

# BPO 業務マネジメントのポイント

## — NRI大連の取り組みから —



NRI大連 副総経理 兼 資産運用BPOサービス一部長

金 麗妍

専門はBPOプロジェクトのマネジメント

野村総合研究所（大連）有限公司（NRI大連）は、2010年にNRIグループのBPO事業の拡大を目的に設立された。本稿ではBPO業務のマネジメントのポイントと、NRI大連のBPOを中心とした取り組みや、企業概要と特徴について紹介する。

### NRI大連のBPOサービスの概況

昨今さまざまな目的で、日本でもビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing：以下BPO）が盛んに行われている。BPOとは企業が主に運営上のコア業務以外の業務やビジネスプロセスを、専門企業に外部委託することを指す。

野村総合研究所（NRI）グループはITサービスのアウトソーシングを主力事業としているが、ITサービスの周辺業務まで一括して受託するBPOへ業務範囲を拡大してきた。その需要を満たすべく、2010年9月に中国大連市でBPOサービスを主力事業とする拠点、NRI大連を設立した。

NRI大連は設立以来順調に業務を拡大し、2016年3月末時点では社員、ベンダーを合わせて約400名の規模に達した。主に資産運用、証券、投資情報など金融分野のバックオフィス業務のBPOサービスおよびNRI本社向けにシステム運用関連のITO（Information Technology Outsourcing：情報システム関連の業務委託）サービス、コン

サルティング関連のKPO（Knowledge Process Outsourcing：知的生産活動の業務委託）サービスを提供している。特にITO、KPO業務は、入力業務などいわゆるローエンドなオペレーション業務とは異なり、習得が難しく高いコミュニケーションスキルも要求される。

売上と利益も順調に拡大しており、人民元ベースで会社設立3年目から単月黒字化を実現、同4年目からは累積黒字化を実現し、安定した経営を続けている。

サービス面でも各プロジェクトの顧客満足度評価では、要望理解、人材、品質の面で5点満点中平均4点以上という評価を受けている。

### BPO マネジメントのポイントと NRI大連での取り組み

BPOサービス提供者は高い生産性、高い品質のサービスを、長期にわたり安定的に顧客に提供することが重要である。さらに、顧客の業務拡大の要望にもタイムリーに応えら

れる必要がある。

これらを実現するために、BPO業務の計画的なマネジメントは極めて重要である。筆者自身はNRIでシステム開発および運用分野も経験しているが、BPOのプロジェクト推進、品質管理やマネジメントは、システム開発に通じる部分が大いと考えられる。

NRI大連では、NRIがシステム開発で培ってきたPDCAサイクルの運用手法を、十分に活用しながらBPOを運営している。ここでBPOの実務経験を通じて感じたBPOマネジメントの重要なポイントについて共有し、加えてNRI大連の取り組みを紹介したい。

### (1) サービス要件の明確化

BPOは企業内組織もしくは企業をまたいで業務プロセスを委託するため、サービス内容、サービスレベル、業務方法などの要件を明確にすることが重要である。

NRI大連では今のところNRIグループ経由の業務委託がほとんどだが、この関係の中でも業務範囲、業務手順、品質要求レベル、納期要求レベル、セキュリティ要件、運営要件などの業務規定を丁寧に決めてから作業を開始している。この点において双方が共通認識を持って、より早い段階から要件定義に取り組むことができたプロジェクトほどBPOの品質が高く、双方の満足度も高い結果になっている。

### (2) 業務の標準化と明文化

オペレーション業務は、業務委託元で長年の経験を持つ人が担当している場合が多い。さらに業務そのものは担当者の裁量に任されていることが多く、標準化や明文化ができていない場合が多い。業務を委託された側も、

組織と人を変えて同じやり方を継続するだけでは、BPOのメリットが発揮できない。業務移管にあたり、業務のプロセスを整理し、標準化と明文化を行うことは重要である。

複雑で属人化した業務であっても、体系立てて整理することは可能なはずである。安易にあきらめてしまうとBPO事業の大きなリスクとして残ることになり、いつかはそのリスクが顕在化し事業そのものにダメージを与えることになる。標準化については生産性や品質要素まで考慮して設計すべきではあるが、多くのプロジェクトの現場においては予算、移管の進捗<sup>しんちよく</sup>なども考慮する必要があるので、段階的に取り組むことも考えられる。

NRI大連では各業務の標準化を行った後に、業務手順について業務フロー・業務マニュアルでの明文化を義務付けている。記載レベルについてはドキュメントの品質、メンテナンス性や利用時の利便性を意識した基準を設けている。これらのドキュメントは業務遂行の品質向上に寄与するだけでなく、前述の業務標準化設計、後述の属人化排除・教育などの活動においても重要な役割を果たしている。

### (3) 属人化の排除

オペレーション業務は、前述のように業務委託元では属人化されている傾向が強い。属人化の排除は中長期的な安定運用およびコストパフォーマンスを出す上で重要なポイントになる。

NRI大連では属人化排除を常に意識して運営に取り組んでいる。業務の明文化はその手段の1つだが、組織内において業務の共有を意識的に実施している。その1つとして、業務スキルマップを利用して社員の業務の習熟

度を定量的に見える化し、業務の共有度合いを定期的に評価している。

#### (4) 効率的な教育

教育においては職人的な育成方法ではなく、人員流動性や業務拡張を考慮し、教育プロセスの効率を意識したスキームを確立すべきであると考えます。

NRI大連では業務の特徴に合わせた合理的な教育カリキュラムを検討かつ設計した上で、業務フローや業務マニュアルなどのドキュメントも活用しながら教育を実施している。一度設計した教育カリキュラムは固定化されるものではなく、チーム規模の変化、スキル要求の変化、業務拡大の状況などの変動要素も考慮しながら、適宜見直す作業も実施している。さらに、習得状況の評価方法や合格基準を設けて教育プロセスも定量的に評価できるようにしている。

#### (5) プロジェクトを統括するマネジャーの重要性

BPO業務においては、プロジェクト計画の策定および推進、顧客との各種調整、収支管理、人員調達、人材育成、運営スキーム検討、セキュリティ管理、BCP（事業継続計画）検討など、業務遂行そのものを支える基盤づくりまで含めて、全体をコントロールするマネジャーの役割は極めて重要である。特にプロジェクト全体を統括するマネジャーは、日々の業務から解放され、マネジメントに専念できるようにすることが望ましい。

NRI大連では、BPOのマネジメントスキルを向上させるための教育を実施している。

#### (6) 金額とスケジュールの見積もり

管理タスクを含めた業務量を正しく見極

め、金額・納期の見積もりを作成することも重要である。BPO業務は種類が多く、業務ごとに難易度が異なる、繁忙期と閑散期の業務量の差が激しい、業務ごとに粒度が違うなどの理由から精度の高い見積もり作成は難しいが、ここを明確にしないまま業務をスタートすることは後のトラブルにもつながる。

NRI大連はNRIグループ間の取引がメインではあるが、定量的な見積もりをしてから業務を受託するように注意を払っている。見積もりにおいては業務の手順、量、納期、スキル要求などを明確にした上で、管理工数を含めた業務のトータル工数にピーク時の処理能力を加味して、体制要件とコストを導き出すようにしている。特に見積もり作成時には、ピーク対応の考慮を忘れがちなので、考慮ポイントに入れるべきである。

---

## BPO業務を支える NRI大連の特徴

---

BPOの効果を最大限に発揮するために、NRI大連ではセキュリティの確保や高度な人材育成、社員の定着化などさまざまな取り組みを行い、業務を安定させている。最後にその特徴をご紹介します。

#### (1) 強固なインフラとセキュリティ

日本との国際回線は2重化されたIP-VPN（通信事業者が単独で構築・運用する閉じられた回線網）を利用しており、セキュリティと品質を確保している。さらに現地キャリアの部分は、2つのキャリアで冗長化をしている。

セキュリティ対策においては、NRIのガイ

ドラインに従い、自社にてルールを制定し適切に運用している。また定期的にNRI本社関係部署の内部監査および点検を受けているだけでなく、外部監査機関の点検も受けている。

## (2) 社員の日本語能力と学歴の高さ

NRI大連の社員の約9割は日本語能力試験N1級（最上級）に合格しており、全員が日本語による高度なビジネス会話が可能である。また、約5割が日本に留学経験があり、3割が1年以上日本で就業している。これだけ日本に精通した人材を抱えている点は、中国BPO業界の中でも突出している。

社員は、基本的に全員が大学卒業以上であり、3割が大学院修士課程を卒業している。最終学歴が高校卒業、専門学校卒業が多い中国BPO業界において、極めて特徴的である。このような高度な日本語能力と専門知識を持つ人材により、高品質で付加価値のある業務の提供を可能にしている。

## (3) 社員教育

NRI大連では、社員に資格の取得を積極的に推奨している。例えばBPO業務に従事する社員のうち約半数が日本商工会議所（日商）簿記3級以上の資格を、約2割が証券外務員二種の資格を取得している。また、ITO業務に従事する社員の約半数が、基本情報技術者試験（FE）に合格している。

## (4) 離職率の低さ

業務委託先の離職率は、委託元から見た大きな関心事である。中国では若者の転職は一般的である。転職によりキャリアアップを実現する、もしくは高待遇を得るといった若者の就職観と、一般的な企業は退職金がないなど

の制度的な背景がそこにある。とりわけBPO業界においてはその傾向が強い。理由としては、ローエンドな業務が主流であるがゆえに給与水準が低く、少しでも条件のよい企業に人材が流れやすいからである。

しかしながらNRI大連の離職率は、年間で10%前後であり、これはBPO業界内では極めて低い数字となっている。NRI大連ではBPOの中でも人材育成に時間がかかる高度な業務を実施していることもあり、雇用した社員には長期にわたり働き続けてもらいたいと考えている。社員に対しては、オペレーションスキルだけでなくマネジメントスキルも向上させるための指導を意識的に実施しており、成長を実感できる環境にある。また、当社がハイエンドのBPO領域を得意としているため、日本でのOJTが重要でありその機会が多いことが評価されている。これらがNRI大連の離職率が業界平均より低い理由であると考えられる。

大連はかつて多くの日本人が在住していたこともあり、日本語に堪能な人材が多く、日本になじみのある土地柄である。NRI大連はその地の利も生かして活気と向上心にあふれた環境づくりを進めている。顧客企業のオフィス視察を受け入れることも多く、NRI大連社員の「勤勉さ・向上心・向学心に感心させられた」といった評価が寄せられている。

会社設立から5年が経過し、まだこれからはあるが、豊富で優秀な人材を活用し、ぜひNRI大連に仕事を頼みたいと思われるサービスを提供していきたい。 ■