

第3部 経営改善普及事業等の実施方針

目的	109
I 経営改善普及事業	109
1. 原則	109
2. 内容	110
(1) 商工会等の行う経営改善普及事業	110
(2) 商工会議所の専門指導センターの行う経営改善普及事業	115
(3) 県連合会の行う経営改善普及事業	115
3. 実施体制	116
(1) 基本的事項	116
① 政治的中立	116
② 専従体制	116
③ 労働条件	117
④ 商工会等の組織強化等	117
⑤ 補助対象職員の資質の向上	117
ア 人事管理委員会の設置	117
イ 研修会の促進	118
(2) 実施体制	118
① 商工会	118
② 商工会議所	118
③ 県連合会	119
④ 経営改善普及事業の共同実施の手続	119
4. 実施方法及び留意点	120
(1) 広報活動	120
(2) 巡回相談・指導	120
(3) 窓口相談・指導	121
(4) 講習会等の開催	123
(5) 金融指導	125
(6) 記帳継続指導	125
(7) 記帳事務代行	126
(8) 記帳機械化	126
(9) 事務代行等	126
(10) 手数料等	126
(11) 小規模事業者への制度の普及	127
① 各種制度の普及	127
② 小規模事業施策普及	127
(ア) 商工会等の施策普及	127
(イ) 県連の施策普及	127
(12) 経営カルテ	128
(13) 記帳専任職員による記帳指導	128
(14) 補助員による経営指導	128
(15) 商工会議所が行う研修事業	128
(16) 小規模振興委員	129
(17) 嘱託専門指導員	130
(18) 情報ネットワーク化等推進事業	130
(19) 青年部・女性部指導	131
(20) 小規模事業者の意欲向上	131
(21) 小規模事業者以外の指導	131
II 商工会指導事業	132
1. 原則	132
2. 内容、実施方法及び留意点	132
III 県の行う監査等	136
1. 県の行う監査等	136
2. 交通法規の遵守	137
別記様式 商工会等が行う重点指導（事業者の経営革新につながる）の状況	138

経営改善普及事業等の実施方針

目 的

本実施方針は、小規模事業経営支援事業補助金の対象である商工会又は商工会議所(以下「商工会等」という。)及び高知県商工会連合会(以下県連合会という。)が行う経営改善普及事業、県連合会が行う商工会指導事業等の適正かつ円滑な推進を図ることを目的とする。

I 経営改善普及事業

1. 原 則

経営改善普及事業は、次の要件を備えてなければならない。

- (1) 地区内(広域連携する地域においては地域内を含む。以下同じ。)の小規模事業者(小規模事業に従事する後継者、役員及び従業員を含む。)及び地区内で創業を予定するものを対象とすることは差し支えない。

なお、後記3の(21)に規定する場合にあっては、小規模事業者以外の者を対象とすることは差し支えない。

- (2) 経営の革新及び創業を促進する等経営管理に関する指導又は技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等の事業(以下「相談・指導等」という。)がその中心になっているものであること。

- (3) 相談、指導等の実施に当たっては、努めて巡回による相談、指導を行うこととするが、地区内の小規模事業者の実情によっては集団指導にも重点を置いて行うものであること。小規模事業者に対する相談・指導は、その業種、企業規模、立地条件等により、それぞれ指導内容が異ならざるを得ないし、また、企業機密も多いことから、指導方法は個別指導によることが多くなる。この場合、多忙な小規模事業者や商工会等の経営改善普及事業に対する理解度の低い小規模事業者に対しては、専ら来訪者を対象とする窓口相談・指導方式では不徹底であるため、来訪者の有無にかかわらず、積極的に出向く巡回相談・指導方式に重点を置くことが必要である。

また、対象地域なり対象事業者の比較的多い地区においては、企業の事務所だけの相談・指導では不徹底であると考えられる場合には、一定の集合場所を設定し、企業者に集まってもらい、講習会等の実施による集団指導方式に重点を置いて行うものとする。

- (4) 小規模事業者に対して公平に実施し、会員と会員以外とで不当な扱いをしないものであること。

経営改善普及事業は、県の助成の下に、広く小規模事業者に対して親身になって相談・指導を行うものであり、商工会等の会員でないからといって、相談・指導に応じないというようなことがあってはならない。もっとも公平に実施するということは、会員又は会員以外を問わず公平に相談・指導を受けられる機会を与えることでなければならない。

- (5) 補助対象職員のうち経営指導員及び専門経営指導員は、経営改善普及事業に専従するものであること。

ただし、商工業の総合的な改善発達を支援するための事業であって、知事の承認を受けた事業に従事することは差し支えない。

- (6) 経営改善普及事業の実施に関して知りえた秘密は、経営指導員及び専門経営指導員はもとより、他の役職員といえども当事者の同意を得ないで他に洩らしてはならない。

経営改善普及事業の実施に当たっては、往々にして小規模事業者の営業上の秘密に立ち入ることがあるが、これを他に洩らすことは道義上許されないとともに、経営改善普及事業の円滑な実施を図るうえでの大前提でもあるので、当事者の同意なしに絶対他に洩らしてはならない。

また、経営改善普及事業の実施上、個々の経営事例等をモデルにしたり、例示したりすることもあり得ると思われるので、この点に十分な配慮が必要である。

- (7) 経営指導員等は、常日頃から自己研鑽に努めるとともに、県が認める研修に積極的に参加し、自らの資質向上に努めるものとする。

2. 内 容

(商工会等)

(1) 商工会等の行う経営改善普及事業

商工会等の行う経営改善普及事業は、上記 1. の原則に合致するものであれば、特に限定する必要はなく、地区内の小規模事業者の実情に応じて最も必要、かつ、効果的なものから実施するものとする。

なお、小規模事業経営支援事業費補助金の補助を受けて行う事業は必ず実施しなければならないが、国、県及び市町村においては、各種の中小企業施策が講じられているので、これらの施策を経営改善普及事業に活用することは有効な一方策を考えられるため、小規模事業経営支援事業費補助金の補助事業以外の事業（例えば、国、地方公共団体（国及び地方公共団体が出資又は出捐する法人を含む。）から助成を受けて行う事業、当該商工会等の自己資金を充当して行う事業等）であっても、知事が認めるものであれば実施することは差し支えないものとする。

通常予想される経営改善普及事業の具体的内容を挙げれば、おおむね次のとおりである。

① 経営の革新及び創業を促進する等経営管理に関する指導

- (ア) 金融及び信用保証、小規模企業設備資金貸付制度、中小企業高度化資金制度又は地方公共団体の制度融資に関する相談、指導及びあっせん（事務代行を含む。）

金融に関する諸問題は、信用力に乏しく、金融機関とのつながりの少ない小規模事業者が最も多く直面する困難な問題である。過去の経営改善普及事業における実績をみても相談指導件数における金融問題は、最も大きい地位を占めることとなっている。

具体的には、日本政策金融公庫の融資、地方公共団体の制度融資、都市銀行・地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合等との特約による融資等の相談・指導及びあっせん又は信用保証協会による信用保証の相談・指導及びあっせん等が主たるものといえる。

これらの相談・指導及びあっせんに当たっては、借入れに必要な書類の作成(創業者の事業計画の作成の支援を含む。)、一括申込等を行うとともに、償還に関する指導も積極的に行うことが必要である。

また、金融機関側との懇談会や情報の提供等を通じ、金融に関する知識の普及に努め、上記のような金融機関はもとより日本政策金融公庫、商工組合中央金庫等の政府系金融機関の利用の促進も図るよう努めなければならない。

なお、小規模事業者の金融の困難性は、帳簿制度の欠如若しくは不備によるものが多く、記帳指導とも関連させた指導が必要となろう。

(イ) 小規模事業者経営改善資金融資制度に関する調査及び指導

小規模事業者経営改善資金融資制度(以下「マル経融資制度」という。)は、経営改善普及事業の実効性を確保することを目的としているので、小規模事業者への経営指導を積極的に行うよう配慮しなければならないが、一方で無担保・無保証人という有利な貸付条件が経営指導によって成り立っている事情も考慮し、十分な事前調査(事前指導)及び事後指導を行うよう配慮しなければならない。

なお、マル経融資制度に関する調査及び指導に当たっては、本制度はあくまでも経営改善普及事業を側面から補完するためのものであるので、上記(ア)に述べた金融の相談・指導及びあっせん等と同様に扱ってはならないものとし、小企業等が本制度による資金の活用を十分図り得るよう配慮しなければならない。

(ウ) 経営の革新及び創業に関する相談及び指導

経営革新とは、激変する経営環境の中で、小規模事業者であっても、その変化に対応して自らの経営課題に迅速・果敢に取り組み、他とは異なる製品やサービスを提供する事業者に対して、新たな生産方式や新サービスの開発や提供、新たな経営管理方式の開発導入を図ることを指導することなどを指す。

具体的には、ITを活用した、新たなビジネス機会の創出や大学などの研究機関との連携などによって導き出す、新たな商品開発への取り組みや情報技術の活用、人材育成等多様な経営課題を支援することである。

(エ) 税務及び経理に関する相談及び指導

中小企業に対する税制については、免税点の引上げ、税率の引下げ及び特別措置による減税等によって小規模事業者の税金に関する困難はある程度緩和されてきているとはいえ、税務問題はやはり経営改善普及事業のうちの大きな割合を占めるものとなっており、まだまだ税制に関する知識の不足、記帳の不備による

不利益、徴税上の摩擦も多く、税務問題に悩む小規模事業者が少なくない。

また、経理について見ても既述したとおり、帳簿組織すらないところが多いとともに、帳簿組織を有するものでも単なる税金対策にとどまって、経営に対する反省や改善に利用する者は少ないであろう。

したがって、税務及び経理の指導に当たっては、先ず営業と家計の分離から始めて簡易な単式又は複式による簿記の指導、青色申告制度等税制度に関する知識の普及、納税組合の設立と運営指導等に重点を置くべきである。

なお、税務及び経理の指導は相当専門的な事項であるので、記帳指導員謝金及び講習会等開催費の専門指導員謝金を活用して税理士、計理士、公認会計士等専門家を招聘して、講習会、研究会等の方法による指導を行うとともに、地元で青色申告会、法人会等がある場合には、これらと連絡調整して行うほか、税務署との懇談会等を開催することも適切な方法といえる。

(オ) 経営の合理化に関する相談及び指導

経営の合理化といっても、小規模事業者の場合は先ず金融及び税務問題の解決であり、記帳の励行にあるであろうが、商店であれば商品の陳列方法とか店舗等の簡単な改装が意外に効果を挙げる場合もある。

このような意味で、企業診断のあっせん、診断の実施に当たっての協力、事後指導、情報機器の導入による事務処理の合理化、販売管理、生産管理、在庫管理等の指導等は有効な経営改善普及事業である。また、商品装飾コンクールの実施、協同組合制度の紹介・普及等も、経営改善普及事業となる場合も多いであろう。

(カ) 労務及び社会保険に関する相談及び指導（事務代行を含む。）

労働問題で困難に直面している小規模事業者も相当多くあり、労務管理の改善は労働力の安定的確保を図るとともに、企業の能率の向上にも役立つものであるので、労務に関する相談、指導も有効な経営改善普及事業の内容といえる。

これの具体的な内容としては、労務管理一般の相談、指導のほか、中小企業退職金共済制度、最低賃金制度、雇用保険、厚生年金保険等の紹介と普及、一斉休日制、労働時間短縮及び労働環境改善の指導、従業員研修の実施等も実情に即して考えられる。

また、従業員に対する社会保険の適用は、単にこれらの者の労働条件の向上にとどまらず、雇用の安定と能率の向上を通じて事業主にとってもプラスになる面が多い。しかし、小規模事業者の中には、未適用のまま放置しているものが見られる。これらの原因としては金銭的な負担の問題もあろうが、それよりもその事務処理の煩雑さによるところが多いものと考えられる。このような場合に社会保険の事務の代行が必要となろう。

(キ) 技術の改善（技術専門家の派遣に関する相談並びにあっせん）、工業所有権、商取引等に関する相談及び指導

技術指導も、産地等の小規模工業者の多い地域では関心も深く有効な経営改善普及事業の一つであろう。しかしながら、技術はそれぞれの業種によっても異なるものがあり、経営指導員が独自で指導できる面は少ないであろう。

したがって、具体的な技術指導の方法としては、専門家を招へいしての講習会、研究会の開催、技術アドバイザー、各公設試験研究機関、各地域で行われる技術講習会等の紹介、職業訓練制度、その他技術関係補助金等の利用のあっせん、技術コンクール、技能検定等の実施等が考えられる。

特許、実用新案、意匠、商標等工業所有権についても、技術指導の実施方法と同様に専門家を招へいする等、発明協会等の紹介も重要なことである。

また、仕入先及び販売先の紹介依頼等商取引に関する相談及び指導の業務も相当多くあろう。これらの中には直接小規模事業者の経営の改善と目されないものもあると思われるが、産地の振興等に寄与する場合もあろうし、小規模事業者に対するサービスとしてできるだけ親切に取り扱うことが必要である。

(ク) 倒産の未然防止及び再建の円滑化に関する相談及び指導（倒産防止共済制度の相談、指導及び事務代行を含む。）

小規模企業の倒産を未然に防止するためには小規模企業の相談・指導等を通じて個々の小規模企業の経営実態を把握・分析するとともに、個々の企業の経営上の問題点を明確にすることが必要である。さらに、売上動向、市場動向、取引先等の経営環境等各種経営情報の収集・分析を積極的に行うとともに、中小企業倒産防止共済制度の加入促進を行い個々の企業の発展に資するような指導が必要である。しかしながら、万一、小規模企業が倒産等の不測の事態に遭遇した場合には、親身になって適切な相談・指導を行うよう努め、必要に応じ経営安定特別相談事業の商工調停士等の専門家の協力を得、最善の解決策を講じることが望ましい。

(ケ) 小規模企業共済制度に関する相談及び指導（事務代行を含む。）

生業的あるいは家内工業的色彩が強く、収益性も低く資本蓄積の進んでいない小規模企業においては、企業と経営者は密接不可分な関係にあり、災害その他の不測の事故や経営不振により、その企業経営に重大な影響を及ぼすことが考えられる。こうした事情にかんがみ、国においては小規模企業の個人事業者や会社等の役員が相互扶助の精神に基づいて、その事業の廃止あるいは退職等につき、その拠出による共済制度（小規模企業共済制度）を昭和 40 年に確立し、その普及促進に努めているところであるが、本制度の加入促進を積極的に行うことが地区内の小規模企業者の福祉の増進と経営の安定に寄与することとなり、経営改善普

及事業の重要な一つといえる。

- (コ) 産地産業及び地域産業対策、商店街近代化対策、商業活性化対策等に関する事業であって、小規模事業者の振興を目的とした事業の実施又は協力

小規模事業者は、消費者ニーズの多様化・高度化、都市化の進展、技術革新、情報化の進展及び国際化の進展等により厳しい環境変化・構造変化に直面しており、このような環境変化に地域小規模事業者が適切に対応できるよう、その自助努力を助長することは地域経済の活性化によって極めて有効であり、商工会・商工会議所の役割は重要である。

したがって、後記に掲げるむらおこし事業等の地域の活性化を推進する事業に積極的に取り組むものとする。

- (サ) 第二創業及び事業承継に関する相談及び指導

中小企業の転換・事業者ニーズの多様化に伴って第二創業の支援・事業承継等、事業の継続を図ることは地域の小規模事業者数の維持確保ために重要となっている。こうした小規模事業者等のニーズに応え、国や県などの各種支援制度を活用し積極的に取り組むものとする。

- (シ) 本項(ア)から(サ)まで、(ス)及び(セ)の各号の事項に関する講習会及び講演会

- (ス) 青年部、女性部に関する指導育成

地域の経済団体である商工会等の活動を活発化する一つとして、小規模事業に従事する青年、女性層（小規模事業者の子弟を含む。）の育成と組織化の指導を行うことが重要であり、かつ、経営改善普及事業の推進に資するものと考えられるので積極的に行うことが望ましい。

- (セ) 各種部会に関する指導

- ② 技術の向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供等

- (ア) 地域の活性化又は商工業の振興に関する事業であって、主として小規模事業者の振興に資するものの実施又は協力

- (イ) 経営及び技術に関する情報、資料の収集及び提供

比較的活動範囲が狭く視野の限られている小規模事業者に対して、各種の情報の提供及び資料の収集も必要な事業であり、これらは上記①を通じて行われることとなるが、このほか、例えば消費者動向調査、資金需要調査、小規模企業実態調査等の各調査の実施とこれらの結果の広報とか、商工ニュース等の発行及びホームページの作成による情報の提供等も考えられる。

- (ウ) 商工関係法令及び各種制度の紹介、普及及び指導

- ③ 経営革新等への重点指導

創業、新商品の仕入れ又は生産、新分野多角化、事業転換、新販売方式の導入、大規模事業拡大、後継者の参画、企業再生等の状況にある事業者を経営指導員が、経営

管理に関する指導支援を行うとともに、地域力連携拠点事業等の専門家派遣や、国・県などの関係機関と協力し、3～5年程度継続的に指導支援を行い、できるだけ経営革新等に繋げることが望ましい。

なお、重点指導については、毎年度、別記様式にて目標設定、達成状況・問題点について県へ報告すること。

(目標設定については、その年度5月末までに、達成状況・問題点については、事業年度終了後、速やかに県へ提出すること。)

(専門経営指導センター)

(2) 商工会議所の専門指導センターの行う経営改善普及事業

専門指導センター(専門相談室)(以下「専門指導センター」という。)を設けて行う経営改善普及事業は、上記(1)に掲げる事業に関する専門分野別、業種別問題等に係る相談及び指導であり、地区内の小規模事業者の実情に応じて最も必要、かつ、効果的なものから実施するものとするが、その内容の例示は、おおむね次のとおりである。

- ① 商工業に関する専門分野別問題、業種別問題等に係る相談及び指導、専門家派遣等
 - (ア) 専門的な経営内容に関する指導……特許、公害、デザイン、労務管理、店舗設計等の管理部門別の専門的指導及び診断指導
 - (イ) 業種特有の専門的指導……産地産業特有の技術等の問題、建設業における取引等の問題、環境衛生関係業種に係る問題等の専門的指導及び診断指導
 - (ウ) 商店街近代化対策、大型店進出対策等の専門的指導
 - (エ) 広域問題に関する指導……商工会議所の地区をまたがった商圈に進出する大型店対策、地区をまたがる産地業種の改善対策等の指導及び診断指導
- ② 上記①に必要な情報の収集、提供及び講習会等の開催
- ③ 他の商工会議所の要請に基づく上記①及び②に関する指導協力
- ④ 他の商工会議所との連絡調整
- ⑤ 一般の経営改善普及事業に対する協力

(県連合会)

(3) 県連合会の行う経営改善普及事業

県連合会の行う経営改善普及事業は、県連合会の組織の一部として、原則として広域指導センター又は広域指導課(室)を設置して行うものであり、商工会の行う経営改善普及事業の実効性の向上を図る任務を持つものである。その内容を例示すれば、おおむね次のとおりである。

- ① 傘下の商工会の要請に基づく前記(1)並びに(2)の①及び②に掲げる相談及び指導、専門家派遣等
- ② 商工会等未設立地区内の小規模事業者及び主として小規模零細事業者に対する相談及び指導(小規模事業者経営改善資金融資に関する調査、指導を含む。)並びに講習会等の開催
- ③ 経営指導員の未設置の商工会の地区内における相談及び指導(小企業等経営改善資金融

資に関する調査指導を含む。)並びに講習会等の開催

- ④ 商工会の経営指導員の長期欠勤及び研修出席等の場合の代理
- ⑤ 地区の面積の広い商工会、経営指導合同設置の商工会、その他経営改善普及事業の実施に困難をきたしている商工会からの要請があった場合の経営改善普及事業の指導及び応援
- ⑥ 専門指導センターを設置しない商工会議所の要請に基づく上記①に関する指導協力
- ⑦ 商工会及び広域センター相互間の連絡調整等
- ⑧ 経営改善普及事業に係る商工会指導事業に関する相談及び協力(ただし、上記①から⑦までに掲げる業務を行って、なお、余裕がある場合に限る。)

3. 実施体制

経営改善普及事業を円滑かつ効果的に実施するために、商工会等及び県連合会は次のことに留意し、経営指導員及び専門経営指導員が経営改善普及事業に専念することができる体制をとるものとする。

(1) 基本的事項

① 政治的中立

商工会等及び県連合会は、それぞれの固有の法規により政治的中立性を要求されていることはいうまでもないが、これら指導団体に設置されている経営指導員、専門経営指導員、商工会指導員及び補助員等の補助対象職員についても、日常、地区内の多数の人々に接する機会も多く、かつ、それらの人々に対する影響力もかなり強いと思われる。したがって、指導業務の遂行に当たっての言動は常に慎重を期すること。

② 専従体制

経営指導員及び専門経営指導員以外の補助対象職員についてもできるかぎり専従体制をとること。

補助対象職員のうち経営指導員及び専門経営指導員については、前記Ⅰの1の(5)により専従である旨定めている。しかし、経営指導員及び専門経営指導員以外の補助対象職員については専従すべき条件を付していないが、県の補助金により人件費の大部分が賄われていることからかんがみて、これらの者についてもできる限り専従体制をとること。

なお、補助事業の目的である経営改善普及事業の推進を図るため補助対象職員が配置されていることにかんがみ、経営指導員、専門経営指導員、記帳専任職員及び補助員等の補助対象職員は、補助事業の効率的な実施を図るために、相互に協力し合うなど、その協力体制の整備を図ること。

また、商工会等及び県連合会における役職の兼務については、次のとおりとする。

ア 商工会等の補助対象職員は、商工会等の役員、事務局長を兼ねてはならない。ただし、経営指導員及び専門経営指導員は、経営改善普及事業に係る管理職(相談所長、相談課長、指導課長、専門指導センター所長等)を兼ねることは差し支えない。

イ 県連合会の補助対象職員は、県連合会の役員を兼ねてはならない。

ただし、商工会指導員、専門経営指導員及び経営指導員は、役員以外の管理職（事務局長については、商工会指導員以外の指導員を除く。）を兼ねることは差し支えない。

ウ 補助対象職員又は補助対象となっている商工会等の事務局長及び相談所長は、地方議員を兼ねてはならない。

また、立候補する場合には、補助対象から除外するものとする。

③ 労働条件

（補助対象職員の労働条件に関する規定等の整備）

ア 経営改善普及事業等の事業を実施する商工会等及び県連合会は、それぞれ補助対象職員について、給与、退職金その他必要な労働条件に関する適切な規程を定めなければならない。

イ 補助対象職員についての給与規程は昇給条項を有するものとし、退職金給与規程は独立行政法人勤労者退職金共済機構による給付以上の給付を確保するものとする。

また、その他必要な労働条件に関する規程は、勤務時間、休日などの通常の労働条件について、おおむね県に準じた程度の条件を確保するものとする。

④ 商工会等の組織強化等

ア 財政負担の確保

経営改善普及事業は、商工会等の本来の事業の一つとして自発的に行われるべきであり、県の補助金のみを財源とするにとどまることなく、自己負担金の確保に努め、商工会等の健全な発展を図り、事業が適切かつ円滑に運営されるよう努めること。

イ 組織率の向上

商工会等の組織を強化するためには、組織率の向上が不可欠であるので、役職員が一体となって組織率の向上に取り組むこと。

⑤ 補助対象職員の資質の向上

商工会等及び県連合会は、経営改善普及事業及び商工会指導事業を担当する補助対象職員の資質向上等を図るため、次のことを積極的に推進すること。

ア 人事管理委員会の設置

補助対象職員、特に経営指導員、専門経営指導員又は商工会指導員については、その性格上広く人材の確保に努める必要がある。このためには、県連合会並びに県が指定する商工会議所において人事管理委員会（これに類する協議機関を含む。以下「委員会」という。）を設け、補助対象職員の人事に関する処理を行うものとする。

委員会は、以下の点を具備し、人事の処理が行えるものとする。

ア) 委員会は、小規模事業経営支援事業費補助金にかかる補助対象職員の人材の確保、資質の向上、人事の交流及び身分の安定等を図ることを目的としたものであること。

イ) 委員会の設置については、県連合会並びに県が指定する商工会議所に設けるものとするが、県と十分協議し、設置すること。

ウ) 委員会の運営にあたっては、学識経験者及び県連合会、商工会、商工会議所の役職員を構成員とし、円滑に行われるものであること。

エ) 委員会は、補助対象職員（特に、経営指導員、同研修生、専門経営指導員及び商工会指導員）の統一資格認定試験の実施、俸給等の傾斜配分のための統一基準俸給表の作成による格付け、人事の交流等及び身分の安定に必要な諸規程の整備、社会保険への加入促進等の指導並びに資質の向上を図るための研修会への派遣計画などについて事務処理を行うこと。

なお、専門経営指導員は、極力、内部からの配置替え等によるものとするが、新規に採用する場合にあつては、上述の委員会の実施する統一資格認定試験に準じて行うものとする。

イ 研修会の促進

商工会等は、補助対象職員の資質の向上を図るため、県の指定する又は認める研修会等へ可能な限り積極的に補助対象職員を参加させるよう努めること。

(2) 実施体制

① 商工会

商工会においては、会員から持ち込まれる様々な雑務から経営指導員を解放し、本来の任務である経営改善普及事業に専念しうるよう他の役職員による支援、一般職員の設置など、その実施体制の整備について、可能な限り配慮するとともに、広域指導センターを十分活用するため、専門分野別、業種別問題等に関する指導などの連絡体制の整備についても配慮するものとする。

また、相談のための来訪者が、自己の経営の内情等を安んじて話しうるよう独立した相談室又はコーナーを設けるものとする。

② 商工会議所

ア 商工会議所においては、他の事業との混こうをさけるため、必ず相談所（たとえば、中小企業相談所等）を設置して、経営改善普及事業の実施を担当するものとする。ただし、必要に応じて他の部署と共同して実施しても差し支えないものとする。相談所の運営は次のとおりとする。

(ア) 相談所の入口等に、特に小規模事業者のための相談、指導に応じている旨を明瞭に掲示するとともに、会員でない小規模事業者であっても気やすく出入りできるような環境をつくるように努めること。

(イ) 経営指導員等、専門経営指導員、補助員又は記帳専任職員は、当該地域の小規模事業者の実情等に鑑み、経営改善普及事業を円滑かつ効果的に実施するために必要として知事が承認した場合を除き、相談所内に配置されていなければならない。なお、できれば小規模事業者でない商工業者(以下「対象外事業者」という。)が来訪した場合に備えて、指導能力のある一般職員(補助対象外職員)を配置することが望ましい。

(専門指導センター)

イ 専門指導センターは、前記2の(2)の経営改善普及事業を専門に担当するため中小企業相談所内に設置するものであるが、同センターは、あくまでも従来から行っている経営改善普及事業を補完するものであるもので、同センターを設置する商工会議所にあっては、相互の事業が円滑かつ効率的に行われるよう配慮するものとする。

また、同センターが設置されない商工会議所に対する指導協力についても十分配慮するものとする。

③ 県連合会

ア 県連合会の行う経営改善普及事業は、原則として広域指導センターを拠点として、専門的分野別、業種別問題等を中心とした指導体制において実施するものとする。

(広域指導センター)

イ 広域指導センター(広域指導課(室)を含む。以下同じ。)は、前記2の(3)の経営改善普及事業を専門に担当するため県連合会組織の一部として設置するものであるが、同センターは、傘下の商工会が行っている経営改善普及事業を補完するものであるもので、同センターは傘下の商工会の経営改善普及事業と十分な連携をとり指導業務を円滑かつ効率的に行うものとする。

なお、広域指導センターにおいては、専門指導センターが設置されていない商工会議所からの指導協力要請があった場合には、これに十分応えるよう配慮するものとする。

ウ 県連合会所属の経営指導員等は、その事務所において相談、指導を行うことが少ない場合も考えられるので、経営改善普及事業を円滑かつ効果的に実施するための体制整備に努めるものとする。また、必要に応じ、県連合会所属経営指導員の常駐又は長期駐在なども考慮するものとする。特に、商工会等未設立地区については、講習会等の開催の際における事前のPR、巡回するまでの空白期間において緊急の相談事項が発生した際の連絡等に関し、当該地区の町村当局又は理解ある商工業者等の協力を求め、できうればこれを拠点として経営改善普及事業を進めるような体制を確立するものとする。

(共同実施)

④ 経営改善普及事業の共同実施の手続

2以上の商工会等が共同して、又は商工会等と県連合会が共同して経営改善普及事業の一部を実施する場合の手続は、次のとおりとする。

ア 次の事項を内容とする協定書を作成すること。

- (ア) 共同実施する商工会等又は県連合会の名称
- (イ) 共同実施の目的
- (ウ) 共同実施事業の内容
- (エ) 共同実施の期間
- (オ) 共同実施計画書

(カ) 経費の分担方法及びその割合

(キ) 管理の総括責任者

イ 共同事業が完了したときはいずれか一つの商工会等又は県連合会が上記①の協定書を添付して知事に報告すること。

4. 実施方法及び留意点

経営改善普及事業は、常に県の指導及び監督の下に適正に実施されるものであるが、市町村等の行政機関及び商工団体等とも密接な関係を持つものであるから、商工会等の自主性を損わない限度においてこれらとの連携をも密にし、経営指導員及び専門経営指導員にあっては絶えず地区内小規模事業者の実情把握や指導効果の測定などを行うことにより、自らも具体的実施方法の改善、指導技術の向上に努めるものとする。また、事業の実施にあたっては、特に次の諸点に留意すること。

(1) 広報活動

国又は県が小規模事業者のために講じている経営改善普及事業、小規模企業共済制度、中小小売商業対策、創業・経営革新支援、小規模企業設備資金貸付制度又は高度化融資等各種の施策などについてあらゆる機会を通じ広報活動を積極的に行うよう努めるものとする。

(2) 巡回相談・指導

巡回相談・指導の方法は、次のように二つに分かれるが、よく目標を勘案して決定すべきである。

① 巡回による個別相談・指導

小規模事業者を個々に巡回しながら相談・指導を行っていく方法であり、多忙な小規模事業者にとっては、商工会・商工会議所に出かけないですむため時間的節約ができる。また、その企業の関係者全員が指導を受けられ、あるいは関係帳簿等現物による適切な指導が受けられるため効率的である。

一方、商工会、商工会議所にとっても、企業実態の把握、本事業のPR活動等が行え、本事業の徹底が可能となる。

なお、この方法による場合、経営指導員及び専門経営指導員として考慮すべきことは、心易さにかまけて、必要以上に企業者に依頼心をおこさせてはならないことである。その意味で、例えば記帳指導を行うにしても、記帳を行うのを助ける方向で指導を行うことが肝要であり、すべてが経営指導員及び専門経営指導員に任せられるというのではなくて、企業者を経営指導員及び専門経営指導員がバックアップするといった方向に持っていくことが肝要である。

しかしながら、巡回個別指導は、小規模事業者に対する指導方法としては、極めて重要なものとなっているが、これについては一般的には、そう多くをこなしきれないという問題がある。したがって、現実にはどうしても個別でなければならない事項以外は、集団指導による方法を十分活用し、効率化を図ることも必要である。

また、巡回個別相談・指導方法の進め方には、次の二つがある。

(ア) 定期巡回相談・指導

この指導は、あらかじめ計画を立て、毎月毎日又は毎週何曜日何時から何時までと決めて行う（一定地区の業者又は一定の業種に属する業者を対象）のものであり、回数を重ねるにしたがって、日時・場所等を知らせる必要がないので効果的であると同時に、先方もその日までに予め問題点をまとめておく等の準備が可能となり効率的に指導が実施できるようになる。

(イ) 随時巡回相談・指導

経営指導員及び専門経営指導員側でその都度日時・場所・対象業者を定めて行うものであるが、企業側にとっては、ごく自然の姿で接してることが多く、ありのままの実態がつかめ、今後の経営改善普及事業を推進していくうえに非常に役に立っている。

いずれの場合も、利害得失は簡単に決められないが、実施に当たっては、経営指導員及び専門経営指導員の適切な状況判断により行うことが必要である。

② 巡回による集団個別相談・指導

これは、通常は対象地域なり対象業者の比較的多い地区において、企業の事務所だけでの相談指導では不徹底である場合に、一定の集合場所を指定し、企業者に集まってもらい、個別に相談・指導を行う方法である。

この方法は、企業者にとっては、わざわざ商工会や商工会議所までいく必要がなく、しかも自企業に近い場所で相談ができ効率的であり、また、企業者間同士の情報交換等の機会にも恵まれる等のメリットもある。

一方、商工会、商工会議所側からみると、

(ア) 経営改善普及事業を計画的に（日時、場所、目的、対象者、案内方法、出席予定者数、担当指導員とその人数、場所によっては専門指導員とその人数及び予算等）、しかも経費、時間等全てにわたって効率的に行える。

(イ) 相談結果に対する感想（生の声）やアンケート調査が可能となり、今後の経営改善普及事業の実施に大いに利用できる等により、より一層経営改善普及事業の推進が期待できる。

しかし、これは一定の場所に集合してもらうため、相談・指導に当たっては、効率よく計画を立て、例えば、業種業態、取扱品種等に応じ、担当者を決めて行うことが望ましい。

(3) 窓口相談・指導

窓口相談・指導の方法は、商工会・商工会議所に相談コーナーを常設し、時間中ならば企業者の来訪等によって、いつでも相談に応じる方法であり、相談・指導に当たっては、業務カードの整理や備え付けの資料等により実施でき効率的である。

もちろん、このような来所等による直接面接による以外、電話や文書による方法も含まれるが、その方法の進め方には、次の三つの方法がある。

① 面接による相談・指導

面接環境は個室が理想であり、これは他の者に邪魔されずに対面で安心して相談・指導が行えるからである。そして、相手の意見を十分聞き理解したうえで、即答できるものは、その場で指導等を行い、もし、その場での解決が困難な場合にはその理由を説明し、後刻回答日限を約束することが必要である。

事実、相談の内容によっては、実際の調査を必要とする場合もあり、専門指導員等の関係者との交渉を必要とする場合もある。

また、特別な専門機関の意見聴取が必要な場合もある。

いずれにしても、必要な手続きをとり、経営指導員及び専門経営指導員が納得できる解決策を得て、はじめて相手を指導することである。

しかし、相談企業側の事由により、期待どおりの解決ができかねる場合には、その理由をよく説明しておく必要がある。

② 電話による方法

概ね簡単な照会事項が多いようであるが、なかには極めて重要な内容を含んでいるものや、実態の把握によらなければ回答できない場合もある。このような場合には、後日改めて電話（文書）により回答するか、又は巡回指導等の方法により指導を行うことが必要である。

③ 文書による方法

企業者から文書等による照会があつて、文書で回答を求められた場合等である。文書を書く場合は、相手の読む人に内容を正しく理解させることが主眼となる。そのためには、質問内容をあらゆる角度から検討を加え、回答するよう常に心がけておく必要がある。

なお、参考資料等があればそれを同封すればより一層効果的である。

窓口相談は、なるべく特定の相談日（例えば金融相談日、記帳相談日、税務相談日、経営相談日、小規模企業共済制度普及日、中小企業倒産防止共済制度普及日等）を定め、その旨を商工会等の入口等に表示するとともに、地区内の小規模事業者に広く周知徹底させるものとする。

④ オンラインによる方法

メール等インターネットを活用したオンライン相談は、商工会等がホームページ上に相談窓口を開設することにより、小規模事業者からの相談をメール等インターネットで受け付け、後日その相談に対して専門家等からメール等インターネットにより回答を行う方法である。

この方法は、仕事が忙しい、または自宅が遠いなどでなかなか相談窓口まで来ることが出来ない小規模事業者や匿名での相談を希望する者などにとっては、自企業又は自宅

から 24 時間いつでも相談内容を送ることができ効率的である。

インターネットの普及により、このようなオンライン相談は今後ますます需要が増すことが予測されるが、実施に当たっては、相談内容が他に洩れることのないようセキュリティ管理を含め十分に配慮するとともに、相談のやり取りにおいて、特に企業秘密にかかる内容等の相談については、面談等に対応することが必要である。

(4) 講習会等の開催

① 種類

本事業は、経営指導員及び専門経営指導員が自ら行う巡回・窓口指導や専門指導員を招へいして実施する診断等の個別指導と同様に経営改善普及事業の中でも最も重要な集団指導事業であり、次のようなものがある。

(ア) 講演会

講師を招へいして、主として国際問題、時事問題、経済問題、一般教養問題あるいは専門分野、業種別問題等について講演するものである。対象は、経営者又は従業員、商工会・商工会議所の役職員、青年部・女性部が中心となる。

また、講演会はいわば講習会、研修会への段階にリードする目的もあるので、テーマの選定、講師の人選には十分注意する必要がある。

(イ) 講習会（講座）

講演会が広い知識の普及や啓発にねらいがあるのに対し、講習会は特定の知識・技術の習得あるいは講演会で取り上げた問題を具体的に質疑 応答等により解決していくところが特色である。

なお、実施期間も 2～3 日又は月間数回にわたり実施することでまとまった知識の吸収が可能となる。実施に当たっては、受講対象者に応じて科目の選定に十分注意を払い、経営者等から敬遠されることのないよう心がけなければならない。

(ウ) 座談会・懇談会

これは、少なくとも 3 人以上数人で、例えば特定のサービスとか製品とかといったことについて、司会者のリードによって意見の交換を行うものである。

したがって、この方法は直ちにサービスの改善、製品の改良といった販売促進に結びつくほか、相手が消費者の代表者であれば有効な PR も伴うので構成メンバーの選定に当たっても十分検討を必要とする。

(エ) 研究会、研修会（ゼミナール又はセミナー）

講演会・講習会が比較的多人数を対象として行う場合が多いのに対し、これは 20 人前後の少人数で参加者全員が討論、討議を行う方法である。

すなわち、単に講義等を聴くだけでなく参加者がそれぞれ研究課題を持ち寄り、その討議課程を通じて必要な知識を学びとっていくわけで、具体的な問題（例えば、業種別問題、財務労務等の経営上の一部門）を取り上げることがテーマとなるので幹部

従業員等の養成には非常に効果的である。

(オ) 報告会

地域内の商工業者が展示会・見本市等に出品した場合とか、各種のコンクール、視察、見学の実施後、あるいは会議に代表して出席した者が機会を見て、参加しなかった人達を集めて報告し、あるいは意見の発表を行うものであり、参加しなかった者もこれらの機会を通じ出席者と同等の効果が期待できる。

(カ) 説明会

新しい法令、制度のほか事業の計画・行事の企画等について関係者を 集めて経過や解説を行うものであり、関係業者に間違いのない知識を習得させることを目的とするものである。

この場合には、必ず必要資料を配布し、質疑応答の時間を十分とっておくことが必要である。

② 開催方法

(ア) 重要性の認識

前述のとおり経営改善普及事業のうち最も重要なものであるから、開催に当たっても、開催回数の消化とか、年度末に集中することのないよう常に問題意識を持って実施すべきである。

また、常に実施のみに片寄らず、綿密に計画し、実施し、しかる後に反省し、そこでの問題点等を次の計画に活かしていくことが肝要である。

(イ) 講師の選定

テーマにふさわしい講師を選ぶことが第一条件である。

つまり、できれば地区内の商工業者の状況や商工会等及び経営改善普及事業についての現状についても十分認識されるようにしておくことである。

(ウ) 参加者の範囲

参加者は、原則として実施機関の地区内の小規模事業者（後継者を含む。）とするが、業種、業態、地域分布を踏まえ、隣接地の小規模企業を参加させることは差し支えないものとする。

③ 開催準備

経営指導員は、その業務が極めて広範多岐にわたっていること等を十分考慮して、ある程度長期の計画を策定する必要がある。そのためには、過去の実績や他の地区における情報、実例等を参考にするとともに、テーマについても具体的に以下の点について十分配慮することが肝要である。

(ア) 講師の選定

(イ) 会場の決定

(ウ) 開催広告及び呼びかけ等

- (エ) テキストの作成
- (オ) 資料の整備
- (カ) アンケート用紙の作成等

また、開催当日の実務については、開講から閉講に至るまで必要最小限の係員を配置し、参加者から不平や苦情のないよう心がけておくべきである。なお、場合によっては、青年部・女性部といった部会等の活用も一法であろう。

一方、会場の設営、受付においても、開講前に十分余裕を持たせることが肝要である。次に講義中の注意としては、講義の開始と終了の時刻については、司会者があくまで厳守するように進行させるのが必要である。すなわち、途中の休憩と質疑応答等については、事前に講師に打ち合わせておくことも必要である。

いずれにしても、注意事項は、開講挨拶等の際にふれておく必要があるし、その他アンケートについても同時に依頼することも必要である。

なお、アンケートは参加者の意見を知ることができ次回の参考資料として活用できるので、是非実施すべきである。また、予算等があれば聴講者に集計結果を送付することも、今後の講習会運営に大いに役立つと思われる。

そして、終了後は、講習会等の内容についての記録を整理し報告するか、会報として残すようにすることが必要である。

最後に収支会計の整理記帳を行い終了とする。

また、不参加者に対しては、巡回指導の際簡単に報告するとともに、希望も聞いて次回の参加意欲を喚起させることが大切である。

(5) 金融指導

小規模事業者経営改善資金融資制度又は小規模企業設備資金制度に係る金融指導

- ① 小規模事業者経営改善資金融資制度に基づく融資については、本融資制度が経営改善普及事業の実効性を確保するためのものとして設けられている趣旨にかんがみ、積極的にその広報活動を行うとともに、巡回指導の強化を図り、小企業者等が本融資制度による資金の活用を十分に図りうるよう配慮するものとする。

なお、運用に当たっては、小規模事業者経営改善資金融資制度要綱その他の関係通達を遵守するものとする。

- ② 小規模企業設備資金貸付制度は、小規模事業者の創業及び経営基盤の強化に必要な設備の導入を促進することにより、小規模事業者の経営の改善発達を図るためのものとして設けられている趣旨にかんがみ、積極的にその広報活動及び指導を行い、小規模事業者が本事業の活用を十分に図り得るよう配慮するものとする。

(6) 記帳継続指導

記帳継続指導を行う場合は、以下の点に留意のうえ実施しなければならない。

- ① 記帳継続指導を受けることを希望する小規模事業者を積極的に募集すること。

- ② 指導は、できる限り同一の指導担当者が継続して同一の対象者に対して行うようにすること。
- ③ 記帳継続指導については、常に記帳継続指導の対象者と接触できる体制を整えておくこと。
- ④ 記帳継続指導の実施に当たっては、指導対象者に対し直接指導するのみでなく、指導の効率的な推進を図るための事前準備及び事後の整理を行い、記帳継続指導の対象者が他の指導を受ける場合の立ち合い及び記帳継続指導に関する講習会の開催等についても行うものとし、指導実施計画を立て効果的な記帳継続指導を行うよう配慮すること。
- ⑤ 記帳継続指導を行うに際し、税理士法上税理士業務に係る事項については税理士を、その他専門分野的な知識を必要とする事項については、必要に応じて指導能力のある者（公認会計士等）を、専門指導員又は専門相談員として委嘱して行うこと。
- ⑥ 記帳継続指導については、国税局、税務署等関係官庁においても積極的な助力を惜しまないこととなっているが、併せて、税理士会、青色申告会、税務協会等関係民間団体の協力も得られるよう努めること。

(7) 記帳事務代行

記帳継続指導において記帳事務代行を行う場合は、企業の自立化を図る観点から1年を限度とし、引き続き記帳事務代行を行う場合には補助対象外の一般指導(指導に要する実費を手数料として徴してよい)として取り扱うこと。ただし、当該指導対象者の記帳能力が著しく低い等記帳事務代行以外の方法による記帳継続指導が著しく困難であることが明らかな場合には対象事業者に指導期限を示したうえで引き続き記帳事務代行を行うことができる。

(8) 記帳機械化

電子計算機及び端末機を活用した記帳機械化による記帳継続指導は、小規模事業者の省力化、経営指標の把握及び小規模事業者に対する的確な経営指導を行うことが主目的であるので十分な計画をたて積極的に取組むものとし、特に指導年限を設けない。

(9) 事務代行等

小規模事業者のために行う事務代行等については、その事務量の如何によっては、他の指導に支障をきたすことも考えられるので、極力小規模事業者に対する指導事業が適正、かつ、効率的に行われる範囲に限定するものとする。

また、代行手数料等の収入によって採算が可能になった場合は、補助対象外の職員に移管するか又は事務組合を設立してこれに移管するものとし、経営指導員はその運営指導を行う程度にとどめるものとする。

(10) 手数料等

補助対象事業として行う講習会、事務代行等は、原則として無料で小規模事業者を利用させるものとする。

ただし、これらの事業に要する経費に対する補助金の不足分を補うために受講料、手数料等を徴収することは差し支えない。その場合は、その収支及び相手方等を常に明瞭にしてお

き、監督官庁又は当該事業の関係者等より説明を求められた場合は直ちに答えられるよう準備しておくものとする。また、受講料、手数料等については、その軽減を図るよう努力する必要がある、かつ、その徴収方法も公平でなければならないが、会員は会費の形で経費の一部を負担していると考えられる場合もあるので、会員と会員以外との間に合理的な範囲で差を設けることは差し支えない。なお、受講料、手数料等の収入については、当該徴収目的に使用して、なお、残額が生じた場合は、すべて徴収の相手方に返戻するか、または、経営改善普及事業及び前記第Ⅰの1の(5)に規定する事業に使用して差し支えない。

(11) 小規模事業者への制度の普及

① 各種制度の普及

商工会等及び県連合会は、県の適切な指導のもとに、小規模企業者の経営の安定及び合理化に資するため小規模企業共済制度、中小企業倒産防止共済制度、中小企業退職金共済制度、小規模企業設備資金貸付制度、創業・経営革新支援、中小企業高度化資金制度及び中小企業労働対策等各種の中小企業施策の普及浸透を図るものとし、制度普及講習会等の開催により小規模企業者の利用を高めるものとする。

② 小規模事業施策普及

経営改善普及事業の普及啓発については、次に留意するものとする。

(ア) 商工会等の施策普及

- ア ポスター及びパンフレットの作成に当たっては、小規模事業者が関心を有する問題に重点を置くとともに、時宜に適したテーマを選定するよう努めること。
- イ ポスター等の掲示は、商店、銀行、ガソリンスタンド等の店頭、公共施設内の告示板、公共乗物の車内等地区内の小規模事業者の相当数が見やすい場所を選定して行うことをはじめ、経営改善普及事業の浸透が図られるよう努めること。
- ウ パンフレット等（国及び県から配布される中小企業施策パンフレットを含む。）の配布については、商工会等の事務所等で死蔵することのないよう、また会員、会員以外を問わず地区内の小規模事業者に確実に配布されるよう郵送だけでなく経営指導員、補助員、記帳専任職員、振興委員その他の商工会等の組織を利用した戸別配布等により積極的に行うこと。
- エ 商工会等が本事業においてホームページに掲載する情報は、主として、地区内を対象とした小規模事業施策情報とする。
ただし、知事が認めた場合はこの限りではない。

(イ) 県連の施策普及

県連ニュースの発行等については、次の点に留意するものとする。

- ア 県連ニュースの作成に当たっては、発行人である県連合会の名称及び所在地を明記すること。
- イ 県連ニュース及び県連のホームページの作成に当たっては、小規模事業者が関心を有

する問題に重点を置くとともに、小規模事業者対策及び県連合会又は商工会の主催する事業を掲載するよう努めること。

ウ 県連ニュースの掲示及び配布については、上記(ア)のイ及びウに準じて行うものであること。

エ 県連が本事業においてホームページに掲載する情報は、主として、県内全域を対象とした小規模事業者施策情報とする。また、掲載にあたっては、商工会等と情報の共有を図るなど、効果的な情報の発信等に努めることとする。

オ 商工会等及び県連は、積極的に商工業者等からの情報収集を行うとともに商工会等の活動の情報発信に努め、ホームページに掲載した情報の内容を定期的に見直し、陳腐化することのないよう努めることとする。

(12) 経営カルテ

経営指導員及び専門経営指導員は、相談指導の際は必ず経営カルテに記入し、かつ、日計表によって整理するものとする。ただし、小規模事業者経営改善資金融資制度にかかる融資対象企業については、当該企業の融資関係資料がファイルされ、かつ、カルテの代行が可能であれば経営カルテは省略しても差し支えない。経営カルテは、地域別業種別等地区の実情に応じ、組織的な使用に便利なよう商工会等毎にデータベース化し、原則として電磁的方法により整理保存しなければならない。また、県に報告する指導実績は、すべて経営カルテに基づくものでなければならない。なお、経営カルテの様式を変更する場合には、県又は県連合会に相談及び報告をしなければならない。

(13) 記帳専任職員による記帳指導

記帳専任職員は、前期(6)から(8)までに掲げる業務(記帳指導)に従事するものとする。

なお当該記帳指導業務に支障がない場合は、他の経営改善普及事業に従事することは差し支えないものとする。

(14) 補助員による経営指導

小規模事業者の経営支援ニーズが多様化し、経営指導員により高い能力・資質が求められる状況と同様、補助員においても軽微な経営指導に従事するという従来の役割を超えた職責を果たすことが求められている。今後、補助員には、IT活用や労務管理、金融、財務等特定の専門的な分野において経営指導員を補助するプロフェッショナルとしての役割が期待されており、この点に留意した人材の選考と育成に留意しなければならない。

(15) 商工会議所が行う研修事業

本事業は、商工会議所の実施する経営改善普及事業等に従事する経営指導員等の資質の向上を図るため、幹事となる商工会議所が実施するものであるが、地域の実情に応じて、商工会役職員研修事業を実施する県連合会と共同して実施することができるものとし、この場合の手続は前記Ⅰの3の(2)の④に準ずるものとする。

① 商工会議所応用研修会

商工会議所応用研修会は、商工会議所の経営改善普及事業等に従事する経営指導員及び専門経営指導員を対象として、業務に必要な知識を付与し、その資質の向上を図ることを目的とする。

したがって、研修内容は経営改善普及事業の実施に必要な実務、専門的知識の習得等を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として企画、実施するよう配慮すること。

なお、本研修会の参加者は、原則として経営指導員及び専門経営指導員とするが、必要に応じて商工会議所の職員であって、経営改善普及事業に従事する者が参加しても差し支えないものとする。

② 商工会議所基礎研修会

商工会議所基礎研修会は、商工会議所の補助員を対象として、商工会議所の経営改善普及事業における経営指導員の補佐役として必要な知識を付与し、その資質の向上を図ることを目的とする。

したがって、研修内容は経営改善普及事業の基本問題、窓口相談指導の手法の基礎、経理事務、業務に関する事務処理等を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として企画、実施するよう配慮すること。

なお、本研修会の参加者は、原則として補助員とするが、必要に応じて商工会議所の職員であって、経営改善普及事業に従事する者が参加しても差し支えないものとする。

③ 経営革新支援研修

経営革新支援研修は、商工会議所が行う経営改善普及事業において、小規模企業者の経営革新を推進する経営指導を行う上で経営指導員が必要な知見の修得を図るために実施するものである。

したがって、本研修は経営指導員等を対象とし、研修内容は、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（以下「中小企業新事業活動促進法」という。）の概要、融資・税制等の支援策、新市場・成長分野のマーケット動向、実際のビジネスプラン作成手法等を中心とするものとする。

(16) 小規模振興委員

経営指導員の行う経営改善普及事業の推進を図るための「小規模企業振興委員」（以下「振興委員」という。）については、次の点に留意するものとする。

① 振興委員は、小規模事業者をめぐる経営問題に関する知識又は経験を有し、理解と熱意が十分であって、人格、識見ともに優れ、かつ、指導能力を有する者の中から、商工会等の会長又は会頭が委嘱するものとする。

振興委員の任期は1年以内とし、再委嘱を妨げないものとする。他方、振興委員として

の活動が不活発な者については、必要に応じ任期途中であっても解任する等、是正措置をとること。

- ② 振興委員の選任に当たっては特定地域、特定業種に偏らないよう配慮すること。
- ③ 振興委員には、地区内の小規模事業者の実態と経営上の諸問題の整理、経営改善普及事業の準備、取次等商工会等と小規模事業者との間の連絡調整の業務及び小規模事業者に対するパンフレットの配布、簡単な説明等による小規模事業者に対する施策の普及浸透の業務を委嘱するものとする。
- ④ 各商工会等は、所属経営指導員と振興委員との連携を密にするため、少なくとも年2回「小規模企業振興委員連絡会議」を開催し、経営改善普及事業の推進に努めること。

(17) 嘱託専門指導員

広域指導センター又は専門指導センターを設置して行う経営改善普及事業の効果的な推進を図るための「嘱託専門指導員」については、次の点に留意するものとする。

- ① 嘱託専門指導員は、企業、指導団体等の退職者等であって、広域指導センター及び専門指導センターの業務である専門分野問題、業種別問題、広域的問題等の相談、指導に関する専門的知識を有し、人格、識見とも優れ、かつ指導能力を十分有すると認められる者で、当該指導地域の指導ニーズに十分応じられる者でなければならない。
- ② 嘱託専門指導員は、商工会・商工会議所の経営指導員が中小企業大学校の概ね6カ月以上の長期研修を受講するため、又は経営指導員が概ね6カ月以上の長期休暇を取得するため当該商工会・商工会議所が行う経営改善普及事業に支障が生じることとなる場合に限り、当該商工会・商工会議所へ派遣することができるものとする。
- ③ 嘱託専門指導員の委嘱に当たっては、上記①に該当する者の中から十分活動力のある者を選定のうえ県連合会長又は商工会議所会頭が委嘱すること。
- ④ 嘱託専門指導員の委嘱期間は原則として1年間とし、再委嘱を妨げないものとする。
ただし、指導ニーズに対応する場合には、委嘱期間の途中（期の途中又は月の途中）において、嘱託専門指導員を変更することができるものとする。
- ⑤ 嘱託専門指導員は、相談指導の際は、必ず経営カルテを作成し、かつ、日計表により整理するものとする。経営カルテは、地域別業種別等地区の実情に応じ、使用に便利なよう、極力データベース化し整理保存しなければならない。

(18) 情報ネットワーク化等推進事業

① 地域小規模事業情報化推進事業

本事業は商工会等が地域の総合経済団体として入手できる地域概況情報や各種経営情報を一元的に管理し、商工会等、県連合会、全国連合会(以下「全国連合会」という。)に設置されている端末機、コンピュータのオンラインシステムを活用して商工会等が地域の情報受発信基地として各種中小企業施策、景況情報及び地域紹介情報等を収集・提供することにより、経営指導の効果的、効率的な実施を図れるよう指導環境の整備を図ることを

目的とするものであり、その実施に当たっては、以下の点に留意するものとする。

ア 県連合会は、本事業の効率的かつ効果的な実施を図るため、商工会等と十分連携を図って推進するとともに事業の実施に当たっては、必要に応じて、学識経験者、コンピュータの専門家、自治体等を構成員とする既設の情報化に関する委員会等により、提供情報の内容等について検討するものとする。

イ 商工会等は、県連合会及び全国連合会のコンピュータにデータベース化される当該地域に関する情報等の収集に努め、県連合会及び全国連合会に積極的に情報提供を行うものとする。

ウ 県連合会及び全国連合会は、各種経営情報、景況情報等の指導情報を積極的に創出し、商工会等に情報提供するよう努めるものとする。

エ 個別企業が特定される情報の収集・提供については、提供企業の承諾を得るとともに、その秘密保持には、十分留意するものとする。

② 記帳機械化等推進事業

本事業は、前記(8)により実施するが、以下の点に留意し実施するものとする。

ア 県連合会は、本事業の効果的かつ効率的な実施を図るため、商工会等と十分連携を図って推進するものとする。

イ 個別企業が特定される情報の収集・提供については、提供企業の承諾を得るとともに、その秘密の保持には、十分留意するものとする。

(19) 青年部・女性部指導

小規模事業に従事する青年・女性層（小規模事業者の後継者等を含む。）の指導を行うに当たっては、青年部又は女性部の組織が確立されている商工会等にあつては、その組織と共同して当該組織が行う自主的な事業活動の推進に努めるものとする。

なお、青年部又は女性部が未組織の商工会等にあつては、その組織化指導を積極的に推進するとともに、青年、女性等の雇用主の理解を得るよう努めるものとし、講習会等も人格形成指導、実技指導等の内容のものを実施するものとする。

(20) 小規模事業者の意欲の向上

小規模事業者の体質改善を進めるに当たっては、単に個別企業に対する経営改善指導にとどまらず、事業の共同化、協業化等の指導をも積極的に行い、抜本的に小規模事業者の体質改善を図るよう指導するものとする。

なお、具体的な指導に当たっては、県商工労働部、地域中小企業支援センター、県中小企業団体中央会及び中小企業取引振興協会等との密接な連携及び指導の下に進めるよう留意するものとする。

(21) 小規模事業者以外の指導

① 対象外事業者から相談を受け、又は指導を求められる場合、これをむげに拒否すること

は地区内における業務遂行上種々悪影響を及ぼすことが考えられるので、一応の指導は行って差し支えなく、また、補助対象事業として実施する講習会、講演会等についても、小規模事業者の利用に支障をきたさない程度において、対象外事業者等の利用を許すことは差し支えない。ただし、次の点に留意するものとする。

(ア) 対象外事業者からの相談事項等が、その解決に日時を要すると考えられる場合は、一応の指導を行ってから、一般職員（補助対象外職員）に移管するか、又は他の然るべき指導機関を紹介するなどの措置をとること。

ただし、指導を受けたことのある小規模事業者が対象外事業者となった場合であって、その後も引き続き指導を続けることが適当と判断されるときは、この限りでない。

(イ) 講習会等の運営(受講料等を徴する場合はその徴収方法等も含む。)は、対象外事業者に有利なように行われてはならない。

- ② 小規模事業者の体質改善を図るために行う前記(4)、(18)に掲げる事業、青年部・女性部活動推進費及び地域推進事業費等の実施に当たっては、小規模事業者以外の事業者を含めることが、小規模事業者の育成に寄与するものと認めるものについては、実施対象者に小規模事業者以外の事業者を含めることは差し支えないものとする。

II 商工会指導事業

1. 原則

県連合会の行う商工会指導事業は、次の要件を備えていなければならない。

- (1) 地区内の商工会を対象とするものであること。
- (2) 商工会の行う経営改善普及事業の効果的実施を図るため、商工会の組織、財政、経理及び事業の運営等について指導するものであること。
- (3) 事業の実施は、巡回指導あるいは講習会・研修会等の方法により計画的に行うものであること。
- (4) 事業の実施にあたっては、商工会事業評価システムの運用等により商工会の経営改善普及事業の状況を数値等により経年で把握し、改善目標を設定し、改善の結果が客観的に評価できるものであること。
- (5) 経営改善普及事業をより効果的に実施するため県域での人事・組織体制の見直しを図るものであること。
- (6) 商工会の運営の適正化を図るために実施した指導・改善結果については、速やかに県に報告するものとする。

2. 内容、実施方法及び留意点

商工会指導事業は、県の商工行政と密接な関係を持つものであるから、県との連携を図るものとする。県連合会は、絶えず商工会の行う経営改善普及事業の運営に関する実態把握や指導効果の測定、事業の推進のためより効果的な商工会の人事・組織体制の見直し等を行うものとする。

また、事業の実施に当たっては、特定の商工会又は特定の事業に偏らないよう配慮するとともに、次の諸点に留意するものとする。

(1) 商工会組織及び事業運営に関する指導

- ① 商工会における経営改善普及事業の成果は、商工会長、その他役職員の経営改善普及事業に対する理解の如何に影響されるところが大きいと思われるので、あらゆる機会を活用し、これら役職員の理解度を高め、役職員と経営指導員とが一体となって経営改善普及事業を推進するよう指導すること。
- ② 商工会において、収入（会費、補助金、事務代行手数料等）がかなり多くなってきているが、これに対処する内部統制体制が不十分と考えられるので、職員による内部けん制体制構築の他、役職員（特に監事）の監査手法等に関する指導を行うこと。また、補助金、事務代行手数料等の収入増加にともなって指導事業に対する自己負担金又は会費を軽減させることのないよう指導すること。
- ③ 経営改善普及事業が十分に効果をあげるためには、小規模事業者自身が経営改善普及事業の実施主体である商工会の活動を理解し、会員となって積極的にその運営に協力することが望ましい。この意味から今後とも商工会活動のPRを積極的に行うとともに役員を中心とした部会制度の確立を図るなどの方法により、さらに組織率を高めることが可能と思われるので、この点の指導を十分に行うこと。
- ④ 商工会役員研修会には、会長、副会長以外の役員の出席をも強力に推進するものとする。なお、上記③と関連して監事を対象とした監査手法等の研修会の実施をも考慮すること。
また、経営指導員あるいは一般職員が代理出席することのないよう、開催に当たっては趣旨の徹底を図り、これの実施については適正を期すこと。
- ⑤ その他、商工会の健全な発達を確保するために必要な講習会等を開催し、又は、指導資料等を作成配布すること。

(2) 経営改善普及事業に関する指導

商工会の行う経営改善普及事業の具体的実施に関する指導商工会指導員、県連合会所属経営指導員及び専門経営指導員は、商工会への巡回等の際、常に経営指導員の行う巡回指導、窓口指導、講習会の開催、事務代行等の実施状況に注意し、必要に応じ、次のような指導を行うものとする。

- ① 指導業務は適切かつ総合的でなければならないが、偏った指導が行われることもありうるので、商工会指導員等は常に冷静に商工会の指導業務の実施状況を観察し、地区内の小規模事業者全般の実情に適合していないと認められる場合は、その改善方の指導を行うこと。
- ② 近年、商工会の行う講習会等における受講者数が少ないことが問題となっているので、その原因につき商工会ごとに具体的に検討し、地区内の実情に即した指導を行う

こと。

- ③ 商工会の行う講習会等の実施状況が満足すべきものでないと認められる場合は当該商工会長の了解を得て県連合会所属の経営指導員及び専門経営指導員をして応援させ、又は当該商工会と県連合会との共催による講習会等を行い、その実施を通じて、指導を行うこと。
- ④ 一部の商工会では、窓口指導等の場合の専門指導員又は講習会等を開催する場合の講師について、その人選又は依頼に難渋している面がみられるので、商工会からの要請があった場合は、できるかぎり講師等のあっせんを行い、かつその送迎用に県連合会の所有する指導用車両使用の便宜を供するなどの措置をとること。
- ⑤ 経営改善普及事業の効果の向上を目的として、研修会等を開催し、又は指導資料を作成配布すること。
- ⑥ 小規模企業共済制度、中小企業倒産防止共済制度、中小企業退職金共済制度及び特定退職金共済制度については小規模事業者の経営基盤の安定を推進するため、県及び中小企業基盤整備機構又は勤労者退職金共済機構との密接な連絡のもとに商工会における同制度の普及、加入促進並びに講習会の開催等について、適切に指導を行うとともに、商工会役員研修会等を通じ、同制度についての啓発を図り、利用者の増大に努めさせること。
- ⑦ 小売商（販売士）検定試験制度については、小売事業者等の資質の向上を図るため、同制度の普及に努めること。
- ⑧ 商工貯蓄共済制度については、同制度の普及、加入促進等につき適正に行われるよう指導するとともに、その啓発に努めること。
- ⑨ 政府においては、小規模事業者のための各種の中小企業施策を講じているのでこれらの制度について普及及び指導に努めさせること。
- ⑩ 小規模事業指導費補助金以外の補助金等の事業であっても、その事業対象者の大部分が小規模事業者であれば、その補助金等を受けて実施し、又は当該制度の普及及び指導に努めさせること。

(3) 商工会指導事業の一環として行う研修等

商工会指導事業の一環として行う商工会役員研修会、商工会等職員基本能力研修会、商工会等職員業務分担別研修会、コンピュータ等要員養成研修会出席旅費、青年部・女性部活動推進事業及び中小企業景況調査事業は、次により実施するものとする。

① 研修会（商工会役員研修会、商工会等職員基本能力研修会、商工会等職員業務分担別研修会）

本事業は、商工会の実施する経営改善普及事業等に従事する経営指導員等の資質の向上を図るため、県連合会が実施するものであるが、地域の実情に応じて、商工会議所経営指導員等研修事業を実施する商工会議所と共同して実施することができるものとし、

この場合の手続は前記第Ⅰの3の(2)の④に準ずるものとする。実施に当たっては、参加者の発表の機会を確保する等、一方的な情報伝達とならないよう工夫すること。

(ア) 商工会役員研修会

商工会役員研修会は、商工会の運営及び経営改善普及事業に関して、商工会役員の啓発と理解の増進を図ることを目的とする。

したがって研修内容は商工会の組織及び事業運営等の基本問題を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として企画、実施するよう配慮すること。

(イ) 商工会等職員基本能力研修会

商工会等職員基本能力研修会は、商工会及び県連合会の全職員を対象として、経営改善普及事業等における経営支援業務を行うための基本能力の取得と、その資質の向上を図ることを目的とする。したがって、研修内容は、経営改善普及事業の基本問題、窓口相談指導の手法の基礎、経理事務、業務に関する事務処理等を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、制度説明に終わることなく、実務を交えた研修に心がけ、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として、座学研修のみでなく、指導の現場において役立つ企画により実施するよう配慮すること。

(ウ) 商工会等職員業務分担別研修会

商工会等職員業務分担別研修会は、事務局長などの管理職としての能力向上や主に経営支援業務に携わる職員、小規模事業者の情報化推進を担当する職員など、それぞれ担当する業務ごとに能力開発を図る研修会とすること。

ア 管理職養成研修会

管理職養成研修会は、商工会の事務局責任者を対象として、商工会の運営及び経営改善普及事業における商工会事務局の統括責任者としての全般的な知識を付与し、その資質の向上を図ることを目的とする。したがって、研修内容は商工会運営の実務、事務局体制の整備・強化、経営改善普及事業の運営管理、人事管理等を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として企画、実施するよう配慮すること。

イ 経営革新支援研修会

経営革新支援研修会は、商工会が行う経営改善普及事業において、小規模企業者の経営革新を推進する経営指導を行ううえで経営指導員が必要な知見の修得を図るために実施するものである。したがって、本研修は経営指導員を対象とし、研修内容は、中小企業経営革新支援法の概要、融資・税制等の支援策、新市場・成長分野のマーケット動向、実際のビジネスプラン作成手法等を中心とするものとする。

ウ 情報化推進要員研修会

情報化推進要員研修会は、商工会が行う経営改善普及事業において、記帳機械化等推進事業や小規模事業者の情報化推進を図るうえでの情報技術の習得を図るために実施するものである。したがって、本研修会の受講者は、経営指導員に限ることなく、主に小規模事業者の情報化推進を担当する職員とする。

エ 商工会等専門スタッフ研修会

商工会等専門スタッフ研修会は、商工会及び県連合会の経営改善普及事業等に従事する経営指導員及び専門経営指導員を対象として、業務に必要な知識を付与し、その資質の向上を図ることを目的とする。

したがって、研修内容は経営改善普及事業の実施に必要な実務、専門的知識の習得等を中心とするほか、国及び県等の行う施策、制度についても考慮のうえ実施することとし、特に経営改善普及事業の強化、推進を図ることを主眼として企画、実施するよう配慮すること。

なお、本研修会の参加者は、原則として経営指導員及び専門経営指導員とするが、必要に応じて商工会及び県連合会の職員であって、経営改善普及事業に従事する者が参加しても差し支えないものとする。

② 青年部・女性部の活動推進事業

県連合会が商工会に設置されている青年部又は女性部の組織強化と活動の推進を図るため以下に掲げる広域の事業であって、経営改善普及事業に資するものの一以上を実施するものとする。

ただし、事業の効果的実施が期待される場合は、商工会議所に設置されている青年部又は女性部についても本事業の対象とすることができるものとする。実施に当たっては、参加者の発表の機会を確保する等、一方的な情報伝達とならないよう工夫すること。

(ア) 部員の資質の向上を図るため、各種研修会、講習会及び研究会を広域で行う事業

(イ) 複数地域の小規模企業の振興、発展を図るための調査研究、地場産業育成等の事業
上記以外については、中小企業庁の指示により、全国連合会又は日商が定めるところによるものとする。

Ⅲ 県の行う監査等

1. 県の行う監査等

商工会等又は県連合会に対する監査等は、商工会法、高知県補助金交付規則及び交付要綱に基づいて行うものであるが、監査の実施方法、監査後の措置については、『高知県商工会等指導検査実施要領』により行う。

したがって、監査等の際に改善を要する事項があったときは、次のような措置をとることとする。

なお、監査等を行う事項には、経営改善普及事業の運営等に間接的に関連する事項（たとえば、人事問題、組織問題、財政問題等）も含むものとする。

- (1) 軽微な事項である場合は、改善方法につき具体的に指示する程度で差し支えない。
- (2) 重要な事項である場合は、年度内の一定の時期を限って改善計画書を提出させ、又は改善方の勧告をし、その時期を経過しても なお、改善されていない場合は商工会法、高知県補助金交付規則において規定する措置をとるものとする。
- (3) 不正である場合については、理由の如何を問わず、即時、商工会法、高知県補助金交付規則等において規定する措置をとるものとする。

2. 交通法規の遵守

補助対象となっている指導用車両を運転する補助対象職員に対して交通法規を遵守するよう指導するものとする。

商工会等及び県連合会において補助対象となっている指導用車両（借上車両も含む。）を補助対象職員が運転するに際して、最近の交通事情等による事故が多くなっているが、これらの事故原因が不可抗力による場合は別として、明らかに交通法規を遵守する意志がなかったと認められるがごときは、指導業務に従事する者としての適格性さえ疑われる。したがって、今後、補助対象職員に対して安全運転の遵守を強く指示するとともに、悪質な交通事故を起した者については補助対象より除外するものとする。

別記様式

商工会等が行う重点指導（事業者の経営革新等につながる）の状況

団体名：

作成年月日：

経営指導員の名前	重点指導区分	No.	業種	当該年度の目標設定	達成状況	問題点

・重点指導区分は、次のうちから記入すること。ただし、重複する場合は、下記の記載順を優先し、1つを記入すること。

（創業・新技術等の開発/新商品の仕入又は生産/新分野多角化/新販売方式の入/大規模事業拡大/事業転換/後継者参画/多額債務/企業再生/その他）

・No.は、重点指導区分の区分ごとに番号を付けること。また、年度がかわっても、番号は固定して使用すること。

・指導区分が変わった場合でも下段に変更区分を記入すること。

・業種は、産業分類によるが、具体的な内容を記入すること。（何を造っているのか、どんなことをサービスしているか）

・重点指導に、経営指導員が共同であたっている場合は、関わっている経営指導員全員の名前を記入すること。

・目標設定は、簡潔に分かりやすく記入すること。また、達成状況については、企業の目標達成前年度実績時の問題点をできるだけ反映したものとすること。（状況の変化等による年度途中等での変更可）

・商工会については県商工会連合会、商工会議所については高知商工会議所を通じて県に報告すること。

・目標設定については当該年度の6月末までに、達成状況と問題点については事業年度終了後速やかに報告すること。