

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 6 月 5 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03914

研究課題名(和文) 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

研究課題名(英文) A study on the utilization of self-initiated expatriates at overseas subsidiaries of Japanese multinational corporations

研究代表者

古沢 昌之 (Furusawa, Masayuki)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：30351480

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、中国・米国・英国・ドイツ・タイ、さらにはベトナムにおいて、日系進出企業とそこに勤務する現地採用日本人社員(日本人SIEs: self-initiated expatriates)の双方に対してアンケート調査・ヒアリング調査を実施し、日本人SIEsのバウンダリー・スパンナーとしての可能性を探るとともに、彼(彼女)らに対する人的資源管理の現状と課題について考察した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

調査した6ヶ国の日系進出企業に勤務する現地採用日本人社員(日本人SIEs)は、日本人駐在員(assigned expatriates)と比べて、ホストの言語により精通し、ホスト国において長い在住・就労経験を有することから、「バウンダリー・スパンナー」としての可能性を秘めた人材集団であると考えられる。他方、人的資源管理面では「規範的統合」(グローバルな経営理念の共有化)と「制度的統合」(人事制度のグローバル共通化)を通して、彼(彼女)らの「グローバル・マインドセット」(全体最適の思考・行動)を育み、「バウンダリー・スパンニング機能」を促進していくことが重要であると言える。

研究成果の概要(英文)：We conducted questionnaire and interview surveys of both Japanese-affiliated companies and their Japanese self-initiated expatriates (Japanese SIEs) in China, USA, UK, Germany, Thailand, and Vietnam. We explored the potential of Japanese SIEs as boundary spanners as well as reality and challenges of human resource management towards them.

研究分野：国際人的資源管理論

キーワード：現地採用日本人 在外日系進出企業 国際人的資源管理 駐在員 バウンダリー・スパンナー 規範的統合 制度的統合

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本国人の「海外派遣」と現地人の「登用」(「現地化」)を巡る諸問題が顕在化する一方で、人材のグローバルな移動が活発化する中、多国籍企業の新たな人材オプションとしての「現地採用日本人」(self-initiated expatriates: SIEs)に対する関心が高まっている。

### 2. 研究の目的

本研究では、在外日系進出企業に勤務する日本人 SIEs の実相と彼(彼女)らに対する人的資源管理の現状と課題を明らかにし、日本企業と SIEs の関係が win-win となるための方途を探る。

### 3. 研究の方法

文献研究に加え、中国・米国・英国・ドイツ・タイ、さらにはベトナムにおいて、日系進出企業とそこに勤務する現地採用日本人社員(日本人 SIEs)の双方に対してアンケート調査・ヒアリング調査を実施した。

### 4. 研究成果

調査対象となった 6 ヶ国のうち、研究成果の詳細な分析が完了した中国における現地採用日本人の活用について、アンケート調査結果・ヒアリング調査結果の報告を行う。

アンケート調査は在中国日系進出企業=188 社、現地採用日本人社員=121 名から回答を得た。また、ヒアリング調査は在中国進出企業の日本人駐在員及び日本人 SIEs の双方(合計 30 名)に対して実施した。

#### (1) 在中国日系進出企業における現地採用日本人の「雇用・活用」を巡る状況

現在日本人 SIEs を雇用している企業は 26.6%で、過去に雇用したことがある企業を加えると 42.6%となった。また、現在は雇用していない企業のうち 39.4%が「今後雇用したい」と回答した。日本人 SIEs を雇用する理由としては、「日本人の考え方・ビジネスマナーに対する理解」や「日本語能力」など「日本人性」に関わる項目が上位に来た。一方、「今後も雇用するつもりはない」と答えた企業では「中国人の日本語人材」に日本人性を求めている様子が窺えた。これらのことから、日本人 SIEs と中国人の日本語人材は労働市場において競合関係にあるのかもしれない。

そして、日本人 SIEs の雇用に対しては、「非製造業」「中国内の主要顧客として日系企業・日本人を抱えること」「日本生まれの日本人総経理」が日本人 SIEs の雇用に対してプラス、「日本人駐在員比率」「日本語能力を重視した中国人経営幹部・管理職の採用・登用」がマイナスの影響力を有することが分かった。

加えて、日系進出企業は「自社の SIEs の働きぶり」に関して、「勤勉・誠実・時間に正確」といった日本人性を見出すとともに、「取引先の日系企業・日本人への対応面」での貢献も高く評価している。また、日本人駐在員・日本本社・中国人社員との「信頼関係」の面でも高いスコアが示された。SIEs に対する企業側の不満点に関しては、先行研究で指摘されてきた「思考・行動の過度の現地化」や「強い転職志向」といった事項に関する限り、企業側は大きな問題点を感じているようには見えなかった。

#### (2) 在中国日系進出企業に勤務する現地採用日本人の属性

##### 性別

現地採用日本人の 39.7%が女性であった。上で見た日系進出企業調査の回答者である日本人駐在員は全員が男性であることに鑑みると、海外勤務を志向する女性にとって、SIEs はキャリア上のオプションの 1 つになりうると考えられよう。

##### 年齢層と婚姻状況

年齢層は、20 代=9.1%、30 代=41.3%、40 代=28.1%、50 代=16.5%、60 代以上=5.0%であったが、男性では 50 代以上が 34.2%を占めるのに対し、女性では僅か 2.1%となるなど、有意差が検出された。

婚姻状況は、「既婚(家族同居)」が 43.8%で最も多く、「独身」が 38.8%、「既婚(単身赴任)」が 17.4%となった。男女別に見ると、女性では「独身」が過半数(56.3%)に達したが、男性のそれは 27.4%に留まった。他方、「単身赴任」は、男性が 26.0%であったのに比べ、女性では 4.2%と低くなるなど、有意差が認められた。

##### 職位

一般職=32.2%、専門職=5.8%、係長レベル=10.7%、課長レベル=16.5%、副部長・部長代理レベル=9.9%、部長レベル=15.7%となり、副総経理・総経理も少数(各々 4.1%・2.5%)ながらあった(他に顧問・相談役が 2.5%)。上位職(課長以上)の全体に占める比率が 51.2%に達したことから、SIEs にも要職に就く者が相当数いることが分かる。但し、男女別に見ると、女性で

は「一般職」が半数強(52.1%)であるのに対し、男性では「一般職」「課長レベル」「部長レベル」がいずれも19.2%とバラツキが見られた(有意差を検出)。

#### 主たる担当業務

「営業・販売・マーケティング」が51.2%でトップとなり、第2位は「物流事務」(16.5%)、第3位は「カスタマーサポート」(15.7%)が続いた(複数回答可)。第4位は「経営企画・事業開発・調査」と「コンサルティング」が12.4%で並んだ。男女別では1位は同じであったが、男性は「研究開発・設計」が2位、女性は「カスタマーサポート」が2位、「総務・庶務」「物流事務」が同率3位、「日本人駐在員の秘書・アシスタント」「通訳・翻訳」が同率5位となるなど若干様相が異なった。

#### 帰化と永住権に関する状況

回答者のうち9.9%は外国籍から帰化した日本人で、元の国籍は中華人民共和国が83.3%を占めた(残りは韓国)。また、中国永住権を持つ者は僅か5.0%であった。いずれについても、男女別の有意差はなかった。

#### 処遇に関する状況

「現地法人採用待遇で有期限契約」が81.8%と圧倒的に多く、「現地法人採用待遇で無期限契約」は14.9%に留まった。なお、「駐在員待遇」は0.8%にすぎなかった。

給与水準(賃金・ボーナス)は、「同一ランク・同一職務の中国人社員よりも良い(駐在員と中国人社員の中間レベル)」が61.2%を占めて第1位となり、次いで「同一ランク・同一職務の中国人社員と基本的に同じ」が14.0%、「日本人駐在員と基本的に同じ」が10.7%という順であった(「駐在員や中国人社員の給与水準を知らない」も10.7%)。

また、給与以外に支給されている手当等については、「医療費補助や海外傷害保険への加入」が最多で71.1%、以下「日本への一時帰国手当」(31.4%)、「住宅手当」(23.1%)、「社用車」(7.4%)、「社宅」(5.8%)、「日本語能力手当」(2.5%)、「中国語能力手当」「英語能力手当」(ともに0.8%)となった(複数回答可)。なお、「全く支給されていない」は15.7%であった。男女別に見ると、1位~3位は同じであるが、いずれも男性の数値の方が高かった。他方、「全く支給されていない」は女性(27.1%)が男性(8.2%)を大きく上回った。

#### (3) 現地採用日本人の「バウンダリー・スパー」としての可能性及び「キャリア」「職務満足」を巡る状況

アンケート調査の結果、日本人SIEsは日本人駐在員(assigned expatriates: AEs)に比して、「中国での長い在住・就労経験」を有するとともに、中国への「留学経験者」が多く、「中国語能力」にも優れることが分かった。「バウンダリー・スパー」の共通要件が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であることを想起すると、日本人SIEsは日中の文化の橋渡し役となる可能性を秘めた人材集団である旨が示されたと言えよう。

また、キャリアの面では、中国への「移動理由」は「海外勤務を通してキャリアアップにつながる知識・スキルや経験を身につけるため」、「中国語能力を活かして仕事をするため」、「異文化体験(中国での生活・就労の体験)をするため」といった「積極的動機」が支配的であった。また、3年後の居住地に関しては、「中国に引き続き住んでいたい」(43.0%)が最多で、第2位は「日本へ帰国していたい」(24.8%)、第3位は「分からない」(19.8%)であった。そして、3年後も中国への在住を希望する者については、現勤務先への「定着志向」が強いことが分かった。他方、「職務満足」に関わる状況を見ると、全体としての回答は肯定的であったが、日本企業には「衛生要因」よりも「動機付け要因」への対処において改革の余地があるように思われる。さらに、「キャリアアップの可能性と成果の認知」及び「良好な対人関係」がSIEsの「定着率向上」に資することが示唆された。

#### (4) 日本人SIEsの「バウンダリー・スパニング機能」の規定要因

日本人SIEsの「バウンダリー・スパニング機能」(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)を規定する要因を探るべく、先行研究に基づき、「個人的要因」(中国語能力や中国文化への精通)と「組織的要因」(人的資源管理)の双方を包含する概念モデル(仮説)を構築し、それを日系企業アンケートのデータセットを用いて検証した。分析の結果、「中国語能力」「中国文化への精通」及び「グローバル・マインドセット」が日本人SIEsのバウンダリー・スパニング機能に影響することが分かった。また、グローバル・マインドセットの涵養には、国際人的資源管理における「規範的統合」「制度的統合」を通してもたらされる「信頼関係」と「グローバルなキャリア機会」が寄与することを統計的に示した。

#### (5) ヒアリング調査報告

日系進出企業(日本人駐在員)と現地採用日本人の双方に対してヒアリング調査を実施し、アンケート調査で得られた知見の背後に存在する諸要因に関して検討を加えた。分析方法としては、質的調査のための手法である「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

(Modified Grounded Theory Approach: M-GTA)」を用いた。その結果、SIEsを雇用する背景には「日本人駐在員(AEs)を巡る問題」「中国人社員(host country nationals: HCNs)の限界」「日系顧客への対応の必要性(日系顧客の要求)」があることを指摘するとともに、SIEsの魅力として、「日中両国の言語・文化の理解」「AEsより長い時間軸で中国に滞在」「AEsより安い人件費」「AEsとHCNsの双方に接点」を提示した。また、SIEsのバウンダリー・スパンニング機能については、アンケートで検証した「AEsとHCNsの橋渡し」「中国現地法人と日本本社の橋渡し」に加え、「中国社会との橋渡し(AEsの異文化適応支援)」も抽出された。そして、SIEsのグローバル・マインドセットを育むには、「規範的統合・信頼関係に関わる施策」と「制度的統合・グローバルなキャリア機会に関わる施策」が重要である点を改めて示した。一方、SIEsの苦悩として、「AEs及びHCNsとの関係に関わる苦悩」「身分的な人事制度に対する不満」「将来への不安」を取り上げた。さらに、SIEs活用を巡る否定的側面に関しては、「思考・行動の過度の現地化」「HCNsの成長」「就労ビザ取得の困難さ」「能力不足・目的意識の欠如」「低い定着率・忠誠心」を提示した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 2件/うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 Masayuki Furusawa & Chris Brewster	4. 巻 60
2. 論文標題 Japanese self-initiated expatriates as boundary spanners in Chinese subsidiaries of Japanese MNEs: Antecedents, social capital, and HRM practices	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Thunderbird International Business Review	6. 最初と最後の頁 911-919
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1002/tie.21944	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する
1. 著者名 古沢昌之	4. 巻 15
2. 論文標題 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	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 異文化経営研究	6. 最初と最後の頁 1-36
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 古沢昌之	4. 巻 第9巻
2. 論文標題 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	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 国際ビジネス研究	6. 最初と最後の頁 19-34
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Masayuki Furusawa & Chris Brewster	4. 巻 25
2. 論文標題 The determinants of the boundary-spanning functions of Japanese self-initiated expatriates in Japanese subsidiaries in China: Individual skills and human resource management	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of International Management	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.intman.2019.05.001	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する

1. 著者名 古沢昌之	4. 巻 第64
2. 論文標題 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・スパナーとしての可能性と移動理由・キャリア・職務満足	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 177-205
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 古沢昌之	4. 巻 第65
2. 論文標題 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	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 103-127
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 古沢昌之
2. 発表標題 在中国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・スパナ としての可能性とキャリア・職務満足 現地採用者本人への調査に基づいて
3. 学会等名 異文化経営学会関西西部会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 古沢昌之
2. 発表標題 在中国日系進出企業における「現地採用日本人」のバウンダリー・スパナ としての可能性 日本人SIEsの中国語能力等属性と人的資源管理
3. 学会等名 異文化経営学会関西西部会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 古沢昌之
2. 発表標題 多国籍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 在中国日系進出企業へのアンケート調査・ヒアリング調査に基づいて
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会第23回全国大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 古沢昌之
2. 発表標題 在中国日系進出企業における「現地採用日本人」の雇用とバウンダリー・スピニング機能に関する研究 M-GTA(Modified Grounded Theory Approach)による中国ヒアリング調査結果の分析
3. 学会等名 多国籍企業学会西部部会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 古沢昌之	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 201
3. 書名 「現地採用日本人」の研究 在中国日系進出企業におけるSIEs(self-initiated expatriates)の実相と人的資源管理	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----