

## 【論 説】

# 海外派遣者のキャリアの日米比較： 予備的考察

白 木 三 秀

### 1 問題意識

これまでの日本企業の海外子会社の統括体制は、Perlmutter, H.V. (1969)の三類型によれば、基本的にエスノセントリック型 (Ethnocentric 本国人中心型) であった。しかし、日本人スタッフを通じた統括体制には次のような制約条件が顕在化してきた。

第1に、海外派遣要員数が過去10年間に著しく増大するとともに<sup>(1)</sup>、円高にもよるが特にドル・ベースで換算した場合の日本人駐在員の派遣コストが著しく増大したことである。本社の課題は、人数ならびに一人あたりの派遣コストを如何に下げることとなっている。

第2に他方で、海外勤務が必ずしも魅力的なキャリア・パスとなっていないということが顕在化してきたことである<sup>(2)</sup>。そのためには、家族問題も含む海外派遣者の派遣・処遇条件の大幅な改善が不可避的となっているといえるが、これは上記の一人あたりの派遣コスト引き下げの要請と矛盾する。

第3に、海外派遣要員の質的向上が大きな課題となっていることである。一定の操業期間を経た現地法人においては内部人材の蓄積も進んできている。したがって、日本本社から派遣される人材はそのコストに見合った高度な仕事能力を保持することが要請される。しかも、現地政府による経営の現地化要請も厳しく、日本本社から派遣される人材は社長、財務および技術担当などのトッ

## 海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

プ・マネジメントに限定される傾向がある。

以上の諸問題に対応するには、派遣者の少数精鋭化とマネジメントの現地化を同時に達成するような対策を講じる必要がある。派遣者の少数精鋭化のためには国際マネジメント能力を持つ当面は日本人の計画的育成が必要であるし、またマネジメントの現地化のためには、ローカルスタッフのキャリア・パスの国際的なヨコとタテへの広がりをも具体的に提示する必要がある。ここで、キャリア・パスの国際的なヨコへの広がりとは地域本社あるいは地域のキー・オペレーションへのキャリア・パスの伸長を指し、キャリア・パスの国際的なタテへの広がりとは日本本社まで伸びるキャリア・パスの伸長を指している。

実際の日本企業の国際展開はこのような段階には達していない。その理由は、第1に、海外オペレーションでの現地大卒者あるいはシニア・マネジメント候補者の層が薄く、したがって現地化の受け皿が不十分なことである。

第2に、派遣者比率が高く、ポストの現地化のスピードが遅いことが上げられる。もちろん、ポストの現地化のスピードが遅いことが、経営技術も含む技術移転の実質的な遅さを必ずしも意味するものではない<sup>(3)</sup>。

第3に、海外派遣要員の計画的育成・管理が制度的に充分、保障されているかどうかということである。

本稿では、以上との関連で、日米の海外派遣要員の計画的育成・管理に関する比較と予備的検討を通じて、日本における海外派遣要員育成の特質と諸課題の提示を行う。データは、日本労働研究機構が実施した『望まれる海外派遣勤務者支援のための総合的雇用管理システムの確立：海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』（1994）と「外資系企業派遣役員アンケート調査」（1995）の再集計により作成した<sup>(4)</sup>。前者の場合はアメリカ勤務の課長以上の日本人（377人）、後者の場合は日本勤務のアメリカ企業のアメリカ人（128人）を抽出し、共通の設問あるいはほぼ共通の設問を共通化することにより、データを作成した（以下、前者を日系企業の在米「日本人派遣者」、後者を米系企業の在日「アメリカ人派遣者」と呼ぶことにしよう）。

## 2 日米の海外派遣と赴任状況の比較

### (1) サンプルの属性

最初に、分析対象となったアメリカ人派遣者と日本人派遣者の属性上の特徴を見ると以下のようである。

性別はアメリカ人派遣者の95.3%が男子であるが、日本人派遣者は100%男子である。いずれの場合にも、対象者はほとんど男子である。

平均年齢はアメリカ人派遣者が45.3歳（標準偏差9.202）、日本人派遣者が41.6歳（標準偏差6.257）で、アメリカ人派遣者の方が4年弱年長となっている（t値は1%水準で有意）。

これは、表1に示されるように、日本人派遣者でミドル・マネジメント、とりわけ課長クラスがきわめて多く、アメリカ人派遣者でトップ・マネジメントがきわめて多いというサンプル上の偏りを反映していると思われる。

実際、表2のように、職位の高さと平均年齢との間には高い正の相関関係があるといえる。職位が課長、部長、役員、会長・社長と上がるにつれて、アメリカ人派遣者の平均年齢は31.6歳、41.7歳、46.3歳、49.5歳と上がり、日本人派遣者の場合にも同様に、38.2歳、42.7歳、45.9歳、48.8歳と上がっている。

表1. 職位別構成

(単位：%, 人)

	会長社 長	役員ク ラス	部長ク ラス	課長ク ラス	課長以 上顧問	N.A.	合 計
アメリカ人派遣者	51 39.8	28 21.9	28 21.9	8 6.3	10 7.8	3 2.3	128
日本人派遣者	46 12.2	42 11.1	101 26.8	175 46.4	13 3.4	0 0.0	377
合 計	97 19.2	70 13.9	129 25.5	183 36.2	23 4.6	3 0.6	505 100.0

$$\chi^2=102.2401, df=5.$$

表2. 平均年齢(職位別)

(単位:歳,人)

	平均	標準偏差	サンプル数
<b>会長社長</b>	<b>49.186</b>	<b>6.119</b>	<b>97</b>
アメリカ人派遣	49.529	7.010	51
日本人派遣	48.804	5.001	46
<b>役員クラス</b>	<b>46.043</b>	<b>6.628</b>	<b>70</b>
アメリカ人派遣	46.250	7.407	28
日本人派遣	45.905	6.144	42
<b>部長クラス</b>	<b>42.481</b>	<b>5.671</b>	<b>129</b>
アメリカ人派遣	41.679	7.175	28
日本人派遣	42.703	5.199	101
<b>課長クラス</b>	<b>37.885</b>	<b>4.484</b>	<b>182</b>
アメリカ人派遣	31.625	3.159	8
日本人派遣	38.172	4.328	174
<b>アドバイザー</b>	<b>40.304</b>	<b>11.051</b>	<b>23</b>
アメリカ人派遣	43.200	17.786	10
日本人派遣	38.077	6.898	13

両者間で差が大きいのは、課長クラスにおいてであり、アメリカ人派遣者と日本人派遣者との間で約6～7歳の差がある。アメリカ人派遣者の課長は30歳そこそこであるが、日本人派遣者の課長は40歳に近い。なお、ラインに付かないアドバイザーの年齢は、アメリカ人派遣者の方で5歳余り年長となっている。

勤続年数は、アメリカ人派遣者が15.1年(標準偏差10.356)、日本人派遣者が17.2年(標準偏差7.305)で、日本人派遣者の方が約2年長くなっている(t値は5%水準で有意)。

表3に示されるように、職位が高くなると勤続年数も高くなる傾向にあり、これには日米ともに差はない。職位別勤続年数では一貫して日本人派遣者の方が長い、とりわけ大きな差があるのは課長クラスにおいてである。日本人派遣者の課長の勤続年数は14.8年であるが、アメリカ人派遣者の課長の勤続年数は5.6年と短く、その差は約9年と大きい。どの職位においても、年齢の差(表2参照)以上に勤続年数の差(表3参照)が大きく、アメリカ人派遣者のこれまでの転社経験が日本人派遣者のそれを上回っていることを示唆している。

なお、年齢と勤続年数との相関係数は、アメリカ人派遣者0.6080(t値

表3. 平均勤続年数(職位別)  
(単位：年，人)

	平均	標準偏差	サンプル数
<b>会長社長</b>	<b>19.990</b>	<b>9.993</b>	<b>97</b>
アメリカ人派遣	18.078	10.573	51
日本人派遣	22.109	8.950	46
<b>役員クラス</b>	<b>18.943</b>	<b>8.538</b>	<b>70</b>
アメリカ人派遣	15.929	9.341	28
日本人派遣	20.952	7.408	42
<b>部長クラス</b>	<b>16.813</b>	<b>7.364</b>	<b>128</b>
アメリカ人派遣	12.321	6.976	28
日本人派遣	18.070	7.000	100
<b>課長クラス</b>	<b>14.399</b>	<b>5.831</b>	<b>183</b>
アメリカ人派遣	5.625	5.504	8
日本人派遣	14.800	5.622	175
<b>アドバイザー</b>	<b>13.696</b>	<b>12.790</b>	<b>23</b>
アメリカ人派遣	14.100	17.515	23
日本人派遣	13.385	8.342	13

8.561), 日本人派遣者0.7108 (t値19.515) で, 日本人派遣者の方で年齢と勤続年数との間により強い正の相関関係があるといえよう。

## (2) 勤務先企業の特徴

調査対象者を1企業1人と限定していないため, 以下で検討する企業特性は一つの目安という限定付きで解釈する必要がある。

まず派遣者が現在所属する企業の業種を見ると表4の通りである。アメリカ人派遣者の方ではサービス業が多く, 日本人派遣者の方では製造業と商業が多くなっている(アメリカ人派遣者の方でその他が27%と多いのでこれを除外して計算しても同様である)。表は割愛するが, 派遣元企業(親企業)と現在の企業で業種がどのように異なるのかを検討しても, 親企業が製造業の場合, 商業やサービス業にも進出する傾向が認められるという以外には, 両者でほとんど差異がなく, 親企業と現在の企業間で業種上の差異はほとんどない。

企業の従業員規模は, アメリカ人派遣者が1,034.7人(標準偏差2,381.018),

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表 4. 派遣先企業の業種

(単位：%，人)

	建設業	製造業	商 業	金融保 険	運輸通 信業	サービ ス業	その他	N.A.	合 計
アメリカ人派遣者	2 1.6	29 22.7	10 7.8	23 18.0	9 7.0	17 13.3	35 27.3	3 2.3	128
日本人派遣者	11 2.9	154 40.8	79 21.0	71 18.8	28 7.4	12 3.2	18 4.8	4 1.1	377
合 計	13 2.6	183 36.2	89 17.6	94 18.6	37 7.3	29 5.7	53 10.5	7 1.4	505 100.0

$\chi^2=83.3135$ ,  $df=7$

表 5. 派遣先企業の従業員数 (業種別)

(単位：人)

	平 均	標準偏差	サンプル数
<b>建 設 業</b>	<b>96.385</b>	<b>126.462</b>	<b>13</b>
アメリカ人派遣	254.000	347.897	2
日本人派遣	67.727	34.874	11
<b>製 造 業</b>	<b>1039.440</b>	<b>2435.293</b>	<b>182</b>
アメリカ人派遣	2089.929	2639.140	28
日本人派遣	848.442	2355.462	154
<b>商 業</b>	<b>266.697</b>	<b>311.260</b>	<b>89</b>
アメリカ人派遣	380.200	448.038	10
日本人派遣	252.329	290.312	79
<b>金 融 保 険</b>	<b>560.892</b>	<b>1458.852</b>	<b>93</b>
アメリカ人派遣	458.136	490.615	22
日本人派遣	592.732	1649.414	71
<b>運 輸 通 信 業</b>	<b>384.811</b>	<b>622.173</b>	<b>37</b>
アメリカ人派遣	951.778	996.232	9
日本人派遣	202.571	283.678	28
<b>サービ ス 業</b>	<b>280.897</b>	<b>408.163</b>	<b>29</b>
アメリカ人派遣	290.412	366.710	17
日本人派遣	267.417	477.624	12
<b>そ の 他</b>	<b>764.500</b>	<b>2999.036</b>	<b>50</b>
アメリカ人派遣	1081.727	3666.651	33
日本人派遣	148.706	213.702	17

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

日本人派遣者が550.6人（標準偏差1,707.597）で、前者の方が約2倍の大きさとなっている（t値は5%水準で有意）。もちろん、この違いには業種構成の差異が大きくきいている。表5に明らかなように、各業種の中では製造業の規模が最大であるという点は両者に共通しているが、業種毎に両者間を比べると、金融・保険業を例外として、すべての業種でアメリカ人派遣者の従業員規模が日本人派遣者のそれを上回っている。

表6. 派遣先企業の資本構成（業種別）

(単位：%, 人)

	アメリカ人派遣者の企業					日本人派遣者の企業				
	100% 外資	合弁企 業	支店支 社等	N.A	合計	100% 外資・ 合弁企 業*	支店支 社等	N.A.	合計	
建設業	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	2	7 63.6	4 36.4	0 0.0	11	
製造業	15 51.7	12 41.4	2 6.9	0 0.0	29	122 79.2	24 15.6	8 5.2	154	
商業	7 70.0	2 20.0	0 0.0	1 10.0	10	71 89.9	4 5.1	4 5.1	79	
金融保険	14 60.9	1 4.3	8 34.8	0 0.0	23	25 35.2	44 62.0	2 2.8	71	
運輸通信業	5 55.6	1 11.1	3 33.3	0 0.0	9	12 42.9	15 53.6	1 3.6	28	
サービス業	5 29.4	9 52.9	3 17.6	0 0.0	17	10 83.3	2 16.7	0 0.0	12	
その他	15 42.9	11 31.4	7 20.0	2 5.7	35	11 61.1	5 27.8	2 11.1	18	
N.A.	2 66.7	1 33.3	0 0.0	0 0.0	3	0 0.0	0 0.0	4 100.0	4	
合計	64 50.0	38 29.7	23 18.0	3 2.3	128 100.0	258 68.4	98 26.0	21 5.6	377 100.0	

\*選択肢上、100%外資と合弁企業の区別ができない。

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

企業の資本構成上の特徴は、アメリカ人派遣者の企業が親企業100%出資が50.0%，合弁が29.7%，支社・支店・駐在員事務所が18.0%で、日本人派遣者の企業が親企業100%出資と合弁を合わせて68.4%（調査票上100%出資と合弁を区別できなかった）、支社・支店・駐在員事務所26.0%であった。両者ともに現地法人勤務が過半であるという点で共通しているが、日本人派遣者の方で支社・支店・駐在員事務所がやや多いという特徴がある。

表6で企業の資本構成上の特徴を見ると、日本人派遣者の在米企業では、金融・保険業、運輸通信業の過半数が支社・支店・駐在員事務所となっているし、建設業でも支社・支店・駐在員事務所の比率が相対的に多くなっている。これに比べると、アメリカ人派遣者の在日企業では金融・保険業、運輸通信業で親企業100%出資の比率が高い。

派遣者が所属する親企業ならびに現在の企業の労働組合の有無を見ると、差が大きい。日本人派遣者の国内の親企業では組織化の比率は90.2%と高いが、派遣先の在米企業では5.3%と極端に低い。他方、アメリカ人派遣者の親企業、派遣先の在日企業では組織化の比率はそれぞれ35.9%，28.9%とそれほど大きな差はない（表7参照）。

さらに興味深いのは、表8、表9に示されるように、アメリカ人派遣者の企業では、親企業が組織化されている場合にはそうでない場合より明らかに在日

表7. 親企業ならびに派遣先企業における労働組合の有無

(単位：%，人)

	親 企 業				派 遣 先 企 業			
	組合有	組合無	N.A.	合計	組合有	組合無	N.A.	合計
アメリカ人派遣	46 35.9	82 64.1	0 0.0	128	37 28.9	89 69.5	2 1.6	128
日本人派遣	340 90.2	30 8.0	7 1.9	377	20 5.3	350 92.8	7 1.9	377
合 計	386 76.4	112 22.2	7 1.4	505 100.0	57 11.3	439 86.9	9 1.8	505 100.0



海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表 8. アメリカ人派遣者の派遣先企業での労働組合の有無  
(親企業での労働組合の有無別)

(単位：%，人)

		派遣先企業			
		組合有	組合無	N.A.	合計
親 企 業	組合有	23 50.0	22 47.8	1 2.2	46
	組合無	14 17.1	67 91.7	1 1.2	82
	合計	37 28.9	89 69.5	2 1.6	128 100.0

$\chi^2=16.0897$ ,  $df=2$ .

表 9. 日本人派遣者の派遣先企業での労働組合の有無  
(親企業での労働組合の有無別)

(単位：%，人)

		派遣先企業			
		組合有	組合無	N.A.	合計
親 企 業	組合有	17 5.0	321 94.4	2 0.6	340
	組合無	2 6.7	27 90.0	1 3.3	30
	N. A.	1 14.3	2 28.6	4 57.1	7
	合計	20 5.3	350 92.8	7 1.9	377 100.0

$\chi^2=122.9905$ ,  $df=4$ .

派遣先企業での組織化の比率が50%対17%と高くなっているのに対し、日本人派遣者の企業では、親企業が組織化されている場合にも組織化されていない場合にも在米の派遣先企業での組織化の比率がどちらも5~7%ときわめて低いことである。

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表10. 海外派遣希望の有無

(単位：%，人)

	希 望	希望せず	言えない	N.A.	合 計
アメリカ人派遣者	56 43.8	22 17.2	27 21.1	23 18.0	128
日本人派遣者	201 53.3	71 18.8	104 27.6	1 0.3	377
合 計	257 50.9	93 18.4	131 25.9	24 4.8	505 100.0

$\chi^2=66.4284$ ,  $df=3$ .

表11. アメリカ派遣者の日本での仕事・生活の満足度  
(海外派遣希望の有無別)

(単位：%，人)

	満 足	やや満足	やや不満	N.A.	合 計
希 望	27 48.2	20 35.7	8 14.3	1 1.8	56
希 望 せ ず	12 54.5	9 40.9	1 4.5	0 0.0	22
言 え な い	11 40.7	10 37.0	6 22.2	0 0.0	27
N.A.	9 39.1	14 60.9	0 0.0	0 0.0	23
合 計	59 46.1	53 41.4	15 11.7	1 0.8	129 100.0

$\chi^2=11.2773$ ,  $df=9$ .

(3) 派遣希望，派遣期間，派遣前研修の状況

現在の派遣を事前に希望していたかどうかを比べると，表10のように，アメリカ人派遣者の44%，日本人派遣者の53%が希望しており，日本人派遣者の方でやや高いといえる。希望していなかったのは，両者とも2割弱ということになる。

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表12. 日本人派遣者の米国での仕事・生活の満足度  
(海外派遣希望の有無別)

(単位：%，人)

	満 足	やや満足	やや不満	不 満	合 計
希 望	71 35.3	123 61.2	6 3.0	1 0.5	201
希 望 せ ず	12 16.9	50 70.4	8 11.3	1 1.4	71
言 え な い	22 21.2	75 72.1	7 6.7	0 0.0	104
N.A.	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	1
合 計	105 27.9	249 66.0	21 5.6	2 0.5	377 100.0

$\chi^2=19.1651$ ,  $df=9$ .

表13. 派遣期間の明示

(単位：%，人)

	期間明 示	期間明 示せず	N.A.	合 計
アメリカ人派遣者	56 43.8	72 56.3	0 0.0	128
日本人派遣者	304 80.6	67 17.8	6 1.6	377
合 計	360 71.3	193 27.5	6 1.2	505 100.0

$\chi^2=77.6756$ ,  $df=2$ .

一般的な仕事や生活に対する満足度は、アメリカ人派遣者、日本人派遣者ともに極めて高いようで、アメリカ人派遣者の46%、41%がそれぞれ満足、やや満足と回答し、日本人派遣者の28%、66%がそれぞれ満足、やや満足と回答している(表11, 表12)。その理由は、市場規模が大きく、先進的なビジネス・チャンスに遭遇できる可能性の高い日米における勤務は、将来のキャリア・ア

ップのワン・ステップとしての意味が大きいと思われる。表11、表12で興味深いのは、アメリカ人派遣者の場合、日本派遣を望んでいた者ほど日本での全般的な仕事や生活に対する満足度は相対的にやや低いのに対し、日本人派遣者の場合、米国派遣を望んでいた者ほど米国での全般的な仕事や生活に対する満足度は相対的に明らかに高くなっていることである。

さて、次に派遣期間と派遣前研修の状況を検討しよう。まず、派遣の内示は派遣のどれくらい前から行われるのだろうか。派遣の内示は、アメリカ人派遣者が派遣前4.1カ月前（標準偏差3.071）、日本人派遣者が派遣前3.9カ月（標準偏差3.691）で、両者ともにほとんど差がない（ $t$ 値も有意でない）。

派遣期間が明示されたかどうかを比べると、アメリカ人派遣者の場合は派遣期間が明示されたのは44%にとどまるが、日本人派遣者の場合は81%に上っている（表13参照）。しかも、具体的な表は省略するが、この比率は職位の高さに関係せず、両者ともにほぼ一定である。

そこで派遣期間が明示された者に限ってそれを比べてみると、アメリカ人派遣者が42.0カ月（標準偏差31.184）、日本人派遣者が55.7カ月（標準偏差13.0）で、日本人派遣者の方で13.7カ月長く（ $t$ 値も1%水準で有意）、これはこれまで印象論的に議論されてきたことと逆の結果となっている。

明示される派遣期間の長さは職位の高さにより異なると考えられる。そこで、表14によりこの点を検討すると次のようである。アメリカ人派遣者の場合、会長・社長の場合54.3カ月と長いですが、役員クラスとミドル・マネジメント層では33～39カ月の範囲内に収まっている。アドバイザーはさらに19.5カ月と短い。一方、日本人派遣者の場合、アドバイザーが46カ月と相対的に短いのを除けば、他の職位においては51～57カ月の範囲内に収まっている。したがって、日本人派遣者の特徴は各職位において明示される派遣期間が長く、またアドバイザーの派遣期間もアメリカ人派遣者の場合に比べると2倍以上の長さになっていることである。

表15に示されるように、派遣前研修は総じて日本人派遣者の方でより多く受けており、特に語学研修、現地の労使関係・労働慣行、駐在経験者との座談

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表14. 明示された派遣期間（職位別）

(単位：ヵ月，人)

	平均	標準偏差	サンプル数
<b>会長 社長</b>	<b>52.400</b>	<b>27.504</b>	<b>60</b>
アメリカ人派遣	54.286	44.999	21
日本人派遣	51.395	10.282	39
<b>役員クラス</b>	<b>51.578</b>	<b>13.417</b>	<b>45</b>
アメリカ人派遣	39.154	17.301	13
日本人派遣	56.625	6.973	32
<b>部長クラス</b>	<b>54.505</b>	<b>16.528</b>	<b>95</b>
アメリカ人派遣	33.273	11.181	11
日本人派遣	57.286	15.059	84
<b>課長クラス</b>	<b>55.913</b>	<b>13.328</b>	<b>138</b>
アメリカ人派遣	36.000	9.798	4
日本人派遣	56.507	12.982	134
<b>アドバイザー</b>	<b>39.375</b>	<b>16.391</b>	<b>16</b>
アメリカ人派遣	19.500	13.304	4
日本人派遣	46.000	11.249	12

表15. 派遣前研修の実施の有無と効果

(単位：%)

	実施あり		効果あり	
	アメリカ人派遣者	日本人派遣社	アメリカ人派遣者	日本人派遣社
語学（英語，日本語など）	21.9 <	39.8	89.3 >	65.3
異文化適応訓練・異文化コミュニケーション	34.4 >	19.9	79.5 >	58.7
海外マネジメント・海外ビジネス	23.4 <	26.0	83.3 >	66.3
現地の労使関係・労働慣行	14.1 <	20.7	55.6 <	67.9
一般的な現地の事情	34.4 >	28.6	88.6 >	63.0
派遣経験者とミーティング・個人別の相談	26.6 <	36.3	88.2 >	81.0
危機管理や安全対策	3.9 <	28.1	80.0 >	55.7
本国本社の経営理念・海外戦略	7.0 <	29.2	88.9 >	65.5
事前の現地視察	26.6 >	18.3	94.1 >	92.8
健康管理や病気対策	8.6 <	29.4	0.0 <	63.1

会・相談，危機管理・安全対策，本社の経営理念・海外戦略，それに健康管理・病気対策で差が大きい。これに対し，異文化適応訓練・異文化コミュニケーションや事前の現地視察はアメリカ人派遣者の方で積極的に受講している。

さらにそれらの派遣前研修に対する評価を受講者に尋ねた結果を同じ表15に

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

見ると、現地の労使関係・労働慣行と健康管理・病気対策という項目を除いて、全般的にアメリカ人派遣者の方で高くなっている。事前の現地視察や駐在経験者との座談会・相談という研修は、アメリカ人派遣者、日本人派遣者の双方で効果があるという評価が高い。

#### (4) キャリアの幅、派遣者比率、ならびに家族帯同

派遣前の職務と派遣中の現在の職務、ならびにそれらの派遣に伴うの変化をアメリカ人派遣者、日本人派遣者と比べてみると、以下のようである(表16参照)。

まず、アメリカ人派遣者の派遣前の職務で主なもの(最も長く経験した職能分野)1つを見ると、営業販売(27%)、経営企画(20%)が特に多く、それに製品開発・設計、経理財務・法務、生産技術などが続いている。日本人派遣

表16. 海外派遣前後の仕事とその変化

(単位：%，人)

		総務・広報	経理・財務・総務	人事・労務	経営企画	営業・販売	生産	生産技術	製品開発・設計	貿易・国際事業	*全社管理	その他	合計(平均指摘数)
アメリカ人派遣者	現在の仕事(M.A)	12.5	39.1	32.0	12.5	49.2	0.0	3.1	5.5	23.4	—	4.7	(1.820)
	派遣以前の仕事(M.A)	15.6	48.4	33.6	10.9	50.0	0.0	6.3	13.3	30.5	—	4.7	(2.133)
	派遣以前の主な仕事(S.A)	3.1	10.2	2.3	19.5	26.6	0.0	9.4	11.7	5.5	—	6.3	94.6 (NA=5.5)
日本人派遣者	現在の仕事(M.A)	31.0	25.2	25.2	26.8	37.4	5.0	14.6	5.8	7.7	32.4	15.1	(2.265)
	派遣以前の仕事(M.A)	4.5	13.8	6.6	17.8	36.1	4.0	13.8	8.2	13.8	3.4	13.5	(1.355)
	派遣以前の主な仕事(S.A)	1.9	12.5	4.0	11.4	31.3	2.4	9.5	4.8	7.4	1.9	12.7	99.8 (NA=0.3)

\* この選択肢はアメリカ人派遣者にはない。

者の派遣前の職務で主なもの1つを見ると、営業販売（31%）が際だって多く、これに経理財務・法務、経営企画、生産技術、貿易・国際事業などが続いている。両者を比べると、営業販売の専門家が最も多いという点は共通しているが、経営企画や製品開発・設計技術者がアメリカ人派遣者に多くなっており、これは日本人派遣者の派遣先企業の業種が製造業に多かったこと（表4参照）を勘案すると、日本人派遣者に製品開発・設計技術者が相対的にかなり少ないといえる。

派遣前の職務を複数回答で尋ねた結果をアメリカ人派遣者、日本人派遣者で比べてみると、第1に平均指摘数（合計欄参照）はアメリカ人派遣者が2.13、日本人派遣者が1.36となっており、アメリカ人派遣者の方がより幅広く異職務を経験していることが分かる。経験職務の中身を見ると、アメリカ人派遣者が営業販売、経理財務・法務、人事労務、貿易・国際事業などであり、日本人派遣者が営業販売、経営企画、経理財務・法務、生産技術、貿易・国際事業などとなっている。経験職務の比較では、日本人派遣者には経理財務・法務、人事労務、貿易・国際事業の経験者が格段に少なく、他方で経営企画や生産技術の経験者が相対的に多いといえる。

さらに、派遣前の経験職務と現在の職務（いずれも複数回答）の変化を、アメリカ人派遣者、日本人派遣者で比べてみると、アメリカ人派遣者の場合、担当職務の範囲がやや狭まるとはいうものの余り大きな変化は見られないが、日本人派遣者の場合、担当職務の範囲が大きく拡大するという特徴が見られる。とりわけ、総務・広報、経理財務、人事労務、経営企画、全社管理などの職務を派遣に伴い新たに担当することが多くなっている。

こうして、日米海外派遣者のキャリア比較で見ると、日本人マネジャーのキャリアの幅は国内勤務においては狭く専門特化がなされており、海外派遣に伴い大きく拡大するといえる。もっとも、既述のように、分析対象者が、日本人派遣者の場合、比較的若く、課長クラスに集中しているということが影響していることも考えられる。つまり課長クラスに昇進する頃から日本人マネジャーのキャリアの幅が拡大することと符合している可能性がある。

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表17. 帯同家族の有無

(単位：%，人)

	帯同	帯同 せず	独身	N.A.	合 計
アメリカ人派遣者	107 83.6	0 0.0	17 13.3	4 3.1	128
日本人派遣者	369 97.9	7 1.9	0 0.0	1 0.3	377
合 計	476 94.3	7 1.4	17 3.4	5 1.0	505 100.0

$\chi^2=62.4084$ ,  $df=3$ .

家族帯同の状況では、日米ともに生活環境の差が小さいためか、家族帯同が日本人派遣者98%、アメリカ人派遣者84%（後は独身13.3%）と高く、差が少ないといえる（表17参照）。したがって、日本人派遣者に多く見られる単身赴任の問題は、発展途上国や気候風土が極端に異なる地域への海外派遣に特有の問題であるといえる。

さて、既述のように派遣先企業の従業員数は、アメリカ人派遣者の企業は平均1,035人で、日本人派遣者の企業の平均551人の約2倍となっている。ところが表18に示されるように、本国・親企業からの派遣者数は反対に、アメリカ人派遣者の企業は平均30.0人（標準偏差87.263）、日本人派遣者の企業は平均37.2人（標準偏差64.503）と、後者が前者を上回っている（ただし統計的に有意な差ではない）。このため、派遣先企業の従業員に占める親企業からの派遣者の比率は日本人派遣者企業6.7%、アメリカ人派遣者企業2.8%と日系企業で高い。ただし、既述のように調査対象者を1企業1人と限定していないため、この企業特性に関連する比率は、一つの目安という限定付きで理解する必要がある。

次に表18により、業種別に派遣者比率を比べてみると、次のようである。建設業、製造業、商業、運輸通信業では、日本人派遣者企業の本国人派遣者比率は、アメリカ人派遣者企業のそれを大幅に上回っている。他方で、金融・保険



海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

表18. 平均派遣者比率（業種別）

(単位：歳，人)

	派遣者数(人)	従業員数(人)	派遣者比率(%)
<b>建設業</b>	<b>10.692( 13)</b>	<b>96.385( 13)</b>	<b>11.1</b>
アメリカ人派遣	2.500( 2)	254.777( 2)	1.0
日本人派遣	12.182( 11)	67.727( 11)	18.0
<b>製造業</b>	<b>35.956(181)</b>	<b>1039.440(182)</b>	<b>3.5</b>
アメリカ人派遣	28.778( 27)	2089.929( 28)	1.4
日本人派遣	37.214(154)	848.442(154)	4.4
<b>商業</b>	<b>64.303( 89)</b>	<b>266.697( 89)</b>	<b>24.1</b>
アメリカ人派遣	18.700( 10)	380.200( 10)	4.9
日本人派遣	70.076( 79)	252.329( 79)	27.8
<b>金融業</b>	<b>31.231( 91)</b>	<b>560.892( 93)</b>	<b>5.6</b>
アメリカ人派遣	80.400( 20)	458.136( 22)	17.5
日本人派遣	17.380( 71)	592.732( 71)	2.9
<b>運輸通信業</b>	<b>26.139( 36)</b>	<b>384.811( 37)</b>	<b>6.8</b>
アメリカ人派遣	11.375( 8)	951.778( 9)	1.2
日本人派遣	30.357( 28)	202.571( 28)	15.0
<b>サービス業</b>	<b>15.571( 28)</b>	<b>280.897( 29)</b>	<b>5.5</b>
アメリカ人派遣	17.250( 16)	290.412( 17)	5.9
日本人派遣	13.333( 12)	267.417( 12)	5.0
<b>その他</b>	<b>15.429( 49)</b>	<b>764.500( 50)</b>	<b>2.0</b>
アメリカ人派遣	16.968( 31)	1081.727( 33)	1.6
日本人派遣	12.778( 18)	148.706( 17)	8.6

注：括弧内数字はサンプル数.

業はその逆で、アメリカ人派遣者企業の本国人派遣者比率は、日本人派遣者企業のそれを大幅に上回っている。サービス業の本国人派遣者比率には両者間でほとんど差がない。

このように、金融・保険業やサービス業を除く各業種で、在米日系企業の現地アメリカ人の登用は、在日系企業の現地日本人の登用に比べると、まだかなり低いという事実は否めない。

### 3 結論と検討

元来が別々の調査から共通項目を見つけ、あるいは作成したために、データに精粗があるのはやむを得ない。今後は基本設計から調査時期、調査方法、調査対象を共通化してキャリアに関するより精密な比較研究を行う必要がある。

そういう限界の中で本稿で明らかになったことは、次のような点である。

第1に、本国人派遣者比率は金融・保険業やサービス業を除く各業種で、在米日系企業で顕著に高かった。

第2に、労働組合の有無では、在米日系企業で顕著に低く、国内の高い組織率に比べてアメリカでユニオン・フリーとなっていることは否めない。

第3に、日米海外派遣者のキャリア比較で見える限り、日本人マネジャーのキャリアの幅は国内勤務においては狭く専門特化がなされており、海外派遣に伴い大きく拡大するといえる。その意味で、日本人派遣者では、アメリカ人派遣者に比べて、海外派遣に伴う限り職種の独立性が低いキャリアが形成されているといえる

第4に、派遣の内示期間が約4カ月で短いという点は共通しているが、派遣期間が明示されたかどうかを比べると、アメリカ人派遣者より日本人派遣者の方でより多く派遣期間が明示されていた。派遣期間が明示された者に限って、それを両者間で比べてみると、アメリカ人派遣者が42.0カ月、日本人派遣者が55.7カ月で、日本人派遣者の方で13.7カ月長く（ $t$ 値も1%水準で有意）、これはこれまで印象論的に議論されてきたことと逆の結果となっていた。

第5に、全般的な仕事や生活に対する満足度は、アメリカ人派遣者、日本人派遣者ともに極めて高かったが、日本人派遣者の場合、米国派遣を望んでいた者ほど米国での全般的な仕事や生活に対する満足度は相対的に明らかに高くなっていた。このため、海外派遣に際しては本人の希望を充分考慮することが派遣後のモラルやモチベーションの維持・向上に重要な要素となることが類推される。

注：

- (1) 具体的な数値は、通産省「海外事業活動基本調査」(各年版)ならびに外務省「海外在留邦人調査統計」(各年版)を参照されたい。
- (2) 日本労働研究機構『望まれる海外派遣勤務者支援のための総合的雇用管理システムの確立：海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』(1994)の第11章(自由記入欄の分析)には、海外派遣勤務者の苦悩、願望などが赤裸々に語られている。
- (3) これらの点の文献サーベイとインドネシアにおける検討については、白木(1995)第2章を参照されたい。
- (4) 日本労働研究機構『望まれる海外派遣勤務者支援のための総合的雇用管理システムの確立：海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』(1994)の対象者は47カ国、55日本人商工会議所等に所属する企業の日本人従業員の2,500人である。調査実施の時点は1993年9月1日現在、回収状況は、47カ国の1,680人で、有効回答率は67%であった。本稿では、このうちアメリカに駐在する課長以上層377人を抽出した。

また日本労働研究機構「外資系企業派遣役員アンケート調査」(1995)は、1995年3月～5月に、米国商工会議所発行の名簿ならびに「外資系企業総覧」(東洋経済新報社発行)を利用して、常勤役員を対象に2,176通の調査票を発送・回収した(米国商工会議所発行の名簿には常勤・非常勤の区別がないので役員全員に送付した)。住所移転、調査対象者の本国帰国などの理由により90通が返送されたが、267通を回収した(回収率12.8%)。本稿では、このうち在日アメリカ企業に勤務するアメリカ人128人を抽出した。

同様の調査項目を揃えて集計するに当たり、選択肢は基本的により情報量の少ないものに合わせざるを得なかった。

海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察(白木)

〔参考文献〕

邦文文献（五十音順）

- 石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。  
外務大臣官房領事移住部編（1994）『海外在留邦人数調査統計』大蔵省印刷局。  
機械振興協会経済研究所（1990）『経営のグローバル化と人材（2）』。  
企業研究会（1992）『国際経営の新人事施策』企業研究会。  
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。  
通商産業省国際企業課編（1994）『第5回海外投資統計要覧』大蔵省印刷局。  
日本労働研究機構（1994）『望まれる海外派遣勤務者支援のための総合的雇用管理システムの確立：海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』。  
日本労働研究機構（1995）『外資系企業派遣役員アンケート調査』。  
労働省労政局・日本労働協会（1989）『海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果報告書』日本労働協会。  
労働省政策調査部編（1992）『平成3年版産業労働調査：企業経営の国際化と労働面での対応に関する調査』労働法令協会。

海外文献（アルファベット順）

- Perlmutter, H.V. (1969), 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *The Columbia Journal of World Business*, January-February, pp. 9-18.  
Torbiorn, Ingemar (1982), *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, John Wiley & Sons.  
Tung, Rosalie L. (1981), 'Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments', *The Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 68-78.  
Tung, Rosalie L. (1982), 'Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals', *California Management Review*, 25 (1), pp. 57-71.