

招聘論文

日本企業のブラジル事業展開における「日系人」の活用に関する一考察 —「バウンダリー・スパーナー」としての可能性と人的資源管理面で求められる変革—

大阪商業大学総合経営学部教授

古沢昌之

<要旨>

本論文は、日本企業の国際人的資源管理における新たな人材オプションとしての「日系人」の活用について、世界最多の日系人を擁するブラジルでの事業展開を念頭に、理論的・実証的に論考するものである。

日系人は、多くの日本人駐在員に比べると現地の言語や文化・社会に通じていると考えられる一方、日系人以外の現地人と比較すれば日本語能力や日本文化に対する理解度・親近感といった点で優位性を保持している可能性があることから、日伯両文化の「バウンダリー・スパーナー」としての潜在力を秘めた人材集団であることが推論される。しかし、在ブラジル日系企業における日系人に対する従来の人的資源管理は、必ずしも効果的とは言えないものであった。こうした中、本論文では、在ブラジル日系企業及び在日日系人を対象としたアンケート調査に基づき、日系人の「バウンダリー・スパーナー」としての可能性を探るとともに、日本企業に求められる変革を論じる。

<キーワード>

日系人、ブラジル、バウンダリー・スパーナー、デカセギ現象、日系コロニア(ブラジルの日系人社会)

1. はじめに：分析の枠組み

(1) 問題意識

多国籍企業の海外子会社に勤務する従業員の最もベーシックな分類法は、国籍を基準としたものであり、本国人(Parent Country Nationals: PCNs)、現地人(Host Country Nationals: HCNs)、第三国籍人(Third Country Nationals: TCNs)という3つの人材カテゴリーが研究・実務の両面において広範に使用されてきた(Morgan, 1986; Harzing, 2004; Scullion & Collings, 2006 など)。こうした中、従来の国際人的資源管理論の研究は、このうちの本国人の「海外派遣」と現地人の登用、すなわち幹部人材の「現地化」を巡るものが中心であった(古沢, 2008・2013; Furusawa, 2014)。

しかし、海外派遣と現地化には各々厄介な問題が伴う。まず、海外派遣に関しては、多くの研究が「派遣の失敗」とその原因を取り上げてきた。この問題は、特に米国企業において深刻とされ、

Black, Mendenhall, & Oddou(1991)は、先行研究から導出される失敗率(任期满了前の帰国や解任)が 16~40%に達すると述べている。そして、その原因としては、専門的・技術的能力に偏重した選抜基準、事前の異文化適応研修や赴任後のフォローアップの不足などが指摘されてきた(Tung, 1981・1982・1984; Mendenhall & Oddou, 1985; Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Adler & Ghadar, 1990; Black & Mendenhall, 1990; Derr & Oddou, 1991; Ehnert & Brewster, 2008)。また、デュアル・キャリアや子女教育等に関わる帯同家族問題も深刻な 이슈 と言える(Baker & Ivancevich, 1971; Hendry, 1994; Solomon, 1994; Shaffer & Harrison, 1998)。加えて、同時多発テロ以降は、従業員の海外勤務忌避傾向が見られる(Briscoe & Schuler, 2004; Hu & Xia, 2010)。さらに、帰任後の逆カルチャーショックやステイタスの低下・裁量権の縮小、海外経験が本社で活用されないことへの不満といった「帰任の憂鬱」(repatriation blues) に対する関心も高まっている(Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Tung, 1988; Johnston, 1991; 石田, 1994・1999; Inkson et al., 1997; Brewster et al., 2011; 古沢, 2011)。

一方、現地化に関しては、第 1 に現地人の能力・資質に対する不安がある。すなわち、企業は現地人の専門的・経営的能力の不足を補うための教育訓練の必要に迫られ、それが人件費面での優位性を相殺してしまうということである(Scullion & Collings, 2006; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011)。また、現地人の忠誠心や帰属意識の低さ、さらには高い転職志向・離職率等を実証的に分析した研究も見られる(今田・園田, 1995; Gross & McDonald, 1998; 鈴木, 2000; 馬, 2000 など)。第 2 は現地化が「本社―子会社」関係に及ぼす問題である。具体的には、「現地人―本社」間の人的ネットワークの欠如やコミュニケーション・調整の難しさ(Mayrhofer & Brewster, 1996; Scullion & Collings, 2006)、さらには、性急な現地化が国際的な本国人マネジャーの不足を招来する危険性(Kobrin, 1988)などが論じられてきた。

このように、海外派遣を巡る問題と、現地人に対する人的資源管理の難しさが顕在化する中、多国籍企業では、従来型の「駐在員 vs. 現地人」という二分法的発想を超越した人材オプションが模索されるようになってきた(古沢, 2013)。そして、こうした新たなオプションに期待されるのが「バウンダリー・スパーナー」としての機能である。本文脈における「バウンダリー・スパーナー」とは、本社所在国の文化と現地の文化の橋渡し役を意味し、複数の文化的スキーマの内面化と複数の言語能力の保有がその共通要件となる(Bochner, 1981; 林, 1985・1994; Berry & Sam, 1996; Hong et al., 2000; Brannen & Thomas, 2010; Hong, 2010; Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011; Okamoto & Teo, 2012)。

(2) 研究の目的と方法

上記のような問題意識のもと、本論文では、日本企業の国際人的資源管理における新たな人材オ

ブションとして「日系人」に着目する。日系人とは「日本から海外へ永住の目的を持って移住した日本人及びその子孫」(古沢, 2013)であることから、多くの「日本人駐在員」に比べると現地の言語や文化・社会に通じていると考えられる一方、日系人以外の「現地人」と比較すれば日本語能力や日本文化に対する理解度・親近感といった点で優位性を保持している可能性があると推論される。そして、世界最多の「日系人」(推定約 150 万人)を擁し、BRICs の一角として注目を集めるブラジルでの事業展開を念頭に、「日系人」の「バウンダリー・スパー」¹としての可能性を探ると同時に、当該人材集団に対する人的資源管理のあり方を考察するのが本研究の目的である。

研究方法については、文献研究からリサーチクエスションを導出して、それをブラジルと日本の両国で実施したアンケート調査で検証するというスタイルを取った。

2. 文献レビュー

(1) ブラジルにおける「日系人」と「日系人社会」

①日本人移民のストラテジーの変遷

日本からブラジルへの移民は、日露戦争後の不況等のプッシュ要因とブラジルのコーヒー農園の労働者不足というプル要因が相俟って 1908 年に始まる(三田 1995; Lone, 2001)。日本人移民の当初のストラテジーは、短期出稼ぎによる「錦衣帰国」を目指したものであった(前山, 1982・2001)。だが、移民たちは、ほどなくしてコーヒー農園の「コロノ」(契約労働者)ではそれが不可能であることを思い知らされ、長期的出稼ぎへと戦略転換する。具体的には、コロノから「分益農」「借地農」へと転身を図りながら、資金をコツコツ蓄積し、最終的には「自作農」となることである(前山, 1982・2001)。他方、日本政府は、第 1 次世界大戦後の米騒動や農村の疲弊、関東大震災といった国難に直面する中、ブラジルにおける日本人移住地の建設に着手するなど国策としての移民送出に向けた諸施策を整備していく(Lone, 2001; Carvalho, 2003)。しかし、日本の敗戦により、移民たちは永住決意という再度の戦略転換を余儀なくされ、子女教育のために多くの人が都市部へと移住していった。結果的には、戦前移民 18 万 8,985 人のうち約 9 割が永住し、戦後も日本政府としての取り扱いが終了した 1993 年までの間に 53,657 人がブラジルへと渡った。

②日系人の社会的上昇

上で論じた戦略転換とともに、ブラジルの日系人は社会的上昇を遂げていくが、その特徴は子弟の高学歴化を通じた「ホワイタカラー・テクノクラート型」の上昇にあるといえる(前山, 1982)。例えば、サンパウロ大学ほか難関校の統一試験合格者に占める日系人の割合は、過去 30 年以上にわたり、10%を超えているという¹。ブラジル全体の日系人比率が推定 0.8%程度であることを考慮すれば驚異的とも言える数字である。また、高い「社会的信用」の獲得という質的側面も見逃せない(和

田, 2008; 丸山, 2010)。「ジャポネース・ガランチード」(日本人は信頼できる)という言葉に象徴されるように、「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性を通して、日系人は「モデル・マイノリティ」としての評価を獲得していったのである(サンパウロ人文科学研究所, 2002; 梶田・丹野・樋口, 2005)。

③日本への「デカセギ現象」

日系人の日本還流現象とも言うべき「デカセギ」は 1980 年代半ばから始まり、1990 年以降に本格化する。その背景には、ブラジルの経済不況で日系人の多くが属していた中産階級が崩壊の危機に瀕したというプッシュ要因(堀坂, 1995; 森, 1995)と、バブル景気による労働力不足が顕在化する中、1990 年の入管法改正において「定住者」という在留資格を新設した日本側のプル要因(三田, 2009)が存在していた。デカセギ者の特徴の 1 つは、ブラジルでの学歴が比較的高く、教員やエンジニア、弁護士、医師といった職業に就いていた者も珍しくないとされる一方、日本では多くがいわゆるブルーカラー労働に従事している点にある(堀坂, 1995; Carvalho, 2003; 三田, 2009・2011ab)。

その多くが日系人と推察される在日ブラジル国籍者数は、ピーク時の 2007 年には約 31.7 万人に達した²。しかし、最近では、リーマンショックや東日本大震災を経てブラジルに帰国する者が目立ち始め、2012 年末には 19 万人強にまで減っている。但し、日本とブラジルの間を行き来する「リピーター」も多く、デカセギ経験者は日系人の約 1/3 に及ぶとも言われている(二宮, 2010)。他方、デカセギ現象は、日本における差別や近隣住民とのトラブル、リーマンショック後の失業、帯同子女の不就学・不登校や犯罪、さらにはブラジル帰国後の再適応・就職難など、日伯両国で社会問題を惹起している(井桁, 1995; 渡辺, 1995; 野元, 2004; 梶田・丹野・樋口, 2005; 二宮, 2006; 小島, 2010; 中川, 2010; 松尾, 2010)。

④日系人社会(日系コロニア)の課題

次に、日系コロニアと呼ばれるブラジルの日系人社会が抱えている課題について述べたい。第 1 は混血・同化の進展による日本語能力の低下である。日系人の混血率は、既に 88 年の段階で三世は 42%、四世では 61.6%に達しており(サンパウロ人文科学研究所, 1988)、現在ではさらに高くなっていると推測される。また、同化について、中隅(1998)は、無原理・無原則でタブーのない日本人の子弟が、無原理・無原則でタブーのないブラジルを母国としたことにより掛け算の同化が進んでいると主張する。こうした中、日系人で日本語の「読み書き」が全くできない者は 37.8%、「会話」が全くできないは 24.2%に及ぶ(サンパウロ人文科学研究所, 2002)。第 2 の課題は日系人関連団体の会員数減少や活動の低迷・衰退で、その原因は新規移民の途絶と世代交代、二世以降の同化により「相互扶助」の必要性が低下したことにあると言われている(宮尾, 2010)。換言すれば、一世が苦勞して教育を受けた二世の社会的上昇が皮肉にも「コロニア離れ」を促進したということである(Cardoso, 1998;

原田, 2010)。その結果、1990年代には、日系コロニアの成長・発展のシンボリック的存在で、経済的基盤でもあったコチア産業組合や南米銀行が相次いで経営破綻するなど、日系人社会の求心力低下を内外に知らしめることとなった。

(2) 日本企業の対伯投資とブラジル現地経営

①対伯投資を巡る状況

日本からブラジルへの直接投資額は2005年には9.5億ドルであったが、最近では09年=37.5億ドル、10年=43.2億ドル、11年=82.9億ドル、12年=41.1億ドルと急伸するなど、「第3次ブラジル投資ブーム」³の様相を呈している。

但し、欧米系企業に比べると、ブラジルにおける日系企業のプレゼンスは高くない。進出企業数は400社程度で、米国系(約5,500社)やドイツ系(約1,600社)に遠く及ばない。また、業種別に見ても、例えば自動車では日系メーカー4社(トヨタ・日産・ホンダ・三菱)のシェアは合計で8%程度である。また、白物家電も米国のワールプूलとスウェーデンのエレクトロラックスが市場の約7割を制圧していると言われる⁴。この背景には、1980年代のブラジル経済危機で多くの日系企業が撤退または休眠状態に陥ったことに加え、現地法人への権限委譲が十分でなかったために、ブラジルの経済回復に対する反応が緩慢であったことがあるとされている(小池, 1995; 佐々木, 2008)。

②人的資源管理面での課題

先行研究で述べられてきた在ブラジル日系進出企業の人的資源管理面での課題は、日系人を含めた現地人社員全体に関わる問題と日系人社員特有の問題に大別できる。まず、前者については、第1に経営トップ及び幹部人材の「現地化」の遅れや「グローバルなキャリア機会」の欠如が挙げられる(植木, 1982; 田中, 1998; 二宮, 2008)。第2は賃金の水準が欧米系企業に比して低く、その体系が年功的といった指摘である(日本貿易振興会, 1975; 移民80年史編纂委員会, 1991; 田中, 1998)。これらは、ブラジルに限らず、在外日系企業の人的資源管理面での課題として従来から議論されてきた事項でもある(白木, 1995・2006; 古沢, 2001・2005・2008)。一方、日系人特有の問題としては、第1に「日本語能力」に関する日系人との意識のギャップがある。すなわち、日系企業側は「日系人は日本語能力を有して当然」と考える傾向があるのに対して、日系人サイドには「世代交代が進む中、日本語能力は特殊技能」という想いが存在する。宮尾(2002)によると、日本語能力手当を支給する日系企業は少なく、日本語教育に注力する姿勢も見られないという。第2は日系人社員に対する日本人駐在員の態度・言動問題で、職場外にも上下関係を持ち込むことや権威的で尊大な態度、残業・休日出勤を当然視することなどがある(日本労働協会, 1975; 植木, 1982; 斉藤, 1983; 日本在外企業協会, 2008)。

こうした中、日系人・日系コロニアには、「日系企業は日系人を便利屋として使い捨てにする」といった不満が鬱積していると言われる(二宮, 2008)。そして、若年層の日系人は日系企業を敬遠し、欧米系や政府系企業への就職を目指す傾向が強いとされる(小池, 2008)。

3. 「在ブラジル日系進出企業」へのアンケート調査報告

(1) 調査概要とリサーチクエスチョン

本調査は、2011年にブラジル日本商工会議所の日系進出企業会員180社を対象に実施したもので、eメールでアンケート票(日本語)の送付・回収を行った。回答者は、各企業の日本人駐在員である。有効回答数は65社(回収率=36.1%)で、回答企業の主な属性は、製造業=69.2%・非製造業=30.8%、完全所有=90.8%・合併=9.2%であった。

ここでは、リサーチクエスチョンとして、「RQ1: 日系企業は人的資源としての日系人をどのように捉えているか」、「RQ2: 先行研究で日系企業の人的資源管理面での課題として示された状況に変化は見られるか」を提示した。

(2) 主な調査結果と分析

① 「日系人・日系コロニア」に対する認識

まず、日系企業の日系人及び日系コロニアに対する認識について、5点法(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う。以下、同様)で尋ねた。結果は、図表1のように、「150万人の日系人は現地経営の大きな助けとなりうる」の平均値が最高で4.23に達した。日系企業が日系人を競争優位に資する経営資源として高く評価していることを確認できる。また、「デカセギ経験のある日系人」についても3.5を超え、その存在を肯定的に捉えていると言えよう。なお、両項目に関しては、いずれも非製造業のスコアが製造業を上回り、各々5%水準・1%水準の統計的有意差が検出された。それは、一般的に非製造業の方がマーケットと直接接する場面が多いことなど、人的資源への依存度が高いとされる点と関係しているのかもしれない(中小企業庁, 2008 など)。一方で、コロニアの課題とされる日系人の「アイデンティティ」や「日本語能力」の低下がともに4点以上であったことから、日系企業自身もこうした環境変化を実感しているようである。

(図表 1) 「日系人・日系コロニア」に対する認識

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①「150 万人の日系人」の存在は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	4.23(1 位)	4.07	4.60	-2.503*
②「デカセギ経験のある日系人」は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.63	3.42	4.10	-2.866**
③「日系コロニアの団体」(文協・県人会・援協など)は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.03	2.91	3.30	-1.565
④「日系コロニアの企業」(日系人が経営する地場企業)は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.29	3.27	3.35	-0.392
⑤在ブラジルの日系人の「日本人の子孫としてのアイデンティティ」は年々弱まっている	4.06(2 位)	4.09	4.00	0.518
⑥在ブラジルの日系人の「日本語能力」は年々低下している	4.06(2 位)	4.07	4.05	0.090

注: 5 点法による回答の平均値(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)。

***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, †: $p < 0.1$ 。以下、同様。

②自社の「日系人社員」に対する評価

次に、自社の「日系人社員」に対する評価について、2 つの側面から尋ねた。第 1 の側面は、日系人の「社会的信用」の基盤とされる「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性に関するもので、非日系人社員と比較して評価してもらった。その結果、提示した 4 項目ともに平均値が 3.5 以上を記録した(図表 2)。進出企業が自社の日系人社員の中にこうした特性を見出していることが分かる。なお、「製造業—非製造業」間に統計的有意差はなかった。

(図表 2) 自社の「日系人社員」に対する評価: 1) 「日系人の特性」に関する評価

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①非日系の現地人社員と比べ「勤勉」である	3.85(1 位)	3.91	3.70	1.014
②非日系の現地人社員と比べ「誠実・正直」である	3.74(2 位)	3.73	3.75	-0.092
③非日系の現地人社員と比べ「協調性」がある	3.55	3.58	3.50	0.406
④非日系の現地人社員と比べ「時間に正確」である	3.63(3 位)	3.64	3.60	0.215

第 2 の側面は、日系人社員の能力や資質・行動等に関するもので、先行研究を踏まえ、肯定的側面と否定的側面(日本労働協会, 1988; 田中, 1998; ブラジル日本商工会議所, 2004; 日本在外企業協会, 2008)の双方から質問した。回答の平均値は、「日本語能力に優れる」(4.20)がトップで、「定着率が高い」(3.63)、「忠誠心が強い」(3.45)が続いた(図表 3)。他方、「言い訳が多すぎる」や「グローバルな視野／リーダーシップが欠如している」といった否定的側面は、いずれも 2 点台であった。つまり、進出企業は日系人社員の能力や資質等の面でも高い評価を下していると言えよう。

(図表 3) 自社の「日系人社員」に対する評価: 2) 「能力や資質・行動等」に関する評価

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①非日系の現地人社員と比べ「日本語能力」に優れている	4.20(1 位)	4.09	4.45	-1.674†
②非日系の現地人社員と比べ「会社への忠誠心」が強い	3.45(3 位)	3.44	3.45	-0.032
③非日系の現地人社員と比べ「定着率」が高い	3.63(2 位)	3.62	3.65	-0.152

④「会社と労働組合の調整役」として活躍している	2.52	2.44	3.00	-1.096
⑤「日系コロニアの団体(文協・県人会・援協など)とのパイプ役」として活躍している	2.43	2.27	2.80	-2.000†
⑥日本人の感覚からすると「言い訳」が多すぎる	2.91	2.89	2.95	-0.220
⑦日本人の感覚からすると「自己主張」が強すぎる	2.68	2.71	2.60	0.473
⑧日本人の感覚からすると「グローバルな視野・知識・スキル」が不十分である	2.78	2.87	2.60	1.149
⑨日本人の感覚からすると「法令順守」(コンプライアンス)に対する意識が不十分である	2.57	2.62	2.45	0.695
⑩非日系の現地人社員と比べ「リーダーシップ」が不足している	2.65	2.67	2.60	0.316
⑪非日系の現地人社員と比べ「英語能力」が不十分である	2.57	2.62	2.45	0.754

③「現地化」及び「グローバルなキャリア機会」に関する状況

まず、現地化に関しては、社長の 84.6%を「本社から派遣された日本人(駐在員)」が占めた(図表 4)。すなわち、日系企業には依然として「グラスシーリング」が残存している様子を看取できる。

(図表 4) 経営トップ(社長)の属性

項目	全体	製造業	非製造業
①本社から派遣された日本人	84.6%	84.4%	85.0%
②日系人	9.2%	8.9%	10.0%
③非日系の現地人	6.2%	6.7%	5.0%
④第三国籍人	0.0%	0.0%	0.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

また、「グローバルなキャリア機会」について、日系人を含めた現地人の日本への逆出向や他の海外子会社への異動の有無を尋ねたところ、提示した 3 項目ともに平均値は 1 点台で、「国境を越えた人材の活用・登用」が極めて限定的である様子が窺えた(図表 5)。別言すれば、古沢(2008)が日米欧多国籍企業に対する実証研究を通して明らかにしたように、日本企業には現地人のキャリア機会が当該現地法人に限定される「第 2 のグラスシーリング」が存在することを改めて確認する結果であったと言えよう。

(図表 5) 現地人の「グローバルなキャリア機会」を巡る状況

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①現地人社員が「日本本社へ逆出向」する機会が頻繁にある	1.71	1.67	1.80	-0.437
②現地人社員が「他の南米諸国へ異動」する機会が頻繁にある	1.60	1.60	1.60	0.000
③現地人社員が「日本・南米以外の地域(北米や欧州など)へ異動」する機会が頻繁にある	1.54	1.51	1.60	-0.396

④「日本語能力」に対する考え方や施策

日本語能力に対する「金銭的手当」を支給している企業は僅か 3.1%であった。また、社員の「日本語能力向上」のための支援策等についても「全くない」が 6 割を占めた(図表 6)。日系人サイドか

らの批判にも関わらず、状況は変わっていないようである。なお、実施している制度で最も多かったのは、「日本本社への研修派遣」(24.6%)で、「社員の自己啓発による日本語学習への支援」(23.1%)が続いた(複数回答可)。

(図表 6)「日本語能力向上」のための支援策等

項目	全体	製造業	非製造業
①社内で日本語学習教室を開講	9.2%	8.9%	10.0%
②社員の自己啓発による日本語学習への支援(補助金の支給や勤務時間の配慮)	23.1%	20.0%	30.0%
③受講料を会社が負担して社外の日本語学校等へ派遣	9.2%	11.1%	5.0%
④日本の研修機関(AOTS:海外技術者研修協会など)へ派遣	13.8%	20.0%	0.0%
⑤日本本社(事業部・関連会社を含む)への研修派遣	24.6%	26.7%	20.0%
⑥その他	1.5%	2.2%	0.0%
⑦支援策等は「全くない」	60.0%	57.8%	65.0%

注: 複数回答可。

4. 「在日日系人」へのアンケート調査報告

(1) 調査概要とリサーチクエスチョン

本調査は、2011年に群馬、愛知、岐阜、滋賀、兵庫、富山など日系人集住地に在住する日系人(成人)を対象に実施したもので、調査方法については、原則として各地のブラジル関連団体が関与するイベントや会合等に筆者が出向いて回答してもらうという形式を採用した。質問票は、ポルトガル語版と日本語版の2種類を用意し、いずれかに対して無記名による回答を依頼した。有効回答数は157名である。回答者の属性は、一世=0.6%・二世=51.3%・三世=46.2%・四世=1.9%、純血=76.0%・混血=24.0%であった⁵。但し、二世の混血比率は11.4%にすぎないのに対して、三世では35.2%に及んでいる。また、来日2回目以上(休暇等による一時的な出入国を除く)の「リピーター」が72.7%、通算在住年数「10年以上」が74.4%を占めた。なお、ブラジルでの職業は76.2%がいわゆるホワイトカラーであったが、日本では72.2%がブルーカラーまたは非正規労働に就いている。

本調査のリサーチクエスチョンとしては、「RQ3: 日本での生活・就労を通して、在日日系人の日本語能力や生活状況、アイデンティティ・スキル・人脈等がどのように変化したか」、「RQ4: 在日日系人はブラジル進出日系企業の人的資源管理に関して、どのようなイメージを有しているか」という2点を掲げた。

(2) 主な調査結果と分析

① 初来日前と現在の「日本語能力」

初来日前と現在の日本語能力について、5点法(5=問題なくできる、4=まあまあできる、3=少しできる、2=殆どできない、1=全くできない)で回答してもらった(議論の便宜上、サンプル数の極端に少な

かった一世と四世のデータ掲載は省略。以下、同様)。まず、初来日前については、「話す・読む・書く」の全ての側面で二世が三世を、純血が混血を上回り、統計的有意差が検出された(図表 7)。一方、現在の能力は、来日前と比べ、「話す」が 1.59 ポイント、「読む」は 1.36、「書く」は 1.22 アップしており、自己申告による回答とは言え、日系人の日本語能力が向上している様子が窺える。また、注目すべきは、日本での生活・就労を経て、属性間の能力の格差が縮小傾向にある点であり、「読む」「書く」については、有意差はないものの、三世のスコアが二世を逆転している。

(図表 7) 初来日前と現在の「日本語能力」

		全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
話す	初来日前	2.50	2.97	2.03	4.405***	2.82	1.46	7.257***
	現在	4.09	4.21	3.99	1.466	4.14	3.86	1.570
読む	初来日前	2.11	2.35	1.86	2.325*	2.30	1.43	4.596***
	現在	3.47	3.37	3.57	-1.100	3.53	3.23	1.423
書く	初来日前	2.07	2.26	1.86	1.947†	2.26	1.40	4.597***
	現在	3.29	3.19	3.40	-1.166	3.37	3.03	1.650

注：5 点法による回答の平均値(5=問題なくできる、4=まあまあできる、3=少しできる、2=殆どできない、1=全くできない)。

②初来日前と現在の「生活状況」

次に、来日前後での生活スタイルの変化を探るべく、「家庭内の言語」「日本語メディアへの接触」「家庭内の食事」「日本の伝統的風習を意識した生活」等に関する質問を行った。結果は、全 8 項目で現在のスコアが初来日前を上回り、うち 6 項目で有意差が示された(図表 8)。当然かもしれないが、来日前に比べると日本語や日本の文化に触れる機会が増えていることが分かる。さらに、印象論ではあるが、これら項目における「二世—三世」間、「純血—混血」間の格差も幾分縮小傾向にあるように思える。

(図表 8) 初来日前と現在の「生活状況」

項目	来日前の状況					現在の状況					t 値 (全体: 来日前 -現在)
	全体	二世	三世	純血	混血	全体	二世	三世	純血	混血	
①家庭内の会話は日本語が中心である	2.55	3.00	2.08	2.70	2.05	2.60	2.82	2.36	2.67	2.31	-0.522
②日本語の新聞をよく読んでいる	1.78	1.87	1.65	1.76	1.78	2.05	2.09	1.97	2.08	1.92	-3.743***
③日本語のテレビやラジオをよく視聴している	2.57	2.85	2.26	2.63	2.35	3.60 (1 位)	3.88	3.26	3.67	3.32	-9.076***
④日本の歌謡曲やJポップをよく聴いている	3.15 (1 位)	3.53	2.73	3.27	2.78	3.39 (3 位)	3.56	3.17	3.35	3.49	-2.524*

⑤スポーツの試合では、ブラジルとの対戦を除き、日本をよく応援している	3.12 (3位)	3.38	2.83	3.15	2.97	3.51 (2位)	3.68	3.31	3.59	3.24	-4.491***
⑥家庭内での食事は日本食が中心である	2.78	3.11	2.44	2.95	2.22	2.96	3.11	2.81	3.06	2.62	-2.233*
⑦正月・盆など日本の伝統的風習を強く意識して生活している	3.13 (2位)	3.56	2.72	3.36	2.35	3.24	3.53	2.99	3.41	2.68	-1.244
⑧日本人のビジネスパーソンや日本の企業と交流する機会がよくある	2.31	2.58	2.08	2.45	1.89	2.54	2.58	2.47	2.60	2.27	-2.356*

③来日後の「アイデンティティ・スキル・人脈等」の変化

続いて、来日後のアイデンティティやスキル・人脈等の変化について尋ねたところ、「キャリアアップにつながる知識・スキルが身についた」が最高で3.96に達した(図表9)。自らのエンプロイアビリティの上昇を実感する回答者が多いということである。また、「日系人としてのアイデンティティが増した」「将来のキャリアアップに活かせる人脈を構築できた」のスコアも各々3.41、3.38と決して低いものではなかった。なお、属性別の統計的有意差は検出されなかった。

(図表9) 来日後の「アイデンティティ・スキル・人脈等」の変化

項目	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①日系人としてのアイデンティティが増した	3.41(2位)	3.54	3.30	1.494	3.44	3.30	0.756
②日本人に対するイメージが好意的に変化した	3.24	3.39	3.14	1.327	3.27	3.08	0.876
③日本企業や日本の経営に対するイメージが好意的に変化した	3.10	3.20	3.04	0.916	3.10	3.05	0.241
④将来のキャリアアップにつながるような知識やスキルが身についた	3.96(1位)	3.94	3.97	-0.236	3.94	4.00	-0.353
⑤将来のキャリアアップに活かせるような人脈を構築できた	3.38(3位)	3.30	3.44	-0.876	3.40	3.25	0.781

④日系進出企業の「人的資源管理」のイメージ

最後に、日系企業の人的資源管理に対するイメージについて、2つの視点から尋ねた。第1の視点は、欧米系企業と比較した場合のイメージで、在外日系企業(日本企業)の人的資源管理に関する代表的研究(Dore, 1973; 植木, 1982; 安室, 1982・1992; White & Trevor, 1985; Bartlett & Yoshihara,

1988; 吉原, 1989・1996; 白木, 1995・2006; 藤野, 1995; 安室・関西生産性本部, 1997; 古沢, 2008 など)に基づき、その特性と考えられる事項を肯定的側面・否定的側面の両面から 20 項目提示した。分析の結果、全体の集計では、10 項目で平均値 3.5 以上を記録したが、いずれも「否定的側面」(弱み)に関するものであった(図表 10)。特に、「規則が細かい」「雰囲気が堅苦しい」については 4 点を越え、「現地化の遅れ」や「低い賃金水準」「日本人駐在員との待遇格差」「グローバルなキャリア機会の欠如」も高い数値が示された。一方、日系企業の「強み」と捉えられてきた項目に対する評価は芳しくなかった。具体的には、「ホワイトカラーとブルーカラーの格差が小さい」以外はスコアが 2 点台であった。例えば、「一般従業員のアイデアを上手く吸い上げている」は 2.67 に留まるなど、「衆知を集める経営」(加護野・関西生産性本部, 1984)がイメージとして浸透していない様子が窺える。なお、「二世―三世」間、「純血―混血」間で有意差が検出されたのは 3 項目のみであったことから、これらのイメージは属性を超えて定着しているものと思われる。

(図表 10) 日系進出企業の「人的資源管理」のイメージ：1)欧米系企業との比較

項目	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①経営幹部人材の現地化が遅れている	3.91	3.84	3.94	-0.661	3.83	4.11	-1.499
②現地人マネジャーの賃金水準が低い	3.56	3.65	3.47	1.139	3.57	3.44	0.705
③人事制度が年功序列的である	3.51	3.51	3.53	-0.130	3.55	3.31	1.260
④経営理念の共有化が不十分である	3.24	3.29	3.19	0.652	3.22	3.28	-0.347
⑤グローバルなキャリア機会が少ない	3.72	3.74	3.68	0.338	3.66	3.89	-1.208
⑥現地人マネジャーへの教育訓練が不十分である	3.35	3.36	3.35	0.064	3.40	3.28	0.552
⑦駐在員と現地人マネジャーの待遇格差が大きい	3.74	3.73	3.76	-0.235	3.70	3.89	-1.065
⑧社内コミュニケーションがスムーズでない	3.83	3.81	3.81	0.044	3.85	3.73	0.575
⑨人間関係が複雑で、雰囲気が堅苦しい	4.02 (2 位)	3.89	4.14	-1.726†	4.06	3.86	1.150
⑩社内の規則が細かく、厳しい	4.04 (1 位)	3.93	4.14	-1.362	3.96	4.22	-1.435
⑪仕事の進め方や手続きの文書化・標準化が進んでいない	3.03	2.93	3.11	-1.183	2.95	3.32	-2.033*
⑫責任や権限があいまいである	2.83	2.86	2.79	0.437	2.81	2.81	0.006
⑬現地人マネジャーへの権限委譲が不十分である	3.54	3.54	3.56	-0.077	3.48	3.75	-1.598
⑭残業や休日出勤が多く、労働時間が長い	3.99 (3 位)	3.85	4.13	-1.772†	3.99	3.95	0.242
⑮雇用が安定している	2.92	2.90	2.94	-0.214	2.96	2.89	0.276
⑯一般従業員のアイデアを上手く吸い上げている	2.67	2.80	2.55	1.430	2.68	2.57	0.547
⑰ホワイトカラーとブルーカラーの格差が小さい	3.25	3.28	3.28	-0.016	3.21	3.32	-0.542
⑱学歴不問でマネジャーに登用される	2.75	2.80	2.74	0.362	2.78	2.68	0.500
⑲労働組合との関係が良好である	2.92	2.95	2.92	0.221	2.91	2.89	0.128
⑳レクリエーション活動が充実している	2.95	3.05	2.90	0.762	2.93	2.97	-0.182

もう一つの視点は、日系人に対する人的資源管理に関わるもので、「日本語能力に対して十分な手当を支払っていない」「日本語能力だけの便利屋として使い捨てにしている」が 3.5 を超えた(図表 11)。一方、「デカセギ帰りの日系人を十分に活用している」については、平均値が 2 点台に留まっ

た。ここでも属性間の有意差は認められなかったため、こうしたイメージが「二世—三世」、「純血—混血」を問わず浸透していると考えられよう。

(図表 11) 日系進出企業の「人的資源管理」のイメージ：2) 日系人に対する人的資源管理

項目	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①日系人社員を「日本語能力だけの便利屋」として使い捨てにしている	3.53 (2 位)	3.45	3.58	-0.653	3.56	3.41	0.673
②日系人社員の日本語能力に対して十分な手当を支払っていない	3.57 (1 位)	3.43	3.68	-1.439	3.58	3.49	0.454
③日系人社員は、「文化の橋渡し役」として活躍している	3.04	2.97	3.11	-0.760	3.06	3.05	0.030
④日系人社員は、日本人と現地人従業員の「板ばさみ」となり苦勞している	3.22 (3 位)	3.13	3.26	-0.951	3.19	3.25	-0.359
⑤デカセギ帰りの日系人の知識・スキル・経験を十分に活用している	2.85	2.91	2.83	0.451	2.82	3.00	-0.890
⑥日本人駐在員は、横柄な態度で日系人・日系コロナを見下している	3.06	2.99	3.11	-0.862	3.09	3.06	0.170

5. おわりに：主な発見事実と日本企業への提言など

(1) 主な発見事実の整理

第 1 のリサーチクエスション(RQ1)である「日系企業は、人的資源としての日系人をどのように捉えているか」については、ブラジルにおける「日系人の存在」を現地経営に資する経営資源として高く評価していることが分かった。また、「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性を自社の日系人社員の中に明確に見出している。そして、「日本語能力」や「定着率」「忠誠心」など能力・資質・行動面でも非日系人社員との比較において満足しているようである。

しかし、RQ2 の「現地化の遅れ」や「グローバルなキャリア機会の欠如」に関して大きな進展は見られなかった。同様に、「社員の日本語能力に対する施策」の面でも変化はないと言える。具体的には、「日本語能力手当」を支給している企業は殆ど皆無で、日本語能力アップのための支援策を講じている企業も少数派であった。

一方、RQ3 の「在日日系人の来日後の変化」については、まず全体として日本語能力が大きく向上するとともに、来日前は顕著であった「二世—三世」間や「純血—混血」間の格差も縮小傾向にある様子が示された。また、日本文化に触れる機会が増加していることに加え、キャリアアップにつながる知識・スキルの習得など「エンプロイアビリティ」の向上を実感する者が多いことも分かった。その意味で、在日日系人の生活・労働に関しては、入管法改正後 20 年以上が経過し、従来の「顔の見えない定住化」(梶田・丹野・樋口, 2005)や「セグリゲーションによる共生」(小内, 2009)とは異なる新たなステージが到来しつつあるとも考えられる。そして、こうした日本語能力の向上や日本文化との接触機会の増大といった日系人の「質的変容」は「バウンダリー・スパーナー」となりうる人材ブ

ールの拡充に資するものと言えよう。

しかし、RQ4の「日系進出企業の人的資源管理に対するイメージ」は、日系人の属性を問わず否定的であった。彼(彼女)らの頭の中には、長年にわたり日系コロニアにおいて指摘されてきた諸問題や日系企業に勤めて苦勞した親世代の背中を見て育った自身の経験等の影響もあって、マイナスのイメージが形成されているのかもしれない。

(2)日本企業への提言

植木(1982)が論じたように、日本企業のブラジル現地経営における「日系人」の雇用は、今日に至るまで1つの共通様式であった。しかし、大学教育を受けた有能な日系人にとって職業とエスニシティは無関係であり、「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性を有する日系人は、日系以外の外資系企業や政府系企業からも歓迎される経営資源であることを忘れてはならない(日本労働協会, 1988; Cardoso, 1998)。加えて、「便利屋」として扱われたり、人間関係に苦悩してきた親達の姿を知る日系人の中には日系企業を敬遠する傾向すら存在することを認識すべきである(日本在外企業協会, 2008)。今回の調査で明らかになった日系企業が自社の日系人社員を高く評価しているにも関わらず、日系企業の人的資源管理に対する日系人サイドの評価が芳しくないという事実は、両者の間の「心理的契約」(Schein, 1978)の機能不全を意味し、日系企業がより有為な日系人を確保・活用する機会を逸してきたことを示唆しているように思える。

こうした状況下、今後日系企業は「現地化」の推進や日系人を含めた現地人社員への「グローバルなキャリア機会」の付与、さらには「賃金問題」の改善などに取り組み、自らの「エンプロイメントビリティ」(選ばれる雇用主となるための企業としての魅力度：高橋, 1999; 佐々木, 2003)を強化して有能人材の採用・定着・活性化を図る必要がある。また、日本語能力に関する施策面での改革も求められよう。今回のアンケート調査では、日本語能力に対する日系人・日系コロニアとの考え方の違いを再確認する結果が示されたが、筆者の現地調査では、経営のグローバル化が進展する中、「英語重視」の傾向も強まっているようである⁶。しかし、実際には役員会や管理職会議で日本語を使用している企業が多いことなど、理念と現実とのギャップも観察されている(古沢, 2013)。これらは、過渡的現象と解釈できようが、英語の「共通言語化」は日本語の「特殊言語化」とも捉えられる。従って、今後は「特殊技能」としての日本語能力に対する評価を手当等の形で明示する必要も生じてくるのではないか。ブラジルにおける日本語学習者数は、最近数十年間において全く増えていないが(1965年=約22,000人→2009年=約21,000人⁷)、日系企業の日本語能力に関する施策が変われば、日系人の「就職先としての日系企業」を見る目が変化し、それが日本語学習へのインセンティブとなり、ひいては「バウンダリー・スパーナー」としての人材プールの拡大・強化につながる可能性もあると考える。そして、日系企業は上記の如き人的資源管理面での変革を日系コロニア及びブラ

ジル社会全体に情報発信することで、マイナスイメージや先入観の払拭に努めねばなるまい。

さらに、日系企業は日系コロニアとの連携強化を図る必要があると言えよう。その具体的な協分野の一つは、「デカセギ帰国者の活用」に関わるものである。梅棹(1993)は、移住先における出身民族の文化的特質を支えるものは、文化の源泉地あるいはオリジンとしての出身地との連帯にほかならないと述べ、そうした文化的特質によってこそ現地社会への貢献が可能になると主張している。この視点に立てば、日本からブラジルへの移住が殆ど途絶している今日においては、日系人のトランスナショナルな移動とも言うべきデカセギ現象は、長年にわたりコロニアを悩ませてきた日本語能力や日本人の子孫としてのアイデンティティの低下傾向を反転させる可能性を内包した事象と捉えられる(宮尾, 2002)。事実、今回のアンケート調査では、在日日系人が、日本での生活・労働を通して、日本語能力のアップや日本文化との接触機会の増大等の「質的変容」を遂げている様子が示された。他方、近年の日系コロニアにおいては、リーマンショックや東日本大震災以降、ブラジルへ帰国する者が目立ち始める中、帰国者の(再)就職支援を行う「帰伯労働者情報支援センター」(NAITRE)がブラジル労働省の補助金を受けて設立されるといったように、新たな課題への対応が始まっている。ブラジル事業展開の拡大が予想される状況下、日系企業がこうした取り組みに積極的に関与することは、人材獲得戦略上も意義あることであると言えよう。

最後に、上で論じたような諸問題の解決は、中長期の視点によるアプローチを必要とするものであり、現地法人への権限委譲が問題視され、駐在員が数年単位で交代する現状においては、各海外子会社の責任に帰されるべきものではありえない。すなわち、日本本社が問題解決にコミットし、日系人・日系コロニア、さらにはブラジル社会との **win-win** の関係構築に取り組むことが望まれるところである。

<注>

¹ 筆者のサンパウロ人文科学研究所へのヒアリング調査による(2011年3月)。

² 在日ブラジル国籍者数に関する詳細は、法務省『在留外国人統計』(各年版)を参照されたい。

³ 直接投資額は、JETRO『統計ナビ』による(<http://www.jetro.go.jp/world/statistics>)。ブラジルへの第1次投資ブームは1950年代後半～60年代前半のクビチェック政権下の「輸入代替工業化政策」時代、第2次ブームは60年代後半～70年代前半にブラジルが平均10%超の経済成長を遂げた「ブラジルの奇跡」時代に各々現出した。

⁴ 米国系・ドイツ系の企業数や自動車・白物家電のシェアについては、筆者のブラジル日本商工会議所へのヒアリング調査(2010年3月)、同会議所ホームページ、及び曹(2010)による。

⁵ 本論文では、ブラジルの日系人社会(日系コロニア)における「混血」の進展を踏まえ、混血に対置する概念として、議論の便宜上、日系コロニアでも聞かれる「純血」という用語を使っている。

⁶ 筆者の日系企業関係者へのヒアリング調査による(2010年3月、2012年2月)。

⁷ 筆者のブラジル日本語センターへのヒアリング調査による(2011年3月)。

<参考文献>

- Adler, N.J., & Ghadar, F. (1990) "International Strategy from the Perspective of People and Culture: The North American Context", in A. M. Rugman (ed.) *Research in Global Business Management*, Vol.1, Greenwood, CT: JAI Press, pp.183-184.
- Baker, J.C., & Ivancevich, J.M. (1971) "The Assignment of American Executive Abroad: Systematic, Haphazard, or Chaotic?" , *California Management Review*, Vol.13(3), pp.39-44.
- Bartlett, C.A., & Yoshihara, H. (1988) "New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?" , *Human Resource Management*, Vol.27(1), pp.19-43.
- Berry, J.W., & Sam, D.L. (1996) "Acculturation and Adaptation", in J.W Berry, M.H. Segall, & C. Kagitcibasi (eds.) *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Social Behavior and Applications*, Vol.3, Boston: Allyn & Bacon, pp.291-326.
- Black, J.S., & Mendenhall, M. (1990) "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research" , *Academy of Management Review*, Vol.15(1), pp.113-136.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991) "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives" , *Academy of Management Review*, Vol.16(2), pp.291-317.
- Bochner, S. (1981) *The Mediating Persons: Bridges between Cultures*, New Castle, DE: GK Hall & Co.
- Brannen, M. Y., & Thomas, D. C. (2010) "Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity" , *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol.10(1), pp.5-16.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2011) *International Human Resource Management*, Third edition, London: CIPD.
- Briscoe, D.R., & Schuler, R.S. (2004) *International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise*, Second edition, New York: Routledge.
- Cardoso, R.C.L. (1998) *Estrutura Familiar e Mobilidade Social: Estudo dos Japoneses no Estado de São Paulo*, São Paulo: Kaleidos-Primus Consultoria e Comunicação Integrada. 二宮正人編・訳(1998)『家族構造と社会的移動性—サンパウロ州に在住する日本人の研究—』 São Paulo: Kaleidos-Primus Consultoria e Comunicação Integrada.
- Carvalho, D.D. (2003) *Migrants and Identity in Japan and Brazil: The Nikkeijin*, New York: Routledge.
- Derr, C.B., & Oddou, G.R. (1991) "Are US Multinationals Adequately Preparing for Future American Leaders for Global Competition" , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2(2), pp.227-244.
- Dore, R.P. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Los Angeles: University of California Press.
- Ehnert, I., & Brewster, C. (2008) "An Integrative Framework for Expatriate Preparation and Training", in C. Brewster, P. Sparrow, & M. Dickmann (eds.) *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe*, Second edition, London: Routledge, pp.107-125.
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. K. (2011) "Multicultural Employees: Global Business' Untapped Resource" , *Organizational Dynamics*, Vol.40(3), pp.199-206.
- Furusawa, M. (2014) "Global Talent Management in Japanese Multinational Companies: The Case of Nissan Motor Company", in A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Berlin: Springer, pp.159-170.
- Gross, A., & McDonald, T. (1998) "Staffing your Asian Operation with Asian Returnees: The Pros and Cons", *International HR Journal*, Vol.7(1), pp.3-8.

-
- Harzing, A.W. (2004) "Composing an International Staff", in A.W. Harzing & J.V. Ruysseveldt (eds.) *International Human Resource Management*, Second edition, London: SAGE Publications, pp.251-282.
- Hendry, C. (1994) *Human Resource Strategies for International Growth*, London: Routledge.
- Hong, H.-J. (2010) "Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.10(1), pp.93-120.
- Hong, Y.Y., Morris, M., Chiu, C. Y., & Benet-Martinez, V. (2000) "Multicultural Minds: A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition", *American Psychologist*, Vol.55(7), pp.709-720.
- Hu, M., & Xia, J. (2010) "A Preliminary Research on Self-Initiated Expatriation as Compared to Assigned Expatriation", *Canadian Social Science*, Vol.6(5), pp.169-177.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997) "Expatriate Assignment versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development", *Journal of World Business*, Vol.32(4), pp.351-368.
- Johnston, J. (1991) "An Empirical Study of the Repatriation of Managers in UK Multinationals", *Human Resource Management Journal*, Vol.1(4), pp.102-108.
- Kobrin, S.J. (1988) "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, Vol.27(1), pp.63-75.
- Lone, S. (2001) *The Japanese Community in Brazil, 1908-1940*, New York: Palgrave.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (1996) "In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals", *The International Executive*, Vol.38(6), pp.749-778.
- Mendenhall, M.E., Dunbar, E., & Oddou, G.R. (1987) "Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique", *Human Resource Management*, Vol.26(3), pp.331-345.
- Mendenhall, M.E., & Oddou, G.R. (1985) "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, Vol.10(1), pp.39-47.
- Morgan, P.V. (1986) "International HRM: Fact or Fiction?", *Personnel Administrator*, Vol.31(9), pp.43-47.
- Okamoto, K., & Teo, S.T.T. (2012) "Role Stress Reduction and Cultural Mediators in Overseas Japanese Companies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.23(17), pp.3522-3535.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MS: Addison-Wesley.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I.R. (2011) "Framework for Global Talent Management: HR Actions for Dealing with Global Talent Challenges", in H. Scullion & D.G. Collings (eds.) *Global Talent Management*, New York: Routledge, pp.17-36.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2006) *Global Staffing*, London: Routledge.
- Shaffer, M.A. & Harrison, D.A. (1998) "Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influences", *Personnel Psychology*, Vol.51(1), pp.87-118.
- Solomon, C.M. (1994) "Success Abroad Depends on More Than Job Skills", *Personnel Journal*, Vol.73(4), pp.51-60.
- Tung, R.L. (1981) "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol.16(1), pp.68-78.
- Tung, R.L. (1982) "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals", *California Management Review*, Vol.25(1), pp.57-71.
- Tung, R.L. (1984) "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise", *Human Resource Management*, Vol.23(2), pp.129-143.

Tung, R.L. (1988) “Career Issues in International Assignments”, *Academy of Management Executives*, Vol.2(3), pp.241-244.

White, M., & Trevor, M. (1985) *Under Japanese Management*, London: Heinemann Educational Books.

井桁碧(1995)「子供からみた日本の学校—言葉の壁と子供たちの抱える問題—」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上)論文篇・就労と生活』明石書店、439-488 頁。

石田英夫編著(1994)『国際人事』中央経済社。

石田英夫(1999)『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。

今田高俊・園田茂人編(1995)『アジアからの視線—日系企業で働く 1 万人からみた「日本」—』東京大学出版会。

移民 80 年史編纂委員会編(1991)『ブラジル日本移民八十年史』サンパウロ：移民 80 年祭典委員会・ブラジル日本文化協会。

植木英雄(1982)『国際経営移転論—ブラジル日系企業における日本的経営技術移植の実証的研究—』文眞堂。

梅棹忠夫(1993)『世界体験』(梅棹忠夫著作集第 20 巻)中央公論社。

小内透編著(2009)『ブラジルにおけるデカセギの影響』御茶の水書房。

加護野忠男・関西生産性本部編(1984)『ミドルが書いた日本の経営』日本経済新聞社。

梶田孝道・丹野清人・樋口直人(2005)『顔の见えない定住化』名古屋大学出版会。

小池洋一(2008)「ブラジルの日系企業と労使関係」『月刊 グローバル経営』(第 316 号)、4-9 頁。

小島祥美(2010)「在日日系子弟への日本語教育の現状と課題」『季刊 海外日系人』(第 67 号)、8-12 頁。

斉藤広志(1983)『新しいブラジル(新版)』サイマル出版会。

佐々木光(2008)「ブラジル投資事情—本格化しつつある日本企業の製造業投資—」『日本貿易会月報』(第 662 号)、30-32 頁。

佐々木直彦(2003)『キャリアの教科書』PHP 研究所。

サンパウロ人文科学研究所編(1988)『ブラジルに於ける日系人口調査報告書—1987・1988—』サンパウロ：サンパウロ人文科学研究所。

サンパウロ人文科学研究所編(2002)『日系社会実態調査報告書』サンパウロ：サンパウロ人文科学研究所。

白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。

白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から—』有斐閣。

鈴木滋(2000)『アジアにおける日系企業の経営—アンケート・現地調査にもとづいて—』税務経理協会。

曹希貞(2010)「後発企業の新興市場戦略—ブラジル・サムスン電子の事例を中心に—」『横浜国際社会科学研究所』(第 15 巻第 4 号)、11-28 頁。

高橋俊介(1999)『成果主義』東洋経済新報社。

田中信(1998)『地球の反対側から見た「日本」—ブラジルの日本企業を通して考える—』日本図書刊行会。

中小企業庁編(2008)『中小企業白書 2008 年版』ぎょうせい。

中川柳田郷子(2010)『「デカセギ」の流れの中に巻き込まれた児童・青少年たち』原田清編著『ブラジルの日系人』サンパウロ：トッパン・プレス印刷出版会社、275-293 頁。

中隅哲郎(1998)『ブラジル日系社会考』無明舎出版。

二宮正人(2006)「日本におけるブラジル人就労者問題とその子女の教育について」レイン・リョウ・ヒラバヤシ アケミ・キクムラ=ヤノジェイムズ・A・ヒラバヤシ編『日系人とグローバリゼーション』人文書院、373-393 頁。

二宮正人(2008)「ブラジル労働訴訟の実態と労働法制」『月刊 グローバル経営』(第 316 号)、10-15 頁。

二宮正人(2010)「デカセギ現象の過去、現在および未来」原田清編著『ブラジルの日系人』サンパウロ：トッパン・プレス印刷出版会社、221-268 頁。

日本在外企業協会編(2008)『海外派遣者ハンドブック—ブラジル編—』日本在外企業協会。

-
- 日本貿易振興会編(1975)『ブラジルにおける外資系企業等の人事・労務政策の実態』日本貿易振興会。
- 日本労働協会編(1975)『わが国海外進出企業の労働問題—ブラジル—』日本労働協会。
- 日本労働協会編(1988)『ブラジルの労働事情—日系企業と労働・社会の実態—』日本労働協会。
- 野元弘幸(2004)「東海地区におけるラテンアメリカ・コミュニティの形成と多文化共生の課題」南山大学ラテンアメリカ研究センター編『ラテンアメリカの諸相と展望』行路社、168-194 頁。
- 林吉郎(1985)『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- 林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 原田清(2010)「日系人の発展および同化の過程」原田清編著『ブラジルの日系人』サンパウロ：トッパン・プレス印刷出版会社、29-81 頁。
- 藤野哲也(1995)『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』千倉書房。
- ブラジル日本商工会議所編(2004)『日本からの進出会員企業の現地化に関する第3回調査結果』サンパウロ：ブラジル日本商工会議所。
- 古沢昌之(2001)「中国における『能力主義・成果主義』人事の進展」『関西学院商学研究』(第48号)、87-122 頁。
- 古沢昌之(2005)「日本企業の国際人的資源管理における『第二のガラス・シーリング』—『世界的学習能力』構築に向けての課題—」『大阪商業大学論集』(第1巻第1号)、75-90 頁。
- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房。
- 古沢昌之(2011)「日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究—駐在経験者への調査を踏まえて—」『大阪商業大学論集』(第6巻第3号)、1-22 頁。
- 古沢昌之(2013)『「日系人」活用戦略論—ブラジル事業展開における「バウンダリー・スパー」—としての可能性—』白桃書房。
- 堀坂浩太郎(1995)「出稼ぎ現象と日伯の国際化」水野一監修・日本ブラジル交流史編集委員会編『日本ブラジル交流史—日伯関係 100 年の回顧と展望—』日本ブラジル修好 100 周年記念事業組織委員会・日本ブラジル中央協会、354-365 頁。
- 馬成三(2000)『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較による検証—』日本貿易振興会。
- 前山隆(1982)『移民の日本回帰運動』日本放送出版協会。
- 前山隆(2001)『異文化接触とアイデンティティ—ブラジル社会と日系人—』御茶の水書房。
- 松尾隆司(2010)『「ガラスのコップ」が壊れる時—国際金融危機と日系南米人の生活—』加藤剛編『もっと知ろう!! わたしたちの隣人—ニューカマー外国人と日本社会—』世界思想社、122-145 頁。
- 丸山康則(2010)『ジャポネース・ガランチード—希望のブラジル、日本の未来—』モラロジー研究所。
- 三田千代子(1995)「ブラジルの外国移民政策と日本移民」水野一監修・日本ブラジル交流史編集委員会編『日本ブラジル交流史—日伯関係 100 年の回顧と展望—』日本ブラジル修好 100 周年記念事業組織委員会・日本ブラジル中央協会、93-116 頁。
- 三田千代子(2009)『「出稼ぎ」から「デカセギ」へ—ブラジル日本移民 100 年にみる人と文化のダイナミズム—』不二出版。
- 三田千代子(2011a)「ブラジル人のディアスポラと日本のブラジル人」三田千代子編著『グローバル化の中で生きるとは—日系ブラジル人のトランスナショナルな暮らし—』上智大学出版、3-28 頁。
- 三田千代子(2011b)「ホスト社会とホームランドを生きる外国人就労者—アンケート調査を中心に—」三田千代子編著『グローバル化の中で生きるとは—日系ブラジル人のトランスナショナルな暮らし—』上智大学出版、293-321 頁。
- 宮尾進(2002)『ボーダレスになる日系人』サンパウロ：サンパウロ人文科学研究所。
- 宮尾進(2010)「ブラジル日系社会の特徴と日伯学園創設の意義」丸山浩明編著『ブラジル日本移民—百年の軌跡—』明石書店、255-266 頁。

-
- 森幸一(1995)「ブラジルからの日系人出稼ぎの特徴と推移」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上) 論文篇・就労と生活』明石書店、491-546 頁。
- 安室憲一(1982)『国際経営行動論』森山書店。
- 安室憲一(1992)『グローバル経営論』千倉書房。
- 安室憲一・関西生産性本部編著(1997)『現場イズムの海外経営』白桃書房。
- 吉原英樹(1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』白桃書房。
- 和田昌親(2008)『逆さまの地球儀』日本経済新聞出版社。
- 渡辺雅子(1995)「日系ブラジル人児童生徒の増加への取り組み—自治体・学校の模索と対応—」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上)論文篇・就労と生活』明石書店、331-352 頁。