

商店街における行動的組織の課題：「事務局」の意義

濱 満 久

1. はじめに
2. 商店街の組織活動における「事務局」の意義
 - 2.1 裏方としての「事務局」
 - 2.2 事務局が担う2つの機能：「頭脳」と「手足」
3. 商店街における「事務局」の現状
 - 3.1 事務局の現状：乏しい体制
 - 3.2 商店街における「事務局」体制の問題
4. 結びにかえて
 - 4.1 現状と問題から浮かび上がる課題
 - 4.2 今後の方向性：事務局機能の高度化

1. はじめに

商店街が厳しい状況にあるという認識は、まったく珍しさを感じさせないほど浸透しているようにも見える。それでは、実際にどれくらい厳しい状況なのか。それを端的にあらわす代表的な指標として中小企業庁の『商店街実態調査』の景況感があるので、簡単に確認してみよう(表1)。

まず指摘できることは、「繁栄している」と感じている商店街が2%にも満たない少なさである。さらに、停滞しているながらも「上向きの兆しがある」と感じているものも5%未満である。単純に合わせることはできないが、明るい見通しを立てることができている商店街の存在が1割にも満たないということである。

また一方で、「衰退」についてみると、たしかに03年度調査よりも数値は改善していると

表1 景況感の推移

年度	95	00	03	06	
繁栄している	2.7%	2.2%	2.3%	1.6%	
停滞している	43.6%	停滞しているが上向きの兆しがある	5.9%	4.7%	4.8%
		まあまあである(横ばいである)	16.9%	21.0%	22.9%
		停滞しているが衰退の恐れがある	29.4%	26.2%	37.6%
衰退している	51.1%	38.6%	43.2%	32.7%	
無回答	2.6%	6.3%	1.2%	0.4%	

出所：『商店街実態調査』各年版，中小企業庁より作成

表2 商店街のかかえる問題（上位3つ）

	95	00	03	06
1位	大規模店舗に客足が取られている	魅力ある店舗が少ない	経営者の高齢化等による後継者難	魅力ある店舗が少ない
2位	後継者難	大規模店に客足が取られている	魅力ある店舗が少ない	商店街活動への商業者の参加意識が薄い
3位	大規模店出店ラッシュに押され気味	商店街活動への商業者の参加意識が薄い	商店街活動への商業者の参加意識が薄い	経営者の高齢化等による後継者難

注：綱かけは商店街内部についての内容

出所：『商店街実態調査』各年版，中小企業庁より作成

いえるが、今後「衰退の恐れがある」と感じている商店街の割合が増えており、こちらも「衰退している」と感じる商店街と合わせると70%に達するのである。以上のことから、どれほどの厳しさなのかはわかるだろう。

では、いったい商店街がこれほどの困難にあるのはどのような問題に直面しているからなのであろうか。商店街がかかえる問題を確認してみよう（表2）。

95年度『実態調査』からの調査内容を示しているが、明らかに変化が読み取れるだろう。すなわち商店街がかかえる問題の性質が、大型店などの商店街外部を要因としたものから、商店街内部に関することになっているのである。このことは、要するに組織としての商店街に問題があるということができる。

このような商店街の直面している組織的な困難性は、実は商店街の組織特性そのものに由来する。つまり商店街を構成するのは、本来は個別の商業者でありショッピングセンターのように、あるコンセプトの下で計画的に集積を形成しているわけではなく、需要に導かれて自然発生的に集積を形成しているのである。このような組織を所縁型組織といい、組織として協働して活動することに困難性を内包しているとされ

ている¹⁾。

こういったことから、これまでの多くの研究では、そういった商店街の組織的な活動がどのように取り組まれたのか、という共同事業の内容を取り扱うことがほとんどであった²⁾。しかし容易に想像がつくように、個人ではなく組織として活動するということは、他者との協働がその前提となっている。組織化することの最も基本的な意義は、個別主体ではなし得ないことを行うことができるということにある³⁾。組織化によるメリットが発揮されるには、それぞれに役割分担といったような分業関係が生じ、さらにその分業されたものが統合されることが必要である。すなわち、役割間の調整が必要だということである。

1) 石原武政（1986）「中小小売商の組織化—その意義と形態—」『中小企業季報』（大阪経済大学中小企業経営研究所，1985年度第4号）を参照せよ。

2) ここではすべての研究を参照しているわけではない。しかし、これまでの商店街に関する研究の多くは、共同事業の内容そのものを扱うものであった。

3) このような内容は組織論の基本的なテキストで確認することができる。例えば桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』（有斐閣アルマ）を参照せよ。

ところが先述したように、これまでの商店街に関する研究は、共同事業、すなわち商店街における組織活動の内容そのものについて焦点をあててきたが、それを有効にするための裏から支える仕組みについては、あまり焦点があてられてこなかった。

そこで本稿では、商店街における組織活動を有効化するための重要な仕組みとして「事務局」に着目する。以下ではまず商店街の組織活動における事務局とはそもそもどのような存在であるのかということを確認する。それを確認した上で、では実際に組合における事務処理がどのような現状であるのかを概観し、そこからどのような課題が抽出されるのか確認することにした。

2. 商店街の組織活動における「事務局」の意義

2.1 裏方としての「事務局」

組合が全体としてさまざまな事業に取り組むには、商店街内の事業者である役員や組合員の努力だけでは不可能でないにしても、かなりの困難を伴うものである。なぜなら、それを具体的に実行していこうとすれば組合内部での議論だけでなく、さまざまな事務作業のほか行政をはじめとした外部との折衝などがあるからである。特に外部との折衝というような作業は本来の商業活動とは異なるため、それに対して苦手意識を持つ事業者も存在する。つまり、決して楽ではない普段の商業活動に加えて、本来の業務でもない活動をすることの心理的、身体的な負担は決して小さいものではないということである。

また、組合内部での議論だけに話をしぼったとしても、そこで行われなければいけない活動

にもさまざまなものがある。一般的に考えられるものだけでも、組合の実情・動向からの問題を整理したり、参考になりそうな先進事例の調査をすることなどが考えられる。あるいは組合の会議や総会などを開くにしても議事進行について考えなければいけない。さらに、そのための資料作成、組合員への呼びかけや会議録の整理など、行わなければいけない作業は山のよう存在しているのである。これが一般の企業組織であれば、通常はそれを専門に担う部門が存在している。例えば、総務や人事、経理などのスタッフといわれる部門である。

たしかに、商店街組合の役員たちがこれらの作業を難なく分担できれば問題はないが、実際には役員へ過重な負担がかかることになる。その結果、組合の運営を長続きさせることは難しくなる。例えば、何らかの情報収集や分析が不十分になったり、それによって事業実施のタイミングを逸してしまうことがあるかもしれない。さらに、こういった作業が、事業者の本来の活動とは異なることから苦手意識など、決して負担が小さくないことは先に述べた「外部との折衝」と同様であるということができる。

しかし、通常は組織の活動が高度化すればするほど、その実施内容の複雑性も高まることになる。すなわち、運営の手続きや実施のための煩雑性が高まっていく。さらに、組織活動の目的はあくまでも個店の営業を良い状態にすることにある。個店の営業状態が良好になるということは、その本来の事業者としての業務がより高度化し多忙になっていくことを意味している。つまり事業者としての仕入や販売にかかわる活動について、需要により一層対応したものとするための努力をすることになる。このことは現実的に「時間」を必要とすることから、組合としての組織活動を行う時間が同時に失われ

ていく。以上のことから、商店街内の商業者が組合としての組織活動を高度化させることを目指していくほど、自身の個店としての活動もより多くの時間を必要とするようになるというジレンマに直面することになることがわかる。したがって、その調整を可能にする高い事務能力が養成されるということである。

組合運営において以上のような大きな負担があるとすれば、これらを専門に担えるような存在が別に必要だということになるが、それが事務局体制である。この事務局体制がどれだけの力を発揮するかで、先述のジレンマの克服にかかわってくることになる。そのジレンマを克服することは円滑な組合運営を可能とし、ひいては個々の商業者の活動にも寄与することになる。すなわち、事務局体制の整備は組合の活動を裏から支える仕組みの重要な担い手だということができる。換言すると、商店街の組織を行動的にする重要な要因ということができるのである。

2.2 事務局が担う2つの機能:「頭脳」と「手足」

さて、上記では組合の円滑な運営を支える存在として事務局があることを確認した。つまり、事務局は組合を支える裏方だということである。そこで、以下では組合運営において、事務局が具体的にどのような機能を担うのかについてみていこう。大きくいって、事務局が果たす機能には次の2つがあると思われる。それが組合における「頭脳」としての機能と「手足」としての機能である。

まず、「頭脳」としての機能とはどのようなものか。これは組合全体の長期的な課題や戦略策定を担う機能である。組合自身や外部の動向などについての情報を収集し、それをもとに組合の課題や長期的な方向性を考え、問題を発見

し整理する。そこから具体的な事業を企画立案し理事会に提案する。そして理事会においてその意思決定が行われるという流れである。これが「頭脳」としての機能である。

もちろん、組合において理事会が最高意思決定機関であることから頭脳としての機能は事務局だけのことではない。重要なことは両者の分担と連携である。事務局が担う「頭脳」とは組合内部や外部の情報を収集・整理して問題や課題を発見して具体的な事業立案につなげていくことである。そして、理事会がその情報を活用して企画や最終的な意思決定を行なうということである。

次に「手足」としての機能とはどのようなものか。これは「頭脳」で意思決定されたことを速やかに実行する機能である。例えば、何かが決定的れば、通常それは組合員に文書となって配布される。また組合である以上、組合費の徴収も行なわれる。そのほかに実施される事業に行政などの外部がかかわる場合はその折衝も必要となる。このように組合の運営には単に何らかの意思決定をするというだけではなく、それらを具体的に実行したり、日々行われるもろもろの事務作業がある。仮にこれを商業者が担わなければならないとしたら、それは普段の商業活動の合い間に行なわざるを得ない。しかし、そうなると実行のタイミングを逸するなどの危険性がある。そこで事務局の機能が重要となる。すなわち、これらの実行を担うのが「手足」としての機能である。

この「手足」の機能が充実していることは重要である。何か事業についてのアイデアがあったとしても、その機能がなければ結局は実行不能ということになり、事業を構想するということ自体をあきらめることにつながりかねないからである。この「手足」としての機能が充実し

ていればこそ、意思決定機関としての理事会は長期的なスパンでの戦略を構想することができるようになる。

以上、組合における事務局が担う2つの機能について確認してきた。このことからいえることは、事務局の機能とは組合において非常に重要だということである。事務局が果たすべき機能が充実していれば、商業者自身の本来的な商業活動にもより注力することができる。また、それだけでなく組合の運営も円滑に行われるようになる。つまり事務局が十分に機能すれば、組合としてより積極的な事業の展開を試みようとするようになる。これこそが組合における事務局の存在意義だといえることができるだろう。

3. 商店街における「事務局」の現状

前節では、商店街の組合運営における事務局の機能とその意義について確認した。ここでは、組合の運営において事務局の重要性が高いことが確認された。すなわち、組合として積極的に事業を展開していくには、事務局が果たす機能の充実化は欠かすことのできない重要な事項だということである。

では、そのように事務局の重要性が確認されたところで、組合において実際には事務処理がどのように行われているか。言い換えると、事

務局は実際にどのような現状であるのか。それを把握することで事務局機能の果たしている現状をつかむことが、以下での目的である。

3.1 事務局の現状：乏しい体制

事務局の体制がどのようにあるのか、その現状を確認しよう。以下の表3は商店街における専従事務局員がどのような現状であることを示している。

この表をみると事務局のあり方がよくあらわれている。まず商店街全体でみると、実にその7割強が専従の事務局員をおいていない。また1名の事務局員をおいているのは約1割に過ぎないのである。それ以上の数となるとすべて1割を大幅に下回っている。これを商店街振興組合に限ってみても5割以上が専従の事務局員をおいておらず、1名の事務局員をおいている組合もようやく3割に過ぎないのである。たしかに、組合として法人化されているところは全体平均よりも高い数値を示しているが、それでも決して高いとはいえないだろう。

以上は事務局体制についての形式的側面であったが、以下ではさらにそれが行っている事業内容についても確認してみよう。すなわち、事務局体制の内容の側面についてである。若干データは古くなるが、1990年に世界商店街ジャンボリーの開催へむけて大阪市北区の商

表3 専従事務局員数の比率（％）

	0名	1名	2名	3名	4名	5名	6名以上
商店街全体	74.5	14.9	5.3	1.9	0.9	0.6	1.0
商店街振興組合	51.3	30.5	10.4	4.0	1.5	0.7	1.5
事業協同組合	57.6	22.9	12.2	1.5	1.5	1.5	2.0
任意団体、その他	88.5	6.0	1.9	0.8	0.6	0.4	0.7

出所：『平成18年度 商店街実態調査報告書』, 2006年, 全振連より作成

店街を対象として行なわれた調査がある⁴⁾。それによると事務局が実際に行なっている業務とは、会計・団体事務（100%）、行政・他の商店街・連合会との連絡調整（88.3%）、事業遂行の管理（72.7%）といったことが中心となっており、事業の企画・立案（45.5%）や商店街活性化事例の調査（31.8%）は低位置となっている。

ただし、だからといって事務局の果たしている役割について、単純に不満がもたれているというわけではない。なぜなら、期待されている事務局の役割も、事業遂行の管理（86.4%）と会計・団体事務（86.4%）が中心で、行政等との連絡調整（45.5%）、事業の企画・立案（40.1%）や他商店街活性化事例等の調査（31.8%）といった役割への期待は低いものとなっている。このことから、事務局がどのように捉えられているかがよくあらわれている。すなわち、それが単なる「手足」としての存在だと捉える傾向が強いということである。

以上、事務局体制における形式的側面と内容的側面についての現状を概観した。たしかに、内容的側面では大阪市北区だけのデータであるが、ここでみられた傾向は決して特有のものではなく、多くの中小小売商団体ではまるものと捉えることができるだろう。

では、ここで確認されたことはどのようなことだろうか。まず形式的側面でみられた低い数値は、事務局の位置づけの低さをあらわしているということができるだろう。また、内容的側

面でみられた項目では、事務局が実際に担っている、また期待されている機能とは「頭脳」というよりも「手足」としての機能だったということである。ではこれら確認されたことから、いったいどのようなことが見出されるか。以下では、それらの意味するものについて考察していく。

3.2 商店街における「事務局」体制の問題 形式的側面からみられた問題

まず形式的側面から見られた事務局の位置づけの低さは、何を意味しているのか。先にあげた表3にあるように、大半の組合で専従の事務局員がいない。また一部では事務局員がおかれてはいるが、ほとんどが1名だけである。このような状態は事務局の体制がほとんど整えられていないことをあらわしている。つまり、専従の事務局員が設置されていないということは、日々の事務作業を処理するのは組合の理事メンバーなどの役員ということになる。当然、理事メンバーは専従ではなくそれぞれに商業活動を抱えている商業者である。多くの商業者にとって普段の商業活動が楽なものということではできないだろう。しかも商業者の生活を成り立たせる糧でもあることから、決して手を抜くというわけにもいかない。

他方で組合の運営には、会議資料の作成や日常的な資料整理、経理、組合全体への情報伝達、外部との折衝など実にさまざまな日常業務をこなさなければならない。こういった役割は組合にとってきわめて重要な業務であるうえに、その処理が日々迫られるのである。したがって、商業者がそれらを通常の商業活動の片手間で行うにはあまりに負担が大きいわがざるをえない。このことは、当然ながら円滑な組合運営が阻害されることが容易に想像される。すなわ

4) 『Retailers in 1990』（世界商店街ジャンボリー大阪'90資料）より。なおこのデータについては石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』（日本経済新聞社）を参照している。上記資料の入手が困難な場合はこちらを参照せよ。

ち、理事など一部メンバーへの過剰な負担の集中や事業実施のタイミングを逸しうること、あるいは目前の事務処理に追われるかたちでの長期的戦略の構想ができなくなるといったことである。

このような事態に陥ってしまえば、結局は組合としての長期的な展望を描くことができなくなる。そうして目先の状況に右往左往することになり、それがまたさらに長期的視野を狭める作用をもたらす。このことは組合としての成長機会が乏しくなることを意味しており、今後の業容拡大を見込むことが難しくなるという悪循環を生み出すのである。

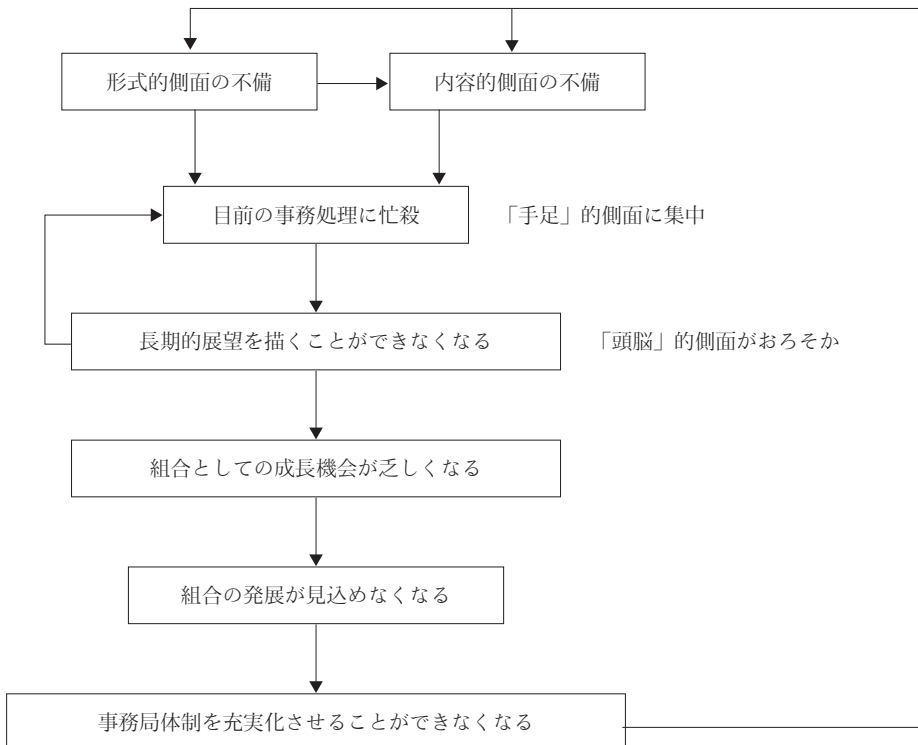
内容的側面からみられた問題

次に内容的側面からみられた現状の意味を確認しよう。すでに述べたように、その内容とは

組合の長期的な展望を描くための資料となる情報の収集といったものではなく、会計事務や外部との連絡調整といったものであった。これは頭脳としてよりも、手足としての機能が中心であったことをあらわしている。また実際に事務局が期待されている機能とはそのような手足としての役割であった。

先の表3からみると、専従の事務局員が設置されていたとしても、そのほとんどは1名であった。このこととあわせて考えると、たとえ事務局員がいたとしても、そこで行なわれている作業とはまさに「手足」としての機能を果たすのみであろうことが推察される。なぜなら事務局員がたったの1名であれば、おのずからそこで処理できる業務に限界が生じるからである。すなわち、事務局員は日々の事務処理に追われるかたちとなり、長期的な展望を描くため

図1 事務局体制の不備がもたらす悪循環



の機能を果たすことが難しくなる。

またそれだけでなく処理されるべき業務の質の違いによっても、この状況を加速させることになる。それは業務の見えやすさの違いである。日々処理されるべき業務は、目前のことであるだけに非常に見えやすくそれだけに取り組むべき課題がはっきりしており結果も明確である。それに比べて長期的な展望を描くような業務は、当分は先のことでもあり、したがってそこから生み出される結果についても、それほど明確でなくわかりにくい。このような違いがあることから、日々の業務の忙しさが増すとどうしても見えやすい方の業務をこなそうとしてしまう。それが事務局員の数で1名という少なさであれば、よけいにもたらされやすくなる。

このような事態に陥ることは、結局、先に述べた悪循環と同様の状態をもたらす。すなわち、事務局は目先の状況に忙殺されることになり、その結果、長期的展望を描くことができなくなる。それは結局、組合としての成長機会を狭めることになり、業容拡大の見込みを難しいものにするという悪循環へと陥っていくのである(図1)。

4. 結びにかえて

4.1 現状と問題から浮かび上がる課題

以上、事務局における形式的側面と内容的側面との現状から、それぞれの問題点が浮かび上がってきた。先にあげた図1を見てもわかるように、事務局体制の不備をもたらす悪循環は、結局は組合全体の発展を阻害するという事態をもたらす。このように問題のおこるメカニズムを把握することが適切な課題の発見へとつながる。

組合が単なる寄り合い所帯ではなく、事業体

として自立した存在になり、長期的な戦略や展望を描けるようになるには、事務局の重要性を認識しなければならない。そのためにはどのようなことを考える必要があるだろうか。ここではその大まかな方向を課題として示すことにしたい。

図をみても明らかなように、まずもって目指されなければならないのは、この悪循環を断ち切ることである。それはどのようにすべきか。実は図にも示されているように、形式的要因が内容的要因に大きな影響を与えていることがわかる。たしかに内容が形式に影響を与えるということもあるが、ここでは形式が内容に与えている状況を考えたい。

事務局が陥っている悪循環とは、処理すべき日常的な業務による長期的視点の拘束によって起こされている。これは事務局体制がないことや、たとえ体制があったとしても少人数という不十分さ、さらに業務の質の違いによるものである。そうであるならば、まず事務局の体制を充実させることがこの悪循環の突破口となりうる。つまり、事務局体制を充実化させることで日常的業務による拘束を緩和させるのである。

では、その事務局体制の充実化とはどのようなものか。そのあり方は事務局員を増加させることなどさまざま考えられるであろう。しかし、当然ながら人員を増やすということは、その分の人件費が増加することからあまり現実的とはいえない。そこで考えられるのが事務処理を合理化させることである。すなわち事務処理のシステム化である。日常的な業務の無駄を何らかの工夫で削減することで、その負担が削減される。たしかに、事務局の負担が軽減されることが、そのまま長期的展望を描けることにつながるわけではないが、少なくともその可能性を開くことができるだろう。

以上、事務局体制を充実化させることが組合の発展に貢献するわけであるが、そのためには現状にあるような悪循環という問題を克服する必要がある。それを克服するひとつの方向性として、事務局の形式的側面の不備がもたらす日常的業務の拘束を緩和させることであることを示した。すなわち単に人員を増やすというのではなく、業務の無駄を合理化するということが重要であると考えられる。そうすることによって、より長期的な展望を描ける可能性が開かれていくことになる。

4.2 今後の方向性：事務局機能の高度化

商店街において事務局の存在が重要な存在であることは、これまでで述べられたとおりである。組合の長期的な方向を構想し、事業体として自立していくためには必要な機関であった。しかし、そのためには現在の組合一般がもつ事務局体制の不備を克服して、事務処理の合理化をする必要があった。

これは事務処理を合理化し、事務局における日常業務の拘束を緩和させることで悪循環を断ち切ろうとするものであった。すなわち、日常業務の拘束から解放するというのは、事務局における「手足」にかかる負担を軽減するということである。そうすることで目の前の業務に忙殺されることもなくなり、より長期的な展望を描くための業務に取り組める可能性が高まるのである。つまり、なぜ事務処理を合理化する必要があったのかというと、単に「手足」の拘束を緩和することを目指していたのではなく、そうすることによって「頭脳」を働かせるためであった。少なくとも、このようなことが重要な理由としてあったはずである。

したがって、今後の課題として商店街の組合は「手足」の拘束をより緩和していくのはもち

ろんのこと、そこから生み出される余力をいかに「頭脳」の働きにまわしていけるか、ということが重要となる。つまり、今後は事務処理の合理化を単なる費用負担の軽減のためだけとするのではなく、より高次の段階へとつなげていくための取組みが必要となるだろう。ではそのようなより高次の段階へいくための取組みとはどのようなことが考えられるだろうか。すなわち「頭脳」を働かせるというのは、いったいどのようなことなのかを考えることである。

組合における事務局とは、例えばチェーンストア本部のようなものと捉えることができる。このように捉えると、そこで果たされている「頭脳」としての働きが、どのようなものか類推することができる。ひとつひとつを細かく列挙しないが、例えば経営を比較するということがある。これは単独ではなしえないことであり、いくつかの店舗が集まる組織型の小売業だからこそ可能となる。この組織だからこそできることに積極的に取り組んでいくことが望まれる。

もちろん、「頭脳」を働かせるとはどのようなことなのかを考えるだけでなく、それを可能にする状況をつくっていくことも重要である。すなわち、組合において事務局をどのように位置づけるかということである。例えば、すでにかんがりの有名さではあるが京都の西新道錦会がある⁵⁾。ここは規模としては非常に小さく、それに準じて事務局も小規模である。しかし、ここでは事務局長を理事に据え、徹底して意思決定をする経営陣の一員であることを強調する。事務局の雑用的な「手足」については他の役員で時間をみつけてやり、その分、事務局長には全体的なことを考えさせるという徹底ぶりである。これでみられるのは事務局の位置づけの高

5) 石原・石井, 前掲書, 238頁を参照。

さである。この位置づけによって、事務局のあり方も大きく変わり、それを取り巻く周囲も変わるということである。

したがって、重要なことは事務局が何でもかんでも雑用をすればよいという平板な発想ではなく、自身の組合では事務局をどのように位置づけるのか、ということをしっかり考えていか

なければならない。そういったことをふまえた上で事務局がこなす業務を適切にしていくことである。

【付記】 本研究は2007年度名古屋学院大学研究奨励金による研究成果の一部である。