

# グローバルコンピテンシー醸成のメカニズム

—日本企業の海外駐在員のグローバル業務コンピテンシー醸成モデル研究—

Norihito Furuya\*, Allan Bird\*\*, Michael J. Stevens\*\*\*,  
Gary Oddou\*\*\*\*, Mark Mendenhall\*\*\*\*\*

## 要約

従来のグローバルコンピテンシー研究は、欧米を中心に実施されてきているが、その内容のほとんどは、環境適応に関する内容が研究の中心であり、海外駐在員のグローバルコンピテンシー醸成のプロセスを調査した研究はまだ少ない (Black, 1990; Black and Gregersen, 1991; Selmer, 1998; Suutari and Brewster, 1998)。本研究は、そのなかでも特にこの分野の研究の少ない日本企業における海外駐在のマネージャーを対象に調査を実施して、「海外赴任中におけるグローバルコンピテンシー醸成のメカニズム」を、組織面と個人面から分析した意義は大きい。

## I 背景

1977年に米国において McClelland が「コンピテンシー」の概念を広めて以来、多くの組織行動と人事管理を専門とする欧米の研究者を中心に、グローバルコンピテンシーに関する定義づけが行われてきた。しかしながら、今までに概念化されたグローバルコンピテンシーは内容的に類似したものが多く、明確な定義づけはまだ行われてはいない。その問題点としては、一概にグローバルコンピテンシーといっても、個々のマネージャーの職務責任内容、文化的背景、マネージャーが関与している組織の発展段階等によって、それぞれ求められる内容が異なることがあげられる。その上、加速化するグローバルビジネスの多様化に伴い、求められるグローバルコンピテンシーの内容も多

様化してきている (Mendenhall, Kuhlmann and Stahl, 2000)。このようなグローバルビジネスの多様化の進展に伴い、グローバルマネージャーは、急激に変化するビジネス環境に即座に対応できる能力を求められるようになってきている。

Black とその他の研究者は、グローバルビジネス展開を大航海時代にたとえて、グローバルマネージャーに求められる資質として、「探索心 (好奇心)」、「先を見通す予知力 (不確実に対する耐性と多様性のマネジメント能力)」、「性格的資質 (誠実な感情的成熟度)」、「分別 (グローバルな判断と意思決定能力)」の4点をあげている (Black, Morrison and Gregersen, 1999)。さらに効果的に職務を遂行する能力として、別の研究者は、「高潔性」、「謙虚さ」、「探究心」、「堅忍不拔」、「視野の広さ」、「矛盾、不透明さ、トレードオフをこなせる能力」、「対人スキル」などをグローバルビジネスに必要とされるコンピテンシーとしてあげている (Bird and Osland, 2003; Boyacigiller, Beechler, Taylor and Levy, 2004)。また Matsumoto はパーソナリティと行動の異文化対応能力への影響を分析している (Matsumoto, LeRoux, Bernhard and Gray, 2004)。

さらに McCall と Hollenbeck は、グローバルビジネスに従事するエグゼクティブに求められる資質を醸成するためには、国内ビジネスでは経験できない多くの厳しい試練を乗り越えなければならないとしている (McCall and Hollenbeck, 2002)。

しかし、このように過去に実施されたグローバ

\* IGB Network Co., Ltd.

\*\* University of Missouri, St. Louis

\*\*\* Weber State University

\*\*\*\* California State University, San Marcos

\*\*\*\*\* University of Tennessee, Chattanooga

ルコンピテンシーの類型化は、先行研究をベースにしたものが多く、実証的に研究開発されたものは少ない。そのなかでも、Mendenhall and Osland (2002) は、先行研究で取り上げられたグローバルコンピテンシーをその特質から、6種類に類型化した (Business Expertise, Organizing Expertise, Vision, Cognitive, Traits, Repationship Skills)。

## II 本研究に用いられる Kozai グループのグローバルコンピテンシー醸成モデルの構成概念

さらに、米国の研究者で構成される組織である Kozai グループ<sup>1</sup> は、2002 年は Mendenhall と Osland の 6 種類の類型化されたグローバルコンピテンシーを、探索的因子分析より、「個人特質コンピテンシー」と「業務マネジメントコンピテンシー」の 2 種類のグローバルコンピテンシーに類型化した。さらに「個人的特質コンピテンシー」はその特質から、「自己マネジメント特質」、「人間関係特質」、「認知知覚特質」の 3 種類に分類し、「業務マネジメントコンピテンシー」は、「業務処理、業務管理能力」、「従業員管理能力」、「国際ビジネス対応能力」の 3 種類に分類した (表 1 参照)。本研究は、従来型の海外駐在員の適応度分析ではなくて、日本人海外駐在員の「業務マネジメントコンピテンシー」が、企業の「組織変数」と、駐在員自身の「個人変数」の影響を受けてどのように醸成されていくかを分析するものである。

本研究の構成概念は、日本企業の海外駐在員マネージャーの「業務マネジメントコンピテンシー」が、海外赴任中に「組織面」、「個人特質面」と「個人の海外適応度面」の変数の影響を受けて、どのように醸成されていくかを分析するものである (図 1 参照)。

グローバルコンピテンシー醸成モデルは、「企業の組織変数」として、過去の先行研究 (Mendenhall and Oddou, 1995; Aycan, 1997) をベースにして、企業組織が駐在員の適応度に与える因子として「グローバル化に対する認知度 (海外ビジネスの重要度の置き方)」、「海外戦略計画 (海外戦略計画が短期的か、長期的か、本格的な取り組みか)」、「組織

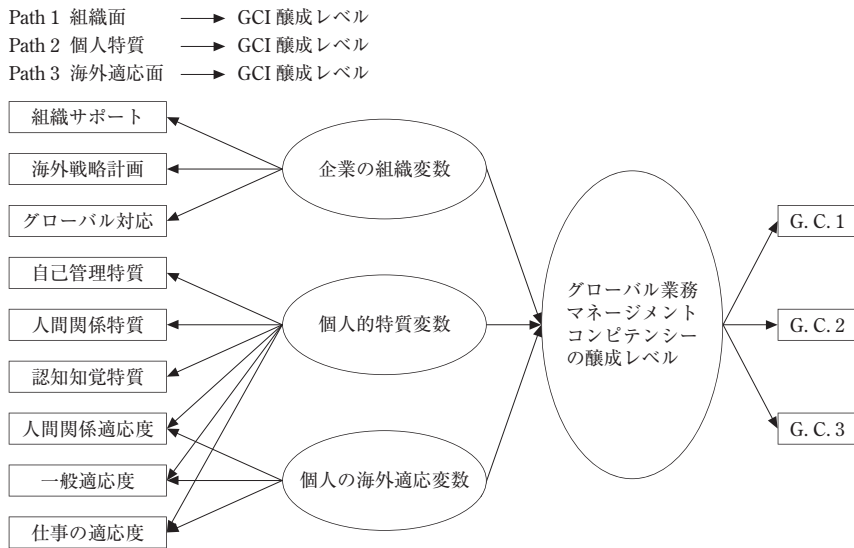
表 1 Kozai グループのグローバルコンピテンシー

大分類 (Dimensions)	小分類 (Sub-dimensions)
グローバルコンピテンシー (個人特質)	
自己マネジメント特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肯定主義の度合い</li> <li>・自己に対する自信の度合い</li> <li>・自己のアイデンティティの強さ</li> <li>・感情の繊細度の度合い</li> <li>・ストレスの出し方の度合い</li> <li>・ストレス管理能力</li> <li>・興味に関する柔軟性の度合い</li> </ul>
人間関係特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間関係に対する興味の度合い</li> <li>・率先関係構築能力</li> <li>・感情的繊細度の度合い</li> <li>・自己認識能力</li> <li>・行動の柔軟性の度合い</li> </ul>
認知知覚特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独善の排除能力</li> <li>・不確実耐性能力</li> <li>・オープンマインド (異なった規範価値観の受容能力)</li> <li>・広い見識と視野能力</li> </ul>
グローバルコンピテンシー (業務マネジメント)	
Global Job Competency 1	業務処理 & 業務管理能力 (業務処理を効率よく管理できるか)
Global Job Competency 2	従業員管理能力 (従業員をどのように効果的に管理できるか)
Global Job Competency 3	グローバルビジネス対応能力 (グローバルビジネスをどのように対応できるか)

サポートレベル (本社の組織的サポートのレベル) の 3 観測変数で構成されている。さらに「個人の海外適応面」の観測変数としては、「対人関係における適応度」、「仕事における適応度」と「一般社会へ適応度」を先行研究の「海外適応度モデル」(Mendenhall and Oddou, 1995) をベースに構成したものである。「個人特質」としては、Kozai グループの「自己マネジメント特質」、「人間関係特質」、「認知知覚特質」の 3 観測変数を個人が保有しているグローバルビジネスに影響を与える特質とした。

分析に当たっては、Kozai グループが開発した尺度である「Global Competency Inventory (GCI-7)」を使用した。この GCI-7 は、企業の海外駐在員のグローバルコンピテンシーが、海外赴任中から帰任後にいたるまでに、どのように醸成され、活用され、かつ海外駐在員の仕事の業績とコミットメント、満足度にどのような影響を与えるかを時系列的に測定する尺度として開発された (Furuya, Stevens, Oddou, Bird and Mendenhall, 2005)。本研究では、そのグローバルコンピテンシー醸成

図 1 グローバル業務マネジメントコンピテンシー醸成モデルの研究モデル



部分だけを抽出して活用した。

### III 研究モデル分析内容

#### 1 研究対象

本研究におけるサンプルの対象者は、東証一部に上場された日本企業の5社の海外駐在経験者で、帰国後1～2年以内の帰任者を対象に実施された。企業構成は、3社が製造業であり、2社が非製造業であり、サンプルの合計は305件である。サンプルの年齢構成は、平均で32.1歳であり、学歴はほとんどが大学卒レベルで、27%が中間管理職で、26%が監督職であり、残り43%が将来のマネージャー候補として選抜されたハイポテンシャルな若手人材である。性別構成は98.7%が男性で、赴任地は北米、欧州、アジアの構成比率は、ほぼ全地域で30%強であった。

#### 2 測定尺度

本研究の分析尺度として、Kozaiグループが開発したグローバルコンピテンシー醸成測定尺度GCIを活用した。GCIは181問で構成されており、測定尺度はリカートスケールで、「1:強くそうは思わない」から「5:強くそう思う」の尺度で測定されている。

### 3 分析ツール

分析ツールとしては、本研究が先行研究の少ない分野であることから、探索的と確信的の両側面を持ち合わせていること、さらに潜在変数間の因果関係を明確にする事を目的にしていることから、Model構築の自由度の高いSPSS社のAMOS5を活用して、共分散構造分析による分析を実施した。調査実施時は2004年8月から2005年3月に実施された。

### 4 仮説構築

本研究グループは、グローバルコンピテンシー定義理論、グローバルコンピテンシー学習理論をベースに構築されたKozaiグループのGlobal Competency Inventory Model (GCI)をベースにして、海外駐在員の個人的要因と組織的要因からのグローバルコンピテンシー醸成を確認するための仮説を構築することにより、その醸成のメカニズムを解明することとした。

#### (1) 企業の組織面

海外赴任における組織面は、海外駐在員のグローバルマネジメントコンピテンシーの醸成に対して、多くの影響を与えることは既に判明している(Mendenhall, Kuhlmann and Stahl, 2000)。しかしながら、企業の組織変数がマネジメントコンピテンシーにどのような影響を与えるかは、今まで

表2 グローバルコンピテンシー醸成モデル—変数間の平均, 標準偏差, 相関係数, 信頼性係数

	Mean	標準偏差	1	2	3	4
1. 企業の組織面	3.45	0.49	(0.83)			
2. 個人の特質面	2.67	0.24	0.43**	(0.81)		
3. 個人の海外適応面	3.31	0.47	0.39**	0.31**	(0.82)	
4. G.C.醸成(業務)レベル	3.56	0.51	0.48**	0.53**	0.19**	(0.90)

$n = 305$ . \*\* $p < .01$

相関行列の対角線上の括弧内はクロンバック  $\alpha$  信頼性係数。

にも実証的に検証されたことは少ない。本研究グループは以下の仮説を構築して、企業の組織変数が業務マネジメントコンピテンシー醸成にどのような影響を与えるか分析する。

仮説1:「企業の組織面」の対応が高ければ高いほど、「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」が向上する (path 1, 図1参照)。

## (2) 個人的特質面

Ones and Viswesvaran (1997) は、海外駐在員の経験を理解するために、海外駐在員の個人の特質要因を活用することを試みた。その中で、個人の特質要因が、海外ビジネスに必要とされる言語の習得、海外文化の理解、海外ビジネス慣習などの外面的スキルばかりでなく、海外ビジネスの複雑な各種の体験が、広い視野やその他のグローバルマインドなどの内面的スキルの醸成に大きな影響を与えることを問うている。個人特質が、グローバルマネジメントコンピテンシーに大きな影響力を及ぼすばかりでなく、そのような資質を保有した社員を企業組織に確保することはきわめて大切である (Inkpen, 1998)。

仮説2:「個人的特質面」が高ければ高いほど、「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」は向上する (path 2, 図1参照)。

## (3) 個人の海外適応面

Aycan (1997) の「Acculturation 理論」や先行研究は、海外駐在員の個人個人の海外におけるビジネス面、対人関係面、社会一般面における適応度が高ければ高いほど、グローバルコンピテンシーの醸成のレベルが高まることを説いている。また、Mendenhall and Oddou (1995) は、海外ビジネスにおける成功の要因として、ビジネスにおける適応度、対人関係における適応度、社会一般における適応度をあげている。本研究グループはこれらの理論を検証するために、以下の仮説を構築する。

仮説3:海外における「個人の海外適応面」が高ければ高いほど、「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」は向上する (path 3, 図1参照)。

## 5 分 析

### 5-1 信頼性係数

#### (1) 企業の組織面

「企業の組織面」は質問紙の中で、全体で18問の質問で構成されている。18問の質問における全体の信頼性分析の結果、そのクロンバック  $\alpha$  信頼性係数は0.83であり、信頼性は高いことが実証された。

#### (2) 個人的特質面

「個人的特質面」は質問紙の中で、全体で117問の質問で構成されている。その信頼分析の結果、そのクロンバック  $\alpha$  信頼性係数は0.81と高い信頼性を示した。

#### (3) 個人の海外適応面

「個人のビジネス適応面」は質問紙の中で、全体で14問の質問で構成されている。この14問における信頼性分析の結果、クロンバック  $\alpha$  信頼性係数は0.82と高い数値を示した。

#### (4) 業務コンピテンシー醸成レベル

「業務コンピテンシー醸成レベル」は、全体で17の質問で構成されており、信頼性分析の結果は、クロンバック  $\alpha$  信頼性係数は0.90ときわめて高い数値を示した。

### 5-2 業務コンピテンシー醸成モデルの変数間の平均値, 標準偏差, 相関関係, クロンバック $\alpha$

グローバルコンピテンシー醸成モデルの変数間の、平均値, 標準偏差, クロンバック  $\alpha$  信頼性係数の結果は表2に記載されたとおりである。



### 5-3 研究モデル分析結果

図2は独立変数である「企業の組織面」, 「個人的特質面」と, 「個人の海外適応面」が, 従属変数である「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」にどのような影響をもたらす結果を示すものである。まず, 「企業の組織面」の「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」に対する影響度は, パス係数がそれぞれ0.24となっている。このことから, 「企業の組織面」は, 「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」にかなりの影響を与えていることが理解できる。「企業の組織面」の構成要素を見ると, 3つのサブスケール間には, 構成要素としてあまり大きな差は存在しないが, 「グローバル化に対する対応」と「海外戦略計画」の構成要素への影響が強く, その後に「組織的なサポート」が続く。このことから, サブスケールの中でも, グローバルマネジメントコンピテンシーを醸成させるには, 「企業のグローバル化に対する対応」と, しっかりとした長期的な「海外戦略計画」などが非常に大切であることが理解できる。

次に, 図2の, 「個人的特質面」から「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」に対するパス係数は, 0.61と非常に高い数値を示しており, 強い影響のあることを示している。すなわち「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」に対しては, 「個人的特質面」がきわめて大切な要素である事を示している。「個人的特質」の構成要素としてのサブスケールでは, あまり大差はないが, 「自己管理特質」が構成要素として最も高く, 次に「人間関係特質」がきて, 最後に「認知知覚特質」が位置している。

最後の「個人の海外適応面」であるが, 「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」に対しては, パス係数が, 0.06となっており, この変数はほとんど「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」に影響を与えていないことが理解できる。この path 1, 2, 3の各パス係数の有意性の検定結果は, path 1が,  $p = .00$ , path 2が,  $p = .00$ であり, それぞれ有意性が確認された。ただし, path3に関しては,  $p = .118$ で, その有意性は棄却された。

### 6 グローバルコンピテンシー醸成モデル適合度

図2は, 業務マネジメントコンピテンシー醸成モデルの適合度を表すものである。このモデルの適合度は, きわめて高いモデル指数を表している。すなわち, CMIN / DFが2.90, RMRが0.02, GFIが0.94, AGFIが0.89, CFIが0.94, RMSEAが0.08, AICが195,062を示しており, このモデルにおける適合度の高さから, 共分散構造分析による結果は有効であると判断できる。Kozai グループのグローバルコンピテンシー醸成モデルの有効性も実証された事になる。

### 7 仮説検証

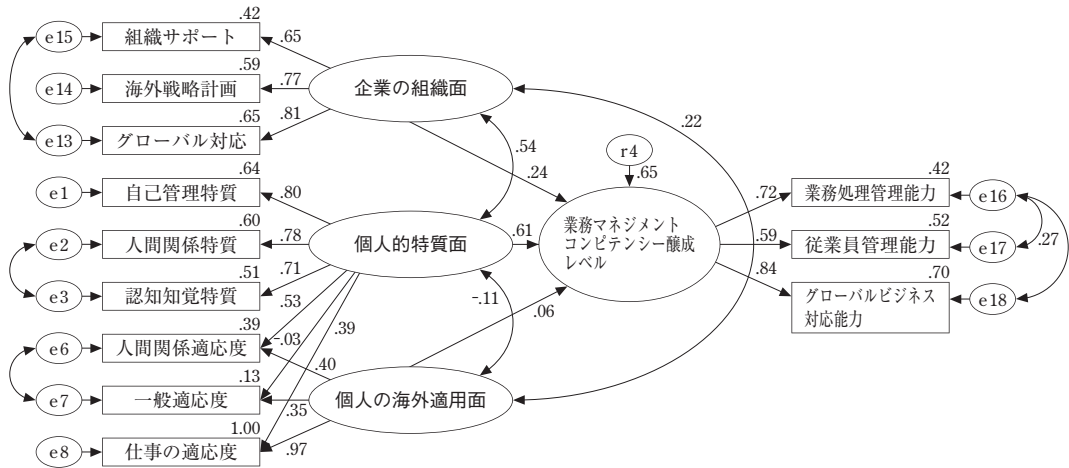
以上のような分析結果から, 「組織面」と「個人的特質面」に関しては, 仮説1と仮説2はともに支持されて, 両方の独立変数は「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」にかなり強い影響力があることが判明された。しかしながら, 仮説3は「業務マネジメントコンピテンシー醸成」に対して, パス係数がきわめて低い数値を表しており, これらの仮説は棄却される結果になった。

## IV 結論と課題

本研究グループはこの研究分析の結果, まず「企業の組織面」と「個人特質面」が, 「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」に大きな影響を与えていることが解明された。特に「個人特質面」は, 「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」にきわめて強い影響を与えていることから, 海外赴任前における海外駐在員の選考の段階で, これらの「個人特質面」を考慮した人材選考が大切であることが理解できる。特にその中でも「自己管理面」と「対人関係面」の個人的特質面が, 構成要素のなかに高い構成部分を占める関係となっている。

一方「企業の組織面」は個人的特質ほどの強い影響力がないが, 「業務マネジメントコンピテンシー醸成レベル」にかなりの影響力を与えていることが理解できる。サブスケールの中では「グローバル化に対する対応」と「海外戦略計画」の

図2 グローバル業務マネジメントコンピテンシー醸成モデル分析結果



Model	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
Job Comp Acquisition	2.90	0.02	0.94	0.89	0.94	0.08	195,062

構成要素が高いことから、企業として社員の「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」を高めるためには、組織人事面における戦略的かつ長期的なしっかりした施策を打ち立てる必要性を示している。

しかしながら、「個人のビジネス適応面」に関しては、「業務マネジメントコンピテンシーの醸成レベル」に影響を与えない結果となっている。この結果は従来の先行研究の結果である、現地における仕事、一般社会、対人関係における適応度を高めれば、仕事の業績に良い影響を与えるという適応理論に反する結果となっている。この結果に対して、想定される要素として、多くの日本企業の場合は、一般的に海外でビジネスを遂行していても、きわめて日本人社会中心、および日本人駐在員中心の業務を遂行すること、さらに海外における顧客構造も日本企業との取引が多いことなどがあげられる。海外においても、公私共に日本企業単位、およびその間で密接に行動することが多いために、適応の意味が必ずしも現地社会における適応度の向上ではなくて、同じ企業内、及び日本企業の顧客間の日本人同士のやり取りに慣れて適応しているという解釈も成り立つ。そのような状況における適応度の向上は、真のグローバルコンピテンシーの醸成には直接繋がらない可能性があるのではないかと推定できる。

結論としては、海外赴任にあたっては、赴任者自らの自己管理をきちんと自らの意思で実施できて、積極的に対人関係を構築する能力が、海外においてもいかに大切であり、業績に寄与しているものと判断できる。組織的対応の中でも「グローバル化に対する対応」と「海外戦略計画」の構成要素が、「組織のサポート」よりも高い構成要素を示しているのは、企業としての前向きなグローバルビジネス対応姿勢と配慮が、駐在員のグローバルコンピテンシー醸成に強い影響を与えていることが確認された。

企業側としては、長期的で明確な海外戦略を打ち出して、グローバルビジネスに対する企業のコミットメントを高めることが、海外駐在員社員のグローバル業務マネジメントコンピテンシーの醸成に寄与するのである。個人ベースでは、やはり海外においても、自らの意思で海外駐在の意義と目的を明確にして、受身ではなく積極的に対人関係を構築して交流を図ることが、グローバルコンピテンシー育成に役に立つのである。

今後の研究課題としては、マネジャークラスの人材のグローバルコンピテンシーが長期的にどのような形で醸成されて、維持されていくのかを長期的なスパンで研究することにより、その醸成のメカニズムをより精緻に分析することを可能にするであろう。また本研究グループの今までの研

究結果から、日本人ビジネスパーソンのグローバルコンピテンシーの平均スコアが、欧米のビジネスパーソンに比べて、かなり低いことも判明しており、その原因を解明するための差異分析等を実施することも課題であろう (Stevens, Oddou, Furuya, Bird and Mendenhall, 2006)。

注

1 グローバル組織人事研究で有名なアメリカの研究者が中心 (Bird, Mendenhall, Oddou, Stevens, and Furuya) となって組織化されたグローバル組織人事、人材育成の研究組織。ミズリー州セントルイス市に拠点を置いて、世界規模で研究活動、コンサルティング活動を行っている。http://www.kozaigroup.com

参考文献

- Aycan, Z. (1997), "Acculturation of Expatriate Managers," *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4, pp. 1-40.
- Bird, A. (2000), "International Assignments and Careers as Repositories of Knowledge," in M. Mendenhall, T. Kuhlmann and G. Stahl, eds., *Developing Global Leadership Skills: The Challenge of HRM in the Next Millennium*, New York: Quorum, pp. 60-89.
- Bird, A. (2003), *Global Competencies*, Blackwell Publishing, pp. 7-80.
- Bird, A. and Osland J. (2003), "Global Competencies," *Handbook of Global Management*, Blackwell, pp. 57-80.
- Black, J. S. (1990), "Factors Related to the Adjustment of Japanese Expatriate Managers in America," *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement*, Vol. 2, pp. 109-125.
- Black, J. S. and H. B. Gregersen (1991), "When Yankee comes home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp. 671-694.
- Black, J. S., A. J. Morrison and H. B. Gregersen (1999), *Global Explorers, The Next Generation of Leaders*, London: Routledge.
- Boyacigiller, N., S. Beechler, S. Taylor and O. Levy (2004), "The crucial yet Elusive Global Mindset," *Handbook of Global Management*, Blackwell, pp. 81-93.
- Costa, Paul T. and Robert R. McCrae (1995), "Domains and Facets, Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory," *Journal of Personality Assessment*, Vol. 64, No. 1, pp. 21-50.
- Furuya, N., M. J. Stevens, G. Oddou, A. Bird and M. E. Mendenhall (2005), "The Effects of HR Policies and Repatriate Self-adjustment on Global Competency Transfer," Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of International Business, Quebec City, Canada.
- Ikpen, A. C. (1998), "Learning, Knowledge Acquisition and Strategic alliances," *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 223-229.
- Matsumoto, D., J. A. LeRoux, R. Bernhard and H. Gray (2004), "Personality and behavioral correlates of International adjustment potential," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28, No. 3-4, pp. 281-309.
- McCall, M. and G. Hollenbeck (2002), *Developing Global Executives: Lessons of International Experience*, Boston: Harvard Business School.
- Mendenhall, M. E. and G. Oddou (1995), *Reading Cases in International Human Resource Management*, Ohio: South Western College Publishing.
- Mendenhall, M. E. and J. H. Macomber (1997), "Rethinking the Strategic Management of Expatriates from a Nonlinear Dynamics Perspective," *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4, pp. 41-61.
- Mendenhall, M. E. and J. Osland, (2002), "An Overview of the Extant Global Leadership Research," presented at the Academy of International Business, San Juan, Puerto Rico.
- Mendenhall, M. E., T. Kuhlmann and G. Stahl, (2000), *Developing Global Business Leaders*, New York: Quorum.
- Ones, D. S. and C. Viswesvaran (1997), "Personality Determinants in the Prediction of Aspects of Expatriate Job Success," *A New Approach to Employee Management*, Vol. 4, pp. 63-92.
- Osland, J. S. (2003), "Building Community through Change," *Handbook of Global Management*, pp. 134-151.
- Selmer, J., ed. (1998), *International Management in China: Cross-Cultural Issues*, London: Routledge.
- Stevens, M. J., G. Oddou, N. Furuya, A. Bird, and M. E. Mendenhall (2006), "HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 831-841.
- Suutari, V. and C. Brewster (1998), "The Adaptation of Expatriates in Europe: Evidence from Finnish Companies," *Personnel Review*, Vol. 27, pp. 89-103.