

# 中小企業の海外拠点で働く外国人社員の再適応 —国内勤務を経て駐在員として帰国した場合—

鈴木 伸子

## 要旨

本研究は、日本国内の中小企業で2～3年働いた後に母国の海外拠点に異動を命ぜられた外国人社員の職場環境とビジネスパーソンとしての成長に注目しつつ、母国に再入国した外国人社員の適応プロセスを明らかにするものである。対象者はベトナム人とタイ人の男性社員2名で、日本国内の勤務時と海外派遣後の2回のインタビューデータを対象に、M-GTAによる分析手法で仮説生成を行ってモデル図を作成した。2名の置かれた状況は異なるが、海外拠点のビジネスは日本人トップが進めて外国人社員が決定権を握ることは稀であること、そして、いったん日本本社でビジネススキルや知識を身につけると、母国とはいえ帰国後のビジネス場面では再び新たな適応を迫られることがわかった。

キーワード：外国人社員、中小企業、ビジネス日本語教育、留学生の就職

## 1. はじめに

日本で就職する留学生が増えている。平成27年（2015年）には過去最多の15,657人が在留資格の変更を許可された（法務省入国管理局2016）。しかし、この人数は同年に卒業した留学生全体の30.1%に過ぎない。平成18年で既に29%、翌19年にも30.6%の留学生が就職をしていること、そして私費留学生に限っての調査ではあるが、就職希望の留学生はおよそ5割という結果を考えると（日本学生支援機構ホームページ）、就職者が30%前後で長らく推移しているのは、留学生の日本での就職が今なお厳しいことを示しているよう。

一方、彼らを受け入れる側の動きを見てみよう。産業界の活性化と国際競争力の向上を目指す日本政府は、「高度外国人材」と呼ばれる高度な知識や技術を有する外国人の呼び込みを狙って在留資格の新設や優遇制度を開始したが、期待したほどの効果はなかった（五十嵐2015、松下2015）。そこで政府は、国内の外国人留学生に目を向け、大学卒業後の彼らを日本で受け入れるべく、以下のような方針を打ち出す（内閣府2015）。

高度外国人材の「卵」たる留学生の国内企業（特に中小企業）への就職拡大のため、関係省庁の連携の下、情報の共有等を進めマッチング機能を充実させるとともに、先進的な企業の情報発信等を行う機会を設ける。（『日本再興戦略』改訂2014）

ここに「国内企業（特に中小企業）」と明記されていることに注意されたい。留学生は、イノベーションを起こす研究開発やIT技術者・投資家ではなくて、特に中小企業を支え

るための外国人人材としての役割を期待されていることがわかる。

日本の中小企業は、国内における企業数の99%を占め、全国で働く従業者（常用雇用者+個人事業所の従業員数）の3分の2は中小企業に勤務する（植田ら2014）。日本にとって、中小企業の安定的な発展は極めて重要である。昨今、日本の中小企業も海外進出もしくは国際化を迫られており、このような状況下でニーズの高まったのがいわゆる“グローバル人材”である。海外経験ある日本人とともに、滞日経験のある外国人留学生の獲得と育成は、中小企業にとって喫緊の課題となっており<sup>1)</sup>、それを受けた留学生の就職に対する政府や地方自治体の後押しも増えつつある。

では、就職活動中の留学生にとって、中小企業はどのような存在なのだろうか。彼らの多く（76.2%）が大企業を志望するが、実際に法務省入国管理局で在留資格変更許可が下りた留学生の就職先は、300人未満規模の日本企業が60.6%を占める（経済産業省2015：p.39）。大企業の新卒採用は今なお日本人学生を主対象とし、webテストやエントリーシートなどの使用言語も日本語であるため、母語話者と同等の日本語力をもつごく限られた留学生以外は、書類審査の段階で不採用となることが少なくない。従って、中小企業は日本での就職を希望する留学生にとって現実的な就職先といえる。

一方、多くの中小企業では、海外進出をしたくとも採用や人材育成に注力する余裕がないため、経営者は、海外に派遣可能な人材がいるならすぐに採用・登用して海外事業に着手したいと考える傾向がある（日本政策金融公庫2012, 2013）。そのため、40代の管理職を派遣することの多い大企業とは異なり、国内本社で多少の経験を積んだだけの若手外国人社員が、派遣先国・地域の出身という理由で早々に海外赴任を命じられるケースをしばしば耳にする。一見、人材不足の中小企業と、「日本で経験を積んで早く帰国したい」という留学生の、双方のニーズは合致しているように見えるが、海外拠点で彼らはどのような役割を求められ、どのように母国での仕事を学んで各業務に対応しているのだろうか。その実態を明らかにすることは、外国人社員の人事育成の手法を検討する中小企業と、早期に帰国して駐在業務に従事したい留学生の、双方にとって極めて有益な情報といえよう。

本研究は、留学生から外国人社員へと移行した人々の中でも、2～3年の国内勤務の後に、母国の海外拠点へ赴任した外国人社員2名を対象にし、母国のビジネス場面で業務に取り組む彼らの変化を明らかにすることとした。

## 2. 先行研究

日本企業に勤務する者にとって、国内の主要拠点から海外への人事異動は、文化間移動となる。そのため、社会文化的な変化は容易に予想されるが、職場環境としてはどのような変化があるのだろうか。次節ではまず、日本企業の海外拠点、それも中小企業の海外拠点の特徴について検討する。その上で、異文化間移動を行う外国人労働力とその適応プロセスという観点で先行研究を概観する。

## 2-1. 日本企業の海外拠点における人的問題

まず、中小企業の海外拠点の特徴を、人材を含む経営的な側面から概観する。労働政策研究・研修機構が、中小企業を含む日本企業の海外現地法人に対して実施した調査によると、日本企業は他国の企業と異なり、企業運営・事業活動に不可欠な重要ポストに日本人派遣者を充てる傾向があるという（労働政策研究・研修機構 2006：8-12）。つまり、他国の企業が、事業の現地化を目指して海外進出を行うのと対照的に、日本企業は本社の延長として海外展開を目指すことが多い。日本企業はその独特なビジネス手法で世界的に知られているが、海外展開でも自らの特徴を貫こうとする点で独特と言えよう。

しかし、このような海外展開に起因すると思われる悪影響が、この調査における現地経営上の課題・問題点という質問項目の回答結果（複数回答）に現れている。指摘された問題点は、多い順に「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」（38.5%）、「日本本社・現地法人間の意思疎通」（31.1%）、「現地国中間管理職（部課長職）の能力不足」（30.6%）であった。海外拠点は、その内部および本社とのコミュニケーションに問題を抱えていることがわかる。更に、本社と現地法人の間の意思疎通が阻害される問題（複数回答）に焦点を当てると、「本社が現地の事情を理解していない」（34.9%）、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」（26.9%）、「本社が本社の基準を押しつける」（23.8%）という回答が並び、本社と海外拠点の間には言語的かつ文化的な壁の存在が見て取れる。

このような状況であれば、現地の言語や文化に精通すると同時に日本本社のやり方も熟知して、ローカルスタッフと本社の橋渡しができる人材が欲しい、という本社経営陣の発想は容易に理解できよう。しかし、日本人トップと現地スタッフの対立が日常的に存在し、拠点の意思決定は常に本社という環境下で、経験の浅い外国人社員にどのような役割が可能なのだろうか。リーマンショック以前の調査結果だが、白木（2008）によると、日本企業における海外派遣者の平均年齢は46歳で、勤続20年を経て海外赴任というのが平均的だという。海外拠点では、経営や人事育成に関わる重要なミッションを一人で広く担当するため、勤続20年を経た優秀な人材でないと務まらないのである。ならば、日本語と現地語に堪能で現地の事情に詳しいというだけで駐在員となった場合、マネジメントやセールスの部分での実力不足が露呈する可能性は否定できない。

## 2-2. 異文化適応プロセスと文化間移動をする外国人人材

異文化環境に移動した人は、カルチャーショックに代表される不適応に直面しつつも、次第に適応<sup>2)</sup>するという。そのプロセスを表した古典的なモデルが、UカーブとWカーブである（Lysgaard 1955）。前者は、異文化環境に移動した当初は不適応状態に陥るが、その後、U字型に回復して適応することを表すモデルである。後者のWカーブは母国出国から帰国までをモデル化したもので、異文化社会への移動後と、帰国時の母国入国の際に2回の不適応が発生することを示す。これらのモデルで重要なことは、私たちは自らが長期滞在する特定社会の文化に適応するため、複数の文化に同時に適応することはできない、という点である。従って、Wカーブのモデルで帰国時に不適応が発生するのは、異文化に適応を果たすと、同時に、母国社会の文化的規範からは離れてしまうからである。その結果、帰国時には母国でありながら一時的な文化不適応が生じると言われている。

外国人社員も、文化を越えて移動する人々である。彼らの組織社会化や職場での問題点を取り上げた先行研究はあるが（塚崎 2008, 島田・中原 2014, 鈴木 2015), これらは日本国内での勤務者を対象に職場環境や就業状況を調査している。ちょうど、Uカーブで示される異文化適応モデルの範囲内、即ち、日本という異文化環境の下で業務に取り組む外国人社員を対象としており、彼らの母国帰国時の状況は視野に入っていない。

ただし、塚崎（2008 : p.301）は自らの結論をふまえ、日本勤務後の外国人社員について、次のように述べている。日本企業では、専門的外国人にも高い日本語能力や協調性が求められ、“日本人化”していないと受け入れられない、しかし同時に、いったん“日本人化”すると日本関連の職務でしか活躍できなくなるおそれがある、という。この予想通りなら、徹底的な日本人化を果たした外国人人材ほど、日本以外の国では、たとえ母国であってもビジネス場面の文化に対しては不適応に陥る可能性がある。

そうした変化を見るには、文化間移動をした個人に注目する必要があるだろう。村田（2011）は、或るインド人IT技術者の、日本とインド間を移動しつつのキャリア形成を追い、この対象者が日本企業で技術を向上させると、有利な条件を求めて早々に転職を試みる姿を報告した。IT技術者の場合、技術力次第で世界中どこでも働けるため、技術力さえあれば、“日本人化”するほどの深い文化的適応は絶対条件ではない。実際、海外では、高度な技術や知識を持つ外国人材が、経験や技術力を武器に国際的規模で移動を繰り返している（Kuptsch & Pang 2006）。国際労働市場で強い競争力を持つ彼らは、その技術力で「自らの越境において相対的に高い自由度を享受している」（明石 2015 : p.99）という。対照的に、日本企業に文系総合職として入社した元留学生の外国人社員の場合、少なくとも勤務年数が浅いうちは特段の技術や知識はない。世界的に見ると、彼らは外国人人材として極めて特殊な存在なのである。

一方、中国人元留学生に限定しての調査だが、竇・佐藤（2017）は、日本の国内企業に就職して勤務する者と、母国に帰国して日系企業もしくは中国企業に勤務する者の双方に、職場環境・生活環境に関して質問紙による横断的な意識調査を行った。その際、理系出身と文系出身という属性に応じて分析をしたところ、日本で勤務を継続する人々よりも、帰国者、特に理系出身者の職場環境・生活環境への満足感が高いという結果がでた。ただし、彼らは自発的な就職・転職のために帰国した人々で、その6割が30代の中堅社員だった点は考慮しなければならないだろう。というのも、技術者として一定のスキルや経験を獲得した人々であれば、その技術を武器に仕事を選択でき、文化的な適応とも関わりなく思い通りに働くことができる。満足度の高さは当然の結果と言えるかもしれない。

そう考えると、文化間移動の結果、母国への再入国に伴って葛藤や不適応が懸念されるのは、文系総合職として就職した元留学生、それも、中小企業の海外事業開拓のため、若手ながらも企業内転勤を命ぜられた人々ではないだろうか。彼らは、海外拠点へ転勤する日本人社員の平均像には経験・スキルともに遠く及ばず（白木 2008）、母国勤務で武器にするものがあるとすれば語学くらいである。そんな若手外国人社員が、帰国した母国の職場で不適応に陥ることはないのだろうか、仮に不適応となっても離職に至らず勤務を継続するのであれば、それはどのようなプロセスを辿るのだろうか。

### 3. 研究目的

本研究の研究目的は、次の二つである。まず、日本企業で働くアジア系外国人社員のうち、中小企業に就職して2～3年の国内勤務を経験後、海外現地法人へ転勤を命ぜられた人々のキャリア形成と母国ビジネスへの適応の実態について、探索的なモデル（仮説）生成を第一の目的とする。第二の目的は、日本での就職を望む留学生やその周辺の関係者に対し、外国人社員の中小企業における仕事の実態とそこでの成長について、視点提示型研究として当事者の視点を通じたモデル提示を行うことである。

そこで、この研究目的を達成するためのリサーチクエスションは、「日本の中小企業に入社した外国人社員が、母国の駐在員として帰国した際、日本とは異なる母国の職場環境・ビジネス習慣の中で、その勤務をどのようなものと理解して取り組み、自身のキャリア形成を実践するのか」とした。

### 4. 研究方法

#### 4-1. インタビュー対象者の概要

本研究のインタビュー対象者は、ASEAN 出身の男性社員2名である。いずれも、平成19年（2007年）から平成25年3月（2012年）まで実施された「アジア人財資金構想」（経済産業省2011）という名称の、留学生の就職支援を目的とする補助金事業<sup>3)</sup>によって設置された教育プログラムで学び、卒業と同時に日本企業へ就職した。その後、日本国内で勤務していたが、勤務先企業の現地法人設立もしくは業務拡大を契機に、相前後して母国への転勤を命ぜられた。

キャリア形成のプロセスを見るため、2年目と3年目（ベトナム出身男性：仮名ミン）・3年目と4年目（タイ出身男性：仮名ワット）と年を跨いで2回のデータ収集を行った。2回目のインタビューはいずれも帰国後の母国で実施した。毎回、仕事内容・職場環境・やりがいや将来の目標・職場における困難点の有無等の質問を事前にメールで送付し、1時間強の半構造化インタビューを行った。

表1 2回のデータ収集における対象者の勤務状況の変化

国籍・性別（仮名）	就職先企業	初回インタビュー時	2回目インタビュー時
ベトナム男性（ミン）	物流	2年目（26歳）倉庫（埼玉県）	3年目（27歳）ハノイ勤務
タイ男性（ワット）	自動車部品メーカー	3年目（27歳）工場（群馬県）	4年目（28歳）バンコク勤務

ミンは日本と母国の間のビジネスを担う存在を目指して新卒で物流大手に入社し、首都圏の自社倉庫に配属された。しかし、その配属先ではグローバル人材としてのキャリアが一向に見通せないと感じ、2年目の秋に同じ業界の、ベトナム進出を計画していた中小企業に転職する。同社の現地事務所設立要員としての採用であり、入社半年後に母国へ駐在員として赴任した。ワットは、就職活動には熱心ではなく、内定もなかったため帰国する予定だったが、卒業式の後に突如、もっと日本に居たいと考え、たまたまエントリーシー

トを出した中小企業に採用された。入社後は、群馬県内の工場内事務所に配属され、3年目の秋に母国の現地法人社員としての辞令を受ける。いずれも、勤務先の事業規模は中小企業庁による中小企業の定義<sup>4)</sup>の範疇に入るか、それに準ずる規模である(表2参照)。

表2 調査対象者の勤務先企業の概要

	事業内容	設立	資本金	年商	従業員数	海外拠点
ミン 勤務先	国際複合輸送・流通加工・通関業・港湾運送など物流	1950	7,000万円	28億8,000万円 (2015期)	130名	中国, ベトナム
ワット 勤務先	自動車用ゴム・樹脂・金属製品の製造販売	1948	4億2,548万円	124億円 (2013期)	257名	タイ, 中国, マレーシア, インドネシア

#### 4-2. データ分析方法

本研究では、SCQRM (Structure-Construction Qualitative Research Method, 構造構成主義) をメタ理論とした(西條 2007, 2008)。西條によると、さまざまな質的研究方法がソフトだとすると、SCQRMはOSに相当する原理的な枠組みで、認識論(根本仮説)のレベルから研究を支えるという。そして、その中核原理が「関心相関の観点」である。これは、「存在や意味や価値といったものは、すべて身体や欲望、関心、目的といったものと相関的に規定される」(西條 2007, p.5)という原理で、これに従えば、研究方法・対象者・理論など研究に関わる要素はすべて関心に依じて選択可能となる。

本研究でいえば、筆者の関心は、日本の大学を卒業後に国内で就職した元留学生が、日本の企業文化にいったん適応した後、どのように再適応を果たすのか、という点にある。そこで、これを明らかにするための対象者として、アジアの名門大学に限定した「日本企業への就職を目標とする教育プログラムで学ぶ国費留学生募集」に応募し、選抜されて日本の大学で学び<sup>5)</sup>、日本企業へ入社した外国人社員の中でも、日本国内で勤務後、母国の駐在員事務所もしくは現地法人へ異動となった2名に注目した。2名とも、新卒時に海外駐在が特定の時期に予定されていたわけではなく、1名(ミン)は転職も経験している。

また、具体的な分析手法としては、仮説生成という本研究の目的に照らし、前述の西條(2007, 2008)の手法に倣って、インタビューデータをもとにボトムアップでモデル構築をするのに適した木下(木下 2003, 2007)の修正版グランデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を用いた。インタビューデータは文字化を行い、2名のデータを比較しつつ、または個別に丁寧に読み込む。次に、彼らが母国のビジネス場面や自らのキャリア形成をどのように意味づけているのかに着目してそれらが表れた語りを抽出し、類似のものをまとめて概念を生成する分析ワークシートを作成した。その後、概念と概念の関連性を見ながら影響関係を検討し、最終的にはそれらの関係をモデル図にまとめた。

その際、2名の対象者の双方から共通して現れた概念は同じカテゴリーを付してまとめたが、1名のみから現れた概念でも、その上位カテゴリーのレベルにおいて、他の概念と共通する要素が見出せる場合は、ひとつの概念として扱い、カテゴリーに含めた。もともと、質的研究は少数事例でも研究対象とするが、そこには、「個々人をよく説明するモデルは、

母集団に一般化するのが難しくなる」(西條 2007 : p.180) という考え方がある。つまり、少数であっても特定の特徴を持つグループの典型例から得られた知見は、その特徴を持つグループの人々に共通すると考えられ、その人々を理解する上で有益な知見となる。そこで本研究も、1名のみにも現れた概念でも、もう1名の概念と共通する要素がある限り、モデル図に含めた。この点については、後述するストーリーラインにおいて、具体的なカテゴリーを挙げながら再度述べる。

次の表3は、分析ワークシートの例で、大カテゴリー【日本式と母国式が並存して経験を要する駐在業務への不適応】の下位カテゴリーのひとつ、《日本人同士の商談が規範》のワークシートである。ミンとワットの発話には (M) (W) をそれぞれ明記した。

表3 分析ワークシートの例：概念カテゴリー《日本人同士の商談が規範》

概念名	日本人同士の商談が規範
定義	日本人のトップ同士が大枠を決めてローカルの営業は実務処理という、現地法人特有の業務のすみ分け
具体例	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ よくメールとかでアポイントを取ったりするんです。メール、読んだら、「あ、日本語、分かる」って、会ってくれるんですけど、大体初めて会うとき最初に聞かれるのは「日本人、いないんですか」って、なってます。(M)</li> <li>▪ いくら日本語を話せてもなかなか難しいですね、最初。(M)</li> <li>▪ もともとは行く、(営業の) 行き先は大体、日本とつながりがある会社で。まあ、日本の本社の紹介で、社長、こっちの社長が連絡、まあ打ち合わせしたいとか、会いたい人と紹介したい時にアポとって、で私と一緒に仕事行くんですけど。(W)</li> <li>▪ もし話がまとめたら、でー、向こうもローカルスタッフがいるんじゃないですか、タイ人。「じゃあ、図面とか見積もってください」という説明とか、資料だったら、全部私が担当します。(W)</li> <li>▪ 私、行って、向こうのローカルスタッフに会って話し合っても、結局、権利を握ってるのは、社長と向こうの日本人です。だから、話しに行くのはいいんですけど、こういう考えでやりたい、こういう考えでやりたいは、ただ伝えるだけで、でも決めるのは上だから。だから行って、(トラブルが) 解決できるわけじゃないんで。向こうが、向こう (のタイ人営業担当者) も「分かりました、じゃあ一括で払います」(とは) 向こうも言えないし、こっちも「分かりました、じゃあ償却やります」も言えないし。結局、日本人 (が) 電話1本で話せば、もうすぐ終わる、実際は。(W)</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海外現地法人では、日本人のトップ同士による商談と、ローカルの営業同士で行う商談でその内容がすみ分けされている。大きな方針や商談の可否はトップが決定し、その後の詳細な詰めをローカルの営業同士が行う。</li> <li>➤ 日本人ではないローカル出身のトップは異例。日本語に堪能で、コミュニケーションに全く問題がなくても、非日本人トップが取引先の日系企業の責任者(日本人) から商談相手と認識されるには時間がかかる。</li> </ul>

ミンとワットは、それぞれ中小企業の海外現地法人へ異動を命ぜられたが、職場環境は大きく異なる。ミンは彼一人での拠点勤務で、責任者と営業を兼ねている。一方のワットは、日本人の社長と2人で営業を担当している。ワットの発話はいずれもローカル出身者の担当業務の特徴を語る類似例で、非日本人＝決定権はなく現場の細かい作業を担当する立場、という点が共通している。一方のミンは、営業責任者としての決定権はあるが、日本人で

はないという理由で取引先からは取り合ってもらえない。一見、全く異なるエピソードに思えるが、これら二つの事例からは、同じ概念が抽出できる。即ち、日本企業の海外拠点では、日本人トップとローカル出身の営業の間で役割分担が決まっており、商談のアプローチと意思決定は日本人トップが担当するという不文律である。それ故、ミンのようなローカル出身の拠点責任者は、当初は商談相手として見なされず、商談に行き着くまでに日本人トップであれば経験しないような長い時間と手間がかかってしまうのである。このように類似例と対照例に関する比較・検討を進め、理論的メモの記述を踏まえて最終的に抽出された概念が《日本人同士の商談が規範》である。

同様に、他の分析ワークシートも分析作業を進め、全体の影響関係と変化のプロセスを検討し、モデル図（次ページの図1）を生成した。

## 5. 結果

分析の結果、全38の概念（・印）は、8つの大カテゴリー（【】内）と9つのカテゴリー（《》内）によって、次ページ図1のようにモデル化された。モデルは、左上部の入社前の動機から始まる。左上から右方向にカーブする太い矢印が時系列のプロセスを表し、その途中には、入社・母国への異動・現在の勤務継続、という三段階のフェーズがある。モデル図中の概念（・印）にも、前掲した分析ワークシートの例同様、概念ごとに（M）、と（W）の表示を付したが、これらは対象者の実際の発話から、その抽象度をワンランク上げたものである<sup>6</sup>。2人に共通して現れた概念については、（M/W）と示した。

本研究は、文系総合職として就職した元留学生で、中小企業に入社後1～2年で転勤を命ぜられて母国に帰国した2名（ミンとワット）を対象に、母国の駐在業務に従事することに伴う不適応の有無とそのプロセスおよび影響関係を探り、仮に、不適応に陥っても離職に至らず勤務を継続するのであれば、それはどのような理由に依るのかについてモデルを生成した。

学生時代の2人の【日本企業への就職動機】は、《日本への愛着》と《日本企業での成長意欲》という対照的なものだったが、母国では達成出来ない点が共通している。いずれも、就職を希望する外国人留学生としては典型例と考えられるため、1名だけに現れたカテゴリーであるが、それぞれ個別のカテゴリーとした。

その後、中小企業に入社し【日本企業の新入社員としての適応】ができたところで、母国への異動を命じられた。それまでは2人とも本社もしくは主要拠点に配属され、【限られた国内勤務経験】しかない。しかしそれを自覚するのは、母国で【中小企業の海外進出拠点の特徴】の一つである、《少人数での運営》という環境に置かれてからである。少人数ゆえに、個々の仕事の守備範囲が広くなければ拠点の経営が成り立たない。このとき2人は、《幅広い業務に対応できない未熟な自分》を痛感することになる。

更に、彼らに予想外かつ対処の困難なことが母国勤務には二つあった。ひとつは、《日本人同士の商談が規範》というルーティンである。商談の決定権は常に日本人の責任者にあり、日本語がいかに堪能でも日本人でない場合は取引先からの信頼を得にくい。この現象には、《決定権は日本本社もしくは日本人役員》という海外拠点の特徴が影響している。



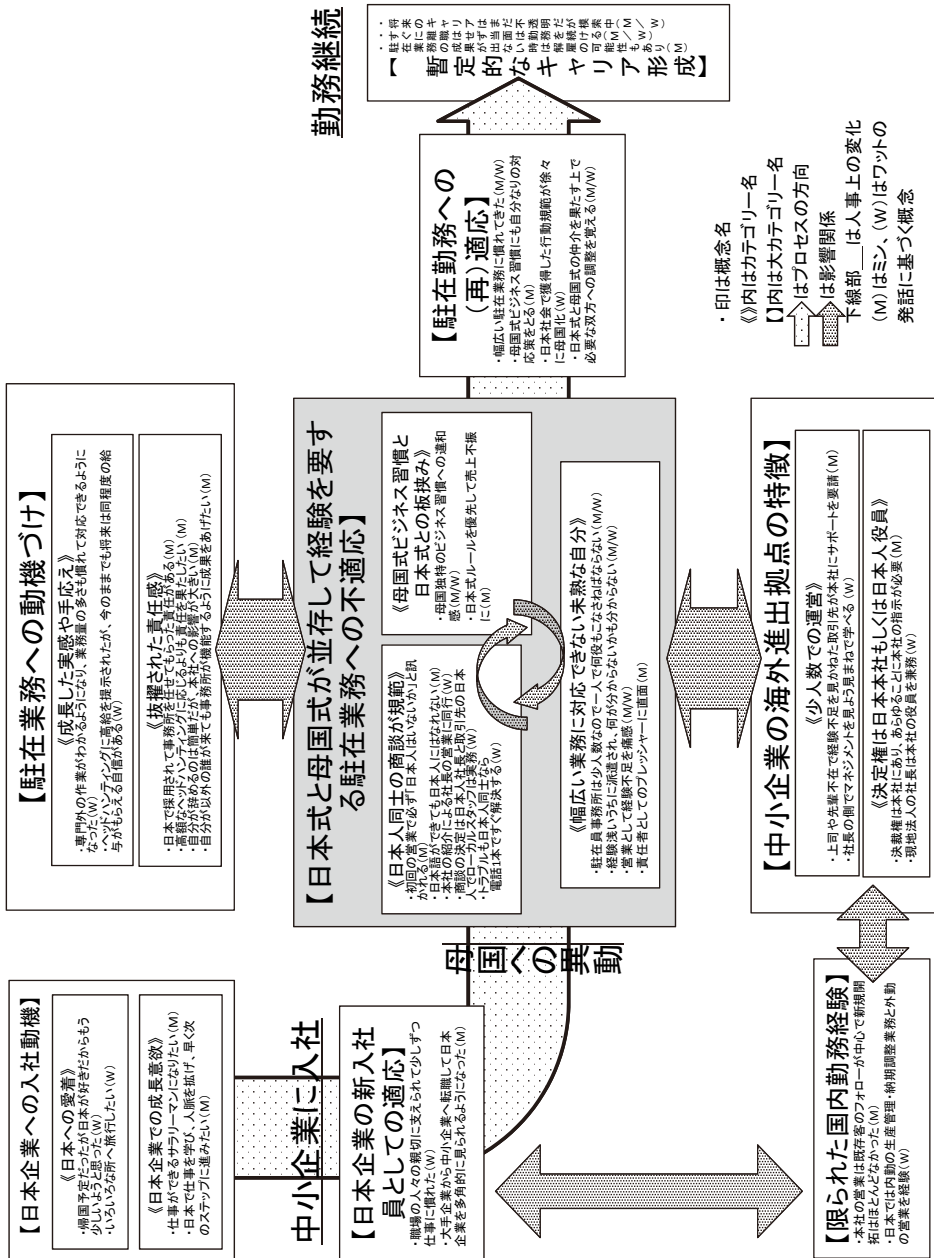


図1 中小企業の社内転動で母国へ赴任した外国人社員の適応プロセスモデル

日本企業の場合、海外拠点には国内の延長であり、ビジネス手法や責任者も現地化しない傾向があるというが（労働政策研究・研修機構 2006, 日本政策金融公庫 2012・2013）、2人の配属先も同様であった。

もうひとつ、彼らに対応の難しかったことは、日本と母国の、ビジネス習慣の違いである。ローカルの人々の仕事の進め方には緻密さや計画性が薄く、時にはレポートの要求や金銭のやりとりもある。ローカルの人々から見ると、彼らも同じローカル出身者であるため、母国ビジネスの「当たり前」を示されるのである。しかし本社はもちろん、日本人同士の商談に特化する上司には理解されないどころか、誤解のリスクすらある。これが《母国式ビジネス習慣と日本式との板挟み》である。こうして、《幅広い業務に対応できない未熟な自分》を知ると同時に、容易に解決できない《日本人同士の商談が規範》と《母国式ビジネス習慣と日本式との板挟み》に直面して、2人は【日本式と母国式が並存して経験を要する駐在業務への不適応】状態となる。

こうして不適応にはなったが、内発的な【駐在業務への動機づけ】に支えられて離職には至らず回復に向かう。ワットは、こなせる仕事が増え、帰国当初よりも《成長した実感や手応え》が出てくる。ミンも、高額報酬でのヘッドハンティングの声がかかり、仕事で認められた手応えがあった。彼らの動機のうち、《抜擢された責任感》は単独でハノイ駐在を任されたミンだけのカテゴリだが、離職を阻む重要な動機となった。ミンは、挑戦と自己成長を好む外国人社員の典型例で、抜擢された恩義に応えたい、目前の高額報酬よりも長期的な信頼のほうが重要と考えたのである。

その後、2人は試行錯誤しながら、母国式と日本式の双方を融合させた仕事が徐々にできるようになってきた。【駐在業務への（再）適応】である。それでも、現在の勤務先での長期勤務を決断したわけではない。転職の可能性も含め、あらゆる選択肢を検討しながら、たまたま勤務継続を選択したに過ぎず、【暫定的なキャリア形成】の段階にある。

## 6. 考察

本研究において対象となった外国人社員2名は、いずれも新卒入社後、日本国内で2～3年の勤務を経験した文系総合職社員である。母国での駐在業務に対する不適応状態が見られるのであれば、異文化適応のWカーブモデルにおける再入国ショックとその後の回復に類似した適応プロセスを予想していたが、分析の結果、一般的な再入国ショックと同じとは言えない側面が2点あった。まず、赴任先は母国だが、彼らは母国で働いた経験がなく、日本のビジネス習慣・知識のみ身につけていたこと、そして、職場の文化的規範は、母国式と日本式の二重構造だったことである。従って、再入国に伴う2人の母国文化への再適応は、職務に関する限り、もとの文化への再適応というよりも新たな適応といってもいいものであった。

先行研究の章で指摘したように、高度な技術・知識を有する外国人人材であれば、望まぬ仕事は辞めて別の職場・国へ移ることはさほど難しくない。もともと、そのような仕事スタイルが、海外で標準的な高度人材の姿である（Kuptsch & Pang 2006, 明石 2015）。こうした人々は仕事を選ぶ側にいるため、自分を仕事に合わせるのではなく、仕事を自分に合

わせることができる。従って、特定の組織や環境に深く適応する必要はない。自分だけのポータブルなスキルを武器に、どこの国のどの職場でも同じように働くのが彼らのスタイルである。若手のミンとワットが仕事を選べるレベルにないことは明らかだが、彼らのような文系総合職社員の場合、将来どのような要素がポータブルなスキルとなるのだろうか。

本研究からは、彼らの不適応は、国内本社もしくは日本式を貫く日本人トップと、ローカルのビジネスの間の調整・融合という難易度の高い業務があること、そしてそれにうまく対応できない自分の未熟さに起因することが判った。海外拠点は少人数で運営されるため、指導体制が不十分な場合も多く、ミンに至っては同僚も上司もいないたった一人での拠点運営である。とはいえ、そのような環境で、尚かつ難易度が高い業務であれば、それをこなせるようになったとき、そのスキルが彼らだけのポータブルな武器となる可能性はある。

従って、暫定的でも勤務継続を選ぶことは、海外拠点に特有な二重構造のビジネス場面において、日本式でも母国式でもない、拠点にふさわしい新たな手法を見出すために不可欠と言えよう。例えばミンの場合は、駐在業務に慣れるにつれ、日本本社からベトナム企業への見積や照会にも、独自の判断でいくつかの工夫を加えるようになった。

*M: 最初、日本からもらった書類、そのまま、(ベトナム人の取引先に) ぱっと渡して、「答えてください」みたいな感じですけど、最近はまだ、やっぱり細かく「これこれで、いついつ」とか、そういう要求も(自分が) 細かく日本側に聞いてから、流すんです。*

このような工夫を、駐在業務のあらゆる局面で提供できるようになったとき、彼らは代替のない本来の意味の高度人材となり、その強みを活かして業務に取り組むことができるのではないだろうか。それゆえ、特段の技術や知識のない文系総合職の外国人社員が、その段階へと行き着くには、まずは日本企業のルーティンを熟知する必要がある、ひとまずは辞めないことが次のステップに繋がる。ただし、日本式・母国式ビジネスの調整・融合に効果的なビジネス手法には、具体的なマニュアルがあるわけでも、同じ立場でノウハウを指導してくれる母国出身の先輩社員がいるわけでもない。ふたつの文化の間で、自ら思考し、調整の実現に向けて試行錯誤のできる事が重要な資質となるであろう。

なお、二人には、新入社員として国内に配属された際、当初は何もできなかったが、職場に適応するにつれて独力でできる業務の幅を広げていった経験がある。海外拠点で、未経験の広範な業務に直面しつつも辛うじて勤務を継続できた要因として、新人時代のこうした経験が影響している可能性はないだろうか。この点については、配属先での業務が学生時代の専門分野やスキルと一致する理系技術職の場合と、ミンやワットのように全く一致しない文系総合職を比較する必要がある、今後の新たな研究課題として稿を改めたい。

## 7. 日本企業の海外拠点へ異動する外国人社員の育成に対する示唆

2人の経験からもわかるように、海外拠点の駐在業務は大から小まであらゆる職務をこなさなければならず、若手社員にとっては極めて幅の広いOJTとなる。それも、何が分からないかすら分からない状態から始まるため、上司が明示的かつステップを踏めるよう

な指示を出すこと、そして、社長やローカルスタッフの通訳業務を通じて、経営や経理のノウハウを実践的に学ぶよう自覚させること、この2点が人材育成には効果的と思われる。

まず、上司による明確な指示の重要性である。若手の外国人社員は、語学力はあるが、実務経験が乏しいため、独力での判断や処理が難しい。従って、ベテラン社員に対してしばしば行われる、全てを“任せる”タイプのマネジメントではなく、業務の方向性と手順を具体的かつ明確に示して、そこから学んでもらうマネジメントが必要だろう。中小企業では、ミンのように外国人社員を単独で駐在させ、その国の出身者という理由で拠点の立ち上げや市場開拓を任せるケースも少なくないが、外国人社員なら誰でも強い責任感を持ち、独自の分析力で目標の実現に向けて邁進するとは限らない。いわゆる“丸投げ”にはせず、常に相談の窓を開いておくべきだと考える。

次に、通訳業務を通しての各種業務の習得である。駐在業務は、拠点のあらゆる業務に関わらねばならない立場になるが、座学でじっくり学ぶ余裕はないため、全て実践の中で覚えるしかない。その点で、通訳という立場は、日本式と母国式の双方を視野に入れることができ、尚かつ、自分が理解できるまで平易な説明を繰り返してもらえるメリットがある。特定の業務を深く掘り下げて学ぶことは難しいかもしれないが、幅広い業務をひと通り学ぶには有効な手法と言える。人事や直属の上司が、通訳業務を意識的に学習の場とするよう本人たちに意識づけることは、拠点における彼らの育成に有効だろう。

## 8. 大学における留学生向け就職支援への示唆

日本での就職を希望する留学生にとって、中小企業が現実的な就職先であることは冒頭で述べた通りだが、本節では、本研究の結果をふまえ、就職活動中の留学生の希望勤務年数と、彼らが担当可能な業務やスキルの間にもギャップがあることを指摘しておきたい。

経済産業省（2015）の留学生を対象とする調査結果によると、34.7%の留学生が入社先の企業では5年以下の就労期間を希望すると回答している。5年間という就労期間を、彼らはどのように理解しているのだろうか。この点は、留学生を送り出す大学側のキャリア教育や就職支援にとって重要な教育項目として認識すべきである。というのも、本研究の対象者は入社3年目と4年目の、海外拠点に移って約1年を経過した時点でインタビューを行ったが、いずれも一人前の働きぶりには遥かに遠いという自覚があった。日本国内の本社であれば、仕事内容も配属先ごとにある程度は専門化されているため、5年もあれば担当業務に熟達することは可能かもしれない。しかし、海外拠点において、それも少人数で切り盛りする中小企業の海外拠点を背負って立つような場合は、たとえ5年目でも十分な経験とは言い切れない。というのも、日本語と現地語の話せる人間として、拠点で発生するほぼ全ての業務に関わることになり、初めて携わる未知の業務のほうが圧倒的に多くなる可能性が高いからである。さらに、身についたビジネススキルや知識は日本式であるため、母国ながらも異文化適応を迫られる局面もあり得る。

以上のような状況を考えると、数年間の就労で転職したい、母国へ帰りたい、という留学生に対して就職支援を行う場合は、踏み込んだ指導を行う必要があるように思われる。具体的には、2～3年限りの就労を主張する留学生の場合は、ミンやワットのような現実

があることを十分に説明し、再度、就労年数と志望企業について検討するよう指導をすべきではないだろうか。

大学におけるキャリアセンターの職員や、ビジネス日本語の担当教員で就職支援を行う者は、就職活動を突破するための指導やアドバイスが最優先となるかもしれないが、就職する留学生数の増加に伴い、今後は彼らの入社後の定着にも目を向ける必要が出てくるだろう。本研究で明らかとなった海外拠点の人事の実態も視野にいれて、留学生のキャリア形成と就職について長期的な視点での指導を行うべきではないかと考える。

## 9. 本研究の意義と今後に向けて

本研究では、文系総合職として日本の中小企業に入社した外国人社員2名を対象に、海外拠点へ異動後の職場環境・仕事内容と、本人の葛藤・成長に注目しながら適応のプロセスを分析した。両名とも、帰国前は予想もしなかった母国のビジネス規範（拠点責任者は日本人がデフォルト、拠点内での電話応対や取引でのルーティンにはASEANの特徴が反映される、等）や初めて担当する多様な業務に直面し、葛藤しつつも徐々に適応が進む様子が見て取れた。ただし、彼らの視点からは、現在の勤務はあくまで暫定的なものであり、将来の方向性はまだ流動的なものとして認識されている。本稿では、こうした一連のプロセスをモデル化した仮説を生成した。

本研究に対して、対象者が2名とごく少数の典型例を扱っている点が否定的に受け止められる場合もあろうかと予想するが、ここで生成された仮説（モデル）は、実践的活用を促し、その活用によって広く検証と仮説の改善を目指している。

木下（2003）が指摘するように、M-GTAを用いてボトムアップで生成された仮説（具体的には特定の人々の行動に関するモデル）とは、広く一般的に通用する理論や法則ではなく、収集したデータに関する限り、という有効範囲がある。このように特定の範囲に関して人間行動の説明と予測に関して優れた説明力を持つということは、同様の状況におかれた類似する人々に向けて応用可能であることを意味する。彼らに対して仮説を応用することで、新たに理論に疑問符がついたり、補足されたりと、後から広く理論の活用や検証ができるのである。木下はこの点を「データに密着した分析から生成される理論は、それ自体の説得力に加え、応用されることにより検証されていく」（木下2003：p.26）と説明している。それ故、本研究から得られた仮説も、今後類似する立場におかれた外国人社員に対して実践的活用を促すと同時に、その行動の説明や予測に有効かという観点で引き続き理論が検証されることを想定しており、そこに本研究の意義があると考えられる。

本研究で対象とした2名の外国人社員は、現在もそれぞれの母国で勤務を継続している。今回の分析は、3・4年目の年次で海外拠点に異動する前後の彼らの適応プロセスを明らかにするものであったが、これからの彼らの成長に伴って新たな変化が生じる可能性はある。加えて、他の外国人社員の中にも、日本国内で管理職になる者、転職・離職する者、起業に踏み切る者など、多様なパターンのキャリアが予想される。今後も、国内外で活躍する外国人社員の成長とキャリア形成について、日本経済の動向や政府の移民政策をふまえながら、人々の社会的実践に貢献するような研究を手がけていきたい。

## 注

- 1) 中小企業庁の調査によると、海外ビジネスを手がける中小企業のうち、約6割でグローバル人材が「いるが不足している」「必要だがいない」と回答している。さらに、その不足・不在による影響を問うと、「国内と海外の連携がスムーズにいかない」(40.0%)を筆頭に、「海外市場で見込んでいた売上・利益を達成できない」(33.6%)「海外拠点を設けない、増やせない」(28.5%)という回答が上位3つを占めた(中小企業庁2012)。またジェットロは、海外展開を図る中小企業に聞き取り調査を行い、人材面における問題点として、①自社での人材育成が困難、②人材の採用が困難、③海外駐在員候補がいない、以上3点を挙げた。その理由として、「大企業ではグローバル人材の確保・育成のために比較的大掛かりな取り組みが行われているが、資金、時間、人員などに限りがある中小企業にとって、同様の取り組みを行うことは難しい」と指摘している(日本貿易振興機構2012:p.89)。いずれのデータを見ても、グローバル人材不足が、中小企業の経営に深刻な影響を与えていることが分かる。
- 2) 亀田(2000)は、人間の適応を、社会における個体の生き残りのための行動と説明している。
- 3) この事業は経済産業省が主に実施し、全国で合計30を超える採択大学と地域が、留学生向けのビジネス日本語教育・専門教育・就職支援を中心とする特色あるカリキュラムを開発し、アジア出身の留学生を日本の産業界へ送り出した。ミンとワットが学んだ大学はその採択大学のひとつである。
- 4) 中小企業法の定義によると、中小企業者とは製造業その他の場合で「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」とされる(中小企業庁「中小企業の定義」)
- 5) このプログラムで学ぶASEAN出身留学生には、特別の国費留学生枠が設定された。ミンとワットが学んだ私立大学の場合、採用された国費留学生は4年間で24名に上る。そのうち、日本企業への就職を果たした留学生は合計13名。勤務先から海外拠点の駐在員として母国へ帰国したのが、本稿で対象とした2名である。
- 6) 実際の分析ワークシートの作業では、ローデータから抽象度をワンランクあげる作業を経て(・)印の概念を生成し、その次に《》カテゴリーの概念を生成するが、本文の表1(分析ワークシートの例)では、具体的な発話のリアリティを示すためにローデータを示し、そこからの分析作業を説明した。

## 参考文献

- 明石純一(2015)「国境を越える人材」駒井洋(監修)五十嵐泰正・明石純一(編著)『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』明石書店、92-105。
- 五十嵐泰正(2015)「グローバル化の最前線が問いかける射程」駒井洋(監修)五十嵐泰正・明石純一(編著)『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』明石書店、9-20。
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治(2014)「中小企業・ベンチャー企業論：グローバルと地域のはざままで(新版)」有斐閣
- 亀田達也・村田光二(2010)『複雑さに挑む社会心理学：適応エージェントとしての人間(改訂版)』有斐閣
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂
- 木下康仁(2007)『ライブ講義・M-GTA 実践的質的研究法：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂
- 経済産業省(2011)「アジア人財資金構想」< [http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/) > (2017年1月15日閲覧)
- 経済産業省(2015)「平成26年度産業経済研究委託事業(外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査)報告書」  
< [http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26\\_ryugakusei\\_report.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26_ryugakusei_report.pdf) > (2017年1月15日閲覧)
- 西條剛央(2007)『ライブ講義・質的研究とは何か：研究の着想からデータ収集、分析、モデル

- 構築まで』新曜社
- 西條剛央（2008）『ライブ講義・質的研究とは何か：研究発表から論文執筆、評価、新次元の研究法まで』新曜社
- 島田徳子・中原淳（2014）「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』39号，92-108.
- 白木三秀（2008）『グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？：高度外国人材の採用と雇用の現状と課題』ビジネス・レーバー・トレンド研究会 労働政策研究・研修機構
- 鈴木伸子（2015）「外国人社員の非日本人意識とその入社企業の育成・支援の様態：元留学生の文系総合職社員の場合」『移民政策研究』7号，71-85.
- 中小企業庁（2012）「平成23年度 海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査 報告書」  
< [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2012fy/0025052.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/0025052.pdf) >（2017年1月15日閲覧）
- 中小企業庁「中小企業の定義」< <http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> >（2017年1月15日閲覧）
- 塚崎裕子（2008）『外国人専門職・技術職の雇用問題—職業キャリアの観点から』明石書店
- 竇碩華・佐藤由利子（2017）「中国人元日本留学生の進路選択の影響要因と職場環境・生活環境に関する研究—理工系と文系の比較，主な職場別の分析から」『移民政策研究』9号，89-104.
- 内閣府（2015）『『日本再興戦略』改訂2014』  
< <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf> >（2017年1月15日閲覧）
- 日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査」  
< [http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl\\_student\\_d/index.html](http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_d/index.html) >（2017年1月15日閲覧）
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）（2012）『ジェトロ世界貿易投資報告2012年度版』ジェトロ
- 日本政策金融公庫総合研究所（2012）『日本公庫総研レポート No.2012-6・中小企業の海外展開と外国人材活躍への取り組み：海外拠点での取り組み事例と外国人材へのインタビュー調査から』日本政策金融公庫総合研究所
- 日本政策金融公庫総合研究所（2013）『日本公庫総研レポート No.2013-7・中小企業のグローバル人材の確保と養成：海外展開に取り組む企業の事例から』日本政策金融公庫総合研究所
- 法務省入国管理局（2016）「平成27年における留学生の日本企業等への就職状況について」  
< [http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07\\_00101.html](http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00101.html) >（2017年1月15日閲覧）
- 松下奈美子（2015）「日本のグローバル人材の受け入れの現況と政策展開」駒井洋（監修）五十嵐泰正・明石純一（編著）『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』明石書店，74-91.
- 村田晶子（2011）「外国人専門職人材のキャリア実践」『異文化間教育』33号，81-97.
- 労働政策研究・研修機構（2006）『第四回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』労働政策研究・研修機構
- Lysgaard, S. (1955) Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
- Kuption, C., Pang, E. F., International Institute for Labour Studies, & Singapore Management University. Wee Kim Wee Centre. (2006). *Competing for global talent*. International Institute for Labour Studies/ International Labour Office Centre/Singapore Management University.

（すずき のぶこ，同志社大学グローバル・コミュニケーション学部）