

アウトソーシング拠点における マネジメント上の課題

— ゆいまーとピア・プレッシャー —

関 口 和 代

はじめに
業務拠点の設置
業務拠点としての沖縄
ゆいまーとピア・プレッシャー

はじめに

アウトソーシング・ビジネスを展開する上では、正確かつミスのないアウトプット、情報漏えいをはじめとしたさまざまなリスク要因を排除する取り組みによる高い信頼を得た上で、コスト削減以上の価値を、業務を委託する企業（以下、委託企業）に提供できるかが重要である。それらの価値を提供するために欠かせないことの一つに業務を受託する企業（以下、アウトソーサー）の従業員マネジメントがある。アウトソーサーが、自社の従業員マネジメントにおいて注意すべきは、「細分化された労働」を黙々とこなすルーチンワーカーとして従業員を捉えるのではなく、知識・スキル・経験を持つ専門家として育成し、適切に処遇することであろう。アウトソーサーの多くは、いかにコスト削減できるかを最大のセールスポイントとするが、今後さらに価格競争は激化し利益を圧迫することが予想される。利益低下は、アウトソーサーの従業員の処遇に影響を与え、モチベーションの低下により重大なミスが発生するなど業務水準が低下することが考えられる。価格競争に巻き込まれないためには、委託企業に対してアウトソーサーが「専門家」としてアドバイスをし、業務改善をすることが重要となる。それが、他社との差別化となり、結果として安定的な利益の獲得と高い従業員モチベーションを得ることができる。

2011年の東日本大震災によってBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の観点からも注目されたアウトソーシング・ビジネスは拡大し、業務拠点も増加している。業務提携先も含め、各拠点の力を統合し成果を挙げることが、これまで以上にアウトソーサーに求められている。それら各拠点に期待されている役割と水準を踏まえ、従業員の知識・スキル・経験を向上させ、その成果に報いることで高いモチベーションを維持するようなマネジ

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

メントが求められる。

価値を提供することによる他社との差別化においては、ルーチンワークを含めた比較的定型的な業務は、東京などと比較して人件費を含む業務運営コストの低い国内外の拠点で行うことが多い。各拠点の特徴に対応したマネジメントにすることでより高い効果を得ることが可能となると思われるので、本稿では、沖縄拠点におけるマネジメントを例に取り上げ、文化的背景を異にする国内外の拠点マネジメントを検討する上での基礎としたい。

アウトソーシングとは

これまでも取り上げてきたように、アウトソーシングとは専門的な知識・スキルを持った外部資源（アウトソース）を活用することであり、単純な作業やルーチンワークを低コストで外部に委託することではない。企業の多くが都合よく利用してきた業務請負や下請制度と同様にアウトソーシングを捉え、情緒的であいまいな契約が常態化していること、アウトソーシングが「専門性」を持つ外部資源の活用であるということ、委託企業とアウトソーサーの双方とも理解していないことが、アウトソーシング、特にBPO（Business Process Outsourcing）の効果的な活用を阻害してきたことを指摘してきた（関口，2015，p.187）。アウトソーシングは、アウトソーサーの持つ設備・人材・資金等の経営資源を、委託企業があたかも自社の資源のように活用することで、委託企業の経営効率を高めるために用いられる（関口，2014，p.95）ものである。繰り返しになるが、本来、自社で行っていた業務を外部の「専門」的な企業等に委託することであり、産業の拡大とともに行われてきた分業の仕組みそのものであるといえる。コスト削減が主目的の単なる外注とは異なり、アウトソーシングはあくまでも外部の「専門」家に業務を委託し、自社の経営効率を高めるものなのである（関口，2015，p.173）。

委託企業とアウトソーサーとの立地等でアウトソーシングを分類すると、両社が同じ国内に拠点を置くオンショア（onshore）、委託企業から比較的近い国・地域に拠点のあるアウトソーサーに業務委託するニアショア（near-shore）、ニアショアよりも距離的に離れた国・地域に拠点のあるアウトソーサーに業務委託するオフショア（offshore）がある。また、国内遠隔地（たとえば、東京からみた北海道や沖縄など）をニアショア、海外をオフショアと呼ぶ場合もある。一般的にニアショア・アウトソーシングでは、地理的近接性や文化的背景の共通性、時差の少なさによるコミュニケーションの容易さが、オフショア・アウトソーシングでは、コスト競争力があることや、より高度な機能・能力の提供などがメリットとなる（関口，2011，pp.144-145）。アウトソーサーの多くは、本社あるいは主たる営業拠点とは異なる場所、多くの場合、都市圏と比較して平均賃金をはじめとした業務運営コストの低い場所に業務拠点を設置する。

アウトソーシング市場の規模

2015 年度のアウトソーシング市場規模は、世界全体で 1 兆 106 億ドル（約 114 兆 2030 億円）との調査結果が矢野経済研究所から発表された（日経産業新聞、2016a）。同研究所は、グローバル・アウトソーシング市場を、システム開発・統合、運用管理・データセンター、BPO の 3 分野に分けて調査しており、2014 年度は 9634 億ドルであったが、2019 年度には 1 兆 2383 億ドルまで拡大すると予測している。また、日本国内向けオフショア市場の規模は、2015 年度で 14 億 5500 万ドルと見込んでおり、今後、企業の人件費抑制の動きは加速するとして、市場は年に 3.6% 拡大し、2019 年度には 16 億 7800 万ドルになると予測している。

さらに、矢野経済研究所（2015）は、「2013 年度から 2019 年度までの市場規模は、年平均成長率（Compound Annual Growth Rate：以下、CAGR）2.4% で推移し、2019 年度には 4 兆 426 億円（事業者売上高ベース）に達する」と予測した。矢野経済研究所（2013）は、毎年、BPO 市場に関する調査結果と予測を発表している。2011 年度には、2009 年度から 2015 年度までの CAGR を 3.0%、2015 年度の市場規模を 3 兆 3439 億円と推計したが、2015 年度は 3 兆 7051 億円を見込んでおり、概ね推計通りの市場成長を見せている。

また、システム運用管理を受託する IT 系 BPO の市場規模は CAGR 3.4% で推移し、2019 年度には 2 兆 3700 億円（2015 年度は 2 兆 929 億円）に、それ以外の非 IT 系 BPO の市場規模は CAGR 1.1% で推移し、2019 年度には 1 兆 6726 億円（2015 年度は 1 兆 6122 億円）に達すると予測した（日経産業新聞、2015b）。

IT 系と非 IT 系 BPO で CAGR と市場規模が異なる理由として、IT 系 BPO に関しては、システム運用業務等は専門性が高く簡単に内製化できる業務ではないこと、データセンターへの投資額が大きいことから参入障壁が高く、高単価を比較的維持しやすいことを挙げている。また、非 IT 系 BPO 導入に際し、コスト削減や業務改善効果を最大化するためにはシステム導入が不可欠でもあり、非 IT 系 BPO に IT 系 BPO が付加される形で提供されるケースが増えていることも、その理由として挙げている。また、非 IT 系 BPO の市場規模の拡大要因としては、2016 年に導入されたマイナンバー制度に関連する業務の受託、日本全体の労働力不足、外資系企業の日本市場参入への対応などを挙げている（矢野経済研究所、2015：日経産業新聞、2015a）。

アウトソーシング・ビジネスの動向

IDC Japan（2016）は、2015 年の BPO 市場は前年比 4.5% 増の 6,692 億円、2015 年から 2020 年の CAGR は 3.4%、2020 年の市場規模を 7,903 億円と予測した。同社は、BPO 市場を、調達・購買、人事、財務・経理、カスタマーケアの 4 つのセグメントに分類しているが、2015 年度に最も CAGR が高かったのは、調達・購買であったとしている。調達・購買関連

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

のBPOサービスは、2014年度に続き二ケタ成長を維持しており、コスト削減を狙った全社レベルでの調達・購買プロセスの最適化に対する需要が高まっていることから、今後も成長が見込める分野であるとしている。人事BPOに関しては、人事部門の人材不足傾向、雇用流動化による業務量の増加、業務プロセスやスキルセット管理の統合・標準化需要の高まりなどにより、2015年のCAGRは調達・購買に次いで高い。財務・経理BPOに関しては、定型業務の需要はすでに一巡していることからCAGRは低いものの、海外展開などを契機とした業務プロセスの統合や標準化に対する需要が生じていることから成長が見込めると予測している。カスタマーケアBPOに関しては、市場規模は大きいものの、音声通話ベースのサービス（いわゆるコールセンター業務）需要の低下などの影響によりCAGRは最も低くなっており、今後は、マルチチャンネル対応やデジタルマーケティングとの連動に対する需要などがカスタマーケア市場の成長を支えるであろうと予測した（日経産業新聞、2016c）。

また、アウトソーシングは、「慢性的な人材不足、加速する国内企業のグローバル展開、そしてデジタルトランスフォーメーション（DX）の進行などに後押しされ、堅調な成長を」続けるとし、アウトソーサーに対しても成長の阻害要因となり得る自社の人材不足への対策を早急に進めること、効率化や付加価値の向上のために今まで以上にITを積極的に活用すべきであると述べている。さらには、「トップダウンによる業務変革型コンサルティングと組み合わせたBPOサービスの提供も、ビジネス拡大のために重要になるであろう」と述べている（IDC Japan, 2016）。加えて、競争力強化のために、企業は業務のアウトソーシングからコアビジネスへ経営資源をシフトする傾向が企業に強まっているとし、コスト削減効果を把握しやすい調達・購買、福利厚生分野のアウトソーシングでの高い成長率が期待されると述べている。また、金融機関のバックオフィス業務や製薬会社の治験関連業務など、特定の産業分野の固有業務を受託する「産業特化型」アウトソーシングの拡大見通しも示した（IDC Japan, 2012）。

アウトソーシング・ビジネスは、特定の場所に業務を集約することによる規模の経済と業務拠点（あるいは業務の再委託先）との賃金格差を利用しつつ、業務に精通した専門家として委託企業のビジネス・プロセスを改善するものである。情報漏えいをはじめとしたリスクを最小限にするとともに、委託企業およびアウトソーサー双方のBCPの観点からも拠点の選定は重要である。一定規模のスペースを確保できること、自然災害などの発生リスクが低いこと、委託企業やアウトソーサー自体に何らかのトラブルが生じた際にも速やかに対処可能であること、人材調達が容易で、人件費を含めた運用コストを抑制できるなどの条件を満たす場所は限定される。

日本企業のオフショア・アウトソーシング先として、まず挙げられるのは中国・大連である。日本に対して親近感を持つ人が多いと言われている大連は、2012年に中国各地で頻発した反日暴動の影響もほとんどないなど他地域と比較して安全だと言われている。また、周

表 1 各都市の賃金比較（非製造業スタッフ）

東京	札幌	沖縄	成都	大連	マニラ	ハノイ	ホーチミン	ダナン
2,383	2,011	1,801	709	709	509	441	477	291

(日本貿易振興機構「投資コスト比較」 単位：USD)

恩来元首相が1964年に大連日本語専科学校（現：大連外国語大学）を設立し日本語教育の拠点としたことなどから日本語学習者が多い地域でもある。大連には、日本語を話すことができる人が10万人以上（一説には30万人）いると言われるなど日本語人材の採用が容易であることや大連市の優遇策などもあり、IT企業が集積する大連ソフトウェアパークに入居する約400社のうち、約100社が日系企業であり、入居企業の約8割が日本向け事業を展開している（日経コンピュータ、2013；日経産業新聞、2014）。

日本向けアウトソーシングの一大拠点でもある大連だが、中国の経済成長にともなう賃金上昇や円安の進行、日中関係の緊張などを受けて、特に日本企業は大連以外に事業拠点を変更・追加する動きを見せている。大連をはじめとした沿岸地域よりも人件費の低い内陸部へ、中国一極集中を回避するためにベトナムをはじめとした東南アジアへの変更あるいは追加である。

表1は、非製造業の一般スタッフ職の月額賃金を比較したものである。東京を100とした場合、札幌84.3、沖縄75.6、中国の成都・大連29.8、フィリピンのマニラ21.4、ベトナムのダナン12.2となる。なお、2013年時点では、大連は約12.5、ダナンは約7.0であり（関口、2013、p.201）、USD換算であることの影響もあるが、最低賃金の引き上げを含む労務費用の上昇を受けて、海外での拠点運用コストも上昇している。拠点集約により運用コストは圧縮できるが、一極集中によるリスクを避けるために、あえて事業拠点を分散し、当該地域の特徴などを活かした分業も行われるようになってきている。たとえば、大連よりも賃金の低い内陸地域では単純作業を、大連では付加価値のある業務を行うなどである。

表1で示したように、ベトナム各地の賃金は大連の40%以下になるが、日本語人材の質・量や採用・育成コストなどを考えると、いまだ大連にアドバンテージはあると思われる。なお、IT系の場合は、英語が得意な技術者の多いベトナムでの受託が拡大傾向にある。ベトナム人技術者の人件費は中国・インドの約6割で、英語が得意であり意欲も高いことが評価されている。また、日本語ができるIT人材の教育にも力を入れていることから、今後BPOにおいても重要なポジションを占めてくるものと思われる（日経コンピュータ、2013）。

このような、大連から中国内陸部あるいはベトナムへという動きに加えて、近年は日本国内に拠点を新設・増設するケースも増えている。表1にみるように、賃金を含めた運用コストの点ではそれほど大きなメリットはないにもかかわらず日本国内に拠点を設置する理由について次項では見ていく。

業務拠点の設置

業務拠点の設置基準は、オフショアとニアショアでは若干異なるが、地域間賃金格差を利用した労務費用の圧縮、規模拡大と業務集約によるスケールメリット、拠点設置に関連する自治体などの助成金・補助金等を総合的に検討した上で決定することになる。

たとえば、東京に本社を持つアウトソーサーが、中国の大連・蘇州・成都を拠点として選択する場合と、北海道・沖縄を選択する場合とでは、その基準や優先順位は異なる。中国に拠点設置する際の主たる基準は、期待する業務遂行レベルであることを前提とした上で、より低い運営コストで業務遂行が可能かということになるが、中国の賃金が急速に上昇し、運営コストも増加したことをその一因として、拠点を分散する動きが出てきたことは前述の通りである。

国内拠点の設置動向

表1で示したように、東京を100とした場合の賃金は、札幌で84.3、沖縄で75.6と、中国やベトナムと比較するとコスト削減効果はあまりないように思えるが、地方自治体による企業誘致を目的とした各種優遇措置等により、これまでもデータエントリーやコールセンター業務、プログラミング等の労働集約的ないしはルーティン業務を中心とした業務支援型・業務処理型のアウトソーシング拠点が北海道や沖縄県に置かれてきている（関口，2013，pp. 205-206）。

たとえば、給与計算業務大手のペイロール社（東京都江東区）は、2012年に北海道江別市に拠点を設置したが、2016年に運用が始まったマイナンバー¹⁾制度の収集代行と管理業務（全国約150社の約83万人分を受託済）に対応するために、2015年10月に新拠点を設置した。同じ江別市内にある新拠点は旧拠点の1.5倍の広さがあり、当面400名体制で運営するものの、2018年までに1000名規模に拡大する計画をもつ（日本経済新聞，2015a）。

保険会社や通信販売会社などから受託したコールセンター業務も北海道や九州・沖縄地域などに設置されることが多い。それら地域は首都圏と比較して人件費が低く、女性比率²⁾が高いことなどから都市圏よりも比較的採用が容易であること、通信費や人件費などに関する助成金が交付されることなどがその背景にある（東洋経済新報社，2012）。日本IBM社がコールセンター部門をアメリカのコンセントリクス社に事業譲渡した会社である日本コンセントリクス社（東京都江東区）は、日本IBM時代の2008年から札幌市でコールセンター業務を手掛け、現在約700名のオペレーターを雇用している。2014年7月に札幌市内の拠点を2か所から3か所に増やし、2016年までに約1000名へ増員する他、旭川市にも約100名のオペレーターを雇用する拠点を設置する計画を持ち、札幌・東京・広島・福岡・沖縄の国内5拠点で約2000名（2014年現在）を雇用している（日本経済新聞，2014d）。なお、コー

ルセンターのオペレーター採用は年々厳しさを増しており、それに対応して賃金は上昇傾向にある。競争激化によるコールセンター業務の受託価格の低下も激しいことから、国外拠点を積極的に活用する動きや、AIによる自動応答技術の進展に期待するアウトソーサーも多い（日経産業新聞，2016c）。

沖縄県も積極的に IT 関連企業の誘致を進めており、1990 年以降の累計で進出企業は 263 社となっている（日本経済新聞，2013）。人事アウトソーシング大手のエイチアールワン社（東京都港区）は、2011 年に新設した浦添市拠点に大連の協力会社に委託していた業務を移管し、日本人社員による問い合わせ対応等で、より付加価値の高いサービス需要に応じる体制を整備した（日本経済新聞，2011b）。コールセンター大手のりらいあコミュニケーションズ社（旧ももしもホットライン社：東京都渋谷区）は、那覇市内の拠点を拡大し、2.5 倍の 2000 名へと人員を増やす計画を 2013 年に発表している（日本経済新聞，2013a）。また、NTT データ社（東京都江東区）も、2014 年に国内 5 か所目の BPO 拠点をうるま市の「沖縄 IT 津梁パーク」に設置した。同社最大規模となる同拠点は約 200 名で業務を開始した後、2016 年に約 400 名へと規模を拡大する計画である（日本経済新聞，2013b）。

このように、多くの企業が沖縄県に進出しているが、これは IT を観光に次ぐ産業と位置付け、オフィス拠点「沖縄 IT 津梁パーク」（うるま市）や再開発地域「那覇新都心」（那覇市）の整備、県民に対する IT 関連教育などを含めた積極的な企業誘致の成果だと思われる。しかしながら、IT 関連といっても、コールセンターやデータエンリーなどの雇用が大半であり、BPO あるいはソフト開発分野などでの専門人材の雇用は期待通りには進んでいないのが実状である（日本経済新聞，2012a）。

北海道や沖縄県で拠点が増加した理由としては、①首都圏と比較して賃金が 2～3 割ほど低く、かつ若年労働力が豊富なこと、②オフィス賃料や土地取得代等も含め、運用コストを低く抑えられること、③地方自治体によるさまざまな優遇策があること、④自然災害などで首都圏との同時被災リスクが低いことなどが挙げられる（日本経済新聞，2013：日本経済新聞，2014a：関口，2013，p.206）。中国や東南アジアの拠点と比較すると国内拠点のコストダウン効果は限定的ではあるが、高度な日本語対応を必要とする業務を担当できること、ビジネスマナーをはじめとした初期教育費用を抑制できること、日本と現地拠点との橋渡しをするブリッジ人材の確保やその育成にかかわる費用、通訳・翻訳費用などを抑制できること、ディスコミュニケーションなどによるミスや不測の事態を最低限にできるなどの点でメリットがある。

拠点によるマネジメント上の相違

運営コストの相対的低さを前提とした上で、拠点設置時の状況に応じた優先順位によって拠点は決定されるが、中国やベトナムなどの国外拠点だけでなく、国内拠点においても同様

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

に当該地域の状況にあわせたマネジメントができるか否かが、期待しうる成果の獲得に大きく影響を与えるものと思われる。

2012年にアウトソーサー3社（日本企業・ベトナム企業・ベトナムの日系企業）の従業員を対象にマネジメント及びキャリアに関する質問紙調査を実施したが、ベトナム企業及び日系企業のベトナム人従業員と、日本企業（以下、A社）の日本人従業員とでは、特に会社コミットメントや職務コミットメントの点で相違が見られた。また、ベトナム企業及び日系企業のベトナム人従業員の方が全般にモチベーションが高い傾向があり、日本人従業員は全体に職人気質的な傾向があった。A社は東京・大阪・沖縄に拠点を持つが、それら拠点間でも異なる傾向がみられた（関口, 2014, p.108）。A社で確認したところ、東京拠点の従業員は、人事関連業務に関する経験や技能をベースに人事関連業務に対するコミットメントと専門家としてのプライドを持つ傾向があるとのことであり、そのような意識が調査結果に反映したものと思われる。

アウトソーサー企業に限定されるものではないが、質の高い人材を確保・維持するためには、業務拠点の状況、国・地域の雇用慣行や従業員ニーズに対応した評価・報酬制度を準備することが前提となる。その上で、①能力評価＝賃金額をベースとした処遇、②信賞必罰の徹底、③随時評価を含めた評価頻度の変更、④キャリア・パスの明示、⑤上司と本人によるキャリア・プランの検討、⑥人材育成プログラムの用意と自主的な学習促進、⑦会社コミットメント及び職務コミットメントを高める取り組み、⑧職場環境の向上、⑨コミュニケーションの場の設定等が考えられる。

業務拠点としての沖縄

アウトソーシング・ビジネスにおいて、受託金額による競争を避け他社との差別化を図るためには、業務改善・業務改革型のアウトソーシングを志向する必要があると思われる。A社のような人事のエキスパートによるサービスの提供は他社との差別化が図れる一方で、人事関連業務に対するプライドの強さゆえに委託企業のリクエストに柔軟に対応できない可能性もある。さらには、自らの業務に対する自信やプライドは、思うように仕事が出来ない場合には大きな不満となり離職の要因となる場合もある。先の調査結果でもみたように、東京・大阪・沖縄の各拠点によって違いがあるが、A社ではそれらを踏まえたマネジメント上の工夫をしている。ここでは、他の2拠点とは異なる点の多かった沖縄拠点を取り上げ、沖縄におけるマネジメント上の特徴と課題をまとめる。

沖縄の概要

本土復帰から約45年を経た今日の沖縄経済の状況を、以下簡単にまとめる（日経BP社、

2010：東洋経済新報社，2012）。1972年の復帰直前から，日本政府は本土との格差是正を図るために，復帰特別措置と沖縄開発三法（沖縄振興開発特別措置法・沖縄開発庁設置法・沖縄振興開発金融公庫法）を定め，これに基づき10年単位の沖縄振興開発計画（以下，振興計画）を策定してきた。

第一次振興計画（1972～81年）では「本土との格差是正」，第二次振興計画（1982～1991年）では「自立的発展の基礎条件の整備」，第三次振興計画（1992～2001年）では「特色ある地域づくり」と基本方針に一つずつ新たな項目が盛り込まれてきた。同時に，本土復帰直後から，沖縄の経済開発を進展させるための復帰記念事業が実施されてきた。たとえば，1973年の沖縄特別国民大会（若草国体）や1975年の沖縄国際海洋博覧会などである。1985年には沖縄国際センター，1987年には沖縄コンベンションセンターが建設され，さらに1987年に第42回国民大会（海邦国体）が開催されたことを受けて，沖縄自動車道をはじめとする道路，空港・港湾，治水，通信施設整備などの各種インフラ事業が短期間で行われた。また，ホテルなどの観光産業の基盤も整備されたことにより，観光産業は順調に成長してきた。

2012年3月には，「改正沖縄振興特別措置法」と「沖縄県における駐留軍用地跡地の有効かつ適切な利用の推進に関する特別措置法」が成立し，新たな沖縄振興がスタートすることになった。これにより国が立案・執行してきた振興計画は，県が策定し県が実行主体となる形へと大きく変化した。2020年までに「沖縄型産業の新創造」を中核に，「アジアと日本を結ぶゲートウェイ」「アジア物流，ITのハブ」「世界のリゾート拠点」とする産業振興計画が策定された（日本経済新聞，2011a）。

沖縄の経済状況

沖縄の産業別生産構成比は，復帰直後の1972年は，第一次産業が7.3%，第二次産業が27.9%，第三次産業が67.3%，復帰から37年後の2009年は，第一次産業1.8%，第二次産業12.9%，第三次産業90.3%³⁾であった。観光業をはじめとした第三次産業に大きく依存していること，全国平均と比較して第二次産業の割合が低いこと，建設業の割合はそれほど変わらないが製造業の割合が全国平均の2割に過ぎないことなどが特徴である。沖縄に大規模な製造業がない理由としては，県内市場の小ささ，島嶼であるために物流コストが高いこと，大規模工場建設のための用地が不足していることなどがあげられている。

産業のすそ野を広げることになる製造業の少なさや労働集約的な仕事が多いことなどに代表される沖縄の産業構造の偏りは，沖縄県民の労働環境や労働観に次のような影響を与えるものと思われる。第一に，経験を重ねてスキルアップするような職種が少ないこと，第二に，転職が容易であることから，中長期的な継続雇用に対するインセンティブが働きにくいこと，第三に，参入障壁の低いサービス業が産業の中心であり，開業・廃業が気軽に行われること

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

などである。

沖縄の産業で重要な位置を占める 4000 億円規模の観光業には及ばないものの、1998 年の「沖縄県マルチメディアアイランド構想」や第四次振興計画（2002～2011 年）で IT 関連の企業誘致が進められてきたことにより、IT 産業も 3000 億円規模に成長してきた。優遇税制、沖縄・本土間の情報通信費の支援、香港と結ばれた巨大通信回線の敷設などにより積極的に誘致を進め、2000 年以降、約 250 社の IT 関連企業が沖縄に進出した。さらに、2015 年 9 月に策定した「沖縄県アジア経済戦略構想」の具体化を目的として 2016 年 4 月に「アジア経済戦略課」が県庁内に新設された。那覇空港を活用した国際物流、国際観光リゾート、情報通信産業が当該構想の大きな柱である（日本経済新聞、2015b）。

企業の沖縄への進出理由としては、上記誘致策以外にも、人口増加率や年少人口（15 歳未満の人口）が高く若年労働力が豊富であることが挙げられることが多い。また、海底プレートが本州とは異なることや大都市圏から離れているため、同時被災リスクが極めて小さいことからバックアップ拠点としても注目されている⁴⁾。加えて、年間平均気温は約 23 度ではあるが 35 度を超える猛暑日がほとんどないという比較的過ごしやすい気候であることも魅力の一つと言われている（Biz コンパス、2015）。

また、付加価値の高い仕事に従事できる人材を供給すべく、教育機関を準備した点等も評価されている。しかしながら、IT 関連企業といっても、現状ではコールセンターやデータエントリーが過半を占めており、「コンテンツ制作」や「ソフトウェア開発」などの付加価値の高い企業の進出は期待を下回っているのが現状である。

沖縄の雇用状況

沖縄の有効求人倍率⁵⁾は、2014 年 9 月に 0.75 倍と 1972 年の本土復帰以来の最高値を更新、完全失業率も 2015 年度には 4.8% と改善しており、特に小売業での人手不足感は強い。九州・沖縄の主要企業を対象に実施した 2016 年 1 月の調査（日本経済新聞、2016a）によれば、「1 年前に比べて人手不足感がかなり強まっている」「どちらかといえば強くなっている」と回答した企業は 47.3% で、半年前に実施した調査時点よりも 12.4 ポイント上昇、現状で人手不足を「かなり感じている」「どちらかといえば感じている」と回答した企業は 62.7% で前回比 8.6 ポイント上昇している。人手確保策として重視する項目（上位 3 つまでの複数回答）としては「賃金の引き上げ」「多様な採用方式」を挙げた企業が 50% 以上、「再雇用」「育児休暇・介護休暇」「雇用延長」を選んだ企業も 30～40% あった。採用確保及びリテンション（離職防止）策として、時給アップ、職務・経験に応じた賃金支給、保育料の補助、正規雇用社員への登用などがそれぞれの企業で実施されている（日本経済新聞、2016a）。雇用環境・労働条件の改善は労働者にとって望ましいことである一方で、人件費も含めたコスト増による事業活動への影響も懸念されている（日本経済新聞、2014c）。また、専門職が不

足している一方で、事務職を希望する求職者が多いなどの雇用ミスマッチもあり、構造的失業は続くのではという意見もみられる（日本経済新聞，2014b）。

2016年4月1日時点での大学新卒内定率は全国では97.3%であるのに対し、沖縄の内定率（2016年3月1日時点）は53.8%（県内44.3%，県外78.1%）であった（厚生労働省沖縄労働局，2016）。一か月のずれがあるので全国平均との単純比較はできないものの、沖縄の内定率は例年20ポイント程度低い。これは、公務員や上場企業5社（沖縄電力・沖縄セルラー電話・沖縄銀行・琉球銀行・サンエー）などの特定企業を志望する学生を除くと、卒業後に就職活動を行うケースが多いことが影響していると思われる。特に県外の大学に在籍している学生は、就職活動でたびたび沖縄に戻ることは費用の点からも負担が大きいということがあると思われる。なお、「沖縄の企業は勤務経験や専門知識を持つ人材を中途採用などで求める傾向がある」（日本経済新聞，2012b）との指摘の一方で、沖縄県出身者が、県外・国外で高度な教育を受け、仕事でキャリアを積み重ねても、沖縄県内で仕事を探すのは難しく、「中途採用で高度人材が入り込む余地があまりにも少ない」（日経BP社，2014）という指摘もある。

沖縄県の出生率は高く、2020年までは人口が増加すると推計されている⁶⁾。親・兄弟姉妹や友人・知人など、子育てを支援する人が周囲におり、地域コミュニティが機能していることが高い出生率に影響を与えていると言われている⁷⁾。また、開業率⁸⁾、特に小規模事業者の開業率⁹⁾は、沖縄が10.4%と全国で最も高く、そのことも出生率に影響していると言われている（中小企業庁，2014）。中小企業白書（中小企業庁，2014）では、沖縄振興開発金融公庫の分析をもとに、沖縄の開業率が高い理由を「低い所得水準や高い失業率の一方で、所得の増加と社会的貢献を目的とした強い達成意識を背景に、相互扶助の精神や共同体意識が残る沖縄社会は、相対的に親族・知人等に依存した自営業の選択を容認する環境にある」と説明する。また、高い出生率については、首都圏をはじめとした大都市圏出身の若年層の移住受け入れが進んでいることの影響も指摘されている（日経BP社，2015）。

出生率の高さや若年人口の多さが特徴として挙げられる一方で、男女別の生涯未婚率（50歳時点の未婚率）は、男性は全国2位（25.05%）、女性は4位（12.72%）である。1位は男女とも東京（25.25/17.37）であるなど大都市圏がランキング上位の中心ではあるが、沖縄をはじめ北海道、青森、秋田、岩手、秋田、高知、福岡、長崎、熊本なども未婚率が高い。沖縄は、出生率が1.87（全国平均1.39/東京1.12）と高い一方で男女とも未婚率が高い（国立社会保障・人口問題研究所，2010）。これは、早婚傾向により子どもの数が増加することによって出生率が引き上げられていること、一人あたり県民所得が203.7万円（全国平均291.8万円/東京438.3万円）と少ないことや、貧困率¹⁰⁾の高さ（23.9%）、離婚率¹¹⁾の高さ（2.56）、完全失業率¹²⁾の高さ（6.9%）などで示される生活環境や雇用環境が相互に関連し生涯未婚率を押し上げていると思われる（国立社会保障・人口問題研究所，2010：内閣府，

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

2010：東洋経済新報社，2016)。また，17歳以下の子どもの貧困率が29.9%（全国平均16.3%）と他都道府県と比較して高い。賃金水準が低く，非正規雇用が多いこと，両親とも働いていたとしても雇用が不安定であるために経済的に苦しいケースもある。さらには，沖縄の「助け合い社会」が変質していることや，ひとり親世帯では特に地域とのつながりが希薄で，社会から孤立する傾向が生じていることなども指摘されている（朝日新聞，2016：日本経済新聞，2016b）。

ゆいまーとピア・プレッシャー

2012年の質問紙調査の結果を踏まえ，大阪と沖縄の拠点でさらにインタビュー調査を実施した。調査概要は以下の通りである。主な質問項目は，拠点の状況，他拠点との相違，マネジメント上の留意点などである。

- ・大阪拠点 2016年5月23日（月）9時30分～11時30分 責任者B氏
- ・沖縄拠点 2016年2月19日（金）10時～12時 責任者C氏

企業概要

A社は東京・大阪・沖縄に拠点を持つが，三拠点とも特徴が異なる。大手企業三社によるシェアードサービスからスタートしたA社は，業務委託先でもあり出資者でもある三社の本社が東京と大阪にあることから，東京と大阪の二拠点体制でスタートした。その後，東京に本社を持つ企業を事業統合したこともあり東京拠点の規模は約400名，大阪拠点約200名と約100名からなる社会保険労務士法人が大阪にあり，沖縄拠点約50名という人員構成である（2016年現在）。

人事業務に特化したアウトソーシング・ビジネスを行っているA社は，社会保険労務士約80名の他，従業員の大半が出資四社をはじめとした企業での人事業務経験者である。各業界の大手である四社での人事業務経験者が多いことに加え，システム部門にも人事システムの構築・運用経験を持つ人が多い。出身企業の風土・文化を含めた相違点はあるものの，東京・大阪では，基幹人材の採用（新卒・経験者採用とも）面での大きな課題はない。なお，年末調整に関する業務を受託している大阪拠点では，派遣社員を含めた130名弱を期間限定で雇用しているが，通勤に便利な立地であることや出資企業のネームバリューもあり人事確保は比較的容易であるようである。

なお，人事業務専業であるがゆえの課題もある。新卒採用の場合，キャリアの幅やキャリアアップという点では，専業であるがゆえの制約がある。経験者採用の場合は，人事業務（あるいは人事システムの構築・運用）経験者中心の採用であるため，特に人事業務経験者は，エキスパートとしてのプライドを強く持っている人が多い。そのような人は，自分の仕

事に注意が向きがちで、社内全体あるいは顧客に対する目配りができず、基本的に現状維持の姿勢を持つ傾向があり、その点がマネジメント上の課題となっている。委託企業の BPR (Business Process Re-engineering) を促進する BPO であるが、アウトソーサー自体が、専門の強みを持つがゆえにタコツボ化し、自分たちの BPR を抑制する傾向があるとしたら本末転倒であろう。

沖縄拠点の概要

2011 年に設置された沖縄拠点は、中部のうるま市にある。沖縄の人口 (2015 年 6 月 1 日時点推計) は約 143 万人、南部地域¹³⁾ が約 69 万人で県全体の 48.5% を占める。次いで、中部¹⁴⁾ が約 50 万人 (35.1%)、北部¹⁵⁾ 約 13 万人 (9.0%)、八重山と宮古がそれぞれ約 5 万人 (3.7%) の順である (南西地域産業活性化センター, 2015)。

BPO の場合、拠点を公共交通機関の便の良い中心部に設置するのが一般的であるが、沖縄や北海道を含めた地方都市では自家用車通勤が中心であるため、その点を考慮した立地や労働時間が必要となる。沖縄拠点も、那覇 IC (南風原町) と北部地域の玄関口である許田 IC (名護市) とを結ぶ沖縄自動車道路 (延長 57.3 キロ) の出口近くに設置された。それにより、通常であれば応募のない北部からも人材を採用できている。また、勤務時間が 9 時から 18 時である企業が多い中、A 社は 17 時 30 分を終業時間としているため、保育園等に預けた子どもの迎えに間に合うということもあり比較的採用は順調とのことである。主に求人誌を活用して募集しており、一回あたり 20 名前後の応募がある中から、吸収力や素直さを重視しつつ概ね 1 名を採用している。

なお、東京・大阪は主に人事業務経験者を雇用するが、沖縄の場合、人事業務経験者層に PC 操作が比較的苦手な人が多かったことから、採用条件を変更し若年層にシフトした。さらに、東京・大阪拠点あるいは顧客とのビジネス・コミュニケーションができることを期待し、内地での勤務経験者を優先採用しているとのことである。また、沖縄拠点設置当初は、東京拠点と同様の業務を行っていたが、人事業務経験の少ない従業員が中心となったことから、顧客とのコミュニケーションの点で若干問題もあったため、現在はフロント部門を東京・大阪に戻し、バックオフィス部門の業務を担当している。

沖縄拠点の人員の三分の一は常用型派遣労働者¹⁶⁾ である。男女比は 9 : 1、若年層中心で、半数が既婚者である。前述したように、沖縄は、失業率、離転職率とも高く、かつ賃金は全国平均と比較して低いことから共働きが前提で、子どもの面倒は祖父母が見ることが多い。また、三世代同居や親世代の近くに居住するケースが多く、世帯収入を前提とするためか、「近隣に大きなモールが出来たから」「友人に誘われたから」などの理由で比較的気軽に転職をする傾向がある。スキル・経験の連続性や自分自身のキャリアアップよりも、賃金・通勤時間・興味や好奇心などで簡単に転職し、転職先に不満がある場合は再び転職をする (いわ

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

ゆる出戻り入社も多い)。このような離転職に対する心理的抵抗が小さいことが沖縄の特徴といえるが、前述したように、有効求人倍率が上がっていることや小売業での人材不足感などもその背景にはあると思われる。

コールセンター業務を行う企業が多く進出している状況を紹介したが、有効求人倍率の改善、募集職種の拡大、求人数の増加などにより、コールセンターのオペレーターの人気は低下しつつあると言われている。人員確保のために、那覇中心部の新しく、通勤の便のよい、駐車場スペースが確保されたビルへの移転・拡充や、契約社員・派遣社員から正規雇用社員への転換、「くるみん」「プラチナくるみん」¹⁷⁾ 企業としての認定獲得など、各企業とも工夫を重ねている。A社でも、現在は従業員用の駐車スペースが70%未満しか確保できていないことが課題とのことであった。さまざまな点で、東京・大阪とは異なる沖縄の各種事情にあわせた柔軟なマネジメントが必要であることを示す事例であると思われる。

ゆいまーる

転職が一般的な沖縄において、沖縄拠点設置当時から継続勤務している従業員の傾向を見ると、一定のストレス耐性があり、東京・大阪拠点とのコミュニケーションが取れるということがあげられた。採用時点でそのような特徴を把握できるようであれば、転職率の高い沖縄においても採用コストは一定程度に抑制できるものと思われる。

また、沖縄拠点の従業員の特徴として、柔軟性が高いこと、チームワークをベースに仕事ができることも挙げられた。これは、他の沖縄企業でのインタビューや文献等でも示されている点であり、それら特徴に対応した組織体制がスムーズな運営に欠かせないものと思われる。A社の場合は、「ゆいまーるシステム」と呼ぶ相互支援システムを用いて、必要に応じて従業員同士が助け合いながら業務遂行をしている。これは、人事業務のエキスパートとしてタスクを遂行するスタイルが中心の東京・大阪拠点とは大きく異なる点であるといえる。

「ゆいまーる」とは、「ゆい」（結い・協働）と「まーる」（順番）を組み合わせた言葉で、順番に労力交換を行なうこと、あるいは相互補助と訳される。「ゆい」は、「主に小さな集落や自治単位における共同作業制度、あるいはその相互扶助組織」のことをさす。一人または一軒で行うには「多大な費用と期間」、「労力が必要な作業を、集落の住民総出で助け合い、協力し合う相互扶助の精神から成り立っている」。かつては日本全国で「ごく普通に見られたが、地域のつながりが薄れたことで無くなりつつある」もので、伝統を重んじる地域や国、発展途上国など世界各地で今日も見られるものである（熊谷文枝，2011）。「ゆい」は、一説には中世からすでに存在していたといわれており、「地縁にもとづく『近所づきあい』」とみなすことも可能で、広義には消防団なども「ゆい」といえる（和歌森太郎，1979；池澤夏樹，2003；熊谷，2011）が、社会生活や産業構造の変化を受けて、「ゆい」「ゆいまーる」はなくなりつつある（熊谷，2011）。なお、「ゆいまーる」は、「ヤーニンジュ」「オナリ神信

仰]¹⁸⁾とともに沖縄の高い離婚率を生み出す要因でもあると熊谷(2011)は述べている。

沖縄にはこの「ゆい」の仕組みが残っており、「ゆいまーる」は「相互扶助を順番かつ平等に行っていくこと」(熊谷, 2011)で、基本的にはリーダーの存在しないインフォーマル・グループである。たとえば、サトウキビ畑の収穫の際に5人で「ゆいまーる」を組織した場合、一軒ずつ順番に全てのサトウキビ畑の収穫を行う。「ゆいまーる」は農作業に限定されず、家屋や墓地の建造などの労力交換の他、金銭的な相互扶助の習慣も根強く残っており、ほとんどの県民が何らかの「模合(もあい)¹⁹⁾」のメンバーであると言われている。「ゆいまーる」を組む人々は、親戚、近隣住民、友人などさまざまであるが、「ゆいまーる」を通して家族同様の長い付き合いとなる。

このような「ゆいまーる」や「模合」が日常的に根付いている沖縄では、協力して仕事をするということが当たり前であるため、業務の繁閑や欠勤その他で業務に支障が生じたり、誰かのサポートが必要となった場合に、「ゆいまーるシステム」を通して仕事の割り振りが柔軟に変更されても、業務が滞ることなく一定の成果を挙げることができる。これは、相互扶助意識が残っている沖縄だからこそより機能するものと思われる。

また、オフィスやフロアの移転、席替え等の何らかの変化に対して、東京では強い抵抗が示される場合もあるが、沖縄では抵抗なく受け入れられ実施されるとのことであった。この点をもって変化への対応性の強弱を論じることはいささか飛躍し過ぎではあるが、前述したようにBPRを推進する企業であるにもかかわらず、パーソナルスペースを確保できる安定した心地よい空間に安住し、自分の業務やその範囲に固執し、業務変革に抵抗する従業員が多い状況が続くようであれば、企業の成長・発展は阻害されるものと思われる。適応には、「変化する環境に反応する側面ばかりでなく、変化を先取りした適応もあるはず」(大月博司, 2005)であり、他社との差別化を図り、発展していくためには、特に変化に対する従業員のマインド・チェンジは必須であろう。変化に対してより柔軟な対応をする沖縄拠点は、チームワークを発揮して仕事をするという点で、東京・大阪拠点が参考とすべき点があると思われる。

このような沖縄の特徴は大きな強みである一方で、次のような課題もある。それは、能力が高く人望のある人をリーダーとして任命しようとしても拒否をされるということである。客観的にみて適任であるとしても、特に女性は、リーダーあるいは役職者となることを忌避する傾向があり、男性をとりあえずリーダーとすると場が収まるということであった。A社だけではなく、他の沖縄企業でも同様の傾向があり、評価と地位的報酬(≒金銭的報酬)が対応しない状況が発生する。宮内久光・由井義通(2012)はコールセンターで働く女性従業員を対象とした調査において、コールセンターに勤務するオペレーターの多くが非正規雇用社員であること、調査対象企業の80%で正規雇用社員への転換制度があること、それにもかかわらず正規雇用社員へ転換した人が極めて少ないことなどが示されている。低コスト

で運営したいという企業の思惑もあると思われるが、正規雇用への転換の少なさについて宮内らは「企業側が正社員として求めるレベルに達していない女性が多いから、とも考えられるが、女性自身が正社員へのキャリアアップを望んでいないことの方が大きいのではないかと推察」している。さらに、その要因として、非正規雇用の最多年齢階級である30歳代は「子育て世代でもあり、たとえ能力があっても仕事だけに専念できるだけの時間的・精神的余裕がなく、自ら非正規雇用の道を選んでいるのではないかと述べている。確かに、そのような側面もあると思うが、それ以外の沖縄特有の理由などがあるのではないかと筆者は考えている。ここでは、ピア・プレッシャーの観点からその点についてみておきたい。

ピア・プレッシャー

ピア・プレッシャーとは、同調行動を促す圧力、仲間うちの圧力のことである。集団内の標準的な行動様式を集団規範とよぶが、その集団規範がいったん形成されることで集団活動はスムーズに行うことができるようになる。しかしながら、その集団規範はメンバーの言動を強く規制するようになり、集団規範から逸脱するメンバーは、他のメンバーからの非難や批判を受けるようになる。さらには集団内で無視や排斥などの制裁を受ける可能性も高まる。集団規範はメンバーに対して同調行動を促す斉一性の圧力として作用する（吉田俊和，2007）のである。

文化は、集団規範、価値、ものごとの見方や考え方、態度、情報伝達のあり方や対処行動などを共有することで成立するが、抽象的な文化を、具体的な行動指針として示すものが集団規範であるとも言われる。共有された価値や行動パターンなどの一定の基準があると、円滑なコミュニケーション、意思決定の質とスピードが担保され、メンバーのモチベーションが向上する一方で、思考パターンの均質化や成功体験への固執などの弊害も出てくる（山浦一保，2009）。

A社沖縄拠点および沖縄企業2社という、わずかなサンプルではあるが、リーダーになりたがらない、他の人と違った行動を取らないといった行動特性は、ピア・プレッシャーなどの沖縄の文化的特性がその背景にあるのではと考えている。以下、沖縄文化を背景とした集団規範にはどのようなものがあり、それが同調行動をどのように促しているのかについて先行文献をもとに簡単にまとめる。

黒田由彦（2013）は、長野県下伊那郡平谷村、岐阜県郡上郡八幡町（調査当時）、可児市、大垣市、愛知県知多郡南知多町、知多地域、沖縄県那覇市、名護市の8つの地域を対象に、地域の個性（ローカリティ）がどのような社会的メカニズムによって形成されるのかをフィールドワークをもとに研究している。8つの地域を要約・分類するポイントとして、①ネットワーク・集団・組織がどのような特性（橋渡し型か紐帯強化型²⁰）か）を持つか、②どの空間的単位で最も強い地域アイデンティティが成立しているか（広域的か狭域的か）などの

5つのポイントを用いている。それら要約・分類のポイントをベースに、那覇市と名護市の個性を次のように説明している。

那覇市は、「町内会・自治会の組織率が低い反面、異郷における同郷団体である郷友会が活発」である。その背景には、第二次世界大戦後、沖縄本島に米軍基地が建設されていく過程で強制的に立ち退かされた人々が定住した場所が那覇市であったという歴史的背景を指摘する。沖縄社会の基本単位は「シマ」(村落共同体)であり、伝統的な町内会・自治会はそのシマを基盤に組織され、独自の共有地や集会所、拝所を持つ。町内会・自治会の最も重要な仕事は伝統的行事を滞りなく行うことと意識されており、「紐帯強化型」の特性を持つシマの独立性は高く、複数のシマがネットワークでつながることはない。沖縄の人々にとって、どのシマの出身であるかが重要であるため、出身地以外の異郷の地で郷友会を組織することになる。名護市においても社会生活の単位はシマ(名護では「区」と呼ばれる)で、那覇市同様の「紐帯強化型」の特性を持つ。

郷友会は、「規約をもち、役員を選出し、定期的に会議を開き、会費を徴収し、年中行事をこなし、さらに事業を行う」組織であり、会員間の相互扶助・親睦、出身地との関係強化を目的とする。不動産を所有したり、基金を作り会員子弟の大学進学時の奨学金貸与などを行う郷友会もある。郷友会内は「極めて濃密な人間関係が形成され、日々再生産されて」おり、「それに一役買っているのが模合」であることも指摘されている。経済状況が改善された今日でも、模合は行われており、「資金捻出という機能的な目的が後退し、信頼関係の確認と強化の儀礼」としての性格が強くなっている。

「出身地に対する集合的執着は、那覇だけにとどまらず沖縄社会を成り立たせている構造原理の一要素ではないか」と黒田(2013)は述べている。職場を疑似的なシマとするならば、その集団規範を認識し、そこでの突出を抑制し忌避するピア・プレッシャーが作用する可能性がある。今後、沖縄と同様の「紐帯強化型」のローカリティを持つと思われる地域(たとえば、ベトナムやミャンマーなどの東南アジア地域)に業務拠点を新設・増設することが予測される。それら地域と沖縄の状況とを比較・検証し、そのようなローカリティに対応したマネジメントのあり方についてさらに検討をすすめたいと考えている。

追記 本稿は、2015年度の東京経済大学国内研究費の研究成果である。

注

- 1) 社会保障と税の共通番号のこと。2016年より導入されたもので、すべての国民に個別の管理番号をつけ、それに基づいて社会保障や個人情報の管理など、行政の処理をすべて行うものである。
- 2) 女性比率は、札幌市 53.13%、熊本市 53.12% と、政令都市の中で1位と2位である。

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

- 3) 全国平均は、第一次産業 1.4%、第二次産業 25.5%、第三次産業 73.1% である（内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算」2008 年）
- 4) 近代的地震観測が開始されて以来、震度 5 強以上の地震を観測したことがない。
- 5) 有効求職者数に対する有効求人数の比率のことをいう。労働市場の需給状況を示す代表的な指標であり、1 を超えれば労働市場で需要が供給を上回っていることを示す。
- 6) 政府は出生率 1.8 を理想とするが、1.8 を超えている自治体は日本に約 110 あり、そのうちの 8 割を九州・沖縄の自治体が占める。出生率上位の 10 自治体は離島が多く、1 位は鹿児島県伊仙町 (2.81)、2 位沖縄県久米島町 (2.31)、3 位沖縄県宮古島市 (2.27)、4 位沖縄県宜野座村 (2.20)、5 位長崎県対馬市 (2.18) と続く。
- 7) それほど注目されないが、沖縄にも保育所に入所できない待機児童問題もある。2014 年 4 月の待機率は 5.5% で東京の 4.3% を超える。日本一高い出生率を背景に潜在的な人数も含めて 1.1 万人の待機児童がいると沖縄県は推計している（日本経済新聞、2014）。なお、沖縄の老年人口比率は 18.4% と比較的低い（日本経済新聞、2014）が、中長期的にみれば労働人口は減少すると推計されている。
- 8) 開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数を前年度末の適用事業所数で除し 100 を掛けたもの、廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数を前年度末の適用事業所数で除し 100 を掛けた値である。なお、適用事業所は、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所のことを指す（雇用保険法第 5 条）。厚生労働省「雇用保険事業年報」によれば、1993 年以降 5.0 を超えた年はない。
- 9) ここでの開業率は、開業企業数を廃業企業数と存続企業数の和で除した値。総務省「平成 21 年経済センサス基礎調査」と総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス活動調査」とを再編加工している。1 位は沖縄 10.4、2 位宮崎 9.5、3 位東京 9.3、4 位福岡 9.0 と続く。
- 10) 厚生労働省「被保護者調査」の都道府県別の最低生活費を基準値に設定し、その値を総務省「就業構造基本調査」の都道府県別の所得階層別の世帯数にあてはめ、貧困世帯数としている（東洋経済新報社、2015）。1 位は沖縄 23.9% で、大阪 19.8%、徳島 18.5%、鹿児島・京都 17.0% と続く。全国平均は 15.7% である。なお、北海道は 16.4% であるが 1995 年と比較して▲4.1% と悪化している。「建設需要が縮小した後、雇用の受け皿が見つからなかった」ことが主要因として挙げられている。
- 11) 人口 1000 人あたりの離婚件数を都道府県別にみると、1 位は沖縄で 2.56、大阪、北海道、福岡と続く。全国平均は 1.87 で、いずれも 2011 年度の数値である。厚生労働省「人口動態調査」をもとに厚生労働省が算出したもので、注 12 の完全失業率との関連で、「夫の経済力に不安を抱く妻の自立心が芽生え離婚が増える」という指摘もある（日本経済新聞、2012）。
- 12) 2011 年の沖縄の完全失業率は 6.9% である。注 10 で沖縄とともに上位にランキングされた地域、大阪・北海道・福岡も全国平均 4.6% を上回る（日本経済新聞、2012）。なお、2015 年度は全国平均 3.3% と改善しており、沖縄をはじめ各都道府県も完全失業率は低下している。
- 13) 浦添市、那覇市、南風原町、与那原町、南城市、豊見城市、八重瀬町、糸満市、粟国村、渡名喜村、久米島町、渡嘉敷村、座間味村、北大東村、南大東村。
- 14) うるま市、読谷村、沖縄市、嘉手納町、北谷町、北中城村、中城村、宜野湾市、西原町。
- 15) 国頭村、東村、大宜味村、今帰仁村、本部町、名護市、宜野座村、恩納村、金武町、伊平屋村、伊是名村、伊江村。

- 16) 人材派遣業には「一般労働者派遣事業」と「特定労働者派遣事業」がある。一般的には、「一般労働者派遣事業」のことを登録型派遣、「特定労働者派遣事業」のことを常用型（定常型）派遣と呼ぶ。常用型派遣の主な特徴としては、①派遣スタッフは派遣会社に正社員・契約社員として常時雇用されている、②賃金は月給制で、賞与や各種手当も支給される、③特定労働者派遣事業は「届出制」である、ということである。常用型派遣の場合、派遣スタッフは派遣会社に正社員や契約社員という直接雇用として常時雇用されているため、派遣先で就業中のときもそうでないときも派遣会社との雇用契約は維持されるため、給料は支払われることになる。
- 17) 「改正次世代育成支援対策推進法」に基づく特例認定（通称プラチナくるみん認定）企業として認定されるプラチナくるみん認定制度は、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けた企業のうち、さらに高い水準の取り組みを行った企業が認定を受けられる制度で、2015年4月1日より創設された。
- 18) 「ヤーニンジュ」の特色の一つに、父系主義・男性原理・長男主義があり、女性は男子を産んで一人前として承認されるという考え方である。「オナリ」を指す姉妹が霊力の上では兄弟の優位に立つという「オナリ神信仰」があり、姉妹が常に兄弟を守る霊的能力を持つというもの。
- 19) 沖縄県や鹿児島県奄美群島において、複数の個人や法人がグループを組織して一定額の金銭を払い込み、定期的に1人ずつ順番に金銭の給付を受け取る金融の一形態。本土における頼母子講（たのもしこう）・無尽講（むじんこう）に相当する相互扶助システムである。沖縄ではその他、寄合（ユレーあるいはユーレー）とも呼ばれ、飲み会の資金拠出のための小規模なものから、事業の運転資金調達のための大規模なものまでさまざまなものがある。
- 20) パットナムによるソーシャル・キャピタルの分類。紐帯強化型は、同一集団内の効用のみを高め、橋渡し型は、異なる集団内で効用を高めるとされる。

引用文献

- ・朝日新聞（2016）「沖縄 子ども3割『貧困』 全国の2倍 県、基金で支援へ」2016年2月21日。
- ・池澤夏樹（2003）『オキナワなんでも辞典』新潮社，pp.395-396。
- ・熊谷文枝他（2011）『日本の地縁と地域力：遠隔ネットワークによるきずな創造のすすめ』ミネルヴァ書房，p.84，pp.180-182。
- ・黒田由彦（2013）『ローカリティの社会学』ハーベスト社，pp.252-255，pp.258-259，pp.311-313。
- ・国立社会保障・人口問題研究所（2010）「」
- ・厚生労働省沖縄労働局（2016）「新規高卒者・大卒者等の求人・給食・就職内定状況」2016年3月1日発表。
- ・内閣府（2010）「県民経済計算」
- ・南西地域産業活性化センター（2015）「調査レポート 沖縄県および県内市町村の人口動向」
- ・日経産業新聞（2014）「中国人海入力基地 進化するBPO⑤ 円安・賃金上昇に克つ」2014年5月9日。
- ・日経産業新聞（2015a）「IT サービス2.7% 拡大 15年民間予測 今後は鈍化」2015年10月14日。

アウトソーシング拠点におけるマネジメント上の課題

- ・日経産業新聞 (2015b) 「国内の業務委託市場 19年度, 4兆円台に」2015年12月8日。
- ・日経産業新聞 (2016a) 「世界の15年度外部受託 114兆円に拡大」2016年3月14日。
- ・日経産業新聞 (2016b) 「間接業務の代行 20年まで3.4%成長続く」2016年4月15日。
- ・日経産業新聞 (2016c) 「コールセンター AIが自動応答」2016年7月28日。
- ・日経BP社 (2010) 「沖縄経済 『基地経済』からの離陸」『日経ビジネス』2010年, pp.106-111。
- ・日経BP社 (2013) 「ベトナム 急成長, 強みはスマホアプリ」『日経コンピュータ』2013年2月7日号
- ・日経BP社 (2014a) 「人材力再強化 沖縄に見る人づくりの原点—挑戦の中で育つ幅広いスキル」『日経ものづくり』2014年4月号, pp.63-64。
- ・日経BP社 (2014b) 「地方の知恵が東京を救う」『日経ビジネス』2014年8月4日号, pp.40-43。
- ・日経BP社 (2015) 「『脱東京モデル』 コマツの挑戦」『日経ビジネス』2015年3月9日号, pp.40-43。
- ・日本経済新聞 (2011a) 「沖縄県知事 仲井真弘多氏 新・振興計画 『沖縄ハブ』核に産業育成」2011年4月5日。
- ・日本経済新聞 (2011b) 「人事業務委託 沖縄に業務拠点 最大手のエイチアールワン中国から移管」2011年5月3日。
- ・日本経済新聞 (2012a) 「沖縄IT9社, 人材募集 合同説明会 間接業務受託を強化」2012年2月22日。
- ・日本経済新聞 (2012b) 「『企業は人材育成に力を』 日銀那覇支店 県内労働環境で分析」2012年5月17日。
- ・日本経済新聞 (2012c) 「ライフ&ランク 離婚率, 雇用環境も影響？」2012年10月22日。
- ・日本経済新聞 (2013a) 「那覇の受託拠点拡大 もしもホットライン増員も」2013年5月10日。
- ・日本経済新聞 (2013b) 「うるまに業務受注拠点 NTTデータ200名規模で開始」2013年11月29日。
- ・日本経済新聞 (2014a) 「エコノフォーカス 地方の雇用 本当は元気 求人倍率, 違う角度で見ると」2014年4月21日。
- ・日本経済新聞 (2014b) 「雇用『ミスマッチ解消を』 沖縄の民間機関『質』の改善提言」2014年5月28日。
- ・日本経済新聞 (2014c) 「九州・沖縄新人口論 第3部超高齢化に備える(中) 老いる社会 支え探る」2014年6月26日。
- ・日本経済新聞 (2014d) 「道内, 旭川と美唄にも コールセンター」2014年7月18日。
- ・日本経済新聞 (2014e) 「九州・沖縄景況アンテナ 増税後を読む(中) 人手不足, 生産活動を制約」2014年8月14日。
- ・日本経済新聞 (2014f) 「沖縄の決断(知事選2014) 『基地問題以外にも目を』 失業・待機児童率ワースト」2014年11月13日。
- ・日本経済新聞 (2015a) 「江別にBPOセンター ペイロール, 業務拡大に対応」2015年10月14日。
- ・日本経済新聞 (2015b) 「『アジア経済戦略課』新設 沖縄知事が表明」2015年12月23日。
- ・日本経済新聞 (2016a) 「九州・沖縄100社に聞く(中) 人手不足『強まる』47%」2016年1月22日。

- ・日本経済新聞 (2016b)「沖縄 子どもの貧困率 29% 県調査, 全国平均の 2 倍」2016 年 1 月 30 日。
- ・日本経済新聞 (2016c)「沖縄の小売り各社 強まる人手不足 対策急ぐ」2016 年 6 月 16 日。
- ・宮内久光・由井義通 (2012)「沖縄県内のコールセンターで働く女性の就業状況と就業支援」沖縄地理学会『沖縄地理』第 12 号, p. 51。
- ・大月博司 (2005)「組織の適応, 変化, 変革」早稲田商学同攻会『早稲田商学』第 404 号, p. 9。
- ・関口和代 (2011)「アウトソーシング・ビジネスの現状と課題 —ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) を中心に—」東京経済大学『東京経済学会誌 (経営学)』第 270 号。
- ・関口和代 (2013)「オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性 —中国とインド・フィリピン・ベトナムとの比較を中心に—」東京経済大学『東京経済学会誌 (経営学)』第 278 号。
- ・関口和代 (2014)「BPR のためのアウトソーシング活用 —業績改善・業績改革型アウトソーシングへの転換—」東京経済大学『東京経済学会誌 (経営学)』第 282 号。
- ・関口和代 (2015)「アウトソーシングと下請制度 —分業の進展及び請負・委託の視点から—」東京経済大学『東京経済学会誌 (経営学)』第 288 号。
- ・東洋経済新報社 (2012)「本土復帰 40 周年, 視線はアジアへ 沖縄経済の実力」『週刊東洋経済』2012 年 4 月 28 日・5 月 5 日号, pp. 122-127。
- ・東洋経済新報社 (2015)「貧困化する日本を地域に分解 貧困のない県も! 広がる地域格差」『週刊東洋経済』2015 年 4 月 11 日号, pp. 70-72。
- ・東洋経済新報社 (2016)「結婚しやすい県, 結婚しづらい仕事はコレだ!」『週刊東洋経済』2016 年 5 月 14 日号, pp. 60-61。
- ・中小企業庁 (2014)『中小企業白書』, pp. 132-136。
- ・矢野経済研究所 (2013)「国内 BPO 市場 2017 年度に 3 兆 7,439 億円に成長へ/クラウドソーシングも浸透」2013 年 10 月 11 日発表。
- ・矢野経済研究所 (2015)「BPO 市場に関する調査結果 2015」2015 年 12 月 4 日発表。
- ・山浦一保 (2009)「組織文化」産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善, pp. 224-227。
- ・吉田俊和 (2007)「同調と逸脱」日本応用心理学会編『応用心理学ハンドブック』丸善, pp. 444-445。
- ・和歌森太郎 (1979)「ゆい」日本歴史大辞典編集委員会編『日本歴史大辞典第 9 巻』河出書房新社, pp. 420-421。

WEBSITE

- ・Biz コンパス (2015)「いま多くの IT 企業が沖縄に目を向ける理由」
<http://www.bizcompass.jp/original/bu-growth-020-1.html> (2016 年 10 月 12 日閲覧)
- ・IDC Japan (2016)「国内 BPO 市場サービス市場予測を発表」
<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/201604131Apr.html> (2016 年 10 月 8 日閲覧)
<http://www.okinawatimes.co.jp/articles/-/60942?page=2>

参考文献

- 石井浩亮・木嶋恭一 (2013) 「ピア・プレッシャーを考慮したインセンティブシステムの設計：エージェンシー理論による接近」経営情報学会『2013年秋季全国研究発表大会予稿原稿』
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/2013f/0/2013f_159/_pdf (2016年10月12日閲覧)
- 来間泰男 (2015) 『沖縄の覚悟：基地・経済・“独立”』日本経済評論社。
- 松島泰勝 (2002) 『沖縄島嶼経済史：十二世紀から現在まで』藤原書店。
- 松島泰勝 (2016) 『琉球独立への経済学：内発的發展と自己決定権による独立』法律文化社。
- 松井政就 (2002) 『経済特区・沖縄から日本が変わる』光文社。
- 百瀬恵夫・前泊博盛 (2002) 『検証〈沖縄問題〉』東洋経済新報社。
- おきぎん経済研究所 (2006) 『沖縄けいざい風水』琉球新報社。
- 沖縄国際大学産業総合研究所 (2003) 『地域特性の数量的評価戸沖縄の様相』泉文堂。
- 大城郁寛 (2007) 『図説 沖縄の経済』東洋企画印刷。
- 大坪克行 (2007) 『沖縄における地域内格差と均衡的發展に関する研究』泉文堂。
- Smith, P.B. and Bond, M.H. (1998), *Social Psychology across Cultures (Second Edition)*, Prentice Hall Europe; London, 笹尾敏明・磯崎三喜年訳『グローバル化時代の社会心理学』北大路書房。2003。
- 高良守 (2007) 『どうなる沖縄経済 どうする沖縄経済』牧歌舎。
- 富浦英一 (2014) 『アウトソーシングの国際経済学：グローバル貿易の変貌と日本企業のミクロ・データ分析』日本評論社。
- 富川盛武 (2009) 『沖縄の發展とソフトパワー』沖縄タイムス社。
- 外島裕・田中堅一郎 (2004) 『産業・組織心理学エッセンシャルズ (増補改訂版)』ナカニシヤ出版。
- 内田真人 (2002) 『現代沖縄経済論：復帰30年を迎えた沖縄への提言』沖縄タイムス社。
- 植村勝彦 (2005) 『コミュニティ心理学』株式会社ミネルヴァ書房。
- 山口勤 (2003) 『社会心理学：アジアからのアプローチ』東京大学出版会。

WEBSITE

- ・ IDC Japan (2016) 「国内 IT サービス市場予測を発表」
<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20161003Apr.html> (2016年10月8日閲覧)
- ・ 藤本昌代・昌河口充 (2009) 「多様な成員の集団秩序：京都伏見酒造業の事例より」Hyonon Shakaikagaku (Social Science Review), (89), 1-30. Retrieved from <https://doors.doshisha.ac.jp/duar/repository/ir/14793/>

—2016年10月23日受領—