



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
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
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k11120
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/53842
Type	doctoral thesis
File Information	Yoko_Naito.pdf



平成 25 年度
博士論文

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

北海道大学大学院

国際広報メディア・観光学院

国際広報メディア専攻

博士課程 内藤陽子

[目次]

1. はじめに	7
1. 1 グローバル化する日本企業の課題	7
1. 2 深層的な多様性を持つ帰任者	8
1. 3 グローバル化する日本企業の人材に関する課題	9
1. 4 海外派遣後の帰任者が果たす役割	11
1. 5 海外派遣帰任者の状況に関する問題点と先行研究	12
1. 6 本研究の課題とリサーチ・クエスチョン	14
2. 先行研究レビューと本研究のモデル	16
2. 1 帰国者一般の再適応モデル：Martin and Harrell (2004)のモデル	16
2. 2 企業や組織の帰任者の再適応に関するモデル	18
2. 2. 1 帰任者のキャリア・トランジションモデル：Feldman (1991)のモデル	19
2. 2. 2 帰任者の再適応モデル：Black, Gregersen and Mendenhall (1992)のモデル	21
2. 3 帰任者の知識移転モデル	23
2. 4 帰任者の再適応モデルの再検討：帰国者一般と帰任者の再適応モデルの比較	25
2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討	26
2. 6 本研究のモデル：帰任者の組織適応と知識移転を促す人材マネジメント	27
3. 本研究での実証研究	31
3. 1 研究1：海外派遣帰任者が抱える問題とその支援（Step1の検証）	31
3. 1. 1 はじめに(研究1)	31
3. 1. 2 帰任適応研究における組織の視点と個人の視点	32
3. 1. 3 研究の視点と研究1の調査項目	33
3. 1. 4 調査方法(「研究1」「研究2」「研究3」共通・第一次調査)	35
3. 1. 5 調査結果	36
3. 1. 5. 1 回答者の属性・海外赴任状況	36
3. 1. 5. 2 帰任前の状況・帰任後の状況	36

3. 1. 5. 3 帰任者の抱える問題	40
3. 1. 5. 3. 1 認知的ギャップ	40
3. 1. 5. 3. 2 認知的ギャップの考察	42
3. 1. 5. 3. 3 帰任時の困難さ	43
(1) 仕事面の困難さ	43
(2) 生活面の困難さ	44
3. 1. 5. 3. 4 帰任時の困難さの考察	46
3. 1. 5. 4 会社による帰任者支援の状況および考察	47
3. 1. 6 帰任者支援の枠組み	47
(1) 情報提供	49
(2) 理解と配慮	49
(3) 帰任者の処遇とそのための制度の整備	50
3. 1. 7 研究 1 の結論	51
3. 2 研究 2: 海外派遣帰任者の組織への再適応に影響を与える要因 (Step1 の検証)	53
3. 2. 1 はじめに(研究 2)	53
3. 2. 2 帰任の特性から導いた再適応フレームワーク	55
3. 2. 2. 1 帰任者が直面する問題と課題	55
(1) 時間的経過による変化	55
(2) 文化的相違による変化	56
3. 2. 2. 2 組織への再適応を促進しうる 3 要因(独立変数)	57
3. 2. 2. 2. 1 個人要因	58
3. 2. 2. 2. 2 組織要因-制度	59
3. 2. 2. 2. 1 組織要因-仕事	60
3. 2. 3 研究 2 の調査項目	61
3. 2. 4 研究 2 の結果	62
3. 2. 4. 1 記述統計	62
3. 2. 4. 2 相関関係	63

3. 2. 4. 3 重回帰分析	63
3. 2. 5 研究 2 の考察	65
3. 2. 5. 1 組織への再適応としての 3 つの側面：従属変数の観点から	65
3. 2. 5. 2 3 要因と決定要因：独立変数の観点から	66
3. 2. 6 研究 2 の結論	67
3. 3 研究 3：海外派遣帰任者の組織再社会化（Step1 の検証）	69
3. 3. 1 はじめに(研究 3)	69
3. 3. 2 研究 3 の理論的枠組み	70
3. 3. 2. 1 組織社会化段階理論	71
3. 3. 2. 2 情報探索行為理論	72
(1) 情報内容	73
(2) 情報対象者	73
3. 3. 3 研究 3 の仮説	74
(1) 帰任前の予測的社会化段階	74
(2) 帰任後の直接的社会化段階	75
(3) 研究 3 の特徴とモデル	75
3. 3. 4 研究 3 の調査項目	76
3. 3. 5 研究 3 の結果	77
3. 3. 5. 1 因子分析	77
3. 3. 5. 2 相関関係と尺度の信頼性	80
3. 3. 5. 3 重回帰分析による仮説検証	80
(1) 帰任前の予測的社会化段階	80
(2) 帰任後の直接的社会化段階	83
3. 3. 5. 4 共分散構造分析による仮説検証	85
3. 3. 6 研究 3 の考察	86
3. 3. 6. 1 結果の解釈	86
3. 3. 6. 2 理論への提案	87
3. 3. 6. 3 実践への提案	88
3. 3. 7 研究 3 の結論	88
3. 4 研究 4：海外派遣帰任者の知識移転意欲に影響を与える要因（Step2 の検証）	90

3. 4. 1	はじめに(研究 4)	90
3. 4. 1. 1	組織における知識の種類	91
3. 4. 1. 2	帰任者が保有する知識移転における課題	93
3. 4. 1. 3	研究 4 の研究目的	94
3. 4. 2	研究 4 の仮説とリサーチ・クエスチョン	94
3. 4. 2. 1	キャリア支援	95
3. 4. 2. 1. 1	キャリア志向の区分	96
3. 4. 2. 1. 2	キャリアに対する考えの変化とキャリア適合度	97
3. 4. 2. 2	職場内の関係性	98
3. 4. 2. 2. 1	キャリア・メンタリングとしての関係性	98
3. 4. 2. 2. 2	関係性のタイプ	99
3. 4. 2. 3	組織での知識受容	100
3. 4. 3	調査方法(第二次調査)	100
3. 4. 4	研究 4 の結果	102
3. 4. 4. 1	回答者の属性	102
3. 4. 4. 2	帰任者の海外赴任中の状況	104
3. 4. 4. 3	帰任者の帰任後の状況	105
(1)	帰任者の結果	107
(2)	マネージャーの結果	112
3. 4. 5	研究 4 の考察	117
3. 4. 6	研究 4 の結論	120
4.	本研究の結論	121
4. 1	本研究結果から得られたインプリケーション	122
4. 2	海外派遣帰任者の人材マネジメント上の留意点	125
4. 3	今後の課題	127
	参考文献	137
	別表	160

補章

補 1. 海外派遣帰任者の再適応研究がベースとする理論や概念に関する研究レビュー	170
補 1. 1 海外からの帰国者一般に関する研究	171
補 1. 1. 1 カルチャー・ショックと帰国ショック	173
補 1. 1. 2 異文化適応と再適応	176
補 1. 1. 3 期待の一致・不一致	178
補 2. 帰任者に関わる帰任問題	179
補 2. 1 仕事・配置関連の帰任問題	180
補 2. 2 帰任トレーニングやプログラムに関する問題	181
補 2. 3 日本企業における帰任問題	182
補 3. 帰任者のキャリア・トランジションモデル(Feldman, 1991)に関連する キャリア論と組織社会化論	184
補 3. 1 キャリア発達/開発	184
補 3. 2 組織社会化	185
謝辞	189

【出所】

次の箇所は、筆者が執筆した刊行論文に加筆修正を加えたものである。

- ・ 2 章、補章・・・内藤陽子(2013)「海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント：帰国者一般の議論から企業や組織でのマネジメントの議論まで」(組織学会 編『組織論レビュー I：組織とスタッフのダイナミズム』)の一部を加筆修正した。
- ・ 3 章(3. 1)「研究 1」・・・内藤陽子(2009)「海外からの帰任過程における問題とその支援：日系大手多国籍企業の帰任者への調査から」(『国際ビジネス研究』第 1 巻第 1 号)に加筆修正した。
- ・ 3 章(3. 2)「研究 2」・・・内藤陽子(2011)「組織再社会化における情報入手行為と組織

適応：海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証」（『組織科学』第 45 巻第 1 号）に加筆修正した。

- ・ 3 章(3. 3)「研究 3」・・・内藤陽子(2012a)「海外派遣からの帰任：組織への再適応とその決定要因」（『日本労働研究雑誌』第 626 号）に加筆修正した。

1. はじめに

日本企業を取り巻く市場環境は急激に変化し、また日本社会における人々の価値観や志向は多様化している。そうした状況を背景として日本企業には、個々人の様々な経験を理解し、取り込み、活用することで、多様化する社会に対応しようという考え方が浸透してきた。企業の人材面について見ると、多様性や異質性を備えた人材を組織において活用することは、組織の運営やマネジメントを行う上での重要課題となってきた(有村, 2007; 馬越, 2000; 谷口, 2005)。そうした中、多くの日本企業では多様な経験をもつ人材の育成や採用に注目するようになってきた。

海外派遣を経験した従業員は、本国の知識に加えて国際的知識を保有するために、組織において重要な人材となりうる。そうした企業や組織による海外派遣を経験した人材を、本研究では海外派遣帰任者(あるいは帰任者)と呼ぶ。海外派遣帰任者は、企業内の海外派遣を経験することで、本国に関する知識に加え、異文化圏で異なる習慣を習得するなど多様で異質な経験をも保有するという点で、その内面に多様性や異質性を備えている。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。

本研究は、日本企業においてグローバル・リーダーとしての活躍が期待される海外派遣後の海外派遣帰任者の人材マネジメントをめぐる組織適応および知識移転に焦点をあてる。そして、「組織適応」は人材の確保の一環として、「知識移転」は人材の活用の一環として検討を行い、かつ、「組織適応」は「知識移転」を行う上での重要な条件と位置づけた検討を行う¹。

1. 1 グローバル化する日本企業の課題

経済のグローバル化の波が急速に押し寄せ、多くの日本企業はその対応を日々迫られ、過酷な生存競争の中で厳しい状況に置かれている。グローバル化あるいは国際化への対応といえば、以前は欧米各国の市場を中心とした対応が主流であった。しかし、今では BRICs、韓国や近隣アジア諸国などの経済成長が、グローバル競争にさらなる拍車をかけている。すなわち、日本企業による海外への依存度は以前よりも高まりつつあり²、対象の市場は欧米だけではなくアジアやこれまで馴染みの無かった新興国などもより多く入るようになってきている。

このようなグローバル化の中で、日本企業は海外生産拠点、市場、顧客、製品、従業員

などが多様化する現状に直面している。貿易や海外直接投資に力を入れていた、国際化の初期段階において、本国本社のビジネス方式を現地や相手国にいかにか定着させればよいのか、あるいは現地のやり方に適合させたビジネス方式をいかに採り入れるかが、主要な課題であった。それが現在のグローバル化の時代においては、生産拠点の海外移転に加え、現地を市場とする海外展開や、現地での知識を本国や第三国に移転し活用するといった、異質なものを取り込んで新しいものを生み出すという、より複雑なプロセスが必要になってきている。企業がターゲットとする市場の範囲は広がり、その市場自体の変化の速度も速くなり、市場に対する不確実性は急速に上昇している。そのため企業は、市場に対して事前に予測して行動することが難しくなっている。このような状況に企業が適切に対応するには、環境の変化や市場動向を察知・把握し、顧客のニーズを取り込み、それを商品やサービスなどに反映させる必要がある。

1. 2 深層的な多様性を持つ帰任者

このように、日本企業を取り巻く市場環境は急激に変化し多様化している。市場を地域で捉えると、欧米圏や近隣諸国だけではなく、馴染みのない地域も対象となってきた。そのため、それまでとは異なる多様性への対応や異質な知識の取り込みが必要になってくる。また、市場を国内で捉えると、日本社会における人々の価値観や志向などが多様化していることも把握する必要がある。そこで、日本企業や組織では、個々人の多様な経験にも注目しその異質な部分を取り込み活用することで、環境の変化に対応しようというダイバーシティ・マネジメントの考え方が浸透してきた。国内での事業展開だけでは得られない、異質な考え方を活用し、そこからこれまでとは違う仕事のやり方やマインドなどを取り入れよう、という動きである。

組織における多様性活用の人材マネジメントに関して、ダイバーシティ・マネジメント研究では、多様性を表層的な多様性と深層的な多様性とに区分している(谷口, 2005)。前者の表層的な多様性という場合、性別、人種、年齢、身体的特徴に注目し、障害者、女性、外国人労働者が主たる対象者となっている。後者の深層的な多様性の場合、職歴、学歴、勤続年数、技能、価値観、習慣、志向に注目している。本研究が対象とする海外派遣帰任者は主に後者の特徴を持っている。

ダイバーシティ・マネジメント上の表層的か深層的かとの見方ではなく、ダイバーシティの中で労働法の定めによってマネジメント方法が規定される対象は、障害者と女性である。

その人材の雇用いかんは法の遵守に関わることであり、企業の義務感や社会性が問われる。これに対して外国人労働者や帰任者は、企業の国際競争力の維持・向上という経営目的の観点から重視される人材である。ただし、外国人労働者と帰任者の違いは、前者は表層的、深層的の両方の多様性を持つのに対し、後者は海外に派遣されることで異質で多様な能力を身につけるといふ深層的な多様性を持つように変化したという点にある。

このように、帰任者は海外経験を通じて、目に見えない部分も含めた深層的な多様性を身につけているため、企業側が予め意識していなければその価値を一見して認識することは難しい。しかも、その活用如何の決定は、社会からの要請というよりはむしろ企業の国際競争力に対する考え方や価値観に依存すると考えられる。

1. 3 グローバル化する日本企業の人材に関する課題

日本企業のグローバル化の必要性が唱えられて久しいが、企業活動をグローバル化させるには、組織が世界市場の動向を念頭に置き、国際的活動の諸機能を具体的に遂行できる人材の確保、育成、配置、処遇に努めることが必要である(白木, 1995)。そうした多様な人材の活用を推進できる組織は、グローバル競争に勝ち抜くための力を持つことができる³。他方、組織で活動する人々自身も、共通の課題を持ち、相互に協調・協働し、組織にコミットすることによって、組織力を向上させる必要がある。

グローバル化しつつあ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。そうした人材とはどういった人材であるのかを考える上で、次の記述が参考になるだろう。日本経済団体連合会による経営者層に対する「2010年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」では、「グローバル人材」に求められる資質の中で「様々な価値観を持った従業員と意思疎通を図ることができるコミュニケーション力」をとりわけ重要だと考える経営者が 35.2%に達しており、「グローバル人材の育成と活用」がグローバル経営上重要とする会社は 81.0%にものぼるとの結果であった。また、日本経済団体連合会(2011)では、「グローバル人材」の基本的要件として、「語学力に加え、国や文化的背景の異なる人との円滑なコミュニケーションを行うことはもとより、自ら幅広く、深く考えることができるよう高い教養と見識をもつこと」を挙げていた。

グローバルに活躍できる人材を確保する主な手段は、1.採用と 2.人材育成であろう(日本経済団体連合会, 2011)。まず、1.採用に関しては、(1)新卒採用と(2)中途採用がある。(1)新卒採用では、海外への留学経験がある日本の学生を対象とするケース、日本に留学した

外国人学生をターゲットとするケース、海外の各拠点で日本人や現地の人を対象とするケース、がある。(2)中途採用では、海外経験のある人を対象とするケース、キャリアのある外国人を対象とするケース、がある。次に、2.人材育成に関しては、様々な手段をとることができる。主な事例として、①日本の企業から海外に派遣した従業員(派遣者や帰任者)をグローバルに活躍できる人材として育成するケース、②日本の企業に勤務する従業員を海外に留学・研修させて育成するケース、③海外の各拠点から日本あるいは第三国に派遣した従業員をグローバルに活躍できる人材として育成するケース、が挙げられる。

以上の人材を確保する方法は、語学力、海外滞在経験、仕事の専門性、企業特殊技能の有無といった点に注目すれば、a.新卒採用、b.中途採用、c.人材育成の3つに大別できる。そして、それらの特徴を次のようにまとめることができる。

- a.新卒の日本人学生や外国人を採用する場合、語学力と留学滞在経験がある、仕事の専門性を持たない、仕事や組織への先入観が少ない、という特徴がある。
- b.海外派遣経験者を中途採用する場合、語学力と海外派遣経験がある、仕事の専門性を持った海外経験である、企業特殊技能を持たない海外経験である、という特徴がある⁴。
- c.既存の従業員(海外派遣経験者)を育成する場合、語学力、海外派遣経験、仕事の専門性、企業特殊技能を持っている、という特徴がある。

「人材の確保」というと採用に注意が払われるように思われるが、所属企業に就労する、企業特殊技能と職務専門の仕事能力を持つ従業員の育成が重視されるべき施策であることは、既知の事実である。特に海外派遣は、グローバル・リーダーの育成機会として重要であることは、しばしば指摘されている(Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999)⁵。企業が海外派遣を行った人材への投資を無駄にしないためにも、派遣後も含めた育成にも焦点をあてるべきである。本稿では、海外派遣者を事例としてその人材の活用を検討することに焦点をあてるが、それによって、外国人従業員などそれ以外のグローバルに活躍する人材の活用方針やその枠組みを提供することも期待できよう。

以上の点に鑑みると、新入社員の中で海外派遣を希望する者の割合が低下しており(日本経済団体連合会, 2011, p.32; 産業能率大学, 2010)、新入社員の内向き志向が懸念されていることは、グローバル化しつつある日本企業の人材育成という点においても見過ごすことのできない事態であろう⁶。日本企業が海外派遣の候補者を確保するには、深層部分の多様性を身につけることに対するモチベーションが高まるよう、海外派遣での勤務およびそこで身に付けた深層部分の多様性を評価し、それらが個人のキャリアに反映されるよう

な運用体制を構築することが重要であろう。

組織や社会のグローバル化から一旦離れて、日本企業内部における人の問題に目を向けると、人と人との関係性はかつてとは変化している。大よそ 1980 年代頃までにおける日本企業の特徴として、長期的な他者との関係や人と人とのつながりを重視するという集団志向や「人本主義」(伊丹, 1987)が挙げられてきた。この特徴はしばしば称賛され、また欧米企業などから注目を浴びてきた。そしてこの点は、特に意識しなくとも日本企業が自然にできる得意分野であったともいわれる。しかしその後は、規制緩和や新自由主義の潮流の中で、雇用区分の多元化(佐藤・佐野・原, 2003)、情報処理能力の向上による企業内部の複雑化、情報技術の高度化による対面コミュニケーションの減少、コスト重視の人事制度による個人間競争の強化、個性重視(労働への価値観の多様化)、「キャリア自立」への圧力、プレイング・マネージャー(管理業務+実際の業務担当)の増加、労使関係上の紛争における集団的労働問題から個別的問題へのシフト(諏訪, 2010, p.61)といった変化が見られるようになった。つまり、近年は、人に関する問題が個別化しているために、その問題を個々人が抱え込むようになり、集団の基本である人間関係が薄れてきていると考えられる。そうした個別化の状況があるものの、日本企業には、内部人材育成、長期安定雇用といった、雇用慣行の特徴がある(厚生労働省, 2010, p.206; 日本労働研究雑誌編集委員会, 2011)。「日本的経営」の一つの特徴といわれてきたこの慣行は、いわゆるバブル崩壊後に崩れてきたといわれつつも、近年では企業によって見直されてきているようである。日本企業の採用方針は、長期安定雇用を展望すべく「即戦力志向」から「じっくり育成型(将来成長が期待できる人材を採用する)」へとシフトしており、大規模な企業ほどその傾向は強くなっている(厚生労働省, 2010, p.156)。こうした伝統的な雇用慣行とその再評価に見られるように、日本企業は日本独自の人材育成方針を持っている。この点に鑑みると、日本企業の人材育成の一環としての海外派遣に着目し、人材育成の方策について検討することは大切だと考える。それにより、国内勤務の従業員の育成や活用についての示唆も得られるであろう。日本の企業や組織において多様性を受け入れるには、単に従業員の多様化や個別化を重視するにとどまるのではなく、人々がつながりを持てる部分も増やすことが大切であろう。

1. 4 海外派遣後の帰任者が果たす役割

海外派遣者は現地でトップ・エグゼクティブ、役員、事業部長などのポジションを経験し、事業展開、技術移転、ジョイント・ベンチャーの立ち上げ、組織文化の伝達、新市場の開拓、

国際交渉、トラブル対応、会社間のコンタクトなど多くの役割を遂行することで(e.g., Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2008)、グローバルに活躍する人材としての資質を体得するようになる。つまり海外派遣は、人材を育成するための貴重な機会を提供するのである。世界的な規模で活動する企業は物質面、技術面、人材面を問わず様々な異質な出来事に日々直面するが、そうした事業上の課題への対処には、多様な経験をもつ海外派遣者が果たす役割は大きい。

海外派遣帰任者は、本国での専門的な仕事知識(経験)に加え国際的知識をも持ち合わせているという点で、企業にとって重要な人材となる⁷。帰任者が持つ多様な知識を企業内に取り込んで、それを自らが成長するための原動力にしてゆく企業こそが、グローバル競争において優位性を獲得できると主張されてきている(Bolino, 2007)。グローバル組織が帰任者の持つ現地に関する暗黙的な知識⁸をも組織内で活用できれば、競合する他の企業とは異なる独自の力を得ることができる、と考えられているのである。帰任者は、グローバル企業に必要な知識を備えた人材であり、グローバル・リーダーとしての資質をも備える人材(グローバル・リーダーの候補者)でもある。そうした人材を組織内で活用することができれば、引き続く次のグローバル・リーダーの候補者を確保することにもつながる。グローバル・リーダーの育成機会として、海外派遣の経験が重要であることはしばしば指摘されている(Black et al, 1999)。ただし、異文化圏で得た知識はほとんどが暗黙的であるために、企業が帰任者が保有する知識の価値を見過ごさずに認識し、それを活用することが重要である。

1. 5 海外派遣帰任者の状況に関する問題点と先行研究

多国籍企業など世界的な規模で活動する企業をはじめ、多くの企業はグローバル化を進展させ、従業員を海外に派遣している。日本企業による海外への人材派遣も顕著に増加したが、それとともに、海外派遣後の帰任時における「帰任問題」の存在が指摘されるようになった。海外派遣中に赴任者は帰任後の処遇や仕事に不安を抱え(e.g., 石田, 1985; 金井, 1996; 労働政策研究・研修機構, 2005; 吉原, 1975)、そして実際の帰国時には人材の未活用などの種々の問題あるいは課題に直面している(e.g., 浅川, 2003; 早瀬, 1990; 白木, 1995)。そうした諸事情が帰任者の円滑な職場復帰を阻む要因となり、その結果、帰任者のモチベーションが低下し、さらには帰任者が離職してしまうといった、帰任後の組織への適応(再適応)問題が指摘されている(Black et al, 1999; 石田, 1999; 白木・永井, 2002; 梅

澤, 1994)。多くの人材を海外に派遣する企業では、派遣者が現地で円滑に仕事や生活ができるよう派遣時の事前準備には力を入れている。しかし、その後の帰任時の対応について、それらの企業が関心を示しているとはいえない(e.g., 石田, 1999; 八代, 2007)。日本企業における人材の海外派遣サイクルの中では帰任が最も見過ごされている過程であり、そこでの組織的な帰任者支援が重要であることが、日本経済団体連合会(2004)によって強調されている。また帰任者個人にとっても、海外派遣経験は、自身の人生観をも変容させる契機となるために、人生(キャリア)の大きな節目がつくられる重要な出来事である(金井, 2002)。さらに、海外派遣者・帰任者の活用方法、キャリア開発などの人事施策に対しては、その適切な変革が必要だといわれている(Harvey & Novicevic, 2006)。従って、帰任者の人材活用を促進するための組織的な支援について検討することは重要な課題であると考えられる。

こうした帰任者の人材活用の問題に関しては、これまで研究が多少なりとも蓄積されてきた。ここでは本研究に関してそれらを紹介した上で、その問題を指摘する。帰任者の研究は、まず海外滞在時の異文化適応研究が行われるようになり、後にその帰国後の再適応研究が行われるようになった(内藤, 2013)。前者と比べ再適応研究の方はまだ少ないといわれつつも(e.g., Szkudlarek, 2010)、1990年代から徐々にではあるが蓄積されてきている。ただしその再適応研究を見ると、本研究が対象とする企業における帰任者とは性質の異なる、留学後の学生など社会一般の帰国者(returnee)が多く扱われている。そうした社会一般の帰国者を扱う再適応研究では主に、異文化適応の「繰り返し」として本国への再適応を捉えており、そこでは個人の適応状態(適応か不適応か、幸か不幸か、良好か否か)について検討している。

企業・組織に勤務する帰任者の再適応研究では、そうした社会一般の帰国者研究の視点とは異なるマネジメントの観点から検討を行うことが必要である。ただし、企業・組織の帰任者については、海外派遣から帰任後までの海外派遣サイクルを企業が戦略的にマネジメントすることがその国際経営を進める上で重要だと主張されるが(Black et al., 1999)、このサイクルの重要な一部を構成する帰任過程に焦点をあてた研究は、まだ十分とはいえない(Adler, 2002; Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999; Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007; Harvey & Novicevic, 2006; Ren, Bolino, Shaffer, & Kraimer, 2013)。さらに数少ない帰任者適応に関する実証研究では、対象が欧米企業に偏っている。しかし、日本企業は仕事の進め方、人材開発の慣習、人事制度、本国親会社の使用言語など多くの点で、欧米企業とは異なる特徴を有するので(e.g., 小池, 2002, 2005; 平野, 2006;

吉原, 1985)、多国籍企業における帰任者に関する一般的な知見を得るには、多国籍化が進む日本企業も対象とした研究が必要だといえよう。

以上のように、帰任者研究の中で、企業・組織に勤務する帰任者の再適応研究は進展してきたが、人材活用そのものに主眼を置く研究については、その一部に相当する知識移転研究がようやく出始めた(Lazarova & Tarique, 2005; Oddou, Osland, & Blakeney, 2009)というのが現状である。

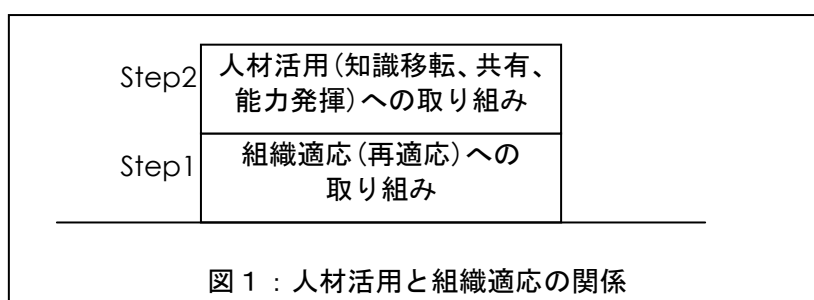
このような帰任者に関する先行研究の蓄積と、それが企業や組織の経営管理に及ぼしつつある影響との関係については、次のことが言える。それは、海外派遣からの帰任に関する研究は、人事管理やキャリア管理の分野において重要な示唆を提供し続けている(Baruch, Altman, & Adler, 2009)。しかしながら、詳しくは後述するように、帰任者については企業や組織における人材未活用の問題が、一般従業員については海外派遣に対する消極的な態度が、しばしば指摘されていることから、これらに対する帰任者研究の影響力はまだ不十分である。

1. 6 本研究の課題とリサーチ・クエスチョン

グローバル化する日本企業における海外派遣帰任者の人材活用を中心とした課題と、それに関する先行研究の問題点を踏まえ、本研究では、日本企業においてグローバル・リーダーとしての活躍が期待される海外派遣後の帰任者の人材マネジメントについて、組織適応および知識移転に焦点をあてて検討することを課題として設定する。企業や組織のグローバル戦略を成功裡に実行するには、グローバルに活躍できる人材を確保することが重要な課題である。海外派遣を経験した従業員である海外派遣帰任者は、本国の知識(経験)と国際的知識を保有する重要な人材となりうるため、そうした人材の組織への定着および活用は、人事管理上の重要な課題の一つである。

上記の課題をもとに、本研究全体の問い(リサーチ・クエスチョン(RQ))は、「帰任者の人材マネジメントは、いかにしてなしうるのか?」とする。これを検証するために、「Step1」として「RQ1: 帰任者の組織への再適応は、どのような要因から影響を受けるのだろうか?」、および「Step2」として「RQ2: 帰任者の知識移転意欲は、どのような要因から影響を受けるのだろうか?」という下位の2つの問いを設定する。本研究では、まず Step1として帰任者の組織への再適応について検討し、次に Step2として帰任者の知識移転について検討する。企業の発展には、企業特殊能力を持つ人材が重要な役割を果たす⁹。その

実現には、組織内の人材が同一企業に長期に勤務しその企業特有のスキルを身につけること、その人材に意欲的に仕事に取り組んでもらうことが重要となる(山本, 2009)。そうした人材が組織に定着していることで、組織において個々人の多様性や異質性を尊重し活用することができる。具体的には、海外派遣者が帰任した後に、国内組織に成功裡に再統合・再適応することができれば、その者が海外派遣中に獲得した知識を組織において活用する、あるいは帰任者という人材そのものを活用することができる(Harvey & Novicevic, 2006)¹⁰。つまり、人材定着という意味での組織適応は、その人材が保有する知識を組織において活用する上で重要な条件だと位置づけられる(図 1)。



本研究では以下の点について検討する。第一に、2 章において帰任者モデルをはじめとした関連の先行研究のレビューを行い、本研究のモデルを提示する。第二に、3 章において 4 つの実証研究を行う。「組織適応」は「知識移転」を行うための前提条件であることを踏まえ、まず組織への再適応研究(Step1)として、「研究 1」では帰任者が抱える帰任問題を明らかにし、その支援の方向性について検討する。「研究 2」では帰任者の組織への再適応に影響を与える要因を検証する。「研究 3」では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検証する。次に知識移転研究(Step2)として、「研究 4」では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証を行う。第三に、4 章においてそれら先行研究レビューおよび 4 つの実証研究を踏まえて、帰任者の組織適応および組織による知識活用のためのマネジメント方法として、帰任者の仕事へのモチベーションを含む組織への再適応を促すための方策、および帰任者の知識移転が効果的になされるための方策を検討する。

2. 先行研究レビューと本研究のモデル

海外派遣帰任者に関する研究は、主に文化間移動者である「海外からの帰国者一般の議論(社会一般の帰国者の議論)」と、「企業や組織の従業員一般の議論」に依拠して検討されてきた。そこで用いられる理論や概念は、海外からの帰国者一般の議論については「文化的ショック」「文化変容/異文化適応」「期待一致」などであり、それらは海外移動の理由をほとんど限定せず、留学生なども検討対象に含め用いられている。企業や組織の従業員一般の議論については「キャリア」「人材育成/活用」「配置」「仕事役割」「知識移転」などであり、それらは国内/海外の区分けをしない従業員などを検討対象として用いられている。つまり帰任者研究は、これらの理論や概念を援用し、複合・派生させることで進展している。本章および4章では、主として企業・組織の帰任者に関わる先行研究を取り上げ、帰任者研究の関連領域である海外からの帰国者一般の先行研究レビューは補章に記すこととする。

これまでの帰任者研究では、帰任者を含む帰国者全般の再適応モデル(Martin & Harrell, 2004)、帰任者の組織適応モデル(Feldman, 1991; Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992)、知識移転モデル(Lazarova & Tarique, 2005; Oddou, Osland, & Blakeney, 2009)が提示されている。この中で適応モデルと知識移転モデルは各々異なる視点から検討されてきたために、両者の体系的な検討はまだなされていない。組織適応/再適応の研究は主として帰任者個人の視点であるのに対して、知識移転の研究は組織側の視点である。両者は視点が異なるモデルであるために、別系統から出てきている。帰任者の人材活用を検討するには、両モデルを統合させる必要がある。両者を同時に検討することで、帰任者の活用をより多面的に包括的に捉えることができ、帰任者活用の検討課題はより現実に即したものとなるであろう。両者を独立して検討するだけでは、狭い範囲での検討にとどまった結論となり、かつ、両者の総括的な主張がなされていない段階では両者の個別的な主張を同時に実践で取り入れることの意義や効果は不明瞭である。両者を同時に検討して生み出された結論(主張)に基づいて実践上の方策を考える時期にきているのである。

本章では、帰国者一般の再適応研究、企業・組織における帰任者適応研究、帰任者の知識移転研究における各分野の代表的モデルについてレビューを行い、各モデルの比較・再検討を踏まえて、本研究のモデルを示す。

2. 1 帰国者一般の再適応モデル：Martin and Harrell (2004)のモデル

Martin and Harrell (2004)は、海外からの帰国者を留学後の学生と派遣後の従業員(帰任

者)に分けて検討しつつも、それらを包括する再適応モデルである「帰国のシステム理論」を示した¹¹⁾。まず、Kim (2001)の「異文化適応モデル」(「機能的適合」「心理的健康」「異文化アイデンティティ」)を援用し(「補章 1. 1. 2 異文化適応と再適応」参照)、それに「現実的な期待」(「期待モデル」)を加えた再適応の4つの構成要素を提示した(表2-1)。帰国後の再適応に及ぼす「期待」の影響の大きさが明確化してきた(「補章 1. 1. 3 期待の一致・不一致」参照)のを踏まえてのことであろう。次に、再適応に影響を与える要因として、「滞在者の特性」「滞在先環境の特性」「本国環境の特性」の3要因と、それら3要因に影響を与える「帰国時のコミュニケーション」要因の計4要因を挙げている(表2-1)。

ただし、前者の再適応の4つの構成要素についてはKim (2001)に依拠した解説をしているが、後者の再適応に影響を与える4要因の説明は特になされていない。このMartin and Harrell (2004)のモデルについては、次節の「企業や組織の帰任者の再適応に関するモデル」(「2. 2」)との関連で「2. 4 帰任者の再適応モデルの再検討：帰国者一般と帰任者の再適応モデルの比較」において比較検討したい。

滞在者の特性 (要因)	滞在先(host) 環境の特性 (要因)	本国(home) 環境の特性 (要因)	帰国時のコ ミュニケー ション(要因)	再適応の4つの構成要素 (Re-adaptation Outcomes)
[滞在者の背景] ・国籍 ・年齢 ・性別 ・宗教 ・民族 ・社会経済的地位 [個性的属性] ・開放性 ・個性の強さ ・前向きさ [変化への準備] ・トレーニング ・過去の経験 ・移動への自発性	[社会の受容性] [現地と本国の文化的相違] [本国の人とのコンタクトの量]	[関係的(身近な)サポートの量]	[家族、友人、同僚とのコミュニケーション]	・Wカーブのように、個人の感情の良好さや変化、満足感を強調する「心理的健康」(affective) ・個人が持つ期待に注目して帰国ショックを予期しにくい点を強調する「期待モデル」(cognitive) ・異文化間移動をした個人はそこで“境界に位置し(on the margins)”、その個人のアイデンティティーが変化していることを強調する「文化的アイデンティティー」(cognitive)^{1 2} ・新しい環境において社会的スキルやコミュニケーション行動を習得することが適応を促進させると強調する「機能的適合・文化習得」(behavioral)^{1 3}

表 2-1 : 帰国のシステム理論

出典 : Martin and Harrell (2004, pp.312-316)に加筆修正した。

以上では、海外に渡る理由をあまり問わない帰国者一般についての議論の展開をみてきた。次の2節では、企業や組織の従業員一般に焦点をあてる。

2. 2 企業や組織の帰任者の再適応に関するモデル

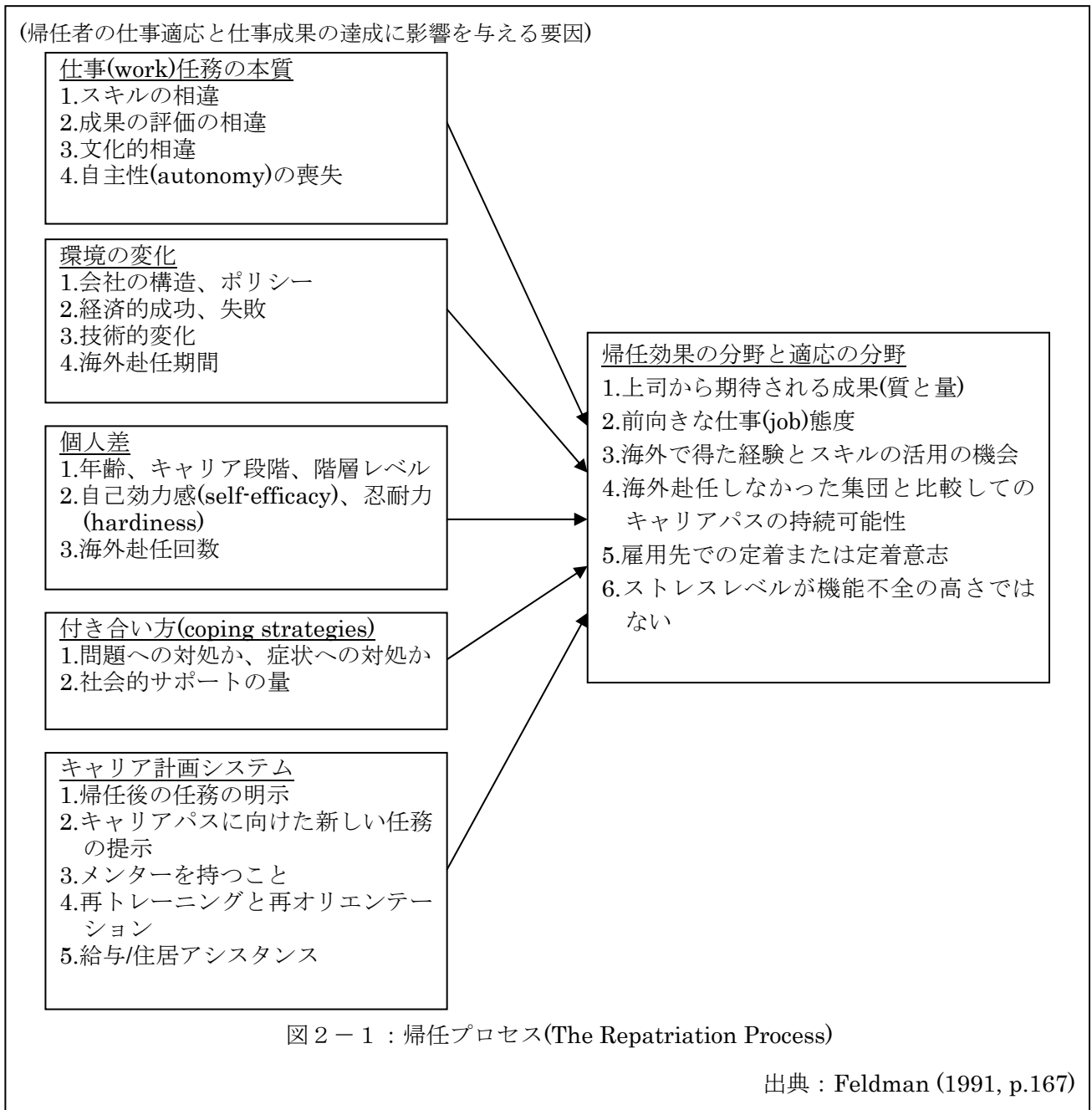
企業や組織による海外派遣は単に海外へ人を送るにとどまらず、①人材の配置、②マネジャーの育成、③組織開発を行うことにその目的がある、との考え方が提示されている(Edstrom & Galbraith, 1977)。近年のグローバル人事についての活発な議論に鑑みれば、この考え自体は普及してきたといえよう。そうした海外派遣の役割に注目した、海外派遣者に関する研究は数多い。そこで用いられる理論や概念は、海外や国内という区分ではなく従業員一般に関する研究から検討されてきたといえる。「人材の配置」や「マネジャーの育成」に関しては、人事異動の一環として新たな組織に入ると捉えて、新入社員や新規参入者(newcomer)の研究に依拠した議論が展開されていると捉えることができる。また、「組織開発」を中心にみる場合には、知識移転の研究に依拠した議論が展開されていると

捉えることができる。

まず、企業や組織の帰任者の再適応モデルの代表的な研究として、Feldman (1991)による「帰任者のキャリア・トランジションモデル」と Black, Gregersen and Mendenhall (1992b)による「帰任者の再適応モデル」を取り上げる。次に、これまでに提示されている帰任者の知識移転モデルとして、Lazarova and Tarique (2005)と Oddou, Osland, and Blakeney (2009)を取り上げる。

2. 2. 1 帰任者のキャリア・トランジションモデル：Feldman (1991)のモデル

キャリアや組織社会化を研究している Feldman は、Feldman (1991)において、キャリア開発の視点から「帰任者の仕事変化(repatriate job changes)」について論じている。ここでは従業員一般の議論に依拠して、帰任者の仕事適応と仕事成果の達成を促進させる鍵要因の提示、および帰任者の仕事変化を企業や組織がマネージするためのキャリア開発上の役割についての提案などを行った。その包括モデルとして「帰任プロセス」モデル(図 2-1)が提示され、再適応に影響を与える要因が示された。

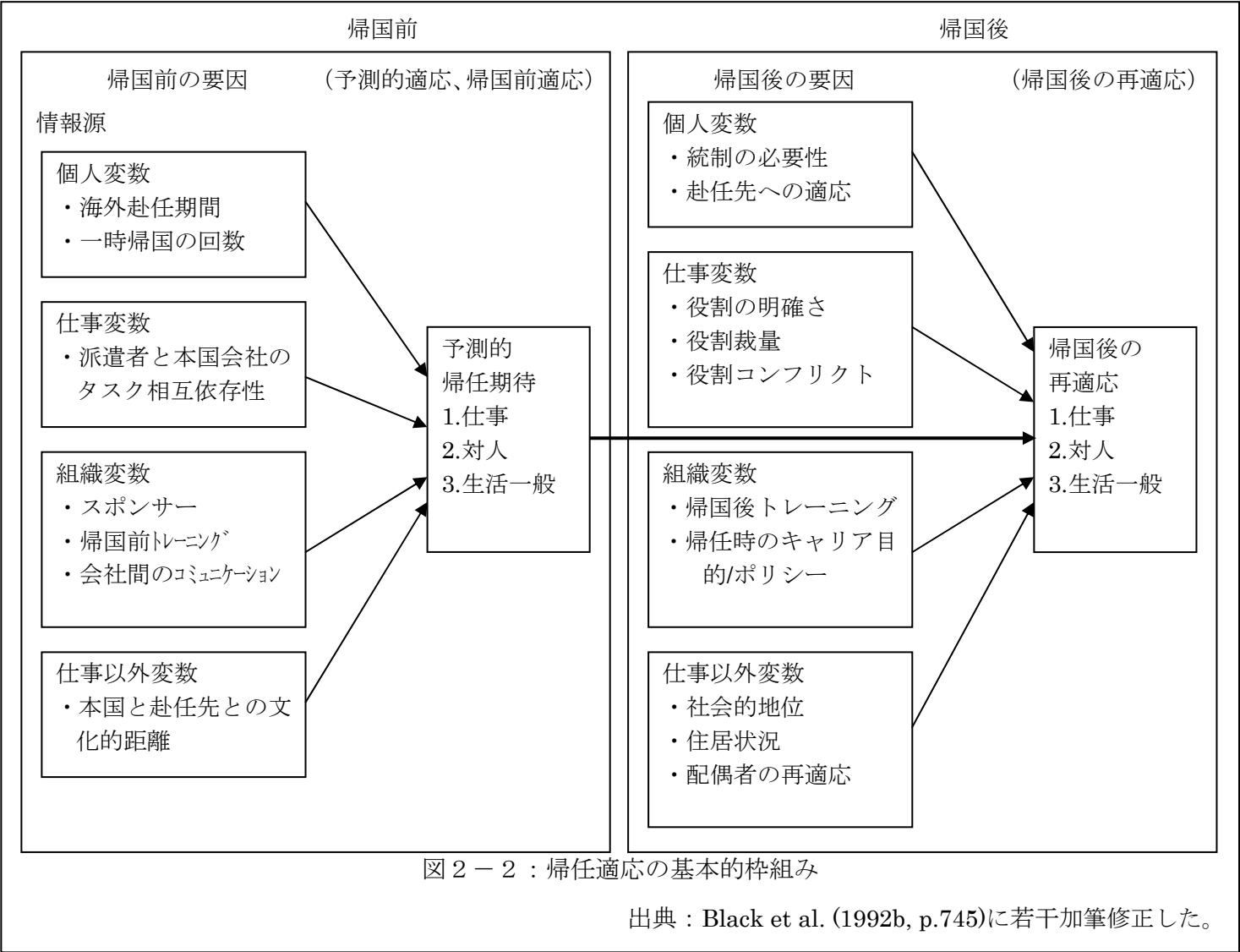


この図に示される Feldman (1991)の特徴は、国内勤務→海外勤務→国内勤務という海外派遣帰任者のキャリアの特徴を考慮しつつ、帰任者の仕事適応と仕事成果の達成に影響を与える要因として、「仕事任務の本質」「環境の変化」「個人差」「付き合い方」を挙げ、これに「キャリア計画システム」を加えることで、キャリア向上を促進させるマネジメントの重要性を強調する点にある¹⁴。

2. 2. 2 帰任者の再適応モデル：Black, Gregersen and Mendenhall (1992)のモデル

1992年にBlack, Gregersen and Mendenhallが、海外派遣帰任者の再適応モデルを提示し、再適応に影響を与える要因(項目)を示した。「文化」の視点と「マネジメント」の視点を取り入れ、海外派遣上の課題を強調したこの研究によって、Adler (1981, 1986)を発展させた、帰任者の再適応モデル(Black et al., 1992b)が提示された¹⁵。彼ら自身でもそのモデルに基づいた実証研究を多数行った。このモデルの特徴は、企業の帰任者個人に注目し、「期待」の概念を再適応に影響する要因として取り入れ、帰任者個人の再適応過程や再適応への要因を帰任前と帰任後に分けて提示した点にある。

Black et al. (1992b)では、帰任後の再適応が、国内異動者の適応および海外赴任時の現地への適応(異文化適応)とは異なると指摘する。国内異動と海外帰任時異動との違いについては、Hofstede (1980)と同様に文化的な違いの大きさの程度が異なると、海外赴任時の現地への適応と帰任後の再適応との違いについては、住んだことのある本国への帰国時には固定的な期待を形成しやすい傾向がある点が異なると指摘する。



Black et al. (1992b)のモデルでは、「帰任適応の基本的枠組み」(図 2-2)として、帰任者の再適応に影響を与える要因が示されている。このモデルでは、組織内の国内間適応や海外移動時の適応(異文化適応)に関する諸研究における、新環境に移った時に生じる不確実性とその減少の重要性の議論が、自己統制論(personal control in organization, Bell & Staw, 1989; Greenberger & Strasser, 1986)¹⁶と類似する点に注目している。その上で、この自己統制論が予測的統制(predictive control)と行動的統制(behavior control)とを分けて検討する点に依拠して、帰任者個人が新環境で抱く不確実性を減少させることが適応を促進させるという論理を示している¹⁷。

またこのモデルでは、再適応を海外赴任時の現地への適応(Black, Mendenhall, &

Oddou, 1991)と同様に「仕事への再適応」「対人への再適応」「生活一般への再適応」の3つに分け、その再適応に影響を与える要因を「個人変数」「仕事変数」「組織変数」「仕事以外変数」および帰国前の「予測的帰任期待変数」に分ける¹⁸。なお、Blackらのモデルの部分的な再解釈や発展を試みた研究も出てきてはいるが(Hyder & Lövblad, 2007; MacDonald & Nancy, 2005; Pattie, White, & Tansky, 2010)、Blackらの研究の影響力はまだ未知数だといえるだろう。

2. 3 帰任者の知識移転モデル

以上からも分かるように、海外派遣帰任者に関する研究の課題は初期の頃から帰任者の離職や意欲低下という帰任問題にあり、ゆえにその対策としての再適応が検討の中心であった。そこでは帰国後の帰任者が受けるショックやその不適応が問題視され、帰任時の再適応に負の影響を与える問題の軽減に焦点があてられてきた。これに対し近年では帰任者の再適応に加え、帰任者が保有する知識の移転も注目されている(Berthoin-Antal, 2000; Furuya, Stevens, Bird, Oddou, & Mendenhall, 2009; Lazarova & Caligiuri, 2004; Lazarova & Tarique, 2005; Oddou, Osland, & Blakeney, 2009)。ただし、この帰任者の知識移転に関する研究は、再適応研究と比較するとまだ少ない。

帰任者が海外勤務で習得した知識¹⁹が企業や組織にとって重要だ(Adler, 1981; Black et al., 1999; Fink, Meierewert, & Rohr, 2005; Murray, 1973)、ということ自体は以前から主張されてきたが、それを組織内でうまく移転や活用することが重視され、そのための知識移転モデルがLazarova and Tarique (2005)とOddou, Osland, and Blakeney (2009)によって提示されるようになった²⁰。

まず一つ目の帰任者の知識移転モデルを提示したLazarova and Tarique (2005)は、「個人の知識移転への準備」と「組織による知識の受容」がフィットした場合に効果的な知識移転が起こると主張し、知識移転モデルを提示している。両者がフィットするためには、企業が組織における知識移転のメカニズムと派遣者が習得した知識のタイプに注意を払うことと、派遣者/帰任者のキャリア願望を満たすためのキャリア機会や支援を提供し、帰任者が知識移転を主体的に行えるようそのモチベーションを高めることが重要だという²¹。

次に、Lazarova and Tarique (2005)に続く研究として、Oddou et al. (2009)は海外派遣帰任者を知識の創造者(knowledge creators: Nonaka & Kenny, 1991)と捉え、キャリアを知識の集積と捉える研究(Bird, 1994)に主に依拠して帰任者の知識移転モデルを提示して

いる。そのモデルでは、知識移転においては知識の「移転者(帰任者)」と「受容者(組織)」が「能力」と「意欲」を備えていることが重要だと主張され、帰任者の知識移転を促進させる要因が、次のように示されている。

[海外派遣帰任者の知識移転モデル] (Oddou et al., 2009)

1. 帰任者の移転能力

[技能]

[職場の社会的ネットワーク開発能力]

[帰任者の地位権力]

[帰任者の地位責任]

2. 帰任者の移転への意欲

[組織によるキャリアへの配慮]

[仕事ユニットへのコミットメント]

[組織へのコミットメント]

3. 仕事ユニットでの知識の受容能力

[仕事ユニットの学習への志向]

[仕事ユニットの吸収できる容量]

4. 仕事ユニットの知識受容への意欲

[仕事ユニットのメンバーによる帰任者の知識の重要性の認識]

[仕事ユニットのメンバーの間に存在するグローバルな考え方]

[仕事ユニットのリーダーの協調的なマネジメント様式]

さらに Oddou et al. (2009)は、帰任者と組織が関係する「コンテキスト」の役割を強調する。そのコンテキストとは、シェアードフィールドという「帰任者の知識移転の場」である。その場に「帰任者が参入」する時点に注目し、その時点における「社会化時期」「コミュニケーション頻度」「相互信頼の構築」が知識移転の重要な要因となりうると主張する。つまり、Lazarova and Tarique (2005)と Oddou et al. (2009)による帰任者の知識移転モデルの研究では帰任者の知識移転意欲を高めることと、そのためには帰任者のキャリアを組織が支援すること、組織側の知識受容力が高いこと、組織と個人が関わる場としてのコンテキストが機能していること、などが重要だと主張されている。

以上から分かるように、この帰任者の知識移転に関する研究では、帰任者のキャリアを支援することで知識移転が円滑に行われうる、という論理が展開される点に特徴がある。

帰任者が海外派遣中に習得してきた知識を組織が吸収できるというインセンティブが働くことが、個人のキャリアを組織が支援すべきという主張の根拠となっている。

2. 4 帰任者の再適応モデルの再検討：帰国者一般と帰任者の再適応モデルの比較

海外派遣帰任者に関する研究は、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。その過程で3つの再適応モデルがこれまで提示されてきた。それらモデルによって、帰任者や帰国者の再適応過程がより明確になり、再適応の研究が多くなされたことを踏まえると、それらモデルは再適応研究の発展に大きな貢献をしている。しかし、それらはいずれも再適応要因を導出するベースがやや不十分だという点に問題がある。この節では、これまで述べてきた社会一般の帰国者と企業や組織の海外派遣帰任者の再適応に関する研究の展開を踏まえ、「2. 1」で取り上げた社会一般の帰国者のモデルである Martin and Harrell (2004)と、「2. 2」で取り上げた海外派遣帰任者のモデルである Feldman (1991)と Black et al. (1992b)について、その共通点、相違点や各々の特殊性およびそれらの課題について検討する。

Martin and Harrell (2004)は帰任者を含む帰国者全般の共通モデルを意図しており、個人と関わる社会を広範囲に捉えることで、全体像の大まかな把握を可能にした点に特徴がある。そのため、それら要因がどのように導かれたのかが定かではなく、人口統計要因以外の提示された要因自体もそれが何を指すのかがやや不明瞭であり、帰国者個人の生活面が中心に検討されている。また、Martin and Harrell (2004)では「期待」が再適応の構成要素の一つである点が、期待を「再適応に影響を与える要因」と捉える Black et al. (1992b)とは異なる。当該モデルを「企業や組織」に適用するには、そこでの仕事やキャリアなどの特殊性に焦点をあてた検討を行わなければならない。

上記の社会一般の帰国者の研究と、次に挙げる企業や組織の海外派遣帰任者の研究とでは、前者が個人の満足感といった適応状態を中心に検討するのに対し、後者は帰任者は貴重な人材であるためにその組織内活用を図ることが重要だ、という問題意識をもとに検討している点が大きく異なる。まず、Feldman (1991)は主に企業や組織が帰任者の仕事の変化にどのように対応すべきかを検討している。一般に適応とは個人の状態を指すが、それを個人のみにとどめるのではなく、「帰任プロセス」モデル(図2-1)で「キャリア計画システム」を挙げるように、企業や組織から働きかけるキャリア施策を従業員一般の議論に

依拠して検討する点に特徴がある。Feldman (1991)では「国内→海外→国内」の流れに言及しつつも再適応要因の捉え方が帰任時点中心である点が、次の Black et al. (1992b)とは異なる。Feldman (1991)は帰任をキャリアのトランジションと捉え、再適応とその要因について検討している。そこでのキャリア開発の観点は、Schein (1971)、Louis (1980b)、Nicholson and West (1989)に依拠するというが、そのキャリア論に依拠してどのように当該モデルが導かれたのかについて、明瞭な説明はなされていない。また、「適応」とは個人の状態を指すが、当該モデルは主に組織側からの働きかけに傾注し、個人の視点に乏しいので、再適応の検討には個人に注目することも必要であろう。

次に、Black et al. (1992b)は「帰任者の期待」の概念を取り入れ、帰任前と帰任後とに分けて検討する点、仕事面だけでなく生活面を取り入れる点に特徴がある。帰国者一般の議論での流れにも見られるように、このモデルでは帰国後の再適応自体(適応の構成要素など)を海外赴任時の現地への適応(異文化適応)と同様に捉えられ、Black とその同僚らが行った実証研究においてもそうした検証が行われている。また、再適応に影響を与える要因として選定された再適応要因は明確で現実に即している。Black et al. (1992b)は、自己統制論をベースにして特に個人に注目する点が Feldman (1991)とは異なる。ただしそこでは、自己統制論をベースとしているが、その論理をもって当該モデルの個々の「帰国前の要因」「帰国後の要因」を取り上げるのには、やや無理があると思われる。

従って、従来の再適応モデルには不十分さが見受けられるので、その問題を乗り越えるには、再適応と再適応要因の枠組みを再検討する必要がある。枠組みを再検討することで、「異文化適応と同様に再適応を捉える」という単なる適応論にとどまる視点を越えた観点から、帰任者の再適応を解釈することができるであろう。

2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討

先行研究の2つの「帰任者の知識移転モデル」では(「2. 3」)、主として帰任者の知識移転意欲を高めること、その意欲向上のために帰任者のキャリアを組織が支援すること、組織側の知識受容力が高いこと、組織と個人が関わる場としてのコンテキストが機能していることが、帰任者の組織における知識移転には重要だという。以下に、Lazarova and Tarique (2005)と Oddou et al. (2009)による帰任者の知識移転モデルの検討課題について述べる。

Lazarova and Tarique (2005)は、帰任者の知識移転に影響を与える要因を提示している

点は大きな貢献であろう。後続のOddou et al. (2009)に対するこのモデルの貢献は大きいと思われる。しかし、知識移転について、そもそも個人と組織のフィット(fit)がうまくいっていないことを解決するのが問題であるのだから、その2つが「フィットすればよい」と主張するでは、説明が不十分である。

Oddou et al. (2009)は、その先行研究(Fink, Meierewert, & Rohr, 2005; Gupta & Govindarajan, 2000)と同様に、主として情報伝達理論(組織コミュニケーション理論)をベースとした知識移転モデルを提示している。そうした理論ベースを持つならば、より具体的に知識移転が起きているコンテキストに着目し、そこで起きている事柄やその状況について、さらなる検討が必要であろう。そのためには、当該コンテキストで生じている帰任者に関わる他者との関係、つまり「職場内の関係性」を考慮に入れて検討することが重要であると考ええる。

2. 6 本研究のモデル：帰任者の組織適応と知識移転を促す人材マネジメント

以上、帰任者に関する再適応モデルと知識移転モデルについて検討を行った。企業や組織の帰任者に関する研究は、これまで再適応関連が中心であった。しかし、この知識移転に関する研究は、そこで用いられる理論や概念が再適応のそれとは異なるものであるがゆえに、再適応とは独立した分野の研究だといえる。より現実的な問題に即していえば、従来の研究は帰任者が抱える帰任問題への対応という負の側面に傾注していたが、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が登場してきたといえよう。

再適応研究では帰任者個人に主眼がおかれる傾向にある一方、知識移転の研究では組織を中心としつつも組織と個人の相互作用に力点がおかれる傾向にあるという点が、両者各々の顕著な特徴である。帰任者の組織適応研究では、適応という概念自体が個人の状態を指すので、帰任者個人の状態を向上させることに検討が集中しがちである。そこで、個人の状態を中心に検討する再適応研究にマネジメントの視点を取り入れ、特に「組織と個人の関係性」に着目して、再適応を人材活用の前提として考える必要があり、かつ、海外経験をした帰任者の人材活用そのものの検討としてその知識移転も同時に検討する必要があると考える。それにより、適応を単に個人の状態(幸福度など)の向上にとどまらない組織・社会での利点として捉えることができるであろう。

上記の「組織と個人の関係性」に関連して、Yan, Zhu, and Hall (2002)は、海外派遣を

「キャリアの構築」として捉えた上で、組織と個人の関係性に注目して命題群を提示している。そこでは組織と個人各々が相方との心理的契約を、関係的(relational)契約と見ているのか、あるいは取引的(transactional)契約と見ているのかという点から、組織と個人の関係性を4タイプ(mutual loyalty、mutual transaction、agent opportunism、principal opportunism)に類型化した(図2-3)。そして、その関係性のタイプによって、組織と個人にとっての海外派遣成功の程度が異なると論じた。そこでは、「組織と個人の双方が関係的契約だと見ている(mutual loyalty のシナリオ)」場合が、海外赴任時と帰任後の両方において組織と個人の双方の成功が高いレベルの結果になると主張されている。つまり、組織と個人の関係は心理面での取引的ではなく「関係的」なつながりを持っていることが、海外派遣の成功には重要だと考えられる。従って、その点を本研究のモデルに組み込むこととする。

		個人	
		関係的	取引的
組織	関係的	セル1 (Mutual loyalty) -海外赴任時と帰任時の組織的成功度は高い(命題1)。 -海外赴任時と帰任時の個人の成功度は高い(命題2)。	セル2 (Agent opportunism) -海外赴任時の組織的成功度は中程度であり、帰任時は失敗に終わる(命題3)。 -海外赴任時の個人の成功度は高いが、帰任時は成功と失敗が混在する(命題4)。
	取引的	セル3 (Principal opportunism) -海外赴任時の組織的成功度は中程度であり、帰任時の組織的成功度は低い(命題5)。 -海外赴任時の個人の成功度は中程度であるが、帰任時は失敗に終わる(命題6)。	セル4 (Mutual transaction) -海外赴任時の組織的成功度は中から高程度であり、帰任時は組織-個人連携が失敗のケースよりも組織的成功のチャンスはある(命題7)。 -海外赴任時の個人の成功度は中から高程度であり、帰任時は組織-個人連携が失敗のケースよりも個人の成功のチャンスはある(命題8)。

図2-3：組織-個人の連携様式と命題群

(Organization-Individual Alignment Matrix and Summary of Propositions)

出典：Yan et al. (2002, p.382)

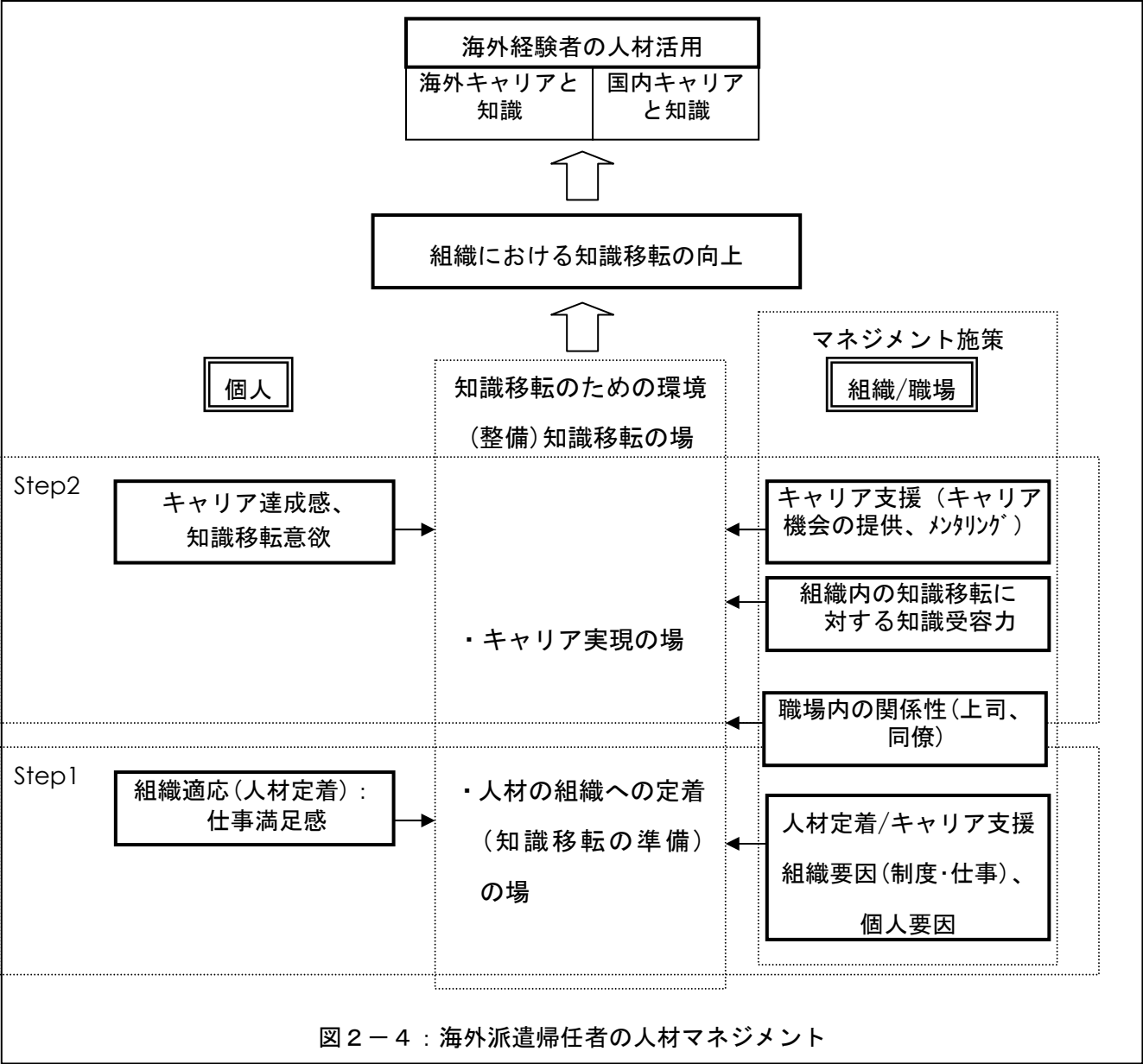
以上を踏まえ、帰任者の組織適応(再適応)と知識移転を促すための「海外派遣帰任者の人材マネジメント」モデルを図2-4に示す。その特徴は以下の通りである。

第一に、本研究のモデルでは、「組織適応」を「知識移転」を行う上での重要な条件と位置づけている。つまり、組織内における帰任者の知識移転は、その帰任者の組織適応の上に成り立つと位置づけている(帰任者の組織適応を人材活用の前提としている)。

第二に、本研究のモデルは視点が異なる「帰任者の再適応モデル」と「帰任者の知識移転モデル」を統合するために、両者の接点となる「場」(e.g., 伊丹, 1999, 2005; Oddou et

al., 2009)に軸を置き、組織と個人の関係性に着目し「職場内の関係性」の視点を導入している。ただし各々の実証研究においては、本研究のモデルを構成する帰任者個人に軸をずらして検討する。それにより実証研究による結果を共通の観点から考察でき、人材活用の方策を提示することができるであろう。人材活用としての組織適応および知識移転について実証研究を可能とするための個別の具体的な枠組みを各実証研究において提示する。

本研究では、当該モデルの中で **Step1** として帰任者の組織適応を中心に検討し、**Step2** として帰任者の知識移転意欲を中心に検討する。



次章では、当該モデルを検証するために、まず帰任者の抱える問題を明らかにし、次に当該モデルを検証するために、組織適応向上策および知識移転向上策に焦点を当てた実証分析を行う。

3. 本研究での実証研究

本研究では、知識移転と組織適応を促す要因を検討することによって、帰任者のマネジメント策を示す。3章では、第一に人材活用の前提として、帰任者の離職や不満といった人材定着やモチベーションに関わる問題があることを踏まえ、まずその帰任問題を明らかにし、次いで組織適応(再適応)に影響を与える要因を明らかにするための実証研究を行い、その対応策を検討する(Step 1)。第二に、帰任者という人材活用自体を検討するために知識移転・活用についての対応策を検討する(Step 2)。

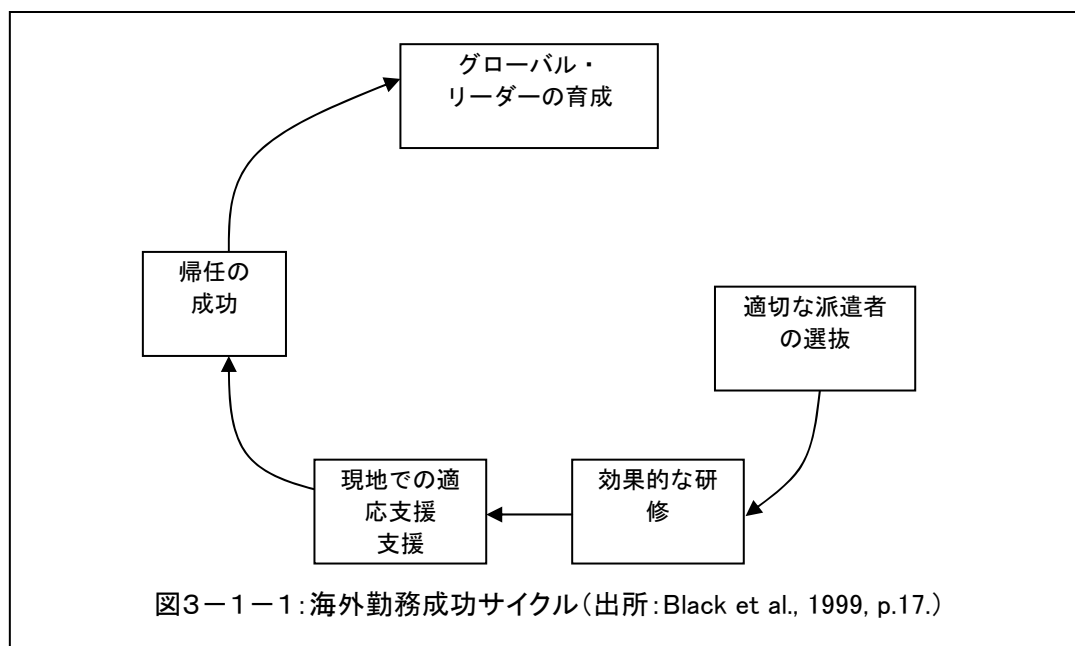
組織に対して充足されるべき「労働力の提供」は、前述の「人事管理の基本的な機能」の通り、最終的には労働者の意欲によって決定付けられる(佐藤ら, 2007)。そのため、帰任者(従業員)の組織適応および能力発揮意欲を検討する方法としては、帰任者個人の内面について把握するアプローチが適すると考え、質問紙調査を実施する。

以下では、「研究1：帰任者が抱える問題とその支援」「研究2：帰任者の組織への再適応に影響を与える要因」「研究3：帰任者の組織社会化」「研究4：帰任者の知識移転意欲に影響を与える要因」の順に、2度の質問紙調査に基づいた分析を行う。なお、「研究1」「研究2」「研究3」まではStep1として第1回本調査および予備調査(「研究2」では本調査のみ)を、「研究4」はStep2として第2回本調査および予備調査によるデータを分析している。

3. 1 研究1：海外派遣帰任者が抱える問題とその支援 (Step1の検証)

3. 1. 1 はじめに(研究1)

Black et al. (1999)は図3-1-1のように「海外勤務成功サイクル」をモデル化し、そのサイクル全体を通じたマネジメントが必要であること、特に多国籍企業においては海外派遣のマネジメントが組織的な成功をもたらすことを主張した。そして、このモデルでは海外勤務を成功させるためには、帰任の成功が不可欠だと位置づけられている。そこで本研究では、このサイクルの不可欠の一環をなし、かつ、先行研究での検討が不十分な「帰任の成功」に着目する。まず、帰任者の円滑な帰任過程を妨げる諸問題を明らかにする。その上で、日系企業の海外勤務に伴う異動過程をより円滑に進める帰任者支援の枠組みを提言する。



3. 1. 2 帰任適応研究における組織の視点と個人の視点

帰任者に関する先行研究は、組織の視点から検討している HR(人事)マネジメント研究、個人の視点から検討している再適応研究の2つに分けられる。

第一に、HR マネジメント研究は、帰任への組織による取り組みについて検討することを主な課題とし、1970年代以降、欧米の多国籍企業を対象に行われ始めた。そこでは海外派遣者の帰任過程で生じる問題として、帰任者の離職や意欲低下の問題が指摘されている(Adler, 1981; Harvey, 1989; Murray, 1973)。それらの中で、次の2つの研究は本研究に関連する帰任問題を取り上げている。まず Harvey (1989)は、帰任者が抱える心理的問題を文献研究から挙げた上で、帰任プログラムに必要な金銭やキャリア支援などの項目を示した。しかし、それらの項目は人事担当者への調査から導いているために、実際に帰任者が抱える問題とは乖離する可能性が高い。次に Bossard and Peterson (2005)は、米国企業が帰任者の帰任後の仕事を、帰任時あるいは帰任以前に明確に決めていないことを問題とした上で、帰任後の経験について米系多国籍企業の帰任者にインタビュー調査を行った。そして、その結果を踏まえて帰任者のスキルの有効活用、長期キャリアプランの作成という支援を示した。しかし、そのインタビューにおいて生活面での問題が対象者から指摘されているにもかかわらず、結論が仕事面の提案に限られている。総じて帰任者に関する HR マネジメント研究では、組織から見た帰任問題が検討の中心であるために、帰任者側から

の視点が乏しいといえよう。

第二に、異文化適応研究の一分野をなす再適応研究は、帰任者が組織や本国へ適応できるか否かを課題とする。この研究は、個人に特に注目し、仕事や生活面での広範囲にわたる再適応を阻む問題を検討している。まず、理論的研究からは以下のことが指摘されている。帰任者はさまざまな問題に直面するにも関わらず、帰任以前にはそのことを想定しておらず、また帰任後に帰任者がそうした困難に直面していても、周囲の人々はそれに気がつかない傾向にあること(Martin, 1984; Martin & Harrell, 2004)、海外赴任者は本国情報の更新が難しい環境にあること(Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992)、帰任後に仕事と生活の両面において帰任者はさまざまなショックを受け、多くの「後退」を経験すること(Ward, Bochner, & Furnham, 2001)である。要するに、帰任者は(1) 帰任後の予想外の経験や本国情報の不足などから生じる認知面の問題、(2) 心理的ストレスや身体的労力による負担感といった心理面の問題に直面すること、が指摘されている。しかし、これらの研究が指摘する帰任問題について、具体的な実情を明らかにすることは課題として残されている。次に、再適応の可否を左右する要因について検討を行っている実証研究は、定性的研究と定量的研究とに分けられる。数少ない定性的研究を行った早瀬(1990)は、帰任者および人事担当者にインタビュー調査を行い、その先行研究で示された再適応を左右する特定の変数の中から、主要因を見出す方法をとっている。その結果、赴任期間の明示、評価方法、情報提供などにおいて帰任者と会社側との間に認識の違いがあることを示した。他方、実証研究の中心となっている定量的研究においては、複数の要因を特定し、数値化された変数間の関係を調べる方法を用いている(Black, 1992, 1993; 白木・永井, 2002; Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006; 梅澤, 1994)。そしてその結果、それら変数間の関係を明らかにすることや、変数間の関係からある法則を見出すことに成功している。しかし、本研究が目的とする帰任者が実際に直面する問題の把握には、特定の変数のみを検討するこれら実証研究の方法は適していない。帰任者の再適応に関する理論および実証研究は総じて、帰任者が直面する抽象的あるいは特定のな問題を検討しているために、帰任成功に向けた一般的な帰任問題の解明、およびその問題を踏まえた支援の構築は、課題として残されている。

3. 1. 3 研究の視点と研究1の調査項目

以上の先行研究の整理をもとに、「研究1」では第一に、海外赴任後の帰任過程において

帰任者が直面する諸問題を、「認知的ギャップ」および「帰任時の困難さ」という 2 つの分析視角から検討する。帰任者を含む帰国者に関する初期の研究では、Gullahorn and Gullahorn (1963)以降、逆カルチャー・ショックおよび帰任に伴う負担感という、心理面の問題が取り上げられた(Harvey, 1989; Murray, 1973)。そしてそれ以降の研究からは、個人の心理的問題以外に、認知面の問題が再適応を阻害することが明らかにされている(Black, 1992, 1993; Stroh, Gregersen, & Black, 1998)。「研究 1」では、まず後者の認知面に着目して、帰国後の予想外の経験および本国情報の不足などから生じる帰任者個人の認知面の問題を、「認知的ギャップ」とした。それは、帰任する前に持っていた事前の予測と、帰任してから実際に直面した状況との間に生じるギャップを意味する。次に、前者の心理面に関わる問題を「帰任時の困難さ」とした。それは、帰任時の状況下において受ける心理的ストレス、不満感や負担感など、「認知的ギャップ」以外の広範囲にわたる問題を指している。この「認知的ギャップ」と「帰任時の困難さ」は個人の内面に存在し、それらは互いに関連性があるために、両者の間に厳密な境界線を引くことは難しい。しかし、認知面の問題と心理面の問題のどちらに近似しているかで区分することは、可能と思われる。

第二に、「研究 1」ではこの 2 つの視角での検討を踏まえ、仕事・生活両面における帰任者のニーズに応える会社の帰任者支援の枠組みを提言する。その際、これらの問題は仕事面から生活面に至るまで広範囲にわたることを考慮し、この両面に対する個人の対応を分析する異文化適応(再適応)の視点、仕事面の問題に対する組織の対応を分析する HR マネジメントの視点を援用する。以上が「研究 1」の目的である。

帰任者研究の蓄積が少ないことに鑑みると、帰任者が抱える問題を広範囲に拾いあげること、かつ帰任者の声に耳をかたむけることのできる調査方法が、「研究 1」の目的に最も適しているといえよう。インタビュー形式の場合、その対象人数が限られるため、個々人が抱える問題を詳細に把握・検討することはできるが、多数の帰任者が一般的に直面する問題を拾いあげるのは難しい。他方、多人数からの意見収集が可能な質問紙形式の場合、前者の個々人の問題の詳細な検討には限界があるものの、質問紙の中で回答者に自由な記述を求める方法をとれば、後者の一般的な問題を把握することができる。すなわち、帰任者が経験した重要な問題について把握し、その記述内容を体系化することが可能となる。

よって質問紙上では「認知的ギャップ」と「帰任時の困難さ²²⁾」の各々に関して、帰任者から記述を得る問いを設定する²³⁾。その問いは、帰任者は「どのようなことにギャップを感じるのか」、および「どのようなことに困難さを感じるのか、サポートを必要としてい

るのか」にとどめている。質問内容を細分化することを極力避け、帰任者が現実直面した広範囲な問題に迫るためである。「研究 1」で用いた質問項目の構成は、①属性・海外赴任状況、②帰任前の状況・帰任後の状況、③帰任者の抱える問題(自由記述方式²⁴)、④会社による帰任者支援の状況、の 4 つに大別される。

3. 1. 4 調査方法(「研究 1」「研究 2」「研究 3」共通・第一次調査)

質問紙作成に際し、海外派遣者が原則として 300 名以上勤務する企業 8 社を訪問し、海外赴任や帰任の現状について事前に聞きとり調査を行った。その聞きとり調査および質問紙の予備調査を踏まえて質問紙の修正を行った²⁵。調査を実施する前に、所属先(北海道大学)の倫理委員会に研究審査の申請を行い、承認を得た。

日本の大手多国籍企業(製造業 9 社²⁶)に継続的に勤務する従業員で、かつ海外赴任期間 6 ヶ月以上を経験した帰任後 2 年以内の従業員 260 名に、本国親会社の人事担当者を通じて予備調査(22 名)と本調査を行った²⁷。225 名分の質問紙を回収し有効票は 214 であった(有効回答率は 82.30%)。この調査を基に、「研究 1」(3. 1)、「研究 2」(3. 2)、「研究 3」(3. 3)を行う。なお「研究 2」では、予備調査での質問項目が不足するために、予備調査を除く本調査のみの有効票 192 のデータを用いている(企業 7 社²⁸の帰任者 233 名に配布)。それは質問紙の回収が 200 あり、内 8 票は対象条件に該当しないため有効票は 192 となった(有効回答率は 82.40%)。質問票調査期間は、2007 年 2 月から 4 月(予備調査は 2 月、本調査は 3 月から 4 月)であった。

この帰任者とは、企業による海外派遣(海外出向・駐在)の経験者であり、出張者(6 ヶ月未満の滞在者)は除いている²⁹。調査対象企業 9 社は、『会社四季報』(2008 年 1 集, No.374)によると連結海外売上比率は平均 57.78%(標準偏差(以下、*SD*)=25.70)、従業員数は連結ベースで平均 76,747.56 人(*SD*=57,576.38)³⁰である。海外勤務者数は各社 100 名以上で平均 416.56 人(*SD*=281.59)である。

当変数を測定するために使用する尺度が英文の場合、日本語への翻訳方法は、Back-Translation (Brislin, 1980; Brislin, Lonner, & Thorndike, 1973)を行った。まず、英語から日本語への尺度の翻訳を行い、次に、英語を第一言語とする別の人がその日本語訳を英文に翻訳した。日本語と英語を第一言語とする両者において、元の英文尺度と、ここで翻訳された英文とを比較し、若干の修正を加えた。

質問紙配布数と回収率は、表 3-1-1 のとおりである。

表 3-1-1 : 第二次調査での質問紙配布数と回収率 (小数点以下四捨五入)

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社	H 社	I 社
配布数(回収率,%)	50 (84)	30 (83)	60 (92)	21 (91)	15 (80)	60 (80)	9 (100)	5 (100)	10 (100)

3. 1. 5 調査結果

3. 1. 5. 1 回答者の属性・海外赴任状況

回答者 214 名の内 99.5%(213 名)は男性で、「年齢」は 41～45 歳(33.5%)が最も多く、次いで 36～40 歳(21.2%)(表 3-1-2)。平均勤続年数(表 3-1-3)は 19.5 年($SD=7.4$)。「海外赴任回数」が 1 回の人 157 名(73.4%)である(表 3-1-4)。平均赴任期間は 4.27 年($SD=2.6$)。「赴任先」はアジア(41.1%)、北米(33.2%)、欧州(20.1%)、その他(5.6%)(表 3-1-5)。一時帰国の回数、日本への出張回数、直近の海外赴任年数、通算海外赴任年数は、表 3-1-6 から表 3-1-9 の通りである。「家族状況」は表 3-1-10 の通りであり、36 歳～45 歳の 74.8%(86 名)は全員帯同に対し、46 歳～55 歳の 51.8%(29 名)は単身赴任であった。「赴任中の職種」は企画(20.9%)が最も多く、技術(19.4%)、研究開発(10.5%)の順(表 3-1-11)。「帰任後の職種」も企画(22.9%)が最も多く、次に技術(17.7%)、研究開発(12.0%)の順(表 3-1-12)。「赴任中の役職」は課長(35.3%)が最も多く、部長(23.7%)、係長(15.8%)の順(表 3-1-13)。「帰任後の役職」も課長(35.9%)が最も多く、係長(34.4%)、部長(14.6%)の順である(表 3-1-14)。

3. 1. 5. 2 帰任前の状況・帰任後の状況

「帰任の内示」は 3 ヶ月前(35.5%)が最も多く、2 ヶ月以下は 26.1%、平均 4.17 ヶ月($SD=3.15$)である(表 3-1-15)。帰任前に帰任先や仕事について「上司や組織との話し合い」が「全く/あまりできなかった」が 107 名(50.0%)で、「十分に/まあまあできた」を選んだ 89 名(41.6%)を上回る(表 3-1-16)。「支援の場を作ることへの帰任者にとっての有用度」と「帰国後に感じる不在期間中のギャップ」は表 3-1-17 から表 3-1-18 の通りである。「帰任後の月数」は 6～10 ヶ月(27.6%)が最も多く、平均 12.8 ヶ月($SD=6.8$)である(表 3-1-19)。「将来海外勤務をしたいか」(1～7 段階)では回答者の 40.4%が最高値を選び、平均値は 5.8($SD=1.3$)と高い(表 3-1-20)。既婚者(全体の 86.0%、184 名、2 名は無回答のため 182 名となった)の中で、家族が生活上の問題を感じたことが「ある」と回答した人は 45.6%(83 名、1 名は無回答のため 82 名となった)で、その内容は表 3-1-21 の

通りである。「帰国後の家族の生活問題」は表 3-1-22 の通りである。慣れの程度を測定した帰任適応尺度(1~7 段階)は、帰任後の会社適応(平均値(以下、 $M=5.1$ 、 $SD=1.3$)、生活適応($M=5.6$ 、 $SD=1.1$)の 2 つであり、両者の平均値は高めである。

変数間の相関関係は表 3-1-23 に記載する。

表 3-1-2: 年齢

年齢	26~30 歳	31~35 歳	36~40 歳	41~45 歳	46~50 歳	51~55 歳	56~60 歳	計
人数(人)	7	26	45	71	36	19	8	212
%	3.3	12.3	21.2	33.5	17.0	9.0	3.8	100.1

表 3-1-3: 勤続年数

勤続年数	0~5 年	6~10 年	11~15 年	16~20 年	21~25 年	26~30 年	31~35 年	36~40 年	計
人数(人)	3	27	29	61	55	22	7	8	212
%	1.4	12.7	13.7	28.8	25.9	10.4	3.3	3.8	100.0

表 3-1-4: 海外赴任回数

海外赴任回数	1 回	2 回	3 回	4 回	計
人数(人)	157	43	13	1	214
%	73.4	20.1	6.1	0.5	100.1

表 3-1-5: 海外赴任先

赴任先	アジア	中近東	欧州	北米	中南米	アフリカ	オセアニア	計
人数(人)	88	1	43	71	4	1	6	214
%	41.1	0.5	20.1	33.2	1.9	0.5	2.8	100.1

表 3-1-6: 一時帰国の回数

一時帰国回数	0 回	1~5 回	6~10 回	11~15 回	16~20 回	21 回以上	計
人数(人)	28	133	37	9	5	2	214
%	13.1	62.1	17.3	4.2	2.3	1.0	100.0

表 3-1-7: 日本への出張回数

日本への出張回数	0 回	1~5 回	6~10 回	11~15 回	16~20 回	21 回以上	計
人数(人)	45	94	39	6	7	4	195
%	23.1	48.2	20.0	3.1	3.6	2.1	100.1

表 3-1-8: 直近の海外赴任年数

直近の海外赴任年数	~1 年	~2 年	~3 年	~4 年	~5 年	~6 年	~7 年	~8 年
人数(人)	21	20	45	33	26	28	14	7
%	9.8	9.3	21.0	15.4	12.1	13.1	6.5	3.3
直近の海外赴任年数	~9 年	~10 年	~11 年	~12 年	~13 年	~14 年	~15 年	計
人数(人)	5	6	4	3	1	0	1	214
%	2.3	2.8	1.9	1.4	0.5	0	0.5	99.9

表3-1-9:通算海外赴任年数

通算海外赴任年数	1～2年	3～4年	5～6年	7～8年	9～10年	11年～	計
人数(人)	41	59	54	22	15	23	214
%	19.2	27.6	25.2	10.3	7.0	10.7	100.0

表3-1-10:家族状況

家族状況	全員帯同	一部帯同	単身赴任 (家族全員残留)	独身	計
人数(人)	122	6	56	30	214
%	57.0	2.8	26.2	14.0	100.0

表3-1-11:海外赴任中の職種

赴任中の職種	総務	人事	経理	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	その他	計
人数(人)	2	13	8	40	11	19	37	20	1	40	191
%	1.0	6.8	4.2	20.9	5.8	9.9	19.4	10.5	0.5	20.9	99.9

表3-1-12:帰任後の職種

現在の職種	総務	人事	経理	企画	営業	生産	技術	研究開発	国際事業	その他	計
人数(人)	1	12	8	44	10	11	34	23	5	44	192
%	0.5	6.3	4.2	22.9	5.2	5.7	17.7	12.0	2.6	22.9	100.0

表3-1-13:海外赴任中の役職

赴任中の役職	部長クラス	課長クラス	係長クラス	一般従業員	アドバイザー・顧問	その他	計
人数(人)	45	67	30	24	6	18	190
%	23.7	35.3	15.8	12.6	3.2	9.5	100.1

表3-1-14:帰任後の役職

現在の役職	部長クラス	課長クラス	係長クラス	一般従業員	アドバイザー・顧問	その他	計
人数(人)	28	69	66	26	1	2	192
%	14.6	35.9	34.4	13.5	0.5	1.0	99.9

表3-1-15:帰任までの内示期間

内示期間	1ヶ月前	2ヶ月前	3ヶ月前	4ヶ月前	5ヶ月前	6ヶ月前	7ヶ月前	
人数(人)	17	39	76	14	11	35	3	
%	7.9	18.2	35.5	6.5	5.1	16.4	1.4	
内示期間	8ヶ月前	9ヶ月前	11ヶ月前	12ヶ月前	13ヶ月前	22ヶ月前	24ヶ月前	計
人数(人)	3	3	1	9	1	1	1	214
%	1.4	1.4	0.5	4.2	0.5	0.5	0.5	100.0

表3-1-16:帰任後の仕事や配属先に関する上司や組織との話し合い

事前の話し合い	十分にできた	まあまあできた	どちらともいえない	あまりできなかった	全くできなかった	計
人数(人)	24	65	18	72	35	214
%	11.2	30.4	8.4	33.6	16.4	100.0

表3-1-17: 支援の場を作ることへの帰任者にとっての有用度 $n=213$ (1=有用でない～5=有用である)

帰任者との交流方法	平均	SD
交流1: 帰任者とこれから海外赴任する人との交流・話し合いの場をつくる	3.71	1.23
交流2: 同時期に帰国した帰任者同士で、交流・話し合いの場をつくる	2.86	1.19
交流3: 既に帰任されている方と帰任直後の方との交流・話し合いの場をつくる	2.99	1.19

表3-1-18: 帰国後に感じる不在期間中のギャップ

ギャップ	感じることは無い	あまり感じない	感じる時がある	かなり感じる	計
人数(人)	14	69	77	52	212
%	6.6	32.5	36.3	24.5	99.9

表3-1-19: 帰任後の月数

帰任後の月数	0～5ヶ月	6～10ヶ月	11～15ヶ月	16～20ヶ月	21～24ヶ月	計
人数(人)	34	59	34	44	43	214
%	15.9	27.6	15.9	20.6	20.1	100.1

表3-1-20: 次回の海外赴任への希望

また海外勤務をしたい	非常によく当てはまる 7	6	5	4	3	2	全く当てはまらない 1	計
人数(人)	78	52	23	35	1	1	3	193
%	40.4	26.9	11.9	18.1	0.5	0.5	1.6	100.0

表3-1-21: 帰国後の家族の生活問題(帯同家族以外を含めた家族、独身者以外の回答)

家族問題	感じることはない	感じたことがある	計
人数(人)	99	83	182
%	54.4	45.6	100.0

表3-1-22: 家族問題有りとした場合の生活上の問題内容 (複数回答あり) $n=82$

家族の生活上の問題内容	配偶者の再就職	配偶者の日常生活	子供の教育問題	子供の日常生活
人数(人)	13	50	49	33
選択率	15.9	61.0	59.8	40.2

表3-1-23: 相関関係 (1～5%有意水準、有意でない数値は「-」と表記) $n=214$

変数			赴任 期間	認知的 ギャップ	家族 問題	帰任後 の期間	帰任 支援	話し 合い	再適応	
									会社	生活
海外赴任期間			1.00							
認知的ギャップ (1 ない-4 感じる)			.27	1.00						
家族問題の有無(0 あり-1 なし)			-.26	-.19	1.00					
帰任後の期間			-	-	-	1.00				
帰任支援評価(1 不足-5 充実)			-.15	-.24	.29	-	1.00			
帰任前の話し合い (1 できた-5 できない)			-	.17	-	-	-.21	1.00		
再適応	会社	(1 不適応- 7 適応)	-.32	-.35	.28	.16	.29	-.18	1.00	
	生活		-.38	-.28	.44	.15	.26	-	.68	1.00

3. 1. 5. 3 帰任者の抱える問題

帰任問題について、本研究では「認知的ギャップ」と「帰任時の困難さ」の2つの視角に分けて問いを設けた。両者に記述された回答は、アフター・コーディングによって設定した項目ごとに分類し集計を行った。その結果、主に前者は認知している(知っている)か否かに関する内容が記述され(表 3-1-24)、後者は負担感や不満・不足感、ストレスに関する内容が記述された(表 3-1-25)。

3. 1. 5. 3. 1 認知的ギャップ

帰任者がどの程度認知的ギャップを感じるのかについては、「かなり/感じる」が 60.8%であり、「あまり/感じない」(39.2%)よりも多い(表 3-1-18)。この中で「かなり感じる」または「感じるときがある」と回答した 129 名に、その内容を求めたところ 207 件の記述が得られた(表 3-1-24)³¹。項目別では仕事面が 85.5%に達し、生活面の 14.5%を大きく上回った。ギャップ欄に記述した人の特徴は、以下の通りである。海外赴任期間が長い(60 ヶ月以上)人は記述する割合が高く(73.6%、53 名)、短い(0~35 ヶ月)人はそれが低い(46.6%、34 名)。帰任前の話し合いが「全くできなかった」人の 77.1%(27 名)、帰任者支援が「不足」と回答した人の 74.4%(29 名)は、記述している³²。次に、表 3-1-24 の項目に準じて記述例を示す。記述例は四角で囲み、その括弧内は派遣国と滞在年数、傍線は筆者による。

表 3-1-24 認知的ギャップの内容 回答率 60.7%

	項目	度数 (人)	% ^{注)}	順位
仕事面	社内制度・ルールの変更	45	34.6	1
	会社・組織の変化	33	25.4	2
	職場の人間関係・人の変化	32	24.6	3
	仕事のやり方の変化	22	16.9	4
	IT化	21	16.2	5
	仕事裁量の変化	12	9.2	7
	長時間労働・仕事量の増加	12	9.2	7
	自己の変化	1	0.8	10
生活面	生活環境の変化	13	10.0	6
	日本の法律改正や公共的ルールの変化	8	6.2	8
	通勤事情	7	5.4	9
	住宅環境の変化	1	0.8	10
合計		207	—	—

注) $n=130$ に対する比率(1 名は表 4 の数値が無回答)。

＜社内制度の変更・IT化＞

仕事面の認知的ギャップに関する具体的な問題では、「社内制度・ルールの変更」を指摘する人が最も多い。

“不在中に社内のさまざまなシステムが大きく変更になっており、それに伴い仕事の進め方や各種ルールも変わっていた。逐一問い合わせをしないと進められなくなった”〈タイ、5年〉。“労働条件やルールが変更され、海外赴任中に会社側から説明を受けたが、実際に帰国してみると違っていた”〈香港、4年〉。“不在中にできたルールの数、細かさに驚きを感じ、未だに慣れない。重要だと考えるポイントが不在中に変わっていた”〈米国、2年〉。“セキュリティシステムや社内ルールなどが全く変わっていたが、事前に十分な説明がなく、別の会社に帰ってきたような感じがした”〈英国、6年〉。

「社内制度・ルールの変更」(45名)を挙げた人の中で、「IT化」にも言及するのは内11名であった。その場合、従来は人を介して手続していたことがIT化され、そのことに違和感を覚えるようである。

“総務、人事、経理関係がほとんどパソコン処理になっており、人間味が薄れていた”〈中国、2年〉。“会社のITシステムが大きく変わっており、よく分からない状況が続いている”〈米国、2年〉。“社内のネットワークシステムの取り扱い方法(操作など)や、社内手続のやり方が変わり、全く不案内になった”〈ブラジル、9年〉。

＜会社の変化・人の変化＞

「会社・組織の変化」および「職場の人間関係・人の変化」を指摘する人も多いが、このうち9名が両方を指摘しており、部門のトップや上司、同僚が変わると、同時に組織も変化したと感じられるようである。

“大きな組織変更がなされており、人的ネットワークがなくなった”〈フランス、5年〉。“現職復帰したのですが、人が大幅に入れ替わっており、職場環境、コミュニケーションで戸惑った”〈中国、1年〉。“10年以上離れていると上司や担当者が皆代わっているので、別会社のような感じ”〈マレーシア、11年〉。“中途入社者が多く知らない人ばかりになった。長年働いているのに突然違う会社にいるような感じがする”〈米国、3年〉。

＜仕事のやり方の変化＞

“業務遂行上の意思疎通や決定において、組織的な協議や調整でより多くの時間やエネルギーを要するようになった”〈米国、11年〉。“自分が関わっていた業務の進め方・方針が、

不在中になりに変わってしまった”〈米国、1年〉。

＜仕事裁量の変化＞

“海外では責任範囲と権限が幅広いのに対し、日本では細分化されマネジメントしている意識があまり感じられないことに、ギャップを感じる”〈タイ、6年〉。

＜長時間労働・仕事量の増加＞

“以前より残業削減要求が会社から強くなっているが、仕事量が増加し人員が削減されている。休暇がとりにくくなった”〈ドイツ、5年〉。“部署間の調整業務が増えた”〈米国、4年〉。“労働時間が長くなったこと”〈米国、5年〉。

＜生活の変化＞

“デジタル化の急速な発展により生活環境が変化した”〈香港、7年〉。“生活環境全般の変化”〈米国、6年〉。“法制度の改正などで戸惑った”〈中国、3年〉。

3. 1. 5. 3. 2 認知的ギャップの考察

第一に、認知的ギャップの中心である仕事面においては、記述結果から、ギャップの主たる要因が本国組織や仕事関連の変化にあると分かる。そして、「海外赴任期間」の長さとして「認知的ギャップ」の大きさには正の相関が見られ、「認知的ギャップ」の大きさと「再適応」には負の相関が見られた(相関関係は表 3-1-23 参照。以下同じ)。以上から、不在期間が長くなるほど本国内の変化が大きくなり、その分その変化を的確に予測することが難しくなるために、再適応が阻害されたという傾向を読み取ることができる。認知的ギャップの問題が再適応を阻害する点は Black (1992)を支持し、また海外赴任期間の長期化が再適応を阻害する点は白木ら(2002)を支持する。

第二に、認知的ギャップの具体的問題として、多くの人が「社内制度・ルールの変更」を挙げていることに注目すべきである。なぜなら、(1) 労働政策研究・研修機構(2005)において、30.8%もの海外赴任中の人が帰任後の不安として「社内の制度や規則の変化に疎くなる」を挙げていることを、実際に帰任した人のデータで裏付けたからであり、かつ、(2) 帰任者の認知的ギャップに関する従来の研究(Black, 1992, 1993; Stroh et al., 1998)では、この制度変更については検討されていないからである。

3. 1. 5. 3. 3 帰任時の困難さ

「帰任時の困難さ」への記述では127名から165件の回答が得られたが、そこでの記載内容が帰任問題ではない項目は除いている³³。そのために、回答数の合計は133件となった(表3-1-25)。項目別では仕事面に関する記述は39.1%、生活面は60.9%の割合であった。当欄に「問題なし」と記載した人全員(6名)は赴任期間が短かった。家族全員帯同者の61.5%(75名)は当欄に記述している³⁴。次に、表3-1-25の項目に準じて記述例を示す。

表3-1-25 帰任時の困難さ 回答率56.5%

	項目	度数 (人)	% ^{注)}	順位
仕事面	仕事および会社・組織に関する情報提供などのフォロー不足	33	27.3	1
	海外経験の活用不足	9	7.4	5
	内示から帰任するまでの期間の不足	6	5.0	7
	帰国ショックなどの健康問題(本人)	4	3.3	8
生活面	住居の選定問題	17	14.0	2
	住居確保に要する金銭的援助の不足	8	6.6	6
	子供の学校の選定問題	15	12.4	4
	子供の教育のための帰国時期の配慮不足	3	2.5	9
	家族の生活全般の立ち上げまでの負担	16	13.2	3
	生活立ち上げのための金銭的援助の不足	15	12.4	4
	帰国ショックなどの健康問題(家族)	4	3.3	8
	船便による荷物到着までの期間の長さ	2	1.7	10
	国内の公的情報の不足	1	0.8	11
合計		133	—	—

注)「問題なし」と回答した6名を除いた $n=121$ に対する比率。

(1) 仕事面の困難さ

＜仕事・会社に関する情報提供などのフォロー＞

「帰任時の困難さ」の中で最も多いのは、「仕事および会社・組織に関する情報提供などのフォロー不足」であった。自然に慣れていくことも可能ではあろうが、個々人の仕事に応じた職務へのフォローによって、帰任者が仕事に慣れるまでの期間が短縮されうることが、次の意見から窺える。

“帰任ではありましたが、国内の人事異動と大差ない扱いでした。帰任先に関する情報提供が会社からほとんどありませんでした”〈カナダ、4年〉。“帰任後に社内制度を説明するための組織的な研修の機会が不足していると感じた。制度については、イントラネットに掲載するのみで終わりとするのでは理解するのがなかなか困難である”〈ドイツ、7年〉。

“帰任に際し、会社の考え方が理解できなかった。帰任後の受け入れ部署におけるフォローは不足している”〈中国、5年〉。“1. 帰任は母国に「戻る」という感覚が本人、家族、会社にある。しかし、“帰任”ではなく新たな人事異動であり、海外赴任ほどではなくても異文化世界への着地である。その点から赴任時と同じレベルの準備、手続、書類整備などが必要と考える。2. 海外赴任は仕事上の目的が明確であるために、すぐに実務や活動に入っていける。しかし“帰任”の方はそのようなわけではないので、日本の組織に馴染むのに時間がかかる”〈米国、2年〉。“海外から日本に帰った時、働き方や生活全般に大きなギャップがあったことは確かです。同時期に帰国した友人、同僚も同じことを言っており、ケアがないとモチベーションの低下や離職につながると思います”〈中国、1年〉。“後任者との引き継ぎ期間が十分でないため、帰国後も現地フォローが必要となっている。帰任後の支援プログラムがないため、赴任時以上に精神的重圧に苦しむ”〈タイ、4年〉。

＜海外経験の活用＞

“海外赴任中よりも帰任後の会社体制の変化に、未だに戸惑っている。…従来と同じ気持ちで仕事を進めていると、他部門からクレームがつくなど、新しい業務運営方式を理解するのに苦労している。これは帰任時のフォローへも影響しており、従来の細かいサポートがなくなってしまった気がする。会社として、海外赴任経験者を有効活用しようとするシステムが不足している”〈中国、3年〉。“当初海外赴任はキャリアと考えていたが、帰国後もそのようなキャリアを活かせるような仕事のアサインメントではない。人事部が関与して、長期的なキャリアパスを作ることが重要”〈中国、3年〉。

（２）生活面の困難さ

＜住居関連＞

家族や生活問題の中では「住居の選定問題」が最も多く、関連する「住居確保に要する金銭的援助の不足」の指摘もある。住居の決定が生活基盤の安定をもたらすために、その選定には時間的、経済的ゆとりを期待する声は多い。また、新しい住環境の状況によっては、居住者の健康をも害してしまうことがある。住居選定に際して、情報提供を求める声も多い。

“帰任は赴任時よりは楽であるが、住環境が悪い日本では、短期間で住居を決め、引越しをし、生活の立ち上げをするのは一苦労であった。通勤時の休暇の長期化や分割取得を可

能にしてほしかった”〈米国、2 年〉。“帰国後に家を探す必要があるが、そのために帰国するための補助がなく、見たことも行ったこともない赴任地で、家を探すことは容易でなかった”〈ドイツ、5 年〉。“帰任後の住宅探しに関してさらなるサポートの必要性を感じた。ホテル暮らしの余裕期間や金銭的補助が必要でした”〈米国、1 年〉。“帰任時に最も苦労したことは、住居選定でした。住居に関する情報について会社から支援を得られず、自力で探した”〈タイ、5 年〉。“持ち家がないので、帰国後の住居を探すのが困難だった。特に、就学児を持つ家庭では教育環境も考えた上で住まいを選ぶ必要があります、帰任前にインターネットだけで決めるわけにはいかないと思う。引越しも含めた支援を改善してほしい”〈タイ、5 年〉。

前掲表 3-1-25 のように、家族の生活上の問題(家族問題)は、既婚の帰任者の半数近くが直面する問題である。「帰任時の困難さ」の回答でも、子供の教育問題および配偶者の問題に関する記述は多数あった(ただし、配偶者の問題は表 3-1-25 の複数の項目にまたがるため、各項目名には直接対応しない)。

＜子供の教育関連＞

持ち家がなく、帯同者に子供がいる帰任者のほとんどは、住居と学校の双方の選定を同時に行わなければならない。家族の生活上の問題では、子供の教育問題(表 3-1-22)を挙げる人は多く、その支援への要望は強い。

“子供の教育問題は帰任時期によって進学に大きな影響を与えることがあることを会社は理解してほしい”〈米国、8 年〉。“子供の受験(大学)手続が大変だった”〈カナダ、4 年〉。“海外駐在からの子供の受け入れ態勢に関する学校情報は、ネットでも書籍でもさほど豊富ではないために、苦労した”〈ドイツ、4 年〉。“子供の教育は、住むところの学校情報が大切なので、何らかのサポートがあると良いかと感じる”〈ドイツ、8 年〉。

＜配偶者が抱える問題＞

帯同の配偶者(妻)は、帰国後の生活基盤の安定に労力を費やし、時には子供に降りかかる問題にも悩まされる。

“住環境の違いがあまりにも大きく、心身ともにつらかった。特に妻への負担は大きく、いわゆる逆カルチャー・ショックに悩んでいた。赴任先での生活に大変馴染んでいただけない、帰国直後の数ヶ月は赴任直後の数ヶ月よりも大変であった”〈米国、4 年〉。“帰任の

苦労は2人の子供(未就学児)のことでした。家族へのケアを考えてほしいです。帰任者向けのインターネット情報や、実際に帰任した方に直接相談できるような場の提供があると助かります。自分に近い人(家族構成や年齢)からのアドバイスは重要なので、自分もそういう場があれば協力したいと思います”(妻からの意見)〈米国、3年〉。

＜その他生活＞

“家族帯同のため、家族の生活の基盤づくり、安定化に最も苦労した”〈中国、3年〉。“帰任は母国へ戻ることもあり、赴任に比べると会社からのサポートが不足していると感じました。特に生活環境を整えるための時間的・経済的な余裕が少なかったと思います”〈米国、6年〉。“赴任の際は支度金の制度があるが、帰任時にはない。しかし、帰任の際にもかなりの出費が必要となるため、支度金制度があることが望ましい”〈米国、2年〉。

3. 1. 5. 3. 4 帰任時の困難さの考察

帰任時の困難さに関しては、生活面の記述が多かったが仕事面も一定数を占め、かつ項目別では「仕事および会社・組織に関する情報提供などのフォロー不足」を指摘する声が、表3-1-25全体の中で最も多かった。Black et al. (1999)やAdler (2002)の先行研究で強調されている、帰任者の海外経験が組織において十分に活用されていないという指摘よりも、この「情報提供などのフォロー不足」に関する指摘の方が圧倒的に多かったのは、早期に新環境に慣れ成果を挙げたいという意欲と、帰任時に直面する問題との葛藤が深刻であることを示すものとして、重要と考えられる。ただし、その「海外経験の活用」を指摘する人が少なくはないことにも、注意が必要である。赴任時には「この仕事のために行ってほしい」との必要に迫られたメッセージが感じられても、帰任時には「元に戻るのだから」と特に問題にされず、海外での仕事が終了したから帰国するとの扱いになってしまうとしたら、帰任者のモチベーションは低下する恐れがあるからである。

生活面においては、新住居の問題、および、子供や配偶者の問題を併せた家族問題に関する記述が多数見られた。家族問題の有無が、帰任者の生活適応のみならず会社適応とも相関が見られた(すなわち、家族問題があれば生活適応も会社適応も悪くなる)という事実(表3-1-23)に注目しておきたい。また、帰任過程での時間的不足や金銭的自己負担を指摘する意見も少なくなかった。特に、子供を帯同した場合は、子供の教育問題と共に住居および学校の選定に苦慮するとの記述が多かった。子供の教育問題と住居や学校の選定の両方の問題については、先行研究で別段の指摘はされていないが、実は重要な問題である

と思われる。

3. 1. 5. 4 会社による帰任者支援の状況および考察

調査対象の企業³⁵では「帰任研修」という形式での支援は行っていないが、帰任前には本人に新たな配属先や職位などを帰任通知により知らせており、帰任前後には上司や人事担当者が帰任者との面談を通じて新業務の確認を行っている³⁶。他方、帰任者への調査では、帰任時に会社が提供するガイダンスや研修を受けたとの回答は68.7%にとどまり、その内容は「書面」(41.8%、89名)、「対面」(27.2%、58名)、「研修」(7.5%、16名)である(複数回答)。会社側と帰任者との間には、何をもって帰任時のガイダンスや研修と見なすかについての微妙な意識のズレがあることが窺える³⁷。

会社が提供する帰任者支援の評価³⁸では、「どちらかといえば/不足」を選ぶ人が37.1%と最も多く、次いで「どちらでもない」が34.7%に達し、「どちらかといえば/充実」は27.7%にとどまった。この点について重要なのはまず、「どちらかといえば/不足」を選んだ人は、家族上の問題を抱え、認知的ギャップが大きいと感じている傾向が見られることである(表3-1-23)。帰任者の感じる「認知的ギャップ」および「家族問題」が、会社の帰任者支援に対する評価にも結びついてくることが分かる。次に、「どちらともいえない」との回答が34.7%を占めている点にも注意を要する。帰任過程での課題の多くは自助努力で解決すべきとの暗黙の了解が、帰任者の側にも企業の側にもあることが示唆される。他方、自己の職種やポジションが決まらないことに言及する人はおらず、米国企業の帰任者が抱える「待機者扱い」(Bossard et al., 2005)という深刻な問題は見られない。それは日本の場合、人員配置の対応や内示などの事前の情報提供の仕組みが支援として機能しているためであろう。

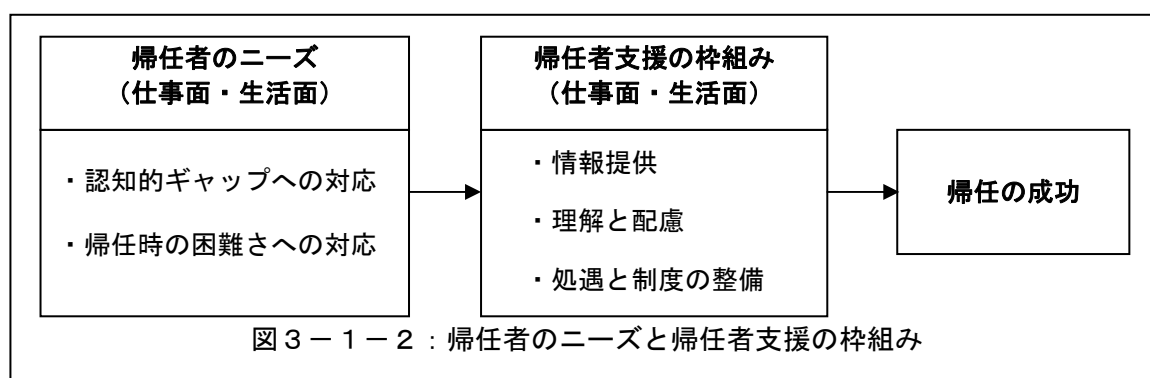
3. 1. 6 帰任者支援の枠組み

本研究における調査結果は、過去の文献(Adler, 2002; Black et al., 1999)において強調されている帰任者支援に対する組織的な取り組みの必要性を、改めて確認するものといえよう。帰任者の多くは、「認知的ギャップ」や「帰任時の困難さ」を抱える一方、会社や生活に慣れており、次の海外赴任への希望を強く持っている。そこには、会社生きがいを求める帰任者の前向きな姿勢が見られる。“業務のパフォーマンスを上げるためにも、もう少し"CARE"に注目して欲しいと思います(米国、6年)”との回答があるように、組織的な

支援という形での後押しが、帰任者自身の仕事への前向きな意欲を発展させるだけではなく、ひいては会社・組織にもプラスの効果を及ぼすと考えられる。

今回の調査で得られた知見を手がかりに、望まれる支援の枠組みを示す。第一に、本国組織や仕事関連の予想外の変化によって認知的ギャップは引き起こされていた。それには、海外赴任中に生じた組織内の変化に対応する情報、および帰任後の仕事に関する情報を、帰任/予定者に提供することが重要である。また生活面でも、住居選定や子供の教育に関する情報を求める声は多い。従って、情報提供による支援は仕事と生活の両方の負担をかなり軽減させるであろう。第二に、上司や同僚といった周囲の人たちが帰任者の抱える種々の問題を理解し配慮することは、有効な支援となろう。それは、例えば前述の情報提供の際に併せて行うこともできる。Sias (2005)によれば、情報提供者が情報そのものに加えて心理面への関与が大きい場合、提供される情報の質が高いと被提供者に評価される傾向がある。周囲の人々は帰任者が困難さを抱えるとは思わないとの Martin (1984)の指摘にもあるように、本調査でも回答者が周囲の理解不足を感じるとの意見は多い。帰任後の状況を帰任者が効率的に把握するには、こうした周囲の人々による理解と配慮が有効であろう。第三に、そうした帰任者への情報提供および理解と配慮は、組織としての受入体制が整うことによって有効に機能すると考えられる。帰任者の声からは仕事・生活両面で身体的、時間的、経済的な負担が少なくないことが窺えた。それらは帰任者の処遇や帰任者向け制度の整備により、かなり軽減されるものである。

以上から情報提供、周囲の理解と配慮、処遇と制度の整備という3つが、帰任者のニーズを満たす、つまり、認知的ギャップおよび帰任時の困難さを少なくさせる支援だといえよう(図3-1-2)。また、必要とされる支援は個々の事情により多様なので、個人の状況に合う支援を選択し、それを組み合わせることが重要である。特に赴任期間の長い人、赴任以前と異なる配属地となる人、住居選定が必要な人、家族を帯同している人、職務変更がある人には個別対応の必要性が高い。以下、この3つの支援について具体的に示す。



（１）情報提供

インターネットの普及によって、入手しうる一般的な公開情報は増えたが、帰任者個人に直接関わりがある情報の提供には強い要望が見られる。まず仕事面では、表 3-1-24 と表 3-1-25 にある頻度の高い項目は必要性が高い情報と解釈できる。表 3-1-24 から「社内制度・ルールの変更」、「会社・組織の変化」、「職場の人間関係・人の変化」、「仕事のやり方の変化」、「IT 化」に関する情報が、また表 3-1-25 から「仕事および会社・組織に関する情報」が必要性の高いことが示された。つまり、帰任者個人の仕事内容と所属する組織に関する明確な情報および日々の任務や手続に直結する変更事項を、帰任者に知らせることが肝要である。

次に生活面では、子供帯同の帰任者や住居選定が必要な帰任者の多くが、子供の学校や住居関連の情報提供を求めている。例えば子供を帯同している場合、住居と併せた教育関連情報への要望は強い。そこで求められている内容は学校の所在地に加えて、帰国学生の受入れの有無、学校の状況、進学動向など多岐にわたる。また、生活関連の情報提供の形式として、配属予定の事業所に直接相談ができる場があることは有効であろう。

（２）理解と配慮

仕事面において職場の上司、同僚らに望まれる理解と配慮としては、次のことが重要であろう。海外赴任者は長期間の海外生活によって、程度の差はあれ現地の環境に適応する。そのため、帰任する際には、本国とはいえども不慣れな新環境に直面することになるが、周囲の人々はそのことに気がつかない傾向にある。よって、帰任者の状況を積極的に理解することが有効な支援となりうる。表 3-1-25 において、「仕事および会社・組織に関する情報提供などのフォロー不足」の指摘が最も多いことに注目すると、例えば、帰任者が社内 LAN 上から制度の変更点などを確認するといった自発的な情報収集も必要であろうが、むしろ周囲の人が、帰任者が仕事や組織の環境に不慣れなことを理解した上で情報提供の方が、帰任者の円滑な再適応に役立つであろう。関連して、表 3-1-24 において「長時間労働・仕事量の増加」を直接に指摘する人が 12 人にも達した³⁹ことに着目すれば、帰任直後は仕事と生活の定着に時間を要することを積極的に理解した上で、帰任直後の一定期間は仕事量を調整するなどの配慮が望まれる。

生活面においては、帰任者およびその家族にとって、移動のための準備期間や帰任時期の設定が重要であることを理解し、一定の配慮をすることが必要である。前者の準備期間

については、帰任者は帰任時期が明確になった時点で移動の計画を立てることができるので、早期内示が有効である。帰任者は帰任に際して抱える課題が多くあるために、帰任時期の知らせが早いほど、帰任準備に余裕を持たせることができる。後者の帰任時期については、帰任者の家族がおかれている状況を理解した上で、帰任時期を設定することが大切である。例えば、子供の年齢によっては、帰任時期が進路に関わる場合も見られたので、子供の学業事情に対応した帰任時期の設定を行うことが望まれる。事業運営の都合上、組織がそこまで配慮するのが難しいのであれば、帰任者や家族の状況を理解しつつ、やむをえない状況であることを説明するという配慮を示すことが必要であろう。

（３）帰任者の処遇とそのための制度の整備

帰任者の処遇および制度の設計に際しては、帰任者の抱える問題を理解することが重要である。その上で処遇とそのための制度を整備することによって、帰任問題を軽減させることができるだろう。

仕事面では、海外経験が生きるような処遇が必要である。前述した＜海外経験の活用＞（「3. 1. 5. 3. 3 帰任時の困難さ」）の記述に見られるように、海外赴任経験が有効に活用されていないという不満は少なくなかった。会社や組織が海外経験と全く関係のない職務や仕事を割り当てているとは考えづらいにも関わらず⁴⁰、このような不満が出ていることに注目すべきである。従って、帰任者にいかなる職務や仕事を与えるにしても、帰任者自身がそれまで培った経験が生きているという実感を持てるような処遇が必要だといえよう。そのような処遇を可能にするためには、本国組織が帰任者のキャリア計画に関して、帰任者と組織の双方における合意形成の仕組み、および帰任者の仕事や本国組織に関連する知識を帰任者に習得させる仕組みを制度化することが重要である。前者の合意形成については、キャリア計画を立てる中で、海外赴任中には定期的に現段階の仕事内容や帰任の時期を確認しあうこと、そして帰任の際には帰任後の仕事や配属先を帰任前に確認しあうこと、が大切である。後者の知識習得については、帰任者のキャリア形成を促進させるために、本国での仕事に関連する最新の技術や法律の改廃・改訂などを習得させるための時間的余裕を与えたり、研修を実施することが有効であろう。海外赴任中に本国事情に疎遠になることが、帰任者の再適応を阻害する要因となりうるからである。

生活面では、帰任に際して時間と金銭的補助を与えるという制度の整備が望まれている。例えば、新居を探すにはある程度日数がかかり、子供の年齢によっては受験や入学・転入手

続が必要となる。その場合には、帰任前に新居の下見や学校の手続をするための一時帰国休暇、およびその際の旅費支給を制度化することが、有効な支援となりえよう。

帰任者の処遇および制度の設計に際しては、帰任者の抱える問題を理解することが重要である。その上で処遇とそのための制度を整備することによって、帰任問題を軽減させることができるだろう。

仕事面では、海外経験が生きるような処遇が望まれる。前述した＜海外経験の活用＞の記述に見られるように、海外赴任経験が有効に活用されていないという不満は少なくなかった。会社や組織が海外経験と全く関係のない職務や仕事を割り当てているとは考えづらいにも関わらず⁴¹、このような不満が出ていることに注目すべきである。従って、帰任者にいかなる職務や仕事を与えるにしても、帰任者自身がそれまで培った経験が生きているという実感を持てるような処遇が必要だといえよう。そのような処遇を可能にするためには、本国組織が帰任者のキャリア計画に関して、帰任者と組織の双方における合意形成の仕組み、および帰任者の仕事や本国組織に関連する知識を帰任者に習得させる仕組みを制度化することが重要である。前者の合意形成については、キャリア計画を立てる中で、海外赴任中には定期的に現段階の仕事内容や帰任の時期を確認しあうこと、そして帰任の際には帰任後の仕事や配属先を帰任前に確認しあうこと、が大切である。後者の知識習得については、帰任者のキャリア形成を促進させるために、本国での仕事に関連する最新の技術や法律の改廃などを習得させるための時間的余裕を与えたり、研修を実施することが有効であろう。海外赴任中に本国事情に疎遠になることが、帰任者の再適応を阻害する要因となりうるからである。

生活面では、帰任に際して時間と金銭的補助を与えるという制度の整備が望まれている。例えば、新居を探すにはある程度日数がかかり、子供の年齢によっては受験や入学・転入手続が必要となる。その場合には、帰任前に新居の下見や学校の手続をするための一時帰国休暇、およびその際の旅費支給を制度化することが、有効な支援となりえよう。

3. 1. 7 研究1の結論

「研究1」では、帰任者が直面する諸問題を、「認知的ギャップ」および「帰任時の困難さ」という2つの分析視角から検討し、帰任者支援の枠組みの提言を行った。具体的には、日系企業の帰任者を対象とした質問紙調査を行い、以下の分析結果を得た。第一に、「認知的ギャップ」では帰任者の仕事面の問題が多く指摘され、他方「帰任時の困難さ」では生

活面の問題の方が多かった。「認知的ギャップ」に関しては、その主たる要因が本国組織や仕事の変化にあること、海外赴任期間が長くなるほどギャップが大きくなることが分かった。第二に「帰任時の困難さ」に関しては、仕事面においては仕事および会社・組織に関する情報提供などのフォロー不足と海外経験の活用不足という指摘が、生活面においては住居と子供の学校の選定問題、配偶者の抱える問題、生活基盤確立の問題、時間的・金銭的問題、が生ずるという指摘が多かった。

以上の分析結果を踏まえ、望ましい帰任者支援の枠組みを示すと次のようになる。帰任者のニーズを満たす、つまり、認知的ギャップおよび帰任時の困難さを少なくさせる帰任者支援は、帰任者への情報提供、周囲の人たちによる理解と配慮、組織における処遇と制度の整備の3つである。そして、必要とされる支援は個々の事情により多様なので、個人の状況に合致する支援を選択し、それを組み合わせることが肝要である。

3. 2 研究2：海外派遣帰任者の組織への再適応に影響を与える要因 (Step1 の検証)

3. 2. 1 はじめに(研究2)

企業の海外における生産や販売などの諸活動が活発化し、海外派遣従業員が増加する中、人事面では多様な人材をいかに活用すべきか、あるいは、海外人事上の戦略的なマネジメントをいかに遂行すべきかについて、さまざまな議論がなされている。ここでは、その中でも現場では注目されつつも、研究面での蓄積が乏しい海外派遣後の従業員やマネージャーの態様に着目し、海外派遣帰任者の組織への再適応について検討することを課題とする。

一般に海外派遣者は異文化の地において、本国会社の経営理念や経営方針の現地子会社への普及、現地子会社の統制、技術や知識の移転あるいは習得、組織間の調整、現地での交渉・人脈構築などの職務にあたっている(Black, Gregersen, Mendenhall and Stroh, 1999; 白木, 2006)。派遣者は海外赴任中に、現地でのビジネスを通じて異文化における知識や経験を積み、そこでの経営のあり方や問題解決方法を体得している。そのために、帰任後には派遣先の国や地域における知識や人脈を保有する人材として、本国組織での活躍が期待されている。しかし帰任者の多くは、一方では海外での経験が充分には活用されず、他方では帰任過程で直面する種々の困難を独力で乗り越えなければならない状況に不満を抱いているとされ、その結果、多数の帰任者が離職してしまうことが報告されている(e.g., Black, 1992; Bossard & Peterson, 2005; Clague & Krupp, 1978; Lazarova & Caligiuri, 2001; Murray, 1973)。

この状況を踏まえ、まず Adler (1981)はその実証研究にもとづき、企業は海外派遣後の帰任者を積極的に活用すべきであると提言した。ついで Black and Gregersen (1991)の研究以降、帰任者の本国の社会や会社一般への適応・不適応、すなわち帰任者の再適応に関する研究が行われはじめ、再適応が良好に行われるか否かを決定しうる要因(以下、「再適応の決定要因」)についての検討が行われるようになった。さらにその後には、本国の社会や文化全般よりも本国組織への再適応に焦点が絞られ、帰任者の帰任後の仕事や帰任先への再適応の決定要因が検討されるようになってきた(e.g., Chi & Chen, 2007)。

そうした帰任者の組織への再適応の決定要因を分析した先行研究は種々の重要な知見を提供するものの、次の2つの限界がある。まず1つ目に、再適応ができているか否かを測定する従属変数の捉え方が不十分なことが挙げられる。帰任者の再適応に関する先行研究を概括すると、前述のように組織への再適応は、帰国後に直接携わる個人の「仕事」、所属する会社である組織・集団としての「所属先」、歴史的に形成された本国の会社文化として

の「会社一般」という3つの点から検討が行われているのだが、それらの全般的な検討はなされていない。先行研究では、帰任後の再適応を海外滞在時の現地への適応と同様に解釈し、「会社一般」としての「会社を含む本国全般への適応」の程度のみを検討したり(e.g., Black & Gregersen, 1991; Black, 1994)、あるいは「仕事」としての「仕事満足度」(Vidal, Valle, & Argon, 2007)、「所属先」としての「組織コミットメント」(Chi & Chen, 2007; Gregersen & Black, 1996; Stroh, Gregersen, & Black, 2000)と「離職意志(intention)^{4 2}」(Chi & Chen, 2007; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009)のいずれかを検討するのみで、再適応の扱いが断片的である。しかし、組織への再適応がこのように3つの側面にわたることを考慮すると、各々を断片的に捉えることには問題がある。上記の3つの側面の再適応について、その共通点と各々の特徴に留意しつつ包括的に検討を行うことによってこそ、組織への再適応の決定要因を見出すことが可能になり、それを踏まえて組織的支援の方針を立てることもできると考えられる。

2つ目に、再適応の決定要因(たとえば独立変数)の捉え方に不足する点がある。先行研究では、その決定要因を(1)「個人要因」や「組織要因」に分類して検討するものの(e.g., Black, 1994; Black & Gregersen, 1991; Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006)、そこでは帰任者個人の意向に関する事柄を含めた検討が見過ごされている、(2)主として欧米企業を対象としているために、そこで示された決定要因が日本企業のケースにも適用しうるか否かが明らかではない、という点に課題がある。(1)について、帰任者個人の意向が重要だと考えられる理由は、人事異動の中でも帰任は特に個別的な組織的支援を要することに求められる「3. 1 研究1」)。「研究2」では帰任者が直面する問題を、「時間的経過」と「文化的相違」による変化にもとづくものと分けて考える、との独自の視点を取り入れることで、個人の意向を再適応の決定要因に含める必要性と、上記の「個人要因」「組織要因」のうち、後者をさらに「制度」と「仕事」に区分する必要性とを示す。そして(2)については対象企業を日本企業に限定することが重要である。(1)と(2)の再検討によって、日本企業に適用しうる組織への再適応の決定要因を示すことができると考えられる。

以上の先行研究レビューを踏まえ、かつ、「1. 6 本研究の目的とリサーチ・クエスション」と「2. 6 本研究のモデル」で示す通り、「研究2」では日本の多国籍企業に勤務する海外派遣終了後の帰任者を対象とし、「組織への再適応」(従属変数)を「仕事への再適応」「所属先への再適応」「日本の会社一般への再適応」の3つの側面から捉え、それらと「個人要因」「組織要因-制度」「組織要因-仕事」という3要因からなる独立変数との関係

を検証し、組織への再適応の決定要因を見出すこととする。

以下、「3. 2. 2」では帰任者個人が帰任時に直面する問題と課題について整理することを通じて独立変数を 2 要因ではなく 3 要因に分類する必要性を導き出し、組織への再適応に影響を与えうる独立変数を示す。「3. 2. 3」では質問紙調査の方法を示す。「3. 2. 4」では質問紙の回答データの分析結果を示す。「3. 2. 5」ではその結果を踏まえ考察を行う。「3. 2. 6」では「研究 2」の結論を示す。

3. 2. 2 帰任の特性から導いた再適応フレームワーク

海外派遣を終えた帰任者は、赴任期間中に本国の社会や組織環境と帰任者自身の双方が変化しているために、自らをとりまく環境が大きく変化していると感じ、逆カルチャー・ショックを受けることが多い(e.g., Martin & Nakayama, 2004)。

帰任者が帰任時に直面するこの問題と課題を検討するために、本研究では「時間的経過」と「文化的相違」という視点を導入する。それによって、「認識のズレを修正するための対応」と「個人の意向や状況を把握し対処するための対応」が再適応には重要であること、その対応について検討するためには組織への再適応に影響を与える要因(独立変数)を 3 要因で捉える必要があること、を示す。その上で、組織への再適応に影響を与えうる独立変数を提示する。

3. 2. 2. 1 帰任者が直面する問題と課題

(1) 時間的経過による変化

海外での任務を終えて帰国した帰任者は、時間的経過と共に変化した帰任後の本国環境に直面する。帰任者が接する社会や組織の状況(具体的にはそこでの制度、規則、慣習、価値観、社会・対人関係、社内用語、オフィスの移転など)の変化に加え、個々人が日々携わっている仕事(その進め方、ルール、技術など)も、海外赴任期間中に変化している(e.g., Martin & Nakayama, 2004; 梅澤, 1994)。それにもかかわらず帰任者は、帰任時にはこうした変化に対しあまり注意を払わず、予測可能だと思い込みがちである(e.g., Adler, 2002; Storti, 2003)。そのため、個人の認識と実際の状況との間にズレが生じてしまう。帰任後の場所は、元にした本国であっても、そこはもはや慣れた場所ではないのである。

従来から、こうした時間的経過による変化から生じると考えられる、個人の認識と実際の状況とのズレを修正するための方法は検討されてきた(e.g., Black, 1992; Hyder &

Lövblad, 2007; Stroh et al., 2000)⁴³。しかし、その方法あるいは対応は制度に関するものと個人の個別的な仕事に関するものとを区別してこなかったため、実態に即していないという不十分な点がある。すなわち、前者は、制度によってズレを修正させるもので、帰任研修⁴⁴のように対象者に一律に行う対応を指すものであり、後者は、帰任者個人が日々携わる仕事に関して個別に働きかけることによってズレを修正させるもので、個人の仕事について上司が帰任者とやりとりを行うといった対応を指すのであり、両者の対応のあり方は異なっている。この点を踏まえると、再適応の決定要因(独立変数)の中の「組織要因」は、「組織要因-制度」と「組織要因-仕事」に2分して検討することが、組織的支援や対応を考案する上で、重要であると考えられる。

(2) 文化的相違による変化

帰任者は海外派遣時に滞在先において文化的相違に直面したように、帰国後にも再度その違いを経験する。海外派遣によって帰任者は滞在先の文化から影響を受け、その結果、本人が気づいているか否かに関わらず、派遣以前とは異なる知覚、価値観、信念、行動様式、習慣、アイデンティティーを身につけている⁴⁵。そのため、帰国しても本国の文化に慣れることが容易であるとは限らない(e.g., Adler, 1981; Gullahorn & Gullahorn, 1963)⁴⁶。

もっとも、帰任時にも海外派遣時と同様に、本国社会や帰任先の組織、仕事の状況がそれまでとは異なることを帰任者はある程度理解しており、その意味で、この文化的相違による変化は「時間的経過」によるものとは性質が異なる。ただし、理解していたとしても、この文化的相違に早期に慣れることは、帰任者にとって大きな負担になると考えられる⁴⁷。

その負担を軽減させる上で組織が注意すべきなのは、海外派遣による文化的接触によって、帰任者個人が変化している点(e.g., Sussman, 2001)を考慮して、帰任者の意向や状況にも目を配ることであろう。帰任者は、本国の組織や派遣後に割り当てられる仕事に対して、自身が変化していることも手伝って、過度な驚きや戸惑いを覚えると考えられるからである。しかし、帰任者の意向や状況と組織への再適応との関連について、先行研究では帰任者の状況には注目しているものの(e.g., Gregersen & Stroh, 1997)、帰任者の意向に着目した検証がなされているとはいえない。海外派遣によって帰任者が変化するのであれば、その者の意向を帰任時点において意図的に把握するという対応が必要となるであろう。

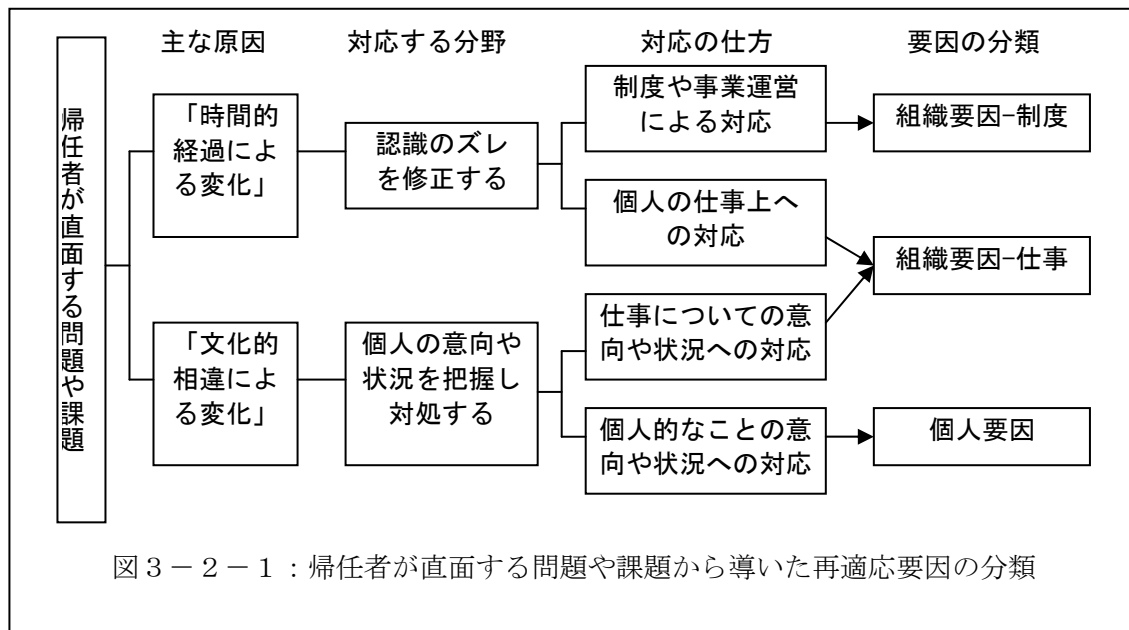
従って、帰任者の状況に加え、変化している帰任者の意向や希望に対して組織が注意を

払うことが重要で、それによって帰任者の組織への再適応が促進される可能性を検証する必要があると考えられる。こうした個人の意向や状況を検証する場合、すべてを「個人要因」とするのではなく、帰国を希望するのか否かといった純粋な個人的事情は「個人要因」に、帰任後の配置への希望の有無といった仕事に関する事情は「組織要因-仕事」に、2分して検討することが実態に即しているだろう。企業派遣による帰任者が抱える主たる問題は、仕事に関することと、個人的なことにありと先行研究で示されている(e.g., Clague & Krupp, 1978; Harvey & Novicevic, 2006)からである。

3. 2. 2. 2 組織への再適応を促進しうる 3 要因(独立変数)

帰任者の組織への再適応を促進させるのは、効果的な組織的支援である(e.g., Lazarova & Caligiuri, 2001)。海外派遣者は帰任特有の仕事面から生活面までの問題や課題を抱えるために(「研究 1」参照)、帰任時は個別的な組織的支援を要する。そこで、帰任に関する事柄や変数について検討を行い、いかなる要因が再適応に影響を与えるのかを探索し特定することが、組織的支援の方針を示すには重要であろう。

その決定要因を探索するにあたり、「研究 2」ではまず、組織への再適応に影響しうる独立変数として先行研究で重要とされた変数に加えて、先行研究では直接検証されていないが重要だと推測する帰任者の意向や状況に関する変数を導入する。次に、この独立変数は「個人要因」「組織要因-制度」「組織要因-仕事」という 3 要因の観点を用いる(図 3-2-1)。帰任者の組織適応研究を大きく分類すると、個人要因と組織要因という視点から独立変数が導かれているが⁴⁸、本研究では「Ⅱ-1 帰任者が直面する問題と課題」を踏まえて、「組織要因」は「制度」と「仕事」に分ける。つまり「時間的経過による変化」で示したように、個人の認識のズレを修正させる変数のうち制度的なものは「組織要因-制度」に、個人の仕事に関するものは「組織要因-仕事」に含める。そして、「文化的相違による変化」で示したように、個人の意向や状況を把握するための変数のうち、個人的な意向や状況に関する変数は「個人要因」に含め、個人の仕事や職務上の意向や状況に関する変数は「組織要因-仕事」に含めることとする。



以上を踏まえ、これら3要因を次のように定義づける。まず「個人要因」とは、個人の属性や仕事以外の個人的なことへの意向や状況、家族に関する事柄である。ここには、仕事とは直接関係しない個人的な事柄が含まれる。次に「組織要因-制度」とは、組織が事業運営のために決定する事柄、および海外派遣に関する制度的な事柄である。ここには、組織の判断をもとに帰任者に対して一律に行われる事柄や、組織の制度に基づく事柄が含まれる。さらに「組織要因-仕事」とは、帰任者個人の日々の活動としての仕事に関する事柄である。ここには、帰任者個人の意向が反映されるような仕事上の事柄、帰任者個々人に応じた組織による対応が可能で、組織が比較的容易に操作しうる事柄が含まれる。

以下、組織への再適応に影響を与えうる独立変数を、この3要因の視点から導く。

3. 2. 2. 2. 1 個人要因

「個人要因」に関して、先行研究で重要とされた変数は、「年齢」と「帰国後の期間」である。まず、Black(1994)は「年齢」が再適応に有意な影響を与えており、それが高いほど帰任者の再適応は良好であるという関係を示した。次に、Black and Gregersen (1991)は「帰国後の期間」が再適応に有意な影響を与えており、その期間が長いほど再適応は良好であるという関係を示した。また、帰国時のカルチャー・ショックに関する研究においても、帰国直後以降は時間的経過とともに、気分や感情(mood, feeling)が良好になるとされている(Adler, 2002; Gullahorn & Gullahorn, 1963)。

この2変数に加えて本研究では、「家族の帰国問題」と「帰任の希望」も対象とする。「家族の帰国問題」とは、帰任者の家族が帰国時に直面する問題のことであり、それは帰任者の再適応にも波及効果を及ぼすと推測される。関連する変数として「配偶者の再適応」の良好さは、「帰任者の再適応」の良好さとの間に有意な正の相関関係がみられている(e.g., Gregersen & Stroh, 1997)。しかし本研究では、配偶者を含む家族が、帰国過程において種々の問題に直面するか否かを問うこととする。再適応、つまりここでいうところの結果を問うよりも、その原因となる事象を捉えることが組織的支援の検討には重要だと考えられる。帰任者の「帰任の希望」について、本人が帰国を希望し、そして実際に帰国できたのであれば、その者の組織への再適応は良好になると推測される。

3. 2. 2. 2. 2 組織要因・制度

「組織要因・制度」に関して、先行研究で重要とされた変数は「帰任研修・ガイダンス」「内示期間」「海外赴任期間」「(赴任中と帰任後の)役職の差」「一時帰国の回数」である。「帰任研修・ガイダンス」について、Stevens et al. (2006)は「帰任プログラムの提供」の項目を含む「人事部門による働きかけ」が、仕事満足度に有意な影響を与えることを示した。また、帰任者の本国への適応を促すためには、海外派遣時と同様に、帰任時にも研修を行うべきだという主張がなされている(e.g., Black et al., 1999; Stroh et al., 2005; Mesmer-Magnus, & Viswesvaran, 2008)。「内示期間」については、それが長いと、その分時間にゆとりを持って帰任への準備ができるために再適応は良好になると推測される。これに関連して「帰任への準備」を調べた Sussman (2001)は、準備が少ない帰任者ほど再適応が良くないことを示している。「海外赴任期間」については、それが長いと、その分本国組織の事情に疎遠になるため、帰国後の再適応は難しくなることが示されている。Black et al. (1991)は赴任期間が長い場合、仕事への再適応に負の影響を与えることを示し、白木・永井 (2002)も同様に、赴任期間の長い帰任者の方が帰任後の仕事満足度は低い傾向にあることを示している。「役職の差」について、Vidal et al. (2007)は、帰任後の役職が上昇している帰任者ほど仕事満足度が高いことを示した。海外派遣者は派遣に伴い本国勤務時よりも役職が高くなることが多いが(労働政策研究・研修機構, 2008, pp.81-86)、帰任後に派遣中と同等の役職や責任役割ではなく「降格」や権限が縮小してしまうことが問題だとされている(Cerdin & Le Pargneux, 2009; 梅澤, 1994)。そのため、派遣中と帰任後の役職の差が、職位が下降したことによって生じたのか、あるいは上昇したことによるのかで、

組織への再適応の良好さは異なると推測される。「一時帰国の回数」については、帰国休暇が本国や会社に関する情報を得る重要な機会になる(Black et al., 1999)ことが、先行研究で指摘されているので、組織への再適応に影響を与えると推測される。

3. 2. 2. 2. 1 組織要因-仕事

「組織要因-仕事」に関して、先行研究で重要とされた変数は、「(仕事に関する)予測と現実とのギャップ」と「上司とのコミュニケーション」である。「予測と現実とのギャップ」とは、仕事に関して帰任者が帰任前に抱いていた予測(期待)と、帰任後の実際の状況との間のギャップのことである。これについて、Stroh, Gregersen, and Black (1998)は、仕事に関連するギャップを縮小させることが組織コミットメントを高めると主張し、Black (1992)と内藤 (2011)はそのギャップによる再適応への影響を示した。「上司とのコミュニケーション」について、上司との間で仕事について十分に話し合えることは再適応に有意な影響を与えることが示されている(内藤, 2011)。

この 2 変数に加えて本研究では、「帰任者の活用」「帰任後の仕事(職種)と配属先の希望の一致(の程度)」も対象とする。まず「帰任者の活用」とは、海外経験によって知識を身につけた帰任者を、会社や組織が有効に活用することを意味する⁴⁹。これに関連する先行研究(e.g., Newton, Hutchings, & Kabanoff, 2007)では、「会社が海外経験に価値を置く(value)」か否かという点からの検討がなされ、それは帰任者の再適応に影響を与えることが示されている(Gregersen & Black, 1996; Stevens et al., 2006; Stroh, 1995)。しかし、そうした視点からの検討だと、組織(会社)が持つ価値観を変容させるべきという、帰任者支援として実施するにはかなり難しい結論を導きかねない。それよりもむしろ、個人の仕事においてその人材を活用しているか否かを検討することが、方策の手がかりを得る上で重要だと考えられる。次に、「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」とは、組織が決定した帰任後の職種や配属先の状況が、帰任者の希望と一致しているか否かを意味する⁵⁰。組織による支援として、帰任者の希望に一致させるまではいかなくとも、組織内でのキャリア機会を知らせるというだけでも、離職意志に負の影響をもたらすことが示されている(Kraimer et al., 2009)。帰任後の実際の仕事や配属先が自身の希望に沿っていることは、組織への再適応に有意な影響を与えると推測される。

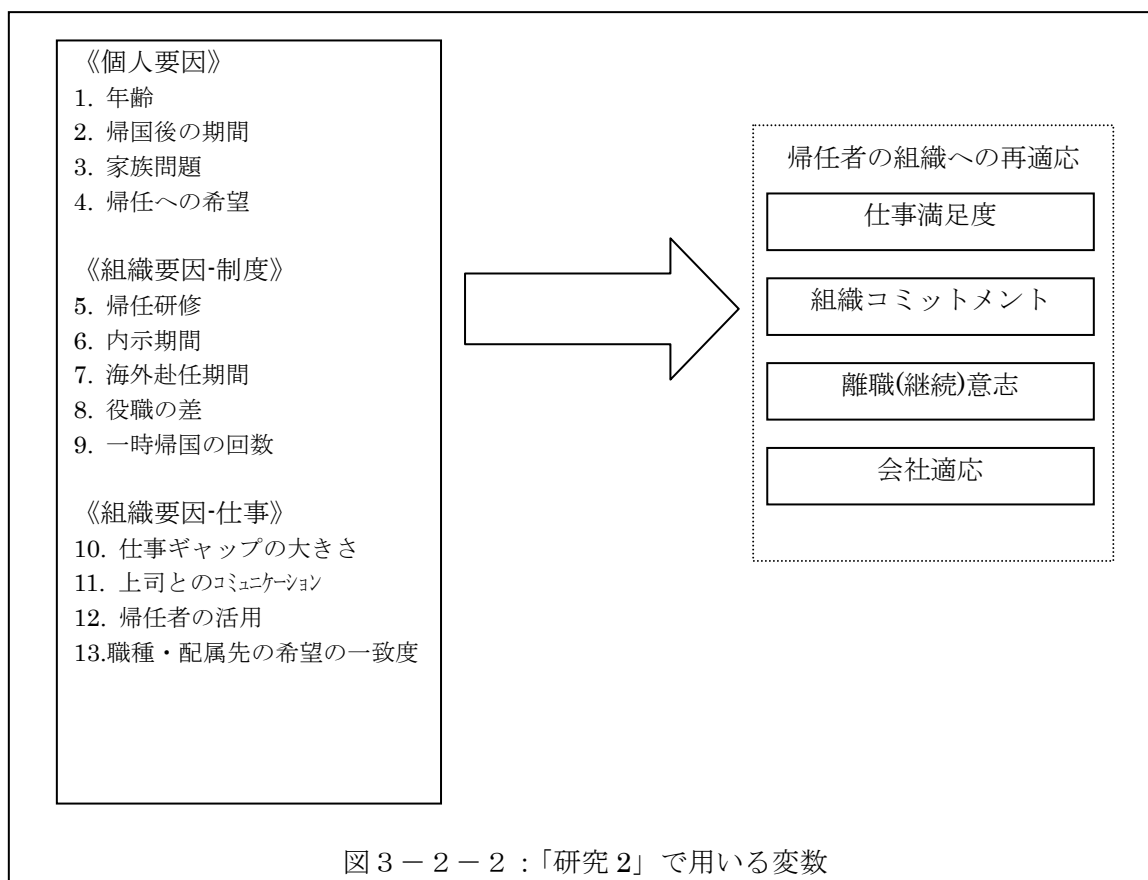
以上の 13 変数の中で、どの変数が帰任者の組織への再適応に有意な影響を及ぼすのかが、「研究 2」の主たる検討課題となる。

3. 2. 3 研究2の調査項目

調査で用いる変数は次の通りである(図3-2-2 変数項目は別表に記載)。独立変数は計13変数で、(1)「個人要因」が「年齢」「帰国後の期間」「家族の帰国問題」「帰任の希望」の4変数、(2)「組織要因・制度」が「帰任研修・ガイダンス」「内示期間」「海外赴任期間」「役職の差」「一時帰国の回数」の5変数、(3)「組織要因・仕事」が、「予測と現実とのギャップ」「上司とのコミュニケーション」「帰任者の活用」「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」の4変数である。

帰任者は、帰国時に直面する問題や課題に対応するという点で、「仕事への再適応」「所属先への再適応」「日本の会社一般への再適応」の3つの側面⁵¹において適応してゆく過程を経験することになる⁵²。これらを測定する従属変数は4変数である⁵³。それは、(1)「仕事への再適応」側面として「仕事満足度」を、(2)「所属先への再適応」側面として「組織コミットメント」と「離職(継続)意志」を、(3)「日本の会社一般への再適応」側面として「会社適応」を用いる。

統制変数は、「業種ダミー」(電機=1、それ以外=0)、「職種ダミー」(技術職=1、それ以外=0)、「海外派遣先ダミー」(欧米=1、それ以外=0)、これまでの海外赴任の回数(「海外赴任回数」)の4変数を設定した。なお、逆転尺度である「帰任の希望」「予測と現実とのギャップ」「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」は分析段階で補正を行った。質問紙のデータの分析にはSPSSを用いた。



3. 2. 4 研究 2 の結果

3. 2. 4. 1 記述統計

「研究 2」では、予備調査を含む「研究 1」「研究 3」とはデータ数が異なるために、「研究 2」の記述統計を記す。回答者の年齢は 41～45 歳が 33.33%(64 人)を占め最も多い。99.48%(191 人)は男性である。平均勤続年数は 19.77 年(標準偏差(以下、SD)=7.47)である。海外赴任回数は平均 1.33 回(SD=0.61)である。派遣先は米国が 60 人(31.25%)、中国が 46 人(23.96%)、ドイツが 17 人(8.85%)、の順である。赴任中の職種は企画(20.83%)が最も多く、技術(19.27%)、研究開発(10.42%)の順で、帰任後の職種も企画(22.92%)が最も多く、次に技術(17.71%)、研究開発(11.98%)の順である。赴任中の役職は課長(34.90%)が最も多く、部長(23.43%)、係長(15.63%)の順で、帰任後の役職も課長(35.94%)が最も多く、係長(34.90%)、部長(14.58%)の順である。

3. 2. 4. 2 相関関係

各要因に設定された変数の中で、「組織への再適応」の4変数(「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」「会社適応」)すべてあるいはいずれかと有意な関係が見られた変数は、次の通りである(表3-2-1)。

第一に、「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」「会社適応」の4変数すべてと関係が見られたのは「組織要因-仕事」に設定された変数のみであった。それは「予測と現実とのギャップ」「上司とのコミュニケーション」「帰任者の活用」「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」であった。第二に、「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」の3変数と関係が見られた変数は、「個人要因」の「帰任の希望」だけであった。第三に、「仕事満足度」と「会社適応」の2変数と関係が見られた変数は、「個人要因」では「家族の帰国問題」、「組織要因-制度」では「海外赴任期間」であった。第四に、「組織コミットメント」と「離職意志」の2変数と関係が見られた変数は、「組織要因-制度」の「内示期間」だけであった。第五に、「会社適応」と関係が見られた変数は「個人要因」の「帰国後の期間」だけであった。

表3-2-1：相関関係

変数	M	SD	個人要因				組織要因-制度					組織要因-仕事				組織への再適応			
			1. 年齢	2. 帰国期間	3. 家族問題	4. 帰任希望	5. 帰任研修	6. 内示期間	7. 赴任期間	8. 役職差	9. 一時帰国	10. ギャップ	11. コミュニケーション	12. 帰任者活用	13. 希望一致	14. 仕事満足度	15. コミットメント	16. 離職(継続)	17. 会社適応
1	-	-	1.00																
2	12.97	6.78	.04	1.00															
3	.61	.49	.04	-.01	1.00														
4	2.77	1.24	.07	.01	-.11	1.00													
5	.72	.45	.03	.00	.10	.10	1.00												
6	4.29	3.27	.16*	.05	.02	.05	-.08	1.00											
7	52.50	32.47	.22**	.04	-.27**	.21**	.14	.02	1.00										
8	3.65	.81	-.24**	.07	.06	.04	.02	.11	-.18*	1.00									
9	4.16	4.61	.18*	-.12	-.08	.20**	-.02	-.18*	.31**	-.18*	1.00								
10	2.73	.61	.00	-.02	.11	.15*	.12	.22**	-.12	.11	-.16*	1.00							
11	3.80	1.03	.12	.08	-.05	.06	.19**	.06	-.09	.10	-.20**	.31**	1.00						
12	4.86	1.31	.01	-.03	.03	.09	.19**	.16*	.01	.02	-.04	.32**	.36**	1.00					
13	2.25	.69	.14	.05	.00	.05	.20**	.07	-.10	.13	-.15	.20**	.37**	.35**	1.00				
14	4.30	1.10	.05	-.04	.14*	.20**	.11	.09	-.23**	.14	-.07	.42**	.43**	.50**	.37**	1.00			
15	4.73	1.07	.06	-.01	.10	.18*	.01	.16*	.00	.06	-.04	.35**	.41**	.36**	.19*	.62**	1.00		
16	4.63	1.37	.07	-.07	.10	.19*	.00	.16*	-.01	.04	-.01	.35**	.38**	.36**	.24**	.58**	.88**	1.00	
17	5.00	1.30	.04	.24**	.21**	.04	.10	.02	-.32**	.13	-.13	.33**	.34**	.34**	.26**	.50**	.39**	.36**	1.00

**：1%有意水準、*：5%有意水準 (両側)、M：平均値、SD：標準偏差、n=192

3. 2. 4. 3 重回帰分析

3 要因の13変数および統制変数の4変数を独立変数として、従属変数を「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」「会社適応」とする計4回の重回帰分析(強制投入法)

を行った(表 3-2-2)。表 3-2-2 をもとに、まず独立変数からみた結果を示し、次に従属変数からみた結果を示す。

第一に、「個人要因」の中で「帰国後の期間」は「会社適応」に、「家族の帰国問題」と「帰任の希望」は「仕事満足度」に、有意な影響を与える要因であった。つまり、帰国後の期間が長い人ほど会社適応は良い傾向にあり、家族問題がない人、帰任を望む人ほど仕事満足度は高い傾向にあった。第二に、「組織要因・制度」の中で「海外赴任期間」は「仕事満足度」と「会社適応」に有意な影響を与える要因であった。つまり、赴任期間が短い人ほど、仕事満足度は高く会社適応は良い傾向にあった。第三に、「組織要因・仕事」の中で「予測と現実とのギャップ」「帰任者の活用」は「組織への再適応」4 従属変数すべてに、「上司とのコミュニケーション」は「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」に、「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」は「仕事満足度」に、有意な影響を与える要因であった。つまり、帰任前の予測と現実が一致している人、帰任者(自身)が活用されている人ほど、組織への再適応全般(4 従属変数)は良い傾向にあった。そして上司とのコミュニケーションが充実している人ほど、仕事満足度、組織コミットメントは高く、離職意志は低い傾向にあった。さらに帰任後の仕事や配属先が希望と一致している人ほど、仕事満足度は高い傾向にあった。

以上は 3 要因を個別にみた場合に、各要因の中でどの独立変数が「組織への再適応」(従属変数)に影響を与えるかを示すものであった。次に、その要因の視点からではなく、従属変数の側からみた場合に、個々の従属変数に影響を与えるのはいかなる要因(独立変数)であるかについては、以下の結果が示された。「組織コミットメント」と「離職意志」は、「予測と現実とのギャップ」「上司とのコミュニケーション」「帰任者の活用」の 3 変数からのみ有意な影響を受けていた。「仕事満足度」は、「家族の帰国問題」「帰任の希望」「海外赴任期間」「予測と現実とのギャップ」「上司とのコミュニケーション」「帰任者の活用」「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」から有意な影響を受けていた。「会社適応」は、「帰国後の期間」「海外赴任期間」「予測と現実とのギャップ」「帰任者の活用」から有意な影響を受けていた。

表 3-2-2 : 重回帰分析の結果

独立変数		従属変数：組織への再適応								
		仕事		所属先				日本の会社一般		
		仕事満足度		組織コミットメント		離職(継続)意志		会社適応		
		β	t	β	t	β	t	β	t	
個人	年齢	.04	.57	.07	.83	.07	.86	.04	.50	
	帰国後の期間	-.05	-.75	.03	.41	.00	.04	.25	3.66	***
	家族の問題	.12	2.03 *	.10	1.33	.09	1.18	.09	1.37	
	帰任の希望	.14	2.26 *	.07	1.00	.09	1.28	.06	.86	
組織制度	帰任研修	-.04	-.72	-.08	-1.05	-.10	-1.40	-.04	-.55	
	内示期間	.02	.29	.13	1.58	.13	1.60	-.11	-1.47	
	海外赴任期間	-.16	-2.28 *	.04	.51	.01	.16	-.34	-4.24	***
	役職の差	.06	.97	.07	.83	.02	.28	.02	.28	
	一時帰国	.04	.58	.02	.20	.05	.55	.08	1.02	
組織仕事	仕事ギャップ	.15	2.24 *	.17	2.07 *	.19	2.36 *	.17	2.17 *	
	上司コミュニケーション	.23	3.39 ***	.31	3.78 ***	.24	2.89 **	.15	1.90	
	帰任者活用	.35	5.28 ***	.20	2.47 *	.21	2.60 *	.23	3.09 **	
	希望の一致	.18	2.75 **	.01	-.08	.08	.99	.09	1.18	
統制変数	業種	-.04	-.58	-.09	-1.21	-.09	-1.17	.05	.65	
	職種	.04	.69	.03	.44	.06	.77	-.03	-.43	
	海外派遣先	-.08	-1.08	-.14	-1.53	-.10	-1.06	.10	1.15	
	海外赴任回数	-.04	-.60	.05	.65	.10	1.25	.01	.18	
Adjusted R ²		.47		.25		.25		.32		
R ²		.53		.33		.33		.39		
F		9.68***		4.20***		4.28***		5.45***		
*** : 0.1%有意水準、** : 1%有意水準、* : 5%有意水準、n=192										

3. 2. 5 研究2の考察

以上の分析結果をもとに、「3. 2. 1 はじめに」で整理した先行研究の2つの問題点を念頭に置きつつ結果の解釈を行った上で、会社・組織がとるべき支援の方針について提案を行う。

3. 2. 5. 1 組織への再適応としての3つの側面：従属変数の観点から

「組織への再適応」の下位概念である3つの側面で見ると、各側面(従属変数)への決定要因(独立変数)は同じではないことが示された。「所属先への再適応」(組織コミットメントと離職意志)は「組織要因・仕事」の変数のみから有意な影響を受けていたのに対し、「仕事への再適応」(仕事満足度)と「日本の会社一般への再適応」(会社適応)は「組織要因・仕事」に加え、「個人要因」と「組織要因・制度」の変数からも有意な影響を受けていた。

この3つの側面には各々、「組織要因・仕事」から影響を受けるという共通点がある一方、それぞれに特徴のあることが分かる。

「仕事への再適応」(仕事満足度)という側面は、13の独立変数の内、最も多い7変数からの影響がみられた。個人に身近なこの側面は、多くの要因から影響を受けやすく、かつ、本人だけではなく、家族の状況からも影響を受けやすい点に特徴がある。他方、個人からは遠い次元にある「日本企業の会社一般への再適応」(会社適応)という側面は、4変数からの影響がみられた。日本の会社文化に慣れるというこの側面は、時間的経過(「海外赴任期間」と「帰国後の期間」)による影響を受けやすく、その対応が比較的困難な点に特徴がある⁵⁴。

「所属先への再適応」(組織コミットメントと離職意志)という側面は、「組織要因・仕事」3変数からの影響がみられたのみであった。この側面の特徴は、帰任者にとって海外赴任時も所属先の会社は変わらないために、今回取り上げた変数からの影響が大きくなかったと考えられる点にあるだろう。

以上を踏まえると、組織への再適応の一側面だけを測定した場合、残された側面に影響を与える決定要因を見過ごすことになってしまうといえる。従って、3つの側面の再適応の共通点と各々の特徴に留意しつつ、すべての測定結果に注目することが重要である。各々の側面に影響を与える要因を特定することで、再適応の決定要因は見出すことができる。再適応の決定要因が判明すれば、それを踏まえて適切な組織的支援の方針を立てることもできるのである。その決定要因を踏まえた組織的支援の方針については、次項にて示す。

3. 2. 5. 2 3 要因と決定要因：独立変数の観点から

第一に、「研究2」で用いた3要因の中で、「組織要因・仕事」が最も重要とみなしうることが分析結果から示された⁵⁵。このことから、個人の仕事や職務上の意向や状況への対応に重点を置くことを、帰任者の円滑な再適応を促すために組織がとるべき基本的なスタンスとして示すことができよう。「組織要因・仕事」の中の個別の決定要因からは、(1)帰任後の仕事と配属先について帰任者の希望や意向を組織が把握し、帰任者の経験が生きるような仕事に配置すること、(2)帰任先や帰任後の仕事内容について帰任者が事前に状況を予測できるように対応すること、(3)上司との間で仕事に関して詳細な話し合いが充分にできるよう環境づくりに努めること、の重要性が示された。もし、帰任後の配置や仕事の割り当てにおいて帰任者の希望を考慮することが難しい場合には、長期的な視野で人材活用がなされると帰任者が感じられるような対応をすることが望まれる。異文化経験によって個人の価値観や信念などが変容するので、帰任者の主観も海外派遣前後では変化していること

を組織が把握することは重要である。以上の結果は、帰任者個人の主観的評価が重要だと主張(Hyder & Lövblad, 2007; Zikic, Novicevic, Harvey, & Breland, 2006)を支持している。

第二に、「個人要因」の中の「帰任の希望」と「家族の帰国問題」の 2 変数も組織への再適応に有意な影響を与えていた。海外経験は個人にとっても人生の転機となりうるため(労働政策研究・研修機構, 2008, p.127)、帰任者の個々の事情について組織的な配慮を行うことは重要である。また、家族が生活上の安定を得られるか否かが帰任者の仕事面にも影響を与えるため、家族を含めた支援の実施が有効となろう。

第三に、上記以外の決定要因として「海外赴任期間」と「帰国後の期間」は、「組織への再適応」に影響を与えていた。「組織への再適応」の中でも「日本の会社一般への再適応」の程度は、前述のように「時間的経過」によっても左右されることが読み取れる。これは、「本国勤務→海外勤務」の時には次第に現地の文化に慣れてゆき、そして「海外勤務→本国勤務」の時には本国の文化に再度慣れてゆく(再適応する)というサイクルを経る、ことを示唆する。帰任後の本国会社一般への適応は、組織的な対応だけではなく、「帰国後の期間」というある程度の時間的経過によっても可能になるといえる。他方、「海外赴任期間」については、それが長期にわたる場合には、組織的な個別対応を要する。具体的な組織的支援としては、「海外赴任期間」が長いほど帰任者が本国事情に疎くなっているという時間的経過による変化を考慮して、例えば、派遣期間中も派遣者と本国組織の上司や人事との間で派遣者の仕事への意向や個人的な状況を定期的に確認することが大切である。

3. 2. 6 研究 2 の結論

「研究 2」では、多国籍企業における海外派遣後の帰任者の組織への再適応に焦点をあて、その再適応を促進させる決定要因を見出すことを目的とした、探索的な研究を行った。その際、先行研究の不足点を乗り越えるために、帰任後の組織への再適応の下位概念は断片的な再適応ではなく、「仕事への再適応」「所属先への再適応」「日本の会社一般への再適応」の 3 つの側面(4 従属変数)から捉え、再適応に影響しうる要因は「時間的経過」と「文化的相違」による変化とを分ける視点を取り入れることで、「個人要因」「組織要因・制度」「組織要因・仕事」という 3 要因に区分した。その 3 要因をもとに 13 の独立変数を導いた。その上で変数間の相関関係を示し、独立変数の中から「組織への再適応」の決定要因を特定するために重回帰分析を行った。分析結果とそれを踏まえた考察は、以下の 3 点に要約

される。(1)「組織への再適応」の下位概念ごとの決定要因は各々必ずしも同じではないことから、再適応を構成する3つの側面すべてに注目し、再適応の決定要因を見出すことが重要である。(2)再適応には「組織要因-仕事」が重要な役割を果たすことから、帰任者の仕事上の意向や状況を把握し、帰任者の希望、帰任後の仕事に対する帰任者の理解、海外経験が生きる仕事への配置、上司とのコミュニケーションなどに重点を置くことが重要である。(3)帰任者の家族などの生活面への支援や、とりわけ海外派遣の期間が長かった帰任者への手厚い支援が重要である。

「研究2」では、「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、特に組織への再適応に強い影響を与えていた。そのため、「上司とのコミュニケーション」と「仕事ギャップ」については「研究3」において、「帰任者活用」については「研究4」において掘り下げて検討する。

3. 3 研究 3：海外派遣帰任者の組織再社会化（Step1 の検証）

「研究 3」では、「研究 2」で示された組織への再適応要因である「上司とのコミュニケーション」と「仕事ギャップ」を、「組織コミットメント」と「仕事満足度」からなる「組織適応」⁵⁶との関連において、さらに検討する。

「研究 3」は、海外派遣帰任者が帰任後の新組織においてその成員になる過程に着目し、帰任者と帰任者に関わる人たちとの間で交わされる情報がもたらす、帰任者の組織適応への効果についてモデルを構築しそれを検証する。そして、その結果を踏まえ理論と実践への提案を行う。

3. 3. 1 はじめに

一般に、帰任者が帰任後に直面する環境は、本国とはいえ不確実性⁵⁷に満ちたものとなる。海外赴任をしている間に、本国の状況が刻々と変化していることに加え、自身も赴任中に本国の職場を理想的なものと思い込んでしまう傾向にあるからである(e.g., Adler, 2002; Martin & Harrell, 2004; Stroh, Black, Mendenhall, & Gregersen, 2005)。帰任者は帰任後の組織や状況に関する正確な知識が不足する中で新たな仕事に取り組まねばならず、それが帰任過程での主要な問題になっている(e.g., Black et al., 1999; Bolino, 2007; 梅澤, 1994)。

帰任過程での問題を軽減するには、その不足する知識に対応した情報を帰任者が帰任前後に習得できることが肝要となろう。情報を得ることで個人が感じる不確実性は減少するからである(Berger & Calabrese, 1975)。帰任者が感じる不確実性の減少は、新組織への適応を促進させるとされる(Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992)。すなわち、帰任後の状況に関する情報を帰任者が入手できることが、その者の組織適応において重要だと考えられる。

帰任者の再適応に関する先行研究では、帰任者の情報入手が必要だという指摘はあるものの、その情報入手と帰任後の再適応との関係は解明されておらず、また帰任者が入手すべき情報がどのような内容なのか、あるいはいかなるメッセージのやりとりが必要なのかといった実践面の検討もなされていない(e.g., Black, 1992, 1993; Black et al., 1992; Cox, 2004; Martin & Harrell, 2004; Stevens, Oddou, Furuya, & Mendenhall, 2006; Vidal, Valle, Argon, & Brewster, 2007)。

そこで「研究 3」では、帰任者とそれに関わる人たちとの間で交わされる情報のやりと

りという実践に着目する。そして情報入手行為、期待、および組織適応の3者間の関係を示す「組織再社会化段階における情報入手行為と組織適応のモデル」を構築し、それを検証することを目的とする⁵⁸。それによって、帰任過程において他者との関わり合いの中で帰任者が情報を入手するという行為が組織適応に及ぼす効果について検討することが、可能になるであろう。

3. 3. 2 研究3の理論的枠組み

上記のモデルを構築するための理論的枠組みとして、「研究3」では企業における帰任者を対象とした帰任適応理論⁵⁹(Black et al., 1992)に加えて、組織社会化の視点である組織社会化段階理論(e.g., Feldman, 1981; Fisher, 1986; Louis, 1980)と情報探索行為理論(Miller & Jablin, 1991)を導入する⁶⁰。

帰任適応理論では、「研究3」との関連において(1)帰任者の期待を現実近づけることが帰任者の再適応には重要であること、(2)その期待を現実近づけるには情報が必要なこと、が主張されている。(1)については実証研究を通じてその関係が確かめられており⁶¹(e.g., Black, 1992; Stroh, Gregersen, & Black, 2000)、本研究においても重要な枠組みとなる。しかし、(2)を本研究に適用するには問題がある。なぜなら、そこでは期待を現実近づけるのに効果をもたらす情報として、本国会社と子会社間のコミュニケーション形態や派遣者向けの制度の有無といった形式的な要因⁶²だけが挙げられているが、それらの要因を対象にするだけでは、検討が抽象的な次元にとどまるからである⁶³。むしろ、帰任者に直接関係のある個別的な情報のやりとりという実践面に着目する必要があるだろう。具体的な情報を習得してこそ、帰任者の現実に対する認識が正確になると考えられるからである。そこで、そうした具体的な情報の入手を視野に入れた議論がなされている組織社会化の視点が必要になる。

組織社会化とは、中途入社者を含む新入社員が離職することなく組織の構成員になる(組織に適応すること)を意味する。従って、これは本来新入社員の組織適応を説明するための視点である。しかし、そこでは個人が経験する時間的段階や情報入手のような実践面を取り扱っており、それは帰任の場合の情報入手と帰任適応との関係を説明するための枠組みとして応用しうると考えられる。よって、あえてこの視点である組織社会化段階理論と情報探索行為理論を本研究に導入する。それら各理論の概要およびその導入の仕方を、次に説明する。

3. 3. 2. 1 組織社会化段階理論

組織社会化段階理論(e.g., Feldman, 1981; Fisher, 1986; Louis, 1980)とは、新入社員が組織に適応する過程でその個人が経験する出来事を説明する理論である。そこでは、その個人が主体となる活動が組織適応には重要だとされる。本研究との関連で重要なのは、新入社員の組織への適応には時間的な段階があるという主張である。その段階は、組織社会化の初期段階である入社前の「予測的社会化段階(Anticipatory socialization phase)」と、入社してから組織に適応してゆく「直接的社会化段階(Actual socialization phase)」の2つに大別される。

組織社会化段階理論を帰任適応理論に援用することで、帰任者の組織適応の過程を帰任前の段階と帰任後の段階とに分けて、検討・把握することが可能になる。上記の新入社員の組織社会化の段階を帰任者の場合に置き換えると、次のようになる。まず帰任前の段階、すなわち新組織に入る前の段階は、帰任後の状況(新組織)に対する実際の経験によらない帰任者の予測のみが、新環境に適応することを可能にする段階である。この段階では、帰任者の予測(期待)を実際の帰任後の現実近づけること、すなわち正確な予測を持つことが、帰任前の段階でできる(予測的)適応である(Black et al., 1992)。次に帰任後の段階は、海外生活から帰国し新たな環境に入り、そこでの実際の経験を通じて帰任者がその状況に適応する段階である。過去の状況から離れ新たな環境に移る時、新組織の構成員(insider)として要領よく対応・行動するための仕事技術などの習得(learn the ropes)を通して、帰任者は自己が持つ技術・知識、価値観、態度を変化させる必要がある。

ただし、帰任者の場合には組織に関する知識や経験を既に持っているため、実際に帰任したときに直面する現実が予想外となることが多く(e.g., Martin & Harrell, 2004)、従って、組織に適応してゆく過程の内実も新入社員の場合とは異なる。そこで、本研究では帰任者が帰任前後という移行期を経験し帰任先の組織に適応してゆくことを、新入社員の組織社会化と区別する意味で帰任者の「組織再社会化」と呼ぶ。そして、それを「帰任前の予測的社会化段階」と「帰任後の直接的社会化段階」の2つの段階に大別し、各段階における帰任者の情報入手と組織適応との関連について検討する。帰任者の情報入手という行為の意味を特定するために、情報探索行為理論を導入する。その理論の導入の仕方を次に説明する。

3. 3. 2. 2 情報探索行為理論

情報探索行為理論(Miller & Jablin, 1991)とは、新入社員による新組織での情報探索が組織適応や組織社会化に重要な意味を持つという前提のもとで、その探索行為を検討する理論である。そこでは、新入社員が情報を探索することで、新組織に対する不確実性が減少し円滑な組織適応が可能になるとされる。本研究との関連で重要なのは、新組織の事情や新たな仕事に関する「特定の情報」を「特定の他者」から得ることが、組織適応には必要であるという主張である。つまり、情報内容と情報対象者との組み合わせとして情報入手行為を捉えるというのである。Miller and Jablin (1991)は、職務遂行に必要な情報内容は上司から、対人関係のそれは同僚から受けることが、新入社員が組織適応してゆくには有効だと主張している。その上でさらに、上司の方がより重要な役割を持つと述べている。その点は、部下が仕事上の任務を習得してゆく(role taking and making)上で、上司の役割が重要であることを強調する LMX(leader-member exchange、上司と部下の交換関係)研究の知見(e.g., Ferris, 1985; Graen & Scandura, 1987; Graen, Wakabayashi, Graen, & Graen, 1990)と適合している。また Ostroff and Kozlowski (1992)と Morrison(1993)は実証分析において、入社後の新入社員が得た情報内容と情報対象者との関係を検証し、職務に関する情報は上司に、所属グループに関する情報は同僚に依存する傾向があること、すなわち情報の種類によって上司と同僚の役割が違うことを示している⁶⁴。これらの先行研究から、新組織の種々の職務に関する情報については、いかなる内容を誰と交わすのかによって情報の意味合いや信頼性が変わると考えられる。従って、「特定の情報」を「特定の他者」から得ることが重要だという、帰任適応理論にはみられないこの情報探索行為理論の主張を援用することで、そうした実践を通じた情報入手についての検討が可能となろう。

ただし本研究では、この理論では注目されていない他者とのやりとりを通じての「情報入手」に着目する。個人による情報探索ではなく、帰任者とそれに関わる他者とをつなぐ情報のやりとりが、帰任者の組織適応に効果をもたらすと考えられるからである。それにより、両者は互いの立場や事情を理解することができ、かつ帰任者は具体的な帰任後の現実を知ることができるであろう。長期的な関係が想定される者同士の間においては、情報の入手そのものよりはむしろ相互の情報のやりとりという、LMX 研究が対象とするような相互の関係性に着目すべきだと思われる。以上を踏まえ、帰任者が帰任後の状況に関する特定の情報内容を特定の情報対象者とのやりとりを通じて入手することを、情報入手行為とする。本研究では情報入手行為をこのように定義づけた上で、それが組織適応に影響

を与えるか否かを検討する。そのためには、「情報内容」およびそれをやりとりする「情報対象者」を特定しておく必要がある。既述のように、情報内容と情報対象者とのある特定の組み合わせが、個人の組織適応に大きな影響を及ぼしていると考えられるからである。そこで次項で「情報内容」と「情報対象者」を具体的に示す。

(1) 情報内容

新たな職場に配属される帰任者は、新たな任務に必要な知識を蓄えなければならない。その際に必要なのは、公開情報よりも帰任者に身近な情報である。その情報内容は、新たに組織に入るという点で共通することから、新入社員を対象とするものを援用する。新入社員が組織適応する上で必要となる情報内容は、先行研究において「仕事」「対人関係」「組織事情」の主に 3 つが挙げられている(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Feldman, 1981; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992)。「研究 3」では、それら先行研究および企業への聞きとり調査^{6.5}にもとづき、帰任後の仕事関連の情報内容を(1)仕事、(2)対人関係、(3)配属先、に関するものとする。(3)を組織事情ではなく配属先としたのは、以下の理由による。すなわち、前者は会社の風土や理念という広い範囲を対象とするが、海外の出向先でも同一企業内であればそれらはある程度共有されているため、ここでは帰任者個人に身近な組織である後者に限定した。

(2) 情報対象者

特定の他者から特定の情報を入手することは、その者の組織適応において有効な手段となりうる。それにより、新組織の状況や個人にとって身近な現実を知ることができるだろう。前述のように、情報探索行為理論では情報対象者を「上司」と「同僚」に特定しており、両者が有効な情報源であることは実証研究において確認されている(Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992)。しかし新組織に入る場合、特に帰任の場合には、新組織における自己の職務に関する情報のやりとりは人事部門と行うことが少なくないために、情報入手に際して「会社・組織」にも一定の役割があると考えられる(e.g., Bossard & Peterson, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2001; Stevens et al., 2006)。「研究 3」ではそれら先行研究および企業への聞きとり調査にもとづき、情報対象者を(1)上司、(2)同僚、(3)会社・組織とする。

3. 3. 3 研究3の仮説

「組織再社会化段階における情報入手行為と組織適応のモデル」を構築するための仮説を提示する。まず、帰任前の予測的社会化段階と帰任後の直接的社会化段階の各段階に分けて、情報入手行為、期待、および組織適応という3者間の個々の(1対1の)関係を検証するための仮説を提示する。次に、「研究3」の特徴と個々の仮説を包括する「モデル」を示し、そこで仮定したプロセスの妥当性を検証するための仮説を提示する。

(1) 帰任前の予測的社会化段階

帰任前の段階では、個人が持つ予測、すなわち期待のみが帰任後の状況への適応を可能にする。この期待は、帰任後の状況に関する正確な情報を入手することによって、実際に帰国した後で直面する現実の状況に近づいてゆく(期待ギャップが減少してゆく⁶⁶)と推測される⁶⁷。正確な情報の入手によって個人の認識は正しいものになり、帰任後の状況に対する不確実性が減少してゆくからである。ただし、ある情報が有用でさえあれば期待ギャップは減少する、という訳ではない。ある情報を正確に得ることを可能にする情報源についても、同時に検討する必要がある。従って、帰任後の仕事に関する具体的で有用な情報内容を、特定の情報対象者との間の十分なやりとりを通じて入手してこそ、すなわち情報入手行為を充分に行ってこそ、期待が現実になづくということが重要だと推測される。よって以下の仮説を立てる。

仮説1：帰任前の情報入手行為が十分なほど、帰任前に持つ期待は現実になづく。

期待ギャップの減少が組織適応(を含む再適応)に影響することは既に確認されている(e.g., Black, 1992, 1993; Stroh et al., 2000)。本研究では、この両者の関係を情報入手行為という他の変数との関係において検討する。ここでも期待ギャップの減少と組織適応との間に同様の関係が見出せるか否かを確認するために、追試を行う。よって以下の仮説を立てる。

仮説2：帰任前に持つ期待が現実になづくほど、帰任者の組織適応は良好になる。

帰任前の情報入手が期待に影響し、その期待が組織適応に影響するとすれば、そこからすぐに帰任前の情報入手が組織適応に影響するという論理が成り立ちそうにみえる。しかし、組織適応は情報入手以外の種々の要因から影響を受けるため⁶⁸、この論理が必然的に

成立するとは限らない。よって以下の仮説を立てる。

仮説 3：帰任前の情報入手行為が充分なほど、帰任者の組織適応は良好になる。

（2）帰任後の直接的社会化段階

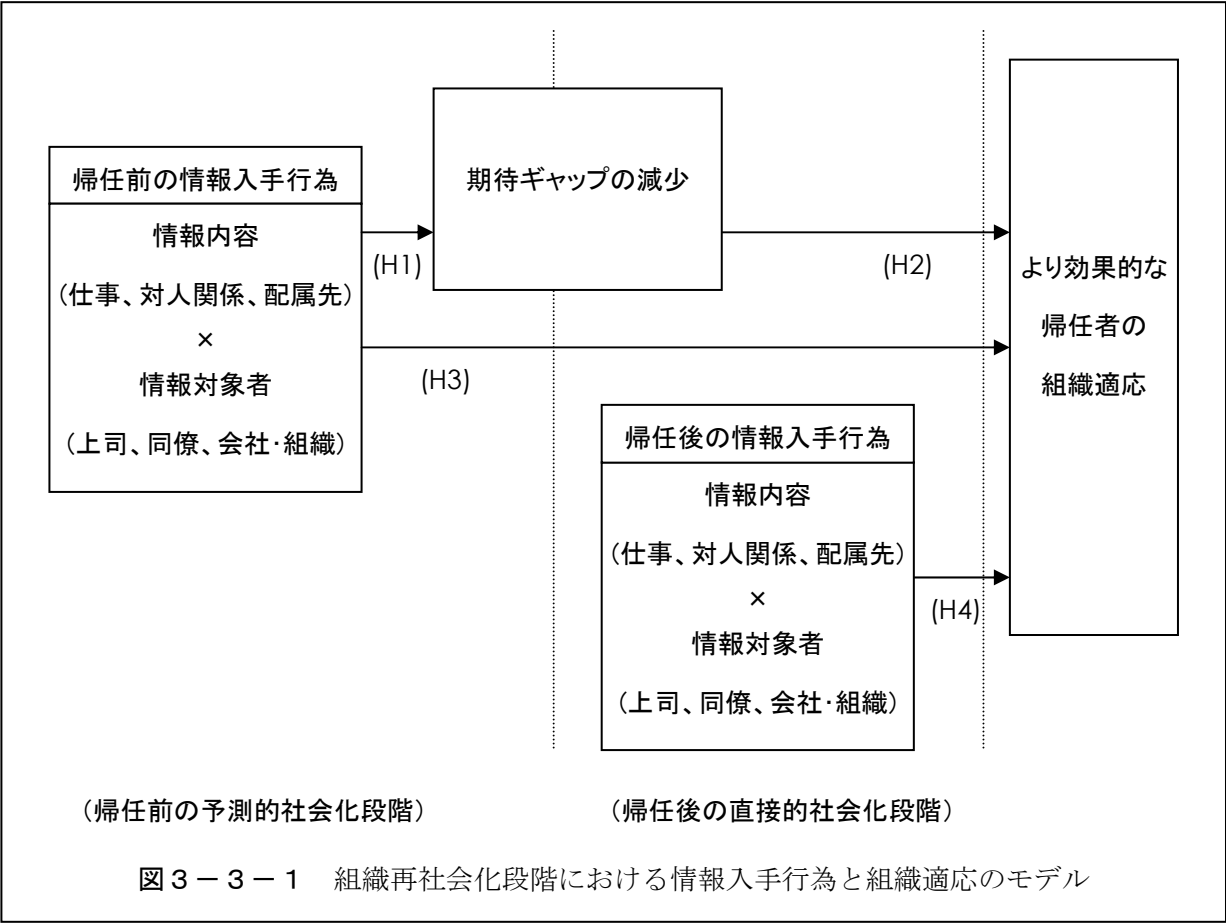
帰任後の段階では、帰任者は新環境において不確実性に直面する。帰任者が感じる不確実性を減少させることが、帰任者の組織適応を促進させる。不確実性の減少には情報の入手が有効である。また、情報内容あるいは情報対象者に注目した新入社員の研究においては、入社後に入手した情報量の多さと組織適応の良好さとの間に正の相関関係があることが確認されている(e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992)。以上から、帰任後の段階においても、情報入手行為が充分に行われていることが良好な組織適応を導くと推測される。よって以下の仮説を立てる。

仮説 4：帰任後の情報入手行為が充分なほど、帰任者の組織適応は良好になる。

（3）研究 3 の特徴とモデル

本研究は帰任適応理論を批判的に継承し、それに組織社会化段階理論および情報探索行為理論を組み込むという形で組織社会化の視点を導入している。具体的には、組織社会化段階理論を導入することで、帰任者(従業員)が新組織に入る前と後の段階に分けている。そして情報探索行為理論をもとにして、その各段階における帰任者(従業員)と他者との間の情報のやりとりを具体化するために、交わすべき情報の内容とそれを交わす情報対象者を特定している。以上が「研究 3」の特徴である。

前述の一連の 4 つの仮説から、次のモデルが成り立つと推測される。すなわち、組織再社会化段階である帰任前後の移行期における、「特定の情報」を「特定の他者」から入手するという情報入手行為が、一方では直接に、他方では帰任前に持っている期待が帰任後の現実に近づくという期待ギャップの減少を通して、より効果的な帰任適応を導くというモデルである。これが「研究 3」が提示する「組織再社会化段階における情報入手行為と組織適応のモデル」(図 3-3-1、仮説は H と表記)である。



上記の 4 仮説は、情報入手行為、期待、組織適応という 3 者の内の 2 者間の関係に限定した検証を行うにとどまっている。従って、このモデルの妥当性を確認するためには、「帰任前の情報入手→期待ギャップの減少→より効果的な組織適応」かつ「帰任後の情報入手→より効果的な組織適応」というプロセスが成り立つか(妥当であるか)否かを検証する必要がある。よって次の仮説を提示する。

仮説 5：情報入手行為、期待、組織適応という 3 者間の関係は、帰任前の情報入手が充分なほど期待が現実になつき、それが近づくほど帰任者の組織適応は良好になり、かつ、帰任後の情報入手が充分なほど組織適応は良好になる、というプロセスによって説明される。

3. 3. 4 研究 3 の調査項目

「研究 3」で測定する内容は、情報入手行為、期待、組織適応である。質問紙の設問や

項目、測定尺度は別表に記載する⁶⁹。情報入手行為の項目⁷⁰は、前述の「情報内容」と「情報対象者」にもとづき、帰任後の仕事関連の情報内容を(1)仕事、(2)対人関係、(3)配属先とし、情報対象者を(1)上司、(2)同僚、(3)会社・組織とした。そして、情報内容 9 項目と情報対象者(3 対象者)との関係を測定した(帰任前と帰任後、それぞれ全 27 項目)。統制変数については、海外赴任先(欧米=1、それ以外=0)、職種(技術職=1、それ以外=0)、業種(電機=1、それ以外=0)のダミー変数を設定した。これら 3 つの統制変数は情報入手行為と組織適応の関係に影響を与える可能性があるために、分析に入れた⁷¹。仮説 1 から 4 の検定は SPSS13 と 15 を用いて重回帰分析(強制投入法)を行い、仮説 5 の検証は Amos7 を用いて共分散構造分析(最尤推定法)を行った。

3. 3. 5 研究 3 の結果

3. 3. 5. 1 因子分析

情報入手行為の尺度を作成するために、情報内容の因子分析を行った⁷²。それをもとに、帰任前の情報入手は上司、同僚、会社・組織の各 1 変数(仕事+対人関係)で計 3 変数とし、帰任後の情報入手は上司、同僚は各 2 変数(仕事と対人関係の各 1 変数)、会社・組織は 1 変数(仕事+対人関係)の計 5 変数とした。ただし、配属先の項目はすべての分析において単独因子にはならなかったため、情報内容から除いた。因子分析の結果は、帰任前が表 3-3-1 から表 3-3-3 まで、帰任後が表 3-3-4 から表 3-3-6 までである。

表 3-3-1 帰任前の上司と交わす情報 因子分析の結果

情報内容	因子負荷量	共通性
仕事の種類・内容	.82	.67
要求される任務・責任	.83	.69
役割期待	.79	.63
部門の方針	.90	.81
部門の慣例・習慣・ルール	.82	.68
部門の状況・様子・課題	.90	.82
会社内の人物	.85	.73
部門内の対人関係	.84	.71
職務上関わる身近な人物	.84	.70
因子寄与	6.43	
寄与率	71.40	

表 3-3-2 帰任前の同僚と交わす情報 因子分析の結果

情報内容	因子負荷量	共通性
仕事の種類・内容	.77	.59
要求される任務・責任	.81	.65
役割期待	.80	.63
部門の方針	.86	.74
部門の慣例・習慣・ルール	.88	.78
部門の状況・様子・課題	.81	.65
会社内の人物	.83	.69
部門内の対人関係	.85	.72
職務上関わる身近な人物	.85	.72
因子寄与	6.12	
寄与率	68.70	

表 3-3-3 帰任前の会社・組織(人事担当など)と交わす情報 因子分析の結果

情報内容	因子負荷量	共通性
仕事の種類・内容	.78	.61
要求される任務・責任	.85	.73
役割期待	.85	.73
部門の方針	.91	.83
部門の慣例・習慣・ルール	.86	.75
部門の状況・様子・課題	.91	.82
会社内の人物	.88	.77
部門内の対人関係	.91	.83
職務上関わる身近な人物	.92	.84
因子寄与	6.90	
寄与率	76.70	

表 3-3-4 帰任後の上司と交わす情報 因子分析の結果

回転後の因子行列			共通性
情報内容	因子負荷量		
	1	2	
仕事の種類・内容	.83	.34	.80
要求される任務・責任	.91	.30	.92
役割期待	.91	.28	.90
部門の方針	.73	.42	.71
部門の慣例・習慣・ルール	.49	.68	.69
部門の状況・様子・課題	.65	.59	.77
会社内の人物	.35	.84	.83
部門内の対人関係	.29	.88	.85
職務上関わる身近な人物	.28	.89	.87
因子寄与	6.30	1.05	
累積寄与率	69.97	81.65	

表 3-3-5 帰任後の同僚と交わす情報 因子分析の結果

回転後の因子行列			共通性
情報内容	因子負荷量		
	1	2	
仕事の種類・内容	.37	.80	.78
要求される任務・責任	.35	.90	.93
役割期待	.30	.84	.80
部門の方針	.42	.70	.66
部門の慣例・習慣・ルール	.66	.52	.70
部門の状況・様子・課題	.67	.54	.74
会社内の人物	.86	.38	.88
部門内の対人関係	.88	.31	.88
職務上関わる身近な人物	.88	.33	.89
因子寄与	6.38	0.87	
累積寄与率	70.92	80.60	

表 3-3-6 帰任後の会社・組織(人事担当など)と交わす情報 因子分析の結果

情報内容	因子負荷量	共通性
仕事の種類・内容	.89	.79
要求される任務・責任	.90	.81
役割期待	.90	.80
部門の方針	.87	.74
部門の慣例・習慣・ルール	.87	.75
部門の状況・様子・課題	.91	.82
会社内の人物	.91	.82
部門内の対人関係	.87	.76
職務上関わる身近な人物	.86	.74
因子寄与	7.06	
寄与率	78.42	

3. 3. 5. 2 相関関係と尺度の信頼性

変数間の相関関係および尺度の信頼性(α 係数)は表 3-3-7 の通りである。

表 3-3-7 変数間の相関関係、平均値、標準偏差、尺度の信頼性

変数	M (平均 値)	SD (標準 偏差)	「範囲」	帰任前の情報入手			帰任後の情報入手					期待						組織適応	
				1. 上司 (仕事+ 対人)	2. 同僚 (仕事+ 対人)	3. 会社・ 組織 (仕事+ 対人)	4. 上司 (仕事)	5. 上司 (対人)	6. 同僚 (仕事)	7. 同僚 (対人)	8. 会社・ 組織 (仕事+ 対人)	9. 仕事 裁量	10. 仕事量	11. 評価	12. 利便性	13. 人間 関係	14. 生活	15. 組織 コミット メント	16. 仕事 満足度
1	2.35	1.02	1-5	(.93)															
2	1.99	0.94	1-5	.48**	(.93)														
3	1.79	0.88	1-5	.52**	.54**	(.95)													
4	3.84	1.01	1-5	.38**	.13	.17*	(.96)												
5	3.12	1.15	1-5	.37**	.21**	.27**	.60**	(.95)											
6	3.40	1.04	1-5	.26**	.32**	.23**	.55**	.50**	(.94)										
7	3.36	1.03	1-5	.22**	.26**	.19**	.47**	.58**	.65**	(.96)									
8	2.33	1.08	1-5	.25**	.24**	.56**	.26**	.40**	.39**	.31**	(.96)								
9	2.19	0.69	1-4	.31**	.17*	.21**	.35**	.25**	.25**	.15*	.12	(.92)							
10	2.25	0.62	1-4	.31**	.19**	.29**	.30**	.31**	.27**	.20**	.24**	.54**	(.77)						
11	2.22	0.64	1-4	.24**	.09	.14*	.34**	.33**	.27**	.19**	.15*	.54**	.50**	(.76)					
12	2.00	0.63	1-4	.19**	.08	.14*	.30**	.21**	.18**	.12	.09	.38**	.38**	.44**	(.78)				
13	2.13	0.70	1-4	.21**	.03	.14*	.24**	.24**	.21**	.15*	.20**	.39**	.38**	.35**	.40**	(.89)			
14	1.93	0.68	1-4	.23**	.09	.20**	.20**	.17*	.12	.11	.16*	.36**	.28**	.30**	.42**	.39**	(.89)		
15	4.78	1.06	1-7	.18**	.14*	.18**	.41**	.29**	.33**	.30**	.25**	.30**	.34**	.31**	.20**	.23**	.29**	(.92)	
16	4.30	1.10	1-7	.36**	.12	.16*	.41**	.33**	.29**	.26**	.21**	.50**	.44**	.53**	.28**	.30**	.32**	.61**	(.87)

注: * $p < .05$, ** $p < .01$, $n = 214$, 「範囲」は回答可能な数値の幅、尺度の信頼性(α 係数)はカッコ内に記載。

3. 3. 5. 3 重回帰分析による仮説検証

(1) 帰任前の予測的社会化段階

仮説 1、すなわち帰任前に上司、同僚、会社・組織との間において、帰任後の仕事と対人関係についての情報入手行為が充分に行われているほど、帰任者の期待が現実に近いほど、ゆくという仮説について検証した。その結果、説明率(Adjusted $R^2 = .03 \sim .11$)は低いものの、帰任前の情報入手は 6 変数すべての期待に有意な影響を与えていた(表 3-3-8)。よって仮説 1 は支持された。

帰任前の情報内容の変数は、配属先を除いた仕事と対人関係を合わせた 1 変数としたため、情報内容別の影響は分析できなかった。しかし、帰任前の情報内容として仕事と対人関係は、期待(6 変数)に有意な影響を与えることが確認された。情報対象者別にみると、期待に有意な影響を与えるのは上司と会社・組織であった。具体的には、帰任前の上司との情報入手行為は利便性を除く 5 変数の期待に有意な影響を与え、帰任前の会社・組織は仕事

量期待にのみ有意な影響を与えていた。

表 3-3-8 帰任前の情報入手による期待への影響 重回帰分析の結果 (H1)

			被説明変数:期待																		
			仕事裁量			仕事量			評価			利便性			人間関係			生活			
モデル 1			説明変数	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
帰任前	上司	仕事+対人		.28	3.52	***	.22	2.79	**	.24	2.93	**	.16	1.97	≒05	.23	2.77	**	.20	2.42	*
	同僚	仕事+対人		.00	-.00		.02	-.21		-.05	-.55		-.04	-.47		-.13	-1.51		-.08	-.91	
	会社・組織	仕事+対人		.06	.74		.19	2.31	*	.04	.48		.08	.95		.09	1.07		.14	1.63	
				R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F	
				.10	7.78	***	.12	9.61	***	.06	4.33	**	.04	2.80	*	.06	4.22	**	.07	4.93	**
Adjusted R^2				.09			.11			.05			.03			.04			.05		
モデル 2			説明変数	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
帰任前	上司	仕事+対人		.30	3.72	***	.24	2.97	**	.25	2.98	**	.18	2.18	*	.23	2.78	**	.22	2.63	**
	同僚	仕事+対人		.04	.44		-.01	-.06		-.02	-.18		-.04	-.46		-.14	-1.61		-.07	-.84	
	会社・組織	仕事+対人		.02	.23		.17	1.96	≒05	.02	.17		.06	.70		.10	1.10		.12	1.35	
統制変数	赴任先			.07	.97		.09	1.37		.05	.73		.07	1.03		-.03	-.41		.10	1.50	
	職種			-.07	-1.08		-.06	-.92		.00	-.01		-.11	-1.65		-.07	-.97		-.08	-1.11	
	業種			.12	1.77	<.08	.03	.45		.08	1.05		.02	.30		-.01	-.17		.01	.10	
				R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F		R^2	F	
				.12	4.70	***	.13	5.30	***	.07	2.38	*	.06	2.08	<.06	.06	2.27	*	.08	3.11	**
Adjusted R^2				.09			.11			.04			.03			.04			.06		

注: * p <.05, ** p <.01, *** p <.001. VIF 値はモデル 1 が 1.48~1.61、モデル 2 が 1.03~1.72。

仮説 2、すなわち期待が現実に近づいてゆくほど組織適応は良好になるという仮説について検証した。その結果、期待は組織適応に有意な影響を与えていた(Adjusted $R^2=.15 \sim .35$ 、表 3-3-9)。よって仮説 2 は支持された。期待の係数では、仕事量と生活が組織コミットメントに、仕事裁量、仕事量、評価が仕事満足度に有意な影響を与えていた。

表 3-3-9 期待による組織適応への影響 重回帰分析の結果 (H2)

		被説明変数:組織適応					
		組織コミットメント			仕事満足度		
モデル 1	説明変数	β	t	p	β	t	p
期待	仕事裁量	.06	.73		.22	3.01	**
	仕事量	.19	2.43	*	.14	2.06	*
	評価	.13	1.57		.32	4.53	***
	利便性	-.04	-.50		-.05	-.80	
	人間関係	.04	.47		.03	.49	
	生活	.18	2.42	*	.11	1.69	<.09
		R^2	F		R^2	F	
		.17	7.29	***	.37	20.45	***
Adjusted R^2		.15			.35		
モデル 2	説明変数	β	t	p	β	t	p
期待	仕事裁量	.06	.71		.22	3.03	**
	仕事量	.20	2.47	*	.14	2.00	*
	評価	.12	1.50		.33	4.59	***
	利便性	-.03	-.44		-.06	-.87	
	人間関係	.03	.42		.03	.45	
	生活	.18	2.45	*	.11	1.66	<.10
統制変数	赴任先	.03	.46		.02	.38	
	職種	-.02	-.34		.04	.71	
	業種	-.01	-.21		.05	.97	
		R^2	F		R^2	F	
		.18	4.85	***	.38	13.72	***
Adjusted R^2		.14			.35		

注: VIF 値はモデル 1 が 1.35~1.75、モデル 2 が 1.04~1.76。

仮説 3、すなわち帰任前に上司、同僚、会社・組織との間において、帰任後の仕事と対人関係についての情報入手行為が充分に行われているほど、組織適応は良好になるという仮説について検証した。その結果、帰任前の情報入手は組織適応に有意な影響を与えていた(Adjusted $R^2=.03\sim.12$ 、表 3-3-10)。よって仮説 3 は支持された。帰任前の情報入手の係数では、上司が仕事満足度に有意な影響を与えていた。また、組織コミットメントに対しては有意な係数はみられなかった⁷³。そのため、ステップワイズ法による重回帰分析を行った結果、上司のみが組織コミットメントに有意な影響を与えていた($\beta=.18$, $p<.01$, Adjusted $R^2=.03$, $F=7.21$, $p<.01$)。

表 3-3-10 帰任前の情報入手による組織適応への影響 重回帰分析の結果 (H3)

			被説明変数: 組織適応					
			組織コミットメント			仕事満足度		
モデル 1 説明変数			R	t	p	R	t	p
帰任前	上司	仕事+対人	.12	1.41		.40	5.04	***
	同僚	仕事+対人	.03	.32		-.07	-.84	
	会社・組織	仕事+対人	.10	1.19		-.01	-.06	
			R^2	F		R^2	F	
			.04	3.12	*	.13	10.72	***
Adjusted R^2			.03			.12		

モデル 2 説明変数			β	t	p	β	t	p
帰任前	上司	仕事+対人	.12	1.42		.41	5.14	***
	同僚	仕事+対人	.05	.51		-.07	-.86	
	会社・組織	仕事+対人	.09	.99		-.02	-.18	
統制変数	赴任先		-.02	-.24		-.04	-.63	
	職種		-.00	-.02		.08	1.23	
	業種		-.05	-.66		-.01	-.08	
			R^2	F		R^2	F	
		.05	1.62	<i>n.s.</i>	.14	5.68	***	
Adjusted R^2		.02			.12			

注: VIF 値は表 3-3-8 と同じ。

(2) 帰任後の直接的社会化段階

仮説 4、すなわち帰任後に上司、同僚、会社・組織との間において、仕事と対人関係についての情報入手行為が充分に行われているほど、組織適応は良好になるという仮説について検証した。その結果、帰任後の情報入手は組織適応に有意な影響を与えていた(Adjusted

$R^2=.17\sim.18$ 、表 3-3-11)。よって仮説 4 は支持された。帰任後の情報入手では、上司と
の仕事情報は組織コミットメントと仕事満足度に有意な影響を与えていた。

表 3-3-11 帰任後の情報入手による組織適応への影響 重回帰分析の結果 (H4)

			被説明変数：組織適応					
			組織コミットメント			仕事満足度		
モデル 1			説明変数					
帰任後	上司	仕事	.31	3.75	***	.31	3.72	***
		対人	-.03	-.29		.10	1.08	
	同僚	仕事	.07	.76		.04	.43	
		対人	.09	.95		.10	.11	
	会社・組織	仕事+対人	.13	1.80	<.07	.07	.99	
			R^2	F		R^2	F	
			.20	10.27	***	.19	9.62	***
Adjusted R^2			.18			.17		
モデル 2			説明変数					
帰任後	上司	仕事	.32	3.74	***	.32	3.83	***
		対人	-.02	-.28		.10	1.13	
	同僚	仕事	.07	.74		.03	.29	
		対人	.08	.93		.01	.16	
	会社・組織	仕事+対人	.12	1.73	<.09	.07	.93	
			R^2	F		R^2	F	
統制変数	赴任先		-.03	-.48		-.04	-.66	
	職種		.02	.26		.09	1.36	
	業種		-.02	-.29		.02	.36	
			R^2	F		R^2	F	
			.20	6.39	***	.20	6.35	***
Adjusted R^2			.17			.17		

注: VIF 値はモデル 1 が 1.26~2.10、モデル 2 が 1.02~2.14。

3. 3. 5. 4 共分散構造分析による仮説検証

仮説 5、すなわち「帰任前の情報入手→期待ギャップの減少→より効果的な組織適応」かつ「帰任後の情報入手→より効果的な組織適応」のプロセスが成り立つという仮説について検証した。その結果、このプロセスの妥当性は確認された(CFI=.95, RMSEA=.05, GFI=.93, AGFI=.88、図 3-3-2)。

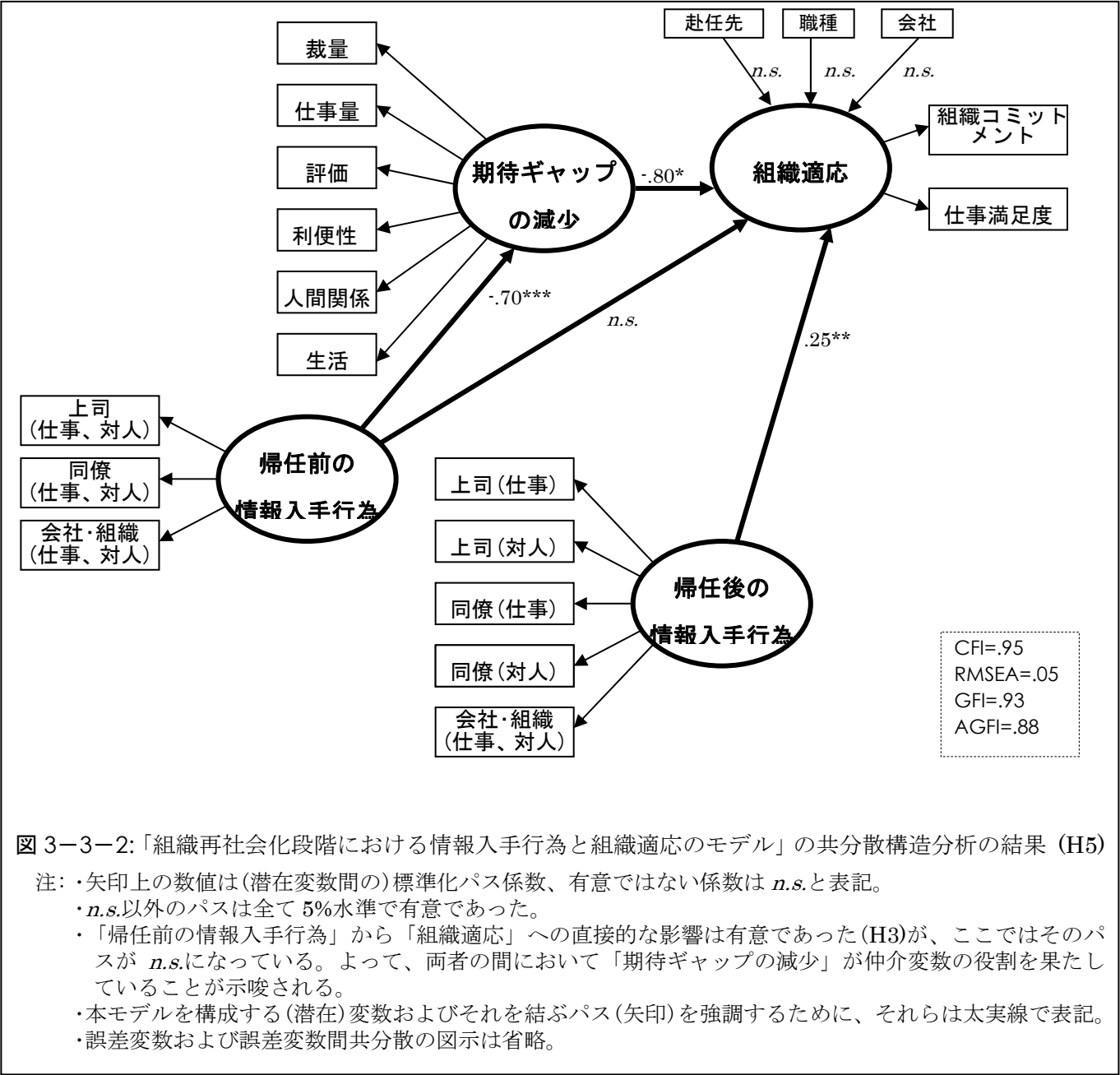


図 3-3-2:「組織再社会化段階における情報入手行為と組織適応のモデル」の共分散構造分析の結果 (H5)

注:・矢印上の数値は(潜在変数間の)標準化パス係数、有意ではない係数は *n.s.*と表記。
・*n.s.*以外のパスは全て 5%水準で有意であった。
・「帰任前の情報入手行為」から「組織適応」への直接的な影響は有意であった(H3)が、ここではそのパスが *n.s.*になっている。よって、両者の間において「期待ギャップの減少」が仲介変数の役割を果たしていることが示唆される。
・本モデルを構成する(潜在)変数およびそれを結ぶパス(矢印)を強調するために、それらは太実線で表記。
・誤差変数および誤差変数間共分散の図示は省略。

3. 3. 6 研究3の考察

上記の分析結果を踏まえ、まず仮説に沿って結果の解釈を行い、次いで理論と実践への提案を行う。

3. 3. 6. 1 結果の解釈

以上の分析結果から、「研究3」が提示するモデルは支持されたといえる。

重回帰分析の結果、仮説1～4は支持された。統制変数を加えた結果も、係数の有意性に大きな変化はなかった。仮説1および仮説3の結果(表3-3-8と表3-3-10)では、帰任前の情報入手は期待および組織適応に有意な影響を与えていた。また、仮説1と仮説3の係数の結果では、上司や会社・組織との間で帰任前に仕事関連(仕事と対人関係)の情報をやりとりすることは、帰任者の期待および組織適応に有意な影響を与えていた。仮説2の期待が帰任後の組織適応に有意な影響を与えるという結果は、先行研究を支持する⁷⁴(e.g., Black, 1992; Stroh et al., 2000)。仮説4の結果(表3-3-11)では、帰任後の情報入手は組織適応に有意な影響を与えていた。また仮説4の係数の結果では、上司との間で帰任後に仕事上の情報をやりとりすることは、組織適応に有意な影響を与えていた⁷⁵。共分散構造分析の結果、「研究3」が提示するモデルにおいて仮定したプロセスの妥当性が確認され、仮説5は支持されたといえる。また、個々のパス係数でみると、「帰任前の情報入手」の「組織適応」に対するパス係数が有意にはならなかった。この結果から、「帰任前の情報入手」と「組織適応」の関係の間において「期待ギャップの減少」が仲介(mediation)変数の役割を果たしている、すなわち「帰任前の情報入手」は「期待ギャップの減少」を介して「組織適応」に影響を与える、ことが示唆された(Baron & Kenny, 1986)。そして、仮説1～5までの分析で統制変数を投入した結果では、帰任者の組織適応に対して、職種、赴任先、業種の違いによる有意な影響はみられなかった。

以上から、帰任前後という移行期、すなわち組織再社会化段階において、帰任者が帰任後に携わる仕事関連の情報を入手することが、その者の組織適応を促進させるといえる。そして、そうした情報をやりとりする対象者として重要なのは、上司および会社・組織である。また、組織適応に影響を与えるのは期待であることは従来の研究で示されていたが、その期待を現実へと近づけるためには、帰任前の段階における情報入手行為が重要だといえる。

今回提示したモデルにおいて、「特定の情報」を「特定の他者」から入手するという情報

入手行為の結果(仮説 1、3、4 の重回帰分析での個々の係数の結果)を立ち入ってみると、会社・組織、同僚よりも上司の方が情報源として重要な役割を果たしていることが分かる。赴任先、職種、業種(会社)の違いを考慮に入れても上司による影響力は強かった。また、仮説 1 の重回帰分析の結果では、帰任前の情報入手行為を全体(R^2 値)でみると期待および組織適応への影響はやや弱いにもかかわらず、個々の係数でみると上司との間の情報入手だけが一貫して強い影響を与えていた。以上から、帰任前後の移行期における上司と部下(帰任者)という 2 者の垂直的關係は、より効果的な帰任適応を導く上での要となる関係だと考えられる。組織における従業員間の数多くのネットワーク関係の中でも、帰任前後の移行期には上司と部下という上下関係こそが重要なのである。帰任者は新環境(新組織)において、新たな知識を取り込むのではなく、帰任以前から持ち合わせた知識を変化させることによって状況を把握しようと努めている。その知識の変化を円滑にするには、帰任前と帰任後で仕事がどのように変わるのかについて上司から説明を受けることが重要で、それが帰任者の組織適応の成功にもつながるといえよう⁷⁶。

なお分析において、予測に反した結果が 2 つある。第一に、同僚による影響はいずれの被説明変数に対しても有意ではなく、組織適応との間に相関関係がみられるだけであった。それは、新入社員の組織適応の研究(e.g., Ostroff & Kozlowski, 1992)とは異なる結果であった。従って、同僚よりも上司や会社・組織の効果の方が大きいことが、帰任者の組織適応の特徴だと考えられる。入社時と帰任時とでは、同僚との関係(水平的関係)と上司や会社・組織との関係(垂直的關係)に機能上の違いが存在すると推測される。第二に、情報内容の因子分析の結果、既述のように当初項目として設定した配属先は単独因子にならなかったため、その影響の検証ができなかった。それは、配属先の質問項目が不適切であったことと、新入社員と帰任者では組織適応に必要な情報の類型が異なることに起因すると推測される。また、仮説 3 の結果の中で意外なのは、上司との仕事関連のやりとりが仕事以外の生活期待にも影響を与えていたことである。帰任予定者が帰任後の正確な仕事関連情報を事前に入手すると、次の配属先や勤務地を把握できるため、居住地選定などの生活面での準備が容易になる、といった事情が推測される。

3. 3. 6. 2 理論への提案

上記の解釈を踏まえ、「研究 3」が用いた理論への提案を行う。第一に、帰任適応理論に対しては、(1)帰任者が帰任後に携わる仕事の情報を入手するという実践が期待および再適

応には効果がある、(2)重要なコミュニケーションとは形式的なものではなく上司や会社・組織との間のやりとりによって情報を入手するという実践である、(3)帰任者の再適応には会社・組織だけではなく上司の役割が特に重要である、という本研究の主張は実証的に確認された。第二に、組織社会化段階理論に対しては、主として新入社員を対象とするこの理論が、組織内の異動者である帰任者の場合にも応用可能であることが実証的に示された。第三に、情報探索行為理論に対しては、上司や同僚だけでなく組織も情報対象者として重要であること、かつ組織に入った後だけでなく入る前に得る情報についても検討することを、理論の中に位置づけることが重要であろう。

3. 3. 6. 3 実践への提案

情報入手行為が帰任者の組織適応を促進するという「研究 3」の分析結果は、帰任者と組織の双方にとって重要な意味を持つ。まず帰任者にとっては、帰任前後の時期において、何らかの自発的な行動をとることによって帰任後の状況に関する情報を入手できれば、自己に降りかかる負担(感)が軽減され早期に組織に慣れることが可能となる。次に組織にとっては、帰任者の情報入手を上司や会社・組織との間において行わせることができれば、その円滑な組織適応を促しうると期待される。海外赴任と違って帰任時には特に問題は生じないと組織は判断しがちであるが、実際には例えば引越しなど新環境への定着だけでも労力を要する。その結果、帰任者の円滑な職場復帰が阻まれ、さらにはモチベーションの低下すら招きかねない。組織として、帰任者にとって効果的なフォローをすることがその良好な組織適応を促すであろうし、またそれによって帰任者は組織の構成員としてより積極的に仕事に従事できるであろう。

3. 3. 7 研究 3 の結論

帰任適応理論では組織による形式的な働きかけに注目しその効果に焦点をあてる一方、個々人間の実践は検討していない。そこで本研究では、帰任適応理論に組織社会化の視点を導入し、海外派遣から帰国した帰任者の新組織への適応を組織再社会化と捉えた上で、先行研究を批判的に継承しつつ、情報入手行為、期待、および組織適応の 3 者間の関係について「組織再社会化段階における情報入手行為と組織適応のモデル」を構築した。そして、多国籍企業における海外帰任者を対象とした調査をもとにモデルの検証を行った。分析の結果、「研究 3」が提示するモデルは支持された。すなわち、組織再社会化段階である

帰任前後の移行期における、「特定の情報」を「特定の他者」から入手するという情報入手行為が、一方では直接に、他方では帰任前に持っている期待が帰任後の現実になづくという期待ギャップの減少を介して、より効果的な帰任適応を導くことが確認された。またその際、情報源としての上司の役割の重要性も見出された。その結果を踏まえ、理論・実践両面への提案を行った。

以上、Step1 の検証として海外派遣帰任者の組織への再適応についての検討を行った。次に、Step2 の検証として帰任者の知識移転についての検討を行う。

3. 4 研究4：海外派遣帰任者の知識移転意欲に影響を与える要因 (Step2 の検証)

3. 4. 1 はじめに(研究4)

海外派遣帰任者が帰任後に所属する本国組織に成功裡に再統合できるならば、その者が保有する知識を企業や組織において最大限に活用することができる。海外経験者である帰任者は、海外赴任中に、現地の政府、銀行、供給者、顧客、戦略的パートナーなど、現地国との間につながりや社会関係を有し、組織にとって重要な資源となる知識を豊富に獲得している(Berthoin-Antal, 2001)。帰任者が保有する海外で得た知識の多くは、現地に関する暗黙的な知識であるため、それは競合他社が容易には模倣できない知識といわれている。帰任者のそうした異質で独自の知識を企業内に取り込むことによって、企業は本体の社会的資産価値を高め、グローバル企業としての競争力をつけることができる(Harvey & Novicevic, 2006)。つまり、海外で多様な経験をした帰任者が保有する異質な知識を組織内に取り込み、それを活用できる組織、すなわちグローバル競争で優位となりうる無形資産を保有する組織が、グローバル企業として成長することができる考えられる。従業員を含む組織が保有する知識を組織内に取り込み共有することを、ここでは「知識移転」と呼ぶ。組織における知識移転と従業員の知識移転について、以下に記す。

まず組織における知識移転については、それが円滑に行われるためには従業員個人が保有する個々のグローバルな関係性といった社会文化的な価値を、理解する力(理解力)や、そうした知識を蓄積し吸収する力(吸収力)、さらには知識を共有するなどの応用する力(応用力)、すなわち知識受容力(Cohen & Levinthal, 1990)が備わっている必要がある。そうした力は、組織内の改革や人員の雇用によって直ちに手に入れられる訳ではなく、企業特殊的なものである(Cohen & Levinthal, 1990)。企業は、従業員が保有するノウハウがビジネス成功に貢献する重要な資源だと認識し、それを重視しているといわれるので(Hall, 1992)、従業員が保有する知識の移転は別段問題なく円滑になされるように思われる。しかし、企業外部(海外など)からの知識だけではなく、企業内部のユニット間においてさえも、知識を移転することは実際には容易にはできないのが現状である(Szulanski, 1996)。知識移転によって組織は競争力をつけることができるが、成功裡な知識移転の達成は困難なのである(Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000)。

次に従業員の知識移転について、帰任者が海外勤務で習得した多様で異質な知識は、企業や組織にとって重要だと主張されている(Adler, 1981; Black et al., 1999; Fink, Meierewert, & Rohr, 2005; Murray, 1973)⁷⁷。その知識の対象としては、具体的には現地

での顧客やサプライヤーなどの人的ネットワーク、市場システム、ビジネスの動向、文化的パターン、マネジメントスタイル、などが挙げられる(Fink, Meierewert, & Rohr, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2004)。そのような異文化に関する知識を海外派遣者は、派遣期間中に集中的かつ迅速に習得している(Bird, 2001)。しかし、企業や組織側は、その者が習得した知識内容を詳細に知ることは困難であるために、そのような価値ある知識を組織において十分に活用するには、それを保有する帰任者の知識移転に対する意欲を高めることが重要だといわれている(Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009)。

以上を踏まえ「研究 4」では、帰任者が保有する知識の組織内共有を促す帰任者の知識移転への意欲を高める方策について検討する。

前述の「研究 2」では、帰任者の「人材活用(組織での自身の活用感)」が組織への再適応の決定要因であることが示されている。本研究では、帰任者の人材活用を帰任者の知識を組織において活かすという意味で用いる。帰任者の知識移転の円滑化において本研究が着目するのは、「2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討」で述べたとおり、帰任者の知識移転意欲である。なお、「知識」という語を用いるに際して「情報」との違いに、若干言及しておく⁷⁸。本研究では、「知識」とは、Nonaka and Takeuchi (1995, p.86)による「情報は知識を引き出したり組み立てたりするのに必要な媒介あるいは材料である」「知識は、情報が創り出した(あるいは支える)信念である」、および小川(2007, p.9)による「知識は『人の心の中に、ある程度系統だった形で宿っているもの』であり、情報は『それが系統だった形で整理されているかどうかに関わらず、人間の五感を通して得られる事実』」である、という定義に準じる。

3. 4. 1. 1 組織における知識の種類

企業において重要となる知識の種類は、一般に形式知と暗黙知とに分けられる(Nonaka & Takeuchi, 1995)。先行研究では、これ以外にもいくつか知識区分が提示され、組織メンバーが共有する知識あるいはメンバーが独自に保有する知識の種類によって、「知識移転のしやすさあるいは困難さ」は異なると指摘されている。例えば、形式知よりも暗黙知の方が移転は難しく(Nonaka, 1991)、コード化された知識よりもコード化されてない知識の方が移転は難しく(Zander & Kogut, 1995)、知識が受け手にうまく理解されないことや知識の意味の多義性が高いことも、それが低い知識よりも移転は難しい(Szulanski, 1996)といわれる。

こうした知識の種類ごとの移転の円滑さの違いの他に、Argote, McEvily, and Reagans (2003)等では以下の点が明らかにされている。知識を移転する場所(知識の供給源が内か外か)やメンバーのグループに関しては、メンバーの背景が異なる異質(heterogeneous)グループは、互いに似たメンバー構成である同質(homogeneous)グループよりも、創造的だといわれる(e.g., Lant et al., 1992; Lapre & van Wassenhove, 2001; Williams & O'Reilly, 1998)。同じ組織にあると知覚したユニットから入る内在的知識は、外在(external)するユニットからの知識よりも知識移転しやすい傾向にあり、かつ知識を得る側のユニットの成果を上昇させる(Darr et al., 1995)。同じ組織の部分、あるいは上位(superordinate)関係のユニットを横断して、知識は移転する傾向にある(Darr et al., 1995; Baum & Ingram, 1998; Ingram & Simons, 2002)。異なる組織よりも同じ組織のユニットからの方が、ベストプラクティスの知識をより移転できる傾向にある(Zellmer-Bruhn, 2003)。違う組織(外部)から科学者(人員)を雇用するよりも科学者を組織内で移動させる組織の方が、科学者個人の知識から利益を得られる傾向にある(Song et al., 2003)。独自の知識とメンバー間との関係について、組織の個々のメンバーが保有する独自の知識は、グループディスカッションにおいて言及される頻度や繰り返し出てくる頻度が少ない傾向にある(Stasser & Titus, 1985)。Argote, McEvily, and Reagans (2003)は、そうしたグループは特定のメンバーに特有の情報が表面化しないので、彼らが持つ情報資源の十分な活用に失敗しているという。Thomas-Hunt et al. (2003)は、知覚された技能が同一グループ内の知識の共有と独自知識の強調に及ぼす効果を検証した結果、特別な技能を持ち社会的に孤立している方が特有の技能を持ち、(メンバーに社会的に繋がっている人達よりも)特有な知識を共有できる傾向にあることを示している。

知識への好みについて Gerybadze (2004)は、(1)explicit 知識と implicit 知識、(2)canonical(規範的・容認された)知識と equivocal(多義的)知識という、2つの直交する知識の種類を提示し、異なるロケーションで知識共有する際には canonical 知識が好まれる(favorable)ことを示した。また Menon and Pfeffer (2003)は、内部者の知識(内的知識)への好みを説明する理論は多く存在するが、実際にはマネージャーは外的知識が不足しがちでそれには特別な独自性があると見ているために、外部者からの知識(外的知識)への好みも高い、つまり、外部知識の方にも価値を置く傾向があることを示している。

以上により、形式知、コード化知識、多義性が低い知識、内的知識、規範的知識は、組織において比較的好まれ、その移転や受け入れは行われやすいといえる。他方、それらの

対となる暗黙知などの知識については移転が難しく、人々の間で取り上げられる頻度も少ない傾向にある。そのために、暗黙的な知識の移転には組織が意識的に力を入れないと、形式知のような知識に偏って組織内に蓄積され続けることになり、知識マネジメントがうまくいかなくなるといえよう。

このような異なるコンテキストへの知識移転の困難さを検討した Argote and Ingram (2000)は、それは人びとの間の相互行為、タスク、ツールがフィット(fit)していないことに起因すると主張する。フィットしている人たちの集合という点では、会社間よりも会社内の従業員の類似度が高く、会社内の方が知識移転のための従業員間の相互行為は確立しているため、会社間よりも会社内での知識移転の方が円滑になされる(Argote & Ingram, 2000)というのである。この点を踏まえると、組織における知識移転の円滑化には、個々人の間の行為だけではなく、組織のコンテキストといった組織内の環境にも着目すべきだといえよう。

3. 4. 1. 2 帰任者が保有する知識移転における課題

以上を踏まえると、本国に帰国した帰任者が保有する知識を移転する際の主な課題として、次の3点が挙げられる。

一つ目に、帰任者の知識移転モデルを提示している Lazarova and Tarique (2005)と Oddou, Osland, and Blakeney (2009)は、帰任者が保有する暗黙知は特に重要だと強調する。しかし、前述のように暗黙知の移転や国を超えた知識の移転は難しいために、組織は意識的に移転に力を入れる必要がある。

二つ目に、帰任後の組織において、帰任者が持つ異文化圏で得た異質な知識は、帰任先のマネージャーや周囲の人たちから「外的知識」だとは思われにくい傾向にあると考えられる。それは、帰任者は元は本国にいた人であるために、帰国後の周囲の人達から同類だと「誤認」されやすいことから引き起こされる。そうした認識が阻害要因となり、帰任者が異文化で得た知識、つまり外的知識に対しては目が行き届かなくなると考えられる。さらに、海外で得た外的知識を帰任者が表出した場合、それにより創造性が生まれる可能性はあるが、他方、その外的知識の移転自体が困難であることに鑑みると外的知識の表出が阻害要因を生むとも考えられる。なぜなら、異質な(外的)知識に対しては、その受け手が拒否するといった反応が起こりやすいからである。

三つ目に、帰任者は新組織への異動者であるために、帰任してからしばらくの間は、帰

任先の職場への統合の程度が低いので、その移転が困難となりうることが挙げられる。帰任者は異文化での異質な知識を保有しそれを会社へと橋渡しできる人材、つまり、人事異動を通じて異質な知識の移転を行える人材であるが、特に帰任直後(帰任後の初期段階)においては、新しい職場での円滑な知識移転は困難になると考えられる(Song et al., 2003; Stasser & Titus, 1985)。

3. 4. 1. 3 研究4の研究目的

以上の検討を踏まえ「研究4」では、帰任者の知識移転意欲に影響を与える要因を特定するための検証を行う。すなわち、「どのような要因が帰任者の知識移転を促すのだろうか」について検討する。次項では、先行研究をもとに検証すべき点を示し、質問票調査にもとづいた実証分析を行う。

3. 4. 2 研究4の仮説とリサーチ・クエスチョン

「2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討」で提示したように、帰任者の知識移転意欲は、帰任時のキャリア支援、組織側の知識受容力、帰任者が帰任時に新たに参入した組織での職場内の関係性、に影響を受けると考えられる。

まず、帰任者の「知識移転意欲」とは、帰任者が自己の知識を個人のみにとどめようとするのではなく、組織内で共有しようと前向きに思うという個々人の知識移転への意欲のことである。帰任者の知識移転について理論的検討を行った Lazarova and Tarique (2005) と Oddou, Osland, and Blakeney (2009)は、帰任者が保有する「知識の共有」の成否に関して、知識を保有する個人に着目するとその個人による知識移転へのモチベーションが重要で、組織に着目するとコンテキストとしての移転ツールが重要だと主張する。会社一般の知識移転について検討した Osterloh and Frey (2000)によれば、従業員は外在的(extrinsically)および内在的(intrinsically)に動機づけられており、内在的動機はチーム内とチーム間(外)において暗黙知を移転しなければならないときに重要だという。知識マネジメントを知識の「創造」「保持」「移転」として捉え、それが有効となるコンテキストについて検討した Argote, McEvily, and Reagans (2003)によれば、知識マネジメントがなされるコンテキストというのは、そこにいる個人の知識創造・保持・移転する能力に影響を与え、その人々に知識マネジメント・プロセスに参加するためのモチベーションやインセンティブを提供することで、知識創造・保持・移転のための機会を提供するという。以上から、

帰任者の知識移転への意欲を検討すること、そのためには知識移転がなされるコンテキストの状況を把握することが重要だと考えられる。

次に、「知識移転意欲」に影響を与えうる要因として、「キャリア支援」と「組織での知識受容力」を取り上げるのは、「帰任者の知識移転モデル」(Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009)の主張に基づく。そのモデルでは、帰任者の知識移転意欲を高めるには、組織がキャリア支援を行うこと、組織での知識受容力が高いこと、組織と個人が関わる場としてのコンテキストが機能していること、が重要だと強調される(「2. 3 帰任者の知識移転モデル」参照)。この「キャリア支援」「組織での知識受容力」に加えて、「2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討」と「2. 6 本研究のモデル」で指摘したコンテキストにおける「職場内の関係性」についても検討する。

以上を踏まえ「研究 4」では、「知識移転意欲」、「キャリア支援」、「職場内の関係性」、「組織での知識受容」の4つの検討を行うために、キャリア支援のための「キャリア志向」の把握、「職場内の関係性」、「組織での知識受容」について仮説とリサーチ・クエスチョンを立てる。

3. 4. 2. 1 キャリア支援

従業員が保有する「知識の提供を受ける」には、組織が「従業員個人の就業ニーズ」として個人のキャリアに対するニーズを充足する、つまり、帰任者がキャリア適合感や満足感・成功感を得られるようにキャリア支援を行うことが重要である(「2. 5 帰任者の知識移転モデルの再検討」)。そのために、帰任者個人のキャリア問題として、次の点を「研究 4」において検討する。第一に、帰任者は海外経験をキャリアとしてどのように位置づけ、帰任後にはキャリアにどのような意義を持たせているのかという「キャリア志向」を把握する。そのために、先行研究に依拠して個人のキャリア志向を分類する。それにより、帰任者のキャリアへのニーズに関する検討を行う。第二に、帰任者は「国内勤務→海外赴任→帰任という過程(3 stages)」を経ている。その過程において「個人のキャリア志向の変化」を捉え、帰任後のキャリア志向と会社から期待される役割としての「実際の仕事との間の適合度」が帰任者の知識移転意欲に影響しているか否かという、帰任者のキャリア適合を検証する。

3. 4. 2. 1. 1 キャリア志向の区分

従業員個人のキャリア志向を区分した研究の中で日本企業を対象とした研究には、太田(1993)、Shein らをベースとして類型化した三輪(2001, 2011)、Gouldner(1957)に依拠した藤本(2005)、Derr(1986)に依拠した坂爪(2008)がある。企業や組織における従業員のキャリア志向は、概して 1.コスモポリタン・プロフェッショナル志向、2.ローカル・組織人志向、3.管理職志向(経営管理)、4.専門職志向、5.独立・専門自律志向、6.社会貢献志向、7.上昇志向、8.純粋な挑戦志向、9.仕事と生活のバランス志向、に区分できる。

海外派遣者のキャリア志向については、Cerdin and Le Pargneux (2009)が次のタイプを示している。そこでは、1.キャリア・アンカー、2.出世主義志向、3.プロティアン・キャリア態度、4.バウンダリレス・キャリア態度、という「内的な(internal)キャリア」の特徴がみられるという。Cerdin and Le Pargneux (2009)は、先行研究においてこれら4つのキャリアタイプを海外派遣との関連で検討することは見過ごされていると主張する。まず一つ目に、「キャリア・アンカー」とは個人の長期的な成果を意味する⁷⁹。これには個人が知覚する①才能・能力、②動機・ニーズ、③考え方(concept)の態度・価値観、という3つの構成要素がある。これらと実際の仕事環境との一致の程度が、仕事成果、仕事満足度、困難さ(不安や緊張)を決定づけるという。二つ目に、「出世主義志向」とは個人の仕事態度を意味する。仕事の成果やスキルをベースとせずにキャリア上昇を追いかけ、国際的な知識・スキル・能力の獲得にも関心がない傾向があるという。三つ目に、「プロティアン(多様な)・キャリア態度」には、①個人の内面の価値観により起動する態度(「自己の価値中心型」)、②自己の方向付けによる態度や学習要求に適応する能力「自己管理型」、という2つの構成要素があり、これらは社内キャリア成功(キャリア満足感)に関係するという。四つ目に、「バウンダリレス(境界無き)・キャリア態度」は、プロティアン・キャリア態度と似ているといわれるが、境界が無いと見るマインドセットや、組織移動への好みに関する個人の態度を意味しているという。これには、①身体的移動(「移動性」)、②心理的移動(「バウンダリレス・マインド」)、という2つのタイプがある。赴任中と帰任段階でバウンダリレス・キャリア態度の特徴がある人は、社内キャリア成功、仕事成功、発達成功があるという。

本研究では、Gouldner(1957)に依拠しつつ日本の組織を念頭に置いて提唱され比較的長期に検討されてきた、「コスモポリタン・プロフェッショナル志向」「ローカル・組織人志向」、および、海外派遣者に焦点をあてた Cerdin and Le Pargneux (2009)が依拠しているキャリア志向として「プロティアン・キャリア・自己管理型」「プロティアン・キャリア・自己の価

値中心型」「バウンダリレス・キャリア-身体的移動」「バウンダリレス・キャリア-心理的移動」という6タイプのキャリア志向を検討する。これらキャリア志向は上記のように多様な区分がなされており、帰任者の知識移転意欲との関連性が不明確であるために、次のRQ(リサーチ・クエスチョン)を立てることとする。

RQ1：帰任後の知識移転意欲が高い人は、どのキャリア志向が強いのであろうか？

3. 4. 2. 1. 2 キャリアに対する考えの変化とキャリア適合度

キャリア志向について、海外派遣前と帰任後との間でのキャリアに対する考えの変化、および帰任後のキャリアと帰任先の仕事(配置)との間の適合度(fit)を検討する。

長期間の海外生活における異文化接触によって、それ以前とは異なる価値観などが刷り込まれ、個人は成長し変化する(Kim, 2001)。また、海外滞在中の自己というのは、本国での自己と必ずしも同じだと認識していないことがある。例えば、海外生活の時には、積極性、内向性などにおいて、自己表現が本国の場合とは違っていると本人自身がしばしば認識している(Kidder, 1992)。そうしたことが帰任後の自身のキャリアに対する考えの変化に反映されると推測される。よって、以下の仮説を立てる。

仮説1：海外派遣前と帰任後とでは、個人のキャリアに対する考えは変化している。

「キャリア適合度」とは、個人が持つやキャリア目的(キャリア像)と、組織内での実際の仕事内容やキャリア形成のあり方の一致の程度のことである。この点に関して先行研究では、海外派遣者がその組織において自己のキャリアを発揮できる、あるいはキャリア形成ができると思えるならば、自身の有する知識を組織に移転し蓄積させることを可能にする旨と指摘される(Lazarova & Cerdin, 2007)。帰任者の知識移転に関して、帰任者のキャリア計画を組織が立てるという枠組みで検討するのではなく、むしろ個人のキャリア志向の変化の特徴を把握した上で、帰国後の実際の配置が適切か否かを問うことが重要となろう。以上を踏まえ、個人のキャリア目的と帰任後の仕事が適合していれば、帰任者の知識移転意欲が高くなると考えられる。よって、以下の仮説を立てる。

仮説2：現在のキャリア目的と現在の仕事が適合している人ほど、帰任者の知識移転意欲は高いという関係がある。

3. 4. 2. 2 職場内の関係性

知識移転の流れの中で他者との良好な関係が移転を円滑にさせる、つまり、それが知識移転上のノイズを減少させうると考えられる。また実際の状況においても、知識が提供される場面は多くの場合、帰任者が所属する職場であり、その職場に属する身近な周囲の人たちとの関係性のあり方が帰任者の知識提供意欲を左右すると考えられる。会社における知識の創造・保持・移転という知識マネジメントを理解するには、そこでの社会的関係を把握することが重要だといわれている(Argote, McEvily, & Reagans, 2003)。

ここでは、施策のように明確なものではなく、不可視な部分へのマネジメントに着目する。他者との関係性がうまく構築されることによって、職場で働くことに対して安心感が得られ、組織への信頼感も得られるであろう。そうした組織への信頼感は、個々の従業員が保有する知識を共有させようとする動機付けになるといわれる(Oddou et al., 2009)。ここでは「職場内の関係性」として、帰任者が職場の身近な他者である上司、同僚、会社・組織との関わり合いによって実現できる「キャリアのメンタリング」と「関係性のタイプ」の2つについて検討する。

3. 4. 2. 2. 1 キャリア・メンタリングとしての関係性

キャリアのメンタリングとは、自身のキャリアに成功感をもたらす組織内の関係性から導かれる従業員へのキャリアサポートのことである⁸⁰。海外派遣という「赴任―帰任」の経験は個人のキャリア形成において、意義のあるキャリア上の節目である。そうした節目は、一時的であれ不安定な時期となるために、そこでのメンタリングを通じた支援は個人にとって意義があるだろう。帰任者の仕事の保証(確保)を含むキャリア支援は、長期的にみると、帰任者と組織との間の信頼関係の構築に貢献するであろう。そうした信頼関係を保てることによって、帰任者の知識移転などに対するモチベーションの向上・保持が可能になる(Oddou et al., 2009)。

Carraher, Sullivan, and Crocitto (2008)は、海外派遣中にメンターを持つことと、海外派遣者の「海外赴任への効果」(仕事成果、仕事満足度、組織に関する知識共有など)との関係について検証している。その結果、メンターが本国にいる人なのか、あるいは、現地にいる人なのかで、その効果は異なっており、本国にメンターがいる場合にはかえって「海外赴任への効果」に対してマイナスに作用することが示されている。また、Mezias and Scandura (2005)は、帰国後の再適応には帰任先でのメンタリングが効果を及ぼし、海外

派遣中のメンタリングは海外派遣先である現地への適応に効果を及ぼすと主張する。そのメンタリングは、組織適応および個人のキャリア成功(発達)に影響を及ぼすという。これらの研究を踏まえると、海外派遣者/帰任者の近くにいる人がメンターであることが重要だといえよう。従って、帰任後の状況に影響を及ぼすのは、海外派遣サイクルの3ステージ(海外派遣前、派遣期間中、帰任後)の中でも「帰任後」のメンタリングだと考えられる。帰任後の効果的なメンタリングを把握するには、帰任者が誰からメンタリングを受けているのが重要であるのかといった、メンタリング状況の把握が必要だと考える。よって、以下のRQを立てる。

RQ2：どのようなメンタリングを受けている帰任者が、知識移転意欲は高いのだろうか？

3. 4. 2. 2. 2 関係性のタイプ

知識移転がうまくなされるには、「良好な関係」が重要である(Szulanski, 1996)⁸¹。Yan, Zhu, and Hall (2002)は、組織と個人が「取引的(transactional)契約」ではなく、相互の忠実さ(mutual loyalty)をベースとした「関係的(relational)契約」にある場合、組織と個人双方が海外派遣から得られる成功の程度が高いことを主張した(Yan et al., 2002, Proposition 2)。この関係的契約が、おそらく「良好な関係」として、知識移転において重要な関係になると考えられる。その関係で重要なのは、金銭的報酬というよりむしろ長期にわたる心理的関係や相互の尊重と信頼(trust)のできる関係であろう(Yan, Zhu, & Hall, 2002)。こうした組織内の信頼によって、知識の専有(appropriation)や誤用を軽減させ、知識共有が効果的になされるのだろう(Argote, McEvily, & Reagans, 2003; McEvily, Peronne, & Zaheer, 2003)。

帰任者は組織内の異動者であるため、会社への心理的契約は既に成立していたとしても、新たな配属先での信頼関係は未構築の段階にあるのが通例である。そのため、信頼関係構築の第一歩として組織や配属先の人たちができることは、帰任者への心理的支援であろう。Chi and Chen (2007)は、台湾人帰任者への調査の結果を踏まえ、知覚された心理的契約の充実さと離職意志との間には負の関係があり、組織コミットメントとの間には正の関係があることを示した。ここでいう「心理的支援としての関係性」とは、日常の職場の中で、そこでの身近な人たち(上司、同僚、会社・組織)との関係を構築する心理的なつながりを指している。また、組織がキャリア向上のために支援することは、帰任者の知識移転意欲を高めるといわれる(Lazarova & Tarique, 2005)。関係性を考慮する上で重要なのは、取引

的な関係ではなく、親密さのある関係である(Yan et al., 2002)。従って、単なる職務上のやりとりのみの関係ではなく、情緒面にも働きかける関係が重要であり、その関係の方が、帰任者の知識移転意欲にプラスの効果をもたらすと考えられる。よって、以下の仮説を立てる。

仮説 3：帰任者が上司との間を、職務情報のやりとりのみの関係よりも、情報に加えて心理的なつながりもある関係と知覚している方が、帰任者の知識移転意欲は高い。

3. 4. 2. 3 組織での知識受容

知識を持つ者の知識移転意欲を高めるには、受入側の組織の吸収力(受容能力)、開放性(openness)、知識受入意欲という「組織での知識受容力」が重要だと主張されている(Cohen & Levinthal, 1990; Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009)。つまり、組織側の知識受容力が高いことで、知識保有者の知識移転に対する意欲は高くなる(本人の知識移転への意欲は、組織側の受容力に依存する)というのである。組織の知識移転受入能力や意欲について、「異文化で得た知識」を受け入れるとき、受入側には通常「馴染みのない未知の知識や異質な知識は受け入れたくない」という反応が起こりやすいと考えられる(Adler, 1981, 2002)。そうした「拒否反応」を抑えるために、「ダイバーシティ・マネジメントの推進」など企業全体としてメッセージを発信していることは、受入側(組織)の吸収力を促進させるであろう。

組織側の受入意欲については、現在のグローバル化社会において、多様で異質な知識としてのグローバル知識の重要性が強調される中で、組織側の受入準備までは整っていないでも「既に組織側の受入意欲はある」あるいは「組織側の受入意欲が必要だと組織は認識している」ことが想定される。従って、そうした組織側の受入意欲を確認するよりも、むしろ帰任者が知覚する組織側の知識受容力や組織の開放性の程度を検討することが重要だと考えられる。よって、以下の仮説を立てる。

仮説 4：組織での知識受容が高いと知覚している帰任者ほど、知識移転意欲は高いという関係がある。

3. 4. 3 調査方法(第二次調査)

調査対象企業は、日本の大手多国籍企業で 8 社の製造業企業である。対象企業は、東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』『日本企業の現地法人数ランキング』の 60 位

内に入る大手企業の製造業で、かつ海外派遣者が約 150 名以上の企業(会社)に依頼した。

対象企業の人事担当者にヒアリング調査を行い、現状の把握と質問票の質問項目の確認などを行った。それにより質問票の修正を行った。次に、作成した質問票による調査を実施するにあたり、所属先(北海道大学)の倫理委員会に研究審査の申請を行い、承認を得た。完成した質問票について、各企業の人事担当者に最終確認と対象者への配布を依頼した。

日本の大手多国籍企業(8 社)に継続的に勤務する従業員で、かつ海外赴任期間 6 ヶ月以上を経験した帰任後 2 年以内の従業員に事前の予備調査(14 名分)を経て、計 138 名(予備調査を含む)に質問票調査を行った。質問票は 120 名分を回収し(回収率は 86.96%)、内 7 票は対象条件に該当しないため、有効票は 113 となった(有効回答率は 81.88%)。

マネージャー向けの調査は、帰任者の上記対象企業ではないが大手企業の 1 社(J 社)を含む 8 社で行った。過去に帰任者や外国人従業員を受け入れたことのあるマネージャーに依頼した。事前の予備調査(8 名分)を経て、計 41 名(予備調査を含む)に質問票調査を行い、有効票は 35 であった(有効回答率は 85.37%)。

調査データの分析方法は、質問紙調査は統計解析ソフトを使用し、多変量解析を行い、その後に分析結果の解釈を行った。

「研究 4」でも質問票調査を行い個人の状況を把握する方法を採った。帰任者という括りでみると、人口統計(デモグラフィ)をみても分かるように、職種(技術職、事務職)、勤続年数、年齢、家族構成や帯同家族といった家族の状況などは、各個人で異なっている。そして、人事施策の実際の運用は、会社や事業部というよりはむしろ、より細分化されたグループや課において行われることが多い。そこで本研究では、会社全体の把握ではなく、従業員個人を対象として、労働への意向や志向、抱える問題について把握することとした。そうして得た知見は、施策運用において有用となるであろう。人材マネジメント研究においては、渡辺(2007)がいうところの社会心理学アプローチを用いて個人の視点から捉えるという方法も重視されており(e.g., 太田, 1999; 鈴木, 2002; 蔡, 1999; 渡辺, 2007)、本研究もこのアプローチを採用し、個人を対象に調査分析を行うこととした。

帰任者向けの質問項目は別表の通りである。なお、「研究 1」と同様に、当変数を測定するために使用する尺度が英文の場合、日本語への翻訳方法は、Back-Translation (Brislin, 1980; Brislin et al., 1973)を用いて行った。

質問票調査期間は、2012 年 5 月から 10 月(予備調査は 5 月から 6 月、本調査は 6 月から 10 月)であった。

3. 4. 4 研究4の結果

3. 4. 4. 1 回答者の属性

まず、回答した帰任者の属性を記す。帰任者の年齢は、41～45歳が31.25%で最も多く、その年齢よりも高くなるに連れ、またはその年齢よりも低くなるに連れ比率は減少している(表3-4-1)。帰任者の性別を見ると、圧倒的に男性の比率が高い(表3-4-2)。平均勤続年数は19.83年($SD=7.82$)である。転職回数は、0回(98人、86.73%)が最も多く、平均は0.39回($SD=1.33$)であり、所属企業に長期にわたり継続的に勤務している人が多い。海外赴任回数は、平均が1.36回($SD=0.79$)で、海外赴任が初めての人比率(76.11%)が最も高く、最高の海外赴任回数は5回(2人)であった(表3-4-3)。通算海外赴任年数は、平均が5.72年($SD=4.03$)で、最高は21年であり、最低は10ヶ月であった。現在の職種は企画職(28人、25.00%)が最も多く、次に営業職(18人、16.07%)、技術職(15人、13.39%)、開発(10人、8.93%)が多い。現在の役職は主任・係長クラス(39.82%)が最も多く、次に課長クラス(32.74%)が多い(表3-4-4)。

表3-4-1：帰任者の年齢

年齢	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	計
人数(人)	1	15	21	35	26	9	5	112
%	0.89	13.39	18.75	31.25	23.21	8.04	4.46	100.00

表3-4-2：帰任者の性別

性別	男性	女性	計
人数(人)	109	3	112
%	97.32	2.68	100.00

表3-4-3：帰任者の海外赴任回数

海外赴任回数	1回	2回	3回	4回	5回	計
人数(人)	86	19	4	2	2	113
%	76.11	16.81	3.54	1.77	1.77	100.00

表 3-4-4 : 帰任者の現在の役職

現在の役職	部長クラス	課長クラス	主任・係長クラス	現場のリーダー	一般従業員	その他	計
人数(人)	9	37	45	7	14	1	113
%	7.96	32.74	39.82	6.16	12.39	0.88	100.00

次に、回答したマネージャーの属性を記す。年齢は、46～50 歳が 45.71%で最も多く、その年齢よりも高くなるに連れ、またはその年齢よりも低くなるに連れ比率は減少している(表 3-4-5)。性別は圧倒的に男性の比率が高い(表 3-4-6)。平均勤続年数は、24.51 年($SD=5.32$)であり、所属企業に長期にわたり継続的に勤務している人が多い。現在の職場での在籍期間は 36.80 ヶ月($SD=42.63$)であった。通算海外赴任年数は平均 2.77 年($SD=3.16$ 年)である。海外赴任回数は、平均が 0.80 回($SD=1.08$)で、回数別に見ると海外赴任をしたことがない人が最も多く 48.57%で約半数を占め、最高の海外赴任回数は 5 回(1 人)であった(表 3-4-7)。現在の職種は人事職(10 人、28.57%)が最も多く、次に営業職(6 人、17.14%)、企画職(3 人、8.57%)が多い。現在の役職は課長クラス(54.29%)が最も多く、次に部長クラス(40.00%)が多い(表 3-4-8)。

表 3-4-5 : マネージャーの年齢

年齢	36～40 歳	41～45 歳	46～50 歳	51～55 歳	56～60 歳	計
人数(人)	1	9	16	7	2	35
%	2.86	25.71	45.71	20.00	5.71	100.00

表 3-4-6 : マネージャーの性別

性別	男性	女性	計
人数(人)	34	1	35
%	97.14	2.86	100.00

表 3-4-7 : マネージャーの海外赴任回数

海外赴任回数	0 回	1 回	2 回	3 回	4 回	5 回	計
人数(人)	17	12	4	1	0	1	35
%	48.57	34.29	11.43	2.86	0	2.86	100.00

表 3-4-8 : マネージャーの役職(現在)

現在の役職	役員クラス	部長クラス	課長クラス	主任・係長クラス	計
人数(人)	1	14	19	1	35
%	2.86	40.00	54.29	2.86	100.00

3. 4. 4. 2 帰任者の海外赴任中の状況

直近の海外赴任期間の平均は 4.50 年(4 年 6 ヶ月、 $SD=34.98$ ヶ月)であり、通算赴任年数の平均(5.72 年)との間で大きな開きは無い。海外赴任先はアジア(53.98%)が最も多く、次いで欧州(23.89%)が多く(表 3-4-9)、また国別では中国(31.86%)が最も多く、次いで米国(17.70%)が多い。帰任までの内示期間は平均が 3.52 ヶ月($SD=2.78$ ヶ月)であった(表 3-4-10)。家族全員帯同者は 53.10%であり、単身赴任者は 31.86%とかなり多い(表 3-4-11)。帯同家族は配偶者や子供であり、それ以外の家族を帯同しているケースは無い(表 3-4-12)。海外赴任中の職種は営業職(20 人、17.86%)が最も多く、次に企画職(15 人、13.39%)、経営全般職(12 人、10.71%)、技術職(12 人、10.71%)、が多い。海外赴任中の役職は課長クラス(34.82%)が最も多く、次に部長クラス(25.89%)が多い(表 3-4-13)。

表 3-4-9 : 海外赴任先

赴任先	アジア	中近東	欧州	北米	中南米	アフリカ	オセアニア	計
人数(人)	61	1	27	20	4	-	-	113
%	53.98	0.88	23.89	17.70	3.54	-	-	99.99

表 3-4-10：帰任までの内示期間

内示期間	1ヶ月前	2ヶ月前	3ヶ月前	4ヶ月前	5ヶ月前	6ヶ月前
人数(人)	17	16	43	15	4	12
%	15.18	14.29	38.39	13.39	3.57	10.71
内示期間	7ヶ月前	8ヶ月前	12ヶ月前	13ヶ月前	24ヶ月前	計
人数(人)	1	1	1	1	1	112
%	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	100

表 3-4-11：家族状況

家族状況	全員帯同	一部帯同	単身赴任 (家族全員残留)	独身	計
人数(人)	60	2	36	15	113
%	53.10	1.77	31.86	13.27	100.00

表 3-4-12：全員、一部帯同の場合の家族状況

帯同家族	配偶者	配偶者と子供	計
人数(人)	20	41	61
%	32.79	67.21	100.00

表 3-4-13：海外赴任中の役職

赴任中の 役職	代 表 者	役員 クラス	部長 クラス	課長 クラス	主任・ 係長クラス	現場の リーダー	一 般 従 業員	アドバイザー・ 顧問	計
人数(人)	5	9	29	39	16	1	6	7	112
%	4.46	8.04	25.89	34.82	14.29	0.89	5.36	6.25	100.00

3. 4. 4. 3 帰任者の帰任後の状況

帰国後の月数は平均が 6.12 ヶ月 ($SD=5.49$)であった。現在の職場での在籍月数は平均が 5.56 ヶ月 ($SD=5.17$)であった。赴任中や帰任後の生活上の問題については、「感じることは

ない」が 37.17%で、「感じることもある」が 62.88%であった(表 3-4-14)。この「感じることもある」の 71 人に赴任中や帰任後の生活上の問題内容(選択式)を尋ねると、最も多いのが「子に関すること」(選択率: 39.82%)であり、次に「住居に関すること」(選択率: 27.43%)が多い(表 3-4-15)。家族の帰国時の日本での生活問題については、「感じることはない」が 59.43%で、「感じることもある」が 40.57%であった(表 3-4-16)。この「感じることもある」の 43 人に家族の帰国時の日本での生活問題(選択式)を尋ねると、最も多いのが「子供の教育問題」(選択率: 58.14%)であり、次に「住居関連」(選択率: 51.16%)が多い(表 3-4-17)。

表 3-4-14 : 赴任中や帰任後の生活上の問題

生活問題	感じることはない	感じたことがある	計
人数(人)	42	71	113
%	37.17	62.83	100.00

表 3-4-15 : 赴任中や帰任後の生活上の問題内容 (複数回答あり)

生活上の問題 内容	資産形成 に関して	住居に 関して	介護に 関して	配偶者に 関して	子どもに 関して	その他	回答人数
人数(人)	17	31	6	24	45	4	71
選択率	15.04	27.43	5.31	21.24	39.82	3.54	複数回答項目

表 3-4-16 : 家族の帰国時の日本での生活問題

家族問題	感じることはない	感じたことがある	計
人数(人)	63	43	106
%	59.43	40.57	100.00

表 3-4-17：家族の帰国時の日本での生活問題の内容（複数回答あり）

家族が抱える 問題内容	生活上の 問題内容	配偶者の 再就職	配偶者の 日常生活	子供の 教育問題	子供の 日常生活	住居関連	その他	回答人数
人数(人)	人数(人)	4	15	25	11	22	0	43
選択率	選択率	9.30	34.88	58.14	25.58	51.16	0	複数回答項目

(1) 帰任者の結果

仮説および RQ の分析結果は以下の通りであった。

■RQ1：帰任後の知識移転意欲が高い人は、どのキャリア志向が強いのであろうか？

まず、記述統計について確認する。キャリア志向別の平均値を見ると、「プロティアンキャリアー-SELF（自ら方向づける態度）」の値は高く、「プロティアンキャリアー-VALUE（価値観から引き起こされる態度）」の値は低い(表 3-4a-1)。つまり、「プロティアンキャリアー-SELF」の方は「プロティアンキャリアー-VALUE」よりも、全体的に高い値を選択する傾向にある。両者について t 検定を行ったところ、「 $t(112)=7.94, p<.000$ 」であり、「プロティアンキャリアー-SELF」の方は「プロティアンキャリアー-VALUE」よりも、有意に高かった。

次に、「知識移転意欲」に影響を与えるキャリア志向の 3 種 6 タイプについては、重回帰分析を行った結果、「ローカル・組織人」が「知識移転意欲」に有意な影響を与えていた(表 3-4a-2)。つまり、日本企業を対象として検討が進められてきたキャリア志向である「ローカル・組織人志向」が強い帰任者ほど、知識移転意欲は高くなるという結果であった。

表 3-4a-1 : 相関関係(帰任者) $n=113$ (ただし、メンタリングは $n=86$)

	回答 可能 範囲	平均 値	標準 偏差	知識移 転意欲	キャリア志向						キャリ ア適合	メンタ リング	組織受 容力
					コスモ ポリタ ン	ローカ ル	プロテ ィアン ー SELF	プロテ ィアン ー VALUE	バウンダ リレス ー MIND	バウンダ リレス ー MOBIL ITY			
知識移転意欲	1-7	5.29	.93	(.95)									
コスモポリタン・ プロフェッショナル	1-5	3.94	.59	.284**	(.65)								
ローカル・組織 人	1-5	3.91	.73	.365**	.414**	(.81)							
プロティアン ーSELF	1-5	4.12	.67	.154	.313**	.368**	(.73)						
プロティアン ーVALUE	1-5	3.60	.68	.006	.323**	-.036	.483**	(.53)					
バウンダリレス ーMIND	1-5	3.88	.73	.132	.385**	.276**	.478**	.290**	(.65)				
バウンダリレス ーMOBILITY	1-5	3.46	.89	.082	.035	.172	.063	-.154	.151	(.71)			
キャリア適合	1-7	4.46	1.11	.308**	.125	.288**	.235*	-.054	.258**	.306**	(.83)		
メンタリング	1-7	5.10	0.92	.258*	.252*	.239*	.221*	-.010	.241*	.117	.318**	(.76)	
組織受容力	1-7	4.77	1.03	.369**	.149	.313**	.065	-.083	.030	.288**	.580**	.121	(.89)

※括弧内はcronbachの α である。「プロティアンーVALUE」は0.53と低いため信頼性にやや欠ける点に注意を要する。

表 3-4a-2 : キャリア志向のタイプを独立変数とした知識移転意欲への重回帰分析

独立変数	β	t	p
コスモポリタン・プロフェッショナル	.18	1.66	.10
ローカル・組織人	.28	2.57	.01**
プロティアンーSELF	.02	.18	.86
プロティアンーVALUE	-.04	-.39	.70
バウンダリレスーMIND	-.02	-.15	.88
バウンダリレスーMOBILITY	.02	.23	.82
Adjusted R^2 0.11、 R^2 0.16、 df 6/106、 F 3.29、 p 0.01**			

■仮説1 : 海外派遣前と帰任後とでは、個人のキャリアに対する考えは変化している。

キャリア(例えば、担当する仕事、技術レベル、職位、裁量、配属先、勤務地)に対する考えが海外勤務する前と後で変化した人は、80.53%(91人)を占めた(表 3-4a-3)。表 3-4a-3 の内「変化した人」(91人)の中で、いつの時点で変化したかについては、表 3-4a-4 の通りであり、「海外勤務した時から帰国後の間で変化した人」と「両方の間で変化

した人」を加えると 64 人(70.33%)で、「赴任前から海外勤務の間で変化した人」(50 人、54.95%)よりも多い。

海外勤務の前後でキャリアに対する考えが「変化した人」と「変化しなかった人」について χ^2 検定を行ったところ、自由度 1、カイ二乗値は 42.13(0.00 有意水準)で、有意であった(表 3-4a-5)。従って、キャリアに対する考えは海外勤務する前と後では「変化した人」の人数が「変化しなかった人」に比べ有意に多いという結果であった。

表 3-4a-3：キャリアに対する考えは海外勤務する前と後では変化した人の割合

	人数	%
変化してない	22	19.47
変化した	91	80.53
合計	113	100.00

表 3-4a-4：キャリアに対する考えが「変化した」人が、どの時点で変化したかの割合

	人数	%	「③両方の間で変化した」を①②に加えた場合の人数	③を①②に加えた場合の%
①赴任前から海外勤務の間で変化した	27	29.67	50	54.95
②海外勤務時から帰国後の間で変化した	41	45.05	64	70.33
③両方の間で変化した	23	25.27	—	—
合計	91	100.00	114	(複数回答有)

表 3-4a-5：海外勤務の前後でキャリアに対する考えが「変化した人」と「変化しなかった人」の χ^2 検定

	観測度数 N	期待度数 N	残差
変化していない	22	56.50	-34.5
変化した	91	56.50	34.5
合計	113	—	—

カイ 2 乗 42.13、自由度 1、有意確率.000

■仮説 2：現在のキャリア目的と現在の仕事が適合している人ほど、帰任者の知識移転意欲は高いという関係がある。

帰任者の「キャリア目的と実際の仕事が適合」している程度が高い人ほど、その「知識移転意欲」が高く、またその「適合度」が低い人ほど「知識移転意欲」が低い、という有意な関係が見られた($r=.31$ ：表 3-4a-1)。

■RQ 2：どのようなメンタリングを受けている帰任者が、知識移転意欲は高いのだろうか？

まず、帰任者の現在におけるキャリアの向上や発達のための支援者として最も重要な人については、表 3-4a-6 の通りであった。その対象者からの「メンタリング」と「知識移転意欲」との関係は、「メンタリング」を受けている人ほど帰任者の「知識移転意欲」が高く、また「メンタリング」を受けていない人ほど帰任者の「知識移転意欲」が低い、という有意な相関関係が見られた($r=.26$ ：表 3-4a-1)。

表 3-4a-6：メンタリングの重要な対象者

	人数	%
所属長	31	27.43
上司	57	50.44
同僚	10	8.85
外部	1	0.88
いない	9	7.96
その他	8	7.08
合計	116	(複数回答有)

次に、メンタリングを行う対象が「所属長」か「上司」か「同僚」かによって、帰任者の知識移転意欲の高さに違いがあるか否かを調べるために、3 者間の分散分析を行った結果、有意な差は見られなかった(自由度(2, 89)、 F 値 1.51($n.s.$))。

■仮説 3：帰任者が上司との間を、職務情報のやりとりのみの関係よりも、情報に加えて心理的なつながりもある関係と知覚している方が、帰任者の知識移転意欲は高い。

まず、帰任者と上司との間の関係を次の 3 タイプに分け(回答者による選択)、それぞれ

の帰任者の知識移転意欲の違いを検証するために、一元配置分散分析を行った。

- A タイプ：職務情報のやりとりがほとんどで、個人的な話や助け合いがほとんど無い関係
- B タイプ：職務上のやりとりや、個人のキャリア情報の共有、家族などの私的な話ができる関係
- C タイプ：相互のサポート関係が強く、職務や私的なことなど幅広く話ができる関係

その結果、自由度(2, 109)の F 値が 3.01($p<.054$)であり、3 タイプ間での違いについては、5%有意水準に若干近かった。記述統計を表 3-4a-7 に示す。3 者間の違いを見ると、「A タイプ：職務情報がほとんどの関係」と「B タイプ：職務上と私的な話がある」では、帰任者の知識移転意欲の平均値の差が大きいことが分かる。

表 3-4a-7：帰任者と上司の関係の 3 タイプによる帰任者の知識移転意欲の違い

	人数	知識移転意欲 の平均値	標準偏差
A タイプ：職務情報がほとんどの関係	35	5.00	1.05
B タイプ：職務上と私的な話がある関係	63	5.47	0.80
C タイプ：相互のサポート関係	14	5.22	1.02
合計	112	5.29	0.93

次に、「A タイプ：職務情報がほとんどの関係」と「B タイプ：職務上と私的な話がある」との 2 者間に知識移転意欲の違いがあるか否かを検証するために、 t 検定を行った。その結果、「 $t(96)=2.47, p<.015$ 」であり、両者間には有意差が認められた。

従って、上司と帰任者との関係が、ABC 3 つのタイプの場合には「帰任者の知識移転意欲に違いがあった」とまではいえず、その傾向がみられたといえる程度の結果であったが、AB 2 つのタイプの場合には「B タイプ」の方が「A タイプ」の関係よりも帰任者の知識移転意欲が高い、という結果であった。

■仮説 4：組織での知識受容が高いと知覚している帰任者ほど、知識移転意欲は高いという関係がある。

組織での「知識受容力」と「知識移転意欲」との間関係は、帰任者が知覚する「組織

の知識受容力」が高いほど帰任者の「知識移転意欲」が高く、また「組織の知識受容力」が低いほど帰任者の「知識移転意欲」が低い、という有意な関係が見られた($r=.37$: 表 3-4a-1)。

(2) マネージャーの結果

マネージャーへの調査についての分析結果は、以下の通りであった。

マネージャーが知覚している「知識共有」の高さと、「知識移転上のバリア」の無さおよび「組織受容力」の高さとの間には、正の相関関係が見られた(表 3-4b-1)。

表 3-4b-1 : 相関関係(マネージャー) $n=35$

	知識共有	組織受容力	知識移転上のバリア
知識共有	(.74)		
組織受容力	.342*	(.71)	
知識移転上のバリア	.423*	.282	(.68)

■国内異動者への対応

「新たに国内異動者がグループや職場に入ったときに、その異動者に対して何らかの配慮をしたり、ケアする方が良いと思うか」については、表 3-4b-2 の通りである。

表 3-4b-2 : 国内異動者の配属で配慮やケアをする方が良いか

$M=2.63, SD=1.31$

	人数	%
そう思う	8	22.86
まあまあそう思う	11	31.43
どちらともいえない	5	14.29
あまりそう思わない	8	22.86
そう思わない	3	8.57
合計	35	100.00

「新たに国内異動者がグループや職場に入ったときに、マネージャーとして戸惑いがあるか」については、表 3-4b-3 の通りである。

表 3-4b-3 : 国内異動者の配属に戸惑いがあるか

$M=4.40$, $SD=0.74$

	人数	%
そう思う	0	0
まあまあそう思う	0	0
どちらともいえない	5	14.29
あまりそう思わない	11	31.43
そう思わない	19	54.29
合計	35	100.00

■海外勤務から帰国した帰任者への対応

「海外勤務から帰国した帰任者が配属となった経験」については、表 3-4b-4 の通りである。

表 3-4b-4 : 帰任者の配属経験

$M=0.91$, $SD=0.28$

	人数	%
ない	3	8.57
ある	32	91.43
合計	35	100.00

「海外勤務から帰国した帰任者を受け入れるのに、国内異動者と比較して、帰任者という理由で、特別に考慮や配慮、ケアをする方が良いと思うか」については、表 3-4b-5 の通りである。

表 3-4b-5 : 帰任者受入に、国内異動者と比べて、特別な考慮や配慮をする方が良いか

$M=2.94$, $SD=1.07$

	人数	%
そう思う	3	8.82
まあまあそう思う	11	32.35
どちらともいえない	5	14.71
あまりそう思わない	15	44.12
そう思わない	0	0
合計	34	100.00

「帰任者を受け入れるのに戸惑いがあるか」については、表 3-4b-6 の通りである。

表 3-4b-6 : 帰任者の受入に戸惑いがあるか

$M=4.40$, $SD=0.88$

	人数	%
そう思う	0	0
まあまあそう思う	2	5.71
どちらともいえない	3	8.57
あまりそう思わない	9	25.71
そう思わない	21	60.00
合計	35	100.00

「会社がダイバーシティ・マネジメントを推進していることが、帰任者の受け入れに役立つと思うか」については、表 3-4b-7 の通りである。

表 3-4b-7 : ダイバーシティ・マネジメント推進が、帰任者の受け入れに役立つか

$M=2.49$, $SD=1.29$

	人数	%
そう思う	10	28.57
まあまあそう思う	10	28.57
どちらともいえない	5	14.29
あまりそう思わない	8	22.86
そう思わない	2	5.71
合計	35	100.00

■外国人従業員への対応

「海外出身の従業員(外国人従業員)が、グループや職場に配属となった経験があるか」については、表 3-4b-8 の通りである。

表 3-4b-8 : 外国人従業員の配属経験

$M=0.40$, $SD=0.50$

	人数	%
ない	21	60.00
ある	14	40.00
合計	35	100.00

「グループや職場に新たに配属となった従業員が、外国人従業員である場合、戸惑いがあるか」については、表 3-4b-9 の通りである。

表 3-4b-9 : 外国人従業員の受入に戸惑いがあるか

$M=2.51$, $SD=1.15$

	人数	%
そう思う	5	14.29
まあまあそう思う	17	48.57
どちらともいえない	6	17.14
あまりそう思わない	4	11.43
そう思わない	3	8.57
合計	35	100.00

「外国人従業員がグループや職場に入ったとき、あるいは、入ることになったとき、特別に考慮や配慮、ケアをする方が良いと思うか」については、表 3-4b-10 の通りである。

表 3-4b-10 : 外国人従業員受入に特別に考慮や配慮をする方が良いか

$M=1.74$, $SD=0.79$

	人数	%
そう思う	14	41.18
まあまあそう思う	17	50.00
どちらともいえない	1	2.94
あまりそう思わない	2	5.88
そう思わない	0	0
合計	34	100.00

■会社の状況、知識活用

「会社がダイバーシティ・マネジメントを推進していることが、外国人従業員の受け入れに役立つか」については、表 3-4b-11 の通りである。

表 3-4b-11 : ダイバーシティ・マネジメント推進が外国人従業員の受入に役立つか

$M=1.66$, $SD=0.76$

	人数	%
そう思う	17	48.57
まあまあそう思う	14	40.00
どちらともいえない	3	8.57
あまりそう思わない	1	2.86
そう思わない	0	0
合計	35	100.00

「グループや職場に、海外勤務から帰国した帰任者が入ったときに、その方々の持つ、海外で得た知識を活用したいと思うか」については、表 3-4b-12 の通りである。

表 3-4b-12：帰任者の知識を活用したいか

$M=1.17, SD=0.45$

	人数	%
そう思う	30	85.71
まあまあそう思う	4	11.43
どちらともいえない	1	2.86
あまりそう思わない	0	0
そう思わない	0	0
合計	35	100.00

「グループや職場に、外国人従業員が入ったときに、その方々の持つ、異質性のある知識を活用したいと思うか」については、表 3-4b-13 の通りである。

表 3-4b-13：外国人従業員の知識を活用したいか

$M=1.31, SD=0.53$

	人数	%
そう思う	25	71.43
まあまあそう思う	9	25.71
どちらともいえない	1	2.86
あまりそう思わない	0	0
そう思わない	0	0
合計	35	100.00

「帰任者や外国人従業員が保有する海外に関する知識や、異質性や多様性のある知識を組織内で受け入れるのに、障害や問題があるか」については、表 3-4b-14 の通りである。

[職場の受け入れ体制]

表 3-4b-14：帰任者や外国人従業員の知識受入に障害や問題があるか

$M=2.66, SD=1.11$

	人数	%
あると感じる	5	14.29
多少あると感じる	13	37.14
どちらともいえない	7	20.00
あまりないと感じる	9	25.71
ないと感じる	1	2.86
合計	35	100.00

「帰任者や外国人従業員が、あなたのグループや職場において、その方々が独自に保有する知識を活用する上で、問題や困難なこと、バリアがあるように感じるか」については、表 3-4b-15 の通りである。【組織上のバリア】

表 3-4b-15：帰任者や外国人従業員の知識活用で問題やバリアがあるか

$M=3.09$, $SD=1.22$

	人数	%
あると感じる	3	8.82
多少あると感じる	10	29.41
どちらともいえない	6	17.65
あまりないと感じる	11	32.35
ないと感じる	4	11.76
合計	34	100.00

マネージャーの結果の要約は、次の通りである。第一に、新しく配属した従業員への配慮やケアについて、帰任者の場合には国内異動者と比べ特に「必要とする(そう思う/まあまあそう思う)」マネージャーは 41.18%で、「必要でない(そう思わない/あまりそう思わない)」は 44.12%であった⁸²。外国人従業員の場合には特に「必要とする」は 91.18%で、「必要でない」は 5.88%であった。第二に、マネージャー側の受け入れ上の戸惑いについては、帰任者の場合には「ある」は 5.71%で、「ない」は 85.71%であった⁸³。外国人従業員の場合には「ある」は 62.86%で、「ない」は 20.00%であった。第三に、会社のダイバーシティ・マネジメント推進において帰任者の受け入れが「役立つ」とするマネージャーは 57.14%で、「そうでない」は 28.57%であった。外国人従業員の場合には「役立つ」は 88.57%で、「そうでない」は 2.86%であった。第四に、海外で得た知識の活用について、帰任者の場合には「活用したい」は 97.14%で、「そうでない」は 0%であった。外国人従業員の場合にも「活用したい」は 97.14%で、「そうでない」は 0%であった。他方、帰任者や外国人従業員の知識の組織内受け入れに障害や問題があるかについては、「ある」が 51.43%で、「ない」が 28.57%であった。帰任者や外国人従業員の知識活用において職場で問題やバリアがあるかについては、「ある」が 38.24%で、「ない」が 44.12%であった。

3. 4. 5 研究 4 の考察

「研究 4」では、先行研究では検証されていない、帰任者の知識移転意欲に関連する要因について、帰任者を対象とした調査をもとに検討を行った。また、帰任者や外国人従業員を受け入れたことのあるマネージャーを対象に知識移転に関する調査を行った。まず帰

任者の結果では、「知識移転意欲」と相関関係がみられたのは、「キャリア志向ーコスモポリタン・プロフェッショナル」「キャリア志向ーローカル・組織人志向」「キャリア適合」「メンタリング」「組織の知識受容力」であった。

「知識移転意欲」と相関関係がみられた変数について、第一に、キャリア支援について以下に述べる。6つのキャリア志向の中で、「知識移転意欲」に有意な影響を与えるのは、「所属組織への忠誠心が強く、組織の目標や価値を自分のものにすることに積極的で、特定の仕事ではなく、組織にコミットする」というキャリア志向である「ローカル」の強い帰任者であった。この6つのキャリア志向は3種であるが、「プロティアンキャリア(self-value)」と「バウンダリレスキャリア(mind-mobility)」はいずれも知識移転との相関関係はみられなかったが、「ローカル・組織人志向ーコスモポリタン・プロフェッショナル志向」では相関関係がみられた。そして帰任者のキャリアに対する考えは、海外派遣前と帰任後とでは変化している可能性が高く、その変化した時点については、「海外勤務した時から帰国後の間」が「赴任前から海外勤務の間」よりも多かった。また、「キャリア目的と実際の仕事が適合」している人ほど「知識移転意欲」が高いという関係がみられた。つまり、ローカル・組織人志向の強い帰任者は知識移転意欲が高いという点で重要であるが、派遣前と帰任後とではキャリアに対する考えが変化する人が多いという点に注意を要する。そこで、次の2点を考慮すべきである。一つ目に、帰任時点での帰任者のキャリア目的を実際の仕事との関連においてある程度把握した上で、組織はキャリア支援を行うことが重要だといえる。二つ目に、帰任者のキャリアに対する考えは可変性があるために、組織コミットメントや組織への忠誠心が高いというローカル・組織人志向に従業員が持てるよう、組織は長期的な人材育成に努めることが大切である。

第二に、職場内の関係性として取り上げた「メンタリング」について、それを受けている帰任者ほど「知識移転意欲」が高いとの関係がみられた。また、メンタリングの重要な対象者は「上司」が過半数を占め、次に「所属長」「同僚」の順で多かった。もう一つの職場内の関係性として取り上げた「関係性のタイプ」については、帰任者が上司との間を、職務情報のやりとりのみの関係よりも、情報に加えて心理的なつながりもある関係と知覚している方が、帰任者の知識移転意欲は高かった。つまり、身近で垂直関係にある上司がメンターであることが大切で、その上司との間の関係が職務情報だけでなく心理的なつながりも持てる場合、帰任者の知識移転意欲が促されるといえよう。帰任者にとって上司が重要なキャリア支援者となることは、「研究3」の考察で明らかにした組織適応する上での

重要な情報対象者は上司であることと符合する。

第三に、組織の知識受容力について述べる。帰任者が知覚する「組織側の知識受容力」が高いほど帰任者の「知識移転意欲」が高いとの関係が見られた。つまり、組織側の知識受容力が高いことは、帰任者の知識移転に対する意欲が高まるということである。知識移転は単純化すると、知識の送り手と受け手との間でのキャッチボールを通じてなされる。受け手側に知識移転の受け入れの用意があれば、送り手側は知識を提供するようになる。しかし、企業外部からの知識移転だけでなく企業内部においてさえも知識を移転することは難しく(Szulanski, 1996)、また帰任者が保有する暗黙知は組織にとって重要であるが、その移転も困難だといわれる(Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009)。そして、知識移転を円滑にさせるには共通の参照枠組みが重要な役割を果たすが、帰任者は帰任後の職場において、そうした共通性を持ち合わせていない。さらに、帰任先の周囲の人たちから同類と思われがちな帰任者の場合には、異質な知識の伝達において、「偏見」といった阻害要因がノイズとして発生しうる。従って、国を超えた知識の移転や暗黙知の移転、移転者と受け手との間の共通性が欠如する中での知識移転は、困難なことを意識した上で、帰任者の新たな職場で知識が効果的に移転できるよう、組織は知識受容力を高めるコンテキストの構築という形で対応に力を入れる必要がある。それには、帰任者が保有する知識の重要性を認識した上で、知識を取り入れるための明確なビジョンを組織内で共有し、新しい情報や知識に対応する高度な専門性を培うことが重要である。

次に、マネージャーの結果の考察は次の通りである。会社のダイバーシティ・マネジメントの推進の有用さについては、「外国人従業員」の受け入れにおいて圧倒的多数のマネージャーに、「帰任者」の受け入れにおいても半数以上のマネージャーに、肯定的に捉えられている。そして、「帰任者」「外国人従業員」が保有する知識を活用したいとほぼ全てのマネージャーが考えているものの、組織内での知識受入には半数以上のマネージャーが、職場内での知識活用においては 1/3 以上が、障害やバリアがあると感じている。つまり、会社によるダイバーシティ・マネジメントの推進は知識移転の円滑化に有用となりうるようであるが、一方で、組織内や職場内には知識移転する上での障害やバリアがあるので、それを取り除く組織側の対応も必要だといえよう。従って、そうした知識の重要性を認識しつつ、組織や職場には阻害要因も働くことを考慮して、組織は海外からの知識や暗黙知の移転の円滑化に向けて海外を経験した従業員だけではなくマネージャーへの支援を行うことが大切であろう。例えば、ダイバーシティ・マネジメント推進活動は通常全社的に行われる

活動であるが、より細分化して個々の部署、さらには各職場に浸透できるようにすることが有効だと思われる。

3. 4. 6 研究4の結論

帰任者は、海外派遣を通じて、組織にとって重要となる知識を豊富に獲得している(Berthoin-Antal, 2001)。帰任者が海外勤務で習得した多様で異質な知識は、企業や組織にとって重要である(Fink, Meierewert, & Rohr, 2005)。海外での多様な経験を有する帰任者の知識を組織内に取り込み、それを活用することのできる組織がグローバル企業として成長できる。

企業は、従業員が保有するノウハウが重要だと認識しているが、従業員が保有する知識の移転は実際には困難である(Szulanski, 1996)。そこで「研究4」では、このような価値ある知識を組織において活用するには、それを保有する帰任者の知識移転に対する意欲を高めることが重要であろうと想定し、意欲を高めると考えられる要因について探索的な検証を行った。調査の結果、組織における「キャリア支援」「職場の関係性」「組織の知識受容力」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。それを踏まえた結論は、次の通りである。第一に、ローカル・組織人志向の強い帰任者は知識移転意欲も高く、帰任者のキャリア志向は海外派遣前と帰任後とでは変化する人が多いことを考慮した、長期的な人材育成としてのキャリア支援が重要である。そのキャリア支援者としては、帰任者の上司が重要な役割を果たす。第二に、組織内の知識受容について、知識の移転者と受け手との間で共通する認識枠組を持ち合わせていない傾向があるために、海外の知識や暗黙知の移転は困難であることを考慮した上で、組織は知識受容力を高めるコンテキストの構築に力を入れる必要がある。第三に、帰任者や今後増加するであろう外国人従業員を受け入れるマネージャーへの支援を行うことで、その知識の移転が促されるであろうことが示唆された。

4. 本研究の結論

本研究では、海外派遣帰任者の人材活用を課題とし、先行研究を批判的に継承しつつ帰任者の組織への再適応(組織適応)および知識移転意欲に焦点をあてた検討を行った。帰任者は企業を牽引する者としてだけでなく、グローバル・リーダーの資質を持つ者として活躍することが望まれる(e.g., 伊丹, 1995; 小池, 2007)。海外派遣を通じて帰任者は、組織にとって重要となる知識を豊富に獲得している。帰任者が海外勤務で習得した多様で異質な知識を組織内に取り込み、それを活用することは、グローバル企業にとって重要である。海外派遣者が海外赴任中に獲得した知識を組織において活用するには、帰任者が帰国後の所属企業においても継続的に勤務するという本国組織への再統合・再適応がなされている必要がある。海外派遣帰任者を確保し活用することは、企業における人材に関する課題として重要だと考えられる。

しかし、その海外派遣を経験した帰任者については、企業や組織における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。また一般に、従業員が保有する知識の移転については、実際にはそれが困難であるといわれている。

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て、以下の検証を行った。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、本研究のモデルを提示した。それは、再適応を知識移転の前提として位置づけ、再適応モデルと知識移転モデルを統合させたモデルである。

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。

以上の先行研究レビューと4つの実証研究を踏まえて、以下では、本研究結果から得られたインプリケーションを示し、それを踏まえた人材マネジメント上の留意点(基本姿勢)を提示する。

4. 1 本研究結果から得られたインプリケーション

「2. 6 本研究のモデル」でも述べたとおり、帰任者に関する研究課題は、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、その再適応が中心である。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を中心ではあるが、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。帰任者に関する研究は再適応研究が中心ではあるが、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、それとは独立した分野の研究だといえる。またそれは、今後大きく発展する可能性がある。研究の流れとしても⁸⁴、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点に注目できる。

それらを背景として本研究は、「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ずらして検討を行い、各々の分析視角に基づく枠組みを提示している。

本研究が提示するモデルを検証するために、実証研究を4つ行っている。帰任者の人材活用の前提となる組織適応については Step1 として「研究1」「研究2」「研究3」で検討し、人材活用としての帰任者の知識移転については Step2 として「研究4」で検討している。本研究で行った4つの実証研究から得られた結果は、以下のようになる。「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「研究 2」で示された要因を踏まえた検討を行い、海外派遣が「国内→海外→国内」というサイクルを経る点を考慮し、組織社会化の段階を経る点を論理に組み込み、帰任者の適応過程の説明を試みた。そして、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、海外経験を有する帰任者の知識を組織で活用するには、帰任者の知識移転に対する意欲の向上が重要であるという視点を示し、その意欲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(メンター≠徒弟制度)としてはその上司が重要であること、帰任者や今後増加するであろう外国人従業員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。これら実証研究は本研究独自の視点で検討しており、その結果も先行研究の不十分な点を補うものである。

要するに、まず、帰任者の人材活用の前提となる組織への再適応の促進には次の 4 つが

重要となる。1.上司との間で帰任者が携わる仕事内容について情報のやりとりができていくこと、2.帰任時には想定外の意外性がある(期待の不一致になる傾向がある)ために帰任者や周囲の人たちの現状認識を正しくさせること、3.帰任者本人も自身が活用されることを望んでいるために彼らのキャリア支援にはそのキャリアを活用すること、4.帰任者の家族への支援を行うこと、である。次に、帰任者の人材活用としての知識移転について、帰任者の知識移転意欲を向上させるには、以下の点が重要であることが示唆された。帰任者は深層的多様性を保有するが、外国人従業員とは異なり、海外で得た知識の価値は認識されにくい。そのため、組織の知識受容力を高めること、帰任者のキャリア支援を行うこと、そのキャリア支援者として上司がメンターであること、帰任者のマネージャーを支援すること、が重要であると示唆された。

以上の本研究から直接に得られた結果を踏まえ、そこから導かれる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。これが本研究によって得られた新しい知見である。本研究の実証研究の結果(「研究 2」「研究 3」「研究 4」)をみると、「帰任後の上司との間の良好な関係」「キャリア支援」「帰任者個人の認識や志向」が、帰任者の組織への再適応と知識移転意欲向上の双方において重要であることが示されている。また、これら以外の要因を勘案しても、双方の目的を達成させる要因に共通点はあっても対峙するものは特にない。つまり、組織の中で帰任者を活用するには、個々の人材が持つ多様性や異質性を受容するという「知識共有のマネジメント(「異質化のプロセス」)」、および、その前提となる帰任者を組織に適応・定着させる、つまり帰任者の帰任後の組織への再適応を促進させるための基盤をつくる「同質化のマネジメント(「同質化のプロセス」)」が必要であり、かつ、両者のマネジメント方法は共通するということである。それは、本研究が課題とする人材活用について、「異質化」と「同質化」は相反する概念であるが、それらは同時に達成すべき目的として共存できることを意味している。ただし、「知識共有のマネジメント」と「同質化のマネジメント」とは、同種のマネジメント方法ではあるが、両者を効果的に共存させるには、同質化(人材定着/組織社会化)と異質化(多様性活用/共有)の共存を意識し、両者を尊重すること、言い換えると、いずれか片方を排除しないよう注意を払うことに対する気配りが大切である。

4. 2 海外派遣帰任者の人材マネジメント上の留意点

上記のインプリケーションを踏まえて以下では、帰任者の仕事へのモチベーションを含む組織への再適応を促し、かつ、組織において帰任者の効果的な知識移転の円滑化を促すためのマネジメント方法、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や基本姿勢として、次の4点が指摘できる⁸⁵。

第一に、帰任者が元にくいた本国組織に「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。多様性をグループ間で見た場合、各グループにおいてそれぞれ独自性を保持することが大切であり、他グループとの交わりが深まると、次第にそのグループの独自性が、すなわち集団全体あるいは集合全体における多様性が失われてゆく(Cohen & Levinthal, 1990; 高橋, 2007)。多様性は表層的と深層的の2種類に分けられるが、帰任者が保有する多様性は深層的であるために、「時間的経過と共に同質化する」という特徴を有する。そのため、知識移転としての多様性の成功裡な活用は、同質性が既に存在する中に異質性が入る時期を効果的にマネジメントすることに決定付けられるといえる。これを帰任者の再適応にあてはめると、帰任者は異質性を持つ人材であるが、まずは離職しない状態や仕事に満足感を持っている状態である組織への再適応が重要であり、その適応のプロセスの中で知識移転の円滑化を図るマネジメントが重要である。そして、帰任者が多様性を保持している間が知識移転のマネジメントを行う上で重要な期間である。従って、1.異質性や多様性を活かすことがダイバーシティ・マネジメントの課題として大切であるが、帰任者の持つ深層的な多様性はいずれ同質化してしまうことを組織は認識すべきであり、帰任者が本国の新組織に入った時期とその後の期間を勘案した知識移転としての異質性や多様性活用のためのマネジメントを行うべきである。2.帰任者が同質化するまでの期間が大切であるが、その知識移転マネジメントを効果的に行うには、帰任者およびその周囲の上司や同僚に時間的な余裕を与える必要がある。

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、言い換えると元々いる人たちによって同質化が既に形成されていることを、組織は認識すべきである。企業や組織における多様性(ダイバーシティ)という場合、複数の同質性の集団や集合がある中に多様性があることを指すと考えられる。同質の集合の中に何らかの異質な要素あるいは集団が入ることで、そこに多様性が見出されるのであり、逆に、何らかの多様性が見出されるには、それに対する同質性がまず存在することが前提となる。

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、従業員一人ひとは組織に対して誠実に勤務する姿勢が求められる。本研究の実証研究の結果から、帰任後の上司との間の関係性が、組織適応と知識移転意欲には重要であることが分かる。職場内の関係性は自己と他者との間の相互作用によって築かれ構築される。そしてその中で、従業員一人ひとは、「ローカル・組織人」としてのキャリア志向を持っていることが大事である。それは、「所属組織への忠誠心が強く、組織の目標や価値を自分のものにすることに積極的で、特定の仕事ではなく、組織にコミットする」というキャリア志向である。つまり、そうした人たちが築いた関係性の中で、帰任者は効果的に組織適応でき、同時に知識移転もできるのだが、そこには従業員と組織との間に長期的な関係が築けるという基盤や心理的な契約が必要である。ただし組織的支援については、従業員がそれに過度に依存するようになると、かえって仕事へのやる気が減少し、組織に単に属してはいるものの、仕事成果をあげようと努力しなくなるなどのモチベーションの低下が懸念されるので、ある程度の緊張関係を保持することも必要である。

第四に、帰任者のマネージャーが集団をまとめ、かつ、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。帰任者は異文化での経験を経ることで身につけた不可視な深層的多様性を備える人材である。そのため、企業側がそれを意識しなければその価値は一見して認識されにくい点を考慮して積極的に人材活用のためのマネジメントを行うべきである。このマネジメント方法は、ダイバーシティ・マネジメントの流れの中で検討できるだろう。グローバル経営においては、海外経験を有する多様な人材のマネジメント力はマネージャーにとって重要なスキルであり、それができるマネージャーを確保することも国際人事上の課題であろう。多様な人材が組織に参入した結果として生じる、組織内の多様性をマネジメントするための方法は、従来の「日本人のみ」のマネジメントといった同質の人々をマネジメントする方法とは異なる。また、同質グループに対しては効果的なマネジメント方法であっても、多様な人材が参入した場合にはそれまでのマネジメント方法がうまく行くとはいえない。そうすると、マネージャーはグループをマネジメントするために、所属する個々の従業員の価値観や志向をある程度把握し、グループ全体を動かす方法を見出す必要が出てくる。しかし、多様な人材の参入が頻繁になったり、あるいは多様性の程度が高くなったりすると、組織やグループの内部は複雑化するため、各組織やグループのマネージャーは、個々人の理解や状況の把握が困難になる。従って、組織はそうした点を考慮して、マネージャーに対しても

支援を行う必要がある。

4. 3 今後の課題

最後に、今後の課題は主に次の 5 点である。

1 つ目に、本研究が提示した「海外派遣帰任者の人材マネジメント」モデルの検証は、実証研究では帰任者個人に軸をずらして検討を行った。今後は、モデルとして軸を置いた「場」を中心とした検証を行うことが必要である。その際、定性調査も行うことで既存研究を発展させるための知見が得られるであろう。また、今回提示した再適応に関連する要因が、新入社員や国内の人事異動者(出向者も含む)の組織適応など帰任者以外にも応用可能かどうかについて、かつ、知識移転意欲に関連のある要因が、外国人従業員や一般従業員にも応用可能かどうかについて、検討すべきである。今回対象とした変数間には実際には複雑な関係が働いているので、職種なども考慮しつつ、定性調査やパス解析などを用いてそうした関係も組み込んだ研究を行う必要がある。

2 つ目に、組織適応に関連して日本においては、組織コミットメント研究や帰属意識研究、組織社会化研究が蓄積され精緻化されてきている(e.g., 関本・花田, 1987; 関本, 1992; 田尾, 1997; 高橋, 1993)。それらの研究を踏まえて帰任者適応を検討することは、帰任者適応を解釈する上で重要である。

3 つ目に、本研究では「キャリア志向」をあらかじめ 6 タイプで検証したが、それらと帰任者が実際に保有するキャリア志向とが一致するか否かについては、さらなる検討が必要である。

4 つ目に、帰任者の知識移転に関する研究はまだ蓄積が不十分であるために、本研究では探索的な研究となり広範囲の変数を扱うことになったが、特に「研究 4」が示す枠組みについては、今後分析を精緻化しなければならない。また、知識移転上の組織における阻害要因を具体的に解明することも今後の課題である。

5 つ目に、組織適応の検証では、海外派遣先による組織適応(再適応)への影響は見られなかった(「研究 1」「研究 2」「研究 3」)。それはおそらく、帰任者の本国への組織適応には海外派遣先(host)による違いを考慮する必要がない、つまり、組織適応の対応として海外派遣先の違いを考慮することは積極的に考える必要はないことを示唆すると思われる。その点を検討することも今後の課題である。

¹ 帰任者の再適応について、本研究では「帰任者の組織適応」と「帰任者の再適応」という表現をしている。「帰任者の組織適応」とは帰任者の帰国後の仕事を含む組織への再適応を指し、「帰任者の再適応」とは組織への再適応と同義の場合もあるが、組織だけでなく生活面を含む再適応全般を指すことが多い。

² 日本企業による輸出は拡大傾向にあり(日本貿易振興機構, 2011, pp.4-5:「輸出に関する今後(3年程度)の方針」は「輸出の拡大を図る」が65.9%で最も多く、「輸出展開上必要と感じていること」は「輸出先市場の嗜好やニーズに関する情報の収集」が67.0%で最も多い)、日本の多くの製造業が工場や開発拠点を海外に移転させ、海外での生産比率を拡大させる予定であるという(日本経済団体連合会, 2011, p.3:具体的には、日本の製造業の4割が工場や開発拠点を海外に移転させる予定で、6割が海外での生産比率を拡大させるという)。企業による海外生産と海外売上高の比率は近年上昇しており(日本経済団体連合会, 2011, p.7)、新たな成長を求める日本企業はグローバル化を加速させるであろう。

³ 経済産業省(2009)では、「経済社会環境のグローバル化が進展する中、日本企業がさらなる成長を実現するには、日本人のグローバル対応力の強化や、国内外の多様な人材が活躍できるような組織作りを通じた、人材の国際化が重要」だとして、日本企業の人材育成に向けた取り組みを後押ししている。『国際化指標』検討委員会報告書(経済産業省, 2009)では、「経営のグローバル化を進める上での現実の課題は、1.海外要員・赴任者の育成、2.グローバルに通用する経営幹部の育成、3.グローバルな人材マネジメント体制の構築」だとしている。また日本企業の方もグローバル化に対応した人材育成に向けて力を入れ、日本企業の社長に海外派遣経験者が抜擢されるといった事例は多く見受けられる。例えば、武田薬品工業株式会社は、人材育成として、日本人の一部中堅クラス社員に対して、海外と日本を戦略的に異動させる取り組みを始めた(『日経ビジネス』2010/7/26号, 102-107頁)。清水建設株式会社は、「グローバル事業の基盤強化に向けた人材育成施策を展開:入社10年までの間に総合職の3割が海外経験(2011/3/8)」というニュースリリースを出し、富士ゼロックス株式会社は、「2011年度よりグローバル人材育成を加速:海外業務研修への派遣社員数を3倍に増加(2011/5/16)」というニュースリリースを出し、株式会社博報堂は、「全社規模で次世代を担うグローバルビジネス人材の育成を強化:対象者400人を本日決定(2011/5/16)」というニュースリリースを出している。

日本経済新聞を2010年3月1日から2011年4月14日まで確認したところ、グローバル人材に関して、次の記事が掲載されていた。協和発酵キリンは、国際業務や海外駐在で活躍できる人材を育てるための研修制度を新設した。日本の管理職や海外採用の幹部候補社員に、財務・会計論や戦略論のほか、海外法人の経営に必要な危機管理などを教える(2010/8/2)。日清食品HDは、若いうちに海外経験積ませるため、入社5年目までの若手を対象に、語学水準などの要件を満たせば全員が海外実務研修を受けられる資格制度を新設した。「若いうちに海外に行き、語学だけでなく異文化も理解できる人材になってほしい」との社長のメッセージが掲載された(2010/8/26)。日立製作所は2012年春に入社する社員から、事務系は全員、技術系も半数を将来の海外赴任することを前提に「グローバル要員」として採用する。同社は2012年度の海外売上高比率を2009年度の41%から50%超に引き上げることを目指しており、海外市場の開拓を担う人材を採用段階から意識し、育成体制を強化する。現在では若手の海外実務研修や語学留学、長期出張などの経験を積ませているが、年間約50人にとどまる。今秋から年間700人のペースで海外に派遣する。早期に海外を経験させて、将来、管理職として海外に駐在したときに即戦力となれる人材を育てる(2010/9/4)。大成建設は今年度から入社したての新人を海外の現場に送り込む研修を始めた。大成建設など大手ゼネコンの主戦場は、国内から海外へ移りつつある。ライバルの韓国・中国企業も海外で受注を増やしており、対抗するには海外即戦力の育成が不可欠だ(2010/11/1)。アサヒビールは、2015年12月期には海外事業を5倍の4000億にまで引き上げる計画で2010年9月から若手を海外の現地法人に派遣し研修させる制度をスタートさせたほか、役員候補を対象とした特別講習も始めた。2015年までに海外勤務者が現在(50人程度)の2倍程度必要になるとみている(2010/11/29)。神戸製鋼所は、2020年までに海外駐在経験者を800人に倍増する。海外支店などでの勤務期間を約5年から2年ほど短縮してローテーションを早めるほか、各拠点に定員外の要員を置く。2020年までに海外売上高比率を現

在の3割から5割に高める経営方針に沿って、人材育成を急ぐ(2010/12/6)。三菱商事は、人材が最大の財産として、若手全員に異文化体験させるために来年度から、本社の入社8年目までの若手社員全員を一度は必ず新興国など海外に派遣する。内向き志向を脱し、早いうちに新興国の異文化や修羅場を体験し海外志向を植え付けるため(2010/12/25)。キリンHDでは、海外に精通した人材を育成するために、2011年度から若手社員を豪州の子会社に派遣して現地の商品開発や品質管理を習得させる(2010/12/27)。「トップ年頭所感」として、JFEホールディングス社長は「若手中心に海外留学・勤務の機会を増やす」、カネボウ化粧品社長は「グローバルに活躍する人材を質と量で充実」、富士フイルムホールディングス社長は「意識を外向き、上向き、前向きに変えよ」と述べたと報道された(2011/1/5)。ファーストリテイリングは、日本人のユニクロ店長や本部管理職の約900人全員を5年以内に海外派遣する人材育成策を始めた(2010/12/8)。ユニ・チャームは、従業員の約1割に当たる100人規模の日本人社員を新たに中国など新興国に常駐させる方針を掲げた(2011/2/3)。伊藤忠商事では、2008年度に始めた総合職社員全員を中国に派遣する研修制度を、2010年度から、中国語以外の特殊語学まで広げ、全社規模で展開する「特殊語学派遣制度」を導入した。年間最大100人程度を派遣する予定(2011/3/7)。NTTコミュニケーションズでは、入社1、2年目の社員の1.5割から2割の人材を海外に派遣し、現地法人で1年間トレーニーとして駐在させる(2011/3/28)。中小のメーカーもグローバル人材の育成に力を入れ始めた。中央電気計器は社員向けの中国語講座を始めた。ジー・イー・エスは社員向けに英語講座を再開。三星ダイヤは全社員に英語TOEICの受験を義務づける。「海外事業拠点の経営の主な問題点」として、最も多いのは「優秀な人材の確保・育成」で、6割近くの企業があげた(商工中金調べ。複数回答、製造業)(2010/12/1)。また、海外赴任者を多く抱える丸紅は、さらに海外派遣者へのフォローも整備するために、「海外赴任者の両親介護を支援することで、海外赴任者の介護への懸念を軽減する仕組みを整える」対策を採っている(2010/10/25)。

また大手企業の社長人事の記事に注目すると、その経歴から海外経験者が社長になっているケースが多い。(「オムロン株式会社の山田義仁社長(2011年6月に社長就任、2001年米国、2003年欧州赴任)」「住友化学株式会社の十倉雅和社長(2011年4月に社長就任、1990年代前半ベルギーなど豊富な海外経験)」「株式会社日清製粉グループ本社の大枝宏之社長(2011年4月に社長就任、1987年6月シカゴ大学MBA取得、米国など海外部門管掌)」「日本電気株式会社の遠藤信博社長(2010年4月に社長就任、1997年の英国駐在や海外での豊富なビジネス経験)」「株式会社日立製作所の中西宏明社長(2010年4月に社長就任、英国など海外事業での実績と経験)」「三菱マテリアル株式会社の矢尾宏(2010年に社長就任、1980年代米国シカゴ)」「旭化成株式会社の藤原健嗣社長(2010年4月に社長就任、1990年代半ばシンガポール赴任)」「三菱商事株式会社の小林健社長(2010年6月に社長就任、1980年英国や2001年シンガポール赴任)」「株式会社商船三井の武藤光一社長(2010年に社長就任、1994年欧州赴任)」「本田技研工業株式会社の伊東孝紳社長(2009年6月に社長就任、1998年米国赴任)」「株式会社みずほコーポレート銀行頭取の佐藤康博頭取(2009年4月に頭取就任、1980年代米国NY駐在)」「日立造船株式会社の古川実社長(2005年に社長就任、1976年シンガポール赴任、2010年6月から会長兼ねる)」「武田薬品工業株式会社の長谷川閑史社長(2003年に社長就任、1986年ドイツ、1989年米国赴任)」「株式会社アマダの岡本満夫社長(2003年に社長就任、1981年米国赴任打診)」「ユニ・チャーム株式会社の高原豪久社長(2001年に社長就任、台湾赴任経験)」)。これらの記事を見ると、欧米だけではなく中国やアジアでの滞在経験も少なくない。この点から、日本企業がグローバル化に対応するために、海外勤務経験を重視していると思われる。

4 外国人の場合、その異質性が深層部分と表層部分の双方にあり、周囲の人は違う他者だと認識した対応、つまり文化的相違があるという前提での対応をとる傾向にある。

5 「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」では、経営強化に向けた人材の活用促進について、中核人材を育成するために近年特に重点的に実施している事項として、①「グローバルな視点を身につけさせるために、海外の駐在やトレイニー等として海外派遣を経験させている」とする会社は46.2%であり、②海外における事業展開に向けた人材面での競争力強化への取り組みとして「人材育成を目的とした、従業員の海外拠点への積極派遣」を現在実施している会社は57.8%、今後実施を予定・検討している会社は38.5%であり、③「グローバルな

戦略人材(海外派遣要員)の早期選抜、育成施策の実施」を現在実施している会社は 43.3%、今後実施を予定・検討している会社は 45.2%であった。これらの点からも、日本企業のグローバルに活躍できる人材の育成に対する関心の高さが読み取れる。

⁶ 「新入社員のグローバル意識調査(産業能率大学, 2001, 2010)」では、2010 年度は「働きたいとは思わない」が 49.0%で、2001 年度よりも 20 ポイント増加していることから、若者の内向き志向が指摘されている(「職場のグローバル化」2011/2/22(火)日本経済新聞)。

⁷ それは、具体的には以下の事情による。数日から数ヵ月といった短期の「海外出張」と比べ長期に海外に滞在する「派遣」の場合、派遣者は日々現地の文化に接触し、そこでの多様な事柄を相当程度習得する。例えば海外派遣者は派遣期間中、現地でのビジネス事情やその動向、慣習、生活などに関する多彩な知識を習得する。また、それ以外にも現地において異質な多くの事柄に対処することを迫られ、必然的にそれに対応する知識を習得する。こうして海外派遣者は本国事情に加え現地事情にも精通するようになり、そうした人材は海外に目を向けた企業において重要な役割を担うと期待されている(Adler, 2002; Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999; Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007; Harvey & Novicevic, 2006; 日本経済団体連合会, 2004; 船川, 1998; 定森, 1996)。

⁸ 暗黙的な知識は、それに対する形式的な知識と比べて、コード化やコミュニケーションがしにくいと言われる。その反面、多国籍企業において重要な資源の差別化や潜在化を行う際に競合他社に模倣されにくいという特徴がある。

⁹ 海外経験といった異質な経験を持つ従業員は多様性を備えた人材である。そうした従業員が辞めないように組織が支援することは、企業特殊技能の蓄積につながる。個々人が持つ高度な技能やスキルの多くは企業特殊技能であり、それは同一の会社内や組織内において効果的に力を発揮できる。

¹⁰ 帰任者が離職してしまうと、所属会社との関係が切れてしまうのが通例である。たとえ離職者が復職することがあっても、一時的には、その者を同一企業内で活用することはできなくなる。海外派遣に要した費用を考えただけでも、それは会社にとって大きな損失となる(Black et al., 1999)。

¹¹ これ以前のモデルは Martin and Harrell (1996)である。これ以外には帰国者を全般的に扱ったやや逸話的な記述として Storti (2003)がある。それは異文化適応に関する研究(Storti, 1989)の後に出版された。

¹² この文化的アイデンティティーに関して Sussman (2000)は、「本国(home)に弱い結びつき(subtractive)」「現地(host)に強い結びつき(addictive)」「世界的視野での統合型(intercultural or global)」「本国に強い結びつき(affirmative)」の 4 つにタイプ分けをしている。Sussman は、米国での帰任者(44 人)への質問紙調査の結果、「世界的視野での統合型」と「本国に強い結びつき」の文化的アイデンティティーを持つ帰任者の再適応が良好であることを示している。

¹³ Martin and Harrell (2004)の本文中には「Culture Learning Theory」とあるが、表には「Functional fitness」と記載されている。また、このベースとなる「文化習得理論」は Furnham and Bochner (1986)や Ward et al. (2001)に依拠して、新しい環境で社会的スキルやコミュニケーション行動を習得することが適応を促進させることを強調する。帰国後には、以前本国にいたときの慣習(protocol)は忘れてしまうために、新たな習得が必要だとも主張されている(Smith, 2002)。

¹⁴ Feldman (1991)はモデル構築を主眼とするが、これに関連した帰任者のキャリアの実証研究もいくつか行われている。まず一つ目に、Feldman and Thompson (1993)では、国内異動者・海外赴任者・帰任者の 3 者間の適応について比較研究を行っている。「適応」との関連で、3 者間で違いが見られたのは「国際ビジネスの知識(習得)」と「賃金への満足度」であり、どちらも海外赴任者が他の 2 者よりも数値が高いとの結果であったが、3 者全体としては複数の変数の中で「キャリア計画」が適応と強く関係していた。二つ目に、Bolino and Feldman (2000)では海外派遣者の「不完全雇用(underemployment)」について検証し、「不完全雇用」は「赴任者の仕事満足度」「一般的メンタルヘルス」「自己報告による仕事成果」との間に負の関係があるとの結果を示している。Feldman and Thomas (1992)は、キャリア開発の点から海外派遣

について探求的な研究を行い、組織レベルのキャリア開発プログラムとポリシー(組織的キャリア開発)による効果的な赴任への影響を検証している。三つ目に、Feldman and Thomas は赴任者への調査であるが、Stroh (1995)はこれを帰任者に援用し、「組織的キャリア開発」による帰任者の離職への影響について検証している。そこでは、「会社が赴任に価値を置いていること」「帰任者のためのキャリア開発計画を会社が保有していること」「会社が適切な配置を行っていること」が、3年以内の離職を抑制することが示されている。

¹⁵ なお、帰任を含む海外派遣全般について検討を行っている Black とその同僚は、*Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers* (Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992a)、*Globalizing people through international assignments* (Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999: これは白木・永井・梅澤の監訳による日本語版が出版されている)、*International assignments: An integration of strategy, research, & practice* (Stroh, Black, Mendenhall, & Gregersen, 2004)と、名称を変えつつ継続的な研究を出版している。

¹⁶ この自己統制とは、仕事結果に影響する個人の性格と特質(personalities and traits)を指している(Bell & Staw, 1989, p.240)。この定義は Greenberger and Strasser (1986)の自己統制と適合しており、仕事上の個人の率先した統制を意味する。またこれは、locus of control (Rotter, 1966)に影響しうものだが、普遍的な個人の属性や locus of control とは異なっており、可変的だと捉えられている(Greenberger & Strasser, 1986)。

¹⁷ それにより、このモデルを「帰国前の再適応」と「帰国後の再適応」という時間的流れで区分けしたようである。ただし、この論理をベースに当該モデル上の個々の「帰国前の要因」「帰国後の要因」を取り上げるのは、やや無理があると思われる。

¹⁸ この再適応モデル(Black et al., 1992b)に基づき、Black とその同僚らによって米国企業(Black & Gregersen, 1991)、日本企業(Black, 1994)、フィンランド企業(Gregersen & Stroh, 1997)を対象にした実証研究が行われている。それらの調査方法は、次の通りである。Black and Gregersen (1991)では、米国大手多国籍企業4社で、9ヶ月以上の赴任で帰任後18ヶ月以内の帰任者125人(227人配布: 回答率55%)と、その内配偶者がいる人82%への配偶者76人のデータ(102人配布: 回答率74.5%)を用いて検証している。Black (1994)では、日本大手多国籍企業7社で、9ヶ月以上赴任した帰任者173人のデータ(270人配布: 回答率64%)を用いて検証している。Gregersen and Stroh (1997)では、大手フィンランド多国籍企業5社で、9ヶ月以上赴任した帰任者104人のデータ(222人配布: 回答率47%)と、その内配偶者がいる人89%への配偶者54人のデータ(回答率61%)を用いて検証している。それらの3カ国での研究によると、次の違いが指摘されている。米国の帰任者と配偶者、および日本の帰任者では「年齢」が再適応に有意な影響を与え年齢が重要な要因であったが、フィンランドの帰任者と配偶者にはその有意性がみられなかった。米国の帰任者、およびフィンランドの帰任者と配偶者では「海外赴任期間」が再適応に有意な影響を与え「海外赴任期間」が重要な要因であったが、日本の帰任者と米国の配偶者にはその有意性がみられなかった。米国の帰任者と配偶者、および日本の帰任者では「通算赴任期間」が再適応に有意な影響を与え「通算赴任期間」が重要な要因であったが、フィンランドの帰任者と配偶者にはその有意性がみられなかった。米国、日本、フィンランドの帰任者本人、およびフィンランドの配偶者では「帰任後の期間」が再適応に有意な影響を与え「帰任後の期間」が重要な要因であったが、米国の配偶者にはその有意性がみられなかった。米国、日本、フィンランドの帰任者では「役割の明確さ」が再適応に有意な影響を与え「役割の明確さ」が重要な要因であった(配偶者は調査対象外項目)。米国、日本、フィンランドの帰任者では「役割裁量」が再適応に有意な影響を与え「役割裁量」が重要な要因であった(配偶者は調査対象外項目)。日本の帰任者では「役割コンフリクト」が再適応に有意な影響を与え「役割コンフリクト」が重要な要因であったが、米国とフィンランドの帰任者にはその有意性がみられなかった(配偶者は調査対象外項目)。フィンランドの帰任者と配偶者では「(帰国先での)文化的目新しさ」が再適応に有意な影響を与え「文化的目新しさ」が重要な要因であったが、米国の帰任者と配偶者、および日本の帰任者にはその有意性がみられなかった。米国、日本、フィンランドの帰任者本人では「帰国後の社会的地位」が再適応に有意な影響を

与え「帰国後の社会的地位」が重要な要因であったが、米国とフィンランドの配偶者にはその有意性がみられなかった。米国の帰任者と配偶者、およびフィンランドの配偶者では「帰国後の住居環境」が再適応に有意な影響を与え「帰国後の住居環境」が重要な要因であったが、日本とフィンランドの帰任者にはその有意性がみられなかった。米国とフィンランドの帰任者では、「本人と配偶者の再適応の関係」には相関関係がみられた。日本の帰任者では「帰任実践(過程)の明確さ」が生活への再適応に有意な影響を与えていたが、米国とフィンランドの帰任者にはその有意性がみられなかった(配偶者は調査対象外項目)。米国と日本の企業では「帰任前トレーニング」が未実施であり、フィンランドの帰任者と配偶者ではそれが再適応に有意な影響はみられなかった。

¹⁹ その知識の対象としては、現地での顧客やサプライヤーなどの人的ネットワーク、市場システム、ビジネスの動向、文化的パターン、マネジメントスタイル、などが挙げられる(Fink et al., 2005; Lazarova & Caligiuri, 2004)。

²⁰ Oddou et al. (2009)は、帰任者の知識移転が重要である理由は、イノベーションの向上、ダイバーシティの推進、子会社と本社とのコミュニケーションの向上、会社の経済的なプラスの効果、が得られるからだという(p.183)。また、帰任者個人も専門的スキルや責任感が身につくことで、仕事成果の向上や自身の成長をなしうるとされる(Adler, 2002; Tung, 1998)。

²¹ さらに、Lazarova and Tarique (2005)は、1.「派遣者の責任(responsibilities)の特徴」、2.「必要とされる host interaction のレベル」、によって、派遣者が得る知識のタイプが異なると指摘する。一つ目の「責任」は、コアな組織の課題(現地固有の会社製品のマーケティング計画や実行など)が、「特殊知」の習得に影響する。逆に標準的で特殊ではないプロジェクト(子会社のコンピューターネットワークのメンテナンスや導入)は、一般知(generic)を集積させるのだという。また、現地の人や環境との接触の頻度と強さが大きいほど、国際的な暗黙知の習得が大きくなるとする。二つ目の派遣先の「現地の人や環境との相互作用」が多いほど、知識習得と知識移転も多くなる。形式知はマニュアルや報告といった文章化のメカニズムの使用を通じて、最も効果的に知識移転できるものであるのに対して、他者との相互行為(interactions)を通じてのみ、派遣者は暗黙知を共有でき、それを形式知に変換することができる。そのために、ここでのコミュニケーション密度と非公式さの程度という移転メカニズムが重要になる。ただし派遣者が知識移転の資源となってしまうと、新しい知識の習得はほとんどできず、能力が低くなってしまいう可能性があることに気をつけなければならないとする。

²² 「帰任時」とは、帰任直前から帰任後数年(本研究では帰任後2年)までの間を指す。

²³ なお、「認知的ギャップ」は先行研究で再適応との関係が検証されている。本研究でも、それらと同様にその程度を測定し、「(かなり)感じる」と回答した場合、その内容の記述を求めることとした。他方、「帰任時の困難さ」はその範囲が広範囲にわたることが予測されることから、記述に限定した設問とした。

²⁴ 質問は「海外赴任中に起きた日本での出来事や変化あるいは自己の変化によって、帰任後に不在期間のギャップを感じますか?」、「帰任を通じての感想、ご苦労されたこと、当質問紙へのご意見など、どのようなことでも構いませんので、お聞かせ願います。また、帰任に際して、役に立った情報、足りなかった情報や、帰任者支援、帰任プログラム、家族支援に関して改善してほしいことはありますか?」の2つである。

²⁵ 質問紙の修正には、調査対象企業の海外人事担当者と帰任者の方々から協力を得た。

²⁶ 調査対象企業9社の内、8社は『海外進出企業総覧 2007(会社別編)』『日本企業の現地法人数ランキング』(p.1890)の61位以内に入る。残る1社も吉原(2001, p.18)が指摘する代表的多国籍企業46社の内に入る。

²⁷ 質問紙は、2007年2月から4月までの間に人事担当者を通じて配布された。

²⁸ この7社はすべて製造業で、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2007(会社別編)』『日本企業の現地法人数ランキング(製造業)』の60位以内に入る大手多国籍企業である。

²⁹ 対象の日本企業では、税法上の扱いが異なる6ヶ月を基準として、長期出張とするか海外赴任とするかを決定している。

³⁰ 従業員数の単独ベース(あるいは持株会社傘下の主要子会社の単独ベース)では、平均

13,999.00 人($SD=10,912.05$)である。

³¹ 表 3-1-24 および後掲の表 3-1-25 では、同一人による同様の記述が 2 箇所にある場合、一方で集計した(4 件)。なお、記述例は若干の表現修正を加えた。

³² なお、これ以外の特徴は以下の通りである。帰任後の職種が「経理」および「企画」と回答した人のそれぞれ 75.0%(6 名)、72.7%(32 名)は記述をしているが、「研究開発」の人はその割合が低い(52.2%、11 名)。帰任後の役職別では、課長 68.7%(46 名)、係長 62.1%(41 名)、一般従業員 65.4%(17 名)が記述しているのに対し、部長は 42.9%(12 名)にとどまる。

³³ 集計上除いた項目は、次の通りである。海外赴任は良かった(7 件)、調査票への意見(13 件)、赴任前支援の要望(6 件)、問題なし(6 件の内、4 件が「短期赴任」を、各 1 件が「上司や人事との情報交換ができたこと」および「同じ赴任先からの帰任経験あり」を理由とした)である。

³⁴ なお、これ以外の特徴は以下の通りである。帰任後の職種が「人事」と回答した人の 75.0%(9 名)は記述をしているが、「営業」ではその割合が低い(30.0%、3 名)。帰任後、係長職の人は記述する割合が高い(63.6%、42 名)。

³⁵ これについては、各企業の人事担当者に 2007 年 2 月～4 月、および 2008 年 7 月～8 月にヒアリング調査を行った。

³⁶ その他、引越の手配などの転居サポートは行っている。

³⁷ この点についての説明は今後の課題である。

³⁸ この問いは「会社が提供する帰任者支援について、どのように感じていますか？」であり、「1=不足している～5=充実している」の 5 段階および「6=その他」で測定した。「その他」を選択したのは 213 名中 1 人で、無回答は 1 人であった。

³⁹ この 12 人は「長時間労働・仕事量の増加」を直接指摘しているが、その他に時間が不足することを間接的に記述している人も多い。例えば、“日本人のメンタリティに違和感があり、…リハビリに時間がかかった”〈中国、2 年〉、“(業績評価で重要となる)組織内や取引先との対人関係や信頼関係の形成には時間がかかる…”〈米国、5 年〉などである。

⁴⁰ これは、質問紙調査の事前・事後のヒアリングおよび結果報告など、数回にわたる調査対象の各企業への訪問時(2006 年 11 月、2007 年 1 月～4 月、2007 年 10 月、2008 年 7 月～8 月)における人事担当者の話にもとづく。

⁴¹ これは、質問紙調査の事前・事後のヒアリングおよび結果報告など、数回にわたる調査対象の各企業への訪問時(2006 年 11 月、2007 年 1 月～4 月、2007 年 10 月、2008 年 7 月～8 月)における人事担当者の話にもとづく。

⁴² ここでは、個人に着目しその意向という意味で「意志」とした。

⁴³ これらは、「認知的ギャップ」や「期待(予測)と現実の一致」の研究である。

⁴⁴ 他方、海外派遣時の赴任前研修では、異文化や現地について学ぶことが中心となる。

⁴⁵ この点は、留学などによる海外滞在者と比べて、企業派遣の帰任者に関する先行研究ではあまり注目されていない。

⁴⁶ むしろ海外への赴任時よりも、帰任の方が困難であることが主張されている(e.g., Adler, 1981; Black *et al.*, 1999)。また、企業における人事異動の中で、国内の転勤と国際間の転勤との違いは、この文化的相違の大きさにあるといえるだろう。

⁴⁷ 帰任者は、社会や組織の状況、個々人が携わる仕事、役割などにおいて、文化的相違に直面する。帰任後に海外派遣時と同じ職種に就いたとしても、仕事のやり方や言語の違いなどがあるために、割り当てられた仕事の性質は、帰任者個人にとって一般に大きく異なるものとなる。

⁴⁸ Black, Gregersen, & Mendenhall (1992)は、「個人変数」「仕事変数」「組織変数」などに分けているが、そこには個人の意向に関する変数が考慮されておらず、本研究とは観点が異なる。

⁴⁹ 会社による人材活用の前提として、海外赴任中に新たな知識を身につけた一人ひとりの人材を、帰任後の仕事において活用できているか否かを、ここでは問うている。

⁵⁰ 前出の「帰任の希望」は個人の生活上の都合など個人的な事柄に近いのに対し、これは個人の仕事面に限定される事柄である。

51 組織への再適応をこの3つの側面で捉える視点は、主として新入社員を対象とする組織適応(組織社会化)の研究および海外派遣という異文化間移動での適応に関する研究の双方の知見を踏まえても、同様に導くことができると思われる。組織適応の先行研究では、組織社会化の内容を「仕事への適応」と「組織への適応」の2つに分けているものがある(Louis, 1980; 鈴木, 2010)。帰任という海外経験による異文化適応を視野に入れた先行研究(Black *et al.*, 1992)では、組織適応よりも広い範囲の社会への適応として「本国の会社一般への適応」が扱われている。そうした知見を合わせることによっても、「仕事」「所属先(組織)」「会社一般」という3つの側面の再適応を捉えることができるであろう。

52 組織適応を検証する研究では、「仕事満足度」「組織コミットメント」「離職意志」が測定されている(e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。

53 本研究で設定した従属変数(4変数)間にも関連性はあるが、組織への再適応の決定要因を見出すことが目的であるために、ここでは従属変数間の関係については言及していない。

54 もっとも、長期にわたる赴任であっても組織として帰任者の活用や仕事ギャップの縮小に力を入れることで、帰任者の適応を促すことは可能である。

55 なお、決定要因8変数の内、4変数は「組織要因-仕事」であり、かつ、「組織への再適応」の3つの側面すべてに有意な影響を与える要因も、「組織要因-仕事」の中の変数のみであった。その点からも、「組織要因-仕事」の重要性を確認できよう。

56 組織適応とは、ここでは組織コミットメントと仕事満足度を指している。

57 具体的には、予測が困難な帰国後の環境に対して帰任者が感じる不確かさのことである。それはその者の不安を引き起こすとされる(Gudykunst, 2005)。例えば新たな職場は、そこに配置された者にとって予測が困難な環境であるため、その職場においてすぐに習慣化した行動をとることが難しい。

58 帰任者の組織適応に影響する要因はここで取り上げる情報以外にもありうるが、本研究では帰任者の情報不足に焦点をあてるため、これを中心に検討する。

59 この理論以外に、帰国学生などを含む帰国者全般を対象とするもの(Martin & Harrell, 2004)もある。しかし、それは海外での異文化接触により変化した個人の、帰国後の本国文化への接触による再度の変化に焦点があてられるため、取り上げない。

60 ここではこれら3つを理論と呼ぶが、それには研究として主張がなされた仮説、モデル、フレームを含む。

61 その検証に使われた期待尺度は Black(1992)により作られた。

62 具体的には、海外赴任期間、帰国回数、仕事の性質、スポンサーの有無、帰任研修、会社間のコミュニケーション、本国と赴任先との間の文化差である。

63 Blackらの理論および関連の帰任者研究(e.g., Adler, 2002)の主張では、本国本社や組織との間の帰任前のコミュニケーションが帰任者の再適応には重要だとされるが、それを実証的に検証した研究(Cox, 2004; Vidal *et al.*, 2007)では、有意な結果が得られていない。

64 ただしこれらは、情報内容と情報対象者の関連性が組織適応に与える影響を検証していない。

65 質問紙調査の前に聞きとり調査を行い、帰任者が再適応する上で重要となる情報内容とそれをやりとりする情報対象者を特定した。

66 本研究では、帰任者が持つ帰任前の予測(期待)が帰任後の現実と一致(*met expectation*)してゆくことを「期待ギャップの減少」と呼ぶ。

67 もっとも、この期待を現実に近いに近づける要因について、これまで実証的な検討がなされていない。

68 例えば、情報入手がなくても帰任者への手厚いサポートがあれば、適応は良好になりうる。

69 原本は英文であるため、Back-Translation法(e.g., Brislin, 1980)により日本語に翻訳した。

70 具体的には、まず先行研究をもとに暫定的な質問紙上の設問項目を導き、次に調査対象の各企業の人事担当者らとともにそれらの表現を修正した。

71 ダミー変数の区分の仕方は次の通りである。「海外赴任先」の区分については、日本企業による海外展開の経緯や現地法人の事業役割が異なる傾向があること(e.g., 衣笠, 1979; 周佐,

1988)、またアジアよりも米国勤務の人の方が海外勤務を前向きに受け止める傾向があること(石田, 1985)、を考慮して欧米とそれ以外に分けた。「職種」の区分については、技術職の場合は海外赴任中に本国の最新技術から疎遠になりがちであることを考慮して技術職とそれ以外に分けた。「業種」の区分については、1985年以前から代表的な多国籍企業が電機産業に多く存在し(e.g., 安室, 1984)、『海外進出企業総覧 2007』においても「電気・電子機器」が現地法人数上位 20 の内半数以上を占めること、を考慮して電機とそれ以外に分けた。なお、本研究の調査対象企業でも電機企業が約半数(4 社)を占める。

⁷² 情報内容の下位尺度を調べるために、上司、同僚、会社・組織それぞれについて、情報内容(仕事、対人関係、配属先)の因子分析を行った。なお、期待の下位尺度は、因子分析の結果が期待尺度(Black, 1992)とほぼ同様であったため、本研究においても仕事裁量、仕事量、評価、利便性、人間関係、生活の 6 変数とした。これらの因子分析は、主因子法、バリマックス回転、固有値 1 以上、因子負荷量 .45 以上、を基準とした。また、最尤法、プロマックス回転を行った場合の結果からも同様の解釈となった。

⁷³ 強制投入法では、各係数の有意な影響はみられないが、VIF 値が上司 1.48、同僚 1.53、会社・組織 1.61 であり、多重共線性の疑いはないと判断される。

⁷⁴ ただし、生活期待が組織コミットメントに影響するという結果(表 3-3-9)は Black et al.(1992)の主張に反している。それは、前述の仕事関連の情報入手が生活期待に影響したのと同様、仕事面と生活面の関連に起因すると思われる。

⁷⁵ 質問紙上の自由記述データや筆者による聞きとり調査の中にも、以上の仮説 1~4 の結果を支持する意見・感想が多数みられた。例えば前者の自由記述データだけをとり、仮説 1 に関しては「帰任直後は、業務の質、環境、求められることが自分の意思と異なっていることがあり、そのギャップに戸惑った。帰任先の状況、問題点、求められることが事前にもう少し明確になっていればよかった」、仮説 2 に関しては「上司との間で話がうまくいかず、(帰任後に)思っていたのとは違う状況におかれた点は、非常につらかった。これにより、モチベーションは低下し、転職への動機づけとなるために、帰任者への配慮が必要(カッコ内筆者)」、仮説 3 に関しては「海外勤務中、上司、人事担当者、email を通して情報交換ができたため、帰任はスムーズに進んだと感じている」、仮説 4 に関しては「新部署には上司も同時期に帰任者であったため、手探りでスタート。初入社時、上司は帰任しておらず、未知のところへ一人乗り込んできた感じ。そこは新会社のように感じた。こうしたことに戸惑いを感じた」などが得られている。

⁷⁶ 後々の成功には、過去のいかなる状況から次の状況に変わるのか(“change to”ではなく“change from”)に着目することが重要だとされる(Louis, 1980)。

⁷⁷ Oddou, Osland, and Blakeney (2009)は、帰任者の知識移転が重要である理由は、イノベーションの向上、多様性の広がり、子会社と本社とのコミュニケーションの向上、会社の経済的なプラスの効果、が得られるからだという(p.183)。また、帰任者個人も専門的スキルや責任感が身につくことで、仕事成果の向上や自身の成長が促されるとされる(Adler, 2002; Tung, 1998)。

⁷⁸ ただし、本研究では知識と情報の違いについて論じることはしない。イノベーションの発生場所を「情報の粘着性」の点から検討した小川(2007, p.8)が指摘するように、「知識」と「情報」の違いを論じることが目的ではないからである。

⁷⁹ キャリア・アンカーには 8 つのタイプがある。

⁸⁰ メンタリングは、社内のカウンセリング部門やメンタルケア部門の設置を推進させるという意味ではない。

⁸¹ 知識移転に影響する要因の検討を行った Szulanski (1996)の結果では、「送り手と受け手の間の困難な関係」が知識移転を困難にさせる要因であった。

⁸² 国内異動者の場合には、配慮やケアが「必要」は 54.29%で、「必要でない」は 31.43%であった。

⁸³ 国内異動者の場合には、戸惑いが「ある」は 0%で、「ない」は 85.71%であった。

⁸⁴ 本研究では、職種や役職が様々な「帰任者」という括りで検討を行っている。HRM 研究

では制度的側面に主眼を置くことが多いが、企業や組織における帰任者に対する人事制度は未確立の段階にあるために、本研究では公式な制度としては未だ確立していない、企業・組織内の慣習などソフトな面の機能に着目しているといえるだろう。

⁸⁵ 本研究は帰任者という括りで検討しているため、その職階や職種は広範囲にわたる。各職場や組織において具体的なマネジメント方策を考案できるようにするために、ここでは人材マネジメント上の留意点や基本姿勢を示すこととした。

【参考文献】

- 有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究：在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂。
- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社。
- 藤本昌代(2005)『専門職の転職構造：組織準拠性と移動』文眞堂。
- 船川淳志(1998)『多文化時代のグローバル経営：トランスカルチュラル・マネジメント』トッパン。Funakawa, A. (1997). *Transcultural management: A new approach for global organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃敬(2005)『社会学小辞典(新版増補版)』有斐閣。
- 原裕視(1987)「海外勤務者のリエントリーに伴う問題と対応策」『文化と人間』の会 編『異文化とのかかわり』川島書店, 67-97 頁。
- 早瀬章(1990)「企業のグローバル化と帰任問題」石田英夫・白木三秀 編『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社, 257-291 頁。
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 星野命(1980)「カルチャー・ショック」『現代のエスプリ』161号, 5-30 頁。
- 稲村博(1980)『日本人の海外不適應』日本放送出版協会。
- 伊佐雅子(2000)『女性の帰国適応問題の研究：異文化受容と帰国適応問題の実証的研究』多賀出版。
- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 石田英夫(1999)『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 伊丹敬之(1987)『人本主義企業：変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房。
- 伊丹敬之(1995)「トップマネジメントと企業の適応力」企業行動研究グループ 編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 13-40 頁。
- 伊丹敬之(1999)『場のマネジメント：経営の新パラダイム』NTT 出版。
- 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 金井壽宏(1996)「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題：ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』第 173 巻第 4 号, 69-94 頁。
- 金井壽宏(2002a)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- 金井壽宏(2002b)『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- 経済産業省(2009)『日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標(国際化指

標)』(2009年4月24日公開)経済産業省産業人材政策室(検討委員会報告書), 2011年4月25日 web にて確認。

衣笠洋輔(1979)『日本企業の国際化戦略: 対米企業進出の条件を探る』日本経済新聞社。

小池和男(2002)「第1章 問題、方法、意味」小池和男・猪木武徳 編『ホワイトカラーの人材形成: 日米英独の比較』東洋経済新報社, 15-33 頁。

小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社。

小池和男(2007)「プロローグ」小池和男編『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版, 13-23 頁。

厚生労働省(2003-2009)「職業紹介事業報告の集計結果」(平成15年度から平成21年度版)厚生労働省職業安定局 派遣・有期労働対策部 需給調整事業課。

厚生労働省 (2010)『労働経済白書 (平成22年版)』日経印刷。

馬越恵美子(2000)『異文化経営論の展開』学文社。

箕浦康子(1988)「日本帰国後の海外体験の心理的再編成過程: 帰国者への象徴的相互作用論アプローチ」『社会心理学研究』第3巻第2号, 3-11 頁。

三輪卓己(2011)『知識労働者のキャリア発達: キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社。

三輪卓己(2001)『ソフトウェア技術者のキャリア・ディベロップメント: 成長プロセスの学習と行動』中央経済社。

三善勝代(2009)『転勤と既婚女性のキャリア形成』白桃書房。

守島基博(2010a)「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』第600号, 69-74 頁。

守島基博(2010b)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。

内藤陽子(2009)「海外からの帰任過程における問題とその支援: 日系大手多国籍企業の帰任者への調査から」『国際ビジネス研究』第1巻第1号, 1-17 頁。

内藤陽子(2011)「組織再社会化における情報入手行為と組織適応: 海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証」『組織科学』第45巻第1号, 93-110 頁。

内藤陽子(2012a)「海外派遣からの帰任: 組織への再適応とその決定要因」『日本労働研究雑誌』第626号, 75-88 頁。

内藤陽子(2012b)「海外からの帰国者の再適応: 企業の海外派遣による帰任者の生活適応を中心として」『Savage』8号, 45-56 頁。

- 内藤陽子(2013)「海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント：帰国者一般の議論から企業や組織でのマネジメントの議論まで」組織学会 編『組織論レビュー I：組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房，47-89 頁。
- 日経 BP 社(2010)「世界人材の見つけ方」『日経ビジネス』(2010 年 7 月 26 日号, pp.102-107) 日経 BP 社。
- 日本貿易振興機構(2011)「平成 22 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査：貿易の取り組みと課題、自由貿易協定(FTA)の活用、海外・国内事業展開、中国におけるビジネス展開、アジアのビジネス環境」ジェトロ(日本貿易振興機構)海外調査部国際経済研究課，2011 年 4 月 27 日 web にて確認。
- 日本経済団体連合会(2004)『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ：海外派遣成功サイクルの構築に向けて』社団法人日本経済団体連合会。
- 日本経済団体連合会(2010)「2010 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」(2010 年 9 月 30 日公開)日本経済団体連合会，2011 年 4 月 27 日 web にて確認。
- 日本経済団体連合会(2012)「2012 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」(2012 年 10 月 25 日公開)日本経済団体連合会，2012 年 11 月 14 日 web にて確認。
- 日本経済団体連合会 編(2011)『経営労働政策委員会報告(2011 年度版)』日本経団連出版。
- 日本経済団体連合会 編(2012)『経営労働政策委員会報告(2012 年度版)』日本経団連出版。
- 日本労働研究雑誌編集委員会(2011)『日本労働研究雑誌』第 606 号，2-5 頁。
- 小川進(2007)『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて(新装版)』千倉書房。
- 太田肇(1993)『プロフェッショナルと組織：組織と個人の「間接的統合」』同文館出版。
- 太田肇(1999)『仕事人(しごとじん)と組織：インフラ型への企業革新』有斐閣。
- 労働政策研究・研修機構(2005)『第 6 回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構(2008)『第 7 回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 定森幸生(1996)「帰任時期と帰国後の処遇」『労政時報』第 3285 号，52-57 頁。
- 斎藤耕二(1988)「帰国子女の適応と教育：異文化間心理学からのアプローチ」『社会心理学研究』第 3 巻第 2 号，12-20 頁。
- 坂爪洋美(2008)『キャリア・オリエンテーション：個人の働き方に影響を与える要因』白桃

書房。

佐藤博樹(2010)「人事管理研究における今後の重要課題」『日本労働研究雑誌』第 600 号, 54-58 頁。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2007)『新しい人事労務管理(第 3 版)』有斐閣。

佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ(2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題:雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』第 518 号, 31-46 頁。

産業能率大学(2010)「第 4 回 新入社員のグローバル意識調査」(2010 年 7 月公開)産業能率大学, 2011 年 9 月 5 日 web にて確認。

関本昌秀(1992)「企業帰属意識の変化」『法学研究』(慶應義塾大学法学研究会編)第65巻第 1 号, 287-312頁。

関本昌秀・花田光世(1987)「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』第 1 巻, 第 1 号, 9-19 頁。

白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。

白木三秀(2006)「多国籍内部労働市場の実証分析」『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, 33-102 頁。

白木三秀(2010)「労働市場と人的資源管理の関係を考える」白木三秀・梅澤隆 編『人的資源管理の基本』文眞堂, 3-22 頁。

白木三秀・永井裕久(2002a)「調査結果の概要(海外派遣者調査結果)」『国際移動者の社会的統合に関する研究』第 305 号, 国立社会保障・人口問題研究所, 73-103 頁。

白木三秀・永井裕久(2002b)「海外派遣帰任者のキャリアと生活」『月刊グローバル経営』No. 248, 34-40 頁。

周佐喜和(1988)「グローバル戦略の展開と経営資源の相互利用」『組織科学』第 22 巻第 1 号, 72-82 頁。

鈴木竜太(2002)『組織と個人:キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。

鈴木竜太(2010)「入社する:社会化と組織文化」稲葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝 著『キャリアで語る 経営組織:個人の論理と組織の論理』有斐閣, 27-57 頁。

諏訪康雄(2010)「労働法学におけるキャリアの位置づけ:新しい法原理の探索」『日本労働研究雑誌』第 600 号, 59-63 頁。

高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題:研究レビュー」『経営行動科学』第 8 巻第 1 号, 1-22 頁。

- 高橋伸夫(2007)「組織の吸収能力とロックアウト：経営学輪講 Cohen and Levinthal (1990)」『赤門マネジメント・レビュー』第6巻, 第8号, 345-352頁。
- 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかす組織』白桃書房。
- 田尾雅夫 編(1997)『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版。
- 東洋経済新報社(2007)『海外進出企業総覧 2007(会社別編)』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社(2008)『会社四季報(2008年1集, No.374)』東洋経済新報社。
- 蔡苳錫(1999)『プロフェッショナルの研究成果の決定要因：研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理』慶應義塾大学産業研究所。
- 梅澤隆(1994)「海外派遣者のキャリアと動機づけ」石田英夫編『国際人事』中央経済社, 69-93頁。
- 梅澤隆(2001)「帰任後の問題と海外勤務の再希望」『日本企業の海外派遣者：職業と生活の実態』日本労働研究機構, 129-149頁。
- 渡辺文夫(2002)『異文化と関わる心理学：グローバリゼーションの時代を生きるために』サイエンス社。
- 渡辺聡子・アンソニー・ギデンズ・今田高俊(2008)『グローバル時代の人的資源論：モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』東京大学出版会。
- 渡辺峻(2007)『「組織と個人」のマネジメント：新しい働き方・働かせ方の探究』中央経済社。
- 山本寛(2009)『人材定着のマネジメント』中央経済社。
- 八代充史(2007)「人事の国際化」佐藤博樹・藤村博之・八代充史 著『新しい人事労務管理(第3版)』有斐閣。
- 八代京子・町恵理子・小池浩子・吉田友子(2009)『異文化トレーニング：ボーダレス社会を生きる (改訂版)』三修社。
- 安室憲一(1984)「日本企業の国際化と組織の展開：繊維企業と電機企業の比較を中心に」『組織科学』第18巻第1号, 50-59頁。
- 吉原英樹(1975)「多国籍企業経営戦略の構造と展開(7)：多国籍企業の国際人事戦略：日本企業が国際経営活動を成功させる条件」『世界経済評論』第19巻第5号, 78-86頁。
- 吉原英樹(1985)「グローバル統合化と非構造論的接近：多国籍企業の管理課題」『組織科学』第18巻第4号, 28-37頁。

吉原英樹(2001)『国際経営(新版)』有斐閣。

吉原英樹(2011)『国際経営(第3版)』有斐閣。

Adler, N. J. (1981). Reentry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organization Studies*, 6(3), 341-356.

Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. MA: Kent Publication.

Adler, N. J. (2002). Cross-cultural transitions: Expatriate entry and reentry. *International dimensions of organizational behavior* (4th ed., pp.259-300). Ohio: South-Western. 江夏健一・桑名義晴 (監訳), 1996, 『異文化組織のマネジメント』(原著の第二版訳)セントラル・プレス, 225-252 頁。

Adler, N. J. (with Gundersen, A.) (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). Ohio: Thomson South-Western.

Adler, P. S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15(4), 13-23.

Allen, T. J., & Katz, R. (1986). The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16(2), 185-197.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and a review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y., Altman, Y., & Adler, N. J. (2009). Guest editors' note: Introduction to the special issue. *Human Resource Management*, 48(1), 1-4.
- Bauer, T. M., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. M., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organization. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp.232-251). Cambridge, England: University of Cambridge Press
- Bennett, J. (1998). Transition shock: Putting culture shock in perspective. In M. J. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings* (pp.215-224). Yarmouth, ME: Intercultural Press. (Reprinted from *International and Intercultural Communication Annual*, 4, pp.45-52, by N. C. Jain, Ed., 1977)
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112.
- Berry, J. W. (1990). Psychology of acculturation: Understanding individuals moving between cultures. In R. Brislin (Ed.), *Applied cross-cultural psychology* (pp. 232-253). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-34.

- Berry, J. W., & Sam, D. L. (1997). Acculturation and adaptation. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (2nd ed., Vol.3, pp.291-326). Boston: Allyn & Bacon.
- Berthoin-Antal, A. (2000). Types of knowledge gained by expatriate managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32-51.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.
- Black, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192.
- Black, J. S. (1993). The role of expectations during repatriation for Japanese managers. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 339-358.
- Black, J. S. (1994). O kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47(12), 1489-1508.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1990). Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 671-695.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992a). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. CA: Jossey Bass.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992b). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. MA: Addison-Wesley. 白木三秀・永井裕久・梅澤隆（監訳），2001，『海外派遣とグローバルビジネス：異文化マネジメント戦略』白桃書房。
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of

- international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 819-835.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40(1), 9-28.
- Brabant, S., Palmer, C. E., & Gramling, R. (1990). Returning home: An empirical investigation of cross-cultural reentry. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 387-404.
- Brein, M., & David, K. H. (1971). Intercultural communication and the adjustment of the sojourner. *Psychological Bulletin*, 76(3), 215-230.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
[boundaryless and protean careers の scale]
- Brislin, W. R. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology volume2* (pp.389-444). MA: Allyn and Bacon.
- Brislin, R. W., Lonner, W. and Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods* (pp.32-45). New York: John Wiley & Sons.
- Brislin, R. W., & Van Buren, H. (1974). Can they go home again? *International Educational and Cultural Exchange*, 9(4), 19-24.
- Carraher, S. M., Sullivan, S. E., & Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1310-1326.
- Cerdin, J.-L., & Le Pargneux, M. (2009). Career and international assignment fit:

- Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chao, G. T. (2006). Organizational socialization. In J. H. Greenhaus, & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (pp.596-602). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101-116.
- Chi, S.-C. S., & Chen, S.-C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28(6), 474-488.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-572.
- Clague, L., & Krupp, N. B. (1978). International personnel: The repatriation problem. *Personnel Administrator*, 23, 29-33.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-438.
- Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3-4), 201-219.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists: The diverse career success orientations of today's workers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Dowling, P., & Welch, D. (2004). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (4th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Edstrom, A., & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Edwards, T., & Ferner, A. (2004). Multinationals, reverse diffusion and national business systems. *Management International Review*, 44(Special Issue 1), 49-79.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C. (1991). Repatriate moves as career transitions. *Human Resource Management Review*, 1(3), 163-178.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: a structural equation modelling approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 54-71.
- Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293.
- Feldman, D. C., & Thompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 507-529.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777-781.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press. 末永俊郎 (監訳), 1965, 『認知的不協和の理論: 社会心理学序説』 誠信書房。
- Fink, G., Meierewert, S., & Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations. *Human Resources Planning*, 28(4), 30-36.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M.

- Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp.101-145). Greenwich, CT: JAI.
- Furnham, A. (1988). The adjustment of sojourners. In Y. Y. Kim, & W. B. Gudykunst (Eds.), *Cross-cultural adaptation: Current approaches* (pp.42-61). Newbury Park, CA: Sage.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methun.
- Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200-215.
- Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., Bird, A., & Mendenhall, M. (2007). The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 6-23.
- Gama, E. M. P., & Pedersen, P. (1977). Readjustment problems of Brazilian returnees from graduate studies in the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 1(4), 46-58.
- Gaw, F. K. (2000). Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 83-104.
- Gerybadze, (2004). Knowledge management, cognitive coherence and equivocality in distributed innovation processes in MNCs. *Management International Review*, 44(Special Issue 3), 103-128.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Gomez-Mejia, L. & Balkin, D. B. (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6(1), 7-17.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306.

- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw, & L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., Wakabayashi, M., Graen, M. R., & Graen, M. G. (1990). International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly*, 1(1), 1-24.
- Graves, T. D. (1967). Psychological acculturation in a tri-ethnic community. *South-western Journal of Anthropology*, 23(4), 337-350.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: the Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.
- Gregersen, H. B., & Stroh, L. K. (1997). Coming home to the arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50(3), 635-654.
- Gudykunst, W. B. (2005). An anxiety/ uncertainty management (AUM) theory of stranger's intercultural adjustment. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp.419-457). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hall, R. (1992). The Strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hammer, M. R., Hart, W., & Rogan, R. (1998). Can you go home again?: An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. *Management International Review*, 38(1), 67-86.

- Harvey, M. C. (1982). The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17, 53-59.
- Harvey, M. G. (1989). Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 131-144.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2006). The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. In G. K. Stahl, & I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp.323-343). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 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.
- Hays, R. (1974). Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 25-37.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley. 大橋正夫 (訳), 1978, 『対人関係の心理学』誠信書房。
- Herman, J., & Tetrick, L. (2009). Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(1), 69-88.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hyder, A. S., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process: A realistic approach. *Career Development International*, 12(3), 264-281.
- Ingram, P., & Simons, T. (2002). The transfer of experience in groups of organizations: Implications for performance and competition. *Management Science*, 48(12), 1517-1533.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kidder, L. H. (1992). Requirements for being "Japanese". *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 383-393.
- Kim, Y. Y. (1977). Communication patterns of foreign immigrants in the process of acculturation. *Human Communication Research*, 4(1), 66-77.

- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory*. Clevedon, England: Multilingual Matters.
- Kim, Y. Y. (1995). Cross-cultural adaptation: An integrative theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture: An interdisciplinary overview. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (2nd ed., pp.259-273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kraimer, M., Shaffer, M., & Bolino, M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover. *Academy of Management Journal*, 55(2), 399-420.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman. 渡辺直登・伊藤知子（訳），2003，『メンタリング：会社の中の発達支援関係』白桃書房。
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Valk, R. (2010). Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The Indian experience. *Human Resource Management*, 49(3), 531-548.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Lapre, M. A., & van Wassenhove, L. N. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*, 47(10), 1311-1325.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2004). Repatriation and knowledge management. In A.

- Harzing, & J. Ruysseveldt. *International Human Resource Management* (2nd ed., pp.333-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazarova, M., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361-373.
- Lee, H.-W., & Liu, C.-H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2), 122-134.
- Ley, D., & Kobayashi, A. (2005). Back to Hong Kong: Return migration or transnational sojourn? *Global Networks*, 5(2), 111-127.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2002). Repatriation of European female corporate executives: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 254-267.
- Louis, M. R. (1980a). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Louis, M. R. (1980b). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
- MacDonald, S., & Nancy, A. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10(2), 145-158.
- Martin, J. N. (1984). The intercultural reentry: Conceptualization and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 8(2), 115-134.
- Martin, J. N. (1986a). Communication in the intercultural reentry: Student sojourners' perceptions of change in reentry relationship. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(1), 1-22.
- Martin, J. N. (1986b). Patterns of communication in three types of reentry relationships: An exploratory study. *Western Journal of Speech Communication*,

- 50(2), 183-199.
- Martin, J. N., & Harrell, T. (1996). Reentry training for intercultural sojourners. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed., pp. 307-326). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J. N., & Harrell, T. (2004). Intercultural reentry of students and professionals: Theory and practice. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (3rd ed., pp.309-336). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2004). Understanding intercultural transitions. *Intercultural communication in contexts* (3rd ed., pp.266-302). NY: McGraw-Hill.
- McEvily, B., Peronne, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal vs. external knowledge: Explaining the preference for outsiders. *Management Science*, 49(4), 497-513.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2008). Expatriate management: A review and directions for research in expatriate selection, training, and repatriation. In M. M. Harris (Ed.), *Handbook of research in international human resource management* (pp.183-206). NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mezias, J. M., & Scandura, T. A. (2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 519-538.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Murray, J. A. (1973). International personnel repatriation: Cultural shock in reverse. *MSU Business Topics*, 21(3), 59-66.
- Newton, S., Hutchings, K., & Kabanoff, B. (2007). Repatriation in Australian organisations: Effects of function and value of international assignment on

- program scope. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 295-313.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, N., & West, M. (1989). Transitions, work histories, and careers. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp.181-201). Cambridge, England: University of Cambridge Press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Kenney, M. (1991). Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1), 67-83.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press. 梅本勝博 (訳), 1996, 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the "transfer" process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181-199.
- Osman-Gani, A. A. M., & Hyder, A. S. (2008). Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. *Career Development International*, 13(5), 456-475.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Pattie, M., White, M. M., & Tansky, J. (2010). The homecoming: A review of support practices for repatriates. *Career Development International*, 15(4), 359-377.
- Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of

- acculturation. *American Anthropologist*, 38(1), 149-152.
- Rogers, J., & Ward, C. (1993). Expectation-experience discrepancies and psychological adjustment during cross-cultural reentry. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(2), 185-196.
- Rohrlich, B., & Martin, J. N. (1991). Host country and reentry adjustment of student sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 163-182.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Sam, D. L., & Berry, J. W. (1995). Acculturative stress among young immigrants in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 36(1), 10-24.
- Scandura, T. A. (2002). The establishment years: A dependence perspective. In D. C. Feldman (Ed.), *Work career: A developmental perspective* (pp.159-185). San Francisco, CA :Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. 二村敏子・三善勝代 (訳), 1991, 『キャリア・ダイナミクス : キャリアとは生涯を通しての人間の生き方表現である』 白桃書房。
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer. 金井壽宏 (訳), 2003, 『キャリア・アンカー : 自分の本当の価値を発見しよう』 白桃書房。
- Schutz, A. (1945). The homecomer. *American Journal of Sociology*, 50(5), 369-376.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423, 623-656.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Smith, S. L. (2002). The cycle of cross-cultural adaptation and reentry. In J. N. Martin, T. K. Nakayama, & L. A. Flores (Eds.), *Readings in intercultural communication: Experiences and contexts* (2nd ed., pp.246-259). Belmont, CA: Mayfield.
- Song, J., Almeida, P., & Wu, G. (2003). Learning-by-hiring: When is mobility more

- likely to facilitate interfirm knowledge transfer? *Management Science*, 49(4), 351-365.
- Stahl, G., Chua, C., Caligiuri, P., Cerdin, J., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478.
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841.
- Storti, C. (1989). *Art of crossing cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Storti, C. (2003). *The art of coming home*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Stroh, L. K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 443-456.
- Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Gregersen, H. B. (2004). *International assignments: An Integration of strategy, research, & practice*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33(3), 111-124.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (2000). Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 681-697.
- Sussman, N. M. (1986). Reentry research and training: Methods and implications. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 235-254.
- Sussman, N. M. (2000). The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet. *Personality and Social Psychological*

- Review*, 4(4), 355-373.
- Sussman, N. M. (2001). Repatriation transitions: psychological preparedness, cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(2), 109-123.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151.
- Szkudlarek, B. (2010). Reentry: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 1-21.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 928-952.
- Thomas-Hunt, M. C., Ogden, T. Y., & Neale, M. A. (2003). Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49(4), 464-477.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(3), 125-144.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
- Uehara, A. (1986). The nature of American student reentry adjustment and perceptions of the sojourn experience. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(4), 415-438.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking-in: socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand McNally.

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Argon, M. I. B. (2007a). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Argon, M. I. B. (2007b). The adjustment process of Spanish repatriates: A case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1396-1417.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Argon, M. I. B. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1683-1702.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., Argon, M. I. B., & Brewster, C. (2007). Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(3), 317-337.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 8(4), 670-683.
- Ward, C. (2001). The A, B, Cs of acculturation. In D. Matsumoto (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 411-445). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock* (2nd ed.). U.K.: Routledge.
- Weissman, D., & Furnham, A. (1987). The expectations and experiences of a sojourning temporary resident abroad: A preliminary study. *Human Relations*, 40(5), 313-326.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of forty years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

- Yan, A., Zhu., G., & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.
- Yoshida, T., Matsumoto, D., Akiyama, T., Moriyoshi, N., Furuiye, A., & Ishii, C. (2003). Peer's perceptions of Japanese returnees. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(6), 641-658.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49(4), 514-528.
- Zikic, J., Novicevic, M. M., Harvey, M., & Breland, J. (2006). Repatriate career exploration: A path to career growth and success. *Career Development International*, 11(7), 633-649.
- Zweig, D., Chung, S. F., & Vanhonacker, W. (2006). Rewards of technology: Explaining China's reverse migration. *Journal of International Migration and Integration*, 7(4), 449-471.

【別表】 質問項目一覧表

研究 2

■独立変数 [3 要因 13 変数]

(1) 「個人要因」

「年齢」：5 歳間隔で尋ねた。

「帰国後の期間」：帰国後から現在までの年月(1 月未満切捨)で尋ねた。。

「家族の帰国問題」：「帰国してから、ご家族(帯同家族以外も含めて)の方が、日本での生活に問題を感じたことはありましたか？」を「0=感じたことがある、1=感じたことはない」で尋ねた。

「帰任の希望」：「どの程度帰任を希望しておられましたか？」を「1=強く望んでいた～5=望んでいなかった」(逆転尺度)で尋ねた。

(2) 「組織要因・制度」

「帰任研修・ガイダンス」：「直近の帰任時に、会社が提供する帰任ガイダンス(帰国・帰任についての説明)や研修を受けましたか？」を「1=ガイダンスや研修はなかった、2=書面によるガイダンスを受けた、3=対面でのガイダンスを受けた、4=帰任のための研修を受けた」で尋ね、それを「0=ガイダンスや研修はなかった、1=ガイダンスや研修を受けた」に変換した。

「内示期間」：「帰任を知った、または、内示を受けたのは、帰国の何ヶ月前でしょうか？」を月数で尋ねた。

「海外赴任期間」：年月(1 月未満切捨)で尋ねた。

「役職の差」：海外赴任中の役職と調査時点での役職との間の差を、下降から上昇までの間で段階づけを行う測定に変換した。

「一時帰国の回数」：回数で尋ねた。

(3) 「組織要因・仕事」

「予測と現実とのギャップ」：「帰任後に担当した仕事(a・c)の実際の状況は、帰国前(赴任中)にあなたが予測していたことと、どの程度、一致あるいはギャップがありましたか？」 a.仕事量、b.情報量、c.会議数、の 3 項目について「1=一致していた～4=一致していなかった」(逆転尺度)で尋ねた(α (クロンバックの α)=.77)。

「上司とのコミュニケーション」：「帰任後の仕事(a・c)について、上司との間で、どの程度コミュニケーションの機会があった(ある)と感じますか？」 a.帰任後に担当している仕

事の種類や内容について、b.帰任後に担当している仕事に要求されている任務、責任について、c.帰任後、どのような役割が期待されているかについて、の3項目について「1=全くなかった～5=充分にあった」で尋ねた($\alpha=.96$)。

「帰任者の活用」：「現在の仕事について、次の項目(a-e)は、ご自身にどれだけ当てはまりますか？」 a. 海外経験はキャリアへの効果がある(Lazarova and Caligiuri, 2001)、b. 現在海外経験を活かす仕事に就いている(Suutari and Brewster, 2003)、c. 現在現地での情報や人的ネットワークを活用できている(Lazarova and Tarique, 2005)、d. 現在自己が活かされる仕事をしている、e. 現在の仕事が海外赴任中と類似する仕事である、の5項目について「1=全く当てはまらない～7=非常によく当てはまる」で尋ねた($\alpha=.84$)。

「帰任後の仕事と配属先の希望の一致」：「帰任後の仕事や配属先は希望通りでしたか？」を「1=希望通り～3=希望とは違っていた」(逆転尺度)で尋ねた。

■従属変数 [3 側面 4 変数]

(1) 「仕事への再適応」

「仕事満足度」：「現在の仕事について、次の項目(a-g)は、ご自身にどれだけ当てはまりますか？」を、Black and Gregersen(1990)の尺度(a.給与・賞与の額に満足している、b.仕事上の責任・権限に満足している、c.仕事へのやりがいに満足している、d.昇進の機会があることに満足している)を用い、これに3項目(e.仕事上の地位に満足している、f.配属先に満足している、g.職場の人間関係に満足している)を加え全7項目について「1=全く当てはまらない～7=非常によく当てはまる」で尋ねた($\alpha=.89$)。

(2) 「所属先への再適応」

「組織コミットメント」：「現在勤務している会社について、どのように感じていますか？」を、Mowday, Steers, and Poter(1979)を短縮した Jones(1986)から2項目を除き8項目とした尺度(a.この会社は、働くにはとても良い会社だといえる、b.この会社に忠誠心を感じている、c.この会社で働き続けるためであれば、命じられた職務は受け入れる、d.この会社に在職していることを誇りに思っている、e.この会社を辞める理由は、特に無い、f.他の会社を選ばずに、この会社を選んで良かった、g.この会社は自分にとって、働くためには最適なところである、h.この会社で働くことと決めたことは、正しい判断だった)を用いて「1=全く当てはまらない～7=非常によく当てはまる」で尋ねた($\alpha=.92$)。

「離職(継続)意志」：「現在勤務している会社について、どのように感じていますか？」を、

a.この会社で今後も働きたい、b.この会社にできるだけ長く勤務することは、価値のあることだ、の2項目で「1=全く当てはまらない～7=非常によく当てはまる」で尋ねた($\alpha = .87$)。

(3) 「日本の会社一般への再適応」

「会社適応」:「日本の生活・職場に、現在どの程度慣れた(適応した)と感じますか?」を、Black(1994)の帰任適応尺度を援用し(a.(日本の)会社で仕事をする事、b.(日本の)会社で過ごす事、c.(日本の)職場の人と仕事上関わる事、d.(日本の)職場の人と仕事外で交流すること)、4項目について「1=全然慣れていない～7=非常に慣れている」で尋ねた($\alpha = .92$)。これは、Black *et al.* (1992)や Black(1994)が示す「本国全般への慣れ」(再適応)の中の「生活一般への慣れ」は除き、「会社の対人関係への慣れ」と「会社への慣れ」を併せたものを「会社適応」としている。

研究 3

(1) 「情報入手行為」

情報入手行為は「帰任後の仕事、対人関係、配属先に関する情報内容について、上司、同僚、会社・組織を対象者として、どの程度情報入手(コミュニケーション)の機会があったか」の問いで、5段階評定法(1=全くなかった～5=充分にあった)で尋ねた。この質問項目を用いて、帰任前と帰任後のそれぞれについて尋ねた(全54項目。これは、上司、同僚、会社・組織について以下の9項目、つまり3対象者×9項目の27項目を、帰任前と帰任後のそれぞれについて尋ねている)。

- 仕事(a. 帰任後に担当する仕事の種類・内容、b. 要求されている任務・責任、c. 役割期待)
- 対人関係(d. 帰任後に関わる会社内の人物、e. 部門内の対人関係、f. 職務上関わる身近な人物)
- 帰任後の配属先(g. 帰任後に配属となる部門の方針、h. 部門の慣例・習慣・ルール、i. 部門の状況・様子・課題)

(2) 「期待」

期待は Black(1992)の帰任期待尺度を用いた(17項目)。期待は、「帰任後の実際の状況に

ついて帰国前に予測していたことと、どの程度一致あるいはギャップがあるか」の問いで、4段階評定法(1=一致していた～4=一致していなかった)で尋ねた(すべて逆転項目)。

- 仕事の裁量の程度(a. 仕事の進め方についての裁量、b. 仕事上の責任の範囲、c. 仕事上の考え方や行動の自由度、d.他の人と仕事を共有する際の自由度、e. 権限が委譲されている程度)
- 仕事の量(f. 与えられた仕事の量、g. 仕事上、提供しなければならない情報の量、h. 出席しなければならない会議の数)
- 仕事評価(i. 個人への評価、j. 所属部門への評価)
- 仕事の利便性(k. 技術的な利便性(情報インフラなど)、l. 地理的、距離的な利便性、m. 物や労働力などの資源)
- 人間関係(n. 職場の人間関係、o. 所属グループの人との関係の円滑さ)
- 生活一般(p. 日本での生活環境、q. 日本での住居環境)

(3)「組織適応」

帰任者の組織適応は、組織コミットメントと仕事満足度の2つで測定した。組織コミットメントは、Mowday, Steers, and Poter(1979)の15項目を短縮した8項目とし、それらについてどのように感じているかを7段階評定法(1=全く当てはまらない～7=非常によく当てはまる)で尋ねた。仕事満足度は、Black and Gregersen(1990)の尺度(4項目)を用い、これに3項目(仕事上の地位、配属先、職場の人間関係)を加え全7項目とし、それらについてどれだけ当てはまるかを同7段階評定法で尋ねた。

研究4

【帰任者向け】

(1)「知識移転意欲」

-現在、ご自身が持っている次の事柄に関する知識や情報(a から p の項目)を会社内で共有したいと思いますか？ (7=社内で非常に共有したいと思う・・・4=どちらともいえない・・・1=社内で全く共有したいと思わない 職務上、該当せず)

A. 「現地の知識や情報」 Fink, Meierewert, & Rohr (2005)と Furuya et al. (2009)を基にして作成。

a. 現地(海外赴任先)の政治・経済・社会について

- b.現地のビジネス事情について
- c.現地の慣習について
- d.現地の人々の価値観や好みについて
- e.現地のネットワークや人脈について

B. 「仕事の知識や情報」 Levin & Cross (2004)を基にして作成。

- f.仕事上の技能・技術について
- g.仕事の進め方
- h.仕事の質・価値に関すること

C. 「マネジメントの知識や情報」 Fink, Meierewert, & Rohr (2005)と Furuya et al. (2009)と Levin & Cross (2004)を基にして作成。

- i.問題解決に関するノウハウ
- j.意思決定に関するノウハウ
- k.マネジメントに関するノウハウ
- l.会社の全般的な成果に関するノウハウ

D. 「ネットワーク・対人関係の知識や情報」 Fink, Meierewert, & Rohr (2005)と Furuya et al. (2009)を基にして作成。

- m.親会社と子会社の間のコンタクト・パーソンとしてのノウハウ
- n.対人関係のノウハウ

F. 「全般」

- o.自分が保有する全般的な知識や情報、経験について

(2) 「組織側の知識受容力」 (Szulanski, 1996)

-現在、所属する職場(部門・グループ・チーム)について、次の項目はどれくらいあてはまりますか？ (7=非常によくあてはまる・・4=どちらともいえない・・1=全くあてはまらない)

- a.海外の知識をとりいれることで達成できるビジョンがある
- b.最新(技術)の情報がある
- c.役割と責任が明確にある
- d.やり遂げるために必要なスキルがある
- e.新しい知識を吸収できる高い専門性や技術力がある
- f.新しい知識を吸収できるマネジメント力がある

g.新しい情報をうまく活用できる人がいる

h.問題解決に貢献できる人がいる

(3)「キャリア志向の変化」

-ご自身のキャリア(例えば、担当する仕事、技術レベル、職位、裁量、配属先、勤務地)に対する考えは、海外勤務する前と後では変化しましたか?(筆者による追加)

→「変化した」「変化していない」

「変化した」の場合、次に該当しますか? → 1. 赴任前から海外勤務の間で変化した
2. 海外勤務した時から帰国後の間で変化した 3. 両方の間で変化した

(4)「キャリア志向(赴任中・帰任後)」 三輪(2001)に若干の修正を加えた。

-海外赴任前および帰任後の現在において、次の項目は、あなたの主な考えにどのくらいあてはまりますか? (5=全くその通りだ・・・1=全く違う)

☐ コスモポリタン・プロフェッショナル志向

- a.仕事上、レベルの高いプロジェクトに参加したい
- b.自分の能力や知識を活かせる仕事がしたい
- c.会社を変わってでも高い専門性を追求したい
- d.自分の興味のあるプロジェクトや仕事に参加したい
- e.自分の専門分野で長く働きたい

☐ ローカル・組織人志向

- f.会社に貢献したい
- g.この会社で昇進したい
- h.自分の力で大きな成果や利益を生み出したい
- i.経営上の重要な意思決定に参加したい
- j.人を管理したり指導する仕事をしたい

☐ プロティアン・キャリア Briscoe, Hall, & DeMuth (2006)を短縮した。

-Protean Career Attitudes Scale (自己管理型)

- k.会社から自分を成長・向上させる機会が提供されていないとしたら、自分からその機会を求める
- l.キャリアを充実・成功させるかどうかの責任は自分にある

m.結局、自分のキャリアを将来に向けて動かすのは、自分である

-Protean Career Attitudes Scale (自己の価値中心型)

n.自分のキャリアは自分で決めたい

o.私のキャリア選択に対する他の人の評価は、私にとって重要ではない

p.自分のキャリアを決めるに際しては、会社よりも自分の考えを優先させる

□バウンダリレス・キャリア Briscoe, Hall, & DeMuth (2006)、Briscoe & Hall (2006)を短縮した。

-Boundaryless Career Attitudes Scale (バウンダリレス・マインド、外との交流の程度)

q.新しいことを習得するために、仕事を求めていく方だ

r.所属の部署を越えて働く仕事は、気に入っている

-Boundaryless Career Attitudes Scale (移動性、会社定着の程度)

s.私は、同じ会社で継続的に働けるのならば、幸せである

t.他社を探すよりも、今の慣れた会社にとどまりたいと思っている

(5)「キャリア志向の適合度」

現在の仕事について、次の項目は、ご自身にどのくらいあてはまりますか？ (7=非常によくあてはまる・・・4=どちらともいえない・・・1=全くあてはまらない) 山本(2006, p.154)による「キャリア意識尺度」を帰任者向けに修正を加えた。

a.現在の会社で働くことによって、自分のキャリア目標を達成できる

b.現在担当している仕事を行うことは、自分のキャリアを充実させることにつながっている

c.自分のキャリア目標は会社の目標と一致している

d.帰任後の仕事・配属先は希望通りである

(6)「メンタリング」

現在、あなたのキャリア向上や発達の支援者として最も重要な方は、どなたでしょうか？

(○は一つ) → 1. 人事担当者 2. 所属先の長 3. 上司 4. 同僚 5. 外部コーチ 6. いない 7. その他()

-上記について、次の項目はどの程度あてはまりますか？ (Dreher & Ash, 1990) これは、Kram (1985)をベースにした Noe (1988b)と Whitely et al. (1988)から開発している。

Dreher and Ash (1990)では、キャリア人生という長期スパンで問う設問に適すると思われるため、帰任者の場合には対象とする期間が短期なので、本研究では18項目の内、使用可能な4項目とした。(7=非常によくあてはまる・4=どちらともいえない・1=全くあてはまらない)

- a. 仕事上の上下関係よりも、対等の個人として自分を尊重してくれる
- b. 話をするときには、関心を持って共感してくれる
- c. 仕事から離れて、不安や心配事についてオープンに話ができるようにしてくれる
- d. 自分のキャリアが向上するように励ましてくれる

(7)「心理的なつながり」 Sias (2005)に若干修正を加えた。

-次の3項目の中で、ご自身と上司との関係に最も近いと思う項目に、1つ○をご記入願います。

- a. 職務情報のやりとりがほとんどで、個人的な話や助け合いがほとんど無い関係
- b. 職務上のやりとりや、個人のキャリア情報の共有、家族などの私的な話ができる関係
- c. 相互のサポート関係が強く、職務や私的なことなど幅広く話ができる関係

【マネージャー向け】

(1)「国内異動者への対応」

-新たに国内異動者があなたのグループや職場に入ったときに、その異動者に対して何らかの配慮をしたり、ケアする方が良いと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-新たに国内異動者があなたのグループや職場に入ったときに、マネージャーとして戸惑いがあると思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

(2)「海外勤務から帰国した帰任者への対応」

-海外勤務から帰国した帰任者が、あなたのグループや職場に配属となった経験はございますか？(1=ある、2=ない)

-海外勤務から帰国した帰任者を受け入れるのに、国内異動者と比較して、帰任者という理

由で、特別に考慮や配慮、ケアした方が良いと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-あなたのグループや職場に新たに帰任者を受け入れるのに、戸惑いがあると思いますか？
(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-会社がダイバーシティ・マネジメント(多様性の尊重・配慮)を推進していることが、帰任者の受け入れに役立つと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

(3)「外国人従業員への対応」

-海外出身の従業員(外国人従業員)が、あなたのグループや職場に配属となった経験はございますか？(1=ある、2=ない)

-あなたのグループや職場に新たに配属となった従業員が、外国人従業員である場合、戸惑いがあると思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-外国人従業員が新たにあなたのグループや職場に入ったとき、あるいは、入ることになったとき、特別に考慮や配慮、ケアした方が良いと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-会社がダイバーシティ・マネジメント(多様性の尊重・配慮)を推進していることが、外国人従業員の受け入れに役立つと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

(4)「海外で得た経験や知識の受入について」

-あなたがマネジメントするグループや職場に、海外勤務から帰国した帰任者が入ったときに、その方々の持つ、海外で得た知識を活用したいと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

-あなたがマネジメントするグループや職場に、外国人従業員が入ったときに、その方々の持つ、異質性のある知識を活用したいと思いますか？(1=そう思う、2=まあまあそう思う、3=どちらともいえない、4=あまりそう思わない、5=そう思わない)

(5)「知識のバリア」

-帰任者や外国人従業員が保有する海外に関する知識や、異質性や多様性のある知識を組織内で受け入れるのに、障害や問題となることがあるように感じますか？(1=あると感じる、2=多少あるように感じる、3 どちらともいえない、4=あまりないと感じる、5=ないと感じる、6=よく分からない(6 は回答者なし))

-帰任者や外国人従業員が、あなたのグループや職場において、その方々が独自に保有する知識を活用する上で、問題や困難となっていること、バリアがあるように感じますか？(1=あると感じる、2=多少あるように感じる、3 どちらともいえない、4=あまりないと感じる、5=ないと感じる、6=よく分からない(6 は回答者なし))

(6)「組織受容力」

-上記帰任者と同じ。

(7)「知識共有」

-次の項目について、あなたはどのように思いますか？(7=十分にそう思う・・・4=どちらともいえない・・・1=全くそう思わない)

d.帰任者が持つ現地(海外)に関する知識を共有している/共有できている

e.帰任者が持つ仕事に関する知識を共有している/共有できている

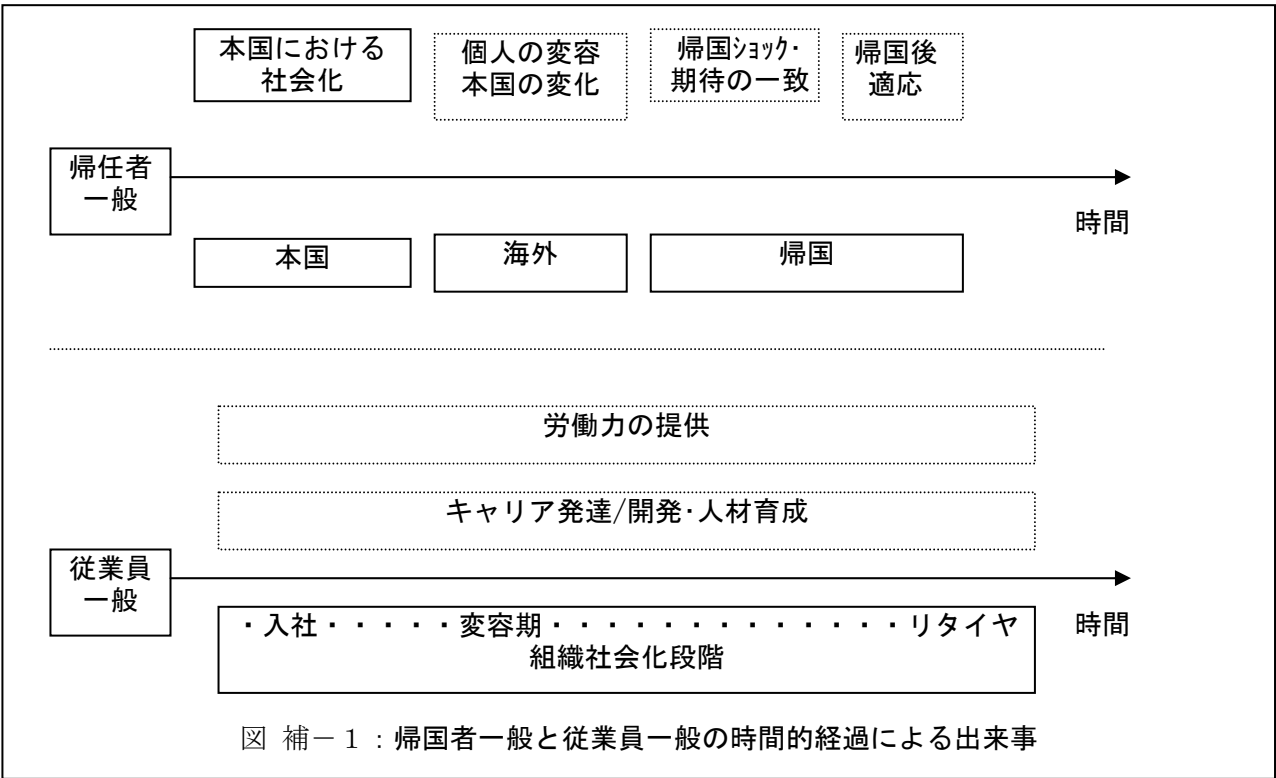
■補章

補1. 海外派遣帰任者の再適応研究がベースとする理論や概念に関する研究レビュー

2章で述べた通り、海外派遣帰任者に関する研究は、主に文化間移動者である「海外からの帰国者一般の議論(社会一般の帰国者の議論)」と、「企業や組織の従業員一般の議論」に依拠して検討されてきた。そこで用いられる理論や概念は、海外からの帰国者一般の議論については「文化的ショック」「文化変容/異文化適応」「期待一致」などであり、それらは海外移動の理由をほとんど限定せず、留学生なども検討対象に含め用いられている。企業や組織の従業員一般の議論については「キャリア」「人材育成/活用」「配置」「仕事役割」「知識移転」などであり、それらは国内/海外の区分けをしない従業員などを検討対象として用いられているつまりこれらの理論や概念を援用し、複合・派生させることで帰任者研究の議論は進展している。「帰国者一般」と「従業員一般」の時間的経過に伴って生じる主要な出来事を図 補-1 に示す。

補章では海外派遣からの帰任者を対象とし、それをキーワードとした場合にいかなる研究が行われているかについてレビューを行う。企業は人材を海外に派遣した後に、ほとんどの派遣者を本国に帰国させている。帰任者という括りで見ると、海外赴任前、赴任中、帰任後という3段階(stages)を経ると一般的に考えられている(Cerdin & Le Pargneux, 2009; Harvey & Novicevic, 2006; Mezias & Scandura, 2005)。帰任者にとって「派遣(赴任)ー帰任」はキャリア形成の上で重要な時期であり、生涯において意義ある一つの大きな経験となる。また、この3段階を経ることで、帰任者は深層的多様性・異質性を身につけるという点で、個人の変化(変容)がみられる。それが帰任者の特徴だといえるだろう。

本研究では海外派遣を経験した帰任者という対象を通しての人材活用を検討するために、複数の概念(理論)を横断的に連結させて、そのマネジメント方法について検討しているⁱ。補章では、帰任者研究が援用している理論や概念などに関する、先行研究のレビューを行う。以下では、「海外からの帰国者一般の議論」の展開およびそこで検討された理論や概念に関する先行研究の展開について分類・整理を行う。



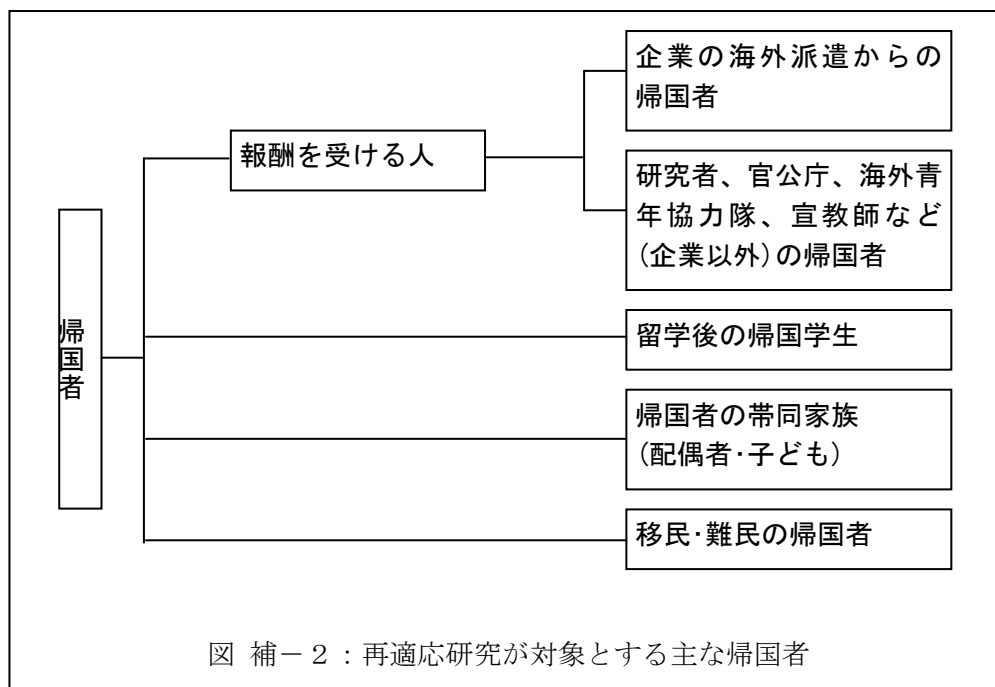
補 1. 1 海外からの帰国者一般に関する研究

海外からの帰国者とは、出張や旅行よりも長く海外に滞在した後に、本国に帰国する人
たちを指す。企業や組織での帰国者は「帰任者(repatriate)」と呼ばれ、その特徴の違いか
ら、帰国後の留学生といった「帰国者(returnee)」とは区別されつつあるⁱⁱ。ここでは異文
化への滞在者の適応研究に言及しつつ、社会一般の帰国者に関する研究、とりわけそこで
しばしば取り上げられる帰国者の再適応研究の展開を追うことにしよう。

海外からの帰国者に関する研究は、当初は米国で研究が蓄積された。初期の研究として
は軍人(Schutz, 1945)、研究者(Gama & Pedersen, 1977; Gullahorn & Gullahorn, 1963)、
留学生(Brislin & Van Buren, 1974; Martin, 1986ab; Uehara, 1986)などが対象となった。
企業に勤務する海外派遣帰任者についての研究は、古くは吉原(1975)や稲村(1980)による
その重要性の指摘や、Murray (1973)による企業の帰任者に焦点をあてた記述がされてい
る。

本国への帰国者とは一般にどのような人たちなのかについては、次の通りである。帰国
者に関する研究はその再適応に焦点をあてた研究が中心的であるが、再適応研究が対象と

する帰国者を分類すると図 補-2 のようになる(内藤, 2012b)ⁱⁱⁱ。帰国者に関する再適応研究は、まず帰国者全般を扱う研究(e.g., Martin, 1984; Martin & Harrell, 2004; Storti, 2003; Szkudlarek, 2010; Sussman, 1986)がある。次に、特定のタイプの帰国者を扱う研究が挙げられ、それらは組織から報酬を受ける人を対象とする研究、学生を対象とする研究(e.g., Gaw, 2000; Martin, 1986ab; Rohrllich & Martin, 1991; Rogers & Ward, 1993; Uehara, 1986)、組織や学校に属する人の家族(配偶者や子ども)を対象とする研究(e.g., 伊佐, 2000; Kidder, 1992; 箕浦, 1988; 三善, 2009; 斎藤, 1988; Yoshida, Matsumoto, Akiyama, Moriyoshi, Furuiye, & Ishii, 2003)、移民や難民を対象とする研究(e.g., Ley & Kobayashi, 2005; Zweig, Chung, & Vanhonacker, 2006)に分けられる。さらに組織から報酬を受ける人を対象とする研究は、企業に勤務する人を対象とする研究(e.g., Black, 1992; Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007; 原, 1987; Harvey, 1982, 1989; Murray, 1973; Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006; 早瀬, 1990; 内藤, 2009, 2011; 白木・永井, 2002ab; Suutari & Brewster, 2003; 梅澤, 1994)と、企業以外に属する人を対象とする研究(e.g., Cox, 2004; Gama & Pedersen, 1977; Gullahorn & Gullahorn, 1963)に分けられる。



帰国者全般の共通点は、本国文化での経験を経た後で異文化圏に一定期間滞在し、本国に戻るというサイクルを経ることにある。帰国者全般を扱う研究(Martin & Harrell, 2004; Storti, 2003; Sussman, 1986)では、主に個人が海外に滞在した時に経る異文化適応の研究(Kim, 1995, 2001; Ward, Bochner, & Furnham, 2001)を援用し、帰国後の本国への再適応について議論している。

異文化圏の滞在を経て自文化圏に戻る過程は、そう容易ではないとしばしば指摘される。Rohrlich and Martin (1991)による米国人大学生の心理面に主眼を置いた適応の研究は、留学時に比べ帰国後の満足度の方が低かったことを示している。企業の帰任者については2章に記すが、例えばAdler (1981)では、カナダの企業や政府の海外派遣帰任者を対象にした調査をもとに、異文化圏に滞在した時に経験する異文化適応よりも帰国後の再適応の方が困難であり、個人の役職など身分とは関係なくそうした困難を経験することを示している。Black et al. (1999)は、トップ・エグゼクティブやライン・マネジャーであっても同様に帰国後の困難さと格闘していること、帰任後の再適応の方が異文化適応よりも困難であることを指摘する。

帰国時にはこうした問題があることに留意した上で、以下では海外からの帰国者一般に関する先行研究の展開を、「カルチャー・ショックと帰国ショック」「異文化適応と再適応」「期待の一致(不一致)」「帰国者一般の再適応モデル」の4つに分類・整理して述べることにしよう。

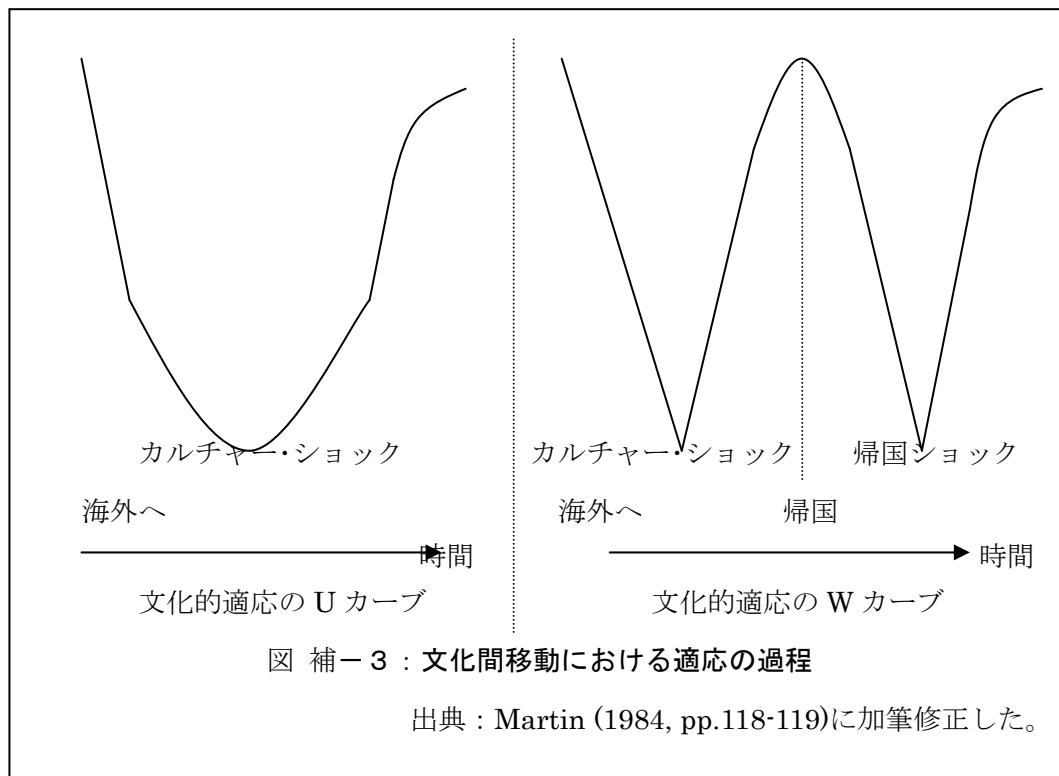
補1. 1. 1 カルチャー・ショックと帰国ショック

慣れ親しんだ本国から海外という異文化圏に移ると、その滞在先(host)で個人がカルチャー・ショックを受けることは広く知られている(e.g., Church, 1982; Furnham, 1988; 八代・町・小池・吉田, 2009; 渡辺, 2002)。カルチャー・ショックの概念自体はOberg (1960)によって提唱されたといわれるが、それ以前にLysgaard (1955)は米国にフルブライト留学生として滞在したノルウェー人をインタビュー調査し、彼らの現地への適応過程(順応の程度)が後述する「Uカーブ」になることを描いている。

カルチャー・ショック研究の後の研究によって、海外に滞在した人たちは帰国後の本国(home)において、再度のショックである帰国ショック(逆カルチャー・ショックやリエントリー・ショックとも呼ばれる)を受けると主張されるようになった(e.g., Brabant, Palmer, & Gramling, 1990; Brein & David, 1971; Gaw, 2000; Martin & Nakayama, 2004; Smith,

2002)^v。そのショックについては Gullahorn and Gullahorn (1963)が、再度の U カーブを経て W カーブを描くと主張する。Gullahorn and Gullahorn は、異文化適応を調べた後に帰国後の適応課題を指摘した初期の研究者である。自分と他者(相手)とでは各々の条件、特性や状況は異なるにも関わらず、相手の行動を予測して自分の行いを選択するという相互関係がある。つまり自分と他者との相互行為とは、相手の出方に依存して成り立つという「ダブル・コンティンジェンシー(二重の偶発性、二重の条件依存性)」に置かれている。濱嶋・竹内・石川(2005, p.418)によれば、「こうしたダブル・コンティンジェンシーに置かれているにも関わらず、自他の相互行為が成り立つのは、自他の間に安定的なシンボル体系(文化や価値)が分有され、共有されているからである」。ところが帰国者の場合、そのシンボル体系が自他の間で異なるために構造的不安定な状況(Heider, 1958)が起こり、認知的不協和(Festinger, 1957)が生じると Gullahorn and Gullahorn は指摘する。

以上のカルチャー・ショックと帰国ショックの研究について Martin (1984)は、海外への滞在と本国への帰国の過程で経る心理状態の時間的な変化に注目し、Oberg (1960)のカルチャー・ショックの段階説を援用しつつ、それを「適応の過程」(適応曲線モデル)という形で図示した(図 補-3)。まず、海外に行きそこに適応する過程を表した U カーブモデルは、出国した時点では気分が高揚した状態にあり(honeymoon phase: excitement)、後にショックを経験して低下した状態になり(culture shock phase: frustration)、それを経て上向きになり安定した適応状態になる(recovery phase: acceptance-understanding)という過程を示している。次に、海外から帰国し本国に適応する程度を表した W カーブモデルは、帰国後にも U 字曲線を再び経ることを表している。



その後、Oberg (1960)の示したカルチャー・ショックの概念を発展させる研究が出てきた。P. Adler (1975)はカルチャー・ショックを積極的に捉え、異文化圏での滞在中に受けるストレスやショックは個人が成長する上で重要だと主張する。また、Ward (2001)と Ward et al. (2001)は概念自体の再定義を行い、「カルチャー・ショックの ABC モデル」を提唱した。そこではカルチャー・ショックを、不慣れた文化環境において変化に対応する人々の能動的プロセスと捉え、情緒(affect)、行動(behaviour)、認知(cognitions)という 3 つの視点から説明している(頭文字をとって'ABC')^{vi}。そして、情緒面への対応としてはストレス対処理論をベースとした心理的適応を促す方法が、行動面への対応としては文化習得理論をベースとした社会文化的適応を促す方法が、認知面への対応としては社会的アイデンティティ理論をベースとした文化的アイデンティティとグループ間の知覚を促す方法が、各々提示されている。

帰国者に関する初期の研究は「カルチャー・ショック」自体を対象としており、適応問題はそれとの関連で指摘されるに過ぎなかった。しかしその後、次第に「適応」そのものが注目され、適応とはどういうことなのか、どうしたら適応するのかなどが中心課題となった。

補1. 1. 2 異文化適応と再適応

異文化圏での生活を日々経験することで、その滞在者は個人のアイデンティティ、生活様式、思考、価値観、信念、マナーなど様々な面で変容し適応するのと同様に、帰国時にもそれらの面で変容し再適応することになる(Furnham, 1988; Kim, 1995; Martin, 1984; Sussman, 1986)。帰国者の適応に関する研究は、海外へ滞在したときに経験する異文化適応の観点(e.g., Church, 1982; Furnham, 1988; Kim, 1995, 2001; Ward et al., 2001)を援用しつつ発展してきた。まず、異文化接触についての研究から見ることにしよう。

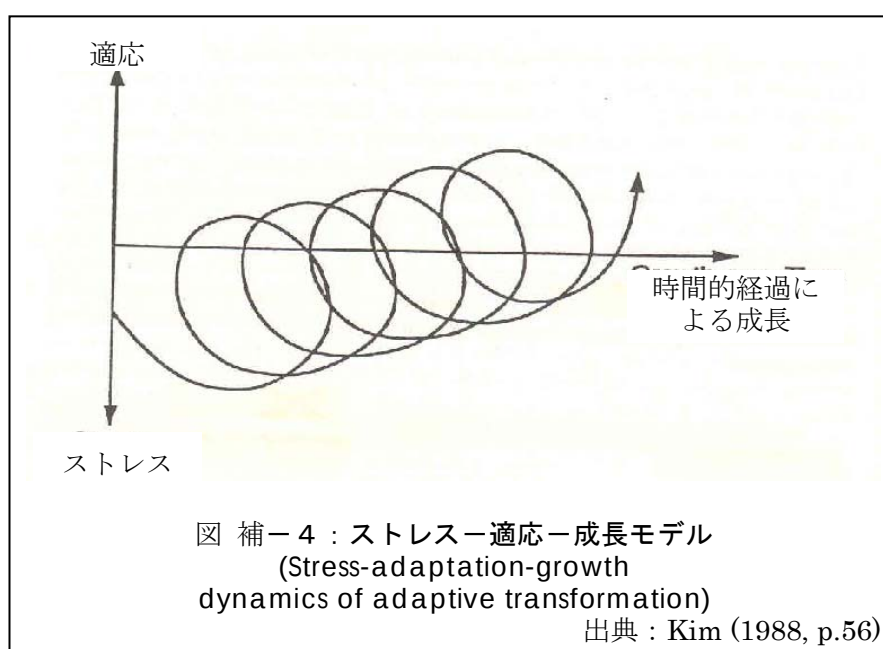
第一に、文化変容を論じた Berry とその同僚は、主として Redfield, Linton, and Herskovits (1936)や Graves (1967)による、異文化の人やグループとの接触によって人やグループは心理的行動的な変化が起きるという「文化変容(acculturation)」の観点を発展させた。Berry らは、グループや個人の「文化変容のモード」(適応のタイプ)を、「同化型(Assimilation)」「分離型(Separation)」「境界型(Marginalization)」「統合型(Integration)」の4つに分類する(e.g., Berry, 1990, 1997; Sam & Berry, 1995; Berry & Sam, 1997)^{vii}。「同化型」は、その人の文化的アイデンティティや特徴が保たれておらず、相手文化集団との関係が保たれている状態だという。「分離型」は前者は保たれているが後者は保たれていない状態、「境界型」は前者も後者も保たれていない状態、「統合型」は逆に両者とも保たれている状態だという。

第二に、1970年代に米国への移民の研究を手がけた Kim は後に、移民だけではなく海外に渡った留学生、社会人などの異文化への適応過程の包括モデルに関する研究を出版した(Kim, 1988, 1995, 2001)^{viii}。Kim (2001)は、下位文化はやがて主流文化に収斂、同化するといった集団のあり方を表す人種のるつぼ(melting-pot)の見方だけではなく、Berry らが示すような異文化の受容や拒否(文化の選択)といった多元主義をもとにした見方をも採用しない、という。Kim はオープンシステム論をベースとして、下位文化の人々は時間的経過とともに適応的な変化を経験し、そして意図するか否かに関わらず適応を経験する中で、新しいことを学習し、順応し、それらの内面化が起きることを強調する。その上で、文化変容を「現地の文化の(全てではないが)いくつかの側面(aspects)を、個人が習得する過程である」と定義し(Kim, 2001, p.31)、個人が異文化圏に適応する過程における内面的な変化を次の3つの面(facets)に類型化した「異文化適応モデル」を提示した。

[文化的適応の 3 つの面] (Kim, 2001, pp.61-68)

1. 日々の日常的活動に関する「**機能的(日常的)適合(functional fitness)**」
2. 現地環境におけるメンタルや感情などの症状に関する「**心理的健康**」
3. 育った本国環境から異文化圏に移ることで変化する個人のアイデンティティーに関する「**異文化アイデンティティー**」

さらに Kim (2001)は適応論に発達論の視点を取り入れ、異文化環境における個人の経験を「ストレスー適応ー成長モデル」で表し、異文化でストレスを受けそれに対処することで現地に適応し、それを繰り返すことで個人は成長すると主張する(図 補-4)。



Kim(2001, 2002)の研究の特徴は、異文化への適応とは人が環境と関わる時に起こる本質的なコミュニケーション過程であることを強調し、異文化でのコミュニケーションが個人の価値観や信念といった内面性にまで作用を及ぼすという視点から、異文化適応を明らかにした点にある。

次に、海外に滞在したときに経験する異文化適応と、本国に帰国してから経験する再適応について、両者の異同に注意しつつ見て行こう。前者の異文化適応について Gudykunst

(2005)は、異文化適応とは滞在先の文化圏において快適な感情を伴って、滞在先の人たちとの間で社会的に適切な行動をとれる状態だと解釈する。Church (1982)は、異文化圏において個人が職業的達成感、滞在国の人との社会的相互行為による満足感などを得られるとの心理的な良好さが異文化適応だとする。Bennett (1998)は、異文化間の移動だけではなく人生における移り変わりや、社会の変化による価値観の変化をも含む移動経験には喪失と変化(loss and change)があり、これにはショックを伴うと説明する。後者の本国への再適応について、Martin and Harrell (2004)は、再適応とは異文化圏での滞在の後に元の文化コンテクストに再統合する過程だとする。Adler (1981)は、一定期間異なる環境で暮らした後に自分の文化圏に戻り元の慣れていた状況で直面する経験が、再適応だとする。Storti (2003)は、慣れた場所、馴染みのある人々、慣れた相互行為様式に戻る事が帰国だと一般的に思われているが、実際の帰国はその通りではなく、本国の人も本国自体も変化しているため帰国は意外と予想通りではないことを強調する。

留学生を対象に研究を行った Martin は、Martin(1984)において異文化適応と再適応の異同を明確に論じている。すなわち、類似点は両者がともに異なる文化システムに溶け込む過程であり、文化習得と文化再習得の過程であるという。そして、異文化適応と比較しての帰国後の再適応の特徴として、前者と異なり困難さや目新しさへの期待(予測)の程度が違うこと、海外に滞在中の本国文化の時間的な変化を経験すること、そうした変化への気づきの程度には個人差があること、を挙げている^{ix}。

Martin(1984)のように、再適応が異文化適応とは区別されることが次第に鮮明になったのを受け、いかなる要因が再適応に影響を与えるのかという再適応の実証研究が、異文化適応研究と比較して少ないながらも、学生を対象とした研究を中心に活発化し始めた(e.g., Gama & Pedersen, 1977; Martin, 1986ab; Rohrich & Martin, 1991; Rogers & Ward, 1993; Uehara, 1986)。その結果、異文化で生活した後の本国への帰国時にも、再度の個人の変化がみられることが明確になりつつある。なお、帰国適応に関して Martin and Harrell (2004)は、Kim (2001)の「異文化適応モデル」を援用して「異文化からの帰国(適応)モデル」を提示した。詳しくは「2. 4」で検討している。

補1. 1. 3 期待の一致・不一致

海外に滞在する際は現地の環境に適応する上で、滞在者が持つ事前の期待(予測)が現実と一致することが重要だとされる(e.g., Black & Gregersen, 1990; Furnham, 1988;

Weissman & Furnham, 1987)。実際にそれが決まったときには現地が異なる環境であると想定し、出国前にある程度の準備を行うのが通例であろう。他方、その後の帰国時には単に「元に戻るだけ」と考え、特に問題は生じないと思込みがちである。しかし、実際の帰国はそう容易ではない。1990年代には、個人(帰任者/帰国者)の持つ「期待」と帰国後の現実との間のギャップを縮め、両者を一致させることが本国への再適応を促進させると明確に主張され始めた(Black, 1992, 1993; Stroh, Gregersen, & Black, 1998)。

期待にフォーカスして再適応との関係を実証した Black (1992)と Rogers and Ward (1993)は、初期の期待研究と位置づけられる。米国の多国籍企業に勤務する帰任者を対象に調査を行った Black (1992)は、期待と現実が一致(*met*)する場合に、帰任者の再適応や仕事の成果のレベルが高くなることを示した。ニュージーランドの帰国学生(高校生)を対象に調査を行った Rogers and Ward (1993)は、期待よりも実際の経験(現実)の方がより困難となる傾向があり、この両者の矛盾が大きい場合、心理的適応の問題が増加する傾向にあることを示した。さらにこの2つの研究では、帰国後の実際の経験が期待していたよりも「良かった(*overmet*)」か「悪かった(*undermet*)」かによって、再適応に与える影響が異なるとも主張されている。それが「良かった」場合には再適応が良好となり、「悪かった」場合には良好ではない傾向があるという。こうした期待と現実の一致について、各国企業の海外派遣帰任者を対象とした実証研究は、日本(Black, 1993; 内藤, 2011)、インド(Kulkarni, Lengnick-Hall, & Valk, 2010)、米国(Black, 1992)、スペイン(Vidal, Valle, & Argon, 2007a, 2008)などで行われ、期待の一致が再適応を促進させる重要な要因であることが示されている。また、この期待の一致要因は情報であると主張されるが(e.g., Black et al., 1992b)、その実証研究(e.g., Cox, 2004)では、これまで有意な結果が得られなかった。これに対し、内藤(2011)は帰任者に関わる仕事情報を上司とのやりとりによって入手することが期待を一致させ、かつ再適応を効果的に促すことを示している。

補2. 帰任者に関わる帰任問題

企業や組織による海外派遣は、2章でも記述したが(「2. 2」)、単に海外へ人を送るにとどまらず、1.人材の配置、2.マネージャーの育成、3.組織開発を行うことにその目的がある(Edstrom & Galbraith, 1977)。そうした海外派遣目的との関連において、従業員の海外派遣時に注目する研究は数多く存在するが、この3つの派遣目的の成功裡な達成には、派遣時点だけではなく帰任時点にも着目する必要がある。海外派遣では帰任時点でも問題

が生じやすいとされるからである(e.g., Black, 1992; Bossard & Peterson, 2005; Clague & Krupp, 1978; Lazarova & Caligiuri, 2001; Murray, 1973)。

Murray (1973)や Clague and Krupp (1978)は、米国における企業の帰任者の話をもとに彼らが抱える問題を扱った初期の研究である。企業の帰任者についての研究も米国で始まったといえる。これらが「逸話的」といわれるのに対し、Adler (1981, 1986)はカナダにおいて帰任者の調査を行い研究を体系化させた代表例である。Adler (1981)では文化とマネジメントを融合させた観点をもとに、カナダの企業や政府からの帰任者へのインタビューと質問紙による調査を踏まえ、海外派遣者をマネジメントする重要性を主張した。そこでは分析結果をもとに、(1)海外派遣者は異文化への適応よりも帰任後の再適応の方が困難である、(2)派遣先や職務内容に関わらず同じ程度に帰国ショックを経験する(換言すれば、似たような文化圏からの帰国であっても帰任が容易とは限らない)、(3)本国本社やマネージャーは外国の考えを本国に持ち込むことを嫌い海外で得たスキルを認めようとも活用しようもしない(海外派遣は人事育成における投資とは考えられていない)、といった帰任上の問題を示した。さらに Adler(2002)は職業人としての「帰任」は、そうでない個人の「帰国」よりも困難であり、特に海外勤務が会社にとって重要でない場合にその困難がより深刻になる、としている(p.274)^x。Adler は海外派遣を全般的に取り上げた *International dimensions of organizational behavior* を 1986 年に出版し、以降版を重ねている^{xi}。

以下では主に Adler (1981)以降の研究について、いかなる帰任上の問題や課題が指摘されてきたのかを「仕事・配置関連」「帰任トレーニングやプログラム」「日本企業における帰任問題」に分けて記す。

補2. 1 仕事・配置関連の帰任問題

米国企業では、海外勤務から帰任した従業員の内 1/4～1/2 もの人が、帰任後 1～2 年以内に離職するといわれる(Black, 1992; Bossard & Peterson, 2005)。海外派遣による個人の成長が、帰任後の社内でのキャリアアップに必ずしも結びつかないことが問題とされ(Bossard & Peterson, 2005; Harvey, 1989)、またほとんどの帰任者が会社が提示する帰任プロセスに不満を持っている(Gomez-Mejia & Balkin, 1987)、と報告されている。

Bossard and Peterson (2005)による米国企業の帰任者 20 人への深層(in-depth)インタビュー調査では、会社側の帰任に対するポリシーは不明確で、帰国後の仕事が必ずしも確保されないため、社内で帰任者自身が新たな仕事を探すことになりがちであり、しかもそ

れに対し会社からの十分な協力は得られないこと、海外と関係のある仕事につける人は少数であること、昇進はほとんど無いこと、帰任後の仕事よりも赴任中の仕事の方に興味を持つ人が多いこと、本社と赴任者とのコミュニケーションが不足していること、などの問題点が挙げられている。また Bossard and Peterson (2005)は先行研究などの知見を踏まえ、日本やドイツの企業は通常、帰任者の帰任後の仕事を会社側が用意する^{xii}のに対し、米国や英国の企業はほとんどの場合用意していないと指摘する。多くの米国人(フィンランド人も同様)は、赴任中の仕事の達成が帰任後のキャリア向上にプラスの効果をもたらすと信じているにも関わらず、実際にはそれがほとんど保証されていない点に問題がある、という。

以上から判断すると、帰任者個人にとっては重大となりうる仕事や配置関連の問題に対する各国の対応は、その国の法律や習慣などにより異なるようである。各組織の人事部門(HR)による実践方法の違いよりも、国の違いの方が影響力が大きいと主張する研究もあり(Tungli & Peiperl, 2009)、近年では帰任者が所属する企業の国籍や海外派遣の目的による違いの有無について、比較調査研究が行われている(Osman-Gani & Hyder, 2008; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009)。ただし、調査対象国が他国とどのように違うのか、あるいはその国の文化特性や企業や組織の特殊性がいかなる点にあるのかなどは、ほとんど研究されていない。一方、各国の共通見解だといえるのは、前述の期待の一致であり、仕事などについての、帰任者の帰任前の期待(予測)が帰国後の現実と一致していないことが問題だという点である(Black, 1992; Kulkarni, Lengnick-Hall, & Valk, 2010; Stroh, Gregersen, & Black, 2000; Vidal, Valle, & Argon, 2007)。

なお性差と仕事に関しては、女性の海外派遣者が少数であることに注目しつつ、西欧の女性帰任者を対象とした Linehan and Scullion (2002)がある。そこでは帰任は赴任(海外派遣時)よりもストレスが高く、女性は先駆的役割(pioneering role)があるために男性よりも困難を経験しやすいと指摘している。

補2. 2 帰任トレーニングやプログラムに関する問題

米国、シンガポール、日本、英国、ドイツなど5カ国以上の企業の帰任適応と人事実践を調査した Osman-Gani and Hyder (2008)は、帰任適応の国際比較を行った数少ない研究である。そこでは、約60%の会社に正式なプログラムや帰任ポリシーがなく、約70%以上の会社で帰任トレーニング自体がないことが示されている^{xiii}。Kulkarni et al. (2010)は、

米国派遣からインドに帰国した 27 人にインタビュー調査した結果、公式な帰任アシスタンス、帰任のための人事部門からのコンタクト、帰任時の文化的トレーニングの不十分さを問題視している。Harvey (1989)は、米国企業の人事部門への調査結果を踏まえ、公式的な帰任プログラムの実施の重要性を主張している。Mesmer-Magnus and Viswesvaran (2008)は、公式の帰任プログラムが必要だと北米の帰任者は報告するものの、北米系多国籍企業ではほとんどそれが実施されていないとの先行研究の主張を紹介している。

しかし、Bossard and Peterson (2005)は、米国の帰任者は公式な事後報告(debriefing)や帰任プログラムをあまり有効だと思っていないと指摘している。関連して、Newton, Hutchings, and Kabanoff (2007)による豪州の 52 社への調査では、豪州の組織は帰任の重要性を認識しつつも、十分なサポートを提供していないとの結果を示した。その内容に立ち入ってみると、71%は帰任ポリシーの形式があると回答するが、フォローアップインタビューでは、帰任プログラムは再適応問題への対応ではなく帰国後の税金や金銭アシスタンスが中心であり、帰国時に直面する社会的・心理的問題、とりわけ地位や生活の変化についてはほとんど注意が払われず、これらの課題にカウンセリングを提供した会社は 6%にすぎなかった。そのため Newton, Hutchings, and Kabanoff (2007)は、包括的多面的帰任プログラムの重要性を主張する。

組織内で実践する帰任トレーニングやプログラムは一般的に重要と言われるが、それが具体的には公式のプログラム、アシスタンス、周囲からのサポートなどの何を指すのか、さらにはいかなる内容であるのかを詳細に検討する必要がある。その際には、海外派遣前に実施される異文化トレーニングとは質的に異なるものが必要となる点に注意を要する。

補 2. 3 日本企業における帰任問題

日本企業に特化した研究では、まず吉原(1975)や梅澤(1994, 2001)が企業派遣の帰任者への対応の重要性を主張し、カルチャーショックとの関連で稲村(1980)がその帰任後の問題の実態をヒアリング調査から示している。次に、日本企業については以下の指摘がなされている。帰任する前には、海外での経験が帰任後には活かされないのではないか、との不安を持つ派遣者は多く(約 30%、労働政策研究・研修機構, 2005)、実際に帰任してからも海外経験の未活用、権限の縮小や地位の低下、キャリア不安といった問題を抱える帰任者は多い(Black, 1993, 1994; 内藤, 2009; 白木・永井, 2002ab; 梅澤, 1994)。帰任者の組織適応の研究では、組織において海外経験が活用されないことや海外経験を重視されない(価値

が置かれない)ことが、組織適応を阻害する主な要因とされる(Gregersen & Black, 1996; 内藤, 2012a; Stevens, Oddou, Furuya, & Mendenhall, 2006)。また企業は一般に、海外派遣者の帰任時の負担が軽減されるよう一定の対応策を講じるものの、帰任者の抱える問題と企業側の対応策との間には距離があり、適合しない点が見受けられる(内藤, 2009)。そうした状況を踏まえ日本経済団体連合会(2004)は、グローバル競争で優位に立つために企業は帰任者の人材育成や活用に取り組むべきだと提言する。

帰任に特化した研究を順次見ることとしよう。原(1987)は帰任問題やその原因と企業が対応すべき事柄を、海外派遣からの帰任者に対する調査を踏まえ示した。早瀬(1990)は、会社と私生活における帰任問題とを分け、帰任者および海外人事担当者各々へのインタビュー調査を行った。梅澤(1994)は、海外勤務中および帰任後について質問票調査に基づき、海外派遣者のキャリア、処遇、仕事満足度や動機づけなどの分析を行った。白木・永井(2002ab)は、キャリアと生活について質問票調査に基づき、仕事や役職の変化、仕事満足度、帰任後の仕事や生活状況などについて分析を行った。これらの研究が挙げる仕事上の帰任問題は、個人の不適応、職場での対人関係、社内人脈の希薄化、仕事の進め方、最新情報からの疎遠化、技術・ノウハウの陳腐化、責任・権限の縮小、海外経験の不活用、職場での理解不足、キャリア関連、処遇などである。また生活上の帰任問題は、国内の生活情報の不足、資産形成の不利、生活設計、子の教育、配偶者に関する問題などである^{xiv}。つまり、海外派遣者の帰任過程では、仕事と生活の両面において様々な問題に直面すると主張されている。

また、労働市場の点からは、日本企業において、異質な経験をもつ人材の不足が指摘されており、そのためそうした人材の育成や採用は重要視されてきている。しかし、日本では外部労働市場の発達^{xv}も手伝って、そうした人材の転職は近年容易になってきていると推測される。そのため、海外経験のある人材の組織への定着は、その人材を活用するための重要課題だといえよう。そうした従業員の組織への適合がうまくいかない場合、従業員が他社に転職するという危険が常につきまとうことになる。特に、海外派遣後の帰任時には離職といった組織への不適合が生じやすいと指摘されており、そうならないよう効果的にマネジメントすることが必要だといえよう。

補3. 帰任者のキャリア・トランジションモデル(Feldman, 1991)に関連するキャリア論と組織社会化論

Feldman (1991)のキャリア開発の観点は、Schein (1971)、Louis (1980b)、Nicholson and West (1989)に依拠している。ただし、そのキャリア論に依拠してどのようにこのモデルが導かれたのかが明瞭でない点に問題が残る。それを今後乗り越える糸口が得られるようにするために、まず Feldman (1991)の帰任研究に関連する海外派遣などの異動時に伴う「キャリアの変化」に関するキャリア研究をここに取り上げる。次に、キャリア研究に関連する組織社会化研究を取り上げる。前述のように Feldman 自身はキャリア論や組織社会化論を専門領域として「帰任プロセス」モデルを提示しているため、この2つを理論ベースにして Feldman (1991)を含む帰任研究を検討・再検討することは、帰任研究の発展に寄与するであろう。

補3. 1 キャリア発達/開発

キャリアとは職業や生涯の経歴を指すが、具体的には「長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味づけやパターンのこと」(金井, 2002, p.3)であり^{xvi}、キャリア志向とは「キャリアのうえで辿ろうとする方向、キャリアのうえで重視する事柄」(太田, 1993)、「個人が働く上で何に価値を置き、どんな方向のキャリアを進もうとしているかを示すもの」(三輪, 2001, p.10)である。キャリア発達/開発とは、長期的な仕事生活の中で個人のキャリア志向を考慮したキャリアの発達それ自体あるいは個人のキャリアの発達を目指す取り組みといった意味合いがある。

仕事や組織に関するキャリアの変化について Schein (1971)は、個人が組織に入ると、機能・技術的境界、階層的境界、包括的境界という3つの境界を経ると主張する。それは組織に入った従業員が、1.自己の機能的なエリアの中でタスクを習得し、2.組織のある階層に配置されそのポジションを習得し、3.部下の管理と上司への報告を行うことを指す(Feldman, 1991)。このような Schein の主張を発展させた Louis (1980b)は、キャリアの移行には変化、対比、驚きの要素があり、「変化」は新旧の状況の客観的相違を、「対比」は労働(work)の一般的な環境に対して際立つ新しい環境の特徴を、「驚き」は新しい仕事(job)への個人の予測と実際の経験との間の違いを意味する、と主張する。

Nicholson and West (1989)は、組織社会化の研究である Feldman (1976)や Van Maanen (1976)、Louis (1980ab)の主張を発展させて、キャリアの「トランジション・サイ

クル過程モデル」を提示した^{xvii}。「仕事」が移行すれば、要求される仕事役割や仕事コンテキストが大きく変化する。このモデルでは、それらの変化が個人と組織にとってどのような意味をもたらすのかについて、次の 5 段階に区分して示している。

- 〔トランジション・サイクル過程モデル〕(Nicholson & West, 1989, pp.182-183)
- 第一段階 **準備 (Preparation)** : 変化の前の期待と予期(expectation and anticipation)の過程
- 第二段階 **参入 (Encounter)** : 新しい仕事について最初の数日から数週間に起きる情緒的・知覚的变化
- 第三段階 **適応 (Adjustment)** : その後の数ヶ月間の、「個人と仕事の不適合(misfit)」を減らすための、個人と(組織内)役割の発達期
- 第四段階 **安定 (Stabilization)** : 個人と(組織内)役割の間を結合させる定着期(settled)
- 第五段階 **再準備 (Preparation)** : 次のサイクルへの再生

補 3. 2 組織社会化

前述のキャリア研究では従業員個人をいかに成長・発達させるかが主な課題であるのに対し、組織社会化論は従業員をいかに組織に定着させるかに主眼がおかれている。組織社会化とは、中途入社者を含む新入社員が離職することなく組織の構成員となり、組織に適応することを意味する。組織社会化に関する研究は、日本語文献以外でも多くの蓄積がある(e.g., Ashforth & Saks, 1996; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Chao, 2006; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Chen, 2005; Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986; Jones, 1986; Louis, 1980; Scandura, 2002; Takeuchi & Takeuchi, 2009; Van Maanen, 1975; Van Maanen & Schein, 1979; Wanous, 1992; Wanous, Reichers, & Malik, 1984)。

このように、組織社会化に関する研究には多くの蓄積があるが、まずそのレビューを行った研究として以下の 2 つが挙げられる。Fisher (1986)は、それまでの組織社会化に関する研究のレビューを踏まえ「組織に社会化するための習得分野」として、1.入社前の習得、2.組織についての習得、3.職場(work)グループについての習得、4.仕事(job)についての習得、5.自己についての習得を挙げる。そして Wanous, Reichers, and Malik (1984, pp.672-673)と同様に、新入社員の新しい組織への適応には時間的な段階があるとして、「組織社会化の段階」

を入社前の予測的社会化段階、入社後の初期の適応段階、そして役割習得段階の3つに分けている。その後 Bauer, Morrison, and Callister (1998)は、企業の従業員が社会化する環境が Fisher (1986)以降に変化していることを踏まえ、1986年の前と後での課題を整理した文献レビューを行った。そして、組織社会化の理解を促進するための将来の研究への提案として、「従業員の文化的多様性」「従業員雇用のより一時的な雇用形態への変化^{xviii}」「組織によるダウンサイジング」という3つのコンテキストに着目した命題群を提示した。

次に、新入社員の組織社会化を促進させるための組織側の戦術についての研究は多い(e.g., Ashforth & Saks, 1996; Miller & Jablin, 1991)。それらは主に、Van Maanen and Schein (1979)や Jones (1986)をベースとしている。組織社会化戦術を情報探索の点から検討した Miller and Jablin (1991)は、組織社会化のために必要となる、1.習得すべき情報(information content)、2.その情報の対象者(information resources)、3.情報探索としての戦術(information-seeking tactics)^{xix}を明示した簡潔なモデルを提示した。この「習得すべき情報」に関連して、組織社会化のために習得すべき内容については、Cooper-Thomas and Anderson (2002)、Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, and Gardner (1994)、Morrison (1993)、Ostroff and Kozlowski (1992)、Miller and Jablin (1991)、Feldman (1991)らが検討している^{xx}。「情報の対象者」については、Morrison (1993)、Ostroff and Kozlowski (1992)、Miller and Jablin (1991)らが検討している^{xxi}。それらを海外派遣帰任者研究に援用した内藤(2011)は、習得すべき内容を、1.仕事、2.対人、3.組織の3つに大別して検討し、また「情報の対象者」については、a.上司、b.同僚、c.会社・組織を取り上げて検討した^{xxii}。

i それにより、帰任者以外の従業員のマネジメントに対しても示唆を提供できるであろう。

ii 海外派遣について、企業内では現地(海外)に赴く者を「海外赴任者」といい、それに対応した形で「帰任者」と呼ぶのが通例であろう。

iii Szkudlarek (2010)は帰国者を対象者別に捉え、「会社から派遣された帰任者」「配偶者/パートナー」「学生」「宣教師」「海外青年協力隊」「子ども(帰国子女など)」「帰国した移民」「その他」というタイプに分け、各々の簡潔な研究レビューを行っている。

iv 日本には星野(1980)が、この概念を最初に取り入れたとされる。

v 古くは、“homecomer”としてベテランの軍人生活から一般社会に「復帰した」人たちの心の葛藤を記した研究がある(Schutz, 1945)。

vi この3つに分ける点について、仕事役割の移行期を理論化した Nicholson (1984)は、移行期や組織社会化に関する先行研究では(1)情緒、(2)アイデンティティーの変化、(3)行動、という3つの結果に注目するものが多いが、その場合には、それら3つの相互作用の検討が不十分にな

ってしまうことを批判している。

vii この4タイプの和訳は渡辺(2002, pp.53-54)から記載した。これは「Q1: 文化的なアイデンティティと特性を保つことは重要と思うか? (It is considered to be of value to maintain cultural identity and characteristics?)」「Q2: 優勢的な社会(主流社会)との関係を保つことは重要と思うか? (It is considered to be of value to maintain relationships with dominant society?)」の問いに対する「はい(yes)」「いいえ(no)」の2者択一式による質問調査の回答結果をもとに類型化している。

viii 初期の移民研究としては Kim (1977)があげられる。

ix Martin(1984)とほぼ同時期に、帰国者について論じた研究に Sussman (1986)がある。

Sussman (1986)は、帰国者を帰国した学生と会社の帰任者(business returnee)の2つのグループに分け、帰国者にトレーニングすることの重要性を主張する。

x 関連して Gama and Pedersen (1977)は、職業人としての問題やコンフリクトは私生活上のそれよりも大きいことを示した。

xi これは第5版(2008)まで出版されている。なお第五版(2008)は Allison Gundersen を加えての出版である。第2版は江夏・桑名監訳の日本語版が出版されている。

xii 日本企業の帰任者へ調査を行った内藤(2009)でも、この仕事保証の問題は指摘されていない。また、海外派遣中に日本の多国籍企業は、赴任者と本国および現地のマネージャーとの間で継続的なメンタリング関係をつくっている、という長所が指摘されている(Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2008)。それは日本企業が意図的に設けたのではなく社会の慣行として自然にできることなのだろう。

xiii トレーニング内容などについて、Osman-Gani and Hyder (2008)では、シンガポールに在住するマネージャー162人への質問紙調査を行い、以下の結果を示した(回答率 52.33%、多国籍企業のシンガポール拠点の子会社、またはシンガポールの多国籍企業)。帰任トレーニングの内容として、シンガポールとドイツの帰任者は「人的資源と労働(human resource & labor)」が必要、日本の帰任者は「ジェネラル・マネジメント」が必要、と回答する割合が高い。帰任トレーニングのプログラム期間としては、日本は「1日以下」が最も好まれ「2週間以上」は最小の要求であり、米国は「1~3日」が、ドイツは「1~3日」と「2週間以上」が最も好まれる期間であった。トレーニング方式は米国、日本の帰任者はクラスで議論しつつ最新事情を習得できるクラス形式が最も好まれ、シンガポールの場合はワークショップ/セミナー形式が最も好まれ、ドイツの場合はケーススタディとビデオのトレーニングが最も好まれた。また、Osman-Gani and Hyder (2008)では、日本企業の派遣者は帰国ショックに対するトレーニングを必要とする度合いが最も高いが、派遣者が家族の再適応トレーニングを必要とする度合いは最も低いという結果を示している。その理由について Osman-Gani and Hyder は、日本の生活(life)に再適応することは容易だからだと指摘する。関連して、Stroh et al. (2004)では、海外赴任地への適応よりも帰任後の再適応の方が困難だとする帰任者の割合が、米国人、フィンランド人と比較して日本人の場合は高く、帰任後の再適応の点で日本人は問題が大きいという。この点から、帰任者(派遣者)本人と家族では再適応のためのトレーニングに対するニーズが異なる可能性があることが示唆される。

xiv なお、配偶者や子どもを対象とした研究に伊佐(2000)、Kidder (1992)、箕浦(1988)、三善(2009)、斎藤(1988)、Yoshida, Matsumoto, Akiyama, Moriyoshi, Furuiye, and Ishii (2003)がある。

xv 日本の社会では、外部労働市場が発達し、転職が容易になってきたようだ。近年「人材紹介会社数」が増加傾向にあるのは、それを示すと考えることができるだろう(平成15年度から平成21年度版「職業紹介事業報告の集計結果」『厚生労働省 職業安定局 派遣・有期労働対策部 需給調整事業課』)。また、同集計結果では、ホワイトカラーの職業(有料職業紹介事業)の「新規求職申込件数」「常用求人数」「常用就職件数」も増加傾向にある。

xvi 他には、「the pattern of work-related experiences that span the course of a person's life」(Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010, p.10)や「the evolving sequence of a person's work experiences over time」(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989, p.8)といった定義がなされている。

xvii なお、金井(2002, pp.84-107)はこのモデルの発展を試み具体的な説明を行った。

xviii 雇用形態の終身・長期雇用から一時的・短期雇用への変化という意味である。

xix この情報探索としての戦術は、overt, indirect, third parties, testing limits, disguising conversations, observing, surveillance の7つが示されている。

xx 具体的には、Cooper-Thomas and Anderson (2002)は新入社員が組織社会化するために必要な知識の内容を因子分析の結果に基づき、1. social：新入社員の研修中、他の新入社員と融合している程度、2. role：スキルの知識や業務遂行のために必要な知識への理解、3. interpersonal resources：様々な問題に直面したときに周囲からサポートを得るためのネットワーク構築、4. organization：組織についての文化的、構造的知識や精通の程度、の4つに分けている。Chao et al. (1994)は組織社会化に必要な習得すべき項目を因子分析の結果に基づいて、1.

performance proficiency：仕事内容、技術、能力の習得、2. people：組織、グループ、仕事について知りうる同僚との公式、非公式な関係、3. politics：仕事上の公式、非公式な関係と、権力構造についての情報、4. language：組織に特有な言い回しや、専門用語の知識、5.

organizational goals/values：組織への誠意を維持する規則や方針への理解、6. history：組織の伝統、習慣、慣例、歴史といった文化的知識、の6つに分けている。Morrison (1993)は新入社員の組織社会化の内容について、1. technical information：職務遂行に必要な情報、2.

referent information：職務上の役割に要求、期待されることについての情報、3. performance feedback：仕事の成果への評価についての情報、4. normative information：組織文化、価値への適応、仕事グループへの溶け込み、規範や価値観の情報、5. social feedback：対人関係といった仕事以外の行動についての情報、の5つに分けている。Ostroff and Kozlowski (1992)

は新入社員の組織社会化に必要な知識の分野を、1. task：職務上要求されることの理解、2. role：権限、責任、期待、役職に相応しい適切な行動、3. group：同僚との相互行為、グループ内の規範や価値観、4. organization：組織体系への価値、組織内の任務、政治、権力、リーダーシップ・スタイル、の4つに分けている。Miller and Jablin (1991)は新入社員の適応過程に影響すると位置づける情報内容を理論的に、1. referent information：仕事を機能させるために必要とされる情報、2. appraisal information：仕事をうまく機能させている程度を本人に知らせるための(評価)情報、3. relational information：職場における人間関係についての情報、の3つに分けている。Feldman (1981)は組織にうまく社会化するために不可欠な習得内容を長期的な視点から理論的に、1.役割：仕事の優先順位、達成すべきタスク、時間配分への同意、2.タスク知識：タスクの習得、成果向上の遂行、3.グループ規範と価値観：同僚から信頼され好まれること、グループの規範や価値観の理解、グループ文化への適応、の3つに分けている。

xxi 具体的には、Miller and Jablin (1991)は新入社員の適応に高い影響力を持つ情報源として重要なのは、a. 上司と b. 同僚だと論じている。Ostroff and Kozlowski (1992)はその情報源について対人と非対人に分けて、前者を a. 上司、b. 同僚、c. メンター、後者を d. 観察、e. マニュアル、f. 試行錯誤の6つに分類している(なお、メンターの人数不足によりメンター項目は検証から除外している)。Morrison(1993)は新入社員が習得すべき情報の情報源として、a.上司、b.同僚、c.書面の3つに分類している。

xxii 帰任研究において情報の対象者について検討した内藤(2011)では、帰任者に関する先行研究を踏まえ、組織の役割が大きいと判断し、情報源として「会社・組織」を加えている。

【謝辞】

長きにわたる博士課程の生活がようやく終わります。おかげさまで自分としてはその間にできることは悔いなく行うことができました。特に、博士後期課程入学時に仰せつかった「もう一回調査をする」というのは、大きなイベントでした。

指導教授の渡邊浩平教授をはじめ、副指導教授の宮部潤一郎教授と辻本篤准教授に心より厚く御礼申し上げます。所属先の先生方や職員の方々、図書館の方にもたいへんお世話になりました。

調査では、企業の方々からご理解とご協力を賜りました。昨年も多くの質問票のご回答をいただくことができました。貴重なご回答によるデータですので、研究活動を通じて社会に有意義に還元できるよう、これからも尽力してまいります。

最後に、家族に感謝の気持ちを込めて、いつもどうもありがとう。

これまでご指導ご支援くださいました方々に、ここに記して深謝いたします。

Copyright © 2013, Yoko Naito, All rights reserved.

所属先・連絡先

〒259-1292 神奈川県平塚市北金目四丁目1番1号
東海大学政治経済学部 経営学科 内藤陽子