



# 在タイ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

——「バウンダリー・スパンナー」としての可能性と  
「日本人性」を巡る状況を中心に——

古 沢 昌 之

**要旨** 本論文の目的は、東南アジアの中で日本企業の最大の進出先であり、最多の在留邦人を擁するタイにおける「現地採用日本人」（日本人 SIEs）の活用について、「バウンダリー・スパンナー」としての可能性と「日本人性」を巡る状況を中心に考察することにある。在タイ日系進出企業に対するアンケート調査の結果、SIEs は駐在員（AEs）と比べて高いタイ語能力とタイでの長い在住・就労経験を有することから、日タイの文化に架橋する「バウンダリー・スパンナー」としてのポテンシャルを有した人材集団であると考えられる。また、回答企業が SIEs を雇用する背景には「日本語能力」「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行に対する理解」といった「日本人性」に対する期待があることが分かった。

**Abstract** This paper explores the utilization of Japanese self-initiated expatriates (SIEs) in Thailand where Japanese companies have the largest number of subsidiaries and the number of Japanese residents is the highest among Southeast Asian countries from the perspectives of their potential as boundary spanners and Japaneseness. We find that Japanese SIEs seem to have potential as boundary spanners because of their living and working experience in Thailand and fluency in the local language based on our questionnaire survey of Japanese-affiliated companies in Thailand. The research also reveals that the Japanese-affiliates employ Japanese SIEs owing to their Japaneseness such as Japanese language ability and familiarity with Japanese way of thinking, Japanese manners or business customs.

**キーワード** 現地採用日本人, 在タイ日系進出企業, バウンダリー・スパンナー, 日本人性, 日本人駐在員

原稿受理日 2020年5月31日

## 1. は じ め に

本国人社員の「海外派遣」と現地人の「登用」（「現地化」）を巡る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、多国籍企業における新たな人材オプションとして「現地採用本国人」（self-initiated expatriates: SIEs）に対する関心が高まっている（Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; 古沢, 2020）。

SIEs は、ローカル社員として採用されることが通常なので、企業にとっては本国人駐在員（assigned expatriates: AEs）に比して「人件費が低廉」であるというメリットがあるほか、ホスト国の言語や文化に精通している場合が多いことから、「バウンダリー・スパンナー」（boundary spanner: ホスト国と本国の文化の橋渡し役）としての働きが期待できる（Crowley-Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010; Hu & Xia, 2010; Harzing, Köster, & Magner, 2011; Dorsch, Suutari, & Brewster, 2012; Furusawa & Brewster, 2018・2019; 古沢, 2020）。

また、日本企業に関して言えば、古沢（2017・2018・2020）が、中国及び英国での実態調査に基づき、日系進出企業は正確な日本語能力や日本の文化的特性（勤勉、誠実・正直、時間に正確など）の発揮といった「日本人性」（Japaneseness: Furusawa & Brewster, 2015）を求めて日本人 SIEs を雇用している様子を述べている。

こうした中、本論文の目的は、東南アジアの中で日本企業の最大の進出先であり、在留邦人数が最も多いタイにおける「現地採用日本人」の活用について、日本人 SIEs の「バウンダリー・スパンナー」としての可能性と「日本人性」に関する状況を中心に理論的・実証的に考察することにある<sup>(1)</sup>。具体的には、まず文献レビューを行い、国際人的資源管理における「海外派遣」と「現地化」を巡る諸問題、人材の国際移動の活発化、さらには「現地採用本国人（日本人）」に関わる先行研究の議論を整理する。次に、筆者が在タイ日系進出企業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、分析結果からのインプリケーションを提示したい。

---

(1) 経済産業省（2019）によると、タイにおける日本企業の現地法人は2,221社で、第2位のシンガポール（1,103社）、第3位のインドネシア（1,058社）を大きく引き離している。同様に、東洋経済新報社（2020）でも、タイの日系進出企業数は2,662社に達して東南アジアで最多となっている（2位はシンガポール＝1,524社、3位はインドネシア＝1,375社）。

## 2. 文献レビュー

### (1) 本国人の「海外派遣」と「現地化」を巡る諸問題

#### ① 本国人の「海外派遣」に関わる問題

Galbraith & Edström (1976) 及び Edström & Galbraith (1977) は、海外派遣の目的として、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」など多様な項目を提示している。

しかし、本国人の海外派遣には留意すべき点も多い。具体的には、これまで多くの研究において、「派遣の失敗」が取り上げられてきた(Tung, 1981・1982・1984; Mendenhall & Oddou, 1985; Adler & Ghadar, 1990; Black & Mendenhall, 1990; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991; Ehnert & Brewster, 2008; Furusawa & Brewster, 2016)。この問題は、とりわけ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(任期満了前の帰国や解任)が16~40%に達すると述べている。そして、派遣の失敗は、企業に対して多大なコストを強いることになる(Copeland & Griggs, 1985; Black et al., 1999; Tungli & Peiperl, 2009)。例えば、Briscoe & Schuler (2004) は関連の諸研究をレビューし、派遣の失敗が本社にもたらす損失は駐在員1人あたり50万~100万ドル(あるいはそれ以上)に及ぶ旨を報告している。

こうした状況を受けて、Tung (1981・1982・1984) は、米国企業の高い失敗率の原因として、「専門的・技術的能力」(technical competence)に偏重した「選抜基準」と「派遣前研修」(特に「異文化適応研修」)の不足を指摘している。Tung (1981)によれば、調査対象の5%しか選抜に際して対人関係能力を測定しておらず、異文化適応研修を実施していない企業が68%に達する<sup>(2)</sup>。さらに、「選抜」以前の問題として、2001年の同時多発テロ以降、海外勤務を忌避する従業員が多くなっていることも企業の頭痛の種であろう(Briscoe & Schuler, 2004; Hu & Xia, 2010)。

他方、Mendenhall, Dunbar, & Oddou (1987) は、現地赴任後の施策にも着目し、先

---

(2) Tung (1981・1982・1984) は、派遣者の選抜や事前研修に関する日本企業の優位性を指摘し、米国企業に対して改革を求めている。Tung の調査によると、日本企業の76%では失敗率が5%以下である。

行研究をもとに、「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。この点に関連して、茂垣（1994）は、本国から離れている間に最新の技術や社内情報・人間関係に疎くなる「浦島太郎現象」<sup>③</sup>を論じている。また、Tung（1988）は、派遣者が本社で忘れられた存在となることを恐れる「“Out of sight, out of mind（去る者は日々に疎し）” 症候群」<sup>④</sup>の存在を指摘している。このほか、Baker & Ivacevich（1971）やHarvey（1985）、Hendry（1994）、Shaffer & Harrison（1998）、Haslberger & Brewster（2008）などの研究では、「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重要性が述べられている。

加えて、海外勤務からの「帰任」（repatriation）を巡る諸問題への関心も高まってきた。例えば、Black et al.（1999）は、帰任を「新たな海外勤務」と同様に捉えるべきであるにも関わらず、本社側の関心が薄い点を問題視している。具体的には、米国人派遣者の60%、日本人の80%、フィンランド人の71%が帰国後の再適応に困難を覚え、「逆カルチャーショック」を感じているが、彼（彼女）らの9割以上は帰任前後に4時間未満の研修・オリエンテーションしか受けていない。また、ステイタスの低下や裁量権の縮小という状況の変化と自身の海外経験が本社で活用されないことへの不満により、「帰任後の憂鬱」（repatriation blues）に陥る者も多いと言われる（Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Tung, 1988; Johnston, 1991; 石田, 1994・1999; Inkson et al., 1997; Brewster et al., 2011）。

そして、海外駐在に付随する「住宅手当」「子女教育手当」「一時帰国手当」等の人件費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（石田, 1994; Bonache & Pla-Barber, 2005; Collings, Scullion, & Morley, 2007; Bonache & Stirpe, 2012; Furusawa & Brewster, 2015; Nowak & Linder, 2016）。

## ②「現地化」に関わる問題

現地化は、上述した本国人の海外派遣を巡る諸問題を回避するための有効なオルタナティブであると考えられる。すなわち、外部環境面では「エスノセントリック」（自民族中心主義的）な企業イメージを払拭し、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（McEvily & Zaheer, 1999;

③ 本現象については、石田（1985）にも示されている。

④ かつて米国では、海外勤務は「忘れ去られる2年間」と言われていたという（Tung, 1984）。

浅川, 2002; 安室, 2012)。また, 内部環境的には人件費削減につながるとともに, 「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; Keeley, 2001; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; Scullion & Collings, 2006; 古沢, 2008・2013・2016・2019; Evans, Pucik, & Björkman, 2010)。

しかし, 「現地化」にも負の側面がある。それは現地人の「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 (Scullion & Collings, 2006)。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「低い忠誠心・帰属意識」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; Hong, Snell, & Easterby-Smith, 2006; 李ほか, 2015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。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。

## (2) 増加する「人材の国際移動」

翻って, 今日の経済社会においては, 従来型の政治的・経済的理由による移民や海外駐在員 (AEs) に加え, 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)。例えば, United Nations (2017) によれば, 全世界において「出生地と異なる国に居住している者」(international migrants) は, 1990年は1.53億人であったが, 2017

年には2.58億人へと増加している。また、ILO（2018）も2017年の移民労働者（migrant workers）の総数が1.64億人となり（2013年から9％増加）、全世界の労働者の4.7％を占めることを報告している。この点については、わが国も例外ではなく、2017年10月時点の海外在留邦人数は135万1,970人に達して過去最多を更新した（外務省、2018）。

海外在留邦人とは、海外に3ヶ月以上在留している日本国民を指し、それは「永住者」（当該在留国等より永住権を認められており、生活の本拠をわが国から海外へ移した邦人）と「長期滞在者」（海外での生活は一時的なもので、いずれわが国に戻るつもりの方）に分けられる（外務省、2018）<sup>⑤</sup>。上で示した海外在留邦人（135万1,970人）のうち、「永住者」が48万4,150人（構成比：35.8％）で、「長期滞在者」は86万7,820人（同64.2％）である。長期滞在者の職業別内訳は「民間企業関係者」＝54.4％、「留学・研究者・教師」＝20.8％、「その他（無職など）」＝17.1％、「自由業関係者」＝5.6％、「政府関係者」＝2.6％となっている。また。男女別では、男性が64万6,787人（構成比：47.8％）、女性が70万5,183人（同52.2％）であるが、地域によって事情は異なり、男性は西欧や大洋州においては構成比が30％台に留まるものの、アジアでは61.9％に達する。

表1は海外在留邦人数の推移を示したもので、2017年の総数は1989年（平成元年）と比べて2.3倍に増加している。また、永住者と長期滞在者で比較すると、永住者の伸びが2.0倍であるのに対し、長期滞在者は2.5倍と大きい。

（表1）海外在留邦人数の推移（人）

年	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
在留邦人数	586,972	620,174	663,049	679,379	687,579	689,895	728,268	763,977
うち永住者	246,043	246,130	250,842	254,248	254,876	261,553	267,746	271,035
うち長期滞在者	340,929	374,044	412,207	425,131	432,703	428,342	460,522	492,942
年	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
在留邦人数	782,568	789,534	795,852	811,712	837,744	873,641	911,062	961,307
うち永住者	274,819	278,619	280,557	285,027	293,310	285,705	291,793	302,304
うち長期滞在者	507,749	510,915	515,295	526,685	544,434	587,936	619,269	659,003
年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
在留邦人数	1,012,547	1,063,695	1,085,671	1,116,993	1,131,807	1,143,357	1,182,557	1,249,577
うち永住者	310,578	328,317	339,774	361,269	373,559	384,569	399,907	411,859
うち長期滞在者	701,969	735,378	745,897	755,724	758,248	758,788	782,650	837,718
年	2013	2014	2015	2016	2017			
在留邦人数	1,258,263	1,290,175	1,317,078	1,338,477	1,351,970			
うち永住者	418,747	436,488	457,084	468,428	484,150			
うち長期滞在者	839,516	853,687	859,994	870,049	867,820			

（出所）外務省（2018）より筆者作成。

- ⑤ この統計（『海外在留邦人数調査統計（平成30年版）』）は、「旅券法」第16条により、外国に住所または居所を定めて3ヶ月以上滞在する日本人に対し、その住所または居所を管轄する日本の大使館または総領事館（在外公館）に提出するよう定められている「在留届」を基礎資料としている。但し、在留届を提出・更新していない邦人も多数いることが想定されるため、日系企業、日本人会、邦人研究者・留学生が在籍する大学、研究機関、各種学校等に調査票を配布し、協力を求めたとのことである（外務省、2018）。

続いて、国別のデータを見ると、米国が在留邦人全体の31.5%（42万6,206人）を占めてトップとなり、中国が第2位で12万4,162人が在住している。そして、第3位はオーストラリア（97,223人）、本論文の対象であるタイ（72,754人）は第4位（東南アジアでは最多）である（表2）<sup>⑥</sup>。

（表2）海外在留邦人の国別状況（人）

	総数	永住者	長期滞在者
①米国	426,206（1）	192,766（1）	233,440（1）
②中国	124,162（2）	3,067（16）	121,095（2）
③オーストラリア	97,223（3）	56,006（2）	41,217（4）
④タイ	72,754（4）	1,499（26）	71,255（3）
⑤カナダ	70,025（5）	43,791（4）	26,234（10）
⑥英国	62,887（6）	21,808（5）	41,079（5）
⑦ブラジル	52,426（7）	48,490（3）	3,936（25）
⑧ドイツ	45,784（8）	11,907（7）	33,877（7）
⑨フランス	42,712（9）	8,362（10）	34,350（6）
⑩韓国	39,778（10）	11,957（6）	27,821（9）

（注）（ ）内の数値は順位。

（出所）外務省（2018）より筆者作成。

こうした状況下、中澤（2015）は、日本人の海外への移動は、①第1段階（高度経済成長期までの南米等への農業移民）、②第2段階（1980年代以降の日本企業の多国籍企業化に伴う海外駐在員の増加）を経て、③第3段階（1990年代半ば以降の自発的な海外就労者の増加）を迎えつつあると述べている。

そして、先行研究は自発的な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生活の想像が可能となり、こうした「想像力の作動」（work of imagination: Appadurai, 1996）が海外移住を活性化させているということである（藤田，2008）。第2に親の海外駐在への同行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）。事実、経済産業省（2019）によれば、日本企業の海外現地法人数（2017年度）は25,034社に達し、10年間で7,346社増加している。また、日本学生支援機構（2019a）の調査では、海外の大学等で学ぶ日本人留学生の数は10万5,301人（2017年度）に上り、過去最多である旨が示されている。そし

⑥ 東南アジアの中でタイに次いで在留邦人が多いのはシンガポールで36,423人（全世界で11位）、以下マレーシア（24,411人，同12位）、インドネシア（19,717人，同14位）、ベトナム（17,266人，同16位）が続く（外務省，2018）。



て、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。特に昨今では、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; 由井, 2015)。

### (3) 新たな人材オプションとしての「現地採用日本人」

先述した日本人の「海外派遣」と現地人の「登用」「現地化」を巡る諸問題が顕在化する一方で、人材の国境を越えた移動が活発化する中、日本人と現地人の各々の長所を保持すると同時に、両者の短所の克服が期待できる新たな人材オプションとして注目されるのが「日本人の現地採用」、すなわち「現地採用日本人」(self-initiated expatriates: SIEs)である(Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; 古沢, 2020)。

Self-initiated expatriates (SIEs) は、一般的に「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」と定義される(Crowley-Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010など)。先行研究の中には国連など国際機関や大学等に勤務する者を SIEs に含めているものもあるが(Suutari & Brewster, 2000; Selmer & Luring, 2010など)、我々の研究対象は、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)である可能性も存在するが、既述のとおり我々の問題意識は「日本人と現地人の双方の長所を具備しつつ、短所の回避を可能にする人材の活用」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日本人従業員」と規定して議論を展開することとする。

人的資源としての SIEs の魅力としては、第1に彼(彼女)ら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」とあるという点が挙げられる(Hu & Xia, 2010)。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、長期の海外勤務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、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、自らの意思で海外へ赴く 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。加えて、SIEs は帰国の決定を自らの意思で行うので、AEs のような帰任を巡る懸念もない。そして、第3に「バウンダリー・スパーナー」(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、複数の言語能力の保有と複数の文化の内面化がその共通要件となる（Hong, 2010; 古沢, 2020）。実際、Peltokorpi & Froese（2012）が実施した日本に在住する 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。そして、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。

他方、古沢（2017・2018・2020）は、在中国及び在英国の日系進出企業への調査を通して、在外日系企業が日本人 SIEs に日本語ネイティブとしての正確な日本語能力や日本の文化的特性（勤勉、誠実・正直、時間に正確など）の発揮といった「日本人性」（Japaneseness: Furusawa & Brewster, 2015）を期待している様子を示している。具体的に述べると、上記調査で SIEs を雇用する理由を尋ねたところ、中国・英国ともに「現地人と比べて日本語能力が優れている」「現地人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」が第1位・第2位となった。また、SIEs を雇用しているのは、ホスト国市場において「日系企業・日本人」を主要顧客としている企業で相対的に多いことが明らかにされた。これらの結果を受けて、古沢は SIEs の活用が「顧客適合論」（吉原・星野, 2003）に基づく人的資源管理施策である可能性に言及している。つまり、中国や英国の日系企業が日本人 SIE の「日本人性」を重視する理由の1つは、ホスト国市場の「日系顧客」（日系企業や日本人）に対応するためであると考えられよう。

しかし、SIEs の海外への「移動理由」や「キャリアタイプ」は AEs のそれとは異なるため、人的資源管理面では注意を要する点も多いと思われる。例えば、海外への移動理由に関しては、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社員としての任務遂行が中心となるが、SIEs 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・職務等の面で多様と言われる（Biemann & Andresen, 2010）。また、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、本人と企業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)。

こうした中、SIEs の雇用を巡っては、企業側の視点で現地採用本国人の「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(ロンドン・ウィメンズ・ネットワーク, 1999; 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)。

#### (4) タイの日本人 SIEs を巡る論考

##### ①在留邦人数に関する特徴

先に述べたように、タイの在留邦人数は全世界で第4位、東南アジアの中では最多である。その特徴としては、下記のような点が挙げられよう。第1は近年の増加が顕著であることである。在留邦人数上位7ヶ国(2017年10月1日時点)の中で、過去10年間(2008～2017年)の増加率はタイが65%と最も高い(外務省, 2018)<sup>7)</sup>。第2は長期滞在者の占める割合が大きいう点である。タイでは長期滞在者が在留邦人の97.9%を占め、その数は世界第3位となっている(永住者は26位)。第3は長期滞在者の中で民間企業関係者の比率が76.1%と高いことが挙げられる(世界全体では前掲のとおり54.4%)。そして第4として首都であるバンコクに在留邦人の72.7%(52,871人)が集中していることである。バンコクは都市別の在留邦人数でロサンゼルス都市圏に次いで第2位、長期滞在者(51,981人)だけで見ると、世界で最も多い(永住者は50位圏外)。

##### ②日本人 SIEs の人数に関わる研究

先に示した外務省(2018)には、海外在留邦人の長期滞在者の内訳の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、その数が世界全体で27万3,088人(男性=237,268人, 女性=35,820人)、タイでは33,978人(男性=31,456人, 女性=2,522人)であることまでは読み取れる。しかし、そのうちの何人がAEs(日系進出企業の駐在員)であるかは示されていない。また、上記の数値には、タイ企業や日系以外の外資系企業、さらには日系地場企業等に勤務している人々も含まれているため、本論文の議論の対象である日本人SIEs(在タイ日系進出企業に勤務する現地採用日本人)の実数を統計的に

(7) 増加率が高い順に見ると、タイ=65%、オーストラリア=46%、カナダ=39%、米国=10%、英国=0%、中国=-1%、ブラジル=-13%となっている(外務省, 2018)。

把握することはできない。

但し、タイにおいて日本人 SIEs を含む「自発的な海外就労者」が増加傾向にあることを推論できる研究は存在する。例えば、丹羽・中川・ティモ（2018）は、我々が上で参照した外務省編『海外在留邦人数調査統計』のデータを用いて、タイ在住の「民間企業関係者」「報道関係者」「自由業関係者」（いずれも本人）のうち自発的な海外就労者が占める比率が1994年の8%から2013年には21%へと上昇していることを推計している。しかし、繰り返しになるが、そのうちの何%（何人）が我々の研究対象である日系進出企業に勤務する邦人であるかは分からない。

### ③日本人 SIEs に対するタイ特有のプル要因

まず、同国における日系進出企業間の「閉じた取引関係」（中澤，2015）の存在が挙げられる。例えば、日本貿易振興機構（2019）がアジア・オセアニアに所在する日系進出企業に対して実施した調査によると、在タイ日系製造企業の部品・原材料の現地調達先は「日系進出企業」が54.7%を占めている<sup>(8)</sup>。この数値は同設問の分析対象である18ヶ国・地域の中でフィリピン（68.6%）に次いで高いものである。一方、非製造業の現地市場開拓（企業向け販売）におけるターゲット層は「日系進出企業」が88.6%に達し、対象の15ヶ国・地域で最高であった<sup>(9)</sup>。すなわち、日系進出企業のタイでの事業展開においては、「日本の企業間関係」が移植・再現されているという側面が多分に見て取れるのである（鋤塚，2018）。そして、そこでは日本の取引慣行を共有し、認知的距離の近い者同士が共通の言語（日本語）で交渉・調整する方が効率的に取引関係を維持できる（鋤塚，2018）。しかし、大量に日本人駐在員を派遣することは、コスト削減の観点から極めて困難である。一方、タイには日本への留学経験者など日本語人材も多いが<sup>(10)</sup>、ビジネスで求められる高度な日本語能力やビジネスマナーの習得、さらには「ほう・れん・そう」といった日本企業特有の行動・思考様式への適応面で不安が残るとされる（原田，2004；タナサーンセーニーほか，2005；前野・勝田，2013；中澤，2015；由井，2015）。こうした環境下、日本人 SIEs に対する需要が発生するのである。つまりは、SIEs の雇用は、先に示した「顧客適合論」と整合的な企業行動であると同時に、被雇用者の視点に立てば、近年のタイでは「日本人」

(8) 残りは「地場企業」=41.0%、「日系以外の外資系企業」=4.4%であった。

(9) 他の回答は「地場企業」=45.1%、「日系以外の外資系企業」=18.4%となった（複数回答可）。

(10) 国際交流基金（2019）によると、タイの日本語学習者数は184,962人で世界第5位である。一方、日本学生支援機構（2019b）によれば、日本で学ぶタイ人留学生は3,962人で出身国・地域別で第9位となっている。

であること自体が労働市場で優位性を持つ状況が現出していると言えよう（中澤，2015；丹羽・中川，2018）。

また，日系企業・日本人の増加は「集積の経済」が働くことで「集積が集積を呼ぶ」という状況をもたらす（藤田・久武，1999）。別言すれば，それは日系企業・日本人の需要に特化した新たなビジネスが成立することを意味する<sup>11)</sup>。日系企業や在留邦人のようなホスト国におけるエスニック・マイノリティをターゲットとして提供される財・サービスは，「エスニック財」と「非エスニック財」に大別される（樋口，2010）。前者は日本食品や日本語メディアなど母国の生活の維持や適応の圧力の緩和に寄与し，後者は利用者の語学能力との関連で同胞による提供が相対的に優位となるものである。例えば，国際ビジネスのノウハウを欠く中小企業のための日本語による業務サービス（会計処理，IT 業務など）や在留邦人をターゲットとした日系不動産会社のサービスなどである<sup>12)</sup>。そして，こうした財・サービスの担い手としての日本人の流入は，「消費者としての日本人」の増大をもたらし，それが日系企業・日本人向けの財・サービスの担い手となる日本人に対するさらなる需要を喚起するという循環ができあがるのである（楢塚，2018）。

一方，SIEs のタイへの移動について論じた研究を見ると，「目的地の限定性」（中澤，2015）が強いことに言及した文献が多い。例えば，中澤（2015）は，海外就職の意思決定要因を①「経済」（経済成長が体感できる空間に身をおきたいという志向性），②「言語」（外国語を使って仕事をし，日常生活を送りたいとの志向性），③「場所」（景観や生活・文化などによる特定の目的地への志向性）に一般化した上で，上海やシンガポールの SIEs と比べて，バンコクで働く日本人にとっては「場所」がより重要なファクターである旨を述べている。つまり，タイの文化や日常生活に惹かれて移住を決意した者が多いということである。具体的には，バンコクの日本人 SIEs からは当地が醸し出す「ゆるさ」（緊迫感の弱さ）が魅力として語られるケースが数多く見られ，それは往々にして日本社会の「きつさ」「息苦しさ」との対比を含意しているという。従って，タイ語を習得した上で渡航した人は少数派で，多くは旅行や研修等を契機としてタイ文化と出会った後にタイ語の学習を始めており，上記②の「言語」に優先順位があるわけではないとのことである。同様に，斉藤（2005）も，タイにおける日本人求職者には，旅行でタイの文化・人に魅せられたケースや元駐在員が U ターンを希望する事例など「タイが好き」というマインドが共通

11) この点に関連して，楢塚（2018）は，新しいサービスの供給は一般的にその「成立閾値」を上回る顧客数を確保することで可能になると述べている。

12) 丹羽・中川（2018）によると，日系の不動産会社は，入居後のトラブル解決の仲介もするという。

して存在する点を指摘している。また、齋藤（2011）によると、日系人材会社に登録している日本人の「タイでの就職希望理由」は、タイの気候・料理・タイ人の人柄など「タイが好きなので」がトップとなっている。さらに、由井（2015）が実施した在タイ人材会社へのヒアリング調査によれば、バンコクでは駐在員経験者の登録が多いが、彼（彼女）らは「タイが好き」であるため、他の東南アジア諸国でなく「タイ限定」で求職しているという。

#### ④日本人 SIEs のキャリアと職務満足を巡る状況

横田（2011ab）のタイでの実態調査によると、現地採用日本人の「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」はゼロである。また、日本人 SIEs 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。そして、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%に及び、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日本人が約半数に上ることが示されている<sup>③</sup>。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、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。

他方、中澤（2015）においては、駐在員との賃金格差を重々承知の上で海外就職を決断したつもりでも、AEs と SIEs では住居をはじめとする生活水準・生活感覚が異なるため、同じ日本人であるのに会話自体がかみ合わない辛さや、明らかに SIEs を見下す態度をとる AEs の存在などから日系企業を退職した元 SIEs のケースが収められている。同様に井戸（2006）もタイ人社員と日本人駐在員の板挟みのほか、駐在員との給与や住居の格差など SIEs が抱える苦悩を述べている。

かような状況下、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）。

---

③ 2020年4月23日時点の為替レートによると、1バーツ＝約3.3円である。

### 3. タイにおけるアンケート調査報告

#### (1) 調査概要

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，基盤研究(C)，2016～2019年度）の一環として，2018～2019年に筆者が実施したものである<sup>④</sup>。研究の対象は，タイ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，在タイ日系人材会社の PERSONNEL CONSULTANT MANPOWER 社（本調査の共同実施主体）の主要クライアント等330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<sup>⑤</sup>。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。有効回答数は107社で，回収率は32.4%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い，各自ご回答の上，古沢へ直接返送していただく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37名であった<sup>⑥</sup>。

本論文では，日系進出企業調査に基づく報告を行う（但し，一部項目では現地採用日本人調査のデータも用いる）。

なお，本調査では「現地採用日本人」を「日本本社でなくタイ現地法人（支店）で採用された日本国籍者」または「タイ現地法人（支店）とのみ労働契約を締結し，日本本社とは雇用関係にない日本国籍者」と定義した。前者と後者を敢えて区別したのは，先行研究を踏まえ，「タイで採用され，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タイに赴任し，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

---

④ 本科研費研究では，タイを含めて5ヶ国で同様の調査を行い，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。また，補足的にベトナムでも小規模な調査を実施した。

⑤ 駐在員事務所は事業活動を行っていないため，また日本人が現地で起業した地場の日系企業は我々の研究対象である日本に本社を置く多国籍企業ではないので除外した。

⑥ 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 PERSONNEL CONSULTANT MANPOWER 社の小田原靖社長及びスタッフの皆様方にも感謝の意を表したい。



る。

本調査のリサーチクエスションは、次の3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」（タイ語能力，タイでの在住・就労経験など）
- ③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回答企業のプロフィール

日本の親会社の業種は，製造業＝68.2%，非製造業＝31.8%である。また，タイへの進出形態は会社新設＝93.2%，M&A＝6.8%，出資形態は日本側の完全所有＝64.5%，合弁＝35.5%となった。平均操業年数は12.6年だった。

平均社員数は239.1人であったが，t検定で業種間に5%水準の有意差が検出された（製造業＝318.6人，非製造業＝68.5人）。また，全社員に占める日本人駐在員の比率は単純平均で8.1%となった（製造業＝7.0%，非製造業＝10.5%：t検定で10%水準の有意差）<sup>(7)</sup>。社長の属性は，日本人駐在員＝86.9%，日本人SIEs＝4.7%，本社の日本人が兼務＝6.5%で，タイ人は僅か1.9%（非製造業及び完全所有では0%），第三国籍人は皆無だった。

また，タイ国内で販売活動を行っている企業が99.1%を占めた。それら企業の売上に占めるタイ国内販売比率は平均で74.3%に達した（製造業＝68.6%，非製造業＝86.3%：t検定で1%水準の有意差）<sup>(8)</sup>。一方，タイ国内の主要顧客は日系企業・日本人＝93.3%，タイ企業・タイ人＝50.5%，日系以外の外資系企業＝28.6%となり（複数回答可），先述の如く，日系企業間の取引が多い様子が窺える<sup>(9)</sup>。

(7) 全回答企業の社員総数に占める日本人駐在員総数の比率は2.1%であった。

(8) 本調査では，タイを含めた「ASEAN 域内販売比率」も尋ねた。結果は，全体では82.6%で，業種別に見ると，製造業＝77.5%，非製造業＝93.4%となった（t検定で1%水準の有意差）。

(9) 業種別では日系企業・日本人の比率に大きな違いはないが（製造業＝93.0%，非製造業＝94.1%），タイ企業・タイ人については，製造業が43.7%であるのに対し，非製造業では64.7%と21.0ポイントの差があった。



## ②「現地採用日本人」の雇用状況

## 1) 雇用の有無

全体で現地採用日本人を雇用している企業は34.6%で、過去に雇用したことがある企業を加えると52.4%となった(表3)。業種別に見ると、日本人 SIEs を雇用しているのは製造業=31.5%、非製造業=41.2%で、後者が10ポイント弱上回った(統計的有意差はなし)。

現地採用日本人社員数の平均値は2.4人(製造業=1.9人、非製造業=3.2人)、全社員に占める日本人 SIEs の比率は単純平均で5.2%(製造業=4.8%、非製造業=6.0%)となり、有意差はないものの、いずれも非製造業の方が高かった<sup>20)</sup>。なお、日本人 SIEs を雇用している企業では、日本人駐在員比率の平均値が6.2%であったのに対し、雇用していない企業では9.1%に達し、10%水準ではあるがt検定で有意差が認められたことから、SIEs の雇用と駐在員の派遣が一部代替的關係にある可能性が示唆されよう。

(表3) 現地採用日本人の「雇用の有無」(%)

項目	全体	製造業	非製造業
①現在雇用している	34.6	31.5	41.2
②現在は雇用していないが、過去に雇用したことがある	17.8	19.2	14.7
③これまでに雇用したことはない	47.7	49.3	44.1
合計	100.0	100.0	100.0

## 2) 雇用理由

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、先行研究の議論を踏まえ、10項目を提示し、その各々について5点法による回答を求めた(5=全くそのとおり、4=どちらか言えばそのとおり、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)。

分析の結果、「タイ人社員と比べて日本語能力が優れている」(3.43)が第1位で、「タイ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」(3.41)、「取引先が日本人社員による対応を求めてくる」(3.24)が続いた(表4)。先に示した古沢の中国・英国における調査結果と同様、現地採用日本人の「日本人性」を重視した雇用であることが確認できたと言えよう。なお、業種別では、「日本人駐在員と比べて人件費が安い」(製造業=2.17、非製造業=3.36)にt検定で1%水準の有意差が検出された。

<sup>20)</sup> SIEs を雇用している全企業の社員総数に占める SIEs 総数の比率は0.7%であった。

（表４）現地採用日本人を「雇用する理由」

項目	全体	SD	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	2.62	1.38	2.17	3.36	-2.747**
②タイ人の日本語人材の「人件費・賃金相場」が高騰している	1.68	0.92	1.57	1.86	-0.841
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	2.95	1.27	2.74	3.29	-1.283
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（現地法人の継続的な経営体制を維持したい）	2.57	1.24	2.39	2.86	-1.115
⑤日本人駐在員と比べて「タイ語能力」が優れている	2.97	1.50	3.00	2.93	0.139
⑥日本人駐在員と比べて「タイ人の考え方やタイのマナー・ビジネス慣行」を理解している	2.76	1.30	2.70	2.86	-0.362
⑦タイ人社員と比べて「日本語能力」が優れている	3.43	1.48	3.35	3.57	-0.440
⑧タイ人社員と比べて「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	3.41	1.34	3.30	3.57	-0.581
⑨「取引先が日本人社員による対応」を求めてくる	3.24	1.59	2.96	3.71	-1.428
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	2.51	1.28	2.65	2.29	0.839

（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）の平均値。

\*\*：p<0.01。

### ３）今後の雇用に対する意向

現在 SIEs を雇用していない企業のうち，55.7%が「今後雇用したい（雇用してもよい）」と答えた（残りの44.3%は「今後も雇用するつもりはない」と回答）。業種別に見ると，「雇用したい」は非製造業で70.0%に達し，製造業を20.0ポイント上回った（有意差はなし）。また，その数値は「過去に雇用したことがある」企業で63.2%，「雇用経験なし」の企業では52.9%となった（有意差はなし）。

次に，採用したい理由を探るべく，表４と同じ項目を提示し，５点法で尋ねた。その結果，「タイ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」（3.54）が第１位，「日本本社に海外勤務に適した，あるいは海外勤務を希望する日本人社員が少ない」（3.51）が第２位，「タイ人社員と比べて日本語能力が優れている」（3.44）が第３位となり，やはり「日本人性」に関わる項目が上位にきた。なお，業種別に見ると，製造業では「日本本社に海外勤務に適した，あるいは海外勤務を希望する日本人社員が少ない」（3.92）が１位となり，非製造業（2.79）との間に t 検定で５％水準の有意差が検出された。

他方，「今後も雇用するつもりはない」と回答した企業にその理由について質問した。ここでは先行研究を踏まえて18項目を提示したところ，５点法による回答の平均値は「現地採用日本人に適した職務が社内に見当たらない」（3.38）が第１位で，第２位は「日本人のタイ語人材よりタイ人の日本語人材を重視している」（2.93），第３位は「現地採用日本人の人件費・賃金相場が高騰している」（2.89）となった（表５）。「タイ人の日本語人材を重視」

している企業においては、SIEs を雇用している企業とは対照的に、タイ人の日本語人材に「日本人性」を求めようとしているのかもしれない。業種別では「タイ人社員の中に日本語や日本の文化に精通した者がいる」（製造業＝2.00，非製造業＝3.17），「社内公用語の英語化を推進している」（製造業＝1.50，非製造業＝2.50）に t 検定で 5 % 水準の有意差が認められた。

(表 5) 今後も現地採用日本人を「雇用しない理由」

項目	全体	SD	製造業	非製造業	t 値
①「思考・行動が過度に現地化」している	2.76	1.41	2.65	3.17	-0.793
②「権利意識が強いわりに責任感」に欠ける	2.52	1.30	2.43	2.83	-0.663
③「不平・不満や愚痴を言うこと」が多い	2.25	1.21	2.14	2.67	-1.230
④「言い訳」が多い	2.25	1.24	2.09	2.83	-1.322
⑤「モチベーション」が低く、「指示されたこと」しかしない	2.36	1.28	2.27	2.67	-0.884
⑥会社に対する「忠誠心・帰属意識」が低く、「転職志向」が強い	2.79	1.37	2.74	3.00	-0.408
⑦「グローバルな視野・知識」を欠いている	2.25	1.14	2.18	2.50	-0.597
⑧現地採用日本人の「人件費・賃金相場」が高騰している	2.89	1.50	2.68	3.67	-1.456
⑨「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行」を理解していない	2.21	1.23	2.09	2.67	-1.019
⑩「タイ人の考え方や中国のマナー・ビジネス慣行」を理解していない	1.93	1.05	1.82	2.33	-1.066
⑪「労働争議やストライキ」など会社とのトラブルを起こすことが多い	2.00	1.09	1.95	2.17	-0.417
⑫「就労ビザの取得」が困難（費用面も含む）になっている	2.07	1.12	1.95	2.50	-1.060
⑬タイ人社員の中に「日本語や日本の文化」に精通した者がいる	2.25	1.27	2.00	3.17	-2.128*
⑭日本人駐在員の中に「タイ語やタイの文化」に精通した者がいる	2.29	1.27	2.05	3.17	-2.019
⑮「日本人のタイ語人材」より「タイ人の日本語人材」を重視している	2.93	1.44	2.68	3.83	-1.810
⑯「社内公用語の英語化」を推進している	1.71	1.08	1.50	2.50	-2.131*
⑰「現地採用日本人に適した職務」が社内に見当たらない	3.38	1.40	3.26	3.83	-0.889
⑱「日本本社での日本人の雇用（駐在員ポスト）」を奪う恐れがある	1.54	0.92	1.41	2.00	-1.417

(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）の平均値。

\*:  $p < 0.05$ 。

### ③日本人 SIEs の「バウンダリー・スパーナー」としての可能性

#### 1) 外国語能力

現地採用日本人を雇用している企業の駐在員（1 名）に自社の日本人 SIEs 社員（個人）の英語能力及びタイ語を「話す」「読む」「書く」の 3 側面から 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）で評価してもらった。なお，SIEs を 4 名以上雇用している企業については，回答者の負担を考慮し，職位が高い順（同一職位の場合は勤続年数が長い順）に 3 名を抽出して評価するよう依頼した（ $n=62$ ：回答企業が雇用している日本人 SIEs 総数の 70.0%をカバー）<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> 評価対象となった日本人 SIEs は男性＝79.0%，女性＝21.0%，年齢層は 40 代（35.5%）が最多で，30 代（21.0%）が続く，60 代以上＝19.4%，50 代＝16.1%，20 代＝8.1%となった。男女間で比較すると，男性は 50 代以上が 44.9%を占めたのに対し，女性では皆無だった（カイ 2 乗検定で 10%水準の有意差）。労働契約・処遇は「現地法人採用待遇で無期限契約」が 56.5%，「現地法人」

また、駐在員（AEs）自身の英語能力・タイ語能力に関しても、同様の尺度で自己評価していただいた。

SIEs と AEs のスコアを比較すると、英語能力に関しては 3 側面とも両者の数値に殆ど差異がなかったが、タイ語については全ての側面で SIEs の平均値が相対的に高くなり、t 検定ではいずれも 0.1% 水準の有意差が認められた（表 6）。

（表 6）現地採用日本人と日本人駐在員の「英語能力」及び「タイ語能力」の比較

項目	現地採用日本人 (SIEs)	日本人駐在員 (AEs)	t 値
〈英語能力〉			
①話す	3.53	3.52	0.047
②読む	3.73	3.70	0.189
③書く	3.68	3.65	0.179
〈タイ語能力〉			
①話す	3.69	2.66	6.079***
②読む	2.72	1.64	6.012***
③書く	2.33	1.52	5.124***

（注）5 点法による回答（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）の平均値。

\*\*\*：p<0.001。

## 2）海外経験

続いて、現地採用日本人と日本人駐在員の「海外経験」を比べてみた<sup>22)</sup>。まず「半年以上の在住経験のある外国数」は両者の間に大きな差異はなかった（表 7）。しかしながら、「海外での在住年数」に 5 % 水準、「タイでの在住年数」に 1 % 水準、「海外での勤務年数」に 10 % 水準、「タイでの勤務年数」に 1 % 水準の有意差（t 検定）が現れ、いずれも SIEs の数値が駐在員のそれを上回った。

また、紙幅の関係上、表の掲載は割愛するが、「海外への半年以上の留学経験（語学留学を含む）」を有する者は、AEs が 13.5% に留まったのに対して、SIEs では 29.7% に及んだ（カイ 2 乗検定で 5 % 水準の有意差）<sup>23)</sup>。

㉒ 採用待遇で有期限契約が 33.9% で、「駐在員（本社採用）待遇」はいなかった。職位は「課長レベル」(35.5%) が最も多く、「一般職」(16.1%) が続いた。以下「部長レベル」(12.9%)、「専門職」(11.4%)、「係長レベル」「副部長・次長レベル」(ともに 6.5%) となった。「副社長」(4.7%) と「社長」(3.2%) も僅かながらあった（他に「顧問・相談役」が 3.2%）。職種は「営業・販売・マーケティング」(50.0%) が圧倒的に多く、次いで「生産管理・品質管理」(25.8%)、以下「カスタマーサポート」(19.4%)、「資材・購買・仕入れ」(17.7%)、「総務・庶務」(16.1%) の順となった（複数回答可）。なお、本設問の評価対象である日本人 SIEs の中に「外国籍から帰化した日本人」が含まれているか否かを尋ねたが、帰化者は皆無であった（全員が出生時から日本国籍者）。

㉓ AEs の海外経験については、外国語能力と同様、日系進出企業調査の回答者のデータを使用した。一方、SIEs 分は現地採用日本人調査のデータ（本人の自己申告による回答）を用いた。

㉔ SIEs の留学経験を男女間で比べると、男性では 20.7% に留まったのに対し、女性のそれは 62.5% に及んだ（カイ 2 乗検定で 5 % 水準の有意差）。

(表7) 現地採用日本人と日本人駐在員の「海外経験」の比較

項目	現地採用日本人 (SIEs)	日本人駐在員 (AEs)	t 値
①半年以上の「在住経験のある外国数」	1.6ヶ国	1.8ヶ国	-0.675
②海外での延べ「在住年数」	12.0年	8.1年	2.367*
③タイでの延べ「在住年数」	10.3年	5.7年	3.242**
④海外での延べ「勤務年数」	10.7年	7.7年	1.919†
⑤タイでの延べ「勤務年数」	9.5年	5.6年	2.804**

(注) \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$ , †:  $p < 0.1$ 。

#### ④自社の日本人 SIEs の「働きぶり」に対する評価

各社の駐在員に自社の日本人 SIEs 社員（個々人）の働きぶりを尋ねた。回答方法は前掲の外国語能力と同じく、4 名以上雇用している場合は、職位が高い順（同一職位の場合は勤続年数が長い順）に 3 名を選び、5 点法で評価していただくというものである（5 = 全くそのとおり、4 = どちらか言えばそのおり、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）。

質問項目は、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・スパーナー」としての活躍と「信頼関係」、SIEs への「不満点」のほか、「専門的知識・スキルや経験」に関わる事項を提示した。「信頼関係」に関して尋ねたのは、林（1985・1994）によれば、バウンダリー・スパーナーである「第三文化体」たるには、複数の言語能力の保有と複数の文化の内面化に加え、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 5 項目全てで全体の平均値が 3.90 以上、うち 3 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すとともに、「取引先の日系企業・日本人への対応面での貢献」も高く評価している様子が窺える（表 8）。

次に、「バウンダリー・スパーナー」としての活躍を巡っては、「日本人駐在員とタイ人社員の橋渡し」が 3.58 と高いスコアを示した。また、「信頼関係」の面では「日本人駐在員との信頼関係」（4.05）と「タイ人社員との信頼関係」（3.92）で平均値が 4 点前後となり、「日本本社との信頼関係」（3.58）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「思考・行動の過度の現地化」や「責任感・忠誠心の欠如」等を中心に 7 項目を提示したが、スコアが 2.50 を超えたものはなかった。

最後に、「担当業務に関する専門的な知識・スキルや経験」に関しては、4.11 という高い

評価が寄せられた。

なお、上記の全項目において、男女間の有意差はなかった。

（表 8）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	SD	男性	女性	t 値
<b>【日本人性】</b>					
①タイ人社員と比べて「勤勉」である	4.10	0.88	4.12	4.00	0.442
②タイ人社員と比べて「誠実・正直」である	4.11	0.89	4.12	4.08	0.163
③タイ人社員と比べて「時間に正確」である	4.32	0.76	4.35	4.23	0.485
④タイ人社員と比べて「協調性」がある	3.90	0.94	3.96	3.69	0.913
⑤取引先の「日系企業・日本人」への対応面で貢献している	3.94	1.11	3.92	4.00	-0.233
<b>【バウンダリー・スパンナーとしての活躍及び信頼関係】</b>					
①「日本人駐在員とタイ人社員の文化（言語や考え方）の橋渡し役」として活躍している	3.58	1.02	3.67	3.18	1.148
②「タイ現地法人と日本本社の橋渡し役」として活躍している	3.12	1.29	3.10	3.18	-0.179
③「日本人駐在員との信頼関係」を構築している	4.05	0.80	4.08	3.92	0.634
④「タイ人社員との信頼関係」を構築している	3.92	0.87	3.96	3.77	0.694
⑤「日本本社との信頼関係」を構築している	3.58	1.00	3.57	3.62	-0.140
<b>【不満点】</b>					
①「思考・行動が過度に現地化」している	2.34	1.02	2.33	2.38	-0.180
②「権利意識が強いわりに責任感」に欠ける	2.00	0.87	1.98	2.08	-0.357
③「不平・不満や愚痴を言うこと」が多い	2.15	1.07	2.12	2.23	-0.322
④「言い訳」が多い	2.15	0.88	2.14	2.15	-0.040
⑤「モチベーション」が低く、「指示されたこと」しかない	1.95	0.93	1.94	2.00	-0.209
⑥会社に対する「忠誠心・帰属意識」が低く、「転職志向」が強い	2.03	0.91	1.98	2.23	-0.729
⑦「グローバルな視野・知識」を欠いている	2.29	0.88	2.24	2.46	-0.791
<b>【専門的な知識・スキルや経験】</b>					
①担当業務に関する「専門的な知識・スキルや経験」を有している	4.11	0.96	4.14	4.00	0.474

（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）の平均値。

#### 4. 考察—主な発見事実の整理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と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、日本人 SIEs を雇用している企業は34.6%で、過去に雇用したことがある企業を加えると52.4%となった。日本人 SIEs の雇用理由は「タイ人社員と比べて日本語能力に優れている」「タイ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」が第1位・第2位となり、「日本人性」を重視した雇用である様子が窺えた。そして、第3位は「取引先が要求してくる」であった。すなわち、タイ特有の日系企業同士の「閉じた取引関係」の中で、日本人による対応を求める取引先（日系顧客）の声が日本人 SIEs の雇用を促進

する要因の1つになっているものと思われる<sup>24)</sup>。業種別で比較すると、SIEsを雇用している企業の割合は（また、現在は雇用していないが「今後雇用したい」と回答した企業の比率は）、統計的な有意差はないものの、非製造業において相対的に高く、SIEs社員数及びSIEsの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。それは、日本人SIEsの雇用と「顧客適合論」の親和性を踏まえると、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、「日本人駐在員」より低コストで雇用することができ、また「タイ人の日本語人材」と比べてより確実に「日本人性」を担保できるであろうSIEsへの選好が強まるためではなかろうか。他方、「今後もSIEsを雇用するつもりはない」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「タイ人の日本語人材を重視している」が第2位にきた。同項目を上位に挙げた企業は彼（彼女）らに「日本人性」を求めようとしているのかもしれない。その意味で、日本人SIEsとタイ人の日本語人材は労働市場において競合関係にある可能性も指摘されよう。

次に、リサーチクエスト②として掲げた「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」に関しては、在タイ日系進出企業の日本人SIEsは、日本人駐在員を上回るタイ語能力を有するとともに、AEsと比べてタイでの長い生活及び就労経験を持つことが明らかとなった（いずれも有意差を検出）<sup>25)</sup>。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の比較研究に合致するものであり、第2節で述べた多国籍企業におけるバウンダリー・スパーナーの共通要件（複数の言語能力の保有と複数の文化の内面化）や「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」という知見（Selmer, 2006）に鑑みると、日本人SIEsが日タイ間の「橋渡し役」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る。

続いて、リサーチクエスト③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「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」といった「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－タイ人社員間の「橋渡し役」（バウンダリー・スパーナー）及びSIEsと駐在員・タイ人社員・日本本社との「信頼関係」の面で

<sup>24)</sup> 古沢（2020）では、在中国日系進出企業の事例として、日系顧客から「担当者は日本人にしてほしい」といった要求があることが示されている。

<sup>25)</sup> 古沢（2018・2020）の調査では、中国及び英国においても、日本人SIEsとAEsの間にホスト国の言語に関する能力や、ホスト国での在住・就労経験に関して有意差があることが示されている。



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言えよう。

## 5. お わ り に

本論文では、日本企業の東南アジアにおける最大の進出先で、最多の在留邦人を擁するタイの日系進出企業における「現地採用日本人」（日本人 SIEs）の活用について、理論と実証の両側面から論じてきた。具体的には、先行研究のレビューを踏まえ、筆者が実施したタイでのアンケート調査に基づき、彼（彼女）らの「バウンダリー・スパーナー」としての可能性と「日本人性」を巡る状況を中心に考察した。

「バウンダリー・スパーナー」としての可能性に関しては、SIEs が駐在員（AEs）と比べて高いタイ語能力とタイでの長い在住・就労経験を持つとともに、林（1985・1994）が「第三文化体」（バウンダリー・スパーナー）の要件として重視している「信頼関係」の面でも高いスコアが示されたことから、日本人 SIEs は日本とタイの文化に架橋するポテンシャルを有した人材集団であると考えられよう。事実、回答した日系進出企業は、SIEs が「日本人駐在員とタイ人社員との橋渡し役」として活躍していることを高く評価している。

他方、「日本人性」については、回答企業が日本人 SIEs を雇用する背景には、「日本語能力」や「日本人の考え方や日本のマナー・ビジネス慣行に対する理解」、さらには「取引先からの要求」が存在する旨が明らかとなった。日系企業同士の「閉じた取引関係」がタイの特徴とされる中、日系進出企業は日本人 SIEs が有する「日本人性」を重視して彼（彼女）らを雇用しており、それが「顧客適合論」と関係した人的資源管理施策であることが示唆されたと言えよう。そして、日本人駐在員が自社の日本人 SIEs の中に「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」「協調性」といった日本の文化的特性を見出していることも分かった。

最後に、本論文の限界及び今後の研究課題を申し述べる。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 を捕捉していない点に留意する必要があるだろう。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、今後は動態的なアプローチが求められよう。一方、今回の調査では、日系進出企業が自社の日本人 SIEs の働きぶりに概ね満足している様子が示されたが、それは必ずしも SIEs 本人の高い職務満足を指し示すものではない。事実、前述したように、先行研究では AEs との処遇格差や自身の知識・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。従って、今後は日系進出企業調査と併せて実施した現地採用日本人（本人）調査の分析結果と成果の統合を行う必要があると考える。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、2016～2019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 Business Management*, Vol. 1, JAI Press, pp.183–184.
- Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (eds.) (2012) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge.
- 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。
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Copeland, L., & Griggs, L. (1985) *Going International: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace*, New York: Random House.
- 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.
- 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.

- Furusawa, M., & Brewster, C. (2019) "The determinants of the boundary-spanning functions of Japanese self-initiated expatriates in Japanese subsidiaries in China: Individual skills and human resource management", *Journal of International Management*, Vol. 24(5), DOI: 10.1016/j.intman.2019.05.001.
- 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.
- Harvey, M. G. (1985) "The executive family: An overlooked variable in international assignment", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20(1), pp. 84-92.
- 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.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979) *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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, J. F. L., Snell, R. S., & Easterby-Smith, M. (2006) "Cross-cultural influences on organizational learning in MNCS: The case of Japanese companies in China", *Journal of International Management*, Vol. 12(4), pp. 408-429.
- 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.
- ILO (ed.) (2018) *ILO Global Estimates on International Migrant Workers: Results and Methodology*, Geneva: ILO.
- 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.
- 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.
- Lee, C. H. (2005) "A study of underemployment among self-initiated expatriates", *Journal of World Business*, Vol. 40(2), pp. 172-187.
- 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.
- Nowak, C., & Linder, C. (2016) “Do you know how much your expatriate costs? An activity-based cost analysis of expatriation”, *Journal of Global Mobility*, Vol. 4(1), pp. 88–107.
- 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.
- 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.
- Sakai, J. (2004) *The Clash of Economic Cultures: Japanese Bankers in the City of London*, London: Routledge.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009) “Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes”, *Human Resource Management*, Vol. 48(1), pp. 153–171.
- 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.
- United Nations (ed.) (2017) *International Migrant Stock: The 2017 Revision*, New York: United Nations.
- Vaiman, V., & Haslberger, A. (eds.) (2013) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan.
- Yui, Y. (2009) “Japanese women’s work overseas and the activities of recruitment agencies in Singapore”, *Journal of Geographical Science*, 57, pp. 55-70.
- 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。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構。
- 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。
- 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。
- 外務省領事局政策課編 (2018) 『海外在留邦人数調査統計 (平成30年版)』日経印刷。
- 経済産業省編 (2019) 『第48回海外事業活動基本調査概要 (2017年度実績/2018年7月1日調査)』。
- 鍛塚賢太郎 (2018) 「アジア大都市における日本企業の集積とサービスの担い手」神谷浩夫・丹羽孝仁編著『若者たちの海外就職—「グローバル人材」の現在—』ナカニシヤ出版, 105-125頁。
- 国際交流基金編 (2019) 『2018年度海外日本語教育機関調査結果 (速報値)』。
- 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。
- 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。
- 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。
- タナサーンセーニー美香・當山純・高坂千夏子・中井雅也・深澤伸子 (2005) 「ビジネスで使う日本語を考える—企業と教育現場の視点から—」『国際交流基金バンコク日本文化センター日本語教育紀要』(第2号), 207-222頁。
- 東洋経済新報社編 (2020) 『海外進出企業総覧 国別編 2020年版』。
- 中澤高志 (2015) 「若者の海外就職・起業と日本のビジネス・エコシステムの生成」『地理科学』(第70巻第3号), 122-141頁。
- 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。
- 丹羽孝仁・中川聡史 (2018) 「日本人若者が働くバンコクは『天使の都』か」神谷浩夫・丹羽孝仁編著『若者たちの海外就職—「グローバル人材」の現在—』ナカニシヤ出版, 89-103頁。
- 丹羽孝仁・中川聡史・ティモ, テーレン (2018) 「変容する海外で働く日本人—3都市の現地採用者に着目して—」神谷浩夫・丹羽孝仁編著『若者たちの海外就職—「グローバル人材」の現在—』ナカニシヤ出版, 39-67頁。



- 日本学生支援機構編（2019a）『平成29年度協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果』。
- 日本学生支援機構編（2019b）『平成30年度外国人留学生在籍状況調査結果』。
- 日本貿易振興機構編（2019）『2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』。
- 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。
- 原田明子（2004）「バンコクの日系企業の求める日本語ニーズに関する分析—ビジネスパーソンによる日本語学習動機との比較から—」『早稲田大学日本語教育研究』（第5号），169-181頁。
- 樋口直人（2010）「在日外国人のエスニック・ビジネス—国籍別比較の試み—」『アジア太平洋レビュー』（第7号），2-16頁。
- 藤田昌久・久武昌人（1999）「日本と東アジアにおける地域経済システムの変容—新しい空間経済学の視点からの分析—」『通産研究レビュー』（第13号），40-101頁。
- 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（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（2016）「日本企業の国際人的資源管理における『現地化問題』を再検討する—変化の兆候とその背景—」『地域と社会』（第19号），57-71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。
- 古沢昌之（2018）「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—」『異文化経営研究』（第15号），1-36頁。
- 古沢昌之（2019）「国際人的資源管理」安室憲一監修，古沢昌之・山口隆英編著『安室憲一の国際ビジネス入門』白桃書房，76-90頁。
- 古沢昌之（2020）『「現地採用日本人」の研究—在中国日系進出企業におけるSIEs（self-initiated expatriates）の実相と人的資源管理—』文眞堂。
- 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。
- 前野文康・勝田千絵（2013）「在タイ日系企業が求める日本語人材—アンケート調査より—」『国際交流基金バンコク日本文化センター日本語教育紀要』（第10号），67-76頁。
- 茂垣広志（1994）「国際人的資源管理の基本的視座と本社志向的エクスパトリエイト」『横浜経営研究』（第15巻第2号），140-152頁。
- 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。
- 由井義通（2015）「海外求人情報からみたグローバル人材の特徴」『地理科学』（第70巻第3号），168-179頁。
- 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・星裕裕志（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。
- 李捷生・郝燕書・多田稔・藤井正男（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事労務管理—人材マネジメントの事例を中心に—』白桃書房。
- 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—』。