

海外派遣からの帰任

——組織への再適応とその決定要因

内藤 陽子

(北海道大学大学院)

本稿は、グローバル経営の進展とともに日本企業の海外における諸活動が活発化する中、日本の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とそれを促す要因について、探索的な研究を行った。具体的には、先行研究で扱われていた個々の変数を概観し、従属変数と独立変数を次のように設定した。従属変数である「組織への再適応」は多面的に捉え「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つの側面で構成した。再適応に影響を与える独立変数としては、「個人要因」「組織要因-制度」「組織要因-仕事」という3要因(13変数)を設定した。重回帰分析の結果から、主に次の3点を結論として示した。(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。

【キーワード】労働事情、雇用管理、労働者意識

目次

- I はじめに
- II 帰任の特性
- III 調査方法
- IV 結果
- V 考察
- VI 結論

I はじめに

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、海外派遣社員が増加する中、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。本稿では、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, et al. 1999; 白木 2006)。派遣者は海外赴任の間、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ぬ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 and Peterson 2005; Clague and Krupp 1978; Lazarova and 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する要因 (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。さらに近年では、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 and 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、再適応ができていない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 and Gregersen 1991; Black 1994)、あるいは「仕事」としての「仕事満足度」 (Vidal, Valle, and Aragón 2007)、「所属先」としての「組織コミットメント」 (Chi and Chen 2007; Gregersen and Black 1996; Stroh, Gregersen, and Black 2000) と「離職意志 (intention) ¹⁾」 (Chi and Chen 2007; Kraimer, Shaffer, and 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ろう。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 (e.g., Black 1994; Black and Gregersen 1991; Stevens, et al. 2006)、こ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 (内藤 2009)。本稿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、本稿では、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、Ⅱ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る独立変数を示す。Ⅲでは質問紙調査の方法を示す。Ⅳでは質問紙の回答データの分析結果を示す。Ⅴではその結果を踏まえ考察を行う。Ⅵでは結論を示す。

Ⅱ 帰任の特性

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（リエントリー・ショック）を受けることが多い（e.g., Martin and 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、本稿では「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る独立変数を提示する。

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 and 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、予測可能だと思ひ込みがちである（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 and Lövblad 2007; Stroh et al. 2000）²⁾。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³⁾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」に二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かかわらず、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⁴⁾。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 and Gullahorn 1963）⁵⁾。

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⁶⁾。

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 and 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。

したがって、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、二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先行研究で示されている (e.g., Clague and Krupp 1978; Harvey and Novicevic 2006) からである。

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 and 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 (内藤 2009), 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、本稿ではまず、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本稿で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要因の観点をを用いる。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⁷⁾、本稿では「II 1 帰任者が直面する問題と課題」(77~78頁)を踏まえて、「組織要因」は「制度」と「仕事」に分ける。つまり、前頁の「(1) 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、「(2) 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。

(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 and Gullahorn 1963)。

この2変数に加えて本稿では、「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 and Stroh 1997)。しかし本稿では、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。

(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 and 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. (1999) 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, Valle and Aragón (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: 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 and 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) 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変数に加えて本稿では、「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⁸⁾。これに関連する先行研究(e.g., Newton, Hutchings, and 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 and 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⁹⁾。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っただけでも、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、本稿の主たる検討課題となる。

Ⅲ 調査方法

1 質問紙の設計

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¹⁰⁾。

調査で用いる変数は次の通りである(別表「変

数の成り立ち」質問項目一覧表)。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¹¹⁾において適応してゆく過程を経験することになる¹²⁾。これらを測定する従属変数は4変数である¹³⁾。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。

2 調査手続

日本の多国籍企業に継続的に勤務する従業員で、かつ海外赴任期間6カ月以上を経験した帰任後2年以内の帰任者233名に、所属の企業7社の人事担当者を通じて上記の質問紙の本調査を行った。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カ月未満の滞在者)は除いている¹⁴⁾。本調査は、予備調査(22名分)を経て実施した。質問紙は返信用封筒にて筆者宛に返送され、200名分を回収し、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%)。

IV 結果

1 記述統計

調査対象企業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位内に入る大手多国籍企業である。

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。

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

表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 期間 帰国 後の	3 家 族の 帰国 問題	4 帰 任の 希望	5 ガ イ 研 修 ス・	6 内 示 期 間	7 期 間 外 赴 任	8 役 職 の 差	9 回 一 回 時 帰 国 の	10 ギ ャ ッ プ	11 ケ コ ミ ュ ニ シ ョ ン	12 活 用 者 の	13 一 先 仕 事 希 望 配 属	14 仕 事 満 足 度	15 組 織 コ ミ ッ ト メ ン ト	16 離 職 意 志 (継 続 統)	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

間」だけであった。

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2）。表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

表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
個人要因	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 ***
	家族の帰国問題	.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
組織要因・制度	帰任研修・ガイダンス	-.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
組織要因・仕事	一時帰国の回数	.04	.58	.02	.20	.05	.55	.08	1.02
	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
	帰任者の活用	.35	5.28 ***	.20	2.47 *	.21	2.60 *	.23	3.09 **
統制変数	仕事・配属先の希望の一致	.18	2.75 **	-.01	-.08	.08	.99	.09	1.18
	業種 ダミー	-.04	-.58	-.09	-1.21	-.09	-1.17	.05	.65
	職種 ダミー	.04	.69	.03	.44	.06	.77	-.03	-.43
	海外派遣先 ダミー	-.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

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。

V 考 察

以上の分析結果をもとに、「I 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。

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¹⁵⁾。

「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。したがって、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。

2 3要因と決定要因——独立変数の観点から

第一に、本稿で用いた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¹⁶⁾。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十分にできるような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の主張 (Hyder and Lövblad 2007; Zikic, et al. 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: 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。「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た組織的支援を行うことが重要である。具体的には、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。

VI 結 論

本稿では、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。

最後に、今後の課題は主に次の3点である。1つ目に、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、パス解析や定性調査を用いて、そうした関係も組み込んだ研究を行う必要があるだろう。2つ目に、今回提示した3要因や再適応の決定要因が、新入社員や人事異動者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も、検討すべきだろう。3つ目に、本稿が提示した「時間的経過」と「文化的相違」による変化については、会社特有の事情を考慮するなど、さらなる検討を行い洗練させる必要がある。

別表 「変数の成り立ち」 質問項目一覧表

■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 月未満切り捨て) 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、帰国の何カ月前でしょうか?」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 (a (クロンバックの a) = .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 (a = .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 (a = .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 (a = .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、働くためには最適どころである, 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 ($a = .92$)。

「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 ($a = .87$)。

(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、b. (日本の)会社で過ごすこと、c. (日本の)職場の人と仕事上関わること、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 ($a = .92$)。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。

謝辞: 本稿は、日本経営学会第84回全国大会(石巻専修大学)で報告した内容を改訂し、さらにそれ以前の日本経営学会北海道部会(北海学園大学)と日本労務学会第38回全国大会(立教大学)での報告内容を大幅に改訂したものである。ここでは、有意義で貴重なコメントを多数いただきました。本研究に際して、調査対象企業の人事担当者および帰任者の方々からご協力を賜りました。また、本稿の審査においては査読者および編集委員会の先生方から、貴重かつ建設的なコメントを頂戴しました。心より感謝申し上げます。本稿は、財団法人北海道大学クラーク記念財団より研究助成を受けた成果の一部である。

- 1) 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。
- 2) 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。
- 3) 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。
- 4) 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。
- 5) 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。
- 6) 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。
- 7) Black, Gregersen, and 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、本稿とは観点が異なる。
- 8) 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。
- 9) 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。
- 10) 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。

- 11) 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, Gregersen, and Mendenhall 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もよっても、「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。
- 12) 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 and Anderson 2002)。
- 13) 本稿が設定した従属変数(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関係については言及していない。
- 14) 対象の日本企業では、税法上の扱いが異なる6カ月を基準として、長期出張とするか海外赴任とするかを決定している。
- 15) 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。
- 16) 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。

参考文献

- 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』pp.69-93, 中央経済社。
- 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』pp.33-102, 有斐閣。
- 白木三秀・永井裕久(2002)「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, pp.73-103, 国立社会保障・人口問題研究所。
- 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『キャリアで語る 経営組織——個人の論理と組織の論理』pp.27-57, 有斐閣。

- 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.
- 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, pp.1-17.
- 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, pp.93-110.
- 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.
- Adler, N. J. (1981) "Reentry: Managing Cross-Cultural Transitions," *Group and Organization Studies*, 6, 341-356.
- (2002) "Cross-Cultural Transitions: Expatriate Entry and Reentry," *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., Ohio: South-Western, 259-300, (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) pp.225-252, セントラル・プレス).
- Black, J. S. (1992) "Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance," *Human Relations*, 45, 177-192.
- (1994) "Okaerinasai: Factors Related to Japanese Repatriation Adjustment," *Human Relations*, 47, 1489-1508.
- Black, J. S., and Gregersen, H. B. (1990) "Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan," *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 485-506.
- Black, J. S., and Gregersen, H. B. (1991) "When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment," *Journal of International Business Studies*, 22, 671-695.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., and Mendenhall, M. E. (1992) "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment," *Journal of International Business Studies*, 23, 737-760.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., and Stroh, L. K. (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Massachusetts: 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).
- Bossard, A. B., and Peterson, R. B. (2005) "The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates," *Journal of World Business*, 40, 9-28.
- Cerdin, J.-L., and Le Pargneux, M. (2009) "Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success," *Human Resource Management*, 48, 5-25.
- Chi, S.-C. S., and Chen, S.-C. (2007) "Perceived Psychological Contract Fulfillment and Job Attitudes among Repatriates: An Empirical Study in Taiwan," *International Journal of Manpower*, 28, 474-488.
- Clague, L., and Krupp, N. B. (1978) "International Personnel: The Repatriation Problem," *Personnel Administrator*, 23, 29-33.
- Cooper-Thomas, H., and Anderson, N. (2002) "Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-438.
- Gregersen, H. B., and Black, J. S. (1996) "Multiple Commitments upon Repatriation: the Japanese Experience," *Journal of Management*, 22, 209-229.
- Gregersen, H. B., and Stroh, L. K. (1997) "Coming Home to the Arctic Cold: Antecedents to Finnish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment," *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- Gullahorn, J. T., and Gullahorn, J. E. (1963) "An Extension of the U-Curve Hypothesis," *Journal of Social Issues*, 19, 33-47.
- Harvey, M., and Novicevic, M. M. (2006) "The Evolution from Repatriation of Managers in MNEs to 'Patriation' in Global Organizations," in G. K. Stahl and I. Björkman (eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 323-343.
- Hyder, A. S., and Lövblad, M. (2007) "The Repatriation Process: A Realistic Approach," *Career Development International*, 12, 264-281.
- Jones, G. R. (1986) "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations," *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kraimer, M., Shaffer, M., and Bolino, M. (2009) "The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention," *Human Resource Management*, 48, 27-47.
- Lazarova, M., and Caligiuri, P. (2001) "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices," *Journal of World Business*, 36, 389-401.
- Lazarova, M., and Tarique, I. (2005) "Knowledge Transfer upon Repatriation," *Journal of World Business*, 40, 361-373.
- Louis, M. R. (1980) "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Martin, J. N., and Nakayama, T. K. (2004) "Understanding Intercultural Transitions," *Intercultural Communication in Contexts*, 3rd ed., NY: McGraw-Hill, 266-302.
- Mesmer-Magnus, J. R., and 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*, NY: Lawrence Erlbaum Associates, 183-206.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murray, J. A. (1973) "International Personnel Repatriation: Cultural Shock in Reverse," *MSU Business Topics*, 21, 59-66.
- Newton, S., Hutchings, K., and 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, 295-313.
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., and Mendenhall, M. (2006) "HR Factors Affecting Repatriate Job Satisfaction and Job Attachment for Japanese Managers," *International Journal of Human Resource Management*, 17, 831-841.
- Storti, C. (2003) *The Art of Coming Home*, Marin: Intercultural Press.
- Stroh, L. K. (1995) "Predicting Turnover among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates?," *International Journal of Human Resource Management*, 6, 443-456.
- Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., and Gregersen, H. B. (2005) "Retaining: Utilizing the Experienced Global Manager," *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, & Practice*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 218-234.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., and Black, J. S. (1998) "Closing

- the Gap: Expectations versus Reality among Repatriates,” *Journal of World Business*, 33, 111-124.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., and Black, J. S. (2000) “Triumphs and Tragedies: Expectations and Commitments upon Repatriation,” *International Journal of Human Resource Management*, 11, 681-697.
- Sussman, N. M. (2001) “Repatriation Transitions: Psychological Preparedness, Cultural Identity, and Attributions among American Managers,” *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 109-123.
- Suutari, V., and Brewster, C. (2003) “Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates,” *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., and Aragón, M. I. B. (2007) “Antecedents of Repatriates’ Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers”, *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.
- Zikic, J., Novicevic, M. M., Harvey, M., and Breland, J. (2006) “Repatriate Career Exploration: A Path to Career Growth and Success”, *Career Development International*, 11, 633-649.
- 〈2010年6月14日初回投稿, 2012年4月13日採択決定〉

ないとう・ようこ 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院博士課程。最近の主な論文に「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（2011），pp.93-110。経営組織論，人的資源管理論専攻。