

# アウトソーサー管理スキームの見直し

野村総合研究所 横山智樹

システム運用を外部委託している企業から、サービス内容と料金に関してアウトソーサーに対する不信の声が聞かれることが多い。しかしその原因には委託企業の側の問題もある。本稿では、組織内外に対する説明力の強化という観点からこの問題を見直し、アウトソーサーと良好なパートナー関係を築くためのステップについて考察する。

## アウトソーサーへの不信

システム運用を外部に委託している企業においては、受託企業（アウトソーサー）から受けているサービスが満足のものか、また料金は適正なのかがつねに問題とされる。とくに、公共性の高いサービスを行っていたり、ITコストの増大が問題となっている企業などでは、組織の内外に対する説明責任を果たす意味からもこの点が重要となる。

しかし多くの企業では、従来からの委託内容の取り決めがあるために、ITサービス管理のあり方を見直すきっかけをもてずにいる。その結果、委託者は十分なサービスを適正な料金で受けていないという不信感を、アウトソーサーに対して抱くようになる。

## 委託企業が抱える問題

委託企業のアウトソーサーに対する問題意識を整理すると以下ようになる。

①期待するサービスと提供されるサービスにギャップがある

委託企業とアウトソーサーが考えるサービスの内容が異なっており、委託企業が期待する業務範囲がカバーされず、品質的にも期待

外れとなっていることがある。この場合、委託企業が望むすべてのサービスを具体化しようとする、追加の有償サービスがたびたび発生してしまう。

②料金の妥当性が不明確

料金がサービスに見合っているかを説明する材料が不足しているため、料金の妥当性について納得できておらず、組織内外に論理的に説明することが難しい。またサービス内容を変更した場合に、料金変更の議論の出発点をどこに置くかも明確になっていない。

③コミュニケーションに余計な負荷がかかる

委託者とアウトソーサーの間でサービスについての認識が食い違うことから、「言った、言わない」というような不毛な議論が繰り返され、本来は不要なはずの負荷が発生する。

## 問題はなぜ発生するか

これらの問題が発生するおもな原因のひとつは、委託企業の側がアウトソーサーにどのような業務を委託しているかに関して、十分に把握できていないままパートナー関係を結んでいるからである。ある程度把握している場合でも、事業内容の変化（規模拡大など）に合わせたITサービス管理の考え方を柔軟

に変更できていないことも多い。

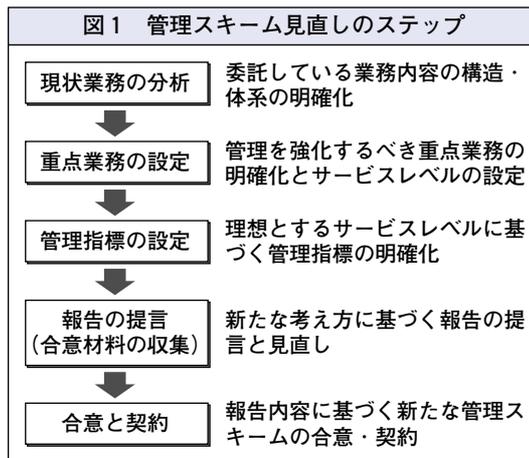
もうひとつの原因として、管理指標が適切に設定されていないことがあげられる。管理指標には、作業規模を表す指標（対象となる機器数など）とサービスの品質を表す指標（対象となる機器の障害率など）がある。委託業務内容の変更や業務量の増減が発生した際には、料金変更の協議が必要となる。しかし、業務量（作業規模）を把握するための管理指標が設定されていない場合には料金の妥当性を評価することが難しい。また、品質指標についても業務の重要度に応じた指標設定ができていないことがあり、その結果提供されるサービスに対する不信感を増すこととなる。

また、初期契約の際の委託業務項目が委託企業の業務単位ではなく、アウトソーサーが用意するサービス項目単位となっているために、委託内容と料金の関係がわかりにくいということもある。結果として、サービス内容と料金との説明力が得られないこととなる。

### 新たな管理スキーム構築へのステップ

以上の問題を解決して、委託企業にとって納得のできるサービスを受けられるようにするためには、アウトソーサーに対する管理スキーム（仕組み）の再構築が必要となる。ただし、両者にとって納得できる条件を模索し合意に至るには、段階的な検討と協議が必要である（図1参照）。

まず初めに、委託業務の内容を構造的・体



系的に明確化することである。その際には、現状の契約単位にこだわらず、委託企業とアウトソーサーの役割分担と責任範囲を整理し、これを文書化することが必要である。

次に、重点的な委託業務内容を決定し、理想とするサービスのレベルを設定する。

さらに、求めるサービスが得られているかを管理するための指標を明確化する。

このような段階的な検討の結果に基づいて、アウトソーサーに新たな考え方に基づく業務内容の報告を提言してもらう。

この新たな報告を検討して、必要があればさらに見直しを行い、両者が納得できる内容で新しく契約を締結していくこととなる。

アウトソーサーと良好なパートナー関係を築くためには、委託業務内容とサービス品質を明確にし、それとサービス料金の関係を透明なものにした上で合意することが必要である。このことが、企業としての説明力の強化につながるのである。 ■