

# 連結経営時代に求められる間接部門の進化

経営コンサルティング一部

有賀 理

## 本格的な連結経営時代の到来

連結納税制度が導入され、グループ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、子会社の切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経営への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中で「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、従来の受身的な事務処理や遵法対応として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。

従来の機能分社に見られる一時的なコストカット目的の間接部門改革は、モチベーション低下やコミュニケーション劣化を起し易く、グループの競争力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ものは、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

### ミッションが多様で曖昧な組織

間接部門のミッションは広く、曖昧になってきている。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、外部機関等多様である。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。更にこうした状況が相互不信を助長し、組織横断的な取組みを困難にしている。

また、ミッションが曖昧なために加点型業績評価が困難で、社員のやる気を引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。やるべきことを絞込み、やらざるを得ない状況を作り、やれば報われる仕組みを作ることが重要である。

### 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と実績の管理に留まっている。「収益」の不在が、経営者や事業部門といった社内の「顧客」ニーズを意識した能動的で継続的な取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易い。

間接部門の業務を有料サービスとして位置付け、「顧客」と定期的に価格交渉機会を設けるべきである。馴れ合い状態に取ってコンフリクト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。

### 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ことを困難にしている。

ジョブディスクリプションの作成、コスト構造の公開、計画的な人事ローテーション等を行うことで、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

に行える組織へ変革すべきである。

### 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、とまあえず事務センター組織を作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、間接部門の構造的特性の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(Shared Service Center)と区別するため、ASSC (Advanced Shared Service Center)という名称を用いる。

表 リストラ目的のSSCとASSCの比較

| 比較項目       | SSC            | ASSC                                       |
|------------|----------------|--|
| 設立目的       | コストダウン<br>人員削減 | 間接部門の<br>貢献度最大化                            |
| 対象業務       | 人事、総務、経<br>理   | 人事、総務、経理、<br>購買、物流、情報シス<br>テム等             |
| 提供サー<br>ビス | 事務作業           | ソリューション(事務作業、<br>DB、分析レポート、専門<br>知識、BPR提案) |
| コスト管理      | どんぶり<br>非公開    | サービス別原価管理、<br>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、受身的        | 起業家的、能動的                                   |
| グループ<br>貢献 | 単発的なコスト<br>削減  | 継続的な付加価値追<br>及、外販                          |

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、直接収益を生み出さないが、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を明確にすることで、グループとしてインソースすべき機能とアウトソースすべき機能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上でのポイントについて示す。

#### 対象業務範囲を広くする

シェアードサービス化対象業務の検討においては、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、新会社設立時等の対応が迅速化でき、業務分野横断的な業務改革も行き易くなり、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防止にも有効である。

#### 効率化だけでなく必要な増力化も行う

権限の委譲、上流完結化等のBPRをグループレベルで積極的に行う一方で、業績モニタ・レポート、教育研修、コンプライアンス、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が実現でき、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。

#### 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、各自の能力を引出すための対策が極めて重要である。

改革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、社長との直接対話等を通じ改革の目的と重要性をきちんと伝えモチベーションの低下を防ぐだけでなく、SLA(Service Level Agreement)といったサービス品質概念の導入や、BSC(Balanced Score Card)の活用による活動目標の具体化を行い、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出すための仕組みづくりが重要である。

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。