

BPOにおけるベンダー選定について

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、BPO/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、BPO/SSC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）サービスのリードを務める。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

日本国内では、少子高齢化による労働人口減少に伴う人材不足が顕著となってきており、その賃金も高止まり傾向にあります。その影響下、多くの企業が経理・財務、人事・総務、調達などのバックオフィス業務の効率化の一つとして、それらの業務を外部委託するBPO（Business Process Outsourcing）に注目していますが、長期間にわたるアウトソーシング契約を結ぶ相手として、どのようなベンダーを選定するかは非常に重要な問題となっています。

本稿では、BPO導入の初期検討時に直面するベンダー選定について、検討すべきポイントを考察します。

II BPOの目的や効果の明確化

BPOを導入するに際して、当然のことながら、その目的や効果を明確にする必要があります。労働力不足を補てんするためなのか、単純にコスト削減を狙うのか、もしくはBPR（業務改革：Business Process Re-engineering）の一環としてベンダーのベストプラクティスやノウハウを活用するのかなど、自社が求めるBPOの目的や効果を明らかにし、その効果を最大化してもらえそうなベンダーを候補として挙げる必要があります。アウトソーシングのベンダーには人事業務が得意、オフショアリングによる人件費単価が安い、グローバルレベルでのBPO受託経験が豊富など、それぞれ得意領域があるため、それらの得意領域と自社のBPOの目的と効果の最大化の可能性がマッチするか否かを念頭に置く必要があります。

III ベンダーの選定評価基準

複数の候補ベンダーが挙がったら、具体的な選定評価基準を設定します。ここでは、各ベンダーの横並び比較ができるよう、以下がポイントになります。

- ▶ 基準の前提条件を合わせること
- ▶ できる限り定量的かつ客観的なデータを取得すること

ベンダーの提示する見積情報（コスト情報）に加えて、ベンダーの提案書に関する一般的な選定評価基準は<表1>の通りです。

ベンダーから提案を受けたら、<表1>の評価基準にのっとり提案内容を評価し、どのベンダーがどの点で優れているのかを比較検討します。前提条件の相違や不足情報がある場合には、個別にベンダーに問い合わせ、追加の質問や情報の取得を行う必要があります。

IV おわりに

前述のベンダーから取得した提案書上の内容から評価を行うことと同時に、可能であれば、当該ベンダーを利用した／している企業からヒアリングを行うことでその実力を推察したり、ベンダーのセンターを訪問しクライアント向けにオペレーションを行っているリーダーや担当者とディスカッションやヒアリングの機会を設けて生の声を取得したりすることも、ベンダー選定を行う上で効果的です。

▶表1 ベンダーの提案書に関する一般的な評価基準

	評価基準	評価基準の例
業務実績	自社が要望する業務に関する業務のアウトソーシング (BPO) の実績 (業種、期間、フェーズ、FTE*1規模)	▶●●FTE以上で●●件以上受注した実績があれば加点要素とする ▶具体的なクライアント名、案件名を開示
管理者資格	業務領域ごとの初期調査フェーズにおけるアサイン予定の管理者の経験 (業種、期間、件数、FTE規模)	▶●●FTE以上で●●件以上のプロジェクト管理者としての経験があれば加点要素とする ▶具体的なクライアント名、案件名、契約期間を開示
	業務領域ごとの業務移行フェーズにおけるアサイン予定の管理者の経験 (業種、期間、件数、FTE規模)	▶●●FTE以上で●●件以上のプロジェクト管理者としての経験があれば加点要素とする ▶具体的なクライアント名、案件名、契約期間を開示
	業務領域ごとのデリバリーフェーズにおけるアサイン予定の管理者の経験 (業種、期間、件数、FTE規模)	▶●●FTE以上で●●件以上のプロジェクト管理者としての経験があれば加点要素とする ▶具体的なクライアント名、案件名、契約期間を開示
業務理解度	プロジェクトへの目的、文化等位置づけに関する理解	▶下記の記述を評価ポイントとする ▶自社の今後のあるべき姿、現在抱えている課題の記述・置かれている状況、業態、特色、将来像の記述 ▶置かれている状況、業態、特色、将来像の記述
	今回の活動・スコープに対する理解	▶下記の記述を評価ポイントとする ▶本プロジェクトの主旨・目的・効果の理解 ▶本プロジェクト実施による創出される定量/定性効果
	BPOサービスの提供スキーム (オンサイト、ニアショア、混合型)	▶下記の記述を評価ポイントとする ▶ガバナンス/会議体、業務上のコミュニケーションの取り方、紙/データのやりとり、品質管理体制
	BCP*2サービスの提供スキーム	▶BCPサービスの提供スキームについて、明確に記述されているか
	自社固有の業務要件への対応 (業務領域ごと)	▶左記の特殊な業務要件への対応の経験、プラクティスがあれば加点要素とする
実施方法	初期調査、業務移行等のアウトソーシング方法論 ▶初期調査や業務移行等の各フェーズにおけるタスクやアウトプット定義及びその評価方法 (クライテリア)	▶左記の初期調査、業務移行、デリバリーの各フェーズにおける具体的なタスク、アウトプットの記述 ▶次フェーズへ移行するための詳細な評価方法 (クライテリア) の記述があれば加点要素とする ▶各フェーズにて発生しがちな課題と対応策の具体的記述があれば加点要素とする
	自社が要求するセキュリティ要件を十分に満たしていること	▶下記①～⑥を自社が求める最低限のセキュリティ要件とする。それぞれ下記要件を上回っていれば、加点要素とする ① 業務全体のセキュリティ要件 ② システム上のセキュリティ要件 ③ 入退室管理のセキュリティ要件 ④ 端末管理のセキュリティ要件 ⑤ 情報管理のセキュリティ要件 ⑥ セキュリティ教育
	柔軟な移行アプローチ ▶移行アプローチとしての方法論や自社とベンダーとの役割分担、進め方等	▶自社が提示する移行プラン通りに遂行可能か ▶自社が提示する移行プランにおけるタスクを詳細にブレイクダウンして記載しているか ▶自社が提示する移行プランの他のアプローチの提示があれば加点要素とする
	SLA/KPI*3の定義 ▶順守方法・SLA/KPIとして今回の人事業務では何がふさわしいか、また、どのように定義するのかの方法論	▶下記の記述が記載されていれば満点とする ▶SLA/KPI項目の候補・データ収集方法 ▶SLA/KPIのレポートの方法 ▶SLA/KPIの目標値に達しなかった場合の対応策 ▶SLA/KPIのレポートについて利便性の高いツールがあれば、加点要素とする
	自社とベンダーとの役割分担 ▶各フェーズにおける自社とベンダーとの役割分担	▶下記の記述を評価ポイントとする ▶各フェーズにおける具体的な自社とアウトソーサーそれぞれのタスクの定義 ▶自社とアウトソーサーそれぞれの意思決定、エスカレーション等のプロセスが明確か
実施体制	アウトソーシングの体制 ▶ベンダー内の体制の具体的な記述	▶下記の記述がされていれば満点とする ▶管理者、品質管理者、リーダー、チーム体制、チームの要員数 ▶アウトソーサーの体制において十分なバックアップ体制が取られていたら加点要素とする
	オペレーター要員の採用、育成 ▶どのように優秀なオペレーターを採用し、育成、維持しているのか	▶下記の記述がされていれば満点とする ▶オペレーターの採用方法 ▶オペレーターの育成方法、モチベーション維持の仕組み ▶オペレーターをつなぎとめるための社内の施策 ▶オペレーターの定着率を開示させ、定着率が高い場合は加点要素とする

*1 Full-Time Equivalent : フルタイム当量。一人の常勤職員が処理することのできる仕事率を表す単位

*2 Business Continuity Planning : 事業継続計画

*3 SLA : Service Level Agreement : 提供されるべきサービスのサービス・レベルなどを定めたもの

KPI : Key Performance Indicator : 組織やチームで設定した最終的な目標を達成するための、過程を計測・評価する中間指標

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

E-mail : Shinichiro.Hattori@jp.ey.com