

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート： 多国籍企業におけるマネジャーの視点から

内 藤 陽 子*

Organizational support for supervisors: Ensuring effective management of
international employees in Japanese Multinationals

Yoko NAITO

Abstract

Based on exploratory data collected through a questionnaire regarding organizational support for supervisors directly responsible for managing international employees, such as expatriates, repatriates, and self-initiated expatriates, this study examines the appropriate organizational support that supervisors provide for the efficient management of international employees. Earlier studies have often overlooked the supervisors as recipients of organizational support and have primarily focused on international employees who receive such support. This study shifts the focus to supervisors who receive organizational support in managing international employees. Since supervisors, such as middle managers, are usually affected and are affected by people at upper and lower levels in the organization. Although organizational support for supervisors would positively affect their subordinates, owing to their sandwiched and unique position, they often face challenges arising from their responsibilities. In addition, the supervisors might experience uncertainty when managing international employees from their unfamiliar backgrounds. As a result, first, for managing domestic transferees, repatriates, and foreign employees such as expatriates and self-initiated expatriates, many respondents who were supervisors thought that foreign employees, in particular, were more confused and required more care. Second, nearly ninety percent of the respondents stated that supervisors and/or their subordinates need organizational support regarding the subordinates' global mobility. Finally, many respondents felt that the company's diversity

* 東海大学経営学部准教授

management initiatives helped in managing international employees. Therefore, the support for supervisors provided by the organization and/or upper-level managers would have positive impacts on the supervisors and the international employees. This study examines the effective organizational support required of supervisors who manage international employees, and will provide useful guidelines for supporting those supervisors, along with meaningful insights for developing effective management policies for international employees.

1. はじめに

グローバルに展開する会社・組織は、国際間を移動する従業員を通じて本国や現地で事業活動を行っており、この活動を担うのは一般に、海外で一定期間の滞在経験を持つ海外赴任者やその後に帰国した帰任者のような異動者（異動従業員）、および、自ら海外で働くことを選択した移動者（self-initiated expatriates: SIEs）といった採用された外国人従業員である（Caligiuri, & Bonache, 2016; Mawdsley, & Somaya, 2016）。これら従業員は採用や異動により異文化間のクロスボーダー移動を経験しているため、本研究ではこの人材を「海外経験者」と呼ぶ。海外経験者は、移動元と移動先の両方の経験を保有しており、そこでの活動を通じて、グローバルかつ地域社会に貢献し、社会的・経済的価値を創出する組織において重要な役割を果たす可能性が高い人材である（Baruch, Altman, & Tung, 2016; Gonzalez, & Chakraborty, 2014; Reiche, Harzing, & Kraimer, 2009）。従って、海外経験者は組織においてグローバルに活躍できる従業員あるいはその候補者である。このような状況にある海外経験者の活用を目的として、先行研究では、組織に移動した海外経験者に対してキャリア支援などの組織サポートを提供することが、海外経験者の組織適応や知識移転などにポジティブな効果をもたらすと主張されている（Froese, Stoermer, & Reiche, 2020; Furuya, Stevens, Bird, Oddou, & Mendenhall, 2009; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009; Reiche, 2012; Shen, & Hall, 2009）。

一方、その重要なサポートの提供者であろう上司が、海外経験者の受け入れに際してどのような組織サポートが必要であると考えているのかについては明確にされていないのが現状である。上位と下位の間に位置する上司は部下への組織サポートの提供者であるだけでなく、上からのサポートを受ける享受者（受け手）でもある（Frear, Donsbach, Theilgard, & Shanock, 2018; 金井, 1991; 細見, 2015）。組織の規模が大きいほど上司のさらに上にマネージャーや管理・監督者がいるという点で、その上司は中間管理職のようなミドルや中間層

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点からに位置する可能性が高くなる。このような上司は、自身の部門やグループを率いて会社の業績向上などの目標達成に向けて行動し、階層の上位にある組織とその下位の部門やチームとの間をつなぎ（西村・西岡, 2016; 藤本・寺村, 2022）、部下と直接かかわりその育成を担っている（金井, 1991; 馬, 2021; 米井, 2024）、組織運営の中核に位置する存在であるだろう。それにもかかわらず海外経験者に関する研究において、帰任者とその同僚に調査を行った Bucher, Burmeister, Osland, & Deller（2022）は、海外経験者の組織への知識移転を円滑にさせる上司のリーダーとしての役割やその影響についてほとんど研究されていない、と述べている。また、海外経験者の上司に限らない上司一般の研究について、Gjerde and Alvesson（2020）はミドルマネジャーの役割における中間管理職性を特に深刻に捉える研究はかなり少なく、トップマネジャーや役職の無い部下から切り離れた研究は多いものの、ミドルマネジャーを部下とする研究は稀である、という。その数少ない例外として、組織サポートの享受者である上司に関する研究では、上司が組織サポートを受けていると知覚していることが部下の活用にも有効であると、主張されている（e.g., Erdogan, & Enders, 2007; Shanock, & Eisenberger, 2006; Way, Simons, Leroy, & Tuleja, 2018; Woznyj, Dunn, Shanock, Heggestad, Ordóñez, & Uhrich, 2017）。

そこで、本研究では海外経験者を直接マネジメントする立場にある上司がどのような状況にあり、いかなるサポートを必要としているのかについて、2012年に実施した上司を対象とした探索的な質問紙調査から、海外経験者への効果的な組織サポートの提供に向けた上司へのサポートについて検討する。関連の先行研究では、組織サポートを受ける海外経験者にフォーカスしていたのに対して、本研究では、そのサポートにおいて重要な提供者の一人である上司に目を向けるという点で、従来とは異なる角度から検討する。つまり、海外経験者にサポートを提供し、かつ、海外経験者をマネジメントする立場にある直属の上司を組織サポートの享受者として捉える。それにより、グローバルに活躍する人材の活用に向けて、より効果的な組織サポートの方法を見出すための一つの有用な知見を得ることができよう。

2. 海外経験者の上司と組織サポート

2.1 部下の立場にある海外経験者

海外経験者の活用に関する研究は、組織における海外経験者の適応（確保）と知識移転を主なテーマとして蓄積されてきており（内藤, 2013）、そこでの主要な先行要因の一つとして、前述のように海外経験者に提供する組織からのサポートが挙げられている（Furuya et al., 2009; Lazarova, & Tarique, 2005; Shen, & Hall, 2009）。このような組織サポ

ートによって、海外経験者は良好な組織適応や知識移転がしやすくなり、仕事成果を発揮できるというのである。その主な理由として、海外経験者は通常、国際間移動に伴い移動先での慣れない環境の中で働き生活するため (Chiang, van Esch, Birtch, & Shaffer, 2018; Kraimer, Shaffer, Harrison, & Ren, 2012; Lazarova, 2015)、また、2か所以上の国際間地域の経験者ではあるものの文化の異なる組織間の知識移転はかなり困難であるため (Froese et al., 2020; Peltokorpi, Froese, Reiche, & Klar, 2022)、移動先での適応や知識移転の問題に直面しやすい、という事情が挙げられている。つまり、組織サポートを受けることで海外経験者は、新たな環境で直面する困難な問題を軽減あるいは解決しやすくなり、仕事などを円滑に進めやすくなるのである (Lazarova, & Caligiuri, 2001; Kraimer et al., 2009; Shen, & Hall, 2009)。そのため、組織サポートは海外経験者の活用にポジティブな効果があり、組織にとっても有意義であると強調されている (Froese et al., 2020; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Kraimer et al., 2009)。前述のように、これら研究のほとんどは、組織サポートの提供者が組織であり、かつ、海外経験者を組織サポートの享受者として、組織による海外経験者への組織サポートに焦点を当てている (Kraimer, & Wayne, 2004; Reiche, 2012; Shen, & Hall, 2009)。海外経験者は一般に、慣れない環境に移動して新組織に入り、そこで不確実性や不安を感じつつ、日々対処しなければならないことが多いので (Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992; Lazarova, & Caligiuri, 2001)、組織が支援の方針を決めそれに取り組めるよう、組織からの海外経験者への直接的なサポートについて活発な議論がなされている。

組織サポートの概念は、従業員が組織から受け取る給与、昇進、配慮、幸福、承認のような利点 (benefit) と、組織が従業員による努力や貢献などを享受する利点が交換関係にあるという、社会的交換理論や互惠性の規範に基づいている (Way et al., 2018; Baran, Shanock, & Miller, 2012; Woznyj et al., 2017)。組織サポート理論によると、従業員が組織サポートを知覚しようとするのは、自身が組織のためにはらう努力に対して報いる用意と、自身の社会感情的なニーズを満たす用意が、組織にあるのか否かを判断するためである (Shanock, & Eisenberger, 2006; Woznyj et al., 2017)。Rhoades and Eisenberger (2002: 698)によれば、「知覚された組織サポートは、仕事を効果的に遂行し、ストレスの多い状況に対処するために、必要なときに組織からサポートが得られるという保証として評価される」という。

2.2 上司への組織サポート

上司は組織サポートの身近な提供者として部下の組織サポート知覚を向上させるのである (Shanock, & Eisenberger, 2006)、上記の議論にある海外経験者に対する組織からの効果的

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点から
なサポートを念頭に置きつつも、このサポートの提供者として従来から検討されている組織ではなく直属の上司に着目し、その上司に対する組織サポートについて検討すべきであろう。なぜなら、一般に海外経験者の上司は、さらに上位の階層にトップやマネジャーがいるという意味で組織の中間層に位置するため、1. 組織サポートを成功に導く原動力となりうる、2. 海外経験者に対するサポートの重要な提供者となりうる、また3. 中間的ポジションと海外経験者の受け入れ先という点で特有の責務を負いやすい立場にある、からである。これらについて、以下に説明する。

第一に、この上司は、上からの仕事役割と部下へのマネジメント役割という、組織において上下に一定の影響を持つので（ヘラー・柴田, 2022; Woznyj et al., 2017）、この中間的立場から変化を起こすことができる。Mintzberg（2009）は、従業員が献身的でパワーのある組織に変革するには、その中心をトップではなくミドルマネジャーに置くことが有効である、と提案している。ミドルの役割について Balogun and Johnson（2005）は、組織がトップダウン方式で変革を進めるとき、ミドルマネジャーは、上級管理者が立案した計画の受け手であると同時に展開者でもあるため、重要な鍵を握ると述べている。関連して、上司の上方と下方の関係について Erdogan and Enders（2007）は、「上司が組織と部下の目標をつなぐ重要なポジション」にあり（p.327）、上司は上の階層と下の階層の両方と交流があるので両者間の「交流の促進者」になりうる（p.328）と、指摘している。上司の役割についてミドルの研究によれば、上司は一般に、組織の目標にコミットしてその達成に向けて自身の努力や労力を組織に提供し（Baran et al., 2012）、組織を代表して部下のために組織の行動を解釈したり（Frear et al., 2018）、時には、部下が優れた仕事ができるように上層部からの不必要な先導や情報から部下を守ったりする（Gjerde, & Alvesson, 2020）、と言われる。また部下からすると、直属の上司は部下に指導や評価、育成などを行う立場にあり（Woznyj et al., 2017）、上司の行動は部下に影響を与えやすく（Way et al., 2018）、上司は組織と同一視されることもあり（Frear et al., 2018; Shanock, & Eisenberger, 2006）、部下にとって上司は特別な存在と見られることで知られている。つまり、さらに上位のマネジャーと組織、および、部下という上下の両方向に直接的な働きかけができる上司は、組織サポートのような組織的施策をより効果的な実践へと導くなど、組織に変化を起こす上で中心的な役割を果たせる立場にある。

第二に、上司一般の組織サポート知覚に関する研究において、上司は部下に対して具体的な利益を提供しやすい立場にあるので（Erdogan, & Enders, 2007）、組織からサポートを受けていると知覚する上司は、そのサポートの恩返しとして部下にサポートを提供する可能性が高いと主張されている。例えば、組織サポートを知覚している上司は、部下がよりよく仕事を遂行できるよう助ける（Shanock, & Eisenberger, 2006）、部下の指導、育成

といった役割の遂行であっても部下の献身的な態度をより引き出すよう努める (Woznyj et al., 2017), 部下の満足感とやる気を高めてパフォーマンスを向上させる (Erdogan, & Enders, 2007), といった行為で報いるという。関連して, 上司の経験が部下の認識などに影響を与えるといった, 主に組織的公正において検討されているトリクルダウン効果 (e.g., Ambrose, Schminke, & Mayer, 2013; Wo, Ambrose, & Schminke, 2015), この組織・上司・部下の組織サポート関係の説明に適合すると考える研究者 (Frear et al., 2018; Shanock, & Eisenberger, 2006; Woznyj et al., 2017) もいる。以上を踏まえると, 上司と部下は直接的で密接な関係にあるので, 海外経験者についても同様に, 上司が組織サポートの享受者である場合, 海外経験者に対する上司からのサポートは具体的な組織サポートの手段としてポジティブな効果をもたらすであろう。海外経験者の活用について, 関連の研究では, 上司とのかかわりが部下である海外経験者にポジティブな効果をもたらすことまでは分かっている (Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney, & Furuya, 2013; 内藤 2011; Naito, 2016)。

最後に, 上司の困難な状況について, 前述のように上司は組織において上下への影響力を持ち, 上下間のコミュニケーターとして部下や上位者, 組織にポジティブな効果をもたらすことが期待される反面, 本人にとってはミドルであるがゆえの種々の責務を負っている。例えば, Gjerde and Alvesson (2020) は上司が上から2つ目以下の階層に位置するので, 上にも下にも顔を向ける必要があり, そこでジレンマや矛盾を抱えやすいと主張し, Way et al. (2018) は上下からの期待と現実との間でバランスを取るために「板ばさみ状態 [stuck in the middle] (p.765)」にあると特徴づけ, Woznyj et al. (2017) は「組織内の上下の者と効果的に協働しなければならないという困難な立場に置かれている」(p.627)と述べ, 仲地 (2019) は中間管理職という立場が過重の業務負担を負いやすい傾向にあると強調している。こうした状況を背景として, ミドルの組織サポートを研究した Woznyj et al. (2017) は, 上司への組織サポートの提供は, 上司自身の会社に対する感情的愛着を高め, 仕事成果を向上させようと指摘する。以上は上司一般の議論であるが, その中でも海外経験者などの移動者 (採用された従業員と異動した従業員) を受け入れた上司の場合には, さらに次の事情も考慮すべきであろう。前述のように海外経験者は移動した新組織において不確実性などを認識しやすいが (Black et al., 1992; Lazarova, & Caligiuri, 2001), その上司などの現職者も移動者の受け入れに際して, 不確実性や戸惑いを抱きやすい (Cooper, Rockmann, Moteabbed, & Thatcher, 2021)。特に海外経験者の背景が掴みにくい場合, 通常その受け入れには高い不確実性が伴うであろう。このように上司は, ミドルとしての任務に困難を抱えやすく, また海外経験者に従業員として業務を遂行させたり, その育成などに責任を負ったりするので, そこで生じる不確実性に対して緊張感や戸

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点から
惑いを覚えることが少なくないだろう。

3. 調査方法

上司やマネジャーへの調査がほとんどない状況を踏まえ (Bucher et al., 2022; Knocke, & Schuster, 2017), 本研究では探索的な記述を中心とした質問紙調査を行い (2012年に実施), そのデータを分析する¹⁾。上記のような問題意識を踏まえた暫定的な質問紙を作成した上で, 対象企業の人事担当者にヒアリング調査を行い, 現状の把握と質問項目の確認などを行った。それを基に質問紙を修正し, 各企業の人事担当者に最終確認を行っていた上で, 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ジャーに, この質問紙の配布を依頼した。調査は大手多国籍企業8社で行った。事前の予備調査 (8名分) を経て, 予備調査を含む計40名に質問紙調査を行い, それは筆者宛の郵便にて返送された。上司ではなく部下の立場で海外経験者の上司を受け入れていたなどの2件を除き, 有効票は33となった (有効回答率は82.50%)。質問紙調査期間は, 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。なお, 調査からかなり年数が経っている理由の一つに, 有効回答数が少なく, 回答者の所属企業に偏りがあったため, 回答者が特定されないよう記述欄の公開に期間をあけた。

4. 調査項目と結果

4.1 回答者の属性

回答した上司・マネジャー (以下, マネジャー) の年齢は, 46~50歳が約4割で最も多く (表1), 性別は96.97% (33人中32人) が男性であった。平均勤続年数は, 24.49年 ($SD=5.48$) であり, 所属企業に長期にわたり継続的に勤務しているマネジャーが多かった。現在の職場での在籍期間は35.67ヶ月 ($SD=43.65$) であった。海外赴任回数 (赴任期間が6ヶ月以上) は平均0.82回 ($SD=1.10$) であり, 回数別に見ると海外赴任の未経験者が約半数 (48.48%) を占めた (表2)。海外赴任経験があるマネジャーの通算海外赴任年数は, 平均2.76年 ($SD=3.17$ 年) である。現在の職種は人事職 (8人, 24.24%) が最も多く, 次に営業職 (6人, 18.18%), 企画職 (3人, 9.09%) と続く²⁾。現在の役職は課長クラス (51.52%) が最も多く, 次に部長クラス (42.42%) が多かった (表3)。帰任者が自身のグループや職場に配属となった経験が「ある」は93.94% (31人), 外国人従業員の配属経験が「ある」は39.39% (13人) であった。なお, 受け入れた外国人従業員の出身国は, 中国, 韓国, タイとベトナムの順に多かった。

表1：マネジャーの年齢

年齢	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	計
人数(人)	1	9	14	7	2	33
%	3.03	27.27	42.42	21.21	6.06	100.00

表2：マネ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)	16	11	4	1	0	1	33
%	48.48	33.33	12.12	3.03	0	3.03	100.00

表3：マネジャーの役職（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	17	1	33
%	3.03	42.42	51.52	3.03	100.00

4.2 マネジャーの意見

ここからは、(1)「国内異動者」「帰任者」「外国人従業員」への対応、(2)上司への組織サポート、(3)ダイバシティ・マネジメント、についての回答を以下に記す。なお、自由記述については類似する記述をカテゴリー化して、それにカテゴリー名を付けている。ただし、記述の分類において、分類されたカテゴリーのみに合致するだけでなく、別のカテゴリーにも該当する記述もあった。その場合には、最も近いと思われるカテゴリーに分類した。また、同一人物が複数のカテゴリーに記述している場合もあるので、記述の件数は回答者数よりも多くなっている。自由記述は、その代表例を以下枠内の“ ”内に記載する。

4.2.1 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、マネージャーとして戸惑いがあると思いますか？」については表4の通り、国内異動の場合、(まあまあ)そう思うを選ぶ回答マネジャーはいなかった。

表4：国内異動者の受入に戸惑いがあるか $M=4.36, SD=0.74$

	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	15.15
あまりそう思わない	11	33.33
そう思わない	17	51.52
合計	33	100.00

「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？」については表5の通りであり、半数を超える回答マネジャーが異動に伴って何らかのケアなどをする方が良いと考えていた。

表5：国内異動者にケアする方が良いか $M=2.48, SD=1.20$

	人数	%
そう思う	8	24.24
まあまあそう思う	11	33.33
どちらともいえない	5	15.15
あまりそう思わない	8	24.24
そう思わない	1	3.03
合計	33	100.00

■上記「(まあまあ) そう思う」の場合、国内異動者への「ケアなどで思いつくこと」についての記述

これは、17/33件 (51.52%) の回答で、記述無しが2件あり、17人の回答者による22件の記述があった。国内異動者へのケアなどについては、「仕事への対応」「新環境・新組織への適応」「情報提供」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化している。

<p>「仕事への対応」については、“従来従事していた業務をベースに徐々に業務範囲を広げて行く”、“習熟に応じた業務負荷調整”、“新職務に関する指導”など、5件の記述があった。</p> <p>「新環境・新組織への適応」については、“新しい部署の環境、ルール、人間関係に順応することができるかどうか”、“日本の組織の場合、新参入者としてとり扱われないような組織へのとけこみフォローも要”、“社内の異動であり会社のポリシーに違いはないものの、組織ごとの習慣や微妙な価値感の違いをあらかじめフォローしておく必要を感じる”、“とけこめるまである程度は必要”など、7件の記述があった。</p> <p>「情報提供」については、“形式知化されていない「やり方」や「考え方」などを早いうちに伝えておくほうがいいと思います”、“部門方針、目標などの説明”、“その職場での慣習やルールについて、説明してあげる”など、4件の記述があった。</p> <p>「対人コミュニケーション」については、“職場メンバーとのコミュニケーションのきっかけ作り”など、3件の記述があった。</p> <p>「生活関連」については、“家族の適応状況”、“ご家族とのコミュニケーション (休暇の取得)”など、3件の記述があった。</p>
--

4.2.2 海外勤務から帰国した帰任者への対応

「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？」については表6の通り、帰任者の受け入れの場合、戸惑いがあると考える回答マネジャーは少なかった。

表6：帰任者の受入に戸惑いがあるか $M=4.39, SD=0.90$

	人数	%
そう思う	0	0
まあまあそう思う	2	6.06
どちらともいえない	3	9.09
あまりそう思わない	8	24.24
そう思わない	20	60.61
合計	33	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、ケアをした方が良いと思いますか？」については、表7の

通り、4割を超える回答マネジャーが国内異動以上のケアなどをする方が良いと考えていた。なお、これは国内異動との比較による回答であるが、比較することで国内異動との違いを認識した上でよりの確に帰任の特徴を浮き彫りにでき、また異動という点で類似の回答が想定されるため回答者の記述負担の軽減になると考えた。

表7：国内と比べて帰任時に特別にケアする方が良いか $M=2.91, SD=1.09$

	人数	%
そう思う	3	9.38
まあまあそう思う	11	34.38
どちらともいえない	4	12.50
あまりそう思わない	14	43.75
そう思わない	0	0
合計	32	100.00

■上記「(まあまあ) そう思う」の場合、帰任者への国内異動以上の「ケアなどで思いつくこと」についての記述

これは、15/33件 (45.45%) の回答で、このうち1件は表7の数値が未記入であり、15人の回答者による16件の記述があった。帰任者への国内異動以上のケアなどについては、「仕事への対応」「新環境・新組織への適応」「変化, ギャップ」「情報提供」「生活関連」にカテゴリー化している。なお、「変化, ギャップ」については、さらに[時間的变化][仕事・職位の変化][文化的変化]の3つに分けている。

<p>「仕事への対応」については、“海外勤務時にやり残した業務の完遂に配慮”、“国内と比べ海外経験の場合、休暇が取り辛く、一定期間設定される休暇が取得できない”という2件の記述があった。</p> <p>「新環境・新組織への適応」については、“ケースバイケースで個別に判断する事案かと考えるが、職場へ溶け込めるようにする配慮は必要”など、2件の記述があった。</p> <p>「変化, ギャップ」については7件の記述があり、さらに以下の3つの変化に分けている。</p> <p>[時間的变化]に関する“海外勤務中に、社内のしくみやシステムが変わってしまっていることが多く、仕事にとりかかる前に準備期間が必要。浦島太郎からの脱出～”、“帰任者の場合、会社の進化を知らない場合がある（日本組織に関する知識が昔のまま）。特に会社の制度面をフォローする”、“特に、海外勤務に変更となった社内システムについて周知をはかる”という3件、</p> <p>[仕事・職位の変化]に関する“特に勤務が長い者の場合、海外では規模は小さいながらも権限が大きく自ら決めて推進できる中、日本に戻ると組織も複雑で上司も増えるため、本人がくさらないケアが必要”という1件、</p> <p>[文化的変化]に関する“国内異動者に対して海外帰任者の場合は、生活リズム、習慣、人間の考え方が異なることが多い。帰任者、受け入れる側にこのGAPを吸収する仕組が必要”、“海外と日本のスタイルの違いについていけない人がある”という3件の記述があった。</p> <p>「情報提供」については、“現在の日本の業務スタンスなどの説明”、“国内側での事業や組織、運営の状況などの情報”という2件の記述があった。</p> <p>「生活関連」については、“健康面のケア”、“住居や家族の生活に対するケア”、“子女の教育”という3件の記述があった。</p>

ここでの「情報提供」は、仕事の変化やギャップに関連することであり、異動による情

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点から
 報提供というよりは、海外勤務によって生じる「変化、ギャップ」と関連しているようである。「生活関連」は、地理的移動・変化に伴って求められる対応であろう。

4.2.3 外国人従業員への対応

「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？」については表8の通り、6割を超える回答マネジャーが戸惑いがあると考えていた。

表8：外国人従業員の受入に戸惑いがあるか $M=2.52, SD=1.18$

	人数	%
そう思う	5	15.15
まあまあそう思う	16	48.48
どちらともいえない	5	15.15
あまりそう思わない	4	12.12
そう思わない	3	9.09
合計	33	100.00

■上記「(まあまあ) そう思う」の場合、外国人従業員の受け入れへの戸惑いについての記述

これは、20/33件 (60.61%) の回答で、記述無しが1件あり、20人の回答者による26件の記述があった。外国人従業員の受け入れへの戸惑いについては、「仕事への対応」「制度、ルール」「言語、文化、慣習」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化している。

<p>「仕事への対応」については、“自分の実行したい業務内容と会社指示の業務内容が異った場合モチベーションが低下する”，“仕事の幅を広げるというスタンスではなく、専門領域を更に伸ばすといったスタンス”など、3件の記述があった。</p> <p>「制度、ルール」については、“評価のやり方、日本人のようなあいまいさは通じない”，“また、評価に対する反応も異なるので十分な説明と理解をすることがいる”，“日本国内の制度整備（人事、福利厚生）”という3件の記述があった。</p> <p>「言語、文化、慣習」については、“本人の（日本人と比べた）就業観の違いを見極める必要を感じる”，“外国人的なモノの考え方や視点の理解が必要”，“言葉や文化の違いに互いに戸惑うことはある”，“言葉などに壁があるとかなり戸惑う”，“語学によるコミュニケーション不足の可能性”，“語学上の問題で他メンバーとのコミュニケーションが円滑かどうか留意を要する”，“文化・風習の違い”，“出身地域による文化（生活習慣）の違い”，“文化の違いなどからコミュニケーションが難しいのではないかと思います”など、14件の記述があった。</p> <p>「対人コミュニケーション」については、“コミュニケーションがどうしてもうまくいかないことが考えられる”，“円滑なコミュニケーション（日常会話はOKでもビジネスとなると別）が難しい”など、5件の記述があった。</p> <p>「生活関連」については、“生活習慣、文化の違い。ただ時間をかければ解決出来ると思う”という1件の記述があった。</p>
--

表9：「マネジャーの海外赴任経験」と「外国人従業員の配属に対する戸惑い」のクロス集計

		外国人従業員の配属に戸惑いがある					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わな い	
マネジャーの海外 赴任経験	ある	4 (12.12%)	7 (21.21%)	3 (9.09%)	1 (3.03%)	2 (6.06%)	17 (51.52%)
	ない	1 (3.03%)	9 (27.27%)	2 (6.06%)	3 (9.09%)	1 (3.03%)	16 (48.48%)
合計		5 (15.15%)	16 (48.48%)	5 (15.15%)	4 (12.12%)	3 (9.09%)	33 (100%)

マネジャーの海外赴任経験の有無によって、戸惑いに違いは無いのかもしれない。

表10：「外国人従業員が配属された経験」と「外国人従業員の配属に対する戸惑い」のクロス集計

		外国人従業員の配属に戸惑いがある					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わな い	
外国人従業員が 配属された経験	ある	0	7 (21.21%)	2 (6.06%)	2 (6.06%)	2 (6.06%)	13 (39.39%)
	ない	5 (15.15%)	9 (27.27%)	3 (9.09%)	2 (6.06%)	1 (3.03%)	20 (60.61%)
合計		5 (15.15%)	16 (48.48%)	5 (15.15%)	4 (12.12%)	3 (9.09%)	33 (100%)

マネジャーに外国人従業員の配属経験が無いと、戸惑いがやや強いのかもかもしれない。

「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、ケアをすることがあると思いますか？」については表11の通り、9割を超える回答マネジャーが何らかのケアなどをすると考えていた。

表11：外国人従業員の配属に際して特別なケアをと思う $M=1.69, SD=0.78$

	人数	%
そう思う	14	43.75
まあまあそう思う	16	50.00
どちらともいえない	0	0
あまりそう思わない	2	6.25
そう思わない	0	0
合計	32	100.00

■上記「(まあまあ) そう思う」の場合、外国人従業員への特別な考慮や配慮、ケアについての記述

これは、31/33件 (93.94%) の回答で、このうち1件は上記の数値が未記入であり、31人の回答者による39件の記述があった。外国人従業員への特別な考慮や配慮、ケアについては、「仕事への対応」「情報提供」「全般的な事柄」「制度、ルール」「言語、文化、慣習」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化している。

<p>「仕事への対応」については、“職種、業務内容(対外折衝はやはり難しい)→本人の能力が発揮できる場・機会をつくる必要がある”、“仕事の進め方”、“各自のキャリアパスについて常時話し込みが必要”など、5件の記述があった。</p> <p>「情報提供」については、“指示、命令時に目的・達成度、期限など具体的に説明することが必要”、“外国人特有のモノの考え方や評価視点と日本的な評価とのGAPやそれを埋めるため説明を丁寧に実施する必要がある”、“日本人かつ古くからいる社員が当然と思っていることでも、丁寧に説明する必要がある”など、4件の記述があった。</p>

「**一般的な事柄**」については、“日本の考え方、業務のスタンス・考え方、部署の方針・目標、他メンバーとの人間関係”など、3件の記述があった。

「**制度、ルール**」については、“社内ルール（部門内）”、“会社内のルールや日本の慣行などに慣れるまで、フォローする必要がある”など、3件の記述があった。

「**言語、文化、慣習**」については、“文化や習慣の違い、日本語の表現力によって生じる誤解やコミュニケーション不足に注意する必要がある”、“語学力と専門性の両立ができるパートナー、支援者”、“特に、日本語レベルに問題がある場合、必ずメンターを決めサポートさせる”、“日本語のレベルにより、ある程度の準備が必要”、“出身地域による文化（生活習慣）の違い”、“文化の違いなどの理解が必要”など、12件の記述があった。

「**対人コミュニケーション**」については、“習慣、言葉、考え方、特に他のメンバーとのコミュニケーション”、“より丁寧なコミュニケーションが必要と考える”、“こまめなコミュニケーションを心掛ける”など、7件の記述があった。

「**生活関連**」については、“会社生活、休日の過ごし方などフォローしてあげること”、“家族の適応”、“住居、生活環境等プライベートに関すること”など、5件の記述があった。

なお、「外国人従業員の受け入れにおける戸惑い」と「外国人従業員の配属に際して特別なケアをすと思う」との間は、有意な相関関係 ($r = .45, p < .05, n = 32$) がみられた。一方、帰任者の場合には、その戸惑いと特別なケアとの間の相関関係は有意ではなかった ($r = .17, n.s., n = 32$)。

表12：「マネジャーの海外赴任経験の有無」と「外国人従業員への特別なケア」のクロス集計

		外国人従業員の配属に際して特別なケアをすと思う					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わな い	
マネジャーの海外赴任経験	ある	11 (34.38%)	6 (18.75%)	0	0	0	17 (53.13%)
	ない	3 (9.38%)	10 (31.25%)	0	2 (6.25%)	0	15 (46.88%)
合計		14 (43.75%)	16 (50.00%)	0	2 (6.25%)	0	32 (100%)

マネジャーの海外赴任経験が有る方が、ケアをしようと思う度合いがやや強いのかも少し見られない。

表13：「マネジャーの外国人従業員が配属された経験の有無」と「外国人従業員への特別なケア」のクロス集計

		外国人従業員の配属に際して特別なケアをすと思う					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わな い	
外国人従業員が配属された経験	ある	7 (21.88%)	6 (18.75%)	0	0	0	13 (40.63%)
	ない	7 (21.88%)	10 (31.25%)	0	2 (6.25%)	0	19 (59.38%)
合計		14 (43.75%)	16 (50.00%)	0	2 (6.25%)	0	32 (100%)

マネジャーの外国人従業員の配属経験の有無によって、ケアをしようと思う度合いにあまり違いはないのかもしれない。

表14：「外国人従業員の出身国によるケアの違い」と「外国人従業員への特別なケア」のクロス集計

		外国人従業員の配属に際して特別なケアをと思う					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わ ない	
外国人従業員 の配慮やケア は出身国によ って異なる*1	そう思う	6 (19.35%)	5 (16.13%)	0	0	0	11 (35.48%)
	まあまあ そう思う	3 (9.68%)	6 (19.35%)	0	1 (3.23%)	0	10 (32.26%)
	どちらとも いえない	3 (9.68%)	1 (3.23%)	0	0	0	4 (12.90%)
	あまり そう思わない	0	3 (9.68%)	0	0	0	3 (9.68%)
	そう思わ ない	2 (6.45%)	1 (3.23%)	0	0	0	3 (9.68%)
合計		14 (45.16%)	16 (51.61%)	0	1 (3.23%)	0	31 (100%)

*1の設問：「その特別な考慮や配慮，ケアの内容は，出身国によって違うと思いますか？」

表15：「外国人従業員の日本への留学経験によるケアの違い」と「外国人従業員への特別なケア」のクロス集計

		外国人従業員の配属に際して特別なケアをと思う					合計
		そう思う	まあまあ そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう思わ ない	
外国人従業員 の配慮ケアは 日本での留学 経験の有無 によって 異なる*2	そう思う	7 (22.58%)	4 (12.90%)	0	1 (3.23%)	0	12 (38.71%)
	まあまあ そう思う	5 (16.13%)	9 (29.03%)	0	0	0	14 (45.16%)
	どちらとも いえない	1 (3.23%)	1 (3.23%)	0	0	0	2 (6.45%)
	あまり そう思わない	0	2 (6.45%)	0	0	0	2 (6.45%)
	そう思わ ない	1 (3.23%)	0	0	0	0	1 (3.23%)
合計		14 (45.16%)	16 (51.61%)	0	1 (3.23%)	0	31 (100%)

*2の設問：「その特別な考慮や配慮，ケアの内容は，日本国内に留学経験があるか，ないかによって違うと思いますか？」

前述のように外国人従業員にケアなどをする方は9割以上を占めるが，表14から回答マネジャーの6割以上が出身国によってそのケアが異なると考えており，表15から回答マネジャーの8割以上が日本での留学経験の有無によってケアが異なると考えていた。

4.2.4 マネジャーに対する組織サポート

「海外からの帰任者・外国人従業員・国内の人事異動者を受け入れるにあたり，マネジャーへの組織的支援として必要だと思うこと」について，29件の自由記述による回答があった（29/33件：87.88%の回答率）。なお，「特になし」など設問に関係のないコメントは，この回答件数に含んでいない。外国人従業員の受け入れ経験については，記述の末尾に「受入有り」または「受入無し」と記載し，各々12件（12/33=36.36%）と17件（17/33=51.52%）の記述があった。マネジャーへの組織的支援として必要だと思うことについては，「マネジャーに対する支援」「海外経験者に対する支援」「その他」にカテゴリー化している。なお，「マネジャーに対する支援」については，さらに「マネジャーへの受け入れ従業員に関する情報提供」「マネジャーへの個別対応」「ダイバーシティ，異文化に関する教育」の3つに分けている。

■マネジャーに対する支援

これは3つに分類しているが、外国人従業員の受入有り（以下、「受入有り」と表記）は合計5件（2件；このカッコ内は同一人物が複数のカテゴリーに記述がある内数を指す、以下同様）、外国人従業員の受け入れ経験無し（以下、「受入無し」と表記）は合計14件（7件）であった。

[マネジャーへの受け入れ従業員に関する情報提供]については、“外国人従業員の場合には、一般的、共通的な難しさがあると思われる。そうしたことをまとめ、資料として渡す”（課長クラス・受入有り）、“受入れるマネージャーに事前に留意点を説明しておくこと”（課長クラス・受入無し）、“職場における配慮事項を事前に通達する”（課長クラス・受入無し）、“異動者の性格的なもの（メンタル面含め）や勤務状況などの情報”（課長クラス・受入無し）、“出身国の文化・風習の違いからくるものの見方・考え方。（日本人とどう違うのか）それによって配慮すべき対応など”（部長クラス・受入有り）など、受入有りは2件（1件）、無しは4件（2件）の記述があった。

[マネジャーへの個別対応]については、“マネジャーには、個別相談の門戸を広げることも重要”（課長クラス・受入無し）、“受入後、定期的にマネージャーにヒアリングし、悩んでいること、うまくいかないことがあればアドバイスすること（外国人受入職場が複数ある場合、マネージャーの情報交換の場を設置するのもひとつ）”（課長クラス・受入無し）、“既に受入れられた実績のある職場マネージャとの意見交換の機会”（課長クラス・受入無し）、“ケアをする時間の確保”（係長クラス・受入無し）など、受入有りは1件、無しは4件（4件）の記述があった。

[ダイバーシティ、異文化に関する教育]については、“異文化コミュニケーション、文化、宗教、歴史などの知識、ノウハウを共有する仕組み、体制の構築”（課長クラス・受入無し）、“異文化コミュニケーションスキル教育”（部長クラス・受入無し）、“国毎の文化、習慣等の知識を学ぶ機会提供かと思う”（課長クラス・受入無し）、“注意すべき事項の勉強会”（部長クラス・受入有り）など、受入有りは2件（1件）、無しは6件（1件）の記述があった。

■海外経験者に対する支援

“個々の職場での教育のみではなく、全社的に（例：集合教育など）教育してもらえると助かる”（部長クラス・受入有り）、“部署に特化したことではなく、一般的なこと（ex：日本の考え方、日本人の人間関係等）は事前に説明していただけておく”（課長クラス・受入有り）、“また、当該外国人本人からの相談窓口等を作ることにより、職場での問題を軽微な段階で解決できる可能性を感じる”（課長クラス・受入有り）、“海外からの外国人従業員を受け入れる際には、メンターをつけるなどして、サポートが必要”（課長クラス・受入無し）、“日本のワーキングスタイルを学ぶ研修、サポート機能プログラム”（部長クラス・受入無し）、“文化、風習の違いに対する対応”（部長クラス・受入有り）、“受入・異動前の仕事と受入異動後の仕事のギャップがある場合、CDP*含め、能力考課等の配慮必要”（部長クラス・受入無し）、“生活環境への支援が不十分”（部長クラス・受入有り）など、受入有りは7件（2件）、無しは5件（2件）の記述があった。

* CDPとは、「キャリア開発プログラム」のことであろう。

■その他

“組織として多様性を持てるように、海外からの帰国者、外国人、また女性の比率を増やすことにより、特定の人が個立しない風土を作ること”（部長クラス・受入有り）、“外国人従業員については、その国の文化を知る為のレクチャーをグループ内で実施するのが望ましいと考えています”（課長クラス・受入有り）、“社員の英語などの語学学習プログラム”（課長クラス・受入無し）など、受入有りは2件、無しは3件（1件）の記述があった。

マネジャー向けの支援についての記述を依頼したにもかかわらず、記述回答者のうち12件（12/29件・41.38%）は、海外経験者への支援を望んでいた。この他に海外経験者へのサポートなのかあるいはマネジャーなのか判断できない記述が2件あった。外国人従業員の受入無しのマネジャーは、設問に応じたマネジャーに対する支援についての記述が多く、それは記述回答者全体の半数近くを占めている（14/29件：48.28%）。なお、外国人従業員の受入無しのマネジャーに限定すると、そのうち8割以上がマネジャーに対する支援について記述していた（14/17件：82.35%）。他方、受入有りのマネジャーの場合には、マネジャーに対する支援についての記述が約4割にとどまる（5/12件：41.67%）。つまり、マネジャーに対する支援についての記述件数が、外国人従業員の受け入れが有る場合には、無い場合の約半数であった。

4.2.5 ダイバシティ・マネジメントの有用性

「会社がダイバシティ・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16の通り、6割を超える回答マネジャーがダイバシティ・マネジメントの推進が受け入れに役立つと考えていた。

表16：ダイバシティ・マネジメント推進が帰任者の受け入れに役立つか $M=2.36, SD=1.22$

	人数	%
そう思う	10	30.30
まあまあそう思う	10	30.30
どちらともいえない	5	15.15
あまりそう思わない	7	21.21
そう思わない	1	3.03
合計	33	100.00

「会社がダイバシティ・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」と思うかについては表17の通り、9割を超える回答マネジャーがダイバシティ・マネジメントの推進が受け入れに役立つと考えていた。

表17：ダイバシティ・マネジメント推進が外国人従業員の受入に役立つか $M=1.61, SD=0.75$

	人数	%
そう思う	17	51.52
まあまあそう思う	13	39.39
どちらともいえない	2	6.06
あまりそう思わない	1	3.03
そう思わない	0	0
合計	33	100.00

上記の「ダイバシティ・マネジメントの推進が帰任者の受け入れに役立つか」と「国内と比べて帰任時に特別にケアする方が良いか」との間には有意な相関関係が見られたが ($r=.51, p<.01, n=32$), 外国人従業員の場合には, そのダイバシティ・マネジメントの推進と特別なケアををすると思う, との間の相関関係は有意ではなかった ($r=.22, n.s., n=32$).

5. 考察

本研究は, 海外経験者の活用に向けてそのマネジャーである上司を対象とした質問紙調査のデータを用いて, 上司に求められる組織サポートについて検討しており, その結果と解釈は以下の三点に集約される。第一に, 移動者を受け入れる上司・マネジャーの戸惑いは, 国内異動と帰任の場合にはほとんど問題ないが, 外国人従業員の受け入れには6割以上のマネジャーがそれを感じると回答し, この記述は「仕事への対応」「制度, ルール」「言語, 文化, 慣習」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化している。特に, 仕事や評価に対する考え方, 言語, 文化, コミュニケーション, 時間を要することに戸惑いを感じるようである。第二に, ケアや配慮については, 各移動者による違いが見られた。まず国内異動について, 半数以上の回答マネジャーが異動に伴いその異動者にケアや配慮をする方が良いと考えていた。この記述は「仕事への対応」「新環境・新組織への適応」「情報提供」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化し, これらは国内外にかかわらず移動一般として, 上司から見た移動者へのサポートの要素となるであろう。次に帰任者について, 4割以上の回答マネジャーが国内異動以上のケアや配慮をする方が良いと考えていた。この記述は「仕事への対応」「新環境・新組織への適応」「変化, ギャップ」「情報提供」「生活関連」にカテゴリー化している。国内異動の場合には無い「変化, ギャップ」は, 海外と比較して日本での仕事に関する文化的な違いや日本での不在期間中に起きたことへの対応などが挙げられ, 帰任者へのケアとして顕著に求められていた。これはさらに, [時間的变化][仕事・職位の変化][文化的変化]に分けられた。なお, 言及が無かった「対人コミュニケーション」は, 帰任特有のケアではないと上司が考えている可能性がある。さらに外国人従業員については, 設問が帰任者と国内異動

者の場合とは若干異なるが、9割以上がケアや配慮をすることがあると回答した。この記述は「仕事への対応」「情報提供」「全般的な事柄」「制度、ルール」「言語、文化、慣習」「対人コミュニケーション」「生活関連」にカテゴリー化している。同じ海外経験者である帰任者と比較して外国人従業員の場合には、仕事に対する考え方、文化の違いへの配慮・ケアといった、上司から見てより個人のマインドに関わることが挙げられていた。これらに対応するには、ある程度時間をかける必要があるだろう。なお、新環境や新組織への適応への言及は無かったが、ここでの記述の多くは適応と関連している。第三に、上司に必要な組織サポートの設問では、自由記述欄に9割近くの回答があり、それは「マネジャーに対する支援」「海外経験者に対する支援」「その他」にカテゴリー化し、このうち「マネジャーに対する支援」のみ、[マネジャーへの受け入れ従業員に関する情報提供][マネジャーへの個別対応][ダイバーシティ、異文化に関する教育]の3つに分けている。ここでは、特に外国人従業員に対する支援への要望が多く、部門に任せるのではなく、国際的な教育や研修、個別相談窓口の設置、対応方法の周知・フォローなどを会社に求める声が多かった。また、ミドルに位置する回答マネジャーに上司向けの支援について問うていたものの、4割以上が海外経験者つまり部下が支援を受けられることを望んでおり、組織と部下の双方の立場を考慮して、海外経験者の活用に向けて、上司自身と海外経験者にいかに支援すべきかを考えていることが窺えた。これは、中間管理職の多くは何を変えるべきかを最もよく理解しており、会社の利益と部下の福利厚生を守るために献身的に貢献する(Mintzberg, 2009)という見解と符号する可能性がある。さらに、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いうマネジャーが6割以上で、外国人従業員の場合は9割以上であったことを踏まえると、この推進は有力な一つの上司へのサポートになるであろう。

5.1 理論的貢献

本研究は、グローバルに展開する組織の従業員マネジメントの一つの方向性として、移動従業員である海外経験者の活用に向けて、これまで直接的に目が向けられてこなかった海外経験者をマネジメントする立場にある上司をサポートするという新たな視点を提供する。関連するほとんどの先行研究では帰任者やSIEsなどの海外経験者にフォーカスしているが、海外経験者への組織サポートをより効果的に行うために、本研究ではその上司を組織サポートの享受者として、上司へのサポートについて検討している。つまり、部下に対する組織サポートは、組織だけではなく、その上司も重要な提供者となるが、上司もまた組織からサポートを受ける享受者にもなるという上司の二重の役割に着目している。海外経験者を受け入れた上司は組織の中間層に位置するため特有の立場と責務を負っている

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点から
が、本研究の結果は、そのような上司に対してさらに上位のマネジャーを含む組織がサポートを提供することで、海外経験者をマネジメントするこの上司にポジティブな効果をもたらしていることを示している。

本研究は国際ビジネスにおける人材マネジメント分野への貢献を意図しており、関連する以下の三つの領域に発展的な知見を提供するであろう。第一に、異動や採用に関する従業員移動研究では主に移動者本人にフォーカスしている一方、本研究では移動者をマネジメントする上司にフォーカスし、かつ、移動従業員を国内異動者、帰任者、外国人従業員に分けて上司から見たサポートについて各々の特徴を示している。国内異動者と比較して帰任者の場合には「変化、ギャップ」に関する課題が、外国人従業員の場合には「言語、文化、慣習」「制度、ルール」「全般的な事柄」に関する課題があることを指摘している。つまり、必要とされるサポート内容は部下の移動形態に応じて異なる点があるという裏付けを、新たに提示している。第二に、組織サポート研究では従業員への組織サポートについてかなり蓄積されているものの、その上司一般への組織サポート研究は未だ少ないことを踏まえ、本研究では後者の上司への研究を応用し、部下が組織への新規参入者であり、かつ、海外からの移動者という文脈に限定した新たな検討を行っている。移動者を受け入れた回答マネジャーは、国内異動者や帰任者よりも外国人従業員の場合には戸惑いが大きく、また国内異動者、帰任者、外国人従業員の順にケアや配慮をする傾向が強くなっていた。本研究の結果は、部下の移動という特定の状況において上司への組織サポートが有効であろうこと、かつ、前述と類似するが、サポートの必要度合いが部下のタイプによって異なりうることを示している。第三に、中間管理職に関する研究では、上司一般について、ミドルマネジメント層の多忙さが問題視されており、その対応が求められている。本研究では、移動従業員を受け入れる多くの回答マネジャーが何らかのサポートを要すると考えており、ここでの知見は上司の状況に応じた支援を検討する際の一つの参考になるであろう。

5.2 実践的貢献

海外経験を持つ人材の活用に向けて、組織がその上司に提供すべきサポートについて検討した本研究の知見は、組織にとって有意義なガイドラインを立案するための基礎の一つになるであろう。なお実践に移す際の注意点として、まず国内異動者や帰任者、特に外国人従業員への対応には時間を要することが想定される。そのため、移動者を受け入れた上司には、部下とコミュニケーションがとれるよう、移動形態に応じてゆとりを持たせるといった時間的な配慮が必要であろう。次に、会社によるダイバシティ・マネジメントの推進は、海外経験者を受け入れるマネジャーにとって有用なサポートになりうる。それを有

内藤陽子

意義に進めるには、何をダイバシティ・マネジメントとするのか、どのような推進方法を取り入れるのかなどについて、ダイバシティ・マネジメント研究を参照されたい。

5.3 本研究の限界と今後の課題

今回は探索的な調査であり、調査数が少ないため統計的検定をほとんど行うことができなかったため、今後は調査数を増やすなどして、上司に対する組織サポートについて体系的に検討すべきである。その際、外国人の雇用が増加傾向にあるので（厚生労働省、2022）、その上司の状況の変化について考慮する必要がある。また、本研究の分析対象とならなかった質問紙に、回答者が上司ではなく部下（課長クラス）の立場で外国人従業員の上司を受け入れたケースがあったので、そのようなケースも視野に入れることは有意義であろう。さらに、質問紙の設問のうち、上司に対する組織的支援に関する記述において、回答者が上司を指しているのか、移動者を指しているのか判別できない記述があったので、設問を改良する必要がある。関連して、回答者の海外出張の回数は調べていなかったが、海外出張が多いなどの場合には、ここでの海外赴任経験に相当するケースがあったかもしれない。

6. 結論

海外経験のある従業員の育成や活用は、会社・組織がグローバルな成長を遂げる上で不可欠な経営課題であり、その成功には組織サポートの提供が一つの有効な手段になる。本研究は海外経験者の活用に向けて、その海外経験者を部下として受け入れる上司が必要とする組織サポートについて理解を深めることが目的であった。研究者だけではなくトップマネジメント層や政策立案者は、本研究の知見から、外国人従業員や海外派遣者、国内異動者をマネジメントする上司の中間的立場にある状況をより一層理解でき、上司に提供すべき組織からの効果的なサポートに関して、有用な手掛かりを得ることができるであろう。このような状況にある上司への組織的支援に関する研究を強化・発展させることは、部下である海外経験者の活用を前進させるであろう。

【謝辞】本研究に際して、調査対象企業の人事担当の方々およびマネジャーの方々からご協力を賜りました。渡邊浩平先生（北海道大学名誉教授）からは、貴重なご教示やアドバイスをいただきました。本研究は、国際ビジネス研究学会第7回北海道・東北部会（於：北海道大学）で報告した内容を大幅に改訂したものであり、岩田智先生・岡田美弥子先生（北海道大学）をはじめとして有意義なコメントを多数いただきました。本研究は、公益

海外経験者の活用に向けた上司への組織サポート：多国籍企業におけるマネジャーの視点から
財団法人野村マネジメント・スクール研究助成, JSPS 科研費19K01897の助成を受けました。
ここに記して深く感謝申し上げます。

註

- 1) これは、筆者の博士論文（2013, 北海道大学）で扱ったデータの一部を使用している。
- 2) 調査を人事部門に依頼しており、部門外のマネジャーへの依頼が難しいとする会社が多かったため、人事担当マネジャーの数が多くなっている。

【参考文献】

- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 厚生労働省（2022）「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ [本文]」（令和5年1月27日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001044543.pdf>（閲覧日 2024年3月28日）。
- 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』45（1），93-110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。
- 仲地二葉（2019）「中間管理職の過重労働：ライン管理職が抱えるマネジメントとプレイの「二重負担」に着目して」『経済学論纂』（中央大学）59（5・6），309-332頁。
- 西村孝史，西岡由美（2016）「ミドルマネジャーの戦略的役割：階層性と時間差効果」『一橋ビジネスレビュー』64（1），62-75頁。
- 藤本昌代，寺村絵里子（2022）「不確実な環境下の中間管理職の組織と職場の将来性への予期：コロナ禍で組織への期待が揺らいだのはどのような状況の人々だったのか」『評論・社会科学』143，23-43頁。
- ヘラー，ダニエル，柴田裕通（2022）「トヨタにおけるチーフ・エンジニアと生産工程開発：重層的ミドル構造の展開」『横浜経営研究』42（3・4），61（206）-76（220）頁。
- 細見正樹（2015）「ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス：部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析」『経営行動科学』28（1），19-38頁。
- 馬駿（2021）「ミドル・マネジャーの役割，能力と満足度との関係に関する実証分析」『富大経済論集』67（2），309-335頁。
- 米井隆（2024）「管理職の部下育成力をどう高めるか：育成に関する基本的な知識，部下への関わり方をアップデートする仕組みがカギ（解説編）」『労政時報』4074，44-56頁。
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678-689.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies, 26*(11), 1573-1601.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology, 27*, 123-147.

- Baruch, Y., Altman, Y., & Tung, R. L. (2016). Career mobility in a global era: Advances in managing expatriation and repatriation. *Academy of Management Annals*, 10(1), 841-889.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.
- Bucher, J., Burmeister, A., Osland, J. S., & Deller, J. (2022). The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: Understanding mechanisms and boundary conditions. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1437-1462.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127-141.
- Chiang, F. F., van Esch, E., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: What do we know and where do we go from here. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188-226.
- Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S., & Thatcher, S. M. B. (2021). Integrator or gremlin? Identity partnerships and team newcomer socialization. *Academy of Management Review*, 46(1), 128-146.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-339.
- Frear, K. A., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. R. (2018). Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33, 55-69.
- Froese, F. J., Stoermer, S., & Reiche, B. S. (2020). Best of both worlds: How embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 52(7), 1331-1349.
- 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.
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151.
- Gonzalez, J. A., & Chakraborty, S. (2014). Expatriate knowledge utilization and MNE performance: A multilevel framework. *Human Resource Management Review*, 24(4), 299-312.
- Knocke, J., & Schuster, T. (2017). Repatriation of international assignees: Where are we and where do we go from here? A systematic literature review. *Journal of Global Mobility*, 5(3), 275-303.
- 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.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of POS as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.

- Lazarova, M. (2015). Taking stock of repatriation research. In D. G. Collings, G. T. Wood & P. M. Caligiuri (Eds.), *The Routledge companion to international human resource management* (pp. 378-398). UK: Routledge.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business, 36*(4), 389-401.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business, 40*(4), 361-373.
- Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2016). Employee mobility and organizational outcomes: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Management, 42*(1), 85-113.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review, 87*(7/8), 140-143.
- 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*, pp.101-124. Bingley, UK: Emerald.
- Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J. S., Deller, J., Blakeney, R., & Furuya, N. (2013). Repatriates as a source of competitive advantage: How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics, 42* (4), 257-266.
- Peltokorpi, V., Froese, F. J., Reiche, B. S., & Klar, S. (2022). Reverse knowledge flows: How and when do preparation and reintegration facilitate repatriate knowledge transfer? *Journal of Management Studies, 59*(7), 1869-1893.
- Reiche, B. S. (2012). Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees. *Journal of Management Studies, 49*(6), 1052-1077.
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Kraimer, M. L. (2009). The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model. *Journal of International Business Studies, 40*(3), 509-526.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology, 91*(3), 689-695.
- Shen, Y. & Hall, D. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management, 48*(5), 793-816.
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for me? Middle manager behavioral integrity and performance. *Journal of Business Ethics, 150*, 765-777.
- Wo, D. X., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2015). What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1848-1868.
- Woznyj, H. M., Dunn, A. M., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Ordóñez, Z., & Uhrich, B. (2017). How far can support go? Supported supervisors' performance and subordinate dedication. *Journal of Business and Psychology, 32*, 627-639.