

招聘論文

多国籍企業における新たな人材オプションとしての「現地採用日本人」の雇用に関する研究

—英国の日系進出企業及び現地採用日本人社員に対するアンケート調査を踏まえて—

近畿大学経営学部 教授

古沢昌之

<要旨>

本論文の目的は、多国籍企業における新たな人材オプションとしての「現地採用日本人」(self-initiated expatriates: SIEs) について、理論的・実証的に考察することにある。具体的には、欧州の中で日系進出企業が最も多く所在し、最多の在留邦人を擁する英国でのアンケート調査に基づき、日系企業における「現地採用日本人」の雇用状況を明らかにするとともに、日本人 SIEs の「バウンダリー・スパナー」としての可能性、「キャリア」「職務満足」を巡る状況、さらには自社の SIEs の「働きぶり」に対する企業側の評価等を論じる。

日系進出企業及び現地採用日本人社員に対する調査の結果、日本人 SIEs の雇用状況は業種間で差異があり、それが「顧客適合論」に基づく雇用である可能性が示された。一方、SIEs は日本人駐在員と比べ、英国での長い在住・就労経験を持ち、英語能力にも優れることから、「バウンダリー・スパナー」としてのポテンシャルを有する人材集団である旨を述べた。また、SIEs のキャリアを巡っては、英国への移動理由は「積極的動機」が支配的で、現勤務先への「定着志向」も高かった。「職務満足」に関しては、全体としての回答は概ね肯定的であったが、人的資源管理において「動機付け要因」への対応面で改革の余地があること、「キャリアアップの可能性と成果の認知」が SIEs の「定着率向上」に資するであろう点が示唆された。そして、日本人駐在員が自社の SIEs の「日本人性」「バウンダリー・スパナーとしての活躍及び信頼関係」「専門的な知識・スキルや経験」に高い評価を寄せていることが分かった。

<キーワード>

現地採用日本人、在英国日系進出企業、日本人駐在員、バウンダリー・スパナー、人的資源管理

1. はじめに

本国人の「海外派遣」と現地人の「登用」(現地化)を巡る諸問題に直面する中、多国籍企業は

従来型の「日本人か、現地人か」という二分法を超越した新たな人材オプションを模索するようになってきた (Collings, Scullion, & Morley, 2007; Furusawa & Brewster, 2015)。その1つが“self-initiated expatriates” (SIEs) である (Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; 古沢, 2013・2015・2017; Furusawa & Brewster, 2018)。SIEs は、一般的には「企業のサポートを受けずに他国へ移動し、現地人と同様の契約で雇用されている個人」と捉えられるが (Crowley-Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010 など)、多国籍企業を念頭に置けば、「海外子会社に勤務する現地採用の本国人社員」と定義できよう (古沢, 2015・2017; Furusawa & Brewster, 2018) ¹。

現地採用日本人は、前述のとおりローカル社員として雇用されることが通常なので、企業にとっては本社から派遣された駐在員 (assigned expatriates: AEs) に比して「人件費が低廉」という魅力があるほか、ホスト国の文化や言語に精通している場合が多いことから、本社所在国と海外子会社所在国の「文化の橋渡し役」(バウンダリー・スパンナー: boundary spanner) としての役割が期待できる。しかしその一方で、彼 (彼女) らの海外への「移動理由」や「キャリアタイプ」は AEs とは異なるため、人的資源管理面では注意を要する点も多いと思われる (Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; Furusawa & Brewster, 2018)。事実、企業側の視点で現地採用日本人の「思考・行動の過度の現地化」「低い忠誠心・高い転職志向」等を論じた研究のほか、「駐在員との処遇・キャリア機会の格差」や自らの知識・スキルが正当に評価・活用されない“underemployment”など SIEs 側の「職務不満足」に言及した文献も散見される (Ben-Ari & Vanessa, 2000; Sakai, 2004; Lee, 2005; 中澤ほか, 2008; 横田, 2010ab; 齋藤, 2011; Doherty & Dickmann, 2012・2013; 古沢, 2015・2017)。

かような問題意識のもと、本論文の目的は、欧州の中で日系進出企業が最も多く所在し、在留邦人数も最多である英国でのアンケート調査に基づき、日系企業における現地採用日本人の「雇用状況」を明らかにするとともに、SIEs の「バウンダリー・スパンナー」としての可能性や「キャリア」及び「職務満足」を巡る状況、さらには彼 (彼女) らの「働きぶり」に対する日本人駐在員の評価について、理論的・実証的に考察することにある²。具体的には、まず上記問題意識に則して、関連の文献をレビューする。次に、筆者 (古沢) が在英国日系進出企業及びそこに勤める日本人 SIEs に対して実施したアンケート調査の結果を報告する。そして、調査からのインプリケーションを提示したいと考える³。

2. 文献レビュー

(1) 新たな人材オプションとしての SIEs

従来の国際人的資源管理論の研究は、日本人の「海外派遣」と現地人の「登用」(現地化) を巡

るものが中心であった (Furusawa, 2014; 古沢, 2017; Furusawa & Brewster, 2018)。

海外派遣については、古くは Galbraith & Edström (1976) 及び Edström & Galbraith (1977) が、その目的として、現地人に適任者がいない場合の「ポジションの補充」、異文化での経営体験による「管理者の育成」、さらには国際人事異動を通じた「組織開発」(国境を越えた社会化) を取り上げた。また、白木 (2006・2009) は、海外駐在員の役割として「現地法人の経営管理」「経営理念・経営手法の浸透」「本社との調整」「技術移転」「キャリア開発」「後継者となる現地人幹部の能力開発」といった多様な項目を提示している。さらに、Black et al. (1999) の研究では、海外派遣は「当面の問題」に対処するためだけに利用されるべきでなく、「グローバルリーダーや経営後継者の育成」「海外オペレーションの調整と統制」「本社—子会社間及び各国子会社間の技術・情報の交換」といった戦略的価値を帯びている旨が論じられているほか、Harzing (2001) においては、駐在員が果たす調整・コントロール機能を“bears”(本社が決定した政策の実行と監視)、“bumble-bees”(現地人社員の社会化)、“spiders”(本社—子会社間におけるインフォーマルなコミュニケーションネットワークの構築)に細分化して議論が展開されている。

一方、現地化のメリットとしては、「現地社会でのインサイダー化」「有能な現地人材の採用・定着」「駐在員派遣に付随する諸費用の圧縮」などの恩恵が指摘されてきた。すなわち、現地化は外部環境面では「エスノセントリック」な企業イメージを回避し、現地政府や地元経済界・地域社会との良好な関係を醸成すると同時に、現地特有のコンテキストに「埋め込まれた」知識や情報へのアクセスを通して「現地適応」力の強化をもたらすことが期待できる。また、内部環境的には人件費削減につながるとともに、「グラス・シーリング」(glass ceiling)を打破することで、優秀な現地人の採用・定着とそのモチベーションの向上に資するものと考えられよう (石田, 1989・1994; McEvily & Zahher, 1999; Keeley, 2001; 浅川, 2002; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; Scullion & Collings, 2006; 古沢, 2008・2013; Evans, Pucik, & Björkman, 2010; 安室, 2012)。

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、専門的・技術的能力に偏重した「選抜基準」や「異文化適応研修」の不足に起因する「派遣の失敗」(任期満了前の帰国や解任)が多くの研究で論じられてきた (Tung, 1981・1982・1984; Mendenhall & Oddou, 1985; Adler & Ghadar, 1990; Black & Mendenhall, 1990; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991; Ehnert & Brewster, 2008; Furusawa & Brewster, 2016)。また、Mendenhall, Dunbar, & Oddou (1987) は、現地赴任後の施策に着目し、先行研究を総括して「フォローアップ研修」が不十分であることを報告している。さらに、Baker & Ivancevich (1971) や Shaffer & Harrison (1998)、Haslberger & Brewster (2008) の研究では、「帯同家族への配慮不足」

に言及し、配偶者の就職支援（デュアル・キャリア問題への対応）や子女教育面でのケアの必要性を論じている。加えて、2001年の同時多発テロ以降、社員の海外勤務忌避傾向が強くなっていることも企業にとっては頭痛の種である（Briscoe & Schuler, 2004; Konopaske & Werner, 2005; Hu & Xia, 2010）。このほか、近年では帰任を巡る諸問題への関心も高まっており、「逆カルチャーショック」や「帰任後のステイタスの低下・裁量権の低下」「海外経験が本社で活用されないことへの不満」といった“repatriation blues”（帰任後の憂鬱）が人的資源管理上の深刻な課題となっている（Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Tung, 1988; Johnston, 1991; 石田, 1994・1999; Inkson et al., 1997; Suutari & Brewster, 2003; Brewster et al., 2011）。そして、海外駐在に付随する各種手当等が企業のコストアップ要因となることは多言を要しないであろう（Bonache & Pla-Barber, 2005; Bonache & Stirpe, 2012; Furusawa & Brewster, 2015）。

他方、「現地化」の負の側面に関して、Scullion & Collings（2006）は、現地人を登用した場合の懸念材料として、「専門的・経営的能力の不足による子会社パフォーマンス低下の恐れ」「本社からのコントロールの困難さ」や「本社社員とのネットワークを欠く可能性とコミュニケーションの難しさ」、さらには「本国人のキャリア機会の減少」などを提示しているが、それらは現地人の「能力不足」に関わる事項と「本社との関係性」を巡る事柄に大別できよう。このうち、現地人の「能力不足」は、中国や東南アジアをはじめとする発展途上国でしばしば指摘される問題で、そのため企業は「教育訓練」の必要に迫られ、それが現地人活用による人件費面での優位性を相殺してしまう恐れがある（Gross & McDonald, 1998; Scullion & Collings, 2006; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011）。さらに、事態をより複雑にするのは、こうして企業から教育投資を受けた人材が自らの意思によるジョブホッピングであれ、ヘッドハンティングであれ、他社へ流出する可能性が高いということである（Khatri, Fern, & Budhwar, 2001; Selmer, 2004; Tymon, Stumpf, & Doh, 2010; Tian, Harvey, & Slocum, 2014）。現に、これらの点については、日本企業のアジアでの現地経営を主題とした諸研究においても、現地人の「忠誠心・帰属意識の低さ」や「高い転職志向・離職率」といった問題の存在が明らかにされてきた（今田・園田, 1995; 鈴木, 2000; 馬, 2000 など）。また、「現地化」の短所を「本社との関係性」から考察した研究としては、Mayrhofer & Brewster（1996）が、Perlmutter（1969）及びHeenan & Perlmutter（1979）のモデルで示された「現地志向」（polycentric）の人材配置は、「本社―子会社」間の活動の調整を困難にすることを述べている⁴。同様に、Kobrin（1988）も、性急な現地化がグローバルな組織や戦略との一体感を損ねる危険性を論じるとともに、国際的なスキルを有した日本人マネジャーの不足といった副作用をもたらす点に警鐘を鳴らしている。

翻って、今日の経済社会においては、従来からの政治的・経済的理由による移民や海外駐在

員 (AEs) に加え、高学歴者の自発的な海外移住・海外就労が増加し、労働市場はますます国際化している (Collings, Scullion, & Morley, 2007; Mäkelä & Suutari, 2013; Cerdin & Selmer, 2014)。わが国も例外ではなく、2016 年の「海外在留邦人数」は 133 万 8,477 人に達して過去最多を更新したが (外務省領事局政策課, 2017)、先行研究は自発的な海外移住・海外就労が増加している背景として次のような点を挙げている。第 1 は、テレビやパソコンといった電子メディアの発達で海外での生活を想像することが可能となり、こうした「想像力の作動」 (work of imagination: Appadurai, 1996) が海外移住を活発化させていることである (藤田, 2008)。第 2 に、親の海外駐在への帯同や自身の海外留学経験を通して、若年世代の日本人を中心に、海外移住・海外就労への心理的抵抗感が小さくなりつつある点が指摘されよう (中澤・由井・神谷, 2012)。第 3 は、求職者と求人側のマッチメーカーとして、国境を越えて活動する人材紹介会社の存在である。とりわけ昨今では、IT 化の進展により、人材紹介会社は登録者のデータベースを容易に構築でき、求職者は日本にいながらにして海外就職活動を行えるようになるなど、そのマッチング機能が強化されつつある (Yui, 2009; 中澤・由井・神谷, 2012)。

以上のように、海外派遣と現地化を巡る諸問題が顕在化する一方で、人材のグローバルな移動が活発化する中、旧来型の「本国人駐在員か、現地人か」という二項対立的視点を超克した多国籍企業の新たな人材オプションとして、“self-initiated expatriates” (SIEs: 現地採用本国人) に対する関心が高まるようになってきた (Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013 など)。

SIEs に関する研究の歴史は未だ浅く、嚆矢となったのは、若年層のニュージーランド人の国際移動を取り扱った Inkson et al. (1997) である。彼らは、ニュージーランドには古くから “The Big OE (Overseas Experience)” と呼ばれる、若者が 2~3 年海外で働きながら異文化を体験する慣行があることを紹介し、こうした伝統は国家的な人材の貯水池となり、グローバルな市場において、効果的に活用されるであろう旨を強調した。その後、Suutari & Brewster (2000) による在外フィンランド人の実態調査では、SIEs が Inkson et al. で論じられたキャリアの初期段階にある人々だけでなく、マネジャーレベルにおいても観察されることなどが指摘された⁵。そして、最近では SIEs の属性面 (年齢、性別、職業・職位) での分析に加え、異文化適応やキャリア関連の考察など、理論と実証の両面から広範な SIEs 研究が行われるようになっていく (Biemann & Andresen, 2010; Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013) ⁶。しかし、本論文で取り上げる日本人 SIEs に関する学術論文については、社会学をベースとしたものが中心で、経営学の視点からアプローチした研究は未だ少ないのが現状である (古沢, 2015・2017)。

（２）人的資源としての SIEs の特性等に関する論考

①「バウンダリー・スパンナー」(boundary spanner) としての期待

バウンダリー・スパンナーとは、「組織内・組織間において、多様な文化的・制度的・組織的コンテキストを横断する諸活動を統合すべく、コミュニケーション及び調整のための活動を行う個人」(Schotter et al., 2017)、あるいは「関係する内外のグループから両グループ間の相互作用に関与し、それを促進していると認識されている個人」(Barner-Rasmussen et al., 2014) などと定義されるが、多国籍企業の経営という文脈においては、先述のとおり「本国の文化とホスト国の文化の橋渡し役」と捉えられる。

多国籍企業の海外子会社は、本国とは異なるホスト国のコンテキストに埋め込まれると同時に、当該企業のグローバルなネットワークにも埋め込まれており、こうした「二重の埋め込み」(dual embeddedness) が企業内に複雑な境界を作り上げる (Schotter et al., 2017)。換言すれば、多国籍企業は、地理的・文化的・言語的多様性を内包した「境界の束」とと言える (Carlile, 2004)。そして、境界は「一体感と分裂」及び “us and them mentality” の源泉となる (Barner-Rasmussen et al., 2014)。ゆえに、多国籍企業が「多国籍性」(multinationality) からの果実を得るには、境界（具体的には「現地法人内の本国人駐在員と現地人社員間」「現地法人と本社間」「現地法人とホスト国の市場・社会間」等の異文化インターフェイス）のマネジメントが肝要であり (Kogut, 1990; 林, 1994; 馬越, 2011; Barner-Rasmussen et al., 2014; Schotter et al., 2017)、そこにバウンダリー・スパンナーの存在意義があると言えよう。

先行研究の知見を総括すると、多国籍企業におけるバウンダリー・スパンナーの共通要件は「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」にあると考えられる (林, 1985・1994; Brannen & Thomas, 2010; Hong, 2010; Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011; 古沢, 2013; Barner-Rasmussen et al., 2014)。一方で、多国籍企業の経営における摩擦の主な原因は「文化」と「言語」と言われる (Brannen, 2004; Barner-Rasmussen et al., 2014)。文化と言語は相互に関連し、密接不可分で、補完的な関係にある (Selmer, 2006; Barner-Rasmussen et al., 2014)。実際、Selmer (2006) の中国における実証研究によれば、駐在員のホスト国での滞在期間は言語能力と正の相関関係を有し、言語能力が異文化適応にプラスに作用する。こうした中、Harzing, Köster, & Magner (2011) は、SIEs が複数の文化と言語への精通を通して、多国籍企業における理想的なバウンダリー・スパンナーになりうると述べている。事実、Peltokorpi & Froese (2012) が実施した日本在住の AEs と SIEs への調査では、SIEs の方が日本語能力に優れ、日本での生活経験が長く、それが両者の異文化適応面での差異をもたらしていることが示されている。また、Okamoto & Teo (2012) の在オーストラリア日系企業へのインタビュー調査によると、日豪双方での生活・勤務経験があり、両国の文化に通じた現地採

用の日本人社員が“cultural mediators”として活躍しているという。同様に、古沢（2017）の中国における実証研究では、現地採用日本人は駐在員よりも中国での長い在住・勤務経験と高い中国語能力を有することに加え、日系進出企業が日本人 SIEs の「勤勉・誠実・時間に正確」といった「日本人性」（Japaneseness: Furusawa & Brewster, 2015）を高く評価している点を指摘し、彼（彼女）らが日中間のバウンダリー・スパーナーとして活躍している様子を論じている。さらに付け加えると、AEs に関しては 3～5 年程度で帰任するといった事情がホスト国の言語習得や現地人との交流に対するモチベーションを減じる可能性があるのに対し、SIEs については AEs よりも長い時間軸で滞在するため、現地人社員やホスト国コミュニティとのネットワーク構築への意欲が相対的に高いとされる点がバウンダリー・スパニング能力のさらなる強化を誘発しうるものと思われる（Peltokorpi & Froese, 2012）。

②SIEs の「キャリア」を巡る状況

1) 海外への「移動理由」

SIEs は、そのキャリアを巡る状況において、AEs と異なるとされる。まず、海外への移動理由に関しては、AEs のそれは、海外子会社の管理や技術移転など多国籍企業の本社社員としての任務遂行が中心となるが、SIEs の場合はキャリアアップ・収入増、異文化体験、国際結婚など拡散的である（Suutari & Brewster, 2000）。従って、AEs が比較的均質な集団であるのに対し、SIEs は性別・年齢・職務等の面で多様である（Biemann & Andresen, 2010）。こうした中、Suutari & Brewster（2000）は、在外フィンランド人への実態調査を踏まえ、SIEs のサブグループとして、“young opportunists”（観光と仕事を兼ねて海外に長期滞在している 20 代以下の若者）、“job seekers”（本国でのキャリアに不満を感じたり、失業したために出国した者）、“officials”（国連や EU など国際機関に勤務する者）、“localized professionals”（元 AEs や現地人と結婚した者など現地での永続的な勤務を志向している人材グループ）、“international professionals”（国際事業での長い経験を有するグローバルなスペシャリスト）、“dual career couples”（AEs の配偶者）の 6 つを提示している⁷。

次に、在外日系進出企業における現地採用日本人の状況を見てみる。例えば、1990 年代中盤の日本人女性による「香港就職ブーム」を取り上げた酒井（1998・2006）は、彼女らが「ジェンダー規範」の強い日本からの脱出願望を持っていたことを強調している。そして、対中ビジネスが深化する中、日本での勤務経験と日本語能力及び日本的なコミュニケーションスキルを有した人材を低コストで欲するという日系企業側のニーズと、日本からの近接性、ビザ取得の容易性、英語がビジネス上の公用語といった香港の魅力が相俟って、SIEs が増加したのである（酒井, 1998）。また、シンガポールにおける現地採用日本人の研究では、プッシュ要因とし

て日本における就職状況の悪化のほか、女性に対して抑圧的な日本の労働環境（少ない昇進・能力開発の機会）、さらには「結婚への圧力」を回避したいという女性 SIEs の想いなどが述べられている（Ben-Ari & Vanessa, 2000; Thang, MacLachlan, & Goda, 2002・2006; Thang, Goda, & MacLachlan, 2006; 中澤ほか, 2008）。そのため、こうした現地採用者は、旧来型の「経済移民」とは異なる「精神（スピリチュアル）移民」と描写されることも多い（佐藤, 1993; Thang, MacLachlan, & Goda, 2002; Thang, Goda, & MacLachlan, 2006）。他方、プル要因には、ビザ取得が比較的容易（但し、勤務経験要）で、治安が良好なこと、広い意味での「英語圏」であることなどがある（中澤ほか, 2008）。そして、彼女らは、シンガポールを性別や年齢による差別のない欧米の特徴を有した「成果主義」の国と位置付け、引き寄せられていったのである（Thang, MacLachlan, & Goda, 2006）。また、本論文の対象である英国における SIEs に関しても同様の論述が見られる。例えば Sakai (2004) は、ロンドンの金融街「シティ」で働く日本人の女性 SIEs に対するヒアリング調査を実施し、彼女たちが仕事と家庭（結婚や出産等）の両面で女性に抑圧的な日本社会の規範に息苦しさを感じ、自由で先進的なイメージがある英国へ渡ったことを論じている。そこには、女性 SIEs がいわば幻想として保持する「進んだ西洋 vs. 耐えられない日本」という二分法的な世界観が見て取れるという。このほか、タイでの研究によると、日本人の求職者は「元駐在員のUターン」のほか、「配偶者・パートナーがタイ人」である者、さらには「キャリアアップ・自己実現志向型」や「日本逃避型」の人材など多様である旨が示されている（斉藤, 2005; 井戸, 2006; 齋藤, 2011）。

2) 「組織内キャリア」vs.「組織横断的キャリア」

AEs が当該多国籍企業内での人事異動の一環で海外に赴任し、帰任が予定される「組織内キャリア」(organizational career) を歩み、企業と本人の共同でキャリアが管理されるのに対して、SIEs は帰国の決定も含めて自らの責任で主体的にキャリアを選択することから、そのキャリアタイプは「組織横断的キャリア」(boundaryless career) や「変幻自在のキャリア」(protean career) と描写されることが多い（Inkson et al., 1997; Inkson & Myers, 2003; Crowley-Henry, 2007・2012; Dorsch, Suutari, & Brewster, 2012）。SIEs の組織横断的キャリアに関連して、Biemann & Andresen (2010) が実施したドイツ人 SIEs マネジャーに対する調査では、彼（彼女）らはAEs と比べて組織間移動に対する高い志向性を有していることが述べられている。Biemann & Andresen によれば、組織横断的キャリアを追求する人材は、組織に依存するのではなく、個人としてキャリアを計画・設計・評価する。加えて、そのアイデンティティは、組織に対してではなく、スキルとコンピテンシーを中心に展開する。別言すれば、SIEs のキャリアに関する確固たる態度は、企業への忠誠心の欠如という形で表出するかもしれ

れない (Doherty & Dickmann, 2013)。その結果、彼（彼女）らは企業間を移動する可能性が高くなるのである。これに対して、AEs は駐在員として本社と子会社に対する二重の責任を負うとともに、金銭面・福利厚生面で手厚い報酬パッケージを享受しているため、少なくとも倫理的には組織とのつながりを絶つことが容易でないと考えられる (Biemann & Andresen, 2010)。

日系企業の SIEs を巡る先行研究では、シンガポールでの事例として、女性 SIEs は仕事に満足しなければ、現地人と同様、いとも簡単に会社を辞めて転職することが述べられている (Thang, MacLachlan, & Goda, 2006)。英国でも状況は似通っており、Sakai (2004) の前掲調査では、女性 SIEs は欧米流の長い休暇をエンジョイしつつ、より良い給与を求めて勤務先を変えていくなど、AEs と比べれば組織に対する帰属意識が希薄であるという。また、横田 (2011ab) のタイでの実態調査によると、日本人 SIEs の「今後のタイでの滞在予定」は「未定」が 46.7%、「4 年以内」が 26.1%で、特に 20 代女性では「5 年以上」「一生」はゼロとなっている。こうした結果を受けて、同調査は現地採用者が低賃金（次項参照）ゆえに長期就労に不安を抱える一方、日系企業側は SIEs のそうした短期就労意識のために採用を躊躇するというミスマッチが生じているとの論評を加えている。また、タイ人の配偶者を持つ長期滞在志向の日本人の中には、キャリアの初期段階では日系企業で経験を積み、昇進の限界に達した段階で日系企業よりも処遇が魅力的な欧米系企業等へ転職するパターンも多いとのことである (齋藤, 2011)。

③SIEs の「職務満足」に関する考察

既述のように、現地採用本国人の多くはローカル社員として雇用される。従って、AEs の場合は企業が移動の費用を負担し、現地赴任後も駐在員手当、生活費手当、住宅手当、教育手当、ハードシブ手当、自動車手当、帰国手当といった各種手当が支給されるのに対し、SIEs は自己資金で海外へ赴き、AEs のような報酬パッケージが提示されることは通常ない (Inkson et al., 1997; Mäkelä & Suutari, 2013)。また、SIEs は AEs と比べて本社との関係性が弱いため重要な知識や資源へのアクセスの面でも不利な立場に置かれている (Mäkelä & Suutari, 2013)。そして、スキル・知識が正当に評価・活用されない “underemployment” や「キャリア機会の欠如」がネガティブな仕事態度・職務満足の低下を招来する危険性もある (Doherty & Dickmann, 2013)。

続いて、在外日系企業を巡る研究のレビューに移ろう。酒井 (1998) によれば、香港における現地採用日本人は、駐在員と現地人との「バウンダリー・スパーナー」としての役割、あるいは日系企業を顧客とする業務に従事するケースが多い。しかし、日本人 SIEs の中で賃金が日本

勤務時よりも上昇している者は少なく、住宅手当は支給されない場合が主流であるという。また、酒井（1998・2006）は、香港の日系企業の駐在員は殆ど全員男性で、現地採用は大半が女性であるので、両者の格差は、結果的には「男女格差」とほぼイコールになるとし、先述のように彼女らは「ジェンダー規範」の強い日本に対するオルタナティブとして香港に移住したにも関わらず、香港の日系企業で日本的な「ジェンダー分業」に再び直面するという矛盾と悲哀を味わっていることを述べている。だが、その一方で、現地採用の女性たちは、1つの企業に縛られない自由を謳歌して、そうした生き方を肯定しているとの主張も見られる（酒井, 1999）。シンガポールでも、現地採用者の就労状況は香港と類似しており、「バウンダリー・スパンナー」として日本人駐在員をサポートする役割、あるいは「日本語能力+日本的気配り」が要求される日系企業向けの営業などが中心とされる。そして、処遇については、月給が 2,500~3,500 シンガポールドル、住宅手当は「なし」の場合が多く、現地採用者は長期勤続をしたとしても、そのキャリア機会は限定的で、駐在員を凌ぐ地位には就けないことが指摘されている（Ben-Ari & Vanessa, 2000; 中澤ほか, 2008）⁸。しかし、その反面、女性 SIEs は有給休暇を完全消化するといったように、マージナルなステイタスを逆利用して “my space”（Thang, MacLachlan, & Goda, 2006）を確保する戦略を取っているとの議論も見られる。一方、英国に関しては、Sakai（2004）がシティで働く女性 SIEs の情緒的葛藤を詳細に記している。それによれば、前述のとおり、彼女たちは日本の社会や企業に不満を覚え、自由を求めて英国に来たにも関わらず、日系金融機関は日本同様の男性社会で、昇進機会も限定的であるなど、ロンドンでも「日本の職場」に対する失望を味わっている。他方、女性 SIEs は英国社会からは日本人と見られ、英国人の友人も少ない。そうした中、彼女らは日本人・英国人双方の社会から周縁化され、アイデンティティの揺らぎを感じているという⁹。また、ロンドン・ウィメンズ・ネットワーク（1999）は、英国で働く現地採用の日本人女性へのアンケート調査に基づき、駐在員との待遇格差や男女差別など SIEs が抱える不満を指摘するとともに、バイカルチュラルでバイリンガルな現地採用日本人を如何にして活用していくかが日本企業の課題であることを述べている。タイに関しては、横田（2010ab）の調査によると、現地採用者の学歴は大卒・大学院修了が 7 割弱で、日本での勤務経験者が 8 割強、タイ語学修経験者が 5 割弱に達するが、現在の職位は一般職が 43.0%で最も多く、次いで課長クラスが 18.9%となっている。また、月給は 4~5 万バーツ =33.8%、5~6 万=18.2%、6~7 万=11.7%、10 万以上=11.7%で、「ボーナスなし」が 39.0%に達し、諸手当は殆ど支給されておらず、賃金や福利厚生に「不満」と回答した現地採用者が約半数に上ることが示されている¹⁰。

こうした中、古沢（2015）は文献研究と自身の海外でのヒアリング調査を総括し、日本企業では SIEs の駐在員待遇への転換や国際異動の可能性が制度的に担保されていないことなどキ

キャリア機会が限定的である点を問題視している。そして、日本企業の国際人的資源管理には「現地化の遅れ」（グラス・シーリング）、「現地人社員に対するグローバルなキャリア機会の欠如」（第2のグラス・シーリング：古沢，2005・2008）に続く、「第3のグラス・シーリング」とも言うべき駐在員と現地採用者の「キャリア機会の身分的格差」（「日・日」格差）が存在している様子を論じるとともに、日本人 SIEs の不満の原因として「心理的契約」（Schein, 1978）の機能不全（働きは「日本人」としてのものを期待されるが、処遇は「現地人」であること）の可能性を挙げている（古沢，2015）。

3. 英国の日系進出企業及び現地採用日本人社員に対するアンケート調査報告

（1）調査概要とリサーチクエスション

本調査は、科学研究費助成事業（研究課題名：日本企業の海外現地経営における「現地採用日本人」の活用に関する研究、研究代表者：古沢昌之）の一環として、2016年に筆者が実施したものである¹¹。研究の対象は、英国に所在する日系進出企業（現地法人・支店）及びそこに勤める現地採用日本人で、在英国日系人材会社の Perfect Employment 社（本調査の共同実施主体）の主要クライアント 266 社に対して e メールにて「日系進出企業用」「現地採用日本人用」双方のアンケート票を送付した。このうち、日系企業分については各社の日本人駐在員 1 名が企業を代表して回答いただくよう依頼した（駐在員回答者の職位は社長・会長・支店長=36.4%、役員レベル=22.7%、部長レベル=27.3%、課長レベル=13.6%）。有効回答数は 129 社で、回収率は 48.5%であった。一方、現地採用日本人分は各企業から自社の現地採用日本人社員にアンケート票を回送してもらうという方式を基本的に用いた（SIEs を雇用していない場合は、日系進出企業分のみ回答）。有効回答数は 116 名であった¹²。

なお、本調査では「現地採用日本人」を「日本本社でなく英国現地法人（支店）で採用された日本国籍者」または「英国現地法人（支店）とのみ労働契約を締結し、日本本社とは雇用関係のない日本国籍者」と定義した（人材会社からの派遣社員も含む）。前者と後者を敢えて区別したのは、「英国で採用され、その後勤務国に変更はないものの、処遇上は駐在員待遇に転換した者」や「当初は駐在員として英国に赴任し、その後日本本社との労働契約を解除し、現地法人（支店）とのみ契約を締結している者」を現地採用日本人に含めるためである。

本調査のリサーチクエスションは、次の 5 点である。

- ①現地採用日本人の「雇用」に関する状況（雇用の有無、雇用する理由など）
- ②現地採用日本人の「バウンダリー・スパーナー」としての可能性（英国での在住・勤務経験、英語能力など）
- ③現地採用日本人の「キャリア」を巡る状況（英国への移動理由、英国での職歴や今後のライフ

プラン・キャリア展望など)

④現地採用日本人の「職務満足」に関する状況（衛生要因・動機付け要因を巡る状況、職務満足と定着志向との関係性など）

⑤現地採用日本人の「働きぶり」に対する日本人駐在員の評価（日本人性、バウンダリー・スパーナーとしての活躍及び信頼関係、不満点など）

（２）主な調査結果と分析

①回答企業・回答者のプロフィール

１）日系進出企業調査

ａ）業種と進出形態・出資形態及び操業年数

回答企業の日本親会社の業種は、製造業=64.3%、非製造業=35.7%である。英国への進出形態は、グリーンフィールド投資=90.7%、M & A=9.3%となった。業種別に見ると、製造業ではM & A が 14.5%を占めたのに対し、非製造業においては皆無だった（1%水準の有意差）¹³。また、出資形態は全社が日本側の完全所有であった。一方、平均操業年数は 27.3 年である。

ｂ）英国国内または EU 域内での販売活動

英国国内または EU 域内での販売を行っている企業が 87.5%に達した。これら内販企業の売上に占める英国国内販売及び EU 域内販売の平均比率は、各々58.2%・81.2%となった。

ｃ）社員数等に関する状況

平均社員数は 276.7 人で、全社員に対する日本人駐在員の比率は単純平均で 16.1%であった。同比率を業種間で比較すると、非製造業（20.9%）の方が製造業（13.5%）よりも高かった（5%水準の有意差）。

ｄ）社長の国籍

社長の国籍は、日本人=70.6%、英国人=23.3%で、第三国籍人は 6.2%に過ぎなかった。

２）現地採用日本人調査

ａ）性別

現地採用日本人は、83.3%が女性であった。日系進出企業調査の回答者である日本人駐在員が全員男性だったことに鑑みると、海外勤務を志向する女性にとって、SIEs はキャリア上のオプションの 1 つになりうると考えられよう¹⁴。

ｂ）最終学歴

「日本の大学卒業」が過半数（54.3%）に達した。以下、「日本の高校・専門学校卒業」（18.1%）、「英国の大学院修了」（17.2%）、「英国の大学卒業」（8.6%）、「日本の大学院修了」（3.4%）の順

となった（日英両国で大学または大学院を卒業・修了している場合は複数回答可）。

c) 年齢層と婚姻状況

年齢層は、20代=2.6%、30代=30.2%、40代=37.1%、50代=29.3%、60代以上=0.9%であった。婚姻状況は、「既婚（家族同居）」が79.2%、「独身」が20.2%で、「単身赴任者」は皆無だった。

d) 永住権と帰化に関する状況

回答者のうち77.6%が英国の永住権を有している。近年の英国では日本人の就労ビザ取得が困難になりつつある点を踏まえると、日本人の雇用を希望する企業にとって、永住権保有者は就労ビザが不要であるため貴重な存在であると言えよう（古沢, 2015）。一方、外国籍から日本国籍に帰化した者は僅か2.6%で、大半が出生時から日本国籍者であった。

e) 業種

日本人 SIEs が勤務する日系進出企業の親会社の業種は、製造業=43.9%、非製造業=56.1%である。

f) 職位

一般職=53.4%、専門職=15.5%、係長レベル=12.1%、課長レベル=8.6%、副部長・部長代理レベル=1.7%、部長レベル=6.9%となり、副社長・社長も極めて少数（ともに0.9%）ながらあった。男女別に見ると、女性は「一般職」が60.8%を占めたのに対し、男性ではそれが15.8%に留まる一方で、「課長レベル」以上の上位職が42.2%に達するなど（女性上位職の比率は14.4%）、0.1%水準の有意差が検出された。

g) 主たる担当業務

「総務・庶務」と「経理・財務・金融業務」が31.9%で同率トップとなり、「日本人駐在員の秘書・アシスタント」（26.7%）が続いた（複数回答可）。以下、「営業・販売・マーケティング」「通訳・翻訳」（ともに20.7%）、「人事・労務」（19.0%）、「カスタマーサポート」（13.8%）、「物流事務」（9.5%）、「経営企画・事業開発・調査」「情報システム」（ともに8.6%）の順であった。男女別では、男性は「営業・販売・マーケティング」（36.8%）が1位、「情報システム」（26.3%）が2位、「物流事務」と「カスタマーサポート」が21.1%で同率3位だったが、女性の上位3項目は「総務・庶務」（36.1%）、「経理・財務・金融業務」（35.1%）、「日本人駐在員の秘書・アシスタント」（30.9%）となるなど様相が異なった。

h) 処遇に関する状況

「現地法人採用待遇で無期限契約」（85.3%）が圧倒的に多く、「現地法人採用待遇で有期限契約」は4.3%であった。なお、「駐在員待遇」は2.6%に留まった。他は「ワーキングホリデーによる就労」が3.4%、「人材会社からの派遣社員」が1.7%となった。

③「現地採用日本人を雇用する」理由

次に、日本人 SIEs を雇用している企業にその理由を尋ねた。具体的には、先行研究での議論を踏まえて 10 項目を提示し、各々に対し 5 点法による回答（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）を求めた。その結果、全体の平均値は「英国人社員に比べ日本語能力に優れる」（3.89）がトップで、以下「英国人社員に比べ日本人の考え方・マナーをよく理解している」（3.69）、「日本人駐在員に比べ英語能力に優れる」（3.19）、「日本人駐在員に比べ英国人の考え方・マナーをよく理解している」（3.15）が続いた（表 2）。他の項目は平均値が 3.00 未満であった。なお、業種別では「取引先が日本人社員による対応を求める」に 0.1%水準、「日本人の有能人材をグローバルに（日本国外で）発掘したい」に 5%水準の有意差が現れ、いずれも非製造業の数値が製造業のそれを上回った。

（表 2）「現地採用日本人を雇用する」理由

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①日本人駐在員と比べて「人件費」が安いから	2.83	2.70	2.98	-0.870
②英国人の日本語人材の「人件費・賃金相場」が高騰しているから	1.77	1.59	1.98	-1.762
③「海外駐在員に適した、あるいは海外勤務を希望する日本人社員」が本社に少ないから	1.90	1.91	1.90	0.038
④日本人駐在員の「交代・引き継ぎに伴うロス」を回避したいから（現地法人の継続的な経営体制を維持したい）	2.56	2.50	2.63	-0.409
⑤日本人駐在員と比べて「英語能力」が優れているから	3.19	3.41	2.95	1.511
⑥日本人駐在員と比べて「英国人の考え方や英国のマナー・ビジネス慣行」を理解しているから	3.15	3.23	3.08	0.505
⑦英国人社員と比べて「日本語能力」が優れているから	3.89	3.86	3.93	-0.234
⑧英国人社員と比べて「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行」を理解しているから	3.69	3.55	3.85	-1.086
⑨「取引先が日本人社員による対応」を求めてくるから	2.57	1.84	3.38	-5.071***
⑩「日本人の有能人材をグローバルに（日本国外で）発掘」したいから	2.43	2.16	2.73	-1.998*

注）5 点法による回答（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）の平均値。

***: $p < 0.001$, *: $p < 0.05$ 。

④現地採用日本人の「バウンダリー・スパーナー」としての可能性

続いて、現地採用日本人（外国籍からの帰化者を除く）と日本人駐在員の「海外経験」「英語能力」を比べてみた（現地採用日本人分は現地採用者本人調査、駐在員分は日系進出企業調査のデータ。ともに自己申告による回答）。まず海外経験に関して、「半年以上の在住経験のある

1) 日本での正社員歴

日本での正社員歴を有する者は 75.0%であった。男女別では、男性 (94.7%) が女性 (71.1%) を 23 ポイント以上上回り、5%水準の有意差が認められた。なお、正社員としての平均勤務年数は 6.6 年であった。

2) 英国への「移動理由」

本項目に関しては、筆者が先行研究をベースに提示した 14 項目の中から、英国への「移動理由」として重要であった順に最大 3 つまでを選択してもらい、1 位=3 点、2 位=2 点、3 位=1 点のウェイト付けを行ってポイント化した。その結果、ポイントシェアが最大であったのは「配偶者・パートナーが英国人であるため」(29.9%) で、「異文化体験 (英国での生活・就労の体験) をするため」(19.4%) が 2 位、以下「海外勤務を通してキャリアアップにつながる知識・スキルや経験を身につけるため」(15.2%)、「英語能力を活かして仕事をするため」(13.2%)、「自由で束縛の少ない生活をエンジョイするため」(7.9%) の順となった (表 5)。これら上位 5 項目のポイントシェアの合計は 85.6%に及んでおり、残りの項目のシェアは全て 4%未満であった。男女別に見ると、女性の 1 位は全体と同じ「配偶者・パートナーが英国人であるため」(32.3%) であったが、男性については、全体では 3 位の「海外勤務を通してキャリアアップにつながる知識・スキルや経験を身につけるため」が 27.8%でトップとなるなど幾分様相が異なった。なお、先行研究で言及された「日本での結婚や出産に対する圧力から逃れるため」のポイントシェアは全体で 0.5%、女性でも 0.7%に過ぎなかった。同様に「日本の職場における男女の暗黙の役割分担や男女差別が嫌なため」「日本の年功序列が嫌なため」のシェアも低かった (全体=2.9%・0.7%、男性=0.0%・1.0%、女性=3.6%・0.7%)。

(表 5) 現地採用日本人の英国への「移動理由」

【全体】	1 位 ポイント	2 位 ポイント	3 位 ポイント	ポイント 合計	ポイント シェア
①「配偶者・パートナーが英国人」であるため	138	20	5	163	29.9%
②「異文化体験」(英国での生活・就労の体験) をするため	60	40	6	106	19.4%
③海外勤務を通してキャリアアップにつながる「知識・スキル や経験」を身につけるため	51	14	18	83	15.2%
④「英語能力」を活かして仕事をするため	36	24	12	72	13.2%
⑤「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	24	14	5	43	7.9%
⑥「経済的に豊か」になるため	3	10	5	18	3.3%
⑦日本の職場における「男女の暗黙の役割分担」や「男女差別」 が嫌なため	3	12	1	16	2.9%
⑧日本の前職では「海外勤務のチャンスが少なかった」ため	6	8	1	15	2.7%

⑨「配偶者・パートナー（日本人）が英国へ赴任」することになったため	12	2	0	14	2.6%
⑩当社グループ内の「人事異動の一環」（駐在員から現地採用待遇への切り替えも含む）	9	0	0	9	1.6%
⑪日本の「年功序列」が嫌なため	0	2	2	4	0.7%
⑫日本での「結婚や出産に対する圧力」から逃れるため	0	0	3	3	0.5%
⑬日本での「不本意な就職・就職難や失業」のため	0	0	0	0	0.0%
⑭もともと「英国の出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	342	146	58	546	100.0%
【男性】	1位 ポイント	2位 ポイント	3位 ポイント	ポイント 合計	ポイント シェア
③海外勤務を通してキャリアアップにつながる「知識・スキルや経験」を身につけるため	21	2	4	27	27.8%
①「配偶者・パートナーが英国人」であるため	15	2	1	18	18.6%
②「異文化体験」（英国での生活・就労の体験）をするため	3	12	1	16	16.5%
⑤「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	6	6	3	15	15.5%
④「英語能力」を活かして仕事をするため	9	4	1	14	14.4%
⑩当社グループ内の「人事異動の一環」（駐在員から現地採用待遇への切り替えも含む）	3	0	0	3	3.1%
⑧日本の前職では「海外勤務のチャンスが少なかった」ため	0	2	0	2	2.1%
⑥「経済的に豊か」になるため	0	0	1	1	1.0%
⑪日本の「年功序列」が嫌なため	0	0	1	1	1.0%
⑦日本の職場における「男女の暗黙の役割分担」や「男女差別」が嫌なため	0	0	0	0	0.0%
⑨「配偶者・パートナー（日本人）が英国へ赴任」することになったため	0	0	0	0	0.0%
⑫日本での「結婚や出産に対する圧力」から逃れるため	0	0	0	0	0.0%
⑬日本での「不本意な就職・就職難や失業」のため	0	0	0	0	0.0%
⑭もともと「英国の出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	57	28	12	97	100.0%
【女性】	1位 ポイント	2位 ポイント	3位 ポイント	ポイント 合計	ポイント シェア
①「配偶者・パートナーが英国人」であるため	123	18	4	145	32.3%
②「異文化体験」（英国での生活・就労の体験）をするため	57	28	5	90	20.0%
③海外勤務を通してキャリアアップにつながる「知識・スキルや経験」を身につけるため	30	12	14	56	12.5%
④「英語能力」を活かして仕事をするため	27	20	11	58	12.9%
⑤「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	18	8	2	28	6.2%
⑥「経済的に豊か」になるため	3	10	4	17	3.8%
⑦日本の職場における「男女の暗黙の役割分担」や「男女差別」が嫌なため	3	12	1	16	3.6%
⑨「配偶者・パートナー（日本人）が英国へ赴任」することになったため	12	2	0	14	3.1%
⑧日本の前職では「海外勤務のチャンスが少なかった」ため	6	6	1	13	2.9%
⑩当社グループ内の「人事異動の一環」（駐在員から現地採用待遇への切り替えも含む）	6	0	0	6	1.3%
⑪日本の「年功序列」が嫌なため	0	2	1	3	0.7%
⑫日本での「結婚や出産に対する圧力」から逃れるため	0	0	3	3	0.7%

⑬日本での「不本意な就職・就職難や失業」のため	0	0	0	0	0.0%
⑭もともと「英国の出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	285	118	46	449	100.0%

注) 1位の項目に3点、2位=2点、3位=1点のウェイトを付けてポイント化。

3) 英国での職歴

当現地法人での「現地採用社員」以外の「英国での職歴」の有無について尋ねたところ、「ある」は64.7%であった。転職経験者が当現地法人以外に勤務した企業数は平均2.1社（自営業も含む）で、回答者全体では現勤務先も含めて英国でこれまでに勤務した企業数は平均2.3社となる。英国で経験した職業として最も多かったのは「当社グループ以外の日系進出企業の現地採用社員」（48.7%）で、「英国企業の社員」（32.9%）が続いた（複数回答可）。以下は、「（進出企業でない）日系地場企業の社員」（17.1%）、「自営業」（13.2%）、「日系以外の外資系企業の社員」（11.8%）、「当社グループ以外の日系進出企業の駐在員」（5.3%）の順となった。これを男女別に見ると、男女とも1位は全体と同じだったが、男性では「日系地場企業の社員」（28.6%）が2位、「日系以外の外資系企業の社員」と「当社グループ以外の日系進出企業の駐在員」が同率3位（21.4%）である一方、女性は「英国企業の社員」（38.7%）が2位、「自営業」（16.1%）が3位となるなど若干の差異が見受けられた¹⁵。なお、当現地法人（現勤務先）での勤続年数は平均8.5年であった。

4) 3年後の「ライフプラン・キャリア展望」

3年後の居住地の希望に関しては、「英国に引き続き住んでいたい」が最多で70.7%に及んだ。2位は「分からない」（20.7%）、3位は「日本へ帰国していたい」（5.2%）であった。一方、「英国以外の外国へ移住したい」は3.4%しかなかった。

続いて、「英国に引き続き在住したい」と答えた人に「3年後の勤務先」に関する希望を質問した。5点法による回答の平均値は「当現地法人に継続勤務」が3.60で最も高く、他の項目については、平均値が3.00を超えたものはなかった（表6）。この結果を分散分析（一要因被験者内分散分析）にかけたところ、「当現地法人に継続勤務」と他の5項目との間には、0.1%水準または1%水準で有意差が現れた。

（表6）現地採用日本人の「3年後の勤務先」に関する希望

項目	全体	男性	女性	t 値
①「当現地法人」に継続して勤務したい	3.60	3.86	3.54	0.915
②「他の日系進出企業」に転職したい	2.37	2.21	2.40	-0.585
③（進出企業でない）「日系の地場企業」に転職したい	2.20	2.00	2.24	-0.791

④「日系以外の外資系企業」に転職したい	2.57	2.21	2.65	-1.307
⑤「英国企業」に転職したい	2.70	2.29	2.78	-1.500
⑥「独立開業」（自営業）をしたい	2.01	2.14	1.99	0.456

⑥現地採用日本人の「職務満足」に関する状況

1) 「動機づけ要因」と「衛生要因」を巡る状況

現地採用日本人本人に対して、自らの「職務満足」に関わる状況を尋ねた。具体的には、Herzberg (1966) の「動機付け—衛生」理論の枠組みに基づき、「達成感」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」「成長の可能性」「会社の政策と経営」「監督技術」「対人関係」「作業条件」「身分」「個人生活」「職務保障」「給与」の各要因に関し、先に見た SIEs 関連の先行研究、及び在外日系企業の経営・人的資源管理を巡る代表的研究(安室, 1982・1992; White & Trevor, 1985; 吉原, 1989・1996; 石田, 1994・1999; 白木, 1995・2006; 古沢, 2008・2013) での論考をベースとして、肯定的側面・否定的側面の両面から 28 項目を提示し、その各々が自身にどの程度該当するか、5 点法で回答してもらった。全体の平均値が最も高かったのは「日本人駐在員との人間関係は良好」で 4.04 に達した(表 7)。2 位は「英国人社員との人間関係は良好」(3.97) が続き、3 位は「休暇が取得しやすい」(3.92)、以下「仕事とプライベートのバランスが上手く取れている」(3.78)、「勤務するオフィスや工場での作業環境は良好である」(3.76)、「仕事から達成感・やりがい」が得られている」「キャリアアップにつながる知識・スキルや経験が得られている」(ともに 3.60) の順となった。一方、否定的側面に関する 9 項目(逆転項目)はいずれも平均値が 3 点未満で、最高でも「日本人駐在員が英国人の考え方や英国のマナー・ビジネス慣行を理解してくれない」の 2.72 に留まった。男女間では、「日本人駐在員は私の良い行動や高い成果を賞賛してくれる」(男性>女性)と「英国人社員との人間関係は良好」(男性<女性)に 1%水準、「当現地法人は能力アップのための投資をしてくれる」(男性>女性)と「駐在員が SIEs に対して傲慢であると感じる」(男性<女性)に 5%水準の有意差が現れた。

続いて、「動機付け要因—衛生要因」間の差異を検証すべく、各々に関わる項目の総平均値を算出し比較したところ、動機付け要因=3.01、衛生要因=3.61 となり、0.1%水準の有意差が認められた(「逆転項目」については、5 点法による回答の数値を反転(5→1、4→2、2→4、1→5)させた上で分析を行った)。

(表 7) 現地採用日本人の「職務満足」に関する状況

項目	全体	男性	女性	t 値
<動機付け要因>				
【達成感】				
①仕事から「達成感」や「やりがい」が得られている	3.60	3.84	3.56	1.237

【承認】				
②日本人駐在員は、私が良い行動を取った際や高い成果を収めた時には「賞賛」してくれる	3.54	4.06	3.44	3.136**
【仕事そのもの】				
③担当業務は、仕事のやり方や手続きが「文書化・標準化」されており、取り組みやすい	2.68	2.63	2.69	-0.221
【責任】				
④「責任と権限」が明確である	3.26	3.47	3.22	1.078
【昇進】				
⑤現地採用日本人も実力次第で「昇進」できる会社であると感じている	2.91	3.42	2.80	1.980
【成長の可能性】				
⑥キャリアアップにつながる「知識・スキルや経験」が得られている	3.60	3.84	3.56	1.156
⑦当現地法人は「能力アップのための投資」をしてくれている	2.64	3.16	2.54	2.075*
⑧現地採用日本人も実力次第で「駐在員待遇への切り替え」や「日本本社への逆 出向・転籍」が可能な会社であると感じている	1.92	2.21	1.87	1.229
<衛生要因>				
【会社の政策と経営】				
⑨当現地法人の「経営戦略や経営方針」に賛同している	3.23	3.26	3.22	0.192
⑩当現地法人の「人事労務管理」は「モチベーション向上」につながっている	2.61	2.89	2.56	1.217
【監督技術】				
☆⑪日本人駐在員が「現地採用日本人に対して傲慢（ごうまん）」であると感じ ている	2.43	1.83	2.54	-2.349*
☆⑫「英語能力だけの便利屋」として使い捨てにされるように感じている	1.98	1.53	2.07	-1.983
【対人関係】				
⑬「日本人駐在員との人間関係」は良好である	4.04	4.11	4.03	0.397
⑭「英国人社員との人間関係」は良好である	3.97	3.50	4.07	-2.661**
☆⑮日本人駐在員と英国人社員の「板挟み」で苦しんでいる	2.41	2.72	2.35	1.236
☆⑯日本人駐在員が「英国人の考え方や英国のマナー・ビジネス慣行」を理解し てくれない	2.72	2.44	2.77	-1.211
☆⑰英国人社員が「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行」を理解し てくれない	2.62	3.06	2.53	1.890
【作業条件】				
☆⑱「残業や休日出勤」など労働時間が長い	2.14	2.32	2.10	0.688
☆⑲「サービス残業」が多い	2.22	2.21	2.22	-0.017
☆⑳社内の「規則が細かく、厳しい」	2.22	2.53	2.16	1.152
㉑勤務するオフィスや工場での「作業環境は良好」である	3.76	3.74	3.76	-0.102
【身分】				
㉒現在の「ポジション」（役職や等級）に満足している	3.18	3.16	3.19	-0.087
【個人生活】				
☆㉓「アフター5の付き合い」が多くて困る	1.34	1.42	1.33	0.556
㉔「仕事とプライベートのバランス」が上手く取れている	3.78	3.79	3.77	0.066
㉕「休暇」が取得しやすい	3.92	4.05	3.90	0.556
㉖会社・仕事に束縛されない「自由や気楽さ」がある	3.50	3.58	3.48	0.357
【職務保障】				
㉗雇用が「安定」しており、解雇や契約不更新の心配は少ない	3.28	3.63	3.22	1.393
【給与】				
㉘「能力や成果に相応しい賃金やボーナス」が支給されている	2.95	3.05	2.93	0.421

注）☆は逆転項目。

**：p<0.01, *：p<0.05。

2) SIEs の「定着志向」の規定要因

第2節でレビューしたように、現地採用日本人に対しては「高い転職志向」という批判的評価も見られる。そこで、先に見た「職務満足」を巡る状況と日本人 SIEs の「3年後の勤務先希望」との関係性の分析を試みた。その目的は、日本人 SIEs の当該現地法人への「定着志向」の規定要因を職務満足の観点から探ることにある。具体的な作業としては、まず「3年後も英国に引き続き居住」を希望している回答者を対象として、職務満足に関わる項目を因子分析にかけて整理・集約した。なお、「逆転項目」については、先と同様の手続きで5点法による回答の数値を反転させて統計処理した。その結果、表8のとおり、3つの因子（固有値=1以上）が抽出された。第1因子はSIEsの昇進の可能性や当現地法人による能力アップのための投資、キャリアアップにつながる知識・スキル・経験の獲得、仕事からの達成感、さらには能力・成果に相応しい報酬、駐在員からの賞賛等が中心であることから、「キャリアアップの可能性と成果の認知」（ $\alpha=0.877$ ）と命名した。第2因子は仕事とプライベートのバランスのほか、（サービス）残業・休日出勤、休暇の取得、自由・気楽さで構成されているので、「ワーク・ライフ・バランスの実現」（ $\alpha=0.832$ ）と呼ぶこととする。そして、第3因子は「日本人駐在員と英国人社員の板挟みで苦しんでいる」「英国人社員が日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行を理解してくれない」「日本人駐在員が英国人の考え方や英国のマナー・ビジネス慣行を理解してくれない」の3項目から成り、いずれも逆転項目であることから「少ない異文化間摩擦」（ $\alpha=0.708$ ）と名付けたい。

（表8）現地採用日本人の「職務満足」の因子分析

項目	因子1	因子2	因子3	h2
⑤現地採用日本人も実力次第で「昇進」できる会社であると感じている	0.868	-0.166	-0.025	0.659
⑦当現地法人は「能力アップのための投資」をしている	0.829	0.041	-0.082	0.682
⑥キャリアアップにつながる「知識・スキルや経験」が得られている	0.766	-0.160	-0.054	0.500
①仕事から「達成感」や「やりがい」が得られている	0.763	-0.047	-0.003	0.554
②「能力や成果に相応しい賃金やボーナス」が支給されている	0.684	0.041	-0.038	0.476
⑩当現地法人の「人事労務管理」は「モチベーション向上」につながっている	0.549	0.170	0.244	0.577
②日本人駐在員は、私が良い行動を取った際や高い成果を収めた時には「賞賛」してくれる	0.523	0.205	0.055	0.431
☆⑧「残業や休日出勤」など労働時間が長い	-0.149	0.787	-0.014	0.540
②「仕事とプライベートのバランス」が上手く取れている	-0.054	0.785	0.061	0.643
⑤「休暇」が取得しやすい	0.101	0.769	-0.029	0.434
☆⑨「サービス残業」が多い	-0.154	0.711	-0.016	0.514
②会社・仕事に束縛されない「自由や気楽さ」がある	0.172	0.688	-0.155	0.552
⑬☆日本人駐在員と英国人社員の「板挟み」で苦しんでいる	-0.060	-0.105	0.795	0.383
⑬☆英国人社員が「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行」を理解してくれない	-0.079	-0.072	0.662	0.539

⑩☆日本人駐在員が「英国人の考え方や英国のマナー・ビジネス慣行」を理解してくれない	0.126	0.176	0.586	0.629
固有値	5.329	2.559	1.603	
寄与率	35.5%	17.1%	10.7%	

注) 因子抽出法：最尤法、回転法：プロマックス回転（回転後の数値）。

☆は逆転項目。

次に、日本人 SIEs の当該現地法人への「定着志向」を従属変数とした階層的重回帰分析を行った。定着志向は、表 6 に示した「当現地法人に継続して勤務していきたい」のスコアから「他の希望（他の日系進出企業・日系地場企業・日系以外の外資系企業・英国企業・独立開業の各項目）」の平均値を引いた数値で操作化した。一方、独立変数は職務満足に関わる 3 つの因子を用いた。また、コントロール変数として、性別・年齢・職位・業種を各々ダミー変数化した（性別：男性=0、女性=1、年齢：30 代以下=0、40 代以上=1、職位：係長以下=0、課長以上=1、業種：製造業=0、非製造業=1）。分析の手順としては、まず Step 1 でコントロール変数との関係性を見た後、Step 2 において職務満足に関わる 3 因子を投入した。その結果、「キャリアアップの可能性と成果の認知」が 0.1%水準で当該現地法人への定着志向を規定していることが分かった（表 9）。なお、決定係数の F 値は 0.1%水準で有意であったことから、本モデルはデータに適合していると言える。また、VIF のスコアは全て 1.50 未満で、多重共線性に関わる懸念もないと考えられる。

（表 9）現地採用日本人の「定着志向」の規定要因（階層的重回帰分析）

	β	
	Step 1	Step 2
性別ダミー（男性=0、女性=1）	-0.157	-0.053
年齢ダミー（30 代以下=0、40 代以上=1）	0.141	0.108
職位ダミー（係長以下=0、課長以上=1）	-0.156	-0.129
業種ダミー（製造業=0、非製造業=1）	-0.224	-0.041
キャリアアップの可能性と成果の認知（因子） *記述統計平均値=3.20		0.453***
ワーク・ライフ・バランスの実現（因子） *記述統計平均値=3.86		0.064
少ない異文化間摩擦（因子） *記述統計平均値=3.51		0.114
R2	0.107	0.337
$\Delta R2$		0.230***
F	2.225	5.157***

注) ***: $p < 0.001$ 。

⑦現地採用日本人の「働きぶり」に対する日本人駐在員の評価

日系企業調査の回答者である日本人駐在員に対し、自社の日本人 SIEs 社員（個々人）の働きぶりを尋ねた。但し、4 名以上雇用している場合は、職位が高い順に（同一職位の場合は勤続年数が長い順に）3 名を選んで回答いただいた（n=192）。

具体的には、本論文の問題意識と先行研究での議論を踏まえ、現地採用日本人の「日本人性」、「バウンダリー・スパンナー」としての働きと「信頼関係」、SIEs への「不満点」のほか、「専門的知識・スキルや経験」に関わる項目を提示し、各々について 5 点法で評価してもらった。「信頼関係」に関して尋ねたのは、林（1995・1994）によれば、バウンダリー・スパンナーである「第三文化体」たるには、複数の文化と言語の内面化に加え、関係する 2 つのグループの少なくともいずれか一方からの「信頼」が要件となるからである。

まず、「日本人性」については、提示した 4 項目全てで平均値が 3.50 を超え、うち 2 項目では 4.00 以上となった。回答企業が自社の SIEs に「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」「協調性」といった特性を見出している様子が窺える。男女間では「勤勉」に 1%水準の有意差が確認され、男性のスコアの方が高かった（表 10）。

第 2 の「バウンダリー・スパンナー及び信頼関係」を巡っては、「日本人駐在員と英国人社員の橋渡し」「英国現地法人と日本本社の橋渡し」とともに平均値が 3.50 前後に達した。また、信頼関係の面では「日本人駐在員との信頼関係」（4.29）と「英国人社員との信頼関係」（4.25）が非常に高い数値を示し、「日本本社との信頼関係」も 3.50 を上回った。

続いて、自社の日本人 SIEs に対する「不満点」として、先行研究で散見された点を中心に質問したが、全体では 7 項目中 4 項目の平均値が 1 点台となり、最高でも「グローバルな視野・知識を欠く」の 2.27 に留まった。これを男女別に見ると、「グローバルな視野・知識を欠く」に 1%水準、「モチベーションが低く、指示されたことしかしない」に 5%水準の有意差が見られ、いずれも女性の数値が男性を上回った。

最後に、「専門的な知識・スキルや経験」に関しては、4.25 という高い評価が寄せられ、男性のスコアが 1%水準の有意差を持って女性のそれを上回った。

（表 10）「自社の現地採用日本人の働きぶり」に対する日本人駐在員の評価

項目	全体	男性	女性	t 値
【日本人性】				
①英国人社員と比べて「勤勉」である	4.03	4.35	3.93	2.838**
②英国人社員と比べて「誠実・正直」である	3.85	4.04	3.79	1.818
③英国人社員と比べて「時間に正確」である	4.11	4.22	4.07	0.988
④英国人社員と比べて「協調性」がある	3.63	3.76	3.59	1.172

【バウンダリー・スパーナーとしての活躍及び信頼関係】				
①「日本人駐在員と英国人社員の文化（言語や考え方）の橋渡し役」として活躍している	3.67	3.81	3.62	0.884
②「英国現地法人と日本本社との橋渡し役」として活躍している	3.42	3.77	3.30	1.960
③「日本人駐在員との信頼関係」を構築している	4.29	4.35	4.27	0.566
④「英国人社員との信頼関係」を構築している	4.25	4.21	4.26	-0.362
⑤「日本本社との信頼関係」を構築している	3.52	3.77	3.43	1.689
【不満点】				
①「思考・行動が過度に現地化」している	2.25	2.15	2.30	-0.767
②「権利意識が強いわりに責任感」に欠ける	1.95	1.75	2.03	-1.671
③「不平・不満や愚痴を言うこと」が多い	2.24	2.02	2.32	-1.672
④「言い訳」が多い	1.92	1.81	1.96	-0.888
⑤「モチベーション」が低く、「指示されたこと」しかない	1.97	1.67	2.08	-2.393*
⑥会社に対する「忠誠心・帰属意識」が低く、「転職志向」が強い	1.90	2.00	1.87	0.851
⑦「グローバルな視野・知識」を欠いている	2.27	1.92	2.39	-2.624**
【専門的な知識・スキルや経験】				
①担当業務に関する専門的知識・スキルや経験に優れている	4.25	4.56	4.14	3.384**

注) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$ 。

4. 考察—主な発見事実とインプリケーション—

本節では、アンケート調査からの主な発見事実を整理するとともに、インプリケーションを提示したい。

まず、リサーチクエスション①の「現地採用日本人の雇用状況」については、SIEs を雇用している企業は、調査対象企業全体の 68.2%を占めたが、その割合は非製造業が製造業よりも高かった。また、SIEs 社員数及び SIEs が全社員に占める比率に関しても、非製造業の数値の方が大きかった。こうした差異の背景には、英国における「主要顧客としての日系企業・日本人」の存在があるものと推論される。すなわち、吉原・星野（2003）が唱えた「顧客適合論」に基づく SIEs の雇用である。今回の調査で、各企業に英国内の主要顧客を尋ねたところ（複数回答可）、「日系企業・日本人」を主要顧客としているのは製造業が 39.8%であるのに対し、非製造業では 65.2%に達した（1%水準の有意差）。他方で、古沢（2017）が中国における現地採用日本人の活用に関するアンケート調査・ヒアリング調査を通して示したように、また中澤ほか（2008）等の関連研究が示唆するように、在外日系企業が日本人 SIEs を雇用する背景には、単に日本語ができるだけでなく、残業してでも顧客の要求に応えようとする姿勢や木目細やかな対応といった「日本人性」に対する現地の日系顧客（日系企業・日本人）の期待があると考えられる。こうした中、非製造業では一般的に製造業と比べて顧客と直接接する局面が多く、人的資源への依存度が相対的に高いという事情も相俟って、「駐在員」より低コストで、「英国人の日本語人材」より確実に「日本人性」を担保できであろう日本人 SIEs への選好が強まるのではなかろうか¹⁶。また、日本人 SIEs の雇用理由に関しては、日英両国の人々の考え方やマナ

一に対する理解や言語能力の保有が上位に came。これらの結果は、第2節で述べた多国籍企業におけるバウンダリー・スパンナーの共通要件に鑑みると、日系進出企業が、現地採用日本人社員に対して、両国の文化と言語に精通したバウンダリー・スパンナーとしての役割を求めていることを指し示していると言えよう。さらに、SIEs の雇用理由として「取引先が要求するから」のスコアに業種間で統計的有意差（製造業<非製造業）が検出されたが、この点についても、先に述べた「顧客適合論」との関係で、非製造業の方が日系企業・日本人を主要顧客として抱える企業が多いという状況が影響しているように思われる。

次に、リサーチクエスション②として掲げた「現地採用日本人のバウンダリー・スパンナーとしての可能性」については、在英国日系進出企業の日本人 SIEs は、日本人駐在員に比して、英国での長い生活・就労経験を持つとともに、英国への留学経験者も多く、高い英語能力を保有することが明らかとなった。これらの結果は、先に示した Peltokorpi & Froese (2012) による日本在住の SIEs と AEs の比較研究や Okamoto & Teo (2012) の在豪日系企業調査の知見、さらには Harzing, Köster, & Magner (2011) の見解と合致するものであり、かつ日本人 SIEs が日本でも平均 6.6 年の正社員としての就労経験を有すること（日本のビジネス慣行等を内面化しているであろうこと）、AEs が SIEs の「勤勉・誠実・時間に正確」といった「日本人性」を高く評価していることを重ね合わせると、彼（彼女）らが日英間の「バウンダリー・スパンナー」としての可能性を秘めた人材集団である旨が示されたと言えよう。

続いて、リサーチクエスション③の「キャリア」に関する状況である。まず、英国への「移動理由」は「異文化体験」「キャリアアップにつながる知識・スキルや経験の獲得」「英語能力の活用」といった項目が上位を占める一方、先行研究で見られた「男女の役割分担・男女差別」「年功序列」に対する嫌悪や「結婚・出産の圧力」の回避を挙げた者は非常に少数となるなど、積極的な動機が支配的である様子が窺えた。一方、英国での転職歴がある者が 64.7%を占める反面、3年後も英国に在住することを希望する者（全体の 70.7%）については、現勤務先への「定着志向」が高いことも分かった。従い、在英国日系企業に勤める日本人 SIEs の「キャリアタイプ」が組織と国境を越えて移動する「組織横断的キャリア」の様相を呈しているとは必ずしも言い切れないと考える。

リサーチクエスション④の「職務満足」に関しては、全体としての回答は概ね肯定的で、「日本人駐在員が SIEs に対して傲慢」「英語能力だけの便利屋使い」「日本人駐在員と英国人社員の板挟み」のような否定的側面（逆転項目）に関わる事項のスコアは、いずれも平均値 3.00 未満で高くなかった。他方、「動機付け要因」と「衛生要因」の各々の項目の総平均値を比べると、後者が前者を有意に上回った。この事実は、在英国日系進出企業の日本人 SIEs への人的資源管理においては、「不満足要因」よりも「満足要因」への対処の面で改革の余地があることを物語っ

ているように思える。そして、重回帰分析では「キャリアアップの可能性と成果の認知」が SIEs の当該現地法人への「定着志向」に有意なプラスの影響力を持つことが示された。すなわち、現地採用日本人に実力主義人事や能力開発を通してキャリアアップの可能性を実感させると同時に、その仕事成果に対して金銭的・非金銭的に報いることが定着率向上につながると言えよう。さらに付言すれば、表 9 に記したように、SIEs の職務満足に関わる 3 つの因子の中で「キャリアアップの可能性と成果の認知」を構成する各項目の記述統計の平均値（3 年後も英国在住を希望する者のデータ）が他の 2 因子のそれを下回って 3.20 に留まったことも、SIEs の定着率のさらなる向上に向けた課題を提起しているような気がする¹⁷。

そして、リサーチクエスション⑤の「SIEs の働きぶり」を巡っては、日本人駐在員は、自社の SIEs 社員の中に先述の如く「日本人性」を見出していることが分かった。また、日本人駐在員—英国人社員間、英国現地法人—日本本社間の「橋渡し役」（バウンダリー・スパー）及び日本人駐在員・英国人社員・日本本社との「信頼関係」の面でも高いスコアが示された。他方、SIEs に対する企業側の不満点に関しては、先行研究で指摘された「思考・行動の過度の現地化」や「強い転職志向」といった事項に関する限り、企業側は大きな問題点を感じているようには見えなかった。そして、「専門的な知識・スキルや経験」に対する評価も高かった。以上のことから、日本人 AEs は SIEs の働きぶりに対して総じて満足している状況が看取できたと考えよう。

5. おわりに

本論文では、多国籍企業における新たな人材オプションとしての「現地採用日本人」（SIEs）について、理論と実証の両側面から考察してきた。具体的には、先行研究のレビューを踏まえ、日本企業の欧州における最大の進出先で、最多の在留邦人を擁する英国でのアンケート調査に基づき、SIEs の雇用状況、彼（彼女）らの「バウンダリー・スパー」としての可能性、SIEs の「キャリア」や「職務満足」に関わる状況、さらには自社の SIEs の「働きぶり」に対する AEs の評価等を論じた。

第 2 節で触れたように、日本人 SIEs に関するこれまでの研究は、SIEs 個々人を対象に社会学を基盤として定性的な方法で遂行されたものが中心であった。これに対し、本論文は、企業と SIEs 本人の双方に対する定量的な調査を通して、経営学の視点から、現地採用日本人の活用を巡る実態と課題を論じた点に貢献ポイントがあると考えられる。まず、現地採用日本人の雇用の有無を巡っては、業種間の差異があることを統計的に明らかにし、その背景に「顧客適合論」が関係している可能性を述べた。また、SIEs は従来型の駐在員（AEs）と比べ、英国での長い在住・就労経験を持ち、英語能力にも優れていることから、「バウンダリー・スパー」としてのポテンシャルを有している旨を示した。SIEs のキャリアについては、英国への「移動理由」は、

積極的動機が支配的であった。一方、先行研究では日本人 SIEs の「高い転職志向」を指摘する言説も見られたが、3 年後も英国への在住を希望する者については、現勤務先への「定着志向」が総じて高いことが分かった。さらに、SIEs の「職務満足」に関しては、全体としての回答は概ね肯定的だったものの、人的資源管理においては「動機付け要因」への対応面で改革の余地がある点、「キャリアアップの可能性と成果の認知」が SIEs の「定着率向上」に資するであろう点が示唆された。そして、日本人駐在員が、自社の SIEs の働きぶりに対し、「日本人性」「バウンダリー・スパナーとしての活躍及び信頼関係」「専門的な知識・スキルや経験」に高い評価を寄せる一方、先行研究で散見された SIEs の否定的側面に関わる AEs の不満は大きくない様子が示された。

最後に、本論文の課題等を申し述べる。まず今回のアンケート調査にはサンプリング方法において一般化に向けた限界があると思われる。また、日系企業分の回答は各社の日本人駐在員（1 名）によるもので、自社の SIEs に対する評価も回答企業が雇用する全 SIEs を捕捉したものではない。同様に、本研究はクロスセクションデータに基づいており、労働市場の状況等の環境要因が回答に与える影響を検証していない。ゆえに、今後は Brexit のインパクトも含め動態的な分析が求められよう。さらに、本論文では、紙幅の都合もあり、回答結果の属性別差異や先行研究の知見とのギャップについて掘り下げた議論ができなかった。加えて、「バウンダリー・スパナー」の観点からは、SIEs と「英国人の日本語人材」の労働市場での関係性等に関しても考察すべきであったかもしれない。そして、現地採用日本人の活用を巡る対象国別の比較研究（英国・米国・中国の調査は実施済み、現在はタイとドイツで調査を実施中）にも取り組む必要があると考える。いずれも、筆者の研究課題としたい。

※本論文は、科学研究費助成事業（研究課題名：日本企業の海外現地経営における「現地採用日本人」の活用に関する研究、研究代表者：古沢昌之、2016 年度～2018 年度、基盤研究（C））の成果の一部である。

<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 Strategic Management*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp.179-205.
- Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (eds.) (2012) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge.
- Andresen, M., Bergdolt, F., & Margenfeld, J. (2012) "What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants?: A literature-based definition and differentiation of terms", in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual*,

- Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 11-41.
- Appadurai, A. (1996) *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, Minneapolis: University of Minnesota Press. 門田健一訳 (2004) 『さまよえる近代—グローバル化の文化研究—』 平凡社。
- 浅川和宏 (2002) 「グローバル R & D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』(第 36 巻第 1 号), 51-67 頁。
- 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.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014) “Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(7), pp. 886-905.
- Ben-Ari, E., & Vanessa, Y. Y. F. (2000) “Twice marginalized: Single Japanese female expatriates in Singapore”, in E. Ben-Ari, & J. Clammer (eds.) *Japan in Singapore: Cultural Occurrences and Cultural Flows*, London: Routledge, pp. 82-111.
- Biemann, T., & Andresen, M. (2010) “Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25(4), pp. 430-448.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. K., & Stroh, L. K. (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Bonache, J., & Pla-Barber, J. (2005) “When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs”, *Journal of Business Research*, Vol. 58(10), pp. 1320-1329.
- Bonache, J., & Stirpe, L. (2012) “Compensating global employees”, in G. K. Stahl, I. Björkman, & S. Morris (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, second edition, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 162-182.
- Brannen, M. Y. (2004) “When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness”, *Academy of Management Review*, Vol. 29(4), pp. 593-616.
- 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.
- Carlile, P. R. (2004) “Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries”, *Organization Science*, Vol. 15(5), pp. 555-568.
- Cerdin, J.-L., & Selmer, L. (2014) “Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(9), pp. 1281-1301.

- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. (2007) “Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives”, *Journal of World Business*, Vol. 42(2), pp. 198–213.
- Crowley-Henry, M. (2007) “The protean career: Exemplified by first world foreign residents in Western Europe?”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37(3), pp. 44–64.
- Crowley-Henry, M. (2012) “Re-conceptualizing the career development of self-initiated expatriates: Rivers not ladders”, *Journal of Management Development*, Vol. 31(2), pp. 130–141.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2012) “Self-initiated expatriation: Drivers, employment experience, and career outcomes”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 122–142.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2013) “Self-initiated and assigned expatriates: Talent management and career considerations”, in V. Vaiman, & A. Haslberger (eds.) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan, pp. 234–255.
- Dorsch, M., Suutari, V., & Brewster, C. (2012) “Research on self-initiated expatriation: History and future directions”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 42–56.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977) “Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22(2), pp. 248–263.
- 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. 107–129.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, second edition, New York: McGraw Hill-Irwin.
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. (2011) “Multicultural employees: Global business’ untapped resource”, *Organizational Dynamics*, Vol. 40(3), pp. 199–206.
- 藤田結子 (2008) 『文化移民—越境する日本の若者とメディア—』新曜社。
- 古沢昌之 (2005) 「日本企業の国際人的資源管理における『第二のグラス・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137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 (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・スパーナー」としての可能性—』白桃書房。
- 古沢昌之 (2015) 「多国籍企業の新たな人材オプションとしての“Self-initiated expatriates”に関する一考察—その特性・実相と求められる研究の視座—」『大阪商業大学論集』(第175号), 15–30 頁。
- 古沢昌之 (2017) 「在中国日系進出企業における『現地採用日本人』の活用に関する研究—日系企業及び現地採用者本人に対する調査を踏まえて—」『国際ビジネス研究』(第9巻第1–2号), 19–34 頁。
- 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*, Heidelberg: Springer, pp. 159-170.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2015) “The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian *Nikkeijin* example”, *Journal of World Business*, Vol. 50(1), pp. 133-143.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2016) “IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 54(4), pp. 396-420.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2018) “Japanese self-initiated expatriates as boundary spanners in Chinese subsidiaries of Japanese MNEs: Antecedents, social capital, and HRM practices”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60(6), pp. 911-919.
- Galbraith, J. R., & Edström, A. (1976) “International transfer of managers: Some important policy considerations”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 8(2), pp. 100-112.
- 外務省領事局政策課編 (2017) 『海外在留邦人数調査統計 (平成 29 年版)』。
- 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. (2001) “Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries”, *Journal of World Business*, Vol.36(4), pp. 366-379.
- Harzing, A.-W., Köster, K., & Magner, U. (2011) “Babel in business: The language barrier and its solution in the HQ-subsidiary relationship”, *Journal of World Business*, Vol. 46(3), pp. 279-287.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2008) “The expatriate family: An international perspective. *Journal of Managerial Psychology*”, Vol. 23(3), pp. 324-346.
- 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。
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979) *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Hong, H.-J. (2010) “Bicultural competence and its impact on team effectiveness”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10(1), pp. 93-120.
- 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.
- 井戸宏樹 (2006) 「タイに越境する日本人—日本人現地採用者からみた若者の滞在意識—」『コミュニティ政策研究』(第 8 号), 85-93 頁。
- 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。
- 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.
- Inkson, K., & Myers, B. A. (2003) “ ‘The Big OE’ : Self-directed travel and career development”, *Career Development International*, Vol. 8(4), pp. 170-181.
- 石田英夫 (1989) 「マネジメントの現地化問題」『日本労働協会雑誌』(No.357), 28-35 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。
- Johnston, J. (1991) “An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 1(4), pp. 102-108.

- Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*, New York: Palgrave Macmillan.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001) “Explaining employee turnover in an Asian context”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11(1), pp. 54-74.
- Kobrin, S. J. (1988) “Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations”, *Human Resource Management*, Vol. 27(1), pp.63-75.
- Kogut, B. (1990) “International sequential advantages and network flexibility”, in C. A. Bartlett, Y. Doz, & C. Hedlund (eds.) *Managing the Global Firm*, London: Routledge, pp. 47-68.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2005) “US managers’ willingness to accept a global assignment: Do expatriate benefits and assignment length make a difference?”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16(7), pp. 1159–1175.
- Lee, C. H. (2005) “A study of underemployment among self-initiated expatriates”, *Journal of World Business*, Vol. 40(2), pp. 172-187.
- ロンドン・ウィメンズ・ネットワーク編 (1999) 『イギリスで働く私たち—現地採用の日本人女性たちの声—』。
- 馬成三 (2000) 『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較における検証—』 日本貿易振興会。
- 馬越恵美子 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営—グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀—』 新評論。
- Mäkelä, K., & Suutari, V. (2013) “The social capital of traditional and self-initiated expatriates”, in V. Vaiman, & A. Haslberger (eds.) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan, pp. 256-277.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (1996) “In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals”, *The International Executive*, Vol. 38(6), pp. 749-778.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999) “Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12), pp. 1133-1156.
- 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.
- 中澤高志・由井義通・神谷浩夫 (2012) 「日本人女性の現地採用労働市場の拡大とその背景—2000 年代半ばのシンガポールの事例—」 『地理科学』 (第 67 巻第 4 号), 153-172 頁。
- 中澤高志・由井義通・神谷浩夫・木下礼子・武田祐子 (2008) 「海外就職の経験と日本人としてのアイデンティティ—シンガポールで働く現地採用日本人女性を対象に—」 『地理学評論』 (第 81 巻第 3 号), 95-120 頁。
- Okamoto, K., & Teo, S. T. T. (2012) “Role stress reduction and cultural mediators in overseas Japanese companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(17), pp. 3522-3535.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2012) “Differences in self-initiated and organizational expatriates’ cross-cultural adjustment”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 90-104.
- Perlmutter, H. V. (1969) “The tortuous evolution of the multinational corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4(1), pp. 9-18.

- 斉藤秀樹 (2005) 「日本人社員の現地採用現況」『盤谷日本人商工会議所所報』(2005 年 12 月号), 1-5 頁。
- 齋藤悠子 (2011) 「タイにおける日本人現地採用の実態について」『盤谷日本人商工会議所所報』(2011 年 4 月号), 37-44 頁。
- 酒井千絵 (1998) 「ジェンダー規定からの解放—香港における日本人女性の現地採用就労—」『ソシオロギス』(第 22 号), 1-16 頁。
- 酒井千絵 (1999) 「境界からのネイション—香港で働く日本人による境界性の意味付けとナショナリズムの多元性—」『Sociology Today』(第 9 号), 137-152 頁。
- 酒井千絵 (2006) 「香港・中国在住日本人の国境を越える戦略—『日本人性』と『多文化性』をめぐる語りから—」『Asia Culture Forum 2006』論文, 1-11 頁。
(http://cct.pa.go.kr/data/acf2006/aycc/aycc_1502_Chie%20Sakai.pdf#search='Asian+Culture+Forum+2006%2C+Chie+Sakai'). 最終アクセス=2018 年 4 月 10 日)
- Sakai, J. (2004) *The Clash of Economic Cultures: Japanese Bankers in the City of London*, London: Routledge.
- 佐藤真知子 (1993) 『新・海外定住時代—オーストラリアの日本人—』新潮社。
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017) “Boundary spanning in global organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 54(4), pp. 403-412.
- 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*, London: Routledge, pp. 17-36.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2006) *Global Staffing*, London: Routledge.
- Selmer, J. (2004) “Expatriates’ hesitation and the localization of western business operations in China”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15(6), pp. 1094-1107.
- Selmer, J. (2006) “Language and adjustment: Western expatriates in China”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48(3), pp. 347-368.
- Selmer, J., & Luring, J. (2010) “Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate”, *European Management Review*, Vol. 7(3), pp. 169-179.
- 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.
- 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。
- 白木三秀 (2009) 「日本企業に必要とされるグローバル・マネジメント人材とは—現下の中国調査から考える—」『世界経済評論』(第 53 巻第 5 号), 17-23 頁。
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000) “Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments”, *Journal of World Business*, Vol. 35(4), pp. 417-436.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003) “Repatriation: Evidence from a longitudinal study of careers and empirical expectations among Finnish repatriates”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14(7), pp. 1132-1151.
- 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。
- Taura, R. (2005) “Japanese company's HRM strategies in China”, *NRI Papers*, 86, pp. 1-10.
- Thang, L. L., Goda, M., & MacLachlan, E. (2006) “Negotiating work and self: Experiences of Japanese

- working women in Singapore”, N. Adachi (ed.) *Japanese Diaspora: Unsung Pasts, Conflicting Presents, and Uncertain Futures*, London: Routledge, pp. 236-253.
- Thang, L. L., MacLachlan, E., & Goda, M. (2002) “Expatriates on the margins: A study of Japanese women working in Singapore”, *Geoforum*, Vol. 33(4), pp. 539-551.
- Thang, L. L., MacLachlan, E., & Goda, M. (2006) “Living in ‘My Space’: Japanese working women in Singapore”, *Geographical Sciences (Chiri-Kagaku)*, Vol. 61(3), pp. 156-171.
- Tharenou, P. (2009) “Women’s self-initiated expatriation as a career option and its ethical issues”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95(1), pp. 73-88.
- Tian, X., Harvey, M., & Slocum, J. W. (2014) “The retention of Chinese managers: The Chinese puzzle box”, *Organizational Dynamics*, Vol. 43(1), pp. 44-52.
- 東洋経済新報社編 (2017) 『海外進出総覧 国別編 2017 年版』。
- 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.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010) “Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards”, *Journal of World Business*, Vol. 45(2), pp. 109-121.
- Vaiman, V., & Haslberger, A. (eds.) (2013) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan.
- White, M., & Trevor, M. (1985) *Under Japanese Management*, London: Heinemann Educational Books.
- 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 (2012) 『多国籍企業と地域経済―「埋め込み」の力―』 御茶の水書房。
- 横田みのり (2010a) 「タイの現地採用日本人―第 1 回―」 『タイ国情報』 (第 44 巻第 3 号), 102-114 頁。
- 横田みのり (2010b) 「タイの現地採用日本人―第 2 回―」 『タイ国情報』 (第 44 巻第 4 号), 127-140 頁。
- 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。
- 吉原英樹・星野裕志 (2003) 「総合商社―日本人が日本語で経営―」 『国民経済雑誌』 (第 187 巻第 3 号), 19-34 頁。
- Yui, Y. (2009) “Japanese women's work overseas and the activities of recruitment agencies in Singapore”, *Journal of Geographical Science*, 57, pp. 55-70.

<注>

¹ 先行研究の中には、Suutari & Brewster (2000) や Selmer & Laurant (2010) のように、国連等の国際機関に勤務する者や大学教員等を SIEs に含めている文献も見られるが、本論文の議論の対象は、言うまでもなく多国籍企業である。また、多国籍企業の立場で SIEs を捉えた場合、彼(彼女)らが第三国籍人 (third country nationals: TCNs) である可能性も存在するが、我々の問題意識は既述の

とおり「本国人の海外派遣」と「現地人の登用」を巡る問題への対処（換言すれば、日本人・現地人各々の短所を回避すると同時に両者の長所を具備した人材オプションの追求）にある。従って、本文のように SIEs を定義した次第である。

- 2 東洋経済新報社（2017）に掲載されている在英国日系進出企業数（現地法人数）は 912 社で欧州最多となっている（2 位はドイツで 802 社）。また、東京商工リサーチが 2017 年に発表した「日系企業の EU 進出状況調査」によると、EU 加盟 28 カ国に進出している日系企業（1,242 社、1 万 3,072 拠点）のうち、英国は 4,083 拠点（構成比=31.2%）を占めてトップ、ドイツが 2,231 拠点で 2 位となっている（http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170421_01.html 参照。最終アクセス=2018 年 4 月 10 日）。一方、外務省領事局政策課（2017）によれば、2016 年時点の英国における在留邦人数は 64,968 人で、国別では米国・中国・オーストラリア・タイ・カナダに次いで 6 位となっている。なお、欧州で英国に次いで在留邦人が多いのはドイツである（44,027 人：全体では 8 位）。
- 3 外務省領事局政策課（2017）では、海外在留邦人の内訳の 1 つとして「民間企業関係者（本人）」というカテゴリーが設けられており、その数が 27 万 1,530 人に達していることまでは読み取れる。しかし、駐在員と現地採用者が区別されていないため、日本人 SIEs の実数を把握することはできない。
- 4 Mayrhofer & Brewster（1996）は、各国が地理的に近接し、相互の文化的差異や経済的・社会的格差が相対的に小さい欧州域内では「本国志向」（ethnocentric）の人的資源管理が有効であり、現実には多くの欧州多国籍企業がそれを採用していることを論じている。
- 5 Suutari & Brewster（2000）は、SIEs ではなく、“self-initiated foreign work experiences”（SFEs）という用語を使用している。また、彼らは、従来から多くの企業が現地採用日本人を雇用してきたにも関わらず、最近までその実態が明らかにされてこなかったという事実は、SFEs に対する人的資源管理が戦略的でなかったことの証左である旨を述べている。
- 6 例えば、Suutari & Brewster（2000）や Biemann & Andresen（2010）、Peltokorpi & Froese（2012）によれば、SIEs は概して、AEs に比べ年齢が若く、女性が多いという。
- 7 Andresen, Bergdolt, & Margenfeld（2012）のように、SIEs を同一多国籍企業内の海外子会社へ移動する“intra-SIEs”と自身の前勤務先とは異なる組織に職を求める“inter-SIEs”に細分化する所説も見られる。
- 8 2018 年 4 月 14 日時点の為替レートによると、1 シンガポールドル=約 81.8 円である。
- 9 Sakai（2004）によれば、女性 SIEs の中には、男性社会の日系企業とは異なり、実力次第で報われることを期待して欧米系企業に移った者もいたが、日本経済が低迷期に入り、日本人 SIEs を雇用する意義が薄れてくると、市場原理によって淘汰されたという。
- 10 2018 年 4 月 14 日時点の為替レートによると、1 バーツ=約 3.4 円である。
- 11 本科研費研究では、英国を含めて 5 カ国で同様の調査を行っており、調査結果の国別比較も企図している。対象国は「言語」に着目し、①公用語・ビジネスの言語ともに英語である「英国」「米国」、②公用語は英語以外であるが、ビジネスは英語で可能な「ドイツ」「タイ」、③公用語・ビジネスの言語ともに英語以外の「中国」の 5 つを選定した。
- 12 業務ご多忙の中、アンケートにご回答いただいた方々に心より御礼申し上げる次第である。また、本調査の実施に際し、多大なるご高配を賜った Perfect Employment 社の田中勉会長、寺島周一前社長（現 TMC WORLDNETWORK 社長）、及びスタッフの皆様方にも感謝の意を表したい。
- 13 本論文における属性別（製造業—非製造業、SIEs—AEs、男性—女性）の分析結果については、統計的有意差が検出された場合のみ記述している（但し、複数回答可の項目は除く）。
- 14 Tharenou（2009）は、SIEs における高い女性比率は従来型の駐在員ポスト（AEs）に「グラス・シーリング」が存在することの裏返しであると主張している。

-
- ¹⁵ 本文で示した SIEs の前職のうち「元駐在員」は、前述した Suutari & Brewster (2000) の分類に従えば、“localized professionals” と呼ぶことができよう。
- ¹⁶ 本文で示したように、非製造業は日本人駐在員比率の面でも製造業よりも高いことが分かったが、こうした結果も「日本人性」を求める日系顧客の存在と関係しているのかもしれない。
- ¹⁷ 「定着志向」の高い人材が企業にとって有為な人材であるとは必ずしも言い切れないであろう。この点について、現在筆者は、今回のアンケート調査の回答者である在英国日系進出企業及び現地採用日本人双方への「ヒアリング調査」を進めているので、その結果も踏まえて別途検証していきたい。