

急進展する間接事務部門の アウトソーシングと その落とし穴



営業統括本部

主任研究員

大野満秀

【専門分野】

企業行動、組織・業務改革、
事業戦略

1

漢字圏も巻き込んで加速する 間接業務のアウトソーシング

今日、間接部門ではアウトソーシングによるコストダウンの動きが活発になってきた。これに伴いアウトソーシング業界も急成長している。さらに、この分野でもグローバル化の波が押し寄せている。IBMやシティバンクなどアメリカ企業がインドやシンガポールにアウトソーシングする例のように英語圏ではいわゆるオフショアアウトソーシングが当たり前になっていたが、ここにきて日本でもこの動きが加速しはじめている。漢字圏という意味では、日本語の壁もそう高くはなかったのだ。先般、総務業務の中国へのアウトソーシングを紹介したNHKの特集番組を見て衝撃を受けた方も多いと思う。中国では日本企業のアウトソーシングを大きなビジネスチャンスと捕らえており、事業規模が急拡大している。

このような状況では、人件費コストが数分の一になり労務問題なども回避できる中国等へのアウトソーシング、あるいは国内のアウトソーサー活用であっても程度の差（効果やリスクの差）があっても同じメリットが十分に見込まれるわけなので、アウトソーシングが間接業務のコスト削減の切り札として魅力的でない

はずがない。企業に限らず自治体など公的部門でも積極的にアウトソーシングが検討され実施されていくわけだ。

2

準備段階の入念な企画と 十分な資源投入が必要

しかし、このアウトソーシングの実施にあっては注意すべき重要なポイントがある。それはアウトソーシングの企画・計画という準備が非常に「難しい」ということだ。これはかつて情報システム化が急展開した時のシステム開発・導入のデジャブ（既視感）を感じさせるものだ。システムの導入・開発の際に十分な企画・計画をせずに導入されたシステムによって、開発サイド、ユーザーサイド、経営層を問わず苦い思いをした方は多いと思う。これと同じことがアウトソーシング導入の際に生じてしまうのだ。この「難しい」を軽視することが、アウトソーシング導入において大問題を引き起こす大きな落とし穴となる。

この「難しさ」はまずはアウトソーシングの準備段階で大きな労力をもたらすことになる。間接事務部門の業務はその内容が客観的に第三者に把握できる状態（可視化・マニュアル化）にされていない場合が多い。そこでアウトソーシングの最初の準備として現状業務の可視化が

※本原稿は、「三菱総合研究所
経営戦略プレミアム」より抜
粋しております。

URL <http://mgs-mag.mri.co.jp/index.html>

ら始めなくてはならない。現状 (AsIs) の業務フローを起こす作業が一般的だが、これは相当な手間隙が掛かる作業である。この大変さは今まさに上場企業で進行中の内部統制で業務フローを起こす作業の大変さと同じである。

次に外部に出す業務の仕分けを行うのだがこれも多くの労苦を伴う。教科書的にはコアコンピタンスや定型性・季節集中などの業務特性からその判断をするのだが、これも実務を知っている現場にその判断を依存せざるを得ない。現場には「アウトソーシング＝自分たちの仕事を奪う＝左遷・失業？」という意識があるので、現場はこの準備作業にあまり協力的ではない。改革推進部門と現場の調整・交渉が難航するケースが多い。なんとか目標数値を達成できるだけの外出し業務の仕分けができたとしてもその後には、アウトソーサーに対する仕様やSLA項目の設定などの契約面での準備作業が発生し、これも簡単な作業ではない。

今日の厳しい競争環境では「アウトソーシングは様子を見ながら着実に徐々に進める」と言える余裕のある企業は少なく「3月までに業務の30%アウトソーシングを行い人員計画も4月から3割削減」と実施時期が決まっていることが多い。そして場合によっては上記準備作業が消化しきれないで見切り発車になり、アウトソーシング実施後にも膨大なリスクをもたらすこともある。

業務が十分に可視化・マニュアル化されていない場合は、アウトソーサーの業務遂行上の問題（処理ミス、納期遅れ、工数増加、エスカレーションの増大など）が生じ、結果的に業務品質の低下、コスト増をもたらす。また、業務特性の検討が不十分のままのアウトソーシング業務を選定すると、十分なコストダウン効果を得られない、重要ノウハウの喪失、その高度化の停滞、それらの結果としてのコアコンピタンス低下などのリスクをもたらす。契約面での準備不足は、アウトソーシング後のトラブル処理労力の増大、(BPOとして業務改善もアウトソーサーに求める場合の) 更なるコストダウンや品質向上の停滞などのリスクをもたらすことになる。

アウトソーシングではその準備段階に入念な企画・計画の詰めとそれを可能とする十分な資源投入を覚悟して臨む必要がある。ここで手を抜くと、後の実施段階で大きな損害を被る可能性がある。アウトソーシングの失敗は、アウトソーサーの出来が悪いというよりもその企画・計画が不十分あったことが主要因となり得る。アウトソーシングとは、いわゆる「発注者責任」が大きく問われる手法ということを心すべきだ。