

長崎BPOセンター設立と今後のサービス展開

産業ビジネスユニット
BPO部
部長

青木 一隆



産業ビジネスユニット
BPO部 BPOグループ

村上 周



1. はじめに

昨今の働き方改革や、度重なる制度改正、デジタルトランスフォーメーションやダイバーシティなどから企業の在り方が変容しつつある中、企業の根幹たる経営戦略に貢献していくことが特に求められているのが人事部門である。

ある調査によれば、戦略人事が必要であると認識している人事部門は実に8割を超えているものの、実際に戦略人事を実践できていると感じている人事部門は3割に満たないのが現状となっている。戦略人事が機能していない理由の過半数を占めているのが人事部門のリソース(人材)不足だという¹。就労人口の減少により専門スキルのある社員を確保し続けることの困難さが増す一方で、強い戦略本社の実現を求められる中、限りある人材を有効活用するうえで、効率的で安

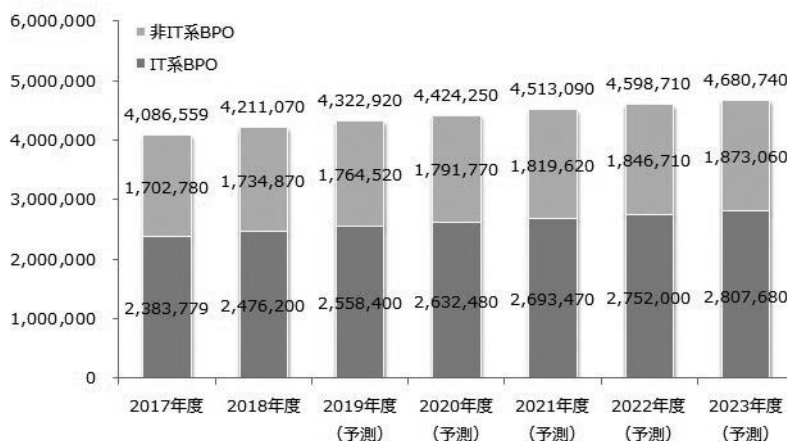
定した業務運営と継続的な改善提案に期待し、今一度BPOを検討する流れが強くなってきている。

BPO検討の際には、グループ内でのシェアードサービス化、RPA活用やテクノロジー導入による内部的な解決などが選択肢として考えられるケースもあるが、シェアードサービス化については、業務集約や移管に想定以上の時間とコストがかかり、標準化による弊害としてのサービスレベルの低下の懸念があるなどハードルが高いのが現状でもある。RPAに関しても明確な目的が定まっていなまま導入した場合、思ったような効率化が達成できない、またメンテナンス業務に追われ、使われなくなるなどのケースもみられる。そういった事情もあり、基本的にはBPOが有力な選択肢になると筆者らは捉えている。

また、矢野経済研究所の発表によると、2018年度の人事

図1 今後の国内BPOサービス市場規模予測

(百万円)



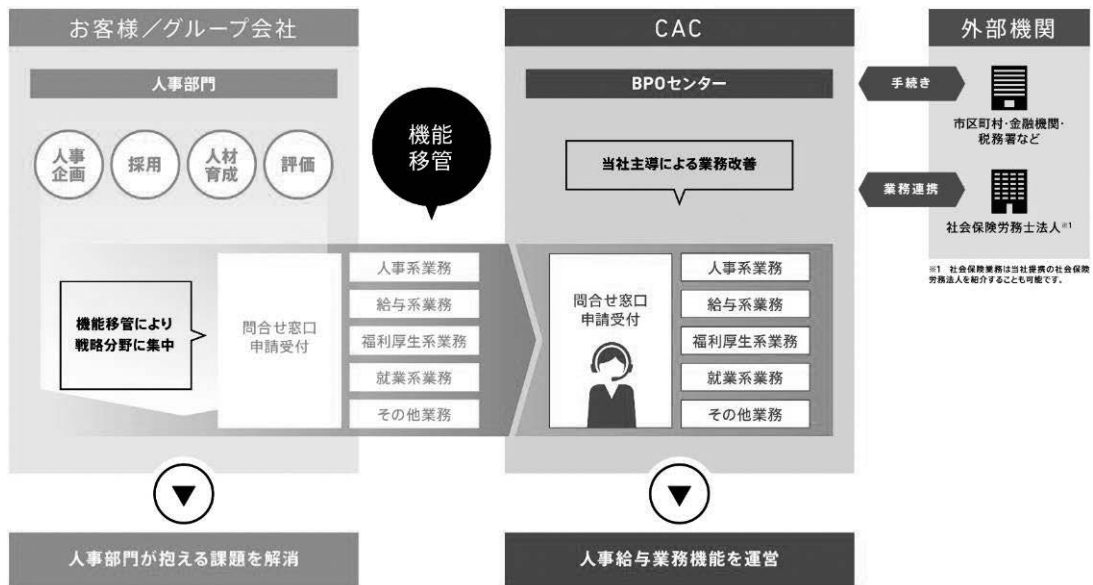
出典：「BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場に関する調査を実施(2019年)」
(矢野経済研究所プレスリリース)²

1 『日本の人事部 人事白書2019』より

<https://jinjibu.jp/article/detl/hakusho/2123/>

2 https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2296

図2 CACの人事BPOサービスイメージ



BPO市場規模(事業者売上高ベース)は、前年度比1.9%増の828億4,000万円であった。人事関連業務の外部委託に対する抵抗感はまだまだ強いものの、人材不足、働き方改革、労働契約法や労働者派遣法の改正によるコスト増加等の影響により人事業務の外部委託需要は拡大傾向にあり、2023年度の人事BPO市場規模は906億円を予測する。

2. CACの人事BPO

2.1 事業概況

CACの人事BPOは、オーダーメイド型のフルアウトソーシングを中心にサービス展開している。システムインテグレータとして取引があったお客様のコアビジネスに人的資源を集中させたいという要望に応える形で2000年からサービスを開始し、それ以来多くの企業様に支えられて、21年目を迎える。お客様企業がほぼ全ての事務的業務を一括でアウトソーシングすることにより、お客様人事担当者は日々の人事・給与の事務処理から解放され、人事制度改革や戦略性の高い人材開発に専念でき、人材の有効活用に繋げることができるため、お客様に支持をいただいている。

サービスの特徴としては以下の3点が挙げられる。

- ① 競合他社と比較して業務範囲が広く、かつ柔軟な対応が可能なこと
- ② 利用する人事給与システムの種類を問わないこと
- ③ 継続的な業務改善を行うこと

第1に挙げたのは業務範囲の広さと柔軟さである。昨今人事BPOを請負うベンダーは数多くあるが、給与計算処理のみの受託であったり、自社システムに合わせた業務運用しか受け付けられないBPOベンダーもまだ多い中、CACのBPOサービスはお客様にコア業務に専念して欲しいという思いから、人事

企画などのコア業務を除く、人事部門における全ての業務をカバーしている(ルール化可能な業務であれば原則受託可能)。当社にBPOを行った後、業務範囲の拡大、グループ会社分の委託を行うお客様が多い。また、人事部門の領域にとどまらず、その他の部門(総務部等)の業務も請負うことが出来ることも特徴の1つであり他ベンダーとの差別化にも繋がっている。

第2に挙げたのは利用する人事給与システムの種類を問わないことである。BPOサービスを提供するにあたり、様々な人事給与システムを用いた運用に対応することが可能となっている。指定のシステムを用いたBPOを行うベンダーが多い中、システムを問わないサービスを提供できることは大きな特徴となっており、お客様は使用中のシステムを継続したまま、BPOすることが可能となり、導入コストや業務の移行リスクの軽減に繋げることが出来る。また、人事給与システムを所有していないお客様に対しては協業パッケージベンダーと協力したシステム導入も行っている。

IT人材が多く在籍していることもあり、様々な人事給与計算システムの運用・保守も請負うことが出来、それにより人事業務とそれを支えるシステムをトータルでマネジメントして運営し、お客様窓口が一元化されたサービスを提供することが出来る。

第3に挙げたのは継続的な業務改善、変更対応を行うことである。例えば、以下のような対応である。

- ・品質向上及び効率化のため、人事給与システムやRPA等の活用、業務ルールの最適化
- ・業務の継続性、可視化のため、業務内容の定義、手順の定期的な見直し
- ・制度変更や法改正などに柔軟に対応

請負った業務をこなすだけでなく、お客様ともコラボレーション

しながら、継続的な業務の見直し、環境変化に柔軟な対応を取りながら、安定した業務運用を実現している。

2.2 事業体制、拠点

CACの人事BPOサービスは、2000年に東京でサービスを開始して以降、2008年に大阪に本社のあるお客様の受託を機に、大阪市内の肥後橋に拠点を開設し、長らく2つの拠点にてサービスを提供してきた。2拠点で80社、80万人の人事BPOを請負っている。

近年、人事BPOサービスは、需要が堅調な一方、労働需給が逼迫し続ける中で都市部での専門人材の確保が難しくなっており、事業拡大に向けては、十分なサービス提供体制の確保が課題となっている。

3. 長崎BPOセンター開設の経緯

人事BPOサービスを提供している中で、上記の通り近年人材及び作業場所の確保が困難になってきており、また人件費が高騰している状況が続いていることから、CACでは東京・肥後橋オフィスに続く第3の拠点の検討を続けてきた。人材の安定的な確保を最優先に様々な観点から複数自治体を

比較検討し、その結果2019年7月12日に第3の拠点となる「長崎BPOセンター」を長崎県長崎市に開設することとなった。

数ある拠点候補の中から長崎市を選んだ理由として下記が挙げられる。

- ① 事務系フルタイムの求職者が多く、事務系企業の企業誘致が活発
- ② 人口に比して教育機関が多く優秀な人材確保が見込める
- ③ 台風や地震などの被害が少なく、BCP(事業継続計画)観点からも優れている

第1に挙げた点について、事務系フルタイムの求職者が多いが、求人倍率は高くない状況にある(図3)。そのため、長崎市の事務系企業の企業誘致は以前から積極的であり、既に都市部に多くの生命保険会社やBPO・コールセンターなどが立地しており、地方拠点としての実績が確かなものであると判断した。また、自治体による企業誘致後のフォローも手厚い。特に採用面では様々な団体との橋渡しをしてもらえるなど、地方における採用活動を進めるにあたり、必要不可欠となっている。

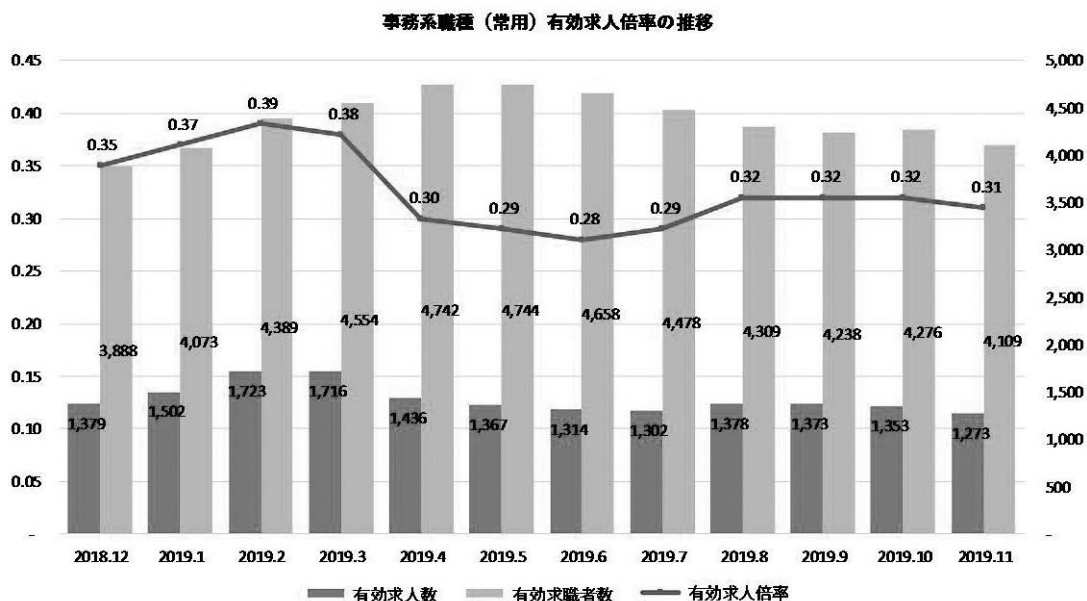
第2に挙げた点について、お客様への高品質なサービス提

図3 長崎における事務系職種への求人状況

【事務系職種(常用)の求人・求職状況(2019.11月)】

	有効求人人数 ①	有効求職者数 ②	求人倍率 ③/②	うちフルタイム希望			うちパートタイム希望		
				求人数	求職者数	求人倍率	求人数	求職者数	求人倍率
長崎通勤圏内	1,273	4,109	0.31	777	2,639	0.29	496	1,470	0.34

※長崎通勤圏内…通勤時間1時間程度(ハローワーク長崎、ハローワーク諫早、ハローワーク大村)
出典「長崎労働局」



出典：「長崎労働局」より

供を続けていく上では、優秀な人材を長期間雇用し続けていくことが必要不可欠であり、人材が豊富かつ、定着率が高いことが必要である。

長崎県内の大学数は10校(大学8校、短大2校)で、人口に比して大学数が比較的多く、全国比較のために長崎県が作成した暮らしやすさ指標における「学びやすいまち」の区分において、長崎県が全国1位である要因の1つとなっている。若く優秀な人材がほかの地域と比較して確保しやすいと考えられ、実際に現地での人事採用で手応えを得ている。また、地元志向の高い人が多く、県内で就職希望者が多いといった特徴もある。現在都市部で働いていて、Uターン転職希望の人なども多く、優れた人材を長期間雇用し続けることが可能と判断した。世界遺産を中心とした豊富な観光産業、長崎市中心部の再開発、2022年新幹線開業に伴う街の活性化も追い風と考えている。

第3に挙げた点について、長崎市は大規模災害がない安全な地域であり、震度5以上の地震が発生する確率が1000年に1回未満と言われている。地震調査委員会の発表(2018年6月)によると、今後30年間に大地震(震度6弱以上)が発生する確率は2.6%となっており、この数値は全国2位の数値である。また、大規模都市と比較して圧倒的に低く、同じ九州地方である福岡市の半分以下の確率であることも大きなポイントである。

また、近年発生頻度及び被害影響が拡大している台風についても、長崎市には近年上陸しておらず、河川整備等の大雨対策も万全な状況となっている。台風や大雨の影響により、

長崎市で通常業務がストップした事例がないという実績がある。

このように大規模災害リスクが非常に低いという点から、BCP対策として長崎市を第2本社とする大企業も出てきている。

上記の背景から設立された長崎BPOセンターでは、本社・肥後橋オフィスと同様に人事BPOサービスを実施していく。2019年7月にセンター開設後、新規のお客様の運用、本社で実施していた既存のお客様の運用を一部移管している。今後は長崎での正社員採用の拡充を図ることにより、新規プロジェクトの運用をメインにセンターを運営・拡大していく。

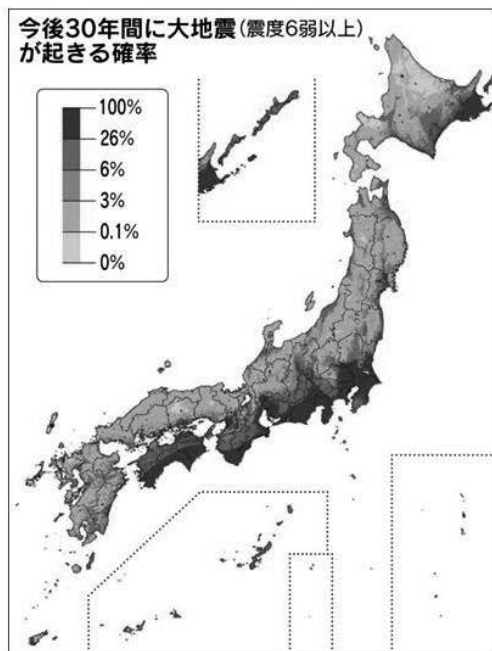
4. 今後のサービス展開

CACの人事BPOサービスは業務範囲が広く、お客様独自の対応も含めて受託しており、人による柔軟なサービス提供のため、人材確保・育成は重要なテーマであり、当社3拠点が連動して対応していく。

一方で、一部定型作業はRPA・AIなどを活用し、人とデジタルレイバーを融合させたBPOサービス提供の形を創っていく必要があると考えている。

厚生労働省が発表している労働人口の推移予測では、2017年には6,720万人いた労働者数が2030年には6,362万人まで減少することになっている。それ以降も減少していくことが考えられるため、これまでの対策では限界があり、抜本的な改革が必要と当社では認識している。

図4 今後30年間に大地震が発生する確率



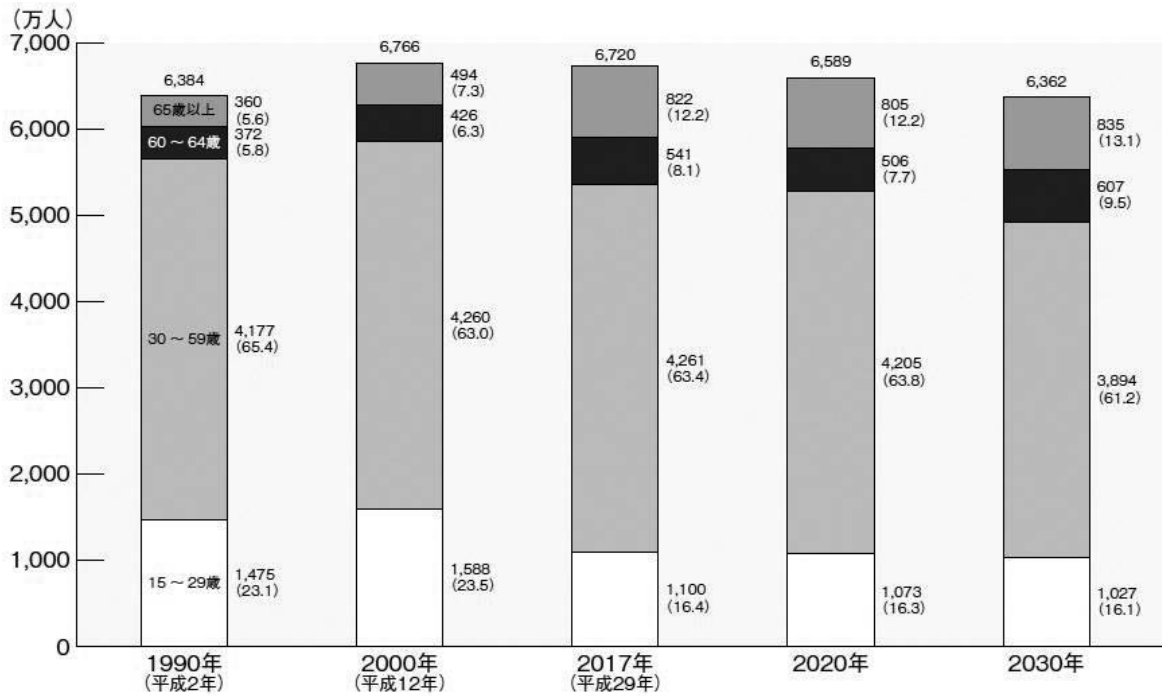
今後30年以内に震度6弱以上の地震が発生する確率
(地震調査委員会の発表資料をもとに作成。発生確率は単位%、カッコ内は17年版からの差で単位%、↑は減少、―は変更なし。東京都は都庁、各市は市役所所在地における確率)

地点	発生確率(増減)	地点	発生確率(増減)	地点	発生確率(増減)
千葉市	85(―)	松山市	46(2)	熊本市	7.7(0.1)
横浜市	82(1)	神戸市	45(―)	前橋市	7.2(0.2)
水戸市	81(―)	宮崎市	44(―)	福島市	7.1(0.4)
高知市	75(1)	岡崎市	43(1)	金沢市	6.5(―)
徳島市	73(1)	岐阜市	27(―)	山口市	6.1(0.3)
静岡市	70(1)	那覇市	24(1)	長崎市	6.0(0.1)
津市	64(1)	広島市	20(―)	長野市	5.7(―)
高松市	63(1)	那覇市	18(―)	鳥取市	5.7(0.1)
奈良市	61(―)	鹿児島市	14(1)	青森市	5.7(0.5)
和歌山市	58(―)	福宮市	13(―)	富山県	5.2(―)
大阪市	56(―)	京都府	13(―)	盛岡市	4.6(0.3)
さいたま市	55(―)	新潟市	13(―)	松江市	3.8(0.1)
大分市	55(41)	大津市	11(―)	山形市	3.8(0.2)
甲府市	50(1)	福岡市	8.3(0.1)	長崎県	2.6(―)
東京都	48(1)	佐賀市	8.3(0.1)	札幌市	1.6(0.68)
名古屋市	46(―)	秋田市	8.1(0.1)		

2018年6月 地震調査委員会

出典：「全国地震動予測地図2018年版」(地震調査委員会)より

図5 厚生労働省発表の労働人口推移予測



出典：「平成30年版厚生労働白書 資料編 厚生労働全般」(厚生労働省)より

ユーザー企業が自社でデジタルレイバーの活用を進める選択肢もあるが、加速する労働人口減少の中で対応可能な人材確保が困難な状況を考えると、デジタルレイバー化も含めて外部の専門ベンダーにアウトソーシングすることも有力な選択肢となるだろう。

当社の立場では、IT技術を活用したサービス提供として、前述のRPA活用を深化させていくことはもちろん、更なる可能性を模索していく必要があると認識している。昨今注目を集めているクラウド上でシステムとオペレーションを提供するBPaaS(Business Process as a Service)は、業務プロセスの適応など課題も多いことからまだ実践には時間がかかりそうなのが現実問題としてある。ただ、10年前には想像もできなかった様々な業務システムがクラウドに移行している現状を考えると、今後近いうちにBPaaSが当たり前になってくることが想像できる。また、人材の有効活用という点から、タレントマネジメントや採用など、コア業務へのHRTechの導入が加速しており、当社もこれまでのサービス領域を拡張し、新たなデジタルツールを導入しながらより創造的で付加価値の高いサービスを提供できる組織の実現に、進化を続ける必要がある。

このような取り組みの先にCACが理想とする人事業務の総合ソリューションベンダーとして、お客様の様々な課題の解決に貢献できる姿があると考えている。

5. おわりに

人手不足や人件費高騰、また2019年から本格的に始まった働き方改革により、市場からのBPOへの期待は高まっており、それに応えていくためにも業務プロフェッショナルの人材はBPOの成長に必要不可欠である。長崎BPOセンター立ち上げを良いきっかけとして、本社・肥後橋における業務とシステムの知見を長崎にも浸透させつつ、長崎からも新たな刺激を受け、3拠点が連動しながら、成長できる組織を目指していきたい。

最後に、今回の長崎BPOセンター立ち上げに際して、多大なご支援をいただいた長崎県産業振興財団様からのコメントを紹介し、本稿を終える。

<長崎県産業振興財団様からのコメント>

Q 最近の企業進出の特徴は？

A 現在、長崎県への企業進出に関しては、地震発生率の低さ(BCP対応)、有効求人倍率の低さなどの理由に加え、県内大学などの人材育成の取り組み、産学連携、そして県産業振興財団による伴走型人材確保支援策などを高くご評価いただき、近年、企業のITソフトウェア・システム開発拠点や研究開発拠点の立地が相次いでおります。

また、伴走型の人材確保支援などが奏功し、引き続きBPO

4 <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/18-2/dl/01.pdf>

や保険金融関係の企業進出も相次いでおります。更に、従前から長崎県に拠点を構えていただいている保険会社の中には、BCP対策として、長崎拠点を第2本社に格上げいただき、東京本社に万が一のことがあった場合でも、様々な社内決定が長崎拠点で可能となるよう役員を常駐している企業もあります。

Q 最近の人材育成に関して、トピックス、特徴的な動きはありますか？

A 県内の大学の最近の取り組みに関し、まず国立大学である長崎大学について、簡単にご紹介いたします。

長崎大学は、「近代西洋医学教育の父」と呼ばれるオランダ海軍の軍医ポンペが、1857年11月12日に創設した「医学伝習所」の流れをくみ、幕医松本良順なども講義をしたとされています。長崎は、日本に西洋医学を伝えたオランダ商館医シーボルトとの関わりや、彼の私塾・鳴滝塾で高野長英や伊藤玄朴らが学ぶなど、医学の歴史と密接な関係がある土地です。

こうした歴史的な経緯もあり、長崎大学は、全国86の国立大学の中でも、いわゆる医歯薬3学部が揃う数少ない大学の1つです。

本県には「あじさいネット」という、県内の医療機関を繋ぐネットワークがあります。医療機関同士で、診療情報(電子カルテ・検査結果・画像等)を活用できるようになっており、規模の大きさでは全国でも極めて珍しいという評価を受けています。その運営の中心に長崎大学病院があります。

また、「ハイブリッド医療人」を養成するため、医学部・工学部が連携した相互乗り入れ型教育を実施しており、医学知識・実習体験を得た工学系人材、工学知識・実習体験を得た医学系人材を育成しています。

長崎大学では、情報データ科学部(学生定員110名)の設置申請を行い、令和元年9月に文部科学省より設置が認められ、令和2年4月に学部が開設されます。現代社会の要求に応える高度で専門性を備えた、システム開発などに貢献できるインフォメーションサイエンティストや、様々なデータを収集・解析し、得られる知見を社会発展に繋げることができるデータサイエンティストといった人財育成に取り組まれる予定です。

また、長崎大学は、インド情報工業大学カンチプラム校、インド工科大学カラグプル校のそれぞれ2校と連携協定を締結し、更に、全インド医科大学・インド工科大学など複数の大学とも連携する予定です。国立大学として、IT大国インドの複数の大学との連携は、全国でも珍しい事例です。

Q 他の大学については？

A 県立大学では、全国に先駆け、2016年に、セキュリティ学科を創設いたしました。“セキュリティ演習室”において、サイバー攻撃について実際の機器に触れながら、攻撃・防御方法を学習し、いわゆる“ホワイトハッカー”を育成しています。2020年春に、第1期の卒業生を輩出します。

更に、現在、本県は、産業施策として、ロボット・IoT関連施策を推進しているところですが、これとリンクさせた人材育成の施策として、今般、県立大学のセキュリティ学科の定員を倍増する予定です。また、近年進出が相次ぐ高度な情報関連企業への対応や地元企業の技術力向上等を図るため、大学を核にした企業と学生の交流によるオープンイノベーションを推進することとし、2023年度中のオープンを目途に、当学内に「情報セキュリティ産学共同研究センター」開設も予定しています。