



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

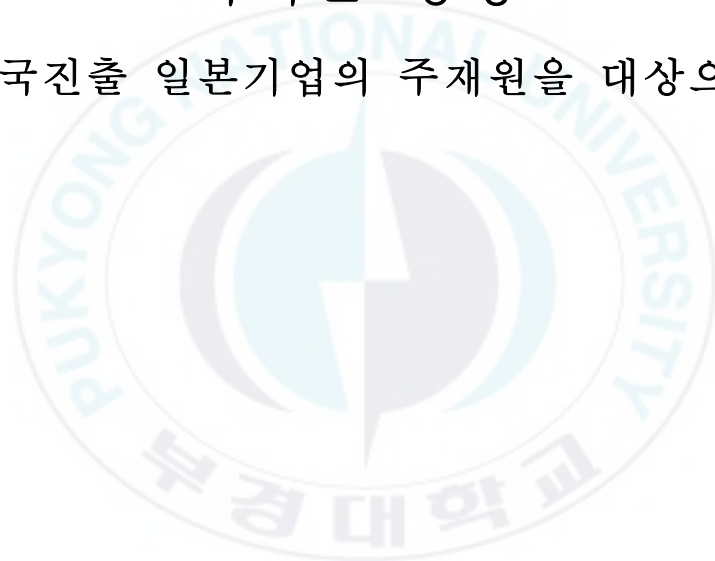
[Disclaimer](#)

경 영 학 석 사 학 위 논 문

역할 스트레스가 해외주재원의
문화적응과 직무성과에

미치는 영향:

한국진출 일본기업의 주재원을 대상으로



2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

이치카와 에미

(市川 衣美)

경 영 학 석 사 학 위 논 문

역할 스트레스가 해외주재원의
문화적응과 직무성과에
미치는 영향:

한국진출 일본기업의 주재원을 대상으로

지도교수 김 영 조
(공동지도교수 김 창 완)

이 논문을 경영학 석사 학위논문으로 제출함.

2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

이치카와 에미
(市川 衣美)

이치카와 에미의 경영학 석사
학위논문을 인준함.

2017년 2월



주 심 경 영 학 박사 류 태 모 (인)

위 원 경 영 학 박사 김 창 완 (인)

위 원 경 영 학 박사 김 영 조 (인)

목 차

표 목차	iv
그림 목차	v
Abstract	vi
일본어 요약	vii
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경과 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 범위 및 논문의 구성	5
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 해외주재원	7
1. 해외주재원의 정의	7
2. 해외주재원의 역할	8
제 2 절 역할 스트레스	9
1. 역할 스트레스의 개념	9

2. 역할 스트레스의 구성요소	10
3. 역할 스트레스에 관한 선행연구	14
제 3 절 해외주재원의 문화적응	15
1. 해외주재원의 문화적응의 개념	15
2. 해외주재원의 문화적응에 관한 선행연구	17
제 4 절 해외주재원 성과	18
1. 해외주재원 성과의 개념	18
2. 해외주재원 성과에 관한 선행연구	19
제 5 절 연구 모형 및 가설의 설정	20
1. 연구 모형	20
2. 가설의 설정	21
제 3 장 연구 방법	27
제 1 절 조사 방법	27
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정	29
제 3 절 조사대상자의 일반적 특성	31
제 4 절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석	35
제 4 장 연구결과 분석 및 가설의 검증	38
제 1 절 상관관계 및 집단 간 차이 분석	38
제 2 절 가설의 검증	43
제 5 장 결 론	51

제 1 절 연구결과의 요약 및 토론	51
제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구방향	55
참고 문헌	57
부록	68
1. 한국어 설문지	68
2. 일본어 설문지	73



〈표 목차〉

<표3-1> 설문지의 구성	29
<표3-2> 표본의 구성: 개인특성	32
<표3-3> 표본의 구성 : 해외 현지 조직 특성	34
<표3-4> 요인분석 결과	36
<표3-5> 신뢰도 분석 결과	37
<표4-1> 변수 간의 상관관계 분석 결과	39
<표4-2> 가족상황에 따른 연구변수의 차이분석 결과	40
<표4-3> 해외 현지직위에 따른 연구변수의 차이분석 결과	41
<표4-4> 영어능력에 따른 연구변수의 차이분석 결과	42
<표4-5> 현지재임기간에 따른 연구변수의 차이분석 결과	43
<표4-6> 역할 스트레스가 업무적응에 미치는 영향에 대한 분석 결과	45
<표4-7> 역할 스트레스, 업무적응이 직무성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과	47
<표4-8> Sobel test 결과	48
<표4-9> 가설 채택여부	48
<표4-10> 역할갈등이 업무적응에 미치는 영향에 대한 곡선추정 ...	49
<표4-11> 역할갈등이 직무성과에 미치는 영향에 대한 곡선추정 ...	50

<그림 목차>

<그림2-1> 연구 모형	21
---------------------	----



**The effect of role stress on
expatriates' cultural adjustment and job performance:
The case of Japanese expatriates in Korea**

Ichikawa Emi

*Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University*

Abstract

The purpose of this study is to explore the effect of role stress on expatriates' cultural adjustment and job performance. I also examine the effect of the individual factors (i.e., family status, prior willingness to work in Korea, job position, language fluency, length of service in Korea, previous overseas experience) on expatriates' cultural adjustment and job performance. Surveys were completed by 105 Japanese expatriates in Korea.

Role ambiguity was found to influence work adjustment and job performance, while role conflict was found not to influence them. Work adjustment was a mediator between role ambiguity and job performance. The longer the length of service in Korea, the greater work adjustment and job performance, but family status, prior willingness to work in Korea, job position, language fluency, previous overseas experience did not influence work adjustment and job performance.

Keywords: role stress, role ambiguity, role conflict, cultural adjustment, job performance

役割ストレスが海外駐在員の文化適応と職務成果に及ぼす影響:

韓国進出日本企業の駐在員を対象に

市川衣美

釜慶大学校 大学院 経営学科

要旨

企業の国際展開にしたがって資本や設備だけでなく人材も国境を越えて移動する。海外駐在員は、各自多様な使命を持って親会社から現地子会社に派遣される。現地子会社の成果は海外駐在員がどの程度使命を達成できるかによって大きく影響を受ける。また、海外駐在員を派遣する費用は決して安くはないため、親会社は海外駐在員が現地で職務に適応して成果を上げることに強い関心を持つ。

海外駐在員を対象にした研究は、Black et al.(1991)が提起した概念モデルである国際適応モデルを契機にアメリカを中心に数多く行われてきた。このモデルでは海外駐在員の適応を業務、対人、一般に3つの側面に分けて提示している。

本研究では、海外駐在員の業務適応と職務成果に影響を及ぼす要因として、役割曖昧性、役割葛藤の2つの役割ストレスを対象にした。役割ストレスが業務適応、職務成果にどのような影響を及ぼすのか、また、役割ストレスと職務成果の関係における職務適応の媒介効果を確認することを目的として、実証研究を行った。

調査は、韓国進出日本企業に勤める海外駐在員を対象に、事前インタビュー、アンケート調査、事後インタビューの3段階で行った。海外駐在員の海外勤務実態の概括的な把握と現地適応への影響要因を導き出すため、韓国および韓国人に対するイメージ、文化差に対する認識、そして派遣前と派遣後の心理状態の変化と適応程度を中心にインタビュー調査を実施した。事前インタビューの調査結果を基に役割ストレスが海外駐在員の文化適応と職務成果に及ぼす影響に対する仮説を設定し、これを検証するためにアンケート調査を実施した。メールで要請文と質問内容リンクを配布し、インターネット上で収集した105件の資料を基に、SPSS(22.0)を使った統計的分析によ

り、仮説を検証した。

統計分析の結果、役割曖昧性が先行研究と同様に、業務適応と職務成果に負(-)の影響を与えていることが確認される反面、役割葛藤は先行研究とは異なり、業務適応と職務成果に有意な影響を与えていないことが確認された。また、役割曖昧性と職務成果の関係において職務適応が部分媒介効果を持つことも確認された。すなわち、役割曖昧性は職務成果に直接的な負(-)の影響を与えるだけでなく、職務適応を通じて職務成果に間接的に負(-)の影響を与えていることを意味する。そのほか、現地在任期間が長くなるほど、業務適応と職務成果が高まる一方、婚姻状態、家族の同伴有無、出発前の韓国での勤務意欲、海外現地での職位、語学能力(英語、韓国語)、過去の海外勤務経験は業務適応と職務成果に影響を及ぼさないことが明らかになった。

アンケート調査結果に対する理解を高めるために追加インタビューを実施した。この結果、海外駐在員は職務に関して自律的に決めて実行できる裁量権が与えられることが多いため、役割曖昧性の問題は海外駐在員が自ら対処して解決しなければならない問題だと認識していることがわかった。すなわち、海外駐在員が業務に適応し成果を上げるために、役割が曖昧ならば自ら役割を定義して作っていくことが必要だと言える。したがって、異文化の中で役割曖昧性により発生する不確実性を恐れたり忌避せず、積極的に対処しようとする挑戦的で楽観的な性格の所有者を海外駐在員として選抜し配置することが海外駐在員の業務遂行と職務成果を向上させるための効果的な方案だといえる。また、役割葛藤やストレスを当然存在するものと捉えたうえで、成果を出す方法を模索することが重要だという意見が提起された。新しいことを始めること自体が葛藤を誘発しうる一方で、文化の差がそのままビジネスの機会になることもある。役割葛藤を経験する程度や、役割葛藤が駐在員の行動に影響を及ぼす方向は個人の性格により多様であるため、アンケート調査において役割葛藤と業務適応および職務成果間の関係が有意でないという結果になったと解釈することができる。

最後に本研究の限界点を提示して、今後の研究方向について言及した。

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경과 목적

1. 연구의 배경

기업이 국제화됨에 따라 자본이나 설비뿐만 아니라 인력도 국경을 넘어서 이동한다. 날로 글로벌화가 가속화되는 상황에서 다국적기업은 국제 경쟁력을 강화하기 위해 본국거점뿐만 아니라 해외거점의 성과를 높이는 것이 필요하다. 해외거점이 성공적으로 성과를 내기 위해서는 제품 또는 서비스의 질이 우수해야 할 뿐만 아니라 해외거점의 임무를 성공적으로 수행할 수 있는 인적자원의 확보와 관리가 무엇보다 중요하다. 해외거점의 인적자원은 현지에서 채용하는 인력과 본사에서 파견하는 인력으로 크게 구분할 수 있는데, 본사에서 파견된 해외주재원은 본사의 미션, 전략과 조직문화를 현지법인에 정착되게 하는 핵심역할을 수행한다. 따라서 해외주재원이 현지의 문화와 제도를 이해하고 얼마나 잘 적응하느냐가 개인의 성과뿐만 아니라 현지법인의 성과를 좌우할 수 있다.

다국적기업은 본국에서 축적된 지식의 이전(Fang et al., 2010), 기업전체의 경영 방침이나 규범의 적용(Kobrin, 1988), 거점 간의 조정과 제휴(Scullion, 1994), 해외거점의 문제해결능력 구축(Andersson et al., 2002) 등 다양한 목적을 가지고 해외주재원을 파견한다.

다국적기업이 해외주재원을 파견하는 동기는 다양하더라도 동일하게 해외주재원이 새로운 환경에서 직무에 적응하고 성과를 올리는 것에 큰 관심을 갖는다(Shi & Franklin, 2014). 성공적인 해외파견을 위해 해외주재원은 기업의 전략적 목표를 완전히 이해하고 자신이 맡은 역할을 수행할 필요가

있다. 한편 기업은 해외주재원에게 명확한 역할을 주고, 역할수행의 장애요인을 제거하도록 노력을 기울여야 한다. 기업의 노력으로 해외주재원이 당면하게 되는 애로사항이 낮아질 때 해외파견 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

조직의 해외주재원에 대한 불충분한 관리는 직무 불만(Aryee & Stone, 1996), 근무의욕의 저하(effort regulation)(Harrison & Shaffer, 2005), 자신감 결여(Takeuchi et al., 2002a), 해외파견을 기피하는 태도(Takeuchi et al., 2002b), 심리적 안녕감(psychological well-being) 하락(Wang & Takeuchi, 2007; Yamazaki & Kayes, 2007) 등 조직 발전을 방해하는 요인이 된다. 많은 선행 연구들이 해외파견의 실패는 해외주재원 자신의 문제일 뿐만 아니라, 조직의 경쟁력에 손실을 주는 중요한 문제임을 지적해 왔다(Wang & Takeuchi, 2007; Templer, 2010). 이 문제는 서구 다국적기업에 비교해서 해외거점 경영을 일본인 주재원에게 더 많이 의존하는 일본 다국적기업에 있어서 특히 심각하다고 할 수 있다(Kawai & Strange, 2014).

일본기업의 해외진출은 대기업 중심으로 이루어져 왔지만, 최근에는 국내 시장의 위축으로 곤경에 처한 중소기업도 성장 기회를 찾아서 해외로 진출하는 경향이 많아지고 있다(Gao, 2015). 일본 외무성의 통계에 의하면 해외 현지 민간기업에서 근무하는 일본인 수는 약 26만 명이며, 2000년 대비 65.1% 증가하였고, 그중 62.3%가 아시아 지역에서 근무하고 있다(일본 외무성 해외 체류 일본인 수 조사, 2014).

이러한 상황에서 보다 효과적인 해외파견 관리가 필요하다. 다국적기업이 해외주재원을 파견하기 위해서 고비용을 부담해야 하며, 해외주재원이 임무완료 전에 조기 귀국할 경우 이로 인해 유발되는 비용은 일인당 평균 \$198,000이나 된다는 조사결과도 있다(Tungli & Peiperl, 2009). 지금까지

임무완료 전의 조기 귀국과 같은 해외 파견의 실패에 관한 연구가 많이 이루어져 왔는데, 그 중에 해외 파견의 실패가 해외 현지문화에의 부적응에 기인한다는 Tung(1981)의 연구를 계기로 해외주재원의 해외 현지 적응에 대한 관심이 높아졌다. 그러나 일반적으로 해외주재원의 해외 현지 적응이 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 인식되고 있지만(Black et al., 1991), 해외주재원의 적응이 업무수행에 어느 정도의 영향을 주는가에 대한 실증 연구는 충분하지 않다.

한편, 해외생활이나 해외근무에 있어서의 불확실성을 이유로 많은 학자들이 역할 스트레스의 관점에서 해외주재원의 적응을 연구해 왔는데, 역할 스트레스의 하위 차원인 역할모호성과 역할갈등이 해외주재원의 업무적응에 영향을 미치는 것으로 제기되고 있다(Hechanova et al., 2003; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). 역할 스트레스는 일반 기업구성원을 대상으로 다양한 요인과의 관계에서 연구되어 왔는데 직무성과가 대표적인 결과변수로 다루어져 왔다. Tubre & Collins(2000)가 일반 기업구성원을 대상으로 역할모호성과 직무성과, 역할갈등과 직무성과 간의 관계를 메타 분석한 결과에 의하면 역할모호성은 성과에 명백한 영향을 미치는 반면, 또 다른 하위차원인 역할갈등은 성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나기도 한다. 해외주재원 연구에서 성과는 주로 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 심리적 차원의 성과에 초점을 두고 연구되어 왔기 때문에(Hechanova et al., 2003; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) 역할 스트레스와 직무성과의 관계에 대한 연구는 미흡하다고 할 수 있다.

일반적으로 해외주재원의 문화적응은 업무적응, 상호작용 적응, 일반적인 생활 적응의 세 차원으로 구성되는데(Black et al., 1991), 업무적응은 이문화 속에서의 직무와 관련된 심리적 안녕감을 가리킨다. 상호작용 적응은 업무 내외에서 현지인과 상호작용할 때 느끼는 심리적 안녕감이고, 일반적

인 생활 적응은 이문화 환경에서의 생활과 관련된 전반적인 안녕감이다. 본 연구에서는 해외주재원이 이문화 환경에서 어떻게 업무에 적응하고 직무성과를 올리는지에 관심을 기울기 위해 문화적응의 세 차원 중에서 직무성과에 좀 더 직접적인 영향을 줄 것으로 예상되는 업무적응에 초점을 맞춰서 연구하고자 한다.

본 연구에서는 일본인 주재원의 역할모호성과 역할갈등이 문화적응의 주요 차원인 업무적응에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 이들 역할모호성과 역할갈등이 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 또한, 역할모호성과 역할갈등이 직무성과에 직접적으로 영향을 미친다기보다 업무적응을 통해서 성과에 영향을 미치는 것으로 개념화할 수 있는데, 그런 관점에서 역할 스트레스(역할모호성과 역할갈등)와 직무성과 간의 관계에서 업무적응이 어떤 효과를 갖는지 확인하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 해외주재원의 업무적응과 직무성과에 관련된 선행연구들을 검토하고 한국진출 일본인 주재원을 대상으로 실증연구를 실시한다. 업무적응과 직무성과에 영향을 미치는 요인으로 역할 스트레스를 선택하고, 업무적응과 직무성과 사이의 관련성을 규명하고자 한다.

본 연구에서의 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 해외주재원의 역할모호성과 역할갈등은 업무적응과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 연구문제 2. 해외주재원의 업무적응은 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 연구문제 3. 역할모호성, 역할갈등과 직무성과 간의 관계에서 업무적응이

어떠한 역할을 하는가?

연구문제 4. 해외주재원의 개인특성은 업무적응과 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

제 2 절 연구의 범위 및 논문의 구성

해외주재원의 업무적응과 직무성과에 영향을 주는 요소는 조직의 상황, 환경의 특성, 무형적 요소, 과업의 구조, 구성원의 특성 등 다양하다. 이에 따라 본 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구, 사전 인터뷰 조사, 설문조사 및 통계분석 등을 실시하였다. 문헌연구는 공적기관의 통계자료, 주재원 관련 국내·외의 단행본, 연구논문, 학술지 등 연구모형과 관련된 학문적 내용을 참고하였다. 특히 주재원 관련 선행연구를 참고로 하여 연구의 방향을 고찰하고 연구모형과 가설을 설정하였다.

연구의 내용은 첫째, 해외주재원의 역할 스트레스가 업무적응에 미치는 영향, 둘째, 해외주재원의 역할 스트레스와 업무적응이 직무성과에 미치는 영향, 셋째, 해외주재원의 역할 스트레스와 성과 사이에서의 업무적응의 매개효과를 검증하는 것이다.

연구의 대상은 한국에 진출한 일본기업의 주재원을 대상으로 하였다.

수집된 자료는 SPSS 22.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 타당도와 신뢰도 분석, 집단 간의 차이분석, 변수의 상관관계, 다중회귀분석 등 다양한 분석을 실시하였다.

본 연구는 다음과 같이 전체 5장으로 구성하였다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 연구의 목적을 제시하고 연구의 범위 및 논문의 구성을 서술하였다.

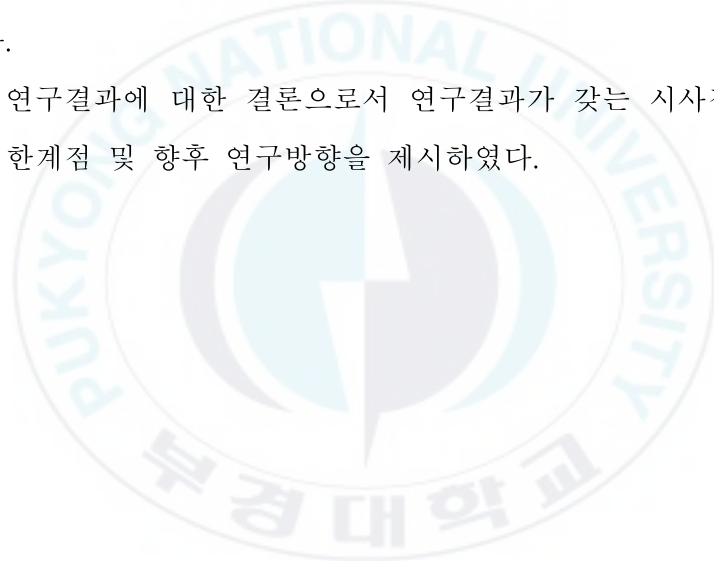
제2장은 이론에 대한 전반적인 고찰로서 핵심 주제인 역할 스트레스, 해

외주재원의 역할, 업무적응 및 직무성과에 대한 이론을 제시하고 선행연구를 검토하여 본 연구의 이론적 틀을 제시하였고, 실증적 분석을 위한 연구모형 및 가설을 설정하였다.

제3장은 자료조사 방법 및 표본의 특성 그리고 독립변수와 종속변수 및 매개변수에 대한 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성과 분석방법을 제시하였고, 변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

제4장은 연구결과 분석 및 가설에 대한 검증으로 집단 간의 차이분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 실시하고 연구가설의 검증과 해석을 실시하였다.

제5장은 연구결과에 대한 결론으로서 연구결과가 갖는 시사점을 토론하고 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.



제 2 장 이론적 배경

본 연구의 근거가 되는 해외주재원에 대한 일반적 고찰과 해외주재원의 역할 스트레스, 주재원의 현지에서의 업무적응과 성과에 대한 이론과 개념들 간의 관계, 그리고 연구경향들을 살펴보고자 한다.

제 1 절 해외주재원

1. 해외주재원의 정의

기업은 해외에서의 사업경영을 목적으로 해외직접투자(FDI: foreign direct investment)를 하며, 그 결과 해외 자회사(subsidiary company)(법인격이 없는 주재원 사무소, 지사·지점도 포함)가 설립된다. 해외 자회사의 인적자원은 모회사(parent company)에서 해외의 자회사에 파견되는 인력인 해외주재원(expatriate)과 자회사가 현지에서 고용하는 인력인 현지 직원(local staff)으로 구성된다(Shiraki, 2013). 다국적기업으로서는 해외주재원 파견은 가장 일반적인 인력전략이며, 해외주재원은 특정한 업무를 다하기 위해서 일반적으로 1년 이상 해외에서 생활하면서 근무하고, 모국으로 되돌아온다(Shaffer et al., 2012).

다국적기업의 자회사 통제에는 몇 가지 방법이 있지만, 사람을 통한 통제 방법은 어느 국적 사람이 그 중심을 구성하는지에 의해 분류할 수 있다. 첫째, 본국 중심형(ethnocentric control type)이다. 모회사가 소재하는 국적 사람이 해외 자회사의 중심적 지위를 독점적으로 차지한다. 둘째, 현지인 중심형(polycentric control type)이다. 모회사에서 해외 자회사에 권한이양이 진행되고, 현지의 상황을 잘 아는 현지 국적의 인력이 자회사를 통

제한다. 셋째, 범세계 통합형(geocentric control type)이다. 글로벌한 시야로부터 자원 배분을 하고, 다양한 국적의 인력이 적재적소로 자회사의 주요 직위를 차지한다. 이처럼 다국적기업은 국제시장에서의 효율성을 추구하면서 현지 시장이나 고객의 수요에 유연하게 대응하기 위해 조직의 발전 단계에 따라서 다양한 인력을 활용한다.

2. 해외주재원의 역할

Hays(1974)에 의하면 해외임무는 모회사의 구조를 답도록 설계하고 구축하는 구조설계자, 특정의 문제를 분석하고 해결하는 문제 해결자, 현존하는 조직 구조를 기능적으로 운영하는 조직 운영자, 해외자회사의 전체를 통괄 관리하는 CEO의 4가지로 분류된다.

Caligiuri et al.(1998)은 파견자의 임무를 기술적인 부족을 보충하는 "기술을 위한 임무", 개인의 능력을 높이는 "경험을 쌓아 높은 가능성을 펼치기 위한 임무", 개인의 능력을 높이는 것과 동시에 특정한 책무를 담당하는 "전략 및 방침 설정을 위한 임무", 기술적이고 경영관리상의 책무와 해외 현지종업원의 관리를 담당하는 "기능적이고 전술적인 임무"의 4가지로 분류했다.

Black(1998)은 글로벌화의 패턴을 수출 단계의 기업, 다국가기업(MDCs: 여러 국가에 진출했는데 각 국가마다 서로 다른 현지화된(localized) 전략을 추진하는 다국적기업), 글로벌차원의 통합 전략을 가지는 다국적기업, 복수의 중추를 가지는 다국적기업(multi-focal corporation)의 4개 유형으로 분류하고, 각 유형에서 본사가 해외주재원에게 맡기는 역할이 다른 것을 지적했다. 수출 단계의 기업의 경우 수출 판매는 국내 판매의 연장이며, 해외 수요보다 국내 수요를 우선하는 경향이 있다. 그 때문에 수출 단계의

기업에서는 자회사에 해외주재원을 파견하기보다 국내를 기반으로 상품을 담당하는 관리자가 해외 각 지역을 방문해서 관리하는 방침을 취하는 경우가 많다. 다국가기업의 경우 해외 자회사는 현지 시장 및 경쟁 상대에게 초점을 두기 위해 현지 사업단위의 전문성이나 적응력이 필요하다. 그 때문에 해외주재원은 국제전문직의 경영자, 혹은 단기 기술전문직으로 나뉘지는 경향이 있다. 글로벌차원의 통합 전략을 가지는 다국적기업의 경우 다른 지역의 사업단위로 대규모 통제를 하기 위해 본국 및 제삼국의 해외주재원을 보다 많이 배치한다. 한편, 복수의 중추를 가지는 다국적기업의 경우 지구규모의 통제로 경쟁 우위성을 확보하기 위해 국적에 관계없이 적절한 장소에 인력을 배치하는 것을 지향한다.

해외주재원의 역할은 해외 현지 상황이나 직위에 따라서도 다르다 (Shiraki, 2014). 상위 직급의 관리자는 해외 현지법인의 통제, 경영 이념·경영 기법의 이전이나 전달이 주된 역할이 된다. 현장을 관리하는 중간관리직이나 기술전문가는 후임의 육성, 전문기술의 이전이 주요한 역할이다. 일반종업원은 해외에서 경험을 쌓고 성장을 하는 것이 주된 역할이 된다. 게다가, 해외 현지법인의 성장 단계, 자본구성, 해외 현지법인의 전략적 위치 등에 따라서 해외주재원 개개인의 역할은 달라진다.

해외임무와 해외주재원의 역할은 다양한 분류가 있지만, 공통점은 조직의 목적을 실현하기 위해서 설계되고 있다는 것이다. 즉, 기업 입장에서는 해외 파견 전에 달성해야 할 사명을 명확히 인식시키는 것이 중요하다.

제 2 절 역할 스트레스

1. 역할 스트레스의 개념

역할이란 직위와 관련된 것으로 조직체제에 따른 특정 직위의 구성원에게 기대되는 적합한 행위로 정의된다(Rizzo et al., 1970). 역할은 역할전달자의 역할기대(role expectation)가 역할수행자에게 전달되고, 역할수행자가 인식한 역할기대를 바탕으로 행동하게 되는 과정에서 형성된다. 그 때 여러 가지 상황적 요소의 영향을 받는데, 공식 조직구조, 방침, 직무기술서, 관리제도 등 조직적 요소, 역할전달자 및 역할수행자의 성격과 동기, 자아개념 등 개인적 특성, 역할전달자와 역할수행자 간의 상호관계를 예로 들 수 있다. 이처럼 역할은 각자 맡은 일을 수행하는 과정에서 여러 가지 요소에 영향을 받으면서 형성된다(Katz & Kahn, 1966).

조직구성원들은 조직목표를 달성하기 위해 기대되는 역할을 수행해야 하는데, 이러한 역할을 항상 성공적으로 수행할 수 있는 것은 아니다. 즉, 역할기대를 충족시키기 어려운 상황들이 있을 수 있는데, 그 경우 역할기대는 스트레스(role stress)를 유발하는 요인(role stressor)이 될 가능성이 있다. 문화적 차이로 인한 역할 스트레스는 과정손실(process loss)¹⁾을 통하여 집단의 성과를 저하시키는 요인으로 작용하기 때문에 역할 스트레스 관리는 국내조직뿐만 아니라 다국적기업에 있어서도 중요한 문제라고 할 수 있다. 역할 스트레스는 조직구성원들이 인종, 국적, 종교 면에서 다양해질수록 발생 가능성이 더욱 커진다(Jehn et al., 1999; Simons et al., 1999).

2. 역할 스트레스의 구성요소

역할 스트레스의 구성요인은 역할모호성(role ambiguity), 역할갈등(role conflict)과 역할과부화(role overload)의 세 가지 요소로 구성되어 있다고

1) 과정손실이란 잠재적 생산성(개개인이 가지고 있는 과제해결 능력의 총합)과 실제 집단 성과의 차이를 가리킨다. 예컨대 구성원들 간에 갈등이 발생하거나 커뮤니케이션이 원활하게 되지 않는 경우 집단성과는 기대에 못 미칠 수 있는데, 이로 인한 손실을 과정손실이라 한다.

보는 시각(Kahn et al., 1964)과 역할모호성(role ambiguity), 역할갈등(role conflict) 두 가지 요소로 구성되어 있다고 이해하는 시각(Behrman & Perreault, 1984; Rizzo et al., 1970)이 있다.

가. 역할모호성

역할모호성은 업무를 수행하는 과정에서 조직구성원이 자신이 수행해야 하는 업무에 대한 내용을 정확하게 인식하지 못하거나 업무를 수행하기 위한 정보가 충분하지 않다고 느낄 때 경험하는 것으로서 역할 수행에 대한 불명확함을 의미한다(Churchill et al., 1985). 즉, 조직구성원이 어떤 업무를 수행할 때, 역할 수행에 필요한 정보가 부족한 상태로 인해 발생하며, 조직구성원이 의무와 권한 및 책임에 대해 명확하게 인식하지 못하는 것을 의미한다(Kahn et al., 1964). 특히 조직구성원이 업무를 수행할 때, 자신에게 기대하는 것이 무엇인지 정확히 알지 못하거나 주어진 역할기대를 해결했을 때 발생하는 결과에 대한 정보를 얻을 수 없을 때 역할모호성이 발생한다(Pearce, 1981). 따라서 역할모호성을 경험하는 경우 자신의 노력에 대한 성과와 기대하는 결과가 불명확하다(Beehr & Newman, 1978). 또한 역할모호성은 조직구성원의 역할에 대한 불안과 불만, 현실 왜곡을 야기하여 조직유효성을 감소시킨다(Rizzo et al., 1970).

이러한 역할모호성은 다음과 같이 여러 가지 요인에 의해 발생할 수 있다(Kahn et al., 1964). 첫째, 개인의 이해수준을 넘어선 조직의 규모 및 복잡성, 둘째, 조직의 급속한 성장, 셋째, 사회구조의 요구에 따른 빈번한 기술의 변화, 넷째, 상호의존을 해치는 잦은 인사이동, 다섯째, 조직에 투입되는 정보에 대해 제재를 가하는 관리 철학, 여섯째, 조직 변화로 인해 발생하는 조직구성원에 대한 새로운 요구 등이다. 특히 경제 상황이 불안정하고 표준화되지 않은 업무가 증가하는 최근 상황에서 역할모호성은 더욱 증

가하게 된다(Behrman & Perreault, 1984). 역할모호성은 업무 내용 자체가 난해하거나 복잡해질수록 더욱 잘 나타난다.

해외주재원의 경우 본국 사회와 현지 사회의 문화통념의 차이, 본사와 현지 자회사의 조직문화의 차이, 현지직원이나 현지고객이 가진 문화배경의 차이로 인해 업무를 수행하는데 있어서 역할모호성을 경험할 가능성이 더 크다. 해외주재원은 대체로 경영 관리직이나 기술 관리직으로서 파견되기 때문에 업무내용이 복잡하고 현지의 상황을 감안하면서 임무를 수행해야 되는 것이 예상된다. 그러한 상황에서 해외주재원은 역할모호성을 일반 조직구성원과 비교했을 때 보다 많이 경험하게 될 것이다.

나. 역할갈등

역할갈등은 두 가지 이상의 상반된 역할기대에 동시에 직면하는 상황으로 조직구성원이 상반된 요구나 지시를 받는 것을 의미하며, 상반된 기대로 인해 업무수행이 어려운 상황을 가리킨다(Kahn et al., 1964). 조직에서 조직구성원에게 요구하는 역할기대가 조직구성원 개인의 가치와 목표 및 능력에 일치하지 않거나 조직의 역기능적인 관리관행과 같은 실제 모순된 요구가 조직구성원에게 주어지는 경우에도 역할갈등이 발생한다.

구체적으로 역할갈등은 역할전달자와 역할담당자 간의 기대를 모두 충족시키지 못했을 때 발생하는 역할관계자 간의 모순된 역할기대 인식이 원인이며(Nicholson & Goh, 1983), 세 가지 경우로 나뉘볼 수 있다. 첫째, 역할담당자 내의 갈등으로 조직구성원이 지닌 내적 기준과 조직에서 업무 수행을 위해 요구되는 것 사이의 갈등관계를 의미한다. 즉, 역할갈등은 조직구성원이 조직으로부터 자신의 기준 또는 능력에 부합되지 않는 역할기대를 요구받거나 여러 명의 역할전달자로부터 일치되지 않는 역할기대를 요구받는 사회적 상황들을 인식하는 심리상태를 의미한다. 둘째, 전달자 간의 갈

등으로 두 명 이상의 역할전달자가 조직구성원에게 동시에 양립할 수 없는 복수의 역할을 요구하는 것을 의미한다. 셋째, 역할 간의 갈등으로 처음 조직구성원에게 요구한 역할이 그 다음 요구한 역할과 모순될 때 발생한다. (Rizzo et al., 1970).

해외주재원의 경우 본사의 요구와 자회사의 요구 간의 차이, 본국의 경영방침과 현지의 문화와의 차이, 현지에서 업무를 수행할 수 있는 능력의 부족 등으로 인해 업무를 수행하는 과정에서 역할갈등을 경험할 가능성이 높다. 해외주재원은 많은 경우 본사의 경영방침을 자회사에 정착시키는 역할을 맡고 있기 때문에 역할갈등을 일반 조직구성원과 비교했을 때 보다 많이 경험하게 될 것이다.

다. 역할과부하

역할과부하는 조직구성원에게 주어진 시간, 능력 혹은 다른 제약조건들에 비해 조직이 기대하는 책임과 업무가 너무 과중한 상황을 의미한다 (Rizzo et al., 1970). 조직구성원이 가진 시간, 에너지, 지식과 같은 가용할 수 있는 자원에 비해 조직의 요구가 과중한 경우 조직구성원은 역할과부하를 인식하고 스트레스를 느끼게 된다(Kahn et al., 1964). 또한 조직구성원이 짧은 시간에 너무 많은 양의 업무를 수행해야 하거나 동시에 복수의 업무를 수행해야 하는 경우에도 역할과부하를 경험한다.

이러한 역할과부하는 양적인 과부하와 질적인 과부하로 나눌 수 있다. 첫째, 양적 역할과부하는 조직이 조직구성원에게 주어진 시간 내에 수행할 수 없는 업무량을 요구하는 것이다. 둘째, 질적 역할과부하는 조직구성원이 가진 능력과 지식 이상으로 질적 수준이 높은 역할을 요구하는 것이다.

조직은 시간이 지날수록 복잡해지고 변화의 속도는 점점 빨라지고 있다. 이러한 조직의 변화에 대응하며 경쟁에서 뒤처지지 않으려면 조직구성원들

은 업무 수행에 필요한 기술이나 지식을 끊임없이 학습해야 한다. 이는 과중한 업무량, 시간압박과 더불어 조직이 조직구성원에게 요구하는 부가적인 역할로 인식되고 있다(Tracey et al., 2001).

3. 역할 스트레스에 관한 선행연구

Black et al.(1991)은 해외주재원의 업무상의 역할과 문화적응 간의 관계에 초점을 맞추고 있는데, 역할 스트레스를 포함한 업무상의 역할차원을 문화적응의 선행요인으로 설정한 개념모델을 제시하고 있다. 이 모델에서는 업무상의 역할은 역할 명료성(role clarity), 역할 자율성(role discretion), 역할 신규성(role novelty), 역할갈등(role conflict) 네 차원으로 구성된다. 그 중에 역할 명료성과 역할갈등의 두 차원은 일반적으로 역할 스트레스로 구분되는데, 이 모델에서 그들은 해외주재원의 문화적응의 세 차원(업무적응, 상호작용 적응, 일반적인 생활 적응)의 각각에 영향을 미치는 것을 제시하고 있다. 이 모델은 2개의 메타 분석(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Hechanova et al., 2003)을 포함한 해외주재원 연구에 큰 영향을 미쳤다.

한편, 역할 스트레스는 일반 조직구성원을 대상으로도 많은 연구가 이루어져 왔다. 특히 역할 스트레스는 직·간접적으로 조직구성원의 조직몰입, 이직의도와 관련되어 있다(Netemeyer et al., 1990). 역할모호성은 조직구성원의 성과에 부정적인 영향을 미치며 이직의도를 높이는 것으로 나타났다(Arthur & Bennett, 1995). 역할갈등은 조직구성원에게 긴장과 불안을 야기하고(Szilagyi & Wallace, 1990), 조직구성원의 관계적 측면인 신뢰와 호의 그리고 존경에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한, 역할과 부하는 조직구성원이 작업환경을 수동적으로 받아들이게 하고 업무 수행에

대한 동기부여를 감소시키며(Ganster & Schaubroeck, 1991), 결근율을 증가시키는 것으로 나타났다(Margolis et al., 1974).

역할 스트레스는 일반 조직구성원뿐만 아니라 해외주재원의 태도와 행동에도 영향은 미칠 것으로 예상할 수 있다. 특히, 해외주재원의 경우 문화차이로 인한 역할 스트레스가 발생할 가능성이 높고, 이러한 역할 스트레스는 성공적인 문화적응, 그리고 더 나아가서 직무성과에 영향을 미치는 주요 요인이 될 수 있다. 따라서 본 연구는 해외주재원의 역할 스트레스가 해외주재원의 문화적응과 직무성과에 각각 어떤 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

제 3 절 해외주재원의 문화적응

1. 해외주재원의 문화적응의 개념

새로운 문화에 들어가서 생활하고 근무하는 것은 자극적이고 신선한 경험일 수도 있지만 기존에 확립하고 있던 관례를 포기해야 하는 상황에 처할 수 있다. 포기해야 하는 관례가 본인에게 중요할수록 새로운 문화에 적응하는데 보다 많은 시간과 정신적 에너지가 필요하고, 욕구불만이나 분노, 불안을 유발할 수 있다. 그러한 반응은 사람마다 다르지만 많은 사람들이 많은 적든 새로운 문화에 대한 지식이나 이해의 부족으로부터 초래되는 문화 충격(culture shock)을 경험하면서 최종적으로 본인에게 적합한 최적의 방법을 찾고, 서서히 해외에서의 생활이나 직무에 적응해 간다. 그런 적응을 이문화 적응(cross-cultural adjustment)이라고 하며 개인이 새로운 문화에 들어갔을 때 경험하는 심리적 적응의 정도, 혹은 개인이 다른 문화에서 느끼는 쾌적함, 익숙함, 심리적 안녕감의 정도로서 정의된다(Church,

1982).

지금까지의 해외주재원 적응(expatriate adjustment)에 관한 연구는 크게 두 방향으로 이루어져 왔다. 첫째는 Nicholson(1984)의 직무역할전이론(work-role transition theory)으로 개인이 새로운 환경의 역할요구에 대응하여 자신의 태도와 행동이 어떻게 변화되는지에 주목한 연구이다. 둘째는 현지 문화의 다양한 차원에 대한 심리적 안녕감의 정도에 주목한 연구이다(Black, 1988).

Nicholson(1984)의 이론에 의하면 새로운 문화에 들어가는 개인은 역할혁신(role innovation)과 자기변혁(personal change)을 통해서 새로운 직위에 적응한다. 역할혁신에는 어떠한 상황이 발생하기 전에 미리 자신의 역할을 주도적으로 바꾸는 것(proactive response)과 자신의 요구와 능력, 정체성에 맞춰서 역할요구를 바꾸려고 하는 행동을 포함한다(Nicholson, 1984). 자기변혁에는 자신의 신분과 가치, 정체성에 관련된 속성의 테두리를 바꾸는 것으로 변화에 적응하는 것이다(Nicholson, 1984).

해외주재원의 적응의 정도에 관해서 초기 연구에서는 단일 개념으로 다루어졌지만, Black(1988)을 비롯한 최근의 연구에서는 다차원적인 개념으로 인식되고 있다. 일반적으로 해외주재원의 적응은 업무적응, 상호작용 적응, 일반적인 생활 적응의 세 차원으로 구성된다(Black & Stephens, 1989; Black et al., 1991). 업무적응(work adjustment)은 파견된 곳에서의 과업이나 직무와 관련된 심리적 안녕감을 가리킨다. 상호작용 적응(interaction adjustment)은 업무 내외에서 현지인과 상호작용할 때 느끼는 심리적 안녕감이다. 일반적인 생활 적응(general adjustment)은 이문화 환경에서의 생활과 관련된 전반적인 부분(음식, 거주문제, 교통, 자녀의 학교문제 등)에서의 안정감을 말한다.

2. 해외주재원의 문화적응에 관한 선행연구

해외주재원의 이문화 적응에 관한 연구는 해외 파견의 실패가 부분적으로 해외 현지문화에의 부적응에서 기인한다는 Tung(1981)의 연구에서 시작됐다(Kraimer et al., 2016). 이후 문화적응 자체를 해외주재원의 성과의 한 지표로 간주하고 많은 연구가 이루어져 왔다. 대부분의 연구들은 문화적응의 하나 혹은 복수 차원에 대해 개인적, 상황적, 조직적 변수가 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구들이다(Shay & Baack, 2006). Black et al.(1991)은 해외 및 국내의 역할 전환과 적응의 선행연구를 재검토한 후 스트레스 이론을 바탕으로 국제적응에 관한 통합 모델을 개발하였다. 이 개념 모델에 의하면, 해외주재원의 적응에 영향을 미치는 요인들로 개인특성, 직무특성(job), 조직문화, 직무외적 요인(nonwork)의 네 차원이 있다.

개인적 특성으로 자기효능감(self-efficacy), 대인관계능력(relational skill), 인지능력(perception skill) 등 세 요인이 포함된다. 직무특성으로는 역할 명료성(role clarity)²⁾, 역할 자율성(role discretion), 역할 신규성(role novelty), 역할갈등의 네 요인이 포함된다. 조직문화에는 조직문화 신규성(organization cultural novelty), 사회적 지원(social support), 해외정착 지원(logistical help)으로 세 요인이 포함된다. 직무외적 요인으로는 문화적 신규성(cultural novelty), 가족과 배우자의 적응(family-spouse adjustment)으로 두 요인이 포함된다.

이 모델을 근거로 이루어진 실증연구들에 대한 메타분석(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005)에 의하면 각 요인과 적응의 관계는 다음과 같다. 자기효능감은 업무적응과 상호작용 적응에, 대인관계능력은 세 차원의 적응 모두에 정(+)의 유의한 관계를 가진다. 역할 명료성, 역할 자율

2) 역할 명료성(role clarity)은 역할모호성의 반대 개념임

성은 업무적응에 정(+)의 유의한 관계를, 역할갈등은 업무적응에 부(-)의 유의한 관계를 가진다. 동료의 지원은 업무적응에 정(+)의 유의한 관계를, 해외정착 지원은 상호작용 적응과 일반적인 생활 적응에 정(+)의 유의한 관계를 가진다. 배우자의 적응은 세 차원의 적응 모두에 정(+)의 유의한 관계를, 본국과 해외현지국의 문화차이(문화신규성의 정도)는 세 차원의 적응 모두에 부(-)의 유의한 관계를 가진다. 그 이외로 과거의 해외경험은 업무적응과 상호작용 적응, 언어능력은 상호작용 적응과 일반적인 생활 적응에 정(+)의 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편 해외주재원 적응은 긴장(strain)(Hechanova et al., 2003), 직무만족(Takeuchi et al., 2002a), 조직몰입(Shaffer & Harrison, 1998), 직무성과와 문맥적 성과(Shay & Baack, 2006), 종합적 성과(Kim & Slocum, 2008), 조기귀환의도(premature return intention)(Black & Stephens, 1989; Hechanova et al., 2003) 등의 선행 요인으로서 연구되어 왔지만, 적응에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에 비해 실증연구가 미흡하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다국적기업이 가장 많은 관심을 기울이는 해외주재원의 업무적응과 직무성과의 관계에 초점을 맞춰서 업무적응이 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

제 4 절 해외주재원 성과

1. 해외주재원 성과의 개념

해외주재원의 성과에 관한 연구는 일관성 있는 정의와 측정 방법의 부족으로 제한적이었다는 지적이 있다(Shay & Baack, 2006). 선행 연구에서 문화적응 자체를 성과와 동일한 것으로 인식하는 가정 때문에 문화적응과

성과가 혼동되어 온 것(Hannigan, 1990)도 그러한 이유의 하나이다. 해외주재원의 성과는 해외주재원 관리에서 중요한 개념이지만 측정에 대한 관점이 다양하기 때문에 학자마다 다양한 주장을 해왔다.

Caligiuri(1997)는 해외주재원의 성공을 판단하는 기준으로 해외파견의 무사종료, 파견 중의 이문화 적응, 해외파견의 성과의 3개를 들었다. 특히 해외파견의 성과를 기술적 성과, 친사회적 성과, 관리적 성과, 해외주재원 특유의 업무성과의 4개로 분류했다. 선행연구에서는 기술적 성과와 특유한 업무성과에 치중했지만, 친사회적 성과, 관리적 성과를 보는 것도 중요하다고 지적했다.

Kraimer & Wayne(2004)은 해외주재원의 성과를 직무성과(task performance)와 문맥적 성과(contextual performance)의 2개 측면이 있다고 주장했다. 직무성과는 직무기술서 상의 업무와 관련된 성과를 가리키는 반면, 문맥적 성과는 업무성과에 영향을 미칠 수 있는 상황과 관련된 것으로서 조직시민행동(organizational citizenship behavior), 혁신적 과업행동(innovative task behavior)과 같이 자신에게 주어진 역할의 범위를 넘어서는 행동(extra-role behavior)을 가리킨다. Liu & Shaffer(2005)는 해외주재원의 성과를 대인관계 성과(relational performance), 직무성과(task performance), 지식전이(knowledge transfer)로 정의했다. 한편, Bhaskar-Shrinivas et al.(2005)은 해외주재원의 성과 지표로 종합적 성과(overall performance)로 정의하고 있다. 종합적 성과는 개인의 생산성, 조직에의 공헌, 업무수행의 정도와 품질을 측정하는 종합적인 지표다. 본 연구에서는 업무수행정도, 업무의 질, 과업수행능력 등의 요소로 해외주재원의 직무성과를 평가하려고 한다.

2. 해외주재원 성과에 관한 선행 연구

해외주재원 성과는 지금까지 다양한 요인과의 관계에서 연구되어 왔다. 성과의 선행 요인의 예로서 교육훈련 프로그램(Early, 1987; Deshpande & Viswesvaran, 1992), 5대 성격차원(Huang et al., 2005; Shaffer et al., 2006), 그리고 문화적 감수성과 현지 언어 능력(Mol et al., 2005), 문화적 유연성(Shaffer et al., 2006)과 문화적 지능(Chen et al., 2010)과 같은 문화적 능력이 있다. 또, 긴장(strain)(Hechanova et al., 2003), 직무만족(Kim & Slocum, 2008), 조직몰입(Krainer & Wayne, 2004), 적응(Shay & Baack, 2006; Kim & Slocum, 2008; Krainer et al., 2001), 조기귀환의도(Hechanova et al., 2003) 등이 성과의 선행 요인으로서 연구되어 왔다. Kawai & Strange(2014)은 주재원 적응이 인지된 조직 지원(perceived organizational support)(Krainer & Wayne, 2004; Krainer et al., 2001)과 해외주재원 성과의 관계에 완전매개 효과를 가지는 것을 밝혔다. 이에 본 연구에서는 해외주재원의 적응이 역할 스트레스와 성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

제 5 절 연구 모형 및 가설의 설정

1. 연구 모형

본 연구는 역할보호성과 역할갈등 등의 역할 스트레스가 문화적응의 한 차원인 업무적응 및 직무성과에 미치는 영향, 그리고 업무적응이 직무성과에 미치는 영향을 연구하는 것을 목적으로 하고 있다. 또한, 역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에서 업무적응이 어떠한 역할을 하는지 연구하고자 한다. 이를 위하여 변수 간 관계에 대한 이론적 논의와 선행연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 구성하였다.

업무적응

역할스트레스
- 역할갈등
- 역할모호성

직무성과

<그림2-1> 연구 모형

2. 가설의 설정

가. 역할 스트레스와 업무적응의 관계

역할 스트레스의 구성요인으로 기존 연구에서 가장 많이 다루고 있는 것은 역할모호성과 역할갈등이다. 해외주재원의 경우 문화차이로 인해 역할모호성과 역할갈등을 경험할 가능성이 높고, 이러한 역할 스트레스가 업무적응에 미칠 가능성이 크므로 본 연구에서도 해외주재원의 업무적응에 영향을 미치는 선행요인으로 역할모호성과 역할갈등을 다루고자 한다.

역할모호성, 역할갈등과 적응의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보면, 해외주재원이 경험하는 역할모호성과 역할갈등이 낮을수록 업무적응이 높아지는 경향을 알 수 있다. 예를 들면, Black et al.(1991)은 극동 아시아 지역(일본, 홍콩, 한국, 대만)에 주재하는 미국인 관리자를 대상으로 한 연구에서 역할모호성과 역할갈등이 업무적응에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Bhaskar-Shrinivas et al.(2005)의 국제 적응(international

adjustment)에 관한 메타 분석에 의하면 역할 명료성(역할보호성과 반대기능을 가지는 척도)은 업무적응에 정(+)의 영향을, 역할갈등은 업무적응에 부(-)의 영향을 가진다는 것이 밝혀졌다.

한편, 일본에 주재하는 미국인 관리자를 대상으로 한 Black(1988)의 연구에서는 역할보호성이 업무적응에 부(-)의 영향을 미치는 반면, 역할갈등과 업무적응 사이에는 유의적인 상관관계가 나타나지 않았다. Shaffer et al.(1999)의 45개국에 파견된 일본인 주재원을 포함한 29개국의 해외주재원을 대상으로 한 연구에서도 역할 명료성은 업무적응에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 역할갈등은 업무적응에 유의적인 영향을 보이지 않았다.

해외주재원의 역할 스트레스와 업무적응의 관계에 대한 선행연구들을 보면 역할보호성이 업무적응에 부정적인 영향을 미치는 것으로 예상해볼 수 있다. 이는 한국 진출 일본기업 주재원에게도 적용될 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1a: 해외주재원의 역할보호성은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

역할갈등과 적응의 관계에 있어서는 서로 상반되는 연구결과가 제시되고 있지만, 많은 선행연구에서 역할갈등이 업무적응에 부정적인 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1b: 해외주재원의 역할갈등은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

나. 역할 스트레스와 직무성과의 관계

역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에 대해서는 대립된 주장이 있지만, 일반적으로 역할 스트레스가 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 주장하는 연구들이 많다.

Tubre & Collins(2000)의 메타 분석에 의하면 역할모호성과 직무성과 간에 부정적인 관계가 있는 반면, 역할갈등과 직무성과 간에는 유의적인 관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 동시에, 역할모호성과 직무성과 간의 관계에서 직무의 종류(job type)가 조절 효과를 가지는 것으로 밝혀졌다. 직무의 종류는 1) 서비스, 2) 사무·영업, 3) 교수·기술자·관리자, 4) 기타로 분류되었지만, 서비스 종사자의 경우 상관계수가 낮은 반면, 교수·기술자·관리자의 경우 상관계수가 높았다. 많은 해외주재원들이 관리자나 기술자로서의 역할을 가지고 해외에 파견되는 것을 생각해보면 해외주재원은 교수·기술자·관리자와 비슷한 반응을 내보일 것으로 예상할 수 있다. 따라서 해외주재원의 역할모호성과 직무성과 간에는 부정적인 관계가 있을 것으로 예상된다.

해외주재원을 대상으로 한 역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에 대한 실증연구는 많지 않지만(Kraimer & Wayne, 2004), 이들 간의 관계는 일반 조직구성원들을 대상으로 한 연구의 결과와 유사할 것이라고 유추할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 역할모호성이 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2a: 해외주재원의 역할모호성은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

일반 조직구성원을 대상으로 실시한 연구에서 역할갈등과 직무성과의 관

계는 유의적이지 않은 것으로 나타났지만(Tubre & Collins, 2000), 해외주재원의 역할갈등은 효과적인 업무수행을 가로막는 장애요인으로 작용함으로써 직무성과를 떨어뜨릴 가능상이 큰 것으로 예측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 역할갈등이 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2b: 해외주재원의 역할갈등은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

다. 업무적응과 직무성과의 관계

해외주재원 연구에 있어서 연구자들은 해외파견의 성공을 측정하는 여러 가지 기준을 채용해 왔는데, 그 척도들 중 가장 많이 사용되어 온 것들이 해외주재원 적응(expatriates adjustment), 임무 완수, 직무성과이다(Caligiuri, 1997). 이 척도들은 상관관계가 있지만 분리된 개념으로 제시되어 왔다(Caligiuri, 1997; Kraimer et al., 2001). 적응과 성과의 관계는 단순한 관계가 아니라 다양한 요인들이 영향을 미친다는(Kraimer et al., 2001) 비판도 있지만, 일반적으로 해외주재원의 부적응은 직무수행에 영향을 주는 심리적 스트레스를 일으킨다(Bhagat, 1983). 따라서 일반적으로 효과적인 적응은 효과적인 성과를 초래한다고 가정할 수 있다(Black, 1988; Black et al., 1991; Kraimer & Wayne, 2004; Shay & Baack, 2004).

해외주재원의 업무적응은 개념의 특성상 상호작용 적응이나 일반적인 생활 적응보다 직무성과에 좀 더 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다(Chen et al., 2010; Kim & Slocum, 2008). Bhaskar-shrinivas et al.(2005)은 주재원 적응에 관한 메타분석에서 세 가지 유형의 적응과 직무성과(과업완성, 관계구축, 전반적 성과)의 관계를 살펴보았다. 그 분석결과

에 의하면 이들 관계가 모두 유의한 것으로 나타났는데, 이러한 결과에 대하여 영역교차효과(cross-domain effect) 때문이라고 해석하고 있다. 즉, 업무적응의 효과가 다른 영역(상호작용 적응과 일반적인 생활 적응)에 영향을 주고, 이에 따라 다른 영역의 적응도 성과에 영향을 주었다는 것이다. 결국 직무성과를 가장 잘 설명하는 것이 업무적응이라는 것이다. 따라서 본 연구는 세 가지 유형의 문화적응 중에서 업무적응에 초점을 맞춰 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 해외주재원의 업무적응은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

라. 역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에서 업무적응의 매개역할

선행 연구에서 해외주재원의 업무적응은 역할 스트레스(역할모호성, 역할갈등)의 결과요인이며, 직무성과의 선행 요인인 것으로 나타났다(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). 일반 조직구성원을 대상으로 한 실증연구에서 역할모호성은 성과에 유의한 영향을 준다는 것이 확인되었다(Tubre & Collins, 2000).

지금까지 다수의 연구에서는 해외주재원 적응이 다양한 개인적 차이와 해외주재원의 임무의 유효성 간의 관계를 매개할 수 있다는 가능성을 시사하고 있다(Kraimer et al., 2001; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

해외주재원이 경험하는 역할모호성과 역할갈등은 효과적인 역할수행을 방해함으로써 직무성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만, 이들 역할 스트레스는 해외주재원의 현지에서의 업무적응에 영향을 미치고 이러한 업무적응의 정도를 매개로 하여 직무성과에 간접적으로 영향을 미칠 수도 있다.

본 연구에서는 해외주재원을 둘러싼 현상을 잘 이해하기 위해서, 즉 역할 스트레스와 성과 간의 관계에서 해외주재원의 업무적응의 매개 효과를 확인하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 4a: 해외주재원의 업무적응은 역할보호성과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 4b: 해외주재원의 업무적응은 역할갈등과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.



제 3 장 연구 방법

제 1 절 조사 방법

본 연구는 사전 인터뷰, 설문조사, 그리고 사후 인터뷰의 3단계 조사방법으로 진행되었다. 먼저 한국진출 일본기업에서 근무하는 해외주재원의 현지적응에 관한 인터뷰 조사로부터 시작하였다. 이 사전 인터뷰조사는 해외주재원들의 해외근무 실태를 개괄적으로 파악하는 동시에 현지적응에 영향을 미치는 요인들이 어떠한 것인지 파악함으로써 현실적으로 의미 있는 연구주제를 도출하기 위해 실시되었다. 2015년 12월 23일부터 2016년 2월 6일까지 총 6명의 해외주재원을 대상으로 한국과 한국인에 대한 이미지, 문화차이에 대한 인식, 그리고 파견전과 파견후의 심리상태의 변화와 적응정도를 중심으로 인터뷰 조사를 실시하였다. 사전 인터뷰 결과를 간략히 소개하자면, 일본과 한국 간의 문화적 차이에 대해 다른 지역과 비교했을 때 가깝다고 느끼는 해외주재원이 많았지만, 사고방식의 차이로 인해 시행착오를 겪은 경험이 있다는 해외주재원도 있었다. 이처럼 소수의 해외주재원을 대상으로 인터뷰를 했지만, 문화차이와 문화적응의 정도에 대해서는 상당히 다양한 의견들이 제시되었다.

사전 인터뷰 조사결과를 바탕으로 역할 스트레스가 해외주재원의 문화적응과 직무성과에 미치는 영향에 대해 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문지는 자기보고(self-reporting)식으로 구성하여 총 55문항으로 이루어졌다. 독립변수인 역할모호성과 역할갈등을 묻는 문항은 각각 6개 문항으로 구성하였다. 매개변수인 업무적응은 5개 문항으로 측정하였고, 종속변수인 직무성과도 5개 문항의 질문으로 구성하였다. 통제변수인 인구통계학적 변수는 조직특성에 관한 7개 문

항과 개인특성에 관한 14개 문항을 구성하였다(<표3-1>).

한국에 진출한 일본기업에서 근무하는 일본인 주재원을 대상으로 메일로 요청문과 함께 설문 내용 링크를 배포하여 인터넷상에서 자료를 수집하였다. 이처럼 설문지의 배포와 작성은 우편과 종이매체가 아니라 이메일과 Google form을 이용해서 이루어졌다. 한국에 주재하는 일본인들의 정보교환 네트워크인 Nandemo Soudan Net(해외주재원을 포함한 가입자 1,000명 이상) 및 부산 일본인회(정회원 232명)의 협조를 얻어 이메일을 발송하였다. 설문지 회수율을 높이기 위해서 개인적으로 아는 일본인 주재원에게 직접 부탁을 하거나 지인을 통해 간접적으로도 요청하였고, 서울에서 열리는 일본인 주재원 대상의 세미나 및 학습회에 참가하여 참가자들에게 직접 요청하기도 하였다. 이러한 요청을 한 경우에도 이메일로 설문 요청문과 설문지 링크를 보냈고, 인터넷상에서 설문작성이 이루어졌다. 2016년 8월 29일부터 10월 14일까지 7주간에 걸쳐 조사를 실시하였고 총 110건의 자료를 회수하였다. 5건의 자료를 제외하여 최종적으로 105건을 분석에 사용하였다.

본 연구는 연구가설을 검증하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 통계 분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성은 빈도분석을 실시하였고, 각 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 변수 간 상관관계 확인을 위해 상관분석을 실시하였고, 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

마지막으로 설문조사 결과에 대한 이해를 높이기 위해 추가 인터뷰를 실시하였다. 특히 가설이 채택되지 않은 부분에 대해 좀 더 중점적으로 인터뷰를 실행하였다.

〈표3-1〉 설문지의 구성

변수		문항수	구성
독립변수	역할모호성	6	<1> 4, 15, 16, 25, 27, 30
	역할갈등	6	<1> 6, 10, 12, 14, 21, 34
매개변수	업무적응	5	<1> 1, 3, 7, 11, 23
종속변수	직무성과	5	<1> 5, 8, 19, 29, 33
인구통계변수	조직특성	7	<2> 1-7
	개인특성	14	<3> 1-14
합계		55	

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 역할 스트레스가 업무적응, 직무성과에 미치는 영향과 업무적응이 직무성과에 미치는 영향, 그리고 역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에서 적응이 미치는 영향을 검증하는데 목적이 있다. 독립변수로는 역할모호성과 역할갈등을, 종속변수로는 직무성과를 설정하고, 업무적응을 매개변수로 설정하였다. 그리고 본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집 방법으로 설문조사 방법을 사용하였다. 모든 변수들에 대한 설문은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 본 연구에 사용된 변수들은 다음과 같이 조작적으로 정의하였다.

1. 역할모호성

역할모호성은 해외주재원이 부여된 임무를 수행할 때 느끼는 직무상의 모호성 정도를 의미하는 개념이다. 역할모호성을 측정하기 위해 Rizzo et

al.(1970)이 개발한 설문문항을 수정하여 사용하였다.

2. 역할갈등

역할갈등은 해외주재원이, 부여된 임무를 수행할 때 느끼는 직무상의 갈등 즉, 상충되는 요구의 정도를 의미하는 개념이다. 역할갈등을 측정하기 위해 Rizzo et al.(1970)이 개발한 설문문항을 수정하여 사용하였다.

3. 업무적응

해외주재원의 문화적응은 업무적응, 상호작용 적응과 일반적인 생활 적응의 세 차원으로 구성할 수 있는데, 본 연구는 직무성과와 가장 관련성이 클 것으로 예상되는 업무적응에 초점을 맞추고 있다. 업무적응은 해외주재원이, 부여된 직무를 수행하는 데 어느 정도 적응하고 있는지의 정도를 의미하는 개념이다. 적응의 3가지 차원을 측정하는 도구로서 Black와 그의 동료들이 개발한 도구(Black et al., 1991; Black & Stephens, 1989)가 널리 사용되고 있다. 본 연구에서도 업무적응을 측정하기 위해 Black et al.(1991)이 개발한 설문문항을 수정하여 사용하였다.

4. 직무성과

직무성과는 해외주재원이 부여된 임무를 달성하는 정도로 효율적 업무수행 정도, 과업수행의 질, 과업수행 능력 등을 의미하는 개념이다. 직무성과를 측정하기 위해 Van de Ven & Ferry(1980)가 개발한 설문문항을 수정하여 사용하였다.

제 3 절 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구는 해외주재원의 업무적응을 중심으로 역할 스트레스와 직무성과 간의 인과관계에 대해 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다. 연구대상의 표본 선정에 있어 모집단은 현재 한국에서 근무하는 일본인 주재원을 대상으로 하였다.

설문 응답자의 성별을 살펴보면(<표3-2>), 남성이 97.1%를 차지하고 있다. 일본 외무성이 2014년도에 실시한 해외 체류자 수 조사 통계에 의하면 한국에 체류하는 민간 기업 관계자 3,548명중, 남성은 3,279명(92.4%)으로서 남성의 비중이 매우 높은데, 그 결과 남성 설문응답자의 비중도 높게 나타났다고 할 수 있다. 연령을 보면 45세 이상이 51.3%로 과반수를 차지한다. 응답자중 79.0%(83명)가 기혼자이고, 이 중 과반수에 달하는 53.0%(44명)가 단신으로 부임하였다. 출발 전, 한국에서의 근무를 원하지 않았다고 답한 응답자가 50.4%, 보통이 26.7%, 원했다고 답한 응답자가 22.9%이다. 응답자의 주요 담당 업무는 회사관리직/기획·총무·인사/경리가 48.6%를 차지하고, 영업(31.4%), 생산·기술·설계(9.5%), 연구 개발(3.8%)이 뒤따른다. 응답자의 해외 현지 직위는 회장·사장(지점장, 사무소장 포함)·임원급이 47.6%를 차지하고, 부장·차장급(29.5%), 과장급(11.4%), 계장·주임급(7.6%), 일반종업원급(3.8%)이 뒤따른다. 한국어를 할 수 없는 응답자(전혀 할 수 없다고 답한 응답자 포함)가 56.2%, 일상 회화 수준이 28.6%, 유창한 응답자(매우 유창하다고 답한 응답자 포함)가 15.2%이다. 영어를 할 수 없는 응답자(전혀 할 수 없다고 답한 응답자 포함)가 38.1%, 일상 회화 수준이 42.9%, 유창한 응답자(매우 유창하다고 답한 응답자 포함)가 19.1%이다. 근속 연수는 20년 이상이 47.6%를 차지한다. 부임 유형은 해외지점 또는 사무소에의 주재가 과반수인 51.4%를 차지한다. 출발 전에 정해진 임기

는 3년~5년 미만이 42.9%로 제일 많은 것을 알 수 있고, 임기가 결정되지 않았던 집단도 33.3%가 된다. 해외 현지 재임 기간은 3년 미만이 51.4%를 차지하고, 과거에 해외근무를 한 경험이 있는 응답자는 26.7%이었다.

<표3-2> 표본의 구성 : 개인특성 (n=105)

구분			빈도	백분율(%)	
성별	남자		102	97.1	
	여자		3	2.9	
연령	29세 이하		5	4.8	
	30~34세		8	7.6	
	35~39세		19	18.1	
	40~44세		19	18.1	
	45~49세		20	19.0	
	50~54세		20	19.0	
	55세 이상		14	13.3	
가족상황	미혼		22	21.0	
	기혼	단신 부임	44	79.0	41.9
		가족과 부임	39		37.1
한국에서의 근무 의욕(출발전)	전혀 원하지 않았다		37	35.2	
	원하지 않았다		16	15.2	
	보통		28	26.7	
	원했다		15	14.3	
	매우 원했다		9	8.6	
주요 담당 업무	회사관리직/ 기획·총무·인사/경리		51	48.6	
	영업		33	31.4	
	생산·기술·설계		10	9.5	
	연구 개발		4	3.8	
	기타		7	6.7	
해외 현지 직위	회장·사장(지점장, 사무소장 포함)·임원급		50	47.6	
	부장·차장급		31	29.5	
	과장급		12	11.4	
	계장·주임급		8	7.6	
	일반종업원급		4	3.8	

한국어 능력	전혀 할 수 없다	22	21.0
	조금 할 수 있다	37	35.2
	일상 회화 수준	30	28.6
	유창하다	14	13.3
	매우 유창하다	2	1.9
영어 능력	전혀 할 수 없다	11	10.5
	조금 할 수 있다	29	27.6
	일상 회화 수준	45	42.9
	유창하다	17	16.2
	매우 유창하다	3	2.9
근속 연수	5년 미만	18	17.1
	5년~10년 미만	14	13.3
	10년~15년 미만	17	16.2
	15년~20년 미만	6	5.7
	20년~25년 미만	24	22.9
	25년~30년 미만	14	13.3
	30년 이상	12	11.4
부임 유형	장기출장	2	1.9
	해외지점 또는 사무소에의 주재	54	51.4
	파견원 기업에서의 출향	46	43.8
	해외연수	3	2.9
임기(출발전)	1년~2년 미만	2	1.9
	2년~3년 미만	17	16.2
	3년~5년 미만	45	42.9
	5년~이상	6	5.7
	임기가 결정되지 않았다	35	33.3
해외 현지 재임 기간	1년 미만	18	17.1
	1년~2년 미만	22	21.0
	2년~3년 미만	14	13.3
	3년~5년 미만	39	37.1
	5년~10년 미만	7	6.7
	10년 이상	5	4.8
과거 해외근무 경험	없다	77	73.3
	있다	28	26.7
합계		105	100.0

현지 기업의 특성 중 주요 업종을 살펴보면(<표3-3>), 제조업이 42.9%, 서비스업이 23.8%, 도매·소매업은 17.1%를 차지하고 있다. 일본 외무성이 2014년도에 실시한 해외 현지법인 기업 수(국가·지역별) 조사 통계에 의하

<표3-3> 표본의 구성 : 해외 현지 조직 특성 (n=105)

	구분	빈도	백분율(%)
주요 업종	제조업	45	42.9
	도매·소매업	18	17.1
	금융·보험업	3	2.9
	서비스업	25	23.8
	기타	14	13.3
종업원수	30명 미만	49	46.7
	30~99명	18	17.1
	100~299명	24	22.9
	300~999명	8	7.6
	1,000명 이상	6	5.7
기업 형태	100% 한국 출자 기업	3	2.9
	100% 일본 출자 기업	79	75.2
	한국과 일본의 합작 기업	18	17.1
	기타	5	4.8
설립연도	~1980년	12	11.4
	1981년~1990년	9	8.6
	1991년~2000년	16	15.2
	2001년~2010년	35	33.3
	2011년~	33	31.4
해외사업전개 단계	시작기	18	17.1
	확장기	39	37.1
	안정기	41	39.0
	축소·철수기	5	4.8
	기타	2	1.9
대표의 국적	일본인	66	62.9
	한국인	36	34.3
	제3의 국적 사람	2	1.9
	기타	1	1.0
일본인 비율	1%이하	18	17.1
	2~5%	34	32.4
	6~9%	14	13.3
	10~19%	19	18.1
	20~49%	14	13.3
	50%~100%	6	5.7
합계		105	100.0

면 한국에 진출한 민간 기업 792사 중, 제조업은 325사(41.0%), 도매·소매업은 306사(38.6%), 서비스업은 78사(9.8%)이기 때문에 이번 조사 표본은 모집단의 분포와 비교했을 때 상대적으로 도매·소매업의 비율이 낮고 서비스업의 비율이 높다고 할 수 있다. 종업원 수가 30명 미만의 조직이 46.7%를 차지하고 있어서 비교적 소규모 기업이 많다. 또, 100% 일본 출자 기업이 75.2%를 차지한다. 2001년 이후 설립한 조직이 64.7%를 차지하고 있고, 사업전개 단계는 확장기가 37.1%이며 안정기가 39.0%이다. 일본인이 대표를 맡고 있는 조직이 62.9%이며, 일본인 비율이 5% 이하의 조직이 49.5%이다.

제 4 절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석

가설 검증에 앞서 변수들의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석방법(principal components analysis)을 사용했으며, 요인행렬의 회전은 직교회전(varimax)방식에 의해 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만 선택하였고, 변수와 요인 간의 상관관계를 나타내는 요인적재치(factor loading)는 0.5 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다.

<표3-4>는 측정하고자 하는 개념의 타당성을 저해하는 것으로 나타난 문항들을 제외한 후에 요인분석을 실시한 결과이며, 이들 요인들은 전체 분산의 61.8%를 설명하고 있다. 업무적응은 거래처 사람들과의 관계, 동료와의 관계와 부하관리 업무 등에 적응하고 있는 정도를 측정하는 총 5개 문항이 <요인1>과 같이 하나의 요인으로 추출되었다. 직무성과는 기대역할의 정확한 수행, 목표달성 정도와 효율적 임무수행 등을 측정하는 총 5개 문항이 <요인2>와 같이 하나의 요인으로 추출되었다. 역할모호성은 한 문항("한국 고객들을 어떻게 상대해야 하는지 모를 때가 종종 있다")이 원래 측정하고자 하는 개념과 일치하지 않는 것으로 나타났기 때문에 이를

<표3-4> 요인분석 결과

설문 번호	설문 내용	<요인1> 업무적응	<요인2> 직무성과	<요인3> 역할보호성	<요인4> 역할갈등
1.4	나의 업무는 목표가 분명하게 설정되어 있다.	-.130	-.329	.780	.074
1.16	한국 직원들을 어떻게 상대해야 하는지 모를 때가 종종 있다.	-.499	.084	.521	.321
1.25	어떤 업무처리 방식이 옳은 것인지 분명하지 않을 때가 있다.	-.405	.012	.629	.372
1.27	직무수행에 따르는 권한과 책임이 명확하다.	-.311	-.243	.672	.285
1.30	나에게 기대하는 역할이 무엇인지 정확하게 이해하고 있다.	-.235	-.383	.748	.028
1.6	본사의 규칙이나 방침이 부임처 기업의 상황에 안 맞는다.	-.004	.121	.259	.533
1.10	임무를 수행할 때 2명이상으로부터 서로 다른 지시를 받는다.	.055	-.068	-.081	.687
1.14	본사의 요구와 해외 현지(부임처 기업이나 거래처)의 요구사이에 딜레마가 있다.	-.173	.100	.040	.719
1.21	본사나 상사가 제시하는 목표는 현실적이지 않다.	.003	-.153	.341	.619
1.34	해외 현지회사에서 정한 업무수행 방법과 이상적인 방법은 서로 다르다.	-.027	.013	.065	.686
1.1	나는 거래처 등의 회사 외부 사람들과 일하는 것에 잘 적응하고 있다.	.688	.225	-.152	.047
1.3	나는 대체로 한국인들과 잘 교류하고 있다.	.653	.287	-.135	.067
1.7	나는 한국 근무에 잘 적응하고 있다.	.811	.174	-.081	-.036
1.11	나는 한국인 동료와 일하는 것에 잘 적응하고 있다.	.773	.053	-.274	-.059
1.23	나는 한국인 부하를 관리하는 것에 잘 적응하고 있다.	.619	.225	-.155	-.155
1.5	나는 부임처에서 기대하고 있는 역할을 정확하게 해내고 있다.	.290	.652	-.483	.062
1.8	나는 부임처에서 나에게 주어진 목표를 달성했다.	.201	.841	-.181	-.100
1.19	나는 부임처에서 높은 실적을 올렸다.	.072	.864	.018	.011
1.29	나는 부임처에서 임무를 효율적으로 수행해내고 있다.	.368	.643	-.332	.038
1.33	나는 부임처에서 높은 평가를 받고 있다.	.223	.681	-.182	.084
고유값(eigen value)		3.470	3.347	3.039	2.514
설명된 변량(percentage of variance; %)		17.348	16.734	15.196	12.569
누적 변량(cumulative percentage; %)		17.348	34.082	49.278	61.846

제외한 총 5개 문항이 <요인3>과 같이 하나의 요인으로 추출되었다. 역할갈등은 한 문항("나는 직무수행에 필요한 스킬(기술/관리)이 충분하지 않다")이 원래 측정하고자 하는 개념과 일치하지 않는 것으로 나타났기 때문에 이를 제외한 총 5개 문항이 <요인4>와 같이 하나의 요인으로 추출되었다.

본 연구에서는 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)를 활용하였다. Hair et al.(2006)는 신뢰도 계수는 .70 이상이면 적합하며 .05 이상이면 사용할 수 있다고 주장한다. <표3-5>에서 신뢰도 계수가 역할보호성, 업무적응, 직무성과는 .70이상이며, 역할갈등은 .689이기 때문에 본 연구에 사용된 측정 항목들의 신뢰성은 확보되었다고 평가할 수 있다.

<표3-5> 신뢰도 분석 결과

변수	요인	문항수	Cronbach's Alpha(α)
독립변수	역할보호성	5	.858
	역할갈등	5	.689
매개변수	업무적응	5	.819
종속변수	직무성과	5	.872

제 4 장 연구결과 분석 및 가설의 검증

제 1 절 상관관계 및 집단 간 차이 분석

1. 상관관계 분석

<표4-1>은 본 연구의 모형에 포함된 구성개념과 통제변수들 간의 상관관계, 그리고 각 변수들의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 본 연구의 표본은 남성이 97.1%로 절대다수를 차지하기 때문에 성별은 통제변수에서 제외하였다.

상관관계를 분석한 결과, 역할모호성은 해외 현지직위와 유의한 상관관계를 보이고 있으며, 역할갈등은 모든 인구통계변수들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 업무적응은 출발전 근무의욕(한국으로 파견 결정이 나기 이전에 한국에서 근무하고 싶어 한 정도), 해외 현지직위, 영어능력, 과거 해외근무경험과 유의한 상관관계를 보이고 있으며, 직무성과는 연령, 결혼여부, 해외 현지직위, 영어능력, 현지재임기간과 유의한 상관관계를 보이고 있다.

상관관계분석의 결과를 보면 인구통계변수인 연령, 가족상황, 해외 현지직위, 영어능력, 현지재임기간과 연구변수들의 상관관계가 유의미하게 나타나고 있다. 이 중, 연령과 해외 현지직위는 상관관계가 상당히 높아서 두 변수를 모두 분석에 포함시킬 필요가 없기 때문에 조직특성을 반영하는 직위만을 분석에 포함하고 연령은 제외하기로 하였다. 연구가설의 검증을 위한 회귀분석을 실시할 때 가족상황, 해외 현지직위, 영어능력, 현지재임기간 등의 인구통계변수들을 통제변수로 투입하였다.

<표4-1> 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.연령	3.54	1.60									
2.결혼여부	.79	.41	.278 **								
3.가족동반 여부	.37	.49	-.237 *	.396 **							
4.근무의욕(출발전)	2.46	1.33	-.167	-.140	.092						
5.해외 현지직위	1.75	.81	-.715 **	-.188	.164	.053					
6.한국어능력	2.40	1.02	-.163	-.050	.201 *	.372 **	.051				
7.영어능력	2.73	.95	.058	.127	.195 *	-.062	-.149	-.008			
8.현지재임기간	3.05	1.32	.216 *	.019	.077	-.084	-.278 **	.335 **	-.020		
9.과거해외근무경험	.27	.44	.295 **	-.060	.071	-.062	-.324 **	.101	.215 *	.191	
10.역할모호성	2.38	.93	-.175	-.089	-.002	-.146	.204 *	.093	-.190	.029	-.088
11.역할갈등	2.98	.81	-.047	-.018	-.104	-.117	.043	.135	-.082	.136	-.034
12.업무적응	3.74	.71	.071	.099	.054	.212 *	-.224 *	.137	.242 *	.140	.209
13.직무성과	3.52	.79	.207 *	.271 **	.096	-.062	-.384 **	.051	.247 *	.399 **	.129

* p<0.05 ** p<0.01

- 1.연령 : 34세 이하=1, 35~39세=2, 40~44세=3, 45~49세=4, 50~54세=5, 55세 이상=6
- 2.결혼여부 : 미혼=0, 기혼=1
- 3.가족동반 여부 : 단독=0, 가족동반=1
- 4.한국에서의 근무의욕(출발전) : 전혀 원하지 않았다=1, 원하지 않았다=2, 보통=3, 원했다=4, 매우 원했다=5
- 5.해외 현지직위 : 회장·사장(지점장, 사무소장 포함)·임원급=1, 부장·차장급=2, 과장급이하=3
- 6.한국어능력 : 전혀 할 수 없다=1, 조금 할 수 있다=2, 일상 회화 수준=3, 유창하다=4, 매우 유창하다=5
- 7.영어능력 : 전혀 할 수 없다=1, 조금 할 수 있다=2, 일상 회화 수준=3, 유창하다=4, 매우 유창하다=5
- 8.현지재임기간 : 1년 미만=1, 1년~2년 미만=2, 2년~3년 미만=3, 3년~5년 미만=4, 5년 이상=5
- 9.과거해외근무경험 : 없음=0, 있음=1

2. 집단 간 차이분석

인구통계변수 및 개인특성에 따라 연구변수들이 어떤 차이를 보이는지 확인하기 위해 일원배치분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 상관관계 분석에서 모형에 포함된 구성개념과 유의적인 관계가 있는 것으로 나타난 가족상황, 해외 현지직위, 영어능력, 현지재임기간을 집단변수로 하여 집단 간 차이를 분석하였다.

가. 가족상황에 따른 차이 분석

가족상황에 따른 연구변수의 차이를 확인한 결과 <표4-2>와 같이 직무성과만이 유의적인 차이를 보이고 있다. 특히, 미혼 집단의 경우 직무성과가 상대적으로 낮고(M=3.10) 기혼 집단은 높은 것으로 나타났다(M=3.63). 그러나 기혼 집단 중, 단신 부임과 가족동반 부임 간에는 유의적인 차이가 나타나지 않았다.

<표4-2> 가족상황에 따른 연구변수의 차이분석 결과

구분	표본수	역할보호성	역할갈등	업무적응	직무성과
①독신	22	2.54 (0.85)	3.01 (0.88)	3.60 (0.50)	3.10 (0.54)
②단신 부임	39	2.30 (0.91)	3.06 (0.83)	3.76 (0.76)	3.64 (0.74)
③가족과 부임	44	2.37 (1.00)	2.87 (0.75)	3.78 (0.76)	3.62 (0.90)
전체	105	2.38 (0.93)	2.98 (0.81)	3.74 (0.71)	3.52 (0.79)
분산분석결과	df=104	F=.474 p=.624	F=.595 p=.553	F=.518 p=.597	F=4.055 p=.020
사후검증 (Duncan)	집단1 집단2	②③①	③①②	①②③	① ③②

나. 해외 현지직위에 따른 차이 분석

해외 현지직위에 따른 연구변수의 차이를 확인한 결과 <표4-3>과 같이 모든 변수가 유의적인 차이를 보이고 있다. 역할모호성은 회장·사장·임원급이 제일 낮고(M=2.12) 부장·차장급이 제일 높은 것으로 나타났다(M=2.68). 역할갈등은 회장·사장·임원급과 과장급 이하가 낮고(M=2.85, M=2.83) 부장·차장급이 높은 것으로 나타났다(M=3.30). 업무적응은 부장·차장급이 낮고(M=3.50) 회장·사장·임원급이 제일 높은 것으로 나타났다(M=3.94). 직무성과는 해외 현지직위가 높을수록 높아지고 있다.

<표4-3> 해외 현지직위에 따른 연구변수의 차이분석 결과

구분	표본수	역할모호성	역할갈등	업무적응	직무성과
①회장·사장·임원급	50	2.12 (0.82)	2.85 (0.81)	3.94 (0.63)	3.78 (0.70)
②부장·차장급	31	2.68 (0.91)	3.30 (0.71)	3.50 (0.88)	3.50 (0.82)
③과장급이하	24	2.51 (1.03)	2.83 (0.83)	3.61 (0.47)	2.99 (0.70)
전체	105	2.38 (0.93)	2.98 (0.81)	3.74 (0.71)	3.52 (0.79)
분산분석결과	df=104	F=4.07 p=.021	F=3.685 p=.029	F=4.429 p=.014	F=9.157 p=.000
사후검증 (Duncan)	집단1 집단2	①③ ③②	③① ②	②③ ③①	③ ②①

다. 영어능력에 따른 차이 분석

영어능력에 따른 연구변수의 차이를 확인한 결과 <표4-4>와 같이 업무적응과 직무성과가 유의적인 차이를 보이고 있다. 업무적응은 영어가 유창

한 집단이 가장 높은 것으로 나타났다(M=4.13). 직무성과는 영어를 전혀 할 수 없는 집단이 가장 낮고(M=3.09), 영어가 유창한 집단이 높은 것으로 나타났다(M=4.05).

<표4-4> 영어능력에 따른 연구변수의 차이분석 결과

구분	표본수	역할모호성	역할갈등	업무적응	직무성과
①전혀 할 수 없다	11	2.51(1.20)	2.71(0.94)	3.47(0.65)	3.09(0.47)
②조금 할 수 있다	29	2.46(0.96)	3.17(0.79)	3.71(0.66)	3.59(0.81)
③일상 회화 수준	45	2.51(0.83)	3.08(0.72)	3.64(0.67)	3.34(0.77)
④유창하다	20	1.90(0.82)	2.63(0.86)	4.13(0.78)	4.05(0.71)
전체	105	2.38(0.93)	2.98(0.81)	3.74(0.71)	3.52(0.79)
분산분석결과	df=104	F=2.292 p=.083	F=2.531 p=.061	F=3.038 p=.033	F=5.537 p=.001
사후검증 (Duncan)	집단1 집단2 집단3	④②③①	④①③②	①③② ②④	①③ ③② ②④

* "매우 유창하다"고 답한 응답자가 3명이어서 "유창하다"와 "매우 유창하다"라고 응답한 집단을 한 집단(④유창하다)으로 묶어서 분석했음.

라. 현지재임기간에 따른 차이 분석

현지재임기간에 따른 연구변수의 차이를 확인한 결과 <표4-5>와 같이 직무성과가 유의적인 차이를 보이고 있다. 직무성과는 현지재임기간이 길어질수록 높아지는 것으로 나타났다.

<표4-5> 현지재임기간에 따른 연구변수의 차이분석 결과

구분	표본수	역할보호성	역할갈등	업무적응	직무성과
①1년 미만	18	2.17 (0.92)	2.80 (0.81)	3.61 (0.70)	3.00 (0.74)
②1년~2년 미만	22	2.30 (0.99)	2.87 (0.78)	3.78 (0.67)	3.42 (0.51)
③2년~3년 미만	14	2.90 (0.99)	3.16 (0.81)	3.34 (0.84)	3.33 (0.82)
④3년~5년 미만	39	2.43 (0.89)	2.98 (0.87)	3.82 (0.64)	3.66 (0.80)
⑤5년 이상	12	2.07 (0.69)	3.23 (0.67)	4.02 (0.72)	4.23 (0.69)
전체	105	2.38 (0.93)	2.98 (0.81)	3.74 (0.71)	3.52 (0.79)
분산분석결과	df=104	F=1.807 p=.133	F=0.777 p=.543	F=1.925 p=.112	F=5.851 p=.000
사후검증 (Duncan)	집단1 집단2 집단3	⑤①②④ ②④③	①②④③⑤	③①②④ ①②④⑤	①③② ③②④ ⑤

제 2 절 가설의 검증

연구가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 특히 역할 스트레스가 직무성과에 영향을 미치는데 있어서 업무적응이 매개작용을 하는 것을 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계 매개회귀분석과 Sobel test를 실시하였다. 첫 번째 단계로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석하고(<표4-6>의 <모형2>), 두 번째 단계로 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하며(<표4-7>의 <모형5>), 마지막 단계로 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 이들이 각각 종속변수에 미치는 영향을 분석했다(<표4-7>의 <모형6>). 먼저, 변수들 간의 다중공선성 문제를 점검하기 위해 변수별로 변량증폭요인(variance inflation factor)을 분석

한 결과, 변수들의 VIF값이 모두 2 이하로서 다중공선성 문제가 발생하지 않았다(이하의 회귀분석에서도 동일한 결과를 보이고 있음).

가. 가설 1의 검증

역할 스트레스가 업무적응에 미치는 영향을 검증하기 위해 역할모호성과 역할갈등을 독립변수로 하고 업무적응을 종속변수로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표4-6>에서 통제변수만 투입한 <모형1>의 결과를 보면 출발전 한국에서의 근무의욕과 영어능력이 업무적응에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 설명력(R^2)은 .185로 나타났다. 출발 전 한국에서의 근무의욕이 높을수록, 그리고 영어능력이 뛰어날수록 업무적응의 수준도 높아진다고 볼 수 있다.

독립변수를 투입하여 분석한 <모형2>는 역할모호성이 업무적응에 유의적인 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 변수의 투입으로 인한 설명력의 증분($\Delta R^2=.273$)도 유의적인 것으로 나타났다. 즉, 해외주재원이 역할모호성을 많이 경험할수록 업무적응 수준이 낮아지는 것이다. 따라서 "역할모호성은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가설1a는 지지되었다.

반면, 역할갈등은 업무적응에 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 따라서 "역할갈등은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가설1b는 기각되었다.

<표4-6> 역할 스트레스가 업무적응에 미치는 영향에 대한 분석 결과¹⁾

구분	모형1	모형2
통제변수:		
결혼여부	.124	.071
가족동반 여부	-.067	-.029
한국 근무의욕(출발전)	.267 *	.143
해외 현지직위	-.097	-.020
한국어능력	.013	.089
영어능력	.215 *	.120
현지재임기간	.112	.098
과거해외근무경험	.137	.116
독립변수:		
역할보호성		-.595 ***
역할갈등		.127
회귀분석 결과	F=2.722 * R ² =.185 *	F=7.939 *** R ² =.458 △R ² =.273 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 표시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)임.

나. 가설 2, 3, 4의 검증

해외주재원의 역할 스트레스가 직무성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 역할보호성과 역할갈등을 독립변수로 하고 직무성과를 종속변수로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표4-7>에서 통제변수만 투입한 <모형3>을 보면 해외 현지직위, 영어능력, 현지재임기간이 직무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 설명력(R²)은 .327로 나타났다. 해외 현지직위(설문지 선택사항이 상위직위가 1로부터 시작하여 직위가 내려갈수록 숫자가 커짐)는 직무성과에 부(-)의 영향을 미치고 있는데, 이는 해외 현지직위가 낮아질수록 직무성

과도 낮아진다는 것을 의미한다. 영어능력과 현지재임기간은 직무성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는데, 이것은 영어능력이 뛰어날수록, 또 현지재임기간이 길어질수록 직무성과가 높아지는 것을 보여준다.

독립변수를 투입하여 분석한 <모형4>는 역할모호성이 직무성과에 유의적인 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 변수의 투입으로 인한 설명력의 증분($\Delta R^2=.203$)도 유의적인 것으로 나타났다. 즉, 역할모호성이 높을수록 직무성과가 낮아지는 것이다. 따라서 "역할모호성은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가설2a는 지지되었다.

반면, 역할갈등은 직무성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 "역할갈등은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가설2b는 기각되었다.

<모형5>는 업무적응이 해외주재원의 직무성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 업무적응을 독립변수로 하고 직무성과를 종속변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 업무적응은 직무성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 변수의 투입으로 인한 설명력의 증분($\Delta R^2=.158$)도 유의적인 것으로 나타났다. 이는 업무적응 수준이 높을수록 직무성과가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 "업무적응은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다"라는 가설3은 지지되었다.

<모형6>은 업무적응의 매개효과를 검증하기 위한 것으로서 독립변수인 역할 스트레스와 매개변수인 업무적응을 동시에 투입하여 회귀분석을 실시한 결과인데, 역할모호성과 업무적응의 회귀계수가 각각 유의적이며, 변수의 추가로 인한 설명력의 증분($\Delta R^2=.028$)도 유의적인 것으로 나타났다. 이때, 역할모호성의 회귀계수($\beta=-.382$, $p<.0001$)가 <모형4>의 회귀계수($\beta=-.519$, $p<.0001$)에 비해 감소하는 것으로 나타났다. 즉, 매개변수인 업무적응을 투입했을 때 역할모호성의 직접적인 효과는 감소하였고($\Delta\beta=.137$), 따

라서 업무적응이 역할보호성과 직무성과의 관계를 부분매개한다는 것을 의미한다.

<표4-7> 역할 스트레스, 업무적응이 직무성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과¹⁾

구분	모형3	모형4	모형5	모형6
통제변수:				
결혼여부	.198	.149	.143	.133
가족동반 여부	-.003	.036	.027	.042
한국 근무의욕(출발전)	.042	-.060	-.076	-.092
해외 현지직위	-.225 *	-.161	-.182 *	-.156
한국어능력	-.060	-.001	-.066	-.021
영어능력	.207 *	.126	.112	.098
현지재임기간	.368 ***	.352 ***	.319 ***	.330 ***
과거해외근무경험	-.038	-.055	-.098	-.081
독립변수:				
역할보호성		-.519 ***		-.382 ***
역할갈등		.148		.118
매개변수				
업무적응			.440 ***	.229 *
회귀분석 결과	F=5.827 *** R ² =.327	F=10.580 *** R ² =.530 $\Delta R^2=.203^{2)}$ ***	F=9.928 *** R ² =.485 $\Delta R^2=.158^{2)}$ ***	F=10.671 *** R ² =.558 $\Delta R^2=.028^{3)}$ ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 표시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)임.

2) <모형3>과 비교했을 때의 R² 증가분임.

3) <모형4>과 비교했을 때의 R² 증가분이고, <모형5>과 비교했을 때의 R² 증분은 .073임

추가적으로 Sobel test(Sobel, 1982)를 실시하여 역할보호성과 직무성과의 관계에서 업무적응의 매개효과를 살펴보았다. 그 결과를 요약한 것이 <표4-8>이다.

<표4-8> Sobel test 결과

관계	A	B	SEa	SEb	Z	p
역할보호성→업무적응→직무성과	-.455	.494	.067	.092	-4.21	.000

A=독립변수와 매개변수 간의 비표준화 계수, SEa=A의 표준오차

B=매개변수와 종속변수 간의 비표준화 계수, SEb=B의 표준오차

<표4-8>에 따르면, 앞서 확인된 역할보호성 → 업무적응 → 직무성과 경로가 유의한 것으로 재확인되었다. 따라서 "업무적응은 역할보호성과 직무성과의 관계를 매개할 것이다"라는 가설 4a는 지지되었다.

역할갈등과 직무성과의 관계가 유의적이지 않았기 때문에 "업무적응은 역할갈등과 직무성과의 관계를 매개할 것이다"라는 가설 4b는 기각되었다.

<표4-9>는 가설검증 결과를 정리한 것이다.

<표4-9> 가설 채택여부

가설		채택여부
가설 1a	역할보호성은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1b	역할갈등은 업무적응에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2a	역할보호성은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2b	역할갈등은 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3	업무적응은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4a	업무적응은 역할보호성과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 4b	업무적응은 역할갈등과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.	기각

다. 추가 분석

역할갈등은 업무적응 및 직무성과와 유의적인 관계를 보이지 않고 있는

데, 이는 역할갈등이 항상 역기능적인 것이 아니라 일정 부분 순기능을 하기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다. 역할갈등이 매우 높은 수준인 경우에는 정상적인 업무수행에 장애요인으로 작용함으로써 과정손실을 유발할 수 있지만, 일정수준의 역할갈등은 구성원들에게 적절한 긴장감을 갖게 해 주고 직무수행에 대한 도전의식을 유발함으로써 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다. 즉, 역할갈등과 업무적응 및 직무성과의 관계가 직선적 관계가 아닐 가능성이 있기 때문에, 예를 들어 역할갈등이 증가함에 따라 업무적응이나 직무성과의 수준이 증가하다가 일정 시점을 넘어서면서 감소하는 역U자의 관계를 가질 수 있기 때문에 추가 분석으로서 곡선추정을 실시하였다. <표4-10>은 역할갈등이 업무적응에 미치는 영향에 대한 곡선추정의 결과인데 2차항과 3차항 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 자료에 의하면 역할갈등과 업무적응의 곡선적 관계도 유의적이지 않다.

<표4-10> 역할갈등이 업무적응에 미치는 영향에 대한 곡선추정

구분	선형	2차	3차
독립변수 ¹⁾ : 역할갈등	-.125	-.107	.085
역할갈등 ²		.150	.124
역할갈등 ³			-.231
곡선추정 결과	F=1.647 p=.202 R ² =.016	F=2.010 p=.139 R ² =.038 △R ² =.022 ²⁾	F=1.869 p=.140 R ² =.053 △R ² =.037 ²⁾

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 평균화(mean centering)한 수치임.

2) <선형>과 비교했을 때의 R² 증가분임.

<표4-11>은 역할갈등이 직무성과에 미치는 영향에 대한 곡선추정 결과

인데, 2차항과 3차항 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 역할갈등과 직무성과의 관계에서도 곡선적 관계가 나타나지 않고 있다.

<표4-11> 역할갈등이 직무성과에 미치는 영향에 대한 곡선추정

구분	선형	2차	3차
독립변수 ¹⁾ : 역할갈등	-.035	-.021	.092
역할갈등 ²		.121	.105
역할갈등 ³			-.135
곡선추정 결과	F=.130 p=.719 R ² =.001	F=.810 p=.448 R ² =.016 $\Delta R^2=.015^{2)}$	F=.710 p=.548 R ² =.021 $\Delta R^2=.020^{2)}$

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 평균화(mean centering)한 수치임.

2) <선형>과 비교했을 때의 R² 증가분임.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 토론

본 연구는 역할 스트레스가 업무적응과 직무성과에 미치는 영향을 확인하고 역할 스트레스와 직무성과 간의 관계에서 업무적응의 매개효과를 검증하기 위해 실증분석을 실시하였다. 설문조사를 통해 수집된 105명의 응답을 바탕으로 SPSS 22를 이용하여 통계분석을 실행하였으며, 분석 결과의 내용을 정리하고 도출된 결과가 가지는 시사점에 대해 논의하고자 한다.

첫째, 역할모호성은 업무적응 및 직무성과에 부(-)의 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 해외주재원을 대상으로 한 선행연구와 일반 조직구성원을 대상으로 한 선행연구의 결과와 일치하는 것이다. 일반적으로 불명확하거나 애매한 사항에 적응하는 것은 어려우며, 결과적으로 업무상의 역할모호성은 업무에 대한 적응과 성과를 방해한다(Stroth et al., 1999). 즉, 업무에 대한 적응과 성과를 올리기 위해 조직은 적극적으로 해외주재원의 역할을 명확하게 설정함으로써 역할모호성을 해소해주는 것이 바람직하다. 분명한 경영지침과 업무매뉴얼을 설정하여 업무수행 과정에서 불확실성과 모호성을 줄이는 것이 필요할 뿐만 아니라 현지의 문화와 경영관행에 대한 사전교육을 실시함으로써 문화차이로 인한 역할모호성을 줄여주는 것이 요구된다. 그런데 본 연구의 결과를 바탕으로 해외주재원을 대상으로 사후 인터뷰를 실시한 결과에 의하면, 명확한 역할 분담이 되지 않는 것과 본사에서 분명한 지침을 내리지 않는 것이 문제가 될 가능성이 없는 않지만, 현지에 부과된 임무만 성공적으로 달성할 수 있다면 현지 주

재원에게 자율적으로 결정하고 실행할 수 있는 재량권이 주어지기 때문에 역할 모호성의 문제는 결국 해외주재원 자신이 대처하고 해결해야 하는 문제라고 할 수 있다. 즉, 지시 받은 대로만 움직이는 사람이라면 성공적인 해외주재원이 될 수 없으며, 역할이 모호하다면 스스로 역할을 정의하고 만들어가는 것이 필요하다고 할 수 있다. 이러한 관점은 조직구성원들이 공식적으로 설계된 직무를 단순히 수행하는 것이 아니라 스스로 직무의 범위와 대인관계의 폭을 만들어간다는 직무 크래프팅(job crafting) 개념(Wrzesniewski & Dutton, 2001)과 일맥상통한다. 따라서 해외주재원이 성공적으로 업무에 적응하고 성과를 창출하기 위해서는 자기 주도적으로 직무 크래프팅을 하는 것이 요구된다. 그러므로 문화차이나 역할모호성으로 인해 발생하는 불확실성을 두려워하거나 기피하지 않고 적극적으로 이에 대처하려는 도전적이고 낙관적인 성격의 소유자를 해외주재원으로 선발하고 배치하는 것이 해외주재원의 업무수행과 직무성과를 향상시키기 위한 효과적인 방안이 될 수 있다. 결론적으로 말해, 문화차이로 인한 역할모호성의 상황에서 조직성과를 높이려면 한편으로는 타문화에 대한 이해를 높이기 위한 사전 교육훈련을 실시하거나 기대 역할을 명확하게 제시하는 노력을 기울이는 동시에, 다른 한편으로는 역할이 모호한 상황에 적극적으로 도전하는 성격의 책임자를 선발·배치하는 것이 요구된다.

둘째, 해외주재원의 역할갈등은 업무적응과 성과에 유의적인 효과를 가지지 않는 것으로 확인되었다. 해외주재원을 대상으로 한 선행연구의 메타분석(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005)에 의하면 역할갈등은 업무적응을 저해하는 요인으로 나타난 반면, 미국인 주재원을 대상으로 한 Black(1988)의 연구나 29개국의 해외주재원을 대상으로 한 Shaffer et al.(1999)의 연구에서는 역할갈등은 업무적응에 유의한 영향을 미치지 않고 있으며, 30개국에 파견된 미국인 주재원을 대상으로 한 Kraimer & Wayne(2004)의 연구에서

도 역할갈등은 적응과 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 역할갈등의 효과에 대해서 선행연구들은 상반되는 결과를 보고하고 있는데, 이는 역할갈등에 대한 반응이 환경적 요인이나 개인적 요인에 의해 큰 영향을 받을 가능성이 있기 때문이라고 유추해볼 수 있다. 예를 들면, 동일한 수준의 역할갈등 상황에 대해서도 사람에 따라 인식이 다를 수 있으며, 그에 따라 행동도 다르고 그 결과 성과도 달라질 수 있다. 즉, 역할갈등을 성과를 달성하기 위한 도전이라고 긍정적으로 생각하는 사람과 심리적 안녕감을 저해하는 장애물이라고 부정적으로 생각하는 사람은 서로 다른 반응행동을 취하게 되며 따라서 업무적응과 직무성과의 수준도 달라지게 된다. 또, 같은 역할갈등을 느껴도 대인적인 네트워크가 넓은 사람은 보다 많은 정보를 얻거나 지원해주는 사람을 찾을 수 있기 때문에 그렇지 않은 사람보다 잘 적응할 수 있을 것이다. 해외주재원을 대상으로 사후 인터뷰를 실시한 결과, 역할갈등이나 스트레스가 전혀 없을 수는 없으며 갈등을 전제조건으로 하여 어떻게 성과를 낼 것인지 그 방법을 모색하는 것이 중요하다는 의견이 제기되었다. 역할갈등을 경험하는 정도나 역할갈등이 주재원의 행동에 영향을 미치는 방향은 개인의 성격에 따라 다르기 때문에 일률적으로 설명하기 어렵다는 것이다. 새로운 것을 하는 것 자체가 갈등을 유발할 수 있으며, 문화의 차이가 곧 비즈니스의 기회가 될 수 있으므로 이를 어떻게 인식하느냐에 따라 긍정적 또는 부정적 결과가 나올 수 있다. 이러한 이유로 역할갈등과 업무적응 및 직무성과 간의 관계가 유의적이지 않은 것으로 나타났다고 해석해볼 수 있다.

셋째, 한국진출 일본기업 주재원의 업무적응은 직무성과에 정(+)의 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 해외주재원을 대상으로 한 선행연구 결과와 일치하는 것으로서 해외주재원의 업무적응이 직무성과에 영향을 미치는 주요 선행요인임을 의미한다. 따라서 해외주재원의 직무성

과를 높이려면 해외주재원들이 해외현지의 근무환경에 잘 적응할 수 있게끔 조직 차원의 지원을 해주는 것이 필요하다고 할 수 있다. 또한, 해외주재원의 업무적응이 직무성과의 선행지표가 된다는 점에서 기존 선행연구에서처럼 업무적응을 해외주재원의 성과를 측정하는 하나의 대체 지표로 활용하는 것이 적절하다는 것을 보여주고 있다.

넷째, 역할모호성과 직무성과의 관계에서 업무적응이 부분매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 즉, 역할모호성은 직무성과에 직접적인 부(-)의 영향($\beta = -.382$)을 줄 뿐만 아니라, 업무적응을 통해서 직무성과에 간접적으로 부(-)의 영향($\beta = -.137$)을 주는 것이다. 따라서 해외주재원의 직무성과를 높이기 위해서 한편으로는 역할모호성을 줄이기 위한 노력이 필요하고, 다른 한편으로는 해외 현지의 업무에 잘 적응할 수 있도록 도움을 주는 것이 요구된다.

다섯째, 해외 현지재임기간이 성과에 정(+)의 효과를 가지는 것으로 확인되는 반면, 업무적응에 유의적인 효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 즉, 해외주재원이 직무성과를 내기 위해서는 어느 정도의 기간이 필요하고, 시간의 경과에 따라 성과를 내는 환경이 조성되어 가는 것이라고 말할 수 있다. 반면, 업무적응은 시간의 경과에 따라 단순히 변화되는 성질이 아니라는 것을 유추할 수 있다. 결혼여부, 가족동반 여부, 출발 전 한국에서의 근무의욕, 해외 현지직위, 언어능력, 과거의 해외 근무경험은 업무적응과 직무성과에 유의적인 효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 언어능력이나 과거의 해외 근무경험은 주재원의 업무적응에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 한국 진출 일본인 주재원의 경우 업무적응과 직무성과에 유의적인 효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 이는 한국과 일본이 다른 국가들 간의 관계에서보다 문화차이가 작기 때문에, 그리고 한국 기업을 대상으로 비즈니스를 할 때 한국어가 필요하지만 한국

인 대리인을 활용하면 되기 때문에 언어문제가 성공을 좌우하는 핵심적인 요인은 아니라고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구가 지니고 있는 한계점을 논의하고 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 역할 스트레스의 영향에 초점을 두고 있는 반면, 역할 스트레스를 감소시킬 수 있는 요인에 대해서는 다루지 못했다. 향후 역할 모호성과 역할갈등에 영향을 미치는 개인적, 상황적 요인에 대한 연구가 필요하다고 하겠다. 예를 들면, 스트레스는 개인이 가지는 가치관이나 스트레스 대한 대처방법(stress coping)에 의해 변한다고 하는 Folkman & Lazarus(1980)의 스트레스 대처 이론(stress coping theory)을 바탕으로 연구가 가능하다고 하겠다. 또한, 본 연구를 통해 한국진출 일본기업 주재원의 역할모호성과 업무적응, 직무성과의 관계가 유의적인 것이 확인되었지만 역할갈등의 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 향후 연구에서 역할모호성과 달리 역할갈등은 왜 업무적응이나 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는지에 대한 심층적인 분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 설문지 응답 방식을 사용하였는데, 이는 양적인 측정방법으로 결과의 비교가능성을 높일 수는 있으나 응답하는 당시의 기분이나 태도에 따라 응답이 달라질 수 있다. 사전 인터뷰를 통해서 상황적 요인을 설문항목에 반영시키는 노력을 하였지만, 표준화할 수 없는 많은 상황을 파악할 수 없다는 한계가 있다.

셋째, 본 연구의 설문지는 자기보고(self-reporting)식으로 구성하였기 때

문에 같은 응답자에게서 독립변수와 종속변수를 모두 수집했을 때 발생할 수 있는 공통방법편의(common method bias)의 가능성이 있다. 따라서 향후에는 직무성과에 관한 자료를 부하, 동료, 상사, 고객 등 보다 다각적인 원천으로부터 수집하는 연구가 이루어질 것을 기대한다.

넷째, 본 연구에서는 한국진출 일본기업 주재원의 업무적응이 성과에 정(+)의 효과를 가지는 것으로 확인되었는데, 선행연구들을 살펴보면, 해외주재원의 업무적응과 직무성과의 관계는 직접적인 효과뿐만 아니라 직무만족을 통한 관계(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005)나 조직몰입을 통한 관계가 제안되고 있다. 적응과 성과의 관계에 대해 다양한 모델로 연구가 이루어질 것을 기대한다.

다섯째, 본 연구는 한국에 진출한 일본 현지기업의 주재원들로 한정하여 연구를 진행했는데, 향후 연구에서는 중국이나 서구 국가들에 진출한 기업의 해외주재원들을 대상으로 연구를 확장하여 국가 간의 비교연구가 활발하게 이루어질 필요가 있다.

<참고문헌>

- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002), "The strategic impact of external networks subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Arthur, W., & Bennett, W. (1995), "The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success", *Personnel Psychology*, 48(1), 99-114.
- Aryee, S., & Stone, R. J. (1996), "Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 150-164.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978), "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review1", *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984), "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *The Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Bhagat, R. S. (1983), "Effects of stressful life events on individual performance effectiveness and work adjustment processes within organizational settings: A research model", *Academy of*

Management Review, 8(4), 660-671.

- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005), "Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions", *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1988), "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S. (1990), "Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfers", *Asia Pacific Journal of Management*, 7(1), 1-29.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1990), "Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan", *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991), "Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments", *Human Relations*, 44(5), 497-515.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990), "Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989), "The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments", *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991), "Toward a

- comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Caligiuri, P. M. (1996), "Assessing expatriate success: Beyond just 'being there'", *New Approaches to Employee Management*, Vol, 4, 117-140.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998), "Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I., & Tangirala, S. (2010), "When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance", *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Church, A. T. (1982), "Sojourner adjustment", *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-572.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985), "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Deshpande, S. P., & Viswesvaran, C. (1992), "Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3), 295-310.
- Dunbar, E. (1994), "The German executive in the US work and social environment: Exploring role demands", *International Journal of*

Intercultural Relations, 18(3), 277-291.

- Earley, P. C. (1987), "Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods", *Academy of Management Journal*, 30(4), 685-698.
- Fang, Y., Jiang, G. L. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010), "Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance", *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54.
- Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. (1999), "Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment", *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-807.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980), "An analysis of coping in a middle-aged community sample", *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991), "Work stress and employee health", *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Gao, R. (2015), "The role of expatriate managers and related Issues: A review of existing research (海外駐在員の役割と課題: 先行研究の検討)", *The Wakayama Economic Review*, (381), 1-20.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992), "Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation", *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006), "Multivariate data analysis (6th ed.)", Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

- Hannigan, T. P. (1990), "Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature", *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), 89-111.
- Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. (2005), "Mapping the criterion space for expatriate success: Task-and relationship-based performance, effort and adaptation", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1454-1474.
- Hays, R. D. (1974), "Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure", *Journal of International Business Studies*, 5(1), 25-37.
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003), "Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review", *Applied Psychology*, 52(2), 213-236.
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005), "The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.
- Japan External Trade Organization. (2015), "Survey on Business Conditions of Japanese Companies in Asia and Oceania", JETRO
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999), "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R.

- A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*, NY: Wiley
- Kawai, N., & Strange, R. (2014), "Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2438-2462.
- Kim, K., & Slocum, J. W. (2008), "Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of US-based Korean expatriates", *Journal of World Business*, 43(1), 109-126.
- Kobrin, S. J. (1988), "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations", *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004), "An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment", *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. (2001), "Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment", *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016), "Themes in Expatriate and Repatriate Research over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need to Learn?", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3,

83-109.

- Margolis, B. L., Kroes, W. H., & Quinn, R. P. (1974), "Job stress: An unlisted occupational hazard", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 16(10), 659-661.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2014), Statistical Report. [xls] Available at: <http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_000043.html> [Accessed 2 August 2016].
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005), "Predicting expatriate job performance for selection purposes A quantitative review", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990), "Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148.
- Nicholson, N. (1984), "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, P. J., & Goh, S. C. (1983), "The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments", *Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.
- Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993), "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), 355-379.
- Pearce, J. L. (1981), "Bringing some clarity to role ambiguity research",

Academy of Management Review, 6(4), 665-674.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Scullion, H., (1994), "Staffing policies and strategic control in British multinationals", *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 86-104.

Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (1998), "Expatriates' psychological withdrawal from international assignments work, nonwork, and family influences", *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999), "Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006), "You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness", *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109.

Shaffer, M., & Kraimer, M. Chen. Y. & Bolino, M.(2012), "Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda", *Journal of Management*, 38(4), 1282-1327.

Shay, J. P., & Baack, S. (2006), "An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance", *International Journal of*

- Cross Cultural Management*, 6(3), 275-294.
- Shay, J. P., & Baack, S. A. (2004), "Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: An empirical examination of the big picture", *Journal of International Business Studies*, 35(3), 216-232.
- Shi, X., & Franklin, P. (2014), "Business expatriates' cross-cultural adaptation and their job performance", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 193-214.
- Shiraki, M. (2013), *Basics of human resource management (人的資源管理の基本)*, Tokyo: Bunshindo Publishing Corporation.
- Shiraki, M., (2014), "Japanese expatriates' competency and job performance (日本人派遣者のコンピテンシーと仕事成果)", In: Shiraki, M., ed. 2014. *Fostering and rating of global manager(グローバル・マネージャーの育成と評価)*, Waseda daigaku syuppanbu, 21-52.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999), "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", In S. Leinhardt(ed.), *Sociological Methodology*, 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stroh, L. K., Black, S., Mendenhall, M., & Gregersen, H. (1999), *Globalizing people through international assignments*, Prentice Hall.
- Takeuchi, R. (2010), "A critical review of expatriate adjustment research

- through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects", *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.
- Takeuchi, R., Yun, S., & Russell, J. E. (2002a), "Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA", *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1224-1244.
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002b), "An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 655-666.
- Templer, K. J. (2010), "Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: A host-country perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1754-1768.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001), "The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes", *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Tung, R. L. (1981), "Selection and training of personnel for overseas assignments", *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009), "Expatriate practices in German,

- Japanese, UK, and US multinational companies A comparative survey of changes", *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons.
- Wang, M., & Takeuchi, R. (2007), "The role of goal orientation during expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1437-1445.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2007), "Expatriate learning: Exploring how Japanese managers adapt in the United States", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1373-1395.

〈부록〉

1. 한국어 설문지

안녕하십니까?

우선 바쁘신 와중에도 본 설문에 응해주셔서 감사드립니다.

본 조사는 “해외주재원 적응과 성과”를 연구하기 위한 것으로서 평소 해외주재원의 인식과 행동에 영향을 주는 요인들에 대해 알아보는 내용입니다.

본 설문은 정답이 없으므로 각 질문에 대해 귀하의 경험과 생각을 있는 그대로 표시해 주시면 됩니다.

본 조사결과는 통계분석의 목적으로만 이용되며, 익명성이 절대 보장됨을 약속드립니다.

본 설문지의 문항 하나하나가 본 연구의 귀중한 자료로서 양질의 연구를 위한 기초가 된다는 점을 생각하시어 부디 진지하고 솔직하게 응답해주시기 바랍니다.

귀하의 도움에 진심으로 감사드립니다.

2016년9월

부경대학교 대학원 경영학과
연구자 : 석사과정 이치카와 에미
(지도교수 : 김영조)

[연락처 : 010-4917-5170, ichikawaem@pukyong.ac.kr]

1. 다음은 귀하의 현재 소속된 조직과 담당 직무, 및 한국에서의 생활에 대한 질문입니다. 귀하에게 가장 일치하거나 가장 유사한 곳에 체크해 주세요. (* 참고: 본사는 파견원 기업(일본)을 의미하고, 해외 현지회사는 현지 기업(한국)을 의미합니다.)

번호	설문	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 거래처 등의 회사 외부 사람들과 일하는 것에 잘 적응하고 있다.	1	2	3	4	5
2	나는 한국 근무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5

3	나는 대체로 한국인들과 잘 교류하고 있다.	1	2	3	4	5
4	나의 업무는 목표가 분명하게 설정되어 있다.	1	2	3	4	5
5	나는 현지회사에서 기대하고 있는 역할을 정확하게 해내고 있다.	1	2	3	4	5
6	본사의 규칙이나 방침이 현지회사의 상황에 안 맞는다.	1	2	3	4	5
7	나는 한국 근무에 잘 적응하고 있다.	1	2	3	4	5
8	나는 현지회사에서 나에게 주어진 목표를 달성했다.	1	2	3	4	5
9	나는 내가 담당하고 있는 업무에 만족한다.	1	2	3	4	5
10	임무를 수행할 때 2명 이상으로부터 서로 다른 지시를 받는다.	1	2	3	4	5
11	나는 한국인 동료와 일하는 것에 잘 적응하고 있다.	1	2	3	4	5
12	나는 직무수행에 필요한 스킬(기술/관리)이 충분하지 않다.	1	2	3	4	5
13	직무에 관련해서 의사결정을 할 때 늘 상사 또는 본사의 승인을 얻어야만 한다.	1	2	3	4	5
14	본사의 요구와 해외 현지(현지회사나 거래처)의 요구 사이에 딜레마가 있다.	1	2	3	4	5
15	한국 고객들을 어떻게 상대해야 하는지 모를 때가 종종 있다.	1	2	3	4	5
16	한국 직원들을 어떻게 상대해야 하는지 모를 때가 종종 있다.	1	2	3	4	5
17	나는 상사와의 관계에 대해 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
18	나는 함께 일하는 동료들에 대해 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
19	나는 현지회사에서 높은 실적을 올렸다.	1	2	3	4	5
20	주도권을 가지고 직무를 수행하는 기회가 없다.	1	2	3	4	5
21	본사나 상사가 제시하는 목표는 현실적이지 않다.	1	2	3	4	5
22	나는 현재의 보수수준에 대해 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
23	나는 한국인 부하를 관리하는 것에 잘 적응하고 있다.	1	2	3	4	5
24	나는 한국에서의 생활에 전반적으로 만족한다.	1	2	3	4	5
25	어떤 업무처리 방식이 옳은 것인지 분명하지 않을 때가 있다.	1	2	3	4	5
26	나는 경력발전의 기회에 대해 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
27	직무수행에 따르는 권한과 책임이 명확하다.	1	2	3	4	5
28	현재의 직무수행에 따르는 재량권은 본사의 동등 직무의 재량권보다 크다.	1	2	3	4	5
29	나는 현지회사에서 임무를 효율적으로 수행해내고 있다.	1	2	3	4	5

30	나에게 기대하는 역할이 무엇인지 정확하게 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
31	일을 하는 방식은 스스로 자유롭게 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
32	너무 많은 일 때문에 시간 압박을 느낄 때가 많다.	1	2	3	4	5
33	나는 현지회사에서 높은 평가를 받고 있다.	1	2	3	4	5
34	해외 현지회사에서 정한 업무수행방법과 이상적인 방법은 서로 다르다	1	2	3	4	5
35	나는 한국 근무를 마치고 빨리 일본으로 돌아가고 싶다.	1	2	3	4	5

2 다음은 귀하의 현지 기업(한국)에 대한 질문입니다. 해당하는 번호에 체크해 주세요.

2.1 현지 기업(한국)의 주요 업종은?

- ① 제조업 ② 정보통신업 ③ 도매·소매업 ④ 금융·보험업 ⑤ 서비스업
⑥ 기타

2.2 현지 기업(한국)의 종업원 수는?

- ① 30명 미만 ② 30~99명 ③ 100~299명 ④ 300~999명
⑤ 1,000명 이상

2.3 현지 기업(한국)의 형태는?

- ① 100% 한국 출자 기업 ② 100% 일본 출자 기업
③ 한국과 일본의 합작 기업 ④ 기타

2.4 현지 기업(한국)이 설립된 시기는?

- ① ~1980년 ② 1981년~1990년 ③ 1991년~2000년
④ 2001년~2010년 ⑤ 2011년~

2.5 현지 기업(한국)의 해외사업전개 단계는?

- ① 시작기 ② 확장기 ③ 안정기 ④ 축소·철수기 ⑤ 기타

2.6 현지 기업(한국)의 대표의 국적은?

- ① 일본인 ② 한국인 ③ 제3의 국적 사람 ④ 기타

2.7 현지 기업(한국)의 일본인 비율은?

- ① 1%이하 ② 2~5% ③ 6~9% ④ 10~19%
⑤ 20~49% ⑥ 50%~100%

3 다음은 귀하에 대한 질문입니다. 귀하에게 해당하는 번호에 체크해 주세요.

3.1 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

3.2 귀하의 연령은?

- ① 29세 이하 ② 30~34세 ③ 35~39세 ④ 40~44세 ⑤ 45~49세
⑥ 50~54세 ⑦ 55세 이상

3.3 가족과 함께 부임했습니까?

- ① 독신 ② 단신 부임 ③ 가족과 부임

3.4 이전부터 한국에의 부임을 원했습니까?

- ① 전혀 원하지 않았다 ② 원하지 않았다 ③ 보통
④ 원했다 ⑤ 매우 원했다

3.5 현지 기업(한국)에서의 직무 중, 가장 비중이 높은 일은?

- ① 회사관리직/기획·총무·인사/경리 ② 영업 ③ 생산·기술·설계
④ 연구 개발 ⑤ 기타

3.6 현지 기업(한국)에서의 직위는? (복수 있을 경우 최상위의 직위 1개)

- ① 회장·사장(지점장, 사무소장을 포함함)·임원급 ② 부장·차장급
③ 과장급 ④ 계장·주임급 ⑤ 일반종업원급
⑥ 기타 ()

3.7 귀하의 어학 수준은? 한국어: () 영어: ()

- ① 전혀 할 수 없다 ② 조금 할 수 있다 ③ 일상 회화 수준
④ 유창하다 ⑤ 매우 유창하다 (원어민 수준)

3.8 파견원 일본 기업에서 근무한 총 연수는?

- ① ~5년 미만 ② 5년~10년 미만 ③ 10년~15년 미만
④ 15년~20년 미만 ⑤ 20년~25년 미만 ⑥ 25년~30년 미만
⑦ 30년 이상

3.9 이번의 부임은 이하의 어느 것에 해당합니까?

- ① 장기출장 ② 해외지점 또는 사무소에의 주재
③ 파견원 기업에서의 출향 ④ 해외연수 ⑤ 기타

3.10 이번 한국에 부임할 때 정해진 임기는?

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 미만 ③ 2년~3년 미만
④ 3년~5년 미만 ⑤ 5년 이상 ⑥ 임기가 결정되지 않았다

3.11 이번에 한국에 부임하고 나서 어느 정도 지났습니까?

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 미만 ③ 2년~3년 미만
④ 3년~5년 미만 ⑤ 5년~10년 미만 ⑥ 10년 이상

3.12 이번의 한국 부임은 귀하의 첫 해외부임입니까?

- ① 네 ② 아니요

<② 아니요의 경우>

3.12.1 과거 어느 지역에 부임했었습니까? (여러 지역일 경우, 복수 선택해 주세요.)

- ① 중국(홍콩 포함함) ② 대만 ③ 한국 ④ 동남아시아
⑤ 기타 아시아 ⑥ 오세아니아지역 ⑦ 북미지역
⑧ 중남미지역 ⑨ 유럽지역 ⑩ 아프리카지역

3.12.2 총 몇 개 국가에 부임했었습니까?

- ① 2개국이하 ② 3~5개국 ③ 6개국 ~10개국
④ 11개국 ~15개국 ⑤ 16개국 ~20개국 ⑥ 21개국이상

3.12.3 지금까지의 해외부임 연수는 합계로 어느 정도입니까?

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 미만 ③ 2년~3년 미만
④ 3년~5년 미만 ⑤ 5년~10년 미만 ⑥ 10년~15년 미만
⑦ 15년 이상

< 수고하셨습니다. 설문에 응해주셔서 감사합니다. >

2. 일본어 설문지

アンケート調査へのご協力をお願い

拝啓

私は、釜慶大学大学院経営学科修士課程2年に在籍中の市川衣美と申します。現在、卒業論文のテーマとして「駐在員の適応と成果」について研究しております。今後、韓国進出日本企業の駐在員の方を対象に、異文化の中での職務遂行に関してアンケート調査を行い、集計・分析して上記テーマについてまとめる予定です。アンケートの回答によって得られた内容については学術的な目的のみに使用いたします。ご多用中のところ、誠に恐縮ではございますが、何卒、ご協力のほどお願い申し上げます。

敬具

1. 研究の意義・目的

この研究は、韓国進出日本企業の駐在員の適応と成果に影響を与える要因を明らかにすることを目的として、実施いたします。

2. 研究方法、研究期間

web上のアンケートにご回答いただきます。

<https://goo.gl/forms/sg8mJRP51s0CNDkl3>

所要時間は15分～20分程度を想定しております。回答期間は2016年9月中で、最終的には来年2月までにまとめる予定です。回答は集計して、統計処理を行います。

3. 研究対象者

このアンケートは、現在、韓国の日本企業や日系企業にお勤めの方を対象としています。

4. 研究成果の公表の可能性

この研究の成果は、修士論文としてまとめるとともに、学会にて発表を行う予定です。論文や発表ではお名前や勤務先情報等、個人が特定できる内容を記載、発表することはありません。

5. 守秘や個人情報、研究データの取り扱いについて

この研究で回答いただいた内容を研究目的以外に用いることはなく、守秘をお約束いたします。

6. 研究者、および問い合わせ先について

この研究は、釜慶大学大学院経営学科人的資源管理専攻・修士課程の市川衣美が行ないます。研究内容に関するご質問は、以下の連絡先までご連絡ください。

研究者：市川衣美(釜慶大学大学院経営学科人的資源管理専攻)

連絡先 email: ichikawaem@pukyong.ac.kr 電話番号: (82)010-4917-5170

アンケート調査票

1.現在の所属されている組織と担当されているお仕事、韓国での生活についてお伺いします。最もあてはまる番号を選択してください。(※参考:本社とは派遣元企業(日本)を意味し、現地会社とは派遣先企業(韓国)を意味しています。)

No.	質問	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
1	私は取引先などの会社外部の人々と仕事をするによく適応している。	1	2	3	4	5
2	私は韓国勤務に満足とやりがいを感じている。	1	2	3	4	5
3	私は大体において韓国人の人々とよく交流している。	1	2	3	4	5
4	私の業務は目標が明確に設定されている。	1	2	3	4	5
5	私は赴任先で期待されている役割を正確に果たしている。	1	2	3	4	5
6	本社の規則や方針が赴任先企業の状況に合わない。	1	2	3	4	5
7	私は韓国での勤務によく適応している。	1	2	3	4	5
8	私は赴任先で与えられた目標を達成した。	1	2	3	4	5
9	私は私が担当している仕事に満足している。	1	2	3	4	5
10	私は任務を遂行する際に2人以上からそれぞれ違う指示を受ける。	1	2	3	4	5
11	私は韓国人の同僚と仕事をするによく適応している。	1	2	3	4	5
12	私は職務遂行に必要なスキル(技術/管理)が充分でない。	1	2	3	4	5
13	私は職務に関連して意志決定をする際、常に上司または、本社の承認を得なければならない。	1	2	3	4	5
14	私は本社の要求と現地(赴任先企業や取引先)の要求の間で板挟みになることがある。	1	2	3	4	5
15	私は韓国人の顧客にどう対応すればよいのか分からない時が度々ある。	1	2	3	4	5
16	私は韓国人の職員にどう対応すればよいのか分からない時が度々ある。	1	2	3	4	5
17	私は上司との関係に満足している。	1	2	3	4	5
18	私は一緒に仕事をする同僚に対して満足している。	1	2	3	4	5
19	私は赴任先で高い業績を上げた。	1	2	3	4	5
20	私は主導権を持って職務を遂行する機会がない。	1	2	3	4	5
21	本社や上司が提示する目標は現実的でない。	1	2	3	4	5
22	私は現在の賃金水準に対して満足している。	1	2	3	4	5
23	私は韓国人の部下を管理することによく適応している。	1	2	3	4	5

24	私は韓国での生活に全般的に満足している。	1	2	3	4	5
25	私はどのような業務処理方式が正しいのか分からない時がある。	1	2	3	4	5
26	私はキャリア開発の機会に対して満足している。	1	2	3	4	5
27	私の職務遂行に伴う権限と責任は明確だ。	1	2	3	4	5
28	私の現在の職務遂行に伴う裁量権は本社の同等職務の裁量権より大きい。	1	2	3	4	5
29	私は赴任先の重要な任務を効率的に果たしている。	1	2	3	4	5
30	私に期待されている役割が何か正確に理解している。	1	2	3	4	5
31	仕事を進める方式は自ら自由に決めることができる。	1	2	3	4	5
32	仕事の量がとても多いため時間の圧迫を感じる時が多い。	1	2	3	4	5
33	私は赴任先で高い評価を得ている。	1	2	3	4	5
34	現地会社で定めた業務遂行方法と理想的な方法はそれぞれ違う。	1	2	3	4	5
35	私は韓国勤務を終えて早く日本に戻りたい。	1	2	3	4	5

2 現在の赴任先企業(韓国)についてお伺いします。該当する番号を選択してください。

2.1 赴任先企業(韓国)の主な業種を1つ選んでください。

- ① 製造業 ② 情報通信業 ③ 卸売・小売業
④ 金融・保険業 ⑤ サービス業 ⑥ その他

2.2 赴任先企業(韓国)の従業員数を選んでください。

- ① 30人未満 ② 30～99人 ③ 100～299人 ④ 300～999人
⑤ 1,000人以上

2.3 赴任先企業(韓国)の形態を選んでください。

- ① 100%韓国出資企業 ② 100%日本出資企業 ③ 日本と韓国の合弁企業
④ その他

2.4 赴任先企業(韓国)の設立年を選んでください。

- ① ～1980年 ② 1981年～1990年 ③ 1991年～2000年
④ 2001年～2010年 ⑤ 2011年～

2.5 赴任先企業(韓国)の海外事業展開はどの段階にありますか。

- ① 立ち上げ期 ② 拡張期 ③ 安定期 ④ 縮小・撤退期 ⑤ その他

2.6 赴任先企業(韓国)のトップの国籍を選んでください。

- ① 日本人 ② 韓国人 ③ 第三の国籍の人 ④ その他

2.7 赴任先企業(韓国)において日本人の割合はどのくらいですか。

- ① 1%以下 ② 2～5% ③ 6～9% ④ 10～19% ⑤ 20～49%
⑥ 50%～100%

3 あなた自身についてお伺いします。該当する番号を選択してください。

3.1 あなたの性別を選んでください。

- ① 男性 ② 女性

3.2 あなたの年齢を選んでください。

- ① 29歳以下 ② 30～34歳 ③ 35～39歳 ④ 40～44歳 ⑤ 45～49歳
⑥ 50～54歳 ⑦ 55歳以上

3.3 ご家族とともに赴任されていますか。

- ① 独身 ② 単身赴任 ③ 家族と赴任

3.4 以前から韓国への赴任を希望していましたか。

- ① 全く希望していなかった ② 希望していなかった
③ どちらでもなかった ④ 希望していた ⑤ 強く希望していた

3.5 現在の赴任先企業(韓国)での仕事内容のうち、最も比重の高い仕事を1つ選んでください。

- ① 全社的管理／企画・総務・人事／経理 ② 営業
③ 生産・技術・設計 ④ 研究開発 ⑤ その他

3.6 現在の赴任先企業(韓国)での職位を選んでください。複数ある場合は最上位のものを1つを選んでください。

- ① 会長・社長(支店長、事務所長を含む)・役員クラス ② 部長・次長クラス
③ 課長クラス ④ 係長・主任クラス ⑤ 一般従業員クラス
⑥ その他()

3.7 ご自身の語学レベルを選んでください。韓国語:() 英語:()

- ① まったく話せない ② あまり話せない ③ 日常会話レベル
④ 流暢である ⑤ とても流暢である(ネイティブレベル)

3.8 派遣元日本企業での勤続年数を選んでください。

- ① ～5年未満 ② 5年～10年未満 ③ 10年～15年未満
④ 15年～20年未満 ⑤ 20年～25年未満 ⑥ 25年～30年未満
⑦ 30年以上

3.9 今回の赴任は以下のいずれに当てはまりますか？

- ① 長期出張 ② 海外支店または事務所への駐在 ③ 派遣元企業からの出向
④ 海外研修 ⑤ その他()

3.10 今回の赴任前に予定された任期はどれくらいでしたか。

- ① 1年未満 ② 1年～2年未満 ③ 2年～3年未満
④ 3年～5年未満 ⑤ 5年以上 ⑥ 任期は決まっていなかった

3.11 今回、韓国へ赴任されてからどのくらい経ちましたか。

- ① 1年未満 ② 1年～2年未満 ③ 2年～3年未満
④ 3年～5年未満 ⑤ 5年～10年未満 ⑥ 10年以上

3.12 今回の韓国赴任はあなたにとって初めての海外赴任ですか。

- ① はい ② いいえ

<② いいえの場合>

3.12.1 過去どの地域に赴任されていましたか。(複数ある場合は、複数ご回答ください。)

- | | | | |
|------------|----------|--------|---------|
| ① 中国(香港含む) | ② 台湾 | ③ 韓国 | ④ 東南アジア |
| ⑤ その他アジア | ⑥ 大洋州地域 | ⑦ 北米地域 | ⑧ 中南米地域 |
| ⑨ 欧州地域 | ⑩ アフリカ地域 | | |

3.12.2 今まで何か国に赴任されましたか。

- | | | | |
|-----------|----------|----------|-----------|
| ① 2か国以下 | ② 3～5か国 | ③ 6～10か国 | ④ 11～15か国 |
| ⑤ 16～20か国 | ⑥ 21か国以上 | | |

3.12.3 今までの海外赴任年数は合計でどのくらいですか。

- | | | |
|-----------|------------|-------------|
| ① 1年未満 | ② 1年～2年未満 | ③ 2年～3年未満 |
| ④ 3年～5年未満 | ⑤ 5年～10年未満 | ⑥ 10年～15年未満 |
| ⑦ 15年以上 | | |

<ご協力いただきありがとうございました。>