

海外派遣からの帰任者の組織との関係性に関する研究

2 級キャリアコンサルティング技能士（国家資格）

矢島 厚子

<要旨>

本稿は、海外派遣より帰任した日本人社員の所属組織に対する関係性についての定性的な研究である。帰任後の課題として適応問題があげられるが、企業活動においては組織との関係性が重要である。このため、帰任者が帰任後に日本の組織で業務遂行を行う中で、所属組織との関係性がどのように変化しているかを明らかにする。海外派遣より帰任した日系製造業の技術者 10 名に対する半構造化面接を行い、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにより「帰任後に日本の組織で業務遂行を行う課程において、どのように仕事や組織の捉え方が変容していくのか」を探索的に分析した。分析の結果、海外赴任時に身に付けた仕事の進め方を活用しながらも、日本の基準を取り戻し、自分の権限の範囲の中では活用していた。また、権限の範囲外では日本の進め方に合わせて発揮する機会の探索行動を行っていた。その探索行動を持ったまま、組織の中で矛盾を感じながら業務を行っていることから、日本の所属組織に対してその一員であるという感覚の組織アイデンティフィケーションが変化している可能性が示唆された。更に、日本の組織の捉え方については、所属組織への違和感から距離を覚えるディスアイデンティフィケーションの可能性が示された。一方で、世界の一員であるというアイデンティフィケーションへと変化しており、所属組織を世界の中の日本の組織という捉え方に拡張していることが明らかとなった。

<キーワード>

日系製造業 技術者 海外派帰任 組織適応 組織アイデンティフィケーション

1. はじめに

日本の企業が海外でビジネスを展開する上では、日本で勤務する社員を海外へ派遣し、企業の理念や文化を浸透させながら戦略を達成していく。このため、派遣される社員は、現地で業務遂行をすることによる直接の貢献が期待されている。同時に、経営層への昇格が期待される人材の育成という観点からも、海外と日本とを往還する修羅場経験として活用されている。しかしながら、海外赴任経験が人材育成にどのように影響を及ぼしているのかは十分明らかになっていない。特に、海外派遣からの帰任に関しては、派遣時に比べ、物理的には派遣前の状態に戻ることから、その変化は認識されにくく重要とはされていない。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による環境変化により、通信技術が進化しコミュニケーションが容易になった現在においても、逆カルチャーショックは変わらず生じている。これは派遣者が海外から帰任しても、所属組織や派遣者本人でさえもその変化を捉えられず、海外赴任をする前の状態として認識されている可能性がある。このため、帰任時の変化を認識することは組織と個人の関係性において重要である。また、帰任者は海外で得た知見の活用を期待されているが、海外ではない日本でどのように発揮することができるのかという点で、発揮のために何らかの工夫を行っている可能性がある。このため、帰任者が派遣元の日本の組織で業務遂行する中でどのような経験が生じており、またその経験が組織の捉え方に影響を与えているのかを調査する。日系企業の海外派遣者は自動車産業に多く、中でも重要な位置付けとなる自動車部品製造業の技術者に対し調査を行うことで明らかにする。

2. 先行研究のレビュー

2.1 帰任時の組織再適応と能力活用

帰任者は、外見上は派遣前の日本の組織に戻ることから、困難があるように見えない。しかしながら、海外赴任という経験により派遣国で様々な影響を受けている。その結果、逆カルチャーショックが生じ、赴任前とは異なる価値観や行動様式、更にはアイデンティティを身につけたことにより、元の職場に戻っても以前のように業務を行うことは簡単ではなくなっている (Adler, 1981)。このため、赴任前と同じ日本の組織に帰任したとしても、赴任前には感じる事のなかった違和感の実感や準拠枠に変化を覚える等、海外から日本の組織への再適応が生じている。また、帰任時の組織におけるギャップを組織側がいかに軽減するかにより、帰任後の組織コミットメントへの影響を強くする (Black et al., 1999) とされているが、どのようなギャップが生じているのか具体的には明らかになっていない。

帰任者は派遣された海外拠点での業務経験を通し、派遣国における知識や経験を積み、海外における業務の進め方等を確立している。しかし、海外拠点で体得した業務経験や能力は、帰国後に活用される機会が少なく、更にはこれらの影響により帰任者の離職が多いことが報告されている（Black et al., 1999）。帰任者が海外拠点で学んだ知識や経験は、周りから正しく認識されづらく、帰任後に現地で得た知識や経験が組織の学びに生かされてない（Antal, 2001）のであれば、帰任者は帰任後どのように業務を遂行しているのか。このように組織と個人の双方の理解が薄く組織へ適応できないケースが多いため、個人が組織をどう捉えているかという観点は重要である。

また、帰任者は海外派遣先での勤務を終え、赴任前の日本での勤務に戻る際に、日本の文化に再度慣れてゆく再適応というサイクルを経験しており（内藤, 2012）、海外赴任中に海外拠点への理解を深めた帰任者ほどパフォーマンスが高い（鈴木, 2020）のであれば、そのプロセスの解明は組織にとっても重要である。

適応問題については、赴任前の組織への再適応に焦点が絞られ、帰任後の仕事や帰任先への再適応の決定要因が議論されている。また、帰任者の仕事の変化について「帰任プロセスモデル」Feldman（1991）などが議論されているが、仕事任務の本質・環境の変化・個人差・付き合い方・キャリア計画・帰任効果と帰任者個人の観点からの適応分野という視点であり、帰任者と派遣元組織に対する関係性については触れられていない。更に、Black ら（1999）の適応モデルにおいては、帰任者の再適応に影響を与える要因について、帰任前後の「個人」「仕事」「組織」「仕事以外」の変数については取り扱われているが、組織についてはトレーニングの有無やキャリアについての視点が主で、本人がどのように組織を捉えておりどんな変化が生じたかについては触れられていない。このため、個人が組織に適応するためには、個人が組織をどう捉えているかという観点を検討する必要がある。

2.2 組織適応と組織アイデンティフィケーション

個人が会社組織をどう捉えているかという点においては、自らの所属する組織をどう認識し位置付けているかが重要となる。これには、自己の中の組織として、組織との関係性をどう捉えていくかという点を表現する組織アイデンティフィケーションがあげられる。組織と個人の関係性においては、組織コミットメントも考えられるが、組織アイデンティフィケーションは個人から見た成員性の認知が組織成員についての自己概念に関わるところが核である（高尾, 2013）。帰任者は、海外派遣中に海外と日本の組織の間における狭間に立つ経験をする。その経験は、日本の派遣元組織の立場でいるか海外現地法人の立場

をとるかという究極の修羅場となる。これは、組織の一員であるという組織成員性の認知や知覚と自己概念や自己定義との統合過程（Rousseau, 1998）による成員性の認知である組織アイデンティフィケーションの定義と近接している。また、組織員であるという認知が自己概念に統合されるプロセス（Dutton et al, 1994）などの認知的な要素が強いものである。組織の価値と自己の価値との類似性を認知すると、個人は積極的に組織の一員でありたいという感情が生じ、組織との関係性を自己概念に統合しようとする理解されている。同じ企業の海外現地法人であったとしても、文化が異なる国での業務においては、国や組織へのつながりが変化している可能性がある。このため海外現地法人と日本本社における組織アイデンティフィケーションを統合している可能性も考えられる。そうした場合、日本組織との関係において帰任者自身は自らをどう捉えており、帰任後どのような変化が生じているのだろうか。また、海外赴任した際に、日本組織からの分離された経験を通し、自己定義を図るというデイスアイデンティフィケーション（Elsbach, 1999）を経験している可能性もある。デイスアイデンティフィケーションは、組織と自己が結びついていないという認知によって成り立つことから離職を招くために組織にとってはコスト負担になる一方で、離職しない場合には組織に対して否定的な見方を持つため組織員としての扱いが難しくなる。このため、組織がデイスアイデンティフィケーションを望ましくないと考える傾向があることが指摘されるが（Kreiner & Ashforth, 2004）、海外派遣からの帰任者の組織適応問題でも同様な課題があげられている。

帰任における組織適応プロセスが、アイデンティティにまで影響を与える経験であるとするならば、成員性の認知が組織成員の自己概念に関わると捉える組織アイデンティフィケーションが鍵となる。

2.3 リサーチクエスチョン

帰任者は、派遣元組織に適応し、海外で体得した業務経験や能力を発揮することが求められている。しかし、周りから正しく認識されづらい中、帰任者はどのように海外で得た能力を活用し業務を遂行しているのか。また、能力を発揮することで、具体的にどのような現象が生じていて、そのことから組織との関係性をどう捉えているのかを明らかにすることが、帰任者の活躍を考える上で重要である。

従って以下の RQ を設定する。

RQ1：日本組織における業務を遂行する上で、帰任者にはどのような変化が生じているのか

RQ2：帰任者の日本組織の捉え方はどのように変化しているのか

3. 調査方法

3.1 調査対象者と調査方法

今回の調査では、自動車部品製造業 X 社で海外派遣から帰任した技術者 10 名に対し、2022 年 8 月から 2023 年 6 月にかけて、インタビューガイドに基づき半構造化面接によるインタビュー調査を実施した。インタビューは一人ずつ所属企業の会議室にて、60 ～ 90 分程度で行った。面接に際しては事前に目的と概要等を説明し、聞き取り内容の取扱いや秘密保持について説明した上で了承を得、同意書に調査対象者より署名を得た。調査内容の記録は、調査対象者の許可を得た上で IC レコーダーと筆記により行い、後日逐語録を文章化した。

赴任国はドイツ 6 名、アメリカ 3 名、シンガポール 1 名である。また、そのうち 1 名はアメリカ赴任後にブラジルにも赴任をしている。平均勤続年数 27 年、平均年齢 47 歳、赴任期間は平均 4 年間、インタビュー時の平均帰任後経過年数は 3 年である。技術者の職種の種類は、顧客向けに製品を開発設計する設計開発エンジニアである。今回インタビューを実施する際には、ほとんどの対象者は海外赴任前と役職が変わり昇格をしている。海外赴任はするが、基本的には所属国への帰国を予定した派遣である。調査対象者の詳細は図表 1 に示す。

図表 1 調査対象者の概要

対象者	業務内容	役職		海外赴任年月				年齢		勤続年数	赴任国
		赴任前	インタビュー時	赴任時	帰任時	派遣期間	帰任後年数	赴任時	インタビュー時		
A	設計・開発	部長	部長	2019年4月	2021年4月	2年	2年	46歳	50歳	28年	ドイツ
B	設計	係長	課長	2014年12月	2019年8月	4年	4年	39歳	47歳	24年	アメリカ
C	設計・開発	係長	部長	2012年11月	2020年2月	6年	3年	37歳	46歳	22年	ドイツ
D	設計・開発	係長	部長	2014年12月	2021年6月	6年	2年	38歳	46歳	22年	ドイツ
E	設計・開発	係長	課長	2012年11月	2018年8月	4年	5年	39歳	48歳	24年	シンガポール
F	設計・開発	一般職	係長	2003年7月	2008年5月	5年	17年	27歳	49歳	24年	アメリカ
〃	設計・開発	課長	部長	2014年4月	2017年7月	3年	5年	41歳	49歳	24年	ブラジル
G	設計・開発	課長	部長	2014年10月	2020年5月	5年	3年	41歳	49歳	24年	アメリカ
H	設計・開発	一般職	課長	2015年9月	2019年3月	3年	4年	34歳	41歳	16年	ドイツ
I	設計	係長	課長	2017年3月	2022年10月	5年	1年	39歳	45歳	21年	ドイツ
J	設計	係長	課長	2016年4月	2021年8月	5年	2年	36歳	43歳	19年	ドイツ
平均						4年	3年	38歳	47歳	23年	

出所：筆者作成

3.2 調査内容

本研究では、日系製造業の技術者を対象に、海外派遣からの帰任によって生じる意識変容プロセスを明らかにする。このために、それまでの経験を振り返ってもらい、主に以下4点を中心にインタビューを行った。①海外赴任中どのように業務を行っていたのか②海外赴任中に日本の組織がどう見えていたのか③海外帰任後はどのように業務を行っているのか④海外帰任後に所属する日本の組織をどう捉えているのか。

3.3 分析方法

分析手法としては、木下（2003, 2007）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下 M-GTA）を採用した。M-GTA は、方法論が体系化されており、プロセスに関する説明と予測に対して有効である。また、データに密着した分析から限定されない、説明力に優れた理論を生成することに適した分析手法であるため、本研究の目的に合致すると判断した。分析テーマは、「海外派遣からの帰任者が、帰任後日本組織で業務遂行を行う中での意識変容プロセス」と設定した。分析焦点者は、海外派遣から帰任して日本で業務を行う製造業の技術者とする。

具体的には、インタビュー内容から、分析内容と関連する具体例を抽出し、分析ワークシートを用い、定義、ヴァリエーション、理論的メモに基づき、概念を生成した。概念生成後、類似例、対局例、未生成の他の概念を検討し、継続的比較分析を実施した。この比較分析を繰り返し、データから新たに重要な概念が生成されず、理論的サンプリングからも新たにデータを収集して確認すべき問題点がなくなる状況まで行った。

4. 結果

4.1 概念とカテゴリ

この結果、最終的に 19 概念を生成し、個々の概念についてほかの概念との関係をひとつずつ検討して、8 カテゴリに統合し、3 カテゴリーグループを生成した。また、カテゴリと概念の一覧表は図表 2 に表す。

図表 2 生成されたカテゴリ・概念・および定義

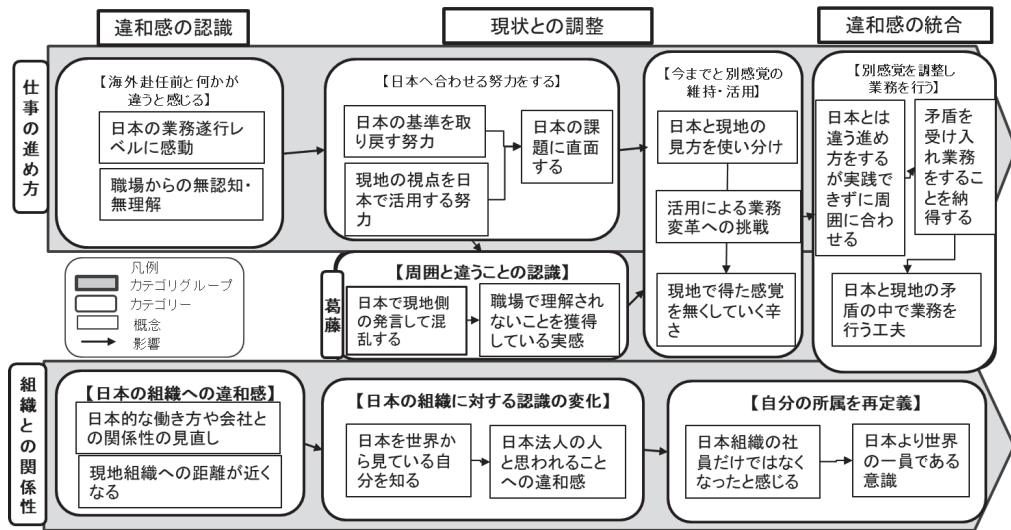
カテゴリ	概念	定義
海外赴任前と何かが違うと感じる	日本の業務遂行レベルに感動	元いた日本の仕事の進め方の基準レベルに感動したり価値観を感じる。
	職場からの無認知・無理解	現地の感覚を周囲へ伝えるが伝わらず、経験がないと伝わらず自分しかわからない戸惑いを感じ、伝える意味があると思う相手に伝えようとする。
日本へ合わせる努力をする	日本の基準を取り戻す努力	現地レベルにしていた感覚や基準を海外赴任前の状態に戻す必要性を認識し取り戻そうとする。
	現地の視点を日本で活用する努力	日本にいても現地の視点があると実感し、使い分けたり、維持し続けようとする。
	日本の課題に直面する	海外へ行く前に感じていなかった、日本人の良い面や価値を感じないことを発見し、何かが違うと感じる。
周囲と違うことの認識	日本で現地側の発言して混乱する	日本にいないが現地の感覚が出ることで、どちら側から話しているのかわからなくなる。
	職場で理解されないことを獲得している実感	現地にいたから感覚的に理解できたことがあるが、周囲へは理解されないことから、以前の自分にはない感覚があることを自覚する。
	日本と現地の見方を使い分け	現地で得た感覚や視点を部分的には活用、または活用することを計画してみる。
今までと別感覚の維持・活用行動	活用による業務変革への挑戦	職場を変えるために現地の仕事の進め方を実践しようとチャレンジしていくが変えることができず、変えたい気持ちが強くなる。
	現地で得た感覚を無くしていく辛さ	時間の経過とともに日本に対する違和感を失い、日本のあたりまえに書き換え・忘れていくことをつらく感じる。
別感覚を調整し業務を行う	日本とは違う進め方をしようとするが実践できずに周囲に合わせる	現地で得た仕事の進め方を実践しようとするが、抵抗されたり、機会を見いだせないことから周囲に合わせる必要性を理解していく。
	矛盾を受け入れ業務をすることを納得する	現地の進め方を続けていきたいが、一方で自分を日本式に変えなければならない必要性を理解し納得させていく。
	日本と現地の矛盾の中で業務を行う工夫	現地と日本両方の仕事の進め方を受け入れるが、同時に日本に閉じた仕事の進め方に不安を感じ、自分のできる範囲では変えたり、変えられるところや機会を探している。
日本の組織への違和感	日本的な働き方や会社との関係性の見直し	日本と違う国の雇用スタイルに触れたことで、今の会社で働くことに対し、冷静に見直し考えるようになる。
	海外法人との距離が近くなる	海外赴任前と違い海外現地法人の状況を理解でき、気にかけてサポートしようとする行動又は考える。
日本の組織に対する認識の変化	日本を世界から見ている自分を知る	海外赴任前には考えたことのない感覚を持つ自分がいる・出てくることでその存在を認識する。
	日本法人の人と思われることに違和感	日本の所属企業の社員と思われるとうれしくないと感じる自分がいることを不思議だが、自然と感じる。
自分の所属を再定義	日本組織の社員だけではなくなったと感じる	所属する日本組織における立ち位置の認識が変化していて、純粋に日本側ではない感覚をもつ。
	日本より世界の中の一員である意識	海外赴任前よりも日本組織のことが気にならなくなり、世界の中にあるという感覚の方が重要になっている。

出所：筆者作成

4.2 結果図とストーリーライン

結果図では、海外帰任後、左端から右へ向かって変化が進んでいくことを表し、縦には3つに分かれたカテゴリーグループを示した。各カテゴリや概念は緩やかな関連を持たせて配置された。文中ではカテゴリーグループを〈 〉カテゴリを【 】、概念を「 」概念のヴァリエーション（具体例）を“ ”で示す。海外派遣からの帰任者が、帰任後日本組織で業務遂行を行う中での意識変容プロセスという観点からカテゴリ間の関連を検討し、仮設モデルとして図表 3 概念図を作成した。

図表3 海外帰任時の意識変容のプロセスの結果図（カテゴリと概念の図）



出所：筆者作成

3 カテゴリーグループは〈仕事の進め方〉〈葛藤〉〈組織との関係性〉、8 カテゴリは【海外赴任前と何かが違うと感じる】【日本へ合わせる努力をする】【周囲と違うことの認識】【今までと別感覚の維持・活用】【別感覚を調整し業務を行う】【日本の組織への違和感】【日本の組織に対する認識の変化】【自分の所属を再定義】であった。図表3の結果図に基づき、そのプロセスを説明する。

〈仕事の進め方〉においては、海外派遣元の組織について、赴任前は当然であったことが海外基準よりも優れているところを発見し「日本の業務遂行レベルに感動」や、現地で得た基準を伝えたいがうまく伝わらずその事実を「職場からの無認知・無理解」として感じることを通して【海外赴任前と何かが違うと感じる】という違和感を認識することから始まる。その後、赴任時には現地レベルにしていた基準を赴任前の状態に戻そうと「日本の基準を取り戻す努力」をする。その一方で、日本にいても現地の視点があると実感し、使い分けや維持し続けようと「現地の視点を日本で活用する努力」をしている。その両方を実践することから「日本の課題に直面する」ことが生じ、更に【日本へ合わせる努力をする】こととなる。また、その中では、日本にいながら現地の感覚が出ることで、どちら側から話しているのかわからなくなる「日本で現地側の発言をして混乱する」や「職場で理解されないことを獲得している実感」などの葛藤を繰り返しながら【周囲と違うことの認識】が生じる。

それでも何とか業務遂行をするために、現地で得た基準や視点を部分的には活用することで「日本と現地の見方を使い分け」を行いながら、以下ヴァリエーションのように「活

用による業務変革への挑戦」を続けていくが、思うようにはいかない。

“前から報告しているけど何のためですかって何回も言っているやつがあるんですけど『そうなんです、でも上に報告しなきゃいけないのでお願いしますよ』って言われるとやらないわけではないけどこれって会社の効率を落としていると思いますよっていう話はするんですけど『わかりましたこれそういう意見があったというのを上と話してあげます』というんですけど変わったことはないですよ。”

このため、「現地で得た感覚を無くしていく辛さ」を時間の経過とともに日本に対する違和感を失い、日本の当たり前の上に書きされ忘れていくことから感じるようになる。このようなプロセスを経験しながら海外赴任する前にはなかった【今までと別感覚の維持・活用】を行っていく。しかし、「日本とは違う進め方をするが実践できずに周囲に合わせる」を繰り返すことで、現地の進め方を続けていきたいが、一方で自分も赴任前には疑問にも思わず進めていた、日本式の進め方に変えなければならない必要性を、理解し納得させていく「矛盾を受け入れ業務をすることを納得する」が生じる。

“こっちの環境に染まんきゃいけないからですよ。現地に染まったという話ありましたけどそれしないとやっぱ仕事が動かさなくなっちゃう周りが受け入れない。”

その後「日本と現地の矛盾の中で業務を行う工夫」をしながら、現地と日本両方の仕事の進め方を受け入れるが、同時に日本に閉じた仕事の進め方に不安を感じ、自分のできる範囲では変え、変えられるところや機会を探索していくことで【別感覚を調整し業務を行う】という行動をとる。

日本の〈組織との関係性〉は、まず「日本的な働き方や会社との関係性の見直し」などが生じる。一方で

“向こうでみんな頑張っているからサポートしてあげないとという意識があった”

などより「現地組織への距離が近くなる」ことから【日本の組織への違和感】が生じている。自分の中に準拠枠としての日本と、それが日本を含む世界に変わった視点を認識するなど、どちらが今の自分なのか戸惑いも感じている。「日本を世界から見ている自分を知る」ことから「日本法人の人と思われることに違和感」をもち

“じっくりしないですね・・・なんかそれは何か違う何か違和感を感じますね”

という感覚となり、【日本の組織に対する認識の変化】が生じてくる。その後、「日本組織の社員だけではなくなったと感じる」ことから、所属する日本組織における立ち位置の認識が変化していて、純粹に日本側ではない感覚を認識する中で、海外赴任前よりも日本組織のことが気にならなくなる。このことから、世界の中にあるという感覚の方が重要になっている「日本より世界の中の一員である意識」へと変化しているため【自分の所属を

再定義】することとなり、次のような発言が生じる。

“グローバル企業の日本支社グローバル企業のアメリカ支社とかそういう組織でありたい。”

“グローバル X 社の一員でありたいとは思いますがね。行く前はそもそもそんな感覚がなかった。”

“やっぱグローバルの X 社のエンジニアでいたいですかね。”

以上をまとめると、分析の結果、以下となる。

RQ1：日本組織における業務を遂行する上で、帰任者にはどのような変化が生じているのか
海外派遣時に現地法人で身に付けた仕事の進め方を実践しながらも、日本の基準を取り戻し、自分の権限の範囲の中では仕事の進め方を変更し、範囲外では日本の進め方に合わせながら発揮する機会の探索行動を行っている。その探索行動を持ったまま、日本の組織の中で矛盾を感じながら業務を行うため、葛藤を伴いながら様々な工夫を行っている。

RQ2：帰任者の日本組織の捉え方はどのように変化しているのか

日本の組織との関係性においては、帰任後、所属組織への違和感や葛藤から捉え方の変化が生じていた。これにより、派遣時には感じることのなかった、日本の組織に対する距離を感じるディスアイデンティフィケーションが発生している可能性が確認された。一方で、世界の一員であるというアイデンティフィケーションへと変化しており、所属組織を世界の中の日本の組織という捉え方に拡張していることが明らかとなった。

“X 社ジャパンと X 社グローバルは違う。X 社ジャパンのことは気にかけてないです。トータル X 社がよければ良いというニュアンス。昔は多分 X 社ジャパンの文句を言われたらむかついたと思うけど、今は全然その X 社ジャパンが文句を言われることに対してはフラットに聞けます、でも X 社グローバルが悪口言われるとなんでだと言いつたくなりますね。”

また、日本の組織の捉え方が拡張している中で、日本の組織でも業務を行うため、アンビバレントアイデンティフィケーションの入れ子の構造である可能性も考えられることが示唆された。

5. 考察

5.1 理論的意義

本研究は、従来は組織や個人による認識が難しいとされる、海外派遣からの帰任者の帰任後の具体的な組織適応プロセスを検証することにあつた。調査の結果、帰任後の意識変容のプロセスを発見した。その中では、現地で得た能力を活用することで、自分が周囲と違うと認識することから様々な葛藤が生じている。この葛藤を通して自分と組織の関係性の変化を感じて再構築しており、その結果、派遣元組織の日本に対して距離を感じるディスアイデンティフィケーションが生じていることが明らかになった。このディスアイデンティフィケーションにおいては、日本組織に対して距離を感じているが、一方で世界の一員としては一致感がありアイデンティフィケーションを感じている可能性が示唆された。またその状態のまま業務遂行を続けていくことで、上位と下位の双方の単位へのアイデンティフィケーションを高めるという二元アイデンティティ方略（González and Brown, 2003）や、課業集団に代表される下位単位へのアイデンティケーションとの関係（Riketta & Nienaber, 2007）などの可能性も考えられる。

また仕事の進め方の中においては、海外派遣中に現地法人の仕事の進め方を身に付ける際に、現地の基準に合わせた進め方をしているため、日本の基準に戻すプロセスが発見された。このため、帰任時に日本の業務の進め方に違和感や課題を認識し、組織が良くなるために変革していこうとチャレンジをするこの行動は、既存の前提や方針・目標などが本当に望ましいかを問い直し、誤りがあれば見直す学びであるダブルループラーニング（Argyris, 1977）の可能性が示唆される。

このように従来、捉えることの難しい海外派遣からの帰任者の意識変容のプロセスと組織アイデンティフィケーションとの関係性を発見したことが理論的意義である。

5.2 実践的意義

5.2.1 帰任時の対応

帰任者は、海外派遣中に現地法人の仕事の基準や進め方を身に付けているが、日本の進め方に合わせることでその存在を自覚している。このため葛藤が生じるが、その葛藤は帰任者にとっては所属組織との関係性を再構築する上で重要なプロセスである。このことを上司は理解して関与することが大切である。また、日本の組織に合わせた能力活用の仕方を模索しているため、その工夫に対しての職場の理解や支援が必要である。まずは、帰任時の違和感の確認と内容の言語化が必要となるため、帰任後コーチングなどの施策が有効と

考えられる。言語化された基準や視点は、所属組織の国際化の支援や働き方変革などの場面で活用することができる。

5.2.2 帰任後の業務アサイメント

所属組織の捉え方が拡張され、世界の基準で業務を見る視点が養われており、業務の変革意欲が高まっているため、世界全体を対象範囲としたプロジェクトなどの広がりのある業務のアサイメントやキャリアプランの提供が考えられる。また、職位が高くない場合は、海外赴任経験のある上司の下で業務を行うことにより、世界の基準で業務を見る視点を促進できる機会が必要である。世界視点を活用できることは業務遂行のためのみならず、帰任者の自己効力感の高まりに寄与する可能性が高く、モチベーションの向上につながるが、一方で世界基準ではない判断などには違和感を覚え、モチベーションダウンや組織との距離を感じる要因にもなりえる。

6. 本論文の限界と課題

本稿は自動車部品製造会社として海外展開をしている企業1社の帰任者をインタビューとして抽出したものであり、日本国内の帰任者を全て一般化できるものではない。業種や専門分野、派遣先、派遣期間、赴任者の年齢などについて、今後より多くの実証研究データ比較が必要であり、一般視されるものではなく可能性を提示したに過ぎない。また、調査時点ではコロナ渦に帰任した者が5名含まれるため、その影響は否定できない。

そして、帰任者が、帰任後どのように海外現地法人で得た能力を派遣元組織で統合して発揮し、企業の中で貢献し続けているのかという点においては明らかにされておらず、これに向けた実証研究の蓄積とそれに基づく理論的精緻化は今後の課題である。

<参考文献>

- Adler, N. J. (1981) "Reentry: Managing Cross-Cultural Transitions", *Group and Organization Studies*, 6, 341-356.
- Antal, A. B. (2001) "Expatriates' Contributions to Organizational Learning.", *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.
- Argyris, C. (1977) "Double loop learning in Organizations", *Harvard Business Review*, Sep/Oct77, 55(5), 115-125.
- 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)
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994) "Organizational images and member identification.", *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Elsbach, K. D. (1999) "An expanded model of organizational identification.", *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Feldman, D. C. (1991) "Repatriate moves as career transitions.", *Human Resource Management Review*, 1(3), 163-178.
- González, R., & Brown, R. (2003) "Generalization of positive attitude as a function of subgroup and superordinate group identifications in intergroup contact. " *European Journal of Social Psychology*, 33(2), 195-214.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004) "Evidence toward an expanded model of organizational identification.", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Riketta, M., & Nienaber, S. (2007) "Multiple identities and work motivation: The role of perceived compatibility between nested organizational units.", *British Journal of Management*, 18, S61-S77.
- Rousseau, D. M. (1998) "Why workers still identify with organizations.", *Journal of Organizational Behavior*, 217-233.
- 木下康仁 (2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂。
- 木下康仁 (2007)『ライブ講義 M-GTA—実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- 鈴木章浩 (2020)「海外赴任を経験した研究開発者の帰任後のパフォーマンス」『常葉大学経営学部紀要 = Bulletin of Faculty of Business Administration Tokoha University』7(2), 35-44。
- 高尾義明 (2013)「組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントの弁別性:日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析」『経営と制度』11号, 65-80頁。
- 内藤陽子 (2012)「海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント 帰国者一般についての議論から企業組織でのマネジメントの議論まで」『組織学会大会論文集』, 1巻2号, 38-51頁。

受付日: 2023 年 6 月 30 日

受理日: 2023 年 11 月 24 日