

採用とアウトソーシング

小宮 健実

(首都大学東京チーフ学修カウンセラー)

目次

- I はじめに
- II 何が起こったか？——アウトソーシング出現の時代的背景
- III 人事は聖域か？——進む採用業務のモジュール化
- IV アウトソーシングがアウトソーシングたるには？
- V アウトソーシングが抱える課題
- VI アウトソーシング活用事例
- VII 今後——アウトソーシングを利用する意味を求めて

I はじめに

採用とは、すなわちその企業のDNAを受け継ぐ次世代の社員を迎えるプロセスであり、その企業の発展の絶対的資源の構築に寄与するという重要な責を負っている。

古くはその企業の人事スタッフや現場社員が、それぞれコンフィデンシャル（内密）にすべての採用プロセスを管理していた。そして応募者に直接的に関与することでDNAを守り（むしろDNAを授け）、ひいては社風を守っていたのである。そのプロセスに他社の社員が加わる、ましてやそのプロセスの根幹たるプランニング領域にまで関わりあうなどということは、以前であれば到底発想の範囲になかったことであろう。

対して現在周りを見渡してみれば、純粋な自社のリソースのみで採用プロセスを完結させている企業は少ないのではないだろうか。それどころか他者のサービスを自社の採用活動の一部として融合させるという概念を超え、採用プロセスの大部

分を自社内に持ち合わせない企業も存在する。このような変化にはどのような必然性があったのか。以下に企業の採用活動におけるアウトソーサー出現の背景、果たしてきた役割や課題、具体的なケースについて紹介する。

II 何が起こったか？——アウトソーシング出現の時代的背景

1 90年代の採用環境とアウトソーシング・ニーズの出現

現在の採用活動の原型がつくられた90年代初頭、学生の就職活動は企業情報を掲載した媒体誌が就職支援企業から送付されてくることをきっかけに始まっていた。学生はそれらの媒体誌に掲載されている情報を参考にしながら、就職を希望する企業に（ハガキないしは電話にて）選考への申し込みを行っていた。やがて多くの企業では、たくさんの応募を集めるための施策に注力するようになった。たくさんの応募者が集まればその中に優秀な因子も比例して存在するという仮定に基づくもので、これは現在も“母集団形成”という概念で踏襲され続けている。結果として応募を誘導するためのダイレクトメールの送付や、人を集める目的の企業説明会が活発に行われるようになり、採用担当者にとってフィールドワーク（現場作業）が極端に増加していった。

同時に国内は平成不況に見舞われ、リストラの話題が毎日のように伝えられた。経営見直しによっ

て人員計画が決定する採用活動においては、新卒採用を安定的に続けることができるのは景気に大きく影響を受けない業界や一部の大手企業などに限られた。採用業務においては次年度の採用計画がフリーズすればワークロードは極端な話ゼロになるのであり、他の人事業務、例えば不況下でも不況なりの賃金計算を行う給与関連業務などに比べ、業務の定常性が低いことはあきらかである。したがって多くの企業ではワークロードの減少を“見込んで”採用担当者の陣容を縮小し、他業務との兼務、場合によっては（採用計画がないので）採用担当者不在というケースもあった。

ただ、スタッフの人数が減少しても採用を行う限りは多くの応募者を集める必要があることに変わりはない。フィールドワークのボリュームが大きくなったため物理的に運営に支障が生じ、この頃、単純作業は外部に委託するというニーズが発生していった。当時アウトソーシングという概念はまだなかったが、1996年に独立系アウトソーサーとして事業を開始した、レジェンダ・コーポレーション株式会社代表取締役社長の藤波氏によれば、「業務代行のニーズは事業開始前から自然発生的にあった」という。採用マーケットにおける黎明期のアウトソーサー（この表現は適切ではないが）の役割は、企業認知のための説明会の運営、ダイレクトメール発送代行と戻りハガキの情報整理など、入り口部分の業務代行にあったと言える。

2 採用活動を巡るテーマの増加

たくさんの応募者を集める仕掛けに注力し始めたことと相反する形で、選考プロセスにおいては不況の影響から合格人数を今まで以上に絞る必要性が生じていた。今まで合格者にしてきた層をさらに合格と不合格に分ける、それにはさらに客観的・科学的な評価方法を取り入れ、採用基準を明確に持つ必要があった。そこで90年代の後半に入ると、コンピテンシー・ベースの選考を取り入れる企業が始まった。それは今までの主観的、感覚的な選考手法に決別し、誰が見ても同じ判断がされる選考基準、手法の導入を目論むということであった。採用担当者が行動特性科学などについ

て改めて知識を学ばなくてはならない状況がそこにあった。

また、採用におけるダイバーシティ（多様性）を考慮する必要が一気に高まったのもこの時期である。例えば1999年に男女雇用機会均等法が改正されたことに起因し、一部の（もともと女性比率が高かった）企業を除いて、女性の採用に関して何らかの積極策を講じた企業が多かった。他にも障がい者の採用について課せられた法定雇用率をクリアするため、障がい者に特段の配慮をした求人方法や選考方法、採用後の労働環境などへの対応が求められた。また、海外の大学で学ぶ日本人留学生の数が飛躍的に伸びたのもこの時期である。留学生を採用するにはいつ、どのような施策を打つのが効果的であるのか。採用活動には様々な分野の専門的な知識を知る必要性が生じていた。

採用活動のインフラも変化した。インターネットは採用活動を劇的に変化させ、ハガキ、電話による入り口のやりとりは瞬く間に廃れていった。単なる情報発信から、ネット上で質問対応、説明会・選考会への申し込みなどが可能になるまでそう時間はかからなかった。特にリクルートが提供した“リクナビ”は大きな影響を与えた。その結果、オペレーション全般にインターネット利用、IT化が加速度的に浸透した。情報管理は手書きの書類からデータベースになり、応募者とのやりとりも、1対1の関係性からネット上で1対Nの関係性へと変化した。採用活動にはITリテラシーがかかせないものになった。

そして何より、時代の背景を受けて学生気質そのものも変化のスピードが速くなり、採用活動時の接点だけでは学生の本質をつかみきれなくなっていた。買い手市場といえども他社と採りたい人材は競合するのであり、そのためには学生のニーズについて情報源を確保し、速やかにアプローチを進化させ、採用広報活動や選考プロセスに適切に反映させていかねばならない。特にインターネットが浸透してからの学生は、企業の採用情報や評判をリアルタイムに入手し、また同時に発信するようになった。つまりクチコミが強大な影響力を持つようになったのである。それゆえ学生側から、情報提供に対してのスピード、ホスピタリティの

要求が高まり、風評などに対する対応も必要になった。また、厳しい買い手市場の中で学生の就職活動に対するスタンスも変化した。就職活動を将来のキャリア形成の第一歩と位置づけ、自己分析などに時間を費やす学生が増えた。採用担当者は、学生の自己分析のプロセスやキャリア形成の考え方などについてまで言及するなど、今まで以上に知見を広げる必要性が生じた。

このように、バブル崩壊後に発生した採用活動を巡るテーマの増加は枚挙にいとまがない。そのような状況の中、企業はどのように採用活動を成功裏に終えるか早急に対応することが求められた。もはや一採用担当者の専門性や、直属のラインマネジメントによる意思決定によってでは正しさを担保しきれないほどのテーマの増加がそこにあり、それを支援する適切なスーパーバイザーの存在、多くの場合は外部に存在するブレンを利用することが必要となった。これらは当然アウトソーサーと呼ばれる存在の出現に確たる根拠を与えたのである。企業の採用担当者においては、企業外に眼を向け外部ブレンを発見しいち早く手を握ることで、社内の慢性的なりソース不足を補い、強固な多国籍採用チームの結成を可能としたのである。

Ⅲ 人事は聖域か？——進む採用業務のモジュール化

ここで採用活動を業務特性的な面から改めて捉えてみる。採用はプランニング部分と、アクション

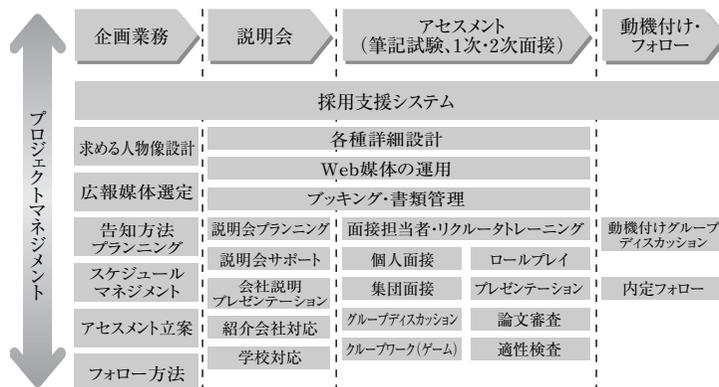
ベースの部分の両面を持っている。そして規模の大小に関係なく採用計画からはじまり、エントリーを受け付け、説明会、選考、内定者のフォローという流れで進んでいく。企業各社によって差異はもちろんあるものの、基本原則的には同様のスキームの下に採用活動が行われている。図1のように採用業務におけるタスクを洗い出すと、そこに企業の壁を超えた汎用的・共通的な要素を可視化することができる。

さらにひとつのタスク、例えば説明会の実施について細かく構造を見てみる。リーチポイント（参加した学生がどのような状態になることで目標達成とするのか）の設定については企業ごと、さらに実施計画の都度決定されるものであるが、会場のレンタル、設営、司会進行、アンケート実施などといった構成業務については、さらに切り出し可能なモジュールとして捉えることが可能である。それらは社会一般的な共通性を持つために汎用性が高く、一度やり方を覚えれば再利用が可能なのである。

選考プロセスの構造を見ても同様なことが言える。応募者に合否判定を行うためのエッセンスは企業各社で異なっても、その前後の過程については同様にモジュール化が可能である。例えば試験会場のレンタル、試験日時の割り当て、学生の呼び出し、変更への対応、受付誘導、合否連絡などがそれにあたる。

採用業務は年度ごとのプロジェクト的に発生する。その効率性の追求と再現性の特質から、業務

図1 採用アウトソーシング サービスメニュー



出所：レジェンダ・コーポレーション株式会社HP
<http://www.leggenda.co.jp/saiyou/outsourcing.html>

をモジュール化することは必須になる。モジュール化する過程で、各タスクを担当した者の暗黙知が形式知化され、誰でも何回でも同じ質の業務が提供できるようにナレッジが共有される。そして変化が少なくマニュアル化が進んだものは、コストの高い正社員が行う必要性は薄れ、派遣社員などに任せていく傾向がある。ひいてはこれらのモジュールをアウトソーサーが請け負ったほうがスケールメリットによりコストが低くなる場合や、質もしくは安定性の向上が確認できる場合は、プッシュアウト（業務切り出し）型アウトソーシングの実施対象となる。

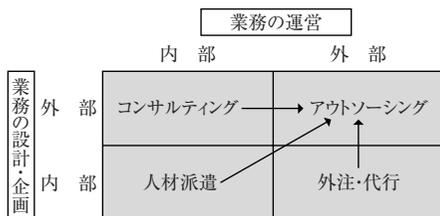
採用業務においてはプッシュアウト型アウトソーシングの対象とすることが可能なタスクやモジュールが多く存在している。ある企業では人事部門そのものをアウトソーシングしており、採用業務においても面接以外のすべての部分をアウトソーサーが担っていることで話題となったが、それもこのように業務を構造化して捉え、モジュール化を極めた結果、可能であると判断されたと考えることができる。

IV アウトソーシングがアウトソーシングたるには？

次に自然発生的、必然的なニーズから離れ、アウトソーシングを概念的な観点から改めて捉えてみる。

1999年7月、「アウトソーシング協議会」が設立された。2000年7月には「アウトソーシング2000」が東京有楽町にある国際フォーラムで開催され、国内でもアウトソーシングへの理解が高まっていた。慶應義塾大学花田教授の花田モデルに示されるとおり、アウトソーサーは業務の運営を

図2 戦略アウトソーシングモデル（花田モデル）



出所：アウトソーシング協議会 <http://www.socj.net/aisatsu.html>

代行するだけでなく、業務の設計・企画にも成果を見出さなければならない。（図2）

採用業務において考えてみれば、企業説明会のパッケージ化、発送業務やコールセンター業務などの集中リソースの利用によるスケールメリットの発揮、タスクの安定実行にも増して、新しいパラダイムにシフトすることによる業務改善やコスト削減、次世代的採用戦略を創出する高度な専門性の発揮が成果として求められる。人事部門を含めた間接部門のあり方に大きな影響を与えた「持たざる経営」の本質は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のコンセプト¹⁾を用い、資源を固定的に保持するスタティック（静的）なビジネスモデルから、資源そのものを柔軟に捉えなおすことで、ダイナミック（動的）なビジネスモデルへと転換することにあった。採用担当者は単純手作業的な業務を手放す一方で、ナレッジ・ワーカー、プロジェクト・マネージャーとしての役割を求められるようになり、翻ってアウトソーサーは新しい戦略構築に寄与することが提供価値として求められるようになる。お互いがその期待に応えなければ単なる業務代行と差異化させることができず、実際にはアウトソーシングとして機能していないということになる。

採用の最終的な成果は一つひとつのモジュールのつながりの結果としてもたらされる。その際全体プロセスの図表には表れないが、実際には各モジュールの質と同様、その連結性、親和性の高さが最終的な成果に大きな影響を与えている。例えば多くの学生を集め母集団を形成した場合と、思いがけず母集団が大きくならなかった場合では次に考慮すべきことが異なる。どんなに優秀な学生を集めても、最終的に選考試験に申し込んでもらえなければ、もしくは最終的に内定を受諾してもらえなければ、それまでの成果をすべて手放すことになる。アウトソーサーは自ら前後のモジュールの親和性について適切に判断し、柔軟かつ直接的に行動することが求められている。

1999年からアウトソーシング事業を手がける株式会社リンクアソシア代表取締役社長の辻氏は、「業務代行としての依頼よりも、今後はコンサルティングを含めた形で依頼を受けたい」と述べて

いる。そのような方向性を示しているのは、これらの採用業務の見えない特質に、部分的な業務代行という請け負い方では対応できないと考えているからだ。また、前出のレジェンダ・コーポレーションでは、社員はプロジェクト・マネージャーという職種名で採用されている。これらのエピソードはクライアント企業の採用活動を俯瞰的に捉えなおし、専門性を発揮しつつも全体の最適化について積極的に取り組んでいくというコミットメントと受け取れる。

V アウトソーシングが抱える課題

採用活動におけるアウトソーシング活用はまだ歴史が浅い。現在の状況下における課題について以下に述べていく。

1 グレーゾーンへの対応

ビジネスである以上、委託企業側とアウトソーサーには業務上の境界線が存在する。お互いがやること、やらないことの意識はある程度まで明確化され、その境界線を越えることは意識的に実行されないことになる。

この境界線の意識は、委託企業側で不鮮明であることが多い。アウトソーシングに関して委託企業には「お金を出しているのだから、(待っていても)確かな成果物が手に入る(のが当然)」との思いが生じやすい。たとえ担当者にこのような意識が無くとも、委託する側と請け負う側ではどうしても境界線の認識に差異が生じやすい。そのため、いざトラブルが発生したときにどちらが対応するか不明確な状態になることがある。いわゆるグレーゾーンの存在である。採用活動は顧客接点業務でもあるので、対応は迅速かつ適切に行われる必要がある。何らかのトラブルに見舞われたのち、学生に企業の対応(不手際)や、それによって抱いた悪印象などについてネットに恣意的な意見を書き込まれたりすると、本業における社会的信用失墜にもつながりかねない。

実際に筆者は採用担当者時代、学生のウェブエントリー開始時にサーバーがトラブルを起こした経験を持っている。サーバーはアウトソーサーが

管理しており鋭意復旧に努めたが、同時に学生からの問い合わせがメールや電話にて殺到し、チーム内は対応で混乱に陥った。さらに学生から悪印象を持たれないようにウェブ上で状況の説明をしたり、社内の説明対応にまわったりと、多数の業務指示を出すことと自らのアクションを同時に求められた。

ここで忘れてはならないのは、トラブルによって引き起こされる企業の社会的な信用の失墜や具体的な損失は、アウトソーシングをしているかどうかに関わらず、最終的に委託している企業が引き受けざるを得ないという問題である。採用活動は全般に、企業が学生に対してサービスを提供する形で進行している。これがアウトソーシングをしていることで、委託企業側は自分たちがサービスの受け手であるという思い違いをすることがある。このような状態の時にリスクは最大化しているのである。

一般的には、事前にそれらのリスクを明確化するためにあらかじめサービスレベル・アグリーメント²⁾を結んでおく。しかしながらグレーゾーンにあたる項目をあらかじめすべて明文化しておくことは不可能である。委託企業とアウトソーサーの間でリカバリーに必要なアクションがニッチ(隙間)に落ちてしまうことを防ぐには、グレーゾーンはあらかじめ存在する前提でコラボレーション領域と定義し、責任の空白領域をなくす努力が必要になる。この領域においては委託企業、アウトソーサーが顧客である応募者の課題を解決することに一番の重きを置き、一体となって行動を取るといった共通理念的な約束が必要である(指揮命令系統を曖昧にするという意味ではない)。

2 依頼側企業の意味決定者の不在もしくは力不足

アウトソーサーが異口同音に成功の鍵として触れるのは、「委託企業には必ず意思決定ができる担当者が必要」ということである。例えば最終的な意思決定の根回しや社内調整、会議資料作成などは委託企業側の責任で実施されるものだが、このプロセスがアウトソーサーの業務進行、質に与える影響は少なくない。だがそれらに対して委託

企業側に関与意識の弱さ、優先順位の低さが往々にしてよく見られる。それどころか誰が意思決定を行うのか、旗振りをしている人物がいないということがしばしば見受けられる。いわゆる丸投げであり、これが結果的にアウトソーシングの成果に悪影響を与えている。

経営状況のあおりを受け採用活動が縮小されると、担当者のナレッジの継承が断絶することがある。また、現場の幹部候補者が人事業務の経験を積むために期限付きでアサインされているような場合もある。そういった理由により、採用担当者が採用業務について確かなナレッジをもっていない場合がある。そのような場合にアウトソーシングという構図は、担当者の当事者意識を薄めるネガティブ要因になってしまうこともある。

3 アウトソーシングの受け皿不足

アウトソーサー側にも課題がある。実はアウトソーサーがスケールメリットによって順調に利益を上げることが予想以上に難しい。なぜなら実際には細かなルールが企業により異なり、モジュールをカスタマイズする必要があるからである。また、業務代行というビジネスモデルでは極めて一般化されたものが成果物となる。成果物が差別化されないのであれば値段は安いほど歓迎される。つまりアウトソーサーが業務代行に終始している場合には、そこに単純な価格競争が発生してしまう。

経営的な観点からもアウトソーサーが業務代行という次元から抜け出し、名実共にアウトソーサーたるには、オペレーションにおいて品質や安定性の面で創意工夫を図ることはもちろんのこと、今まで以上に採用戦略の設計やプランニングの局面において付加価値を提供することが必要になる。それにはその鍵を握る人材を確保し、蓄えたナレッジを分析し、委託企業側のアイデアに先んじてソリューションを提案しなくてはならない。

しかしそこまでのサービスを提供できる人材を、現状のアウトソーサーは多く抱えていない。また仮に高い業務品質を提供できる体制を整えても、その品質は委託企業が実際に利用し感じてみなければ伝わりづらく、人件費に対する感覚も企業

によって著しく異なるため、適正価格をつけることも極めて難しい。それはアウトソーサーがビジネスモデルを付加価値提供型にシフトすることを鈍化させている。成果報酬型のビジネスモデルがあまり機能していない理由もそこにある。これらの要因は、アウトソーシング市場そのものの発展を阻害する一要因になっていると言える。

ここまで採用活動においてアウトソーシングが利用され始めた背景とその必然性、抱えている課題について述べてきた。次に実際のアウトソーシング活用事例を紹介し、そのエッセンスについて考察を進めていく。

VI アウトソーシング活用事例

1 プッシュアウト型アウトソーシング

富士通株式会社では2005年から、採用プロセスにおいてアウトソーシングを活用している。3シーズンを経験した現在、運営は安定軌道に乗り始め、順調な成果を上げている。

富士通はもともと内製の意識が高く、採用スタッフについても社員を必要数に応じて配置してきた。平成不況により採用人数が減少した際、構造改革の一施策としてスタッフの人数についても見直し(減員)がなされた。その後、景気の回復と共に採用数は増加に転じたが、今度は物理的なワークロードの増加にマンパワーが不足する状況となった。しかしながら安易にスタッフ数を再度増加させることが適策とは判断せず、それがアウトソーシング利用を決断する理由となった。

具体的には、採用業務における以下のタスクを切り出し、外部に委託することとした。

1. 採用パンフレットなどの発送代行作業および同作業に関する付帯作業
2. 就職情報誌など掲載における取材および就職イベントの運営補助業務
3. 応募者からの問い合わせ代行業務
4. 就職サイトへの登録促進および説明会などへの参加予約促進業務
5. 回収アンケート入力代行業務
6. ウェブサイト上での説明会・選考会の予約

- 受付，管理業務
- 7. 電話代行による選考会などへの呼び込み・受付業務
- 8. 会社説明会・選考会の会場手配，運営業務
- 9. 選考資料ファイリング・管理業務
- 10. 採用関連情報に関する調査・分析・報告

採用シーズンを迎えると、富士通社内にマネージャークラスを含め4、5名のアウトソーサーのスタッフが常駐する。アウトソーサーが委託業務をこなすことで、富士通の採用スタッフは今まで以上に企画業務に専念し、また学生とのインターフェース部分の活動に多くの時間を割くことが可能になった。個々のタスク内では、アウトソーサー側が専門性をいかした提案をするなど、単なる業務の運用代行以上のメリットも得られ始めている。

富士通人財採用センターの林田氏によると、現在の体制が順調に成果を上げている背景には、長期的な視点に立ったチームビルディングがあるという。アウトソーシング導入当時では、打ち合わせやルール化、マニュアル化といった本質的ではない作業に多くの時間を費やしたという。また、アウトソーサー側のチームのメンバー交代に絡み、業務の質に低下が見られるなどの懸案事項も存在していた。

基本的に、富士通サイドの業務要求レベルは低いものではない。それがアウトソーサーに適切に浸透し、業務が適正レベルで実行されるようになるためには、業務プロセスやルールの確認だけでなく、アウトソーサーが業務遂行について富士通の採用チームと同等の意識を共有することが必要だった。

結果的にそれを可能にした理由について、林田氏はふたつの要因を挙げている。まずひとつはアウトソーサー側のチームにスタッフの人心を掌握しているマネージャーが存在し、林田氏とコミュニケーションを密にとってきたことである。フラット化が進んだ組織構造では、スタッフレベルの情報交換も積極的に行われるのが通常であるが、そのことにより混乱が生じないように、必ずマネージャーを通じて情報が伝達されるよう配慮しているという。スタッフが業務遂行において混乱しな

いように配慮することが、チームレベルの意識共有を実現することに効果を上げているという。

ふたつ目は、アウトソーサーが富士通社内に常駐しているということである。物理的な距離感が近いことで、いい意味での緊張感が生まれ、お互いを意識することにつながっている。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが容易に取れることで、的確な意思の疎通、正確かつ迅速な情報交換に大きな効果を上げているという。

前章の観点から考察すると、富士通のケースにおいては物理的な距離感を埋め、お互いのマネージャーが密にコミュニケーションをとっていることが、グレーゾーンをはじめとしたアウトソーシング導入リスクの最小限化に寄与していることがわかる。もちろんこれらの要因が実際に業務レベルの適正化に通じていくまでには、それ相応の時間と経験を必要としている。もしも富士通がアウトソーシングを近視眼的な〈状況に応じて購入するワークフォース〉と見なしていたら、現レベルまでの進化発展は期待できないものであったと想像される。ある程度長期的な視点に立ち、お互いを高めていくという意識の存在が、当初あった懸案事項を解決し、求める成果を獲得するまでに至らせたと考えられる。

アウトソーシングはタスクもしくはタスク内のモジュールを切り出し可能な形で定義しなおし、外部に委託することがその基本的な考えである。しかしながら富士通の例に見られるように、その成功には人的領域のエッセンスが重要な鍵を握っている。お互いのチームの垣根を超えた目的の共有、業務遂行レベルにおける意識の共有、質の高いコミュニケーションの実現など、(業務レベルでは確実に切り離れたところから始まる関係であっても) あたかもひとつのチームであるかのような風土の醸成が必要不可欠であるといえる。

2 シェアード・サービス・センターを含めた役割分業

日本アイ・ビー・エム（以下日本IBM）は、採用活動における役割定義を徹底することで最大効率を実現する体制づくりに注力している。日本IBMの採用活動はファンクションと呼ばれるプ

ランニングを担うグループと、サービスセンターと呼ばれるオペレーションを担うグループの分業によって成立している。(図3)

プランニングは日本IBMの人事採用チームがそのミッションをこなしている。そこでは採用人数、トータルコスト、求める人材、選考方針など、その年の活動の軸になる要素が決定される。また広報活動をする際の日本IBMが訴えるべきコア・コンピタンスやDNA的な情報についても、プランニングを担う日本IBMの人事採用チームが統括してまとめあげている。

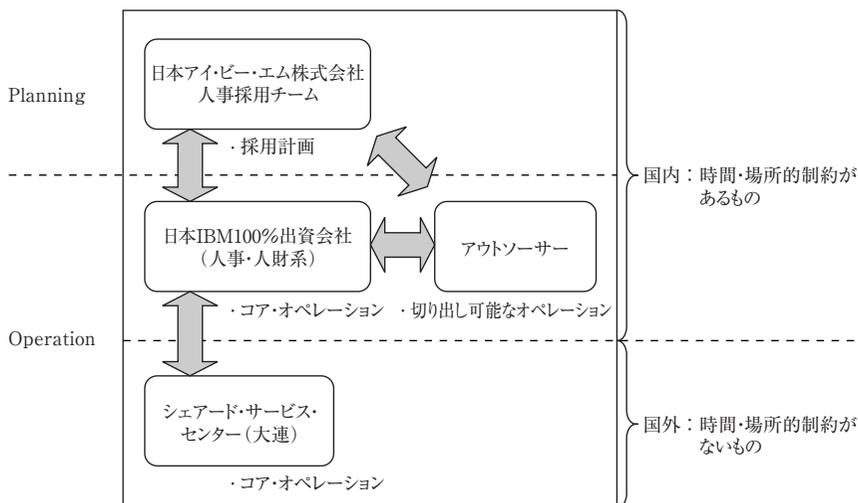
オペレーションは日本IBMのシェアード・サービス・センター³⁾の位置づけで設立された人事・人財系100%出資会社が担っている。日本IBMではオペレーションをコア・オペレーションとノンコア・オペレーションにわけて考えている。コア・オペレーションとは主に社内調整を必要とするものや、IBMグループ外に委託できない情報を扱うオペレーションを指す。例えば筆記試験問題の管理や面接員の調整などがこれにあたる。ノンコア・オペレーションは、例えばデータ入力や面接の際の受付・誘導などの業務である。ノンコア・オペレーションは外部委託の検討対象となり、アウトソーサーに委託される。

コア・オペレーションは、さらに時間と場所の制約を受けるものと受けないものにわけられてい

る。時間と場所の制約を受けないものは、IBMが持つグローバル・リソースである中国大連にあるデリバリー・センターにてその業務が遂行される。デリバリー・センターには日本語ができるスタッフが常駐しており、ネットワークを介してロケーションの壁を超えたサービスが提供されている。新卒採用は応募者とのコミュニケーションにおいて時間的な対応変化が激しい業務であるので、一般的に海外に位置するシェアード・サービス・センターがその役割にあたることは難しいと考えられている。ただし、内定した学生が行う入社に必要な手続きなどリードタイムを長く用意することが可能なオペレーションも存在しており、それらの業務を海外のデリバリー・センターの業務として割り当てている。

オペレーション・エクセレンスというコンセプトに伴い、コスト的な観点を満たしつつも、その業務の質を最大限高めるために徹底された体制になっていると、日本IBM採用担当課長の川崎氏は述べている。これらの一見複雑な役割分業が成立するためには、企業やロケーションの壁を超えた質の高いコミュニケーションが必須となる。日本IBMは、同じビジョンを共有している、言うならば同じDNAを持ち、普段から密接なコミュニケーションをとっているグループ企業にオペレーションを任せていること、そしてIT企業たるそ

図3 日本アイ・ビー・エムの採用活動体制



出典：筆者が取材に基づき作成

の整備されたインフラを用い、リアルタイムに徹底した品質標準化を図ることで、グレーゾーンの克服に努めている。徹底した役割の定義から最大効率化を実現できるバーチャル・チームを柔軟に構成することで、採用活動を効果的に運用しているケースだと言える。

Ⅶ 今後 —— アウトソーシングを利用する意味を求めて

業務代行のニーズは今後も確実に存在する。アウトソーサー側では価格競争に耐えうる努力が必要になるが、コスト構造の工夫次第でまだ発展の余地があるようにも思われる。ただ、まずアウトソーサーのソリューション能力を高め、それらと抱き合わせて展開されていくことが現実的である。

採用ほど人事の中でオープンな業務はない。なぜならある企業で欲しいと判断される応募者は、(適性という概念をかながみなければ) 他社においても一般的に欲しいと判断されることが多いからである。つまり企業の壁を超えた共通フレームが認識しやすく、トリッキーなことが少ない特徴がある。それゆえアウトソーサーが一企業よりも情報を集積しやすく、アドバンテージを得やすい存在であることは疑いがない。重要なことは今後蓄積したナレッジを基に、いかにソリューションを提案する力を備えるかということになる。この流れは他業界で起こっていることに思いを巡らせれば想像に難くない。

理論だけの話をすれば、戦略アウトソーシング(SO) やビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング(BTO) の概念が持ち込まれて既に十分な時間が流れている。しかし過去から現在を眺めてみても、企業がアウトソーシングを駆使し、戦略的、協働的に新たな採用モデルを構築し、新しい価値を獲得しているという実感は少ない。それは、採用業務についてのアウトソーシングが、人事のミッションである無形財産(人)の創造という観点にたちサービスを提供してきたのではなく、人手不足によるワークフォース確保の為に実行されてきたという事実を物語っている。その中で業務代行から名実共にアウトソーシングに

ビジネスモデルをシフトしたいが、なかなか進まないアウトソーサー、経営判断に翻弄され当事者の育成に必ずしも成功していない委託企業という構図も浮かび上がる。アウトソーシング成功事例はまだこれから作られる部分が多く、両者のニッチに落ちてしまうものに対するリスクヘッジもまだ脆弱である。

スピードと複雑性が加速的に高まる中、効果的な戦略とアプローチの術を持たなければ採用はうまくいかない。今後、委託企業とアウトソーサーが協働的な理念の下にひとつの事業を成功させていくには、両者がそれぞれ独立して高い機動力を発揮しつつも、ひとつのバーチャル・チームとして適切に定義づけられなくてはならない。両者がいかにその意識を高め、戦略的にひとつに融合するかが将来的にも最も重要な課題になるだろう。まずは定量的なエビデンスを残しつつ業務偏差値を高め、ビジネス関係を越えた視点で顧客サービスを尽くすスタンスを共有すること。そしてコア・コンピタンスやDNAと表現されるものをどのように定義するか、いかにステークホルダーを巻き込むか、チーム目標をいかに明確化するか、プロジェクト・マネジメントを誰がどのような責任の下に実行するか、チームのノウハウをどのように蓄積していくかといったことを、バーチャル・チームの認識の下にあらためて徹底する必要があるだろう。

* 本稿執筆にあたり各位に取材に応じたいただいた。

レジェンダ・コーポレーション株式会社 代表取締役社長
藤波達雄氏

株式会社リンクアジア 代表取締役社長 辻 太一朗氏

富士通株式会社 人事勤労部 人材採用センター長 田籠喜三氏

富士通株式会社 人事勤労部 人材採用センター担当課長
林田淳吾氏

日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 人事企画 採用担当課長
川崎慎吾氏

1) BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) とは、業務プロセスを外部に委託することを指す。また BPO と、業務プロセスを再構築する BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) を組み合わせた形態を、BTO (ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング) という。BTO は事業 (ビジネス) の変革 (フォーメーション) を外部に委託することであり、アウトソーシングの発展形態であると言える。BTO を採用した場合には、企業価値増大のために戦略立案から業務改革、日々の業務運用まで含めて長期

的・包括的な委託契約を結び、外部のサービスプロバイダーと共同で事業を推進していく形態になる。

- 2) サービスレベル・アグリーメントとはサービス提供側とサービス利用者側で、そのサービスレベルの達成目標について両者間が合意することをいう。
- 3) シェアード・サービス・センター (SSC) とは複数の組織で共通実施している間接業務を、個々の組織から切り離し1カ所に集中させ、その組織を独立採算化させてサービスを提供するもの。個々の組織がSSCよりサービス提供を受けることにより、業務の効率化が実現するとされる。

引用・参考文献

加藤克則 (2007) 「日本の戦略アウトソーシングの進め方」

http://www.jri-sol.co.jp/feature/2007/007_os.html

加藤敏春 (2001) 『超企業』日本経済評論社。

政井寛 (2002) 「IT ガバナンスと戦略的IT アウトソーシング」

http://www.cac.co.jp/softechs/pdf/st2502_02.pdf

村松武 (2004) 「SLA サービスレベル管理でベストプラクティスに導く」<http://www.atmarkit.co.jp/fnetwork/tokusyuu/24sla/01.html> 吉川和宏 (2006) 「BTO」日経情報ストラテジー。

<p>こみや・たけみ 首都大学東京チーフ学修カウンセラー。 採用・キャリア形成分野におけるセミナー講師、執筆など。 E-mail: komiya-takemi@office.email.ne.jp</p>
--