

# 大阪商業大学学術情報リポジトリ

## 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

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2015-03-02 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 古沢, 昌之, FURUSAWA, Masayuki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/30">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/30</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 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

古 沢 昌 之

1. はじめに
2. 多国籍企業の人的資源管理における新たな人材オプションの模索
3. Self-initiated expatriates (SIEs) とは何か
4. 在外日系企業における SIEs (現地採用日本人) を巡る状況
5. 今後の SIEs 研究に求められる視座
6. おわりに

## 1. はじめに

多国籍企業の経営は「グローバル統合」と「現地適応」という二律背反的圧力に直面している(古沢, 2008)。こうした状況下、従来の国際人的資源管理論の研究は、「本国人駐在員か、現地人か」といった二項対立的な視点に基づく論考が中心であった。しかしながら、本国人の海外派遣者を巡る諸問題と現地人に対する人的資源管理の困難さが顕在化する中、多国籍企業は上記の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。その1つのカテゴリーが“ Self-initiated expatriates ”(SIEs)である。

本論文では、SIEsの特性や人的資源としての魅力について論じるとともに、先行研究及び筆者の海外でのヒアリング調査に基づき、在外日系企業におけるSIEsを巡る状況を考察する。そして、今後のSIEs研究において求められる視座を提示する。

## 2. 多国籍企業の人的資源管理における新たな人材オプションの模索

多国籍企業の人的資源管理に関わる従来の研究は、本国人(Parent Country Nationals)の「海外派遣」や現地人(Host Country Nationals)の登用、すなわち「現地化」を巡るものが多かった(古沢, 2008・2013; Furusawa, 2014)。

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、近年では Black et al. (1999) が、海外派遣は「当面の問題」に対処するだけのため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」「本社工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を論じている。

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(石田, 1989・1994; Keeley, 2001; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002)。すなわち、現地化は外部環境面では「エスノセントリック」な企業イメージの回避につながり、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一方、内部環境的には人件費削減をもたらすとともに、「ガラス・シーリング」(glass ceiling)を打破することで、優秀な人材の採用・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(古沢, 2008)。

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」と「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)。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 & Ivacevich (1971)やHendry (1994)、Shaffer & Harrison (1998)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)や子女教育の面でのケアの必要性を論じている。そして、2001年の同時多発テロ以降、従業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; Hu & Xia, 2010)。加えて、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“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; Brewster et al., 2011; 古沢, 2011)。

他方、現地化に際する懸念材料として、Scullion & Collings (2006)は「専門的・経営的能力の不足により子会社の業績が低下する恐れ」「本社からのコントロールの困難さ」や「本社従業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。まず現地人の「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(Gross & McDonald, 1998; Scullion & Collings, 2006; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011)。そして、さらに事態を複雑にするのは、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。事実、これらの点に関しては、日本企業のアジアでの現地経営をテーマ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）。第2の「本社との関係性」については、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<sup>1)</sup>。また、Kobrin（1988）は、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本国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。

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「本国人 vs. 現地人」という二分法的発想を超越した新たな人材オプションが模索されるようになってきた。例えば、Briscoe & Schuler（2004）は、国際人的資源管理の研究・実務において使用されている従業員タイプが20種類以上に達していることを述べている。同様に、Collings, Scullion, & Morley（2007）やThorn & Inkson（2012）も多国籍企業における人材の国際移動のパターンが多様化・複雑化している点を指摘している。但し、これら先行研究で提示されている新たなオプションには「海外出張」の延長線上に位置するもの（‘frequent flyers’；‘short-term assignment’；‘international commuters’など）や国際移動を伴わないもの（‘domestic internationalists’；‘virtual international employees’など）も含まれている。そこで、本論文では、上記の関連研究で示されている人材オプションのうち、本国人と現地人の各々の長所を維持する一方で、両者の短所の回避を企図したカテゴリーの1つとして“self-initiated expatriates”に着目することとする。

### 3 . Self-initiated expatriates (SIEs) とは何か

#### (1) SIEs の概念定義

Self-initiated expatriates (SIEs) とは、「自らのイニシアチブで企業のサポートを受けずに他国へ移動し、現地人と同様の労働条件で雇用されている個人」と定義づけられる（Crowley-Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010)<sup>2)</sup>。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）は、在外フィンランド人の実態調査を通して、SIEs がInkson et al. で論じられたキャリアの初期段

1) 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) の人的資源管理が適しており、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。

2) 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。

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を述べるとともに、‘young opportunists’ (キャリアの初期段階にある20代以下の若者で、観光と仕事を兼ねて海外に長期滞在している者) ‘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’ (元駐在員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’ (駐在員の配偶者) という6つのサブグループを提示してSIEsが多様である点を明らかにした<sup>3)</sup>。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、理論と実証の両側面から広範なSIEs研究が行われるようになってきている(Biemann & Andresen, 2010; Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Cerdin, 2012)。

前述したSIEsの定義及びInkson et al. (1997)やSuutari & Brewster (2000)に代表される先行研究は、彼(彼女)らの移動地での勤務先について如何なる限定も加えていない(例えば、国連など国際機関に勤務する者をSIEsに含めている)。しかしながら、本論文は、タイトルが指し示すように、多国籍企業を研究の対象とするものである。また、多国籍企業の子会社の立場でSIEsを捉えた場合、彼(彼女)らは第三国籍人(Third Country Nationals)である可能性も存在するが、我々の問題意識は既述のように「本国人と現地人の双方の長所を具備した人材の活用」にある。従って、本論文ではSIEsを「多国籍企業の海外子会社に勤務する現地採用の本国人従業員」と規定して議論を展開していきたい。

## (2) SIEsの特性

ここでは、多国籍企業の海外子会社に本社から派遣される従来型の本国人駐在員(AEs: assigned expatriates)との比較を通して、SIEsの特性を明らかにしていく。

Inkson et al. (1997)は、AEsとSIEsの差異として次の4点を挙げている。第1は「国際移動のイニシアチブ」である。AEsについては、企業が移動の主導権を有するのに対して、SIEsは自らの意思で出国を選択した人々である。第2の差異は「移動の目的」で、AEsの場合は海外子会社の管理や技術移転など多国籍企業の本社従業員としての任務遂行が中心となるが、SIEsの目的はキャリアアップ・収入増、異文化体験、国際結婚など拡散的である(Suutari & Brewster, 2000)。第3は「移動に関わる費用負担」で、AEsに関しては企業が費用を負担し、駐在員としてのフリンジ・ベネフィットを享受するのが通常であるが、SIEsは自己資金で海外へ赴く。そして、第4の違いは両者の「キャリアタイプ」である。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、本人と組織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。それゆえ、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)として特徴づけられる(Inkson et al., 1997; Inkson

3) 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。

& Myers, 2003; Crowley-Henry, 2007・2012; Dorsch, Suutari, & Brewster, 2012)<sup>4)</sup>。

### (3) 多国籍企業における「人的資源」としてのSIEsの魅力

次に、多国籍企業における人的資源としてのSIEsの魅力について、上記同様、AEsとの対比から整理しておこう。第1にSIEsは多くの場合ローカル従業員として雇用されるので、AEsに比して「人件費が低廉」であるという点が挙げられる(Hu & Xia, 2010; Dorsch, Suutari, & Brewster, 2012)。第2は「異文化への強い関心」と「長期の海外滞在の受容」である。例えば、Suutari & Brewster (2000)の研究では、国際的経験への関心は、AEsよりSIEsの方が強く、長期の海外での滞在を受け入れる用意があることが明らかにされている。従って、先に述べたように、同時多発テロ以降、海外勤務を忌避する従業員が増加する中、自らのイニシアチブで海外へ赴くSIEsの存在は多国籍企業の新たな人材プールとして貴重であると言える(Hu & Xia, 2010)。そして、第3に「バウンダリー・スパンナー」(boundary spanner)としての期待がある。本文脈における「バウンダリー・スパンナー」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(林, 1985; Hong, 2010; 古沢, 2013)。事実、Peltokopi & Froese (2012)が実施した日本に滞在するAEsとSIEsへの実証研究では、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につながっていることが示されている<sup>5)</sup>。

## 4. 在外日系企業におけるSIEs（現地採用日本人）を巡る状況

第4節では、在外日系企業におけるSIEs（現地採用日本人）を巡る状況について、先行研究のレビューと筆者の海外でのヒアリング調査を通して考察する<sup>6)</sup>。

### (1) 先行研究のレビュー

「現地採用日本人」に関する学術論文の多くは社会学の視点からアプローチしたもので、経営学をベースとした論考は未だ少ない。ここでは、日本人の現地採用者に対する研究が比較的多い「香港」「シンガポール」「タイ」「中国」における状況を取り上げる。

4) このほか、Suutari & Brewster (2000) や Biemann & Andresen (2010)、Peltokopi & 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。なお、Tharenou (2009) は、SIEs における高い女性比率がAEsに「グラス・シーリング」が存在することの裏返しである旨を指摘している。

5) 但し、本文で述べたように、AEsの派遣が「経営幹部の育成」や「国境を越えた社会化」といった多様な戦略的価値を帯びていることに鑑みれば、SIEsがAEsを完全に代替するものではないであろう点を確認しておきたい(古沢, 2013)。

6) 海外在留邦人に関する統計としては、外務省領事局政策課編『海外在留邦人数調査統計』(各年版)がある。しかし、同統計には駐在員と現地採用者の区別はないので、そこから現地採用日本人の実数を把握することはできない。ちなみに、同統計(平成24年速報版)によれば、在留邦人総数は118万2,557人で、うち24万721人が「民間企業関係者(本人)」となっているが、その内訳(AEsであるか、SIEsであるか)は不明である。

## ① 香港における「日本人の現地採用」

時系列で捉えると、最初に日本人の「現地採用」が注目されたのは香港である。具体的には、1990年代の中盤、中国返還を控えた香港において日本人の女性を中心とする「現地採用」が増加していった。

こうした「香港就職ブーム」のプッシュ要因としては、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が挙げられる(酒井, 1998・2006)。すなわち、日本では女性に対する暗黙の役割期待があると同時に、「グラス・シーリング」も存在するため、キャリアの先行きに不安を感じていたということである(酒井, 1998)。他方、香港側のプル要因には、日本企業の対中戦略が深化する一方で、現地化の難しさと人件費削減の要請が顕在化する中、「日本での勤務経験」と「日本語力及び日本的なコミュニケーション能力」を有した人材を低コストで欲するといった日系進出企業側の事情があった。また、日本からの近接性に加え、ビザ取得が容易で、英語がビジネス上の公用語であることも日本人女性を魅了する一因となった(酒井, 1998)。こうした中、彼女たちは、香港を日本とは対照的なジェンダーの規定力が弱い、欧米に似た実力社会と位置づけて移住していったわけである(酒井, 1998・1999・2006)。

香港における「現地採用日本人」の多くは、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かったと言われるが、先行研究は、駐在員との処遇面での格差を指摘している。例えば、酒井(1998)によると、賃金が日本勤務時よりも上昇している現地採用者は少なく、住宅手当は支給されない場合が多いという。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、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旨を述べている。しかし、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指摘も見られる(酒井, 1999)。

## ② シンガポールにおける「日本人の現地採用」

香港に続いて日本人の「就職ブーム」が現出したのはシンガポールで、やはり女性を中心に日本人の「現地採用」が増加した(Ben-Ari & Vanessa, 2000; Thang, MacLachlan, & Goda, 2002・2006; Thang, Goda, & MacLachlan, 2006; 中澤ほか, 2008)。

そのプッシュ要因については、日本における就職状況の悪化のほか、香港と同様、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彼女たちの想いなどが挙げられる。そのため、こうした現地採用者は、旧来型の「経済的移民」とは異なる「スピリチュアル移民」と描写されることも多い(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」の国と捉えて、そこに

引き寄せられていったのである（Thang, Maclachlan, & Goda, 2006）。現地採用者の就労状況は、香港とほぼ同じで、「バウンダリー・スパー」<sup>7)</sup>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に従事したとされる。しかし、処遇については、月給が2,500~3,500シンガポールドル<sup>7)</sup>（中澤ほか, 2008）、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も指摘されている。加えて、現地採用の女性は、シンガポールにおける日本人駐在員社会（駐在員本人とその配偶者をはじめとする家族が形成する人的ネットワーク）とローカル社会の双方に疎遠という「二重のマージナル化」とも呼ぶべき状況に置かれている点が述べられている（Ben-Ari & Vanessa, 2000）。一方で、彼女たちは、仕事に満足しなければ、現地人同様にいと簡単に会社を辞めて転職するほか、有給休暇も完全消化するといったように、マージナルなステータスを逆利用して“My space”（Thang, MacLachlan, & Goda, 2006）を確保する戦略を取っていると議論も見られる。そして、現地採用の女性の多くは日本帰国も視野に入れていて、永住権申請者は非常に少ないとされている（Thang, MacLachlan, & Goda, 2006）。

### ③ タイにおける「日本人の現地採用」

タイの日系企業は、日本人駐在員に不足している「タイ語能力」、あるいは「タイ人との仕事経験」を有した即戦力の日本人を求めていると言われる（井戸, 2006; 横田, 2010ab; 斉藤, 2005; 齋藤, 2011）。また、近年では日系企業との取引拡大を望む欧米系や地場企業等からの求人も増加傾向にあるとのことである。一方、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（井戸, 2006; 斉藤, 2005; 齋藤, 2011）。

横田（2010ab）の実態調査によると、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割弱に達している。現在の職位は一般職が43%で最も多く、課長が18.9%となっているが、男女間で差異があり、女性は9割が一般職である。他方、月給は4~5万パーツ<sup>8)</sup>が33.8%、5~6万パーツが18.2%、6~7万=11.7%、10万以上=11.7%となっている。また、「ボーナスなし」が39%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。しかし、現地法人のトップに登用され、駐在員級の処遇を受ける事例も、僅かながらあるという。なお、今後のタイでの滞在予定については「未定」が46.7%であるが、男女別・年齢別で違いが観察され、20代女性では「5年以上」「一生」がゼロであるのに対し、30代男性においては4割強となっている。こうした結果を受けて、同調査は現地採用者が低賃金ゆえに長期就労に不安を抱える一方、企業側は現地採用者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。

このほか、タイ人の配偶者を持つ長期滞在志向の日本人などは、キャリアの初期段階では

7) 2014年8月1日時点の為替レートによると、1シンガポールドル=約82.4円である。

8) 2014年8月1日時点の為替レートによると、1パーツ=約3.2円である。

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等へ転職するパターンも多いといった指摘がある(齋藤, 2011)。

#### ④ 中国における「日本人の現地採用」

中国に関しては、東北部(遼寧省)の大連と華南の珠江デルタの状況を中心に見ていく。まず大連では、対日ソフトウェア企業の成長や日本向け顧客サービスセンター(コールセンターやデータ入力等)の増加により、日本人の現地採用に対する需要が日系企業のみならず非日系企業においても拡大していった。こうした業務においては、中国人スタッフへの指導等、一定の中国語能力を必要とする場合が多いという。一方、日本人の求職者は20代・30代と、60代以上に二極化しており、留学や駐在を通して中国語を習得した人が目立つとのことである(吉村, 2006)。

他方、珠江デルタでは、日系企業の工場立ち上げと運営に際する日本語人材への旺盛な需要が存在する(盧, 2006)。日系企業の認識としては、秘書や庶務は中国人の日本語人材で問題ないが、本社との調整や日系の顧客への対応といった「木目細かさ」「責任感」「迅速さ」を必要とするポジションは日本人の方が望ましいと考えているようである(盧, 2006)。しかし、駐在員派遣コスト圧縮の要求が強まっていることに加え、中小企業等では派遣候補者の不足にも悩まされる中、日本人の現地採用に注目が集まるようになっていった。盧(2006)の調査によれば、広州で3年の職歴を持つ日本人の場合、月給1.5万元のほか、住宅手当として3,000元くらいが支給されるという。

但し、中国での日本人の現地採用に関しては、本人の希望サラリーとのギャップ等による需給のミスマッチも見られるようである。堂園(2007)によると、日本での実務経験があり、中国語にも堪能な日本人女性が初任給20万円を希望したところ、日系企業側が拒否したケースがあった。その理由は、20万円も支給すると、「中国人社員とのバランス」が崩れるというものであったとされる。こうした状況に対して、堂園は、日系企業の日本人駐在員が月額家賃20万円以上の社宅に住んでいることを引き合いに出し、駐在員と現地採用日本人の間には公務員のキャリアとノンキャリア以上の格差があるとの見解を示している。

#### (2) 英国及び東南アジアでのヒアリング調査結果報告

続いて、筆者(古沢)が英国及び東南アジア(ベトナム・インドネシア)で実施したヒアリング調査の一部を簡潔に紹介する<sup>9)</sup>。まず英国であるが、在英日系人材紹介会社によると、日本人の現地採用(日系地場企業も含む)に関する引き合いは年間約600ポジションくらいで、求職者の約8割は日本在住者、うち約9割が女性で、英国人男性の配偶者や英国への元留学生などが多いという。勤務先はサービス業、メーカーの事務所が中心で、ポジションはアシスタント職が圧倒的に多く、スペシャリスト職は10%程度、マネジメント職は稀である。また、歴史的に見ても、「日本人の現地採用者」で経営幹部(Director以上)まで昇進した例は極めて少数とのことであった。日系進出企業に勤める現地採用日本人の不満は、

9) 英国調査は2013年8月、2014年8月、ベトナム調査は2012年10月、2013年11月、インドネシア調査は2013年11月に各々実施した。

日本人駐在員との埋め難い待遇格差や上下関係の厳しい経営様式に向けられることが多い<sup>10)</sup>。なお、駐在員が定年後に当地に居残って、他社に現地採用者として雇用される場合は処遇の低下が問題となるので、日系進出企業は受け皿となりにくいとされる。また、日系進出企業関係者によると、英国では就労ビザ取得が困難なこともあり、「永住権」のない者の現地採用は限定的にならざるを得ないという。一方、在英日系調査会社でのヒアリングでは、日系企業の駐在員が集うと「現地採用者」への愚痴になることが多いといった話を聞いた。それは、現地採用者は自己主張は盛んにするが、（日本人としての感覚からすると）勤労意欲が低いという不満である。同様に、現地採用日本人をアシスタント職として雇用する日系進出企業 A 社でも、現地採用者は権利意識が強いわりに責任感に欠けるとのコメントが日本人駐在員から出された<sup>11)</sup>。

次に、東南アジアでの状況について、ベトナムから見ていこう。ベトナムには、すでに多くの日系の人材会社が所在しており、筆者がヒアリングした在ベトナム日本人起業家によると、「日本人の現地採用」は増加傾向にあるという。特に、ベトナム語能力があり、ベトナム人との仕事経験を有する人材が重宝されるほか、日系企業相手の営業担当としてのニーズもある。一方、求職者の年齢は20～50代まで多様であるが、元駐在員のUターンや現駐在員の居残りについては、日系企業で活用するとすると、待遇面で折り合いをつけることが困難であるので、むしろ独立開業（コンサルタントなど）をする人が多いとのことである。現地採用者の処遇については、月給が1,000～2,000米ドル、住宅手当はなし、海外傷害保険は会社負担というのが平均的である。なお、駐在員と現地採用者は、収入や住居・居住地、さらには生活スタイルや話題が異なるため、職場以外での接点は殆どないという。また、日本人同士で誰か別の日本人について話をする時は、「あの人は駐在員か、現地採用か」という会話がよくなされるそうである。そして、現地採用者については、いくら有能でも日本本社採用への転換は極めて稀であるという。

続いて、インドネシアについてである。筆者が訪問調査した日系進出企業 B 社は従業員約3,200人を擁する製造企業であるが、日本人12人のうち4人を現地採用者が占めている。その背景には、同社の親会社（日本）は社員150人の中小企業で、駐在員候補者が少ないという事情がある。現地採用者の最高職位は総務部長で、同氏は10年を超えるインドネシア滞在歴があり、配偶者が現地人である。ちなみに、現地の日本語雑誌『週刊 Lifenesia』（2013年11月14日号）には、「業種＝自動車部品メーカー、職種＝生産管理、月給＝2,700米ドル～、通勤車・医療保険支給、英語必須」「業種＝建築、職種＝総務・秘書、月給＝2,000～2,500米ドル、インドネシア語必須」「業種＝メーカー、職種＝総務・秘書、月給＝2,500米ドル、住宅手当有り」といった求人情報が掲載されていた。同国における日本人の現地採用を巡る状況の一端を知るための手がかりとなるであろう。

10) 但し、在英日系人材紹介会社によると、日系金融機関のトレーダー等の職種では、成果に応じて大きく賃金変動するため、現地採用者の報酬が駐在員のそれを上回る可能性もあるという。

11) また、日系進出企業関係者によると、「気配り」といった日本的な思考や行動については、一般的に英国滞在期間が長期化するほど希薄化していく傾向があるとのことである。

## 5. 今後のSIEs研究に求められる視座

最後にこれまでの議論を踏まえ、今後のSIEs研究に求められる視座を提示してみたい。第1は、前掲のSuutari & Brewster (2000) が示したように、SIEsが内包する多様性を考慮する必要があるということである。これは、本論文が主題とする「本国人の現地採用」に限定した場合においても妥当するもので、従来型の駐在員が男性中心で、管理職以上が多く、帰任が予定されているといったように比較的均質な集団であるのに対して、現地採用者は、性別・年齢・職務、さらには海外移動の目的やキャリア志向等において多様であると考えられる (Biemann & Andresen, 2010)。そこで、今後の研究に際しては、単に「日本人の現地採用」という形で大括りに捉えるのではなく、職務別・職能段階別や移動目的別の分析など、木目細かなアプローチが求められると言えよう。

第2は、各ホスト国の差異に留意しなければならないという点である。具体的には、各国の外国人受入政策や労働市場に関する状況、さらにはホスト国の「言語」や送出国との「文化的距離」 (Kogut & Singh, 1988) にも目を向けることが重要となろう。別言すれば、本国とホスト国の関係性によって、「本国人の現地採用」を巡る状況も違ってくるとのことである。例えば、言語の違いに関して言えば、仕事面・生活面双方で英語が使用されている米国や英国のような国、仕事上は英語が共通語であるが、生活面では別の言語が使われているドイツやベルギーのような国、さらには仕事面・生活面ともに英語以外の言語が中心となる中国のような国に類型化し、そのタイプごとに実態調査を実施した上で研究成果の統合を図るといったステップが要求されるであろう。

第3は、SIEsの類似概念との関係性を整理して議論すべきということである。具体例を挙げるならば、先行研究においては、SIEsとmigrants (移民・移住者) の区別が不明確である (Al Ariss, 2010・2012; Andresen, Bergdolt, & Margenfeld, 2012)。それは、SIEsとmigrantsという概念が、各々国際人的資源管理論と移民研究という異なる学問分野を起源とすることに由来していると考えられる (Dorsch, Suutari, & Brewster, 2012)。その意味で、両者の異同を必要以上に議論することは必ずしも生産的ではないが、今後のSIEs研究に際しては、議論の便宜上、Baruch et al. (2010) のように、SIEsとmigrantsの差異を「永住権」の有無に求めるといった視点も必要となろう。こうした中、本論文においては、本国人の「現地採用者」は、実態として永住権の取得者・未取得者の双方を包含していることから、上で述べた永住権を保持していない「狭義のSIEs」と永住権を有するmigrantsを合わせたカテゴリー（「広義のSIEs」）として認識する概念的な枠組みを提示しておきたい<sup>12)</sup>。

## 6. おわりに

本論文では、海外派遣を巡る諸問題と現地化の難しさが顕在化する中、多国籍企業の新た

12) なお、日系人 (海外に永住の目的を持って移住した日本人とその子孫: 古沢, 2013) に関しては、一社 (現地国籍への帰化者を除く) を日本人の「現地採用者」に含めることとする。この点については、別途詳しく論じたい。

な人材オプションとしてのSIEsについて議論してきた。多国籍企業の従業員としてのSIEsには、AEsに比して「低廉な人件費」という魅力があるほか、本国文化とホスト国文化を架橋する「バウンダリー・スパンナー」としての活躍も期待できよう。

SIEsは従来型の「本国人」「現地人」「第三国籍人」といった人材区分（Morgan, 1986; Harzing, 2004; Scullion & Collings, 2006）に従えば、AEsと同じく「本国人」に分類されるが、海外への移動目的やキャリアタイプ等においてAEsと異なる特性を有することから、その人的資源管理においては注意を要する点多いと考えられる。また、それは今日の多国籍企業における人的資源管理の実相が旧来型の分類軸（人材区分）では解明できないことを物語っている。

一方、在外日系企業のSIEs（現地採用日本人）に関しては、先行研究のレビュー及び筆者の海外でのヒアリング調査によると、「駐在員」と「現地採用者」の処遇格差が指摘されるとともに、当事者双方が不満を抱えている様子が看取されたが、その原因は両者の「心理的契約」（Schein, 1978）の機能不全（処遇は現地人と同様であるが、働きは本国人としてのものを期待されていること）にあるように感じられる。特に、問題視されるべきは、「現地採用者」はいくら有能であっても、キャリア機会が限定的で、本社採用への転換や国際人事異動等の可能性が制度的に担保されていない点である。その意味で在外日系企業の人的資源管理には「現地化の遅れ」、「現地人従業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）が存在するようである。そして、それは「入り口」がモノを言う日本企業のグループ人事の特質（古沢, 2008）を反映した事象の1つであるのかもしれない。現実には、東芝の西田厚聰・前会長のように、同社のイラン現地法人採用から本社トップにまで上り詰めたケースもあるが、そのキャリアアップは制度的裏づけを経て実現したものでなく、例外的な取り扱いであったと思われる<sup>13)</sup>。

Jokinen, Brewster, & Suutari（2008）は、SIEsを国際労働市場における隠れた存在と捉えた。また、Suutari & Brewster（2000）は、従来から多くの企業がSIEs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、SIEs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。こうした中、今後の多国籍企業の人的資源管理においては、戦略遂行に向けて、多様化する人材オプションの最適ミックスを見出すと同時に、SIEsと企業との間に“win-win”の関係をもたらす人事施策の提示が求められると言えよう。

※本論文は、平成26年度「大阪商業大学研究奨励助成費」による研究成果の一部である。今後はさらなる文献研究・ヒアリング調査に注力するとともに、各国の日系進出企業及びそこに勤務する現地採用日本人の双方に対するアンケート調査を実施し、研究の深耕を図る予定である。

13) 西田氏については、長田（2010）『PRESIDENT Online』（<http://president.jp/search/word/%E8%A5%BF%E7%94%B0%20%E5%8E%9A%E8%81%B0>: 2014年8月1日アクセス）などを参照されたい。

## 〈主要参考文献〉

- 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., JAI Press, pp.183-184.
- Al Ariss, A. (2010) "Modes of Engagement: Migration, Self-initiated Expatriation, and Career Development", *Career Development International*, Vol.15 (4), pp.338-358.
- Al Ariss, A. (2012) "Ethnic Minority Migrants or Self-Initiated Expatriates?: Questioning Assumptions in International Management Studies", in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, pp.235-241.
- Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (2012) "Introduction: Self-Initiated Expatriation—Individual, Organizational, and National Perspectives", in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, pp.3-10.
- 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*, Routledge, pp.11-41.
- 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.
- Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2010) "Exploring International Work: Types and Dimensions of Global Careers", *Papers presented at the International Human Resource Management Conference*, Birmingham.
- 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*, 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*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 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.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2011) *International Human Resource Management*, Third edition, CIPD.
- Briscoe, D.R., & Schuler, R.S. (2004) *International Human Resource Management: Policy and Prac-*

*tice for the Global Enterprise*, Second edition, Routledge.

- Cerdin, J.-L. (2012) “Motivation of Self-Initiated Expatriates”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, pp.59-74.
- Collings, D.G., Scullion, H., & Morley, M.J. (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.
- 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*, 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.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.L. (2002) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
- 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*, Springer, pp.159-170.
- 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.
- 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, SAGE Publications, pp.251-282.
- Heenan, D.A., & Perlmutter, H.V. (1979) *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Hendry, C. (1994) *Human Resource Strategies for International Growth*, 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.
- 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.
- Inkson, K., & Myers, B.A. (2003) "The Big OE: Self-directed Travel and Career Development", *Career Development International*, Vol.8 (4), pp.170-181.
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008) "Career Capital during International Work Experiences: Contrasting Self-initiated Expatriate Experiences and Assigned Expatriation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19 (6), pp.979-998.
- 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: Their Greatest Challenge*, Palgrave Macmillan.
- Kobrin, S.J. (1988) "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, Vol.27 (1), pp.63-75.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988) "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol.19 (3), pp.411-432.
- 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.
- 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*, 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.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, 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*, Routledge, pp.17-36.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2006) *Global Staffing*, 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.
- 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.

- Thang, L.L., Goda, M., & MacLachlan, E. (2006) “Negotiating Work and Self: Experiences of Japanese Working Women in Singapore”, in N. Adachi (ed.) *Japanese Diaspora: Unsung Pasts, Conflicting Presents, and Uncertain Futures*, 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.
- Thorn, K., & Inkson, K. (2012) “Self-Initiated Expatriation and Talent Flow”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, pp.75-89.
- 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.
- 石田英夫（1989）「マネジメントの現地化問題」『日本労働研究雑誌』（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。
- 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」『コミュニケーション政策研究』（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。
- 長田貴仁（2010）『経営は言葉である 東芝・西田厚聰の発信力』光文社。
- 外務省領事局政策課編（2012）『海外在留邦人数調査統計』（平成24年速報版）。
- 斎藤秀樹（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」『ソシオロゴス』（第22号） 137-152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ルリズムの多元性」『Sociology Today』（第9号） 1-16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

([http://cct.pa.go.kr/data/acf2006/aycc/aycc\\_1502\\_Chie%20Sakai.pdf#search='Asian+ Culture+ Forum+ 2006%2C+ Chie+ Sakai'](http://cct.pa.go.kr/data/acf2006/aycc/aycc_1502_Chie%20Sakai.pdf#search='Asian+Culture+Forum+2006%2C+Chie+Sakai') )

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。

堂園徹 (2007)「現地採用に見る日本企業のお粗末さ」『VERDAD』(2007年11月号) 42-43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。

林吉郎 (1985)『異文化インターフェイス管理』有斐閣。

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・スパンナー」  
としての可能性』白桃書房。

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。

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。

吉村栄祐 (2006)「大連で日本人の現地採用が増加」『中国経済』(2006年10月号) 10-16頁。

盧真 (2006)「華南地域での日本語人材活用の動向 日本人の現地採用と日本に留学経験のある中  
国人の採用」『中国経済』(2006年6月号) 8-16頁。