

BPO (Business Process Outsourcing) における品質管理について

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) IAドメイン 服部伸一郎

▶ Shinichiro Hattori

外資系のBPOベンダーやコンサルティング会社で、SSC設立やデリバリー、業務改革、要員再整理や人事制度設計など多数のプロジェクトに参画。当法人では、SSC、BPOの戦略立案、設計、立ち上げから、デリバリー以降の各種管理（契約管理、プロセス管理など）までを支援する、SRA（Sourcing Risk Advisory）サービス提供に従事。EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) パートナー。

I はじめに

現在の日本において、経理、人事、総務、購買などのバックオフィス業務を外部委託するBPO(Business Process Outsourcing)は、コスト削減や品質強化、自社リソースのコア業務へのシフトなどを解決する手段として代表的なものになりつつあります。BPOの立ち上げの仕方や、どの業務を外部委託するか、どのようなベンダーを選定すべきかなど、「戦略立案・計画策定」フェーズに興味やリソースが注がれがちです。しかし、BPO対象業務は、企業が存続する限り発生し続けるため、BPO稼働後の「運用・デリバリー」フェーズのあるべき姿を見据えることこそが、BPO

のメリットを最大限享受できるものと考えます。今回は、BPO稼働後に重要視すべき、BPOの品質管理について解説します。（＜図1＞参照）

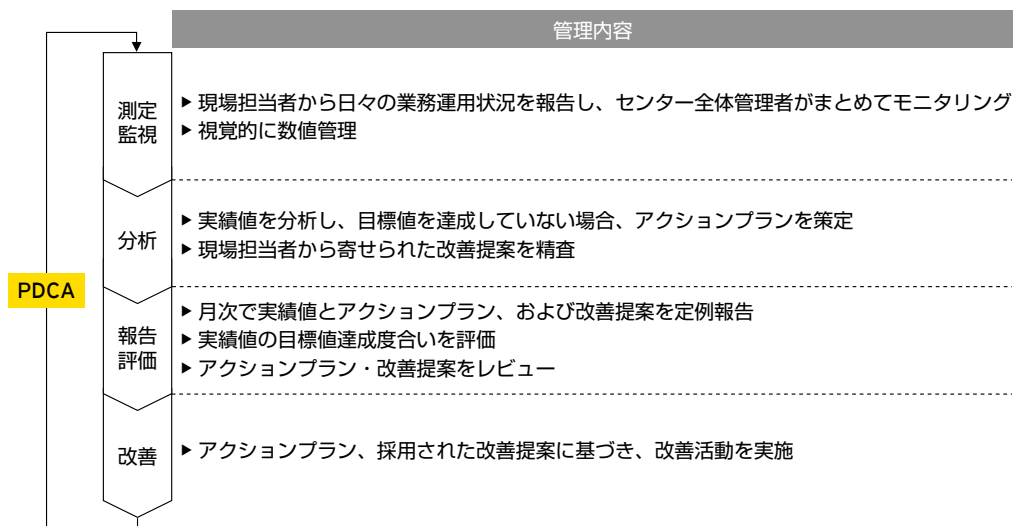
II BPOにおける品質管理

経理や人事などBPO対象業務に対する品質管理として、最も重要視することは業務の「見える化」です。ここで言う見える化とは、具体的には以下のことを指します。

▶ 図1 BPOにおける一般的なフェーズとタスク

フェーズ	フェーズ1 戦略立案・計画策定	フェーズ2 設計（詳細調査）	フェーズ3 立ち上げ（移行）	フェーズ4 運用・デリバリー
	▶ PMO（プロジェクト計画策定・実行管理）			
主なタスク	▶ BPO/ITO/SSC化戦略立案 ▶ プロジェクト計画作成 ▶ (外部委託) RFI/RFP作成 ▶ アウトソーシングベンダー評価・選定	▶ (外部委託) スキーム設計 ▶ 新業務プロセス設計/評価 ▶ ビジネスケース（コスト・効果）算出、検証、評価 ▶ 契約/ファイナンススキーム作成 ▶ アウトソーシングベンダーとの契約交渉・締結	▶ 移行計画作成/評価 ▶ サービス管理/評価 ▶ ガバナンス管理/評価 ▶ IT/インフラ準備/評価 ▶ 業務引継/評価	▶ 品質管理 ▶ 支払管理など

▶ 図2 品質管理のPDCAサイクル



- ① 業務の流れ、インプット、アウトプットが可視化されている：業務フローなど
- ② 業務の手順や規程、基準が可視化されている：業務マニュアル、業務手順書など
- ③ 業務品質として、定量的に測定可能であること：SLA（Service Level Agreement）

BPOにおける品質管理とは、前記の三つを指し、日々の業務トランザクションを数量的かつ客観的に集計、測定可能にすることを意味します。そして、それらを管理するための指標がSLAとなります。

Ⅲ SLAについて

SLAとは、業務請負契約に基づき、SSC（Shared Service Center）の責任下で提供する業務のうち、業務プロセスについての極めて重要な運用状況を測定する指標であり、サービスレベル基準値となるものです。一般的なSLAには以下があります。

- ① 正確性：システムインプットミス、チェックミスなどのエラー率
- ② 納期順守率：定められた期日までの支払処理・納期超過処理率
- ③ TAT（Turn Around Time）：業務の開始から業務終了までにかかった時間（期間）

Ⅳ 品質管理の方法論

前記のSLAは、初期に導入、設定しただけではBPOの適切な品質管理はできません。測定・監視、分析、報告・評価、改善のPDCAサイクルとして絶えず回し、導入企業とBPOベンダーの両者が本サイクルに携わることが重要です（＜図2＞参照）。

日本の企業では、SLAを現行業務に導入し、数量的に可視化して品質管理をすることは、あまり一般的ではないかもしれません。しかし、グローバルの先進的な事例として、前記のPDCAサイクルの「測定監視」ではリアルタイムに処理状況を電光掲示板などで表示し、誰もが状況把握が可能な環境を用意したり、「分析」では実績値から将来的な業務量を予測し、業務ピーク時に適切な役割配分を行うなど、各種のSLA指標を限りなく100%に近づけた運用を行っている企業も存在します。BPOを検討している企業はもちろんのこと、その他の企業においても、現行の業務品質を高めるための手法としてこの方法論の導入は有効と考えます。

お問い合わせ先

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)
IAドメイン
Tel：03 3503 3500
E-mail：Shinichiro.Hattori@jp.ey.com