

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 23 日現在

機関番号：32707
 研究種目：基盤研究(C)（一般）
 研究期間：2019～2022
 課題番号：19K01925
 研究課題名（和文）アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究

 研究課題名（英文）A Study on Constructive career development of Japanese local employee and Human resource employment strategies of Japanese overseas subsidiaries in Asia

 研究代表者
 小泉 京美（KOIZUMI, KYOMI）

 相模女子大学・学芸学部・教授

 研究者番号：70582120
 交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：海外現地採用された日本就労者と受け入れ日系企業についてタイ・シンガポールでの調査から海外の日本人現地採用者を働く意識により‘ELA=Enjoy Life Abroad’、‘MSS=MySelf Shine’、‘UWS=Upward Success’の3つに分類できワークパーミッション制度が属性比率に影響していた。また現地採用に消極的な企業は邦人現地採用者に対して低次元のバウンダリースパナーを期待し、積極的な企業は邦人現地採用者のポテンシャルを尊重し働ける機会を与え高次元のバウンダリースパナーを期待していた。就労意識を合わせる事で邦人現地採用の積極的な活躍を促す人材雇用戦略の可能性を示唆した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は海外の現地採用日本人と受け入れる日系企業の双方の雇用意識のギャップを調査し、海外就労のあり方を探ることを研究目的とし、経済発展状況とワークパーミッションが異なる2つの国としてタイおよびシンガポールを選び、特徴を踏まえた比較調査は日本人の海外勤務や企業の人材戦略に資する研究として社会的な意義がある。高度経済成長以降、日本企業は海外進出を行い国際的な成果を上げてきたが、個々の日本人がグローバルに様々な地域で活躍できる人材、いわゆる‘グローバル人材’に成り得ているのか、という問題は改善されていない。既に海外で活躍している現地採用邦人の特徴を捉える事は解決の視点を得る事につながる。

研究成果の概要（英文）：The survey in Thailand and Singapore on locally hired Japanese SIEs and the Japanese companies that hosted them revealed that Japanese locally hired workers overseas were categorized into three groups according to their work attitudes: 'ELA=Enjoy Life Abroad', 'MSS=MySelf Shine', and 'UWS=Upward Success'. The work permission system affected the ratio of these attributes. Companies that were reluctant to hire locally expected Japanese local hires to be low-level boundary spanners, while companies that were willing to hire locally respected the potential of Japanese local hires and gave them opportunities to work and expected them to be high-level boundary spanners. This study suggests the possibility of a human resource employment strategy that encourages the active participation of Japanese local hires by aligning their work ethic.

研究分野：経営学、人的資源管理

キーワード：グローバル人材 海外現地採用 SIEs Boundary spanners 女性活躍 日系企業 ワークパーミッショ

1. 研究開始当初の背景

日本経済はリーマンショック以降、海外では即戦力人材を求める市場が増加し、特にアジアでの邦人現地採用者が増加傾向にあった。この現地採用者は SIEs (Self-initiated expatriates) として海外駐在員とは別の位置づけにある。しかしながら、SIEs の処遇や労使関係の面で多くの課題があるにも関わらず、これまでの研究は就労者側の意識に焦点をあてたものが多く、雇用者側を対象に含んだものは極めて限定的であった。海外における日本人の就労人口は、1994 年から 20 年間で駐在員の 87% 増加に対し、自主的に海外現地採用として渡航し就労する邦人現地採用者は 76% であり、特にアジア地域で激増している。日本人の現地採用を焦点に絞り込んだ研究は、若年女性の就労実態や、北米の日本人女性の就労実態調査、若者男性の就労実態調査などがあり、駐在員から現地採用へ雇用形態がシフト傾向にあるということが示唆されているが、企業側の現地採用に対する対応や労使関係など解明されていない部分は多い。一部の研究には、日本人若者の傾向として、海外で質の良いワーク・ライフ・バランスを経験し、日本にいる日本人よりも効率的に働き、労働生産性が高く、日本のグローバル人材の担い手となると推測されるという研究結果がある一方、駐在員と現地採用の就労条件の違いによる不満から、流動性の高い日本人社会の現実も指摘されている。いずれの先行研究も、就労者側を調査した研究であり、雇用する企業側の調査を研究には加えていない。今後、日系企業がグローバル企業として競争力をつけるには、日本と海外現地法人の橋渡し役として、邦人現地採用者の存在は、今後、重要な位置を占めると考えられ、議論を進めるためにも邦人現地採用者についての研究を深めていく必要がある。

2. 研究の目的

本研究は海外現地採用の日本人就労者と受け入れ企業側の双方の雇用意識のギャップを調査し、「邦人現地採用者」が継続的に就労できる環境整備と海外就労のあり方を探ることを研究目的としている。アジア地域の海外在留邦人数統計調査（外務省）でアジアの上位国かつ、製造業中心で発展したタイ国及び金融業中心で発展したシンガポール国という発展方法が異なる国において、邦人現地採用者の現状調査及び雇用する企業法人（日系）との労使関係を定性、定量的に調査し、労使双方の観点から立体的に問題点を明確にすることにより、海外進出する企業の人材管理及び海外での雇用枠の拡大につながると言える。経済成長過程とそれに伴ったワークパーミッションが異なるタイとシンガポールの 2 国において、その特徴を踏まえた調査研究を実施することで、日本人の海外勤務に関する課題の発見や解決の方向性を見出せるのではないかと、というアプローチが本研究の問題意識である。邦人現地採用者と採用する企業の双方が抱える問題を相互に捉え明らかにすることで、海外進出企業のグローバル人材管理研究の枠を広げられるような示唆が得られると考える。

3. 研究の方法

現地法人（日系）と邦人現地採用の労使関係の課題と解決方法の示唆を得るために、シンガポールおよびタイにおける邦人現地採用者の就労意識と現地法人（日系）の現地採用方針などの実態をアンケートとインタビューにて調査し、邦人現地採用者の現状と企業側の労使関係を定性、定量調査で分析を進めた。当初の研究計画では 2019 年度～2021 年度の活動計画であったが、コロナ禍により研究期間を 1 年延期した。インタビュー調査対象者の選定について、2020 年 2 月、第 1 回現地調査では、本科研費の研究活動開始以前から続いている、タイ現地での人的ネットワーク活用とタイ商工会議所発行「タイの日系企業リスト」からスノーボール方式で対象者を選定した。2022 年 7-8 月の第 2 回現地調査では、第 1 回目のコンタクト先から更なるスノーボール方式にて調査範囲を拡大し、対象者を選定してインタビュー調査を実施した。

【第 1 回現地調査：インタビュー調査】

- ・日程：2020 年 2 月 18 日(火)～2 月 22 日(土)5 日間
- ・場所：タイ国 バンコク
- ・調査対象：日系事業会社 18 社、JETRO バンコク事務所、磐谷バンコク商工会議所
合計 20 法人
- ・調査方法：事前送付した質問票に基づいた半構造化インタビュー調査

【第 2 回現地調査：インタビュー調査およびアンケート調査】

- ・日程：2022 年 7 月 31 日(日)～8 月 8 日(月)9 日間
- ・場所：シンガポールおよびタイ国バンコク
- ・調査対象：日系事業会社 10 社、在シンガポール日本大使館、在タイ日本大使館、シンガポール JETRO、バンコク JETRO、シンガポール商工会議所、磐谷バンコク商工会議所
合計 16 法人 現地採用者を中心とした日本人現地勤務者 合計 34 名
- ・調査方法：事前送付した質問票に基づいた半構造化インタビュー調査および Google Form による WEB アンケート調査

4. 研究成果

【企業調査】

シンガポールおよびタイでのインタビュー調査の結果、自社の現地邦人採用を肯定的にとらえて採用を実施している企業とコスト削減を目的とした企業の2種類のタイプがあった。今回のインタビューからキーワードの抽出を行い、企業の特徴と就労者の就労目的や意識に着目して、データを整理した結果、企業の基本的な違いについて一定の傾向が見られた。その傾向を踏まえて、「採用の積極性」に関する度合いを縦軸とし、横軸は、採用の目的について「コスト削減あるいはグローバル人材の育成のどちらを強く意識しているか」の違いに基づいて、邦人現地採用に関する企業分布として一覧表をまとめた(図1)。その状況と要因として、会社規模、業種、現地化度合い、マネジメント全般の考え方の違いにより、日本人の現地採用者に対する期待が企業により異なることが明らかになった。コスト削減を目的とした企業は、BOIにおける日本人採用の最低賃金5万バーツと、日本人1名に対して現地スタッフ4名を採用しなければならないという縛りをコスト高と捉えている。一方、優秀な日本人の採用を増やす傾向にあるという意見の企業もあった。ここではBOIの制約に対して肯定と否定的考えを持った2つのタイプの企業に分けて述べる。

<肯定的企業>

肯定的な企業は、グローバル人材の発掘、育成プロセスとしてタイを位置づけている。このタイプの企業は市場がグローバルに近い企業や特殊技術を必要とする企業で、顧客が日系企業の比重が高く、業種では商社、航空、IT、コンサルタントなどであった。肯定的企業で働いている日本人の中には、日本の企業からの転職組が多く、海外派遣を期待して入社したにも関わらず海外への機会が回ってこない見えないガラスの天井に嫌気がさし、海外に活路を見出しているSelf-initiated Expatriatesであった。そのような人材は、将来は欧米などで活躍したいという強い希望を持ちながら、海外勤務経験を積むためのファーストステップとしてタイを勤務地として選んでいるケースが多かった。タイでの業務経験をキャリア形成の土台に出来るよう、グローバル人材への自己トレーニングを重ねながら、現地の仕事を楽しみ、積極的に活き活きと職場で活躍する姿を数多く観察する事ができた。

<否定的企業>

コスト削減として現地採用を雇う企業は、取引相手は現地法人が多く、日系企業ではあるが既にローカライズしており、現地市場に強いタイ人の活躍を期待し、邦人現地採用に対する評価は低い企業が多かった。また、建設業界でタイの地場企業と合併会社にて30年以上タイで働いている企業のトップリーダーからは、タイと日本は建築技術が異なり、日本の経験が役に立たないことが多く、業者の関係を構築できる日本人を育成することは難しいという意見があった。更に両国ともにワークパーミッションの最低賃金レベルの規定(表1)があり、とりわけシンガポールでは、その規制が年々厳しくなりつつある。これまで日本の大手企業では、海外勤務者を海外実務研修のトレーニーとして将来の幹部候補生を送り出すケースが散見されたが、今後シンガポールは、そのような人材育成の候補地としては成立しづらい状況が想定される。日本人の海外勤務者に対する人事戦略を変更するなど、外的な経営環境変化に則した人事戦略の策定が不可欠である状況が現地調査から確認できた。

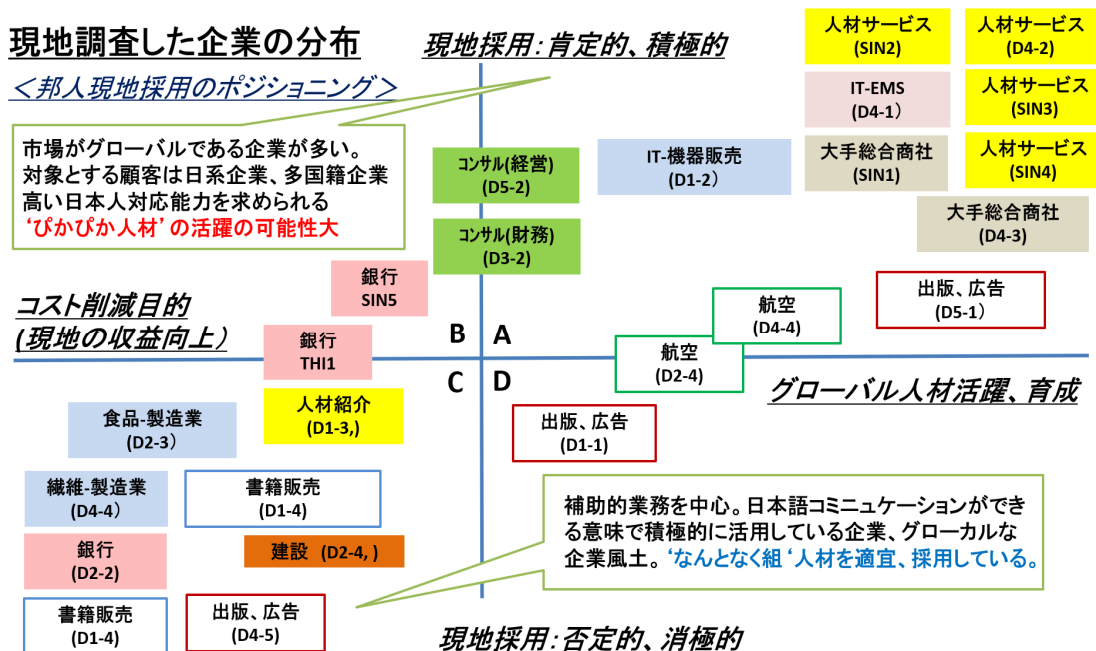


図1 邦人現地採用に関する企業分布 (著者作成)

外国人の就労許可申請条件の比較

2022年9月時点

対象国	外国人最低賃金(例)	付帯条項	備考
タイ	5,0000THB /月	現地人4名以上の採用	BOIは3万THB可能
シンガポール	5,000 SDG /月(金融: 5,500以上)	2023年9月～ポイント制COMPAS導入決定	大卒以上の学歴が必要 専門性の証明が必要

表1 外国人就労許可申請の条件比較 (著者作成)

【海外勤務者】

インタビューおよびアンケート調査から、海外勤務者の中で職務満足が高い人々であっても、その属性は1つではなく、いくつかの属性に分かれる事が明らかになった。本研究では、その属性を3つに分け、‘ELA=Enjoy Life Abroad’、‘MSS=MySelf Shine’、‘UWS=UpWard Success’と命名し、日本語の通称は『なんとなく組』『ぴかぴか人材』『ギラギラ人材』とした。ELAはタイのバンコクを中心に見られた傾向であり、海外生活を味わう事を最優先し、自分が働く業界や仕事の内容には拘らないケースが多いと言える。このグループには現地人と結婚した人の多くも含まれる。MSSはメンバーシップ雇用形態が多い日本では職務に満足できない人が、男女平等や公平な評価、多文化共生の環境を好み、海外勤務にチャレンジし、生き生きと働いているケースである。更にUWSはMSS以上に上昇志向で、より高い報酬や評価、社会的な意義や名声を積極的に得たいと考えているケースが該当する。特にMSS,UWSの属性には、海外就業に際して、より高度な職務遂行能力や専門性が求められている事も明らかとなった。これら3つの違いとして考えられる特性の形成理由は、自己実現の仕方が異なるのではないかと、という仮説モデルを導出することができた。

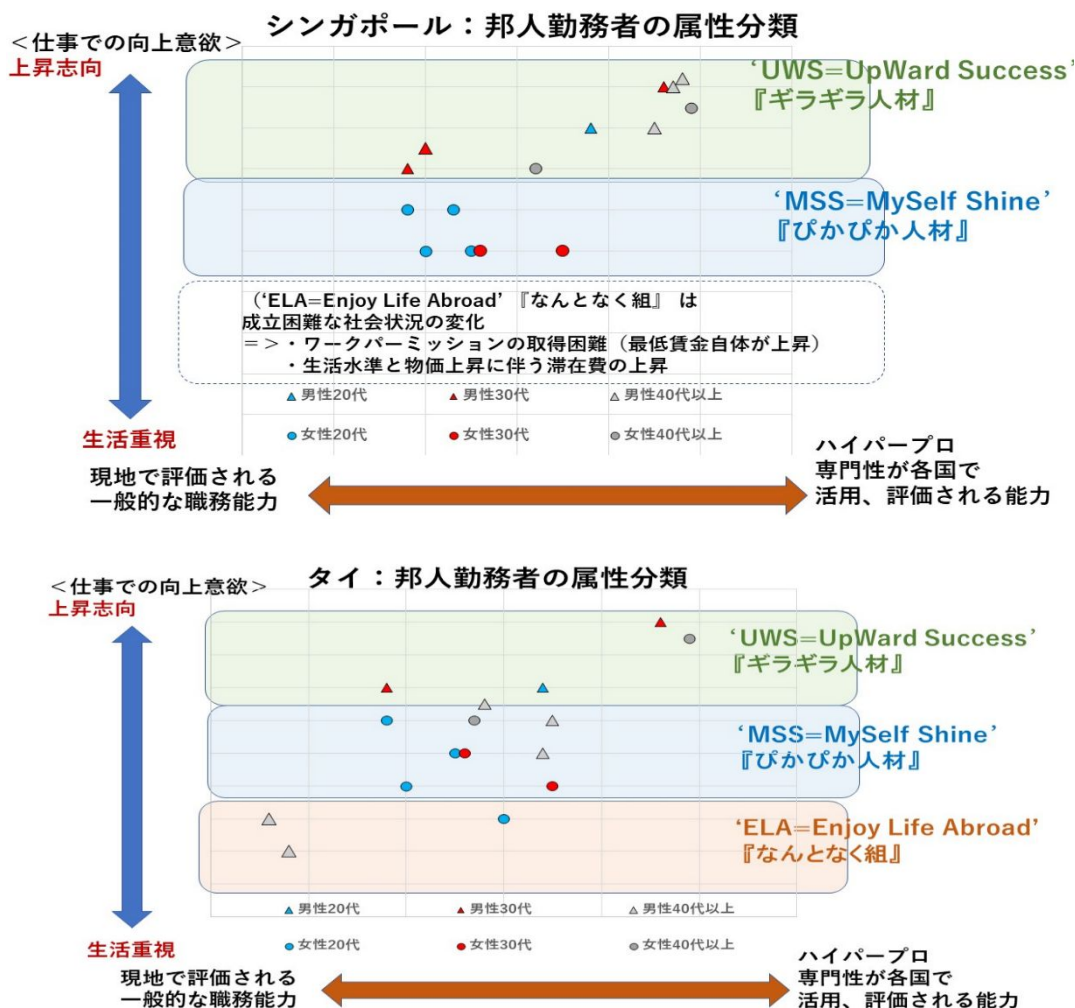


図2 現地採用邦人の特性による企業分布 (著者作成)

これらの企業の調査結果から、日系現地法人の中で、邦人現地採用者を補助的な業務にのみアサインし、マネジメントの重要なポジションの人材とは位置づけていない企業が、現在も存在する事が確認された。このような傾向がある企業の特徴は、顧客には日系の現地企業が多く、グローバルというよりローカルな企業風土と言える。一方、邦人現地採用者をメイン業務にアサインし、マネジメントの重要な存在として積極的に活用している企業が存在している。この企業は市場がグローバルである企業が多く、対象とする顧客には日系企業だけでなく多国籍企業もあり、日系企業に対しては高い日本人対応能力が必要とされ、高次元のバウンダリースパナーとしての役割を期待されるのと併せて、世界各国に適応できる高度なビジネススキルも求められていた。このような高次元のバウンダリースパナーを發揮し、業務の裁量性が高い職種に就いているハイパフォーマーとしての就業者が数多くいることが、現地調査から確認できた。このような邦人現地採用者は、高いモチベーションを持ち、業種を問わず現地採用者としてプロフェッショナル意識が強く、仕事に対する誇りと責任感を持ち職務を遂行している。雇用側の評価も高く、期待に応え、更なるキャリアアップを望み、生き活きと活躍しているのは、‘MSS=MySelf Shine’ = 『ぴかぴか人材』という属性を持った人材であった。更に向上心が高く、最終的には世界の先進諸国でトップランナーとして、ずば抜けた活躍を希望している人材 ‘UWS=UpWard Success’ = 『ギラギラ人材』が少なからず存在した。日本人のグローバル人材育成には、ELA < MSS < UWS という構図を想定した就労機会の設定と条件整備が必要であり、日本国内においてもそのような海外事情を考慮したキャリア形成の在り方が求められる。加えて、今回の現地調査から日本人がグローバルビジネスの世界で採用、評価、昇進されるのは、あくまでビジネススキルとビジネスコミュニケーション能力（日系企業や顧客には日本語）が重要であり、‘日本人’というだけのアドバンテージは既に通用しないビジネス環境になっている事があらためて確認された。またグローバル人材の育成を目指してきた日本企業が、日本国内では、MSS や UWS に該当する海外で活躍する事を強く望む人材を育成しきれず、グローバル人材の卵を手放している事象も見られた。いわゆる‘外向き志向’の人間は、日本企業そのものから離れてしまう新たな課題の発見もあった。とりわけ UWS として活躍するには、より実効性のある職務遂行能力や高度な専門性が求められている事も明らかとなった。更に、海外現地採用される人材 ELA、MSS、UWS、これら3つの違いとして考えられる特性の形成要因は、各個人の自己実現の仕方が異なるのではないかと、という仮説モデルを導出することができた。

結語として、今回の現地調査から、海外進出している日本企業には、自社の現地邦人採用を肯定的にとらえて採用を実施している企業とコスト削減を目的とした企業の2種類のタイプがあり、また海外で活躍する日本人には、‘ELA=Enjoy Life Abroad’ 『なんとなく組』、‘MSS=MySelf Shine’ 『ぴかぴか人材』、‘UWS=UpWard Success’ 『ギラギラ人材』の3つの属性が存在した。但し、シンガポールとタイでは就労許可制度が異なり、特にシンガポールで活躍している邦人現地採用者は、MSS または UWS として就労しており、ELA を雇用できる環境が既にシンガポールには無いのではないかと、という所感に至った。これまで日本企業は、海外駐在員を派遣し、その要員の交代ルーティーンを中心とした人材育成戦略を主に実行してきた。1960年代以降の海外事業展開は日本本社とのつながりを維持しつつ、まず海外での仕事に慣れる事が必要であった。2000年代以降のアジアでは様々な現地化を含め、日本企業を取り巻く経営環境が大きく変化している。今後、日本が国際競争力を維持、向上し、グローバル人材の輩出、とりわけ MSS、UWS のような人材を育成、輩出するには、就業意識の向上とその意識に見合った海外勤務地での実務経験をタイムリーに与えるなど、人材育成戦略の刷新が重要である。今回の調査から新たな動きは、SIEs として海外就業をしている日本人女性が増加しており、特に若い女性の比率が高い、との指摘があった。この点の検証も含め、各企業と海外就業者のインタビューからデータマイニングなどの詳細な分析を継続し、日本人の女性活躍と海外勤務を組み合わせた新たな研究も検討してゆく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 小泉京美	4. 巻 -
2. 論文標題 アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 人材育成学会 第18回年次大会論文集	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 小泉京美、杉山 章
2. 発表標題 「アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究」 - SIEsの人事戦略に関するシンガポールとタイの比較 -
3. 学会等名 ビジネスクリエーター研究学会 第26回大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Kyomi Koizumi, Akira Sugiyama
2. 発表標題 A Study of Career Paths of Japanese Local Recruits in Asia and Human Resource Employment Strategies of Japanese Overseas Subsidiaries
3. 学会等名 HICE:Hawaii International Conference on Education The 22st Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 小泉京美、杉山章
2. 発表標題 「アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究」 - シンガポールとタイの比較研究から -
3. 学会等名 人材育成学会第20回年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 小泉京美
2. 発表標題 アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究
3. 学会等名 人材育成学会年次大会 第18回年次大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	杉山 章 (Sugiyama Akira) (10906887)	東京福祉大学・社会福祉学部・准教授 (32304)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------