



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	海外派遣帰任者の人材マネジメント：組織適応、知識移転、キャリア実現の観点から〔論文内容及び審査の要旨〕
Author(s)	内藤, 陽子
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(学術)
Dissertation Number	甲第11120号
Issue Date	2013-09-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/53841
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/
Type	doctoral thesis
File Information	Yoko_Naito_abstract.pdf, 論文内容の要旨



学位論文内容の要旨

博士の専攻分野の名称：博士（学術）

氏名：内 藤 陽 子

学位論文題名

海外派遣帰任者の人材マネジメント

- 組織適応、知識移転、キャリア実現の観点から -

グローバル化する日本企業の人材に関する課題は、グローバルに活躍できる人材を確保し、活用することにある。企業や組織に勤務する海外派遣者はそのような人材として期待されている。しかし、その帰任後において、企業や組織での人材未活用の問題や帰任者の離職やモチベーションの低下などの帰任上の問題があると、しばしば指摘されている。そこで、本研究では、海外派遣後の帰任者の人材活用を課題とし、帰任者の組織への再適応(組織適応)および知識移転に焦点をあてた検討を行った。

海外派遣帰任者に関する研究は、帰任者が受ける帰国ショックや帰任者の離職、意欲低下が問題視されていることを踏まえた、その再適応が検討の中心である。その再適応研究は、企業や組織の従業員一般へのマネジメントの議論の一環として論じられるものが中心ではあるが、異文化適応研究の流れを汲む海外からの帰国者一般の議論にも依拠しつつ発展してきたといえる。そうした帰任問題への対処という負の側面に傾注するのが再適応研究であるのに対し、近年では、帰任者が海外勤務を経て成長した部分やその習得した知識の受容という正の側面にも目を向けた研究、すなわち知識移転研究がなされるようになってきた。帰任者の知識移転研究は、そこで用いられる理論や概念が再適応のものとは異なるため、再適応研究とは独立した分野の研究だといえる。研究の流れとしても、再適応研究では帰任者個人に主眼が置かれる傾向がある一方、知識移転の研究では組織と個人の双方向的な関係や相互作用に力点が置かれる傾向があるという特徴を挙げることができる。

以上を背景として本研究は、まず1章では、グローバルに活躍できる人材としての帰任者の組織での役割と、帰任後の組織適応および帰任者の知識移転の円滑化がなされることの重要性について述べ、その関連要因を調べるための問いを設定した。

次に2章では、帰任者に関する主に先行研究モデルのレビューを行い、「組織への再適応」を人材活用としての「知識移転」を行う上での重要な条件と位置づけ、両者の接点となる「場」に軸を置いた本研究のモデルを提示した。それは、帰任者の再適応と知識移転の研究を統合させたモデルであり、先行研究の知見に加え組織と個人の関係性に着目した「職場内の関係性」という視点を導入している。ただし、分析結果を共通の観点から考察するために、以下の4つの実証分析では、本研究の

モデルを構成する帰任者個人に軸を置き、各々の分析視角に基づく枠組みを提示している。

そして 3 章では、再適応・知識移転に関する 4 つの実証研究を行い、帰任者の再適応と帰任者の知識移転意欲向上という本研究モデル上の 2 つの課題を検討し、日本の大手多国籍企業を対象とした質問紙調査を基に分析を行った。すなわち、まず「組織への再適応」が「知識移転」を行うための前提条件であることから、組織への再適応研究(Step1)として、「研究 1」で帰任者が抱える帰任問題を明らかにしその支援の方向性を提示し、「研究 2」で帰任者の組織への再適応に影響を与える要因を提示し、「研究 3」で組織社会化の観点から帰任者の帰任前後の他者との関係性と組織への再適応との関係を提示した。さらに、知識移転研究(Step2)として「研究 4」で帰任者の知識移転意欲に関連のある要因について探索的な検討を行った。

上記の 4 つの実証研究から得られた結果は、以下の通りである。「研究 1」では、帰任者が直面する諸問題を次の 2 つの分析視角に基づき示した。一つ目の「認知的ギャップ」では、本国組織や仕事の変化など仕事面の問題が帰任者から多く指摘された。二つ目の「帰任時の困難さ」では、仕事や会社に関する情報の不足や海外経験の未活用という仕事面の指摘があるものの、住居と子供の学校の選定問題などの生活面の問題の方が多かった。それらを踏まえた帰任者支援として、帰任者への情報提供、周囲からの理解と配慮、処遇と制度の整備の 3 つを提示した。「研究 2」では、帰任者の組織への再適応の決定要因を見出すための検証を行った。組織への再適応の下位概念は断片的ではなく、それを「仕事」「所属先」「日本の会社一般」という 3 つの側面から捉えうることを示し、その上で再適応に影響しうる要因を「時間的経過」と「文化的相違」による変化とに分ける、という視点を導入した。その結果、(1)組織への再適応には、特に「上司とのコミュニケーション」「仕事ギャップ」「帰任者活用」の 3 要因が強い影響を与えること、(2)帰任者の家族などの生活面への支援が重要であること、などを示した。「研究 3」では、海外派遣が組織社会化の段階を経る点を論理に組み込み、帰任者の再適応過程が、再度の社会化を経ることに着目して「組織再社会化」の概念を提示した。そこでは、情報入手行為、期待、組織適応の 3 者間のモデルを構築し、組織再社会化段階において「特定の情報」を「特定の他者」から入手するという他者との関係性による情報入手行為が、一方では直接に、他方では期待ギャップの減少を介して、円滑な帰任適応を導くことが確認され、情報源としての上司の重要性も見出された。「研究 4」では、帰任者の知識を組織で活用するには、帰任者の知識移転意欲の向上が重要であることを示し、それに関連する要因を検証した。その結果、「組織によるキャリア支援の実施」「職場の関係性の良好さ」「組織における知識受容力の高さ」が、帰任者の知識移転意欲を促す可能性のあることが示唆された。また、帰任者のキャリア志向のタイプが「ローカル・組織人」であるとその知識移転意欲が高いこと、帰任者のキャリアに対する考えは可変的であること、帰任者のキャリア支援者としてはその上司が重要であること、帰任者を受入れるマネージャーへの支援が重要であること、などが示唆された。

以上の本研究での結果を踏まえたインプリケーションは、次の 2 点である。第一

に、帰任者が組織に再適応することは、多様性の排除に直結するのではなく、異質さを保有する帰任者の知識を活用するための前提であること。第二に、帰任者の組織への再適応と知識移転は同時並行的になしうる、つまり共通の人材マネジメントによって両者を達成できるということ、である。

このインプリケーションを踏まえると、企業や組織の帰任者、あるいはそれにとどまらず全般的なマネジメント一般における留意点として、次の4点が指摘できる。第一に、帰任者が元にいた本国組織に「戻る」という過程である組織再社会化の時期に着目したマネジメントが重要である。第二に、多様性が見出されるには、その前提として同質化の状態が存在していることを組織は認識すべきである。第三に、職場内で良好な関係を構築するには、組織は長期的な視野にもとづいたキャリア支援という形でその土台作りを行うことが求められ、他方、従業員一人ひとりには組織に対して誠実に勤務する姿勢が求められる。第四に、帰任者のマネージャーが多様性を活用するための効果的な人材マネジメントができるよう、組織は各マネージャーを支援することが望まれる。