

これからの総務は会社の「ハブ空港」たれ！

ルールや規制が組織を疲弊させることも

一時期、会社の不祥事で経営のトップがマスコミに頭を下げるシーンが、連日のように目に飛び込んできました。また、工場の火災や爆発事故などのニュースでは、工場周辺の住民が「塀の中で何をやっているかわからない」などとコメントしています。例を挙げればきりがありませんが、社会が企業を見る目は厳しくなり、企業の社会的責任が強く求められるようになってきているのです。



株式会社プロフェス代表
風土改革コンサルタント

手塚利男 (てづか としお)
1952年、山形県生まれ。いすゞ自動車株式会社に入社、生産技術担当、いすゞ生産方式の構築担当を経て、1991年には風土改革活動に自ら手を挙げて参加、のちに全社風土改革推進担当。川崎工場総務部長や同社の子会社「キャリア開発」取締役を歴任し、2001年に退職。現在は株式会社スコラ・コンサルタントとともに自動車・電機・機械などメーカー系企業を主体に風土改革支援を手掛ける。著書に「ギスギスした職場はなぜ変わらないのか」(Nanaブックス)

そういう社会の厳しい目や声から従業員を守り、社業に集中できるように、あらゆる対応をしてきたのが、総務部門だと思います。

また、地域の住民や企業、消防署、警察署、役所、労働基準監督署などとの関係作りも、会社や工場を守るために総務部門が行ってきた仕事です。同じようなことが、社内でも起こっています。多様な考え方や価値観を持った従業員からの会社に対する要求、抗議に答えていく仕事です。非常識な要求もあるでしょう。

企業が社会的責任を強く意識することによって、社内には規制やルールが増えていきます。しかし、規制やルール化で管理志向を強めることは、「従業員の行動を縛る」「枠にはめてしまう」というように、従業員の自発的行動を削いでしまつて組織の活力を失い、風通しの悪い疲弊した組織を生み出す危険性があります。これでは逆に、不祥事を起こす温床にもなりかねません。

「自ら浄化できる」組織風土作りを

では、ますます複雑化していく社会

や社内に対して、これからの総務部門に求められる役割、目指してほしい方向性、伸ばすべき力は何でしょうか？

私は一九九七年から約二年間、従業員三〇〇〇人弱の工場の総務部長を務めました。外に対しては会社の顔として、内に対しては労務、安全や健康、環境、動力関係の課題の解決と、組合との対応の役を担ってきました。併せて、私のミッションとして人事部や総務部が作ってきたといわれる「規制」を緩和し、社員がのびのびとして安心して主体的な活動ができるような支援を行ってきました。

その工場は歴史も古く、過去の労働問題から毎月のように抗議行動が起きているような工場でした。組合も複数あり、したがって総務部は外からの抗議行動への対応や複数の組合に対する対応など、おのずと「守り」を使命とした役割を求められていたのです。

私が特に総務部門に強く求めたいことは、管理やルールだけでリスクを回避するのではなく、不正な行為が起こらない、起きそうになったら「自ら浄化できる」組織風土作りです。

総務が変われば会社も、従業員も変わる

人と人との関係性を良くし、安心して疑問を口に出せ、「おかしい」ということがいえるような風通しの良い組織。そのような組織風土作りのために、組織風土改革の進め方、支援の仕方を学んでほしいと思います。これはつまり、風土改革の社内コンサルタントの役を担ってほしいということですよ。

私は総務部門が、もっともその役に適していると思います。なぜなら総務部門は経営側に近く、また従業員にとっては困ったことが起こったときにすぐに相談できる、駆け込み寺的な身近な部門であるからです。社内イベントの企画支援などで日常的な接点も多く、社内のさまざまな部署と関係もできています。さらに組織の良い面、悪い面など、種々雑多な情報が集まる場所であり、一方で社内、社外を自由に動ける部門でもあります。

総務部門のみならず、総務部門の行動が変われば、外部のあなたの会社を見る目も変わります。総務部門に対する従業員の見方も変わります。そして、従業員の行動も変わります。