

■文献 (2008年)

Mentoring across global boundaries:

an empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes

国境を越えたメンタリング: 海外キャリア結果における出身国と赴任国メンターによる影響の実証研究

■著者紹介

S.M. Carraher (Cameron Univ.) S.E. Sullivan (Bowling State Univ.) M.M. Crocitto (State U of New York at Old Westbury)



■要約

赴任国(海外)メンターは、海外赴任者の組織知識、組織知識共有、職務パフォーマンス、昇進可能性、チームワークに正の効果を示したのに対し、出身国(国内)メンターは、組織知識、職務パフォーマンス、昇進可能性の3つにのみ正の効果を示した。驚くべきことに、出身国メンターは、組織アイデンティフィケーションと職務満足に負の効果を示した。先行研究と異なり、両メンターとも、職務上の緊張には有意な効果を示さなかった。

■キーワード

Expatriate effectiveness 海外駐在員の有効性 multiple mentors 多様なメンター career outcomes キャリア結果

■なぜこの論文が「5年後(2017年)に大きな影響を与える」と思ったのか

- ・今後、日本企業の海外進出(例: ヤマト運輸)が増えるにつれ、赴任先でのメンターの必要性が問われる可能性がある為。
- ・現時点では、国内(出身国)と海外(赴任先)双方のメンタリングを扱った研究が見当たらず、今後この研究が引用されていく可能性が高いため。

■文献の構造図

- I. 導入
- II. メンタリングと海外赴任
- III. 理論基盤 A. 出身国メンター B. 赴任国メンター
- IV. 方法 A. サンプル B. 尺度
- V. 結果の考察 A. 今後の研究の方向性 B. 実践への適用

■内容(要約)

I. 導入

- ・グローバルな相互依存性の高まりにより、海外赴任者の配置と海外適応プロセスに失敗した場合の金銭的、心理的コストは、大きな興味関心の的となってきている。
- ・海外駐在マネジャーが失敗する確率は、低い場合は3%から高い場合は70%となっている(Borstorff et al., 1997 他)
- ・失敗した海外配置は、現地採用の場合のコストの5~10倍となる(Carraher, 2005 他)。
- ・長期的な国際配置 assignment のROIは低いという調査結果もある。70%の組織が平均程度、あるいは低いROIと回答している(McNulty & Tharenou, 2004)。
- ・海外赴任者が帰国した際、彼らはその経験によって自分達のキャリアが崩されたと報告することが多い(例: Bolino & Feldman, 2000)。

- ・900人の海外赴任者のうち、50%以上が海外赴任はキャリア上何の影響も持たなかったとし、9.3%が否定的な影響、34.8%が肯定的な影響があったとする調査がある(Egan, Bendick, & Miller, 2002)。
- ・このような潜在的なコスト(組織的にも、本人的にも)があるため、研究のほとんどは、海外駐在員の適応と効果を高める要素に焦点が当てられてきた(例:個人差、過去の経験、異文化理解、外国語の流暢さ、性格、ストレス対応力、選抜と訓練、赴任先での社会化手法、キャリアマネジメントプログラム、役割の明確化、文化的好奇心、社会的支援、夫婦/家族適応)。
- ・海外駐在員の有効性を発揮させるためのメンタリング効果に関する研究は少なく、そのほとんどは「ホームカントリー(出身国)」メンターに関するものだ(Mezias & Scandura, 2005)。

・本研究の目的は、次の3つである。

- (1) 海外駐在マネジャーに対するメンタリングの実証研究を行う
- (2) 「国際メンタリング」理論?(Mezias & Scandura, 2005)を用い、海外駐在員の有効性を測る指標(例:パフォーマンス、満足度、組織知識共有)を検証する
- (3) 研究の焦点を「出身国メンター」のみならず、「赴任国メンター」にも広げる

II. メンタリングと海外赴任

- ・これまでのメンタリング研究では、国内での2者間に関する内容が中心であった。
- ・2者間でのメンタリングにより、組織知識の増加、高い職務満足、組織社会化、肯定的なキャリア結果などの効果があることが言われてきた。
- ・しかし、最近では、伝統的な2者間でのメンタリングが、現在のような変化が激しい社会の中で生きるプロテジのニーズに合致するののかという疑問を提示する研究者も増えてきた(de Janasz, Sullivan, & Whiting, 2003; Higgins & Kram, 2001)。
- ・Baugh & Scandura(1999)は、「多様なメンター」という概念を提示し、プロテジの結果に関して複数のメンターの影響を検証する必要性を訴えた。
- ・しかし、多様なメンターの影響を検証した研究は少ない(Molloy, 2005のレビューを参照)。
- ・多様なメンターと言う概念を参考に、海外駐在員の有効性も、出身国と赴任国のメンター両方をもつことで広がるのではないかと考える研究者が出てきた(Baugh & Sullivan, 2005他)。
- ・Jassawalla et al.(2006)の調査で対象となった27名の海外駐在員のうち、63%がメンターがいたと報告した。9名は出身国メンターをもち、8名は赴任国メンターをもっていた。これら出身国、赴任国メンターはそれぞれが異なる目的をもち、赴任国メンターは異文化適応を主に支援し、出身国メンターはグローバル組織や本国送還に関する課題を支援していた。
- ・少数の海外駐在員しかメンターをもっていないことにはいくつかの理由が考えられる。まず、メンタリング関係を築くだけの期間がとれない可能性、自分がプロテジとしてどのように関わればよいのか分からない、そもそも赴任先でメンターを見つける必要性を感じないといったことがある。
- ・Feldman & Thomas(1992)は、海外駐在員は赴任先の人々は自分の国際配置に関して少しの支援にしかならないと思っていることを明らかにした。
- ・海外駐在員が、赴任国メンターを探す価値を見出さないとすれば、同じように赴任先の人々も海外駐在員をプロテジとして抱えるメリットを感じられないであろう。
- ・また、海外に出ることがわかっている駐在員に対しては、出身国メンターが責任をもってメンタリングするというモチベーションも下がりやすいであろう。
- ・レビューの結果をまとめると、メンタリングは海外駐在員にとって利点があると唱える研究者は多いが(Crocitto et al., 2005他)そのようなメンタリング関係を実証した研究は少ない。
- ・次章では、Mezias & Scandura(2005)の「国際メンタリング理論」を用い、出身国、赴任国メンターと海外駐在員の有効性を検証する2つの仮説を提示する。

III. 理論基盤

・Mezias & Scandura(2005)の「国際メンタリング理論」では、海外駐在員のニーズにこたえるためには、同時に複数のメンターが必要になると唱えている。この理論では、複数のメンターがどのように、国際配置における3つの段階において海外駐在員のニーズに対応していくのかを詳述している。

・この理論を用い、2つの仮説を提示する。

A. 出身国メンター

・海外駐在員も、新人の社会化プロセスと同じような過程(3段階)を経ると、Mezias & Scandura(2005)は提示した。

①出国前/予期的適応段階 ②駐在段階 ③本国送還段階

・各段階で、海外駐在員が求めるニーズが変わってくる。それに基づき、第一の仮説を提示する。

・仮説1:出身国メンターをもつことと、海外駐在員の有効性(組織アイデンティフィケーション、組織知識共有、海外駐在員の組織知識、職務満足、チームワーク、仕事に関係する緊張、パフォーマンス、昇進可能性)の間には、正の関係がある。

B. 赴任国メンター

・仮説2:赴任国メンターをもつことと、海外駐在員の有効性(組織アイデンティフィケーション、組織知識共有、海外駐在員の組織知識、職務満足、チームワーク、仕事に関係する緊張、パフォーマンス、昇進可能性)の間には、正の関係がある。

IV. 方法

A. サンプル

・健康産業のグローバル企業1社において調査を行った。10カ国(ベナン、ボリビア、ブルキナファソ、エチオピア、ガーナ、ニジェール、ナイジェリア、パラグアイ、南アフリカ、ザンビア)、366名の従業員に対して調査を依頼した。

・うち299名(81.7%)が回答し、全てが期間中、海外駐在員であった。54.5%が男性、45.5%が女性であった。

平均年齢は、43歳。平均勤続年数は、8年。3回の海外駐在経験が中間数であった。

・299名のうち、73%がメンタリング関係をもっていた。51%(n=153)が、赴任国メンター、17%(n=50)が出身国メンター、5%(n=14)が赴任国、出身国両方のメンターをもっていた。残りの82名がメンタリング関係をもっていないと回答した。

B. 尺度

・メンタリング関係をもつ従業員を、3つの観点から精査した:

(1)メンターに尋ねる (2)プロティジに尋ねる (3)組織記録から

・既存のメンタリング研究では、どちらか片方がメンタリング関係があると認識している場合は、メンタリング関係ありとしているが、本研究では先述した3つの方法で確認をした。その結果、100%の適合率であった(3つとも合致)。

・全てのメンタリング関係は、公式、任意で、3年間実施されていた。メンターは、海外駐在員の上司ではなかった。

・以下に、調査で使用した尺度を列挙する:

「組織アイデンティフィケーション」「組織知識共有」「海外駐在員の組織知識」「職務満足」「チームワーク」「仕事に関係する緊張」「パフォーマンス」「昇進可能性」

・統制変数は、性別、就業年数とした。

V. 結果の考察

・仮説1の検証:

出身国メンター → +(正の効果) 組織知識、職務パフォーマンス、昇進可能性

-(負の効果) 職務満足、組織アイデンティフィケーション

・仮説2の検証:

赴任国メンター → +(正の効果) 組織知識、組織知識共有、昇進可能性、チームワーク、職務パフォーマンス

Table 1 Correlations between study variables ($n=293$)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Mean | s.d. |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| 1. Organizational identification | | | | | | | | | | | | | 3.25 | 0.74 |
| 2. Organizational knowledge | 0.207 | | | | | | | | | | | | 3.12 | 0.76 |
| 3. Job satisfaction | 0.150 | 0.114 | | | | | | | | | | | 3.41 | 0.36 |
| 4. Teamwork | 0.100 | 0.207 | 0.063 | | | | | | | | | | 3.62 | 0.72 |
| 5. Job tension | -0.034 | 0.129 | 0.169 | 0.090 | | | | | | | | | 3.46 | 0.56 |
| 6. Job performance | 0.086 | 0.455 | 0.166 | 0.106 | 0.174 | | | | | | | | 2.38 | 0.92 |
| 7. Promotability | 0.239 | 0.433 | 0.209 | 0.063 | 0.030 | 0.372 | | | | | | | 3.12 | 0.76 |
| 8. Home mentor | -0.154 | 0.251 | -0.142 | 0.083 | 0.071 | 0.201 | 0.220 | | | | | | 1.21 | 0.41 |
| 9. Host mentor | 0.124 | 0.320 | 0.046 | 0.211 | 0.050 | 0.235 | 0.174 | 0.212 | | | | | 1.51 | 0.50 |
| 10. Gender | 0.152 | -0.058 | 0.066 | 0.043 | -0.010 | 0.007 | 0.038 | -0.145 | -0.076 | | | | 1.45 | 0.50 |
| 11. Age | 0.105 | 0.125 | 0.029 | -0.006 | 0.182 | 0.192 | 0.070 | 0.199 | 0.089 | -0.080 | | | 43.97 | 8.12 |
| 12. Tenure | 0.067 | 0.198 | 0.063 | 0.085 | 0.173 | 0.212 | 0.106 | 0.293 | 0.151 | 0.015 | 0.650 | | 12.12 | 8.61 |
| 13. Organizational knowledge-sharing | 0.065 | 0.583 | 0.240 | 0.267 | 0.558 | 0.351 | 0.284 | 0.170 | 0.268 | 0.027 | 0.155 | 0.238 | 3.36 | 0.63 |

Correlations greater than 0.12 significant at the 0.05 level.

**Table 2** Multiple regression results for hypotheses

| | Beta coefficients | | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------|----------|-----------------|------------------|-------------|
| | Organizational knowledge | Organizational identification | Organizational knowledge-sharing | Promotability | Teamwork | Job performance | Job satisfaction | Job tension |
| Hypothesis 1 | | | | | | | | |
| Sex | -0.028 | 0.106 | 0.066 | 0.038 | 0.051 | 0.010 | 0.025 | -0.007 |
| Organizational tenure | 0.221*** | 0.112 | 0.029 | 0.228*** | 0.072 | 0.154* | 0.112 | 0.176** |
| Mentor (home) | 0.150* | -0.168** | 0.227*** | 0.119 | 0.067 | 0.164* | -0.168** | 0.019 |
| Multiple regression summary statistics | | | | | | | | |
| Multiple R | 0.292 | 0.218 | 0.238 | 0.278 | 0.120 | 0.254 | 0.179 | 0.183 |
| Multiple R ² | 0.085 | 0.047 | 0.057 | 0.077 | 0.014 | 0.065 | 0.032 | 0.034 |
| F | 7.503 | 4.496 | 5.503 | 5.884 | 1.360 | 5.517 | 3.006 | 3.063 |
| F sign | 0.001 | 0.004 | 0.001 | 0.001 | 0.255 | 0.001 | 0.031 | 0.029 |
| Hypothesis 2 | | | | | | | | |
| Sex | -0.054 | 0.117 | 0.007 | 0.071 | 0.102 | -0.088 | 0.064 | -0.041 |
| Organizational tenure | 0.135* | 0.082 | 0.052 | 0.141* | 0.043 | 0.161* | 0.080 | 0.176** |
| Mentor (host) | 0.295*** | 0.124 | 0.166* | 0.247*** | 0.212** | 0.206** | 0.036 | 0.017 |
| Multiple regression summary statistics | | | | | | | | |
| Multiple R | 0.350 | 0.192 | 0.182 | 0.312 | 0.240 | 0.294 | 0.114 | 0.184 |
| Multiple R ² | 0.123 | 0.037 | 0.033 | 0.097 | 0.058 | 0.087 | 0.013 | 0.034 |
| F | 9.730 | 2.903 | 2.614 | 6.639 | 4.768 | 6.359 | 1.010 | 2.617 |
| F sign | 0.001 | 0.036 | 0.052 | 0.001 | 0.003 | 0.001 | 0.389 | 0.052 |

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $n=293$.**Table 3** Summary of results for Hypotheses 1 and 2

| Effectiveness measures | Having a home-country mentor | Having a host-country mentor |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Organizational identification | Significant, but negative | NS |
| Expatriate organizational knowledge | Significant, positive | Significant, positive |
| Organizational knowledge sharing | NS | Significant, positive |
| Job satisfaction | Significant, but negative | NS |
| Team work | NS | Significant, positive |
| Job-related tension | NS | NS |
| Performance | Significant, positive | Significant, positive |
| Promotability | Significant, positive | Significant, positive |

- ・出身国メンターが、組織アイデンティフィケーションと職務満足に、負の効果をもっているという結果は、驚きである。おそらく、海外赴任者と出身国メンターとの関係が途切れてしまうことや、出身国メンターに海外赴任の経験が無い場合、物足りなく感じてしまうからかもしれない。また、出身国メンターの有無よりも、報酬の少なさ、健康状態、住居問題などが、職務満足により強い影響をもっていることも考えられる。本研究では測れなかった他の変数による分析が必要である。

A. 今後の研究の方向性

- ・本研究の貢献は、出身国、赴任国両方のメンターの効果について実証した点である。
- ・本研究の結果、一人以上のメンターの影響について調べることは、今後の研究として重要なテーマであることが示された。
- ・本研究により、国内でのメンタリング研究の結果が、そのまま海外赴任者にあてはまるものではないことが示された。

・今後の研究の方向性として

- ①海外赴任者は、出身国1人、赴任国1人以上のメンターをもっている可能性がある。
- ②メンタリングプロセスを長期にわたって見る研究も必要である。長期にわたるメンタリングの場合、異なるメンターが、それぞれの段階で異なる機能を果たす可能性がある。

B. 実践への適用

- ・本研究の結果、海外赴任者に対する赴任国メンターの重要性が実証された。企業は、公式のメンタリングプログラムによって、赴任国メンターをつけることを検討した方がよいであろう。
- ・出身国メンターに対しては、「遠距離メンタリング」のガイドラインを設定するのも一案である（例：週1回程度のメール、月1回程度の電話）。
- ・出身国、赴任国メンターそれぞれが海外赴任者にとって異なる機能を果たしている。双方を準備することが、海外赴任者の成功に不可欠であると言える。

■感想/疑問点

- ・赴任先と出身国メンターの有無と、従属変数の関係を見るというのが面白い。自分の今後の研究にも使えそう。
- ・Multiple mentors(多様なメンター)については、色々な組み合わせのメンターが考えられそう。それぞれが、プロティジの成長段階によって、違った機能をはたしていそう。
- ・海外赴任先での赴任国メンターをどのように見つけるのか？
海外赴任マネジャーの場合、現地の人は部下になるケースが多いだらうし。
- ・海外赴任者に対して、国内のどの立場の人がメンターになるのか。
その人と個人的に親しかった(Informal mentor)先輩、上司？海外赴任経験者？
- ・国内に残っている出身国メンターが、海外赴任者に対して、時間と労力をかけてメンタリングするのか？
しかも3つの変数にしか効果が無いのに。

■ディスカッションしたい点

- ・海外赴任者は、赴任先でどのような課題に直面するのか？(文化、言語・・・？)
- ・海外赴任者に対して、どのような支援ができるのか？(赴任前研修、赴任先でのメンター設定・・・？)