

令和元年6月15日現在

機関番号：32644

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2018

課題番号：26380531

研究課題名(和文) 日本企業における海外経験の活用と組織力の向上

研究課題名(英文) Development of Employees with International Experience and Reinforcement of Organizational Strengths in Japanese Companies

研究代表者

内藤 陽子(Naito, Yoko)

東海大学・政治経済学部・准教授

研究者番号：80710912

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：海外経験を企業や組織において活用するための仕組みを見出すことを目的として、企業組織に属する海外派遣からの帰任者を対象として、以下の研究を行った。第一に、「人材育成・活用」については、海外経験を経た個人のキャリア志向のタイプを示し、その支援と育成に関する研究を行った。第二に、「組織力」については、企業間の知識移転の議論と帰任者などの個人に関する議論を勘案した上で、組織における海外経験者の知識移転向上に資する研究を行った。第三に、「ワーク・ライフ・バランス」については、海外派遣から帰国した帰任者の仕事面と生活面の双方を検討した研究、および生活面にフォーカスした研究を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本企業のグローバル化に向けて、本研究は以上の3つの観点から検討を行ってきた。海外経験を積んだ後の人材活用は組織のマネジメントにおいて重要なテーマである。しかし、海外赴任研究のように海外に行った時に起こる事象についての研究は多いが、その人材が帰国した後についての、つまり海外赴任後の帰任時についての研究は少ないと言われていた。帰任に関する先行研究では主たる対象が欧米企業に偏るため、多国籍化が進む日本企業を対象とした研究を国内の学会だけではなく国際会議においても行ってきたことは、当該分野の進展にも一定程度貢献したといえるだろう。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to derive a model for leveraging employees' international experiences in the companies, targeting repatriates from international assignments. First, with regard to human resource development, to understand ways to support and develop repatriates, the career orientation of individuals with international experience was examined. Second, with regard to reinforcement of organizational strengths, the enhancement of knowledge transfer due to the international experiences of individuals in the organization was investigated, taking into consideration the study of knowledge transfers among companies as well as individuals such as repatriates. Third, with regard to work-life balance, one study examined both work- and life-related aspects of repatriates, while another study looked into solely life-related aspects.

研究分野：組織行動論

キーワード：人材育成・活用 知識移転 ワークライフバランス

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

成功裏なグローバル化の進展に向けて、企業は世界市場の動向を念頭に置き、海外活動を実際に具体的に遂行できる人材の確保や育成に努めることが必要である。そのためには、海外を経験した人材を企業において活用することが求められている。

本研究では、海外経験の保有者として、日本企業による海外派遣から帰国した海外派遣帰任者(帰任者)の事例に着目する。帰任者が保有する多様な知識を企業内に取り込むことは、グローバル競争で優位性を獲得するための源泉となる。ところが、帰任者は元々日本にいた人であり、帰任者が異文化圏で得た知識の多くは暗黙的である。そのために、組織や他の従業員は、帰任者を「同類」だと誤認しやすく、その知識の価値に気が付きにくい。従って、従業員の知識の価値(見えない資産)を組織が見落とさずに活用するというテーマに取り組むには、他の海外経験者(外国人従業員等)よりもむしろ、帰任者の事例を検討すべきだと考えた。

このような重要性を持つにも関わらず、帰任者に関する研究は数少ないと言われる。しかし、おそらくその重要性から、英文の研究においては、欧米諸国を中心として帰任者に関する研究がある程度なされている。ただし、本研究開始当初、海外では、*Human Resource Management* が2009年に帰任者研究の特集を組み、2012年に *Academy of Management Journal* に帰任者個人に注目した研究が掲載された、という程度であった。国内では筆者の研究を除き帰任者にフォーカスした研究はほとんど見られなかった。また帰任者研究では、グローバル化の進展に不可欠である人材力と組織力との関連性、および帰任者以外の関連領域研究との接続性は不明瞭であった。

2. 研究の目的

本研究では、企業がグローバル展開する上で必要な人材の力と組織の力の両者に着目し、「海外経験を組織において活用しかつ組織力を向上させるには、いかなる仕組みが必要であるのか?」について検討した。具体的には、これまでの研究成果から導かれた「3つの観点」(組織力、人材育成・活用、ワーク・ライフ・バランス)から、グローバル化を進める企業とその従業員にとって有用なモデルを検討し、その研究成果を社会に広く公表することを目的とした。

3. 研究の方法

以上の研究目的を達成するために本研究では、第一に、海外派遣から帰国した日本企業の帰任者が保有する海外経験(知識を含む)の組織内活用、およびそれに関連する組織力の向上を図る上で、どのようなことが問題となるのかを明らかにする。その際、以下の点を考慮している。つまり、海外経験は一般に国内では得られない国境を超えた異文化経験を意味する。それらは通常、国内での事象と比べて異質性や意外性が高い。そのため、国内の人々はそうした海外経験を受け入れることが容易ではなく、さらには拒否反応を引き起こす。一方、企業はグローバル展開を目指す上で、そうした異質性の積極的取り込みが重要であると言われている、という点である。第二に、上記の問題点を踏まえ、まず海外経験の活用と組織力向上の関連性を上記の「3つの観点」から明確にする。次いで、これら3つの観点相互の関係を整理した上で、仮説モデルを導出する。これら各観点に基づく仮説モデルの導出方法は、以下の通りである。まず「組織力」については、異質な経験などを組織が受容する力や、組織における知識移転力に焦点を当て、各概念との関係を示す。次に、「人材育成・活用」については、海外経験の組織内活用が、それを保有する従業員の育成にいかに関連し、その活用が海外経験者の職場内の他の従業員の活用や育成といかに関連するかという問題意識のもと、従業員個人のキャリア志向にフォーカスし、企業側の全社的かつ長期的な人材育成策やキャリア支援施策という点から検討を行う。さらに「ワーク・ライフ・バランス」については、職業生活が個人・家族生活と表裏一体であることから、帰任者の生活面とその家族に対するいかなる支援が帰任者活用に必要であるのかを検討し明示する。海外経験者は海外からの移動者であることに鑑みて、会社・仕事面だけでなく生活面にも目を向ける。第三に、海外経験の活用と組織力の向上とをリンクする鍵要因を明示したモデルを検証し、それに基づきグローバル展開を進める企業と従業員にとって有用な基盤を構築する。

4. 研究成果

海外経験を組織において活用しかつ組織力を向上させる仕組みを見出すことを目的として、本研究が主眼を置く3つの観点「人材育成・活用」「組織力」「ワーク・ライフ・バランス」について、企業組織に属する海外派遣からの帰任者を対象とした以下の研究を行った。

帰任者に関する研究レビューによれば、帰任者研究は帰国後の組織や仕事、生活面への再適応に関する研究と、帰任者の知識を帰国後の組織に移転することに関する知識移転研究という2つの系統からなされている。これら研究上の大きな課題として、海外経験を保有する人材の活用について検討が断片的であり、かつ、帰任者といった個人による知識移転研究の方はかなり蓄積が浅いという点が挙げられた。それを乗り越えるには、当該研究を包括的に検討すること、および、帰任者個人の知識移転の研究を優先することが重要である。知識移転研究については、企業を対象とする研究の蓄積はなされているが、知識移転全般の理解を深めるには個人にフォーカスした研究も求められている。

本研究では「組織力」として、企業間の知識移転の議論と、帰任者を含む個人による知識移

転に関する議論を勘案した上で、組織における海外経験者の知識移転向上のための命題群を提示した。これまでの帰任者の知識移転研究では、帰任者が国内と海外の双方の勤務経験を有するという特徴がゆえに、その組織的活用が企業のグローバル発展には必要だとの点から、主にその知識の組織内移転そのものについて検討されている。海外派遣を経験し帰国した帰任者の知識は企業にとって重要となりうる。しかし、その知識は暗黙知や国際知であるため、帰国後の組織においてその知識を移転することが困難であるという特徴がある。そこで本研究では、知識の発信者である帰任者の組織における知識移転モチベーションの向上に焦点をあて、帰任者の知識移転へのモチベーションを阻害する問題が個人レベルから組織レベルにまで渡ること等を示している。その上で、帰任者個人の知識移転モチベーションを向上させる要因を検討している。

「人材育成・活用」については、海外経験の組織内活用と従業員の育成、ターゲットとなる従業員以外の従業員の活用や育成といかに関連するかという問題意識のもと、従業員のキャリア志向にフォーカスし、従業員がとりうるキャリア志向を調べ、それを海外派遣との関連で検討し、海外経験を経た個人のキャリア志向のタイプを示し、企業側の人材育成策やキャリア支援施策に関する研究を行った。その際、以下の点を検討している。キャリア研究では従来型のキャリアモデルである「コスモポリタン志向」「ローカル志向」と、新しいモデルである「プロテクト・キャリア」「バウンダリレス・キャリア」の4タイプのキャリア志向が指摘されている。この新しいキャリア志向は、海外派遣者に対してあまり取り上げられていないが、海外派遣を検討する上で注目すべきだと主張されているため、本研究で取り上げて検討している。また、一般に帰任者は「国内勤務 海外赴任 帰任」という過程を経る。海外赴任経験は国内での経験とは異なる文化的、仕事の変化を個人にもたらすため、海外赴任前と帰任後とは自身のキャリアに対する考えが変化しうることに注目している。

「ワーク・ライフ・バランス」について、海外派遣から帰国した帰任者の仕事面と生活面の双方を検討した研究、および生活面にフォーカスした研究を行った。それにより、帰任者の生活面でその家族など着目すべき点などを示し、また生活面にかかわる事柄相互の関連性を示した。帰任者に関する研究では、仕事と生活の両面からの検討が重要であるにもかかわらず、その仕事面を中心にした研究が多い中、研究蓄積が乏しい生活面についても本研究は取り組み、帰任者の家族や生活面にかかわる事柄相互の関連性などを示した。その際、帰任者を対象とした研究のほかに海外留学後の帰国学生などを対象とした先行研究を踏まえつつ、従来の組織内とは異なる組織外の視点からも幅広く検討を行った。

以上については、各々国内外の学会にて発表を行い、一部、書籍及び大学紀要に出版した。研究の方法で述べた検証については、本研究を行う過程でいくつかの課題が見えてきたため、継続中である。特に、当初予定していたよりも広い範囲において、隣接分野との接続を明確にした研究を行うことが重要だと考えている。本研究は海外の主要な学会で活動を行い、多数の有意義なレビューコメントなどを受けた。帰任に関する先行研究では主たる対象が欧米企業に偏っていたが、多国籍化が進む日本企業を対象とした研究を行ってきたことで、本研究は当該分野の進展にも一定程度貢献したといえるだろう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

内藤陽子(2015)「海外派遣帰任者の生活一般への再適応：日系多国籍企業での調査から」『政治経済学部紀要』第47号(東海大学)159-177頁。

〔学会発表〕(計10件)

Naito, Y. A Model of Repatriate Motivation for Knowledge Transfers. AIB 2018 Annual Meeting in Minneapolis, Minnesota, USA, on June 27, 2018.

Naito, Y. A perspective of international repatriation: Using the data of repatriates in Japanese organizations. AIB 2016 Annual Meeting in New Orleans, Louisiana, USA, on June 27-30, 2016.

Naito, Y. Multiple aspects of readjustment experienced by international repatriates: An empirical investigation of factors related to repatriation adjustment in Japanese MNEs. The Association of Japanese Business Studies, 27th Annual Conference Proceedings pp. 530-571. AJBS Annual Conference in Vancouver, Canada, on June 21-22, 2014.

〔図書〕(計2件)

Naito, Y. (2017). Factors related to readjustment to daily life: A study of repatriates in Japanese Multi-National Enterprises. In C. Bryan, & C. C. Harish (Eds.), Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development. (Part of the Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series), pp. 403-424.

Naito, Y. (2016). Multiple aspects of readjustment experienced by international repatriates in multinational enterprises: A perspective of changes occurring over time and changes due to cultural differences. In Y. Guo, H. G. Rammal, & P. J. Dowling (Eds.), Global talent management and staffing in MNEs. International Business and Management,

32, pp. 101-124. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

6 . 研究組織

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。