

## 持続的経営と税 (15)

デジタル技術の進歩や少子高齢化、新型コロナウイルス禍などを背景に、様々な分野でパラダイムシフト（枠組みの転換）が加速する中、労働力不足が課題として浮き彫りになっている。これに対応するには、企業の業務のアウトソーシング（外部委託）をさらに一歩進める必要性が出てきている。

労働市場では売り手優位の状況が続き、企業の要求水準を満たす人材をタイムリーに採用することが難しくなっている。採用できても定着率が上がりず企業の採用担当や事業責任者を悩ませている。企業は新たな事業領域へのシフトを含むリソース（資源）の再配置を進めているが、人材の補充が不十分のため「本来やるべき最低限のことにすら手が回らない」事態に陥っている。

バックオフィス業務をみると、一定規模以上の企業グループでは、社内にグループ企業の経理や人事の業務などのコーポレート業務を担う組織「SSC（シェアードサービスセンター）」をもつ場合が多い。だが、実態はグループ内で共通する機能の集約にとどまり、効率化・最適化にはつながらないケースが多くみられる。

大量採用時代の社員が徐々に定年を迎えて会社を去る一方、新規採用は凍結・抑制しているケースが多く、SSCも高齢化・高コスト化・硬直化が進み、大きな課題となっている。リスクリング（学

# 外部委託、定型業務以外にも

び直し）やアップスキリング（スキルの向上）も期待通りの成果が上がっているとは言い難く、自前主義は限界に達しつつある。

こうした課題を解決する手段の一つとなるのが、アウトソーシング（外部委託）だ。コロナ禍でテレワークが広がり、企業のアウトソーシングに対する抵抗感も少なくなった。労働関連法規の改正も追い風となって、アウトソーシングに対する需要は拡大している。

アウトソーシングの対象はこれまで税務を含め定型化・標準化された業務が中心だったが、昨今はより難易度が高く意思決定に近い業務領域へと広がってきている。

既にアウトソーシングを活用する企業では、業務領域ごとに複数に分かれていた発注先を総合的なソリューションを提供できるベンダーに統合することで、さらなる最適化を進める動きもみられる。

外部リソースへの期待が高まる中、アウトソーシングベンダーは企業の単なる外部委託先ではなく信頼できるビジネスパートナーとして、テクノロジーの活用を進めて対象業務の品質やコストをプロアクティブ（先取的）にマネージしていくことが求められるようになった。これらの自律的な管理・運用をベースとした包括的なサービスは「マネージドサービス」と呼ばれ、単純にコスト重視で一部の定型業務を切り出す伝統的なアウトソーシングとは一線を画している。

労働力不足の問題が長期的、構造的な問題であることを考えると、マネージドサービスへの期待は今後飛躍的に高まることが予想される。

### 企業が抱える労働力不足問題と外部リソースの効果的な活用

深刻化する労働力不足の問題は、日本社会全体の構造的な問題であり、短期的な課題解決は難しい

キャパシティー（許容量）、ケイパビリティー（能力）両面で、企業の自前主義は限界に達しつつあり、外部のリソースを戦略的に活用することが必要

有効な課題解決策として、アウトソーシングをさらに進化させた「マネージドサービス」に期待



おかもと・つよし 経理・会計・給与計算・社会保険関連業務のアウトソーシング（外部委託）サービス事業を担当。

2022年7月からは当該サービスをグループ内で集約したEYビジネスパートナーの取締役に兼務。