

# BPOの市場動向と人事BPOサービス

NSMビジネスユニット  
BPOセンター長

石田 昌弘



## 1. はじめに

ビジネスプロセス・アウトソーシング（BPO）は、業務プロセス全般にわたる包括的なアウトソーシング・サービス契約をユーザー企業が外部ベンダーと結ぶビジネスモデルである。当社は、2000年に人事業務のBPOサービスに進出し、研究・習熟のための先行投資期間を経て2002年から本格的なビジネス展開を始めた。ほぼ期を同じくして導入を検討する企業からの問い合わせが増え、2003年後半以降、契約～サービスインに至るケースが増えている。また、当社の他の事業分野でも、情報システムの開発や運用を対象とする従来のITアウトソーシングの発展形としてBPOを指向するサービス分野が現われている。

市場調査会社のレポートを待つまでもなく、今、BPOのニーズが日本企業の間でも高まっていることを我々は実感している。本稿では、主に人事業務に絞って、そのようなユーザー企業の動向を紹介し、その背景にあるものについて考察を試みたい。あわせて、BPOが一時的なブームで終わらず、しっかりと定着させていくためにはユーザー企業にとって何が必要であるかについても触れたい。

## 2. 活気付く欧米のBPO市場

BPOは、その言葉の誕生は別として、サービス形態としては必ずしも新しい分野ではない。例えば、ニューヨーク州ロチェスターに本社を置くペイチェック社は、1971年以来、企業向けに給与処理業務を請け負ってきた。このように限定された領域では、BPOと呼ぶことのできるビジネスは着実に拡大してきたといえる。一方で、欧米の大手企業の間では、1999～2000年ごろから業務全般、例えば人事

関連であれば給与計算・支払から年金・保険の管理、採用に至る業務をBPOサービス事業者に委託する例が増えている。また、フロリダ州での人事アウトソーシングの実施にみられるように、こうした動きは企業だけにとどまらない。市場調査会社の米Forrester Researchは、全世界のBPO市場は拡大し2008年には1,460億ドル規模に達すると予測している。

欧米の企業が積極的にBPOを導入する背景には、自社がコア事業に集中するための体制作りと、ノンコア業務を最適化することで経費削減を図る意図があると言われる。ここにきて欧米のBPO市場が活気付いているのは、国際的な企業間競争が厳しさを増す中で、各企業の経費削減意識が高まっていることが大きな要因となっていると考えて間違いないだろう。

## 3. 日本のBPO市場

日本の事情はどうだろうか。日本では、それをBPOと呼ぶならば、情報システムの運用・管理、あるいは施設管理や物流といった分野が中心で、欧米のような事例はこれまで少なかった。人事業務分野で見れば、これまでは給与計算代行のような限定された領域を対象としたものが中心で、より広い範囲を対象とする場合もグループ企業内のシェアードサービスの域を出ないものが大半であったと思われる。そのようなものでも採り入れているところは、BPOの活用では進んでいる会社で、多くの企業は、不足するリソースの補完や人件費の節減のために人材派遣を活用する程度であった。

日本でBPOの採用が進まなかったのは、人事や会計といったホワイトカラー業務は自社内に抱えておくのが当然という考えが一般的傾向として強くあったことが主因と思

われる。たとえ経営課題として組上に乗っても、BPOの対象業務を担当している現在の人員の扱いをどうするかという、極めて慎重な対応を要する課題があった。この点は、ドラスティックに事業の再編を進める欧米の企業とは大きく異なる点であった。

しかし、コスト削減を際限なく迫られるような厳しい経済環境の中で事業再編に取り組む企業が国内でも現れると、アウトソーシングに対する抵抗感は徐々に薄らいできた。欧米での本格的BPO事例が相次いでマスコミで報じられたことも、BPOの可能性について検討しようという企業の背中を押していると思われる。

一方で、事業者側も、高付加価値ビジネスへの展開、長期契約の獲得など様々な動機を抱えて新規参入したり、取り組みを強化したりしている。新たな試みとして、異業種のユーザー企業が人事システムを共同構築し、自社での利用のほか、ASP（Application Service Provider）サービスとして外部に提供するケースが登場している。

このような要因が相俟って、日本でもBPOの可能性について真剣に検討しようという機運が盛り上がってきているのが現状だと言えよう。

#### 4. 人事をとりまく環境と雇用形態の変化

人事業務固有の事情としては、どのようなことがBPO市場拡大の背景になっているのであろうか。

現在、新人事制度として、成果主義、目標管理、抜擢人事などが各企業で盛んに行われている。また、年功序列や終身雇用の見直し、労働形態の多様化への対応など雇用形態に関しても大きな変革の波が押し寄せている。実は、これらはアウトソーシングと密接なかわりがある。こうした新しい考え方を取り入れるには、既存の人事のあり方で

は導入が難しい。そのため、老朽化したシステムを刷新し、アウトソーシング化を検討する、というケースが多いのである。

特に、システムの老朽化は新たな施策の導入に大きく影響する。通常、基幹系のコンピュータシステムと人事システムとを切り離して使っている企業が、非常に多い。これは、扱うデータが非常にセンシティブであるという事情による。多くの企業がオフコンやワークステーションなどに人事システムだけ搭載し、人事部門の中で運用を行っていた。しかし、Web系アプリケーションに載せるワークフローなどを採用しようとするれば、人事システムとその周辺システムとの連動を考えねばならない。その結果、新システムの構築、人事制度の再構築、新人事制度の導入が連動して行われ、それらに合わせて、従来と異なる運用形態も導入、という動きが非常に多く見られるようになった。

#### 5. BPO化への道のり

人事業務のBPOは、一定の発展段階に沿って拡大・進化し、定着するとCACでは考えている。以下に、その道のりを紹介する。

##### 5.1 「分散期」から「集中期」へ

顧客の最初の状態は「分散期」である。本社や支店や営業所がそれぞれ個別に業務対応している。総務、人事、経理などの部門を拠点ごとに個別に設け、経費処理や採用も拠点で行う。地域密着型で拠点展開する大多数の企業がこのやり方を採った。コスト削減などが要求されると、社内のネットワーク化が次の命題となる。人事業務に限らず企業のコア業務に関してもこれは当然だ。1人1台のパソコン環境が整い、ワークフロー・システムの導入なども実現

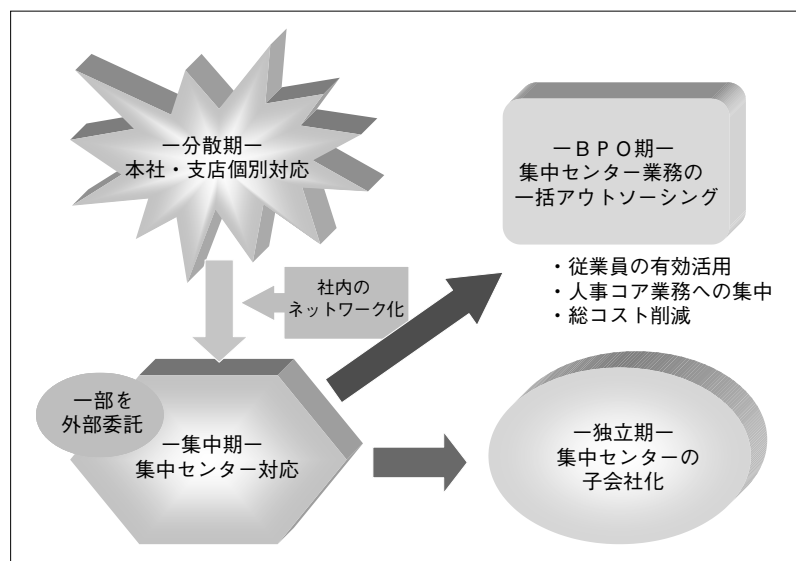


図1 BPO化への長い道のり

される。そして、間接コスト削減のため、各業務のノンコア部分を標準化し、その結果、業務を一カ所に集中化することが可能になる。人事関連では人事・給与集中センターなどの導入により、一括して業務処理を行う。この「集中期」への変身が、コスト削減政策の第1段階だが、ここで挫折する企業が一番多い。

理由は、標準化するプロセスも非常に大変だが、集中センター化すれば必要な人員数が減り、前にも触れた雇用問題が懸念材料となるためだ。組合問題とも関連してくる。余剰人員のコア業務への転換が滞りなく進めばよいが、一部上場の大企業ほど、まずこの点で悩むのが現状である。

## 5.2 一括アウトソーシング「BPO期」

集中センター化の実現により、やっと一部の業務を一括して外部に委託することが可能になる。あるまとまったボリュームの業務が一カ所になければ、外部委託するメリットは出ない。そして、この先は図1に示すように2つの段階に分かれる。1つは集中センターそのものの子会社化だ。ただし、これは業務そのものをビジネスとして展開するノウハウがないと難しい。もう1つは集中センター業務の一括アウトソーシング、つまり、ビジネスプロセスのアウトソーシングである。これにより顧客にメリットが見込める段階が「BPO期」となる。我々のような事業者がビジネスとして狙う段階だ。

## 5.3 独立・分離した人事BPOセンター

集中センター業務の一括アウトソーシングは、顧客の人事部門とは物理的に分離された人事BPOセンターで行う必要がある。顧客が人事のコア業務に集中するには、外部に委託する運用部分を独立させなければならない。一緒に作業していれば、やはり顧客は運用に首を突っ込みたくなくなり、アウトソーサーも顧客に伺いをたてるなど、顧客がコア業務に集中できない状態になってしまう。アウトソーシングしたのに社員が引き続き業務を行っているのと同じで、アウトソーサーと社員のコストを二重に支払うことになってしまう。

当然、顧客から離れた場所でも業務を滞りなく運用する仕組みが必要である。たとえば、CACの人事BPOセンターの中では、センターの中に顧客のネットワークを引き込んでイントラネットを構築し、人事給与システムへ顧客と同じようにアクセスする。内線電話が全社的に通じる電話網があれば、それも人事BPOセンターに持ってくる。そうすることで、顧客の従業員から見れば、CACの人事BPOセンターは自社の人事部門以外の何ものでもなくなる。ここに至って、BPOが定着したと言えよう。

## 6. 成功するBPOのために

最後に、BPOを成功に導くためのポイントを示す。これらは、CACが顧客にBPOを提案するときに、常に強調していることでもある。

- 1) まず、BPO化の目的を明確にすること。自社にとって何のためにアウトソーシングするのか。単にコスト削減のために社員の一部を外部スタッフに置き換えてアウトソーシングしようとするのは無意味である。
- 2) 丸投げのBPO化は戦略的な分野では存在しない。任せっぱなしにするのではなく必ずアウトソーサーと情報をシェアしてお互いのシナジー効果を出す、という考えが必要である。
- 3) 仕事の切り出しではなく、新しいビジネスモデルとして考えること。これはCACが一番強調している点だ。BPOを導入する際、何を外部に出せるのかではなく、自社に何を残すのか、という考え方がないと、アウトソースしても結局高価なものになる。
- 4) 委託範囲をアウトソーサーに対するSLA (Service Level Agreement) だけで規定すると、往々にして空白領域 (責任不在地) が生じてしまう。ユーザー企業とアウトソーサーの双方が何をやるかをきちんと決め、グレーゾーンは「コラボレーション領域」ととらえ、共通のゴールを設定して協同で問題の解決を図るようにする。
- 5) 中途半端なBPO化はかえってコストの増加を招く。人事部門の中に外部スタッフを入れるやり方で人事業務をアウトソースすれば、人件費のダブル計上が発生する。外部委託はしたが、アウトプットがいい加減でもう一度社員がチェックしないと使いものにならない、という事例もよくある。高品質な結果の得られるプロセスを設計して任せる、という状況を作らねば成功しない。
- 6) ダイナミックな視点で、常に目標点の見直しを行う。最初の設計フェーズで、ユーザー企業が自社で行う部分とアウトソーサーに出す部分とを切り分けるが、それを固持する必要はない。運用していく中で、「この部分もベンダーに任せられる」と判断したら任せること。結果的に、コア業務だけが自社に残ることになる。
- 7) くり返しになるが、どこがBPO化できるかを考えるのではなく、何を自社にコアとして残すかが重要である。

BPOの導入を検討している企業とアウトソーサーの双方が、上記のポイントに留意して取り組めば、BPOが新たなビジネスモデルとして日本でも定着していくであろう。