

平成 11 年度
通商産業省委託調査

新規産業創出環境整備調査

人員の転籍・移転を伴うアウトソーシングに関する調査事業

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
	アウトソーシング発展段階説.....	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	日本における転籍を伴うアウトソーシングの現状	20
第1節	日本における転籍型アウトソーシング.....	20
第2節	転籍型アウトソーシングの分類.....	20
第1項	プロバイダーへの転籍・出向.....	21
	事例:NTT データと北海道銀行.....	21
	その他最近の主な事例.....	22
第2項	プロバイダー子会社への転籍・出向.....	22
	事例:日本アイ・ビー・エムとマツダ(日本 IBM 中国ソリューション).....	23
第3項	ジョイントベンチャーへの出向.....	23
	事例:日本アイ・ビー・エムと大和銀行(ディアンドアイ情報システム).....	24
	事例:日本アイ・ビー・エムとオムロン(オムロンネットワークアプリケーションズ).....	26
第3節	新しい転籍型アウトソーシングサービスの形態 —PEO—.....	27
第4節	アメリカに見るアウトソーシングのトラブル.....	28
	Computer Sciences Corp. と Mutual of New York.....	28
	考察.....	29
	BellSouth Telecommunications.....	29
	考察.....	30
	ニューヨーク州ウエストチェスター郡.....	30

考察.....	31
第3章 転籍を伴うアウトソーシングの問題点.....	32
第1節 企業を取り巻く雇用環境.....	32
第2節 要因毎の問題点に関する詳細分析.....	36
第1項 社会的な環境要因.....	36
①日本の雇用慣行.....	36
②社会的な風潮.....	37
③公的な制度.....	38
第2項 企業の個別要因.....	38
①従業員を転籍するにあたってのノウハウ不足.....	39
②組織機能の低下.....	40
第4章 転籍を伴うアウトソーシングの今後.....	43
第1節 転籍を伴うアウトソーシング.....	43
第1項 転籍を伴うアウトソーシングの利点.....	44
第2項 転籍を伴うアウトソーシングを促進する「自立型人材」.....	45
第2節 転籍を伴うアウトソーシングの障害.....	46
第1項 「終身雇用」の弊害.....	46
第2項 法制度の問題.....	47
第3項 「転籍を伴うアウトソーシング」は高くつく.....	48
第3節 転籍を伴うアウトソーシングが今なぜ有効なのか.....	49
第1項 ニューエコノミーの台頭による雇用の創出.....	49
第2項 サービス産業への雇用の転換.....	50
第3項 中高年の活用.....	51
第4節 転籍を伴うアウトソーシングを成功させるために.....	51
第1項 トランジション・プログラムの確立.....	52
トランジションプログラムの概要.....	52
トランジションプログラムの展開プロセス.....	53
トランジションプロセスのポイント.....	55
第2項 連結グループ経営.....	56
第3項 社会インフラの整備.....	56
第4項 変化を受け止める.....	56

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割以上の方がロ々に「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いう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るれば、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ビリティ(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。

村上世彰ほか 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えることができる。

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、退職、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、一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こと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

<p>第二次アウトソーシング</p> <p>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</p> <p>の特徴: コ・ソーシング型</p> <p>契約内容の明確化と期間の短縮化</p>
<p>第三次アウトソーシング</p> <p>E-Sourcing(“E” means: External, Extended, Electronic)</p> <p>主な目的: 価値創造・新サービス・事業開発型</p> <p>企業間関係の特徴: Push Out から Buy-In 型へ</p> <p>組織の流れの変化(SCM⁸, CRM⁹)</p>
<p>第四次アウトソーシング</p> <p>主な目的: 有効なプラットフォームの構築</p> <p>企業間関係の特徴: 多様なマイクロビジネスを調整・運営</p> <p>新たな与信 : Integrity</p>

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なってきた。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という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、組織を疲弊させてしまうということである。

第2章 日本における転籍を伴うアウトソーシングの現状

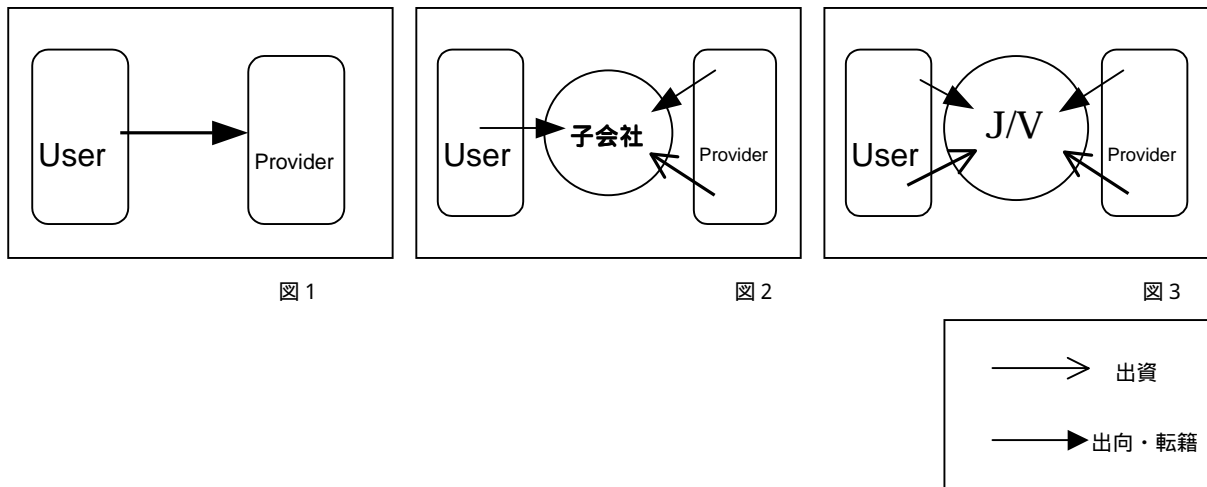
第1節 日本における転籍型アウトソーシング

アウトソーシングがもたらす効果のひとつとして「固定費の変動費化」が挙げられる。そしてユーザー企業従業員のサプライヤーへの転籍を伴うアウトソーシングは、代表的な固定費である人件費を変動費化し、コスト調整力を高めるという大きな効果を創出する。米国においてはこの転籍型アウトソーシングは一般的な方策であり、代表的アウトソーシングサプライヤーである EDS 社では全従業員の3分の2はアウトソーシング委託企業からの転籍者となっている。しかし、本調査においても明らかであるように、日本においては転籍型アウトソーシングに対する関心は薄く、また関心があっても抵抗感が強い。しかし、より一層のキャッシュフロー経営が追求されるとともに、確定拠出型年金(401k プラン)などの人材流動化を促す法制面が整いはじめている中、転籍型アウトソーシングに対する関心が今後高まることは必至である。そこで、今後日本においても増加すると考えられる転籍型アウトソーシングのモデルとして、現在日本で情報システム関連を中心にすでに実現している転籍型アウトソーシング事例、またはそれに類する事例を挙げてみる。

第2節 転籍型アウトソーシングの分類

日本においてはアウトソーシングサプライヤーへの完全な転籍が行なわれるような事例はいまだ少なく、出向という形をとって従業員を外部へ配置転換していることがほとんどである。現在日本で実現している人員異動を伴うアウトソーシングは主に次の3タイプに分類することができる。

まず、ユーザー企業、およびその子会社からサプライヤーである企業に人材が転籍、出向するタイ



プが挙がる(図1)。第二に、契約に際してサプライヤーが100%出資して設立する子会社にユーザー企業から人員が転籍、出向する形式(図2)が考えられる。そして第三に、ユーザー企業、プロバイダー企業ともに出資して合弁会社を設立して、そこにユーザーおよびプロバイダーから人員を出向させるジョイントベンチャー形式(図3)が挙げられる。同じサプライヤーであってもこれらの形式を状況に応じて使い分けしているのが日本型アウトソーシングの特徴とも言える。

第1項 プロバイダーへの転籍・出向

プロバイダーへの人員転籍を伴うアウトソーシングは米国では一般的であるが、日本では出向という形でユーザーおよびユーザー子会社からプロバイダーに正社員や契約社員などの人員が動くというケースがほとんどである。1998年にNTTデータと北海道銀行の間に交わされた契約はこのパターンであり、米国型のアウトソーシングの先駆けとして産業界に強烈なインパクトを与えた。

この形態はユーザーにとっては大幅な人件費の削減が計れるとともに、プロバイダーにとってもユーザーが属する業界におけるサービス展開のためのノウハウを吸収できるなどといった利点が考えられる。また、転籍、出向する人材にとっても専門性の発揮や深化などの観点からプロバイダーで働くことが正に作用するとも考えることができる。しかし、企業文化の異なる会社に移ることに対する抵抗感は強く、今後法制面とともに、人材流動化に対する個人の意識改革が日本においてこういった形態のアウトソーシングを定着させるには不可欠となってくると思われる。

事例:NTT データと北海道銀行

1998年5月1日から、情報システムの開発・運用業務を北海道銀行がNTTデータに委託したという契約である。契約期間は8年間。米国型の人員の移籍を伴うアウトソーシングの先駆けとなった契約として有名である。

北海道銀行ではそれまで自前で電算システムを築き上げてきた。システム部門では 80 人の同行社員と NTT データなど外部の 90 人、あわせて 170 人が業務に従事していた。アウトソーシングの採用によりこの部門を廃止し、10 数人のシステム企画担当を残して、北海道銀行の情報システム要員 60 名が NTT データに出向したほか、同行が契約していた契約社員 30 名が NTT データと再契約を結んでいる。出向社員に対しては NTT データから給与が支払われるが、給与水準は北海道銀行の規定に従っている。

北海道銀行からの出向社員は引き続きそれまでと同じような形で北海道銀行向けの業務に携わっている。そして本人の意志及び両社の合意に基づいてという条件ではあるが、転籍も視野に入っており、その場合他の業務に携わっていくことが期待されている。

出向形式であるため、指揮命令系統は NTT データ側にあるものの、雇用に関する権利は北海道銀行に存在する。そして給与水準も北海道銀行のもののみであったため、出向に対する社員の抵抗感も薄く、当初の予想を上回る人員異動が実現した。業界間の賃金格差を原因とする処遇の面で北海道銀行から NTT データへ完全に転籍することは困難だったのである。

出向という形式であっても、人員異動により組織のスリム化に成功した北海道銀行が得たメリットは小さくない。また、人員の異動のメリットを受けるのはユーザーである北海道銀行だけではない。NTT データは北海道銀行からの人員受け入れにより、銀行の情報システムに精通した要員を確保でき、北海道銀行向けに開発したソフトウェアを共同利用型バンキングシステムへ応用することによってコストメリットを享受することができる。このように、ユーザーとプロバイダーが言わば Win-Win の関係を、さらに従業員を含めてトリプル Win を目指して成立したのがこのケースであったと言える。

その他最近の主な事例

年	プロバイダー	ユーザー	委託内容	移籍内容
1997	日本 IBM	商船三井	基幹情報システムの運用・保守管理業務	商船三井システムズから 14 名中 10 人転籍予定も大半が退社。
1998	日本 IBM	三井海上火災	メインフレームの運用	契約オペレーター約 80 名は IBM と再契約。徐々に削減。
1999	CSK	曙ブレーキ工業	基幹情報システムなど	システム要員 53 名中 31 名が出向。SI がプロバイダーの例。
2000	高速	日本 NCR	帳票などの印刷・生産事業	NCR から 27 名が転籍。

第2項 プロバイダー子会社への転籍・出向

転籍・出向を伴うアウトソーシングのケースとして近年増加しているのが、プロバイダーが 100% 出資して設立する子会社に、ユーザーおよびプロバイダーから人員を出向・転籍させてサービスを行

なり形態である。転籍や出向の有無を問わず、アウトソーシング契約に際してプロバイダーが100%出資して子会社を設立するケースは情報システム関連を中心に多く見られ、ひとつの流れとなってきた。特に、地銀を中心とした金融機関向けの情報システムのアウトソーシング契約においては、設立されたひとつの子会社が地域の複数のユーザーに対してサービスを提供することによって、スケールメリットからより一層のコスト削減や高付加価値提供を目指しており、現在サプライヤーによる金融機関の「囲い込み」が激しさを増している。

事例：日本アイ・ビー・エムとマツダ（日本 IBM 中国ソリューション）

1999年12月から10年間という長期の契約、契約金額500億円という製造業では過去最大級のアウトソーシング契約として注目を集めたケースである。マツダの情報システムの開発、保守、運用などの大部分を日本 IBM にアウトソーシングしたもので、日本 IBM がこれに基づき全額出資のサービス会社「日本 IBM 中国ソリューション」を資本金1000万円で設立した。新会社はマツダ社内の一画に設けられている。

新会社を構成するのは、マツダが100%出資する情報システム会社「マツダシーアンドティー」(C&T)のほぼ全社員にあたる170名の転籍者(C&Tは2000年3月に解散)、マツダ本体の情報システム部(280名)からの出向者160名、そして日本IBMからの出向者約20名、計およそ350名となる。C&Tからだけとはいうものの日本では珍しい転籍が実現した例として、注目すべきであろう。

マツダは財務体質改善のために子会社などの資産売却を加速させている真っ最中であり、転籍を伴うアウトソーシングがもたらす財務的メリットは非常に大きいものと考えられる。マツダはこのアウトソーシングの最大の目的について経営資源を開発・製造に集中させることとしている。

日本IBMにとってもこの契約の意義は大きい。人材の移籍を伴うことによって、未だ発展段階である製造業向けサービスの展開に向けた製造業のノウハウの獲得が一層期待される。また、中国地方最大のメーカーであるマツダの受注を機に、今後新会社を拠点にサービス展開を図る構えだ。さらに、大型の転籍を伴ったことは、アウトソーシングのひとつのモデルとして今後のアウトソーシング事業全般に与えるインパクトは大きなものとなると考えられる。

マツダ本体からは出向、C&Tからは転籍という形態となった背景には、やはり日本的な労働事情が関与している。マツダ本体は労働組合との交渉により出向扱いということでは了承を受けたようだが、C&Tには労組がなく、半ば強制的に転籍が決定したとも言えるのである。170名という転籍者の数を考えると、契約が切れる10年後の雇用について不安に考える人材も少なくないであろう。さらに、転籍する人材が必ずしも新会社で専門性を発揮、深化させることができないことも事実である。こういった事実を踏まえ、できるだけ早期に契約について従業員に伝達され、従業員が今後のそれぞれのキャリアについて考える猶予を与えるべきであったと言えるかもしれない。

第3項 ジョイントベンチャーへの出向

日本においてはアウトソーシングにおける急激な人材の転籍が好まれないことはすでに述べてき

た。そして、米国型のアウトソーシングサービスを目指すサプライヤーは、日本でも受け入れられるサービスを試行錯誤し、さまざまな形態のアウトソーシングサービスを実現してきた。その代表的なものがジョイントベンチャー(J/V)の設立とそこへの出向という形態である。ユーザー、プロバイダーが合弁で新しい企業体を創設し、そこに互いの社員を出向させるというものである。

J/V自体は米国のアウトソーシングでも使われる手法であるが、決定的な違いは投資志向の度合いであると言える。米国ではアウトソーシングサービスにおけるJ/Vであっても投資的意味合いが強く、強固なパートナーシップを示すものとして受け止められている。それに対して日本のアウトソーシングにおけるJ/Vは、雇用問題の解決や、資産移管に対する抵抗など、やや後ろ向きな理由から設立されていると考えることができる。しかし、従業員を移籍させやすく、強いパートナーシップのもとに実現するアウトソーシングサービスとして今後拡大していくものと考えられる。

アウトソーシング協議会会員からの調査によると、J/V方式について、大きく二つのモデルに分ける考え方がある。ひとつは「事業会社方式」であり、もうひとつは「リソース会社方式」である。前者は事業会社が主契約者となり、ユーザー従業員には受け入れやすいが、多くの情報子会社の失敗例を継承する可能性が高い。それに対して、後者はサプライヤーが主契約者となり、J/Vがプロバイダーの従契約者となる。米国アウトソーシングモデルに近く、情報子会社の失敗モデルを打破し、付加価値サービスへの転換も可能として期待されている。

J/V方式のアウトソーシングに共通する問題点もいくつかある。まず、ユーザー、プロバイダーからの出向社員で構成されるため、人事上の二重構造(新たにプロパーが入る場合三重構造)が避けられず、能力に応じた処遇がしにくい。さらに出向社員が「子会社に出向している」という意識からモチベーションを維持しにくいということも考えられる。また、出資比率などに左右されるものの、コストセンターからプロフィットセンターへ、つまり外部へのサービス展開が図りにくいということも言えよう。

日本におけるJ/V型のアウトソーシングサービスはまだ発展段階であり、今後ユーザー企業、プロバイダー企業の模索により、これらの課題を解決し、形を変えていくものと考えられる。こういった模索を通して、J/V型アウトソーシングが転籍・出向型アウトソーシングの大きなひとつの流れとなってくることは間違いないと言えよう。

事例：日本アイ・ビー・エムと大和銀行(ディアドアイ情報システム)

ム)

アウトソーシングが一般的になってきた1998年、日本のアウトソーシングサービスに一石を投じたのがこの日本IBMと大和銀行によるJ/V設立型のアウトソーシング契約である。資本金 1 億円で、大和銀行グループが65%、日本IBMが35%出資して合弁会社「ディアドアイ情報システム(D&I)」を設立した。新会社には大和銀行から約260名、日本IBMからは約40名が出向、計約300名の体制でスタートした。

実際の契約では、まず大和銀行と日本IBMの間でアウトソーシング契約が結ばれ、日本IBMがD&Iに業務を委託するという形を取っている。(図4)契約期間は10年間。

米国型のJ/Vモデルでは、サプライヤーが50%以上出資するのが普通である。日本では前例にないケースであり、従来の事業会社モデルに近いユーザーよりの形態をとって緩やかにスタートしたと言えるが、今後出資比率や資産などをめぐっては、試行錯誤が行なわれるものと考えられる。

大和銀行にとっては、10年間で500億円というコスト削減効果のほかに、J/Vという形を取ることでノウハウを維持しながら日本IBMの高い技術力を吸収し、金融ITの競争力を強化していくとの狙いがある。

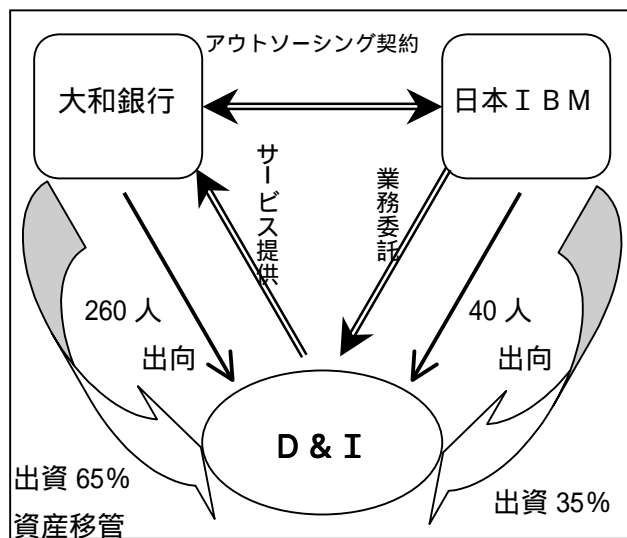


図4 D & I 情報システム

日本IBMにとってもこの契約のメリットは大きい。日本IBMであっても銀行の情報システムを一から構築することは難しい。J/V方式によりすでに稼働している銀行の情報システムとそれを構築・運営している人材を確保することができるのである。このようにして獲得したノウハウはビッグバンを迎えた金融業界向けアウトソーシングサービスに活用できるものと考えられる。また、アウトソーシングのリーディングカンパニーとしてJ/Vという形態を実現したことがもたらす効果は同社のアウトソーシング事業にとって計り知れない意味を持つ。さらに日本IBMではD & Iに対

する出資比率を高め、外部へのサービス展開を実現していくことも視野に入れている。

この契約において特筆すべきことのひとつにD & Iの人材採用権が挙げられよう。つまり、プロパーの社員をD & Iが独自に採用する権利を有するのである。実際に1999年には13名、2000年には34名(予定)の新卒が入社している。これにより、今まで銀行業界の水準にあった高い人件費を抑制できるほか、最適な人材の確保、育成を目指すことができるのである。

人材移籍の際には、出向という形を取ったためそれほどの抵抗はなく人員が新会社へ移った。しかし、今後の課題も少なくない。プロパー社員を含め、人事上の三重構造は社員のモチベーションを下げかねず、子会社に出向しているという意識も負に作用する可能性がある。また、コストセンターとして大和銀行向けサービスのみを実施していると、社員のモチベーションだけではなくそれぞれの市場競争力も下がりかねない。

いずれにせよ、大和銀行、日本IBM、そしてD & Iともに模索を続けながら今後これらの課題を解決し、J/V型アウトソーシングを形作っていくことになる。今後とも米国型に近づいた先進的事例として注目すべきケースである。

事例：日本アイ・ビー・エムとオムロン(オムロンネットワークアプリケーションズ)

1998年、新しいJ/V方式のアウトソーシング契約として成立したのが、オムロンと日本IBMによる契約である。資本金9000万円、出資比率オムロン65%、日本IBM35%で後合弁会社「オムロンネットワークアプリケーションズ(ONA)」を設立、オムロンから60名、日本IBMから10名が出向し計70名で新会社はスタートした。オムロンはこの契約の4年前から、システムとネットワーク運用分野のアウトソーシング契約を日本IBMと結んでおり、契約の見直しに際し、新しい形態が実現した。

ONAは、業務システムの企画ならびに開発から運用までを提供することを目的としている。契約では、ONAがオムロングループすべての業務システムの開発・運用を一括で受託、ONAでシステム企画から要件定義を行ない、日本IBMにシステム開発の下流工程とシステムおよびネットワーク運用、保守をアウトソーシングするという形態をとっている。(図5) 契約期間は10年である。

この契約の最大の特徴は、事業化への展開を当初から目指していることである。オムロンでは間接部門の効率化、人員削減などを目指して、間接部門の業務を本体から切り離し、かつそれを事業化するという方針に基づき、次々に子会社を設立しており、ONAもその一環として設立された。今後、システム開発やSIなどをオムロン外部から受注するサービス事業に打って出るのが狙いであるが、技術者の育成や事業ノウハウ獲得のために日本IBMと強固なパートナーシップを結んだ模様である。また、オムロン本体にとってもコアビジネスへの資源の集中とともに、情報システムの強化につながり、技術力を関係会社に維持することができるという点でもメリットの高い契約となっている。

日本IBMにとっては製造業向けのアウトソーシング契約として過去最大級のものであり、事業所向けサービスを目指すJ/V形式のアウトソーシングを設立したという点では、同社が提唱する「戦略的アウトソーシング」の一つの事例として、今後のサービス展開に意義のあるものとなったと言える。ただ、出資比率、形態などに関してはとりあえずこの形でスタートしたという感も強く、J/V方式のアウトソーシングの先駆けとして今後も試行錯誤を繰り返し展開していくものと考えられる。

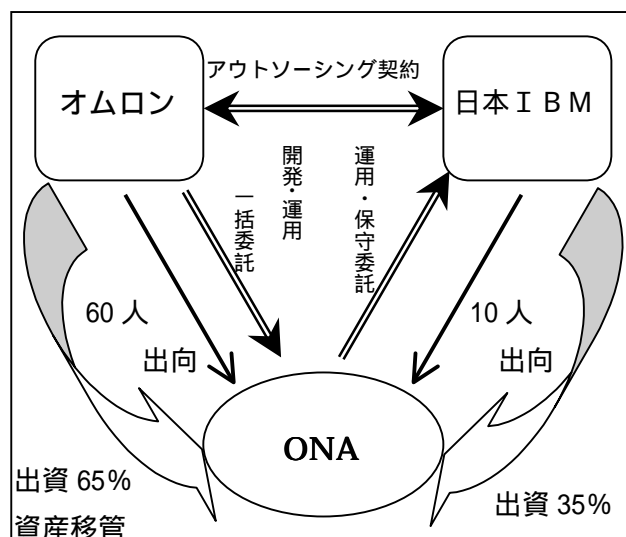


図5 オムロンネットワークアプリケーションズ

第3節 新しい転籍型アウトソーシングサービスの形態 —PEO—

転籍・出向を伴うアウトソーシング契約が近年になって少しずつ成立しているが、転籍、出向を活用した新しいアウトソーシングの形態として注目を集めつつあるサービスを紹介する。Professional Employer Organization (PEO) と呼ばれる事業である。

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（サプライヤー）に転籍させ、そこから全員が出向するという仕組みで、アメリカで近年増加している事業である。一般の派遣社員と違って、社員は従来の職場でこれまで通りの業務を続けるため、表面上の変化はない。社員としての籍が雇用主であるPEO事業者に移るだけで、業務の指示も、人事権もすべて顧客である企業側にある。

この仕組みを採用するメリットは、日常の給与計算から人事採用にいたるまでの労務管理や福利厚生業務をすべてPEO事業者へ委託、つまりアウトソーシングすることで間接部門の人員やコストを削減でき、全社員を生産部門、つまり本来の事業に振り向けることができ、労務管理要員などを抱える余裕のない中小企業やベンチャービジネスには有利となると考えられている。プロバイダーにとっては、契約企業が増加すれば間接部門を共有化したり、ある企業の余剰人員を人材が不足している企業に配置転換するなどの方策を採ることが可能になる。

日本では、まだ契約例は少ないもの人材派遣会社や人事関連のアウトソーシングサプライヤーなどを中心にPEO事業、またはそれに類する事業が見られるようになってきている。現在ではまだパートの受け入れなどの例が多いものの、派遣法改正などに伴い今後のサービス拡大が期待されている。

PEO事業およびそれに類すると考えられる事例を紹介する。

- 生産・物流委託、コンサルティング会社の日本リガメント（名古屋市）では、顧客企業から事務職正社員の転籍受け入れを始めている。転籍数はパートも含め一社平均約四十人。同社は業務請負を依頼されると、対象部門を点検し、人員の効率配置でいくら人件費の削減が可能かを提案し、業務を受託する。受け入れた従業員は再教育した上で元の職場で再配置するが、給与は日本リガメント社の水準に見直す。余剰人員は他の仕事に割り当て、全体の人件費コストを削減している。
- 人事労務アウトソーシングの日本エイム（横浜市）では、日本では正社員の転籍は労働慣行上難しいとみてパートを対象にPEO事業を導入している。企業から採用、人事・労務管理、福利厚生などを一括して受託すると同時にパート労働者を転籍の形で受け入れ、再出向させるという事業である。パートを転籍という形で受け入れ、適性試験と教育で人材レベルを高めたうえで元の企業に再出向させる。パートは年功賃金のケースが多いが、日本エイム社が人事考課し、転籍を機に能力給を導入、企業から受け取る委託料の中から支払う。契約企業はパートを日本エイム社に転籍させることによって、総務、人事部などの管理負担を減らせる。欠員に備えた余剰パートを抱える必要がなくなり、採用コストなども削減できる。初年度で5%、中長期的には20%のコスト削減が可能という。パートは転籍しても元の企業に再出向するため、仕事内

容の変更による負担はない。再出向先で仕事がなくなっても日本エイム社が別の職場を紹介するため、雇用を確保できる。

現在日本で事業化されているPEO事業は、中小企業を顧客の中心としているが、対象企業の規模が大きいほど間接経費や総人件費抑制の効果が出やすいことから、サプライヤー企業は中小企業で顧客開拓を行った後、大企業へのサービス展開を狙っている。また、ユーザー企業にとって人件費が固定費から変動費化するというインパクトは強く、従来の子会社への人員転籍に変わるものとして連結決算の時代においては注目を集めることが必至のサービスと考えられる。

第4節 アメリカに見るアウトソーシングのトラブル

日本においても様々な形態、サービス内容のアウトソーシング契約が結ばれるようになり、アウトソーシングへの関心も高まり、概念の定着も進んでいる。アウトソーシングの黎明期から成長期、興隆期に足を踏み入れていると言えよう。そういった中で、今後既存の外注、下請けなどにおいては見られなかったようなトラブルが生じてくるのは必至であるが、前例も少なくその対処もケースによるところが大きい。

そこで、アウトソーシングに関して日本の5年先を行くとも言われる米国で生じたトラブル事例を検証し、日本で今後起こり得るトラブルへの応用を期待したい。

ただし、米国においても公に顕在化しているトラブルは訴訟に至っている問題がほとんどであり、ここに紹介するケースはそれらの中から抜粋されたものである。よって、公開されていない潜在的なトラブルが多様に存在することも理解されたい。

Computer Sciences Corp. と Mutual of New York

情報システムアウトソーシング大手 Computer Sciences Corp.社(CSC)と保険会社 Mutual of New York 社(MONY)は1994年に契約金額2億1千万ドル、契約期間7年という大型のアウトソーシング契約を結んだ。しかし、1996年6月、契約期間半ばにしてサービスは打ち切られてしまった。

CSC と MONY の間に亀裂が生じたのは1996年4月、CSC が金融・保険関係のソフトウェア、情報サービス会社 Continuum Corp.を獲得したことに始まるとされている。CSC は Continuum Corp.の獲得により金融、保険業界向けアウトソーシングサービスへの本格的な参入を図ったのである。しかし、この CSC の動きに対して MONY 側から不満の声が上がった。というのも、CSC と MONY はアウトソーシング契約当初から、保険業界におけるサービスをともに展開していくことを目指しており、CSC の Continuum Corp.獲得は CSC が独自でサービス展開を行なうことを意味し、MONY 側からすれば、サービス展開の同意を白紙にするものだったのである。

両社の議論の結果、CSC の MONY に対するサービスは打ち切れ、CSC は Continuum Corp.を”CSC Financial Services”として CSC の中核をなす事業に据えた。

サービス打ち切りの事後処理として、MONY から CSC に転籍していた250人の IT 要員ならびに移管されていた資産は MONY に戻されることになった。また MONY ではパフォーマンスの維持のため

に30人の IT 要員を追加する結果となった。

考察

単なる非コア業務の外部化を越えて、サプライヤーとユーザーが協調してサービス展開を狙うという、非常に戦略的なアウトソーシング契約におけるトラブルケースである。日本においても近年はこのような事業化を狙った契約が、ジョイントベンチャー (J/V) やプロバイダー子会社を使って交わされているため、今後起こり得る問題として捉えるべきであろう。

事業化を前提としたアウトソーシング契約では、最初は契約者であるユーザー向けに何年かサービス提供が行なわれるというのがほとんどである。外部向けに事業化されるまでには契約から長い時間が経過しており、契約当初のビジョンが共有されつづけている必要がある。このケースにおいては、契約レベルでの意識のずれ、もしくはサービス提供段階における継続的なビジョンの共有がなされなかったことが推測される。アウトソーシングが単なるコストダウンの手法からより戦略的なパートナーシップに基づき、経営戦略の根幹をなすようになってくると、その契約は5年、10年というスパンで見た互いのビジネス展開に大きく関わってくるため、ビジョンの共有の徹底は不可欠となってくるのである。

米国ではこういった事例を背景に、大型のアウトソーシング契約になればなるほど両者間のリレーションシップの維持ということがアウトソーシングにおける最大の課題とされていることが多い。そして情報システムで言うならば CIO レベルの関係維持ではなく、CEO レベルの戦略的なパートナーシップの構築により、ビジョンを共有していくことが望まれているのである。

また、トラブルの事後処理として他の経営資源とともに CSC に転籍していた IT 要員が MONY に戻っていることも着目すべきであろう。転籍していた人材は CSC においても MONY 向けのサービスに従事しており、MONY の社員としての意識を以前持っていた人材が多いとされている。よって MONY への帰還も比較的速やかにおこなわれたようである。情報システムアウトソーシング最大手の EDS においても、アウトソーシング契約期間は転籍してきた社員にその元の帰属先であるユーザー向けサービスに従事させることがほとんどで、期間満了後は社員に選択権を与え、実際にもとの企業に戻るといった社員も少なくないようである。プロフェッショナル志向が高いとされる米国においてもこのように人材の元の企業への帰属意識が小さくなく、人材の移動に関しては米国においてもデリケートな問題であることが示唆される。

BellSouth Telecommunications

1998年5月、米通信業界大手 BellSouth Telecommunications 社(BellSouth)と米情報システムアウトソーシング大手 EDS 社のアウトソーシング契約に伴って転籍を強いられた BellSouth の社員のうちの13名が、BellSouth、同社 CEO ならびに EDS を相手取り集合代表訴訟を起こした転籍に関するトラブルである。

訴訟を起こしたのは、EDS への転籍を命じられた元 BellSouth のシステム要員で、

- BellSouth が EDS 以外の会社に転職することを妨げたこと
- 転職に際して年齢差別があったこと

を主張している。

訴状によると、原告側は彼らが EDS への転職を受け入れなかった場合、彼らの多くの利権を BellSouth に奪われ、事実上解雇されるという立場から一旦は転職を受け入れたものの、EDS では BellSouth で積み上げた年金、ストックオプション、有給休暇の全てを手放さなければならなかった。彼らがそういった条件に応じなかったため、EDS は彼らを解雇したとされている。さらに、BellSouth 側が EDS 以外の会社に転職することを禁じたともされている。また、彼らのうち11人は40歳以上であり、高齢からくる差別が転職においてあったとの認識を強めているのである。

考察

日本において今後アウトソーシングが拡大する上で、最も大きな課題の一つとされている人材の転職に関するトラブルである。米国においてもこのように人材の転職の問題はアウトソーシングにおいてひとつの大きな経営課題となっているのである。

このケースにおいては転職する人員の既得権の扱いに関する問題が論点となっているが、こういった問題に対する対処は契約によって異なってくる。転職しながらも給与は元の会社の水準に合わせるなどして既得権を全面的に保証するケースや、このケースのように元の会社での多くの既得権を失うというケースなど、状況によってプランは変わってくる。また、既得権を失ったとしてもプロバイダー企業において全く別の形で、プロフェッショナルとしてよりよい待遇が施されるという場合もあり、必ずしも既得権の失効は転職する人材にとって負に作用するわけではないことは注意すべきであろう。

もうひとつの論点である年齢に関する差別に関しても、転職や出向を伴うアウトソーシングを実行するにあたっては、日本でもしばしば浮上してくる問題である。転職に対するネガティブなイメージが強く、専門性の深化などの利点よりも「転職＝リストラ」という側面を強く意識する人材が少なくないのは日本ほどではないにしても、米国でも見られる傾向である。元の企業から出向、転職先における継続的なキャリアカウンセリングを行なっていくことや、アウトプレースメント会社の活用などにより転職と合わせた選択肢を用意しておくことなどが対策のひとつとされている。

ニューヨーク州ウエストチェスター郡

1997年1月ニューヨーク州最高裁は同州ウエストチェスター郡と IBM 社の間に交わされた850億ドルにおよぶ情報システムのアウトソーシング契約を郡議会の承認を得ていないことを理由に無効とした。米国で盛んになってきている行政のアウトソーシングに関わる裁判である。

ウエストチェスター郡では大幅な財政改革を進めており、情報システムのほかにも公共施設内の食料サービスなども対象として転職を伴うアウトソーシングの契約を行政主導で結んでいた。この動きに対して、転職を不当とみた組合や郡議会が強く反発した。この訴訟はそれらの分野においてア

アウトソーシングの対象となった約400名の人材を代表して組合や郡議会が中心となって起こされたものである。

その結果判決は、議会のみが郡内の雇用創出・削減の決定が可能という郡憲章をもとにアウトソーシング契約を無効とした。

考察

行政のアウトソーシングは最近非常に地方行政における財政圧縮のあおりを受けて日本でも非常に注目を集めている。海外では特に EDS 社が得意とする分野で、同社のシカゴ市や南オーストラリア州とのアウトソーシング契約は行政アウトソーシングの先駆けとして注目を集めている。日本でも岐阜県、三重県などで「アウトソーシング」と呼ぶことのできるような形態の民間委託化が検討から実行段階へとすすんでおり、今後の広がりが期待されている分野である。

行政アウトソーシングにおいては、アウトソーシングを行なう方針が民間企業以上に重要となってくると言えるかもしれない。財政の問題から、市場の活性化、雇用の創出などアウトソーシングにいたる背景により、その形態やアウトソーシング後のフォローアップが変わってくるのが予想される。このウエストチェスター郡のケースは雇用の創出ではなく、アウトソーシングにより人件費を含めた大幅なコストの削減を狙ったものとして捉えられ、こういった場合サービスレベルに並びどれだけ人件費が削減されるかという点が意思決定に大きく関わってくる。

また、このケースにおいては組合が強く反発し、裁判に至っている点も見逃せない。日本において転籍を伴うアウトソーシングが拡大しない理由の一つとして、企業内組合の存在がよく挙げられる。組合が弱体化している盛んに言われる中、本調査においても、転籍を実行する際にユーザー側にとって懸念される要素として、「転籍先との労働条件」よりも、「組合対策上の問題」が高い比率となっている。年金のポータブル化などがすすみ、人材の流動性が促進されたり、個人のプロフェッショナル志向が高まったとしても、このケースに見られるように組合、もしくは一部の集団による反発があることは必至であることが予測される。

第3章 転籍を伴うアウトソーシングの問題点

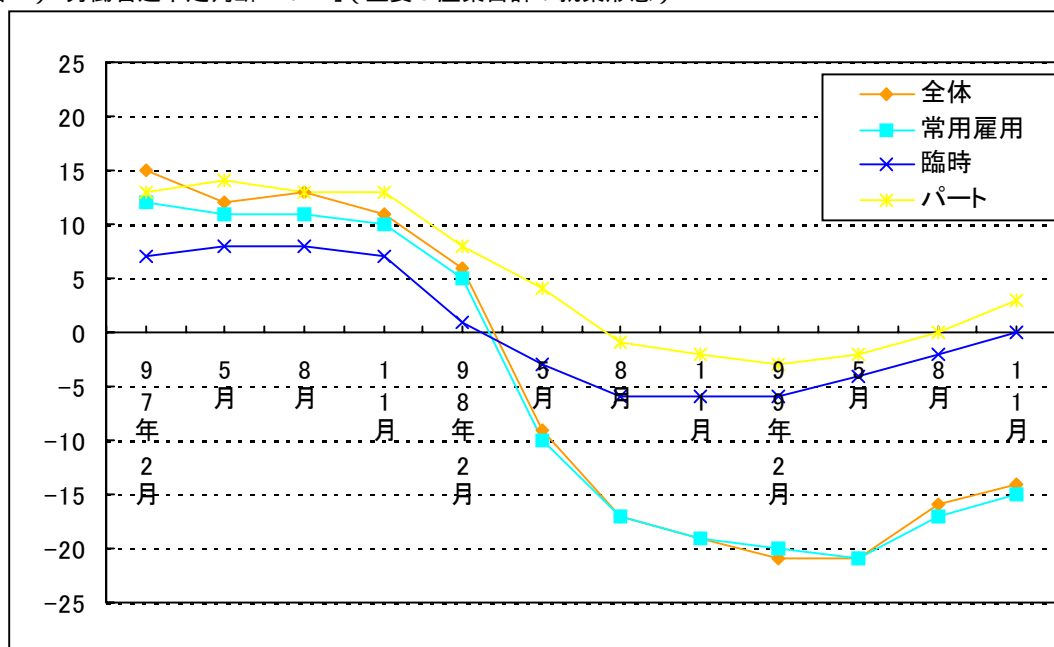
第1節 企業を取り巻く雇用環境

企業を取り巻く雇用の環境は、ここ数年非常に厳しい状況にあり、運輸・通信を除いては、何れの業種においても、雇用の過剰感が高い(図2)。

特に、パートや臨時雇用者と比べて、常用雇用者は全般的に過剰感が高く、中でも、専門・技術職やサービス・通信といった専門性の高い職種では不足感が高い反面、管理職・事務職に対する過剰感は際立っている(図1、図3)。

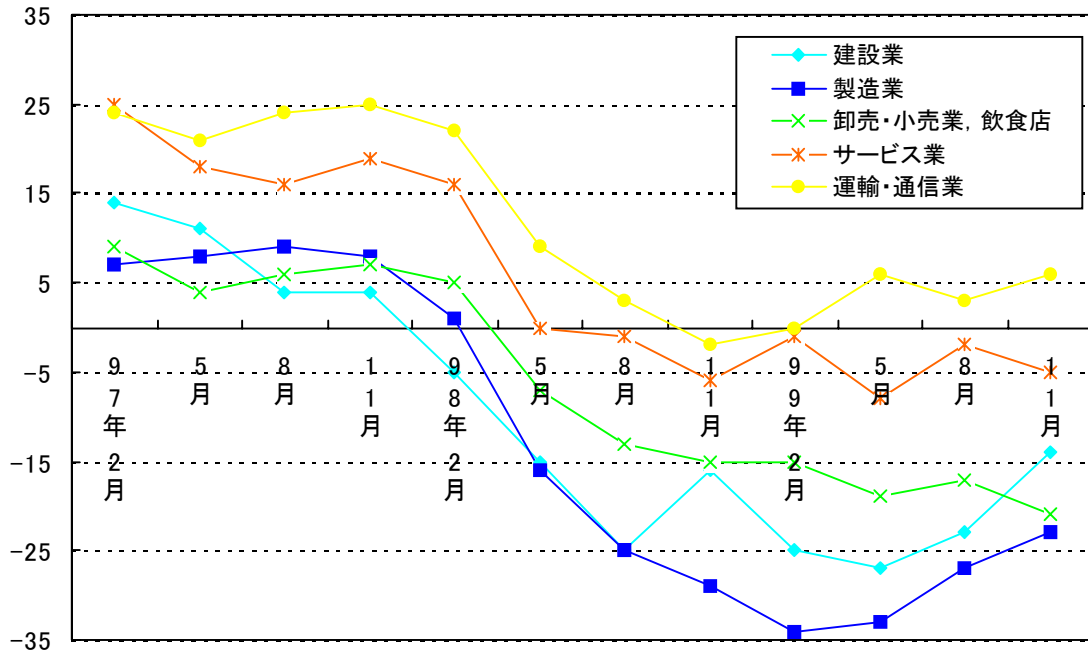
労働省 発表 「労働経済動向調査」(1999年11月)

(図1)「労働者過不足判断D・I」(主要5産業合計：就業形態)



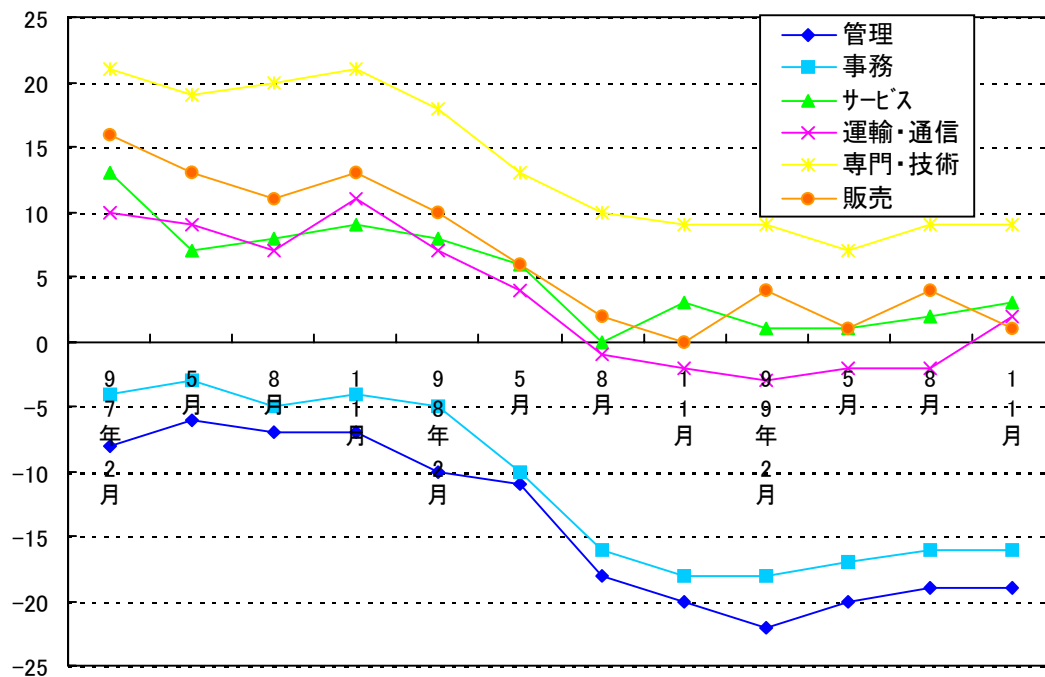
労働省 発表 「労働経済動向調査」(1999年11月)

(図2)「労働者過不足判断D.I」(主要5産業合計：常用雇用労働者のみ)



労働省 発表 「労働経済動向調査」(1999年11月)

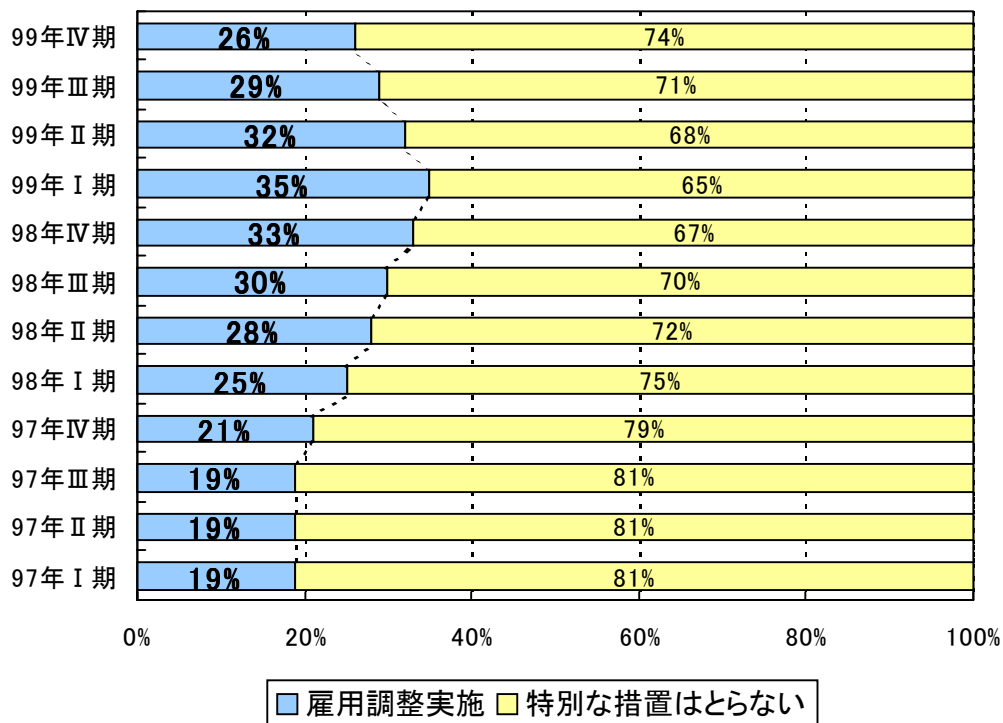
(図3)「労働者過不足判断D.I」(調査対象産業合計：職種別)



こうした雇用環境の中で、現在では4社に1社の割合で、企業が、中途採用の抑制や希望退職者の募集といった雇用調整策をとっており、その中でも、配置転換や出向といった形態での雇用調整の比率は相対的に高いことが窺える(図4、図5)。

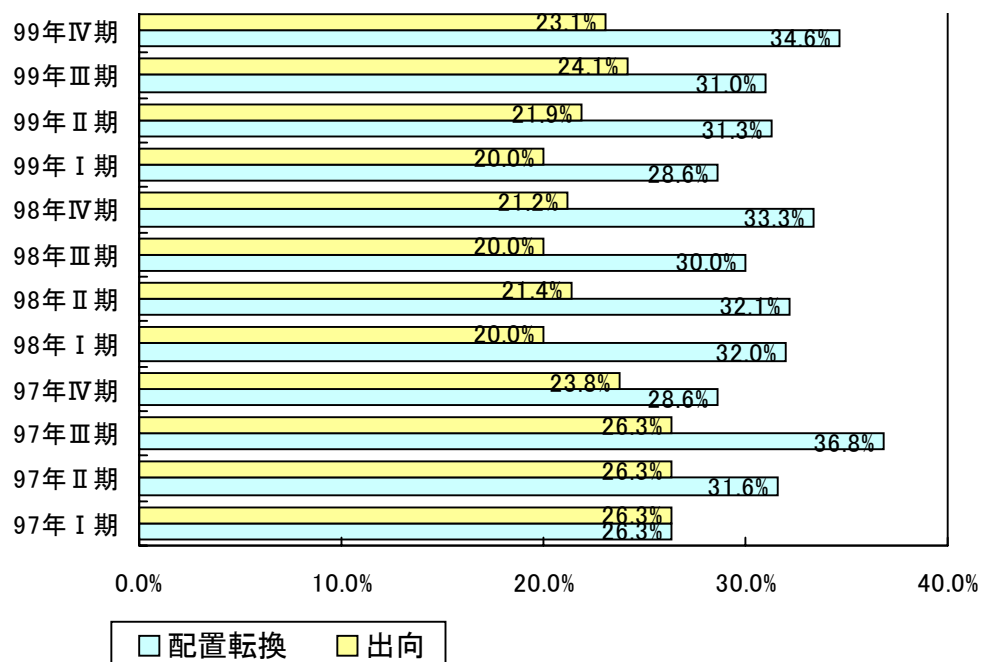
労働省 発表「労働経済動向調査」

(図4) 雇用調整実施割合(主要5産業合計)



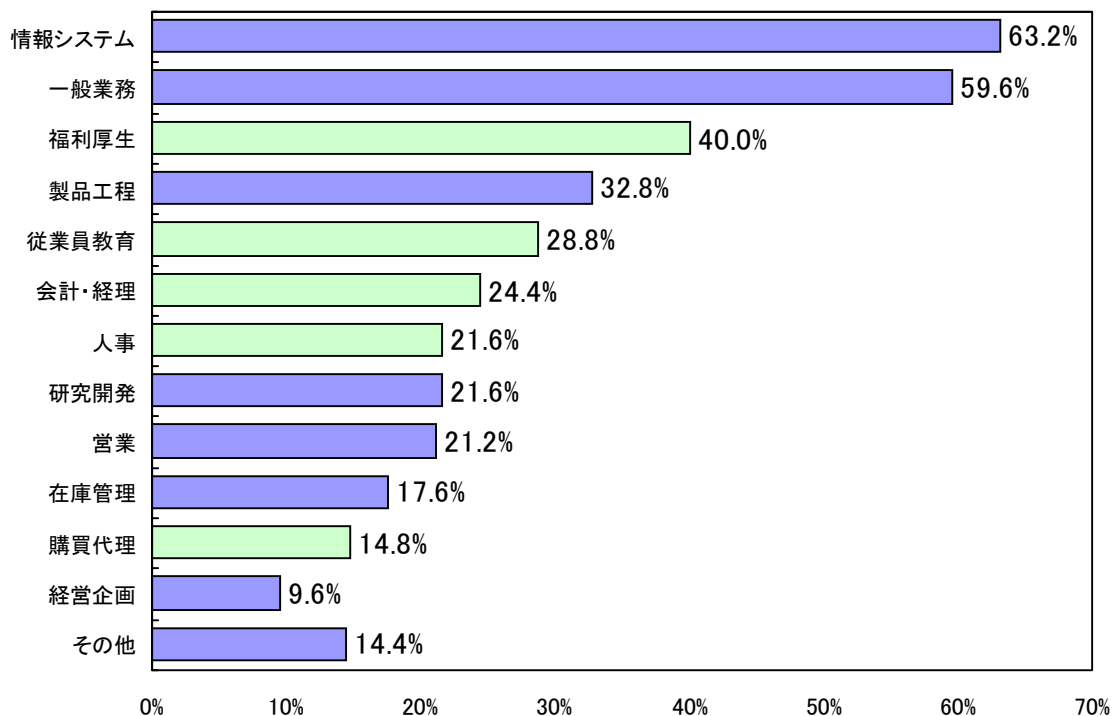
労働省 発表「労働経済動向調査」

(図5) 雇用調整実施企業のうち「出向」・「配置転換」で調整を行った企業の比率



企業が間接部門等のアウトソーシングを積極的に行なう傾向(図6)を考えると、今後は、アウトソーシング対象の部署の従業員に対する雇用調整策が課題となることは明らかであり、人数的な問題から従来の配置転換や出向だけでは対応が難しいケースも想定される。

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6)アウトソーシング対象分野(n = 250)



アメリカでは、アウトソーシング対象の部署の従業員が、サプライヤー企業へ転籍するケースもあるが、雇用慣行や企業風土、社会的な制度など、日本の雇用環境とは異なるため、日本においてアメリカと同様の展開となるとは考えにくい。

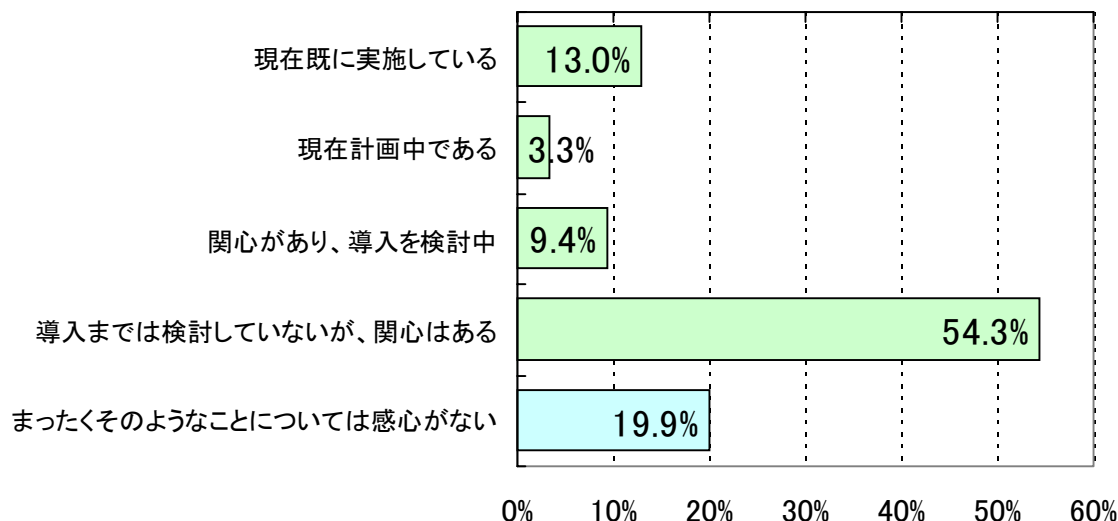
しかしながら、今後の経営課題を解決する際の重要なファクターとなる雇用問題を解決する一つの策となりうる可能性は高いであろう。

日本での事例はまだ少ないが、従業員の転籍を伴うアウトソーシングに対するユーザー企業側の意識について、今回実施したアンケート結果によると、「導入を検討している」、または「導入済みである」と回答した企業が全体の25.7%と、既に4社に1社の割合で導入に向けて具体的な実行フェーズに入っている。

また、「導入の検討にまでは至らないものの、関心がある」という回答までを含めると、全回答の8割を超えていることを考慮すると、「転籍を伴うアウトソーシング」に対する企業の関心が非常に高いことが窺われる(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) アウトソーシング対象分野(n = 276)



一方で、全体の54.3%の企業が、関心はあるものの導入の検討にまで至らないことを考慮すると、転籍を伴うアウトソーシングを導入するまでには、さまざまなハードルがあるものと思われる。

転籍を伴うアウトソーシングを実行するにあたって、従業員の心理的な抵抗感や処遇格差の問題、社会的な規制など、さまざまなハードルがあるが、これは、「社会的な環境要因」、「企業の個別要因」が複合的に影響しているものと思われる。

本項では、それぞれの要因毎にその問題点を考察する。

第2節 要因毎の問題点に関する詳細分析

第1項 社会的な環境要因

①日本の雇用慣行

日本においては、大企業を中心として、これまで年功序列と終身雇用を人事施策の基本に据えた企業が多かった。

年功序列と終身雇用を基本にした施策では、同じ企業での就業期間が長いほど、メリットを享受でき、その一方で、その期間が短いほど、デメリットが大きくなるシステムとなっている。

具体的に、年功序列型の制度の中では、若年層は労働の質に比して収入が低く、勤続年数を追うごとに労働の質に比して収入が高くなる傾向が強い。

これは、若年層での労働の対価を、勤続年数を重ねることで回収していくという図式をとることで、

社員の長期雇用を確保することを一つの目的としてきた。

また、勤続年数に応じて算定される退職金制度や、社員個人の生活をサポートする福利厚生制度(社宅制度、住宅融資制度など)の多くは、勤続年数が長ければそのメリットを享受できる一方で、転職時には生活基盤に大きく影響を与えるシステムとなっている(社宅退居による住宅費の上昇や退職による巨額な住宅融資の一括返済など)。

経済成長が著しい時期や、個別企業が順調に伸びている時期においては、優秀な人材を長期的に囲い込むために、こうしたシステムが有効に機能する場合も多い。

しかしながら、こうした企業の人事制度は、反面として個人が転職を躊躇する大きな要因となるため、人材の流動化を阻害する要因となっている。

②社会的な風潮

日本における一般的な意識として、個人のスキルアップよりも、いかに有名な組織に所属するかということに重きを置く傾向が挙げられる。

これは、帰属組織と個人を同一視する傾向が強いという社会的な風潮があるため、企業においては、本人のスキルや能力とは関係なく、勤務している企業で個人の価値をはかる慣習が根強く残っており、これが「就職」ではなく、「就社」の意識を醸成しているものと思われる。

また、こうした帰属組織に対するブランド名を重視する傾向は、企業のみでなく日本の教育環境においても見られる風潮であり、受験による有名学校への進学が年々低年齢化している事実を見ても明らかである。

こうした、帰属組織のブランド性を重視する意識が若年層から醸成されている社会環境では、社会的に知名度の低いアウトソーシングサプライヤーへの転籍を伴うアウトソーシングに対する抵抗感は強いものと思われる。

(アウトソーシング協議会会員の意見)

- 「なぜ日本人が転籍に悲観的であるかといえば、アウトソーシングサプライヤーが日本であまりネームバリューがないということではないかと考える。」
- 「大企業から中小企業へ、親会社から子会社へ異動することが不幸という認識がある限り、アウトソーシングの進化はありえない」
- 「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ると、心理的な抵抗感まで払拭することはできない。」

日本における「就社」意識の高さは、企業の知名度の問題だけでなく、職種別賃金市場の発達を阻害する要因の一つとなっている可能性は高い。

比較的企業間格差の少ない業務であっても、それを担当する社員の賃金は、各企業の賃金制度に基づいて決定される場合が多く、スキル格差による賃金格差というよりも、むしろ企業間による格差の方が大きい傾向にある。

そのため、スキルアップを考えて、より専門性の高い企業への転職を検討したとしても、処遇格差が阻害要因となって、転職を躊躇するケースは多いと思われる。

これまでの年功序列による賃金体系が主流の環境では、企業独自の賃金制度の枠組みの中で、営業職種や管理部門の職種など、さまざまな職種を纏めて同じ体系の中で処遇するケースが殆どであった(手当等での格差を設ける程度)。

しかしながら、今後、より能力重視の処遇体系に移行するためには、業務のスキルレベルに対して、より一般的な指標を用いて図ることが重要と思われる。

こうした一般的な指標をつくるため、政府及び企業は、ニーズにあった基準を共同で構築していく必要があるだろう。

(アウトソーシング協議会会員の意見)

- 「個人の適性、資質、能力レベルを一般市場の中で正しく評価し、個人の可能性を活かせるプログラムや制度の構築を、社会的な規模で行なう必要がある。構築にあたっては、政府及び企業の双方が、歩調を合わせた形で実行すべきであろう。」

③公的な制度

転籍を伴うアウトソーシングを実行するにあたっては、人材の流動化が前提となる。

人材の流動化が促進されるためには、個人の意識変革が最も大きい要因となるが、制度的な課題も多い。

その一つが、企業年金のポータブル化である。

現在、在職時の給与額と加入期間に応じて算定される確定給付型の年金制度では、企業年金の部分は、他社の年金制度への移管が困難である。

適格退職年金に至っては、転職者にとって全くメリットのない制度となっている。

また、同様の目的を持ちながら、担当省庁が異なる制度の併存も、問題を複雑化する要因となっている。

現在検討されている確定拠出型年金は、企業年金の部分が通算計算可能となるため、年金のポータビリティの問題は解消されることとなるため、転職によるデメリットの一つを解消する重要な要因となる。

この新しい年金制度が広く企業に受け入れられ、一般に普及するためには、企業及び個人に対する税制上の優遇措置が重要なインセンティブとなるので、政府の促進策が期待される。

また、勤続年数に応じて算定される退職金に対して個人所得税法上で優遇税率が適用されている点なども、相対的に勤続年数が短くなる転職者にとって不利な制度となっており、退職金に対する税制上の格差を見直すことで、退職金の平準化(月例給与への転化、年俸制導入など)を促進する一つの要因となる可能性は高い。

第2項 企業の個別要因

転籍は、従業員が原籍会社を一度退職した上で、転籍先に再雇用されることが前提となるため、

従業員に対する対応によっては、解雇権の乱用とみなされる場合もありうる。

法的な問題もさることながら、企業イメージのダウン、また、企業としての道義的責任を追求される場合が多い。

そのため、従業員の転籍を伴うアウトソーシングを実行する際には、従業員に対する対応を慎重に行なう必要があるが、社会的な環境要因を除いても、企業として懸念される点は、「転籍にあたってのノウハウ不足」と「組織機能の低下」の大きく2つに大別される。

①従業員を転籍するにあたってのノウハウ不足

「転籍」を阻害する要因の一つは、転籍に対する従業員の心理的な抵抗感である。

終身雇用を前提とした処遇面の不安感や企業のブランドに対するこだわりに加えて、「出向」や「転籍」は、人員整理の手法という位置付けで行なわれるケースも多いため、「出向・転籍」＝「社内の余剰人員のリストラ」というネガティブなイメージが強い。

転籍を実行する場合、こうした心理的な抵抗感を払拭するためのノウハウが必要となる。

具体的には、対社員に対するケアサービスとして、個人に応じたカウンセリングや、ライフプランの設計などをサポートする相談窓口の充実が必要となる。

(転籍者に対するケアサービスの例)

- 転籍対象の従業員に対する事前説明会の実施
- 転籍後のライフプラン相談の窓口設置
- 転籍先でのキャリアプラン相談の窓口設置
- 転籍者に対する心理的なカウンセリング
- 転籍先で活用できるスキルを身につけられる再教育プログラムの提供

実際、今回のアンケート結果を見ても、転籍を実行する際に懸念される要素として、「転籍先との労働条件」よりも、「組合対策上の問題」が高い比率となっている(図8)。

これは、転籍後の収入だけでなく、転籍に対する従業員の納得性をいかに高めることができるか、に関する懸念が最も強いものであることが伺える。

企業のそうした意識は、転籍を円滑に行なうサポートとして、「社員に対する事前説明会のプランニング」、「社員のキャリアプランニング」、「社員のライフプランニング」、「社員の再教育プログラム」といった項目を、全体の20%～25%が選択していることから明らかである(図9)。

また、サプライヤーとしても、自社のコアとなる業務を担う優秀な人材を確保することは重要な課題であるため、ユーザーからの優秀な転籍者を受け入れることは大きなメリットとなる一方で、出向のケースから類推すると、ユーザー企業との給与額や福利厚生制度面での格差、就業時間や休暇日数、サプライヤーの職場の雰囲気といった就業環境について、事前に十分な知識がない場合には、転籍が不調に終わるケースも多いと思われる(図10)。

そのため、事前にユーザー企業、本人、サプライヤーの3者間で転籍者の処遇を明確に設定することとなるが、処遇を決める際には、本人の能力を図るための一般的な指標と、その能力に対する市場での価値基準をもとに、転籍後の職務と処遇の設定し、転籍前の処遇と格差がある場合にはその補償基準等を別途設定する。

こうしたノウハウは客観性が重要となるため、第三者機関の起用等、転籍者にとって納得性の高い方法をとる必要があるであろう。

(転籍時に事前調整する項目の例)

- 転籍後の年収額
- 転籍に伴う経過措置(前職年収が補償される場合の調整額及びその補償期間)
- 就業形態(就業時間・休暇日数)
- 勤務場所及び今後のローテーションによる転勤の可能性
- 職務内容(仕事の範囲と幅)

②組織機能の低下

アンケートの結果によると、「組合対策」、「労働条件の調整」の次に、「専門性のある人材が育たない」の項目を選択する企業が多い(図8)。

これは、従来、自前で運営することが当然とされた間接部門等、内製化された業務をアウトソーシングすることに対する心理的な抵抗感や不安感から来ているものと思われる。

しかしながら、アウトソーシングは、自社のコアコンピタンスに関係するもの以外を外部に求めることで、自社の機動力を確保するためのサービスでもあるため、「内製化された部署」=「アウトソーシングに適さない」という意識を変革する必要があるものと思われる。

それでも自社で専門性のある人材が育たなくなることを懸念する種類の業務については、むしろ自社のコアコンピタンスとなる業務であるので、アウトソーシングには適さない可能性も高い。

こうした項目を選択する企業の多くは、自社のコア業務とノンコア業務について十分な認識がないため、アウトソーシングや、自社従業員のアウトソーシングサプライヤーへの転籍に関して不安感を抱くものと思われるが、アウトソーシングを検討する際は、ユーザー側で、コア業務とノンコア業務の切り分けを十分に行なうことで、こうした不安感は解消されるものと思われる。

次に、「残った従業員のモラルダウン」、「企業理念・風土から転籍に対して抵抗がある」といった項目を選択する企業が多いように、現在の日本の雇用環境ではネガティブな印象の強い「転籍」が実施された場合には、残された従業員への影響は避けられないであろう。

人材の流動化が一般的に行われる環境が浸透するまでは、こうした影響はある程度やむを得ないものと思われる。

しかしユーザー及びサプライヤーの努力により、こうした影響を最小限にすることは可能だろう。

まず、ユーザー側では、アウトソーシングを実施する際に、その部署の人員について「転籍ありき」ではなく、自社の本来の業務に異動させることを基本とすべきである。

本人の能力が専門化している場合などに限り、アウトソーシングサプライヤーへの転籍を実施するなど、本人だけでなく他の従業員から見ても納得性の高い手順で進めることが影響を最小限にするための最良の方法といえる。

一方で、サプライヤー側では、「転籍」=「本人のスキルアップ」=「本人の市場価値の向上」となる教育プログラムが必要となるであろう。

実際、転籍後の活用はサプライヤー側で行なうものであるため、高い高度なスキルとノウハウを教

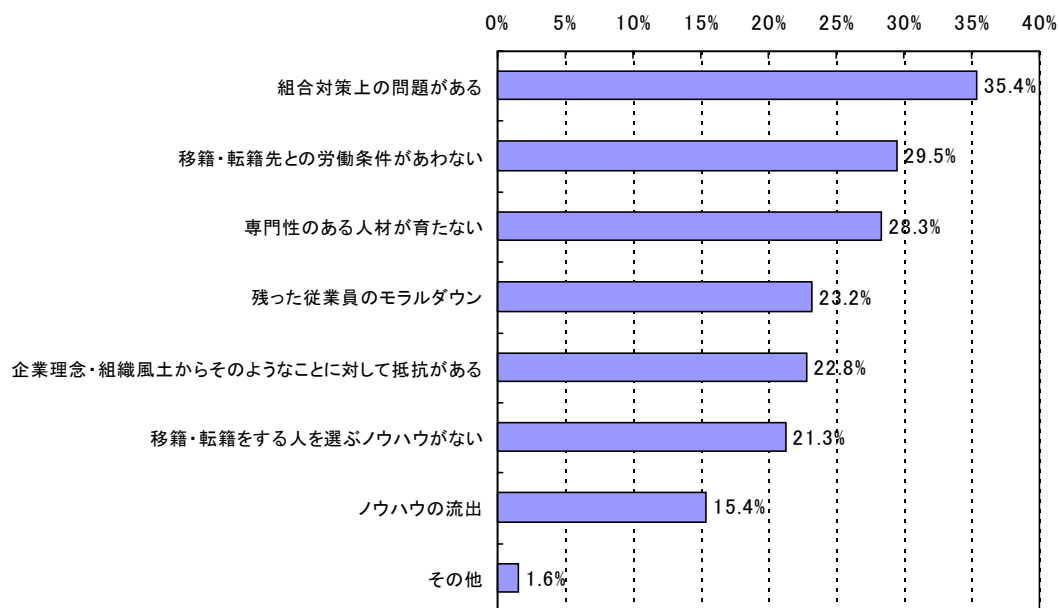
育するプログラムを転籍者に対して提供することは、事業主であるサプライヤーにとって必須事項である。

(アウトソーシング協議会会員の意見)

- 「ITを例にとれば、ドッグイヤーに対応する最新技術の習得は必須だし、アウトソーシングサプライヤーにとっては、コアコンピタンスをアウトソーシングサービスとして提供するのであるから、体系だった研修プログラムを確立していて当然である。」
- 「受け入れ側は作業の標準化を進めることも必要であるし、人材のスキルを正確に把握するための評価制度、スキルアップ教育や資格支援制度が必要と考える。」
- 日本での人材の流動化を活発化させる一つの原動力として、アウトソーシングは大きな役割を担う可能性は高い。
- アウトソーシングがもたらす、人材流動化の一つの形態である「転籍」についても、一般に受け入れられるよう、ユーザー、サプライヤー双方が協力しあいながら、納得性の高い手法を構築すべく一層の努力をすべきであろう。

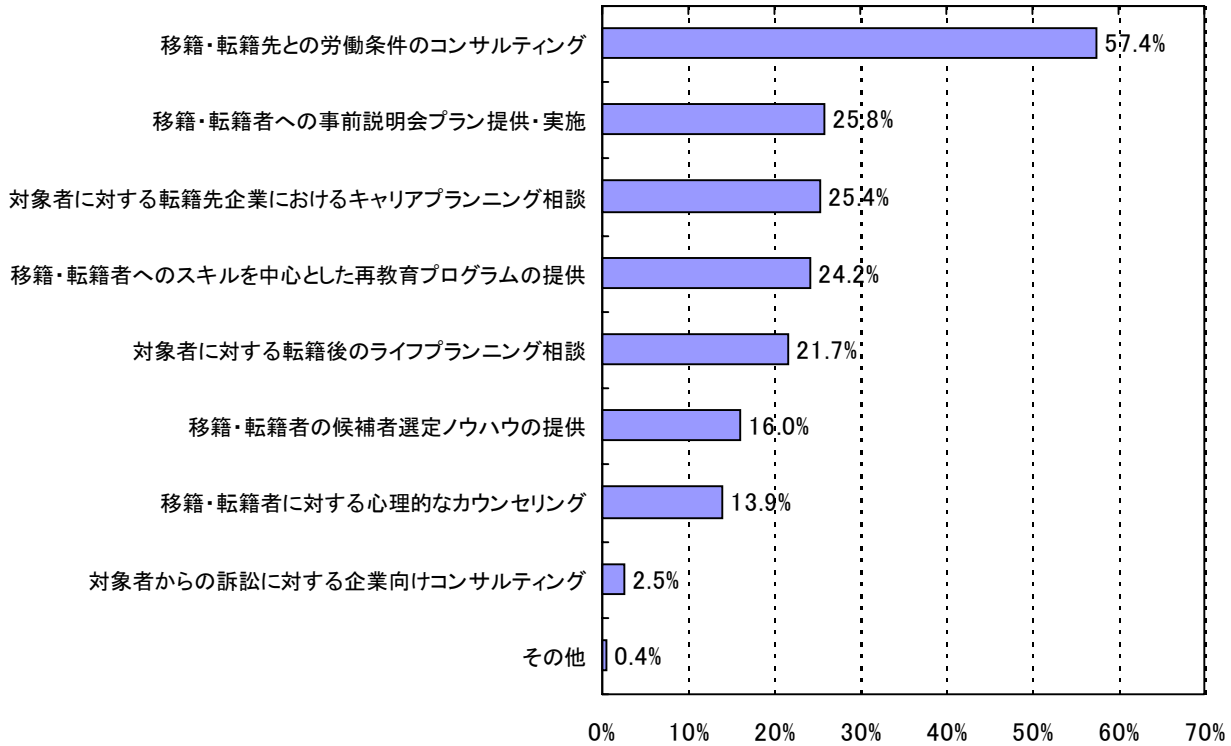
アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図8) 転籍を実施する際に懸念される項目(回答は2つまで: n = 254)



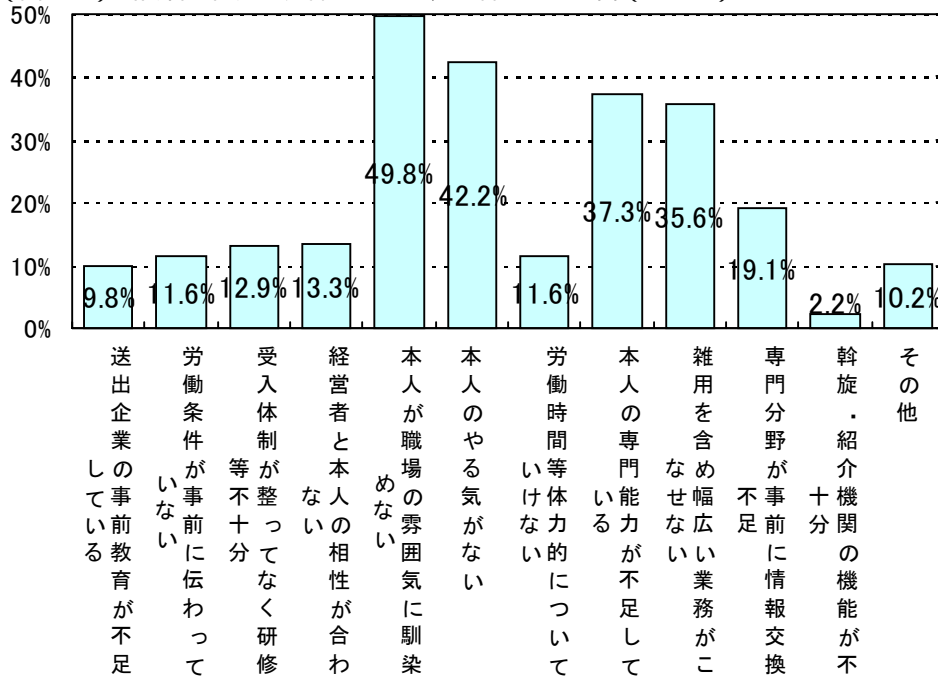
アウトソーシング協議会 「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月実施)

(図9) 転籍を円滑に行うためのサポートとして必要な機能 (回答は2つまで: n = 244)



労働移動研究会 発表 「労働移動研究会報告書」(99年3月)

(図10) 出向者が能力を發揮できない、定着しない理由 (n=225)



第4章 転籍を伴うアウトソーシングの 今後

この章では、日本における転籍を伴うアウトソーシングの解決策について、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。転籍を伴うアウトソーシングに対する短期的な解決策はないが、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。

なお、アウトソーシングサプライヤー側から見た解決すべき個々の問題を明らかにするために、先の章との若干の重複があることをご了承いただきたい。

第1節 転籍を伴うアウトソーシング

米国では一般にアウトソーシング(フル・アウトソーシング)は、企業の非コア業務となる間接業務とそこに関わる人材を丸ごと、連結対象外の企業グループへ出してしまうことを指す。すなわち、対象業務部門に従事していた人材をグループ外の企業へ転籍させ、対象部門に所属していた資産を売却する「ダウンサイジング」を指す。そこでの転籍とは、アウトソーシングの対象となった部署に携わる人材は基本的に部署ごとあるいはチームごとそっくりそのまま転籍することを意味する。但し、その部門における戦略立案などの機能に携わる人材は本体に残したり、転籍を希望しない人材に対しては他部署への異動や、あるいは適切な職場へのアウトプレースメント(再就職支援)を実施する。

資産と違って、人材の場合は簡単に所属を変更することは非常に難しいということは米国であっても同じである。対象となった人材は、一時的であっても大きな変化を通過しなければならない。いくら手厚い支援を受けることになったとしても、自らの意思ではなく会社都合によって決められた会社へ転職することを命令されるからである。ただし、転職といっても、従来と同じ業務を見慣れた同僚のなかで行なう。場合によっては同じ建物や設備の中で行なう場合もある。サービスを提供するのも以前と同じ顧客、すなわち転籍前の会社である。大きく変わるのは「所属」である。

第1項 転籍を伴うアウトソーシングの利点

社内に代替となるスキルや能力が全く存在しない場合に、アウトソーシングを実施する場合を除けば、通常はアウトソーシングを実施することによって余剰人員が生ずる。この余剰人員を削減しなければ、アウトソーシングの効果はないといってよい。

日本の現状では、この余剰人員の削減は、他部署への異動などで対応する機会が多いようである。この他部署への異動の良い点は、社員にとっては大幅な待遇の変化が生じないことと、異動によって新しい経験が積める点であり、これは会社にとっても非コア業務からコア業務へ人材を集中することができたり、場合によってはキャリアを変更したことによって人材の持つ潜在的な可能性を発掘することもできるかもしれない。反対に良くない点は、対象となった社員のキャリアが大幅に変更されることである。例えば経理や IT のプロフェッショナルを目指していた社員が、望まない営業に回される場合も出てくる。また、会社にとっては人件費に変化が生じない。

転籍を伴うアウトソーシングでは、他部署への異動でカバーしていた点を解決できる1つの解決策である。個人が、所属する会社ではなく、キャリアやスキルを重視していれば、専門的なアウトソーシングサプライヤーに転籍することは望ましいことである。また、企業にとっては、非コア業務にかかるコストを削減できることになる。

(アンケート回答からの抜粋)

- フル・アウトソーシングという言葉自体がナンセンスである。というのもアウトソーシングというのは「フル」になってアウトソーシングであるのだから、それまでの状態が部分的アウトソーシングなのであって、フルの状態が通常のアウトソーシングであるという理由である。人材の転籍や資産の移動などをなくして本来の形でのアウトソーシングは考えられない。
- フル・アウトソーシングが必要と考えられますが、それへの対応に応じて特効薬はないと考えられます。企業への人事制度の給与が年功から能力・業績、あるいは市場価値重視、企業へのロイヤリティの意識変化とともに、自然にフル・アウトソーシングに変わっていくでしょう。
- 経営者は人が移転するというものはオプションでかまわないと考える。そのような話だけではこれほど人の移動が伴ったアウトソーシングは出現しなかっただろう。つまり、オプションではなく、本来的なニーズとしての人の移転が必要であるのだ。
- ある意味日本でアウトソーシングを行なおうとする場合には仕事と人がなかなか切り離せないことがおおく、そうした面からは人が仕事といっしょに付いて来てきたほうが、移管自体はスムーズに行くのかもしれない。
- フル・アウトソーシングを推進するために、企業がアウトソーシングを導入することによって発生する余剰人員を、いかに処理する方策を講じられるかにかかってくると思われます。
- 本来のアウトソーシングによる効果を享受するには BPR を伴うので、どうしても余剰人員対策を平行して考えないと失敗に終わる。失業対策、再就職教育制度の充実と同時に専門家(技術、経営、業務等)の認定制度の充実が望まれる。
- 日本人は、アウトソーシングに伴う人材の異動・転籍について悲観的すぎる。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。

- 出資関係のないアウトソーシングサプライヤーに転籍になれば、彼らは最新技術と既存のシステムを思いっきりいじることができるのです。何故なら、彼らの仕事の範囲は、その会社を超えて大きな範囲に拡大されているからです。技術さえ身につければ、他の企業向けの仕事にも活用できるという、今までの仕事にない醍醐味が味わえるのです。

第2項 転籍を伴うアウトソーシングを促進する「自立型人材」

転籍を伴うアウトソーシングが浸透するかしないかは、個人が所属する会社ではなく、キャリアやスキルを重視する「自立型人材」となれるかがポイントとなる。それを促すためには、キャリア重視の評価制度の整備、社風の変革、社内教育の充実などを、送り出し側、受け入れ側双方の企業が努力して実施してゆかなくてはならない。

(アンケート回答からの抜粋)

- 現在、わが国における雇用をめぐる社会環境も相当に流動化が進展している状況を迎えつつあり、数年前にこのような議論が行われたときとはやや様相を異にしていると考えられよう。実際、少しずつではあるがそのような転籍を伴うアウトソーシングの事例も積み重ねられつつある。
- 雇用神話も崩壊しつつあるし、フル・アウトソーシングが成長ビジネスとして認知されれば解決される問題だと考える。
- 問題の解決方法としては、組織の共有化によりコ・ソーシング、早期退職者へのアウトソーシングサプライヤーへの移籍促進を進める制度を導入するなど、従業員に「就社から就職へ」の意識改革を浸透させる方策が考えられる。
- 企業内部の教育・研修等、転籍先企業の雇用条件の整備等により、徐々に事例を蓄積していくことが望ましいと考えられる。
- そもそも転籍を伴うようなアウトソーシングに関しては、それなりに専門性が要求される分野が中心となって行われるのが一般的であり、したがってそれなりのモチベーションを賦与するような仕組み作りを行っていくことが重要であろう。
- 受け入れ側は作業の標準化を進めることも必要であるし、人材のスキルを正確に把握するための評価制度、スキルアップ教育や資格支援制度が必要と考えます。また、このような業務も自社で行なうことを前提とせず、外部の専門業者にアウトソーシングすることも視野に入れることにより実行しやすいと思います。

第2節 転籍を伴うアウトソーシングの障害

現在日本では転籍を伴うアウトソーシングがほとんど浸透していない。その理由として、米国と違って雇用の流動化が進んでいないためだとする意見が多い。しかしその反面、主に中高年を対象とした早期退職制度などにより人員解雇が増加している。人員解雇を意味する早期退職制度よりも、従業員にやさしい人員削減方法であり、企業にとっては戦略的であるアウトソーシングサプライヤーへの転籍が進まないのはなぜなのか。これは、経営側の単なる人員解雇しかできないという経営手腕の欠落と、労働組合など従業員側のアウトソーシングに対する正しい認識が不足しているためといえるだろう。

第1項 「終身雇用」の弊害

従来日本企業においては子会社や関連会社への「出向」が、「終身雇用」を維持するための手段として利用されてきた(記事1、図1)。しかし、一般的には従業員のほとんどが本社に残ることを望んでいる。その理由は、親会社よりも子会社・関係会社は格下とされるピラミッドがあるためである。数合わせの人事異動のもたらした明確な評価やキャリア基準を伴わない「出向」によってやる気をなくす社員は多い。このような、個人のキャリアを無視した「終身雇用」を維持するための子会社・関連会社への「出向」は本人にとって果たして幸せなことなのだろうか。

出向後、転籍となるケースも多い。連結会計導入後は、利益の上がらない子会社は従業員ごと切り捨てられるケースも出てくるといわれている。「終身雇用」に固執するあまりに、従業員の「出向」を続けるよりは、企業戦略と長期的な企業計画を従業員に理解してもらい、個々人のキャリアを第一にした企業内外への適切な人員配置を早期に実施してゆくことが結果的には従業員のためになる。同じ企業グループであるというだけの子会社・関連会社への「出向→転籍」よりも、専門スキルを持ったアウトソーシングサプライヤーへの「転籍」(場合によっては「出向→転籍」)の方が、従業員のためになることを経営者と従業員自身は認識したほうがよい。「人員削減」が企業にとって必要な手段であるのであれば、経営者と従業員双方とも現状を認識し「人員削減」に前向きになり、本質的によりよい選択肢を選ぶべきである。

(アンケート回答からの抜粋)

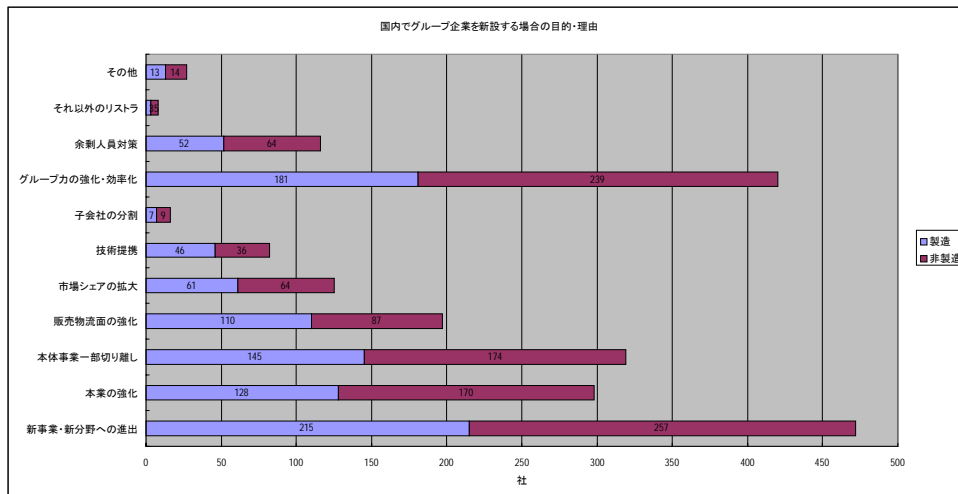
- 人材の異動・転籍が必要となる場合、日本では、籍は元の会社に置き、給与の差額を補填するようないわゆる「出向」形式をとることで対応できるのではないかと考えます。当面は「出向」として対処し、時間を置いた後「転籍」に切り替える方法が、従業員のモラルを維持しながら、アウトソーシングを進める上で有効だと思います。そのためには、会社の経営方針を従業員に対して明示し、単なるリストラと誤認されないように配慮することが重要だと思います。

(記事1 出所:日経新聞社「社長 100 人アンケート」2000 年 1 月 19 日)

雇用調整の手法(複数回答)については「新規採用抑制(定年退職者の不補充)」に回答が集中し、

60.3%だった。また「子会社・関連会社への転籍」は 27.3%、「子会社・関連会社への出向」は 25.6%で、5 割強のトップが子会社や関連会社を余剰人員の受け皿と位置付けている。

図1（東洋経済新報社 日本の企業グループ 1999）



第2項 法制度の問題

日本では人員削減に関する基準が法律では定められておらず、全て裁判所に判断をゆだねている状況である。そのため、あまり前例のない早期是正措置としての「転籍を伴うアウトソーシング」に対して二の足を踏む企業も多い。

今までのところ解雇や転籍に関しては、業績が著しく悪化していない企業でないかぎり、実施できないような仕組みになっているようである。ここで紹介している NCR の訴訟(記事2)はその代表的な例であるが、注意しなくてはならないのは「グループ内企業への転籍拒否に対する社内への配転」であることと、転籍対象者が「45 歳以上の従業員」であることである。ここでは「アウトソーシングの一環」となっているが、この「アウトソーシング」という語は、本来のアウトソーシングとは大きく異なるといえる。戦略的アウトソーシングに伴う第三者のアウトソーシングサプライヤーへの、管理職から新入社員までを含むチーム全体での転籍とこのケースとは、分けて考えるべきだろう。

- 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ない ②役員・管理職の賃金カットを行ない 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。

(記事2 出所:日経産業新聞 1999年10月28日)

NCRはアウトソーシング(業務の外部委託)の一環として、保守サービス事業をグループ会社に全面移管するため、四十五歳以上の従業員を対象に、成果主義の賃金体系を取り入れた関連会社への転籍人事を計画。転籍要請を拒否した従業員を本社内で配転したところ、原告六十九人が今年八月「人事権の乱用だ」として会社を訴えた。(中略)「転籍拒否↓配転」の有効性を正面から扱った裁判例は日本でこれまでにない。NCR側は「経営が追い込まれてからリストラしたのでは遅い。全員が討ち死にする前に、早期に経営改革に乗り出すのが経営責任だ」(青木執行役員)として、明確なルールのない分野の人事政策を実行、裁判所に判断をゆだねる。

第3項 「転籍を伴うアウトソーシング」は高くつく

現在の日本において、転籍を伴うアウトソーシングを実施することは、アウトソーシングサプライヤーにとってリスクが高い。顧客企業の業界に精通している人材など、アウトソーシングサプライヤーにとっての「旨み」がない限り、アウトソーシングサプライヤーとしての専門能力を活かす前に、転籍してきた人員の対策に追われるだけになりかねない。戦略的アウトソーシングではなく、単にコスト削減や余剰人員対策だけを目標とした場合は、低価格の契約でアウトソーシングサプライヤーが対応せざるを得なくなり、結果的に対象者の転籍後の待遇悪化や解雇などが生じ、「アウトソーシング」は依然として悪者のままとなる。

転籍を伴う場合は、顧客企業、アウトソーシングサプライヤーが同一目標をもち双方を高めあえるような対等なパートナーであり、転籍対象者にとって取りうる選択の中でベストになるような戦略的アウトソーシングでない限り成功しない。

(アンケート回答からの抜粋)

- まず転籍の場合、従来その人が年功序列であれ、実績であれ、前の会社で得ていた地位、収入、福利厚生(提供できない場合は金額に換算する)既得権益を維持させること。
- たとえば移籍や転籍が伴ったアウトソーシングが発生したとしても結局は以前よりも厚い待遇でなければ移籍をするまでには至らない。アウトソーシングでコスト削減が求められがちであるが、人材の移籍が伴うとまだ逆効果が起こってしまうという現象は否めない。結局量を減らすか、人数を減らすかという議論になるので、アウトソーシング=リストラに立ち戻った議論になってしまうのである。
- フル・アウトソーシングとなると、基本的にユーザーが「いない人」を出したがるというイメージは否めない。米国ではアウトソーシングサプライヤーが比較的「いない人」を引き受けても何とかなるのであろうが、日本においては引き受けるときのリスクがかなり大きいのではないかと思われる。
- 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、いろいろ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。

第3節 転籍を伴うアウトソーシングが今なぜ有効なのか

転籍を伴うアウトソーシングは、産業構造がニューエコノミーへ転換するのに伴い、今後必然的に増えなくてはならないと考えられる。従来のオールドエコノミーにおける産業で増加しつづける余剰人員は、新しい e エコノミー産業で受け入れなくてはならないためである。なお、ここでいうニューエコノミーは、いわゆるニューエコノミー論者の米国における楽観的なインフレなき景気拡大を支持するニュアンスは含まないが、そのような好景気を導き出すと考えられる IT 革命によって生み出された、従来とは劇的に異なる新しい産業構造を指す。

このニューエコノミーにおいては、アウトソーシングは非常に大きな役割を占める。その理由は、変化の速度が格段に速いニューエコノミーにおいては非コア業務におけるアウトソーシングを上手に利用した、小回りのきく柔軟な組織だけが生き残るためである。また、従来存在しなかった様々なサービスが求められるようになると同時に IT の進化により今まで提供できなかったサービスが提供可能になる。さまざまな新しいサービスを生み出す企業がアウトソーシングサプライヤーとなり、パートナーとして共に成長してゆくようになるからである。

第1項 ニューエコノミーの台頭による雇用の創出

グローバル競争、規制緩和、少子化・高齢化などの構造的要素は、いわゆるオールドエコノミー産業において過剰雇用削減を促進することになると予測されている。このオールドエコノミーだけについて着目した場合、完全失業率は現在の 4.9% (2000 年 3 月末現在) から 2004 年には 8.9% になるという試算 (*1) もある。

しかしこれはニューエコノミーの台頭、すなわち IT 革命によって創出される新規雇用によって埋め合わせことができると考えられている。米国では 90 年代初等において既にオールドエコノミーからニューエコノミーへの転換によると見られる雇用者数の増減がある。(図2) 我が国においても今後、現在のオールドエコノミー産業からインターネットを利用した e エコノミー産業への転換が起こるという前提で、同様の雇用の増減が発生すると見積もられている。(図3)

(図2) 90 年代初頭の米国の雇用純減・純増の累積推移 (国際労働経済統計年鑑 (ILO) 1997 年より)

(図3) 我が国の IT 革命による今後の雇用推移 (*1)

(*1) 「IT 革命がもたらす雇用構造の変化」 通商産業省、アンダーセンコンサルティング 1999 年 9 月より

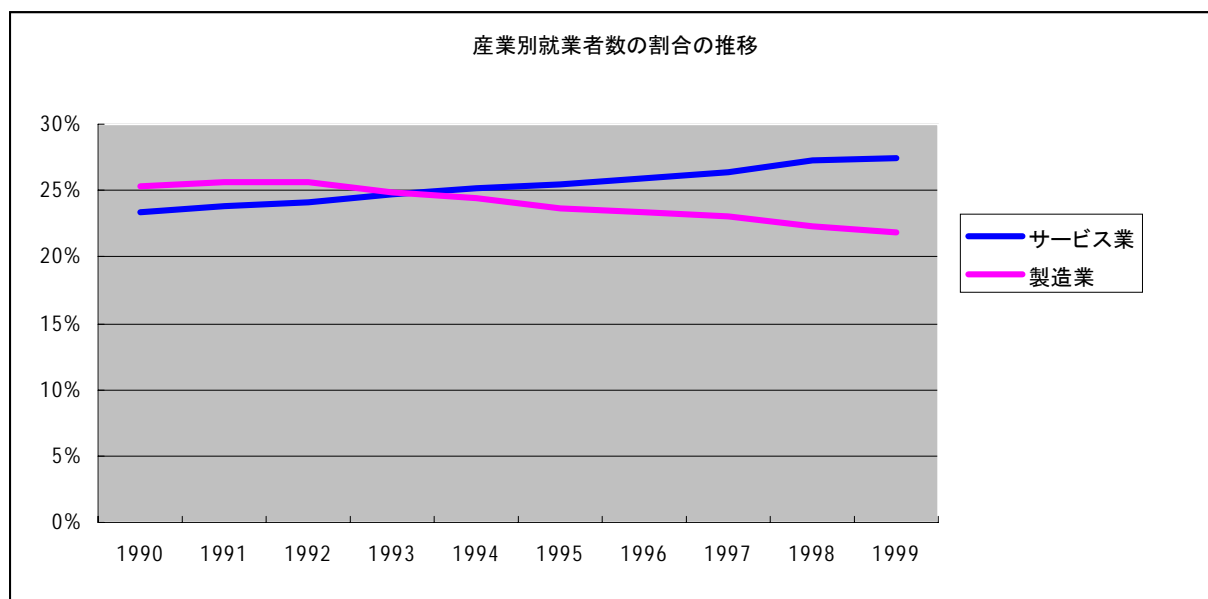
第2項 サービス産業への雇用の転換

IT 革命が日本においてどのように進行するかは別として、既に就業者数においては、サービス業と製造業の逆転はみられ、単純に数だけ見ればサービス業が製造業の雇用を埋め合わせている(図4)。この情報からでは、製造業の減少分をオールドエコノミーによるもの、サービス業の増加分をニューエコノミーによるものとは言いきれないが、わずかながら産業構造が変化しつつあり、今後もこの傾向は続くと考えられる。

アウトソーシングには、広義には製造業における従来の下請を含むが、ニューエコノミーでは、製造、流通、研究開発などにおいても新しい IT を活用した形のサービス産業が創出されると考えられている。IT アウトソーシング (ITO) を含まない、アウトソーシングサービスにおける新たな雇用者は、2004 年までには65万人増加すると試算されている(図5)。

また、ネットワークなどの IT インフラが整備されることにより、個人事業者 (SOHO) によるビジネスサポート・サービスが増加し、2004 年までの間に 46 万人の増加が見積もられている (*1)。SOHO が提供するものは、多くがサービス業務であり、今後はデータ入力・分析、CAD データ作成、翻訳など対企業向けのアウトソーシングは今後増加するものと考えられている。参考として米国のデータを挙げる(図6)。

(図4) 労働力調査 (労働省 2000 年)より



(図5) 非 IT アウトソーシングの雇用者数の増加 (*1)

(図6) 米国における個人事業者の増加 (Bureau of Labor statistics employment and earnings 1997)

第3項 中高年の活用

従来の「いわゆる日本型雇用慣習」においては、年齢を追うごとに賃金が上昇し、男性従業員の場合 50 代に賃金がピークに達する。人件費だけを見た場合、40 代、50 代の人材を削減するほうが効果的に見える。しかし、40 代、50 代の人材は賃金が高い分だけ、価値が高いことを忘れてはならない。スキルのみならず中高年の従業員の業界における知識・経験や人的なネットワークなどから生み出される大きな価値について十分審査せずに賃金だけを理由に解雇することは企業側にとっても大きな損失となる。

転籍を伴うアウトソーシングでは、中高年から比較的に賃金の低い若年社員までを含めたチーム全体での転籍であるため、中高年のもつバリューの損失を起るのを防ぐことができる。中高年の従業員も転籍を通じて自立化が促される、すなわち自身の労働市場における価値を認識し、企業へ所属することへのこだわりを捨てることによって、退職のない SOHO としての起業という選択をする者が出てくることも期待される。

第4節 転籍を伴うアウトソーシングを成功させるために

転籍を伴うアウトソーシングは、戦略的アウトソーシングでなくてはならない。アウトソーシングサプライヤーを下請や従来の子会社・関連会社のように捉えてしまったら、転籍を伴うアウトソーシングは失敗する。転籍を伴うアウトソーシングでは、短期間には人件費は削減できないし、アウトソーシングサプライヤーは余剰人員の受け入れ先ではない。委託側と受託側がパートナーとして対等であり、アウトソーシングした業務は、今まで自前でやっていた以上の価値のあるサービスが受けられなくてはアウトソーシングする意味がない。

アウトソーシングサプライヤーは従業員を丸ごと受け入れ、今まで以上の高度なサービスを提供できるように個人の再教育、組織の統率、かつ人件費の総体的な削減が求められるため、非常に高度なスキルとノウハウが必要になる。

(アンケート回答からの抜粋)

- 人を引き取るアウトソーシングについては「将来必要でなくなる人材がほとんど」であろうが、「引き取らざるを得なくなるだろう」と考えている。ユーザー側にとってのコストセンターをプロフィットセンターにどのように変化させていけるかが、アウトソーシング成功における醍醐味であるとも言える。

第1項 トランジション・プログラムの確立

トランジション・プログラムというのは、アウトソーシングにより変化を受けるとされるすべてのファンクションについて、新システムにスムーズに移行するために準備されたプログラムを指す。情報システムや、業務の機能に対してもトランジション・プログラムがある。一部では、特に従業員に対してトランジション・プログラムという言葉を使用しているようである。

従業員に対するトランジション・プログラムでは、「転籍を伴うアウトソーシング」に伴い発生する、従業員の失業予防、最適配置、モラル低下予防、再教育、訴訟予防、などの問題の解決策を指す。トランジション・プログラムは、個々のアウトソーシングのケースによって全く異なるため、汎用的な雛形があるわけではない。代表的な大手アウトソーシングサプライヤーにおいては、グローバルなレベルでアウトソーシングを進めるためのトランジション・プログラムが確立されており、各国の雇用形態や法律に対応するために各地の弁護士、アウトソーシング・コンサルタント、カウンセラーなどと共にローカライズされたトランジション作業を進めている。トランジションのプロセスは、個々の従業員に対してそれぞれ最適な結果を導き出せるように十分に手を尽くすことが必要である。そうすることで初めて、企業側にとってもアウトソーシングのメリットが生まれる。

(アンケート回答からの抜粋)

- アウトソーシングを組織の面からだけではなく、組織を構成する個人の面から見てみる必要がある。アウトソーシングは企業や組織によ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、それを実現させていくプログラムを用意することも必要だろう。
- 人材移転に対する統合プログラムは必須です。人材を提供される側としてのお客様と受け入れ対象となった人材に対して、アウトソーシングサプライヤーとして果たすべき責任であり、戦略的アウトソーシングサプライヤーとしての与信の重要な要素となるものと考えます。アウトソーシングを人材の側面から見れば、専門性の獲得、人材の専門化にあります。アウトソーシングサプライヤーは自らの事業に要求されるスキルや専門領域を規定し、事業計画に連携した質と量を確保していくことが必要です。その為には総合的な人事施策を講じていくことが重要です。資格制度、人事処遇、給与レンジ、業績に応じた評価、評価方法、資格のキャリアパスのデザイン、前提とするスキルセットの規定、スキル評価、スキル向上のための各種プログラム、認定ルール(試験、面接、経験年数と実績等)、資格間の移動ルール等。
- アウトソーシングプロセスはすばやく。トランジションプロセスからトランスフォーメーションプロセスまでは長くとも3ヶ月以内に完了させなければうまくいかないであろう。

トランジションプログラムの概要

ここでは、1998年に慶應義塾大学花田光世研究室が行った調査より引用する

トランジションプログラムの展開プロセス

トランジションプログラムのプロセスを段階別にまとめると、後に付す図のようにおよそ5段階のプロセスを踏んでいることがわかる。

ほとんどの企業に関しては専用のプロジェクトチーム／担当をつけるなどして対処しているが、参加者は比較的限られており、こうした話が一般の社員にとっては「寝耳に水」のケースがほとんどである。

下交渉段階・下調べ段階(契約前1年～3ヶ月)

合意書を作成し、組織の統合へ向けての下調べを開始する。また、お互いに条件の模索を含め自社内／相手企業の情報についての調査を行なう段階である。

制度統合(Transition /Due Diligence/Pre-Announcement)段階(契約前半年～契約)

合意内容が決まった上で具体的な契約の内容に向けて協議を開始する。ほとんどの条件がこの段階で決められるわけであるが、アウトソーシングの場合、あまりに長期に渡るケースになるため見通しがつかず、契約条件があいまいになるケースが少なくない。

主に行われることは人事制度を含む契約に関する条件の設定(年数・金額・前後の措置・人の移管・給与システム・年金等)である。

契約段階(Announcement)

契約書を取り交わす段階、これを機として第2段階までに策定された仕組みが実行に移ることになる。

移行段階(Transformation) (契約後～半年)

システムの移管などに伴うさまざまな摩擦を、教育・研修などの「事後的な」方策によって解消していく段階。特に人の移行に伴う摩擦の解消を目的とする。

同化段階・評価段階(契約後3ヶ月～3年)

比較的長期的視野に立った、新しい企業文化づくりや長期的な教育を試み、トランジションの原因となった合併やアウトソーシングなどのプロセスそのものの評価を行なう段階である。

買収・合併やアウトソーシングは、長期的もしくは永久的な現象であり、その実行に関するプランは当然長期的な視点に立ったものである。しかし、5年10年も経過すると社会情勢は著しく変化し、当初の計画や契約内容が現状にそぐわなくなる可能性がある。この時点において、思い通りに行かない統合のケースも少なくなく、場合によっては他の方策も検討される。

然るに、統合そのものは1年をメドとしてサイクルを組むケースが多く、監査などのフォローアップは続くものの、1年以上制度が統合されないようでは、コストがかかりすぎるとするのが結論として出さ

れかねない。

※この表の見方

横軸は前出の表と同じく時系列の各段階を表しており、縦軸に トランジション が行われる際の主な関係者を並べてある。→で埋められている部分が、その関係者が トランジション に携わる期間を示す。

エグゼクティブに含まれるのは役員クラスあるいは担当部長クラスを指している。

各段階における関係者					
	1. 事前調査段階	2. 移行準備段階	契約公布	3. 移行段階	4. 統合段階
エグゼクティブ					
人事(人事企画)					
人事(教育)					
人事(評価担当)					
マーケティング・戦略					
独立系メンバー					
現場課長レベル					
現場担当レベル					
プロジェクトチーム					
果たされる主な機能	契約のゴシエーション 契約の大枠決定(合意)	契約条件の設定 実施案の決定 関係者召集 人の選定		短期的な教育・研修 組織再編	長期的な教育・研修 文化づくり

図) トランジション のプロセスにおける関係者と機能

トランジションプロセスのポイント

これらのプロセスの中では大きく3点のキーポイントが隠されていると考えている。

事前準備に関するポイント

アウトソーシングや買収・合併は長期/永久的な組織間関係であり、長期的視点に基づいたプランニングが不可欠であるにもかかわらず、実際のところは難題である。それは様々な側面から見て、将来的な環境変化の予測がほぼ不可能であるところに起因している。

例えば10年後のテクノロジーがどのようになるのかを正確に描くことはほぼ不可能であり、当初の契約や計画が環境変化に適合せず破綻してしまう可能性が高い。提携関係なら解消すればすむことであっても、買い取りやアウトソースなどで自社内に取り込む場合のリスクはどうしても高くならざるを得ない。

特にアウトソーシングに関しては、契約までの段階を担当するチームと、組織統合を実際に進める(現場段階)チームが剥離してしまっているという問題点も見逃せない。プロジェクトチームが組まれるケースはよく見受けられるが、契約を担当するプロジェクトチームはほとんどの場合、契約段階あるいは移行段階で解散してしまい、契約成立後も長期的に関わるケースは少ない。そのため、長期的視点にたった契約内容を作り込むことなく、売り上げ至上主義(金額の大きさ)だけで契約が成立してしまい、果たして実際にどれだけの利益が生み出せるのか、その効果について疑問が生じる。事実、M&Aの実績では相当進んでいるGE社ですら、M&Aの成功率はそれほど高くない。

移行段階におけるポイント

企業の合併やアウトソーシングというとダイナミックな動きがクローズアップされがちであるが、その細かな契約内容は当然、締結前にほとんど決定されている。前述のように、担当者レベルのスタッフに関わっていないままに契約前の話し合いが行われる場合、現実的な視点に欠ける内容になってしまう可能性がある。契約寸前によく人事、財務、経理など各機能担当者レベルの参加が可能となるが、その場合戦略的にどう動かし、統合していくかというよりも、蓄積した問題点にひとつずつ対処していくという印象が強い。

同化段階におけるポイント

同化段階とは、既に組織統合のシステムが既に回りはじめた段階である。一旦統合したシステムが回り始めてしまうと、その進展状況の監査よりも、毎日とにかく組織を動かしていくことに終始してしまいがちであり、この段階までの継続した組織統合へのケアは難しい。

同化段階においては、契約前まで統合に携わってきた人間は、既にほとんどがプロジェクトチームを離れており、継続した情報の蓄積と共有が大きな問題である。教育プログラムに関しても、初期の1ヶ月は徹底的に行われる傾向が強いが、3年も経つと手がかけられなくなる。また、当然契約時期から環境が変化しているため、契約条件の見直し新たな開発、人事異動などが頻繁に行われ、この段階まで一貫して組織統合のプロセスが行われていることは少ない。

第2項 連結グループ経営

新しい会計制度の導入により、従来のような余剰人員対策のための子会社はグループ内に置くことはできなくなってくる。企業は真に価値を生み出し、競争力のある業務の選択と集中を行なうようになることが求められるため、従来の子会社や関連会社は整理され、その代わりにグループ全体の非コア業務を集約し新しい価値を生み出す、シェアードサービス・カンパニーを設立したり、転籍を伴うアウトソーシングを取り入れたりしてゆくことで、雇用調整を図る努力を怠ってはならない。

選択と集中の戦略に伴った連結グループ経営実現するために、どうしても人員解雇が必要になるのであれば、年齢などにはよらない適切な評価基準により解雇対象の選定を公平に行ない、十分な退職金とカウンセリングを伴う適切な職場へのアウトプレースメント(再就職支援)を実施することである。

第3項 社会インフラの整備

個人の自立化に合わせた社会インフラの整備は必要不可欠である。例えば、現在の終身雇用に対応した年金システムでは転職が不利になる。ポータブル年金システム(401k)を導入することで個人は会社任せの年金運用までを自身で責任をもつようになり、真に自立することができる。

米国では、連邦雇用機会均等法 EEO (Federal Equal Employment Opportunity) laws と呼ばれる人種、信条、国籍、性別、年齢、ハンディキャップ等を理由にした雇用差別を禁じる法律群がある。その中で、1967年に制定された年齢差別禁止法(Age Discrimination in Employment Act)は、年齢による雇用の差別を禁じている。米国においても、トータルの人件費が高い中高年はどうしても解雇の対象となりやすい。このような法律を整備することで、中高年をターゲットとした人員解雇はある程度防げるであろう。

第4項 変化を受け止める

ニューエコノミーという呼び方が正しいかどうかは別として、インターネットによって18世紀英国から波及した産業革命に匹敵するほどの大革命が全世界的に起こっている。好むと好まざるとにかかわらず経営者も従業員も生来経験したことのないそのような大革命を受け止めてゆかなくてはならない。特にオールドエコノミーで人生の大半を過ごした中高年はそのことを肝に命じておかなくてはならない。ニューエコノミーへの急激な転換においては、変化が先に進んでいる米国の成功事例を素直に受け入れざるを得ないだろう。その中で転籍を伴うアウトソーシングは、変化に対するソフトランディングな解決策であることを認識すべきであり、前向きに取り組んでゆくことがニューエコノミーで生き残るための鍵となる。