

## 中小企業の可能性を広げる 総務ならびに総務部門

山 崎 淳  
(福井県立大学)  
(経済学部准教授)



大学で中小企業論を担当し、中小企業の経営者と向き合うとき、中小企業経営の実践に役立つテーマを見つけることを自らに課してきた。殊により良い経営を目指し果敢に挑戦している経営者の前ではその問題意識が強くなる。2014年から横浜青年経営者会所属の中小製造業の経営者と学生と共に交流を重ねてきたが、ここで出会った経営者はまさにそのような経営者である。中小企業者が減少する中、円滑な「事業承継」が重要課題となっているが、彼らは自らが経営を引き受けることで解決している。

経営者像は、40代の2代目経営者であり大学卒業後、大手企業勤務経験の後、家業を継いでいる。時代の流れに敏感で新しいことへの興味、吸収意欲も高く、さまざまな取り組みを行っている。

この会の中心メンバーのある会社では、「働き方改革への対応」、「生産性向上」、「IoT導入」、「人材確保・育成」などの課題に積極的に取り組み成果を上げており、訪問の度に新しい発見がある。

ある時社長は、自社の飛躍、経営改善にとって総務部長の果たす役割が大きいことを教えてくれた。ここには、中小企業を取り巻く多様な次元の難しい課題にスピード感を持って対応するための大きなヒントが隠されているように受け止め、以下のように考えてみた。

総務を担う有能な人材である総務部長が経営補佐機能の担い手として活躍していることを捉え、そこから有能な右腕人材という個人にのみ着目するのではなく、総務という機能と組織について捉えることが重要ではないか。

総務ならびに総務部門が中小企業経営の可能性を広げる役割を担えるのではないかとこの仮説を、総務という機能とそれを担う部門を切り口に検討してみたい。

あらためて総務（という言葉、用語）について掘り下げてみると、身近で知っているようではあるが、実は漠然としていてどのような存在であるのか明確にすることは難しい。

参考に「資料1 今後の総務部門の役割」を示しておくが、各社の具体的業務はまちまちであり、企業規模によっても異なる。

### 資料1 今後の総務部門の役割

- |   |
|---|
| <p>①働く「場」の環境整備、仕組み作り、②経営戦略、経営サポート、③人材確保、人材育成、<br/>④総務部門内の人材育成、組織体制、⑤資産管理、コスト削減、⑥業務改善、業務体制、<br/>業務支援、⑦CSR活動、ブランディング活動、⑧社内活性化、一体感の醸成、モチベーションの向上、<br/>⑨経営方針の周知徹底、⑩社内外広報、⑪営業支援、収益貢献、⑫リスク管理、危機管理</p> |
|---|

資料：全国総務部門アンケート「今後の総務部門が担うべき役割について」（月刊総務2013年5月）

経営学の分野では、日本の会社にみられる独自の組織であるとされる「総務」に関する研究の遅れが指摘されてはいても、議論が深まり研究対象として注目されることは少なかった。また、総務に関する研究書も乏しいということは、かつての総務部廃止論にみられる存在であるからなのか。

現実には既に総務が解消されている企業もあるが、職名が変更されてもそのまま実体が他の組織（経営企画室など）に移され、実体が消滅していない例もある。

やはり現在も総務は全社的な役割とともに「その他」の事項が集まる、企業経営にとって重要な役割を担っていると理解したい。

以下、総務および総務部門が中小企業の可能性を広げると期待する内容について3点示してみたい。

### ①新しい機能の受け皿「母体部門」

総務部門を「母体部門」(山城、1951)と理解してみたい。山城は、総務は「いまだ成長・発展せず、業務量もすくなく、業務質も未確定のままの胎児機能」を担っていると述べている。また、「総務部には特定の機能を考えるのではなく、いろいろ機能を生み出し、また育てる部門」であると捉えている。この「母体部門」としての総務は、今日的に重要であると考えられる。第四次産業革命の中、中小製造業ではさまざまな変化が見られる。この変化には新たな挑戦が求められ、組織が対応するには、変化に対応するための新しい機能(業務の分掌のなかで表現しきれないものも含め)の受け皿となる組織が求められるだろう。新しい機能は不確実な面が大きいので、まず総務が受け皿となり、その後、組織的に分化・独立させる方法も有効だろう。

新しい機能について必要な職能に応じてその都度、既存の部課に所属させるか、新たな部課を設置するという解決策もあるが、柔軟性をもって、スピード感をもって対応するために総務が受け皿となることは大きな効果をもたらす。また、既存の部課の機能が環境変化にともない縮小した際の受け皿ともなる。

### ②中小企業経営者の経営補佐機関の役割

経営者の経営補佐機能の担い手としての総務である。リーダーシップの弱さの補填として有力な補助機関である。創業経営者とは異なり、2代目以降はリーダーシップが弱い経営者もいるだろう。

現在の高度化、複雑化した課題は組織で対応することが基本ではないだろうか。総務は、経営者に近い存在として位置付けられることから高度な役割も担える。例えば、経営者の視野を広げる(世の中の流れ、業界状況の把握)、社内の動き、顧客情報の提供、意思決定の見落としのチェック、意思決定のプロセスの整備などがあげられる。

### ③「共創」の場づくりの担い手

ものづくり企業の現場の中から生まれた「共創」という言葉は、現在ではかなり浸透してきている。シャープ(株)元副社長佐々木正氏は、逸早く「独創」から「共創」への転換を提唱した。「共創」とは、異質の、違う価値観を持つ組織、人が共通の「場」に集って、互いの個性を最大限に発揮しながらイノベーションを創出していくことである。

佐々木氏は、中小企業による「共創」の実現のための活動に熱心に行っていた。この活動を身近に接する機会を得て、「共創」の場づくりに大きな価値があると確信できた。しかし、実現にはさまざまな困難を伴っていた。その経験から「共創」の実現には、「共創」の場をつくる役割を担うファシリテーター(組織、集団の力を対話で引き出す人材)が必要であるとの考えに至った。ファシリテーターは、まさに「総務」人材が担うのが適しているだろう。

その理由は、総務部門が「水平的マネジメントの役割を強く有している」(堀野、1985)からである。経営トップは縦管理によって方針が示され、指示、命令がなされ、これに基づいて行動する。これに並行して総務部門は、横から行う経営管理である。また、指示・命令で動かすのではなく、「要請・依頼・助言・勧告・指導・調整といった独自のマネジメント」(堀野、1985)である。総務は他部門との連携を日常的に行っており、担っている役割が多岐にわたっていることからファシリテーターとして「共創」の場づくりの実現に大きな役割を果たすことが期待される。

総務ならびに総務部を積極的に評価し期待する3点を示したが、その他にも総務が事業承継の準備を進めるきっかけづくりの役割を果たすとの見解もある。まだ研究を始める前の段階であるが興味は尽きない。総務を担う有能な人材の確保の問題、総務の弊害についての指摘もあるだろう。まずは総務の実態、現状把握から始めてみたい。総務が変われば中小企業が変わる可能性を求めて。

#### 【参考文献】

- 本間郁男(1982)「総務部の位置とその機能」『日本の経営論』中央大学企業研究所編 pp.151-172 中央大学出版部
- 堀野不二生(1985)「総務の基本 政策業務から庶務業務まで」日本能率協会
- 山城章(1951)「総務ならびに総務部門の存在性について -わが国会社特性研究の一環として-」『ビジネスレビュー』6(3) 一橋大学産業経営研究所編 pp.19-35
- 山崎淳(2011)「企業間連携における『和』と『共創』」『中小企業と組合』No.798全国中小企業団体中央会編 pp.16-19 (資料)
- ナナ・コーポレートコミュニケーション(2013)「今後の総務部門の役割」『月刊総務』51巻5号 No.615ナナ・コーポレートコミュニケーション編 pp.28-29