

企業聞き取り調査

関加 口 和 代
洪 藤 恭 子
高 橋 聖 協
哲 也

はじめに

本研究では、面接法および質問紙法を用いた調査を実施した。この部では、はじめにで調査概要を述べ、第1章～第4章までは聞き取り調査を行った国ごとに調査結果について述べる。なお、質問紙法での調査結果については第3部で詳述する。

面接法による調査の対象は、国内外のBPOを行っている企業である。特に海外では、日本企業からのBPO受託数が非常に多い中国と近年、日本企業からの受託数が増加傾向にあるベトナム、そして日本と同様にBPOを使う側である韓国に対象を絞り調査を行った。

実際に調査先として聞き取りを行ったのは、国内では、東京、名古屋、沖縄である。東京では、国内人事業務最大大手のBPO、シェアードサービスの会社であるA社と東京で受託した業務を中国のセンターで中国人のオペレーターが日本語で入力業務などを行っているB社、名古屋でG社、沖縄でA社のデータ入力拠点と3社4カ所である。

海外では、中国の大連でB社の中国法人であるB（大連）社とITOからBPOへと業務拡大をしている中国国内企業であるC社、上海でG社の中国法人であるG（上海）社である。ベトナムでは、D社、E社、F社と3社、さらに韓国の済州島でBPOを受託しているH社の1社である。国内外で計8社、10カ所で聞き取り調査を行った（表1）。

表1. 聞き取り調査先一覧

日本	東京	A社
		B社
	名古屋	G社
	沖縄	A（データセンター）社
中国	大連	B（大連）社
		C社
	上海	G（上海）社
ベトナム	ハノイ	D社
		F社
	ダナン	E社
韓国	済州島	H社

聞き取り調査の調査期間は、2011年5月～2013年3月の約1年11カ月である。

第1章 中国

第1節 大連

① 調査先1：B（大連）社

本項は、2011年10月11日に実施したB（大連）社の常務副総経理Rさん、管理部Oさんへの聞き取りをまとめたものである。

B（大連）社（以下、大連センター）は、B社の100%出資子会社で2003年に設立されたBPOのオペレーションセンターである。資本金は1.5億円、従業員数は約1,000名であり、中国における日本向けBPOセンターでトップクラスの規模である。中国アウトソーシングサービスをテーマにしたNHKスペシャル『人事も経理も中国へ』（2007年9月3日放送）では、京都の通信販売会社ニッセンの総務が、このB社大連センターに業務を一部委託する3か月に渡る過程をドキュメンタリーにしたものである。

まず、業務概要の前に、大連センターが考える日本向けBPO、ITOを行う大連で強みについてまとめる。強みの1点目は、スキルある人材が継続的に確保できる点である。中国の他の都市に比べて圧倒的に日本語スキルのある人材が多いこと、日本語とIT技術の教育機関があり、継続的に人材を供給することができることである。大連市政府は、中国で唯一、日本市場向けの情報サービスに・ビジネスに注力している。例えば、大連外国語学院の日本語学科は中国最大規模となっており、大連理工大学は日本語を第一外国語にするコースを設定している。聞き取り調査に応じてくれたOさん、Rさんは、共に完璧な日本語で話していたが、日本に行ったことは一度もなく、大学で日本語を習っただけだという。大連で日本語を操る多くの人がこの二人と同じように、大学で日本語を学んだだけで、非常に流暢な日本語を話せるようになっているという。

2点目は、安定性・利便性の高い事業環境がある点である。成田空港から約3時間、日本国内7都市から直行便が週50便運航、日本との時差も1時間である。また、中国の中核都市であるため¹³⁾、インフラ面が充実している。さらに、ハイテクパーク、ソフトウェアパークを設置し、大連市政府が日本からの情報サービス産業誘致に力を入れている。

3点目は、人件費の安さである。大連で新卒者の賃金は、月給2,000元程度（日本円にして25,810円程度）¹⁴⁾であるが、上海や北京だとその1.5～2倍で4,000元程度（日本円で51,620円程度）にもなるという。上海や北京は地価が高いため、高い賃金を払う必要があるという。以上の3点より、大連が日本向けBPOを行うのに適した土地であると考えている。

表2. 大連センターでの日本企業向けアウトソーシング受託実績数¹⁵⁾

業種	受託者数
生命保険会社・損害保険会社	6社
銀行（メガバンク）・信託銀行	2社
クレジットカード会社・保証会社	4社
公共インフラ系企業	4社
製造業・通信会社	18社
流通・物流・卸売/小売販売会社	32社
教育・出版会社	7社
情報サービス会社・印刷会社	32社
	105社

出所) B (大連) 社のPPTより

表3. 大連センターの業務内容

生命保険会社・損害保険会社		銀行・証券会社・カード会社・保証会社	
<ul style="list-style-type: none"> ・保険金診断書処理 ・保険申込書入力 ・交通事故受付処理 ・保険アンケート入力 		<ul style="list-style-type: none"> ・クレジットカード申込書入力 ・電子マネーカード申込書入力 ・口座情報登録処理 ・投信組入資産情報入力 ・家電延長保証登録処理 ・資産運用会社バックオフィス事務 ・財務諸表データのXMLDB化 	
公共インフラサービス	製造・通信	流通・物流	
<ul style="list-style-type: none"> ・住所変更登録処理 ・工事マッピング業務 ・工事申請書・工事日報等の登録 ・病院アンケート入力 	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱説明書XML構造化 ・技術標準文書作成 ・CAD設計業務 ・検査チェックシート入力 ・特許申請管理業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・経理伝票処理 ・店舗発注処理 ・在庫・発注管理 ・輸出入関連事務 	
小売・通販	教育・出版	印刷・サービス	
<ul style="list-style-type: none"> ・ハガキ・FAX受注処理 ・ポイントカード申込書入力 ・返品伝票入力 ・中元・歳暮申込書入力 ・WEBマーケティング調査とDB化 ・WEBコンテンツチェック ・商品写真撮影・画像加工 	<ul style="list-style-type: none"> ・模擬試験採点等データ処理 ・問題集・参考書組版政策 ・問題データベース作成 ・画像データ加工処理 ・入会申込書入力処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・婚礼席次表作成 ・画像データ加工処理 ・地図画像等制作 ・文書デジタル化とインデックス情報付与 	
業種共通の機能			
<人事総務関連業務> <ul style="list-style-type: none"> ・給与計算・未処理最速業務 ・採用関連運営事務 ・社内研修運営事務 ・人事システムデータメンテナンス等 		<経理関連業務> <ul style="list-style-type: none"> ・売上・経費計上処理 ・売掛金管理・請求処理 ・月次損益決算 ・報告・管理資料作成 等 	

出所) B (大連) 社のPPTより

次に、大連センターにおける日本企業向け BPO 業務の受託社の業種と数は表 5 の通りである。また、業務概要は表 6 となっている。表 6 から見て取れるように、申込書、アンケートなどの入力業務といった単純な作業から、給与計算、データメンテナンス、売上・経費処理といった専門知識が必要なもの、そして CAD 設計業務や特許申請管理事務などかなり高度な専門知識が必要なものまで、多岐に渡っている。

自賠責保険申込書入力に関しての実績は、2009 年 8 月から 8 か月連続でミスゼロを達成している。枚数では約 74 万枚、文字数では約 1 億文字で、ミス率は 0.000001% 以下となっている。中国国内のデータ入力会社は 0.03% 以下程度であるので、他社に比して品質が高いことがわかる。また、診断書入力業務事例に関しての実績は、2009 年 1 月には誤入力率が 0.0339% であったのが、2009 年 8 月までに約 4 分の 1 である 0.0094% まで下げ、それ以後、そのレベルを維持しており、品質管理に力を入れている様子が見える。

次に、高度な専門知識が必要なものとして特許申請業務を例として挙げたい。2010 年から特許申請業務を始めたとのことであるが、日本であれば弁理士が行っている業務で、組織内に弁理士がいない場合は、弁理士事務所に依頼するのが一般的である。また、特許情報は産業スパイなども狙っている機密情報である可能性も高く、さらにそれが国境を超えるとなるとかなり抵抗がある部分ではある。国外にいながら日本国内の最新の法律にも詳しくないとならない。また、特許の申請は 1 回ですんなり特許が取れるわけではなく、拒絶理由が特許庁から送付されると、何度も申請をしなければならず、特許を取れた後は 10 年、20 年と管理していく必要がある。アウトソーシング業界は一般的に離職率が高いため、情報漏えいの問題や長期的に管理していくという点で非常に難しい分野であると思われる。

この点に関して、大連センターでは、たった一人に一つの業務を任せると、その人が辞めた際に分かっている人がいなくなってしまうので、5 人ぐらいのチームで対応することになっている。また、特許申請業務をやっているオペレーターは、日本の製造業の技術系で働いていた人などを中途採用して、対応させているということであった。

最後に、大連の労働者にとっての大連センターの強みは、賃金ではなく社風であるという。上記のように賃金は新卒で月 2000 元程度、最低賃金の 2 倍ほどではあるものの、業界の中では真ん中ぐらいの額である。それよりも、日系企業特有の文化や若くて発展性がある部分で惹きつけている。例えば、毎年行う忘年会では、出し物をするために 1 か月前からチームで練習するなど、日本的な文化を取り入れることによって、チームワークを醸成している。アウトソーシングのオペレーターは一般的に離職率が高いと言われるが、大連センターのチーム力といった日本的な文化に合った人は、組織コミットメントが生まれ、勤続年数が長くなるという。

② 調査先 2：C 社

本節は、2011 年 10 月 10 日に実施した C 社副総理 O さん、副総理 S さん、業務総監 Y

さんへの聞き取りをまとめたものである。

C社は1996年に設立された中国におけるソフトウェア受託サービス産業の最大規模の会社の一つで、資本金1.35億元（17.4億円）、従業員数4,500人余りである。C社は日本向けITOにおいて発展を成し遂げてきており、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、三菱グループ、大和総研、ソフトバンクグループ、野村総合研究所、松下グループ、みずほ情報総研、NTTソフトウェア、TIS、日商エレクトロニクスなど、数多くの日本大手会社と業務提携関係を築いている。

C社の事業は、国際事業、国内事業、教育ビジネスの3本柱である。国際事業は、さらに運用サービス企画、運用サービス管理、そしてBPO業務（表4）とITO業務（表5）である。表4、5のように、BPO業務に関しては、コールセンター、バックオフィス、データ入力（日本語、中国語、英語、韓国語）を行い、ITO業務に関しては、ヘルプデスク、運用監視・操作、ITインフラ構築・運営、データセンターを行っている。その中で、日本向けのBPOは大連で行っている。

表4. C社のBPO業務

BPO業務	
コンタクトセンター業務	バックオフィス業務
<ul style="list-style-type: none"> ・受付・問い合わせ ・顧客管理サービス ・アンケート ・セールス／マーケティング ・メーカーサポート ・フォローサポート 	<ul style="list-style-type: none"> <購買> ・見積も依頼処理 ・受注依頼書登録 ・発注依頼書作成 ・納品・在庫管理 ・購入依頼発注 ・検収 <総務> ・企業内部トレーニング関連（各種研修の知らせ、受講者名簿の作成、研修費用の振り替え、調査票の統計等） ・駐車場管理 ・代表電話受付 ・会議室予約受付 <図形、データ入力> ・2次元、3次元データの入力 ・ドキュメントの作成 ・ドキュメントフォーマットの転換 <その他> ・DBのメンテナンス（入力、変更）、データ分析 ・Webシステムの監視、メンテナンス ・ドキュメント翻訳（日、韓、中、英） ・マーケティング情報集計
経理	
<ul style="list-style-type: none"> ・システムに見積もり依頼書を登録・出力し、サプライヤーより回答したい見積書を検算する ・支払いシステムに支払情報を登録する ・契約金額の集計、支払金額の算出、請求書の作成・発行 	
人事	
<ul style="list-style-type: none"> ・給与計算：入社、退職、雇用区分変更、就業、異動 ・人事事務関連（在籍要員の調査、証明発行、人事異動の登録削除等） ・出張手続き ・派遣社員管理 	

出所) C社のパンフレット

表 5. C 社の ITO 業務

ITO 業務	
サービスデスク	運行監視・操作
<ul style="list-style-type: none"> ・業務受付・問い合わせ ・障害サポート ・依頼票管理・集計 ・SLA 監視 ・障害レポート ・依頼票答礼訪問 	<ul style="list-style-type: none"> ・応用状態監視：サーバー運行, Job 状態, バッチ走行状況, ファイル転送, ダウンロード ・ファイル監視 ・インフラ監視 (システム死活, 端末, キャパシティ, システムログ) ・操作：ファイル転送, ファイルのバックアップ, サーバリブート ・障害連絡, 障害対応
インフラ構築・運用・保守	IDC 代行
<ul style="list-style-type: none"> ・顧客設備の S/H インストール作業 ・IT 資産管理 ・IT システム定期保守 ・障害対応 ・IT システム設計と設備調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・スペース, ラック, キャビネットのレンタル ・ホスト委託 ・定期監視と運行監視 ・顧客設備のインストールと S/H 増減

出所) C 社のパンフレット

次に国内事業は、政府と公益事業、金融、テレコム、原子力発電、教育、物流など広い範囲に渡り IT 戦略コンサルティング、システムの企画と設計、システムの構築と実施、運用などを行っている。

最後に教育サービスであり、C 社の特徴はここにあるとあってよい。C 社は日本語ができる IT 技術者の育成を行うために、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 (DHEE) を 2003 年に設立した。その後、Microsoft や Sun の認定トレーニングセンターにもなっている。また、2006 年には大連市大学生研修基地に認定され、大連交通大学との提携も行っている。

このように人材育成に力を入れている背景には、IT 技術者の採用が難しくなっていることが挙げられる。中国で最も人気のある職業は公務員で、その次は国有企業となっている。IT 系は日本でいう 3K と同じで、近年は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必要があるという。C 社は入口だけではなく、入社後の従業員に対しても、きちんとした教育、キャリア支援を行っている。その背景には IT オペレーターの離職率の高さがある。IT オペレーターは世界的に見ても離職率が高く、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という。よって、従業員には賃金以外に、社員寮、通勤バス、社員食堂を完備し¹⁶⁾、新人の歓迎会を行い、キャリアパスを明確にすることによって、組織内での将来像が見えるようにしている。このように、福利厚生、社員教育、キャリア育成をきちんと行うことにより、従業員のリテンションにつなげている。C 社のキャリアパスと社員教育は表 6 のようになっている。このような組織内での明確なキャリアパスが用意されているのは、C 社が非常に大きな企業であることの証左であるともいえよう。

表 6. C 社のキャリアパスと社員教育

	キャリアパス	知識スキル	教育カリキュラム
経営管理層	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層 ・グループ総経理 ・グループ副総経理 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計管理全般, 戦略管理, 財務管理, 経済法などの知識 ・業界発展動向, 市場状況, 競合相手状況を把握, 会社管理, 部署管理, 関連の業務と法律知識を把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社戦略管理 ・現代企業管理 ・お客様満足度を追及 ・ビジネス交渉
部門管理層	<ul style="list-style-type: none"> ・部門管理 ・部門副経理 	管理知識とスキルを保有, 主要開発ツール/プラットフォーム/DB を把握	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客関係管理
業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアマネージャ (業務, 設計) ・シニア業界エキスパート 	良好なコミュニケーション力, 関係言語の把握と技術スキル, お客様の要求に沿って難易度の高いプログラム開発ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・IT 先端技術
営業系 PJ 管理系 設計系 技術系 テスト系	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア BFM, BMR ・SPM, PM, PL, PSL ・SSO, SO, SSA, SA, JSD, ASD ・SAR, AR, STS, TS ・シニアテストマネージャ 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータ専門知識, 営業, 交渉などのスキル ・PJ 見積, リスク, 品質, 進捗などの管理知識 ・2 種以上の開発言語を把握, 外国語能力が高い ・ソフトウェアテスト理論, 方法, ツールの使用能力, 業務知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・セールス実践技術 ・品質管理 ・ソフトウェアアーキテクチャ ・JP1 管理 ・テスト PJ 管理 ・ビジネス外国語
実施系	<ul style="list-style-type: none"> ・SE, 業務 SE, プログラマー, 初級プログラマー, 実習プログラマー 	1 種主要開発言語と DB を把握, 外国語で設計書作成できる, 技術発展動向を理解している	<ul style="list-style-type: none"> ・JAVA/NET など技術系課程 ・IT 日本語, 英語など

出所) C 社の PPT

第 2 節 上海

① 調査先 3 : G 社

G 社は, 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。

2004 年, 上海に会計計算センターである G (上海) 社を設立し, 現在, 約 40 名 (うち日本人 7 名) のスタッフがいる。もともとは, G 社の記帳代行のコスト削減のために設立したセンターだが, 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いる。概ね日本の 1/4 のコストで受託できるため, 会計事務所等からの問い合わせも多いが, 上海センターでは対応しきれないことから, 待ってもらっている状態である。常州にセンターを設置する準備を進めているが, 良い人材を確保できるかが業務遂行上, 非常に重要であるので, 時間をかけて採用活動をしている。

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 元、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、ほぼ全て任せている。売上の 35% は現場に還元する一方で、ミスが顧客から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。

第 2 章 ベトナム

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も整備される等、ビジネス環境が大きく改善してきている。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¹⁷⁾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。フィリピン同様、アウトソーシング分野において急速に存在感を増している。

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¹⁸⁾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」¹⁹⁾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 名いる。英語による受験であることも含め、ポテンシャルは高いと思われる。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。

① 調査先 1：D 社

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²⁰⁾。

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も受託している。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。

② 調査先 2：E 社

2001 年に設立された E 社（ハノイ：資本金 USD3,000,000）は、自動車会社グループの開発体制を強化する一環として 1985 年に設立された設計専門会社の子会社である。親会社とは、デジタル回線を用いて業務環境を共有し、技術者の交流も頻繁であり密な連携が取れている。それによって高品質な開発業務が行われている。E 社は、CAD・CAE、他データ作成業務及び設計業務の受託しており、親会社の開発機能をサポートしている。E 社と親会社は、それぞれの得意分野を活かしつつ、協力して開発業務を行うことにより、効率的で低コストの開発業務を実現させている。

③ 調査先 3：F 社

F 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²¹⁾。ベトナム人材を活用し、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。委託企業との窓口となるのは東京オフィスである。

ダナンに拠点をもち、ダナン大学及びフエ大学²²⁾の日本語学科卒業生を中心に採用している。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、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ている。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。月額賃金は、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する傾向にある。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、上司評価と役員評価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評価を伝える。

第3章 韓国

本章においては、韓国のH社における事例調査を中心にアウトソーシング及びBPOの実態を取り挙げることにする。当該会社は、1990年設立され、その後業界の代表的な企業として成長し、現在1万人以上規模の組織体になっている。事業分野はアウトソーシングと人材派遣である。しかし、事業の90%がアウトソーシングであり、人材派遣は10%である。1990年代は、人材派遣業を中心に事業展開をしてきたが近年はアウトソーシングを中心に事業展開を行っている。

事業分野及びその実績は、表7が示す通りである。具体的には、第1にコールセンターの運用である。大手銀行、大手電力会社、大手航空会社、大手カード会社などの取引先を有している。円滑な事業運用のために、①適切な顧客センターの構築、②センター運用支援システムの構築・活用、③専門教育センターの開設・活用、④体系的教育訓練システムを運用している。

第2に医療支援分野である。看護、病棟、外来などの支援、医療記録、予約、受付、施設管理、駐車場管理、食堂支援などの業務を行っている。その主な取引先としては、大手大学病院、大手民間病院、公的医療センター、公的病院などである。

表7. H社の事業分野と取引先

コールセンター	セキュリティ	事務支援	施設管理	売業務
韓国電力 大韓航空 国民健康保険公団 住宅金融公社など	仁川国際空港 大韓航空 韓国航空公社 済州航空など	ハナ銀行 教育開発院 BCカード 大韓航空など	MBC KAL ホテル 私学年金公団 SBS など	シンラ免税店 新世界百貨店 現代百貨店 電子ランドなど
ITアウトソーシング	流通物流	ホテル	医療支援	会計業務
LG 現代情報技術 現代商船 大韓火災保険など	韓国アムウェイ マリオ 韓国馬社会 エバランドなど	KAL ホテル エバランド インペリアル グランドなど	三星ソウル ソウル大学 国立癌センター など	毎日乳業 SW レバンク毎日など

出所) H社の企業紹介及びインタビューを通して作成

第3にITアウトソーシング分野である。入力作業、コンテンツ開発、デザイン、プログラマー、システム開発などのアウトソーシングを行っている。ITアウトソーシング分野の場合、入力作業の単純業務からシステムの開発の業務に至るまで幅広い領域において行われており、その主な取引先は大手情報通信企業を中心に大手企業になっている。

第4にセキュリティ関連分野である。空港警備、空港内乗客セキュリティ検査、旅客ターミナルなどの分野で主な取引は仁川空港を始め各地域空港である。

第5に事務支援の分野である。一般人事業務、総務業務を中心に、金融部門支援、空港関連一般業務など多方面の業務のアウトソーシングを行っている。主な取引先は、公社、大手企業、大手銀行、空港関連企業、大手保険関連企業などである。

第6に施設管理分野である。主には、施設警備・セキュリティー・案内業務、駐車管理業務、設備管理業務、防災管理業務、環境整備業務であり、ホテル、空港などが取引先である。

H社は、上記の事業分野以外にも販売促進（販促、販売、外食サービス）、流通物流（物流センター運営、在庫管理、運送管理、店舗管理）、会計業務（給与計算、保険、退職金業務）、などにおけるアウトソーシング及び人材派遣も行っている。また、人材紹介、人材スカウト、教育研究事業、ポータルサイト事業、各種政府委託事業を行っている。このように、20年前に設立されたH社は韓国におけるアウトソーシング及び人材派遣の代表的な企業であり、その事業も多方面に渡っている。

次は、当該会社の本社及び地域支社長の聞き取りを通じたHRマネジメントの実態を紹介する。まず、雇用に関する実態である。関連従業員を雇用する際には、本社及び各地域の支社において新聞及びHPサイトに職種、業務内容、労働時間、賃金などの詳細を記し、公募をかける。または、各支社の場合は友人・知人の紹介で採用される場合もある。韓国の場合、正規職と非正規職の処遇の格差が他の先進諸国より高く、非正規職が40%を超えている状況の中で当該企業は常に人手不足に陥っている。特に、賃金が低く、社会的体面を重要視する文化的背景もあり、人手不足は常であり、採用に力を入れている。

次に、当該企業従業員の離職のことである。当該企業の場合、平均離職率は20%であり、ソウル及び各地域においてもそれ程差はない。離職の主な理由は、他に処遇が高い業種に転職するケース、他の競合企業に転職するケース、評価に対する不満で離職するケースなどそれぞれである。韓国の一般的労働市場は、1997年「IMF危機」以前は長期雇用が守られている一方、日本と比較すると高い離職率を示しているが1997年「IMF危機」までは離職率も低い雇用構造を有していた。しかし、1997年以降雇用の流動化が進んでいるので当該企業の離職率は決して高くない方である。当該企業は、離職防止のために教育訓練を通じたキャリアアップ支援や福利厚生などの支援も行っている。

賃金制度・評価制度の場合、地域間格差はなく、本社の方針に従い運用されている。賃金制度の場合、業種及び職務内容によって定まっている。また、評価及び会社の実績を反映し、その全体額が調整されている。特に、賃金水準は年齢と関係なく、職務によってきまっている。日本及び他の国では地域間格差が見られるが韓国の当該企業の場合、その格差がないのが大きな特徴でもある。評価制度の場合、本社が評価に関する基準及び評価シートを作成し、それに基づいて各支社が従業員を対象に毎年1回評価を行っている。評価結果は、本人にフィードバックされ、その後の改善などに活用されている。韓国の場合は、評価に関する不満などの理由で業務の問題や離職などが起きる場合も多く、当該企業は出来る限り客観的な評価制度を運用している。しかし、多くの場合は人間関係によるものが多いので各支社長及

び担当者が常に従業員をフォローしている。

残業及び時刻・早退に関する状況の場合、基本的に問題になることはない。残業をする場合もないし、時刻・早退する場合は規則通り適用している。従業員の中で個人的な問題及び深刻な問題を抱えている場合は、各支社の支社長及び担当者が問題を解決する体制を取っている。

福利厚生の場合、韓国の一般企業と同様に法定福利として国民年金、国民健康保険、失業保険、労災保険などが適用されている。また、法定外福利活動としては祝祭儀、給食、会食などの支援を行っている。

このように、H社におけるHR施策及びマネジメントは、本社の方針・施策に従い、各支社がマネジメント活動を行っている。低賃金、労働市場の流動化などの特徴が見られる一方、賃金制度・評価制度は基準を設けて運用されている。また、法定福利支援、法定外福利支援も行われている。

第4章 日本

第1節 東京

① 調査先1：A社

本項は、2011年5月27日に実施したA社のT社長とAさんへの聞き取りをまとめたものである。A社は、2009年に設立された資本金5億1935万円、従業員数約430人²³⁾の人事業務最大手のBPO、シェアードサービスの会社である。シェアードサービスとは、グループ企業や事業所を多く抱える大手企業が、各組織で重複する業務を一元管理するために、分社化して別組織を設立し、経営の合理化を目指すものである。別組織に委ねる業務は間接部門（財務・経理、人事、総務、購買、情報システムなど）のものが多く、T社長によれば、「法人格が違えば、その間の業務のやり取りはアウトソーシング」に分類されるということで、シェアードサービスも広義のBPOといえよう。

A社は、三井住友信託銀行、パナソニック、花王が出資して設立した人事サービス・コンサルティング株式会社と、三菱商事人事部から人事アウトソーシングを主要業務として分社化されたヒューマンリンク株式会社の人事給与アウトソース事業部門が事業統合され設立されている。よって、三井住友トラスト・グループ、パナソニックグループ、花王グループ、三菱商事のシェアードサービスセンターとして人事給与業務の受託からスタートしている。

業務内容は大きく分けて、前項で説明したシェアードサービスセンター（一括受託サービス）、人事給与アウトソーシングサービス、そして外資系企業向けサービスの3つである（表8）。シェアードサービスセンターは、三井住友トラスト・グループ、パナソニックグループ、花王グループ、三菱商事を含め20社から人事業務を一括受託している。また、業務の受託とともに、従業員20名の出向受け入れや一定期間後の転籍の受け入れなども行ってきている。人事給与アウトソーシングサービスは、一般的な給与計算などを行うサービスである。

また、日本の労務手続に不慣れな外資系企業向けのサービスも実施する。

BPO の定義には、広義のものと狭義のものがあるが、日本では BPO を事務処理と考えている人も多いという。しかし、T 社長は、事務処理のみではなく、アプリケーションの導入、インフラも含めたすべてのビジネス・プロセスを受託するプロバイダ・プラットフォーム・BPO こそが本来の BPO であるという（表 9）。表 9 で事務処理のみを行うものは人力型 BPO に分類されるが、実態は派遣と同じである。ユーザー・プラットフォーム、プロバイダ・プラットフォームというように、右に行くほど管理、運営、システム等のコントロールが高まっていく形になる。欧米ではプロバイダ・プラットフォーム・BPO が一般的である。BPO の 1 つの見分け方は、その企業の資本金で、人力型 BPO だと資本金 1000 万ぐらい、プロバイダ・プラットフォーム・BPO になると 10 億円ぐらいとなる。

表 8. A 社の業務内容

業務内容	業務内容の詳細	実績
シェアードサービスセンター（一括受託サービス）	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改革・業務体制の集約化、見直し ・従業員 20 名の出向受け入れと、一定期間後の転籍受け入れなど 	三井住友トラスト・グループ、パナソニックグループ、花王グループ、三菱商事を含む 20 社 1 万名のグループシェアードサービスセンターを一括管理
人事給与アウトソーシングサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・基本給与計算業務 ・給与賞与支給処理 ・住民税業務 ・年末調整処理 ・社会保険・労働保障 ・身上変更 WF・年末調整 WF ・明細照会 ・法改正対応 ・他、様々なオプションあり 	製薬会社、システムインテグレータ、自動車部品メーカー、人材紹介事業会社、出版会社、ディベロッパー、アパレル、製薬関連会社、電子機器製造メーカー、農薬関連商社など
外資系企業向けサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・人事給与基本業務 ・英語対応システム ・外国籍従業員の給与計算業務 ・各種英語レポート作成業務 ・バイリンガル（日英）問合せ対応業務 ・各種FRINGEベネフィット窓口業務 ・人事コンサルティング／労務手続等の相談業務 ・海外人材の受け入れ業務 	アパレル、清涼飲料水メーカー、証券会社、投資銀行、石油元売など

出所) A 社 HP²⁴⁾

表9. BPO のタイプ

	人力型 BPO	ユーザー・プラットフォーム・BPO	プロバイダ・プラットフォーム・BPO
事務処理	プロバイダ	プロバイダ	プロバイダ
アプリケーション	イン・ハウス	プロバイダ	プロバイダ
インフラ	イン・ハウス	イン・ハウス	プロバイダ

出所) A 社でいただいた資料

さらに、プロバイダ・プラットフォーム・BPO の中でも、サービス提供の形で2つに分類することができる。図1の左側の「One-to-One」は、ユーザーによって、事務処理、アプリケーション、インフラを作っていく形である。BPO の世界的な大手であるアクセンチュアやIBMはこの形でやっている。一方、「One-to-Many」は、受託企業があらかじめ型を持っていて、その型にそれぞれのユーザーを当てはめていくというものである。この「One-to-Many」という形の方が近年は業績が伸びているようであり、A 社もこの形をとっている。

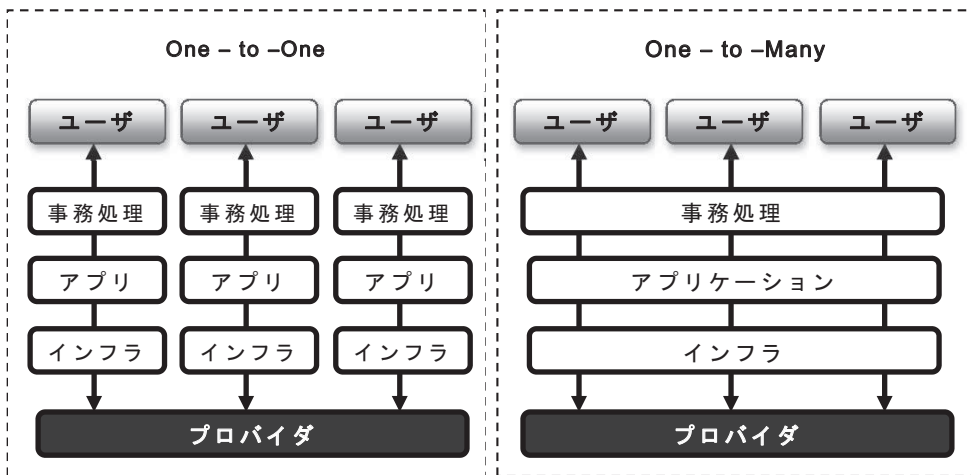


図1. プロバイダ・プラットフォーム・BPO のサービス提供の形

A 社の本社は東京にあるが、実際の業務は沖縄のセンターで行っている。沖縄にセンターを作った理由は、東京よりも人件費が安く、若年層の労働者が多く、さらに補助金がもらえる点であったという。また、海外進出について聞いたところ、日本語の処理が入ってくると、海外でも賃金が高くなる点が課題であるとしている。ただし、将来的には海外への進出も考えているが²⁵⁾、インタビューした時点ではアメリカの人事業務専門のBPO 受託企業であるADP と提携して、一部の業務を委託しているとのことであった。

今後の展望としては、日本の人事業務専門のBPO 最大大手²⁶⁾ として、人事に特化したBPO を続けていくということであった。

② 調査先 2 : B 社

本項は、2011年6月24日に実施したB社のS社長への聞き取りをまとめたものである。

B社は中国広東省出身のS社長が東京工業大学大学院在学中に設立したパッケージソフトウェアが原点となっている（関口、2011）。1999年に有限会社として設立され、2000年に株式会社として組織変更した。翌2001年にオフショア開発サービスを本格的に開始、2003年に大連でB（大連）社という現地法人を立ち上げ、中国でのアウトソーシング事業を開始する。それ以後も2005年に広州市に代表事務所と無錫にB（無錫）社を設立している。日本で受託した業務を中国のセンターで中国人のオペレーターが日本語で入力業務などを行う。資本金4億9,150万円である。

ベネッセコーポレーション、太陽生命保険やJCBなど80社以上の日本の大手企業からバックオフィス業務を受注し、国内金融機関（生保・損保・銀行・カード会社）からはデータ入力などの事務処理、小売業からは受注業務、組版・画像加工業務まで受託している。中国大連のオペレーションセンターを拠点に、1,400人を超えるオペレーターが日本語でサービスを提供している。表10の日本向けBPOサービスを中国の大連から提供する企業の中にも入っている。

業務内容は、中国アウトソーシング、中国ダイレクトマーケティング、日中ウェルスパンキング、中国・日本協業ビジネス開発、の4つであり、前節の人事のBPOに特化したA社に比べると、かなり業務の範囲が広い。表11は業務内容であるが、中国アウトソーシングと中国ダイレクトマーケティングが2001年からの中心的な業務であり、日中ウェルネスバンキングや中国・日本協業ビジネス開発については比較的新しい業務であるといえる。「日本と中国の未来の懸け橋」を目指す企業というだけあり、日本から中国というBPO業務だけでなく、中国人による日本のサービス・商品の利用や観光をサポートするようなサービスも行っている。

大連でBPO業務に携わっている人は契約社員が多く、最初は1年契約、その後3年契約、10年契約という形に切り替わっていく。最終学歴は専門学校が4割、大卒が6割であるが、大卒の方が職務とのミスマッチが多いという。しかし、やっている作業自体は日本語など外国語を使用することが多く、診断書入力などは高度な仕事となっているため、派遣社員ではできない仕事であるという。

また、大連で業務を行う理由としては、ただ安いから使っているわけではなく、労働観の違いであるとしている。例えば、日本の若年層労働者であれば、オフィスでタイピングをしているよりも、マクドナルドで店員をする方を好むかもしれない。しかし、中国ではオフィス・ワーカーの方を好む。特に、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。また、産業の魅力を高めることも重要であるため、大学の授業で寄付講座を持ち、海外への出張の話など、魅力的に働いている姿について話をして、良い人材をBPO業界で獲得できるような努力をしている。また、大連では日本語ができる学生が何万人という単位

で毎年卒業するので、人材も豊富である。一方、日本の地方都市ではBPOがかっこいい仕事とは思われていない。そのような点からも、魅力を感じて働いてくれる中国人に仕事をしてもらう方が良いと考えている。

今後の展望としては、中国は年々人件費が高くなっていっているため、インド、フィリピン、ベトナムへと移行していくであろうと考えている。大連でも27%も人件費が高くなっている。しかし、日本のBPOに関しては、非漢字圏だとなかなか対応できないので、インド、フィリピン、ベトナムにすぐに移行するとは思えず、中国でのオペレーションがしばらくは優勢であろう。

表 10. 日本向け BPO サービスを中国の大連から提供する企業

	企業名	BPO に従事する従業員数 (平均年齢)	サービス内容
米国	IBM	1400 人 (20 代後半)	経理財務、人事、顧客サービス、購買、金融系バックオフィス業務など
	Accenture	非公開	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
中国	Neusoft (東軟集団)	1000 人 (28 歳)	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
日本	CSK	144 人 (27 歳)	生命保険の事故処理の受付、カード会社の申込書の入力など
	InfoDeliver	1400 人 (25 歳)	経理財務、人事、顧客サービス、購買、通販カタログ作成、結婚式席次表の作成など
	エンジン BPO	77 人 (23 歳)	経理財務、人事、不動産会社の間取り図作成、購買など
	ソフトバンク	604 人 (25 歳)	経理財務、顧客サービスなど
	トランスコスモス	200 人 (非公開)	経理財務、人事など
	野村総合研究所	80 人 (20 代後半)	金融計算サービスなど
	パソナテック	50 人 (28 歳)	経理財務、顧客サービス (予定)、人事総務 (同)
	富士通	非公開	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
インド	Genpact	1600 人 (29 歳)	経理財務、人事、顧客サービス、購買など

出所) 日経ホームページ²⁷⁾ を参考に著者一部修正

表 11. B 社の業務内容

	業務内容の詳細	実績
中国アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ・産業別ソリューション <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生命保険会社 ➢ 損害保険会社 ➢ 銀行・信託銀行 ➢ クレジットカード会社・信販会社 ➢ 卸売会社 ➢ 小売会社 ➢ リサーチ会社 ・処理別ソリューション <ul style="list-style-type: none"> ➢ 伝票チェック・入力業務 ➢ 会員カード等 申込書入力業務 ➢ 人事・経理・総務等バックオフィス事務 ➢ ハガキ・FAX 受注業務 ➢ 過去文書デジタル化 ➢ 画像加工・組版 ➢ 模擬試験処理 ➢ スキャニング ・センター内センター・サービス ・BPO コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・80 社以上の日本の大手企業からバックオフィス業務を受注 ・国内金融機関（生保・損保・銀行・カード会社）からはデータ入力などの事務処理、小売業からは受注業務、組版・画像加工業務まで受託
中国ダイレクトマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・IT サービス ・コールセンターサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手教育・出版会社 ・大手情報サービス会社 ・大手電気メーカー ・衣料品通信販売会社 ・大手 ERP ソフトウェア会社 ・大手ソフトウェア会社 ・大手翻訳サービス会社 ・大手機械メーカー
日中ウェルスマンキング	<ul style="list-style-type: none"> ・中国の富裕層向けサービスで、日本の保険・医療サービス、日本商品の通販をはじめ、これらのサービスを総合的にアレンジする ・中国語／日本語コールセンターサービス 	
中国・日本協業ビジネス開発	<ul style="list-style-type: none"> ・中国企業の持つマーケット・成長力、日本企業の持つ技術力・サービスノウハウを組み合わせ、中国企業・日本企業のパートナーリングと必要なファイナンスの組み合わせでの日中協業事業のビジネス開発 ・本国内では情報量が少ない、最新の生の中国のビジネス情報、中国での金融の仕組みに関する情報の提供、中国へのビジネス展開の支援 	

出所) B 社 HP²⁸⁾

第 2 節 沖縄

① 調査先 1：A（データセンター）社

本節では A 社のデータセンターについてインタビュー調査の概要についてまとめていく。前節で述べられていたように、A 社の本社は東京にあるが、実際の業務は沖縄のデータセンターで行っている。沖縄にセンターを作った理由は、東京よりも人件費が安く、若年層の労働者が多く、さらに補助金がもらえる点であったという。

まずは A（データセンター）社の概要について述べる。A（データセンター）社は本社設立から約 1 年半後の 2011 年 5 月に設立された。A（データセンター）社の事業内容は給与実務（月例給与計算、年末調整等）ならびに各種人事関連業務のオペレーションである。具

体的には、まず給与・福利厚生業務の受託サービス（BPO）が挙げられる。給与計算に関わる業務について、基本業務のほか、様々なオプションを用意し、顧客の現状を詳しく聴取したうえで、最適なサービスの組み合わせを提案している。次にシステムサービスがある。各種帳票・管理データの出力をはじめとした人事担当者向け機能、勤務管理や各種申請などの従業員向け機能をはじめとしたサービスを提供している。最後にコンサルティング業務がある。サービス導入時の業務改善提案だけでなく、事業開始から拡張期、成熟期にあわせたサービスを提供することで中長期にわたり顧客とのパートナーシップを担えるとしている。

今回のインタビューに答えてもらった二人は、ともに東京出身で、以前は東京本社に勤務していたようだ。赴任してきた6人は皆正社員である。沖縄での採用は2：8で女性の方が多いとのことであり、現地採用したスタッフも早期に正社員にしているということである。職務は習熟しないと作業の難しい部分もあり、将来的に核となる人物の確保を課題として挙げている。ここでいう習熟とは、次のような意味合いである。まず顧客対応があるので単純な入力作業だけが求められるのではなく、コミュニケーションスキルの高い人間が必要だということ、また給与計算の事前情報の登録もあり、手書き書類の処理もあるということ、これらの作業は一朝一夕でできるものではなく、ある程度の訓練と習熟が必要であるようだ。

A社は首都圏の企業の業務を受託しているが、沖縄センターを開設した意図はどこにあったのだろうか。T（社長）の紹介があったということがきっかけとして挙げられていた。そして何よりも人が必要であり、沖縄の高い失業率を考え若者の採用が可能であると考えたからだそうだ。その一方で苦労もあり、まずは教育の問題であり、そして転職経験の多い人材も多く、雇用する際にも中途採用が多くなる。さらには20代後半での無職もあり、正社員が珍しいという風潮もある。それでは正社員という働き方を望まないかと思えば、正社員指向は高い。加えて公務員指向が非常に強いと感じる部分もあるという。しかしながら、正社員での採用数自体は少ないように思われるそうだ。それもあってか契約社員として働く人が多く、A（データセンター）社でも例外では無い。契約社員としての契約は5年が最長であるため、期限内に正社員になれない場合は雇用契約の延長をしないそうだ。企業側は契約社員という雇用形態を採用しているが、時給で働いているアルバイト感覚の者もあり、彼らを即戦力として考える難しい。

次にA（データセンター）社での採用についてである。選考過程は一般的な企業と変わらない。しかしながら初期教育がされていない若者もみられ一筋縄では行かない部分もあるそうだ。

報告・連絡・相談というビジネスマンとしての基本が欠けているケースもある。そしてそうした行為が許される風土があるそうだ。約束した時間に来ないということも許される。このことを「地元の時間観」という言葉で説明してくれた。この点は本土の時間観とのギャップに悩まされる部分であり、この点の教育から開始することもままあるそうだ。教育では基本的にOJTでやっていくが、戦力になるまでに数年かかる場合もあり、首都圏であれば一

年で戦力になるが、沖縄だと同じように考えるのは難しいとのことであった。今後の課題として人材全体の底上げが一つ大きなテーマとしていた。A（データセンター）社の選考時期は大手企業の採用活動後が中心となっている。採用対象者の出身地は地元沖縄が多く、対象者の学歴は大卒のみとなっている。新卒採用者は将来的な幹部候補として考えているが、時間はかかるだろうとのことだった。やはり新卒採用の際にも沖縄と東京のギャップは感じる部分があるようだ。ただ、将来的には管理職候補は育てたいという。

沖縄で事業展開していく上でのメリットには豊富な若者とオフィスの場所にあるそうだ。まずは人件費の問題で、賃金がやすいのでコスト削減という意味は大きい。新卒採用の場合での東京都の初任給での比較を考えると沖縄県での賃金は七割程度に抑制できているようだ。しかし、東京都からの場所が遠いことの地理的なコストとのトレードを考えて行かなければ、人件費でのコスト削減は無に帰してしまうため、生産性を向上させることが必要だと述べていた。

BPO 業務の中でインプット作業をしている人の喜びは複雑な仕事をしている点にあるそうだ。しかし沖縄では人を押しのけてまで出世したいという感じはないそうだ。その点は残業を嫌うことからみてもとれるそうだ。何よりも仕事ができるようになりたいと全員が思っているわけではなく、熟練した従業員の作業と比較するとインプット作業は単純だが、それでもいいと思っているように感じるそうだ。

仕事に対する優先度が低いことから離職の意識もあるのかと質問したところ、A（データセンター）社では離職は少ないとのことであった。その他の沖縄県内のコールセンターは苦勞しているらしいとのことであった。A（データセンター）社での懸念材料は、単純作業に飽きが来ないかという点だそうだ。しかし、職務上の責任を嫌がりストレス耐性が低いと評価しなければならぬため、責任のある立場に配置するのは困難であると述べていた。そこで離職した例を聞いてみたところ、次のようなものであった。一つは仕事のやらせ方で混乱してしまった例、もう一つは残業のさせ方で嫌気がさしてしまった例であった。業務の先を見越して動くのは苦手だと感じる場面が多いようで、作業の進捗状況を確認して初めて作業を始める場合や、作業内容が分からないことを理由に放置してそのままという場合もあったそうだ。いわゆる東京のオフィスで通用する暗黙の了解はあまりできないとのことであった。幸いなことに、社員の遅刻欠勤は今のところないと喜んでいて。

注

- 13) 大連は遼寧省の省都である瀋陽市に次ぐ大都市で、総人口 588.5 万人である（2012 年 3 月発表、大連市戸籍）（在瀋陽日本国領事館 HP より）
- 14) 2012 年 11 月 19 日のレート 1CNY = 12.905JPY で計算。
- 15) すべて日本国内からの常務受託実績。
- 16) 日本では当たり前のものであるが、大連でこれらを完備しているところは唯一であるという。
- 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，優秀な人材は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は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設立，ベトナム最大手のIT企業であるFTPやTMA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調査。調査機関は2012年7月から2013年3月。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，タイ18.8人，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) 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。
- 21) 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10日）に基づく。
- 22) 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。
- 23) 2012年7月1日現在の数値。非正規雇用労働者は含まず。
- 24) <http://www.hrone.co.jp/service/index.html> など複数のページを参照して著者作成
- 25) 2012年4月に，中国の上海に現地法人として櫻智而望企業管理諮詢（上海）有限公司を設立した。ただし，日本の人事業務を中国でやる企業ではなく，中国でビジネスをする日系企業向けの人事管理BPOの受託企業である。
- 26) 人事系のアウトソーシング市場は約200億円の規模であり，そのうち約30%がエイチアールワン，次の大手であるペイロールが約14%ということである。
- 27) <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20110412/359346/>
- 28) <http://www.infodeliver.com/services/index.html> など複数ページを参照し著者作成