

業務分散型間接部門のシェアードサービスセンター化 大和アシスタントセンターの事例

西本 典生 小室 祐美子

Formation of Shared Service Centers for Dispersed Indirect Service Departments

Example of the Yamato Lab Assistant Center

Norio Nishimoto and Yumiko Komuro

企業にとって、情報システム・人事・総務・経理などのノンコアの間接業務をシェアードサービスセンター(SSC)にして、サービスレベルの向上とコスト削減を図ることは、多くの企業で実践し成果を挙げている。アシスタント業務(秘書業務)は、間接業務の一つではあるが、支援先の部門に分散するため、業務集中によるコスト削減は難しく、従来のSSCのアプローチだけでは、効果を評価することが難しい。本稿では、アシスタント業務を担当とする大和アシスタントセンターの設立を通して、コスト視点だけでなく、お客様満足度をSSCの価値の視点として、業務分散型の間接部門の業務改革について検討したものである。

The idea of combining information systems, personnel, general affairs, accounting and other non-core indirect operations into a shared service center (SSC) in order to improve services levels and reduce costs has been implemented and has produced good results for many companies. Assistant services (secretarial work) are one such indirect operation. But, because the departments receiving the assistance are dispersed, it has been difficult to reduce costs by centralizing the operations, and under the conventional SSC approach, it has been difficult to evaluate the effects. In this paper, I examine the establishment of the Yamato Lab Assistant Center, which is responsible for assistant services. My examination covers the operational reorganization of indirect departments with dispersed operations, not only from a cost perspective, but also from a SSC value perspective focused on customer satisfaction.

Key Words & Phrases : シェアードサービス ,SSC ,秘書業務 ,アシスタント業務 ,業務改革
shared service, SSC, secretarial work, assistant services,
operational reorganization

1. はじめに

1990年代より、情報システム業務について、業務の集中化による効率アップとコスト削減を目的として、アウトソーシングが発展してきた。さらに情報処理だけでなく、人事・総務・経理などの間接部門の業務について、シェアードサービスが検討されるようになった[1]。シェアードサービスとは、グループ内で『共通的な業務』を対象に『業務標準化と独立組織への集中化』を行い顧客の視点で『サービスの向上とコスト削減』を図るマネジメント手法である[2][3]。シェアードサービスを実施する組織は、シェアードサービスセンター(以下SSC)と言われる。

実際、日本アイ・ビー・エムにおいても人事・総務・経理についてSSCとしての関連会社を設立し、現在に至っている。

- ・ 人事サービス: 日本アイ・ビー・エム人財ソリューション株式会社 1993年設立(アワーズ), 1999年に100%子会社化し、名称変更
- ・ 総務サービス: 日本アイ・ビー・エム総務サービス株式会社 1999年設立
- ・ 経理サービス: 日本アイ・ビー・エム フィナンシャル・サービス株式会社 1999年設立

情報システム・人事・総務・経理のSSC化について共通するのは、これらの業務エリアが業務集中と標準化によってコスト削減を図ることができることに

提出日: 2006年8月29日 再提出日: 2007年4月3日

ある。一方、アシスタント業務(高度な秘書業務)については、部門やマネージャを補佐して意思決定に寄与できるようにアシスタント(社員および派遣社員)が各部門に付くため、業務集中が難しく、コスト削減の視点だけではSSC化による効果を評価することが難しい。大和アシスタントセンター(以下 YAC)が提供するアシスタント業務について、シェアードサービスの定義に照らし合わせると、アシスタント業務は、多くの部門が必要とする『共通な業務』であり、YACの設立によって『業務標準化と独立組織への集中化』を行い、YACの組織的な活動を通じて部門に対する『サービスの向上とコスト削減』を図ることができる。

本稿では、YACの設立を通して、コスト視点だけでなく、お客様満足度に着目したSSCの価値の視点をもとに、業務集中型ではない間接部門の業務改革について検討したものである。

大和アシスタントセンター(YAC)は、2005年1月に発足した、Yamato Lab(日本IBMの開発製造部門)を支援する組織である。2004年より始まったYamato Lab全体の経営改革の一環として、アシスタント業務にかかわる課題の解決を図るためのタスクがスタートし、新組織 YAC 設立の準備を行った。

以下の章ではYAC設立の流れに沿って、2章でアシスタント業務に関する課題を整理し、3章でそれらの課題に対する改善策を検討する。4章で主要課題に関する課題の解決策の実施内容、実施結果の評価を説明し、最後に、結論を述べる。

2. アシスタント業務の主要課題

YACは、部門の規模としては社員20名派遣社員30名の総勢50名程度の組織であり、改革の規模としては大きくない。したがって、タスクメンバーは現業を持ったまま兼任で活動し、時間的にも限られた期間での活動となり、全てを設計してから組織を設立するという大規模な業務改革の手法は難しい。現状課題をもとに部門の満足度を高めるためのポイントを整理し、実際の具体的な設計と適用は組織設立後に実施している。

2.1 YAC設立にともなう組織の長所と短所

YACの設立に関して、表面的には、アシスタントの所属が各部門からYACに変わるだけであり、一般のSSCのような物理的な業務集中を行うわけではない。しかしながら、アシスタントがYACという独立した組織に所属し各部門を支援することによって、従来の単一組織にはなかったマトリクス組織の関係が新たに生まれる。マトリクス組織視点では、YACが機能側となり、サービスの提供先となる支援先部門の満足

度を得るための活動や成果を従来以上に具体的に求められるため、表1で示すように従来の部門所属とは異なる長所・短所が考えられる。

表1. マトリクス組織視点によるYACの長所・短所

長所	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロフェッショナルサービスの提供: 部門内秘書では、個々のマネージャの教育方針やキャリアプランに依存していたが、YACでは機能側としてのサービスレベルを保障するために、体系的な教育コースに基づくプロフェッショナルの育成・スキルアップを実現できる ・ 顧客満足度の向上: YACの組織として、指標に基づく満足度評価を設定し、満足度向上に向けて体系的に取り組むことができる ・ 部門横断の知識・情報共有による付加価値の提供: Yamato Lab全体に適用する改善や均質なサービスによる効率化の向上を実施できる ・ リソースの柔軟性とサポートレベルの向上: 組織的な対応が可能となり、長期的視点だけでなく、短期的にもリソースの柔軟性が高くなる。また、YACの組織としてバックアップ体制を取れるので、部門へのサービスレベルを維持することができる ・ 派生業務からの解放: 部門にとっては、YACという機能組織が提供するサービスの享受に専念することができるため、秘書社員に関するスタッフマネジメント(評価・キャリアプランの支援など)や派遣社員に関する派生業務(派遣会社との交渉・契約・各種システム処理・資産管理・勤怠管理)から解放される。結果として部門のマネージャにとって、時間・コストのメリットが生まれる ・ シナジー効果: アシスタント同士のコミュニケーション・チームワークによる知識・ノウハウの共有とスキルの向上が期待できる ・ 評価の公正化: 同一職種のアシスタントの相対的評価が容易になる
短所	<ul style="list-style-type: none"> ・ YAC対部門間の合意に基づくアシスタントの配属となるので、部門の要望に沿わないアシスタントは部門に受け入れられない可能性がある ・ アシスタントにとって、マネージャが派遣先部門とYACのマネージャの2人になる

表1の短所にある部門によるアシスタントの受け入れについては、YACの設立によって、配属先部門の意思が機能側への要求として明確になるためである。したがって、この項目については、機能側としてリソースの柔軟性を高めることとアシスタントの価値の向上によって、今後解決できる課題でもある。

マトリクス組織形態をとる場合の評価項目としては、一般に支援先部門の満足度をおくが、これだけでは、支援先組織の全体最適の視点が欠けているので、YACは、Yamato Lab全体の改善や課題解決への貢献も活動の軸足に加えている。

YACは、アシスタントの日常業務が支援先部門の指示に基づく点は一般の人材派遣による業務形態と変わらないが、Yamato Lab全体の改善や課題解決に貢献するために、YACからアシスタントへのガイダンスを行うプロセスを加味した。例えば、伝票処理に関するルール of 徹底が必要な場合、YACからのガイドに基づき、全アシスタントが部門に働きかけを行う。一般の人材派遣では、派遣先が唯一の業務指示者であり、派遣会社は派遣社員に対する指示はできないので、派遣先全部門の指示がない限り、YACのような全体最適を考慮した活動は難しい。

2.2 YACの主要課題

マトリックス組織の長所を伸ばし短所を解決するために、タスクチームによるブレインストーミングで、改革を成功に導くための主要課題を抽出した。さらに、マネージャへのアンケートや関係者とのセッションを通じて、課題を整理した結果、以下の5つの主要課題が明らかになった。

- ・ プロフェッショナル意識の向上
- ・ スキルの体系化と獲得の仕組みづくり
- ・ 社員のキャリアパスの設定
- ・ 公正な社員の評価
- ・ コストの取り扱いと価値の訴求

したがって、一般にSSC化に当たって検討されるコスト削減だけではなく、これらの主要課題を改善することが、新組織(YAC)の成功につながる事が分かった。

2.3 組織設立の目的とねらいの共有

間接業務の改革については、コスト削減のみを期待すると、人員の削減のみを単純に追求し、立ち行かなくなる。組織設立に当たり、新しい組織のねらいを明確にすることによって、当事者・関係者の中で新組織による効果を共有することができ、短期的な成果ではなくより効果のある長期的なアクションをとっていくことができる。さらに、根幹となる組織のねらいや目的を最初におさえておくことで、活動にぶれがなく、効率的に成果を挙げていくことができる。YACの場合、抽出した主要課題に基づきタスク活動の中で図1のような組織設立の目的とねらいを作成し、組織設立前に対象社員と部門長に説明して、内容を共有した。

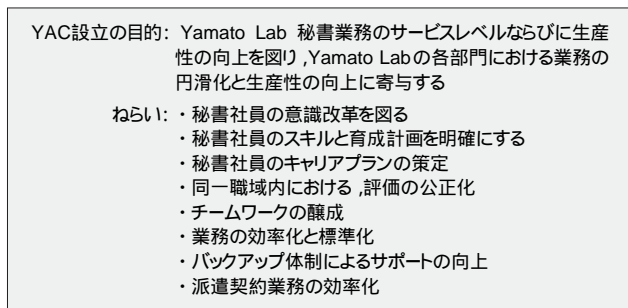


図1. YAC設立の目的とねらい

3. 主要課題に対する改善策の検討

抽出した主要課題について、課題を整理しYACとしてどのように取り組んでいくべきかを考察する。

3.1 プロフェッショナル意識の向上

YAC設立のためのタスク活動を通じて、社員アシスタントより得られたコメントをまとめると、現状の業務レベルに満足しており、指示されたことはできるが、

自ら提案しリーダーシップをとっていく意識に乏しいことが分かった。すなわち、図2で示すWHYの発想の視点まで持っている社員が少ないことが分かった。

YACでは、スキルセットの設計とあわせて、アシスタントのプロフェッションとして必要な項目を定義する。また、プロフェッショナルとして対価に見合うサービスを提供できるように発想の視点を引き上げ、行動様式を変えていくことによって、アシスタントの意識改革を行っていく(図2参照)

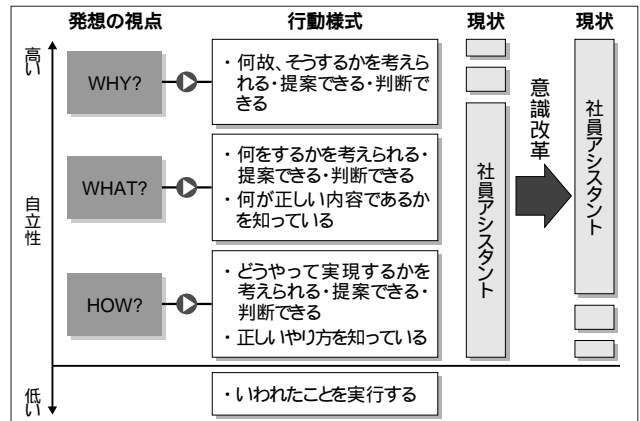


図2. アシスタントの意識改革

プロフェッショナル意識に関して、支援先部門のマネージャの視点から社員アシスタントを考えると、図3に示すように「社員としての意識」と「リーダーシップなどの自立性」が身に付くことによって、社員アシスタントに対する価値を認めてもらえると期待できる。

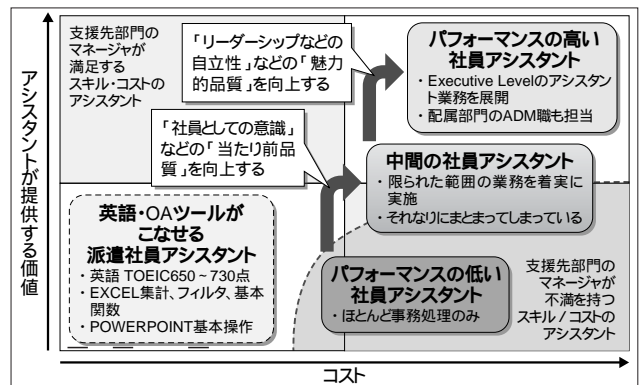


図3. YACの社員アシスタントのポジショニング

3.2 スキルの体系化と獲得の仕組みづくり

従来は部門毎に秘書の必要とするスキルを考えていたが、体系的に整理されているわけではなかった。部門によっては、スキルセットそのものが明確になっておらず、個人のスキルアップに依存していた。YACでは、部門のニーズをもとに必要なスキルに展開し、スキルの体系的な定義と、組織がバックアップするスキルの獲得の仕組みを整える。

マネージャが要望するスキルの一つに、例えば英語がある。YACとして、勉強会の開催や個々人のレベルに応じた働きかけを行い、英語のスキルアップを図る。

3.3 社員のキャリアパスの設定

スキルセットと同様、従来は、秘書職のキャリアパスがなく、部門毎にキャリアプランがまかされていた。YACでは、キャリアパスを設計し、アシスタントの上級職を目指すことができるようにする。スキルセットと評価を明確にして、プロフェッショナル意識の高く実績を上げる社員がより上級のアシスタントと位置付けられるように、アシスタントのキャリアを設計する。また、YACという独立組織になることによって、グループリーダーやマネージャへのキャリアパスも設計された。アシスタントが同一部門に所属することによって、お互いの情報共有がスムーズになり、手本となるロールモデルについてもYACとして考慮することができる。

3.4 公正な社員の評価

従来は、大多数の技術職社員と少数の秘書職社員から構成される部門の中で社員の評価を行っていた。特に秘書職は部門の中でも少数の職域なので技術職社員とは異なる評価項目となり、評価が難しかった。YACでは、所属社員はアシスタントとして同一職域の評価となるので、全員に同じ評価項目を適用し、相対評価が可能となり評価の公平性が明確になる。

3.5 コストの取り扱いと価値の訴求

間接業務部門の価値は、

$\text{価値} = \frac{\text{品質} \times \text{サービス(効果性)}}{\text{コスト} \times \text{時間(効率性)}}$
--

という式で示すように、コスト・作業時間の削減と品質・サービスの向上により評価される[4]。YACのコスト構造として、直接の人件費が86%、人件費を含む固定費が99%を占めるため、人を減らさない限りコスト削減が難しい。効率アップにより各部門に配属するアシスタントの人数を減らすことはできるが、人員削減を無限に続けることはできない。YACは、支援先の部門に配属されてアシスタント業務を担当することから、業務集中が難しく、コストと作業時間を永続的に削減し続けることは難しい。したがって、価値の式の分子に当たる品質とサービスの向上を図り、支援先部門の満足度を高めることが必要となる。現状の課題についての改善を図ることが品質とサービスの向上につながれば、支援先部門の満足度を得られることが期待できる。部門満足度を高めるためには、支援先部門のニーズすなわちYACの価値を最大化する項目を明確にする必要がある。

4. 改善策の実施と評価

4.1 改善策の実施

YACの場合、組織の規模は大きくないので、課題の解決については、組織設立後に改善すべき項目の順位付けをしながら順次実施している。

(1) プロフェッショナル意識の向上」と

「スキルの体系化と獲得の仕組みづくり」

- ・ 定期的なコミュニケーションによる意識の向上
社員アシスタントを対象に隔週で全員参加のミーティングを行っている。アシスタントは普段各部門に散らばっており直接対話する機会が少ないので、このコミュニケーションミーティングでは、単なる連絡や情報交換にとどまらず、他のアシスタントや部門の相互理解や意見交換を行うための貴重な場となっている。約1年半運用してきた結果、アシスタントの意識は確実に向上している。

- ・ スキルやナレッジの共有と蓄積

各種申請の具体的な手順や注意すべきポイントなど、アシスタントが個々に持っている経験や知識をまとめて整理したツール「お道具箱」を作成し、一般社員にも公開して役立っている。その開発や運用を通じてアシスタントのスキルも向上している。

YAC内で使用する掲示板やディスカッションDBを活用してスキルやナレッジの共有を実現している。

- ・ CS改善活動¹による自主性の醸成

YACが設立された2005年は2つのCS改善活動が実施された。YAC設立以前はYamato Labでは秘書によるCS改善活動はなかったことから、支援先部門がお客様であるという意識がアシスタントに定着した結果がCS改善活動のモチベーションになっていると考えられる。活動内容としては、スキルの向上やサービスレベルの向上をテーマとしており、YACの課題であるプロフェッショナル意識やスキルにかかわるものとなっている。

2006年は4つのCS改善活動が実施されており、さらに活発に活動が行われている。

(2) 公正な社員の評価」

3章で考察した同一職域の評価による公正な評価は、期待通りに実施することができた。

(3) 社員のキャリアパスの設定」

「社員のキャリアパスの設定」については、会社制度にかかわることなのでYAC一組織では解決に限界があるが、幸いなことに全社レベルでのアシスタントのキャリアパスの見直しがあり、YACの意見を参考に

¹ 職場内外でチームを結成し、製品やサービスの品質向上、業務プロセスの改善を目指し、お客様満足度を向上させていく活動。

してもらえぬ機会が得られた。昇進の実績についてみると、「社員の評価」の効果として、他の職域との比較がなくなりアシスタントとしてのより客観的な評価ができる環境となったこともあり設立後1年の間に1/4の社員が昇進することができた。

(4) コストの取り扱いと価値の訴求

コストの削減については、YAC設立の初年度は、支援体制の効率化を積極的に行い、YAC設立前と比較して9%のコスト削減を達成できた。2年目も支援体制の効率化を継続しており、最初の2年間の累積で15%のコスト削減を見込むことができた。YACは継続的なコスト削減が難しいとはいえ、ここまでコストを削減できたのはYACという組織形態をとって改革を実施したからといえる。

4.2 YACの総合評価

YAC設立直後と1年経過後にアンケートを行いYACに関する評価を比較した。アンケートは、「最もよい」を5とする5段階評価とフリーコメントによる表2にあるような質問を行った。

表2. アンケートの質問項目とカテゴリ

<p>【意識改革】 1) アシスタントには、アシスタントとしての意識の向上が見られますか？</p> <p>【スキル】 2) アシスタントに必要な教育・研修の受講の機会が増えている事についてどう思いますか？ 3) アシスタントには、アシスタントとしてのスキルの向上が見られますか？</p> <p>【業務の効率化・標準化】 4) データベースなどによりアシスタント業務に関する情報の共有化を進めています。効率化や標準化に向上が見られますか？</p> <p>【チームワーク】 5) アシスタント同士のチームワーク(Yamato Lab全体または各部門内)の醸成に向上が見られますか？</p> <p>【バックアップ・サポート体制】 6) アシスタントが休暇や不在の際など、バックアップによるサポート体制に向上が見られますか？</p> <p>【派遣契約業務一元化】 7) 派遣アシスタントの契約手続き業務・支払い業務などの負担が減ったと思いますか？ 8) 派遣アシスタントにかかわる管理業務の負担が減ったと思いますか？</p> <p>【コスト】 9) アシスタントの社内単価について、どう思われますか？</p> <p>【マナー】 10) アシスタントのマナーに向上が見られますか？</p> <p>【全般】 11) YAC設立にあたって、どのようなことを期待されていましたか？(フリーコメント) 12) 期待されていたことは、実現に向かっていきますか？ 13) 総合的にみて、YACを設立して良かったと思いますか？</p>

YAC設立直後のアンケートは、社員アシスタントならびに支援先部門のマネージャに依頼し、1年経過後のアンケートは社員アシスタント・支援先部門のマネージャに加えてYACにかかわりのある関係者に依頼した。

表3にあるように質問項目の評価の平均値はアシスタントも支援先部門のマネージャもYAC設立直後は3.10、3.12と「普通」だったのが、1年経過後は4.33、3.91と「ややよい」に評価がよくなっている。

質問の中では単価すなわちコストに関する評価が最も満足度が低い結果となった。アシスタント業務は、サービスの支援形態が人単位のLabor Based Serviceになっているため、直接単価を下げることは難しい。3.5節で述べたように価値の式を構成する品質とサービスの向上を図り、単価以上の満足度を提供することが今後の課題である。

表3. アンケートサマリー

アンケート実施時期	YAC設立直後 (2005年3月～4月)		YAC1年経過後 (2005年12月)		
	アシスタント	支援先部門 マネージャ	アシスタント	支援先部門 マネージャ	その他 関係者
アンケート依頼人数	20名	18名	17名	45名	42名
回答者数	16名	11名	14名	29名	15名
回答率	80%	61%	82%	64%	36%
評価の平均	3.12	3.10	4.33	3.91	3.97

5. おわりに

本稿では、YACの例をもとに、アシスタント業務のような分散型の間接業務について、SSC化による有用性を述べた。経営の環境はますます厳しくなっており、間接部門・間接業務の改革は拡大していくと考えられる。SSC化によって目指すべきは現場と支援先部門のWIN-WINの関係であり、SSC化が現場の士気の低下を引き起こさないように、なぜSSC化が必要となるかを現場と共有し、関係者の意識を合わせる事が重要である。本稿が、間接部門・間接業務の改革に取り組みようとしている関係者にとって、参考となり役に立てば幸いである。

謝辞

YAC設立のタスク活動において、関係マネジメントより、助言と示唆に富んだご意見をいただきました。また、YACのメンバーのみなさまには、データを提供いただき、多大なるご協力をいただきました。あらためて感謝いたします。

参考文献

- [1]アウトソーシング協議会：サービス産業競争力強化調査研究 アウトソーシング産業事業規模基本調査 調査報告書，経済産業省（2000）。
- [2]アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング：シェアードサービス，東洋経済新報社，ISBN4-492-53073-8（1999）。
- [3]真子百合：“シェアードサービスは会社を救うか？”UFJ Institute REPORT，Vol.8，No.4，pp.23-30（2003）。
- [4]中村克也：“競争力を高める社内サービス部門の業務改革手法”；PROVISION，No.30，pp.54-61（2001）。



日本アイ・ビー・エム株式会社
開発製造事業管理 総合計画
フィナンシャルアナリスト

西本 典生 Norio Nishimoto

[プロフィール]

1986年，日本IBMに入社。開発製造部門にてIBM社内でのグローバル・プロジェクトに参画し，経理プロセスを中心としたビジネス・プロセスの構築と経理システムの開発を担当。IBCS（アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス）にて業務改革コンサルティングを経験の後，現在は開発製造部門の計画策定を担当。
f08903@jp.ibm.com



日本アイ・ビー・エム株式会社
大和アシスタント・センター
課長

小室 祐美子 Yumiko Komuro

[プロフィール]

1983年日本アイ・ビー・エム株式会社にサイエンス・インスティテュート（現，東京基礎研究所）所長秘書として入社。1990年からクロスシステム・ソフトウェア，1993年から開発製造担当副社長の秘書業務を担当の後，2004年開発製造人事業務，2005年より現職。
ykomuro@jp.ibm.com