

海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動は両刃の剣

概要

多国籍企業本社から海外子会社に派遣された海外駐在員が行う公式もしくは非公式な活動として「バウンダリー・スパニング」があります。これは、海外駐在員が、本社ー海外子会社間や海外子会社内での異文化境界を跨いで業務、文化、言語などの橋渡しを行う活動です。従来の国際ビジネス研究では、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動が多国籍企業経営に与えるポジティブな側面のみが強調されてきました。しかし、Liu Ting 経営管理研究部准教授、関口倫紀同教授、Qin Jiayin 経済学研究科ジュニアリサーチャーらの国際研究チームは、中国の多国籍企業の海外子会社における海外駐在員と現地従業員とのマッチング・データを分析し、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動にはポジティブな効果のみならずネガティブな効果もあるという「両刃の剣効果」を示しました。具体的には、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動は、海外駐在員と現地従業員との相互信頼の醸成によって多国籍企業としての一体感を高める効果がある一方、海外駐在員が担う特殊な役割に起因するストレスや感情的疲労によって現地従業員集団から孤立する可能性があることが明らかになりました。

この研究成果は2024年4月15日、国際学術誌「Journal of International Business Studies」にオンラインで掲載されました。



概要図

1. 背景

私たちが日々の生活で享受する様々な製品やサービスの背後には、世界中の言語や文化の差異を乗り越え、グローバルに統合されたビジネスを推進する多国籍企業の姿があります。そのような多国籍企業の活動において海外駐在員の存在は不可欠となっています。海外駐在員は、本社と海外子会社との間や現地拠点での文化や使用言語の異なるグループ間をつなぐ架け橋となって、業務知識を共有したり国際的な活動を調整したりする役割を果たしています。公式もしくは非公式に行うそのような活動を「バウンダリー・スパニング」と呼びます。これには機能的、言語的、文化的の3つの次元があります。機能的次元は、海外駐在員が異なる部署間で中核技術や知識の伝達、経営理念の共有などを行うような活動です。言語的次元は、海外駐在員が通訳のように単に言葉を翻訳するだけでなく、言葉を通じて暗黙の知識や具体的な情報を伝えるような活動です。文化的側面とは、海外駐在員が異文化間の触媒となって文化的な障壁を超えた関係構築を行うような活動です。

従来の国際ビジネス研究では、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動が、多国籍企業内での人的ネットワーク構築を促進したり、本社と子会社間の信頼関係を強化したりするなど、企業価値の向上に貢献するポジティブな側面のみが強調されてきました。しかし、その一方で、海外駐在員のバウンダリー・スパニングがもたらす可能性のある過度な業務負担やストレスはしばしば見過ごされてきました。

2. 研究手法・成果

2022年に、この研究に関連する3つのデータセットがアンケート調査を通じて収集されました。最初の2つのデータセットは、海外駐在員が行っているバウンダリー・スパニングの度合いを測定するための尺度を開発するのに利用されました。本調査に用いたデータセットは、ラオス、ベトナム、フィリピン、マレーシアを拠点とする中国の多国籍企業から、177組の海外駐在員と現地における彼らの同僚のペアから2回に分けて収集されたものです。

調査データの分析から、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動が良好な人間関係の構築を促進することで海外駐在員と現地従業員間の信頼関係が強化され、その結果、海外駐在員および現地従業員の組織への帰属意識が高まるといったように、組織全体の利益に貢献する傾向が確認されました。一方で、海外駐在員のバウンダリー・スパニングが引き起こす負の影響も明らかになりました。具体的には、バウンダリー・スパニング活動がそれに起因するストレスや感情的な疲労を高めることや、それらが原因で海外駐在員が現地従業員から孤立してしまう傾向があることが分かりました。本研究によって、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動にはポジティブな効果のみならずネガティブな効果もあるという「両刃の剣効果」が明らかになりました。

3. 波及効果、今後の予定

本研究結果から3つの実践的示唆が得られます。第1に、多国籍企業が、十分な業務知識、言語スキル、異文化対応能力を持った従業員を選別もしくは育成してから海外に派遣することによって、彼らのバウンダリー・スパニング活動を通じた透明性の高いコミュニケーションが海外子会社で実現し、海外子会社において組織のビジョンが共有され、企業全体としての一体感を高めるための信頼関係の構築につながります。第2に、多国籍企業が本国の従業員を海外に派遣する際には、彼らのバウンダリー・スパニング活動によって生じるストレスや感情的疲労を防ぐためのサポート体制を整えることや、海外駐在員と現地従業員間の役割と期待を明確にすることが重要です。第3に、世界を股にかけて活躍しようとするビジネスパーソンは、バウンダリー・ス

パニング活動の持つポジティブな側面とネガティブな側面の両方を理解することで、潜在的なリスクを回避しつつ、ポジティブな効果を高めるために戦略的にバウンダリー・スパニング活動を行うことが可能になります。今後は、海外駐在員のバウンダリー・スパニング活動を構成するそれぞれの次元（機能的、言語的、文化的な活動）のはたらきについてそれらの間の相互作用も含めてより詳細に研究を行っていく予定です。また、海外駐在員に限らず、国際的なプロジェクトマネージャーや多国籍チームのリーダーを含め、異文化間、異部門間、異業種間などさまざまな境界を行き来してブリッジ的な役割を果たすグローバル人材の特徴に焦点を当てた研究を展開していく予定です。

<研究者のコメント>

多国籍企業が本国から現地に駐在員を派遣することで海外子会社の運営を行っていく際には、海外駐在員によるバウンダリー・スパニング活動が生み出すポジティブな側面のみに注目するのではなく、それがもたらすネガティブな側面についても十分に理解することが必要です。本研究は、多国籍企業がグローバルな経営を成功させるためには、海外駐在員によるバウンダリー・スパニング活動によるポジティブな効果を最大限に引き出すとともに、ネガティブな効果を最小限に抑えるようなマネジメントが求められることを実証データの分析によるエビデンスを用いて示しました。

<論文タイトルと著者>

タイトル：Expatriates' Boundary-Spanning: Double-Edged Effects in Multinational Enterprises

著者：Liu, T., Sekiguchi, T., Qin, J.Y., & Shen, Y.X.

掲載誌：Journal of International Business Studies

DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00690-x>