

論文要旨

教育研修サービスのアウトソーシングとインソーシング —教育子会社の適応の様態からみた、アウトソーシングの効用と限界—

(指導教授:稲上毅教授)

法政大学経営学研究科経営学専攻

人材・組織マネジメントコース

加藤宏未

1990年代半ば以降、大企業を中心に「中核企業のスリム化」が図られ、子会社への業務のスピナウトが多く発生した。その流れの中、教育研修の機能は分社、独立によって運営されることが多くなってきている。一方で、機能別に分社した組織においては、情報は本社からの指示命令的な単一方向の流れとなり、双方向的な情報の流通が遮断される傾向が強まると言われている。確かに、現状ではIT導入でさまざまな本社情報が利用可能となっており、子会社は以前よりも情報交換しやすくなっている。しかし、一方で、移転に費用のかかる「粘着性の高い」現場情報も存在する。有形無形の仕事成果、実際の職務遂行上の悩みといった粘着情報は、情報システムには乗らず、現場に分散しているのである。

仮に、教育子会社が自らの業務を全うする上で、粘着性の高い情報を必要とするのであれば、下流の立場から本社との関係の中で、本社に散在している教育ニーズに関連する粘着情報に一定の「関係」を介してアクセスする必要があるが出てくる。つまり、教育子会社が関係特種的な粘着情報にアクセスできるか、ということは一つの大きな問題となりうる。

そこで、本研究では、教育研修に関する業務を委託され、機能的ヒエラルキーの中で担当している企業が、どのように本社との関係を作り上げ、ラインにおける現場での情報などを入手し、アウトソーシング先としての付加価値を上げている(いない)か、ということを探索的に調査することにした。

調査にあたっては、前提となる「問い」を設定し、教育子会社2社に対する聞き取り調査を実施した。すなわち、「本社教育をミッションに負っている教育子会社を、コスト/プロフィットセンターとして管理しようとした時、情報の質と流れがどのような状況となり、結果として、教育企画の成果や目的との適合はどのようなものになるか」というおおもとの「問い」を設定し、それをもとに質問事項を設定した。

結果として、調査対象の2社は、同じような役割やミッションに応じて分社された子会社であるが、その状況の中でとりうる戦略的な適応様態が異なり、結果として本社に提供しているサービスのあり方が大きく異なることが分かった。

適応様態の側面では、「インソーシング(内部化)/アウトバウンド(外部展開)」という2つに分化していった。すなわち、①本社と子会社の管理職の兼務、人材交流の活発化という内部化(『外から内へ』)の様態と、②本社との交流を持てぬまま、外販展開に打って出る外部展開(『内から外へ』)、という様態に分かれていったのである。

そして、サービスのあり方としては、本社向けの教育研修、すなわち「階層・年代別教育/各部向けの教育」の企画～実施において、親子間での「背景となる課題の共有度合い」、子会社から本社に向けた「巻き込み活動の度合い」という2つの側面での高低に差が現れ、「本社貢献の質」が大きく異なる結果となった。一方で、受講者からアラカルト的に自由選択される「知識・スキル教育」については、適応の様態にかかわらず、決め方、内容に大きな差は認められなかった。

以上の調査結果から、アウトソースされた教育研修の分野において、分社によって機能する可能性の高いサービス領域(効用)、および、適応の様態によっては機能しない可能性のあるサービス領域(限界)が出てくることが示唆された。すなわち、前者が、機能的なヒエラルキーの中でも、文脈依存の度合いが低く、サービスの再現性の高い「知識・スキル教育」の領域であり、後者が、参加型ヒエラルキーへと移行し、水平的なコーディネーションの中で本社一子会社で作らう、文脈依存の度合いが高い「階層別・年代別教育/各部向け教育」ということになる。

全体を通じ、教育研修のアウトソーシングを図る際には、期待しているミッションに照らし、それに求められる「情報の質」を文脈依存度の観点から検討した上で、現状の制約の中で獲得可能性がどの程度あるのか、吟味しながら行うことの重要性が示唆された。