

日本企業における 海外派遣勤務者の適応方略

笠井 恵美 リクルートワークス研究所・主任研究員

海外派遣勤務者は、限られた期間の中、異文化で成果をあげることが求められる。その際、新たな環境への適応が大きく影響する。本研究では日本の製造業 2 社の海外派遣勤務経験者を対象にインタビューを行い、初めて赴任する際の適応方略を調べた。結果、赴任前にも可能な「コミュニケーションの訓練」と「赴任先での役割の理解」の重要性と、赴任中の「時間をかける」「懐に飛び込む」等の有効な 15 の適応行動が見いだされた。

キーワード： 日本企業、海外派遣勤務、適応、異文化、カルチャー・ショック

目次

I. 問題

I-1. 問題と目的

I-2. 先行研究

II. 方法

II-1. 対象者

II-2. 手続き

II-3. 分析方法

III. 結果

III-1. 不適応がおきた状況

III-2. 適応方略

IV. 考察

I. 問題

I-1. 問題と目的

海外派遣勤務者は、限られた期間のなか、異なる文化において任務にあった成果をあげることが求められる。しかし、それは容易なことではない。

Black et al.は、「任期中の帰任、業績不振者、帰任後の離職などの失敗例には、枚挙にいとまがなく」、「海外赴任経験者の 10 人中 7 人」が海外

赴任はキャリアにマイナスの影響があったと考えていると延べている (Black et al. 1999=2001)。

日本では、「日本から派遣される駐在員・派遣者の中には語学力を含む、現地社員とのコミュニケーション能力や異文化への適応力が乏しい、あるいはリーダーシップが欠如している人がいる」との指摘がなされ、「人選、赴任前、赴任中、帰任までを一貫してフォローする仕組みの整備が必要」と提言がされている (日本経済団体連合会, 2008)。

おそらく国内で優秀、あるいはある一定以上の業績を上げてきたであろう社員が、海外へ赴任した途端、成果をあげる難しさに直面するのはなぜだろうか。

その要因のひとつに、Black et al.が指摘する、「海外勤務以外の方法で海外勤務のことを学ぶのは不可能」であるというような異文化への適応の難しさがあると考えられる (Black et al. 1999=2001)。

適応とは、個人と環境との関係を示す概念である (福島 1989)。海外現地法人における個人と環境の関係を、離れた本国においてあらかじめ十分予測し備えることは、個人であっても、組織で

あっても限界がある。結果的に、海外派遣の適応の成否は、「個体が環境に適応して生き延びるためにとる行動」(福島 1989)である海外派遣勤務者の適応行動に委ねざるをえない。

その一方で、海外派遣勤務は期間が限られている。早めに現地に適応し仕事の成果をあげていくことができるような準備を個人や組織が事前に少しでも行うことは、意味があることと考えられる。

適応への対処を赴任前と後に分けて考えていくことは可能だろうか。そもそも、海外派遣勤務者は現地でのどのような困難をどのように乗り越えていっているのだろうか。赴任前後の対応を考えるためには赴任中の適応行動を理解する必要がある。

そこで、本研究では、日本企業の製造業2社を対象に、異文化適応が最も試される初めての海外派遣勤務についてのインタビュー調査をもとに、派遣勤務者が異なる文化のなかで、どのような課題を、どのような適応行動をとって乗り越えようとしてきたのかを明らかにすることとした。そして、明らかにされた適応行動にもとづき、日本企業の海外派遣勤務者の適応方略について、赴任前に準備をしていくことが有効と考えられる適応方略はあるか、赴任中の派遣勤務者の適応行動に任せるべき適応方略や支援が可能な適応方略は何か、考察を行うこととした。

1-2. 先行研究

先行研究として、①日本企業の海外派遣勤務者の特徴と、②異文化への適応について、概観する。

① 日本企業の海外派遣勤務者の特徴

海外に長期滞在している日本企業の関係者は232,008人おり、長期滞在者全体の31.1%を占める(外務省 2007)。地域別にみると、アジアは57.4%、大洋州は2.3%、北米は24.0%、中米・カリブは0.8%、南米は0.5%、西欧は11.8%、中・東欧、旧ソ連は1.0%、中東は1.5%、アフリカは0.7%となっている。

グローバル化にともない、『従業員皆海外勤務時代』になったとされる(リクルート 1992)。実際

に全員が行くわけではないが、業務の必要性から海外勤務をすることになる可能性は海外勤務をそれほど希望していない者も含めてある状況にある。

『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』によると、海外派遣勤務者の派遣元企業の業種は製造業が53.2%、次いで卸売・小売業が10.9%を占め、従業員数は1000-5000人未満の企業が30.0%、次いで2万人以上の企業が19.6%を占めている(労働政策研究・研修機構 2008)。派遣者の年齢は、20代1.2%、30代22.9%、40代39.3%、50代以上35.6%となっている。現地での仕事の第一は全社管理(トップマネジメントの仕事)が48.9%であるが、日本で全社管理(トップマネジメントの仕事)を主にしていた者は6.2%にすぎない。また、現地での職位は会長、社長(支店長、事務所長を含む)が45.1%、役員クラスが12.7%であるが、赴任直前の日本での職位は会長、社長が0.5%、役員クラスが4.0%であり、逆に、日本での職位で最も多いのは課長クラス36.2%、部長クラス26.6%である。

海外派遣の内示が出るのは平均3.4カ月前であり、最も多いのは2カ月前の26.3%で、規定および目安となる派遣期間は5年間で44.7%と最も多く、次いで3年間で27.7%を占める。

以上が日本企業の海外派遣勤務者全体を対象とした調査結果である。海外派遣勤務が初めての者だけを対象とした結果ではないが、データからは、日本企業の海外派遣勤務が職務の変更と職位の上昇を伴うものであり、赴任前の準備期間が短いことがうかがえる。

海外派遣勤務者の育成については、経営のグローバル化を進める上での現在の課題の第一に「海外要員、赴任者の育成」が45.5%とあがっていることから、日本企業の海外派遣勤務者の育成への意識は高い(日本能率協会 2008)。しかしながら、日本経済団体連合会の指摘のように、育成は必ずしもうまくいっているとはいえない(日本経済団体連合会 2008)。

南と高根は、海外派遣にまつわる不十分な制度はさまざまな障害や葛藤を個人に引き起こしてお

り、それらの解決は「個々人の度量と努力にまかされているというのが現状」と指摘し、日本人海外派遣員のための異文化適応訓練を提案している(南・高根 1983)。

しかしながら、日本企業は異文化理解について「非常に重要だと思う 63.8%」「重要だと思う 36.2%」と 100%の企業が重要視しながらも、異文化理解を深める取組み自体は、「非常に積極的に行っている」が 3.2%、「積極的に行っている」が 30.9%であり、「あまり積極的に行っていない 46.8%」「ほとんど行っていない 19.1%」と、異文化理解を行っていないと認識する企業が半数を超える結果となっている(リクルート 2008)。

そもそも期限と任務の定めがある海外派遣勤務者は、派遣元企業の経営方針に派遣環境を左右される。白木が実証研究をもとに、日本からの継続的かつ長期の派遣はコスト面とローカル・スタッフのモチベーションの維持の点でデメリットが大きいこと、その一方で、本社からの技術・経営ノウハウの移転やローカル・スタッフ育成の役割を果たすために日本人派遣者が一定程度必要であることを指摘している(白木 2006)。

日本企業の海外派遣勤務者については、統計的な調査は多いが、育成に関する具体的な研究や、派遣元企業の海外の現地法人の経営のあり方と海外派遣勤務者の役割や能力との関係などについての質的、構造的分析は少ないのが現状である。

② 異文化への適応

適応について福島は、人と環境が調和した良い状態にあることを適応とした。福島は、「一般に『水を得た魚のように生き生きとしている』などと表現される状態は適応の最も幸運な状態」であり、平凡な日常も「おおむね『適応』の状態」にあるとあってよいと述べている(福島 1989)。

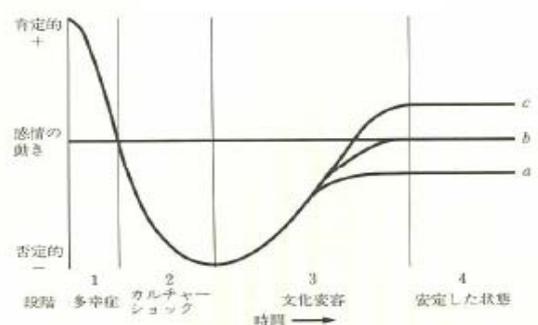
異文化への適応のプロセスとしては、Lysgaard が「適応とはU型曲線を辿る時間的経過プロセスである」とし、初期の適応・危機・適応の再獲得を示す「U型曲線」仮説を唱え(Lysgaard 1955)、

Gullahorn and Gullahorn や Trifonovitch は、自文化への再帰段階まで曲線を延ばした「W 型曲線」仮説を唱えた(Gullahorn and Gullahorn 1963, Trifonovitch 1977)。その後、これらの仮説を否定する報告があり、仮説は確立されていない。

Hofstede は「文化変容のカーブ」(図表 1)を示している(Hofstede 1991=1995)。これは、感情の動きを縦軸に、時間を横軸にとり、なじみのない文化的環境に足を踏み入れた場合、人は、多幸期、カルチャー・ショック、文化変容、安定した状態の 4 つの段階を経るとしている。Hofstede は、時間軸の目盛は一定でなく、新たな文化的環境への滞在期間によって左右されるとしている。また、海外赴任者の場合は、任地が変わればカルチャー・ショックの過程がまた一から始まるとし、環境が変わればショックの内容も変わると指摘している。

池田は、『カルチャー・ショック』と適応理論の再考察」と題して、カルチャー・ショックの定義を整理・検討し、カルチャー・ショックは必ずしもネガティブに捉えるものではないこと、カルチャー・ショックによって自己変化(change)が起こるが、それは必ずしも成長(development)ではなく、成長とみるのはひとつの視点に過ぎないこと、井上の「ひとつの出来事にぶつかって、急にショックを感じるという現象だけでなく、累積的に違和感が積み重なって結果的に不適応状態に陥ったものが多い」という文章を引用しながら、一瞬のショックとは呼べない現象を「カルチャー・ショック」というのは表現が適当ではなく、

図表 1 文化変容のカーブ



出典：Hofstede, 1991

表現自体を見直す時期にきていることの3点を指摘している(池田 2001, 井上 1979)。さらに、「何を適応とみなすのかは、非常に難しい問題」としながら、既存のカルチャー・ショック及び適応理論の対象は一時滞在者に限定すべきで、「永住者の長年にわたる拭いきれない違和感」を説明するためには別の理論構築が必要と述べている。

海外派遣勤務者の異文化適応の研究としては、グローバル経営とメンタルヘルスという2つの観点からの実践的な研究が進められている。

グローバル経営の観点では、Adlerが、「海外派遣社員のキャリア・サイクル全体には2つの大きな国際的な移行段階——異文化参入と本国復帰——がある。組織が成功するためには、こうした海外派遣社員の国際キャリア・サイクルの各段階を理解し、管理しなければならない」と述べ、「国際マネジャー」は移行によるストレスをうまく処理すること、組織は、「海外派遣社員や帰国社員から何を学べるか」に取り組むことが必要であるとしている(Adler 1991=1992)。

Black et al.は、グローバル勤務の戦略的価値の観点から、さまざまな事例を引きながら、グローバル勤務以前・中・以後における選抜・教育・適応・統合・評価・報酬・帰任・定着・グローバル勤務全体のサイクルの管理について、実践的な提案を行っている(Black et al. 1999=2001)。

一方、臨床心理学や精神医学の立場からは、日本企業の海外派遣勤務者の異文化適応におけるメンタルヘルスに関する問題点が指摘されている。野田は、「日本企業の海外進出が進展し、仕事のスケールが大きくなり、仕事のスピードと効率化が求められ、費用対効果が求められれば求められるほど、一人ひとりの社員の心身の負担が重くなっていくことは自明である」と述べ、佐野は、数年前の常識が通用しなくなるほど変化の大きい海外の状況を把握しきれない本社と赴任者との間の葛藤、対人関係上の問題、数字へのプレッシャーが駐在員のストレスを強めていると指摘する(野田 2007, 佐野 2007)。

異文化への適応については、何らかの“ショッ

ク”があること、プロセスで理解されていること、対象を一時的か永住か、短期か長期か等に区切って捉える必要があることがこれまでの研究から理解できる。また、海外派遣勤務者の異文化適応研究では、より適応を促そうとするものと、より不適応を少なくしようとするものの2方向の実践的な目的に資する研究が注目されているといえる。

II. 方法

II-1. 対象者

本研究のインタビュー調査の対象者は、製造業2社の海外派遣勤務経験者とした。

製造業を選んだ理由は、製造業の海外派遣勤務者が全体の過半数、53.2%を占めているからである(労働政策研究・研修機構 2008)。また、個人の適応の差をみていくためには、対象者の所属する業種や組織の条件を揃えることが望ましい。その点で製造業2社としたが、1社ではなく2社としたのは、質的分析を行ううえで必要と思われる20名以上の海外派遣勤務者の協力を得るには2社の協力が必要と考えたからであった。

調査対象者の選定にあたっては、2社の人事部に依頼し、対人関係の業務が比較的多い仕事で2年以上6年未満の海外勤務経験を有し、子どもの頃、長期間(4年以上)海外で生活をした経験のない者を選定してもらった。それ以外の年齢、赴任先職位、赴任先地域、赴任における業務の成功・不成功、海外勤務回数などの条件は現状に合わせ、なるべく多様としてもらえるよう依頼した。

対人関係の業務が比較的多い仕事と明示したのは、日本人の海外派遣勤務者の半数が全社管理を主とする仕事であるため、対人適応を含んだ仕事に留意し対象者を選定することは必要であると考えたためである。

また、子どもの頃、長期間海外で生活をした経験をもつ者を除いたのは、箕浦が「対人関係領域の文化文法に包絡しきるには、同一文化環境に約6年居住し続ける必要」と述べ、9~15歳までの6年間で対人領域の意味空間が体得される

最も重要な時期と指摘していることにもとづき、調査対象者の発達過程での異文化適応経験の可能性を排除するために、子どもの頃の長期の海外生活経験者を除いた(箕浦 1991)。4年としたのは、念のため6年より条件を厳しくし、異文化適応経験の可能性を除こうとしたためであった。

調査協力を受諾した企業の業種は、A社は情報関連機器であり、B社は電子部品である。従業員数は、A社は約13000名、B社は約6200名で、A社・B社ともに1960年代から海外に拠点を置き、グローバルな事業展開を進めている。

海外派遣勤務者向けの教育について、A社は赴任前語学研修と2日間の赴任前研修を行っており、赴任前研修では赴任者に期待される役割・処遇制度の説明・帰任者との情報交換等を行っていた。A社の赴任期間は、帯同者は5年、単身赴任者は3年を基本としていた。

B社では2日間の赴任前研修を必修とし、研修内容は海外展開の理念や歴史、赴任者に期待される役割や異文化コミュニケーション、帰任者との情報交換といった内容であった。赴任期間は個々に決められるが、3年から5年が一般的であった。

調査対象者はA社17名、B社11名の合計28名であった。そのうち、分析の第一段階で調査対象から除外したものがA社2名・B社1名計3名いたため、最終的に25名が調査対象者となった。

25名はいずれも男性で、はじめての海外派遣勤務時の年齢は、20代5名、30代16名、40代3名、50代1名、平均年齢34.7歳であった。赴任先で使用する言語については、問題がなかったと答えた者6名(うち3名は赴任先社内では日本語が使われていたためであった)、ある程度問題がなかったと答えたもの3名、それ以外の者16名は問題があったと認識していた。問題があった者は、通訳を使ったり、図を描いて伝えたり、複数の言語で補ったり、勤務しながら学んだり等対応をして勤務を行っていた。また、赴任に伴う職位上昇の有無については、職位が上昇した者16名、しなかった者9名であった。

赴任先の国の内訳は、中国7名、香港2名、フ

ィリピン3名、台湾2名、韓国1名、シンガポール2名、インドネシア1名、マレーシア1名、イギリス3名、ドイツ2名、オランダ2名、アメリカ合衆国2名、メキシコ1名であった。赴任国が調査対象者数より多いのは、同一赴任期間で赴任国が変わった対象者が4名いたためである。

赴任期間は最短で2年6カ月、最長で6年10カ月、平均で4年7カ月であった。赴任時期は、最も古い者で1986年が1名、最近の者では2005年が3名、全体としては80年代2名、90年代4名、2000年代19名であった。

調査対象者は、おおむねインタビューの順番にそってG1からG28までコード番号を振り、以降、その番号で対象者のデータを示すことにした。なお、除外した3名はG3、G8、G16である。

II-2. 手続き

調査は、海外派遣勤務についてのライフラインの記入と回顧法にもとづく半構造化インタビューで行った。

ライフラインは人生に対する満足度の時間的変化を曲線によって表すものである。福田・古川は、ライフラインの妥当性を検証し、「臨床場面のみならず、健康な人が過去を振り返ったり、自己を客観的に見直す場合に実施するに値する有効な心理学的的方法」であると述べる(福田・古川 2006)。

今回使用したライフラインは、Hofstedeの「文化変容のカーブ」を参考にしながら、縦軸を気持ち、横軸を時間軸とする用紙を作成し、図表2のような教示を用紙上部に書き込んだ(Hofstede 1991=1995)。縦軸は真ん中より上を「肯定的(+）」とし、下を「否定的(-)」とした。

ライフラインを用いたのは、海外派遣勤務中における気持ちの落ち込みの箇所を見つけ出すためであった。記入されたライフラインのなかで最も気持ちが落ち込んだ箇所があれば、そこに何らかの緊張や葛藤、すなわち不適応な状況が調査対象者に生じていたと推測される。そして、このような不適応な状況の後に、本研究が対象とする適応

方略のデータとなる適応行動があると考えた。

ライフラインの用紙は事前に調査対象者に渡した。なお、調査中は、ライフラインという言葉が誤解を生む可能性があったため、「変化曲線シート」という名称を使った。

インタビューは、2008年11月10日から12月25日の間に行われ、時間は短いもので1時間20分、長いもので2時間35分、平均1時間46分であった。インタビューの場所は、調査対象者の勤務先や勤務企業の本社や工場で行った。

インタビューにあたっては、あらかじめ、研究の目的・調査概要・質問内容・変化曲線シート記入のお願い・倫理的配慮を対象者に伝え、承諾をとった。インタビューは、A社ではインタビュー1名・インタビューアー1名で行い、B社では、B社の依頼によりグローバル人事担当者1名が陪席した。B社のインタビューのうち2名は、調査対象者をコーディネートした担当者も陪席をした。B社において陪席者がいることについては、インタビューの最初に、あくまでも陪席であり、インタビューアーがインタビューを行うこと、陪席をしているが、話された個人情報はそのままインタビューの場所より他で話したり使ったりしないことを伝え、陪席の承諾を得た。

質問内容は図表3の3点であり、当日は質問内容を中心に自由に語ってもらった半構造化インタビューの形式をとった。海外派遣勤務経験には、帯同者の状況や赴任先での生活環境も影響してくるが、インタビューでは仕事に関するものを中心に尋ねた。調査対象者が自由に語るなかで自然に出てくる仕事以外の内容については、そのまま話を聞くこととした。質問3は、記入してもらったラ

イフラインを示しながら話をしてもらった。

倫理的配慮としては、事前の書面およびインタビュー時に口頭で、研究目的、拒否・中止の自由、個人情報の保護を説明し、口頭で了解を得た。調査を拒否・中止した対象者はいなかった。

面接は対象者の了解のうえでICレコーダーに録音し、後日、逐語録を作成した。

II-3. 分析方法

初めての海外派遣勤務における適応方略を調べるため、分析は4つの段階を経て行った。

実際には、第1段階の分析の後、第2・3段階の分析を逐語録にて試行的に行い、その結果を協力企業2社のグローバル人事担当者、および研究者1名と検討・議論し、分析の手順や水準に大きな問題がないことを確認してから、もう一度、第2段階に戻ってすべての本分析を行った。

本分析では、録音データを聞きながら逐語録を確認し、発言データに印をつけ、抽出していった。

①調査対象者の確認

第1段階として、調査対象者のデータの確認を行った。ライフライン・録音資料・逐語録の3点の分析データが揃っており、調査対象者の条件を満たしているかどうかを調査後確認した。

その結果、28名中3名が分析から除外された。1名はライフラインの記入をしなかった者であり、1名は海外派遣勤務者としてではなく、海外出張者として初めての海外での長期滞在をしていた者であり、1名は記入されたライフラインに気持ち

図表2 ライフラインの教示

恐れ入りますが、海外勤務についてのお気持ちの変化を、内示を受けてから、海外勤務のあいだ、そしてご帰国の決定、帰国後最初の仕事に就いた時までを、1つの曲線として描いていただけますでしょうか。
(複数回の海外勤務経験がある場合は、お手数ですがこの用紙をコピーし、回数分の作成をお願いします)
横軸は時間軸で左から右へ進むものとします。縦軸はお気持ちのふれ幅です。嬉しい、成功体験などで高揚、前向きに受け止めていた日々など肯定的な気持ちは(+)のスペースへ、家族のことで心配な気持ち、うまくいかず閉塞感を感じる、ネガティブな気持ちの日々など否定的な気持ちは(-)のスペースへ、線をお描きください。自分なりによいと思う曲線の描き方で結構です。
また、ターニングポイントなど、重要だと思われるタイミングの箇所には、その時期と簡単なコメントをお書き添えください。宜しくお願い申し上げます。

図表3 主な質問内容

- ①今、どのようなお仕事をなさっていらっしゃるのでしょうか。
- ②これまでの歩み、ご経歴を、簡単に結構ですのでお教えてください。
・お手数ではございますが、当日、簡単なご経歴資料(書式自由)をご持参頂きますようお願い致します。
- ③これまでの海外赴任経験について、内示を受けてから海外勤務中、そしてご帰国の決定、帰国後の最初の仕事に就いた時まで、についてお教えてください。
・これも、お手数ではございますが、事前に「変化曲線シート」(別紙)をご記入のうえ、ご持参ください。当日は、このシートを拝見しながらお話を伺いする予定です。

の落ち込んだ箇所がみられなかった者である。

ライフラインに落ち込んだ箇所がなかったということは、以降の分析を行えないため、除外した。

②最も気持ちが落ち込んだ出来事の特定および出来事についての発言データの抽出

第2段階は、調査対象者が記入したライフラインにもとづき、不適応が生じた箇所を発見するため、海外派遣勤務で最も気持ちが落ち込んだ出来事の特定を行った。

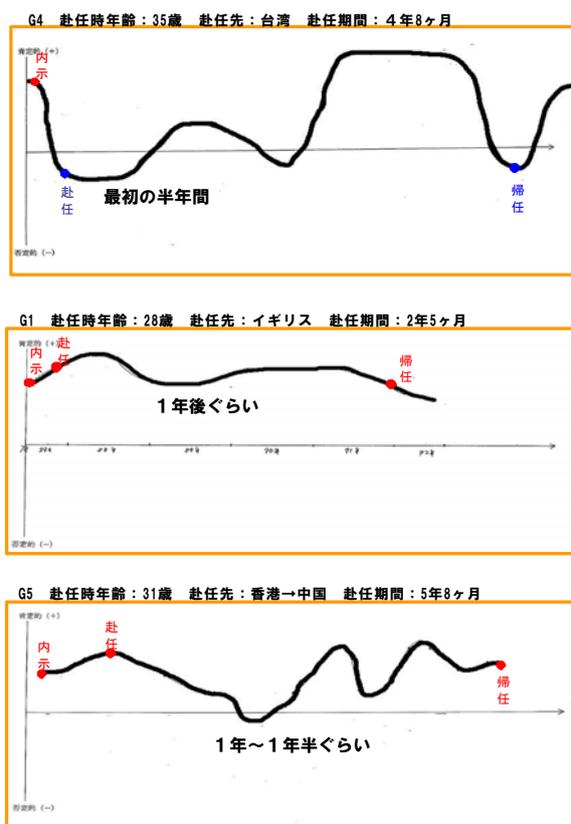
ライフラインをもとに、各調査対象者において、赴任期間中に曲線が最も下がった箇所を1箇所特定し、録音データを聞きなおし逐語録をみながら、その箇所に関する出来事を確認した。

曲線が最も下がった箇所とは、はじめての海外派遣勤務中、一番気持ちが否定的に落ち込んだ箇所である。図表4に、3名のライフラインの例を挙げる。G4は半年後、G1は1年後ぐらいに、G5は1年から1年半後ぐらいに最も深い気持ちの落ち込みを示していた。最も気持ちが落ち込んだ箇所をみる際、G1のように、落ち込んだ曲線がライフラインの真ん中から上の肯定的(+)な領域にあったとしても分析の対象とした。肯定的な範囲であっても、気持ちが否定的な方向に落ち込んでいった箇所と捉えられるからである。

最も気持ちが落ち込んだときに何が起きたか、出来事を確認するにあたっては、調査対象者の感情・認知・行動の発言に注目をした。箕浦は、異文化接触についてより深く理解するためには感情的・認知的・行動的側面を概念的に区別して論じることが必要だと指摘している(箕浦 1991)。

本調査では、最も気持ちが落ち込んだ出来事の箇所の特定とともに、気持ちが落ち込んだ出来事に対し、調査対象者が具体的にどのような感情を抱いたか、出来事をどのようなものとして認識したか、気持ちが落ち込んだ出来事のあと、どのような行動をとっていったかという感情・認知・行動の動きに注目をし、発言データを逐語録から取り出すこととした。

図表4 3名のライフライン例



③不適応状況の分類

さらに、第3段階では、第2段階で得られた最も気持ちが落ち込んだ出来事についての感情・認知・行動のデータをもとに、不適応が起きた状況の分類を行った。分類は、Black et al.の異文化適応における3つの課題——文化環境一般、ホスト国の人々との関係、国際的な業務——をもとに行なった。3つにあてはまらないものがあれば、その他とした(Black et al. 1999=2001)。

適応は、個人と環境との相互作用である。環境として不適応がおきた状況を個人がどのように感じ・認知しているのか、を分類した。

これによって、適応方略がとられる状況がまず理解できると考えられたからであった。

その際、その出来事が赴任中のどの時期におきたかも明記した。さらに、該当する調査対象者の年齢や赴任上の職位の上昇の有無、赴任先国についてのデータもあわせて確認した。

④不適応状況後の適応行動のコーディング

第4段階では、最も気持ちが落ち込んだ出来事の後、どのような適応行動を調査対象者がとったか、第2段階で抽出をした適応行動に関する発言データをもとに、内容のコーディングを行った。一人の調査対象者が複数の適応行動をとっている場合は、複数にわけてコーディングした。

コーディング後、第3段階の分析で得た不適応が起きる状況と適応行動との照らし合わせを行った。

III. 結果

III-1. 不適応がおきた状況

最も気持ちが落ち込んだ出来事をもとに日本企業の初めての海外派遣勤務者の不適応状況を分析した結果、Black et al.の指摘する3つの適応課題とそれにあてはまらない適応課題とに分かれた。結果を図表5に示す。図表5のもととなった、抽出した25名の最も気持ちが落ち込んだ出来事に関する発言データは図表6に示した。

Black et al.の指摘する3つの適応課題への分類結果から述べる。

まず、文化環境一般についてあてはまる不適応状況としては、「異国での不安」「未知への不安」「相談する人がわからない」といった未知の赴任地への不安、「その国への悪いイメージ」「赴任者文化への入りづらさ」「別会社の文化への入りづらさ」といった異なる文化に入っていくときに感じた入りづらさ、「言葉がわからない」「いきなり能力以上の仕事」「生活環境の落差」といった対処できない現実に出合ったことによって、気持ちの落ち込みが発生していた。発生時期は、赴任時から1年間または赴任地が変わるときに起きていた。

ふたつめのホスト国の人々との関係では、まさしく「現地の文化、現地の人との関係」について最も気持ちの落ち込みを経験したとの発言があり、それは現地の文化や人々に慣れるまで続いていた。

分類のみつづめ、国際的な業務に関しては「汚職・労働問題」「技術環境の違い」「現地社員の離職」「経営環境の厳しさ」「異なる言語での業務」「現地法人ならではの職務」「赴任者の責任の大きさ」といった、海外現地法人ならではの国際的な業務に関する出来事において、最も気持ちの落ち込みがあったとの発言があった。発生時期は、出来事が発生した時期から数ヶ月から1年であった。

以上のBlack et al.の3つの適応課題にあては

図表5 不適応が起きた状況（最も気持ちが落ち込んだ出来事）の分類

	文化環境一般	ホスト国の人々との関係	国際的な業務	その他
落ち込んだ出来事 ＜時期＞	異国での不安(G4) 未知への不安(G6、G13) 相談する人がわからない(G13) その国への悪いイメージ(G26) 赴任者文化への入りづらさ(G6) 別会社の文化への入りづらさ(G11) 言葉がわからない(G11、G13、G27) いきなり能力以上の仕事(G11) 生活環境の落差(G4、G6) ＜赴任時から1年間、または赴任地が変わるとき＞	現地の文化、 現地の人との関係(G14、G17、G27) ＜慣れるまで＞	汚職・労働問題(G5) 技術環境の違い(G7) 現地社員の離職(G20) 経営環境の厳しさ(G15、G20、G25、G28) 異なる言語での業務(G12) 現地法人ならではの職務(G23) 赴任者の責任の大きさ(G20) ＜発生時から数ヶ月～1年＞	赴任者同士の間関係(G1、G2) 日本人コミュニティの狭さ(G2) ＜発生時＞ 厳しい前任者(G9) ＜赴任時＞ 周囲に迷惑をかけた(G22) ＜発生時＞ 実績のない仕事(G12、G24) 上司のマネジメントあり方(G19) 帯同者への人事施策(G10) 赴任期間終了・延長への対応(G18、G21) ＜発生時から数ヶ月～1年＞
調査対象者の年齢	20代2名、30代4名	30代2名、40代1名	30代5名、40代2名、50代1名	20代3名、30代7名
職位上昇の有無	有 4名、無 2名	有 1名、無 2名	有 5名、無 3名	有 7名、無 3名
赴任先	台湾2名、フィリピン2名、シンガポール1名、ドイツ1名、イギリス1名	中国2名、シンガポール1名	中国3名、香港1名、フィリピン1名、ドイツ1名、アメリカ2名、メキシコ1名	中国2名、香港1名、韓国1名、マレーシア1名、インドネシア1名、シンガポール1名、イギリス2名、オランダ2名

注：Black et al.の指摘する「文化環境一般」「ホスト国の人々との関係」「国際的な業務」で分類し、それ以外をその他とした。

まらないものとして、その他として、「赴任者同士の人間関係」「日本人コミュニティの狭さ」といった日本人赴任者コミュニティへの不適応、「厳しい前任者」「周囲に迷惑をかけた」といった身近な職場の人との関係における気持ちの落ち込み、「実績のない仕事」「上司のマネジメントのあり方」「帯同者への人事施策」「赴任期間終了・延長への対応

といった海外派遣勤務を命じた日本企業の人事制度のあり方やマネジメントのあり方が、海外派遣勤務で最も気持ちが落ち込んだ出来事としてあげられていた。

4つの不適応が起きた状況の分類ごとに調査対象者の年齢・職位上昇の有無・赴任先国をみると、まず、文化環境一般と、Black et al.の3つ

図表6 最も気持ちが落ち込んだ出来事に関する発言

感情・認知	落ち込んだ時期	適応行動
<p>(街中で)なんかもし途中で事故でも起きたときに、自分をね、ちゃんと周りの人が見てくれるんだろうとかさ / 一人でなんかあったときに100パーセント安心できない / 初めて行っても食欲失せちゃったんだけど、いわゆる市場があって、なんか不衛生っぽくてね。買えなかったね。見ただけで食欲ないね(G4)</p>	<p>最初の半年間</p>	<p>休日もね、会社に来てた。落ち着いたね / (前任者と引継ぎを兼ねたゴルフ旅行をし) 気分的にもね、楽になった / (半年後、妻が来て) 今度は家で食べるわけですよ。(G4)</p>
<p>近づくほどになんか不安なものがある / (現地到着時、8時間の停車に合う) いや、最初からこんな、すごいところに来たんだ / (引継ぎがあまりなく好きにやってもらいたいという状態に) ほんとに大丈夫なのかというのをちょっと感じました / (赴任日本人の文化にも入らずさを感じ) ほんとに来てよかったのかな / (こんなに違うんだという予想をはるかに超えた) / 無理だっという思いが強かったと思いますね / 私が行ったときは、心の支えが全然なかった / (大病にかかると)(G6)</p>	<p>最初の11ヶ月間</p>	<p>ただ、そのときにこう、やっぱり受け入れられるまでが時間かかったんじゃないかっていう時期だったと思うんです / どうやってうまくいくなかっていうのはずっと考えてました。徐々にいろんなメンバーとこう、慣れてたつたというのがありますけどね。その、生活がだんだんとリズムができてきたり、3カ月たち、半年たち、1年たつてこう、リズムができてきているのも、たぶんあるんで。(G6)</p>
<p>(赴任者の旅券が現地警察で盗まれ) もういきなり来て、こう、一悶着があった、と。もう急激に下がりましたね。いや、今後どうなるんだろっていう、もう不安でいっぱいでしたね。あと、自分の上司が遠方にいるじゃないですか。香港にいるじゃないですか。で、前任者も帰ったばかりで、これは誰に相談したらいいんだっていうような感じだったんですけども / (イベントでは) 言葉が通じないという状況で、これも自分の無力感をやっぱり感じましたね。ほんと私ができるって、物を運ぶとか、そんなことしかできませんね。(G13)</p>	<p>2週間目から1年間</p>	<p>変わっていったのはですね、「あなたは、トレーニーでもなければ担当でもないですよ」とローカルマネジャーから言われ、「自分としては何をやるべきじゃないんだっけやうのが、やっぱりわかってきた。これはダメなんだと。自分をもっと上げなきゃだめなんだな。と。素直に「はい、はい」やっただけじゃだめなんだっていうような / 最初2年て言われて、「あつ、もう半分過ぎちゃった。これはちょっとまずいな、あんまり意味ないな。この2年間はなんだっけやう。求められるレベルを目指そう。(G13)</p>
<p>イギリス自体のイメージっていうのも、ドイツよりも自分の心の中で思っていたのが悪いイメージだったんで、個人的な発想で、あの、まああまり否定的にはならなかったんですけども、まあそんなにいいとも思わなかったっていうのが、その時点ですかね。(G26)</p>	<p>2年目、赴任地が変わるとき</p>	<p>初めに一緒に仕事をした人とかかなり喧嘩をしてくる。それでだんだんいろんなことがわかってつた、と。本音で話してもらわないとわかんないもんですから、本音で話させるために、しょうがない、喧嘩したっていうことなんですけれどもね。(G26)</p>
<p>1週間たたないぐらいにですね、いきなりもうマイナスですね、一番マイナスに / なんの話をしているかわからないので、あんまり、なんて言っていかわからないっていうようなのがあってですね。なんていうんですかね、慣れなく / いきなり向こうに行つて、「じゃ、この課、マネジメントでね」っていう、自分の能力以上の高いレベルのものを急に要求されたということで、なんというか、そのお、パニックというかですね。ほんとに困りました / 別の会社の文化をもった方々とやるので、最初は考えが通じなかったり(G11)</p>	<p>1週間目から</p>	<p>(言葉は、通訳を)使つと伸びないと思ったので、あえて使わなかった / (マネジメント) 日本人がマネジメントをして、変な反感を持たれちゃうとやはり労務問題とかに、変なことでもなっちゃうといけないので、その辺はかなり慎重にびくびくしながら最初はやってましたね。なんとかありますね。学びました。でも、日本側のサポートがなかったらできなかったですね / 英語は苦手だからと聞いて、やっぱりコミュニケーションを急げないといけないって気はしますね。ただでさえ文化が違うんで、よく話つてのは非常に大事だなと思いますね(G11)</p>
<p>その国の人の生活習慣、文化のいやなところが徐々に目につき始めて、3カ月ぐらいたるところで。すーとんとか、「なんでここに来ちゃったんだろ」っていうふうにも1回落ちましたね / 事件はないですね。事件はないけども、「もう〇〇人慣れねえよ」と。「一緒に仕事するの、すげーやだ」っていうぐらいの(G14)</p>	<p>3ヶ月目</p>	<p>仕事通じていやはおうでもやっぱりまだその国の人とかつき合えないうけないんで、つきあひ続けるうちに彼らとの行動の背景とかがわかってくるかと徐々に、「ああ、なんだ。そういうことか」ということで、徐々にそれがプラスに転じてきて / 「あつ、なーんだ。こんなことなんだ」と。「あつ、逆にこんな単純なんだ」と理解できるようになってからはもう安定的に、ぐーとんとか、肯定的な、あー、海外で仕事するってのもいいもんだな、なかなかいるんなね、チャレンジする領域も広がっていくという形で(G14)</p>
<p>まあ、何だかんだいっても、異文化だし、意思の疎通っていうのがね、日本と同じにできないっていうところに関しての期間だけは、多少やっぱりストレスは感じたと思いますけど(G17)</p>	<p>3~6ヶ月目</p>	<p>まあ、あとはね、慣れちゃえば、日本にいるときよりも高原状態でしょう。(G17)</p>
<p>もう一つは、赴任者のわけじゃないですが、日本から行つて、もう何年もいる。そういう人々を見るとね、落ち込むんですよ。その人たちが、やっぱりローカルと英語で普通にしゃべって、当時ね。で、やってるんだけど、「ああ、意思疎通、はかれていいなあ」と。「俺はまだまだできねえな」「単語並べられるだけだな」とか。(G27)</p>	<p>3ヶ月目</p>	<p>でも、その後に、また落ち着いて考え、それでねえ、みんなに伝わってるかとかね、そういうこと気にしたんですよ。で、まあいつものとおり僕の性格だから昼飯をどっかに食いつつたり、休みの日にうら来てバーベキューやつたりとかかかっている間に、「あつ、みんな、わかってくれるじゃん」っていうのがわかつたかな。(G27)</p>
<p>私が赴任した当時から3年ぐらいた、ほんとにそういう意味ではどろどろでしたね。「最悪の総務」と言われていて、「ちょっとそれはねえだろ」っていう話もしながら / (こちら) 辺から見始めてですね。新工場を建てるよっていったときに、利権とか全部、出切りました。ああ、人とのつながりが全部つながつるんだ。と。で、マネジメントにいままで指示してたのは全部間違っていた、と。 / 労働問題多数(G5)</p>	<p>1年から1年半くらい</p>	<p>(トプ)のアドミへの理解っていう部分で一気に入方向が変わってきた時代があります / だが、会社全体のことを考える全社最適っていう位置づけからすると経営としてやるべきやいけないこともあったので、もうそこはあえて経営の意図をくんで動きましたけど、非常に危険であったというようなことは認識してました / 工場に軸足を移して「いや、俺も中国だからって言って、それをちゃんとやったことによって初めてみんなからも認知されて(G5)</p>
<p>まったくないものをこれからつくるんで、知つてくると今度は不安が出てくるわけですよ。だから、工作加工メーカーを訪れたり、処理屋さんを訪れたりすると日本のレベルとだいぶ違うんですよ。ほんとにこれで自分たちがここへ来て装置がつくれるかい、というようにうなことがだんだんわかってくると、不安になってくるわけですよ。で、だんだん落ち込んできたっていうのが、もうここで / SARS(への対応を)やりつたのか(仕事をやりつたのか)なんだか、わからないくらいで(G7)</p>	<p>最初の5ヶ月</p>	<p>採用も拍車がかかってきたし、外注さんともうまくよくなって、ここはもう、ここに書いたんだけど、「成長活動期」ってイケイケドンドンで、このときにやったのが、技術者の給与体系の構築とか、装置のデモラインをつつたりとか、実装装置、日本の図面で現地機械16台をつつたんですけど。そういうことをやつたりとか、装置化をローカルにやらせたりとか。もつとと言うと、現地のローカルに指導員の資格を取らせて教育のコースを構築するとかまあどんでんやつたんですよ(G7)</p>
<p>品質的なトラブルもあって大変な時期があったんで、少しくネガティブな部分には部分もありましたけども。どうしても、年齢・年末休みなく仕事したとかね、そういう時期もありましたから / やっぱり日本人が行つてる以上は何とかしなきゃいかんというのがある / 特に、海外が難しいところは、日本のように一言言っただけでやってくれればいいんですけど、そういう方たちの環境にはありませんので / そのころになると当然、先ほどちょっと話したように人が寝たいとかそういうのもあって、こう、やりきれない部分もあるわけで、気持ち的に(G20)</p>	<p>3年目ごろ</p>	<p>まあ、あのー、頑張りなまきやいけないしとかもう思えないですからね。で、休みの日にはその代わりきつちつもうフレッシュして、で、また仕事に臨むと。ゴルフでもやつて、すつきりしてやるとい感じですかね(G20)</p>

注：下線は、発言データを、表6・8の内容を示す言葉に変える際注目した箇所。

III-2. 日本企業の海外派遣勤務者の適応方略

次に、最も気持ちの落ち込んだ出来事に対する適応行動をコーディングした結果を図表7として示す。図表7のコーディングのもとになったデータは、図表6の適応行動のデータである。

1 時間をかける

これは、特にこれといった適応行動はなかったが、「(異文化を)受け入れられるようになるまで時間がかかったんじゃないかなっていう時期があったと思うんです」「(ホスト国の人々と)付き合いななきゃいけないんで、つきあい続けているうちに」といった言葉で表現されるような適応行動であった。これは、Black et al. が指摘した3つの適応課題のいずれでも、適応行動として機能していた。

2 自分の文化の場所を確保する

これは、「休日もね、会社に来てた。落ち着いた」というような異文化にありながら、自国文化に接せられる場所、生活を確保し、ほっと一息つくような適応行動だった。休日、会社に来るのが自国文化への避難であるというのは、会社から一步出るとまったくの異国生活に直面するからである。

3 コミュニケーションの訓練をする

今回の調査対象者25名中16名は、言語に問題があった。その中で対象者は、「あえて(通訳を)使わなかった」り、積極的に話しかけるなど、言葉が通じず文化環境一般に馴れないなかでもコミュニケーションの訓練を自らに課していた。

4 赴任期間の区切りを振り返る

「あ、もう半分過ぎちゃった。これはちょっとまずいな」というような振り返りが行われ、残りの赴任期間でもっとレベルを上げようとする決意が適応行動としてとられていた。

5 慎重に探りながら仕事を進める

「変な反感をもたれると」「変なことになっちゃう」といけなとかなり意識をし、びくびくしながら探りながら確認しながら、文化や環境の違いを警戒しながら仕事を進めていく行動がみられた。

6 日本からのサポートを得る

異文化で能力以上の仕事に直面したときに、「日本の先輩に励まされる」といった日本からの実務的心理的なサポートを得て適応課題を乗り越えていた。これは、自らが計画して要望したとい

図表7 不適応が起きた状況(最も気持ちが落ち込んだ出来事)に対する適応行動

適応行動	文化環境一般	ホスト国の人々との関係	国際的な業務	その他	逐語録をもとにした具体例	対象者
1 時間をかける	●	●	●		受け入れられるまでの時間、除々に馴れる、リズムが出来てくる、いやがおうでも付き合い続ける	G6、G14、G12
2 自分の文化の場所を確保する	●				休日も会社に来る、前任者とゴルフ旅行、帯同者の手料理が食べられる	G4
3 コミュニケーションの訓練をする	●				わざと通訳を使わない、よく話す	G6
4 赴任期間の区切りを振り返る	●				派遣期間の半ばで振り返り、このままではいけない、もっと求められるレベルをめざそうと思う	G13
5 慎重に探りながら仕事を進める	●				慎重にびくびくしながらやる	G6
6 日本からサポートを得る	○				(能力以上の仕事をするのに)日本からサポートしてもらい、日本の先輩に励まされる	G11、G19
7 他者から役割を指摘される	○		○		現地のマネジャーから自分の役割を指摘される、自分の課題を言われてすっきりする	G13、G19
8 懐に飛び込む	●	●	●	●	わざと喧嘩をする、食事を一緒にする、休日を共に過ごす、工場のある場所に引っ越すとにかく誠実に逃げないで対応する	G26、G27、G5、G24
9 忘れる・離れる				●	嫌なことは忘れる、帰任を申し出る、別の仕事に没頭する、自分がすときはそういうことをしないようにしようと決意	G1、G2、G9、G15、G21
10 ふっける			●	●	どこかのタイミングで「こんなものか」とふっける、出向延長が決まり気持ちを切り替える 頑張らなきゃいけないと思えない、次の帰任後の企業人生の課題にする 気持ちを切り替えて次の仕事をするつもりになる	G12、G18、G20、G25、G28
11 トップの理解を得る			●○	●	トップの理解で一氣に方向が変わる、日本の人事部長に直訴する トップに相談する、トップから新たな仕事の機会を得る	G5、G10、G23
12 視点を変える			●		経営の意図をぐんで動く、日本への長期出張で現地や日本の仕事の仕方に気づく	G5、G19
13 どんどんやる			●		よいと思ふらゆることをどんどん行う	G7
14 休みの日にリフレッシュする			●		休みの日にゴルフでもやってみようとする	G20
15 健康管理をする			●		長時間勤務をしないようにする	G22

注：●は調査対象者自らの適応行動、○は他者の行動がきっかけとなった適応行動。

うよりも日本からの支援が差し伸べられていた。

7 他者から役割を指摘される

「あなたはトレーニーでもなければ担当でもない」とローカルマネジャーから叱咤にも似た強い役割期待の言葉をかけられて自分の使命を自覚することで、困難な課題に積極的に取り組んでいた。あるいは、気になっていた自分の課題をはっきりと他者から指摘されることで逆にすっきりし仕事に前向きに取り組むことができていた。

8 懐に飛び込む

現地の社員とわざと喧嘩をして本音を引き出そうとしたり、食事や休日の行動をともしたり、現地の社員が業務に格闘している工場の現場に居を移したりするような懐に飛び込む行動をとって不適応を感じる状況に向かっていた。懐に飛び込む適応行動は、Black et al.が指摘した3つの適応課題、および「その他」のいずれの適応課題においてもとられていた適応行動であった。

9 忘れる・はなれる

その他の適応課題のなかで、特に日本人赴任者コミュニティや厳しい日本人の前任者との関係における気持ちの落ち込み、また、納得のいかない赴任期間延長、あるいは、国際的な業務における経営環境の激変で売れるはずのものが一つも売れなくなってしまったときなど、コミュニティや関係や環境に入りたくない、離れたたいという思いから別の仕事に没頭したり、気持ちの落ち込みを経験したことを忘れよう、そのような出来事から離れようとしたりする適応行動があった。

10 ふっきる

「一回どっかのタイミングでいろんなことを吹っ切っちゃおうと『まあこんなもんか』となれば」受け止められていくような気持ちの転換がみられた。

11 トップの理解を得る

現地法人のトップが変わることで「一気に方向

が変わった」り、「新たな仕事の機会を得た」りして、困難を切り抜けていた。理解が得られない場合は日本の人事のトップに直訴するなど、自ら理解を得る行動をとっていた。これは、自ら起こした行動と、他者の行動がきっかけとなって起こった行動の両方が含まれていた。

12 視点を変える

現地の経営トップの視点、あるいは、現地と日本との仕事のやり方を比較してみる視点といった、自分とは違う立場、あるいは、日常業務から少し離れた視点をとってみることで、適応課題の見え方が変化し、適応課題の解決につながっていた。

13 どんどんやる

「現地での採用も、給与体系構築も、教育も、機械の装置化も」、イケイケドンドンでよいと考えられること、必要だと思うことをやっていくとで、当初、まったく異なる文化、技術環境で、仕事に軌道に乗るか不安だったのが、軌道に乗せていけるようになっていた。

14 休みの日にリフレッシュする

大変でも赴任者として頑張らなければならない課題に対し、「休みの日にきちっとリフレッシュ」して、バランスをとっていた。

15 健康管理をする

仕事のピークがくるなか、長時間勤務をして身体を壊してしまった。結果的に非常に周りに迷惑をかけ、そのことで気持ちが大きく落ち込むようなことがあってからは、健康面を意識し、あまり遅くまで仕事をしないように留意していた。

IV. 考察

本調査からは、第一に、日本企業において初めての海外派遣勤務者が不適応を起こすのは、Black et al.が指摘した異文化適応における3つの課題——文化環境一般、ホスト国の人々との関係、

国際的な業務に加え、それ以外の「その他」の状況、すなわち日本人赴任者コミュニティや日本企業の人事制度のあり方、マネジメントのあり方があることがわかった。とりわけ、「その他」の状況についての発言が 25 名中 10 名と最も多く、ホスト国の人々との関係について不適応を感じた発言は 25 名中 3 名と最も少なかった。

この点から、日本企業の海外派遣勤務者が直面している異文化は、ホスト国の人々との関係よりも、本国企業や赴任者日本人同士の関係の影響を強く受けるものであるということがわかった。

そのようになる理由としては、言語力の問題と、職位の影響が考えられる。今回の調査対象者 25 名のうち 16 名は、赴任当初、赴任先で使用する言語に問題があった。また、赴任先で職位が上昇したものは 16 名であった。言語能力が十分でなく、かつ、先行研究でも示したように、赴任先で海外派遣勤務者がトップマネジメントの立場から現地社員を管理することが多い状況で職務を開始するとなれば、派遣者がホスト国の人々に充分ではない言語で指示を出すというようなコミュニケーションが強くなり、そのような状況では、ホスト国の人々との関係もある一定以上に深まることは難しく、ホスト国の人々との関係に深く適応していく状況がそもそもまれにくいと考えられる。

一方、国際的な業務への適応に関しては、不適応が早いときで 5 ヶ月目、遅い場合は 4 年目に発生している。背景には、現地のビジネス状況を理解するまでにかかった時間や、海外派遣勤務後半でも生じる市場の急変・社員の離職といった急な環境・状況の変化への適応の必要性があった。

上記のような適応課題の特徴をもった異文化に対する海外派遣勤務者の適応方略としては、本調査では、15 の適応行動が見出せた。15 のうち、Black et al. が指摘する 3 つの適応課題のいずれにも機能していたのが「1 時間をかける」であり、3 つの適応課題に「その他」の課題を加えた不適応な状況すべてに必要なとされた行動は「8 懐に飛び込む」であった。

ホスト国の人々との間に境が生じてしまいがち

な状況の一方で、常に予測できないことが突然起こりうる日常に適応するために、海外派遣勤務者は、時間をかけることと、相手の懐にとびこむことという方略を多くとっていた。

ここで 2 つの問題が考えられる。

ひとつは、本調査にみられたような、ホスト国の人々との間に境が生じてしまいがちな状況自体を、海外派遣勤務の前提としておいてよいかということである。

もうひとつは、期間が限られる海外派遣勤務への適応をより早める方略が可能かどうかということである。

前者の問題は、本稿がテーマとした海外派遣勤務者の適応方略の問題を越える。海外現地法人の経営のあり方や、海外派遣勤務社員の育成・選抜のあり方、ひいては、日本企業および日本企業の社員のグローバル化および組織文化のあり方に関わるものである。

後者の問題は、「1 時間をかける」必要性が本研究の結果から示されたことを前提とした上で、15 の適応行動から考察していくことができる。

15 の適応行動のなかで赴任前に行う事ができるものとしては、「3 コミュニケーションの訓練をする」「7 他者から役割を指摘される」がある。前者は言語能力や異なる文化に接することができる能力の訓練である。後者は、赴任先における自分の役割をなるべく具体的に、赴任先の現実的な状況と合わせて赴任前にイメージしておくことで、異文化の状況で、自分がどうあらねばならないか、内省する指針をもつことができる。両者とも、異文化での適応につながる行動であり、行動を赴任前に開始することができるものである。

一方、「3 コミュニケーションの訓練をする」「7 他者から役割を指摘される」以外の 13 の行動は、赴任中でしか経験できない行動であった。

13 のカテゴリーをみると、Folkman and Lazarus が指摘するような情動焦点型と考えられる適応行動は「9 忘れる・離れる」「10 ふっきる」「14 休みの日にリフレッシュする」であり、それ以外の「2 自分の文化の場所を確保する」「4

赴任期間の区切りで振り返る」「5 慎重に探りながら仕事を進める」「6 日本からのサポートを得る」「8 懐に飛び込む」「11 トップの理解を得る」「12 視点を変える」「13 どんどんやる」「15 健康管理をする」は問題焦点型²であった (Folkman and Lazarus 1988)。加藤によれば、精神的な健康に、問題焦点型の行動は肯定的な関連を有し、情動焦点型は否定的な関連を有することが多いとされる (加藤 2005)。海外派遣勤務者が精神的な健康により問題焦点型の問題解決行動を自ら多く取っていることがわかった本研究の結果は、海外派遣勤務が勤務者によって、有用な経験とされている可能性を大きく示唆するものである。

では、赴任中の適応を、他者がより支援することはできるだろうか。

考えられるひとつに、「6 日本からサポートを得る」「11 トップの理解を得る」というような赴任者のサポート希求に速やかに応じることがある。二つに、渦中であって離れた視点をもちにくい赴任者に対し、「4 赴任期間の区切りで振り返る」「12 視点を変える」といった行動の際、赴任者の海外勤務に対するメタ認知を肯定的解釈によって支える支援も可能と考えられる。サポート希求も肯定的解釈も、精神的な健康にプラスに関連するとされる適応方略である (加藤 2005)。

これら赴任前・中の行動やそれへの支援は、限られた期間における適応を早めると考えられる。同時にそれは、より深い認知水準における新たな適応課題の発生を促すと、考えられる。

注

¹ 『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』の調査対象者に占める初めての海外派遣勤務者の割合は41.2%であり、次いで2回目の者31.1%、3回目の者17.1%、4-5回目の者8.3%、6回以上の者1.0%、無回答1.2%となっている。

² 谷口・福岡によれば、「問題焦点型とは、ストレスフルな状況において生じている問題を解決することで、ストレスを減少させるコーピング方略群」であり、「情動焦点型とは、ストレスフルな状況で喚起された不快な情動を鎮め、調節するコーピング方略群」であるとされる (谷口・福岡編 2006)。

参考文献

- Adler, J. Nancy, 1991, *International Dimensions of ORGANIZATIONAL BEHAVIOR second edition*, PWS-KENT (=1992,江夏健一・桑名義晴監訳 IBI 国際ビジネス研究センター訳『異文化組織のマネジメント』マグロウヒル出版。)
- Black, J. S., Gregersen H. B., Mendenhall M. E., and Stroh L. K., 1999, *"GLOBAL RAISING PEOPLE THROUGH INTERNATIONAL ASSIGNMENTS, First Edition"*; Addison-Wesley Publishing Company. (=2001, 白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳 国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力『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。)
- Folkman, S., & Lazarus, R. S., 1988, *Manual for the Ways of Coping Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 福田由紀・古川聡, 2006, 「人生満足度曲線の妥当性に関する検討 ―ライフラインの観点からの分析―」『法政大学文学部紀要』54: 95-106.
- 福島章, 1989, 「総論 性格と適応」福島章責任編集『性格心理学新講座 第3巻 適応と不適応』金子書房: 3-37.
- 外務省領事局政策課, 2007, 『海外在留邦人数調査統計 平成20年速報版』。
- Gullahorn, J. T., and Gullahorn, J. E., 1963, "An Extension of the u-curve hypothesis," *Journal of Social Issues*, 19(3):33-47
- Hofstede, Geert, 1991, *Cultures and Organizations, Software of the mind*, UK: McGraw-Hill International (UK) Limited. (=1995, 岩井紀子・岩井八郎『多文化世界 違いを学び共存への道を探る』有斐閣。)
- 池田理知子, 2001, 『カルチャー・ショック』と適応理論の再考察』『社会科学ジャーナル』47: 25-44.
- 井上正孝, 1979, 「カルチャー・ショックを和らげる―クロス・カルチャール・コミュニケーション・トレーニングの実態―」『社員教育』12 (242): 32-26.
- 加藤司, 2005, 「ストレスフルな状況に対するコーピングと精神的健康」『東洋大学社会学部紀要』43: 5-21.
- Lysgaard, S., 1955, "Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States," *International Social Science Bulletin*, 7(1):45-51.
- 南隆男・高根定信, 1983, 「第4章 企業派遣員の現地生活と異文化適応」荻野恒一・星野命編『カルチュショックと日本人 ―異文化対応の時代を生きる』有斐閣, 91-123.
- 箕浦康子, 1991, 『子供の異文化体験』思泉社。
- 日本経済団体連合会, 2008, 『アジアにおいて求められる人材マネジメント ～働きがいのある企業であるために～』。
- 日本能率協会, 2008, 『第30回 当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題2008 ―持続的成長に向けた「経営の一体感」の醸成』。
- 野田文隆, 2007, 「人知れず悩む海外赴任者たち ―メンタルヘルスの問題をどう考え、対処するか―」『グローバル経営』304: 4-8。
- リクルート, 1992, 「特集 海外勤務一般化時代の人づくりと企業対応」『リクルート調査月報』17 (7): 1-25。
- リクルート ワークス研究所 2008, 「グローバル人事の未来を考えるアンケート調査」。
- 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』。
- 佐野秀典, 2007, 「中国メンタルヘルス最新事情 ―日本本社へ、精神科医からの緊急提言―」『グローバル経営』304: 10-12.
- 白木三秀, 2006, 『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。
- 谷口弘一・福岡欣治編著, 2006, 『対人関係と適応の心理学 ―ストレス対処の理論と実践』北大路書房。
- Trifonovitch, G. 1977, "Culture learning / culture teaching," *Educational Perspectives*, 16:18-22.