

ホワイトカラー部門3つの改革と、今後のシェアードサービスの方向性

(後編)

2010年1月

Ohmae&Associates Group
General Services, Inc .

千原 憲四郎

これからのシェアードサービス(SSC)の方向性

2000年前後に数多く誕生したSSCが、2004年当時苦悩した。その根本原因とは本当に下記のとおりなのか

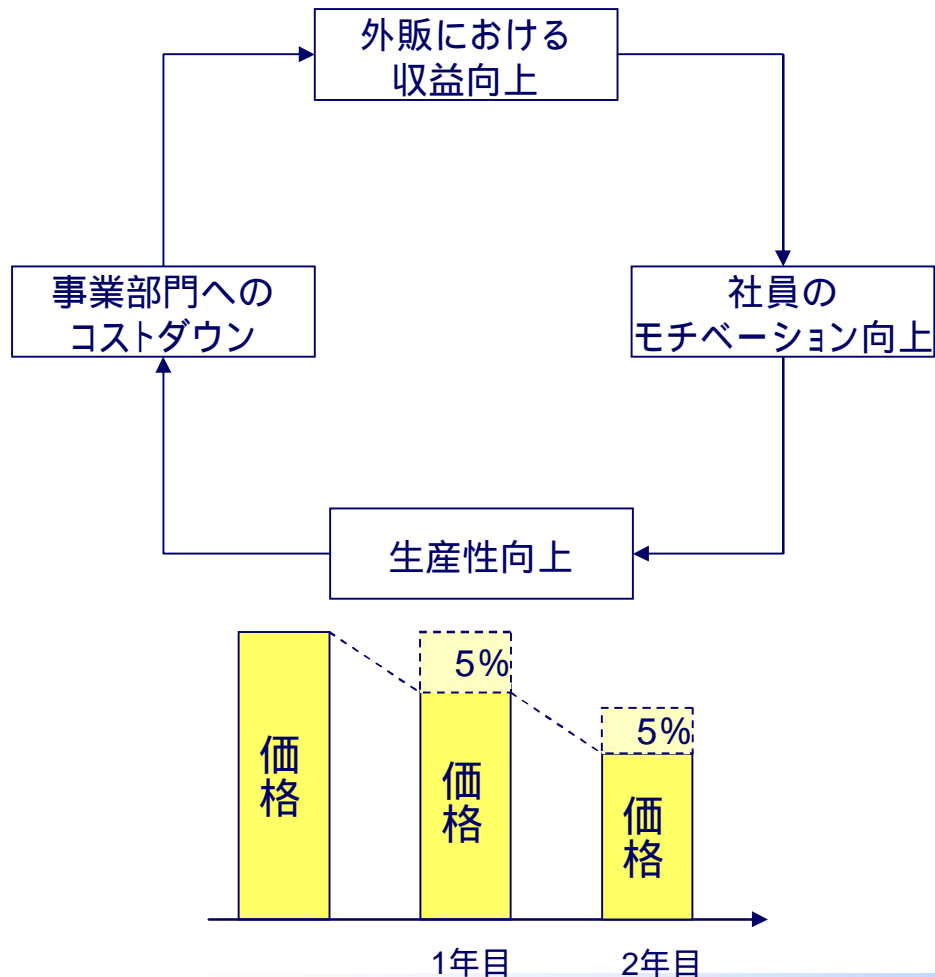
シェアードサービスセンターの課題

1. **責任センターの位置づけ**
社内部門方式のSSCをプロフィットセンターとして管理
子会社方式のSSCをコストセンターとして管理
2. **効果的なマネジメント手法**
バランスト・スコアカード
活動基準原価計算
サービス・レベル・アグリーメント
業務品質管理
3. **その他の課題**
業務の外販の実施
従業員モチベーション
SSC設立に関するグループ経営の視点の重要性

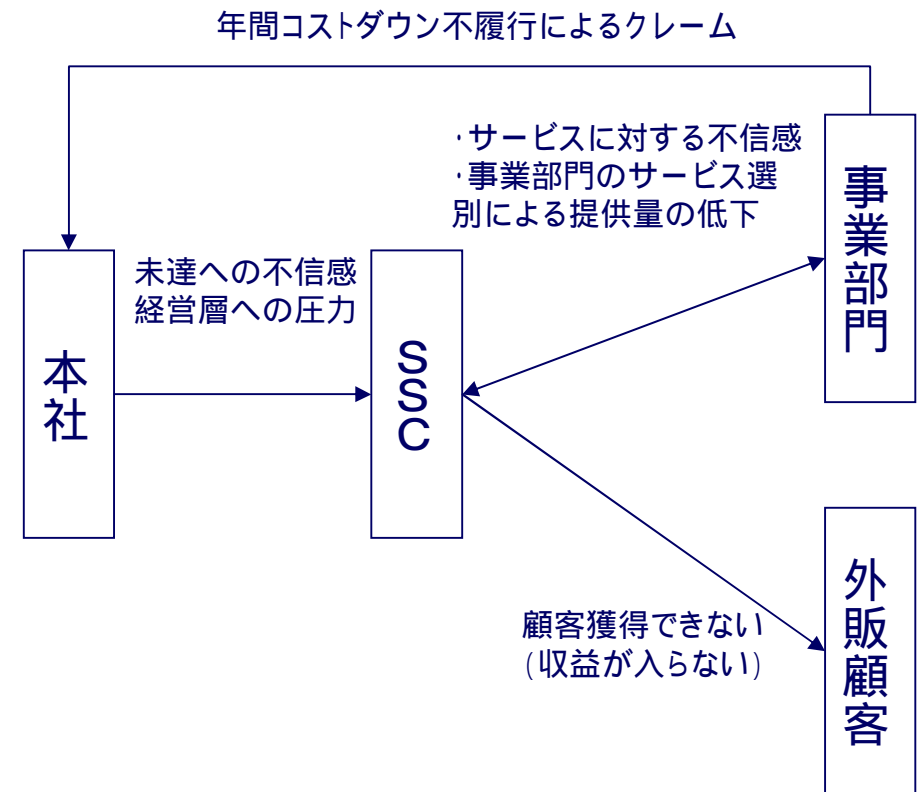
SSCが苦悩する訳 - SSCが崩壊する図式

コストセンターか、プロフィットセンターか、明確に定義せずに設立されたSSCは、失敗しているケースが多い。設立当初に明確な“意志表示”をおこなってスタートすることが重要である

SSCがいただく理想サイクル

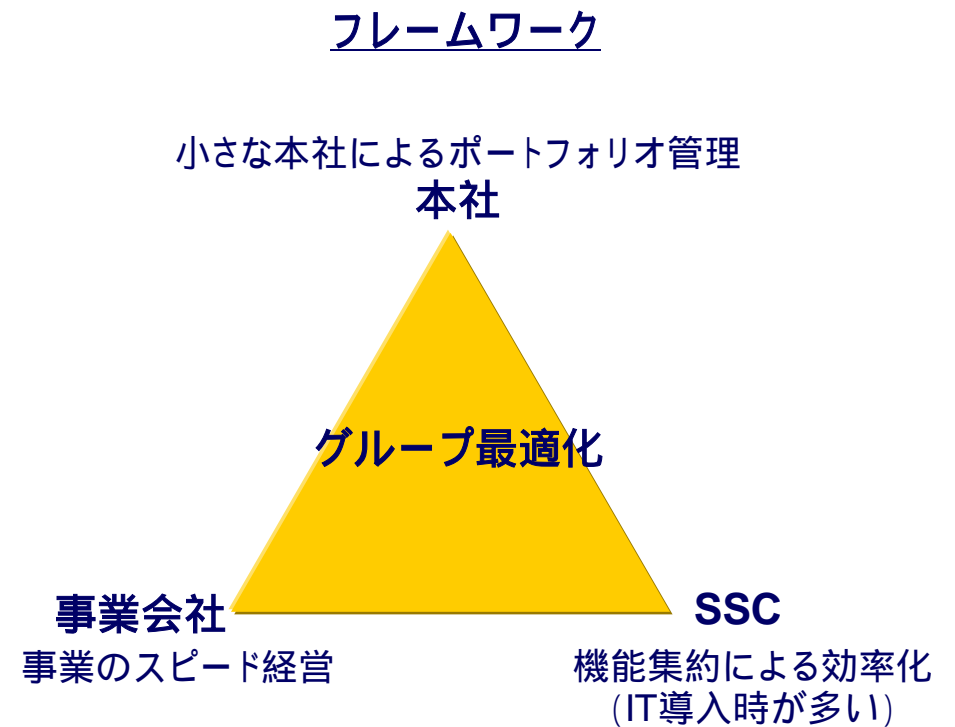
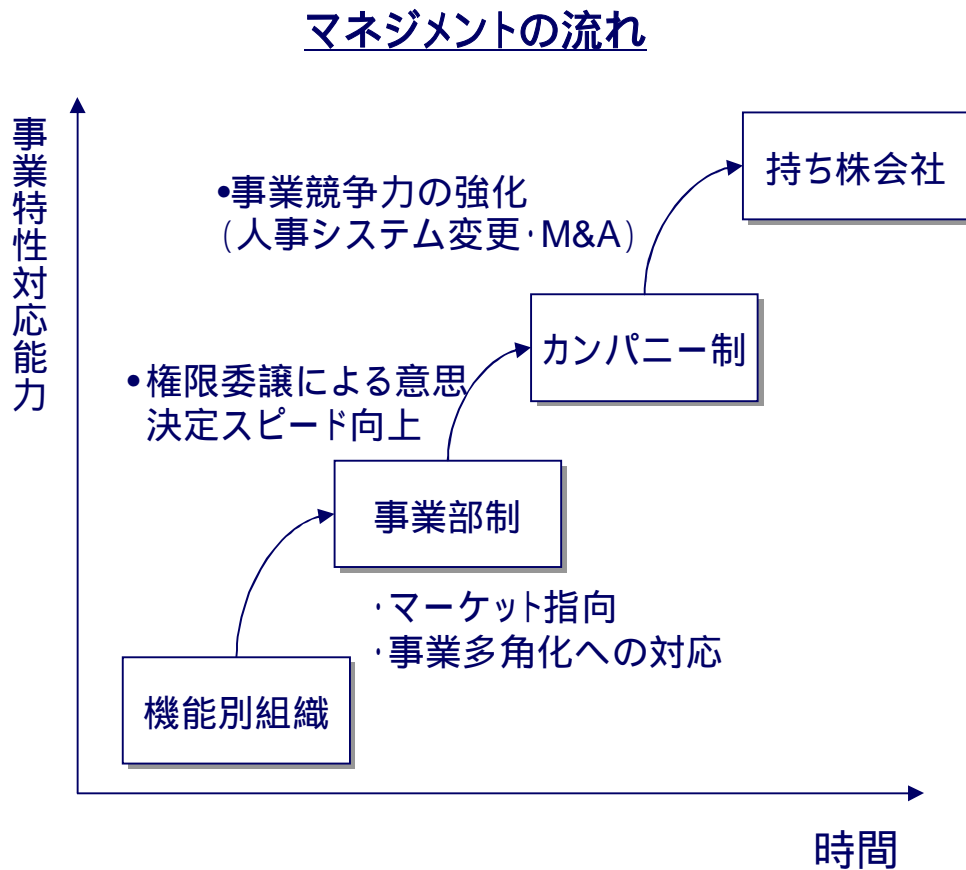


数年後に訪れる結末



SSCが苦悩する訳 - トライアングルフレームワーク

HC(本社)、事業会社ならびにSSCによりグループの最適化をはかるトライアングルフレームワークにだまされた？

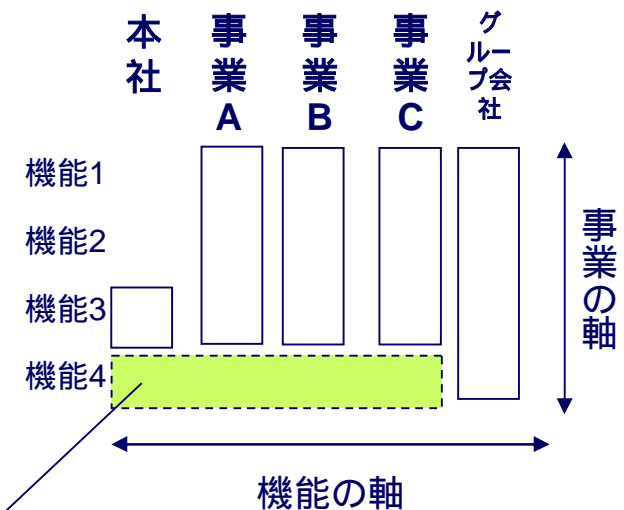
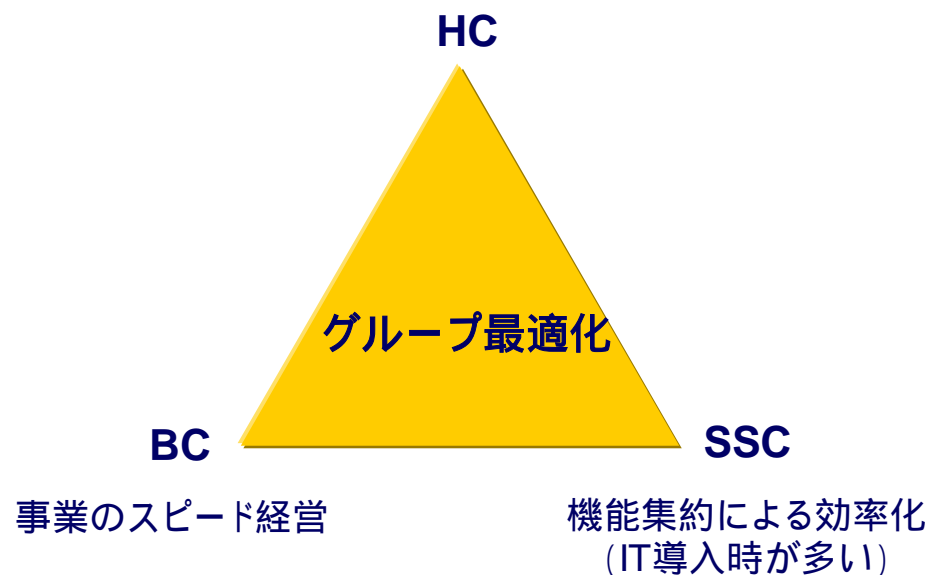


SSCが苦悩する訳 - グループ最適化トライアングルの錯覚

SSCは構造変換としては機能集約であるが、集約化した機能組織を“事業会社あるいは事業会社に近い”運営を期待された

SSCにおけるフレームワーク

小さな本社によるポートフォリオ管理

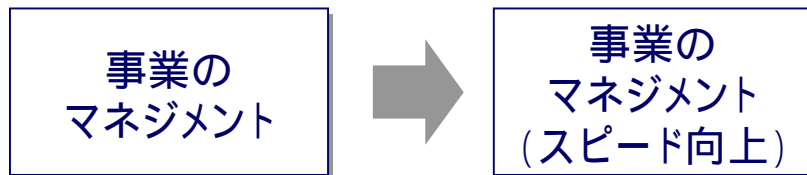
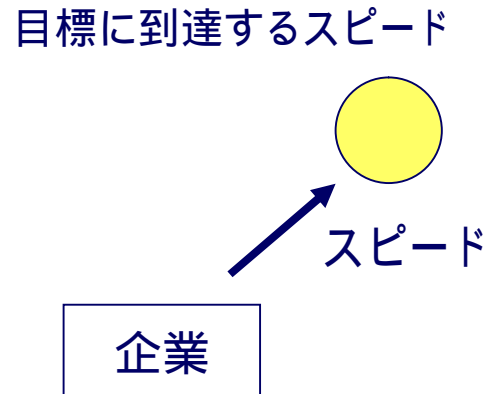


共通機能を集中し、標準化して集約化する。
集約化した組織をSSC(あたかも1つの会社)として運営する

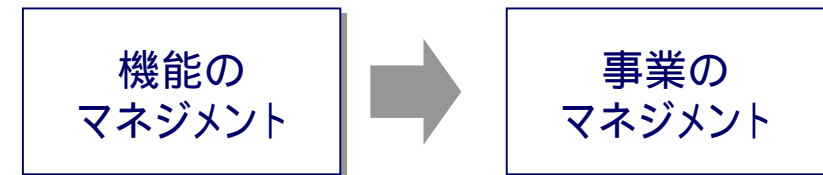
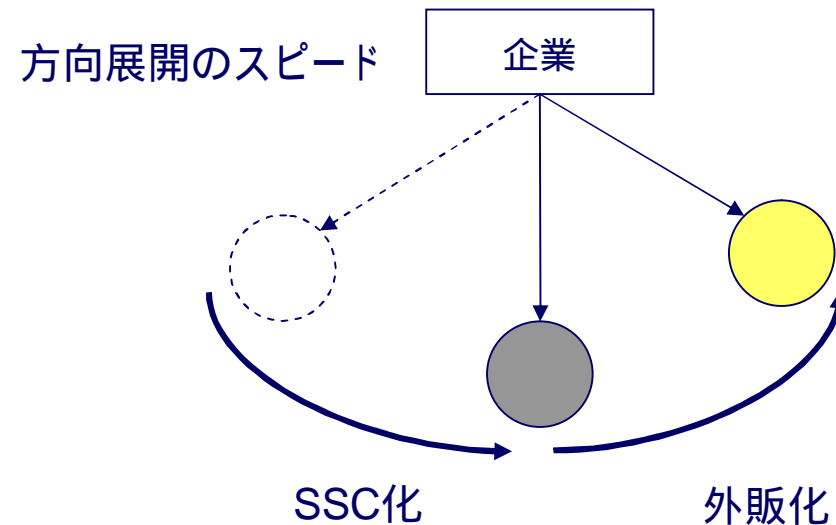
SSCが苦悩する訳 - グループ最適化トライアングルの錯覚

SSC化することは、これまでの延長線上ではなく“機能のマネジメント”から“事業のマネジメント”への変換であることを設立当時認識していないことが最大の問題である

事業部門が取り組む方向性



SSCの取り組む方向性

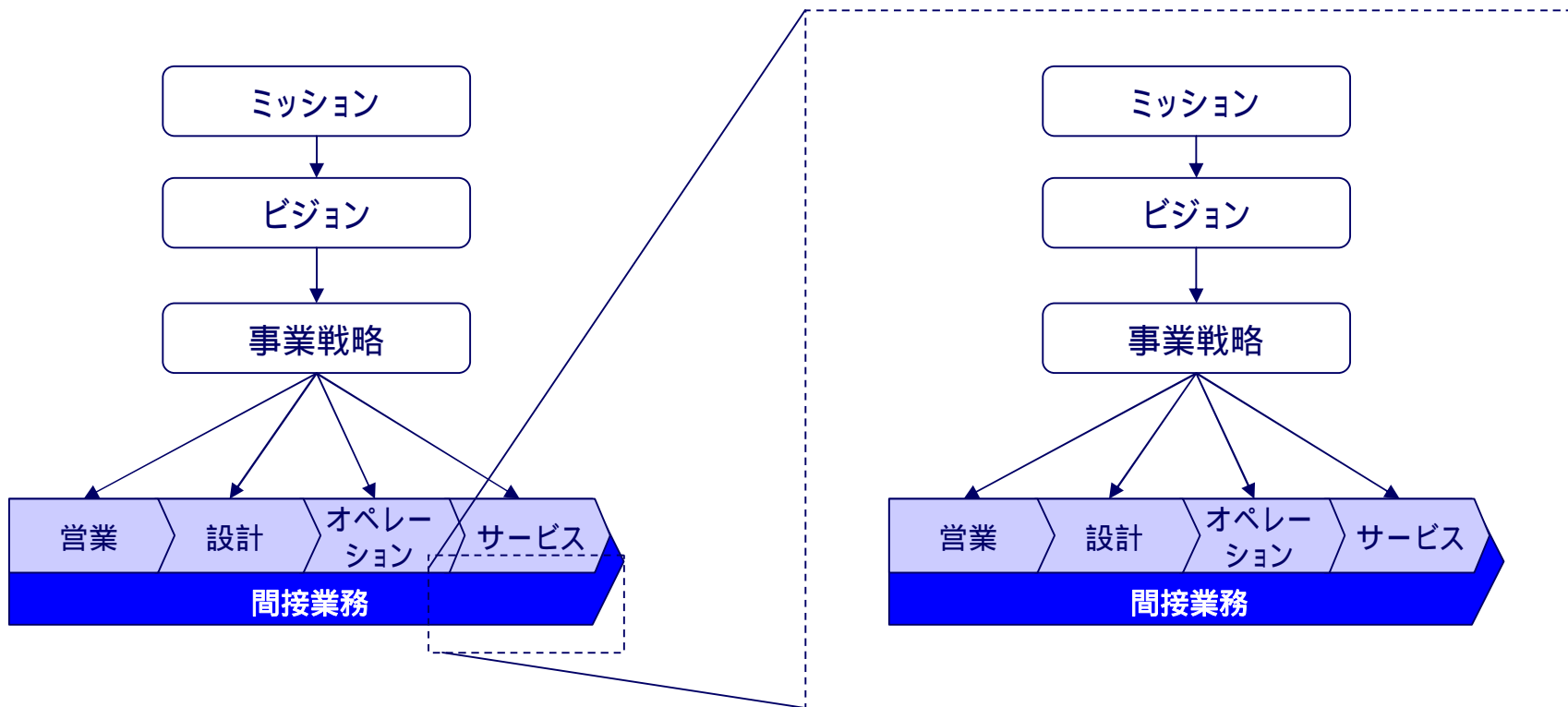


- ・企業文化を変える
- ・ビジネスシステムを構築、運営する

SSCが苦悩する訳

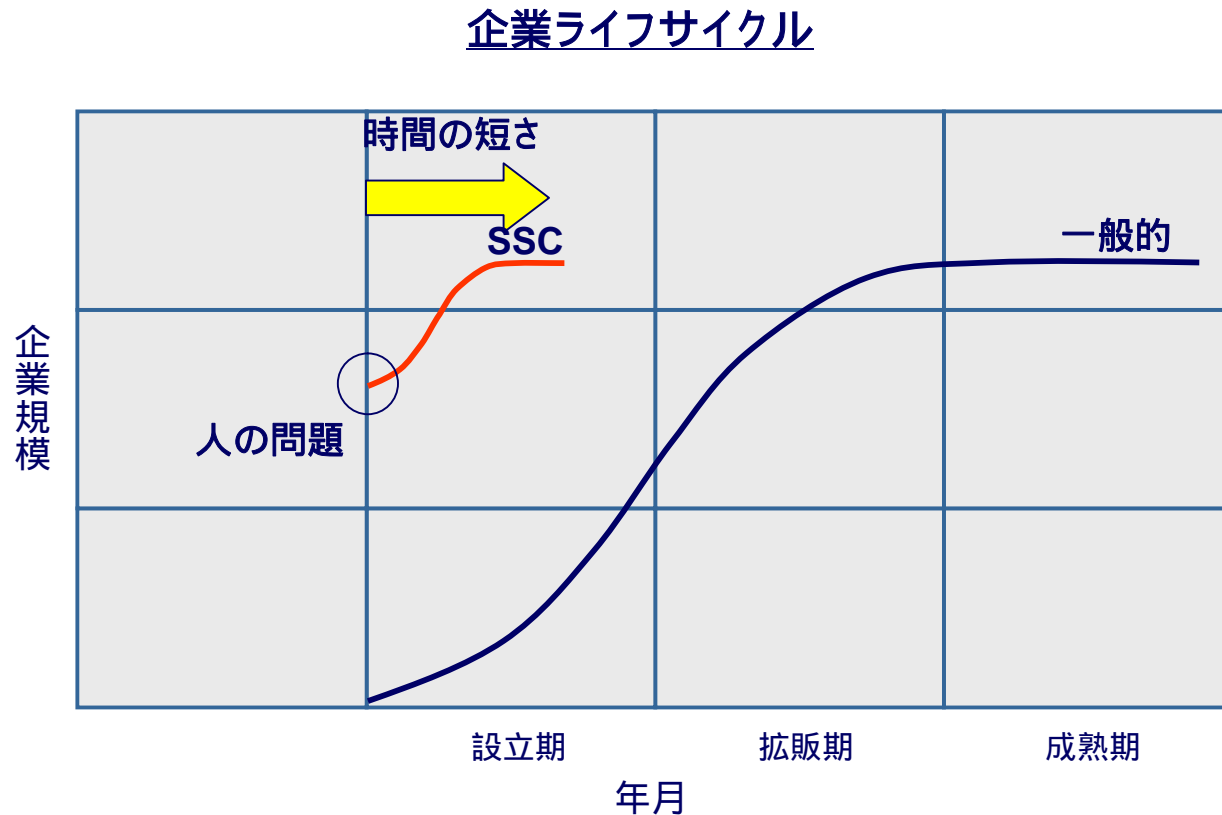
機能をマネジメントする範囲と、事業をマネジメントする範囲ではおおきく異なる

機能としてのマネジメント範囲



SSCが苦悩する訳 - SSCの企業ライフサイクルの意味するもの

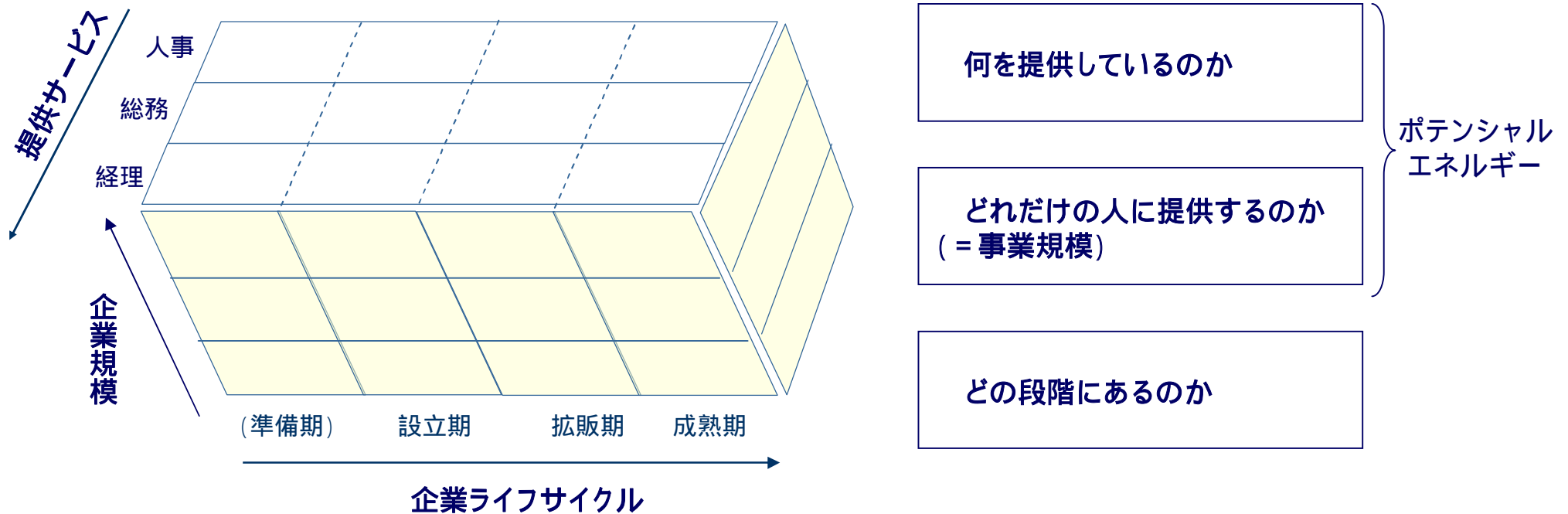
外販をおこなわない場合、SSCの事業とは、立上から3年～5年程度で成熟期を迎える“会社”を運用することである。言い換えれば、モチベーションもままならない従業員を抱えたうえで、5年程度で成熟期を迎える会社を起業するのと同様である



これからのSSCの方向性 - SSCの多様性(SSCの分類)

どのような事業なのかを検討するにあたり、SSCを3つの軸で分類することから始める

SSCプレイヤーイメージ図



これからのSSCの方向性 - SSCの多様性(提供サービス)

社内組織でスタートする企業が多いが、将来的には分社化を目指す傾向にある。またSSCの対象業務もまちまちである

組織形態



対象業務

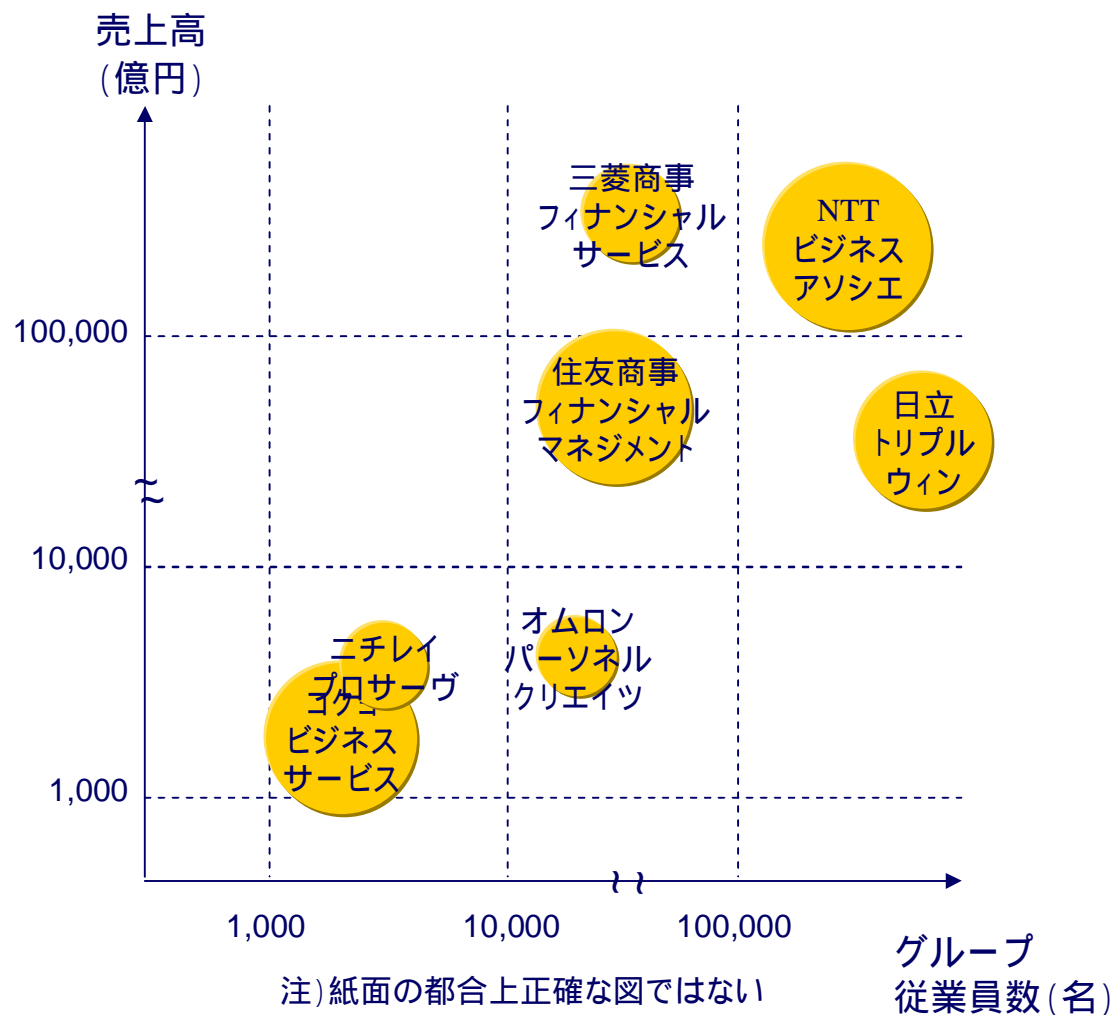
経理	人事	総務	情報	その他	占有率
					15%
					14%
					20%
					14%
					27%
					10%
合計					100%

シェアード・サービス対象業務は、経理・人事・総務機能重視の傾向だが、単一機能の場合は経理を対象とする傾向が強い。

これからのSSCの方向性 - SSCの多様性(企業規模)

SSCが取り込んだ機能(経理、人事など)と、グループ全体の従業員数(サービス提供者)の取り込みにより規模が確定する

SSC保有企業の規模



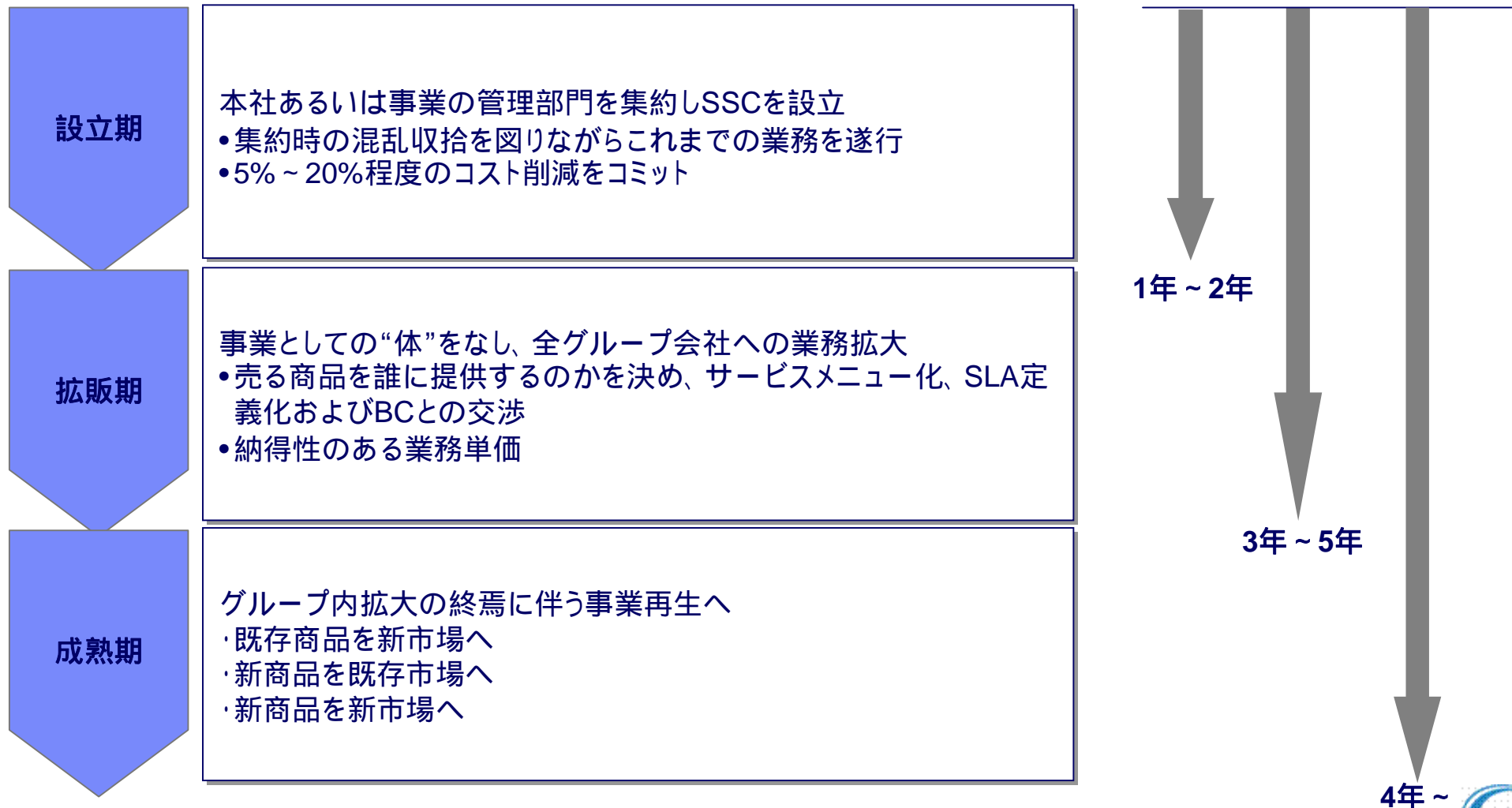
企業名	グループ全体	
	売上高(億円)	従業員数
オムロン パーソネル クリエイツ	5,849	24,481
三菱商事 フィナンシャル サービス	15,177	51,408
NTT ビジネス アソシエ	110,955	205,300
コクヨ ビジネス サービス	2,734	4,191
日立 トリプル ウィン	86,324	326,344
住友商事 フィナンシャル マネジメント	91,978	38,144
ニチレイ プロサーヴ	4,966	5,770

資料 各HPより作成(2005年 5月)

これからのSSCの方向性 - SSCの多様性(企業ライフサイクル)

企業ライフサイクルの周期は、提供サービス、従業員数に依存する

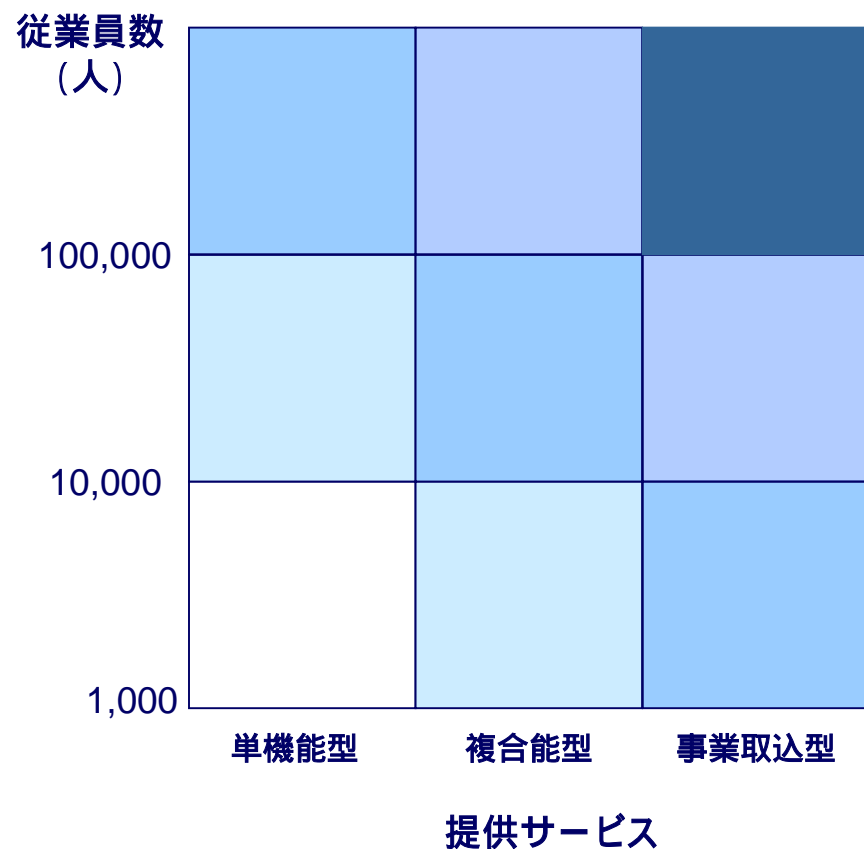
SSCがたどる企業ライフサイクル



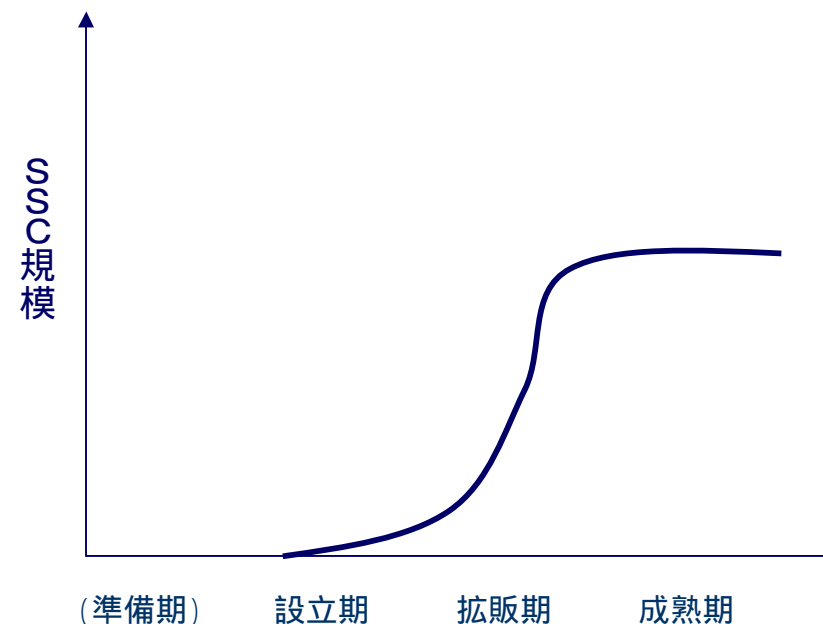
これからのSSCの方向性

企業規模 / 提供サービスに、さらに企業ライフサイクルが加わるとSSCがいかに多様であるかということがわかる。共通の課題を認識しつつ各社各様のSSCのあり方を考え実行していくことが重要である(自社の立ち位置を確認してみてください)

企業規模 / 提供サービスマトリックス



企業ライフサイクル

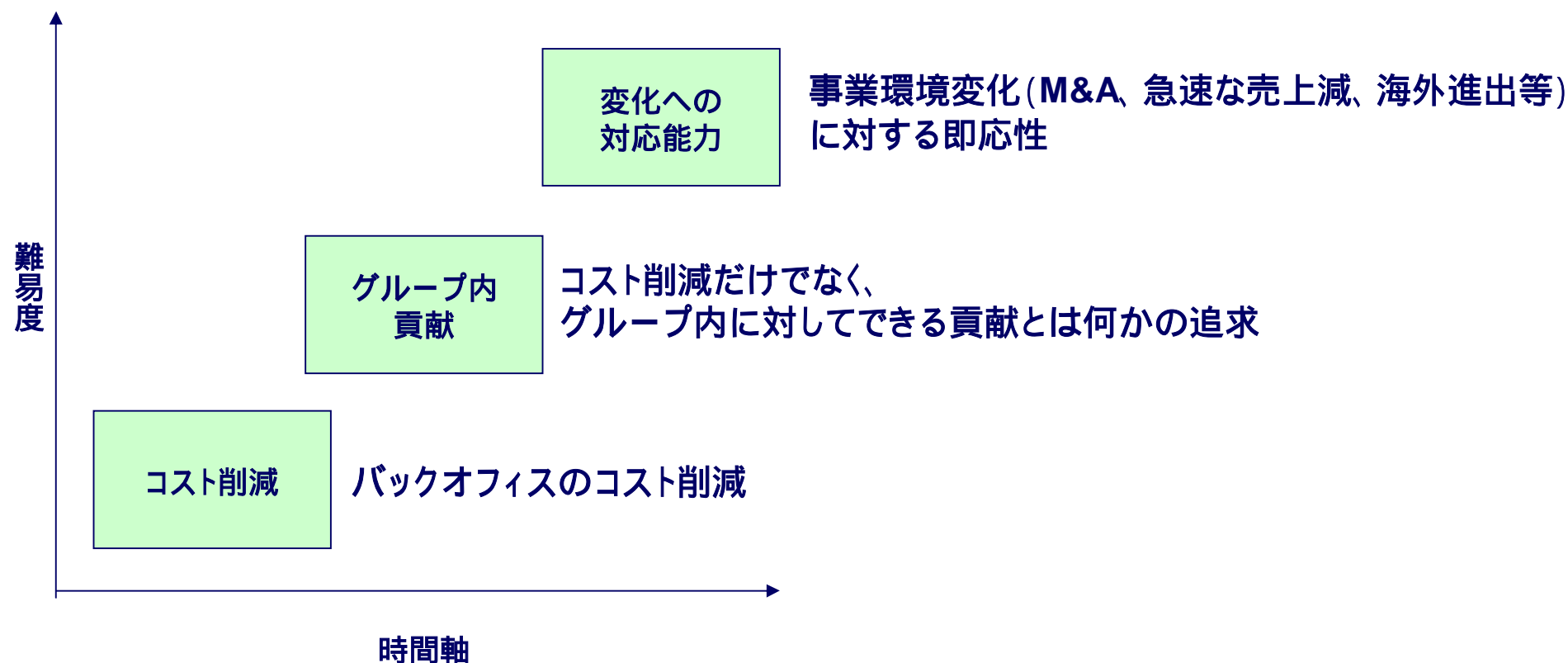


設立からの年数、外販の有無、M&Aの状況等により筆者が判断

これからのSSCの方向性

コストを削減するという役割では数年で行き詰ってしまう。そのためコスト削減以外にグループに貢献できる活動の抽出・指標化をおこなう動きが活発化している。今後は外部環境の変化、M&A等環境変化に即応できるバックオフィス機能が求められるものと想定している

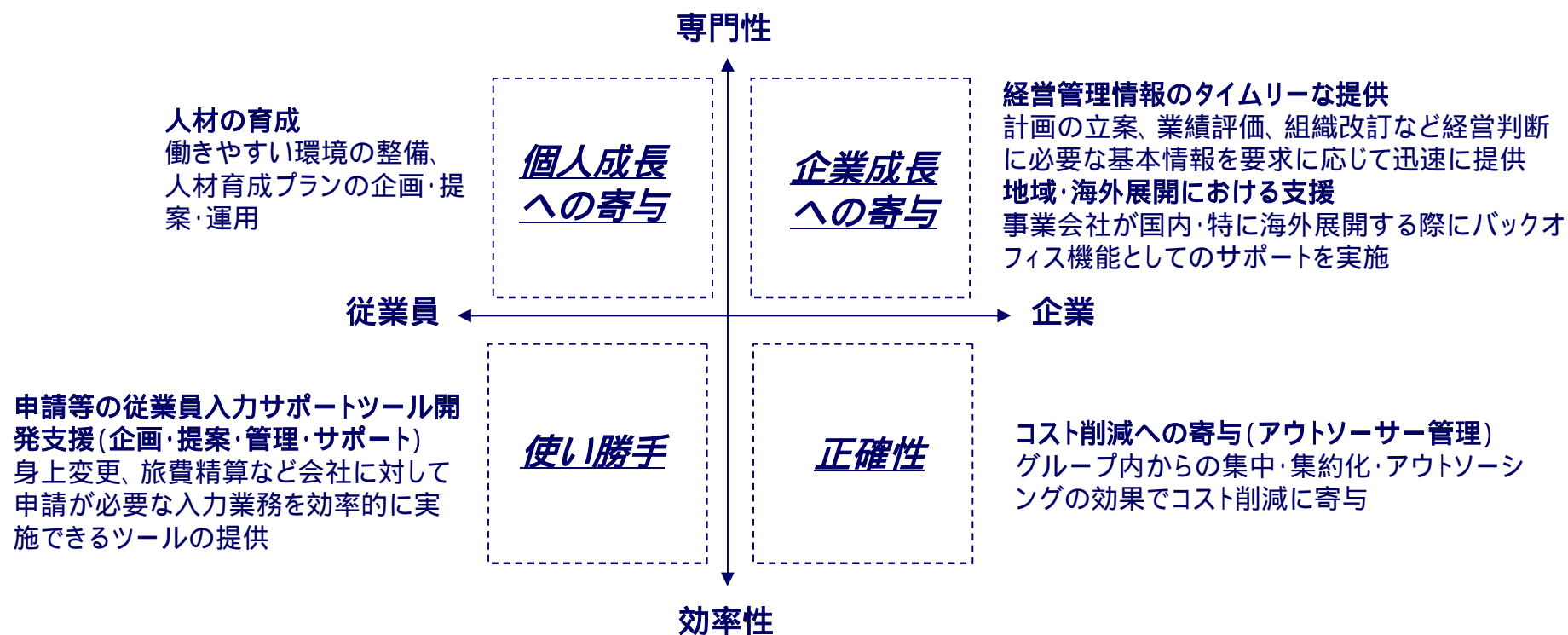
SSCが追求する(すべき)事項の変化



これからのSSCの方向性 - 提供サービス

従来は主にコスト削減に注力してきたが、定型的な業務はアウトソーサーに任せ、機能集約することで獲得した専門性の強化を図り、企業の成長・個人の成長へ貢献していくフェーズに入った

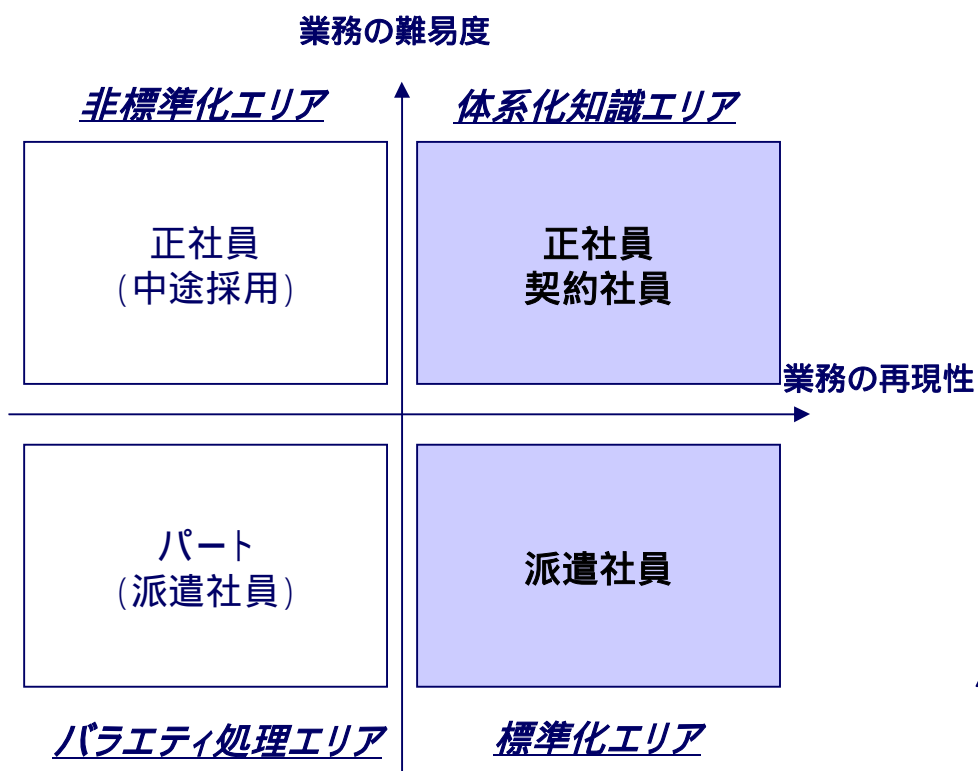
SSCのグループ内貢献



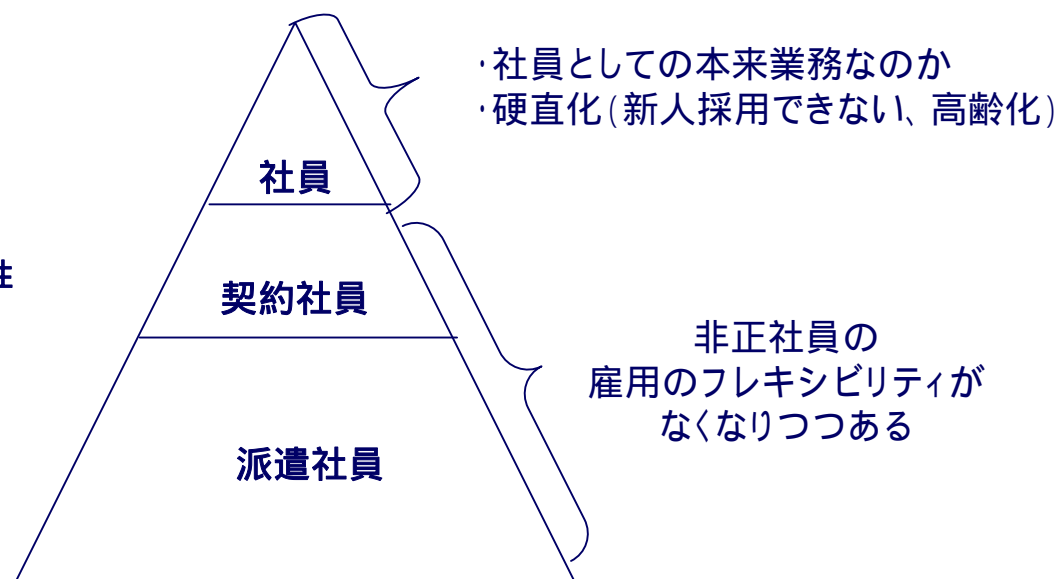
これからのSSCの方向性 - 雇用形態

業務内容に基づく最適人材配置をおこなうことで、多様化は必然的に進んできたが、現在正社員・非正社員とも課題を抱えている

SSCの雇用形態



雇用形態における課題



日本政府は、格差是正の政策を加速させる可能性がある

近年成立・施行または審議中の雇用関連法案

- 改定最低賃金法 (07年11月成立)
 - 地域別最低賃金を生活保護との整合性を考慮して決定(最低賃金の実質引き上げ)
- 改定労働基準法(審議中)
 - 月80時間を超える残業の割増賃金を50%に
- 改定労働契約法(07年11月成立)
 - 出向、転籍、解雇など雇用のルールを明文化
 - 正社員と非正社員の待遇格差是正
- 改定パートタイム労働法(08年4月施行)
 - パートの正社員化促進策
 - パートが正社員と同じ労働条件であれば差別待遇を禁止
- 改定雇用対策法(07年10月施行)
 - 募集・採用時の年齢制限を禁止
 - 外国人の不法就労防止
- 改定労働者派遣法
 - 3年を越えて契約する場合は直接雇用とする(04年3月施行)
 - 日雇い派遣労働規制(審議中)

民主党の雇用対策

最低賃金を引き上げる

【政策目的】

- まじめに働いている人が生計を立てられるようにし、ワーキングプアからの脱却を支援する

【具体策】

- 全ての労働者に適用される全国最低賃金を設定(800円を想定)する
- 景気状況に配慮しつつ、最低賃金の全国平均1000円を目指す

ワークライフバランスと均等待遇を実現する

【政策目的】

- すべての労働者が1人ひとりの意識やニーズに応じて、やりがいのある仕事と充実した生活を調和させることのできる「ワークライフバランス」の実現をめざす

【具体策】

- 性別、正規・非正規にかかわらず、同じ職場で同じ仕事をしている人は同じ賃金が得られる均等待遇を実現する

これからのSSCの方向性 - 雇用形態

正社員には、機能のプロとしてだけでなく、正社員として本来やるべき業務を経験できるチャンスを作ることが必要である

正社員のマネジメントモデル

マネジメントの視点

社員がおこなうべき
業務タイプ

2つのサイクルの循環が実現する業務

- 体系化知識エリアタイプ
- 非標準化エリアタイプ

社員の
マネジメント

成果型モデルの構築

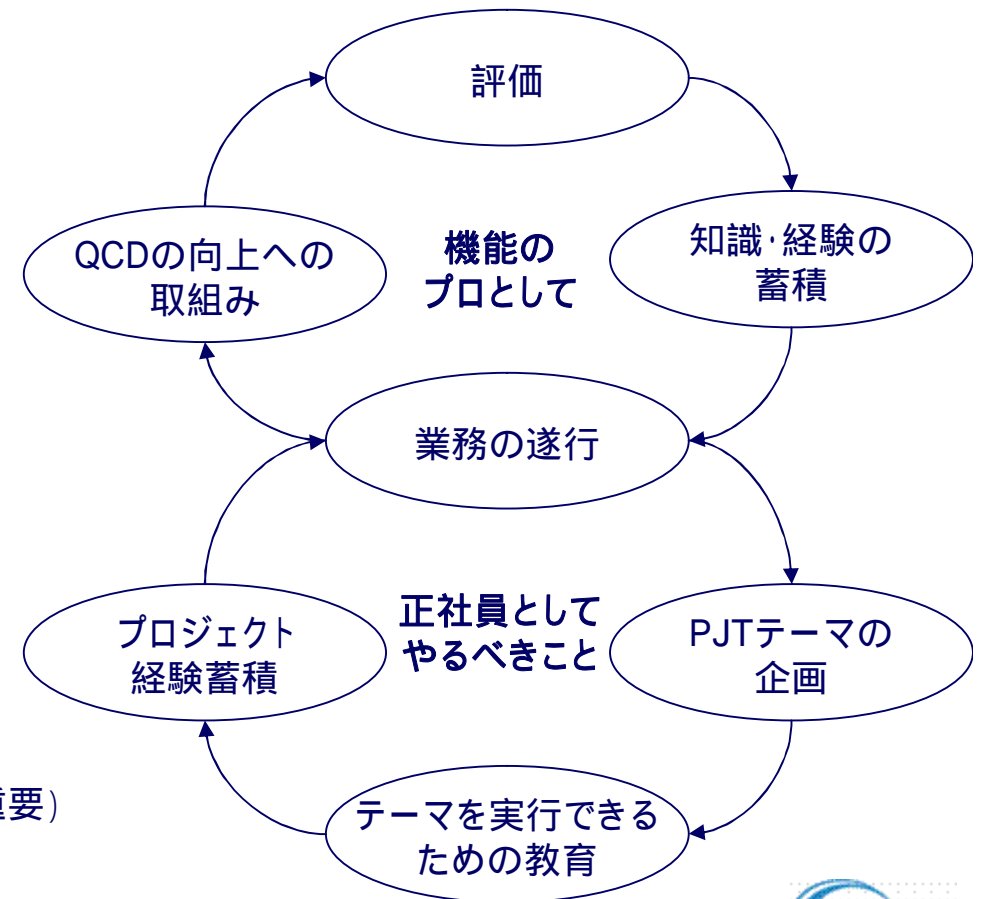
- 3年～5年先の社員のあり方を明確化
- 社員業務として当たり前の答えのない問題に挑戦する機会の創造
- テーマを実行できるスキル獲得への投資

社員として
やるべきこと

テーマをプロジェクト化し社員を参画

- 他部門との横断的なプロジェクトへ参画
- プロジェクトの定期的なレビュー
(個人のプロセス評価も同時におこなうことが重要)

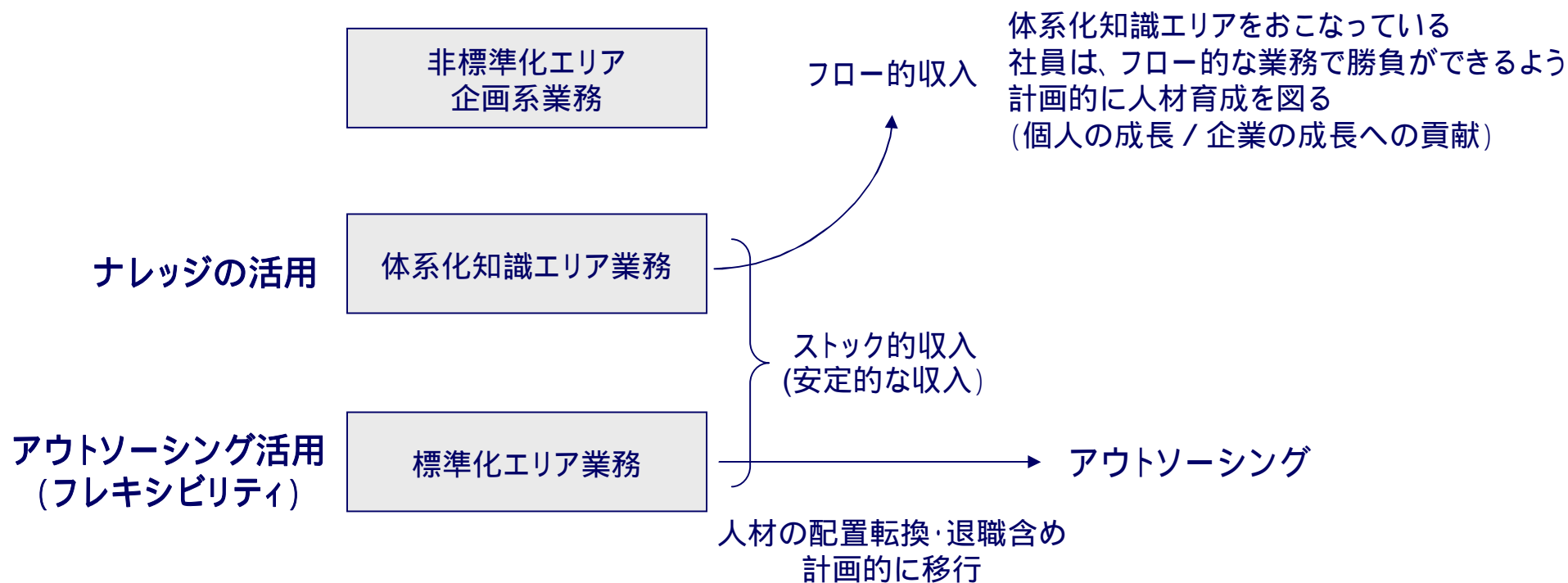
正の循環サイクル



これからのSSCの方向性 - まとめ

業務難易度の低い定型業務は事業環境に対する即応能力のあるアウトソーサーに委託する。社員は体系化知識エリア業務のナレッジを財産とし、個人の成長・企業の成長につながる業務に挑戦していき本来の社員としての役割を果たすべきである

SSCの方向性



本資料は、未刊行文書として日本及びその他各国の著作権法に基づき保護されております。本資料には、株式会社ジェネラル・サービシーズ(以下GSI)所有の特定情報が含まれており、GSIによる事前の許諾なく、これら情報の一部または全部を複製、使用、公開することは、いかなる場合も禁じられております。

Copyright © 2010 General Services, Inc. All rights reserved.

End of File