

# 公開月例研究会講演記録 第 278 回 (2014. 1. 10) ——

平成 23 ~ 24 年度産業経営プロジェクト動向調査成果報告

## 「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

日本大学経済学部 教授

岩 出 博

東京経済大学経営学部 教授

関 口 和 代

日本大学経済学部 准教授

加 藤 恭 子

東京未来大学 兼任講師

洪 聖 協

東京富士大学 専任講師

高 橋 哲 也

岩出 今日では2か年にわたるプロジェクト成果報告を1時間強で行ないたいと思います。発表の順番としては、課題と方法、企業の聞き取り調査の結果について、従業員アンケート調査結果について、そして最後に総括という報告書と同じような構成でやってまいります。所報の中には図とか表などの細かいものはそれほど盛り込むことができないので、なるべく言葉で説明していただければ幸いです。

それでは関口先生から、よろしく願いいたします。

### 「第1部 課題と方法」

東京経済大学経営学部教授

関口 和代

「クロスオーガニゼーション化する人的資源管理」というタイトルで、特にアウトソーシングを中心に研究を進めてまいりました。今回その報告をさせていただきますが、最初に私のほうから概略のお話をさせていただきます。

アウトソーシングという言葉が近年用いられていますけれども、昔から取り入れられていた業務

形態で、ここでは「中核事業に経営資源を集中するために、直接利益を生み出さないバックオフィス部門（間接部門）の業務を、それを専業とする企業に委託する」、ことと定義づけしています。

もともと製造・物流・保守点検・施設管理などの分野で行われてきましたが、その後、データ入力、コールセンター業務などでもアウトソーシングが活用されるようになり、さらにIT（Information Technology）の発達によって、システム・ソフトウェアの設計・開発の分野でもアウトソーシングが進んできています。また、人材派遣もアウトソーシングの一部としてとらえることが可能です。さらに最近では、福利厚生、教育・研修、経理、総務、人事など、一般業務活動の中で重要ではあるけれども利益自体を生み出さない間接部門の業務について、できる限り組織外に出すことによって効率化・コスト削減を図るという方向に進んできております。

アウトソーシングは外注あるいは外製という言い方もしますが、「従来は組織内部で行なっていた、あるいは新規に必要なビジネスプロセス、業務プロセスについて、独立した外部組織からサービスとして購入する契約のこと」と定義づけられていて、業務委託契約あるいは業務受託契約と関

連づけて説明がされています。

今回の研究で取り上げているクロスオーガニゼーションというのは、企業と企業もありますが、それ以外に国を超えたものも中心になっています。国を越えてのアウトソーシングは、オンショア、ニアショア、オフショアの三つに分類できます。たとえばアウトソーシングが非常に進んでいるアメリカで言えば、アメリカ国内の企業同士で業務委託契約を結ぶのがオンショアのアウトソーシング。それに対して、アメリカ企業がアメリカから近いカナダ、メキシコなどにある企業や業務拠点に業務委託する場合はニアショアアウトソーシング。さらに、フィリピン、インド、アイルランド、ウクライナなど、地理的に遠い国や地域にある企業や業務拠点に業務委託する場合はオフショアアウトソーシングと言います。日本でも同様の分類はできるのですが、今回の調査ではそういう厳密な区分けを特段必要としないので、国内と国外オンショアアウトソーシングとオフショアアウトソーシングの二つの分類で見たいと思います。

日本の場合、アウトソーシングの一種に業務請負があります。厳密には法的な部分も含めて説明しなければいけないのですが、時間の関係でそこは割愛させていただいて、製造分野でアウトソーシングの一形態として世界的に活用が進んできているEMS（電子機器の受託生産）をもとに説明させていただきます。

これには大きく分けて二つあって、設計は発注元、生産のみを受託・委託するのをOEM、設計も含めて受託・委託するのをODMと言います。有名な例では、私たちが使っているアップル製品も、設計部分はアップル本社で担当していますが、生産は鴻海精密工業（本社台湾）の工場がある中国でほぼ全製品をOEM生産しています。最近、海外生産からアメリカ国内に戻す動きもありますが、OEM生産によってかなりのコストダウンを図っていると言えます。アップルだけでなくマイクロソフトも、シンガポールの会社を使ってOEM生産しています。

受託業務によるアウトソーシングの分類ですが、OEM、ODMが生産部門であるのに対して、間接部門、スタッフ部門のアウトソーシングには三つあります。一番シンプルなのがデータ入力な

どの大量な単純作業の受託で、業務支援型です。次に、SSC（Shared Service Center）という組織形態ないし企業をつくって特定業務を受託する業務処理型があります。この二つではアウトソーシング企業の今後の展開として限界があるので、今後は高度業務処理型に発展していく企業もあるのではないかと思います。これについては後ほどお話しいたします。

業務支援型アウトソーシングについて詳しくご説明しますと、たとえばA社の間接部門において、給与計算、備品管理、社員教育、福利厚生、受注管理などの業務があった場合に、受注管理の一部分であるデータ入力のみを切り出して、それを専業とするアウトソーシング企業に委託し、業務をサポートしてもらう形態です。

（資料1）SSCでは、A社、B社、C社、それぞれに給与計算、社員教育、福利厚生という基本的な業務がありますので、給与計算を専業とするW社、社員教育を専業とするX社、福利厚生を専業とするY社にそれぞれの企業から委託し、業務をサポートしてもらうというものです。1990年代後半から大手企業を中心に多角化を目指した中で、この形態がかなり出てきました。

大手企業はグループ企業をたくさん抱えていますので、給与計算、社員教育、福利厚生などの業務が重なっていた部分を切り出してグループの中に別会社をつくってやっていくというものです。90年代当時は切り出したグループ各社の業務だけでなく、外部の企業からの受注を目指すところもありましたが、バブル崩壊の影響も受けて、いまはグループ内部の企業からの受託中心になっているのが現状です。

そして、特定の業務だけを切り出すのではなく、委託する企業とともに社内業務を洗い出し、それを再構築して最も効率よく革新を目指した業務設計をしたうえでサポートしていくというのが高度業務処理型アウトソーシングで、これを目指している企業も出てきています。

要するに中核事業に経営資源を集中させることが重要で、付加価値を生むコア業務に人員・資源を配置し、利益を生み出さない部門は特定のところに集めて、そこで効率的に行なうということです。

オフショアアウトソーシングを考えると、ア

アメリカの場合は、英語つながりでインドや東欧に業務委託するケースが多くなりますが、日本の場合は、豊富な日本語人材がいて、豊富な若年労働者がいる、かつ低コスト（低賃金）であるということで、オフショアアウトソーシングの基地として中国の優位性が高かったため、今回の研究でも、中国のアウトソーサーに対するインタビューや質問紙調査をしています。

ただし、ここ数年の動きとして、中国国内での採用難、高い離職率、若い人たちの職業観の変化等が見られるようになり、人材の確保が難しくなっていることに加えて、労務コストそのものも上がってきています。採用難、高い離職率、職業観の変化から、賃金を高くしないと集まらないということもありますが、国あるいは省単位の政策として最低賃金の引き上げ、労働法制の整備・強化、社会保険料の増額などもあって、単なる採用コストだけではなく、その他もろもろの労務コストが上がってきており、中国の優位性は低下傾向にあります。

生産現場では China+1 ということが言われていますが、アウトソーシング分野でも China+1 の動きが出てきています。たとえば労務コストの上昇から、フィリピンやベトナムにアウトソーシング先が一部移っています。そこで今回の研究ではベトナムも対象としています。もう一つは、東日本大震災の影響もあって、事業をいかに継続していくかという BCP（事業継続計画）が重要視されてきています。その BCP の観点から、中国一辺倒ないし中国一極集中に対する危険性を企業が認識するようになり、リスク回避の意味からも、中国の中でも 1 社ではなく複数社に仕事を委託する。さらに中国だけではなく、ベトナム、その他の東南アジアの国々にもアウトソーシング先が広がっています。

今後アウトソーシングの展開が変わる中で、それぞれのアウトソーサーの社員がどのようなモチベーションなり、どのような意識をもって働いているのか、さらにアウトソーサーが今後どのような発展をしていくのか、その関連性が非常に出てくるという意見が研究会の中で出てきましたので、今回、インタビュー調査に加えて、アウトソーサー各社の従業員に対してアンケート調査を実施いたしました。

このあと、アウトソーシングを受託している企業に対するインタビュー調査の結果についてご報告いたします。それに加えてアウトソーサーに勤務している従業員に対してアンケート調査をしていますので、特徴的なところをピックアップして報告したいと思います。

#### 「第 部 調査結果 1」聞き取り調査

#### 「第 部 調査結果 2」従業員アンケート調査

日本大学経済学部准教授

加藤 恭子

まず「第 部 調査結果 1」聞き取り調査の概要を報告させていただきます。8 社 10 力所に聞き取りに行きましたが、2 社に関しては、A 社は東京本社と沖縄のデータセンター、B 社は東京と中国（大連）と、それぞれ両方訪ねています。

1 社 1 社紹介すると長くなってしまいますので割愛して、代表的な B 社に関しては、「BPO の仕事は外資系の会社の仕事であるため、若者に人気がある。魅力を感じて働いてくれる中国人に働いてもらうほうがよい」という企業の考えで、大連で入力を行なっている。また「サービスの質もとてもよい」ということです。関口先生のお話にもありましたように、中国ではだんだん人件費が高騰していて、ベトナムとかインドとか、ほかの地域に流れていってはいるんですが、「中国の優位はまだ変わらない」というのが B 社の社長さんの考えでした。

C 社は中国の ITO のソフトウェア受託サービス会社ですが、また違った意見で、「IT 技術者の採用は難しくなっている。IT 系は昔の日本の 3K のように、近年学生にあまり人気なくなってきた。離職率も高く、一通り仕事を覚えた 3 年目の離職率が非常に高いことが問題になっている」ということです。

このような聞き取り調査は報告書のほうにはまとめてありますが、この結果から、職務満足感、組織コミットメント、転職志向についてアンケート調査を行ないました。

次に「第 部 従業員アンケート調査」ですが、調査期間は 2012 年 9 月から 2012 年 12 月の 3 カ月間で、回収数 368 名、回収率 80.3% です。本当

は日中越3カ国の比較調査がしたかったのですが、中国の回収数は12と非常に少ないため、これ以降は日本とベトナムの比較になります。

その概要ですが、まず性別では、日本は78%と女性が多く、ベトナムは男性のほうが女性よりも少し多く、58%です。年齢構成では、日本は平均年齢34.71歳に対して、ベトナムは27.74歳で若い。

以降、項目ごとに報告します。まず「第1章 職務満足感」では、ITOやBPOの企業で働く従業員の早期離職率問題についてたくさんの研究がされていて、単純労働、長時間労働などのストレスが原因となって職務満足感を下げている。職務満足感の低さが組織コミットメントの低さにもつながり、離職につながる。中国でも3年ぐらいで離職していく人が多く、インドでもこれがITOやBPO企業の大きな問題だと言われています。ストレスから職務満足感の低下につながり、組織コミットメントの低下につながって、転職したいという気持ちになる、これが転職につながる要因の一般モデルとして使われていて、今回の調査ではこれも含めて分析していこうと考えています。

まずストレスに関して日本とベトナムで比較すると、日本よりもベトナムのほうが高いストレスを感じている。日本で一番多いのは「多過ぎる仕事量」で、ベトナムでもこれが一番多い。一方、ストレスが職務満足感につながっていると仮説を立てていたのですが、日本よりもベトナムの方が職務満足感が高いという結果になりました。特に「教育訓練」に対するベトナムの満足感が高く、「所定労働時間の長さ」「賃金体系」はあまり差がなく、唯一ベトナムの方が満足感が低かったのが「賃金額」です。

これをt検定したところ、「所定労働時間の長さ」「所定外労働時間の長さ」「賃金額」「賃金体系」以外は差が出ています。全体のパス解析を行なったところ、ストレスと職務満足感との相関は見られなかったのですが、職務満足感から組織コミットメントにつながり、転職意思にもつながっていたのですが、それ以上に、継続雇用に対する要望、継続して働きたいという意思のつながりの方が強かったという結果になりました。

以上をまとめますと、仮説モデルに比べると職務満足感と組織コミットメントとの相関関係は見

られたものの、転職意思との相関よりも継続雇用との相関のほうが高かった。さらに今回の調査では、日本及びベトナムのBPO企業で働く従業員は、職務満足感から組織コミットメントが生まれ、継続して働きたいという意識につながっている。この調査に関して言えば、BPO企業で働く従業員は必ずしも転職意思が高いわけではなく、むしろ継続雇用に対する意識の方が高いことが分かりました。

日本のモデルとベトナムのモデルを比べますと、日本はベトナムに比べてストレス値は低いのに職務満足感も低い。この原因分析はできなかったのですが、全体的には全体モデルと同じで、継続雇用にもつながっているし、組織コミットメントが低い人は転職志向につながっている。ベトナムに関しては、ストレスとのマイナスの相関が見られ、「遅い昇進」「休日がない」「多い残業」に対して満足を感じていない人ほど、職務満足感が高く、それが組織コミットメントの高さにつながり、継続雇用への意思につながっているということです。

「第2章 コミットメント」

「第3章 キャリア」

東京富士大学専任講師

高橋 哲也

「第2章 コミットメント」では、組織コミットメントとジョブインボルブメント(仕事への関与度、職務への関与度)、それぞれアンケート項目と日越比較についてご説明します。

まず組織コミットメントの質問項目及び集計結果ですが、t検定を行なったところ、「1.この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をするつもりだ」「2.友人にこの会社は素晴らしい働き場所であると言える」「5.この会社にとって重要なことは私にとっても重要である」「14.自分が働くとしたらこの会社よりもよいところはほかにはない」、この四つの項目に関して日本とベトナムと比較した場合、有意差があり、かつベトナムのほうのみが平均値3を上回っています。しかしながら、「4.この会社で働き続けるためであれば、どんな仕事でも引き受けるつもりだ」に関しては

ベトナムの平均値は2.79と3を下回っており、滅私奉公的に会社に尽くすとか自己犠牲のような考え方ではない。ほかの研究者の調査結果を見ても、ベトナム人の離職・転職志向はかなり高いという報告もあり、それを認めるようなかたちになっていると思われる。

日本企業でベトナム企業より平均値が上回った項目で注目したいのは「13. この会社の行く末が気になる」の項目で、会社の未来に対する意識の違いがかなりある。これはおそらく、日本が右肩上がりの経済成長が少し鈍化している中で、ベトナムは経済成長が急激に進んできた、この意識の違いがあると思われる。また、同じBPO業務ですが、日本でのBPO業務はコスト削減の要素が強くて、海外などへの発注が増加すれば、状況次第で事業の存続が危がまれる可能性もあるという危機意識から、会社の将来が気になる。一方、ベトナムは受注するほうですので、いまのところそれほど問題は感じていないのかなと推測されます。

次に仕事への関与度（ジョブインボルブメント）について、日越の比較検討をし、t検定を行なった結果、10項目中、9項目で有意差がありました。ベトナムの平均値が3を超えているのは7項目で、「1. 私にとって最も重要なことは、いまの仕事に関することである」「4. 私の生活はいまの仕事抜きでは語れない」「5. 私の興味は仕事に関することに集中している」「6. 私といまの仕事は切っても切り離せない関係にある」「8. 私の目標のほとんどは仕事に関するものだ」「9. いまの仕事は私という存在の中心だ」「10. いつでもいまの仕事に夢中になりたい」と、仕事に対する意識の高さが見て取れる項目で日越の差が見られました。

特に差が大きく表れたのは2項目で、「2. 私にとって仕事は自分の一部にすぎない」で、平均が日本3.81に対して、ベトナム1.99。つまり、仕事は自分の一部にすぎないと日本の従業員は考えているけれども、ベトナムの人は仕事そのものの重要性を認めていると推測されます。しかし、「10. いつでもいまの仕事に夢中になりたい」では、日本2.32、ベトナム4.24で、若干矛盾するような結果になっています。これは興味深いところで、もしかするとベトナム人の特

徴を表しているものなのかと推測されますので、後ほどこの部分をワークライフバランスの考え方に結びつけて考察したいと考えています。

続きまして「第3章 キャリア」についてですが、第1部のインタビューで明らかになったベトナム人のキャリアに関する次のような考えをもとに考えております。つまり、「3年程度仕事をして、これ以上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ため、企業側もそれらの点に留意した人事評価制度の運営を心がけている」というものです。日本においても転職は広く一般的になりつつあり、社会的にも雇用の流動化が求められる状況ではありますが、長期雇用、終身雇用に対する信奉がなくなったわけでもない。そこで日本とベトナムのキャリアに対する考え方の違いを比較検討していきたいと思います。

まずキャリアコミットメントです。第2章のコミットメントと同じ言葉で混乱を招くかもしれませんが、ここで言うキャリアコミットメントは「たとえ会社を変わっても一生通じて追求する専門分野への志向性を表す概念」であり、各従業員がBPO業務に関する専門性をどのようにとらえているかに関する調査項目として扱っております。

その結果、有意差があったのは8項目中4項目で、その中でベトナム企業の平均値が3を超えているものは「5. この職種がとても好きなので辞められない」「6. 一生続ける仕事としてこの職種は理想的である」「8. 個人的に自由になる時間をこの職種に関する専門誌を読むことや情報を収集することに費やしている」の3項目です。

注目したいのは「2. ぜひともいまの職種で成功したい」という項目で、日本もベトナムも平均値3以上ではありますが、ベトナムは4.43という非常に高い数字を示しており、BPO業務というキャリアに対する高い期待が見て取れます。もしかすると、BPOは一種の憧れの職業で、この業界で成功したいということかなと推測されます。また、有意差は見られなかったのですが、「ほかの職種でも同じくらいの給料が得られるなら、きっとその職種に変わるだろう」という転職を示唆する質問項目に関して、ベトナム企業の労働者は低い数字を示しており、現在の職種への強い期待が見て取れます。

(資料2) キャリア充足度については、グラフで明らかなように、日越ともに高い数字を示しておりますが、ベトナムのほうが高い充足度を意識しています。キャリアコミットメント、キャリア充足度ともに、ベトナムはBPO業務に対して高い満足感を持っていると言えるわけです。

(資料3) 仕事に対する考え方とキャリアに対する考え方を総括するかたちで、働くことの意味について、1989年時に三隅先生が行なった調査結果があります。「あなたの生活を100%で表したとき、余暇、地域社会、仕事、宗教、家庭はそれぞれの程度の重要性を示していますか」という質問に対して、その割合をそれぞれ答えてもらっています。その結果、日本は「家庭」35、「宗教」4、「仕事」36、「地域社会」5、「余暇」20で、ベルギー、オランダ、イスラエル、西ドイツ、アメリカ、イギリスなどと比較して、「家庭」と「仕事」はほとんど変わらないけれども、「仕事」は他の国々より若干高めになっています。

(資料4) 今回のわれわれの調査結果では、日本の場合、「家庭」23.93、「仕事」53.33、それに対してベトナムは「家庭」29.78、「仕事」53.33がそれぞれ現状の数値で、「仕事」はほぼ同じくらいですが、「家庭」は日本のほうが若干低い。顕著な差が見られるのは「余暇」に対する考え方、日本は20.64%で、プライベートにかなり時間を割いている。ところがベトナムは9.97と10を切る数値で、理想の値でも13.33で、余暇に対する意識はそれほど高くない。

日本の場合、「仕事」にかなり時間を取られているし、重要性を感じているけれども、「家庭」と「余暇」についてバランスよく時間を使いたいと思っている。一方、ベトナムの場合は、「余暇」よりも、「仕事」と「家庭」の両立に専念していると言えるのではないかと。日越とも「仕事」にかなり時間を割いていますが、「余暇」に対する考え方はかなり違う。余暇というのはワークライフバランスでもあまり注目されない部分ですが、今後このあたりにも考察を加えていくと面白い結果が得られるのではないかと思います。

## 「第4章 賃金と評価」

東京未来大学兼任講師

洪 聖協

ここでご説明するのは基本的に3点あります。1点目はなぜこのようなアンケート項目を設定したのか、2点目に日本及びベトナムでそれぞれどのようなアンケート結果が出てきたのか、その特徴は何か。最後に、両国の比較を通して両方の国において最初のアンケート項目設定から考えなければならないことは何か申し上げたいと思います。

まずアンケート項目ですが、先ほど加藤先生から転職に関して、ストレスがあって、職務満足感あるいは組織コミットメントが低下し、転職移行というモデルの提示がありました。一方、転職には賃金というものが非常にに関わりがあって、日本の場合、賃金アップによって転職移行がほかのアジアの国々より少ないことも考えられますが、果たしてそうなのかというのが1点目です。2点目は、賃金は何によって決まるのか。基本的に成果なのか。アジアの場合は成果以外に人間関係という側面もあるので、果たしてそういったものがどのような関係にあるのか考えていきたい。次に評価基準に関して、日本の場合、評価基準があいまいで、評価に関する不満が高いと一般的に言われております。それに比べてベトナムの場合は評価基準あるいは評価結果がきちんと皆さんに受け入れられているのかどうかを確認し、評価結果が賃金、教育訓練、昇進・昇格と果たして連動するのかということを確認していきたいと思います。

まず日本の調査結果ですが、「賃金水準は同業他社より高くない」ことが分かります。賃金と転職の関連では、「ほかの会社から賃金アップを伴うスカウトがあった場合、それを受け入れる」は平均3.36で、決して低くない。「賃金は成果によって決まる」は3を超えていますので、日本の場合は基本的に成果によって賃金が決まっていることが分かります。評価基準あるいは評価項目に関しては、2.97、2.72、2.85、2.71など3を下回っており、評価に対する満足感は全体的に決して高くない。評価結果が能力開発あるいは教育訓練と連動しているかに関しても基本的に3を下回って

いて、必ずしも評価結果が能力開発や教育訓練に結びついていない。評価に不満があった場合、異議申し立て制度がありますが、それがきちんと運用されていない場合が多いというのが日本の調査結果です。

ベトナムの場合は、「賃金は成果によって決まる」が3を超えて3.48ですが、「上司と親しい人の賃金が上がる」も3.49で、成果だけでなく、上司との人間関係によって賃金が決まると考えている人が日本よりも多いことが分かります。賃金と転職の関係では、「他社から賃金アップを伴うスカウトがあった場合受け入れる」は3.32で、日本とほぼ同じ調査結果です。評価基準、評価項目、評価に関するものはほとんどが3を超えており、高い数値を示しています。評価結果と賃金、能力開発、昇進・昇格が連動しているかというアンケート項目について、全て3を超えているのもベトナムの大きな特徴です。

日本とベトナムの比較をしますと、賃金と転職の関連では日越とも同じ傾向を示していますが、賃金は何によって決まるかに関しては、日本は成果であるというのに対して、ベトナムは成果プラス人間関係だと言っている。評価結果と教育訓練、昇進・昇格、能力開発との関連については、ベトナムは全て3を超えており、日本よりベトナムの方が納得感が高いことを示しています。

この結果からのインプリケーションですが、BPO業務と一般の会社とでは決して同じではないけれども、全体的にベトナムの社員の方が日本の社員より満足度が高い。これはおそらく、ベトナムにおける日本企業で働く人たちの納得感が高いことと、ベトナムの方が日本の会社より評価基準が明確で、それが教育訓練や能力開発に連動していると言えるだろうと思います。

## 「第5章 コンピテンシー」

日本大学経済学部准教授

加藤 恭子

アンケート調査の最後のコンピテンシーに関して、また加藤から発表させていただきます。

ITO, BPOで働く人材のITのスキルとか、オフショアの場合は委託する国の語学のスキルと

か、そういうことは明らかにされていると思いますが、コンピテンシーという視点ではあまり調査が進んでおりません。そこで、コンピテンシーという視点ではどういう人材が必要なのか。今回は一人ひとりにインタビューする時間がありませんので、BEI（行動結果面接）ではなく、質問紙によって、働いている人たちがどういう能力が必要だと考えているかという視点からコンピテンシーを明らかにしていこうと考えました。

尺度はSpencer & Spencerの専門職の人たちのコンピテンシーを基準として、「現職務に必要なコンピテンシー」を20項目でアンケートをとったところ、一番高かったのが「達成重視」、2番目が「秩序・質、正確性への関心」でした。さらに「現職に必要で、自ら発揮できているコンピテンシー」では、一番高いのが「秩序・質、正確性への関心」、次いで「達成重視」、この2項目が断トツでした。「現職務に必要だが、発揮できていないコンピテンシー」では「イニシアチブ」「顧客サービス重視」が高くなっています。

(資料5) 度数による分類をしますと、「現職務に必要で達成できている」コンピテンシーは「達成重視」「秩序・質、正確性への関心」で、「達成とアクション」というクラスターに分類される場所です。それより多少度数の少ない「発揮が足りない」コンピテンシーは「ほかの人たちの開発」「柔軟性」「技術的・専門的能力」で、さらに「発揮できていない」コンピテンシーは「顧客サービス重視」「チームリーダーシップ」「イニシアチブ」「セルフコントロール」「組織へのコミットメント」「分析的思考」で、一般企業で必要とされるものがあまり発揮できていないと感じている人が多い。このコンピテンシーの分類からも、かなり専門的な職務であることが分かります。

コンピテンシーと継続・転職意思の相関関係を見ますと、係数的には低いんですが、「対人関係理解」と継続雇用がマイナスの相関、転職はプラスの相関になっています。

まとめますと、BPO, ITOの業務に携わる人の最も重要なコンピテンシーと考えられるのは「達成重視」である。一方、「対人関係理解」コンピテンシーを持っている人は、ITO, BPO業務においてその能力をなかなか発揮できていないし、発揮する機会も少ない。それが継続雇用に対して負

の相関につながっていると推測されます。

以上のことから、コンピテンシーを見て採用する場合、「達成重視」のコンピテンシーを持っている人を採用すると、能力面でのミスマッチも起きにくく、継続雇用につながるとは思いますが、逆に一般企業で必要とされる「対人関係理解」コンピテンシーは発揮している人も少なく、発揮する機会も少ない。能力を活かす機会もないという点で不満を持って、働き続けたいという意思が弱くなり、転職する可能性も出てくると言えるかと思えます。

ただし、ベトナムのほうが日本よりも従業員の人数が多いですが、平均年齢が若いこともあって、継続雇用を希望する方が多い。いまの一般職能のうち「達成重視」でいいかもしれないけれども、長いキャリアで管理職とかになると、「対人関係理解」コンピテンシーも重要になってくると思われます。したがって、「対人関係理解」を持っているからこの人は転職志向が高いと決めつけてしまうと、継続して働いているうちに管理職になっていくタイプの人を排除してしまう可能性もあるので、そこは配慮するべきではないか。このへんはアンケートだけでなく、インタビュー等でさらにフォローしていくと面白い結果が出るのかなと思えますが、今回のアンケートから分かることは以上です。

## 「第 部 総括」

日本大学経済学部教授

岩出 博

最後に総括ですけれども、今回の共同研究につきまして、ざっくりとしたパターン化した分け方で、二つのテーマでお話したいと思います。

(資料6) 一つは経済の発展度合とBPOの業務レベルとの関係で、経済発展が「低い」「中くらい」「高い」という三つのレベル。BPOの業務内容については関口先生の提示された分類を使いまして、「業務支援」「業務処理」「高度業務処理」の三つのレベルを考えます。それを図式化しますと、このようになります。

BPOのレベルごとにどういうところに関与しているか分類したのが右の表で、「業務支援」は

データ入力などの大量な単純作業が多いので、あくまでも運用だけについて関与しています。「業務処理」は、基本的には委託企業がシステムの開発・設計をし、委託されたほうはそれにのっとって業務を行なうと同時に、システムについてそれなりの改善提案もできるというものです。「高度業務処理」は一種の丸投げで、システム自体の開発・設計、改善提案、運用、すべてを請け負う最高位のBPOの形態です。

ここでは、一国の経済発展度とBPO業務レベルがある程度相関していることを示します。そうした中で、BPOにおける低人件費の優位性は経済発展レベルに依存します。中国も低賃金であった時代は「世界の工場」と言われましたが、経済発展とともに賃金が上がっていくに従って、BPOもフィリピンやベトナムが台頭してきます。そこで、一国の経済発展度とBPO従事者意識を国際比較してみたいということになりました。残念ながら今回は日本とベトナムの比較のみになりましたが、あらゆる項目でベトナム従業員の高い評価というのが一つの特徴です。これはおそらく、これから経済が伸びていこうというベトナムの中にあって国民の経済的な欲求が強いということが、この結果につながっているのではないかと思います。今後の課題としては、経済発展レベルの異なる日本、中国、ベトナムにおける従業員意識の比較を多面的に行なう本格的な調査をする必要があると考えています。

二つ目はBPO企業の経営戦略についてです。いろいろな文献を見ますと、BPOはこうあるべきだという議論がありますが、それはあくまでもBPOを委託する企業のスタンスからのものです。BPOそのものをひとつの業態ととらえて、そこが一体どういった展開になっていくかという研究はあまりやられていない。たとえばBPOの業務内容についても、すべてのBPOが「高度業務処理型」になる必要はなく、BPOそのものにいろいろな多様性があってもよいのではないかと考えます。

たとえば高度業務処理型のBPOの場合、極論を言えば、委託企業と受託企業の関係は丸投げであり、パートナーシップ関係だとよく言われます。しかし、それがいったんシステム化されると、抜き差しならない関係になってしまう。BPO提

携先がライバル企業に買収されたり統合されたりしたときどうなるのか、あるいはBPO提携先が破綻したときどうなるのだろうかという問題も出てきます。そういった意味でも、BPO企業すべてが高度処理型になる必要はなく、多様な戦略があってもよいのではないかなと考えています。

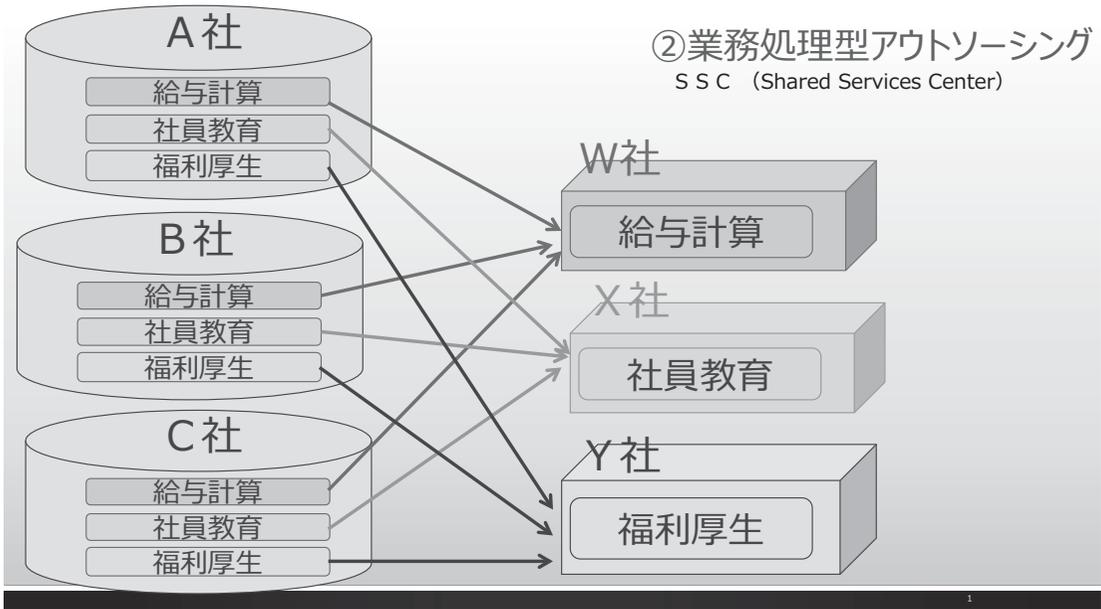
今回訪問した企業は中国、日本、ベトナムでしたけれども、ベトナムの企業は設立年度が2010年前後のまだ若い企業ですから、今後の展開としてBPOがどうあるべきかについて研究するのも面白いと思います。BPOにも多様な経営戦略があり、その経営戦略に必要な人材が特定され、そ

の人材を育成・調達するHRMはどうあるべきか。こういうBPOの経営戦略とリンクするHRMのあり方について考えていくことも興味深いものです。

最後に言いたいのは、BPOそのものに焦点を絞った研究が少ない中であって、今回の調査はBPOを対象を絞り、その一次資料を獲得するという意味では意義のあることだとは思いますが、同時にまだまだ粗い部分もあって、われわれも限界を感じています。

以上、個人的な感想も若干入りましたが、総括にさせていただきます。ありがとうございました。

資料1

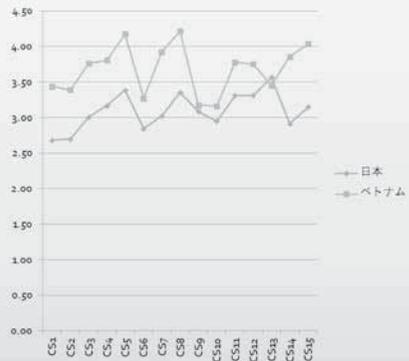


資料2

## キャリア充足度：質問項目および集計結果

1. これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う\*
2. 自分が期待しているようなキャリアを、これから先実現できると思う\*
3. これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきたと思っている\*
4. これからも専門領域を拡大していくことができると思う\*
5. 私は今後もキャリアを通じて自分を成長させていくことができると思う\*
6. 他の人とは違う、ユニークなキャリアをつくってきたと思っている\*
7. 私は、自分の力でキャリアを作り上げてきたと思っている\*
8. 私は今後も仕事に自分の力を精一杯発揮していけると思う\*
9. これまでの私のキャリアに全体として満足している
10. これまでのキャリアにおける目標の達成状況に満足している
11. 今の仕事は私にとってやりがいがある\*
12. 私が現在おこなっている仕事に意義を感じている\*
13. 仕事で達成感を味わうことがある
14. 自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる\*
15. 仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている\*

\*p<.001



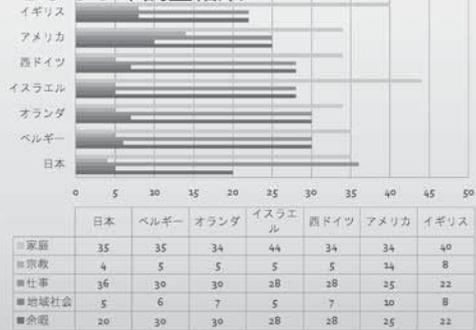
### 資料3

## 働くことの意味：質問内容および1989年時の調査結果

### 質問内容

	あなたの回答		回答例
	希望	現状	
余暇（趣味・スポーツ・友人とのつきあいなど）	%	%	10%
地域社会（各種の団体・原始組織などを含む）	%	%	5%
仕事	%	%	50%
宗教、倫理上の規範・慣習など	%	%	5%
家庭	%	%	30%
計	100%	100%	100%

### 1989年調査結果

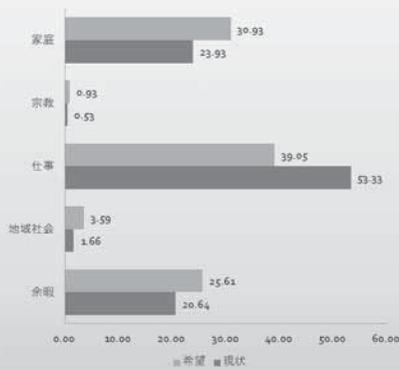


3

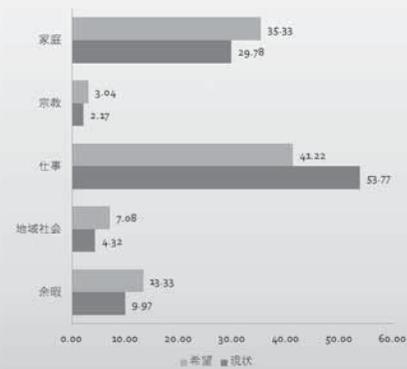
### 資料4

## 働くことの意味：ワークライフバランス

### 日本



### ベトナム



4

資料5

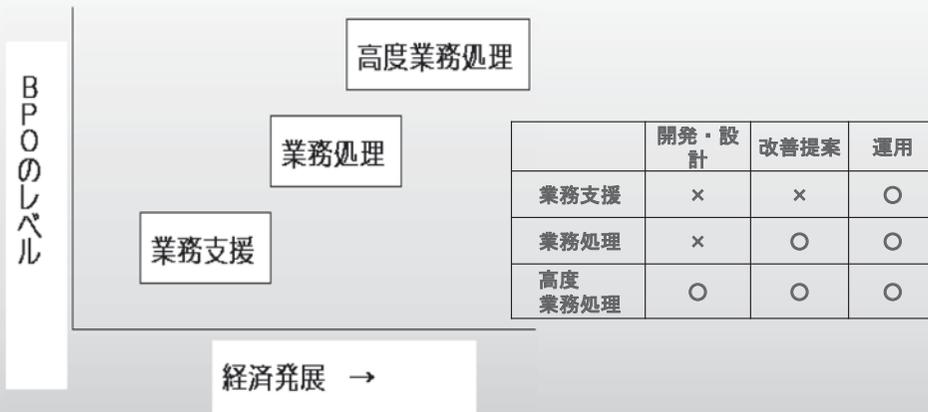
## ITO,BPO業務に携わる従業員のコンピテンシー・モデル

	コンピテンシー	(クラスター)
発揮できている	達成重視	(達成とアクション)
	秩序, 質, 正確性への関心	(達成とアクション)
発揮が足りない	他の人たちの開発	(マネジメント)
	柔軟性	(個人の効果性)
	技術的・専門的能力	(認知)
発揮できていない	顧客サービス重視	(支援と人的サービス)
	チーム・リーダーシップ	(マネジメント)
	イニシアティブ	(達成アクション)
	セルフ・コントロール	(個人の効果性)
	組織へのコミットメント	(個人の効果性)
	分析的思考	(認知)

5

資料6

## I 経済発展とBPO業務レベル



6