



業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

第6回：間接業務コストの削減

当 Newsletter の第 6 回目は、「間接業務コストの削減」について、コスト削減のポイントと考え方を事例を交えながら紹介致します。

【 間接業務の捉え方 】

売上や利益が計上される組織からみた分類として、「直接部門」「間接部門」という表現が使われることがあります。前者の代表例には営業部門、後者の代表例としては人事部門や経理部門を挙げることができます。これに対して、ここでは「業務」の視点からの分類、すなわち部門に関わらず売上や利益に直接的に「間接的に」貢献する業務（＝直接貢献しない業務）と定義して、論を進めていくことにします。間接業務は主に以下の3つに分類できます。

■ 管理業務

管理者のみならず担当者自らが行う知的業務。計画・実施・統制・評価に関わる業務や情報収集、状況判断に関する業務、意思決定に関する業務、部下の動機付けや育成に関する業務など。上位管理者になるほど非定型的で統制的な業務が多くなる。

■ スタッフ業務

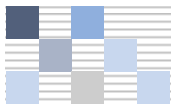
専門家が担う、経営者や上位管理者を支援する業務。企画や管理に関する業務、人事・総務・経理に関する業務など。研究・開発・技術などに関する業務などを含むこともある。

■ 事務業務（ライン業務）

各部門において事務的な活動を行う業務。何らかの形で種々の情報を扱い、定型的／非定型的に処理する。帳票記入や集計資料作成、コンピュータへのデータ保存など。

直接業務との比較からみた間接業務全般の特徴としては、①非定型的な作業の割合が多い、②ノウハウや知識など知的活動への依存度が高い、③進捗度や業績評価が困難、といった点を挙げるができるでしょう。

生産活動に代表される直接業務は定型作業が多く、個数や作業量などの指標で進捗や生

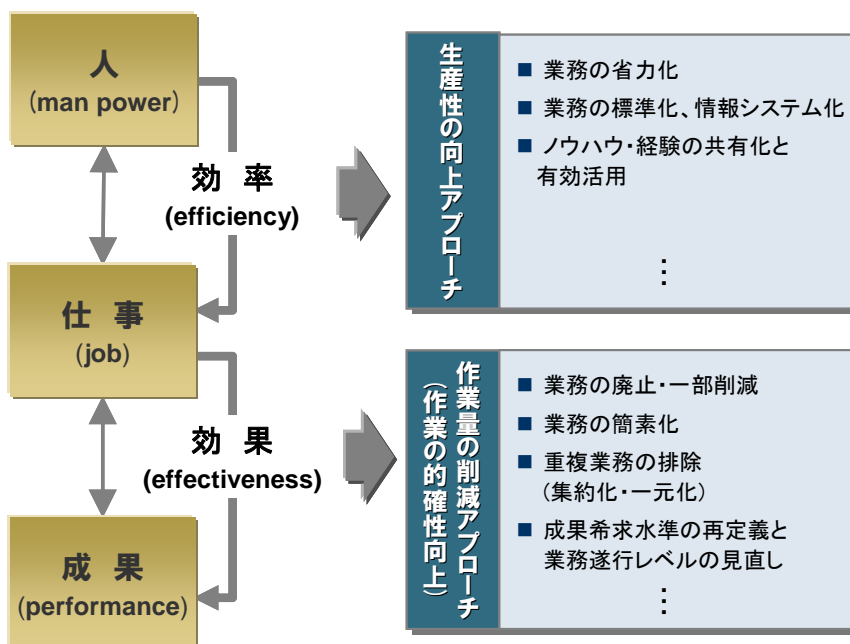


産性を比較的容易に測定することができます。またこのため、TQC 活動のように生産向上運動や小集団活動が広く定着しており、生産性改善手法が多種多様に確立されています。しかし上に述べたような間接業務の特性から、「我が社の間接業務は本当に効率的に行われているのか」、「間接業務にかかるコストは妥当なのか」という疑問や懸念を抱くマネジメントも多いのではないのでしょうか。「間接業務の効率化・スリム化」というテーマそのものが経営上の重要課題として長い間掲げられているにも関わらず、たとえば「重視する IT の活用目的」のアンケート調査結果で毎回必ず上位に「間接業務の効率化」が挙げられているのは、単なる人員削減でない効果実現がいかに困難かを物語っているように思います。

【 間接業務コスト削減の考え方 】

間接業務コストの削減とは、「ムダを省き、必要な業務の生産性（＝効果）向上を図る」とことと言い換えられます。体裁を変えた報告資料の作り直しや同じデータのシステムへの再入力などの明らかなムダな作業がある一方、月次決算に基づく利益計画の再検討など、むやみな効率化を進めることによって十分な効果達成が阻害されてしてしまうような場合もあります。このような対象業務と効率化のミスマッチがある場合、直接業務を含めた全社での効果創出を阻害するとともに、効率化対象となった業務を担当する従業員のモチベーション低下、さらには業務品質の低下を引き起こしかねません。よって間接業務コストを削減しようとする際には、まず「コスト削減の基本的な考え方」をあらかじめ定めてお

【 業務改革における「効率」と「効果」】





くことが重要です。我々CDI ソリューションズは、間接業務コスト削減に取り組む際、次のような考えで臨みます。

■ 効率と効果の峻別

携わる人（工数）と仕事（業務）の関係に着目し、一定量の作業をいかに少ない工数で行えるようにするかという「生産性の向上」と、一定量の仕事から最大の効果を上げるための「作業量の削減」という2つの方向からアプローチします。前者には業務の省力化や標準化、ノウハウ共有など、後者には業務そのものの廃止や簡素化といった施策が選択肢となります。

■ 業務全体を俯瞰する4つの視点からの検討

特定業務を担当する当事者にとって無駄と思える業務でも、他部門との関わりや全社にとって必要な作業も存在します。逆に重要で必要不可欠と信じている業務が、他部署の業務やコンピュータ処理等の別の方法によって実は効果を上げていない場合もあるでしょう。間接業務の削減を行うには、①部門内のパフォーマンス、②他部門との関わり、③市場・顧客との関わり、④経営管理という4つの視点から業務を分析し、全社での業務価値向上に繋げていくことが重要です。時には「間接業務」そのものの定義の見直しを行ないながら、企業が市場や顧客に提供する価値に直結する核となる業務の峻別を行い、業務のムリ・ムダ・ムラを削減します。

【 間接業務コスト削減の全体アプローチと業務分析 】

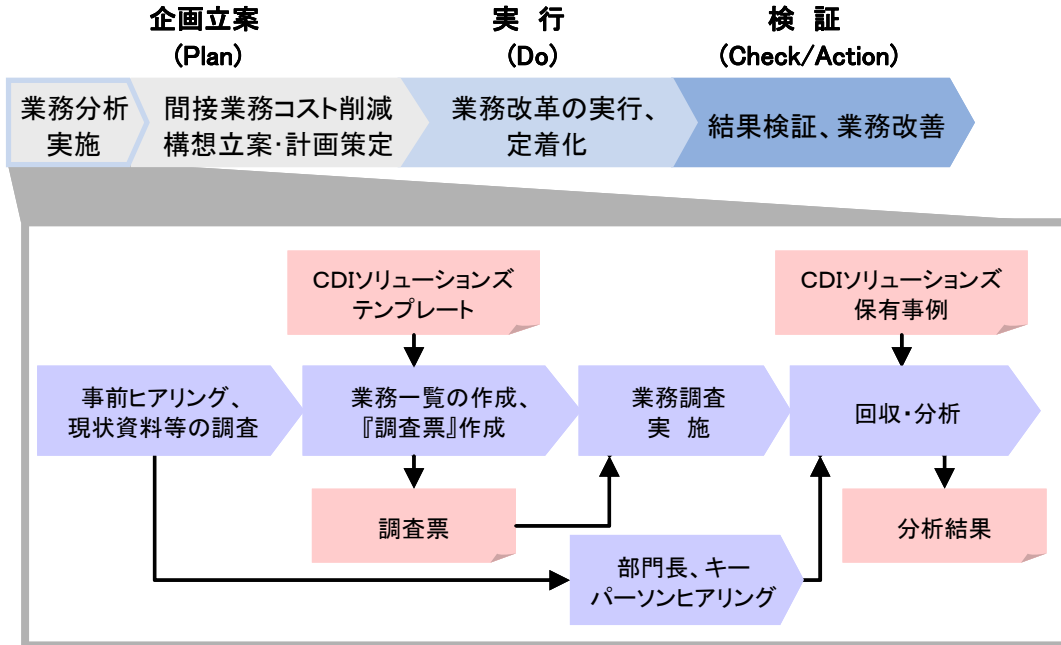
以上のような基本的な考え方を踏まえ、CDI ソリューションズでは、次のようなステップで業務分析および業務コスト削減の施策立案を講じます。

取組みの全体像としては、実態（業務分析）に基づく計画策定→改革の実行と定着化→結果検証と改善、というオーソドックスなアプローチとなります。この過程全体を通して、効果に着目した数値目標を設定し、改革・改善の過程でモニターしていくことの重要性は、常々我々が強調しているとおります。

間接業務コスト削減に際しての要諦は、最初のステップである業務分析にあるといえるでしょう。冒頭述べたように、間接業務は非定型な作業が多い、業績評価が困難、といった特性があるため、調査そのものの有効性を確保するための、たとえば次のような準備やノウハウが必要となります。



【 間接業務コスト削減の全体アプローチ 】



【 業務調査表イメージ 】

年 月 日 記入

所属: 経理部 部門コード: _____
 記入者名: _____ 職位区分: 管理職 一般職
 TEL(連絡先): - -

業務区分			業務時間 (/月)	問題点と効率化余地(私案)		
大項目	中項目	小項目		問題点	効率化施策(案)	削減可能割合(%)
財務	資金	年間計画策定				
		資金管理				
		現預金出納				
			⋮			
	売上債権	売掛金入金チェック				
		売掛金入金消し込み				
		売掛金請求書発行				
		⋮				
経理	固定資産	固定資産・リース物件計上				
		各種税申告書作成				
		各種税納付				
	支払債務	製品・原材料仕入照合				
		同支払処理				
		⋮				
その他 (自由記入)						
合計						



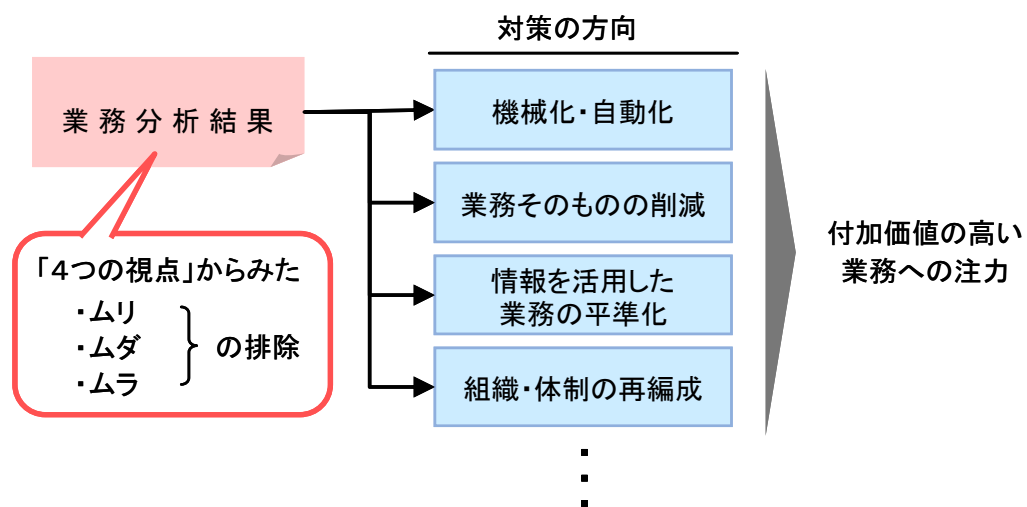
に十分な時間が割けていないのは入金確認の時期と重なっているからだな」といった、さまざまな気づきを与えてくれるものとなります。さらに CDI ソリューションズがもつ事例との比較により、自社の状態をより客観的に把握することも可能となります。

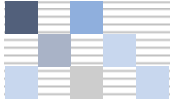
【 間接業務コスト削減計画の策定 】

間接業務コスト削減計画を策定するにあたっては、業務の量や他業務との割合などの数値に加え、各担当者から出された問題点の指摘や改善案を反映させ、先に述べた「4つの視点」からムリ・ムダ・ムラを排除する対策を講じることが基本となります。対策の方向性の例を次に示します。

- 機械化・自動化
 - 個別アプリケーションシステムやツールの導入
 - 基幹システムと表計算ソフトとの連携、等
- 業務そのものの削減
 - 会議の目的とテーマの見直しによる資料作成時間の削減、会議時間／回数の削減
 - 連絡／確認作業を削減するための業務ルールの見直し、等
- 情報を活用した業務の平準化
 - 業務に必要な情報とタイミングの見直し
 - 他部門の情報の共有、業務ルール見直しによる、手待ち、手戻り時間の削減、等
- 組織・体制の再編成
 - 本社一支店（工場）間の業務分担の変更
 - 共通業務のシェアードサービスセンター(SSC) 化、アウトソーシング、等

【 間接業務コスト削減の計画策定 】





ムリ・ムダ・ムラが潜んでいると判断される業務のなかには、個別の対策を講じることで改善が見込まれるものがあります。文書作成や保管、データ入力といった日常現場業務で発生する非効率のほとんどは、各部署や担当者の知恵や工夫によって多くの部分が改善されているはずですが、ソフトウェア購入など新たな投資を必要とするケースや会議のありかた（資料準備・参加者・時間）など、マネジメントの意思決定によってコスト削減が可能な業務はまだ多く存在すると思われます。「社内掲示板の活用による情報交換の推奨」「会議資料はA4用紙一枚以内」、「会議は立席のまま30分以内」などの指針やルールが徹底されている企業の例を耳にした方も少なくないでしょう。

このような効率化は、比較的早期・確実に効果が見込まれる一方、コスト削減規模としては限定的なものにとどまります。コスト削減効果を最大化しようとするとき、あるいは間接業務の再編成によって新たな効果を獲得しようとする際には、全社視点から組織体制の再編成や一定規模の投資を視野に入れた構想立案が必要となります。

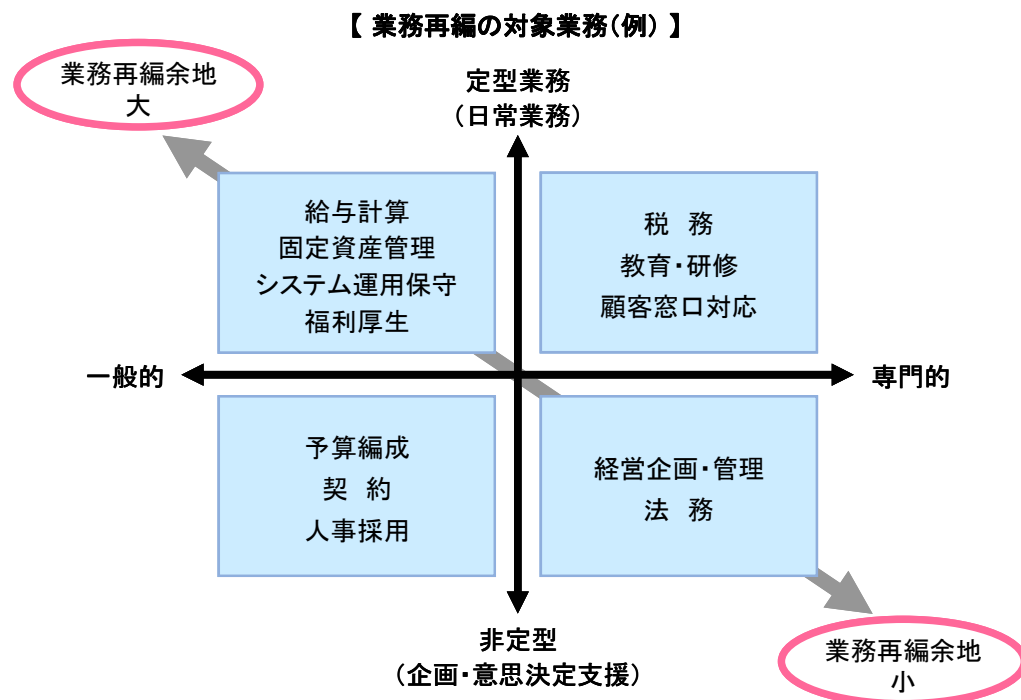
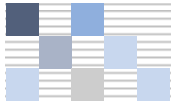
ここまで間接業務の業務分析からコスト削減計画策定までを概説してきましたが、このことから判るように、大きな効果が期待できる領域を浮かびあがらせるためには、①できる限り広範囲の業務に対して業務量調査を行い、②顧客や市場との関わりを含む全社的視点からトップマネジメントが関与しつつ、効率化された自社の姿を描き、実現するための検討を行うことが重要だといえます。

ただいきなり全社業務に対する調査を実施することが適切でない場合もあるため、CDIソリューションズでは、特定の部門（機能別の部署や支店、工場など）を対象にした簡易診断を提供しています。適切な範囲選定に基づく簡易診断によって、本格的な業務量調査から大きなコスト削減の可能性が得られるか否かが判断できます。

【 業務の再編成 】

個別の部門や業務の範囲内でのコスト削減よりも大きな効果を期待して、特定業務を他部門（または新たな専門組織）に移管することにより組織別の役割分担を変更する施策を、「業務の再編成」と呼ぶことにします。対象となり得る業務の範囲は、個別実態に応じて具体的に選定を行うべきですが、業務の定型度と専門性から図のような分類が可能でしょう。

一般に、専門性が低く定型度が高い業務ほど、部門や人から切り離して再編を行う余地が高いといえます。まずは社内業務をこのような視点から社内業務の整理分類した上で、様々な再編手法との組み合わせを検討します。主な再編の手法には、①集約化、②シェアードサービスセンター(SSC)化、③アウトソーシングの3つが挙げられます。



①集約化

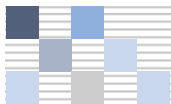
共通的な業務を特定の作業担当者（部署）の元で集中的に処理する方法。担当者の習熟が早く、いわばその専門家として迅速・効率的な処理が可能でスケールメリットを最大化しやすい。大きなコスト削減効果が期待できる半面、個別ニーズが発生した際の柔軟性の欠如や、単機能化による担当者のモチベーション低下の懸念も孕む。この作業コストは、処理件数などに応じて各部門に配賦する形式が一般的。

②シェアードサービスセンター(SSC)化

共通的な業務を対象に業務の標準化と独立組織への集中化を行い、顧客視点でサービスの向上とコスト削減を図る手法。1990年代後半以降、連結決算の導入によってグループ経営の重要性が認識されるようになり間接コスト削減が重要な経営課題となったことなどから、グループ内に多くの会社をもつ大企業を中心に導入が進んでいる。

専門性の高いサービス提供の対価として、社内顧客から報酬を受け取るという考え方に基づく。サービス品質が適切に評価されていることを前提として、担当者のモチベーション向上や段階的なスキル向上、さらには社外へのサービス提供も視野に入れることができる。

センターのミッションと社内顧客を定義した上でサービスレベルアグリーメント（SLA）を締結して、この社内契約を基にしたマネジメントを行うことが重要。顧客である事業部門からの希求水準向上ならびに価格低減要求と、センター側の品質向上



とコスト低減努力の生産的なせめぎ合いを通じて、全社レベルでのコスト削減と業務の品質化を図る PDCA サイクルを構築することが成功のポイントとなる。

③アウトソーシング

業務そのものを社内から廃止して外部から購入する手法。主に本業での付加価値向上への貢献が薄い業務や高い専門性が必要とされる業務が対象となる。福利厚生やデータセンターの運営などが代表例。廃止した業務量相当の人員を削減することによる人件費削減が可能だが、サービス購入にかかる費用が新たに発生するため、コストパフォーマンスを見極めた購買先の選定が必要。

間接業務コストの削減を図るには、これら手法の適切な選択・組み合わせが重要であることはもちろんですが、手法ありきからスタートすることなく、業務実態と実現可能性（適切な作業実施場所の選定や情報へのアクセス、評価基準などの実現要件）の客観的な検討を同時に実行することが要諦となります。

我々が携わったある部品メーカーA社では、調査の結果「社内問合せと回答待ち」に多大な時間を費やしており、なかでも顧客対応窓口担当者と営業マンとの連絡が多くを占めていました。その結果、顧客への対応の遅れと営業マンの本来業務効率低下を招いていました。調査票に記載された問題点の指摘などをきっかけにその背景を探ったところ、数年前に顧客対応窓口を集約化したにも関わらず、対応に必要な情報がタイムリーに参照できない状態になっていたことが原因であることが明らかになりました。数名分の人件費というコスト削減は達成したものの、目に見えない形で業務コストが大幅に増加してしまっていたのです。

また複数の事業部門と生産拠点をもつ化学メーカーB社では、納入先ごとに異なる仕様の製品を多く扱っていることから、営業～受注～生産～納入の全工程において多大な事務作業が発生していました。収益管理は事業部ごとに行われていたため、事業部内での業務改善への取組みは進んでいたものの全社的な管理コストが過大となっていました。全社にわたる広範囲な業務分析を実施して事業部や生産拠点をまたがった業務分析を行ったところ、顧客別製品仕様管理などのエンジニアリング情報管理を含めた多くの事務作業を集中化・効率化できる余地があることが判明しました。社内基幹システムから必要な情報を抽出して一元管理を行うデータベースシステムを構築するとともに集中事務センターを設置した結果、大きなコスト削減と同時に情報伝達の円滑化が図られました。さらにこのことによって、営業担当者が本来業務に専念できる環境が整い、情報活用による営業業務改革プロジェクトの推進まで改革を発展させることができました。



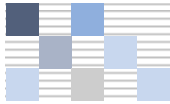
【 IT を活用した間接業務支援によるコスト削減 】

専門性が高く非定型な業務、たとえば変化する経営環境に応じて都度テーマを設定し、取組みの企画立案を行う経営管理のような業務に対しては、どのようなコスト削減施策が考えられるでしょうか。これら業務では、業務のアウトプットは都度最適であることが求められますが、だからこそ基礎情報は定型化されていることが必要です。販売計画に対する進捗率や原価目標達成率などの指標が一定のルールで算定されていてこそ、時系列的な推移の把握や部門間の比較が可能になります。よってこのような業務コストの削減は、業務を詳細な作業単位に分解し、効率的に作業を進める部分と非定型の知恵を絞る部分との明確化を行い、前者部分に対して IT を活用した自動化・定型化を図ることによって可能となります。専門性が高く非定型な業務も実は、情報の収集と整理分析といった、いわゆる力作業の割合が思いのほか大きいものです。たとえば「販売計画進捗率 80%以下の場合に詳細レポートを出力する」機能を備えた経営管理システムが整備されていれば、進捗率集計作業自体が不要になります。またマーケティングや新製品開発における企画書作成などの分野でも、過去事例や他部署のノウハウに容易にアクセス可能なナレッジ・データベースを整備することによって、業務の効率化が期待できます。

このような IT による支援は、追加投資を伴うという点において慎重な検討が必要ですが、さらに重要な点は、これら業務は個別知的作業間のコミュニケーションの集合体であるという認識に立脚することでしょう。情報を収集・分析して、考えを整理したり伝達してフィードバックを得ながら最終的に経営意思決定に結び付けていくという、知識と情報のワークフローが整うことによってはじめて、業務効率化のみならず業務品質と付加価値向上が達成されるのです。

中堅製造業 C 社のある事業部門は、既存の定番品で一定のシェアと売上を確保していたものの、利益率の低下に直面していました。納入の多頻度化や荷姿・パッケージの多様化要求などの市場要求に対応するため、管理業務の煩雑さが増大していました。このため全社にわたる業務分析を実施し、出荷や顧客対応までを含む管理業務の実態を明らかにしました。調査の結果、特に収益責任を担う事業部門で管理業務に多大な時間を費やしており、なかでも商品在庫管理や販売実績の集計等、いわゆる後処理に大きな非効率がある実態が明らかになりました。また共通業務を担う管理本部では、業務が集約化されたものの社内情報へのアクセス等の不便さから、大きな煩雑さをかかえていました。

調査の過程で社員から出された問題提起や改善案を基に、削減可能な業務の洗い出しと効率化の必要条件や施策の検討を行い、さらに算定根拠となる数値の前提や施策の実現可能性に対する議論を繰り返した結果、対象業務全体の約 15%、5 億円規模のコスト削減が可能であるとの結論に至りました。



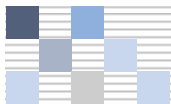
【 間接業務コスト削減余地算定例 】

: 効率化余地大		件数	業務時間 合計 (h/月)	削減 可能率 (%)	業務削減 可能時間 (h/月)	削減可能 年間人件費 (円)
件数 : 当該業務を行っている と回答した数(人数)		件数	業務時間 合計 (h/月)	削減 可能率 (%)	業務削減 可能時間 (h/月)	削減可能 年間人件費 (円)
事業本部						
販売	販売戦略立案	78	824.1	30.0%	247.2	8,413,731
販売	商品情報管理	155	2656.6	50.0%	1328.3	45,204,706
販売	営業在庫管理	80	539.6	50.0%	269.8	9,181,834
販売	受注・納品管理	313	9125.0	40.0%	3650.0	124,216,800
販売	販売実績管理	69	1819.1	50.0%	909.6	30,953,806
販売	クレーム対応	76	1184.9	30.0%	355.5	12,097,355
販売	売上・売掛金管理	154	3980.7	40.0%	1592.3	54,188,473
販売	物流	47	1053.2	30.0%	316.0	10,752,751
販売	仕入販売商品	33	979.1	25.0%	244.8	8,330,183
販売	顧客サービス	291	6489.5	10.0%	649.0	22,085,066
生産	問合せ対応	9	281.6	20.0%	56.3	1,916,682
経理	売上(集計)管理	6	86.2	30.0%	25.9	880,068
その他業務効率化対象外業務			39,095.7			
小計			68,115.3	14.2%	9,644.5	328,221,454
管理本部						
販売	受注・納品管理	8	1126.1	20.0%	225.2	7,664,687
販売	クレーム対応	11	168.6	25.0%	42.2	1,434,449
経理	伝票処理・管理	14	1083.8	60.0%	650.3	22,130,329
経理	入出金管理	12	1280.6	45.0%	576.3	19,611,621
経理	売上(集計)管理	7	70.3	30.0%	21.1	717,735
経理	その他日次処理	32	905.3	50.0%	452.7	15,404,585
経理	中間・年次決算関連	11	787.2	25.0%	196.8	6,697,498
経理	その他	19	2142.9	25.0%	535.7	18,231,793
人事	人事管理	9	378.2	20.0%	75.6	2,574,180
その他業務効率化対象外業務			8,212.4	0.0%	0	
小計			16,155.4	17.2%	2,775.8	94,466,876
工場						
生産	調達	24	2520.7	40.0%	1008.3	34,313,785
生産	物流	28	2266.1	50.0%	1133.1	38,559,958
生産	問合せ対応	9	877.1	20.0%	175.4	5,969,893
その他業務効率化対象外業務			6,863.1			
小計			12,527.0	18.5%	2,316.8	78,843,636
合計			96,797.7	15.2%	4,737.1	501,531,966

この結果に基づきC社では、管理業務をより円滑に行うための社内情報の整理と基盤整備を行うべく既存情報システムの連携推進に着手し、次年度以降の研究開発分野での開発費・人件費の重点投入を決定しました。後ろ向きの業務の削減と新たな分野への投資というマネジメントの意思決定に数値という具体的な目標と指標が伴ったことにより、間接業務の効率化は円滑に進み、また従業員のモチベーションも向上しました。

【 人材の有効活用 】

間接業務の対象業務や効率化手法がどのようなものであっても、コスト削減を図る際に



常に考慮しなければならないのがヒトに関する問題です。冷徹・後ろ向きな「ヒト切り」でないことの納得感の醸成やモチベーションの維持向上によって、効率化が業務の品質向上に結びつくよう、施策を講じることが重要です。

商社D社では、貿易事務を対象にした業務集中化を推進していました。担当者数や正社員の割合を、本年度 20 人／70%、次年度 18 人／50%・・・というように数年にわたるコスト削減計画が立案されており、このことは規定路線となっていました。しかし集中化によって担当者から悲鳴があがり、貿易業務そのものが滞る事態が発生するようになってしまいました。業務量調査を行い数度にわたるヒアリングを繰り返したところ、「十分な引継ぎがなされないまま年度替りで担当者が辞めてしまった」「通関書類に必要なサインをすべき事業部門の責任者が席におらず、帰社する夜 9 時まで待たされた」、さらには「あまりの激務に契約終了を待たずに派遣元会社に直訴して派遣先を変更してもらった人がいる」等々の不平不満が噴出しました。また正社員の中には「自分が所属する会社の不手際で派遣社員に過大な要求がされており申し訳ない」といったストレスもからの体調不良を訴える事態にまでなっていました。

この状況を改善するには、貿易事務は専門的な業務であり豊富な知識やノウハウが必要であることの理解を、事業部門に確認してもらうことから始める必要がありました。自部署にとって当然のことが一般的な視点からは特別であることは気づきにくいことです。策定されていたコスト削減計画はいったん凍結して、貿易相手国別のルールやノウハウを文書に整理するとともに、特定の日付や曜日、時間帯には必ず在籍する等の事業部門側の業務フロー整理を実施しました。その後改めて事務集中を推進したところ、派遣社員が「あの会社で働けば貿易事務を習得できる」と認識されるまでになり、飛躍的な業務品質の向上が達成されました。

人材が能力を発揮し、組織全体として価値を創出するには、モチベーション向上への施策が不可欠です。特にスタッフ部門の間接業務コスト削減に際しては、

- プロフェッショナル意識の向上
- キャリアパスの設定
 - スキルの体系化
 - スキル獲得の仕組みの整備
- 公正な評価体系と評価の実施
- 評価と賃金体系との連動

を図るための諸施策をセットで講じ、人材の活性化・高度化に繋げるよう、複合的かつ長期的な視点での取組みが欠かせません。



近年では、多くの企業での間接業務コスト削減が進み、むしろ社内人材の空洞化が叫ばれるほどになりました。間接業務コストの削減とはいわば筋肉質な業務を構築することであり、人材やノウハウの流出を招く人件費削減とは決してイコールではありません。ムリ・ムダ・ムラは視点や発想を変えることで少なからず発見できるものであり、業務改革のチャンスを提供してくれます。経営戦略に照らし合わせた中核業務とそれ以外の業務を峻別して適切な対策を講じることによって間接業務を鍛え続ける姿勢がますます求められていると我々は考えます。

次回の Newsletter では「物流コスト削減」について事例とともにご紹介致します。

CDI ソリューションズ マネジャー 大山 勝巳 (おおやま かつみ)