

《研究ノート》

## 商工会議所の経営指導員が 地域の知識創造に果たす役割について

中 道 一 心  
岡 村 和 明

はじめに

- I アンケート調査の概要
  - II 経営指導員のキャリアと業務
  - III 経営指導員の学び合い
- おわりに

### はじめに

本論文は、商工会議所において小規模事業者に対する個別相談・指導を行っている経営指導員を、地域において「知識の創造 (Knowledge Creation)」を担うプレーヤーととらえ、その実相および役割の一端を明らかにする、という試みである。

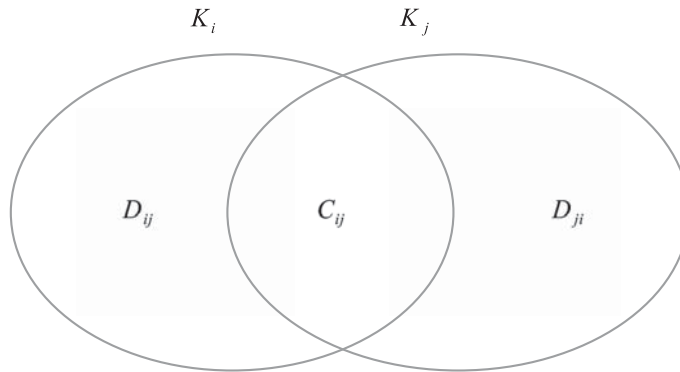
Jacobs (1969) を嚆矢として、外部性やスピルオーバーを通じた地域における知識の創造については多くの研究が存在する。その一方で、知識の創造および伝達を通じた人々のつながり (K-linkages) といったモデルも提示されている (Fujita (2007))。

本論文の目的は、上記の K-linkages という概念の枠組みの中で経営指導員の役割をとらえ直し、地域における「知識創造」というプロセスに彼らがどのように寄与しているのか、という点について、その実態を明らかにするための基礎資料を提示することにある。

最初に本論文で取り扱う「知識の創造」という概念を明確にするために、Fujita (2007) に即してモデルの解説を行う。

まず、地域  $A$  に住む個人  $i$  と  $j$  が有する知識の集合をそれぞれ  $K_i$ ,  $K_j$  とする。両者は知識  $C_{ij}$  (Common Knowledge) を共有し、個人  $i$ ,  $j$  はそれぞれ自身のみが有する知識 (Differential Knowledge, 個人  $r$  の場合,  $D_{ij} = K_i - C_{ij}$ , 個人  $j$  の場合,  $D_{ji} = K_j - C_{ij}$  で表される) を有する。両者でコミュニケーションが可能となるためには、適度な Common Knowledge を必要とする一方、一定程度の Differential Knowledge の存在が学び合いによる知識の創造をもたらす。

第1図 知識創造モデル (2人のケース)



出所：Fujita (2007) の図をもとに筆者作成。

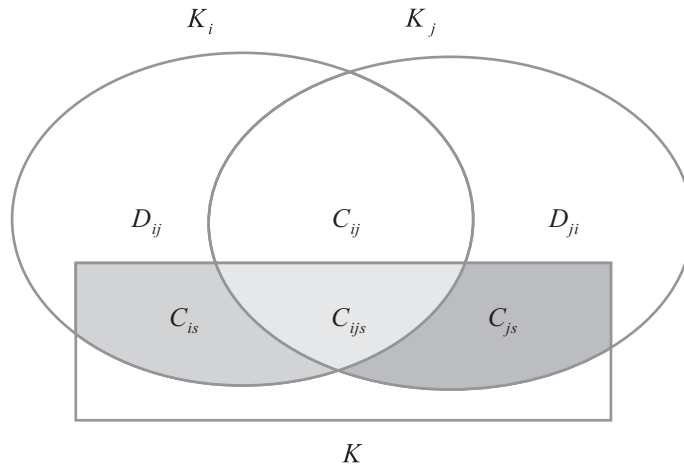
このような個人間の学び合いのモデルは、地域間の学び合いに拡張することが出来る。地域  $B$  に住む個人  $k$  と  $l$  が地域  $A$  に住む個人  $i$  と  $j$  と同様、学び合いを通じた知識の創造を行い、さらに例えば地域  $A$  に住む個人  $i$  と地域  $B$  に住む個人  $k$  が出会うことで、また新たな知識が創造されることになる。

このモデルから読み取れることは、まず異なる知識を有する個人が出会うことで **Common Knowledge** が増え、それがコミュニケーション可能な相手を増やすことで潜在的な学び合いの機会を増やすという点である。新たな知識創造の源泉は出会いによって更新されていく **Common Knowledge** と個人が有する **Differential Knowledge** の間の予期せぬ相乗効果 (unexpected synergy) であり、絶えず更新される **Common Knowledge** と異質な **Differential Knowledge** の出会いがダイナミックな知識創造をもたらすことになる。

ただ一方で、Fujita (2007) も指摘するように、同じグループ内での継続的な学び合いは **Common Knowledge** をどんどん拡大させることから、**Common Knowledge** と異質な **Differential Knowledge** の相乗効果は次第に失われていくことになる。特に地域の事業者間の学び合いの場合、同じグループ内での継続的な学び合いに陥りやすいと考えられることから、地域内における新たな知識の創造のためには何らかの補完的な制度が必要となる。

本論文に独創的な点があるとすれば、上記の補完的な制度を担う存在として経営指導員の役割に注目する点にある。ここで挙げる仮説は以下の二つである。まず、(1) 経営指導員が地域内外における“事業所間の学び合いの場”を継続的に設けることで多様な **Differential Knowledge** を有する事業者を呼び込み、**Differential Knowledge** の新陳代謝を促しているという点である。さらに(2) 多様な経験を有する複数の経営指導員を介して学び合いが行われることで、**Common Knowledge** 内の異質性を保証しているという点が挙げられる。先のモデルに即して記述すると、地域  $A$  に住む個人  $i$  と  $j$  が知識  $K_S$  を有する経営指導員  $s$  を介して学び合いを行う場合、個人  $i$  と  $j$  の間の **Common Knowl-**

第2図 知識創造モデル（2人プラス経営指導員のケース）



出所：Fujita（2007）の図をもとに筆者作成。

edge  $C_{ij}$  に加えて、新たに三者間の Common Knowledge  $C_{ijs}$ 、個人  $i$  に経営指導員  $s$  の間の Common Knowledge  $C_{is}$  および個人  $j$  と経営指導員  $s$  の間の Common Knowledge  $C_{js}$  が生まれることになり、より多様な相乗効果が期待されることになる（第2図）。

上記の仮説を検証することが筆者の最終的な目標であるが、本論文では手始めに、経営指導員の属性およびキャリアを独自のアンケート調査を用いて記述し、先に提示した仮説との整合性について分析を行う。まず、アンケート調査の概要についてまとめる。調査対象となる経営指導員の属性（年齢、勤続年数、性別、出身地、学歴）について記述統計を提示し、Ⅱにおいて経営指導員のキャリア（入職経路、配置転換、資格）に加え、業務に対する態度についてまとめた結果を提示する。そして、Ⅲでアンケート調査にみる経営指導員間の学び合いの実態について明らかにする。

## I アンケート調査の概要

本論で用いるアンケート調査「経営指導員のキャリアと仕事についてのアンケート調査」は、2015年3月に中国地方、四国地方の78の商工会議所に対して郵送し、記入済み調査票を各商工会議所で集約のうえ、返送を受けたものである<sup>1</sup>。有効回答数は188であり、41の商工会議所から回答を得た（第1表）。県ごとに商工会議所自体の数が異なるうえ、各商工会議所で勤務する経営指導員の人数に開きがあるため、各県の回答数にはばらつきがある。しかし、これまで商工会議所の経営指導員のキャリアに関するアンケート調査は存在しないため、基礎資料としての意義は果たしうると思われる。

1 中道が高知大学人文社会科学系（高知大学人文学部社会経済学科）に所属していた2015年3月に実施したアンケート調査である。

第1表 アンケート調査の有効回答数

都道府県	有効回答数	回答商工会議所数	商工会議所数
鳥取県	14	2	4
島根県	5	2	8
岡山県	42	8	12
広島県	15	4	13
山口県	33	8	14
徳島県	14	4	6
香川県	21	4	6
愛媛県	30	6	9
高知県	13	2	6
不明	1	1	-
合計	188	41	78

注：アンケート調査に基づき、筆者作成。

まず、回答者の属性（年齢、勤続年数、性別、出身地、最終学歴）について確認しておこう。回答者の年齢構成は第2表のとおりである。35～44歳が最も多く71名（37.2%）、次いで45～54歳が54名（28.7%）、55～64歳の33名（17.6%）となっている。勤続年数は16～20年が最も多く40名（21.3%）で、続いて31年以上が32名（17.0%）、21～25年の30名（16.0%）となっている（第3表）。年齢構成では、35～44歳、45～54歳、55～64歳の順であったが、勤続年数については短い方から長い方に並んでいない。これは、のちに示すように多くの経営指導員が異なる仕事を経験したうえで、中途採用されていることが影響していると考えられる。

第2表 回答者の年齢構成

年齢	人数	割合
24歳以下	0	0.0
25～34歳	22	11.7
35～44歳	71	37.8
45～54歳	54	28.7
55～64歳	33	17.6
65歳以上	0	0.0
無回答	8	4.3
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

第3表 回答者の勤続年数

勤続年数	人数	割合
5年以下	14	7.4
6～10年	25	13.3
11～15年	22	11.7
16～20年	40	21.3
21～25年	30	16.0
26～30年	17	9.0
31年以上	32	17.0
未回答	8	4.3
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

性別は、男性が151名（80.3%）、女性は28名（14.9%）、未回答の9名（4.8%）であり、現時点では経営指導員は男性が多数を占めていることが分かる。また、各商工会議所が立地する県以外を出身地とする者は8名（4.3%）であり、一方、当該県を出身

地とする者は169名（89.9%）であることから、圧倒的多数が地元出身者である（未回答11名）。最後に、学歴をみていこう。大学・大学院が146名（77.7%）、高専・短大卒（専門学校含む）は17名（9.0%）、高等学校は16名（8.5%）となっている（第4表）。

第4表 回答者の学歴

学歴	人数	割合
中学校	1	0.5
高等学校	16	8.5
高専・短大卒（専門学校含む）	17	9.0
大学・大学院	146	77.7
その他	0	0.0
未回答	8	4.3
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

## II 経営指導員のキャリアと業務

つぎに経営指導員のキャリアをみていこう。経営指導員の多くは商工会議所に勤める前に異なる仕事を経験していることが多い。商工会議所に新卒で採用された者は69名（36.7%）、中途採用者が107名（56.9%）であり、過半数が中途採用者である（未回答・その他は12名）。それでは、中途採用者はこれまでどのような業種、職種に就いてきたのだろうか。第5表がそれらを整理したものである。多種多様な業種、職種にわたっている。このことは、多数の経営指導員を抱える大規模な商工会議所であれば、ひとつの職場に異なる職務経験を持つ人材が集まっていることを意味する<sup>2</sup>。

第5表 入職前の業種・業務経験

業種	IT関連、印刷業、飲食業、運輸業、卸売業（食品卸、石材商社、鉄鋼商社、日用品卸）、会計事務所、教育サービス、行政機関、金融業（銀行、証券会社、信用金庫）、自動車販売、建設業、小売業（コンビニエンスストア、食品スーパー）、コンピューター関連、サービス業、事業協同組合、商工会、団体職員、治安・法執行機関（警察）、ツアーコンダクター、電気工事業、物流業、不動産業、ホテル、郵便局、幼稚園教諭
職種	SE、営業職、事務職、会社役員、機械設備保守、経理職、経営指導員、総合職、総務職、測量設計コンサルタント、販売職、プログラマー

出所：第1表と同様。

彼らはどのような動機で経営指導員を志望したのだろうか。第6表のとおり、「地域

2 さらに、採用時から経営指導員である者（29名）よりも、配置転換により経営指導員になった者（147名）の方が多いため、多くは多様で多数の会員事業者と接点を持ったのちに経営指導員に就いているものと推測できる。

活性化に貢献したかった」が77名(41.0%)を占めており、もっとも多くなっている。地域活性化は商工会議所が担っているであろうと想像する大きな役割であり、これに魅力を感じて志望しているようである。これに続くのは「前職の経験を生かせそうだった」と「取得してきた資格を生かせそうだった」であり、ともに17名(9.0%)の経営指導員が志望動機に挙げている。

第6表 経営指導員の志望動機(複数回答)

志望動機	人数	割合
地域活性化に貢献したかった	77	41.0
前職の経験を生かせそうだった	17	9.0
取得してきた資格を生かせそうだった	17	9.0
将来、就きたい仕事に役立ちそうだった	4	2.1
資格を取りたかった	2	1.1
その他	45	23.9
無回答	26	13.8
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

第7表 経営指導員の資格取得(複数回答)

資格	人数
全国商工連合会、日本商工会議所、全国商業高等学校協会及び全国経理学校主催簿記検定3級以上	141
販売士3級以上	19
ファイナンシャルプランナー3級以上	14
初級及び上級シスアド	13
パソコン検定3級以上	10
中小企業診断士	9
情報処理能力検定3級以上	9
1種及び2種情報処理技術者	7
社会保険労務士	4
行政書士	2
パソコン財務会計主任者2級以上	2
公認会計士	1
税理士	1
経営品質セルフアセッサー	1
司法書士	0

出所：第1表と同様。

志望理由の「その他」の自由記述欄をみると、「語学力(中国語)を活かせそうだった」「創業したい」「経営に興味があった」「経営者の役に立てる」など経験や資格を生かしたいという想いのほかに、自らも経営者になりたいという狙いを持った者も少数ながら存在する。その一方で、人事異動や業務命令によって配置転換の結果、経営指

導員に就いた例も散見でき、自ら望まず経営指導員として働いている者も少なからずいることがわかった。

さきに見たように経営指導員のなかには自らの資格を生かせると考え、経営指導員を志望した者もいる。では、彼らはどのような資格を有しているのだろうか。それを第7表に整理した。各種実施団体の簿記検定3級以上が141名であり、大多数が簿記に関する資格を取得している。それに続くのは販売士3級以上が19名、ファイナンシャルプランナー3級以上が14名、初級及び上級シスアド13名、パソコン検定3級以上が10名である。これらはいずれも会員事業者からの相談に対応するために必要な資格である。さらに、10名の経営指導員が中小企業診断士の資格を保有している。経営指導員の独自の努力によるものもあるだろうが、所属する商工会議所から中小企業大学校への派遣支援等も影響しているものと思われる。

以上のような志望動機を抱き、そして資格を有した経営指導員はどのような業務に取り組んでいるのだろうか。ここでは、商工会議所が定款に掲げる取り扱い業務に即して、経営指導員が取り扱っている業務、そして、最も時間を割いている業務、さらに、取り組みたい業務について確認してみよう（第8表）。

大多数の経営指導員が取り扱っている業務は、主な役割であろうと想像できる「小規模事業者の経営改善に向けた支援」（169名、89.9%）、「中小企業の経営力向上に向けた支援」（154名、81.9%）である。これに続くのが、「商工会議所の会員の意見集約」（78名、41.5%）、「能力開発・人材育成への支援」（76名、40.4%）、「観光の振興による活性化に対する支援」（72名、38.3%）、「中心市街地・商店街の活性化への支援」（69名、36.7%）「新たな産業を興すための支援」（67名、35.6%）、「企業の福利厚生の実施に向けた支援」（67名、35.6%）、「産業間の連携強化への支援」（59名、31.4%）、「行政・関係機関への政策の提言」（53名、28.2%）であった。これらの多くは会員事業者への支援であるが、「商工会御所の会員の意見集約」のように商工会議所の運営に関わる業務であったり、「行政・関係機関への政策の提言」にみられるように会員事業者の抱える問題を集約する役割も担っていることが分かる。また、個別の調査票を分析してみると、12個の業務全てにマークをしている経営指導員が5名、11個が2名、10個が4名と数多くの業務を同時並行的に扱っている経営指導員も存在する。逆に取り扱い業務が1個の経営指導員は7名、2個は18名、3個は34名と特定の業務に集中的に取り組んでいるであろう経営指導員も少なくない<sup>3</sup>。

つぎに、経営指導員が最も多くの時間を割いている業務についてみよう。「小規模事業者の経営改善に向けた支援」（100名、53.2%）、「中小企業の経営力向上に向けた支援」（28名、14.9%）であった。そして、最も取り組みたい業務も同じように「小規模

3 取り扱い業務の平均値は4.9個、最頻値は4個で39名である。

事業者の経営改善に向けた支援」(82名, 43.6%), 「中小企業の経営力向上に向けた支援」(46名, 24.5%)の順であった。この調査結果を肯定的にみるならば、経営指導員の多くが最も取り組みたい業務に最も多くの時間を割けているとあってよいだろう。一方、否定的にみれば「小規模事業者の経営改善に向けた支援」や「中小企業の経営力向上に向けた支援」のような最も時間を割きたい業務以外にいくつかの業務を担わざるを得ない状況にあるということでもあろう。<sup>4</sup>

第8表 経営指導員の業務(複数回答)

	取り扱い業務		最も時間を割いている業務		取り組みたい業務	
	人	%	人	%	人	%
商工会議所の会員の意見集約	78	41.5	2	1.1	5	2.7
行政・関係機関への政策の提言	53	28.2	1	0.5	0	0.0
中小企業の経営力向上に向けた支援	154	81.9	28	14.9	46	24.5
小規模事業者の経営改善に向けた支援	169	89.9	100	53.2	82	43.6
新たな産業を興すための支援	67	35.6	3	1.6	13	6.9
産業間の連携強化への支援	59	31.4	0	0.0	5	2.7
就職支援等の雇用の確保に向けた支援	36	19.1	4	2.1	2	1.1
観光の振興による活性化に対する支援	72	38.3	9	4.8	9	4.8
中心市街地・商店街の活性化への支援	69	36.7	10	5.3	8	4.3
能力開発・人材育成への支援	76	40.4	5	2.7	4	2.1
企業の福利厚生の実施に向けた支援	67	35.6	6	3.2	1	0.5
環境問題・震災等の対策の推進	20	10.6	3	1.6	0	0.0
その他	1	0.5	1	0.5	0	0.0
未回答	2	1.1	16	8.5	13	6.9

単位：各項目の左側は人，右側は%である。

出所：第1表と同様。

ここまで見てきた経営指導員のキャリアと業務について、簡単にまとめておこう。56.9%の経営指導員が中途採用者であり、前職において多種多様な業種・職種を経験している。そして、経営指導員を志望する理由としてもっとも多いのは「地域活性化に貢献したかった」(41.0%)であり、その志望理由を反映して、取り扱っている業務の多いものは「小規模事業者の経営改善に向けた支援」(89.9%), 「中小企業の経営力向上に向けた支援」(81.9%)であった。その一方で、これらにだけ業務時間を割けるわけではなく、商工会議所が取り扱う多くの業務に経営指導員が携わっていることが分かった。

4 このような検討は、本アンケート調査からは明らかにできない。商工会議所にどのような役割が会員事業者や行政機関から求められ、それらを経営指導員に業務としてどのように配分することが望ましいのかといった具体的な分析が必要である。



### Ⅲ 経営指導員の学び合い

第Ⅲ節では、経営指導員の属性、キャリア、業務に対する態度について提示してきた。ここではアンケート調査にみる経営指導員間の学び合いの実態について明らかにしていこう。第9表は他の商工会議所との交流の頻度を示したものである。「交流をしている」が156名（83.0%）、「全くしていない」が21名（11.2%）であり、ほとんどの経営指導員が他の商工会議所との交流を持っている。「3カ月に1度程度」が54名（28.7%）、「半年に1度程度」が40名（21.3%）、「月に1度程度」が24名（12.8%）となっており、多くの経営指導員が年に複数回、他の商工会議所と交流している。

それでは、経営指導員はどこ商工会議所と交流しているのだろうか。県内の商工会議所が126名（80.8%）と圧倒的に多く、次いで地方域内の商工会議所が31名（19.9%）、地方域外の商工会議所が14名（9.0%）、海外の商工会議所が4名（2.6%）となっている。交流先は地理的距離あるいは時間距離の近さに影響を受けているようである。そこで、どのようなきっかけで交流がスタートしたのかという点について、自由記述で回答を得たものを11に区分した（第11表）。

第9表 他の商工会議所との交流の頻度

交流の頻度	人数	割合
週に1度程度している	1	0.5
月に1度程度している	24	12.8
3ヶ月に1度程度している	54	28.7
半年に1度程度している	40	21.3
1年に1度程度している	37	19.7
全くしていない	21	11.2
未回答	11	5.9
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

第10表 交流先の属性（複数回答）

交流先	人数	割合
県内の商工会議所	126	80.8
地方域内の商工会議所	31	19.9
地方域外の商工会議所	14	9.0
海外の商工会議所	4	2.6

注：他の商工会議所と交流している経営指導員155名を母数としている。なお、地方とは、中国地方、四国地方を指し、例えば、高知県に立地する商工会議所に勤務する経営指導員が、香川県に立地する商工会議所と交流している場合は地方域内、岡山県に立地する商工会議所の場合は地方域外に分類している。

出所：第1表と同様。

内訳は研修と会議が64名と39名と多く、これらの機会をきっかけに交流を開始していることが分かる。たとえば、経営指導員が受講する定期的な研修に加え、経営支援のあり方を検討する研修、独自に企画されている他の商工会議所への視察研修、各種担当者会議などである。これらに次いで多いのは、事業（19名）を通じた交流のスタートであり、広域的な連携が求められる事業が増加していることに影響を受けていると考えられる。さらに、これらの事業を計画・遂行する上で業務上必要になるであろう「問い合わせ」が交流のスタートになったと、15名の経営指導員がきっかけに挙げている。

第11表 交流のきっかけ (自由記述)

区分	交流のきっかけ
研修	各種研修
	各種研修会
	各種勉強会
	経営指導員研修参加
	経営指導員の義務研修
	県及び公的金融機関、県商工会議所連合会主催の研修会
	県外商工会議所を訪問し、研修、交流を行っている (毎年実施だが、参加は数年に1度)
	県外の商工会議所の視察研修
	県下指導員、支援員研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会
	研修会など
	研修会等
	研修会などで中小企業、小規模事業者の効果的な支援の在り方について意見交換をする中で
	研修会などで面識をもつ
	研修で知り合った他の会議所の経営指導員等
	研修等
	研修等 (県外)
	研修など
	研修等
	県主催の研修会
	県内会議所で県外視察が毎回あり、研修、交流している
	県内経営指導員の合同研修会など数年に1度
県内指導員研修	
県内で開催される会議や研修会で一緒になったこと	
県内での指導員研修会	
県内の合同研修	
県内の指導員研修	
県内の商工会議所の指導員を対象にした研修会を年2回行っている	
県連主催の研修会	
県連主催の研修会	
県連の定期的研修	
合同研修会	
交流研修	
視察	
自身の担当における県内での研修会	
指導員研修	
指導員研修	

研修	指導員研修
	指導員研修
	指導員研修の参加にて
	指導員の1ヶ月の研修で一緒だった
	年1回開催される研修会を利用
	年間20時間の研修
	研修や会議など
	県学位での研修会
	指導員研修
	職員研修の位置づけで実施
定期的に行われている研修会	
会議	あり方検討会議
	■商工会議所連合会主催による、各支援の会議があり、その都度担当者を派遣しているその際、他地区の会議所、経営指導員と交流している
	会議
	会議
	会議
	会議
	会議
	会議
	会議など
	会議などで中小企業、小規模事業者の効果的な支援の在り方について意見交換をする中で
	会議などで同席する
	会議への出席
	各種事業の会議
	業務会議開催のため
	経営改善普及事業のあり方検討
	県及び公的金融機関、県商工会議所連合会主催の会議
	県下の会議で集まるとき
	県内で開催される会議で一緒になったこと
	県内は会議を通じて域外はフェイスブックグループ内で交流
	県連主催の担当者会議
	自身の担当における県内での会議
	諸会議
	総会
	担当者会議
	担当者会議
	賃金調査会議
	定期的に行われている会議
	定例会議
	定例会議
	定例会議
	同様の業務の担当者会議
	部会、委員会活動
	部会でのつながり等で
ブロック会議等	
会議所の在り方、検討会議の開催	
青色申告会各種会議	
担当者会議	
青年部事務局青年部事務局の県内の会議において	
青年部連合会での会合	
事業	以前の事務担当が同じだったため
	同じ業務を担当したことから
	観光、ものづくりの広域連携事業
	観光の連携・県連事務局を有しているから

事業	企業支援時の同行等
	共通事業の実施
	業務上（県内）
	圏域マッチング商談会
	県及び公的金融機関，県商工会議所連合会主催の地域連携事業
	広域観光連携
	支援施策実施を通じて
	事業
	事業
	地域広域連携事業
	販路開拓支援
	ビジネスマッチング事業の選定
	補助事業による会議
	ものづくり連携
県内製造業の意見支援	
問い合わせ	各会議所間の情報交換
	各地の経済動向を把握すること
	業務
	業務として
	業務の上で，県内でとりまとめたり，取り組むことがあるため
	業務の参考の為，意見聴取
	近隣の商工会議所との意見交換や，情報交換を行う目的から始まった
	経営指導や地域内景況に関する情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報の共有
	担当者間での情報共有の必要性
先進事例をもつ商工会議所の情報による	
担当業務について問い合わせたり聞かれたり	
連合会	県連事業
	県連事務局が当所内に設置されているほか，幹事商工会議所として位置づけられているため
	商工会議所，商工会連合会での主催
	当所では県連合会の事務局を持っているためとりまとめ等を行う
	西瀬戸内商工会議所協議会（57 会議所）
	日本商工会議所の主催
	平成 22 年 10 月に■■■県内商工会議所による「経営改善及び事業の在り方検討会議」設置により交流強化
平成 26 年 4 月に■■■県商工会議所連合会【広域経営支援センター】設置により，連携強化	
交流会	交流会
	執行部同士（担当職員も含む場合あり）の意見交換
	職員親睦交流会
	職員の集まり
	先輩指導員から担当員同士の交流会へ誘われたことがきっかけ
中心市街地活性化交流会	
共済	X 生命の共済活動の慰労として
	会議所の共済関係で
	共済会
	共済会
	県内職員共済会
職員の共済組合の会合	
歴史的経緯	県内歴史的なつながり
	従前に基づく
	従来からあったため
	従来から意見交換はあった
歴史的（鹿児島）	

セミナー	共同でのセミナーの開催
	セミナー
	セミナーの共同開催
	■■地区ブロックの商工会議所セミナーの共同開催
地理的要因	■■■■CCI 地理的に近い
	地理的
その他	YEG 担当のため理事会に出席する際に
	観光振興大会（弘前）
	県内外の指導員からの紹介など
	高速交通網の整備（鳥取自動車道）
	市町村合併による広域化
	しまなみ海道全通ならびに中国やまなみ街道の全線開通（3月22日）など
	出向
	商援会
	説明会
	中国横断自動車道
	弘前 CCI 観光振興大会
青年部	

注：回答者が特定され得るものは伏せ字にしている。  
出所：第1表と同様。

このような交流のきっかけを得て、その後どのような交流を行っているのだろうか。これも第11表と同様に、自由記述で回答を得たものを情報交換、研修、事業、懇親、会議、その他の6つに分類して整理した（第12表）。内訳は情報交換が最も多く、その内容は、定期的な会議の場やその合間に行われる情報交換もあれば、具体的な課題に対する情報交換および、先進的事例に関する情報交換などである。つぎに多いのは研修を通じた交流である。当該地域の会員事業者が直面する共通課題について共同で研修会を開催したり、経営指導員の育成の場を協力して設けたり、複数の商工会議所で視察研修を組んだりしている。情報交換を通じてお互いの置かれている状況を理解したうえで、協力し合って研修会を開催しているのだろう。さらに一歩進んだ交流としては事業を共同で実施するというものである。情報交換や研修を通じて、いくつかの商工会議所が協力して具体的な事業に落とし込んだものである。具体的には、ビジネスマッチング（商談会）、観光キャンペーンやインバウンド対策、物産販売などが挙げられる。

以上をまとめると、情報交換、研修、事業と交流が深まっている様子がうかがえるが、これらの交流を続けるために定期的に商工会議所間あるいは経営指導員同士が懇親を行っていることにも目を向けなければならないだろう。他の商工会議所との情報交換や研修、共同事業が、商工会議所に課せられた役割を達するために必要だと考えるからこそ、意識的に他の商工会議所との交流を維持しているものと考えられる。

第12表 他の商工会議所との交流内容 (自由記述)

区分	交流内容
情報交換	意見交換
	意見交換
	意見交換
	意見交換
	意見交換
	意見交換
	意見交換
	意見交換 (会議所事業、地域の状況)
	意見情報交換会
	主に、会議所事業の情報交換
	主に、地域 (それぞれ) の情報交換
	主に情報交換
	会議、研修後の交流懇談会の場等で、情報交換、相互の経営支援取組みを伝えている
	会議での事務局同士の情報交換
	会議の休憩や会議後の数分を利用して、今、行っている仕事についての問題点などの解決策などを助け合う
	会議を通じての意見交換
	各会議所支援業務の情報交換
	各会議所で取組んでいる事業内容の確認
	各会議所での取り組みに関する情報交換及び会議所業務に関する意見交換
	各種事業に対する意見交換会
	各種申請、経営指導に関する情報
	各地域の情報収集
	各地区の現状等情報交換している
	共通する課題への取り組みに関する情報交換、意見交換など
	業務諸連絡と打ち合わせ
	業務内容について
	業務内容の意見交換
	近況の報告
	近況報告
	近況報告
	金融情報交換
	経営改善者及び事業情報交換
	経済調査
	研修中の議論
	研修などにおいて空いた時間に雑談の一部として
	現状の業務等の情報交換
	県内の指導員による指導業務の情報交換等
	交付金、セミナー開催内容問い合わせ等、必要に応じて交流を行っている
	懇親会などでの情報交換
	懇親会における情報交換
	参加者間の事例、ノウハウの共有、並びに人的ネットワークを築くことにより情報収集を図る
	支援事業についての情報交換等
	支援施策の実施に関する意見交換
	支援内容の相談や補助金の情報交換
	事業の進捗状況について
	事業を円滑に推進するための協力
	施策情報
地元の状況や日頃の経営指導について意見交換	
小規模企業の振興 (新規事業予算) 等について	
情報交換	
情報交換	
情報交換	
情報交換	

情報交換	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換
	情報交換が中心（県外）
	情報交換がメイン
	推進策の検討や成功事例の共有など
	先進的な取り組みをする商工会議所へ訪問し意見交換を行う
	それぞれの商工会議所の現状・活動内容を話し合ったりする
	担当している業務に関する意見・情報交換
	担当者会議で、マル経融資や補助金の採択状況など、話し合う
	中心市街地活性化について
	調査内容の検討
	定期的な情報交換
	定期的な情報交換&企業紹介
	定例会議・意見交換をして行っている「女性会青年部・共済・マル経など業務単位」
	当地の取り組みを各々発表し、意見交換を行う
	日常の連絡
	必要なツールを相互に提供しあう
	ひとつの事例問題について意見を言い合い答えを出していく
	ブロック内の相談所長会議が年1回開催されるので、その場を利用して交流をおこなっている
	他の会議所の取り組み内容など意見交換
	他の会議所の取り組み等を共有している
補助金の進捗や事務手続き、空き店舗情報	
意見交換（部門別）	
事業所からの意見の共有等	
研修	2日間にわたる指導員の勉強
	H25年度には、若手指導員、補助員型の会議所で持回りにて、1チーム5名（4チーム）作り、経営革新や店創り、創業など、テーマ別に協議、研修会を1ヶ月1回行っていた
	会員さんとの関わり方等
	会議参加・研修会参加
	会議所間での持ちまわりでその会議所管轄内での地域で研修、観光
	共同工場見学等の企画
	グループワーク
	経営革新、事業継承といった支援テーマ各々支援の在り方、方法について検討を実施した
	経営支援におけるノウハウや取組
	経営指導員研修会
	経営指導員スキルUP研修
	研修
	研修
	研修
	研修及び情報交換
	研修会
	研修会
	県内企業支援体制の強化を図ることから
	県内商工会議所、商工会合同の経営指導員研修
	県内の指導員による指導業務の研修等
	県内の職員が年に1度集まって、当番会議所のエリアにある「企業」や「観光スポット」などを視察している。（休日に）
	施策等の研修
	視察

研修	視察研修
	視察研修
	視察等
	視察訪問の実施
	指導員研修
	指導レベル向上
	指導レベルの向上
	商工会議所、商工会、中央会の商工団体による研修会
	商品開発、物産開発
	職員として必要な知識を習得するための研修
	事例発表
	先進事例を学んでいる
	先進地視察
	先進地視察
	日商や四国ブロックの商工会議所が実施する研修会
	年4回、■■■地区の商工会議所から課長が集まり、事前に提供された議題を協議
	勉強会
	他会議所の運営を研修
	街づくりに係る手法
	要望に係る行政への対応
	企業(大学)視察研修
	研修会
	販路開拓や経営革新フォーラム等の事業内
事業	インバウンド計画策定
	各種連携事業
	共同事業の開催について検討
	共同での観光キャンペーン開催等
	業務上(県内)
	経済交流(ビジネスマッチング)
	県内全ての商工会議所の共催により、平成25年度より、商談会を実施している
	県内体制の統一化
	広域観光のPR、対インバウンド等への取り組み
	合同セミナー
	産業観光
	地域通貨券の発行
	特産品販売
	■■■CCIと安来、平田、出雲、松江で、県境を越えた観光連携の協議会を立ち上げ、共に誘客を行っている。今では、観光に限らず全ての面で連携をしている。松江・尾道高速道の開通の前から、山陰・山陽の交流をしている
	ビジネス交流等
	ビジネスマッチング事業、商談会
	ビジネスマッチング商談会、展示会
	弘前とは、他商工会議所を交えた物産販売
	マッチング講演会
	マッチングフェア開催等、必要に応じて交流を行っている
ものづくり企業同士の交流	
ものづくり産業の広域での販路拡大	
若者交流支援	
懇親	会食
	研修会後の懇親会など
	研修後の飲食
	研修後の交流会
	研修や会議の昼食時間等
	交流会
	懇親 懇親会



懇親	懇親会
	懇親会
	懇親会
	懇親会（職員同志が親しくなることにより情報交換をしやすい状況を作っている）
	懇親会やボーリング大会など
	職員の交流・親睦
会議	会議
	会議の開催
	県青連会議
	青年部、女性会、共済等各分野の会合として
	総会
	担当者会議
	担当者会議
	定期的な担当者間の打合会議の開催
	■■地区課長会
	部会の交流会開催について打ち合わせなど
	ブロック別中小企業相談所長会議
その他	イベントへの交互参加
	鹿児島とは今後、維新150周年をテーマに物産交換
	事業者の紹介等多岐にわたる
	商援会の実施
	名刺交換会 事業共済

注：第11表と同様。  
出所：第1表と同様。

次に、こうした他の商工会議所やそこに所属する経営指導員からの「学び合い」が、他の業務と相対化した際、どの程度重要だと考えているのかについてみていきたい。まず、第13表は経営指導員が自らの業務の中で学び合いがどのくらい重要だと認識しているかをたずねたものである。「最も重要である」（8名、4.3%）と「重要である」（145名、77.1%）を合計すると、81.4%を占め、多くの経営指導員が業務のなかでも重要な取り組みだと考えている。所属する商工会議所についてみると、「最も重要とされている」（5名、2.7%）と「重要とされている」（131名、69.7%）を合計すると72.4%となり、商工会議所という組織としても重要視していることが分かる（第14表）。しかし無視できないのは、「重要とされていない」（38名、20.2%）という回答であり、商工会議所が重要視していない（と経営指導員が感じている）組織も存在している。

第13表 経営指導員の業務における学び合いの重要度

重要度	人数	割合
最も重要である	8	4.3
重要である	145	77.1
重要ではない	19	10.1
全く重要ではない	1	0.5
未回答	15	8.0
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

第14表 所属する商工会議所における学び合いの位置づけ

重要度	人数	割合
最も重要とされている	5	2.7
重要とされている	131	69.7
重要とされていない	38	20.2
全く重要とされていない	0	0.0
未回答	14	7.4
合計	188	100.0

出所：第1表と同様。

それでは、最後に商工会議所が学び合いに対してどのような支援を行っているかをみていこう。自由記述をまとめた表 15 によれば、会議・委員会を通じた支援が最も多くなっていることが分かる。具体的には、商工会議所内に設置されている業種別部会において講演会や視察研修が実施されたり、青年部、女性部といった異業種が集まる会合、さらに商工会議所の議決権を持つ議員の交流会が学び合いに対する支援になっている。一方、会議・委員会とは別に独自に交流会を開催している商工会議所もある。いわゆる異業種交流会もあれば、新入会員交流会や創業者交流会、特定業種に絞った交流会などが実施されている。

会議や委員会を離れてセミナーというかたちで学び合いを支援している商工会議所も多数ある。カリキュラムを設けた塾のようなものや、単発のセミナーや視察研修等多岐に渡る。これらは会員事業者よりもそれぞれの商工会議所が主体的に企画運営しているものと言える。

これらの支援の一方で、支援体制がないと回答する経営指導員もいる。また、支援しているものの、本当に会員事業者の経営改善に結びついているのか、フォローできていないという声も確認できる。

第 15 表 所属する商工会議所の学び合いへの支援 (自由記述)

区分	内容
会議・ 委員会	(強いて挙げれば) 商工会議所青年部の活動において、外部から講師を招き、経営に関する講演を聴くことがある (数か月に一度程度、不定期)
	会議所会員をそれぞれの部会に割り当てて実施する部会活動
	会議所青年部、女性会
	各業種ごとの部会・セミナー、研修会での事業所間の交流・成功事例の発表
	各種会議での情報提供
	各種会議での説明会の開催
	各種部会、委員会
	議員や青年部、女性会はそれ自体が異業種交流の側面もあるのではないかと思います
	業種別部会
	業種別部会及び各種講習会セミナー
	倉敷商工会議所青年部
	倉敷商工会議所青年部
	商工会議所傘下の女性会や青年部等
	商工会議所には若手後継者でつくる青年部というものがあり、ここでは、例会を隔月に開催し、自分の会社のPRを行ったりする例会をしている (最近はありませんが、過去にはしていた)
	小集団活動研究会や青年部活動などの異業種が集まって行う勉強会やイベントの実施
	女性会活動
	青年経済団体での活動
	青年部、異業種交流会が事務局として運営サポート
	青年部、女性会
	青年部、女性会
	青年部、女性会
	青年部、女性会
	青年部、女性会、部会、委員会
青年部、女性会において会員等を講師として実施	
青年部、女性会は異業種交流を行っており、互いの企業の情報交換の場として意義のある組織となっている	

会議・委員会	青年部、女性会を組織し、異業種間の交流を促進している
	青年部・女性会
	青年部・女性会
	青年部活動
	青年部事務局
	青年部等の団体行動
	青年部等での交流活動や人脈拡大
	青年部や女性会、当所セミナーでの学習の場提供
	青年部や女性会での諸活動・各部会、委員会活動
	青年部や女性会などの組織運営（職員が事務局を務める）
	例えば、異業種交流グループでもある、青年部組織内での、人脈づくりや、地域への貢献活動を通じて学び合っている
	中心市街地活性化検討会
	月1度の当所役員会での情報交換くらい。たまに経営について話し合うことがある。支援体制なし。重要だとは思っているが狭い地域、小さくても主である者の考えを動かすことは困難
	同業種の会員の集まり（部会）
	当所が受託事務を行っている建設業協会の中で、事業所（者）間相互に学び合いをしていると推察する
	当所では、委員会、部会活動を活発に行っている。その際、成功事例として、創業者や成功事業者を講師に、講演会を開催している、又、行政（■■市）においても、同様の講演
	特に位置づけて活動するという訳でないが、たとえば青年部とか婦人会とか異業種の集まりの会が活発で自然と会員同志が学び合っているのではないかと推測する
	部会
	部会
	部会、委員会、青年部、女性会
	部会、委員会が結成されているが全て事務局任せ、機能していない、事務局も事業が多々あり、手が回らない
	部会、委員会などの開催
	部会が主催する視察研修会（ただし、長年継続的に開催しているが、良い事例を取り入れたという報告は聞いていない）
	部会活動、委員会活動、女性会活動
	部会活動における意見交換会やセミナー講習会など
	部会活動の中で、部会所属企業への訪問を実施（年1回程度）している
	部会事業
	学び合いの意味としては低いが、青年部、女性会といった異業種のメンバーで交流を図る体制がある
	有志で学び合う青年部や女性会
	若手経営者の青年部、女性が対象の女性会、テーマに沿った調査研究を行う委員会、それぞれの業界別による部会
	若手経営者や若手後継者、女性経営者等による異業種交流（青年部会、女性会）
	委員会、部会
	会員事業所の若手事業主等で構成される青年部活動
会員事業所の女性事業主等で構成される女性会活動	
講師を招いて委員会の開催	
部会懇親会	
セミナー	「社長塾」などの経営セミナーの開催
	「優れた経営の仕組み」の伝達については、随時開催するセミナーや講習会がその役割を担っていると考えている
	商い塾（不定期開催）など、企業の代表が講師となり、会員企業との接点を作り、参考にさせていただく
	■■ビジネス学校院初級編中級編を実施し、若手経営者及び後継者の人材育成をつとめている。特に夜間は無料で実施
	会員企業視察研修、会員講師を招いての勉強会、講演会等
	会員事業所の視察や会員を講師とした「商い塾」という取り組みを不定期に実施している
	会議所が主催し、集団研修を行い、参加者同士の交流も行っている
	会合などでゲストスピーカーとして話を聞く
	各種セミナー開催
	企業見学会
	経営革新フォーラム&ビジネス交流会（成功事例発表会と交流会）
	経営革新フォーラム&ビジネス交流会（成功事例発表会と交流会）・経営計画セミナー販路開拓セミナー等の中で実施される発表意見交換の場

セミナー	経営革新フォーラム等、発表の場を設けている他双方向のコミュニケーションを促す取り組みを随時推進している
	経営支援セミナー
	経営セミナー
	経営セミナー（起業家）の実施
	経営に必要なあらゆるセミナーの実施
	経営品質協議会・経営革新フォーラム
	経営革新フォーラムの実施
	研修会の開催
	講習会開催によるもの
	視察研修の企画
	セミナー
	セミナー
	セミナー
	セミナー
	セミナー
	セミナー、経営塾、創業塾
	セミナー、講習会の開催
	セミナー、勉強会
	セミナーという形で支援している
	セミナー等の開催は定期的で開催し、成功事例を知る場を提供している、しかし、それらを持ち帰り自社でどう実践するかが重要であるが、フォローアップの体制は整っていない
	セミナーなど
	セミナーの開催
	セミナーの開催
	セミナーの開催、視察研修
	セミナーの企画開催
	セミナーは単発でしかやっておらず、経営者ゼミみたいなものもあるといいなどは思います
	先進地視察
創業に限っては創業塾やビジネスコンテスト等、ネットワーク作りから勉強会（創業塾とは別の）に発展している。それ以外はセミナーを開催する程度	
他の経営者を呼びセミナーを、開く程度	
地域商工業者との意見交換会など実施しているが、堅い会議の雰囲気であり、活発な意見が出てこない（出しにくい）	
地域内にある工場・施設の見学会、研修会を行っている	
フォーラムの開催を通じて学び合いができる環境がある	
簿記講習会、税務・財務セミナー、人材育成セミナー等開催している	
まだ充分ではないが、過去には企業視察を実施した	
目的を同じくする異業種会員の集まり（委員会）による先進企業の視察研修会の開催	
交流会	異業種、同業種の事業所が交流を図る場所づくり
	異業種間の交流
	異業種グループ、議員交流会、新入会員交流会
	異業種交流会
	異業種交流会の開催
	異業種交流団体
	異業種交流として
	異業種による会合
	異業種のメンバーが集まる青年部の活動を支援
	会員交流会
	会員懇親会や議員総会での情報交換の場の提供など
	会員ビジネス交流会等の開催
	会員ビジネス交流会の開催
	会員ビジネス交流会の開催（44回）
	会議、交流会、青年部
交流会の開催	
食品異業種交流会（定期的な開催）	

交流会	新入会員交流会
	創業者交流会
	他会議所との交流
	特になし、会員交流会を年4回開催している
	ビジネス交流会
	ビジネス交流会
	ビジネス交流会
その他	名刺交換会の開催
	「学び合い」と言っても企業の内容をすべてさらけ出せるわけではないと思うので、その前段であるマッチングの場を提供することは実施している
	青色申告会
	経営指導員による事業所巡回において、雑談する際に話をする（情報交換）
	広報誌発行
	事務所を集め、経営改善計画の策定の意識を伝え、その後事務所の指導しながら実際に経営改善計画を作成する
	巡回指導の中で、事業所の持つ問題点や課題に接した時に他の事業所であった同じようなケースで解決または参考となるケースがあればそれを事業所に提案している
	専門家派遣事業（ミラサボ等）
	ニューイノベーションサークル（定期的な開催）
	和菓子の伝統を守るため、「■■■県菓子専門学校」の設立と維持、また、和菓子職人が設立した「X会」への支援、旅館、ホテル、料亭等で組織する「■■■郷土料理研究会」の事務局として支援、その他業種や技術者への各種支援
	場づくりを再構築したり、膝を突き合わせて意見を交わす、指導員の日々の巡回等対話が重要である
青色申告会	
無料（経営、労働、法律等）相談会	
なし	恐らくないと思われま
	体制としてはありません
	特になし
	ない
	ない
	なし
	なし
	なし
無	
明確な体制はない、今後の課題	

注：第11表と同様。

出所：第1表と同様。

経営指導員の学び合いの実態について、簡単にまとめておこう。まず、経営指導員の83.0%が他の商工会議所と交流を持っている。その対象は所属する商工会議所と同一県内の商工会議所が80.8%と最多で、続いて地方域内の商工会議所が19.9%と続いている。つまり、交流先は地理的に近い他の商工会議所がメインとなっていることが分かった。これらの交流がスタートするきっかけは研修や会議での出会いであり、そこでディスカッションや情報交換によって、互いの問題関心について理解を深めることにつながっている。そして、それをきっかけに経営指導員がそれぞれの課題に対する情報交換を行ったり、共同で研修を行っている。また、事業を協力して実施するような場合もあり、経営指導員の間で交流を発展させている。

事業者間の学び合いは経営指導員、商工会議所でどのように捉えられているだろうか。経営指導員の81.4%が学び合いを重要視し、所属する商工会議所も重要視しているだろうと考えている経営指導員が72.3%いる。経営指導員、商工会議所とも会員事

業者の学び合いを重要視しており、それを支援するために会議・委員会の運営業務を通じた支援や、独自のセミナーや交流会の開催を企画運営していることが分かった。

## おわりに

本論文では、K-linkage と呼ばれる知識創造モデルを概観した上で、商工会議所の経営指導員を地域の知識創造を担うプレーヤーとみなし、その属性、キャリアおよび地域の学び合いに果たす役割についてアンケート調査に基づく分析を行った。最終節では冒頭で提示した(1) 経営指導員が地域内外における“事業所間の学び合いの場”を継続的に設けることで多様な Differential Knowledge を有する事業者を呼び込み、Differential Knowledge の新陳代謝を促している、(2) 多様な経験を有する複数の経営指導員を介して学び合いが行われることで、Common Knowledge 内の異質性を保証している、という二つの仮説のうち特に後者の(2)に即して、アンケート調査結果分析から得られた主要な結果をまとめ、さらなる研究に向けた考察を行う。ここで重要なキーワードは Common Knowledge 内の異質性を保証する経営指導員の知識の多様性であり、以下では(a) 入職経路の多様性、(b) クライアントの多様性、(c) 他地域の経営指導員との学び合い、(d) 学び合いに対する考え方、の4点に注目して、アンケート調査結果の分析を行う。

### (a) 入職経路の多様性

約6割は中途採用であり、職種と業種の分布をみてもその多様性は明らかである(第5表)。中途採用者の入職経路の多様性が概ね知識の多様性に対応するとすれば、それは当然クライアントとの間の Common Knowledge の異質性につながる。またそれだけでなく、4割程度を占める新卒者にとっては中途採用者との交流が、また中途採用者にとっては中途採用者間の交流が貴重な学び合いの機会となる。

### (b) クライアントの多様性

第8表によれば、経営指導員が最も多くの時間を割いて取り組みたい業務は「小規模事業者の経営改善」および「中小企業の経営力向上」に向けた支援であり、このことは多様なクライアントとの交流機会を示唆している。

### (c) 他地域の経営指導員間との学び合い

第9表にあるように、「全くしていない」と答えた人は1割程度にとどまり、残りの人については少なくとも1年に1回は他地域の商工会議所との交流をもっている。これ

はじめにで概説した K-linkage モデルにおける地域間の知識創造に対応する。

(d) 学び合いに対する考え方

第 13 表、第 14 表が示す通り、経営指導員の業務に関して、指導員の 8 割以上が学び合いを「最も重要である」もしくは「重要である」と捉えており、また所属する商工会議所に関しても学び合いが「最も重要とされている」もしくは「重要とされている」と答えた指導員が 7 割を超えている。しかしながら、商工会議所については約 2 割の指導員が「重要とされていない」答えており、この点は留意する必要がある。

以上の考察は、より厳密な仮説検証に向けた論点整理にとどまるものであり、特に先述の (a)～(c) が事業者および経営指導員の Differential Knowledge、および彼らの間の Common Knowledge 形成にどれだけ寄与しているのか、さらにそれが具体的にどのような相乗効果をもたらしているのか、という点は事例研究を含めて丹念に検証する必要がある。これらの分析については目下、進行中であり、新たな分析結果を待ちたい。

謝辞

業務が多忙なか、アンケート調査に応じてくださった商工会議所および経営指導員のみなさんに記して感謝申し上げたい。また、本研究は科学技術研究費補助金 挑戦的萌芽研究「商工会・商工会議所の経営指導員を地方再生に活かす経済政策に関する研究（15K13017）」（研究代表者：横川和博）の助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献

- Fujita, M. (2007) Towards the New Economic Geography in the Brain Power Society, *Regional Science and Urban Economics*, 37, 482-490.
- Jacobs, J. (1969) *The Economy of Cities*, Random House, NY.

資料



## 経営指導員の キャリアと仕事についての アンケート調査のお願い

弊学の人文社会科学部門では、地域コミュニティを媒介とした事業者間の“学びあい”を通じて、持続的に地域が活性化するオリジナルモデルの探索を行っております。その研究の一環として、このたび、商工会議所の経営指導員の方々を対象に、アンケート調査を実施することになりました。ご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、本アンケート調査へのご協力のほど、よろしくお願いいたします。



## 調査目的

これまで産業集積を軸とした域内事業者による地域活性化モデルについては、非常に多くの研究がなされてきました。こうした既存研究に対し、わたしたちは地域コミュニティを媒介とした多様な業界の事業者間の“学びあい”を通じて、持続的に地域が活性化するオリジナルなモデルを提示したいと考えています。

わたしたちは、その学びあいを促す役割を担うであろう組織が、現在、如何なる役割を担い、機能を備えているのかを把握しようとしています。わたしたちが想定しているいくつかの組織の中で、地域に根付いた組織として真っ先に思い当たったのが、商工会議所であり、とりわけ経営指導員の方々がその役割を担っておられると考え、本調査を計画いたしました。

域内事業者間が学びあうためには、まず、事業者同士が“出会う”必要があります。しかし、単なる事業者間の出会いでは、異業種交流がその代表例であるように、それほど大きな成果が得られなかったことが明らかになってきています。出会いがより効果的な学びになるためには、何らかの仕組みが必要なのでしょう。

わたしたちは次のように考えています。それぞれの事業者が持つ経営の仕組みについてその善し悪しを深く知っている“誰か”が必要であり、その“誰か”が事業者を引き合わせる事ができれば、非常に理想的ではないか。わたしたちは、この“誰か”が商工会議所の経営指導員ではないかと考えています。

以上のような問題意識や仮説に基づいて、本調査を実施しますが、ご協力いただきます経営指導員の方々には、現在、働かれている状況やそのなかでお考えになることについてご回答いただければと存じます。

お忙しい毎日のなかで、無用のお手間を取らせませんが、どうぞよろしく願いいたします。

2015年3月

高知大学人文社会科学系

教授 横川 和博

准教授 中道 一心

広島修道大学経済科学部

教授 岡村 和明

**I 貴方自身についてお聞きします。該当する項目に○を付けて下さい。****1. 年齢**

- ① 24歳以下 ② 25～34歳 ③ 35～44歳 ④ 45～54歳  
⑤ 55～64歳 ⑥ 65歳以上

**2. 勤続年数**

- ① 5年以下 ② 6～10年 ③ 11～15年 ④ 15～20年  
⑤ 21～25年 ⑥ 26～30年 ⑦ 31年以上

**3. 性別**

- ① 男性 ② 女性

**4. 出身地**

\_\_\_\_\_ (市町村までお答え下さい。例：高知県高知市)

**5. 経歴****5-1) 最終学歴**

- ① 中学校 ② 高等学校 ③ 高専・短大卒 (専門学校を含む)  
④ 大学・大学院 ⑤ その他 ( )

**5-2) 入職経路**

- ① 新卒採用  
② 中途採用 (経験した職種： )  
③ その他 ( )

**5-3) 配置転換**

- ① 採用時から経営指導員 ② 配置転換により経営指導員

**6. 貴方が現在お持ちの資格について、当てはまるもの全てに○を付けて下さい。**

- ① 公認会計士
- ② 税理士
- ③ 中小企業診断士
- ④ 社会保険労務士
- ⑤ 司法書士
- ⑥ 行政書士
- ⑦ ファイナンシャルプランナー3級以上
- ⑧ 販売士3級以上
- ⑨ 初級及び上級シスアド
- ⑩ パソコン検定3級以上
- ⑪ パソコン財務会計主任者2級以上
- ⑫ 情報処理能力検定3級以上
- ⑬ 1種及び2種情報処理技術者
- ⑭ 経営品質セルフアセッサー
- ⑮ 全国商工会連合会、日本商工会議所、全国商業高等学校協会及び  
全国経理学校主催簿記検定3級以上

**7. 貴方が経営指導員を志望した理由について、当てはまるものに全て○を付けて下さい。**

- ① 資格を取りたかった
- ② 前職の経験を生かせそうだった
- ③ 取得してきた資格を生かせそうだった
- ④ 地域活性化に貢献したかった
- ⑤ 将来、就きたい仕事に役立ちそうだった
- ⑥ その他( )

## Ⅱ 経営指導員の業務についてお聞きします。

以下、8～12までの質問には、下記の①～⑯から選択して、回答して下さい。

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| ① 商工会議所の会員の意見集約     | ② 行政・関係機関への政策の提言    |
| ③ 中小企業の経営力向上に向けた支援  | ④ 小規模事業者の経営改善に向けた支援 |
| ⑤ 新たな産業を興すための支援     | ⑥ 産業間の連携強化への支援      |
| ⑦ 就職支援等の雇用の確保に向けた支援 | ⑧ 観光の振興による活性化に対する支援 |
| ⑨ 中心市街地・商店街の活性化への支援 | ⑩ 能力開発・人材育成への支援     |
| ⑪ 企業の福利厚生の実施に向けた支援  | ⑫ 環境問題・震災等の対策の推進    |
| ⑬ その他1 ( )          | ⑭ その他2 ( )          |
| ⑮ その他3 ( )          | ⑯ その他4 ( )          |
- ※ ①～⑫以外に取り組んでいる仕事がありましたら、その他1～4にご記入下さい。

8. 貴方が普段している仕事の内容について、①～⑯のなかで当てはまるものを全て挙げて下さい。

---

9. 8で挙げた仕事のうち、最も多くの時間を割いて取り組んでいるものを挙げて下さい。

---

10. ①～⑯の仕事のうち、最も多くの時間を割いて取り組みたいものを挙げて下さい。

---

11. ①～⑯の仕事をすることによって、短期間（1年以内）で地域活性化につながると考えられるものを3つ、優先順位をつけて挙げて下さい。

1位      2位      3位

---

12. ①～⑯の仕事をするによって、中長期的（1年以上5年未満）には地域活性化につながると考えられるものを3つ、優先順位をつけて挙げて下さい。

1位      2位      3位

---

13. 貴方が考える“地域活性化”とはどのようなものですか？ 自由にお書き下さい。

14. 13で定義した“地域活性化”に寄与する職業として経営指導員を捉えた場合、経営指導員に必要なスキルとはどのようなものだと考えていますか？ 自由にお書き下さい。

15. 14で答えていただいたスキルを身に付けるためには、貴方はどのようなキャリア開発が必要だと考えますか？ 短期的（1年未満）、中長期的（1年以上5年未満）に分けて、自由にお書き下さい。

短期的

中長期的

16. 14で答えていただいたスキルを身に付けるために、貴方が所属する商工会議所では、何らかの支援がありますか？ 支援がある場合はどのような支援でしょうか？ 以下の①～②のなかで当てはまるものに○を付けた上で、自由にお書き下さい。

① 支援がある

② 支援がない

17. 14で答えていただいたスキルを身に付けるために、貴方が所属する商工会議所が支援を整えたとしたら、どのようなものを希望しますか？ 全く新しい提案以外にも、現行の支援体制で改善して欲しいことについて、自由にお書き下さい。

18. 他の商工会議所との交流について

18-1) 交流の頻度はどの程度ですか？ 以下の①～⑥のなかで最も当てはまるものに○を付けて下さい。

① 週に1度程度している

② 月に1度程度している

③ 3ヶ月に1度程度している

④ 半年に1度程度している

⑤ 1年に1度程度している

⑥ 全くしていない

以下の2)から4)は1)で①～⑤と答えた方にお聞きします。

18-2) 交流先はどこですか？ 以下の①～④のなかで当てはまるもの全てに○を付けて下さい。なお、地方とは、四国地方、中国地方、九州地方を指します。

- |              |              |
|--------------|--------------|
| ① 県内の商工会議所   | ② 地方域内の商工会議所 |
| ③ 地方域外の商工会議所 | ④ 海外の商工会議所   |

3) 交流のきっかけは何ですか？

4) 交流内容は具体的にどのようなことですか？

Ⅲ 事業所（者）間の学び合いについてお聞きします。

わたしたちは、ある事業所（者）の優れた経営の仕組みを学ぶことによって他の事業所も成長し、それらの事業所間で更に学びあうことによって、一層の成長が期待でき、その結果、地域が持続的に活性化するのではないかと考えています。

優れた経営の仕組みとは、人事管理、販売管理、生産管理など、多様な場面で表われるもので、多くの事業所が誇るものを持っているのではないかと考えています。そうした事業所の優れた経営の仕組みを、会員事業所（者）が学んだり、他の会員事業所に教えたり、経営指導員が伝達したりする活動について、お尋ねします。

19. 事業所(者)間の学び合いを促進する活動は、貴方が所属する商工会議所の全ての活動内容の中でどのくらい重要な活動として位置付けられるとお考えですか? 以下の①~④のなかで最も当てはまるものに○を付けて下さい。

- ① 最も重要とされている                      ② 重要とされている  
③ 重要とされていない                      ④ 全く重要とされていない

20. 事業所(者)間の学び合いを促進する活動を支援する体制が貴方の商工会議所にありますか? ある場合はどのような支援体制でしょうか? 自由にお書き下さい。

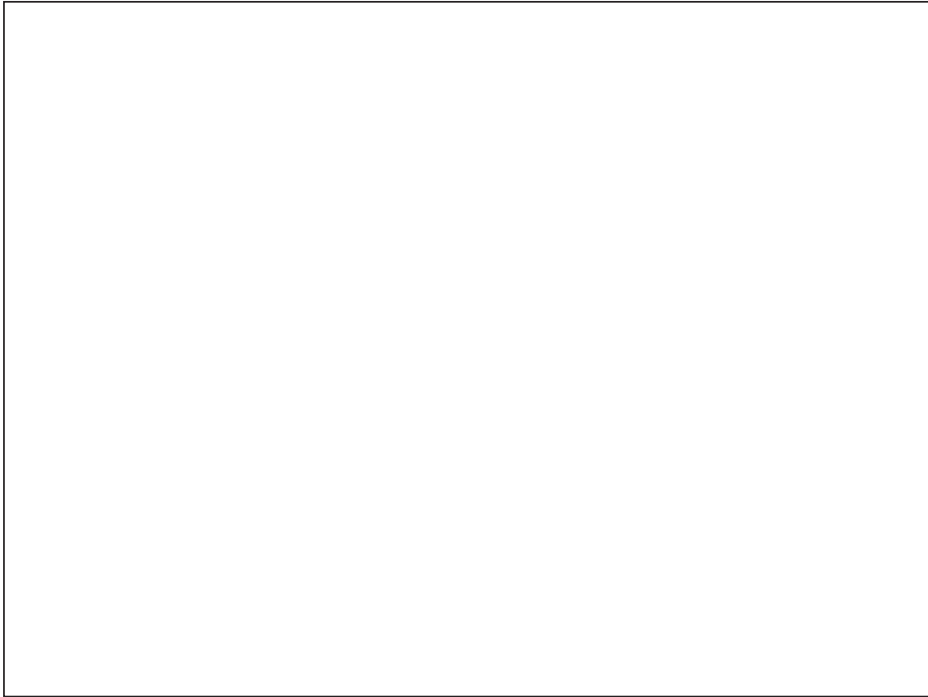
21. 事業所(者)間の学び合いを促進する活動に対して、貴方は商工会議所の経営指導員が行う仕事のなかでどのくらい重要であるとお考えですか? 以下の①~④のなかで最も当てはまるものに○を付けて下さい。

- ① 最も重要である                      ② 重要である  
③ 重要ではない                      ④ 全く重要ではない

22. これまで貴方が手掛けた仕事の成果で、最も印象に残った事例を教えてください。



23. 本研究にご助言をお願いいたします。



アンケートは以上です。御協力ありがとうございました。