

国内SSCの効果と成功の要諦

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) IAドメイン 服部伸一郎

▶ Shinichiro Hattori

外資系のBPOベンダーやコンサルティング会社で、SSC設立やデリバリー、業務改革、要員再整理や人事制度設計など多数のプロジェクトに参画。当法人では、SSC、BPOの戦略立案、設計、立ち上げから、デリバリー以降の各種管理（契約管理、プロセス管理など）までを支援する、SRA（Sourcing Risk Advisory）サービス提供に従事。（Tel：03 3503 3500 E-mail：Shinichiro.Hattori@jp.ey.com）

I はじめに

最近では景気回復の兆しの下、日本企業では、体力があるうちに改革を推進しようとする機運が高まっています。経理、人事、購買などのバックオフィス業務を一カ所もしくは複数拠点に集約化するシェアード・サービス・センター（SSC）設立の動きが活発化しています。

▶ 標準化や業務改善のノウハウがなく、移管前と同じやり方で業務を遂行していた。

最近の企業では、コスト削減だけではなく、それ以外の効果を得る目的のためにSSCを設立しています。

II 日本におけるSSCの動き

SSCについては、2000年初頭に自前によるSSC設立が活発化しましたが、次の理由で成功した事例は少なかったのが実情です。

- ▶ 子会社・グループ会社の業務を把握できず、集約できた業務が少なかった。
- ▶ 集約後の業務に対する品質管理のノウハウがなく、業務の品質を一定に保てなかった。
- ▶ 結果的に、SSCが本社員からの出向者で構成されており、人件費の低減が図られなかった。

III SSCの効果

SSC設立によって創出される効果は、一般的には下記が挙げられます（＜表1＞参照）。

前述のとおり、SSC設立はコスト（人件費）削減だけではないとはいえ、企業のマネジメントにとって、こちらも重要な要素であることは否めません。当法人のこれまでのSSC設立支援の経験から、＜表1＞のコスト（人件費）削減の効果のうちSSC運用による効果は、＜表2＞の通りです。

SSCによるコスト削減と言っても効果の創出時期はさまざまであること、SSCを設立するだけでなく、業務運営のために各種の方法論の導入によって初めて得られる効果であることに留意する必要があります。

▶ 表1 SSCによって創出される効果

No	効果	効果の概要
1	コスト（人件費）削減	移管元の社員とSSC要員の人件費単価差や、SSC運用での効果による、主に人件費の削減が期待できる
2	専門人材の育成・確保	SSC設立に伴い、社員が現在行っている定型的かつ定期的な業務（ノンコア業務）を可能な限りSSCに移管することで、経理戦略、監査対応、支店指導などコア業務へシフトさせる
3	経理オペレーションの高品質化	SSCへの業務移管と同時期に業務標準化、業務マニュアルなどの文書化を同時に実施することで、現行業務を可視化させる。また、SSCと移管元間にてSLA/KPI*を締結し、業務オペレーションを定量的に把握・監視することで品質面も可視化・高度化させる
4	内部統制の有効性確保・効率	各移管元（各グループ会社等）の業務がSSCに集約されることから、コミュニケーションやモニタリングが行き届きやすく、統制活動の品質が向上するとともに、移管元のマネジメントとSSCとの間で分掌が徹底するため、相互けん制が働きやすい。また、内部統制の評価対象がSSCに集約化されるため、評価作業が効率化される

* SLA：Service Level Agreement、KPI：Key Performance Indicator

▶表2 SSCによるコスト（人件費）削減の効果

No	効果	効果の概要	一般的な効果創出時期
1	業務プロセスの標準化	▶（システムも含む）業務プロセスを標準化することによりスキル習熟度の向上、ミス対応の手戻り防止などの工数が削減	設立から永続的
2	適正なリソース配分	▶ 適正なリソース配分により繁忙期の最少要員での対応による工数削減 ▶ 低スキル者への業務シフトによる人件費単価の削減	設立から永続的
3	管理工数の削減	▶ 一カ所に業務を集約化することによる管理工数の削減 ※ただし、定型化された管理プロセス導入が前提	設立当初
4	効率的なコミュニケーション確立	▶ 一カ所に要員が集まることにより担当者間のやりとりや情報共有、コミュニケーション工数が削減 ※ただし、移管元とのコミュニケーションの工夫は別途必要	設立当初
5	明確に定義されたサービスレベルの確立	▶ SLA/KPIなど定量的な品質指標を導入することによる移管元担当者とのコミュニケーション工数やミス対応時の工数減	設立から1～2年
6	継続的改善、業務自動化などによるさらなる生産性の向上	▶ SSC現場での継続的改善や簡易な自動化導入による生産性向上に伴う工数減 ※ただし、改善のための方法論導入が前提	設立から永続的

▶図1 SSC設立のアプローチ面による成功の要諦

フェーズ	フェーズ1 戦略立案・計画策定	フェーズ2 詳細調査・新業務設計	フェーズ3 業務引継	フェーズ4 本番運用
失敗の要因	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 費用対効果が楽観的もしくは前提条件が実態と大きく異なり、現実には効果が出なかった ▶ 現場の繁忙期を無視したスケジュールやWaveを設定しないプランにより実際は大幅なスケジュール遅延が発生 ▶ 出口戦略の方向性を決めていないため、フェーズ2でこの問題にぶつかり頓挫 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新業務設計の設計粒度が粗く、その解決策も非現実的でユーザーによる検証がない ▶ SSCスキーム（役割分担や品質管理手法）について全く定義せず、単なる人の移動のみのSSCとなった ▶ SSCとユーザー部門との業務プロセス上の役割分担の定義が不明確な為、本番運用時に大きな混乱が発生した 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務引継に繁忙期などの関係で十分な時間が取れず、本番稼働後に品質面で大きな障害が発生（ネットワークや施設準備のスケジュールも同様） ▶ 本番稼働までの判定基準が曖昧なため、スキル習得が未熟にもかかわらず本番稼働に入ってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SSC運営に際して、重要な意思決定や責任部署が曖昧のままだと、ユーザー（グループ会社）とSSCの間で「なあなあ」の関係が助長され、結果、コスト高や品質低下を放置することになってしまう ▶ SSC運営に伴う各種の指標（SLA/KPI）を明確に定義せず（指標すらないケースも多い）、それをモニタリングする機会がないため、現在の運営上の問題が見逃され、結果、誰が何をどのようにオペレーションしているのかが全く見えなくなってしまう ▶ 通常の業務連絡に際するコミュニケーションはメール、電話で対応しているが、不測の事態発生時のエスカレーション・ルール*がないために対応が後手後手になり、状況を更に悪化させてしまう ▶ 業務改善やSSC要員のスキルアップやキャリアプランを策定しても、「絵に描いた餅」状態で実際にはこれを実施せず、その結果、SSC要員のモチベーション低下や離職率アップにつながってしまう
成功の要諦	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現実的な前提条件の設定および（やや保守的な）費用対効果算出 ▶ 綿密かつ現実的なWavingの策定と実日付によるスケジュールのプランニング ▶ 出口戦略の方向性（オプション）の基礎検討の実施と関係部署との水面下での事前調整 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ AsIs、ToBe業務の詳細フローの策定と入念なヒアリング・ディスカッションによる業務設計 ▶ 現実的な課題解決策の策定と追加費用負担の検証 ▶ SSC-ユーザー間によるSLA/KPI設定とSOW定義 ▶ 品質管理/業務改善の方法論導入 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 決算期や特殊事情などを事前に把握し、バッファやコンテイングエンジューも盛り込んだ余裕のある移行スケジュールの設定 ▶ 定量的な本番稼働判定基準の設定と判定の承認フローおよび承認の会議体の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SSCの品質や業務改善の責任はSSCに権限を持たせるが、グループ会社間の標準化や費用負担スキーム、業務の標準化など重要な意思決定は本体（本社）が担うこととする ▶ 本社（本体）、SSC、グループ会社それぞれのSOW（Scope of Work）を定義・締結する ▶ 本社（本体）-SSC-グループ会社間にて定量的なSLA/KPIを定義し、そのモニタリング（レポート）方法も定義する ▶ 会議体として、単にレポートを提出するのみでなく月次での打ち合わせ形式での報告会を設定する ▶ 事前に考え得るリスクや障害を定義し（FMEA）、その対応策およびエスカレーション・ルールを定義し、これを本社（本体）-SSC-グループ会社間にて共有する ▶ 業務改善やSSC要員のキャリアプラン策定の策定は当然のことながら、これをSSCの人事評価制度にまで踏み込んで組み込み、実際のアクションとして実現させる ▶ 人事評価制度に組み込むために、その決定責任の所在を明確化する

* エスカレーション・ルールとは、どのような障害時にいつ、誰がどこに連絡し、誰が対応策の検討を行い指示するかなどを定義したものの

IV SSC成功における要諦

前述のとおり、SSC設立によってもたらされる効果について解説してきましたが、これまでの支援経験から、これらの効果を創出させるためのSSC、すなわち「SSCの成功の要諦」について、逆説的に失敗事例から導き出される示唆について「SSC設立のアプローチ面」からまとめると<図1>のようになります。

【アプローチ面の総括】

- ▶ システム開発と同様、上流フェーズでの失敗は後工程で取り戻せないことから、フェーズごとにマイルストーンやトールゲートを設けた綿密な工程管理と意思決定プロセスが重要である。
- ▶ フェーズ4においては、ガバナンス上でSSC設立の責任者/責任部署による、明確なトップダウン方式による意思決定とコミュニケーションが必須である。