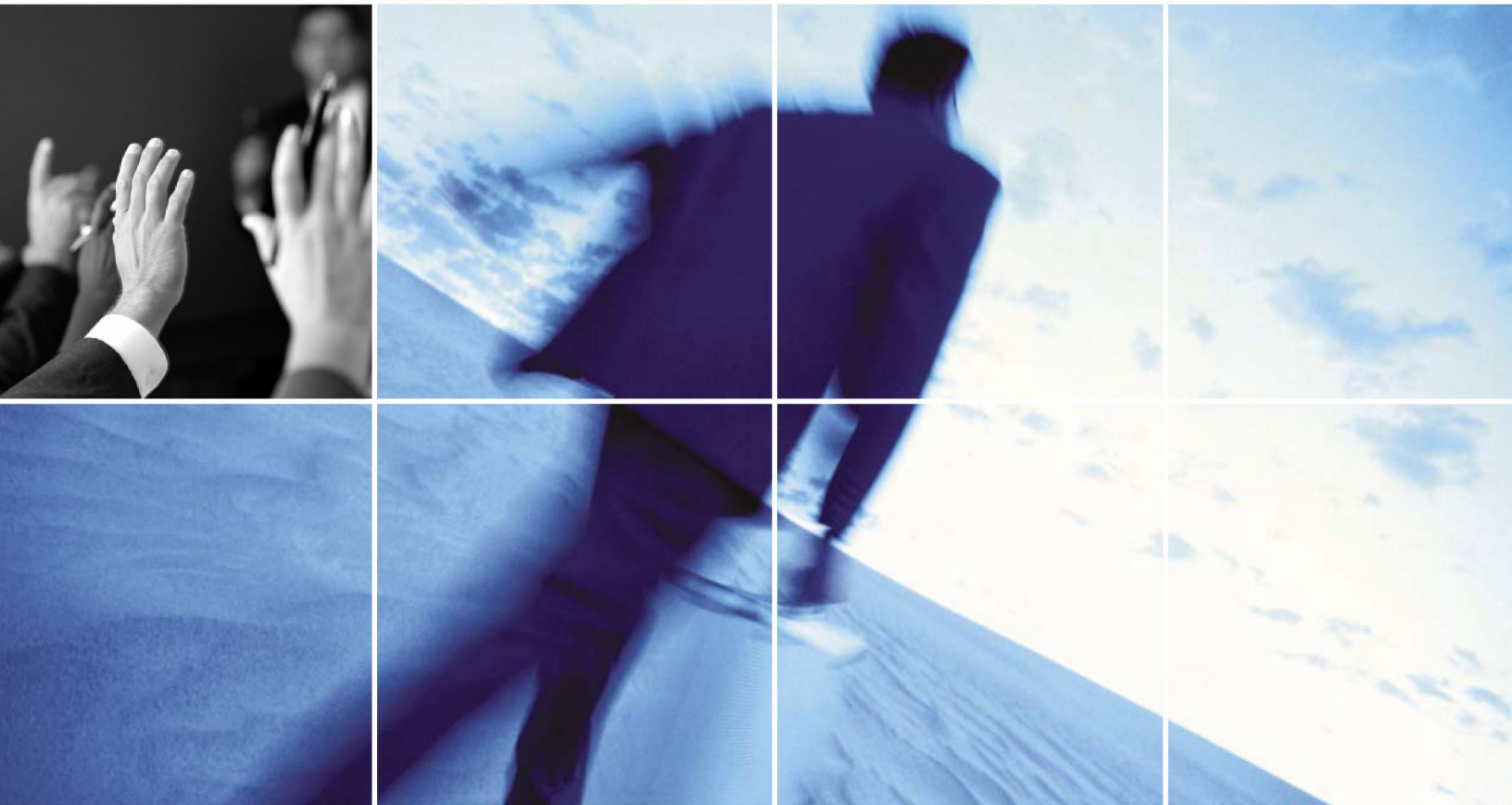


# 人事におけるビジネス・トランスフォーメーション・ アウトソーシングへの準備

*重要な設問と意思決定*



*An IBM Institute for Business Value executive brief*

## 目次

序論.....	1
人事プロセスのアウトソーシングに関連する重要な設問 .....	2
まとめ.....	12
結論.....	13
参考文献	
著者について	

## 序論

100 社以上の人事部門責任者を対象に最近実施した一連の調査において、私たちは人事部門の将来的な役割について質問しました。以下に引用しているある消費者製品メーカーの人事部長の発言には、多くの人事部門責任者が自組織の進むべき道であると信じている方向性が反映されています。

5 年から 8 年前の人事部門はもっと「伝統的」なものでしたが、現在では、会社の戦略構想に合わせてより戦略的な部門へと変革しています。しかし、経営の改善につながる見込みがなければ、人事部門の変革も、各事業部には受け入れられないでしょう。

ここで述べられている視点は、21 世紀の人事部門にとって重要な課題を示しています。すなわち、「戦略的なサポートとガイダンスだけでなく、高品質な管理サービスも企業に提供する」という課題です。人事部門は通常、従業員と組織に対して多大な影響を及ぼす可能性のある戦略構想よりも、サポート対象である従業員の目に直接映る管理業務（給与支払、福利厚生管理など）の方を優先します。最高人事責任者（CHRO）は、人員とコストの削減を進めながら、このような管理業務機能をすべて提供し、かつ戦略的な人事業務（能力管理など）を通して大きな価値を組織にもたらさなければなりません。これは大きなプレッシャーです。

人事業務をアウトソーシングするというアプローチは、「戦略と管理の両方を提供する」という要件を満たすために CHRO が検討しているアプローチの 1 つです。CHRO にとって魅力的なのは、「専門のパートナーを利用すれば、ときには以前より低いコストで高品質の人事管理を実現し、しかも内部の人材をより戦略的な作業に集中させることができる」という点です。ただし CHRO は、この戦略を推進するには数多くの難題が伴うことも認識しています。例えば、Society for Human Resources Management が最近実施した調査によると、調査対象の組織のうち、64% はアウトソーシングの試みが顧客企業のサービスに影響を及ぼすのではないかと懸念し、51% は作業が制御できなくなることを恐れています。また、33% はアウトソーシングが企業文化に影響を与えるのではないかと心配しています<sup>1</sup>。そのため、アウトソーシングから得られるビジネス・チャンスについて企業が検討する際に必要な、選択と意思決定の範囲を慎重に考える必要があります。

このレポートでは、人事ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング（以下 HR BTO）と呼ばれる初期の作業段階で各組織が回答すべき設問と、各段階で必要とされる重要な意思決定について、特に詳しく説明します。HR BTO では、プロセス運営を単に外注することではなく、人事業務の変革を通じて効率と有効性を高め、ビジネス価値を生み出すことを重視しています。



私たちは、アウトソーシング・プロバイダー、学者、コンサルタント、アウトソーシング企画責任者に対するヒアリング調査や、二次的研究に基づいて、実用的なガイダンスをとりまとめました。これは、HR BTO の可能性について検討している組織、および既に実施されているアウトソーシング計画の拡大を目指している組織を対象としたものです。

## 人事プロセスのアウトソーシングに関連する重要な設問

私たちは、いくつかの研究と討議の結果に基づいて、「自社の人事プロセスの一部または全部をアウトソーシングするかどうか」を決定する際に企業が重視すべき重要な設問を、6 問特定しました。その設問を以下に示します。

1. 人事業務をアウトソーシングできるか企業が検討する場合、「外的推進要因」となるものは何ですか。
2. HR BTO を魅力的な計画案にする「内的推進要因」とは何ですか。
3. アウトソーシング対象とすべきプロセスを企業が特定するには、どのような方法がありますか。
4. 人事業務のアウトソーシングに関する意思決定には、どのような要員が必要ですか。
5. 企業は候補ベンダーを、どのような方法で評価しますか。
6. 企業はどのような方法で HR BTO のための準備を開始すべきですか。

### 1. 外的推進要因

グローバル化、組織再編成（リストラ）、管理の複雑化、コスト面のプレッシャーなどは、いずれも企業が HR BTO に踏み切る推進要因となります。企業が事業展開する国の数が増えれば増えるほど、地域ごとに異なる利点や規制要件を常に把握しながら管理するという作業は、困難でコストがかかるものになるからです。例えば、長年にわたる買収の繰り返しによって構築された多国籍企業では、複数の給与体系、年金制度、人材管理（HRM）システム、雇用ガイドライン、人事コンタクト・センターなどが驚くほど複雑に絡み合っている場合があります。さらに、コンプライアンス要件や法的規制は事業展開する国ごとに異なっています。つまり、企業がそのナレッジを維持、適用していくには大量のリソースが必要で、最新の状態を維持することはますます困難でコスト高になってきているのです。したがって、このような領域では、既にノウハウを構築している外部企業にプロセス管理を任せることがますます魅力的となります。

ヒアリング調査では、「スピンオフ（分社化）の増加が HR BTO への関心を後押ししている」という意見もありました。企業から新たな企業が派生した場合は、親組織の人材を引き抜くことなく、すみやかに人事インフラを構築しなければなりません。

人事業務をアウトソーシングする機会について企業が検討する場合、どのような外的要因が推進力となりますか。



アウトソーシング企業は、構築済みのリソース、プロセス、テクノロジーなどをこれらの新組織に提供し、事業の立ち上げと並行して迅速に取り入れられるよう支援します。

コストに対する全体的なプレッシャーが高まるにつれて、企業は管理費用を削減するための新手法を見つけ出す必要に迫られるようになりました。近年実施された数多くの調査では、企業が人事プロセスのアウトソーシングに求める第1の利点はコストの削減であると示唆されています<sup>2</sup>。新たな競合企業、特に人件費の安い企業が市場に参入してくるにつれ、多くの企業の利益率は危機に瀕しています。このことが、コスト削減できるすべての業務を詳細に調査するという動きを後押ししています。アウトソーシングによって外部業者のコスト基準と経験を活用すれば、サービス・レベルを維持、向上させながら、人事サービスのコストを抑えることができます。

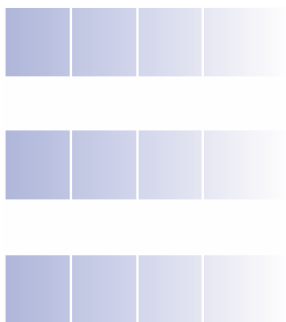
## 2. 内的推進要因

数多くの内部的な推進要因も、HR BTO の検討に向けた企業の動きを後押ししています。例えば、一部の企業では、HR BTO を「人材管理 (HRM) システムの運用に伴うコストと労力を制御するための手段」と見なしています。人材管理 (HRM) システムのアップグレードと保守に伴う総コストを評価した結果、同システムの管理、アップグレード、可用性確保などを外部業者に任せる企業はますます増えています。企業は、従業員用または管理者用のセルフ・サービス・ツールの開発コストを負担できなくなっている (または負担したくない) ことも認識しています。できることなら、これらのアプリケーションは、開発への投資を既に行なっていて、最新のテクノロジー・ソリューションを取り込める能力があり、しかもそのクラスで最高のツール・セットを提供できるアウトソーシング・プロバイダーから「借りて」済ませたいと考えています。

さらに、複数の規制が適用される環境において複雑なプログラムやプロセスを管理したり、国境をまたいでデータを管理したりすることには、かなりの複雑性が伴います。そのため、社内での確保が難しい、高度な専門知識が要求されることもよくあります。このような能力をベンダーにアウトソーシングすれば、コストを削減しながら、最新の開発動向についていけるようになります。

第3に、企業は事業の不安定さに伴うリスクを軽減することを望んでいます。雇用とレイオフの繰り返しを何度も経験した結果、企業は、常勤社員を増やすことなく工程能力を高めることを目指すようになりました。例えば、「常勤の採用担当者を多数投入しなくても採用活動を遂行する能力」を高めたと思っています (一般に、業績の低迷期に最初にレイオフ対象となるのは採用担当者だからです)。また、企業合併や企業買収に伴う人事面でのサポートも、例として挙げられます。合併や買収をめったに行わない企業の場合、福利厚生計画の調整、再就職の支援、人材管理 (HRM) システムの統合といった業務をサポートできる人事スキルを社内に維持しておくことは、割に合わないかもしれません。

HR BTO を魅力的な計画にする「内部の推進要因」は何ですか。



ベンダーならば、こういったスキルをより効率的に維持し、企業が必要とする場合にのみ、そのスキルを提供することが可能です。

第 4 に、管理的な業務より戦略的な業務の方に多くのリソースを割り当てたい組織にとって、アウトソーシングは、人事部門内に新たな焦点を構築する手段となります。多くの人事部門では、内部プロセスの再構築と戦略的人事サービスの提供を同時に実現することは、1 つの組織には荷が重すぎると考えています。しかし、時間とエネルギーを要する管理プロセスの多くを人事部門から引き離してベンダーに管理してもらえば、内部の人事部門は、限られたリソースを、真の意味で会社全体に戦略的利点をもたらすサービスに集中させることができます。

最後に、多くの組織にとって、アウトソーシングは変革のための触媒の役割を果たします。顧客サービス指向のマトリックス主導型のアプローチを自力で実装し、保守していくことは、大部分の人事部門にとって困難です。アウトソーシング環境では、これらのスキルが計画の安否を決定する重要要素となります。従って、アウトソーシングは、重要かつ結果指向型の人事サービスを展開していく動機となるのです。

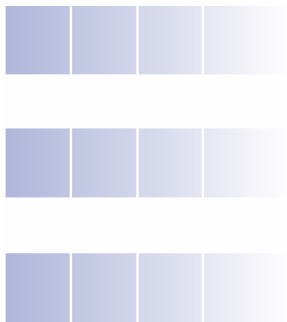
### 3. 適切なプロセスの選択

アウトソーシングの範囲を決定することは、企業的意思決定の中でも最も重要かつ困難なことです。最近行われた複数の調査によれば、アウトソーシングの対象となりやすいプロセスは、退職制度管理 (確定給付年金、確定拠出年金、退職者向けサービスなど) と福利厚生管理です<sup>3</sup>。一方、アウトソーシングの対象となりにくいものは、人事考課などです。企業のアウトソーシング対象プロセスを適切に決定するために、正式な評価基準セットを確立しておくことが大切です。

南カリフォルニア大学の経営学教授である Paul Adler 氏は、「アウトソーシングのベンダー候補を組織が特定する際には、以下の 6 つの側面から人事プロセスを評価するとよい」と提案しています。<sup>4</sup>

- a) 依存性 - 専用の施設、設備、キャパシティ、訓練、投資などを必要とする、特定の資産が存在するか
- b) 漏洩 - 競合他社に漏れる可能性のある、機密情報や競争優位要因が存在するか

アウトソーシング対象とすべきプロセスを企業が特定するには、どのような方法がありますか。



- c) 信頼性 - 契約関連や監視関連のトランザクション・コストの削減につながる良好な関係が、両組織の間に存在するか
- d) コンピテンス - ベンダーの優れたプロセス実行能力は、結果の改善につながるか
- e) コア・ケーパビリティ - そのプロセスは、市場における差別化要因と見なされるか
- f) コミットメント/柔軟性 - そのプロセスは安定しているか (キャパシティー/テクノロジーを頻繁に変更する必要がないか)

アウトソーシングの現場からは、Adler 氏が設定した基準に加えて、以下に示す 7 つ目の側面についても考慮すべきであるという意見が聞かれます。

- g) 物理的存在の必要性 - そのプロセスは、現場の要員の補助を常に必要とするか (遠隔地で提供できないプロセスか)

これらの基準を実際にどのように適用できるのかを理解するには、2 つのプロセス、すなわち「福利厚生管理」と「後継者育成」を比較してみるとよいでしょう。下表は、両者の主な相違点を示したものです。

**表 1. アウトソーシングの利点の可能性という観点から見た、福利厚生管理と後継者育成との比較**

	福利厚生管理	後継者育成 (管理面以外)
<b>依存性</b>	組織内の他のプロセスとの相互依存性がほとんどない	後継者育成は、採用活動、指導力開発、役員報酬と密接に関連していることが多い
<b>漏洩</b>	不適格な第三者にデータが漏れる危険性は、適切なセキュリティー制御によって軽減できる	幹部社員の決定事項が競合他社や金融市場に漏れた場合、多大なリスクが生じる
<b>信頼</b>	主要な成果物/測定値を満たせば、比較的容易に構築される	可能だが、ベンダーが仕様通りに機能しているかどうかを評価することは難しい
<b>コンピテンス</b>	大量処理や保険関連規制の変更などを考慮に入れると、外部のプロバイダーを利用することが望ましい	幹部社員や企業目標などを考慮に入れると、社内の人事部門で賄うことが望ましい
<b>コア・ケーパビリティ</b>	市場における差別化要因にはならないことが多い	市場における重要な差別化要因になりえる
<b>コミットメント/柔軟性</b>	構成要素 (保険制度など) に、会社間の違いが比較的少ない	会社独自の目的や目標に合わせて細かく調整されていることが多い
<b>物理的存在の必要性</b>	処理/照会活動の大部分を、通常の作業から物理的に引き離すことが可能である	評価について議論する際には、幹部社員と直接対面して話し合わなければならないことが多い

この表で示されているように、福利厚生管理がアウトソーシングに比較的なじみやすいように思われるのに対し、後継者育成業務の大部分は、社内の人事部門で扱う必要性が大きくなっています。ただしこの評価は、プロセス全体だけでなく、サブプロセス・レベルでも実施する必要があります。例えば後継者育成には、管理的要素の強いサブプロセス（潜在能力の高い候補者に関する情報収集）がいくつか存在します。これらのサブプロセスは、後継者育成における非管理的要素よりもむしろ福利厚生管理と特徴が似通っているため、アウトソーシング対象となる可能性があります。

さらに組織は、複数のプロセスをアウトソーシングすることの潜在的相乗効果についても検討する必要があります。例えば、給与支払管理、従業員データ管理、福利厚生管理などのプロセスは、多くの場合、共通のマスター従業員レコードを使用することで相互に連結しています。これらのプロセスを一括してアウトソーシングすれば、複数のベンダーを介して各プロセスと関連システムを個別に管理するよりも、複雑さとコストを軽減できます。

多くの調査対象企業が、ここに示した方法によって自社プロセスを体系的に分析したわけではありません。しかし私たちは、これらの基準をすべての人事業務に適用することが企業に利益をもたらすと確信しています。正式な評価基準は、複数のステークホルダーの視点を評価する際にも役立つほか、アウトソーシング計画初期のプランニング段階で叩き台として使用することもできます。

#### 4. 適切な要員の関与

4. 人事プロセスのアウトソーシングに関する意思決定には、どの要員を関与させる必要がありますか。

私たちの調査では、HR BTO の意思決定に関与させる必要のある重要な要員について質問を設けました。その結果、以下に示す 3 種類の関与者の存在が明らかになりました。

- **意思決定者。** ヒアリング調査では、人事プロセスのアウトソーシングの意思決定に際しては、機能の異なる 3 つの部門に所属する 4 名の要員が必要である、という意見が寄せられました。通常、人事部門では、「CHRO」（またはそれに相当する役職者）がアウトソーシングの意思決定に積極的な役割を果たします。アウトソーシング計画の導入が人事部門に役立つかどうかを判定すること、例えば「費用対効果と品質に優れたサービスを社員に提供しながら、より大きな戦略目標を支援していけるかどうか」を判定することは、最終的には CHRO の責任です。一般に、CHRO に加えて「人事業務のリーダー」（通常は CHRO 直属の部下）もアウトソーシング計画の仕様策定に関与します。人事部門がこの領域の主責任を負うことは明らかですが、他の 2 名の要員もアウトソーシングの意思決定に際して重要な役割を果たします。アウトソーシング・ベンダーとの間に長期間の契約を結ぶことは、企業の財務面に多大な影響を与える可能性があります。

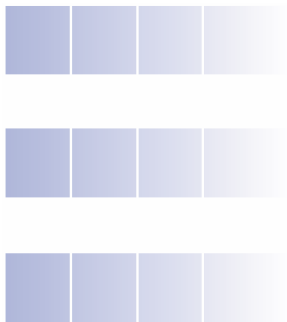
そのため、通常は「最高財務責任者」が意思決定プロセスに関与します。さらに、ベンダーの選定、交渉、契約の過程では、自組織に有利な契約条件を策定した実績を踏まえて、「購買責任者」が重要な役割を引き受けます。

- **インフルエンサー。**HR BTO の意思決定においては、2 つのグループの要員が（直接関与ではないにしても）影響を及ぼしていました。人材管理（HRM）システムをベンダー主導の各種アプリケーションと統合することの重要性を考えれば、HR BTO の意思決定プロセスに IT 部門からの意見を採り入れたのは当然だといえます。IT 部門は、テクノロジーに対する現在および将来の投資/計画にアウトソーシング計画がどのような影響を及ぼすかについて、判定しなければなりません。また、通常は、人事部門のサポートを受けるさまざまなビジネス・ユニットの責任者からの意見も採り入れられます。プロセス・レベルやサービス・レベルに変化があった場合にその影響を受ける可能性が最も高いのは、各ビジネス・ユニットで働く従業員だからです。
- **承認者。**通常は、CEO と取締役会が人事プロセスのアウトソーシングの意思決定に関する最終的承認を行います。このことが特に当てはまるのは、多数のプロセスが関わる場合、アウトソーシング計画の影響が組織内の多数の職務に及ぶ場合、および計画を進める過程で業界アナリストや金融市場といった外部の重要ステークホルダーとのコミュニケーションが必要になる場合です。大規模なアウトソーシング契約を締結すると、全体的戦略や人材管理に対するアプローチが変化するだけでなく、コストの削減、コア・コンピテンシーへの集中、リスクの軽減などの取り組みも変わる可能性があります。さらに、人事部門の一部をアウトソーシングするという決定は、組織内の別の担当者の目には、「コアではないプロセスのアウトソーシングへの第一歩」として映るかもしれません。この種の計画が及ぼす影響を考えれば、CEO と取締役会は、決定の根拠を十分に理解し、明確に提示する必要があります。

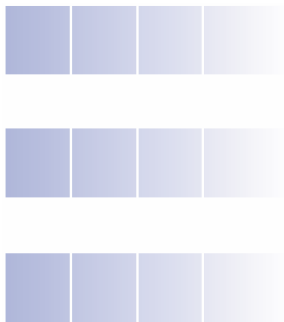
## 5. 適切なベンダーの選定

アウトソーシングの意思決定を行うための適切な要員を特定した後は、適切なベンダーを選定することがプロセス上の大きなステップとなります。近年実施された数多くの調査では、ベンダーのサービス実績、アウトソーシング・サービスに付随するコスト、サービス・レベルの保証の 3 つが、ベンダー評価の際の主要基準として強調されています。<sup>5</sup>この 3 つ以外にも、ベンダーの技術的能力とコンピテンシ、プロセスに関する専門知識、契約の柔軟性、他社からの推薦、業界での経験、移行リスクの管理能力などが基準として挙げられています。これらの領域におけるベンダーの能力を評価するため、企業はさまざまな活動を実施しています。以下に例を示します。

候補ベンダーを企業が評価するには、どのような方法がありますか。



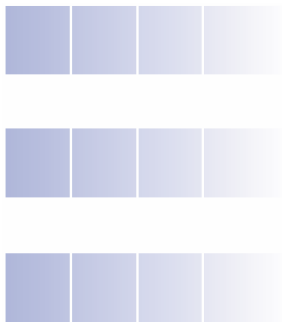
- **実績に関する質問表の配布。**この活動の一環として、ある企業では、標準的な経験に関する質問表を作成し、その質問表を評価プロセスの早い段階で複数のベンダーに対して送付しています。これにより、初期段階の洞察をとらえ、ベンダーの能力を比較することができます。一般に、このプロセスの一環として収集される情報としては、ベンダーの専門領域、顧客の実績、契約作成に対するアプローチ、サービス・レベルの構築、プロジェクト範囲の変更への対処方法などが挙げられます。この種の質問表は、多くのベンダー選定作業に関与した実績を持つ多数の外部コンサルタントが作成したものです。従って、これを利用すれば、ベンダーの実績レベルを迅速に把握できます。
- **ベンダーの財務と信用に関するレビューの実施。**この活動は、契約期間全体にわたって適切なサービス・レベルを維持できるだけの財源をベンダーが有しているかどうかを判定するものです。このレビューでは、アウトソーシングを検討している顧客企業が、ベンダーの財政責任とコンプライアンスの履歴、信用格付け、アナリストによる存続可能性予測などについて調査します。また、企業買収が行われると、上層部の関心が他に向けられ、継続的な関係が複雑化することが多くなります。そのため、そのベンダーが乗っ取りの標的になっていないかどうかについても、調査を行います。
- **セキュリティとコンプライアンスに関するレビューの実施。**HR BTO に関連付けられた従業員データの機密性や、従業員データのプライバシーに関する行政や業界の規制/規格についても、企業は考慮する必要があります。つまり、セキュリティやコンプライアンスに関するベンダーのポリシーおよび手続きについて、レビューを実施しなければなりません。この評価の一環として、「ベンダーは事業展開している国の規制要件に関する確かな知識を有しているか」や「その規制要件を順守しているか」について調査する必要があります。また、「規制違反の結果として罰金を科されたことがないか」や「規制や法務の専門家に（社内スタッフまたは顧問の形で）問い合わせる事ができるか」などについても、確認する必要があります。
- **他の顧客の経歴照会/現場訪問の実施。**アウトソーシングを検討している企業がベンダーを選定する際に、候補ベンダーの現在の顧客から話を聞いたり、その顧客を実際に訪問したりするのはよくあることです。そうすれば、そのベンダーが他の顧客との業務でどのような実績を挙げたかを確認したり、どのような問題点が潜んでいるかを特定したりすることができるからです。このような訪問を通じて、候補ベンダーとのアウトソーシングについて他社の実例を評価できれば、ベンダーの柔軟性、新規顧客の計画をサポートする積極性、提携の容易性、およびベンダーが顧客の期待全般に答えているかどうかなどを、判断しやすくなります。



- **処理/コンタクト・センターの訪問。**多くの企業は、従業員からの問い合わせにベンダーが対応している現場やベンダーが文書処理を行っている現場を実際に訪問することは非常に有効である、と考えています。なぜならば、ベンダーがどのように組織化されているか、またどのようなテクノロジーが駆使されているかということについて、顧客企業として実感できるようになるからです。このような訪問によって直接得られた見解は、他の評価（センターの離職率、パフォーマンスの継続的向上のためにサービス・センター・スタッフに対して実施される研修/評価/フィードバック方法など）と組み合わせることが可能です。また、どのレベルの専門サービスが社員に提供され、スタッフ/運営面にどの程度の投資が行われるかについても、この訪問で確認することができます。
- **候補となっているデリバリー・チームの責任者との顔合わせ。**顧客とベンダーの間の人間関係は重要です。そのため、アウトソーシングを検討している顧客企業は、サービス・デリバリーと営業全般の責任者となる人物に実際に会っておく必要があります。面と向かって話をすれば、ベンダー側の管理手法を把握しやすくなるほか、顧客側の懸念事項への対処に際してその担当者がどの程度までベンダー側の権限を代表できるかなども、理解しやすくなります。さらに、そのベンダーとの契約が決定した場合は、この最初の顔合わせが信頼関係の構築に向けた基盤となる可能性があります。このような信頼関係を構築することは、移行フェーズとその後の継続的運用において非常に重要です。

状況によっては、組織がこのベンダー評価プロセス全体を独自に実施する場合もあります。しかし、調査で話を聞いた企業の何社かは、外部コンサルタントと契約して、ベンダー評価/選定プロセスを支援してもらっていました。ある調査によると、人事業務の一部のアウトソーシングを実施した企業の 53 パーセントが、意思決定プロセスでコンサルタントによる支援を受けています。<sup>6</sup> 外部コンサルタントが通常実施する活動としては、以下のものが挙げられます。

- 要件の決定
- 入札プロセスと評価基準の策定
- 提案依頼書(RFP)の作成
- 提案依頼書(RFP)の送り先ベンダーの決定
- 提出物の評価、絞り込んだ納入候補リストの確定
- 審査のための面接と現場訪問の実施
- 適正評価プロセスにおける支援
- サービス・レベル契約の作成
- 契約作成と交渉に関する支援



責任者との調査では、外部コンサルタントとの共同作業から得られる利点が数多く報告されました。アウトソーシングのコンサルタントは、複数の企業で利用実績のある、明確に定義されたベンダー評価用プロセスと方法論を提供することができます。ベンダーに関する知識が提供されれば、適切な組織のみが入札に参加できるので、プロセス後半の評価時間を短縮できます。また、ベンダーの回答を標準化する際にもコンサルタントを活用できます。回答を標準化しておけば、複数の候補ベンダーを評価、比較して、プロセスの公平性を保つことができます。このことは、組織内で意見の対立がある場合などに特に有用です。今日の経営陣はさまざまな負担を抱えています。外部コンサルタントを活用すれば、選定プロセスの中に成功のための焦点と勢いを取り込むことができます。

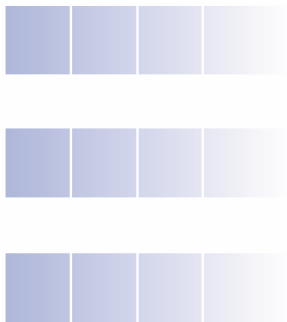
ただし、外部コンサルタントとの共同作業については、企業から数多くの課題も報告されています。第 1 に、短期的な支出が必要になります。複数年にわたる大規模な統合型アウトソーシング計画の場合は、100 万米ドルを超えるコストが発生する可能性もあります。これはアウトソーシング契約の総額から見ればほんの一部に過ぎませんが、先払いのコストなので、初期の投資としてはかなりの負担になります。第 2 に、ヒアリング調査では、「この種のコンサルタント企業によって使用される構造化プロセスは、評価の時間と労力を増大させた」という指摘もありました。最後に、外部コンサルタントを利用すると、企業とベンダーとの間の対話が制限されるので、強固で直接的な関係をプロセス初期から構築することは難しくなる可能性がある、ということが指摘されています。

## 6. 組織内の準備作業

人事プロセスをアウトソーシングするかどうかを決定するに当たり、経営陣は、組織内の準備体制（例えば、要員/プロセス/テクノロジーをどのようにベンダーに移管するかなど）に特に注意を払う必要があります。本書では、顧客からベンダーへの業務移管を成功させるために必要な戦略について幅広く論じることはいたしません（この論題の詳細については、「*Preparing for human resource business transformation outsourcing: Risk mitigation strategies (人事ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシングの準備: リスク軽減戦略)*<sup>7</sup>」をご覧ください）。ここでは、HR BTO の計画段階初期で対処する必要のある 3 つの課題について説明します。

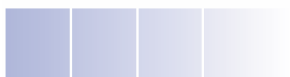
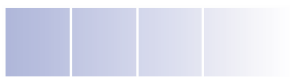
- アウトソーシングを主導するチームを編成する。アウトソーシングの決定が合意されたら、アウトソーシング計画に伴う業務移管と継続的管理を主導する、担当者を選ぶ必要があります。まず、アウトソーシング対象の業務をベンダーに移管したり、ベンダー・リレーションシップを管理したりする際に必要となる、役割とスキルを明確化します。

組織はどのような方法で HR BTO のための準備を開始すべきですか。



候補となる要員が他に重要な職務を抱えていることも多く、アウトソーシングに専念できる環境を整える必要もあるため、この担当者の選定にはかなりの時間がかかる場合があります。したがって、最終的な契約締結を待つのではなく、プロセスの初期段階で責任者候補とその上司の時間を押さえ、確約しておくのが良いでしょう。

- 人事部門および各事業部に対して、アウトソーシングの作業予定を連絡する。多くの組織では、アウトソーシング契約が実施されると、今後は「いかに伝達（コミュニケーション）戦略を推進するか」に苦心し始めます。しかし、有能な企業であれば、「正式伝達より前に噂が表面化することが多い」ということを十分認識しているため、かなり早い段階から、綿密な伝達（コミュニケーション）計画を始めます。人事部門の管理者/要員への伝達については、アウトソーシング作業の初期段階で、正式な仕組みを構築しておく必要があります。なぜならば、これらの管理者/要員は、データの提供を求められたり、アウトソーシング関連作業に労働時間を再分配することを求められたりする場合があります。さらに、人事部門や各ビジネス・ユニット内の非公式のインフルエンサーの意見にも、真剣に耳を傾ける必要があります。なぜならば、彼らが、アウトソーシング作業に悪影響を及ぼしかねない抵抗や懸念を把握している場合があります。
- 人事部門の現状に関するデータを収集する。一般に、HR BTO に関する確固たるビジネス・ケースを構築するには、人事業務に現在どれだけのコストがかかっているかを明確に把握し、運営の有効性レベルを測定する必要があります。また、人事関連のコストと業績を企業間で比較する場合は、業界や競争に関するベンチマークを使用すると便利ですが、多くの組織では、このことをあまり認識していません。このデータの収集には多大な時間と労力を要する可能性があります。通常は、比較的短期間で行わなければならない。外部のリソースをこのデータ収集に活用することもできますが、内部の人事プロセス専門家と、人材管理 (HRM) システムから情報を取得した経験を持つ要員は、いずれもデータ収集活動に関与させる必要があります。限られた内部リソースをデータ収集活動に専念させることは、経済面で大きなメリットがあり、その苦勞に見合うだけの価値があります。



## まとめ

要するに、「人事プロセスのアウトソーシングが組織にとって適切なビジネス・チャンスかどうか」を意思決定者が判断する際には、数多くの設問について検討する必要があります。以下にその設問を示します。

### 外的推進要因

- グローバルな事業展開によって業務が複雑化したことで、組織の人事プログラムの管理はプログラム数や関連する規制の面で、より困難なものになりましたか？
- 人事部門のコスト構造は、業界の競合他社のコスト構造と大きく異なっていますか？ 異なっている場合、会社側では「原因は人件費、プロセス関連コスト、テクノロジー関連コストの高さにある」と判断していますか？
- 人事部門のキャパシティーと能力は、今日の企業買収増加に伴って組織を統合したり、新規事業に人事サービスを提供したりするのに十分ですか？

### 内的推進要因

- 「人事部門はより戦略的な業務（才能や業績の管理など）に集中すべきである」ということを、組織はどの程度まで確信していますか？
- 人事部門は、要員数を増やさずに業務の範囲と機能を拡大するための、どのような方法を求められていますか？
- 組織は、システムを大規模にアップグレードするリスクと責任を引き受けることなく、人材管理（HRM）システム機能のアップグレードに投資することを望んでいますか？
- 「社員のニーズを満たすために人事部門を変革すること」を妨げているのは、どのような要因ですか？（例：リソースが限定されている、スキル・セットが不十分である、設定期間が短い）

### プロセスの選定

- 組織は、どの業務をアウトソーシング対象とするかを判断するために自組織のプロセスとサブプロセスを分析しましたか？
- 「人事部門と各事業部が実施している活動はそれぞれ人事業務全体の何 % を占めているか」について、会社側は把握していますか？
- 複数のプロセスをアウトソーシングすることの相乗効果を、会社側は理解していますか？

### 意思決定における役割

- HR BTO の意思決定に関与させる必要のある重要なステークホルダーは誰ですか？
- アウトソーシングの意思決定プロセスに参加する各部門を、どの程度まで関与させる必要がありますか？

### ベンダーの選定

- 会社は、ベンダー選定に関与すべき組織と担当者を特定して、それぞれの役割と責任を明確化しましたか？
- ベンダー候補についての標準的な評価基準セットは策定済みですか？
- 組織は、アウトソーシングのベンダー候補それぞれに対する適正評価の実施を計画していますか？
- 意思決定プロセスを支援するために外部コンサルタントを利用することについて、どの程度検討していますか？ 外部コンサルタントを利用する場合、どのようなプロセスと成果物を期待しますか？

### 組織内の準備作業

- アウトソーシング作業を誰に主導させるべきか、およびその担当者を現在の職務からいつどのように解放するかということについて、会社側は考えていますか？
- アウトソーシング計画の正式開始前に問題点や懸念事項に対処できるようにするためのコミュニケーション戦略を、会社側は策定済みですか？
- アウトソーシングのビジネス・ケース（必要データの収集計画など）を構築するための戦略を、会社側は策定済みですか？

## 結論

HR BTO は、人財管理能力の変革を望む企業にとっては利点となる可能性があります。アウトソーシングには、コスト、サービス・レベル、実績、スケール・メリットなどが適度に組み合わせられます。その結果、企業（特に人事部門）は管理業務から解放され、より戦略的な課題に集中できるようになります。選択肢を評価するに当たって、組織は、動機、アウトソーシング活動の希望範囲、意思決定者の適切な関与レベル、ベンダー能力と組織ニーズとの整合性などについて考慮する必要があります。これらの評価を徹底することにより、企業とベンダーと間に強固な関係基盤を構築し、アウトソーシング計画の移行プロセスを円滑化に進めることができます。



## 参考文献

- <sup>1</sup> Evren Esen著、*Society for Human Resources Management HR Outsourcing Report* (2004年7月)より。
- <sup>2</sup> 同上。Towers Perrin 編「HR BPO Comes of Age: From Expectation to Reality (HR BPO の成熟: 期待から現実へ)」(2004年 *Business Process Outsourcing Executive Report* より)。David Dell 著「HR Outsourcing: Benefits, Challenges and Trends (人事アウトソーシング: 利点、課題、傾向)」(2004年 *The Conference Board Report* より)。Corporate Executive Board 編「Strategic HR Outsourcing: A Quantitative Assessment of Outsourcing Prevalence and Effectiveness (戦略的人事アウトソーシング: アウトソーシングの普及と有効性に関する定量的評価)」(2003年12月、*Corporate Leadership Council Report* より)。
- <sup>3</sup> 同上。
- <sup>4</sup> Paul Adler 著「Making the HR Outsourcing Decision (人事アウトソーシングの意思決定)」(*Sloan Management Review*、2003年秋号)。
- <sup>5</sup> Evren Esen著、*Society for Human Resources Management HR Outsourcing Report* (2004年7月)より。Towers Perrin 編「HR BPO Comes of Age: From Expectation to Reality (HR BPO の成熟: 期待から現実へ)」(2004年 *Business Process Outsourcing Executive Report* より)。David Dell 著「HR Outsourcing: Benefits, Challenges and Trends (人事アウトソーシング: 利点、課題、傾向)」(2004年 *The Conference Board Report* より)。Corporate Executive Board 編「Strategic HR Outsourcing: A Quantitative Assessment of Outsourcing Prevalence and Effectiveness (戦略的人事アウトソーシング: アウトソーシングの普及と有効性に関する定量的評価)」(2003年12月、*Corporate Leadership Council Report* より)。
- <sup>6</sup> David Dell 著「HR Outsourcing: Benefits, Challenges and Trends (人事アウトソーシング: 利点、課題、傾向)」(2004年 *The Conference Board Report* より)。
- <sup>7</sup> Eric Lesser、Joanne Stephane 共著「Preparing for Human Resources Business Transformation Outsourcing: Risk Mitigation Strategies (人事ビジネス変革アウトソーシングの準備: リスク軽減戦略)」(2005年3月、IBM Institute for Business Value)

---

## IBM ビジネスコンサルティング サービス

世界 160 カ国以上のコンサルタントとプロフェッショナルなスタッフにより、IBM ビジネスコンサルティング サービスは世界で最大級のコンサルティングサービス組織のひとつとなっております。IBM ビジネスコンサルティング サービスはクライアントに、業務プロセスと業界の専門知識、業界の問題に特化した技術的ソリューションの深い理解、ビジネスの結果に結びつけるポテンシャルを持ったソリューションを設計、構築、運用する能力を提供しています。

---

### 著者について

*Eric Lesser* - IBM Institute for Business Value アソシエート・パートナー。人財管理に関する多様なトピックについて研究を実施し、Thought Leadership を策定。

*Joanne Stephane* - IBM HCM マネージング・コンサルタント。人事サービスの提供戦略、設計および実装、人事ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング、従業員ポータル戦略などを策定。

### お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 ヒューマン・キャピタル・マネジメント  
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階  
Tel. 03-6250-8447  
<http://www.ibm.com/bcs/jp>  
E-mail: [ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)

