

# 連結経営時代に求められる間接部門の進化

有賀 理

連結納税制度が導入され、本格的な連結経営時代に入りました。企業グループを構成する各組織のミッションが整理され、企業価値向上に向けたより高い貢献度が求められるなかで、間接部門も進化を迫られている。間接部門は、シェアードサービス（各組織内に散在する共通業務を集中化し、低コスト、高品質なサービスの提供体制を構築する手法）を本格活用し、自らの存在意義や構造的特性を踏まえてミッションの整理と組織の統合を行うことで、グループ連結経営に積極的に貢献する組織へと進化すべきである。

## 本格的な連結経営時代の到来

連結納税制度が導入され、企業グループの再編に必要な制度が整った。既存の組織を前提にした連結決算対応ではなく、グループの姿を自ら積極的に変えて企業価値を追求していく本格的な連結経営が求められる時代となった。

従来の、子会社の切り離しを主体とした親会社都合の分権的連邦経営では、「経済的に一体」とみなされるグループの企業価値は高まらない。今後は、「グループ本社」を核とした集権的連結経営による機動力重視の経営へとパラダイムシフトが進むだろう。

こうしたグループ再編のなかで、「間接部門の進化」が求められている。総務、人事、経理といった間接部門は、従来の受け身的

な事務処理や遵法対応の役割から一歩進んで、グループ経営に積極的に関与する機能体となることが求められている。

従来の機能分社にみられる一時的なコスト削減を目的とした間接部門改革は、モチベーションの低下やコミュニケーションの劣化を起しやすく、グループの競争力の低下を招きかねない。これからの連結経営時代に必要とされるのは、間接部門の構造的特性の変革による「進化」である。

## 間接部門の構造的特性と改善策

### (1) ミッションが多様であいまいな組織

間接部門のミッションは広く、あいまいになってきている。ミッ

ションとして、制度・業務改革、管理統制、遵法対応、事務・サービス等々があり、役務を提供する「顧客」も経営者、事業部門、外部機関など多様である。求められる価値も創造性、正確性、安価性など多様である。

一般的に、間接部門は遵法対応を優先させ、改革機能はその余力での対応となりがちなため、改革を進めたい経営層や事業部門の期待に応えられていない状況にあることが多い。また、こうした状況が相互不信を助長し、組織横断的な取り組みを困難にしている。

さらに、ミッションがあいまいなために加点型業績評価が困難であり、社員のやる気を引き出しにくくしてしまっている。

こうした特性を変革するためには、既存業務の棚卸しと機能分類を行い、ミッションと評価方法をわかりやすくする必要がある。やるべきことを絞り込み、やらざるをえない状況をつくり、やれば報われる仕組みをつくることが重要である。

### (2) 「顧客」が不明確な組織

間接部門には原価管理や損益計算書がなく、コストセンターとしての固定費予算の作成と実績の管理にとどまっている。「収益」の

不在が、経営者や事業部門といった社内の「顧客」のニーズを意識した、能動的で継続的な取り組みを誘発しにくくしている。「顧客」側もコスト意識が希薄となり、結果として間接部門の肥大化を招きやすい。

間接部門の業務を有料サービスとして位置づけ、「顧客」と定期的に価格交渉を行う機会を設けるべきである。馴れ合い状態にあえてコンフリクト（争い）を生じさせることで、「顧客」ニーズとサービスの整合性を継続的に高めることが可能となる。

### （３）中身が見えにくい組織

間接部門の業務内容やコスト情報は社内に公開されない。また、部を超えた人事ローテーションなどの人的交流が少ないため、業務ノウハウが属人化し、ナレッジ（知識）が暗黙知化してしまう。このことが組織横断的なプロセス改革を迅速に行うのを困難にしている。

ジョブディスクリプション（職務記述文書）の作成、コスト構造の公開、計画的な人事ローテーションなどを行うことで、間接部門の透明性を高め、組織横断的なプロセス改革を機動的に行える組織へと変革すべきである。

表1 リストラ目的のSSCとASSCの比較

比較項目	SSC	ASSC
設立目的	コスト削減、人員削減	間接部門の貢献度の最大化
対象業務	人事、総務、経理	人事、総務、経理、購買、物流、情報システム 等
提供サービス	事務作業	ソリューション（事務作業、データベース、分析レポート、専門知識、BPR提案）
コスト管理	どんぶり、非公開	サービス別原価管理、公開
重点指標	コスト低減額・率	顧客満足度
組織風土	官僚的、受け身的	起業家的、能動的
グループ貢献	単発的なコスト削減	継続的な付加価値追求、外販

注）ASSC：アドバンストSSC、BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、SSC：シェアードサービスセンター

### シェアードサービスの本格活用

シェアードサービスは、前記の間接部門の特性を変革する手法として適したものである。

近年、日本でも多くの企業が採用しているが、十分な成果を得られていない事例が多い。グループへの展開や、サービス事業体化といった改革を先送りし、とりあえず事務センター組織をつくって、親会社の一部事務を集約するといったレベルで改革を止めてしまっているケースが多い。

以下では、間接部門の構造的変革を狙いとしたシェアードサービスの本格活用について示す。ここでは、単なる単発的なコスト削減目的のSSC（シェアードサービスセンター）と区別するた

め、ASSC（アドバンストSSC）という名称を用いる（表1）。

ASSC構築のためには、まず間接部門の存在価値を理解すべきである。間接部門は、収益を直接生み出さないが、企業経営に必須な各種情報を生成・加工している。高い業務専門知識とグループのナレッジや言語を共有しており、グループ外部とは比較にならないアドバンテージを持っている。これらの資源を従来以上に活かす発想が大切である。

また、ミッションを整理してコアコンピタンス（競争力の中核）を明確にすることで、グループとして内部に持つべき機能と外部に委託すべき機能とを選択可能にすること、従来の間接部門組織の枠組みを超えた新しいリンケージを

作り出すこと、といった効果を狙うことが重要である。

## ASSC設立のポイント

以下、ASSC設立に向けた検討を進めるうえでのポイントについて示す。

### (1) 対象業務範囲を広くする

シェアードサービス化の対象業務を選び出す際には、購買、情報システム、物流といった業務分野も含め、広く検討すべきである。

そうすることで、新会社設立時などの対応が迅速化でき、業務分野横断的な業務改革も行いやすくなり、未来のコスト抑制効果を大きくできる。「顧客」にとっても、窓口が一元化され、サービスレベルが向上する。ASSCの存在感が高まり、構成員のモチベーション低下の防止にも有効である。

### (2) 効率化だけでなく 必要な増力化も行う

権限の委譲、事務処理の上流完結化（下流での再チェック等を不要にすること）、少人数完結化・中抜きなどのBPR（ビジネスプロ

セス・リエンジニアリング）をグループレベルで積極的に行う一方で、業績モニタリング・レポート、教育研修、コンプライアンス（法令遵守）、リスクマネジメントといった機能は強化すべきである。

短期的で一時的なコスト削減よりも、中長期的で持続的なコスト削減の方が重要である。各種情報の生成・加工プロセスは徹底的に効率化し、情報の活用プロセスに人的リソースをシフトさせることで、業務の高付加価値化を実現することが可能になり、グループへの貢献度が高まる。余剰人員対策としても有効である。

### (3) 意識・風土改革を重視する

ASSC構築における最大の鍵は、構成員の意識改革である。モチベーションを維持・向上させ、各自の能力を引き出すための対策が極めて重要である。

改革の成果を持続的なものにするためには、指示待ち型組織を提案営業型組織に変革する必要がある。そのためには、社長との直接

対話などを通じて改革の目的と重要性をきちんと伝えて、モチベーションの低下を防ぐだけでなく、SLA（サービスレベル・アグリーメント）といったサービス品質概念の導入や、BSC（バランス・スコアカード）の活用による活動目標の具体化を行うなど、社員のモチベーションを高め、やる気や能力を最大限に引き出す仕組みをつくることが重要である。

また、従来の機能別組織の枠組みを超えた人的交流を積極的に行い、ASSCとしての一体感の醸成と旧来の組織風土の融合を進め、広範な業務知識と高い視野で物事を考えられる人材の育成を積極的に進めることも重要である。

『NRI Research NEWS』

2002年5月号より転載

.....  
有賀 理（あるがおさむ）

経営コンサルティング一部上級コンサルタント