

「アメリカにおけるオフショアリングの進展と雇用問題」

大阪市立大学大学院経済学研究科 後期博士課程：田村太一

はじめに

オフショアリングとは何か

オフショアリングの進展

国内雇用への影響

おわりに

はじめに

現代の資本主義諸国はいわゆるサービス経済化の進展を経験し、アメリカはその最たる国である。サービス経済化現象は、国内経済にとどまらず、貿易・投資を通じてグローバルに展開している¹。現在のサービス貿易やサービス多国籍企業の大規模な展開はその証左にほかならない。このサービス貿易やサービス多国籍企業の行動を反映するのが世界経済の国際分業関係であって、これが明らかにされない限り昨今のグローバリゼーションの全貌を描き出すことはできないだろう。現に国際分業関係が多国籍企業を主体に構成されており、またわけてもアメリカ多国籍企業の発展によって国際分業関係の再編成が顕著な進展を見せていることを鑑みれば、なおさらである。

本稿では、現在のアメリカ企業の国際分業の一部を構成しているオフショアリング（offshoring of services）を考察する。オフショアリングとは一般にサービス業務・間接業務の在外調達を称している。国際分業の歴史のなかで、多国籍企業による財の在外生産、在外調達はすでに1960年代から盛んに行われているが、サービス業務・間接業務の在外生産、在外調達はきわめて新しい現象である。新しいのは現象のみにとどまらず、それに対して与えられた“オフショアリング”という名称自体が新しい造語なのである。

このオフショアリング現象をグローバリゼーションの潮流のひとつと見るな

らば、多国籍企業のグローバルな活動と労働力の再編成の実態分析が重要である。なぜならば、直接投資を通じてグローバル化を牽引している経済主体こそ多国籍企業だからである。本稿でオフショアリングを多国籍企業が主導する国際分業体制とそれに伴う労働力の再編成という視角から分析するのはこのためにほかならない。ただし、オフショアリングを貿易と投資における製造業からサービス業への産業のグローバルな発展という文脈のなかでとらえるならば、それは不十分である。なぜならば、産業区分を基礎とした分析はある程度の有効性を持つとはいえ、それだけではこの現象を十分にとらえることは出来ないからである。現在の企業活動は研究・開発、原材料・中間財の調達、生産、販売、金融といった一連の流れが細分化され、それが連動化されて成り立っている。オフショアリングはそれら活動の一部が在外調達の形態をとっていることを意味している。この事実をふまえた上で、本稿ではオフショアリングの実態に接近するために、ある程度「パターン認識」の手法を採っている²。

ところで、このオフショアリングの分析は外向きのグローバル化のみを課題としているのではない。『2001 年大統領経済諮問委員会報告』が指摘しているとおり、「ニューエコノミー」といわれた 20 世紀末景気は情報・通信技術の発展とグローバル化が大きく関わっている。その点でオフショアリングの拡大は 1990 年代後半からの現象であることから、1990 年代のアメリカ経済にオフショアリングが拡大する萌芽を探索するという方法も挙げられよう。しかしオフショアリングの分析は、1990 年代アメリカの経済諸条件の結果としてそれをとらえるのみならず、市場原理主義を貫徹させて進行するアメリカン・グローバル化の構造の一環としてもとらえなければならない。そのためにもこの分析を通して、グローバルに展開する多国籍企業の行動実態という作用の側面とともに国内経済への影響という反作用の側面を抽出する作業が必要である。本稿で取り上げる雇用問題はこの反作用の側面の一端を担うものであり、オフショアリングの拡大は産業空洞化に次ぐ新たな問題を提起している。

以上のような視点から、本稿では、オフショアリングとは何か、それはなぜ、どのように進展しているのか、オフショアリングはアメリカ国内の雇用にどのような影響をもたらしているのか、という問題を分析する。それとともに、「ニューエコノミー」と呼ばれたアメリカ国内経済の現象にとどまらない

アメリカン・グローバリゼーションの一側面をとらえることにしたい。

オフショアリングとは何か

1. オフショアリングの概念

昨今、新聞やビジネス誌をにぎわせているオフショアリングとは一体何を指すのだろうか。そこでまず、オフショアリングとは何かということを確認しておく必要がある。オフショアリングの定義は一様ではないが、GAOによると、オフショアリングとは従来国内企業が社内で行っていたか、国内の他企業から購入していたサービス業務を在外調達に転換することを指す³。この定義を理解するにあたって、簡単な図を用いて考えよう。図 2-1 はサービス業務が行われる場所とその業務の担い手をマトリクスで表した概念図である。要するに、サービス業務が国内で行われるのか外国かという「場所」とその業務が企業内で行われるのかそれとも第三者企業かという「担い手」によって、オフショアリングを分類している。上記の定義に当てはめれば、この図中の影がついている

と がオフショアリングに該当する。この と 二つに共通していることは、サービス業務が提供される場所が外国だということである。アウトソーシングとは企業内の分業に代えて市場を通して企業間の分業に転換することにほかならないが、オフショアリングには国内のアウトソーシングは含まれず、外国へのアウトソーシングだけが含まれる。

詳細に見ていくと、オフショアリングには外国に子会社を設けてサービス業務を集約し移管するパターン（図 2-1 の ）と第三者企業に委託するパターン（同 ）に大別される。前者はキャプティブ・オフショアリング（captive offshoring）の形態であり、新規投資とともに合併・買収（M&A）投資が含まれる。後者はオフショア・アウトソーシング（offshore outsourcing）と呼ばれ、この場合はさらに現地の地場企業に委託するケースと現地進出の多国籍企業に委託するケースに区分できる。

< 図 2-1 オフショアリングの定義 >

	国内	外国
企業内	<p>国内企業内生産</p> <p>例: アメリカ企業が国内でサービスを生産する</p>	<p>企業内在外調達</p> <p>例: アメリカ企業が在外子会社から提供されたサービスを中間投入として使用する</p>
外注	<p>国内のアウトソーシング</p> <p>例: アメリカ企業が国内のほかの企業からサービスを購入する</p>	<p>オフショア・アウトソーシング</p> <p>例: アメリカ企業が外国の第三者企業からサービスを購入し、中間投入として使用する</p>

出所) GAO [2004a], p. 58. より作成。

と大別されるパターンを細分すれば、サービス業務の委託先企業、すなわちアウトソーシングを受託している企業がその業務を国内から外国に移転する場合があります。

- ・ のパターンである。この場合はサービス業務の担い手は同じであるが、その提供場所が国内から外国に移転するため、オフショアリングとなる。これとは別に、アメリカ企業が外国にサービスセンターを設置してそこから調達していたサービス業務を第三者企業にアウトソーシングする場合があります。
- ・ に転換するパターンである。この場合、外国からサービス業務を調達するためオフショアリングには変わりはないが、その業務の担い手が異なっているのが特徴である。これは多国籍企業固有にみられるパターンである。また同じ企業であっても、業務によって子会社に移管する場合と第三者企業に委託する場合の両方を行っているケースもある。

このように、オフショアリングにはいくつかのパターンを見出すことができるが、基本的にはサービス業務を外国から調達するということである。そのため、アメリカ企業が在外子会社に移管し調達する場合だけでなく、第三者企業に委託し調達する場合も含まれる。したがって、オフショアリングの分析はサービス業務を外国に移管・委託する企業の分析だけでなく、その業務を受託する企業の分析も必要である。

2. オフショアリングの内容

次にオフショアリングの業務内容をみていこう。オフショアリングの業務にはどのようなものがあるのだろうか。表 2-1 はオフショアリングの業務内容の種類を示している。オフショアリングの業務内容は大きく分けて、バック・オフィス業務、顧客対応業務、企業に共通する業務（財務・会計、IT 関連業務）、調査・分析業務、研究・開発業務に分類することができる。表中の番号にしたがって、その業務に必要な知識・技能が高度であることをあらわしている。

当初、オフショアリングされる業務は国内で行われてきた労働集約的なデータ入力業務（表 2-1 の ）やコールセンター業務（同 ）であった。情報・通信技術の発達とともにビジネス・サービス業も急速に拡大し、本社業務の一部である経理・会計業務や情報技術（IT）関連業務（同 ）が在外調達されるようになった。特に、1990 年代後半以降ビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing: BPO）と呼ばれるビジネス・サービス業が拡大しそれが外国にまで広がっている。その理由は、職場にコンピュータが導入されネットワーク化されるにあたっての、当該業務に関連する IT の運用や管理そのものは企業にとってコア・ビジネスではない場合が多いからである。そのため、IT 環境の整備や運用管理をそれぞれの業務とワンセットにして、第三者企業への委託が拡大している。そして最近では、本社組織の意思決定に関連した調査・分析業務（同 ）や研究・開発（同 ）のような高度な専門知識や専門技術が必要となる業務にまで展開している。

オフショアリングはサービス業務・間接業務の在外調達であるが、それはサービス業だけに限るものではない。企業組織を職種の集合体とみれば、いまや製造業企業においてもおよそ半分が非製造職で構成されている⁴。そして企業はさまざまなサービスを中間投入として購入するようになっている⁵。つまり、アメリカにおける「サービス経済化」の進展である⁶。このためオフショアリングの展開は、インテル、テキサス・インスツルメンツなどの半導体メーカーやマイクロソフト、オラクルなどソフトウェア開発企業、IBM、ヒューレット・パカード（HP）、EDS などの IT 企業、デルタ・エアラインなどの航空会社、アメリカン・エクスプレスなどのクレジットカード会社、シティグループ、J.P.

モルガンチェースといった金融機関など、多様な業種に及んでいる⁷。

< 表 2-1 オフショアリングの業務内容 >

	業務の内容
バック・オフィス業務	データ入力(データ変換)、取引処理、書類管理など
顧客対応業務	コールセンター、オンライン顧客サービス、テレマーケティングなど
企業に共通する業務	財務、会計、調達、IT関連業務(IT補助、メンテナンス、ITネットワーク設置、アプリケーション・ソフトウェア開発)など
調査・分析業務	調査サービス、顧客分析、資産構成分析、クレーム処理、リスクマネジメントなど
研究・開発業務	技術開発、新製品の設計など

出所) McKinsey Global Institute [2003], p. 6. に加筆して作成。

オフショアリングは民間企業だけではなく政府部門にも該当する⁸。連邦政府および州政府はさまざまな財・サービスを民間企業から購入する。その政府購入に含まれるサービスが在外調達されるケースがある。例えば、州政府がフードスタンプ(food stamp)の配布に関する電話対応業務を外国の企業に委託する場合やソフトウェア開発を国内の企業と契約しているときに、この企業がその業務を外国の子会社に移管する場合はオフショアリングに当たる。オフショアリング全般をとらえるためには、民間企業とともに政府部門のサービスの在外調達もみる必要がある。

では、オフショアリング先にはどのような国があるのだろうか。主なオフショアリング先としては、インドや中国、マレーシア、シンガポール、フィリピン、そしてチェコやポーランド、ハンガリーなどの旧東欧諸国が挙げられる⁹。アメリカ企業はこのような国にオフショアリング拠点を構えたり、現地企業や現地進出の多国籍企業にサービス業務を委託したりしている。また、ニアショアリング(Near-shoring)とも呼ばれるように、アメリカから近いカナダやメキシコ、コスタリカがオフショアリング先として選択されている。

最後に、オフショアリングの拡大についてサービス貿易統計を使って確認し

ておこう。サービスの国際取引、すなわちサービス貿易はサービス対価の受取り（輸出）と支払い（輸入）として国際収支表に計上されている。したがって、サービス業務の在外調達であるオフショアリングはサービス輸入の一部として捕捉することができる。オフショアリングに関連するビジネス・専門・技術サービス（Business, Professional and Technical Services: BPT Service）の輸入をみると、1997年の208億ドルから2004年には407億ドルとほぼ倍増している¹⁰。このうちおよそ7割は多国籍企業の企業内貿易（intra-firm trade）とみなされているが、第三者企業との貿易（arm's length trade）も増えてきており、コンピュータ・情報サービス（同期間で2.6倍）や会計・会計監査、経理サービス（2.6倍）、経営・コンサルティングサービス（2.2倍）では、その伸びが顕著である。

国際収支表のサービス貿易統計を使うことでオフショアリングの拡大傾向はうかがえるが、ここで注意しなければならないのは、このサービス輸入はアメリカの居住者が外国の居住者からそれらサービスを購入したことを示してはいるが、そのデータ自体は以前にアメリカ国内から購入していたサービスを外国からの調達に転換したかどうかは示していないということである。また他国のサービス貿易のデータは未整備であり、各国比較ができる国は限られている¹¹。オフショアリングをとらえるデータとしてこのような限界がある以上、これを包括的に分析するには個別具体的な事実でもって現状を把握する作業が必要である。

このように、オフショアリングにはさまざまな業務が含まれており、サービス業だけではなく製造業、航空会社、金融業など多様な業種に及ぶ企業が、インド、中国、フィリピンなどからサービス業務・間接業務を在外調達している。サービス業務の在外調達といっても財の取引とは違い、サービスの取引は統計で正確に捕捉することは非常に困難である。したがって、体系立ってオフショアリングの実態へ接近するためには、日々みずからの具体的な行動において新しい現象を創造している個別企業の具体的な事実の分析が重要である。

オフショアリングの進展

本節では、オフショアリング拡大の基本的な要因を技術要因とプッシュ・プ

ル要因とに簡単にまとめたうえで、オフショアリングの二つの側面である企業内外調達とオフショア・アウトソーシングの実態を明らかにする。その際、ケーススタディとしてオフショアリングの一部である研究・開発と BPO に限定して論じていく。

1. 貿易可能化革命のインパクト

オフショアリングの拡大は、情報・通信技術の発展とグローバル化に大きな関わりを持っている。なぜならば、前述したオフショアリング対象のサービスは貿易できないもの（non-tradable）であったからである。サービスは財と異なって在庫をつくったうえで国際的に取引することが出来なかったため、しばしば生産者と消費者の近接性を必要とした。情報に関連する間接業務・サービス業務の国際取引を技術的に可能としたのが、20 世紀末景気を担った情報化投資の拡大とともに急速に発達していった情報・通信技術であった。「ムーアの法則¹²」に象徴されるように、情報・通信技術の進歩は情報処理能力を大幅に拡大させ、それらの価格は大きく下落したため、企業内に IT の利用が普及していった¹³。パーソナル・コンピュータ（PC）の発達には企業の中だけでなく各個人に情報関連の労働を増加させるとともに、それぞれの労働が単純化・細分化され、会計処理、給与管理、生産計画、設計などの分業が進み、ネットワークを通じてそれを結合させ管理できるようになった。1980 年代半ばから進んでいた組織変化と情報・通信技術の発展が融合し、労働を変えていったのである。こうして 1990 年代後半には、情報化投資の効果として徐々に生産性の上昇が顕在化していった¹⁴。

情報・通信技術の中だけでも特にデータ処理技術、データ記憶技術、データ転送技術の発展が重要であった。大容量の情報を処理し電子化して記憶することができ、その情報は「在庫」として送受信可能となったのである。インターネットの発達には電子商取引（E-Commerce）といった取引のあり方を大きく変えていった¹⁵。急激な通信速度の高速化と急速な通信コストの低下と相まって、情報に関連したサービス業務は国境を越えて取引可能となった。「貿易可能化革命（Tradability Revolution）¹⁶」といわれる事態である。こうして、ソフトウェア・プログラムやデータベース、テレフォンコールのような情報に関連するサービ

ス業務は電子化されて、光ファイバーなど大容量情報通信網を通じて国際的に取引可能となったのである。

2. オフショアリングの拡大要因

情報・通信技術の発展という技術的要因を基礎として、オフショアリングの拡大要因はアメリカ企業のオフショアリング先の国へのプッシュ要因とオフショアリング先の国におけるアメリカ企業のプル要因に大別できる。すなわち、貿易可能化革命のインパクトは大きいですが、実際にオフショアリングが起こるのはこのプッシュ要因とプル要因が結びついたときなのである。以下、オフショアリングの拡大要因をプッシュ要因とプル要因に分けて考えていこう。

まず、アメリカ企業のオフショアリング先へのプッシュ要因である。プッシュ要因としてアメリカ企業がオフショアリングを行う主たる動機は、コスト削減戦略である。競争の激化により、さらなるコスト削減の圧力からアメリカ企業は給与水準の低い国にサービス業務を移転するようになった。UNCTAD [2004] が公表している企業へのアンケート調査結果においても、この要因がオフショアリングへのインセンティブの上位を占めている¹⁷。事実、オフショアリング先の給与水準はアメリカのそれと比べて大きな格差がある。例えば、金融アナリストや半導体設計士ではアメリカの給与水準の 1/7、エンジニアでは 1/9、アーキテクトでは 1/12、会計士では 1/16 とかなりの低水準である¹⁸。また、アメリカ多国籍企業が各国で分散しているサービス業務を数ヶ所に集約しそこから調達することによって、「規模の経済性」を発揮することが出来る。これはアメリカ企業のオフショアリング先の市場戦略とも大きく関わっており、プッシュ要因となる。

次に、オフショアリング先の国におけるアメリカ企業のプル要因は、オフショアリング先の豊富な高学歴の労働力、時差という現地の立地条件、政府の優遇政策などである。現在拡大しているオフショアリングの職種をみると、データ処理やコールセンターだけではなく、設計、研究・開発など専門技術が必要な職種にまで広がっている。これが可能となるためには、オフショアリング先の現地でそれらの職種に対応でき、英語などコミュニケーション能力のある人材が調達できなければならない。その点、オフショアリングが拡大しているイ

インドや中国、フィリピンでは大学卒業者数は多く、企業は高学歴で優秀な労働者を確保することが出来る。これにはグローバルな労働力移動として「頭脳循環（brain circulation）¹⁹」と呼ばれる現象も関係しており、プル要因のひとつとして機能している。またプル要因には時差という立地条件が含まれ、「24時間体制」が可能となる上記のような国が選ばれる。このほかにプル要因には、現地での新産業振興や雇用の確保という戦略からオフショアリング誘致を目的とした現地政府の投資優遇政策がある。マレーシア、フィリピンでの政府機関へのインタビューによれば、インフラ整備や税制優遇措置、人材育成政策などによって外国からの投資を誘致している²⁰。

このように、一般的にはアメリカ企業のコスト削減、市場戦略行動というプッシュ要因とオフショアリング先の豊富な労働力や時差という立地条件、政府の誘致政策というプル要因がうまく合致することによって、オフショアリングが展開されている。このオフショアリングの展開を具体的にみていくために、ケーススタディを通してその特徴をみていこう。

3. オフショアリングの二面性

では、どのようにオフショアリングが進展しているのか。これを考えるためには、オフショアリングを企業内在外調達とオフショア・アウトソーシングに分けて分析する必要がある。なぜならば、サービス業務の在外調達として企業内在外調達とオフショア・アウトソーシングは同じオフショアリングとして考えられているが、その性質はまったく異なっているからである。そこでそれぞれのオフショアリングの特徴を明らかにするためにも、企業内在外調達としての研究・開発とオフショア・アウトソーシングとしてのBPOをケーススタディとして取り上げる。

（1）企業内在外調達

まず企業内在外調達、すなわちサービス業務を在外子会社から調達する場合を考えよう。このパターンは多国籍企業本社のグローバルな研究・開発、調達、生産、販売といった経営戦略と大きく関わっており、また市場戦略とも関わっ

ている。これまで原材料の在外調達、中間財の在外調達・在外生産、現地販売は行われてきているが、現在では研究・開発においても外国で行われるようになった。研究・開発は従来アメリカ国内で行われることが多かったが²¹、現在では先進国だけではなくインドや中国のような開発途上国内でも行われている。

<表 2-2 インテルのグローバルな事業展開>

立地	活動	従業員数(人)	立地	活動	従業員数(人)
アイルランド	F, OS, SD, SM	3,710	台湾	OS, SM	350
イギリス	R, SM	950	シンガポール	OS, SM	240
ベルギー	OS, SM	90	韓国	OS, SM	120
オランダ	L	150	日本		
デンマーク	A, C, SD, SM	110	東京	SD, SM	300
フランス	C, OS, SM	110	つくば	R, SM	160
ドイツ			ブラジル	OS, SM	110
ブラウンシュバイグ	C	90	コスタリカ	A	2,090
ミュンヘン	SD, SM	220	メキシコ	C, OS, SM	150
ポーランド	OS, SM	220	アメリカ合衆国		
ロシア			アリゾナ	A, F, OS, R, SM	8,990
モスクワ	R, SD, SM	330	カリフォルニア		
ニジニノゴロド	R, SD	300	フォルサム	C, OS, R, SD, SM	6,000
ノボシビルスク	SD	190	フリモント	C, R	350
サロフ	SD	100	アーバイン	C, R	80
サンクトペテルブルグ	SD	60	サンディエゴ	C, R, SM	440
イスラエル			サンタクララ	C, F, OS, R, SM	6,080
ハイファ	C, OS, R, SD	1,700	コロラド	F, R	960
イエルサレム	F	740	イリノイ	R, SD	50
ラキッシュ	F	2,000	マサチューセッツ	C, F, R, SD	2,080
ベタテクバ	C	500	ニューハンプシャー	SD	70
インド	OS, R, SD, SM	2,440	ニュージャージー	C	640
マレーシア			ニューメキシコ	F, OS, R	5,120
クリム	A, L, SM, SY	2,500	ニューヨーク	C	70
ペナン	A, L, R	6,200	ノースカロライナ	C, R	50
フィリピン	A, C, L, R, SM	5,090	オレゴン	C, F, L, OS, R, SD, SM	15,300
中国			サウスカロライナ	C, R	160
北京	R, SD, SM	400	テキサス	C, R	540
成都	A	130	ユタ	OS	260
香港	OS, SM	210	ヴァージニア	OS	60
上海	A, C, SD, SM	3,600	ワシントン	OS, R, SD	1,140
深セン	SM	200			

A: 組立・テスト、C: 通信、F: 製造、L: ロジスティックス(物流管理)、OS: その他サポート、R: 研究・開発
SD: ソフトウェア設計、SM: 販売・マーケティング、SY: システム製造
注)2004年時点、50人以上の事業所のみ。
出所)Intel [2004], p. 7より作成。

例えば、半導体メーカー、インテルの研究・開発の事例をみてみよう。表 2-2によると、インテルはさまざまな国に工場やオフィス、研究所を設け、グローバルな事業展開を行っている。組立・テスト、製造部門はマレーシア、フィリピン、中国、コスタリカなどに立地しており、従業員数が際立って多い。これはそれらの国の労働コストが相対的に低いからである。アメリカ商務省統計によれば、アメリカのコンピュータ・電子機器製造多国籍企業の多数株所有子会社の一人当たり報酬(2003年)は、マレーシアで10.6千ドル、フィリピン5.7千ドル、中国7.1千ドルであって、この相対的に低い報酬がそれらの国の大きな強みとなっている²²。

他方、研究・開発業務に目を転じれば、アメリカ国内ではオレゴン州、アリゾナ州、コロラド州、カリフォルニア州フォルサム・サンタクララなどで行っている。外国では日本、イスラエル、マレーシア、フィリピン、イギリスなどで研究・開発が行われており、近年では北京に中国研究センター（1998年）、バンガロールにインド開発センター（1999年）、ロシアにソフトウェア開発センター（2000年）が設けられている。設計、研究・開発など重要な部門においては在外子会社を通じて行われることが多く、オラクルやマイクロソフト、テキサス・インスツルメンツ、モトローラ、ジェネラル・エレクトリック（GE）などのアメリカ多国籍企業もインドや中国に子会社の形態で研究・開発センターを設置している²³。

この背景には、競争の激化に起因した膨大な研究・開発費用の高まり、技術サイクルの短期化という技術集約型産業の特徴がある。新技術と新製品の開発を敏速に行うために、世界規模で最も効率よく行える国や地域が選ばれる。なぜ企業内で行われるのかというと、それは当該部門が企業の利潤獲得にとって非常に重要だからである。特に研究・開発は企業独自の技術と直結し、したがって技術独占による利潤獲得と直結する。企業内国際分業の場合、多国籍企業本社は技術や労働力など生産諸力を不均等発展の世界経済のなかで国際的に組み合わせコントロール（結合・配分・整合）する²⁴。そのためには、本社組織が情報処理や意思決定を支配する必要がある、これを可能とするためには市場は排除されなければならない。生産諸力のコントロールは、国際的に展開されることによって当然一定の分断を生じざるをえないが、それを結びつけているのが技術体系をつなぐ情報・通信技術である。この支配を通じた技術独占とそれを基盤とした市場独占こそが企業内国際分業の特質である²⁵。オフショアリングのひとつの側面である企業内在外調達とはこの一形態にほかならない。こうして、多国籍企業本社による意思決定の支配や特許技術の温存、組織内での調整と再編成といった要因により、研究・開発は子会社を通して行われている。

（2）オフショア・アウトソーシング

次にオフショア・アウトソーシングをみよう。このパターンはサービス業務を外国の第三者企業にアウトソーシングする場合である。このオフショア・アウ

トソーシングの事例をプロクター・アンド・ギャンブル(Procter & Gamble: P&G)でみていこう。

P&G は世界規模で事業展開をしている家庭用製品最大手の多国籍企業である。もともと P&G は 1999 年に 80 ヶ国にまたがる全世界の従業員に対してサービスを提供する「Global Business Services Unit」を自社内に設置し、そのサービスセンターをコスタリカ：サンホセ、フィリピン：マニラ、イギリス：ニューキャッスルの 3 拠点に集中させ、そこからサービス業務・間接業務を調達していた²⁶。すなわち、担当地域を数ヶ所に分割したうえで分散しているサービス業務を集中させて設備などを節約して、「規模の経済性」の利益を得ようとしたのである。さらに自社のコア・コンピタンスに資源を集中してコストを削減するため、2001 年以降の模索の結果、サービスセンターに集中させていた一部の業務を第三者企業に委託している。これらの業務を請け負っているのが、企業向けの BPO に力を入れている IBM や HP、EDS などの IT 企業である²⁷。

2006 年現在 P&G は、IT サポート業務は HP に、給与計算や付加給付管理などを取り扱うヒューマン・リソース業務は IBM にそれぞれ委託をしている。P&G は 2003 年 4 月に HP と IT サポート業務のアウトソーシング契約を 10 年約 30 億ドルで結び、約 2000 人の従業員が HP の管轄に移っている。他方 IBM の場合は、2003 年 9 月に 10 年約 4 億ドルの契約が締結され、約 800 人の従業員が IBM の管轄に移っている。このアウトソーシング契約の仕組みは、その特定業務と配置されている従業員をセットにして受託した企業の管轄に移して、そこから委託元の企業にサービスを提供するというものである。移転された従業員は従来通り電話や PC などの通信機器を使いながら、委託元企業の従業員に対して個別にサービスを行う。移転された従業員からみた場合、業務内容は基本的に同じであるため業務の継続は維持されることになるが、より効率的な作業が行われるように配置転換と人員削減が行われる。HP の P&G 向け IT サポート業務の場合、実際にオフショアリングの現地で働いているのは HP で雇用されている社員ではなく、人材派遣会社から派遣されている派遣社員が担っている²⁸。これは労働の柔軟性を活用する手段である。こうして BPO 受託企業は顧客企業のリエンジニアリングを促進している。

では、オフショア・アウトソーシングの特徴とは何なのだろうか。オフショア・アウトソーシングをみる場合には、企業間提携を考えなければならない。

それは在外調達される業務はいままでの水準の維持が最低でも必至であるため、それが可能となる企業と契約が結ばれるからである。ソフトウェア開発などのオフショア・アウトソーシングの場合は、インドなど現地企業に業務委託がされることが多い²⁹。しかし、BPOのような高度な技術が必要なオフショア・アウトソーシングの場合には、受託企業において一定水準の資金や技術の集中・集積が必要である。そのため、アメリカ企業は外国とはいえ現地の地場企業と提携することは少なく、現地進出の多国籍企業と提携していることが多い³⁰。BPOのオフショア・アウトソーシングの内実は、現地進出の多国籍企業による資金、技術、経営ノウハウと現地の相対的に低賃金な労働者の活用という組み合わせである。

このような企業間提携による業務委託は、受託企業にとって受注生産という点に特徴がある。したがって、この限りにおいては過剰生産にはなりえない³¹。受託企業はこの受注生産という特殊性を活かすために、委託元の企業と契約を維持し続ける必要がある。そのため、委託元企業の顧客満足度を高める努力が受託企業側で起こってくる。実際、オフショアリングの受託企業内には教育・訓練制度や顧客満足度の測定といった評価基準の仕組みがつけられている³²。すなわち、サービスセンターを設置して得られていた「規模の経済性」の維持と教育・訓練制度を用いた労働の柔軟性の発揮である。こうして受注生産という特殊性のなかで、受託企業は相対的に低賃金な労働を活用しながら、委託元企業との業務の連動化を達成しているのがオフショア・アウトソーシングの実態である。

以上、多国籍企業主導による国際分業関係の再編成という視点からオフショアリングを検討した。一方で企業内分業、他方で市場取引という一見相反することがオフショアリングとして一括されているが、その内実は異なっていることが明らかになった。敢えて共通性を見出そうとすれば、それはアメリカ多国籍企業による外国の低賃金労働の活用である。つまり、サービス業務を在外調達する企業だけではなく、それを受託する企業も相対的に低賃金の労働を利用することでグローバル化が進行している。

国内雇用への影響

1. オフショアリングの雇用への影響

前節までにみたアメリカ企業によるオフショアリングの拡大は、国内の雇用問題を引き起こしている。それは、外国に移転した雇用は以前アメリカの労働者によって担われていたと推測されているからである。かつては多国籍企業の在外生産、在外調達によるブルーカラー労働者の「職の輸出」問題であったのが、今日ではサービス業務の在外調達としてホワイトカラー労働者や専門・技術者までもがその対象となっている。この雇用問題は、特に2002年以降の「雇用なき回復(Jobless Recovery)」の局面で大きく取り上げられるようになった。それは、景気が上向いてきても雇用が増大しないのはオフショアリングが原因のひとつだと考えられたのである。つまり、オフショアリングは国内の雇用喪失の一因として問題視されている。

実際アメリカの雇用統計をみれば、全体の雇用の4割はサービス業(狭義)が担っており、新規雇用のほとんどがサービス生産部門で起こっている³³。また現代の企業は経営の大規模化や複雑化に起因して中間管理層やオフィス労働者が多数を占め、職種区分で見れば非製造職は7割にも上る。このような事実から、雇用の大部分を担っているホワイトカラーの職が外国に移転される不安となっている。しかしオフショアリングの拡大には、アメリカ労働者の職が奪われることなく外国で事業展開を拡大する場合も考えられ、統計としてもオフショアリングに起因する失業者数を正確に捕捉することは困難な状態である。

にもかかわらず、オフショアリングに関連した雇用問題は新聞やビジネス誌などマスメディアを通じて拡大し、「オフショアリング論争」に発展した。2002年11月のフォレスター・リサーチ(Forrester Research)による「330万人のサービス雇用が海外へ流出する³⁴」という衝撃的な予測結果を皮切りに、オフショアリングに関連した雇用流出予測が次々と出されていった。2004年には大統領選挙の主要論点として大々的に取り上げられ政治問題化していった。このオフショアリング論争の賛成派は、当該企業や業界団体(U.S. Chamber of Commerce や Information Technology Association of America など)、政府関係者では経済学者でブッシュ政権のマンキュー元 CEA 委員長やスノー元財務長官な

どであった。大方の共通意見は、オフショアリングは企業にとってコスト削減となり、長期的にはアメリカの生産性と競争力に対して利益となるというものである³⁵。オフショアリングはサービス貿易の新しい形態にほかならず、保護主義によるオフショアリング規制は自由貿易を阻害し経済成長を削ぐ恐れがあると非難した。

これに対してオフショアリング反対派は、労働組合や一部の研究者などであった³⁶。アメリカ労働総同盟・産業別組合会議（AFL-CIO）など労働組合は、オフショアリングの拡大は国内の雇用喪失によってホワイトカラー職の「空洞化」を引き起こすと主張する。そのうえ外国の低賃金労働を活用して企業が得た利益が国内の労働者や失業者に還元されることはない、また州や連邦政府のオフショアリングは国民の税金が外国人給与になることを意味するということから反対している³⁷。

このように、さまざまな経済主体の立場からみれば利害も変わってくるのであり、オフショアリングに起因する失業者の実数値も得られない以上、オフショアリングの評価自体は難しい問題である。確かに賛成派の主張するように、すべてのサービス職がオフショアリングのリスクにさらされているのではなく、高度な専門・技術職であればこの限りでないことも事実である³⁸。しかし現在では、情報関連の多くのサービス業務のなかで貿易可能化革命によって、いわばバーチャルな労働市場がつくられ、アメリカ国内のホワイトカラー労働者には賃金の下方圧力がかかっている。生産性の向上で生み出された利益が社会でどのように分配されるのか、特に雇用を通じた分配の問題はアメリカ国内のホワイトカラー労働者にとって焦眉の重要課題となる。また短期的な問題ではあれ、失業や雇用の不安定化という事態は社会的な問題である。要するに、企業の利益と国民経済の利益が相反することになる。アメリカの企業が会社単位で競争するのはかまわないが、結果として生じた失業や他のマクロ経済的作用は経済全体にとって好ましいものではない。この「合成の誤謬」問題を解決しようと、雇用をめぐる政府の政策が執られている。

2. 雇用をめぐる政府の政策

上記のようなオフショアリングの拡大に対する国内の反応を受けて、連邦政

府や州政府の業務ではオフショアリングを規制する動きがみられた³⁹。2004年上院が可決した包括的歳出法案のなかに連邦政府の調達に関してオフショアリングを制限する項目が含まれた。またオフショアリングを行っている企業と政府機関との契約を制限する法案が可決された。インディアナ州、ミシガン州、ノースカロライナ州、サウスカロライナ州、ニュージャージー州などでは、州政府の業務のオフショアリングを禁止する規制が施行されている。

これに対して、民間企業へのオフショアリング規制はなされていない。なぜならば、民間企業のオフショアリングへの規制は保護貿易とみなされ、在外生産、在外調達、外国市場販売を進めているアメリカ多国籍企業と貿易・投資の自由化を押し進めているアメリカの通商政策にとって、矛盾する結果となるからである。そこで貿易・投資の自由化を進めるうえでの対応策として取り上げられているのが、オフショアリングにともなった失業者の再雇用支援や産業構造調整と労働力政策としての教育・訓練の拡充である。

アメリカには貿易自由化で影響を受けた労働者に対するセーフティ・ネットとして貿易調整支援策(Trade Adjustment Assistance: TAA)がある。TAAは1962年の通商拡大法に盛り込まれて発足した制度であり、貿易自由化によって経済的損失を被った労働者を救済する措置である⁴⁰。現在、TAAは2002年貿易調整支援改革法(Trade Adjustment Assistance Reform Act of 2002)により、プログラムの資格基準と給付額が拡充されている⁴¹。しかし、現行のTAAは製造業労働者に限られているため、オフショアリングにともなう失業者には給付資格が得られない。またアメリカの場合、再就職できたとしても大幅な賃金ダウンを余儀なくされる場合が多い。そのため、通商法を改正しオフショアリングによって影響を受けたサービス業の労働者にも適用することや貿易自由化にともなう50歳以上の有資格失業者に試験的に導入されている「賃金保険(Wage Insurance)」を拡充させるという法案が提出されている。また、企業に対する減税措置により国内投資・雇用拡大を促す雇用創出法(American Jobs Creation Act of 2004)が施行されている。こうして国内では、貿易自由化と保護主義圧力のトレードオフ関係が調整されているのである。

しかしこれだけにとどまらず、国内の労働力政策にも変化が見られる。すでに1980年代からの政府の労働市場政策は、福祉政策と連動するかたちで教育・訓練といった就労重視の政策に転換している。「福祉から就労へ(welfare to

work)」、「就労優先 (work first)」といわれるのはこの証左にほかならない。つまり、失業問題は給付ではなく教育・訓練で対応するという、いわばミクロレベルのサプライ・サイド政策に転換しているのである⁴²。

いずれにしても、ブルーカラー労働者に続いてアメリカ国内のホワイトカラー労働者に対しても雇用喪失や賃金低下圧力、雇用不安の増大が生じていること自体、明らかに新たな現象である。情報・通信技術の発達と多国籍企業の行動によって、アメリカの労働市場がグローバルな労働市場の競争にさらされているのであり、その結果「労働市場のグローバル化」という事態が生じている。しかし、上でみた一連の対応策のように市場原理主義をワークさせる政策だけでは、到底「労働市場のグローバル化」に対応できるものではない。オフショアリングという新しい現象の真価は、こうした問題を含めて問われるべきであり、したがってアメリカン・グローバルイゼーションもその真価を問われている。

おわりに

本稿では、国際分業関係の新たな展開としてオフショアリングの進展とその影響を検討した。以下、分析によって明らかにされた点を示すことにしたい。

オフショアリングとは、サービス業務・間接業務の在外調達であって、現在では主として多国籍企業のグローバルな展開の下に大規模に拡大している。オフショアリングの展開においても、アメリカ多国籍企業を中心とする国際分業関係が編成されており、それにもなあって労働力の再編成が起こっている。この展開はアメリカ多国籍企業の在外調達というだけではなく、直接投資による現地市場展開をも見据えており、サービス分野の貿易・投資の自由化を推進するアメリカ多国籍企業の行動とそれに対応した政策はその反映にほかならない。

このオフショアリングを通じた多国籍企業の展開は、反作用として国内経済にも影響を与えている。本稿で取り扱った雇用問題はその顕著な反映の一端である。アメリカ国内の労働市場はグローバルな労働市場の競争にさらされるようになり、その結果、国内の雇用喪失や失業、賃金低下、雇用不安といった事態が生じている。雇用問題は分配問題と直接的に関わっているため、アメリカのホワイトカラー労働者にとって焦眉の課題となっている。こうした問題への

対応策として再雇用支援、労働力政策などサプライ・サイド側への政策がとられている。しかし、上述したように市場原理主義をワークさせるような一連の政策だけでは、この問題に対応できるものではない。本稿の分析で明らかになったように、オフショアリングは主としてアメリカ企業行動の結果であり、むしろ構造的な問題として対処すべきである。こうした実体をもつアメリカン・グローバル化の行方がいま問われている。

< 参考文献 >

- 板木雅彦 [1989] 「企業内国際分業の労働体系」(吉信肅編『現代世界経済論の課題と日本』、同文館)。
- 板木雅彦 [2006] 「世界経済のサービス化とグローバル化」(関下稔・板木雅彦・中川涼司編『サービス多国籍企業とアジア』、ナカニシヤ出版)。
- 井出文紀 [2006] 「サービスのオフショアリングとアジア」(関下稔・板木雅彦・中川涼司編『サービス多国籍企業とアジア』、ナカニシヤ出版)。
- 小島眞 [2004] 『インドのソフトウェア産業：高収益復活をもたらす戦略的 IT パートナー』、東洋経済新報社。
- 財団法人 国際金融情報センター [2006] 『米国経常収支と米国産業の構造変化の関係に関する調査』。
- スティーブン・ハイマー [1979] 『多国籍企業論』(宮崎義一編訳)、岩波書店。
- 田村太一 [2005] 「アメリカ製造業の変貌とリエンジニアリング」『季刊経済研究』(大阪市立大学) 第 28 巻第 1 号。
- 内閣府政策統括官室(経済財政分析担当) [2004] 『世界経済の潮流 2004 春』、国立印刷局。
- 中本悟 [1999] 『現代アメリカの通商政策：戦後における通商法の変遷と多国籍企業』、有斐閣。
- 宮崎義一 [1982] 『現代資本主義と多国籍企業』、岩波書店。
- 渡辺慧 [1978] 『認識とパタン』、岩波書店(岩波新書)。
- Council of Economic Advisers [2001], *Economic Report of the President*, Washington, D.C.: U.S.G.P.O.
- Doremus, Paul N., William W. Keller, Louis W. Pauly and Simon Reich [1998], *The Myth of the Global Corporation*, New Jersey: Princeton University Press.
- Intel Co. [2004], *Intel 2004 Global Citizenship Report*.
- Krueger, Alan B. and Cecilia E. Rouse [2002], “Putting Student and Workers First? Education and Labor Policy in the 1990”, in *American Economic Policy in the 1990s*, eds. by Jeffery Frankel and Peter Orszag, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- McKinsey Global Institute [2003], “Offshoring: Is It a Win-Win Game?” August.
- Nephew, Erin, Jennifer Koncz, Maria Borga, and Micheal Mann [2005], “U.S.

- International Services: Cross-Border Trade in 2004 and Sales Through Affiliates in 2003”, *Survey of Current Business*, Vol. 85, No. 10, October.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) [2004], *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, New York and Geneva: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) [2005], *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York and Geneva: United Nations.
- U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration [1998], *The Emerging Digital Economy*, Washington, D.C.: U.S.G.P.O.
- U.S. Government Accountability Office (GAO) [2004a], *International Trade: Current Government Data Provide Limited Insight into Offshoring of Services*, GAO-04-932, Washington, D.C.: U.S. Government Accountability Office, September.
- U.S. Government Accountability Office (GAO) [2004b], *Trade Adjustment Assistance: Reforms Have Accelerated Training Enrollment, but Implementation Challenges Remain*, GAO-04-1012, Washington, D.C.: U.S. Government Accountability Office, September.
- U.S. Government Accountability Office (GAO) [2005], *Offshoring of Service: An Overview of the Issues*, GAO-06-05, Washington, D.C.: U.S. Government Accountability Office, November.
- U.S. Government Accountability Office (GAO) [2006], *Offshoring in Six Human Services Programs: Offshoring Occurs in Most States, Primarily in Customer Services and Software Development*, GAO-06-342, Washington, D.C.: GAO, March.
- Yuskavage, Robert E., Erich H. Strassner, and Gabriel W. Medeiros [2006], “Outsourcing and Imported Services in BEA’s Industry Accounts”, BEA Papers.

-
- ¹ この点は、板木 [2006] を参照。
- ² パタン認識とは、「個物のパタンを言いあてること、個体の性質を記述する“データ”をいろいろの類型に入れ込むこと」を指している。渡辺 [1978]、13 ページ；宮崎 [1982]、9-12 ページ。
- ³ GAO [2004a], pp. 2, 55-58.
- ⁴ 2002 年産業・職業雇用マトリクス統計によると、50 人以上の事業所調査で製造業全体の直接生産業務に従事している者の割合は 52% である。もちろん個別にみれば、アパレル産業では 70%、自動車産業は 64%、化学産業は 38%、コンピュータ・周辺機器製造業は 23% とその割合はさまざまである。U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Employment Projections, 2002-12 National Industry-Occupation Employment Matrix. (<http://bls.gov/emp/empiols.htm>)
- ⁵ Yuskavage, Strassner, and Medeiros [2006] を参照。
- ⁶ ここでいうサービス経済化は、産業部門でサービス産業が拡大する広義のサービス経済化と財生産部門（主に製造業）内部においても直接生産関連職種以外の間接部門職種が増大する狭義のサービス経済化の 2 種類を指している。この点は、財団法人 国際金融情報センター [2006]、65 ページ、を参照。
- ⁷ Engardio, Pete, Aaron Bemstein, and Manjeet Kripalani [2003], “Is Your Job Next?” *Business Week*, 3 February, pp. 36-44; Schwartz, Nelson D. and Ann Harrington [2003], “Down and Out in White-Collar America”, *Fortune*, 23 June, pp. 38-44; Engardio, Pete, Bruce Einhorn, Manjeet Kripalani, Andy Reinhardt, Bruce Nussbaum and Peter Burrows [2005], “Outsourcing Innovation”, *Business Week*, 21 March, pp. 50-57.
- ⁸ 政府部門にみられるオフショアリングについては、GAO [2006] を参照。
- ⁹ A.T. Kearney, Inc. [2004], *Making Offshore Decision: A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index*, Chicago: A.T. Kearney, p. 2. 途上国の経済成長の点から言えば、「工業化」にかわる経済発展として注目されよう。
- ¹⁰ Nephew, Koncz, Borga and Mann [2005], pp. 33, 38-40, 46.
- ¹¹ 例えば、アメリカのインドからの BPT サービス輸入額とインドのアメリカへの BPT サービス輸出額には大きな差が見られる。それはサービス貿易の定義とその捕捉範囲がそれぞれ違うのが原因である。アメリカはサービス貿易統計に関して IMF マニュアル (International Monetary Fund (IMF) [1993], *Balance of Payments Manual, 5th edition*, Washington, D.C.: International Monetary Fund; United Nations, European Commission, Organization for Economic Co-operation Development, United Nations Conference on Trade and Development, World Trade Organization [2002], *Manual on Statistics of International Trade in Services*, New York: United Nations Publications.) に準拠しているが、インドではそうではなく、アメリカにおける臨時労働者の稼得収入を含めている、パッケージ・ソフトウェアやハードウェア財に体化されているソフトウェアを含めている、米系在インド子会社のアメリカ以外への売上をアメリカのサービス貿易に含めている、などの理由でインドの対アメリカサービス輸出額は過大評価となっている。GAO [2005], *International Trade: U.S. and India Data on Offshoring Show Significant Differences*, GAO-06-116, Washington, D.C.: GAO, October, p. 3.
- ¹² インテルのゴードン・ムーア会長の「トランジスタの集積度は約 18 ヶ月で倍増する」という半導体技術の進歩に関する予測に由来する。
- ¹³ Council of Economic Advisers [2001], pp. 95-102.
- ¹⁴ 内閣府政策統括官室（経済財政分析担当）[2004]、14-16 ページ。
- ¹⁵ U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration [1998],

Chap. 3; “Seller Beware”, *Economist*, 4 March, 2000, pp. 67-68.

¹⁶ UNCTAD [2004], pp. 148-149.

¹⁷ UNCTAD [2004], pp. 164-167.

¹⁸ Engardio, Pete, Aaron Bemstein, and Manjeet Kripalani [2003], “Is Your Job Next?” *Business Week*, 3 February, pp. 38-43.

¹⁹ それは短期の H-1B ビザ（専門職ビザ）などを利用してアメリカのシリコンバレーにある IT 企業で技術者として働いた後に、インドに帰国して起業した企業から調達する場合は典型である。これについては以下を参照。Saxenian, AnnaLee [2002], *Local and Global Networks of Immigrant Professionals in Silicon Valley*, San Francisco: Public Policy Institute of California, pp. 2-3.

²⁰ 2005 年 9 月 12～13 日、2006 年 3 月 27～28 日の JETRO Manila およびフィリピン通産省投資委員会（Department of Trade and Industry Philippines, Board of Investments）でのインタビューによる。マレーシアおよびフィリピン政府の誘致政策については、井出 [2006] を参照。

²¹ Doremus, Keller, Pauly and Reich [1998], p. 114.

²² 日本 61.7 千ドル、ドイツ 54.9 千ドル、フランス 53.1 千ドル、UK51 千ドルと比べれば、その差は明白である。U.S. Department of Commerce [2006], *U.S. Direct Investment Abroad: Operations of U.S. Parent Companies and Their Foreign Affiliates, Preliminary 2003 Estimates*, Washington, D.C.: U.S.G.P.O., pp. 87, 89. より算出。

²³ UNCTAD [2005], p. 141.

²⁴ 多国籍企業の企業内国際分業を理論的に労働体系の視点から取り扱った先駆的研究として、板木 [1989] がある。

²⁵ 多国籍企業研究の第一人者 S・ハイマーのいう「優位性」の内実はこのことにほかならない。ハイマー [1979] 35-38 ページ。

²⁶ P&G [1999], *Annual Report*, p. 21; “Offshore Services Grow in Lean Times”, *New York Times*, 3 January, 2004, Section C, p. 1. なお、2006 年現在では、サンホセ、マニラ、ダブリンの 3 拠点である。

²⁷ IBM のビジネス・サービス業の展開については、田村 [2005] を参照。

²⁸ HP マニラの P&G 向け IT サポート業務は、日本を含むアジア全域とオーストラリア地域をカバーしているが、P&G 担当社員は全員（2005 年 9 月 14 日時点で 56 人：うち日本の P&G 担当は 12 人）が人材派遣会社マンパワーからの派遣社員であり、契約も 1 年更新という。これは現地において離職率が高いためのものである。ちなみに HP マニラの P&G 担当オフィスで 2 度インタビューを行ったが、日本デスク以外の担当者のほとんどが一新していた（2005 年 9 月 14 日、2006 年 3 月 29 日の HP マニラオフィスでのインタビューによる）。

²⁹ シティグループやメリルリンチ、GE キャピタルなどアメリカ金融関連会社の多くは、インド現地企業であるタタ・コンサルタンシー・サービスズ（Tata Consultancy Services）にソフトウェア開発を委託している。なぜ現地企業へのオフショア・アウトソーシングが可能となったかについては、別で分析する必要がある。インドへのソフトウェア開発のオフショアリングについては、小島 [2004] が詳しい。

³⁰ マレーシア・フィリピンでのインタビューにおいても、ほとんどの技術、経営ノウハウなどは現地進出のアメリカ企業が担っているということである。また、フィリピンにはコールセンター企業が多数進出しているが、そのほとんどがアメリカ多国籍企業である（2005 年 9 月 12～13 日、2006 年 3 月 27～28 日の JETRO Manila およびフィリピン通産省投資委員会でのインタビューと配布資料による）。

³¹ ただし、受注生産で過剰にならないのは商品資本であり、受託側の生産資本は過剰となりうる。

³² P&G と HP の場合、契約の継続を得るために、HP の IT サポート業務では英語、日本語といった言語や IT 分野のスキルアップの教育・訓練制度がつけられ、また P&G 独自の評価基準に沿って顧客満足度（1～5 で評価され、5 が最高）を測定し、コスタリカのサンホセで一括集計してアメリカの本社に送られる仕組みがつけられている（HP マニラでのインタビューによる）。

³³ 1987 年標準産業分類による 2002 年の数値より算出。サービス生産部門とは、運輸・公益事業、卸・小売業、金融・保険・不動産、サービス業（狭義）で構成される。U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics [2003], *Employment and Earnings*, Washington, D.C.: Bureau of Labor Statistics, January and March issues.

³⁴ Forrester Research [2002], “3.3 Million U.S. Services Jobs to Go Offshore”, 11 November.

³⁵ Risen, Clay [2004], “Missed Target”, *The New Republic*, 2 February, pp. 10-12; Swann, Christopher [2004], “More Offshore Jobs Mean Higher US Employment, say Economists Political Debate”, *Financial Times*, 2 April, p. 8; Drezner, Daniel W. [2004], “The Outsourcing Bogeyman”, *Foreign Affairs*, May/June.

³⁶ Mandel, Michael J. and Kathleen Madigan [2003], “Outsourcing Jobs: Is It Bad?” *Business Week*, 25 August, pp. 28-30; WashTech [2004], “Your Tax Dollars At Work...Offshore: How Foreign Outsourcing Firms Are Capturing State Government Contracts”, July; 『日本経済新聞』2004 年 6 月 28 日。

³⁷ オフショアリングをめぐるさまざまな見解については、以下を参照。Helsenrath, Jon E. [2004], “Behind Outsourcing Debate: Surprisingly Few Hard Numbers”, *Wall Street Journal*, 12 April, pp. A1, A7; GAO [2005].

³⁸ 例えば、ソフトウェア職では明確な職種階層構造があり、ソフトウェア開発においてプログラム全体を設計するアーキテクト職ではオフショアリングのリスクはないと言われている。Baker, Stephen, Manjeet Kripalani, Robert D. Hof and Jim Kerstetter [2004], “Software”, *Business Week*, 1 March, pp. 46-47.

³⁹ 労働政策研究・研修機構 [2004] 「オフショアリングをめぐる議論が活発化」6 月。“The Law of Outsourcing”, *Wall Street Journal*, 19 April, 2004; 日本政策投資銀行 [2005] 『米国企業のオフショアリングの進展とその影響』17 ページ。

⁴⁰ 詳しくは、中本 [1999] 第 3 章、を参照。

⁴¹ GAO [2004b]

⁴² 1990 年代の労働力政策については、Krueger, and Rouse [2002] を参照。