

# 東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・ 文化の活性化とコンフリクトに関する研究

平成 24 年度～平成 28 年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業  
研 究 成 果 報 告 書

平成 29 年 5 月 25 日

学校法人名 根津育英会武蔵学園

大学名 武蔵大学

研究組織名 武蔵大学総合研究所

研究代表者 板垣 博

(武蔵大学経済学部教授)

## はしがき

本研究成果報告書は、「文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」（研究拠点を形成する研究）による資金的助成を受け、武蔵大学総合研究所を研究拠点として、平成24年度（2012年度）～平成28年度（2016年度）の5年間にわたる研究プロジェクト「東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・文化の活性化とコンフリクトに関する研究」（プロジェクト番号：S1291005）の研究成果をまとめたものである。

ヒト、モノ、カネが国境を越えて活発に移動するグローバル化の中で、それと同時に地域の独自性を求める地域化への動きも高まりつつある。グローバル化と地域化の中での異質なもの同士の触れあいは、様々な軋轢をもたらすだけでなく相互理解を深めていく過程でもある。さらに、その異質なもの同士の触れあいと相互理解の中から、新たな知見や文化が創出されるのではないか。本研究はそうした問題意識を共有する経済学部・人文学部・社会学部の研究者が、武蔵大学総合研究所を拠点として東アジアを中心とするヒトの移動を多角的に分析する目的で開始された。武蔵大学は上記3学部のみで構成される比較的規模の小さな大学であるが、それ故に3学部の連携研究機関である総合研究所は、こうした共同研究にとって理想的ともいえる受け皿となった。

本研究を実施するにあたっては、学校法人根津育英会武蔵学園および武蔵大学から幾多の支援を賜った。また、学外の様々な研究機関、企業、組織からも言葉に尽くせぬご協力を頂いた。こうした学内外のご支援とご協力があったこそ、一定の研究成果をあげ得たと心より感謝申し上げる。

平成29年（2017年）5月25日  
文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業  
「東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・  
文化の活性化とコンフリクトに関する研究」  
研究代表者・板垣博  
（武蔵大学経済学部教授）

## I. 研究成果報告書の概要

- 1 学校法人名 学校法人根津育英会武蔵学園
- 2 大学名 武蔵大学
- 3 研究組織名 武蔵大学総合研究所
- 4 プロジェクト所在地 東京都練馬区豊玉上1丁目26番1号
- 5 研究プロジェクト名 東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・文化の活性化とコンフリクトに関する研究
- 6 研究観点 研究拠点を形成する研究
- 7 研究代表者  
研究代表者名：板垣博  
所属部局名：武蔵大学・経済学部  
職名：教授
- 8 プロジェクト参加人数 20名
- 9 該当審査区分 理工・情報 生物・医歯 人文・社会

### 10 研究プロジェクトに参加する主な研究者

研究者名	職位	プロジェクトでの研究課題	プロジェクトでの役割
板垣 博	武蔵大学・教授	出向者・外国人就業者の役割と機能	プロジェクト全体の企画および経営班の統括
高橋 徳行	武蔵大学・教授	外国人起業家の役割と機能	実地調査への参加・研究
目時 壮浩	武蔵大学・准教授	管理会計から見た拠点間関係	実地調査への参加・研究
大野 淳一	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	人文班研究の統括・企画
小川 栄一	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	人文班研究の統括・企画
渡邊 直紀	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	韓国における研究実施
黒岩 高	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	中国・台湾における研究実施
西澤 治彦	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	中国・台湾における研究実施
水口 拓寿	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	中国・台湾における研究実施
東郷 賢	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	協定校との折衝・研究

谷 憲治	武蔵大学・教授	東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究	中国・台湾における研究実施
アンジェロイシ	武蔵大学・教授	東アジアを拠点とするブラジル系移民に関する研究	社会班の統括
呉 在烜	明治大学・教授	自動車産業を中心とした日韓比較分析	実地調査への参加・研究
朴 英元	埼玉大学・教授	韓国企業から見た日本・中国・台湾への出向者の分析	実地調査への参加・研究
高 瑞紅	和歌山大学・教授	組織間関係と異文化理解	実地調査への参加・研究
李 澤健	大阪産業大学・准教授	自動車産業を中心とした日中比較分析	実地調査への参加・研究
石黒 久仁子	東京国際大学・准教授	外国人就業者のキャリア形成	実地調査への参加・研究
金 熙珍	東北大学・准教授	製品開発機能の国際化	実地調査への参加・研究
阿部 武志	青山学院大学・客員研究員	実務経験者から見た拠点間分業関係	実地調査への参加・研究
田嶋 淳子	法政大学・教授	東アジア圏内の高度人材等の移動に関する研究	実地調査への参加・研究

## 11 研究調査の概要

### (1) 研究プロジェクトの目的・意義及び計画の概要

#### § 研究プロジェクトの目的・意義

本研究は、双方向の人的交流が活発化している日本・中国・韓国・台湾などの東アジア地域を主な対象とし、その交流がもたらす正と負の側面を、経済・文化・社会の多面的な共同研究を通じて明らかにすることを目的とする。

研究の第1の柱である経営学的アプローチでは、経営ノウハウや管理手法をも含む広い意味での技術（知識）移転という視点から出向者・外国人起業家と就業者の役割を比較分析し、彼らの受入社会への貢献と異文化理解上の問題点を明らかにする。本プロジェクトは、仮説検証型ではなく課題発見型の研究であるため、定められた共通の質問項目と自由な質疑応答の両者を併用する。構想調書の段階では東アジアの主として中国と韓国を対象とするとしていたが、有力な研究協力者が得られたため台湾（および台湾企業）をも研究対象に含めることとした。また、それに伴い、同じ華人ネットワークの中で活動する中国企業と台湾企業との相互比較、中国・台湾企業とそうしたネットワークを持たない日韓企業との比較研究を行うためにも ASEAN 諸国を調査対象地域に加える。

第2の柱である人文学的アプローチでは、相互の留学生を対象とし、彼らの留学前と後の異文化理解の変容を調査することを通じて、留学の意義と課題を明らかにする。武蔵大学の東アジア地域における協定校3校、台湾・国立政治大学、中国・西安外国語大学、韓国・高麗大学校などを訪問し、留学生派遣・受入のための教育指導体制の実態、およびその問題点に関するインタビューとアンケート調査を実施する。さらに、武蔵大学に留学中の留学生、特に協定留学生、インデペンデントスチューデントを対象にしてアンケート調査によって、本学に留学した理由・動機、本学に対する全体的な評価、授業内容・カリキュラムに関する印象・評価、本学の学生に対するイメージ、本学への留学の総合評価などが、留学前と留学後ではどのように変化したかどうかなどについて明らかにする。この結果を東アジア地域における協定校3校の調査データと比較し、本学の長所・短所等を明らかにすることによって、本学の国際教育がより一層発展するような改善に活かす基礎資料とする。

第3の柱である社会学的アプローチでは、東アジア域内をめぐる移民一専門職・起業家・マスメディア関係者などの高度人材および非熟練労働者の非高度人材の二層からなる人々のトランスナショナルな移動と定着がもたらす可能性と課題について解明する。構想調書の段階では主として高度人材を研究の対象とするとしていたが、調査を進めるうちに非熟練労働と「高度人材」的な仕事を掛け持ちする移民が少なくない現状が明らかになったために、高度人材と非高度人材の二層からなる移民を研究対象とすることに変更した。同じく、当初、東アジアにおける移民のライフヒストリー（移動歴・職歴）に関する分析を行う予定であったが、その担当者が他大学に移籍し本務校の仕事量との関係で本プロジェクトへの参加が困難になったため、このテーマは取り扱わないこととなった。

相互に関連する上記3つの研究を通じて、東アジア域内の交流促進と相互理解の深化に資するとともに、今後何をなすべきかの提言につなげていくのが当研究の目的と意義である。

## § 研究プロジェクトの計画

経営班は、各年度の夏・冬・春に東アジア（具体的には日本、中国、韓国、台湾、ASEAN）地域を訪問し、そこにおける日本・中国・韓国・台湾企業および政府機関・大学を訪問し、経営管理者（出向者やローカル人材）とエンジニアを対象としたインタビュー調査を実施する。

人文班は、武蔵大学の東アジア地域における協定校3校、台湾・国立政治大学、中国・西安外国語大学、韓国・高麗大学校、東国大学校などを訪問し、留学生派遣・受入のための教育指導体制の実態、およびその問題点に関するインタビューとアンケート調査を実施する。

社会班は、東アジア域内の人材移動および東アジア圏さらには欧米・南米に跨がるブラジル系移民をテーマに、聞き取り調査を中心としたフィールドワークと専門家から知見を得るための研究会開催を両輪として研究を進める。

プロジェクトの3年目(平成26年度)に中間報告シンポジウム、最終年度(平成28年度)に最終報告シンポジウムを武蔵大学にて開催する。聴衆は、研究者は含むものの、むしろ社会人、学生を主な対象として、研究成果を広く社会に還元する。

## (2) 研究組織

本プロジェクトは、経営班、人文班、社会班の3チームからなり、正式メンバーは、経営班10人、人文班8人、社会班2人の20人である。

研究代表者の板垣は、3チームを統括するとともに、経営班のチームリーダーとして実地調査などの研究活動にも携わる。また、可能な限り人文班の現地調査や社会班の研究会にも参加している。人文班は人文学部教授の大野が、社会班は社会学部教授のイシがそれぞれチームリーダーを務めており、この3人が常時連絡を取りながら3チームの連携を図る。

経営班においては、中国の復旦大学・北京理工大学および台湾の輔仁大学・東海大学の研究者が恒常的に調査研究活動に参加し、複眼的視点を確保するとともに海外調査を円滑に実施するための海外研究協力者となっている。また、RA的役割を果たす武蔵大学総合研究所の奨励研究員がチームに加わり、実地調査の方法を学ぶとともに、チーム活動のサポート役を務めている。経営班の大きな特徴は、日本人、中国人、韓国人、台湾人からなるメンバーの多国籍性、60歳代から30歳に至る世代の幅広さ、研究メンバーの男女比率が半々というジェンダーバランス、国内8大学、海外4大学という研究拠点の広がり、などに示される多様性(ダイバーシティ)にある。

人文班は、逆に武蔵大学の構成員だけからなるが、当大学と海外協定校のネットワークを活かした研究テーマであるだけに、むしろ、その方が円滑な研究体制を組める利点がある。なお当然のことながら、人文班と海外協定校の研究者との間には日頃から研究上の交流があり(西安外国語大学の副学部長は武蔵大学で博士号の学位を取得している)、それを土台として、本テーマにおいても緊密な連携が可能となっている。

社会班は、正式メンバーがイシ、田嶋の二人だけであるが、それぞれの研究ネットワークを活かして海外の研究協力者と実地調査を実施するとともに、移民問題の専門家や研究者を招聘して研究会を適宜開催して、多彩なネットワーク型の研究を遂行している。また、学外の博士課程大学院生が、RA的役割を務めて調査研究に同行したり、調査研究のサポート活動を担っている。

上記の研究活動に対しては、武蔵大学の研究支援課が、予算と収支管理、日

程調整、航空券の手配など全面的なサポート活動を行っている。

中国の復旦大学、北京理工大学、西安外国語大学、韓国の高麗大学、東国大学校、台湾の国立政治大学、輔仁大学、東海大学など海外の共同研究機関とも密接な連携体制を敷きながら研究を進める。

### (3) 研究施設・設備等

なし

### (4) 研究成果の概要

研究テーマの第1の柱である経営学的アプローチでは、平成24年度から28年度の間日本国内、中国、韓国、台湾、ベトナム、マレーシア、ラオスにおいて、日本企業の海外58拠点、国内36拠点、台湾企業22拠点、韓国企業7拠点、中国企業12拠点、その他政府機関・大学・華人系企業など26箇所、計161拠点・機関を訪問し、それぞれにおいて経営者、技術者などから聞き取り調査を行った。経営班の多国籍研究者から構成されている特色を活かして、日本企業の多数の海外拠点において日本人出向者だけでなくローカル人材とのインタビューを実施し、各国の地場企業を訪問した。これは日本の研究プロジェクトにはあまり見られない本研究独自の特徴である。

こうした調査から、まず第1に日本人出向者の特徴・役割・課題を、現地拠点の最高責任者の出身国、全従業員に占める出向者の比率といった数値データと、非言語的情報をも含む定性的データを得ることが出た。同時に、海外拠点の最高責任者を務めるローカル人材の特徴も併せて考察し、日本人出向者の特徴を裏側から浮き彫りにすることが可能となった。

第2に、日本発の技術・ノウハウが、ある海外拠点から他の海外拠点に移転する事象（「連鎖的技術移転」）、具体的には、日本－（台湾）－中国－ベトナム間の技術移転の連鎖を考察することができた。

最後に、現地経営において日本で生み出された製品・生産技術と、それを伝播・定着させる日本人出向者が大きな役割を果たすという共通性がありながらも、中国・台湾・韓国の拠点においては経営の特徴に違いがみられることも判明した。

第2の柱である人文学的アプローチでは、相互の留学生を対象とし、彼らの留学前と後の異文化理解の変容を調査することを通じて、留学の意義と課題を明らかにした。

人文班は、武蔵大学の協定校である台湾・国立政治大学、中国・西安外国語大学、韓国・高麗大学校、東国大学校などを訪問し、留学生派遣・受入のための教育指導体制の実態、およびその問題点に関するインタビューとアンケート調査を実施した。具体的には、平成24年度に台湾・国立政治大学、平成25年

度に中国・西安外国語大学、平成 26 年度には韓国・高麗大学校、韓国・東国大学校への訪問調査を行って、学長、国際センター長、留学生担当教職員に直接面会して、国際交流や留学生教育に関する方針や実態についてインタビュー調査を行った。また、各大学に在籍中の留学生を対象としたアンケート調査を行って、留学生の大学教育に関する評価、留学の学習成果に関する評価、帰国後の進路に関する抱負などが、留学前と留学中の現在とではどのように変化したかを明らかにした。

こうした調査から、各大学における留学生の満足度の高さが明らかになったが、各大学に共通する要因としては、基本方針として国際交流を掲げ明確な国際戦略をもっている、学長を中心に教職員一丸となって具体的な目標を定め国際交流に取り組んでいる、留学生を対象にした英語など外国語の授業による課程・プログラムを実施している、後援財団の豊富な資金力を背景に留学生に対して多額の奨学金を供与している、多数の国・地域の大学等高等教育機関と交流協定を結んでいる、の 4 点である。これらは本学においても大いに参考にするべき点である。

得られた結論として、武蔵の留学生数は現状では派遣・受入ともに少なすぎるので、適正規模までの増加を目指すことが課題である。そのためには留学生派遣・受入増加のため具体的な方策が必要なことはいうまでもない。一つには、国際化の理念を明確にするとともに、その理念に基づいて大学・学園全体として一丸となった取り組みが必要である。また一つには、量よりも質をめざした国際化、すなわち留学生教育（派遣・受入）の質的な充実が必要である。具体的には、留学生にも武蔵の教育の特色である少人数の丁寧な指導・教育を徹底することである。この 2 点に取り組むことで一層の発展が期待できるものである。

平成 26 年度には、本学に在籍する協定留学生、E A S インデペンデント・スチューデント等、合計 22 名（男 8 名、女 14 名。2016 年 5 月時点における留学生総数 41 名の 53.7%）を対象にして、アンケート調査（選択式と自由記述の併用）を行って、本学に留学した理由、本学に対する全体的な印象、本学の教育に対する評価などを調査した（調査協力、日本語科目担当講師 6 名）。そのデータを国立政治大学、西安外国語大学、高麗大学校などで行ったアンケート調査と比較することによって、本学の長所・短所を明らかにするとともに、その改善策を提示した。

調査対象とした留学生は、日本への滞在期間の短い、協定留学生、E A S インデペンデントスチューデントなどである。日本への滞在期間の長くなった留学生は、日本の文化に過度に適応してしまい、留学当初の新鮮な印象が薄れてしまっている可能性があり、本調査の目的とするデータが得られない恐れがあるので、除外することとした。協定校における調査対象の留学生も同様である。



主要な質問項目は、留学の目的、本学を選んだ理由、本学に関する印象・評価、留学の学習成果に関する印象・評価、日本人学生に関する印象・評価、帰国後の進路・就職先に関する抱負、留学に関する総合的な評価などである。

調査結果の要点は以下のとおりである。

- ①本学への評価、留学の経験についてはかなり数値が高い。
- ②その反面、本学の教育に対する評価が低く、手厳しい指摘は看過できない。
- ③本学に関する情報が協定校の学生にもほとんど知られていない。本学に留学してみて、良い大学であることが分かったという声が多く出されている。

課題となるのは、②教育に関するものであろう。教育面における不備があるために、協定留学生の数が増えて来ない理由ではないかと思われる。特に留学生向けの授業、英語で行う講義であるEAS科目の質・量ともに充実が急務であると思われる。③についても看過できない。③の結果から本学の情報を海外に向けて積極的に広報する必要のあることが分かる。本学が海外ではよく知られていない結果、留学生の数も増えてこないし、国際化の進展や留学生教育の充実につながらないという現実が明らかになった。

第3の柱である社会学的アプローチは、①日本と中国・香港との間の人材移動、②東アジア圏と欧米・南米をまたぐブラジル系移民の移動、③専門家や研究者をゲスト講師として招いての研究会、を3つの軸とする研究を実施した。①では、日本人（日本国内および在中国駐在員の退職者）が中国で新たに就業したり起業するケースが増大しており、また日本での就業経験のある中国人人材に対する日系企業・中国企業からのニーズは一段と高まっていることが判った。②では、文字どおりの高度人材よりはむしろ非熟練労働と「高度人材」的な仕事を掛け持ちする移民が少なくない現状が確認できた。③では、内外の専門家と研究者を招聘して知見を得、情報交換を行った。

<優れた成果があがった点>

#### ●経営班の成果

まず第1に、日本の本社（工場・開発拠点）がもつ機能的および規範的な知識（それはとりもなおさず日本企業がもつ強みの根底にあるものであるが）を海外拠点に移転し、定着させ、実践する上で果たしている日本人出向者の役割の大きさをあらためて確認することができた。拠点運営の基本となるルーティンとしての機能的な知識の移転自体ですらそれほど簡単ではなく、ましてや、その「応用問題」である新しい状況への対応力や異常事態への対処能力の構築にはいっそうの時間がかかるのである。しかも、そうした機能的知識が移転し

定着するには、それを裏から支える仕事の仕方や職場間・部門間・企業間の連係プレーに集約される規範的知識の移転と定着が必要であり、それにはいっその難しさと時間がつきものである。その間、現地拠点のパフォーマンスを維持・向上させるためには、部門長としてであれアドバイザーとしてであれ、日本人出向者が現地拠点で力を発揮せざるを得ない。つまり、これまで多くの論者が強調してきた日本人出向者主導の現地経営の問題点ではなく、その合理的側面が明白になったと考える。

第2に、少数派ではあるものの、現地拠点の最高経営責任者を務めるローカル人材の特徴も明らかになった。彼らの多くは、流暢な日本語を話し、日本への留学経験や当該企業であるかどうかは別として日本での勤務経験ないしは長期の研修経験があり、かつ当該拠点に長期間勤務してきた人材である。しかも、理工系の教育バックグラウンドをもつ人材が多数派である。言い換えれば、日本人出向者と同じように機能的・規範的知識を本社と共有できている人材である。同時にローカル人材が経営トップにある企業では、経営トップだけでなく質と量の両面で層の厚い日本語人材が存在しているケースが大部分である。第1と第2の事実から、企業文脈的な知識と経験を競争力の源泉とする日本企業の特徴が表れているといえる。

第3に、日本人出向者の多くは日本の生産現場がもつ知識の移転には情熱を傾けるものの、人事管理を中心とした現地従業員の管理については、現地企業との合弁であればもちろん、単独出資であってもローカル人材に任せる傾向が見られる。つまり、この面では経営者の現地化が進んでいるのである。規範的知識とはまた異なった意味で、歴史や文化、そして政府機関をはじめとする現地の組織との関係が深い領域であるだけに、賢明といえば賢明なやり方である。しかし、こうした管理面をローカル人材に任せることが規範的な知識の移転にどう影響するかは研究する必要があるだろう。

第4は、現地拠点の経営戦略面についてインタビューしても、ごく一部の拠点を除いてはあまりインパクトのある答えは返ってこなかった。その理由として、調査対象拠点が生産工場が中心であり、開発拠点であっても現地向け製品を1から本格的に開発している拠点は皆無である点（それ自体は合理的な選択であると筆者は考えている）が挙げられるだろう。しかし、更にもう1つ深い要因もあるように思う。それは、Porter & Takeuchi (2000)が主張するような意味での、日本企業がもつポジショニング・ベースの戦略的思考の弱さであろう。現地拠点にどのようなミッションが与えられ、そのためにはいかなる能力の構築が必要かを論じる中で、現地経営陣に求められる役割についても考察する必要がある。

第5に、日本の親会社が生み出した知識を吸収しつつ能力を高めた海外拠点が、自身のもつ機能の一部を移転する他国の拠点を支援し、技術移転を行う、

「連鎖的技術移転」というべき事象を考察することができた。具体的には、いわゆるチャイナプラスワンを契機に、日本の親会社から移転された技術をベトナム拠点へと伝える役割を、移管元の中国拠点の日本人出向経験者や中国人マネージャーが担っているのである。

本国の親会社から海外子会社への技術移転や両者間の知識共有については膨大な研究の蓄積がある。その多くが分析のフレームワークとして依拠しているのが、権限や知識の統合と分散を縦と横の軸として多国籍企業を「グローバル型」、「マルチナショナル型」、「インターナショナル型」、「トランスナショナル型」と分類した Bartlett & Ghoshal (1989)の研究であり、さらに「トランスナショナル型」の延長線上にある多国籍企業モデルが「差別化されたネットワーク」論 (Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997)) である。本報告の連鎖的技術移転は、独自の能力を構築した海外子会社が他の拠点に知識を移転するという点では「差別化されたネットワーク」論ともある種の共通性はあるが、決定的な違いは彼らが中心のないネットワークを強調するのに対して、連鎖的技術移転においてはむしろ親会社－移管元の拠点－移管先の拠点という統合的紐帯の中で独自の能力を構築した子会社が姉妹拠点に知識の移転を行う点である。

## ●人文班の成果

人文班のテーマに関して、従来も東アジア諸国の留学生教育に関する研究は行われてきた。しかし、留学生の人数の推移など数量的・統計的なものや（横田雅弘「留学生交流の将来予測に関する調査研究」一橋大学留学生センター 平成 18 年度文部科学省先導的・大学改革推進経費による委託研究 2007 年 10 月）、大学の留学政策に関するものが主であって（杉村美紀「アジアにおける留学生政策と留学生移動」アジア政経学会『アジア研究』54-4 2008 年 10 月、白石さや「アジアにおける留学の国際展開を考える」日本学生支援機構『留学交流』2014 年 2 月）、留学生個人の教育に対する評価や意識にまで踏み込むものではないので、留学生教育の改善に役立つものとはいえない。本プロジェクトの研究方法は東アジアの大学に出向いて、担当教職員や留学生などと直接に対話しつつ、彼らの意識、留学に対する思い、将来の抱負など、留学生の意識的な変化を直接調査し、その実態を明らかにしようとするものであって、従来取り組まれて来なかった視点・方法である。日本において留学生受入数を増加させるには留学生個人の目的意識を探り、彼らのニーズに対応した教育サービスを提供することが重要である。本プロジェクトの研究によって中国、台湾、韓国などの留学生教育がどのような点において優れているか、ないしは遅れているか、そのような現実を留学生がどのように評価しているか大学ごとの比較において明らかにすることができた。

アンケート調査から浮かび上がる調査対象大学において共通する点は、各大

学に在籍する（受入）留学生の高い満足度である。なぜ高い満足度が得られているのか、その要因として以下のことが指摘できる。①大学の基本方針として国際交流を掲げ、明確な国際戦略をもって進めている。②学長を中心に教職員一丸となって具体的な目標を定め国際交流に取り組んでいる。③留学生を対象にした、英語など外国語の授業による課程・プログラムを実施している。④後援財団の豊富な資金力を背景に、留学生に対して多額の奨学金を支出している。⑤世界中の数多くの国家・地域の大学等高等教育機関と交流協定を結んでいる。これらは本学においても大いに参考にすべき点である。

さらに、武蔵大学に在籍する留学生（協定留学生、インデペンデントスチューデントを中心とする）を対象にしてアンケート調査を行った。その結果を東アジアの協定校の留学生を対象とする研究成果と比較することによって、多くの課題が浮き彫りになった。この結果を本学関係者が情報として共有するとともに、引き続き努力の必要なことが判明した。

## ●社会班の成果

先行研究が皆無に等しい日中両国の二つの移民政策について萌芽的な研究ができたことが挙げられる。1つ目は、数万人単位という人口の大移動を促した日本政府の「帰国支援事業」に関する民間による未公開の調査データを独占入手し、さらには受給者への聞き取り調査も実施し、支援金の受給者である移民の意識や生活戦略を捉えた研究である。本事業を打ち出した政府側とその対象である移民側の思惑の違い、国益と個人の利害に生じる「コンフリクト」を浮き彫りにした。

二つ目は、中国政府の「千人計画」の現状と課題を整理する研究である。「千人計画」に採用された研究者への聞き取り調査も実施し、莫大な国家予算を科学技術の発展のために投下するという本事業が帰国の呼び水となったという意見が聞かれた。西欧先進諸国が経済的不況の中で、大学、研究所ポストが狭き門となっており、こうした機会が多く、きわめて優秀な若手人材に中国国内で提供されている効果は計り知れない。中国が一部海外高度人材を受け入れる国に変貌し始めており、将来を見据えて本気で先端分野の開発とイノベーションによる起業の時代に入ったということを示している。

トランスナショナルな人の移動に関する一連の研究をとおして多くの知見が得られたが、これらを集約するキーワードは、つまるところ、統括シンポジウムで示した「移民の生活戦略と移民政策のあいだ」という言葉であろう。

日系人労働者に対する「帰国支援事業」においては、移民政策に翻弄される移民の生活戦略を垣間見ることができた。中国政府の「千人計画」においては、移民政策が必ずしも移民の思惑とニーズに応えるものではなく、ポイント制による日本政府の「高度人材」誘致政策にも通じる問題群を浮き彫りにした。移

民政策と移民の生活戦略の一致（不一致）の度合いが、政策の成功の度合いや個々の移民の生活戦略の「成功度」を左右するという、当たり前ではあるが重要な点が確認できた。

「高度」と「非高度」な人材の境界線が決して明白ではなく、極めて曖昧かつ流動的である、という点も確認できた。「留学生」と「移民」、「技術者」と「非熟練労働者」、「ブルーカラー」と「ホワイトカラー」は個々人の労働人生の中でも交互に登場し得る肩書きや概念である。

BRICs（経済新興国）と称されて久しい国の B（ブラジル）と C（中国）と日本をめぐる人の移動に着目したが、かつて移民（特に頭脳移民）の送り出し国として知られたブラジルや中国が打ち出している「国境なき科学」や「千人計画」という政策が「頭脳流出」対策でもあることは明白である。グローバルな市場における有能な（高度）人材の争奪戦において、日本が競合するのはもはや欧米の先進諸国ばかりでは限らず、BRICs を含めた多くの「人材誘致振興国」も視野に入れるのが必然であることも、本研究から確認できた。

移民の動きを東アジア圏内で追跡するのはもはや無理な作業であり、東アジア圏の内外を移動する人々の戦略や意識をいかに的確に捉えられるかが政策立案者にとっても研究者にとっても死活問題である。社会班の研究で得られた知見は、その両者にとって何らかのヒントを与え得るものだと確信している。

海外の移民研究所との連携が構築できたことも成果として挙げられよう。ブラジリア大学で 2014 年に新設された移民研究機関 OBMigra（Observatório das Migrações）の Leonardo Cavalcanti 所長をゲストとして招聘し、学内で研究会を開催した。その後、イシがブラジリアを訪問して同所長と面談し、当研究所の機関誌に掲載される論文の査読も依頼された。今後、情報交換を中心とした研究交流が見込まれる。

#### < 課題となった点 >

当研究プロジェクトの最大の問題は、3つの班の統一性をどう構築するかであった。十分とはいえないが、経営班のローカル人材と人文班の日本留学経験者の関連、経営班の出向者と社会班の「高度人材」が国際的な知識移転に果たす役割とのつながりなど、今後の3分野の研究の連携と深化にとって重要な手掛かりを得たと考える。

#### < 自己評価の実施結果と対応状況 >

本研究プロジェクトの拠点となった武蔵大学総合研究所が主催する報告会ならびに同研究所委員が出席する研究会において、3班の報告を行い質疑応答を行った。その後の研究の遂行にその質疑応答の内容を活かすべく務めた。

### <外部（第三者）評価の実施結果と対応状況>

2014年度と2016年度の2回開催した武蔵大学公開シンポジウム（2014年度テーマ：東アジアにおける人の移動と相互理解の深化、2016年度テーマ：グローバル化と地域化の中での人の移動と相互理解の深化）が外部評価の役割を果たした。2014年度のシンポジウムで出された意見や質問はその後の研究遂行に活かされ、また、2016年度シンポジウムにおける議論は、研究成果のとりまとめの際に大いに参考となった。

### <研究期間終了後の展望>

経営班においては研究チームを構成していた主力メンバーによって、新たな科研費プロジェクトを立ち上げて研究を継続している。人文班では研究成果を今後の留学生教育に活かすべく務める。社会班では引き続き人材移動の問題を研究テーマとする活動を続ける（移民学会や移民政策学会などの学会誌に論文を投稿して研究成果を公表する予定）。

### <研究成果の副次的効果>

研究の遂行に協力頂いた国内外の幅広い研究者ならびに大学・研究調査機関・政府機関とのネットワークが築け、総合研究所をプラットフォームとする今後の様々な研究活動にとっての財産となったこと、これが大きな副次的効果であった。これは、研究拠点形成する研究としての本プロジェクトの本領が発揮されたことによるものとする。

## 12 キーワード

- (1) 人の移動      (2) 知識移転      (3) 出向者      (4) 高度人材  
(5) 留学生      (6) 異文化理解      (7) 大学の国際交流      (8) 移民政策

## 13 研究発表の状況

### <雑誌論文>

#### 経営班

- \*1. 板垣博(2017)「東アジアにおける日系企業の企業内知識移転：日本人出向者の役割と連鎖的技術移転の視点からの考察」(『武蔵大学論集』第65巻1号掲載予定)
- \*2. 朴英元(2017)「韓国における日系企業の本社と子会社との関係」(『武蔵大学論集』第65巻1号掲載予定)
- \*3. 高瑞紅(2017)「日台企業間における国際分業と多拠点間連携」(『武蔵大学論集』第65巻1号掲載予定)
- \*4. 李澤建(2017)「品質デザイン力と再現可能性：新興国における市場の非連続性への創発的適応」(『武蔵大学論集』第65巻1号掲載予定)

- \*5. 金熙珍 (2017) 「逆駐在員による暗黙知の移転：欧米企業と日本企業の比較研究」 (『武蔵大学論集』第 65 巻 1 号掲載予定)
- \*6. Hong, P., Wang, K., Zhang, X. and Park, Y. W. (2017) Trend analysis of Global Fortune 500 firms: a comparative study of Chinese and Japanese firms, *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), pp.50-61, 査読あり
7. Shou, Y., Li, Y., Park, Y. W. and Kang, . M. (2016) The impact of product complexity and variety on supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.47, No.4, pp.297-317, 査読あり
8. Park, Y. W. and Shintaku, J. (2016) The replication process of a global localization strategy: a case study of Korean firms, *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol.10, No.1, pp.8-25、査読あり
9. Jia Jeff and Ruihong Gao, Richard Lamming, Richard Wilding (2016) “Adaptation of supply management towards a hybrid culture: The case of a Japanese automaker,” *\*Supply Chain Management: An International Journal\**, Vol.21, pp.45-52, 査読あり
10. LI, Zejian (2016) “Market life-cycle and products strategies: an empirical investigation of Indian automotive market”, *International Journal of Business Innovation and Research*, 10 巻 1 号, pp.26-41, 査読あり
11. Heejin KIM (2016) Language Strategy: Beyond Englishization, *Annals of Business Administrative Science*, 15(5), p.221-p.237. October 12, 2016, 査読あり
12. Park, Y. W. and Hong, (2015) The role of IT for Global firms in Emerging Markets, *International Journal of Business Information System* (Vol. 18 No. 4), 2015, pp. 490-505, 査読あり
13. 高瑞紅 (2015) 「海外駐在員派遣の仕組みと帰任者の役割：中国進出企業の事例を中心として」『アジア経営研究』, No.21, pp.43-58, 2015, 査読あり
14. LI, Zejian (2015) “Eco-innovation and firm growth: leading edge of China’s electric vehicle business”, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 15 巻 3 号, pp.226-243、査読あり
15. Heejin Kim (2015) How psychological Resistance of Headquarter Engineers Interferes Product Development Task Transfer to Overseas Units, *Annals of Business Administrative Science*, 14, pp.171-191, 査読あり
16. 高瑞紅 (2014) 「中国における多国籍企業の調達活動：IPO の展開プロセスとその機能」『アジア経営研究』, No.20, pp.25-38, 査読あり
17. 高瑞紅 (2014) 「提携をベースにした国際分業関係の構築：工作機械における日台提携の事例」『国際ビジネス研究』, 第 6 巻第 1 号, pp.1-31, 査読あり

18. Park, Y. W., Integration of Supply and Demand Chain in Emerging Markets, *Journal of Business and Economics*, Vol. 5, No. 12, 2014, pp. 2282-2294, 査読あり
19. Park, Y. W., Product Architecture and Supply Chain Management Design in Emerging Markets: A Case Study of Japanese Firms in Brazil, *Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 4 2014, pp.17-27, 査読あり
20. 塩地洋・水野順子・鶴澤隆・呉在烜・他 (2013) 「トヨタの第一次韓国進出と新進自動車」MMRC ディスカッションペーパーNo.448 2013年6月, 査読なし
21. Park, Y. W., Hong, P. and Roh, J. “Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan” *Business Horizons*, Vol.56, No.1, pp.75-85, 2013, 査読あり
22. Fujimoto, T. and Park, Y. W. “Balancing Supply Chain Competitiveness and Robustness through “Virtual Dual Sourcing” : Lessons from the Great East Japan Earthquake,” *International Journal of Production Economics*, Vol.147, Part B, pp.429-436, 2013, 査読あり
23. Shimizu, T., Park, Y. W., and Choi, S. “Project managers and risk management: A comparative study between Japanese and Korean firms,” *International Journal of Production Economics*, Vol.147, Part B, pp. 437-447, 2013, 査読あり
24. 高瑞紅「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, pp.167-178, 2013年, 査読あり
25. 高瑞紅「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, pp.31-45, 2013年, 査読あり
26. Fu Jia, Richard Laming, Marco Sartor, Guido Orzes, Guido Nassimbeni and Gao Ruihong, “International purchasing offices in China: An evolution process model,” *Proceedings of the 22<sup>th</sup> Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA2013) conference*, pp.190 -203, 査読あり
27. KIM, Heejin “Inpatriation: A Review of Three Research Streams, *Annals of Business Administrative Science*”, *Annals of Business Administrative Science* Vol.12, 2013. pp.327-343, 査読あり
28. KIM, Heejin “Local Engineers as Knowledge Liaison: How Denso India Succeed in Developing Wiper-System for Tata Nano” , *Annals of Business Administrative Science* Vol.12, 2013. pp.45-62, 査読あり
29. 板垣博「日本製造業の競争力と新興国市場商品戦略」『産業学会年報』第72号, 2012年、17-29頁, 査読なし
30. Park, Y. W., Fujimoto, T. and Hong, P. “Product Architecture, Organizational Capabilities and IT Integration for Competitive Advantage,” *International Journal of Information Management*, Vol. 32, No. 5, pp.479-488, 2012, 査読あり
31. Park, Y. W., Amano, H. and Moon, G. W. “Benchmarking open and cluster Innovation : Case of Korea,” *Benchmarking: An International Journal*, Vol.



- 19, Nos. 4-5, pp.517-531, 2012, 査読あり
32. Park, Y. W., Hong, P., and Moon, G. “Implementation of Product Strategy with Differentiated Standards,” *International Journal of Technology Management*, Vol. 57, Nos. 1-3, pp.166-184, 2012, 査読あり
33. Park, Y. W. , Hong, P., and Park, Y. S. “Product architecture and integrated manufacturing information system: A comparative study of Japanese and Korean firms,” *International Journal of Business Excellence*, Vol. 5, No. 5, pp. 485-501, 2012, 査読あり
34. Fujimoto, T. and Park, Y. W. “Complexity and Control: Benchmarking of Automobiles and Electronic Products,” *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 502-516, 2012, 査読あり
35. Shimizu, T., Park, Y. W., and Hong, P. “Project Managers for Risk Management: Case for Japan,” *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 532-547, 2012, 査読あり
36. Kang, M. Wu, X., Hong, P., and Park, Y. W. “Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance,” *Journal of Business Research*, Vol. 65. No. 8, pp.1195-1201, 2012, 査読あり
37. Park, Y. W., Oh, J. and Fujimoto, T. “Global expansion and supply chain integration: case study of Korean firms,” *International Journal of Procurement Management*, Vol. 5, No. 4, pp.470-485, 2012, 査読あり
38. Tomino, T., Park, Y. W. and Hong, P. “Strategic Procurement through Build to Order System: an analysis of Japanese auto-manufacturers,” *International Journal of Procurement Management*, Vol. 5, No. 4, pp.413-429, 2012, 査読あり
39. Hong, P., Dobrzykowski, D., and Park, Y. W. “Guest Editorial: Challenged and Opportunities for Supply Chains in turbulent times,” *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 437-443, 2012, 査読あり
40. 朴英元「製品アーキテクチャと新興国戦略：日韓企業の比較」早稲田大学高等研究所紀要第4号, pp.17-30, 2012, 査読あり
41. 高瑞紅「多国籍企業のグローバル調達：国際購買オフィス(IPO)についての先行研究の検討」『経営と情報』, Vol.25 No.1, pp.1-10, 2012年, 査読なし
42. 高瑞紅「中国における日系中小企業の人材マネジメント」『国際ビジネス研究』, 第4巻第1号, pp.145-159, 2012年, 査読あり
43. 高瑞紅「国際分業による事業転換と地域経済：産業集積における中核企業の役割」『経営と情報』, Vol.24 No.2, pp.39-50, 2012年, 査読なし
44. 李澤建 (2012)「エコイノベーション：中国経済のサステナビリティと企業の成長戦略：比亞迪汽車と宝雅新能源汽車の取り組みを中心に」、『大阪産業大学経営論集』14(1), 29-52, 査読あり
45. 李澤建「トルコ自動車産業の現状と展望—トルコの日韓自動車企業から」

(共著)、『赤門マネジメント・レビュー』(AMR) 11 巻 8 号、549-564 頁、2012 年 8 月、査読なし

46. 李澤建「ブラジルの二輪車と自動車に見る日本企業の成功と課題」(共著)、『赤門マネジメント・レビュー』(AMR) 11 巻 6 号、405-424 頁、2012 年 6 月、査読なし

47. LI, Zejian(2012) “Future international business strategy of Chinese automotive manufacturers: A case study on their overseas operations in the Russian market” *Annals of Business Administrative Science* Volume 9, pp13-32, 2012 年 4 月、査読あり

48. 金熙珍「新興国市場におけるドミナント・ロジック：インド市場での LG と Sony の事例から」、『ものづくり経営研究センター(MMRC)・ディスカッションペーパー』407 巻、pp.1-23、2012 年、査読なし

49. 金熙珍「現地開発機能形成の決定要因：デンソーの 6 拠点の事例から」『国際ビジネス研究』第 4 巻第 1 号、pp. 63- 79、2012 年、査読あり

50. 金熙珍「現地人エンジニアが主導する製品開発：デンソー・インド(DNIN)が Tata Nano のワイパー・システム受注に至ったプロセス」『赤門マネジメント・レビュー』11 巻 5 号、pp. 305- 326、2012 年、査読あり

51. KIM, Heejin “Customer heterogeneity and overseas product development”、『ものづくり経営研究センター(MMRC)・ディスカッションペーパー』389 巻、pp.1-19、2012 年、査読なし

#### 人文班

1. 大野淳一「戦前昭和期の京城と東京」『武蔵大学人文学会雑誌』第 48 巻第 2 号 512-488 頁 2017 年、査読なし

2. 渡辺直紀「李香蘭映画の植民地朝鮮・台湾における受容」『武蔵大学人文学会雑誌』第 48 巻第 2 号 79-101 頁 2017 年、査読なし

3. 渡辺直紀「イポリット・テーヌと植民地文学—朝鮮と台湾における受容比較」『林和文学研究』5 ソミョン出版 255-278 頁、2016 年

4. 渡辺直紀「太平洋戦争期の日朝合作映画について—今井正／崔寅奎の『望楼の決死隊』(1943)『愛と誓ひ』(1945)を中心に」『武蔵大学人文学会雑誌』第 48 巻第 1 号 141-167 頁 2016 年、査読なし

5. 渡辺直紀「李香蘭における映画と政治」『日本研究』第 24 輯(高麗大学校グローバル日本研究院) 137-155 頁 2015 年、査読あり

6. 西澤治彦「蘇北におけるプロテスタント宣教師の布教活動—アブサラム・サイデンストリッカーの中国における軌跡を中心に」『武蔵大学人文学会雑誌』第 46 巻 2 号 1-117 頁 2014 年、査読なし

7. 渡辺直紀 “The Colonial and Transnational Production of Suicide Squad at the Watchtower and Love and the Vow” \**Cross-Currents: East Asian History and Culture Review*, Vol.2, No.1 RIKS Korea Univ. & IEAS UC Berkeley, University of Hawai’ i Press pp.89-115 2013, 査読あり

8. 西澤治彦「永尾龍造著『支那民俗誌』にみえる中華民国期の宴会儀礼を巡って」『武蔵大学人文学会雑誌』第45巻第1・2号 73-119頁 2013年、査読なし
9. 黒岩高、中西竜也、森本一夫「17・18世紀交替期の中国古行派イスラーム－開封、朱仙鎮のアラビア語碑文の検討から－」『東洋文化研究所紀要』第162号 55-120頁 2012年、査読あり

#### 社会班

1. Ishi, Angelo. What was (not) reported - How the "Centenary of Japanese immigration to Brazil" was covered by the Japanese mass media. *International Journal of Global Diaspora Studies*, Vol.1, No.1, 2015, pp.27-40, 査読あり
2. 田嶋淳子「中国系ニューカマーズとエスニック・コミュニティの形成プロセスをめぐって」『応用言語学研究』No17、2015年3月、33-48, 査読なし
3. イシ アンジェロ「在日ブラジル系メディアに明日はあるのか」*Migrants Network*、176巻、2015年、8-9, 査読なし
4. 田嶋淳子「中国系ニューカマーズとエスニック形成のプロセスをめぐって」明海大学大学院応用言語学研究：No.17、2015年、33-48
5. イシ アンジェロ 2014「「伯流」というゴールに向けて～パスをつなぐのは在日ブラジル人」『外交』25号 時事出版局、2014年5月、74-77頁、査読なし
6. イシ アンジェロ「在日とは何か～ブラジル人の場合」『植民地文化研究 資料と分析』13号、2014年7月、26-33頁、査読なし
7. 田嶋淳子「中国系移住者とチャイナタウンをめぐると考察－呉景超『唐人街』（1928）から考える」『社会志林』第63号、2014年3月、143-158頁、査読なし
8. 田嶋淳子「中国系移住者の過去・現在・未来」『植民地文化研究』第13号、2014、17-26頁、査読なし

#### < 図書 >

##### 経営班

1. Park, Y. W. (2017), *Building a Sustainable Global Strategy: A Framework of Core Competence, Product Architecture, Supply Chain Management and IT Strategy*, New York: NOVA science publishers, pp.180 (印刷中)
2. 李澤建 (2016) 「第4章 勃興する新興国市場と民族系メーカーの競争力：自動車」(橘川武郎・黒澤隆文・西村成弘編『グローバル経営史－国境を超える産業ダイナミズム－』, 名古屋大学出版会所収, 112-132頁)
3. 板垣博 (2015) 「経営のグローバル化」 (日本経営史学会編『経営史学の50年』日本経済評論社所収、52～61頁、412頁中)
4. Hong, P. & Park, Y. W., (2015) *Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments: Business Success Stories from the BRICs*: Taylor & Francis LLC, 全233頁
5. 李澤建 (2015) 「BRICs自動車市場の生成と多国籍自動車メーカーの環境適応

- 戦略」(天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論—拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣所収, 211-234頁)
6. 李澤建(2015)「市場拡大期における企業の動態適応プロセス」(天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論—拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣所収, 355-367頁)
  7. 金熙珍(2015)『製品開発の現地化：デンスーにみる本社組織の変化と知識連携』有斐閣、全 280 頁
  8. 呉在烜(2014)「現代・起亜自動車のグローバル生産・開発分業と新興国戦略」(上山邦雄編著『グローバル競争下の日本自動車産業—新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社所収、247-272頁、総ページ数 336頁)
  9. LI, Zejian (2014) “Foreign Technologies and Domestic Capital: The Rise of Independent Automobile Makers in China, 1990s- 2000s”, Pierre- Yves Donze and Shigehiro Nishimura (eds.), Organizing Global Technology Flows: Institutions, Actors, Processes, New York: Routledge, pp. 169-193
  10. ITAGAKI, Hiroshi (2013) ‘Japanese Hybrid Fctories in Argentina’ ( in Katsuo Yamazaki, Wooseok Juhn and Tetsuo Abo eds. Hybrid Factories in Latin America: Japanese Management Transferred, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp.127-144, total 242
  11. ITAGAKI, Hiroshi (2013) ‘Japanese corporations in China’s developing economy’ (in Nobuharu Yokokawa, Jayati Ghosh and Robert Rowthorn eds. Industrialization of China and India: Their impacts on the world economy, London: Routledge) pp.88-111, total 226
  12. 藤本隆宏・朴英元(2013)『人工物複雑化の時代』有斐閣、426頁
  13. LI, Zejian and Yue Wang (2013), “Does Social Capital Always Create Value for Firm Internationalization?”, T. S. Chan and G. Cui, eds. Multinationals and Global Consumers: Tension, Potential and Competition, Palgrave Macmillan, Hampshire, pp. 141-160, 2013
  14. 上山邦雄・カク燕書・呉在烜編(2012)『「日中韓」産業競争力構造の実証分析—自動車・電機産業における現状と連携の可能性—』創成社、225頁
  15. Park, Y. W. & Hong, P. (2012) Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments: Theory and Practices of Global Firms from Korea and Japan, Taylor & Francis CRC Press, New York, 336 pages,
  16. 高瑞紅(2012)『中国企業の組織学習：国際提携を通じたパラダイム転換』中央経済出版社、298頁

#### 人文班

1. 小川栄一『漱石作品を資料とする談話分析 漱石の文学理論に裏付けられたコミュニケーション類型の考察』(平成 24～29 年度科学研究費助成事業研究成果報告) 2017 年
2. 渡辺直紀、宮下志朗、小野 正嗣『世界文学への招待』(放送大学振興協会)

第11章「植民地化、解放、南北分断—韓国・朝鮮文学の近代」(pp.189-203)、  
および第12章「グローバル化／ポスト民主化と韓国文学—リアリズムの行方」  
pp.204-218) 2016年

3. 池田知久編、水口拓寿編『中国伝統社会における術数と思想』(汲古書院)  
2016年

4. 渡辺直紀「戦争と劇場—戦争からみた東アジア近代劇場の文化政治学」(李相  
雨ほか著『満映映画のハルビン表象—李香蘭主演「私の鶯」(1944)論』所収)  
527-576頁 ソミョン出版 2015年

5. 金明仁著、渡辺直紀訳『闘争の詩学—民主化運動の中の韓国文学』藤原書店  
2014年

6. 小島毅監修、早坂俊廣編、水口拓寿分担執筆『東アジア海域に漕ぎだす2 文  
化都市 寧波』東京大学出版会 2013年

7. 水口拓寿編、胎中千鶴編『もっとアジアを学ぼう—研究留学という生き方』  
(風響社) 2012年

8. 黒岩高、中国ムスリム研究会『中国ムスリムを知るための60章』(明石書店)  
2012年

#### 社会班

1. Ishi, Angelo. Integrating a New Diaspora: Transnational Events by  
Brazilians in Japan, the United States, and Europe. Contini, R. and Herold,  
M. (Eds.). Living in Two Homes: Integration and Education of Transnational  
Migrants in a Globalized World. Emerald Books (201-221). 2017, 査読あり

2. イシ アンジェロ「デカセギ文学の旗手でもなく、在日ブラジル人作家でもな  
く—日系ブラジル人のマルチクリエイター、シルヴィオ・サム」細川周平編『日  
系文化を編み直す 歴史・文芸・接触』ミネルヴァ書房、2017年、161-177頁、  
査読なし

3. イシ アンジェロ「ブラジルから考える南米のトランスナショナリズム」西原  
和久、樽本英樹編『現代人の国際社会学・入門』有斐閣、2016年、222-240頁、  
査読なし

4. イシ アンジェロ「ジョアン・トシエイ・マスコー第二の故郷で挑戦する日系  
ブラジル人」杉田敦編『ひとびとの精神史 第7巻 終焉する昭和 1980年代』  
岩波書店、2016年、119-144頁、査読なし

5. イシ アンジェロ「在日ブラジル人の文化活動」ブラジル日本商工会議所編  
『現代ブラジル事典』新評論、2016年3月、37-38

6. イシ アンジェロ「3.11から考える在日ブラジル人の災／生」渡辺克典・天田  
城介編著『大震災の生存学』2015年、167-187頁、査読なし

7. イシ アンジェロ「ブラジルから考えるメディアの「グローバルとローカル」」  
小田原敏・アンジェロ・イシ編著『マスコミニケーションの新時代』北樹出版、  
2014年、122-136頁、査読なし

8. イシ・アンジェロ (2014)「移民メディア学の方法と課題」(吉原和男編者代  
表『人の移動事典 ~日本からアジアへ・アジアから日本へ』丸善出版、330-331

頁、総ページ数 512 頁、所収)

9. 田嶋淳子 (2014) 「移住と境界をめぐる社会学的一考察」(森千佳子・エレン・ルバイ編『国境政策のパラドクス』勁草書 2014 年、171-197, 査読なし

<学会発表>

経営班

\*1. 板垣博「東アジアにおける重層的技術移転とチャイナプラスワンの一側面」、武蔵大学シンポジウム「グローバル化と地域化の中での人の移動と相互理解の深化」、2017 年 1 月 28 日、武蔵大学、東京

\*2. 呉在烜「日産と現代自動車の新興国市場向け車両の開発体制の比較研究」、武蔵大学シンポジウム「グローバル化と地域化の中での人の移動と相互理解の深化」、2017 年 1 月 28 日、武蔵大学、東京

\*3. 金熙珍「逆出向者による知識連携：日本企業の事例研究」、武蔵大学シンポジウム「グローバル化と地域化の中での人の移動と相互理解の深化」、2017 年 1 月 28 日、武蔵大学、東京

4. Heejin KIM, Organizational challenges for global product development: From knowledge transfer to knowledge linkage, EGOS (European Group for Organizational Studies), 32nd EGOS colloquium, 7-9. July, 2016, University of Naples Federico II, Naples, Italy

5. Heejin KIM, Globalizing product development and knowledge linkage: case study of headquarters and six overseas units of Denso, AIB (Academy of International Business), AIB 2016 New Orleans, 28-30, June, 2016, Sheraton New Orleans, U. S. A.

6. Heejin KIM, Organizational conditions for developing localized products: bottlenecks in headquarters, AJBS (The Association of Japanese Business Studies), 25-26, 2016, June, Sheraton New Orleans, U. S. A.

7. 板垣博「日系企業を中心とした人の移動に伴う技術移転」、武蔵大学中間シンポジウム「東アジアにおける人の移動と相互理解の深化」、2014 年 12 月 20 日、武蔵大学、東京

8. 朴英元「韓国からの視点」、武蔵大学中間シンポジウム「東アジアにおける人の移動と相互理解の深化」、2014 年 12 月 20 日、武蔵大学、東京

9. Park, Y. W., Integrated Manufacturing and IT system, Workshop on Innovation Management of Supply Chain in Globalization (Zhejiang University, Hangzhou, China, March 24th, 2014).

10. 高瑞紅「中国からの視点」、武蔵大学中間シンポジウム「東アジアにおける人の移動と相互理解の深化」、2014 年 12 月 20 日、武蔵大学、東京

11. 高瑞紅「中国における多国籍企業のグローバル調達：米系エンジンメーカーの事例を中心に」、国際ビジネス研究会関東部会 (東京大学)、2014 年 7 月 19 日

12. KIM, Heejin, Why is it difficult to globalize product development?

Mitsubishi Conference, Tokyo, August 30, 2014

13. KIM, Heejin, Necessary roundabout: effective path to globalize product development function, Academy of Management, Philadelphia, U.S.A. August 1-5, 2014
14. Park, Y.W. Hong, P. and Moon, G., Developing Creative Innovators for Global Competitiveness: The Role of Linkage Competence in Japanese Context, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8, 2013).
15. Akiike, A., Park, Y.W., Ichikohji, A., Song, W.W., and Higuma, D., The effect of Toyota Production System on Business Performance: International Comparison of the effects of TPS, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8, 2013).
16. Sugie, R. and Park, Y.W., Roles of Supply Chain Management Organization in Global Supply Chain Network: A Case Study of Japanese Firm, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8, 2013).
17. Park, Y.W., Hong, P., Shin, G-C., The Self-contained Localization Strategy: Case studies of Japanese firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).
18. Tomino, T., Shintaku, J., Park, Y.W., and Kobayashi, M., Hong, P., Shin, G-C., Demand Fluctuation and Supply Chain Integration: Case studies of Japanese Firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).
19. Sugie, R., Park, Y.W. and Park, K. Y., Network Building Strategy and Supply Chain Management: Case Studies of the Transportation Industry, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).
20. Shimizu, T., Park, K. Y., and Park, Y.W., Supply Chain Risk Management and the Role of Project Managers: A Comparative Analysis between U.S. and Japanese Firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, September 26-28, 2013).
21. 高瑞紅「国際分業体制の構築とグローバル調達：日台企業提携の事例を中心に」、国際ビジネス研究学会全国大会（近畿大学）、2013年10月27日
22. 高瑞紅「欧米多国籍企業のグローバル調達：現地国際調達オフィスの機能と役割」、アジア経営学会第20回全国大会、京都大学、2013年9月15日
23. LI, Zejian “Competitive Advantage and Organizational Dynamics: The Rise of Automobile Makers in Asia, 1990s-2000s”, 31st International Conference on Business History (New Series of the Fuji Conference), September, 2013

24. KIM, Heejin, Product development for emerging market: Denso' s challenge for changing headquarter organization, Gerpisa International Colloquium, ENS Cachan, Paris, France, Jun 12-14, 2013
25. KIM, Heejin, Impatriation of engineers: how they connect Headquarter and local subsidiary? ABAS Conference 2013 Spring, University of Tokyo, Tokyo, May, 2013
26. 金熙珍「新興国向け製品開発：デンソーにおける本社組織の対応」、国際ビジネス研究学会 第73回関東部会、東京、早稲田大学、2013年4月27日
27. 李澤建「日系企業の海外拠点マネジメントにおける基本的な思考と行動：異文化環境下のコミュニケーション構築」国際ビジネス研究学会第19回全国大会桜美林大学、2012年11月
28. 高瑞紅「国際分業におけるパートナーシップの構築：工作機械産業の国際提携を事例に」、第11回東アジア経営学会国際連合大会、中国河海大学商学院（南京）、2012年10月27日
29. 高瑞紅「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」、国際ビジネス研究学会中部部会、2012年10月6日
30. 高瑞紅「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」、アジア経営学会第19回全国大会、国士舘大学、2012年9月23日
31. 李澤建「競争優位と組織ダイナミクス：奇瑞汽車の自立過程を焦点に」、アジア経営学会第19回全国大会（統一論題）国士舘大学、2012年9月
32. 李澤建「新興国におけるグローバルサプライチェーンの特徴：企業戦略における市場発展段階の含意を考える」、第4回JOMSA全国大会(チュートリアルセッション) 東洋大学、2012年6月

#### 人文班

1. 渡辺直紀 “The Transculturation of Pearl Buck' s The Good Earth in 1930' s East Asia” AAS (Association for Asian Studies) 68th Annual Conference (Sheraton Centre Toronto Hotel), Toronto, Canada, 2017.3.16-3.19
- \* 2. 小川栄一「大学の国際教育に対する留学生の意識調査－武蔵と海外協定校を比較して－」私立大学戦略的研究基盤形成支援事業シンポジウム 2017年1月28日、武蔵大学、東京
- \* 3. 谷憲治「台湾人の日本にたいするイメージの世代間ギャップ」私立大学戦略的研究基盤形成支援事業シンポジウム 2017年1月28日、武蔵大学、東京
4. 渡辺直紀 “The Colonial Reception of Ri Kō ran' s Films in Korea and Taiwan” Empire in Retrospect: New Directions in Korean and Japanese Cultural Studies, Japan Studies Institute & Korea Studies Institute, University of Washington, Seattle, US, 2016.3.31
5. 渡辺直紀 “Japanophone Literature in Colonial Korea” 4th annual conference of Cross-Lingual Network, The University of Tokyo, Hongo, 2016.4.9-4.10
6. 渡辺直紀” Harbin Representation in Man' ei Film: on Ri Kō ran' s Watashi



no Uguisu (My Nightingale, 1944)” Third Annual UCLA Trans-Pacific Workshop: The Politics of Life and Death, UCLA TERASAKI Center for Japanese Studies, USA, 2016.6.2-6.4

7. 渡辺直紀 “The Comparison of ‘Postwar’ between Japan and Korea in late 20th century: on the Aspects of Redress” Comparative Postwars: Japan, Germany, and Elsewhere, Columbia University, Weatherhead East Asian Institute. Columbia University, USA, 2016.10.22

8. 大野淳一 「作家漱石を通して見た日本の近代史」 日本学国際シンポジウム及び中国日語教学研究会西北分会成立大会基調講演 西安外国語大学, 2016年5月

9. 渡辺直紀 “Film and Politics in Li Xianglan’s Life” Nikkan Kokko Juritsu 50 nen: Hito, Kyoiku, Bunka, Korea University, Center for Japanese Studies, Korea, 2015.1.9-1.10

10. 渡辺直紀 “Gender Politics in Li Xianglan’s Film” Transnational Cultural Interactions between Korea and Japan: From the Pre-Modern to the Colonial Period, The Hebrew University of Jerusalem, Israel, 2015.5.17-5.19

11. 渡辺直紀 “Imperialism and Ethnic Nationalism in Colonial Korea: Yi Kwangsu’s “Brothers in Arms (1941)” ,” UCLA Trans-Pacific Symposium, UCLA, USA, 2015.6.5-6.6

12. 黒岩高 「中国西北部のスーフィー教団（門宦）とムスリム社会」 日本中央アジア学会平成26年度年次大会, 2015年3月

\*13. 小川栄一 「東アジアの大学における国際化・留学生教育の現状と課題」 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業中間報告シンポジウム 2014年12月20日、武蔵大学、東京

14. 西澤治彦 「跪拝の誕生とその変遷—歴史人類学的考察」 第60回武蔵大学公開講座, 2014年3月

15. 黒岩高 「清末以降の甘粛省臨夏の政治的・社会的文脈の中での門宦（スーフィー教団）と儀礼の共有」、スーフィズム・聖者信仰研究会 2014年9月

16. 谷憲治 「現代日本語のオノマトペ」 西安外国語大学講演会 2013年9月

17. 谷憲治 「Blended learning における e-learning 教材の使用法と効果」 日本英語文化学会第16回全国大会 2013年9月

#### 社会班

1. イシ アンジェロ 「日系ブラジル人のトランスナショナルな移動」 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業シンポジウム 2017年1月28日、武蔵大学、東京

2. 田嶋淳子 「中国系移民のトランスナショナルな移動」 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業シンポジウム 2017年1月28日、武蔵大学、東京

3. 田嶋淳子 「中国新移民社区的比較研究：以日本、意大利的事例为中心」 第六届世界温州人研究国际学术研讨会、温州大学、2016年11月25日-27日

4. 田嶋淳子「中国新移民社区的比较研究- 通过对米兰市Via Paolo Sarpi与东京丰岛区池袋街区的比较」International Symposium on International Migration and Qiaoxiang Studies, 於五邑大学, 2016年12月9日-13日
5. Ishi, Angelo. Creating a "diaspora" - Transnational events and media by Brazilian migrants in US, Europe and Japan. 12th Conference of European Sociological Association (ESA) 27. 8. 2015, Prague, Czech Republic,
6. TAJIMA, Junko. "A look into Chinese Communities and the Chinese immigrant Second generation: Through comparison between Japan and Australia 10th China Goes Global, 28th July 2016 at Macerata University, Macerata
7. ISHI, Angelo. Creating a "diaspora" -Transnational events and media by Brazilian migrants in US, Europe and Japan. European Sociological Association (ESA) 12th Conference、Czech Technical University, Prague (Czech Republic) 2015 年8月27日
8. ISHI, Angelo. Mídia e Literatura dos Brasileiros no Japão 、 Japão: Identidades que se cruzam - Passado, Presente e Futuro、東京外国語大学(東京都・三鷹市) 2015年5月30日
9. イシ アンジェロ「震災をめぐる在日ブラジル人の動向～メディアとボランティアを中心に」東京都国際交流団体連絡会議研修会、国際交流基金(東京都・新宿区) 2015年3月11日
10. ISHI, Angelo. A comparative study of Brazilian diasporic media in Japan and in other countries: Preliminary findings 、 International Workshop - Japan's New immigrants: Capturing the changing ethno-scape in a globalizing society 、早稲田大学(東京都・新宿区) 2015年2月13日
11. 田嶋淳子「移住システムからみる東アジア」私立大学戦略的研究基盤形成支援事業中間報告シンポジウム 2014年12月20日、武蔵大学、東京
12. ISHI, Angelo, Brasileiros no Japao e brasileiros no mundo ~ o papel da midia e dos eventos comunitarios, 14th ALADAA (Asociacion Latinoamericana de Estudios de Asia y Africa) International Conference , National University of La Plata (Argentina), August 14, 2013
13. ISHI, Angelo, A alvorada de uma literatura brasileira no Japao, 1º Encontro Mundial de Escritores Brasileiros no Exterior, Brazilian Embassy in London (UK), September 20, 2013
14. 田嶋淳子、「中国系移住者に関する比較社会学的研究—オーストラリア・メルボルンにおけるエスニック・コミュニティ調査を中心に—」第86回日本社会学会大会、慶應義塾大学、2013年10月
15. TAJIMA, Junko, Contemporary Chinese Migrants in South Korea: Migration Processes and Recent Development, 2nd workshop for Chinese Immigrants in Japan & South East Asia, Hanoi National University, July 21-22, 2012

## Ⅱ．研究成果の報告

以下、本研究プロジェクトを通じて得られた成果を、経営、人文、社会の順に記述する。

各班の報告のタイトルは以下の通りである。

経営班：東アジアにおける日系企業の企業内知識移転：日本人出向者の役割と連鎖的技術移転の視点からの考察

人文班：大学の国際化に対する留学生の意識と評価 ― 武蔵大学と海外協定校とを比較して ―

社会班：東アジア域内をめぐる移民の移動と定着がもたらす可能性と課題 ― 移民の生活戦略と移民政策の力学に着目して ―

## ●経営班報告書

# 東アジアにおける日系企業の企業内知識移転：日本人出向者の役割と連鎖的技術移転の視点からの考察

### 1. 本報告の問題意識、研究方法、構成

#### 問題意識と本報告の目的

日本企業が1960年代初頭にアジアを中心とした投資を開始してから半世紀以上が経過した。この東アジアへの投資は日本企業内部での技術移転を伴っただけでなく、アメリカを中心とした欧米の製品・生産技術を日本流に消化吸収してアジア各国に伝播し、その後のNIEs、ASEAN、中国の工業化を促進するという、いわば世界史的意義をもつものであった（安保(1998)）。しかし、日本企業の海外経営には、「本国中心主義」、「日本人出向者主導による経営＝経営者の現地化の遅れ」という否定的な見方がその初期の段階から常に付きまどってきたのもまた事実である（Trevor(1983)、吉原(1999)、石田(1999)、Kopp(1999)）。

筆者は、この「日本人出向者主導の経営」には合理的な根拠があると論じてきた。その要点は2つある。第1に、長期雇用とタテとヨコの職務間の垣根の低さを土台とした日本企業の強みである職務間・職場間の関係プレーという現場主義的な問題解決能力を海外で発揮するには様々な障害があり、その障害を乗り越えるのは不可能ではないにしても時間がかかる。したがって海外子会社のオペレーション能力を構築し高めるためには、そうした仕事の仕方と能力を身に付けた日本人出向者の存在が不可欠である、という論点である（Itagaki(2009)）。第2に、海外と本国とでは環境が異なるので海外においては本国で能力をフルに発揮する必要はないといわば「80点主義」の割り切りをもって海外経営を行うドイツ企業とは違って、海外においても可能な限り本国に近い技能・技術水準を発揮しようとする日本企業の志向性が、日本人出向者主導の現地経営をもたらしているという論点である（板垣(2010)）。大木(2014)もまた、日本人出向者は現地人トップに比べて、より有効に技術を移転のための量産知識の豊富さ、親会社との交渉力の強さ、本国の文化的背景を熟知し親会社とのつながりを持つことによるコミュニケーションの円滑さ、という点で有利にあると論じ、一面的な日本企業批判に疑問を呈している。

もちろん、筆者も、日本人出向者主導の経営にはそれに批判的な上記の論者達が指摘している問題点、すなわち、出向者に支払う人件費の高さが現地法人の収益を圧迫する、ローカル人材のモチベーションを低下させる可能性がある、本社の顔色をうかがう経営に陥る恐れがある、といった問題点が存在すること自体を否定しない。しかし、考察すべきは、そうした問題点を抱えながらも、そしてその問題点を日本企業自身が自覚しながらも<sup>\*1</sup>、なぜ出向者主導の経営が長期にわ

---

\*1筆者が80年代後半以降訪問した日系企業の出向者達の多くが「私の役割は現地人材の育成です」、「経営者の現地化を進めるのが当社の方針です」と異口同音に語り続けている。

たって続くのか、そのロジックを解き明かすことであろう。言い換えれば、日本人出向者主体の経営の正と負の2つの側面を同時に見据えながら、議論をする必要がある。

本報告は、そうした問題意識を背後におきつつ、東アジアにおける日本企業の拠点間の知識・技術移転の実態と特徴を、①日本人出向者の海外拠点における比重、役割、問題点、②本国と海外拠点およびある海外拠点から他の海外拠点へという技術移転の連鎖の2つの視角から考察することを目的としている。

東アジアを考察の対象とするのは、日本企業の進出先として最も長い歴史をもち、戦略的重要性と地理的・文化的距離の近さからして知識移転の豊富な事例を有する地域だからである。ここで、東アジアと呼ぶのは、日本・韓国・台湾・中国などの狭義の分類ではなく、World Bank(1993)が採用した分類、すなわち狭義の東アジアに加えて ASEAN など東南アジア諸国をも含む分類に従った呼称である。その東アジアの中から、台湾、韓国、中国、タイ、マレーシア、ベトナム、ラオス、という日本企業による現地経営の経験の長さ、経済の発展段階、戦略的重要性などが異なる7つの国と地域を選び、できる限り特定の地域的バイアスがかからないバランスの取れた情報が得られるように工夫した。

## 研究の方法

考察のベースとなった情報は、まず第1に本報告のベースとなった「私立大学戦略的研究基盤形成事業」の財政支援によって実施された2012年度から2016年度までの企業インタビューである(表1-A参照)。訪問先は国内外の日本企業94社、本国と大陸における台湾企業22社、本国と中国における韓国企業7社、中国企業12社、その他、マレーシアにおける華人系企業、各地の政府機関

表1-A. 本プロジェクトの調査対象の概要

	日本企業		中国業	韓国企業	台湾企業	その他	総計
	海外	国内					
2012年度	6	7	5	2	0	1	21
2013年度	20	12	4	4	8	3	51
2014年度	9	14	3	0	13	7	46
2015年度	12	3	0	0	1	10	26
2016年度	11	0	0	1	0	5	17
計	58	36	12	7	22	26	161

注1: 海外の日本企業には現地資本との合弁会社が含まれる。

注2: 期間中に2度訪問した日系の拠点が、韓国、台湾、中国に1つずつあるので、訪問した海外の所在する日系の「企業数」としては93社となる。

(資料] 筆者作成

・大学など 26 組織の計 161 箇所へのぼる。

更にそれに加えて、本プロジェクトの前と後に本プロジェクトの代表者が同じく代表者を務める 2 つの科研費研究プロジェクトにおいて実施したインタビューの中から、本プロジェクトと密接に関連するデータを抜き出して、両者を総合して分析を加えることとした\*2。以上を総合すると訪問先は国内外の日本企業 140 社、本国と大陸における台湾企業 25 社、本国と中国における韓国企業 21 社、その他、マレーシアにおける華人系企業、各地の政府機関・大学など 33 組織の計 236 箇所へのぼる（表 1-B 参照）。海外におけるインタビューでは、日本人出向者だけでなく、ほとんどの企業で現地出身の経営管理者や技術者が応じてくれた（付表 1-A は本プロジェクトによるインタビューデータである。付表 1-B は本報告に取り入れた 2 つの科研費プロジェクトの追加的インタビューデータである）。日系企業だけでなく現地企業も多数訪問できたこと、日系企業においても現地出身の人材からの聞き取りができたこと、これは日本人は研究代表者の筆者を含めて少数派であり、韓国・中国・台湾を出身国とする多国籍研究者が主要なメンバーとなっている本プロジェクト・チームのユニークな特徴であり、大きな利点の 1 つであった。ただし、今回はプロジェクトが終了して間がないことから、本報告はもっぱら海外に所在する日本企業の拠点 96 社のみを考察の対象としている。44 社へのぼる日本国内の日本企業、台湾企業、韓国企業、中国企業、マレーシアの華人系企業などに関しても興味深いデータが大量に得られたが、それらを対象とした考察は次の機会に譲りたい。

表 1-B. 調査対象の概要

	日本 企業		中国企業	韓国企業	台湾企業	その他	総計
	海外	国内					
2010年度	11	3	2	7	0	1	24
2011年度	14	5	3	6	0	2	30
2012年度	6	7	5	2	0	1	21

\*2具体的には次の 2 つの研究プロジェクトである。

1. 平成 22 年度～24 年度科学研究費・基盤研究(B)：研究代表者：板垣博、テーマ「日本・中国・韓国における開発拠点の分業・連携および人材育成に関する研究」、課題番号：22330125

2. 平成 28 年度～30 年度科学研究費・基盤研究(B)海外学術調査（研究代表者：板垣博、テーマ「日本企業の海外拠点に対する異時点間比較調査を通じた経営進化の考察」、課題番号 16H05708）

これらの他に、同じく筆者が代表者を務めた 1 つ前の研究プロジェクトから得られた情報も一部利用している。すなわち、平成 19 年度～平成 21 年度科学研究費・基盤研究(B)海外学術調査（研究代表者、テーマ「中国進出日系企業における仕事の管理の仕組みから見た人材育成の目指すべき方向」、課題番号：19402032、である。

2013年度	20	12	4	4	8	3	51
2014年度	9	14	3	0	13	7	46
2015年度	12	3	0	0	1	10	26
2016年度	24	0	0	2	3	9	38
計	96	44	17	21	25	33	236

注 1：海外の日本企業には現地資本との合弁会社が含まれる。

注 2：期間中に 2 度訪問した日系の拠点が、韓国、台湾、中国に 1 つずつあるので、訪問した海外の所在する日系の「企業数」としては 93 社となる。

(資料] 筆者作成

日本企業の業種は、製造拠点（製造のみに特化している拠点と開発機能を有する製造拠点の両者）、開発拠点、地域統括会社からなる製造業への訪問が圧倒的な割合を占めているが、デパートやスーパーマーケットなどの大規模小売業、宅配業など非製造業も含まれている。

インタビューは、付表 2. に示す「インタビューのポイント」に基本的に沿いつつも、相手の話の内容や専門分野に応じて特定のトピックスに深入りしたり、時にはプロジェクトのテーマからは距離のある話題に及ぶという自由な聞き取りをも併用する半構造化スタイルによって実施した。さらに、製造拠点や開発拠点では、ほとんどの場合、工場や開発の現場を見学させて頂いた。その際には、先ほどの付表 1 には示されていない実にたくさんの現場の監督者、技能者の方々からも聞き取りを行い、そこでも現場ならではの貴重な情報を大量に得ることができた。本来の仕事とは全く関係のない貴重な時間を割いてインタビューや現場の案内に応じて下さったこれらの方々への感謝の気持ちはどんな言葉でも言い尽くすことができないが、この場を借りて篤く心からのお礼を申し上げたい。本報告では、そうして得られた情報のごく一部しか活用できていないのが、心苦しくまた心残りであるが、いずれこの宝の山を十分に活かした論考を展開したいと考えている。

もう 1 点言い訳をするなら、訪問先での滞在時間も応対者の専門分野もまちまちであるため、得られた情報には企業ごと質問の領域ごとにかかなりの精粗がある。得られた情報に企業ごと領域ごとの偏りがあることは、本研究のようなスタイルをとる調査にはつきものであり、それが論考の一部を制約していることは、率直に認めざるを得ない。

しかし、インタビュー調査においてはアンケート調査では得られない非言語的なものを含む密度の濃い大量の情報が得られる。しかも本報告で対象とする拠点数が 96 に達するというのは、アンケート調査にも匹敵するサンプル数であるといつて良いのではないか。そうした意味で、インタビュー調査によって得られた情報に基づく考察ができるのは、企業ごとに情報の精粗があるという弱点を補って余りあると考える。

## 本報告の構成

本報告は次の3つのパートからなる。

第2節では、日本人出向者の特徴・役割・課題を、現地拠点の最高責任者の出身国、全従業員に占める出向者の比率といった数値データと、非言語的情報をも含む定性的データの2つの方向から論じる。その際、海外拠点の最高責任者を務めるローカル人材の特徴も併せて考察し、日本人出向者の特徴を裏側から浮き彫りにする。

第3節では、日本発の技術・ノウハウが、ある海外拠点から他の海外拠点に移転する事象を「連鎖的技術移転」と名付け、その実態の一部を「チャイナプラスワン」を契機として行われた生産機能の移管を例にとりながら考察する。具体的には、日本－（台湾）－中国－ベトナム間の技術移転の連鎖を論じる。

第4節ではまとめと本報告のもつインプリケーション、残された課題について論じる。

最後に補論として、現地経営において日本で生み出された製品・生産技術と、それを伝播・定着させる日本人出向者が大きな役割を果たすという共通性があるながらも、中国・台湾・韓国の拠点においては経営の特徴に違いがみられることを論じる。具体的には、中国の拠点では「日本との相互補完性」、台湾の拠点では「日本との親和性」、韓国の拠点では「日本からの自立性」に傾斜した経営が行われているとする。補論とするのは、スケッチ的な記述に留まっているからである。今後、インタビューデータをより有効に活用しながら議論を深めていきたい。

## 2. 日本人出向者の比重・役割・課題

海外子会社における出向者に対しては、海外子会社の統制、本国からの技術やノウハウの移転とそれに基づく海外拠点の能力構築、本社と子会社および子会社間の情報交換、子会社におけるリーダーの育成など多岐にわたる役割が期待されている（Kobrin (1988)、Gupta & Govindarajan (2000)、Fang, Jiang, Makino & Beamish (2010)）。さらに、Black, Gregarson, Mendenhall & Stroh (1999)は、異文化の中での海外勤務が企業のリーダーを育成する上で大きな効果をもつとして、本社を含む企業内部における人材育成面での戦略的重要性を強調している。本節では、筆者達が行った海外現地調査から浮かび上がる日本人出向者が果たしている役割においてその特徴がどこにあるか、また課題は何かについて、数値データおよび非言語的情報をも含む定性的データの2つの側面から考察する。

### 数値データから見た日本人出向者の特徴

調査結果をいくつかの数値によって示したデータを確認していこう。最初にみるのは、出向者主導の経営であるか否かを端的に示すと思われる拠点の「実質的」な最高責任者が日本人出向者なのか、それともローカル人材なのかである（表2）。「実質的」という意味は、例えば中国拠点の場合、日本の取締役会に相当する董事会の議長である董事長が意思決定の最高責任者である場合と、董事長はいわば



名目的な存在で日本の社長に相当する総経理が経営の指揮権を握る場合があり、それによって同じ役職名がついていてもどちらが経営の実権を握っているかが異なってくるからである。この表に含まれるのは操業経験年数が確実に把握できる 64 拠点である。

この表からまず判るのは、64 拠点のうち日本人出向者が実質的な経営トップに就いている拠点が 49 と全体の 76.6%を占めていることである。なお、操業経験年数が確実に把握できていないものも含めた 96 拠点全体の中でも、日本人出向者が実質的な経営トップを占めているのは 73 拠点と 76.0%を占めており、両者の比率はみごとなまでに一致する。多国籍企業の海外子会社においてローカル人材が経営トップの地位にある比率を調べた Harzing (1999)によれば、日本企業では 38.5%とドイツ企業 40.0%とほぼ肩を並べて最も低い。白木(2006)が指摘するように、そして本調査でも明らかのように、日本企業において第三人が経営トップの地位にある事例は皆無に近いので、上記の数字は日本人が経営トップにある海外子会社の比率が 62.5%である計算となる。ちなみに、Harzing (1999)ではローカル人材が経営トップにある比率が最も高いのは 77.0%のアメリカ企業である。さらに、アメリカに所在する外国企業の経営トップの国籍を調査した Rosenzweig (1999)によれば、日本人出向者が経営トップにある現地拠点の比率は 71%である。既存研究が示したとおり、本調査の結果においても、経営トップに日本人が就くという意味での日本人出向者主導の経営スタイルが明らかである。

表 1 のデータから浮かび上がる最も興味深いのは、操業経験年数が 10 年を超えると <10 年以上～19 年>、<20 年以上～29 年>、<30 年以上>という操業経験の長短にかかわらず日本人が経営トップに就く拠点の割合に大きな変化がみられないという事実である。これを、仮に「操業経験 10 年超の壁」と呼んでおこう。

更に興味深いことに、この「操業経験 10 年超の壁」は現地拠点の従業員全体に占める日本人出向者の比率においても全く同じ現象が見られるのである（表 3）。全従業員に占める日本人出向者の比率は、10 年を超えると平均が 1%前後とほとんど大きな変化がみられない。

表 2. 現地拠点の実質的な最高責任者

操業年数／進出先	日本人	ローカル	日本人トップの比率
30年以上			
中国	0	0	
韓国	1	3	
台湾	6	3	

ASEAN（先）	5	0	
ASEAN（後）	0	0	
合 計	12	6	66.7
20年～29年			
中国	1	2(1)	
韓国	2	0	
台湾	1	0	
ASEAN（先）	4	2	
ASEAN（後）	1	0	
合 計	9	4	69.2
10年～19年			
中国	5	4(1)	
韓国	0	1	
台湾	1	0	
ASEAN（先）	1	0	
ASEAN（後）	2	0	
合 計	9	5	64.3
9年以下			
中国	9	0	
韓国	1	0	
台湾	0	0	
ASEAN（先）	2	0	
ASEAN（後）	7	0	
合 計	19	0	0.0
総 計	49	15	76.6

注 1：ASEAN（先）はタイ・マレーシア、ASEAN（後）はベトナム・ラオス；注 2：操業年数は訪問時のもの；注 3：ローカル欄の（）内の数字はローカル人材のうち合弁相手先からの派遣者数。

（資料）インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

表 3. 操業経験別出向者比率

30年以上		
ASEAN（先）平均	N=5	1.0
韓国平均	N=4	1.8
台湾平均	N=7	0.5
全地域平均	N=16	0.9

20年～30年未満

ASEAN（先）平均	N=5	1.2
ASEAN（後）平均	N=1	2.4
韓国平均	N=2	0.6
台湾平均	N=2	1.6
中国平均	N=5	0.1
全地域平均	N=15	1.2

10年以上20年未満

ASEAN（先）平均	N=1	1.3
ASEAN（後）	N=4	2.5
韓国平均	N=1	0.2
台湾平均	N=1	6.7
中国平均	N=17	1.0
全地域平均	N=24	1.2

10年未満

ASEAN（先）平均	N=2	10.0
ASEAN（後）平均	N=3	1.9
韓国平均	N=1	6.3
中国平均	N=19	1.6
全地域平均	N=25	2.5

注：操業経験年数、ASEAN（先）、ASEAN（後）は表2に同じ。

〔資料〕インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

経営トップ、日本人出向者比率においてみられる「操業経験10年超の壁」は、日本企業は日本人主導の経営そのものに固執するが故に、10年を超えると経営者の現地化の程度が頭打ちになってしまう、ということの意味するのであろうか。おそらくそうではないというのが筆者の判断であるが、その点は後に考察する。

海外拠点において、必要とされる日本人出向者の能力とは何かを考える上で有益であると思われる2つのデータを示しておこう。

表4は単独の開発拠点ないしは生産拠点に付置されているが充実した開発機能を持つ開発センターの11拠点における日本人出向者比率を示したものである。A、B、C、Eを例外としていずれも5%前後を中心とした高い日本人比率が特徴的である。例外的に日本人比率が低い拠点もあるが、低いのには理由がある。まずAであるが、ここは全社のDVDプレーヤーのグローバルモデルを開発する重要拠点である。組織改編があり制度的には訪問時の経験がゼロ年となっているが、開発センターとして開発機能を担い始めてから訪問時には実質的には5年以上が経過していた。それでも毎週10人程度の出張者が日本から来ている。本国

との地理的距離の近さがそれを可能にしているわけだが、こうした出張者が出向者の機能を補完していると考えれば、2.5%という出向者比率は決して低くない。Bは日本企業内部での開発に加えて、中国ソフトウェア会社からの委託業務なども行うというやや特殊な事情がある。Cはトップが日本の理工系大学院を修了した中国人で、日本人出向者はゼロであったが、プロジェクトごとに年1回は日本人出張者が来る。Eは中国人がトップであり、出向者比率も低いが7、8人の部長全員が6年以上の日本での仕事経験がある。つまり、開発機能を担う拠点においては、高い日本人比率が一般的であり、低いところはそれを補う何らかの要素があると言える。開発業務を担う拠点の日本人出向者の比率が高いということは、新しい要素技術（開発拠点の場合は製品要素技術）の移転が日本人出向者の大事な役割であるというよく知られた事実を数値の上で裏書きするものである。これが、操業経験年数が長くても、新しい機能が付加されれば日本人出向者の役割は減少しないだろう、という推論の根拠の一つである。

表 4. 開発拠点における日本人出向者比率

	立地	操業年数	機能	出向者数	従業員数	比率
A	中国	0	DVDプレーヤーのグローバルモデル開発	5	250	2.0
B	中国	6	カーナビ開発(委託業務が半分)	9	834	1.1
C	中国	14	化学品の研究開発(日本からの委託研究)	0	121	0.0
D	中国	9	デジタル家電研究開発	4	70	5.7
E	中国	10	計測機器・生業装置などのソフトウェア開発	1	81	1.2
F	中国	7	車載用AV, ナビの設計・開発	7	130	5.4
G	中国	8	食品開発	5	91	5.5
H	韓国	6	半導体製造用材料開発	1	16	6.3
I	韓国	39	コピー・プリンター開発	4	83	4.8
J	ベトナム	12	車両開発	60	1787	3.4
K	マレーシア	24	エアコン開発	13	272	4.8

注：A、B等の記号は単なる符号であり、他の表の記号とは無関係である。

(資料) インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

日本人の最高責任者に代わってトップに就いたローカル人材の特徴をみることで、いわば裏側から日本人経営トップに求められる資質や能力の一端が明らかになるだろう。表5に経営の最高責任者を務める15人のローカル人材を一覧にしてその特徴を示した。

表5からまず明かなのは、彼ら（日本人・ローカル人材ともに最高責任者は全員男性であった）の在籍年数の長さである。短くて14年、長い者では30年を超える在籍年数となっている。経営トップ、ないしはそれに準じたポストを用意してのヘッドハンティングは1件もない。これは、経営トップに就くローカル人材には、規範的な企業文脈型知識、すなわち企業理念、企業文化、企業に特有の行動規範、仕事の進め方、情報交換のスタイルなどを熟知し、それを本社と共有することが求められていることを示している。

次に、彼らのバックグラウンドとして技術系が主流をなすことが明らかである。「教育」の欄は、彼らのバックグラウンドが技術系なのか（例え経営トップになる直前には管理系であったとしても）、それとも営業や管理系なのかを知るために、大学や大学院の専攻を表している。直接面談しなかったことなどで不明である5人を除く10人が理工系の最終学歴を有する。不明としたBとCも拠点の機能が開発であることからすれば、おそらく技術系人材と考えて良いだろう。経営トップを担うローカル人材のうち4人が、日本の理工系大学院修了者であることも注目しておいてよい。また、表には示していないが、たとえ日本での教育を受けた経験はなくても日本の本社で仕事をした経験をもつものが存在する。彼らに求められているのが、日本本社が生み出した技術を吸収し時には応用する能力＝機能的な企業文脈型知識だと言えよう。

すなわち、理工系のバックグラウンドをもち、かつ規範的・機能的な企業文脈型知識、さらには日本の社会や文化をよく知る人材（＝日本的文脈の理解者）が、経営トップとしての好ましいローカル人材像であるといえる。言い換えれば、かつてのヨーロッパ系企業のいわゆるマザー・ドーター組織（Franko(1976)）と似た組織であるといえよう。

表5. 経営トップを担うローカル人材の特徴

	立地	機能	従業員数	在籍年数	教育	合弁
A	中国	化学品開発(日本委託研究)	121	14年	理系院(日)	×
B	中国	金型の製作開発	89	不明	不明	×
C	中国	ソフトウェア開発	81	不明	不明	×
D	中国	車載ランプの製造開発	1600	35歳入社	理系	不明
E	中国	パワートレイン生産	1400	不明	不明	○
F	中国	統括会社	不明	不明	理系院(日)	×
G	中国	建設機械の製造・開発	832	18年	理系	×
H	韓国	車載メーター製造開発	626	26年	理系	×
I	韓国	半導体・液晶装置の製造開発	450	23年	理系院(日)	×
J	韓国	車載電子部品の製造開発	870	29年	理系	×
K	韓国	電子部品の製造開発	296	33年	産業工学	×
L	台湾	自動車部品	401	33年	不明	×

M	台湾	自動車製造開発	3152	33年	理系	×
N	マレーシア	自転車部品の製造	3153	24年	不明	×
O	マレーシア	電子部品	317	19年	理系院(日)	×

注1: 「合弁」欄の、○は合弁相手からの出向、×は当該拠点に入社。

注2: A、B等の記号は単なる符号であり、他の表の記号とは無関係である。

(資料) インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

以上の表4と表5の2つの表に示された情報から想定される経営トップを含む日本人出向者の役割は、第1に企業がもつ特有の規範的知識を体化した人材としてそれを伝達し実践することである。第2に、日本の国内で新たに生み出された技術やノウハウ＝機能的知識を身に付けた人材として、それを海外拠点で実践し移転する役割が浮かび上がる。

### 非数値的情報から見た日本人出向者の特徴

次に、インタビューを通じて明らかになった日本人出向者の特徴と課題を、非言語的情報をも含む定性的データによって論じておこう。また、日本人出向者の働きと密接に関連する現地の日本語人材の特徴についても検討を加える。

表6は日本人出向者の役割と機能についての聞き取り調査の要点を一覧にしたものである。ここからまず明かなのは、どの拠点においてもほぼ例外なく日本人出向者は製品ないしは生産・製造技術の面で重要な役割を果たしていることである。そして、その役割は大きく分けて3つに分類できる。

まず、第1は、拠点におけるルーティンワークを含めた技術の中核的担い手としての役割である。製品およびサービスの品質管理、ジャスト・イン・タイムに代表される生産・在庫管理、設備の保守保全など多岐にわたる技術部門の長としての職務を担っているケースがそれにあたる(ケース7、11、17、24、33、47、53など)。知識移転という視点からいえば、日本の親会社や親工場が有する基本的技術の移転と定着の役割といえる(山口(2006))。操業期間の決して短くない拠点においても、部門長に就いている日本人出向者のケースが多数に上ることは、この機能的知識の移転自体がそれほどたやすくはないことを示している。

操業経験を積んだ拠点であっても、日本人出向者が部門長としての役割を期待されている第2の要因は、本国において絶えず新しい製品技術と生産・創造技術が生み出されていることにある。機能的な意味での知識移転は一度なされればそれで完了とはならない。新しい製品と生産技術が生み出されれば、それを日本人出向者が本国と連係をとりながら導入していると考えられる。先に見た、製品開発拠点における日本人比率の高さがそれを示している。たとえ操業経験が長くルーティンワークはローカル人材でこなせても、「新しい技術や仕組みが入ってきたときには日本人出向者が必要」(ケース49)となる状況が多々ある。藤本(1997)や折橋(2008)が強調する日本企業の新しい状況への高い対応能力を海外に持ち込む際に果たす出向者の役割である。

3つめの役割は、日本人出向者がラインの長ではなくアドバイザーなど黒子役

に回る場合に純粹な形で現れる。「通常ではない場合、その時だけ特殊なやり方が必要になる」（ケース 2）、「日本人はコーディネーター。基本は中国人が部長だが、非常事態への対応は日本人がサポートする」（ケース 30）、といったように異常への対処は、日本人出向者の役回りとなる。2 の論点と併せてまさに小池（2005）が強調する「変化と異常への対処」の役割である。その際、ケース 2 でもケース 49 でも日本人出向者が日本と関係を取りながら変化と異常への対処を行っていることが見てとれる（ケース 2：「日本人の仕事は日本とのつなぎ役が重要な役割。（通常でない場合の対処法は）日本のやり方と合わせる必要がある」）。前節で強調した、機能面での知識移転の企業文脈的性格が如実に示されていると言えよう。更に、後述するように、この変化と異常への対処能力の構築、仕事の仕方や部門間の関係といった規範的な意味での知識移転の度合いとも深くつながっている。そして、この規範的な知識移転にはさらに多くの難しさが伴い、時間がかかるのが一般的である。

表 6. 日本人出向者の役割

企業	立地	出資 比率	操業 年数	日本人出向者の役職・任務・役割
1	中国	51	16	幹部9人、専門家4人；副総経理は中国人；日本人総経理は生産・販売、中国人副総経理は工場管理を担当
2	中国	100	0	所長は日本人、副所長は中国人；日本人の仕事は日本とのつなぎ役が重要な役割。通常ではない場合、その時だけ特殊なやり方が必要になる。そうした際に日本のやり方と合わせる必要。経験の差。
3	中国	100	15	董事長は日本人、総経理は中国人
4	中国	—	6	総経理・副総経理とも日本人。部長クラスは全て中国人；日本人の役割は技術アドバイザー。日本との情報交換は中国人のプロジェクトリーダーが直接に行う。
5	中国	100	14	研究課題・プロジェクトごとに取りまとめ役の日本人出張者が必ず年一回来る。
6	中国	55	17	総経理：日本人、副総経理：日本人は製造担当、中国人は管理担当。出向者：日本企業8、中国企業：10；基本設計は日本。
7	中国	100	7	総経理・副総経理：日本人；技術92人のうち日本人12～3人
8	中国	100	10	日本人：評価作業；中国人部長（7～8人）は全て日本に6～7年以上滞在。全て日本語でコミュニケーション
9	中国	100	7	総経理・技術部長・管理部長は日本人；課長（11人）は全て中国人だが全員日本語ができる。日本人顧問4人（ソフ

			ト2人、電気2人)
10	中国	100	14 総経理、副総経理、財務部長、資材部長など；中国人：部長は7名、科長は全員中国人
11	中国	100	8 総経理、副総経理、部長また副部長は日本人。その下が中国人(日本語がわかる)
12	中国	45	22 日本人副総経理は技術・管理出身の2人。他に開発2、品質保証1、製造2；日本との情報交換は二人の日本人副総経理が中心。
13	中国	100	6 開発第1部部長は日本人、第2，3部部長は中国人。日本からの出張者が常時20人ぐらい。
14	中国	80	24 部門長は、ほとんどが中国人。SCM、開発、財務部門のみ日本人。開発部隊は60名のうち日本人3名
15	中国	60	19 日本人：総経理、3名の工場長、資材部門に1名、生産部門に1名、経営企画部長、財務部
16	中国	100	17 日本人出向者36人：総経理(営業)、副総経理(技術)、製造；29人、営業：3人、管理：4人
17	中国	100	8 日本人出向者：総経理、副総経理、部長6人、科長5人
18	中国	50	9 経営会議が意思決定(総裁、日本人副総裁3、中国人副総裁4)；開発センターは700人中日本人25人
19	中国	20	27 日本人：総経理(技術)など6人。中国人はマネジメント。HRMには出向者は入り込めない；別組織の開発会社には日本人出向者が25人おり、当社とのつなぎ役をやる。
20	中国	—	16 日本人総経理は当拠点に15年間在籍。1週間に1回は5店舗全部を回る。
21	中国	—	6 日本本社とシンガポール子会社の合弁。日本人9人、シンガポール3人
22	中国	75	8 董事長・総経理：中国人、副総経理：日本人(技術)。
23	中国	34.3	15 中国人常務副総経理の下に2人の日本人副総経理(生産と開発担当)：経理1、機械加工1、メンテ1、品管1
24	中国	—	0 駐在員の6割は技術系。立ち上げて間がないので日本から20-30名の超ベテランが来て教育。
25	中国	21	15 日本人のトップは副総経理(品管)、生産技術、ATの開発、会計
26	中国	100	10 日本人出向者：総経理、工場長、製造課課長、品質保証課課長、生産管理課課長
27	中国	100	20 製造技術1、販売2
28	中国	—	17 董事長、総経理、副総経理、財務本部長、商品部、店舗



指導部

29	中国	60	19	副董事長(前総経理、技術顧問、5代目総経理):駐在員の役割:調整のための黒子役。まだローカル人材の実力が伴わないところは日本人がやる。最も難しいのは当企業の基本的哲学の浸透。耳にタコができるまで、言い続けなど崩れてしまう。
30	中国	100	11	日本人はコーディネーター。基本は中国人が部長。日本人はサポート役。非常事態への対応。コーディネーター制度は新工場に移転した2013年から。それ以前は日本人が部長。
31	中国	56.3	10	日本側はものづくりに注力。中国側が人事、総務。仕組み作りをすれば良いというものではない。その時々で必要なことが変わってくるので、何が必要かを言う必要が。
32	中国	100	9	日本人:総経理、生産管理、品質保証、営業
33	中国	49.9	8	日本人:総経理、設計、金型、プレス、組立、製造技術(設計と製造は部長)、他は課長(課長の役割は、本社とスムーズにコミュニケーションを取りながら後継者を育てること)
34	韓国	51	37	社長:韓国人(設計技術)、副社長:日本人(生産本部長を兼任;アメリカ5年、フィリピン3年の経験)。日本人は経営本部に1人、生産本部に1人、後は全て設計技術者。納入先は韓国自動車メーカー。日本企業とは文化が違う(速いスピード、トップダウン、土日なし)。肩書きが重要でまず社長を呼び出すので、韓国人社長でないとな務まらない。
35	韓国	100	26	日本人出向者6人:社長、技術関連2人(経営ラインににっている)アドバイザー3人(経理1人、金型1人、品質1人):マネージャー経験者が中心。韓国人のスタッフは日本に文句を言わない。それをカバーするのが出向者。遠慮もあるし、話しやすい人ばかりではない。韓国人の言い分:日本に連絡を取っても返事が来ない。
36	韓国	100	39	日本人:社長+営業3人
37	韓国	100	30	社長:韓国人(取引相手の韓国企業は24時間開発しているのでスピードが肝心。韓国人社長でないとな顧客との対応が難しい)。日本人出向者13人(2010年ごろから設計機能が増える)。韓国人のグローバル出向11人(日本、アメリカ、ヨーロッパ、メキシコ):韓国アルプスが開発し

			たものもある。開発していないものでも本人のレベルを上げて帰国してから管理者になる。
38	韓国	100	44 社長：韓国人。日本人6人：経理本部長とエンジニア。
39	台湾	10	14 日本人駐在員は副総経理(アルバイトとして入社→正社員)
40	台湾	91	35 日本人は副総経理。他に品質主管。現地の自立化に向けた人材育成。
41	台湾	100	27 総経理以外は顧問(調達、品質、製造、人事)
42	台湾	65	33 総経理は台湾人、副総経理は日本人
43	ベトナム	100	2 日本人：32人、中国人：14人
44	ベトナム	100	12 マネジメントだけでなく技術も教える
45	ベトナム	100	11 日本人3人、台湾人1人、韓国人1人
46	ベトナム	25	21 社長、副社長(日本人、ベトナム人)
47	ベトナム	100	8 日本人6のうち5人がライン、1人が技術支援。
48	マレーシア	100	24 日本人13人：社長
49	マレーシア	100	43 日本人16人：社長。出向者は従来の半分に。日本人の役割：親工場との関係、新しい技術や新しい仕組みが入ってきたときに必要。工場長、法務、労務はローカル。それ以外は日本人
50	マレーシア	100	44 日本人10人：社長、ライン5人(製造と品質)、スタッフ5人(購買、生産設備など)
51	マレーシア	100	27 日本人7人：管理2、営業1、工場責任者1、技術者3、社長はマレーシア人。
52	マレーシア	100	27 日本人20人：社長、商品企画、IPS、R&D(10/100)、製造、購買、経理
53	シンガポール	100	32 日本人：社長、部門長(経営管理部、経営戦略部、宅急便事業部、ロジスティック事業部、海外生活支援事業部)、スタッフ(事業改革推進室、物流業務改革推進チーム)
54	タイ	71.1	50 93年に17人。現在は71人。それでも厳しいのが現状。生産、購買、営業とフルに機能を持っているので。生産の経験は長いので生産だけでいうと日本人は増えていない。品質管理などが増えている。
55	タイ	100	29 日本人12人：社長、その他管理、安全、リスク、生産、生産技術、品質などの部門長
56	タイ	100	41 日本人出向者12人：常勤役員3人(社長、企画・経理・購

買、製造)

57	タイ	100	9	テクニカルセンター(地域最適製品の開発、現地顧客対応)：13/87人。生産革新(域内生産活動支援)：10/94人。
58	ラオス	100	9	日本人4人：工場長、生産技術、倉庫
59	ラオス	100	10	日本人出向者2人：工場長、
60	ラオス	100	11	日本人出向者3人：工場長、現場技術、営業
61	ラオス	100	2017	日本人出向者4人：社長、工場長、製造部長、技術課長

(資料] インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

この生産技術や現場のノウハウといった機能的な意味での知識移転に関して、インタビューをしながら強く印象に残るのは、いわば「伝道師」的な熱意と情熱で任務に当たっている多数の日本人管理者・技術者が存在することである。しかも、技術移転にあたっては、単に先生として教えるのではなく、次の論点とも重なるが、現場出身の技能者だけでなく技術者も現場・現実・現物のいわゆる「三現主義」に基づき自ら現場に入り、ローカル人材と協力しながら課題に取り組むという姿勢がほとんどの拠点に共通している。彼らの熱意は、時にはビジネスとしての範囲を超えた「宗教的」な使命感とでも形容したくなるケースがまれではない。私たちとのインタビューにおいても、自分たちが伝えようとしている技術の中味は何か、その技術移転にとって何が障害となり、その障害をどう克服したか、その結果、現地拠点の能力構築がいかに進んだか、しかしまだ克服されていない問題点は何かを、微に入り細に入り説明してくれる。テーマからして当然だが、技術系の人材にその傾向が強く見られる。こうした方々へのインタビューにおいて、当方が技術的には素人ながらこれまで多数の製造・開発拠点を訪問してきた「それなりの」予備知識と強い好奇心をもって質問をすると、興に乗り、時にはアポイントメントの際に予定されていた時間も大幅に超えて対応してくれることも珍しくない。

この点ではドイツ企業の海外拠点に派遣されているドイツ人出向者との違いを感じる。筆者は別のプロジェクトで2007年から2009年にかけて、10社ほどの中国におけるドイツ企業を訪問する機会があったが(注2参照)、この点に関しては、ドイツ企業の出向者(というよりは正確にはドイツ企業)には、ある種の「割り切り」がうかがえる。もちろん、インタビューに応じてくれたドイツ人出向者達も実によく現場と技術を知っていた。TPS(トヨタ生産方式)の信奉者も少なからずいるし、しばしばドイツ人社長自らが現場を案内してくれ(この点は日本企業との共通点である)、自分たちがTPSをどのように実践しているかを、事例を前にして説明してくれる。しかしながら、ドイツ企業では、本国で実現したレベルを100点とすれば、海外拠点では80点に到達できればよいと考えている節がある。訪問したすべてのドイツ企業において経営のトップには本国からの出向者が就いていたものの、その下のラインの長は技術を含めて中国人と

いうケースが多く、500人規模の拠点で操業経験が浅くても出向者はトップのドイツ人1人というケースもあった。一方の日本企業では、ドイツ企業に比べてかなり多数の日本人出向者を送り、ある改善目標に向けて80点に到達できたら次は90点を、90点の実現できたら95点を目指していく。80点から90点、90点から95点へと目標を上げるに従って、必要とされる労力は比例的ではなく等比級数的に増大する。その意味ではドイツ企業の態度の方が合理的である。ただ、長期の技術移転効果でみると、日本人企業のやり方にも大きな利点があるのではないか（板垣(2010)）。

以上述べてきた第1の特徴が、生産技術や製造現場の技能的ノウハウなど機能的な意味での企業文脈型知識の移転における役割と貢献であるなら、次の2から4は、仕事の仕方や情報交換のありかたといった規範的な企業文脈型知識移転に際しての役割である。

第2の特徴として、経営者と技術者が「現場に降りていく（あるいは入り込んでいく）」ことをいとわないことが挙げられる。日本企業の得意とする現場主義は、現場を軸に据える経営、自律的に考える現場、現場における従業員の参加などさまざまに定義づけられるが、その核になるのが経営者や技術者が生産現場に入り込んでいくことである（米倉(1986)）。もちろん、現場の従業員が自発的に何かやろうとすることは現場主義の大事な要素であるが、この点では程度の差はあるものの日本企業は多くの進出先で一定の成果を収めてきた（やや我田引水めくが筆者が関係している文献を列挙すると、安保・板垣・上山・河村・公文(1991)、Itagaki(1997)、公文・安保(2005)、河村(2005)、上山(2005)、苑(2006)、山崎・銭・安保(2009)）。一方、現地の経営管理者と技術者が率先して現場に入るという点に関しては、日本企業と出向者達が海外のローカル人材にしばしば物足りなさを感じ、苦勞している。そうした中で日本の経営者や技術者は率先して現場に入り込み、現場の中で現地のスタッフとともに現場で発生するさまざまな問題に取り組んでいる。私たちの企業訪問に際しても、拠点のトップマネージャーや技術の部門長が自ら詳しく丁寧に工場現場を案内してくれることもしばしばである。もっとも、ローカルのマネージャーやエンジニアが現場に入らないという不満が日本人出向者の口からもれるのは、以前に比べるとずいぶんと減ったように思われる。現場主義という日本企業の規範が、海外拠点において定着してきたことの証かもしれない。先に見た勤続年数の長いローカル人材トップもまさにこうした姿勢を身に付けた人材である。

第3に、品質管理、生産・在庫管理、設備保全などの個々の領域を超えた知識移転の共通点として挙げられるのが、きめ細かなプロセスの管理を重視することである。上司の部下に対する仕事の管理のあり方としては、「結果の管理」と「プロセスの管理」の2つに大別される。結果の管理とは、定められた期日までに与えた任務を達成すれば良いと考え、任務を達成する手段や進捗状況などは担当者に任せておくという方式である。一方のプロセスの管理では、一定の標準化された手順や段取りに従って仕事を進め、仕事の節目節目では進捗状況の報告を求め、常に上司や関係部署と連絡を取りながら任務を達成するという方式である。多く

の日本企業が重視するプロセスの管理には、中国でもアメリカでも現地の従業員から、大事なものは与えられた任務を達成することであっていちいち進捗状況を報告するのは合理的でない、定められた手順より自分流のほうがよりスマートに目標を達成できる、という反発がしばしば見られる。

これに対する日本人出向者達の反応（反論）は、次の3点である。第1に、自分流の方が本当に賢いやり方であるなら、それは標準化されたプロセスに組み込み、皆で共有化すべきである。それこそが、日本企業が現場主義として常に行っている改善である。第2に、プロセスの管理をきめ細かく行うか否かによって、目標達成時の精度に差が生じる可能性が高い。目標達成率95%で合格だとしてもプロセスの管理をきめ細かく行うことによって達成率を98%、99%と高めていくことができる。第3に、たとえ入念な段取りを行わずに目標を達成できたとしても、段取りをきちんと追わないことによって目的達成の最終の段階で他の部署に余分な負荷をかけている可能性が高い。

最後に第4の特徴として、職務間、職場間、企業間の関係プレイが、日本企業の得意とする問題解決能力である。言い換えれば、少数のスタープレイヤーの力に頼るのではなく、幅広いプレイヤーのチームワークで問題を解決する方式であり、それが日本企業の強みの源泉であり、それが根底にあって先ほど述べた変化と異常への対応力となっている（板垣(2008)）。その強みを発揮するよう海外拠点でも力を入れているものの、それこそが海外の日本企業が最も苦労している点であり、日本人出向者の力が必要とされるポイントでもある。「駐在員の役割は調整のための黒子役。まだローカル人材の実力が伴わないところは日本人がやる」（ケース29）がその典型的な事例である。海外の現地法人では、個々の職務遂行においては高い能力を発揮する人材でも、関係プレイは苦手とするケースが多い。ある日本人出向者の言葉を借りれば「野球に喩えて言うと、サードやショートとしての技量は高いが三遊間のゴロの処理が苦手」なのである。そこで、職場間の関係プレイの要として、あるいは組織と組織の隙間を埋める役割を果たすのが、日本人出向者である（Itagaki(2009)）。規範的な知識移転に関して、もう1つ興味深い証言を紹介しておこう。「最も難しいのは当社の基本哲学の浸透。耳にたこができるまで言い続けないと崩れてしまう」（ケース29）。規範的な技術移転がいかに難しく、時間がかかるかを如実に示す証言である。

最後に、海外拠点において、ローカル人材が中心的な役割を果たしているのは、何かについて記しておこう。表6から読み取れるのは、製造技術・生産技術・品質・開発の部門長には日本人出向者が就くケースが圧倒的に多いのに対して、総務・人事といった管理畑の部門長にはローカル人材を当てるケースが少なからずある。つまり、技術系のラインには日本人出向者が、管理系のラインにはローカル人材が就き、それを一般的には日本人トップが、しかし少数のケースでは企業文脈的知識とエンジニアのバックグラウンドをもつローカル人材トップが統括するという組織構造が海外拠点における模式的な姿である。

韓国においてローカル人材がトップに就く理由は、本国とは異なる現地環境が経営者の現地化を必要とするケースとして興味深い。「納入先は韓国自動車メー

カー。日本企業とは文化が違う（速いスピード、トップダウン、土日なし）。肩書きが重要でまず社長を呼び出すので、韓国人社長でないと務まらない」（ケース 34）。「取引相手の韓国企業は 24 時間開発しているのでスピードが肝心。韓国人社長でないと顧客との対応が難しい」（ケース 37）。前者は韓国人社長の下で働く日本人出向者の、後者は韓国人社長自身の言葉であり、しかも取引相手の韓国企業も別である。つまり、別々の企業の、異なる取引先をもつ日本人と韓国人が口を揃えて、韓国企業での取引の特徴について同じ証言をしているのである。

## 日本人出向者の課題

以上が日本人出向者が日本からの知識移転の上で果たしている大きな貢献であるとすれば、問題点ないしは課題としては次の 3 点が挙げられる。

経営トップが、従業員の士気高揚と組織活性化に寄与するようなリーダーシップを発揮するのは現地経営にとって非常に重要である。問題点の第 1 はそこに関わっている機能的な意味での技術移転には熱心であっても、それが現地の従業員の士気を高め組織全体を活性化するには至っていない経営トップが存在する。技術移転に熱心なあまり、ローカル人材への不満が口をついて出たり、不満が態度や表情に表れる日本人出向者も存在する。それでは、むしろ組織の活性化を阻害しかねない。経営トップに必要な資質は、必ずしも何らかの特定の技術に長けていることではない。何よりも大事なものは、現地の経営者や部下が生き生きと働いているかどうかである。この点で、訪問者から見てすぐに判るのは、働いている人々の目であり、またインタビューに同席する現地社員が議論に積極的に参加しようとしているかどうかである。等しく日系企業と言いながら、インタビューの場で若手のローカル人材でも自由にものが言える雰囲気のある企業もあれば、現地の社員が我々と日本人出向者との対応を（たとえ日本語が話せる人でも）人ごとのような顔をして押し黙って見ているだけ企業もある。自由闊達な議論や意見を言える雰囲気が作れるかどうかで経営トップの力量や才覚が問われる。良い方の事例を紹介しよう。中国に拠点をもつ日本の飲料メーカーで日本人出向者の一人が「ウチが中国で作っている飲料の味は日本とまったく変わりません」と説明すると、その出向者のすぐ隣に座っていた中国人の女性人事部長が、笑いながら首を横に振ってこちらにウィンクを返してきた。風通しの良い会社の証である。

第 2 の問題点は、出向者の中に様々なレベルの「方言」、つまり当該企業内部やその業界に特有の言葉や表現を多用する人が数多く存在することである。差し障りのない「方言」の事例を紹介しよう。差し障りがないという意味は、使っているご本人が自覚しているからである。上海に所在する重電メーカーでのインタビューの中で、「ウチ（この場合は日本本社を含む当該企業グループ全体のこと）の経営管理の軸は<セイハンザイ>です。」との説明があった。「性犯罪」を想起させる言葉に思わず怪訝な顔をすると、眼と口元を緩ませながら「生産・販売・在庫の最初の文字をとって「生販在」と表現します。ウチにはこうした独特の言葉使いが実に多いんですよ。」と解説してくれた。企業や業界の「方言」が多く

なる理由は、企業文脈的知識が重要で、かつ、長期取引に基づく企業間の分厚い知識共有を基盤とした経営が行われているからであろう。つまり、社内だけでなく社外との取引においても方言が使用され、それが不自由なく通じているのであろう。

更にそれに加えて High Context Culture としての日本の特徴 (Hall(1976)) が「方言」の多用を促進する。High Context Culture とは、ある言葉が発せられたときに、例え省略された部分が多くあっても、その言葉の意味するところを容易に理解できる共有された基盤が分厚く存在する社会である。ある自動車部品メーカーで長く海外業務に携わってきた方は「若手を海外に出すときに、日本語が通じるなら日本語でコミュニケーションをとって一向に構わないが、＜日本人語＞を喋るなく日本語＞を話せ」と諭すそうである。たとえば「○○についてはいかがなものか」といった言い回しは、日本に住んでいればともかく、海外で教科書を使って日本語を学んだ人たちに果たして通じるであろうか。後で述べるように、台湾、韓国、中国では日本語人材が豊富に存在する。しかし、日本語が通じていても方言を多用しては、自分の真意が正確に伝わっていない事態があちこちで生じているのではないかと危惧される。

その点、先に触れた中国におけるドイツ人出向者達は実にみごとであった。彼らは、我々のような部外者であっても理解が容易な普遍的な言葉を使って（英語というお互いにとって母語ではない言葉で Q&A を行ったという点は割り引く必要があるにしても）、理路整然と明快に自社の状況を説明できる能力が備わっていた。EU という多文化社会の中で経営し、国内でも現場で多数の外国人労働者が働いているという経営環境が、彼らの普遍的な言葉を使用する能力を鍛えたのではないかと推測される。

次の第3の論点は、出向者自体の問題というよりは、むしろ日本企業の特徴や現地環境と深く関連するより広い文脈の中で考えるべき事柄であり、しかも問題があるから直すべきであると簡単に言い切れない複雑なテーマでもある。

それは、経営者の現地化の遅れというおなじみのテーマである。2015年から2016年の夏にタイやマレーシアで再訪あるいは再々訪した25年以上の操業経験のある7つの拠点において、強く印象に残ったのは、7拠点中6拠点のトップが日本人出向者であり、タイの自動車関連の大規模な拠点では、製造現場の軸となる職長クラスやメンテナンス要員の育成が相変わらずの課題とされていたことである。これまで訪問する度に聞かされた「私の使命はローカル人材の育成です」という言葉は一体何だったのか、と思わずにはいられない。これは批判しているのではない。何故そうなったかをそうとうに深く考えなくてはならないと痛感したのである。今、自信のある解答があるわけではないがいくつかの推論は可能である。

まず、タイの自動車関連大規模工場において、製造現場の職長や設備メンテナンス要員の育成が課題とされている点からみていこう。その最大の要因は、こうした工場ではこの20年間に従業員数が3倍以上になるという急激な規模の拡大に求められるであろう。当然、相当な数の新人採用が必要であるし、せつかく採

用しても日本よりは高い離職率という問題もある。現場の軸となる要員の育成が恒常的な課題となってきた大きな原因の1つはこれであろう。

もう1つの要因は、そうした経営環境の中であって、果たしてどのレベルに達するまで現地人材の育成に力を入れるべきかという人材育成の目標値にあるのではないか。現場の軸となる要員の理想的な能力を100とした場合に、60までのレベルには一定の努力と熱意で達成できるとしても、それを70、80、90までもっていくには時間と労力という意味でのコストが飛躍的に高まるであろう。それよりは、日本人出向者やローカルのエンジニアの力によって、いわば「上から」補っていく方がはるかに合理的だとする判断が働いても不思議ではない。その点に関して、冷静かつ客観的に説明をしてくれた日本人出向者（今回のインタビュー相手ではないが）がいる。「現地市場の開拓を担う販売拠点や現地独自製品の開発を行う開発拠点ならいざ知らず、私たちのような生産拠点では多少コストがかかったとしても、日本人出向者を貼り付けて工場運営のパフォーマンスを維持・向上させる方が理にかなっているのではないか」。しかし、経営者の現地化に関して、こうした率直な物言いをされる方は稀で、一般には私たち外部の訪問者に対しては、「現場要員の育成が課題である」という説明になるのではないか。この2つおよび、先ほど述べた研究開発機能の拡充強化に伴う出向者比率の上昇によって、出向者比率の「操業経験10年超の壁」は説明出来るのではないか。

経営トップの現地化については、狭義の東アジア（韓国・台湾・中国）対ASEANというみごとなコントラストが描ける。表3から、我々の調査対象でローカル人材が経営トップとなるのは操業経験10年以上の拠点であることがわかる。それを整理しておくと、中国では操業経験10年以上の12拠点のうち6拠点（30年以上の拠点なし）が、韓国では7拠点のうち4拠点（30年以上では4拠点中3拠点）が、台湾では11拠点のうち3拠点（30年以上では6拠点中3拠点）においてローカル人材がトップを務めるのに対して、ASEANの拠点では13拠点中2拠点（30年以上では5拠点中ゼロ）に過ぎない。しかも、ASEANのローカルトップの1人は、日本の大学院修了者である。

では、狭義の東アジアとASEANを分かつ要因は何か。実はそれを明確にデータで示すのは難しい。表7に30年以上の操業経験を持つ拠点のプロフィールをまとめておいた。表7が示しているところに従えば、狭義の東アジアとASEANを分かつのは、従業員数でみた拠点の規模の大小でも、開発機能の有無でも、出資比率の高低でも、日本人比率の高低でもない。では何が決め手になるのであろうか。この先は、インタビューを通じた極めて感覚的なものになるが、一言で言えば日本語人材の質・量の両面での層の厚さの違いである。表7では、ASEANでもJ、M、Nのように日本語人材が存在するとした企業もあるが、そうしたところを含めてローカル人材とのインタビューは1社を除いて全て英語であった。1社だけ例外があるが（操業経験30年未満なので表7にはないが）、それは経営トップを務めるローカル人材が日本の大学院修了者であったことによる。一方、韓国と台湾ではローカル人材とのインタビューでも日本語でできる拠点が多くを占め



た。特に表 7 に掲げた企業では例外なく日本語人材との日本語によるインタビューが可能であった。

この日本語能力の問題は、単なる言語能力の問題ではなく、言語の修得過程、修得後の日本への研修、出張、出向さらには日々の業務における日本とのやり取りを通じた日本本社ならびに日本社会がもつ規範的知識をよく知っているか否かの問題と深くつながっている、と考えた方が自然である。先ほどの経営トップにあるローカル人材の特徴と併せて考えれば、日本の規範的および機能的な企業文脈型知識を豊かにもつ在籍年数の長いローカル人材と、同じく一定の日本語能力をもち、日本企業の規範的な知識を身に付けた人材のプールが存在するときに、経営者の現地化が進む、と考えられる\*3。

良かれ悪しかれ、規範的および機能的な企業文脈型の知識に基づく日本企業の特徴が如実に現れているといえよう。

表 7. 操業経験 30 年以上の企業（製造・開発拠点のみ）

所在国	機能	出資 比率	操業 年数	従業員 員数	経営トップ	日本人 比率	日本語人材
A 韓国	製造＋ 開発	51	37	626	ローカル	1.6	管理職は日本語が話せる（入社してから）。設計部隊の半分は日本語人材。ほとんどの資料が日本語。
B 韓国	製造＋ 開発	100	39	83	日本人	4.8	開発センター83人のうち日本語コミュニケーション能力nativeなみが6割；日本での駐在3年以上が38%（29人）、2～3年が17%（13人）。
C 韓国	製造＋ 開発	100	30	870	ローカル	1.5	会社の全体会議は日本語。図面も全部日本から。
D 韓国	製造＋ 開発	100	44	296	ローカル	2.0	設計部隊は日本で1年以上実習。日本語は入社してから。現在は日本語も英語もできる若者が増える。
E 台湾	製造	91	35	401	ローカル	0.5	現在は日本からの支援よりも必要時に日本語ができる

\*3ただし、これは広義の東アジアにおける経営者の現地化の問題であり、日本語人材に乏しい（あるいは皆無の）アメリカやヨーロッパの拠点に関しては別のロジックが必要になるろう。

F	台湾	製造＋ 開発	65	30	4500	日本人	0.3	人が日本に行く。 標準言語は日本語。組長・班長クラスは全て日本語が話せる。日本で研修した人たちが、課長と部長クラスとなり、人脈があるので電話やメールで自由に意思疎通ができる。
G	台湾	製造＋ 開発	65	33	3152	ローカル	0.5	Fと同じ
H	台湾	製造＋ 開発	100	45	300	日本人	0.3	日本人董事長の下にいる台湾人総経理ほか経営幹部とは日本語でインタビュー
I	台湾	製造	47	30	460	日本人	1.3	
J	マレーシア	製造	100	43	2125	日本人	0.8	20年前の幹部候補生達が幹部。幹部のほとんどが日本語ができる。
K	マレーシア	製造	100	44	760	日本人	1.3	
L	シンガポ ール	製造＋ 開発	100	42	550	日本人？	0.7	
M	タイ	製造	71.1	50	5577	日本人	1.3	経営会議的なものは日本語。日本研修経験者が幹部には多いので一部を除いて日本語がわかる。しかし、通訳は入れている。日本語の堪能な人が通訳を引き受ける。実務でやり取りすることは英語。ジェネラルスタッフミーティングには敢えて日本人は入らない。
N	タイ	製造	100	41	1764	日本人	0.7	経営会議は日本語

注1：A、B等の記号は単なる符号であり、他の表の記号とは無関係である。

注2：トップの欄のJは日本人を、Lはローカル人材。

〔資料〕インタビュー調査と企業提供の資料に基づき筆者作成

## 日本語能力をもつローカル人材の特徴

次に、海外拠点の出向者の役割と経営の仕組みに大きな影響を与える日本語能力を持つローカル人材の特徴を整理しておこう。表 8 は、台湾、韓国、中国において訪問した日系企業 67 社（訪問拠点全体から在 ASEAN 拠点 26 を引いた数字）のうち、日本語人材の比重、役割、言語能力についての情報が得られた 20 社の状況を一覧にしたものである。実際は、台湾、韓国、中国の訪問先にはこの表に掲げられていなくても日本語人材の層の厚さにおいて引けをとらない企業も多数存在すると思われるが、と言うよりほとんどの企業が日本語人材のプールもっていると思われるが、限られた時間内での半構造化インタビュー調査故の情報量の制約であると留意願いたい。しかし、67 社のうちの 20 社をカバーしているのであるから、おおよその全体像は把握できると考えて良いだろう。ついでに言えば、日本企業の資本が入っていない地場企業であっても、経営者や技術者の中には日本語で私たちとのインタビューに応じてくれた人もあった。狭義の東アジアのもつ他の地域ではありえない特徴である。

まず第 1 に特筆すべきは、日本語が公用語（標準語）とする 2 社（C、R）に加えて、全員が日本語人材という企業も 2 社（E、N）存在することである。公用語とは言いながら、工場現場で働く作業員レベルまでもが日本語を使うわけではなく、一定の階層より上の管理職の公用語が日本語という意味であろうから、公用語と銘打たなくても「管理職は日本語が話せる」（K）、「会社の全体会議は日本語」（L）、「課長 50 人のうち 3/4 は日本語人材」（S）といった企業も、事実上、日本語が公用語化していると考えてよい。だとすると、20 社中おおよそ 7 社において日本語が事実上の公用語になっているわけである。これは、英語を公用語化すべしという今の世の中の流れとはかなり異なる状況であるといえよう。

この点に関連して更に付け加えれば、「組長・班長クラスは全て日本語が話せる」（R）というのは、考えてみればすごいことである。中南米やアジアに進出したアメリカ企業において、フィリピンやマレーシアといった小学校から英語を教えている国を除けば、工場現場のチームリーダークラスまでが英語を話せるところが一体いくつあるだろう。

第 2 に、とりわけ日本語人材が豊富なのが製品開発拠点である。開発拠点においては、言語、仕事の流儀、人的ネットワークの面において日本との間に大きな距離がなく、日本の拠点と常時ダイレクトにコンタクトを取りながら仕事を進めている。「Eメール、TV会議で日本との情報交換を直接行う中国人が増えている。日本と中国という分け方でなく、仕事をする上で必要に応じてシームレスに両国を往復している」（A）、「日本との情報交換は中国人のプロジェクトリーダーが直接に行う」（B）、「設計部隊も半分ぐらいは日本語が話せる。資料はほとんどが日本語」（K）、「開発センター83人のうち日本語コミュニケーション能力 native なみが 6 割。通常、メール・テレビ会議により日本と全く同じ環境で仕事をする。年に 2~30 人が往復」（M）といったあたりがその代表例であ

る。

多くの拠点が豊富な日本語人材のプールを擁しているが、採用時に日本語の能力を必要としているところはごく少数派である。日本語能力よりもまずは仕事の能力を優先していることの表れであろう。入社後の日本語習得法としては、社内で教室を開いているところもあれば、個人に習得を任せているところもある。ただ、最も効果的なののがなんといっても日本での研修あるいは逆出向である（A、G、K、L、M、O、P、Rなど）。この日本での研修や日本への逆出向は、日本語の習得とならんで日本本社の仕事の進め方を身に付け、日本本社における人的ネットワークの構築の面でも大きな効果があり、その後の技術の吸収や日本との情報交換において威力を発揮する（A、H、I、R）。

狭義の東アジアにおいて、日本語人材の層が厚く存在するのは、日本企業にとってはこの上もない財産であるが、一緒に仕事をする人たちが外見も日本人と大きく異ならないだけに注意を払うべき3つの陥穽があると思われる。1つは既に述べた「方言」の陥穽である。もう1つは、日本語の能力と仕事の能力とを混同してしまう陥穽である。第3に注意すべきは、日本に留学、研修、逆出向などで滞在し、規範的な知識を身に付けた人材が多いとしても、文化の差異がないかのように振る舞うと時には深刻なコミュニケーションギャップを生みかねないという落とし穴である。

表 8. 日本語人材の役割、機能、言語能力

企業	立地	機能	日本語人材の機能と役割	訪問時期
A	中国	製品開発・ 生産技術開発	日本へ1年で10数人を派遣(期間1年)。制度的に始めてから3年ぐらい。先生を決めて、一緒に働く。座学も語学もあるが、基本はOJT。1年で大きく成長。仕事の面だけでなく日本とのネットワークができるのも大事。日本に行っても辞めない。Eメール、TV会議で日本との情報交換を直接行う中国人が増えている。日本と中国という分け方でなく、仕事をする上で必要に応じてシームレスに両国を往復。	2010.8
B	中国	カーナビ開発	日本との情報交換は中国人のプロジェクトリーダーが直接に行う。	2010.8
C	中国	半導体生産	日本語が公用語。部長・科長は日本語でコミュニケーションが可能。昇進の条件となっている。専門の通訳はいない。会社でも週3回日本語教育。日本語ができる人が先生役となる。採用時に管理系では日本語を見るが、技術系は最初から日本語を求めない。	2011.8

D	中国	ブルーレイ 機器の生産	日本語人材200数名／2000名	2013.8
E	中国	組込ソフト 開発	全員が日本語人材(要員数40人)	2013.8
F	中国	建設機械の 製造・開発	日本語人材：32人／832人。	2014.8
G	中国	車用ミラー	日本語1級17人。設立時から2013年までは全員を日本語教育。8期生まで3年間の日本研修。多いときは20名。今は3名。大卒ですぐに送る。従業員数40人。	2014.8
H	中国	車載用ターボ 製造	今回は作業長クラスも日本に派遣。知識だけでなくワーカーの管理など仕事の仕方を学んでもらう。	2014.8
I	中国	金型・プレス 部品生産	設計、生産、仕上げ加工において年間2-4名、6か月日本に派遣。目的はモチベーションと日本の考え方を理解してもらおう。帰ってくると多少日本語がしゃべるようになる。	2014.8
J	韓国	半導体製造用 材料開発	ソウルのメンバー(営業)は全員日本語が話せる。顧客のニーズを把握し日本に伝え、日本から担当のエンジニアが来る。	2011.3
K	韓国	自動車用メー タ開発製造	管理職は日本語が話せる(入社後)。最近は入社時に日本語と英語が一定のレベルが必要。設計部隊も半分ぐらいは日本語が話せる。資料はほとんどが日本語。日本への逆出向：エアコン・スマートキー・回路など育成のために5人を派遣。	2012.3
L	韓国	電子部品の 製造開発	会社の全体会議は日本語。図面も全部日本から。今後、拠点内での英語の比重が高まると、日本とのやり取りが課題になる。セールスエンジニアは日本語と英語が必須。入社したら日本語を勉強。学生時代に英語を学ぶために留学する学生も多い。4~5年前までは、日本の技術部に半年から1年ぐらい研修に送っていた。現在はキーマンを日本に出向させて技術を身に付ける。	2012.3 2016.3
M	韓国	コピー・プリ ンター開発	開発センター83人のうち日本語コミュニケーション能力nativeなみが6割；日本での駐在3	2012.3

年以上が38% (29人)、2~3年が17% (13人)。通常メール・テレビ会議により日本と全く同じ環境で仕事をする。年に2~30人が往復。

N	韓国	半導体・液晶装置の開発生産	全社員日本語人材	2012.3
O	韓国	フレライトコア・電源コイル製造・開発	設計部隊は日本で1年以上実習。日本語は入社してから。しかし、現在は就職難で日本語も英語もできる若者が増える。	2016.3
P	台湾	貿易投資	日本への逆出向(研修ではなく3~5年):そのまま本社採用になった人も。	2014.3
Q	台湾	自動車部品・ミシン	新しい技術が必要なら日本語ができる人が日本に行く。	2014.3
R	台湾	自動車生産・開発	標準言語は日本語。部長会議:日本語。組長・班長クラスは全て日本語が話せる。日本で研修した人たちが、課長と部長クラスとなり、人脈があるので電話やメールで自由に意思疎通ができる。	2014.3 2016.3
S	台湾	自動車部品製造・開発	課長50人のうち3/4は日本語人材	2014.3
T	台湾	ノートPC生産	周辺機器の開発を模索中(技術者10名):台湾の技術者を日本に研修・長期出張	2016.3

(資料)インタビュー調査および企業提供の資料に基づき筆者作成

### 3. 東アジアにおける日本企業拠点間の連鎖的技術移転

日本企業の生産・開発拠点の海外ネットワークが拡大する中で、従来の日本の「親」拠点から海外の「子」拠点へという技術移転に加えて、親拠点生まれの技術を吸収した能力を向上させたA国の拠点から次のB国の拠点への技術移転という現象が生まれつつある(金(2015))。それに伴い、日本企業の特徴とされてきた海外拠点における第3国出身経営管理者層の薄さ(白木(2006))にも一定の変化が生じる可能性がある。本研究の調査対象において、日本の親会社が生み出した知識を吸収・定着させつつ能力を高めた海外拠点が、自身のもつ機能の一部を移管した他国の拠点を支援し技術移転を行うという事例が観察された。具体的には、日本の親工場ー(台湾拠点)ー中国拠点ーベトナム拠点間の技術移転が開かれ、その際に、日本からの出向者はもちろん、中国などのローカルマネージャーも大きな役割を果たしているのである。本節ではこの技術移転のあり方を「連鎖的技術移転」と名付け、その連鎖的技術移転の中での出向者の役割と移転

される技術の中味について考察する。その考察を通じて、第2節で論じた技術移転に際しての出向者の役割と技術移転の実態に関する具体像を示したい。

以下、まず最初に連鎖的技術移転を引き起こした要因は何かを確認し、その後、3つのケースを検討する。

### チャイナプラスワンとは何か

中国に拠点を展開する企業が、同じ製品分野の拠点をASEANの新興国などに新たに設立する動きは、しばしばチャイナプラスワンと表現される。つまり、連鎖的技術移転の出発点がチャイナプラスワンにあるとすれば、まず、チャイナプラスワンはなにゆえに起きた現象かを確認しておく必要がある。それが、政治的・社会的要因に主として基づくものなのか、主に経済的要因によって引き起こされたものなのかによって、技術移転の性格が大きく左右されるからである。

チャイナプラスワンという言葉が使われ出したのは2000年代の初頭であろう。日本経済新聞を検索すると、初めて現れたのはおそらく2003年9月15日の記事であり、そこではJETRO理事長渡辺修氏の言葉「中国の生産がストップしたときのリスク回避」がチャイナプラスワンとして引用されている。ここでは、リスクが何なのかは明示されていないことでもわかるように、当初は中国投資の一極集中はリスクである、というやや漠然とした認識であった。その後、日中政府間の政治的対立やそれに伴う反日デモの激化によって、政治的・社会的リスクが強く意識されるようになった。さらに、近年では、中国における急激な賃金上昇や人民元の対ドルレートの上昇も中国リスクとして認識されるようになった。丸屋（2015）によれば、チャイナプラスワンとは「中国での経済、政治、社会リスクの高まりに伴い、中国拠点の一部を他の国・地域へシフト（移管）する動き」である。そこで、中国拠点に投資をしている企業が、同じ製品分野でのASEAN投資を行う動機は、政治的・社会的要因によるものなのか、それとも経済的要因が主なのか、また、その投資は中国拠点とどのような関係をもつのか、新たな投資先はどこなのかを、JETROのデータに依拠しつつ確認しておこう。

図1は、JETROが中国に拠点を有する企業に対して、今後中国での事業をどう展開するかについて2004年から2015年にかけて実施したアンケート調査の結果である。まず第1に明かなのは、中国ビジネスを「拡大する」との回答が2004年調査では86.2%あったのが、2015年調査では45.8%にまでほぼ半減していることである。しかし同時に、2015年においても撤退派は少数に留まり(6.3%)、現状維持派(20.2%)と未確定派(26.5%)を合わせた割合が拡大派とほぼ同じ比率になっている点にも注意しておきたい。積極的拡大派の割合は減ったものの、縮小に転じたというよりは、現状を維持しつつ様子を見ようとの姿勢が見てとれる。

この図でもう1つ注目すべきなのは、中国の多くの都市で展開された2回の激しい反日デモ(2005年4月と2012年8~9月)に対する企業側の反応が異なっていることである。反日デモ直後の2005年5月に実施された緊急アンケート調査では、拡大派の比率が前年11月から大幅に減少した(86.2→55.8%)。しか

し、その年の11月に実施された通常アンケートでは拡大派の比率が回復しているのである(78.9%)。つまり、初めて経験する中国の反日デモに対して、企業側は敏感に反応したものの、比較的短期間にそのショックが吸収されたと言える。一方、2012年の反日デモから間がない13年1月のアンケート調査では拡大派の比率が09年の水準から減少しているものの(73.5→59.0%)、同年11月には更に減少し(43.2%)、その後はほぼ同じ水準が維持されていることを考えれば、13年1月の減少は、反日デモのショックに由来するというよりは、より長期的・構造的な要因の方が大きな意味をもっている、との推測が成り立つ。

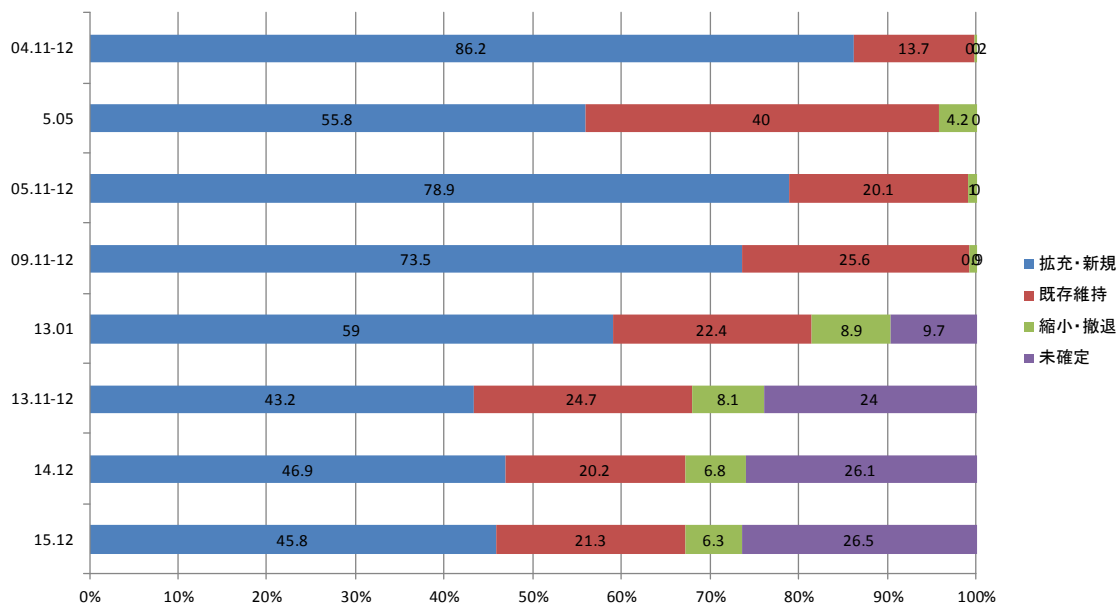


図1. 今後の中国でのビジネス展開

(資料] J E T R O (2016) 『2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』より作成

ところが、ネットのフローでみた日本から中国への直接投資額が、2013年以降、それまでほぼ同じ動きをしていた対ASEAN投資と大きく乖離しながら減少し(図2)、しかも、その減少が先に述べた2012年夏・秋の反日デモの時期と一致し、中国で日本車が襲撃されるなどの事件とも重なったため、マスメディアなどでは投資額の減少は政治的・社会的な意味でのチャイナリスクによるものとの論調が勢いを得た。



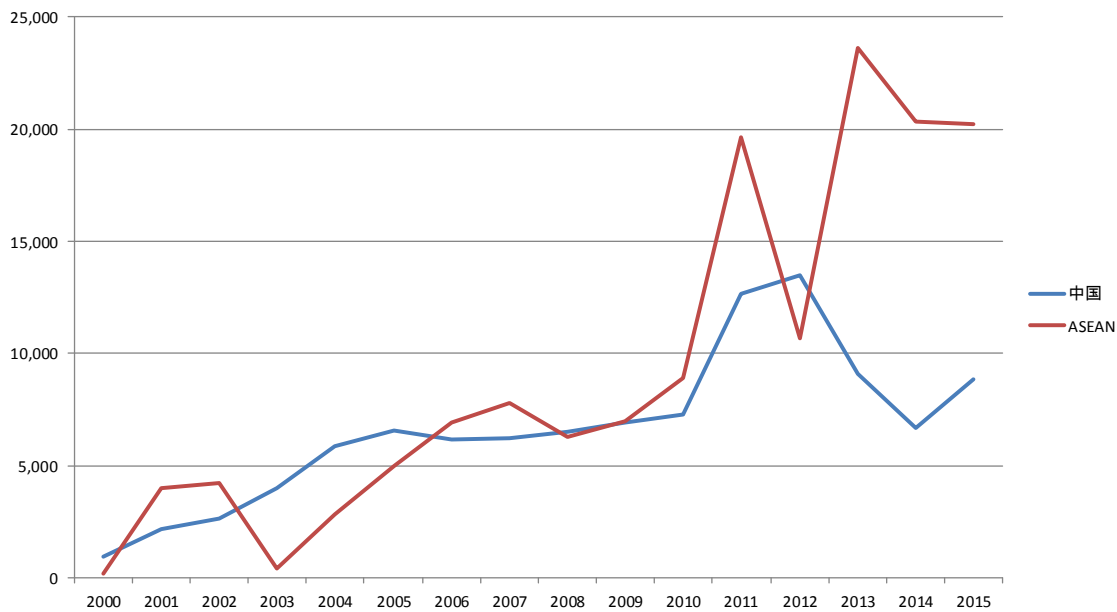


図2. 日本の対中・対ASEAN直接投資額（ネット・フロー）の推移  
 （資料 JETRO（各年）『日本の直接投資』より作成

しかし、確認しておくべきことは、日本企業による毎年のネットのフロー投資額の積み重ねに現地であげた利益の再投資額を合計した対中投資残高は順調に増大している、という事実である（図3）。ここから、チャイナプラスワンとは、少なくともマクロ的には、中国の拠点をつたんで別の拠点に移るというイメージとは異なる。ただし、2005年以降の投資残高は過大評価されている点には注視が必要である。投資残高はドル評価によるものであり、後述するように2005年から2015年にかけて人民元の対ドルレートは3割以上上昇しているからである。人民元に評価し直せば2015年度の投資残高はドル表示額の7割程度の水準とみなすのが妥当であろう。

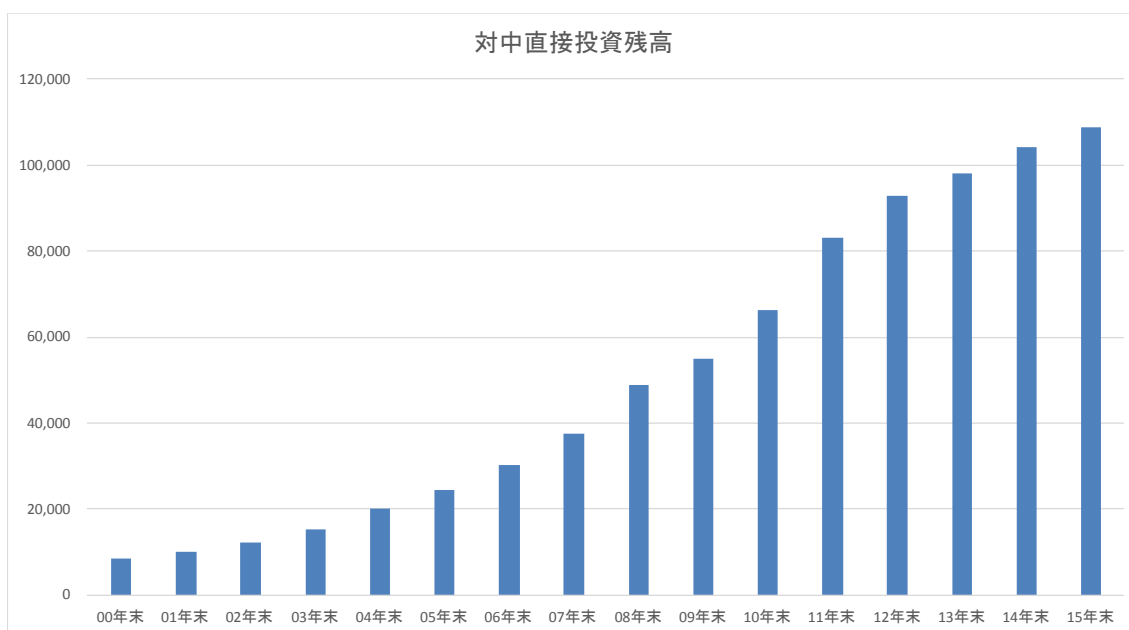


図3. 日本企業の対中投資残高の推移（単位：100万ドル）  
 （資料）JETRO（各年）『日本の直接投資』より作成

中国からの「拠点のシフト」の意味を以上のように押さえた上で、それではその要因は何かを同じく JETRO のデータによって確認しておこう。中国からの他地域に拠点を移管する理由についてのアンケート調査の結果をみると(JETRO(2015 a)、2010 年から「生産コスト・人件費の上昇」が年々増加し、2014 年には 66.7% に達している。その他、「需要変動への対応」(13.1%)、「為替レートの変動」(12.2%)、「機能集中による効率(低下)」(11.3%)など経済的要因が大きな割合を占めていることが判る(複数回答のため合算しても意味がない)。一方、社会的リスクといえる「労務上のリスク」(15.3%)の他「1 極集中のリスク」には政治的・社会的リスクも含まれるであろうから、これらの要因も無視すべきではないが、経済的なリスクの回避が最大の理由であるといえよう。

次に、経済的要因であるドルベースでみた製造業賃金水準の国際比較を JETRO の資料により確認すると、作業員、エンジニア、マネージャーの全てにおいて、2015 年度には中国がアジア(シンガポールを除く)の中では韓国、台湾に次ぐ水準に達しており、中国よりも先に工業化の進んだタイやマレーシアといった ASEAN の水準を上回っているのである(JETRO(2015 b))。また、同じく経済的要因である人民元の為替レートの推移を見ると、2005 年から人民元は上昇をはじめ、2015 年には 3 割を超える上昇となった。その後、中国の為替介入により人民元の対ドルレートは下落しているものの、2005 年の水準をはるかに超えている。

人件費の高騰と人民元の対ドルレートの上昇という中国拠点を取り巻く経済的要因の悪化が、中国拠点からの移管を促す要因であることが、こうした事実からも裏付けられている。

最後に中国から ASEAN への移管のうちどの国の割合が高いかを、やはり JETRO の資料で確認すると(JETRO(2015 a))、最大の移管先はベトナムであり、次いでタイ、インドネシアとなっている。

本報告で考察の対象とする日本ー中国ーベトナムの間の技術移転は、こうした流れを代表するサンプルの例であるといえる。なお、日本から ASEAN への移管先としては、ベトナムよりタイの方が割合が高い。おそらく、日本との技術の近さがその要因の 1 つであろう。

### 中国拠点からベトナムへの連鎖的技術移転の 3 事例

中国拠点からベトナムへという連鎖的技術移転の 3 事例を紹介し、そのファクトファイディングから浮かび上がる出向者の役割や技術移転の中味について考察しよう。

3 つの事例の中国とベトナム拠点の位置づけをあらかじめ述べておく。オムロン・ヘルスケア事業は、中国拠点は中国市場向け、ベトナム拠点はグローバル市場向けという棲み分けが結果的になされたケースである。富士ゼロックスは、グローバル市場向け生産拠点の分散および代替生産体制が構築されたケースである。日華化学は、ベトナムへの投資が顧客対応のためになされ、それに際しては、中国よりも先に投資をしていた台湾の拠点が支援を行うという、拠点間ネット

ワークの活用が特徴であるケースだといえる。

#### ① オムロン・ヘルスケア事業\*4

オムロンのヘルスケア事業は、「家庭用」血圧計という新しいジャンルを開拓した先駆者であり、現在でもこの製品分野では世界市場シェア 53%（ベトナム拠点訪問時）を誇る最大手である。ヘルスケア製品の生産拠点は次の 4 つである。

日本松阪：マザー工場という位置づけで、基幹部品の生産と一部完成品の少量生産を行う。

中国大連：1993 年設立に設立され、血圧計の他、体組成計、体温計、歩数計、家庭用酸素発生器（大気汚染に悩む中国市場向けに開発された独自開発製品）を生産。全商品の 60%を生産する主力工場である。

ベトナム工場：ホーチミン市郊外に所在し、2007 年に操業を開始した。

2012 年に第 2 工場建設。家庭用血圧計の生産。

従業員数：915 人

ブラジル・サンパウロ：ネブライザの生産

大連工場からベトナムへの移管は、大連での 1 極集中生産への危惧からである。そこで東南アジアを検討し、良い港があり、賃金も安い立地としてホーチミンを選んだ。当初の計画では、大連とベトナムの 2 極体制を志向していたが、大連の賃金上昇を受けて、大連を中国市場向け、ベトナムをグローバル市場向けと位置づけ直した、というのがおよその経緯である。

オムロン・ヘルスケア事業は、典型的な連鎖的技術移転のケースである。その出発点は 1980 年代後半の松阪工場におけるオムロン流トヨタ生産システムの導入である。平準化、後補充方式、リードタイム短縮、U 字型ライン方式を導入し、ONPS（オムロン・ニュー・プロダクション・システム）と名付けた。大連工場では 2004 年ごろから DNPS（ダイレン・ニュー・プロダクション・システム）への取り組みを開始した。ベルトコンベア方式の大量生産方式と長い生産サイクルから、カンバン方式による生産サイクルの短縮、円形の太陽ラインと呼ぶセル生産方式への転換を図った。その背景は、当時は松阪の生産もゼロに近い状況で、ほぼ全てが大連での生産となる中で賃金の上昇が上乗せされたため、QCD の向上、生産サイクルの短縮など、台湾系、中国系の競争手を圧倒する生産効率をつくり出す必要があったことである。一方でベトナム工場の建設の情報も大連に入り、グループ内拠点間の切磋琢磨による競争でもあった。

ベトナム工場で力を入れているのは、製品ミックスの平準化とリードタイムの短縮であり、セル生産方式は一部のみしか導入されていない。これは多能工化が

---

\*4オムロン大連は 2013 年 8 月 23 日に、オムロンベトナムは 2015 年 8 月 21 日に訪問。松阪工場及び大連工場に関する記述は『日経情報ストラテジー』、「海を渡ったトヨタ流」（2007 年 6 月 6 日号）も参照した。

まだ進んでいないという制約によるものである。

この連鎖的技術移転の担い手にもそれぞれ特徴がある。松阪から大連への技術移転では、10年以上のキャリアをもつ中国人工場長を中心とする現地スタッフが生産革新に取り組み、松阪工場出身の日本人総経理はアドバイス役を心がけた。現地のスタッフが主体的に取り組まなければ、本当の意味での技術移転にならないと考えたからである。一方の、大連からベトナムへの技術移転では、大連で経験を積んだ中国人スタッフが中心となった。中国人スタッフが技術移転の中心的な担い手になったのは、ベトナムへの移管は上腕式の血圧計のみであり、シンプルな生産体制を引くことが目的であったためである。したがって、支援期間は短くて済んだのであるが、同時に支援期間の短さには、次の4つの要因も指摘できる。すなわち、①ベトナム人の中国に対するライバル意識、②通訳の困難さ、③支援に向かった中国人の出向経験のなさ、④そのため、長期滞在は家庭が許さない、などである。

## ②富士ゼロックス<sup>\*5</sup>

富士ゼロックスの生産拠点は、本社の下に日本、上海、深圳、ベトナム・ハイフォンが並ぶという体制がとられている。以下、4拠点の概要である。

日本：研究開発、基幹部品の生産、トナー・感光体の製造を行い、組立は NEC から買収した高機能大型機のみとなっている

上海：1987年に設立され、中国市場向け製品の開発と生産を行う。  
従業員数は約2,000名。

深圳：1995年に設立され、グローバル市場向けの量産拠点である。ここの強みは華南地域のサプライヤーからの部品調達である。従業員数は約6,000人。

ハイフォン：2011年11月に操業を開始した。東南アジア、オセアニア市場向けおよび米ゼロックスへのOEM生産を行う。  
従業員数は1,972人。

深圳工場からベトナムへの移管の動機はリスク分散であり、深圳との2拠点体制で代替生産を追求する。深圳工場は一時1万人を超えるなど大きくなりすぎて、リスクを感じるようになった。当初、ベトナム工場は組立のみに特化した低投資工場を目指した。しかし、それでは生産準備、品質管理、など常に深圳に依存しなくてはならず、リスク分散にはならない（日本には組立機能がないので依存できない）。そこで、プリント基板、プラスチック成形品の内製、生産準備機能なども付加し、深圳との完全代替工場を目指すようになった。

中国からベトナムへの技術移転の中味は、生産プロセス革新による工程のプラットフォーム化である。これにより両工場のラインの相互互換の実現と重複投資の回避を目指している。深圳工場からハイフォン工場への技術移転の担い手は、

---

\*5ベトナム拠点での聞き取りは、2015年8月17日に行われた。

日本人・中国人出向者たちである。当初は組立機能のみの軽投資工場を目指したので、出向者が15人でスタートした。しかし、完全代替工場が目的となったので、日本人35名、中国人15名の50人の出向者が常駐することになった。このように、出向者を大量投入して技術移転を進めている。日本人出向者は、社長、工場長、技術統括部長、生産管理、調達、物流、第1製造部(カラープリンター)、部品製造、生産技術、品質管理などの機能を担い、中国人出向者は深圳工場のコピーである第2製造部の管理を担っている。

日本には、先ほど述べたようにNECから買収した大型機種ラインしか残っていないので、技術移転は深圳からベトナムへという流れになる。それもあって、中国人出向者達が日本人と並んで大きな役割を果たしているのが、当工場の特徴である。

日本に組立工場を回帰させる、すなわち組立ラインそのものを戻すのはそれほど難しくないが、内製しているキーパーツを除いて部品サプライヤーが中国の華南地域に出てしまったので、日本で組み立てるとなると部品の輸入が不可避であり、これでは日本で組み立てる意味がない。日本回帰が報道されているキヤノンとの比較でいえば、当社は米ゼロックス社とのグローバル市場テリトリー制があるため、また法人向け市場が中心であるため、販売量が出ないのが苦しいところである。日本国内に工場を戻し、3箇所に分散して生産するのは難しい。

### ③日華化学\*6

日華化学は福井の地場企業であり、繊維加工用界面活性剤(染色用剤、抗菌、消臭、撥水)の日本国内トップメーカーである。研究開発力と顧客の現場に入り込んだ技術対応力が当社の強みである。顧客対応力は70数年の蓄積に基づく技術サービスの力である。繊維は素材が多岐にわたり、それに応じてそれぞれ薬品が異なる。しかも土地が異なり使用される水が異なれば、材料の配合も変える必要があるので苦労は大きい。顧客対応の中で身に付けたノウハウがそのまま当社の強みとなっちはね返ってくる。ただ、環境問題に敏感な昨今、繊維関連で稼ぎながら脱繊維化を進めるのが当社の戦略である。

当社の海外展開は、顧客であるアジアの繊維産業の発展順に行われた。その概略は、次の通りである。

- 1968年：台湾(合弁→94年独資)
- 71年：韓国(合弁→95年独資)
- 74年：タイ(華人企業との合弁→04年独資)、  
インドネシア(合弁→94年独資)
- 88年：アメリカ・サウスカロライナ
- 93年：中国広州
- 2002年：上海研究所、中国杭州工場

---

\*6ベトナム拠点での聞き取りは、2015年8月20日に行われた。

04年：ベトナムホーチミン郊外のビエンホア市

国内外の拠点の役割分担は次の通りである。

日本：本社機能、研究開発、生産工場

中国：繊維事業の製品開発・生産の中心。

浙江工場の中国人総経理は日本本社の繊維事業部長を兼任。

台湾：台湾人社長。総勢90人。開発部隊の80%以上が日本語人材

韓国：韓国人社長。総勢80人。開発部隊の半数が日本語人材。

ベトナム：出向者：日本人3名（社長、副社長他）、台湾人1名（副社長）、  
韓国人2名の総勢31人：生産機能のみを有する。

ベトナムへの進出理由は顧客対応のためである。すなわち、中国拠点の主要な顧客であった台湾繊維メーカーのベトナム進出に伴ってベトナムへ進出することになった。したがって、納入先は台湾繊維メーカーが中心であり、次がベトナム系、3位が韓国系、そして現在伸びているのが中国メーカーであり、日系の顧客は5社程度しかない。日系がらみの進出でないところにベトナム拠点の特色があり、それが技術移転の担い手にも大きく影響している。

当社の技術移転は、研究開発と現場対応力の2つに大別でき、それに応じて主な担い手にも違いがある。

製品開発の面では、まず繊維では日本から上海研究所へという流れであり、日本人出向者4名が指導をしている。脱繊維では日本が中核拠点であるが、台湾と韓国では現地の日本語人材を核とした日本拠点との知識共有が進められ、日本と協力して次世代の新製品開発を行っている。

顧客への対応能力の面での技術移転では、中国の浙江工場では日本本社の繊維事業部長を兼任する中国人総経理を中心に進められている。一方、ベトナムでの工場立ち上げには台湾日華の工場長がラインレイアウトの設計をはじめ全面的にサポートした。ベトナムに進出している台湾・韓国企業が主な顧客であるため、日本人だけでなく、台湾と韓国拠点からの出向者が常駐しているのが、当社ベトナム拠点の特色である。

当社の現地人材育成は、日本への留学生を積極的に採用し活用している点に特色がある。本社の所在地にある福井大学などの中国人、ベトナム人留学生などを日本で採用する。籍は日本本社でなく、それぞれの国の採用にして2、3年間日本に逆出向するという形で技術を身に付けさせている。ベトナム人の技術部長候補は名古屋大学卒業で、3年間日本の日華で勤務し、ベトナムに帰国した。今のベトナム人工場長は、日本留学組ではないが、日系企業3社での勤務経験があり、6年前に副工場長として採用し、今年工場長に昇進した人物である。

### 3社の事例紹介から浮かび上がるファクトファインディングの要点

以上の3社の事例から浮かび上がるファクトファインディングの要点を、箇条

書き風に記しておく。

1. 日本の本社（親工場や開発機能）がもつコア技術（3社に共通したコア技術として製品技術があり、それに加えてオムロンの場合はオムロン・ニュー・プロダクション・システム、富士ゼロックスの場合は基幹部品、日華化学では顧客対応力）が子会社に移転され、子会社は移転された技術を元に子会社ならではの能力を構築し（オムロンではダイレン・ニュー・プロダクション・システム、富士ゼロックスではグローバルマーケット向け製品の多量生産、日華化学では日本企業以外の顧客への対応力）、その能力と知識の一部をベトナムの環境に合わせつつ移転している。
2. 連鎖的技術移転の中で、中国拠点からの移管が中国拠点は中国国内市場向け、ベトナム拠点はグローバル市場向けと市場の棲み分けに発展するケース（オムロン）と、中国とベトナム拠点の共通性に力点があるケース（富士ゼロックス、日華化学）に大別できる。
3. 1で述べたように、日本は連鎖的技術移転の出発点として相変わらず重要な役割を果たしているが、量産（組立）の面では技術の主力が海外拠点に移ったり、組立機能そのものが失われているケースもある（富士ゼロックス）。
4. 東アジアの連鎖的技術移転においては、台湾・韓国の拠点が特有の働きをするより連鎖の長いケースもある（日華化学）。
5. 連鎖的技術移転の担い手としても、日本人出向者だけでなく各拠点出身の経営者・技術者が重要な役割を果たしている。
6. その結果、欧米の企業に比べて遅れているとされてきた現地経営陣の中において第三国国籍人材の果たす役割が大きな日系企業も生まれつつある（富士ゼロックス、日華化学）。

#### 4. まとめ・インプリケーション・残された課題

最後に、本報告のまとめとそのインプリケーションについて簡単に論じておこう。

本報告で明らかにし、そして強調してきたのは、まず第1に、日本の本社（工場・開発拠点）がもつ機能的および規範的な知識（それはとりもなおさず日本企業がもつ強みの根底にあるものであるが）を海外拠点に移転し、定着させ、実践する上で果たしている日本人出向者の役割の大きさである。拠点運営の基本となるルーティンとしての機能的な知識の移転自体ですらそれほど簡単ではなく、ましてや、その「応用問題」である新しい状況への対応力や異常事態への対処能力の構築にはいっそうの時間がかかるのである。しかも、そうした機能的知識が移

転し定着するには、それを裏から支える仕事の仕方や職場間・部門間・企業間の関係プレーに集約される規範的知識の移転と定着が必要であり、それにはいつもの難しさと時間がつきものである。その間、現地拠点のパフォーマンスを維持・向上させるためには、部門長としてであれアドバイザーとしてであれ、日本人出向者が現地拠点で力を発揮せざるを得ない。つまり、本報告の特徴は、これまで多くの論者が強調してきた日本人出向者主導の現地経営の問題点ではなく、その合理的側面を主張する点にある。経営者の現地化の遅れを論じるのであれば、現地拠点のミッションは何か、そしてそのために必要な構築されるべき能力とは何かに即して、現地拠点の経営者としてどのような人材が必要かを議論する必要がある。

第2に、少数派ではあるものの、現地拠点の最高経営責任者を務めるローカル人材の特徴も明らかにした。彼らの多くは、流暢な日本語を話し、日本への留学経験や当該企業であるかどうかは別として日本での勤務経験ないしは長期の研修経験があり、かつ当該拠点に長期間勤務してきた人材である。しかも、理工系の教育バックグラウンドをもつ人材が多数派である。言い換えれば、日本人出向者と同じように機能的・規範的知識を本社と共有できている人材である。同時にローカル人材が経営トップにある企業では、経営トップだけでなく質と量の両面で層の厚い日本語人材が存在しているケースが大部分である。第1と第2の事実から、企業文脈的な知識と経験を競争力の源泉とする日本企業の特徴が表れているといえる。

第3に、日本人出向者の多くは日本の生産現場がもつ知識の移転には情熱を傾けるものの、人事管理を中心とした現地従業員の管理については、現地企業との合弁であればもちろん、単独出資であってもローカル人材に任せる傾向が見られる。つまり、この面では経営者の現地化が進んでいるのである。規範的知識とはまた異なった意味で、歴史や文化、そして政府機関をはじめとする現地の組織との関係が深い領域であるだけに、賢明といえは賢明なやり方である。しかし、こうした管理面をローカル人材に任せることが規範的な知識の移転にどう影響するかは研究する必要があるだろう。残された課題の1つである。

第4は、本報告が全く触れなかった領域である。つまり、現地拠点の経営戦略面での能力についてである。インタビューでそうした領域の質問をしても、ごく一部の拠点を除いてはあまりインパクトのある答えは返ってこなかった。その理由として、調査対象拠点が生産工場が中心であり、開発拠点であっても現地向け製品を1から本格的に開発している拠点は皆無である点(それ自体は合理的な選択であると筆者は考えている)が挙げられるだろう。しかし、更にもう1つ深い要因もあるように思う。それは、Porter & Takeuchi (2000)が主張するような意味での、日本企業がもつポジショニング・ベースの戦略的思考の弱さであろう。ポーター達の日本企業批判を、シンガポールにある日本の大手自動車メーカー統括会社の日本人出向者に紹介したところ、苦笑しながら「まるでうちの会社について語っているみたいですね」との感想が返ってきた。1の論点でも触れたように、現地拠点にどのようなミッションが与えられ、そのためにはいかなる能力の



構築が必要かを論じる中で、現地経営陣に求められる役割についても考察する必要がある。

日本の親会社が生み出した知識を吸収しつつ能力を高めた海外拠点が、自身のもつ機能の一部を移転する他国の拠点を支援し、技術移転を行う――これを本報告では連鎖的技術移転と名付けて考察した。具体的には、いわゆるチャイナプラスワンを契機に、日本の親会社から移転された技術をベトナム拠点へと伝える役割を、移管元の中国拠点の日本人出向経験者や中国人マネージャーが担っているのである。

本国の親会社から海外子会社への技術移転や両者間の知識共有については膨大な研究の蓄積がある。その多くが分析のフレームワークとして依拠しているのが、権限や知識の統合と分散を縦と横の軸として多国籍企業を「グローバル型」、「マルチナショナル型」、「インターナショナル型」、「トランスナショナル型」と分類した Bartlett & Ghoshal (1989)の研究であり、さらに「トランスナショナル型」の延長線上にある多国籍企業モデルが「差別化されたネットワーク」論 (Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997)) である。本報告の連鎖的技術移転は、独自の能力を構築した海外子会社が他の拠点に知識を移転するという点では「差別化されたネットワーク」論ともある種の共通性はあるが、決定的な違いは彼らが中心のないネットワークを強調するのに対して、連鎖的技術移転においてはむしろ親会社―移管元の拠点―移管先の拠点という統合的紐帯の中で独自の能力を構築した子会社が姉妹拠点に知識の移転を行う点である。Jones (2005)が的確に指摘しているように、差別化されたネットワーク論は現実の分析というより理念が先行しており、その実例とされるヨーロッパの小国生まれの企業である ABB の経営は理想とはほど遠いのが実態である。

親会社から技術を移転しながら海外拠点が独自の能力を構築するという意味では、Dunning (1979)の議論をベースとして「立地優位性」をキーワードに日本企業の海外子会社を分析した天野(2005)の研究とも方向が重なる。ただ、連鎖的技術移転のつなぎ手の役割を担う中国拠点が、日本の技術を吸収しながら日本とは異なる立地特性の中で構築した能力の独自性の要点についてはじゅうぶんな考察ができていない。これも、今後の課題である。

連鎖的技術移転の中のベトナム拠点において、中国人、台湾人、韓国人などの経営管理者が存在するのは、一見、白木(2006)の第三国出身の経営管理層の議論と共通しているように見える。しかし、決定的な違いは欧米企業のいわゆるグローバルスタッフィングとは異なり、あくまで技術的連鎖の中での第三国出身経営者である点である。そこから判断するに、日本企業がグローバルスタッフィングの方向に舵を切るのは近い将来には起こりそうもないが、その点の考察も今後の課題としておきたい。

## 〔補論〕現地経営の特徴：日本と中国の「相互補完性」、韓国拠点の日本からの「自立性」、台湾と日本の「親和性」

日本人出向者の役割、日本語人材の豊富さなど、中国、韓国、台湾に所在する日系企業においては多くの共通性が見られる。しかし、その経営のあり方、特に日本の本社や事業本部との関係についてみると興味深い差異も浮かび上がってくる。その差異をやや強調して表現するならば、中国と日本との「相互補完性」、韓国における日本からの「自立性」、台湾と日本との「親和性」となるのではないか。もちろん、「相互補完性」、「自立性」、「親和性」は、日本企業の海外拠点であれば、程度の差はあれ共有している要素であるが、中国、韓国、台湾の拠点での特徴の差をやや強調すればということである。

中国と日本の相互補完性は、まず生産品目に表れる。日本では新たに開発した製品や多品種少量（変量）品目を生産し、中国では成熟化した製品や大量生産品目を生産する、といったあたりが典型例だが、よく知られている事実なのでここではこれ以上立ち入らず、製品開発における相互補完性について論じたい。日本では基本機能の開発を行い、海外では現地市場適応型の開発を行うというのが中国拠点を含む現在の日本企業の一般的姿である。しかし、それに加えて、中国の特徴は、日本の開発部隊と一体になって製品開発を遂行する拠点が多数存在することである。その際、一番多いのが、日本の開発機能や工程の一部を取り出して中国拠点に委託するというケースである。こうした分担関係がスムーズに進む大きな要因の1つが、すでに触れたように中国開発拠点のほとんどが多数の日本語人材を抱えていることにある。そうした個々の日本語人材が直接、日本の開発部隊とコミュニケーションをとりながら、いわばシームレスに開発業務に当たっている（松下華禄、DIC、パナソニック天津など）。これよりさらに進化した相互依存関係は、同じジャンルの製品でも日本と中国ではプラットフォームの段階から異なる機種を開発するというケースである（アルパイン）。日本の開発拠点では時間をかけて部品相互間の調整を十分に行いながら精度の高いモデルを開発するのに対して、中国の拠点では短期間でともかく完成したモデルを開発するのである。日本人技術者は、時間をかけてでも完成度の高い製品をつくり出すという環境の中で育ってきたのに対して、中国人技術者は短期間に一挙に完成品をつくり出すというプレッシャーに強く、相互に学び合いながらもそれぞれの持ち味を活かした開発態勢を組んでいる。

韓国の自立性とは、まず第1に市場の自立性である。電子部品メーカーに多く見られるが、元来は日本向けなどの輸出目的で韓国での生産を開始した多くの拠点が、現在は韓国の有力メーカーへのサプライヤーとして活路を見出している（アルプス電気）。第2に、それと関連して技術の自立性がある。韓国の手続き市場を開拓する中で、日本の技術をベースにしながらも韓国独自の製品を開発する能力を身につけた拠点が増えている（デンソー）。第3に、経営の自立性が挙げられる。本社の役員を兼ねる日本帰りの（留学後に本社採用）韓国人社長が強い経営裁量権を持っていたり（アルバック）、韓国の子会社が独自に中国に孫会社を展開する（デンソー）といったケースがこれにあたる。つまり、韓国の

拠点においては、市場、技術、経営権の自立性が強いといえる。

台湾では、日系企業・現地企業を問わず日本方式との親和性が高い。国瑞汽車はおそらくトヨタの中でも最もTPSの浸透度合いが高い海外拠点の1つといえよう。日本の大手総合商社のひとつは、社員を研修ではなく人材育成と本社での戦力を兼ねて出向者として長期に日本に派遣している。出向者の中には実力が認められてそのまま日本の本社採用となる人材も存在する（台湾三菱商事）。日系企業ではないが、現地の食品・流通・物流ビジネスを担う大手財閥企業（統一集団）がフランチャイジーとして展開する全国チェーンのコンビニエンスストア（セブンイレブン）の店舗経営のあり方は、日本の資本が直接関与していないにもかかわらず驚くほど日本と似通っている。そこでは、日本における最新の業態を吸収するために日本経験の豊富な人材が本社と東京事務所において重要な役割を果たしている（統一超商）。この同じ財閥企業は、日本の大手運送会社（ヤマト運輸）と合弁で宅配便事業を展開している（統一速達）。このケースでも、日本側の出資比率は10%に留まり、日本からの出向者も1人であるにもかかわらず、日本国内とほぼ同様のサービスを提供している。いずれも、台湾における日本との親和性を示す事例といえよう。ただし、こうして蓄積された技能と人材は狭隘な台湾市場ではいわば過剰能力ともなりつつあり、その能力をいかに活用するかが、台湾拠点の課題である。

#### § 中国、韓国、台湾で異なる特徴が生まれる背景

同じ東アジアにおける日系企業の海外拠点でありながら、何故にそうした違いが生じるのかを、それぞれの立地特性と関連づけながら述べてみよう。

まず、中国からみていこう。中国と日本との相互補完性は、中国と日本との間の違いの大きさがもたらすと考えられる。具体的には、購買力の面でも嗜好性の面でも多層的でしかも地域差の大きな中国と同質的な日本市場の違い、価値観や行動様式の多様な中国の人材と同質的な傾向の強い日本の人材、マクロ的な経営環境が猛烈なスピードで変化を遂げている中国と変化の速度が緩慢な日本、などが挙げられる。そうした差異が、日本の拠点と中国の拠点の強みの違いにつながり、より相互補完的な色彩が濃くなると考えられる。

韓国と台湾は、中国と比べればむしろ日本との同質性が強く現れる。しかし、その同質性に違いがあるのではないか。

韓国の場合、いわば作られた同質性である。具体的には、韓国の大企業はさまざまな要素技術を日本企業から導入し、しかもしばしば日本人のベテラン技術者を採用してキャッチアップを図ってきた。もちろん、韓国企業のイノベーションを無視するわけにはいかないが、その多くは「創造的模倣」である。一方、韓国に進出した日本企業の多くは完成品メーカーではなく部品メーカーである。彼らの当初の進出目的は、韓国で生産した部品や素材を日本に逆輸入することであったが、韓国が先進国化する中でコスト面での優位性、とりわけ中国やASEANの姉妹工場に対する優位性の多くを失った。こうした状況の中で、韓国に進出した部品メーカーが生き残りを図るとすれば、日本メーカー向けと韓国メーカー向けの

間で互換性の強い要素技術を活かしながら、韓国メーカー向けの市場を開拓し、日本の本社とは直接関連の薄いビジネスを強化するという、自立化の途が有力な選択肢となったのである。

台湾の場合の同質性は、人の価値観の共通性など日本との間のより自然体の同質性といえよう。しかし、それだけでは、もちろん日本との関係において埋没してしまう。台湾の立地上の強みは、「人の力を借りる」巧みさである。その典型的事例が鴻海などのEMS企業である。アップル、デル、ジーメンスといったグローバル企業との取引の中から製品設計などのノウハウを学び取る、日本企業から核となる設備・部材を調達し、同時にきめ細かな品質管理・生産管理の技術やノウハウを導入する、中国大陸の人材を巧みに活用する、といったいわば全方位外交の中から生み出された強みが台湾の立地特性といえよう。したがって、日本企業にとっては、台湾の自社拠点においても台湾の現地資本との提携においても、自身の特長と強みを経営トップ層から幅広い従業員層に至るまで、理解してもらいやすいのである。これが日本と台湾との親和性の要因である。

付表 1-A. 本プロジェクトインタビューデータ

	訪問企業名	訪問日時	対応者	企業の出身国
2012年度				
中国 深圳	深圳軟通	2012年 8月20日	総経理、T&C部総監、 HR経理、採用主管、 顧客経理	中国
	YKK(深圳)	8月21日	総経理、副総経理、 L人事高級経理、 L人事部経理、 L財務統括部長	日本
広州	美的集団	8月22日	次長、HR	中国
惠州	惠州ブリジストン	8月22日	技術部部長、 管理人事部長	日本
広州	本田生産技術(中国)	8月23日	総経理、副総経理	日本
	豊和繊維産業	8月23日	副総経理、L設計係長	日本

	広州金発科技	8月24日	技術管理中心主任、 HR部長、HR経理	中国
	東風日産	8月24日	総経理、市場部PR総 監、車両開発総監、 人事総務部副部長、 製造本部副本部長、 製造管理部NPW推進 科科長	日本
重慶	長安鈴木	8月27日	総経理、 L経営管理総監	日本
	嘉隆工業	8月28日	人力資源管理部長、 工会主席	中国
	慶鈴汽車	8月28日	総経理、副総経理、 副総経理	中国 ・日本
成都	中軟集団四川中軟科技	8月30日	総経理、財務部総監	中国
	成都イトーヨーカ堂	8月31日	総経理、 経営企画室長	日本
	成都伊勢丹	8月31日	総経理、0副総経理	日本
日本		2013年		
	積水化学京都研究所	1月21日	生産基盤教科グルー プ部長、グローバル 生産革新センター所 長、ものづくり革新 センター部長、 技術・CS部長、グロー バル人材担当課長、 安全グループ長、 中国室課長	日本
	サンスター高槻工場	1月21日	工場長、生産管理グ ループ長、製造グルー プ長、外注管理グルー プ長、生産管理グルー プ課長	日本

	コマツ(大阪)	1月22日	情報戦略本部生産ム チーム長、 ソリューショング ループ生産チーム	日本
	江崎グリコ	1月23日	グループ法務部長	日本
	伊藤ハム西宮工場	1月24日		日本
	オムロン本社	1月24日		日本
	三菱重工工作事業本部	1月25日	事業本部長、 主席部員	日本
韓国		2013年		
昌原	デンソー豊星電子	3月8日	副社長	日本
光州	韓国アルプス	3月12日	社長、第1技術部長、 L第1技術チーム長、 第2技術部長、 L第2技術チーム長、 L第3製造部長、 L企画部長	日本
仁川	富士ゼロックス	3月13日	L開発生産本部長、 L・DC開発部長、 L開発センター長、 Lモジュール開発部 長、 企画管理部長	日本
ソウル	ロッテ百貨店	3月14日	取締役、 マーケティング部長	韓国
	韓国アルバック	3月14日	L社長、L企画課次長	日本
	広振	3月15日	社長	韓国
	韓国労働研究所	3月15日	博士	韓国

2013年度

中国

瀋陽

華晨汽車集団

2013年

8月19日

所長、秘書室主任、  
HRM所長

中国

アルバック瀋陽

8月19日

アルバック中国総経  
理、L董事長、L総経  
理、副総経理、L副総  
経理、グローバル生  
産企画室専門部長  
(本社)、L営業部副部  
長、L営業部副部長、  
L開発課長、L総経理  
助理

日本

東北大学

8月20日

中国

Neusoft

8月21日

L院長助理

中国

瀋陽航天三菱汽車  
発動機製造

8月21日

副総経理(生産)、  
副総経理(開発)

日本

長春

長春ヒロテック

8月22日

総経理

日本

中国北車

8月22日

副総工程師

中国

大連

オムロン(大連)

8月22日

総経理、副総経理、  
IT革新センター(京  
都)主幹主査

日本

パナソニックAVC大連

8月23日

生産技術次長、  
技術副部長、チーム  
マネージャー、  
デバイス担当

日本

富士通FDDL(大連組)  
遼寧工場(大連)

8月23日

董事長、総経理

日本

ヤマザキマザック遼寧

8月23日

総経理、常務副総経  
理

日本

哈爾浜

哈爾浜気輪機

8月26日

日本

	哈爾濱東安發動機	8月26日	副總經理、L秘書室	日本
延辺	延辺大学	8月27日		中国
	延辺愛光汽車部品	8月28日	L経営企画室主任	日本
	延辺率高医療機械	8月28日	対外事務部長	韓国
	Hanmi Flexible	8月29日	工場長	韓国
	Huron	8月29日	工場長	韓国
	北京世連互網絡 延辺支社	8月30日	センター長	韓国
日本		2014年		
広島	マツダ自動車	1月20日	商品企画部長	日本
山口県光市	ヒロテック排気系工場	1月20日		日本
徳山	徳機	1月21日	社長、取締役業部 長、業務課長	日本
小野田	長州産業	1月22日	取締役総務部長	日本
宇部	宇部蒲鉾	1月23日		日本
下関	長府製作所	1月23日		日本
宇部	ヤナギヤ	1月24日		日本
久留米	ブリヂストン 久留米工場	1月27日	久留米工場長、生産 技術部長総務課長	日本
福岡県京都郡苅 田町	日産自動車 九州株式会社	1月27日	副社長、人事・渉外 部部長、工務部部長、 品質保証部長製造部 長	日本
福岡	富士通九州システムズ	1月28日	テクノロジーソ	日本



			リユーション本部 長、テクノロジーソ リユーション本部統 括部長、事業推進本 部人財部担当課長	
阿蘇	オムロン阿蘇	1月28日	社長、製造部長、 生産技術課長	日本
大分	新日鉄大分コミュニ ケーションセンター	1月29日	センター長	日本
台湾		2014年		
台北	三菱商事	3月5日	総経理、L 董事長	日本
	統一速達(やまと運輸)	3月5日	副総経理、L 経営企画 チーム	日本
	煜益	3月6日	総経理	台湾
	慧国工業(アイシン)	3月6日	L 総経理、副総経理、 L 生産技術部協理、 品質技術担当主幹 L 管理部経理	台湾
	孟凱	3月6日	総経理、副総経理	台湾
	日紳精密	3月7日	総経理	台湾
	Leedwell	3月7日	総経理	台湾
	台湾統一超商 (台湾セブンイレブン)	3月10日	副総経理、HR 経理、 総経理室スタッフ 4人	台湾
	六和機械工業	3月10日	鑄鉄加工部協理、 圧造・鑄鉄加工・圧 造の各エンジニア、 輸出部スタッフ	台湾
	台湾富士通	3月11日	総経理、L 副総経理	日本
	アルバック	3月11日	L 副総経理	日本
	国瑞汽車中壢工場	3月12日	総経理、協理、 L 経営企画部2人、 L 管理部	日本
	台湾富士ゼロックス	3月12日	董事長、L 行政本部 長、協理、L 協理、	日本

			グローバルマーケティング部 経理、 L 董事長室経理		
	台湾	デンソー	3月13日	董事長兼総経理、L 管理 本部協理生産本部長	日本
		豊田通商	3月13日	総経理、L 副総経理、 管理部長、L 企画部長	日本
		ペガトロン	3月14日	エンジニア	台湾
2014年度					
中国			2014年		
天津		天津ソミック	8月18日	総経理、工場長、 品質保証課長、生産 管理科長、製造課長	日本
北京		SMC(中国)	8月19日	L 管理本部副本部長	日本
		北京イトーヨーカ堂	8月19日	総経理、副総経理、 総会計師	日本
天津		飛鳩	8月20日	輸出部長	中国
濟寧		小松(山東)建機	8月21日	副董事長、L 総経理、 園田副董事長、製造 本部長、事業管理室 長、L 人事総務部長	日本
青島		第一汽車青島支社	8月22日	研究開発部長	中国
		三菱重工捷能(青島) 汽輪機	8月22日	総経理、副総経理、 L 高級経理	日本
浙江省嘉興市		嘉興村上汽車配件 (村上開明堂)	8月25日	総経理、L 副部長、 L 課長	日本
上海		上海菱重増圧器 (三菱重工)	8月26日	総経理、L 経理助理	日本
		アルバック(中国)	8月26日	総経理、常務副総経	日本

			理(本社執行役員)、 L内部島西部副部長、 L財務部課長	
杭州	杭州Leedwell	8月27日	工場長、副工場長2 名	台湾
蘇州	江蘇省蘇淨集団	8月28日		中国
	旭化成電子材料(蘇州)	8月29日	総経理、副総経理、 技術営業部長	日本
	青山汽車緊固件(蘇州)	8月29日	総経理、L副総経理、 L管理課	日本
柳州	柳州広菱汽車技術 (ヒロテック)	9月1日	総経理、L常務副総経 理、技術部長、量産 部長、 L管理部長	日本
昆明	昆明達林情報技術	9月2日	総経理、副総経理2 人	中国
日本		2015年		
	曙ブレーキ山形製造	1月19日	社長、業務課長、 経理課長	日本
	タカハタ電子(米沢)	1月20日	常務取締役2人	日本
	NECパーソナル コンピュータ(米沢)	1月20日	生産事業部グループ マネージャー	日本
	岩機ダイカスト工業	1月21日	専務取締役	日本
	アイリスオーヤマ	1月21日	執行役員ホーム開発 部長、 広報室サブリーダー	日本
	NECトーキン株式会社	1月22日	執行役員	欧州
	日本電子天童工場	1月23日	常務(経営戦略室)	日本
	日立オートモティブ システムズステアリング 株式会社秋田事業所	1月26日	生産本部長、 生産合理化推進部長	日本
	株式会社西山製作所	1月26日	常務取締役生産部長	日本

秋田工場		工場長、工程管理主任	
ヴァレオジャパン I V N事業部 秋田工場	1月27日	工場長、VPS科長、組立チーム課長	欧州
株式会社 Nui Tec Corporation 秋田工場	1月27日	社長	欧州
アルバック東北	1月28日	社長、総務部長	日本
多摩川精機八戸事業所	1月28日	所長、総務課長	日本
三菱製紙八戸工場	1月29日	事務課主任	日本
台湾	2015年		
安拓実業	3月4日	副総経理	台湾
全球安聯科技	3月4日	執行副総	台湾
春雨工廠	3月4日	総経理、副総経理、総経理特助	台湾
中国鉄鋼	3月5日	組長、正研究員	台湾
天郁城科技	3月5日	総経理	台湾
金属工業研究发展中心 (高雄)	3月5日	所長	台湾
高雄第一科技大学	3月6日		台湾
日月光	3月6日		台湾
アルバック科技	3月9日	L副総経理、L台南総務部所長	日本
嘉義大学	3月10日		台湾
天恩食品	3月10日	総経理、外国貿易部課長	台湾
台達電子工業	3月11日	副総裁、行政経理	台湾
成功大學	3月11日		台湾
茂迪股份有限公司	3月12日	HRM経理、販売部経理、HR副経理	台湾
祥賀光電(Siriustek Inc.)	3月12日	CEO	台湾
ジャイアント	3月13日	総経理、執行長	台湾
2015年度 ASEAN	2015年		

ハイフォン	富士ゼロックス ハイフォン	8月17日	社長、GM	日本
ハノイ	日産テクノベトナム	8月18日	取締役、GM、GM	日本
ホーチミン	アルバックシンガポール ・ベトナム事務所	8月19日	GM、L・FS Manager、	日本
ホーチミン近郊	GENERAL SHOES CO., LTD. (通用製鞋工業)	8月20日		台湾
	NICCA VIETNAM CO., LTD. (日華化学越南)	8月20日	社長、テクニカルダ イレクター、O経理	日本
	Vina Star Motors (三菱自動車)	8月21日	社長、副社長、製造 部長、財務部長、調 達次長、販売部次 長、	日本
	オムロン・ヘルスケア	8月21日	社長、総務部長、 IT専門職	日本
クアラルン プール近郊	パナソニック・アプライア ンス・エアコンディショニング R&D	8月24日	社長、製造間接次長	日本
	オムロン・マレーシア	8月24日	社長	日本
	ヤマト運輸マレーシア	8月25日	社長、操業管理部長	日本
シンガポール	シマノ(シンガポール)	8月27日	L取締役	日本
ジョホール バル	シマノ(マレーシア)	8月27日	L取締役社長、L取締 役、L部長、L課長	日本
シンガポール	ヤマト運輸RHQ	8月28日	社長、戦略部門長、 アドバイザー、セー ルス・ドライバー指 導員	日本
日本		2016年		
金沢	白山機工	3月14日	社長、取締役、 総務部長	日本
黒部	YKK黒部事業所	3月15日	執行役員、製造基盤 強化グループ長、 本社広報担当	日本
小松	コマツウェイ総合	3月30日	センター所長、総合	日本

研修センター・  
栗津工場

企画部、栗津工場総  
務部

2016年度

ラオス			2017年		
ビエンチャン	JETROビエンチャン 事務所		2月20日		日本
ビエンチャン	JICAラオス事務所		2月20日	所長	日本
ビエンチャン	ラオス日本センター 開発支援能力強化 プロジェクト		2月20日	JICA専門家	日本
ビエンチャン	豊田通商ビエンチャン 事務所		2月21日	事務所長	日本
ビエンチャン 近郊	ティー・エス・ビー		2月21日	工場長	日本
ビエンチャン 近郊	ミドリ安全(株) (ラオ・ミドリ・セーフティー・ シューズ)		2月22日	工場長	日本
ビエンチャン 近郊	ラオ山喜		2月22日	社長	日本
ビエンチャン 近郊	三菱マテリアル(MMCエレクト ロニクス・ラオス)		2月22日	社長	日本
ビエンチャン	片平エンジニアリング		2月23日	開発本部課長代理、 開発業務本部	日本
ビエンチャン	安藤ハザマ		2月23日	所長、管理課長	日本
ビエンチャン	農業政策アドバイザー		2月24日	アドバイザー	日本

台湾・韓国

昌原近郊	セントラル		2017年 3月16日	工場長、R&Dセンター	韓国
------	-------	--	----------------	-------------	----

ソウル近郊	韓国アルプス	3月17日	長、戦略室長 L常務理事(技術)、 L理事(購買)、 L経営戦略室部長	日本
ソウル近郊	TDK韓国	3月20日	L社長、L経営支援部 長	日本
ソウル	アルバック韓国オフィス	3月21日	L日本本社常務執行 役員(開発)	日本

注：無印は本国からの出向者、Lはローカルスタッフ、0は第三国出身

付表 1-B. 本プロジェクトと前後する科研費のインタビューデータ

	訪問企業名	訪問日時	対応者	企業の 出身国
2010年度				
中国		2010年		
大連	大連華録松下有限公司	8月23日	L(人事課)	日本
	中国華録・松下電子情報 有限公司開発中心	8月24日	総経理、開発中心所 長、管理部部長、 L副所長	日本
	共立精機	8月24日	L総経理、副総経理	日本
	阿尔派电子(中国)有限公司 大连研发中心	8月25日	総経理	日本
青島	山口銀行青島分行	8月26日	行長、経理	日本
	青島QDIC	8月27日	L研究開発本部副総 監、L秘書室主管、 L人事課長	日本
	三菱重工ハイアール	8月27日	総経理	日本
北京	松下電器研究開発	8月30日	L元所長	日本

	北京現代	8月30日	総経理、生産副本部長、生産管理部長、事業企画部長	韓国
	電装(中国)投資有限公司	9月1日	営業企画本部本部長	日本
	横河電気(北京)開発センター	9月1日	L開発センター総経理、第1部部長、技術研究部部長、開発統括部部長	日本
天津	天津松下汽車電子開発	9月2日	総経理、管理部長、L第1設計課長人、L人事部	日本
北京	レノボ研究院	9月2日	政府プロジェクト管理部シニアマネージャー	中国
天津	天津三星通信	9月3日	常務、人事部	韓国
日本		2011年		
関東地域	日立コンシューマー	1月24日	社長、マーケティング事業部、デジタルコンシューマ事業部	日本
	パナソニックオートモティブシステムズ社	1月26日	経営企画グループ	日本
	J A C 日本設計センター	1月27日		中国
	現代文化研究所	1月28日	首席研究員	日本
	日産テクニカルセンター	1月28日	R&Dエンジニアリング・マネジメント本部副本部長、同主管、中国事業部主管	日本
韓国		2011年		
ソウル	現代Mobis	3月11日	部長	韓国
亀尾	L G 電子亀尾	3月14日	シニアマネージャー	韓国
亀尾	三星亀尾携帯電話事業部	3月14日	専務(研究開発責任者)	韓国



ソウル	現代自動車本社	3月15日	研究開発戦略チーム 部長	韓国
	POSCO	3月15日	Corporate Technology Div.	
2011年度				
中国		2011年		
上海	三菱電機上海機電電梯 技術開発中心	8月22日	総裁、R&D室長	日本
	GM上海ハンア開発センター 工会	8月23日	L主任	米国 ・中国
	上海又成鋼鉄設備科技	8月23日	L副総経理	中国
	松下電器中国生活研究中心	8月24日	所長、L副所長	日本
蘇州	ルネサス(RENESAS)半導体 (蘇州)	8月24日	総経理、副総経理、 L・LSI統括部生産技 術部長、L管理統括部 総務部長、総経理助 理管理統括部資材部 長	日本
	Panasonic Home Appliances 研究開発センター	8月25日	総会計師、照明光源 研究センター所長、 照明電子機器開発セ ンター所長、管理部 部長、L・Factory solutions development center 所長	日本
寧波	中国宝新鉄鋼	8月26日	L首席工程師	日本 ・中国
上海	上海味の素	8月29日	総経理	日本

上海小糸車灯	8月29日	副総経理	日本
オムロン(上海)	8月30日	董事長兼総経理、 L副総経理、技術統括 部統括部長、生産管 理統括部統括部長、 生産管理統括部生産 管理部担当部長、 オムロン株式会社 グローバルプロセス 革新本部IT革新セン ター生産情報システ ム部主査	日本
電装(中国)投資上海技術中心	8月31日	技術開発項目本部本 部長、L主管	日本
東電電子(上海) Tokyo Electron(Shanghai)	8月31日	総経理、副総経理、 L管理部門	日本
上海富士ゼロックス	9月1日	総経理、経理担当、 L開発担当	日本
上海シャープ	9月1日	総経理、経営企画統轄	日本
江淮汽車(JAC)	9月2日	プロジェクト項目管 理部部長、S-IIプ ラットフォーム総 監、プロジェクト項 目管理部技術企画・ 管理担当、企業総合 管理部責任者	中国

日本

2012年

三菱重工相模原製作所 汎用機・特車事業本部	1月23日	事業本部長、副事業 本部長、フォークリ フト技術部長、 フォークリフト事業 部長、事業戦略グ ループ長、企画管理 部次長、設計課長、 主席部員、	日本
--------------------------	-------	---	----

			三菱重工叉車(大連) 総経理	
	デンソー経営企画部	1月24日	経営企画部担当部長	日本
	デンソーDP-EM室	1月24日	室長、担当次長	日本
	大宇インタナショナル ジャパン 名古屋支店	1月24日	支店長、部長	韓国
	アイシン精機	1月25日	生産管理部車体系・ L&E大日程	日本
	ヤマハ発動機	1月25日	執行役員第3事業部 長、 MC事業本部第3事業 室マーケティング部 長、MC事業本部第1 事業室中国・中南米 マーケティング・中 国グループ	日本
	レノボ大和研究所	1月27日	ThinkPad開発責任 者、レノボ副社長	中国
韓国		2012年		
	現代自動車蔚山工場	3月9日	労働企画チーム部 長、労働企画チーム 次長	韓国
	世宗工業	3月9日	副社長	韓国
	モパム	3月9日	取締役、専管理部長	韓国
	M2i	3月12日	工場長	韓国
	韓国オムロン電装研究所	3月12日	研究所所長、理事、 次長	日本
	GM Daewoo工場	3月13日	対外政策チーム長	韓国
	韓国昭和化学品	3月13日	理事、管理部代理	日本
	韓国知識経済R&D戦略企画団	3月14日	団長	韓国

2016年度

ASEAN		2016年	
バンコク近郊	いすゞ自動車(タイ)	8月22日	副社長(EVP)、法務担当副社長、生産担当副社長、購買部長、総務人事部長 日本
バンコク近郊	いすゞエンジン製造(タイ)	8月22日	社長、製造担当Exe、生産企画担当Exe 日本
バンコク近郊	三菱電機オートメーション	8月23日	社長、企画担当役員、モーター・ポンプ担当役員、企画課長、L管理課長 日本
アユタヤ	シチズンマシナリ	8月24日	社長、生産管理部長 日本
バンコク近郊	トヨタ自動車バンポー工場	8月25日	工場見学のみ 日本
バンコク近郊	デンソー・インタナショナル・アジア	8月25日	副社長(生産革新)、副社長(調達)、地域企画部長、アドバイザー2人 日本
バンコク近郊	トヨタ自動車 アジアパシフィック エンジニアリング&製造	8月25日	副社長(EVP、生産管理)、副社長(EVP、購買)、副社長(VP、購買技術)、副社長(VP、TPS推進)、シニアコーディネーター、コーディネーター 日本
クアラルンプール近郊	金海機械工程	8月29日	MD、ED、GM 華人
クアラルンプール近郊	TDK(Malaysia)Sdn Bhd	8月30日	L社長、取締役(財務・経営企画) 日本

クアラルン プール近郊	永城	8月30日	董事、工場長	華人
クアラルン プール近郊	パナソニックAVCネットワーク	9月1日	取締役(製造技術)、 L取締役(製造)、 取締役(財務)	日本
クアラルン プール	JETROKL	9月2日	所長、役員	日本
台湾・韓国				
		2017年		
台北近郊	台湾松下電脳	3月8日	総経理	日本
台北近郊	国瑞汽車	3月8日	L総経理、L協理	台湾
台北近郊	中華汽車新竹工場&楊梅工場	3月9日	L副社長2人、L協理 (エンジニアリング、 生産管理、総経理室、 購買)、工場長	台湾
台北近郊	裕隆三義工場	3月9日	副社長	台湾
台北	經濟部台日産業合作推動弁公室	3月10日		台湾
台北	裕隆集團最高顧問	3月10日	裕隆集團最高顧問	台湾
台北近郊	台湾滝澤科技	3月13日	董事長、L総経理、 L協理	日本
台北近郊	協欣金屬工業	3月13日	L董事長	台湾
台北近郊	新三興	3月14日	総経理、L副総経理	日本
釜山近郊	UNICK	3月15日	常務(営業)、 課長(戦略企画)、 次長(海外営業)	韓国

注：無印は本国からの出向者、Lはローカルスタッフ、Oは第三国出身

## 付表 2. インタビューのポイント

### 1. 現地法人の概要

- ・ 設立・操業開始時期
- ・ 資本金：金額、出資比率、合弁相手
- ・ 主要製品：種類、生産能力、当工場の比率
- ・ 生産・出荷価額
- ・ 主要な市場：現地市場シェア、輸出比率、主要輸出国
- ・ 当地における拠点数および全従業員数
- ・ 主要取引先
- ・ 従業員数（部門別、正社員と臨時工、男女比、出向者数）
- ・ 稼働日数・稼働時間、1人あたり労働時間
- ・ 離職率・欠勤率

### 現地法人の機能・役割

- ・ 拠点設立の目的（部品の現地化、市場への適応、現地調達設備への対応）とその後の変化および目的の達成度
- ・ 立地選定の理由
- ・ 開発・設計をしている製品（組み込みソフトを含む）の種類、ターゲットとする顧客
- ・ 製品の特性（製品全体と個々の部品および部品相互間の綿密な調整が必要か、それとも自己完結型の部品か；カスタム部品の割合；メカ、電子、ソフトの割合）
- ・ 企業全体の開発・設計活動の中での当該拠点の機能および役割分担  
本社との関係：権限委譲の度合い、分業  
他の拠点との分業関係
- ・ 職種別要員数：メカ、電子、ソフトの割合
- ・ 出向者と現地人スタッフの役割分担
- ・ アウトソーシングの有無と程度
- ・ サプライヤーとの関係（本国での取引の有無、開発上の情報交換）

### 2. 他の拠点との情報交換のインターフェースとキーパーソン

- ・ 情報交換のキーパーソンの役職、職務、職務経験
- ・ 他の拠点（海外、ハードウェアと組み込みソフト、生産拠点）および顧客との情報交換の内容、頻度、方法
- ・ 情報交換のルール化・標準化を進めているか、それともあまり標準化せずフレキシブルな対応を重視するか
- ・ 使用される言語

### 3. 仕事の仕方

- ・職務記述書の有無：ある場合はその内容と活用の仕方
- ・個々人が担当する職務の幅（外資の場合は本国との比較）と固定化の度合い
- ・配置転換の有無・頻度・範囲
- ・上司から部下への命令・指示の内容・性質
- ・上司への提言の有無と内容
- ・従業員間の情報の共有化を進める仕組み
- ・拠点内・開発ステージ間での情報交換の内容、頻度、方法
- ・チームワーク（職種間、部門間、職層間、拠点間）重視か個々人の仕事の独立性を重視するか

### 4. 人的資源管理

- ・採用：毎年的人数、採用の頻度、応募者の倍率、採用方法と基準
- ・給与を決める要素と階層間の格差
- ・給与・昇進における評価のポイント
- ・昇進の基準と速度
- ・教育訓練（教育訓練の体系、OJT および Off-JT の中身、海外拠点との交流、他拠点からのトレーナーの規模と役割）
- ・離職率：地域の同業他社と比較した高低とその理由
- ・従業員の定着や雇用保障に対する姿勢
- ・従業員に経営側の方針を伝える仕組み、頻度
- ・従業員の要望や不満を汲み上げる制度

### 5. 経営の成果と課題、今後の展望

- ・工数全体の変化
- ・他の拠点との工数の比較
- ・経営の課題：ターゲットとする顧客、機能・品質とコストのバランス
- ・今後の展望：現在の機能の強化、新たな機能の付加

#### 参考文献

安保哲夫(1998)「日本型多国籍企業による国際的技術伝播」(東京大学社会科学研究所編『二〇世紀システム 6 機能と変容』東京大学出版会所収)

天野倫文(2005)『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』有斐閣

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』)

トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990年)

Black, J. S., Gregarsen, H.B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing People through International Assignments*, Mass:Addison-Wesley Publishing. (白木三秀・糸井裕久・梅澤隆訳『海外派遣とグローバルビジネス：異文化マネジメント戦略』白桃書房、2001年)

Dunning, J.H. (1979) “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov.

Fang, Y.L., Jiang, G. L. F., Makino, S., & Beamish, P.W. (2010), “Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol.47 (1), 27-54

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣

Franko, L. (1976). *The European Multinationals*. London:Harper & Row

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), “ Knowledge flows within multinational Corporations” , *Strategic Management Journal*, Vol.21(4), 473-496

Harzing, A.W.K. (2001), “Who’s in Charge?: An Empirical Study of executive staffing practices in foreign subsidiaries” , *Human Resource Management*, Vol.40(2), 139-158

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York:Anchor Books. (岩田慶治訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1993年)

石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社

板垣博 (2008) 「日本製造業の競争優位と石油・ガス産業への適用可能性」 (安保哲夫編著『日本石油・ガス産業の国際競争戦略：国際石油メジャー・日本製造企業との比較』ミネルヴァ書房、所収)

Itagaki, H. (2009), “Competitiveness, localization and Japanese companies in China: realities and alternate approaches” , *Asia Pacific Business Review*, 15(3), 451-462



板垣博編著(2010)『中国における日韓台企業の経営比較』ミネルヴァ書房

Itagaki, H. ed. (1997). *The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia*, London:Macmillan Press.

JETRO(2015 a)『2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』

JETRO(2015 b)『2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』

JETRO(2016)『2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』

JETRO(各年)『日本の直接投資』

河村哲二編(2005)『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社

上山邦雄編(2005)『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社

金熙珍(2015)『製品開発の現地化：デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣

Kobrin, S. J. (1988), “Expatriate reduction and strategic control in American multinational-corporations”, *Human Resource Management*, 27(1), 63-75

小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社

Kopp, R. (1999), “The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies: Why It Exists and Persists” in in Beechler, S. L. and Allan Bird eds. *Japanese Multinationals Abroad: individual and Organizational Learning*, New York:Oxford University Press

公文溥・安保哲夫編著(2005)『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書房

丸屋豊二郎(2015)「日本企業のASEANシフトとチャイナ・プラスワンの行方ー日本企業の国内外拠点再編に関する実態調査の分析ー」(『広東省珠江デルタ・東西北地域間の経済格差縮小に向けた政策研究』日本貿易振興機構アジア経済研究所

Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizaizing*

- Multinational Corporations for ValueCreation, San Francisco:Jossey-Bass.
- 大木清弘(2014)『多国籍業の量産知識：海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』有斐閣
- 折橋伸哉(2008)『海外拠点の創発的事業展開：トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房
- Porter, M., & Takeuchi, H. (2000). *Can Japan Compete?*, New York: Basic Books and Perseus Publishing (邦訳『日本の競争力』ダイヤモンド社)
- Rosenzeig, P.M., (1994), “Management practicies in U.S. affiliates of foreign-owned firms: Are 'they' just like 'US'?” , *The International Executives*, 36(4), 393-410
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣
- Trevor, M., (1983). *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*, London:Frances Pinter.
- World Bank(1993). *The East Asian Miracle:Economic Growth and Public Policy*, New Yourk:Oxford University Press (白鳥正喜監訳 [1994] 『東アジアの奇跡：経済成長と政府の役割』東洋経済新報社)
- 山口隆英(2006)『多国籍企業組織能力：日本のマザー工場システム』白桃社
- 山崎克雄・錢佑錫・安保哲夫編著(2009)『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社
- 米倉誠一郎(1986)「鉄鋼業におけるイノベーション導入プロセス：連続鑄造施設導入プロセスの日米比較」(今井賢一編著『イノベーションと組織』東洋経済新報社、所収)
- 吉原英樹(1999)『未熟な国際経営』白桃書房
- 苑志佳編(2006)『中東欧の日系ハイブリッド工場』東洋経済新報社
- 『日経情報ストラテジー』、「海を渡ったトヨタ流」(2007年6月6日号)

## ●人文班研究成果報告：大学の国際化に対する留学生の意識と評価 — 武蔵大学と海外協定校とを比較して —

### 1. 国際化に関する武蔵大学の課題

現在、我が国の大学（高等教育機関）では、国際化の促進が重要な課題になっている。日本の大学においても国際化が着実に進められている。海外留学生の受入については、平成20年に文部科学省より提案された「留学生30万人計画」のもと順調に数を伸ばし、平成28年5月1日現在の留学生数は239,287人で過去最高を記録し、前年5月1日現在208,379人よりも30,908人増(14.8%増)となっている\*7。一方、海外の大学等に留学する日本人学生の数については日本学生支援機構の実施した「協定等に基づく日本人学生留学状況調査」によると、大学等が把握している日本人学生の海外留学状況は平成27年度（2015年度）で84,456人（対前年度比3,237人増）となり、平成21年度以後順調に増加しているが、OECD統計等によれば、日本人学生の海外留学数は2004年の82,945人をピークに減少を続け、2014年は53,197人になっている\*8。さらに、アメリカに留学する日本人留学生の数は、日米教育委員会（EducationUSA、フルブライト・ジャパン）によると、1994-97年度まで国別では第1位を占めていたが（ピークは1997年度47,073人）、中国やインドからの留学生数が急激に増えた結果、次第に順位を下げ、2015年度は19,060人（全米留学生総数の1.8%）、第9位（アジア諸国で第5位）へと下降しているが\*9、これは無視できない傾向である。政治、経済、文化などあらゆる領域において世界に強い影響力をもつアメリカに留学することはきわめて有意義と思われるが、日本人がアメリカの高等教育から遠ざかる傾向にあるのは残念な現実である。国際化の推進は大学の評価ポイントとしても重要である。日本の大学の国際的な評価は先進諸国の大学の中でも高いとはいいがたいが\*10、その主な原因は諸外国の大学に比べて国際化の遅れと考えられる。

---

\*7日本学生支援機構発表「外国人留学生在籍状況調査」（平成16年度から28年度まで毎年実施）。

[http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl\\_student\\_e/](http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/)

\*8文部科学省発表「日本人の海外留学状況」（平成29年3月31日）による。[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ryugaku/\\_icsFiles/afieldfile/2017/04/04/1345378\\_1\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/_icsFiles/afieldfile/2017/04/04/1345378_1_1_1.pdf)

日本学生支援機構の調査はOECD統計等の数字よりも約3万人多いが、これは調査方法の違いによるものと説明されている。

\*9日米教育委員会発表「アメリカにおける留学生の統計」。

<http://www.fulbright.jp/study/directory/basic.html>

\*10タイムズ・ハイヤー・エデュケーション「THE世界大学評判ランキング」2015-2016年度版（2016年9月21日発表）。第1位はイギリスのオックスフォード大学、以下、カリフォルニア工科大学（アメリカ）、スタンフォード大学（同）、ケンブリッジ大学（イギリス）、マサチューセッツ工科大学（アメリカ）と続き、アジア諸国ではシンガポール国立大学の24位が最高で、北京大学29位、清華大学35位、東京大学39位と続く。

このような状況の中で、現在日本の主要大学において国際化に積極的に取り組む姿勢を明確にしている。武蔵大学においてもより一層の国際化を進展すべく、理事長ドクトリン「まなざしを世界に向け、21世紀の課題を担う国際人を育てる学校を目標とする」\*11を制定し、これに則ってテンプル大学ジャパン（TUJ）との単位互換プログラム、ロンドン大学とのパラレル・ディグリー・プログラム、人文学部のグローバル・スタディーズコース（GSC）、社会学部のグローバル・データサイエンス（GDS）コースなど、新たな国際化の取り組みが進められている。さらに2017年度の事業計画「国外協定校の拡充および留学の促進」として、(1)協定校を30校以上にする、(2)留学生数を2倍以上にする、という目標を掲げている。

本研究では武蔵大学における留学生の受入に関する課題、具体的には本学に在籍している留学生を対象にアンケート調査を行って、彼らが本学の国際教育その他の国際的な取り組みについて留学生がどのように評価し、どのような問題点を抱いているか、海外の協定校のものと比較しつつ明らかにする。なぜこのような課題に取り組むかといえ、本学では留学生倍増の方針を掲げていながら、現実にはあまり増えていないことが挙げられる。2016年度において、協定留学生20名（協定留学生とは協定校との（交換留学）、（協定留学）の学生のこと。以下同様）、EASインデペンデント・スチューデント5名、人文学部日本・東アジア文化学科の外国人学生特別入試の留学生6名、大学院における国費留学生2名、私費留学生6名、その他2名、合計41名となっている。ピーク時の2012年度における、協定留学生30名、国費留学生1名、私費留学生2名、外国人学生特別入試の留学生18名、合計51名よりも減少している。また、国外の協定校数については、30校以上にするという方針のもと少しずつ増えてはいるものの、肝心の協定留学生数について、受入数は2014年度の28名をピークに、派遣数は2012年度の27名をピークに、ともに減少傾向にあるのはゆゆしき問題である。要するに、国際化進展の取り組みにもかかわらず成果が上がっていないのである。

表 1

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
協定校数	12	12	13	14	14	14	14	15	15	18	19
協定留学受入数	17	12	21	26	25	25	25	20	28	23	20
協定留学派遣数	15	10	12	12	24	22	27	21	20	19	21

本学における留学生数がなぜ減少しているのか、その原因を明らかにして有効

\*11グローバル化やボーダレス化が一層進む中、創立百周年に向けた武蔵学園の経営戦略として「理事長ドクトリン まなざしを世界に向け、21世紀の課題を担う国際人を育てる学校を目標とする」を採択し（平成26年3月20日 第253回理事会）武蔵大学・高校・中学を含め学園の国際化に取り組んでいる。

な対策を立てる必要がある。その一つの方法として受入留学生が武蔵の国際教育をどのように見ているのか、総合的にどのように評価しているのか、留学生に直接尋ねてみるのがよい方法であろう。要するに留学生対象にアンケート調査を行って、その評価や意識などから本学の国際的な教育の問題点を明らかにし、その改善に活かそうとするものである。本報告の末尾に実際に行ったアンケート（日本語版、英語・中国語版）を示す。このような研究の方法は授業評価に類似するが、授業に限らず、本学の国際教育全般に対する総合的な評価を行うことに特徴がある。

## 2. 留学生を対象とする調査の概要

アンケート調査の概要は下記のとおりである。

表 2

実施期間	2016年6月～10月
アンケートの方式	選択式と自由記述の併用
対象留学生	協定留学生、EASインデペンデント・スチューデント他
人数（男女）	22名（男8名、女14名）
留学生の国籍・地域	アメリカ2名、イタリア2名、デンマーク1名、ドイツ3名、フランス7名、台湾2名、中国4名
調査協力者	日本語科目担当講師6名
比較する協定校 人数（男女）	A大学17名（9,8）、B大学39名（20,19）、C大学29名（5,24）

対象とした留学生の数が本学では22名（男8名、女14名）と少ないようであるが、本学の2016年5月時点における留学生の総数が41名であるので、その53.7%を占めている。調査対象とした留学生は、日本への滞在期間の短い（1年以内）、協定留学生16名、EASインデペンデントスチューデント6名である。学部や大学院の本科生などの留学生は日本への滞在期間が長くなっているため、日本の文化に十分に適応していて、来日・留学当初の新鮮な印象が薄れている可能性があり、本調査の目的とするデータが得られない恐れがあるので、除外することとした。同じ質問項目のアンケートを用いて3校の海外協定校を対象に訪問調査を行ったが、協定校における調査対象の留学生も同様である。

協定校と本学の概要を一覧させる。

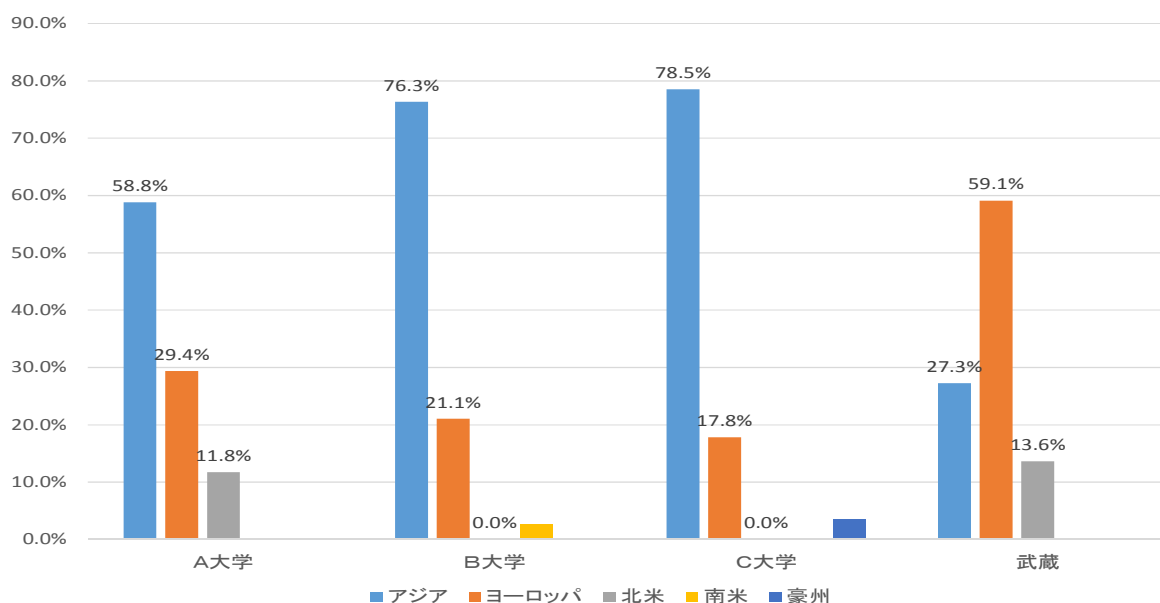
表 3

大学名	所在地	創立	主な組織	学生総数	留学生数
高麗大学	韓国ソウル	1905年	6カレッジ、7学部	約38,000	約1,500
国立政治大学	台湾台北	1946年	9学部、33学科	約16,000	約 500
西安外国語大学	中国西安	1952年	19学部、30学科	約18,000	約 700
武蔵大学	日本東京	1949年	3学部、8学科	約 4,500	約 40

大学の実名を公表する影響を配慮して、A大学、B大学、C大学という略称を用いる。もちろんA、B、Cの順は上記表の掲載順とは一致しない。アンケートに回答してくれた各大学の留学生の出身地域をアジア、ヨーロッパ、北米、南米、豪州に分類して、その数を示した。これ以外の地域は4大学ともに皆無であった。協定校ではアジア地域出身者が多いが、本学ではヨーロッパが多く、アジア、北米がこれに次いでいる。

表 4

大学	アジア	ヨーロッパ	北米	南米	豪州
A大学	58.8%	29.4%	11.8%	0.0%	0.0%
B大学	76.3%	21.1%	0.0%	2.6%	0.0%
C大学	78.5%	17.8%	0.0%	0.0%	3.6%
武蔵	27.3%	59.1%	13.6%	0.0%	0.0%

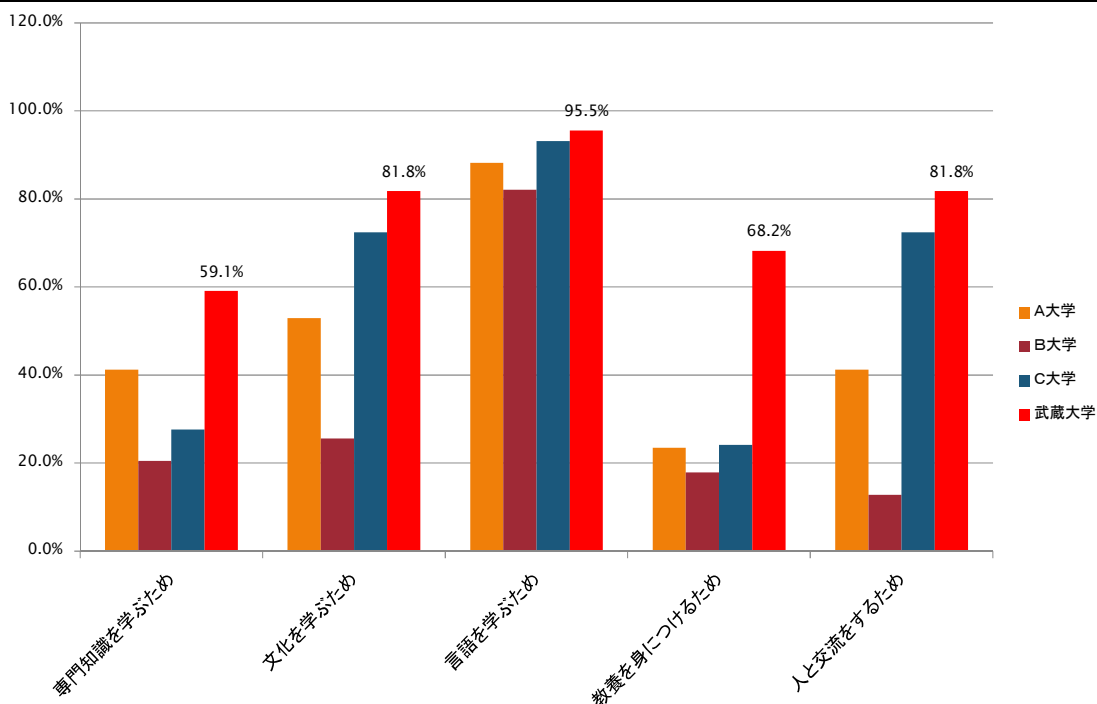


### 3. 武蔵大学留学生の留学動機

なぜ留学をしたのか、その理由を複数回答で尋ねた。

表 5

留学した目的は何ですか。	専門知識を学ぶため	文化を学ぶため	言語を学ぶため	教養を身につけるため	人と交流するため	その他
A大学	41.2%	52.9%	88.2%	23.5%	41.2%	5.9%
B大学	20.5%	25.6%	82.1%	17.9%	12.8%	10.3%
C大学	27.6%	72.4%	93.1%	24.1%	72.4%	10.3%
武蔵大学	59.1%	81.8%	95.5%	68.2%	81.8%	9.1%

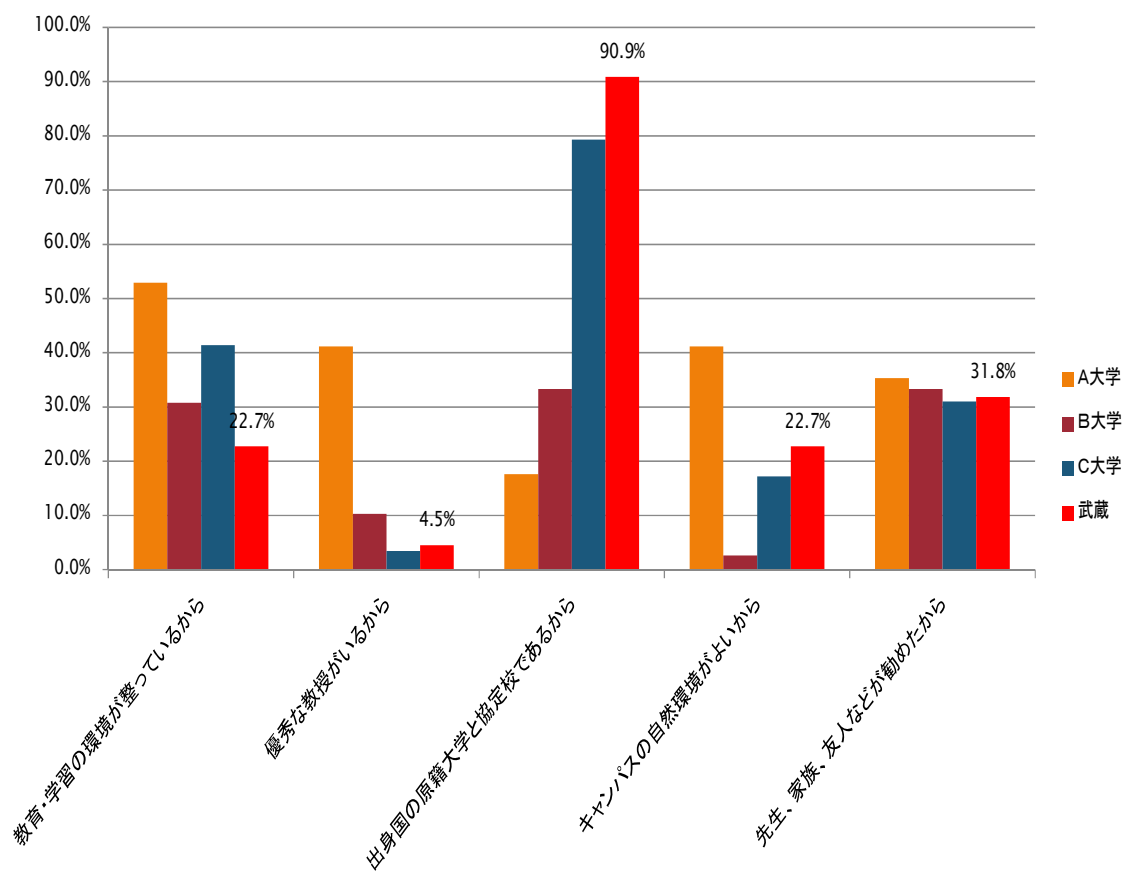


本学では、「言語（日本語）を学ぶため」、「（日本の）文化を学ぶため」、「（日本）人と交流をするため」が多い。しかし、このように、留学の目的として、言語や文化の学習、人との交流が多いという傾向は、比較する協定校の多くにおいても共通するので、必ずしも本学独自の傾向というわけではない。協定校と比較して本学の特色といえるのは、「教養を身につけるため」、「専門知識を学ぶため」という理由である。これらは協定校ではあまり多くないもので、本学において顕著に表れている傾向である。このことから、協定校と比較して、本学においてはアカデミックな目的で入学してくる留学生の多いことがいえる。言語や文化に限られることなく、幅広い学習上の目的があって留学してきたのが、本学留学生の特色といえるであろう。

次に、留学先としてなぜ本学を選んだのか、その理由を複数回答で尋ねた。

表 6

大学を選んだ理由	教育・学習の環境が整っているから	優秀な教授がいるから	出身国の原籍大学と協定校であるから	キャンパスの自然環境がよいから	先生、家族、友人などが勧めたから	その他
A大学	52.9%	41.2%	17.6%	41.2%	35.3%	17.6%
B大学	30.8%	10.3%	33.3%	2.6%	33.3%	12.8%
C大学	41.4%	3.4%	79.3%	17.2%	31.0%	13.8%
武蔵	22.7%	4.5%	90.9%	22.7%	31.8%	9.1%



協定校と比較してみると、本学では「出身国の原籍大学と協定校であるから」という理由の多く、次に「先生、家族、友人などが勧めたから」という理由が多い。これらは留学の理由としてもっともなようでもあるが、うがった見方をすればやや消極的な理由といえなくもない。なぜなら留学生自身の力で本学を探し出し、情報を集めた上で決めたということではないからである。自ら積極的に本学を選んだというべき理由、「教育・学習の環境が整っているから」「優秀な教授がいるから」などと回答した留学生の数は協定校に比べてあまりにも少ない。これはやや残念な傾向である。

なぜこのように消極的な理由が多いのか、その原因を考えていこう。第一に思いつくのは、上記3校の協定校と比べて本学の国際的な知名度が低いことである。たとえば、西安外国語大学は中国西北地区における唯一の公立外国語大学、国立



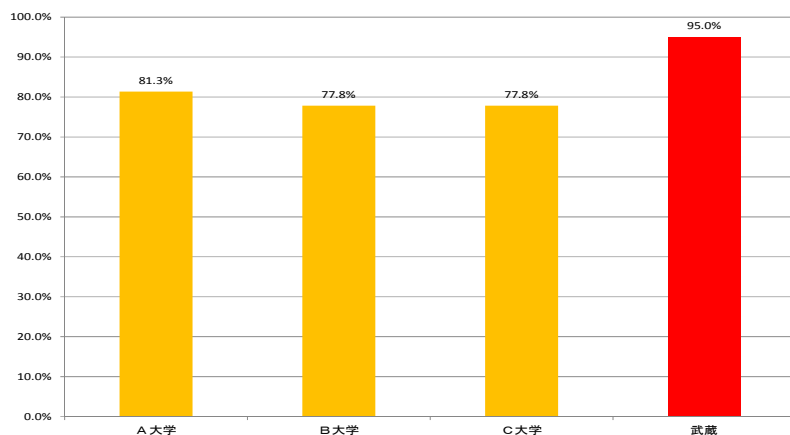
政治大学は蒋介石が創立した国立大学、高麗大学は韓国における私立大学の雄、などと国際的にも知られている。しかもこれらの3校は表3に示すように、本学よりはるかに規模が大きい。しかし、本学にも海外に向けてアピールすべき特色がないわけではない。ゼミの武蔵、少人数教育、面倒見の良い大学などの特色は、教育や学生指導に力を入れている大学として、海外にもアピールできる点ではないかと思う。それにもかかわらず、本学は海外に向けての宣伝活動を積極的には行っていない。これでは海外から留学しようとする学生が本学を知る由もない。これが上記の結果に表れたといえるのではなかろうか。

#### 4. 留学生による武蔵大学の全体的な評価

以上のことは次の項目の結果にも明瞭に表れている。「大学全体に関する印象・評価」について自由記述で尋ねた。記述の内容はさまざまであるが、その趣旨が良いかどうかに分けて、良いと判断できる回答の率を示すと次のとおりである。

表 7

A 大学	81.3%
B 大学	77.8%
C 大学	77.8%
武蔵	95.0%



本学の数値は協定校と比べても高いことがいえる。上記3校の協定校がいずれも本学よりもはるかに規模が大きくて、それぞれの国において高い実績を誇ることを考慮すれば、本学の数値の高さは着目に値する。本学の評価は協定校と比較して優るとも劣らないのである。この評価を前節で検討した入学の動機を尋ねた項目の結果と組み合わせて解釈するとどうなるかといえ、留学生の意識において、留学生以前に本学のことにはよく知らなくて、出身大学と協定校であることや先生などの勧めに従って入ったところ、本学が予想以上に良い大学であることがわかった、ということであろうか。これは一面では喜ばしい結果ともいえるが、

必ずしも手放しでは喜べないのではないか。なぜなら、前節でも述べたとおり、本学の事情や特徴が国際的に知られていないことを表す結果とも解釈しうるからである。いずれにせよ、本学の国際的な知名度を上げ、本学の良さを積極的にアピールする努力が必要であろう。

この項目は自由記述であるが、この記述は武蔵大学全般に関する留学生の声ともいうべきものである。留学生の公平な評価なり率直な見解なりが飾らないことばで述べられている。その主なものを抜き出すと次のとおりである。（留学生の回答は日本語よりも、英語、中国語などの外国語で書かれたものが多いが、表8以下においてはそれらを日本語に訳して示すこととする。）

表 8

フランス・女性	本当に小さくて、たくさんの緑があって、少人数クラスで、面白いテーマの授業で、とてもよい大学のように見える。
台湾・女性	キャンパスがきれいで、設備が整っていて、教職員が留学生に対して友好的である。
アメリカ・女性	とても活動的な学生生活、たくさんの集まり、クラブ、そして楽しい行事がある。
ドイツ・男性	異文化コミュニケーションを助けるために努力をしてくれる。
中国・女性	すべてが想像よりも良かった。先生はみな善良で、キャンパスも美しい。
アメリカ・女性	とても有益であって、多くの友達を作ることができた。
フランス・女性	少なくとも私たちは少数で、適切に自分の体験をすることができる。
フランス・女性	武蔵大学のキャンパスはそんなに広くなくて心地良い。この大学の国際的な授業や環境がとても気に入っている。
イタリア・女性	特に私の大学と比較した時に、とても良い大学である。
台湾・女性	キャンパスがたいへん美しく、きれいで、快適である。

そして、留学生の武蔵大学全体に関する意識について留学の前後でどのように変化したかを尋ねたのであるが、留学前には「知らなかった」という答が圧倒的に多かった。また、規模の大きな大学で、留学生も多数受け入れていると思ったなど、本学についてやや誤解した印象を抱いていた留学生が多かった。

表 9

留学生	留学前	留学後
中国・女	来る前に武蔵大学についてはあまり知らなかった。	美しいキャンパス、講義は有益である。
アメリカ・男	あまり知らなかった。	とても小さな大学、だけど良い。
イタリア・女	何も知らなかった。	特に私の大学と比較した時に、とても良い大学である。
フランス・男	知らなかった。	良いキャンパス。
イタリア・女	もっと大きい。	雰囲気が良い。
フランス・女	大きくて広い場所だと思っていた。	キャンパスはそんなに広くなくて心地良い。この大学の国際的な授業や環境がとても気に入っている。
フランス・女	大きい、たくさんの学生。	大きい、きれい（緑地等）、便利。
フランス・女	数多くの交換留学生を受け入れていることを恐れていた。	少なくとも私たちは少数で、適切に自分の体験をすることができる。
ドイツ・男	ほとんどオンラインの情報がなかった。	E A S コースは良く教えてくれる。
フランス・男	冷たい。	冷たくない。
アメリカ・女	授業のための場所というだけ。	とても活動的な学生生活、たくさんのサークル、クラブ、そして楽しい行事。

中には留学前から本学に関する妥当な認識をもっていた留学生もいたが、少数である。

表 10

留学生	留学前	留学後
台湾・女	東京都内にあって、キャンパスが狭い。少人数教育を特色とする大学。	キャンパスがきれいで、設備が整っていて、教職員が留学生に対して友好的である。
フランス・女	まったく小さくて、たくさんの緑があって、少人数クラスで、面白いテーマの授業があって、とてもよい大学に見えた。	同じ。
ドイツ・男	小さくて、国際的研究に焦点をあてている。	異文化コミュニケーションを助けるために努力をしている。

以下の回答もおおむね妥当と認めてよいであろうか。

表11

留学生	留学前	留学後
フランス・女	とても小さい大学だと思っていた。	小さいが、とても居心地がよい。
台湾・女	留学生が少ない。その中でも西洋人が多い。	ただし、校地がたいへん美しく、きれいで、快適である。
中国・女	私立大学、建学が古い。	一切が想像よりも良かった。先生はみな善良で、キャンパスも美しい。
中国・女	開放的で活発。	英語の授業がよい。真剣に勉強する。

要するに、本学は海外では知られていない、誤解されている、過小評価されているという現実が浮き彫りになっている。「想像していたよりも良かった」という評価は一面で喜ばしいが、武蔵のことをよく知らなかったということでもある。欲をいえば「想像どおりに良かった」（＝武蔵が良い大学であることは海外でも有名であるが、その評判どおり良かった）という評価がほしかったところである。協定校にも武蔵のパンフレット類を送ってはいるが、それだけでは従来の広報活動では不十分であることを意味するのであろう。本学関係者が積極的に海外協定校などを訪問するなどして宣伝に努め、あらゆる手段を使って海外における本学の知名度を高め、正しい情報を広報すること、この点が本学の国際化にとって優先的に取り組むべき重要な課題であろう。

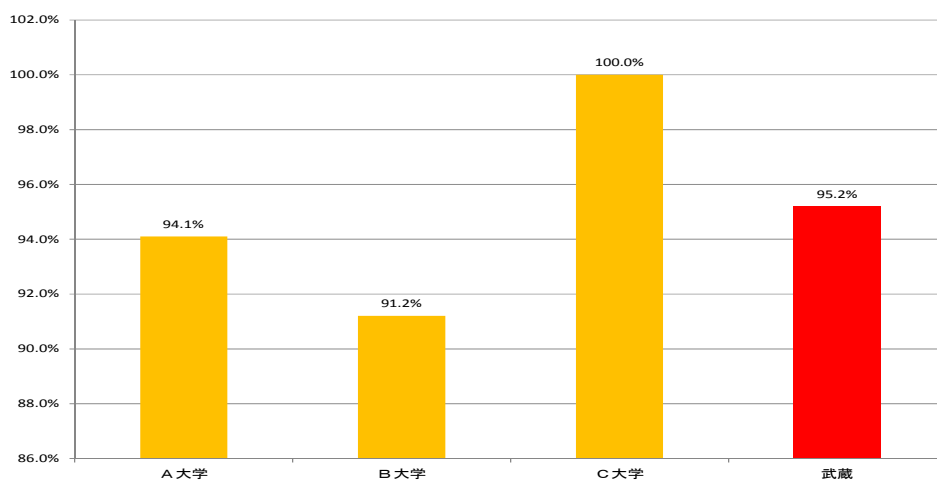
## 5. 留学生による授業内容・カリキュラムに関する印象・評価

次に、授業内容・カリキュラムに関しての評価をみよう。留学生にとって日本語の学習は重要な課題である。これは海外留学全体にいえることであるが、海外に行って、日常的に外国語に接することのできる環境に身を置くことこそ、外国語学習にとって有利なことではない。アンケートによれば、本学における日本語の授業（外国語科目）はレベルがちょうど良いなど、留学生から概ねよい評価がなされ、特に重い問題は出されていない。これは留学生の日本語力を入学直後にプレースメントテストを行って、その成績に応じて、コンプリートビギナーから上級まで6レベルにクラス分けを行って、厳密に能力別のクラス編成を行っていること、また1クラスの人数は平均して5名前後ときわめて少人数であり、密度の濃い教育を行っていること、このような恵まれた状況が功を奏しているものと考えられる。喜ばしい成果といえよう。さらに、この結果と思われるが、「コミュニケーション力は向上しましたか？」という問に対して、協定校に比べてもなか

なかに良い数値となって表れている。

表12

A大学	94.1%
B大学	91.2%
C大学	100.0%
武蔵	95.2%



授業・教育に関して高く評価した留学生の声を紹介しよう。

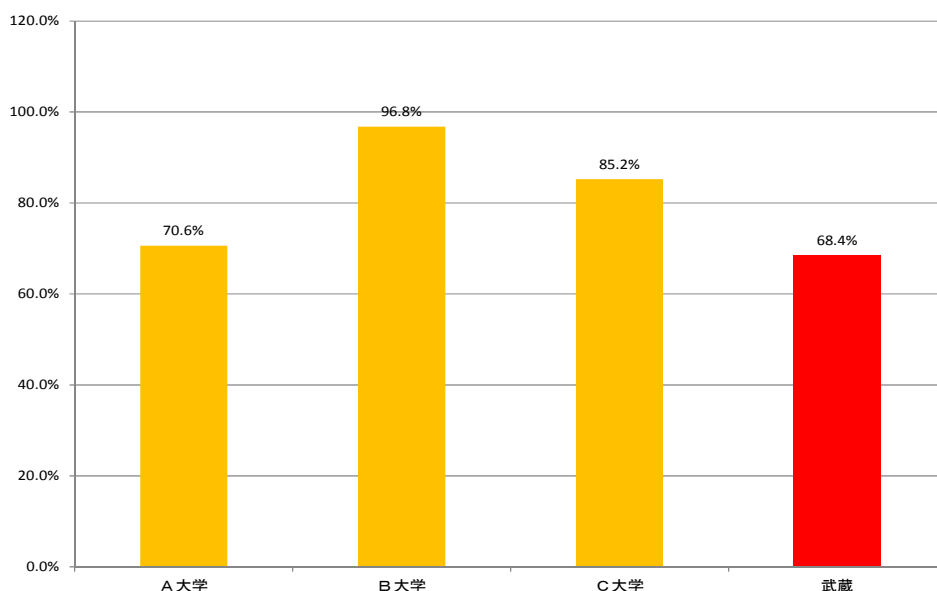
表13

台湾・女性	先生が留学生のために調整をしてくれる。カリキュラムの内容がとても豊富で深い。
台湾・女性	先生が親切で、学習への興味やカリキュラムへの参加度を刺激する。
中国・女性	内容豊富でおもしろい。アカデミック。
ドイツ・男性	EASコースでは良く教えてくれる。
フランス・女性	日本語のクラスはレベルがちょうど良い。
フランス・女性	授業の内容はだいたい面白いと思う。フランスでの授業と比較すると、この大学で受けている授業の方が面白い。セミナータイプの授業はとても有益である。
アメリカ・男性	言語だけでなく、さまざまな授業が教えられている。
フランス・女性	授業の質が高い。

ただし、授業内容・カリキュラム全般に関する印象・評価はよろしくない。良いとする回答の率を比較すると以下のとおりである。

表 14

A 大学	70.6%
B 大学	96.8%
C 大学	85.2%
武蔵	68.4%



この項目において、以下のような手厳しい意見も出されている。

表 15

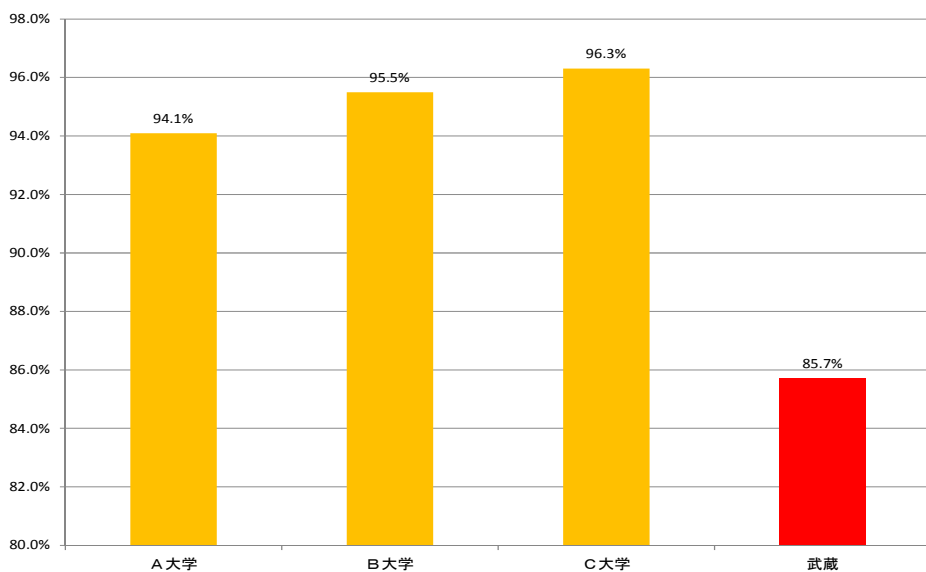
フランス・女性	英語による授業や、交換留学生向けの授業は、思っていたほどレベルが高くなかった。
イタリア・女性	日本語の授業については何も不満はない。英語による授業はもっと課題があってもよい。
フランス・男性	英語による授業はあまりに基礎的でおもしろくない。
イタリア・女性	ある先生はうまく教えることができない。毎学期、何も教えられない先生にあたった。もしもMCV学生スタッフがいなければ、よく学べなかつただろう。
イタリア・女性	自分の専門に関連した知識を得ることが全然できなかつた。授業の選択肢が4つしかない。

英語による授業とはEAS (East Asian Studies、東アジア研究) 科目の講義を意味している。これは、受入れ協定留学生を主な対象とした少人数制の英語による授業で、東アジアの国際関係、経済、文化、社会、歴史に関する授業があり、英語で専門科目を学習したい日本人学生も受講できる。しかし、その英語による授業が留学生の期待するほどレベルが高くない、選べる科目数が少ない、課題が

少ないなどの不満が目立つようである。そのためか、「留学して成果がありましたか？」という問については協定校に比べてやや低い数値となって現れている。

表 16

A 大学	94.1%
B 大学	95.5%
C 大学	96.3%
武蔵	85.7%



その結果、本学の教育・授業内容に関して、留学前と留学後を比較してみると、留学生にとって期待はずれという声が少なくない。これはゆゆしき問題である。

表 17

留学生	留学前	留学後
アメリカ・女性	アメリカの授業のような、討論ベースのもの。	講義ベースのもの。
イタリア・女性	たくさんの授業。カリキュラムが授業で豊富。	授業で何も教えられない先生にあたった。
中国・女性	授業についてはよく聞いていなかった。	授業があまりにアカデミックで、実地的ではない。
フランス・女性	英語で教える授業がもっとあると思った。	英語の授業は易しい、日本語の授業はちょうど良いレベル。
フランス・女性	私の大学では勉強できない主題によるたくさんの授業がある。	思っていたほどレベルが高くない。いくつかの授業には失望した。

いずれにせよ E A S の英語講義科目の改善が問題になっている。要するに、科

目数が少ないことと、すべて概説ないしは包括的な授業になっていること、教員の能力不足などに問題があるようだ。とはいえ、数少ない協定留学生を対象にして、英語を使って多彩な授業を展開することは財政的に限界がある。その改善策として思い当たることは、学部の専門科目を英語で行って、協定留学生も受講して理解できるようにするという工夫が必要になる。しかし、そうなると日本人の学生から不満の起きる恐れもある。現実性のある当面の方策として、今年度から人文学部で新設されたG S Cコースの英語による授業を協定留学生に開放することが考えられる。このコースでは日本人学生も英語による授業（担当の教員も外国人がほとんど）を受けるので、協定留学生にとっても有益であると思われる。

その中で、MCV（武蔵コミュニケーションビレッジMusashi Communication Village）の評価が高いという結果が出ているのは注目に値する。

表18

中国・女性	私の英語力はE A SクラスやMCVで大いに進歩した。
中国・女性	MCVは新しい友だちを作り日本の文化を知る上でとてもよい場になっている。
フランス・女性	MCVのおかげで友達が作りやすい。
中国・女性	MCVの雰囲気はまったく国際的である。
イタリア・女性	MCVはとてもよい所である。
ドイツ・男性	私は本当にMCVが好きである。

MCVとは、本学学生の語学力の向上と異文化理解に資するための学習エリアとして、グローバル教育センターに置かれた施設（1号館3階）で、外国語によるコミュニケーションが行われ、日本語の禁止されたゾーンもある。MCVは本来日本人学生の語学学習のために設けられているのだが、日本人学生と留学生との社交の場であるとともに、留学生の教育においても大きな効果のあることが明らかになった。

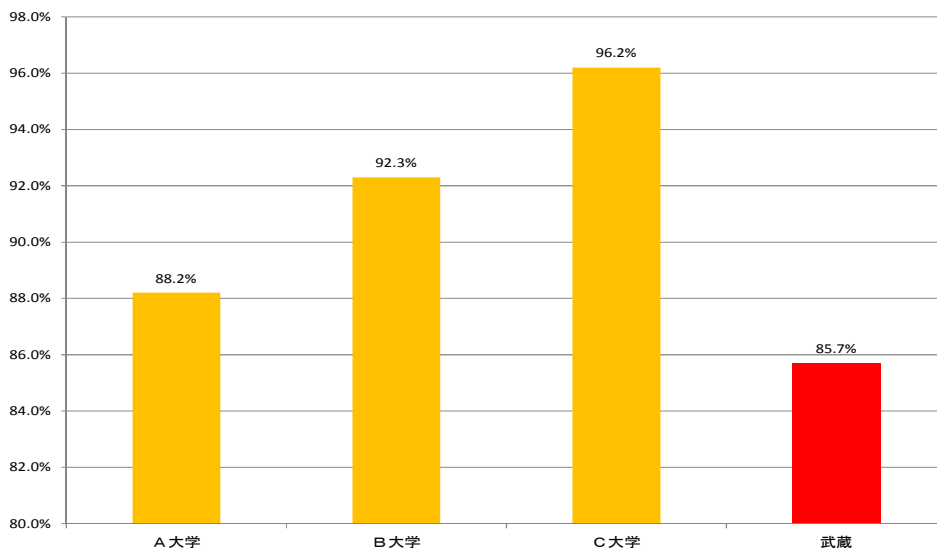
## 6. 留学生による武蔵大学学生に対するイメージ

もう一つ気になる項目がある。武蔵大学の学生に関する全体的イメージを尋ねたところ、良いとする回答の率が最低になっていることである。

表19

A大学	88.2%
B大学	92.3%
C大学	96.2%
武蔵	85.7%





総じて、留学生から見て本学の(日本人)学生に関する評価はあまり良くない。特に授業態度の悪さ、討論の不活発さ、授業以外のクラブやアルバイトに熱中していること、留学生に対する態度の悪さなどが厳しく糾弾されている。

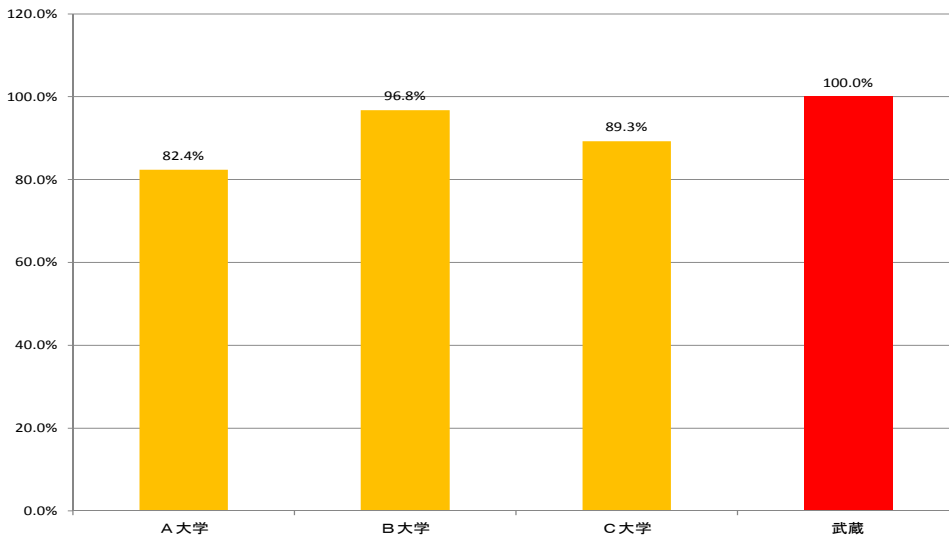
表20

フランス・男性	彼らは授業中によく寝ている。彼らのほとんどは全く勉強していない。
イタリア・女性	もう少し一生懸命勉強した方がよいと思う。グループディスカッションやホームワークが本当に苦痛である。
台湾・女性	クラブに熱中して、多くの人がアルバイトをしている。
ドイツ・男性	学生の多くは外国人と話したがない。
中国・女性	彼らは一日中疲れている。

ところが、本学の学生が留学生に対して友好的かどうかを尋ねてみると、友好的とする回答がなんと100%であった。

表21

A大学	82.4%
B大学	96.8%
C大学	89.3%
武蔵	100.0%



留学生の声を紹介すると以下のとおりである。

表22

フランス・女性	彼らは本当によく歓迎してくれて、丁寧である。彼らは我々が日本語を理解できないときに、英語で助けてくれた。
アメリカ・女性	彼らは徹底的に親切である、日本語を助けてくれる、外国人に会うと興奮している。
アメリカ・男性	日本の学生は友好的で、英語を習うことに熱心である。
イタリア・女性	シャイだがいつもニコニコしている。尊敬する。
中国・女性	新しいことを学ぶことに強いモチベーションがある。

このような結果は、従来外国人から日本人に対して言われていたこととは逆転しているように思える。従来、日本人については勤勉で努力家であるが、その反面外国人に対しては閉鎖的で、態度が冷たいということが言われていた。これが多くの日本人にとってのいわば常識とされてきたのではなかろうか。しかし、上記の結果はこれと全く正反対である。本学の学生は学習に不熱心で授業態度もよくない、すなわち勤勉とはとてもいえない状況であるが、留学生に対しては100パーセント友好的というものである。勉学に不熱心というのは最近の日本人学生の傾向としてしばしば大学関係者からよく聞く声であるし、筆者自身もそのことを感じている。友好的というのはやや意外である。アンケートに回答した留学生がどのような日本人学生に接していたか、留学生と交際を求める日本人学生は総じて国際交流に熱心で、留学生にも友好的であったのかもしれない。上記のアンケート結果については精査が必要であるが、いずれにせよ、本学日本人学生の傾向が従来の日本人像とは異なっていることは疑いない。しかも、このような外国人学生の見方は将来にわたって本学学生に対する観念になっていくことが予想される。その結果として本学を希望する留学生が将来増えていくことも可能性なしとはいえない。本学の学生が留学生に友好的という印象は本学の国際化の進展

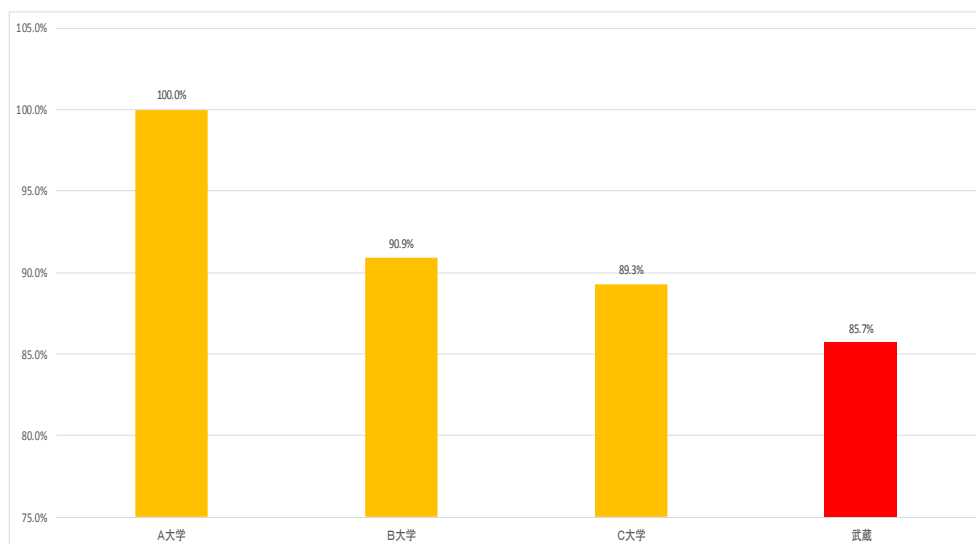
に意義ある傾向といえよう。

## 7. 留学生による武蔵大学留学の総合評価

留学後の将来にわたることがらとして、「もう一度留学したいですか?」と尋ねた。今回の留学体験が良ければ、さらに留学することを望む結果となると考えられるからである。

表23

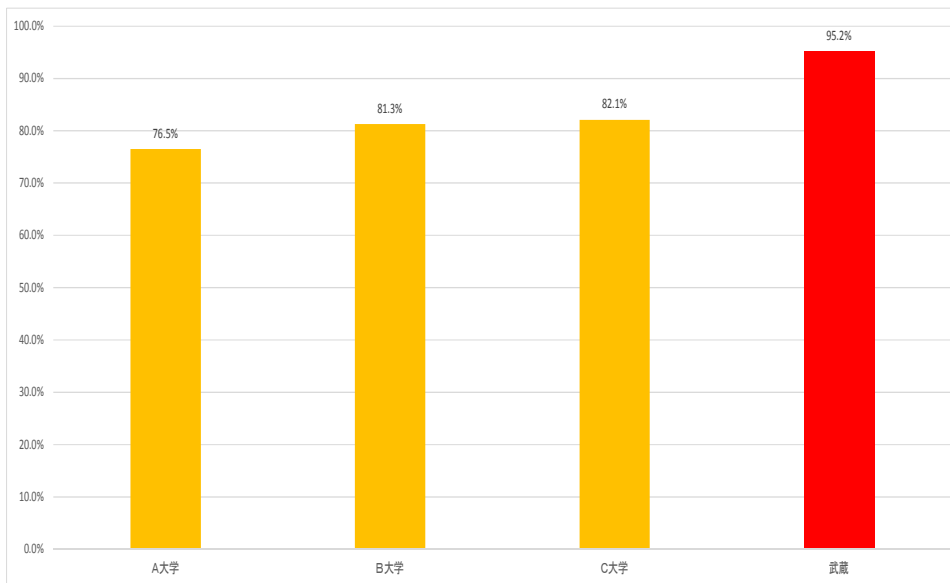
A大学	100.0%
B大学	90.9%
C大学	89.3%
武蔵	85.7%



その結果、本学の数値は最低であった。しかし、この数値は次の質問と関連させて捉えるべきであろう。留学後の進路として、「国際的な仕事・業務に携わりたいですか?」と尋ねてみたところ、本学の数値が最も高かったという結果である。

表24

A大学	76.5%
B大学	81.3%
C大学	82.1%
武蔵	95.2%



この項目について留学生の生の声を紹介すると、日本や日本語に関する仕事がしたいという意見が目立つことがわかる。

表25

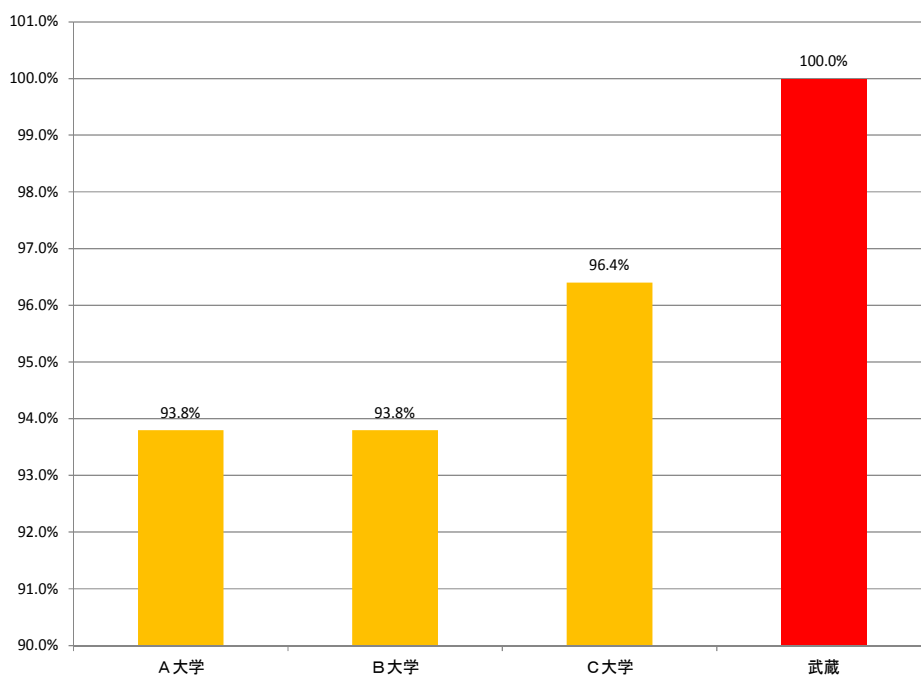
ドイツ・男性	日本で仕事をしたい。
台湾・女性	日本語を使った仕事。日本に派遣される機会があるような仕事。
中国・女性	日本語に関係した仕事。翻訳や外国貿易の類。
イタリア・女性	メディアコミュニケーションにおける言語の専門家。
フランス・女性	人道的な仕事やNPOに興味がある。
ドイツ・男性	小さな大学において、組織を管理したり、講義をしたりする仕事。

要するに、本学の留学生はこれ以上留学を続けて勉強をするよりも、日本において、または海外において日本と関係のある仕事に携わりたいという希望の強いことがわかる。これは卒業後の長い期間において日本のことや日本語を学ぶことでもあるので、好ましい傾向である。このような傾向は日本そのものに対する印象（たとえば、日本の文化が豊かであること、日本での生活が快適であることなど）が良く、また本学の評価の高いことによって生じた結果ではないかと思われる。

最後に「留学生活は楽しかったか？」と質問をしたところ、本学では100%であり、協定校よりも高かった。

表 26

A 大学	93.8%
B 大学	93.8%
C 大学	96.4%
武蔵	100.0%



留学生の声（留学生生活全般について）を紹介する。

表 27

台湾・女性	日本に来て多くのところで遊べた。多くの日本人と知り合えた。
フランス・女性	別の世界を見て、友達にあって、生活が変わった。
台湾・女性	多くの場所に行き新しい知識を吸収した。

総合的に見て、本学における留学の成果が上がったことを意味するものである。

## 8. 武蔵大学における留学生教育の課題と展望

アンケート調査の結果として、ポイントをまとめると以下のとおりである。

- (1) 武蔵大学への評価、留学の経験についてはかなり数値が高い。
- (2) その反面、武蔵大学の教育に対する評価が低く、手厳しい指摘は看過できない。
- (3) 武蔵大学に関する情報が協定校の学生にもほとんど知られていない。

課題となるのは、(2)教育に関するものであろう。教育面における不備があるために、協定留学生の数が増えて来ない理由ではないかと思われる。特に留学生

向けの授業、英語で行う講義であるEAS科目の質・量ともに充実が急務であると思われる。量的な充実として、EAS科目の科目数の増加が必須である。質的な充実としては、講義のほかにゼミ形式の授業を拡充してもよいのではなかろうか。また、日本文化体験型授業（茶道、華道、書道、武道など）や、留学生と日本人学生が交流する授業について行ってもよいであろう。EAS科目以外の（日本語による）講義科目についても留学生に分かりやすくする工夫が必要である。本年度よりスタートした人文学部GSCコースの日本人学生と協定留学生を交流させるような授業もおもしろいのではないか。また、GSCコースの充実、活性化も期待できるであろう。

(3)の本学の情報発信についてもないがしろにはできないであろう。本学に関する情報の不足が留学生の増加しない原因の一つになっていると思えるからである。従来において、本学は国内（特に高校・予備校）に向けての広報に力を入れていて、受験生の増加などの結果となって表れているが、海外については軽視されていた。この点も改善すべき事項であろう。インターネットの活用が有効であろうが、大学関係者が海外の協定校に出向いて、直接学生に呼びかけることも重要であろう。

人文班の研究は毎年1校ずつ協定校を訪問して調査するという方法で5年の歳月を費やすことにはなったが、本学と協定校との比較によって本学の国際化に関する多くの課題が明らかになった。この結果を本学関係者が情報として共有するとともに、国際化の進展に向けて具体的な方策に取り組むためにも努力が必要ではなかろうか。

武蔵大学留学生のみなさん

武蔵大学留学生に関するアンケート調査

日本 武蔵大学研究プロジェクト

武蔵大学では、2012年度から2016年度までの5年間、文部科学省より私立大学戦略的研究基盤形成支援事業による助成をえて、「東アジアにおける留学生の異文化理解変容に関する研究」をテーマとする研究に取り組んでいます。その研究の一環として、本年度は武蔵大学について、国際交流の実態を調査し、本学の国際交流事業の参考にさせていただきたく希望しております。

ついては、武蔵大学に在籍する留学生を対象にして、武蔵大学留学前と現在とで、自分の認識・考え方等がどのように変化したかという観点から質問・調査を行いたいと思います。下記の項目にご回答をいただきますようお願い致します。

なお、このアンケートはこの調査の分析にのみ使用します。別の用途には一切使用しません。得られた個人情報 は適正に管理し、第三者に提供することは絶対にいたしません。

A あなたのことについてお尋ねします。

1. 氏名（イニシャル可）                      男 ・ 女      年齢      歳
2. 所属
  - (1)学部    (                  学部                  学科                  年)
  - (2)大学院（博士前期・博士後期    課程                  研究科                  専攻                  年）
  - (3)協定留学生・EASインデペンデント・スチューデント・外国人特別入試
3. 出身国
4. 武蔵大学にどのようにして入学しましたか。
  - (1)出身国の高校卒業後に入学した
  - (2)出身国の大学卒業後に入学した
  - (3)武蔵大学の海外協定校から協定留学
  - (4)その他（                                  ）
5. 住居
  - (1)武蔵大学の学生寮
  - (2)その他
6. 奨学金
  - (1)日本政府の奨学金
  - (2)武蔵大学の奨学金
  - (3)出身国政府の奨学金
  - (4)その他の奨学金   （具体的に                                  ）
  - (5)受給していない
7. アルバイト

- (1)行っている (週に 日 時間)  
(2)行っていない
8. クラブ・サークル活動  
(1)行っている (具体的に )  
(2)行っていない
9. 武蔵大学に留学した目的は何ですか。  
(1)専門知識を学ぶため  
(2)日本の文化を学ぶため  
(3)日本語を学ぶため  
(4)教養を身につけるため  
(5)日本の人と交流をするため  
(6)その他 ( )
10. 武蔵大学を選んだ理由は何ですか。  
(1)教育・学習の環境が整っているから  
(2)優秀な教授がいるから  
(3)出身国の原籍大学と協定校であるから  
(4)キャンパスの自然環境がよいから  
(5)先生、家族、友人などが勧めたから  
(6)その他 ( )

## B 留学生の異文化理解の変容に関する調査

1. 日本に関する印象・評価についてお尋ねします。(留学前と後でどう変わりましたか)
- (1)日本の社会に対する印象・評価  
(留学前)  
(留学後)
- (2)日本の文化に対する印象・評価  
(留学前)  
(留学後)
- (3)日本の国民性に対する印象・評価  
(留学前)  
(留学後)
- (4)日本語に対する印象・評価  
(留学前)  
(留学後)
2. 武蔵大学に関する印象・評価 (留学前と後でどう変わりましたか)
- (1)大学全体に関する印象・評価  
(留学前)  
(留学後)
- (2)授業内容・カリキュラムに関する印象・評価



(留学前)

(留学後)

(3) 学生生活に関する印象・評価

(留学前)

(留学後)

3. 留学の学習成果に関する印象・評価

(1) 日本語の学力は向上しましたか、どの程度向上しましたか。

(2) 日本語のコミュニケーション力が付きましたか、日本人と会話できますか。

(3) 総合科目・専門科目について、内容が理解できますか、知識が身につきましたか。

4. 日本人学生に関する印象・評価

(1) 日本人学生に関する全体的イメージ

(2) 仲の良い日本人学生がいますか。(いる場合はその人数)

(3) 日本人学生は留学生に対して友好的ですか。

5. 帰国後の進路・就職先に関する抱負

(1) どのような仕事・進路を希望していますか。

(2) 国際的な仕事・業務に携わりたいですか。

(3) 進路の希望について留学前と現在とで変化がありましたか。

6. 留学に関する総合的な評価

(1) 留学して成果がありましたか。(具体的に)

(2) 語学力・学力等が向上しましたか。

(3) 留学生活は楽しいですか。

(4) 留学して最も良かったことは何ですか。

(5) もう一度留学したいですか。

(6) 日本以外に留学したい国・地域はありますか。(あれば具体的に)

経済学部教授 板垣 博 (プロジェクトリーダー)

人文学部教授 大野 淳一 (チームリーダー)

同 小川 栄一

To overseas students at Musashi University

诸位 武藏大学的留学生

Questionnaire for overseas students at Musashi University

与武藏大学留学生相关的问卷调查

Research project by Musashi University in Japan

日本武藏大学研究计划小组

Musashi University has been engaged in "Research on changes in cross-cultural understanding amongst exchange students in East Asia" supported by grant from Strategic Research Foundation Grant-aided Project for Private Universities of the Ministry of Education, Culture, Sports, Science & Technology in Japan (MEXT). As part of this project, we hope to take advantage of the opportunity presented by our partnership with Musashi University to gain insight into conditions within and the working of international exchange programmes.

In this regard, we would appreciate the cooperation of current overseas exchange students enrolled at Xi'an International Students University in completing the following questionnaire about changes in your attitudes and thinking since joining the exchange programme. Please note that all information you provide is fully protected by our policy of confidentiality and will be managed accordingly. It will be used for no purpose other than that of the current research.

"

武藏大学於自 2012 年度至 16 年度的 5 年间，利用敝国文部科学省（教育部）「私立大学战略性研究基盘形成支援事业」的补助金，从事以「关于到东亚诸国留学之学生对异文化理解之变样」为主题的研究。欲对今年度敝校有协定关系的武藏大学之国际交流的实态进行调查，以达成该研究计划的一部分，并希望作为敝校的国际交流事务之参考。

我们希望以在武藏大学学习的留学生为访问对象，以调查他们的认识、想法等在开始留学后产生了何等的变化。敬请对下列的问卷项目赐予回答。本问卷调查仅供分析使用，绝不作其他用途使用，或向第三者提供，敬请您放心。

A About yourselves 个人资料

1. Name (It's permitted initials) 姓名 (缩写可) Male · Female 男 · 女 age 年龄岁

2. Affiliation 所属科系

(1) Undergraduate: (Name of Faculty) 学部 学科 (School Year) 年级

(2) Post-Graduate (Masters · Doctors) (Programs) (School Year)  
研究科 (博士前期班 · 博士后期班) 主修( 年级)

(3) Agreement student/EAS independent student / Foreigner special entrance examination  
协定留学生 · EAS 独立学生 · 外国人特别入学考试

3. Nationality 国籍

4. How did you enter Musashi University? 以何种身分就读武藏大学？
- (1) After graduating a high school in your country 在原来的国家高中毕业
  - (2) After graduating a university in your country 在原来的国家大学毕业
  - (3) As an exchange student from a recognized partner university  
从西安外国语大学的姊妹校（与武藏大学有缔结合作关系的海外学校）来留学
  - (4) Other 其他 ( )
5. Accommodation 住所
- (1) Student accommodation/dormitory provided by this school 武藏大学的学生宿舍
  - (2) Other 其他 ( )
6. Scholarship 奖学金
- (1) Scholarship from the Japanese government 日本政府的奖学金
  - (2) Scholarship from this school 武藏大学的奖学金
  - (3) Scholarship from your own country 自己国家政府的奖学金
  - (4) Other scholarship 其他奖学金 (Details 请具体说明 )
  - (5) No scholarship 没领任何奖学金
7. Part-time job 打工
- (1) Yes 有 (hours per day and per week) (每周 天 小时)
  - (2) No 没有
8. 社团活动 Membership of University Clubs
- (1) Yes 参加 (Details 请具体说明 )
  - (2) No 没参加
9. Reasons for coming here 您来武藏大学学习的目的是什么？  
(multiple answers allowed) (可复选)
- (1) To gain expertise in your major 为了学习专门知识
  - (2) To study Japanese culture 为了学习日本文化
  - (3) To study the Japanese language 为了学习日语
  - (4) To learn more about the world and its peoples 为了自我充实
  - (5) To interact with Japanese people 为了与日本人交流
  - (6) Others 其他 ( )
10. Why did you choose this school? 您选择武藏大学的理由是什么？  
(multiple answers allowed) (可复选)
- (1) Strong educational environment 因为教育环境、学习环境完备
  - (2) Distinguished teaching faculty 因为有优秀的教师
  - (3) Partnership with your home institution 因为您所属的大学与武藏大学有合作关系
  - (4) Attractive campus 因为校园的自然环境舒适幽雅
  - (5) Recommended by teachers, family, friends  
因为您的老师、家人、朋友等推荐您到武藏大学学习
  - (6) Others 其他 ( )

B On changes in cross-cultural understanding amongst overseas students

关于留学生对异文化理解的变样之调查

1. Changes in your impression and opinion of Japan before and after coming here

对于日本的印象、评价（留学前与开始留学后之间的变化是什么？）

(1) Japanese society 您对日本社会的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

(2) Japanese culture 您对日本文化的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

(3) National characteristics of Japanese people 您对日本民情的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

(4) The Japanese language 您对日语的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

2. Changes in your impression and opinion of this university before and after coming here

对于武藏大学的印象、评价（留学前与开始留学后之间的变化是什么？）

(1) The university in general 您对大学的整体印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

(2) Quality of classes and curriculum 您对授课内容、教育课程的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

(3) Quality of students' life 您对于学生生活的印象、评价是什么？

before 留学前

after 留学后

3. Your opinion about what you have gained from studying here

对于留学的学习成果的印象、评价

(1) Degree of improvement in the Japanese language

您运用日语的能力有无提升？若有，提升了多少？

(2) Have you improved in communicating in Japanese? Do you talk to Japanese friends in Japanese?

您有无用日语沟通的能力？能否与日本人对话？

(3) (For those taking lectures and other specialized subjects only) Are you able to follow lectures and specialized subjects? Have you acquired knowledge related to your major?

您能否理解贵校的通识性课程、专门性课程的内容？有无通过贵校的课程培养知识？

(只听讲生)

4. Impression and opinion of Japanese students 对于日本学生的印象、评价

(1) General impression of Japanese students

您对日本学生的整体印象、评价是什么？

(2) Do you have close Japanese friends? How many?

您有无与您很熟的日本学生？

(3) Are Japanese students friendly to overseas students?

您是否认为日本人学生对留学生友善？

5. Careers in your country after completeing your study here.

对于回国后的前途、职业的志愿

(1) What kind of career are you interested in?

您希望选择何种职业？ 您对前途的期许是什么？

(2) Are you interested in international work?

您是否希望从事国际性的业种、业务？

(3) Have there been any changes in your ideas about your future career since coming here?

您对于前途的期许，留学前与现在之间有无变化？

6. General evaluation of your study here 对于留学的综合性评价

(1) What particular achievements can you point to?

您的留学有无成果？ 若有，请具体说明。

(2) Have your language and academic skills improved?

您的语言能力、学力有无提升？

(3) Have you been enjoying your life here?

您的留学生活是否快乐？

(4) What has been the best thing for you about being here?

您在留学中最大的收获是什么？

(5) Would you like to study overseas again?

您是否希望再次到国外留学？

(6) Are you thinking of studying abroad in any other countries or areas other than Japan?

日本以外，您有无想要留学的国家（或地区）？ 若有，请具体说明。

Prof. at the Faculty of Economics Itagaki, Hiroshi (Project Leader)

经济学部教授 板垣 博 (小组代表)

Prof. at the Faculty of Humanities Ono, Junich (Team Leader)

人文学部教授 大野 淳一 (小组主任)

Prof. at the Faculty of Humanities Ogawa, Eiichi

同 小川 荣一

## ●社会班報告書：東アジア域内をめぐる移民の移動と定着がもたらす可能性と課題－移民の生活戦略と移民政策の力学に着目して－

社会班の研究テーマは、東アジア域内をめぐる移民－専門職・起業家・マスメディア関係者などの高度人材および非熟練労働者の非高度人材の二層からなる一層の移動と定着がもたらす可能性と課題について解明することであった。構想調査の段階では主として高度人材を研究の対象とするとしていたが、調査を進めるうちに非熟練労働者と「高度人材」的な側面の両方を兼ね備える移民が少なくない現状や、基準によっては「高度」と「非高度」の線引きが流動的であること、そして厳密な意味での「高度人材」が予想していたほどには多く来日していないことなどが明らかになったために、高度人材と非高度人材の二層からなる移民を研究対象とすることに変更した。

具体的な研究課題については、構成員2人の間で次のように分担した。

イシは日本とブラジル(及び第三国)をまたぐ移民の事例に着目した。その際、圧倒的多数を占める「非高度」人材－いわゆる「デカセギ労働者」として来日した日系ブラジル人－の最新動向に目配りをしつつ、少数ながらも新たな潮流として注目を集める「高度」人材にも目を光らせた。最も着目すべき成果としては、後に詳述するとおり、日本政府による「帰国支援事業」を移民の側の視点から再考するデータが得られたことが挙げられる。統括シンポジウムにおいては、その成果について発表した。

田嶋は日本を含むアジア諸国の「高度人材」移民の事例に着目した。中国(青島・上海)や香港での人材派遣会社やヘッドハンティング会社での聞き取り調査を行なった。日本へ送り出す高度技術人材は、必ずしも多くなく、また政治的関係の停滞が人々の日本への関心や日本で働くことに対する意識に影響を若干だげ与えているという側面もあることなどを確認した。最終的には、先行研究が乏しい中国政府の高度人材受け入れ政策、「千人計画」を詳しく調べ、統括シンポジウムでもこれについて発表した。

社会班の研究方法としては、先行研究を精査するための文献調査を筆頭に、関係国でのフィールドワーク(参与観察及び半構造化インタビューに基づく聞き取り調査)が中心となった。この他にも、研究会を開いて専門家(国内のみならず海外から来訪した研究者も含め)から知見を得る機会も設けた。また、本研究プロジェクトの中間シンポジウムにおいては、中国、韓国、オーストラリア、ブラジルなど各国から講師を招聘し、移民の実態や移民政策をめぐる現地の事情を知ることができた。

以下、各自のより詳しい成果報告を記す。便宜的に、3つのトピックに分けて記述する：①「帰国支援事業」政策に関する研究の成果、②「千人計画」政策に関する研究の成果、③東アジア圏を拠点とする高度人材の移動に関するその他の研究成果。

## ①「帰国支援事業」政策に関する研究の成果

### 問題の所在

日本には2008年の時点では30万人を越える「日系ブラジル人」が主に「非熟練労働者」として滞在し、その在留資格は主として「定住者」あるいは「永住者」であった。しかし、リーマンショックに次ぐ雇用危機の影響で、非正規雇用者として働いていた日系人労働者の雇い止めが続出し、数万人規模の失業者が短期間に出現した。

そこで日本政府（厚生労働省）は緊急対策の一環として、日系人労働者に限って本国への渡航を援助する「帰国支援事業」を打ち出した。厚生労働省の公式サイトで公表された概要は以下の通りである：

「厳しい再就職環境の下、再就職を断念し、帰国を決意した者に対し、同様の身分に基づく在留資格による再度の入国を行わないことを条件に一定額の帰国支援金を支給する。＊なお、入管制度上の処置として、支援を受けた者は、当分の間、同様の身分に基づく在留資格による再入国を認めないこととする。」（「日系人離職者に対する帰国支援事業の概要」より）

具体的には、本人1当たり30万円、扶養家族については1人当たり20万円が支給され、事業開始の平成21年4月から平成22年3月までに21,675人が受給して日本を去った。うち圧倒的多数の20,053人がブラジル国籍、903人がペルー、719人が「その他」であった。

まず問題となったのは、政府が2009年4月初、「当分の間は再入国できない」とアナウンスしたことである。これが「手切れ金」による「追い出し策」ではないかという猛抗議を受け、5月には「3年を目処に」に改定されて、ひとまず抗議もおさまった。しかし、3年が経過した2012年4月になっても「再入国」が解禁されず、日本とブラジルの両国において抗議が続出した。政府は2013年10月に、「1年間の雇用契約を証明する」という条件付きで再入国を解禁したが、多くの人はこれが「1年半遅れての対応」として受け止められた。

解禁に至るまでの様々な個人・団体による抗議活動の中でもひととき目立っていたのが、サンパウロ市内にある旅行会社S社のオーナーによるBlog dos retornados、すなわち「再入国許可の解禁を訴える帰国者」への情報と助言を提供するブログであった。同社は「再入国の解禁を日本政府に要求する署名活動」も実施した。

さらに、P氏は帰国支援事業による帰国援助金の受給者に独自でアンケートを実施した。その結果はいまだに公表されていない（そもそもアンケートを作成したP氏が公表を約束していたわけではなく、その回答者も彼への情報提供と自分のストレス解消を兼ねて協力した模様である。）個人情報豊富さ、自由記述欄の文章などから、アンケートの信憑性は十分に担保されている。

P氏が提供してくれたデータは111人の帰国受給者へのアンケート回答である。100人規模の帰国支援金受給者に対する同類の意識調査は他にはなく、今後、同様の調査が実現する可能性は極めて低いといえよう。したがってこの資料の希少価値は極めて高いと言える。アンケート実施者は本プロジェクトへの信頼からこ

のデータの公表を無償かつ無条件に承諾し、集計方法等についても委ねてくれた。

質問項目は「（ブラジルでの）居住地」、「（日本の）どこで帰国支援金を受給したか」、「なぜ受給したか」、「日本に再入国できるか否かについて説明を受けたか」、そして「何年経てば再入国できると説明されたか」などであった。

### 帰国支援受給者（帰国した日系人労働者）アンケートの未公開データ

以下、「帰国支援金受給者アンケート」の集計結果の一部を示す。回答は全てポルトガル語で、邦訳は筆者による。データの分析に当たっては、アンケートの回答項目を再設定した（例えば多くの回答者は市町村名を記入しているが、県や州のみを記入している回答者も多かったため、集計では県や州にとどめた。）

表 1：性別

回答者の性別	回答数
男	67
女	43
不明	1

（回答総数：111。妻の名前も連記した回答者 1 人、家族 3 人の名前を連記した回答者 1 人。）

表 2：どこで帰国支援金を受給したか

受給したか都道府県	回答数
愛知県	38
静岡県	16
群馬県	9
岐阜県	7
三重県	6
長野県	6
滋賀県	6
栃木県	4
富山県	3
埼玉県	3
茨城県	3
千葉県	2
広島県	2
無回答	6

（回答総数：111）

統計上もブラジル国籍者が多く住み、かつリーマンショック後の雇用危機で製造業において最も多くのブラジル人が雇い止めになった東海地方（愛知県、静岡県）で受給した人が多い。



表 3 : ブラジルでの居住地 (2013年当時)

どこに住んでいるか		回答数
サンパウロ州	サンパウロ市	21
	大サンパウロ都市圏(*)	13
	地方都市	35
南マットグロッソ州		9
パラナ州		8
ペルナンブーコ州		5
ミナスジェライス州		4
リオデジャネイロ州		4
セアラ州		2
ロンドニア州		2
セアラ州		2
その他 (回答者1人の州)		6

(回答総数 : 111)

(\*)通常はサンパウロ市を含む39の自治体を指すが、ここではサンパウロ市以外の近郊都市のみを集計。

ブラジルで最大の日系移民社会を有するサンパウロ州に在住する回答者が多いことが確認出来る。

「なぜ、受給を決断したか」、「なぜ、日本に戻りたいか」の自由解答欄から :  
 → 複数の回答者が「3年で戻れると言われたからお金を受給した」と証言している。例 : 「私がこの支援金をもらおうと決心したのは、ブラジルにいた祖父の健康状態が危なかったことと、日本に戻れないのは3年だけだと言われたから。(…)もし日本に戻れないと知っていれば、このお金をもらおうとは絶対に思わなかった。」(男、愛知県で受給、サンパウロ在住)。

「息子2人は自分の金で戻ったけれど、私と夫は帰国支援金をもらった、当時は3年後には戻れると言われたから。」(女、浜松市で受給、サンパウロ州プレジデンテ・プルデンテ市在住)。

「一瞬の油断で馬鹿げた選択をしてしまった。」

→ また複数の回答者が「いただいた30万円を日本政府に返金しても構わないから、解禁をしてもらいたい」と主張。また、「自分のビザを(支援金と引き換えに)売ってしまう」という表現を使っている回答者が2人いた。

例 : 「私が日本に戻りたいのは、単純にこれが私にはその権利があると考えから。彼らが私たちをもう日本に再入国させないということを書いてくれているならば、私は絶対に金をもらっていなかった。また、私は必要ならばこの金を返金しても構わない、なぜなら私のビザの価値はたったの30万円程度ではないはずだから。」

(男、長野県で受給、サンパウロ州プレジデンチ・ヴェンセズラウ市在住)。  
「私は当時、未成年だったが、自分のビザ(在留資格)を売りたいはなかったが、私の両親はそれを売ってしまった。」

→ 多くの回答者が「日本社会に負担をかけたくない」ことを強調。ある種の倫理観が見て取れる。

例：「私がブラジルに戻った理由は家族に病気を患っている者がいたり、当然ですが経済危機のためでもあります。だって、当時はいつになったら事態が改善するのか、全く見通しが立たなかったの。私たち夫婦は日本の経済にとって負担となり、失業保険に頼って生活するよりは、ブラジルに戻るほうがprudente(用心深い)と考えました。(私だけが戻り)夫は私たちが日本で交わした様々な約束を守るために居残りしました。」(女、パラナ州都クリチーバ市在住)。

「ただもらいたくてもらったのではなく、もう仕事がなく、お金が無くなりそうだったので、ブラジルに戻らなければならなかった。」

「私の妻は経済危機の頃にはまだアルバイトの仕事があり、解雇されたのは僕だけだった。もちろんなんとかやり繰りをして日本で生き残ることはできたでしょうが、日本政府にこれ以上のコストを負担させるのは公平ではなかった。多くの人のように生活保護に頼ったり、仕事に復帰できるのにしない人たちはずるいと思う。どちらがベストの決断だったのだろうか、ブラジルに戻って時間が経って経済が回復するのを待つのか、それとも日本政府の善意に甘んじて生活保護を利用することだったのだろうか？」

「私が日本に働きに行った際にはもう経済危機が到来していて、5ヶ月だけ働いた時点で解雇された。まだ渡航費の借金を払っていたので、どうしようもなく、帰国支援金を受給した。」

→ その他の注目すべき記述：

「家族が離ればなれで引き裂かれている」、「日本に家族の一部を残しているから」

「日本が好きだ、日本に慣れた」

「ブラジルの生活に再適応できなかった」

### データから読み取れる支援金事業の問題点

以上の回答の中でも示唆的なのは、回答者のほぼ全員が「3年経てば再入国できる、日本に戻れる」という説明を各地のハローワークで受けたと証言していることである。稀に「4年経てば」、「2年経てば」という説明を受けたという者もいる。日本政府が設定した条件、すなわち「3年を目処に」の「…を目処に」という日本語のニュアンスは伝わっていないことが確認できる。「(日本政府が)景気の回復を見極めながら解禁を検討する」という条件についても、理解できていた人はほとんどいない。

厚生労働省による支援金のアナウンス方法、さらには各ハローワークでの集団

説明会や個別説明において、受給者の正しい理解を促す詳細な説明が徹底されなかったという実態が浮かび上がる。

「なぜ受給したか」、そして「なぜ日本に戻りたいのか」に関する回答には数々の興味深い共通点が見られる。例えば「自分のビザの価値は30万円程度なのか」という素朴な疑問や、「日本に負担（迷惑）をかけたくない」という倫理観を示す記述がある。「家族が日本とブラジルとで離ればなれになってしまった」という悲鳴もある。経済的なモチベーション以上に、引き裂かれた夫婦や親子の「離散」を嘆く発言が目立つ。

### 帰国者への聞き取り調査からの知見

イシはサンパウロ市で再入国を希望する貴国支援金受給者へのインタビュー調査も実施した。例えばFさん（3世、女性、1980年生まれ、高卒）は日本ではソニーの下請け会社で勤務、時給1,000円。帰国支援事業を受給して2009年7月に帰国。テレマーケティングの仕事を見つけた。派遣社員という雇用形態で、月間600～700レアル（ブラジルの最低賃金）しか稼げない。

他方、P氏（3世、男性、1981年生まれ）は工場労働で時給870円、妻は無職、4歳の息子を養わなければならなかった。2009年1月に失業、6月まで失業保険を受給。7月～9月までバイト。T市のハローワークで2009年8月に説明を聞いた。

「3年で戻れる」と言われた。2009年10月に日本を出国。サンパウロ市では派遣社員という形態でテレマーケティングの仕事を見つけたが、週に限られた時間数しか仕事の依頼がないため、月収は僅か642レアル（ブラジルの最低賃金以下である）。

そもそも多くの日系ブラジル人が日本にデカセギに向かったのはブラジルでの不安定な労働・収入から脱却するためであった。そして多くの人々が帰国支援事業を受給してブラジルへの帰国を決心したのは、日本での不安定な非正規雇用から脱却したいからであった。にもかかわらず、ブラジルに帰国後、大都会でのオフィスワークに従事しながらも、実質的には最低賃金を下回るパートタイムの仕事に従事するという逆説が生じている。

スペインは在外ブラジル人の間で、ヨーロッパ各国の中でも最も「帰国支援事業」（Programa de retorno voluntário）を活用した国として話題に挙がるため、本研究ではスペインにおけるブラジル移民の生活実態や生活戦略、そしてスペイン政府による帰国支援事業について現地で調査し、解明に努めた。とりわけIOM（国際移住機関）のマドリード事務所のMaria de Jesus Herrera所長へのインタビュー調査と同事務所での資料収集ができたことは特筆に値する。

### 結語に代えて

帰国支援事業は生活困窮者に対する人道支援策として公表された。しかし、それが意図せざる結果であったか否かを確かめるのは困難ではあるものの、実際にはブラジルへの帰国（日本からの出国）を促すという機能も果たしたことが、本研究によって明らかになった。

支給・受給の条件をめぐっては、大いなる「ロスト・イン・トランスレーション」（説明不足による聞き手の誤解）が発生した。これは日本の多文化共生政策の一環である多言語情報提供の不備を露呈しているとも言えよう。

## ② 「千人計画」政策に関する研究の成果

外国人技術人材受け入れに関する政策は1978年の経済改革・対外開放以降、一貫して行われており、それらは外国人専門家の受け入れという政策として、展開してきた。もっとも早い段階での受け入れは1983年鄧小平の指示で出された「关于引进国外智力以利四化建设的决定」である。ここでは華僑・华裔および外国人の専門家を招聘し、経済発展の時間を大幅に短縮することが目指されていた。

その一方で、留学生は一向に帰国しない傾向が2000年代の前半まで進み、日本を含め、欧米各国に留学生がそのまま居住国に残り、科学技術の発展に貢献している。こうした傾向に対して、中国が大きく政策を転換し、受け入れのための財政措置を含め、欧米並の給与を提供することを前提として、55歳以下の科学技術分野の研究者（特に華人＝外国籍を取得した中国人）と中国籍のまま永住権を取得して滞在をしている人々を中心にリクルートを始めた。

こうした頭脳流出にあたる人々の取り戻しを目的として2008年以降、新たに海外高度人材受け入れ計画として策定されたのが、いわゆる「千人計画」である。これは海外に留学した最先端技術分野（特に、生命科学、コンピュータ・サイエンス、航空機工学、核物理・原子力開発および化学、数理科学など）に特定して10年間で千人の科学技術者および創業人材を受け入れるという計画である。2008年12月の政策策定期を考えると、欧米諸国がリーマンショックの影響で、経済が不況に陥る中で、優秀な人材を獲得したいという中国政策当局の明確な意図が示されている。何よりも、政策が中共中央組織部から出されている点は重要である。これまでも、類似の計画はあり、中国科学院「100人計画」（1994-2012）：対象は国内外の優秀なトップレベルの青年研究者や、教育部「長江学者奨励計画」（1998—現在も継続中）、対象は海外で現役の著名な教授クラスの研究者。特別枠で招聘し、年間10万元の特任手当のほか、給与1.5万元（その後3万元＝年間36万元）、科学研究費と生活面での待遇を含め、講座担当教授として迎え入れ、実質的な学生の指導をしてもらうというもので、2012年までに計画では2150名、実質は1558名の教授を契約に基づき、招いている（ただし、科研費を50万元用意するという規定はその後、取り消された）。これらの計画はいずれも現在も継続中であるが、千人計画は国家が本格的に大規模に海外から高度人材を受け入れるという施策を展開したという点で画期的なものである。

この計画は当初創新千人計画といわれるイノベーティブな人材受け入れ（長期以下シニア千人計画と呼ぶ）、このほか、2010年12月以降、シニア千人計画（短期：2ヶ月の滞在）と青年千人計画を加えて、毎年400名程度の受け入れを予定し、5年間で2000名の受け入れが決定されている。第6期（2010年）以降青年（40歳以下）千人計画が始まり、さらに2012年以降外国人（中国系ではない）専門家千人計画と基準の異なる創業人材枠が展開し、それぞれ千人から2千人程度を10年間

かけて受け入れるという政策が推進されている。

この千人計画（中共中央組織部人材工作協調小組による計画）は中央が財政部の支援を受け、潤沢な研究資金や準備資金の提供している点および長期に本拠地を中国に置いてもらうことが大きな特徴である。シニア千人計画の場合にはまず中共中央組織部から「国家特聘专家证书」が発行され、それに基づき「永住許可証」が10年の期限で与えられる（ただし、これは華人教授の場合）。これは全国どこでも有効で中国の出入国管理において最高の待遇である。その上一人100万元の準備金および相当の年俸（各大学により金額に違いがある）、初期準備のための科研費3年間で100万元から300万元が用意された（これもAクラスの海外人材については、金額の上限はさらに高い）。

千人計画で東北大学を退職し、上海にやってきたW氏は2001年に日本国籍を取得した華人教授である。2007年以降、専門分野のある上海の大学で特任研究員を経て、2010年千人計画（長期）の第3期の人材に選ばれている。表3の第3期をみると、全体では336名が選ばれ、上海市で44名、上海市は全体の13%を占めている。

中国に来た時点でまだ47歳と若く、W氏は千人計画人材として上海で2期（2010年から2013年、2013年から2016年）勤め上げ、原発関連の最先端技術のプロジェクトチームの形成基盤を作ることを任されている。原発開発に欠かせない人材であり、原発の汚水処理技術の特許をもつW氏は、2020年までに70基の目標を掲げる中国にとっては必要不可欠の人材である。W氏は実験室開設にあたり、700万元の費用が提供されたという（約1億1千万円）。この資金で日本と同様の機材を調達している。ただし、W氏が日本で得ていた研究関連経費は20億円相当というから、まだまだ不十分とのお話だった<sup>12</sup>。また、一時提供の報奨金は中央から来華当初100万元だが、さらに3年の成果を受けて上海市から50万元、闵行区から25万元、大学から20万元で合わせて200万元相当が提供されている。中央レベルでの報奨金だけではなく、各レベルが手厚い資金提供をしていることがわかる<sup>13</sup>。

もちろん、プリンストン大学終身教授として世界的にも有名な清華大学生命科学研究科の施一公（現清華大学副学長）クラスになると、その周囲の研究者グループを含めて研究室そのものをもって帰る程度の対応がなされている。そのための資金はすべて国家予算である。前期W氏は2期上海で過ごした後、郷里の広西大学に新たな実験室を作るべく招聘され、昨年から5年契約で新しい研究環境に身を置いているが、ここでは30名の研究者によるプロジェクトチーム形成の資金として3500万元（約6億円）が提供されたという。

千人計画は第6期までに1500人を選定、特に6期からは40歳以下の青年部門と創新の滞在2ヶ月程度による短期項目を追加したことにより、大幅に候補者が増加した。青年千人計画は一人あたり50万元の準備費と科研費として3年間100万から

<sup>12</sup> 2017年1月15日インタビュー。

<sup>13</sup> ちなみにW氏の場合、上海での年俸は60万元×6年（税込みだが、税額は10%）である。その後、2016年7月上海から広西省にある大学に本拠地を移している。そこでの年俸は90万元（ただし税込みで、30%の税額）。税引き後の収入でも日本並みの収入が確保されている。

300万元の経費がついており、年俸50万元以下ではあるものの、海外に留学した多くの学生にとっては、一つの目標となっている。

## 「千人計画」の問題点と今後の対応

### (1) 政策から見る問題点

2014年8月12日付け中国科学院の発表によれば、「千人計画」に選ばれた専門家の取り下げ制度に関する意見が中央組織部から出され、中国科学院人事局はこの意見を各単位に回し、実態に合わせて、この政策をきちんと実行するように指示したという。ここでの意見では責任の主体を明確にし、契約を実行し、取り下げの手順を厳格にし、管理監督を強化することがもとめられている。

取り下げは次の3つのケースである。1) 本人が千人計画の辞退を申し出た場合。2) 契約までに職場に来られない、あるいは職場にいる時間が契約の要求している時間に満たない場合、雇用単位は取り下げを勧める。3) 入選資格の取り消し。経歴を偽り、入選資格を偽り、職業道徳に反し、研究が先端的ではないなど、悪質な影響をもたらした場合、あるいは国家の法律に違反した場合など、入選資格を取り消す。入選を取り下げた後、相応の仕事や生活待遇を保留することなく、一時的に得た補助金や研究経費は契約の履行状況に応じて一部あるいは全額を返還する。

2014年に中国科学院がこの意見を各研究所に回した時点で、すでに5年あまりの受け入れ実施の中で、さまざまな問題が指摘されていた。最悪の事件は同姓同名の研究者の論文を盗用して千人計画に申請し、大学もそれを気がつかずに入選してしまった2012年の青年千人計画における詐欺事件の事例である<sup>14</sup>。当初221名の採用者数が1名削除され220名になっている。

このほか、2011年に組織部が実施した千人計画に対する調査では、国家科研経費に関して、ふさわしい項目や経費がなく、仕事を進めることが困難という研究者側からの指摘がある。さらに社会保障の問題では、国の優遇政策を実現するのは難しく、特にグリーンカード制、ビザ、子供の教育、仕事の手配、住宅およびその他の待遇において、評価は60点程度で、医療と保険（養老）については、60点の合格点さえとれていない。42%のシニア千人人材が「科学研究のプロジェクトチームの力が弱い」ことが帰国後の最大の問題であると指摘している。また、61.9%の創業人材が自らの会社に適切な人材が確保できないことが最大の問題であると回答している（中共中央組織部, 2011, 17ページ）。このほか、2011年時点ではあるが、中共中央組織部人材工作局が千人計画についておこなった状況調査の中では、業績評価の公平性、2. 科研費の配分の問題、3. 定年60歳の問題、4. 給与に関する問題、5. 融資制度（特に創業）の問題、6. 国内研究者との不公平感の問題、7. 契約終了後の継続問題などが指摘されている（杜・

<sup>14</sup> 「青年千人陸駿造假事件」 <http://news.sciencenet.cn/news/sub16.aspx?id=1152>。

趙, 2015, 140ページ) <sup>15</sup>。

## (2) 地方における類似の計画との競合

中央レベルの計画と、地方レベルの計画が重複し、地域間競争を引き起こしている。特に、地方の国立大学では千人計画の人材を引き入れることはきわめて難しく、上海のように、呼ばなくても、人々が暮らしたいと考える生活基盤の整った地域とそれ以外の遅れた地域とでは人材を確保するために必要とする経費に差が生ずる。地方大学は破格の待遇を用意しなければ人材を確保できない状況は、千人計画にとどまらない。これはいかなる計画においても、同様にみられ、各地域が国家予算を受け入れる受け皿を作る上で、人材の奪い合い状況が起こっている。何よりも、こうした傾向は国家の研究費予算を引き受けるために、さらなる支出を必要とすると言う状況を作り出している

名前だけあたかもその単位に所属するかのようには看板をかけて、名をあげようとする状況も一部に見られるという。投下した予算に対する実質的な成果がないまま、莫大な予算が使われていくことに、一部の研究者が疑問の声を上げているが、実質的なチェックは行われていない。

(3) 波及効果は限定的で、トップ10の大学に集中的に国家予算が投下されている。

千人計画は1人選ばれると、大学に2000万元の予算が投下されるという事例が報告されており、大学にとってきわめてメリットの大きい計画である。しかし、青年千人、創新千人（シニア千人）は大学研究機関に応募者が集中し、すでに一部の大学では採用がストップしている。Hさんによれば、教員は1.5倍になったけれど、学生数は従来のままのため、研究室ごとの院生の奪い合い状態になっており、院生のいない研究室もあるという。理系で院生のいない研究室は研究ができない状況でもあり、研究費が終わったら、あとは研究が続かないという。表3にみるように、復旦大学では第11期(2015年採用)だけで29名もの採用があり、領域は生命科学や数学に集中している。こうした人材はケースでみるように、一部はテニアであり、一部は任期付きだが、テニアである場合には40歳以下でこれだけの人数を抱え、今後継続的な支出（給料は上がらないものの、年間40万元という支出が一人に対して支払われることになる）が必要であり、10年後、20年度のノーベル賞を目指して、青年を大量に雇用することの弊害が出てくる可能性がある。

## (4) 人事管理の不透明感

いったん受け入れた人材と国内の従来組織との矛盾を解決できず、結局宝の持ち腐れと言う事態を招く。海外から受け入れた優秀な人材は短期間に多くの成果を残し、既得権益をもつ組織の脅威となる。得ている俸給に見合う働きをすればそれは当然だが、そのことに対して、人事管理を通じて、国内から巻き返しを図ろうとするが、その際の進め方が不透明な場合には、受け入れた人材の不

<sup>15</sup> 杜红亮/赵志耘, 2015『中国海外高层次科技人才政策研究』中国人民大学出版社。

満を呼び起こすことになる（『生物』360、2014年11月25日）。

#### （5）組織対応の不十分さ

新たに組織をグローバル対応として立ち上げた場合と、従来の組織をそのままグローバル対応にしようとした場合では状況が異なるのだが、従来組織の編成替えの場合には英語のできる事務職員が足りず、手続きすべてを自分でやらなければならない外国人にとっては、きわめて困難な状況が生ずる。大規模大学では、外国関連業務は外事辦公室が一括して事務処理を行うが、千人計画のように、各学部単位の受け入れの場合には、このあたりの関係がもう一つ明確になっていないようである。同僚や国内の親族が手伝ってくれない限り、機材一つ買い入れることができないと言う状況になってしまう。あるいは、降りてきた予算を別枠で使用してしまう研究機関もあるという。

科研費の作成には国内人材と外国籍人材が申請できるものに違いがあり、外国籍人材が申請できるものは競争が厳しいという。すべての科研費申請が英語での申請を必ずしも認められていないなど、中国語を前提にしているため、千人計画以外のところで対応が必ずしも十分ではない。受け入れる前提があくまでも中国出身の帰国留学生か華人系教授である場合にはそれでも問題ないかもしれないが、まったく中国語のできない外国人となると問題ははるかに複雑になってくる。

#### （6）国内組との齟齬

また、国内にいる青年研究者の批判はもつともで、国内で同じ博士号を取得していながら、海外でポスドクを3年やっただけで、桁違いの研究費が提供される実態はあまりに差が大きい。この資金の対象となることを念頭にポスドクのみを海外で経験してくる北京大学、清華大学、中国科学技術大学などの学生が増加しており、大学院を海外で過ごし、博士号を取得し、国内大学でポスドクという学生には不公平感が残る。

また、全体として青年千人採用者の給与水準は長年勤め上げた教授の倍、時には3倍程度に達しており、その差はあまりに大きい。60歳台の経験豊富な教授が10万元から20万元、海外から戻ったばかりの30代前半の研究者が30万元から40万元という状況には青年千人に選ばれた側からも、違和感があるとの声が聞かれた。

こうした声を反映するかのようになり、2012年8月には新たに、中央および國務院の批准を受け、中央組織部、人力資源和社会保障部など11部門・単位が一体となって、新たに万人計画を出している。これは千人が主に海外からの帰国研究者を対象としているのに対して、3年間の科研費付与が終了した後をどのように、引き続き彼らに活躍してもらおうのかという国内組となった人々への配慮が背景にある。

これによれば、2012年から10年程度の時間をかけて、1万名の自然科学、工程技术、哲学・社会科学および高等教育の領域の優れた人材、その領域を引き上げる人材、青年のずば抜けた人材により、海外高度人材計画を補充し、相互に国内の高度革新的創業人材の開発システムを補い、引き上げることを目的とする。

一定期間の研究費を付与したら、あとは何もないという状態では、海外から引



き抜いてきた研究者がまた戻ってしまうと言う状況が考えられる。得られる研究費の幅や対応した施策が続かないことには、彼らは中国に残るという選択をするかどうかは不明である。とりわけ、家族を国籍国にのこしてきた人々については、当初長期という名目で中国に来たにもかかわらず、実質は短期的にしか、中国には暮らしていないという指摘もある。

### 結語に代えて：受け入れ国としての中国のこれから

以上のとおり、改革開放から40年近い歳月を経て、いまや中国は一部海外高度人材を受け入れる国に変貌し始めている。莫大な国家予算を科学技術の発展のために投下するという今回の「千人計画」は青年に選ばれた人々からは帰国の呼び水となったという意見が聞かれた。何よりも西欧先進諸国が経済的不況の中で、大学、研究所ポストが狭き門となっており、こうした機会が多くのかきわめて優秀な若手人材に中国国内で提供されている効果は計り知れない。今後の20年先を見据えて中国が本気で先端分野の開発とイノベーションによる起業の時代に入ったということを教えてくれる。その最先端にある上海では、自由貿易区における人の移動と、資金の移動の自由な往来を目指してさまざまな改革が進んでいる。1950年代、60年代の華僑・華人政策を調査研究している筆者としては隔世の感がある。何よりも、海外という言葉、外国という言葉に拒否反応をしめしてきた70年代までの中国が本当の意味で開かれた社会になるには、もう少し時間がかかるだろう。

「千人計画」についても、10年の計画期間が延ばされており、さらに続くことで、一定の効果を示すようになるには次なる取り組みがどのように展開するのかわを見ていく必要があるだろう。千人計画はいまだ途上であり、20年後30年後の中国社会をみる一つの重要な取り組みであることは間違いない。その波及効果は決して小さくないものといえよう。

### ③東アジア圏を拠点とする高度人材の移動に関するその他の研究成果

社会班では上述した「帰国支援事業」と「千人計画」の他に、以下のような研究も行なってきた。

#### (1) 日本－ブラジル－第三国をめぐる「高度人材」的な移動に関する研究

ブラジルで大学生あるいは大卒だった人の中には「高度人材の卵」とも言える人も少なからずいたはずだが、その多くが80年代以降、デカセギとして来日して「使い捨て労働力」と化した。そのデカセギ帰国者がブラジルで専門職に就いて、JICAの研修員として再来日を果たしているケースもある。「高度人材」と「非高度人材」の分かれ目は紙一重とも言える。

そもそもデカセギ現象の初期には、「高度」な学歴・職歴・日本語能力を有する多数の(日系)ブラジル人が工場労働のために来日し、「使い捨て労働力」と化した。その一部は経済危機時に「帰国支援事業」の支援金を受給するか、あるいは自己負担でブラジルに戻った。しかし大多数は日本に留まった。

あまり目立たないが、ブラジルに戻った人、日本に留まった人、第三国に移住

した人など、異なるキャリアアップの戦略で動いている「高度人材」的な人もいる。

- 事例1：ブラジル→日本→英国

→ サンパウロ大学でエンジニアリング卒業、国費留学して一旦は日本の企業に就職（IT技術者）。その企業のロンドン支社に転勤。そこで英国のサムスンに引き抜かれ、定住。英国でマイホーム購入。同じようなケースで、日本を通過して豪州や米国に移動した人もいる。

- 事例2：ブラジル→日本（ブルーカラー職）→日本でホワイトカラー職  
→「脱デカセギ」の最も多い手段は、日本国内のエスニック労働市場。東京のブラジル銀行、ブラジル系大手通信会社などに転職。

- 事例3：ブラジル→日本（ブルーカラー職）→ブラジル（ホワイトカラー職）

→日本では工場で働いたが、もともとブラジルで有していた学歴・職歴に加え、日本での就労経験を積んだことで、サンパウロの「味の素」やサンリオ（ハローキティ）に就職。

- 事例4：ブラジル→日本（ブルーカラー職）→日本でのホワイトカラー職  
→まだ数は少ないが、デカセギの親と来日し、日本で大学進学、そして就職を果たした移民第二世代も出現。例えば国際基督大学を卒業、電通に就職、グーグルジャパンに再就職。

- 事例5：ブラジル→日本（ブルーカラー職）→ブラジル（ホワイトカラー職）→日本（短期滞在の奨学生）

→ブラジルを拠点にしながら、日本には期限付きで来日：デカセギ帰国者がブラジルで専門職に就いて、JICAの研修員として再来日を果たしているケースもある。

ここで紹介した事例は、いずれも政府が掲げる「高度人材」の基準を満たす人々である。しかし、彼ら彼女らは「高度人材」の統計には表れない、いわばインビジブルな「高度人材」である。

不可視になる最大の理由は、活動に制限のない「日系人」としての在留資格を有しているからだと考える。「日系人」は法務省に対して自らがいかに「高度」であるかを証明しなくとも、日本で働くことができる（工場であろうが、グーグルであろうが）。しかし、個人としての日系人も、集団としての「日系人」も、その高学歴やポテンシャルが移民政策立案者や企業の人事（労働市場）において考慮・発掘されにくい。そもそもリーマンショック後の雇用危機においては、多くの「日系人」労働者は学歴、技能、日本語能力等が考慮されず、一括りで「派遣切り」を食らった。「高度」のイメージには程遠い帰国支援受給者と、サンリオのマネージャーとして錦を飾った「いかにも高度人材」のデカセギ帰国者との差は紙一重なのかもしれない。

## （2）ブラジル政府の国費留学制度による留学生に関する考察

次に、日本ーブラジル間の新たな「留学生」流入の波を確認することができた。かつては、ブラジルから日本への留学はあくまでも日本国政府による国費留学制

度を利用したごく少数（毎年数十人程度）の留学生か、ブラジルにある日本の各都道府県の「県人会」が募集するいわゆる県費留学生に限られていた。ところが、ブラジル政府は20年にCiências sem fronteiras（国境なき科学）というプログラムを打ち出した。これは世界各国に大学院生のみならず、大学生も留学できる、ブラジル政府の国費留学制度である。2015年度までに計7万3,000人の留学生を54か国に派遣した。

ところが、我々がインタビューした留学生の一人（力行会館に宿泊し、東京都内の私立大学に学部生として在学）は、奨学金の振込が大幅に遅れたため生活費が底をつき、肉体的・精神的苦痛を強いられた。

「高度人材」の卵とも言える国費留学生が、受け入れ国の日本において生活困窮に陥る。これは、リーマンショック後の雇用危機で失業し無収入になった「非高度人材」の労働移民と似通っている。「高度」、「非高度」を問わず、トランスナショナルな移民が常に負うリスクを考える上で示唆的な事例である。

他方、オーストラリアの大学に在学している「国境なき科学」の留学生はオーストラリア人学生と交流する機会や英語で会話する機会が少なく、語学力も上達しないままブラジルに帰国することが多いという報告もある（本プロジェクトの研究協力者で中間シンポジウムでも招聘したWestern Sydney UniversityのCristina Rocha准教授が実施したインタビューによる）。

なお、この「国境なき科学」プログラムはブラジルの政情不安定（ルセフ大統領の弾劾など）により深刻な財政難に陥り、結局は2015年に、人数が多い大学生の募集は打ち切りとなった（現在は、大学院生のみを募集）。

### （3）民間によるグローバル人材育成：「ポロロカ・プロジェクト」の事例

日本に滞在する日系ブラジル人労働者の多くがブラジルへの強い帰国願望を有することは多くの先行研究で指摘されている特徴であり、それが叶わない最大の理由の一つは好条件での再就職の機会が見つからないという点も指摘されてきた。前々節（3.1）の「事例3」で示した「ブラジル→日本（ブルーカラー職）→ブラジル（ホワイトカラー職）」という再就職のコースを実現するサポート体制については、かつてはサンパウロの日系移民社会を中心としたボランティア団体の「タダイマ・プロジェクト」やブラジル政府公認の再就職情報センター（NIATRE）などが設けられたが、いずれも活動を終了している。

そこで本研究において注目したのが、日本での工場労働で本来の学歴・職歴・潜在能力を発揮し切れていない在日ブラジル人にブラジル進出の日系企業への就職を仲介するという趣旨で創設された、民間企業F社による「ポロロカ・プロジェクト」である。

「ポロロカグローバル人材説明・登録会」（愛知県名古屋市、2015年11月）を参与観察し、関係者をはじめ参加者（就職希望者）への聞き取り調査を実施した。参与観察したイベントでは、日本の工場においてブルーカラー職で勤務していたブラジル人2名がサンパウロ州の日本企業への就職を果たしたという体験談を語った。聞き取りをした参加者からは、ブラジルに帰国するならやはりホワ

イトカラー職での再就職が望ましいという声が多く聞かれた。

#### （４）中国・香港から日本への高度人材の送り出しシステム

アジア諸国から日本への高度技能人材に関する移動に着目し、人の移動に伴う現状の確認をすべく、調査を実施した。

例えば中国における民間のヘッドハンティングを中心とする業務を展開する最初の会社の副社長にインタビューしたが、彼によればリーマンショック以来、日本からの高度技術人材の流出が続いており、青島に本社をもつ中国系電気メーカーH社からの要望に答えるべく、100名を超える日系大手電機メーカーの人材を紹介しているということである。H社ばかりではなく、中国国内における日本人技術者への期待は大きく、高度技術人材の移動という面では、日本への受け入ればかりではなく、送り出しという側面が今後人の移動の重要な側面になっていくであろうことを示している。

中国（青島・上海）調査の目的は主に中国から日本へ向けた高度技術人材送り出し事業の一端を把握することであった。日本の人材派遣会社大手であるA社では2004年以来、青島科技大学、中国石油大学と結んで日本への技術系人材の養成と送り出しを実施している。

青島科技大学の見学、青島、上海における関連会社の見学と担当役員へのインタビューを実施した。

#### <A社の事例>

A社は1968年創業の技術者派遣を手がける大手企業である。A社は日本国内における技術人材の派遣で一定の業績を積み上げ、2003年に北京で子会社を設立する。その後、2004年から中国国内の技術系大学（前述の青島科技大学および中国石油大学、延辺大学等）と提携関係を結び、青島においてこれらの技術系大学在生を中心に選抜を実施し、1年間にわたる日本語の集中教育を経て、選考の上、派遣人材としてA社への就職に道筋をつける形で人材育成を進めている。このことにより、8年間に250人あまりの技術派遣人材を日本に受け入れている。

ただし、リーマンショック以降日本国内における景気の低迷もあって、これらの人々は一部帰国し、一部は独立あるいは転出をし、現在は100名あまりがA社に在籍している。また、日中関係の悪化に伴い、技術系大学で、こうしたルートによって日本へと就職することを望む学生が減ってきており、人材の派遣と移動に伴うコストの関係もあって、事業は必ずしもうまく運んでいない。日本国内における高度技術人材への需要の減退は、人の動きにも一定の影響を与えている。

#### <人材ヘッドハンティング会社B社>

B社は中国における民間のヘッドハンティングを中心とする業務を展開する最初の会社である。ヘッドハンティング部門を統括する副社長によれば、リーマンショック以来、日本からの高度技術人材の流出が続いており、青島に本社をもつ中国系電気メーカーH社からの要望に答えるべく、100名を超える日系大手電機

メーカーの人材を紹介しているということである。H社ばかりではなく、中国国内における日本人技術者への期待は大きく、高度技術人材の移動という面では、日本への受け入ればかりではなく、送り出しという側面が今後人の移動の重要な側面になっていくであろうことを示している。

この点については、1990年代に進出した大手日系電気関連企業の技術者が2000年前後に定年などののち、現地に残り、現地の製造メーカーへと転出する動きが出始めていた。日本からアジアへの動きは2000年以降、中国の発展が顕著になるなかで、目立ち始めている。日本人技術者への需要は日本が受け入れる中国人労働者の数に比べれば、きわめて少ないものの、一定の規模で存在しており、さまざまなトラブルの原因にもなっている。

一方、中国華南地域（香港、深圳など珠江デルタ地帯）を中心とする人の移動に着目した。そこでは、イギリス系人材派遣会社であるJ社でのインタビューを通じて、J社そのものが日本人である社長自身の手元企業からのドロップアウトによって、1980年代のイギリスにおける起業を契機として設立されており、人の移動が絡む事例といえる。

#### <香港R社の事例>

2014年度には香港に拠点を置く人材派遣会社R社を事例としてとりあげ、華南地域における人材派遣会社の国内との関係ならびに人材の動きについて、インタビュー調査を実施した。ここでは、年間100名前後の日本人技術者を華南地域の日系起業や中国系企業に紹介するといった仕事が近年の中心的な業務となっている。日本語人材への需要は手堅く、業種も幅広い。一定の経験を日本国内で積んだ後に、華南地域の日系企業に転職するケースがある。こうした技術者への需要は日中関係とはあまり関係がなく、一定の規模で存在する。特に、先進的な領域における技術開発や工場管理などの面で経験者への需要が存在するという。日系企業の場合には日本からの帰国留学生や中国語のできる人材を求めており、中国系企業の場合には日本企業における一定の技術者としての経験が重視されているという。

ただし、香港についてはもちろん、中国国内においても就労ビザの取得は年々厳しくなっており、必ずしも受け入れが今後も順調に拡大するという方向にはないものといえる。

#### おわりに～移民の戦略と移民政策の力学

以上のように、社会班ではトランスナショナルな人の移動に関する一連の研究をとおして多くの知見が得られたが、これらを集約するキーワードは、つまるところ、統括シンポジウムで示した「移民の生活戦略と移民政策のあいだ」という言葉であろう。

日系人労働者に対する「帰国支援事業」においては、移民政策に翻弄される移民の生活戦略を垣間見ることができた。中国政府の「千人計画」においては、移民政策が必ずしも移民の思惑とニーズに応えるものではなく、ポイント制による

日本政府の「高度人材」誘致政策にも通じる問題群を浮き彫りにした。移民政策と移民の生活戦略の一致（不一致）の度合いが、政策の成功の度合いや個々の移民の生活戦略の「成功度」を左右するという、当たり前ではあるが重要な点が確認できた。

③では様々な各論の研究成果を示したが、そこから浮かび上がってくるのは、「高度」と「非高度」な人材の境界線が決して明白ではなく、極めて曖昧かつ流動的である、という点である。「留学生」と「移民」、「技術者」と「非熟練労働者」、「ブルーカラー」と「ホワイトカラー」は個々人の労働人生の中でも交互に登場し得る肩書きや概念である。

BRICs（経済新興国）と称されて久しい国のB（ブラジル）とC（中国）と日本をめぐる人の移動に着目したが、かつて移民（特に頭脳移民）の送り出し国として知られたブラジルや中国が打ち出している「国境なき科学」や「千人計画」という政策が「頭脳流出」対策でもあることは明白である。グローバルな市場における有能な（高度）人材の争奪戦において、日本が競合するのはもはや欧米の先進諸国ばかりであるとは限らず、BRICsを含めた多くの「人材誘致振興国」も視野に入れるのが必然であることも、本研究から確認できた。

移民の動きを東アジア圏内で追跡するのはもはや無理な作業であり、東アジア圏の内外を移動する人々の戦略や意識をいかに的確に捉えられるかが政策立案者にとっても研究者にとっても死活問題である。社会班の研究で得られた知見は、その両者にとって何らかのヒントを与え得るものだと確信している。