

アウトソーシングの本質とは

アウトソーシングの歴史

一九八〇年代のアメリカの経済が厳しい状況で、コアとする事業・業務・機能に資源を集中させる企業が増えました。このとき生まれたビジネス用語が、ダウンサイジング、リストラクチャリング（再構築）などです。そして、これらを展開する具体的な手法の一つとしてアウトソーシングが生まれました。

アウトソーシングの有効性が広く認知されるきっかけになったのが、コダック社が情報システム部門をアウトソーシングした事例だといわれています。それまで、情報システム部門のアウトソーシングは、技術力のない企業が行うというイメージを持たれていました。ところが（当時は）一流の技術を持つコダック社が、ITコストを年間一七％削減と毎年三〇％ずつシステム性能を拡充するという条件で、システム管理を一括してIBMにアウトソーシングをしたのです。コダック社のアウトソーシングは、「コアに資源を集中

アウトソーシングとは、「社内の業務を外部の企業に委託すること」をいいますが、この言葉が日本で使われる以前から、日本の企業では製造部門を中心に、「外注」という言葉で業務を外部の企業に委託していました。では、なぜアウトソーシングという言葉が日本で使われるようになったのでしょうか。

させる」手法として高く評価され、株価上昇にもつながりました。この事例は、企業経営やIT業界、アウトソーシング業界などに大きな影響を与え、「コダック・エフェクト」と呼ばれています。

日本では一九八〇年代の後半からアウトソーシングという言葉が使われ始め、一九九〇年代にはブームのようにアウトソーシングが推進されるようになりました。これまで外注化してきた業務に加え、情報システム関連、福利厚生などの総務、給与計算などの人事、財務・経理、購買など、アウトソーシングの対象範囲を拡大させる企業が増えました。さらに複数のグループ会社を持つ大企業では、グループ会社で行う本社機能の業務を一括して行うシェアードサービスを作ったり、海外へアウトソーシングしたりするケースも見られるようになっていきます。

アウトソーシング推進のポイント

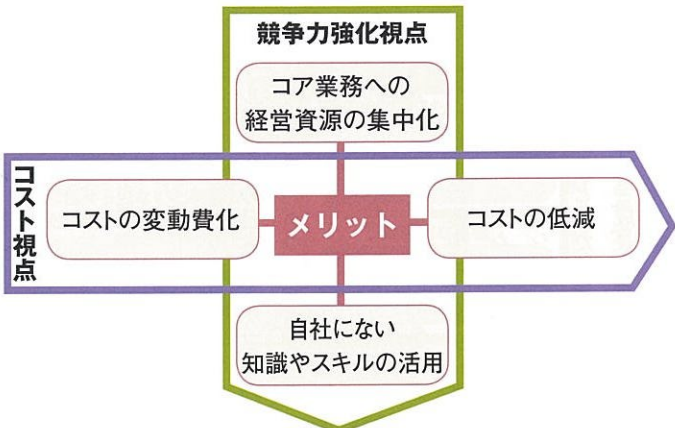
日本でのアウトソーシングによる効果は、「コスト低減」が中心にいわれており、あまり「コアに資源を集中させる」ことへのメリットをいうケースは多くありません。また、最近ではアウトソーシングをしたことに対する問題を耳にすることが増えていきます。その代表的なものが、「アウトソーシングした当時は、コスト削減の成果があったが、それ以降、硬直化してしまった」というものです。このような問題を重視して、アウトソーシングした業務を社内に戻すという企業もあるようです。

では、あらためてアウトソーシングのメリットとデメリットを整理してみましよう。まず、メリットを整理

の場合、処理した業務量に応じた委託費の支払いという形態を取ることが可能です。業務量の増減があるような業務の場合、業務量に応じた無駄のないコストに抑えることが可能となります。

④ 自社にない専門的な知識やスキルの活用

情報システム、法務など、自社のコア業務ではないが、深い知識や高いスキルが求められる業務をその専門として行っている社外の企業に委託することで、自社にはない専門的な知識やスキルを活用することが可能となります。



一方、デメリットは主に次の四つにまとめられます。

① アウトソーシングした業務がコントロールできなくなる

アウトソーシング対象業務のコスト、内容ともにアウトソーサーにコントロールされる可能性が高くなります。加えて、社内にはアウトソーシング対象業務の知識を持つ社員が少なくなると同時に、記憶も薄くなるので、一段とアウトソーサーのコントロール下に置かれる状況になりやすいのです。

② 社員の余剰が生じる

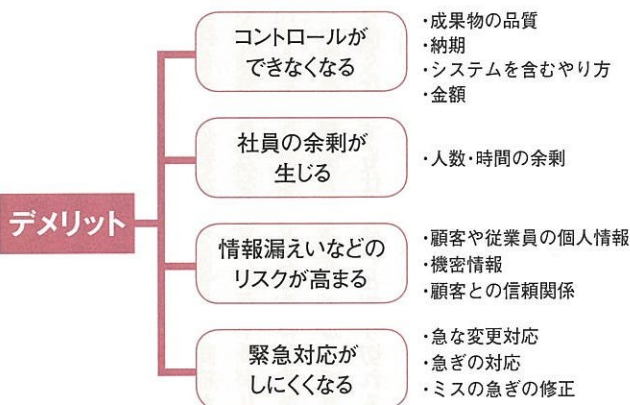
アウトソーシングによってコスト低減効果があるというのは計算上の話であり、アウトソーシングによって生まれる社員の「余裕の時間」をどう活用するかを決めておかなければ社員の余剰を生むだけです。それはばかりか、アウトソーシングによる業務委託費が単純に上乗せされてしまいます。

③ 情報漏えいなどのリスクが高まる

業務をアウトソーシングするということは、業務で扱う情報（データ）を外部の企業の人に渡して、業務に応じた処理をすることになります。そこには、顧客の個人情報や社内の機密情報なども含まれる可能性があります。これらの情報が漏えいするリスクは高まります。

④ 緊急対応がしにくくなる

緊急に対応しなければならぬ業務の発生や急ぎの変更や修正などの対応がある場合、社内ではある程度



融通が利く面がありますが、社外の企業にアウトソーシングしているとその依頼はしにくくなります。

日本でアウトソーシングがブームのようになった際に、「アメリカで成功した手法だから」とか、「有名企業がアウトソーシングで成功したから」といったような理由で、アウトソーシングを推進した企業も少なくありません。

このような企業は、「アウトソーシングによって外部への業務委託費を増やしたにもかかわらず、社員の余剰が増えた」とか、「自社におけるコア業務は十分に検討をしていないので、何も強化できていない」といった失敗をしています。

三菱重工株式会社を経て一九九六年から現職。専門はホワイトカラーの職場を対象とした改革支援。業務プロセス、人材、組織風土の三つの方向から改革を推進し、競争力強化および生産性向上を継続的に実現できる組織作りを行う。近著に『オフィスの業務改善がすぐできる本』『使える！活かせる！マニュアルのつくり方』（ともにJMAC）など。



理すると、主に次の四つにまとめられます。

① コア業務への経営資源の集中化

企業としてもしくは事業として重視するコア業務に社内の資源を集中させることができます。主に、人材の採用やスキル向上、システム投資などを集中的かつ効果的にできるようになり、「強み」をより強くするために効果的です。

② コストの低減

社内の人件費とアウトソーサー（委託先）への委託費の差額分のコストの低減が可能となります。また、コア業務に資源を集中することで、コア以外の業務を行う資源への投資、たとえば人材育成やシステム投資などのコストも低減することができます。

③ コストの変動費化

正社員の人件費は毎月ほぼ固定的に発生しますが、アウトソーシング

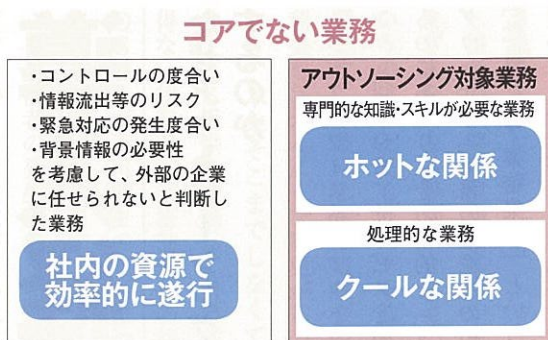
アウトソーシングを成功させるためには、本来アウトソーシングがねらいとすることを十分認識してアウトソーシングを推進すべきです。このため、「企業にとって何が重要なのか」「何を強化すべきなのか」「どこに資源を集中させるべきなのか」といった意図をしっかりと持って行うべきなのです。

加えて、デメリットは社内で行っていた業務を外部企業に委託することによって生じるものであるため、「どの業務をどのようなアウトソーサーに委託するのか」ということと、「アウトソーサーとどのような関係になるのか」ということを事前に十分検討し、方針づけておくことが重要になってくるわけです。

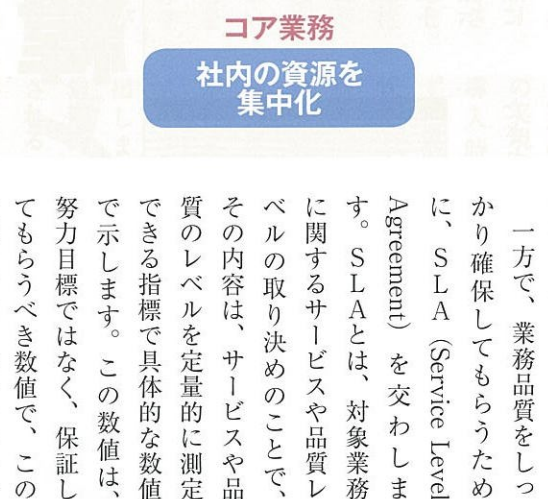
資源を集中させるべきコアの明確化

資源を集中すべきコア業務を決める際、「部門として重要な業務」という視点で決めてしまう傾向があります。しかし部門としての強化視点は、企業全体から見ると部分的な視点であり、企業としての競争力強化には貢献できない場合があるのです。特に、総務部門をはじめとする管理・間接部門では、事業に直接関わっていない面もあるので、企業の競争力強化という視点に欠けてしまう傾向が強くなります。

アウトソーシングのメリットとして「コスト低減」を最も重視する場



ティイーも決めます。また、急な業務の依頼や内容変更の対応についても



成功のポイントは？

日本で改革手法を取り入れる際、うまく適用するためのテクニックにとらわれやすいため、本来の目的を見失ってしまったり、目先のことばかりにこだわってしまったりして、結果的に十分な成果が得られないことが多いようです。アウトソーシングを推進する際も、大局的な視点を持って、なぜアウトソーシングを推進するのかを明確にし、その目的に応じてアウトソーシングの推進方針を固めておくことが成功のポイントといえるでしょう。

際にも重要な要素と捉えてもよいものです。

アウトソーサーとの関係性

アウトソーシングのメリットを最大限に獲得し、デメリットを最小限に抑えられるようにするために、アウトソーサーとどのような関係性を持つのかという方針を決めておくことが大切です。ここでいう方針とは、アウトソーサーとは契約内容を中心とした「クールな関係」とするのか、ビジネスパートナーとして人間関係を大切にした「ホットな関係」とするのかということですが、

合には、クールな関係を選択します。主に、専門的な知識やスキルをあまり必要としない処理的な業務のアウトソーシングの場合がこのケースにあたります。これは、正確にいうならば、日本でアウトソーシングという言葉が使われる以前の「外注化」と表現した方がよいかもしれません。「コスト低減」が最重視ですから、より安く委託できるアウトソーサーが見つかった場合には、そちらに変更することもあり得るという関係になります。

契約は、業務量に応じた委託費となるようにし、長期的に生産性向上によるコストダウンを要求する内容にできると「コスト低減」のメリットが大きくなります。

一方で、業務品質をしっかりと確保してもらうために、SLA (Service Level Agreement) を交わします。SLAとは、対象業務に関するサービスや品質レベルの取り決めのことで、その内容は、サービスや品質のレベルを定量的に測定できる指標で具体的な数値で示します。この数値は、努力目標ではなく、保証してもらわなければならない数値で、この数値を下回る場合のペナルティも決めます。また、急な業務の依頼や内容変更の対応についても

取り決めのしておきます。

情報流出のリスクを最小限に抑えるためには、情報管理体制がしっかりしたアウトソーサーを選択します。場合によっては、ISMSやプライバシーマークの情報セキュリティに関する認定を受けているかを確認するとよいでしょう。また業務遂行上必要な情報以外は、アウトソーサーに渡さないようにすることもリスクを抑えるポイントです。

「コア業務に資源を集中させる」というメリットを最も重視するアウトソーシングを行う場合、アウトソーサーとホットな関係を構築することがよいでしょう。主に、専門的な知識やスキルが求められる業務のアウトソーシングの場合がこのケースにあたります。

コア業務に資源を集中させるため

にも、コア以外の業務は、外部の知恵やスキルを活用し、任せるというスタンスです。業務を任せってしまうわけですから、信頼関係が構築できそうなアウトソーサーを選択し、「外注」という感覚ではなく、「ビジネスパートナー」としてお互いに対等な関係を作るようにします。

契約上はクールな関係と同様に十分内容を詰めておくことは必要ですが、業務に関わるやりとりを通じて信頼関係を高めるようにします。そして、ビジネスパートナーとしてアウトソーサーの知識やスキルを最大限に生かし、生産性向上や業務レベル向上の提案を積極的に行うことも、アウトソーサーとの連携を密にしながら、関連する情報もしっかり提供することが必要です。

アウトソーシングを成功させるために重要なことは、「企業として競争力を強くする」という視点で何を重視すべきなのか、どこに資源を集中させるべきなのかを考え抜くことです。そして、自部門は企業全体の競争力強化のためにどう貢献すべきなのかを明確にしておくのです。

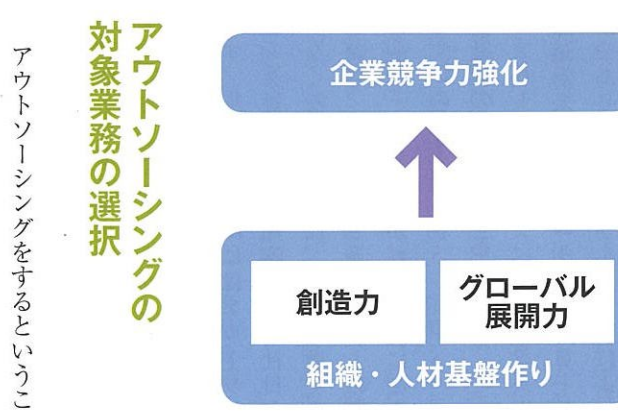
バブル崩壊後の日本は、デフレの時代になり企業のダウンサイジングやリストラクチャリングが必要になっていきます。一方で、インターネットの普及により企業間の競争はグローバル化し、新興国の企業が日本企業にとって競合となっただけでなく、中国やインドネシアなど人口の多い国の市場をどれだけ獲得できるかが企業の存続と成長に重要なテーマとなっています。

このようにグローバルな単位で競争が厳しくなった現在では、

- ・価格競争に巻き込まれない
- ・より良い商品（製品・サービス）を生み出せる企業
- ・グローバルに市場を獲得できる企業

となることが求められ、これらを支える基盤として組織や人材の「創造力」と「グローバル展開力」が重要となっているのです。そして、総務部門をはじめとする管理・間接部門がこの基盤作りに大きく貢献すべきなのです。

具体例でいうと、「経営トップの



とは、社内で完結するという業務のプロセスの一部を分断し、外部の企業に業務を任せることになるので、「プロセスの分断」と「外部に任せる」という二点でデメリットが生じるわけです。アウトソーシングの対象業務を決める場合には、このデメリットを最小限に抑えるという視点で検討していくことが重要です。

デメリットを最小限に抑えるという点で次の四つの視点で対象業務を選択します。

①業務のコントロール度合い

アウトソーシングは「外部の知恵と力を借りて業務を行う」ことになるので、対象業務に関する知識やスキルはアウトソーサーの方が上になります。その業務の品質など、求めるレベルは委託する側がしっかりと押さえる必要がありますが、詳細な部分ややり方などコントロールがしにくくなります。コアでない業務なのである程度、コントロールができなくなっても仕方ないと割り切れることが求められます。

②情報流出等のリスクの大きさ

これまで社内で扱っていた顧客の個人情報、製品の技術情報、顧客からのクレーム情報など外部に漏らしてはいけない情報、漏らしたくない情報を社外の人に扱ってもらうようになり、顧客との対応が伴う業務の場合に、顧客との信頼関係を損なってしまうような対応をさ

れてしまうかもしれません。

③緊急対応の発生度合い

社内で業務を完結させられるのであれば、急な変更依頼があってもこの部分を、このように変更して」と業務担当者にその場で、直接お願いできる環境ですが、外部の企業となるとそう簡単には変更しにくくなります。

変更が頻繁に発生するような業務、変更の頻度は多くないが即時対応しなければならないような業務、その他、緊急性が求められるような業務はアウトソーシング対象には向きません。

④背景情報の必要性

社内調整を伴う業務は、組織上の権限や社内の人間関係を知っていないとうまく進められないことがありません。このほかに、過去の経緯を知らないで行ってしまうと、あとでトラブルになってしまような業務があります。

このように、業務を行うにあたっての背景を知らなければ、うまく遂行できない業務はアウトソーシングに向きません。

これらはあくまでもアウトソーシング対象業務を選択する際の検討要素と捉えてください。すべてアウトソーサーとの関係性の中でデメリットを最小限に抑えることができる要素です。つまり、アウトソーサー選択時や契約に盛り込む内容の検討の

思いを社員に浸透させる施策の遂行」「人材育成面でのサポート」「グローバル人材の採用」「創造性が発揮しやすいような職場環境作り」「複数の事業部門の人との交流の場作り（新たな発想の創出機会作り）」などです。

このように「企業の競争力強化」という視点で自部門がどのように貢献すべきなのかを深く検討し、自部門のコアとすべき業務、今後強化しなければならないことを決めていきます。

と、社内で完結するという業務のプロセスの一部を分断し、外部の企業に業務を任せることになるので、「プロセスの分断」と「外部に任せる」という二点でデメリットが生じるわけです。アウトソーシングの対象業務を決める場合には、このデメリットを最小限に抑えるという視点で検討していくことが重要です。

デメリットを最小限に抑えるという点で次の四つの視点で対象業務を選択します。

①業務のコントロール度合い

アウトソーシングは「外部の知恵と力を借りて業務を行う」ことになるので、対象業務に関する知識やスキルはアウトソーサーの方が上になります。その業務の品質など、求めるレベルは委託する側がしっかりと押さえる必要がありますが、詳細な部分ややり方などコントロールがしにくくなります。コアでない業務なのである程度、コントロールができなくなっても仕方ないと割り切れることが求められます。

②情報流出等のリスクの大きさ

これまで社内で扱っていた顧客の個人情報、製品の技術情報、顧客からのクレーム情報など外部に漏らしてはいけない情報、漏らしたくない情報を社外の人に扱ってもらうようになり、顧客との対応が伴う業務の場合に、顧客との信頼関係を損なってしまうような対応をさ

れてしまうかもしれません。

③緊急対応の発生度合い

社内で業務を完結させられるのであれば、急な変更依頼があってもこの部分を、このように変更して」と業務担当者にその場で、直接お願いできる環境ですが、外部の企業となるとそう簡単には変更しにくくなります。

変更が頻繁に発生するような業務、変更の頻度は多くないが即時対応しなければならないような業務、その他、緊急性が求められるような業務はアウトソーシング対象には向きません。

④背景情報の必要性

社内調整を伴う業務は、組織上の権限や社内の人間関係を知っていないとうまく進められないことがありません。このほかに、過去の経緯を知らないで行ってしまうと、あとでトラブルになってしまような業務があります。

このように、業務を行うにあたっての背景を知らなければ、うまく遂行できない業務はアウトソーシングに向きません。

これらはあくまでもアウトソーシング対象業務を選択する際の検討要素と捉えてください。すべてアウトソーサーとの関係性の中でデメリットを最小限に抑えることができる要素です。つまり、アウトソーサー選択時や契約に盛り込む内容の検討の