

アウトソーシング・サービスを通じて 共にビジネスを推進するCAC

リクルートのビジネス戦略における運用アウトソーシングの位置づけ

株式会社リクルート
執行役員
FITエグゼクティブオフィサー

藤原 章一



1. はじめに

当社（株式会社リクルート、以下リクルート）は、さまざまなカテゴリの情報を扱い、いろいろなビジネスを展開しているため、全体像をとらえにくい企業かもしれない。

基本は「情報提供サービス」事業にある。扱う情報が、仕事、進学、住宅、旅行、クルマなど多くのカテゴリに及び、また情報の提供手段やお客（情報利用者）とのコミュニケーション・ツールも紙媒体（雑誌形式など）からインターネット（Web）まで幅広い。Webを本格的に利用するようになってからは、単なる情報提供だけでなく、その情報に関連したビジネス、いわゆるネットビジネスも展開している。

このように、近年の情報環境の変化、特にインターネットと、携帯電話をはじめとするモバイル通信の普及は、当社のビジネスにも大きな影響を及ぼしている。

いずれにせよ、情報を扱う企業として、情報の収集・集約・分類・分析そして情報提供まで、IT（情報技術）を最大限に活用することは必須である。そして、それを支えるIT基盤の役割は極めて重要である。今や当社はIT抜きで飛躍的な成長を成し遂げることはできない。

ただ、IT投資のコスト対効果を適正化するために、ITに関わる業務を競争力につながる分野とそれを支える分野に分けて、後者はなるべく専門企業へのアウトソーシング比率を上げたいと考えている。

CACは、当社が「運用アウトソーシング」を委託している重要な企業の1社である。

本稿では、CACにアウトソーシングしている業務の概要、およびCACの支援によって当社が享受しているメリットについてご紹介し、併せてCACへの今後の期待についても述べてみたいと思う。

2. 当社のIT関連部門の体制

2.1 全社のIT連邦「FIT」

現在の当社は、ビジネスユニットとしての、16のカンパニーを中心に構成されている。それぞれのカンパニーは独立性の高い組織であり、現場感覚を重視した機動力の高さが特徴となっている。

通常の企業では、ITに関わる業務を遂行する部門として、情報システム部門を設けるケースが多い。しかし、当社におけるカンパニーのように、それぞれが独立性の高い組織である場合、全社集中型の組織構造よりは、それぞれの現場と密接に連携しながら、同時に全社的な視野に立った支援ができる組織形態が求められる。

そこで、FIT（Federation of IT）という部門を設けている。

FITは、ITに関わる全社的な支援を行う「集中」機能と、各カンパニーに密着して支援を行う「分散」機能とを併せ持ち、各カンパニーの独立性を尊重しながら、全社的なガバナンスを実現するという「連邦型組織」の形態を取っている。

FITの当社全体における位置づけと、FIT内組織構成を図示すると、図1のようなかたちとなる。

FITの要員数は2008年2月時点で175名であり、FIT内の各組織の役割分担は、おおむね下記のとおりである。

企画室

当社全体のITマネジメントおよび支援機能を提供する。IT戦略における中期的な投資計画の策定、コスト・マネジメント、さらに人材の育成や配置などを行っている。

IT投資については、それぞれの案件について、適正な投資判断がなされ、回収プランについても現実性があるかなどを見極めた上で可否を下す役割を担う。事前の判断やア

リクルートの組織構成とFITの位置付け

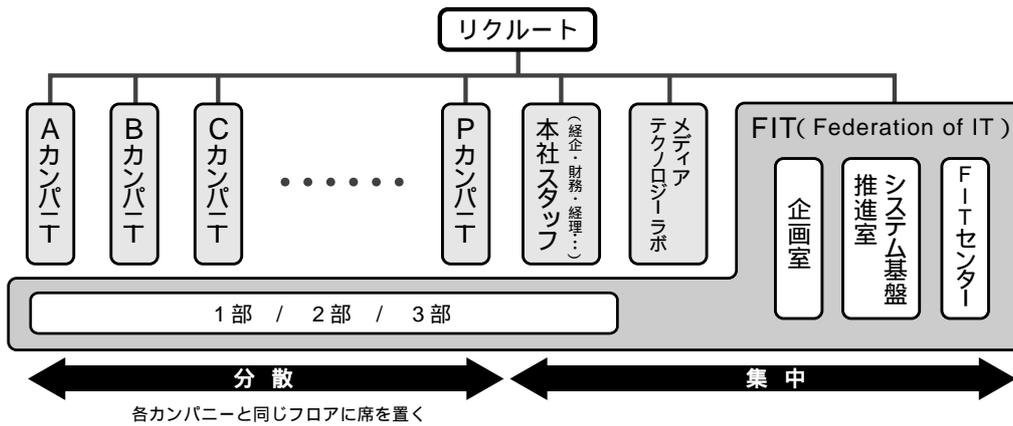


図1 リクルートの組織構成とFITの位置づけ

ドバイスに加え、事後は別プロジェクトに活かすことのできるポイントなどを洗い出し、情報を社内に周知するという作業も実施する。その他、契約、発注、パートナー管理なども行っている。

システム基盤推進室

システム・インフラの管理、開発プロセス管理を実施する。当社全体のシステム・アーキテクチャやインフラの共通化戦略の策定、そして運用を含めた効率化などを考える役割を担う。また、開発プロジェクトの適正性を評価するなど、生産性向上を図るための支援を行う。

FITセンター

通常の企業における情報システム部門という位置付けであり、全社横断のシステムやPC環境、ネットワーク、メールシステム、グループウェアなどのインフラの構築・管理を担当する。

なお、詳細は後述するが、FITセンターはCACから最も多くの支援を受けている部門となっている。

1部 / 2部 / 3部

各事業の支援を担当する部門である。現場密着組織という考え方から作られた組織構造であり、論理的にはFITに在籍しながら、物理的には各カンパニーと同じフロアに席を置く。各カンパニーで日々発生するビジネス上の動きをリアルに共有しながら、IT面での支援を行っている。主として、1部は人材系および住宅系ビジネス、2部は販売促進関係ビジネス、そして3部は新規事業やM&Aなどのビジネスを担当している。

2.2 進化するITを取り込む「メディアテクノロジーラボ」

もう一つ、IT関連の全社的組織として、「メディアテクノロジーラボ」がある。2007年の4月に新設したIT関連では最も新しい組織であり、進化するテクノロジー、たとえば最新のWeb技術といった情報をキャッチアップし、当社の

ビジネスにどのように活かせるかを検討する。

また、パートナー企業が提供するソリューションや製品を当社のビジネスに取り入れ、コラボレーション（協働）できるかといった可能性を調査・検証する業務も担当している。

さらに、これらの情報をまとめた上で、「リクルートが考える次世代システムのあり方」といった内容を発信していく役割を担っている。

3. 当社ビジネスとITは密接不可分

3.1 ITによる情報提供チャンネルの多様化

リクルートと言えば、すぐ頭に浮かぶのは『就職情報』『住宅情報』などの情報誌ではないかと思う。

最近では、『R25』『L25』といった他に例のない雑誌（フリーペーパー）の発行が話題を呼んだので、これらの雑誌によって当社についての認識を新たにした読者もいるだろう。

当社の運営するWebサイトを通じて初めて当社の提供する情報に接した方は、そのサイトのイメージで当社のイメージを描いているかもしれない。

いずれにも共通することは、利用者が必要とする情報をさまざまな切り口で分かりやすく編集して、情報に付加価値をつけて提供するということだ。

ITを活用することで、同じ情報でも多くのチャンネルを経由して利用者に届けることができるようになった。当初は、雑誌という紙媒体に載せて読者に提供してきた情報を、インターネットや、携帯電話などのモバイルツールなど、新しいコミュニケーション手段に展開していく。紙と違って双方向のやり取りが可能なインフラを使うことで、さらに新たな形態のビジネス、たとえば、情報発信だけでなく利用者間のコミュニケーションやスケジュール・エントリー

などの機能を創造するなどの可能性が広がる。情報が蓄積されれば、これらをデータベース化して活用するような提案型のサービスも実現可能となる。

3.2 ネット時代だから必要とされる「編集力」の強化

上記のように情報提供やコミュニケーションのメディアが急速に変化し、進化していく中では、情報の「編集力」が、今まで以上に問われる。

フリーペーパーの登場は、それまでの市販誌におけるコスト構造の再編を加速するものとなっている。当社の雑誌では『タウンワーク』のフリーペーパー創刊が、1つの転機であった。

今はインターネットの検索サイトが充実し、世界中のWebサイトから情報がほとんどタダで入手できる時代である（インターネット接続料金やパソコン/携帯電話などの費用を除く）。消費者は容易なことでは、情報に対してお金を払おうとはしない。情報提供サービス事業者にとっては、厳しい時代である。

当社の雑誌もフリーペーパーの比率が高くなってきているが、そのためには広告料だけで採算がとれるようコストを圧縮する仕組みが不可欠である。その仕組みは、ITの活用なしでは実現できない。

また、Webサイトにしても、紙媒体にしても、競合する多種多様な情報源の中から当社の情報を利用したいという気にさせるには、当社ならではの付加価値を持たせることが必要になる。それは、情報に対する独自の視点であり、情報の集約・分析の仕方であり、わかりやすく利用しやすい情報の見せ方であり、要するに、情報の「編集力」である。雑誌とWebでは、編集の仕方は異なるが、ITの仕組みを最大限に活用して、情報を編集し、利用者の利便性の高い情報提供を実現することが、ますます重要になっている。現今のネット社会では、スピード（迅速性）も編集力に含まれる大事な要素である。

3.3 より効果的な情報提供とITを活かした新ビジネス

情報をいかに的確に必要な人の所へ届けられるかも大切な観点である。雑誌中心の時代には、発行部数や読者の反応（読者アンケートなど）によって、情報の内容が適切か、よりよい編集の仕方がないかを、判断できた。

ところが、フリーペーパーやWebサイトでの情報提供の場合、読者/情報利用者の顔や反応が見えにくい。

Webサイトの場合は、アクセス数やフィードバックの数・内容によって、ある程度までは効果を推測できる。

フリーペーパーの場合は、どのような人の手に渡り、情報を活用してもらえているかがわかりにくいので、いっそうの工夫が必要だ。したがって、配布状況と効果（情報利用度）について情報を収集し、分析する手法やノウハウも

必要となるが、この面でもITが有用である。

さらに、最近では、ITを活用することで、それ以前には存在しなかったビジネス形態を生み出す例も現れている。単なる支援の域を超えて「ITが前提」となるビジネスがスタートし始めている。

4 . アウトソーシングの必要性

ITの進化、特にインターネットの普及は、新規ビジネス参入のハードルを下げるものでもある。

紙媒体での情報提供をビジネスとして成功させるには、出版・編集にかかわるノウハウが求められるため、相応の資金力と専門的な知識・技能をもつ人材が必要であった。

しかし、ネットの世界では、新規参入における障壁が非常に低い。当社にとって競合となりうる企業も、ネットワークを活用することで、簡単にビジネスを立ち上げられるようになってきている。

また、一方では、消費者（利用者）側の要求も高まっている。たとえば、「Web 2.0」と総称して語られている動向などは典型的な例だろう。企業側からの画一的な情報配信だけでなく、利用者自身が情報発信をしながら必要な情報や知識を獲得する時代が始まっている。我々には、今までよりさらに高いサービスレベルが求められている。

このような潮流を考えると、今、ビジネスにおいて一番求められているのは「スピード」であると感じる。刻々と変化する顧客ニーズに対応し、競合に一步先んじたサービスをいかに素早く世の中に示せるか。さらに、提供したサービスに対する反応を的確にとらえ、サービスや技術に磨きをかけて、次のビジネスにつなげていくことも重要である。

ビジネスのスピードを上げるには、ITを最大限に活用する必要がある。そのためには、ITに関する高い専門的なスキルを持つ人材を増やすことが急務になる。しかし、社内からの人材調達には限界があり、また教育には時間がかか

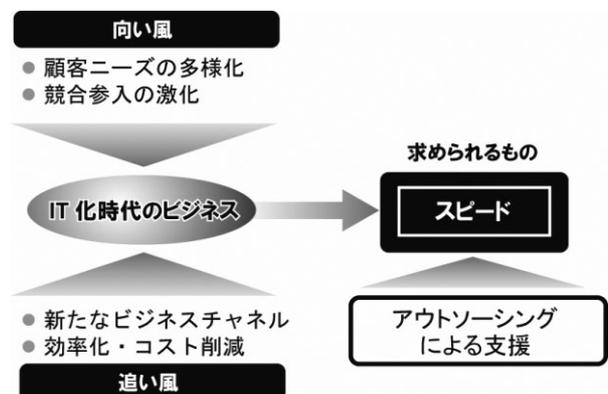


図2 これからのアウトソーシングの重要性

る。スピードという面では頭の痛い課題である。

この課題に対する即効性の高い方策が「アウトソーシング」である。

アウトソーシングは、仕事のすべて、または一部を「その業務の専門家に任せる」というアプローチだ。社内的人的リソースで補えない部分を迅速に強化する際に適した施策と言えるだろう。専門家に任せた方がいい部分は、積極的に任せる。ビジネスが向かうべき大きな方向性を共有した上で、特定の仕事を一任する。それにより社内のリソースを新たなサービス立ち上げなど、自社にとってより戦略性の高い部分に集中できる。

当社のビジネスにとって、コスト削減につながり、サービス品質の向上にも資する形のアウトソーシングが必要なのである。

5 . アウトソーシング先の条件

5.1 「信頼して任せられるか」

当社がアウトソーシング先を選ぶ際のポイントは何か。

まず第1に、「信頼性」である。専門性の高い技術力を備えていることは当然のこととして、さらに重要なのは、対象となる業務に取り組む姿勢である。求めるのは、地味ではあるが、日々サービスを提供する中で、真摯な取り組みによって、サービスそのものに磨きをかけていくことができる企業だ。もう少し詳しくいえば、当社がビジネスを展開する上で、何を最も大切と考えているのか、何を外してはいけないと考えているのかを正確に理解し、共感しながら、ビジネスの目的に向けて共に業務を遂行していける企業を求めている。

5.2 「ここまで」という線引きは時にマイナスに

逆に、「ここまでがアウトソーシングで提供できるサービスです。これ以上はできません」という線引きを強調されると、そのような関係は築きにくい。

もちろん、仕事として引き受ける際のリスク回避やお互いの役割分担は明確に行う必要がある。しかし、サービス内容についての必要以上に細かな線引きは、そのボーダーライン上で「作業のこぼれ落ち」などを生むおそれがある。どちらの側も責任を負っていないと考えてしまうためである。さらには、緊急を要するビジネス現場での対応の遅れなどにもつながりかねない。

5.3 相互の連携を強める一歩踏み込んだ姿勢

アウトソーシング先と大きな目的意識を共有できている場合、現場の作業はよりスムーズに運ぶ。

こんな例がある。ある会社にシステム関連業務をアウトソーシングしていた際、業務部門とアウトソーシング先担

当者の間でトラブルが発生した。本来はアウトソーシングを管理するFITの担当者が間に入り調整を図ることになるが、この時アウトソーシング先の担当者からもトラブル解決について提案があった。そこで意識の共有をはかり、その後は業務部門と直接調整をするよう、判断をまかせている。このような姿勢は、その場の問題を解決するだけでなく、当社の社員とアウトソーシング先の信頼関係を増し、両者間の連携を強めるものとなる。

6 . CACへのアウトソーシング範囲

現在CACにアウトソーシングしている主要な業務領域は、表1のとおりである。

表1 CACが担当する主要な業務領域

基幹系システム運用
グループウェア運用
データセンター運用
リクルートコールセンター(エンタープライズヘルプデスク)
業務システムサポート
人事給与業務

CACには、FITセンターが担当する当社の基幹サービスなど、業務運用を含めた幅広い範囲を、常駐で支援いただいている。

基幹サービスの支援は、決して派手な業務ではなく、また、日々大きな変化があるというものではないが、当社全事業の基盤を支える重要な業務である。「問題なく動くことはあたり前、トラブルが発生すれば大変な責任が生じる」という厳しい業務でもある。しかし、CACの確実なサポートがあることによって、当社の社員の配置は最少限に抑えることができ、関与する作業も削減できている。

大規模な常駐での支援のほかには、コールセンターなどのリモートサポートも受けている。アウトソーシングとはいうが、当社としては、一緒に仕事を推進し、支えてもらっているという意識でいる。通常の業務作業だけでなく、サービスのエンドユーザーと直接、接する部分や業務のマネジメントも含めた対応をしてもらっている。その意味では、ビジネス・アウトソーシングに近い形態とも言える。

FITセンター以外では、メディアテクノロジーラボでも技術調査やサポートといった業務を担当してもらっており、かなり深い技術レベルの支援を受けている。さらに、当社全体の3か年に及ぶIT化計画策定にもアドバイザーの形で参画してもらっている。

7. 「運用といえばCAC」と言わせる力

「運用といえばCAC」という発言を社内で耳にすることもある。これは、当社におけるCACの位置付けを如実に表す言葉だ。その背景には、「信頼」、「安心」などのキーワードがある。このような両社の信頼関係は、決して一朝一夕に実現できるものではなく、長年にわたる協業を通じて得られたものである。私自身、その陰にある、CACの努力や工夫などを何度も目にしてきた。

以下、CACへの評価を私なりに整理してみよう。

7.1 深い理解がもたらす信頼感

まず、「理解を前提に創出される信頼感」がある。

CACは、当社が何を大切にしている会社で、何を重視し、そして何をしたいと考えているかについて非常によく理解している。当社との長い付き合いの中で培われた、当社ビジネスへの深い理解がCACにはある。そして、これを前提としつつ、日々の業務に真摯に取り組むことによって、絶大な安心感を生み出している。進むべき方向や目的を共有できているかどうかは、スピードと品質の両方が要求される日々の業務に大きな影響を及ぼす。

CACが持つ当社に関する深い理解が、そのまま当社のCACに対する深い信頼につながっているのである。

7.2 サービスを磨く実稼働フェーズの安定的な運用

一般的な情報システム部門は、ユーザーである社内の現業部門などからの依頼に応じてシステムを開発し、稼働後は運用を行う。仕様やトラブルなどでユーザーからのクレームや依頼が来れば、これに対応するといった業務の進め方になる。

FITの考えは少し異なり、案件対応でシステムを開発するといった部分的な対応ではなく、ユーザー部門と共に商品やサービス事業そのものを創造しているという意識で、仕事を遂行している。このため、カットオーバーはシステム開発工程の終了ではなく、サービスが世の中に出て、活用され、さらに磨きをかけられるステージととらえる。各カンパニーに席を持つFITの組織構造も、これを意識したものだ。

CACが担当している業務/サービス・システムの運用は、サービスに磨きをかけるフェーズとなる。その運用フェーズの意味を十分に理解し、意識を共有しながら、きめ細かな対応を行う姿勢を我々は高く評価している。ユーザーの声にじかに耳を傾けながら、リクルート/CACという区分けなく、共にビジネスを推進していることが、当社が提供するサービスの品質向上にもつながっている。

7.3 自ら目標を掲げ、改善を行う

自ら高い目標を掲げ、改善活動を進めている点も評価に値する。

当社のビジネスを支えるシステムには、そのまま運用を続けていくと、次第に効果が薄れていくものがある。現場の期待と実態がずれていく。

このような状況を変えるために、半期ごとに改善のための目標設定を実施している。これらの目標設定と改善活動の推進は当初、私やセンター責任者が実施してきたが、現在では、CACのリーダーや現場の方々が自ら実施している。

「より効果的なシステムにするには?」、「移行の際のトラブル発生率をどの程度に抑えるか?」、「何%のコスト削減を実現するか?」などといった目標であるが、驚いたことに、CACは当社側が考える目標値よりも高い目標を自主的に設定している。このような目標設定とその実現のための改善活動が、業務品質を高める良好なサイクルを生み出している。

7.4 スキルを定量化して計測・把握できるCLA

アウトソーシングの契約方式は、CACからの提案に基づいて、CLA (Collaboration Level Agreement) 契約を採用している。CLAは、アウトソーシング・サービスを利用する側にとって有効なものである。簡単に言えば、アウトソーシングの対象範囲を単位業務に分解し、それぞれの業務のシステムランクと作業ボリューム、そして必要スキル係数をかけてポイントを計算したものだ(詳細は本特集の別の記事として、解説されているので、P.32を参照されたい)。

アウトソーシング・サービスを受ける際に、「誰がどんなスキルを持っているか? この作業に適しているか? 難易度・作業量をこなせる人材が揃っているか?」などの確認が必要だったが、CLAを活用することで不要になった。個人に依存する部分が高かったアウトソーシングを、CLAという物差しで計測化することで、契約における双方の理解が深まり、透明性と納得度の高い契約が可能になったと思う。

8. 今後の展望とCACへの期待

8.1 人材育成が急務

組織としてのパフォーマンスをこれまで以上に向上させるためには、人材をどのように育成していくかが、鍵となる。ビジネスだけ、ITだけという知識ではなく、この両方を理解した上で、さらに経営レベルや意思決定レベルの考え方ができる人材を多く育成する必要がある。そのためには、いわゆる「修羅場」と呼ばれるような厳しい状況の中

で問題解決に当たる機会を、若いうちから与えることが必要になると考えている。CACへの期待の中には、このような人材育成における支援、さらに人材そのものの提供も含まれている。

8.2 ビジネス・スピードのさらなる向上

すでに述べたように、今後のビジネスでは、これまで以上にスピードが求められるだろう。これに対応するためには、システム開発や運用においても、「こだわる部分」、「こだわらない部分」の切り分けが必要になってくる。

ネットビジネスは前述の通り、過去のビジネスと比較して参入のハードルが低い。このため、ビジネスシーンでは、多くの競合を相手にすることになる。当然、成功率は今までより下がり、必ず大きな収益を見込めるビジネスを求めることは難しくなってくる。コスト効果の高いインフラ作りや、意思決定の迅速化、さらに言えば、優先度の低い部分を捨ててもスピードを求めるような姿勢が必要となるだろう。

CACに委託しているハウジング（IDC：Internet Data Center）なども、これまで以上に重要性を増すと考えられ

る。集約によるコスト効率の向上や、ビジネス立ち上げのスピード化などに期待したい。

9．おわりに

最後に、期待を込めて、少しハードルの高いコメントを書き添えておきたい。

CACには当社の業務のコアとなる多くの部分を支援してもらっているが、ビジネス現場での対応では、より高い品質と、より速いスピードが要求される。これらを実現するには、実務を担当する方々と当社の現場との間で、「ハブ」として機能するマネジメント担当の人材が不可欠である。現在この人材が不足してきている。これは当社側の課題でもあるが、CACにも、今後のビジネス展開の中で、マネジメントのできる人材の増強、育成を期待している。

これが実現できれば、当社とCACとの協働の体制は、さらに強固なものになり、共にそれぞれのビジネスを成長・発展させていける、より良好なパートナーシップを築くことが可能となるだろう。