

米国アウトソーシング事情

蟻 生 俊 夫

米国においては、カリフォルニアやニューヨーク州を筆頭に規制緩和が急速に進展している。そうした改革に直面しながら、各電力会社では、競争を意識した経営効率化を追求している。その中で、最近、アウトソーシング（経営資源の外部活用）を導入する企業が増えている。ここでは、ヒトや情報のアウトソーシングを中心に、代表的な米国電力会社の動向を紹介してみよう。

PECO Energy Company（ペンシルバニア州）

1990年に50歳以上の者を対象に早期退職、1994年には全従業員対象に自主退職の呼びかけを行った。また、秘書などの定型的業務は、ヒトのアウトソーシングと見なせる派遣社員にできるかぎり任せるようにした。派遣会社への支払額は1年間で約5億円以上となり、これは業界でもトップクラス。その結果、従業員は11,000人から現在8,000人近くにまで減少している。

人事に関連し、以前と比べると、社外重役や女性管理職の登用が大幅に増えている。掲示板を利用した社内異動の円滑化にも努めている。なお、これらに伴った従業員の志気低下を防ぐため、毎日、発電電力量や株主配当などの経営情報を掲載したニュースを配付している。

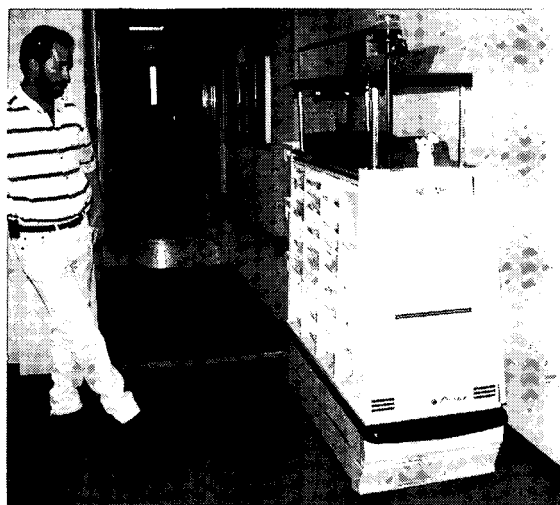
情報部門のアウトソーシングでは、1994年、施設設備の管理・維持やソフト開発などについて、IBMの子会社であるISSCと10年間で500億円に達する契約を締結した。これにより150億円以上の経費削減を見込んでいる。

New York State Electric & Gas Corporation

組織改革では、規制緩和によって配電以外は

非規制部門となるのを想定して対応を行っている。電子メールの利用や情報の共有化、派遣社員の活用などを徹底し、間接部門のスリム化を図った。従業員数は全社規模で4,800人から4,000人まで減少している。一方、外部から優秀な人材のスカウトにも積極的である。

情報部門では、1985年より、パソコンのメンテナンスにアウトソーシングを活用してきた。さらなる導入を検討したが、他社における大規模なアウトソーシングでは、期待したような経費削減まで結びついてないケースも散見されるのが実情とわかった。また、顧客ニーズへの柔軟な対応が難しい、管理権限を失うなどの問題点も懸念された。そこで、新たに1995年から1996年にかけて、採算性のみが重視されるデータセンターやヘルプディスク（苦情処理）、ネットワーク管理の部分に限定してアウトソーシングを採用入れることにした。資源・データ・コストの管理や企画、設計の部分については、情報部門のコアと位置づけられ、アウトソーシングには不適切と判断している。



ある電力会社では、社内における資料の配付、運搬は写真にあるマシンが担当。これも一種のアウトソーシング。

Consolidated Edison Co of New York Inc

数年間、コスト削減を経営戦略上の重点施策に掲げ、人員削減に積極的に取り組んできた。アウトソーシングである派遣社員を活用しながら早期退職や自主退職、採用抑制を行い、現在の従業員数は、ピーク時の3分の2近くまでになっている。米国の場合、人材の流動性が高く、これらは比較的スムーズに実施できた。

他方、情報部門では、既にかかなりの社内投資を行っており、良好なシステムを保有している。そのため、当面、大規模なアウトソーシングは考えていない。ただし、システム開発については、2000年頃を目途に安価な海外プログラマーとの契約を計画中である。

現在、持株会社の設立に向けて準備を進めている段階。これより、電気やガス事業を営む会社の他に、電気関係のサービスを行う会社や、IPPとして電力供給を行う会社、ベンチャー事業としてインフラ建設を手掛ける会社が誕生する予定。今後のアウトソーシングについては、新しい組織の下、それぞれの会社が独自に導入を判断していくようになろう。

Arizona Public Service Company

サザンカリフォルニアエディソン(SCE)やパシフィック、ネバダパワーなど、数多くの電力会社と供給エリアを隣接し、競争に対する意識は非常に強い。1991年から1994年にかけて、外部のコンサルタントを活用してリエンジニアリングに取り組んできた。これは、経営ノウハウのアウトソーシングと見なせる。人員削減や組織改革を実施し、1988年時点で9,000人以上いた従業員は、今では6,000人程までに減少している。

現在は改革の第二段階。ここでは、2000年までの経営戦略計画を策定した。エネルギーサービス産業として成功を目指し、ベンチマーキン

グ手法を採用している。次表のような客観的な経営指標と理想とする実例を設定し、電気事業として経営体質の強化を目指す。単に料金や財務指標だけでなく、社会的責任や安全性まで視野に入れている。これら実例は、電力会社のみならず、我々にも馴染みの深いコカ・コーラやフェデックスといった一般企業にも及んでいる。

表 Arizona Public Services Company
におけるベンチマーキングの例

経営指標	理想とする実例 (BEST PRACTICE)
顧客満足： 全体としての満足 ブランド力 停電の頻度 定刻サービス 料金	デュークパワー、ミシシッピパワー、PP&L キャテラック、コカコーラ、フォーシーズンホテル デトロイトエジソン、デュークパワー、SCE AT&Tユニバーサルカード、ジョージアパワー アイダホパワー、パシフィック
従業員： 競争的文化 競争的成果 忠誠度	フェデックス、GE、ウォルマート、サウスウェストエアライン 〃 〃
財務指標： 平均料金単価 年間売上高 総資本収益率	アイダホパワー、パシフィック ジョージアパワー、パシフィック、ユティリティコープ デュークパワー、TECOエナジー
発電所能力： 石炭換算稼働率 原子力設備利用率	アラバマパワー、NYSEG ノースステーツパワー、SCE
社会・環境責任： 社会的責任 一般社会 リーダーシップ 環境責任 一般社会 リーダーシップ 従業員	デュークパワー、FP&L、ウイソコンシエレクトリック アメリカウエスト、ファーストインターステートバンク デュークパワー、PG&E、ササノカンパニーサービス デュークパワー、PG&E、ウイソコンシエレクトリック (内部評価)
安全性： 事故・病気発生数 安全管理	ナイガラモホーク、バージニアパワー、キャロライナP&L (内部評価)

以上のように、各電力会社におけるアウトソーシングへの取り組みは、その程度や方法などにかかなりバラツキがあるものの、規制緩和の中、いずれも真剣に検討されている。ただし、これら効果の評価には、もうしばらく時間を要するといえそうだ。今後もその動向が注目される。

(ありう としお
電力中央研究所 経済社会研究所)