

ハイパフォーマンス企業に学ぶ シェアードサービス

和田達也

アクセンチュア株式会社
シニア・マネジャー

アクセンチュアでは、二〇〇八年一月から二〇〇九年二月にかけて、日本企業三二社を含むグローバルの二七四社を対象に、シェアードサービスに関するアンケートを実施した。業種、会社規模ともにさまざまな企業から偏りなく回答を得ている(図1参照)。今回はこのアンケート結果を元に、ハイパフォーマンス企業のシェアードサービス推進のポイントを考察し、日本企業が取るべきシェアードサービスに関する今後の方向性に関して検討したい。

ハイパフォーマンス企業の定義

今回の調査では、ハイパフォーマンス企業を抽出し、ハイパフォーマンス企業の考え方やアクションを追うことで、シェアードサービス推進におけるポイントを探っている。以下の視点にて企業を独自に定量化し、上位一〇%の企業をハイパフォーマンス企業として定義した(図2参照)。

- ① ローコストオペレーション
- ② 持続可能な価値創造を実現するための継続的改革

業務領域に応じたソーシングモデルの活用

- ③ 高精度なパフォーマンス予測と実績モニタリングによって裏打ちされた一貫性のあるサービス品質
- ④ 将来のビジネス環境やゴールの変化に対する業務・組織の柔軟性
- ⑤ 業務ボリュームの増加に対するコスト増加を伴わない適応力

以下で調査から判明したハイパフォーマンス企業の特徴を三つご紹介し、日本企業への示唆を導きたい。

シェアードサービスの運用には四種類の実現手段が存在する。業務の運用拠点(オンショアかオフショアか)と業務の運用者(自社社員かアウトソーサか)の組合せによるものである(国内内製型、海外内製型、国内アウトソーシング型、海外アウトソーシング型)。この四種類のソーシングモデルには、それぞれメリット・デメリットがあり、絶対的な優劣があるものではない。重要なのは、業務領域に応じた適切なソーシングモデルを活用できているか、という点である。例えば、業務の難易度が低く、言語の壁もなく、手形など現物を扱う業務がなければ、海外アウトソーシングで行う方がコストメリットを享受できる。一

方、高度な判断を伴う難易度の高い専門業務であれば、国内内製型が有力な候補となってくるであろう。今回のアンケートでは、内製型とアウトソーシング型のソーシングモデルをミックスして活用している企業は、一般企業で二一%であったのに対し、ハイパフォーマンス企業では二六%となっていた。ハイパフォーマンス企業の方がより積極的にソーシングモデルを活用し、より強いシェアードサービス組織を作ろうとしている意図が伺える。

図1 ● グローバルシェアードサービス研究2009調査概要

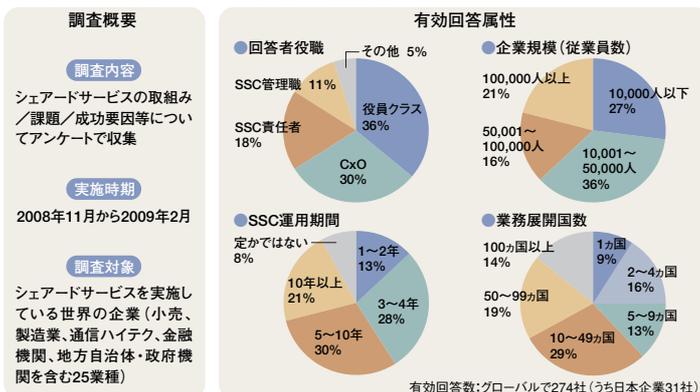


図2 ● ハイパフォーマンスシェアードサービス

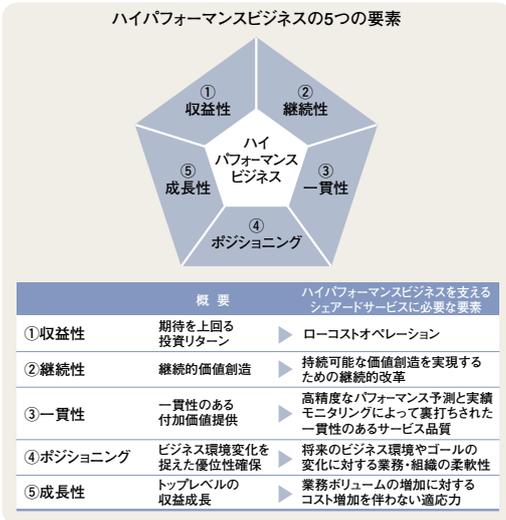


図3 ● 導入済みの施策・取組み

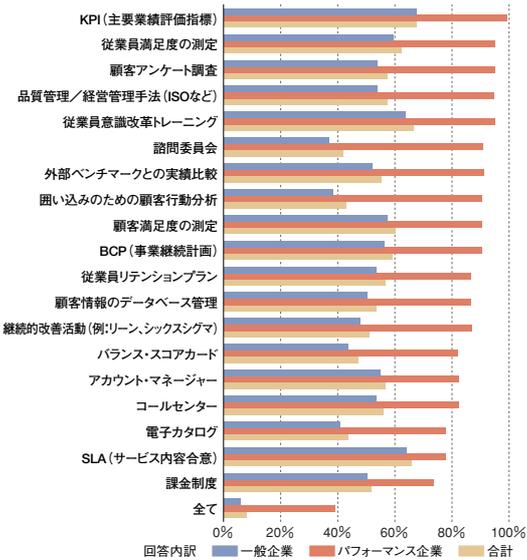
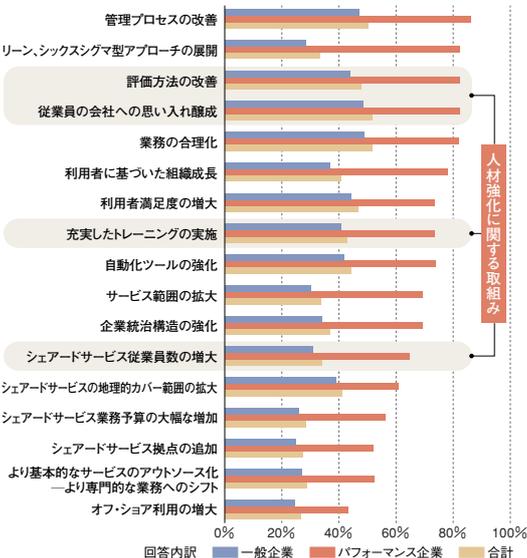


図4 ● シェアードサービスの来期取組み



業務の継続的改善

ハイパフォーマンス企業の特徴の二つめとして、業務の継続的改善があげられる。シェアードサービスは導入したら効果が出る、という代物ではない。導入後ケアを怠った場合、現場独自の判断で重流の業務プロセス・業務ルールが発生してしまうケースが多々見られる。これによって、作業工数の肥大化あるいは業務品質のバラつきが発生する。そのため、KPIによるモニタリング・PDCAサイクルの実践など、継続的改善の仕組みが必要不可欠なのである。

また、シェアードサービスに関する工数の増加から、シェアードサービス要員の人員費単価が上昇傾向にある。そのため、人件費単価の上昇を補う目的で業務の生産性を継続的に向上させ、単位当たりのコストを低減する必要がある、という点も留意いただきたい。

優秀な人材の確保

導入済み施策(業務改善に関わる取組み)に関する調査結果を確認いただきたい(図3参照)。一般企業の施策導入割合は、五〇%前後であるのに対し、ハイパフォーマンス企業は八五%前後となっている。これはハイパフォーマンス企業が、業務改善に関わる取組みを多数実施することで、業務に関する品質・コスト・スピードを継続的に改善させようとしているからに他ならない。

シェアードサービスのニーズの増加に伴い、シェアードサービス要員の人員費が上昇傾向にある点は前で述べたが、それは優秀な人材の獲得競争に入ったことも意味している。アンケートにて、今後三年間のKSF(主要成功要因)について質問したところ、上位二項目で、優秀な従業員の育成・確保に関する項目が挙がった。ハイパフォーマンス企業では、それに対応す

る形で、シェアードサービス人材の評価制度の整備(八三%)、シェアードサービス要員の会社への思い入れの醸成(八三%)、教育研修制度の整備/充実(七四%)を図るなどして、優秀な従業員を引き付け、定着化させる努力を既に開始しているのである(図4参照)。さらに、日本国内でも、早ければ二〇一五年からIFRSが強制適用となる可能性がある。IFRS導入を契機に、国・地域・法人間をまたがった業務標準化のメリットを最大限に享受することが可能となり、グローバルシェアードサービスを本格的に検討されている企業も見られるようになってきた。これにより、優秀な人材確保はさらに重要性を増すものと考ええる。

まとめ

シェアードサービスを導入済みの日本企業では、導入は完了したものの、効果が出ているのかわからない、という声を伺う

がある。

ことがあ。程度の差はあると思うが、業務のパフォーマンスが上がらず、ユーザー部門からはクレームが多発、シェアードサービス要員もなかなか定着しない、といった課題を抱える企業は多いのではないだろうか。ハイパフォーマンス企業はシェアードサービスを導入して終わりにせず、組織力の強化に絶え間ない努力を払っていた。

- 複数のソーシングモデルを組合せ、より効率的なシェアードサービス組織を構成
- 継続的な業務改善の仕組みを導入し、品質・コスト・スピードを継続的に向上
- 工夫を凝らして優秀な人材を確保し、継続的な効果創出の源泉として有効活用

既にシェアードサービスを推進されている企業も、これから検討される企業も、ハイパフォーマンス企業の特徴である「組織力の継続的な強化」を参考として、今後の取組みにお役立ただければ幸いです。