



# 在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の 「バウンダリー・スパニング機能」の 規定要因に関する研究

—在中国日系進出企業に対するアンケート調査に基づいて—

古 沢 昌 之

**要旨** 本論文の目的は、在中国日系進出企業に勤務する現地採用日本人（SIEs）のバウンダリー・スパナーとしての役割遂行に影響を与える諸要因について、個人的特性と人的資源管理の両面から考察することにある。具体的には、先行研究の理論・知見を統合し、概念モデルを構築するとともに、その有効性を日系企業に対するアンケート調査を通して検証した。分析の結果、中国語能力と中国文化への精通、さらにはグローバル・マインドセットがSIEsのバウンダリー・スパニング機能を促進することが分かった。また、信頼関係とグローバルなキャリア機会がグローバル・マインドセットを育む様子が示された。そして、人的資源管理における規範的統合と制度的統合が各々信頼関係とグローバルなキャリア機会に資することが明らかとなった。

**Abstract** This paper explores factors which influence the roles as boundary-spanners of self-initiated expatriates (SIEs) working at Japanese-affiliated companies in China from the perspectives of both individual antecedents and human resource management. In concrete, we develop a model by integrating the theory and findings of previous studies and validate it through a questionnaire survey of the Japanese-affiliates. Our study reveals that familiarity with Chinese language and culture and global mindset contribute to enhancing their boundary-spanning functions. We also find that relationship of trust and global career opportunities are likely to nurture global mindset of SIEs. Finally, the results demonstrate that normative and systems integration of human resource management have positive influence on the relationship of trust and global career opportunities respectively.

**キーワード** 現地採用日本人、在中国日系進出企業、バウンダリー・スパナー、中国語能力と中国文化への精通、人的資源管理

**原稿受理日** 2019年2月22日

## 1. はじめに

本国人の海外派遣と現地人の登用（現地化）を巡る諸問題に直面する中、多国籍企業は従来型の「本国人駐在員か、現地人か」という二項対立的な視点を超克した新たな人材オプションを模索するようになってきた（古沢, 2013・2015・2017・2018ab)<sup>(1)</sup>。その1つが海外子会社における“self-initiated expatriates”（SIEs）の活用である（Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Vaiman & Haslberger, 2013）。SIEs は一般的に「自身のイニシアチブで海外に移住し、就労している個人」（Suutari & Brewster, 2000）と定義されるが、先述した多国籍企業の視点一本国人と現地人の各々の長所を具備するとともに、両者の短所を回避しようとする人的資源の活用という問題意識に立てば、海外子会社に勤務する「現地採用の本国人社員」と捉えることができよう（古沢, 2017・2018ab; Furusawa & Brewster, 2018)<sup>(2)</sup>。

SIEs は、ローカル社員として雇用されるケースが通常なので、企業にとっては本国人駐在員（assigned expatriates: AEs）に比べて人件費が低廉という魅力があるほか、ホスト国の言語や文化に精通している場合が多いことから、本国（本社）とホスト国（海外子会社）の「橋渡し役」（バウンダリー・スパナー：boundary-spanners）としての働きが期待できる（Harzing, Köster, & Magner, 2011）。

こうした中、本論文の目的は、筆者（古沢）が実施した在中国日系進出企業に対するアンケート調査に基づき、現地採用日本人（日本人 SIEs）のバウンダリー・スパナーとしての役割遂行（バウンダリー・スパニング機能: boundary-spanning functions）に影響を与える諸要因について、個人的特性と人的資源管理の両面から考察することにある。具体的には、まず関連の先行研究をレビューし、「現地採用本国人」（SIEs）の「バウンダリー・スパナー」としての可能性を論じるとともに、SIEs のバウンダリー・スパニング機能を規定する概念モデル（仮説）を構築する。そして、上記アンケート調査を通してその有効性を検証し、分析結果からのインプリケーションを提示したい。現地採用日本人に関する

(1) 海外派遣と現地化を巡る議論については、古沢（2018a）を参照されたい。

(2) 先行研究の中には国連等の国際機関に勤務する者や大学教員等を SIEs に含めている文献も見られるが（Suutari & Brewster, 2000; Selmer & Luring, 2010など）、本論文の議論の対象は、言うまでもなく多国籍企業である。また、多国籍企業の立場で SIEs を捉えた場合、彼（彼女）らが第三国籍人（third country nationals）である可能性も存在するが、我々の問題意識は既述のとおり「本国人の海外派遣」と「現地人の登用」を巡る諸課題への対処にある。従って、SIEs を多国籍企業の海外子会社に勤務する「現地採用の本国人社員」と捉えた次第である。

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）  
これまでの学術論文は、SIEs の生活状況や価値観、さらにはジェンダー問題の論考など社会学をベースとしたものが中心で（酒井, 1998・1999; Ben-Ari & Vanessa, 2000; Sakai, 2004; Thang, MacLachlan, & Goda, 2002・2006など）、経営学の視点からアプローチした研究は未だ少ない。ここに本論文の貢献ポイントがあると考えられる。

## 2. 文献レビューと仮説の提示

### (1) SIEs に対する「バウンダリー・スパナー」としての期待

多国籍企業の海外子会社は、ホスト国のコンテクストに埋め込まれると同時に、当該企業のグローバルなネットワークの一員でもある。こうした「二重の埋め込み」(dual embeddedness) は、企業内に地理的・言語的・文化的な「境界」を作り上げる (Schotter et al., 2017)。それゆえ、多国籍企業は「様々な境界の束」(bundles of different types of boundaries) と描写されることも多い (Carlile, 2004: 566)。そして、境界は「分裂と一体感」の源泉となり、“us and them” mentality (「我々とあの人たち」というメンタリティ) をもたらす。こうした状況下、多国籍企業が「多国籍性」(multinationality) からの果実を得るには、境界 (「本国人駐在員—現地人社員」間や「本社—現地法人」間などの異文化インターフェイス) のマネジメントが肝要であり、そこに「バウンダリー・スパナー」の存在意義があると考えられる (Kogut, 1990; 林, 1994; 馬越, 2011; Barner-Rasmussen et al., 2014; Schotter et al., 2017)。

Schotter et al. (2017) によれば、バウンダリー・スパナーは「組織内・組織間において、多様な文化的・制度的・組織的コンテクストを横断する諸活動を統合すべく、コミュニケーション及び調整のための活動を行う個人」と定義される。Schotter et al. は、“rubber band model” を提示し、バウンダリー・スパナーがゴムバンドのような働きをすることで、組織内の複数の部門が結び付けられると同時に、各部門が必要に応じて独立的に活動する柔軟性が付与される旨を論じている。また、Barner-Rasmussen et al. (2014) は、言語と文化が多国籍企業内の摩擦の主たる原因とされることを踏まえ (Brannen, 2004)、言語的・文化的スキルがバウンダリー・スパナーの役割遂行にプラスの影響を与えることを実証している。こうした中、Harzing, Köster, & Magner (2011) は、多国籍企業の海外子会社に勤務する現地採用の本国人社員は、ホスト国の言語と文化への精通を通して理想的なバウンダリー・スパナーになりうると主張する。事実、Peltokorpi & Froese (2012) が実施した日本在住の AEs と SIEs への調査によると、SIEs の方が日本語能力に優れ、

日本での生活経験が長く、それが両者の異文化適応面での差異をもたらすことが示されている<sup>③</sup>。そして、Okamoto & Teo (2012) による在オーストラリア日系進出企業の研究では、日本とオーストラリア双方での在住・勤務経験を有し、両国の文化に通じた日本人 SIEs が “cultural mediators” となって日本人駐在員とローカル社員のコミュニケーションをアシストしている様子が述べられている。

## (2) 在中国日系進出企業における人的資源管理上の諸問題

翻って、本論文で取り上げる中国については、在外日系企業の42.8%が同国に所在するなど（外務省，2018），多くの日本企業にとって最も重要な海外進出先の1つであると考えられる<sup>④</sup>。にもかかわらず，在中国進出日系企業の人的資源管理に関しては，かねてより様々な問題点が指摘されてきた。具体的には，まず文化スキーマの相違による日本人駐在員と中国人のコミュニケーションギャップが挙げられる（辻，2007・2011；西田，2007・2016；辻，2010）。また，現地化の遅れや低い賃金水準・年功的な賃金体系，さらには労働に対する日中の価値観の差異等と関連付けて，中国社員の低い忠誠心や勤務先への弱いアイデンティティ，高い転職率を論じた研究も多い（馬，2000；古沢，2003；Hong, Snell, & Easterby-Smith, 2006；李ほか，2015など）。一方，難解な言語や特殊な文化，政治システムと結合した中国の経営環境・ビジネス慣行を数年単位のローテーションで派遣され，帰任していく外国人駐在員が短期間のうちに理解することは容易でないと思われる（Snell & Tseng, 2001；Stoltenberg, 2003；Varma, Budhwar, & Pichler, 2011；Murray & Fu, 2016）。実際，Furusawa & Brewster (2016) は，日本企業の海外駐在経験者を対象とした実証研究に基づき，中国駐在員は他国への駐在員に比して，異文化適応や仕事成果に関わるスコアが劣位であることを示している。また，白木（2009）が在中国日系企業で働く中国人ホワイトカラーに対して実施した調査では，彼（彼女）らは全体的な傾向として日

③ この点に関連し，Peltokorpi & Froese (2012) や Hippler, Brewster, & Haslberger (2015) は，AEs については3～5年程度で帰任するという事情がホスト国の言語習得や現地人との交流に対するモチベーションを減じる可能性があるのに対し，SIEs はAEs よりも長い時間軸で滞在するため，現地人社員やホスト国コミュニティとのネットワーク構築への意欲が相対的に高いとされる点がバウンダリー・スパーナートとしての能力のさらなる強化を誘発しうることを示唆している。

④ 外務省（2018）が集計した在外日系企業（総数＝75,531拠点）には，「現地法人化された日系企業」（本邦企業が出資し海外に設立した現地法人，あるいは邦人が海外に渡って興した企業＝36,499拠点）のほか，「現地法人化されていない日系企業」（本邦企業の海外支店，駐在員事務所及び出張所など＝5,347拠点），「区分不明」（現地法人化されているか否かが不明な日系企業＝33,685拠点）が含まれている。なお，経済産業省（2018）の「第47回海外事業活動基本調査」においても，日本企業の全海外現地法人（24,959社）のうち中国が7,526社（30.2%）を占めて国別のトップとなっている。

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）  
本人上司よりも中国人上司を高く評価しており、「部下に対する気配り・関心」「部下への信頼」「部下を叱るよりほめることが多い」「明確な業務目標」「部下の成果の客観的評価」「部下の間違いを的確に指摘」「部下のアイデア・提案をよく聞く」「部下の今後のキャリアに関心を持つ」「部下の要望をよく聞く」「上の人が間違ったら指摘する」「仕事以外のお話をよくする」といった項目で有意差が検出されたという。

上記の諸研究を総括すると、在中国日系企業は、中国人社員・日本人駐在員の双方に対する人的資源管理において困難に直面している様子が窺える。かような状況下、バイリンガルでバイカルチュラルな日本人 SIEs に日中の文化を架橋するバウンダリー・スパナーとしての役割が期待されるのである。

そこで、我々は下記のとおり仮説1を提示する。

・仮説1：中国語と中国文化への精通は、日本人 SIEs のバウンダリー・スパナーとしての役割遂行（バウンダリー・スパニング機能）に資する。

### (3) 「グローバル・マインドセット」の重要性

上で述べたように、複数の言語能力と複数の文化的スキーマの内面化は、バウンダリー・スパナーとしての必要条件であると思われる（林, 1985・1994; Brannen & Thomas, 2010; Hong, 2010; Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011; Barner-Rasmussen et al., 2014）。しかしながら、バイリンガルでバイカルチュラルな人材が全て等しくバウンダリー・スパニング機能を遂行しうるとは限らない（Schotter et al., 2017: 413）。なぜならば、多国籍企業の経営は、文化的多様性や「現地適応 vs. グローバル統合」といった二元的圧力に起因する複雑性と矛盾に満ちており、多様なグループからの多彩で時に反駁する要求に架橋することはチャレンジングでストレスフルなタスクであるからである（Kane & Levina, 2017）。例えば、本国人 SIEs は、彼（彼女）ら自身の本国とホスト国への「二重の埋め込み」によって、「役割葛藤」（role conflict）を経験するかもしれない（Vora, Kostova, & Roth, 2007）。そうした中、今日の多国籍企業の競争優位の源泉と考えられる「現地適応とグローバル統合の両立」を図るには、その多くが失敗したと言われる「マトリックス組織」に象徴されるような「組織のマクロ構造」ではなく、個々の従業員の「心の中のマトリックス」（matrix in mind）、すなわち「グローバル・マインドセット」が重要な鍵になると考えられる（Bartlett & Ghoshal, 1989・1995）。

グローバル・マインドセットは「多国籍企業が直面する多様で複雑な圧力を統合し、グ

ローバルな相互依存性を理解する能力」(Kedia & Mukherji, 1999), 「現地適応とグローバル統合に同時にフォーカスし, その高度な両立を可能にする能力」(Gupta & Govindarajan, 2002), さらに「他を犠牲に1つのディメンジョンを主唱するのではなく, 反駁するプライオリティに建設的に対処する一連の態度」(Evans, Pucik, & Barsoux, 2002)などと定義されるが, 本論文では, これらの定義を統合し, 「全体最適(グローバル最適)の視点で思考・行動する能力」と捉えることとする<sup>5)</sup>。こうした中, Levy et al. (2007)は, 高レベルのグローバル・マインドセットを有する人材が境界を架橋できることを示唆している。同様に, Vora et al. (2007)は, 「組織への二重の一体感」(dual organization identification)という概念からこの問題にアプローチし, 本社と子会社の双方に高度な一体感を有する子会社マネージャーが, バウンダリー・スパンナーとしての役割を果たしうる旨を述べている。

以上の議論を踏まえ, 次のとおり仮説2を構築する。

・仮説2: グローバル・マインドセットは, 日本人 SIEs のバウンダリー・スパンナーとしての役割遂行(バウンダリー・スパンニング機能)に資する。

#### (4) 信頼関係とグローバルなキャリア機会

しかし, グローバル・マインドセットは, 個人に先天的に備わっている資質ではない(Pucik, 1997)。「ローカル vs. グローバル」のパラドックスに対処するための「連邦主義」(federalism)を提唱した Handy (1992)は, ローカルへの帰属意識については多くの補強を必要としないが, 「連邦市民意識」(federal citizenship), すなわちグローバル・マインドセットの開発には, 従業員に「より大きな全体」の存在を想起させるための施策が必要であることを述べている。従って, 海外子会社の「ローカルスタッフ」として処遇されている SIEs がバウンダリー・スパンナーとしての機能を果たすためには, グローバル・マインドセットの涵養を促進する組織的コンテキスト, つまりは人的資源管理施策が求められることになろう(Kane & Levina, 2017; Schotter et al., 2017)。

(5) 先行研究は, グローバル・マインドセットに関する2つの相補的な視点を提示している(Evans, Pucik, & Barsoux, 2002)。第1は「文化的あるは心理的視点」と呼ばれるもので, グローバル・マインドセットを文化的多様性を受容する能力と捉える(Scullion & Collings, 2006)。第2は「戦略的視点」で, 現地適応とグローバル統合のような相対立する戦略的課題を両立させる能力を指す(Evans, Pucik, & Björkman, 2010)。しかし, グローバル・マインドセットの詳細や測定尺度については, 必ずしも統一的な見解が提示されているとは言えない。そのため, 本論文では, 代表的な定義を総括する形でグローバル・マインドセットを捉えた次第である。

そこで、本論文では、SIEs が全体最適の視点で思考・行動するために求められる組織的コンテキストとして、次の2点を提示する。第1は「信頼関係」の構築である。信頼はソーシャル・キャピタルの关系的次元の中核となるもので、ソーシャル・キャピタルはグローバル・マインドセットの主要な構成要素の1つとされる (Javidan & Teagarden, 2011; Wilson, 2013)。そして、信頼は、不確実性を減少させ、協力と開放的なコミュニケーションを促進するので、SIEs が全体最適の視点から境界を架橋しようとする際の水平的調整メカニズムとして機能することが期待できる (Gillespie & Mann, 2004)。同様に、林 (1985・1994) は、「第三文化体」(バウンダリー・スパーナー) の必要条件として、複数の言語能力と複数の文化の内面化に加えて、「信頼関係」の重要性を訴え、関係する2つの文化 (あるいは少なくとも一方の文化) のメンバーから信頼するにたる参加者としての「正当性」(legitimacy) を獲得しなければならないと述べている。

グローバル・マインドセットを養成するためのもう1つのコンテキストは、「グローバルなキャリア機会」である。海外勤務は、視野を拡大し、多様性を理解する機会を与えると同時に、企業の神経システムを構成する人的ネットワークの開発を助ける (Evans, Picik, & Barsoux, 2002)。加えて、「エスノセントリズム」(本国人中心主義) がグローバル・マインドセットに対する最大の障害とされる中 (Evans, Picik, & Barsoux, 2002)、現地採用本国人へのグローバルなキャリア機会の提示は、SIEs の頭の中から「AEs 中心の人的資源管理」というイメージを払拭するであろう。別言すれば、グローバルなキャリア機会が限定的な状況では、SIEs がグローバル・マインドセットを育むチャンスも動機も生じることはなく、現地採用者としての彼(彼女)らの忠誠心は必然的にローカルの方向へ傾くということである (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; 古沢, 2008)。事実、駐在員との身分的格差ゆえにキャリア機会が限定的となるなど、SIEs が自らの知識・スキルが正当に評価されない“underemployment”の状態に陥り、そうした状況がグローバル・マインドセットを含めた仕事態度にネガティブな影響を与える危険性を論じた研究も見られる (Lee, 2005; Peltokorpi & Froese, 2012; Doherty & Dickmann, 2012・2013)。

これらのことから、次のとおり仮説3が導かれる。

・仮説3: 信頼関係とグローバルなキャリア機会は、SIEs のグローバル・マインドセットの涵養に資する。

## (5) 人的資源管理における「規範的統合」と「制度的統合」

Furusawa, Brewster, & Takashina (2016) は、日本の多国籍企業に対する実証研究を通して、「規範的統合」と「制度的統合」に向けた人的資源管理施策が各々「信頼関係」と「グローバルなキャリア機会」に有意なプラスの影響力を持つことを明らかにしている。

規範的統合とは、自社の経営理念のグローバルな浸透を通して「国境を越えた社会化」を図ることである(古沢, 2008; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016)。グローバルに共有化された経営理念は、「心理的接着剤」として多国籍企業内の様々な文化的背景を有する人々を結び付け、信頼関係を強化すると考えられる(Evans, Pucik, & Björkman, 2010)。

規範的統合を図るための具体的な施策としては、採用・教育・評価といった人的資源管理施策を経営理念と連動させて展開することや、経営理念を象徴するイベントの開催、経営理念の浸透状況をチェックするための風土調査の実施、海外駐在、グローバルなプロジェクトチームへの参加、本社の経営幹部とのコミュニケーションの機会などが挙げられよう(Edström & Galbraith, 1977; Deal & Kennedy, 1982; Harzing, 1999; 古沢, 2008; Mäkelä & Brewster, 2009; Evans, Pucik, & Björkman, 2010; Fang et al., 2010; Yagi & Kleinberg, 2011)<sup>6)</sup>。

他方、制度的統合はグローバルに統合された人事制度を指す(古沢, 2008; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016)。多国籍企業が国内企業に対して有する本質的優位性は、世界中の有能人材の利用可能性にある(Vernon, 1971)。こうした「ジオセントリック」(geocentric: Perlmutter, 1969)あるいは「トランスナショナル」(transnational: Bartlett & Ghoshal, 1989・1995)な経営を実現するには、世界中に分散する有能人材を統一的に管理するシステムを構築しなければならない。制度的統合によってもたらされる人的資源管理施策の統一性・一貫性は、グローバルな社内労働市場の形成を促進し、国籍や勤務地に関係なく人材が登用される状態を現出させるであろう(Farndale, Brewster, & Poutsma, 2008)。

制度的統合に向けた施策には、等級・評価・賃金制度の共通化、グローバル統一のコンピテンシーモデル・リーダーシップモデルの提示、グローバルな人事データベースの構築、グローバルなタレントマネジメントやサクセッションプランに代表されるハイポテンシャル

(6) 採用・教育・評価との連動について付言すると、その具体策としては、採用面接等において応募者と自社の経営理念との適合性(経営理念を受容する可能性)を採否の判断材料とすること、入社後の教育で経営理念研修を行うこと、経営理念の体現度を人事考課の評価項目とすることなどが挙げられる(古沢, 2008)。

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパンニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）人材をグローバルに発掘・育成する仕組み及び彼（彼女）らに対するキャリアパスの明示、さらにはグローバルな社内公募制度などが含まれる（花田，1988; Stroh & Caligiuri, 1998; 石田，1999; 古沢，2008; McDonnell & Collings, 2011; Al Ariss, 2014）。

上記議論から、仮説4及び仮説5を立てたい。

- ・仮説4：規範的統合に向けた施策は、SIEs と日本人駐在員・中国人社員・日本本社との信頼関係構築に資する。
- ・仮説5：制度的統合に向けた施策は、SIEs に対するグローバルなキャリア機会の拡充に資する。

以上、仮説1～5を踏まえ、図1のとおり本研究の分析のフレームワーク（概念モデル）を提示する。

（図1）分析のフレームワーク（概念モデル）



### 3. 在中国日系企業に対するアンケート調査の報告

#### (1) 調査概要

本調査は、科学研究費助成事業（研究課題名:日本企業の海外現地経営における「現地採用日本人」の活用に関する研究，研究代表者:古沢昌之）の一環として2016年に実施したものである。調査対象は上海市及び江蘇省に所在する日系進出企業（現地法人・支店）で、在上海日系人材会社の Lead-S 社（本調査の共同実施主体）のクライアントを中心に個別に協力を依頼し、各社の日本人駐在員（1名）に企業を代表して回答いただいた<sup>(7)</sup>。有効回答数は188社である（製造業＝72.9%，日本側の完全所有＝87.2%）。回答者の職位は、

(7) 対象地域を絞り込んだのは、中国の経営環境の地域性の強さを考慮したためであり、「上海市・江蘇省」を選んだ理由は、中国における日系企業の最大の集積地であるからである。

総経理＝50.8％，副総経理＝14.6％，部長クラス＝25.4％，課長クラス＝9.2％であった。回答企業の中で、現在日本人 SIEs を雇用している企業は26.6％で、過去に雇用した経験のある企業を加えると42.6％となる（詳細は古沢（2017）をご参照）。

なお、本調査では「現地採用日本人」を「日本本社でなく中国現地法人（支店）で採用された日本国籍者」または「中国現地法人（支店）とのみ労働契約を締結し、日本本社とは雇用関係のない日本国籍者」と定義した。前者と後者を敢えて区別したのは、「中国で採用され、その後勤務国に変更はないものの、処遇上は駐在員待遇に転換した者」や「当初は駐在員として中国に赴任し、その後日本本社との労働契約を解除し、現地法人（支店）とのみ契約を締結している者」を現地採用日本人に含めるためである。

## (2) 主な調査結果と仮説の検証

### (1) 記述統計

#### ① 現地採用日本人社員の「中国語能力」

ここでは、現地採用日本人を雇用している企業に自社の日本人 SIEs（個々人）の中国語能力を「話す」「読む」「書く」の3側面から5点法で評価してもらった（5＝問題なくできる，4＝まあまあできる，3＝少しできる，2＝殆どできない，1＝全くできない）。なお，SIEs を4名以上雇用している場合は，職位が高い順に（同一職位の場合は勤務年数が長い順に）3名を選んで回答いただいた（n=91: 回答企業が雇用する全 SIEs の57％をカバー）。

結果は表1のとおりである。日本人 SIEs の中国語能力は「話す」「読む」で平均値が4.00を超えた。また，これをアンケートの回答者である日本人駐在員の中国語能力（自己申告による回答）と比較すると，3側面ともに SIEs が大きく上回ることが分かった（いずれも0.1％水準の有意差を検出）。

（表1）現地採用日本人の「中国語能力」（日本人駐在員との比較）

	日本人駐在員	現地採用日本人	t 値
①話す	3.18	4.07	-5.677***
②読む	3.27	4.10	-5.612***
③書く	2.94	3.71	-4.732***

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＝殆どできない，1＝全くできない）。

\*\*\*:  $p < 0.001$ 。

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）

②現地採用日本人の「中国文化への精通」「グローバル・マインドセット」「バウンダリー・スパニング機能」

これら項目についても、上記中国語能力と同様の方法で、日本人駐在員に自社の日本人 SIEs を評価していただいた。評価尺度は 5 点法を用いた（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）。

まず、中国文化への精通については、「日本人 SIEs は日本人駐在員の仕事面での中国への異文化適応をサポートしている」「日本人 SIEs は日本人駐在員の生活面での中国への異文化適応をサポートしている」の 2 項目で操作化した。5 点法による回答の平均値は、各々 2.68、2.44 であった。

次に、「グローバル・マインドセット」に関しては、「日本人 SIEs は本社のグローバル戦略を踏まえた全体最適の視点で思考・行動しているか」を質問したところ、平均値は 3.11 となった。

最後に、SIEs の「バウンダリー・スパーナーとしての働き」（バウンダリー・スパニング機能）を探るべく、海外子会社が内包する異文化インターフェイスの中で人的資源管理施策との関連性が大きいと思われる 2 項目に絞って尋ねた。具体的には「日本人駐在員と中国人社員の橋渡し」及び「中国現地法人と日本本社の橋渡し」である。回答の平均値は、前者が 3.33、後者は 3.03 であった。

（表 2）現地採用日本人の「中国文化への精通」「グローバル・マインドセット」及び「バウンダリー・スパニング機能」

	平均値	標準偏差
<b>中国文化への精通</b>		
①日本人駐在員の「仕事面での中国への異文化適応」をサポートしている	2.68	1.29
②日本人駐在員の「生活面での中国への異文化適応」をサポートしている	2.44	1.21
<b>グローバル・マインドセット</b>		
①本社のグローバル戦略を踏まえた全体最適の視点で思考・行動している	3.11	1.09
<b>バウンダリー・スパニング機能</b>		
①「日本人駐在員と中国人社員」の橋渡し役として貢献している	3.33	1.25
②「中国現地法人と日本本社」の橋渡し役として貢献している	3.03	1.37

注）5 点法による回答の平均値（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。

## ③「信頼関係」と「グローバルなキャリア機会」を巡る状況

「信頼関係」については、各企業の日本人駐在員に自社の SIEs 個々人の状況を 5 点法で評価するよう求めた。提示した 3 項目のうち「日本人駐在員との信頼関係」の平均値が最も高く 4.24 に達し、「中国人社員との信頼関係」が 3.98 で続いた（表 3）。また、「日本本社との信頼関係」も 3.45 と決して低くなかった。

他方、「グローバルなキャリア機会」に関しては、各社に SIEs の「日本本社への転籍・駐在員待遇への転換」「日本本社への逆出向」「他の海外子会社（中国内を含む）への異動」が頻繁に発生しているかを 5 点法で尋ねた。結果は、3 項目ともに平均値が 1 点台に留まった。

（表 3）現地採用日本人の「信頼関係」と「グローバルなキャリア機会」を巡る状況

	平均値	標準偏差
<b>信頼関係</b>		
①「日本人駐在員との信頼関係」を構築している	4.24	0.74
②「中国人社員との信頼関係」を構築している	3.98	0.73
③「日本本社との信頼関係」を構築している	3.45	1.15
<b>グローバルなキャリア機会</b>		
①「日本本社への転籍・駐在員待遇への転換」が頻繁に発生している	1.86	1.06
②「日本本社への逆出向」が頻繁に発生している	1.57	0.79
③「他の海外子会社（中国内を含む）への異動」が頻繁に発生している	1.61	0.89

## ④「規範的統合」と「制度的統合」に関わる施策の実施状況

ここでは、各社の「規範的統合」と「制度的統合」に関わる施策の実施状況を 5 点法で質問した。具体的には、本論文の第 2 節での議論や Furusawa, Brewster, & Takashina (2016) の調査、さらには SIEs 関連の諸研究を踏まえ、各々 8 項目を提示した。

まず、規範的統合に関して最も平均値が高かったのは「本社幹部の訪中時に現地採用者を同席させる」(3.65) で、第 2 位は「経営理念を象徴する表彰・社内イベント」(3.51)、第 3 位は「日本人 SIEs の採用に際しては、経営理念との適合性を判断材料とする」(3.37) となった（表 4）。

一方、制度的統合については、平均値が 2.50 を超えた項目はなく、最高でも「有能な日本人 SIEs を本社に登録し、将来の経営幹部として育成・活用を図るプログラムや仕組み」の 2.35 であった。「グローバルな社内公募制度」や全世界で統一された「賃金制度」「評価制度」「等級制度」は全て 1 点台であった。

（表4）「規範的統合」と「制度的統合」に向けた施策の実施状況

「規範的統合」に向けた施策	平均値	標準偏差	「制度的統合」に向けた施策	平均値	標準偏差
①経営理念を象徴する「表彰プログラム」や「社内イベント」がある	3.51	1.16	①有能な現地採用日本人を「日本本社に登録し、将来の経営幹部候補として育成・活用」しようとするプログラムや仕組みがある（「サクセッションプラン」や「タレントマネジメント」など）	2.35	1.28
②日本人の現地採用に際しては、経営理念との「適合性」（経営理念を「受容」する可能性）を判断材料とするよう方針化している	3.37	1.13	②有能な現地採用日本人に対しては「キャリアパス」が明示されている	2.33	1.09
③現地採用日本人に対して「経営理念に関する研修」を実施している	3.14	1.28	③「現地採用日本人の人事情報」（人事評価の結果等）を「日本本社と共有化」している	2.12	1.27
④現地採用日本人に対する人事評価では「経営理念の体現度」（経営理念に基づく思考・行動）を評価指標に組み込むよう方針化している	3.02	1.13	④現地採用日本人も応募できるグローバルな「社内公募制度」がある	1.49	0.82
⑤現地採用日本人を「日本へ出張」させ、「本社のキーマンと接する機会」を与えている	3.18	1.25	⑤「賃金制度」は全世界で統一されている	1.38	0.73
⑥「本社の経営幹部の訪中時」には「現地採用日本人も同席」させるようにしている	3.65	1.20	⑥「人事評価制度」は全世界で統一されている	1.61	0.89
⑦定期的な「従業員満足度調査や風土調査」を通して、現地採用日本人への経営理念の浸透度をチェックしている	2.41	1.19	⑦社員の「等級制度」（職能資格制度や職務等級制度）は全世界で統一されている	1.57	0.87
⑧「本社への逆出向や国境を越えたプロジェクトへの参画」を通して、現地採用日本人に経営理念を体得させている	2.35	1.18	⑧全世界統一の「コンピテンシーモデル」や「リーダーシップモデル」がある	2.02	1.23

(2) 仮説の検証

仮説1と仮説2の検証（重回帰分析）に当たっては、「中国語能力」（3側面の平均値による合成変数:  $\alpha = 0.959$ ）、「中国文化への精通」（2項目の平均値による合成変数:  $\alpha = 0.904$ ）, 及び「グローバル・マインドセット」を独立変数, 「業種」（製造業 = 0, 非製造業 = 1）, 「出資形態」（完全所有 = 0, 合弁 = 1）, 「性別」（男性 = 0, 女性 = 1）, 「職位」（係長レベル以下 = 0, 課長レベル以上 = 1）をコントロール変数として投入した（コントロール

変数は仮説3～5についても同じ)。従属変数は、記述統計で示したSIEsの「バウンダリー・スパンニング機能」に関わる2項目である<sup>(8)</sup>。

分析の結果、コントロール変数の中では出資形態と性別が「中国現地法人と日本本社の橋渡し」に有意であった。独立変数については、中国語能力と中国文化への精通が「日本人駐在員と中国人社員の橋渡し」にいずれも0.1%水準で有意なプラスの影響力を有することが明らかとなった。その一方で、両独立変数とも「中国現地法人と日本本社の橋渡し」に対しては有意でなかった(表5)。よって、仮説1は部分的に支持されたとと言える。

他方、グローバル・マインドセットは、2つの従属変数の双方を0.1%水準で有意に規定することが分かった。従って、仮説2は支持されたと考えられよう。

(表5) 現地採用日本人の「バウンダリー・スパンニング機能」の規定要因

	「日本人駐在員と中国人社員」 の橋渡し	「中国現地法人と日本本社」 の橋渡し
<b>コントロール変数</b>		
・業種(製造業=0, 非製造業=1)	0.108	0.016
・出資形態(完全所有=0, 合弁=1)	0.166	0.207*
・性別(男性=0, 女性=1)	0.088	0.284**
・職位(係長レベル以下=0, 課長レベル以上=1)	0.059	-0.023
<b>独立変数</b>		
・中国語能力	0.352***	-0.013
・中国文化への精通	0.458***	0.089
・グローバル・マインドセット	0.169*	0.482***
R <sup>2</sup>	0.615	0.435
F	18.003***	8.705***

注) 数値は標準偏回帰係数。

\*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$ .

次に、仮説3～5の検証に際しては、最初に「規範的統合」「制度的統合」「信頼関係」「グローバルなキャリア機会」の各々について、記述統計で示した項目を因子分析にかけて整理・集約する作業を行った(最尤法, プロマックス回転: 付表ご参照)。分析の結果、規範的統合については、2つの因子(固有値=1以上)が抽出され、第1因子は採用・教育・評価、表彰・イベント、風土調査を通して経営理念の浸透を図る施策が中心であるこ

(8) 重回帰分析は欠損値のあるサンプルを除外して行った(n=87)。

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパンニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）  
 とから「人事サイクルアプローチ」（ $\alpha=0.829$ ）、第2因子は本社幹部の訪中時の同席と日本出張による本社キーマンとの接触で構成されているので「本社幹部との交流アプローチ」（ $\alpha=0.714$ ）と命名した。同様に、制度的統合に関しても、2つの因子（固有値=1以上）が抽出され、第1因子は評価・賃金・等級制度のグローバル統一化を企図した施策から成るため「制度共通化アプローチ」（ $\alpha=0.835$ ）、第2因子はサクセッションプランや社内公募など現地採用日本人のキャリアアップに繋がる施策であるので「キャリアアップアプローチ」（ $\alpha=0.764$ ）と名付けた。他方、「信頼関係」と「グローバルなキャリア機会」は各々1つの因子に集約され、前者については「ソーシャル・キャピタル（social capital）」（ $\alpha=0.711$ ）、後者は「ジオセントリック・スタッフィング（geocentric staffing）」（ $\alpha=0.569$ ）と呼ぶこととした。

では、仮説の検証に移ろう。まず仮説3については、「信頼関係」「グローバルなキャリア機会」と「グローバル・マインドセット」の関係性を分析した。その結果、コントロール変数のうち業種・出資形態・職位が有意となった。独立変数に関しては、ソーシャル・キャピタル（信頼関係に関わる3項目の平均値による合成変数）及びジオセントリック・スタッフィング（グローバルなキャリア機会の3項目の平均値による合成変数）がともにグローバル・マインドセットに0.1%水準・1%水準で正の影響力を持つ様子が示された（表6）。ゆえに、仮説3は支持されたと思われる。

（表6）現地採用日本人の「グローバル・マインドセット」の規定要因

	グローバル・マインドセット
<b>コントロール変数</b>	
・業種（製造業=0, 非製造業=1）	-0.330***
・出資形態（完全所有=0, 合弁=1）	0.275**
・性別（男性=0, 女性=1）	-0.002
・職位（係長レベル以下=0, 課長レベル以上=1）	0.215*
<b>独立変数</b>	
・ソーシャル・キャピタル（social capital）	0.587***
・ジオセントリック・スタッフィング（geocentric staffing）	0.276**
R <sup>2</sup>	0.528
F	14.899***

注) 数値は標準偏回帰係数。

\*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$ .

続いて仮説4の「規範的統合」と「信頼関係」の因果関係を検証する。コントロール変数の中では性別のみ有意であった。独立変数については、規範的統合の第1因子である「人事サイクルアプローチ」が「日本人駐在員との信頼関係」「中国人社員との信頼関係」に、第2因子の「本社幹部との交流アプローチ」が「日本本社との信頼関係」にいずれも5%水準で有意であることが分かった(表7)。そして、両アプローチともに信頼関係の合成変数である「ソーシャル・キャピタル」にプラスの影響力(5%水準)を有することが明らかとなった。以上の結果は、仮説4を支持するものである。

(表7)「規範的統合」と「信頼関係」の関係性

	(a)「日本人駐在員」 との信頼関係	(b)「中国人社員」 との信頼関係	(c)「日本本社」 との信頼関係	ソーシャル・ キャピタル (=a+b+c)
<b>コントロール変数</b>				
・業種(製造業=0, 非製造業=1)	0.205	-0.054	-0.069	0.016
・出資形態(完全所有=0, 合弁=1)	0.114	-0.069	0.099	0.072
・性別(男性=0, 女性=1)	0.239*	0.403**	0.339**	0.414***
・職位(係長レベル以下=0, 課長レベル以上=1)	0.134	0.052	-0.046	0.041
<b>独立変数</b>				
〈規範的統合〉				
・人事サイクルアプローチ( $\alpha=0.829$ )	0.211*	0.216*	0.095	0.204*
・本社幹部との交流アプローチ( $\alpha=0.714$ )	0.126	0.125	0.271*	0.239*
R <sup>2</sup>	0.186	0.242	0.171	0.251
F	3.044*	4.247**	2.742*	4.467**

注) 数値は標準偏回帰係数。

\*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$ .

最後に、仮説5の「制度的統合」と「グローバルなキャリア機会」の関係を見てみよう。コントロール変数は業種が有意となった。また、制度的統合の第1因子である「制度共通化アプローチ」が「他の海外子会社への異動」に、第2因子の「キャリアアップアプローチ」が「日本本社への転籍・駐在員待遇への転換」「日本本社への逆出向」にいずれも0.1%水準で有意であることが示された(表8)。また、両アプローチは、グローバルなキャリア機会の合成変数である「ジオセントリック・スタッフィング」に対しても0.1%水準で有意であった。つまり、仮説5は支持されたと考えられよう。

（表 8）「制度的統合」と「グローバルなキャリア機会」の関係性

	(a)日本本社への 転籍・駐在員 待遇への転換	(b)日本本社へ の逆出向	(c)他の海外子会社 (中国内を含む) への異動	ジオセントリック・ スタッフィング (=a+b+c)
<b>コントロール変数</b>				
・業種（製造業 = 0, 非製造業 = 1）	0.187	0.003	0.231*	0.212*
・出資形態（完全所有 = 0, 合弁 = 1）	-0.064	-0.157	0.034	-0.078
・性別（男性 = 0, 女性 = 1）	-0.192	0.032	0.158	-0.010
・職位（係長レベル以下 = 0, 課長レベル以上 = 1）	0.015	0.106	0.111	0.104
<b>独立変数</b>				
〈制度的統合〉				
・制度共通化アプローチ（ $\alpha=0.835$ ）	0.170	0.097	0.516***	0.379***
・キャリアアップアプローチ（ $\alpha=0.764$ ）	0.505***	0.466***	0.129	0.510***
R <sup>2</sup>	0.259	0.297	0.361	0.412
F	4.667***	5.645***	7.547***	9.680***

注) \*\*\* :  $p < 0.001$ , \* :  $p < 0.05$ .  
数値は標準偏回帰係数。

#### 4. 考察—主な発見事実とインプリケーション—

本節では、アンケート調査からの主な発見事実を整理するとともに、インプリケーションを提示する。まず、記述統計に関しては、在中国日系進出企業に勤務する現地採用日本人の中国語能力が日本人駐在員のそれを大きく上回った点が注目される。また、規範的統合・信頼関係に関わる項目に比べ、制度的統合・グローバルなキャリア機会のスコア（5点法による回答の平均値）は総じて低かった。一方、重回帰分析では、規範的統合・制度的統合に向けた施策が各々「信頼関係」（ソーシャル・キャピタル）と「グローバルなキャリア機会」（ジオセントリック・スタッフィング）にプラスの影響力を有することが確認された。そして、ソーシャル・キャピタルとジオセントリック・スタッフィングが日本人SIEsの「グローバル・マインドセット」の涵養に資する様子が明らかとなった。加えて、中国語能力と中国文化への精通、さらにはグローバル・マインドセットがSIEsの「バウンダリー・スパーナー」としての働きを促進することが分かった。

次に、本調査からのインプリケーションとしては、次の4点が挙げられよう。

第1に、前述の如く「複数の言語能力の保有」と「複数の文化的スキーマの内面化」がバウンダリー・スパーナーの共通要件であること、そして言語と文化が密接不可分な関係にある点を踏まえると（Selmer, 2006）、今回の調査で示された現地採用日本人の高い中国語能力は、彼（彼女）らがバウンダリー・スパーナーとしてのポテンシャルを有する人材集団

である旨を物語っているように思われる。すなわち、在中国日系進出企業が現地人社員と日本人駐在員の双方に対する人的資源管理において困難に直面する中、日本人 SIEs は「駐在員 vs. 現地人」という二分法を超越した新たな人材オプションとなりうる可能性を秘めていると言えよう。

第2は、規範的統合に関して、採用・教育・評価等のプロセスと連動させた経営理念の浸透・共有化が日本人 SIEs と日本人駐在員及び中国人社員との信頼関係構築に資する一方、SIEs と本社幹部のフェイス・トゥー・フェイスの交流は本社との信頼関係強化につながるという点である。つまりは、自社の経営理念をグローバルに浸透させるための人的資源管理面での仕組みを持つと同時に、本社幹部が訪中した際の会議・会合に SIEs を同席させたり、SIEs に本社出張の機会を与えることがソーシャル・キャピタルを育むと考えられる。

第3は、グローバルなキャリア機会に関わるものである。日本企業の国際人的資源管理に対しては、かねてより「エスノセントリック」(本国人中心主義的)であるとの批判が寄せられてきたが (Fernandez & Barr, 1993; Keeley, 2001など)、今回の調査では日本人 SIEs についても国境を越えたキャリア機会が極めて限定的である状況が示された。その意味で、日本企業の国際人的資源管理を「エスノセントリック」と描写するのは物事の一面しか見ていないことになり、そこには「現地化の遅れ」、「現地人従業員に対するグローバルなキャリア機会の欠如」(第2のグラス・シーリング: 古沢, 2005) に続く、「第3のグラス・シーリング」とも言うべき「駐在員と SIEs のキャリア機会の身分的格差」(日-日格差) を看取できよう。かような状況下、グローバルなキャリア機会が SIEs のグローバル・マインドセットを促進する要因であり、グローバル・マインドセットがバウンダリー・スパニング機能にプラスの影響力を有することを想起すると、今回の調査結果は日本企業には賃金・評価・等級制度のグローバル共通化のほか、サクセッションプランやグローバルな社内公募制度など海外子会社で採用された人材 (SIEs を含む) のキャリアアップに繋がる施策を通して、制度的統合への注力が求められることを示唆しているように思える。

そして第4は、重回帰分析において、独立変数である「中国語能力」「中国文化への精通」と従属変数として掲げた2つのバウンダリー・スパニング機能のうち「中国現地法人と日本本社の橋渡し」の間に有意な関係が見出せなかったことである。すなわち、日本人 SIEs が有する中国の言語や文化に関わる能力は、「日本人駐在員と中国人社員の橋渡し」には有効であっても、「本社との橋渡し」の局面では必ずしも必要とされていないという

在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因に関する研究（古沢）ことだろう。それは、在中国日系進出企業では、日本人が総経理を務めるケースが大半で（今回の調査では82.5%）、現地法人トップと日本本社が言語・文化を共有している場合が多いことと関係しているのかもしれない。他方、グローバル・マインドセットは上述した「2つの橋渡し」のいずれに対しても有意なプラスの影響力を有することから、規範的統合と制度的統合に向けた施策を通じてその涵養に努めることが重要と考えられよう。

## 5. お わ り に

本論文では、まず関連文献のレビューを通して、多国籍企業の海外子会社に勤務する現地採用日本人（SIEs）の「バウンダリー・スパーナー」としての可能性を指摘するとともに、在中国日系進出企業において日中の文化を架橋する人材が求められる旨を述べた。そして、先行研究の理論・知見を統合し、SIEsの「バウンダリー・スパニング機能」を規定する概念モデルを構築し、その有効性を筆者が実施した在中国日系企業に対するアンケート調査に基づいて検証した。

我々の研究の特徴は、現地採用日本人のバウンダリー・スパニング機能を促進する要因として、言語や文化に関わるスキルといった個人的特性に加え、SIEsに対する人的資源管理の重要性を論じた点にあると考える。多様な国民文化を内包し、「現地適応 vs. グローバル統合」という二元性と常に対峙している多国籍企業において、境界の架橋はチャレンジングでストレスフルなタスクである。こうした状況下、日本人SIEsが「バウンダリー・スパーナー」として活躍するには、日本企業はSIEsの言語的・文化的能力に安住するのではなく、彼（彼女）らの全体最適の思考・行動（グローバル・マインドセット）を支える組織的コンテキストの醸成に留意しなければならないと言えよう。

最後に、本研究の限界等を申し述べる。まず、アンケート調査のサンプリング方法において一般化に向けた限界があると思われる。また、アンケートに示された見解は各社の日本人駐在員（1名）による回答（single-respondent data）であり、個別評価の対象となった現地採用日本人は回答企業に勤務するSIEs全員を捕捉していない点にも注意を払うべきである。さらには、今回の科研費研究で筆者が別途実施した在中国日系進出企業に勤務する現地採用日本人（本人）への調査（古沢，2018b）と成果の統合を図る必要があると考える。いずれも筆者の今後の課題としたい。

※本論文は、科学研究費助成事業（研究課題名:日本企業の海外現地経営における「現地採

用日本人」の活用に関する研究，研究代表者：古沢昌之，2016年度～2019年度，基盤研究(C)の成果の一部である<sup>9)</sup>。

参 考 文 献

- Al Ariss, A. (ed.) (2014) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Heidelberg: Springer.
- Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (eds.) (2012) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014) “Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(7), pp. 886–905.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Chicago: Times Mirror Higher Education Group.
- Ben-Ari, E., & Vanessa, Y. Y. F. (2000) “Twice marginalized: Single Japanese female expatriates in Singapore”, in E. Ben-Ari, & J. Clammer (eds.) *Japan in Singapore: Cultural Occurrences and Cultural Flows*, London: Routledge, pp. 82–111.
- Brannen, M. Y. (2004) “When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness”, *Academy of Management Review*, Vol. 29(4), pp. 593–616.
- Brannen, M. Y., & Thomas, D. C. (2010) “Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 10(1), pp. 5–16.
- Carlile, P. R. (2004) “Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries”, *Organization Science*, Vol. 15(5), pp. 555–568.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures*, New York: Addison-Wesley Longman.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2012) “Self-initiated expatriation: Drivers, employment experience, and career outcomes”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 122–142.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2013) “Self-initiated and assigned expatriates: Talent management and career considerations”, in V. Vaiman, & A. Haslberger (eds.) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan, pp. 234–255.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977) “Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22(2), pp.248–263.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, second edition, New York: McGraw Hill-Irwin.
- Fang, Y., Jiang, G.-L. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010) “Multinational firm knowledge,

<sup>9)</sup> 本論文は，Furusawa, M., & Brewster, C. (2019) “Determinants of the boundary-spanning functions of Japanese self-initiated expatriates in Japanese subsidiaries in China: Individual skills and human resource management”, *Journal of International Management* を加筆・修正したものである (DOI: 10.1016/j.intman.2019.05.001)。

- use of expatriates, and foreign subsidiary performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47(1), pp. 27–54.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008) “Coordinated vs. liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinational firms”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(11), pp. 2004–2023.
- Fernandez, J. P., & Barr, M. (1993) *The Diversity Advantage: How American Business can Out-perform Japanese and European Companies on the Global Marketplace*, New York: Lexington Books.
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. (2011) “Multicultural employees: Global business’ untapped resource”, *Organizational Dynamics*, Vol. 40(3), pp. 199–206.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2016) “IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 54(4), pp. 396–420.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2018) “Japanese self-initiated expatriates as boundary spanners in Chinese subsidiaries of Japanese MNEs: Antecedents, social capital, and HRM practices”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60(6), pp. 911–919.
- Furusawa, M., Brewster, C., & Takashina, T. (2016) “Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies”, *Multinational Business Review*, Vol. 24(2), pp. 82–105.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004) “Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19(6), pp. 588–607.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002) “Cultivating a global mindset”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1), pp. 116–126.
- Handy, C. (1992) “Balancing corporate power: A new federalist paper”, *Harvard Business Review*, Vol. 70(6), pp. 59–72.
- Harzing, A.-W. (1999) *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A.-W., Köster, K., & Magner, U. (2011) “Babel in business: The language barrier and its solution in the HQ-subsidiary relationship”, *Journal of World Business*, Vol. 46(3), pp. 279–287.
- Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015) “The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26(15), pp. 1920–1935.
- Hong, H.-J. (2010) “Bicultural competence and its impact on team effectiveness”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10(1), pp. 93–120.
- Hong, J. F. L., Snell, R. S., & Easterby-Smith, M. (2006) “Cross-cultural influences on organizational learning in MNCs: The case of Japanese companies in China”, *Journal of International Management*, Vol. 12(4), pp. 408–429.
- Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011) “Conceptualizing and measuring global mindset”, in J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (eds.) *Advances in Global Leadership*, Vol. 10, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 13–39.
- Kane, A. A., & Levina, N. (2017) “Am I still one of them?: Bicultural immigrant managers navigating social identity threats when spanning global boundaries”, *Journal of Management Studies*, Vol. 54(4), pp. 540–577.
- Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999) “Global managers: Developing a mindset for global competitiveness”, *Journal of World Business*, Vol. 34(3), pp. 230–251.
- Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*, New York: Palgrave Macmillan.
- Kogut, B. (1990) “International sequential advantages and network flexibility”, in C. A.

- Bartlett, Y. Doz, & C. Hedlund (eds.) *Managing the Global Firm*, London: Routledge, pp. 47–68.
- Lee, C. H. (2005) “A study of underemployment among self-initiated expatriates”, *Journal of World Business*, Vol. 40(2), pp. 172–187.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007) “What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(2), pp. 231–258.
- Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009) “Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and differing levels of knowledge sharing”, *Human Resource Management*, Vol. 48(4), pp. 591–614.
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (2011) “The identification and evaluation of talent in MNEs”, in H. Scullion, & D. G. Collings (eds.) *Global Talent Management*, New York: Routledge, pp. 56–73.
- Murray, J. Y., & Fu, F. Q. (2016) “Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China?”, *Journal of International Management*, Vol. 22(1), pp. 1–16.
- Okamoto, K., & Teo, S. T. T. (2012) “Role stress reduction and cultural mediators in overseas Japanese companies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(17), pp. 3522–3535.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2012) “Differences in self-initiated and organizational expatriates’ cross-cultural adjustment”, in M. Andresen, A. Al Ariss, & M. Walther (eds.) *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*, New York: Routledge, pp. 90–104.
- Perlmutter, H. V. (1969) “The tortuous evolution of the multinational corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4(1), pp. 9–18.
- Pucik, V. (1997) “Human resources in the future: An obstacle or a champion of globalization”, *Human Resource Management*, Vol. 36(1), pp. 163–167.
- Sakai, J. (2004) *The Clash of Economic Cultures: Japanese Bankers in the City of London*, London: Routledge.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017) “Boundary spanning in global organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 54(4), pp. 403–412.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2006) *Global Staffing*, London: Routledge.
- Selmer, J. (2006) “Language and adjustment: Western expatriates in China”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48(3), pp. 347–368.
- Selmer, J., & Luring, J. (2010) “Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate”, *European Management Review*, Vol. 7(3), pp. 169–179.
- Snell, R. S., & Tseng, C. (2001) “Ethical dilemmas of relationship building in China”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43(2), pp. 171–200.
- Stoltenberg, C. D. (2003) “Doing business in China: Culture and practice”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45(2), pp. 245–254.
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998) “Increasing global competitiveness through effective people management”, *Journal of World Business*, Vol. 33(1), pp. 1–16.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000) “Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments”, *Journal of World Business*, Vol. 35(4), pp. 417–436.
- Thang, L. L., MacLachlan, E., & Goda, M. (2002) “Expatriates on the margins: A study of Japanese women working in Singapore”, *Geoforum*, Vol. 33(4), pp. 539–551.
- Thang, L. L., MacLachlan, E., & Goda, M. (2006) “Living in ‘My Space’: Japanese working women in Singapore”, *Geographical Sciences (Chiri-Kagaku)*, Vol. 61(3), pp. 156–171.
- Vaiman, V., & Haslberger, A. (eds.) (2013) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, London: Palgrave Macmillan.

- 在外日系進出企業に勤務する現地採用日本人の「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因に関する研究 (古沢)
- Varma, A., Budhwar, P., & Pichler, S. (2011) "Chinese host country nationals' willingness to help expatriates: The role of social categorization", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 53(3), pp. 353-364.
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, New York: Basic Books.
- Vora, D., Kostova, T., & Roth, K. (2007) "Roles of subsidiary managers in multinational corporations: The effect of dual organizational identification", *Management International Review*, Vol. 47(4), pp. 595-620.
- Wilson, W. (2013) "Coaching with a global mindset", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 11(2), pp. 33-52.
- Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011) "Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42(5), pp. 629-653.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 外務省編 (2018) 『海外在留邦人数調査統計 (平成30年版)』。
- 経済産業省編 (2018) 『第47回海外事業活動基本調査概要 (2016年度実績/2017年7月1日調査)』。
- 酒井千絵 (1998) 「ジェンダー規定からの解放—香港における日本人女性の現地採用就労—」『ソシオロギス』(第22号), 1-16頁。
- 酒井千絵 (1999) 「境界からのネイション—香港で働く日本人による境界性の意味付けとナショナルイズムの多元性—」『Sociology Today』(第9号), 137-152頁。
- 白木三秀 (2009) 「日本企業に必要とされるグローバル・マネジメント人材とは—一現下の中国調査から考える—」『世界経済評論』(第53巻第5号), 17-23頁。
- 辻周吾 (2007) 「中国日系企業に従事する日本人と中国人とのコミュニケーションに関する調査研究—注意喚起表現, 依頼懇願指示表現, 賞賛表現, 断り表現の特徴及び誤解や摩擦の解明をめぐって—」彭飛編『日中対照言語学研究論文集』和泉書院, 453-482頁。
- 辻周吾 (2011) 「中国進出日系企業における日本語コミュニケーション教育—日本人駐在員の使用する『注意表現』, 『指示表現』, 『断り表現』, 『称賛表現』の在り方—」『スピーチ・コミュニケーション教育』(第24号), 61-82頁。
- 辻隆久 (2010) 「中国進出日系企業の日本人駐在員に対するコミュニケーション教育」『NEAR conference proceedings working papers』(NEAR-2010-09), 1-14頁。
- 西田ひろ子編著 (2007) 『米国, 中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房。
- 西田ひろ子編著 (2016) 『中国, ベトナム進出日系企業における異文化間コミュニケーション考察』風間書房。
- 花田光世 (1988) 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』(第13巻第4号), 55-64頁。
- 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。
- 古沢昌之 (2003) 「中国の人材をいかに活用するか」(勅日中経済協会編『対中ビジネスの経営戦略—中堅・中小企業への提言—』蒼蒼社, 309-336頁。
- 古沢昌之 (2005) 「日本企業における国際人的資源管理の変革—『統合—現地適応』の両立に向けて—」『国際ビジネス研究会年報』(第11号), 13-27頁。
- 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 (2013) 『「日系人」活用戦略論—ブラジル事業展開における「バウンダリー・スパーナー」としての可能性—』白桃書房。
- 古沢昌之 (2015) 「多国籍企業の新たな人材オプションとしての“Self-initiated expatriates”に関

- する一考察—その特性・実相と求められる研究の視座—『大阪商業大学論集』（第175号），15-30頁。
- 古沢昌之（2017）「在中国日系進出企業における『現地採用日本人』の活用に関する研究—日系企業及び現地採用者本人に対する調査を踏まえて—」『国際ビジネス研究』（第9巻第1-2号），19-34頁。
- 古沢昌之（2018a）「多国籍企業における新たな人材オプションとしての『現地採用日本人』の雇用に関する研究—英国の日系進出企業及び現地採用日本人社員に対するアンケート調査を踏まえて—」『異文化経営研究』（第15号），1-36頁。
- 古沢昌之（2018b）「在中国日系進出企業における『現地採用日本人』の実相—バウンダリー・スパーナーとしての可能性と移動理由・キャリア・職務満足—」『商経学叢』（第64巻第3号），177-205頁。
- 馬成三（2000）『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較における検証—』日本貿易振興会。
- 馬越恵美子（2011）『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営—グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀—』新評論。
- 李捷生・郝燕書・多田稔・藤井正男（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事労務管理—人材マネジメントの事例を中心に—』白桃書房。

（付表1）「規範的統合」に向けた施策の因子分析

項目	因子1	因子2.	h2
③現地採用日本人に対して「経営理念に関する研修」を実施している	0.828	-0.120	0.673
②日本人の現地採用に際しては、経営理念との「適合性」（経営理念を「受容」する可能性）を判断材料とするよう方針化している	0.752	0.057	0.580
①経営理念を象徴する「表彰プログラム」や「社内イベント」がある	0.749	-0.067	0.551
④現地採用日本人に対する人事評価では「経営理念の体現度」（経営理念に基づく思考・行動）を評価指標に組み込むよう方針化している	0.692	0.083	0.502
⑦定期的な「従業員満足度調査や風土調査」を通して、現地採用日本人への経営理念の浸透度をチェックしている	0.494	0.109	0.270
⑥「本社の経営幹部の訪中時」には「現地採用日本人も同席」させるようにしている	-0.102	0.806	0.637
⑤現地採用日本人を「日本へ出張」させ、「本社のキーマンと接する機会」を与えている	0.158	0.695	0.538
固有値	3.086	1.529	
寄与率（%）	44.1	21.8	

（付表2）「制度的統合」に向けた施策の因子分析

項目	因子1	因子2	h2
⑥「人事評価制度」は全世界で統一されている	0.937	0.039	0.887
⑤「賃金制度」は全世界で統一されている	0.736	-0.074	0.534
⑦社員の「等級制度」（職能資格制度や職務等級制度）は全世界で統一されている	0.720	0.057	0.531
①有能な現地採用日本人を「日本本社に登録し、将来の経営幹部候補として育成・活用」しようとするプログラムや仕組みがある（「サクセッションプラン」や「タレントマネジメント」など）	-0.084	0.881	0.767
②有能な現地採用日本人に対しては「キャリアパス」が明示されている	0.029	0.732	0.542
④現地採用日本人も応募できるグローバルな「社内公募制度」がある	0.080	0.570	0.342
固有値	2.422	1.913	
寄与率（%）	40.4%	31.9%	