

**Works  
Report**

**2008**

**Works  
Institute**

**海外派遣勤務者  
インタビュー調査 報告書**

2009年5月22日

株式会社リクルート ワークス研究所

笠井恵美

I. インタビュー調査の概要 ..... 3

II. 結果 ..... 4

- 適応には個人差があった      一 気持ちの変化曲線
- 4つの適応課題  
    一 最も気持ちが落ち込んだ出来事の種類
- 15の適応行動  
    一 最も気持ちが落ち込んだ出来事に対する適応行動
- 帰任時に気持ちが下がる理由  
    一 帰任前後の心境 (30代赴任者)

III. 提言 ..... 16

- 海外派遣勤務 適応の構造を理解する
- 赴任前に求められること
- 赴任後に求められること
- 帰任時に求められること

# 1. インタビュー調査の概要

目的 : 日本企業の海外派遣勤務者が、異なる文化のなかで、どのような適応課題にぶつかるのか。その課題を、どのような適応行動をとって乗り越えているのかを明らかにする。そのうえで、適応の構造、赴任前・赴任後・帰任時のあり方についての考察を行う。

対象 : 大手製造業2社(情報関連機器A社、電子部品B社)の 海外派遣勤務経験者28人にインタビュー。調査は、対人関係の業務が比較的多い仕事で2~6年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対象とした。

日時 : 2008年11月10日~12月25日に調査実施。  
場所は調査対象者の勤務先や、勤務企業の本社や工場にて、  
時間は1人平均1時間46分。短いもので1時間20分、長いもので2時間35分。

方法 : 事前に、3つの質問の提示とライフライン(「変化曲線シート」)への記入を依頼した。当日は、3つの質問を中心に自由に語ってもらう方法をとった。インタビューは録音し、個人情報保護に留意しつつ逐語録をおこし、分析をした。  
※なお、分析では、ライフラインの記入がなかったもの、最初の赴任が長期出張だったものなど、分析対象にならなかった3名を除いた。

## 質問

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、簡単に結構ですでお教えてください。
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。

## 分析方法

1. 調査対象者の、初めての赴任についてのデータの確認
2. 最も気持ちが落ち込んだ出来事の特定期間および出来事についての発言データの抽出
3. 上記2にもとづき、適応課題を分類
4. 上記2にもとづき、適応行動を分類
5. 30代の赴任者を対象に、帰任時の心境についてデータを抽出、分析

結果 : 5つの結果が得られた(次ページより)

1. 適応には個人差があった。
2. 適応課題は、主に4つ、「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」であった。
3. 適応課題に対する適応行動には、15の種類があった。
4. 帰任前後に気持ちが落ち込む赴任者が多くみられた。

※詳細は、「日本企業における海外派遣勤務者の適応方略」および「海外派遣勤務と文化的知性(CQ—帰任前後の心境の分析から—)」を参照(リクルートワークス研究所『Works Review vol.4』2009)。<sup>3</sup>

## II. 結果

### 結果1 適応には個人差があった 一気持ちの変化曲線

今回の調査では、海外派遣勤務への適応の状態を、ライフライン・シートを使って見ることにした。ライフラインとは、縦軸に満足度、横軸に時間をおき、人生に対する満足度の変化を曲線で表すものだ（ただし、調査では「変化曲線シート」と呼んだ）。

人が異なる文化に出会うと、どのような気持ちになるのだろうか。

これまでに、いくつかの説が出されている。適応状態から危機状態を経て、再度適応していくという「U型曲線」説や、異文化への適応から再度、自文化へ戻る段階にも危機があるとして適応曲線を延ばす「W型曲線」説、異なる文化にふれ、高揚し、歓迎もされる多幸期をへて、カルチャー・ショックを経験し、そのあと変容、安定した状態へと向かうとする「文化変容のカーブ」などだ。

今回の場合はどうだっただろうか。図表1が、今回、海外派遣勤務者が描いたライフラインである。

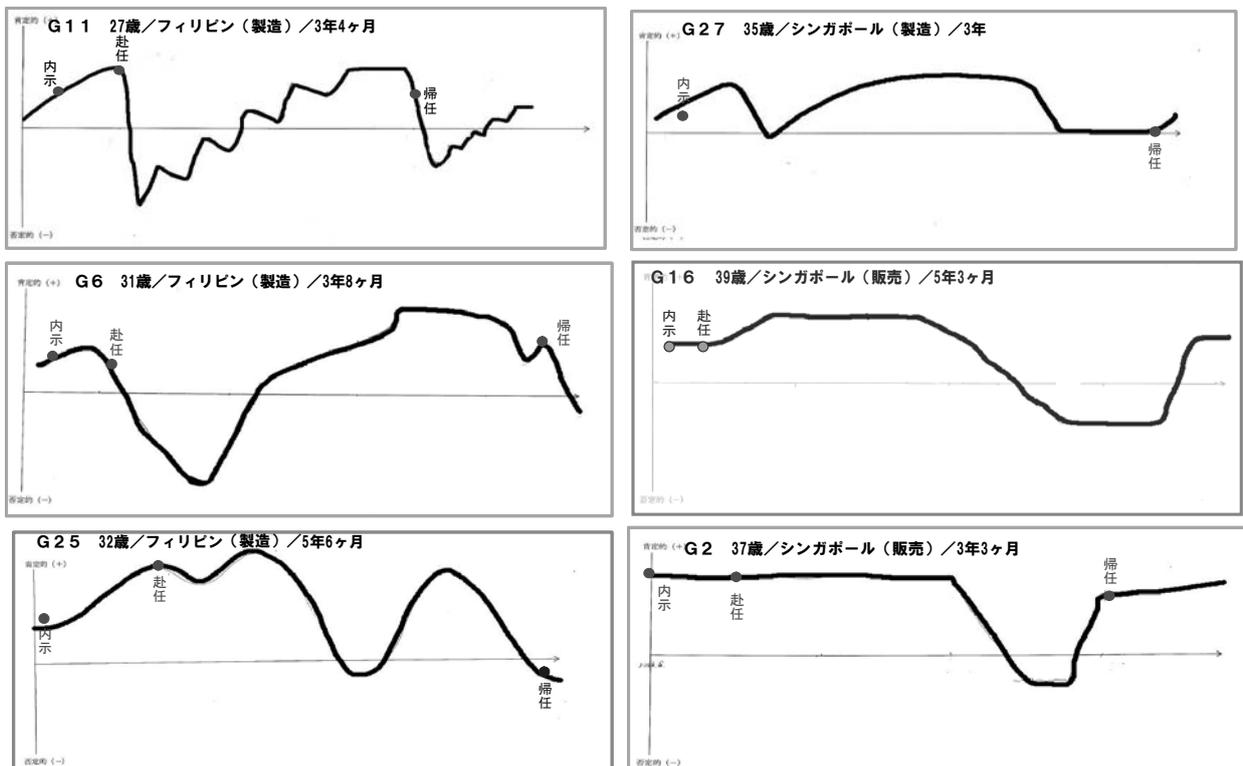
いずれも、1回目の海外派遣のときの気持ちの変化である。1回目をここに掲載したのは、海外赴任1回目のときが一番、異文化への適応のハードルが高いと考えたからである。

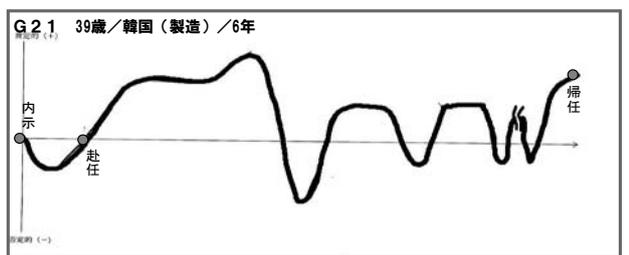
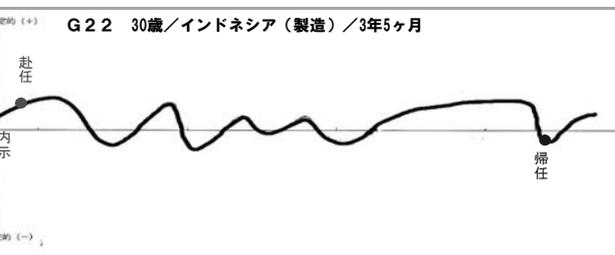
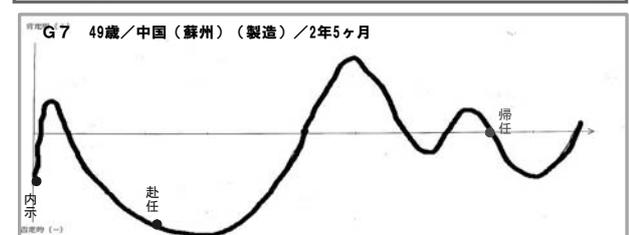
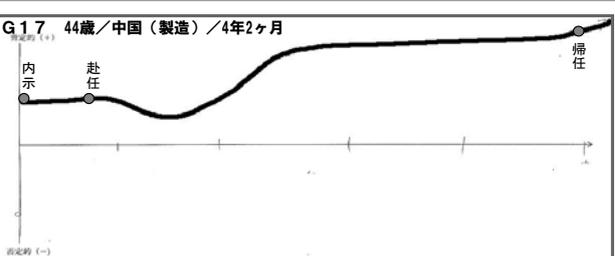
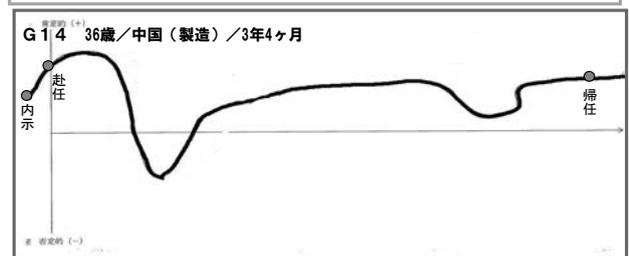
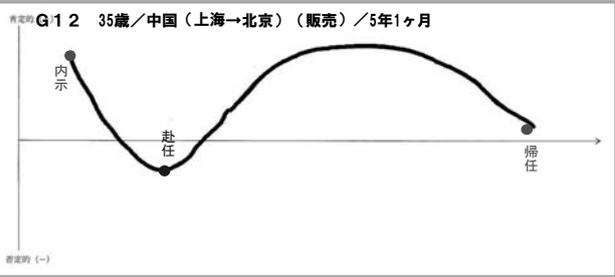
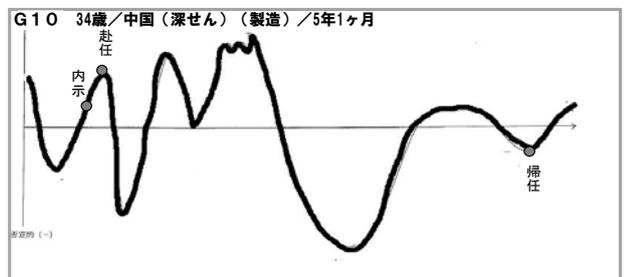
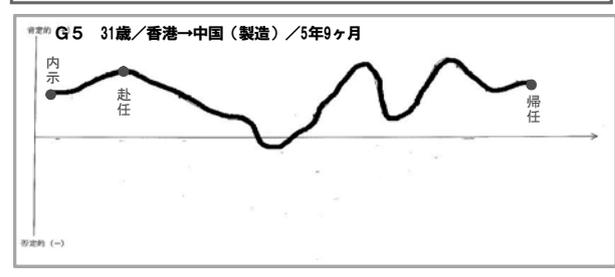
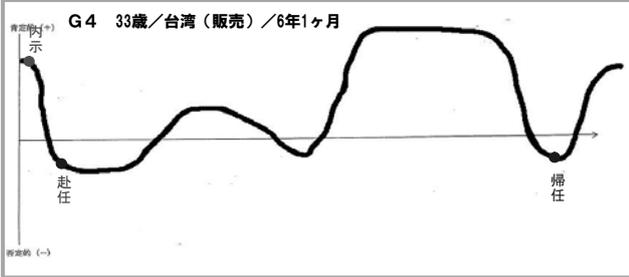
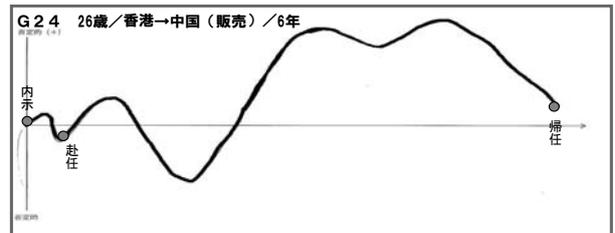
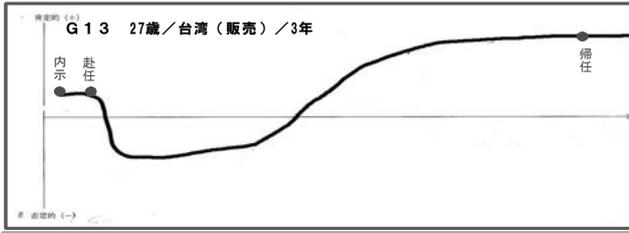
見事に、曲線はバラバラだった。赴任して気持ちが上がる人もいれば下がる人もいる。派遣期間の半ばを過ぎて気持ちが安定する人もいれば否定的な方向に落ち込む人もいた。帰任で下がる人も多かった。

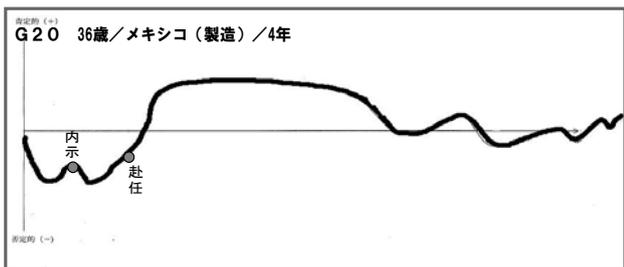
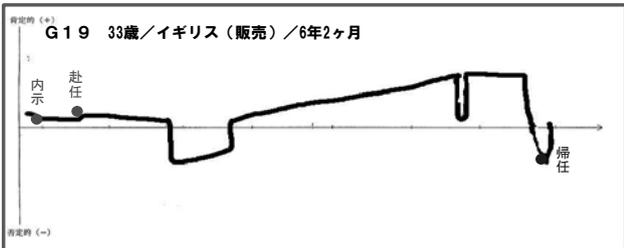
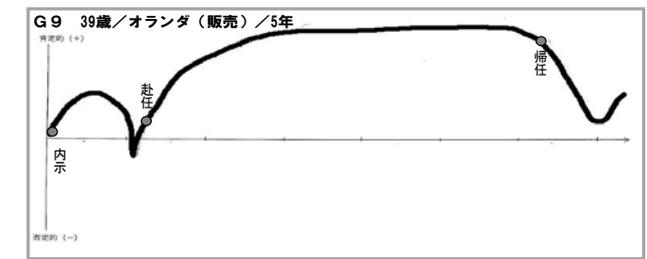
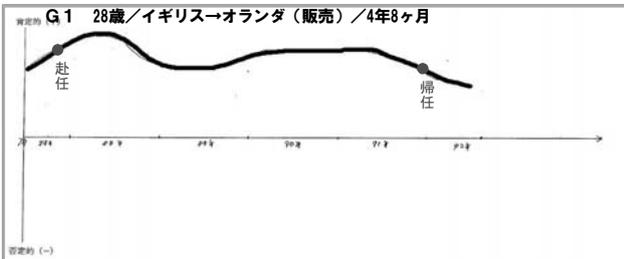
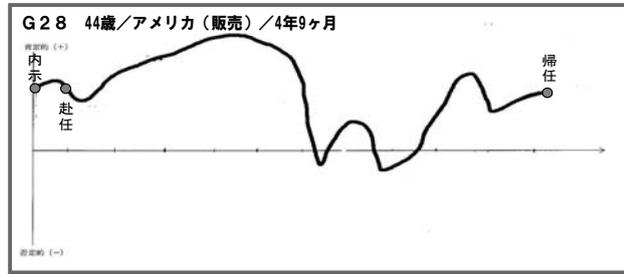
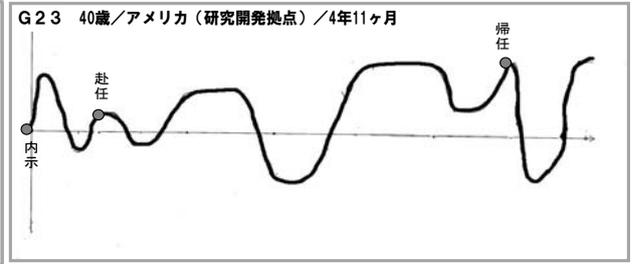
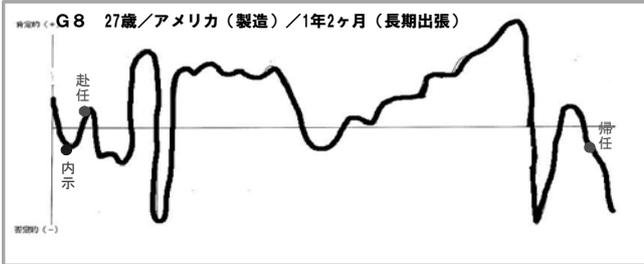
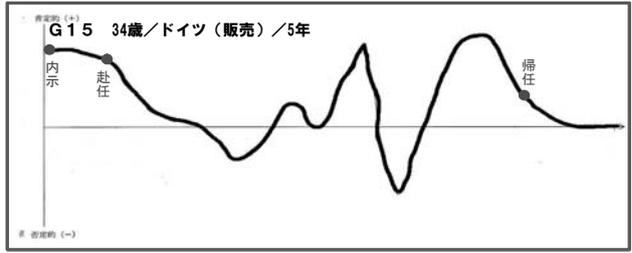
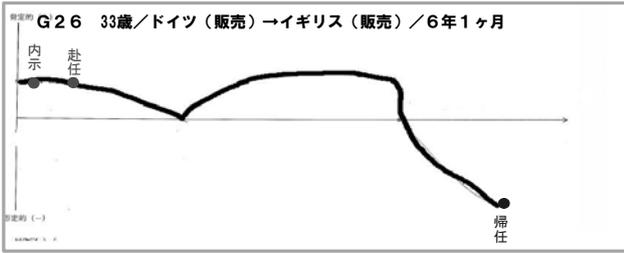
適応には個人差があった。しかし、カルチャー・ショックは1回ではないということがわかった。

何回かの落ち込みを経験しながら、海外赴任者は、海外派遣勤務を肯定的な方向へ、気持ちを上へともっていつていることがわかる。

図表1 はじめての海外派遣勤務における気持ちの変化（真ん中より上が肯定的・下が否定的な気持ち）







海外赴任において、海外派遣勤務者は、何回か、気持ちの落ち込みを経験しながらも、そのつど課題を克服していった。そのなかで、最も気持ちが落ち込んだ出来事に注目をして分析をした結果が、図表2である。図表1のライフラインで、曲線がもっとも落ち込んだところを分析した結果だ。

今回の調査対象者の赴任期間は最短で2年6カ月、最長で6年10カ月であったが、その間、最も気持ちが落ち込んだ出来事を分類すると、「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」の4つに分けられた。この4群が、海外赴任者の適応課題群であった。

- 「文化環境一般」の課題とは、「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」といった対処が困難な現実と直面したことからくるものであった。
- 「ホスト国の人々との関係」の課題とは、「現地の文化、現地の人との関係」についての気持ちの落ち込みであり、それは現地の文化や人々に慣れるまで続いていた。
- 「国際的な業務」の課題とは、「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課題であった。
- 「その他」の課題としては、「赴任者同士の間関係」「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、課題としてあげられていた。

図表 2 適応課題（最も気持ちが落ち込んだ出来事）の種類

	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) ＜発生時から数カ月～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) ＜発生時から数カ月～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

具体的にどのような発言があったか、対象者の感情・認知・行動に注目をしてまとめたのが図表3だ。

異文化に直面し違和感や葛藤を覚えたときの人の反応を見る場合、感情・認知・行動の3つにわけてみる見方があり、それにもとづいて発言を抽出している。

感情・認知・行動の3つに分けて考えることは、異文化適応の研修や訓練にも活かされている。どうということかという、大人になってから異文化で生活した場合、その文化に対して自然と抱いてしまう感情を変えるのは難しい。しかしながら、異文化で生活をしていくうえで、その文化における物事の考え方を学び(認知)、その文化で適応的な行動を真似してとっていくこと(行動)によって、生活上の不自由が改善され、結果的に、その文化に抱く感情も緩和されたり変化したりすることが起こる。変えにくいものはそのまま認め、変えることに取り組むことができるものを分けながら、取り組むのである。

図表3 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
(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か。一人でなんかあったときに100パーセント安心できない。／初めて行ってもう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)	最初の半年間	休日もね、会社に来てる。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)今後は家で食べるわけですよ。(G4)
近づくほどになんか不安なものがある。(現地到着時、8時間の停電に合う)いやあ、最初からこんな、すこいところに来たんだ。(引継ぎがあまりなく好きにやらせてもらいたいという状態)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りずらさを感じ)ほんとに来てよかったのかな。(こんなにも違うんだって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)	最初の11ヶ月間	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なっていう時期だったと思うんです。(どうやったら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、慣れていったっていうのもありますけど。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年たってこう、リズムができてきてっていうのも、たぶんあるんで。(G6)
(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うっていう、もう不安でいっぱいでした。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。(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やよば感じましたね。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)	2週間目から1年間	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んですよ」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、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、と。素直に「はい、はい」やってくるだけじゃだめなんだっていうような。／最初2年で言われてた。あっ、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年間はなんだっだろう。求められるレベルを目指す。(G13)
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)	2年目、赴任地が変わるとき	初めに一緒に仕事をした人とかかなり喧嘩をしてですね。それでだんだんといろんなことがわかってきた。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)
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、なんて言ってもいいかわからないっていうのがあってですね。なんていうですかね、慣れなくなる。／いきなり向こうに行って、[じゃ、この課、マネジメントしてね]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、なんていうか、そのお、バ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)	1週間目から	(言葉は、通訳を)使うと伸びないなと思ったので、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、変な反感を持たれてしま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。なんとなかなりますね。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いって、やっぱりコミュニケーションを怠っちゃいけないって気はしますね。ただでさえ文化が違うんで、よく話すってのは非常に大事なと思いますね(G11)
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カ月ぐらいのところですかね。すとーんこう、「なんでここに来ちゃったんだろうっていうふうに」戻さましたね。／事件はないですね。事件はないけども、「もう〇〇人信じられねえ」と。「一緒に仕事するの、すげーやだ」っていうぐらいの(G14)	3ヶ月目	仕事通じていやがおうでもやっぱりまだその国の人につき合わなきゃいけないんで、つきあい続けるうちに彼らとの行動の背景とかがわかってきた。に「ああ、なんだ。そう言うことか」ということで、徐々にそれがプラスに転じてきて。(あ、なんだ、こんなことなんだ)と、「あ、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、ぐーとこう、肯定的な、あー、海外で仕事するってのもいいもんだな、なかなかいろんな、チャレンジする領域も広くていいなという形で(G14)
まあ、何だかんだいっても、異文化だし、意思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は、多少やっぱりストレスは感じたと思いますけど(G17)	3~6ヶ月目	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)
もう一つは、赴任者いけるわけじゃないですか、日本から行ってる。もう何年もいる。そういう人々を見るときね。落ち込むんですよ。その人たちって、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。「俺はまだだまできねえな」「単語並べられるだけだ」とかって。(G27)	3ヶ月目	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てたんですよ。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に」行ったり、休みの日にうち来て「パーベキュー」やったりとかしてはいる間に、「あ、みんな、わかってくれるじゃん」っていうのがわかったかな。(G27)
私が赴任した当時から3年ぐらいいは、ほんとにそういう意味ではどろどろでした。／「最悪の総務」と言われていて。「ちょっとそれはねえだろう」という話しながら(こら辺から見え始めてですね。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、人のつながりが全部つながってるんだ、と。で、マネジメントに今まで指示してないのは全部間違っていた、と。／労働問題多数(G5)	1年から1年半くらい	(トップの)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。ただ、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じゃ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わってたけど、非常に危険であったというようなことは認識していました。／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)
まったくないものをこれからつくるんで、知ってい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。ほんとにこれ自分たちがここへ来て装置がつくれるかい、と。いうようなことがだんだんわかってくと、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(サRSへの対応を)やりいったのか(仕事をやりいったのか)なんだか、わからないくらいで(G7)	最初の5ヶ月	採用も拍車がかかってきたし、外注さんともうまくなくて、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、で、このときにやったのが、技術者の給与体系の構築だとか、装置のデモラインをつくらしたりとか、実装装置、日本の図面で現地機械10台つくったんですけど。そういうことをやったりとか、装置化をローカルにやらせたりとか。もつとこう、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とどんでん返りしてましたよ(G7)
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いた部分もありますけども、どうして、年、始、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ってる以上は何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、日本のようには一言言っただけでやってくれればいいんですけど、そういうかたちの環境にはありませんので(そのころになると当然、先ほども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)	3年目ごろ	まあ、あの一、頑張らなきゃいけない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ちっともうリフレッシュして、で、また仕事に臨むと。ゴルフでもやって、すっきりしてやるという感じですかね(G20)

今回の調査でも、調査対象者は、気持ちが落ち込むような出来事（感情が乱される出来事）に対し、どのような感情を抱いたか、その出来事をどのように自分なりに解釈したか、そして、どう行動をとって対処したかを述べていた。それを、「感情・認知」、「適応行動」として分けて図表3に抽出した。

また、最も気持ちが落ち込んだ出来事がいつ発生したかも、「落ち込んだ時期」として示した。それによって、「文化的環境一般」「ホスト国の人々との関係」の適応課題は、その文化に入るとき、いわば、エントリーショックとして起き、長い場合は1年弱続くこと、また、「国際的な業務」「その他」の課題は、業務変化が起こればいつでも、赴任期間の終わりになっても発生する可能性があることがわかった。

図表3 最も気持ちが落ち込んだ出来事に関する発言（続き）

感情・認知	落ち込んだ時期	適応行動
（顧客企業の経営悪化で、自分が）全部うそまじりになっちゃって。うーん。お客さんの製品企画に合わせて何千万円か投資して、1年とかまあ半年とかの時間をかけて、まあ金型ついたり、設備をついたり、工程を準備したり、品質管理体制を整えたりして、「さあ、そろそろか」というときに一個も売れないとかですかね（G15）	4年目ごろ	まあちょっとつらい過去を忘れて。新たな、ええ。個人的にはですね。会社としては損害残ったままなんですけど（G15）
（業績が急落し）ほんとにはもっとレベルが高いことやっていきたくいけれども、目の前の状況と、あと、力のかけ方が内部（社内）と外部（協会社）で、外部のほうが大きくなったので、えー、ちょっと内部に対しては申しわけなかったかなというイメージを持ってるところです。／能力が自分にあって、トップマネジメントといろいろと話ができれば、こういう悪いときもなかったか、もしくはもうちょっといい時期になっていたかっていうのも、チャンスもあったんじゃないかな。／悔しいですね。（G25）	4年目ごろ	（帰任が近づいており）そこは自分の限界があったので、ここは次の企業人生の中での課題かなってずっと思ってたんですけど（G25）
どんだんだん売上げが落ちてきた。で、いいときはいいけど、悪いときっていうのは、やっぱり、こう、周りに言われたりする。「何やってんだ、あそこはいつ／事務所がね、移動させると。それを検討せえというのが社長、直々に言われまして、まあ、ちょっとがっかりしてね。異動もね、あの、考えたりはしなかったんですけど、ちょっと、こう土気が下がったというか、こう気分的にはちょっとね（G28）	3年3ヶ月ごろ	まあ、もう本人は、もう気持ちを切り替えて、行くつもりになってたんですけど、「やっぱり行かなくていいよ」と（G28）
やっぱり準備も何もなかった。新しい領域になったし、違う勉強っていうのもあったし、とまどうことが多かった。／決めるにしても過去の経験とか判断材料ってまっくろなこともないから、「いや、これ、どんなもんだろうって悩んだりってことはやっぱりありましたね。／基本的にやっぱりストレスたまるじゃないですか。レストランとかでも。英語も通じないし、日本語ももちろんだめだっている中で、言葉の勉強もしてってない、と。（G12）	最初の半年間	一回どっかのタイミングでいろんなことを、ねえ、吹っ切っちゃおうと、「まあこんなもんか」となれば、別にトリガーになったようなことは何もありません。とりあえず、まあ行ってやれば、時間が経過するとも慣れるっていう、関係に慣れていくっていうことだと思えますね。そんなね、こう、何か、「ああ、これが」っていうものは別に（G12）
あんときは真剣に（帰ろう）思いましたね。／こんな仕事、俺がやらなくても。別に自分のスキルが高いってそういう意味じゃないんですけどね。もっと若手が来て苦勞してやりや、これ、そいつはいい勉強になるぞと思っただけは事実だし（G23）	2年目のころ	現に社長に「いや、こういうこと（若手が赴任した方がいいこと）考えてるけど」って相談もしてましたんで。／「ああ、いいじゃん。これ、勉強になるな」という新しい仕事を社長と一緒にくることに（なった）（G23）
その当時、まあかみさんのほうがなんか寝ながら寝言を言ってるっていうことを言われたことをふっと思い出して、で、たぶんまあひとこと言うって、いじめられたのかも知れないですね。販売の関係で（日本から）来ているメンバー、そこら辺とやっぱりあったかもしれないですね。（G1）	1年後くら	もうだいたいあらかた忘れちゃいましたけど。だいたいそういうのは忘れるようになってるんじゃないかな、人間ってのは、はい（G1）
最後の年っていうか1年間はちょっとメタメタでしたから。／人の問題ですよ、やっぱりね。（赴任者のトップ同士が仲が悪く）そんなに、きれいなもんじゃないです。たまたまもんじゃないですね。／（日本人赴任者コミュニティは）始末におえないです。濃縮されちゃうから（G2）	3年目	まあ半分やってられないから帰してくれ、という話も率直にさせてもらって、「まあしょうがねえかな」という（G2）
前任者に連れられて各販売現場に回ったんですけど、そのときが一番不安のピークでした。前任者がちょっと厳しい方だった。こういうところしっかりしなきゃだめだよ、こういうことをしなきゃだめだよって、いろいろ事前不安になる点を教えてくれたと思うんですけど、それで逆に不安になっちゃって。／ただ、その人、あんまり細かく教えてくれるわけではなくて、なんというんです、僕に失敗をさせて、「ほら、やっぱりだめだろう、みたいな感じのところがあったりもした」（G9）	赴任時	生活に慣れてながらも、ちょっとそういう意味で仕事が、この辺（赴任当初）きつかったですね、内容が。逆によかったですかね、忙しくて。（仕事）山ほどあって、あの、落ち込んでる暇がなかったのかも（G9）
（緊急手術となり）一番このピークで忙しかったりした時期だったとして、業務を1カ月ほど空けてしまうような形になってしまったので、やっぱり非常に迷惑をかけたというところで、へこむんじゃないですかね、自分がこう、何もうまくできない（G22）	10ヶ月～1年目	（健康面を意識し）あんまり遅くならないように（G22）
出向者として行きながらも、何か実力がまだ全然足りないなというのをいろいろと感ぜさせられる場面があってですね、あの、ちょっと登ってったんですけど、結構すぐに落とされたような感覚もあってですね、しばらくそういう感覚で、苦しんだというほどではないかもしれませんが、悩んだりとか、もがいたような時期があったような気がします（G24）	3ヶ月後	その（トラブルとなった）方との付き合い方を通して、そういうふうな気持ち（逃げないで誠実に仕事をする）を強めていったのかもしれないですね。その方との関係の修復においては、とにかく誠実に逃げないということをもって対応しました（G24）
（周りの人から）「いろいろ話を聞かない」と指摘され、ショックだったのは、上司から言われるんじゃないかと、周りの人からそうやって言われたのは、非常にショックで、「何だ、こんなに一生懸命やってるのに、つまらないなあ」というふうな感じには覚えてますね。その当時（G19）	1年強～2年弱の間	（日本への長期出張の機会が多く作ってもらって）あるとき、ぼつと気がついたんですよ。「あ、こんななんってなんだあ」と、向こうのローカルの仕事の仕方とか日本の仕事の仕方。／（日本から教育のために来てくれたなかで）最後に来た方の方に、（技術で足りない点の指摘と同時に）「頑張っているな」というようなことを言われて、「ああ、じゃあ頑張ろう」という気持ちになりました。／言われたほうがすっきりしますよ（G19）
（帯同家族への移動指示に関し）ここはやっぱり、ねえ、家族も含めて、というのと、会社に対する、そのお不信感があったんですね。ほんとに安全で思ってますかという、そのときは。／そのときはほんとに仕事にならなかつたぐらいですね（G10）	3年7ヶ月目	だったら、じゃ、帰りますっていう選択を言ったんですけど、もうすぐこの場で帰任します、と。言ったら、今度は当時のGMが困るわけですね。急に帰られたんじゃ。／もうとりあえず現地じゃ話にならないから、人事部長と話をさせてくれたというところで、まあまたそのときにはちょっとねえ、やりすぎちゃったって後で怒られましたけど（G10）
こう、ぐーっと一生懸命やって、（赴任期間は3年なので）2年半ぐらいで、そろそろどうなるかなという感じがするね（G18）	2年目半ごろ	で、まあ、ここで出向延長決まりましたんで、じゃ、もう一回頑張ろうっていうことで（G18）
（出向延長の決定に）正直に言うと、「ちょっと待ってよと、3年間だったからこれだけ頑張ったのに」という感じで、ええ、うん、これは本当にショックでした。足を本当にはずされたって感じが強かったですね。／（軽い感じで出向延長を切り出され）延長なら延長のしかるべき言い方があるだろうというところが気が食わなかった。／自分は本人（延長を言った人）のある意味一つのこまっぴりうか、ハイですよ。そのだしにされた、本当に悪い言葉ばかり使っちゃうんですけど、そういう感じに受け止められたんで（G21）	2年半のころ	自分はそのようなことはしないようにしよう。／じゃあ、わかった、自分でやろう。だったらさらに、自分でやるんだってこういうことをプラスしてやろうというふうな感じでの進め方っていうか（G21）

では、結果 3 のような海外赴任の課題を、海外派遣勤務者はどのような行動をとることで乗り越えようとしていったのか。それをまとめたものが図表 4 だ。主に 15 のカテゴリーに行動を分類できた。

図表の黒丸は、海外派遣勤務者自らがとった行動である。白丸は、他者の行動がきっかけとなってとることができた行動であった。15 のカテゴリーについて、ひとつずつ、紹介する。

## 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) 付き合わ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、「その他」以外の 3 つの適応課題のどれにおいても、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、会社から一歩出るとまったくの異国生活に直面するからである。

図表 4 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	一般化環境	の関与関係	の人事と国	業務的	その他	逐語録をもとにした具体例
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
2 自分の文化の場所を確保する	●					休日でも会社に来る、前任者とゴルフ旅行、帯同者の手料理が食べられる
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
4 赴任期間の区切りで振り返る	●					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
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
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う、日本の先輩に励まされる
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
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越すとにかく誠実に逃げないで対応する
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、自分がするときはそういうことをしないようにしようと決意
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しか思えない、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
11 トップの理解を得る				●○	●	トップの理解で一気に方向が変わる、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
12 視点を変える				●		経営の意図をくんで動く、日本への長期出張で現地や日本の仕事の仕方に気づく
13 どんどんやる				●		よいと思うあらゆることをどんどん行う
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る
15 健康管理をする				●	●	長時間勤務をしないようにする

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。

### 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、言語に課題があった。その中である対象者は、「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」いけないとかなり意識をし、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っていた。これは、自らが計画して要望したとい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」とローカルの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った。

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にしたり、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った。懐に飛び込む適応行動は、4つの適応課題すべてでとられていた適応行動であった。

### 9 忘れる・離れる

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、当初、まったく異なる文化、技術環境で、仕事が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。

そもそも適応とは、個人と環境との関係を示す概念である。個人だけ、あるいは環境だけに原因があつて適応の結果が起こるわけではない。相互作用であり、それゆえ、常に変化していくものだ。

その点で、15のカテゴリーは、相互作用における個人側のアプローチを主に示すものとなっている。

15のカテゴリーをみると、「忘れる・離れる」といった気持ちだけの対処で終わらせるものが少なく、自分の行動を改善したり、他者に飛び込んだり、支援を得られるよう働きかけたり、状況の見方を変えたりといった、多様な課題解決行動が、時間をかけながらとられていることがわかった。

## 結果 4

## 帰任時に気持ちが下がる理由 一帰任前後の心境 (30 代赴任者)

最後は、海外派遣勤務を終えて帰任する際の心境についての結果である。

海外派遣勤務社員が、帰任して日本での勤務にギャップを感じたり、離職したりするケースもあるといわれるが、実際のところ、帰任時の心境はどのようなものなのだろうか。

ワークス研究所の調査によると、能力開発を主な目的として海外派遣を行う企業は 59.6%あり、その場合の派遣年齢は 30～34 歳が最も多く 41.1%。次いで、25～29 歳が 35.7%、35～39 歳が 12.5%であった(リクルート ワークス研究所「グローバル人事の未来を考えるアンケート調査」2008)。

そこで、本調査では、30 代を対象にデータを分析することとした(ただし、帰任後間もない者は除く)。帰任後の活躍が望まれているような赴任者層を対象とすることで、そのような場合であっても帰任前後で気持ちが下がる理由があるとしたらどのようなことなのかを探ろうと考えたのだ。

本調査で、帰任前後に気持ちの落ち込み(下がる)があった者は 13 人中 11 人だった。

図表 5 が、対象となった 13 人の、「帰任前後の心境」と「海外派遣勤務で自分は変わったと思うか」についての逐語録にもとづくデータである。

対象者の発言をみると、帰任前後に気持ちが「下がる」理由は、帰任後の仕事が「わからなすぎ」周囲の期待に応えられないという能力上の理由(対象者 2)から、赴任地で「やり残したことが多かった」といった心残り(対象者 3)、また、帰任後の仕事が「あんまりやりがいのある仕事ではない」といった失望(対象者 6)等、多岐にわたっていた。

ある対象者は、海外勤務で自分は成長したと思ったのに、国内に戻ると以前と同じような仕事だったり、裁量も少ない職位だったりしてがっかりすると述べた。

図表 5 帰任前後の心境 (30 代赴任者 13 名)

対象者	赴任先 赴任期間	帰任前後 の気持ち	帰任前後の心境	海外派遣勤務で自分は変わったと思うか?
1	香港・中国 5年8ヶ月	変わらない	最後まで気が抜けない。6年以上、これを続けたら、こつちが持たない。帰らせてくれていう話もさんざんしてたんですね。で、やはり同じようなことをいままでの歴任者はみんな言ってる。それだけいわゆるプレッシャーと緊張と、それから一番いやだったのは、やはり枕元のここにですね、携帯電話を置いて寝るんですね。で、それにいつでも出れる状態っていうのを用意しておくんですね。これがもう耐えきれなくて、で電話来るんですね。夜の2時とか3時に。なので、「それはもう結構です」と。みんなに送り出されるときに、あの、「ありがとう」って言われて帰ってきたっていうことについては、よかったですしね。ええ。そのときは、いろんなものをやり抜けて、あのお、やり遂げて帰れたっていう気はしてましたけどね。	自分は優秀だと思ってましたし、自分はちゃんとやっているとと思ってました。ただ、その見方っていうのは、自分だけなんですよね。実際評価をされてる人たちがいるのは厳しい目で見てますし、マネジメントができてるとはとうい言えなかったと思うんですね。で、その評価から一遍自分を見つめ直す中で、スタンスを変えてみる。立ち位置変えてみる。あるいは上から見たり下から見たりすることを考えてみるっていうことをする中で、初めて「おまえ、変わったな、いいほうに」っていう言葉が出てきて、で、その言葉が、やっぱり自分の中では最初、うまく飲み込めなかったんですね。自分、なんか変わったのが、よくわからないし。／たぶんどっかで変わっているとは思いますが。というのは、私もこつちに帰ってきて、日本の旧職場のメンバーから「変わったね」って言われるんですね。で、自分の中ではあまり変わったつもりはないけれど、やっぱり年くって変わっただけじゃないよっていう意味で言っていると思うんですね。
2	中国 5年1ヶ月	下がる	帰任先決まったまではよかったんですけど。来てみたら聞いてたのと話が違ったというか、期待されたのと自分ができないジレンマ。自分も期待に応えなきゃと思って行っていたんだけど仕事はなんせわからなすぎっていうのと、判断できないとか、「自分ってこんなにできなかったっけ」みたいな。できないし、申し訳ないみたいだね。だからって、どうしようもなかったんですけどね。同じような経験をしてきた先輩に「まあとりあえず、あせらなくてやれ」と寛大に見てもらったとかね。もう1年たつたんで、だいぶ自分なりにもう乗ってきたんですけど。	現地での経験っていうのはうんと大きいですね。日本人も好き嫌いて人はあるんで、普通だったら「あの人、嫌い」ってただ思ってた方がいいのが、だんだんリーダーとか上になるにしたがって、そのストライクゾーンをどんどん広げていかなきゃいけない。だから、いくら怒っても何か後でフォローするなり、ということをうんと覚えてましたね。上にならばなるほど、いやな人を排除できない。できる権利は持ってても、それをしているか悪いかっていうできないんですね。／自分が変わったっていうのは、常に自分の何年先のイメージをつくりながら進めていくスタイルを意識してますね。
3	インドネシア 3年5ヶ月	下がる	まあ最後はよくこつち(気持ちが)下がっているのは、やっぱりやり残したことが多かった。まあ任期って一定のところで決められちゃうもんですから。ちょうど製品の立ち上げの直前のごとで、まあいいよいこう、やらなきゃいけない一番忙しいときが、ちょうど帰るタイミングとどうしても重なっちゃったので。	周りの協力がなくて、何もできないっていうのをすごく思うようになった。だから、周りのつながりとかを意識して仕事をしてるっていうのが、一番変わったところ。とくによかったのは、やっぱりスケールの大きな仕事をひと回り、させてもらえたこと。日本でこういうのをずっとやってたら、部下600人いて、あの、そこをまとめてるとか、あのお、そういうふうな責任の仕事とかって、当然できなかったと思う。そういう面では、あのお、あのタイミングでそういうのをさせてもらえたっていうのは、すごくいまの自分をペースにもなってます。

図表5 帰任前後の心境 (30代赴任者 13名) (続き)

対象者	赴任先 赴任期間	帰任前後の心境	海外派遣勤務で自分は変わったと思うか？
4	台湾 6年1ヶ月	下がる (帰任すると気持ちが)下がるね、いろんな意味で、一つは、裁量する範囲が全然違うんですね。向こうにいても、もう自分でビジョンを立てたら、あの、即実践できる。そういうまあ、なんというかな、ある種、仕事のおもしろさみたいな部分ですね。	貴重な体験ですね。やっぱり幅は広がりますね、まさに <u>たくさんの引き出し</u> ができたみたいな、そんなのが自分にとってある種の財産かなみたいなところがある。
5	フィリピン 3年7ヶ月	下がる 後任者決定したときには、よかつたなっていう状況と「ああ、帰るのか」という残念さという葛藤はありますね。もうちょっといいもいのかなっていうのもあったり、いや、まあ帰って一段落つきだなっていうのと両方あって、／やっぱり考えさせられる部分もあって、日本に帰って、日本でもう3年以上生活していませんので、戻れるのかなという。いままでは英語で考えてきたことを、今度は日本語で考えなきゃ(④)。生活は百八十度変わります。戻ってきて大丈夫かなっていうのはありましたね。ランニングはやっぱり必要なのかもしれないですね。で、いきなり事業部へ行って、「たいへんだからすぐ応援な」って言われて、休む間もなく「もう仕事？」って思いながらやっとな。	自分が変わったかどうかっていうのは、まあ周りから、過去知っていた人からしてみると、まあ変わったねっていうふうには言うんですけど。自分自身で感じる変わったねっていうのは、まああまりないかなっていう部分と、ただ、強くなつたかなっていうのはありますね。その、行く前と行った後を比べると、いろんな場面があって動けなくなってるっていうのは。
6	オランダ 5年	下がる (帰任まではちょっと下がるくらいだったのが、帰任してから下がった。)実は帰任して数ヶ月は、とくにこれといった仕事はなかったんですけどね。どんな仕事をしていたのかって、よく思い出せないくらい何をやってたのか、あのお、あんまりやりがいのある仕事ではなかったですね。	あまり変わってないかもしれないですね。まあ英語力が多少上がった(④)とか、そういうのはあるみたいですけど、自分の性格が変わったとか、仕事への取り組み方が変わったかかっていうと、自分ではあんまり変わってない気は、気がしています。
7	中国 5年1ヶ月	下がる 帰任でやっぱりですね、「ああ、日本ってこうだったけな(①)」と思いますよ。「まあそんなもんなかな」と、まあその、勝手に違ってたんですけど。帰ってきて1年ちょっとたつんですけど、まあまあほら聞いて慣れましたね。まだ慣れないかな。関与する人たちが代わってるっていうところもあるんですよ。コミュニケーションのラインが変わってたりするんですけど、根拠とかを聞いたところで、自分が見えてなかったりというところがありまして、とまどい、不慣れた部分にストレスを感じることはありましたね。それもやっぱり時間が解決するものなので。	そうですね、ずいぶん見えなかった部分があったなって思うことに気づいたっていうことですかね。マネージメントの視点といったらいいんですけど、海外って役員とかも多々来たりするんで、そういう上の人たちは、どういう目で見ていたのかっていうのを知る機会は、圧倒的にこっちよりもあったので、それはよかったです。それから、海外のスタッフが考えること(②)。「あ、こういうことなのか」って理解できることが増えた、と。あとは「ワンダーシップにすぐれた人に出会えた、と。そういう意味で、見えないものが見えたとっていうことに関しては、非常にいい機会だったと思います。そういうのは、自分の仕事の中で生きてきますね。
8	ドイツ 5年	下がる (帰任は)ちょっと残念でした。まあきりはないんですけど、これからはほんとに本格的に乗り越えて、えーと、立ち上げまでやりたいう気持ち、売りが上がりが始まるまでやりたいたいって思ってたんですけど。	変わったということは、そんなには実はないんですけども、非常に、なんというかな、そのお、いままでも狭かったといいますが、海外赴任する前まではどうか、まあ赴任してからしばらくはそうでした。(ところが海外では)日本でもまったく無名なメーカーさんが非常に大手なんですね。で、あの、ヨーロッパとか、ヨーロッパに来てみると、なんでもないようなこと。まあ日本で起こってるようなことって、非常に特殊な環境なんだよ、と(①)。
9	マレーシア 4年5ヶ月	下がる まあ、帰って今度日本で仕事できるのかなあなんていう、気持ちの、こう、ちょっと揺れてます。カルチャーショックとかそういうのもあるんだろなということ、こう、ちょっと落ちてきたんですけど、まあ、そうはいっても、今度帰ったら帰って、やっぱりもうやるしかないというふうな感じのことで結構肯定的に海外に行かしてもらったということについてはとらえてやってきたつもりです。	少しは成長したんじゃないかなと自分では思ってるんですけど、ある程度狭いエリアの中で仕事をしていたところから、いろんなところから来た人と一緒に仕事する。
10	メキシコ 4年1ヶ月	下がる (赴任期間が)早まった部分で、まあ惜しいなっていう部分もあったし、もう少し仕事をしてもいいなっていう気持ちもあつたし、あと、今度来た方の方がうまくやるのかな、つちよって考える部分もあつたんで、自分的には非常に心残りの部分がありましたね。／帰れるっていう気持ちがあつてうれしかった部分もあるんですけど、一方で、このあと大丈夫かなっていう不安も持ちながら帰ってきたんで、こつちに帰ってきたらもう全く別な世界になりますから(①)。	(自分が変わったなって思うこと)あまりないですね。うん、ただ、自分としてはいろいろ経験積んだんで海外現地法人の特に工場なんかの大きくなったというのほわかってる(②)んで、アドバイスができたとかね、そういうのは役立ってますね、やっぱりね。
11	韓国 5年11ヶ月	上がる やっぱり少し浦島太郎を感じました(①)よね。それが一番つらかったっていうか、ホストタートルを選んだ内容でしたね。何かこう、1メートルのところにもものがあるとしたら、80センチぐらいのところでこぼれを出してこわこわって感じのそんな期間があつたんで、3カ月ぐらいいややっぱり安心できない、異様に朝、毎日5時ごろ目が覚めて、最初の3カ月間は浅い睡眠。ずーっと緊張しててっていうのが続きましたね。どっかかっていうとそういう(いうタイプ)ではないって思ってたんですけど。まだ落ち着いてないというのもあるんですけど。	根本のところは人間は人間なんだな、人間のつながりができるんだっていうのを、この半年間で悟りましたよ。あの一、そういう意味で言ったら、いい意味で言う、何ていうんですかね、人間の心理を読める、読めるかと思わなくても、結構そういう意味で幅が広がったよ。うん。本当にわかり合えたメンバーもいます。ただ、やっぱり上辺だけだっただけっていうのもあるんで、そここのところの見極めがやっぱりできるようになったかな。
12	フィリピン 5年7ヶ月	下がる 海外にいると権限も与えられて、責任も与えられるっていう世界ですので、非常にやりがいはあるんですけど、日本に戻ってきても、どうしても権限は落ちちゃうかな。だけどもんか責任だけはそれなりに与えられるっていう、ある種理不尽なイメージ(②)を持ってましたんで、で、日本では待ってみんなで進んでいくみたいな形でスピードが非常に遅い、これはいま持っている感想なんですけど、そういうイメージもそのときもたんで「いやいやな」(③)と思ってまあ帰任した。／(帰任して)9ヶ月い、いまだに慣れてない(④)です。うん。割り切りが必要だと思います。私は割り切りきれないですね、まだね。	私はかなり考え方は変わりましたよ。それまでのレベルが、実は非常に低いところのいたみたいな。自分なりにやっていたつもりなんですけども、もつと見ると上にあるであろうみたいな。まあもつと違う観点から、ものを見ないといかんというのはやっぱり感じましたよ。やっぱりメーカーですから、工場の方ですごいですよ。で、そういう方たちの発言とか意見とか聞くと、「ああ、こういうことも考えてるんや」「いや、うちも負けんように頑張らなあかん」とか刺激がやっぱりありますよ。
13	シンガポール 3年	下がる 海外のほうが仕事、やりやすいですよ。(帰るときは気持ちが)下がるんですよ。寂しさです。正直言って、帰りたいのかもしれない。日本では仕事するより、海外にいたほうがいいかなって。要は日本って現場がないんですよ、いわゆる。机の上の仕事、会議、からメール上の、要はデータを見る。で、結果がすぐ見えないわけですよ。ものがないから、製造、ものをつくる現場って、何かすれば結果がすぐ見えるんですよ。なんか気がなつたら現場での様子を見れば、状態がわかるんですよ。	変わったと思いますよ。それだけいろんな国の人と仲したり、一緒に仕事させてもらって文化とか違わないですか。日本人の考え方は少なくとも違う人はいっぱいいるし、(①)うん、その考え方の、自分、見る角度とか違うだろう、ということ、大きくはなつた(②、④)と思いますよ。考え方にね、幅が出たと思うんですよ。それと、言葉の問題じゃなくても、やっぱりどれだけ相手が納得してくれるか、心でつながる部分っていうのも、やっぱりどの国でもあるのかな。〇〇が困ってるから何とかしてやろうというふうにしてもらえるようになったのかなとかね。

このような帰任時の多様な心境の変化のデータを、ここでは、海外派遣勤務による能力獲得の観点として、CQという概念に照らしながらみてみたい。

CQとは、EQのような、ある能力のくくりを示す概念である。

CQは、「文化的知性 (cultural intelligence、CQ)」とよばれ、もともと、国内では同じ優秀な社員であるのに、海外に出ると活躍できる人とできない人に分かれてしまうのはなぜか、という問題を追求するため、主に欧米で研究が進められてきた概念だ。

「文化的に多様な状況において、正しく理解し推論する、個人の能力に注目した知性」であり、教育や訓練によって育成することができ、長期間安定的である性格特性とは異なるとされている。ただし、関連がある性格として、“経験への開放性”が指摘されている。

CQについてはいろいろないわれ方があるが、

ここでは右表のような、4要因に分ける定義で考えたい。

Ang and Dyne によるCQの4要因モデル

①メタ認知CQ	意識して自らの文化に疑問をもち、異文化の人々と交わる際には熟考しながら、自らの文化的知識を適応させていく能力
②認知的CQ	教育や個人的な経験により得た異なる文化についての規範や習慣などについての知識
③動機的CQ	文化が異なる状況を学習することや、その中で職務を遂行することに関心を寄せたり、エネルギーを向けたりする能力
④行動的CQ	異なる文化に属する人々と交流する際に適切な言語及び非言語の行動を行う能力

海外に赴任して、右表のようなCQを身につけてきているとすれば、以前馴染んでいた日本にまた戻ったとしても、日本の文化や組織風土に、なんらかの気づきをもつはずである。

たとえば、対象者7の「ああ、日本でこうだったけな」(①)という発言は、知っていたはずの日本の仕事環境についての違和感を述べており、①メタ認知CQが示す、自らの文化に疑問をもっているような様子が伺える。対象者5の「英語で考えてきたことを、今度は日本語で考えなきゃ(④)」は、文化ごとに適切な言語・非言語をとることを意識しており、④行動的CQの能力を発揮している。対象者7の「海外のスタッフが考えること(②)」が見えるようになったとは、個人的な経験で現地の人たちの考え方がわかるようになったことを示し、②認知的CQが示す、異なる文化への具体的な知識を得たことを物語っている。また、対象者12の「いややな(③)」は、日本文化への動機の低下と現地文化への動機の強まりを示す、③動機的CQの変化であるとも考えられる。

現地文化と自文化を対比したり、現地特有の知識を身につけたり、ある文化に興味・関心を抱いたり、文化によって行動のレベルや内容が変わったりといった、文化が多様である状況で機能していると思われる能力、CQの能力に関連するような発言はほかにもみられた。

一方、対象者1・2・3・4・9のように、CQに関する内容をほとんど発言していない対象者もいた。

帰任前後の気持ちの変化は、さまざまな要因がからんでいる。しかし、CQの観点からすれば、CQを獲得したからこそ、起こる変化だともいえる。馴染んだ自文化を相対化する目を持ち、他の文化に関りたい、他国の人々のことをもっと理解したいという動機をもつようになり、具体的な知識や行動のスキルを獲得するということは、日本企業の課題であるグローバル人材育成の第一歩ではないか。

しかしながら、本調査では、海外赴任で何かを身につけたような感じはするものの、何を身につけたか、整理しまとめ、理解を深めていることを示すような発言はあまりなかった。

## IV. 提言

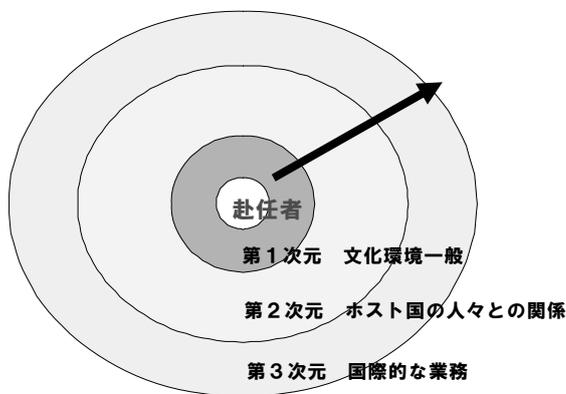
### 提言 1 海外派遣勤務 適応の構造を理解する

本調査で、海外派遣勤務者は、4つの適応課題に直面していた。

赴任した時点では、現地の状況がそれほどよくみえているわけではない。そんななか、赴任時に最初にぶつかるのが、「文化環境一般」の課題だ。未知の国への不安や生活環境への心配に少しずつなれてくる一方で、次に「ホスト国の人々との関係」における問題や不満も生まれてくる。それが少しずつ解消され、共に働く人々の様子が見えてくるに従い、組織や業務の課題もよくわかるようになってくる。しかし、「国際的な業務」における組織や業務の課題を本当に理解するには、時間がかかったとの発言も多い。

「ホスト国の人々との関係」は、直接、対人関係の反応を得られるので、ある意味で、自分がどのような課題を抱えているのかわかりやすい。しかし、組織や業務の課題の見立てには困難がともなう。日常の実務に忙殺されるなかで、日本では信じられないような状況やまったく異なる海外でのビジネスの現実に直面して初めて、もっと奥まで理解しなければならない、との意識がうまれてきていた。

その意味で、「文化環境一般」から「ホスト国の人々との関係」、「国際的な業務」へと、赴任者が状況を見えるようになっていくまでを図示するとすれば、右上の図のようになる。図の矢印のように、徐々に認知が深まっていくのだとすれば、その認知を助けるタイミングでの支援や指示が重要だ。



たとえば、総務全般の職務で赴任したある海外派遣勤務者は、こう述べていた。

「赴任して、いや、なんか違うな、なんか違うなと思いつつやっていた。まあ、でもそのときにはなんにも見えてませんでしたね。

私が最初に行ったときに、トップに『アドミをぶっ壊せ』って言われたんです。それを聞いたとき、言葉がわからなくて。『私、アドミで来ましたけど、アドミをぶっ壊せって、私を壊せっていうことですか』って、最初はそう思ったんですけど（笑）。そうしたら、いまの体制を全部変えろっていう、そういう意味で言ったことだと後日、わかったんです」。

彼は、30代前半で赴任し、突然100人の部下を任せられ混沌とし、上司からミッションとしていわれた“アドミをぶっ壊せ”の意味がわからないまま、次々と現場で起こるトラブルや新工場立ち上げの業務に奔走し、1年から1年半たったころ、問題の根本が組織に深く根をはる汚職であることに気づいた。

「結局、問題つぶしをしているのと、問題の根本の汚職がなくなるようになんとかかすのとは全く違いましたね」「3年も向こうで、辛酸なめ合いながらやって、『まあそういうことね』っていうのがわかるのに時間がかかったっていうことですね」。

限られた赴任期間のなか、状況をどう見立て、そこでの自分の役回り、機能、使命をどのようなものとおきながら行動するか。自分は何をするためにここに来ているのか。

刻々と変わる動き、可視化しにくい現実のなか、赴任者がどう現実を認識しているかの影響は大きい。

もう1つ、海外派遣勤務の構造として注目したいのは、そもそも、海外派遣勤務で自社の社員が直面している“異文化”がどのような文化なのかを知る重要性である。

今回の調査では、適応課題の分類の「その他」の課題についての発言が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。「その他」の課題とは、日本人赴任者コミュニティの課題、身近な職場の人の関係における気持ちの落ち込み、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にまつわる課題である。

これは、そもそも、海外派遣勤務者が、赴任にあたって、異なる現地の文化や人々に対することを十分意識しており適応への心構えをもっていたのに対し、「その他」のような課題はあまり想定していなかったために、そのような課題に出合うことで最も大きな気持ちの落ち込みを感じるようになった、と解釈することができる。あるいは、やはり、日本企業の海外派遣勤務者にとって、「ホスト国の人々との関係」よりも、「その他」の課題への適応のほうが大きな問題なのだと解釈することもできる。

いずれにせよ、この結果からは、海外派遣勤務者が現地で直面する“異文化”は、ホスト国の人々との関係だけでなく、本国企業や赴任者日本人同士の影響を強く受けるものであるということがわかる。

「その他」の課題があがってくる理由としては、まず、言語力の問題と、職位の影響が考えられる。今回の調査対象者のうち6割強は、赴任当初、赴任先で使用する言語に課題があった。また、赴任にともなって職位が上昇したのも同様に6割強いた。言語力が十分でなく、かつ、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。

あるいは、日本と現地法人との関係によっては、「日本とのコミュニケーションが疎遠になる」「日本と利害が相反する立場におかれる」といったことも起こり、現地の文化や人々に目がいくよりも、本国企業や赴任者日本人同士の関係に意識が向くということもあると考えられる。

さらに、日本人赴任者の数が少ないため、ときには、「(日本人赴任者コミュニティは)濃縮されちゃうから始末におえない」と語られるような人間関係も発生し、海外にいるのに(いるから)、日本人同士のやりとりが大きな課題になることも起こりうる。

いずれにせよ、海外派遣勤務で直面する“異文化”とは、純粋に現地の人々の文化をさすのではない。本国企業の影響や、赴任者同士の関係にも影響をうけるものである。“異文化適応”といった場合、“異文化”を自明のこととせず、どのような文化への適応なのかを理解しておく必要がある。そして、そのような異文化を生む背景には、日本企業の海外現地法人の経営のあり方や、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が存在していると考えられる必要がある。

## 提言2 赴任前に求められること

15 の適応行動のなかで、赴任前にあらかじめ行っておくことができる行動としては、「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」の2つがあった。

「コミュニケーションの訓練をする」は、まさしく、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。

今回の調査で、語学に堪能であり、海外でコミュニケーションの経験を積んできた者がいた。彼は、赴任先で、「現地では、日本本社と、赴任した日本人の、双方の評判が悪い」ということを知る。

「一言で言うと、『日本人、何言ってるか、わかんないよ』っていうのが現地の皆さんの共通した認識でした。それと同時に、拡大していけ、商売つくっていけと言われ続けていて。拡大はわかるものの、実際にどういうふうに何をやったらいいかわからないっていう集団だったんですね。現地は。

赴任して、日本人の評判がすごく悪いと知って、これは惨憺たる状況だという認識を個人的にはもっていました。その瞬間から、やらなきゃいけないことが明白になりました」。

その現地法人では、事業が必ずしも成功していなかったために組織のモチベーションも下がり、そのようになるのは日本人のリーダーシップのせいだ、となっていたのだという。

そこで彼は、上司のサポートをとりつけ、日本人に対する評判を良くすること、すなわち、現地の人々と友達になり、本社に現地の状況を伝え、本社とのつながりを活かして現地に本社の意図も伝え、共感してくれる現地の社員とともに成功事例をコツコツ積み上げていくことを始めた。

「結局、リーダーが日本人じゃなければいいという問題ではなくて、成功事例が組織に積み上がっていくこと。これで成功していける、というのがみえていくようになるかどうか、が問題でした」。

『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』（労働政策研究・研修機構 2008）によると、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%だ。内示が出てからの短期間で、通常の業務や引継ぎ、赴任準備の傍ら、コミュニケーションの訓練をするのは容易ではない。となると、赴任するかどうかは別として、海外との仕事を行っているもの、行う可能性があるものはすべて、通常業務のなかで、コミュニケーションの訓練を意図して行っていくというのが必要な方法なのではないだろうか。

もうひとつ、事前に来れる行動は「他者から役割を指摘される」だ。「他者から役割を指摘される」とは、本調査でみられた行動としては、他者が赴任者に期待する役割を指摘し、自覚を促すことだった。

赴任先では、組織体制が明確でなかったり、業務が混沌としていたりするなか、赴任者が、自分自身が何をすべきか否か、判断する以前に、目の前の仕事に流されて日々を送ってしまうことがある。ある赴任者は、赴任後しばらく、日本と現地のやりとりの仲介・翻訳をしていたが、「こんなことをするために赴任したわけではないはずだ」と、きっぱりその仕事を自分からやめ、自分の役割を引き上げた。

この「他者から役割を指摘される」の準備を赴任前に行うとすれば、それは、赴任先における自分の役割を、なるべく具体的に、現実的な状況と合わせて、自ら赴任前にイメージしておくことである。

赴任前に、異文化の状況での自分を想像することは難しい。それでも、自分がどうあらねばならないか、人に話を聴いたり考えたりすることで、赴任後、内省する指針を得ることができるのではないか。

### 提言3 赴任後に求められること

3点目は、赴任後に求められる支援についてだ。

本調査で、赴任中に海外派遣勤務者がとっていた適応行動をみると、「9 忘れる・離れる」「10 ふっさる」「14 休みの日にリフレッシュする」といった気持ちの整理で対応をしていくような行動は一部であり、多くは、「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」といった、積極的に課題を解決していくような行動であった。

課題解決型の行動は精神的な健康に肯定的な関連を有し、情動に焦点を当てるような行動は、精神的な健康に否定的な関連を有することが多いとされている。

今回の調査から、海外派遣勤務者が精神的な健康により課題解決行動を自ら多く取っていることがわかった。この結果は、海外派遣勤務という経験が、赴任者によって有用な、成長に資する経験と変えられていっている可能性を大きく示唆するものだ。

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。

まず理解しておきたいのは、「その他」を除く3つの適応課題に有効だった行動が「1 時間をかける」であり、「その他」を加えた課題すべてに必要とされた行動は「8 懐に飛び込む」であったことだ。

限られた赴任期間で、適応を促し、成果を早くあげさせたいと企業側としては考えるだろう。しかし、時間はやはり必要だった。本調査では、短くて数ヶ月、長くて1年弱、適応していくのに必要と語られた。また、「懐に飛び込む」とは、これも積極的な、時間をかけた人間関係づくりである。

時間を確保しつつ、こういった赴任者の行動を外から支援する場合、まず考えられることとしては、「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げられる。経理担当者が赴任先で人事や総務を兼務するというような、経験のない職域に対応することは多々ある。異なる職域についてタイムリーにサポートすることは欠かせない。

加えて、現地や日本のトップの理解を得ながら取り組めるかどうか、非常に重要だ。

支援の2つめとして、混沌としがちな状況にある赴任者の、振り返りや視点を変えるサポートが考えられる。15の適応行動でいえば、「4 赴任期間の区切りで振り返る」「12 視点を変える」だ。

「こんなことを続けていっていいのだろうか」「どうして日本は（現地の人々は）わかってくれないのだろうか」「何をするのが、経営上の最重要項目なのか」といった日々の悩みや見通しのつかなさへの対話である。通常は、赴任者同士でしていることなのかもしれない。それでも、異なる立場から赴任者を支援し、対話をしたり、肯定的な解釈で赴任社の行動を支えたりすることも有効だと考えられる。

この2つの支援、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。

## 提言4 帰任時に求められること

最後は、帰任時に求められることだ。

海外派遣勤務は、一皮むける経験として、リーダー育成に有用だとされている。職位の上昇、困難な仕事、異なる文化。これらを乗り越えて、リーダーとして成長する経験を積むことができるとされる。その一方で、海外派遣勤務後のキャリアをどうすべきか、課題をもっている企業は少なくない。

普通に考えれば、リーダーとして有効な経験を積んできたのだから、帰任後もそれなりの処遇を赴任者は期待するだろう。しかし、現実には、必ずしも日本国内にちょうどよいポストがあるとは限らない。

そのような状況に対して、ある海外派遣勤務者は、日本に帰任後、当初は、窮屈に思える組織的な分業に違和感を覚えていたが、そのうち、海外で行っていたような行動、事業の目的に合わせて、組織を超えて声をかけプロジェクトを組むような行動を取り始めたという。窮屈な状況は変わらないが、自分の判断や行動のほうを変えたことで、現実も変わり出したのだといていた。

海外派遣勤務の経験をもとに、そのように動き始めることができる海外派遣勤務経験者に比べ、海外派遣勤務者を新たな仕事につける側は、どのような対応をしているのだろうか。海外派遣勤務者が獲得した能力や、解決してきた経験を知らないことによる問題や機会損失もおきているのではないだろうか。

この点で、結果5で示したCQの観点で、海外派遣勤務経験者の能力や動機、行動を、海外派遣勤務者本人も組織側もたな卸しし、考えてみることは有効ではないかと考える。海外派遣勤務者をもつCQが言語化されれば任せたい仕事のイメージもつくかもしれない。また、海外派遣にいくとどのような能力が獲得できるのかといったことも具体的に議論でき、海外派遣勤務者候補層を開拓していくことにつながるかもしれない。

さらに、別の視点から考えてみる。ビジネスの現場では、今後、コスト面から海外派遣勤務の数をそれほど増やせない一方で、海外から日本へ来る外国人社員が増えたり、出張やテレビ会議などをベースとするグローバルな活動が増えたり、海外の顧客を深く理解する必要性が増したりすることが予想できるが、その場合、やはり重要となってくるのは、グローバルにコミュニケーションをしていくうえでの視野の共有であり、お互いへの関心であり、共感的理解であり、わかりあえたときの喜びだ。

「海外派遣勤務のことは海外派遣勤務でないと学べない」とまで言われることがあるが、はたして、海外にあまりいったことのない日本の社員が、日本にいながらにして、海外のマーケットに開かれた視野をもち、異なる国の人々に関心をよせていくことは可能だろうか。

可能だとすれば、そのとき生かされる資源のひとつは、海外派遣勤務をした者の経験である。経験であり、経験してきた感情であり、認知であり、行動だ。

海外派遣勤務者の経験の言語化、海外派遣勤務者が帰任時に、日本を相対化してみても感じた違和感や気づきを共有し、議論しあうことは、グローバルなコミュニケーションをしていく素地として有効に働くであろう。

# 海外派遣勤務者 インタビュー調査 報告書

2009年5月22日

株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> 〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

本資料集に関するお問い合わせ先：笠井恵美 [kasaiemi@r.recruit.co.jp](mailto:kasaiemi@r.recruit.co.jp)

©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます

RECRUIT

**Works Institute**

©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます