

新たなBPOサービスの展開

—資産運用分野の経験とノウハウを生かして—

野村総合研究所（NRI）グループのNRIプロセスイノベーション（NRI-PI）は、これまで資産運用業界を中心にBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスを提供してきた。本稿では、これまでのBPOサービスの経験を生かしてどのように他の分野や業務へのBPOサービスを展開しようとしているかを紹介する。

新たなBPOサービスの構築へ

NRI-PIでは、2010年7月の設立時から主に資産運用会社向けのBPOサービスを提供しており、現在の顧客数は17社にまで拡大している。NRI-PIはもともと資産運用会社の専門人材をNRIに移したところから出発した会社であり、これまでの顧客拡大の実績を振り返ると、すでに確立された資産運用の業務モデルを活用して、比較的低コストかつ短期間で新たな顧客にBPOサービスを提供し、顧客数を増やしてきた。

資産運用会社に向けたNRI-PIのBPOサービスの内容については他稿に詳しいので、本稿ではそれ以外の業種へのBPOサービスの展開に当たってNRI-PIが何を重視し、どのような手順でサービスを構築しようとしているかを紹介したい。

業務規定書の役割と効果

NRI-PIにまだBPOサービスの導入実績がない分野については、まずBPOの対象とする業務の範囲を検討するところから始まる。具体的には、業務の概要の把握、現状のコスト試算、BPO対象業務の候補選定、BPO実

施後のコスト削減効果の試算などを通じて、どの範囲の業務をBPOの対象とするかを検討する。実際にBPOサービスの提供が決まれば、その後の工程は下記ようになる。

- ①BPO対象業務の決定
- ②業務規定書の作成
- ③業務マニュアルの作成
- ④業務マニュアルに沿った業務訓練の実施
- ⑤業務運用訓練の実施
- ⑥業務インフラ（システム）の構築

NRI-PIでは②の業務規定書（表1参照）を独自に作成している点が特徴的である。

業務規定書は、各業務の実施条件（時刻など）や作業頻度、連絡媒体、利用するツールやシステムなどを定義したものである。

業務規定書を作成することにより、業務が顧客サイトとBPOサイトで地理的に分離される影響も明確にできる。例えば、ある業務が完了した際に近くの座席にいる別の担当者に口頭で連絡したり資料を渡したりしていた業務は、BPOを導入するとメールもしくはFAXによってBPOサイトと連携させることが業務規定書で明確化される。また、それまではドキュメント化されずに行われていた担当者間のやり取りもすべて業務として明確に

NRIプロセスイノベーション
投資情報管理サービス部長
兼 業務コンサルティング部長
阿川裕二（あがわゆうじ）



専門はBPOプロジェクトの導入・
運営マネジメント

表 1 業務規定書の例（一部）

業務名	業務内容	開始時刻	日次／月次	連絡媒体	利用ツール・システム
A業務	属性登録	8時	日次	Web	Aシステム
B業務	外部データ取り込み確認	9～15時	日次	メール	Bツール
C業務	他社への業務指示	8時	日次	ファックス	—
D業務	特種銘柄時価登録	10時	月次	電話、Web	Dシステム

される。

業務規定書を作成して業務の分担を明確化することは、不要な業務を廃止したり業務を見直したりすることにより生産性や品質を向上させることにつながり、結果的に業務統制の強化も期待できる。

BPO導入工程における課題

上に述べたように、BPOの導入工程では業務規定書や業務マニュアルの作成、業務マニュアルを使用した業務訓練が必要である。

ところが、いざ導入しようとしたとき、顧客の担当者が十分に時間を割けずに業務の確認が細部まで行えなかったり、既存の業務マニュアルが利用者にのみ理解できるレベルでしか記述されていないためにBPOの業務マニュアルの整備に時間を取られたりといった課題が発生する。特に、非定型作業が多い業務について作業ごとにマニュアルを作成すると、多大な時間を取られてBPO開始が遅れることになるので注意が必要である。

これらの課題に対応するために、BPO導入の開始前にBPOの導入工程とタスクについて顧客に十分に説明した上で、BPOサービスの開始時点で目標とする業務規定書と業

務マニュアルの完成度や、業務運用訓練の実施方法について認識を共通にしておくことが重要である（ある程度のレベルを確保しておき、BPOを開始してから完成度を高めるという方法もある）。

システムプロジェクトのマネジメントノウハウを活用

新規業務のBPO導入は、BPOベンダーへ業務ノウハウを移転するための顧客側の負担も少なくない。さらに、BPOサービスを初めて利用する顧客には、導入工程を理解してもらうためのていねいな説明も必要である。時には、業務調整のためにトップダウンの意思決定も必要となり、顧客とBPOベンダーの間での組織レベルの密なコミュニケーションが肝要である。

こうした活動は、システムの新規導入における要件定義作業と似ている。業務とシステムという違いはあるものの、新たな業界や新規業務へのBPO導入において、NRI-PIが進捗（しんちよく）管理、課題管理、品質管理といったNRIグループの豊富なプロジェクトマネジメントノウハウを活用できる意義は大きいと考えている。 ■