

業務再編による働き方改革の実現

2000年以降、間接コスト引き締め策としてのシェアードサービス化は、最もポピュラーな手法の一つとして多くの企業で採用されてきた。既にグローバル展開を終えた企業のほとんどが、シェアードサービス会社(以下SSC会社)を設立し、さらには、BPOベンダーを活用した定常運用業務の切出しを実現している。

シェアード化の本格的な流れが始まって15年。市場環境は変化を続け、本社が求められる業務内容も大きく変化している。この時期に本社とSSC会社の関係を改めて見直し、SSC会社を競争力のある定常業務基盤として再構成していくことが求められる。

1.コスト削減を短期に実現したSSC会社の功罪

過去のSSC会社化は、短期間で結果が求められたため、その多くは、定常業務人材とその人に紐づいた業務をそのまま引き受ける形で設立された。

基本的にシェアードサービス化は、景気低迷などでコスト削減が必要な時期に取られる経営施策という性格がある。その際、業務と人をセットで引き受ける方法は、シームレスに業務をシェアードに移管でき、雇用調整の即時的効果も期待できることから、多くの企業が選択してきた。

しかし、その目的と手法は、定常業務人材のモチベーションダウンや、本社業務と定常業務の分断とブラックボックス化を招き、このことは、サービス品質や効率性を向上させることを非常に困難にしてしまった。

2.基本に立ち返ることの重要性

このブラックボックス化により、本社側はコスト以外の要素でSSC会社を評価し、見直す力を失うため、結果として効率性を欠いた旧態依然としたサービスが提供され続ける状況を変えることができなくなってしまう。それだけではなく、時流の変化に合わせて本社側に新たな定常業務が発生した場合も、SSC会社側にそれを吸収する手立てを打てないまま、本社に残った人材からその業務を切り離すことができなくなる。そして、このことが足枷となって、本社の活力も次第に低下してしまう。

この状況を変えるのに必要なのは、非常に基本的なことだが、運用業務がどのような流れと手続きで実行されているかを、本社とSSC会社双方で詳細に把握し、ムダ取りや、改善できる領域/できない領域とその理由について相互に理解することである。運用業務の実態を十分に理解した上で、定常化する仕組みを作り上げることが望ましい。

3.基本的だが継続が難しい見える化

本社とSSC会社で相互に状況を理解するためには、まずは、ブラックボックス化された業務を見えるようにしなければならず、何らかの業務フローやマニュアル類を揃えることが必要となる。しかし業務の見える化ができている状態を維持するためには、越えなければならない大きな壁が3つある。

- ①業務を見える化するための工数が無く、常に後回しになる
- ②見える化に必要なスキルを持った人材が限られている
- ③一度見える化できてもすぐに例外が山積する

これらの壁を越えるために、外部コンサルタントなどを投入したプロジェクトを立ち上げ、業務フローやマニュアル類を拙速に揃えて、その通りに業務運用をしようとする取組みも見られるが、それだけでは社員のモチベーションは上がらず、スキルも蓄積されない。これらの壁を上手く越えるためには、以下のポイントを踏まえることが重要である。

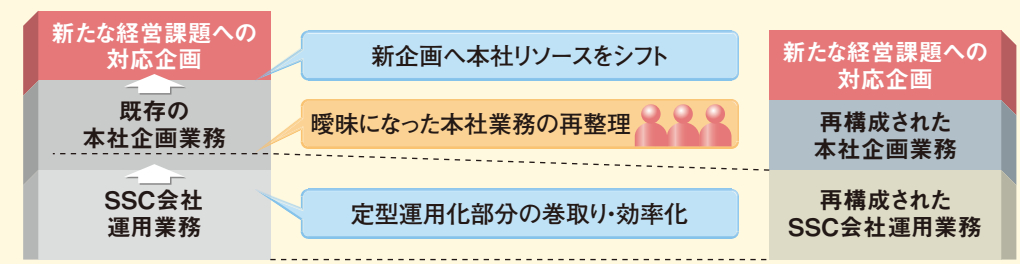
ポイント1:成長投資時期にリソースを追加投入して本社業務の見える化を進める

「シェアードサービス化とは、定常業務を本社からSSC会社に切り出すことであり、その業務運営に本社は関与しない」という間違った理解が、本社、SSC会社双方に定着してしまっていることが、3つの壁が生じる根本的な問題となっている。

企業グループとしての成長戦略を本社が企画し、それを支える運用をSSC会社が担うといった構造を、機能実現のための仕組みと捉えれば、成長戦略への投資タイミングでは、本社側は新たな経営課題に対応する人材を集中投下する必要があり、そのためには、定常運用化した業務をSSC会社に切り出すことで、その人材を捻出する必要がある。また、このタイミングでは、本社側の業務体系を抜本的に整理することが望ましく、業務フローやマニュアル類の作成を目的として、必要なスキルやオペレーションの標準化を担う専門人材を追加リソースとして確保することが必要である。このことが、本社、SSC会社双方の業務の見える化を見据えた第一歩として、最もリーズナブルな取組みであると考えられる(図表1)。

全体再構成と改革初段の追加リソース

図表1



グループ全体の効率化に向けた最初の動きは本社側の再整理に追加人材を投入すること

上級コンサルタント
業務革新コンサルティング部
藤村 武史



追加リソースは、「ポイント2」で触れる品質管理業務を担うシニア層を作業面で支えながら、定常業務を見える化した上で、その業務を引き継ぐことのできる人材でなければならない。定常業務を単に回すだけの人材を前提とすると、その効果は極めて限定的である。見える化をSSC会社内でも拡張していくためには、業務吸収のフレキシビリティだけでなく、見える化を皮切りにした変革に興味を持ち、それを実現する能力を兼ね備えた人材であることが求められる。

ポイント2:業務経験が豊富なシニア層を品質管理業務に活用する

業務全体を俯瞰的に見ることのできるシニア層こそが、品質を担保しながら見える化を推進するためのキーパーソンとなる。業務移管後に相互に状況が見えなくなった状況では、業務の個別分断化と、担当者の責任範囲のサイロ化*1が激しくなり、ほとんどの人材が、自らの業務の位置づけや、他の業務との関係や役割が分からなくなってしまう。そうした人材に対して業務フローの書き方などの手法を説明して見える化の活動を任せる方法もあるが、部分最適の観点で自らの業務を自分が分かる形でしか描出できず、結果として、意味の無い業務フローやマニュアルがバラバラと作成される状態に陥ってしまうことが多く、全体最適の目線で必要な情報が整理されることは到底期待できない。

一方、IT化をはじめ、グループ内で様々な業務を経験し、グループ内での関係性を把握しているシニア層は、業務フローとマニュアルの作成を含め、様々な形で業務の見える化に

関する経験を積んでいることから、方法論と進め方を提供すれば、サイロ化した業務に対しても、従事者を束ねて全体最適の観点から業務を再構築することが可能である。本社での業務の見える化や、SSC会社への定常業務の移管の段階だけでなく、最終的にはSSC会社の業務再構築の際にも、このような人材をキーパーソンとして継続して登用することができる。このことは、時間はかかるものの、持続的かつ有効に見える化を実現するポイントとなる。

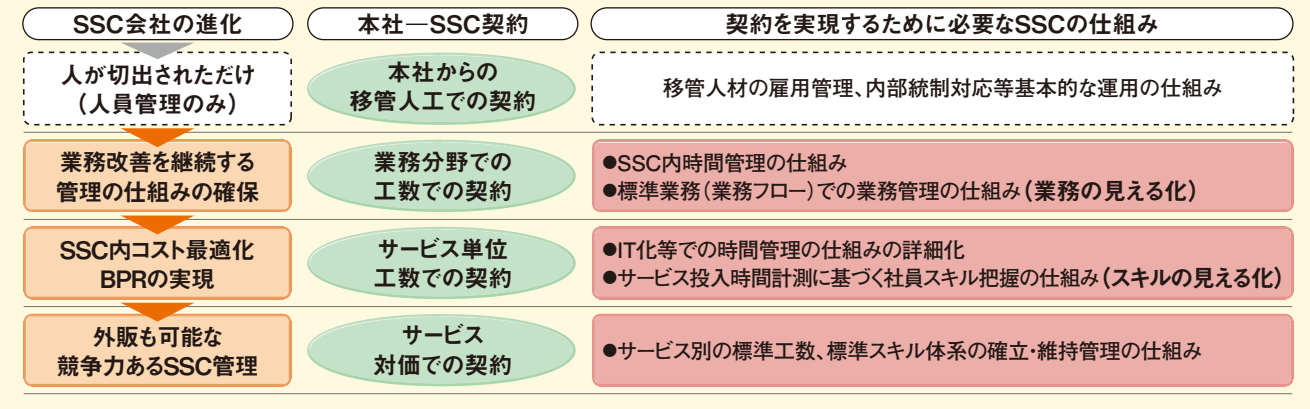
ポイント3:見える化活動の成果をシェアードサービスの契約内容に反映させる

景気低迷期のコスト削減を目的としたシェアードサービスでは、往々にして本社サイドの意向を臨機応変に反映できるようにするために、業務内容を精査することなく、人工及び人件費の支払のみを対象とする大まかな委託契約となっている場合が多い。BPOベンダーなど自立化した事業者の多くが、サービスレベルアグリーメント(以下SLA)を詳細に規定し、自らのリスクを避けつつ収益を上げるビジネスモデルを確立しているのとは対照的である。

ポイント2で触れた、シニア層を中心とした業務の見える化活動の成果を委託契約内容に最大限に活用することが、本社とSSC会社の関係をより積極的なものに変える重要な要素になる。その際にはまず、本社が、SSC会社に移管する業務プロセスをオーナーリングするということを契約に明示すべきである。これによって、移管業務に対しては、SSC会社ではなく本社自らが結果責任を取ることになり、シェアードサービスの改善に対する本社の意識が高まるのが期待される。一方、SSC会社側では、

契約の高度化とSSC会社管理の高度化

図表2



移管業務に対する実行責任と、その状況や改善変更内容を本社に報告する責任を持つことを明確にする必要がある。さらに、見える化された業務を改善しやすい単位に分解し、どの業務でどれだけの工数がかかっているのかを把握するための仕組みを備えておけば、本社とSSC会社間で、各業務の品質やコストについて議論しやすくなる。

このように、契約によって本社側のオーナーリングの考え方が明確になり、さらにSSC会社から移管業務の品質とコストに関する適切な情報が提供されるようになれば、年間の人工交渉だけだった本社とSSC会社の関係を、月次や四半期などのタームで、業務の成果を共有するだけでなく、業務改善について双方で議論できる関係に変えることが可能になる。

4.SSC会社の業務再構成(BPR)のステップ

これら3つのポイントは、成長期のSSC会社における業務再編成(BPR)を進める上での要諦であるが、それと一朝一夕で実現できるものではなく、以下のようなステップを踏んで進めることが望ましい。

ポイントの1つ目で触れた本社業務の再整理で移管される業務量は、既にSSC会社が抱えている業務のほんの一部であり、本社との契約内容を高度化させるためには(図表2)、時間をかけて実績を積んでいくことが不可避である。

2つ目のポイントにおけるSSC会社の業務再構築についても、SSC会社の多くの現場では、旧態依然としたやり方で業務が推進されていることに留意する必要がある。サイロ化された状況を打開するためには、品質管理を担うシニア層を中心として、業務フローやマニュアルを用いながら業務の見える化を粘り強く進めることが重要である(業務の見える化)。さらに、見える化された業務については、時間管理の仕組みの中で評価するとともに、生産性を高める意味において、社員の習熟度合やスキルの見える化を併せて進める必要がある(スキルの見える化)。

業務の見える化と、スキルの見える化は、SSC会社自身がBPRに踏み切るための必須要件であり、この段階でSSC会社内での人材の再配置や、業務ITインフラの刷新も可能となる。BPRが実現すれば、コスト競争力のあるSSC会社へと変革を遂げ、グループの運用基盤としてだけでなく、グループ外へのサービス提供も可能となる。

*1.組織の業務プロセスやシステムなどが、他部門との連携を持たずに自己完結して孤立した状態