

「人事 BPO サービス」の紹介



BPO 事業部 人事 BPO 部 齋藤 忍

1. はじめに

「社内での人材活用」のあり方が企業経営を左右しつつある昨今、各企業の競争優位を確保するためには、コアビジネスに人的資源を集中させる必要がある。こうしたことから直接の利益を生まない、人事・給与業務などの間接部門の効率化・コスト削減、労務管理工数の減少や生産性の向上に着手する企業が増えている。

人事システムに関するすべての業務を一括でアウトソースすることにより、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、人材の有効活用にも繋がる。

そのようなニーズに応えるのがCAC 人事 BPO (Business Process Outsourcing) サービスである。

本稿では、昨年から本格稼働に入ったCAC 人事 BPO サービスについて紹介する。これは、関連会社を含めて約 1 万人に及ぶお客様(情報出版業)の人事業務全般を、ERP システム (SAP R/3) の運用も含めて、完全アウトソース運用をし、他企業への営業展開も行っているものである。

2. お客様導入事例

紹介する事例は、長年全社的にシステム運用を担当させて頂いてきたお客様への導入事例である。

このお客様は人事制度変更に伴い、業務、アプリケーション保守、システム運用のできるだけ多くの部分をアウトソーシングにする方針を打ち出された。当社がお引き受けすることになったアウトソーシングの目的は、人事部門のコスト削減はもちろんであるが、停滞しがちな人事部門担当者のローテーション効率を高めるためでもあった。

2.1 アウトソース範囲

人事・給与を請負う企業は多数あるが「人材派遣による人事業務処理だけ」、「給与システムのパッケージ販売・給与計算受託のみ」というアウトソーサーはまだ多い。当社の、このお客様へのサービスは、人事企画などのコア業務を除く、人事部門におけるすべての業務をカバーしている。

人事業務と、それを支えるアプリケーションやシステムの保守・運用までをトータルでマネジメントして運営しているため、お客様から見た窓口は完全に一元化している(図 1 参照)。

人事制度改革や法制度対応の場合でも、データ準備や関係部門との調整、実施にあたっての見積りの取得など、企画業務にも積極的に関与し、人事担当者をサポートしている。また案件進捗管理担当として、問題・変更管理コーディネータを設置し、事前調査から業務とシステムの両面で効率化の検討を行っている。

また、問題・変更管理コーディネータは、障害発生時に人事部門への速やかな報告、影響する各部門への広報を実施し、障害の原因究明、回復、代替手段の調整、および進捗管理を行っている。

2.2 導入経過

当社では、要件定義・業務分析から参画開始を提案。「どのような業務改革を望んでいるか」という課題とビジョンの共有からスタートし、当社 (CAC) 人事部の協力を得て現場業務を入念に調査・検討した上で、引継ぎ計画を立案・実施した。

業務洗い出しで注意した点は、まず、ただ単に「Aさんの業務」という形での洗い出しをするだけでなく、「システム開発部門」「他関連部門」「エンドユーザー」「関連会

多数発生する。

後の項でサービス内容を説明するが、賞与・決算・年末調整・社会保険算定等、年次業務の引継ぎも疎かにできないためである。

アプリケーションに関してはお客様自社開発のため、本番サービス開始後の新システムに落ち着きが見えた時点で保守要員を投入し引継ぎを行った。

お客様にはアウトソースを意識させないため、引継ぎ時は「できない理由」を語るのではなく、「どうすれば上手くいくか」を共に考え行動するスタイルで、お客様の立場と視点で作業を進める（一緒に働く）ことに重点を置いた。常にお客様の側面からどうすべきかということを考える、つまり顧客指向性を強く持った。

またお客様先に常駐し業務引継ぎを行ったが、本番カットオーバーから6カ月後を目安に、拠点を当社飯田橋事業所に移し、センター化している。センター化の目的は、要員の集中化をはかり、要員の最適配置・共有化を行ない、コスト削減をはかることにある。また引継業務のベースとなる人事・給与一般知識は、プロジェクト内での勉強会を通して全員に習得させた。この勉強会は、本番サービス実施後、現在も続けている。ピーク時の単純作業については、関連会社・協力会社の支援の下に要員を確保し万全の対応を実施。そうすることによって、完全アウトソースの早期実施にも繋がった（図2参照）

2.4 業務マニュアル作成

マニュアルについては当初、システム開発担当者作成のシステム機能仕様書しかなく、業務処理に必要な業務処理手続き内容、他業務との関連、業務処理からのシステム操作等、業務担当者が使用する業務マニュアルはなかった。

そこで、新システム環境稼働後のマンツーマンでのOJT実施時に、業務内容詳細、帳票類、画面等の内容を肉付けし、完全アウトソースまでに業務マニュアルを50業務にわたり完成させた。アウトソース後も、業務フローや帳票類の変更・法改正等があった場合は、随時赤入れ修正を行ない、年2回の期間を定め、マニュアル更新を行っている。

これによって、担当者不在時でもマニュアルをもとに処理ができ、属人化の防止を可能とした。

2.5 業務改善提案・問題管理

日常の運用で発生する問題／ミスを徹底的に管理・分析・対応策を実施し、品質向上をはかるのはもちろんのこと、さらにセンター移転から3ヵ月後（その後、年1回実施）に全体の業務改善の提案を実施している。全担当者から業務・運用面、コスト面等、多岐にわたる意見を聴取し、プロジェクトを組み分析を行う。分析結果に基づいて、費用対効果・対応の優先順位等を明確にした活動計画を作成し、顧客に提案・フィードバックをした上で具現化を行った。

日々の業務においては、ミス再発防止・イレギュラー対応・特別対応について、「業務問題管理シート」を作成、発生ごとに記入・対応処理・進捗管理を行うことで、次回発生時でのスムーズな対応ができるようにした。

3. CAC 人事 BPO サービス

特定の業務プロセスのアウトソーシングを請け負うこのようなビジネスは、米国を中心に、ITを利用した新しいビジネスとして、IT業界が取り組み始めている。また、各種調査レポートが、このビジネス需要拡大を予測している

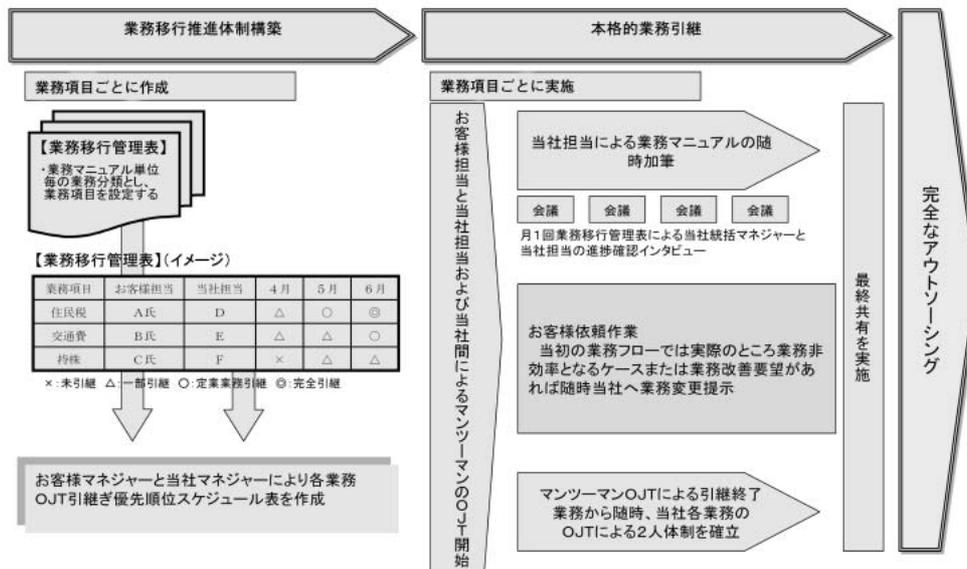


図2 引継ぎ全体図

る。当社は、IT 関連のコンサルティング、システム開発、システム運用を業容としてきたが、今回の実績により、他社への展開も十分に可能であり、既存事業への相乗効果を狙えると判断し、昨年から新ビジネスとして人事 BPO サービスと名付け、取り組み始めた。

3.1 サービスメニュー

現在提供している人事 BPO サービスのメニューは表 2 のとおりである。

人事業務全般と人事システム（運用・保守）に大別されるが、これらすべてを総合的に提供することも、また個別サービスのみ提供することも行っている。

総合運用サービスは、お客様サイト、または当社の BPO センターで提供している。このサービスは、全社的業務改革で管理業務の子会社化、アウトソーシング化が課題になるときのソリューションとして位置付けられる。

個別サービスは一部を除き、当社 BPO センターのみで提供しているが、これはセンター要員による複数顧客担当により、コスト削減を可能にするためである。これらのサービスは、現在の人事部門の存在を前提に、要員不足対応、一部コスト削減・効率化が課題になるときのソリューションとして位置付けている。

個別サービスの中で特徴的なサービスをいくつか紹介する。

(1) 年末調整サービス

企業によって違いはあるが、年末調整は毎年11月頃から翌年1月頃までが対象期間となる年次業務である。この業務は税務署所定用紙の配布、回収、記入内容のチェック、給与情報としてデータ入力等、大企業の人事部門にとっては短期間にワークロードが集中する厄介な業務であり、毎年管理者は対応に頭を悩ませている。アウトソーシングを提供する側も、多数の要員を一時的に調達する困難さ、利益の少なさにより、この業務だけを提供する業者は少ない。当社人事 BPO サービスでは、多岐にわたる要員確保ルートの保有、センターによる要員の有効利用により、積極的にサービス提供をしている。

(2) 保守サービス

サービス内容は、次ページの表 3 に示した業務の提供である。

現在提供しているサービスは、SAP-HR 保守のみであるが、他の ERP パッケージであっても対応の用意はある。通常各企業は、必要とされる業務（定常業務・予防保守・個別案件対応）対応以上の要員を常に必要としている。その理由は①スキル上の制限、②障害/イレギュラー対応、③新規対応/仕様変更ピーク対応、といったリスクに備えてである。センターに技術者を集め、複数のお客様の保守を対応させることにより、重複作業（LCP、Notes、市区

町村合併、銀行合併等）の横展開による効率化、リスク対応要員の共有化により要員削減を可能にしている。

(3) インフラ運用管理、クライアント運用管理、ヘルプデスクサービス

このサービスは、当社で数十社の実績がある NSM サービスを利用している。NSM サービス提供部門からみると、人事 BPO 提供部門はお客様にあたる。お客様の立場に立って必要な改善要求を行ない、サービスがコストに見合わなければ、値引き交渉もしている。

3.2 サービスの特徴

現在、多数のベンダーが BPO サービスを提供しているが、同じようなサービスに受け取られ、結果的に価格競争に陥ってしまっている。サービスの特徴を明確にし、お客様にそのメリットを訴えていきたいと思っている。

(1) 業務/IT が一体化した運営

人事業務/IT 保守・運用業務を統合したワークフローに基づく運営を行うことにより、エンドユーザーへのサービス提供がスピードアップし、レベルアップをも可能にしている。

〔具体的効果〕

- ・緊急の例外処理の要請が容易になり、より早く・正確に実行される。
- ・障害時に正確な状況報告がなされ、より早く・適切なサービス回復手段が実行される。
- ・業務/IT トータルでみた最適なソリューション提案が実行される。

(2) お客様の風土/環境に合わせた運営による効果

お客様のサービスポリシーに適合した業務の進め方、要員へのマナー教育を行うことによって、お客様の従業員にアウトソーシングを意識させないスムーズな引継ぎ・運営を実行できる。

〔具体的効果〕

- ・移行時の混乱を最小限に押さえ、従業員の方にロスがない。
- ・お客様の評価を積極的に取り入れ、従業員の方の使い勝手のいいサービスへ改善を実行する。

(3) 業務改善を進め、お客様に還元

日常業務から発生する、また定期的な全体業務見直し活動を通じて抽出される業務改善案の具現化により、コスト削減を含め、お客様に還元をする。

〔具体的効果〕

- ・業務改善活動の具現化によるコスト削減の実施（1回/年、全員参加）。
- ・日常業務処理から発生する業務改善案の業務問題管理シートによる対応と、具現化による効率化、品質向上。

表2 人事 BPO のサービスメニュー

サービス名		業務内容	サービス提供形態			
			オンサイト	BPO センタ	NSM センタ	
総合運用サービス		全業務	○	○		
人事系	人事制度運用サービス	昇格・昇進管理		○		
		人事考課管理		○		
		要員管理サービス	入社管理 (定期・中途)			
			異動管理		○	
			出向・出向受入管理			
	退職管理					
	人事記録サービス	人事考課管理		○		
		職務履歴管理				
	給与系	勤怠管理サービス	勤怠管理		○	
		給与管理サービス	月例給与・賞与計算			
			給与関連帳票管理			
			通勤手当管理			
			銀行振込管理			
			所得税・住民税納税			
			住民税年度更新・異動届管理		○	
			昇給管理			
			退職金管理			
			扶養控除申告書管理			
			各種手当管理			
			出向分担金管理			
年末調整サービス			年末調整事務		○	
厚生系	社会保険管理サービス	社会保険資格取得・喪失				
		社会保険月変・算定				
		社会保険給付関係				
		社会保険料納付				
		雇用保険取得・喪失		○		
		雇用保険給付関係				
		労災保険給付関係				
		労働保険概算確定保険料納付				
	社会保険各種変更届運営管理					
	福利厚生管理サービス	社宅・寮管理				
		財形貯蓄管理				
		団体生命保険・損害保険管理		○		
		社内融資管理				
		持ち株管理				
慶弔見舞金管理						
転勤者管理						
運用	運用設計サービス	運用規則／手順設計		○		
		環境設定／保守		○		
	定常運用サービス	スケジュール設定		○		
		ジョブ運行／監視				
	アプリケーション保守サービス	定常業務		○		
		予防保守				
	バージョンアップサービス	個別案件対応				
		システム影響分析		○		
	インフラ運用・管理サービス	適用／テスト				
		システムテスト／実装				
運用規則／環境設計						
クライアント運用・管理サービス	環境設定／保守			○		
	インフラ監視					
	運用規則／環境設計					
	機器管理			○		
その他	ヘルプデスク	インストーラ管理			○	
		センドバック管理				
		コール対応				
		統計資料			○	

表3 保守サービスの内容

◆定常業務	◆予防保守	◆個別案件対応
マスターデータの整備 (カレンダー、外部データ取込処理等)	LCP (Notes 個別) 適用対応 *法改正含む	仕様変更案件
SAP 各種オブジェクト移送	異常時対応	バグ等における不具合案件
Q&A 対応		共通要因 (銀行/市区町村合併など) に伴うデータ修正等 *案件対応については、工数調整を考慮

(4) 実施業務に対し、お客様の客観的なサービス評価基準の提供

業務ごとに、お客様との合意に基づいた業務処理評価基準を作成し、毎月お客様の評価を受け、改善に取り組む。

〔具体的効果〕

- ・お客様の担当変更後も、当社提供サービスの業務確認、評価が容易にできる。
- ・評価から業務改善の資料が入手できる。

4. 今後の課題

4.1 効率化

受託業務の効率化を図り、お客様へ還元していく活動に終わりはない。本格稼働後1～2年は、改善箇所も比較的容易に認識することができるが、その後の対応が課題となる。発表されている各種業務改善の方法論の習得と実践により、焦点を絞った、論理的アプローチに取り組んでいきたい。

4.2 サービスレベル評価基準

人事BPOにおけるサービス評価基準のテンプレートは、

まだ当社にはない。お客様ごとに評価基準が異なることは考えられるが、そのベースとなるものはできると判断している。

今後、何件かのお客様へのサービス評価基準を作成していく過程で、テンプレートを作成していきたい。

5. おわりに

各種展示会等のブースではアウトソーシングを掲げている企業が数多く見受けられる。確実に流れはアウトソーシングの本格化に向かっている。当社BPO事業部の名称は、将来的に他業務への進出も念頭に置いて付けられている。経理部門や総務部門のアウトソース事業である。人事業務を行っていて、経理部門や総務部門との連携の必要性を大きく感じる時がある。例えば決算業務や福利厚生などの業務である。同一企業でアウトソースを行えば、さらに格段のメリットがあるサービスを提供できるはずである。お客様にとって、よりよいサービスの提供という点からも他業務アウトソース事業の構想を早急に行っていかなければならない。