

ブラジル進出企業における
「日系人の活用」等に関する
アンケート調査・報告書

2012年1月

ブラジル日本商工会議所

1. 調査概要

(1) 本調査の問題意識

「新たな成長のフロンティア」としてのブラジルに対する日本企業の関心が高まっている。わが国からブラジルへの直接投資は、2005年には9億5,300万ドルにすぎなかったが、最近では2008年=53億7,100万ドル、2009年=37億5,300万ドル、2010年=43億1,600万ドルと急拡大しており、「第3次投資ブーム」とも言うべき状況が観察されるに至っている(JETRO『統計ナビ』)。

ブラジルは世界で最多の「日系人」¹を擁する国である(推定約150万人)。ブラジルにおける日系人は、移民当初の苦難の時代を克服し、高学歴を基盤とした「ホワイトカラー・テクノクラート型」(前山1982)の社会的上昇を遂げるとともに、「ジャポネース・ガラランチード」(日本人は信頼できる)という言葉に象徴されるように、「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性を通して高い社会的信用を獲得してきた。こうした状況下、ブラジル社会において日本の文化や言語に相対的に精通していると思われる日系人は、「第三文化体」(文化の橋渡し役; 林1985・1994)として在ブラジル日系企業の競争優位に資する可能性を秘めた存在であると考えられる²。事実、歴史的に見ても、日系人の雇用は日本企業のブラジル現地経営における一つの共通様式であり(植木1982)、日本在外企業協会(2008)の調査では日系企業の日系人社員比率は平均23%に達している(ブラジル全人口に占める日系人の割合は0.8%程度)。

しかし、先行研究によると、日系企業における日系人に対する従来の人的資源管理は、必ずしも効果的とは言えないものであった。例えば、二宮(2008)は、日系人で本社役員に登用された人材はほとんど皆無で、現地法人の社長についても僅かな数に留まり、日本語能力だけの「便利屋」として使い捨てにされた者が多かった旨を論じている。また、欧米系企業に対する「賃金」や「権限委譲」面での劣位も指摘されている(日本在外企業協会2008)。こうした中、若年層の日系人は日系企業を敬遠し、欧米系企業や政府系企業への就職を目指す傾向が強いと言われる(小池2008)。

一方、「日系コロニア」と呼ばれる日系人社会の側においても、近年では混血や同化の進展、世代交代と新規移民の途絶により、日本語能力の低下や日系諸団体の会員数の減少・活動の衰退といった課題が顕在化している。そして、1990年代にはコロニア発展のシンボリック的存在であり、経済的基盤でもあったコチア産業組合や南伯農業協同組合中央会、さらには南米銀行が相次いで経営破綻し、日系人社会の求心力低下を内外に知らしめる結果と

¹ 本調査における「日系人」とは「ブラジル国籍あるいは二重国籍を有する日系の一世・二世・三世…」を指す(なお、一世についてはブラジルの永住権を有し、かつ長期滞在あるいは永住している日本国籍者も含めている)。

² 林によると、「第三文化体」とは「第一文化」(本社所在国の文化)と「第二文化」(現地社会の文化)の双方を体現している主体を指す。そして、①第一・第二両文化の言語を駆使し、②両文化を理解することで文化的翻訳ができ、③両文化グループの少なくとも一方から信頼されていることがその必要条件となる。

なった。

以上の点を踏まえ、本調査の目的は、在ブラジル日系進出企業の人的資源管理の現状と課題について、「日系人の活用」という視点を中心に考察し、今後の日系企業の人的資源管理のあり方に関する含意を提示することにある。

(2) 実施体制

- ・実施主体：ブラジル日本商工会議所コンサルタント部会
- ・質問票設計・分析・報告書執筆：大阪商業大学総合経営学部教授・博士(経営学)古沢昌之

(3) 調査時期

- ・2011年6月～8月

(4) 調査対象

- ・ブラジル日本商工会議所会員のうち日系進出企業 180 社

(5) 主な調査項目

- 1) 「日系人・日系コロニア」に対する認識や評価
- 2) ブラジルにおける「対外活動・社会貢献」
- 3) 「現地化」及び「グローバル人的資源管理」に関する状況
- 4) 「外国語能力」に対する考え方や施策
- 5) 「デカセギ経験者」の採用及び「グローバル採用」に関する状況など

(6) 有効回答数

- ・65 社(回収率=36.1%)

2. 主な調査結果と分析

(1) 回答企業の属性

回答企業の業種別内訳は製造業=45社、非製造業=20社であった。製造業のうち内販を伴わない純粋な輸出型企業は1社のみであり、進出企業が2億人弱の人口を有するブラジル国内市場に注目していることが感じ取れる。出資形態については日本側100%出資企業(完全所有)が90.8%を占め、合弁は9.2%に過ぎなかった。なお、合弁では1社だけが日本側のマイノリティ出資(40%)で、他は全て出資比率が50%以上であった。

(2) 「日系人・日系コロニア」に対する認識

まず、日系人及び日系コロニアに対する進出企業の認識について、5点法(5=全くそのと

おり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う。以下、同様)による回答を求め、その平均値を算出した。

結果は、「150万人の日系人はブラジル現地経営の大きな助けとなりうる」のスコアが最も高く4.23に達した(表1)³。日本企業が日系人を競争優位に資する経営資源として高く評価していることが確認できる。また、「デカセギ経験のある日系人は現地経営の大きな助けとなりうる」についても平均値が3.50を超え、その存在を肯定的に捉えていると言えよう。なお、両項目に関しては、いずれも非製造業のスコアが製造業を上回り、各々5%水準・1%水準の統計的有意差が検出された。

また、日系コロニアの課題とされる日系人の「アイデンティティ」や「日本語能力」の低下がともに4点以上であったことから、進出企業自身もこうした環境変化を実感していると言える。

(表1) 日系人や日系コロニアに対する認識

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①「150万人の日系人」の存在は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	4.23(1位)	4.07	4.60	-2.503*
②「デカセギ経験のある日系人」(未成年時に肉親のデカセギに帯同していた日系人を含む)は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.63(4位)	3.42	4.10	-2.866**
③「日系コロニアの団体」(文協・県人会など)は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.03	2.91	3.30	-1.565
④「日系コロニアの企業」(日系人が経営する地場企業)は日本企業のブラジル現地経営において大きな助けとなりうる	3.29	3.27	3.35	-0.392
⑤在ブラジルの日系人の「日本人の子孫としてのアイデンティティ」は年々弱まっている	4.06(2位)	4.09	4.00	0.518
⑥在ブラジルの日系人の「日本語能力」は年々低下している	4.06(2位)	4.07	4.05	0.090

注：***：p<0.001，**：p<0.01，*：p<0.05，†：p<0.1(以下、同様)。

次に文協や県人会といった日系コロニアの諸団体に対するイメージについて尋ねた。前述のように、混血・同化の進展や世代交代・新規移民の途絶が、日系諸団体の会員数の減少・活動の衰退、ひいては日系人社会全体の求心力低下をもたらしていると言われる。そこで、ここでは日系企業がコロニアの諸団体に対して抱くイメージについて、古沢(2012)が実施した「在日日系人へのアンケート調査」⁴との比較も交えて考察したい(以下、適宜「在日日系人へのアンケート調査」の結果を参照する)。

進出企業の回答結果は、提示した3項目ともに平均値3点以上を記録したが、3.50を超えたものはなかった(表2)。しかし、いずれも進出企業のスコアが在日日系人のそれを上回り、「活動が魅力的でなくメリットがない」については0.1%水準の有意差が現れた。日系コロニアの諸団体の多くは、一世が相互扶助の必要性から設立したものであるため(齊藤

³ 表中では全体の平均値が3.50以上の項目について順位を付している(以下、同様)。

⁴ 同調査は2011年2月～3月に群馬、愛知、岐阜、滋賀、兵庫、富山など日系(ブラジル)人集住地において実施したもので、157名の日系人から回答を得た。

1976・1978、宮尾 2002・2010)、二世以降の世代の関心が低下しているとされるが、進出企業(日本人駐在員)にとっては、それ以上に縁遠い存在なのであろう⁵。

(表 2) 日系コロニアの諸団体のイメージ

項目	全体	製造業	非製造業	在日日系人	t 値(全体-在日日系人)
①「高齢者のメンバー」が多く、参加しづらい	3.35	3.36	3.35	3.17	1.247
②「自営業のメンバー」が多く、参加しづらい	3.17	3.13	3.25	2.93	1.880+
③「活動」が魅力的でなく、メリットがない	3.18	3.27	3.00	2.56	5.075***

(3) ブラジルにおける「対外活動・社会貢献」

ブラジルでは従来から進出企業とコロニアの「疎遠な関係」(サンパウロ人文科学研究所 1974)や「感情的対立」(日本貿易振興会 1975)が指摘されてきた。この点について、かつて斉藤(1983)は、ブラジルにおける日系人社会(駐在員を含む)を雑居ビルに例え、次のように描写している。「このビルには3つのグループが住んでいる。1つは一世で隠居が多く、外部(ブラジル社会)に出るのも億劫ゆえ日向で日本語新聞を読むのが唯一の楽しみだが、民謡大会やのど自慢がビル内のホールで開かれるといそいそと出かける。最も数が多いのは二世・三世でこんな狭いちはいやだと飛び出していく者もある。数は少ないが、ビルの日当たりのよい一角を占め小奇麗な生活をしているのは駐在員とその家族で、雀荘やビル専用のゴルフ場もあり、暇さえあれば麻雀やゴルフに熱中しているが、仕事以外にはビルの外部に出たがらないようである。一世からは『俺たちが建てたビルに後から来て大きな顔をするな』『小金を貯めているくせに、ビルの修理代を払わん』『自分たちだけで固まっていなくて、もっと隣近所と付き合ったらどうか』と愚痴が出る」(209-210 頁)。

他方、在ブラジル日系企業に対しては、かねてよりブラジル社会への PR 活動が不十分であるとの指摘がなされてきた(日本在外企業協会 1976、植木 1982)。そして、最近では、貧困や格差が社会問題として深刻化しているにも関わらず、日系企業の CSR に関する問題意識や活動が不十分であることに警鐘を鳴らす主張も見られる(日本在外企業協会 2008)。これらの点について、古沢(2012)が実施した在日日系人への調査では「日系企業の製品は欧米系企業よりも品質がすぐれている」の平均値が 3.78 に達する一方、欧米系企業と比べて「社会貢献活動が不足している」「良いイメージを植えつるための PR 活動が不十分である」も各々 3.40、3.34 となるなど、先行研究の主張を裏づけるようなイメージが存在することが示されている。

そこで、本調査ではコロニアの諸団体との交流も含めた「対外活動」、さらには「社会貢献」を巡る状況について質問した。5 点法による回答の平均値は、「日本商工会議所」や「業界団体」の行事・活動への参加が 3.50 を超えたが、「コロニアの団体」については 2 点台に留まり、「日本語学習や日本文化普及のための活動」「ブラジルの社会問題解決に向けた活動」のスコアも低かった(表 3)。先行研究で指摘されてきた状況を改めて確認する結果で

⁵ 在日日系人への調査では、回答者の 94.7%を二世と三世が占めている。

あったと言えます。

(表3) ブラジルにおける「対外活動・社会貢献」について

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①「ブラジルの業界団体」の行事・活動に積極的に参加している	3.54(2位)	3.62	3.35	0.893
②「日本大使館・領事館」の行事・活動に積極的に参加している	3.26	3.11	3.60	-1.711†
③「日本商工会議所」の行事・活動に積極的に参加している	3.92(1位)	3.71	4.40	-2.820**
④「日系コロニアの団体」(文協・県人会など)の行事・活動に積極的に参加している	2.49	2.49	2.50	-0.041
⑤「日系コロニアの団体」からの「寄付」(金銭・物品)の要請に積極的に対応している	2.54	2.56	2.50	0.191
⑥ブラジルにおける「日本語学習や日本文化普及のための活動」を積極的に支援している	2.55	2.51	2.65	-0.478
⑦貧困・環境・教育など「ブラジルの社会問題解決に向けた活動」を積極的に支援している	2.98	2.91	3.15	-0.769

(4) 自社の「日系人社員」に対する評価

次に、自社の「日系人社員」に対する評価について、3つの側面から尋ねた。

第1の側面は、日系人のブラジルにおける「社会的信用」の基盤とされる「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性に関する評価である。結果は、提示した4項目ともに平均値が3.50以上を記録した。進出企業が自社の日系人社員の中に上記特性を明確に見出していることが分かる(表4)。また、在日日系人調査との比較では、全項目において進出企業のスコアが上回り、統計的有意差が検出された。これは在日日系人の(自己)認識以上に進出企業が自社の日系人社員の特性を高く評価している証左である。但し、この回答結果の背後には、日系企業が「より日系人的な人物」を意識的に採用してきた、あるいは日系企業を選好する人材には上記特質を有する者が多いといった事情が潜んでいるのかもしれない。

(表4) 自社の「日系人社員」に対する評価: 1) 「日系人の特性」に関する事項

項目	全体	製造業	非製造業	在日日系人	t 値((全体-在日日系人))
①日系以外のブラジル人社員と比べ「勤勉」である	3.85(1位)	3.91	3.70	3.32	4.019***
②日系以外のブラジル人社員と比べ「誠実・正直」である	3.74(2位)	3.73	3.75	3.19	4.843***
③日系以外のブラジル人社員と比べ「協調性」がある	3.55(4位)	3.58	3.50	3.33	1.755†
④日系以外のブラジル人社員と比べ「時間に正確」である	3.63(3位)	3.64	3.60	3.22	2.989**

第2の側面は、日系人社員の能力や資質・行動等に関するもので、先行研究を踏まえ、肯定的側面と否定的側面の双方から尋ねている。例えば、肯定的側面としては日本労働協会(1988)で示された「定着率」「忠誠心」の高さについて、否定的側面では田中(1998)の「日系人は官庁・国営企業・欧米系企業で枢要なポストを占めているが、トップではなく補佐役的ポストが多い」との指摘を受けて「リーダーシップ」の欠如について、さらにはブラジル日本商工会議所(2004)や日本在外企業協会(2008)で駐在員が問題視している「言い訳が

多すぎる」「グローバルな視野が不足している」といった事項を提示した。

結果は、「日本語能力に優れる」(4.20)がトップで、「定着率が高い」(3.63)が続いている(表5)。一方、「言い訳」や「グローバルな視野」「リーダーシップ」の欠如など否定的側面については、いずれも平均値が2点台であった。以上のことから、進出企業は日系人社員の能力や資質・行動等に対しても高い評価を下していると言えよう。

(表5)自社の「日系人社員」に対する評価：2)「能力や資質・行動等」に関する事項

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①日系以外のブラジル人社員と比べ「日本語能力」に優れている	4.20(1位)	4.09	4.45	-1.674 †
②日系以外のブラジル人社員と比べ「会社への忠誠心」が強い	3.45	3.44	3.45	-0.032
③日系以外のブラジル人社員と比べ「定着率」が高い	3.63(2位)	3.62	3.65	-0.152
④「会社と労働組合の調整役」として活躍している	2.52	2.44	3.00	-1.096
⑤「日系コロニアの団体(文協・県人会など)とのパイプ役」として活躍している	2.43	2.27	2.80	-2.000 †
⑥(日本人の感覚からすると)「言い訳」が多すぎる	2.91	2.89	2.95	-0.220
⑦(日本人の感覚からすると)「自己主張」が強すぎる	2.68	2.71	2.60	0.473
⑧(日本人の感覚からすると)「グローバルな視野・知識・スキル」が不十分である	2.78	2.87	2.60	1.149
⑨(日本人の感覚からすると)「法令順守」(コンプライアンス)に対する意識が不十分である	2.57	2.62	2.45	0.695
⑩日系以外のブラジル人社員と比べ「リーダーシップ」が不足している	2.65	2.67	2.60	0.316
⑪日系以外のブラジル人社員と比べ「英語能力」が不十分である	2.57	2.62	2.45	0.754

最後に第3の側面は、「第三文化体」に関連したもので、具体的には日系人が日本人駐在員と日系以外のブラジル人社員の「文化の橋渡し役」として活躍しているか、あるいは両者の「板ばさみ」となって苦労しているか、各々について5点法で質問した。平均値は、「文化の橋渡し役」が3.42であったのに対して、「板ばさみ」は2.36に留まった(表6)。すなわち、日系企業(駐在員)は日系人社員を「第三文化体」として概ね高く評価していると言える。しかし、これを在日日系人の回答と比べると興味深い事実が浮かびあがってくる。具体的には、在日日系人のスコアは駐在員の評価とは対照的に「板ばさみ」が「橋渡し役」を上回った。そして、両サンプルの間には「文化の橋渡し役」について1%水準、「板ばさみ」では0.1%水準の有意差が現れた。すなわち、進出企業の肯定的評価と異なり、在日日系人には日系人社員が苦悩しているイメージも存在するようである。この点については、先行研究で頻繁に指摘されてきた「駐在員の態度が日系人社員と非日系人社員で異なる」との不満や古沢(2012)が明らかにした「人間関係が複雑で雰囲気堅苦しい」といったマイナスイメージが先入観となって上記回答結果を誘発した可能性も考えられよう。

(表6) 自社の「日系人社員」に対する評価：3) 「文化の橋渡し役 vs 板ばさみ」に関する事項

項目	全体	製造業	非製造業	在日日系人	t 値(全体-在日日系人)
①日本人駐在員と日系以外のブラジル人社員の「文化の橋渡し役」として活躍している	3.51(1位)	3.42	3.70	3.04	2.977**
②日本人駐在員と日系以外のブラジル人社員の「板ばさみ」となって苦勞している。	2.35	2.44	2.15	3.22	-6.456***

(5) 経営トップ及び幹部人材の「現地化」に関する状況

日本企業における「現地化の遅れ」は「アキレス腱」(Bartlett & Yoshihara 1988、石田 1989)と描写されるなど、遅々として進まぬ状況が今日に至るまで国際人的資源管理における懸案事項となっている(古沢 2008)。先行研究によると、その状況は多数の日系人社員を擁するブラジル現地法人においても同様であり、「現地化の遅れ」がもたらす弊害が有能人材の確保や経営の現地適応度の観点等から論じられてきた(水野 1978、鈴木 2008・2010)。

そこで、本調査では人材の「現地化」の象徴的指標として「経営トップ」(社長)の属性を明らかにするとともに、常勤役員及び管理職レベルの状況についても分析を行った。まず、社長については、全体の 84.6%を「本社から派遣された日本人」(駐在員)が占めた(表 7)。残りは「日系人」が 9.2%、「非日系のブラジル人」が 6.2%である。なお、日系人社長の内訳は一世が 3 人、二世と三世が各 1 人となっている。また、「第三国籍人」(Third Country Nationals；日本人でもブラジル人でもない人材)のトップは皆無であった。これらの結果は先行研究と大差ないことから、日系企業には依然として「ガラス・シーリング」(glass ceiling)が存在している様子を確認できよう。なお、本項目については、業種別の差異は殆ど見られなかったが、出資形態別にみると、サンプル数は少ないものの、合併企業において日系人・非日系人の社長比率が高くなっている。

(表7) 経営トップ(社長)の属性

項目	全体	製造業	非製造業	完全所有	合併
①本社から派遣された日本人	84.6%	84.4%	85.0%	91.5%	16.7%
②日系人	9.2%	8.9%	10.0%	6.8%	33.3%
③非日系のブラジル人	6.2%	6.7%	5.0%	1.7%	50.0%
④第三国籍人(日本人でもブラジル人でもない人材)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

次に、常勤役員と管理職に関する状況である。回答企業の役員総数に占める「日本人駐在員」の割合が 71.9%に達していることから、役員レベルでも「現地化」が進んでいるとは言い難い(表 8)。駐在員以外の役員については「日系人」が 14.6%、「その他」(非日系人など)が 13.6%であった。一方、管理職に関しては「駐在員」の比率は 12.8%に留まり、「日系人」が 26.6%、「その他」が 60.6%に及ぶ。また、業種別では、役員で非製造業の「駐在員」比率が、管理職においては製造業の「日系人」比率が各々相対的に高くなっている。なお、「その他」については、内訳の記述は任意としたが、情報開示いただいた企業ではその全員が「非日系ブラジル人」であった。

(表 8) 常勤役員と管理職の属性

項目	常勤役員			管理職		
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業
①本社から派遣された日本人	71.9%	66.2%	77.9%	12.8%	11.7%	15.8%
②日系人	14.6%	22.9%	5.6%	26.6%	30.1%	17.6%
③その他(非日系ブラジル人など)	13.6%	11.0%	16.4%	60.6%	58.3%	66.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

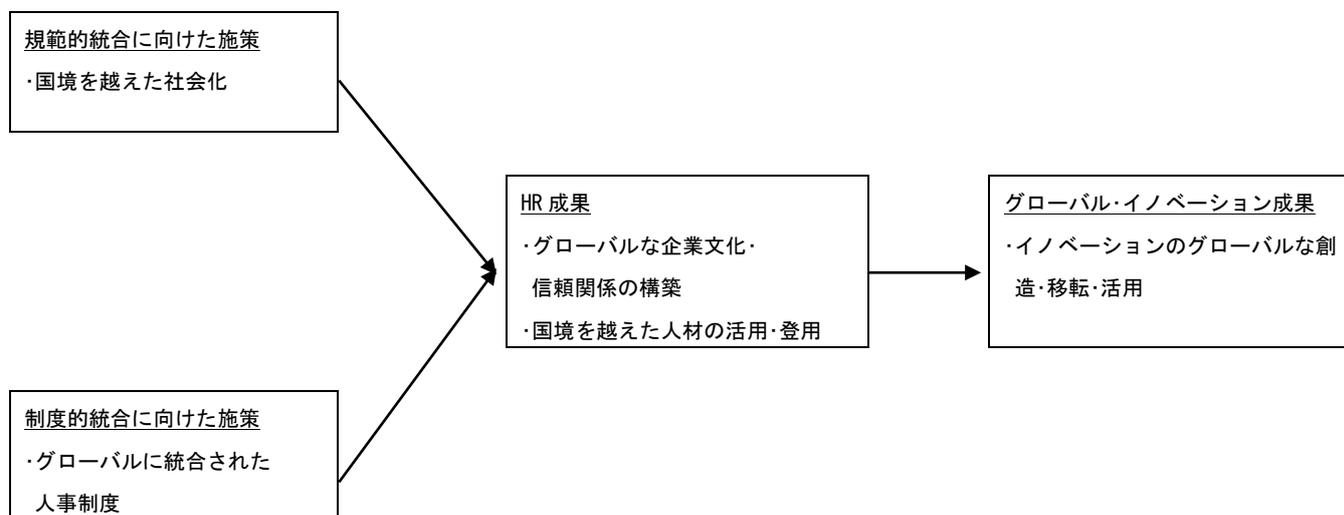
(6) 「グローバル人的資源管理」に関する状況

古沢(2008)は、「現地適応」と「グローバル統合」の両立を企図した「トランスナショナル企業」(Bartlett & Ghoshal 1989・1995)や「メタナショナル企業」(Doz, Santos & Williamson 2001)が要請する組織能力の視点から、今日の多国籍企業に求められる国際人的資源管理を「グローバル人的資源管理モデル」として概念化し、その構成要素として「規範的統合」(グローバルな経営理念・価値観の共有化)と「制度的統合」(グローバルに統合された人事制度)の重要性を詳述している(図1)⁶。

「グローバル人的資源管理モデル」に従えば、国際人的資源管理の「規範的統合」と「制度的統合」に向けた取り組みは、まず「HR 成果」に反映される。「規範的統合」に関しては、「国境を越えた社会化」を通して「本社—海外子会社」間の信頼関係や「ヒューマンネットワーク」、さらには「グローバル企業文化」(コア文化)が形成されるとともに、海外子会社の現地人幹部の「グローバル・マインドセット」(Rhinesmith 1996, Kedia & Mukherji 1999, Evans, Pucik & Barsoux 2002, Gupta & Govindarajan 2002, Sparrow, Brewster & Harris 2004)と各国間の「相互学習」を重視する風土が醸成されると考えられる。また、「制度的統合」により、人材は「本国人—現地人」の区別なく「活用・登用」され、国際人事異動が活発になる。すなわち、それは海外子会社採用の現地人であっても、有能人材には本社・地域統括会社や他の海外子会社への異動など「グローバルなキャリア機会」が提示されることを意味する。そして、これら「HR 成果」が多様な人々の「国境を越えた協働」を促進し、「グローバル・イノベーション成果」(イノベーションのグローバルな創造・移転・活用)へと結実する。

⁶ 「グローバル人的資源管理モデル」では、「現地化」を国際人的資源管理の「目的地」ではなく、「現地適応」度の高い経営を通してローカルの文脈に埋め込まれた知識にアクセスし、それらをグローバルに役立てるための「出発点」と捉えている。詳細は古沢(2008)を参照のこと。

(図1)「グローバル人的資源管理モデル」のフレームワーク(古沢 2008)



ここでは、上記の議論を踏まえ、進出企業における「規範的統合」「制度的統合」に向けた取り組みと「HR 成果」に関する状況を明らかにするとともに、その因果関係を分析する。具体的には、「規範的統合」については「グローバルな経営理念」をブラジル社員(経営幹部・管理職・ホワイトカラー人材:日系人を含む)に浸透させるための全世界共通のプログラムや仕組み、「制度的統合」に関してはグローバルな人材活用の基盤となる「タレント・マネジメント」や「人材プール」の有無を各々5点法で尋ねた。

結果は、前者の平均値が 3.20 であったのに対して、後者のそれは 2.48 に留まった(表 9)。業種別では、いずれも非製造業のスコアが製造業を上回り、各々10%水準・5%水準の有意差が現れた。

(表 9)「規範的統合」「制度的統合」に向けた施策

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
①グローバルな経営理念をブラジル社員に浸透させるための全世界共通のプログラムや仕組みがある(全世界共通の「経営理念研修」「経営理念の人事考課項目への落とし込み」など)	3.20	3.00	3.65	-1.778 †
②有能なブラジル社員を日本本社に登録し、将来の経営幹部として育成・活用を図ろうとする仕組みがある(「タレント・マネジメント」「人材プール」など)	2.48	2.20	3.10	-2.322*

一方、「HR 成果」は図 1 のとおり 2 つの側面で捉えられる。本調査では「グローバルな企業文化・信頼関係の構築」の側面に関しては、提示した 3 項目の平均値が 3 点前後となったが、「国境を越えた人材の活用・登用」の側面はいずれも 1 点台であった(表 10)。以上のことから、回答企業においては「規範的統合」に向けた取り組みに比べると、「タレント・マネジメント」や「人材プール」といった仕組みの整備は進んでおらず、「国境を越えた人材の活用・登用」も極めて限定的であることが看取できる。「制度的統合」を欠く「規範的

統合」への取り組みは「本国志向」（エスノセントリック）や「価値観の押し付け」といったイメージを植え付け、有能人材の敬遠・離反を招く恐れがある（古沢 2008）。その意味で今後日本企業には2つの統合を車の両輪として連動させていくことが求められよう。

(表 10) 「HR 成果」に関する状況

項目	全体	製造業	非製造業	t 値
1. 「グローバルな企業文化・信頼関係の構築」の側面				
①ブラジル社員は事業や部門(機能)ごとに「日本本社(事業部・関連会社を含む)のキーパーソンとのヒューマンネットワーク」を構築している	2.98	2.96	3.05	-0.265
②ブラジル社員は「グローバルな視点で思考・行動」している	2.97	2.91	3.10	-0.679
③「日本とブラジルの国民文化の差異」を超越した「グローバルな企業文化」が形成されている	3.11	3.13	3.05	0.298
2. 「国境を越えた人材の活用・登用」の側面				
①ブラジル社員が日本本社へ「逆出向」する機会が頻繁にある	1.71	1.67	1.80	-0.437
②ブラジル社員が「他の南米諸国へ異動」する機会が頻繁にある	1.60	1.60	1.60	0.000
③ブラジル社員が「日本・南米以外の地域(北米や欧州など)へ異動」する機会が頻繁にある	1.54	1.51	1.60	-0.396

次に、「規範的統合」「制度的統合」に向けた施策と「HR 成果」の関係について重回帰分析を行い、「グローバル人的資源管理モデル」の有効性を検証した。ここでは、表 9 で見た2つの施策を独立変数、表 10 で分析した「HR 成果」に関する状況を従属変数として両者の因果関係を探った。重回帰分析の結果は、「グローバルな経営理念をブラジル社員に浸透させるための全世界共通のプログラムや仕組み」が「グローバルな視点による思考・行動」「国民文化の差異を超越したグローバルな企業文化」に対して有意であったことから、規範的統合への取り組みが現地社員の「グローバル・マインドセット」を育み、グローバルな「コア文化」の形成に貢献している様子が感じ取れる(表 11)。一方、「制度的統合」に向けた取り組みについては、「日本本社のキーマンとのヒューマンネットワーク」と「現地人の国際人事異動」に関する3項目に対して強い説明力を有することが分かった。世界本社主導による「タレント・マネジメント」や「人材プール」が現地人に対して「国境を越えたキャリア機会」と「ノウフー」(know-who)を付与するものであることを改めて確認できたと言えよう。

(表 11) 「規範的統合」「制度的統合」との関係(重回帰分析)

	日本本社のキー パーソンとのヒ ューマンネット ワーク	グローバルな視 点による思考・ 行動	国民文化の差 異を超越した グローバルな 企業文化	日本への逆出 向	他の南米諸国 への異動	日本・南米以 外への異動
① グローバルな経営理念 をブラジル社員に浸 透させるための全世界 共通のプログラムや仕 組み	0.106	0.355*	0.540***	0.057	0.014	-0.016
② 有能なブラジル社員 を日本本社に登録し、将 来の経営幹部として育 成・活用を図ろうとする 仕組み	0.376**	0.081	-0.175	0.499***	0.409**	0.404**
調整済み R2 乗	0.170	0.137	0.194	0.260	0.147	0.129
F 値	7.554**	6.079**	8.690***	12.258***	6.529**	5.741**

注：係数は標準偏回帰係数。

(7) 「外国語能力」に対する考え方や施策

日系人に対する人的資源管理の問題点の一つとして、「日本語能力」に関する考え方のギャップが挙げられる。宮尾(2002)によると、日系企業の74.1%は「日本語手当」を支給していない⁷。その背景として、企業側は「日系人は日本語能力を有して当然」と考える傾向がある。これに対して、世代交代が進み、日系人全体の日本語能力が低下する中、日系人サイドには「日本語能力は特殊技能」という想いがある。こうした状況下、現地化の遅れや権限委譲問題、さらには日本人駐在員との待遇格差も相俟って、日系人の心の中には「便利屋」として使い捨てにされているという不満が鬱積する。片や企業側の意見としては「中途半端な日本語を使える者よりポルトガル語及び英語が完璧な人材を優先している」「ポルトガル語を公用語とし、ほとんど日本語を使用しない」「日本本社あるいは他の海外拠点との連絡は英語によることにしており、日本語より英語の研修にポイントを置いている」など日本語に対しては否定的・消極的な姿勢が目立つ。しかし、現実には部門長クラスでは日系人の比率が高く、日本語の理解度も「完全に近い」「業務に差し支えない」といった高レベルにある者が断然多くなっている。一方で既述のとおり日系コロニアでは、混血・同化の進展や世代交代による日系人の日本語能力の低下が懸念されている。宮尾(2002)によれば、30代以下では日本語の理解力が「完全に近い」は3%で、「業務に差し支えない」を加えても15%に留まる。にも関わらず、日系企業で「社内日本語学習コース」を設置している企業は8.9%に過ぎず、「やっていない」「関心ない」といった回答が大勢を占めている。こうした中、宮尾は、日系企業には日本語能力を積極的に評価したり、日本語教育に注力するといった姿勢が見られないと結論づけている。他方、「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」のようなネットワーク型の組織では、共通語としての「英語」の重要性

⁷ 宮尾の論考は、日本語普及センター(現ブラジル日本語センター)が1986年にブラジル日本商工会議所会員企業に対して実施したアンケート調査に基づいている。

が高まることが予想される。そこで、本調査では進出企業における「外国語能力」に対する考え方や施策について探ってみた。

まず、社員の日本語能力に対する「金銭的手当」を支給していない企業が 96.9%に達した(表 12)。日系人社員やコロニア側からの批判にも関わらず、状況は変化していないと言える。

(表 12) 日本語能力に対する「金銭的手当」

項目	全体	製造業	非製造業
①金銭的手当が「ある」	3.1%	0.0%	10.0%
②ない	96.9%	100.0%	90.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

では、社員の「日本語能力向上」に対する支援策等はどうか。結果は、「全くない」とする企業が全体の 6 割に及んだ(表 13)。この点でも、先行研究で指摘された状況と変化しているようには見えない。なお、実施している制度で最も多かったのは、「日本本社への研修派遣」(24.6%)で、「社員の自己啓発による日本語学習への支援」(23.1%)がそれに続いている(複数回答可)。「社内日本語教室の開講」や「社外の日本語学校への派遣」は実施企業比率がいずれも 1 割に達しなかった。

(表 13) 「日本語能力向上」のための支援策等

項目	全体	製造業	非製造業
①社内で日本語学習教室を開講	9.2%	8.9%	10.0%
②社員の自己啓発による日本語学習への支援(補助金の支給や勤務時間の配慮)	23.1%	20.0%	30.0%
③受講料を会社が負担して社外の日本語学校等へ派遣	9.2%	11.1%	5.0%
④日本の研修機関(AOTS: 海外技術者研修協会など)へ派遣	13.8%	20.0%	0.0%
⑤日本本社(事業部・関連会社を含む)への研修派遣	24.6%	26.7%	20.0%
⑥その他	1.5%	2.2%	0.0%
⑦支援策等は「全くない」	60.0%	57.8%	65.0%

注：複数回答可。

次に、ブラジル人を「経営幹部・管理職」として登用・採用する際に重視する言語能力について尋ねた(複数回答可)。最多は「英語の読み書きができる能力」で 63.1%に達し、第 2 位は「英語を話せる能力」(61.5%)であった(表 14)。それに対して、「日本語を話せる能力」は 29.2%、「日本語の読み書きができる能力」は 15.4%に留まっており、「英語能力重視」の姿勢が鮮明に窺える。但し、「言語能力は問わない」とする企業も 26.2%存在した。

(表 14) ブラジル人を「経営幹部・管理職」として登用・採用する際に重視する言語能力

項目	全体	製造業	非製造業
①日本語を話せる能力	29.2%	26.7%	35.0%
②日本語の読み書きができる能力	15.4%	8.9%	30.0%
③英語を話せる能力	61.5%	60.0%	65.0%
④英語の読み書きができる能力	63.1%	60.0%	70.0%
⑤言語能力は問わない	26.2%	26.7%	25.0%

注：複数回答可。

続いて、「常勤役員会」及び「管理職会議」の使用言語について見てみよう（複数回答可）。まず、「役員会」で最も多かったのは「日本語—ポルトガル語」（通訳あり）で31.1%、次に「日本語のみ」（27.9%）が続いている（表 15）⁸。上記の「英語重視」の姿勢にも関わらず、「英語のみ」は19.7%に留まった。一方、「（日本人駐在員も出席する）管理職会議」については「日本語—ポルトガル語」（通訳あり）が最多で、4割近い比率となっている。第2位は「英語のみ」で28.6%、「ポルトガル語のみ」も23.8%あった。なお、本項目については、業種別の差異が大きく、役員会・管理職会議ともに、製造業では「日本語—ポルトガル語」が多かった。

(表 15) 「常勤役員会」「管理職会議」の使用言語

項目	常勤役員会の使用言語			管理職会議の使用言語		
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業
①英語のみ（通訳なし）	19.7%	16.3%	27.8%	28.6%	25.0%	36.8%
②日本語のみ（通訳なし）	27.9%	23.3%	38.9%	12.7%	9.1%	21.1%
③ポルトガル語のみ（通訳なし）	16.4%	18.6%	11.1%	23.8%	29.5%	10.5%
④「英語—ポルトガル語」（通訳あり）	6.6%	7.0%	5.6%	14.3%	15.9%	10.5%
⑤「日本語—ポルトガル語」（通訳あり）	31.1%	37.2%	16.7%	38.1%	47.7%	15.8%
⑥その他	3.3%	4.7%	0.0%	1.6%	0.0%	5.3%

注：複数回答可。

(8) 「デカセギ帰国者」の採用や「グローバル採用」に関する状況

日系人の「デカセギ」は1990年以降に本格化した現象である。その背景には、ブラジルの経済不況で日系人の多くが属していた中産階級が崩壊の危機に瀕したという「プッシュ要因」に加えて、労働力不足が顕在化する中で「入管法」を改正し、「定住者」と呼ばれる在留資格を新設した日本側の「プル要因」が作用していた（古沢2012）。日本におけるブラジル国籍者数は、ピークの2007年には31.7万人を数えた。しかし、リーマンショック後はブラジルへ帰国する者が目立ち、2010年末には23万552人にまで減少している。また、

⁸ 「日本語のみ」と回答した企業の中には、役員全員が日本人駐在員である企業が含まれている。しかし、回答企業への追加インタビューで状況を精査したところ、役員全員が日本人であっても、会議には現地人が出席することがあるので、使用言語を「日本語—ポルトガル語」（通訳あり）や「英語のみ」としている企業が存在することが分かった。

2011年3月の東日本大震災で帰国した人も多いと推察される⁹。但し、日本とブラジルを往復する日系人も多く(デカセギのリピーター化; 渡辺・イシ 1995)、デカセギ経験者は日本在住者を含めると既に日系人の1/3に達すると言われている(二宮 2010)。

しかしながら、これまで日系人社会においては、「デカセギ現象」に対して否定的論調が支配的であった。例えば、中隅(1998)は、デカセギは「金だけ持ち帰り、日本的なものは持ち帰らない」と不満を表明している。また、サンパウロ人文科学研究所(2002)は、デカセギ現象のインパクトについて、「個人的な経済状態の多少の向上に留まり、帰国者が地域社会の活性化に貢献した具体的情報はない」と分析する。そして、小内(2009)も日系コロンビアのリーダーの中にはデカセギが先達を敬う気持ちに目覚め、日系人社会の一員として活躍することを期待する向きもあったが、現実には稀で、全くの期待はずれと語るリーダーがほとんどであることを述べている。

一方、進出企業側においても、これまでデカセギ帰国者の雇用を積極的に推進している様子は見られなかった。先行研究では、小内(2009)が群馬県大泉町の味の素冷凍食品で製造ラインのオペレーターとスタッフを経験し、帰国後ブラジル味の素への就職を果たして現在総務課長を務めるエニオ・ミヤヒラ氏、同じく日本で工場勤務や人材派遣会社の管理業務を担当し、日本で発行されているポルトガル語新聞での求人広告に応募してサンリオのブラジル進出の統括責任者に抜擢されたクラウジオ・タグチ氏の事例を取り上げたり、二宮(2008)においてデカセギ帰国者がマナウスの日系企業に採用され活躍していることが紹介されている程度で、いずれもニュアンス的にはレアケースとして取り扱われている。

しかし、古沢(2012)の在日日系人に対する調査では、彼(彼女)らの日本語能力が初来日前と比較して大きく向上し、来日前は顕著であった「二世—三世」間や「純血—混血」間の格差も縮小傾向にあることが示されている(表 16・17)。

(表 16) 初来日前の日本語能力

	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①話す	2.50	2.97	2.03	4.405***	2.82	1.46	7.257***
②読む	2.11	2.35	1.86	2.325*	2.30	1.43	4.596***
③書く	2.07	2.26	1.86	1.947†	2.26	1.40	4.597***

注: 5点法による回答の平均値(5=問題なくできる、4=まあまあできる、3=少しできる、2=ほとんどできない、1=全くできない)。***: p<0.001, **: p<0.01, *: p<0.05, †: p<0.1。以下、同様。

(表 17) 現在の日本語能力

	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①話す	4.09	4.21	3.99	1.466	4.14	3.86	1.570
②読む	3.47	3.37	3.57	-1.100	3.53	3.23	1.423
③書く	3.29	3.19	3.40	-1.166	3.37	3.03	1.650

⁹ 例えば、2011年4月のブラジル人の日本への入国者数は2,740人(うち、定住者=708人)であるのに対し、日本からの出国者数は6,552人(うち、定住者=2,448人)に達している(法務省『出入国管理統計表』による)。

また、古沢(2012)は、入管法改正後20年が経過する中、在日日系人には職業的分化の兆候が観察され、日本での生活・労働を通してスキルや人脈を構築し、自らの「エンプロイアビリティ」のアップを実感する者も多い点を指摘し、従来の「顔の見えない定住化」(梶田ほか2005)や「セグリゲーションによる共生」(小内2009)とは異なる新たなステージが到来しつつあることを示唆している。そして、日本での労働・生活を経て日本語能力の向上や日本文化の体得など「質的変容」を遂げたデカセギ帰国者が「第三文化体」として日系企業のブラジル現地経営に貢献しうる可能性を論じている。

そこで、ここでは進出企業におけるデカセギ帰国者の採用状況について探ることとした。なお、本調査では未成年時に親のデカセギに帯同した者も「デカセギ帰国者」に含めている。また、議論の対象を「経営幹部・管理職・ホワイトカラー職」として採用した場合に限定した。

まず、「デカセギ帰国者」を「経営幹部・管理職・ホワイトカラー職」として採用した経験の有無を尋ねたところ、47.7%の企業が「ある」と回答した(表18)。予想に反して、多くの日系企業がデカセギ経験者を採用・活用していると言える。

(表18)「デカセギ帰国者」の採用経験

項目	全体	製造業	非製造業
①デカセギ帰国者の採用経験が「ある」	47.7%	46.7%	50.0%
②ない	38.5%	37.8%	40.0%
③分らない	13.8%	15.6%	10.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

次に、採用経験企業に対して、その採用ルートを探った(複数回答可)。結果は、「ブラジルの人材会社からの紹介・推薦」(67.7%)が圧倒的に多く、「当社のブラジル人社員(日系人を含む)からの紹介・推薦」「本人からの直接応募」がともに38.7%で続いた(表19)。日本の本社や取引先ルートによる採用は少なかった。

(表19)デカセギ帰国者の採用ルート

項目	全体	製造業	非製造業
①当社の日本本社(事業部・関連会社を含む)からの紹介・推薦	12.9%	14.3%	10.0%
②当社の日本の取引先からの紹介・推薦	3.2%	4.8%	0.0%
③当社のブラジル人社員(日系人を含む)からの紹介・推薦	38.7%	38.1%	40.0%
④ブラジルの人材会社からの紹介・推薦	67.7%	76.2%	50.0%
⑤本人からの直接応募	38.7%	38.1%	40.0%

注：複数回答可。

続いて、日本本社採用(いわゆる「グローバル採用」)のブラジル人(日系人を含む)が現地法人で勤務しているか否かについて質問した。結果は、「ブラジル人は全員現地採用」と回答した企業が大部分(95.4%)で、グローバル採用の実績は未だ少ないことが分かった(表

20)。但し、該当者は全員日系人であった。また、本社採用者を擁する企業に対してその詳細を追加インタビューで尋ねたところ、表 21 のような事例を収集できた。このうち事例②は日本での研修後、現地法人へ転籍しているため、実質的には前掲の「デカセギ帰国者」採用の一形態とも解釈できるが、日本サイドにおいてブラジルへの帰国希望者をターゲットにしたリクルーティング活動に取り組んでいた点に特徴があると言えよう。この他、日本生まれの日系人(在日二世)を採用した企業もあった。

(表 20) 「グローバル採用」の有無

項目	全体	製造業	非製造業
①日本本社で採用されたブラジル人が「いる」	4.6%	4.4%	5.0%
②いない(ブラジル人は全員現地採用)	95.4%	95.6%	95.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(表 21) 「グローバル採用」の事例

	属性	雇用契約	担当業務
事例①	日系人。親のデカセギに帯同経験あり。本人はブラジルの大学卒業	日本本社在籍(出向者待遇)	新工場建設プロジェクト担当
事例②	日系人。親のデカセギに帯同し、本人も日本での労働経験あり	日本で2ヶ月の研修後、ブラジル現地法人へ転籍	生産技術担当

3. まとめ：本アンケート調査からの含意など

在ブラジル日系企業は、150万人の「日系人」の存在を日本企業のブラジル現地経営に資する経営資源として高く評価している。また、「勤勉・正直・時間に正確」といった「日系人」の特性を自社の社員の中に明確に見出している。そして、「日本語能力」や「忠誠心」「定着率」など能力・資質・行動面でも非日系社員との比較において満足しているようである。しかし、一方では日本人駐在員と在日日系人が各々有する「日系人社員像」にはギャップが存在することも分かった。すなわち、駐在員は日系人社員を「文化の橋渡し役」と認識しているのに対して、在日日系人には「板ばさみ」となり苦勞しているイメージも存在するようである。そこには様々な先行研究等からもたらされる負の印象が影響しているのかもしれない。加えて、従来から指摘されてきた「現地化の遅れ」や「グローバルなキャリア機会の欠如」についても大きな進展は見られなかった。また、社員の日本語能力に対する考え方や施策の面でも変化はないと言える。具体的には、「日本語能力手当」を支給している企業はほとんど皆無で、日本語能力アップのための支援策を講じている企業も少数派であった。そして、経営のグローバル化が進展する中、世界共通語としての「英語重視」の傾向が強まっているようである。しかし、役員会や管理職会議では日本語を使用している企業も多い。こうした状況は過渡期として解釈できようが、英語の「共通言語化」は日本語の「特殊言語化」とも捉えられる。また、工場での技術移転をはじめ現実のオペレーションでは日系人の日本語能力に依存することも多く、当面はそうした状況が続く

であろう。その意味で今後は「特殊技能」としての日本語能力に対する評価を手当等の形で明示する必要があるのではないか。ブラジルにおける日本語学習者数は、日系人の増加にも関わらず、最近数十年間全く増えていない¹⁰。こうした中、日系企業の日本語能力に関する施策が変われば、日系人が就職先としての日系企業を見る目に変化し、それが日本語学習へのインセンティブとなる可能性もあると考える。

他方、本調査では、予想に反して「デカセギ帰国者」の採用経験がある企業が半数近くに達した。日系人のトランスナショナルな移動が進展する中、日系企業がデカセギを通して「質的変容」を遂げた日系人に「第三文化体」としての可能性を見出している様子が窺える。そして、第三次投資ブームの兆候が観察される中、「グローバル採用」も含め、今後これらの動きが加速することが予想されよう。

こうした状況下、日系企業には現地化の促進や「規範的・制度的統合」、さらには日本語能力に対する処遇の改善などに取り組み、自らの「エンプロイメンタビリティ」(雇用主・職場としての魅力度)を強化して有能人材の採用・定着を図ると同時に、そうした人的資源管理面での変革を日系コロニア及びブラジル社会全体に情報発信することで日系企業に対するマイナスのイメージや先入観の払拭に努めねばなるまい。植木(1982)が論じたように、日系人の雇用は今日に至るまで日本企業のブラジル現地経営における一つの共通様式ではあるが、一方では大学教育を受けた有能な日系人にとって職業と民族は無関係であり、「勤勉・誠実・時間に正確」といった特性を有する日系人は、日系以外の外資系企業や政府系・優良民族系企業からも歓迎される人材であることを忘れてはならない(日本労働協会 1988)。加えて、「便利屋」として使い捨てにされたり、人間関係に苦悩する親の背中を見て育った後継世代は日系企業を敬遠する傾向にあるという逆風すら存在することを認識すべきである(Cardoso 1998、日本在外企業協会 2008)。

また、古沢(2012)が「在日日系人」に対して実施したアンケート調査でも彼(彼女)らが日系進出企業の人的資源管理等に対して有するイメージが必ずしも芳しくない様子が示されている。同調査では、2つの視点から問題にアプローチしている。第1の視点は、日系企業の人的資源管理全般に関するもので、欧米系企業と比較した場合のイメージを尋ねている。具体的には在外日系企業の人的資源管理に関する代表的先行研究(Dore 1973、安室 1982・1992、White & Trevor 1986、Bartlett & Yoshihara 1988、吉原 1989・1996、藤野 1995、安室・関西生産性本部 1997、古沢 2008 など)に基づき、その特性と考えられる事項を20項目提示した。その結果、5点法(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)による回答の平均値は、10項目で3.50以上を記録したが、それらはいずれも在外日系企業の人的資源管理の「弱み」(否定

¹⁰ 日系人の数は移民50周年時(1958年)の約43万人から今日では推定約150万人へと3.5倍弱に増加している。一方、筆者のブラジル日本語センターへのヒアリング調査(2011年3月)によると、日本語学習者数は1965年の段階で約22,000人であったが、2009年に至っても21,376人に留まっている。

的側面)に関するものであった(表 22)。特に、「規則が細かい」「雰囲気堅苦しい」の 2 項目では平均値が 4.00 以上に達した。また、「現地化の遅れ」や「低い賃金水準」「日本人駐在員との待遇格差」「グローバルなキャリア機会の欠如」に関連した項目も高い数値を示した。一方、日系企業の「強み」(肯定的側面)と捉えられてきた項目に対する評価は必ずしも高くなかった。具体的には、「ホワイトカラーとブルーカラーの格差が小さい」以外はスコアが 2 点台であった。例えば「一般社員のアイデアを上手く吸い上げている」は 2.67 に留まるなど、「衆知を集める経営」(加護野・関西生産性本部 1984)が日系企業の特長として認識されていない様子が窺える。そして、本設問に関しては、「二世—三世」間、「純血—混血」間で有意差が検出されたのが 3 項目のみであったことから、これらのイメージは属性を超えて定着しているものと思われる。

(表 22) 日系企業の人的資源管理等のイメージ：1) 欧米系企業との比較

項目	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①経営幹部人材の現地化が遅れている	3.91(4位)	3.84	3.94	-0.661	3.83	4.11	-1.499
②ブラジル人マネジャーの賃金水準が低い	3.56(8位)	3.65	3.47	1.139	3.57	3.44	0.705
③人事制度が年功序列的である	3.51(10位)	3.51	3.53	-0.130	3.55	3.31	1.260
④経営理念の共有化が不十分である	3.24	3.29	3.19	0.652	3.22	3.28	-0.347
⑤グローバルなキャリア機会が少ない	3.72(7位)	3.74	3.68	0.338	3.66	3.89	-1.208
⑥ブラジル人マネジャーへの教育訓練が不十分である	3.35	3.36	3.35	0.064	3.40	3.28	0.552
⑦駐在員とブラジル人マネジャーの待遇格差が大きい	3.74(6位)	3.73	3.76	-0.235	3.70	3.89	-1.065
⑧社内コミュニケーションがスムーズでない	3.83(5位)	3.81	3.81	0.044	3.85	3.73	0.575
⑨人間関係が複雑で、雰囲気堅苦しい	4.02(2位)	3.89	4.14	-1.726†	4.06	3.86	1.150
⑩社内の規則が細かく、厳しい	4.04(1位)	3.93	4.14	-1.362	3.96	4.22	-1.435
⑪仕事の進め方や手続きの文書化・標準化が進んでいない	3.03	2.93	3.11	-1.183	2.95	3.32	-2.033*
⑫責任や権限があいまいである	2.83	2.86	2.79	0.437	2.81	2.81	0.006
⑬ブラジル人マネジャーへの権限委譲が不十分である	3.54(9位)	3.54	3.56	-0.077	3.48	3.75	-1.598
⑭残業や休日出勤が多く、労働時間が長い	3.99(3位)	3.85	4.13	-1.772†	3.99	3.95	0.242
⑮雇用が安定している	2.92	2.90	2.94	-0.214	2.96	2.89	0.276
⑯一般社員のアイデアを上手く吸い上げている	2.67	2.80	2.55	1.430	2.68	2.57	0.547
⑰ホワイトカラーとブルーカラーの格差が小さい	3.25	3.28	3.28	-0.016	3.21	3.32	-0.542
⑱学歴不問でマネジャーに登用される	2.75	2.80	2.74	0.362	2.78	2.68	0.500
⑲労働組合との関係が良好である	2.92	2.95	2.92	0.221	2.91	2.89	0.128
⑳レクリエーション活動が充実している	2.95	3.05	2.90	0.762	2.93	2.97	-0.182

日系企業の人的資源管理等のイメージに関する第 2 の視点は、日系人・日系コロニアとの関係である。結果は「日系人の日本語能力に対して十分な手当を支払っていない」「日系人を日本語能力だけの便利屋として使い捨てにしている」が平均値 3.50 を超えた(表 23)。他方、「日系コロニアへの貢献」「日系コロニアの企業の活用」「デカセギ帰りの活用」については 2 点台であった。また、ここでも 1 項目(10%水準)を除き属性別の差異は検出されなかったことから、こうしたイメージが「二世—三世」、「純血—混血」を問わず浸透していると言えよう。

(表 23) 日系企業の人的資源管理等のイメージ：2) 日系人・日系コロニアとの関係

項目	全体	二世	三世	t 値	純血	混血	t 値
①日系人を「日本語能力だけの便利屋」として使い捨てにしている	3.53(2位)	3.45	3.58	-0.653	3.56	3.41	0.673
②日系人の日本語能力に対して十分な手当を支払っていない	3.57(1位)	3.43	3.68	-1.439	3.58	3.49	0.454
③日系人は日本人駐在員と非日系社員の「文化の橋渡し役」として活躍している	3.04	2.97	3.11	-0.760	3.06	3.05	0.030
④日系人は日本人駐在員と非日系社員の「板ばさみ」となり苦勞している	3.22	3.13	3.26	-0.951	3.19	3.25	-0.359
⑤日系コロニアに対する支援・貢献活動を十分に行っている	2.82	2.97	2.74	1.737 †	2.87	2.72	0.910
⑥日系コロニアの企業(日系人が経営する地場企業)の力を上手く活用している	2.95	3.01	2.96	0.391	2.98	2.94	0.233
⑦デカセギ帰りの日系人の知識・スキル・経験を十分に活用している	2.85	2.91	2.83	0.451	2.82	3.00	-0.890
⑧日本人駐在員は横柄な態度で日系人・日系コロニアを見下している	3.06	2.99	3.11	-0.826	3.09	3.06	0.170

在日日系人は、在ブラジル日系企業にとって貴重な「人材プール」となりうる可能性を秘めた存在であると考えられる。その理由としては、①入管法改正後 20 年以上が経過し、在日日系人の職業的分化が進むとともに、在日二世など新世代の日系人も増加している、②ブラジルではホワイトカラー労働に従事していた人や高学歴者が多い(前掲の古沢による在日日系人調査によると、来日前の職業はホワイトカラー・公務員・教員・社長・自営業が 76.2%、最終学歴は大学卒・大学院修了が 22.6%)、③日本での生活・労働を通して、日本語能力のアップや日本文化の体得など「質的変容」を遂げた日系人も多い、④事実、今回の調査ではデカセギ帰国者を経営幹部・管理職やホワイトカラー職として採用した経験のある日系企業が半数近くに達した、⑤リーマンショックや東日本大震災以降、ブラジルへ帰国する者も目立つ、といった事柄が挙げられよう。しかし、肝心の彼(彼女)らの日系企業に対するイメージが(日系企業への勤務経験から導出された実体験に基づくものでないにせよ)否定的であれば、その採用・活用もままならないであろう。ゆえに、日系企業は、自らに対するマイナスイメージの払拭に努める必要があると考えられるのである。

また、日系企業は日系コロニアとの関係改善を図る必要があると言えよう。今回の調査でも商工会議所や業界団体に比べると、日系企業とコロニアの諸団体との関係は希薄であるように思える。今後日系企業においては日系コロニアの重要性を再確認し、「日本語学習や日本文化普及のための活動」の支援などを通して交流強化を図るべきではないだろうか。例えば、宮尾(2002・2010)は、ドイツ系は本国政府やドイツ系の移民社会、さらには進出企業が連携して「エスニック系コレジオ」(エスニックスクール、民族系学校)を運営し、自国の文化と言語を後継世代のみならずブラジル社会全体に普及させようとしている点に学ぶべきことを訴えるとともに、それがドイツ企業のブラジル事業展開に資するとの信念に基づく戦略的取り組みである旨を論じている。

最近の日系コロニアにおいては、従来からの「デカセギ支援」(国外就労者情報援護センタ

一：CIATEの活動など)に加え、帰国者の「(再)就職支援」を行う「帰伯労働者情報支援センター」(NAITRE)がブラジル労働省の補助金を受けてブラジル日本文化福祉協会ビル内に設立されるなど新たな課題への対応が始まっている。ブラジル事業展開の拡大・強化が予想される中、こうした取り組みに積極的に関与することは、進出企業の人材獲得戦略上も意義あることであろう。

一方、求心力低下が指摘されて久しい日系コロニア側の自己変革も求められる。現状に変化がないとすれば、混血・同化の進展や世代交代、さらには新規移民の途絶により従来型の「相互扶助」を中心とした活動は衰退を余儀なくされることは間違いない。梅棹(1993)は、移住先における出身民族の文化的特質を支えるものは、文化の源泉地あるいはオリジンとしての出身地との連帯にほかならぬと述べるとともに、そうした文化的特質によってこそ現地社会への貢献が可能になると主張している。こうした中、コロニアの諸団体はデカセギを通して「質的変容」を遂げた日系人を活動に取り込んでいくことで、コロニアの再活性化を図るとともに、「第三文化体」という人材プールの供給拠点としての存在意義を示していくべきと考える。

他方、約23万人のブラジル国籍者(その多くは日系人)が在住する日本国内でも帯同子女や在日二世の教育問題をはじめ課題が残されている。日本人のブラジル移民のケースがそうであったように、移民一世の同化には多くの困難を伴う。その意味で、移民がホスト国社会で高い評価を得ることができるか否かは「二世世代」にかかっていると考えられる。その点、日本からの移民一世は二世への教育に注力した。また、ホスト国であるブラジル社会の側にも「人種民主主義」のイデオロギーに象徴されるように、多様性を受容する風土があった¹¹。在日二世の中には日本の大学を卒業したバイリンガル人材も存在するが、まだその数は少なく、むしろ不登校や犯罪といった問題点の方が目立つなどブラジル移民二世とは大きく事情が異なる。こうした状況下、例えば官民の協力のもと、日本語・ポルトガル語ともに十分にできない「ダブルリミティッド」(セミリンガル)などの問題解決に取り組むことは「第三文化体」としての人材プールの拡大・強化につながるものと思われる。

最後に、本論文で提起した諸問題の解決は中長期の視点によるアプローチを必要とするものであり、現地法人への権限委譲が問題視され、駐在員が数年単位で交代する現況下においては、一子会社の責任に帰されるべきものではありえない。すなわち、日本企業の本社・ブラジル現地法人と日系コロニア、さらには両国政府が連携し、日系人を媒介とした日伯のwin-winの関係構築に取り組むことが望まれるところである。

¹¹ 日系人の社会的上昇の背景には、ブラジルでは人種間の差別や偏見が比較的軽微であることも関係していると考えられる。但し、本文でも述べたように、「人種民主主義」は一つのイデオロギーであり、人種間の社会的不平等が全く存在しないことを意味するものではない。この点については、斉藤(1983)、前山(1984)、富野(2004)を参照のこと。

<主要参考文献>

- ・ Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press.
- ・ Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Times Mirror Higher Education Group.
- ・ Bartlett, C. A. & H. Yoshihara (1988) “New Challenges for Japanese Multinationals : Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?” , *Human Resource Management*, Vol. 27(1).
- ・ Cardoso, R. C. L. (1998) *Estrutura Familiar e Mobilidade Social : Estudo dos Japoneses no Estado de São Paulo*, Kaleidos-Primus Consultoria e Comunicação Integrada. 二宮正人編・訳(1998)『家族構造と社会的移動性—サンパウロ州に在住する日本人の研究—』Kaleidos-Primus Consultoria e Comunicação Integrada。
- ・ De Carvalho, D. (2003) *Migrants and Identity in Japan and Brazil : The Nikkeijin*, Routledge.
- ・ Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press.
- ・ Doz, Y. L. , J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- ・ Evans, P. , V. Pucik & J. L. Barsoux (2002) *The Global Challenge : International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
- ・ Gupta, A. K. & V. Govindarajan (2002) “Cultivating a Global Mindset” , *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1).
- ・ Kedia, B. L. & A. Mukherji (1999) “Global Managers : Developing a Mindset for Global Competitiveness” , *Journal of World Business*, Vol. 34(3).
- ・ Lesser, J. (2003) *Searching for Home Abroad : Japanese Brazilians and Transnationalism*, Duke University Press.
- ・ Linger, D. T. (2001) *No One Home : Brazilian Selves Remade in Japan*, Stanford University Press.
- ・ Lone, S. (2001) *The Japanese Community in Brazil, 1908-1940*, Palgrave.
- ・ Mori, E. (2002) “The Japanese-Brazilian *Dekasegi* Phenomenon : An Economic Perspective” , in L. R. Hirabayashi, A. Kikumura-Yano & J. A. Hirabayashi (eds.) *New World, New Lives: Globalization and People of Japanese Descent in the Americas and from Latin America in Japan*, Stanford University Press.
- ・ Rhinesmith, S. H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization*, McGraw-Hill. 藤田薫・池田絵実訳『マネジャーのための新グローバルゼーション・ガイド』春秋社。
- ・ Roth, J. H. (2002) *Brokered Homeland : Japanese Brazilian Migrants in Japan*, Cornell

University Press.

- ・Sparrow, P., C. Brewster & H. Harris (2004) *Globalizing Human Resource Management*, Routledge.
- ・Tsuda, T. (2003) *Strangers in the Ethnic Homeland: Japanese Brazilian Return Migration in Transnational Perspective*, Columbia University Press.
- ・White, M. & M. Trevor (1985) *Under Japanese Management*, Heinemann Educational Books.
- ・Yamanaka, K. (2003) “ ‘I Will Go Home, but When? ’ : Labor Migration and Circular Diaspora Formation by Japanese Brazilians in Japan” , in M. Douglass & G. S. Roberts (eds.) *Japan and Global Migration : Foreign Workers and the Advent of a Multicultural Society*, University of Hawaii Press.

- ・井桁碧 (1995) 「子供からみた日本の学校—言葉の壁と子供たちの抱える問題—」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上) 論文篇・就労と生活』明石書店。
- ・イシ・アンジェロ「大都市におけるデカセギ帰国者のジレンマと支援活動」『調査と社会理論 研究報告書』(第 28 巻)。
- ・石田英夫 (1989) 「マネジメントの現地化問題」『日本労働協会雑誌』(No. 357)。
- ・移民八十年史編纂委員会編(1991)『ブラジル日本移民八十年史』移民 80 年祭典委員会・ブラジル日本文化協会。
- ・植木英雄 (1982)『国際経営移転論—ブラジル日系企業における日本的経営技術移植の実証的研究—』文眞堂。
- ・梅棹忠夫 (1993)『世界体験』(梅棹忠夫著作集第 20 巻)中央公論社。
- ・小内透編著 (2009)『ブラジルにおけるデカセギの影響』御茶の水書房。
- ・加護野忠男・関西生産性本部編(1984)『ミドルが書いた日本の経営』日本経済新聞社。
- ・梶田孝道・丹野清人・樋口直人 (2005)『顔の見えない定住化』名古屋大学出版会。
- ・金七紀男 (2009)『ブラジル史』東洋書店。
- ・小池洋一 (2008)「ブラジルの日系企業と労使関係」『月刊グローバル経営』(第 316 号)。
- ・小島祥美 (2010)「在日日系子弟への日本語教育の現状と課題」『季刊 海外日系人』(第 67 号)。
- ・斉藤広志 (1976)「ブラジルにおける日本人の同化について」『移住研究』(第 12 号)。
- ・斉藤広志 (1978)『外国人になった日本人』サイマル出版会。
- ・斉藤広志 (1983)『新しいブラジル(新版)』サイマル出版会。
- ・サンパウロ人文科学研究所編(1974)『ブラジルの社会・経済・企業環境』。
- ・サンパウロ人文科学研究所編(1988)『ブラジルに於ける日系人口調査報告書—1987・1988—』。
- ・サンパウロ人文科学研究所編(1997)『ブラジル日系社会における日本語教育—現状と問題—』。

- ・サンパウロ人文科学研究所編(2002)『日系社会実態調査報告書』。
- ・白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- ・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。
- ・鈴木孝憲(2008)『ブラジル 巨大経済の真実』日本経済新聞社。
- ・鈴木孝憲(2010)『2020年のブラジル経済』日本経済新聞社。
- ・田中信(1998)『地球の反対側から見た「日本」—ブラジルの日本企業を通して考える—』日本図書刊行会。
- ・富野幹雄(2004)「現代ブラジルの人種関係—その研究動向についての考察—」南山大学ラテンアメリカ研究センター編『ラテンアメリカの諸相と展望』行路社。
- ・中川デンオ勇・中川柳田郷子(2010)「日本における日系ブラジル人」原田清編著『ブラジルの日系人』トッパン・プレス印刷出版会社。
- ・中隅哲郎(1998)『ブラジル日系社会考』無明舎出版。
- ・二宮正人(2008)「ブラジル労働訴訟の実態と労働法制」『月刊グローバル経営』(第316号)。
- ・二宮正人(2010)「デカセギ現象の過去、現在および未来」原田清編著『ブラジルの日系人』トッパン・プレス印刷出版会社。
- ・日本在外企業協会編(1976)『「ブラジル国における経済行動の具体的指針」実践状況現地調査報告書』。
- ・日本在外企業協会編(1977)『「ブラジルにおける欧米多国籍企業」実態調査報告書』。
- ・日本在外企業協会編(2008)『海外派遣者ハンドブック—ブラジル編—』。
- ・日本貿易振興会編(1975)『ブラジルにおける外資系企業等の人事・労務政策の実態』。
- ・日本労働協会編(1975)『わが国海外進出企業の労働問題—ブラジル—』。
- ・日本労働協会編(1988)『ブラジルの労働事情—日系企業と労働・社会の実態—』。
- ・林吉郎(1985)『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- ・林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- ・原田清(2010)「日系人の発展および同化の過程」原田清編著『ブラジルの日系人』トッパン・プレス印刷出版会社。
- ・藤野哲也(1995)『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』千倉書房。
- ・古沢昌之(2005)「日本企業の国際人的資源管理における『第二のガラス・シーリング』—『世界的学習能力』構築に向けての課題—」『大阪商業大学論集』(第137号)。
- ・古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房。
- ・古沢昌之(2012)「日本企業のブラジル事業展開における日系人の『第三文化体』としての可能性—在日日系人への調査結果を踏まえて—」『大阪商業大学論集』(第163号)。
- ・ブラジル日本商工会議所編(2004)『日本からの進出会員企業の現地化に関する第3回調査結果』。

- ・堀坂浩太郎(1995)「出稼ぎ現象と日伯の国際化」水野一監修・日本ブラジル交流史編集委員会編『日本ブラジル交流史—日伯関係 100 年の回顧と展望—』日本ブラジル修好 100 周年記念事業委員会・日本ブラジル中央協会。
- ・前山隆(1982)『移民の日本回帰運動』日本放送出版協会。
- ・前山隆(1984)「ブラジル社会—人種と文化のつぼ?—」大貫良夫『民族交錯のアメリカ大陸』山川出版社。
- ・前山隆(2001)『異文化接触とアイデンティティ—ブラジル社会と日系人—』御茶の水書房。
- ・丸山康則(2008)『ブラジル百年にみる日本人の力』モラロジー研究所。
- ・丸山康則(2010)『ジャポネース・ガランチード—希望のブラジル、日本の未来—』モラロジー研究所。
- ・水野一(1978)「ブラジル経済と日系企業」『世界経済評論』(第 22 巻第 7 号)。
- ・三田千代子(1995)「二つの『排日』を越えて—ブラジルの移民政策と日本移民—」中川文雄・三田千代子編『ラテンアメリカ 人と社会』新評論。
- ・宮尾進(2002)『ボーダレスになる日系人』サンパウロ人文科学研究所。
- ・宮尾進(2010)「ブラジル日系社会の特徴と日伯学園創設の意義」丸山浩明編著『ブラジル日本移民—百年の軌跡—』明石書店。
- ・村野英一(2004)『南米の日系パワー—新しい文化の胎動—』明石書店。
- ・森幸一(1995)「ブラジルからの日系人出稼ぎの特徴と推移」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上)論文篇・就労と生活』明石書店。
- ・森幸一・山本晃輔・鈴木奈緒(2009)「ブラジル日本人移民の一世紀」『人文研』(No. 7)。
- ・安室憲一(1982)『国際経営行動論』森山書店。
- ・安室憲一(1992)『グローバル経営論』千倉書房。
- ・安室憲一・関西生産性本部編著(1997)『現場イズムの海外経営』白桃書房。
- ・吉田忠雄(2006)『南米日系移民の軌跡』人間の科学新社。
- ・吉原英樹(1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- ・吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』白桃書房。
- ・和田昌親(2008)『逆さまの地球儀』日本経済新聞出版社。
- ・渡辺雅子(1995)「日系ブラジル人児童生徒の増加への取り組み—自治体・学校の模索と対応—」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上)論文篇・就労と生活』明石書店。
- ・渡辺雅子・イシ・アンジェロ(1995)「日系ブラジル人の『出稼ぎ』の行方」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人(上)論文篇・就労と生活』明石書店。
- ・『ニッケイ新聞』、『サンパウロ新聞』、『ニッケイ・ネットワーク』(海外日系人協会刊)各号。

※本報告書記載内容の無断転載を禁じます。

以上

