



IT ガバナンスと戦略的 IT アウトソーシング ーアウトソーシングの落とし穴ー

株式会社シーエーシー 常務取締役 政井 寛

近年、戦略的なアウトソーシング・サービスの活用が、企業経営における効果的な手法の1つとして注目を浴びようになってきた。しかしながら実際は、投資額と期待に見合った効果を得られないケースも見受けられる。そこで、このセッションでは、企業のIT部門における戦略的アウトソーシングの意味と陥りやすい問題、それに対する対策を紹介する。

なお、比較的小規模な企業情報システムの場合は、フルアウトソーシングもしくはASP (Application Service Provider) の利用が適切と判断されるケースも多いため、ここではそれ以上の規模のシステムを想定している。

1. 戦略的 IT アウトソーシングの意味と導入の目的

図1は慶應大学総合政策学部・花田光世教授が作成したマトリックスである。

縦軸「業務の企画・設計」は、ある業務に関連する仕事の定義や、ワークフロー、ルール作成等、いわゆる業務設計を外部委託するの可否を示す。横軸は実際の業務運営における選択を示している。

マトリックスを構成する4つのセル「コンサルティング」「人材派遣」「戦略的アウトソーシング」「外注・業務代行」は、それぞれ異なる利益を利用者に提供する。そのため、この中から最も適切なサービス形態を選択できるかどうかは鍵となる。

サービスの選択にあたって最も重視すべきポイントは利用目的である。それ以外に、企業規模や企業文化といった



ものも選択の理由になるケースもあるが、まず目的に最も適した手法を選択すべきである。コストが削減できるといふ理由だけで、戦略的アウトソーシングを選ぶというよう

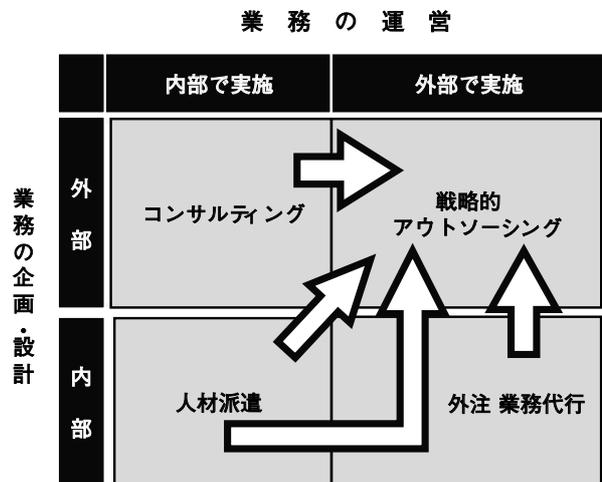


図1 慶應大・花田教授によるアウトソーシング・モデル

なケースがあるが、これは明らかにまちがいである。また、「外注・業務代行」を選択した企業が、アウトソース先からBPR的な提案がなかなか出てこないという不満を訴えることもあるが、これもやはり目的に適った手段を選ぶことができなかった例である。

さて、戦略的ITアウトソーシングが現在注目されている主な理由が4つある。

まず、ITの技術が非常に高度化したため、システムの開発、構築、維持、運用のすべてを単独の企業で行うことが非常に難しくなってきたということ。

次に、採用する技術の選択肢が非常に増えてしまったため、デファクト・スタンダードを見きわめることが難しくなった。そのため、企業としては、アウトソーサーとともに技術トレンドに関してリスクシェアをせざるをえなくなってしまったこと。

3番目の理由は、年々システムの開発・維持に必要な予算が増大してきている一方で、それをテクノロジーに関する知識が十分でない経営陣に納得させることが難しくなっていること。

そして4番目は、日本の企業で終身雇用制度の崩壊に伴い、アウトソーサーがスペシャリストをわりあい容易に採用することができるようになったことである。

2. 戦略的ITアウトソーシングがもたらす変化

では、戦略的ITアウトソーシングの導入は、企業にどんな変化を引き起こすのであろうか。図2は旧来型ITアウトソーシングを図にしたものである。

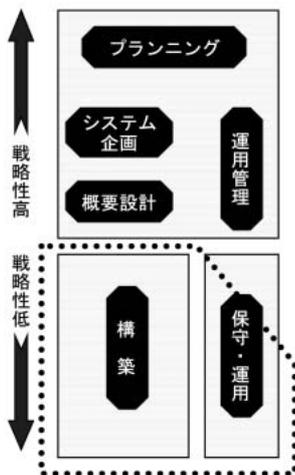


図2 旧来型ITアウトソーシングの切り分け

上にあるプロセスほど、戦略性が高くなっている。このうち、戦略性の低い構築・保守・運用というプロセスについては、既にアウトソーシングが推進されているが、「戦略的ITアウトソーシング」の場合、システムの企画・概要設計、さらに運用管理のプロセスまでアウトソースしてしまう（図3参照）。



図3 戦略的ITアウトソーシングの切り分け

これは企業にとって、単にアウトソーシングの領域が広がったことだけを意味するものではない。具体的には次ページの図4を参照していただきたいが、おそらく経営者が期待している効果をもたらすことになる。ただ、自社の情報システム部門が“どのように”変わるかという問題があるが、これについては個々の企業の事情によって評価が違ってくるのでコメントを差し控えたい。

一方で戦略的ITアウトソーシングにあまり期待できないこともある。たとえばIT部門やシステムの企業への具体的な貢献のしかたを決めることである。どのようにコアビジネスに貢献するのか、投資額に見合うだけ企業価値が向上するのかといったようなことは、プランニングのプロセスで検討されるべき事項であって、通常アウトソーサーの守備範囲外と言ってよい。

それから危機管理の問題がある。特にシステムにトラブルが発生した場合に、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。これはアウトソーシングをしているかどうかに関わらず、最終的にはユーザー企業が引き受けざるを得ない問題である。

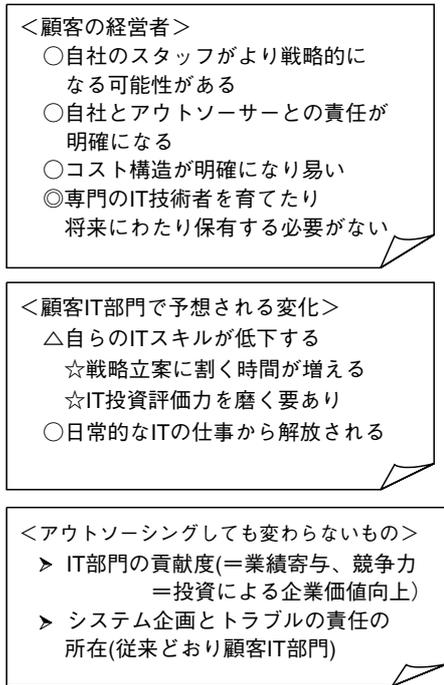


図4 戦略的ITアウトソーシングがもたらすもの

3. SLAの効用と限界

ただ、最近SLA (Service Level Agreement) がリスク低減に有効であるという話がある。そこでここでは、「SLAの効用と限界」ということについて、少し説明したい。

図5の左端は図3と同じ戦略的ITアウトソーシングの

図であるが、旧来の戦略性の低い部分を外部委託する場合に比べて、システムの企画や設計、運用管理という、委託と内製の線引きがしにくい“グレーゾーン”の領域が非常に多いことがわかる。しかもこれらは非常に重要な部分なのだ。

例えば運用では、トラブル発生時の対応業務が非常に重要になる。一例を挙げると、受注業務のシステムがトラブルを起こしたときに、1週間前から遡ってデータを入れ直ししないとデータベースが復元できないといった場合には、情報システム部門だけでなく、顧客管理部門、営業部門まで巻き込んで修復にかかる。さらに場合によっては、自分たちの顧客まで巻き込んで修復にかかるといったようなことをしなければいけない。このような仕事に関しては、アウトソーサーがやるとか、顧客に依頼するとか、分担をどうこうという話ではなくて、渾然一体となって何しろ早急に問題解決を図らなくてはならない。グレーゾーンとはそのような領域なのである。

他にも、計画中のシステムでどのようなニーズを満たすのかとか、システムの構成によって、どういう制約が出てくるのかといったことを、情報システム部門、アウトソーサー、顧客担当をはじめ、関連部門の責任者がとことんまで突き詰めてすり合わせをしないと、良いシステムはできない。この場合もどちらが担当という話ではなくて、やはりグレーゾーンになる。つまり、実業務の世界とITの世界が錯綜している仕事には、グレーゾーンに入るものが多いのだ。

そしてSLAを入れる場合、アウトソーサー側はこの

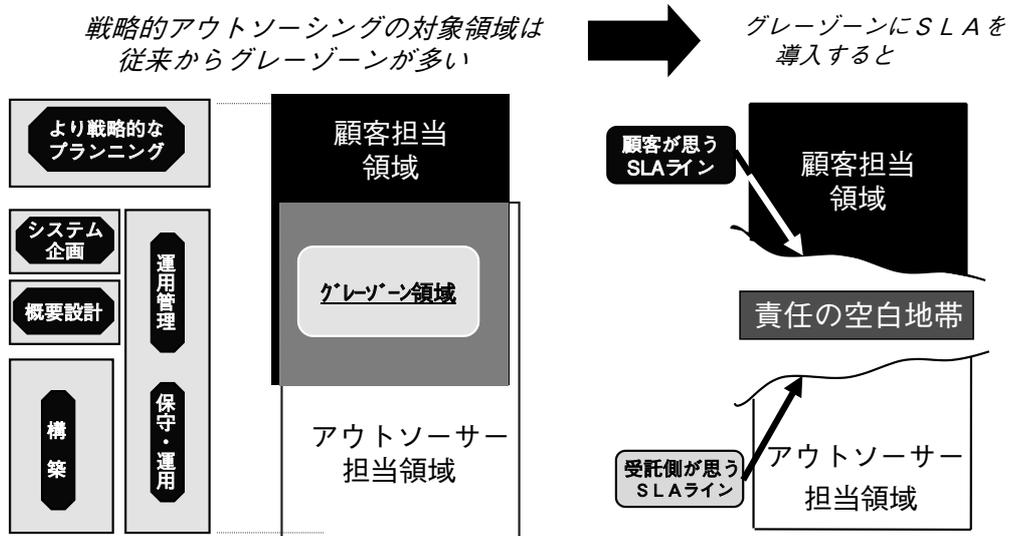


図5 グレーゾーンは“責任の空白地帯”になりやすい

SLAによって自分たちの責任範囲を明確化しようとするが、彼らの保証範囲は、委託する企業側の線引きとは必ずしも一致しない。その結果、図にあるように、グレーゾーンの部分に対しては、責任の空白領域というかたちで残ることが非常に多い。そうなるアウトソーシングが始まったあとに、空白領域の問題が顕在化し、これはどちらの責任なんだ、誰がやるんだといったようなことが必ず起こる。そしてそこが不平不満のもとになって、最終的には相互不信につながるケースが数多く出てきている。

それならいっそ、グレーな部分はすべてSLAを入れたらどうか、という意見もあるだろうが、その場合はアウトソーサーに対して大幅な権限委譲を行わないかぎり、アウトソーサーが依頼を受けることはない。具体的には、ハードウェアやソフトウェアの決定権限、それからネットワーク、インフラ環境の選択、場合によってはERPのパッケージの選択権限といったものを委譲して、初めてアウトソーシング契約が結ばれるが、それではユーザーの側はシステムに関する主導権や知識を失い、ITに関するスキルも中長期的にはだんだんと低下し、経営とITの架け橋の人材がいつまでも育たないといった事態が発生する。

4. コラボレーティブ・アウトソーシングによる問題解決

これまで戦略的アウトソーシングの問題、課題を指摘してきた。しかしながら、世の中の趨勢は戦略的ITアウトソーシングの活用を推し進める方向で動かざるをえないところまで来ている。そこで、CACでは「コラボレーティブ・アウトソーシング」という手法で、アウトソーシングの成功率を最大限に高めることを提案している。

「コラボレーティブ・アウトソーシング」では、グレーゾーンを「コラボレーション領域」とポジティブに捉え直す。そして、コラボレーション・レベル・アグリーメント (CLA) を両者間で結ぶことで、“責任の空白”領域をなくすることができる (図6参照)。

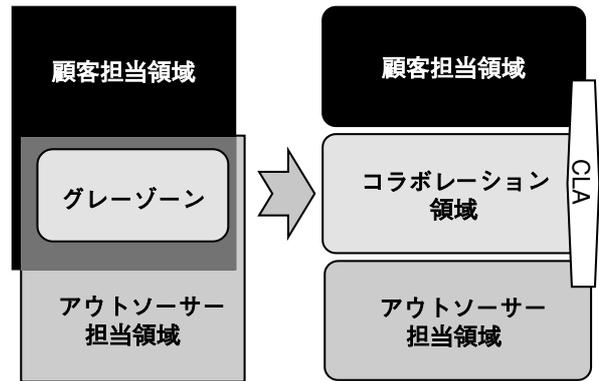


図6 コラボレーティブ・アウトソーシングの考え方

CLAというのは、文字どおり企業の事業環境とIT環境の動向を見定め、企業が採るべき方向性について、企業とアウトソーサーと一緒に議論し、考え、計画をつくる約束だ。そして一番重要なのは、計画の実現について共同責任を有するという前提で、実行のために具体的な目標、例えば3年後にランニングコストを何%削減することなどを掲げることだ (図7参照)。

そして、このCLAを結ぶことによって、前に挙げたSLA

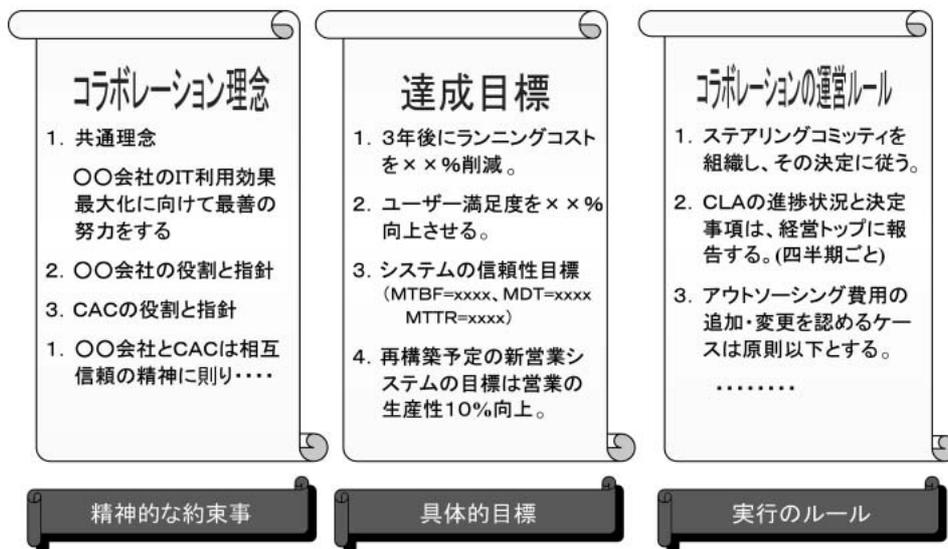


図7 CLAの体系

の弊害を防ぐことが可能になる。つまり、経営と事業、それと IT をつなげる人材、最終的には CIO の育成が可能になる。そしてその結果として、システムリソースへの投資額の統制能力も維持できるようになる。

また、最悪の場合、アウトソーサーが事業の方向転換をしたこと等によって、アウトソーシングの継続が不可能になった場合でも、企業が次のアウトソース先の選択を主体的に行えるといったリスクヘッジが可能になる。アウトソーサー側も、ユーザー企業に技術と経営の両方に明るい CIO のような人間が存在すると、非常に仕事がやりやすい。

それからもう 1 つ、このコラボレーション領域を通じて、両者間に信頼関係が生まれる。信頼関係が生まれると、アウトソーサーにも顧客企業のビジネスに対して自然と当事者意識が生まれる。そのため、より行き届いた、高品質なサービスが可能になる。企業側は IT の有効な活用方法を考えることに割く時間が増える。CLA にはこのような利点があるのだ。

5. コラボレーティブ・アウトソーシングを成功させる条件

図 8 は、システム・インテグレータが従来型のアプローチで企業にシステムを提供するケースである。この場合システム・インテグレータは、システムの要素となる商品、つまりハードウェアとソフトウェアを集めてインテグレートし、企業に提供する。



図 8 従来型システム・インテグレータのスタンス

これに対し、コラボレーションを念頭においたシステム・インテグレータ、コラボレーティブ・アウトソーサーはより企業の側に立った考え方をする（図 9 参照）。



図 9 コラボレーティブ・アウトソーサーのスタンス

もちろん、コンサルテーション、システム・インテグレーション、システムズ・オペレーションといったものの十分な経験と実績がないと、コラボレーティブ・アウトソーシングは実現できない。

それから、企業側はアウトソーサーをパートナーとして扱うこと、自らのシステムは、やはり自らが責任を負うという気概を持つことがコラボレーティブ・アウトソーシングを成功させる条件である。

6. まとめ

昨今の企業環境の変化と IT の進化は、IT のアウトソーシングを促進させる要因である。そしてアウトソーシングの対象領域が高度になるほど、アウトソーサーとの業務分担の線引きが難しくなって、責任範囲があいまいになる。さらに IT のアウトソーシングを戦略的な領域まで対象にしたときには、自社の IT 能力を奪う危険性がある。

これを防ぐ方法として、CAC はコラボレーティブ・アウトソーシングを提唱する。これにより、企業は IT をより有効に活用できる人材を育成し、結果として効果的なアウトソーシングが可能になる。

最後に、コラボレーティブ・アウトソーシングは日本の文化に非常にマッチしたアウトソーシング手法でもあることを付け加えたい。

なお、CAC は NTT コミュニケーションズ株式会社と提携し、今年 10 月、ハイブリッド型のアウトソーシング・センターを東京都江東区に開設、NTT コミュニケーションズの強力なネットワーク・インフラと CAC の運用技術を組み合わせた高度なアウトソーシング・サービスの提供を開始する。