

海外勤務とキャリアの変動

白 木 三 秀

目 次

- 1 問題の所在
- 2 海外企業での日本人派遣者
- 3 海外勤務にともなう職種・職位変動パターンの分析
- 4 要約と結論

1 問題の所在

1980年代半ば以降、貿易摩擦と円高を背景として日本の海外直接投資が文字通り激増している。それにともない、海外生産・販売比率、海外資産比率も増大している。たとえば海外展開に積極的な製造企業の海外生産比率、海外資産比率は次のように今後もさらに増えるものと予測されている⁽¹⁾。

	海外生産比率	海外資産比率
1985年	7.3%	8.6%
1990年	14.5%	11.1%
1995年	19.9%	13.7%

このような中で海外派遣経験者、外国籍従業員という人的資源の企業内での蓄積が進んでいる。海外派遣経験者の激増とともに彼らの帰任後の適切かつ積極的な活用・処遇方法、帰国子女の有効な活用方法などについての問題意識が切実になって来ている。

派遣期間が長くなると、様々な悲喜劇が生まれることになる。たとえば単身での海外赴任期間が長く、帰国後は家庭人としての立場や義務を忘れたため、家庭のなかで「異邦人化」するとか、あるいは家族が派遣先国に根付いたため、

海外勤務とキャリアの変動（白木）

家族と離れて1人だけ日本へ「逆単身赴任」するという事態も実際に発生している。

海外派遣に際して家庭の事情や年齢に対して「特に考慮しない」という企業の比率はそれぞれ60%、49%と高く、しかも海外派遣者は中高年者が多くなっている。このため個人的、家庭的問題が海外派遣に付きまとい易くなっている。

海外勤務者は会社から、国内各種情報の提供を受け（海外勤務者の71%）、また国内住宅財産の管理保全をしてもらっている（同53%⁽²⁾）。しかし、国内での新技術の導入などによる技術・知識の陳腐化という問題は今は措くとしても、海外赴任中は他部門との接触や個人的なつながりによって得られるインフォーマルな情報が断たれるため、帰国後、組織や業務の変化にキャッチ・アップできず、また本社の本流がつかめなくなるという「現代の浦島太郎」的悩み・不安（イマウランマ症候群と名付けよう）を常に抱えている。現地に溶け込み、現地企業の業績を伸ばすためには「日本本社を振り返るな」といわれるが、「日本本社を振り返り」ながら仕事をしないと、本社の本流から遠く離れるという矛盾を抱えているともいえる。海外勤務では国内勤務時と比べて権限と責任の大きさ・範囲が広がり、仕事経験の幅が広がる。後述のように、これが海外勤務における最大のメリットである。しかしこのことが帰任後のポストいかんによっては大きな問題をはらんでいる。すなわち、帰任後のポストが海外勤務の経験を活かせるものかどうかが決定的に重要で、これが活かさない場合には、モチベーションは下がり、フラストレーションは高まるということになる。⁽⁴⁾

以上の諸問題のうち本論では、最近3年間に帰国した2年以上の海外勤務経験者に対し実施されたアンケート調査の再分析を通じて、海外赴任前、赴任中、赴任（帰任）後の職種ならびに職位（キャリア）の動きをより詳しく検討することにする。ここでは海外赴任前の主な仕事ならびに職位が海外勤務を通じてどのように変化していくのかを追跡することにより、海外勤務を含むキャリアの動きの中に何らかのパターンを見いだしたい。

海外勤務を含むキャリアの変化を検討する前に、キャリアに関連する限りに置いて海外勤務経験者の海外企業の状況や、それに規定された彼らの主な仕事

や職責について検討する必要がある。というのも、既述のように通常、海外赴任中は仕事の範囲や職責が大幅に増大するが、それは派遣先の企業の置かれた状況に大きく影響を受けるからである。

以下の叙述は、最初に海外勤務経験者の海外企業での状況を検討し、続いて海外赴任前、赴任中、帰任後の主な仕事ならびに職位の動きについて論じていくことにする。最後は、以上の分析の要約と分析結果の検討に当てられている。

2 海外企業での日本人派遣者

(1) 日本人派遣者数と比率

本調査回答者が最近勤務した海外企業における日本人派遣者数は平均で27.4人である。標準偏差が50.1人であるから、日本人派遣者数は海外企業によりその格差が大きいことが知られる。実際、日本人派遣者数が最も多い海外企業では360人も日本人を抱えている。日本人派遣者の平均人数を海外企業の製造業・非製造業別に見ると次のようになっており、業種による差異はそれほど大きくない（括弧内は標準偏差）。

製造業 27.7人（48.9人）

非製造業 26.7人（51.6人）

日本人派遣者の規模は当然ながら、日本本社の経営方針、海外企業の地域や経済発展段階、資本構成、業種、規模、操業年数などに影響を受けている。ここでは海外企業の総従業員数に占める日本人派遣者の比率（日本人比率）を検討しよう。ここで日本人比率の求め方について二通りの方法があることに留意する必要がある。第1の方法は日本人派遣者総数を従業員総数で割って（日本人派遣者総数÷従業員総数）か、または日本人派遣者総数の企業別平均を従業員総数の企業別平均で割って（平均日本人派遣者総数÷平均従業員総数）求めるというものである。第2の方法は現地法人毎に日本人比率を求めた後にその平均を求める（ $\sum(\text{日本人派遣者数} \div \text{従業員数}) \div \text{現地法人数}$ ）というものである。⁽⁶⁾ これまで用いられてきた日本人比率は前者によるものが多く、ここでもそ

海外勤務とキャリアの変動（白木）

これを踏襲して、平均日本人派遣者総数を平均従業員総数で割ると、日本人比率は次のようになる。明らかに製造業で日本人比率が低くなるのは、分母となる海外企業の従業員数が製造業の方で大きく、非製造業の方で小さいためであることが分かる。

全体	3.86% (27.382÷709.104)
製造業	2.67% (27.738÷1.037.903)
非製造業	8.51% (26.685÷313.405)

同様の定義に基づく日本人比率は、海外企業の従業員規模により大幅に異なる。次のように規模が大きくなるほど日本人比率は小さくなり、規模が小さくなると逆に日本人比率は高くなっていた。これは製造業であるか非製造業であるかを問わない。製造業では従業員規模が100人を越えると日本人比率が急落する。

	製造業	非製造業
30人未満	50.5%	30.3%
30～50人未満	27.9%	19.5%
50～100人未満	20.5%	15.0%
100～300人未満	9.1%	13.7%
300～500人未満	5.0%	12.8%
500～1,000人未満	3.0%	12.4%
1,000人以上	2.1%	4.2%

日本人比率を第二の方法、つまり、 $\Sigma(\text{日本人派遣者数} \div \text{従業員数}) \div \text{現地法人数}$ で求めると、17.5%（標準偏差は21.2%）となる。上の定義の場合と大幅に異なるのは、規模の小さな企業における高い日本人比率に全体が引っ張られるためである。日本人比率を海外企業の製造業・非製造業別に見ると次のようになっており、非製造業の方で日本人比率が数%ポイント高く、またばらつきも小さいのである（括弧内は標準偏差）。

製造業	16.3% (23.2%)
非製造業	18.8% (18.0%)

この定義に基づく日本人比率は、別の定義と同様、海外企業の従業員規模により大幅に異なっており、次のように規模が大きくなるほど日本人比率はほぼ小さくなり、逆の場合は逆となる。これは製造業であるか非製造業であるかを問わない（標準偏差は省略）。

	製造業	非製造業
30人未満	51.9%	35.2%
30～50人未満	27.0%	19.8%
50～100人	21.1%	15.4%
100～300人未満	10.6%	14.8%
300～500人未満	4.7%	12.1%
500～1,000人未満	3.0%	13.6%
1,000人以上	2.7%	4.5%

(2) 日本人派遣者の仕事

日本人派遣者が海外企業で担当する仕事はどのようなものだろうか。第1にそれは海外企業の業種に影響を受ける。さらにそれは、日本本社の経営方針、海外企業の規模、操業年数などにも影響を受けるであろう。ここでは、業種（製造業・非製造業別）と日本人派遣者数（または日本人比率）をコントロールすることにより、日本人派遣者が海外企業で担当する仕事の特徴を検討してみよう。

④製造企業での日本人派遣者の仕事

日本人派遣者数が少なくなるにしたがって就いている日本人派遣者の比率が高くなる仕事としては表1によると、営業と全般的管理がある。営業は特に日本人派遣者数が1人の場合に比率が高くなっている。全般的管理は日本人派遣者数が数人にとどまる場合に比率が高くなっている。出資形態が100%なのか合弁なのか不明であるため、断定的なことはいえないが、日本人派遣者数が少数の場合に全般的管理が多くなるのはトップマネジメントの派遣が中心となるためであろう。

逆に、日本人派遣者数が多くなるにしたがって就いている日本人派遣者の比

海外勤務とキャリアの変動（白木）

表1 海外製造企業での主な仕事（日本人派遣者別）

	N.A	総務	経理	人事	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	全般的管理	その他	合計
1人	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	100.0 (10)
2人	0.0	0.0	4.8	0.0	0.0	14.3	4.8	14.3	4.8	4.8	52.4	0.0	100.0 (21)
3～5人	12.5	5.6	8.3	2.8	1.4	19.4	6.9	12.5	2.8	0.0	25.0	2.8	100.0 (72)
6～9人	7.3	1.8	7.3	1.8	3.6	21.8	14.5	20.0	3.6	0.0	18.2	0.0	100.0 (55)
10～49人	10.4	4.5	11.9	6.0	3.7	20.1	6.7	21.6	3.0	1.5	10.4	0.0	100.0 (137)
50～99人	7.1	0.0	3.6	3.6	7.1	21.4	7.1	21.4	7.1	0.0	21.4	0.0	100.0 (28)
100人以上	14.8	18.5	0.0	14.8	3.7	14.8	7.4	11.1	0.0	0.0	14.8	0.0	100.0 (27)
合計	10.3	5.1	8.0	4.6	3.4	20.8	7.7	17.4	3.1	0.9	18.2	0.6	100.0 (351)

注：合計には日本人派遣者数不明も含み、また合計欄の括弧内の数字はサンプル数（人）を示す。以下同様。

表2 海外製造企業での主な仕事（日本人比率別）

	N.A	総務	経理	人事	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	全般的管理	その他	合計
～0.5%	14.8	7.4	3.7	3.7	0.0	18.5	0.0	25.9	7.4	0.0	18.5	0.0	100.0 (27)
～1.0%	11.1	0.0	18.5	0.0	7.4	7.4	14.8	18.5	0.0	0.0	22.2	0.0	100.0 (27)
～2.0%	7.8	3.9	7.8	7.8	0.0	17.6	13.7	17.6	2.0	0.0	21.6	0.0	100.0 (51)
～5.0%	12.8	5.1	11.5	5.1	5.1	14.1	10.3	16.7	0.0	0.0	19.2	0.0	100.0 (78)
～10.0%	13.6	5.1	10.2	8.5	3.4	22.0	6.8	20.3	0.0	1.7	8.5	0.0	100.0 (59)
～20.0%	3.8	11.5	7.7	0.0	0.0	23.1	7.7	15.4	3.8	7.7	19.2	0.0	100.0 (26)
～50.0%	6.7	0.0	2.2	2.2	4.4	35.6	0.0	13.3	11.1	0.0	20.0	4.4	100.0 (45)
50.0%超	7.9	10.5	0.0	2.6	5.3	28.9	5.3	13.2	5.3	0.0	21.1	0.0	100.0 (38)
合計	10.3	5.1	8.0	4.6	3.4	20.8	7.7	17.4	3.1	0.9	18.2	0.6	100.0 (351)

率が高くなる仕事としては総務と人事がある。海外オペレーションの規模が小さいうちは人事・総務関連の仕事の主たる対象は現地の従業員であり、多くの日本企業では現地の人事・総務の専門家に任せる傾向がある。しかし、駐在する日本人の数が100人を越える規模となると、人事・総務の現地人担当者に任せられないほど日本人と現地従業員とのインターフェイスの仕事が多くなり、さらには日本人派遣者を対象とする人事・総務関連の仕事が増大するためではないかと考えられる。

日本人比率の高低によってどのようなことがいえるのか、表2によると、海外の製造企業では、工場の規模が大きくなり日本人比率が1%に満たないくらいに低い場合には経理、生産、技術などの仕事に日本人派遣者が就いている割合が際だって高くなる。これに対し、日本人比率が数十パーセントまたは過半数となるほど高い場合、営業の比率が高くなっている。表1で見たように、営業は日本人派遣者数がごく少数の場合に高かったことを勘案すると、製造企業の規模がまだ小さい段階ではマーケティング活動も含めて日本人派遣者による営業活動が重要となるためであろう。

②非製造企業での日本人派遣者の仕事

表3を見ると、製造企業の場合と比べて営業を主な仕事とする者の比率が13%ポイントほど高く、他方で生産、技術、研究開発を主な仕事とする者の比率がかなり低いのは非製造企業の業種特性であるといえる。そのなかで、日本人派遣者数が少なくなるにしたがって就いている日本人派遣者の比率が高くなるのは、製造企業の場合と同様、営業と全般的管理である。営業の比率は特に日本人派遣者数が1人の場合に高くなっている。

総務や人事は製造企業の場合と同様に日本人派遣者数が50人を越えるような規模になって比率が高まっている。理由は製造企業の場合に行った推測が妥当するであろう。なお、技術の比率が6～9人規模で傑出して高くなっているが、この表ではその理由は不明である。

日本人比率の高低という側面から同様のことを検討すると、日本人比率が1%前後と低い場合には技術の仕事に日本人派遣者が就いている割合が際だって

海外勤務とキャリアの変動（白木）

表3 海外非製造企業での主な仕事（日本人派遣者数別）

	N.A	総務	経理	人事	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	全般的管理	その他	合計
1人	0.0	7.7	15.4	0.0	7.7	53.9	0.0	0.0	0.0	0.0	15.4	0.0	100.0 (13)
2人	17.9	3.6	7.1	0.0	3.6	32.1	0.0	7.1	0.0	0.0	28.6	0.0	100.0 (28)
3～5人	9.4	3.1	14.1	1.6	3.1	37.5	1.6	7.8	0.0	0.0	20.3	1.6	100.0 (64)
6～9人	9.4	15.6	3.1	0.0	0.0	31.3	0.0	31.3	3.1	0.0	6.3	0.0	100.0 (32)
10～49人	13.0	4.0	12.0	3.0	7.0	33.0	2.0	9.0	1.0	2.0	14.0	0.0	100.0 (100)
50～99人	30.8	23.1	0.0	7.7	7.7	23.1	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0 (13)
100人以上	14.8	3.7	7.4	11.1	3.7	37.0	0.0	11.1	0.0	3.7	7.4	0.0	100.0 (27)
合計	12.5	5.9	10.0	3.1	4.8	33.9	1.0	10.7	1.0	1.4	14.9	0.7	100.0 (289)

表4 海外非製造企業での主な仕事（日本人比率別）

	N.A	総務	経理	人事	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	全般的管理	その他	合計
～0.5%	11.8	5.9	17.6	5.9	5.9	11.8	0.0	11.8	5.9	5.9	11.8	5.9	100.0 (17)
～1.0%	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	37.5	0.0	25.0	0.0	0.0	12.5	0.0	100.0 (8)
～2.0%	29.4	5.9	5.9	0.0	0.0	17.6	5.9	17.6	0.0	5.9	11.8	0.0	100.0 (17)
～5.0%	7.7	0.0	7.7	2.6	12.8	28.2	2.6	10.3	0.0	0.0	25.6	2.6	100.0 (39)
～10.0%	10.4	4.2	8.3	0.0	10.4	20.8	0.0	14.6	0.0	2.1	29.2	0.0	100.0 (48)
～20.0%	16.1	4.8	6.5	6.4	0.0	41.9	1.6	9.7	1.6	0.0	11.3	0.0	100.0 (62)
～50.0%	11.9	8.3	11.9	2.4	2.4	47.6	0.0	7.1	0.0	0.0	8.3	0.0	100.0 (84)
50.0%超	0.0	21.4	21.4	7.1	7.1	21.4	0.0	7.1	7.1	7.1	0.0	0.0	100.0 (14)
合計	12.5	5.9	10.0	3.1	4.8	33.9	1.0	10.7	1.0	1.4	14.9	0.7	100.0 (289)

高くなる。すぐ上で指摘したように、日本人派遣者数が6～9人規模で技術の比率が傑出して高くなっていたことを勘案すると、非製造企業の規模が100人弱にまで成長してくると、製品開発なども含む技術的要請が高まるためではないかと見られる（表4参照）。また日本人比率が数パーセントのレベルでは全般的管理の比率が高い。日本人派遣者数では2～5人規模で全般的管理の比率が高くなっていたことを考慮に入れると、非製造企業の規模が100人前後の海外企業では日本人が全般的管理、つまりトップマネジメントに就いているケースが多くなっているといえる。

これに対し、日本人比率が数十パーセントとなるほど高い場合、営業の比率が高くなっている。表3で見たように、営業は日本人派遣者数がごく少数の場合に高かったことを勘案すると、製造企業の場合と同様、規模がまだ小さい段階ではマーケティング活動も含めて日本人派遣者による営業活動が重要となるためであろう。

（3）日本人派遣者の職位

表5で、日本人派遣者数の多寡により日本人派遣者の就く職位がどのように異なるのかを見てみよう。明らかなことは、日本人派遣者数が50人、100人などという多数になると、日本人派遣者は課長、部長などのミドルマネジメントに傑出して多く就いていることである。逆に、日本人派遣者数が1～5人などという少数にとどまる場合には、役員や社長というトップマネジメントに就いているケースが多くなっている。派遣者数が絞られる場合には少数精鋭のトップマネジメントによる経営管理が行われているためといえよう。

日本人比率の高低という視点から日本人派遣者の職位の違いを表6に見ると、まず日本人比率が0.5%以下というごくわずかの日本人しかいない数百人規模の海外企業では一般従業員（役付きなし）としての派遣が際だって多くなっている。部長クラスの上級ミドルマネジメントも日本人比率が10%に満たない場合に多くなっている。これに対し、係長、課長という中・下級ミドルマネジメントの場合には日本人比率が数十パーセント以上というところで多くなっている。日本人比率の高い小規模な海外企業の段階では中・下級ミドルマネジメント

海外勤務とキャリアの変動（白木）

表5 海外企業での職位（日本人派遣者数別）

	N.A	一般従業員	係長	課長	部長	役員	社長・会長	合計
1人	12.5	4.2	12.5	25.0	4.2	16.7	25.0	100.0 (24)
2人	6.0	4.0	10.0	18.0	22.0	24.0	16.0	100.0 (50)
3～5人	1.5	5.9	11.0	25.7	25.0	20.6	10.3	100.0 (136)
6～9人	1.1	3.4	12.6	32.2	32.2	12.6	5.7	100.0 (87)
10～49人	5.1	10.6	12.8	31.5	30.6	6.4	3.0	100.0 (235)
50～99人	2.3	7.0	11.6	37.2	27.9	11.6	2.3	100.0 (43)
100人以上	1.8	7.3	10.9	40.0	36.4	3.6	0.0	100.0 (55)
合計	3.7	7.9	12.1	30.1	27.8	12.1	6.3	100.0 (647)

トまで含めて日本人自身が業務を遂行しているためであろう。さらに役員や社長というトップマネジメントは日本人比率にほとんど関係なく、ほぼ一定の水準を保っている。

3 海外勤務にともなう職種・職位変動パターンの分析

ここでは、海外赴任前→赴任中→帰任後のキャリアの動きを職種(主な仕事)の変化と職位の変化を分析することを通じて検討していく。

(1) 職種の变化

海外勤務にともない職種は変化するが、次の相関係数で見ると、全般的には

表6 海外企業での職位（日本人比率別）

	N.A	一般従業員	係長	課長	部長	役員	社長・会長	合計
～0.5%	2.2	20.0	11.1	31.1	22.2	11.1	2.2	100.0 (45)
～1.0%	2.9	0.0	8.6	20.0	42.9	14.3	11.4	100.0 (35)
～2.0%	0.0	2.9	5.9	26.5	45.6	14.7	4.4	100.0 (68)
～5.0%	8.4	6.7	10.9	17.6	34.5	20.2	1.7	100.0 (119)
～10.0%	3.7	9.3	9.3	26.2	34.6	8.4	8.4	100.0 (107)
～20.0%	5.6	7.9	12.4	37.1	14.6	13.5	9.0	100.0 (89)
～50.0%	1.5	8.4	14.5	42.0	18.3	6.9	8.4	100.0 (131)
50.0%超	1.9	7.5	24.5	35.8	17.0	7.5	5.7	100.0 (53)
合計	3.7	7.9	12.1	30.1	27.8	12.1	6.3	100.0 (647)

海外赴任前の職種と赴任中の職種よりも、赴任中の職種と帰任後の職種の方が一致する度合いは低い。つまり帰任にともない職種は大きく変化する。しかし海外赴任前の職種と帰任後の職種の相関係数を見ると、0.59となっており、かなり一致度が高くなっている（括弧内はt値）。

	海外赴任前	赴任中	帰任後
海外赴任前	1.0000 (-)	0.5301 (15.876)	0.5973 (18.914)
赴任中	—	1.0000 (-)	0.4099 (11.414)
帰任後	—	—	1.0000 (-)

海外勤務とキャリアの変動（白木）

さて海外赴任前の職種を初期値として捉え、これがどのように変化して行くのかを具体的に観察してみよう。まず海外赴任前の仕事が総務であった者から見ていくことにする。

①総務（サンプル数14人）

総務→総務→総務と一貫して総務畑を歩む者は57.1%と過半数ときわめて多い。これ以外では以下のルートを歩む者がそれぞれ7.1%（1人）いるだけである。

総務→総務→経理

総務→総務→人事

総務→総務→企画

総務→総務→営業

総務→経理→全般的管理

いずれにせよ、海外赴任前の仕事が総務であった者の9割弱である85.7%は赴任中も総務関係を担当していたのである。また海外赴任前の仕事が総務であった者の64.3%は帰任後、総務を担当している。独立的なキャリアを形成しているといえよう。

②経理（サンプル数59人）

経理→経理→経理と一貫して経理畑を歩む者は50.8%と約半数を占めている。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

経理→経理→国際事業（5.1%）

経理→経理→全般的管理（5.1%）

経理→全般的管理→経理（3.4%）

経理→全般的管理→企画（3.4%）

海外赴任前の仕事が経理であった者の67.8%は赴任中も経理を担当していたし、また海外赴任前の仕事が経理であった者の61.0%は帰任後、経理を担当している。総務のキャリアに近似的で、キャリアとしてはかなり閉じた系であるといえる。

③人事（サンプル数29人）

海外勤務とキャリアの変動（白木）

人事→人事→人事と一貫して人事畑を歩む者は44.8%と半数弱を占めている。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

人事→総務→人事（6.9%）

人事→全般的管理→人事（6.9%）

人事と総務はかなり近い職種であると解釈されるから、人事→総務→人事というキャリアは同一の職種内での動きと見ると、人事のキャリアも経理程度に閉じた系であるといえよう。海外赴任前の仕事が人事であった者の62.1%は赴任中も人事を担当していたし、また海外赴任前の仕事が人事であった者の65.5%は帰任後、人事を担当している。

④企画（サンプル数42人）

企画→企画→企画と一貫して企画畑を歩む者は11.9%と少数派である。次のようなキャリアの展開がみられる。

企画→全般的管理→企画（11.9%）

企画→経理→企画（9.5%）

企画→全般的管理→営業（7.1%）

海外赴任前の仕事が企画であった者の26.2%だけが赴任中も企画を担当していた。また海外赴任前の仕事が企画であった者の42.9%は帰任後、企画を担当している。海外赴任前の仕事が企画であった者の28.6%は赴任中、全般的管理に就いており、国内で経営管理に近いスタッフ職であることを裏付けている。

⑤営業（サンプル数231人）

営業→営業→営業と一貫して営業畑を歩む者は46.3%と半数弱を占めている。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

営業→全般的管理→営業（10.0%）

営業→営業→企画（6.9%）

営業→営業→人事（3.0%）

営業→企画→営業（3.0%）

海外赴任前の仕事が営業であった者の64.5%が赴任中も営業を担当していた。また海外赴任前の仕事が営業であった者の67.5%は帰任後、営業を担当してい

海外勤務とキャリアの変動（白木）

る。総務、経理、人事のキャリアに近く、キャリアとしてはかなり閉じた系であるといえる。

⑥生産（サンプル数33人）

生産→生産→生産と一貫して生産畑を歩む者は30.3%，約3分の1でそれほど多くない。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

生産→技術→技術（9.1%）

生産→生産→企画（6.1%）

生産→全般的管理→生産（6.1%）

生産→生産→研究開発（6.1%）

生産→生産→国際事業（6.1%）

生産職は比較的近似職種である技術とのキャリア上の交流が見られる。海外赴任前の仕事が生産であった者の54.5%が赴任中も生産を担当していた（技術は15.2%，全般的管理も同じ）。また海外赴任前の仕事が生産であった者の45.5%は帰任後、生産を担当している（技術は15.2%）。

⑦技術（サンプル数99人）

技術→技術→技術と一貫して技術畑を歩む者は60.6%と総務以上に多い。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

技術→全般的管理→技術（6.1%）

技術→営業→技術（3.0%）

技術→営業→研究開発（3.0%）

技術→技術→全般的管理（3.0%）

技術職は営業や研究開発とのキャリア上の交流が見られる。海外赴任前の仕事が生産であった者の70.7%が赴任中も技術を担当していた（全般的管理は12.1%）。また海外赴任前の仕事が生産であった者71.7%は帰任後、技術を担当している。この意味では技術職はきわめて独立性の強いキャリアであるといえる。

⑧研究開発（サンプル数32人）

研究開発→研究開発→研究開発と一貫して研究開発畑を歩む者は43.8%と4

割強である。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

研究開発→技術→研究開発（15.6%）

研究開発→全般的管理→全般的管理（6.3%）

研究開発は技術や全般的管理とのキャリア上の交流が見られる。海外赴任前の仕事の研究開発であった者の43.8%が赴任中も研究開発を担当していた（技術は25.0%，全般的管理は15.6%）。また海外赴任前の仕事の研究開発であった者の68.8%は帰任後、研究開発を担当している。この意味で研究開発はかなり独立性の強いキャリアであるといえる。

⑨国際事業（サンプル数40人）

国際事業→国際事業→国際事業と一貫して国際事業畑を歩む者はわずかに7.5%にすぎない。これ以外に次のようなキャリアがむしろ優勢である。

国際事業→全般的管理→国際事業（25.0%）

国際事業→技術→国際事業（10.0%）

国際事業→営業→国際事業（7.5%）

明らかに国際事業→全般的管理を始めとする他の職種→国際事業というキャリア・ルートができていのように思われる。海外赴任前の仕事で国際事業であった者の12.5%が赴任中も国際事業を担当していたにすぎない（全般的管理は35.0%）。また海外赴任前の仕事で国際事業であった者の67.5%は帰任後、国際事業を担当している。上の国際事業→全般的管理を始めとする他の職種→国際事業というキャリア・ルートの存在を裏付けている。

⑩全般的管理（サンプル数13人）

全般的管理→全般的管理→全般的管理と一貫して全般的管理畑を歩む者は30.8%，約3分の1でそれほど多くない。これ以外では次のようなキャリアが見られる。

全般的管理→全般的管理→経理（15.4%）

全般的管理→全般的管理→営業（15.4%）

海外赴任前の仕事で全般的管理であった者の61.5%が赴任中も全般的管理を担当していた。また帰任後も全般的管理に就くのは海外赴任前の仕事で全般的

海外勤務とキャリアの変動（白木）

管理であった者の46.2%にとどまる。

(2) 職位の変化

海外勤務にともない職位は変化する。平均3.7年ほどの海外勤務期間中、海外勤務にともない職位はまず1.45ランク上昇し、帰任後は海外勤務時より0.75ランク低下するため、赴任前と比べると差引0.71ランク上昇していた。これを相関係数で見ると、全般的には海外赴任前の職位と赴任中の職位の相関係数（0.5294）と赴任中の職位と帰任後の職位の相関係数（0.5476）には大きな差がなく、どちらもかなりの変化を伴っているといえる。つまり海外勤務とそれからの帰任にともない職位はかなり変化する。しかし海外赴任前の職位と帰任後の職位の相関係数を見ると、0.77となっており、一致度が高くなっている（括弧内はt値）。多くの場合、海外勤務を経ることにより職位が上がっているといえる。

	海外赴任前	赴任中	帰任後
海外赴任前	1.0000 (-)	0.5294 (15.847)	0.7716 (25.726)
赴任中	—	1.0000 (-)	0.5476 (10.620)
帰任後	—	—	1.0000 (-)

海外赴任前の職位を初期値として捉え、これがどのように変化して行くのかを海外赴任前の職位別により具体的に観察してみよう。

①一般従業員クラス（サンプル数234人）

海外赴任前の職位が一般従業員クラスであった者から見ていくと、海外赴任前→赴任中→帰任後の職位の変化の多いパターンから示すと次のようである。

一般従業員→課長→係長（17.1%）

一般従業員→係長→係長（14.1%）

一般従業員→一般従業員→一般従業員（14.1%）

一般従業員→課長→課長（7.7%）

海外勤務とキャリアの変動（白木）

一般従業員→係長→一般従業員（7.3%）

一般従業員→課長→一般従業員（6.4%）

一般従業員→部長→課長（5.1%）

海外赴任前→赴任中の職位の変化では1～2ランクの上昇が多く、赴任中→帰任後の職位の変化では同ランク内での移動か1ランク降格しての移動が普通となっている。海外赴任前と帰任後とを比べると、42.3%の者は1ランク上昇していたが、33.3%の者のランクは一般従業員のままであった。最も多いパターンは一般従業員→課長→係長である。

②係長クラス（サンプル数213人）

海外赴任前→赴任中→帰任後の職位の変化の多いパターンから示すと次のようである。

係長→部長→課長（27.7%）

係長→課長→課長（26.8%）

係長→課長→係長（11.7%）

係長→役員→課長（6.6%）

係長→部長→係長（5.6%）

一般従業員の場合と同様、海外赴任前→赴任中の職位の変化では1～2ランクの上昇が多く、赴任中→帰任後の職位の変化では同ランク内での移動か1ランク降格しての移動が普通となっている。海外赴任前と帰任後とを比べると、70.4%の者は1ランク上昇していた。最も多いパターンは係長→部長→課長または係長→課長→課長である。

③課長クラス（サンプル数165人）

海外赴任前→赴任中→帰任後の職位の変化の多いパターンから示すと次のようである。

課長→部長→課長（20.0%）

課長→課長→課長（16.4%）

課長→役員→部長（16.4%）

課長→部長→部長（12.1%）

海外勤務とキャリアの変動（白木）

課長→社長・会長→部長（10.3％）

課長→役員→課長（8.5％）

海外赴任前と帰任後とを比べると、50.9％の者のランクは課長のままであったが、45.5％の者は1ランク上昇していた。最も多いパターンは課長→部長→課長である。

④部長クラス（サンプル数32人）

海外赴任前→赴任中→帰任後の職位の変化の多いパターンから示すと次のようである。

部長→部長→部長（40.6％）

部長→役員→部長（25.0％）

部長→社長・会長→部長（15.6％）

部長→部長→課長（6.3％）

海外赴任前と帰任後とを比べると、81.3％の者のランクは部長のままであったが、9.4％の者は1ランク降格し、6.3％の者は1ランク上昇していた。最も多いパターンは部長→部長→部長である。

なお、役員クラス（サンプル数1人）と社長・会長（サンプル数0人）はサンプル数がほとんどないため、分析できない。

(3) 「全般的管理」の内実

本調査で海外勤務中の主な仕事を「全般的管理」と答えた者（107人）の職位を見ると、一般従業員0.9％、係長2.8％、課長8.4％、部長29.0％、役員30.8％、社長・会長25.2％となっている。また職位別に主な仕事が「全般的管理」と答えた者を見ると、一般従業員2.0％（51人）、係長3.8％（78人）、課長4.6％（195人）、部長17.2％（180人）、役員42.3％（78人）、社長・会長65.9％（41人）、となっている。こう見ると、主な仕事が「全般的管理」と答えた者のうちの4割り前後が部長クラス以下であり、必ずしもトップマネジメントだけが「全般的管理」を行っているとは限らないことが分かる。さらにいえば、海外勤務中の職位が部長クラスの者の場合には全般的管理を行うことが期待されている、といえるかもしれない。

4 要約と結論

これまでの分析を要約し、若干の検討を行おう。

第1に海外企業での日本人派遣者の状況を示すと、平均日本人派遣者総数を平均従業員総数で割った場合の日本人比率は全体では3.86%であるが、製造業で2.67%、非製造業で8.51%と非製造業の方で高かった。同比率は、海外企業の従業員規模により大幅に異なっており、規模が大きくなるほど日本人比率は低くなり、規模が小さくなると逆に日本人比率は高くなっていた。他方、日本人比率を、 Σ （日本人派遣者数÷従業員数）÷現地法人数で求めると、17.5%ときわめて高くなる。これは、規模の小さな企業における高い日本人比率に全体が引っ張られるためである。いずれにせよ、規模が大きくなるにしたがい日本人比率は低くなるということは、企業成長とともにポストで見た現地化が進展していることを示しており、今後はトップを含む人材の育成とその現地化が課題となっていることを示唆している。

第2に日本人派遣者数が少なくなるにしたがって就いている日本人派遣者の比率が高くなるのは、製造企業、非製造企業を問わず、営業と全般的管理である。逆に、日本人派遣者数が多くなるにしたがって就いている日本人派遣者の比率が高くなる仕事としては総務と人事がある。海外オペレーションに駐在する日本人の数が100人を越える規模となると、総務・人事担当の現地人だけでは処理できない日本人と現地従業員とのインターフェイスの仕事が多くなり、さらには日本人派遣者を対象とする人事・総務関連の仕事が増大するためではないかと考えられる。また日本人派遣者数が50人、100人などという多数になると、日本人派遣者は課長、部長などのミドルマネジメントにも多く就いている。逆に、日本人派遣者数が1～5人などという少数にとどまる場合には、役員や社長というトップマネジメントに就いているケースが多くなっている。

第3に海外赴任前→赴任中→帰任後の職種の変化を分析すると以下のことが明かとなった。①一貫して同じ専門領域を歩む者は総務、経理、人事、営業、

海外勤務とキャリアの変動（白木）

技術、研究開発などで多く、それらは独立的・閉鎖的なキャリアを形成しているといえよう。②海外赴任前の仕事が企画であった者の4分の1だけが赴任中も企画を担当していた。後の4分の1は赴任中、全般的管理に就いており、企画職は経営管理に近いスタッフ職であるといえる。③国際事業には、国際事業→全般的管理など→国際事業というキャリア・ルートができています。これは海外派遣前に国際事業部門に配属され、それから実際に派遣され帰任することが少なくないという実態を反映していることであろう。④生産職は比較的近似職種である技術とのキャリア上の交流が見られる。総務と人事、技術と研究開発などでも特に海外赴任中、同様の類似職種とのキャリア上の交流が行われていた。そういう意味で、これまでの経験や専門とまったく無関係な職種間の移動はそれほど多くないといえよう。

第4に、海外赴任前と帰任後とを比べると1ランク職位が上昇するのが一般従業員、係長クラスのパターンである。しかし、課長クラス、部長クラスになるとランクは海外赴任前のままというものが多くなり、部長クラスでは81.3%の者のランクは部長のままであった。このことは、海外勤務のモチベーションとして下位職位の者では昇進・昇格があるが、上位職位の場合には長期的なキャリア展望を明るくすることが残された途であることを示している。

いずれにせよ、海外での広い職務の経験や高い職責の仕事経験を帰国後も十分活かせるようなキャリア開発が切実に求められているといえる。

注

- (1) 日本生産性本部国際経営生産性行動基準委員会『国際経営行動基準』（1989年3月）104～105ページによる。
- (2) 同上書による。
- (3) 労働省労政局・日本労働協会『海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査研究報告書』（1989年6月）による。
- (4) 少数の帰任者に対する興味深い事例研究は早瀬章「経営のグローバル化と帰任問題」（石田英夫・白木三秀編『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社、1990年3月所収）を参照されたい。
- (5) アンケート調査は1990年2月、2年以上の勤務経験者で最近3年以内に帰国した人960人に対し実施され、有効回答数は61社から得られた647サンプルであった。

海外勤務とキャリアの変動（白木）

詳しくは財機振興協会経済研究所『経営のグローバル化と人材(2)』（1990年5月）を参照されたい。なお本論は、同『経営のグローバル化と人材(3)』（1991年5月）で筆者が担当した上のアンケート調査データの再集計による分析をさらに論じなおしたものである。

- (6) 通商産業省編『第18・19回我が国企業の海外事業活動』（1990年3月）もこの方法を採用しており、この場合の日本人比率は2.5%（うち製造業は1.6%）となっている。また財雇用情報センター調査（『アジア進出企業における人事・労務管理に関する調査研究報告書』1990年3月）では同様の定義で日本人比率2.4%となっている。本調査の日本人比率3.86%という値は、他の調査結果と比べて明らかにやや高い値となっている。その大きな理由は、本調査対象者が海外人材派遣を多数行っている企業から選ばれたということによっていると見られる。
- (7) 東南アジアにおける日系企業では現場レベルにおける人材育成は比較的うまく機能しているが、マネジメント層で大きな課題を抱えているという点についてはさしあたり、拙稿「日本企業の国際化と現地人材戦略」（『日本の企業と外国人労働者（社会政策学会年報第34集）』御茶の水書房、1990年5月所収）を参照されたい。