

企業駐在員研究のテーマ変遷と今後の展望

～ポストパンデミック期の研究課題～

伊 勢 一 也

要旨

本稿は、企業駐在員に関する研究の歴史的展開を整理し、その機能的役割を多面的に俯瞰したうえで、COVID-19 パンデミックが国際人材配置に与えた影響を踏まえ今後の検討領域を特定する。パンデミックは長期駐在モデルの限界を露呈し、多国籍企業では短期派遣、国際通勤、循環型派遣、リモートワーク等を組み合わせる動きが加速した。この変化を「グローバルモビリティのポートフォリオ化」として位置づけ、多国籍企業が持つ知識の性質、現地法人成熟度、地政学リスクなどが最適な配置形態を規定する可能性を示す。そのうえで、派遣形態選択の意思決定モデルの構築や、複数形態の組み合わせ効果の解明を今後の主要な研究課題として提示する。

Abstract

This article reviews the historical evolution of expatriate research and examines the functional roles attributed to expatriates, before identifying new domains for inquiry shaped by the impact of the COVID-19 pandemic on global staffing. The pandemic exposed the limitations of the traditional long-term expatriation model and accelerated the shift among multinational

enterprises toward combining short-term assignments, international commuting, rotational postings, and remote work. This study conceptualizes these developments as the portfolio of global mobility and suggests that factors such as the nature of knowledge, subsidiary maturity, and geopolitical risk may determine the optimal configuration of assignment types. It further highlights the need to develop decision-making models for assignment selection and to clarify the performance implications of combining multiple mobility forms, positioning these as central areas for future research.

1. はじめに

企業駐在員（Corporate Expatriates、以下、「駐在員」）とは、多国籍企業（Multinational Enterprises、以下、「MNE」）が海外現地法人のコントロールやグローバル調整を強化するために本国から派遣する社員を指す（Edström & Galbraith, 1977）。駐在員研究は国際経営論および国際人的資源管理論の主要テーマの一つである。

長きにわたって、駐在員はMNEにおける海外現地法人の基礎的なコントロール手段の一つとして位置づけられてきた。Edström & Galbraith (1977) は、管理職が本社-現地法人間を異動する目的を「ポジション充足」「経営者開発」「コントロール・調整」の三機能として整理している。

しかし、MNEのグローバル化および多極化が進むにつれ、駐在員は単なる本社の代理人ではなく、グローバルリーダー育成の制度的基盤（Ng et al., 2009）、さらには本社-現地法人間の双方向の情報・知識流通を媒介する役割（Gupta & Govindarajan, 2000）も期待されるようになってきている。

一方で、駐在員派遣には高い人件費や移転コストがかかるだけでなく、任務途中での帰国や家族適応、異文化適応不全などのリスク（McNulty & Tharenou, 2004）があり、Kobrin（1988）は多くの米国系MNEが十分な親会社国籍人材（Parent-Country Nationals、以下、「PCN」）を派遣できてい

ないことを指摘している。

さらに、2020年から始まったCOVID-19 パンデミックは、国境封鎖やロックダウンを通じて、MNEの経営に前例のない混乱をもたらした（Bader et al., 2022）。このような危機は、健康・経済への不安や不確実性といった心理的・状況的ストレス要因を通じて、駐在員の心理的充足性とパフォーマンスを大きく損なった（Tripathi & Singh, 2022）。

加えて、リモートワークやデジタル化の進展は駐在員という物理的異動を伴う配置そのものの存在意義を問い直す契機となっている。Web会議システムなどは一部の企業では用いられていたが、COVID-19 パンデミックは普及の流れを大幅に加速させた。しかし、国際的なリモートマネジメントが常に機能するわけではなく、その成立条件は依然として明確ではない（Caligiuri et al., 2024）。

このように、駐在員の重要性が再認識され、その役割が従来以上に拡大している一方で、COVID-19 パンデミック以降は、改めて駐在員配置の費用対効果や代替可能性が厳しく問われる状況が生じている。リモートワークの普及、現地人材や第三国籍人材の活用拡大など、従来の駐在員制度を置き換え得る選択肢が現実的に検討され始めた現在において、駐在員はまさに再評価されるべき研究テーマといえる。

以上を踏まえ、本稿では、これまでの駐在員研究の系譜を整理し、主要テーマがどのように変遷してきたのかを明らかにするとともに、今日の議論において顕在化している代替措置、費用対効果、持続可能性といった論点を整理し、今後の研究の可能性を検討する。

2. MNEの経営管理志向

駐在員の配置方針は、MNEの経営管理志向と密接に関連している。本節では、この志向の基本的類型を整理する。第二次世界大戦後、MNEの活動が地理的にも規模的にも拡大したことを背景に、1960年代には国際事業展

開を独立した経済現象として把握し、それを説明する新しい理論体系を構築しようとする動きが生まれた。今日において国際経営論と呼ばれる分野の成立である。

Perlmutter (1969) はMNEが国際事業展開を行う際の経営管理志向を「本国志向 (Ethnocentric)」「現地志向 (Polycentric)」「世界志向 (Geocentric)」の三つに分類し、いわゆるEPGモデルとして提示した。

本国志向は、親会社の価値観・管理様式や制度・技術やプロセスを優越的とみなし、それを現地法人になるべく忠実に適用していかうとするアプローチである。人的管理としては、PCNを現地法人の主要ポストに配置し、本社基準の浸透を図ることが一般的である。

現地志向とは国ごとの文化・制度の差異を前提とし、ホスト国の市場・制度・文化に適応した運営を図ろうとするアプローチである。人的管理としては現地国籍人材 (Host-Country Nationals、以下、「HCN」) を現地法人の主要ポストに登用し、自律的な運営を行わせることが多い。

世界志向とは本社や現地法人をグローバル統合されたネットワークとして考えるアプローチである。人的管理手法としては国籍を問わず第三国籍人材 (Third-Country Nationals、以下、「TCN」) を含めた最適な人材を世界から選拔し、最適配置を追求する。

これら三つの志向にはそれぞれ利点と限界があり、MNEの発展段階、産業特性、地域環境、人材の可用性、知識資源の性質などの要因によっても左右される。Reiche (2007) は、本国志向のMNEではHCNの組織同一化が低下し離職率が高まる一方、現地志向および世界志向のMNEのほうが現地ステークホルダーに対する正当性を確保しやすいことを示した。一方で、現地志向はグローバル組織への同一化や本社との連結性に課題があることも指摘している。また、Isidor et al. (2011) は、MNEの過去のグローバル業務経験は経営管理志向に大きな影響を及ぼさない一方、MNEの技術集約度が本国志向を、国際的ネットワーク基盤が世界志向を促すことを実証している。

駐在員は世界志向に基づく最適化の結果としてTCNが担う場合もあるが、依然として主流は本国志向に基づき、PCNを本社で訓練したうえで現地法人に派遣するという形態である。次節以降では、このような管理志向のもとで駐在員に期待されてきた役割がどのように変遷してきたかについて検討する。

3. コントロール手段としての駐在員

国際経営論における初期の駐在員研究は、MNEが海外現地法人をどのように配置し、いかにコントロールするかという問題意識から出発した。とりわけ、本国から派遣されるPCN駐在員は、長らく海外現地法人に対する中心的なコントロール手段として位置づけられてきた。

PCNが駐在員として中核的役割を果たしてきた背景には、MNEが必然的に抱えるエージェンシー問題がある。MNEは地理的に分散した組織体であり、本社（所有者）と海外現地法人の責任者（代理人）の間には、情報の非対称性、利益相反、モニタリングの限界といったエージェンシーコストが構造的に発生する。初期の国際経営論は、このエージェンシー問題をいかに低減し、現地法人の意思決定を本社方針に整合させるかを、MNEの基本課題として捉えていた。

この課題に対し、MNEは伝統的に、信頼性の高いPCNを海外現地法人に派遣することによってコントロールを確保してきた。PCNは、本社の方針と整合した目標・基準・評価指標を設定し、現地法人の活動がそれらから逸脱しないよう監督し、成果を評価する役割を担う（Edström & Galbraith, 1977）。このような「アウトプット・コントロール」と「行動コントロール」の実施は、駐在員の主要機能であった。

しかし、コントロールの手段はこのような監視・評価だけにとどまらない。Ouchi（1979）は、資本支配や官僚制といった形式的メカニズムに加え、価値観や信念の共有を基盤とする深いレベルの社会化メカニズムの重要性を指摘した。Ouchiはこれを氏族という意味を持つ「クランコントロール（clan

control)」と呼び、構成員間の目標の不一致が効果的に排除され、組織としての一体性が高まるとした。明示的な監督を必要とせずに目標の整合性が自然に確保されるため、結果的にエージェンシーコストの低下にもつながる。

駐在員は、このクランコントロールを現地法人で実現する担い手として、親会社の価値観・信念に精通し、それを、儀式、物語、儀礼といったレベルで展開して、現地従業員が組織目標を内面化するよう促す役割を果たすことが期待される。

さらに Harzing (2001a) は、駐在員の機能を直接コントロール (bear モデル) にとどまらず、社会化を通じた文化・価値観の浸透 (bumble-bee モデル)、および非公式コミュニケーション・ネットワークを通じた現地法人間・本社現地法人間の調整 (spider モデル) という3つの役割に整理することで、駐在員派遣をより広範なコントロール・調整手段と位置づけた。

このように、PCNによる駐在員派遣は、MNEが海外現地法人の活動を本社方針に沿う形で運営し、全体の利益に資するための基礎的コントロール手段として理解されてきた。駐在員研究は、国際的エージェンシー問題への組織的対応としての議論から始まったのである。

4. 知識移転の媒介者としての駐在員

MNE が国際展開を行う理由について、1960～1980年代の国際経営研究は主に資本の優位性と内部化という二つの視点から説明してきた。

Dunning (1977) は、MNEの競争優位を豊富な資本力、規模の経済、国際金融市場への優れたアクセスといった財務的基盤に求め、これらは現地企業が模倣しえない資源条件であると論じた。つまり、MNE はその資本の量と質そのものによって海外市場での優位性を確保するという考え方で、OLI理論 (折衷理論) の Ownership-specific advantages (所有権優位) と呼ばれる。

他方、Rugman (1980) をはじめとする内部化理論は、国際取引では情報の非対称性、契約履行の不確実さ、知識の盗用リスクなど、多様な市場の不

完全性が存在し、取引費用が大きくなりがちであることを前提とする。こうした外部市場の欠陥を回避するために、MNEは取引を内部に取り込み、現地法人を設立して内部的にコントロールしようとする。この内部化が、MNEが海外直接投資を選好する基本的メカニズムであるとされる。

しかし、国際事業の複雑性が高まるにつれ、MNEが直面する主要課題は、もはや資本規模や取引費用の高さだけでは十分に説明できなくなってきた。資本集約性と内部化では競争優位を確保できなくなったためである。

こうした状況を受け、1990年代以降の国際経営論の研究潮流は、MNEを単なる資本集約的組織でも、市場の不完全性を回避する制度装置でもなく、知識の創造・統合・再結合を行う知識ベースの組織として再定義する方向へと大きく転換した。Kogut and Zander (1993) は、MNEの競争優位は技術や生産方式に加え、管理ノウハウ、組織文化、問題解決手続きといった多様な知識の内部流動を高水準で実現できる能力によって生み出されるとしている。

このように、国際経営論の研究重心が資本や内部化から知識移転へと移行するにつれ、駐在員の役割も従来のコントロール手段から、知識の媒介者としての機能へと大きく拡張することになった。

MNEにおける企業内知識移転の有無と方向性の決定要因について、Gupta & Govindarajan (2000) は米国、ヨーロッパ、日本の75のMNEに属する374の現地法人からのデータを用いて知識そのものの価値、知識獲得への動機付け、伝達チャネルの存在と充実性、受け手の吸収能力が重要なファクターであることを実証している。

駐在員が知識媒介者として機能するためには、まず駐在員自身が当該知識を移転可能とする能力を備えていることが必要である。駐在員が本社-現地法人間を移動し、知識をやり取りするチャネルを物理的・人的に構築することが、知識移転の前提となる。

次に、駐在員がその知識を移転しようとする意欲を有している点が重要である。Minbaeva & Michailova (2004) は、知識移転意欲が赴任先での役割に対する裁量権や組織コミットメントによって高まり、長期的な駐在がその条

件を整備すると指摘している。

さらに、受け手側の要素も見逃せない。Chang et al. (2012) は、現地法人の吸収能力が、駐在員からの知識移転を実際に業績へと結び付ける上で不可欠の条件であることを実証的に示している。具体的には、現地法人が駐在員から受け取った知識を、取得、同化、変換、活用する一連のプロセスを十分に遂行できるかどうか成果を左右する。

このように、知識移転の媒介者としての駐在員の役割と必要な能力については多くの研究が指摘してきた。しかし、これらの能力がどのように獲得され発達するのか、また知識送受信チャネルの構築・維持の仕組みがどのように整備されるのか、さらに暗黙知の翻訳や関係資本の構築の具体的メカニズムについては、依然として十分な解明が進んでいない状況にある。

5. 駐在員の選抜とグローバルリーダー育成

駐在員が現地法人のパフォーマンス向上に貢献するメカニズムについては多くの研究が蓄積されてきたが、海外派遣そのものが駐在員個人の能力開発に与える影響に焦点を当てた研究は必ずしも多くない。Ng et al. (2009) は、この点を問題提起し、国際派遣をグローバルリーダー育成のための経験学習プロセス (Kolb, 1984) として再定義すべきであると主張している。すなわち、経験 (concrete experience)、反省的観察 (reflective observation)、抽象的概念化 (abstract conceptualization)、積極的実験 (active experimentation) という一連の経験学習サイクルが、現地法人への派遣期間中において実際に作動しようと位置づけたのである。

Ng et al. (2009) は、事前の異文化トレーニング、役割明確性、対人関係スキルといった従来の成功要因が重要であることを認めつつも、現地法人への派遣が「何を学習させる経験として設計されているのか」という観点こそが重要と主張する。具体的には、グローバルリーダーシップに対する自己効力感の向上、自文化相対的な異文化態度の形成、文化を跨いだリーダーシップ

に関する的確なメンタルモデルの獲得、リーダーシップスタイルの柔軟性の向上など、専門的能力・態度・認知の多面的発達が期待されるとしている。

さらに、こうした経験学習の効果を最大化するためには、駐在員の文化的知能（Cultural Intelligence、以下、「CQ」）が重要であると指摘する。CQとは、文化的に多様な環境で効果的に機能する能力（Ang et al., 2007）であり、メタ認知、認知、動機、行動の四側面から構成される。Ng et al.（2009）は、CQが高い人材ほど、国際派遣経験において経験学習サイクルを能動的に活用し、その結果得られる能力開発の成果も大きいと述べている。そのため、国際派遣の恩恵を最大限に引き出すには、CQを駐在員の選抜基準として積極的に位置づけるべきとしている。

また、駐在員任務は負荷の高いミッションであり、短期的なビジネス成果のみに連動する評価・報酬体系を適用すると、任務途中での帰国、家族適応の困難、異文化適応不全といったリスクを増幅しかねない。このため、現地法人への駐在をグローバルリーダー育成のための長期的キャリアプロセスの一部として明確に位置づけ、駐在員が経験学習理論の四段階に主体的に関与できる時間的・精神的余裕を確保する制度設計が不可欠である。Ng et al.（2009）は、具体的方策として、現地文化への積極的関与の促進、ジャーナリングなどを通じた反省的観察の機会の提供、抽象的概念化を支援する教育プログラム、そして目標設定やメンタリングを通じた実験行動の奨励などを挙げている。

6. 日本企業と駐在員

日本に本拠地を置くMNE（以下、「日系MNE」）およびその駐在員の配置にはどのような特性があるのだろうか。日系MNEは、海外現地法人の経営において歴史的に本国志向の人材配置を特徴としており、多くのPCN（つまり日本人）を海外現地法人に配置してきた。この傾向は、特に欧米のMNEと比較して顕著であることが実証研究によって示されている（Kopp, 1994）。

Harzing (2001b) も、日系MNEがPCNを多用し、現地法人に対して強い直接コントロールを行う傾向を指摘している。

Delios and Björkman (2000) は、中国および米国の日系MNE傘下現地法人を対象とした研究において、日系MNEの駐在員には、現地法人のコントロールと知識移転という二つの主要役割があり、特に中国の技術集約型産業では、駐在員が本社から現地法人へ技術知識を移転する上で中心的な役割を果たしているとしている。白木 (2006) が行った日系MNEの大規模データ分析の結果でも、PCNたる日本人が駐在員として海外現地法人に派遣される理由として、現地法人の経営管理、日本本社の経営理念・手法の浸透、日本本社との調整の三点が重要とみなされていることがわかっている。

経営理念の浸透には各社がユニークな取り組みを行っている。西澤 (2023) によれば、資生堂やハウス食品は、本社理念を現地で理解可能な行動指針に翻訳し、研修や評価制度と結びつけることで定着を図っている。また、京セラの中国工場では、理念学習を制度化し、駐在員が理念を日常行動で体現することで、抽象的理念が具体的行動モデルとなるよう試みている。

海外経験が本社のトップマネジメント育成にどの程度結びつくのかについては、日系MNEを対象とした実証研究が限られており、慎重な解釈が求められる。松尾 (2015) は、海外現地法人での経営経験を有する人材が実際に本社役員へ登用される割合は、調査対象企業において約3割にとどまることを報告している。特に大企業ではその比率が低く、海外経験がトップ階層への登用に直結しているとはいいがたい。ただし、グローバル展開を直接競争基盤とする中規模の部品メーカーでは、海外経験の評価が相対的に高く、海外現地法人での成功経験が経営層選抜と連動しやすいという傾向が観察されている。

このような本国志向的人材配置には課題もある。Beamish & Inkpen (1998) は、日系MNEではHCNの昇進機会が制約されていることを指摘している。さらに同研究は、PCN派遣数が長期的に減少傾向にあることをデータで示し、日系MNEはPCNを大量派遣する、という従来のステレオタイプ

が変化しつつある点も明らかにしている。HCNの重要性が高まりつつある背景としては、第一に、駐在員として適任となる日本人マネジャーの供給に限られてきたこと、第二に、日系MNE自身が現地マネジメントや現地人材活用を重視する方向へシフトしていることが挙げられる。

他方で、日系MNE傘下の現地法人におけるTCNの活用はいまだ限定的であると推察される。TCNが活躍できていない要因について、Beamish & Inkpen (1998)はその背景を日系MNE特有の長期雇用・任用一体型のキャリア構造に求めている。また Harzing (2001b)は、日系MNEの組織運営が暗黙知に強く依拠し、文化的前提を共有することを重視する点が、Delios & Björkman (2000)は、TCNが日系MNE内の非公式な情報ネットワークに参加しにくい点が、TCNの活用を阻む主要因であるとしている。

7. パンデミックと駐在員

2020年から始まった COVID-19 パンデミックは、国境封鎖・入国制限・外出禁止・オフィス閉鎖などを通じて、MNEの組織体制を根底から攪乱した (Hale et al., 2021)。この環境下では、海外現地法人に赴任する駐在員とその家族は、移動機会・対面協働・現地ネットワーク形成のいずれについても深刻な制約を受けた。ECA International (2020)は、「世界の駐在員の54%がパンデミック初期に一時帰国した」と報告し、PwC (2020)も「MNEの約3分の2が帰国オプションを駐在員に提供した」と指摘している。すなわち、従来は暗黙に前提とされていた「駐在員の現地法人常駐」というモデル自体が一時的に崩壊したといえる。

この混乱は、駐在員の業務遂行メカニズムにも直接的影響を与えた。Bebenroth (2023)は、日本に滞在するドイツ人駐在員を対象とした調査において、ロックダウン下での対面接触断絶により駐在員が役割遂行上の孤立と活動制約を経験したことを報告している。具体的には、現地従業員との非公式コミュニケーション、信頼関係の構築、暗黙知の観察という、従来研究

が重視してきたメカニズム (Harzing, 2001a; Boyacigiller, 1990) が機能不全に陥った。

さらに、パンデミックは駐在員の心理的・家族的負担を拡大させた。Tripathi & Singh (2022) は、健康リスク、医療アクセスの不確実性、外出制限による生活ストレスが駐在員の幸福感・業務パフォーマンスを大きく下落させたと指摘する。国際人的資源管理研究では家族の適応が駐在成功の重要要因として知られてきた (Harvey, 1995)。COVID-19 パンデミックはその重要性をさらに可視化し、Bader et al. (2022) は、家族の不安・教育機関の閉鎖・医療アクセス不全が、MNEの派遣継続判断に戦略的影響を与えたと述べている。

加えて、COVID-19 パンデミックはMNEにとって「危機下の意思決定」を迫る状況であった。ECA International (2020)、PwC (2020) が報告するように、多くのMNEは駐在員の帰国を進めたが、その一方で帰国させなかったMNEの存在も浮き彫りになった。帰国させたMNEもパンデミック終息後に再派遣を行ったMNEと、減らした状態を維持したMNEに分かれており、なにがこの対応の差をもたらしたのかは研究途上である。

COVID-19 パンデミックは知識移転・コントロール・関係構築という駐在員の基本役割が、物理的制約下では持続不可能であり、従来型の駐在員モデルが国際的な危機発生時に脆弱であることを示した。

一方で、多くのMNEが異なる駐在員撤退判断や再派遣判断を行い、企業行動に大きな差異があることがわかっている。COVID-19 パンデミックは単なる一過性のショックではなく、駐在員というMNE経営の前提を再定義する転換点となったといえる。次節では個人としての駐在員だけではなく、越境的な働き方を実現する制度全体を指す「グローバルモビリティ」という概念を用いて、今後の研究可能性を検討する。

8. ポストパンデミックのグローバルモビリティ

グローバルモビリティは、長期的な駐在員派遣にとどまらず、国境を越えた多様な形態の国際人材配置を指す概念として国際人的資源管理研究で用いられている概念である。

Collings et al. (2007) は、MNEにおける国際人材配置が、従来型の長期駐在員アサインメントに依存する構造から、短期赴任、通勤型アサインメント、国際出張、バーチャル配置といった複数の代替的アサインメントによるポートフォリオへと移行しつつあると指摘する。こうした再編は、グローバル業務が必ずしも恒常的な転居や長期駐在を前提としなくなっていることを示唆している。

Mayrhofer et al. (2012) は、MNEが実務上用いる国際作業形態を整理し、短期赴任 (short-term assignments)、国際通勤 (international commuters)、頻繁な国際出張 (frequent travelers)、バーチャルなグローバル業務 (virtual global employees) といった代替的な国際労働形態の重要性が高まっていることを明らかにしている。これらの研究はグローバルモビリティが指す範囲が近年拡張していることを示している。

こうした概念的広がりや、COVID-19 パンデミックを契機としてさらに加速した。Mello et al. (2025) は、パンデミックによって従来の駐在員依存型モデルから、仮想派遣、ハイブリッド型、短期・循環型派遣など、より柔軟なモビリティ選択肢への構造転換が生じたと指摘している。MNEが国境封鎖や行動制限下でも事業継続性を確保する過程で、物理的移動を伴わないグローバル業務遂行の実践知が意図せず蓄積された点は重要である。

他方で、こうした代替的グローバルモビリティが従来の駐在員を全面的に置き換えるかについては慎重な検討が必要である。Caligiuri et al. (2024) は、リモートワークやバーチャルなグローバル業務が拡大し、勤務地と業務遂行の結びつきが弱まりつつある一方で、対面による経験は依然として代替困難であると述べる。

同研究によれば、国際経験が生み出す「キャリア資本」(ノウハウや専門家との繋がりなど)は、異文化環境での対人関係構築、フィードバックの受容、行動規範の学習といった現地での実践を通じて効果を発揮するため、バーチャル環境だけで再現することはできず、「関係資本」「社会資本」の構築機能についても、ホスト国従業員との関係形成や文化的適応といった側面が不可欠であり、対面経験による没入が依然として核心的役割を果たすとされる。このため、オンライン主体の国際協働が万能的な代替策となり得るわけではなく、駐在員派遣の機能価値は一定程度維持されると考えられる。

コストやリスクの増大の影響も見逃せない。Aon (2023) の調査は、MNE が直面する最重要課題として「コスト抑制」を挙げており、医療保険費用、危機対応費用、現地生活費の上昇が国際アサインメントのコスト構造を悪化させていると報告している。加えて、ロシアのウクライナ侵攻や米中関係の緊張に代表される地政学リスクの増大は、駐在員制度の持続可能性を根本から問い直している。Tung and Qin (2025) は、ウクライナ戦争、米中関係の緊張、輸出規制の強化、サプライチェーンの再編など、近年の地政学的対立がグローバル業務の安定性と予測可能性を低下させ、MNE に人材配置の再検討を迫っていると論じている。

9. 結びに代えて

本稿では、国際経営論における駐在員研究の歴史的展開を踏まえつつ、COVID-19 パンデミック以降に顕在化したグローバルモビリティの再編動向について検討してきた。知識移転、コントロール、現地適応、グローバルリーダー育成といった機能的観点から駐在員の役割が再評価される一方で、パンデミック、地政学リスク、そして派遣コストの上昇といった外生的要因によって、従来の長期派遣モデルだけでは対応しきれない状況が拡大している。結果として、長期駐在員派遣を中核に据えながらも、その周辺にバーチャル派遣、短期派遣、循環型派遣などの多様な選択肢が併存する「グロー

バルモビリティのポートフォリオ化」が進展しつつある。

もっとも、モビリティの多様な選択肢が示されているにもかかわらず、どのグローバルモビリティがどの条件下で最適となるのか、またその選択を説明する要因は何かといった点についての実証研究は限られている。これまでの駐在員研究を踏まえれば、高度に組織文化依存的な暗黙知やクランコントロールの浸透には長期派遣が適合し、プロジェクト型の技術移転や迅速な立ち上げには短期派遣が機能し、コスト効率と継続関与を重視する場合にはバーチャル派遣が合理的な選択となる可能性がある。また、現地法人の成熟度向上やグローバルリーダー育成には循環型派遣が効果的であると推測できる。しかし、これらは体系的な決定モデルとして整理されているわけではない。

さらに、MNEのグローバル業務経験、人材の可用性、知識の性質（形式知／暗黙知）、ホスト国制度、地政学リスク、現地法人の成熟度といった要因は、MNEレベル、ホスト国レベル、現地法人レベルという階層構造を形成しており、これら多層の要因がどのようにモビリティ選択を規定するかについても十分に解明されていない。複数事例の比較研究による理論命題の精緻化に加え、配置目的の特定、制約条件の分析、手段適合性の評価、ポートフォリオ最適化といった意思決定過程を扱う組織行動論的アプローチの導入も必要であろう。

以上の検討を踏まえ、本稿の意義と課題を整理する。第一に、本稿は駐在員研究を知識移転・コントロール・適応・リーダー育成という多面的軸で俯瞰し、研究論点の構造変化を示した。第二に、ポストパンデミック期におけるグローバルモビリティの多層化を「ポートフォリオ化」として位置づけ、複数手段の組み合わせによる最適化という視角を導入した。しかし第三に、モビリティ選択の決定モデルは未成熟であり、暗黙知の性質、地政学リスク、現地法人の能力、本社と現地法人の関係の構造といった変数が派遣形態にどのような影響を及ぼすかを数量的に検証する余地が大きいことを示した。

今後の研究は、モビリティ選択の決定要因を対象とする実証分析、複数形態の組み合わせを前提としたポートフォリオ最適化モデルの開発、企業間比較

研究、地政学リスクおよびパンデミックリスクを踏まえた新たな配置戦略の検討といった方向で発展が期待される。本稿で提示した枠組みは、こうした研究フロンティアを切り開くための基礎的問題提起である。本稿が今後の国際経営論における理論構築の出発点となれば幸いである。

参考文献：

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Aon. (2023). 2023 International People Mobility Survey Report: What's driving strategic change in global people mobility. Aon.
- Bader, B., Faeth, P. C., Fee, A., & Shaffer, M. (2022). Guest editorial: Global mobility in times of global calamity: COVID-19 reactions, responses, and ramifications for the future of work. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 10(2), 165-171.
- Beamish, P. W., & Inkpen, A. C. (1998). Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. *Journal of world business*, 33(1), 35-50.
- Bebenroth, R., & Wolf, J. (2023). Adjustment of German Expatriates' Work Practices in Japan during the Covid-19 Pandemic. *The Kokumin-Keizai Zasshi (Journal of Economics & Business Administration)*, 227(6), 29-47.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.
- Chang, Y. Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management journal*, 55(4), 927-948.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

- Delios, A., & Bjorkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In *The international allocation of economic activity: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm* (pp. 395-418). London: Palgrave Macmillan UK.
- ECA International. (2020). The impact of Covid-19 on Global Mobility. The impact of Covid-19 on Global Mobility. Retrieved March 28, 2024, from <https://www.eca-international.com/Insights/Blog/December-2020/The-impact-of-Covid-19-on-Global-Mobility>
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 248-263.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., et al. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Nature Human Behaviour*, 5(4), 529-538.
- Harvey, M. G. (1995). The impact of dual-career families on international relocations. *Human Resource Management Review*, 5(3), 223-244.
- Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Harzing, A. W. (2001). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee relations*, 23(6), 581-598.
- Isidor, R., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Human resource management and early internationalization: is there a leap-frogging in international staffing?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2167-2184.
- Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human resource management*, 27(1), 63-75.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.

- Mayrhofer, W., Reichel, A., & Sparrow, P. (2012). Alternative forms of international working. *Handbook of research in international human resource management*, 2, 300-327.
- McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68-95.
- Mello, R., Erro-Garcés, A., Dickmann, M., & Brewster, C. (2025). A potential paradigm shift in global mobility? The impact of the COVID-19 pandemic. *International Business Review*, 34(1), 102245.
- Minbaeva, D. B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee relations*, 26(6), 663-679.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management learning & education*, 8(4), 511-526.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9.
- PricewaterhouseCoopers. (2020). COVID-19: The impact for global mobility and the mobile workforce: PwC global mobility pulse survey results. Retrieved March 28, 2024, from <https://www.pwc.com/gx/en/legal/assets/covid-19-pulse-survey-results.pdf>
- Rugman, A. M. (1980). Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, (H. 2), 365-379.
- Sebastian Reiche, B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.
- Tripathi, C. M., & Singh, T. (2022). Sailing through the COVID-19 pandemic: managing expatriates' psychological well-being and performance during natural crises. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 10(2), 192-208.
- Tung, R. L., & Qin, F. (2025). Hyperglobalization at a crossroads: Revisiting research on global mobility. *Journal of International Business Studies*, 56(9), 1093-1101.
- 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.
- 西澤真三. (2023). システム論の再構築 (8): 経営理念と企業文化 (下). *経済研究*, 68 (1・2・3・4), 37-54.
- 松尾孝治. (2015). 海外現地法人における経営者経験のグローバル人材育成への寄与に関する研究. *商大ビジネスレビュー = Shodai business review*, 5 (1), 95-125.