

# 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——

関 口 和 代

はじめに

アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

業務改善・業務改革型アウトソーシング

質の高い人材の確保と維持

組織コミットメントとモチベーションの向上

はじめに

アウトソーシングは、業務を受託する企業（以下、アウトソーサー）の持つ設備・人材・資金等の経営資源を、業務を委託する企業（以下、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ものである。生産・物流をはじめとしたさまざまな業務でアウトソーシングは実施されているが、本稿では主として間接部門業務に関するアウトソーシングを対象とする。

アウトソーシングは、委託業務内容やその度合いで次のように分類されることもある（児玉，2009）。データエントリー等の大量の単純作業を受託する業務支援型、シェアード・サービス・センター（Shared Service Center：以下、SSC）<sup>1)</sup>を含む特定業務を一括受託する業務処理型、業務プロセスの改善と業務全体の再構築による効率化を主目的とする高度業務処理型である。本来、高度業務処理型であるアウトソーシングだが、日本では定義があいまいなまま用いられてきたことや、コストダウンの手段・方法として喧伝されたこと等もあり、業務支援型や業務処理型のイメージを持たれることが多い。そこで、それらと区別する意味合いでBPO（Business Process Outsourcing）という語を用いることも増えてきたが、アウトソーサー各社がそれぞれの立場や意図、単なる他社との差別化等を目的として用いていることから混乱が生じており、そのような状況がアウトソーシングに対するさらなる誤解を招いているように思える。

アウトソーシングは、人件費の削減、固定費の変動費化、業務を集約することによるスケールメリットの確立等によるコストダウンよりも、業務の質や生産性の向上によるコア

業務への経営資源の集中と、業務プロセスを改善することで、コア事業そのものを再定義し、事業の本質的競争力の向上による競争優位の獲得につながるものである（Hamel and Prahalad, 1994）。アウトソーシングした業務自体の効率化とコストダウンも重要ではあるが、委託企業に残されたコア業務を効率化・最適化することによるメリットの方が大きい（為本, 2007）のである。アウトソーシングによって、さらなる成長のために従業員がより創造的で革新的な仕事に携わることができるようになることが重要であり、コア事業強化のための経営改革の手法の一つであるビジネス・プロセス・リエンジニアリング（Business Process Re-engineering：以下、BPR）<sup>2)</sup>を進めるためにも有効な取り組みとすることができる。

本稿では、BPOを、委託企業の業務プロセス全体を見直し、業務の効率化と最適化による経営効率の向上を目的とする業務改善・業務改革型アウトソーシングとして定義し、検討することとする。

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

これまでも、日本では経営改革や経営効率向上に資するという本来の目的に沿ったアウトソーシングが行われていないことやアウトソーシング効果に対する誤解について筆者は指摘してきた。コストダウン効果が強調されてきたことに加え、業務の効率化と最適化による経営効率向上や経営改革が委託企業でそれほど重視されていないこと、アウトソーシングをBPRと結びつける認識の低さ等がその要因としてあげられる。

確かに、業務集約によるスケールメリットや地域間賃金格差を利用することによる業務運営コストの大幅削減は、コストダウンに直結する。たとえば日本国内でも、首都圏と、北海道あるいは沖縄県との平均賃金額には差があり、横浜と沖縄とで月額賃金（USD換算）を比較すると、スタッフ（一般職）で沖縄は横浜の約74%、中間管理職（課長クラス）では約67%、エンジニア（中堅技術者）では約78%の賃金額となる<sup>3)</sup>。このような賃金格差があることに加え、地方自治体による企業誘致のためのさまざまな優遇措置もあることから、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。

たとえば、給与計算業務大手のペイロール社（東京）は北海道江別市にも拠点を設置、キャリアバンク社（北海道）も札幌市を中心にアウトソーシング・ビジネスを拡大している（日経産業新聞, 2012a）。人事アウトソーシング大手のエイチアールワン社（東京）も、2011年に沖縄県浦添市に拠点を設置し、大連の協力会社に委託していた業務を移管、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えている（日本経済新聞, 2011c）。

このように北海道や沖縄県での拠点設置が増えている理由をまとめると、①首都圏と比較して賃金が約3割程度低く、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、拠点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等が挙げられる。海外へのアウトソーシング（以下、オフショア・アウトソーシング）<sup>4)</sup>に比べればコストダウン効果は限定的ではあるものの、北海道や沖縄県に拠点を持つアウトソーサーを活用したことにより、委託企業では平均35～40%のコストダウン効果が見込まれている（関口，2013）。

国内外の賃金格差はさらに大きく、職種・職位によって差はあるものの、月額賃金（USD換算）は、中国（北京・上海・大連）は横浜の約10～20%、ベトナム（ハノイ・ホーチミン・ダナン）は横浜の約5～20%となる。このような賃金格差を背景に、特に2000年以降、オフショア・アウトソーシングは顕著に増加している。システム設計・プログラミング・CAD/CAM、ネットワークの管理・保守等のIT系業務を中心としたITO（Informational Technology Outsourcing）は、専門知識や技術を持つ人材の多い中国やインドで、データエントリーやコールセンター業務は、日本語で仕事のできる人材（以下、日本語人材）の多い大連をはじめとした中国沿海部を中心に行われている。

中でも大連は、日本からのオフショア・アウトソーシングの一大拠点である。2000年代前半から日本企業向けアウトソーシング事業を大連で始めた Accenture 社は、成都でもサービスを始める等、業容を拡大（日経産業新聞，2010b；日本経済新聞，2010）、2004年に自社の間接部門業務を大連に移管した日本 IBM 社も、そのノウハウをもとにアウトソーシング事業を拡大（日経産業新聞，2011c）し、ヤマト運輸や花王からの大口委託（日経コンピュータ，2010；日経情報ストラテジー，2010；日経産業新聞，2010b）をはじめとした業務委託量の増加へ対応するため、大連に2拠点目を設け従業員数も2010年度末現在で倍増させている<sup>5)</sup>。インフォデリバ社<sup>6)</sup>も、2003年に設立した大連センターで、ベネッセコーポレーション、JCB、太陽生命保険の他、ソニー、ニッセンホールディングス等約100社から業務を受託しており、データエントリー業務にかかるコストは、2003年から順次委託しはじめたベネッセで半減、2007年からのJCBで半分弱、2008年からの太陽生命保険で数分の一と効果があがっている（日経情報ストラテジー，2010）。インフォデリバ社は受託件数の増加や業容拡大等を受け、大連センターのオペレーターを1.5倍の2000名規模に増員させる他、無錫をはじめとした中国国内数か所及び日本国内にも拠点を設置している（日経産業新聞，2010a）。

その他、NTTデータ社は、2011年から、グループ会社である無錫華夏計算機技術有限公司を活用し、みずほコーポレート銀行との協力のもと、中国に進出した日系企業からの業務受託を開始した。同社は、自社グループの間接業務を2010年に無錫華夏計算機技術に移管しているため、日本 IBM 社同様、アウトソーシング業務のノウハウを持っている（日本経

済新聞, 2011a)。経理事務の業務処理代行からはじめ, 人事・総務・購買等の業務に受託範囲を広げる計画<sup>7)</sup>である。

### アウトソーシング・ビジネスの市場規模

矢野経済研究所(2012)は, 2011年度のBPO市場の売上を約3兆円(IT系BPOは1兆4739億円, 非IT系BPO<sup>8)</sup>は1兆5430億円。いずれも事業者売上ベース), 2009年度から2015年度までの平均成長率を3.0%, 2015年度の売上を3兆3439億円と推計している。また, IDC Japan(2012)は, 2011年のBPO市場<sup>9)</sup>を前年比5.0%増の5917億円と見込んでおり, 2016年は2011年比で23.1%増の6937億円と予測, ビジネスサービス市場を1兆258億円と予測している(日経産業新聞, 2012c:2012d)。加えて, 競争力強化のために, 企業はコアビジネスへ経営資源をシフトする傾向を強めていることから, コストダウン効果を把握しやすい調達・購買, 福利厚生分野におけるアウトソーシングの高い成長率が期待されること, 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等, 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。

Gartner(2012)によると, 2009年のBPO市場規模(最終ユーザーの支払額ベース:含グループ会社への業務委託)は, アメリカ961億ドル, ヨーロッパ368億ドルに対し, 日本は151億ドル(約1兆2800億円)である。欧米と比較して日本の市場規模が小さい理由としては, 第一に, 間接部門業務の標準化<sup>10)</sup>が進んでいないため業務委託する際に手間がかかること, 第二に, 雇用流動性が低い日本では, アウトソーシングが従業員の雇用問題に影響を与えることが多いため, 現場の抵抗が強いこと等があげられている(日経産業新聞, 2010b)。

委託対象となった職場や従業員(あるいは経営陣でさえも)は, アウトソーシングに対して懐疑的・否定的であることが多く, 特にオフショア・アウトソーシングに対しては, 日本語能力やコミュニケーション上の不安や危惧に加え, 自分の存在が否定されたように感じる等の感情的な反発も生じる。しかしながら, アウトソーサーとの共同作業を通じて, アウトソーサー従業員の労働意欲, 向上心や集中力, ITスキル・PCスキルの高さ(日経情報ストラテジー, 2010)等に接し, 能力や意欲の高さに加え, アウトプットの質とその効果を経験することで, 委託企業側のアウトソーシングに対する認識は変化することが多い。グローバル化がさらに加速する今後は, 間接部門業務の標準化や効率化が一層求められよう。アウトソーシングの活用による, 海外拠点も含めた全社業務の見直し, 標準化・集約化は, 単なるコストダウンにとどまらず, コアビジネスへ経営資源を集中させるためにも避けられない手続きだと思われる(関口, 2013)。

### 業務改善・業務改革型アウトソーシング

日本企業のアウトソーシング活用は概ね次のような段階を踏むことが多い。まずは、自社業務の一部を委託することによるコストダウンを目的としたアウトソーシングである。自社からアウトソーサーへ単純に業務の遂行場所を置き換えるパターンであり、それほど高度な判断を必要としないルーティン・ワーク、マニュアルベースの単純業務を委託する段階である。次に、社内の特定業務の整理・統合による業務プロセス改善とそれに伴うコストダウンを目的とするものである。事業部門あるいはグループ会社でそれぞれ同一業務を担当するセクションや人員が存在する場合に、その特定業務を整理・統合、共通化し、企業あるいはグループ全体の業務プロセスを改善することで、人件費や運営コストを削減する SCC 型の段階である。最後は、企業あるいはグループ全体の業務を整理・統合、共通化し、企業・グループ全体の業務プロセスを改善することで、企業・グループ内の業務効率を改善し、さらなる経営効率の向上を意図する業務改善・業務改革型である。前述したように、導入当初は懐疑的・否定的であったとしても、アウトソーサー従業員の意欲とスキルの高さを実感し、コストダウンや業務効率化等の効果に満足すると、さらなる活用を検討・決定することになり、上記のような段階を踏むことが多くなる。

日本における間接部門業務のオフショア・アウトソーシングは、Accenture 社や日本 IBM 社が日本語人材の多い大連に拠点を設けたことを契機に拡大してきた。日本語での対応が前提となる日本企業の場合、欧米企業と比較してアウトソーシングの範囲や程度は限定されていたが、2008 年のリーマンショックや 2011 年の東日本大震災を契機に活用が進みはじめている。

オフショア・アウトソーシングの重要拠点である中国、特に大連は、日本から近距離であること、総額人件費の安さ、一定レベルのスキル・技術を持った日本語人材の多さ、情報セキュリティへの対応、国家・直轄市・省等によるさまざまな優遇政策<sup>11)</sup>による事業運営コストの削減等から、他国及び他地域に比べて競争優位性を持ち続けてきた。しかしながら、近年労働法や労働契約法等をはじめとした労働法制の整備・制定、最低賃金額の引き上げ<sup>12)</sup>等による総額人件費の増加、行政府による優遇政策<sup>13)</sup>の見直し、若年層の労働観やキャリア観の変化等による人材難、自然災害、反日感情の噴出、労働争議やデモ活動等による物的・人的被害等、事業継続に影響を与えるリスク、いわゆるチャイナ・リスクが増加している（関口、2013）。

## BPR とアウトソーシング

オフショア・アウトソーシングを含むアウトソーシング・ビジネスは、市場拡大とともに競争が激化している。前述のようないわゆるチャイナ・リスクはあるものの、オフショア・アウトソーシング先としての中国の優位性がすぐに低下することはないが、アウトソーサーが存続・発展するためには、他社との差別化を検討する必要もあると思われる。

何で差別化を図るかという点が課題となるが、一つは、地域間賃金格差の利用と一層の業務集約によって運営コストを圧縮し受託金額で差別化を図るケースが考えられる。ただし、賃金格差は縮小傾向にあり、人員確保やIT投資等の関連コストは増加しつつある。業務集約する上での拠点選定の判断もますます難しくなっている。スケールメリットを発揮するためには、委託企業の要望にあわせたカスタマイズを極力避け、受託業務の共通化・統一化を図ることが重要となるが、それは自社のやり方を優先する日本企業の志向とは合致しない点でもある。その点を納得させ、一定品質を担保した上での受託金額の相対的低さによる差別化を委託企業に評価してもらうための工夫が必要となろう。

もう一つは、アウトソーサーが提供するサービスの内容と質で差別化を図ることである。さらに、それは給与計算や人事業務等の特定業務に特化し、当該分野でのデファクト・スタンダードとなるような差別化と、委託企業の要望をもとにカスタマイズをしつつ、委託企業全体の業務改善・業務改革を推進する差別化とに分けられる。前者は、アメリカにおける給与処理業務のデファクト・スタンダードともいえるADP (American Data Processing) 社<sup>10)</sup>のようなポジションを確立することであり、後者はBPRと関連づけたアウトソーシングとすることができる。日本の場合、各社各様（あるいは社内でも部門毎に異なる等）の業務処理をしていることが多く、アウトソーサーの基準にあわせた対応や業務全般を見直すことへの抵抗感は大いと思われるが、グローバル展開する上では、業務の共通化・統一化は必要なことであり、その点を納得させ得る成果をアウトソーサーが提示できるかが重要となる。サービスの内容と質による差別化を図る上では、委託企業の要望を把握しつつ業務改善・業務改革を推進できる人材を、いかにアウトソーサーが確保・維持できるか、それら人材をサポートし得るシステムや体制を用意できるかが成否を決定づけるものと思われる。

## BCPとアウトソーシング

また、委託企業からみると、BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) の観点から、アウトソーシングの活用について積極的に検討する時期にきていると思われる。BCPとは、自然災害、事故、テロ等の不測の事態を想定し、企業の重要業務に対する被害・影響を最小限にとどめ、事業活動の継続と早期復旧ができるよう事前に計画を策定しておく行動計画のことである。東日本大震災以降、BCPの重要性が再認識され、自社の業務プロセスの見直し、緊急事態発生時の事業毎のリスクの大きさや、事業継続・復旧の優先順位を定めるようになってきている。アウトソーシングの活用により、緊急事態発生時にも遅滞なく業務遂行できるようにすることが可能となるので、BCP策定においては考慮すべきであろう。

なお、BCPの観点からみてアウトソーシングの活用は以下のようなリスクもあるので、その対策もあわせて検討しておく必要がある。一つは、アウトソーシングの活用により委託業務がブラックボックス化するリスクである。たとえば、アウトソーシングが長期化し委託

業務範囲も拡大しているケース等では、担当者の異動や人員削減等により、委託企業にその業務の経験者がいないということも考えられる。委託業務全体を把握し適切に判断できる人材がいないことでアウトソーサーへの依存度がさらに高まり、委託企業側でコントロールできなくなる可能性が高まる。また、緊急事態が発生し、アウトソーサーに委託した業務が遂行できない状態になった場合等に、委託企業内に担当できる人材が既になく、業務遂行ができないということがないような事前計画を策定する必要がある。さらに、委託企業とアウトソーサーとの安定的な関係は、業務効率の点からは望ましいことではあるが、アウトソーサーへの不満が生じた場合や何らかのトラブルが発生した場合等、アウトソーサーを変えることが困難な状態も想定される。そのようなスイッチング・コストの高さは委託企業にとって大きなリスクとなろう。

アウトソーサーとの継続的・安定的な取引関係はコストダウン及び業務効率向上の点からは望ましいことではあるが、BCPの点からは上記のようなリスクを回避するためにも、特定企業あるいは特定地域への集中的なアウトソーシングは避けるべきと思われる。

### チャイナ・プラスワンの地域

前述したようなBCPの観点やチャイナ・リスクの増加を受けて、中国への過度の集中・依存によるリスクを回避するために、オフショア・アウトソーシング拠点として中国以外の国が検討され始めている。アウトソーシングにおけるチャイナ・プラスワンの国としては、インド、ベトナム、フィリピン、タイやミャンマー等の南アジア・東南アジア地域の国々が検討されている。各国とも国家体制や政情、経済・法制度・インフラの状況等において、さまざまな制約や課題もあるが、近年、電力や通信環境等のインフラ整備も進み、質の高い人材を雇用し易い状況となってきた。

ここでは、アウトソーシング拠点の選定要因の一つとなる、高等教育を受けた人材の増加を指摘しておきたい。たとえばインドは、年間大学卒業生数（2012年）は、日本が約55万人であるのに対し約400万人、情報工学系の年間大学卒業生数（2005年）も、日本が約2万人であるのに対し約50万人と、いずれも日本とは比較にならない規模の卒業生が存在するので、優秀な人材を採用できる可能性が高まる。そのような背景もあり、情報工学系あるいは理工系教育<sup>14)</sup>を受け、かつ英語でコミュニケーションできる人材の多いインドは、欧米、特にアメリカからのオフショア・アウトソーシングの最大の拠点となっている。

本稿では、アウトソーシング産業が発展しつつあり、日本からのオフショア・アウトソーシング先として注目されるフィリピンとベトナムの二か国を取り上げ、チャイナ・プラスワンの拠点としての可能性について簡単にまとめてみたい。

まず、フィリピンであるが、フィリピンが受託した2012年のBPO・ITO関連の総売上は134億ドルとGDPの約6%に達する規模になっている（日本経済新聞、2013a）。その70%

をコールセンター業務<sup>15)</sup>が占めるものの、コールセンター業務のノウハウを応用したオンライン形式の英会話サービス等も拡大させるなど、アウトソーシング産業の発展に力を入れている。フィリピンに拠点を置くアウトソーサー<sup>16)</sup>は、公用語である英語を話す人材の豊富さを活かしたBPOビジネスへとシフトし始めており、フィリピン政府も進出企業の法人税の最長8年減免等の優遇策でアウトソーサーを支援している（日本経済新聞，2011b；日経産業新聞，2011a）。フィリピンの強みとしては、安定しつつある政治、アメリカあるいはインドからのアウトソーシング受託経験によるコンプライアンスや知的財産保護に関する意識やレベルの高さ、大学進学率の高さ（約28%）、豊富な若年労働力（国民の平均年齢23.3歳）、英語力、チームワークや管理者への忠誠心の高さ、等が挙げられる（日経産業新聞，2011a；日本経済新聞，2013b）。

ベトナムは社会主義国家ではあるが、1986年のドイモイ政策導入以降、競争原理による市場経済への移行を志向している。2007年にWTOに加入したことにより、外資系企業のベトナム市場への参入規制緩和や法の整備、通信インフラ、ソフトウェアパークや工業団地の整備等、ビジネス環境が大きく改善している。ベトナムの強みは、中国の約7割程度の賃金水準、豊富な若年労働力（国民の平均年齢28.7歳）、理工系教育<sup>17)</sup>の充実、低い離職率、教育熱心、勤勉で責任感のある国民性、日本との文化的な近さ（長谷川，2007）等が挙げられる。日本からのITOは、2008年度に既にインドを抜いて2位、2010年度は23.3%のシェアを占めるまでになっている。

また、フィリピン・ベトナム両国とも日本語学習者が増加傾向にある。国際交流基金<sup>18)</sup>によれば、中国の約100万人に比較すれば少ないものの、2012年の日本語学習者は、フィリピンで約3.3万人（2009年比45%増）、ベトナムは約4.7万人（2009年比5.6%増）である。人口比でみると、中国は7.8人（7位）、ベトナム5.3人（8位）、フィリピン3.5人（10位）となる。IT関係の資格取得にも熱心で、情報処理推進機構（IPA）の「アジア共通統一試験<sup>19)</sup>」の累計合格者（2001～2012年）は、フィリピンで約1100名、ベトナムで約1400名おり、英語による受験であることも含め、合格者のポテンシャルは高いものと思われる。両国とも中国と同等の競争力を有するところまでは達していないが、リスクを回避するためにも、事業環境も整いつつあるフィリピンやベトナム等の東南アジア諸国を活用することを検討してもよい段階にあると思われる。

### 質の高い人材の確保と維持

アウトソーシングによるコストダウンと業務効率化等の効果が委託企業に認識されることで、さらなるアウトソーシングが検討されることになる。業務の一部委託から業務全体の委託へ、また、アウトソーサーとの関係も、単なる業務委託先から業務パートナーへと変化する



るケースも見られるようになってきた（ニッセン・ソニー等）。

これまでの業務受託経験を踏まえ、委託企業の期待や要望を上回る業務改善提案や、潜在的な課題を解決するための共同作業等、業務改善・業務改革を推進するコンサルテーションを踏まえたアウトソーシングを展開する上で最も重要となるのは人材である。業務支援型や業務処理型アウトソーシングでは、委託企業からのリクエストに応えることが中心で、習熟度による能力レベル等の違いはあったとしても、基本的にアウトソーサー企業の従業員は代替可能であり、高いスキルや学力を持つ人材をそれほど多くは必要とこなかったと言える。委託企業の、顕在化していないものも含めた要望を的確に把握し、業務プロセスを見直すためには、一定の経験とコンサルテーション・スキルが必要となり、その前提としてのコミュニケーション・スキルやコーディネーション・スキルを持つ人材の存在が重要となる。

とはいえ、そのような業務改善・業務改革型アウトソーシングにおいて必要とされる能力を持つ人材の確保は容易ではない。特に、中国をはじめとしたオフショア・アウトソーシングにおいては、仮に優秀な人材が採用できたとしても、本人が納得し得る評価と金銭的報酬を付与しなければ離・転職してしまうため、質の高い人材の確保と維持のための取り組みが必要不可欠となる。離・転職を防ぐことを目的とした対策をリテンション（employee retention）というが、本稿では、アウトソーサー各社が現在どのような取り組みをしているかを簡単に紹介した上で、今後どのような取り組みが有効であるかについてまとめる。

日本語人材が豊富といわれる大連においても人材不足感は強く、特に、一定規模の人数を取りまとめる能力を持つグループリーダーや、事業を管理する上級マネジャー等は争奪戦の様相を示している。当然、優秀な人材を採用するための報酬も高騰するため、アウトソーサーにとっては大きな負担となっている。中国においては、賃金すなわち評価という認識が持たれがちである為、賃金額に納得できない場合や、昇進・昇格スピードの遅さ等に不満があればすぐに転職する傾向が強い。特に、大連においては進出企業の増加や業容拡大による求人増が雇用流動化と賃金上昇に拍車をかけている。平均離職率は年 15～20%で推移しており、雇用契約期間等の関係から勤続 3 年が離・転職の一つの区切りとなることも多い。なお、人材不足である一方で、中国でも若年層の就職難が問題になっている。大卒者の就職率は 70%前後で推移しており、毎年 100 万人近くのいわゆる新卒無業者が出ている<sup>20)</sup>。中国では即戦力採用中心である為、スキルや経験のない新規学卒者を採用し育成することは一般的ではなく、また、要求水準に満たなければ雇用契約を解消することも容易であり、随時採用が基本である（関口、2013）。日本のような新規学卒者の定期採用慣行等はなく、また大学等による就職支援も基本的にはない。

今後のアウトソーシング・ビジネスにおいては、今まで以上に、優秀な人材を確保することが重要となるが、単純作業の繰り返しでキャリアアップにつながらない（と思われる）アウトソーシング業界や残業が常態化している IT 業界は避けられる傾向にある。高い可能

性を持つ人材を採用し業績をあげてもらおうこと、優秀な人材にできる限り長く勤務してもらうためには、どのような取り組みが効果的であるか、以下、中国及びベトナムのアウトソーサーの取り組み事例（加藤，2013：関口，2014）の一端を紹介し、今後の人材確保・人材育成の参考とする。

#### <事例 1 >

A 社（東京：資本金 4 億 9,150 万円）は、1999 年に設立されたパッケージソフト会社を原点としている<sup>21)</sup>。2003 年に大連に現地法人を立ち上げ、中国でのアウトソーシング事業を展開している。日本企業から受託した業務は、主に現地法人の大連センターで主に処理している。日本企業約 100 社から業務委託を受けており、データエントリー業務から、給与計算、データメンテナンス、売上・経費処理等の専門知識が必要な業務、CAD 設計業務や特許申請管理事務等の高度な専門知識が必要なものまでの幅広い業務を受託している。大連センターの従業員は約 1500 名だが、契約社員が多く、契約形態は、最初が 1 年契約、その後 3 年契約、10 年契約と切り替わる。専門学校卒 6 割、大卒 4 割で、大卒の方が職務ミスマッチになりやすい傾向があるとのことである。一業務あたり 5 人程度のグループにしており、離・転職に対応できる体制にしている。

日本語人材が多いこと、オフィスワーカーを希望する若年労働者が多いこと、外資系企業であること等から、これまでは人材確保は比較的容易であったが、最低賃金が上昇していることに加え、近年では、大連進出企業の増加に伴う求人増や、東北三省（遼寧省・吉林省・黒竜江省）等の近隣地域において就業機会が増えたことから、大連あるいは近隣地域出身者の採用が難しくなっているとのことである。

A 社の賃金は、最低賃金の 2 倍弱（新卒で月額約 2000 円）ではあるが業界では中位である。社風に馴染める人は離職率が低いことから、賃金額ではなく社風の良さを前面に出した採用活動を行っている。たとえば、社員旅行や忘年会等の日本企業的な取り組みによるチームワークの醸成や企業コミットメント等<sup>22)</sup>、社内コミュニケーションを重視する社風を強調している。また、大連地域の専門学校等で無料のトレーニングを実施し、興味を持った学生を会社へ招待し企業の発展性や将来性を語る等、A 社の考え方に興味を持つ人や社風に合いそうな人を選ぶことで、できる限りミスマッチを避けようとしている。加えて、仕事自体の魅力、日本への出張や報酬面でのアピール等を、メディアを通して発信したり、専門学校や大学で寄付講座を開催する等、積極的に行っている。

#### <事例 2 >

B 社（愛知）は、1966 年に設立された約 3300 社のクライアントを抱える会計事務所で、従業員数は約 200 名（関連会社を含めると約 400 名）である<sup>23)</sup>。

2004年に上海に会計計算センターを設立し、現在、約40名（うち日本人7名）のスタッフが在籍している。もともとは、B社の記帳代行のコスト削減のために設立したセンターであったが、他の会計事務所等からの業務も受託するようになり、現在は、税務申告業務も行っている。顧客は約150社で、日本から送られた会計資料等をデータ化して顧客に戻しており、概ね日本の1/4のコストで受託している。会計事務所等からの新規問い合わせも多いが、上海センターでは対応しきれないため、待ってもらっている状態である。常州<sup>24)</sup>にセンターを設置する準備を進めているが、事業の質の担保には良い人材の確保が重要であるので、時間をかけて採用活動をしている。

会計資料に関しては、指定の書式で作成する等の定型化した処理ではなく、多品種・オーダーメイド型の業務対応をしているため、入社後の教育には半年程度かけている。スタッフの多くは日本語専門学校や短大卒業者で、初任給は月額約2000円<sup>25)</sup>、自宅から通勤できる人を採用するようにしている。

毎年1月から3月が繁忙期となるが、従業員には需要(業務量)予測を伝え、ローカルスタッフである現場管理者を中心に業務処理対応を考えさせている。4名の現場管理者が交替でマネジメントを行っており、ほぼ全てに任せている。売上の35%は現場に還元する一方で、顧客からミス指摘された場合はペナルティを科している。ミスのレベルによっても異なるが、ミスをした従業員にもペナルティが与えられる。中国人スタッフのマネジメントは試行錯誤の連続だったが、現在は、前述したようなルールを設定・明示した上で、現場管理者及び現場に任せている。導入時は、公正な評価・分配ができるかという点で心配もあったが、自分達でルールを決めて運用しており、現在のところうまく運用できている。

### <事例3>

C社（大連：資本金1.35億元：約17.4億円）は、1996年に設立されたソフトウェア受託サービス企業である<sup>26)</sup>。中国国内でも上位の企業で、従業員数は約4600名、北京、深センに支社、東京に現地法人を持つ。C社は、日本向けITOを中心としており、NECグループ、NTTデータグループ、日立グループ、IBMグループ、新日鉄グループ等、多くの大手企業と業務提携をしている。

C社は、国際事業、国内事業、教育ビジネスを行っているが、国際事業では、運用サービス企画、運用サービス管理の他、BPO業務とITO業務を行っている。BPO業務には、コールセンター、バックオフィス業務、日本語・中国語・英語・韓国語によるデータエントリ業務が含まれ、ITO業務には、ヘルプデスク、運用監視・操作、ITインフラ構築・運営、データセンター業務が含まれる。大連では、日本向けBPOを行っている。教育サービスでは、日本語ができるIT技術者の育成を行うために、2003年に日立ソリューションズと提携して新技術トレーニングセンターを設立した。また、2006年には大連市大学生研修基地に認定

## BPR のためのアウトソーシング活用

され、大連交通大学と提携し専門学校を設立、ソフトウェア、コンピュータ・ネットワーク、アニメ設計・製作等を教えている。

C社は人材育成に力を入れているが、その背景にはIT技術者の採用が難しくなっていることがある。IT系は、近年あまり学生に人気がない業種になってしまったため、大学との連携を深め、大学時代からIT人材として育て上げていくことにしたとのことである。従業員は、大連出身者は少なく東北三省出身者が多い。また、中国其他の大学でもリクルーティング活動を行っている。初任給は他の会社とほぼ同水準で月額2000～3000元（大学のレベル・テスト・面接で決定）、勤続3年を超えマネジャー職になると月額7000～8000元になる。外資系・国営系の給与水準のガイドラインをベースにAccenture社や日本IBM社を参考に設定している。

また、入社後の従業員に対しては、社員教育とキャリア支援を行っている。世界的に見てもITオペレーターの離職率が高いが、C社でも一通り仕事を覚えた3年目の離職率が非常に高いことから、賃金以外に、新入社員の歓迎会、社員寮、通勤バス、社員食堂等の完備<sup>27)</sup>、キャリア・パスの明確化による将来像の提示等のリテンション対策を実施している。これらは、同業他社ではあまり実施していないことであるので、アピール・ポイントとして積極的に学生や転職希望者へ向けて発信している。

### <事例4>

D社（東京：資本金700万円）は、2007年に設立されたソフトウェア開発会社である<sup>28)</sup>。日本での留学・就業経験のあるベトナム人によって設立された会社で、コンピュータグラフィックス・画像処理、組み込みシステムの他、スマートフォン上で稼働させるアプリの開発等を受託している。ベトナム・ハノイにある拠点で業務処理をしており、ハノイ拠点には約50名の従業員がいる。

ベトナムにおける理系教育は充実しており、工科大学の卒業生は毎年約1000名程度いるが、IT企業はハノイだけで約200社あるため採用環境は厳しい。エンジニアの数自体も少なく、さらに日本語もできる人材となるとより限られるため、毎年1、2名程度の採用である。

成果が出た時にすぐ評価をしないとモチベーションが下がり離職する傾向があるので、タイミングを逃さないよう毎月業務評価している。給与・賞与を含め評価は全てオープンにしているため、評価の理由づけも重要となる。また、3年程度仕事をして、これ以上キャリアの発展性がないと思うと辞める傾向がある。短期的な評価を好み、さらにキャリア志向も強いいため、それらの点に留意した人事・評価制度の運営を心掛けている。日本企業よりも中国企業の制度の方が参考になるとのことである。

### <事例5>

E社（ハノイ：資本金 USD500,000）は、2010年に設立されたアウトソーシング会社である<sup>29)</sup>。ベトナム人材を開発・活用し、日本企業に世界標準の高専門サービスを提供することと、ベトナムの恵まれない人々や障害を持った人々に教育と雇用機会を提供することを目的にFTP社出身者により設立された。現在、従業員は約70名（含障害者20名）で、データエントリー業務、経理・給与計算、総務管理業務等を受託する。東京オフィスが日本の委託企業との窓口となる。

E社は、ベトナム中部の中央直轄市であり、主要港湾都市であるダナンに拠点がある。地元あるいは周辺での就職を希望する学生が多く、ダナン大学及びフエ大学<sup>30)</sup>の日本語学科卒業生を中心に、ダナン、フエ、ハイフォン出身の比較的優秀な学生を採用することができる。ダナンは、ホーチミン、ハノイに次ぐ第三の都市であるが、両都市に比べて賃金水準は低い。賃金は、平均 VND840,000（約20,000円）であるが、賃金よりも社内コミュニケーションを重視している。日本の簿記検定や漢字検定にチャレンジする従業員も多く、短期間で漢字検定2級をとる従業員もいる等、意欲、向上心とも高い。自己評価、上司と役員による評価制度を採用しており、フィードバック面接で上司は本人に役員及び上司の評価を伝える。

### 組織コミットメントとモチベーションの向上

能力に見合う作業と報酬が適切に付与されれば、従業員の満足度も高くなるため、転職リスクを下げることができる（週刊東洋経済、2009）が、日本以外では転職でのキャリアアップが前提であることを認識し、グループリーダーや熟練ワーカーの転職に備え、仕事を属人化させない工夫も必要となる（日経情報ストラテジー、2010）。アウトソーサーは、従業員の離・転職にともなう品質の低下と情報漏洩等のリスクを防止するためにも、評価制度・人事制度を現地の状況にあわせて設計・運用することが重要である。

前項で取り上げた中国及びベトナムの事例にもあるように、人材の確保・維持においては、賃金が非常に重要な要因となっている。たとえば、旧正月（中国では春節、ベトナムではテト）では、顔を合わせた家族・親戚・友人・知人から賃金額を含めた待遇について尋ねられることが多い。「能力評価＝賃金額」として捉える傾向があるため、他者よりも低い賃金額は能力が劣っているということと同義となる。旧正月は、賃金額や待遇に関する情報交換の場でもあり、賃金額による優劣ないしは序列が決まる時期でもある。家族や親戚あるいは友人・知人からのプレッシャーに加え、プライドもあり、旧正月を機に少しでも高い賃金を求めて転職しようとする傾向がある。

以上のことを踏まえ、質の高い人材の確保・維持のためには、①「能力評価＝賃金額」という彼らの認識を踏まえ、本人が納得できるような賃金制度や待遇条件を設定する、②現地

ニーズにあわせた評価制度を設計し、信賞必罰を徹底するとともに頻繁に評価する、③働きやすい職場環境を用意し、積極的にコミュニケーションをとり従業員を孤立させない、④会社コミットメント及び職務コミットメントを高めるための取り組みをする、⑤業界や業務の魅力を語るとともにキャリア・パスを明示し、従業員自身の現在地を上司と共に確認した上で、どの時期に何をなすべきか等のキャリア・プランを検討する、⑥人材育成プログラムを用意し、従業員が自主的に取り組むよう働きかけ、モチベーションを低下させない、等が考えられる。

上記を検証する目的で、2012年秋にアウトソーサー3社（日本企業・ベトナム企業・在越日系企業）の従業員を対象に質問紙調査を実施した。単純集計の結果をみると、ベトナム企業・在越日系企業のベトナム人従業員と日本企業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差が見られ、ベトナム人従業員の方が全般にモチベーションも高い傾向があった。また、日本人従業員は全体的に職人気質的な傾向が見られた。詳細な分析が必要ではあるが、委託企業からのリクエストに応えることが中心の業務支援型・業務処理型のアウトソーシングであれば、そのような働き方でもよいが、業務改善・業務改革型のアウトソーシング・ビジネスを展開する上では、日本人従業員の意識転換の必要性があるように思える。

グローバル化が進展する中で、アウトソーシングに求められるものも変化している。日本あるいは日本語の枠を超えたアウトソーシングやクラウド・ソーシングへの対応が必要とされており、アウトソーサーにとってはこれまでとは異なったビジネス展開を、委託企業にとってはアウトソーシングの活用についてBPR及びBCPの観点からの検討もすべき段階にあるように思える。

本稿では、業務改善・業務改革型アウトソーシングに焦点をあて、アウトソーサー並びに委託企業が今後どのような視点で取り組みばよいかについて検討を試みた。また、アウトソーサーには、顧客との適切なコミュニケーションをもとに、コンサルテーションができる人材が不可欠であり、そのような人材の確保・維持のためにどのような取り組みが必要かについても検討した。今後は、前述の質問紙調査の結果を詳細に分析した上で、アウトソーサーと委託企業の両方に対するインタビュー調査を実施し、さらなる検討を行いたいと考えている。

## 追記

本稿で取り上げた事例は、日本大学経済学部産業経営研究所の助成を受けて実施された産業動向調査「クロスオーガニゼーション化する人的資源管理—人的資源及びビジネス・プロセスのアウトソーシングとインソーシング—」（2011年4月～2013年3月／研究代表者：岩出博）で実施した調査研究成果によるものである。記して関係各位に感謝したい。

## 注

- 1) 1990年代後半に、経営資源をコア事業に集中させるため、大手企業を中心にグループ各社や事業所の特定業務を一元管理するシェアード・サービス・センター(SSC)が設置され始めた。当初、スタッフ部門の業務や事務処理を集約しコスト削減を図るとともに外販を狙ったが、外販が成功した企業はほとんどなかったため見直しが図られ、近年は業務効率化によるコストダウンに徹する企業が増えている。業務をSSCで一元管理するためには、事業所やグループ各社独自のやり方を改め、業務の共通化を図り、例外を認めないことが前提となる。
- 2) 業務本来の目的に向かって、既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおす(リエンジニアリング)という考え方である。1993年にマイケル・ハマートジェームス・チャンピーの共著として発表された『リエンジニアリング革命』による。
- 3) 日本貿易振興機構HPでは、月額賃金(USD換算)を比較できるので、そのデータをもとにしている。
- 4) アウトソーサーの本社所在地あるいは業務を実施する拠点・地域によってアウトソーシングを分類すると、アウトソーシングを委託する企業の自国内で業務を実施するオンショア・アウトソーシング、自国から比較的近い地域に委託するニアショア・アウトソーシング、ニアショアよりも距離的に離れた地域に委託するオフショア・アウトソーシングと呼ぶ。日本から見た場合、ニアショアは中国等の東アジア地域、オフショアはタイ・ベトナム・インド等の東南アジア・南アジア地域が該当するが、本稿では、日本以外の企業(あるいは拠点)に委託するものをオフショア・アウトソーシングとして見ていくこととする。
- 5) 実際の業務は、IBM中国が受託している形式を取っている。
- 6) 東京工業大学大学院在学中だった広東省出身の尚捷(しょう・かつ)社長が設立したパッケージソフト会社が原点。1999年に設立されたインフォデリバ社は、顧客情報等のデータ入力、経理・人事部門等の間接部門業務を受託する他、委託企業と合弁の企業を設立する等、業容を拡大している。
- 7) 2012年度からの4カ年の中期経営計画では、世界のIT企業上位5社に入ることを目指し、その一環としてBPO等のアウトソーシング・ビジネスを推進することを示している(日経産業新聞, 2012b)。
- 8) 非IT系BPOには、コールセンター業務系(コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント)、間接部門業務系(人事、福利厚生、総務、経理)、直接部門業務系(購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務)が含まれる。
- 9) 人事、カスタマーケア(コールセンター)、財務・経理、調達・購買の4分野を対象としている。
- 10) たとえばアメリカの場合、納税や給与振込の代行を給与処理アウトソーサーに委託している企業が多い。代表的なアウトソーサーは、ADP(Automatic Data Processing)社やCeridian社等で、アウトソーサー各社の標準的なシステムに委託企業があわせることでトータルコストを下げている。日本企業の多くは自社の事情や思惑にあわせてシステムや業務を精緻に作り上げてしまう傾向があるので、いざアウトソーシングを活用しようとした場合に、無駄な工程が発生し、現場の抵抗感や拒否感が強まる等のデメリットが生じやすい。
- 11) 中国のアウトソーシング・ビジネスは、中国政府あるいは地方政府の強力な産業支援を得て拡大してきた。たとえば、中国政府が定めた「国民経済と社会発展第11次5カ年計画」(2006～

2010年)でのアウトソーシング産業の成長促進によって輸出産業の構造を改善する戦略や、商務部(日本の経済産業省にあたる)による「千百十工程」と呼ばれるアウトソーシング強化政策等である。さらには、アウトソーシング模範都市(モデル都市)として、北京・天津・上海・重慶・大連・深セン・広州・武漢・ハルビン・成都・南京・西安・済南・杭州・合肥・南昌・長沙・大慶・蘇州・無錫・厦門の21都市を指定し、2010年7月1日から2013年12月31日まで、技術先進型として認定された企業に対する所得税優遇政策を実施しており、ITO、技術型BPO、KPO(Knowledge Process Outsourcing:知的業務委託)を行っている企業がその認定対象となる。

- 12) たとえば、大連市はさまざまな優遇政策により企業進出を促進してきたが、2011年以降、その見直しを進めている(日経産業新聞、2011b)。2011年8月には、社会保険料負担額の増額を柱とした制度改革が発表された。従来は、対象社員の前年の平均月収(2010年は約3700元)を基準に、その約3割にあたる額を社会保険料として企業が負担し、上限額は11000元であった。新規定では、前月に支払った給与総額の約3割を企業が負担することになり、上限規定も撤廃された。大連のBPO企業の賃金は、一般オペレーターの初任給が月額800~2500元、経験5~10年の中級管理者は5000~10000元、ソフトウェア開発企業の場合は、BPO企業の1.5倍程度となる。従業員100~200名規模の企業でも毎月数万元の負担増と試算され、従業員規模が大きく高報酬の従業員がいる企業での負担額は、従来とは比較にならないほど増える見通しである。また、駐在員もその対象となり、試算では一人当たり年間100万円の負担増となる。
- 13) 多くの都市でソフトウェアパーク(IT産業園)の整備やアウトソーシング産業に対する優遇政策が実施されていることに加え、地方政府も、地方産業構造の改善を目的にアウトソーシング企業に対する積極的な優遇政策を打ち出している。そのような中央政府および地方政府の優遇策や支援もあり、中国におけるアウトソーシング産業の市場規模は拡大してきた。アウトソーシング模範都市のアウトソーシング企業は3000社以上、就業人口も50万人以上といわれている。2007年に海外から受託したソフト開発額は前年比40%増の約20億ドルで、50%以上が韓国と日本からの受託である。顧客サービスのためのコールセンター業務が約50%、財務関連業務(帳票処理)と人事業務がそれぞれ約19%と、この3業務で約88%を占める。
- 14) 理工系大学の卒業生は毎年約70万人に達し、日本の7倍の規模である(日本経済新聞、2013c)。
- 15) コールセンター業務の市場規模(2010年89億ドル/約7120億円)は既にインドを上回っている。
- 16) フィリピンへの業務委託はアメリカやインドからが多く、日本からは、中国、インド、ベトナムの次というような位置づけである。
- 17) IT関連学部を持つ大学も増えており、2005年時点で158大学、IT関連の大卒者数は4500名、関連専門教育機関の修了者数は1万人弱いる(長谷川、2007)。インテル、パナソニック等の外資系やベトナム最大手のFTP社も含め、ハノイだけでもIT系企業は200社以上あり、優秀な人材の争奪戦となっている。IT関連企業の進出が増える中、企業の要求水準を満たす人材が不足していることから、ベトナムソフトウェア協会による教育機関や、FTP社やTMA社による大学等が設立され、ソフトウェア技術者の育成が図られている。
- 18) 国際交流基金は海外日本語教育機関調査を3年毎に実施しており、2012年版の結果を2013年7月8日に発表した。小・中・高校などの学校だけでなく、語学学校なども含め、日本語を教えている機関全般を対象に2012年7月から2013年3月に調査。学習者数は2009年版と比べ約9.1%



増の398万4538人、教育機関は7.5%増の1万6045機関、教師数は28.0%増の6万3771人である。なお、個人的に日本語を学習する人の数等は含まれていない。最も学習者数の多い国は中国で104万6400人であったが、人口1万人当たりの学習者数を算出すると、韓国(174.4人)、オーストラリア(133.2人)、台湾(101.0人)の順で突出している。4位のインドネシアで36.4人、5位タイ18.8人、6位マレーシア11.6人と続く。

- 19) アジアでのIT人材の育成を目的に、フィリピン、タイ、ベトナム、ミャンマー、マレーシア、モンゴルで、同じ日時、同じ問題で一斉に実施する試験。2005年に参加各国の代表による協議会を設立し、共通統一試験を通じて共通の尺度で受験者を評価し、相互に合格者の認定を実施。毎年4月と10月の年2回、日本の基本情報技術者試験相当、ITパスポート試験相当の試験を実施している。<http://www.ipa.go.jp/jinzai/asia/kaigai/002.html>
- 20) 中国では、在学中に、日本のような就職活動をするのではない。なお、拡大する産業の担い手として高等教育を受けた人材を増やすことを目的の一つとして、1999年に大学規模拡大と私立大学の設置が認められたが、政策導入前の2001年の卒業生数が約115万人であるのに対し、導入後の2003年は約212万人と倍増、2012年は約700万人と7倍に増加した(日本経済新聞、2011d)。増加した大卒者を雇用する産業の育成・成長が間に合っていないため、結果的に就職できない若者が増え続ける事態を引き起こしている。学生の多くは公務員や国営企業を希望し、企業が求める人材(たとえば、前向きに取り組む姿勢やコミュニケーション能力等)、必要とするスキルを持っている人材が少ないため企業は採用したくとも採用できる人材がないという需給ミスマッチもおきている。
- 21) A社でのインタビュー調査(2011年6月25日)及び中国現地法人でのインタビュー調査(2011年10月11日)に基づく。
- 22) 中国では社員旅行や忘年会は一般的ではない。忘年会は大連センター設立当初から行っており、一か月前からチームで出し物を準備し披露する。優秀チームは表彰しており、それによりさらにチームワークがよくなる等効果が高い。
- 23) B社でのインタビュー調査(2012年10月15日)及び中国現地法人でのインタビュー調査(2012年11月1日)に基づく。
- 24) 江蘇省南部にある都市で、モデル工業都市として発展している。上海からは新幹線で約40～50分、上海-南京のほぼ中間点となる。
- 25) 中国進出企業に対するコンサルティング部門では中国の会計士資格を持つ大卒者を採用しており、初任給は月額4000～5000元である。
- 26) C社でのインタビュー調査(2012年10月10日)に基づく。
- 27) 社員寮(80元)、社宅、社員食堂を設置している他、通勤バス80台を用意し、大連市内とオフィスを朝1回、夜2、3回運行している。このような福利厚生は国営企業並みで、ソフトウェア企業では唯一といってよいとのことである。
- 28) D社社長へのインタビュー調査(2012年8月17日)及びベトナム拠点視察(2012年9月10日)に基づく。
- 29) E社の日本オフィス責任者へのインタビュー調査(2012年8月17日)及びベトナム拠点視察(2013年2月15日)に基づく。
- 30) フエはベトナム最後の王朝の首都であり、フランス領インドシナ時代も宮廷に王族が住んでおり、日本をはじめ領事館が置かれていた。ダナンから自動車で2時間ほどの距離にある。

### 引用文献

- ・ Gartner (2012) 「2015 年までの世界の IT アウトソーシング市場予測」2012 年 5 月 23 日発表。
- ・ 長谷川敬洋 (2007) 「注目高まるベトナム・オフショアリング」みずほコーポレート銀行産業調査部『Mizuho Industry Focus』Vol. 58, 2007 年 6 月 28 日, pp. 3-5 pp. 7-9.
- ・ Hamel, G. and Prahalad (1994), C.K., "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 一條和生訳「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社, 1995, 20-38 頁。
- ・ IDC Japan (2012) 「BPO とビジネスコンサルティングの国内市場推移」2012 年 5 月 31 日発表。
- ・ 加藤恭子 (2013) 「ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) の現状と BPO 受託企業の調査事例」, 日本大学経済学部『経済集志』第 82 号第 4 巻, 47-62 頁。
- ・ 児玉寛 (2009) 「BPO 活用の形態について」, 野村総合研究所『知的資産創造』2009 年 2 月号, 104-109 頁。
- ・ 日経コンピュータ (2010) 「花王, グループの経理事務を BTO IFRS 対策の人材確保とコスト削減へ」, 日経 BP 社『日経コンピュータ』2010 年 3 月 31 日号, 19 頁。
- ・ 日経情報ストラテジー (2010) 「コスト半減は当たり前 バックオフィス業務大革命」, 日経 BP 社『日経情報ストラテジー』2010 年 7 月号, 22-47 頁。
- ・ 日経産業新聞 (2010a) 「国内 IT, BPO 事業強化」2010 年 7 月 23 日。
- ・ 日経産業新聞 (2010b) 「大連の BPO 拠点, 1000 人体制—野村総研 15 年までに—」2010 年 12 月 14 日。
- ・ 日経産業新聞 (2011a) 「新興市場の深層 フィリピン BPO 市場—コールセンターは世界—」2011 年 6 月 10 日。
- ・ 日経産業新聞 (2011b) 「変わる BPO 拠点⑤ 優遇策見直しに痛手」2011 年 9 月 28 日。
- ・ 日経産業新聞 (2011c) 「日本 IBM, 大連 2 拠点を一業務受託, 中国で拡大—」2011 年 11 月 22 日。
- ・ 日経産業新聞 (2012a) 「人事・給与, 世界で一括管理/ワークスアプリがソフト」2012 年 3 月 16 日。
- ・ 日経産業新聞 (2012b) 「大規模システム依存脱却 NTT データが中期計画」2012 年 5 月 9 日。
- ・ 日経産業新聞 (2012c) 「国内ビジネスサービス市場—16 年 1 兆円突破—」2012 年 6 月 1 日。
- ・ 日経産業新聞 (2012d) 「国内 BPO, 16 年に 23%増」2012 年 6 月 28 日。
- ・ 日本経済新聞 (2010) 「間接業務受託で中国拠点を拡充」2010 年 8 月 21 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2011a) 「NTT データ 中国進出企業の経理代行」2011 年 2 月 13 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2011b) 「アウトソーシング事業 フィリピンがインド猛追」2011 年 3 月 7 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2011c) 「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 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2011d) 「世界 今を刻む/中国も就職氷河期」2011 年 5 月 29 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2013a) 「サービス受託でフィリピン成長」2013 年 2 月 1 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2013b) 「フィリピン 人材大国」2013 年 6 月 18 日朝刊。
- ・ 日本経済新聞 (2013c) 「IT 人材争奪 インド加熱」2013 年 7 月 9 日朝刊。
- ・ 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『東京経大学学会誌 (経営学)』第 278 号, 199-218 頁。
- ・ 週刊東洋経済 (2009) 「工場だけでなく海外移転 オフィス丸ごと大連へ」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009 年 4 月 25 日号, 94-95 頁。
- ・ 為本吉彦 (2007) 「経営の効率化を追求するためのビジネスプロセス/IT アウトソーシング」,

- 三菱総合研究所『三菱総研倶楽部』2007年9月号, 34-35頁。  
・矢野経済研究所(2012)「ITアウトソーシングサービス市場に関する調査」2012年6月27日発表。

#### 参考文献

- ・榎木千昭(2008)「間接業務を海外アウトソーシングするグローバルBPOの考え方・進め方」, 中央経済社『経理情報』2008年7月20日号, 59-62頁。  
・情報サービス産業協会(2004)「2004年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査」2004年11月10日発表。http://www.jisa.or.jp/pressrelease/2004-1110-j.html  
・経済産業省(2008)『BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会報告書』2008年6月。  
・日経産業新聞(2010)「夏講座: 本社改革②グローバルな視点で 管理業務の集約必要」2010年8月12日。  
・日経産業新聞(2011)「変わるBPO拠点① 日本ITの黒子 大連に試練」2011年9月27日。  
・日経産業新聞(2012)「間接業務 海外委託のコツ」2012年1月25日。  
・日経産業新聞(2012)「新興市場の深層/ベトナムへのシステム開発委託 低コスト背景 インド抜く」2012年5月25日。  
・日経産業新聞(2012)「中国の業務委託大手 日本企業と連携模索」2012年6月19日。  
・日本経済新聞(2010)「ゼミナール インド経済最前線⑦ ITの競争力」2010年5月18日朝刊。  
・日本経済新聞(2012)「中国事業 人件費重く 2ヶタ賃上げ8割」2012年5月3日朝刊。  
・日本経済新聞(2012)「雇用 事務受託が有望」2012年8月24日朝刊。  
・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『東京経大会誌(経営学)』第270号, 143-157頁。  
・妹尾雅夫(2000)「アウトソーシングの知識」日本経済新聞社。  
・週刊東洋経済(2007)「インド人と中国人 25億人パワーの真実」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2007年10月20日号, 42-45頁。  
・週刊東洋経済(2008)「日本に次々と橋頭堡 中国と“包囲網”構想も」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2008年3月22日号, 66-67頁。  
・週刊東洋経済(2009)「もう一つの労働集約型輸出 大連ITの成長は“本物”か」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009年2月28日号, 82頁。  
・大前智文(2009)「大連BPO産業の現状と課題—大連ソフトウェアパークに入居する日本向けBPO関連企業の事例研究から—」, 名城大学『名城論叢』第10巻第1号(2009年6月), 193-204頁。  
・岡田英治(2007)「アウトソーシング ソフト開発からBPOへ」, 日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2007年11月号, 22-23頁。  
・武谷啓(2008)「インタビュー 日本にBPOを定着させるために」日本評論社『経済セミナー』2008年7月号, 12-14頁。  
・田野井淳(2009)「BPOを活用した経営改革の実現」, 野村総合研究所『知的資産創造』2009年8月号, 84-87頁。

— 2013年10月23日受領 —