



## 在ドイツ日系進出企業における 「現地採用日本人」に関する研究

— 「雇用状況」「バウンダリー・スパンナー」としての  
可能性と「キャリア」「職務満足」の視点から —

古 沢 昌 之

**要旨** 本論文の目的は、欧州の中で日本企業の最大の進出先であり、英国に次いで在留邦人が多いドイツにおける「現地採用日本人」（日本人 SIEs）について、日本人 SIEs の「雇用状況」、「バウンダリー・スパンナー」としての可能性、「キャリア」、さらには「職務満足」の視点から理論的・実証的に考察することにある。日系進出企業及び現地採用日本人へのアンケート調査の結果、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・ビジネス慣行の理解」といった「日本人性」に対する期待があることが分かった。また、SIEs は駐在員（AEs）と比べて高いドイツ語能力とドイツでの長い在住・就労経験を有することから、日独の文化に架橋する「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。一方、日本人 SIEs の「キャリアタイプ」は必ずしも「組織横断的」とは言えないようである。そして、彼・彼女らの「職務満足」度は概ね良好だが、日系企業の人的資源管理においては「動機付け要因」への対処の面で改革の余地があるように思われる。

**Abstract** This paper explores the Japanese self-initiated expatriates (SIEs) in Germany where Japanese companies have the largest number of subsidiaries and the number of Japanese residents is the second largest next only to the UK in Europe from the perspectives of their employment, potential as boundary spanners, career, and job satisfaction both theoretically and empirically. Our questionnaire survey of Japanese-affiliated companies and Japanese SIEs reveals that the respondent companies employ Japanese SIEs owing to their Japaneseness such as Japanese language ability and familiarity with Japanese way of thinking, Japanese manners or business customs. We also find that the SIEs seem to have potential as boundary spanners because of their fluency in the local language and their living and working experience there. On the other hand, the results suggest that their career type is not necessarily that of boundaryless career. Finally, the research points out that the Japanese-affiliates have room for improvement in the areas of motivation factors of their human resource management though their SIEs are generally satisfied with the working conditions and environment.

**キーワード** 現地採用日本人, 在ドイツ日系進出企業, 雇用状況, バウンダリー・スパンナー, キャリア, 職務満足, 日本人駐在員

原稿受理日 2022年1月11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、多国籍企業は旧来型の「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新たな人材オプションを模索してきた（古沢, 2020a）。Briscoe & Schuler（2004）によれば、近年の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は20種類以上に達しており、もはや従来からの「本国人」「現地人」「第三国籍人」といった分類軸では各々の差異を十分に説明できないとのことである。また、Thorn & Inkson（2012）も多国籍企業内の人材移動のパターンが複雑化している旨を述べている。そこで、本論文では、本国人と現地人の各々の長所を具備すると同時に、両者の短所の回避が期待できる人材カテゴリーとして「現地採用本国人」（self-initiated expatriates: SIEs）に着目する（Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; 古沢, 2020a）。

SIEsは、ローカル社員として雇用されることが通常なので、企業にとっては本国人駐在員（assigned expatriates: AEs）に比して「人件費が低廉」と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: 本国とホスト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, 2019・2020a）。

また、日本企業に関して言えば、古沢（2017・2018a・2020ab・2021）は、中国・英国・タイ・米国でのアンケート調査に基づき、日系進出企業は正確な日本語能力や日本人の考え方・マナーに対する理解、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）を現地採用日本人（日本人SIEs）に期待している旨を指摘している。

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（Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013; 古沢, 2015・2020a）。事実、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（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・2020a）。

こうした中、本論文の目的は、欧州の中で最多の日系進出企業を擁し、在留邦人数も英国に次いで2番目に多いドイツにおける「現地採用日本人」について、日本人SIEsの「雇用状況」、「バウンダリー・スパーナー」としての可能性、「キャリア」、さらには「職務満足」の観点を中心に理論的・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「現地採用日本人（日本人）」に関わる先行研究の議論を整理する。次に、筆者が在ドイツ日系進出企業及びそこに勤務する現地採用日本人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。

## 2. 文献レビュー<sup>(2)</sup>

### (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。同様に、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」「本社一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。そして、Scullion & Collings (2006) や Brewster et al. (2011)

---

(1) 経済産業省（2021）によると、ドイツにおける日本企業の現地法人は590社で、欧州全体の日系進出企業（2,803社）の21.0%を占めている。第2位は英国で562社である（国別の現地法人数は、経済産業省（2021）に付属の集計表を参照した）。

(2) 本章は主として古沢（2020a）の論考に基づいている。

は、現地人や第三国籍人と比べた場合の本国人の長所として、「本社とのコミュニケーションが容易なこと」「本社の経営理念・価値観の浸透がスムーズに進むこと」、さらには「海外子会社への直接的・人的コントロールが可能になること」等を挙げている。

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、企業に対して金銭的(直接的)・非金銭的(間接的)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。また、Black et al. (1999) は、海外派遣の失敗の問題を①「任期満了前の帰国」とそれに伴うコスト、②現地において効果的に職責を果たしていない「意欲喪失者」(blown-outs)の存在、③帰任後の離職、④上記①～③の噂が流布することによる最優秀候補者の派遣難とそれがさらに多くの失敗をもたらす「悪循環」の進行、⑤「悪循環」によるグローバルな経験を有した「本社経営幹部人材の減少」など、より広い視点から捉えている。

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>(3)</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

(3) 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。

に疎くなる「浦島太郎現象」<sup>(4)</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（去る者は日々疎し）”症候群」<sup>(5)</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

石田（1989・1994）は、「現地化」のメリットを「消極的要因」と「積極的要因」に分類し、前者として「現地政府の要請への対応」「現地社会からの批判の回避」「駐在員の人件費圧縮」、後者については「現地の有能人材の採用・定着」「現地情報に明るい現地人材の活用による高い経営成果」などを挙げている。また、Evans, Pucik, & Barsoux（2002）は、現地化がもたらす恩恵に関して、「外部のステイクホルダーとの関係構築」「現地人が有するヒューマンネットワーク」「現地人に対する成長・昇進機会の付与」「コスト低減」などの面から検討を加えている。同様に、Keeley（2001）によると、現地化に

---

(4) 本現象については、石田（1985）にも示されている。

(5) 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）。

は「現地の言語や文化、ビジネス・政策的環境への精通」「本国人駐在員と比較した場合のコスト面での優位性」「現地のホワイトカラー人材に対するキャリア機会の創出」「マネジメント・ノウハウや経験の移転によるホスト国への恩恵」「良き企業市民としてのイメージアップ」などのメリットが見出せる。上記の議論を総括すると、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、現地化は外部環境面では「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 & Zahher, 1999; 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言えよう（石田, 1989・1994; Keeley, 2001; Evans, Pucik, & Baroux, 2002; Scullion & Collings, 2006; 古沢, 2008・2013・2016・2020a; Evans, Pucik, & Björkman, 2010）。

他方、日本企業に関して言えば、数多くの研究者が欧米企業に比して海外子会社トップの現地化が遅れている旨を指摘している（Kopp, 1994; Harzing, 2004; 古沢, 2008など）。そして、在外日系進出企業における「現地化問題」は、時間的要因（発展段階論的視点）や地理的要因（進出先の特徴）では説明できない「構造的問題」として扱われ、その原因と弊害が議論されてきた（安室, 1982; 吉原, 1989; 古沢, 2008など）。こうした状況下、Bartlett & Yoshihara (1988) は、「現地化の遅れ」は有能人材の「採用・定着」にマイナスの影響を与えると同時に、それが日本人駐在員による経営支配を正当化するという「悪循環」を招いていることから、日本企業の国際経営上の「アキレス腱」であると述べている。

しかし、「現地化」にも負の側面がある。例えば、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」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（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、「本社一子会社」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。

こうした状況を踏まえ、古沢 (2008) や Furusawa, Brewster, & Takashina (2016) は、海外子会社幹部の「現地化」はグローバルな競争優位に向けた必要条件ではあるが、十分条件ではない点を強調し、国際人的資源管理における「規範的統合」と「制度的統合」の重要性を詳述している。

## (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多国籍企業の海外駐在員 (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)。United Nations (2020) 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年時点で1.53億人であったが、2020年には2.81億人へと増加している。また、ILO (2021) も2019年の移民労働者 (migrant workers) の総数が1.69億人となり (2013年から12.7%増加)、全世界の労働者の4.9%を占めることを報告している。

こうした点については、わが国も例外ではなく、2021年推計の海外在留邦人数は134万4,900人に達し、その数は1989年と比べると約2.3倍になっている (外務省, 2021: 表1)。

(表1) 海外在留邦人数の推移(人)

年	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
在留邦人数	586,972	620,174	663,049	679,379	687,579	689,895	728,268
うち永住者	246,043	246,130	250,842	254,248	254,876	261,553	267,746
うち長期滞在者	340,929	374,044	412,207	425,131	432,703	428,342	460,522

  

年	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
在留邦人数	763,977	782,568	789,534	795,852	811,712	837,744	873,641
うち永住者	271,035	274,819	278,619	280,557	285,027	293,310	285,705
うち長期滞在者	492,942	507,749	510,915	515,295	526,685	544,434	587,936

  

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
在留邦人数	911,062	961,307	1,012,547	1,063,695	1,085,671	1,116,993	1,131,807
うち永住者	291,793	302,304	310,578	328,317	339,774	361,269	373,559
うち長期滞在者	619,269	659,003	701,969	735,378	745,897	755,724	758,248

  

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
在留邦人数	1,143,357	1,182,557	1,249,577	1,258,263	1,290,175	1,317,078	1,338,477
うち永住者	384,569	399,907	411,859	418,747	436,488	457,084	468,428
うち長期滞在者	758,788	782,650	837,718	839,516	853,687	859,994	870,049

  

年	2017	2018	2019	2020	2021
在留邦人数	1,351,970	1,390,370	1,410,356	1,357,724	1,344,900
うち永住者	484,150	513,750	518,883	529,808	537,662
うち長期滞在者	867,820	876,620	891,473	827,916	807,238

(出所) 外務省(2021)より筆者作成。

海外在留邦人とは、海外に3ヵ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, 2021)<sup>6)</sup>。上で示した海外在留邦人(134万4,900人)のうち、「永住者」は53万7,662人(構成比: 40.0%)で、「長期滞在者」は80万7,238人(同60.0%)である。なお、表1から分かるように、海外在留邦人数は長年にわたり増加を続けてきたが、2020年・2021年と2年連続で減少した。但し、海外在留邦人のうち、永住者は依然とし

(6) この統計(『海外在留邦人数調査統計(令和3年版)』)は、「旅券法」の定めにより、外国に住所または居所を定めて3ヵ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、日系企業や日本人会等にも在留届の提出・更新の周知への協力を求めたとのことである(外務省, 2021)。



て増加していることから、最近2年間の減少は長期滞在者の減少によるところが大きい。そして、それはコロナ禍の影響で在外日系進出企業の駐在員やその家族が帰国したケースが多く見られたことに関係していると考えられる（外務省、2021）。

続いて、海外在留邦人の国別状況を見ると、米国が42万9,889人（構成比＝32.0）でトップとなり、中国が第2位で10万7,715人（同8.0％）が在住している（表2）。そして、第3位はオーストラリア（93,451人、6.9％）、第4位はタイ（82,574人、6.1％）、第5位はカナダ（70,892人、5.3％）である。本論文の対象であるドイツ（42,135人、3.1％）は第8位で、欧州では英国に次いで2番目に多い。なお、表2に示した上位10ヵ国に在留邦人全体の75.6％が在住している。

（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	429,889	218,250	211,639
②中国	107,715	3,619	104,096
③オーストラリア	93,451	59,293	34,158
④タイ	82,574	1,879	80,695
⑤カナダ	70,892	49,120	21,772
⑥英国	63,653	25,615	38,038
⑦ブラジル	48,703	45,420	3,283
⑧ドイツ	42,135	16,068	26,067
⑨韓国	41,238	13,871	27,367
⑩フランス	36,347	9,240	27,107

（出所）外務省（2021）より筆者作成。

かような状況下、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ます。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）が海外移住を活発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（2021）によれば、日本企業の海外現地法人数（2019年度）は25,693社に達し、最近10年間で7,492社増加している。また、日本学生支援機構（2021）の調査では、海外の大学等で学ぶ日本人留学生の数は10万7,346人（2019年度）に上り、過去2番目である旨が示されている。そして、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」

先述したように、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「本国人の現地採用」、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, 2020a）。

Self-initiated expatriates (SIEs) は、一般的に「自らのイニシアチブで海外に移住し、就労している個人」（Suutari & Brewster, 2000）、「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」（Crowley-Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010）などと定義される。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。

以下では、先行研究の議論に基づき、人的資源としての SIEs の特性について、「バウンダリー・スパンナー」としての期待、「日本人性」を重視した雇用、「キャリア」を巡る状況、さらには「職務満足」の視点から考察する。

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

多国籍企業の海外子会社は、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の一員でもある。こうした「二重の埋め込み」(dual embeddedness)は、企業内に地理的・言語的・文化的な「境界」を作り上げる(Schotter et al., 2017)。それゆえ、多国籍企業は「様々な境界の束」(bundles of different types of boundaries)と描写されることも多い(Carlile, 2004: 566)。そして、境界は「分裂と一体感」の源泉となり、“us and them” mentality(「我々とあの人たち」というメンタリティ)をもたらす。かような状況下、多国籍企業が「多国籍性」(multinationality)からの果実を得るには、境界(「本国人駐在員—現地人社員」間や「本社—現地法人」間などの「異文化インターフェイス」)のマネジメントが肝要であり、そこに「バウンダリー・スパンナー」の存在意義があると考えられる(Kogut, 1990; 林, 1994; 馬越, 2011; Barner-Rasmussen et al., 2014; Schotter et al., 2017)。

バウンダリー・スパンナーは、「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。こうした中、Schotter et al.(2017)は“rubber band model”を提示し、バウンダリー・スパンナーがゴムバンドのような働きをすることで、組織内の複数の部門が結び付けられると同時に、各部門が必要に応じて独立的に活動する柔軟性が付与される旨を論じている。すなわち、バウンダリー・スパンナーは「連結の経済性」を高めるための1つの手段であると言える(Schotter & Beamish, 2011)。そして、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「複数の言語」と「複数の文化」の内面化にあると思われる(林, 1985・1994; Brannen & Thomas, 2010; Hong, 2010; Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011; 古沢, 2013・2020a; Barner-Rasmussen et al., 2014; Sekiguchi, 2016)。例えば、Barner-Rasmussen et al. (2014)の研究は、言語的・文化的スキルが、多国籍企業内におけるバウンダリー・スパンナーの役割遂行にプラスの影響を与えることを実証している。とりわけ、日本のような同質的社会を本拠とする多国籍企業にとって、バイリンガルでバイカルチュラルなバウンダリー・スパンナーの存在は、より貴重であると考えられよう

(Yoshino, 1976; Fernandez & Barr, 1993; Furusawa & Brewster, 2019)。

一方で、多国籍企業の経営における摩擦の主な原因は、「言語」と「文化」にあると言われる (Brannen, 2004; Barner-Rasmussen et al., 2014)。言語と文化は相互に関連し、密接不可分で、補完的な関係にある (亀田, 2000; Selmer, 2006; Barner-Rasmussen et al., 2014)。Selmer (2006) の中国における実証研究によれば、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。また、Peltokorpi & Froese (2012) 及び Froese & Peltokorpi (2013) が実施した日本在住の AEs と SIEs への調査によると、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 (対人適応) 面での差異をもたらすことが示されている。こうした状況下、Harzing, Köster, & Magner (2011) は、多国籍企業の海外子会社に勤務する現地採用の本国人社員は、ホスト国の言語と文化への精通を通して、理想的なバウンダリー・スパナーになりうると主張する。実際、Okamoto & Teo (2012) による在オーストラリア日系進出企業の研究では、日豪双方での在住・勤務経験を有し、両国の文化に通じた日本人 SIEs が “cultural mediators” となって日本人駐在員とローカル社員のコミュニケーションをアシストしている様子が述べられている。

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向けた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・スパナーとしての能力のさらなる強化を誘発するものと思われる (Peltokorpi & Froese, 2012; Hippler, Brewster, & Haslberger, 2015)。

そして、古沢 (2017・2018ab・2019・2020ab・2021) が中国・英国・タイ・米国で実施したアンケート調査では、現地採用日本人は本社から派遣された日本人駐在員と比べ、ホスト国の言語能力に優れ、現地での長い在住・就労経験を有することから、「バウンダリー・スパナー」としての可能性を有した人材集団である旨が示されている。

## ②「日本人性」を重視した日本人 SIEs の雇用

古沢 (2017・2018a・2020ab・2021) は、前掲の中国・英国・タイ・米国での調査を通して、在外日系進出企業が日本人 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人の考え方・マナーに対する理解といった「日本人性」を期待している点を論じている。具体的には、日系企業に SIEs を雇用する理由を尋ねたところ、いずれの国におい

でも、「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」が上位2項目となった。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、日系企業が日本人SIEs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・日本人）に対応するためということである。事実、古沢（2020a）の在中国日系進出企業への調査では、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側面に対する日系顧客の期待がある点が述べられている。そして、上記4ヶ国における日系進出企業調査では、日本人駐在員が自社の日本人SIEs社員の働きぶりに関して、「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」「協調性」の如き日本人の文化的特性を見出している様子が看取された。

一方、古沢による中国でのヒアリング調査では、SIEsがホスト国に長く滞在すると、思考・行動が「過度に現地化」してしまうとの懸念も表明されている（古沢，2020a）<sup>(7)</sup>。例えば、「現地人化の方がホスト国の社会に深く入っていけるという利点はあるが、日本人性を失うと、企業側としては『中国人よりも高い給与を支払っているのに、SIEsを雇用するメリットがないではないか、中国人の日本語人材でいいではないか』という考えになってしまう」といった声である<sup>(8)</sup>。実際、古沢（2020ab）は、中国とタイで実施したアンケート調査で「今後も現地採用日本人を雇用するつもりはない」と答えた企業にその理由を尋ねたところ、「現地人の日本語人材を重視している」が上位にきたことから、SIEsを雇用する意向のない企業ではローカルの日本語人材に「日本人性」を求めようとしており、その意味でSIEsと日本語人材が労働市場において競合関係にある可能性を論じている。

---

(7) 但し、日系進出企業へのアンケート調査では、自社の日本人SIEsの「思考・行動の過度の現地化」を問題視する声は、全体として必ずしも大きくなかった。詳細は古沢（2020a）をご参照。

(8) 古沢（2020a）が在中国日系進出企業に勤務する日本人SIEsに「給与水準（賃金・ボーナス）」に関して質問したところ、「同一ランク・同一職務の中国人社員よりも良い（駐在員と中国人社員の中間レベル）」が61.2%で最多となった。第2位は「基本的に中国人社員と同じ」で14.0%だった。

## ③ SIEs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・職務等の面で多様と言われる (Biemann & Andresen, 2010)。

また、Suutari & Brewster (2000)の研究では、国際的経験への関心はAEsよりもSIEsの方が強く、海外での長期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。それゆえ、前述したように、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)。

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、ビザ取得の容易さ、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、日本の就職状況の悪化のほか<sup>(9)</sup>、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で (但し、勤務経験要)、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

(9) 先行研究が論じた「就職状況の悪化」とは、いわゆる「就職氷河期」を指しているものと思われる。

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、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ずき、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ターン組」、「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（齊藤, 2005; 井戸, 2006; 齋藤, 2011）。

一方、古沢（2018b・2020a・2021）が中国・英国・米国の日系進出企業で働く現地採用日本人に対して実施したアンケート調査では、ホスト国への移動理由は「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・経験を身につけるため」「ホスト国の言語能力を活かして仕事をするため」「異文化体験（ホスト国での生活・就労の体験）をするため」といった「積極的動機」が支配的であった。

## 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、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）。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、自らのスキルと能力を中心に展開する。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ない（Doherty &

Dickmann, 2013)。その結果、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) の上掲調査では、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 mismatchが生じているとの論評を加えている。他方、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)。また、古沢 (2018ab・2020a・2021) が行った在中国・英国・米国の日本人SIEsへのアンケート調査によると、現地で転職歴がある者は中国=61.2%、英国=64.7%、米国=59.3%に達し、転職経験者が当現地法人以外に勤務した企業数は各々平均で1.6社・2.1社・2.7社に及んでいるが、いずれの国でも3年後もホスト国に在住することを希望している者については現勤務先への「定着志向」が高い様子が示されている。

#### ④ SIEs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、子女教育手当、ハードシッピング手当、自動車手当、一時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



働・活用されない“underemployment”や「駐在員との処遇・キャリア機会の格差」がネガティブな仕事態度・職務満足低下を招来する危険性もあるとされる（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・2020a）。

続いて、在外日系進出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述べ、前掲のように彼女らは「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旨を議論している。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・スパーナー」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、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）。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の論考もある。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<sup>(10)</sup>。また、ロンドン・ウィメン

(10) 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。

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 が抱える不満を明らかにするとともに、バイリンガルでバイカルチュラ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。タイについては、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、「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。他方、前掲の古沢（2017・2018ab・2020a・2021）による中国・英国・米国での調査によれば、日本人 SIEs の「職務満足」を巡る回答は概ね肯定的であり、「日本人駐在員が傲慢」「便利屋使い」「駐在員と現地人の板挟み」のような否定的側面のスコアは総じて低かった<sup>(11)</sup>。

### 3. ドイツ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年度～2019年度）の一環として、2019年に筆者が実施したものである<sup>(12)</sup>。調査対象は、ドイツ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、在ドイツ人材会社の Fischer HRM 社（本調査の共同実施主体）の主要クライアント等479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>(13)</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51社で、回収率は10.6%であった。一方、

(11) 本文に記載のとおり、在中国の日本人 SIEs へのアンケート調査においては職務満足に関して概ね良好な結果が示されたが、ヒアリングでは「日本人駐在員及び現地人社員との関係に関わる苦悩」「身分的な人事制度に対する不満」「将来への不安」なども語られた点を付言しておく。詳細は古沢（2020a）をご参照。また、関連の諸研究の知見との異同については、別途検証したい。

(12) 本科研費研究では、ドイツを含めて5ヵ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。

(13) 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。

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<sup>(14)</sup>）。有効回答数は30名であった<sup>(15)</sup>。

なお、本調査では「現地採用日本人」を「日本本社でなくドイツ現地法人（支店）で採用された日本国籍者」または「ドイツ現地法人（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。前者と後者を敢えて区別したのは、先行研究を踏まえ、「ドイツで採用され、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ドイツに赴任し、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<sup>(16)</sup>。

本調査のリサーチクエスチョンは、次の4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、日本人性に関わる状況など）
- 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（ドイツ語能力、ドイツでの在住・就労経験、海外留学経験、橋渡し機能に関する企業及び日本人SIEs本人の認識など）
- ③現地採用日本人の「キャリア」を巡る状況（日本及びドイツでの職歴、ドイツへの移動理由、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（動機付け要因・衛生要因を巡る状況など）

## (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

日本の親会社の業種は「製造業」が78.4%、「非製造業」が21.6%である。また、ドイツへの進出形態は「会社新設」が88.2%、「M&A」が11.8%で、出資形態は全社が日本企

---

(14) 現地採用日本人を雇用しているが、企業分の回答を辞退し、日本人SIEs本人からのみ回答を頂戴した事例もわずかながらあった。

(15) 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Fischer HRM社に感謝の意を表したい。

(16) ドイツにおける現地採用日本人に関連した研究としては、丹羽・中川・ティモ（2018）があるが、ドイツ系企業に勤務する者や起業家、ワーキングホリデーで滞在している者等も調査対象に含まれている。

業による「完全所有」であった。平均操業年数は21.6年だった。

平均社員数は85.1人で、各社の日本人駐在員比率は単純平均で22.2%となった（回答企業の従業員総数に対する日本人駐在員総数の比率は7.0%）。社長の属性は「日本人駐在員」=90.2%、「ドイツ人」=5.9%、「第三国籍人」=2.0%、「日本本社の役員・管理職が兼務」=2.0%である。

また、ドイツ国内販売は93.6%、EU 域内販売は97.9%の企業が行っている。ドイツ国内の主要顧客は「ドイツ企業・ドイツ人」=93.8%、「日系企業・日本人」=39.6%、「日系以外の外資系企業」=33.3%であったが、業種別に見ると、製造業で「日系企業・日本人」を挙げる企業が33.3%だったのに対し、非製造業では66.7%と高かった（複数回答可）。なお、ドイツ国内販売を行っている企業の全売上に占めるドイツ国内販売比率は平均で41.6%、EU 域内販売をしている企業におけるドイツを含めた EU 販売比率は同86.7%であった。

回答企業の言語政策であるが、日本人駐在員とドイツ人幹部の双方が出席する経営会議（幹部会議）での主な使用言語は「英語のみ（通訳なし）」（93.0%）が圧倒的に多く、残りは「日本語のみ（通訳なし）」「日本語—英語（通訳付き）」「ドイツ語のみ（通訳なし）」が各々2.3%となった（業種間の統計的有意差はなし）。また、ドイツ人を経営幹部・管理職として採用・登用する際に重視する外国語能力は「英語を話せる」（88.2%）がトップで、「英語の読み書き」（80.4%）が続いた。「日本語を話せる」は11.8%、「日本語の読み書き」は2.0%に留まった（複数回答可）。なお、「外国語能力は問わない」は3.9%であった。業種別では、「英語を話せる」に関しては製造業と非製造業の間に大きな差異はなかったが（各々 87.5%・90.9%）、「英語の読み書き」については製造業（85.0%）が非製造業（63.5%）を20ポイント以上上回った。また、外国語能力に関する手当や支援策は「一切ない」が過半数（51.0%）に及んだ。実施している施策で最も多かったのは「日本人社員（駐在員・現地採用者）に対するドイツ語研修・ドイツ語学習支援」（35.3%）で、「日本人社員に対する英語研修・英語学習支援」（23.5%）が続いた（複数回答可）。また、「ドイツ人社員に対する英語研修・英語学習支援」「日本人社員に対するドイツ語能力手当」がともに9.8%あった。「ドイツ人社員に対する日本語研修・日本語学習支援」「日本人社員に対する英語能力手当」はいずれも3.9%となった。一方、「ドイツ人社員に対する日本語能力手当」は2.0%に留まり、「ドイツ人社員に対する英語能力手当」は皆無であった。業種間で比べると、製造業では「一切なし」が47.5%であったのに対し、非製造業においては63.6%に達した。

## 2) 現地採用日本人調査

性別は「男性」が26.7%、「女性」が73.3%である。年齢層は「30代」が43.3%で最多で、「40代」(26.7%)、「50代」(23.3%)が続いた。20代と60代以上はともに3.3%に留まった。男女別に見ても、30代が最多であることに変わりはないが、女性では50代が31.8%で第2位となった。

回答者の最終学歴は、「日本の大学卒業」(73.3%)がトップであった（日本と外国の双方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）。第2位は「日本の大学院修了」(13.3%)、第3位は「海外の大学院修了」(10.0%)、第4位は「日本の高校・専門学校卒業」(6.7%)だった。男女間で大きな差異はなかった。

続いて、婚姻状況は「既婚（家族同居）」が66.7%、「独身」が33.3%となった。「単身赴任」は皆無であった。また、ドイツの「永住権」を有する方が53.3%に達した（いずれも男女間の有意差はなし）。一方、回答者の中に「外国籍から帰化した日本人」はいなかった。

現在の職位は「一般職」(60.0%)が圧倒的に多かった。第2位は「課長レベル」(20.0%)で、以下「専門職」「部長レベル」(ともに6.7%)、「係長レベル」「社長」(いずれも3.3%)となった。男女間で比較すると、女性では一般職が94.4%を占めたのに対し、男性は課長以上が過半数となるなど、カイ2乗検定で5%水準の有意差が検出された。

主たる担当業務は「日本人駐在員の秘書・アシスタント」「総務・庶務」「経理・財務」が43.3%で並んで最多であった（複数回答可）。次に多かったのは「人事・労務」(26.7%)で、以下「営業・販売・マーケティング」「物流事務」(ともに23.3%)、「経営企画・事業開発・調査」(20.0%)、「通訳・翻訳」「資材・購買・仕入れ」(いずれも16.7%)の順となった。男女別に見ると、女性では「日本人駐在員の秘書・アシスタント」が59.1%に達して第1位となったが、男性では皆無だった。

労働契約については、「現地法人採用待遇で無期限契約」が93.3%と大半で、「現地法人採用待遇で有期限契約」は6.7%となった（男性は全員が上記無期限契約）。「駐在員（本社採用）待遇」はいなかった。給与水準は「同一ランク・同一職務のドイツ人社員と基本的に同じ」(63.3%)が最多で、「同一ランク・同一職務のドイツ人社員よりも高い（駐在員とドイツ人社員の間レベル）」が16.7%が続いた。また、「同一ランク・同一職務のドイツ人社員よりも低い」が1名のみあった。なお、「日本人駐在員と基本的に同じ」はゼロだった（このほか、「日本人駐在員やドイツ人社員の給与水準を知らない」という回答が16.7%）。男女間で比べると、男性では「同一ランク・同一職務のドイツ人社員よ

りも高い（駐在員とドイツ人社員の中間レベル）」が50.0%であったのに対し、女性では4.5%に留まった（カイ2乗検定で5%水準の有意差）。

## ②「現地採用日本人」の雇用状況

### 1) 雇用の有無

全体で「現地採用日本人を現在雇用している」企業は51.0%で、「現在は雇用していないが、過去に雇用したことがある」が25.5%、「これまでに雇用したことはない」が23.5%となった（表3）。業種間で比べると、製造業では雇用している企業が47.5%であったのに対し、非製造業のそれは63.6%と16ポイント以上高かった（但し、統計的有意差はなし）。

全社員に占める現地採用日本人の平均比率（単純平均値）は全体で18.7%であった（日本人SIEsを雇用している企業の従業員総数に占める現地採用日本人総数の割合は4.0%）。業種別では、単純平均値は製造業=15.9%、非製造業=26.1%となり、t検定で5%水準の有意差が検出された。また、現地採用日本人社員数の平均値は3.9人（製造業=3.6人、非製造業=4.7人：有意差はなし）だった。なお、ドイツでの主要顧客として「日系企業・日本人」を抱える企業で日本人SIEsを雇用しているのは63.2%であったの比べ、その他の企業では41.4%に留まった（有意差はなし）。

（表3）現地採用日本人の「雇用状況」（%）

項目	全体	製造業	非製造業
①現在雇用している	51.0	47.5	63.6
②現在は雇用していないが、過去に雇用したことがある	25.5	25.0	27.3
③これまでに雇用したことはない	23.5	27.5	9.1
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、「ドイツ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」（3.73）が第1位で、「ドイツ人社員と比べて日本語能力が優れている」（3.54）が続いた（表4）。現地採用日本人の「日

本人性」を重視した雇用である様子が窺える。第3位は「日本人駐在員と比べてドイツ語能力が優れている」(3.46)，第4位は「日本人駐在員と比べてドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行を理解している」(3.08)であった。最下位は「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会社に少ない」(1.96)だった。業種別に見ると，t検定で「取引先が日本人社員による対応を求めてくる」(製造業=1.74・非製造業=2.86)に10%水準の有意差が検出された<sup>(17)</sup>。

(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	2.69	1.38	2.53	3.14	-1.012
②ドイツ人の日本語人材の「人件費・賃金相場」が高騰している	2.15	1.19	2.11	2.29	-0.337
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」が本会社に少ない	1.96	1.31	2.16	1.43	1.615
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）	2.50	1.36	2.63	2.14	0.805
⑤日本人駐在員と比べて「ドイツ語能力」が優れている	3.46	1.39	3.68	2.86	1.367
⑥日本人駐在員と比べて「ドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行」を理解している	3.08	1.29	3.11	3.00	0.180
⑦ドイツ人社員と比べて「日本語能力」が優れている	3.54	1.17	3.58	3.43	0.284
⑧ドイツ人社員と比べて「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	3.73	1.00	3.79	3.57	0.484
⑨「取引先が日本人社員による対応」を求めてくる	2.04	1.18	1.74	2.86	-1.888 †
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	2.19	1.02	2.26	2.00	0.661

(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 < 0.1。

### 3) 今後の雇用に対する意向

現在日本人SIEsを雇用していない企業に今後の意向を尋ねたところ、「雇用したい（雇用してもよい）」が52.0%に達した（残りの48.0%は「今後も雇用するつもりはない」と回答）。これを業種間で比較すると，非製造業では全社が「雇用したい」と回答したのに対し，製造業ではその比率が42.9%に留まり，カイ2乗検定で5%水準の有意差が検出

(17) 本論文では，アンケートの標本数が少ないこともあり，10%水準の有意差も本文に示している。

された。次に、「雇用したい」と答えた企業にその理由について先と同様の5点法で質問した。結果は「ドイツ人社員と比べて日本語能力が優れている」(4.31)がトップで、「日本人駐在員と比べてドイツ語能力が優れている」(4.00)が続いた。第3位は「日本人駐在員と比べてドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行を理解している」と「ドイツ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3.92で並んだ。そして、第5位は「日本人駐在員と比べて人件費が安い」(3.15)だった。その他の項目はいずれも平均値が3.00未満となった。なお、業種間の有意差はなかった。

続いて、「今後も雇用するつもりはない」企業(全て製造業)に対しても理由を尋ねてみた。最も平均値が高かったのは「現地採用日本人に適した職務が社内に見当たらない」(3.64)で、スコアが3.00を超えたのは、この項目だけであった。なお、第2位は「社内公用語の英語化を推進している」(2.64)で、以下「日本人のドイツ語人材よりもドイツ人の日本語人材を重視している」(2.45)、「ドイツ人社員の中に日本語や日本文化に精通している者がいる」(2.18)、「会社に対する忠誠心・帰属意識が低く、転職志向が強い」(2.00)となった。他の項目は平均値が1点台だった。

### 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(個々人)の「英語能力」及び「ドイツ語能力」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=52:回答企業が雇用している日本人SIEs総数の51.0%をカバー)。また、駐在員(AEs)自身の英語能力・ドイツ語能力に関しても、同様の尺度で自己評価していただいた。その結果、英語については、現地採用日本人・駐在員ともに「話す・読む・書く」の全側面で平均値が4.00以上となったが、t検定で「話す」に1%水準、「読む」に10%水準の有意差が検出された(いずれも駐在員<現地採用日本人:表5)。一方、ドイツ語に関しては、駐在員のスコアが3側面ともに1点台であったのに対し、現地採用日本人は全て4点台となるなど、大きな差異が観察された(いずれも0.1%水準の有意差)。



（表5）現地採用日本人と日本人駐在員の「英語能力」及び「ドイツ語能力」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	4.69	4.35	2.662**
②読む	4.75	4.52	1.962 †
③書く	4.69	4.48	1.583
<ドイツ語能力>			
①話す	4.50	1.75	16.604***
②読む	4.37	1.65	16.374***
③書く	4.24	1.62	15.178***

(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, \*\*: p<0.01, † : p<0.1。

## 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>(18)</sup>。「半年以上の在住経験のある外国数（ドイツを含む）」は現地採用日本人が2.3ヵ国，駐在員が2.1ヵ国で，t検定による有意差はなかったが，「海外での延べ在住年数」（SIEs=15.0年，AEs=9.7年）に1%水準，「ドイツでの延べ在住年数」（SIEs=12.6年，AEs=4.3年）に0.1%水準，「海外での延べ勤務年数」（SIEs=11.8年，AEs=8.5年）に10%水準，「ドイツでの延べ勤務年数」（SIEs=10.9年，AEs=4.1年）に0.1%水準の有意差が各々現れ，いずれも現地採用者の数値が駐在員のそれを上回った（表6）。

（表6）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」	2.3ヵ国	2.1ヵ国	0.618
②海外での延べ「在住年数」	15.0年	9.7年	2.925**
③ドイツでの延べ「在住年数」	12.6年	4.3年	4.796***
④海外での延べ「勤務年数」	11.8年	8.5年	1.883 †
⑤ドイツでの延べ「勤務年数」	10.9年	4.1年	4.214***

(注) \*\*\*: p<0.001, \*\*: p<0.01, † : p<0.1。

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

(18) 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（本人の自己評価による回答）を用いた。

学を含む)」を有する者は、AEsが23.1%に留まったのに対して、SIEsでは70.0%に及び、カイ2乗検定で0.1%水準の有意差が認められた。

#### 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（個人）の働きぶりを尋ねた（n=52）。回答方法は上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）。

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「バウンダリー・スパー」としての活躍と「信頼関係」、「日本人性」、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・スパーである「第三文化体」たるには、複数の言語と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、「バウンダリー・スパー」としての活躍を巡っては、「日本人駐在員とドイツ人社員の文化（言語や考え方）の橋渡し役」（3.73）、「当現地法人と日本本社の橋渡し役」（3.49）ともかなり高いスコアを示した（表7）。また、「信頼関係」の面では「日本人駐在員との信頼関係」（4.20）と「ドイツ人社員との信頼関係」（4.00）の平均値が4.00以上となり、「日本本社との信頼関係」（3.68）も3.50を上回った。

次に、「日本人性」については、提示した4項目全てで全体の平均値が3.50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。

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事項を中心に7項目を提示したが、スコアが3.00以上となったものはなく、最高でも「思考・行動が過度に現地化している」の2.81に留まった。

最後に、「担当業務に関する専門的知識・スキルや経験」に関しては、4.27という高い評価が寄せられた。

なお、男女間の比較では、「当現地法人と日本本社の橋渡し役」にのみ、t検定で10%水準の有意差が認められた（男性>女性）。

（表7）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>【バウンダリー・スパナーとしての活躍・信頼関係】</b>					
①「日本人駐在員とドイツ社員の文化(言語や考え方)の橋渡し役」として活躍している	3.73	1.28	4.00	3.62	0.940
②「当現地法人と日本本社の橋渡し役」として活躍している	3.49	1.17	3.86	3.35	1.800 †
③「日本人駐在員との信頼関係」を構築している	4.20	1.13	4.29	4.16	0.345
④「ドイツ人社員との信頼関係」を構築している	4.00	1.08	4.07	3.97	0.289
⑤「日本本社との信頼関係」を構築している	3.68	1.19	3.64	3.69	-0.137
<b>【日本人性】</b>					
①ドイツ人社員と比べて「勤勉」である	3.84	1.08	4.07	3.76	0.924
②ドイツ人社員と比べて「誠実・正直」である	3.67	1.01	3.71	3.65	0.204
③ドイツ人社員と比べて「時間に正確」である	3.90	1.10	3.79	3.95	-0.461
④ドイツ人社員と比べて「協調性」がある	3.82	1.05	3.79	3.84	-0.156
<b>【不満点】</b>					
①「思考・行動が過度に現地化」している	2.81	1.03	2.57	2.89	-1.004
②「権利意識が強いわりに責任感」に欠ける	2.23	1.18	2.50	2.13	0.997
③「不平・不満や愚痴を言うこと」が多い	2.44	1.27	2.64	2.37	0.685
④「言い訳」が多い	2.16	1.29	2.50	2.03	-1.176
⑤「モチベーション」が低く、「指示されたこと」しかしない	1.92	1.06	2.00	1.89	0.314
⑥会社に対する「忠誠心・帰属意識」が低く、「転職志向」が強い	1.96	0.79	2.00	1.95	0.211
⑦「グローバルな視野・知識」を欠いている	2.48	1.16	2.57	2.45	0.338
<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知識・スキルや経験に優れている	4.27	0.87	4.14	4.00	0.056

(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;0.1。

#### ⑤自身の「強み」「貢献領域」に関する日本人SIEsの認識

ここでは、現地採用日本人が認識する自身の「強み」や「貢献領域」について質問した。まず、「強み」に関しては、本研究の問題意識・リサーチクエスチョンに照らして13項目を提示し、各々に対して5点法で評価していただいた。その結果、全体では「(納期や約

束事など) 時間に対する正確さ」(4.60) が第1位となり、「誠実さ・正直さ」(4.57) が続いた(表8)。以下、「勤勉さ」(4.50), 「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」(4.43), 「協調性」(4.40), 「日本人駐在員との信頼関係」(4.32), 「正確な日本語能力」(4.17), 「ドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行に対する理解」(4.10) の順となった。表7で駐在員が自社の現地採用日本人に「日本人性」を見出している様子を示したが, 日本人SIEs本人も「日本人性」を自らの「強み」として認識しているようである。最もスコアが低かったのは「ドイツ語能力」で2.93だった。男女間の有意差は現れなかった。

(表8) 自身の「強み」に関する現地採用日本人の認識

項目	全体	SD	男性	女性	t 値
①「ドイツ語」能力	2.93	1.36	3.00	2.91	0.159
②正確な「日本語」能力	4.17	1.09	4.00	4.23	-0.501
③当現地法人に対する「忠誠心・帰属意識」	3.63	1.13	3.38	3.73	-0.750
④担当業務に関する「専門的知識・スキルや経験」	3.87	0.94	4.25	3.73	1.371
⑤勤勉さ	4.50	0.57	4.50	4.50	0.000
⑥誠実さ・正直さ	4.57	0.63	4.50	4.59	-0.346
⑦(納期や約束事など) 時間に対する正確さ	4.60	0.56	4.50	4.64	-0.580
⑧協調性	4.40	0.56	4.38	4.41	-0.144
⑨「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	4.43	0.73	4.38	4.45	-0.260
⑩「ドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行」に対する理解	4.10	0.71	4.00	4.14	-0.458
⑪「日本人駐在員」との信頼関係	4.32	0.62	4.57	4.24	1.262
⑫「ドイツ人社員」との信頼関係	3.93	0.90	3.63	4.05	-1.128
⑬「日本本社」との信頼関係	3.67	0.96	3.88	3.59	0.711

(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。

次に, 現地採用日本人自身が現勤務先に対してどのような領域で「貢献」していると思うかを尋ねた。質問項目は我々の問題意識・リサーチクエスチョンに則して8項目を示した。5点法による回答の平均値が全体で最も高かったのは「当現地法人と日本本社の橋渡し役」(3.83)で, 第2位は「日本人駐在員の生活面でのドイツへの異文化適応のサポート」(3.79), 第3位は「日本人駐在員とドイツ人社員の文化(言語や考え方)の橋渡し役」(3.75)となるなど, 「バウンダリー・スパーナー」関連の項目が上位に来た(表9)。

最もスコアが低かったのは、「当現地法人与在ドイツの日本人関係機関（大使館・商工会議所・日本人会等）の橋渡し役」で1.93に留まった。男女間では「当現地法人与日本本社の橋渡し役」と「取引先の日系企業や日本人への対応面」に5%水準の有意差が検出された（いずれも男性>女性）。

（表9）自身の「貢献領域」に関する現地採用日本人の認識

項目	全体	SD	男性	女性	t 値
①「日本人駐在員とドイツ人社員」の文化（言語や考え方）の橋渡し役	3.75	1.09	3.29	3.90	-1.126
②「当現地法人与日本本社」の橋渡し役	3.83	1.24	4.50	3.95	2.229*
③「当現地法人与在ドイツの日本人関係機関」（大使館・商工会議所・日本人会等）の橋渡し役	1.93	1.14	2.38	1.77	0.960
④「当現地法人与ドイツの役所・地域社会」の橋渡し役	2.27	1.32	2.38	2.23	0.263
⑤「取引先の日系企業や日本人」への対応面	3.07	1.33	4.00	2.73	2.514*
⑥「取引先のドイツ企業やドイツ人」への対応面	2.90	1.36	3.50	2.68	1.444
⑦日本人駐在員の「仕事面でのドイツへの異文化適応」（ドイツでの企業経営・ビジネスへの適応）のサポート	3.32	1.29	3.29	3.33	-0.095
⑧日本人駐在員の「生活面でのドイツへの異文化適応」のサポート	3.79	1.41	3.00	4.05	-1.633

（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。

#### ⑥現地採用日本人の「キャリア」を巡る状況

##### 1) 日本での「正社員歴」

日本での正社員歴を有する者は83.3%に達した（男性は全員が正社員歴あり：但し，男女間の有意差はなし）。勤務年数は平均7.1年であった（男性＝6.1年，女性＝7.6年：有意差はなし）。

##### 2) ドイツへの「移動理由」

本項目に関しては，筆者が提示した14項目の中から，重要であった順に最大3つまで選択してもらい，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・パートナーがドイツ人であるため」（31.7%）で，「異文化体験（ドイツでの生活・就労の体験）をするため」（18.6%）が

(表 10) 現地採用日本人のドイツへの「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・パートナーがドイツ人」であるため	42	2	2	46	31.7%
②「異文化体験」(ドイツでの生活・就労の体験)をすするため	18	8	1	27	18.6%
③「ドイツ語能力」を活かして仕事をするため	12	6	2	20	13.8%
④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	6	10	2	18	12.4%
④「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	6	8	4	18	12.4%
⑥日本の前職では「海外勤務のチャンスが少なかった」ため	3	2	1	6	4.1%
⑦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	2	0	5	3.4%
⑧「経済的に豊か」になるため	0	2	1	3	2.4%
⑨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	2	0	2	1.4%
⑩「配偶者・パートナー(日本人)がドイツへ赴任」することになったため	0	0	0	0	0.0%
⑩日本の「年功序列」が嫌なため	0	0	0	0	0.0%
⑩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%
⑩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%
⑩もともと「ドイツの出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	90	42	13	145	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
①「配偶者・パートナーがドイツ人」であるため	6	2	1	9	23.1%
③「ドイツ語能力」を活かして仕事をするため	6	2	0	8	20.5%
④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	0	6	1	7	17.9%
②「異文化体験」(ドイツでの生活・就労の体験)をすするため	6	0	0	6	15.4%
④「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	3	0	1	4	10.3%
⑦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	7.7%
⑥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	5.1%
⑧「経済的に豊か」になるため	0	0	0	0	0.0%
⑨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%
⑩「配偶者・パートナー(日本人)がドイツへ赴任」することになったため	0	0	0	0	0.0%
⑩日本の「年功序列」が嫌なため	0	0	0	0	0.0%
⑩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%
⑩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%
⑩もともと「ドイツの出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	24	12	3	39	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・パートナーがドイツ人」であるため	36	0	1	37	34.9%
②「異文化体験」(ドイツでの生活・就労の体験)をすするため	12	8	1	21	19.8%
④「自由で束縛の少ない生活」をエンジョイするため	3	8	3	14	13.2%
③「ドイツ語能力」を活かして仕事をするため	6	4	2	12	11.3%
④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	6	4	1	11	10.4%
⑥日本の前職では「海外勤務のチャンスが少なかった」ため	3	0	1	4	3.8%
⑧「経済的に豊か」になるため	0	2	1	3	2.8%
⑦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)	0	2	0	2	1.9%
⑨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	2	0	2	1.9%
⑩「配偶者・パートナー(日本人)がドイツへ赴任」することになったため	0	0	0	0	0.0%
⑩日本の「年功序列」が嫌なため	0	0	0	0	0.0%
⑩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%
⑩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%
⑩もともと「ドイツの出身」であるため	0	0	0	0	0.0%
合計	66	30	10	106	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。  
丸数字は全体のポイントシェアの順位を表す。

続いた（表10）。第3位は「ドイツ語能力を活かして仕事をするため」（13.8%）となった。第4位は「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」と「自由で束縛のない生活をエンジョイするため」が12.4%で並んだ。これら上位5項目のポイントシェアの合計は88.9%に達する。なお、先行研究で見られた「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」は1.4%にすぎず、「配偶者・パートナー（日本人）がドイツへ赴任することになったため」「日本の年功序列が嫌なため」「日本での不本意な就職・就職難や失業のため」「日本での結婚や出産に対する圧力から逃れるため」「もともとドイツの出身であるため」を1位～3位に挙げた者は皆無であった。男女別に見ると、ともに「配偶者・パートナーがドイツ人であるため」が1位であったが、ポイントシェアは男性が23.1%であったのに対し、女性では34.9%に及んだ。

### 3) ドイツでの「職歴」

当現地法人での「現地採用社員」以外の「ドイツでの職歴」の有無について尋ねたところ、「ある」が66.7%に達した。また、ドイツでの転職経験者が当現地法人以外に勤務した企業数は平均2.4社（自営業も含む）であった（いずれも男女間の有意差はなし）。ドイツで経験した職業として最も多かったのは「当社以外の日系企業の現地採用社員」（45.0%）で、「ドイツ企業の社員」（35.0%）が続いた（複数回答可）。以下「日系地場企業の社員」「自営業」（ともに20.0%）、「当社以外の日系企業の駐在員」（15.0%）、「日系以外の外資系企業の社員」（10.0%）、「当社グループの別のドイツ現地法人の現地採用社員」（5.0%）となった。「当現地法人の駐在員」「当社グループの別のドイツ現地法人の駐在員」はいずれも皆無であった。なお、男女間に大きな差異は見られなかった。

### 4) 「入社前の当社グループとの関係」及び「入社の際緯」

当現地法人入社前の当社グループとの関係について質問した。結果は「全く関係がなかった」が80.0%に達した。次に多かったのは「当社の日本の本社または子会社の社員」「その他」（ともに6.7%）で、他に「当社グループの別のドイツ現地法人の現地採用社員」「当社グループの日本本社または日本国内の子会社の取引先の社員」「当社グループのドイツ以外の海外子会社の現地採用社員」が3.3%ずつあった（複数回答可）。男女間に大きな差異はなかった。

入社の際緯に関しては、全体では「人材会社からの紹介」が43.3%でトップとなった（複

数回答可)。第2位は「当現地法人の求人案内に対する直接応募」と「当現地法人の日本人駐在員からの紹介」が13.3%で並んだ。本項目についても、男女間に大きな差異は見られなかった。

#### 5) 3年後の「ライフプラン・キャリア展望」

3年後の居住先については、「ドイツに引き続き住んでいたい」が圧倒的に多く、83.3%を占めた。第2位は「分からない」(13.3%)で、第3位は「日本へ帰国していたい」となったが、3.3%にすぎなかった。「ドイツ以外の外国へ移住したい」はゼロだった。男女ともに、1位は同じであったが、女性では「ドイツ」が90.9%に達したのに対し、男性は62.5%に留まった(有意差はなし)。

また、「ドイツに引き続き住んでいたい」と回答した人に、3年後の勤務先の希望を5点法で尋ねたところ、「当現地法人に継続して勤務していたい」の平均値が4.16で最高となった(表11)。他にスコアが3.00を超えた項目はなく、「日系の地場企業」が第2位であったが、2.28に留まった。第3位は「他の日系進出企業」(2.20)、第4位は「ドイツ企業」(2.04)で、残りの項目は1点台だった。男女間で有意差は検出されなかった。

(表11) 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	SD	男性	女性	t 値
①「当現地法人」に継続して勤務していたい	4.16	0.94	4.20	4.15	0.104
②「他の日系進出企業」に転職したい	2.20	1.16	1.80	2.30	-0.861
③(進出企業でない)「日系の地場企業」に転職したい	2.28	1.06	1.80	2.40	-1.137
④「日系以外の外資系企業」に転職したい	1.96	1.06	1.40	2.10	-1.343
⑤「ドイツ企業」に転職したい	2.04	1.10	1.40	2.20	-1.493
⑥「独立開業」(自営業)をしたい	1.80	1.23	1.80	1.80	0.000

(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。

#### ⑦現地採用日本人の「職務満足」に関する状況

本事項に関しては、Herzberg(1966)の「動機付け一衛生」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」について、SIEs関連の先行研究や在外日系進出企業の経営・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・2016 など) の論考を踏まえ、肯定的側面・否定的側面の両面から28項目を提示し、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。全体で平均値が最も高かったのは「休暇が取得しやすい」で4.50に達した(表12)。第2位は「日本人駐在員との人間関係は良好」(4.41)、第3位は「仕事とプライベートのバランスが上手く取れている」(4.17)で、以下「ドイツ人社員との人間関係は良好」(4.13), 「会社・仕事に束縛されない自由や気楽さがある」(4.10), 「雇用が安定しており、解雇や契約不更新の心配は少ない」(3.97), 「勤務するオフィスや工場での作業環境は良好」(3.93)の順となった。一方、否定的側面に関連する項目(逆転項目)については、9項目のうち平均値が3.00を超えたのは「ドイツ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」(3.03)のみだった。次に平均値が高かったのは「日本人駐在員とドイツ社員の板挟みで苦しんでいる」(2.89)で、以下「日本人駐在員がドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行を理解してくれない」(2.85), 「残業や休日出勤など労働時間が長い」(2.10)の順となり、残りの5項目は1点台に留まった。男女別に見ると、「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」に5%水準, 「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」に10%水準の有意差が検出され、いずれも男性のスコアの方が高かった。

また、「動機付け要因」と「衛生要因」の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て比較したところ、動機付け要因=3.30, 衛生要因=3.87となり、t検定で0.1%水準の有意差が現れた(「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 12) 現地採用日本人の「職務満足」に関する状況

項目	全体	SD	男性	女性	t 値
< 動機付け要因 >					
<b>【達成感】</b>					
①仕事から「達成感」や「やりがい」が得られている	3.73	0.98	4.00	3.64	0.895
<b>【承認】</b>					
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取った時には「賞賛」してくれる	3.85	1.23	4.57	3.60	1.883 †
<b>【仕事そのもの】</b>					
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	2.57	1.07	2.13	2.73	-1.381
<b>【責任】</b>					
④「責任と権限」が明確である	3.00	1.02	3.38	2.86	1.228
<b>【昇進】</b>					
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	3.40	1.10	3.88	3.23	1.451
<b>【成長の可能性】</b>					
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	1.07	4.00	3.45	1.246
⑦当地法人は「能力アップのための投資」をしている	3.27	1.31	3.75	3.09	1.228
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「日本本社への進出向・転籍」が可能な会社であると感じている	2.30	1.32	3.25	1.95	2.610*
< 衛生要因 >					
<b>【会社の政策と経営】</b>					
⑨当地法人の「経営戦略や経営方針」に賛同している	3.53	0.94	3.88	3.41	1.214
⑩当地法人の「人事労務管理」は「モチベーション向上」につながっている	2.87	1.04	2.50	3.00	-1.170
<b>【監督技術】</b>					
☆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	1.96	1.19	1.43	2.15	-0.032
☆⑫「ドイツ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	1.63	0.85	1.63	1.64	0.271
<b>【対人関係】</b>					
⑬「日本人駐在員との人間関係」は良好である	4.41	0.84	4.57	4.35	0.590
⑭「ドイツ人社員との人間関係」は良好である	4.13	0.97	3.75	4.27	-0.956
☆⑮日本人駐在員とドイツ社員の「板挟み」で苦しんでいる	2.89	1.53	2.57	3.00	-0.631
☆⑯日本人駐在員が「ドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行」を理解してくれない	2.85	1.29	2.29	3.05	-1.369
☆⑰ドイツ社員が「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	3.03	1.16	3.00	3.05	-0.093
<b>【作業条件】</b>					
☆⑱「残業や休日出勤」など労働時間が長い	2.10	1.40	2.13	2.09	0.058
☆⑲「サービ残業」が多い	1.80	1.22	2.00	1.73	0.537
☆⑳社内の「規則が細かく、厳しい」	1.53	0.82	1.50	1.55	-0.132
㉑勤務するオフィスや工場での「作業環境は良好」である	3.93	0.98	3.88	3.95	-0.193
<b>【身分】</b>					
㉒現在の「ポジション」（役職や等級）に満足している	3.33	1.27	3.63	3.23	0.754
<b>【個人生活】</b>					
☆㉓「アフター5の付き合い」が多くて困る	1.13	0.43	1.25	1.09	0.884
㉔「仕事とプライベートのバランス」が上手く取れている	4.17	0.91	4.25	4.14	0.297
㉕「休暇」が取得しやすい	4.50	0.63	4.25	4.59	-1.029
㉖会社・仕事に束縛されない「自由や気楽さ」がある	4.10	0.92	4.13	4.09	0.088
<b>【職務保障】</b>					
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	3.97	0.81	4.13	3.91	0.640
<b>【給与】</b>					
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	3.13	1.11	3.25	3.09	0.343

(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。☆は逆転項目。

\*: p<0.05, †: p<0.1.

#### 4. 考察 — 主な発見事実の整理とインプリケーション —

まず、リサーチクエスチョン①の「現地採用日本人の雇用状況」については、日本人 SIEs を現在雇用している企業は51.0%で、過去に雇用したことがある企業を加えると76.5%となった。日本人 SIEs の雇用理由は「ドイツ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」「ドイツ人社員と比べて日本語能力が優れている」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。業種間で比較すると、SIEs を雇用している企業の割合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かった。また、SIEs の全社員に占める割合は、非製造業の単純平均値の方が有意に大きかった。さらに、ドイツでの主要顧客として「日系企業・日本人」を抱える企業では63.2%が日本人 SIEs を雇用しているのに対し、それ以外の企業では41.4%に留まることが分かった。そして、ドイツ国内における主要顧客として「日系企業・日本人」を挙げる企業の割合は非製造業が製造業を33ポイント強上回り、SIEs を雇用する理由の中の「取引先が日本人社員による対応を求めてくる」のスコアが非製造業において有意に高かったという点を踏まえると、日本人 SIEs の雇用は「顧客適合論」に基づく人的資源管理施策であることが示唆されよう。すなわち、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、また「ドイツ人の日本語人材」と比べてより確実に「日本人性」を担保できるであろう SIEs への選好が強まるのではなかろうか<sup>(19)</sup>。一方、自社の日本人 SIEs の「働きぶり」に関する設問（駐在員による評価）では、日本人の文化的特質とされる「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」「協調性」の平均値がいずれも3.80以上を記録した。すなわち、在ドイツの日系進出企業は、先述した中国・英国・タイ・米国の日系進出企業と同様に、現地採用日本人の「日本人性」の発揮を高く評価しているようである。加えて、SIEs 本人の「強み」を巡る認識においても「正確な日本語能力」「勤勉」「誠実・正直」「時間に正確」「協調性」のスコアがいずれも4.00を超えたことから、SIEs 自身も「日本人性」を労働市場での「優位性」と捉えている状況が見て取れよう<sup>(20)</sup>。

(19) 古沢（2020a）の中国での調査では、日系顧客から「担当者は日本人にしてほしい」という要求がある旨が述べられている。

(20) この点については、古沢（2021）の米国調査でも同様の結果が示されている。また、近年のタイでは「日本人」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旨を述べた論考も見られる（中澤，2015；丹羽・中川，2018；古沢，2020bなどをご参照）。

次に、リサーチクエスチョン②として掲げた「現地採用日本人のバウンダリー・スパーナーとしての可能性」に関しては、在ドイツ日系進出企業の日本人SIEsは、日本人駐在員に比して、ドイツ語能力が高く、ドイツでの長い生活・就労経験を持つことが明らかとなった。一方で、日本人SIEsの8割以上が日本での正社員歴を有し、その平均勤務年数が7年以上に及ぶこと（日本企業のビジネス慣行等を内面化しているであろうこと）が示された。これらの調査結果に先述した「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」との見解（Selmer, 2006）を重ね合わせると、在ドイツ日系進出企業で働くSIEsは、日独両国の「言語」と「文化」を内面化した「バウンダリー・スパーナー」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（この点は、前述した筆者の中国・英国・タイ・米国での調査結果と同様である）。事実、今回の企業調査で、日本人SIEsを雇用する理由として、前掲の上位2項目に続いて「日本人駐在員と比べてドイツ語能力が優れている」と「日本人駐在員と比べてドイツ人の考え方やドイツのマナー・ビジネス慣行を理解している」が第3位・第4位となったことを踏まえると、日系進出企業が彼・彼女らの「バイリンガル」で「バイカルチュラル」な側面に期待している様子が窺える。他方、自社の日本人SIEsの「働きぶり」を巡っては、林（1985・1994）がバウンダリー・スパーナーたる「第三文化体」の要件の1つとして提示した「信頼関係」について、「日本人駐在員との信頼関係」「ドイツ人社員との信頼関係」の平均値が4.00以上、「日本本社との信頼関係」が3.50以上となった。また、同じくSIEsの働きぶりに関して、「日本人駐在員とドイツ社員の文化の橋渡し役として活躍している」（3.73）と「当現地法人と日本本社の橋渡し役として活躍している」（3.49）のスコアも高かったことから、現地採用日本人は「バウンダリー・スパーナー」としての機能を実際に果たしているように見受けられる。そして、SIEs自身の「貢献領域」に関する自己評価でも「当現地法人と日本本社の橋渡し役」「日本人駐在員とドイツ社員の文化の橋渡し役」の平均値は各々3.83・3.75に達した。

続いて、リサーチクエスチョン③の「キャリア」についてである。まず、SIEsの8割以上が日本での正社員歴を有していた。ドイツへの移動理由は、「配偶者やパートナーがドイツ人であるため」「異文化体験（ドイツでの生活・就労の体験）をするため」「ドイツ語能力を活かして仕事をするため」が上位3項目となる一方、先行研究で散見された「男女の暗黙の役割分担や男女差別」「年功序列」「結婚・出産の圧力」への嫌悪を挙げた者は殆どなかった。また、日本人SIEsの中でドイツの永住権保有者が半数以上で、3年後もドイツでの在住を希望する者が8割超であることなど、「定住志向」が強い様子が看取さ

れた<sup>(21)</sup>。他方、ドイツでの転職を経験した者は66.7%で、転職経験者が当現法以外に勤務した企業数は平均2.4社に及んだが、3年後もドイツ在住を希望する者については現勤務先に対する「定着志向」が高いという結果も示された。以上のことから、在ドイツ日系進出企業に勤務する日本人 SIEs のキャリアタイプは、組織と国境を越えて移動する「組織横断的キャリア」であるとは必ずしも言えないように思われる。

最後に、リサーチクエスチョン④の「職務満足」については、全体としての回答は概ね肯定的で、否定的側面に関わる9項目の中で全体の平均値が3.00を超えたのは「ドイツ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」のみとなった。そして、「日本人駐在員が現地採用日本人に対して傲慢であると感じる」「ドイツ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る」など5項目のスコアは1点台であった。但し、「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0.1%水準の有意差を持って上回ったことから、在ドイツ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ように思われる<sup>(22)</sup>。

## 5. お わ り に

本論文では、欧州の中で日本企業の最大の進出先であり、英国に次いで在留邦人が多いドイツの日系進出企業における「現地採用日本人」（日本人 SIEs）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て導出した4つのリサーチクエスチョンに関して、筆者が実施した在ドイツ日系進出企業及びそこに勤務する現地採用日本人へのアンケート調査に基づき、日本人 SIEs の「雇用状況」、「バウンダリー・スパー」としての可能性、「キャリア」さらには「職務満足」の視点から考察した。

分析の結果、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明らかになるとともに、それが「顧客適合論」に基づく人的資源管理施策である

---

(21) 他国の状況について述べると、筆者の在中国日系進出企業に勤務する日本人 SIEs への調査では、「中国永住権」の保有者はわずか5.0%で、「3年後も中国在住を希望」している者も43.0%に留まる一方、英国調査では各々77.6%・70.7%、米国調査では81.5%・72.8%となるなど差異が見られた（古沢，2018ab・2020a・2021）。

(22) この点については、古沢（2018ab・2020a・2021）が実施した中国・英国・米国の日本人 SIEs 調査においても同様の指摘がなされている。

様子が窺えた。また、SIEsは駐在員(AEs)と比べて高いドイツ語能力とドイツでの長い在住・就労経験を有することから、日独の文化に架橋する「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点が示唆された。一方、日本人SIEsの「キャリアタイプ」は必ずしも「組織横断的」とは言えないようであった。そして、彼女らの「職務満足」については、概ね良好であるものの、日系企業の人的資源管理においては「動機付け要因」への対処の面で改革の余地が残されているように思えた。

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及び標本数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、コモン・メソッド・バイアス(common method bias)の懸念が存在する<sup>(23)</sup>。加えて、現地採用日本人に対する駐在員の評価が自社のSIEs全員を捕捉していない点にも留意する必要があるだろう。そして、今後は本科研費研究で対象とした5ヵ国における調査結果の統合を図る必要があると考える。

※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~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.
- 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.
- Bartlett, C. A., & Yoshihara, H. (1988) "New challenges for Japanese multinationals: Is

(23) コモン・メソッド・バイアスの懸念に関しては、本研究では日系進出企業と現地採用日本人(本人)の双方へのアンケート調査を行い、研究のトライアングレーション(triangulation)に努めたこと、日系進出企業・日本人SIEsへの調査に際しては企業名・個人名を公表しない旨を確約して匿名性の担保を企図したことを付け加えておきたい。

- organization adaptation their Achilles heel?”, *Human Resource Management*, Vol. 27(1), pp. 19-43.
- 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.
- 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.
- Fernandez, J. P., & Barr, M. (1993) *The Diversity Advantage: How American Business can Out-perform Japanese and European Companies on the Global Marketplace*, New York: Lexington Books.
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. (2011) "Multicultural employees: Global business' untapped resource", *Organizational Dynamics*, Vol. 40(3), pp. 199-206.
- Froese, F. J., & Peltokorpi, V. (2013) "Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Differences in cross-cultural adjustment and job satisfaction", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24(10), pp. 1953-1967.
- 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.
- Furusawa, M., Brewster, C., & Takashina, T. (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*, Vol. 24(2), pp. 82-105.
- 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. (2004) “Composing an international staff”, in A.-W. Harzing, & J. V. Ruysseveldt (eds.) *International Human Resource Management*, second edition, London: SAGE Publications, pp. 251-282.
- 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.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015) “The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 (15), pp. 1920-1935.
- 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.) (2021) *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.
- 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.
- Kopp, R. (1994) “International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals”, *Human Resource Management*, Vol. 33(4), pp. 581-599.
- 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.
- Schotter, A., & Beamish, P. W. (2011) “Performance effect of MNC headquarters-subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection”, *Journal of International Management*, Vol. 17(3), pp. 243-259.
- 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.
- Sekiguchi, T. (2016) “Bridge individuals in multinational organizations”, *Australasian Journal of Organisational Psychology*, Vol. 9, DOI: 10.1017/orp.2016.2.
- 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.

- 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.
- 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.) (2020) *International Migrant Stock: 2020*, 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.
- White, M., & Trevor, M. (1985) *Under Japanese Management*, London: Heinemann Educational Books.
- Yoshino, M. Y. (1976) *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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。
- 外務省編 (2021) 『海外在留邦人数調査統計 (令和3年版)』。
- 亀田尚己 (2000) 「国際経営における誤解の構造—言語とコミュニケーションの危険管理について—」『同志社商学』(第51巻第5・6号), 185-212頁。
- 経済産業省編 (2021) 『第50回海外事業活動基本調査概要 (2019年度実績/2020年7月1日調査)』。
- 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—」『ソシオロゴス』(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ルイズムの多元性—」『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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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 (2021) 『2019(令和元)年度日本人学生留学状況調査結果』。
- 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。
- 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 (2018a) 「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 (2018b) 「在中国日系進出企業における『現地採用日本人』の実相—バウンダリー・スパーナーとしての可能性と移動理由・キャリア・職務満足—」『商経学叢』(第64巻第3号), 177-205頁。

在ドイツ日系進出企業における「現地採用日本人」に関する研究（古沢）

- 古沢昌之（2019）「在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の『バウンダリー・スパニング機能』の規定要因に関する研究—在中国日系進出企業に対するアンケート調査に基づいて—」『商経学叢』（第65巻第5号），103-128頁。
- 古沢昌之（2020a）『「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。
- 古沢昌之（2020b）「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・スパナー』としての可能性と『日本人性』を巡る状況を中心に—」『商経学叢』（第67巻第1号），83-111頁。
- 古沢昌之（2021）「在米日系進出企業に勤務する『現地採用日本人』の『バウンダリー・スパナー』としての可能性と『日本人性』『職務満足』を巡る状況—日系企業及び現地採用日本人への調査に基づいて—」『商経学叢』（第68巻第1号），411-445頁。
- 馬成三（2000）『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較による検証—』日本貿易振興会。
- 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。
- 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（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。
- 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（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。
- 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—』。