

# 商工会アクションプログラム

平成28年度～平成30年度

“時代に即した商工会”を実現するためのアクションプログラム  
小規模事業者へ伴走型支援の充実に向けた3年間の行動計画



県下商工会・静岡県商工会連合会

## 目 次

---

---

はじめに	1
I 基本方針	3
1 「ふじのくに商工会アクションプログラム」の取り組み結果	
2 小規模企業振興基本法の制定及び小規模支援法の一部改正により 商工会に求められていること	
3 アクションプログラムの目的と商工会及び県連合会が取り組むべき内容	
II 行動計画	
1 商工会の機能強化、商工会組織の成長	9
(1) 広域支援体制の導入による伴走型支援の充実	
(2) 三層間（単会・県連・全国連）の役割の再定義と連携強化	
(3) 県連合会の機能を強化	
2 商工会の事務局体制の拡充	13
(1) 人事の一元化による最適な職員配置と資質向上のための人事異動	
(2) 意欲を高め、能力の向上を促す人事評価制度の確立	
(3) 役職員研修体系の見直し	
(4) 事業の見直しによる業務の集中化	
3 商工会の財政基盤の強化	16
(1) 自主財源率の向上	
(2) 事務の効率化と支出の抜本的見直し	
(3) 地域、小規模企業の実態を踏まえた県や市町への各種提案	

## はじめに

---

平成25年度から平成27年度に実行した「ふじのくに商工会アクションプログラム」では、商工会が小規模企業振興の中核的な担い手としての役割を果たしていくためには、環境変化への柔軟かつ的確な対応が喫緊の課題であり、より一層機動的な支援体制の構築を図るため、“あるべき商工会像”の整備を行った。

この“あるべき商工会像”を具体化するため、商工会地域振興対策推進事業研究会を設置し、小規模事業者の専門化、多様化するニーズに対応し持続的な発展を支援するための体制について研究を行ってきた。そして、商工会が小規模企業支援の中核的な担い手としての強みを発揮していくためには、現行の支援体制では限界があり、既存の枠にとらわれない新たな組織体制の構築が必要である、そして、その実現には、「静岡県版広域支援体制」による経営支援機能の強化が必要である、と提言した。

平成26年6月の「小規模企業振興基本法」の制定と「小規模支援法」の改正により、経営計画の策定や実施など伴走型の支援により小規模事業者の持続的な発展が求められている。また、小規模事業者の支援を通じて、地域経済の活性化、地域コミュニティの維持活動を行うことも商工会の役割として明確にされた。

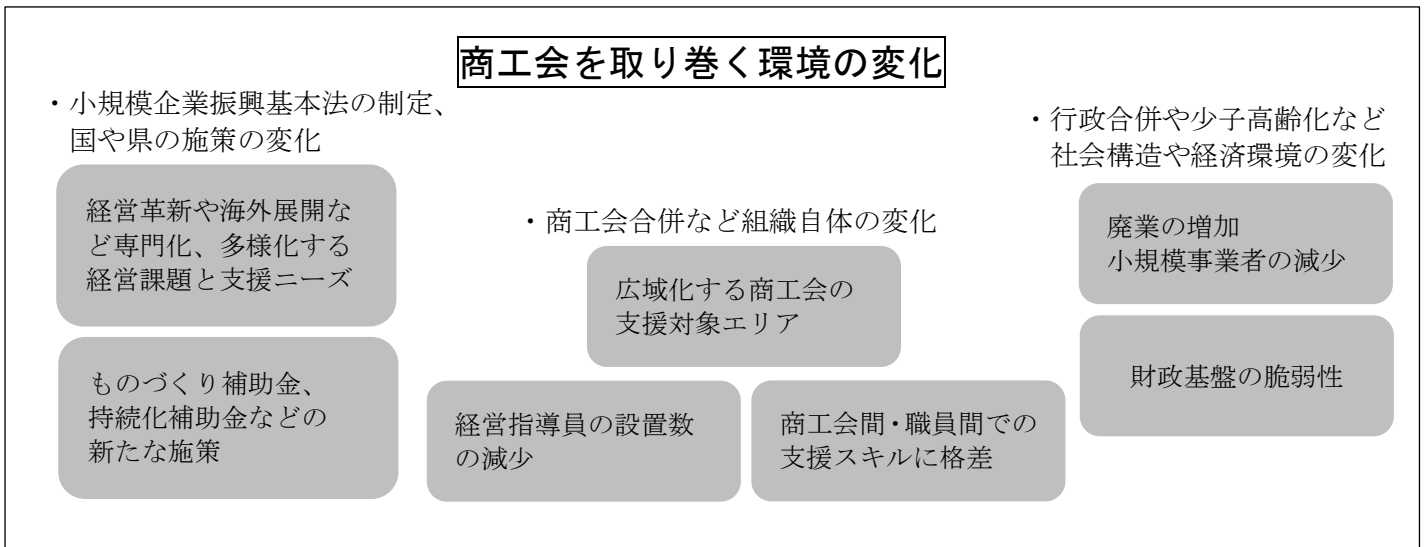
これらを踏まえ、平成27年度に商工会法施行55周年を迎えた商工会が、商工会に求められた役割を再認識し、地域に根ざした強みを活かしながら、今まで以上に強固な地域の中核的支援機関として邁進していくために、平成28年度から平成30年度までの3年間を展望した「新アクションプログラム」を策定する。

このプログラムは、「ふじのくに商工会アクションプログラム」の重点項目を踏襲し、広域連携機能を加えた伴走型の支援体制を構築しながら小規模企業に対する支援の充実を図るための行動計画を示すものである。

平成28年3月

静岡県商工会連合会  
会長 前澤 侑

# 平成28年度～平成30年度 商工会アクションプログラムのイメージ図



以下の3つを重点項目として、商工会の経営支援機能を強化する。  
小規模事業者の経営基盤の強化を図り、持続的な発展を支援しながら、新たな取り組みや、専門的な経営課題、多様化する新たなニーズに対応できる商工会となる。

<b>時代の変化に即した新しい商工会になる</b>			
重点項目	<b>①商工会の機能強化、 商工会組織の成長</b>	<b>②商工会の事務局体制の拡充</b>	<b>③商工会の財政基盤の強化</b>
行動計画 (取り組み内容)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広域支援体制による伴走型支援の充実</li> <li>・ 人事一元化による最適な職員配置</li> <li>・ 三層間の連携を強化</li> <li>・ 県連合会の機能を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事一元化による職員資質向上のための人事異動</li> <li>・ 適正な人事評価の実施</li> <li>・ 役職員研修体系の見直し</li> <li>・ 商工会事業の見直し(集中化)</li> <li>・ 適正人員の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主財源率の向上、会員増強</li> <li>・ 事務等を集約しコストを節減</li> <li>・ 業務棚卸による事務の効率化と支出の見直し</li> <li>・ 県や市町への提言、提案</li> </ul>

**小規模事業者の経営力を強化し、  
持続的な発展を支援する**

## I 基本方針

### 1 「ふじのくに商工会アクションプログラム」の取り組み結果

平成25年度から3年間の行動計画である「ふじのくに商工会アクションプログラム」では、中小企業庁主催の「ちいさな企業未来会議」の報告にある、商工会の経営支援機能の再生強化の提言や、平成24年度の中小企業経営力強化支援法の制定による金融機関等の支援機関への参入による外部環境を受け、組織体制や事業のあり方を検討してきた。

そして、次の3つの重点項目、「商工会の機能強化」、「商工会の事務局体制の拡充」、「商工会の財政基盤の強化」を推進し、小規模事業者の経営力を強化し持続的な発展を支援するための“あるべき商工会像”を整備した。そして、その実現に向けての課題を整理し、具体的な解決策を検討した。

#### 【ふじのくに商工会アクションプログラムの重点項目】

- (1) 商工会の機能強化
- (2) 商工会の事務局体制の拡充
- (3) 商工会の財政基盤の強化

#### (1) 商工会の機能強化

商工会職員の資質の向上を図ると共に、地区連単位等の広域で戦略的な経営支援体制を確立し、経営支援機能を強化するため、平成25年度から平成27年度までの3年間、「商工会地域振興対策推進事業研究会」を設置して研究を行い、本県に相応しい広域支援体制について提言を行った。提言にあたり、平成25年度に、各商工会で業務棚卸を実施した。その結果、日常の業務において経営指導員1人あたりの年間労働時間数が所定の時間数を超過していることや、職員数の減少等により経営支援以外の業務にも時間を割かなければいけないことなど、実態が明確になった。平成27年度には、前年度までの研究会の提言に基づき、広域支援体制の試行導入を行い、県連合会内に広域サポートセンターを仮設し、広域体制の有効性の確認や、必要な体制整備についての検証を行った。

また、県連の広域指導センターの機能を活用し、商工会が行う専門分野への指導を支援するため、地区連ごと全経営指導員を対象に「経営支援会議」を実施し、支援事例の情報交換や経営支援戦略の検討を行った。そして、支援メニューの多角化と業務の効率化等を目的に、広域の範囲での、共同販売促進事業、ビジネスマッチング、講習会、などの連携実施に取り組んだ。

こうした取り組みを通じて、退職不補充等により人員不足や職員の年齢構成の偏りが生じていること、支援実績（巡回件数、持続化補助金、経営革新、等）に見られる支援の質やレベルにバラつきがあること等、小規模事業者への支援において現在の商工会組織が抱える課題が明らかとなった。

これらの課題を解決し、商工会が、地域の中核的な支援機関としての機能を発揮していくための方法として、広域的な支援体制を確立することが必要であり、また、円滑な人材配置のための人事一元化が必要であるとの提言を行った。

## （２）商工会の事務局体制の拡充

商工会の支援機能を強化するには、中小企業診断士や社会保険労務士など有資格者の有効活用による職員のOJTや、職員研修体系の見直しなどにより、今まで以上の職員の資質向上が求められる。また、商工会ごとの年齢構成の偏りを解消し、資質を向上しながら支援水準の平準化を図り、県内小規模事業者の様々なニーズに応え、より質の高い支援が平等に行えるよう、組織的に対応できる体制を整えていく必要がある。

広域支援体制の構築に関する提言では、職員の意欲向上等を目的とした適正な人事評価や職階制の導入に加えて、適材適所の人員配置を実現し職員の資質向上を図るためには人事一元化のように強制力を持った計画的かつ効果的な人事管理及び異動の仕組みが必要である旨を示してきた。また、平成27年度には県連合会に「人事体制整備ワーキンググループ」を設置して、新たな人事体制の整備に向けて取り組むべき事項を整理し、より具体的な導入スケジュールを検討した。

商工会は、地域に密着した支援機関として小規模事業者と一体的に経営力強化に向けた支援を行い、地域経済の活性化に貢献できることが強みであるが、一方では、異動がないために支援がマンネリ化して、支援ニーズが専門化、多様化しているにもかかわらず代わり映えしない支援手法に止まってしまおうという弱みもあり、商工会組織を活性化させるためにも人事一元化は必要な仕組みと言える。

職員の資質向上を図り、組織体制を強化し、伴走型支援の充実を図るために、人事を一元化し、人事異動により小規模事業者支援の経験やノウハウを発揮することで、商工会の支援レベルの向上に繋げていく。人事異動は、異動先の商工会や地域ならではの経験や知識を得ることができるため広い視点からの経営支援が可能となる他、広域的な人的ネットワークを持つことができ、資質向上が図られる。また、後輩職員を育て、知識や経験を継承する意識が醸成される。

一方、多くの商工会は小規模な故に脆弱要素が潜在している。今現在、財政基盤や人材資源に恵まれていても、それを長期間維持することは大変難しい組織である。

これまでの商工会は、人事交流という形で職員の資質向上を図ってきた。なかでも、人材育成のための長期計画を立て、実行し、財政基盤も確立し、ある程度完成された事務局体制を作り上げてきている商工会もある。このような商工会においては、現状に満足せず人事の一元化により一段と高いレベルの商工会をめざし、他の商工会のリーダー的存在になってほしい。

国や県も、商工会組織全体として成果が出ているかどうかを見ており、それぞれの商工会の努力が商工会組織全体としての大きな商工会力を生み出す原動力となっていることを認識することが肝要である。

このように、小規模事業者にとっての“あるべき商工会像”を見直した結果として、職員の資質を向上し、地域密着を活かした小規模事業者への伴走型支援を効果的に行うために、人事の一元化は避けて通れない喫緊の取り組み事項であることが明確になった。

### (3) 商工会の財政基盤の強化

商工会は、補助金の縮減や手数料の減少など厳しい財政状況において、財政シミュレーションを行った上で、将来を見通した運営に努めるとともに、会員増強や各種共済の加入促進等を推進することで、自主財源の確保を図ってきた。

特に、会員増強においては、全国的に会員数が大幅に減少するなか、商工会が取り組むべき重要課題と位置付け役職員一丸となって推進し、平成26年度から平成30年度の5年間を対象期間とする会員増強運動を実施し、「当年度の退会会員数プラス1」以上の新規会員加入を目標に取り組んでいる。

会員増強運動では、平成24年度は県下で529会員が減少し6商工会で純増、平成25年度は県下で280会員が減少し9商工会で純増、という結果であったが、平成26年度には、県下で187会員が減少となり、減少幅が抑えられた。また、15商工会で純増という結果となり、会員の減少に歯止めをかける取り組みとなっている。

各商工会における会員増強や各種共済の加入推進等の取り組みの結果として、収入合計から補助金等収入を差し引いた自己財源額の割合（自己財源率）の県下平均は、平成24年度決算では46.7%、平成25年度決算は47.2%、平成26年度決算は50.1%と増加している（平成25～27年度商工会運営資料より）。

商工会では、今後も厳しい財政状況が予想されるなか、広域支援体制や新たな人事体制の構築により“あるべき商工会像”を実現するに向けて、より一層の財政基盤の強化を図る必要がある。

## 2 小規模企業振興基本法の制定及び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（小規模支援法）の一部改正により商工会に求められていること

平成26年6月に小規模企業振興基本法が制定され、また小規模支援法が改正されたことにより、小規模企業に光が当たる確かな道筋が開かれた。

これらの法律の理念を踏まえて、商工会は経営発達支援計画を策定し、小規模企業に寄り添った伴走型の支援を行うことが求められている。本県においては、全ての商工会が小規模事業者の持続的発展を支援するための戦略を作成し早期に認定を受けることを目指し申請を行っている（平成28年3月現在、第1回及び第2回認定済み21商工会）。

従来の記帳指導等の経営改善普及事業を通じて、小規模企業の経営基盤強化を図った上で、行政や金融機関等と連携を図りながら、経営革新、販路開拓、海外展開、事業承継等の専門的な分野への支援と繋げ、小規模企業の持続的発展を目指した支援を行う必要がある。

また、商工会は、地区内商工業者の総合的な改善発達を図る上で、小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接な関連を有しており、小規模事業者の経営発達と併せて、地域経済活性化に資する事業についても推進していく必要がある。

## 3 アクションプログラムの目的と商工会及び県連合会が取り組むべき内容

「ふじのくに商工会アクションプログラム」での検討結果及び小規模企業振興基本法の制定等を踏まえ、“あるべき商工会像”を次のとおり掲げ、その実現を新アクションプログラムの目的とし、今後3年間で、具体的に商工会及び県連合会がどのような取り組みを行うべきかを示していく。

### (1) “あるべき商工会像”

地域密着を活かした小規模企業への確実な伴走型支援体制
----------------------------



小規模企業の持続的発展には、商工会による経営改善普及事業の確実な実施が必要不可欠である。

商工会が強みとする巡回指導により企業との信頼関係を構築し、小規模企業に寄り添った支援を行い、企業の強みや弱みを確実に把握することで、事業計画の策定を支援し、事業の継続的な発展に向けての支援を行うことができる。

こうした支援が基本となり、経営革新等の専門的な取り組みにつながり、事業計画の実行支援などフォローアップを確実に行うことが可能になる。

## (2) 商工会及び県連合会が取り組むべきこと

現状の商工会は、退職不補充等による人員不足や年齢構成の偏りなどが見られ、マンパワー不足の状態であるが、小規模支援法では、経営発達支援計画の実行による小規模事業者への伴走型の支援や、地域経済の活性化に寄与する取り組みなど、商工会が本来行うべき事業が明確に位置付けられた。

このような状況においても、小規模事業者への経営改善普及事業が確実に行われるよう、県連合会の機能を強化した広域支援体制を構築して、商工会が行う事業に対して柔軟かつ速やかに対応していく必要がある。そして、事業の効率的な実施のために、各事業が惰性で行われることのないよう、事業の評価と見直しを行い、スクラップ&ビルドにも取り組んでいく。

また、小規模事業者の支援ニーズの多様化、専門化に伴って、商工会に求められる指導内容も、知識付与型から提案型へと役割が変化しており、支援体制の強化には、人数だけの充当では根本的な解決に結び付かないため、職員の資質向上を図る必要がある。支援ニーズに的確に対応し、経営革新などにつながる提案型の指導を行うには、企業の本質を見出す現場での支援ノウハウと経験の蓄積が必要であり、研修への参加のみでは限界がある。そのため、支援現場でのOJT機能を強化し、経験値を増やすことで職員が知識やノウハウを身に付ける仕組みを構築する。

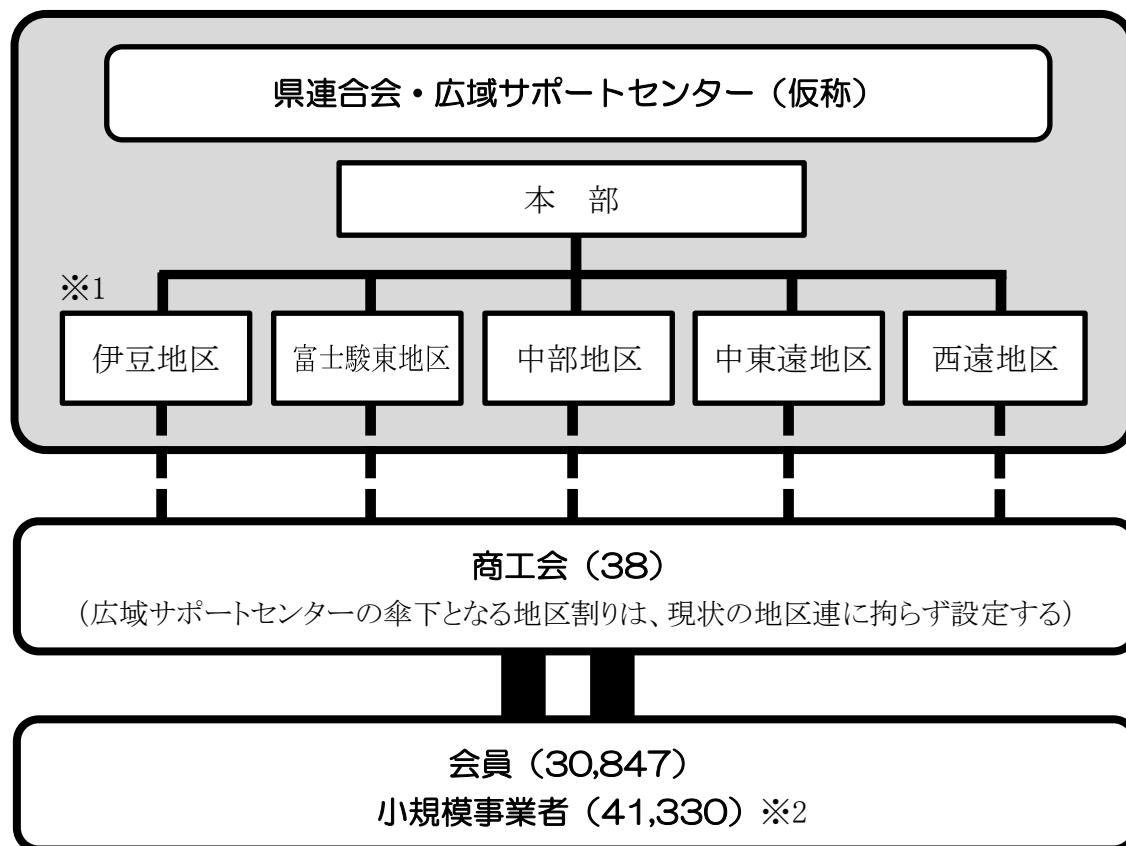
習得した支援ノウハウや支援スキルは個人の所有にせず、商工会全体の財産として、後輩職員や他の商工会の職員にも伝承し、これにより、商工会組織全体の支援ノウハウの強化と商工会間のバラつきをなくし、地域に密着した商工会の信頼を継続させる。

以上のことを念頭に、平成28年度からの新たな商工会アクションプログラムでは、「静岡県版広域支援体制」を構築し、加えて人事体制の見直し、また、各商工会では業務の効率化及び財政基盤強化を目指した取り組みを行うことで、商工会の経営改善普及事業を円滑に行い、地域の小規模企業の持続的発展を目指していくことを基本方針とする。

この新アクションプログラムでは、「ふじのくに商工会アクションプログラ

ム」の3つの重点項目を引き続き推進することで、広域連携機能を加えた伴走型の支援体制を構築しながら、商工会が小規模企業に対する支援の充実を図るための具体的な行動計画を示していく。

【広域支援体制のイメージ図】



※1 広域サポートセンターの設置箇所は例示

※2 会員数、小規模事業者数は平成27年4月1日現在

◇広域サポートセンターの役割

- ①商工会からの要請により、専門的分野の支援を行う。
- ②支援を通じてOJTにより商工会職員の資質向上を図る。
- ③支援実施後も商工会と連携を図り、フォローアップを実施していく。

◇単位商工会の役割

- ①従来の経営改善普及事業を主体に、小規模事業者への支援を行う。
- ②専門的な課題や広域的な課題に対する支援ニーズを掘り起し、必要に応じ広域サポートセンターにつなぐ。
- ③広域サポートセンターによる支援について、フォローアップの継続指導を行う。

広域支援体制構築に係る提言（平成26年3月 商工会地域振興対策推進事業研究会）より

## Ⅱ 行動計画

---

### 1 商工会の機能強化、商工会組織の成長

#### (1) 広域支援体制の導入による伴走型支援の充実

商工会は、広域支援体制の導入により従来の経営改善普及事業を強化し、専門的分野の速やかな課題解決を実現させることで、伴走型支援の充実を図る。また、国や県と密接に連携して施策を積極的に活用し、小規模事業者の持続的な経営に向けた取り組みを支援することで、地域経済の原動力となる小規模事業者の活性化を図っていく。

人口減少が続く潜在購買力が減少していく経営環境の中で、小規模事業者の持続的発展を推し進めるためには、経営計画を策定し実行することが肝要である。その経営計画の策定にあたっては、数字的な経営状況等の現状把握が必要であり、そのためには適正な経理処理に基づく財務諸表の整備が大変重要なこととなる。

よって、記帳は経営の羅針盤であるということを小規模事業者に深くご理解していただき、商工会は、従来の経営改善普及事業から一步踏み込んだ経営改善普及事業に取り組み、小規模事業者の事業を継続させるための指導・支援体制にする必要がある。

専門分野の支援については、バージョンアップした経営改善普及事業を着実に実施するなかで課題を発見し、事業者の強みを把握した上で専門的な支援に繋げるといった流れを構築することが重要である。例えば、経営革新計画の承認申請等は、支援案件の発掘から計画作成、実行、フォローアップまで事業者と職員が一体的になって取組んだ結果であり、商工会ならではの伴走型支援からの発展型である。

このことから、専門性の高い相談や広域連携の支援については、県下4～5箇所に広域サポートセンターを設置することで県連合会・商工会の機能を強化し、専門化・広域化する小規模事業者のニーズに迅速に対応する。

また、商工会職員は、広域サポートセンター職員と連携した支援を通じて、OJTにより相互に資質の向上を図り、より効果的な小規模企業支援を実現させる。そのためには、補助員や記帳専任職員等、経営指導員以外の職員についても、研修会等を通じて意識の高揚を図るとともに、支援スキルの底上げを図り、商工会の支援機能の強化につなげていく。

このように、これからの経営支援体制は、商工会でのきめ細やかな伴走型支援を充実させ、従来の経営改善普及事業が滞りなく実施できることが大前提である。そのため、広域支援体制の導入にあたっては、現状の、また今後も削減

が予定される補助対象職員の定数では、新たに設置する広域サポートセンターの要員確保が困難な状況であるため、効果的なセンター運営のための要員を確保できる体制も整備する。

そして、これらを実現することによってはじめて、商工会組織も成長を続けていくことが可能になると言える。

## 【目標】

①広域支援体制を実現し、伴走型支援の充実を図る。

## 【具体的な取組内容】

①商工会役職員への周知 …… 平成28年度

②県連合会内に広域サポートセンターを設置 …… 平成28年度

### ◆産業振興課の支援機能充実

→県連合会内に、広域支援にあたる専属スタッフを配置し、経営改善普及事業の円滑な実施のため、必要に応じて商工会に職員を派遣し、専門的分野の支援を強化する。また、広域指導員として、近隣商工会の若手経営指導員に対する相談支援を行う。

③広域サポートセンターの効果的な運営に向けた、設置場所、職員配置体制、運営に係る費用負担等の決定 ……平成30年度

### ◆地域性、迅速性を考慮し、各地に広域サポートセンターを配置

→地域的な課題や迅速な相談体制を構築するため、県下各地に広域サポートセンターを設置する。

## (2) 三層間（単会・県連・全国連）の役割の再定義と連携強化

小規模事業者に対する支援における、商工会・県連合会（広域サポートセンターを含む）・全国連が果たすべき役割の認識を深める。そして、三層間の役割を再確認して連携を強化し、豊富な情報源を活かして、小規模事業者に対する正確かつ速やかな各種施策の提供など相互支援を実現させる。

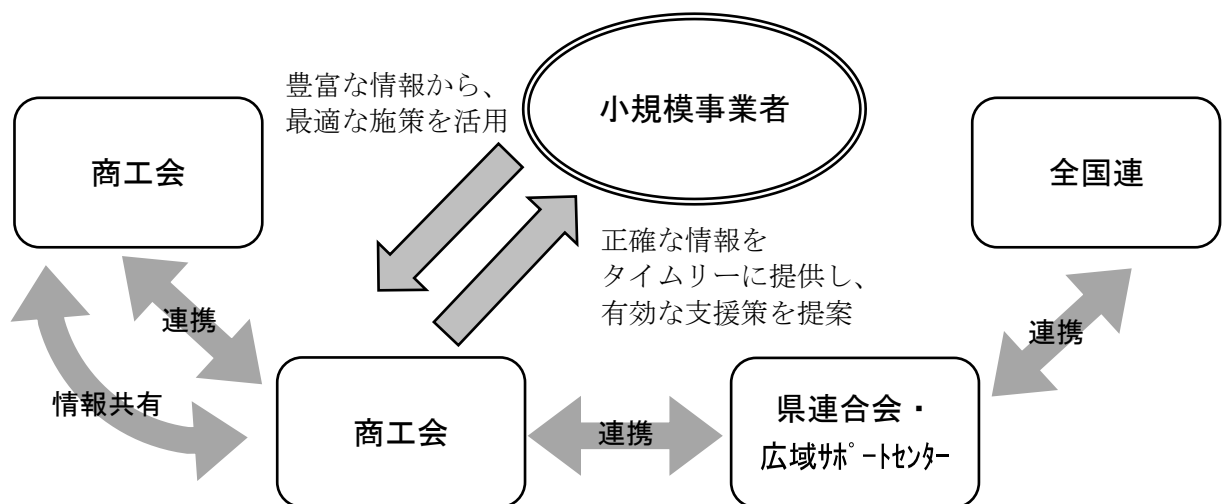
## 【役割の例示】

商工会	各商工会は、基礎的な経営支援（金融、経理、税務、労務等の相談）や、特産品等の開発や販路開拓支援、販売促進事業、ビジネスマッチング事業、地域経済の振興に関する事業を実施する。また、専門的な支援につながる案件の掘り起こしを行う。
-----	--

県連合会 (広域サポ- トセンター)	広域サポートセンターは、商工会からの要請により専門的分野(経営革新、創業・第二創業、農商工連携、事業承継、等)に対する組織的な支援を行う。また、商工会と連携した支援を通じて商工会職員の資質向上に努める。
県連合会	県連合会は、商工会が行う事業の支援や、業種別課題や広域的課題に対する支援、各事業の企画調整管理などを行う。また、小規模事業者の経営発達のための実効性の高い支援策について全国連へ提案、要望を行う。 広域支援体制導入後は、広域サポートセンターの本部として、各センターの統括管理・指導を行う。また、職員のスキル管理や、広域サポートセンターの人員の選定など県下統一的な人事管理を行う。
全国連	全国連は、会員ニーズに基づく効果的な支援メニューの開発や、新たな施策等に関する情報を適時、県連合会及び商工会に提供する。また、全国各地の商工会で発生した相談事例を収集し、それを仕分け、整理して、参考事例として県連合会、各商工会へ提供する。

なお、三層間における連携だけでなく、商工会同士の連携を強化し、広域的な事業展開や情報共有による支援能力の更なる向上を図る。さらに、商工会と広域サポートセンターとの連携を強化し、的確かつ迅速な、より専門性の高い支援を目指していく。

以上のような商工会の役割、機能を各方面へアピールし、組織の認知度を向上させる。



**【目標】**

- ①商工会及び県連合会の連携を強化した支援実行体制を確立する。
- ②商工会の認知度を向上させる。

**【具体的な取組内容】**

- ①各商工会でのアピールプランの策定 …～平成30年度
- ②県及び市町への提言、提案活動の実施 … 毎年度

**(3) 県連合会の機能を強化**

商工会が支援機能を効果的に発揮し、小規模事業者への支援を充実させるために、県連合会は、商工会が行う事業への支援や各事業の企画調整を行いながら、専門的分野への支援を強化していかなければならない。また、静岡県版広域支援体制を円滑に運用していくためには、県内の広域サポートセンターの運営管理と、人事の統一的な管理が必須である。

県連合会がこれらを適切に管理するために、導入準備の段階から、県連合会内に広域支援体制の実現に向けた専門の部署を設置する。

専門の部署では、県下統一業務（人事・労務・給与に関すること、情報ネットワーク管理、等）の管理についても検討する。さらに、商工会の活動状況を十分に把握し、商工会の実情に応じた指導助言の充実を図っていく。

**【目標】**

- ①広域支援体制を総括・管理する専門の部署を新設して県連合会の機能を強化する。

**【具体的な取組内容】**

- ①県連合会内に広域支援体制準備室（仮称）を設置 … 平成28年度
- ②県下統一人事の仕組みの構築 …～平成29年度
- ③県下統一業務の仕分け整理 …～平成30年度

## 2 商工会の事務局体制の拡充

### (1) 人事の一元化による最適な職員配置と資質向上のための人事異動

計画的かつ効果的な人事管理を行うため、人事の一元化を実施する。

合併商工会の補助対象職員の定数超過不補充による職員の減少や、広域サポートセンターへの最適な人員配置などに、円滑に対応していく。

また、定期的な人事異動により、職員の資質及び能力の向上を図り、小規模事業者に対する商工会間のサービス、支援能力の平準化とレベルアップを図るとともに、ノウハウの伝達や後継者の育成、不正防止（規律の維持）など、商工会組織を活性化させる。

なお、人事の一元化にあたっては、同じキャリアの職員間で給与に不公平感が生じることのないよう、給与体系（俸給、諸手当、福利厚生費等）の統一を図る。

そして、人事を統一的に管理するため、県連合会内に人事部門を統括する部署を設けて運用することも検討していく。

#### 【目標】

①平成30年4月から人事の一元化を目指す。

ただし、必要項目の進捗状況によっては、段階的に導入することも含め検討する。

#### 【具体的な取組内容】

- ①県連帰属化（人事の一元化）対象職員の決定 … ～平成28年度
- ②会長権限の決定（商工会長と県連会長の権限） … ～平成28年度
- ③県への要望（補助対象職員の設置基準の見直し等） … ～平成29年度
- ④会員、商工会役職員への周知及び理解 … ～平成29年度
- ⑤市町との調整（補助金等） … ～平成29年度
- ⑥諸規程（組織、サービス、給与、旅費、会計等）及び労働条件の整備 … ～平成29年度
- ⑦人件費補助金配分方法の見直し（補助金自己負担同額方式の導入）  
及び職員給与計算方法の見直し（県連一括計算） … ～平成29年度
- ⑧再雇用制度の見直し … ～平成29年度

- ⑨人事異動の制度確立 … ～平成29年度
- ⑩職員給与等の統一 … ～平成30年度
- ⑪職員の採用方式の見直し … ～平成30年度

## (2) 意欲を高め、能力の向上を促す人事評価制度の確立

現行の人事評価制度を見直し、全ての職員が目標を持って意欲的に業務に取り組む、職員の能力の向上を図るために最適な人事評価制度を確立する。

明確な基準を定め、客観性を確保した人事評価を実施し、業務の成果を処遇に反映させることで、職員のモチベーションの向上を図る。また、定量的な評価項目での個人評価に加えて、支援プロセスの評価や、チーム評価を組み合わせることで、組織内の協力を促進する。なお、公正かつ効果的な評価を実現するため、評価者手法研修を実施する。

さらに、人事評価制度と連動して、昇給・昇格及びその階級に見合った職務・職権を設定する職階制の導入、及び職階制に対応した給与体系の導入を検討する。

このように的確な人事評価の実施や、職階制の導入により、職員の自律的な取り組みを促進し、個々の能力を最大限に発揮して成長し続ける職員、商工会組織を目指していく。

### 【目標】

- ①職員の意欲と能力を向上させる新たな人事評価制度を構築する。
- ②職階制の導入と、それに対応した新たな給与体系を導入する。

### 【具体的な取組内容】

- ①現行の人事評価制度の見直し … ～平成29年度
- ②職員給与算定基準の見直し … ～平成29年度
- ③職階制の検討 … ～平成29年度

## (3) 役職員研修体系の見直し

職員の資質向上や人材育成を計画的かつ効果的に行うため、職名にとらわれず、個々の職員の能力や目標に合わせて受講できる研修体系を確立する。例えば、基礎的支援能力の強化、専門性の高い分野の知識や手法の習得、など、担当業務や支援スキルに応じた実務的な研修内容を計画的に受講することで、効果的にキャリア形成を図る。



また、県連合会で、研修の受講状況の管理のほか、保有資格や支援スキルを統一的に管理し、個々の職員の能力を把握することで、計画的な人材育成を行うことを目指す。

**【目標】**

- ①職名にとらわれない新たな研修体系を確立する。
- ②県連合会で職員研修計画（人材育成計画）を管理する。

**【具体的な取組内容】**

- ①職員研修体系の見直し … ～平成29年度
- ②職員人事管理システムの構築 … ～平成29年度

**（４）事業の見直しによる業務の集中化**

商工会では、経営改善普及事業及び地域振興事業を両輪として様々な事業に取り組んでいる。商工会を取り巻く環境が変化していく中で、専門化、多様化する支援ニーズや、国や県の新たな施策にも速やかに対応していかなければならない。そのため、定期的に業務棚卸を実施し、既存事業の業務内容や事務分掌の見直しを行い、事業のスクラップ&ビルドを進めることで、効率的な運営に努めていく。そして、事業成果や業務棚卸結果に基づき、適正人員についても見直しを行っていく。

また、人事の一元化により、新規採用や人材育成の計画など人事関連事務を統一化し、県連合会に集約（集中化）させることで、商工会が行う業務の効率化を図り、計画的に巡回できる商工会の事務局体制を整備する。そして、補助員や記帳専任職員等、経営指導員以外の職員についても支援スキルの底上げを図り、商工会組織全体で支援能力の強化につなげていく。

**【目標】**

- ①業務の見直しと適正人員の見直しを行い、効率的な事業運営のための事務局体制を整備する。

**【具体的な取組内容】**

- ①商工会の標準的事業の検討（業務棚卸） … ～平成30年度
- ②商工会職員の設置基準、定数の見直し … ～平成30年度

### 3 商工会の財政基盤の強化

小規模企業への確実な伴走型支援を行うためには、商工会の運営基盤を強固にすることも必要である。中でも、財政基盤を強化することは、必要な事務局体制（事務局統轄である事務局長の設置や一般職員、臨時職員の確保）を整備するためにも必要な取り組みである。

収入合計から補助金収入を差し引いた額を自己財源とした場合、平成26年度決算では県平均で自己財源率50.1%（50%未満27商工会、最高77.6%、最低32.6%）となっている（平成27年度商工会運営資料）。収入の多くを占める補助金については今後不確定要素が強く、引き続き自己財源率の向上に向け、積極的な取り組みを行っていく。

また、収入源を増やす取り組みと同時に支出を減らす取り組みも行い、健全な財務状況を目指していく。

#### （1）自主財源率の向上

商工会は、県及び市町補助金の縮減や手数料の減少等から、財政運営は厳しい状況にある。引き続き、財政シミュレーションを行い、将来を見通した運営に努めると共に、より専門的な支援を実施することで、会員満足の向上を図り、会員増強運動の推進により、財政的な自立を図る。

会員増強運動については、商工会員の減少を食い止め商工会の組織力及び財政基盤の強化を図るため、「当年度の退会会員数」プラス1会員を新規加入とすることを各商工会の目標として掲げた取り組みを、平成26年度から平成30年度までの5年計画で実施している。平成26年度は15商工会が純増（25年度は9商工会）と一定の効果が見られたため、継続して取り組んでいく。

#### 【目標】

①全商工会で自己財源率50%以上を目指す。

#### 【具体的な取組内容】

- |                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| ①財政シミュレーションの実施    | … | 毎年度 |
| ②会員増強運動計画の作成と進捗管理 | … | 毎年度 |
| ③共済推進計画の作成と進捗管理   | … | 毎年度 |

## (2) 事務の効率化と支出の抜本的見直し

小規模企業振興基本法の制定等を契機に、新たな支援策の創設等も見込まれるため、現在のマンパワー不足の状況を解消し、国や県の新たな施策にも速やかに対応できる体制を整えておく必要がある。

定期的な業務棚卸の実施や、組織（部会、委員会）の統廃合の検討、受託事業の見直しなど、業務及び収支の見直しを行い、効率的な事務局運営に努める。これにより、経費削減を図り、引当金の積み増しなど財政基盤を整備する。

また、広域支援体制の導入により、県連合会への補助金事務等の集約や、コストの節約を図り、商工会が経営改善普及事業を円滑に行える体制を整備する。さらに、商工会の機能強化と事務局体制拡充に向けて、県補助金の柔軟な運用、例えば、人件費等に対する補助金の県連合会への一括交付についても検討する。

### 【目標】

- ① 県連合会に集約可能な業務を整理し、商工会の指導環境を整備する。

### 【具体的な取組内容】

- ① 県補助金の一括交付の検討 … 平成30年度まで
- ② 補助金交付基準や補助対象職員設置定数の見直し等の検討  
(補助金交付要綱の改正提案) … 平成30年度まで
- ③ PDCAサイクルによる事業の評価、見直し … 毎年度

## (3) 地域、小規模企業の実態を踏まえた県や市町への各種提案

商工会は、地域の総合経済団体として、小規模企業の経営力を強化し、持続的な発展を支援するために、小規模企業施策や地域振興に係る有効な施策等を積極的に提案していく必要がある。

地域に密着した商工会の強みである巡回指導を通じて、小規模事業者の経営状況など実態を踏まえた支援策の提案や、新たな取り組みを目指す小規模事業者に対して実効性の高い効果的な支援策を提案することで、小規模事業者の持続的な発展を支援していく。

また、小規模企業振興基本法においては、商工会は、市町や他の機関とも連携を図りながら、地域経済の活性化に資する事業を推進することが求められている。商工会と市町の間関係をさらに強固にし、地域経済の活性化に効果をもたらす地方創生に向けた産業の振興と雇用の創出等について課題を提起し、地域の特性を生かした政策提案を行っていく。

そして、商工会が、地域の小規模企業や地域経済の振興発展のための取組

みを、円滑に実施できるよう、補助金の確保については、県及び市町に必要性を明確にした政策提言を積極的に行うことで、確実な財源確保へと繋げていく。

**【目標】**

- ①商工会が主体となって政策提言を行い、小規模事業者の経営力を強化し、地域経済の活性化を図る。

**【具体的な取組内容】**

- ①県及び市町への提言、提案活動の実施 … 毎年度

### 年度別の取組内容一覧表

検討時期	分類	取組内容
毎年度	1 商工会の機能強化	
	(2) 三層間の連携強化	県及び市町への提言、提案活動の実施
	3 財政基盤の強化	
	(1) 自主財源率の向上	財政シミュレーションの実施
		会員増強運動計画の作成と進捗管理
		共済推進計画の作成と進捗管理
	(2) 事務の効率化と支出の見直し	P D C A サイクルによる事業の評価、見直し
(3) 県や市町への各種提案	県及び市町への提言、提案活動の実施	
平成 28 年度 未まで	1 商工会の機能強化	
	(1) 広域支援体制の導入	商工会役職員への周知
		県連合会内に広域サポートセンターを設置
	(3) 県連合会の機能強化	県連合会内に広域支援体制準備室（仮称）を設置
	2 事務局体制の拡充	
(1) 人事の一元化	県連帰属化（人事の一元化）対象職員の決定 会長権限の決定（商工会長と県連会長の権限）	
平成 29 年度 未まで	1 商工会の機能強化	
	(3) 県連合会の機能強化	県下統一人事の仕組みの構築
	2 事務局体制の拡充	
	(1) 人事の一元化	県への要望（補助対象職員の設置基準の見直し等）
		会員、商工会役職員への周知及び理解
		市町との調整（補助金等）
		諸規程及び労働条件の整備
		人件費補助金配分方法の見直し及び職員給与計算方法の見直し
再雇用制度の見直し		
人事異動の制度確立		

検討時期	分類	取組内容
平成 29 年度 末まで	2 事務局体制の拡充	
	(2) 人事評価制度の確立	人事評価制度の見直し
		職員給与算定基準の見直し
		職階制の検討
	(3) 役職員研修体系の見直し	職員研修体系の見直し
職員人事管理システムの構築		
平成 30 年度 末まで	1 商工会の機能強化	
	(1) 広域支援体制の導入	広域サポートセンターの設置場所、職員配置体制、運営に係る費用負担等の決定
	(2) 三層間の連携強化	各商工会でのアピールプランの策定
	(3) 県連合会の機能強化	県連統一業務の仕分け整理
	2 事務局体制の拡充	
	(1) 人事の一元化	職員給与等の統一
		職員の採用方式の見直し
	(4) 事業の見直し	商工会の標準的事業の検討（業務棚卸）
		商工会職員の設置基準、定数の見直し
	3 財政基盤の強化	
(2) 事務の効率化と支出の見直し	県補助金の一括交付の検討	
	補助金交付基準や補助対象職員設置定数の見直し等の検討（補助金交付要綱の改正提案）	

**平成27年度アクションプログラム策定ワーキンググループ  
委員名簿**

(敬称略)

地区	商工会名	職名	氏名
伊豆	南伊豆町	経営指導員	肥田 久幸
富士駿東	沼津市	経営指導員	石原 厚
中部	静岡市清水	経営指導員	小川 剛
中部	吉田町	事務局長	大石 與志実
中東遠	大東町	事務局長	丸尾 勝章
西遠	浜北	事務局長	柴田 茂樹

専門家	(株)フォーライフコンサルティング 代表取締役	塩野 富佐男
オブザーバー	静岡県経済産業部経営支援課 団体支援班 班長	菊池 良信