

英国「アウトソーシングシステム」の問題点

佐藤 憲正

今年のイギリスの大学の春は、例年のイースターホリデーと折からのボルケーノアッシュの影響が尾を引いているところに加えて、ギリシャ問題が勃発して、ますます混乱をきたしているところが多いようです。そのためもあって、研修先のレディング大学・ヘンリービジネススクールの看板教授、M.カソン先生の研究室への訪問が延び延びとなって6月1日となってしまいました。

イギリスには、嘗て、20年前に海外研修で1年間滞在した経験があるため、さほど苦労もなく、優雅な海外研修で羨ましいなどと思われる向きもあるかと思いますが、実態はそのような甘いものではありません。グローバル化・情報化が日進月歩の今日ですので、20年の経験などなんの役に立たないほどカルチャーショック・フューチャーショックに苛まされ、毎日が悪戦苦闘の連続であると言っても過言ではありません。それらの貴重な体験の中から、まず、第一に、ビザの申請・取得に関する問題、そして第二に、コミュニケーション・情報システムに対する理解や、情報環境の確保・整備における悪戦苦闘の体験を、アウトソーシングのあり方という視座から、その一部をご報告することにいたしましょう。

＊ ＊ 悪戦苦闘物語 - その ； イギリス入国ビザ取得に関する悪戦苦闘。

海外研修を希望する場合、アメリカの911テロ事件以来多くの国で出入国管理が

非常に厳しくなっていることはご承知の通りです。イギリスの場合にも、海外渡航・在住に関する手続・システムが極めて厳しく複雑になってきていると言われておりますが、その手続・システムには、安易で過度なアウトソーシングが原因と思われる多くの問題があるように思われます(興味のある方はブログでチェックしてみてください。それらに関する不満やクレームが山のように記載されております)。

通常のビザ申請手続きでは、まず大使館に赴き・・・と考えるのですが、イギリスの場合には、徹底したアウトソーシングシステム?を採用しているようです。

まず大使館が、申請業務については、日本の民間業者に委託、そして審査業務については、マニラのセンターにアウトソーシングする、というシステムを採用しているために、様々な非効率や摩擦が生じてきているように思われます。

元来、アウトソーシングとはアメリカの企業経営の中で、1)従来は社内で行っていた業務を外部に委託することを通じてコストを削減できるという、消極的・戦術レベルのものから、2)単なるコストカット目的だけではなく、スコープ&スケールの観点から、自社の得意とする領域に自社の各種資源を集約し、外部の専門組織を活用することを通じて資源の単位当たりの効率アップを図る、という積極的・戦略展開として位置付けられるものがあります。言うまでもなく、

先進的な企業や組織においては後者の視座に基づいてアウトソーシングを採用しておりますが、英国大使館の実態は、残念ながら積極的・戦略展開として捉えることは困難なようです。

* 実態その、日本の民間業者に委託している申請業務に於ける各種の問題。ビザを申請するには、まず、パソコンで該当ビザのアプリケーションのフォーマットに関連情報を記載し、申請センター(国内に東京と大阪の二ヶ所だけ)に赴き、申請書類の記載方法の適切さについての審査を受けることになっております。この段階で既に、パソコンでの情報処理に慣れていない申請者にとっては悪戦苦闘が始まります。私の場合には、一緒に連れていく娘のビザの問題があり、更に苦労をさせられることになりました。娘は、立教英国学院高等部に入学するので、ビザの種類は当然学生ビザになるのであろうと考えてしまったことが苦労の始まりでした。

立教英国学院からは「帯同ビザ」で申請するように指示されるし、申請業務審査係官？は、娘さんが同居でなく、寮生活の場合には、「学生ビザ」での申請が必要です、との一点張りで、全く相談に乗ってくれる雰囲気などはありません。そればかりか、申請センターでは、不慣れな書類記載において付き物の判断の迷いや曖昧さなどに関する記載方法の相談や支援等は全く行われず、質問をしても、“英国大使館よりアドバイスすることは堅く禁止されており、マニュアルに従って決められた仕方で処理するように指示されております”と繰り返すのみです。

結局、立教英国学院からの、“担当の係員がなんと言おうと、マニラの審査官が承知しているはずですから「帯同ビザ」で押

し通してください”、という指示に従って申請した結果、マニラの審査を無事を通り、心配したよりも短期間で「帯同ビザ」を取得することができました。

申請手続きで驚かされたことは他にもたくさんあります。例えば、基本的な提出書類である、経済・財政状態の保障関連書類では、大学からの英文の給与・在職証明書以外に、英文翻訳証明付きの金融機関の預金通帳のコピー(英文の金融機関の正式名称や口座名などのわずか数行を翻訳？したもの)や、戸籍謄本も要求されますが、これにも英文翻訳証明が要求されます。極めて基本的で簡単な翻訳なので、費用というよりも時間を節約したいために、簡単に翻訳をして、ネイティブチェックをして頂いた書類を提出したところ、「要件不備、認定された翻訳機関の証明書の添付のないものは認められない」、という理由で受け取りを拒否されました。そこで、認定された翻訳機関の所在を尋ねると、“特定の業者を推薦できませんが、このビルにもあります”、との話でした。ところが、さらには “もう業務時間が過ぎているため今日は受付けてもらえないと思いますので、関連書類に遺漏の無いことを確認し、出直して手続きをして下さい” との指示を受ける結果となりました。

横浜在住の私の場合には仕方がないから出直すか・・・で済むとしても、東北や北海道、あるいは四国や九州地方の申請者にとっては、東京・大阪の二か所にしか申請オフィスが無いために大変なことになるであろうと思うと、人事とはいえ苛立たずにはいられませんでした。何はともあれ、翌日に翻訳センターに電話で問い合わせたところ、3月は忙しい時期で、申請者が多いため翻訳業務には数日かかる、との回

答で、対応にチョット困っていると、一瞬の沈黙に間髪をいれず、”お急ぎならばエージェント扱いも御座います、料金が2倍かかりますが・・・”、との、人の足元を見てのセールストークや、あまり褒められない仕事の流れ・システムに苛立つのを通り越して、啞然としてしまいました。

* 実態その、マニラに委託した、ビザの審査業務に於ける各種の問題。一般的に、マニラの審査には2週間ぐらい時間がかかるなどと言われていたために、かなり待たされて、出発が遅れてしまうことを覚悟しておりました。とはいえ、3月の下旬でもあり、なるべく早く出発したいし、コンピュータで進捗状況がチェックできると聞いていたので、まだ早すぎて駄目だろうと思いつつも、一応マニラのセンターにアクセスしてみました。すると、余計な指示をする必要が全く無いほど完全にマニュアル遵守であったと判断できたからなのか？すでに許可が下りているので、申請センターに取りに来るようにというメッセージが入っており、1週間程度でビザが下りてしまいました。

コストカットが出来、厳しい規制・手続きを外部に二重に委託し、危険のみならず責任をも回避しようとするために？構築されたと思われるこの非効率的なシステムに苛立っていたせいも、嘗ての大英帝国の輝かしい歴史の重みの陰りを強く感じさせられ、訪英に一抹の寂しさを覚えました。

ビザの問題は大きな意味では移民問題とも絡んでおり、イギリスにおいては重大な政治的・社会的問題となってきました。そのため、大学における留学生の受け入れや海外からの研修者問題は、今後のユーロとの関係の中で、労働市場・各種資格認定基準の設定などを含めてますます

複雑になってくる事は必定です。

* * 悪戦苦闘物語 - その2； 電話線開設に伴うイギリス最大手電信・電話会社、B社との悪戦苦闘体験の一部のご報告。

電話線の開設は日本では NTT 等に連絡をして、予約をすれば必ず予約通りに事が運ばれていくことが常識と言えるでしょう。ところが、イギリスではB社の予定に基づき、2週間以上も先に対して予約を申し込むことになり、「13時から18時の間に訪問するが、仕事の内容・費用に関しては現場の状況によって異なります」という、つかみどころのない情報しか与えられず、エンジニア？の来るのをひたすら待っても必ず来てくれるとは限らないというところが、日本のシステムと大きく違うところです。以下では、予約の遂行を信じてひたすら指定された日の13時から18時までの長い時間を待ち続けて裏切られた苛立たしい実体験の一部をご報告することにいたします。それも、一度ならず2度3度となると、驚嘆、苛立ち、怒りを通り越して苦笑いする以外ありませんでした。

ビザ獲得の悪戦苦闘の末、やっとイギリスに辿り着いたのが4月5日で、翌日の4月6日から始まった長いB社との戦い？はやっと5月17日に終わりました。

まずは、1回目のキャンセルについてご紹介いたしましょう。実は、4月6日に予約してから予約日の22日まで待つ間に、B社のシステムは信頼できないところがあるという悪い噂を聞く機会があったので、単に手を拱いて待つのではなく、サービス・コールセンター(実は、インドにあるために屢トラブルが発生する?)にコンファームコールを入れておいたにもかかわらず来てくれない始末だったのです。イギリス最大手の電信電話会社が何の連絡もなく予約を

一方的にキャンセルするなんて信じられない…、今度はより確実な方法を選択すべき、という結論に達し思案いたしました。

そこで、日系企業ならば信頼できると考え、日系の情報関連会社、O(オー)社に電話線の開設、情報インフラのセットアップ・メンテナンスのすべてを依頼しさえすれば一件落着と考えました。

昔のように研究者は文献渉獵さえしていれば済むという時代ではないため、ともかく、情報インフラを確保しなければという焦りもあり、多少料金が高くなるのは仕方がないと考えて、信用を重んじる日系企業を選択しました。すると、早速O社は対応してくれ、5月13日に予約が取れたとの連絡がありました。

ところが、日系のO社の仲介があったにもかかわらず、13日の13時から18時まで待たされた挙げ句の果てに、またもや振られてしまいました。O社が嚴重に抗議をしたところ、"B社としては、回線の工事はすでに済んでいる(来訪の予約は何のため)?ので、通じていないとすれば、回線の何処かに故障があると思われるため、特別に早速5月15日(土)午前中にエンジニアを送ることにする"という回答を繰り返すだけであったとのこと。私との契約の背景・ビハインドストーリーを知っているO社は、"相変わらずいい加減な回答をしてきた"とカンカンに怒っておりました。

いくらなんでも今度こそは、15日にエンジニアを送ってくるだろう、その時には、営業・業務・技術・サービスが一丸となってクライアントに対して責任をもった仕事をしなければ、クライアントが大いに迷惑をすると文句を言ってやらねば気が済まない等と考えていたので寝付けなかったところ、なんと真夜中の午前2時15分に、携帯にメ

ールが入って「明日の土曜日は行けないかもしれないが、17日(月)の午前中までには回線を開通させます」とメッセージがありました。勝手に予約の日程を変える?ことに対するお詫びや理由などは当然のように全くありません。此処に至っては呆れて、もう、怒りも湧いてこない…。

B社のエンジニアが真夜中に送ってきた僅か3行のメールではニュアンスが曖昧であったため、もしかしたら来るかもしれないなどと、どこまでもオメデタイ私は、一日でも早く情報インフラを確保したい気持ちでいっぱい、5月15日も、有能で多忙なエンジニアが来てくれることをひたすら願って空しく待ちぼうけの時間を過ごしました。

5月17日(月)10時8分、やっとのことでやって来てくれた、B社から派遣されたエンジニア?はGパン姿で首からB社の社員証らしきものを下げた無愛想な2メートル近いノッポの黒人の若者で、エンジニアというよりも作業員?何の工具も持たずに来訪し、勿論、「お待たせして…手違いがあり…予約を変更して…などのわびの言葉」、などは全く言わずに、回線アダプターの所在を尋ねてきたので教えると、携帯電話の2倍ぐらいの小さな検査機器を接続させて自分の携帯でセンターらしきところに電話しながら、"何か書くものを貸してくれ"と、ジェスチャー交じりで頼んできました。その瞬間「工具箱どこか筆記用具すら持ってこないようなこの男が、エンジニアか何かであるわけではない」と確信させられた感じでした。"外からいろいろ操作する..."などと言って20分ほどして戻ってきて、これで開通しているはずだからどこかに電話をして確認をしてくれということなので、自分の携帯にダイヤルすると呼び出し音が鳴り、やっとのことで電話が開通した

ことを実感出来た瞬間でした。

悪い癖？でやはり一言言わずにいられず、軽く、「お客さんとの予約を守らないと、B社の評価に影響する…」と言ったところ、「B社の仕事をしているだけでB社の者ではないので…」と即答されたのには驚いて二の句が継げませんでした。

なにはともあれ、かくして、5月17日(月)電話回線が開通、20日(木)ネットワーク、スカイプ電話回線開通に漕ぎ着けましたが、これですべてが終わったわけではありません。B社からの請求書に総額で124ポンド99ペンスのところ、「特別費目として、(OUR APOLOGIES FOR THE POOR SERVICE YOU RECEIVED)として50ポンドの減額をいたします」というメッセージが添付されていました。

そればかりか、O社の担当者に言わせると、同じような業務内容であるにも関わらず、料金がまちまちで、交渉いかんで更なる減額を引き出すことができます、などという話を聞くにつけても、イギリスの大企業B社の経営管理の稚拙さに半信半疑で、驚き呆れてしまっている状態です。

実は、6月1日にお会いしたレディング大学のM.カソン先生は、英国の経営関連のトップクラスの学者で、何と、イギリスを代表するB社を含む多くの大企業のコンサルタントを歴任している教授であることをホームページで確認できていたので、電話線開通までの悪戦苦闘について少しばかり触れたところ、多少照れ屋なところがあるカソン教授は、申し訳なさそうな顔をして、「英国のアウトソーシングシステムにはさまざまな問題点があり、組合制度や教育システムに起因するところが多い…」などと熱っぽく話をしてくださいました。

そもそもアウトソーシングとは高度のシス

テム管理能力が要求される分業システムです。「分業」とは、人類の歴史とともに長い歴史を持つ社会現象です。人類は長い歴史の中から社会的分業のメリットを学び、工場内分業の成果を享受して産業革命を達成しました。A.スミスが「国富論」の中で取り上げた、「ヘアピンの製造過程を分業することを通じて240倍以上もの効率を上げることができた」という話はあまりにも有名です。

人類は歴史の発展過程を通じて、効率的な国際分業と“神の見えざる手”の矛盾からも多くを学びました。そしてまた今日、歴史の新しい局面で、アウトソーシング、SCM、アライアンスなどの新しいビジネスモデル戦略の嵐の中で多くを学ばされておりますが、その主題の底辺にある問題こそは「分業のあり方」です。ここで改めて再確認しておかなければならない問題は、分業とは「長期的・安定的な信頼・相互依存関係」の基礎がなければ成果を生まないということです。トヨタの「カンバンシステム：長期的・安定的な信頼・相互依存関係に基づく分業」を活用した部品内製率の低さが米国のビッグスリーとの競争を制したことも「分業」の在り方の問題であったと申せましょう。さまざまな意味で大きな転換期を経験しているイギリスにとって「クラフトユニオンと分業」、「EU労働市場の各種資格審査基準・教育システム」の問題こそが、Mカソン教授の言われるようにイギリスのアウトソーシング問題を解決する鍵であると申せましょう。

(2010年 5月22日) 佐藤 憲正

イギリス ロンドン市 ウインブルドン
エッジヒル コート にて