

平成 11 年度
通商産業省委託調査

サービス産業競争力強化調査研究

アウトソーシング産業事業規模基本調査

調査報告書

平成 12 年 3 月

アウトソーシング協議会

目次

第1章	アウトソーシングとは	5
第1節	「アウトソーシング」という言葉が語るもの.....	5
第2節	アウトソーシングを推進する経営環境の変化.....	5
第3節	アウトソーシングとは.....	7
第4節	各契機におけるアウトソーシングの定義と形態の変化.....	7
	アウトソーシング黎明期.....	7
	アウトソーシング成長期.....	10
	アウトソーシング転換期.....	12
第5節	アウトソーシングの定義.....	13
第1項	アウトソーシングのサービス分野.....	13
第2項	サービスの提供形態による定義.....	14
	花田モデル.....	14
第6節	アウトソーシングにまつわるさまざまな委託形態.....	15
	これらが戦略的アウトソーシングと呼ばれない理由.....	17
	アウトソーシング戦略と戦略的アウトソーシングの違い.....	19
第2章	アウトソーシング業界の現状	20
第1節	アウトソーシング業界を取り巻く環境.....	20
第2節	アウトソーシングユーザーの現状.....	22
第3節	アウトソーシングサプライヤーの現状.....	34
第4節	アウトソーシングサービスの市場規模予測.....	44
第3章	戦略的アウトソーシングの今後の展望	46
第1節	日本のアウトソーシングサプライヤーの描く展望を読むための前提.....	46
第1項	日本のアウトソーシングサプライヤーの背景.....	46
第2項	「人員削減」を伴う米国のアウトソーシング.....	47
第3項	アウトソーシングを妨げる「いわゆる日本型雇用慣習」.....	48
第4項	アウトソーシングの新形態.....	49
	ASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー).....	49
	ネットソーシング.....	50
	ストラテジック・アライアンス.....	50
	シェアドサービス・カンパニー.....	51
第2節	日本のアウトソーシングサプライヤーの描く展望の分析.....	51
第1項	戦略的アウトソーシングは増加する.....	51
第2項	戦略的アウトソーシングを成功させるための前提条件.....	54
	コア・コンピタンスへの特化.....	55

雇用流動化.....	56
顧客企業の変革.....	62
アウトソーシングサプライヤー自身の変革.....	63
アウトソーシングサプライヤーにおける IT 利用	70
第3節 なぜ戦略アウトソーシングなのか.....	71
第4章 アウトソーシングを導入する際の阻害要因と問題点.....	72
第1節 導入	72
第2節 ユーザー側の阻害要因と問題点	72
第1項 人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングの阻害要因	73
人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングの問題点.....	74
アウトソーシングの全体的な阻害要因	74
第3節 ベンダー側の問題点.....	76
A「フルアウトソーシング」型	76
B「ユーザー企業子会社」型.....	77
C「ベンダー企業子会社」型.....	78
D「ジョイントベンチャー」型.....	79
第4節 法律上の問題.....	80
第5節 まとめ.....	80

第1章 アウトソーシングとは

第1節 「アウトソーシング」という言葉が語るもの

昨今においては、アウトソーシングという言葉も広く一般的に使われるようになってきた。そして、さまざまな形で「アウトソーシング」に関わっている人も増加傾向にある。

しかしながら、その一方で「アウトソーシング」という言葉が勝手に一人歩きをしてしまい、そしてそのそのため、想像と憶測が存在して、明確な定義が曖昧になっているまま、アウトソーシングサービスが提供されている状況である。

そこで、今回の調査においてはその実態を細かく把握するためのアウトソーシングサービスというものを定義し、その規模を把握することを目的として本報告書は作成された。

第2節 アウトソーシングを推進する経営環境の変化

図 1 企業の成長モデルの変化

	モデル1	モデル2	モデル3
時期	20世紀初頭	20世紀半ば	20世紀末
場所	米国	日本	米国
市場規模	巨大	小規模	どちらでもない (どちらにもなる)
取引上の課題	調達の安定確保	少量調達	速度
対策	内製化	系列化	スポット取引
取引事業者	多数	少数	不特定
選択基準	コストパフォーマンス	小回り	革新性
製品特性(カスタムかスタンダードか)	コストパフォーマンスに依存する	カスタム	スタンダード

出典: 牧野昇のアウトソーシング経営革命(牧野昇, 武藤泰明, 1999)

現在の経営環境

表1は、企業の成長モデルの変化をあらわしたものだ。表中のモデル3を見てみると、「不安定」「革新性」「速度」と「スタンダード」という言葉が現れてくる。これが意味するのは、素早く、早い経営の中に同時にスタンダードにのり、かつ安定性が求められるということである。早いだけでは市場が認めない。質が良いだけでは遅すぎる。この両者を実現するための非常にシビアな環境に来ていることを認識しなければならないということを指摘しているのである。

アウトソーシングが一石を投じる

これら述べてきた経営環境の厳しさに一石を投じることができるのが、アウトソーシングである。図2を参照されたい。アウトソーシング欄では2010年には52%の企業が将来を決する戦略であるとしている。後述するが、M&Aやジョイントベンチャー、業界内アライアンスも広い意味でアウトソーシングの範疇および影響の及ぼす範囲となってくることは明らかである。

図2 企業の将来を決する戦略

	現在	2010年
M&A	26%	48%
ジョイントベンチャー	23%	57%
アウトソーシング	18%	52%
同一業界内におけるアライアンス・協力	17%	36%

出典: 戦略アウトソーシング(大上二三雄, アンダーセンコンサルティング, 1998)

「正しくない」アウトソーシングとは何か

一般的にアウトソーシングというと、そのメリット、効用だけを前面に押し出した論述が多いが、しかし、今回インタビュー調査にご協力いただいたアウトソーシングサービスを提供する企業の方は、7割以上の方が口々に「正しいアウトソーシング」を理解して欲しいと主張する。

つまりアウトソーシングプロバイダは現在が「正しくない」状態であるということを指摘している。「何を持って正しいか」という議論は存在するだろうが、異口同音に「正しくない・間違っている」であって、意見が違うなどという生易しいものではない。正しくないアウトソーシングが現在どのような状態にあるのか、そしてどのような問題が起きているのか、どのような解決策があるのか。それは、正しいアウトソーシングというスタイルが確立されるならば、日本におけるアウトソーシングの導入も進むのではないかと期待からであろうと考えたい。

また目を転じて、海外における事例、特にアウトソーシング先進国といわれる米国でのアウトソーシングが行なわれたケースとしてはどのような新しい動きが出始めているのか。アウトソーシングは単なる業務委託の範疇を超えて、年々新しく、広い概念を生み出している。しかし、概念が広くなればなるほど、わかりにくいものとなる。単なる米国の模倣により導入が進められたアウトソーシングは、そこにアウトソーシングへのごまかしや、誤解、ひいては「正しく理解されていない」状態が生み出されていくのである。

第3節 アウトソーシングとは

そこで、本報告書における「アウトソーシング」そのものについて定義する必要があるだろう。前述のとおりアウトソーシングは各ケースそれぞれについて定義をされている場合が多く、一義的にアウトソーシングは定義されていない。

ただ、語源を探ると、もともと Out + Sourcing から生まれたこの言葉は企業内リソースの「外部資源化」と日本語訳されていた。まず、この「外部資源化」に対して2通りの解釈が加えられている。

1つは「自社の資源を外部化するという意味でのアウトソーシング」であり、もう1つは「外部の資源を活用するという意味でのアウトソーシング」という解釈もある。

図 3 アウトソーシングの基本形

Out-Sourcing (外部資源化) 定義 1 : 「自社の資源の外部化」 定義 2 : 「外部資源の活用」
--

世の中で使われている定義は基本的にこれらをさまざまな形で派生させたものである。ただ、もともとの定義があまりにも大雑把であるため、解釈の仕様によって無限大の定義ができるといっても過言ではない。また、定義を複雑にしている要素として考えられるのは、年代が進むにしたがって、アウトソーシングの概念、定義が進化し大きく変化しているということである。

第4節 各契機におけるアウトソーシングの定義と形態の変化

それでは、本報告書でアウトソーシングについて言及を行なうにあたって、アウトソーシングが各時代においてどのような変遷をたどってきたかについて述べることにする。

アウトソーシング黎明期

アウトソーシングの初期段階のことを称してアウトソーシング黎明期とした。この時期に含まれるのは、アウトソーシングの原点といわれる IBM とイーストマン・コダックの契約が行なわれた 1989 年から 1993,4 年までである

アウトソーシング黎明期におけるアウトソーシングの定義の数々¹⁾は以下のとおりである

¹ アウトソーシング戦略 pp11-13

U.M.アプテ 1992

アウトソーシングとは情報システム機能の一部または全部を選択的に第三パーティの請負人に移転することである。

T.D.クラーク, Jr. R.W.ズマッド 1991

情報サービスのアウトソーシングとは、情報サービスを供給するために技術資源や人的資源について当該組織から外部パーティに情報システムのオーナーシップを移転することである。そして、オーナーシップの移転には、契約による請負または資産の完全な売却が含まれる。また、情報サービスの種類と提供者の定義は大きく拡大し、あらゆるタイプのコンピュータ・通信技術およびこれらの技術の獲得、開発、導入、管理などに関わるあらゆる活動を含んでいる。

日本アイ・ビー・エム 1992

アウトソーシングとは、情報システムのオペレーションを長期継続的に外部の会社に責任を含め依頼する関係である。一般的に顧客とアウトソーシング会社とは提供されるサービスに対し、サービスレベルを設定し、そのサービスレベルを保証したオペレーションをアウトソーシング会社は提供する。そして、情報システムのオペレーションには、ホストシステムオペレーションとその管理、ネットワークオペレーションとその管理、アプリケーションの開発、保守、およびエンドユーザコンピューティングに関するインフラストラクチャーの提供と保守支援などが含まれるとする。

野村総合研究所 1992

ユーザー企業の基幹業務の全部もしくは一部の業務を一括して委託するサービスであり、システム運用の包括的責任がベンダー側にある。そして、比較的長期間(5年以上)の契約に基づくもので、ユーザーとベンダー相互の信頼関係をベースとしていることと、顧客企業の情報処理会社でないこと。

以上あげてきたように、初期のアウトソーシングは比較的情報システム業務の受発注を中心として発展をしてきたという意味合いが強い。

したがって、情報システム業界のアウトソーシングサービスは、従来あったシステムインテグレーションサービスやあるいはファシリティマネジメント、システムオペレーションなどのサービスの発展形として捉えられることが多く、厳密にアウトソーシングとしての定義が難しくなっていることも同時に指摘されている。またアウトソーシング供給企業もとしてもこれらの業種から進出した場合が少なくない。そういった意味で厳密なアウトソーシングの定義が行ないにくく、またサービス内容としても、これらのものから大きく離れてはいなかった。

図 4 アウトソーシング黎明期における契約の動向

年	日本での動き	アメリカでの動き
1989年	セブンイレブン・ジャパンと野村総合研究所でアウトソーシング契約	イーストマン・コダックとIBM社との間でアウトソーシング契約 シカゴ市が違法駐車を取り締まりシステムをEDSにアウトソーシング ゼネラルダイナミクスがCSCへ情報システムサービスをアウトソーシング コンチネンタル銀行が情報システムをIBMの子会社ISSCへアウトソーシング
1991年		BPがアンダーセンコンサルティングに経営部門をアウトソーシング
1992年	三洋信販が日本IBMへシステム運用をアウトソーシング(10年契約200億円) ヤマト運輸が情報システム、通信、物流取扱・代行を長崎屋、NTTにそれぞれアウトソーシング	

日米におけるアウトソーシングを代表する2つの契約

アメリカのアウトソーシングにおいて、全てのきっかけとなったと代表されているのが以下にあげるイーストマン・コダックとIBMとのアウトソーシング契約である。

その契約をめぐる一連の報道や評判はやや大げさである印象はぬぐえないが、前後のアウトソーシング契約を差しおいて未だに有名であるということは、その当時のインパクトがどれほど大きかったかを語るに十分であろう。

イーストマン・コダックとIBM社とのアウトソーシング契約

1989年イーストマン・コダックとIBM社がアウトソーシングの契約が交わされた。これが名実ともにアウトソーシングの原点であるとされている。

当時、イーストマン・コダックは組織が硬直化しており、リストラクチャリングなどの経営改革が必要とされていた。そこで、リストラクチャリングをするのと同時に情報システム部門も見直され、度重なる検討の結果、自社で投資・開発をするよりも、アウトソーシングを採用したほうがよりよいという結果になったのである。

この契約では、要員の転籍に関して、イーストマン・コダックからIBMへ移籍した要員は合計360名、ほかにもイーストマン・コダックはDEC社などともアウトソーシング契約を結んでいた。

“部門の丸投げ”が招く誤解

この契約の影響は海を越え、日本でも当時騒がれていたが、ここにひとつ日本のアウトソーシングに対する解釈に問題があるとすれば、アウトソーシングが「人員削減」や「部門の“丸投げ”」と報じられた

ことである。

なぜこれが問題かという、この契約は決して部門の丸投げではなかった。移籍した 360 人のほかに、800 人の人員がイーストマン・コダックに残った。また、情報戦略の立案部門は引き続きイーストマン・コダックに残された。

さらに、「丸投げ」が問題となる理由として、アウトソーシングは基本的に丸投げでは成り立たないからである。情報戦略の立案部分がイーストマン・コダックに残されたわけであるが、アウトソーシングでは概して委託側(利用側)企業はアウトソーシングをした後でも、常に関わりつづける必要がある。ここが外注と呼ばれるものとの大きな違いである。

それに対してアメリカにおいてのインパクトはその組織の変革方法に対するアプローチの斬新さや、あるいは 11 枚という異例の契約書の短さであったのだ。

イーストマン・コダックと IBM との契約の日本への波及アウトソーシング事業増加 情報処理を全面委託 日本コダックなど²

日本アイ・ビー・エムは 1 日、日本コダック(本社・東京)のコンピューターシステムの運用、管理を 10 年間、丸ごと引き受ける契約を同社と結んだと発表した。

「アウトソーシング(外部資源の活用)」と呼ばれる事業で、日本コダックは、日本 IBM に自社のコンピュータなどを売却し、情報処理を全面委託する。景気の減速で情報化投資を見直す企業は多く、経費が削減できるアウトソーシングに踏み切る動きはさらに広がりそう。

アウトソーシングは、80 年代後半、米国で登場した。89 年、日本コダックの親会社、米イーストマン・コダックが米 IBM など 3 社に、従業員もろとも情報システム部門を売却し、大幅な経費削減に成功したことから急速に広まった。

(注; 下線は筆者による)

セブンイレブン・ジャパンと野村総合研究所とのアウトソーシング契約

野村総合研究所とセブンイレブン・ジャパンとの契約が行なわれたのはイーストマン・コダックと IBM 社との契約が行なわれたのと同じ年である 1989 年のことである。

セブンイレブン・ジャパンは比較的自社で丸抱えの方式を好まない(効率を優先させる)経営方針としているため、比較的古くからこうした形にとらわれない業務の外部化の方法をとっているということで定評があった。

アウトソーシング成長期

図 5 アウトソーシング成長期における契約の動向

年	日本での動き	アメリカでの動き
1994 年	特記すべき契約はなし	ゼロックス社が EDS 社へ情報システムの運営・管理をアウトソーシング

²朝日新聞,1992 年 12 月 02 日付

1995 年		JP モルガンが情報システムを競合 4 社へマルチソース コンパックがパソコンの開発・設計を台湾企業へアウトソーシング
1996 年		南オーストラリア州政府が州政府の情報処理業務を EDS へアウトソーシング

アウトソーシングはイーストマン・コダックの例以降、急速に発展し、その概念、形態もさまざまなものが現れた。特にアメリカにおいては「戦略的アウトソーシング」というキャッチフレーズのもとに、非常に高額で大規模なアウトソーシングのさまざまな事例が相次いだ。この時代におけるアウトソーシングの概念の広がり、従来までの単なる業務や組織の外部化という範囲の派生だけでは説明しきれなくなってきた。

この時期の現象を大上二三雄氏、アンダーセンコンサルティング社³は著書の中で次のように述べている

当初、単なる低価格志向で出発した関係が経営環境の変化で品質面の要素が加わり、関係の基盤が契約の忠実な履行から、具体的な業務評価基準に基づく協力関係に移り変わっていく。

さらに関係が続いていくと企画、計画、実施といったプロセス全体を包含した広い視野で、両者が一致した価格体系を構築し、リスクと成果を共有する戦略パートナーリングへと発展してきた

B P R(Business Process Re-engineering)を実施していく過程で、よりサービスの提供プロセスを根本から再構築する「より協力で成果の保証された手段」として、さらには自社の企業活動をコアビジネス・コアプロセス・コアスキルに集中させるための企業変革の手段としてアウトソーシングが活用されるようになってきた

グローバル企業のビジネスパートナーとして、ITのみならず経理・人事・ロジスティックスといった幅広い領域で、戦略レベルからオペレーションレベルまでいわゆるウィン・ウィン関係を構築するケイバリティ(Capability)を確立するため、従来のITを中心にした大規模アウトソーシングサプライヤーがコンサルティング領域の能力を獲得してきた。

そこで、この時期(1994年から1998,9年ごろまで)をアウトソーシング成長期としてみた。では、この時期にもたらされたそれぞれのアウトソーシングの定義例を見てみることにする。

アンダーセンコンサルティング 1998⁴

戦略的優位を獲得するため、従来社内で行なっていない業務プロセスを社外の資源を利用して遂行すること。

ここでは、アウトソーシングの対象として(1)戦略的な、したがって付加価値の高い(2)業務プロセス、いわゆるホワイトカラー領域ということになり、社外の重を用いて遂行されるわけであるから、計画から実行までの一連の領域をすべて社外で行なうことを意味するわけである。

³ 図解・経営を変える戦略アウトソーシング pp.21-23

⁴ 図解・経営を変える戦略アウトソーシング pp.21

安部雅博 1999⁵

経営戦略において事業領域(活動領域)や企業機能・組織の再構築のために行なわれる外部経営資源の有効的活用のことである。

村上市彰ほか 1999⁶

委託業務を実行する会社が、当該業務の遂行について一定の専門的知識、ノウハウに基づき、一定の範囲を持った業務として請負、一定の判断、加工、オリジナリティなどによる価値をつけて、そのサービスを提供すること。

牧野昇 1999⁷

1. コア業務への経営資源の集中
2. 専門性の確保
3. コスト削減

などの明確的な目的をもって、業務の設計から運営までの一切を外部化すること

この時期の定義になって目立つことは「戦略的」「経営戦略」「付加価値」という言葉である。本来的にアウトソーシングをするときにメリットとしてこれらの言葉は古くからあげられていた言葉ではあるが、いずれも概念レベルでとどまり、具体的な行動や言葉として定義されているケースはあまり多くなかった。それは従来のサービスに多少のおまけをつけてアウトソーシングであると称しているものが多く、この時期になり、はっきりとこれらのものと差別化をしてきているという動きということができる。

アウトソーシング転換期

図 6 アウトソーシング転換期における契約の動向

年	日本での動き	アメリカでの動き
1999年	IBMとマツダがアウトソーシング契約	ATTとIBMが相互に情報システム部門と通信部門をアウトソーシング EDSとMCIワールドコムが相互に情報システム部門と通信部門をアウトソーシング

戦略的アウトソーシングの進化により、ますます契約の規模は大きくなる一方である。そして、その中でもアウトソーシングは新しい展開を見せた。それはアウトソーシングというよりもむしろ、新規産業の創出(ベンチャーリング)に近いものである。外部の専門性と自社のコンピタンスで、シナジー効果を狙った投資行為である。こうした動きは2000年を前後に急速にケースが増えてきた。

⁵ 仕事の基本が良くわかるアウトソーシングの実務 pp.22

⁶ アウトソーシングの時代 pp.19

⁷ 図解・アウトソーシング早わかり pp.29

第5節 アウトソーシングの定義

いままで述べてきたように、アウトソーシングの定義はさまざまなものが存在していることがわかりいただけたであろう。それらを踏まえて現状最も有力である定義を行なうこととする。

第1項 アウトソーシングのサービス分野

現状において、アウトソーシングサービスと呼ばれているものの中には、おおよそ以下のものが含まれると考えられる。したがって、今回の調査においても下記のサービスを中心とした企業に対してリサーチを行っている。しかしながらこの周辺業務まで含めた形でアウトソーシングサービスを提供している企業も少なくないので、その一部分を切り出してアウトソーシングである、アウトソーシングでないという議論は難しいため、その周辺業務を含めてアウトソーシングと定義していることがあることを了承いただきたい。

アウトソーシングサービスが提供されている業界・業種

1. 情報処理・ソフトウェア関連
システムの設計・開発・コンサルティング・システムインテグレーション・保守、メンテナンス、ソフトウェアの設計・開発・コンサルティング、ERPなどの業務パッケージなどの導入
2. 専門サービス
法律・会計・税務の専門知識を要するサービス
3. 各種コンサルティング
経営コンサルティング・プロジェクト管理・マーケティング・データ分析・受託調査など
4. 商品企画
商品・製品開発の企画・設計、デザインなど
5. 広告宣伝関連
6. 福利厚生・バックオフィス関連
社宅、保養施設、休職、健康増進医療等の従業員サービス、不動産管理、年金管理・運用・設計、給与計算など
7. 人材関連
従業員教育、人事管理、システム開発
8. 各種専門技術
映像・放送、検査、環境測定、調査など
9. 生産工程（一部受託等を含む）
10. 建物管理、セキュリティ関連

11. 物流関連（配送、在庫管理等）
12. 行政サービスの代行

第2項 サービスの提供形態による定義

前項で取り上げたアウトソーシングサービスでも、一概に同じサービスが提供されているわけではない。受託の件数だけ違うサービスの形態があるといっても過言ではないが、先般のアウトソーシングの潮流でも述べたように、戦略的アウトソーシングと呼ばれるような人材の転籍移転を伴うものから人材派遣のような簡単な業務まで形態が存在する。

アウトソーシングサービスの提供形態

1. 人材派遣による補助業務

当該業務に対して、専門的な知識を有する人材を派遣し当該業務を遂行する。指揮命令権は委託企業に存在する

2. 業務の運営のみを受託する代行業務

当該業務に対して、委託企業が企画・設計したものに対して、そのプロセス一部もしくは全部を外部化する

3. 業務の企画・設計を受託するコンサルティング業務

当該業務の企画・設計段階に関与し、企画・設計を行った後、そのプロセスは委託業務側で行うこと

4. 業務の企画・設計から運営までを受託する業務

当該業務の企画・設計・プロセスをすべて外部の企業へ委託をする。委託側は基本的にその業務の評価を行うだけであり、それ以外ものは外部へ指揮命令権を含めて痛くされる。また、この場合には、当該業務に従事していた従業員は委託側に転籍や他の部署への異動が行われる。

広義のアウトソーシングの定義としては一般的にこの4つの形態だとられるが、狭義のアウトソーシングやあるいは、戦略的アウトソーシングと呼ばれるのは4のみである。また人材の転籍を含めたアウトソーシングを特にフル・アウトソーシングと呼んでいる。

また、この4つの概念は各企業における組織形態に大きく起因し、これがアウトソーシングと組織再編が同時に行われる理由となっている。一般的に受託形態が1から4に進むにしたがって規模が大きく、したがってリスクも大きなものとなっている。

花田モデル

このモデルによるとアウトソーシングサービスは業務の設計・企画から始まり、運営までを一括して引き受けるサービスであると定義されている。それは前述における狭義のアウトソーシングと同義であると

考えて差し支えないだろう。つまり、業務の企画は(系列の親会社など)上流の企業で行い、下流の企業ではその設計図などに従って、工程を行なう作業などしか発生しない場合は、アウトソーシングとはいわない。製造工程に限らず、通常の業務にしても定型業務を行っている間は外注・代行の域を出ないという解釈である。

図 7 花田モデル(慶應義塾大学総合政策学部花田光世教授)

業務の 設計・計画	Yes	コンサルティング	アウトソーシング
	No	人材派遣	外注(代行)
	No		Yes
業務の運営			

(注釈)

アウトソーシングに限らず、こうしたものを定義するという事は多くの難しい問題を含む。特に様々な要因がからむサービス産業の中においては、どこまでをアウトソーシングの範囲に含むかによってその状況は大きく異なる。また特にアウトソーシングの定義が難しいのは、アウトソーシングのサービスを利用する側と提供する側でその目的が違い、あるいはユーザーでは必ずしも純粋にアウトソーシングを目的することはあまりなく、アウトソーシングの影響を純粋に切り出すことは極めて困難であることである。一方創出推計では、今までも述べたようにアウトソーシングそのものの形態が変化し、特に電子商取引を始め、今後様々なビジネスモデルが登場するであろうその全貌を捉えることは容易ではない。今回の調査はこれらについて各企業へのインタビュー等をもとに様々な角度から分析を加え、試算を行った。もちろん今回の推計は必ずしも完璧なものではない。これ自体は、方向性とたたき台レベルであり、今後これを踏まえて各方面でより深くご議論いただければ幸いである。

第6節 アウトソーシングにまつわるさまざまな委託形態

図 8 アウトソーシングにまつわる概念の整理

下請	業務の一部を外部に任せること。メーカー等が部品や製品の一部の製造を外部企業に発注するようなものが含まれる。広い意味でのアウトソーシング形態の一種と言えるが、企画設計などの業務の中心部分が発注者(元請)側に残るケースが多い。
請負	請負は発注先からの指揮命令を受けないという点において、アウトソーシングに近い概念であるが、請負の場合は発注者が

	我が必ずしも戦略性を有しているとは限らない。
外注	企業の外部資源の活用という点では一致しているが、外注は広い概念であり下請や業務代行、請負、外部からの原材料購入などをも含む概念。アウトソーシングもこの概念の中に含まれるとする見方もできる。
人材派遣	人材派遣は業務支援目的の人的サポートであり、自ら業務の運営や設計を行なうことはなく、業務遂行や管理はすべてユーザー企業が責任を持つ。
コンサルティング	業務の設計や企画はするが運営は行なわない。

図 9 整理(2)

ジョイントベンチャー	日本では比較的一般的なアウトソーシング形態であるが、次に述べる分社化に近い形での運用が日本においては一般的である。この場合は単に経営資源の外部化であり、コストセンター・リソースセンターとしての役割しか果たさないことが多い。これらのケースは厳密な意味ではアウトソーシングであるとは定義できない。
分社化	企業内の一部門(機能)を切り離して別会社化することであり、もともとは企業内にあった経営資源を活用して、親企業向けにサービスを行っている段階ではアウトソーシングとは区別される。ただ、この分社企業が広く外部向けにサービスを提供するような場合には当該企業がアウトソーシングの供給者に変貌していくことになる。

図 10 アウトソーシングサプライヤーと類似する、他の業務委託方法との違い

	取引関係の優劣	企業の立場の自由さ	意識の共有制	業務の企画・設計機能	業務の運営機能	人材の派遣	委託することの戦略性	業務を委託する期間
外注・代行	△	○	×	×	○	×	×	業務単位
下請	○	×	○	×	○	×	×	継続関係(半永久)
人材派遣	×	○	△	×	○	○	△	契約期間
コンサルティング	×	○	○	○	×	△	△	契約期間(比較的短期)

アウトソーシングサブ ライヤー	×	○	○	○	○	△	○	契約期間(比較的長期)
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

出典:アウトソーシングの実務(安部雅博,1999)

これらが戦略的アウトソーシングと呼ばれない理由

これらがアウトソーシングと呼ばれない理由は、前にも述べたように、アウトソーシングによって何らかの変化を期待する動きがあるからに他ならない。つまり単純な業務の外部化ではなく、それに伴い、構造の変化やコストの大幅削減などを期待するものであるからである。

アウトソーシング発展段階説

これまで、歴史という縦軸と他の産業・サービスとの比較という面の両方でアウトソーシングを見てきた。アウトソーシングの概念はこの10年で格段に飛躍し、またその形態も多様に富むものになってきている。

日本においても、大手企業における中長期の経営計画の中においては、アウトソーシングという文字列がそのほとんどのものに含まれており、ますますアウトソーシング経営において重要な役割となっていくことは間違いないだろう。

しかし、日本のアウトソーシングにおける風潮においては、とりあえずアウトソーシングすれば自然に問題が解決するという認識にとどまることが多く、その目的意識に応じたアウトソーシングの利用というまでには至っていない。

また、ほとんどのサービスが第一次にとどまることが多く、サービス供給サイドにおける問題点も再三指摘されているところである。

次第に変化する、アウトソーシングに対する解釈は、まちまちであるばかりか、ますます多様化するアウトソーシングへの対応は遅れるばかりである。

アメリカにおけるアウトソーシング産業はは次第に戦略的アウトソーシングへの発展(上記では第3次から第4次への流れ)が起こってきている。

そこで、本書においては、アウトソーシングについては1次からのものをすべて含めてアウトソーシングとは定義するもの、今後においてこの段階を推奨するものではなく、将来的には第4次アウトソーシング、戦略的アウトソーシングへの動きを強めていかならなければならないという立場をとる。

第一次アウトソーシング 主な目的:コストダウン、効率化、標準化型 企業間関係の特徴:外注型
第二次アウトソーシング 主な目的:専門性、付加価値創造型(基本は既存の業務への付加価値向上)企業間関係 の特徴:コ・ソーシング型

契約内容の明確化と期間の短縮化
第三次アウトソーシング E-Sourcing(“E” means: External, Extended, Electronic) 主な目的: 価値創造・新サービス・事業開発型 企業間関係の特徴: Push Out から Buy-In 型へ 組織の流れの変化(SCM ⁸ , CRM ⁹)
第四次アウトソーシング 主な目的: 有効なプラットフォームの構築 企業間関係の特徴: 多様なマイクロビジネスを調整・運営 新たな与信 : Integrity

アウトソーシングの発展段階モデル(慶應義塾大学花田光世教授)

アウトソーシングと戦略的アウトソーシングの違い

以上、「アウトソーシング」についての定義を行ってきた。最近になって従来のアウトソーシングに対して、より付加価値などのメリットを主張した上で「戦略的アウトソーシング」と称したアウトソーシングサービスが登場し始めたことは前章で述べたとおりである。しかし、「アウトソーシング」に引き続き、「戦略的アウトソーシング」にいたっても定期のあいまいさは依然として残ったままである。

戦略的アウトソーシングと称するサービスを提供しているのは、外資系のコンサルティングファームおよび情報通信企業に多い。従来の外部化によるアウトソーシングの(表面的な)メリットと同時に、チェンジマネジメント、組織体質の転換、本業への集中による効率化などのアウトソーシングを行なったことによる派生的なメリットを戦略的であるとしているものである。

なぜ戦略的であるのかという問いに対して、アウトソーシングというものは、基本的に自社内のソースがアウトされており、それが他社のサービスによってまかなわれていれば(目的が何であろうと、形態が多少違ってても)アウトソーシングであることには変わりがない。

グローバルメガコンペティションなどの経営環境の激化や絶え間ない情報通信技術の変化にプロアクティブに対応するため、アウトソーシングを行なうことを入口として、(1)組織間関係、(2)組織構造・組織プロセス、(3)組織と個人との関係を戦略的に変化させ、変革と開発をあわせた施策と行なうこと

⁸ SCM: Supply Chain Management 製造業などにおいて生産物の流通などの体系を効率よくマネジメントしようとする概念

⁹ Customer Relationship Management 顧客との関係をより密接にし、すばやく情報交換をすることにより経営に活かす(ほか)という概念

アウトソーシング戦略と戦略的アウトソーシングの違い

さらに「戦略的」の持つ意味について考えてみたい。そこで、戦略的アウトソーシング、そしてアウトソーシング戦略がそれぞれどのように違うのかを、まず差別化しておきたい。

戦略的アウトソーシング(Strategize (Strategic) Outsourcing)
--

経営戦略に基づいた判断により、アウトソーシングを軸とした総合的な経営の変革・開発を行なうこと。

アウトソーシング戦略(Outsourcing Strategy)

定義されたアウトソーシングをより効果的なものにするためにさまざまな戦略を立案実行すること。概念的には“戦術”に近い概念

ここで、なぜ前者が重要であるかというのは、日本における風潮で「とりあえずアウトソーシング」であると誤解してしまうことがアウトソーシングの大きな失敗の原因であると、多くの人が意見したいたことが大きく起因している。

特定の状況、判断においてはアウトソーシングをおこなわずに、ほかの施策を打ったほうが効果的である場合においてもアウトソーシングを行なってしまって、組織を疲弊させてしまうということである。

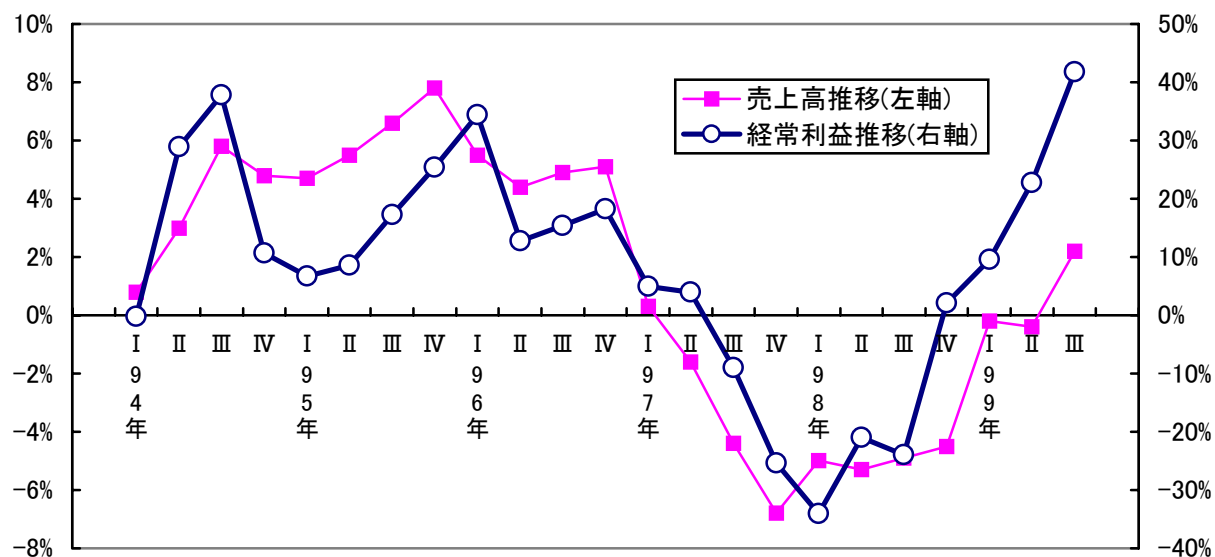
第2章 アウトソーシング業界の現状

第1節 アウトソーシング業界を取り巻く環境

景気鈍化による経済成長率の低下、企業間競争の激化、情報技術の発達に伴うビジネスプロセスの劇的な変化等、現在の日本企業を取り巻くビジネス環境は、ますます厳しさを増し、また複雑化していく傾向を見せている。

そうした厳しく複雑な経済環境の中で、全産業における過去5年間の統計データ(前年同期比売上高増加率/経常利益増加率)を見ると、全体的に、「売上高確保」から「利益確保」の方向にシフトしている傾向が見受けられる。

これは、各企業が市場での生き残りをかけた経営戦略を模索している中で、事業の効率性を追求することで、利益の確保を重視する経営にシフトしていることが推測される(図1)。



大蔵省 財政金融研究所 発表 「法人企業統計季報」(1994年度 期～99年度 期)

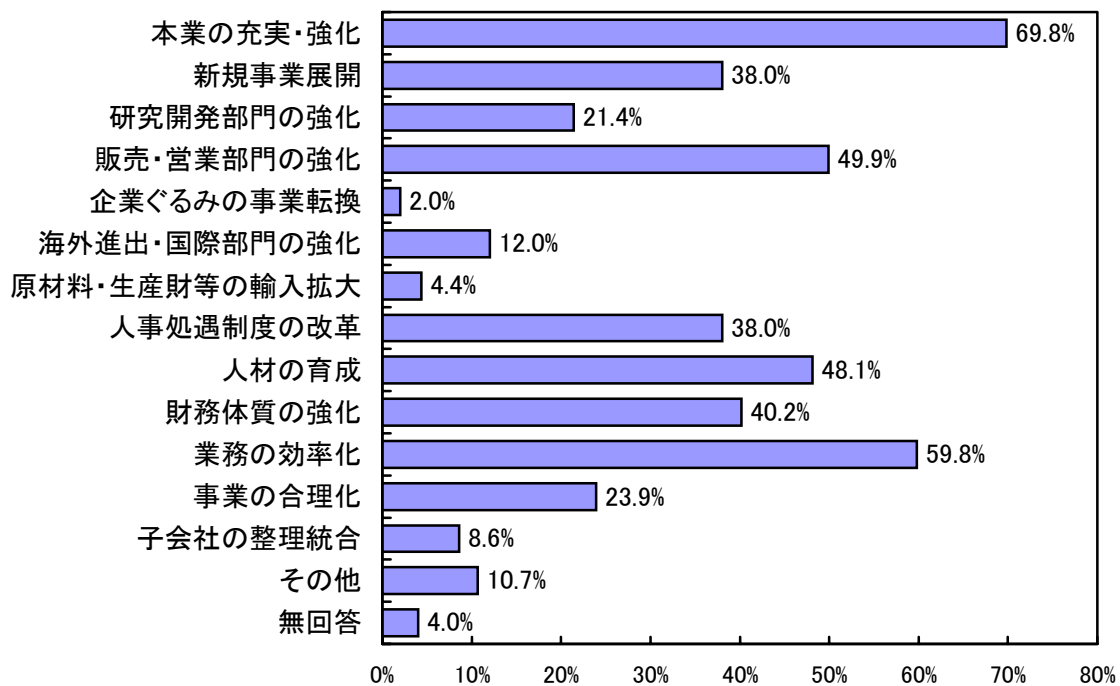
実 (図1) 売上高/経常利益の前年同月比推移(対象:全産業)

際、

日本労働研究機構が1998年1月に実施した「企業の事業展開と雇用に関する実態調査」のアンケートによると、「本業の充実・強化(69.8%)」、「業務の効率化(59.8%)」となっており、コア・コンピタンスを強化するための戦略を意識している企業が過半数以上という結果となっている(図2)。

現在、多くの企業では、「より付加価値の高いサービス・財の提供」や「多様化した顧客ニーズへの柔軟かつスピーディーな対応の実現」など、さまざまな経営目標を設定し、実際に取り組んでいるケースが多いが、その経営目標を実現するための根本的な経営課題として、自社のコア・コンピタンスの選択と集中の実現を目指す企業が増えていることが窺われる。

こうした環境の中で、多くの企業、特に大企業がアウトソーシングを取り入れている現実を見ると、アウトソーシングをコア・コンピタンスの選択と集中に資する有益なツールとして位置付け、企業の競争力強化のために積極的に活用しているものと推測される(図2)。



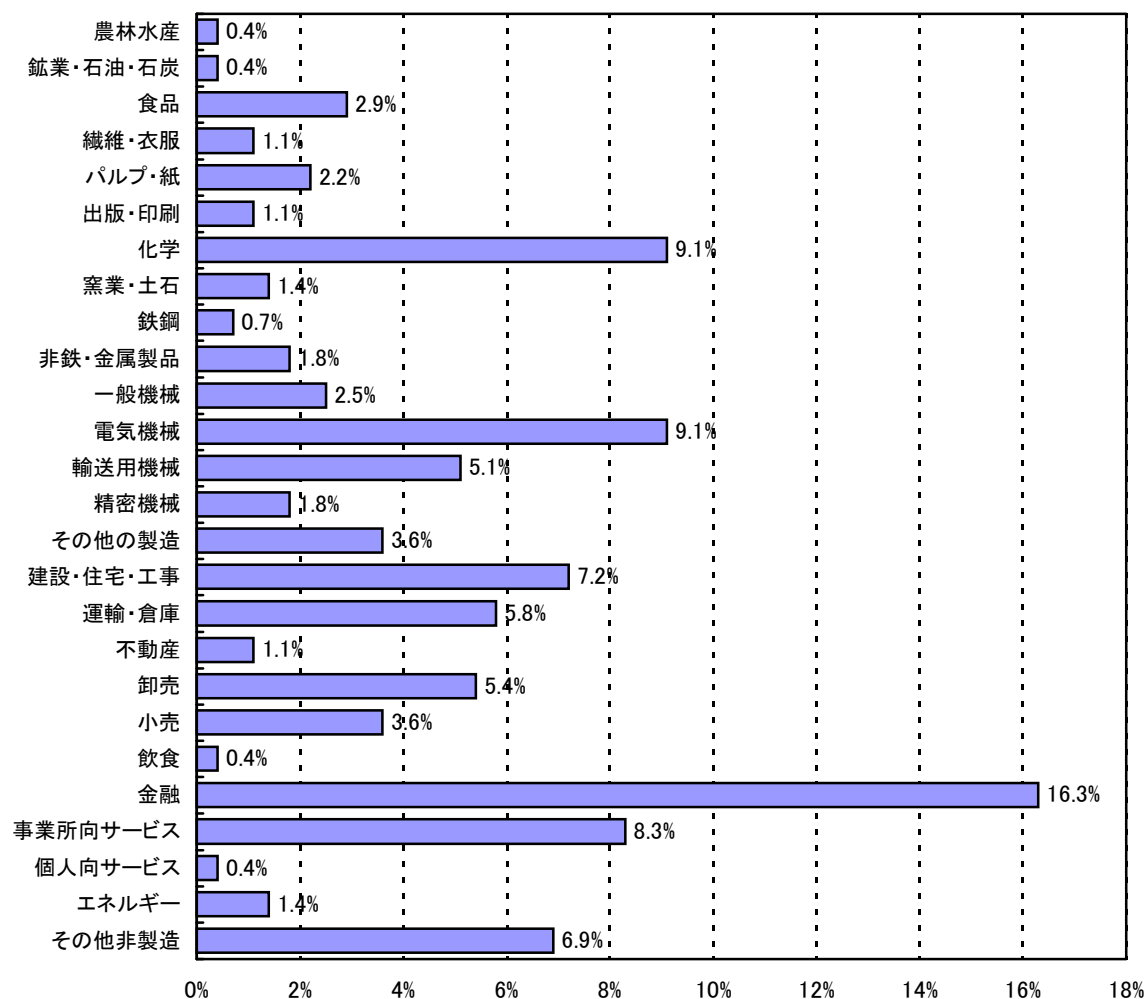
日本労働研究機構 発表「企業の事業展開と雇用に関する実態調査」(1999年6月発表)
 (図2) 企業の経営戦略(複数回答) 過去5年間(1994年~1999年)

その現状について、ユーザー側、サプライヤー側からアウトソーシングの現状を捉え、現状の課題について考察する。

第2節 アウトソーシングユーザーの現状

①アウトソーシングユーザーの現状に関する概要

今回アウトソーシング協議会で実施したアンケートによると、アウトソーシングのユーザーは、様々な業種・職種の企業にわたっている(図3)。

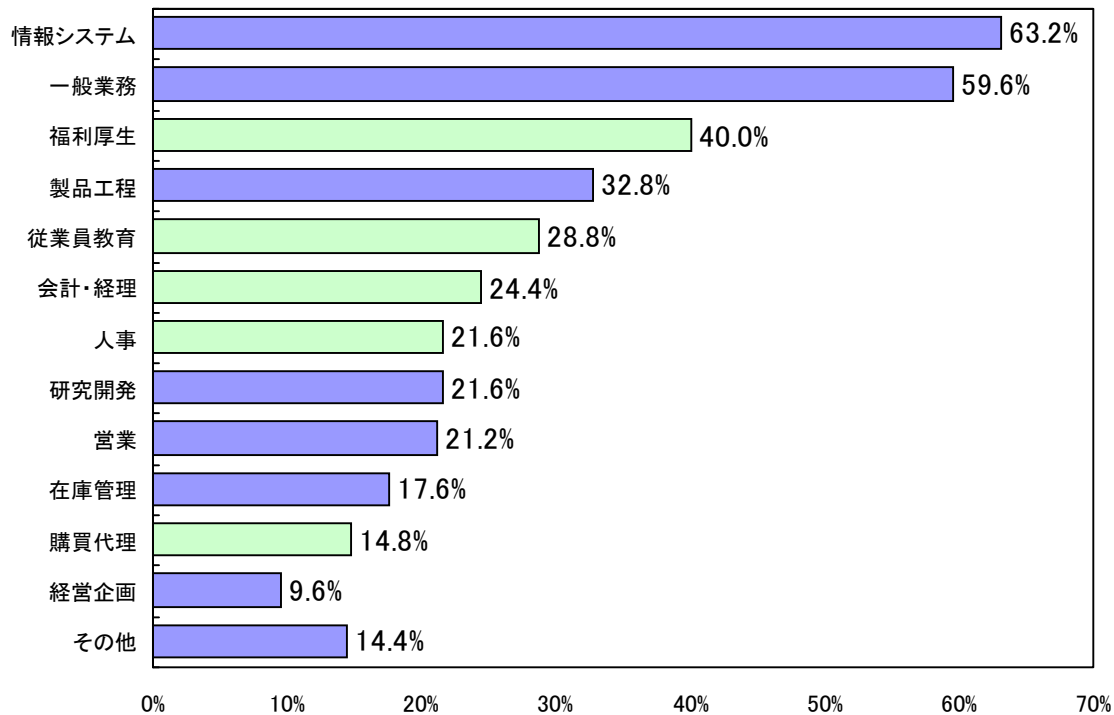


アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図3) アンケート対象のアウトソーシングユーザーの業種・職種属性 (n=276)

また、1社あたり平均3.7項目のアウトソーシングサービスを利用しており、1つの企業が、いろいろな分野のアウトソーシングを積極的に活用し始めたことが窺える。

こうした企業ニーズの高まりから、ビジネスプロセスのアウトソーシングサービスを中心に、アウトソーシングサービスの種類が多様化している(図4)。



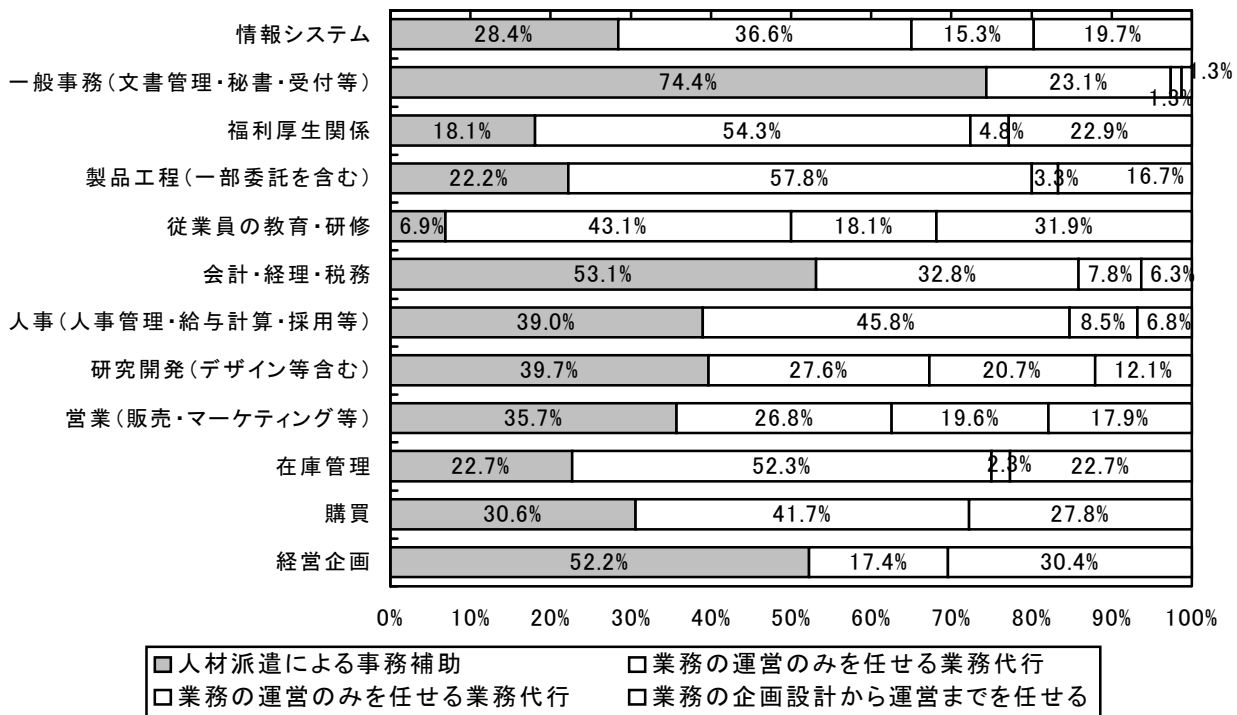
アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)
 (図4) アウトソーシング対象分野(n = 250)

また、アウトソーシングを、「外部のリソースを有効に活用する手段」という大きなフレームで捉えると、そのサービスの形態は多岐にわたることとなる。

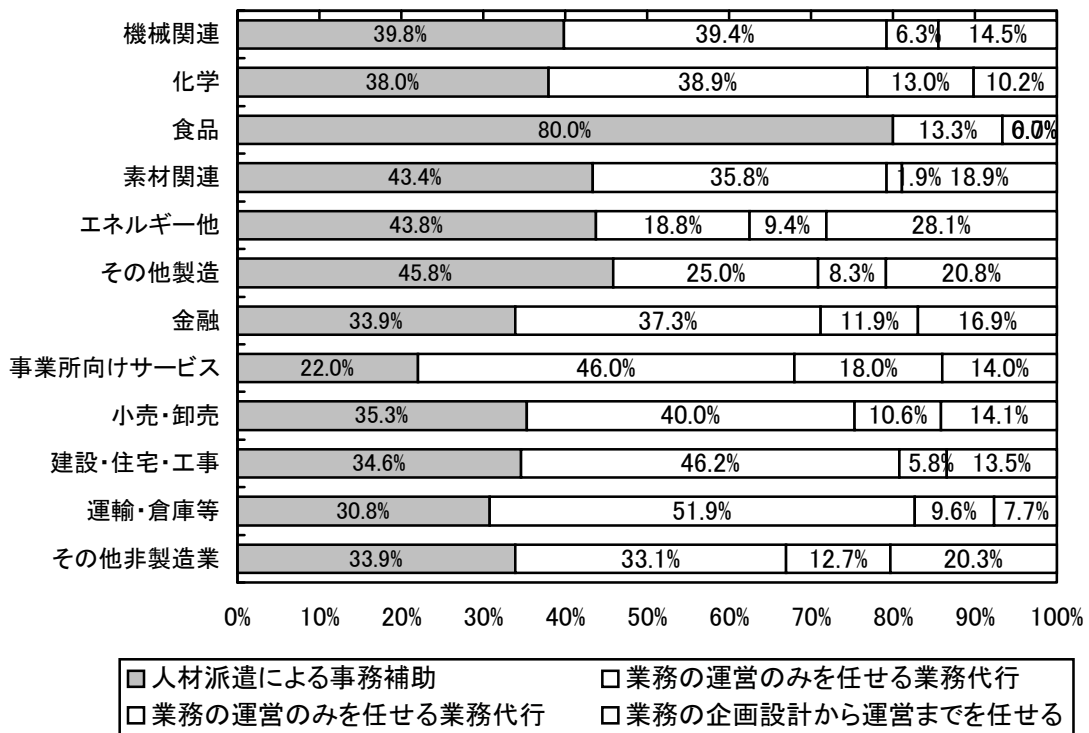
本白書では、慶應義塾大学教授の花田光世教授の提唱する、人材派遣、外注、業務の設計(コンサルティング)、コンサルティングから実務までのビジネスプロセス全体をまとめて委託するアウトソーシングの4つの形態で捉え、その4つを広義のアウトソーシングと捉えることとする。

その中で、コンサルティングから実務運用までの全体を運営する形態を、特に「戦略的アウトソーシング」と位置付ける。

アンケート結果に基づき、ユーザー側の利用形態をこの4つの形態で分類すると、サプライヤーが提供するサービスの種類や、ユーザー側の業種により、その構成比が大きく異なるという傾向が現れている(図5、図6)。

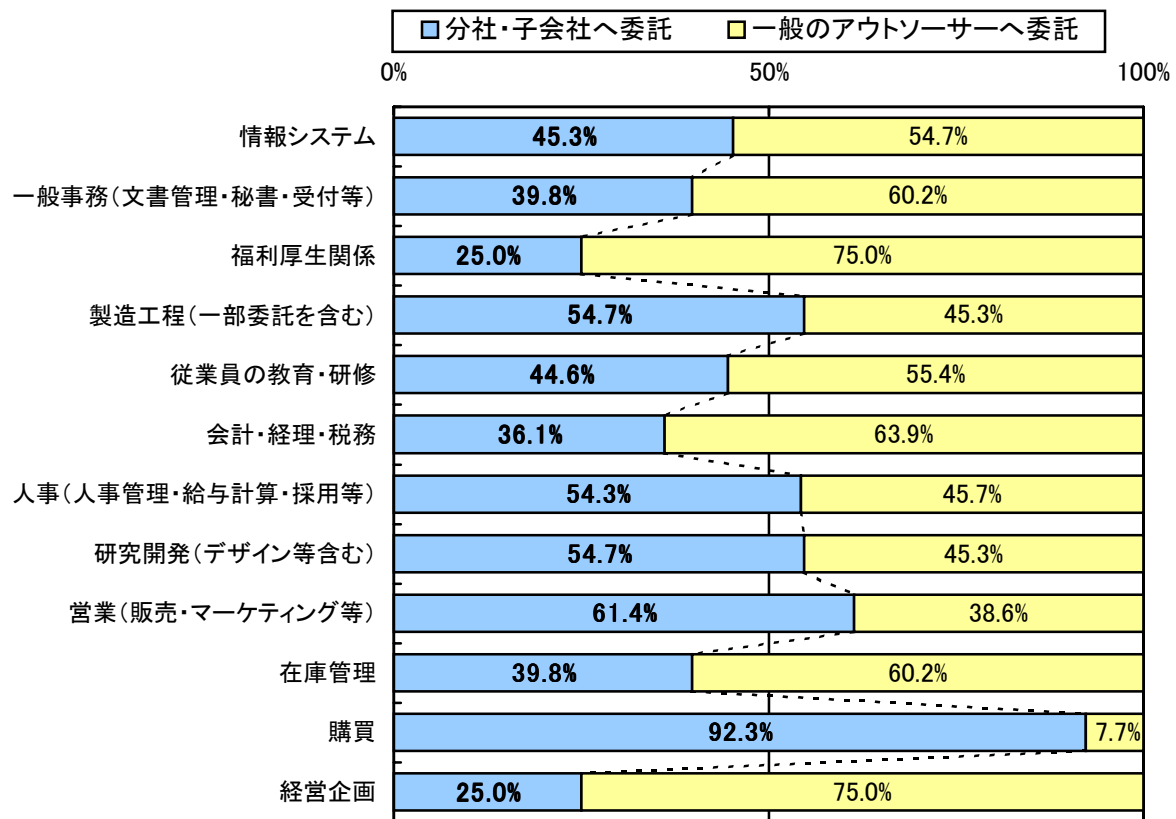


アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)
 (図5) サービスに応じたアウトソーシングの形態(全産業対象)



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)
 (図6) 業種に応じたアウトソーシングの形態(全産業対象)

さらに、最近の傾向として、ユーザー自らがサプライヤー会社を設立するか、または、従来からあった子会社を活用し、アウトソーシングするケースが増えている(図7)。



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)
 (図7)「委託先の形態(一般のアウトソーシングサプライヤー/分社・子会社)」(n = 226)

これは、従来の余剰人員の受け皿としての利用も視野に入れた子会社的な位置付けによるものと、グループ内でのシェアードサービス化によるグループ全体の効率化を図る目的のもの、あるいはアウトソーシングを新しいビジネスと位置付け、事業投資を目的とするものなど、その理由は多岐にわたると思われる。

アウトソーシングは、ユーザーの業種や業態、企業カルチャーなど、ユーザーの持つ背景によりアウトソーシングを活用する動機やその活用方法が異なるが、ここでは、アウトソーシングの種類と形態、そして委託先の企業形態という3つパラメーター毎に考察することで、その現状を考える。

②アウトソーシングの種類で分類した現状分析

アウトソーシングは、企業ニーズの高まりから、最近になって、従来から活用されてきた情報システムのアウトソーシングだけでなく、ビジネスプロセスのアウトソーシングを中心に、多岐にわたるサービスが提供されるようになってきた(図4)。

そうした環境の中でも、やはり、最も歴史の古い「情報システム」の分野でのアウトソーシングについては、製造業・非製造業を問わず、あらゆる分野の企業に幅広く活用されている。

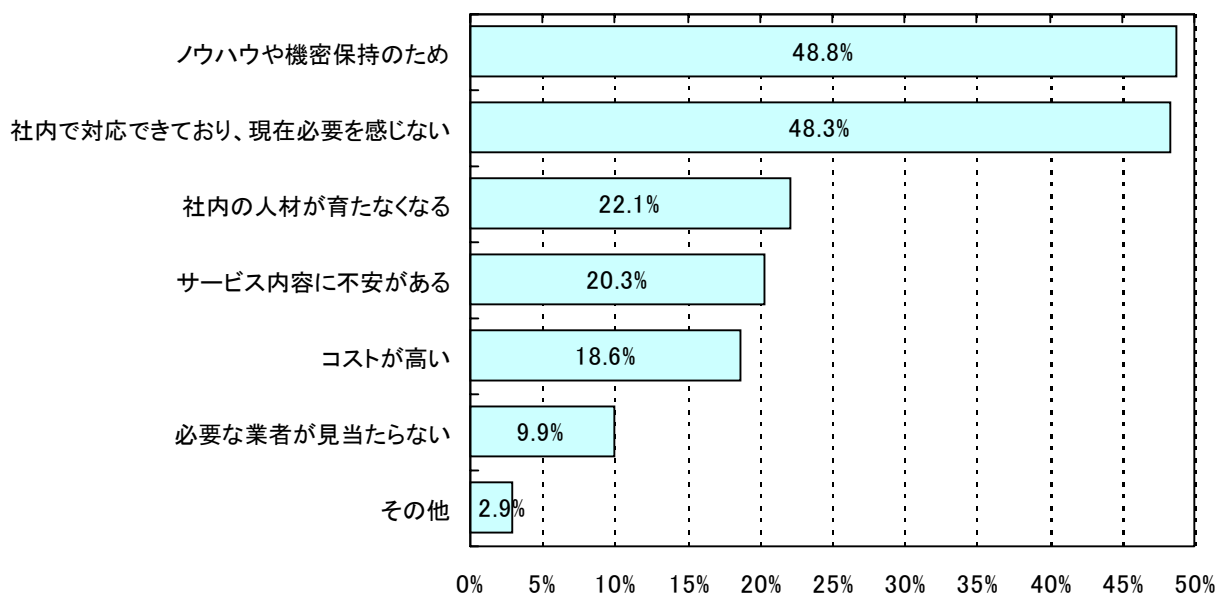
97年に(社)ニュービジネス協議会が実施した調査の結果でも、他のアウトソーシングサービスと比べ高い比率で活用されており、情報システムの構築・運営にあたっては、長い歴史とノウハウの蓄積の中で、外部資源を有効に活用することがユーザー側で定着してきているものと思われる。

次に、比較的新しいサービスである、ビジネスプロセスのアウトソーシング、特に会計・経理や人事に関連する分野のアウトソーシング(人事、福利厚生、人材開発)を活用する企業が多いことが分かる(図4)。

間接部門の機能のうち、購買などのコンフィデンシャルリティが高くなく、専門性を高い方が効率的な部門については、比較的早くからアウトソーシングを実施する企業もあったが、会計部門や人事部門といった、企業にとってコンフィデンシャルリティの高い情報を扱う間接部門は、企業内でもアウトソーシングには馴染まない種類の業務と考えられてきた。

今回のアンケート結果を見ても、アウトソーシングを行なわない理由として、「ノウハウや機密保持のため(48.8%)」、「社内で対応できているため(48.3%)」が多く、「ノウハウや機密保持のため」という理由を選んだ企業の39.3%が、「社内で対応できている」と回答している結果を見ると、会計部門や人事部門などコンフィデンシャルリティの高い情報を扱う業務については、アウトソーシングは馴染まず、自社内で処理すべきであると考えられる企業は依然として多いことが窺われる(図8)。

しかしながら、コア・コンピタンスの充実・強化や業務の効率化が大きな経営課題と考える企業が多



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図8)「業務を委託していない理由(主なものを2つまで)」(n = 172)

い中で、従来アウトソーシングに馴染まないと考えられてきた間接部門においても、経営の効率化の観点から、部門内のコアでない業務については、アウトソーシングする企業が今後増加すると考えられる。

現時点で見られる傾向としても、従来は、社内処理が主であった給与計算や人事関連の手続き、福利厚生代行サービスなどのうち、比較的定型化できる業務に関しては、人材派遣や下請け・外注という垂直的なアウトソーシングを活用することで、具体的に効率化を図るケースが多くなっていることが窺える(図5)。

こうした、従来は自前で運営することが当然とされた間接部門のアウトソーシングが活発に行われるようになれば、アウトソーシングに対する心理的な抵抗感や不安感が払拭され、従来の自前主義的な発想から、外部資源の積極的な活用へと変質していくものと思われる。

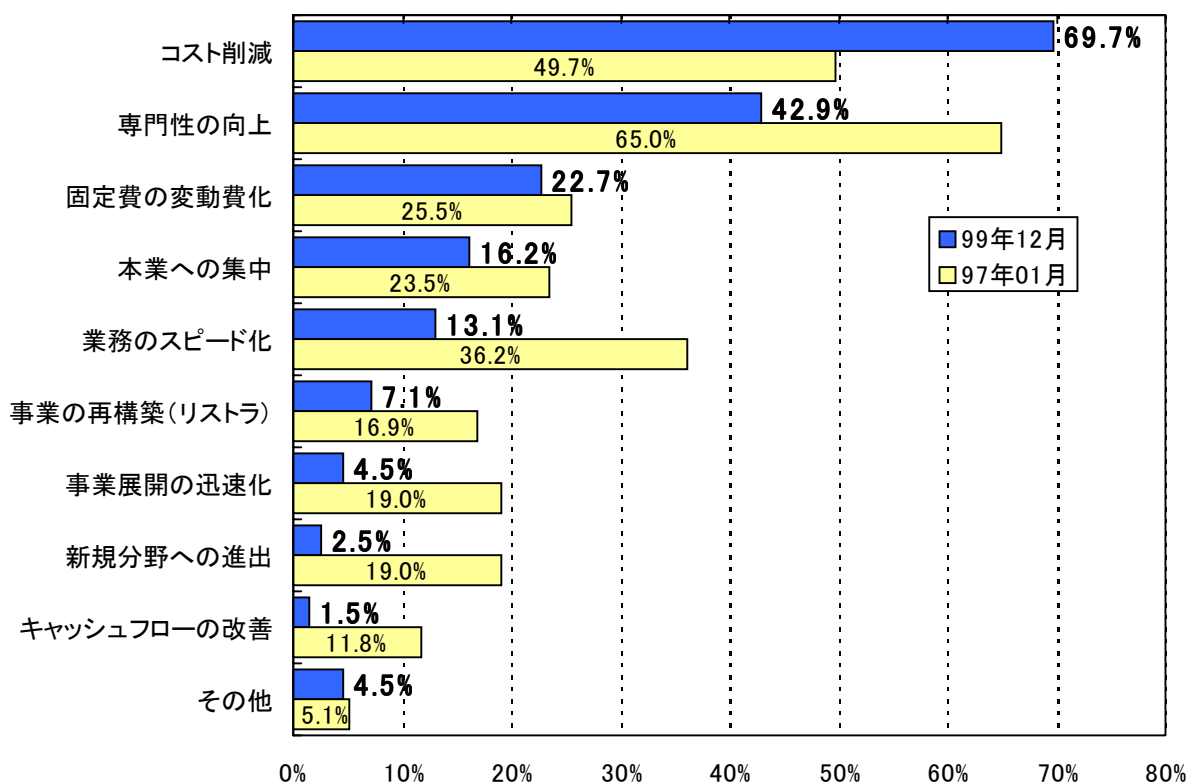
特に、人事や会計の分野では、現時点ではコスト削減を目的とした垂直的なアウトソーシングが主であるが、ユーザー側の認識が変わることで、企業の経営戦略として挙げられている、「人事処遇制度の改革(38.0%)」や「人材の育成(48.1%)」、「財務体質の強化(40.2%)」といった部分でも外部資源の積極的な活用が行われていく可能性があるであろう(図2)。

③アウトソーシングの形態で分類した現状分析

今回実施したアンケート結果から見ると、アウトソーシングのサービス項目や、ユーザー企業の業態により、アウトソーシングの利用形態は多様化の傾向に向かっているものの、依然として人材派遣と、従来型の垂直型アウトソーシングである外注・下請けが、大きなポーションを占めている(図5、図6)。

これは、アウトソーシングを導入した企業のうち、約70%が「コスト削減」をその目的としており、3年前の調査と比較しても近年ますますこの傾向が強くなっている。

その反面、「専門性の向上」や、「業務のスピード化」といった、外部のノウハウを求めるファクターが大きくポイントを下げている事実を見ても、ユーザー側で「アウトソーシング」＝「コストの削減」、という認識が強い反面、その他のファクターについての認識が少ないものと思われる(図9)。



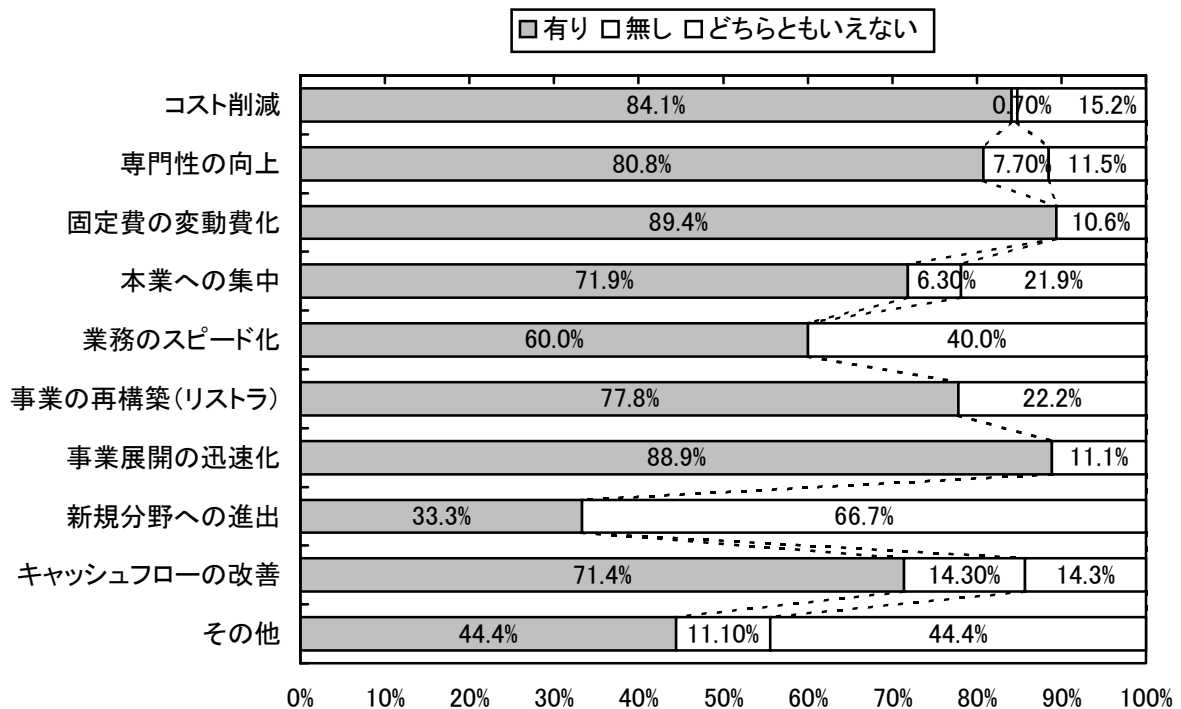
アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図9)「業務委託を行った理由(主なものを2つまで)」(n = 198)

アウトソーシングサービスの分類で見ると、「会計・経理・税務」と「人事」など、間接部門のアウトソーシングでは、人材派遣と下請け・外注が8割を超えており、ユーザーから見て、「業務の効率化」＝「コスト削減」という意識が強い分野と言える(図5)。

コスト削減を目的としてアウトソーシングを行ったユーザーのうち、実際に、その効果があがったと認識しているのは、84.1%と高い割合をしめしており、アウトソーシングは、「コスト削減」を行なう上で、重要なファンクションを果たし得ることが伺える。

その一方で、「専門性の向上」や「固定費の変動費化」、「事業展開の迅速化」を目的としてアウトソーシングを行ったユーザーの8割以上が、その効果を認めている事実を考えると、コスト削減に留まらずに、こうした目的に目を向けて有効にアウトソーシングを活用すれば、さまざまな経営課題を解決する際の重要なツールとして機能させることが可能であると思われる(図10)。



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図10)「業務委託後の効果(主なものを2つまで)」(n = 198)

コスト削減や変動費化といった、コスト面での経営課題解決を主な目的とする人材派遣や下請・外注が大きなポーションを占める一方で、比較的新しい形態である「戦略的アウトソーシング」の活用が積極的に行われるようになってきていることは、注目すべき点である。

アウトソーシングの利用形態は、企業を取り巻く経営環境やその企業の目指す経営課題、企業内のカルチャーに大きく影響を受けるため、今後全てのアウトソーシングサービスの分野で戦略的アウトソーシングが広がるかについては、現時点では未知数であるが、「コスト低減」から「高付加価値の享受」まで、ユーザーの選択肢の幅が広がっていることは確実である(図6)。

今回のアンケート結果で特徴的な傾向を示した分野は、情報システムのアウトソーシングであろう。

情報システムのアウトソーシングでは、4つのアウトソーシング形態のうち、1つの形態に著しく偏ることなく、全ての形態が活用されていることが分かる(図12)。

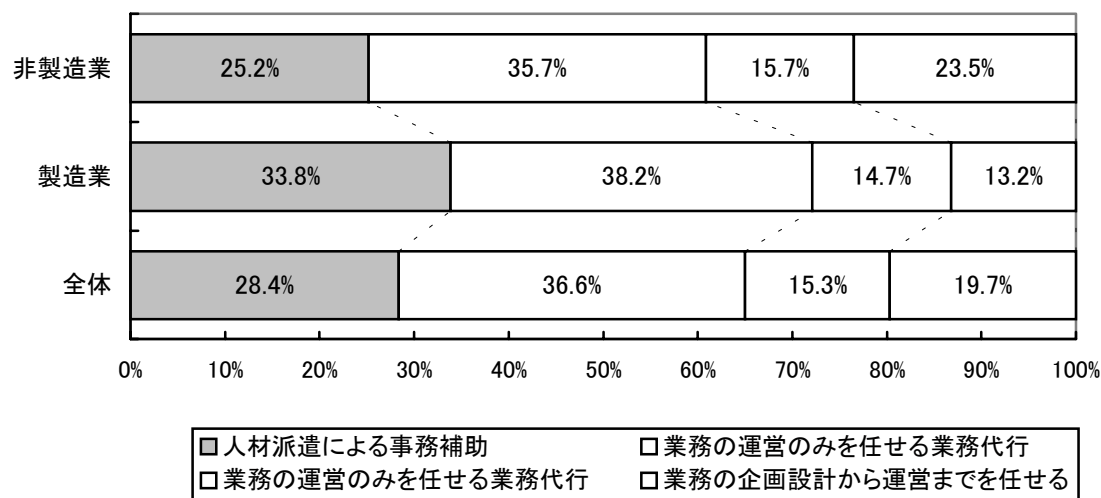
従来は情報関連の企画は社内部署の人員で行い、インフラやシステムの保守・管理のみを外注するという垂直型アウトソーシングの形態が主であったが、情報の技術革新に対する迅速な対応がとれる体制の構築や、コア・コンピタンスへの集中による経営の効率化という経営課題の解決が求められる環境の中で、インフラやシステムの保守・管理といった川下分野のみでなく、川上の分野でも外部の

専門的なノウハウを積極的に活用する方向にシフトしているものと考えられる。

情報システムのアウトソーシングの分野で、特に注目すべきは、製造業では人材派遣と外注の合計が全体の72%を占めており、従来の垂直的な関係のアウトソーシングが主であるのに対し、非製造業で戦略的アウトソーシングの活用比率が高い傾向が現れている(図14)。

非製造業の中でも「金融」や「卸売・小売」、「事業所向けサービス」といった業種で積極的に戦略的アウトソーシングが活用されている背景にあるものは、今後、外資系企業の進出や異業種からの参入、インターネットの普及による流通プロセスの変革等、市場ルールの大きな変化が考えられる(図11)。

そうした市場環境を考えると、情報システムの分野では、情報戦略の企画・立案から、システム等の



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図11)「情報システム」に関するアウトソーシングの形態(全体)

保守・管理まで、ビジネスプロセス全体の運用について、外部資源を利用する戦略的アウトソーシングの形態の活用が、今後、ユーザーにも広く拡大していくものと推測される。

特定の分野にせよ、戦略的アウトソーシングの事例が増えることで、ユーザー側のアウトソーシングについての認識が変わっていくことが期待できる。

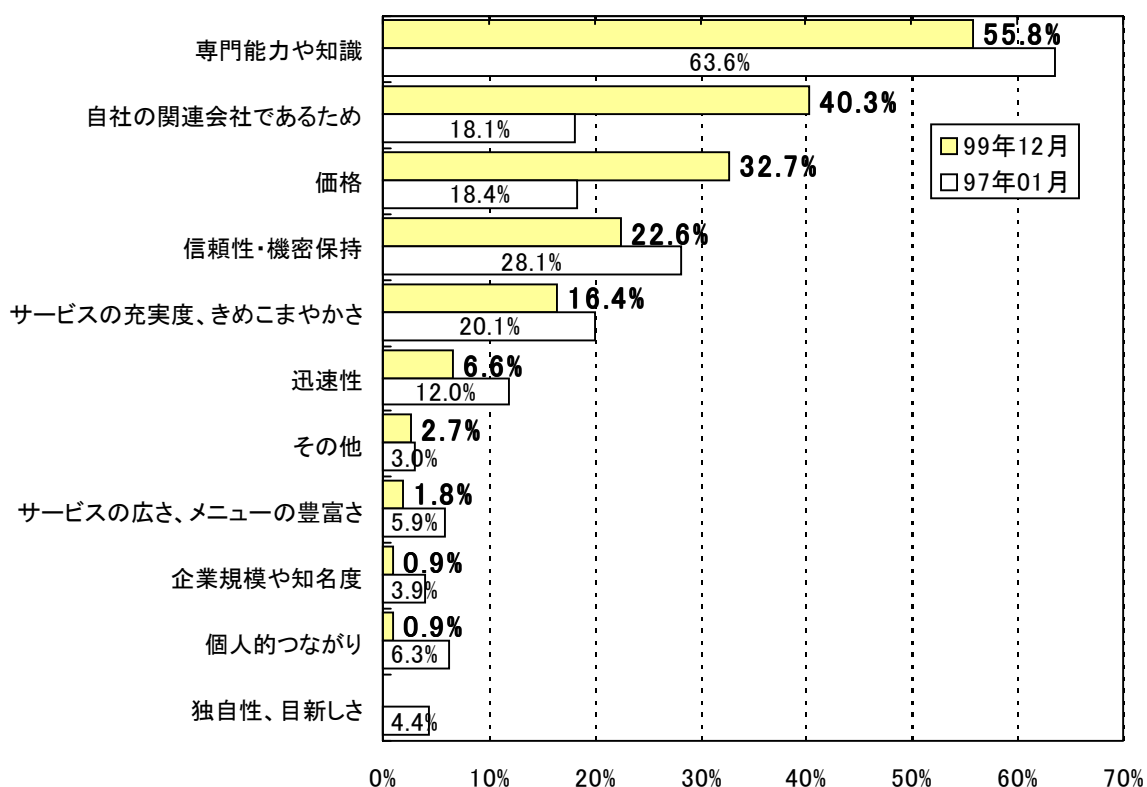
こうしたユーザー側の認識の変化は、特にコスト削減のみにユーザーの意識が向いている間接部門のアウトソーシングなどの分野でも、業務のBPRやさまざまな制度設計など、コンサルティングのファンクションを含めた、付加価値の高いアウトソーシングが展開するための重要な要素となりうるであろう。

④子会社・関係会社活用の増加

アウトソーシングの種類とその形態については、従来と比較し、バリエーションが豊富となってきたことが窺えるが、アウトソーシングの委託先についても非常に特徴的な傾向が現れている。

ユーザーがアウトソーシングを行った最大の理由として最も比率の高かったのは、「コスト削減」であることは前述したが、委託先を決める際は「価格(32.7%)」よりも、「自社の関連会社であること(40.3%)」が高い比率を示している点が注目される。

「価格」と「自社の関連会社であること」の項目だけが、97年の調査時よりもそのポイントを上げており、特に「自社の関連会社であること」は、当時と比べて著しく上昇している(図12)。



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図12)「アウトソーシングする場合に重視したこと(回答は2つまで)」(n = 226)

こうした傾向が現れた背景には、アウトソーシングサービスの種類による違いや、今後の企業戦略の違いなど、さまざまな要因が考えられる。

子会社にアウトソーシングしているサービスの種類で見ると、「製品工程」、「研究開発」、「営業」、「人事」、「購買」の5つ分野で、分社子会社への発注割合が高くなっている(図7)。

こうした、子会社への委託が多く行われている背景には、比較的古くから子会社で運営しているなど、業務上の問題があるなどの理由が考えられる。

比較的古くからある子会社については、親会社からの業務のみで経営が成り立っており、完全なコストセンターとしての機能を担っているケースが多い。

また、雇用調整への活用などで、親会社からの余剰人員の受け皿として、調整弁として活用されるケ

ースも多く、コストよりも子会社の利用を考えるのは、やむを得ない事情があるものと思われる(雇用調整に向向・転籍が利用される比率をデータから拾う)。

そのため、サービス価格は、コストの積上げ額+フィーで設定されることが多く、マーケットプライスとの比較で考えられることは少なかった。

こうした背景を持つ子会社は、右肩上がりの経済成長の中では、その効率性を求められることなく運営されていた。

しかしながら、実際、今後の委託先は資本関係のない一般のアウトソーシングサプライヤーに出したいと認識しているユーザーが、6割以上を占めている実態を考え合わせると、今後、連結会計制度の導入や、事業の合理化、子会社の整理統合など、その存在意義を見直されることとなることが予想される。

一方、「製造工程」に関するアウトソーシングで、特に製造業については、子会社と一般のアウトソーシングサプライヤーを複合的に利用しているケースが多い。

「製造工程」に関するアウトソーシングでは、過半数以上(57.8%)が外注・下請けという形態をとっていることを考えると、下請けを子会社が、孫請けを一般のアウトソーシングサプライヤーが行なうという、従来の伝統的な垂直なアウトソーシングの関係が成立しているものと思われる。

次に、「研究開発」に関しては、コンフィデンシャルティと対応の迅速性の問題が大きいと思われる。

実際に、「研究開発」や、「製造工程」のアウトソーシングサービスを利用しているユーザーからのアンケート結果によると、一般のアウトソーシングサプライヤーを利用していたが、取りやめた例として、ノウハウの流出や迅速性が確保できないといった理由が挙げられていた。

研究開発は、自社のコアとなる商品やサービスに関する情報を扱う分野であるため、一般のアウトソーシングサプライヤーを活用する際は、業務の切り分けと、その責任の範囲の明確化する必要があると思われる。

「人事」・「営業」に関しては、製造業と非製造業で大きくポイントが分かれた。

「人事」に関しては、非製造業の一般のアウトソーシングサプライヤーに委託している比率が54.5%であるのに対し、製造業では30.8%に留まっており、69.2%が子会社に委託している。

これは、人事情報を取扱うというコンフィデンシャルティの問題や、社内ノウハウの喪失への懸念に加えて、これまで大企業向けのサービスを提供することが可能なアウトソーシングサプライヤーが存在しなかったということも、大きな要因として考えられる。

大企業を対象としたノウハウを持つサプライヤーも現れてきており、今後は委託先を一般市場に求める動きも活発化することが予想される。

また、「営業」についても、非製造業の一般のアウトソーシングサプライヤーに委託している比率が52.6%であるのに対し、製造業では38.6%となっている。

これは、製造業における営業は、企業独自の専門性を要求されることから、純粋なアウトソーシングサプライヤーの活用は難しく、むしろ、営業専門の別会社として販社を設立することで、経営効率を上げているケースが多いものと推測される。

(ユーザーからの回答)

「ノウハウが次第にもれていってライバル企業が知ってしまっている」

「ユーザーの要求にマッチした開発と製造の連携に迅速性がないと受注面でも困難」

「意思疎通に支障が生じタイムリーに結果が出ないという理由で一部取りやめたところがある」

連結経営の重視という環境のもとで、これまでとは異なる子会社戦略の新しい流れとして、グループ企業へのサービスを集中して行なうことで経営の効率化を推進する、いわゆるシェアードサービスの活用も活発化する可能性がある。

シェアードサービスは、業務の標準化による効率化とそれに伴う規模の経済を追求する手法であるため、日本企業の間接部門での標準化がどこまで進むかが、成功のキーファクターとなると思われるが、実際に、グループ企業を多く抱えた大企業を中心に、グループ全体の経営効率化を図るため、シェアードサービスセンターの設立を検討する企業も増加しており、また、企業の枠を超えた連携も具体的な検討に入っているケースも多い。

これまでの子会社戦略と大きく異なる点は、サービスの対象をグループ企業のみに限定したコストセンターに留まることなく、プロフィットセンターとして、一般ユーザーを取り込むことも念頭に置いた企業も多く、今後の展開が期待される。

(具体的事例)

(大手商社3社)

三菱商事・三井物産・住友商事は、それぞれの持つ間接部門の機能を統合する方向で検討している。

具体的には、IT・通信、総務、人事(含派遣・斡旋)、旅行代理、経理・審査等、間接部門の殆どの機能についてシェアードサービスの可否を検討し、間接部門の効率化を図ることで、各商社のコア・コンピタンスに経営資源を集中させることを目的としている。

(IBMグループ)

99年4月から(株)アワーズが日本アイ・ビー・エム 人事サービス(株)と社名を変更し、グループ企業に対するペイロールサービスを含めた人事関連サービスを提供している。

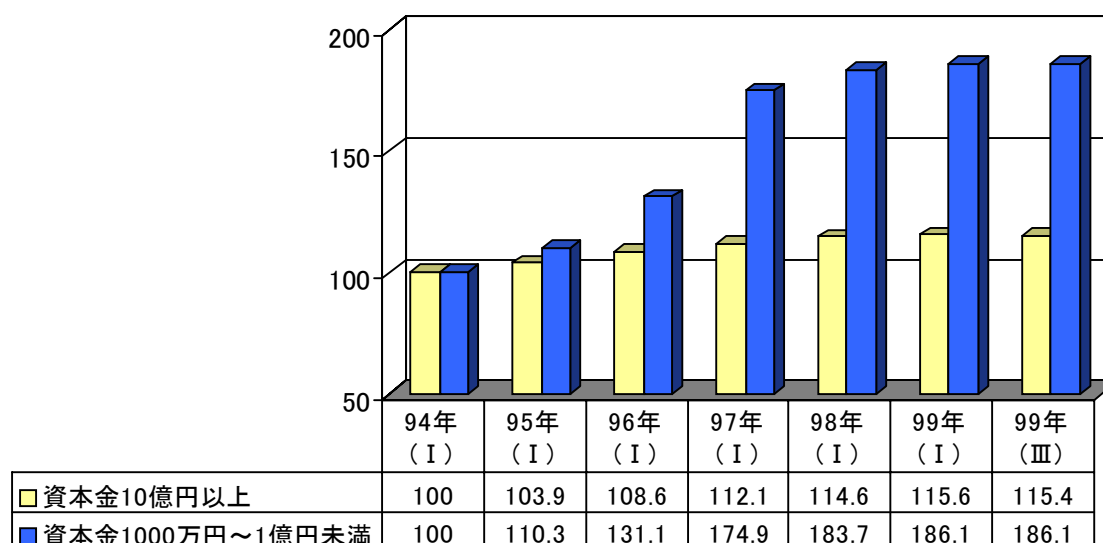
(日立グループ)

2000年2月に日立グループ7社が出資し、「日立トリプルウィン」を設立。7社の間接部門についてのシェアードサービスを行なう予定。

第3節 アウトソーシングサプライヤーの現状

①アウトソーシングサプライヤーを取り巻く環境

一般的な指標として、過去5年間の法人企業数の増加率を企業規模毎に見ると、資本金10億円以上の企業数の増加率は、製造業、非製造業を合わせて15.4%であるのに対し、資本金1億円未満の企業数の増加率は86.1%と高い伸び率を示している(図13)。

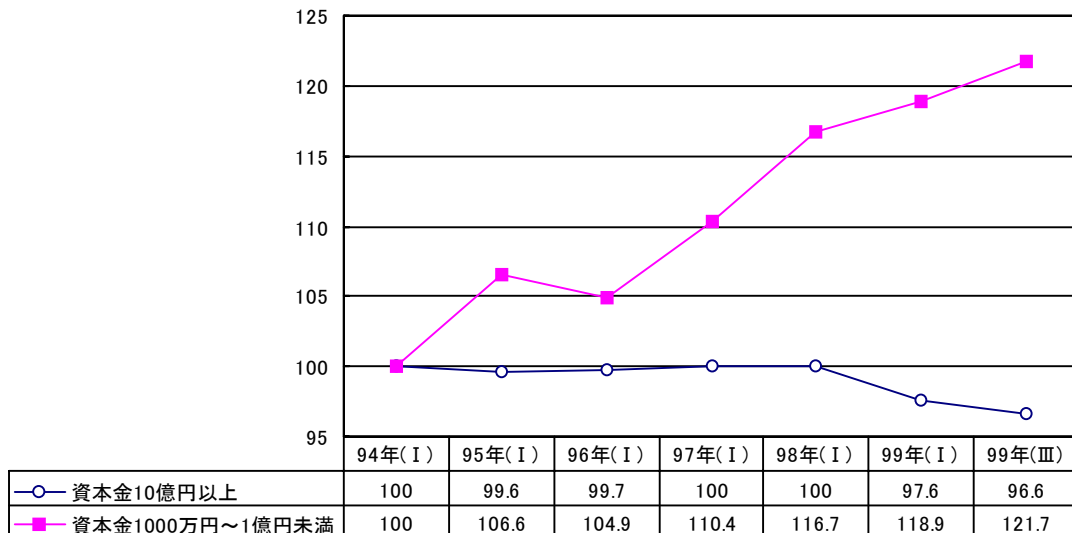


大蔵省 財政金融研究所 発表 「法人企業統計季報」(1994年度 期～99年度 期)

(図13) 94年度 期の企業数を100として指数化したデータ

同様に、従業員数の増加率を企業規模毎に見ると、資本金10億円以上の企業の企業数は、製造業、非製造業を合わせて3.4%減少しているのに対し、資本金1億円未満の企業数は21.7%増加と、企業数の増加率と同様に高い伸び率を示している(図14)。

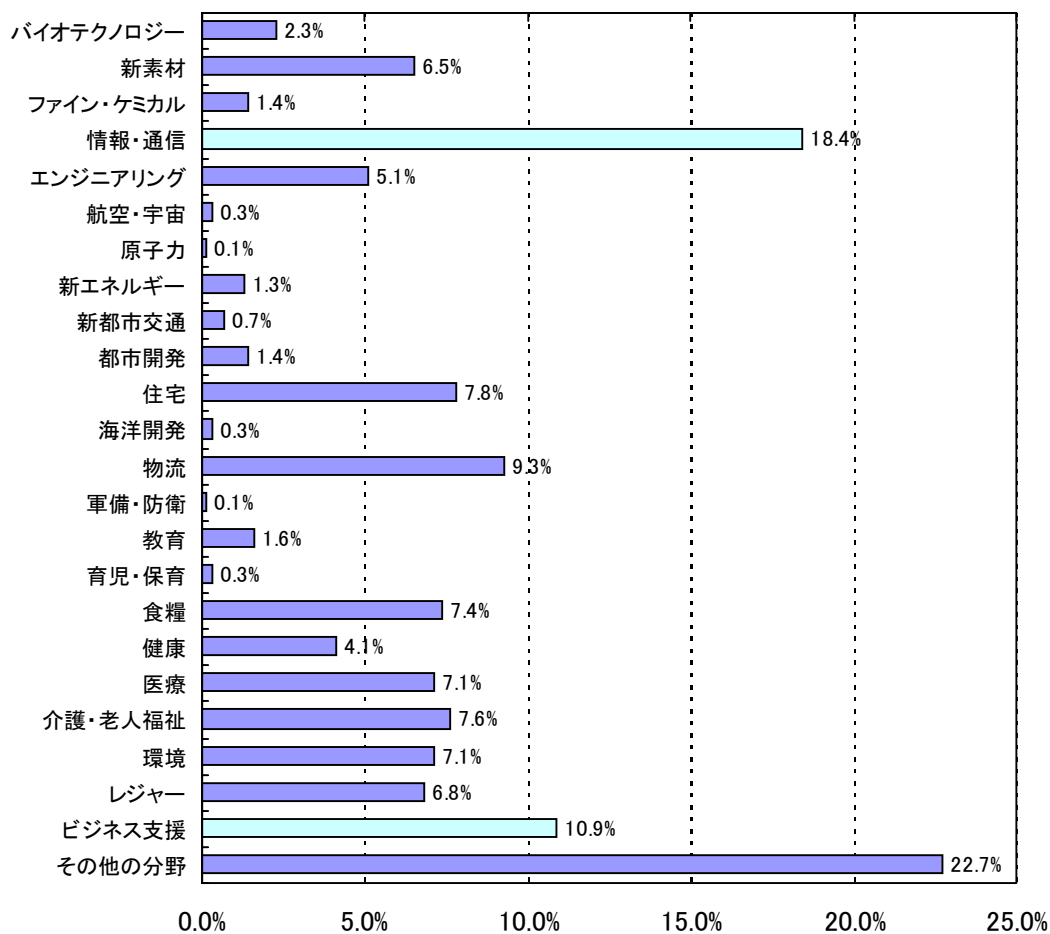
過去5年間のGDPが6%程度の伸びに留まっている環境を考慮すると、小規模企業の増加の背景として、新しいビジネス領域の拡大も一つの重要なファクターとして寄与しているものと考えられる。



大蔵省 財政金融研究所 発表 「法人企業統計季報」(1994年度 期～99年度 期)

(図14) 94年度 期の従業員数を100として指数化したデータ

実際、企業戦略として新規事業分野への積極的な展開を図る企業(「新規事業展開38.0%」)も多く、その中でも、アウトソーシングと関連の深い分野である「情報・通信(18.4%)」、「ビジネス支援(10.9%)」の領域に事業展開している比率が高い(図15)ことから、新しいビジネス領域の拡大と、それに伴うアウトソーシングサプライヤーの裾野の広がりが窺われる。



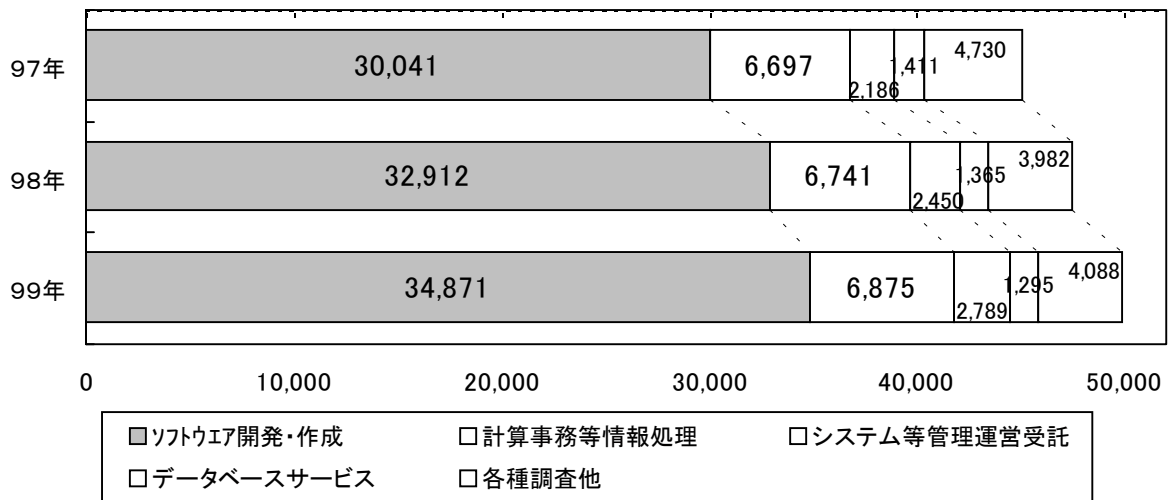
日本労働研究機構 発表「企業の事業展開と雇用に関する実態調査」(1999年6月発表)
 (図15) 新規事業展開の分野(3つまで) 過去5年間(1994年~1999年)

特に、アウトソーシング業界の中で、大きいポーションを占める情報サービスと人材派遣産業の産業規模の動向については、アウトソーシング業界全体の動向を予測する上で重要なファクターとなるため、ここで個別に取り上げることとする。

(情報サービス産業の現状)

通産省が発表した「特定サービス産業動態統計」によると、99年(1月~12月)の情報サービス産業の売上高規模は、4兆9919億円で、97年の売上高と比較すると10.7%増となっている(図16)。

同時期に調査された他のサービス業では、クレジットカード業を除く全ての業種で売上高が減少している点などを考慮すると、情報サービス市場のポテンシャルは非常に高いものと思われる。



通産省発表「特定サービス産業動態統計 情報サービス業（2000年1月）」

（図16）97年～99年情報サービス産業売上高（金額）

情報サービス業の中で、特に売上高の伸びが著しい分野が「システム等管理運営受託」の分野である。

ソフトウェアの開発、プログラム作成が16.1%、計算事務などの大型コンピュータを用いた情報処理の分野で、2.6%であるのに対し、システム等管理運営受託の分野での売上高は、97年と比較し、27.6%と高い伸び率を示している。

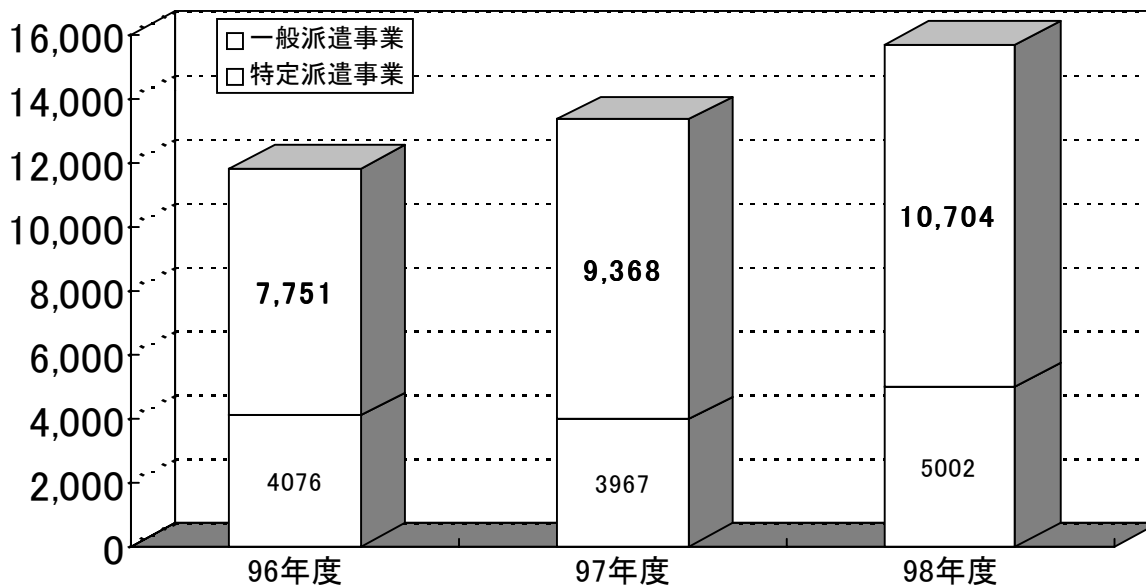
これは、社内情報の共有化（イントラネットの構築）、オフィス業務支援のためのERP導入などがここ数年で活発に行われており、インフラ整備やソフトの開発、及びメンテナンスに関して、外部資源を活用するケースが増えたものと思われる。

また、今後は、情報の共有化やパッケージの導入に加えて、他社との業務接続や顧客管理・マーケティングの分野で、インターネット等の新しいIT技術を活用したシステムのニーズが高まるものと思われる。

（人材派遣産業の現状）

職業安定局が発表した「労働者派遣事業の平成10年度事業報告の集計結果について」によると、98年度（98年4月～99年3月）の人材派遣事業の売上高規模は、総額1兆5707億円と、97年度比で17.8%増、3年間の増加率（96年度との比較）で見ると32.8%増となっている（図17）。

(単位：億円)



職業安定局発表「労働者派遣事業の平成10年度事業報告の集計結果について」

(図17) 労働者派遣事業の売上高推移

98年度の職業安定局が調査の対象とした10,011事業所(一般派遣事業3026事業所、特定派遣事業6985事業所)の全売上高のうち、上位20社の占める割合は全体の27.5%と非常に高い比率を占めている。(図18)。

これは、ユーザーがサプライヤーを選ぶ基準として、スキルレベルの高い派遣社員の情報を持っていることや、代替の派遣社員を確実に確保できることなどが考えられ、こうした基準を満たすためには、サプライヤーの規模が大きく影響するものと思われる。

(ユーザーに対するアンケート結果)

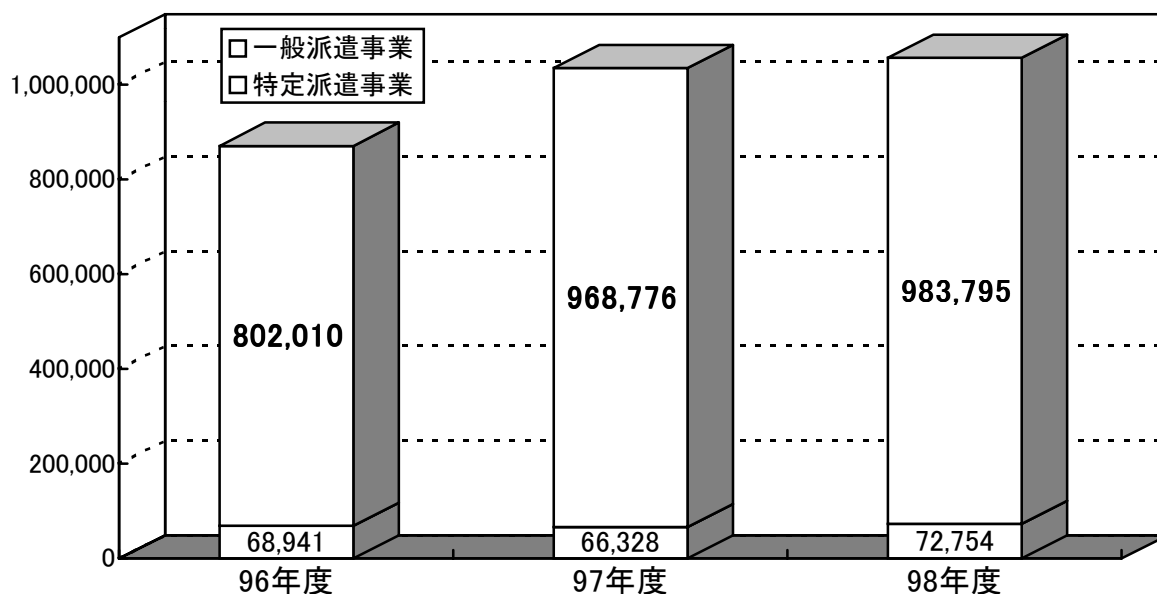
- 「派遣されてきた人材の意欲があまりに欠けていた」
- 「作業を覚えたころに交代が発生し、非効率となった」
- 「事務補助業務に人材派遣を行っていたが、流動性が高く、習熟度のメリットがでにくい。」
- 「派遣者のスキルレベルの問題で派遣を取りやめたことがある」
- 「派遣スタッフ変更の際して、後継のスタッフを紹介できなかったので、別の派遣会社に変更」

社名	売上高(百万円)	前年度比伸び率
パソナ	134,000	6.3%
テンプスタッフ	71,200	6.3%
スタッフ・サービス	42,072	28.1%
リクルート・スタッフィング	38,792	1.8%
パソナソフトバンク	16,926	1.5%
アデコジャパン	15,000	13.6%
東京海上キャリアサービス	13,558	11.1%
ピープルスタッフ	10,860	—
アルファスター	10,280	2.7%
オリファ	10,248	▲7.1%
ヒューマンタッチ	10,000	21.0%
ニッセイ・ビジネス・サービス	7,629	4.9%
日本キャリアール	6,870	10.3%
松下エクセルスタッフ	6,844	28.0%
富士ゼロックスキャリアネット	6,596	—
エヌ・ティ・テ・ダイナミックテレマ	6,383	—
エム・シー・メイツ	6,220	10.8%
クリエイティブ	5,915	▲2.1%
明生スタッフサービス	5,880	10.9%

日本経済新聞 第17回サービス業総合調査・人材派遣業

(図18) 労働者派遣事業 売上高上位20社

派遣労働者数は、98年度では100万人を超えており、96年度に比べて21.3%の増加となっている(図19)。



職業安定局発表「労働者派遣事業の平成10年度事業報告の集計結果について」
 (図19) 実際に派遣された派遣労働者数推移

特に、一般派遣事業については、96年度に比べて38.1%増加しており、企業の採用抑制/退職推進による正社員数の減少等に伴って、事務補助的な仕事に関して、正社員から派遣に切り替える動きがここ数年で急速に進んでいることが窺える。

派遣社員数の増加割合に比べて売上高の増加割合が少ないのは、OA機器の操作やファイリングなど、事務補助的な業務に対する単価の下落が影響しているものと思われる。

一方で、企画やセールスエンジニアリングといった、専門性の高い業務に対する派遣料金は、97年と比べて単価平均も上がっている。

また、99年12月の派遣業務の原則自由化を受けて、サプライヤーは、縦(専門性)と横(多様な業種)への展開を図ることで、付加価値を高める方向に向かうものと思われる。

②アウトソーシングサプライヤーの現状認識

アウトソーシング協議会メンバーに対するアンケートをもとに、アウトソーシング業界の現状認識と今後の展開を考える。

(アウトソーシングを取り巻く環境の現状認識)

現在の経営環境では、企業がクライアントに対してサービスを提供する際、複数の事業領域のノウハウをミックスしないと、クライアントのニーズに合わせたサービスの提供が難しくなっている。

(アンケートの意見)

「金融業界においても、金融に関するノウハウに加えて、情報技術や流通ノウハウ等、複合的なノウハウが求められている。」

クライアントのニーズは多様化しており、しかもスピード感が求められる環境の中で、こうしたノウハウや、間接部門などの機能を全て自前で調達することは、時間的、経済的に効率的でない状況であると思われる。

また、今後は特定分野における優秀な人材の確保も難しい状況になることが予想されるが、アウトソーシング産業の活性化に伴って、どの業種でもこの傾向がより強くなるであろう。

(アンケートの意見)

「情報サービス産業では、キャリアパスの形成や最新のノウハウを吸収する目的から、IT分野で優秀な人材は、情報サービス産業に集中する傾向があり、情報サービスをコアとしない企業では、人材を確保することが困難な状況となってくる。」

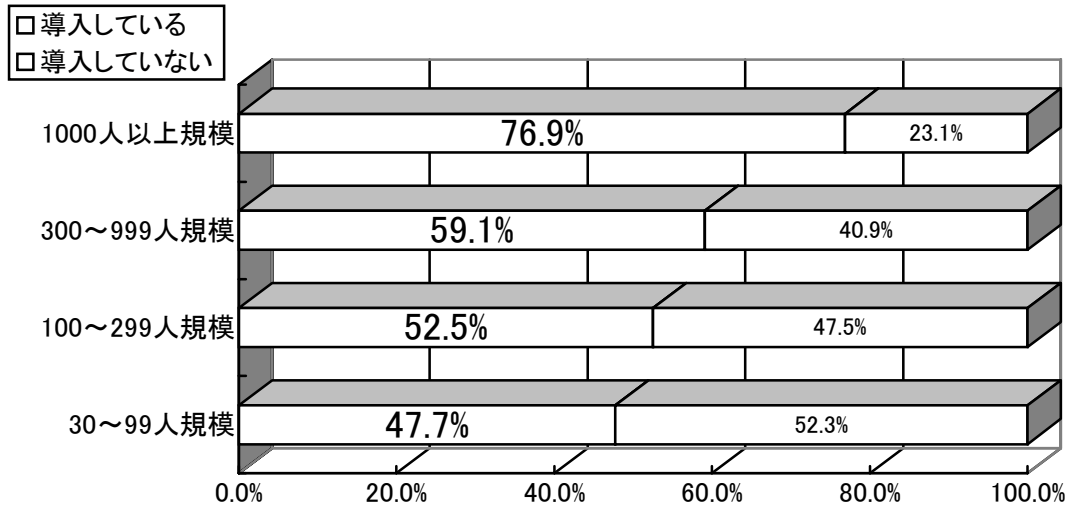
こうした環境を考えると、アウトソーシングサービスの活用を含めて、外部資源を活用する傾向が、今後ますます強くなるものと思われる。

外部資源の活用の形態として、必要な機能を持つ企業に対するM&Aや、中途採用などと同様に、アウトソーシングの活用が一つの選択肢として挙げられるであろう。

こうした環境の中で、ユーザー側のニーズとして、従来型の垂直型アウトソーシングに加えて、水平型のアウトソーシング、いわゆる戦略的アウトソーシングのニーズが高まるものと思われる。

実際に、ユーザー側のアウトソーシング活用の現状を見ても、アウトソーシングの利用形態は、これまでの派遣や垂直型アウトソーシングだけでなく、戦略的アウトソーシングの活用事例も現れ始めている点は非常に興味深い。

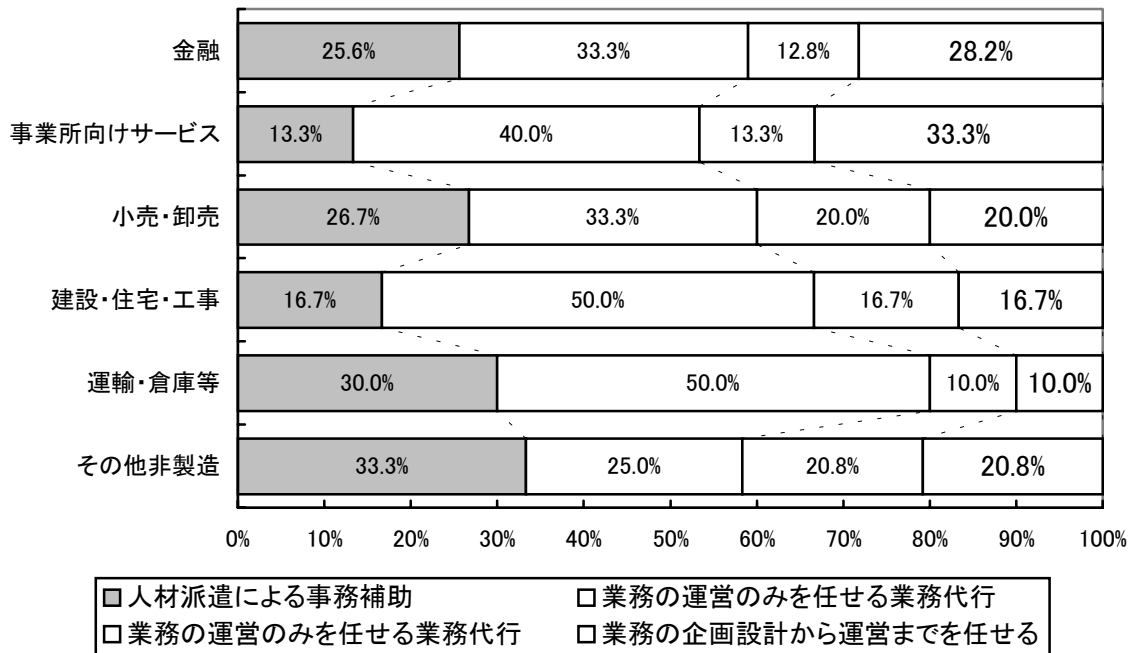
アメリカでは、既に多くの戦略的アウトソーシングに関する事例が紹介されているが、日本では、比較的新しいサービスであり、また、雇用環境や企業風土など、さまざまな社会的環境を考慮すると、アメリカと同じ展開があるとは考えにくいものの、企業経営を考える際の非常に有効なツールとなりうるサービスであるため、今後は、ユーザーならびにサプライヤー双方で、日本独特の展開を見せるであろう。



労働大臣官房政策調査部 発表

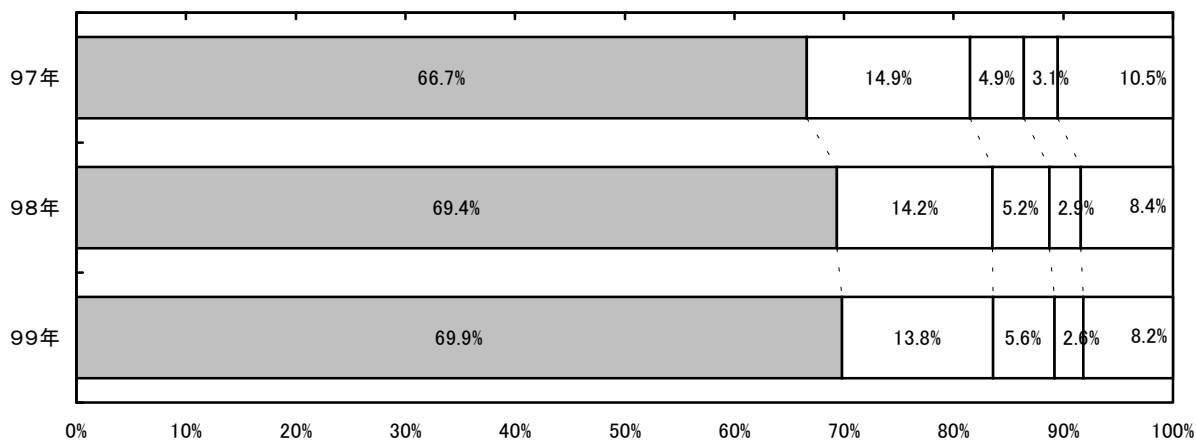
「アウトソーシング等業務委託の実態と労働面への影響に関する報告」(1998年3月発表)

(図20) 企業規模別アウトソーシングの導入割合



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図21) 「情報システム」に関するアウトソーシングの形態(非製造業)



ソフトウェア開発・作成 計算事務等情報処理 システム等管理運営受託
データベースサービス 各種調査他

通産省発表「特定サービス産業動態統計 情報サービス業（2000年1月）」
 （図22）97年～99年情報サービス産業売上高（構成比率）

第4節 アウトソーシングサービスの市場規模予測

これまでで述べてきたように、アウトソーシングサービスの市場規模に関しては、アウトソーシングそのものの定義が未だに確立されていないため、その把握は非常に難しいものとなっている。

現在において、米国における調査会社である IDC によると、1999 年時点での世界におけるアウトソーシング規模は 1160 億ドル(約 12 兆円)であると推計している。また同社は 5 年後となる 2004 年の推計として 1770 億ドル(約 19 兆円)を提示している。

また、このデータは世界規模のものであり、おおよそ 50%を米国によって占められており、アジア地域で 30%前後、日本になるとおおよそ 15~20%程度といったところであろう。

一方、日本国内における調査では、1995 年に通産省が行った調査において 17 兆円、さらに 2010 年に 33 兆円に成長するという予測がなされていた。

通商産業省機械情報産業局とアンダーセンコンサルティングが行なった調査によると、非 IT 系の企業におけるアウトソーシングに係っている人口 225 万人が、売上高 15 兆円であるという結果が提示されている。この推計では現状の雇用者合計が 5801 万人であるので約全人口の 4%がアウトソーシング産業で従事しているということになる。(図 23)

アウトソーシング協議会では、2000 年 2 月に行われた調査、およびこれらの発表データをもとに、アウトソーシング市場規模を次のように試算した。

協議会では 1300 社あまりへのアンケート調査を行い、100 社あまりから回答があった。

アンケート回答者の合計:

産業に従事する人口:19234 人

全売上高:1056 億 2786 万円

これを先の通産省・アンダーセンの調査等に基づき母集団を推計すると

産業に従事する人口:474 万人

(うち情報通信産業およびそれを利用したサービス 249 万人,非 IT 系 225 万人)

全売上高:26 兆 0307 億 8200 万円

となる。

また、アンダーセンが行った調査の数値には、ハードウェアの製造などの数値や、子会社サービスなどによる二重の換算などといった純粋な事業所向けサービスではない項目も含まれている。

アンケート調査の結果においてはサービス対製造の割合が 89:11 という結果が出ており、またそのうち事業所向けサービスにおいては 64%という数値が出ている。したがって、第 1 章において定義したアウトソーシングとされるサービスを提供することによって得られる売上高の合計は

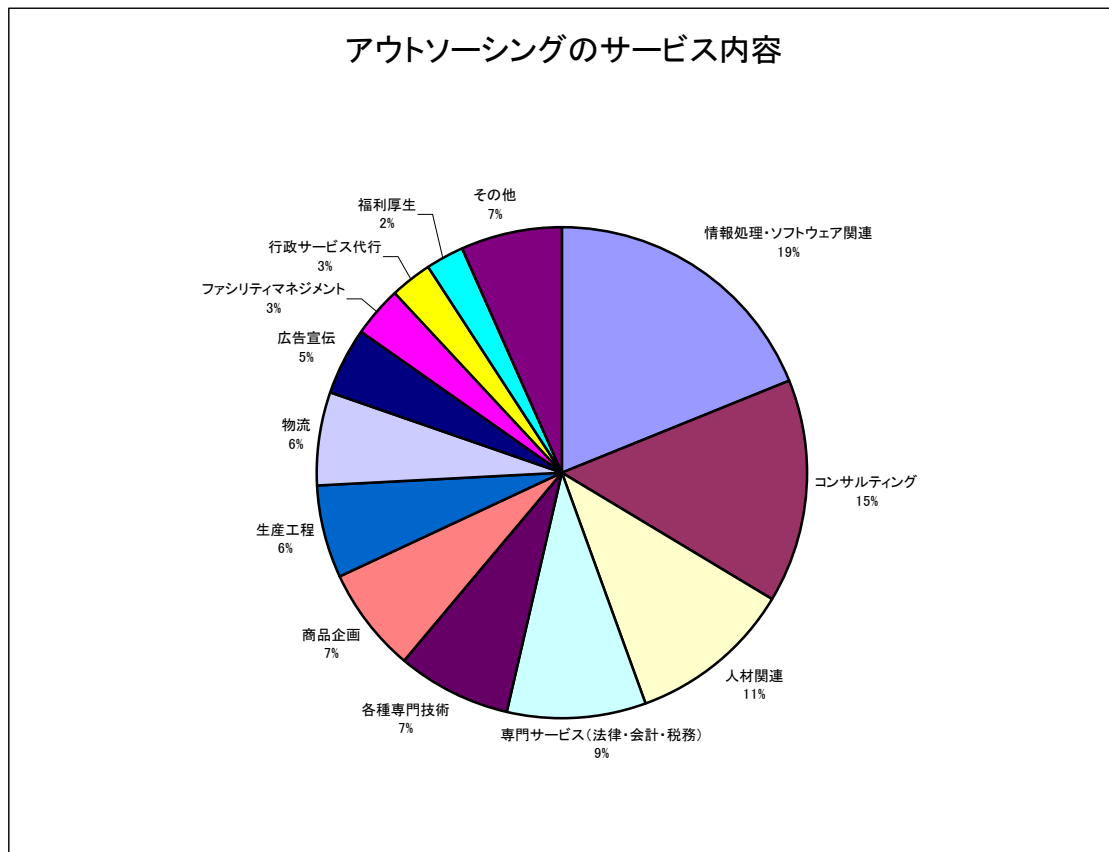
日本国内におけるアウトソーシング産業総売上高:16兆6597億0048万円

と推計される

これらのデータは、アンケート調査による各企業の売上高を企業規模別に加重平均を行い、一般的なアウトソーシングサービスにおける一人あたりの売上高を算出後、アウトソーシングサービスに従事する人口を掛け合わせたものである。

市場規模のデータとして前述のデータより大きくなっている原因として考えられるのはアウトソーシング協議会が行なったアンケートの対象として事業規模の比較的小さい企業への調査を含めた点であることと、IDCの調査は主にIT系のアウトソーシングと中心としているのに対し、事業系やビジネスプロセスなどのアウトソーシングが含まれていることと、人材派遣業が日本において盛んであるということ、また子会社としてのアウトソーシングサプライヤーのデータなどが含まれていることから、これらの予測データになったと考えられる。

アウトソーシングサプライヤーにおける各サービスの割合は以下のとおりとなっている。(図24)この図からもわかるように、一時は情報システム一辺倒であったアウトソーシングサービスも最近になって各種コンサルティングやビジネスプロセスなどに及んできたことが読み取れる。



アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)
(図24)アウトソーシングサービスの内容

第3章 戦略的アウトソーシングの今後の展望

この章では、日本におけるアウトソーシングの今後の展望について、今回アウトソーシング協議会がアウトソーシングサプライヤーや学術研究者に対して実施したアンケートおよびヒヤリングから得られた結果を元に分析を行なう。今後アウトソーシングを最適な形で発展させてゆくために、どのような課題を克服すべきかという示唆を与えられるような形で、回答者からの多様な意見を大枠でまとめている。ただし、全ての見解は一意にまとめられなかったため、白書として長期的で発展的な視野を導き出せるように結論づけていることをご了承いただきたい。

第1節 日本のアウトソーシングサプライヤーの描く展望を読むための前提

ここでは、具体的にアンケートやヒヤリングを分析する前に、まず回答者の背景や、回答内で多く使用されている語について簡単に説明する。また、参考として米国でのアウトソーシングの最近動向や現状について簡単に触れる。

第1項 日本のアウトソーシングサプライヤーの背景

日本で現在展開されているアウトソーシングサービスはその発生過程により二分されると考えると判りやすい。この分類は、この章で紹介する多様なアウトソーシングサプライヤーの回答を見て行く際に、念頭に置いていただくと理解を助けると思われる便宜的なものであり、詳細な定義については先の章を参照していただきたい。

現在の日本のアウトソーシングサプライヤーには、中小規模の下請業者、人材派遣業者、あるいは会計士・社労士などの経営コンサルティング事務所などが、従来から実施していた専門業務の受託サービスを多少発展させてアウトソーシングとして提供するようになった「在来型」と、米企業が直接日本で本国のアウトソーシング・ビジネスを展開、あるいは日本の大手企業が米国のアウトソーシング手法に倣って、新しい事業部や子会社でアウトソーシング・ビジネスを開始した「外来型」に大きく二分され

る。「在来型」は現場ニーズに個別に対処する小単位のアウトソーシングから徐々にその範囲を広げていくボトムアップのアプローチをとっており、一方「外来型」の場合は、当初から採算性を見込める十分な単位を確保するために、経営者からトップダウンで実施される大規模な企業変革の一環としてのアウトソーシングを提案する。

両者共に日本の顧客企業に最適な付加価値の高いアウトソーシングサービスを提供することを目指して発展・進化し、部分的には見解の一致を見せながらも、平行した動きを見せている。アウトソーシングの将来像についての見解の相違は、これらアウトソーシングサプライヤーの本質の違いにより発生していると考えていただきたい。

第2項 「人員削減」を伴う米国のアウトソーシング

これも先章の繰り返しになるが、日本のアウトソーシングの展望における見解を見て行く上で、しばしばその比較として出てくる米国のアウトソーシングについて、再度ここで簡単に触れておきたい。

まず、米国では多くの場合、アウトソーシングには「人員削減」を伴う。ただし、この「人員削減」の意味することは、従業員解雇を意味するものではなく、アウトソーシングによって失業者が出るわけではないことを強調したい。アウトソーシングサービスを受ける顧客企業から見た場合、従業員は削減するが、アウトソーシングサプライヤー側から見れば増員が行われる。すなわち、顧客企業の従業員の一部はアウトソーシングサプライヤーへ転籍されることになる。なお、人員削減を伴わないケースとしては、スキルのある人員が元々不足していた場合や、既存事業や既存業務と重複しない場合、例えばベンチャー企業が急拡大し、企業が新規ビジネスに参入する際に利用する場合がある。

米国でのアウトソーシングの欠点として常にやり玉にあげられるのは 1980 年代～1990 年代前半において、アウトソーシングに伴い大量の従業員解雇が出たケースや、アウトソーシングサプライヤーへの転籍後の処遇が悪化したことで訴訟が起きたケースなどであろう。確かにその時代はそういった失敗例もいくつかあった。しかし、これらのケースは、もはや現在米国で主流となっているアウトソーシングではほとんど発生しないといっていいたいだろう。

その理由は、米企業において、長期的な視点に立ち、優れた従業員を育成するための組織作りに重点が置かれてきているようになったためである。かつての行き過ぎた株主利益重視から、顧客や従業員等の全てのステークホルダーを株主と同様に位置付けるコーポレート・ガバナンスという概念が生まれ、市場も短期的な ROE 改善よりも、長期的な成長を歓迎し、評価するようになってきたためである。すなわち、アウトソーシングにおいては、余剰人員を削減することにより、コストを削減し業績を向上させるよりも、企業の成長のために外部の能力を利用することが評価されるようになったのである。

また、アウトソーシング業界が成熟するにつれ、従業員のアウトソーシングサプライヤーへの転籍に対する支援プログラム(トランジション・プログラム)が整備されてきた。人材流動化が日本よりも進んでいるとはいえ、アウトソーシングは他の変革と同様、対象となる部署においては大きな変化であり一時的な動揺や混乱は米企業においても当然生じる。しかし、適切なトランジション・プログラムを経ることで、結果的には、転籍対象者はアウトソーシングサプライヤーに転籍することを歓迎したり、残った人材も高い意欲で働けるような環境が生まれるようになったりした。

アウトソーシングが戦略的なものであり、能力のあるアウトソーシングサプライヤーと協働して適切なプロセスを進めることができれば、企業、従業員双方にとって大いにプラスになるのである。確かに結果や数字だけ見れば顧客企業において「人員削減」が実施されたと言いうことができるが、この「人員削減」の意味することは一般的な悪いイメージとは極めて異なる。米国のアウトソーシングは、日本よりもずっと敏捷かつ柔軟に時代の変化に合わせて常にダイナミックに進化・発展しつづけているのである。

第3項 アウトソーシングを妨げる「いわゆる日本型雇用慣習」

アウトソーシングを効果的に実施するためには、アウトソーシングサプライヤーへの転籍だけではなく、社内での異動やグループ内外への出向であろうと「人員削減」は常に付随する課題である。しかし、日本で「人員削減」を伴うアウトソーシングを実施する場合には、「いわゆる日本型雇用慣習(あるいは慣行)」がボトルネックになるという。そこで、この「いわゆる日本型雇用慣習」における注意点についてここで簡単に触れる。

まず、「いわゆる日本型雇用慣習」の具体例として、「終身雇用」と「年功序列」を挙げる人が多い。「終身雇用」は従業員の雇用に対する保証システムの1つであり、法律である程度保証されている公務員以外では、契約などで明文化されていないものの、主に大企業の男子に対して適用されてきたシステムである。一方、「年功序列」は賃金体系・人材評価のシステムの1つである。この「年功序列」は、生涯賃金に基づいた賃金体系システムであるため、「終身雇用」を前提としなければ成り立ちにくい。

様々な経営環境の変化から、年功序列に代わる賃金体系・人材評価システムとして能力主義、結果主義、成果主義などが出現した。これらの定義については専門書を読んできたいが、能力主義は元来、非「年功序列」を意味する語として日本で発生したものであり、能力主義の具体例として、結果主義、成果主義が、米国での賃金体系・人材評価システムを元にやはり日本で生み出された。これらのほかにも、現在は新しい賃金体系・人材評価の仕組みが導入されつつあるため、これからは「終身雇用」と「年功序列」は分けて考えたほうがよい。最近では、「終身雇用」を保証しながら、「成果主義」を採用する企業も出現している。

「終身雇用」を保証していても、従業員は自らの意思によって企業を移ることはできる。ここで登場するのが、「自立型人材」あるいは、「自律型人材」であり、これも非常に紛らわしい言葉であるため、専門書で理解していただきたいが、これらは「独立型人材」すなわち企業と個別の契約に基づいて働く個人を指すものではない。企業は決して独立した個人の集合体ではない。組織の中の1人として個人の能力を活かすことのできる人材が「自律型人材」である。この「自律型人材」あるいは「自立型人材」は、各個人のキャリアプランや人生設計に基づき行動する。なお、この「自律型人材」、あるいは「自立型人材」という言葉は、能力主義、結果主義、成果主義などと同様、日本で生まれた言葉であり、米国から直訳・直輸入されたものではない。ことにご注意いただきたい。

「終身雇用」を保証する企業において、「人員削減」を伴うアウトソーシングを成功させるためには、

この「自律型人材」あるいは「自立型人材」が必要であり、また、このような人材を支援するための適切な賃金体系・人材評価、教育システムを始めとする企業内システムの整備を同時に実施する必要があるだろう。

第4項 アウトソーシングの新形態

アウトソーシングサプライヤーの間やマスコミなどで最近登場した新しいアウトソーシングの形態について紹介する。これは、アウトソーシングの未来形、あるいは発展形というわけではなく、ビジネス形態の変化や IT の進化など、他の要因に伴い生じてきた新しい形態であり、これらは米国で発生し、日本企業にも徐々に導入されつつある現在進行中の形態である。

ASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー)

ASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー)とは、ネットワーク経由でアプリケーション・サービスを提供する会社である。まず、ASP を利用しない場合にユーザーがアプリケーション・サービスを受けるためには、アプリケーション・ソフトウェアのライセンスの購入、アプリケーションを走らせるためのハードウェアの購入・設置、アプリケーション・システムの設計・開発、アプリケーション・システムの保守・運用等を、SI 企業等の協力を得て、ユーザーが所属する企業の情報システム部門が実施する。そのため、多大な初期投資と、アプリケーション・システムの保守・運用のための莫大な維持費用が発生し、ソフトウェア・ベンダー、ハードウェア・ベンダー、SI 企業などとの契約はすべて個別に行なわなくてはならない。一方、ASP のサービスを利用する場合は、ユーザーは各自のパソコンからインターネットなどを経由してアプリケーションを利用し、使用量に応じて ASP に支払いを行なう。すなわち、ASP のサービスを利用すると、相当する情報システム部門の役割がアウトソーシングされ、ASP の契約一本に集約される。

ASP は、標準化されたパッケージ・サービスを複数の企業に対して提供することで、安価な料金でサービスを提供する。ASP によって取り扱うアプリケーション・ソフトは異なり、eメールソフト、グループウェアのようなコラボレーション的なソフトから、ERP などの複雑な基幹業務システムのアプリケーション・ソフトウェアまでさまざまである。ERP などのアプリケーション・システムは、標準化されたサービスという点で、すでにカスタマイズされた ERP システムを有する大企業にとっては ASP のサービスに移管するほどではないだろうが、今まで高価で導入できなかった中小企業でも簡単に利用できるようになる。しかし、大企業にとっては、標準化サービスでも差し支えないようなeメール・システムや、eコマースや CRM などといった、これから導入を検討しているようなシステムに関しては、今後自前で構築するか、ASP を利用するかという判断も出てくるだろう。この場合の判断には、経営者の長期的な企業展望と戦略が不可欠であることは、他のアウトソーシング導入と同様である。

ASP マーケットは、全世界で今後 5 年間に 10億ドルとも、70億ドルともいわれる急成長が予想されている。しかし ASP は、ネットワーク・インフラ管理、サーバー管理、アプリケーション管理など、多岐にわたる能力が必要とされるためだれでも簡単に参入できるものではない。契約ベースのサービスであ

るため、提供するサービスが顧客に受け入れなかった場合は簡単にスイッチされるというリスクを伴う。競合以上のサービスを提供するためには、ハードウェア・ベンダー、ソフトウェア・ベンダー、通信業者、SI 企業などの関係パートナーの選択が大きな勝因となる。もちろん、それらのパートナー企業や顧客企業自体さえもが ASP 事業に参入する場合もおおいにあり得る。

ネットソーシング

ネットソーシングとは、インターネットなどのネットワークを利用して提供されるアウトソーシングサービス一般を指す。したがって、ASP の提供するアプリケーション・サービスはネットソーシングの1つと言える。また、ASP と提携して BPO を提供することができる。例えば、ASP が管理する人事システムや経理システムを使った、人事管理や経理サービス BPO など提供できるようになる。あるいは、ウェブ・ホスティングから、アプリケーション・システムの構築・保守・運用、その上で提供する BPO までを含めた、垂直統合型のサービスを提供するネットソーシングも出てくるかもしれない。この場合は、ASP と異なり、1つの顧客に対してカスタマイズされたサービスを提供することになる。ネットを利用することで、グローバルへの同時展開や、モバイル端末上での利用も簡単になり、より柔軟でダイナミックな新しいビジネスモデルが形成されることが、従来のアウトソーシングと異なる点である。

ネットソーシングといっても、さまざまな新規参入者と、多様なサービスが急速に現れてくるとされるため、現在のアウトソーシングという言葉と同じように、安価で単純なコモディティサービスから、戦略的で包括的なサービスまで広義な意味を含むようになるだろう。

ストラテジック・アライアンス

米国のアウトソーシングサプライヤーやアウトソーシング推進団体などによると、戦略的アウトソーシングの発展形にストラテジック・アライアンス(戦略的提携)がある。ストラテジック・アライアンスは、アウトソーシングの域を越えている、企業間提携などは以前からある、という意見もよく聞かれる。外部リソースの利用という点でアウトソーシングであるし、アウトソーシングサプライヤーが顧客企業と対等なパートナーとして提携相手となることは、下請的な意味合いのあったアウトソーシングサプライヤーにとっての発展形なのである。アウトソーシングの発展形が、従来から存在していた提携に結びつき、新しく再定義されたと考えればよいかもしれない。

ここでは、従来の企業間提携に見られる重複業務の統合による効率化などは含まず、双方にとって新しい領域において、それぞれのコア・コンピタンスを活かして共通の目的に向かってチャレンジすることを指す。ここでは、ビジネスモデルが変わり、従来のやり方の変更を余儀なくされた企業や新規参入者が、お互いが生き残るために手を結ぶのである。

ストラテジック・アライアンスを、アウトソーシングの発展形とするかどうかは別にしても、米国では、ニューエコノミーと呼ばれるインターネットによってもたされたビジネスモデルと競争環境の大規模な変革に伴い、従来の大企業における垂直統合的な自前主義の大企業グループは姿を消し、全く新しい形の企業形態に変化する大企業組織のビッグバンが起こるという意見もある。そこでは、間接部門の業

務のほとんどは大規模なインフラと豊富な人材を有するアウトソーシングサプライヤー数社に集約されると見られている。

シェアードサービス・カンパニー

シェアードサービス・カンパニーは、グループ内のリソースを利用するため「インソーシング」であるが、アウトソーシングにいたる発展段階のひとつの形態として、ここで取り上げる。

シェアードサービス・カンパニーとは、企業グループ内における人事、経理、情報システムなどの間接部門の業務などを担当する専門サービス法人である。間接部門をグループ内で共通利用することで、企業グループという単位での管理を容易にし、重複業務を削減することができる。特に、純粋持株会社化に伴い、本社機能にあった業務を、業務別の専門会社として切り出し独立採算制を取る。シェアードサービス・カンパニーがグループ内の関係会社に提供したサービスの対価は、連結財務諸表には計上されないものの、企業間の売上として目に見える形で業績測定できるようになる。また、法人化することで容易にサービスを外販できるようになる。そこでは、間接業務はもはやコストセンターではなく、プロフィットセンターとなる。外販で採算が取れば、カーブアウトやスピノフしてもよい。親子関係がなくなり、シェアード・サービスカンパニーでなくなって初めてアウトソーシングサプライヤーと呼べるのである。

第2節 日本のアウトソーシングサプライヤーの描く 展望の分析

ここでは、アウトソーシングサプライヤーの認識や意見の相違をそのまま紹介することも、将来展望における課題を含むと考えたため、アンケートやインタビューの回答をそのまま引用し、ある程度まとめながらナビゲートしてゆく。部分的に引用しているため、回答者の意図と異なることもあるかもしれないことをご了承ください。

第1項 戦略的アウトソーシングは増加する

全般的には、戦略的アウトソーシングを導入する企業は増加する、という意見が多かった。アンケートの質問に戦略的アウトソーシングへの「転換」という言葉を用いていたことにより、転換や移行という言葉を用いた若干強いニュアンスを伴う意見もあるが、これらの回答が意味するところは、従来の下請・外注、人材派遣、子会社などのサービスを受けていた企業が、競争力強化のために全ての従来サービスに置き換えて、積極的に付加価値とそれに伴う対価の高いアウトソーシングサプライヤーを活用してゆく、ということのみを指すものではないと解釈される。

戦略的アウトソーシングの導入は、業界や企業によって大きく差が出るという意見も複数見られた。

戦略的アウトソーシングは、通常経営者がトップダウンで実施する企業変革に伴うものであるため、経営者の考え方により導入時期や度合いが異なるだろう。業界構造の変化を急務としている業界では、やはり業界全体では比較的速いスピードで導入が進むだろうし、危機感が薄く、意思決定の遅い経営者のいる企業では緩慢になるのだろう。

ただし、確固とした展望もない中で、このような圧倒的な戦略的アウトソーシングの支持は一抹の不安を抱かせなくもない。戦略的アウトソーシングに対する懐疑的な意見については、「在来型」のアウトソーシングサプライヤーや、アウトソーシング・ビジネスの新規参入企業が、新たに戦略的アウトソーシングを開始する場合における懸念を反映しているようである。自社のケイパビリティについて十分検証することなく、むやみに他社に追随するだけの安易な発想による戦略的アウトソーシングへの転換は非常に危険である。自社の能力に照らし合わせた場合、顧客のニーズに合わせた下請・外注型アウトソーシングサプライヤーに徹する道を選択することもあってもよい。ASP も下請・外注型を追求した1つの形といえるかもしれないが、そのようなアウトソーシングサプライヤーは、顧客企業の経営環境の変化に応じてコア・コンピタンスとなる能力を継続的に確保し、コスト競争に耐え得る実力を付け続けていくことが求められる。

(アンケート回答からの抜粋)

- 日本においても戦略的アウトソーシングへの転換が起こると思われる。ますますアウトソーシングサプライヤーに対してコンサルティング能力の強化が求められるようになって考えられる。
- 日本におけるアウトソーシングも確実に、戦略的アウトソーシングへと転換すると考えますし、また転換していかなくてはならないと確信しています。
- (戦略的アウトソーシングは) 起こっていくと思います。何故なら、それ以外の効果的な変革手法は存在しないから。経営者がプロフェッショナル化していくにつれ、このような転換が追いついて行くと思います。
- 日本で、戦略的アウトソーシングへの転換は起こるのかというご質問ですが、逆に他に経営者が考えられる戦略的なアプローチが存在するのでしょうか。現在、日本の経営者は、自社の経営を見直さなければならない重要なところに来ています。彼らに必要なのは経営的センスと決断力だと思います。
- 当然日本でも戦略的アウトソーシングが主流になる。1つの企業から複数の企業の連合体、バーチャル・コーポレーションへと移行しなくてはならない。米国経済が独り勝ちを続けているのは、まさにこのバーチャル・コーポレーションを実現したからであり、グローバリゼーションの進化と共に米国企業との真っ向勝負を強いられている日本企業が生き残るには同じ体制を整える必要がある。
- 今後も「請負的アウトソーシング」が大勢を占めますが、総体的には「戦略的アウトソーシング」が徐々に増えていくでしょうが、爆発的に増えるとは考えがたいでしょう。特に、社会経済の変革期にある今日、俊敏性と柔軟性の経営を確立するためには重要性を持ちます。
- アウトソーシングの考え方もコストダウン重視から国際競争力の強化やコア業務への経営資源の集中、パートナーリングの確立といった戦略的な目的でアウトソーシングを捉える傾向が強まってい

ることからも、戦略的アウトソーシングは浸透して行くと思われま

- アウトソーシングサービスからアウトソーシングパートナーへの概念の広がりを見せている。戦略がはっきりしているユーザーと戦略がはっきりしているサービスが互いにパートナーリングを結んでアウトソーシング契約を結んでいくことが多くなるのではないだろうか。
- 国際標準の普及、浸透が進み近年のよりグローバル化する社会経済環境の中で、自社の競争力を高めて行くためにも戦略的なアウトソーシングの必要性に対する認識が相当深まっていると考えられる。
- 終身雇用、年功序列や、日本の資本主義が株式の持ち合い、ケイレツに代表されるグループ取引によってアウトソーシングのコア・コンピタンスが横展開できない背景があったが、これらは崩れてきており、戦略的アウトソーシングが増加すると判断される。
- 昨今の日本におけるグローバル化、ボーダレス化、IT 革命の進展の状況下、日本においても米国と同様、戦略的アウトソーシングは必然的に展開されて行くものと考え。また既に、一部の先進的な取り組みを行っている企業においては、戦略的アウトソーシングと呼ぶにふさわしいものも存在すると考える。
- リストラの一方策としてアウトソーシングを活用しようとする限りは、ある業務の一部を部分的に委託する形がつづくのであろう。このような状況が続く限りは、戦略的と呼ばれるようなアウトソーシングは期待できないかもしれない。ただし、ベンチャー企業をはじめ、新しい企業は過去の枠組みにとらわれないビジネス展開が可能であり、そんな中に戦略的アウトソーシングを活用した動きが見えてくるのではなかろうか。
- 戦略的アウトソーシングというとビジネスプロセスアウトソーシングというものが真っ先に浮かぶが、日本の市場を勘案すると人材派遣の市場やあるいは IT の分野から融合的に支出していく可能性が高いのではないか。
- 戦略的アウトソーシングはまだら模様で進んで行く。現在、我が国企業の経営変革のスピードは、業界により、また企業により大きく異なる。経営変革のビジョンをしっかりと持ち得たトップがいる企業が戦略的アウトソーシングを率先して取り入れる。
- 確実に戦略的アウトソーシングに向かっている。但し、業種毎の対応や企業毎の対応スピードが異なる。昨今は業種間より個々の企業間の差のほうが増大している傾向がある。
- 戦略的アウトソーシングは、競争優位のために新規事業進出や事業拡大・縮小のために行なうものです。これらは多くの場合、自社にない外部資源を取り込むために、買収や合併のようなハードな結びつきではなく、企業と企業が互いに提携関係を形成するケースが多いのです。
- 戦略的アウトソーシングと良く言われるが、何をもちって戦略的と呼ぶのが非常に不明確になっている。アウトソーシングとは、定型業務のコストダウンを狙いとしてもものからより戦略的なものへと転換するというよりも、目的が多様化しつつより拡大することで、企業経営のあり方や個人の働き方そのものを変えていくものになる。
- 戦略的などと誇張するとかえってアウトソーシングの本質を見失うことにもなり、むやみに範囲を広げて考えると、事を複雑にするだけで結果的にアウトソーシングの成果は上がらない。

第2項 戦略的アウトソーシングを成功させるための前提条件

大方のアウトソーシングサプライヤーが予想するように、日本企業をとりまく経営の変化のスピードは加速され、競争が劇化するという逃れられない必然性に対して、戦略的アウトソーシングの必要性が高まってくる場合、それを「成功」させるための条件がいくつか挙げられている。

(アンケート回答からの抜粋)

- 戦略的アウトソーシングの転換を後押しする施策はあえて必要ないのではと思う。グローバル化、メガ・コンペティションの中で自ずとその流れが出てくるのでは。
- 戦略的アウトソーシングを導入する場合の日本企業の問題点には種々のものがあります。それらは、情報の非公開性、企業評価方法の標準化の遅れ、根強い年功処遇、企業間人材移動の不活発、アウトソーシングサプライヤー情報の不足、アウトソーシングとユーザーを媒介する機関の不足、契約マインドの欠如や契約の軽視などです。
- 日本の意思決定のカルチャーがボトムアップのため、なかなかアウトソーシングへの決断ができない。それを解決するにはトップのリーダーシップに風土を変えて以下なければならないし、あるいは全会一致でアウトソーシングを進めていくというコンセンサス作りも必要である。
- 戦略的アウトソーシングの実現形態は多岐にわたる進展を見せるものと想定される。この上では、企業の合併・買収、あるいは分社化を側面支援する税制上の優遇措置、規制緩和の一層の推進が必要と考える。
- 外資や M&A などの荒っぽいものではなく、内面から日本の経営を変えていかなければならない。そのために誰かが大きく風穴を開けることができればいいが、いまはなんとも言いがたい。インターネットや EDI・EC・電子決済など経営環境が変わってくる時に内面から変えるチャンスが訪れるであろう。
- アウトソーシングが日本であまりはやらない理由として社会コストが高いというものがあるのではないだろうか、例えばSLA(サービス・レベル・アグリーメント)にしても、米国ですらも定義されていないようなことをSLAに記述しなければならないことも多々ある。
- 労働市場が発達していないのがやはり大きな問題である。職を変えるという概念がしっかりしていない。なんだかんだといってもジェネラリストを育成するシステムがなくなっていないだろうし、流動した労働力にしっかりと評価できる力もない。また業界間の賃金格差はアメリカ人でも気づかない問題だけでも、やはり根強く残っている。やはり徐々に Try & Error を繰り返していかないとだろろうか。
- 情報システム分野に関してのアウトソーシングであれば、比較的人材の流動化や意識レベルで進んでいるのでそれほど問題にはならないのかもしれないが、たとえばPEOに関する記事が新聞に掲載されたときなどには、労働組合が大挙してデモを行ったというのは有名な話であり、いろ

いる勘案するとコストがあわない危険性が高いのではないかと考えている。もし、人材の転籍や移籍があるとするならば、給与制度など雇用関係の面でも大きく改善されないことにはまり期待ができない。

- 問題点は雇用における現行の裁判所の判例に尽きます。①経営改善の努力を十分に行い②役員・管理職の賃金カットを行い③移籍メンバーの選定に公平性が確保された上で、会社存続の危機にのみ、人を解雇、転籍させることが出来るという制約です。アウトソーシング的なものを悪と見る文化と併せ、このような法制度の整備が進んでいくことが必要と思います。
- 法律では厳密には移籍・転籍は問題がないはずなのであるが、利益が出ているときにこうした行為が行なわれると、労働基準監督局から文句を言われることが多い。これはどうしたものか。個人がプロフェッショナル意識をもたなければ始まらない。

コア・コンピタンスへの特化

顧客企業がアウトソーシングを導入する第一歩として、それぞれの強みとなるコア・コンピタンスを特定し、経営者が自社で「何をやらないか」を決断することが求められる。一方、アウトソーシングサプライヤー側も提供するサービスについてはコア・コンピタンスに特化し、顧客と時代のニーズに合致する高度で質の高いサービスを常に提供し続けて行く努力が求められる。顧客のニーズを自社で満たせない場合は、必要なコア・コンピタンスのある他のアウトソーシングサプライヤーとアライアンスを組み補完し合うことで、顧客企業に十分なサービスを提供することもあるだろう。

個人に当てはめて考えると、個人は各自の強みとなるコア・コンピタンスを特定し、それを育成する自助努力を継続的に行い、それを活かす環境へ身を置く、すなわちその時々に応じて職場を自ら選択するようになる。企業は自社のコア・コンピタンスに合う人材の採用、配置、教育を行なうようになり、必要な場合は企業の枠を超えて人材を求めるようになるため適材適所が実現するという。

ただし、コア・コンピタンスは、変化の激しい時代においては瞬く間に陳腐化してしまうことがあるため、企業、個人ともに、過去に成功に導いたコア・コンピタンスに固執することは非常に危険であり、時代のニーズに合わせて、特化すべきコア・コンピタンスの範囲・定義を修正、変更する必要がある。

(アンケート回答からの抜粋)

- 従来日本の大企業は何もかもを自社で賄うのを良しとしてきたわけだが、今後はコア・コンピタンス(家業)の見極めとそれへの専念、コア・コンピタンス以外の業務をアライアンスで補うことが重要になる。
- 企業戦略そのものの質的变化が必要で、従来の延長線上(この中にはコスト削減をめざすアウトソーシングも含まれる)ではなく、コア・コンピタンス経営等の質的な変化が必要。
- 企業間でノン・コアのコンピタンスを相互間でアウトソーシングし合うという形態は日本でも、特に旧来のケイレツ破壊が進んでいるという現状で十分起こり得ると思います。むしろ、昨今おきている単に量的拡大にしか見えない合併より、はるかに競争力強化になると考えます。
- 戦略的アウトソーシングは、企業トップが企業経営に自信をもっていないとできない。コア業務への特化、選択経営、非コア業務のアウトソーシング、という図式だけではなく、わが国ではとりわけ

人事戦略の占める要素が大きい。

- アウトソーシングとは、自らの企業は本来自らの企業の業務であるものに専念し、それを外れた業務は外部へ委託することである。人材の活用は、自社で採用した社員を自社の本来の業務に就かせることを基本とする。
- アウトソーシングを出す業務に従事させている社員は、「アウトソーシングを導入することにより社員はコア・ビジネスに従事させる」前提で社内人事異動させても、基本的に「コア・ビジネスは任せられないからアウトソーシングに出すビジネスに従事させていた」レベルの従業員が多数と考えられますから、コア・ビジネスでは使い物にならず、社外に出さざるを得なくなります。
- 戦略的アウトソーシングの展開の日本での課題は、「会社員」から「ビジネスマン」への転換を必要とすることです。すなわち、会社との契約思想に基づいたプロフェッショナル・スキルを有する自立したビジネスマンを如何に育成するかにかかっています。これにより、「人材」が「適材」になり、また、アウトソースされないコア・コンピタンスがホンモノの少数精鋭になります。
- 終身雇用が崩壊しつつある現在、個人が自分のスキルを最良の場所でアップさせることは、とても重要です。例えば、エンジニアであるのであれば、エンジニアリングを主に行っている会社に転籍することは、大変有意義であると思います。まさに、コア・コンピタンスとしての仕事ができるわけです。最新の技術を習得する機会も増えるでしょう。
- 戦略的提携とは、新規事業進出や、事業拡大・縮小のために企業の独立性を保ちながら、自社のコア・コンピタンスと外部の経営資源を組み合わせることです。また、戦略的提携は、系列のように子会社が親会社に属する関係ではなく、対等な関係、すなわちパートナーシップの関係に立つといえます。「これに関しては日本一、世界一」という技術やサービスを持っていれば、どんなに小さな企業でも、大企業を相手に対等な関係を築くことができます。系列・下請の垂直関係ではなく、水平関係になるわけです。

雇用流動化

戦略的アウトソーシングを成功させるためには、同時に人材の流動化を促進する仕組み作りが企業内外で必要になってくる。今回のアンケートの回答では、アウトソーシングを円滑に進めるための雇用流動化の必要性を説く意見が圧倒的に多かった。雇用流動化は今後確実に進むとする意見もあったが、雇用の流動化を推し進めるための施策にはさまざまな要素が含まれるため、1つ1つ段階的に進めて行くには非常に時間がかかる。それを短時間で推し進めるためには、「人員削減」を伴う戦略的アウトソーシングのような、ブレイクスルーとなるような、思いきった施策をリーディングカンパニーが推し進め、成功させることが必要になるだろう。

今回の回答には、雇用の流動化を推し進めるために必要なさまざまな要素が含まれているため是非参考にしていただきたい。

(アンケート回答からの抜粋)

- 日本において、アウトソーシングを浸透させるには、どうしても従来の雇用システム(日本型雇用慣行と呼ばれるもの)との相克が発生するであろう。その点の解決がひとつの鍵になると思われる

る。

- アウトソーシングが進めば進むほど人材の流動化は避けられない課題であると思われます。人材の流動化をスムーズに行なうには、終身雇用を前提とした企業年金制度を見直す必要がありますし、流動化が必要となる背景や企業のビジョンを社員に啓蒙すると同時に流動化時代へ対応できるための社内教育、資格取得支援をしていくことも重要ではないかと思われる。また、年功序列型の賃金体系だけでなく業務支援とスキルを適正に評価し、それに見合った待遇をしていく制度も必要と考えます。
- 人材の流動化が進み、スペシャリスト志向が高まる。結果として人間同士のバリューチェーン構築、言い換えれば分業化が進むだろう。転籍にも抵抗がなくなるだろうし、ベンチャー企業はすべての業務を自社でカバーすることができない。当然、企業間の分業化も進行する。まさにアウトソーシングにうってつけの雇用環境になる。
- 日本における雇用環境は社会環境、企業の人事施策（企業戦略）とマインドの 3 つの側面から徐々に変化している。但し、変化は業界、業種、規模の大小、業界リーダーと 2 位以降、企業グループ、経営者の考え等により大きく異なる。その他の雇用環境に関する注目すべき動向は、大型提携、合併、異業種進出、新規事業創出、分社化等であり、アウトソーシングと雇用に関して大きな動きとして受けとめている。
- 戦略的アウトソーシングへの進展において、ユーザー企業にとっては人的資源の整理を目的とした導入となるケースが多くを占めると考えられ、労使間における大きな問題に発展するケースが容易に想定できる。すなわち、戦略的アウトソーシングの進展は、日本的雇用慣習である終身雇用、年功序列の崩壊を意味するものであり、特に中小企業への進展にとっては大きな障害となると言える。中小企業の雇用慣習の改革、能力主義・成果主義へのシフトが、雇用の流動化の促進、アウトソーシング産業の発展と定着に欠かすことができないと考える。
- 期間契約、派遣社員、ワークシェアリングなど、従来の雇用システムには組み込まれていない雇用のスタイルが出てきたことは、アウトソーシング浸透だけでなく、雇用環境を大きく変えることになるだろう。
- 日本の産業構造は既にサービス業の従業者が40%を超えているといわれている。従業員雇用問題の中心的な考え方は第 2 次産業（製造業、工場労働者）における労働組合との関係で論じられてきた。サービス業は元来個人の自律型人材を要求する職種が多いので既にその分野では日本型雇用モデルは崩れている。今後もこの傾向は増加する。
- 日本の高度成長期を支えた終身雇用、年功序列制度は、その時代に適した制度であり、一概に否定すべきものではないが、現在および将来の世界における日本を見た場合、明らかに適切な制度とは言えない。能力主義、成果主義への移行、すなわち個々人の「時価」に基づき評価する時代であると考えられる。
- 将来は人が仕事をするのではなく、組織で仕事をするようになる。つまり中にいる人に左右されない組織プロセスが作られるのではないだろうか。日本の企業はプロセスそれぞれが、かなりのコスト体質である。しかも社会コストが高いときている。
- 企業が高コスト体質を改善しなければ生き残れない状況であると思いますし、人材派遣の適用業務の大幅な緩和にともない、雇用形態の大部分を占めていた正社員の比率が下がり、派遣、契

約社員、パート、アルバイト、あるいは SO-HO の様なインデペンデントコントラクター(独立契約者)といった雇用形態の比率が高まると考えられます。「雇用」は「契約」という概念に少しずつ移行していくのではないのでしょうか。

- 世界規模とまではいかなくとも、日本全体において、適資適所(資とは資質)による雇用の流動化を促進することは日本の経済力、産業力の強化に結びつくものである。
- グローバルな企業環境における労働移動では、欧米型契約社会モデルを日本人にも次第に受諾できるようになるだろう。しかし、私人としての生活空間は日本的、東洋的カルチャーのよさを相当期間継承する。これからの時代は際(きわ)がなくなる時代である。企業のオープン化が進み、私的時空間の中での社会活動(NPO 等)が増加する。それらはネットワークで情報、ナレッジを結びつけるため、一層両者の垣根は低くなる。これからの日本人は両空間の中での揺らぎから新たな東洋型契約社会を学ぶことになる。
- 終身雇用や年功序列が崩壊しつつあるとはいえ、これまで日本企業の慣行であったさまざまな仕組みが急に変わることは難しいですし、働く個人にとってもこのような変化についていくことは容易ではありません。自分の環境が大きく変わることに対して、日本の働く個人は大きな不安を抱く傾向が非常に強いような印象を受けます。
- 急激な変化は期待できないが、女性や高齢者を中心にワークスタイルの多様化が進むことは間違いないだろう。それにより人材派遣やアウトソーシングサプライヤーに人材が供給され既存企業の流動化を後押しする。その後、ベンチャー、SOHO といった起業が市民権を得て、徐々に日本でも自律型人材が増えてくるだろう。
- 過剰なホワイトカラーからクラフトマンへの労働移動が進み、「クラフトマン(アーティザン)の時代」になると思われる。
- 現在の日本企業においては2割の優秀な従業員が他の8割の従業員を支えている状況と思われる。この8割の人間が適材適所の業務で働けるような雇用の流動化が進むものと思われる。
- 高待遇、高収入を目標とする人間とそうでない人間、目標としながらも脱落した人間との分離が進む。ホワイトカラーでの階級差が明らかになり、一億総中流時代は終焉し、貧富の差が広がる。
- 従来大企業の終身雇用を肯定し、50 歳、60 歳になって経営陣に入ることを目標としてきた層が、20、30 歳第が株式長者になるのを見て、自分もベンチャーに参入しようとする。大企業神話は確実に崩壊していくだろう。大企業も対抗上、成果主義の徹底で有能な人材を年齢に関係なく引き上げざるを得なくなる。そうでなければ、大企業の人材は枯渇してしまうだろう。
- 古い体質の企業は人材確保では遅れを取り、それが存続の致命傷になる。日本全体では戦後の 55 年体制を再構築し、従来の価値観をくつがえすべき時代に来たと考える。

個人の自立・自律化

雇用流動化に伴い、あるいは反対に雇用流動化を促進する1つの要因として、個人の自立化・自律化が出てくる。「自立」とは、自らライフプラン、キャリアプランを設計することであり、「自律」は、さらにそれらのプランについて自己責任を持ち、社会や組織における自己の行動を律することである。

自立・自律化を促すために、長期的には、大学レベル、ひいては米国並に小学校から、就業につい

での教育を実施する必要があるとする意見が多く見られた。

(アンケート回答からの抜粋)

- アウトソーシングは企業や組織にとってメリットがあると同時にそこに働く人々にメリットを与えるものにはしなければならない。そのためには、個々のキャリアビジョンを明確にさせ、それを実現するプログラムを用意することも必要だろう。
- 人材の異動が伴うサービスにおいてよく問題にされるものは、やはり組合との関係です。これは人材サービスを提供している立場から実際に多く経験することであり、雇用環境が変わることに対する当人の不安感というものが、予想以上よりもかなり強いものであることを実感しています。しかし、組合の有無を別にして、最大の問題なのは、個人の働き方に対する意識だと考えています。
- 必要なのは制度上の整備ではなく、意識の問題であると思います。結局は経営者が判断すれば従業員は従うしかないのではないのでしょうか。現在のような厳しい経営環境の中、制度は整備されるのではなく、自然淘汰されていくように思います。
- 社会保険のしくみや福利厚生など、インフラ整備もちろん大切ですが、個人の意識を変える努力を個人も、会社もする必要があると思います。このような問題を解決する糸口としては、教育が最大のキーワードになると考えています。
- 個人はどんどん変わっています。あと5年もすれば現在の米国と同様の現状を呈するでしょう。時代に制度が遅れるのが常ですが、まあ個人のことであり、それほど法制などが制約になることは最終的にはないのかもしれない。
- 個々人の自立・自律意識は益々高まりを見せることになると思う。そこに至っては、「就社」という考え方は排除され、文字通り「就職」に向かった仕事への姿勢に変化していきだろう。さらには、会社というあらかじめ用意された枠で選択するのではなく、自立化、プロ化した個々人同士が結びつくことにより、新しい企業集団作りが活発化するのではないだろうか。IT 革命などはこの動きをさらに力強いものへと後押しすることになる。
- 日本企業におけるOJTのように、新卒で入社し、次第にスキルを高められるようなシステムが確固として存在する中では、企業内教育の必要性を強調することは流動化をかえって抑制する方向に働かないだろうか。21世紀に向けた人材のあるべき姿は、自律型であると思っているため、そのマイナス要素が強く懸念される。ただし、このようなプログラムを否定するものではないことも同時に強調したい。あくまで人材作りは自らの力によってなされるものであり、流動化を促す補完的なシステムとして、このようなプログラムの有効性は評価できる。
- まず個人は自分のライフプラン、キャリアプランを明確に持つことが必要となる。これに従って会社を選び、住環境を選択することになる。
- 構造改革が繁栄時に行われなかった歴史がある以上、低成長を続け、失業率が高まっている現在はいかえってチャンスであるといえる。そういう意味で現在労働市場に存在する者、これから参入しようとするものが危機意識を持ち、より自律型に変わるチャンスといえる。
- 少子、高齢化が現実のものとなりつつある日本で、大学教育などの高等教育機関のあり方にも直しが求められる。実際、個々の大学でその動きは生じている(組織変更、カリキュラム改革など)。労働力市場への橋渡しを担う、これら機関での改革が労働者の意識を変え、新しい雇用環境を

形成する一助となるであろう。

- 労働環境の変化においてもある意味日本はアメリカの後追いをしている部分が多いですが、一つ大きく違うところがあると考えています。それは個人のキャリアに対する考え方です。アメリカでは小学校のころから自分のキャリアについて考え、アセスメントをする機会があるのに対し、日本ではむしろ大学卒業時の就職活動で初めて自分について考えるような状況です。この違いは非常に大きなものだと考えています。したがって日本ではまず、キャリアカウンセリングやコーチングといったものを活用して、個人を見詰めなおす時期が必要だと思います。このプロセスを経ながら、やはり日本でも自立型人材モデルへのシフトがなされると考えます。
- 日本は企業内教育に多くのコストを掛けていますが、より個人に選択の幅がある、例えば国レベルのカフェテリアプラン方式を導入し、「より意欲のある人が報われる」個人がキャリアを向上させていく仕組みも必要と考えます。

エンプロイアビリティ向上の支援システムの整備

自立・自律型人材育成が長期的、根本的なソリューションであるとする、このエンプロイアビリティ（個人が雇用される能力）の向上は、現在の雇用環境の変革期における労働者に対するソリューションといえるだろう。

長期にわたり「いわゆる日本型雇用慣習」に従ってきた人材は、自立・自律型に生まれ変わることが難しいばかりでなく、その家族の理解や支援を得ることも非常に難しい。そのような就労者のエンプロイアビリティを高めるためには、企業、行政機関による支援が不可欠である。教育機関などで職能を高めることを求める意見もあったが、それ以上に雇用側の役割は重要である。終身雇用を保証していた企業が、それを保証しなくなるのであれば、代わりに従業員のエンプロイアビリティを向上させるための支援を行なうべきであるだろう。人材のエンプロイアビリティを高めるものは職能訓練だけではなく、安心して新しい職場にチャレンジするための各種インフラ整備もある。

また、質問に「自律型人材モデル」という言葉が使われていたために、自律あるいは自立の誤用が多かったが、内容的にエンプロイアビリティに相当すると判断したものはこちらに分類した。

(アンケート回答からの抜粋)

- 雇用側のニーズからも被雇用側のニーズからも、今後は従来の就社型から真の就職型雇用に変わるのは必定。就職型に耐え得るためには、何よりも大学生の就職に適用するだけの勉強が必要。雇用環境はその原点から変えて行かなければならない。
- 若年層の賃金設定を「時価」に近づけるということは、就職以前における教育の在り方自体を、よりビジネスの現場、実践に即したものと変革していく必要があることを意味している。企業が真っ白な新人を採用してゼロから育成していく考えではなく、学生時代においてビジネスの実践的力量を身につけた新人を採用し、即現場で活躍を求める、このような教育現場の改革が伴わなければ、成果主義への転換は困難だと考える。日本の産業経済の力量向上が求められる中、日本全体を挙げて人材育成のスピードアップとビジネスの力量の底上げを図る上ではやはり、教育改革の推進が望まれる。

- 多くの大学教育は一般教養の底上げであり、ビジネスに関するスキルは入社後の OJT ということになる。流動化が高まれば OJT の比重は低下せざるを得ず、スキルの向上を担う機関が必要となる。現在では専門学校がその役割を担っているが、大学教育を含めた教育システムの改革が必要と思われる。
- アウトソーシング化が進展する現代および将来においては、アウトソーシング産業における人材の公的評価基準の構築、例えば公平な評価基準となる国家資格の創設など、国家的取り組みとして制度、インフラ整備が必要ではないかと考える。
- 自立型人間となるような企業内教育の実施が不可欠になると考える。従業員が専門的な技能を持ち、いつでも労働の流動化に対応できるように教育することが最終的には雇用安定につながる。
- 企業側は新卒の採用もさることながら、専門職の中途採用を活発化し、人材の評価が重要性を増し、そのコンサル、調査測定、認定の必要性が高くなる。更に受け入れた後のキャリアパスや評価の仕組みが人材の継続的な確保に大きな意義を持つてくる。
- 目標管理制度／業績報酬制度を伴ったスペシャリスト制度(社長から一般社員全てスペシャリスト)の一早い導入が望まれます。
- 成果主義への移行に際しては、相当の痛みも伴うが、①個々人の適性、能力の適正評価、②個々人の資質向上支援、③向上された資質を受け入れる土壌の構築、といった雇用の流動化を促進する支援、枠組み作りが必要である。特に③に関しては、将来の雇用機会の創出期待が持たれているアウトソーシング産業に対する、一定期間の助成制度が有効だと考えられる。
- 雇用の問題は、基本的に個々の企業が解決すべき問題だと思いますが、必要なインフラ、制度を強いてあげるならば、例えば業務の外部委託にかかる諸経費の免税措置や優遇税制があれば、企業側としては給与差額補填の原資の足しになるなど、プラス効果が期待できるかもしれません。
- 個人は自らの資質、能力の劣るものとの貧富格差においては拡大が懸念される。国家としての最低限の生活保障として、アウトソーシング産業等の雇用の受け皿となる産業の創出に努める必要がある。アウトソーシングサプライヤーにおいても、提供する個々の資源(個人)に値段をつける取り組みをしていくべきではないかと考える。
- 人の異動・転籍をフレキシブルに可能にするような、法制度(雇用法の改正)を整備していくことが必要。当然、そのような転籍者のスキル育成を支援するような税制面、社会基盤(例えば、キャリア・カウンセリング・センター等)が必要だと思います。従来ハローワークのような失業者の救済はありましたが、今後はより転籍を支援するようなものも必要でしょう。
- 従来の雇用慣行を変え、より流動化した労働力市場を作り上げるには、慣行を支えてきた政策・制度の改革が必要になると思う。(もちろん労働者の意識変革も必要である)。次のような点等が、改革に必要なではなからうか。年金のポータブル化の問題、住民税の前年度所得に対する課税システム、教育システム。
- 例えば「ポータブル年金化」「退職金の給与化」「スキル中心の処遇制度」など人材流動化を促進していく上でのインフラ整備が緊急の課題でありましょう。
- 戦略的アウトソーシングに転換する際に必要なインフラとしては、雇用の流動化に関する規制緩

和(例えば 401k プランの導入、福利厚生としての再就職支援機能の強化など)が挙げられる。

- 日本における雇用に関する課題は以下の点と認識している。何れも政府・官庁・企業自身における広範な対策が必要である。①ポータブルでない企業年金(401(k)等で改善の方向)②労働市場の未整備、報酬の査定方法、③業種間賃金格差、大企業と中小企業の待遇格差④企業内組合⑤終身雇用前提の諸制度(年功序列・福祉施策による囲い込みなどは変化の方向にある)⑥総合職重視・専門職軽視の人事処遇⑦いわゆる「就職より就社」⑧「会社を替わる」ことへの社会的評価・理解⑨「雇用の確保が出来ない経営者は失格」意識等

顧客企業の変革

顧客企業が戦略的アウトソーシングを導入するには、それを受け入れるための素地が企業内になければならない。特に、経営者の戦略的アウトソーシングに対する正しい理解と導入までの意思決定システムの改革が必要であるようだ。

(アンケート回答からの抜粋)

- 戦略的アウトソーシングへの転換を実現する上での問題点としては、やはりアウトソーシングに対する理解度と認知度のギャップが一番にあげられると思います。サービスのプロバイダとユーザーとでアウトソーシングの捉え方が違っていた場合、相互理解や信頼を得ることは非常に難しくなります。まずは、双方がアウトソーシングをどう理解しているのかを明確にする必要があると思います。
- アウトソーシングの普及にはまさにアウトソーシングサプライヤーとユーザーの意志と認識の統一が不可欠で、これがないと成功しない。
- 外注・下請型と戦略的アウトソーシングは、形が似ているため、同一ラインのものと思われがちですが、全く異なるものです。外注・下請型の場合、既存の体系に対するコスト削減が前提になりますが、戦略アウトソーシングでは、必ずしもコスト削減になるとは限りません、ここが顧客のイメージと異なる点であり、説明を要するところです。
- 「アウトソーシング」という言葉に関しては比較的定着してきたと思う。情報企業のディスクロージャー誌を見ていても、アウトソーシングという言葉はよく見受けられる。したがって、総論的なアウトソーシングの啓蒙を行なうのであれば中小企業(中堅企業)の方を重点的に行なうべきであろう。アウトソーシングという言葉にはリストラの一貫というネガティブなイメージがどうしても先行してしまうので、その点に関してはわけ隔てなく知識の共有をおこなわなければ、総論賛成、各論反対の状況が起こってしまう危険性がある。
- 例えば、先進的な企業(常に業界でトップもしくはそれに近い立場)はアウトソーシングに頼らなくとも、自分達でできる力もあるし、場合によってはアウトソーシングという手段を選んだとしても、非常にうまくいだろう。問題は中堅(業界数番手から数十番手)企業である。アウトソーシングサプライヤーが主体的に(競争力強化のため)コンサルティングに入っていくべきなのではないだろうか。そして逆に中小企業のレベルはアウトソーシングという大規模なレベルにいくまえに、ソリューションサ

ービスや ASP サービスを利用すべきであるのではないだろうか。

- 単純にすぐにアウトソーシングという決断が正しいとは限らないということを認識しなければならない。そのまま現在を FREEZE (凍結)して外部化してもそのままではメリットは得られない。つまり BPR などをしてから外部化をしなければならない。それらの仕事はアウトソーシングサプライヤーの役目であるとする見解があるが、残った人、残った組織がしっかりと機能するためには、アウトソースするものも含めた総合的な戦略が必要であり、そのためにも組織プロセスの変更は余儀なくされるべきである。
- やはり経営戦略が必要だと説いてみても、未だに 1 割くらいしかしっかりした戦略を持ち合わせている企業はないのではないだろうか。やはりアウトソーシングは戦略的なほうに展開していくのが是であって、いきなりサービスレベルやあるいはコストうんぬんのはなしにもちこまれるのは好ましくない案件であろう。また、CIO クラスの人が相談にくることが多いが、場合によっては CEO もそうである場合があるが、まだしっかりと把握できていないのが実情である。経営もまだ、株主から評価される機会がないため、決断が甘いような気がしている。
- 日本の場合単なるトップダウンは馴染まず、トップの明確な意思表示の元でミドル・アップ・アンド・ダウンによりアウトソーシング検討が行われる。
- 日本企業はやはりボトムアップでいったほうが、話が早いケースが多い。逆に担当部長まで話がいつているにもかかわらず、トップの決断力不足のためにうまくいかないケースもあるほどである。上が思っているところと下が思っているところが(日ごろから)かみあわないため、いざとなったときも動けないことが多い。また、トータルのコスト感覚がないため、的確なアウトソーシングを評価できない場合もある。しかし、ユーザー側のニーズが高まってきていることは確かである。
- アウトソーシングは投資的な判断をしなければならない。P/Lでの議論ではなく、B/Sでの議論をしなければならない。
- 啓蒙対象はCEO (もしくはそれに準ずる人間)である必要がある。しかも、アウトソーシングを進めるためにはリーダーシップは不可欠である。
- 私がいるうちは人切りをしないという信念を持っている人が結構ある(アウトソーシングに対するネガティブな意識)。
- プロポーザルを見て初めて議論を始める状態では意識が低いといわざるを得ない。日本はサラリーマン経営者が多いといわれているが、そうしたひとたちが中期経営計画を見て2~3年後の自社をイメージしながらアウトソーシングの議論をし、リーダーシップを発揮できるかどうかは難しい状況である。まず「なぜアウトソーシングなのか」を考えなければならないであろう。

アウトソーシングサプライヤー自身の変革

戦略的アウトソーシングが浸透しない理由には、アウトソーシングサプライヤーの提供するサービス自体が顧客企業にとって魅力的ではないことも大きな原因である。魅力的で価値のあるアウトソーシングサービスを創造し、提供してゆくことが、最重要課題であることを認識しなくてはならない。また、魅力あるサービスを提供しつづけて行くことは、今後の新規参入者の増加などによる、競争激化にも対応できるようになるのである。

アウトソーシング・サービス・マネジメント

アウトソーシングがようやく認知されてきた日本市場で、戦略的アウトソーシングを浸透させるためには、まず個々のアウトソーシングサプライヤーのレベル向上および信用確立が不可欠である。アウトソーシングサプライヤーは、各契約における目的の明確化、業績指標の設定、効果の測定などを通じて、アウトソーシングサービスの効果や品質レベルを顧客企業に対して目に見える形で証明する努力が求められる。

米国ではアウトソーシング業界は、サービス産業の1つとして捉えられている。サービス産業の先進国である米国では、サービス・マネジメントというサービス産業におけるマネジメント理論が確立されている。そこでは、目に見えないサービスを如何に高品質に、顧客が満足する形で提供するかが研究され、ビジネス現場でも実践されている。IT アウトソーシングにおけるサービスレベル・マネジメント (SLM) は最近日本でも導入され始め、話題になっているが、これもサービス・マネジメントの1つのファンクションである。アウトソーシングサプライヤー自身にとっても、そのようなマネジメント手法を確立しておくことは有益であり、目に見えないサービスにおける収益構造を見出せるようになるだろう。

(アンケート回答からの抜粋)

- 経営者のアウトソーシングの認知度は向上したが、見えないというサービスの特性により未体験エリアとしての不安がある。(アウトソーシングサプライヤーへの与信にもつながる)
- 今後の促進の課題は、アウトソーシングサプライヤーは単なる人海戦術でなくノウハウや設備を伴い、かつ可視化できる努力(SLA 等)が重要。
- まずなによりアウトソーシングサプライヤーの努力が第一だと考えています。誠実で、質の高い、信頼できるサービスを提供することに邁進し、どれだけ透明度の高い行動をとることができるかというアウトソーシングサプライヤーの態度は、アウトソーシングの発展段階に違いがあっても、結果としてユーザーの意識や概念により影響を与えていくはずです。
- 現在、アウトソーシングの必要性に対する認識が高まっている状況の中で、多くの企業が新規参入している状況にあり、個々の企業の格差が大きく、かつ不透明な状況にある。したがって、業界に関する市場の整備、情報公開とともに、アウトソーシングサプライヤーのレベルの向上に関する自助努力ないしそれを促すような仕組み作りが必要となろう。
- アウトソーシング事業を運営する人員には、比較的近いコーポレートカルチャー、情報の共有化が必要不可欠であることは言うまでもありません。従ってアウトソーシングを運営するにあたっては、これらを共有するための仕組みが必要だと思います。そのような仕組みとして、企業名、チーム名などのブランド感の統一、共通育成プログラムの実施、事業スタート後の定期的ミーティングの実施などがあげられます。
- 考えていかなければならないのは、実践の問題として、契約・プロセスの問題がある。特に損害賠償などの記述に関しては(アウトソーシングサプライヤーを守る意味でも)しっかりと定める必要があるかもしれない。また、著作権(知的財産権)に関しても日本では意識が低いですが、これもちゃんと程していかなければならないだろう。
- アウトソーシングサプライヤーの将来は(ワンストップの)ゼネコン型にはなっていないと思う。アウ

トソーシングはSIとちがって運用、BPOがある分ストック型(SIは一回きりのフロー型)なので、お互いの中に入り込んでいかなければならない。したがって、かなりの高い信頼関係(与信)が必要である。

- アウトソーシングに関するR&Dといったような機能をアウトソーシングサプライヤーが重要視し、常に新しい動きや情報を入手できるインフラをしっかりと構築することは非常に大切です。そして、ここから得られたものを戦略的にどう活用していくかをきちんと見据え、全社で取り組んでいく組織風土、これを実現できる優秀な社員というものが必然的に必要になります。

アウトソーシングサプライヤーのブランドマーケティング

アウトソーシングサービスのブランド化は、アウトソーシング・サービス・マネジメントによる品質向上、信用確立よって必然的に達成されねばならないが、アウトソーシングサプライヤー企業が自ら積極的に進めて行くべき課題でもある。

アウトソーシングサプライヤーのブランド力を高めることは、市場からの優秀な人材獲得を容易にするばかりでなく、顧客企業からの人材転籍を円滑にすると考えられる。アウトソーシングは新しい企業間サービスであるため、アウトソーシングサプライヤー企業に対する認識を一般に広めてゆくことは難しいが、高収入の得られる専門集団である点をアピールすることも必要だろう。もちろん、その場合は価格競争を行なう下請会社から脱して、付加価値サービスを提供するアウトソーシングサプライヤーに転身していなくてはならない。

(アンケート回答からの抜粋)

- 戦略的アウトソーシングを普及させるためには、各業界から業務を知悉した優秀な人材がアウトソーシングサプライヤーに流入しなければならない。そこから業種別市場を意識したアウトソーシングマーケットを展開することが可能になる。
- アメリカと日本での状況で、何故日本人が転籍に悲観的であるかといえば、実は単純で、アウトソーシングサプライヤー会社の多くが米国企業であり、日本でもあまりネームバリューが無いということではないかと感じます。この点は、米国も同じで、やはり格下と評価されている会社への転籍はやはり嫌がるようです。
- 戦略型アウトソーシングは必ずしも人材の異動、転籍を伴うものではないが、コンピュータの管理、運営等の分野では必要である。この場合、問題は明らかに終身雇用型賃金体系は壁になる。根本的には社会の中で企業ブランドと社員を同一視する風潮がなくならないと心理的な抵抗感まで払拭することはできない。
- 大企業から中小企業へ、また親会社から子会社へ異動することが不幸であり、かわいそうなことであると考えている限りアウトソーシングの進化はあり得ない。
- 日本人の特質として、ある種の流れ、コンセンサスが出来あがり始めると、潜在パワーが一気に顕在化することがある。アウトソーシングに伴う移動が罪悪でも損失でもないことが、財務的にも、制度的にも、心理的にも認められた社会へと移った時点では、様々なアウトソーシングが行われ、むしろアウトソーシングの定義もさらに進化していく。

アウトソーシング業界内のコンセンサス

「日本のアウトソーシングサプライヤーの背景」のところで述べた、過去の発生過程の違いによってアウトソーシングサプライヤーには本質的に異なる「在来型」と「外来型」が混在して、現在では両者同時に戦略的アウトソーシングを唱えている状況である。「外来型」が提唱する戦略的アウトソーシングにおいては、基本的に価格競争は発生しない。一方、中途半端な戦略的アウトソーシングに意義を唱える「在来型」からの意見もある。両者を統一、あるいは分類するにせよ、このままでは顧客からの正しい認識は得るのは難しいままであろう。

後半には、わずかだが製造業のアウトソーシングサプライヤーからの意見も紹介する。製造・流通などの「在来型」アウトソーシングサプライヤーは多数存在するが、サービスのアウトソーシングサプライヤーとのコンセンサスはどのようにしていくのか。

また、当「アウトソーシング協議会」に対する意見も掲載したので参考にしていただきたい。特に「アウトソーシング協議会」に限るわけではないが、このようなアウトソーシングの促進・広報を担う中立的な機関が今後業界内外からの信用を高め、影響力を持つためには、会員企業の増加、同様の活動を行っている他の組織との協働あるいは統合、等が求められるだろう。

(アンケート回答からの抜粋)

- 戦略的アウトソーシングが成立するためには、アウトソーシングサプライヤーの方が顧客よりもコストパフォーマンスに優れていること、専門性が高く、信頼性があることが必須条件となる。
- ユーザーの意識が高まると、次第にサービスをとっかえひっかえ利用するようになる。つまり少しでもよりよいほうへと着脱のプロセスを繰り返すことになる。そのときのためにアウトソーシングサプライヤーは準備をしておかなければならないであろう。
- このまま市場拡大をしていくと、どうしても価格競争(値下げ競争)になってしまう危険性がある。そうしたときにサービスレベルの低下、つまり手抜き工事になってしまうというのは避けられない事実として考えられる。この事態はなんとしてでも避けなければならない。例えば細かいところからアウトソーシングサービスを受けて次第にステップアップをしていくというのが日本的なパターンとしてあげられているが、この場合においてもそれぞれのステップアップの時点でさまざまなランザクションコストがかかるという意味から、一概にいい方法とはいえないであろう。
- 明らかに戦略的アウトソーシングと、外注的アウトソーシングとで求められる要素は違うわけですから、アウトソーシングサプライヤーの意識によってとても大きく左右されると考えます。まずは、アウトソーシングサプライヤー自体の教育、ひいてはそれがユーザー企業へと派生してゆき、結果として日本における戦略的アウトソーシングの発展へと結びつけていけるのではないかと考えています。
- アウトソーシングには大体2パターン(セグメントあることがわかってきた)戦略的アウトソーシングと呼ばれるものとメンテナンス系アウトソーシングである。それぞれに理論と実践をまとめていくことが必要である。これは大体2極分化するだろう。
- 実はアウトソーシングの形態は(従来のアウトソーシングを含めれば)いくらでもある。その実際をまとめる作業が必要であろう。そのFACTSを経営者に情報公開していく必要がある。また、アウトソーシングプロセスにおいては垂直方向と水平方向がある。ベストコントロール、ベストプラクティ

ス、コンサルティングという分け方がある。

- 経営コンサルティングを中心としてネットワークが広がっていくのではないか。ひとつはネットワーク型アウトソーシングサプライヤーとひとつは巨大アウトソーシングサプライヤーへの道である。しかし、経営コンサルティングと実務が一体化していないアウトソーシングサプライヤーは信頼ができない。
- 戦略的アウトソーシングの実績がまだ少ないため、初期段階では、関係企業を巻き込んでいくような大手の委託企業あるいは受託企業の登場が必要だと思います。業界慣行各種インフラは、そうした初期の大手リーディングカンパニーが創造すると思います。当局サイドには、初期リーディング企業の活用を制限するような規制の緩和など、各種障害の排除が、役割として求められると考えられます。
- アウトソーシングサプライヤーが切磋琢磨し、より良いサービスを提供する努力をするのは当然ですが、アウトソーシングサプライヤーが活躍できるプラットフォームを構築することは、これから日本のアウトソーシング・ビジネスがどれだけ発展できるかを左右する重要なことです。アウトソーシングサプライヤーが積極的に情報を公開し、徹底的に討論することにより、よりアウトソーシングサプライヤーとしてのスキルを向上できるものと考えます。
- 日本において健全なアウトソーシングが浸透するためには、いわゆる「正しい業界慣行」が必要だと思います。ただし、この業界慣行が一定のルールとして明文化されてしまうとそれがマイナス(足かせ)になる懸念も、一方ではあると思います。
- 一定の情報公開を行なうことは必要であろうが、特定の基準やルールを決めることは必ずしもプラスとはならないのではないか。
- 現在は、ユーザー企業が何をもってアウトソーシングサプライヤーを判断すれば良いのか基準を持つことができず、結果、アウトソーシング産業の本格的普及における障害になっていると言える。アウトソーシング業界が一層の活性化を果たし、需給の拡大を行なうにあたっては、ユーザー企業が安心して幅広いプロバイダから最適なサービスを選択できる環境整備が必要である。また、プロバイダ間の公正な競争環境の構築も必要である。
- 戦略的パートナーリングのような形態を発展させるためには、お互いのビジョンの明確化や与信とともに、第三者からの客観性を持たせる意味においても、アウトソーシングコンサルタントの存在が必要となるのではないのでしょうか。
- 企業経営者がアウトソーシングを検討する際に、コンサルタント的に相談にのってもらえる「アウトソーシング相談窓口」となる機関が必要。
- クライアント企業がアウトソーシングサプライヤーを選別しやすいようなアウトソーシング市場の産業統計の整備と情報公開。アウトソーシングサプライヤーの質の向上、モラルアップにつながる業界団体の設立。アウトソーシングサプライヤーのサービスの質を確保するために、サービスに応じた価格基準、契約内容、硬化の評価基準の確立。顧客企業、アウトソーシングサプライヤーの両面から客観的な判断が可能なアウトソーシングコンサルタントの存在。派遣法等、民間ビジネスで規制されている部分の緩和。
- アウトソーシングサプライヤーの権威付けをしてほしい。製造業のアウトソーシングは特にそうしたものが重視される傾向がある。行政にしてみても、まず聞かれるのが実績と規模である。

- ユーザー企業が安心して採用できる品質保証基準および与信基準の創設が必要。ISO 等の国際的に認知される機関によるサービス品質、さらにはアウトソーシングサプライヤーの信頼度についての第三者評価認定が必要と考える。これはアウトソーシングサプライヤーに対する公的な与信提供機関とも言えるものであり、需給間における信頼の創造につながる。
- ユーザー、アウトソーシングサプライヤー双方に対する情報提供、啓蒙活動が必要であり、そのための業界団体的な組織整備が望まれる。
- 成功事例の効果的伝達、アウトソーシングへの考え方の普及がまだまだ必要である。政府・官庁・学識経験者によるアウトソーシング・ビジネスに対する啓蒙、正しい理解を深めるバックアップも大きな効果があり期待される。
- 今後、アウトソーシング産業ないし業界が健全かつ適正に発展していくために最も重要なことは、前述したようにユーザーのアウトソーシングに関する正しい認識の醸成、アウトソーシングサプライヤーのレベルの向上、およびその両者を架橋するような適切な情報の開示であると考えられる。

(製造業のアウトソーシング)

- 製造業のアウトソーシングとなると(日本としての)やり方にどっぷり使っているため、さらにアウトソーシングの導入が難しくなる。
- 基本的に外注・請負の形式でやっているが、作業フローの中で切り分けられるもの(そこだけで作業が完結しているもの)を工場張り付きで請け負う形式なので、紛れは少ないような感じがする。社員がやっているのと請負がやっている仕事ではかわりがないけれども、なぜか社員がやっていると(品質の面で)安心感があるのか、なかなかコアの業務(工程)まではなかなか踏み込めないのが現状である。
- ゴーン氏(日産自動車 COO)がアウトソーシングを始めたら、製造業でもアウトソーシングが進む可能性がある。しかしながら、日本においてリストラとアウトソーシングはなかなか平行しない(リストラが前面にでる、しかも削減型のリストラ)ので、いくらゴーン氏といえどもなかなかアウトソーシングに踏み切ることできないのではないだろうか。逆に日産の段階になってしまうとアウトソーシングを導入する体力に欠けてしまっている。しかし、自浄作用が働くのはあの段階になってからである。したがって、ますますアウトソーシングの導入を阻んでいる。

(アウトソーシング協議会に対する要望)

- アウトソーシングサプライヤーとユーザー共の啓蒙活動が必須であり、アウトソーシング協議会の存在意義がある。
- 戦略アウトソーシングで重要なのは、(ユーザー企業の)経営者の意識改革です。アウトソーシング協議会によって、(ユーザー企業の)経営者側に何らかの啓蒙活動が出来るのであれば、それは大変重要なことだと思います
- 当面、啓蒙活動を中心にした活動が望ましい。会員のレベル、経営戦略を意識した上での共通項の括り出しのための議論が必要と思います。倫理・契約関係は法務関係者のバックアップ体制が望まれます。
- アウトソーシング協議会のさまざまな活動は、クライアント企業から見ますとアウトソーシングサプラ

イヤーの情報を広く公開することにより、自社に合ったアウトソーシングサプライヤーを選別する判断材料となるでしょうし、アウトソーシングサプライヤーは専門性の向上、モラルアップにもつながっていくと思われます。また、アウトソーシング業界全体にとっても一層の社会的認知が得られるためプラスの要素が大きいと思います。

- アウトソーシング産業が今ひとたび飛躍の局面を迎えるには、需給面の信頼構築、雇用面の課題解決、等、非常に大きな課題があり、企業の個別努力では解決が困難なものである。これらの課題に対してアウトソーシング協議会が中心となって業界をリードし、更には日本経済の発展につながる成果の創出、日本経済の改革実現に期待する。
- アウトソーシングサプライヤーのユーザーへの与信情報公開は大変有効である。アウトソーシングを推進して、ユーザーが「賢い経営」を行なうためには是非続けて欲しい。
- アウトソーシングサプライヤーの格付けを行い、情報をオープンにすることに関しては賛成である。アウトソーシングを受ける企業の立場に立った、アウトソーシングサプライヤーの仲介会社の設立とアウトソーシングサプライヤーの評価・格付けを行なう専門機関の存在が必要と考える。
- 同業種内に複数のユーザーを求める場合は、アウトソーシング協議会の活動は必須のものである。そしてアウトソーシングの発展は業種別展開がキーとなるので、ユーザーが安心して契約できる標準の設定が急務である。アウトソーシングを独立した業種として認知させること、メンバー企業を拡大することが望まれる。
- 教育システムにも活かせるように、大学などこの協議会がネットワークを形成していくことも今後必要ではないか。
- 現在のようなベンダー中心のアウトソーシング協議会の運営を力強いものにするためにも、ユーザー企業の参画も図っていく必要があると考える。
- 協議会が大企業主導に偏らず、中立・公平なものであることを願う。
- 参加している各企業が倫理綱領を意識したインテグリティをもった行動をとることが必要だと考えます。日本のアウトソーシング産業の発展を率いるべく、積極的な活動が必要だと思います。
- 官主導の協議会ではないため、業界の方々にも規制機関との印象を与えず良いのではないかと。
- できるだけ、市場に任せておき、弊害が生じたら現行法制を見直すことで良いと考えます、協議会レベルでとどまっている限りは問題ありませんが、今後行政が積極的に産業政策として乗り出すと税金の無駄使いになりかねません。小さな政府こそ求められるべきです。アウトソーシングとして対策を考えるのではなく、産業全体の動きというパースペクティブのもとに政策が講じられるべきです。
- 例えば、倫理綱領なども、産業全体に適用できる倫理法令遵守マネジメント・システム企画（ECS2000）のようなものが需要ですが、それ以外は個別企業が企業倫理の制度化を図り、それを守ることが重要です。アウトソーシング市場を伸ばすためにユーザーの CEO、CFO、COO（アウトソーシングにネガティブな CIO でなく）がアウトソーシング業界の焦眉の必要アクションと思います。
- 米国の事例を参照して、日本にあったアウトソーシングの仕組みを提言してほしい。個人情報を取扱うようなアウトソーシングサービスも今後増えていくだろうが、（日本においてこれらは特にナーバスになる傾向があるので）倫理綱領を作っていくというのは効果的であろう、そしてアウトソーシ

ングは机ひとつでできるのだという安易なイメージを払拭するのも効果があるであろう。

- 業界としての一定のルール、倫理綱領は必要だと思います。業界内の情報公開については企業機密に属する情報の公開は不可能だと思います。
- アウトソーシング協議会の中で様々な議論があるのは、会員の中に様々なアウトソーシングサプライヤーが存在していることが原因と思われる。このような多岐に亙る会員を「戦略的アウトソーシングサプライヤー」として一括りに扱くと、支援型中心の会員にとって見れば敷居の高いものになるし、会員の総意を取り入れたレベルにすれば護送船団型に陥る恐れがあるのではないのでしょうか。いったん広義のアウトソーシングのレベルで捉え、最低ラインをセットするなどの工夫が必要かと思います。

アウトソーシングサプライヤーにおける IT 利用

アウトソーシングサプライヤー間の競争のみならず、顧客からのアウトソーシングサプライヤーに対する要求水準が高くなることにより、高品質なサービス提供、新しい技術の導入、コスト削減等、絶え間ない企業努力はアウトソーシングサプライヤー側にも求められる。そこでは、安価で効率の良い IT 利用も必要になるだろう。

米国のようなネットソーシングや ASP などにおいて新旧企業のアウトソーシング業界への参入・競争が生じるだろうが、日本では顧客企業における情報化投資が進んでいないことや高い通信コストなどの障害はある。

(アンケート回答からの抜粋)

- コストパフォーマンスを考えると、規模の経済が重要な要素となる。IT アウトソーシングだとすると、アウトソーシングサプライヤーが巨大電算センターを持たなければならない。ソフトウェア開発の人件費等を考えると、インド、中国等人件費の安い地域に設置したほうがよい。そうした場合、十分なバンド域と通信費低減が課題となる。特に従量制の通信費から定額制への転換が必要だろう。
- 日本における情報化投資は 2000 年問題への投資に偏っている。アメリカは日本に比べ 2000 年問題にそれほど投資しておらず、その代わり通常の情報化投資を行なっているからその分だけギャップがあるのであろう。
- ASPは、まだ通信コスト(ネットワークコスト)が高いので普及まではいたらないのではないか。ただ、豊富なメニュー(ラインナップ)で勝負になるのかもしれない。
- 日本に置いては ASP(Application System Provider)が発展する可能性がある。つまり、サプライチェーンやカスタマーリレーションシップマネジメントなどは比較的方向論がパッケージ化されているので、委託しやすいからである。会計事務所がプロバイダとなって実務の肩代わりをし、それを基準にユーザーへのコンサルティングサービスへ進出するという動きは見逃すことができない。厳密にいうと、ASP はアウトソーシングの定義の範囲内とはなりえないが、企業連合・業界連合的にお互い共通のリソースを持ち合う形になる可能性があり、アウトソーシングとしても無視できない動

きになりえる。

第3節 なぜ戦略アウトソーシングなのか

多様な意見がある中で、敢えて戦略的アウトソーシングに将来展望の主眼を置いたのは、やはり戦略的アウトソーシングの持つ影響力である。まず、戦略的アウトソーシングは、従業員のアウトソーシングサプライヤーへの移籍・転籍を前提としている。戦略的アウトソーシングを促進することは、雇用流動化も促進することになる。それはすなわち、企業だけでなく、個人、社会までもが変革することになる。また、戦略的アウトソーシングは、顧客企業とアウトソーシングサプライヤーがいっしょに協力し、試行錯誤しながら取り組むものである。もちろん社内の他の企業変革などと同様、やり方を間違えばリスクを伴うが、信頼できる有能なパートナーを得ることは、企業にとって非常に大きな強みとなる。一度成功を収めることができれば、またその次へのステップに向けてパートナーと共にチャレンジできる成長型の企業体質が出来上がる。これは、アウトソーシングサプライヤーにとっても然りである。

第4章 アウトソーシングを導入する際の の阻害要因と問題点

第1節 導入

アウトソーシングの現状を、サプライヤーサイドとユーザーサイドに分けて考えてみると、サプライヤーサイドでは、アウトソーシングサービスの供給形態や内容の多様化が進んでいることがみてとれる。また、ユーザーサイドでは、ユーザーがアウトソーシングに求めるものとして、依然として「コスト削減」が最も高い要素であったものの、その一方で、「専門性の向上」といった付加価値の高いサービスを受けたユーザーがその効果を肯定的に見ていることなどから、ユーザーサイドの潜在的需要の高さが伺える。このように、日本におけるアウトソーシングは徐々にではあるが進化しつつあると考えて良いのではないだろうか。

しかし、日本におけるアウトソーシングサービスが、コストパフォーマンスに偏っており、将来的に戦略的アウトソーシングが発展していくかどうかは未知数であることもまた事実である。果たして、ユーザー企業とサプライヤー企業双方にとって、戦略的アウトソーシングを導入する際に生じる阻害要因や問題点となっているものは何なのであろうか。この章では、この阻害要因と問題点についてユーザーとサプライヤーに分けて考察していくこととする。

第2節 ユーザー側の阻害要因と問題点

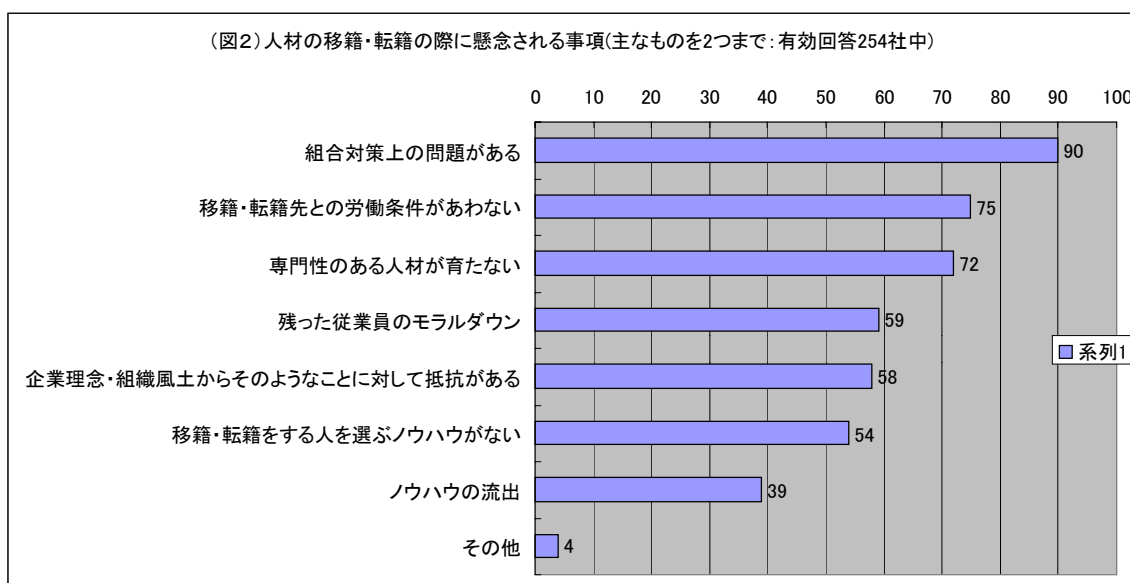
まず、ユーザー側から見たときの阻害要因と問題点について考察していく。ここでは、問題点を整理するために、アウトソーシングを導入する以前の阻害要因と導入過程、及び終了時に生じる問題点という軸と、人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングとそれ以外のアウトソーシングという2つの軸を用いた下図を参照しながら、進めていきたい。

(図)アウトソーシングにおける阻害要因と問題点

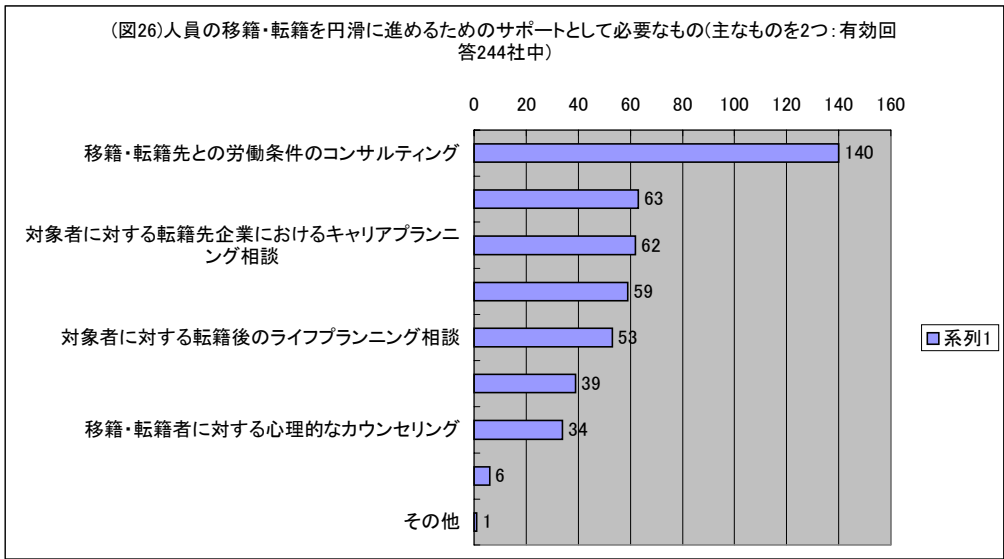
	導入前の阻害要因	導入過程、及び終了時に生じる問題点
人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシング	①	
上記以外のアウトソーシング		

第1項 人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングの阻害要因

人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングに対するユーザー側の阻害要因として、本調査にから分かったことは、組合対策上の問題が高いハードルとなっていることである(図25)。日本の労働組合がそもそも特定企業の雇用保障を目的としているゆえに、やはり契約後に生じるであろう転籍人員の再雇用の問題等を勘案するとどうしても企業側は組合対策を最も懸念される阻害要因と感じてしまうのであろう。また、同様に顕著に表れた阻害要因として、移籍・転籍先とユーザー企業双方の労働条件が合わないということがある。本調査でも人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングが行われる際に、それ



を円滑に進めるためのサポートとして、移籍・転籍先との労働条件のコンサルティングが圧倒的に多かったことから、この阻害要因としての重要性とサポートの必要性が問われていると思われる。(図26)

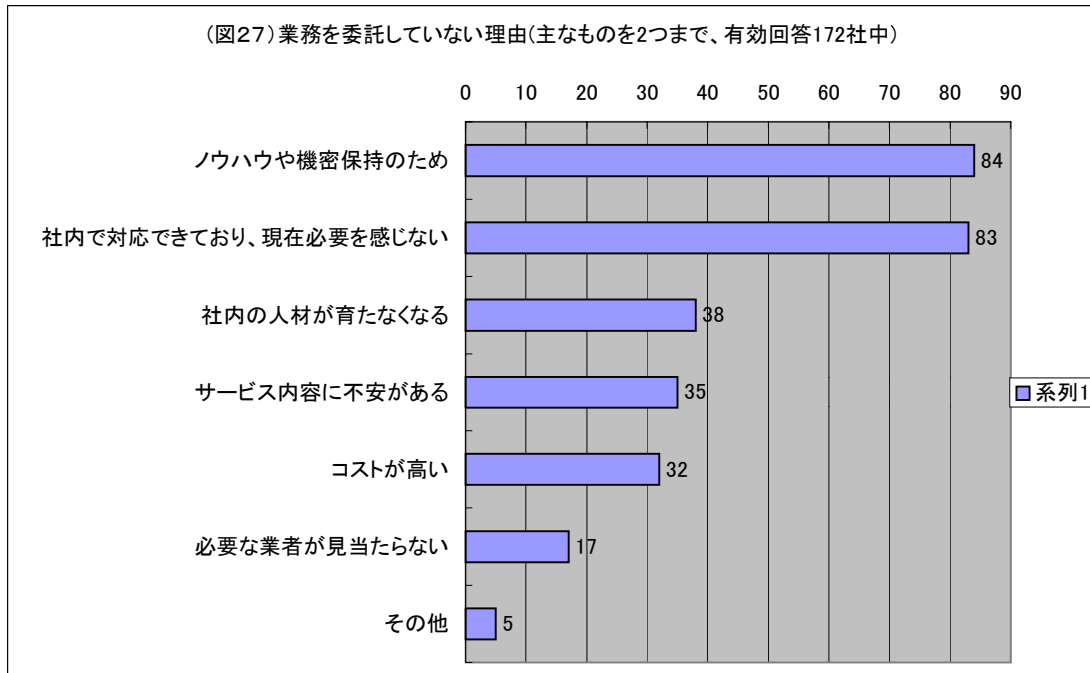


人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングの問題点

人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングで現在問題が生じているという例は、まだないので、具体的な例を持って分析することは本調査ではできなかった。裏を返せば、それだけ、人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングが日本では現時点では例外的なものであるということである。しかしながら、次回の調査では何らかの問題点が生じてくると思われる。そのためにも、当面は、阻害要因として挙がっている事項についてのインフラを整備することなどが急務とされているのではないだろうか。

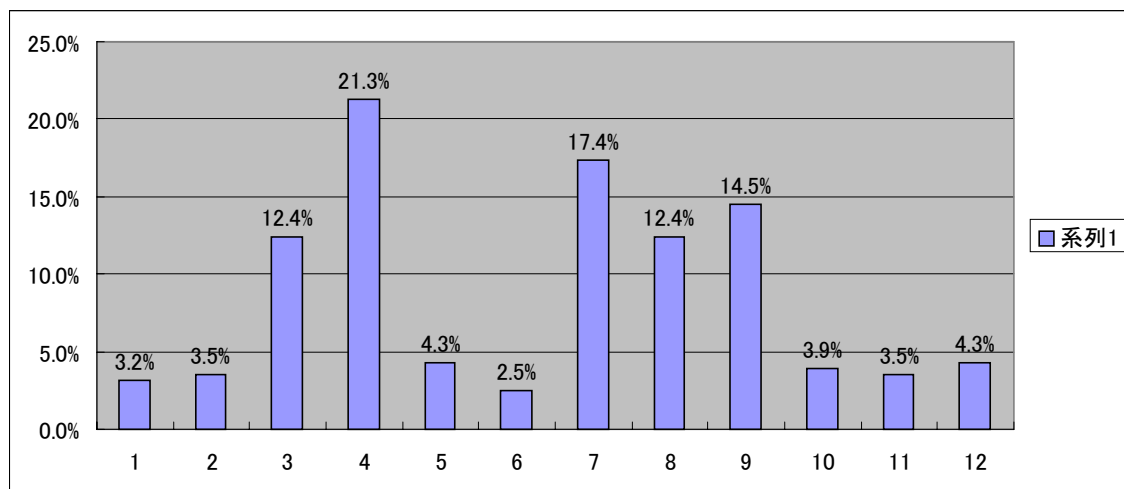
アウトソーシングの全体的な阻害要因

形態や、付加価値の種類といった区分を問わず、アウトソーシング全般における阻害要因については、(図27)を参照されたい。本調査の結果では、ノウハウ流出や機密保持のためという理由と、社内で対応できており現在必要を感じないという理由が双方ともに最も多かった。社内で対応できている業務をわざわざノウハウの流出をしてまで行ないたくないということであろうか。いずれにせよ、外注や派遣といった広義のアウトソーシングを含めた全体の阻害要因であるにもかかわらず、依然としてノウハウの流出や機密保持といった理由が多いのであれば、何らかの対策を練る必要があるだろう。



アウトソーシングの全体的な問題点

アウトソーシング全般における問題点としては、(図28)を参照されたい。図にあるように責任の所在の不明確化、当初約束された成果が得られなかったという問題が高いのがみてとれる。契約上のトラブルまでにはいたってはいないが、契約の際において当初立てた予測どおりの成果が達成できなかった場合の責任の所在についての明確な規定を契約に盛り込むことが重要になるということであろうか。また、他部署とのコミュニケーションの非円滑化や社内業務の質の低下・ノウハウの流出といった問題もまた15%前後の値を示している。



(図28) 以前他社に業務を委託した際に発生した問題(主なものを3つまで)

- | | |
|----|---------------------|
| 1 | 機密漏洩 |
| 2 | ノウハウ流出 |
| 3 | コスト上昇 |
| 4 | 責任の所在の不明確化 |
| 5 | 契約上のトラブル |
| 6 | 価格面でのトラブル |
| 7 | 当初約束されていた成果が得られなかった |
| 8 | 他部署とのコミュニケーションの非円滑化 |
| 9 | 社内業務の質の低下やノウハウ喪失 |
| 10 | 従業員の士気の低下 |
| 11 | 労使関係で問題発生 |
| 12 | その他 |
| 13 | 不満がない・無回答 |

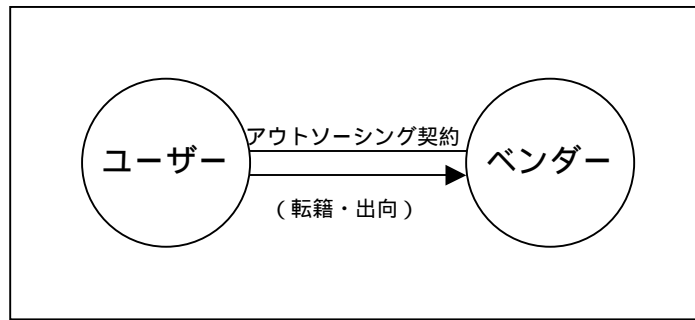
第3節 ベンダー側の問題点

アウトソーシングを行なう上で、ベンダー側の問題点といっても様々なものが考えられる。アウトソーシングと一口にいっても、それが「外部資源の活用」なのか「自社の資源の外部化」なのかで、採られる形態も変わってくる。よってこの2つの視点からアウトソーシングの形態を分類し、それぞれベンダーにとってどのような問題点があるのか考えていきたい。

その分類だが、ここでは、A「フル・アウトソーシング」型、B「ユーザー子会社」型、C「ベンダー子会社」型、D「ジョイントベンチャー」型の4つに分けた。まず、それぞれの特徴を簡単に説明した上で、ベンダーにとっての問題点を挙げていきたい。

A「フルアウトソーシング」型

これは、それまで自社内で行ってきた業務を外部組織に委託する形態である。この形態は、「外部資源の活用」という色合いが強いが、従来その業務を行ってきた人が、ベンダー側に転籍する場合は、「自社資源の外部化」という側面もある。(図29参照)



(図29)

この形態を採った場合の、ベンダー側の問題点としては、転籍してきた人の問題が挙げられるであろう。それまで違う企業で働いてきた人が転籍してくるため、様々な人事面での問題が出てくる。

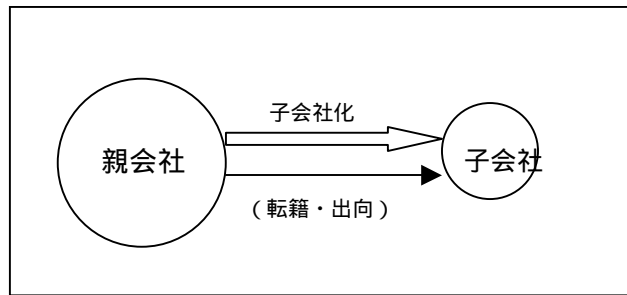
まず考えられるのが、給与の問題である。ユーザー側とベンダー側の業界が異なる場合その給与水準も異なるため、問題が生じる。もともとの給与水準に合わせるか、それともベンダー側の人事制度に基づき給与を支払うか、判断の難しいところである。また転籍してきた人の教育についても問題がある。場合によっては多くの転籍者を受け入れることもあるベンダー側の企業は、それらの人をその企業で成果が発揮できるよう再教育する必要があることもあるであろう。その場合きちんとした教育プログラムを作らなければならない、

そのためには大変な労力がかかるであろう。また他にも、転籍してきた人が気持ち良く働ける環境作りなど、問題は多岐にわたる。

また、契約が切れた後の雇用についても問題としてあげられるであろう。契約中は転籍してきた人はユーザー側の企業にサービスを提供するので問題はないが、契約終了後再度契約が結ばれない場合、それまでユーザー側にサービスを提供してきた人は、余剰人員となってしまう。その場合これらの人々の雇用をどのようにして確保していくかということも、ベンダー側の大きな問題になるであろう。

B「ユーザー企業子会社」型

これは、それまで自社内にあった管理部門などを切り離し、別会社として親会社や関連会社にサービスを提供するという形態である。それまでそれらの業務を行っていた人が、転籍・出向する場合はほとんどである。この場合、子会社がサービスを提供し、親会社はそのサービスを受けるという形になる。親会社としては、経営資源をコアな部分に集中できるというメリットがある。そのため、この形態は「自社資源の外部化」という色合いが強い。(図30参照)



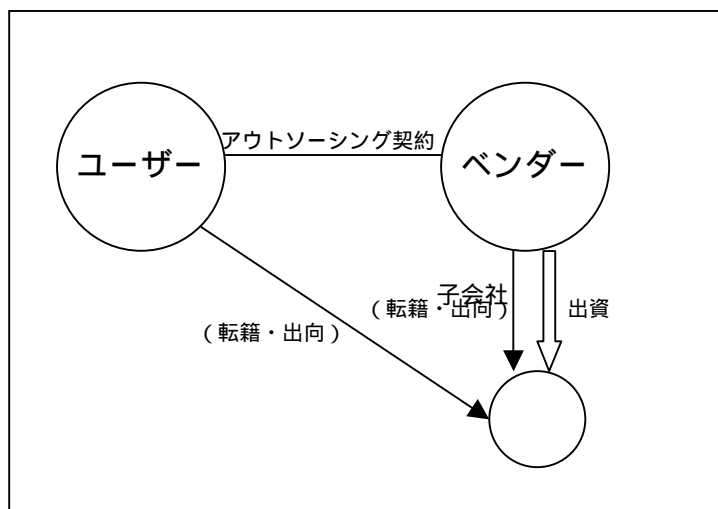
(図 30)

この形態における問題点も、まずは人の問題になってくる。親会社から転籍・出向という形式を採るため、子会社で働く人のモチベーションが下がるという問題が出てくる。また親会社の「コストセンター」、「リソースセンター」しての役割が強いということからもモチベーションが上がらないということがある。

こうした問題を解決するために、親会社にだけサービスを提供するのではなく、他の会社にもサービスを提供する「プロフィットセンター」に変わっていくという動きが見られる。しかしこの場合にも問題は存在する。もともと親会社における業務を行っていることから、その業界に関するノウハウがあるので、親会社の同業他社にサービスを提供していきたいのだが、当然その会社は親会社の競合相手になり、サービスを提供できないということになってしまうのである。親会社からの出資で受けていることが多いので、会社としての独立性が失われ、自由な経営ができないということである。

C「ベンダー企業子会社」型

これは、ベンダー企業100%出資の子会社がユーザー企業にサービスを提供するという形態である。銀行のシステムに関するサービスの提供などがこの形態で行われている。(図31参照)



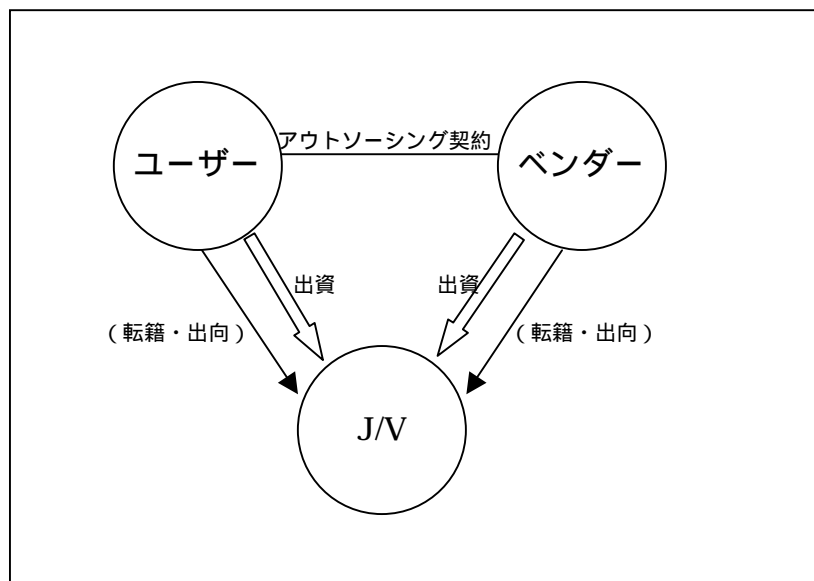
(図 31)

この形態における問題点は、ベンダー側、ユーザー側ともに人員が転籍・出向することによって、人事が二重構造になってしまうということである。「フル・アウトソーシング」型と同様、ユーザー企業とベンダー企業において業界が異なる場合、給与水準も異なる。それに加え、この形態の場合は両者から転籍・出向が行われているため、人事機能が二重になってしまうことがある。また、その他に新たに新卒などで採用を行った場合、人事機能が三重になってしまう危険もある。この問題を回避するためには、アウトソーシング契約を結ぶ際の契約内容や、それを実行に移す段階での責任者の強いリーダーシップが求められる。

また、「フル・アウトソーシング」型同様、アウトソーシング契約後の雇用の問題も挙げられる。

D「ジョイントベンチャー」型

これは、「ユーザー子会社」型と「ベンダー子会社型」の両者を合わせたような形態である。ユーザー会社、ベンダー会社双方が出資し子会社(ジョイントベンチャー)を作り、双方から人員が転籍・出向し運営するという形式を採っている。このジョイントベンチャーがユーザーにサービスを提供する。日本におけるアウトソーシングの新たな形態として注目されている。(図32参照)



(図 32)

この形態における問題点は、ユーザー・ベンダー双方から転籍・出向するということから起きる問題と、双方から出資するということから起きる問題に分けられる。

まず前者だが、これは「ベンダー子会社」型と同様、人事機能が二重・三重になってしまうということである。後者の方は、このジョイントベンチャーがユーザー企業にサービスを提供するために作られたものなのか、他の企業にもサービスの提供するのかという問題である。ユーザー企業にのみサービスを提供するのであれば、大きな問題はないのだが、他の企業にもサービスを提供する場合、ユーザー企

業が出資しているため、自由な経営ができないという問題が出てくる。デルファイ方式のアンケートにおいても、ジョイントベンチャー方式を採用する場合、出資比率はユーザー企業がベンダー企業より少なくするべきである、という意見が出ている。

第4節 法律上の問題

以上のようにユーザー、ベンダー、双方の側から阻害要因及び問題点を見てきたが、両者に共通していえることは、「人」に関することが問題になっているということである。人員が転籍・出向する際、多くの問題が出てくる。では、なぜ人員が転籍・出向すると問題になるのだろうか。その理由はさまざまであるが、その一つに法律上の問題が挙げられる。ここでは、その法律上の問題を挙げてみたい。

アウトソーシングを行なう上で、年金や税金は大きな問題になってくる。現行のような年金のシステムでは、転籍した場合、それまでの積み立てを持ち運ぶことができないため、転籍に対して消極的になってしまう。ポータブルな年金制度の確立が求められている。また、デルファイ方式のアンケートにもあるように、住民税が前年度の所得に対して課税されることや本給と退職金の税率差があることが、流動化に対応しておらず、転籍に対して消極的になってしまうという問題もある。

労働者派遣法もアウトソーシングを進めていく上での問題の一つになっている。現行制度では、派遣社員は一定期間しか認められておらず、その期間を超えて契約する場合は正社員として雇用しなければならない。これは今後広まるであろうPEO(Professional Employer Organization)とよばれるアウトソーシング事業に影響を与えている。PEO事業とは企業(ユーザー)が経営者と幹部を除く全社員または組織単位をそっくり第三者であるPEO事業者に移籍させ、そこから全員が出向するという形態を採っているが、現行の制度ではこの方式には限界がある。

第5節 まとめ

以上アウトソーシングを行なう上での阻害要因と問題点についてみてきたが、やはり人員の異動という問題があるため、どうしてもネガティブなイメージでとらえられてしまう。また、日本ではアウトソーシングというもいまだにコストダウンを意識したものとしてとらえられてしまい、やはりポジティブなイメージをもたれない。そしてそのことがアウトソーシングの発展を阻害している要因の一つになってしまっている。そのようなネガティブなイメージを払拭するためにも、税金や年金などの社会システムの再構築や労働者一人一人の意識を変えていくための企業内教育や新たな人事制度の構築なども必要となってくるのではないだろうか。そして何よりも、ユーザー企業、ベンダー企業、アウトソーシングに関わる人々が互いに信頼できるような関係を構築していくことが求められる。