

# 安易な丸投げは NG ! BPO 事業者の上手な活用法

が謳われています。以下、アウト

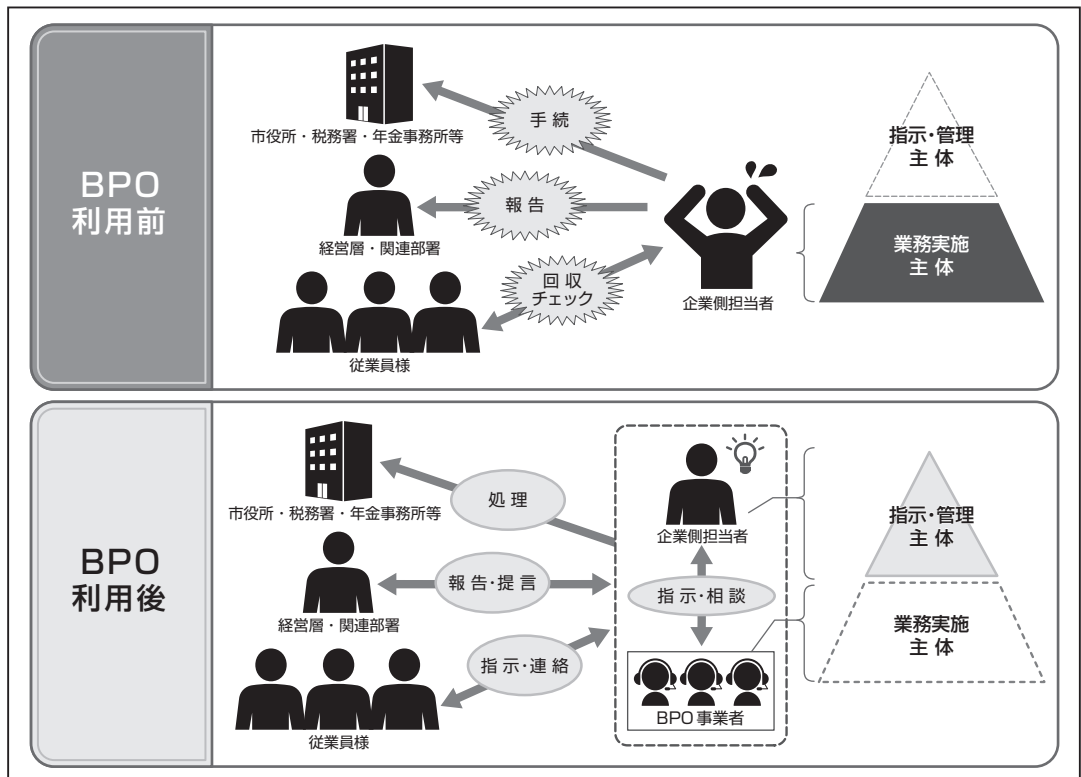
- ・ 自社内で発生する業務の低減
- ・ 業務の属人化の防止
- ・ 業務品質の向上

主に、各種のアウトソーシングサービス（アウトソーシング会社への業務の外部委託）によるメリットとして、

「アウトソーシング」は「業務の丸投げ」ではない

「アウトソーシングサービスを活用すれば、自社でやるよりもラクに業務が完遂する」というわけではありません。社外に業務を依頼するからこそ、きちんとしたサービスを運用するスキルと方法論が求められます。本稿で、アウトソーシングサービスを上手く活用するために抑えておくべきポイントや具体例を示します。

図 1 「アウトソーシング=業務の丸投げ」ではない



ソーシングを委託された側の会社を「BPO事業者」と記します。  
(Business Process Outsourcing)

● 自社が指示・管理の主体

「BPO事業者者に依頼すれば、何でもお任せできる。業務が手離れする」と感じるかも知れませんが、実はそこに大きな落とし穴があります。

それは「自社がBPO事業者を指示・管理する主体になる」ということです。

BPOサービスを活用した場合には、業務実施の主体はBPO事業者となり、自社はBPO事業者に業務を依頼・指示し、然るべき業務を遂行するための管理者へと役割が変化します。したがって、業務を丸投げできるわけではなく「BPO事業者をマネジメントして業務を完遂する」ことが求められます（図1）。

そのサービスを最大限活用するためには、BPO事業者の行動原理（裏側）を予め踏まえておくことが肝要です。

BPO事業者側の行動原理（裏側）

● 3つのポイント

BPO事業者には、大なり小なり、次に挙げる①～③の3つの行動原理があります（図2）。

① できる限り業務を汎用化したい

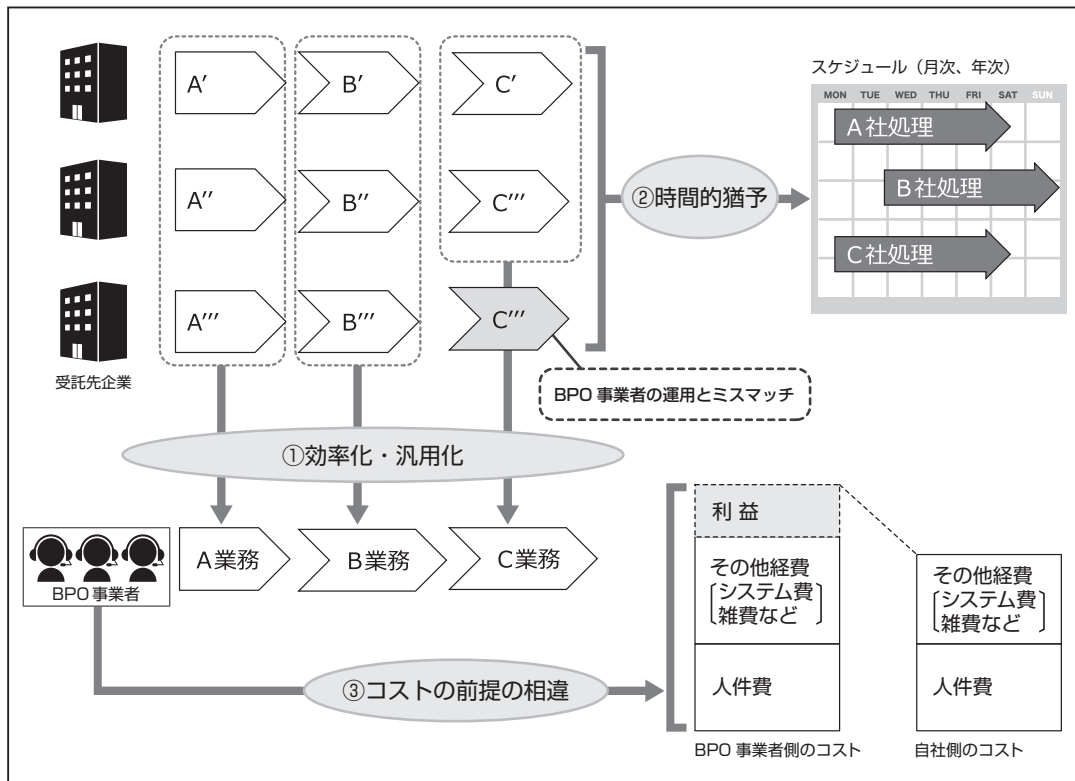
BPO事業者は、常時複数社の業務を受託しているため、大量の業務をいかに効率的に実施するかという観点から、受託した全企業の業務を最大公約的に、汎用的な業務フローや方法で業務を行いたい節が見受けられます。

そのため、受託企業ごと（各社ごと）に完全なオーダーメイドを提供することは難しいので「○○業務の受託ができる」と言っても、詳細を確認しないと自社の希望する運用とマッチしない可能性があります。

② 時間的猶予が欲しい

BPO事業者で業務を実施しているスタッフは、常時複数社の受

図2 BPO事業者側の行動原理



託を行っており、担当する業務を日々の予定に組み込んだ上で対応しています。そのため、事前相談のないまま急遽突発的な追加業務を依頼した場合、希望する期日で対応してもらえないこともあり得ます。

### ③「コスト」の前提が異なる

BPO事業者は原則として、企業の特定の業務を代行し、その対価として委託料を得るというビジネスモデルになります。

そのため、BPO事業者は業務を実施・運営していく上で発生する各種コスト（各種原価）に対して利益を上乗せし、委託料として請求することになるので、自社で同じ業務を行った場合に発生するコストとは、前提が異なるケースがあります。

毎月依頼している定例的（毎月委託料を支払っている）業務の他に、追加して業務を依頼した場合には、想定していないコストが発生する可能性があります。

実際に、このポイントを承知し

ないまま、安易にBPOサービスの導入に踏み切ってしまうと、期待したほどの費用対効果が得られないばかりか、BPO事業者の要因により、業務自体がブラックボックス化してしまう危険性を秘めています。

### 業務を委託する際の

#### 3つの事前準備

事例/A社  
「給与計算業務」

業務を委託するにあたり、予め次に挙げる①～③についての項目を整理しておくことが肝要です。

①委託したい業務の流れの把握（フローの把握）

②スケジュールの把握

③その他に年数回数発生する

突発的業務・イレギュラー業務

以下、弊社で受託した事例をベ  
ースに解説します。

### 「A社の現状/その1」

- ・業種…小売業
- ・委託当初の従業員数…約100名。他、毎月10名前後の入社者があり、毎月複数拠点を新設するなど、事業・組織ともに急速な拡大フェーズを迎えていた

- ・BPO委託前の状況…末締め翌日15日払いの中、担当者1名で内製にて給与処理を実施
- ・追記…給与振込期限当日にも計算結果の修正対応を行っており、月初に多大な残業の上、業務を行っている状況だった

①委託したい業務の流れの把握（フローの把握）

アウトソーサーに委託したい業務が、現在どのような工程で完遂されているか、流れを大まかに把握します。

例えば、給与計算業務の場合、

- ・従業員側からの勤怠の打刻、入社・退職、身上申請などの提出

- ・人事部門側で申告されたものをチェック

← 給与計算の実施

という流れになります。

この程度の荒い粒度で構わないので、全体の流れを把握します。

その後、業務の中に「誰が何を  
使用してどのようにやるのか」など5W1Hを用いて、BPO事業者と打ち合わせを重ねながら粒度を細かくしていきます。

また、委託したい業務で、特に時間がかかるもの、注意を要するものを洗い出しておく、BPO事業者が委託した際に双方でどのように、チェックを行うべきか具体的に相談しやすくなり、業務品質の担保に繋がります。

### 「A社の現状/その2」

従業員の入社・退職・異動や変更などが非常に流動的で、固定的金などの日割計算や各種インセンティブの算出に、特に注意を要

する状況でした。

そこで、BPOサービス導入時に、弊社から毎月の給与計算結果を連絡し、かつ変動給与や日割計算に関してチェックシートで報告し、双方でかかる工数を削減することになりました。

### ②スケジュールの把握

BPO事業者者に業務を委託する際には、委託する業務の期限（いつまでに完了する必要があるか）を踏まえて、逆算してスケジュールを組むこととなります。

例えば、給与計算業務の場合は給与支払日から逆算すると、

・支給日4営業日前・振込処理

←

・支給日9営業日前～5営業日前・当月給与計算処理  
 ↳チェック計算結果の確定

←

・支給日10営業日前…当月の勤怠・人事情報の確定

といった具合になります。

その上で、今までの期日よりも前倒しにできるものは何か、また、BPO事業者側から提出された成果物を確認し、修正依頼を行う検取期間を明らかにしておくことが望ましいです。

原則として、BPO事業者を活用する際には、自社から指示を出す・依頼を出すタイミング（業務のスタートとなる部分）が早いほど、余裕を持った処理が可能になります。

加えて、検取期間を十分に確保することにつながり、後になって処理の誤りに気づくなどのリスクが低減されます。

### 【A社の現状／その3】

元々給与計算期間が短い中、異動情報の処理や各種データ確定業務に追われ、かつ従業員からの締切も明確に設定できていない状況でした。そこで、弊社への委託を前提とし、人事上の申請の期日・勤怠の確定日を前もって設定することにしました。それにより双方

で計算をチェックする期間に余裕を持たせ、かつ締切日を設定・遵守する運用を行うことで業務量の平準化を図ることができました。

### ③その他に年数回程度発生する突発的業務・イレギュラー業務

会計・経理業務や給与計算業務のように、年間通期で実施する業務を委託する場合は、毎月必ず発生するレギュラーな業務だけでなく、突発的に発生する業務もあります。

例えば、給与計算業務を例に挙げると、

・扶養の見直しによる所得税の再計算  
 ・数ヶ月単位の固定給、残業代の遡及計算

・就業規則、制度改定に伴う計算ロジックの変更や見直し

などがあります。

以上のようなイレギュラー業務は、BPO事業者によっては通常の費用とは別見積りになり、想定以

上に費用が発生する場合もあります。そのため、予めイレギュラー業務を自社で把握しておき、発生した場合にどれくらいのコストになるのか、事前に確認しておくことが望ましいでしょう。

### 【その後のA社】

急速に組織や人員が拡大するのに合わせて、委託後に人事制度や賃金規定を大幅に改定する事態が発生しました。

規定が改定されると、計算根拠の変更や給与システムへの再設定業務も発生するので、準備にかかる時間はもとより、根拠やサービス運用の変更にかかる費用も発生することになります。

幸い、A社の場合、制度変更の検討に着手した時点で相談をいただいており、概算の見積りを早めに連絡しておいたことに加えて、人事部予算なども含めた費用調整を行うことで、根拠や運用の変更をスムーズに実施することができました。

## ●業務を委託する際の

### 事前準備のまとめ

繰り返しになりますが、このように、前記した業務委託前に整理しておくべきポイント①～③について、BPO事業者と事前に調整を図ることで活用の幅を広げることが可能になります。

## BPO事業者の 業務品質を管理する

現在、委託している業務の品質を測るには、どのような手段で把握すればいいのでしょうか。必ず抑えておくべき2つのポイントを解説します(図3)。

### ①現在の契約内容(契約上、依頼できる業務内容)の確認

BPO事業者への業務委託は多くのケースで、中長期的なものになる性質を持ちます。そのため、時間が経過したことで当初の契約内容を失念してしまふ、またはBPO事業者に指示・依頼を行う所管部門の担当者の異動などが発生

し、当初の契約内容が正確に引き継がれない事態も発生します。

すると、何がBPO事業者者に依頼できる業務なのか齟齬が生まれる可能性があり、そのような場合、本来は依頼や相談ができていたことも自社で執り行つてしまい、BPOサービスを最大限活用することができなくなります。

しかし、自社のみで引き継ぎが難しいケースもあるため、そのような場合には別途打ち合わせの場を設け、現在の契約内容の確認をBPO事業者に求めることで、契約内容に対する齟齬をうまく解消することができまふ。

### ②現在依頼している

#### 業務内容の品質の確認

実際に、現在、依頼している業務がどの程度履行されているのか業務品質を測る際には、

- ・ 対応品質
- ・ 正確性

この2点を、最低限把握しておく

必要があります。

### ●対応品質

通常、BPOサービスを活用する場合、企業側とBPO事業者側によるコミュニケーションにより業務が遂行されることになりまふ。したがって、対応品質を測る際は、以下2点が主なポイントになります。

定量的…レスポンスの速度(問い合わせ、質問に対し○時間・△営業日で対応してもらえるなど)

定性的…専門性をもった回答や助言があつたか。企業側をリードしながら対応してもらえたかなど

### ●正確性

給与計算業務などの定型業務に関するアウトソーシングの場合には、定められたルールや手順に従つて、業務を完遂することとなります。よつて、正誤率が可視化しやすいです。

また、専門家であるBPO事業者に依頼した場合であつても、確

認漏れなどにより誤りが発生する人的リスクはあり得まふ。万が一誤りがあつた場合「具体的にどのような事象の誤りなのか」「その要因は何か」も含めて把握しておく必要があつてまふ。

前記①・②については、BPO事業者側でも定点観測しているポイントでもあつてまふ。例えば、弊社の場合、毎年複数回の定期訪問の他、顧客満足度アンケートなどにより、事象の把握や改善に努めてまふ。

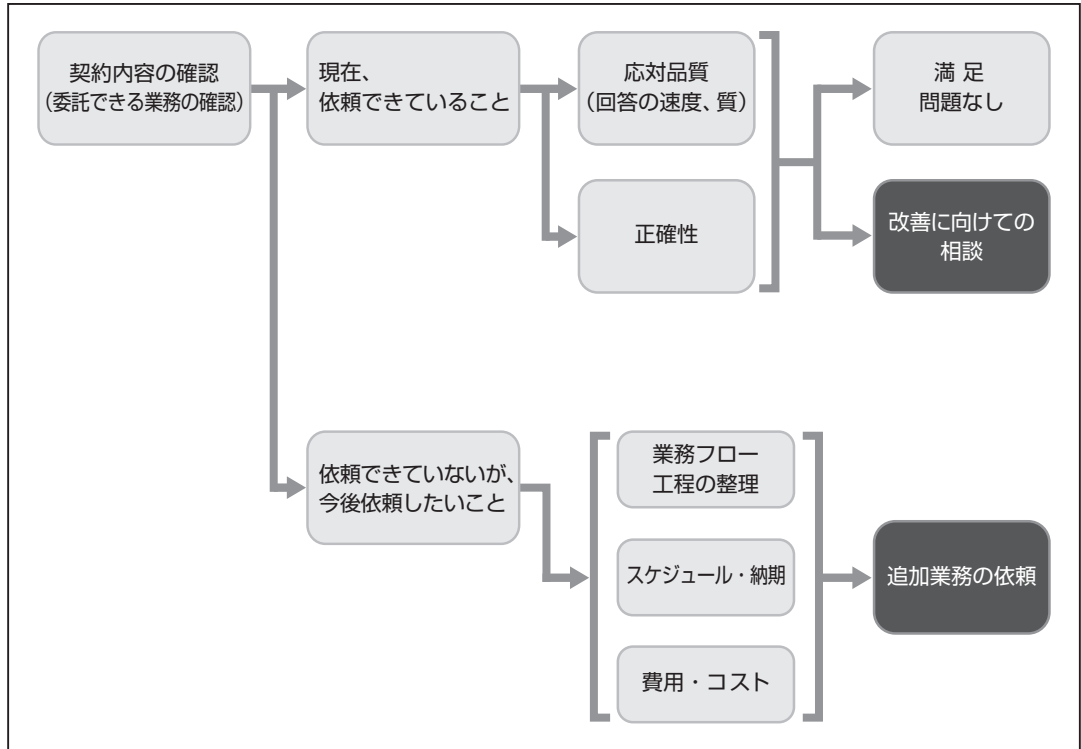
①・②を把握することで、何をアウトソーサーに対して改善や相談をしたいのか、論点を明確にすることができまふ。

## BPO事業者への相談 「改善・追加業務」を依頼

BPO事業者に委託業務の相談を行う場合、大別すると次の2つのケースがあつてまふ。この2点に即して、相談を行う際に抑えておくべきポイントを解説しまふ。



図3 BPO事業者側の業務品質を管理するポイント



① 依頼している業務の品質が不満のため改善をお願いしたい

この場合、受託した業務処理の誤りなどについて、BPO事業者から経緯報告書を提出してもらうという流れが基本です。

その上で、発生した処理の誤り（事象）に対して、その後、同じ誤りや事象が発生していないか定観測を行うのが望ましいです。

しかし、それでも同じ事象が発生して繰り返されているような場合は、現在、BPO事業者でどのような体制（リソース）で業務を実施しているのか、また体制を強化、仕組みを改善してもらえないかを確認する必要があります。

② 現在は委託していない追加業務・作業を委託したい

この場合、基本的に前述の「委託前の事前準備」で解説した通りに、委託したい業務内容やスケジュールを予め想定した上で相談を行うことで、より具体的な提案を求められる可能性が高まります。

しかし、相談内容によっては想

定以上にコストが発生し、当年、当期内の部門予算では対応できないケースや、BPO事業者で委託可能範囲外であるケースもあり得ます。したがって「今後、○○という作業が発生するかもしれない」と予期できた時点で、前もってBPO事業者に見積りや対応可否について相談しておくことが望ましいでしょう。

●まとめ

昨今、弊社に問い合わせをいただく企業様の中で、既に委託されているものの何らかの理由で切り替えを検討されるケースが増えています。しかし、中には本稿で示したようなアクションが不足しているケースも見受けられます。

もちろん「BPO事業者を切り替えること＝悪」とは一概に言えないのですが、いざ切り替えるとなると、業務を移管する労力やインシヤルコストなどが発生してしまいます。本稿を参考に、活用効果を最大化させることに取り組んでみては如何でしょうか。