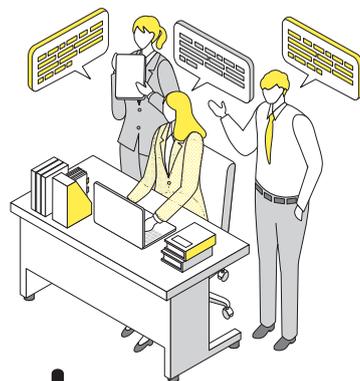


鼎談

税理士 × 社労士 × 弁護士 が語る



時代が求める バックオフィスの在り方とは!?

2025年4月号の『企業実務』通巻900号を記念して、士業3氏を招き、現状のバックオフィスの課題を分析し、働き方・キャリア・業務の在り方などについて、「これからのバックオフィス」を展望していただきました。



左から植西祐介氏、宮武貴美氏、堀田陽平氏

バックオフィスは 軽視されがち?

植西

バックオフィス部門は他部門から軽視されがちだ、という声がよく聞こえてきます。これは現代的な会社組織が成立して以来の課題だと思えますが、宮武先生、いかがでしょうか。

宮武

自分でも思うところがあり、実はドキッとしました。

私の所属する（社会保険労務士法人）名南経営でも、たとえばお客様に請求するときは経理に依頼しますが、締切りまでに経理に請求依頼するのを忘れてしまったときに、経理だったら何とかしてくれるでしょ

う、と思う気持ちが私のなかに少なからずあるかもしれません。

経理が必要以上に下手に出て事業部門に何か依頼をすると、依頼を受けたほうは立場の上下があるかのように勘違いすることもあるでしょう。

だから、バックオフィスのメンバーは、できることとできないことの線引きをしっかりと示して、事業部門の従業員を必要以上にお客様扱いしてはいけない、ということが大切だと思います。

植西

バックオフィス部門の方が事業部門に対して、少々へりくだっているように感じられる場面も、なかにはあるということですね。堀田先生はいかがでしょうか。

堀田

バックオフィスは事業部門や経営に対して、ブレイキの役割があります。その役割が、会社の運営の根幹に関わる重要なものではなく、消極的なものとして捉えられがちなのは、改善すべきですね。

たとえば営業の方からしたら、煩雑な手続きで自分の仕事を止められたくないと思うこともあるかもしれませんが、つまるところ売上げの回収業務なくしては会社への入金もないので、バックオフィスは会社の土台の部分を担当しているといえます。バックオフィスなくして会社は成り立たないということを、事業部門には理解してもらうべきですね。

ただ、それを自分たちでアピールするのは難しいので、バックオフィスの社内での

扱いには、経営トップの責任も絡んでくる部分があると思います。

宮武 経営トップのメッセージは確かに重要ですよ。営業活動はバックオフィスの支援あつてこそということ、社内向けに教育すべきでしょう。案外、回収業務がなければ入金もないという当たり前のことが、営業メンバーにそれほど理解されていないのかもしれない。

植西 管理部門の重要性が伝わっていないところはありますね。

与信管理でいえば、実際に債権回収できなかったときに何が起るのか。なぜ法務部門が与信を管理しているのかという意味付けが、社内に浸透していることは少ないでしょう。それゆえ、管理部門の重要性を自分でアピールすることも、理解してもらうことも難しいのだと思います。

もちろん経理の方は膨大な業務にあたっているわけですが、たとえばそれを経営者に提供して経営者の意思判断に資するか、フロント部門にその情報をフィードバックするといった業務は、比率でいえば10%、20%ぐらいしかないと思います。

そういうわけで、部門のプレゼンスとその重要性に、結構なギャップが生まれてしまっているように。

宮武 バックオフィスの重要性を適正に伝えたり、社内でも考えてもらうにはどうしたらよいのでしょうか。

植西 私は、会社の組織設計の部分も重視して

います。

フロント部門への業績報告やフィードバックをするためのレポートライン（指揮系統）や会議体の設計を行なっている企業は多くありません。仕訳や帳簿ができたなら経理は完成という具合に、経理部長で仕事の成果がストップしていることも多いです。

正しく経理の成果を現場で活用するために、開催頻度や報告対象者の範囲を定めて業績の報告をする場を設けたほうがよいとアドバイスすることもあります。

バックオフィスにおける 人的資本経営の実現

植西 バックオフィスは見えないところへの貢献が評価されにくいという意見も多いようです。

バックオフィス部門の貢献を評価する方法は人的資本経営に関わってくる問題かと思いますが、バックオフィスにおける人的

資本経営の実現とは、どのようなものになるのでしょうか。

堀田 本来、「人材版伊藤レポート」において人的資本経営とは、経営戦略と人材戦略を連動させることが狙いでした。いかに経営戦略を実現すべく人材に関する施策を行なっていくかということですから、その会社の経営の目的は何か、経営戦略として何を狙っているかということから、バックオフィスについても「貢献」の基準が決まると思います。

植西 中小企業がバックオフィス始動で人的資本経営を導入するには、どうしたらよいのでしょうか。

堀田 「人材版伊藤レポート2・0」では人事部門についても言及されており、人事部門もまた人的資本経営の実践にあたって、その役割を変えないといけないといわれています。

人事部には人事情報が多く集まりますから、その情報を、経営の目線を持って、集約・活用することが求められるでしょう。

人的資本経営を牽引すべきCHRO（最高人事責任者）は、日本の伝統的な人事部長とは異なる機能を持ちます。人事の知識と経営の知識をもって、人的資源から価値を創造するので、その役割の違いを中小企業においても意識することが大切です。

基本的な人的資本経営の狙いは、経営戦略と一体となった人材戦略の実践であり、人的資本経営は大企業向けの政策とはい



コンダクトグループ
公認会計士・税理士・社会保険労務士

● **植西 祐介**

住友化学、EYグループ、ポストン・コンサルティング・グループ等での豊富な実務経験を持ち、コンダクトグループの代表として経営×会計×人事の総合サポートを行なう。著書に『バックオフィス業務のすべてがわかる本』。YouTubeチャンネル「バックオフィスの道」も好評配信中。

え、その点は中小企業にも同様にいえることだと思います。

大企業では最近、取締役会と人事部門、広報部門、監査部門等が総合的なチームをつくって、経営の目線を入れたバックオフィスを形成する動きもあります。中小企業では経営と人事部門の距離が近いので、経営者と人事部門が担当者レベルでコミュニケーションをとって、経営目線を持って人事業務を行なっていくべきといえます。

業務の属人化に どう対応するか

植西 業務の属人化については、我々も意識するところですよ。お2人も日々業務の属人化とは戦っていると思いますが、非常に悩ましい問題ですね。専門化すればするほど属人化しやすい性質があるような気がして……。

私も社会保険労務士として、専門的な仕事をするほど、その仕事が自分にしか手をつけられなくなってしまうことがよくあります。単純作業は属人化させてはいけないといえますが、専門的な業務について、バランスをとることに苦心する毎日です。

ITやDXで単純作業を誰にでも処理できるようにしておくことが、脱属人化の1つの解決策だと思いますが、中小企業ではITに任せる作業と人の手で行な



経営者名人名録
南産業・労働者
特定社会保険労務士・産業カウンセラー

● **宮武 貴美**

中小企業から上場企業まで幅広い顧客を担当し、実務に即した人事労務管理のアドバイスを行なう。情報サイト「労務ドットコム」の管理者であり、人事労務分野での最新情報の収集・発信は日本屈指のレベル。著書に「改定3版総務担当者のための産休・育休の実務がわかる本」等。

う業務の切分けだったりとか、仕事のやり方の改革が必ずしもうまくいくとは限りませんよね。

植西 労務の現場では、そのような事例を目の当たりにしますか。

宮武 いまだに物理的なタイムカードの機械で打刻をして、それをExcelに転記して、独自ルールで計算をして、というように、具体的な業務プロセスやその妥当性が1人の手の中で、ブラックボックスに包まれているようなことはありますね。

堀田先生はいかがですか。

堀田 どの部署にもある話かもしれませんが、その仕事から外されたくないという抵抗で脱属人化・IT化が阻まれることもありますよね。経営者がそのつもりでなくても、「この仕事はずっとこのやり方で私の担当だったのに、クビにするつもりなのか」といった具合に反抗されるわけです。

従業員もいつかは定年退職するし、業務

の属人化は一般的に不正につながりやすいものですから、属人化してしまっている業務もいつかはその人から剝がさなければならぬ時が来ます。

宮武 私は、業務を剝がされる立場の気持ちも何となくわかります。業務が剝がされた後、何をやらなければならないのだろうと、戸惑ってしまうかもしれません。

堀田先生なら、業務を剝がされる従業員にどうアドバイスしますか。

堀田 相手も人間なので、どのように異動・スキルの習得をうまく促すが課題になりますよね。以前携わった企業ですが、まずは新しい業務について知識・技能をしっかりと習得してもらおうこと。給料は下げないこと。そして、それらをしっかりと従業員に説明することを重視しました。

植西先生はいかがですか。

植西 私が伝えるべきだと思うのは、仕事を剝がす、仕事の内容が変わることは、会社にとっても従業員本人にとっても悪いことではないということです。

業務のブラックボックス化・属人化が進むと、ミスや不正のリスクが高まりますから、会社のためにも本人のためにも、リスク回避の仕組みづくりは重要ですし、そのカルチャーをマネジャー以上で醸成することが大切です。

それに、剝がされる業務というのは往々にして定型的な業務なので、業務を剝がされることは、より価値の高いスキルを身に

つける機会にもなります。

たとえば士業のようなAIに代替されない専門的な業務スキルを縦方向に開発するのか。ないしは、営業や製造部門といった、フロント部門と絡んでいく横方向のジエネラリスト的な業務スキルを身につけるのか。方向性としては2つあります。

横方向のスキルの典型的な例としては、業務フロー構築が挙げられます。全社の業務を棚卸して、請求、見積り、発注の流れを構築するといった、全社横断型の業務を遂行するスキルは、価値が高いものです。

法改正対応への心構え

植西

新しい制度の導入や社内文化の醸成にあたって、それを周知徹底するための社内広報がうまくいかない、という課題も多いようです。たとえば、ことし4月と10月に改正育児・介護休業法の施行がありますが、従業員が育児・介護と仕事を両立させるための制度の周知・カルチャの醸成については、いかがでしょうか。

人事労務面の法改正は頻繁に行なわれており、その都度就業規則を改定するなど、現場は疲弊しているかもしれません。しかし、法改正を会社をよい方向に変える機会と捉えて、全社を挙げて制度の浸透に取り組まなくてはいけないと思います。

今般の改正で介護離職防止のための情報提供や個別周知・意向確認が義務付けられ

たのは、介護離職が現実起こっているからです。介護離職を防がないと、さらに御社で人手不足が進行しますよ、という状況に直面することになります。

堀田

中小企業では、育児・介護休業中の代替要員を確保しにくいことも問題になりやすいですね。

宮武

一応、国の政策としては業務代替支援の助成金等がありますが、さらに進んでいえば、労働力を確保してそこにお金を支払うだけではいけないと思っています。

育児休業を取る人の業務のなかで、やらなくてもよいものもあるかもしれません。生産性の話にも関わってくると思いますが、業務をきちんと棚卸する機会として捉えることができると思います。

中小企業の採用戦略

植西

自社が採用したい人材はほかの企業も採



TMI総合法律事務所
弁護士

堀田 陽平

2016年弁護士登録。2020年9月まで経産省産業人材政策室にて、兼業・副業、テレワーク等の柔軟な働き方の推進、フリーランス活躍、人材版伊藤レポート策定等に従事。現在はTMI総合法律事務所にて労働問題の解決・防止等に当たる。著書に『Q&A 企業における多様な働き方と人事の法務』等。

用したいのだから、知名度がなければ結局採用では勝てない、という悩みもあるようです。お2人は採用周りについて、ご意見がありますか。

宮武

中途・新卒に関わらず、どの企業でも本当に人手不足を感じていますね。新卒採用では、インターンシップをしなければ採用競争には勝てないが、そこに割く人員も不足しているという悩ましい声も聞こえてきます。

名南経営でもインターンシップや採用サイトのリニューアルなどさまざまな施策をグループ全体で打っていますが、少数精鋭のバックオフィスでは、うまく時間を取れないことも多いのではないのでしょうか。

堀田

いまままで大企業は新卒採用、中小企業は中途採用という、明確なルールではないものの、棲み分けがなされてきました。しかし、近年は政策として中途採用を後押ししていることもあり、大企業の中途採用比率が上がってきています。これからは、中小企業は大企業との採用競争も考慮しなければなりません。

中小企業も人的資本経営を無視できない局面を迎えています。人的資本経営を謳っている企業とそうでない企業で、どちらが選ばれるかは明確ですから、中小企業でも「人材版伊藤レポート」で使える部分は使っていくべきだと思います。

植西

中小企業には特に難しい採用ですが、一定の方法論はありますし、候補者のマーケ

ットがあつて、それをどうコンバージョンしていくか、そのノウハウはしっかり押さえたいですよね。

採用チャネルに関しても、エージェントもあれば、リファラル採用、求人広告や自社メディアを利用した採用広報もあります。採用戦略を論理的に詰めていくことは、中小企業でも大切なことだと思います。

大企業には結局勝てない部分もあるのですが、やはり中途人材を育成するという視点は大切にしてほしいです。世間的にいつて突出した能力やスキルをもった人材が欲しいのは山々ですが、まずは会社のカルチャーやポリシーにマッチしている人材を大切に育成することが重要です。

バックオフィスのDX・生成AI活用

植西 バックオフィスのDXや生成AI導入は何から始めたらいいか、悩ましいところですよ。

宮武 DXという言葉を使うと、急に難しく感じられますよね。デジタル化が進んでいないような状況では、もう少し前段階を踏む必要があるかと思えます。

たとえば手書きからExcelに変わったように、何らかのかたちで小さな変化を積み重ねていくというのが、1つのポイントかと。

一気に実現しようとするのが難しいです

から、まずは何を变えることができるのか考えることから始めるべきなのでしょうね。

植西 生成AI活用はとどまることのない流れとなつていますが、お2人は生成AIを活用していますか。

宮武 使っているというほどのものはわかりませんが（笑）。私はいまCopilotを契約していて、ボリュームの大きい資料を読む前に要約を作成するなどしています。

堀田 仕事で生成AIを実用するのはまだ難しいですが、長い英語の文章をチャットGPTで翻訳するといったことはしています。ただ、人事・労務は人間のやり取りなので、使える場面は少ないですよ。

植西 私はチャットGPT、Claude、Geminiを契約していて、日々の相談から講演のテーマ、記事のベース作成、PDF書類のデータ整理だとか、何にでも使っていますね。生成AIがないと困るような仕事のやり方になつてきています。

バックオフィスでいえば、Excelのマクロを作成するときや、GAS（Google Apps Script）を使用するときなど、コードを書くような作業をするときは、生成AIは有効ですね。

現場としては、こういったものの導入に抵抗感などはあるのでしょうかね。

宮武 個人的に思うのは、仕事を奪われることに怯えるのではなく、共存していく方向で業務のあり方を見直すことが大切ですよ。新しい技術やサービスから刺激を受け

て、何ができるようになるのかという発想を大事にしなくてはいいけませんね。

堀田 仕事をタスクの集合と捉えれば、タスクがAIに置き換わるだけで、仕事自体がなくなることはないですよ。置き換えることができないタスクもありますし。たとえば、問題社員への対応など人間の感情が関わるときには、生成AIはあまり役に立ちません。

植西 また、簡単な契約書チェックはできるし、契約書のレビューという業務自体がなくなってしまうわけでもありません。

堀田 まず生成AIに任せられる機械的な判断でよい部分と、専門家が判断しなくてはならない部分の切分け自体、人間がやらないといけませんよね。契約実務では、そのことが顕著なのではないでしょうか。

植西 定型的なNDAや売買基本契約なら生成AIにレビューを任せてしまつてもある程度大丈夫なところまでできていますが、M&Aなど特殊な取引は、人間にしかレビューできないと思います。結局は基本的な知識・能力が必要になりますから、法務部門がなくなることはないと思います。

バックオフィスのキャリア開発

植西 中小企業のバックオフィス、特に1人バックオフィスだと、広く浅い知識や経験になりがちですが、どうキャリア開発するかという悩みもよく聞きます。



士業三氏による
白熱した議論。

宮武

「根ざしていくこと、法務部門ならビジネススキームをフロント部門と一緒に作る」といった、T字形の縦に伸びている部分を開発して、経営層に評価される部分にリーチしなければなりません。

ポジティブに考えれば、広く浅い知識・経験になりがちであると同時に、選択肢がたくさんあるともいえますよね。さまざまな経験をjして、自分の興味があるところを深掘りしていきけるというのは、ほかの部門とは異なるところだと思います。

私からお答えします
が、よく言うのはT字型
のキャリアを形成するこ
とと、会社もそうなるよ
うに評価基準を定める
ということですね。

「広く浅く業務をこな
している」と、結局は事務
作j業に終始してしまうとい
うことはよくあります
が、本来バックオフィス
人材に求めるべきは、定
型的な業務を基盤としつ
つも、1つ専門性の高
い、特化した能力を發揮
してもらうことです。

「経理部門なら管理会計
やKPIの管理などの経
営のフィードバック、人
事部門なら採用戦略に深

堀田

自分が本当に興味がある関心があるところを深掘りするのはもちろん、広く浅い知識・経験を積み上げることjで層が厚くなることもありますから、自分がどうなりたいかをしっかりと押さえておくことが、キャリアの構築につながっていくと思います。

「広く浅く」というとネガティブに聞こえるかもしれませんが、多くの経験をできて、興味のアntテナを立てやすいということでもありますよね。そこから、ややチャレンジになるかもしれませんが、資格を取るという選択肢もありますから。

バックオフィス部門に 期待することは

植西

「最後にありますが、バックオフィスにはどうあつてほしいか。皆さんからメッセージをお願いいたします。」

「最初に申し上げたとおり、バックオフィス部門は企業経営の土台になる部門ですが、生成AIの浸透もあり、戦略的な部分に関わる働き方にシフトしていく局面にあります。」

「人材版伊藤レポート」にもありますが、まず初めにすべきは、「企業の存在価値」を定義することjです。そして、その企業の存在価値を発信していかないと、採用・定着、エンゲージメントの向上は難しいでしょう。

「まずは企業の存在価値を議論して、それから経営戦略に落とし込むわけですが、バ

宮武

「バックオフィスと経営者が一体になって、企業の存在価値を明確にすることが、バックオフィスには期待されます。」

「バックオフィス」というと定型作業・事務処理といったイメージで語られがちで、それをどう効率化するか、生成AIの活用やDXをどうするかという議論になりやすいですが、そういったことからはいったん離れて、従業員のほうを見て、経営者の思いも受け止めなければいけません。

「従業員が働きやすい環境をつくるにはどうすればよいか、企業が發展していくためにはどうしたらよいか、単なる法改正への対応にとどまらず、どうしたら会社がよくなるのかという視点を持って業務に当たることを期待します。」

植西

「私からは、存在意義・目的を大切にしたいと思います。」

「会社のビジョン・ミッションをバックオフィスのメンバーに落とし込んだときに、あるべき姿はどのようなものか。スピード感よくフロント部門をサポートするのか、それとも経営層への精度の高い経営情報の提供を重視するのか。」

「特にマネジャー以上の方は経営者と一緒に、自社では何が大事なのか、会社のビジョン・ミッションから導き出されるバックオフィスポリシーを定めると、組織開発や人材育成にも結びついてくるので、この機会に考えていただければと思います。」

(2025年4月18日談) ●