

# 海外駐在員の役割と課題

## ——先行研究の検討——

高 瑞紅

### 1. はじめに

1980年代以降、円高の定着や国内市場の成熟化を背景として、日本企業は海外事業展開を進めてきた。これまで海外事業展開の主流は大企業であったが、近年、取引先である大企業による海外シフトの加速やアジア新興国市場の拡大に対応するため、国内市場の縮小により苦境に立たされている中堅・中小企業も成長が期待できる市場を求めて海外進出する傾向を強めている。実際、ここ数年で海外売上高の割合は高まっており、海外売上高比率が50%を超える日本企業も少なくない<sup>1)</sup>。このグローバル化の流れが加速する中で、日本企業は国際競争力を強化するため、本国拠点はもちろんのこと、海外拠点のパフォーマンスを高めなければならない。しかし、世界経済の成長エンジンとなっているアジア市場、とりわけ中国やインドなどの新興国市場において、日本企業は本来の競争力や強みを十分に発揮しているとは言い難い。

海外駐在員<sup>2)</sup>は、海外拠点の経営活動やパフォーマンスに影響を及ぼすと指摘されている(Gong [2003], 白木 [2006], Gaur et al. [2007], Colakoglu and Caligiuri [2008], Tran et al. [2010])。それは、本国本社が有する優位性を移転する受け皿としての海外拠点(Dunning [1979], Hymer [1976])において、本国から派遣される駐在員が、本国で蓄積された知識の移転(Gupta and Govindarajan [2000], Fang et al. [2010])や企業全体の経営方針・規範の浸透(Doz and Prahalad [1986], Kobrin [1988])、拠点間の調整と連携(Scullion [1994])、海外拠点の問題解決や能力構築(Anderson et al. [2002])などの重要な役割を担うからである。このことから、海外日系企業のパフォーマンスが芳しくない要因の1つとして、駐在員が役割を果たせていないことが考えられる。

これまでも海外駐在員の問題点として、言語を含むコミュニケーション能力不足、現地への理解不足、人材の不足、権限委譲の問題等は指摘されてきた(Tung [1998], Thomas and Inkson [2004], Triandis [2006])。しかし実際には、1980年代に中国進出を果たした日系企業では、長年に渡る社内での日本語教育や、日本国内のマザー工場や本社における研修を通じ

1) 例えば、トヨタ全体の売上高のうち70%は海外である(2012年3月末時点)。

2) これまでの先行研究では、海外派遣者や海外外向者、海外派遣社員など様々な表現で使われてきたが、本稿では、本国から海外拠点(海外に製造工場を持つ子会社や事務所、営業所などを含む)に派遣し、一定期間滞在して業務に従う従業員を、海外駐在員と定義する。英文学術論文で使われている「expatriate」と同義である。

て、日本語を話せる現地従業員を増やしてきた。にもかかわらず、業績の改善につながったとは言い難い状況であった。

最近の研究で、駐在員個人の資質や能力の問題というよりは、現地の事情を踏まえて適切な行動を取れる人材を育成するシステムが日本本社に十分備わっていないことに原因があるという指摘がある（高 [2013a]）。また、駐在員の活躍を阻害したのは、異文化理解への不足ではなく、本社支援体制の不備に原因があり、その支援のあり方が駐在員の行動を左右するという指摘もある（高 [2013b]）。つまり、海外拠点で経済活動を行う上で、何が困っているのか、本社からどのような支援が必要とされるのか、現地事情を深く正確に認識した本国拠点のサポートは海外拠点のパフォーマンスに大きく影響を及ぼすと言えよう。

先述のように、日本では取引先の海外進出や市場縮小が懸念されるなか、大企業を中心に進んできた海外展開は、中堅・中小企業にも広がりを見せている。これまでのところ、大企業でさえ、海外市場で熾烈な競争に苦戦を強いられている。相対的に知名度が低く海外経営の経験も浅い中小企業は、大手企業と比較して多くの課題に直面することになる。適切な海外派遣者や海外勤務希望者が減少している中（白木 [2006]）、海外で事業展開する経験が浅く、人材不足の中堅・中小企業にとって、海外拠点に大きな影響を及ぼす駐在員の育成と派遣は喫緊の課題である。また、グローバル化の更なる進展に伴う市場競争が激化する中、日本人駐在員の派遣、現地従業員のモチベーションの双方を考慮するグローバル人材マネジメントが日本企業に求められている。本稿では、海外駐在員はどのように選定され派遣されているのか、彼らはどのような役割を果たし、そして、どのような課題に直面しているのかを再検討するとともに、駐在適任者の育成と派遣の仕組みについても議論する。

## 2. 海外駐在員の役割：知識移転、統制、拠点間の調整、取引関係

### (1) 技術や経営ノウハウなどの知識の移転

白木 [2006, 2009] では、海外拠点への駐在員の派遣は「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」といった多様な目的が提示されている<sup>3)</sup>。これまで駐在員が海外拠点の経営活動に様々な役割を担っていることは多くの研究によって示唆されてきた。まず最も重要視されてきた役割の1つは、知識の移転と情報の伝達と共有である。多国籍企業に関する初期の研究では、海外事業展開する際に、長年経営活動の中で築き上げてきた独自の技術や経営ノウハウ、管理システムなどの知識、いわゆる Bain [1956] や Hymer [1976, p.33] のいう多国籍企業の優位

3) Black et al. (1999) では、海外派遣の戦略的意義を以下のように述べている。「グローバル勤務は、後継者ならびにリーダーシップの育成、海外オペレーションの調整と統制、世界本社・子会社間および子会社間同士の技術と情報の交換などの戦略的役割を果たすことができる」（邦訳 2001 年, p.43）。

性 (special advantages) を本国拠点からの受け皿としての海外拠点に移転するという基本的な考え方を背景にしている。海外拠点に本国本社の経営を持ち込んで実践するには、本国本社の経営目標や戦略、経営慣行に熟知した海外駐在員は、本社のやり方と組織文化などを海外拠点に再現するには最も有効である (Doz and Prahalad [1986], Kobrin [1988], Rosenzweig and Singh [1991])。とりわけ設立年数が若い海外拠点のパフォーマンスに大きな役割を担うという指摘されている (Fang et al. [2010])。

日本企業を対象にした研究も、技術移転や経営理念の浸透 (安室 [1988], 金原 [1988], 白木 [2006]) など、日本的経営を海外拠点に移転することは駐在員を派遣する重要な動機であると考えられている。とりわけ、日本企業は欧米企業に比べ、海外拠点に多くの駐在員を派遣する傾向がある。その背景には、日本企業では文書化やマニュアル化の程度が低く (金原 [1988], 石田 [1989]), 暗黙的知識やスキルが多いため、海外拠点に移転するには、駐在員の派遣による人を通じた知識の移転が必要となるからである。また、日本企業の国際競争力を維持する上で不可欠である優れた品質管理や絶えざる技術の進化と生産現場の改善などは、OJTを通じた技術移転が継続的に行われるため、海外派遣者を通じた技術移転を行うことが必要になるという一層具体的な理由も挙げられている。つまり、日本企業の競争力をもたらす日本型職務構造や日本の生産システムの強みを海外拠点に持ち込み、経営の現地適合を考えながら実践するには、海外駐在員が重要な役割を担うと考えられる (金原 [1988], 安保他 [1991])。

この状況は未だに大きく変わっていない。多くの日本企業では、人材の内部育成・内部調達をはじめとする日本的な人的資源管理 (HRM) を行い続けている。中でも、社内労働市場による人材の長期内部育成を行うことは広く知られている。対して、多くの国や地域では、会社への帰属意識がさほど強くないため、人材の流動性が高く、管理職の内部育成と確保が難しい。言い換えれば、この労働市場の流動性の高い国や地域では、海外駐在員の活用が欠かせないのである (安保他 [1991], 園田 [2001])。現地での人材が十分育成されておらず、理念・方針の共有、技術・ノウハウの蓄積が不十分であるが故に、日本からの技術移転や経営理念・経営手法の浸透が当面必要になると、日本人取締役 (トップ・マネジメント) や部長、課長など中間管理職として海外拠点に派遣される主な理由であると指摘されている (白木 [2006])。これらの海外駐在員は、海外拠点の環境条件を理解した上で、長期間にわたって日本本社で作り出した優れた経営システム、技術、経営ノウハウなどを修正しながら、現地子会社に移転し適応するという点で中心的な役割を果たしていることである (安保他 [1991])。

## (2) 駐在員を介して本社による海外拠点の統制

駐在員が担うもう1つ重要な役割は、海外拠点の経営をコントロールすることである。本国からの駐在員は海外拠点の立ち上げには欠かせない存在であると同時に、海外事業を早く軌道に乗せる目的もある。各拠点が共通の目標に向かって進むには、本国本社のビジョンや事業戦

略の方向性などを海外拠点に伝え、本社と共通理解を形成するためのコミュニケーションを行うことが必要となる。その際、本国本社の戦略やその中における海外拠点の役割、企業文化に熟知した駐在員は、海外拠点で本社の企業文化に合致した価値観の形成に働きかけ、本国との情報共有・伝達のネットワークを作り上げ、本社の意向に従って海外拠点に対してコントロールを行うことが可能となる (Barlett and Ghoshal [1988], Harzing [2001a])。

日本企業は欧米企業に比べ海外派遣者比率が高く、彼らが社長など重要な職位につくことで海外拠点をコントロールする傾向が強いと、従来から国内外の研究によって指摘されている (Harzing [2001b], 吉原 [1979])。とりわけ、日本人をトップ・マネジメントとして多く派遣することによって、海外拠点を統制することが強く見られる。Harzing [2001a] によれば、欧米系多国籍企業の海外拠点に本国から派遣されたトップが20-40%であるのに対して、日本企業のそれは3分の2に上る。白木 [2006] が実施したアンケート調査によると、日本の多国籍企業において、海外現地法人の統括方法として、上位に挙げられているのは以下のものである。まず最も多いのは日本本社からの日本人経営管理職の派遣、それに、海外現地法人の財務データの世界本社による管理、現地法人トップの役員人事の世界本社による管理、現地法人の権限や報告に関するガイドライン・規則の作成が続いている。こうして日本人駐在員を介して本社による海外オペレーションの統制が行われている。このように、日本の多国籍企業の多くは、海外オペレーションならびにその統制を基本的に日本人派遣者に大きく依存する体制を堅持している。トップ・マネジメントとして派遣された日本人駐在員は、自社の企業理念や経営方針などを社内へ浸透させることに注力し、企業価値の共有した上で事業運営を行うことが期待されている。

そして企業全体の戦略及びその戦略における海外子会社の役割を把握する駐在員は、本社と共通理解を形成するために拠点間のコミュニケーションを促進する役割も担っている。また、本国と海外の拠点間折衝及び様々な経営課題などについての意思疎通も、日本人駐在員の重要な役割である。特に日本企業の場合、本国拠点が日本語の資料を要求することが多いため、本社とのやり取りでは駐在員を介することが多い。安保他 [1991] が指摘したように、日本人駐在員はオールラウンドな目配りと様々なレベルでの媒介機能を担っており、海外拠点の事業戦略から日々のオペレーション管理までに影響を及ぼすことによって現地の経営をコントロールしている。

### (3) 企業間取引関係の維持と現地への適用

白木 [2006] では、3回にわたって日本の多国籍企業を対象にしたアンケート調査を行い、日本人が部長、課長など中間管理職として派遣される主な理由として、「現地の取引先の交渉相手が日本人だから現地法人側の担当者も日本人であることを要請される」が一貫して挙げられている。とりわけ、自動車産業では、日系企業の多くは、共に現地へ進出した関連部品企業

から調達するといった日系企業を中心とする取引を行い、日本での企業間関係の持ち込みの側面が強い。先行研究によれば、事業環境や産業基盤がまったく異なるにもかかわらず、日本の自動車メーカーを中核とする日本型サプライチェーンシステム（SCS）は、進出先の現地で適用・適応しながら機能している（安保 [1988, 2004], 高・下野 [2006]）。

後述するように、現地人の反感などさまざまな問題を引き起しているにもかかわらず、日本企業の海外子会社は日本人駐在員中心による経営が特徴的である。それは、日本企業の競争優位はものづくりにあり（藤本 [2003, 2004]）、日本的経営の強みは何よりも独特の社会的文化的背景のもとで編み出されてきた職場における人的要因と強く結びついていることにあるからだ（安保 [1988]）。つまり、これまで言われた日本企業の強みは、現場重視を基盤とする参画型経営や柔軟かつ曖昧な組織仕組みと会社制度、組織内調整能力などとする人的要素と強く関わる経営システムにある（高 [2005]）。こうした人的要素を強く絡む経営システムを思考様式の大きく異なる米国や中国のような社会で機能させ、日本企業の強みを発揮させるとすれば、現地人を信頼するか否かという問題と別軸で日本人中心の経営にならざるを得ない問題があると予想される。

さらに、こうした特徴を持つ日本的経営は、企業内にとどまらず、企業間の取引関係に拡大している。周知のように、日本の自動車、電子、器械など組立産業では、最終組立メーカーを中核に長期的な取引を行う企業間関係、いわば垂直型系列を形成する。こうした系列の中で、組立メーカーは、部品あるいは原材料を長期的な関係を持つサプライヤーから調達する。また、メーカーがサプライヤーに技術者を派遣し指導を行ったり、サプライヤーがメーカーに提案したり、新製品の開発や品質管理に関する情報を企業間で共有したりする。この企業間関係では単なる相互依存と協調だけではなく、シビアな価格調整やコストダウンについて交渉も行われる。こうした「管理された競争」（伊丹・千本木 [1985]）の中で、信頼と緊張を両立させることができた。とりわけ国際的にみて傑出したパフォーマンスを発揮してきた日本の自動車産業はその好例である。

企業内にとどまらず企業間の協調と競争の調和を最も要する自動車産業では、日本企業の得意技である組織内・間の調整能力を十分活かせることができた。長期的かつ動的な企業間協調と競争の結果、国際的競争力を持つ日本型 SCS が練り上がった。藤本 [2004] によれば、日本企業は自動車のような開発・生産現場での相互調整が必要とする擦り合わせ型製品を得意としてきたことは偶然ではない。それは、「あうんの呼吸」「濃密なコミュニケーション」「緊密なコーディネーション」「幅広い情報の共有」などが企業内にとどまらず企業間に共有している。彼は、この現場システムを統合型もの造りシステムと呼んでいる。従って、日本の統合型もの造りシステムは、欧米や中国など諸国・地域のそれに比べ、相対的に属人的要素が強く関わっていると考えられる。

日本型経営の特徴はマニュアルや文書では伝わらない部分が多いため、システムをうまく現

地に移転できても経営の基本的論理を持つ人間による運営でないと、システムがうまく機能しない。安保による研究のコンセプトを借りると、現地での適用は極めて難しい。言い換えれば、経営の基本的論理やモノづくりの精神の移転を伴うシステムの移転は必要となる。そうしなければ、日本企業や日本型ビジネスシステム独特の強みが失われてしまうかもしれない。おそらく日本企業の経営者は、日本的経営の論理を移転する困難性を認識しているため、現地への持ち込みにとまどっていると推察できる。

そう考えれば、諸国に進出する際、特に自動車産業のような部品点数が多く、その受発注や配送の仕組み、組み立て工程の複雑性などがある企業間取引をスムーズにするのもっとも手取り早い方法は、サプライヤーに進出を要請することである。日本的な経営ノウハウや手続きの核心をなす暗黙知ないし経営の基本的論理は、それを持つ人々の間のみ共有し分かち合う。こうした経営の基本的な論理の移転は極めて難しく時間を要する。部品点数が多く製品の品質が供給先に影響されるような組立産業では、文化的背景や違った価値観を持つ国で競争優位を維持するには、おそらく企業経営上の曖昧かつ暗黙的、言わなくてもお互いに分かり合う部分を共有する日本企業間の取引しか通じないものがある。これは、おそらく部品メーカーの進出、産業セットの進出が必要となる主たる要因であろう。そういう意味で、自動車メーカーはサプライヤーの進出を要請し、経営の基本論理を共有する日系を中心とした取引を行うことによって、現地に持ち込んだシステムをうまく機能させたと理解できる。

個々の企業における経営も同じロジックが働く。海外子会社では日本人中心の経営は、日本の独特な経営の基本的論理と緊密な関係を持っている。経営の論理や経営行動の深層にある精神は、それを持つ人々を通じてのみ移転可能である（高 [2004]）。欧米企業の海外子会社と比べると、日本人駐在員の数が多い。それは、日本企業の強みである、属人的な要素が強い日本型経営を現地で機能させるには、その経営の基本的論理を持つ日本人を派遣することが必要となるからである。特に会社を立ち上げる初期段階である。

高 [2005] や高・下野 [2006] では、在中日系自動車メーカー及びサプライヤーは、いずれも日系を中心に取引しているが、他方では、日系企業間の取引とはいえ、その価格調整やコストダウンに関する交渉プロセスは、日本とかなり異なる。すなわち、日系サプライヤーも同じ、調整の方針は日本の本社が出すが、その交渉の大部分を中国人同士によって行い、最後に日本人同士の交渉によって決めること、企業間取引を工夫しながら本社や他の海外拠点と連携・統合を図る在中日系企業が現れたことを明らかにした。現地での日本人中心による経営は、現地人昇進の機会を制約し、仕事のやり甲斐や自己実現に対する無力感をもたらすなどの問題を引き起こしている。こうした問題は、抵抗やコンフリクトの主たる種となる。これらのコンフリクトを避ける、あるいは解消するには現地人の登用と活用が必要である。これは、取引に関する交渉を現地人にさせる理由の1つとして考えられるであろう。それに、歴史や社会文化を背景とした現地の論理がある。たとえ経営資源が豊富であり数多くの日本人を派遣できるようにして

も、言葉の壁を含めた現地の論理を考えれば、現地人と日本人との交渉は難しいようである。

中国でははっきり自らの主張を行う必要があると、日系の駐在員は共通して指摘する。これは、日本的な経営の論理、とりわけ暗黙性のある種の曖昧性の論理とは異なる。「まあまあ、そこまで言わなくても良いでしょう」「要求に応じていろいろ努力するが、どうしてもできなかったら、最後はお願いする」といった日本人同士の交渉に出てくる台詞である。日本では、長年の付き合いがある取引相手であり、あうんの呼吸で交渉を進めることができる。ある研究では、こうした自己意思を貫徹する中国文化を「意の文化」と呼ぶに対して、そこまで言わなくてもいい、最後にお願ひするという、情を先に走る、あるいは情の融通を利く日本の文化を「情の文化」と呼んでいる（崔 [2004]）。

情の文化を持つ日本人の交渉の仕方は、意の文化を背景とした徹底的な合理性を求める中国人に通用できない可能性もある。なお、現地の事情を考慮すれば、現地適応をしなければならぬ。現地適応を考慮せず、さらに異なった経営の基本論理にしたがった交渉はスムーズに行われるわけもなく、中国人同士の交渉が必要となる。このように、モチベーションにも現地の適応にも価格調整など取引に関する交渉プロセスには中国人同士を登場させたようである。

また、中国人同士の交渉結果を踏まえて最終段階で日本人同士が話し合う、という指摘も、経営の基本論理が反映しているようで大変興味深いように思う。われわれ欧州でも日系自動車メーカー及びサプライヤーを対象にしてSCMに関するインタビュー調査を行った。言うまでもなく欧州人と中国人は同質ではないが、欧州では中国と同じように現地人による交渉を行っている。しかし目標の設定や方針を与えることによって、日本人管理者はその交渉プロセスを間接的にコントロールしている。交渉をさせる前に、社内で担当の現地人が日本人の質問に答える形式の予行演習を行う企業さえあることは明らかにした。

海外における日系企業、とりわけ自動車産業のような取引企業間の協調が必要となる企業は、長期的取引関係を配慮しながら、さらにグローバル視点で損得のバランスを取らなければならない。交渉の最終段階で日本人同士が話し合う、あるいは背後に日本人が交渉をコントロールする、いわば日本人が出てくることを持つ意味がここにあると考えられるのではなかろうか。つまり、海外での日系企業間の交渉プロセスには、現地人のモチベーションや現地の論理への配慮、及び長期的取引関係やグローバル・レベルの損得への考慮、という井勘定+算盤勘定がなければならないようである。

このように、自動車メーカーの海外進出に伴ってサプライヤーの進出要請は、現場重視や参画的経営などといった属人的要素が強く絡むSCSをうまく機能させるには日系中心とする企業間取引が必要となるからだ。それは単に、安保 [1988] の言う、地元サプライヤーから調達するという、適応的対応に余裕がなかったのではなく、日本的経営の論理を共有して協調と競争と両立する企業間の取引のみ機能可能となり、自動車メーカーの競争優位を発揮できるからである。しかし、それらの現地への持ち込みはもっとも難しい。従って、たとえ進出初期、環

境条件に合わせた対応、いわば現地適応しなければならないかもしれないが、日本企業の強みを現地で最大限発揮するには、時間を掛けた徹底的な現地での適用が望ましい。この企業間取引関係の維持とマネジメント、そして現地への導入には、派遣される駐在員が担う重要な役割であると考えられる。企業間取引における駐在員の役割を詳細に論じた研究はほとんど見当たらない。

#### (4) 企業内貿易及びグローバル調達の手

近年、東アジアにおける新興市場の形成や生産技術の向上が進むにつれ、グローバル規模での生産と流通ネットワークが構築されつつある。多国籍企業が生産工程レベルを細かく分け、本国と東アジア諸国の中でそれぞれの活動に適した立地条件を選別した上で各工程の配置を行い、生産工程の分業を図るような垂直的直接投資が拡大傾向にある。こうした東アジアを中心に国際的な工程間分業の拡大が進むにつれ、企業内部の貿易取引による輸出活動も活発化する傾向にある。それは、こうした生産拠点が分散化することで、多国籍企業内における国境を越えた拠点間には、部品の共通化の推進に伴って中間財の調達など貿易取引は大幅に伸びているためである。例えば、米国の輸出のおよそ半分は米国系の多国籍企業による企業内貿易であり (Slaughter [2000])、また、米国系多国籍企業による輸出額の93%が、海外現地法人向けの中間財輸出である (Hanson et al. [2005])。日本でも、「近年は、特にアジア向けの部品等の中間財輸出が大幅に増加し、アジアに輸出された中間財が最終財に加工されてさらに欧米等に輸出される、いわゆる「三角貿易」が拡大した」という報告がある<sup>4)</sup>。

多国籍企業は進出先での生産活動に際して、企業内貿易を通して中間財を内部調達するか、あるいは外部調達するか、現地法人の人の現地化や現地の産業政策などといった外部市場環境と内的な企業要因が企業の意思決定に影響を及ぼす。操業年数が長い現地法人で中間財調達の権限移譲が進む中、中間財調達の権限を現地法人側へ移譲すると企業内貿易による調達比率が大きく低下することが明らかになっている (Feenstra and Hanson [2005])。つまり、本国親会社側からの駐在員が中間財コントロール権を持っている場合は親会社のコントロールのもと、企業内貿易による調達が維持されるのに対して、中間財調達の権限が現地管理者に委譲されていれば、現地調達など中間財調達に関して裁量が認められることを想定して企業内貿易による調達が低くなるのである。さらに、中間財調達の権限移譲が企業内貿易に与える影響の度合いは、他の要因と比べて著しく大きく、企業内貿易を説明する上で従来指摘されてきた要因よりも重要な決定要因であると指摘されている。

他には、直接投資ホスト国の法制度整備状況も中間財調達に影響し、例えば、法制度の整備が遅れている国・地域で企業内貿易が大きいことが判明している。一般には、後発国、特に発

4) 伊藤周二 (2009) 「世界経済危機後の我が国の対外経済政策」『世界経済評論』。



展途上国では、地場企業の育成を目指すため、産業政策の導入や法制度の整備によって多国籍企業の現地調達を促進させている。従って、多国籍企業の現地調達率が高まるために、現地のサプライヤーに関する情報の蓄積や新規供給先の開拓、サプライヤーへの知識移転と技術指導など、駐在員の役割が期待される。

他方、ここ数年、国境を越えた部品調達に関する議論が増えており、グローバル調達の機能と戦略的重要性に対する関心が高まっている。欧米多国籍企業はかつてから、グローバル・ソーシングと言われる複数の国のバイヤーやサプライヤーからグローバル的な調達を行っていた (Monczka and Trent [1991])。グローバル調達戦略に関する意思決定に影響を及ぼす要因は多数あるが (Holweg et al., 2011)、例えば、競争優位を確立するためにグローバル調達を展開し (Frear et al. [1992])、それは国内サプライヤーに比べ、より高品質と低コストで製品を調達できることに加え (Lowson [2001])、新技術や新興成長市場の活用が可能となる (Ettlie and Sethuraman [2002])。最も低いコストで生産できる国や地域に委託生産やアウトソーシングすることによってコストを抑えることができる。企業の経済活動ごとのコスト構造や技術特性などを踏まえた立地を行う事で、立地優位性からもたらされる利益を獲得できる。こうしたグローバル調達により、競争優位を高めることができる (Frear et al. [1992])。そのグローバル調達の拡大につれ、品質管理や安定した調達を効率的に行うために、欧米多国籍企業は調達先の国や地域へのグローバル調達部門 (IPO) の設置に乗り出した。

調達先の国や地域で IPO を設置することによって、調達に対する対応力や柔軟性 (Monczka et al. [2008]) だけではなく、配送の信頼性も高め (Monczka et al. [2008] ; Mulani [2002])、交渉時間 (Forrest [2008]) と調達サイクルの短縮も可能になり (Monczka et al. [2008] ; Byrne [2005])、グローバル調達のパフォーマンスが改善されることは多数の研究で示されている。また、現地のサプライヤーとの関係、とりわけ公的機関へのアピールや商業機会を得る方法の1つとして現地政府との関係構築に強いプラス効果を持つと考えられる (Goh and Lau [1998] ; Bendorf [1998] ; Carbone [2002])。

また、量産拠点のアジア諸国へのシフトが加速している中、それら拠点への物流距離の短縮や現地サプライヤーとの長期的直接相互作用 (e.g. Carbone [2002] ; Kitagawa [2007] ; Reese [2008])、IPO 所在地との関係構築や文化的距離の縮減 (Goh and Lau [1998] ; Pache [1998] ; Byrne [2005]) も、IPO 設置のメリットとして挙げられている。IPO 組織におけるローカルスタッフの活用などは、供給基地の効果的な管理やリスクの低減にも貢献できる (e.g. Reese [2008] ; Glock and Bogaschewsky [2009] ; Kumar et al. [2011])。さらに、IPO の設置は、進出先の市場知識やサプライ市場の情報、エンジニアリング知識などといった異なる地域に関する知識とノウハウを得るツールであると指摘されている (e.g. Kaufmann and Hedderich [2005] ; Bolton and Chu [2007] ; Glock and Bogaschewsky [2009])。多国籍企業本社は現地にある IPO を通じて、海外サプライヤーの開拓や管理のための専門知識やスキルを発展し

(Pagano [2009]), 強いエンジニアリング基盤を構築できる (Kumar et al. [2011])。「供給基地の付近に IPO を設置することは、調達過程の最適化や信頼できるサプライヤーの開拓、供給に関する現地市場の専門的知識や情報の獲得を促進でき、つまり継続的学習が調達過程に役立つになるだろう」と (Kaufmann and Hedderich [2005]) は論じている。

国際調達の組織構造や IPO の役割は各量産拠点を含む企業グループ内部の要求と、部品品質や安定供給ができる規模を含むサプライヤー市場の形成など、外部状況を考慮して決める。他方、内部組織における IPO の位置づけと他部門との相互作用、また設置された現地のサプライヤー市場の状況を視野に入れ、IPO は国際調達に関する意思決定の過程の中でどのような役割を演じているのか、その役割や関連する活動は時代を経るに従って変容する。IPO は、サプライヤーとの情報交換や信頼関係の形成を促進する調整役であり、把握した情報を本社や世界各地に散在する生産拠点に公式・非公式な助言を提供する内部のアドバイザーである (Knight and Harland [2005]; Wu et al. [2010])。IPO は購買と物流、品質、エンジニアリング、生産機能をまたがる内部調整の役割を果たしていると指摘し、さらに、駐在員を中心としたスタッフが本社や世界各地の生産拠点など様々な部門と調整するために必要な地域間、部門間、機能間における内部調整の方法について提案している (Kumar et al. [2011])。そのために、内部の顧客 (諸国・地域に分散している各量産拠点) が常に必要な情報を把握できるようにするため、長期にわたり一貫して情報提供を行い、自社とサプライヤーとの間のコミュニケーションをサポートすることによって企業間取引関係を管理する。このよう、グローバル調達が拡大している中、駐在員が担う役割は益々重要となってくるに違いない。

以上のように、多国籍企業の多くは本国から派遣される駐在員を通じて知識移転、そして日本本社や他地域との意思疎通や調整を行いながら、海外拠点の経営をコントロールしている。しかしながら、進出先国と本国間に社会制度や文化、商慣行、労働市場などが異なるため、財務的・非財務的業績評価指標を活用したマネジメント・システムによる海外拠点の経営管理は限界がある (Doz and Prahalad [1984], Ghoshal and Nohria [1989])。とりわけ中国やインドの新興国ビジネスは、これまでの製造中心の時代から、新興国市場における販売、サービス活動が重要になる新しい時代に入ったため、伝統的な駐在員の役割は大きな変化を余儀なくされている。知識と情報の双方面の伝達及び共有など、本国と海外の拠点間には新しい関係・連携・統合を再構築することが求められる中、駐在員機能のあり方について再考が求められている。グローバル調達がさらに重要性を増す中、調達における駐在員の役割をとりあげた研究は皆無である。

### 3. 海外駐在適任者の育成

駐在員を通じた本国の競争優位となる知識を海外へ移転することの重要性が認識される一方

で、駐在員の派遣に消極的な議論も浮上している。その背景には、駐在員のコストに加え、経営システムの現地環境への適応の難しさなどの問題が顕在化することの懸念である。日本の多国籍企業の場合、先述したように、社長など重要な職位につくことで海外拠点をコントロールする、さらに本社による統制・統合と、本社・子会社間の調整を行う傾向が強いが、派遣された駐在員のトップ・マネジメントの経験不足から生じる問題が浮上している。労働政策研究・研修機構 [2008] によると、駐在員として派遣される主な理由は全社管理（トップマネジメントの仕事）が48.9%であるが、日本で全社管理（トップマネジメントの仕事）を主にしていた者は6.2%にすぎない。また、現地での職位は会長、社長（支店長、事務所長を含む）が45.1%、役員クラスが12.7%であるが、赴任直前の日本での職位は会長、社長が0.5%、役員クラスが4.0%であるのに対して、職位で最も多いのは課長クラス36.2%、部長クラス26.6%である。しかしながら、赴任上の職務の変更と職位の上昇に対応した人材の育成は必ずしもうまくいっているとはいえない（日本経済団体連合会 [2008]）。

駐在員の異文化環境に対する適応力は、海外拠点の成否を大きく影響を及ぼすが（Black et al. [1999], Raduan et al. [2010]）、駐在員もしくはそれらの家族が赴任地に適応できず任期途中に帰国するケースは後を絶たない。Black et al. [1991] によれば、任期満了前の帰国や解任など海外任務の失敗率は16%-40%に達している。駐在員の仕事（国際的な業務）や環境全般（文化環境一般）、人間関係（ホスト国の人々との関係）などへの現地適応状況、またその家族の地域への融合・適応は海外任務の成否に影響することが指摘されている（Black [1988, 1999], 白木 [1998]）。それは駐在員個人やそれら家族の問題であるだけでなく、経済的な損失や企業内外にかかわる様々な関係や企業の評判に大きなダメージを与える可能性があることも明らかになっている（Harzing [2002], Schuler et al. [2002]）。しかし、その適応のための研修は赴任前に少し実施される程度で量的にも質的にも不十分ではないかと問題視されている（Black and Gregersen [1991], 労働政策研究・研修機構 [2008]）。海外任務の失敗を回避するため、駐在員とその家族に対する研修とサポートの充実は未だに大きな課題として残されている。

こうした駐在員派遣に懐疑的な見方が存在する中、Colakoglu and Caligiuri [2008] では、標準化されたオペレーション・システムを導入することに限界が認識されるものの、世界各地に分散されている拠点間に統合財務会計システムを導入し適応していく必要があるなど、その役割を担う駐在員が海外事業展開の成功に大きなインパクトを持つと期待している。実際、新興市場の拡大及び経済のグローバル化のさらなる進展を背景に、現地消費者に受け入れる製品やサービスを提供しようと現地市場を見据えた事業拡大と現地経営の高度化などを図る企業が増えている。優秀な現地人材の登用と確保を進めようにも、国際的な経験を持つ現地経営人材の育成が思うように進まないため、駐在員人材に対するニーズが強まっている。

最近の研究では、駐在員を派遣する人数は着実に年々増えつつあり、今後さらに増えると予

測されている (Harvey and Moeller [2009])。日本でも、経営のグローバル化を進める上で第一の課題として「海外要員、赴任者の育成」が45.5%あがっており、海外駐在員の育成への意識は高い (日本能率協会 [2008])。現地中間管理職の能力不足、それに、ローカル中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足など、現地人材の質と蓄積が不十分であるため、本社からの技術・経営ノウハウの移転やローカルスタッフ育成の役割を果たすために日本人派遣者が当面必要であることを指摘している (白木 [2006])。

しかし現状では、駐在員人材の不足 (Scullion and Collings [2006], Carraher et al. [2008])、さらに深刻化している問題としては、海外勤務に対する意欲の低下、適切な海外派遣者や海外勤務希望者が減少していることである (Konopaske et al. [2005], 白木 [2006], Tharenou and Harvey [2006])。グローバル市場で競争力を高めるには、グローバルな感覚を持つ駐在員の活躍及びその予備人材の育成は昔も今も変わらぬ重要な課題だと考えられる (Kedia and Mukherji [1999], Harvey and Moeller [2009])。

では、駐在員適任者に備えるべき要件とは何か。国境を越えた複雑な問題を解決するために、駐在員として海外へ派遣する人材は多様性の維持と促進ができる多元的な視点を養うことが必要とされる (Aguirre [1997], Harvey et al. [1999])。一般的な資質として、派遣先の現地文化に関心を持ち、それを理解し尊重するのに加え、寛容かつ柔軟、技術的スキル、社交性、積極性を兼ね備える人材が適任者だと考えられている (Harvey and Novicevic [2002a, b])。こうした基本要件に加え、組織マネジメントの能力が必要となる。Culpan and Wright [2002] や Harvey and Novicevic [2002c] の研究では、海外拠点の円滑な運営を図るため、①現地政府との関係づくり、②文化的リーダーシップ、③社会的ネットワーク、④チームワーク、⑤顧客ニーズや競争環境の変化への鋭い洞察力、⑥現地社会・文化についての高度の見識と理解、など駐在員に求められる能力をより具体化している。駐在員が現地特有の社会的コンテクストに依存するソフトスキルを持つことが重要であることが示唆されている。それは、進出国市場での事業展開の成否に大きな影響を及ぼすと考えられている。こうしたソフトスキルは迅速かつ容易に形成できるものではなく、時間をかけて研修を積み重ねなければならない。

また、本国の競争優位となる経営システムとノウハウなどを海外拠点に移転し、経営コントロールを行うためには、駐在員の個人的資質や能力だけでなく、本国拠点によるサポートが必要不可欠となる。とりわけ、高度な技術や暗黙程度の高い知識を移転する、または海外拠点に対する経営コントロールが強い傾向にある場合、本国本社の支援体制の不備が原因で、駐在員の意思決定・決断の遅れや先送りにつながり、海外拠点のパフォーマンスにマイナス影響を与える可能性がある (高 [2013b])。海外拠点の運営に必要なとされる資源、そして駐在員の担う役割が十分に機能するためには、本国で海外拠点の実態を把握し理解できる人材を増やし、サポートできる体制を構築することは大きな課題の1つとなっていると言える。本社の国際化の必要性 (吉原 [1996]) や本国本社でグローバル人材を育成する仕組みを構築することの必

要性 (Farndale et al. [2010]) などが国内外の研究において主張されているが、本国本社でどのような取り組みや施策が講じられるべきか、とりわけ海外駐在適任者及び海外拠点に必要なサポートを提供できる本国人材を育成する仕組みについての議論はあまり見当たらない。

## 4. 海外駐在員の派遣に関する問題点や課題

### (1) 派遣コストの問題

駐在員の派遣について議論の対象となるのは、コスト問題である。日系企業においては、海外オペレーション並びにその統制を基本的に日本人駐在員に大きく依存する体制を堅持している (白木 [2006])。本国本社の経営戦略や経営理念を理解し、海外駐在員を代替し得る現地人材の育成と確保に悩まされる企業は、やむをえず駐在員を送り続けている。先行適応研修や配置、手当、帰任費用など直接コストは駐在員一人当たり 20～50 万米ドルがかかると推定されている (Harvey and Novicevic [2001], Dowling and Welch [2004])。その大きなコストは多くの企業にとって重い負担となっている。実例に基づく提案ではないものの、1つの可能性として1年以下の短期駐在を提唱する研究もあり、そこでは、家族の同伴を伴わない海外勤務、そして給料・年金・社会保障給付金も本国で管理されることで派遣コストの軽減を図れている (Tahvanainen et al. [2005])。また、問題解決型のような特定のプロジェクトをベースとした派遣など、駐在員コストの削減に関する議論もあるが、短期駐在に伴う労働ビザや許可、所得税、夫婦間の問題、現地社員との関係づくりなど、一連の問題が発生する恐れもある。

駐在員の派遣コストに関連して、駐在員のなり手が少なくなっている中、派遣コストの削減は海外勤務に対する意欲の低下に水を差すことが問題視されている。Konopasker et al. [2005] や Tharenou and Harvey [2006] などが危惧しているように、国内外において、適切な海外派遣者や海外勤務希望者が減少している。削減傾向にある海外勤務手当など待遇の悪化、帰任後の再適応の難しさ<sup>5)</sup>、家族の理解などはその原因だと考えられている<sup>6)</sup>。欧米では帰任後、昇進や待遇への不満を理由に離職する駐在員が少なくない<sup>7)</sup>。労働市場の流動性が低い日本では、

---

5) 野田 [2007] によれば、「日本企業の海外進出が進展し、仕事のスケールが大きくなり、仕事のスピードと効率化が求められ、費用対効果が求められれば求められるほど、一人ひとりの社員の心身の負担が重くなっていくことは自明である」。

6) 独立行政法人労働政策研究・研修機構が海外派遣勤務者とその配偶者の派遣先国での労働条件、生活環境などについて総合的に把握するために実施したアンケート調査によれば、帰任後の仕事上の不安で多いのは「社内の制度や規則の変化に疎くなる」(34.1%)、「日本での仕事の進め方になじめない」(33.7%)。帰任後の生活上の不安で最も多いのは「子供の教育問題」(33.2%)となっている(第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果 [2008])。

7) Black et al. [1999] は、「任期途中の帰任、業績不振者、帰任後の離職などの失敗例には、枚挙にいとまがなく」、「海外赴任経験者の10人中7人」が海外赴任はキャリアにマイナスの影響があったことを明らかにした。

駐在員の離職率はこれまで目立った問題となっていないが、派遣コストを削減することは海外勤務に対する意欲・モチベーションの低下に影響を及ぼしかねない。他方、日本では若者の内向き志向、海外生活水準の低下や危険などに対する不安感という理由から、海外勤務希望者の減少や離職という問題は深刻化する傾向が見られる。

## (2) 人の現地化と人材確保の課題

他に、駐在員の派遣に関して従来から問題とされてきたのは、人の現地化に支障をきたす可能性である。本来ならば、多国籍企業は世界中の有能人材が利用可能という点で優位性がある。しかし国際経営の分野では、日本企業の海外拠点は日本人駐在員の活用に傾斜した日本的経営を踏襲しているために幹部の現地化が遅れているという指摘が多かった(白木 [2006], 吉原 [1996])。例えば、白木 [2006] によると、欧米系企業と比較した場合の日本企業の人的資源マネジメント (HRM) における共通点として、日本からの派遣人材が多く、海外拠点における日本人への過剰依存という特徴がみられる。それは、自社グループの強みである生産システムの徹底した導入やモノづくりへ向けた人材育成を積極的に行うために、多くの派遣者を投入しているためである。他方、多くの日本人駐在員が重要な職位を占めているということは、現地人の経営への参画の可能性を低め、それが人の現地化を阻害しているのである。

グローバル化が進展する中、日本企業も海外拠点の社長より下の人材に関しては一定程度の現地化が進んでいるものの、社長クラスにおいては日本人駐在員の比率が依然として高い(吉原 [1996])。現地人幹部の昇進昇格が遅く、昇進の上限が設けられ、経営幹部の現地化は欧米系企業に遅れを取っている。日系企業では経営陣の本国人比率が高いことで、現地人のモチベーションや生産性の低下とともに離職率が高くなる問題が生じ、それによりいっそう海外拠点のパフォーマンスにマイナス影響を及ぼすと指摘されている(Kopp [1994], Gaur et al. [2007])。また、優秀な現地人材であるほど定着率が低い傾向があり、あいまいな評価基準や昇進の遅さが日系企業に対する不評をもたらし、優秀な人材の獲得競争で苦戦を強いられている企業が少なくない。

以上のように、経営システムの現地環境への適応の難しさに加え、駐在員派遣から生じる現地化の阻害、駐在員の派遣と帰任後の再適応にかかるコスト、海外勤務者希望者の不足など様々な課題や問題が散在している。駐在員の派遣と継続的な使用に対して懐疑的あるいは否定的な見解をとる議論も見られるようになってきている。一方、グローバル化がとどまることを知らず進んでいる中、駐在員人材に対するニーズが強まっているのも現実である。そういう意味で、直面している諸問題を直視しながら、海外駐在に対するモチベーションを高めると同時に、グローバル人材や駐在員適任者の育成と確保に取り組む必要があるだろう。

多くの企業で派遣の仕組みが整備されておらず、駐在員を選考する際には個人による志望者から採用・研修・派遣になるケースが多い(Suutari and Brewster [2000])。日本経済団体連

合会 [2008] では、日本企業の海外駐在員育成の現状を踏まえ、「人選、赴任前、赴任中、帰任までを一貫してフォローする仕組みの整備が必要」と指摘した。また、統合・標準化された駐在員適任者の育成システムや、信頼性かつ妥当性のある駐在員の評価システムなどを完備する企業も少ない (Mayerhofer et al. [2004], Novicevic and Harvey [2004])。新しい時代と競争環境の中で、駐在員の果たすべき役割や、その適正と育成方法など、これらの課題に真剣に取り組む時期に差し掛かっている。

## 5. まとめと今後の課題

ここ数年、日本では大企業の海外シフトの加速に伴い、取引先の海外進出や国内市場の縮小により苦境に立たされている中小企業も、活動できる市場を求めて中国に進出する傾向が現れている。先述のように、これまで日系大企業でさえ、人材の育成と確保に苦戦を強いられている。相対的に知名度が低く海外経営の経験も浅い日系中小企業は尚更である。その中で、企業活動の海外展開に伴って大きな課題となっているのは、駐在員人材の育成である。「海外勤務以外の方法で海外勤務のことを学ぶのは不可能」と指摘されており (Black et al. [1999])、海外勤務の経験者を創出する派遣の仕組みの構築が喫緊の課題であると言えよう。しかしながら、海外駐在員の育成に関する具体的な研究や、本社における海外派遣の仕組みと海外駐在員の役割や能力との関係などについての質的、構造的分析は少ないのが現状である。

他方、本国本社で蓄積した優れた経営資源を現地の事情に適合させながら最大限に活用するには、海外子会社が直面する問題点の把握と必要とされる支援方法、海外子会社の経済活動、背景にある社会制度と慣行など、企業を取り巻くビジネス環境を十分理解することが必須である。しかし、日本本社による海外子会社の経済活動をサポートする機能は十分とはいえない (高 [2013a], 高 [2013b])。また、佐野 [2007] は、数年前の常識が通用しなくなるほど変化の大きい海外の状況を把握しきれない本社と赴任者との間の葛藤、対人関係上の問題、数字へのプレッシャーが駐在員のストレスを強めているなど、本社と海外拠点との間に横たわる認識の不一致問題も指摘する。そういう意味で、日本拠点に戻った駐在員経験者は、海外拠点の事情を理解しているため、適切な支援の遂行と問題の早期対応を可能にすることが期待できる。駐在員経験者によって海外拠点を支援する体制が整備・強化されれば、本国と海外の拠点間のコミュニケーションが円滑になり、迅速に問題解決が可能にすることも期待できる。

異文化のなかで業務を遂行し、現地の事情や文化、生活に関わる多用多彩な知識、そしてグローバルな視点やビジネスセンスを身につけて帰任した海外経験者を有効に活用することは、内なる国際化の促進に資するものとなり、彼らが本国拠点で積極的に情報発信を行なうことが、海外拠点や市場への理解や内外拠点間の連携を容易にすることになると考えられる。駐在員が海外子会社で蓄積してきた知識や経験は、日本本社の国際化を促進し、本社における支援体制

構築を促進したため、海外子会社のパフォーマンスを高めることができたと考えられる。

つまり、駐在員役割は赴任中に限られず、帰任後にも拠点間の連携や、本社の内なる国際化を促進することが期待できるかもしれない。グローバル経営の観点では、海外派遣社員のキャリア・サイクル全体には、異文化参入と本国復帰に2つの大きな国際的な移行段階がある(Adler [1991])。こうした海外駐在員の国際キャリア・サイクルの各段階を理解し管理することは、企業の海外事業展開の成否を左右するものと推察できる。企業は、「海外駐在員や帰任者から何を学べるか」を検討することが必要であると指摘した(Adler [1991])。また、Black et al. [1999]では、海外派遣やグローバル勤務は「当面の問題」に対処するためだけと考えるのではなく、長期的にわたって「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-子会社間およ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視野に入れるべきであると主張した。こうした戦略的価値の観点から、グローバル勤務以前・中・以後における選抜・教育・適応・統合・評価・報酬・帰任・定着・グローバル勤務全体のサイクルの管理について、多くの事例を取り上げながら、実践的な提案を行っている。多国籍企業には、“Think local, Act global”の経営が要請されるグローバル競争が繰り広がる中、は現地適応とグローバル統合の両立が求められている。駐在員育成と派遣の仕組み、そして駐在員が帰任後、海外で蓄積された知識や経験を本国拠点で活用できる仕組みなどは、今後の研究課題として一層深めていく必要があると考えられる。

\*本研究は、JSPS 科研費(基盤研究(C) 25380514)、私立大学戦略的研究基盤形成支援事業(事業番号 S1291005)ならびに平成26年度公益財団法人日本証券奨学財団研究助成金を受けて行われた研究の成果の一部であり、ここに感謝の意を表したい。

### 主要参考文献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 [1991]『アメリカに生きる日本的生産システム: 現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- 高瑞紅 [2013a]「提携による国際分業体制の構築: 駐在員及び本社のあり方を中心として」『国際ビジネス研究』第5巻第2号, 31-45頁。
- 高瑞紅 [2013b]「国際分業における企業間関係の構築: 本社の役割についての国際比較」『アジア経営研究』No.19, 167-178頁。
- 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.356, 28-35頁。
- 金原達夫 [1988]「国際経営における現地化の可能性」『広島大学経済論叢』第12巻, 第1号, 51-76頁。
- 日本経済団体連合会 [2008]『アジアにおいて求められる人材マネジメント: 働きがいのある企業であるために』。
- 日本能率協会 [2008]『第30回当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題2008: 持続的成長に向けた「経営の一体感」の醸成』。
- 野田文隆 [2007]「人知れず悩む海外赴任者たち: メンタルヘルスの問題をどう考え、対処するか」『グローバル経営』304: 4-8。
- 白木三秀 [2006]『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。



- 吉原英樹 [1996] 『未熟な国際経営』 白桃書房。
- Adler, N. J.[1981], Reentry: Managing Cross-Cultural Transitions, *Group and Organization Studies*, Vol.6, 341-356.
- Adler, N.J. [1991], International Dimensions of ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, second edition , PWS-KENT (江夏健一・桑名義晴監訳, IBI 国際ビジネス研究センター訳 『異文化組織のマネジメント』 マグロウヒル出版, 1992 年 )
- Aguirre, M. [1997], Multiculturalism in a labor market with integrated economies. *Management Decision*, Vol.35, 489-496.
- Andersson, Ulf, Mats Forsgren, and Ulf Holm [2002], The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, Vol.23, 979-996.
- Bain, J.S. [1956, Advantages of the large firm: production, distribution and sales promotion, *Journal of Marketing*, Vol.20, No.4, pp.336-346.
- Bartlett C. A. and Ghoshal, S. [1989], *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Black, J. S. [1988], Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, Vol.19: pp.277-294.
- Black J.S. and Gregersen H.B.[1991], Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, *Human relations*, Vol. 44, No.5, pp.497-515.
- Black JS, Mendenhall M. and Oddou G. [1991], Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of management review*, Vol. 16, No. 2, pp. 291-317.
- Black, J. S., Gregersen, H., Mendenhall, M. E. and Stroh, L. [1999], Globalizing people through international assignments, Boston: MA: Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久, 梅沢隆監訳・国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力 『海外派遣とグローバルビジネス』 白桃書房, 2001 年。)
- Carraher, S.M., Sullivan, S.E., & Crocitto, M. [2008], Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes, *Journal of International Business Studies*, Vol.39(8), 1310-1326.
- Cerdin, J.-L., and Le Pargneux, M. [2009], Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, Vol.48: 5-25.
- Colakoglu, S. and Caligiuri, P. [2008], Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19: 223-239.
- Culpan, O. and Wright, G.H. [2002], Women abroad: getting the best results from women managers, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, 784-801.
- Dowling, P., and Welch, D. [2004], *International human resource management: Managing people in a global context* (4th ed.). London: Thomson Learning.
- Doz, Y.L. and Prahalad, C.K. [1986], Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, Vol.25(1), 55-71.
- Dunning J.H. [1979], Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, Issue 4, 269-295.
- Eisenhardt, K.M. [1989] Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.14, No. 4, pp.532-550.
- Fang, Y. L., Jiang, G. L. F., Makino, S., and Beamish, P. W. [2010], Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance, *Journal of Management Studies*, Vol.47 (1), 27-54.
- Farndale, E., Scullion, H. and Sparrow, P. [2010], The role of the corporate human resource function in global talent management, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 161-8.

- Gaur, A. S., A. Delios and K. Singh [2007], Institutional environments, staffing strategies and subsidiary performance, *Journal of Management*, Vol.33 (4), pp. 611-636.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. [1989], Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.323-337.
- Gong, Y. [2003], Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, pp.728-739.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan, [2000], Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic management journal*, 21, 473-496.
- Harvey, M. and M. Moeller [2009], Expatriate managers: a historical review, *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, pp. 275-296.
- Harvey, M., Speier, C. and Novicevic, M. [1999], The impact of emerging markets on staffing the global organization: a knowledge-based view. *Journal of International Management*, Vol.5, 167-186.
- Harvey, M. and Novicevic, M. [2001], Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, Vol.6(2), 69-86.
- Harvey, M. and Novicevic, M. [2002a], Selecting marketing managers to effectively control global channels of distribution, *International Marketing Review*, Vol.19, 525-544.
- Harvey, M. and Novicevic, M. [2002b], Selecting appropriate marketing managers to effectively control global channels of distribution, *International Marketing Review*, Vol.19(5), 75-84.
- Harvey, M. and Novicevic, M. [2002c], The hypercompetitive global marketplace: the importance of intuition and creativity in expatriate managers, *Journal of World Business*, Vol.37(2), 45-57.
- Harzing, A. W. [2001a], Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.139-158.
- Harzing, A. W. [2001b], Of bears bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, Vol.26: 366-379.
- Harzing, A.W. K. [2002], Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.23: 127-148.
- Hymer, S.H. [1976] *The Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press.
- Kedia, B. and Mukherji, A. [1999], Global managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, Vol.34(3), 230-251.
- Kobrin, S.J. [1988], Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management*, Vol.27, 63-75.
- Konopaske, R., and Werner, S. [2005], US managers' willingness to accept a global assignment: Do expatriate benefits and assignment length make a difference. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16: 1159-1175.
- Kopp, R., [1994], "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management*, Vol.33, No.4, pp.581-599.
- Kraimer, M.L. Shaffer, M.A. and Bolino, M.C. [2009], The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *Human Resource Management*, Vol.48, No.1, pp.27-47.
- Martin, J. N., and Nakayama, T. K.[2004], Understanding Intercultural Transitions, *Intercultural Communication in Contexts*, 3rd ed., NY: McGraw-Hill, 266-302.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L.C., Michelitsch-Riedl, G. and Kollinger, I. [2004], Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1371-1389.
- Novicevic, M. and Harvey, M. [2004], "Staffing architecture for expatriate assignments to support subsidiary cooperation," *Thunderbird International Business Review*, 46, 709-724.

- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. [2009], Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan? *International Journal of Human Resource Management*, 20: 1096-1112.
- Rosenzweig P.M. and Singh J.V. [1991], Organizational Environments and the Multinational Enterprise, *The Academy of Management Review*, Vol.16, No.2, pp. 340-361.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., and Florkowski, G. W. [2002], "International human resource management: Review and critique," *International Journal of Management Reviews*, Vol.4: 41-70.
- Scullion, H. [1994], Staffing policies and strategic control in British multinationals, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 24 No. 3, pp. 86-104.
- Scullion, H. and Collings, D.G. [2006], International talent management, in Scullion, H. and Collings, D.G. (Eds), *Global Staffing*, Routledge, London.
- Suutari, V., and Brewster, C. [2000], Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments, *Journal of World Business*, Vol.35: 417-436.
- Tahvanainen, M., Welch, D., and Worm, V. [2005], Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, Vol.23: 663-673.
- Tharenou, P. and Harvey, M. [2006], Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, 234-245.
- Thomas, D. C., and Inkson, K. [2004], *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tran, Y., Mahnke V. and Ambos B. [2010], The Effect of Quantity, Quality and Timing of Headquarters-initiated Knowledge Flows on Subsidiary Performance, *Management International Review*, Vol.50, Issue 4, pp 493-511.
- Triandis H. C. [2006], Cultural intelligence in organizations, *Group & Organization Management*, Vol.31, 1, pp.20-26.
- Tung, R. L. [1998], American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans, *Journal of World Business*, Vol.33, 125-144.
- Vidal, S., Sans Valle, R., Aragon, M. and Brewster, C. [2007], Effective repatriation management: evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.33, 317-337.
- Yin, R. K. [2003] *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Thousand Oaks, CA: Sage.

## The Role of Expatriate Managers and Related Issues: A Review of Existing Research

Ruihong GAO

### Abstract

This paper reviews the existing research evidence about the role of expatriate managers in Japanese companies with overseas operations. Amid the trend toward globalization, the number of Japanese companies with international operations is increasing, and expatriates stationed overseas play an important role in operating and executing the strategies of foreign subsidiaries, as well as transferring knowledge accumulated in Japan, coordinating among sites, and promoting local capacity building. But there are various issues too, and this paper suggests some areas for future research. Among other things, it has been pointed out that Japanese expatriates tend to lack communication skills and understanding of the local situation. More important than these skills, though, is the need for Japanese companies, and especially small- and medium-sized enterprises, to train employees capable of acting properly in light of the local situation and to support them when they are posted overseas. There is still room to explore in more detail how the various roles of expatriation can be made more effective and how expatriation can be used as a strategic tool, such as in managing transactions and global sourcing strategy, to meet the challenges of the international environment.