで、自社や地域の発展に貢献します。

上記の活動目的をより効果的に展開するため、「自社を成長・発展させるため、若手経営者としての部員の育成支援」「部員間ネットワーク（異業種交流）を活用した新たなビジネスチャンスの創出」を視点とした中期活動ビジョンを策定します。

**(2) 女性部活動ビジョンの策定**

女性部は、行動力及び柔軟な発想と団結力により、これまで様々な地域振興活動を実施し成果を上げてきましたが、部員数の減少や高齢化といった組織的な課題も見えてきています。

しかしながら、観光による外需の取り込みや地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発などによって地域経済の活性化を目指す“面的な経営支援”を商工会が取り組み成果を生み出すためには、女性部の役割は今後も大きいものと考えられることから、県女性部連合会と各商工会女性部間で、女性部事業の活動方針について共通認識を図ることを目的とした中期活動ビジョンを策定します。



### 3 工程表

年度	青年部活動ビジョン策定	女性部活動ビジョン策定
2019年度	●ビジョン策定	●ビジョン策定
2020年度	※必要に応じて見直し	※必要に応じて見直し
2021年度	↓	↓
2022年度		
2023年度		

### 4 成果指標

#### (1) 成果事例の報告

成果事例の収集	現状値	目 標 値 (青年部・女性部毎)				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	10件	15件	20件	25件	30件



## 戦略3 人材育成 の強化

### 3. 職員の計画的な人材育成

#### 1 ねらい

県連合会は、平成25年度より4～5年を目途に、経営支援担当職員の専門分野での知識と技術の向上に向けて計画的な人材育成に取り組んできましたが、必ずしも人材育成の成果が所期の目標を達成しているとは言えない状況にあり、課題も見えてきています。

そこで、商工会に課せられている今日的な責務も踏まえ、今回策定したビジョンを通じ、改めて商工会のあるべき姿を明らかにし、それを達成するために、求められる職員像、即ち人材育成の目標を明確にします。

人材育成の目標を明確にした上で、職員の能力や意欲に基づいた人材育成を行う必要があります。職務を遂行する上での基準を定め、現状の職務遂行能力の把握に努めます。

また、職員個々ではなく、職員それぞれの能力を結集し事業者の役に立てるよう、自ら考えて何をすべきかを的確に把握し、仲間と協働して難しい課題に果敢に挑戦することができる職員を育成するため、現行の「資質向上対策指針」及び「職員研修プログラム」の見直しを行います。

更に、階層ごとの備えるべき知識と技術等を明確にするとともに、階層や階層横断的に応じた効果的な職員研修体系を構築し、支援体制の充実を行います。

これらにより、より自律的に努力し続ける職員の計画的な育成に向け県連合会・商工会・職員が一体となって人材育成に取り組む体制の構築に努めます。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 職員像の明確化と現状把握

これからの商工会に求められる職員像は、経営支援を行う上で商工会職員として必要な「専門知識」に加え、「情熱・積極性」「主体性・考え抜く力」「チームで働く力」を兼ね備えた人材です。「求められる職員像」を具現化するために、それぞれの職種や階層に応じて必要となる能力、姿勢を明確にした「職務遂行能力標準例」を定めます。

##### (2) 人材を育てるための道しるべとなる「指針」づくりと実践

『職員のやる気と能力を引き出すための仕組みの整備』及び『職員の能力や意欲に見合った人材育成』の視点から「商工会職員の資質向上対策指針」を見直し商工会が目指す人材育成方針を体系的に示します。

- ① 「職務遂行能力標準例」に基づいて、職員一人ひとりが備えるべき能力水準と照らし合わせて、現在の成長レベルを自己評価します。
- ② 階層や階層横断的に応じた効果的な職員研修を行います。



- ③ 職員個々のキャリアプラン策定に対する支援及び進捗管理を行います。
- ④ 職務遂行能力の進捗度を人事評価と連動させることで、職員の目的意識を刺激し、知識と技術の向上により意欲的に取り組む環境を構築します。
- ⑤ 自己研鑽風土の醸成および資格取得に要する費用の一部助成や、外部機関や通信教育、参考図書などの情報提供。また、自己啓発の必要性について今まで以上に職員に働きかけます。

### (3) 資格取得者活用方針の明確化

資格取得後にどのように組織として活用するのかを明確にし、資格取得を推進するため、資格取得後の支援を制度化することなど検討し、キャリア形成に繋がる多様な働き方を支援します。

### (4) OJTの推進及びメンター制度の導入検討

職員の世代交代が進む中であっても、事業者の課題に対し、的確で質が高く切れ目のない一貫した経営支援を行うために、新任や経験の浅い職員のスキルアップを目的とした集中支援の実施マニュアルとなる「OJT推進ガイドライン」を策定し、業務遂行を通して若手職員の能力強化を図り職場にOJTの風土を根付かせます。

また、上司以外の指導・相談役である先輩職員が新入職員や後輩の身近な相談相手としてさまざまな悩み相談を受けながら、人材育成にあたるメンター制度の導入について検討を行います。

## 3 工程表

年度	職務遂行能力標準例	資質向上対策指針	職員個別キャリアプラン	OJT推進ガイドライン
2019年度	作成	改定	実施要領の策定	策定・方針検討
2020年度	周知・説明 活用	周知・説明	各職員への周知・説明 (個別目標設定) ※人事評価と連動 個別プランの作成 人事管理台帳整備	OJT推進者の育成・ 研修会実施
2021年度	活用・PDCA	PDCA	PDCA管理	各種研修の 報告会実施
2022年度	↓	↓	↓	↓
2023年度	↓	↓	↓	↓



**4 成果指標**

(1) 各職員の個別キャリアプランの策定

職員キャリアプラン 策定数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	—	—	70%	80%	90%	100%

(2) OJT推進者育成の充実

OJT推進者数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	—	—	20 人	20 人	20 人	20 人



## 戦略3 人材育成 の強化

### 4. 人材の活用と適正な人員配置

#### 1 ねらい

商工会の最大の経営資源は「ヒト」であり、「業務量の増大・多様化」「職員の世代交代」「厳しさを増す財政状況」等、商工会の置かれている環境変化に対応するためには、人材の活用と適正な人員配置が不可欠であり、以下の対策を講じることによって、商工会の経営支援力や運営レベルの均一化に取り組みます。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 昇格試験制度、再雇用制度等の検討

職階制度の運用についてはこれまでの実績等を検証し、必要があれば制度の見直しを検討します。また、今後議論が想定される定年退職年齢の引上げ問題については、再雇用職員の働き方も含め対応を検討します。

##### (2) 管理職の職務と責任の明確化

会員組織率の低下等により事務局長設置基準の維持が困難な状況にあることから、事務局長設置に関する県等関係機関との協議を進めるとともに、小規模商工会の組織運営について対応を検討します

併せて、事務局責任者の登用や処遇等について、組織力の最大化といった視点から見直しを検討します。

##### (3) より戦略的な人事配置

人事一元化以降10年以上経過し人事異動は一巡しています。今後は、職員個々の強みや弱み（向き不向き）や今後作成する「キャリアプラン」、「自己申告書」と商工会の経営支援ニーズのマッチングに重点を置いた、より戦略的な人材活用の視点からの人事異動のあり方を検討します。

#### 3 工程表

年度	昇格・再雇用制度の見直し	キャリアプランと連動した人事異動
2019年度	●実績等の検証、見直し検討	●制度設計
2020年度	↓	●周知・運用開始
2021年度		↓
2022年度		
2023年度		

**戦略3 人材育成  
の強化****5. 人事評価制度の活用****1 ねらい**

これまでの人事評価制度は、いわゆる処遇へ反映することが主目的になってしまっており、本来の目的である人材育成には十分活用できていない状況にあります。商工会が地域から真に必要な組織であると評価を受けるためには、職員の能力をさらに高め、組織力を最大化していく取り組みを行うとともに、今ある能力を十分に引き出すこともあわせて行う必要があります。

そのために、個々の業務を客観的に評価するとともに、目標に委縮することなくどんな業務にもチャレンジするやる気と能力を引き出すことが出来る人事評価制度となるよう制度を再構築します。

**2 取り組み内容**

担当する業務の「実績」(アウトプット)に対する評価に重点を置くのではなく、人事評価制度の本来の目的である人材育成に寄与するために、仕事の「成果」(アウトカム)と「組織への貢献度・協力度」などに着目するとともに、評価の過程や結果を人材育成に活用する仕組みの導入など制度の見直しを行います。

**(1) 評価項目の見直し(職階に応じた評価項目及び業務に応じた評価基準の整備)**

- 外部要因(地域や担当業務の違い)で評価に差が出ないような仕組み
- 件数、回数ではなく仕事の達成度、成果を評価する仕組み
- 評価者と被評価者の間で双方向に評価する仕組み
- 個人の達成度からチームとしての達成度(商工会評価)とを融合した評価の仕組み
- 評価結果を人材育成に活かすためのフィードバックの充実

**(2) キャリアプランとの連動**

各職員が策定したキャリアプランの設定目標の到達度を確認する仕組みを導入します。また、キャリアプランと人事評価を活用した人材育成を行う仕組みを導入します。

**(3) 定期的なミーティングの実施**

刻々と状況変化が起こるなかで、ビジョンに基づき商工会が目指す方向とのぶれや、アプローチ手法の修正といった人材育成、さらには業務改善提案などを人事評価の運



用する過程（目標設定時や結果のフィードバック時等）などを通じて上司等と定期的にミーティングをする機会を設け実施することで共通の認識を図り、商工会が組織として一体感をもって業務に当たることができるようにする仕組みを導入します。

また、人事評価の過程や結果を人材育成につなげるため定期的な面談実施の徹底を図ります。

#### （４）新制度を浸透させるための研修・説明会の開催

新たな評価制度を浸透させることを目的に、評価者・被評価者を対象とした研修会・説明会を開催します。

### 3 工程表

年度	人事評価制度の見直し
2019 年度	●商工会業務の整理と基準の把握 ●人事評価項目・基準の見直し変更（上半期）
	●諸規程の改正
	●被評価者（職員）への周知説明
	●評価者（会長等）への周知説明
	}（下半期）
2020 年度	●試験運用
2021 年度	●新たな人事評価制度の運用開始
2022 年度	↓
2023 年度	

**戦略3 人材育成  
の強化****6. 職場環境の整備・チーム支援体制の構築支援****1 ねらい**

業務量の増加や職場内の人間関係等職場環境の課題に起因して、メンタルヘルス不調に陥る職員が増加傾向にあります。

メンタルヘルスやハラスメントといった問題は、ともすると重大な結末を招いて初めて顕在化し、対応が後手に回ることになり、該当者（被害者）に深刻な影響をもたらすとともに、組織全体の社会的評価を損なうことも懸念されます。

また、働きやすい職場環境の保持は、働く意欲にも大きく影響することから、問題の早期発見と良好な職場環境の整備に向けて、支援を充実させます。

**2 取り組み内容****(1) 働き方改革に対応した職場環境の整備**

出産や育児、介護などがあっても職員が安心して働くことのできる職場と、働き方改革に対応した効率的でかつ、事業者のニーズに対応した伴走型の経営支援等商工会がその使命を全うできる職場の両立に向けた職場環境整備のための体制や制度について検討を行います。

**(2) メンタルヘルス・ハラスメント対策**

県連合会人事担当による職員面談等の機会を通じて、メンタルヘルス不調者の早期発見と初期対応を行います。また、メンタルヘルス不調による休職者等に対しては、所属商工会との連携のもと、復帰に向けた支援を行います。そして、職員協議会で実施している「こころの相談室」事業等とも連携して、職員自身のストレスへの気づきを促すなど、職員の心身の健康管理に努めます。

ハラスメント対策として、相談窓口の設置や定期的な研修等の機会を通じて、意識啓発を図ります。

**(3) チーム支援体制構築の支援**

個人が業務を抱え込まず、チームで業務にあたるのが経営支援や商工会の運営品質の全体的な向上につながるとともに、効率的な商工会運営に寄与するものと考えられます。

そこで、商工会の規模や職員数を勘案して、効率的・効果的なチーム支援体制の構築・運用の参考となる事例や情報を収集し、タイムリーに情報提供を行うことによって、商工会のチーム支援体制の構築支援に取り組みます。



### 3 工程表

年度	職場環境の整備	メンタルヘルス・ハラスメント対策
2019年度	●制度設計、周知	●体制構築・推進
2020年度	●運用開始	↓
2021年度	↓	
2022年度		
2023年度		

年度	チーム支援体制の構築支援
2019年度	●他府県連や県内商工会における先進事例等の情報収集・提供
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	

### 4 成果指標

#### (1) チーム支援体制の構築支援

情報提供・支援件数	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	10件	10件	10件	10件	10件



## 戦略4 情報活用 の強化

### 1. 行政との連携強化・情報共有の推進

#### 1 ねらい

商工会が行う経営改善普及事業や地域振興事業は、その財源の多くを県・市町からの補助金に依存しており、その時々々の行政の財政状況や施策方針が商工会の業務運営に大きな影響を与えます。事業者の持続的な発展のためには、安定した継続支援と状況に応じた機動的支援が必要です。

このため県連合会・商工会は、これまでも行政との緊密な関係を構築し、事業者にとって必要な支援のための施策を要望・提案してきましたが、引き続き行政懇談会等を通じて定期的に協議していく必要があります。

そして、今後においては、代表者レベルの懇談会だけではなく、実務者レベルの政策協議の場を定例的に設け、商工会の取組やその成果をアピールするとともに、行政への協力及び援助活動を通じて連携強化または情報共有することで、地域及び事業者にも有効な施策の推進につなげていきます。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 県知事との行政懇談会の開催

商工会が地域経済に果たしている役割を、知事はじめ担当部局に説明するとともに提案・要望及び意見交換を行うため、行政懇談会を開催します。

##### (2) 県担当課との政策推進協議の開催

県内事業者の抱える課題や商工会運営等に関する課題に対して、有効な解決策を検討するため、県担当課と定例的な政策推進協議を開催し、情報共有を進め、有効な政策推進に繋がります。

##### (3) 商工会が行う市町との行政懇談会や政策推進協議の支援

商工会が行う市町との行政懇談会や担当課との政策推進協議の開催について、必要に応じて、資料提供や参画等の支援を行います。

##### (4) 県施策や行政サービスの周知等への協力・支援

県が事業者や地域振興のために有効な施策を策定する際の基礎資料となる商工会が保有する地域や事業者に関する統計データを提供します。また、県が実施する補助金・助成金・サービス等について、事業者が活用できるよう商工会に対してタイムリーに情報提供するとともに、県の方針・計画策定に必要な各種調査について協力・支援を行います。



### 3 工程表

年度	県行政との連携強化	市町行政懇談会や政策推進協議の支援
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 県知事との行政懇談会(年1回)</li> <li>● 県担当課との政策推進協議(年4回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単会の要請に応じて随時対応</li> </ul>
2020年度	↓	↓
2021年度		
2022年度		
2023年度	↓	↓

### 4 成果指標

#### (1) 県行政に対する政策提案・要望件数

政策提案・ 要望件数	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	3件	5件	8件	8件	8件	8件

#### (2) 市町行政懇談会・政策推進協議への支援件数

支援件数	現状値	目 標 値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	5件	5件	5件	5件	5件



**戦略4 情報活用の強化**

**2. 経営支援成果の「見える化」**

**1 ねらい**

現在の支援事例報告書の内容については、支援実績（アウトプット）に関する記載が多く、成果（アウトカム）が記載された事例が少ないことから、不十分なものとなっています。

そこで、実際に売上、利益の向上につながった事業者の支援事例に限定して掲載することで、成果事例のデータベースとします。

また、支援成果の外部への発信も重要であることから、効果的な発信手法についても検討します。

**2 取り組み内容**

**（1）事例成果（アウトカム）の収集**

現在の支援事例報告書を抜本的に見直し、事業者の「売上、利益の向上につながった」、即ち成果が上がった事例に限定して掲載することとし、データベース化します。

**（2）収集事例の活用**

収集した事例については、商工会の支援事例成果としてメディア等へのリリースも含め外部へ発信します。これにより商工会に対する評価の向上だけでなく、事業者の宣伝効果等波及効果を生み出します。

**3 工程表**

年度	新支援事例報告書での事例収集
2019年度	新支援事例報告書での事例収集・活用
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	



## 4 成果指標

### (1) 外部提供可能な事例収集

外部提供可能な 事例収集	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	—	20 件	22 件	25 件	28 件	30 件

**戦略4 情報活用  
の強化****3. 情報ネットワーク活用による商工会業務支援****1 ねらい**

事業者の業務効率化や生産性向上のためにはIT活用が不可欠であり、経営支援を行う商工会職員においては標準的かつ広範囲なITスキルが求められます。

また、商工会においても、業務量の増加や人員減に対応していくためには、これまで以上に業務の標準化を進めるとともに、情報ネットワークを有効活用していく必要に迫られています。

現在、基幹システム、ネットd e 記帳といった基盤となる全国統一システムを利用していますが、これらのシステムについては、今後の利用が不透明な状況となっているため、県連合会では、今後の全国統一システムの利用または他システムへの移行等の対応について、早急に検討を行うとともに方針を決定します。

また、次期県連合会システム更新にあたっては、商工会業務の効率化・標準化さらには、商工会のITセキュリティ対策に寄与するシステムの導入・運用を検討します。

**2 取り組み内容****(1) システムの開発・導入・保守****①商工会ネットワークの構築・支援システム等の導入**

グループウェア、電子メール等を活用した商工会職員のネットワークを構築し、情報共有・チームワーク活動を支援します。

また、次期システムにおいては、決裁業務の電子化を図るためのワークフローシステムや標準的な請求・収納管理システムなど商工会業務の効率化・標準化を図る支援システムの導入を検討します。そして、日々商工会で作成される各種データのバックアップやネットワークセキュリティ対策に寄与するシステムの導入も検討します。

**②全国連システムの継続利用について方針検討**

基幹システム・ネットd e 記帳をはじめとする、各種全国連システムについては、負担金の大幅な増額が予定されており、今後の継続利用が不透明な状況となっているため、他県の状況等の情報収集を図りながら、全国連システムの継続利用または他システムへの移行等の対応について、早急に検討し方針を決定します。

**③システムの運用・保守**

全システムが円滑に稼働するよう、関係機関と連携して運用・保守にあたります。

**④商工会のシステム活用支援**

経営支援や商工会業務における各システムの統合的な利活用手法等について、職員修会を開催するとともに、必要に応じて個別商工会に対する支援を行います。



### 3 工程表

年度	システム開発・導入・保守	データベースの整備
2019年度	●次期システム等情報収集・検討	
2020年度	●サーバーリプレース(支援システムの検討・開発・運用開始) ●システム活用研修会・個別商工会支援	●会員基本情報の整備 ●財務情報の整備
2021年度	↓	↓
2022年度		
2023年度		

### 4 成果指標

#### (1) 新たな支援システム活用商工会件数

新導入システム活用商工会件数	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
①ワークフロー	—	—	10件	18件	18件	18件
②請求・収納	—	—	3件	5件	7件	10件

#### (2) 商工会のシステム活用支援

研修会開催及び個別商工会支援件数	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	—	—	15件	10件	10件	5件



## 戦略4 情報活用の強化

### 4. タイムリーな情報発信とメディア連携強化

#### 1 ねらい

商工会が実施した経営支援事業の成果や地域経済活性化事業など様々な活動をタイムリーに情報発信していくことは、事業者だけではなく、行政や関係団体、一般住民など幅広い商工会の認知、活動への評価及び存在価値を高めることに繋がるため、県連合会の情報発信機能を強化します。

また、商工会から収集した様々な地域情報については、効果的なプレスリリースを行うことによって、メディアに取り上げられ情報発信の機会が増大するよう取り組みます。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 県連合会による情報収集能力の強化

商工会や地域の事業者が、幅広く周知を求める地域情報を、県連合会が収集し活用するための仕組みや体制を構築します。

##### (2) 県連合会ウェブサイトによる情報発信

次期システム更新時に、県連合会ウェブサイトの見直しを行い、商工会関係者が容易に情報発信出来る仕組みを導入し、情報発信を強化します。

##### (3) 定期的なプレスリリースやメディアへの働きかけ

商工会事業や事業者の新たな取り組みなどについて、定期的なプレスリリースを行うとともに、メディアが求める情報内容や効果的なプレスリリース手法等についてノウハウを蓄積します。

また、これらの活動を通じて、メディア関係者との連携を強化し、マスメディアを通じた情報発信機会の向上を図ります。

#### 3 工程表

年度	情報収集強化・ウェブサイト更新	定期的なプレスリリース
2019年度		●プレスリリース手法・実施方針等の検討
2020年度	●情報収集の仕組み導入 ●県連合会ウェブサイト更新	●定期的なプレスリリース
2021年度	↓	↓
2022年度		
2023年度		



## 4 成果指標

### (1) 商工会等が幅広く周知を求める情報の収集件数

収集件数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	—	—	20 件	30 件	40 件	40 件

### (2) プレスリリース件数・掲載件数

プレスリリース件数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	—	—	15 件	20 件	20 件	20 件
掲載件数	—	—	5 件	10 件	10 件	10 件



## 戦略5 効率的な商 工会運営とコンプラ イアンスの重視

### 1. 商工会事業の見直し支援

#### 1 ねらい

商工会の本来業務である経営改善普及事業とりわけ経営発達支援事業の充実を図るため、各商工会が実施している既存の地域総合振興事業・受託事業・組織運營業務等の評価や見直しを行い、効率的・効果的な商工会運営が図られるよう、商工会の役職員も含め啓発や必要な支援を行います。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 役職員への啓発

役職員対象の研修会等の機会を通じて、商工会事業の評価・見直しの必要性について、啓発を行います。

全国連策定の「商工会事業・業務見直し改善指針」等の資料を活用しながら、既存事業の「費用対効果」「利用会員数」「PR効果」「地域貢献度」等の判定材料を基に、事業判定を行う手法について研修を行うことによって、商工会における事業評価と見直しを促進します。

##### (2) 事業見直し委員会の設置を促進

商工会が策定し、国の認定を受けた経営発達支援計画には、商工会事業全般についての評価・見直しを進めることが明記されているにもかかわらず、これが進んでいないため、商工会内で既存事業の評価・見直しを進める組織として、商工会に事業見直し委員会の設置を促進します。

##### (3) 実施状況の把握と周知

商工会の取り組み状況を把握し、その情報を全県で共有する仕組みを整備することによって、商工会全体への波及を促します。

#### 3 工程表

年度	役職員への啓発	実施状況の把握・周知
2019年度	●役員研修会・職員研修会	
2020年度		●定期的に情報収集・周知
2021年度	●役員研修会(役員改選)・職員研修会	↓
2022年度		
2023年度		



**4 成果指標**

(1) 事業見直し委員会設置件数

設置商工会数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	5 件	8 件	10 件	10 件	10 件

(2) 事業見直し支援件数

支援件数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	10 件	15 件	15 件	18 件	18 件



## 戦略5 効率的な商 工会運営とコンプラ イアンスの重視

### 2. 合併・広域連携による効率化支援

#### 1 ねらい

行政の合併の進展によって、商工会の合併が進みましたが、合併商工会がスケールメリットを生かして、より効率的な運営が図られるよう支援を行います。

また、市町の合併が進まず、商工会の合併が困難な小規模商工会に対しては、合併も視野に効果的な広域連携について支援を行います。

#### 2 取り組み内容

##### (1) 合併予定商工会への支援

2020年4月に合併を予定する長浜市内3商工会に対して、合併協議会への参画や合併手続き等に関する各種情報提供等を適宜行い支援します。

##### (2) 合併済み商工会への効率化支援

合併によるスケールメリットを生かすための、支所統合や組織運営体制の見直しについて、商工会の要請に応じて助言・指導を行います。

##### (3) 効果的な広域連携体制への支援

小規模商工会の広域連携体制について、現状や課題の把握を関係者で共有するとともに、合併も視野に入れた効果的な体制構築に向けて、助言・指導を行います。

#### 3 工程表

年度	合併予定商工会への支援	合併済み商工会への効率化支援	広域連携体制への支援
2019年度	●長浜市内商工会支援	●商工会の要請に応じ支援	●該当商工会へ助言・指導
2020年度	●合併(予定)	↓	↓
2021年度			
2022年度			
2023年度		↓	↓



**4 成果指標**

(1) 合併済み商工会への効率化支援

支 援 件 数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	5 件	10 件	10 件	10 件	10 件

(2) 広域連携体制への支援

支 援 件 数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件



**戦略 5 効率的な商  
工会運営とコンプラ  
イアンスの重視**

**3. 商工会の課題情報の共有とコンプライアンス重視の運営**

**1 ねらい**

県連合会が実施している商工会適正化指導等で把握した運営上の課題や問題点等については、商工会の共通課題として考えられるものも多いため、現状の県連合会と該当商工会間との情報のやりとりにとどまらず、商工会に広く情報を開示・共有することによって、商工会全体として課題解決を進めます。

また、公的団体である商工会の運営に当たっては、商工会法や定款等の諸法令を遵守し、組織の内外に対して透明性を高めつつ、民主的で公正な業務の執行に努めることが求められており、法令や社会規範に逸脱した事象が発生した際には、会員や地域住民、行政などの信頼を失墜させることにつながります。よって、「滋賀県商工会コンプライアンス基本指針」の徹底を図り、コンプライアンスを重視する運営に努めるとともに、商工会のコンプライアンスの確保についても支援を行います。

**2 取り組み内容**

**(1) 適正化指導等で把握した課題情報の共有**

県連合会が実施した適正化指導等で把握した商工会運営上の課題や問題点について、共通課題として考えられる内容等を中心に、商工会に情報を開示し、共有を図ります。

**(2) 滋賀県商工会コンプライアンス基本指針の徹底**

県連合会及び商工会の役職員研修等の機会を通じて、コンプライアンス重視の必要性について啓発を行うとともに、意識醸成につながる情報提供を随時行います。また、コンプライアンスに反する事象が発生した際には、県連合会に設置するコンプライアンス委員会において、迅速な対応を図ります。

**3 工程表**

年度	課題情報の共有	コンプライアンス基本指針の徹底
2019 年度	● 情報開示・共有	● 役職員研修会で啓発・情報提供
2020 年度	↓	↓
2021 年度		
2022 年度		
2023 年度		
2023 年度		

**4 成果指標****(1) コンプライアンスに関する啓発・情報提供件数**

啓発・情報提供件数	現状値	目 標 値				
	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	－	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件



## 1. 会員加入促進支援・会員サービス向上支援

### 1 ねらい

経済規模の縮小や経営者の高齢化、後継者不足など環境変化を背景に廃業等が増加しており、ここ10年間で商工会の会員数は、2,252事業所が減少し、組織率も低下しています。

会員数の減少は、組織活力の低下や自主財源確保への影響等にとどまらず、商工会の存立基盤にかかわる大きな問題であり、深刻な影響が懸念されます。

地域のマーケットが縮小していく中であって、新規会員の加入や組織率の維持は年々困難になってきていますが、商工会の取り組む会員加入促進運動が実効性の高いものとなるよう支援策を講じます。

また、事業所規模等により商工会の経営支援を必要としない会員事業所、商工会が実施する各種事業やサービスの利用がない会員事業所等の商工会利用を促進することは、脱会防止につながるものと考えられるため、会員サービスの向上に対する支援も併せて行います。

### 2 取り組み内容

#### (1) 「会員加入促進ガイドライン」の策定

全国連作成の「会員加入増強マニュアル」等を参考に、「会員加入促進ガイドライン」を策定します。

本ガイドラインには、実際に加入促進の際に用いることを想定した「アプローチブック」等のフォーマットを掲載し、商工会における促進運動を支援します。

#### (2) 商工会における取り組み状況等の情報共有を推進

加入・退会等の数値データにとどまらず、成果があった加入促進の取り組み状況等の情報を収集し、商工会間での共有を図ります。

#### (3) 新規会員加入につなげる新分野（農業等）への加入促進

農業者等新分野の事業者については、6次産業化などの支援を通じて、商工会への加入につながることから、新たな部会の設立等の取り組みについて情報提供と支援を行います。

#### (4) 会員サービス向上支援

商工会が実施している各種事業やサービスの利用促進を図るため、効果的な事業・サービス等の取り組みについて情報収集・提供を図るとともに、会員向けの商工会利用促進フォーマット提供等の支援を行います。



### 3 工程表

年度	加入促進ガイドライン策定	取り組み情報の共有・新分野加入促進支援・ 会員サービス向上支援
2019年度	●策定	●情報収集・提供
2020年度	●周知・活用	
2021年度		
2022年度		
2023年度		

#### (1) 県内商工会新規加入件数

年間加入件数	現状値	目標値				
	2017年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	436件	460件	480件	500件	520件	550件

#### (2) 県内商工会組織率

組 織 率	現状値	目標値				
	2017年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	57.9%	58.0%	58.5%	58.7%	59.0%	59.2%



## 2. リスクマネジメント支援および組織強化

### 1 ねらい

事業経営においてはさまざまなリスクが伴います。商工会は経営指導により、経営に不利となるリスクを排除・軽減することで、安定した経営の継続を支援していかねばなりません。リスクマネジメントの観点から共済・保険を活用することは有効であり、とりわけ資産規模の小さな個人事業者にとって、万が一の事故等に対して備えておくことで、安心して事業や生活を継続することができます。

商工会が取り扱う共済・保険は、全国80万会員のスケールメリットによる団体割引が適用された割安な料金で、中小企業向けに補償を強化した制度です。会員事業者に万一の事故があった時には、商工会が迅速に対応することで、会員事業者との信頼関係を強固なものとしています。

また、共済・保険の加入推進に対して支払われる手数料収入は、商工会にとって会費と並ぶ貴重な自己財源となっており、商工会財政の基盤を形成しています。

これらのことから、共済・保険への加入を促進することにより、事業者の経営を安定させるとともに商工会の組織基盤強化を図ります。

さらに、事業者の大規模災害等によるリスクに備える事業継続計画（BCP）策定支援に取り組みます。

### 2 取り組み内容

#### (1) 職員研修等の開催

##### ① リスクマネジメント指導の強化

事業経営にとってリスクマネジメントが販路開拓や資金確保と同じくらい重要であることを商工会職員の理解を促し、経営指導の現場で会員事業者へのリスクマネジメント指導を強化するため、職員研修会等を開催します。

##### ② 共済・保険商品の知識習得

商工会が取り扱うリスクマネジメントに有効な共済・保険商品について、商工会職員が習得し経営指導に役立てられるよう、職員研修会等を開催します。

#### (2) 事業者セミナー・個別相談会の開催支援

##### ① リスクマネジメントに関するセミナーの開催支援

商工会にて会員事業者向けにリスクマネジメントやライフプランに関するセミナーを開催する際に、全国連や関係保険会社等と協力し支援します。

##### ② 個別保険相談会の開催

商工会にて契約保険内容の説明や見直しに関する会員事業者向けの個別相談会を開催する際に、全国連や関係保険会社・専門家等と協力し支援します。



### (3) 加入推進支援の実施

①委員会・研究会による加入進捗状況の管理

総務企画委員会において共済・保険の加入状況を管理し、促進策を検討します。  
また、必要に応じて研究会を設置し、さまざまな課題解決を図ります。

②福祉共済推進強化モデル商工会の設置

福祉共済について、毎年モデル商工会を設置し、加入推進強化の支援に取り組みます。

③加入推進支援体制の構築

商工会の共済・保険推進を支援するため、連合会は全国連や各保険会社・専門家等と連携・協力します。

### (4) 事業者の事業継続に対する支援

災害有事の際の事業継続に向けた支援計画である「事業継続力強化支援計画」の情報収集と商工会への情報提供により、市町との共同作成を支援します。

また、事業者が認定を受ける事業継続力強化計画についても作成に向けて商工会職員への説明機会の創設、計画についての相談受付等により策定支援を行います。

## 3 工程表

年度	職員研修等	セミナーの開催
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共済担当者研修会の開催</li> <li>● 新採職員研修会における説明</li> <li>● 商工会の役職員研修会における説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セミナーの開催</li> <li>● 保険相談会の開催</li> </ul>
2020年度	↓	↓
2021年度		
2022年度		
2023年度	↓	↓

年度	支援体制の構築
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委員会による進捗管理</li> <li>● 研究会の開催</li> <li>● モデル商工会の設置</li> </ul>
2020年度	↓
2021年度	
2022年度	
2023年度	↓



**4 成果指標**

福祉共済会員加入率

福祉共済会員 加入率	現状値	目標値				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	3%	5%	8%	12%	16%	20%

※(参考)全国平均 16%



## 参考資料 ビジョン・アクションプラン策定に関するQ&A

本ビジョン・アクションプランの策定段階やブラッシュアップの過程で寄せられた主な質問や疑問に対する回答及び見解をとりまとめました。

### Q 1. なぜ今ビジョン・アクションプランを策定する必要があるの？

少子高齢化の進行、小規模企業政策の転換、補助金の削減、会員事業所の減少、業務量の拡大、職員数の削減など最近の大きな環境変化や組織的な課題に今後対応していくためには、商工会の使命（ミッション）を関係者が再確認し、県内商工会役職員の行動基準となるもの（商工会ビジョン）を策定する必要があるものと判断しました。併せて、上記のビジョンを実現していくため、年限を定めた県連合会実行計画（アクションプラン）に基づき、組織をあげて計画的に改革を推し進めていくこととします。

### Q 2. 過去の中長期方針や三方よしプランとの違いは？過去の計画はどうなる？

「中長期方針」で示された職階制などの人事制度改革、「三方よしプラン」で示された地域振興事業への取り組み方針など、過去の計画で実現した改革もあり、現在も組織内部で活かされている内容も数多くありますので、今回のビジョン・アクションプランは、これら過去の計画を決して否定するものではありません。これら過去の計画で実現したこと、実現しなかったことを踏まえつつ、Q 1 で示した大きな環境変化や課題に対応していくため、今後はビジョン・アクションプランを活用していきます。

### Q 3. このビジョン・アクションプランは「役員」「会員」「職員」など誰をターゲットに書かれているの？

Q 1 で示したように、今回のビジョン・アクションプランは商工会の使命（ミッション）を関係者が再確認することを目的に策定しました。したがって、「役員」「会員」「職員」はすべて関係者に含まれますので、全員がターゲットと言えます。ただ、商工会の運営を担う「役員」や事業等を具体的に進める「職員」の役割は大きいため、記載内容も必然的に多岐にわたります。そして、関係者には、「行政」「地域の他団体」「地域住民」などのステークホルダー（利害関係者）も含まれており、商工会の使命や進む方向性を示すことによって、これらステークホルダーとの連携や協調にも活用できるものと考えます。

### Q 4. 商工会でもアクションプランを策定する必要があるの？

今回策定した県連合会アクションプランは、今後5年間に県連合会として取り組む改革内容を示したものであり、これに呼応した各商工会のアクションプラン策定まで求めているわけではありません。県連合会アクションプランの記載内容そのものが、各商工会の今後の事業や運営に関わるが多く含まれており、これらプランの実現に向けてご支援・ご協力をお願いします。

**Q 5. 今後、記載内容の見直しや計画変更などについてはどうするの？**

今後、大きな環境変化等によって記載内容を見直す必要性が生じた場合や、アクションプランで示した計画が実現不可能になった場合などは、県連合会総務企画委員会等で検討を行い、記載内容の見直しや計画修正等を適宜行います。

**Q 6. アクションプランのスケジュールや成果目標が大雑把では？**

アクションプランに記載した取り組みの中には、県連合会として初めて行う内容や、大きな制度改正であるが故に事前準備や慎重な制度設計が求められる内容も多く含まれており、策定段階で具体的な数値で目標等が示しにくい事項もありました。今後5年間の実行段階において、スケジュールや目標の具体化を図ります。

**Q 7. 作りっぱなしで終わらない？**

アクションプラン記載の取り組み内容や進捗状況等については、総務企画委員会・理事会・総会等の機会を通じて適宜報告し、実行管理を行います。また、計画期間終了前には次期計画策定に向けた取り組みを行います。

**Q 8. 地域イベントに対する商工会の関与についてどう考える？**

本ビジョンでは、商工会は事業者に対する「経営支援事業」を最優先することによって、地域に貢献していく方針を明確にしておき、個別事業者に対する経営支援＝【個社支援】の充実が重要だと考えます。一方、「観光による外需の取り込み」や「地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発」など複数の事業者の経営支援に関わる【面的支援】も重要であり、この面的支援につながるような経済的効果のある地域イベントであれば、商工会も積極的に関与していく必要がありますが、時間や手間といった労力に見合うだけの経済的効果が見込めないイベントや単なる住民サービスの地域イベント事業については、会員主体の運営や他団体等との連携など関与の仕方について見直す必要があるものと考えます。

しかし、これまでの行政等とのパートナーシップの関係上、関与の仕方について見直していくこと自体が困難な地域もあるのが実態です。今後においては、地域イベントに関する商工会としての上記の基本的な方向性を組織内で共有・浸透を図っていくとともに、行政等関係者に対してもこれを粘り強く伝えていくことによって、地域イベントへの関与について見直す契機として、本ビジョンを活用してください。

