

日本大学法学部平成 16 年度卒業論文

ICT アウトソーシングの可能性

山田正雄ゼミナール 第三期生

学籍番号 0120143

政治経済学科四年

杉本 仁

目次

はじめに

第一章 アウトソーシングとは

1-1 概念定義

1-2 アウトソーシングの歴史

1-3 わが国におけるアウトソーシングの概況

第二章 ICT アウトソーシングとは

2-1 概念定義

2-2 導入のメリット

2-3 導入のデメリットと対策

2-4 導入の手順

第三章 ICT アウトソーシングの導入事例

3-1 学校法人高宮学園 代々木ゼミナール

おわりに（結論と展望）

参考文献一覧

参考・引用 URL 一覧

はじめに

「アウトソーシング」という言葉を耳にする機会が大変多くなった。アメリカで成功した経営の手段として注目されるようになってきたことがその一要因である。しかし、「アウトソーシング」という言葉だけが一人歩きをし、その実態があやふやに理解されているのが現状ではないだろうかと疑問に思い興味を持ったことが論文のテーマに選んだきっかけである。

論文中ではアウトソーシングの中でもさらに的を絞り、近年注目されている ICT^[注 1]分野のアウトソーシングについて取り扱いたいと思う。これを論文中では便宜上、「ICT アウトソーシング」と表記する。

具体的には第一章でそもそもアウトソーシングはどのようなものであるのか、第二章で第一章よりさらに深く掘り下げ ICT アウトソーシングについて、第三章で ICT アウトソーシングの導入事例を検証、最後まとめとして結論と ICT アウトソーシングの展望を論じたいと思う。

[注 1]ICT : Information and Communication(s) Technology の略で情報とコミュニケーションの技術を指す。「情報通信技術」のことである。明確な定義はないが、その技術というのはコンピュータ技術、コンテンツ技術、通信技術、インターネットがあり、情報（関連）技術の総称である。

第一章 アウトソーシングとは

1.アウトソーシングの概念範囲

(1) アウトソーシングが提供されている分野

アウトソーシング・サービスと呼ばれるものの中でおおよそ以下のものが挙げられる。しかしながらこの周辺業務まで含めた形でサービスを提供している企業も少なくないので、その一部分を切り出しただけでアウトソーシングである、アウトソーシングでないという定義付けは難しいため、その周辺業務まで含めた形で下記に挙げる。

情報処理・ソフトウェア関連

システムの設計・開発・コンサルティング・システムインテグレーション・保守、メンテナンス、ERP^[注 2]などの業務パッケージなどの導入

専門サービス

法律・会計・税務の専門知識を要するサービス

各種コンサルティング

経営コンサルティング・プロジェクト管理・マーケティング・データ分析・受託調査など

商品企画

商品・製品開発の企画・設計、デザインなど

広告宣伝関連

福利厚生・バックオフィス関連

社宅、保養施設、健康増進医療等の従業員サービス、不動産管理、年金管理・運用、給与計算など

人材関連

従業員教育、人事管理

各種専門技術

映像・放送、検査、環境測定、調査など

生産工程（一部受託等を含む）

建物管理、セキュリティ関連

物流関連（配送、在庫管理等）

行政サービスの代行

(2) 広義の定義

アウトソーシングとは簡単に言うと社内の業務を外部に委託することである。一概にアウトソーシングと言っても、広義のアウトソーシングと狭義のアウトソーシングに分けて考えることができる。広義のアウトソーシングは下請け、請負、狭義のアウトソーシングを含む。日本語に直訳すると外部資源の活用である。下請けは、製造業を例に挙げると、部品・加工メーカーに対して規格や品質などを指定して委託することであり長期に継続される取引が前提となる。これは、企画・設計が委託側に残り、委託側と受託側の関係は、委託側が上位者という立場をとる点から狭義のアウトソーシングとは区別する。請負は、請負人が業務を完成させることを約束し、その結果に対して報酬支払うというものである。請負人は完成の過程において委託側の指示を一切受ける必要がないため、狭義のアウトソーシングと近い概念になっている。外注は、外部資源の活用という点から広義のアウトソーシングに近い。これは主にコストのかかる周辺業務やルーチン・ワークを、単純に外部委託することでコストを下げようとするものである。アウトソーシングは、中核となる業務のサポートになるような専門性の高い分野についても外部委託し、経営体質の強化を目指すものである。この点について外注とアウトソーシングとの違いが見られる。

(3) 業務の委託度による狭義の定義

業務の企画・運営を外部に委託するか、内部で行なうか、という点から、慶應義塾大学総合政策学部の花田光世教授によって考えられたモデル(図表 1-1)がある。

図表 1-1 花田モデルによる分類

		業務の運営	
		内部	外部
業務の企画/設計	外部	コンサルティング	アウトソーシング
	内部	人材派遣	外注

(出所)アウトソーシング協議会

2.アウトソーシングの歴史

アウトソーシングの起こりはアメリカである。アメリカでアウトソーシングが注目されはじめたのは、1980年代であるといわれている。アメリカ経済の黄金時代と呼ばれた60年代を経て、アメリカは70年代に、特に日本や旧西ドイツなどの他国の目覚ましい復興に追われ、産業競争力の衰えを悟る。そして、実際にアメリカ企業が自社の経営戦略に目を向け、問題改善に取り組みはじめた80年代が訪れる。ここに来てアメリカ企業には「量」から「質」への大きな転換が迫られたのである。“双子の赤字”を抱えるまでにいたった経済的不況という背景から、肥大・硬直化した組織のスリム化に焦点が当てられることになり、いわゆるリストラ^[注3]、ダウンサイジング^[注4]、リエンジニアリング^[注5]といったさまざまな経営手法が、アメリカ企業において用いられることになる。アウトソーシングもそこに端を発している。

そもそもアウトソーシングとは、情報システム分野でまず先に取り入れられた手法であり、当初はこの分野特有の専門用語であると認識されていた。アメリカにおける実例を見ても、当時はまだアウトソーシングという言葉は一般的には使われていなかったものの、1960年代はじめに、情報処理分野の重要性の増加と設備投資、運営費の高さに注目し、この分野で専門的サービスを提供するEDS(Electronic Data Systems)がアウトソーシング・サービスを展開したのが最初だとされている。日本における本格的なアウトソーシングの始まりは、1989年セブン・イレブン・ジャパンの情報システム部門の一括委託である。

その後、前述のようにアメリカ企業が自らの存続をかけて組織の再編に力を入れはじめた80年代、コスト削減を目的とした事業や部門、ひいては人材の切り捨ての手段としてのリストラクチャリング、業務プロセスの再構築を目的とするリエンジニアリングが構造的な不況打開のキーワードとなった。しかし、アウトソーシングは、今述べたようなコスト削減、人員削減といった消極的な意味合いでの企業の再編を目的としているのではなく、むしろより質の高い、より効率的なサービスをクライアントへ提供するための、さらには効率的な業務の流れを構築し新しい組織づくりを可能にする非常に効率的な経営手法なのである。つまり、アウトソーシングはリエンジニアリングのための一手段である、といえるのである。こうした考え方を広く広めることになったのは「コダック・エフェクト」^[注6]と呼ばれるコダックのアウトソーシングである。これは、従来のアウトソーシングのイメージを覆し、業界に大きな影響を与えた。従来、コンピュータ部門のアウトソーシングは、技術力のない企業だけがすることで、弱小企業の証明であるというイメージが強かったが、

コダック社のような一流の技術力を持つ大手企業がアウトソーシングしたことで、アウトソーシングがコア・コンピタンス^[注 7]への回帰を実現するための有効な手段の一つとして認められることになった。アウトソーシングは企業に競争力をつけるものとみなされ、アメリカでは、アウトソーシング契約を発表することによって企業の株価を引き上げる効果を持つまでになった。コダック・エフェクト以後、アウトソーシング市場が急速に成長することになった。

アウトソーシングがこのように理解されはじめて以来、アメリカでは、たとえばアンダーセン・コンサルティングがブリティッシュ・ペトロリアムに経理部門のアウトソーシング・サービスを提供する(1991 年)など、情報システム分野にとどまらず企業組織のあらゆる分野に導入されるようになる。アウトソーシングは、特にサービス産業の中で非常に大きなウエイトを占めているが、そのきっかけとなったのは、80 年から 85 年にかけてのアメリカ企業における活発な人材派遣の利用から、事業所向けサービスの時代の到来。そして 90 年代には、総務・人事・経理といった間接部門でのアウトソーシング導入の効果が実証される。このような歴史を経て、今やアウトソーシングは企業の成長に強力な、コアビジネスの強化を可能にする経営手段として認識されるまでになったのである。

3.わが国におけるアウトソーシングの概況

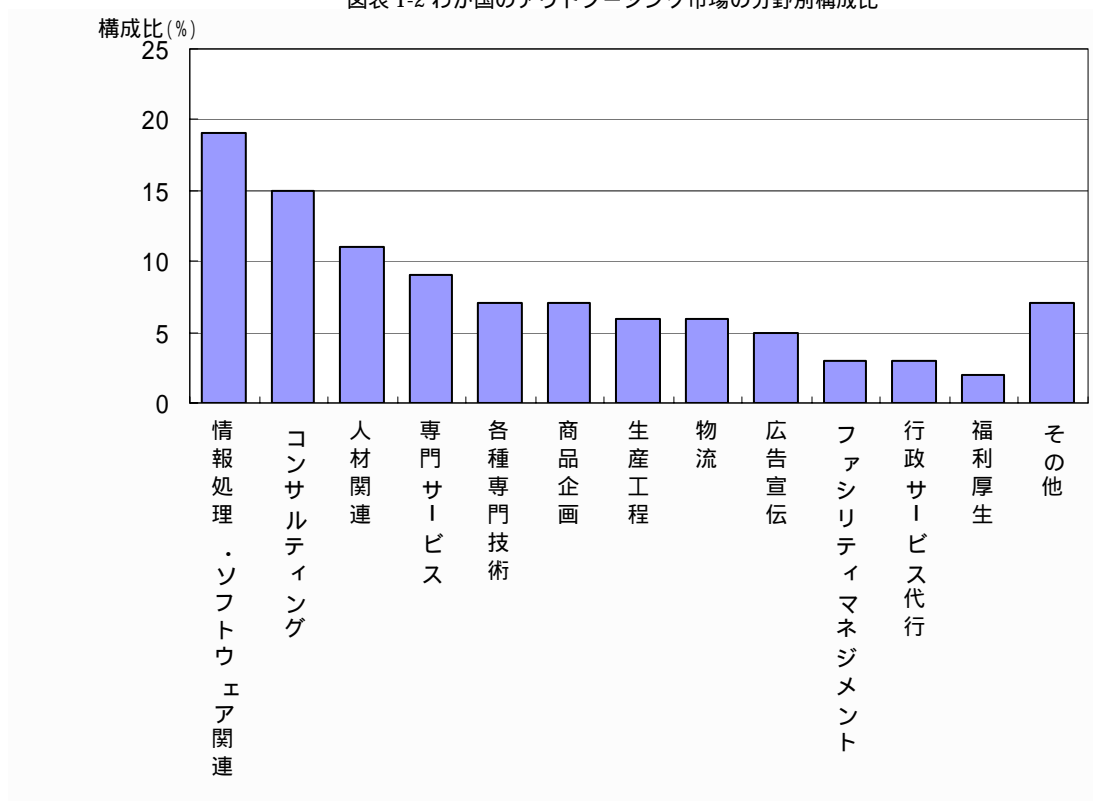
アウトソーシングについては公式の統計が存在しないため、アウトソーシング調査機関が発表している調査結果を使用する。わが国におけるアウトソーシング市場の構成比は、アウトソーシング協議会が実施したアンケート調査結果を図表 1-2 にまとめた。これによると、情報処理・ソフトウェア関連サービスが約 20%と最もおおきな比重を占め、その後、コンサルティング、人材関連、専門サービスの順にウエイトを占めると分析されている。

次にアウトソーシング市場の中でも情報処理・ソフトウェア関連サービスの項目に該当する情報サービス業界に注目して展開する。

平成 15 年度の年間売上高を業務種類別(図表 1-3)にみると、「システム等管理運営委託」は前年比 39.1%の大幅増となっており、システム等管理運営業務のアウトソーシングが旺盛なことがうかがえる。

以上からアウトソーシング市場は年々拡大していることがわかる。アウトソーシング市場で最も大きいウエイトを占める情報処理・ソフトウェア関連サービスのアウトソーシング(=ICT アウトソーシング)について次の章で論じたい。

図表 1-2 わが国のアウトソーシング市場の分野別構成比



(出所)アウトソーシング協議会『アウトソーシングに関する調査』

図表 1-3 情報サービス業界における平成 15 年度業務種類別年間売上高

業務種類別	平成 14 年(百 平成 15 年(百		構成比 (%)	前年比 (%)
	万円)	万円)		
計	13,973,141	14,170,003	100.0	1.4
情報処理サービス	2,703,214	2,470,928	17.4	8.6
受注ソフトウェア開発	6,868,182	6,636,549	46.8	3.4
ソフトウェア・プロダクツ	1,431,637	1,444,426	10.2	0.9
業務パッケージ	736,553	726,631	5.1	1.3
ゲームソフト	512,790	528,275	3.7	3.0
コンピュータ基本ソフト	182,294	189,519	1.3	4.0
システム等管理運営委託	1,243,612	1,730,291	12.2	39.1
データベース・サービス	272,968	311,779	2.2	14.2
インターネットによるもの	100,731	148,544	1.0	47.5

その他	172,237	163,235	1.2	5.2
各種調査	33,077	282,269	2.0	9.8
その他	1,140,451	1,293,761	9.1	13.4

(出所)経済産業省 統計

[注 2]ERP : Enterprise Resource Planning の略。企業資源計画のこと。企業全体の経営資源を統合的に管理して効率化を図ること。それを目的としたソフトやシステムを ERP と略して呼ぶことが多い。したがって ERP とは基幹業務統合システムをいう。

[注 3]リストラ : リストラクチャリング(restructuring)の略で、構造を改革すること。特に、企業が不採算部門を切り捨て、将来有望な部門へ進出するなど、事業内容を変えること。企業再構築。

[注 4]ダウンサイジング(down sizing) : 規模を縮小すること。コストダウンや効率化のために小型化すること。

[注 5]リエンジニアリング(reengineering) : 事業構造の再構築だけでなく、間接部門を含めた全社的な業務の見直しと改革。

[注 6]コダック・エフェクト : 1989 年、コダックが IBM と結んだシステムの管理を一括して運営する契約。この契約は、コダックのビジネスに直結するコンピュータの利用者であるエンドユーザーが現状と変わらないサービスを受けられること、コダックが支払う IT 年間総コストを現状より 17%削減できることを条件とし、年率 30% ずつ 10 年間にわたってシステムの性能を拡充し続けていく、という総額 10 億ドルの大型契約であった。コダック社の本社が置かれているニューヨーク州ロチェスターの同じ敷地内には、IBM の施設である新しいコンピュータ・センターが建設された。

[注 7]コア・コンピタンス : 企業の中核になる能力のこと。

第二章 ICT アウトソーシングとは

1.概念定義

ICT アウトソーシングは情報処理・ソフトウェア関連サービス分野でのアウトソーシングと定義する。

ICT 分野は技術革新のスピードが速く専門性が要求される分野であるが、一方で ICT は経営への影響度合いが大きくなって来ている。現在は足りない部分だけを臨時で補うというマイナス要素ではなく、業務プロセス全体を一括して、長期的に委託する方向に進んでいる。

2.導入のメリット

ICT アウトソーシングによって、情報システム部門はこれまで主業務とされてきたシステムの開発や運用業務から開放され、余った人材をシフトして、ICT 企画やユーザー支援など、他の重要度の増してきている業務に集中することができる。

アウトソーサーの多くは特定業務に特化した品質の高い専門サービスを特徴としており、委託企業では先端の ICT ノウハウの導入が可能となる。これにより品質や技術力の向上が実現すると同時に、新技術にかかるコスト負担が減り、スタッフ教育に割いていた時間を別な業務に割り当てることができるなど、効率化を図ることが可能になる。

一方で、ICT を戦略的に活用する余地が生まれ、自社にふさわしい専門性を発揮した業務の展開が期待できる。自社の本業に即して、より高品質の製品やサービスを顧客に提供することにより情報システム部門が直接貢献することができるようになる。

業務の迅速化や人件費などのコスト削減による経営の効率化も大きなメリットである。アウトソーシングでは、コンピュータ利用量に応じたコスト体系になっているため、固定費の変動費化が可能となり、コスト削減に大きな効果をもたらす。例を挙げると、月締めや決算など、データ処理のピーク時にかかっていた設備の固定費が省かれ、それに必要とされていた相当数のスタッフも不要になる。システムコストの抑制は、企業のバランスシートの改善につながるということはいうまでもない。

コスト削減という点では、ユーザー部門のコスト意識を高めるメリットがある。情報システム部門に対して、ユーザー部門は短期間の厳しいスケジュールで開発案件を依頼することが多く追加案件も珍しくない。ICT アウトソーシングを導入することにより、ユーザ

一部門の計画性も高まり、コストを意識しながら発注するようになる。

ICT アウトソーシングは、委託企業とアウトソーサーの 1 対 1 の関係にとどまるだけのものではない。1 対 1 の関係では限界があるときは、委託企業が複数のアウトソーサーを使い分けるといふ 1 対多という選択肢も可能となる。アウトソーサーごとに得意分野を引き出すこともできれば、逆に 1 社に集中してスケールメリットを追求することもできる。

委託企業がメリットを得るためには、アウトソーサーに対して自社が何を求めているのかを理解してもらうことが必要となる。自社が抱える課題を把握してもらい、それを解決するための最適なソリューション^[注 7]を提供してもらうことが必要である。

3.導入のデメリットと対策

アウトソーシングはこれまで自社の中にあつた経営資源の外部化を図ることなので、本質的には自社の組織を破壊する方向に働く。そのためデメリットも捉えておく必要がある。

ノウハウが喪失する、ノウハウが蓄積しない、スキルが低下する危険性がある。このようなリスクを避けるためには、アウトソーシングされた業務に対する知識や情報を自社にフィードバックする仕組みづくりが必要となる。

アウトソーサーに依存し過ぎたり、主導権を奪われたりすると、業務の円滑な遂行に支障を来すことも考えられる。委託企業は、アウトソーサーと常に目標を確認し、あくまで主導権を握りながら、親密なパートナーシップを構築していくことが大切となる。

認識不足から生じるデメリットとしては、コスト削減を期待しながら、逆にコストが以前より上昇したという例もないわけではない。アウトソーサーに追加サービスを要求したり、過剰サービスをそのまま受け入れてしまい結果的にコストが上昇してしまったというケースが多い。

アウトソーシングを導入すると、期待していた効果に対して、技術力が劣っていた、納期が遅れた、業界や業務知識に欠けるなど、さまざまな不満が出やすい。しかし、これらは委託企業の認識不足、管理不徹底が原因のものもあるのでお互いが理解しあうことにより解消できる。

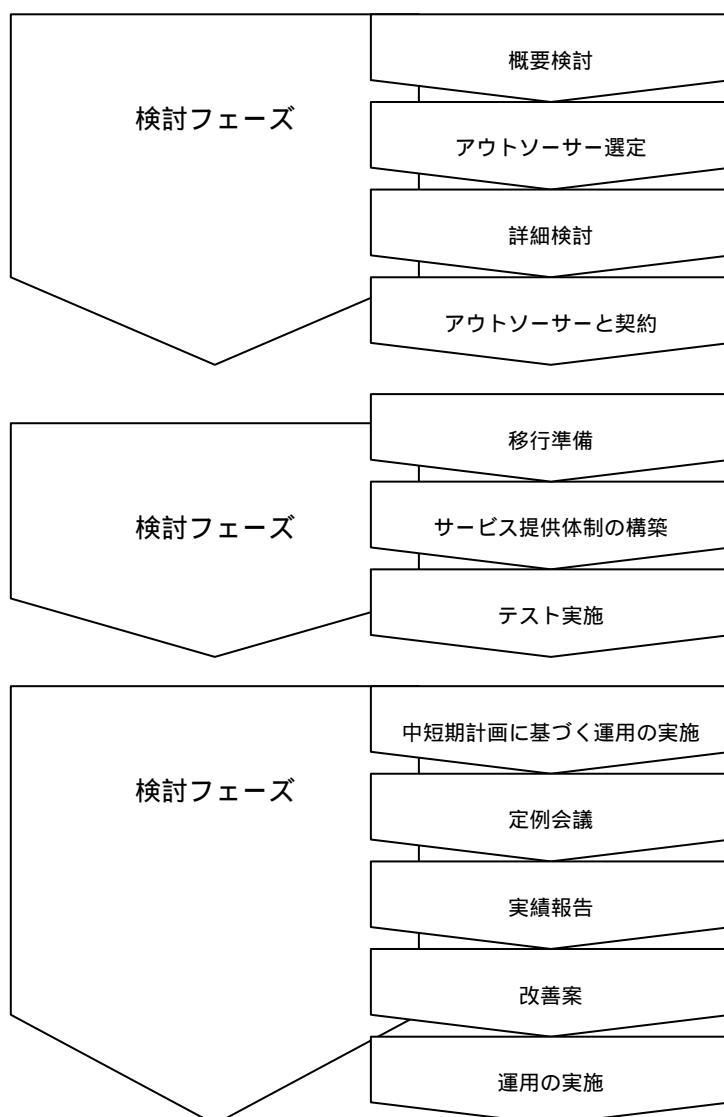
サービス品質に対するデメリットとしては、サービス品質の向上を目指しながら、サービスが低下したということも起こり得る。サービスの低下は、アウトソーサーの業界や業務知識の不足によってもたらされることが多い。これは委託企業がアウトソーサーの選定の際十分調査することにより解消される。

また、事前にサービス水準に関する取り決めがなされていなかったために、サービスの低下を招く場合も多くある。この点については、契約時に提供されるサービス内容に対して客観的な品質基準を設定する SLA^[注 8]を取り決める。SLA によって、委託企業は一定のサービスレベルを保証されると同時に、提供されるサービスを評価する基準を得ることができる。

4.導入の手順

企業が ICT アウトソーシングを導入するには、検討フェーズ、移行準備フェーズ、運用・管理フェーズの 3 段階のプロセスを踏んでいくことになる。各段階に応じてさらに詳しく説明する。

図表 2-1 アウトソーシング導入の 3 ステップ



(出所) 『図解わかる！ IT アウトソーシング』

(1) 検討フェーズ

アウトソーシングを導入する場合、最初の検討フェーズが最も重要であり、この段階でどのように検討したかで、アウトソーシングの成否は決まってしまうといっても過言ではない。したがって、十分な期間をかけることが重要である。

アウトソーシングを検討するには、まず最初に委託企業側で、アウトソーシングを行う目的について明確にしておかなければならない。

コア業務への特化、組織のスリム化、BPR^[注9]の実現、専門性の向上、コスト削減、サービスレベルの最適化、新システムや新事業部門への人材シフトなど、さまざまな目的が挙げられる。目的を詰めていくと、トップと現場の意見が違っていたということが判明することがある。

例えば、情報システム要員の確保や人材のシフトが必要だと建前だけで言っている、実際にはコストの削減がトップの狙いであったとする。新システムへの人材のシフトや要員の確保がアウトソーシングの主要目的であるのと、コスト削減最優先とでは、アウトソーシングの範囲や方法が変わってくる。

目的が違えば、アウトソーシングの進め方自体が異なってくるのは当然であり、コスト削減だけを追及するのであれば、ハードウェアの売却などの方法もいろいろ考えられる。

このように、まず目的を明確化し、その社内合意を図って、全社的な意識づけを行うことが重要である。

アウトソーシングは企業にとって経営戦略の一手段であり、手段だけ検討するのではなく、導入した後における業務プロセスなどの改革の検討が必要である。企業が本来考えておかなければならないのは、アウトソーシングを実行した後の自社の求めるべき姿なのである。

(2) 移行準備フェーズ

アウトソーシング契約の締結後は、契約書に基づいて新体制への移行作業を進めることになる。

委託企業は、アウトソーシング実行委員会を設置し、ここで移行準備に関する取り決めの最終意思決定を行う。この実行委員会のもとに、両者の技術者で構成される実行部隊を組織する。お互いに企業文化の異なる同士であるので相互理解とチームワークが必要となる。ネットワーク、アプリケーションなど各分野別にスケジュールを作成し、責任体制を

整え、スケジュールに即して何を行うべきかを明確にし、その進捗状況をチェックし、打ち合わせを欠かさないことが重要となる。

両者がコミュニケーションを密にとり、現状の洗い出しと確認を行っておくとギャップも埋まり、トラブルを未然に防止することができ、スムーズに次のフェーズに移行することが可能となる。

(3) 運用・管理フェーズ

アウトソーシング導入後は、委託企業の運用・管理がきわめて重要となる。具体的には、委託企業とアウトソーサーの共同定例会議の開催、さらに稼働当初は頻繁に打ち合わせが必要である。新しい運用形態になって発生する改善事項には、迅速に対応しなければならないからである。

定例会議では、契約書で定めた評価基準に基づいて評価を実施する。提供されるサービスレベルに対する監査（数値化評価）の設定が必要だからである。そのために、実績報告やユーザー評価を測定し、チェックするとともに、アウトソーサーに改善要望を伝達する。アウトソーサーは、そうした評価結果をもとに改善策を策定する。また、中短期計画を策定し、プラン・ドゥ・チェック・アクションのマネジメントサイクルを確立して、継続的な改善に取り組む。

安定稼働に入ったら、企業側は当初の目的に対して実態はどうか、常に評価する姿勢が大切となる。アウトソーサーに対しては、システム課題やシステム改善ニーズを吸い上げ、改善提案を行っているかチェックする。また、実態に即して契約内容を見直すなど、柔軟に対応することが必要である。

[注 8]ソリューション：直訳すると解決のこと。業務上の問題点の解決や要求の実現を行なうための情報システム。専門の業者が顧客の要望に応じてシステムの設計を行ない、必要となるあらゆる要素(ハードウェア、ソフトウェア、通信回線、サポート人員など)を組み合わせ提供するものをいう。

[注 9]SLA：Service Level Agreement の略。アウトソーシング契約のときに、アウトソーサーが提供するサービス内容に対して、客観的な品質基準を設定する取り決めのこと。

[注 10]BPR：Business Process Reengineering の略。自社の業務プロセスを抜本的に見直し、新しい業務プロセスを打ちたてる経営手法。業務の迅速化や効率化を達成する。アウトソーシングを活用すると、短時間で新しい業務プロセスを構築できるため BPR には欠かせない選択肢となっている。

第三章 ICT アウトソーシングの導入事例

1. 学校法人高宮学園 代々木ゼミナール

大手予備校である代々木ゼミナールが日本電気株式会社と契約したアウトソーシングの事例を紹介する。

(1) 導入目的

情報発信のために立ち上げたホームページのアクセス件数がインターネットの普及により毎年増加傾向にあった。特に大学受験シーズンである 1 月から 3 月にかけてはアクセス件数の増加が著しい。

1 月に実施される大学入試センター試験を例に挙げると、代々木ゼミナールはセンター試験受験者の結果を全国規模で集計・分析したデータを公開するセンター・リサーチをいうサービスを提供している。ピーク時にはトップページだけでも 1 日 30 万をはるかに超えるページビューがあり従来のホスティングサービスではあまりに負荷があり限界に近づいていた。

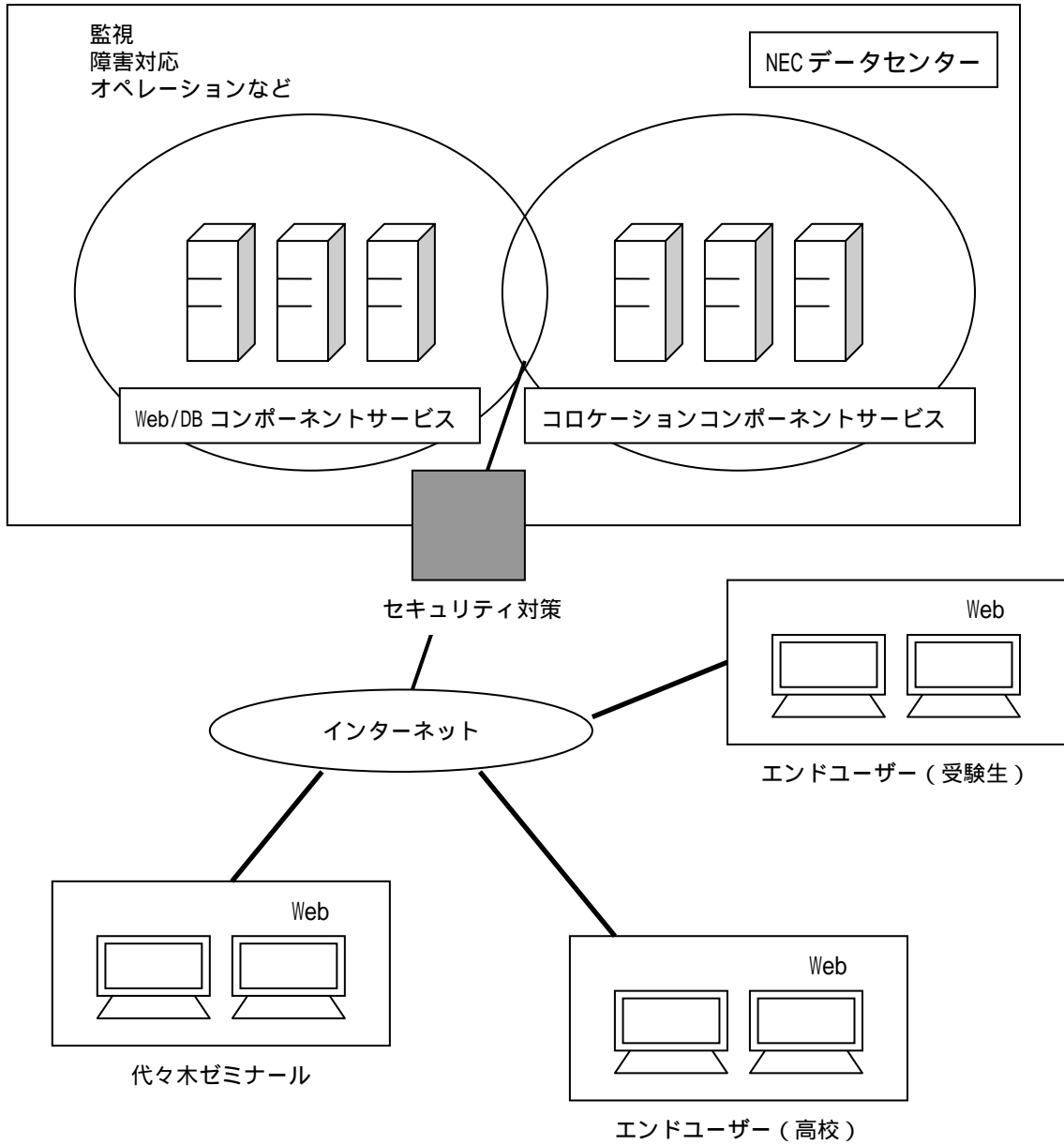
入学試験の情報は受験生にとって重要な情報でありサーバーのダウン回避、回線速度の向上なども重要な要素である。

(2) システム概要

サーバーは日本電気株式会社のデータセンターに置き、24 時間、365 日の運用。データセンターではハードウェアやネットワークを監視し、バックアップ管理、障害復旧支援を行う。

ホームページで提供しているサービスをいくつか挙げると、学校紹介や募集案内、案内請求などの広報活動。入試情報、入試難易度ランキング、偏差値分布表などの情報提供。各種講座の案内や web からの予約ができる講習会案内。講師の著書や受験参考書の販売などがある。これらの情報は、インターネット経由で受験生の家庭のパソコンからも利用可能。また、高等学校の先生への情報提供、提携校との情報連携も図っている。

図表 3-1 全体のイメージ図



(出所) NEC - Business Solution ホームページ

(3) 導入効果

このアウトソーシング導入による効果について代々木ゼミナールマルチメディア研究室室長高見氏と同課長広松氏が日本電気株式会社のホームページ上で述べた言葉を引用する。

「紙媒体の配布だけを行っていた時代に比べると、ホームページを立ち上げたことにより実際に受験生が何を求めているか、真の需要がつかめるようになってきました。ホームページの閲覧によって、この紙媒体が大幅に減るということはありませんが、情報へのア

クセス方法が多様化することは、利用者にとって、それだけ利便性が増すこととなります。」
（高見氏）入試情報の信頼度に関しては、ナンバーワンだと自負しています。その理由は、各種統計データの母集団が大きく、確度の高い情報を提供できることにあります。たとえば、合否分布のランキング表も、毎週数万件のアクセスがあります」（広松氏）また大見氏は、情報発信の PR 効果をこう述べている。「“代ゼミのホームページに行けば、情報が得られる”あるいは“200人以上の講師の授業を動画で確認できる”といったことで講座選択に役立つことと思います。また、インターネット経由の案内書請求件数も増えています。情報提供の基本的な考え方は、1人ひとりの受験生に対して、漏れなく豊富な情報を提供することにあると思っています。こうした意味で、アウトソーシングに切り替え、コストがかかったとしても、その PR 効果には計り知れないものがあります」
以上から情報提供をアウトソーシングしたことにより信頼度が増し、計り知れない PR 効果を生んだことになる。

（4）検証

このアウトソーシングを導入した結果、代々木ゼミナールは情報提供の部分について大きな効果をあげた。たくさんの負荷にも耐えうるサーバーの補強により情報の閲覧に安定性がもたらされ、情報提供の方法が紙媒体主体だった頃に比べ情報へアクセスがしやすくなり利便性が増した。有用な情報へ安心、簡単にアクセスできることにより入試情報に関してナンバーワンの信頼度を獲得することができアウトソーシングのコスト以上の PR 効果を得ることになった。これは予備校業界に大きな影響をもたらした。

インターネットという ICT 技術を利用することにより利用者にとっては情報に触れる機会が増え、発信者にとっては発信する方法が多様化し、豊富な情報をより多くの人に触れもらうことが可能になった点で有益であったのではないだろうか。

おわりに（結論と展望）

この論文では「ICT アウトソーシング」とはなにかというテーマで研究してきたが、定義明確ではなく ICT 分野のみではなくその隣接する業務までにアウトソーシングが及んでいることが多いので非常に難しいものであった。

わが国でも大分アウトソーシングの活用が増えてきたが、わが国の場合、特に大企業においては依然として、すべての機能を自社または自社グループで抱え込んでしまう自前主義が強い。ICT の分野は技術革新のスピードもはやく高い専門性も要求されるので自前主義にこだわっているとコア・コンピタンスにまで悪影響が及ぶ。「餅は餅屋に」というように積極的に ICT アウトソーシングを活用すべきではないだろうか。

ICT 分野のアウトソーシングは今でこそ大企業レベルでは導入されている事例など珍しくないが、わが国の大半を占める中小企業にはまだまだ浸透していない。中小企業を対象とした ICT アウトソーシングは今後伸びていくに違いない。

情報サービス業界に進路を決めたからには中小企業について考えることは必須である。大企業向けの大型案件は頭打ちになっているようなので必ず中小企業を相手とした案件が増えるだろう。今回研究した ICT アウトソーシングの知識を将来活かしてみたいと思う。

卒業論文を書き終えてみて、自分の未熟さを改めて知った。まだまだ未熟ながらも、成長させてくれた山田正雄先生に感謝の意を述べたい。また、お互いに切磋琢磨しながら学んだ仲間たちにも感謝したい。恩師と呼べる人、仲間と呼べる人に出会えたことに幸せを感じる。

参考文献

- ・妹尾雅夫『アウトソーシングの知識』日本経済新聞社（2000）
- ・NTT データ・アウトソーシング推進室 / NTT データ経営研究所『IT フルアウトソーシング ハンドブック』（2000）
- ・遠藤玄声『[図解]わかる！ IT アウトソーシング』ダイヤモンド社（2001）
- ・野村総合研究所システムコンサルティング事業本部『ユーザー企業にとっての IT アウトソーシング』野村総合研究所（2003）

参考・引用 URL

- ・ <http://www.meti.go.jp/> 経済産業省
- ・ <http://www.socj.net/> アウトソーシング協議会
- ・ <http://e-words.jp/> IT 用語辞典 e-Words
- ・ <http://www.sw.nec.co.jp/> NEC - Business Solution
- ・ <http://www.yozemi.ac.jp/> 代々木ゼミナール