

# 総 括

岩 出 博

## はじめに

本研究は、アウトソーシングが経営合理化の経営手法として認められていく中で、それを担うアウトソーシング受託企業（BPO 企業）に焦点を当て、その企業実態やそこで働く従業員意識の実際を探ろうとするものである。これまでは、アウトソーシングする側としての委託企業側からの調査や研究はあるものの、受託企業に焦点を当てた調査や研究は数少ない。本プロジェクトは、日本国内外のアウトソーシング受託企業へのインタビュー調査、およびアウトソーシング受託企業従業員へのアンケート調査を通じ、いわゆる BPO 企業の業務実態やその従業員意識を明らかにする第一次資料の獲得を任務としている。

## 第 1 章 BPO ビジネス

経済のグローバル化の進展と情報技術の飛躍的な発達を背景に、自社の業務を外部の資源を通じて遂行するアウトソーシングは、経営合理化を推し進める経営手法の 1 つとして認められている。現状、アウトソーシングの具体的なサービス形態は、次のような 4 つのタイプに分けることができる<sup>1)</sup>。

### 1. 人材派遣による補助業務

当該業務に対して、専門的な知識を有する人材を派遣し当該業務を遂行する。指揮命令権は委託企業に存在する。

### 2. 業務の運営のみを受託する代行業務

当該業務に対して、委託企業が企画・設計したものに対して、そのプロセス一部もしくは全部を外部化する。

### 3. 業務の企画・設計を受託するコンサルティング業務

当該業務の企画・設計段階に関与し、企画・設計を行った後、そのプロセスは委託企業側で行う。

### 4. 業務の企画・設計から運営までを受託する業務

当該業務の企画・設計・プロセスをすべて外部の企業へ委託をする。委託側は基本的にその業務の評価を行うだけであり、それ以外のものは外部へ指揮命令権を含めて委託される。また、この場合には、当該業務に従事していた従業員は他の部署への異動や受託側への転籍が行われる。

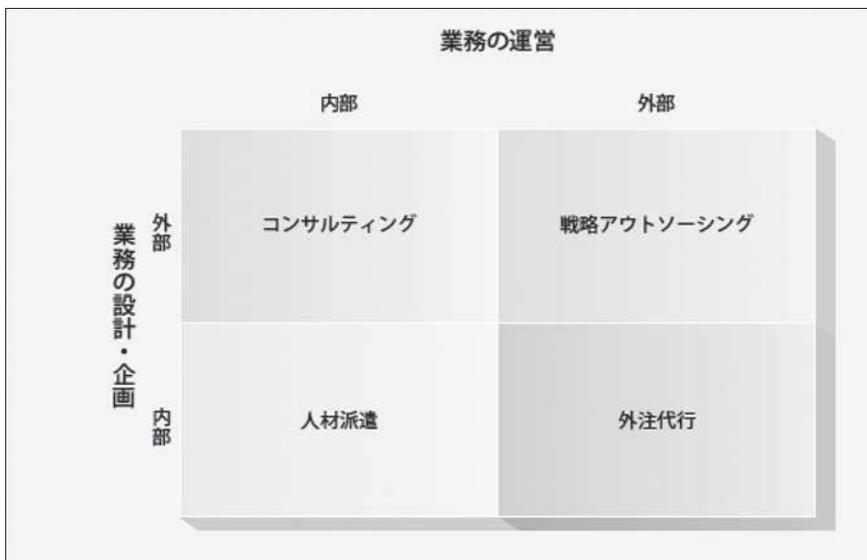


図1. 戦略的アウトソーシングのイメージモデル

出所) 花田 (<http://www.unisys.co.jp/PDF/ESPRIT/82/esp82-1.pdf>)

これらの中で、BPO (business process outsourcing) と概念化されるアウトソーシングは、「戦略的アウトソーシング」とも称される4のタイプのものをいう。図1は、業務の設計・企画・運営の全体を一括的に担う戦略的なアウトソーシングのイメージモデルを示すものである。

こうした企業が自社の業務プロセスそのものの設計・企画からプロセスの運用までを一括して委託することで、限られた経営資源をコア業務に集中できる経営手法としてのBPOが本格的に動き始めたのは、1980年代末から1990年代初頭にかけてである。アメリカでは、1989年にイーストマン・コダック社が自社の情報処理部門をIBM社に、日本では同じく1989年に、セブンイレブン・ジャパン社が自社の情報システム部門を野村総合研究所に、またイギリスでは、1991年にブリティッシュ・ベトロリアム社が自社の財務・会計部門をアンダーセン・コンサルティング社(現アクセンテュア社)に、一括アウトソーシングを行った。とくにイーストマン・コダック社の事例は、高い技術力をもつグローバル企業が情報技術分野でのアウトソーシングを行ったことで、アウトソーシングがコアビジネスへ経営資源を集約するための有効な経営手段として認められる契機となる「コダック・エフェクト」をもたらしたといわれている<sup>2)</sup>。

BPOは、技術的専門性が高く、設備投資や運用費用が高い情報処理の分野が主として先行したとされるが、今日ではそれに加え、図2に示すように、人事、カスタマーケア、財務／経理、調達／購買など、間接スタッフ部門業務を含むさまざまな分野に広がっている<sup>3)</sup>。しかし同時に、BPOを含むアウトソーシングは、

- ①コスト削減か生産性向上か、あるいはより専門的な付加価値の高い業務の実現かといった「導入目的」、

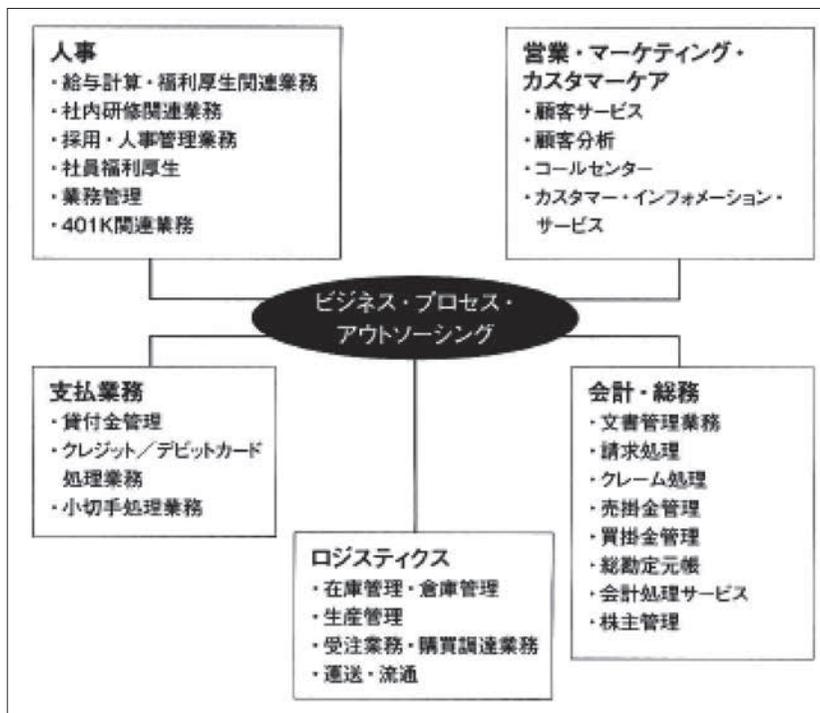


図 2. BPO のカテゴリー分類

出所) ブラウン・ウィルソン (2009)

- ②コア業務かノンコア業務かといった「対象業務」
- ③業務の設計・企画・運営の一括か、あるいは運営のみかといった委託する「業務プロセスの範囲」
- ④第三者の独立した専門業者か、あるいは系列の子会社（分社）かといった「ベンダーの種類」

といった点から見ると、各社各様の事情による多様なレベルで展開されていることもまた事実である。ブラウン・ウィルソン (2009) は、現在のアウトソーシング業界は「より安く、より早く」と「より良く、より革新的に」が併存する時代にあるという。しかしこの現況が、BPO 発展の過渡期にあるととらえるのか、あるいはアウトソーサーの方針による BPO 展開の多様さととらえるのか、議論のあるところである。BPO ビジネス研究会 (2011) は、コスト削減以上の付加価値を生み出すのがこれからの BPO であると認めながらも、BPO を活用する企業の視点で見ると、コスト削減という要件の一切ない BPO は事実上ありえないとしている。

## 第 2 章 BPO 企業聞き取り調査

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と沖縄である。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社とデータ入力拠点のA社沖縄データセンター，東京で受託した業務を中国のセンターで入力業務などを行っているB社の2社・1事業所である。また国外では，中国大連にあるB社中国法人の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のC社，および上海にあるG社中国法人のG（上海）社の3社である。ベトナムではD社，E社，F社の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。その概要は表1のようなものである。

アウトソーシング協議会（2000）によれば，日本のアウトソーシングベンダーには，中小規模の下請業者，人材派遣業者，あるいは会計士・社労士などの経営コンサルティング事務所などが，従来から実施していた専門業務の受託サービスを多少発展させてアウトソーシングとして提供するようになった「在来型」と，米企業が直接日本で本国のアウトソーシング・ビジネスを展開，あるいは日本の大手企業が米国のアウトソーシング手法に倣って，新しい事業部や子会社でアウトソーシング・ビジネスを開始した「外来型」に大きく二分され，「在来型」は現場ニーズに個別に対処する小単位のアウトソーシングから徐々にその範囲を広げていくボトムアップのアプローチをとる一方，「外来型」の場合は，当初から採算性を見込める十分な単位を確保するために，経営者からトップダウンで実施される大規模な企業変革の一環としてのアウトソーシングを提案する。こうしたアウトソーシングベンダーの発生過程という視点から今回の聞き取り企業を見た場合，在来型は会計事務所から発展した中国G社（上海）と人材派遣業から発達した韓国H社であり，外来型としてはITOビジネスから発達した中国C社が該当するかもしれない。

また，アウトソーシングは情報システム業務の受発注を中心として発展をしてきたという世界史的な流れから見て，ベトナムD社はITOビジネスとしてその成長を示しているが，E社の場合は親会社（日産テクノ）の下請けといった域を出ておらず，第三者ユーザーにサービス提供するアウトソーシングベンダーには至っていない。一方，バックオフィス業務BPOベンダーとして当初からスタートしたのが日本のB社とベトナムF社である。B社は創業14年の歴史の中で，中国における日本企業向けBPOセンターとして大きな飛躍を遂げているが，F社の場合は創業3年と歴史が浅く，今後の成長が期待されている。

シェアードサービス会社としてのA社であるが，もともとシェアードサービス会社とは，企業グループ内各社の共通し重複する間接業務を集約し，業務別の専門サービス会社として独立させたものである。したがって当初はグループ企業を顧客とする内向きのビジネスを中心としたが，その後そのノウハウの蓄積を通じ，第三者ユーザーにその専門サービスを外販していくことで，BPOアウトソーシングベンダーとしての性格を強めていく。A社はまさにその動きに沿った成長を見せているといえるだろう。

児玉（2009）によれば，BPO型アウトソーシングについて，その業務内容や委託方法によっ

表 1. 聞き取り企業の概要

	国名	概要
A 社 A 社 (沖縄)	日本	2009 年に設立された人事業務大手の BPO、シェアードサービス会社。従業員数約 430 名。日本有数の企業グループ各社の人事給与業務のシェアードサービスとともに、グループ外一般企業への人事給与アウトソーシングサービスも展開している。沖縄にデータ処理センターをもつ。
B 社 (大連)	日本	1999 年に BPO ベンダーとしてスタートした B 社により 2003 年に設立された 100% 出資の子会社。従業員数約 1000 名。中国における日本企業向け BPO センターとしてトップクラス。多業種 100 社以上に及ぶ日本企業のバックオフィス業務を支援。
C 社	中国	1996 年に設立されたソフトウェア受託サービス会社。従業員数約 4500 名。日本企業向け ITO として発展し、数多くの日本企業と業務提携。その後 BPO ビジネスに業容を拡大している。
D 社	ベトナム	日本で留学・就業経験のあるベトナム人により 2007 年設立のソフトウェア開発会社。日本で受託した業務をベトナム・ハノイ拠点（従業員約 50 名）で処理。
E 社	ベトナム	日系自動車会社グループの開発体制強化の一環として設立された設計専門会社（日産テクノ）の開発機能をサポートする子会社として 2001 年に設立。
F 社	ベトナム	2010 年設立されたアウトソーシング会社。従業員数約 70 名。バックオフィス業務の受託窓口として東京オフィスをもち、日本企業に世界標準の専門サービスを提供することを設立目的の 1 つとしている。
G 社 (上海)	中国	中国国内に 3300 社のクライアントを抱える会計事務所の子会社として 2004 年に設立された会計計算センター。従業員数 40 人（日本人 7 名）。約 150 社の日本企業の会計資料等のデータ化業務を受託。
H 社	韓国	人材派遣を主たる業務として 1990 年に設立された。その後アウトソーシングに事業内容を転換し、今日では事業の 90% を占める。韓国国内の幅広い業界・業種に多様なアウトソーシングサービスを提供している。

て分類すると、①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」、②シェアード・サービス・センターを含む特定業務を一括受託する「業務処理型」、③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」として、大きく 3 タイプに分けることができる。今回聞き取り調査対象となった企業では、こと日本企業の委託業務との関連でいえば、その主たる事業は業務支援・処理レベルにあるといえる。

BPO は、高度処理業務型のいわゆる戦略的アウトソーシングが本来的なものとされる。しかしこれらの BPO タイプで、①から②、②から③へと移るにしたがって、BPO 委託企業にとっては委託する業務規模が大きくなるとともに、ある意味、ビジネスリスクも大きなものになっていく。業務の企画・設計から運営までを委託する BPO は、BPO ベンダーへの業務のいわば丸投げを意味し、BPO 委託企業と BPO 受託企業との間に一種の抜き差しならない関係が出来上がり、両者間にビジネスパートナーとして良き信頼関係が構築されていることが不可欠の前提になる。それゆえ、何らかの祖語でいったんこうした関係が崩壊した場合、BPO 委託企業はビジネス全体の運営に支障をきたしてしまうことになる。

それゆえ、BPO 委託企業としては委託レベルを自社の戦略に即して決定していく必要があるとともに、BPO 受託企業としてもすべての企業が高度業務処理型の BPO ができる体制

をめざす必要性はないように思う。自社の特徴を生かした BPO サービスの提供を考えていくべきである。

### 第3章 BPO 企業従業員意識調査

調査対象者は、聞き取り調査を実施した企業の中から、日本では A 社（東京本社と沖縄にある A 社沖縄データセンター）、中国では B（大連）社と C 社、ベトナムでは D 社と E 社の従業員である。回収内訳は、日本（A 社）で 151 名、中国（C 社）で 12 名、ベトナム（D 社、E 社）で 205 名である。

中国では、B（大連）社に質問紙調査の依頼をしたものの、どのような質問紙調査も受け入れないことになっているとのことで調査を行えなかった。また C 社は即座に対応があったものの、12 名分の回答しか得ることができなかった。この結果、中国における回収数が極端に少ないために、国別の比較は日本とベトナムとの比較に限定されてしまったことが悔やまれる。

国別の回答者の属性比較は、表 2 のようなものである。性別は、日本においては女性が 78.1% と多く、ベトナムでは 58.0% と男性が多い。年齢構成では、日本は 30 代が 58.9% と一番多く（平均年齢は 34.71 歳）、ベトナムは 20 代が 77.5%、平均年齢 27.74 歳と、日本に比べて 7 歳近く若い。また、雇用形態は、日本が正規雇用 70.7% で、契約社員 8.7%、派遣社員 18.7% となっている。一方ベトナムは、正規従業員が 56.1% と比較的少なく、契約社員 42.4%、派遣社員 1% となっており、非正規雇用の割合が高くなっている。役職別に関しては、日本が部長クラス 1 名、課長クラス 6 名、係長・主任クラス 12 名、一般職員 117 名となっており、一般職員が 77.5% と大多数を占めている。一方ベトナムは、課長クラス 8 名、係長・主任クラス 6 名、一般社員 191 名で圧倒的に一般職者層が多い。

今回の従業員意識調査では、BPO 関連業務に従事する日本とベトナムの従業員意識の比較分析を「職務満足」「コミットメント」「キャリア」「コンピテンシー」「賃金と評価」といった 5 つの軸で行った。

総括的な結論としては、日本よりもベトナム従業員の方が全般的によりポジティブな意識をもっているということである。すなわち、「日本で BPO 業務に携わる人よりも、ベトナムで BPO 業務に携わる人の方が、職務満足感が高く、それが組織コミットメントの高さに繋がり、さらにその企業で働きたいという気持ちに繋がっている」ということである。とくに継続雇用に対する日本とベトナムの平均値の差が大きかったことから、「現在の会社に働きたい」という気持ちの高さが見てとれる。

また、同様の傾向は賃金制度や評価制度に対する意識にも現れている。調査対象のベトナム企業従業員の場合、日本企業を重要な顧客対象としている関係上、日本語能力の習得機会の提供などはキャリアアップの手段となっており、キャリア志向に対する満足度は高い。また人事評価では、成果結果をタイミングよく処遇に反映する短期的な評価制度が採用され、

表 2. 回答者属性

		日本	ベトナム
回答者数		151 人	205 人
回答者性別割合	男性	21.9%	58.0%
	女性	78.1%	42.0%
回答者年齢	最多年齢層	30 代 58.9%	20 代 77.5%
	平均年齢	34.71 歳	27.74 歳
雇用形態	正規雇用	70.7%	56.1%
	契約社員	8.7%	42.4%
	派遣社員	18.7%	1%
役職別	管理職者層	22.5%	6.8%
	一般職者層	77.5%	93.2%

昇給・昇進との連動が日本より明確な基準で運用されている。こうした点が、日本よりも高い満足感を生みだしていると推察できる。なお、コンピテンシーの観点からいえば、ITO、BPO 業務に携わる人を採用する際は、「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、能力面での雇用のミスマッチが起きにくいといった結論が得られている。こうした点は成果結果をこまめに評価していく評価制度の有用性を支持するものになっているようである。

これらの比較結果を見る場合、日本とベトナムの経済発展段階を考慮する必要があるだろう。現在ベトナムは急速な経済発展の途上にあり、国民全体の所得水準はまだ高いとはいえない。BPO 関連業務は高賃金職種とはいえないものの、需要が多い成長産業職種であり、安定的で持続的な収入が確保できる社会的なステータスも悪くない職種と認知されているといった事情があるかもしれない。ちなみに中国では、近年国民の所得水準の向上に応じて、BPO 関連業務への人気は低下しているといわれている。中・長期的にはベトナムも中国と同じ轍を踏む可能性もあるだろう。

## おわりに

本プロジェクト研究は、アウトソーシングベンダーに焦点を当てた研究は少ないという以上に鑑み、日本企業と関わりのあるニアショア、オフショア BPO 企業も対象としたアウトソーシングベンダー、およびアウトソーシングベンダー従業員の実態を理解する第一次資料の獲得をめざしたものである。

今回の調査対象となった企業選定は、研究メンバーの個人的なつてを利用するといったもので、必ずしも事前に明確な選定理由があつてなされたものではない。また調査対象企業の従業員意識調査では、期待していた中国企業の回答収集が不本意な結果に終わり、限定的な

分析結果しか出すことができなかった（アンケート集計を行った時期が尖閣問題で日中関係が悪化した時期とぶつかったことも影響したかもしれない）。こうしたことから、ここに示す報告内容は十分なものとはいえないことをお詫びしたい。

このプロジェクト遂行経験を踏まえ、また今回の分析結果を踏まえ、BPO ビジネスの実態把握のために、より計画だった調査を検討を行いたいと考えている。

## 注

- 1) アウトソーシング協議会『サービス産業競争力強化調査研究』2000年3月。
- 2) MS-Japan (<http://www.jmsc.co.jp/word/column/no79.html>) および海野（2008）を参照。
- 3) 業務プロセスのアウトソーシングをBPO（business process outsourcing）と理解し、情報処理をあらゆる業務プロセスのファンダメンタルズと認識することで情報処理システムの設計・開発・管理・運営の全体を担うアウトソーシングをITO（information technology outsourcing）として区別する見方もある。図2は、そうした見方に立つBPO カテゴリー分類である。

## 参考文献・資料

アウトソーシング協議会『サービス産業競争力強化調査研究』2000年3月。  
海野恵一（2008）『本社も経理も中国へ』ダイヤモンド社。  
見玉寛（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），pp.104-109。  
BPOビジネス研究会（2011）『限界からのBPO戦略』ダイヤモンド社。  
ブラウンD・ウィルソンS.（2009）『戦略的BPO活用入門』東洋経済新報社。

## インターネット

花田光世「戦略アウトソーシングの意義と役割」（<http://www.unisys.co.jp/PDF/ESPRIT/82/esp82-1.pdf>）  
MS-Japan「3分でわかる最新人事コラム 第79回アウトソーシング」（<http://www.jmsc.co.jp/word/column/no79.html>）