

## 研究ノート

# 小規模事業者の組織化活動と地域の活性化 —精華町商工会の活動事例—

奥田 浩二

### はじめに

国内に存在する382万者の事業者の圧倒的多数は中小規模事業者であり、そのうち中規模事業者は56万者、小規模事業者は325万者を占めている。また、小規模事業者は、2009年から2014年の5年間で41万者が減少し、個人事業者の減少は33万者を占めている<sup>1)</sup>。今後、多くの地域で人口減少が見込まれるなか、特に家業や生業の維持・成長は、地域における重要な課題である。しかし、小規模事業者の支援を通じた地域の活性化に関する詳細な事例は、ほとんど報告されていない。『小規模企業白書 2018年版』には45の事例が紹介されているが、個別事業者の活動事例がほとんどであり、地域の活性化の事例は鹿児島県出水市出水商工会議所と京都府精華町商工会の2つを簡潔に紹介しているのみである<sup>2)</sup>。

そのような中、精華町商工会の活動に関し、担当者に話を聞く機会を得た。本稿では、ヒアリング情報をもとに、精華町商工会が展開する活動の内容を紹介する。事例の紹介とその分析を通じて、地域の小規模事業者の支援を通じた地域活性化策の実現に貢献することが目的である。

### 1. 精華町の概要<sup>3)</sup>

笠置町、和東町、南山城村と共に京都府相楽郡を形成している精華町は、京都府の南西端に位置し、東は一部木津川を挟んで木津川市、西は生駒市、南は奈良市、北は京田辺市と接している。東西約6km、南北約7kmで、町域面積は25.68km<sup>2</sup>である。西部と南部はなだらかな丘陵、東部には平坦な農地が広がり、東端には木津川が流れている。

歴史的には、弥生時代中期には集落が形成され、農耕が始まったとされる。また、平城京の北に位置しており、平城京に由来する地形や地名を残す地域でもある。

1889年（明治22年）の町村制施行前には11の村が存在しており、数度の合併を経て1951年に精華村が誕生。1955年の町制施行時に精華町となった<sup>4)</sup>。

精華村誕生時に1万人弱だった人口は、高度成長期には1万人を超える。長期的に見た場合の同地域の一大転機は、関西文化学術研究都市（以下、学研都市）の建設である。

学研都市の建設が始まった1985年以降、桜が丘地区（1988年）、光台地区（1992年）、精華台地区（1999年）そして、祝園駅西地区（2007年）が順次まちびらきするにつれ、人口は急増していく（図表1参照）。2015年の人口のうち、これらのまちびらき地区（新地区）は約58%を占める<sup>5)</sup>。また、1995年から2015年までの変化をみると、新地区は3.8倍に人口が増える一方、旧地区は約1割の減少となっている。精華町全体の人口は増加している。新地区は、学研都市への企業の進出が進み、日本を代表する企業の研究所をはじめ、時代の先端を走るベンチャー企業、さらには国立国会図書館関西館などの公共機関が集積している。事業分野は製造業、IT、バイオ関連など多岐に亘る。相対的に所得の高い人が多いと言われる。外部からの新規参入事業者も多く、商業では大型店も出店している。一方、旧地区は、高齢化が進み、地区の生活や伝統文化の承継が難しくなっている地域もある。人口の減少に伴い空き家も増えつつある。昔から商店街はなく、小規模事業者が点在していた。農業従事者も多く、イチゴや稲作、ケールなどが栽培されている。

このように新地区と旧地区の間には、ある種のギャップが存在している。このようなギャップについては、人口が増加する「過程で、むらの旧住民と新住民との間に心の溝が生まれ」<sup>6)</sup>という記述も見受けられる。

次章では、精華町商工会がどのような活動を展開することで地域を活性化しつつあるのかについて述べる。

図表1 精華町の人口推移

	1951年	1955年	1965年	1975年	1985年	1995年	2005年	2015年
人口(人)	9,493	9,452	9,618	13,894	16,095	22,691	34,236	36,376
					旧地区	17,131	15,569	15,101
					新地区	5,560	18,667	21,275

出典：「平成29年度精華町町勢要覧資料編」をもとに筆者作成

## 2. 精華町商工会の取組み

商工会とは、「地域の事業者が業種に関わりなく会員となって、お互いの事業の発展や

地域の発展のために総合的な活動を行う団体」<sup>7)</sup>である。商工会法に基づいて、主に町村部に設立された公的団体である。中小企業、特に小規模事業者の経営改善普及事業などを行う。

精華町商工会は精華町の商工業者の集まりであり、精華町商工会青年部（以下、青年部）はその商工業者の後継者と青年経営者の集まりである。青年部は、新しい地域作りの原動力となり、行動力を活かし地域商工業の振興発展の先駆者となることを活動目的にしており、50年を超える歴史がある<sup>8)</sup>。精華町商工会の建物は、JR 祝園駅・近鉄新祝園駅から徒歩5分程度のところにある精華町役場横に立地している。

精華町商工会では、現在、2016年に認定された経営発達支援計画に基づいた様々な活動を展開している。しかし、いきなり経営発達支援計画を策定したのではなく、そこに至るまでは多くの努力があった。精華町の小規模事業者は、足元である旧地区の人口減少や新規参入事業者との競争に苦しむ一方で、拡大する新地区の需要を満たせていないという課題がある。これらの現状を捉え、地域を支える小規模事業者の役割を模索する中で、様々な活動に取り組んでいった。その先に、経営発達支援計画が存在している。

今回、そのような過程を探るてがかりとして、精華町商工会の活動を担当した岩井香織経営支援員<sup>9)</sup>（以下、岩井）に話を聞く機会を得た。岩井は、当初アルバイトとして精華町商工会で働き始め、記帳専任職員として正式採用されたのち、補助員を経て経営支援員となる<sup>10)</sup>。そして、精華町商工会の活動を通じて、地域の活性化にも貢献していく。本章では、精華町商工会や青年部、そして岩井の足跡を中心に、どのような活動が展開されてきたのかについて時系列に述べる<sup>11)</sup>。

#### （1）第1期：おおよそ2002年から2007年

当時補助員として商工会の会計や補助金業務、庶務を担当していた岩井は、2002年に青年部の担当となる<sup>12)</sup>。女性が青年部を担当するのは京都府下では稀なことであった。

当時の青年部の会合は、毎回決まった議案を議論・決定するというよりも、三々五々人が集まり懇談する親睦会的な色合いが強いものであった。このような状況において岩井は、きちんと資料を用意し定時に開始するという会合の形づくりから入る。このように基本的なことを整え（すなわち、形を作って）、物事を進めていくということは岩井の性格に合致したものであった。そして、青年部の会合を適切に運営していくために、青年部の部長（地元の小規模事業者である）とのコミュニケーションを確立していった。具体的には、用事がなくてもとにかく電話をし、用事があれば可能な限り会うようにし

ていた。そのようななかで、青年部のことや仕事、家族のことなどについての情報を蓄積し、信頼関係を深めていく。

続いて、なんらかの活動や事業に取り組みたいと思い始めた青年部では、「相楽まちかど探検隊」（以下、「探検隊」）という地域を知るための体験活動を開始する。「探検隊」は次の項目を実現することを目的にしている<sup>13)</sup>。

- ・学研都市の開発などで増加した新住民に近隣の素晴らしさを知ってもらい郷土愛を深める。
- ・青年部員自らも地域の良さを実感し、郷土に対する思いを深める。
- ・青年部が、自分の力で考え、判断し、行動し、協力した後の目標の達成感と感動を感じ、自己や自己の家族を超えた連帯感を与え、地域住民相互の親睦を図り相楽全体としての地域の活性化を拡充する。

これらを見ると、この時点ですでに、青年部だけではなく、旧地区と新地区の住民との交流を踏まえた地域の活性化を目指していたことがわかる。この目的を達成するために、岩井は（青年部の中に）部会を編成し、また外部資金の活用に取り組んでいく。

部会の編成とは、青年部のなかで「探検隊」の活動を担うグループや部員を増やすためのグループを編成することである。各部会のメンバーは数人であり、当然のごとく各人の責任意識は高まることになる。つまり、部会の編成は、部員に青年部の活動を自分事として考える機会を与えることを目的の一つとしたものである。「探検隊」は2003年度から年に一度テーマを決めた活動を開始する。第1回はオープンしたての「私のしごと館」の見学、第2回は町内でクリケットを使ったおもちゃ作りを行った。2年間で50人ほどが参加する。しかし、その大半は青年部のメンバーとその家族であり、上記の目的、特に住民の参加（住民との交流）とはまだ距離があった。

どうすれば住民の関心を獲得できるかという議論のなかで、笠置町でのカヌー体験の案が出る。しかし、ここで問題が一つ発生する。それは、カヌーを体験するには、1人1万円ほどの実費がかかるということだ。青年部が負担するにも、参加者が負担するにも少し荷が重い金額であった。部員からの「やりたい！」という希望に応えるために選択したのは、外部資金である補助金の活用であった。補助金を活用するには、計画の立案だけでなく、申請書の作成やそのプレゼン（補助金の採択を審査する場での説明や発表）、そして活動実施後には報告書の作成が必要となる。ただし、これらすべてを岩井が請け

負ったのではない。補助金の要綱を見せることから始まり、申請書を提出する前にはその内容を共に確認し、プレゼンの機会があれば「一緒に行こう」と声をかけるなど、青年部を巻き込みつつ進めていった。このような行動を通じて、青年部員は、補助金の申請作業を「自分事化」していってくれたのではないかと、岩井は述べている。この補助金申請は採択され、2005年度に実施した第3回「カヌーで木津川下り」には、過去2年間の合計参加者数に匹敵する47人が参加し、しかもそのうち約30人は一般の住民であった。参加者に事業の感想や青年部への期待を問うために実施したアンケートの結果をみて青年部員は、「自分たちがやっていることは価値があることだ」という認識を持つようになる。補助金の活用により、「自分事化」の徹底と「自分たちの行動の価値」の認識を形成したのである。

「探検隊」事業は、その後も安定した参加者数を獲得しつつ活動を継続し、2016年に第14回を開催したのち、無事、事業を終了した。

## (2) 第2期：おおよそ2007年から2015年

「探検隊」で手ごたえをつかんだ青年部や岩井は、次のステップに進んでいく。

精華町では、2007年に祝園駅西地区がまちびらきし、駅前にショッピングセンターが建設される。学研都市の開発が進むに連れ、多くの人が学研都市の表玄関であるJR祝園駅と近鉄新祝園駅を利用することになったが、ほとんどの人がこれらの駅と学研都市内の企業・機関とをバスで往復するだけであった。駅の近くに飲み処がないことが理由の一つであった。そこで、駅を単なる通過点ではなく、立ち止まってもらい、地域の住民と学研都市で働く人とが交流できる場を創ることで、駅前の活性化に貢献したいと考えた。精華町行政（自治体）も巻き込むため、企画の段階から担当部署に相談、行政からのバックアップを得て、駅前のショッピングセンター横の駐輪場を借りて「スタンディングバー」(Standing Bar) を始めた。「スタンディングバー」は、地域振興と駅前活性化を目的に、真夏の5日間立ち飲み屋を開設するものである。青年部は飲み物を販売する。食べ物は、駐輪場を貸してくれているショッピングセンターとの共存を考え、各人がショッピングセンターで調達できるようにした。回を重ねるに連れ、毎年開催を心待ちにする住民も増え、「スタンディングバー」は、町の真夏の風物詩として認識されるようになっていく。

「探検隊」や「スタンディングバー」の活動を通じて、青年部の活動が地域の中でブランドとして認知され、青年部員も活動や地域に愛着を持つようになっていた。このタ

イメージを見計らって、次のステップである経営支援に取り組んでいく。なお、岩井は職名変更で2009年に経営支援員となる。

精華町商工会の会員は、1人から数人規模の事業者が多い。従来、小規模事業者は、後継者の育成は外で修行させること、すなわち他の会社で経験を積ませることが多かった。しかし、このような後継者を受け入れる会社の規模は地元の事業者と比べると大きく、規模の格差があることが多い。それゆえに、せっかく学んだことをいざ自分の事業（小規模事業）に適用しようとする、うまくいかないことも少なくなかった。そこで岩井は、地元の事業者の足腰を鍛えるには、後継者を「外に出す」のではなく、「中で鍛える」ことが重要であると考えた。そして、事業者の経営支援に踏み込んでいく。最初に考えたことは、地元の事業者にとっては組織を作る力（組織で目的や目標を達成する力）の育成が重要であり、そのためには理屈すなわち学問が必要だということであった。学問といっても、学術色の強いものや規模の大きな事業者向けのものではなく、小規模事業者の現場感覚に沿ったものであり、実業で使えるものを対象として考えた。

そのために開始したのが「経営勉強会」と「経営者塾」である。

「経営勉強会」は2009年から開始した<sup>14)</sup>。これは経営の入門書を用いた輪読形式の勉強会（全6回）である<sup>15)</sup>。実施にあたり、次のような工夫を導入した。

- ・資料は会合に参加する人の分だけコピーして配布する。会合に参加しないと、その回の資料は手に入らない。
- ・書籍は2ページずつ読んでいき、言葉の意味を含め、わからないことをひとつひとつ参加者同士で確認する。「ここがわからない」という質問に対しては、わかる人が答える。誰も答える人がいない場合は、質問した人が次回までに調べてくる。

経営支援員が輪読を主催する場合、参加者の質問に対しては経営支援員が答えていく方法を採択しがちではないだろうか。しかし、岩井はそのような方法をとらなかった。行為を自分事化するという工夫がここでも活かされている。自分たちで物事を考え、実行し、回していくという考え方である。相互研鑽の仕組みといってもいいだろう。ただ、このようなやり方については、「自分で調べるのはいやだから質問しなくなるのではないか」という疑問がわく。それに対して、岩井は、「仲間内文化ができていたのでそのようなことは起こらなかった」という。つまり、「知らないことをそのまま放っておくことは、

他の仲間に対して恥ずかしいことだ」、「ここはなんでも話せる場だ」という共通認識が「探検隊」などの活動を通じてすでにでき上がっていたというのだ。上記の工夫は、組織の活動が安心感の上に作られたものであることには注意が必要だろう。すなわち、ここは安全な場所であるということが事前の合意（共通認識）としてあったということである。また「経営勉強会」をはじめ、すべての事業や会議では毎回出欠をとり、高い出席率の参加者は年度末と総会時に発表し、賞賛することとした。これは途中の落伍者の発生を防ぎ、参加意欲を高めるための仕組みである。

ところで、青年部は40歳で定年（卒業）となる。卒業によって、現役青年部員と卒業生とが疎遠になるのはもったいない。そこで、青年部で構築した関係を継続するため、OB会を組織した。また、現役青年部の声掛けで、年1回交流会も開催するようにした。交流会には30~40人が集まるという。このような機会を通じて、OBは現役青年部の活動や考えを知るとともに、強力なサポーターとなる。一方、経験の少ない現役青年部員は、OBからアドバイスを受ける。もちろん、各人の仕事の協力業者や、ときには仕事の紹介も行っている。「経営勉強会」も後に、青年部を卒業しても受講できるようにした。

ヒアリング時に岩井は、新地区の発展（すなわち人口の増加と所得の増加）は、旧地区の事業者にとっては新たな事業機会だと述べた。新地区で新たに出現している需要を旧地区の事業者が満たしていくことは、ある種の地域内循環であり、それを実現していくことが重要であるという考えである。OB会の組成と現役青年部との交流や、次に述べる「経営勉強会」の発展としての「経営者塾」は、それを実現するための活動でもある。

「経営者塾」は、経営理念やマネジメント、マーケティングなどについて、より高度で実践的な内容を学ぶための場である。しかし、ここまできると青年部内だけで行うには限界がある。そのため「経営者塾」では、大学教授や中小企業診断士など外部の専門家を招聘することにした。先に述べた地元事業者の現状や課題を考えると大学教授が教える内容とギャップがあるのではないかと感じたが、岩井から外部専門家の名前を聞いて納得した<sup>16)</sup>。招聘された大学教授や中小企業診断士は、主に京都や大阪で豊富な中小企業支援の実績があるとともに、中小企業の現状に精通しており、さらに受講者の理解度に応じて、臨機応変に説明内容を変更できる知識と智慧を有する人達であった。すると次に出てくる疑問は、どのようにして、そのような人々の協力を得ることができたのか、である。この質問に対し、岩井は、京都府よろず支援拠点の女性の名前をあげた。この女性は、京都府内の商工会で経営指導員（現、経営支援員）を務めた後、京都府商工会連合会経営支援課を経て京都府よろず支援拠点のコーディネーターに着任した人物

であり、中小規模の事業者への伴走支援に長けていた。「経営勉強会」の頃から岩井はこの女性に事あるごとに相談している。女性はHPのブログで、「彼女の熱意を芯から受け止められる先生を探して、時には会いに行って、口説き落として精華町へ送り込んでいました。(中略)その態度が清々しく、また彼女と仕事がしたい、役に立てる提案をしようと心を決めるのでした」と綴っている。

このような外部専門家を揃える一方で、「経営者塾」でも次のような独特のルールを決めている。途中でやめてしまうという参加者の退路を断ち、最後まで参加し続けてもらうとともに、各人が確実に成果を得られるようにしよう、という想いを示す内容である。

- ・講座前に全体のスケジュールや内容を知らせるとともに、参加希望者には、意気込みなどを書いた誓約書を提出させる。
- ・各講師の授業だけでなく個別相談も実施する。
- ・講義では毎回宿題を出し、宿題を出し続けると、終了時点には事業計画書が完成するようにする。
- ・宿題を提出しない参加者は出席させない。
- ・受講料は無料ではなく有料(3万円)とする。加えて、遅刻や連続しての欠席にはペナルティーを科すことで、時間に対する意識付けを行う。
- ・毎回アンケートを実施する。アンケートの内容は岩井が確認し、次回の講義の内容を講師と相談するために用いる。

ヒアリング時に「経営者塾」のファイルを拝見した。優に30cmを超えているように見える分厚いファイルの表紙には「10億円企業創出プロジェクト」という副題が記載されていた。「経営者塾」に対する強い想いを示すものだと感じた。

第1回の「経営者塾」は、青年部の主催で2014年に開催された。翌年は実施主体を精華町商工会へと展開し、名称を「経営力向上講座」とした。これらの活動は2016年の経営発達支援計画の策定につながっている。「経営者塾」と「経営力向上講座」の成果については、小規模企業白書において、「セミナー(筆者注:「経営者塾」のこと)を通じ作成した事業計画は、経営支援員のサポートのもと小規模事業者持続化補助金等の申請につながり、事業者の収益向上に役立っている」<sup>17)</sup>とある。

「経営勉強会」や「経営者塾」の活動を行う一方、青年部では活動の「自主運営」を目指していった。これは、従来のように岩井ら事務局が各活動を企画・運営するのでは



なく、青年部が自ら活動を企画・運営していく形への変更である。このために、次のように部会制を充実させている。

- ・活動ごとに部会を作り（＝部会の増加）運営を任せる。
- ・部会の活動についての承認手続きを明確にする。具体的には、活動の企画は部会で行うが、実施前に青年部の常任委員会で承認を得る。

そして、各種の活動を行うなかで、次のような効果があったと岩井は述べている。

- ・責任あるポジションを多く作ることで幹部候補の教育機会となった。
- ・部会活動を通じて仲間意識が強くなった。
- ・一方で、複数の部会が並立するので、互いに切磋琢磨が行えた。
- ・これらが青年部の活動品質の維持・向上につながった。

部会制の充実と「経営勉強会」「経営者塾」とは独立したものではなく、「経営勉強会」や「経営者塾」で学んだことを実践する場として部会活動が機能していたことにも留意が必要だろう。例えば、「スタンディングバー」では、マーケティングで得た知識を活用してターゲットとコンセプトを設定し、それに基づいて事業計画を立てるようになった。

今日では、青年部の会議の資料作りや事業計画書・報告書の作成は部員が担当するようになってきている。そして、青年部の活動が積みあがるにつれ、ブランド価値も高まっていった。

### （３）第３期：おおよそ 2015 年以降

現時点（本稿執筆時点）で、これまで述べた活動の総決算的な位置づけとなるのが経営発達支援計画の策定と実施である。経営発達支援計画とは、2014年6月に改正された小規模事業者支援法に基づき、商工会および商工会議所が作成する小規模事業者の事業の持続的発展や経営の発達に資する支援計画であり、経済産業大臣が認定したものを指す<sup>18)</sup>。精華町商工会は2016年4月に認定を受けている。当該計画に基づき、多様な活動が実行されている。本節では、そのなかの「まちゼミ」の活動を紹介する。

「まちゼミ」は商店街を活性化させる活動であり、2003年に愛知県岡崎市で始まった<sup>19)</sup>。商店の店主や従業員が講師となり、地域の住民に対して講座を開講する。特徴は、

自分の商売を行うのではなく、住民と触れ合うために、自分の得意なことを講座として開講することだ。2018年の精華町の「まちゼミ」の案内パンフレットには「安心して受講して頂くため 販売行為はありません」と明記されている。各講座は少人数で開講することも特徴である。お客さまの声を聴くため、また講師としての自分自身を知ってもらうため、受講者数は3人～7人が望ましいとしている<sup>20)</sup>。このような活動を通じて、自分を知ってもらい新しいお客（候補）を獲得すること、そして地域を盛り上げることが「まちゼミ」の目的である。

精華町商工会では、2015年度に試行的に「まちゼミ」を行ったのち、2017年度から正式に実施している。初回の2017年には33事業所が43講座を開催した。2回目となる2018年には47事業者が63講座を開催している。63講座の約9割が6人以下の定員での実施である。講座のなかには複数コマ開催されるものもあり2018年の総コマ数は150コマを超える。これだけの講義が2018年6月と7月の実質1ヶ月の間に開催された。講義の一例をあげれば、地元の和菓子店がおもてなしや贈答品の選び方を教える「おもてなしマナー講座」や、葬儀店と銀行がコラボした「知らなかった！葬儀にまつわるお金の講座」、鍼灸治療院による「5才若く見られたい！美姿勢講座」などがある。新地区の学研都市でも「けいはんなラボ棟探検・発見の旅」講座が開催された。これは活動の広がりとともに、新地区と旧地区とに新たな一体感が生まれつつあることを示すものである。

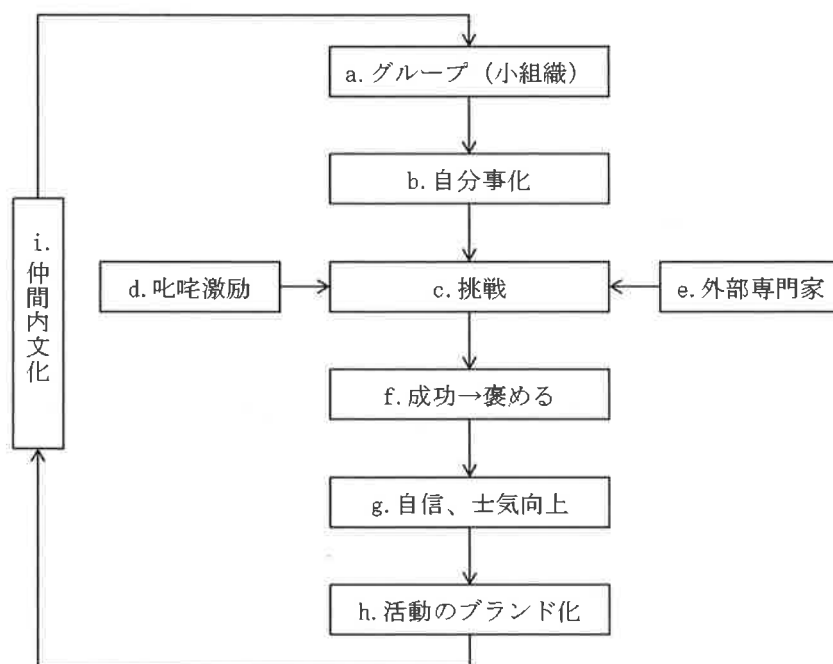
「まちゼミ」の実施にあたっては提唱者である松井洋一郎を招聘している。加えて、前述の京都府よろず支援拠点の女性の協力を得つつ、各店舗が講座を企画・準備する際に、各講座の「ネーミング」や講座の内容などの相談に応じる相談会や研修会を開催している。2017年秋には「チームまちゼミ」も立ち上がった。これは、「まちゼミ」参加事業者が10人ほどでチームを作り、現在精華町商工会事務局が主導している「まちゼミ」の企画と運営を将来的に担っていくことを目指したものである。参加店に自分の事業として熱を込めて運営してもらい、参加店同士の関係性を構築し、地域内の一体感を生み、それがお客に伝わってさらに高い効果を生み出すことを目指している<sup>21)</sup>。

### 3. 事例を分析する

2. では、精華町商工会の取組みを時系列に述べた。我々はこの事例から何を学べるのであろうか。単一事例から活動モデルのようなものを構築することはあまり合理的ではないかもしれないが、幸いにも本稿で示した事例は、「探検隊」「スタンディングバー」「経営勉強会」「経営者塾」「まちゼミ」など複数の活動を含んでいる。しかも、各活動

には共通する部分が多く見受けられる。そこで本章では、これまで述べた内容を「地域の小規模事業者活性化モデル」(図表2)としてまとめ、解説・分析することとする。

図表2 小規模事業者活性化モデル



出典：筆者作成

まず、小人数のグループを編成(図表2のa.)していることが特徴の1つとしてある。「探検隊」での部会編成、「経営勉強会」や「経営者塾」はそれ自身が小組織のグループである。「まちゼミ」ではチームまちゼミや研修会が小組織にあたる。グループを編成することの意義を岩井は「自分事化すること」と述べている(図表2のb.)。例えば、「探検隊」当時の部員は30~40人、幹部にあたる常任委員会は10人程度である。ここに、より少ない人数でのグループを編成することで、グループのメンバーは責任感を感じ、自ずと主体的に関わらざるを得なくなる。自分事化することで、これから行おうとする活動、すなわち挑戦(図表2のc.)の成功確率が上がることを期待できる。ただし、「自分事化」ということを持続していくことは容易ではない。そこに「叱咤激励」(図表2のd.)が入る。「経営者塾」での罰金はその一例である。また、「まちゼミ」においては岩井の下記の激励発言が報告されている。

「皆さんにどうしても成果を上げて欲しいの！しっかり満足度の高い講座を行って！  
そしてアフターフォローをしっかり行って！」<sup>22)</sup>

もちろん、このような叱咤激励はやみくもに行われているわけではない。岩井は、「叱咤激励ができるのは、日頃から各人とコミュニケーションをとっているからだ」と述べている。青年部の活動では、部員だけでなく、部員の家族とも話す機会を持ち、信頼関係を創っていった。その先の叱咤激励である。無理に背中を押すのではなく、事業者が動ける形を作ったうえで背中を押すことで、「もう一歩」を生み出すことが叱咤激励である。岩井は、自分の役割を「もうひと踏ん張りの一言を与えること」だと述べ、事業者のモチベーションの維持・向上を一番に考えている。そして、「自分にも出来る！」「やりたい！」「やらなければ！」と思わせるために、提案を行う、事例を紹介する、協力者を紹介する、進捗の確認をする、一緒に悩む、連絡を取るなど様々なアプローチを状況によって工夫しながら活用しているとのことだ。

また、より高度の専門的支援が必要となる「経営者塾」では、外部の専門家を投入して活動成果の実現確度を高めている（図表2のe.）。「まちゼミ」では、松井洋一郎やよろず支援拠点の女性がその役割を担った。このように参加者自らが自分事として積極的に関わる仕組みを作った上で、側面からの叱咤激励と専門家などの支援を提供することで挑戦の成功確率を高めている。

実際に活動がうまくいくと、その成功を褒めることも忘れない（図表2のf.）。青年部で実施する活動で貢献度（出席率）が高い部員を賞賛していることが一例である。特に、活動を通じて生まれる最初の成功を「ロールモデル」と呼び、「後に続く人の目印として重要だ」と述べている。これは、「探検隊」や「経営者塾」などの個別の活動における最初の成功事例という意味に加えて、「探検隊」の成功が後続する「経営者塾」や「まちゼミ」のロールモデルとなるという二重の意味があるものと考えていだろう。

このような成功体験は、事業に取り組んだ者の自信を高め、士気を向上していく（図表2のg.）。そして、自信と士気が高まることで自分達の活動のブランド価値に気づくようになり、活動自身がブランド化していく（図表2のh.）。「探検隊」では、第1回、第2回の経験を踏まえて改良を加えた第3回で参加者がブレイクし、参加者のアンケート結果を見て、自分達の価値を知ることとなった。また、「スタンディングバー」が地域に根付いていく展開もブランド化の一例である。活動を重ねるにつれ、ブランドは増大

し、地域の中での価値が増幅されていく。

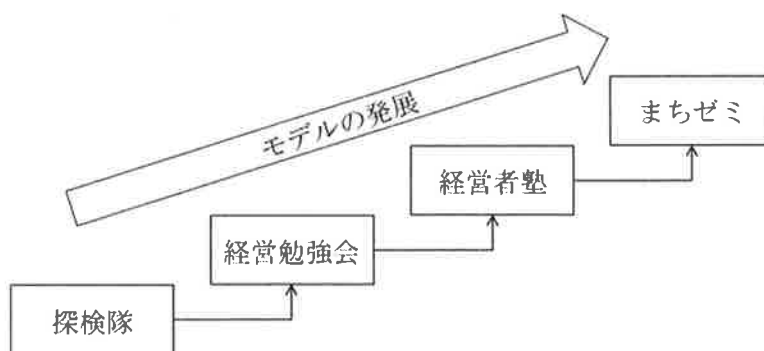
このような経験を共有していくなかで仲間内文化が醸成されていく（図表2の i.）。「経営勉強会」を開催する際には、「探検隊」で培った仲間内文化が貢献したことは本文で述べたとおりである。

ここまで図表2の説明を行ってきたが、お気づきのとおり、図表2の全仕組みが一気に構築されたのではない。例えば、「探検隊」や「経営勉強会」では、図表2の「外部専門家」は存在していない。また、「探検隊」で培った「仲間内文化」が「経営勉強会」で機能することとなる。そして、「経営者塾」では新たに「外部専門家」が投入されることになる。また、「経営勉強会」や「経営者塾」でのグループに求められる知識は「探検隊」のときよりも専門性の高いものであり、「まちゼミ」でのグループは、「探検隊」のときよりも規模は大きくなっている。このように「探検隊」から「まちゼミ」までモデルの拡充というステップアップを繰り返して、全体を構築していったことがわかる。このステップアップについて、岩井は次のように述べている。

「各事業ではPDCAを確実に回していく。特に、検証は参加者も交えて、様々な角度から行うことで、次の事業の精度を上げていく。また、成果は開示して全員で共有する。それが次の新たな事業への足掛かりとなっていく。」

「探検隊」の第1回が2003年、最新の「まちゼミ」が2018年であるので、約15年かけて段階的に発展させつつ構築されたモデルであるといえる。（図表3）

図表3 モデルの発展



出典：筆者作成

ヒアリングのなかで岩井の発言の端々から感じたことが一つある。それは、打ち上げ花火的な単発のイベント（だけで）は、地域の諸規模事業者の持続的な発展に繋がらないということだ。一瞬だけ効く特効薬ではなく、地道に長く持続して成果につながるような「仕組み作り」を重視している。「スタンディングバー」や「まちゼミ」は有期間であるので単発のイベントに見えるかもしれないがそうではない。きちんと準備をし、成果を確認して、次の活動に活かしていくという仕組みである。そのような、仕組みを、筆者の理解の範囲内でモデル化したものが図表2と3である<sup>23)</sup>。

## おわりに

本稿では、ヒアリング情報に基づき、精華町商工会で展開されてきた活動を紹介した。ただし、本稿で述べた項目がすべてではなく、また、最近新しく始めた活動も順次出てきている。例えば、「朝活」という活動を2016年から始めた。「朝活」は自分たちの価値に気づいていない事業者や、うまく伝えられない事業者の学びの場である。これは、（商工会職員や役員ではなく）会員が自主的に企画を立案した初めての例であり、商工会青年部の活動が実った成果の一つである。朝7時から商工会館の2階で開催しており、初年は18人、現在は30人が参加している。

本事例で確認した精華町商工会の活動は、目的に応じて関係者を束ね、実践を通じて学びを繰り返し、成果を確認して次のステップに進んでいくこととまとめることができるだろう。地域の事業者とともに、複数の事業においてこのような行動を繰り返し行うことで、成果を実現しつつあることが精華町商工会の特徴だ。

岩井に、「これまでの活動の要諦を一言でまとめるとどうなるか」と問うと、「想いがあるとうまくいく」と答えた。これは、岩井自身の想いだけでなく、関係者の「想い」を含んだものである。そして、先の言葉につなげて、「想いに想いを馳せることが重要」と述べた。この言葉に、岩井なりの「地域の耕し方」が凝縮されている。精華町商工会とともに岩井が撒いた種が地域でどのように成長していくのか、今後を注視していきたい<sup>24)</sup>。

## 謝辞

本稿は、精華町商工会の岩井香織経営支援員へのヒアリングに基づくものです。ご多忙のなか、ヒアリングのために時間を割いていただくとともに、本稿の素案に対して丁寧なコメントを頂戴した岩井香織経営支援員に感謝申し上げます。

## 注

- 1) 中小企業庁『小規模企業白書 2018年版』中小企業庁、2018年、27ページ  
なお、白書では個人事業者を含める意味で「社」ではなく「者」を用いている。
- 2) 中小企業庁『小規模企業白書 2018年版』(同上)。出水商工会議所の事例は138ページ、精華町商工会の事例は142ページに紹介されている。
- 3) 本章と次章の情報は、ヒアリング情報に加えて下記の情報を参照・引用している。
  - ・精華町『せいか歴史物語』精華町、1997年
  - ・精華町「精華町都市計画マスタープラン」2015年(下記URL参照)  
<http://www.town.seika.kyoto.jp/cmsfiles/contents/0000010/10632/02.pdf>  
(2019年1月17日アクセス。URLについては以下同)
  - ・精華町「平成29年度精華町町勢要覧資料編」2018年(下記URL参照)  
<https://www.town.seika.kyoto.jp/cmsfiles/contents/0000014/14626/00.pdf>
  - ・精華町商工会「経営発達支援計画の概要」(中小企業庁HP内掲載 下記URL参照)  
[http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/nintei\\_download/26-15.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/nintei_download/26-15.pdf)
- 4) 11村(菱田村、下狛村、北稲八間村、南稲八妻村、植田村、祝園村、菅井村、山田村、乾谷村、柘榴村、東畑村)は、1889年に狛田村、稲田村、祝園村、山田荘村の4村に集約される。前3村は1931年に川西村となり、1951年に山田壮村と川西村が合併して精華村となる。11の村名は、現在でも地域名として残っている。
- 5) 便宜上、1985年以降にできた地区を新地区、以前から存在している地区を旧地区と呼んでいる。なお、新地区に該当する地域は、1960年代の地図では山岳(丘陵)地帯である。田畑も存在しているので、まちびらき前に住民が存在した可能性は否定できないが、本稿では、便宜上、新地区の住民はすべてまちびらき以降に移入したものとする。
- 6) ふるさと京都塾『ふるさとづくり読本 精華、あしたも晴れ』京都新聞社、2000年、4ページ
- 7) 全国商工会連合会HPより  
[http://www.shokokai.or.jp/somu/main\\_whats\\_shokokai.htm](http://www.shokokai.or.jp/somu/main_whats_shokokai.htm)
- 8) 本段落の情報は精華町商工会青年部のHPより  
<http://www.seika-seinenbu.org/>
- 9) 商工会の職員として経営支援を行う専門員。従来は経営指導員と呼ばれていた。

- 1 0) 山本明文 (取材・文)「精華町商工会まちゼミ 第 19 回岩井香織」『商業界』、2018 年 11 月号、54 ページ
- 1 1) 時系列の区分は筆者が便宜上設定したものである。なお、以下で述べる内容は岩井へのヒアリング情報に基づくが、時間的制約もあり、精華町商工会の全活動を網羅したものではない。また、筆者の理解の範囲での記述である。さらに、精華町商工会役員や各会員、岩井以外の経営支援員らの貢献や自主的活動等については、本原稿では触れていないことには留意されたい。
- 1 2) 以前は女性部の担当であった。
- 1 3) 精華町商工会青年部資料「相楽まちかど探検隊」(ヒアリング時に入手) より
- 1 4) 中小企業庁『小規模企業白書 2018 年版』中小企業庁、2018 年、142 ページ
- 1 5) 八巻優悦『90 分でわかる会社のしくみ』かんき出版、2009 年を利用した。目次には、「会社ってそもそも何だろう?」「経営の仕組みはどうなっている?」「会社の組織はどうなっている?」などが並んでいる。
- 1 6) ヒアリングでは名前を聞いたが各人の了解が取れていないため、ここでは人名は記載しない。後述の京都府よろず支援拠点の女性についても同様である。
- 1 7) 中小企業庁『小規模企業白書 2018 年版』、142 ページ (既出)
- 1 8) 中小企業庁 HP「小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の認定について」より  
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/nintei.html>
- 1 9) 松井洋一郎『まちゼミ』商業界、2017 年、16 ページ
- 2 0) 松井同上書、53-54 ページ
- 2 1) 山本明文「精華町商工会まちゼミ 第 19 回岩井香織」(既出)、57 ページ
- 2 2) 山本同上書、57 ページ
- 2 3) これらのモデルは、精華町商工会や岩井の合意を得たものではないことを付記しておく。
- 2 4) 残念なことであるが、岩井は 2019 年 2 月で精華町商工会を退職する予定だ。しかし、精華町商工会では、後継者となる新たな経営支援員が着任するなど、次への一步を踏み出しつつある。