

## アウトソーシング雑感

株式会社メイテック 代表取締役社長 西本甲介



### 失われた10年に起きた変化

1990年代のことを「失われた10年」という表現をする場合が多々ありますが、メイテックの本業である「製造業に対する技術者派遣事業」を通して見ると、実は、大きな構造的変化が、さまざまな部分で起き始めているということを実感します。それを要約すると、「ITとグローバル化に対応し、世界市場競争に勝ち残っていくための企業行動の変化」という言い方もできると思います。そうした企業行動の変化の結果として、アウトソーシングという新しい事業概念が生まれしてきた、あるいは定着してきたとも言えます。

### 経営資源に対する考え方の変化

当社が、1995年に、業界に先駆けてアウトソーシングということば(当社では、技術者派遣事業を中心とした技術サービス全般を「エンジニアリングアウトソーシング」事業と位置づけ登録商標としています)を使い始めたときには、産業界でも、まだ新しい概念であり、そのことばの意味をよく質問されましたが、今では、社会全般に普通名詞として定着してきた感があります。

これは、新しい流行語のようなものではなく、一つの構造的変化ととらえるべきです。単なる流行ではなく、企業の経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)に対する考え方の構造的変化という意味です。先日も、当社顧客である世界的エレクトロニクスメーカーの人事担当役員の方から、「当社の人的資源に対する考え方は明快である。自社の正社員(内部の経営資源)であろうと、メイテックのような外部戦力(外部の経営資源)であろうと一切区別しない。重要なのは、それぞれの貢献度とアウトプットだ」という話を聞きました。

ここまで明快に言われる方はまだ少数ですが、今は、日本の製造業のトップのほとんどの方が、自社の経営資源だけでなく、外部の経営資源も活用して、市場環

境や経営環境の変化に対応したり、リスクをヘッジしたり、開発や製造のスピードを速めていこうという考え方をされています。いわば、バブル経済が崩壊する前の右肩上がり経済においてはあたりまえであった、「経営資源は自社で持つ」という考え方が少しずつ変化し、持つことのリスクとメリット、コストとリターンを、より戦略的に考えられるようになってきたということです。それを、マクロにとらえると、ストック(所有)からフロー(利用)へという戦略転換という見方ができま



第1図 経営戦略思考の変化

す。また、こうした企業行動の構造的変化の結果として、アウトソーシングという考え方が広がっているという見方もできます。

工場の売却、外部化や、それに伴うEMS(Electronic Manufacturing Service: 電子機器の受託製造サービス)という新市場が世界中で台頭してきているのも、工場という経営資源を自前で持つべきかどうかを、極めて戦略的に意思決定する企業が増えてきた証拠です。

### 「派遣」と「アウトソーシング」

メイテックの技術者派遣事業も、10年前までは「派遣」でしたが、今は「アウトソーシング」が増えてきています。どこが違うかということ、顧客の考え方が変わってきました。1980年代までは、日本の製造業が世界一という評価を勝ち取り、産業界全般が慢性的な技術



第2図 技術系アウトソーシング市場の変化

者不足でした。したがって、大手上場企業のメーカーでも新規採用ではまかなえないエンジニア不足の状況が日常的でした。その結果、「現場の人手不足を補完する役割」として、当社の技術者派遣事業が伸びてきました。しかし、今は、顧客の方が、人的資源に対して、採用すべきか(コア部門で継続的に必要とする人材か)、外部戦力を活用すべきか(あるプロジェクトのために一時的に必要な人材か)を戦略的に意思決定する場面が増えてきたということです。当社事業上の顕著な変化は、翌年度の新卒社員の派遣商談が、顧客の人事戦略、あるいは要員計画の一環として前年度から始まるようになってきたという変化です。

## 「ストック」と「フロー」

何をストックとして何をフローにするか、どこまでをストックとしてどこからをフローとするかは、極めてデリケートな意思決定ですが、それを行うことが、自社にとって経営資源の最適化をはかり市場競争力を高めるための企業戦略となります。また、ストックからフローへの転換は、企業にとって、内部の抵抗勢力との戦いという側面もあります。つまり、今まで、自前で行ってきたものを外部に切り替えると、社内の既得権が損なわれる場合が多いからです。それは、雇用という既得権であったり、予算という既得権であったり、その部署の仕事あるいは存在理由という既得権であったりします。したがって、アウトソーシングを進めようとする、総論賛成、各論反対ということが社内のいたるところで起きます。

一方、アウトソーシングを有効に活用する、つまり外部の工場にしる、われわれのような外部の技術者にしる、その能力を最大活用するためにも、ストックとフローの考え方をユーザーがまず明確に持つということが、極めて重要です。その区分があいまいだと、たとえば、自社で行う企画や設計の部分と、外部の工場で行う生産のつながりがあいまいになり、相互に役割

と責任が欠落して、現場のトラブルが発生しやすくなります。あるいは技術者派遣の場合は、どこまで外部の技術者がコミットメントしていいのかがあいまいになり、必要な技術資料やデータベースにアクセスすることができない等の理由で、仕事の効率や技術者のモチベーションが下がり、結局、アウトプットが低くなります。したがって、アウトソーシングを戦略的に活用する企業ほど、自社のコア戦略が明確だとも言えます。たとえば、自社の強みやコア部分には徹底的に自前の経営資源を集中し、そうでない部分は外部化していくという戦略です。「選択と集中」戦略のバックボーンとも言えます。



第3図 戦略的アウトソーシングの姿

こうした企業行動の変化は、企業間の関係、企業と従業員との関係、商慣習や労働市場にもさまざまな影響を与えていきますが、こうした構造的変化に対応していくことが、是非は別として、企業にも個人にもますます求められていく時代になったと考えています。

中電技術開発本部で 佐橋、水谷  
業務にあたる社員  
(ブルーの作業服)

近藤、岩村、山岸

## 西本甲介(にしもこうすけ)氏 略歴

1958年	生まれ	愛知県出身
1981年	3月	愛知県立大学外国語学部英米学科卒業
1984年	9月	株式会社メイテック入社
1994年	12月	社長室長
1995年	4月	人事部長
1995年	6月	取締役人事部長
1996年	4月	取締役人事部長 兼 経理部長
1996年	7月	専務取締役人事部長 兼 経理部長
1996年	9月	専務取締役本社部門管掌、経理部長
1997年	3月	専務取締役本社部門管掌
1999年	6月	専務取締役本社部門管掌、 広報部、人事部、財務部、経理部、監査室担当
1999年	11月	代表取締役社長 就任