

経理財務領域の シェアードサービスセンター 設立における検討ポイント (後篇)

株式会社クロスフィールド

設楽 和彦

クロスフィールド レポートページ TOP へ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

目次

【前篇】

1. シェアードサービスとは
2. シェアードサービスの変遷
3. シェアードサービス設立のアプローチ
4. 基本構想フェーズにおける検討ポイント

【後篇】

5. 設計フェーズにおける検討ポイント
6. さいごに

前篇では、『シェアードサービスセンター（以下、SSC）』の設立におけるアプローチの全体像と、基本構想フェーズでの検討ポイントを紹介させていただいた。

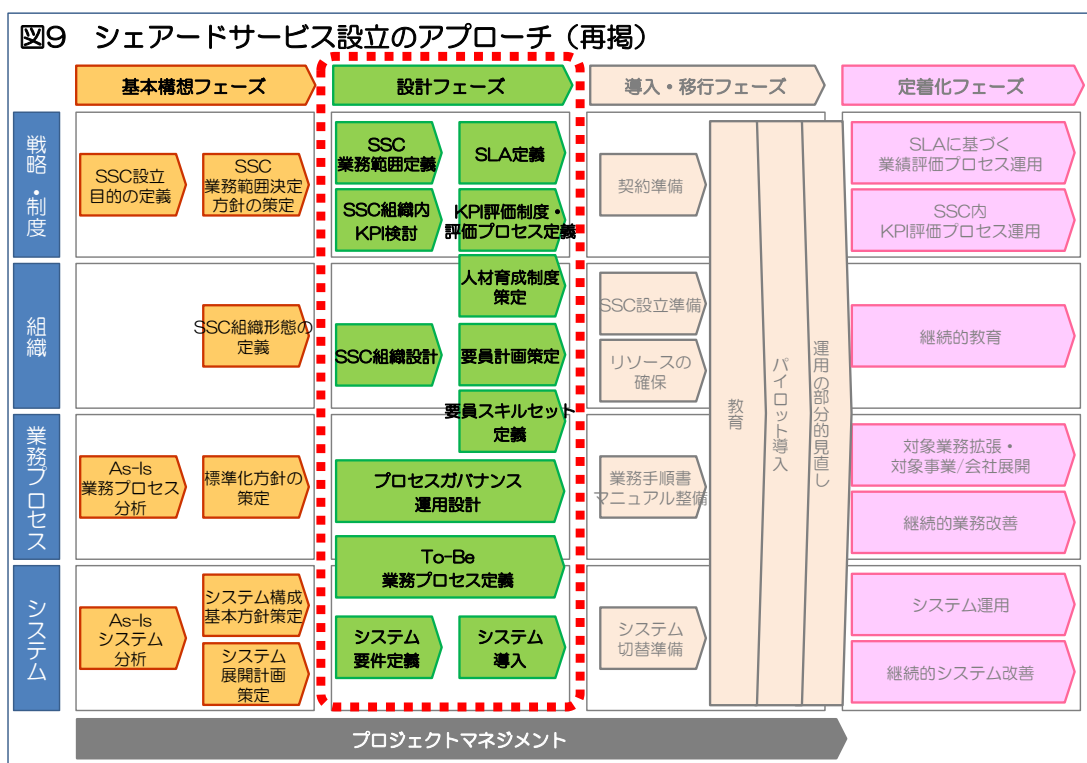
後篇では、設計フェーズの進め方（基本構想フェーズで策定した推進方針に基づき、設計作業の内容と検討ポイント）について紹介させていただく。

5. 設計フェーズにおける検討ポイント

① 設計フェーズの概要

設計フェーズでは、基本構想フェーズで決定した推進方針に基づき、『戦略・制度』『組織』『業務プロセス』『システム』の領域毎に、SSC 設立に向けての詳細な要件を検討することになる。

基本構想フェーズと設計フェーズでのタスクの関係を認識いただくため、前篇で説明した SSC 設立のアプローチのロードマップを改めて掲載する。（図 9 参照）



設計フェーズにおいて実行する主要なタスクと検討のポイントは、下記のとおりである。

A) To-Be 業務プロセス定義 【ポイント】

- SSCが対象とする業務を可視化しておくために、業務プロセス設計に入る前に、業務プロセスの一覧化と構造化が重要。この際に、プロセスオーナー（プロセスオーナーの内容については後述）が管轄する単位で分割しておくことがポイント
- 業務の構造化にあたっては、業務一覧上の最下位のレベルでは、『定型業務と非定型業務』および『汎用性の高い業務と専門性の高

い業務』に分類

- ・プロセス定義は、業務フローだけでなく、最終的に業務手順書やシステム操作マニュアル等のドキュメントと体系的に紐付けることを念頭において成果物を定義

B) SSC 組織設計、要員スキルセット定義、プロセスガバナンス運用設計
【ポイント】

- ・継続的な業務改善の仕組みを醸成するため、業務プロセスの効率化・品質向上に対して責任を負うプロセスオーナーの設置、期待される役割と権限および対象業務範囲を定義
- ・『汎用性の高い業務』と『専門性の高い業務』に分類し、派遣等の非正規雇用者を最大限活用できる業務領域を定義

C) SSC 組織内 KPI の検討、KPI 評価制度・評価プロセスの定義

【ポイント】

- ・SSC の運営状況を計測するために、KPI (Key Performance Indicators、重要業績評価指標) を定義。定義にあたっては、バランスト・スコアカードなどのコンセプトを取り入れ、目的・目標からブレークダウンして KPI を定義
- ・KPI によるモニタリングは、SSC 全体の指標ではなく、プロセスオーナーが業務の遂行状況をモニタリングと評価が可能な指標により実行

D) SLA 定義

【ポイント】

- ・サービス提供範囲・内容、料金体系の定義だけでなく、達成すべきサービスの品質についても明文化
- ・サービスの品質に対する PDCA サイクルをまわすために、コミットした品質に対する測定および評価方法について明文化
- ・顧客との間で、課題を可視化・共有化できる仕組みづくり

なお、(基本構想フェーズと同様になるが、) 設計フェーズにおいても、一連の各種タスクが相互に密接な関係にあるため、お互いの検討状況を定期的に共有し、齟齬や矛盾を浮き彫りにし、解消しながら進めることが重要となる。そのためには、あらかじめ特定のタスクが他のタスクに及ぼす影響を整理しておき、共有すべきポイントを明確にしておくことが必要となる。

また、検討が進むにつれ、当初の推進方針や担当領域間でギャップが生じるケースがでてくる。この際に、当事者間で個別に調整を始めると、最終的に決定しきれずにスケジュールの遅延が生じる、もしくは申し送りになるというケースが多々発生する。このような状態になるのを極力回避するため、各チームを横断して課題を統括管理・調整を担う統括管理者やチームを設置して、プロジェクト全体を俯瞰した判断ができる体制を敷いておくことも重要である。

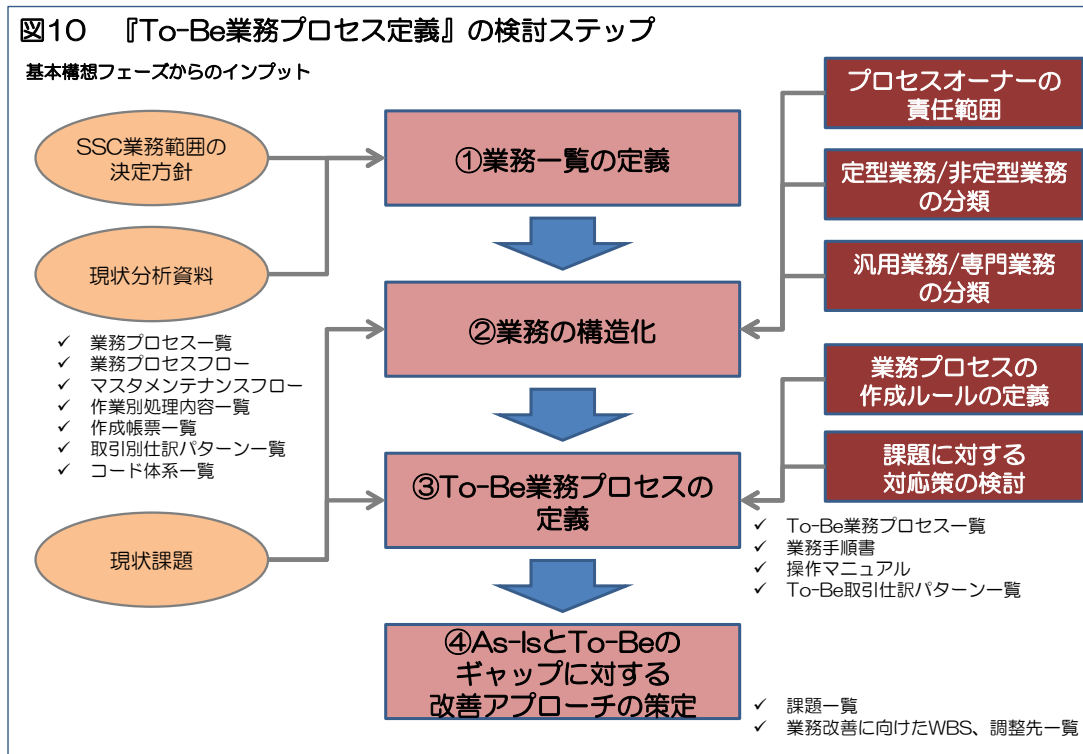
弊社のプロジェクト経験からしても、すべての課題を推進方針に沿って一刀両断に解決するのは難しく、最適解を得られずにプロジェクトが遠回りをしてしまう局面は、少なからず生じると考えておいた方がよい。しかしながら、当初の SSC 構想に沿った姿に誘導するための一つの手段として、プロジェクト全体として統制をかける

体制作りは考慮しておくことが必要と考えている。

② A) To-Be 業務プロセス定義

To-Be 業務プロセス定義の検討ステップを、下表に記載する。(図 10 参照)

本レポートにおいては、To-Be 業務プロセスの定義に着手する前の業務一覧の作成および業務の構造化における考え方について述べていきたい。



To-Be 業務プロセスに着手する際には、あらかじめ対象となる業務を体系化（一覧化と構造化）したのちに、To-Be 業務プロセスの検討を進めることになる。この体系にあたって留意すべきポイントは、階層化する業務の『単位』である。

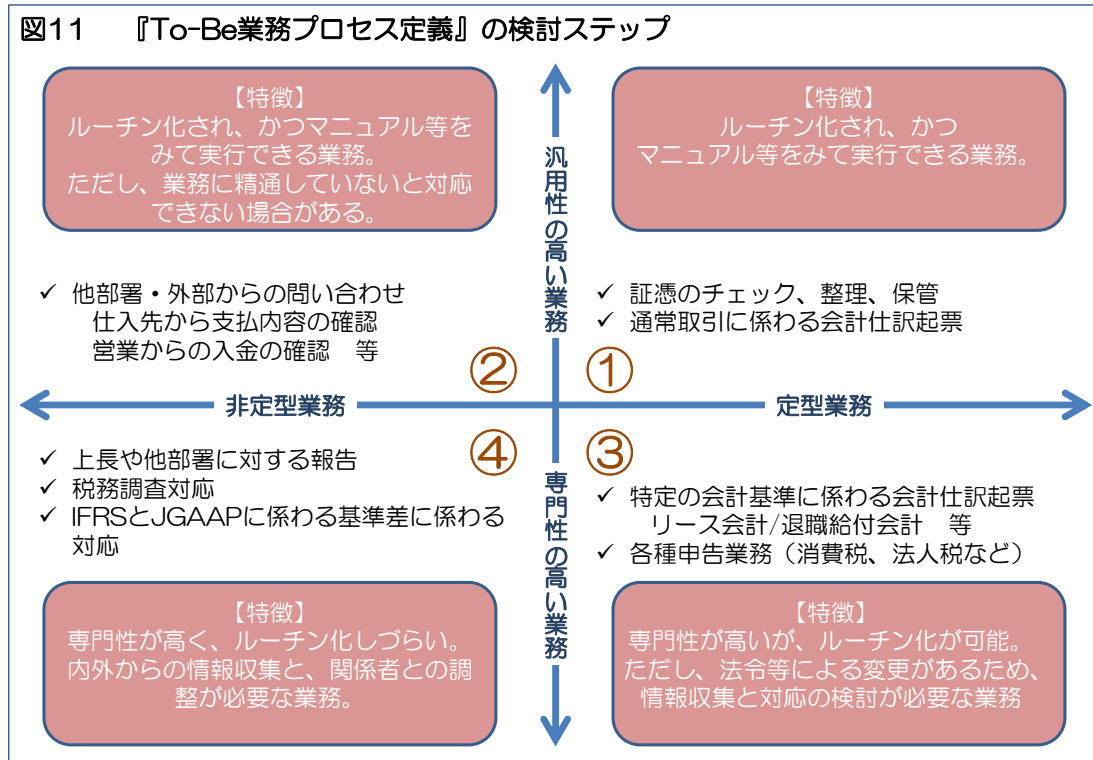
一般的に業務プロセスは、債務管理・債権管理等の単位で分類し、さらに取引のライフサイクル（債務管理でいえば、債務計上、債務決済、支払など）の業務単位で階層化される。業務を整理するという観点では十分であるが、さらに『SSC 運用開始後の継続的な業務改善』『経理業務を実行する担当者』の観点を加えて定義することが重要であると考えている。

◆ 『SSC 運用開始後の継続的な業務改善』の観点

『プロセスオーナーが管理する単位』で業務一覧を定義する必要がある。一般的なプロセスオーナーという言葉には様々な定義があるが、本レポートでは、『業務プロセスの効率化・品質向上に対して責任を負う担当者』と定義する。プロセスオーナーには、業務運用の問題に対し、一連の業務プロセスを俯瞰したうえで、課題解決に係わる意思決定の権限（改善方法・改善の優先順位など）が与えられる。業務一覧上の一定の階層において、プロセスオーナーが管理する業務範囲を定義し、関係者が明確にプロセスオーナーの責任範囲を認識できるようにしておく必要がある。

◆『経理業務を実行する担当者』の観点

業務一覧の階層化にあたっては、業務を『定型業務と非定型業務』および『汎用性の高い業務と専門性の高い業務』に分類して、業務処理を誰が担当するのかという点を明確化しておくことも重要である。(図 11 参照)



汎用性が高く、定型的な業務（上図①）は、業務がルーチン化され、かつ経験を要求されないケースが多いことから、正社員ではなく、非正規雇用者（パートタイムや派遣など）に業務をまかせることが可能である。

また、汎用性は高いが非定型的な業務（上図②）は、ある程度の経験が必要となる場合があるが、基本的に非正規雇用者を主体とした運用を検討し、対応が難しい場面が生じた場合には、社員がフォローする等の対策を講じる等の手段を模索していくこととなる。

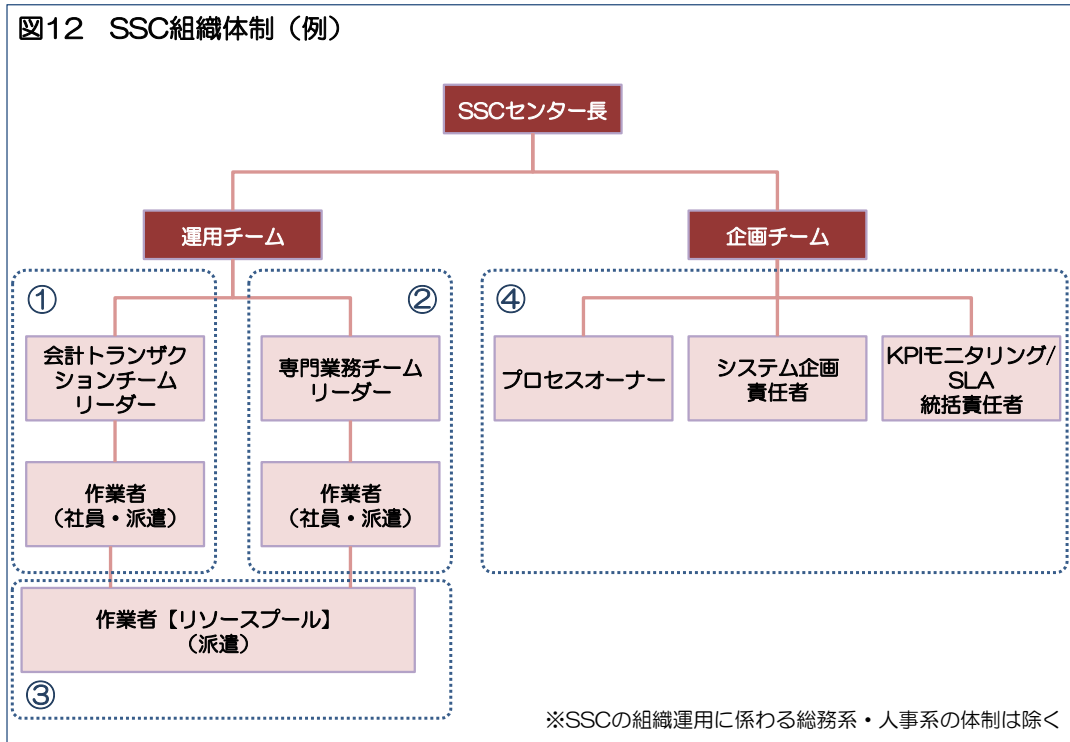
一方で、専門性の高い業務（上図③、④）は、会計に関する深い知識が要求される。また、内容によって社内関係者との調整なども必要となるため、その企業における経験年数や人間関係が要求される。そのため、社員を中心とした配置の検討を行うことになる。

業務一覧の定義にあたっては、上記の観点を取り入れて、特定の階層において、誰が担当すべき業務なのかを一目瞭然になるようにしておいた方がよい。

これによって、非正規雇用者にできる業務が、過去の経緯から属人的に社員が幅広くやっているケース等が浮き彫りになり、正社員・非正規雇用者の業務配置の改善ポイントがみえてくる。

③ B) SSC 組織設計、要員スキルセット定義、プロセスガバナンス運用設計

SSC の組織設計は、企業の組織構造やグループ会社構成に大きく依存する部分があるが、大きく『日々の運用を担うチーム（以下、運用チーム）』と、『業務遂行状況をモニタリングし、継続的な業務改善を企画立案・展開するチーム（以下、企画チーム）』によって構成される。（図 12 参照）



◆運用チームの役割

会計業務を予め定められた会計処理ルールに沿って、正確かつ効率的に会計処理を行うことをミッションとする。

運用チームは、汎用性の高い業務を担うチーム（上図①）と専門性の高い業務を担うチーム（上図②）に分類される。この分類の狙いは、業務遂行に必要な人材のスキルセットを明確にし、適材適所により業務運用を行うことによって、業務効率を向上させるところにある。

上図①の『会計トランザクションチーム』は、業務の標準化を推し進め、マニュアル化することによって、非正規雇用者に極力業務をシフトさせて低コストでの運用を模索することが求められる。そのため、チームリーダーは、日々の作業員の作業計画を策定し、シフト計画を作ることが重要な業務となる。また、業務の平準化を推進することも重要な業務となる。

一方で、上図②の『専門業務チーム』においては、継続的な情報収集や部門横断的なコミュニケーションが求められる場合が多いため、社員を中心としたチーム構成となる。ただし、税務申告業務などで定型化が可能な業務は、非正規雇用者にシフトすることも可能である。

さらに、業務の標準化が進んだ場合、上図③に記載されているように、究極的には

『リソースプール』という形で非正規雇用者をプールして、業務を固定化せずに、柔軟に業務の配置換えを行い、負荷状況をみながら有効活用するという手段を講じることも検討されたい。

◆企画チームの役割

企画チームは、標準化、効率化および品質の向上を目指して、継続的な改善活動を行うことがミッションとなる。

企画チームは、大きく3つの責任者から構成される。

- ・特定の業務プロセスの効率化に対して責任を負う『プロセスオーナー』
- ・業務遂行を支援する業務システムの企画や機能改善を担当する『システム企画責任者』
- ・日常業務の遂行状況をKPIによって測定・評価し、かつ顧客との間のSLAの締結・見直しに責任を負う『KPIモニタリング/SLA統括責任者』

経理処理に係わる日常業務を担う運用チームと分離して企画チームを配置する目的は、日々の業務に忙殺されずに、常にSSCの進化について専念して考えさせることにある。第三者的に、かつ俯瞰的に業務の遂行状況をモニタリングすることによって、改善の機会を見いだすことを可能とする。

また、このチームの重要な役割として、運用チームのメンバーに対する啓蒙活動が挙げられる。日常の業務処理に追われるとどうしても「問題が生じているのに見過ごしてしまう、もしくは問題に気付いていても許容してしまう」という事態が生じる。大小を問わずに現場で発生している問題を、『運用チーム自らが顕在化させる必要性・重要性』を、企画チームは訴求しつづけ、そのための方策を検討することも重要な役割となる。

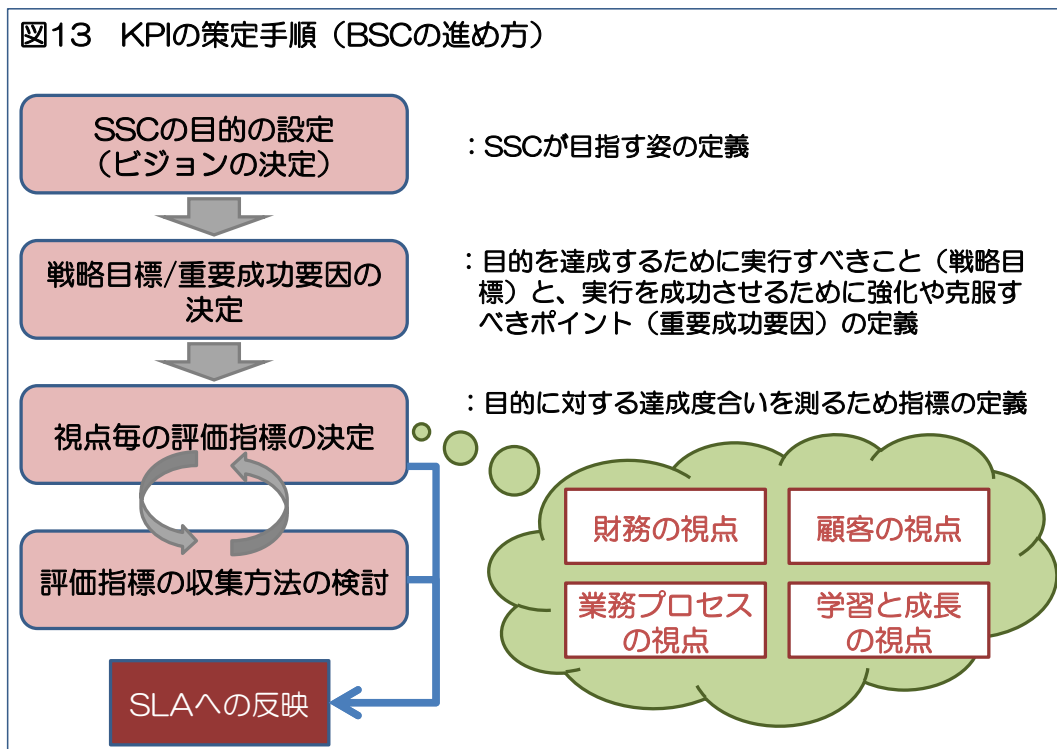
④ C) SSC 組織内 KPI の検討、KPI 評価制度・評価プロセスの定義

KPI（重要業績評価指標）とは、業務遂行にあたり、適切に SSC の目的・目標に向かって活動できているかを計測するための尺度である。

継続的な改善機能を備えた SSC の設立を見据えるのであれば、設立段階から KPI を定義し、PDCA サイクルをまわすことが非常に重要となる。

KPI を設定する際の代表的な手段として用いられるのは、バランスト・スコアカード（以下、BSC）のコンセプトである。（図 13 参照）

なお、BSC の詳細については、多数の専門書籍が出回っているため、そちらをご一読いただきたい。



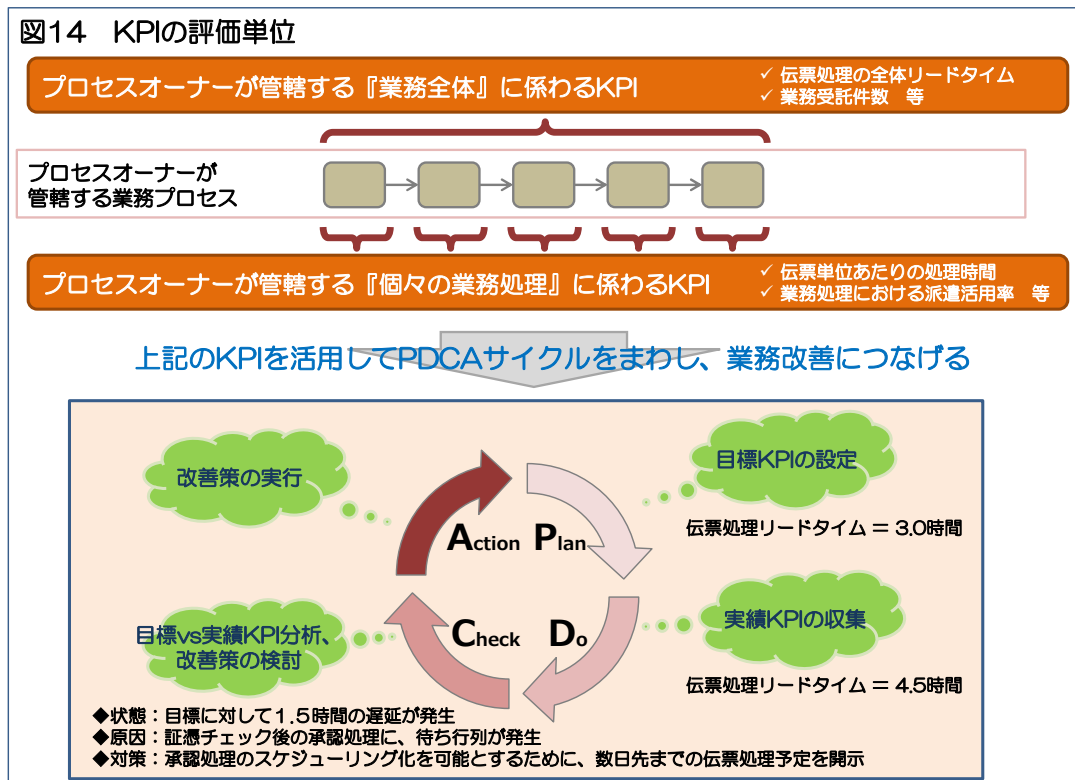
この手法を用いる際のポイントは、『戦略目標の設定と重要成功要因について、時間をかけて入念に検討』することである。KPI の検討は、どうしても「どの指標を用いるか」にフォーカスされがちであるが、SSC がどこに重点をおけば強い組織になれるか、その成功要因を見極めることが重要となる。

BSC は、組織をとりまく環境（顧客・業務・財務・自己啓発）を全包围網的にとらえ、それを計数化してモニタリングするため、ビジネス全体の状況把握が容易になる点においてメリットがある。

一方で、戦略目標と重要成功要因の設定を誤り、組織をミスリードする KPI を用いて業務運用がなされてしまった場合、当初の目論みとは別のベクトルに組織が向いてしまう、もしくは効果自体が享受できなくなってしまうリスクを秘めていることに留意されたい。

KPI を設定する単位も重要なポイントとなる。KPI を有効活用して継続的な業務改善を志向するのであれば、KPI は、最低でもプロセスオーナーが管轄する業務プロセ

スの単位にしておくことが重要である。(図 14 参照)



組織全体を単位とした KPI では、目標と乖離した場合の原因分析と対策の検討が非常に難しい。(もちろん、組織のマネジメントという観点では重要な指標となるため、誤解のないようにご理解いただきたい)

プロセスオーナーによる業務改善活動に資するためには、プロセスオーナーが管轄する業務プロセスの単位、もしくは業務プロセス内の個々の業務処理の単位で KPI を設定しておくことが要求される。

⑤ D)SLA 定義について

サービスレベルアグリーメント (以下、SLA) とは、「サービスの提供を外部に委託するにあたって、委託先組織との間で、サービス内容・範囲・品質・料金等を定義したものである」。

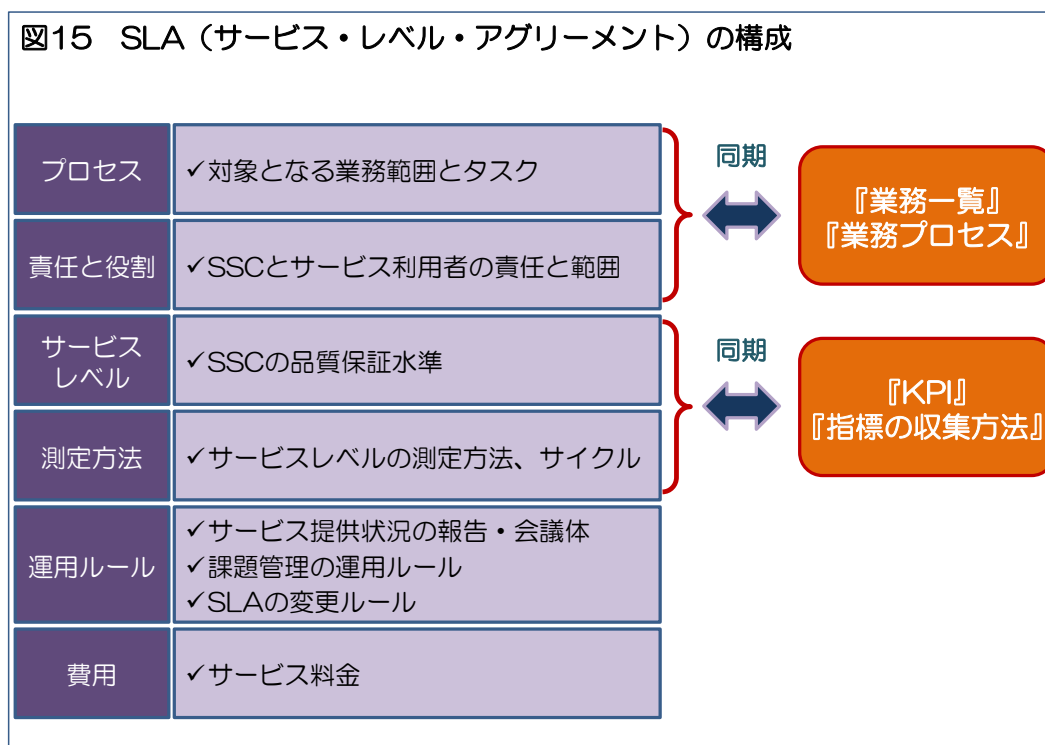
SLA を締結する最大の利点は、期待されるサービスの範囲と品質が明確化されることによって、顧客と SSC 間での「権利」と「義務」が明確化されることにある。

しかしながら、日本企業においては、SLA と称しながらも、サービス内容や範囲が漠然と記載されており、かつ見直しがほぼ発生しないケースが多々見受けられる。また、達成すべき品質が明確化されていないケースも多い。

これは、企業グループの風土や商慣行に起因してうやむやになっているケースもあるが、特に『SSC から顧客に対して、SLA の品質に関する具体的な提案ができていない』ことに起因しているのではないかと推測している。

品質面での SLA を定義する際の重要なポイントは、前述の『To-Be 業務プロセス

定義』と『SSC 組織内 KPI の検討、KPI 評価制度・評価プロセスの定義』でのアウトプットと同期させることにあると考えている。(図 15 参照) これによって、サービス品質に係わる顧客と SSC 間の PDCA サイクルと、SSC 内部の PDCA サイクルの同期が可能となると考えている。



ただし、誤解のないように留意いただきたいのは、『To-Be 業務プロセス定義』と『SSC 組織内 KPI の検討、KPI 評価制度・評価プロセスの定義』が完了してから、SLA の検討に着手するのは遅いという点である。SLA に盛り込むべき内容の整理は、他のタスクと並行して行っておくことが重要である。その整理結果を例えば KPI の検討等のタスクにフィードバックし、検討要素として盛り込んでもらうことが必要となる。

また、もうひとつの重要なポイントは、顧客との間で、日常の運用等に関する課題を共有し、モニタリングする仕組みを構築しておくことである。少なくとも数ヶ月に1回の頻度での顧客との定期会合の開催を SLA 上の『運用ルール』の中で定義しておくことを検討されたい。定期会合においては、SSC の品質達成状況の報告だけでなく、SSC で認識している課題を共有するとともに、顧客が認識している課題も吸い上げ、プロセスオーナーによる改善活動につなげるのである。

6. さいごに

SSC のコンセプトが世に誕生してから、十数年経過するが、未だ発展途上にあると考えている。継続的な企業努力と IT 技術の急速な進歩が相まって、試行錯誤を繰り返しながら、進化していくと推測している。

いっぽうで、SSC の進化において難しいと感じているのは、販売や製造等の基幹業務のように競合他社との競争をトリガーとして進化するのではなく、自らを律して進化していくことが要求される点にある。

そのためには、SSC の組織内に『自らの力で進化を追求するための仕組み』を組み込むことが重要であり、それはつまり、常に問題を可視化し改善が実行できる組織構造と PDCA プロセスを構築することであると考えている。

最後に、SSC の設立における外部コンサルタントの活用方法について述べさせていただきたい。コンサルタントの活用方法は、2 種類に大別できると考えている。

一つ目は、SSC の準備の過程で必要となる各種ワーキングペーパーや成果物（業務プロセスフロー等）の作成の支援である。これは、社内のリソースが足りない場合の補完として活用される。

二つ目は、SSC 設立に係わる各種方針の策定など、プロジェクトを進める上での『考え方』に関するアドバイスの提供である。いわゆるクライアント側のプロジェクトマネージャーのブレインとなる役割を担う。

ご留意いただきたいのは、いずれの方法で活用するにせよ、プロジェクトはクライアント主体で進め、外部コンサルタントはあくまでも補完役として活用すべき点である。

SSC の設立は、単なる業務改善やシステムの構築ではなく、企業の組織論やマネジメント論を包含した取り組みであると考えている。長年その企業に従事することによって蓄積された『経験』や『想い』をもったクライアントが自ら考え、推進することが成功につながると感じている。その推進方法に共鳴し、黒子ではありながらもクライアントと同じ目線で考えられるコンサルタントを活用することが望ましい。コンサルタントの採用にあたっては、コンサルタントの経験も評価ポイントとして重要ではあるが、プロジェクトの推進方法やクライアントの望む役割に対する考え方が合っているかも、ぜひご考慮いただきたい。