

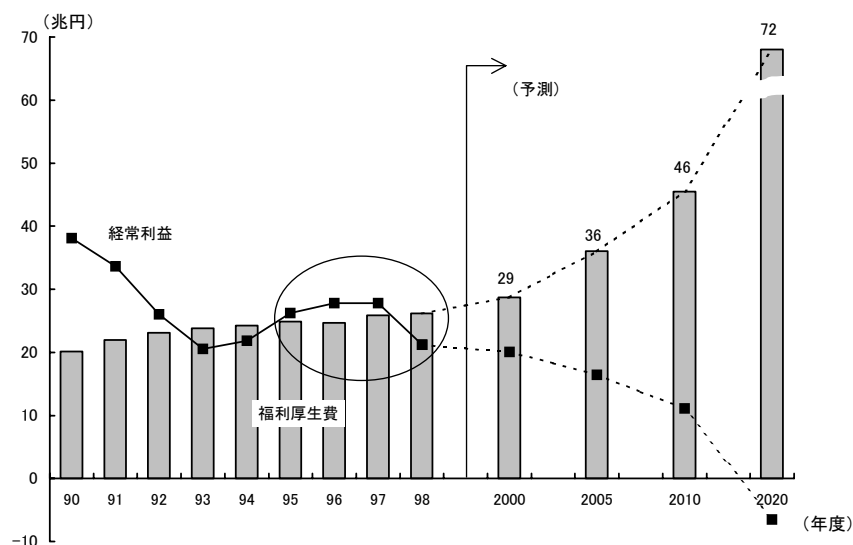
米国大企業におけるトータル・コンペンセーションの運営管理 —シェアードサービスとアウトソーシング、そしてB2Eの動き—

1. 調査の背景と目的

1) 見直し機運が高まる報酬・福利厚生制度

現在、多くの日本企業の間で、従業員に対する報酬・福利厚生制度の在り方や運営方法について、見直しの気運が高まりつつある。その背景には、日本企業の福利厚生費が年々増大し、近年は経常利益とほぼ同レベルに達しているという深刻な事実がある。野村総合研究所・資本市場研究部による試算では、福利厚生費は2010年には約50兆円、2020年には約70兆円を越す水準に到達し、経常利益もほとんど生じない状況に陥る可能性がある(図1を参照)。従って、日本企業にとって福利厚生費をいかにコントロールするかが、21世紀における最大の課題といえる。

図 1



(注) 全産業

(出所) 大蔵省「法人企業統計季報」より野村総合研究所作成

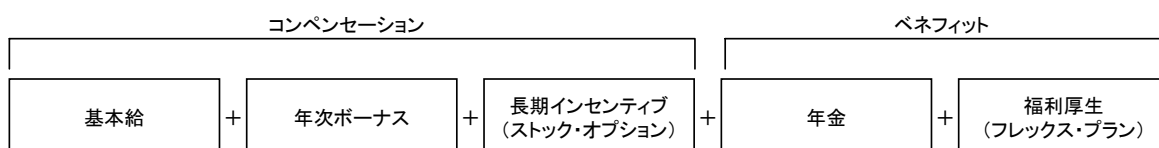
2) 米国企業によるトータル・コンペンセーション戦略

一方、近年の米国企業では、従業員を維持する上で発生するコストを「トータル・コンペンセーション」というコンセプトに基づき管理することが主流をなす考え方となっている。

トータル・コンペンセーションとは、報酬・福利厚生を互いに別物として提供していくのではなく、両方を「従業員に対して発生するコスト」として一括して捉え直すという考え方である。基本給と変動給（年次ボーナスや、ストック・オプションなどの長期インセンティブ）の合計であるコンペンセーション（報酬）と年金費用と福利厚生費（フレックスプランなど）の合計であるベネフィットの二つの部分より構成されるコストをトータルに捉え、従業員に対してどのように配分し提供するかを問題とする（図2）。

報酬・福利厚生のコスト・コントロールに苦しむ日本企業でも今後、同様の方向性が打ち出されていくのは必至であろう。

図 2



(出所) 野村総合研究所

(参考) イーストマン・コダックのトータル・コンペンセーション方針

「現在では、コンペンセーションとベネフィットを別々に捉えることはやめて、この二つの合計が優秀なコンペティター20社の中位にくるような方針に転換した。優秀なコンペティターとは、マイクロソフト、コンパック、ゼロックス、ポラロイドなど、同じ労働市場で従業員を取り合って競争している企業である。」

「ベネフィットを増やしても、次第にそれを受け取るのが当たり前と思うようになる。従って、会社の業績向上にはつながらない。一方、キャッシュや株式などのコンペンセーションは業績の向上につながり得る。我々はベネフィットとコンペンセーションの合計をトータルに考えて、それをどう振り分けるかが問題ととらえている。」

3) トータル・コンペンセーションの運営管理とその問題点

トータル・コンペンセーションの体系は、図3のように描くことができる。基本給やボーナス、長期インセンティブ、企業年金、そして福利厚生がトータルなものとして従業員に提供されるという仕組みになっている。

図3



(出所) 野村総合研究所

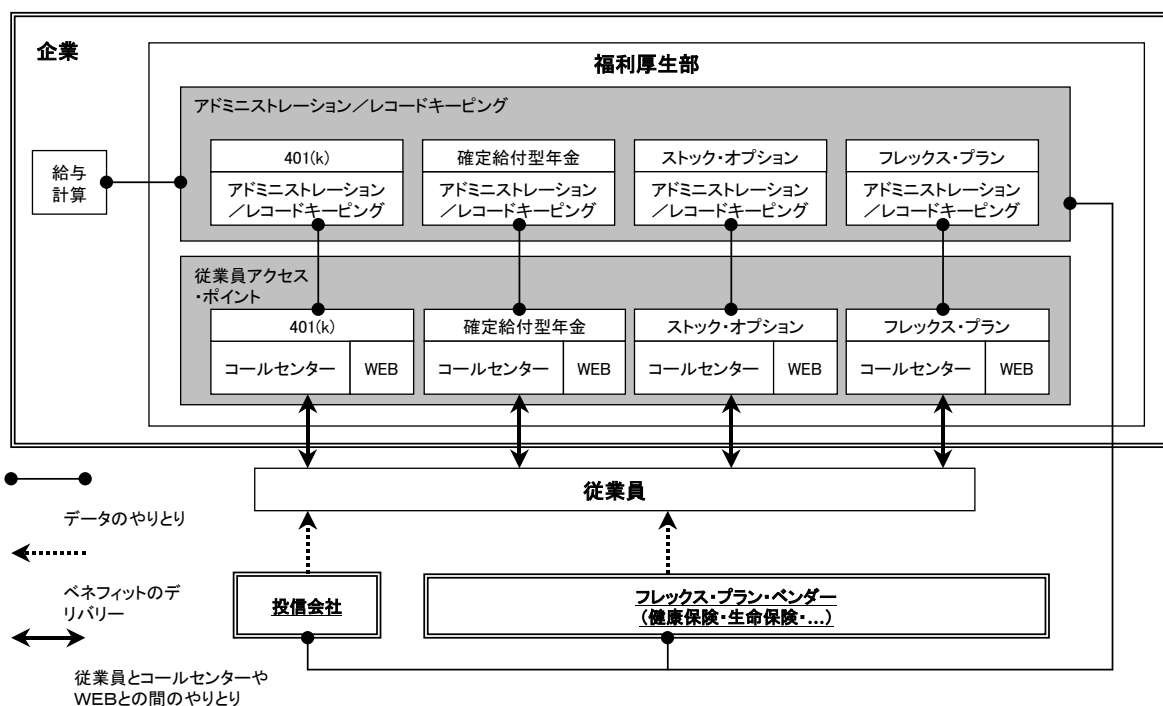
ただし、トータル・コンペンセーションを効果的に行う企業は、運営管理面で次の二つを行わなければならない。

まず第一に、ストック・オプションや確定拠出型年金、福利厚生（フレックスプラン）などのプランに関連したレコードキーピングやデータ・ハンドリング、投信会社や保険会社など商品・サービス提供機関とのデータのやり取りなどのアドミニストレーションである。

第二に、従業員からの問い合わせへの対応や個別プランに関する情報提供などを行う「従業員アクセス・ポイント（コールセンターやウェブ（イントラネット））」の設置と管理である。

もし企業が以上のすべての機能をインハウスのみで行う場合、図4で示すような複数の機能を抱え込む必要が生じる。

図 4



(出所) 野村総合研究所

このようにインハウスで運営管理を進める場合、以下のような問題が発生することが考えられる。

(1) 運営管理コストの増大：

- ①人事部・福利厚生部の組織・人員の肥大化：レコードキーピングやデータ・ハンドリングなどのアドミニストレーションを行うための人員、コールセンターの対応係（サービス・レプリゼンタティブ）、ウェブ（イントラネット）の管理を行うための人員などを抱えることにより、人事部や福利厚生部の組織が肥大化し、人件費負担が増えることが予想される。
- ②情報システムの自前投資・維持：レコードキーピングやデータ・ハンドリングなどのアドミニストレーションを行うための情報システムを自社内で持つ場合には、そのための初期投資コスト、およびプランの制度変更などに対応するメンテナンス・コストを負担する必要がある。

(2) 運営管理に関する業務ノウハウの乏しさ：

多くの企業にとっては、年金・福利厚生のアドミニストレーションやコールセンター／ウェブ（イントラネット）の管理は必ずしも専門領域ではないために、業務ノウハウに

乏しく、結果として生産性が低いままにとどまるという問題も考えられる。

(3) 運営管理業務の重複化：

複数の子会社や事業部門を傘下にもつ大企業の場合には、子会社や事業部門ごとに、これらアドミニストレーションやコールセンター／ウェブ（イントラネット）の機能を維持することも考えられ、その場合には、同じような業務を重複して行うという非効率性の問題が生じることが考えられる。

4) アウトソーシングとシェアードサービスの利用

以上のようなトータル・コンペンセーションの運営管理に関する問題を、米国大企業はどのように扱っているのだろうか。

まず、米国企業では運営管理業務に専門特化した業者に「アウトソーシング」する例が少なくないようである。これにより、先に述べた(1) 人事部・福利厚生部の組織・人員の肥大化や情報システムの自前投資・維持に起因する「運営管理コストの増大」、(2) 「運営管理に関する業務ノウハウの乏しさ」、といった問題を回避するという戦略である。

従業員向け福利厚生運営管理を一括して請け負う業者は、「エンプロイ・ベネフィット・コンサルタント」の名称で知られており、有名なところでは、ヒューイット、ハワード・ジョンソン、クウェイシャ・リプトン、フィデリティーなどがある。

また、近年米国では複数の事業部門で重複して行われてきた共通業務を集中化し、各事業部門が共有して利用するという「シェアードサービス」という戦略が普及してきており、年金・福利厚生のアドミニストレーションも、シェアードサービスで対応するという企業が存在する。すなわち、先に述べた(3) 「複数部署にまたがる運営管理業務の重複化」、といった問題をシェアードサービスの導入によって回避するという戦略である。

以下では、米国大企業におけるトータル・コンペンセーションの運営管理について、具体的な事例を紹介したい。

2. 米国大企業の事例研究

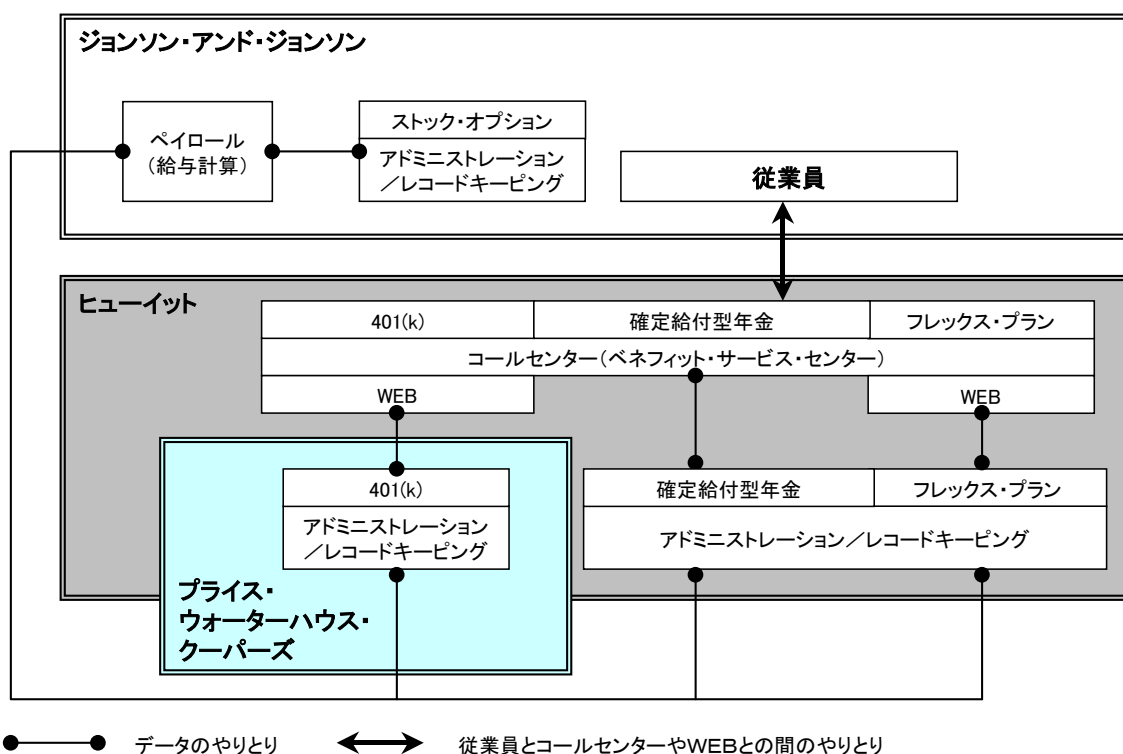
1) 「アウトソーシング」と「シェアードサービス」の両方を利用している事例 ～ジョンソン・アンド・ジョンソン～

(1) ジョンソン・アンド・ジョンソンにおける運営管理の仕組み

まず、年金・福利厚生運営管理業務を基本的に唯一の業者にアウトソーシングしている企業の代表例として、ジョンソン・アンド・ジョンソンを紹介したい。

ジョンソン・アンド・ジョンソンにおける基本的な仕組みは図5の通りである。

図5



(出所) ジョンソン・アンド・ジョンソンへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

ジョンソン・アンド・ジョンソンでは、ペイロール（給与計算）とストック・オプションの運営管理のみインハウスに残し、それ以外については、すなわち 401(k)プランと確定給付型年金、フレックス・プランの運営管理については、コールセンター／ウェブ（イントラネット）の対応も含めて、基本的にヒューイット一社にアウトソーシングしている。ただし、401(k)プランのアドミニストレーション／レコードキーピングのみプライス・ウォーターハウス・コーパーズにアウトソーシングしているが、これは歴史的な経緯によると

のことである。

ジョンソン・アンド・ジョンソンの従業員は、個々のプランに関する質問をしたり、変更手続きを行いたい場合には、ヒューイットが管理するコールセンター／ウェブ（イントラネット）にアクセスする。コールセンター／ウェブ（イントラネット）は「ベネフィット・サービス・センター」と呼ばれているが、従業員はこのセンターが外部業者のヒューイットによって管理・運営されているということを特に意識していない。

ベネフィット・サービス・センターには、ジョンソン・アンド・ジョンソンの従業員へのサービスに特化したサービス・レプリゼンタティブが約30名存在し、従業員からの質問や依頼への対応および事務処理を行っている。例えば、ジョンソン・アンド・ジョンソンに新規に採用された従業員は、年金・福利厚生への加入をベネフィット・サービス・センターに電話するか、あるいはウェブ（イントラネット）を通じて行うことになるが、これらの情報はすべてヒューイットの管理するデータベースに蓄積される。

ただし、ヒューイットの管理するベネフィット・サービス・センターは年金・福利厚生に関する基本的な実務や手続きに対応することを目的としており、このレベルを超える詳細な質問などへの回答はできない。こうした質問については、ヒューイットのベネフィット・サービス・コールセンターから、生命保険会社などのコールセンターに電話が転送され、そこで対処されるようになっている。

なお、ヒューイットはジョンソン・アンド・ジョンソンの福利厚生部に対して、四半期に一度、従業員からの電話による問い合わせの回数や、ウェブ（イントラネット）上でのエンロールメント（加入手続き）の回数、問い合わせ内容別の電話回数、従業員からの不平・不満の内容、エンロールメントを行った新規従業員の数などの情報を報告した上で、今後、どのようなベネフィット・サービス・センターのメニューを提供すべきか、どのようにすればセンター業務の効率性や効果が高まるか、といったような提案を行う。従業員が時間を気にせずエンロールメントを行えるように、電話よりはウェブ（イントラネット）を主体にエンロールメントを行うべきであるというような提案もヒューイットによってなされた。

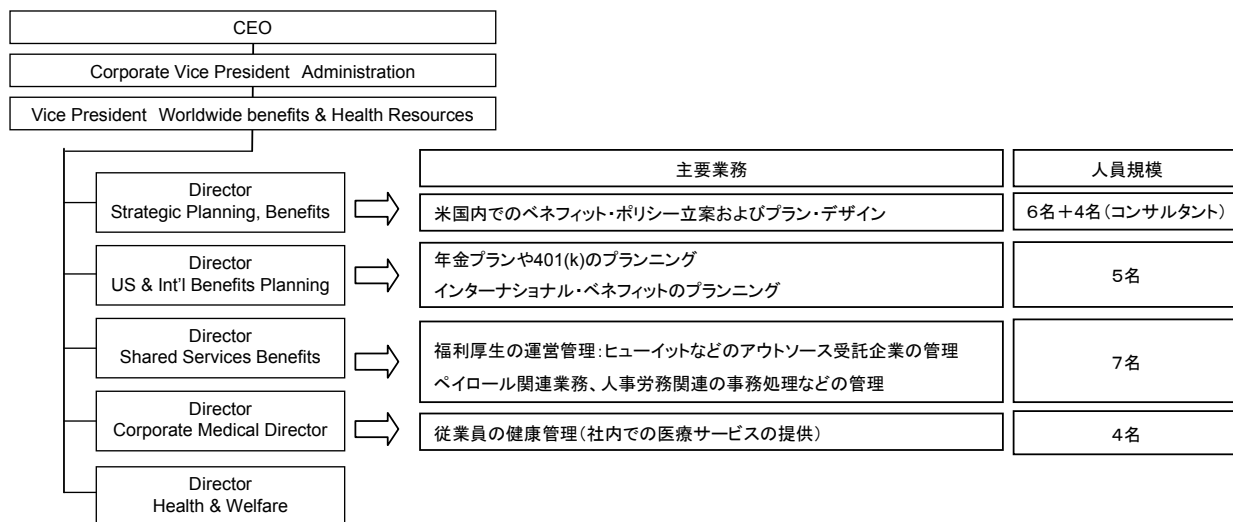
ジョンソン・アンド・ジョンソンでは、基本的にはヒューイット一社にアウトソーシングを行っているが、ヒューイットを選んだ理由として「技術力」を挙げている。この技術力にはコールセンターのシステムのみならず「ウェブ（イントラネット）の構築力」なども入るとしている。こうした技術力が高ければ高いほど、従業員が自立的に年金・福利厚生に関する情報を取得し、自己責任で選択が行えるという考え方を持っている。

（2）ジョンソン・アンド・ジョンソンにおける福利厚生部の組織構造と役割

ジョンソン・アンド・ジョンソンでは、年金・福利厚生の運営管理をヒューイットにアウトソーシングしていることを示したが、自社の福利厚生部に残している機能は何なのだろうか。

ジョンソン・アンド・ジョンソンの福利厚生部の組織とそれぞれの担当者が担っている基本業務は図6の通りである：

図6



(出所) ジョンソン・アンド・ジョンソンへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

自社の福利厚生部の機能は第一に、年金・福利厚生の方針やプラン・デザインを決めることだけに注力している。次に重要な点として、シェアードサービス・ベネフィットという組織が存在する。この機能について、詳しく説明する。

(3) ジョンソン・アンド・ジョンソンにおけるシェアードサービス

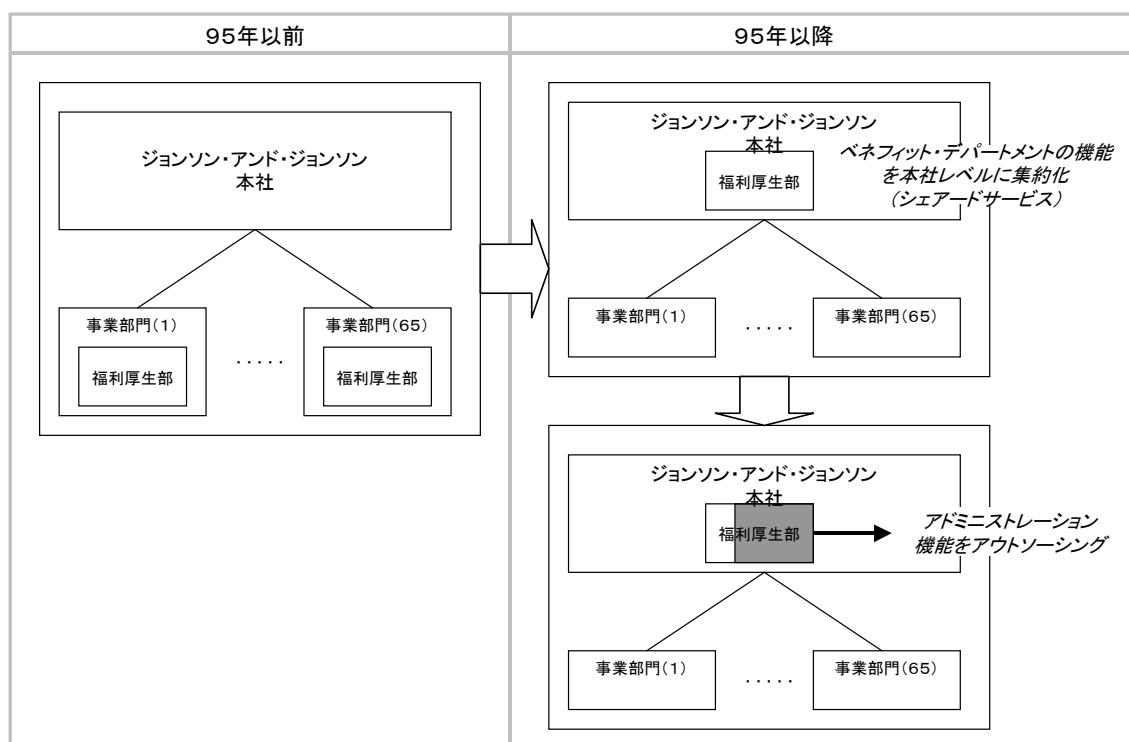
福利厚生部内にはシェアードサービス・ベネフィットという組織が存在し、年金・福利厚生運営管理に関する責任を担っている。と言っても、年金・福利厚生の実務そのものはヒューイットにアウトソーシングされているため、ヒューイットが提供するサービスのモニタリングや年金・福利厚生運営管理とデータのやり取りなどで関連があるペイロール業務や人事労務の事務処理などの管理を行っている。これらの機能はシェアードサービスとして、本社レベルに集約されているのである。

シェアードサービスとは「複数の組織(事業部門や子会社)にわたって重複して行われている間接業務をコーポレート・レベルに集中化し、各組織がその間接業務を共有して利用する(シェアする)という考え方」である。

ジョンソン・アンド・ジョンソンにおけるシェアードサービスの導入は1995年に遡る。ジョンソン・アンド・ジョンソンは国内に65の事業部門(ディビジョン)を持っているが、95年以前は65の事業部門が個々に福利厚生部を持っており、エンロールメントや従業員が退職する時の手続き、年金額の計算などを個別に行っていた。また、各事業部門の従業員

は、事業部門内の福利厚生部の担当者に直接電話をして問い合わせを行っていた。そこで、95年にジョンソン・アンド・ジョンソンは、「各事業部門に福利厚生部をもつことで多くの機能重複が起こっている」と判断し、コーポレート・レベルに福利厚生部の機能を集中化するという「シェアードサービス」の考え方を導入したわけである。そして、同時期にシェアードサービスとして集中化された福利厚生部の機能のうち、レコードキーピングなどのアドミニストレーション機能と、コールセンターやウェブ（イントラネット）などの従業員アクセス・ポイントの機能を外部にアウトソーシングしたわけである（図7を参照）。

図7



(出所) ジョンソン・アンド・ジョンソンへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

アウトソーシングされなかった機能、例えば、ペイロールや人事労務関連の事務処理などの機能は、シェアードサービスとしてコーポレート・レベルで管理されており、各事業部門は共有して利用するという仕組みになっている。

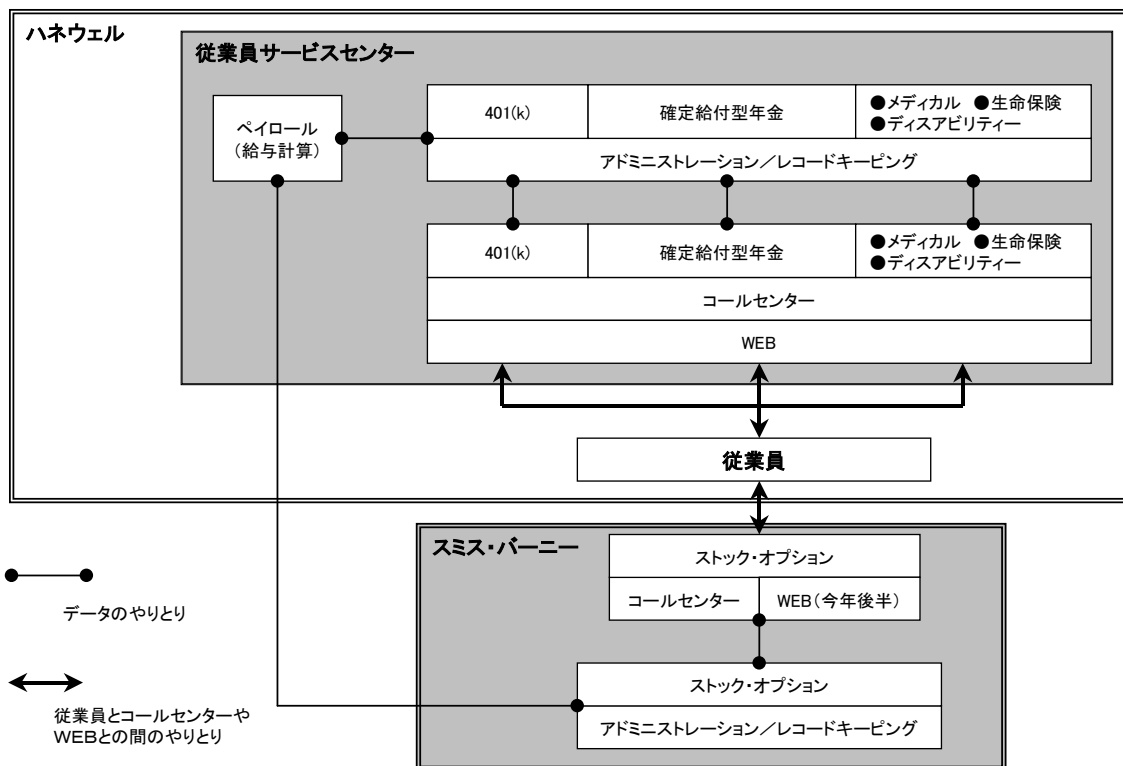
なお、シェアードサービスの導入とアウトソーシングの利用により、ジョンソン・アンド・ジョンソンは各事業部門に重複していた福利厚生部の従業員約90名の削減に成功している。ジョンソン・アンド・ジョンソンでは現在、年間約1千万ドル（約10億円超）の支払いをヒューイットに行っているが、福利厚生部の担当者は「90人のフルタイム従業員が福利厚生部の運営管理に関わっていた過去の状況を考えると、コストセービングになっている」と述べている。

2) 「シェアードサービス」を利用している事例～ハネウェル～

(1) ハネウェルにおける福利厚生運営管理の仕組み

一方、ジョンソン・アンド・ジョンソンと異なり、年金・福利厚生の運営管理をインハウスで行っている代表例がハネウェルであり、その仕組みは図8の通りである。

図8

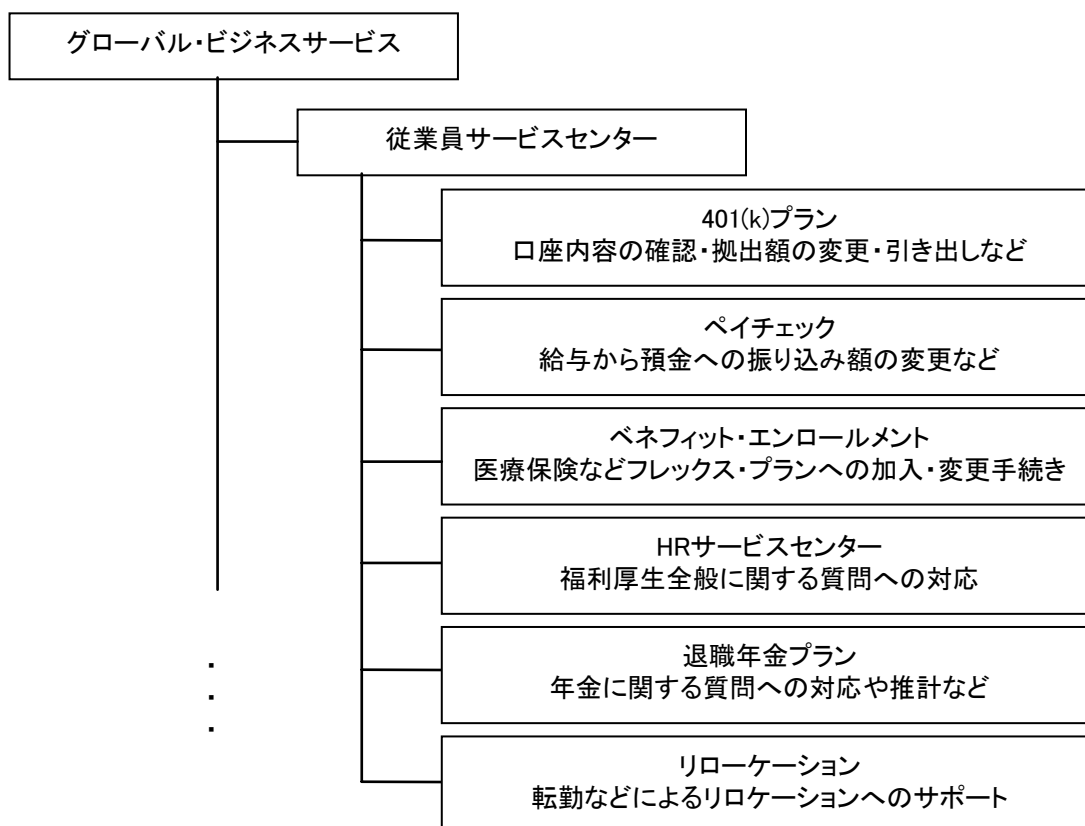


(出所) ハネウェルへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

ハネウェルでは、ストック・オプション以外の年金・福利厚生について、すなわち401(k)プランや確定給付型年金、フレックス・プランの手続き事務やコールセンター/ウェブ(イントラネット)の運営をすべてインハウスで行っている。

とくに、米国内で8万5千名にも及ぶ従業員に対して実務対応しているのが「従業員サービスセンター」である。約110名ほどが勤務している。従業員サービスセンターの業務内容は具体的には次の通りである(図9)：

図 9



(出所) ハネウエルへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

- ◆従業員には、従業員サービスセンターへのフリーダイヤル番号が知らされており、質問内容に応じてダイヤルを選択することで、しかるべき担当者に電話がつながるようになっている。従業員の特定は社会保障番号と PIN (Personal Identification Number) で行われるようになっている。
- ◆サービス・レプリゼンタティブは、コール・トレーディング・システムという従業員の情報を画面に出すシステムを参照しながら電話への対応を行っている。
- ◆プランへのエンロールメントなどの事務手続きは電話でもウェブ (イントラネット) でもできるようになっているが「紙による事務手続きはすでにまったく行なわれていない。」署名にかわるものとしては PIN が用いられている。
- ◆一人のサービス・レプリゼンタティブが一日約 30~50 コールを受けている。
- ◆従業員サービスセンターのサービスに関する満足度調査を毎月行っている。

(2) ハネウエルにおけるシェアードサービス

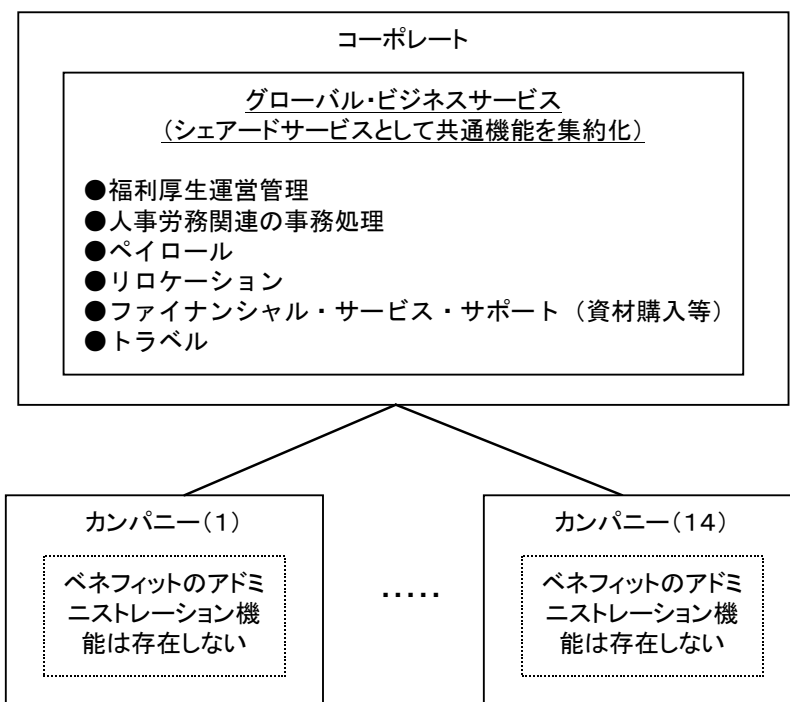
ところで、従業員サービスセンターは図 9 に示すように、「グローバル・ビジネスサービス」と呼ばれる組織の下に位置づけられているのがハネウエルの特徴である。実は、グローバル・ビジネスサービスは 14 のカンパニーで構成されているハネウエルのコーポレート・レベルに置かれた組織であり、ジョンソン・アンド・ジョンソンでも導入されていた

シェアードサービスを担うところである。

従業員サービスセンターの運営のみならず、ペイロール（給与計算・明細作成）やリロケーション、資材購入や出張などカンパニー間で共有できる機能が集約されている（図10）。グローバル・ビジネスサービスにシェアードサービスとして集約された機能については、傘下の14のカンパニーで関わる人は実質的に全くいない。

1999年にハネウェルとアライドシグナルが合併したが、シェアードサービスの組織は合併前のアライドシグナルで今から約5年ほど前に始められている。アライドシグナル・ビジネスサービスと呼ばれる組織で、75項目の間接業務を統合し、それ以前に比べて6割の従業員数で同じレベルの業務遂行が可能になり、年間で7000万ドル（約74億円）の経費を削減したとのことである（シュルマン／ハマー／ラスク／ダンレビー著、FCMグループ訳「シェアードサービス」東洋経済新報社2000年5月）。アライドシグナルとハネウェルの合併後も①すでにアライドシグナルがITシステムのインフラが整った大規模な従業員サービスセンターを持っていたこと、②企業風土として従業員向けのサービスに非常に熱心な会社であったこと、③従業員サービスセンターのサービス・レベルが一般のアウトソーシング受託企業に比べても遜色ないという自信があったこと、などを背景に、シェアードサービス機能はコーポレート・レベルで引き継がれ、その後「グローバル・ビジネスサービス」という名称で呼ばれるようになり、現在に至っている。

図10

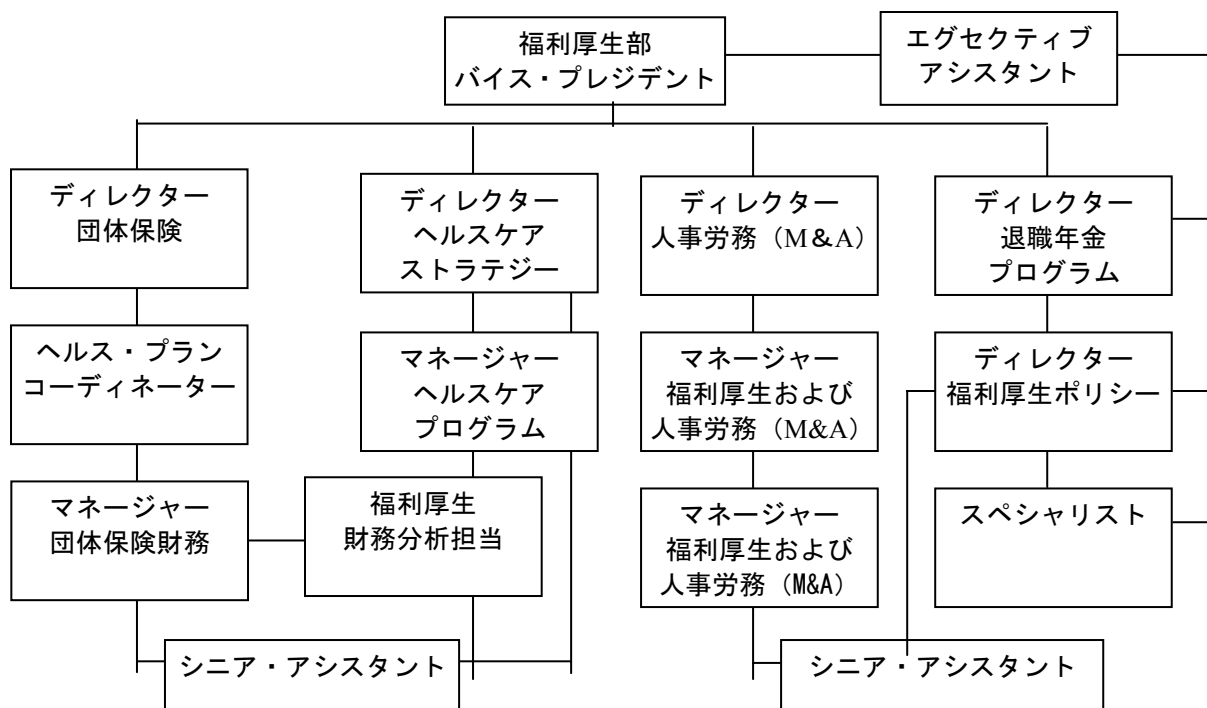


（出所）ハネウェルへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

(3) ハネウェルにおける福利厚生部の組織構造と役割

なお、従業員サービスセンターとは別に設けられている福利厚生部で行われている業務は、401(k)プランやヘルスケアで商品・サービスを提供している業者との交渉・契約や、年金・福利厚生に関する戦略的な決定（プラン・デザインなど）である。買収・合併した企業の年金・福利厚生の内容の違いをなるべく同一なものにしていく作業もここで行っている。16名が働いており、組織体制は以下のようになっている（図 11）。

図 11



(出所) ハネウェルへのインタビューに基づき野村総合研究所作成

なお、M&A の肩書きがつくスタッフは、M&A が発生した場合には、対象企業における福利厚生プログラムの調査・確定給付型企业年金の積立不足・401(k)プランの内容構成・労働契約・報酬の実態などの調査を行い、それを対象企業のバリュエーションに反映させるミッションを負っている。

3) 「アウトソーシング」と「シェアードサービス」の優先順位

米国企業における福利厚生の運営管理の実態をジョンソン・アンド・ジョンソンとハネウェルを例にとって、しかも「アウトソーシング」と「シェアードサービス」の考え方を

中心に概観してきた。ところで「アウトソーシング」と「シェアードサービス」の考え方はどちらがより重要であり、優先度が高いのであろうか。

ジョンソン・アンド・ジョンソンでもハネウェルでも「シェアードサービス」の実施によって、すなわち複数事業部門・カンパニーに分散していた重複業務を集中化することで、まず人件費コストの抑制を実現した。その上で、これら企業の分岐点は「シェアードサービス」の対象業務のうち、ある範囲をアウトソーシングしたか、インハウスで行ったかの違いであった。したがって、2社の事例から得られる結論は「シェアードサービス」の方がより本質的であって、アウトソーシングはシェアードサービスを導入した上で、検討されるべき事項であるということである。

4) 運営管理アウトソーシングの実態

なお、年金・福利厚生等の運営管理業務におけるアウトソーシングの実態について、我々が把握している事例を図12にまとめた。これらの企業は、先に述べた「インハウスで運営管理を進める場合」に生じ得る問題を回避するためにアウトソーシングを利用する戦略を採用している。

図 12

企業名	401(k)	フレックス・プラン	確定給付型年金	ストック・オプション	ペイロール
ジョンソン・アンド・ジョンソン	ヒューイット (CS)	ヒューイット	ヒューイット	内部	内部
	プライス・ウォーター・ハウス・クーパーズ (RK)				
フィリップ・モリス	ヒューイット (フード)	フィデリティ	フィデリティ	プライス・ウォーター・ハウス・クーパーズ	内部
	メトロポリタン生命保険 (タバコ・ビール)				
ゼロックス	ヒューイット	ブルデンシャル (生命保険)	内部	スミス・バーニー	内部
		ADP (ヘルスケア)			
レイセオン	フィデリティ	タワーズ・ベリン	タワーズ・ベリン	内部	内部
リンカン・ナショナル	ノーウェスト	プロビジネス	プロビジネス	内部	プロビジネス
UPS	ステート・ストリート・グローバル・アドバイザー	ヒューイット	内部	内部	内部
バンク・オブ・アメリカ	クウェイシャ・リプトン	内部 (CS)	クウェイシャ・リプトン	内部	内部
		ヒューイット (RK)			
ノーウェスト / ウェルズ・ファーゴ	ウェルズ・ファーゴ	ウェルズ・ファーゴ (CS)	ウェルズ・ファーゴ	内部	内部
		内部 (RK)			
ハネウェル (アライドシグナル)	(内部)			スミス・バーニー	(内部)
デューク・エナジー	内部 (CS)	(内部)	内部 (CS)	(なし)	(内部)
	ヒューイット (RK)		ヒューイット (RK)		

(注) RK:レコードキーピング CS:コールセンター

(出所) 各社インタビューに基づき野村総合研究所作成

(1) 運営管理コストの増大を回避する目的

①「人事部・福利厚生部の組織・人員の肥大化」によるコスト負担を回避する目的

「90人の人員が福利厚生のアドミネストレーションに関わっていたことを考えると、ヒューイットへの年間1千万ドルの支払いを考えても、コスト抑制になっていると思う。」(ジョンソン・アンド・ジョンソン)

「福利厚生の運営管理のアウトソーシングの決定の理由は、運営管理に関わる人件費コストの抑制である。」(リンカーン・ナショナル)

「アドミネストレーション関連の人員を抱え込む必要がないことが、アウトソーシングの大きな理由である。情報システムの開発・維持に関わる人員を抱え込むことを回避できるメリットは大きい。」(デューク・エナジー)

「リロケーション・サービスもアウトソーシングされており、社内でこの業務に関わっているのはわずか2名しかいない。毎年1500名程度のリロケーション・サービスを必要とする異動が発生しており、もし自社内でこの業務を抱え込むとおそらく50名程度の人員が必要になっただろう。」(UPS)

「80年代後半のリセッションの時期に米国企業は、人事部の従業員・情報システムの従業員・法務の従業員・他の間接業務の従業員はコストが高く、企業の利益に貢献していないことに気がついた。彼らの下した結論は、自社のコア業務にのみ経営資源を集中することである。人事部や他の間接業務のかなりの部分はアウトソーシングが可能であり、アウトソーシングにより大きなコストの抑制になる。」(ハワード・ジョンソン)

「福利厚生の運営管理業務のアウトソーシングによるコスト削減効果を推定することは非常に難しいが、一般的に言って、アウトソーシングによってインハウスで行う場合と比べてコストは半分になる。」(ハワード・ジョンソン)

②「情報システムの自前投資・維持」によるコスト負担を回避する目的

「アウトソーシングを行わないとすると、レコードキープिंगの方法の変更に合わせて、多額の情報システム投資を行わなければならないことが(アウトソーシングを決定した)大きな理由である。例えば、401(k)プランのデイリー・バリユエーションに対応したシステムを構築するためには、多額のシステム投資が必要である。」(ゼロックス)

「アウトソーシングの決定が必ずしもコスト対効果の観点からなされたとは考えていない。むしろ、自社内でアドミネストレーションに必要な情報システムのインフラを構築する必要性がなくなる、というのが理由だと思う。」(デューク・エナジー)

「退職プラン関連での情報システムの投資負担が大きいことが、アウトソースを決めた大きな理由でもある。」(バンク・オブ・アメリカ)

(2) 運営管理に関する業務ノウハウの乏しさを回避する目的

「仮にアウトソーシングが直接的なコスト削減にならないとしても、すべてのシステムを更新する業務は大変なものである。政府の制度変更などに対応してシステムを自前で維持することは大変であり、コストのかかる問題である。」(リンカーン・ナショナル)

「エリサの導入などの法的規制に対応したシステム開発を自社で行うことが難しいという状況が70年代から80年代にかけて存在した。デイリー・バリュエーションを自前でやることは難しかった。多くの米国企業では、80年代のカフェテリア・プランの導入にあわせて、さらにシステム開発が難しくなっている。また、M&Aがさかんに行われるようになっており、プラン統合に伴うシステム統合の難しさを考えると、アドミニストレーションはアウトソーシングするほうが良いと判断する企業が多くなってきた。」(デューク・エナジー)

「レコードキーピングの変更について知識をもつ人材が社内にはいないのに対して、例えばヒューイットのような企業には存在する。」(ゼロックス)

「確定給付型年金をキャッシュ・バランス・プランに変換したとき、キャッシュ・バランス・プランでは、個々の従業員の口座が存在するために、アドミニストレーションを自社内で行うことが難しかった。そこで、キャッシュ・バランス・プランのアドミニストレーションをヒューイットにアウトソーシングした。401(k)プランのアドミニストレーションがアウトソーシングされたのも、アドミニストレーションが複雑だったから。」(デューク・エナジー)

「アウトソーシングする理由は、プランのエキスパートを社内にもつことがないからである。」(フィリップ・モリス)

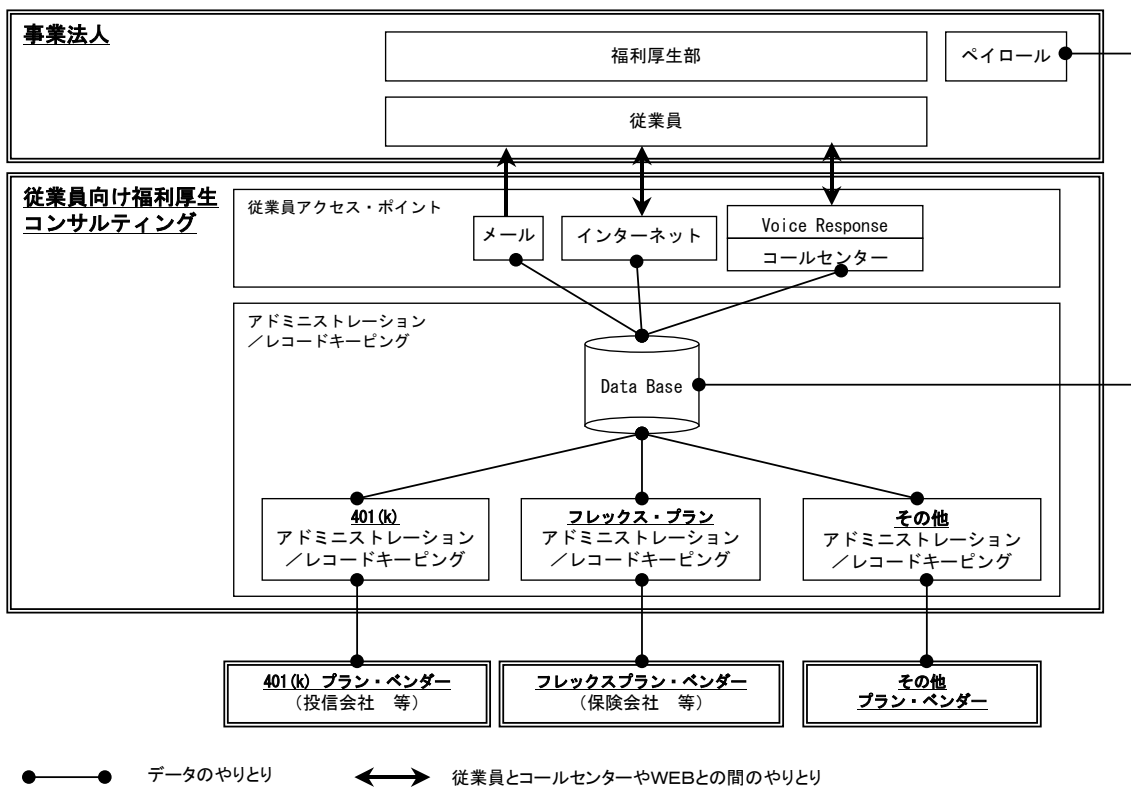
「銀行である当社が、銀行ビジネス以外の機能である福利厚生機能を社内にもつことは、効率的・効果的ではないと考えるようになった。そこで、福利厚生アドミニストレーションをアウトソーシングすることを決めた。」(バンク・オブ・アメリカ)

また、先で述べたジョンソン・アンド・ジョンソンのようにアウトソーシング受託会社一社だけに委託するのが、必ずしも一般的ではない。制度/プラン毎に別々の業者を利用している場合も多い。これについては「可能であれば、一社だけにアウトソーシングするほうがメリットが大きい」と考える企業が少なくないようである。一社だけにアウトソーシングするほうが「管理面で楽である」という以外に「コスト面でのメリット」も存在する。年金・福利厚生運営管理コストにおける約三分の一はデータ・ハンドリング・コストが占めると言われている。401(k)プランやフレックス・プランのアウトソーシング先を個別に選ぶよりも、従業員向け福利厚生コンサルティング企業に一括でアウトソーシングする方が、ペイロール・データと401(k)プランやフレックス・プランとの間のデータ・ハンドリングのコストが小さくなり、全体の運営管理コストの軽減につながるわけである。

年金・福利厚生運営管理を一括でアウトソーシング委託した場合には、図13のような

仕組みで行われる。従業員向け福利厚生コンサルティング企業は、受託先企業の従業員に関するデータベースをもち、このデータベースを中心に従業員アクセス・ポイントの管理やプラン・ベンダーとのデータのやり取りを進めることになる。データベースが統一されていることで、従業員が電話一本かけるだけで全てのプランのサービスを受けられるというメリットがある。

図 13



(出所) 野村総合研究所

3. 日本企業への示唆と課題

1) 結論

米国大企業の多くが、年金・福利厚生 of 運営管理について「アウトソーシング」を利用している。しかし、アウトソーシングする制度／プラン、運営管理の範囲については企業毎に異なっている。アウトソーシング委託先については、従業員向け福利厚生コンサルティング会社を制度毎に複数利用する例が多いが、原則一社のみを利用する企業や一社にしぼりたい意向を示す企業があった。

ただし、ほとんどの運営管理をヒューイット一社にアウトソーシングしているジョンソン・アンド・ジョンソンでも、ほとんどの運営管理をインハウスで行っているハネウェルでも、共通して採用されていた戦略は「シェアードサービス」であった。これは、子会社や事業部門が共同で利用できるような業務機能をコーポレート・レベルに集約してシェアする、という考え方である。年金・福利厚生 of 運営管理は「シェアードサービス」として集約されやすい業務の代表格である。ジョンソン・アンド・ジョンソンでもハネウェルでも、シェアードサービスの戦略を採ることで、人員コストおよびシステムコストの削減が達成されている。その上で、集約された業務をアウトソーシングするか、インハウスでやるか、が両社の違いとなっている。

2) B2Eへの動き

また、米国大企業の多くで業務効率を高めるべく、年金・福利厚生 of 事務手続きや問い合わせ・情報提供などについて「ペーパーレス化の推進」「コールセンターの利用を超えて、自動応答システムやウェブ（イントラネット）の利用」を高めるべく積極的な取り組みが行われていた。

ところで、企業内のペーパーレス化やウェブ（イントラネット）拡充といった動きは、従業員や退職者に対して年金・福利厚生以外の商品・サービスを販売するマーケティング、いわゆる「職域販売」を従来とは比較できない程の効率性で進める上で有効活用できるのではないかと考えられる。そして、実際に米国では最近「B2E…Business to Employee／ビジネス・トゥー・エンプロイー（従業員）」というコンセプトが生まれ、大きく発展する様相を呈し始めたのは注目に値しよう。

例えば、米国銀行最大手の一つであるバンク・オブ・アメリカと、eビジネス・アプリケーションの提供では定評があるとされるブロードビジョンは去る5月22日に、企業の従業員向けにウェブ（イントラネット）を通して、福利厚生 of 情報・サービスや研修制度に加えて金融サービスや旅行、産業動向ニュースや株価、電子商取引などにもアクセスできる「ポータル・ソリューション」を提供する新会社を設立すると発表した。ブロードビジ

ヨンの創立者兼 CEO であるチェン博士によると「企業の従業員が使っているパソコン端末は、インターネット・ビジネスにとって手つかずに残された最後のフロンティアの一つである」とのことである。プレス・リリースによると、バンク・オブ・アメリカがまず、同行の 15 万 6 千人に及ぶ従業員向けに B2E のポータル・ソリューションを導入する。新会社にはヒューレット・パッカードとアマデウス・グローバル・トラベル・ディストリビューションも出資する。

B2E は他社でも積極的に進められている。デルタ航空とペプシ、アディダス、ボーイングは Bensussen Deutsch & Associates と共同で、ウェブ経由による従業員向け高付加価値商品・サービス提供のマーケティング・リンクを構築中である。モトローラやイーストマン・コダック、エクソン、アンハウザー・ブッシュも、従業員が最大 50% の割引価格で商品・サービスを購入できる「エンプロイ・ポータル」を準備した。

アーサー・アンダーセンの専門家は「まだ新しい動きではあるが、B to B to E というコンセプトはニュー・エコノミーにおいて大変重要である」とまで述べている。

(井潟 正彦)