

第2部 資料編

第1章 今回の調査

第1節 調査のフレームワーク

今回の調査は、インタビュー形式による1つの調査と質問紙調査による3つの調査からなる。

インタビュー形式の調査はアウトソーシング協議会に参加する企業への調査で構成されている。アウトソーシング協議会は1999年7月に発足した、アウトソーシング産業に関する企業約20社が参加する団体である(詳しくは7章を参照)。代表的な日本のアウトソーシングサービス供給企業にインタビュー調査をすることにより、日本市場における総合的な観点からアウトソーシングに対する考察を加えることができる調査になると考え、調査を実施した。

また、質問紙調査は(ユーザー/プロバイダを区別せず)一般企業1800社とアウトソーシングサプライヤー1200社への質問紙調査である。調査は同じ質問票を利用したが、ユーザー/プロバイダのいずれかにより回答する項目が異なっている。

そして、アウトソーシングに関する識者へのデルファイ形式の質問紙調査を行った。以上この報告書は4種の調査の結果を元にしたものである。

第1項 調査のポイントとなるもの

戦略的アウトソーシングの最新動向とモデルの構築

アウトソーシングの流れは、やはりその起源であるアメリカから起こっているという状況は現在も変わらない。また、グローバルメガコンペティションに基づいたビジネス展開の潮流は、(現在過去最大の好況である)アメリカを(デファクト)スタンダードモデルとした形で展開されることが多い。

そこで、今回の調査においても米国事例の調査結果を中心として概念的な展開を行ってきた。しかしながら、米国のアウトソーシングモデルも完全であるとは言えず、また各国における(特に日本においては)アウトソーシングはその国の商習慣や組織風土などに応じた形にカスタマイズした形で応用している場合が多い。

そこでアウトソーシングのトータル的な展開として、戦略的アウトソーシングの展開モデルを下記に仮定する。ケーススタディの結果がこのモデルにどのように反映されるかを検証したうえで、戦略的アウトソーシングの展開を体系的にまとめ、現在起こっている動向とあわせ今後の戦略的アウトソーシングの方向性をまとめていきたい。

日本における戦略的アウトソーシングにおける問題点と戦略的アウトソーシングの導入可能性

日本的な市場環境や経営環境など、特有の問題が存在していることが考えられ、欧米型のアウトソーシングをそのまま適用する場合と、あるいは日本型アウトソーシングへアレンジをされる場合と2通りの方法が考えられるが、そのいずれのケースにおいても、ケースを追っていくことにより戦略的アウトソーシング展開のポイントが明らかになると思われる。

第2節 調査の概要

第1項 質問紙調査(1)

調査概要

調査機関:2000年2月16日～2月29日

調査形式:質問紙調査

調査対象企業:

従業員1000人(中堅企業)以上の企業および従業員100名以下の中小企業合計1800社

回収件数合計:282件(回収率15.7%)

第2項 質問紙調査(2)

調査概要

調査期間:2000年2月29日～3月15日

調査形式:質問紙調査

調査対象企業:

アウトソーシングディレクトリ登録企業1200社

回収件数合計:149件(回収率12.4%)

第3項 デルファイ式質問紙調査

調査概要

調査期間:

第1回:2000年2月14日～2月29日

第2回:2000年3月5日～3月15日

調査形式:デルファイ方式質問紙調査¹

調査対象企業:

アウトソーシングに関する識者(著名企業のアウトソーシング担当者,書籍などの著作者)

回収件数合計:1回目 19件,件(回収率 38%),2回目 20件(回収率 40%)

調査項目

戦略的アウトソーシングに対する考え方

日本市場におけるアウトソーシングの現状・課題・解決策

フル・アウトソーシング(人員の転籍を伴うアウトソーシング)に対する考え方

第3節 質問票

第1項 デルファイ方式質問紙調査質問票

設問1

米国を中心として、アウトソーシングサービスは従来の外注・下請型からのメンテナンスを中心としたサービスから、戦略的アウトソーシングと呼ばれる幅広いサービスへの転換が起こってきております。こうしたときに日本におけるアウトソーシングサービスは戦略的アウトソーシングへ転換が起こっていくのか、また、そのときにおける問題点・必要なインフラストラクチャーは何か。これらについての総合的なご意見をお聞かせください。

設問2

アウトソーシングサービスが進化をしていくと、人材の異動、転籍を伴う、いわゆるフル・アウトソーシングが必要不可欠なものになってくると思われまます。しかし、従来から指摘されているように日本においての雇用の問題というものは一筋縄ではまいりません。

そこで、この問題をどのように解決していくのか、そのときに必要なインフラストラクチャー、制度、整備は何か。これらについてのご意見をお聞かせください。

設問3

日本におけるアウトソーシングの特徴として、設問2における問題や、あるいは企業間関係の解決策として、ジョイントベンチャー式のサービスプロバイダをつくり、そこからサービスを提供するというケースが多く見受けられます。しかし、この方式には単純に親会社にサービスを提供するという範囲を超えたときに、あるいは付加価値サービスへの進出を行ったときにおおきな問題が生じる危険性があるとも考

¹ (デルファイ法とは回収した質問を調査・分析し、再度フィードバックにするというプロセスを数回繰り返すことにより、同じ対象者がこのフィードバックを踏まえ、よりの確に質問ご回答することを期待する方式。

えられ、アメリカではまれなケースとして扱われております。しかし、日本においてさまざまな(雇用などの)問題を解決しながらアウトソーシングに持っていくには最適の方法であるともいえます。そこで、日本型アウトソーシングの原点であり、2面性をもった、このジョイントベンチャー式のサービスプロバイダの可能性・問題点、成功のキーポイント、あるいはオルタナティブとなるような新しい企業間関係づくりとは何か。これらについてのご意見をお聞かせください。

設問4

米国を中心として、アウトソーシングは新しい局面を迎えてきていると思われます。コ・ソーシングと呼ばれる戦略的提携のアウトソーシングから、次第に戦略的パートナーリングと呼ばれるものへの転換です。

ある意味で寄りかかりあうようなこの契約は、お互いのビジョンや方向性がしっかりしており、絶え間ない与信がおこなわれなければお互いの体力を消耗させるという危険性もはらんであるといえます。

このような従来のアウトソーシングに対して、大きく枠組みを超えた戦略的パートナーリングと呼ばれるものの可能性、展望、あるいは実現のためのインフラストラクチャーは何かなどのついてのご意見をお聞かせください。

設問5

私たちアウトソーシング協議会では、日本におけるただしいアウトソーシングサービスの推進、普及、啓蒙のために、組織内外に向けさまざまな活動を行っております。特に戦略的アウトソーシングの段階になればなるほど、アウトソーシングサプライヤーとユーザーが互いに与信を行い、より高いレベルでの意識の統一が必要となってきます。

その活動の一環として、アウトソーシングサプライヤーのユーザーへの与信、情報公開を行なうため、また、業界としての一定のルール、倫理綱領が必要であると考え、作成をしております。また、アウトソーシング白書を作成して、業界内の情報公開を行わなければならないと考え、作成をしております。

これら一連の動きというものは、こと日本という特徴的な市場において、アウトソーシング業界に対してプラスであるのか、あるいは動きを抑制するものとしてマイナスなものかなどいろいろと議論が分かれるところであります。そこで、これらの活動について、ご意見をお聞かせください。

設問6

前述のような動きからも、あるいは米国におけるアウトソーシングコンサルティングが行っているように、一定の標準的契約パッケージを作る必要があると考えておりますが、もし作成するときあたって、では契約パッケージにはどのような項目が含まれているべきだとお考えでしょうか、ご意見をお聞かせください。

設問7

アウトソーシングというとそのダイナミックな動きに目をとられがちですが、設問2でも取り上げたようにアウトソーシングは人材の異動、転籍を始めとする流動化を促す要因となりえます。

そこで重要となってくるのが組織としてこの問題にどのように対処するかの問題です。例えば米国に

においてはトランジションプログラムやトランスフォーメーションプログラムと称してこれらの人材に対して統合プログラムを施したり、キャリアカウンセリングを行なったりなどの措置がとられております。あるいはコーポレートユニバーシティと称し、体系的、長期的に企業内教育を施すようになってきております。

というに日本に置いては雇用の問題がすぐ表面化し大きな問題となると考えられます。日本型アウトソーシングという面からも、何らかの形で施策を打たなければなりません。またこの動きは、企業にとっては良い人材を確保するために必要不可欠な措置であるとも考えられます。そこで、このようなプログラムの是非、あるいは内容についてのご意見をお聞かせください。

設問8.

アウトソーシングに限らず、日本の雇用環境は大きく変化をしています。アメリカにおいては 80 年代の激しいリストラに個人がさまざまな問題を克服し、自律型人材モデルを築きつつあります。そこで、目を転じて日本では、これに対してどのような雇用環境の動きを見せることになるのか。総合的なご意見をお聞かせください。

第2項 アンケート記述式質問紙調査調査票

この質問紙は、平成 9 年度通商産業省委託調査により社団法人ニュービジネス協議会が行った調査の調査票をアウトソーシングの市場の成長に対応した形で加筆修正したものである。このような調査を行った意図は、当時のアウトソーシング市場に比べどのような変化が見られたかを見極めるとともに、今後の市場の方向性を示唆するものとしての調査結果を期待するものであったからである。

アウトソーシングに関するアンケート調査表

問1. 現在、貴社が主に行っている事業は以下のどの分野に属するものですか。

(製造業)

- | | | | |
|----------|-------------|-------------|------------|
| 1. 農林水産 | 2. 鉱業、石油・石炭 | 3. 食品 | 4. 繊維・衣服 |
| 5. 木材・家具 | 6. パルプ・紙 | 7. 出版・印刷 | 8. 化学 |
| 9. 窒素・土石 | 10. 鉄鋼 | 11. 非鉄・金属製品 | 12. 一般機械 |
| 13. 電気機械 | 14. 輸送用機械 | 15. 精密機械 | 16. その他の製造 |

(非製造業)

- | | | | |
|---------------|--------------|-----------|---------|
| 17. 建設・住宅・工事 | 18. 運輸・倉庫 | 19. 通信 | 20. 不動産 |
| 21. 卸売 | 22. 小売 | 23. 飲食 | 24. 金融 |
| 25. 事業所向けサービス | 26. 個人向けサービス | 27. エネルギー | |
| 28. その他非製造 | | | |

【ここからは主に事業者向け委託サービスを受けている方に主にお尋ねいたします】

問2. 下の業務の中で以前は自社内で行っていたが現在は他者に委託しているもの、もしくは新規事業開始にあたり他社に委託するものがありますか。(該当するもの全て)

A: また、委託形態は以下の①～④のどのようなものですか(A欄へ)

- ① 人材派遣による事務補助
- ② 業務の運営のみを任せる代行業務
- ③ 業務の企画・設計のみを任せるコンサルティング業務
- ④ 業務の企画・設計から運営までを任せる業務

B: また、④を選択した項目について、委託先は以下のどちらですか(B欄へ)

- i 資本関係のない他社に委託
- ii グループ内分社子会社に委託

	A 欄				B 欄	
	①	②	③	④	i	ii
経営企画	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
情報システム	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
会計・経理・税務	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
福利厚生関連(社宅、保養施設等の従業員サービス)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
購買(器備品等の購入)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
人事(人事管理、給与計算、採用等)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
従業員の教育・研修	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
営業(販売・マーケティング等)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
製品工程(一部委託を含む)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
在庫管理	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
研究開発(デザイン等を含む)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>

一般事務(文書管理、秘書、受付等)	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
その他()	<u>①</u>	<u>②</u>	<u>③</u>	<u>④</u>	<u>i</u>	<u>ii</u>
特に無い(→問 6 へお進みください)						

問3. 問 2.において他社へ委託を行った理由はどのようなものですか。
(主なものを 2 つまで)また、その効果はありましたか。(理由として選択した項目のみ回答)

<理由>	<効果>
コスト削減	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
業務のスピード化	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
専門性の向上(外部の専門性の活用)	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
本業(コア業務)への集中	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
新規分野への進出	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
事業展開の迅速化	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
固定費の変動費化	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
キャッシュフローの改善	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
事業の再構築(リストラ)	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない
その他	1.有り 2.無し 3.どちらともいえない

問4. それらの業務の委託先を選定する際に重視した点はどのようなものですか。(主なものを 2 つまで)

- | | | |
|-------------------|----------------------|------------|
| 1.専門能力や知識 | 2.独自性、目新しさ | 3.価格 |
| 4.サービスの充実度、きめ細やかさ | 5.サービス範囲の広さ、メニューの豊富さ | |
| 6.迅速性 | 7.信頼性・機密保持 | 8.企業規模や知名度 |
| 9.個人的つながり | 10.自社の関連会社であるため | |
| 11.その他 | | |

問5. 問 6.現在他社に業務を委託していない場合それを委託していない理由はどのようなものですか。なお現在他社の業務を委託している場合でも、それ以外の業務で委託したいが、していないものがあればその理由をお答えください。(主なものを 2 つまで)

- 1.コストが高い
- 2.ノウハウや機密保持のため
- 3.サービス内容に不安がある
- 4.社内の人材が育たなくなる
- 5.必要な業者が見当たらない(どんなサービスがあるかわからない)
- 6.社内内で対応できており、現在必要を感じない
- 7.その他

問6. 以下の業務の中で今後他社に委託したいと考えているものではありませんか。(該当するものを全て)

A:委託したいと考えている形態は以下の①～④のどのようなものですか(A欄へ)

- ①人材派遣による事務補助
- ②業務の運営のみを任せる代行業務
- ③業務の企画・設計のみを任せるコンサルティング業務
- ④業務の企画・設計から運営までを任せる業務

B:また、委託先は以下のどのような形態をお考えですか(B欄へ)

- i 資本関係のない他社に委託
- ii グループ内分社子会社に委託

	A欄				B欄	
	①	②	③	④	i	ii
経営企画	①	②	③	④	i	ii
情報システム	①	②	③	④	i	ii
会計・経理・税務	①	②	③	④	i	ii
福利厚生関連(社宅、保養施設等の従業員サービス)	①	②	③	④	i	ii
購買(器備品等の購入)	①	②	③	④	i	ii
人事(人事管理、給与計算、採用等)	①	②	③	④	i	ii
従業員の教育・研修	①	②	③	④	i	ii
営業(販売・マーケティング等)	①	②	③	④	i	ii
製品工程(一部委託を含む)	①	②	③	④	i	ii
在庫管理	①	②	③	④	i	ii
研究開発(デザイン等を含む)	①	②	③	④	i	ii
一般事務(文書管理、秘書、受付等)	①	②	③	④	i	ii
その他()	①	②	③	④	i	ii
特に無い						

問7. 以前他社に業務を委託した際に何らかの問題が発生したことがありますか。もしくは現在不満がありますか。あるとすればそれほどのようなものですか。(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()

問8. 過去に他社に業務を委託していたが、その委託を取りやめたことがありますか。あるとすればそれはどのようなものですか。また、取りやめた理由および現在その業務をどうされているか教えてください。

[]

問9. 業務の外部委託を活用する際に障害となっている法制度、商慣行や規制などについて具体的要望事項がありましたら、ご自由にお書きください。

[]

問10. アウトソーシングを委託する際、アウトソーシング対象の業務を行っている従業員も受け入れる(アウトソーシングプロバイダに転籍となる)サービスがありますが、このサービスについて貴社のお考えにもっとも近いものを次のうちからお選びください。

1. 現在すでに実施している
2. 現在計画中である
3. 関心があり、導入を検討中
4. 関心はあるが、導入までは検討していない
5. まったくそのようなことは関心がない

問11. 人材の移籍・転籍を伴うアウトソーシングサービスを受ける際に、もっとも懸念される事項は以下のどのようなものである(あった)と考えますか。(主なものを2つ)

1. 組合対策上の問題がある
2. (移籍・転籍をしない)従業員のモラルダウンが起こる
3. ノウハウの流出がおきる
4. 専門性のある人材が育たない
5. 移籍・転籍の際に対象人員を選択する基準等に関するノウハウがない
6. 企業理念・組織風土からそのようなことに対して抵抗がある

7. 移籍・転籍先との労働条件が折り合わない
8. その他()

問12. 人員の移籍・転籍が行われる際に、それを円滑に進めるためにどのようなサポートが必要だと考えますか。(主なもの2つ)

1. 移籍・転籍者の候補者選定ノウハウの提供
2. 移籍・転籍者への事前説明会・説明会のプラン提供および実施
3. 対象者に対する転籍後のライフプランニング相談(ないしはセミナー開催)
4. 対象者に対する転籍先企業におけるキャリアプランニング相談
5. 移籍・転籍者に対する心理的なカウンセリング
6. 移籍・転籍先との労働条件(賃金・雇用条件等)の調整方法のコンサルティング
7. 移籍・転籍者へのスキルを中心とした再教育プログラムの提供
8. 対象者からの訴訟に対する企業向けコンサルティング
9. その他()

問13. 今後、新たにアウトソーシングサプライヤーとしてサービスを展開することに関して、どのようにお考えですか。

1. すでに実行中、あるいは実行段階まで計画している。
2. 進出を検討している段階である。
3. 興味はあるが、検討段階ではない。
4. そのようなことは考えていない。

問14. 問13において1~3を選択された場合→以下の事業所向けサービス業務の中で、アウトソーシングサービスとして提供しようと考えているものをお選びください。(該当するものを全て)

1. 情報処理・ソフトウェア関連
2. 専門サービス(法律、会計、税務等)
3. 各種コンサルティング(経営コンサルティング、マーケティング等)
4. 商品企画(商品・製品開発の企画・設計、デザイン等)
5. 広告宣伝関連
6. 福利厚生関連(社宅、保養施設、給食、健康増進医療等の従業員サービス等)
7. 人材関連(従業員教育、人事管理、給与計算等)
8. 各種専門技術(映像・放送、検査、環境測定等)
9. 生産工程(一部受託等も含む)
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
13. その他()

【ここからは事業者向けサービスを提供している企業の方に主におたずねいたします。】

問15. 以下の事業所向けサービス業務の中で、貴社が事業として行っているものがありましたらお選びください。(該当するものを全て)

- 1.情報処理・ソフトウェア関連
- 2.専門サービス(法律・会計・税務等)
- 3.各種コンサルティング(経営コンサルティング・マーケティング等)
- 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等)
- 7.人材関連(従業員教育、人事管理、給与計算等)
- 8.各種専門技術(映像・放送、検査、環境測定等)
- 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
- 13.その他()

問16. それらのサービス業務の主な受託形態はどのようなものですか。

- 1.人材派遣による補助業務
- 2.業務の運営のみを受託する代行業務
- 3.業務の企画・設計を受託するコンサルティング業務
- 4.業務の企画・設計から運営までを受託する業務

問17. サービス業務を行なう会社をどのような形態で設立されていますか。(主なものを2つまで)

- 1.社内新規事業部を設置
- 2.新規分社子会社による社内(グループ含む)を中心としたへのサービス提供
- 3.新規分社子会社による外部企業を中心としたサービス提供
- 4.独立系のサービスプロバイダを設立

問18. 貴社の現在の受託先企業(事業所を含む)の概要はどのようなものですか。

(1)企業(事業所)数

1. 5 未満
2. 5 以上 10 未満
3. 10 以上 30 未満
4. 30 以上

(2)主な企業(事業所)規模

1. 中小企業(従業員数 50 名未満)
2. 中堅企業(50 名以上 300 名未満)
3. 大企業(300 名以上)
4. 特定できない

(3)業種(主なものを2つまで)

- 1.製造業(素材関連)
- 2.製造業(加工・組立関連)
- 3.建設・工事・不動産業

- | | | |
|--------|-------|------------|
| 4.卸・小売 | 5.運輸 | 6.飲食・サービス業 |
| 7.金融関連 | 8.官公庁 | 9.特定できない |

問19. (1)受託業務の性格は主にどのようなものですか。

- | | |
|---------------|-------------|
| 1.スポット的なものが多い | 2.継続的なものが多い |
|---------------|-------------|

(2) (1)において2を選ばれた場合、その契約期間はどの程度のものですか。

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. 1年未満 | 2. 1年以上3年未満 |
| 3. 3年以上5年未満 | 4. 5年以上10年未満 |
| 5. 10年以上 | |

問20. 現在貴社が行っている事業所向けのアウトソーシング関連サービスの事業規模について、現時点の売上高と5年後の売上高予想額についてお答え下さい。(差し支えない範囲で結構です)

98年度の売上高実績	_____	円
5年後の売上高予想	_____	円

問21. 貴社または貴社の提供しているサービスの強みはどのようなものですか。(主なものを2つまで)

- | | | |
|-------------------|-----------------------|------------|
| 1.専門能力や知識 | 2.独自性、目新しさ | 3.価格 |
| 4.サービスの充実度、きめ細やかさ | 5.サービスの範囲の広さ、メニューの豊富さ | |
| 6.迅速性 | 7.信頼性・機密保持 | 8.企業規模や知名度 |
| 9.その他() | | |

問22. 今後それらサービス業務を充実させていく上で重要と思われる課題はどのようなものですか。

- | | | |
|---------------------|------------|------------|
| 1.専門人材の採用 | 2.人材の教育・研修 | 3.施設・設備の充実 |
| 4.情報化の推進 | 5.研究開発 | |
| 6.マーケティング(顧客ニーズの把握) | | |
| 7.その他() | | |

問23. 受託企業との契約の際に特に注意を払う項目は以下のうち、どのようなものですか。(主なものを2つまで)

- | | | |
|------------|---------------|-------------|
| 1.機密保持 | 2.業務内容の明確化 | 3.品質保証 |
| 4.特許等の権利関係 | 5.トラブル時の責任の所在 | 6.損害賠償、免責事項 |
| 7.その他() | | |

- 1.すでに受託したケースがある
- 2.サービスとしては用意しているがそのような受託の実績はない
- 3.サービスの実施に向けて計画をしている
- 4.興味はあるが、サービス提供まではいたっていない
- 5.今後ともそのようなサービスを提供する予定はない

問27. 問 26 において、1～4 と答えられた方→人材の移動・転籍の際にはどのような点に注意を払いますか、あるいは、どのような問題が実際おこっていますか。

- 1.スキル・能力が伴わない移籍・転籍の対象人員を受け入れなければならない。
- 2.委託企業内での問題(転籍拒否など)によるサービス遂行への悪影響
- 3.組織風土、労働慣習などの違いによる既存社員と転籍社員間での軋轢
- 4.賃金・労働時間など転籍元企業でおろどう条件と自社の労働条件格差の調整が困難である
- 5.転籍者受け入れの伴う人員増加により、管理者が不足することによる組織効率の低下
- 6.転籍者受け入れに伴う人員増加により、場所の確保や PC 増設など、設備面での手配の手間・コスト上昇
- 7.その他()

問28. 問 27 における問題の解決方法として貴社ではどのような手段を利用していますか。
(複数回答可)

- 1.移籍先においてケースに応じた独自の制度の作成を支援して、移籍に際して起こる人的な軋轢・トランザクションの軽減を行なう
- 2.標準的な移籍プログラムを作り、移籍に際して起こる制度統合などのフリクションの軽減を行なう
- 3.移籍対象者に対する(キャリア)カウンセリングなどのサービス提供。
- 4.ジョイントベンチャーなどの子会社を設立するなどの移籍に関する軋轢を緩和
- 5.コンサルティングや弁護士などの仲介者を介する。
- 6.まったくそのような問題は起こらないので、解決する必要はない。
- 7.その他の方法による解決を行なう。()

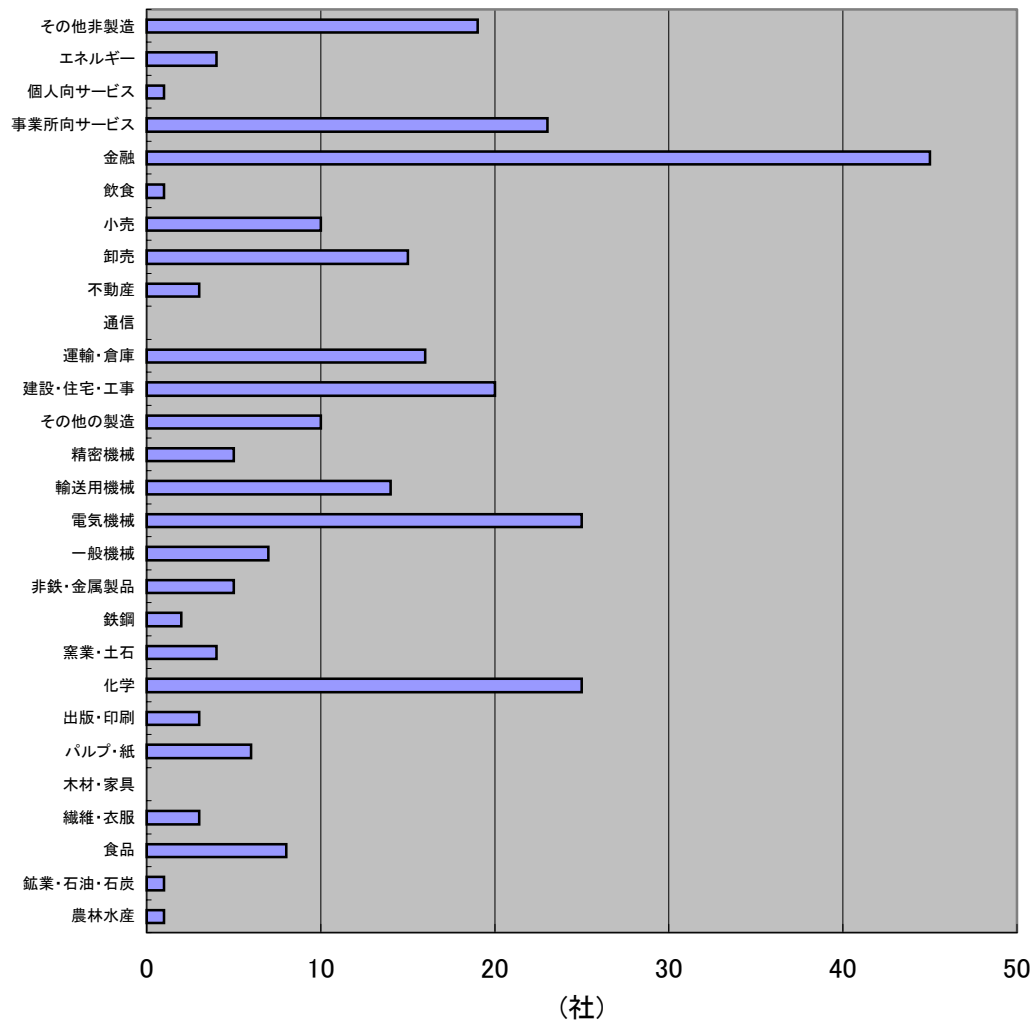
問29. 事業所向けサービス業務を行なったり、新たに開始する際に障害となったりしている法制度、商慣行や規制等について具体的要望事項がありましたら、ご自由にお書きください。

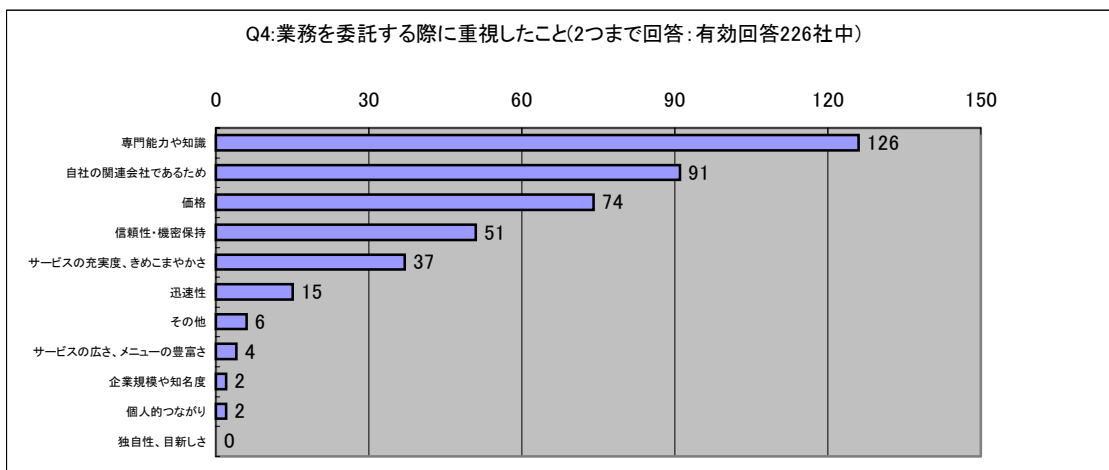
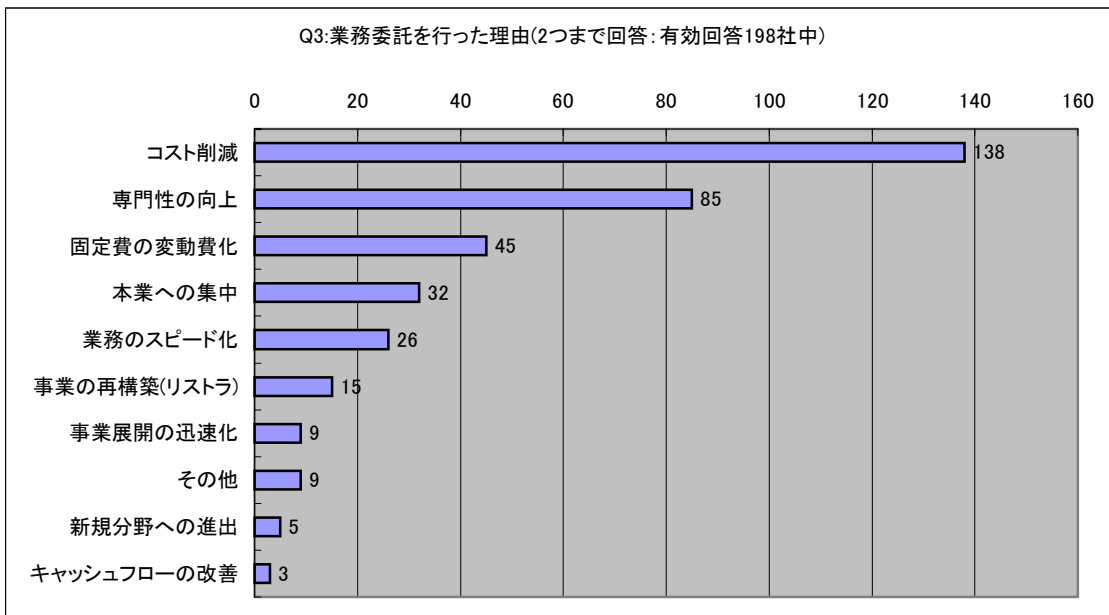
う

第4節 調査結果

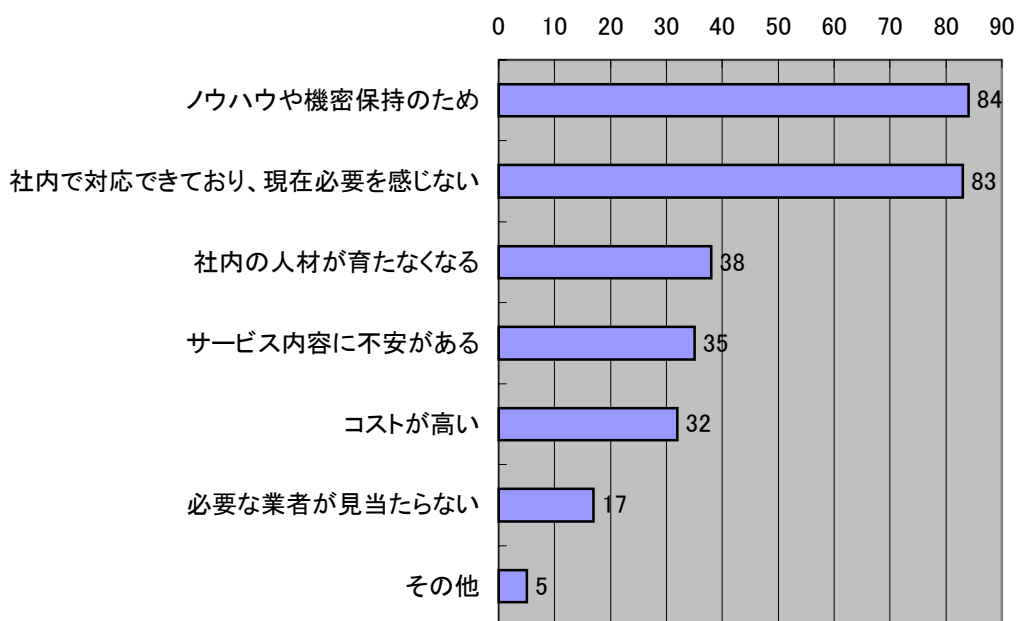
ここに質問紙形式による調査結果のうち本文中に掲載されなかったものを掲載する。なお、デルファイ方式に関する回答については代表的な意見となるものは本文中に掲載したので割愛する。

Q1:回答者業界属性(有効回答276社中)

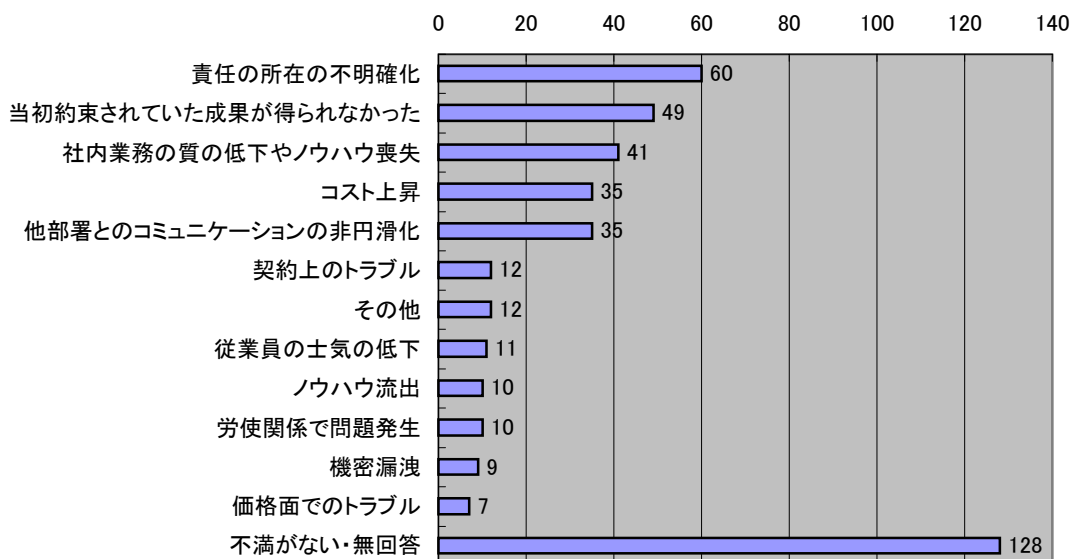


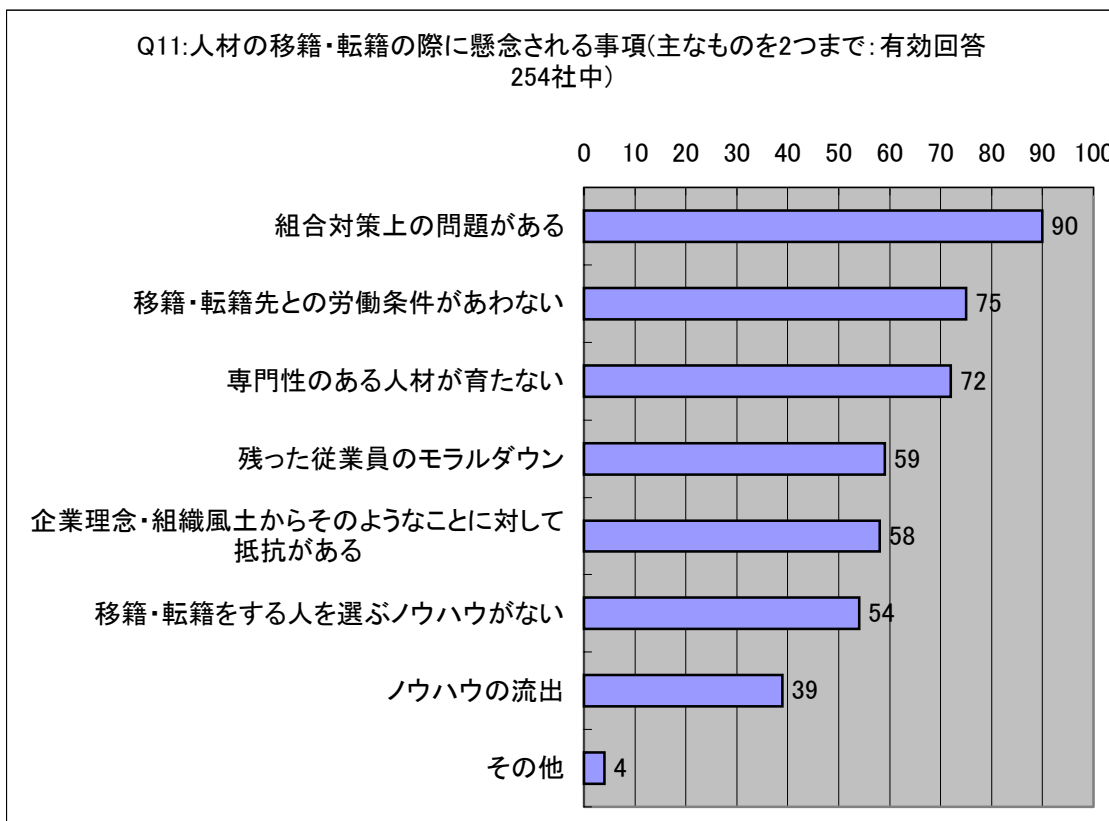
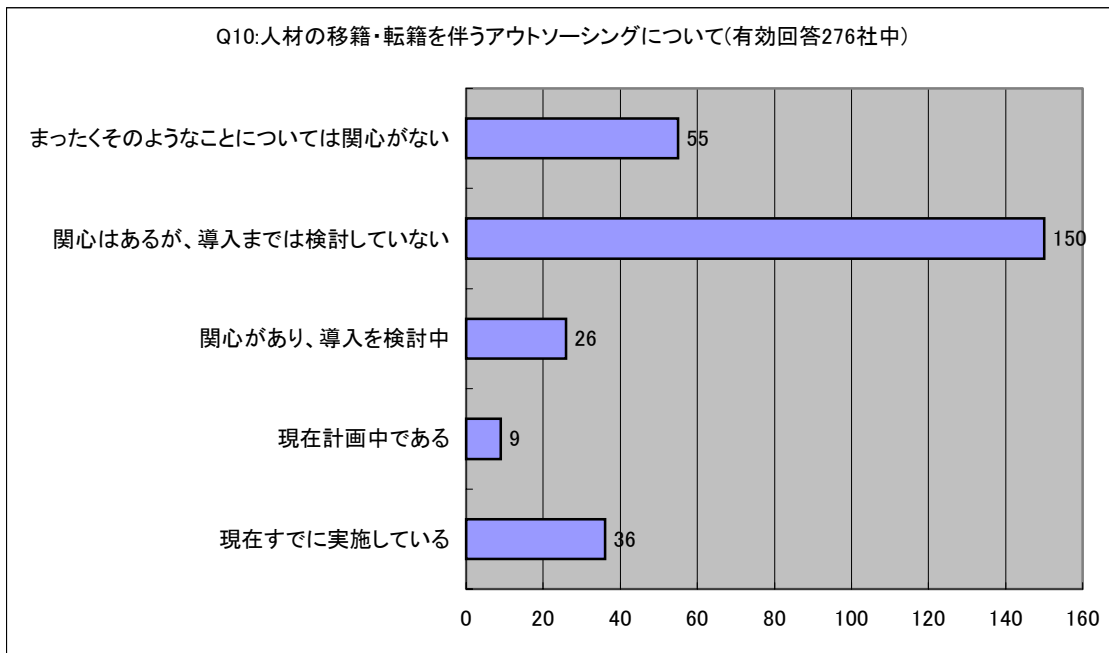


Q5:業務を委託していない理由(主なものを2つまで、有効回答172社中)

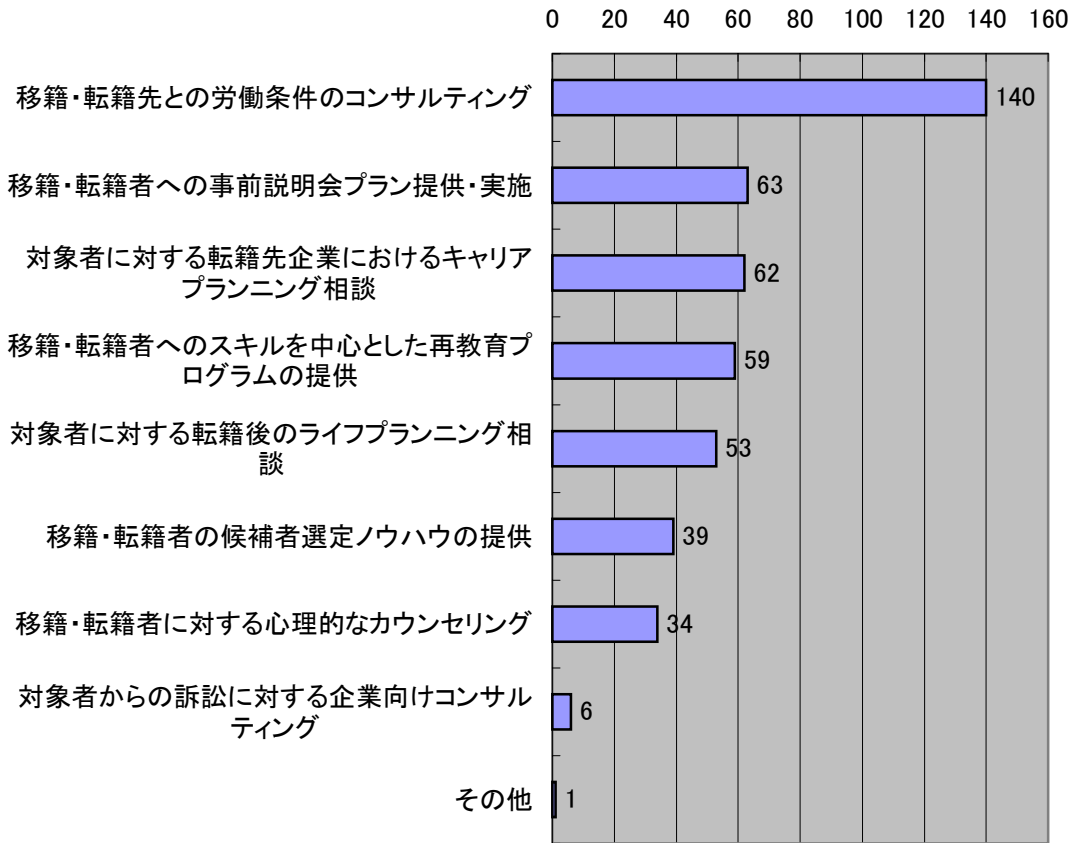


Q7:アウトソーシング後の不満(主なものを3つまで:有効回答282社中)

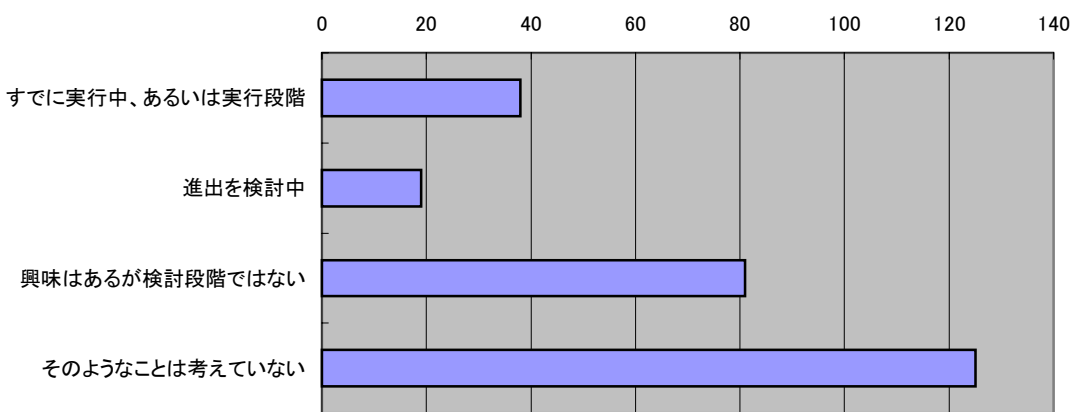


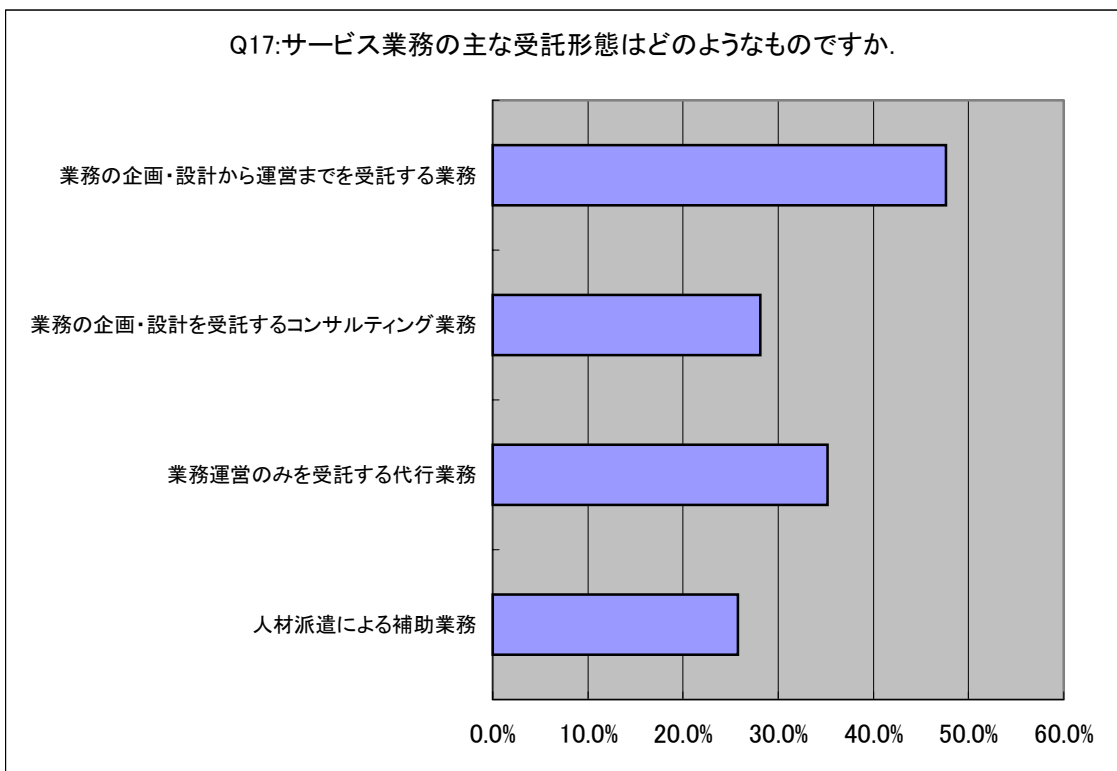
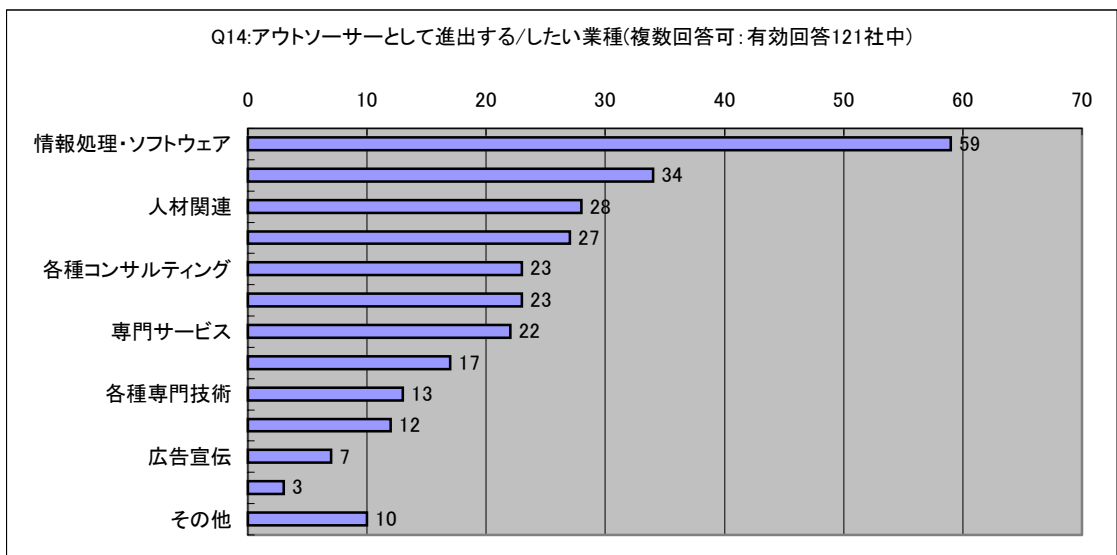


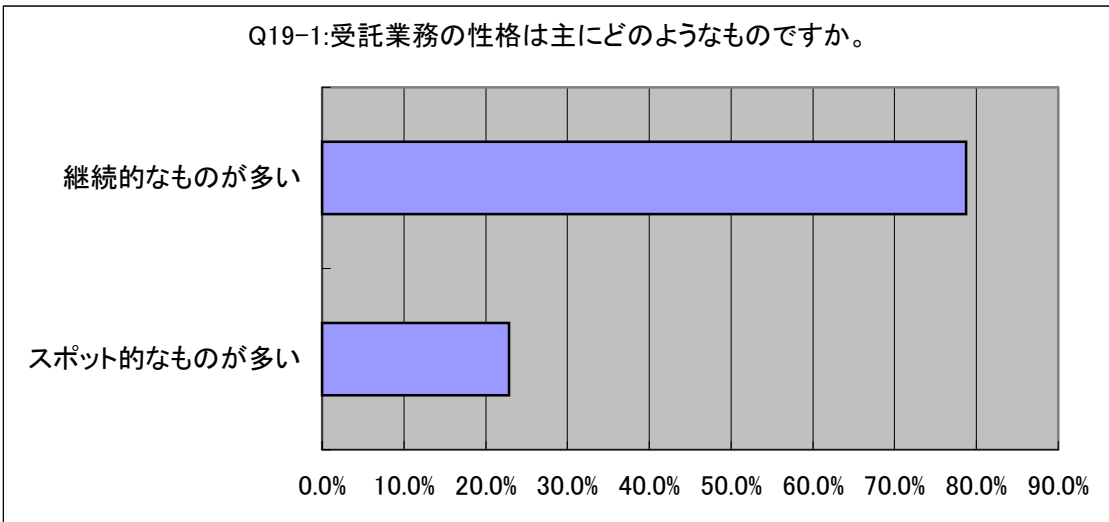
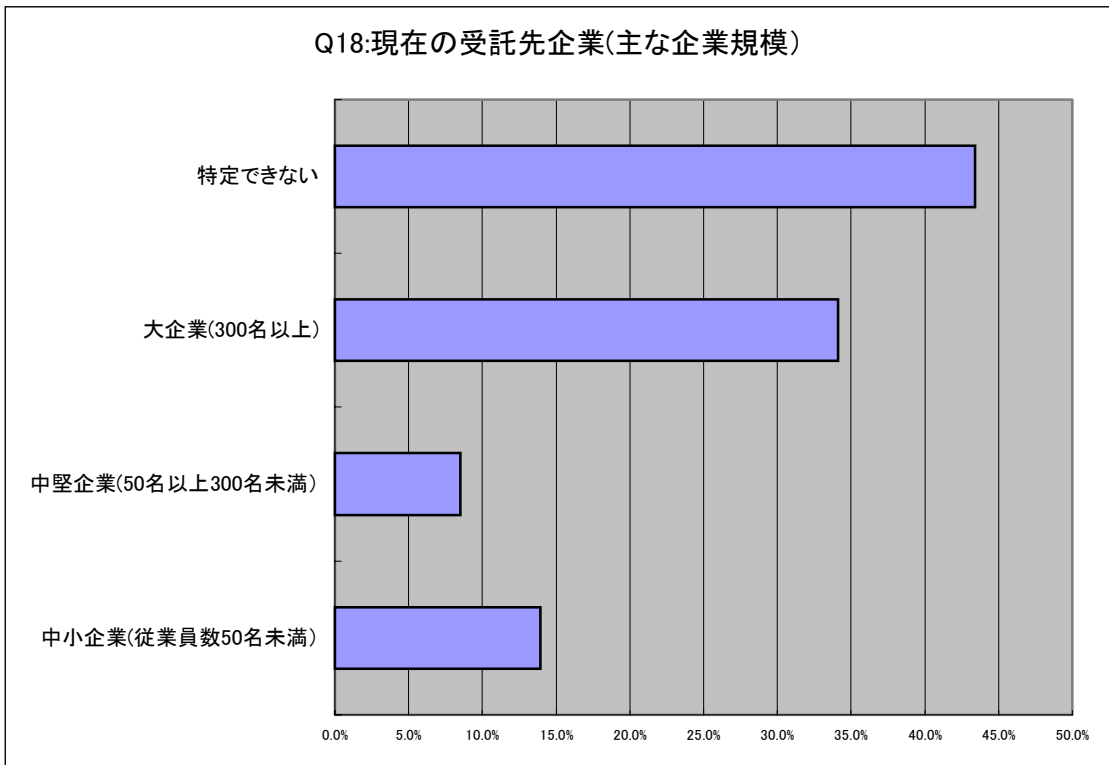
Q12:人員の移籍・転籍を円滑に進めるためのサポートとして必要なもの(主なものを2つ:有効回答244社中)



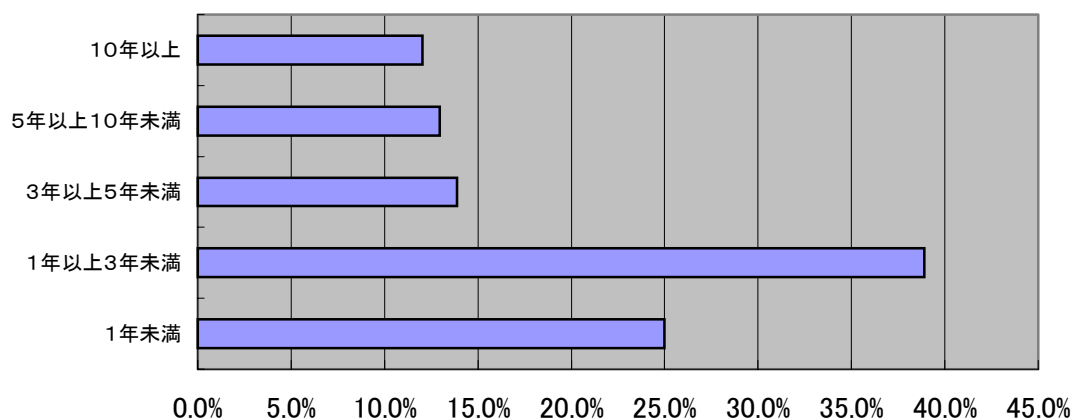
Q13:今後アウトソーシングプロバイダとして展開するか(有効回答263社中)



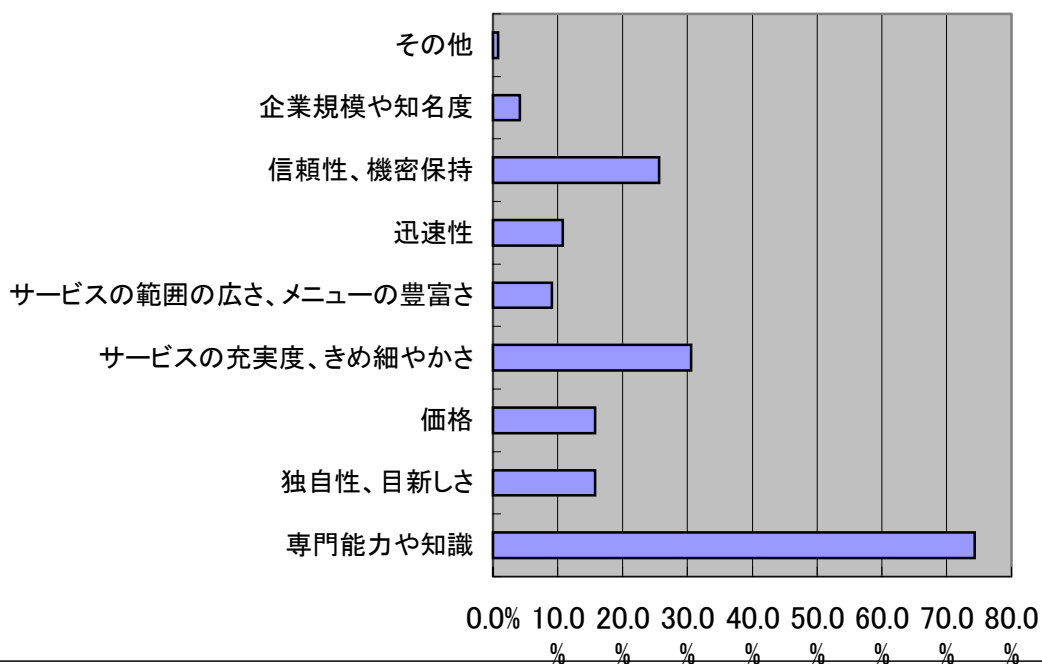




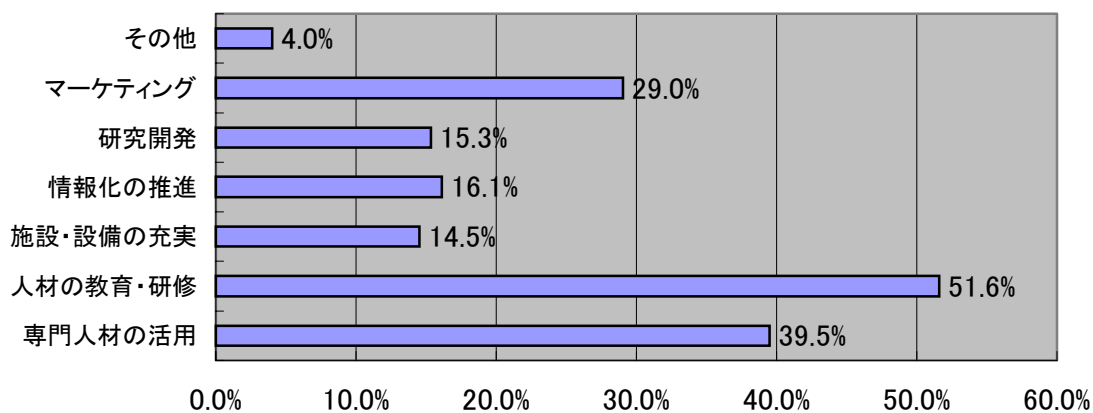
Q19-2:(1)において2を選ばれた場合、その契約期間はどの程度のも
のですか。



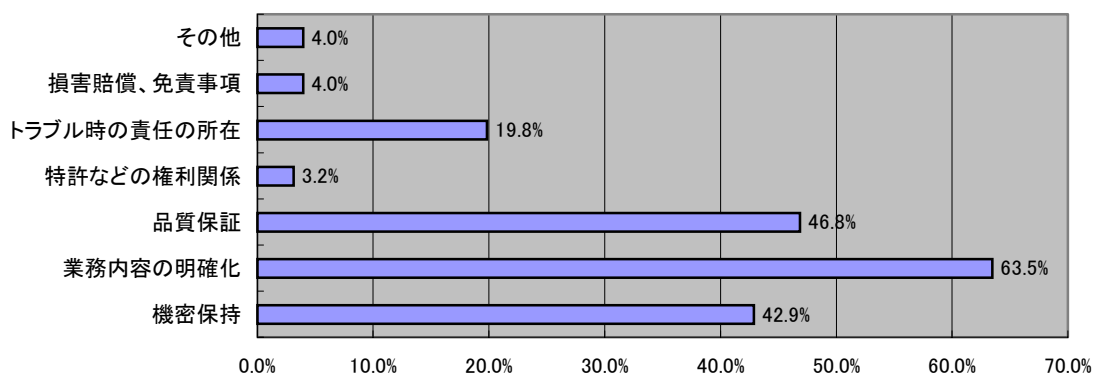
Q21:貴社または貴社の提供しているサービスの強みはどのようなもの
ですか。(主なものを2つまで)



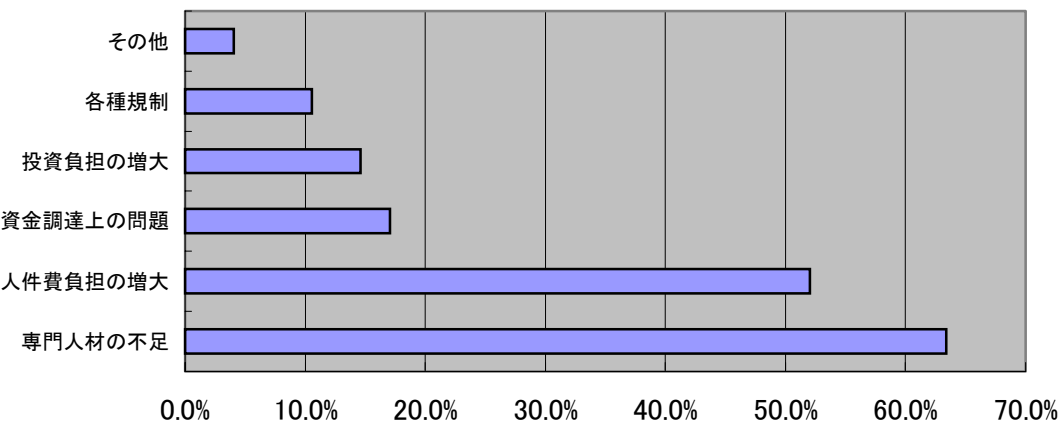
Q22:今後それらサービス業務を充実していく上で重要と思われる課題はどのようなものですか(複数回答)



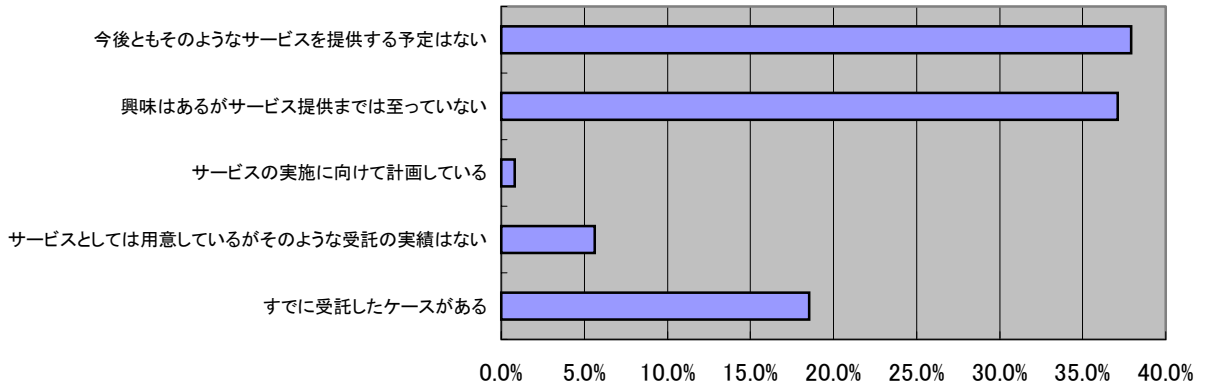
Q23:受託企業との契約の際に特に注意を払う項目は以下のうち、どのようなものですか(複数回答:2つまで)



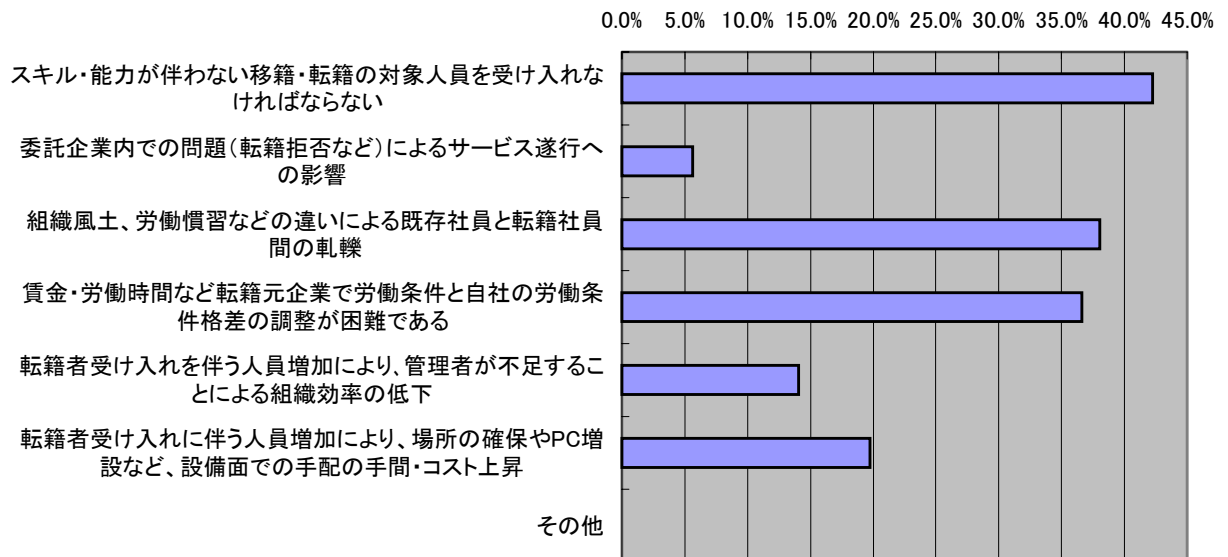
Q24:貴社におけるサービスの運営上障害となることがあるとすればそれはどのようなものですか。(主なものを2つまで)



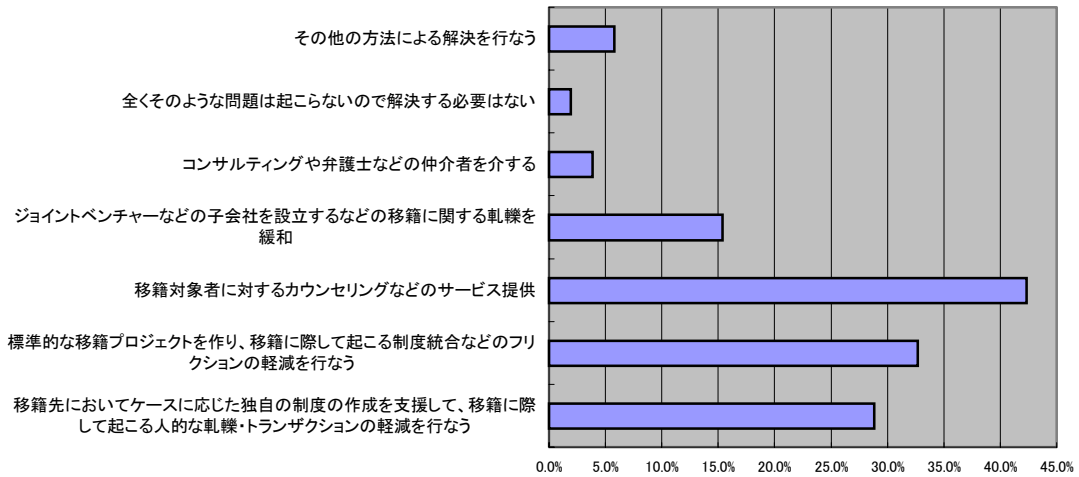
Q26:人材の移籍/転籍を含むアウトソーシングサービスを行なっていますか



Q27:人材の移籍・転籍の際にはどのような点に注意を払いますか。どのような問題が実際に起こっていますか



Q28:人材の移籍・転籍に関する問題に対して 利用している解決方法



第2章 参考資料

第1節 参考文献・引用文献

- アウトソーシング,牧野昇著,経済界,1997年
- アウトソーシングがわかる本,日本能率協会編,日本能率協会マネジメントセンター,1997年
- アウトソーシングの時代,村上世彰編著,日経BP社,1999年
- アウトソーシングの実践と組織進化,ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編,ダイヤモンド社,1997年
- アウトソーシング・ビジネス成功の法則,松崎康憲,ぱる出版,1999年
- オトナの会社、コドモの会社,高橋俊介,ダイヤモンド社,1996
- 会社を強くするアウトソーシングの進め方,長尾一洋,実務教育出版,1998年
- キャリア・デベロップメントーその心理的ダイナミクスー平野光俊著,文眞堂,1994年
- 実践・アウトソーシング,島田達巳・原田保編,日科技連,1998年
- 図解・アウトソーシング,ブレイン編著,日本実業出版社,1998年
- 図解・アウトソーシング早わかり,牧野昇,PHP研究所,1998年
- 図解・驚異のアウトソーシング・ビジネス,戸村聖一,東洋経済新報社,1998年
- 図解・経営を変える戦略アウトソーシング,大上二三雄監修,アンダーセンコンサルティング著,東洋経済新聞社,1998年
- 戦略アウトソーシング,島田達巳編,日科技連
- 戦略的アウトソーシング実践活用表,大石邦弘・臼井純子共著,日本法令,1999年
- 組織行動研究,坂下昭宣著,白桃書房,1985年
- [組織開発]教科書,W・ウォーナー・バーグ著小林薫監訳,プレジデント社,1987年組織認識論,加護野忠男著,千倉書房,1988年
- 人間・組織・管理～その理論とケース,坂井正廣編著,文眞堂,1979年
- バリューチェーン大革命,田畑行康,エルコ,1998年
- マイクロ・アウトソーシング,上田宗央著,日刊工業新聞社,1999年
- 牧野昇のアウトソーシング経営革命,牧野昇・武藤泰明,経済界,1998年
- アウトソーシングに係るトラブル事例調査報告書,平成9年度ビジネス支援型ニュービジネス調査研究ー通商産業省委託調査,長銀総研コンサルティング,1998年3月

- アウトソーシングのコスト削減効果分析調査,平成9年度内外価格動向等調査ー通商産業省委託調査,富士通総研,1998年3月
- アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書,平成8年度ビジネス支援型ニュービジネス調査研究ー通商産業省委託調査,ニュービジネス協議会,1997年3月
- Organizational Learning Capability, Arthur K. Yeung, David O. Ulrich, Stephen W. Nason, Mary Ann Von Glinow , Oxford University Press, 1999
- Cultural Assimilation 調査研究報告書,慶應義塾大学花田光世研究室,1998
- 日本におけるキャリア自律型人材形成に関する研究,宮地夕紀子,1998年度慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文
- 戦略的アウトソーシングの進化と新組織パラダイム,坂田哲人,1999年度慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文

第2節 新聞・雑誌記事

- キャリア競争力プログラムが創る自律する社員,ロバート・H・ウォーターマン Jr. , ジュディス・A・ウォーターマン, ベッツィ・A・コラード,ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス,1994 Oct.-Nov. , pp71-81
- Career Resilience in a Changing Workplace, Information Series #366, Betsy Collard, John W. Epperheimer, Diane Saign, The Career Action Center, 1996
- 変わる雇用形態(2)人も受け入れますー委託と受託の利益一致(アウトソーシング),日本経済新聞 1998年7月7日
- 金融ビッグバン、鍵握る IT 革命ー情報通信各社対応急ぐ、勘定系外部委託も視野,日経産業新聞,1998年4月23日
- 道銀の情報システム業務、NTT データ、一括受託ー要因 60 人受け入れ,日本経済新聞 1998年4月22日
- IT アウトソーシング(1)日本的工夫登場,日経産業新聞 1998年1月14日
- 変わる雇用形態(3)配置転換で新規事業ーコスト削減し分社(アウトソーシング),日経産業新聞,1998年7月8日
- リストラ、事務職に照準、間接業務の外部委託加速ー正社員転籍も,日本経済新聞,1999年8月12日
- 第3部アウトソーシング(4)拡大するコンサルティング(進むサービス価格革命),日本経済新聞,1999年7月9日
- アウトソーシング限界と対応策(上)製造委託を中止ー品質を重視し、自前で,日経産業新聞,1998年9月28日
- 日本アウトソーシング、管理部門を一括請負,日本経済新聞 1998年3月22日
- 日本アウトソーシグー企業の業務幅広く受託(サービス経営新潮流),日経流通新聞,1997年12月25日

- 三菱商事子会社ヒューマンリンク、ビジネス・コープと提携－福利厚生サービス充実,日経産業新聞,1999年7月8日
- 人事部分社化(中)三菱商事－問われる企画力,日経産業新聞,1996年12月11日
- 米 EDS とワールドコム、相互に業務委託－契約総額は最大の124億ドル,日経産業新聞,1999年11月1日
- アウトソーシング米国新潮流(2)複数業者と契約、知恵結集－情報サービス質追求,日経産業新聞,1998年12月15日
- リストラを超えて(6)終わらななき米国流－新産業のタネまく(終),日本経済新聞 1996年4月20日
- AT&T 情報処理部門3000人、大半がIBMに移籍,日本経済新聞 1996年3月23日
- 「転籍拒否→配転」の有効性、司法判断に産業界注目－会社側、連結経営を強化,日経産業新聞,1999年10月28日
- アウトソーシングの役割－パソナ副社長上田宗央氏,日本経済新聞 1998年6月8日
- パソナが PEO 事業、従業員受け入れ→元の企業へ一括派遣－企業の管理負担軽減,日経流通新聞,1998年4月2日
- 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,朝日新聞,1992年12月2日

第3節 セミナー・講演会

- アウトソーシング協議会設立記念講演, Peter Bendor Samuel 氏ほか, 1999年11月16日, 東京都港区赤坂アーク森ビル内アークアカデミーヒルズ

第3章 アウトソーシング協議会概要

＜アウトソーシング協議会の考え方＞

アウトソーシングが日本企業の経営の在り方を大きくかえると考えております。様々な要因でアウトソーシングの活用・展開に足踏み状態があることも認識しておりますが、長い目でみると着実にこの分野は成長していると考えます。

最近、このアウトソーシングに関しては新聞社、雑誌社をはじめとする外部の機関がアウトソーシングの活動に関する特集や、展開に関してシンポジウムを組み、あるいは個別の企業がクライアント向けに自社の活動を案内するセミナーが盛んに開催されている現状にあると思います。

アウトソーシングが日本の経営のあり方を変える、あるいは産業構造をも変える可能性をもつのであるなら、その展開が単なる外部の営利活動に利用されたり、個別企業の販促だけで紹介されることから一歩踏み出し、アウトソーシングサプライヤー自身が何らかの形で協力し、この分野の重要性を社会にアピールする必然性と責任があるのではないかとかんがえるにいたりました。

アウトソーシングサプライヤーがフル・アウトソーシングという展開において、人材流動化の中で雇用の受け皿にもなり、戦略パートナーリングという発想のもとユーザーと長期にわたる契約を行なうにはアウトソーシングサプライヤーとしての社会的責任を自覚し、それをきちんとした形で外部に公開・公表する事が重要であります。

したがって、これからパートナーシップあるいはフル・アウトソーシングといった新しいレベルでのアウトソーシングを日本で積極的に展開するには業界としての何らかの活動をしていくべきではないかという事です。

さらには業界としてアウトソーシング白書を少なくともこれから数年はとりまとめ、アウトソーシングがどのように展開され、どのような成果をあげ、どのように課題をクリアしてきたかを社会に報告する必要性があるとも考えます。

この活動を展開していくために、中心となる方々にお集まりいただき、アウトソーシング協議会といったものを設立し、活動を展開していく必要があります。

1. 倫理規定について

こうしたアウトソーシング業界というものを規定し、活動するにあたっては、少なくとも、業界として企業と長期に渡っての関係を構築するパートナーシップ、あるいは従業員の転籍を含むフル・アウトソーシングを円滑に進めるため、アウトソーシング業界としての憲章・倫理規定・ガイドラインを作成する責任があると考えます。

また、日本において業界を成長させるためには自由競争の原則にのっとりながらも、一定のルールがあったほうが比較的スムーズにいくといわれます。そのためにも、アウトソーシングサービスや契約に関するガイドラインの制定が望まれます。

2. アウトソーシング白書について

又、アウトソーシングサプライヤーがアウトソーシングサプライヤーの立場で、どこまでアウトソーシングが進展し、どのような壁にぶつかり、どのようにそれをのりこえていったかという観点からアウトソーシング活用の実体をしっかり調査し、外部に報告することも重要と考えています。今はいろいろな組織がアウトソーシングの実体の報告を行っていますが、アウトソーシングサプライヤー業界が全体としてその実体をきっちりと把握することが重要と考えます。

具体的にはアウトソーシング白書の作成を通じて、細かいデータの抽出や、サービスの把握などを行ない、ユーザーが正しくアウトソーシングに対する理解をしたうえで、アウトソーシングを活用していただきたいと考えます。

3. ニュースレター、シンポジウムについて

さらにはアウトソーシングの海外や国内の新しい情報を定期的に伝えることも重要ではないかと考え、シンポジウム開催・ニュースレター発刊を考えております。

昨年度 11 月 16 日には、テキサス州ダラスにある、アウトソーシングのコンサルティング会社であるエベレスト社のピーター・ベンダー・サミュエル氏を迎え、シンポジウムを開催いたしました。今後も年数回ペースでの開催を企画いたしております。

4. 今後について

今後としては、このような協議会が活動実績を踏まえた後で、社団法人化でもでき業界としての責任ある体制ができるまで、当面は大学が中心となり活動をしていきたいと思っております。

また、大学のような、第三者が事務局機能を持つことは、社会に対する責任といった観点からも理にかなっており、事務局が存在する慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスは社会・企業のデジタル化、あるいは新しい社会システム構築に向けての活動では実績をあげており、こうした活動の立ち上がりとしてはふさわしいと考えます。