

SSC／BPO等のオペレーションセンターにおける 業務マニュアルに関する留意点

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)

Project Management Professional (米国プロジェクトマネジメント協会認定資格) 保有者 水野貴仁

▶ Takahito Mizuno

外資系コンサルティングファームにてITコンサルティングやPMOのほか、BPOの立ち上げから運用までの全工程の業務を経験。2017年、EYに入所。当社では、主にバックオフィス業務のBPO、SSCの戦略立案、設計、立ち上げ、運用以降の各種管理までのプロセスの始まりから終わりまでを支援する、SRA (Sourcing Risk Advisory) のサービス提供に従事。

I はじめに

欧米企業で導入・運営が先行していたシェアード・サービス・センター (SSC) やビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) は、近年、日本企業でも活用が進んできています。

このSSCやBPO等を導入して企業の目的を達成するためには、それらのオペレーションセンターにおいて「業務マニュアルの整備」が重要な要素の一つになります。

本稿では、業務マニュアルの作成および運用における留意点について、解説します。

II 業務マニュアルの作成における留意点

一般的に、業務マニュアルを作成する主な目的は、現行担当者での安定した業務遂行 (サービス提供) や担当者交代時のスムーズな引き継ぎ、ならびに、継続的な改善 (オペレーショナルエクセレンス) 実現のための「見える化」になります。それを実現するためには、現行の担当者だけが理解できるだけでなく、他の担当者や管理者層も理解ができるようなものになっている必要があります。

しかし、実態として以下のような傾向がしばしば見受けられます。

<よくある不適切な例>

- ▶ 情報量の多さ、粒度の不統一などにより、作成者以外の人が読むと何が書いてあるのか理解に苦勞する。
- ▶ 手順として行うことと、実施した結果どのような状態になることの説明が混在し、分かりにくい。
- ▶ 手順を簡潔に記載しておくべきところに、注意点をだらだらと記載している。特に、「XXXに注意」と書いてあるが、結局は手順の説明になっていない。
- ▶ 複数パターンがあるにもかかわらず、表形式を用いることなく、文章で全てを説明している。
- ▶ 同じシステム名、部署名、作業名でも言葉が異なるため、複数マニュアル間での比較が困難。

このような状況が散見されますと、業務マニュアルとしての機能を十分に果たすことは困難になります。このような状況に陥る主な原因としては、業務マニュアルの適切なフォーマット、記述ルールを定めたガイドライン、用語の定義 (マスターの定義) がないことが挙げられます。

従って、単純に各担当者に業務マニュアルの作成を指示するのではなく、組織として業務マニュアルの在り方について、フォーマット、ガイドライン、用語の定義を用意した上で、作成する必要があります (<表1> 参照)。

III 業務マニュアルの運用における留意点

業務マニュアルは一度作成したら終わりではありません

▶表1 業務マニュアルの作成に必要な要素

フォーマット	ガイドライン	用語の定義
以下のような形式で体系化されたフォーマットを用意し、全てのマニュアルで適用する。	フォーマットの各項目について、何をどのように記載するのか、ガイドラインを定義する。	以下のような用語についてあらかじめ用語を定義し、全てのマニュアルで適用する。
<例> 1. 業務概要 1-1. 背景・目的 1-2. 基本的な内容 1-3. 基礎情報 1-4. 使用するシステム 2. 業務詳細 2-1. XXX 2-2. XXX 2-3. XXX	<例> 1. 業務概要 1-1. 背景・目的 →業務をする必要性、業務完了の状態などを記載する。 1-2. 基本的な内容 →業務詳細を読まなくても業務内容を簡潔に理解できるようサマリーを記載する。 1-3. 基礎情報 →手順を読む前に、知っておくべき社内ルール、システムの仕様などを記載する。	<例> ▶システム一覧 ▶組織一覧（プレイヤー一覧） ▶帳票一覧 ▶規程一覧 ▶頻度一覧

▶表2 業務マニュアルの改訂に必要な要素

要素	内容	理由
<管理方針> 変更管理プログラム	現場の中で独自に変更するのではなく、組織として変更を管理・承認する仕組みが必要（横串でチェックする仕組みが必要）	契約にないスコープの追加や、部分最適となってしまう変更を回避するため
<態勢> 業務マニュアルの改訂工数	各担当者をリードするためのリーダーシップに加え、業務マニュアルの改訂を推進できる工数が必要（担当者の工数確保、あるいは、後方支援要員の追加など）	オペレーションの現場では、業務遂行（サービス提供）が最優先とならざるをえないため
<業務全体像> 業務分析マトリクス	業務変更が必要な場合に、どの業務にどのような影響があるのかを整理されていることが望ましい（<表3>参照）	改訂自体をスムーズに行うことや、文書の改訂漏れを防止するため

▶表3 業務分析マトリクスの例

業務名	使用システム				関連組織					関連規程		
	経理システム	資産管理システム	インターネットバンキングシステム	・ ・	経理部	人事部	営業部	開発部	・ ・	経理規程	契約管理規程	・ ・
売上管理	○				○		○			○		
資金管理	○				○					○		
固定資産管理	○	○			○	○	○	○	○	○		
資金移動	○		○		○					○		
・				○	○				○		○	○

せん。現場で業務を遂行する中で、初めて気付くルールや例外があるため、継続的に追記していくことが必要になります。また、今日の変化の速いビジネス環境においては、社内外のさまざまな要因によって業務プロセス自体を変更する必要があり、さらにはオペレーションセンターを導入する以上、業務改善は必須であるため、業務マニュアルの改訂が必要になります。これらを実行するために、<表2>について留意する必要があります。

わかることが前提となるSSCやBPOでは、通常、業務マニュアルは用意されているものの、中には内容が不十分なために、引き継ぎが発生するごとに、業務の品質が低下してしまったという事例があります。このような事象を避けるために、業務マニュアル自体の品質も一定のものにすることが重要です。本稿が業務マニュアルに対する理解や社内での共通認識として、皆さまのお役に立つことができれば幸いです。

IV おわりに

SSCやBPOにおける、業務マニュアルの作成や運用について、基本的な考え方を説明しました。人が代

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)
E-mail : Takahito.Mizuno@jp.ey.com