

在オーストラリア日系企業駐在員の
生活構造に関する調査

報告書

2004年5月

久留米大学 文学部 情報社会学科 助教授

多 賀 太

謝 辞

本調査は、筆者が、勤務先である久留米大学から1年2ヶ月間の在外研究の機会をいただき、シドニー大学で客員研究員として研究を行った期間に実施されたものである。調査実施にあたり、お世話になった方々および関係機関に対して、この場を借りてお礼を申し上げたい。

まずは、筆者をシドニー大学に招聘してくださり、シドニー滞在中、公私に渡ってご指導いただいた R. W. Connell 教授にお礼を申し上げたい。I 章1節で述べたように、この調査は、Connell 教授との議論を通して立ち上がった企画である。Connell 教授は、文字通り世界を飛び回りながら活躍されており、超多忙でいらっしゃるにもかかわらず、本調査の実施、現地での学会発表や論文の執筆にあたって、実に丁寧にご指導くださった。また、生活面でも、初めての海外生活を送る筆者や筆者の家族のことを気にかけて常に支えてくださった。

勤務先の久留米大学からは、1年2ヶ月間という長期間にわたり、授業および学内業務を免除していただき、海外において研究に従事させていただいた。こうした機会がなければ、到底このような調査を行うことはできなかつただろう。在外研究期間中、本来筆者が担当すべき授業や学内業務をカバーしてくださった教員および事務職員の方々に改めてお礼を申し上げたい。

シドニー大学では、1年2ヶ月の間、客員研究員として籍を置き、研究をさせていただいた。特に、筆者が所属した教育学部の School of Policy & Practice の教育・研究スタッフおよび事務職員の方々には大変お世話になった。短期間のビジターである筆者に対して、彼ら／彼女らは、組織の対等な一員として接してくださり、数々のイベントへの招待や、研究についての議論等を通じて、様々な形で筆者をサポートしてくださった。

最後に、多忙な中、本調査のために時間を割いてご協力いただいた日系企業駐在員および在オーストラリア日本人の方々に心からお礼を申し上げたい。プライバシー保護のため、お一人お一人の名前を挙げてお礼を申し上げられないのが残念であるが、彼ら／彼女らの協力がなければこの調査は企画の段階で立ち消えになっていたはずである。彼ら／彼女らの語りに現れる生活や人生観を写し鏡として、しばしば筆者自身が、自らの人生を振り返り問い直す貴重な機会を得た。

2004年3月
シドニーにて

多賀 太

在オーストラリア日系企業駐在員の生活構造に関する調査

目 次

I. 調査の概要

1. 調査の背景	1
2. 調査の目的と意義	1
3. 調査方法と対象者の属性	3
4. 調査結果を読む際の注意点	6

II. 経歴

1. 父母の職業	7
2. 学歴	7
(1) 学校歴	7
(2) 大学での専攻と学部選択の経緯	10
(3) 大学での専攻と仕事との関連性	10
3. 部活・スポーツ	12
4. 就職後の経歴	14
5. 海外志向の芽生え	16

III. 本社とグループ企業

1. 海外駐在員派遣の実態	17
(1) 全社員に占める駐在員の割合	17
(2) 駐在員の性別	17
(3) 海外駐在と結婚	19
(4) 駐在員の減少	20
2. 海外赴任のための研修	20
(1) 外国語の習得	20
(2) フォーマルな研修	21
(3) インフォーマルな研修	21
3. IT化の影響	22
(1) 労働環境の変化	22
(2) 肯定的評価	22
(3) 否定的評価	22
4. 雇用体制の変化	25
(1) 終身雇用制における変化	25
(2) 年功序列制における変化	26
(3) 変化に対する評価	27
5. 事務系と技術系	28
(1) 鉄鋼業	28
(2) 電器・機械メーカー	29
(3) 事務系社員と技術系社員の関係	29

IV 現地での労働環境

1. 組織	31
(1) 規模	31
(2) 駐在員と現地採用社員の地位	31
(3) 性別分業	33
(4) 「現地化」の程度	33
2. 労働時間	35
(1) 現地での労働時間	35
(2) 現地で労働時間が短い理由	37
3. 業務形態	38
(1) オフィスでの業務	38
(2) 出張およびイレギュラーな仕事	39
(3) 職住分離	40
4. 日本との労働慣行の違い	41
(1) 職務分担	41
(2) 日豪の男女従業員の相違	43
(3) 労働力の流動性	44
5. 現地人とのコミュニケーション	44

V. 家族生活と社会生活

1. 妻のキャリアと意識	47
(1) 妻の退職の経緯	47
(2) 海外赴任に対する妻の意識	49
2. 家族生活の様子	49
(1) 海外赴任にともなう家族生活の変化	49
(2) 日本勤務時代の家族生活	51
(3) 現在の家族生活への意味づけ	52
3. 趣味と交友関係	53
(1) 現地での交友関係	53
(2) ゴルフを通しての交流	53
(3) 現地人との交流	56
4. 健康状態	57
(1) 健康状態の改善	57
(2) 現地での健康管理	58

VI. 仕事とアイデンティティ

1. 駐在員の魅力と苦悩	59
(1) 駐在員の仕事の魅力	59
(2) 駐在員の苦悩	60
2. 仕事への意味づけ	63
(1) 仕事とは？	63
(2) 仕事への意欲を支えるもの	65
3. 会社への帰属意識とアイデンティティ	68
(1) 将来への不安	68
(2) 会社への帰属意識	69
(3) あなたは何者？	70

I . 調査の概要

I. 調査の概要

1. 調査の背景

本書調査報告書は、2003年7月から11月にかけて、オーストラリアのシドニーで、在オーストラリア日系企業の駐在員を対象に、筆者が行ったインタビュー調査の結果をまとめたものである。本調査は、筆者が、勤務先である久留米大学から1年2ヶ月間の在外研究の機会をいただき、シドニー大学で客員研究員として行った研究の一環である。

本調査は、シドニー滞在中に研究指導をいただいたシドニー大学のR. W. コンネル教授とのやりとりの中から生まれた企画である。コンネル教授は以下で紹介する「男性性研究」の世界的権威であり、近年、「グローバリゼーションとビジネスにおける男性性」の研究に取り組んでおられる。教授は、英語圏の男性性研究においては、非英語圏、特に日本の実態と研究動向があまり知られていないことを嘆いておられ、筆者に、日本人であることの利点を活かして国際的な男性性研究の発展に貢献してほしいとおっしゃった。一方筆者も、企業で働く成人男性を対象に調査を行いたいと考えていた。筆者は、これまでに青年期男性を対象とした生活史調査をもとに「男性のジェンダー形成過程」を研究しており、次に成人期の男性へと研究の射程を広げようとしていた。また、仕事や職場にのめり込み家族や地域で過ごす時間が少ないという男性の実態の背景を探るために、男性労働者の生活構造に関する調査を行いたいと考えていた。こうして、コンネル教授の勧めと、筆者の関心がすり合わさって、この企画が誕生したわけである。

なお、調査の実施に先立ち、「シドニー大学研究倫理委員会」に調査企画書を提出し、委員会の承認を受けた後、委員会が指示する実施要領に従って調査を行った。

2. 調査の目的と意義

調査の目的

本調査の目的は日系多国籍企業の海外駐在員の生活構造の実態と、それに対する彼らの意味づけの詳細を明らかにすることである。特に、今回の調査では、インタビューを通して、対象者に関わる事実だけでなく、対象者たちの思いや葛藤を十分に語ってもらい、質問紙調査等による数量的な分析では測りきれない、彼らの生活における複雑性や多様性、矛盾や不安等を生き生きと描き出すことに主眼が置かれている。

労働・組織研究における意義

既存の各研究分野における本調査の意義は、少なくとも以下の3点に見いだされる。第1に、労働研究・組織研究の流れにおける意義である。従来の研究では、調査の焦点が労働過程や職場組織に直接関係する事象のみに置かれ、それ以外の生活の側面には必ずしも十分な注意が払われてこなかった。しかし、労働者たちの職業生活と、彼ら／彼女らの家族生活や社会生活は相互に影響を及ぼし合っている。したがって、ある個人の労働過程のあり方をより深く理解しようとするならば、彼／彼女のその他の活動へも目を向ける必要があるし、ある組織の制度・慣行の背景をより深く探ろうとするならば、他の組織（家族・

国家等)の制度・慣行と関連づけて理解する必要がある。労働者の生活構造を全体として把握しようとする本調査は、こうした従来の研究の弱点を補うものである。また、労働過程や職場組織のインフォーマルな側面や、各労働者が経験している不安・困難・矛盾などを描き出せることも、労働・組織研究に対して本調査が貢献できる点である。

グローバリゼーション研究における意義

第2に、グローバリゼーション研究の流れにおける意義である。IT化の進展や新自由主義の国家政策による経済の規制緩和、それらに支えられた資本の可動性・柔軟性の増大という現象が見られる中で、「グローバリゼーション」をキーワードにした研究が、経済学、政治学、社会学等の分野で急増している。しかし、それらの多くは、マクロなレベルの分析にとどまっており、世界規模で進行するグローバリゼーションという現象と、そうした現象の担い手であると同時にその影響の受け手でもある各個人の経験がどのように関わっているのかを具体的かつ詳細に明らかにしようとする試みはそれほど多く見られない。本調査は、グローバリゼーションの担い手を代表するであろう多国籍企業の駐在員の生活という事例によって、グローバリゼーション研究にその基礎を提供するものである。

ジェンダー研究における意義

第3に、ジェンダー研究の流れにおける意義である。近年、労働研究や組織研究の分野においても、「ジェンダー」(gender=社会的・文化的に構築される性差)の視点から、多くの研究が蓄積されつつある。しかし、これまで、それらの多くは、女性労働や女性差別など女性の側に焦点を当てており、男性にはほとんど目を向けてこなかった。労働・組織における性別による不利益を問題にする場合、不利益を被っているのは一般的に女性であるため、労働・組織におけるジェンダーの問題は「女性問題」として完結しまいがちである。しかし、一方に不利益を被っている者がいるとすれば、他方には彼女らの犠牲によって利益を享受している者がいるはずである。こうした不平等の問題をより深く理解し、その解決を目指すならば、不利益を被っている側のみならず、利益を享受している側にも焦点をあてる必要がある。また、従来の研究は、労働過程や組織は性的に中立であると仮定する傾向にあった。しかし、英語圏を中心とした近年の研究は、こうした仮定が誤りであったことを明らかにしつつある。世界中のあらゆる組織のほとんどは、男性優位の組織構造を持っているし、今日の企業組織において重視される「業績主義」「管理運営」などの要素は、われわれの文化においては、「女らしさ」よりもむしろ「男らしさ」と強い親和性を持っている。仮に、企業内で性別に関わりない業績主義的競争が徹底されたとしても、家事・育児は女性の仕事であるという価値観や慣行が社会に持続している限り、そうした競争は、家事・育児の負担を社会的に免除されている男性側により有利にはたらくことになる。つまり、今日の社会における労働過程や組織のあり方は、性的に中立的どころか、きわめて「男性的」なのである。これらのことに目を向けず、女性のみ焦点を当てても、いわゆる「女性問題」の解決には自ずと限界がある。

一方、男性の側も、男性優位の職場組織における利益と引き替えに、様々な形で抑圧や疎外を経験している。各企業で人件費の削減やリストラが進む中、多くの男性にとって、自分一人の収入で一家を養うことはより困難になりつつある。しかし、依然として男性に対する経済的責任の期待は大きく、経済的問題や仕事を苦しめた男性の自殺は後を絶たない。また、十分な収入や社会的威信のある地位が得られたとしても、それらと引き替えに、

長時間労働や単身赴任などによって、家族や地域の人々と過ごす時間がほとんど持てないまま定年を迎える男性も多い。こうした男性たちが、定年後の「第二の人生」に向けて、家族を含めた仕事以外の人間関係をいかに再構築していくかということは、今日の日本における最も深刻な「男性問題」の一つである。

こうした経緯から、近年のジェンダー研究においては、女性学やフェミニズムとともに「ジェンダー研究」を支える重要な柱として、「男性学」(men's studies)あるいは「男性性研究」(masculinities)という分野が注目されている。日本ではあまり知られていないが、英語圏にはすでに膨大な男性性研究の蓄積がある。

このように、本調査は、労働・組織研究、グローバリゼーション研究、ジェンダー研究（とりわけ男性性研究）のそれぞれの分野において、独自の貢献をもたらすものである。

3. 調査方法と対象者の属性

以上の目的と意義を背景に、以下の要領で調査を実施した。

インタビュー調査は、2003年7月から11月の間にオーストラリアのシドニー（1名のみメルボルン）で、すべて筆者によって行われた。対象者は、機縁法（snowball method）によって選定された。まず筆者の知人を通して本調査に協力してくれそうな人を紹介してもらい、そのうち承諾が得られた人に調査を行った。次に、調査に協力してくれた人に、協力してくれそうな別の人を紹介してもらい、そのうち承諾が得られた人に調査を行った。こうしたプロセスを繰り返して、合計27名の対象者の協力を得ることができた。

インタビューは、対象者により、40分から90分の間行われた。インタビューはすべて、対象者の了承を得た上でテープに録音した。調査結果の分析に当たっては、以下の手続きを踏んだ。第1に、テープを聞いて、会話をすべて文字化した。第2に、文字化された各インタビュー結果をもとに、対象者別に事例研究を行った。第3に、個々の事例研究を総合的に分析して、II章以下に述べる知見を得た。

調査対象者は大きく分けて、日系企業の駐在員19名（表I-1）と、その比較対象としての他のタイプのオーストラリア在住日本人（表I-2）の2つのグループに分けられる。本報告書は『在オーストラリア日系企業駐在員の生活構造に関する調査報告書』であるので、以下では、日系企業駐在員19名についての調査結果の報告のみを行い、他の8名の調査結果の報告については、別の機会にゆだねたい。

以下の分析に先立って、分析の対象となる19名の属性について述べておく（表I-1）。対象者は全員男性である。彼らは、全員、日系企業の本社に採用されており、現在はオーストラリア支社、あるいはオーストラリアの現地子会社に派遣されている（1名はインタビュー時には本社から現地会社に籍を移していた）。対象者たちの働く会社の業種は、建設業、海運業、商社、製造業、金融業など多岐に渡っている。対象者中、西田氏と黒田氏（ともに仮名）は同じ現地会社に勤務しているが、その他の対象者の職場は、資本面で関連があったとしても、すべて別々の会社である。対象者は全員日本で生まれており、一部の者は幼少期に海外で生活した経験をもつものの、全員が基本的に日本で育っている（学歴等についてはII章2節を参照）。

なお、対象者の年齢層が30歳代後半に集中している点について補足をしておきたい。

表 I - 1 調査対象者(日系企業駐在員)一覧

No	仮名	性別	年齢	業種	現地組織のタイプ	現地職位(英語表記)	現地職位(日本語表記)
1	塩田	男	50代後半	建設	現地支店	General Manager	—
2	森下	男	50代後半	海運	現地法人	Managing Director/CEO	社長
3	渡辺	男	50代前半	商社	現地法人	Managing Director	社長
4	加藤	男	50代前半	商社	現地法人	Deputy General Manager	副部長
5	西田	男	40代前半	商社	現地法人	Senior Manager	—
6	園山	男	40代前半	メーカー (精密機器)	現地法人	Assistant General Manager	—
7	上田	男	30代後半	報道	現地支局	Bureau Chief	支局長
8	木村	男	30代後半	商社	現地法人	Manager, Finance & Accounting Dept.	—
9	川崎	男	30代後半	銀行	現地法人	Head of Japanese Corporate Finance	課長
10	本田	男	30代後半	鉄鋼	現地支店	General Manager	支店長
11	明石	男	30代後半	保険	現地事務所	Office Manager	事務所長
12	古川	男	30代後半	報道	現地支局	Bureau Chief	支局長
13	黒田	男	30代後半	商社	現地法人	General Manager	部長
14	広田	男	30代後半	鉄鋼	現地法人	Managing Director	—
15	宇野	男	30代後半	鉄鋼	現地法人	Managing Director	—
16	横田	男	30代後半	メーカー (コンピュータ)	現地法人	Executive Assistant & Manager	—
17	三好	男	30代後半	レジャー	現地子会社	Director	—
18	吉村	男	30代後半	銀行	現地支店	Senior Manger	シニアマネージャー
19	江口	男	30代前半	メーカー (機械)	現地法人	Assistant to Managing Director	—

注) 現地職位(日本語表記)欄に一ががついている対象者は、名刺に日本語で職位が記されていないかった。

表 I - 2 調査対象者(比較対象者)一覧

No	性別	年齢	備考
①	女	30代前半	政府系外郭団体 管理職
②	男	40代前半	政府系外郭団体 管理職
③	男	30代前半	経営者団体现地事務所 事務局長
④	男	30代後半	会社役員(現地で起業)
⑤	男	30代前半	日系企業現地法人勤務 現地採用
⑥	男	20代後半	豪州企業勤務
⑦	女	30代後半	日系企業駐在員夫人
⑧	女	40代前半	日系企業駐在員夫人

19名の対象者中3分の2以上にあたる12名が30歳代後半である。その他、30歳代前半が1名、40歳前半代が2名、50歳代が4名である。対象者においてこうした傾向が見られた理由は、少なくとも2つ考えられる。1つは、調査方法上の特性によるものである。機縁法で調査協力者を募る場合、調査に協力してくれた人は、自分がより親しい人を次の協力者として紹介することが多い。対象者たちの交友関係においては、同年代の駐在員同士の交流が中心を占めている場合が多いため、一度ある30代後半の協力者が得られると、次々に同じ年齢層の協力者が増えていく確率が高くなる。第2に、全駐在員の中で30歳代後半が占める割合は、他の年齢層に比べて高い可能性がある。Ⅲ章1節(4)に記したように、各企業は、経験の浅い若い20代や30代前半の社員を駐在員として派遣することをより控える傾向にある。一方、40代後半から50代となると、現地支店長や現地社長、あるいはそれに次ぐポジションに位置することが多いが、ピラミッド型の組織構造である場合、それらの人々の割合は少なくなる。さらに、Ⅲ章1節(4)とⅣ章1節(1)に記したように、対象者のうち5名が、駐在員が1人だけの現地事務所で働いていたが、彼らはすべて30歳代後半であり、会社側もその年齢層に近い者を毎回派遣しているようである。もし、これらの推測が正しければ、今回の対象者の中で30歳代後半が多いことは、サンプルの偏りというよりも、むしろ在オーストラリア日系企業駐在員における年齢の分布を反映しているということになる。

いずれにせよ、本調査では、先にも述べたように、アンケートに基づく大量調査などで得られるデータの「一般性」や「代表性」を重視するのではなく、それらをおある程度犠牲にしても、対象者たちのより詳細な生活構造の実態とそれに対する主観的な意味づけの核心に迫ることに主眼が置かれている。したがって、サンプルにある程度の偏りがあっても、それほどデータの価値を下げることはない。

4. 調査結果を読む際の注意点

- ・ 本報告書中に記載されている対象者の名前はすべて仮名である。
- ・ 調査結果の概要はとくに記していないが、本文中、各セクションや段落の中心となる文章には、必要に応じて下線を施している。概要だけを知りたい場合は、下線部分だけを拾い読みしていただければ幸いである。
- ・ 本報告書はあくまで「報告書」であるため、調査結果の分析にあたっては、できるかぎり事実を整理して提示すること徹している。本調査での分析結果を、本章2節で述べたようないくつかの研究の領域に位置づける作業は、別の機会にゆだねたい。この報告書の成果の一部は、すでに国際学術雑誌に英語の論文として投稿しているが、今後も機会があるごとに、この成果を学術論文として発表していきたいと考えている。

II. 経歴

Ⅱ．経歴

1．父母の職業

対象者たちが育ったほとんどの家庭では、父親が主な稼ぎ手で、母親が主に家事をするという性別役割分業がとられていた（表Ⅱ－1）。彼らの父親は全員継続的に何らかの職業に就いていた一方で、母親がフルタイムで継続的に働いていたという者は1人だけだった。対象者19名中12名の母親は完全な家事専業であった。なんらかの形で働いた経験がある6名の母親たちも、あくまで家事中心で家業の手伝いや内職をしていたか、子どもがある程度成長した後になってから働き始めていた。Ⅴ章1節（1）で述べるように、対象者の妻たちも、ほとんどが結婚か最初の転勤を機に専業主婦になっており、インタビューの時点では全員専業主婦であった。対象者自身の家庭での分業形態と、彼らの両親の家庭での分業形態には、かなりの連続性が見られる。

子どもの頃の父親の職業としては、表Ⅱ－1に示しているように、会社員が一番多い。19名中10名の父親が会社員（うち2名は、途中から自営業に転職）であり、5名の父親が会社経営または自営業、残りの4名の父親が公務員等であった。つまり、ほとんどの対象者において、「会社で働く」「ビジネスに携わる」という点で父親の経歴との連続性が見られる。

しかし、業種・職種という点では、父親との間に直接的な連続性が見られる者は少ない。父親と本人の業種に何らかの連続性が確認されたのは、3名である。森下氏と本田氏は、それぞれ海運、鉄鋼という父親と同じ業種の会社に勤務している。江口氏は、父親と同じエンジニアとしてメーカーに勤務している。彼らに、職業選択において父親の影響があったかどうか尋ねたところ、上記3名のうち江口氏は、「職業選択において父親の影響はなかった」と回答し、森下氏と本田氏は「父親の影響があった」と答えた。森下氏は、父親が海運会社を経営していたが、自分は父の会社を継ぐのではなく、同じ業界のもっと大きな会社で働きたいと考え、現在所属しているグループ企業の本社に入社したという。本田氏は、彼が勤務する会社の親会社に父親が勤めていたので、会社の様子がある程度わかっていたことが、現在の会社を選択する決め手の一つになったという。

横田氏と園山氏の場合、業種や職種の選択においては直接父親の影響があったとは感じていないが、父親の仕事の関係で幼少期に海外に住んだ経験があることから、海外で働ける企業を希望し、現在の会社に入社していた。

2．学歴

学歴という点から見れば、対象者のほとんどは、関東および関西の有名大学の社会科学系学部卒業者で占められている（表Ⅱ－2）。

（1）学校歴

表Ⅱ－1 父母の職業

No	仮名	年齢	本人業種	子どもの頃の父親の職業(業種・職種)	子どもの頃の母親の職業
1	塩田	50代後半	建設	会社員(設計)	家事専業
2	森下	50代後半	海運	会社経営(海運)	家事専業
3	渡辺	50代前半	商社	会社員(銀行)	家事専業
4	加藤	50代前半	商社	会社員(メーカー)	家事専業
5	西田	40代前半	商社	公務員→自営業	家事+内職
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	会社員(技術系)	家事専業
7	上田	30代後半	報道	会社経営(建築)	家事+家業の手伝い
8	木村	30代後半	商社	自営業(造園)	家事専業
9	川崎	30代後半	銀行	自営業(内装)	家事専業
10	本田	30代後半	鉄鋼	会社員(鉄鋼)	家事専業
11	明石	30代後半	保険	自営業(設計)	家事+家業の手伝い
12	古川	30代後半	報道	公務員(教員)	家事専業
13	黒田	30代後半	商社	会社員→自営業	家事専業
14	広田	30代後半	鉄鋼	公務員	家事+内職
15	宇野	30代後半	鉄鋼	公務員	公務員
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	会社員(商社)	家事専業
17	三好	30代後半	レジャー	会社員(技術系)	家事専業→自営業
18	吉村	30代後半	銀行	会社員→自営業	家事専業→自営手伝い
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	会社員(技術系)	家事専業

表Ⅱ-2 学歴

No	仮名	年齢	本人業種	中学タイプ	高校タイプ	大学タイプ	学部・専攻	大学(高専)・学部選択の動機	大学での専攻が仕事にどのように役立っているか
1	塩田	50代後半	建設	公立共学	私立男子	関東私立	政治学	どこでもよかった	—
2	森下	50代後半	海運	私立男子	私立男子	関東私立	物理学	大学の付属高校出身	組織運営において物理学の理論が有用なときがある
3	渡辺	50代前半	商社	公立共学	私立男子	関東私立	政治経済	自宅が近くの大学で親しみがあつた。社会系が好きだった	—
4	加藤	50代前半	商社	公立共学	公立共学	関西国立	経済学	理系科目の点数不足で理系に進めなかった	担当商品の関係でむしろ理系的知識が必要。
5	西田	40代前半	商社	公立共学	公立共学	関西私立	商学	関西志望。第一志望の大学で唯一合格した学部	役立っているとは思わない
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	私立男子	私立男子	関東私立	商学	大学はなんとなく親しみがあつて。経済系学部志望	役立っているとは思わない
7	上田	30代後半	報道	公立共学	公立共学	関東私立	教養学部 ・政治学	—	—
8	木村	30代後半	商社	公立共学	公立共学	関西国立	経済学	東京に行きたくなかつた。学力を考えて	役立っているとは思わない
9	川崎	30代後半	銀行	公立共学	公立共学	関東国立	法律学	大学は学力を考えて。学部は公務員になりたかつたので	役立っているとは思わない
10	本田	30代後半	鉄鋼	公立共学	公立共学	関東私立	商学	東京の私立で経済系学部志望	ゼミで学んだ流通関係の知識が有用
11	明石	30代後半	保険	公立共学	公立共学	関西私立	経営学	—	会計学の知識が有用
12	古川	30代後半	報道	公立共学	公立共学	関東私立	文理学部 ・社会学	「滑り止め」だった	読書、社会調査の経験が取材に有用
13	黒田	30代後半	商社	公立共学	公立共学	関西国立	外国語	将来外国で働くことを考えて	語学の点で有用
14	広田	30代後半	鉄鋼	私立男子	私立男子	地方国立	経済学	—	役立っているとは思わない
15	宇野	30代後半	鉄鋼	公立共学	高専		機械工学	学力を考えて。親から早く離れたかつた	機械を扱っていないのでほとんど役に立っていない
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	公立共学	公立共学	関東私立	法学部 ・政治学	入試で英語の配点が高かつたので	役立っているとは思わない
17	三好	30代後半	レジャー	私立共学	私立共学	関東国立	経営学	入試で理系科目の配点が高かつたので	財務や人事管理に関する知識が有用
18	吉村	30代後半	銀行	私立男子	私立男子	関東私立	経済学	特になし	経済の基礎知識を身につけたこと
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	公立共学	高専		電子工学	理科が好きでエンジニア志望	基本的な考え方が有用

注) —は不明

まず、卒業した学校種について、中学校から順を追って見てみよう。中学校に関しては、19名中15名が公立中学を卒業しており、私立中学卒業は4名だけである。私立卒業生4名のうち3名が卒業した学校は男子校であった。

高校に関しては、19名中10名が公立高校、7名が私立高校を卒業している。残りの2名は高専に通っている。公立高校はすべて共学であり、私立高校卒業生のうち1名の学校は共学であった。その他の私立学校卒業生6名の学校はすべて男子校であった。

大学は、ほとんどの者がいわゆる有名国立・私立大学出身である。プライバシー保護のため、表では各自が卒業した大学名は記していないが、彼らの出身大学の中には、国立では、京都、一橋、神戸など、私立では慶應義塾、早稲田、ICUなどが含まれている。しかも、ほとんどが関東か関西の大学を卒業しており、それ以外の地域にある、いわゆる地方大学出身者は大卒者17名中わずかに1名だけであった。

留学経験があるのは、2名だけであった。上田氏は、大学在学中に1年間アメリカの大学に留学していた。川崎氏は、就職後、企業から派遣されて、アメリカのロースクールで学び、修士号を取得していた。欧米の企業の管理職や経営者の間で需要が高まっているMBA（経営学修士）の学位を持っている者は一人もいなかった。

（2）大学での専攻と学部選択の経緯

大卒者のほとんどが、政治、法律、経済、経営、商学など、社会科学系の科目を専攻している。社会科学系以外の科目を専攻していたのは、語学専攻の黒田氏と、物理学専攻の森下氏のみである。大卒の対象者は全員事務系採用なので、理数系専攻者がほとんどいないことは当然かもしれないが、人文科学を専攻した者がこれほどまでに少ないことは驚きである。この理由としては、人文科学系学部出身者に比べて社会科学系学部出身の方がより企業で働くことを志向しており、かつ企業で働く上で必要とされる知識・技能を卒業時に身につけている傾向にあること、人文科学系学部に比べて社会科学系学部の方が男性の比率が圧倒的に高いこと、学部指定によって人文科学系学部の卒業生を採用しない企業があること、などが考えられる。

では、彼らはそうした企業で働くことを念頭において専攻を選択していたのだろうか。大学および高専の志望動機について尋ねることのできた16名のうち、半数の8名は、ある程度の積極的な動機をもって大学ならびに学部を選択したと答えた。例えば、黒田氏は、将来外国で働きたいと考えて外国語を専攻しており、結果的に現在海外で仕事をしている。江口氏は、エンジニアになりたくて高専に入学し、現在勤務している企業で主としてエンジニアとして働いている。他方残りの8名は、大学ならびに学部選択において、積極的な動機がなかったと答えている。大学の付属校出身だったからとか、他の志望大学が不合格だったから滑り止めで合格した大学に入学したとか、試験科目の配点が有利だったからといった理由である。

（3）大学での専攻と仕事との関連性

では、彼らが大学で学んだことは、仕事をするうえで役に立っているのだろうか。この点について尋ねることのできた16名中、半数の8名は大学で学んだことが何らかの点でいまの仕事に役だっていると回答し、他の8名は大学で学んだことは今の仕事に役立って

いるとは思わないと回答した。

経済系科目を専攻していた者の場合、大学で学んだ内容が、何らかの点で直接業務に関わっている場合が多い。

学部自体が商経学部で、会計学のゼミでした。・・・日本の営業やる時はあまりそんなでもないですけど、いまは一人しかいないんで、決算書までやりますんでね。そうするとね、会計学だとか、いわゆる簿記レベルの知識っていうのは結構必要なんです。【明石】

経営学部はよかったと思いますね、仕事から見ればね。それこそ会計やってますし、財務書証わかりますし、簿記もやりましたしね。最低限の財務的なことはわかりますよね。あと、ゼミでは、人事管理、人間関係論、組織論みたいなことをやりましたんでね、やっぱりその人の使い方とかですね、まあ直接実地的なことはやってませんから机の上だけの勉強ですけれども、それでも非常に役に立ちまして・・・大学はすごい役に立ったと思いますよ。【三好】

法律学を専攻した川崎氏は、大学時代に学んだことはそれほど業務に役立っているとは思わないが、企業からの派遣留学先で学んだことが役に立っているとして、次のように話している。

契約書とかですね、特に日本であればですね、それはもう銀行の所定のフォーマットで全部お客さんにハンコを押してもらおうという形になりますけど、海外に行きますとテーラーメイドでお互いにやり取りをしながら契約書をつくったりしますんでね。そういうセンスという意味では、ロースクールに留学したことがつながっているかなという気はしますね。【川崎】

また、社会学を専攻していた報道関係の古川氏は、社会調査で学んだことや大学時代にたくさんの本を読んで文章を書いたことが取材や原稿を書く上で役立っていると思うと答えており、物理学専攻の森下氏は、分子の動きと組織内での人間の行動には共通点があると答えている。

一方、対象者の約半数が、大学での勉強が現在の仕事に役に立っているとは思わないと答えている。ただし、彼らからは、学んだ内容が業務と関係ないということよりも、当時あまり勉強しなかったことを悔やむ声が多く聞かれた。

商学部なんで、大学の時に商法とか、簿記とかやったんですけどね、全然覚えてないですね。社会に出てもねえ、商法とか読みましたけど、簿記もやってますけど、[大学で] やったという記憶が全然ない。もうちょっと真剣にやっておいたらよかったと思いますけど。【西田】

経済学 [部で学んだということ] ははっきりいって何も [仕事とは関係] ないです

ね。そうですね、もっとまじめに勉強しておけばよかったという気がしますね。

【木村】

3. 部活・スポーツ

表Ⅱ-3に示しているように、対象者19名中14名から、中学、高校、大学の少なくともいずれかの時期に運動部に所属していたという回答が得られた。中学校入学以降のすべての部活動について尋ねることができた12名中、一度も運動部の経験をしていなかったのは広田氏1名だけであった。塩田氏、森下氏、古川氏、江口氏の4名に対しては、一部の時期の部活動について尋ねることができなかつたので、彼らが運動部を経験しているかどうかは不明である。

部活で培ったものが何か仕事に役立っているかどうかを尋ねたところ、「人間関係」と「精神面」で役に立っているという回答が圧倒的に多かった。

運動部経験者の回答は大きく2つの点に集中した。1つは、人間関係に関する点、特にチームワークと上下関係である。

多賀：サッカーをされてきたということとお仕事とのつながりは何か感じられますか。

西田：チームワークを大事にすることかな。仕事も一人ではできませんのでね。

なんていうんですか、上下関係っていうのがきっちりしてると。クラブは、1年生でも実力があれば試合には出れますけど、先輩は先輩と[して接すると]。まあ会社も似たようなところはありますね。【木村】

もう1つは、精神的な側面である。

外回りの営業をしていたときは、・・・非常に高いノルマを張られても、なんとなく最後まであきらめずにやるというような、そういう精神的な部分では[スポーツをやってきた影響が]あったのかもしれないね。【川崎】

身につけたこと、耐えることですかねえ(笑)。長時間労働に耐えること。野球部はやっぱ長時間練習でしたからねえ、朝から晩まで。【吉村】

一方、文科系の部活で培ったものが仕事に役立っている例としては、ともに音楽部でリーダーを務めていたという森下氏と広田氏の、人間関係および組織運営に関する点があげられた。

私の所属していた音楽部っていうのは、オーケストラだけではなくてコーラスも全部あるんですよ。あんなちっぽけな大学の中で、一番大きなクラブだったんです

表Ⅱ-3 部活

No	仮名	年齢	本人業種	中学時部活	高校時部活	大学時部活・サークル	部活で得たもので仕事に役立っていること
1	塩田	50代後半	建設	—	—	—	—
2	森下	50代後半	海運	—	—	音楽	音楽部の部長をやった経験が組織運営に有用
3	渡辺	50代前半	商社	野球	社会科クラブ	歴史系	—
4	加藤	50代前半	商社	—	陸上	ゴルフ	—
5	西田	40代前半	商社	サッカー	サッカー	サッカー	チームワークを大切にするという点
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	サッカー	サッカー	サッカー	特になし
7	上田	30代後半	報道	—	テニス	新聞	あまり関係ない
8	木村	30代後半	商社	ソフトボール	ソフトボール	ソフトボール	部活で培われた人間関係。上下関係への意識
9	川崎	30代後半	銀行	野球	野球	テニスサークル	最後まであきらめないこと
10	本田	30代後半	鉄鋼	バレーボール	サッカー	レジャーサークル	直接役立っているとは思わないが、スポーツをやっていたという周りの人の見目が違う
11	明石	30代後半	保険	—	柔道	柔道	精神力
12	古川	30代後半	報道	—	—	ボランティア、エキストラ	—
13	黒田	30代後半	商社	野球	ラグビー	ラグビー	—
14	広田	30代後半	鉄鋼	音楽	音楽	音楽	合唱の指揮者をして身につけた人付き合いの方法
15	宇野	30代後半	鉄鋼	野球	野球		野球を通じて社内、関連会社の人とコミュニケーション
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	野球	サッカー	サッカー	人間関係の持ち方
17	三好	30代後半	レジャー	水泳、演劇	活動せず	バレーボール	人脈の広がり
18	吉村	30代後半	銀行	バスケットボール	野球	ゴルフ	長時間労働に耐えること
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	—	活動せず		—

注) —は不明

よ。200 か 300 人くらいいたんで。その委員長を1年間やったんですけども、その経験ていうのは非常に役に立ちましたね。・・・人間がね、どういう行動するかっというのをよく把握しておかないと、やっぱり団体を引っ張っていくのは非常に難しい。会社も同じことです。そのへんが一番役に立っていますよね。【森下】

やっぱりどこにいても、海外でもそうですけど、[仕事も] 所詮は人間と人間のコミュニケーションなんで。僕は合唱で指揮者をやってたんですよ。で、人と人との接し方とか、人の使い方と言ったらあれですけど、どうやって[人を]引きつけたらいいかとか、いろんな意味でそのクラブ時代に身につけた人づきあい方法というのがですね、やっぱり役にたってますね。【広田】

4. 就職後の経歴

就職後の経歴に関して、何よりも特筆すべき点は、19人の対象者のうち、1人を除く全員が、新卒で入社後、一度も会社を変ったことがないということである（会社統合、現地法人への出向を除く）。対象者の中で唯一転職経験があるのが、西田氏（商社）である。西田氏は、もともと商社を希望していたが、新卒時には希望がかなわず、印刷会社に入社した。5年後、現在勤務している商社が中途採用の募集を出したので、それに応募して現在の会社に入社していた。

彼らの経歴におけるもう一つの大きな特徴が、居住地の移動を伴う国内および海外への頻繁な転勤である。40歳以下の対象者に限っても、彼らは平均して3回以上、居住地の移動を伴う転勤を経験している。以下に示すように、渡辺氏（50代前半）や黒田氏（30代後半）はすでに6回も居住地の移動を伴う転勤を経験している。

彼らの転勤の仕方には、大きく分けて2つのパターンが見られた。1つが、最初に東京本社に配属され、その後本社と海外支社（法人）の間を行き来するパターン。もう一つが、最初に地方の支社等に配属され、後に東京本社勤務を経て、海外へ派遣されるパターンである。

パターン1：東京と海外の往復

もっとも多かったのが、東京本社と海外支社（法人）の間を行き来するパターンであり、特に商社勤務者において典型的だった。商社勤務の渡辺氏と黒田氏の間には15歳の年齢差があるが、以下のように、彼らの異動のパターンは比較的似通っている。

渡辺（商社 50代前半）

1972年～（8年間）東京。

1980年～（4年間）オーストラリアのメルボルン。

1984年～（2年間）東京。

1986年～（5年間）アメリカ、オレゴン州。

1991年～（8年間）東京。

1999年～（3年半）シドニー。

2002年～（2年目）メルボルン。

黒田（商社 30代後半）

1988年～（2年間）東京。

1990年～（1年半）チリ。

1991年～（1年半）東京。

1993年～（2年半）シドニー。

1996年～（4年半）東京。

2001年～（2年半）シドニー。

加藤氏（商社 50代前半）の場合は、他企業とのジョイント・ベンチャーで地方の工場に勤務した経験があるが、それを除けば、やはり東京本社と海外法人との往復である。彼らは3人とも営業担当である。一方、同じ商社勤務でも、経理を担当している西田氏（40代前半、中途採用）と木村氏（30代後半）の場合は、東京本社とシドニーの勤務しか経験していないという点では商社に勤める他の対象者と似たパターンであるが、二人ともこれまでに転勤を1度しか経験していなかった。メーカーの横田氏（30代後半）と園山氏（40代前半）、海運の森下氏（50代後半）の場合も同様のパターンである。

パターン2：地方から東京へ、そして海外へ

もう一つの典型的なパターンは、報道機関勤務の上田氏（30代後半）のように、地方勤務からスタートして、東京本社を経験し、その後海外支店（法人）に勤務するというパターンである。塩田氏（建設 50代後半）、広田氏（鉄鋼 30代後半）、宇野氏（鉄鋼 30代後半）もこのパターンである。

上田（報道 30代後半）

1986年～（2年間）大阪。

1988年～（3年間）広島。

1991年～（4年半）千葉県成田。

1996年～（2年間）東京。

1998年～（1年半）イランのテヘラン。

1999年～（1年半）東京。

2001年～（3年目）シドニー。

そのほかに、会社から留学やトレイニー制度（研修生として海外支社に短期間勤務）の機会を与えられ、日本に戻った後に、海外支社（法人）へ赴任するというパターンも見られる。先に述べたように、川崎氏（銀行 30代後半）は、会社からアメリカのロースクールに派遣され修士号を取得した後、5年間の東京勤務を経て、シドニーに派遣されていた。三好氏（レジャー 30代後半）は、会社からニュージーランドの語学学校へ10ヶ月間の語学留学を命じられ、帰国後国内で8年間勤務した後、シドニーの子会社に派遣されていた。横田氏（メーカー 30代後半）は、入社後1年半の時点から2年間、トレイニー制度によってオーストラリアの現地法人で2年間の研修を受けていた。その後7年半の本社勤務を経て、再びオーストラリアの現地法人に派遣されていた。

5. 海外志向の芽生え

現在海外で働いている対象者たちは、海外で働くことを望んでいたのだろうか。そうだとすれば、いつ頃から海外で働くことを志向し始めたのだろうか。

対象者の中で、海外に派遣される時点で、海外で働きたくなかったと答えた者はいなかった。19人中12人は、会社を選択する時点ですでに多かれ少なかれ海外で仕事をしたいという希望を持っていたと答えた。商社勤務の5人全員（渡辺、加藤、西田、木村、黒田）が、商社を選んだ理由の一つに、仕事での海外とのつながりや、海外で働ける可能性をあげていた。報道機関勤務の上田氏は、国際ニュースの取材を海外でしたいという希望を持って今の会社に入っていた。宇野氏（鉄鋼）、吉村氏（銀行）、江口氏（メーカー）も海外へ出られるチャンスを考慮して会社を選択していた。メーカー勤務の横田氏と園山氏は、ともに幼少期に父親の仕事の関係で海外在住経験があったことで、海外で働ける企業を志望していた。大学でスペイン語を専攻した黒田氏（商社）は、大学を選択する時点から海外で働くことを考えていたという。彼は、当時の経緯を次のように語っている。

やっぱり海外志望がどうしてもありましたね。できたら将来海外で働きたい、住みたいというのがあったんで。それで外国語学部に入りました。あと、就職の時のこともちょっと考えて、まあ通常の経済とか、法学部とか、政治学部とかいうとまあ数も多いんで、それよりもちょっと色が変わったところに行ってた方が、何かと有利になこともあるんじゃないかというふうなものもありました。スペイン語を選んだのは、スペイン語の話されているエリアというのはものすごい広いですから、いろいろ使えるんじゃないかということがありました。【黒田】

その他の者は、入社後、海外への志向が芽生えていた。広田氏（鉄鋼）は、仕事で外国の企業とやりとりするうちに、チャンスがあれば海外で働いてもいいと思うようになった。三好氏（レジャー）は、入社後に会社から語学留学に派遣されたことをきっかけに、海外で仕事をする希望を持ち始めた。ユニークな例としては、最初の配属先での仕事があまりに大変だったことが、海外を志向するきっかけになったという川崎氏（銀行）の例があげられる。

当時バブル時代だったんですけど、最初に支店に配属されてですね、そこではいわゆる外回りというか営業をやってましてね、そこから早く抜け出せるのは海外駐在が一番早いと。いやまあへんな話なんですけどね。そういうなんかしょうもない考えがありまして、ずっと海外を志望すると人事調書には書いてました。【川崎】

Ⅲ. 本社とグループ企業

Ⅲ. 本社とグループ企業

1. 海外駐在員派遣の実態

(1) 全社員に占める駐在員の割合

本社社員に占める駐在員の割合は、業種や会社によって様々である。先に述べたように、商社などでは、ほとんどの(男性)社員が海外を経験することを前提に採用されているが、その他の業種では、一般的に言って、海外駐在員として派遣される者は、全社員の中のほんの一部である。園山氏が語ったように、駐在員は「選ばれた者」と呼ぶにふさわしい立場にあるようだ。

以下に、駐在員の割合について具体的な数字を聞くことができた6人の会社について、その実態を記しておこう(表Ⅲ-1)。明石氏の保険会社では、本社採用社員約7,000人中、海外駐在は60名弱である。上田氏の報道機関では、従業員約2,000人中、記者が約1,000人であるが、記者の中で海外特派員として派遣されている人は70名程度である。横田氏の電器メーカーでは、本社所属約35,000人中、常時400~500人が海外に駐在している。江口氏の勤務する電器メーカーでは、ヨーロッパ、アメリカ、東南アジア、オセアニア、南アフリカに拠点を持っており、従業員約2,000人中1割弱が海外駐在しているという。吉村氏の勤務する銀行では、全社員約25,000人中、駐在員は500人から1,000人の間だという。本田氏の勤務する鉄鋼メーカーでは、海外支店がシドニーのみであるため、駐在員は、全社員約900人中、彼と、チリの鉱山開発に長期出張している10名のみであるという。

(2) 駐在員の性別

表Ⅲ-1に示しているように、海外駐在員の世界は、圧倒的に男性の世界である。本社における女性駐在員派遣の有無について尋ねた16名中9名が、本社では女性駐在員は派遣していない、または聞いたことがないと答えている。また、女性駐在員を派遣している企業でも、ほとんどの場合、その数はせいぜい数名程度である。

彼らの会社に限らず、オーストラリアで民間企業の女性駐在員が働いているという話を聞いた対象者は一人もいなかった。比較対象としてインタビューを行った政府系機関の女性駐在員(独身)は、周りに自分と同じような境遇の日本人女性が一人もないことに寂しさを感じると話していた。V章3節で見ると、駐在員同士は業種を超えて様々な交流があることを考えると、現在オーストラリアに民間企業の女性駐在員がいる可能性は非常に低いと思われる。

女性駐在員に対する否定的な意見も聞かれた。渡辺氏(商社 50代前半)は次のように語っている。

うちの会社でもねえ、パラパラと女性の海外駐在員をいまでも出してます。でもねえ、圧倒的に少ないし、あんまりなんかもう一つうまくいってないんじゃないかなあ。まあ、やっぱりもちろんねえ、その人の性格にもよるんですけど、・・・や

表Ⅲ-1 本社における駐在員派遣の実態

No	仮名	業種	本社従業員数(概数)	本社従業員に占める駐在員の概数(%)	本社における女性駐在員派遣の有無	本社の方針として既婚者であることが駐在の条件として重視されるか
1	塩田	建設	10,000	—	—	—
2	森下	海運	550	—	—	—
3	渡辺	商社	1,000	—	最近見られ始めたがあまりうまくいっていないらしい	現在は独身駐在員あり。入社時(30年前)には「駐在に出る前に身を固めろ」と言われた
4	加藤	商社	4,800	—	聞いたことがない	現在は独身駐在員あり。自分(50歳)より上の世代では駐在に出るために慌てて結婚していた
5	西田	商社	4,300	—	聞いたことはないがいる可能性はある	独身か既婚かは問わない
6	園山	メーカー (精密機器)	21,000	—	非英語圏で語学堪能な女性の駐在が増加中	上層部には既婚者を好む雰囲気はあるが、実際には独身を出している
7	上田	報道	2,000	70 (0.4%)	2名	独身か既婚かは問わない
8	木村	商社	—	—	—	独身か既婚かは問わない
9	川崎	銀行	—	—	知る限り1名	人員削減により経験を積んだ者しか駐在に出さなくなったので結果的に既婚者が多い
10	本田	鉄鋼	900	11 (1%)	無	—
11	明石	保険	8,900	60 (0.7%)	無	既婚でないと駐在員になりにくい
12	古川	報道	—	—	無	既婚者を駐在に出したがっている
13	黒田	商社	4,300	—	聞いたことはないがいる可能性はある	独身か既婚かは問わない
14	広田	鉄鋼	—	—	無	独身か既婚かは問わない
15	宇野	鉄鋼	520	3	無	暗黙のうちに妻帯者を送っている
16	横田	メーカー (コンピュータ)	35,000	500 (1.4%)	以前からいるがそれほど多くはない	独身か既婚かは問わない
17	三好	レジャー	870	—	無	—
18	吉村	銀行	25,000	500~1,000 (2~4%)	数名	既婚者を出そうとしているようだが、最近は晩婚化のため独身も出している
19	江口	メーカー (機械)	2,000	200 (10%)	知る限り1名	以前は既婚者が好まれていたが、最近は独身か既婚かに関わらず派遣

注) —は質問しなかった、または不明

っぱりトレーダー、物を売ったり買ったりとなると、どうしても男性ってことになっちゃいますもんねえ。やっぱりその、港へ行ってねえ、立ち会って何々してとか、夜遅くなってとかいうと、やっぱりお嬢さんをお願いするのはねえ。男の人でも心配は心配ですけど、やっぱり歴然とした違いがありますもんねえ。【渡辺】

一方、園山氏の電器メーカーでは、アジアを中心として、語学が堪能な女性社員が駐在員として派遣される事例が少しずつ増え始めているという。女性は、まだ特殊な技能を持っていなければ、男性と対等に海外に派遣されることは少ないようである。

(3) 海外駐在と結婚

近年ある程度その傾向が薄れているとはいえ、既婚男性を海外駐在員として派遣したいという本社の意向は、いまだに根強いようである。

現在 50 代の対象者たちが入社した頃は、既婚であることが海外派遣のための暗黙の条件であったようだ。ともに商社勤務で 50 代前半の渡辺氏と加藤氏は、入社当時に「駐在に出る前に身を固めろ」と周りから言われた経験があり、先輩社員たちが慌てて結婚していたのを覚えているという。現在でもなるべく既婚者を駐在員に出そうとしている企業もある。明石氏の保険会社、古川氏の報道機関、宇野氏の鉄鋼会社、園山氏の電器メーカーでは、既婚でないと駐在員になりにくかったり、会社の側が独身者を駐在に出したがるという傾向が見られるという。

では、なぜ会社側は海外駐在員として既婚者を好むのだろうか。対象者の中で、その理由が明文化されているのを見たことがある者はいなかったが、考えられる理由として以下の点をあげてくれた。「海外では一般的に取引先と家族ぐるみのつきあいが多い」「独身者よりも既婚者の方が人間的に信頼がおけるとの考えが会社側にある」「家族と一緒にいる方が仕事に専念できる」「独身者を海外に出すと結婚が遅れる」「仕事で危険な場所に出かけていく場合、家族がいると会社側が安否の確認がしやすい」などである。

しかし、一部にこれらとは正反対の意見も聞かれた。木村氏（独身）は、取引先と家族ぐるみの付き合いが多いことは認めつつも、「独身であるからといって取引先とのつきあいで困ることはない」と答えていた。また、上田氏は、治安の悪い地域や途上国などは、独身や単身の方が会社としても行かせやすいのではないかと話した。

一方、近年になって、海外駐在員の派遣において独身か既婚かにあまりこだわらなくなってきた会社もある。その証拠に、対象者 19 人中 4 人が独身であった。また既婚者のうち 2 名は独身時代に最初の海外駐在を経験していた。既婚者のうち 2 名は単身赴任だった。吉村氏が語ったように、近年の平均初婚年齢の上昇により、本社の側も、海外派遣のために従業員の結婚を待たなければならないというのが、大きな理由の一つであるようだ。特に、海外で働くことを前提としてほとんどの男性社員を採用している商社の場合、独身か既婚かにこだわっては社員を派遣できないようだ。渡辺氏も加藤氏も、彼らよりも下の世代からは、独身の駐在員が見られ始めたと言及、対象者のうち商社勤務の 5 人全員が、彼らの会社では、現在では駐在員の派遣にあたって独身か既婚かは考慮していないと答えている。

こうして、企業の側は、駐在の条件としてもはや独身か既婚かにこだわらなくなりつつ

あるが、以下に述べるように、ある程度経験を積んだ社員しか駐在員に出せない状況になってくると、結果的に既婚の駐在員が多くなる。

(4) 駐在員の減少

対象者たちの勤務する企業では、人員削減により、海外拠点を統合したり、1拠点あたりの駐在員数を減らしたりしているところが多い。彼らの現在の職場を例にとってみよう。渡辺氏が社長を務める商社の現地会社は、オーストラリアに3つあった事務所のうち2つを2002年に閉鎖し、現在は1つの事務所だけでオーストラリア全土の営業をカバーしている。明石氏が所長を務める現地事務所では、数年前までは駐在員が2人いたが、現在の駐在員は明石氏一人であり、彼一人でオーストラリア全土とニュージーランドの業務をカバーしている。マスコミ関係の古川氏と上田氏の支局、鉄鋼業の広田氏、宇野氏、本田氏の事務所も、それぞれ、1名ないし2名の現地採用の秘書と、彼ら一人によって切り盛りされている。

駐在員数の減少は、年長者層に比べて、若い層でより顕著である。川崎氏によれば、人数の多い現地法人・支店では、若い社員を駐在に出しても使い道があるが、少人数で切り盛りしている現地法人・支店での業務は、ある程度経験を積んだ者しか務まらないという。したがって、現地組織の規模が縮小すれば、若い駐在員から減らしていくことになる。また、電器メーカーに勤務する横田氏や園山氏の現地会社では、IV章1節で述べるように、かなり現地化が進んでおり、現地人の管理職が育ってきている。そのため、やはり経験の浅い若い駐在員では務まらないということである。

2. 海外駐在のための研修

対象者たちの海外への志向については先に述べたが、海外を志向するだけでいきなり海外で働けるわけではない。海外で働くためには、語学をはじめとするそれなりの知識・技術を身につけておく必要がある。対象者たちは、海外赴任までに、社外での学習、会社によるフォーマルな研修、仕事を通じたインフォーマルな研修のうち、いくつかを通して、海外駐在に必要な知識・技能を身につけていた。以下、語学と、語学を含めたより一般的知識・技能の別に、彼らがそれらを習得した方法を見てみよう。

(1) 外国語の習得

外国語に関しては、対象者の全員が大学または高専を卒業しているため、ある程度の語学力を持っているのは当然である。しかし、一般的に、現在の日本の学校・大学における語学教育だけで、海外駐在員の仕事がこなせるほどの語学力が身に付くとは思えない。彼らは、学校・大学での語学教育に加えて、いくつかの仕方で語学を学んできている。彼らの語学習得の仕方には、大きく分けて3つのタイプが見受けられる。第1に、横田氏や園山氏のように、海外在住の経験があり、幼少期からすでに英語を話すことができていた者。第2に、将来外国で働くことを見越して、学生時代から語学を身につける努力をしていた者。例えば、黒田氏は大学のスペイン語学科で学んでおり、上田氏は大学時代にアメリカに1年留学していた。吉村氏も、大学時代に英会話を勉強していた。第3に、就職後に語

学の勉強を本格的に始めた者である。

第3のタイプは、さらに2つの下位タイプに分けられる。1つは、予定される海外赴任に備えて、会社が外国語教育の機会を与えてくれたという者である。例えば、川崎氏は、ロースクールに派遣される前年の1年間を東京の本部での研修に費やしている。三好氏は、会社から指名されてニュージーランドへ10ヶ月間の語学留学をしている。江口氏は、最初の海外赴任の前に4ヶ月間、本社でコンピュータソフトを使った集中的な語学研修を受けている。また、吉村氏は学生時代からすでに英語の勉強を行っていたが、入社5年後に3ヶ月間、日本国内の語学学校で集中的な英語の研修を受けている。

しかし、会社からそうした支援を受けることなく、海外駐在を命ぜられた（希望した）者もある。これが第3のタイプのうちのもう一つのグループである。宇野氏は、就職後に海外への志向が芽生え、勤務時間外に自ら英語学校に通っていた。本田氏は、彼の前任者が海外に派遣されたことから、海外赴任の可能性を感じ、自分で英語を勉強し始めた。明石氏は、自ら海外勤務を志望し語学学校に通ったが、彼の会社では、英語以外の語学研修には費用が出るものの、英語の研修費は自己負担であるという。英語はできて当たり前だからだそうである。

（2）フォーマルな研修

次に、語学以外、あるいは語学を含めたより広い意味での海外赴任準備教育について見てみよう。

留学制度

第1に、川崎氏（銀行）や広田氏（鉄鋼）の会社では、MBAをはじめとする資格取得のための留学制度を設けている。川崎氏は、MBAではないが、実際に会社からアメリカのロースクールに派遣されて法学修士を取得している。ただし、こうした留学制度によって取得された資格が直接昇進に有利に結びつくことはないそうだ。川崎氏は、あくまで「いろいろな経験をさせるという社内教育の一環」であると語っている。広田氏は、「MBAを取ったからといって、昇進には全く関係がない。むしろ、MBAを取った社員は、世界が広がって、（会社への）定着率が悪いのではないか」と話した。

トレイニー制度

第2に、トレイニー制度があげられる。トレイニー制度とは、若い社員を1～2年の短期間海外支店や海外法人に派遣して、駐在員への補助的な業務をさせながら語学等の研修も行うという制度である。横田氏（電器メーカー）は、入社1年半後から2年間、トレイニー制度によりシドニーの現地法人に派遣され、社長の補佐を行った経験をもつ。川崎氏の勤める銀行でも、一般的に人員削減のためより経験を積んだ社員しか海外駐在に出さない傾向にあるが、トレイニー制度の枠内では若い社員を海外に派遣しているという。黒田氏（商社）も、（トレイニー制度という用語は用いなかったが）同様の制度のもと、入社2年後から1年半の間研修のためにチリに派遣されている。

（3）インフォーマルな研修

関連業務の担当

第3に、多くの者が、海外赴任までに、赴任地と関係の深い仕事をする部署についてお

り、それらの仕事を通じて、語学や赴任先での仕事のノウハウを間接的に学んでいると思われる。例えば、商社の営業担当の対象者の場合、渡辺氏は穀物系、加藤氏は燃料系、黒田氏は木材系というように、入社以来日本でも海外でも一貫して同じ分野の輸出入事業を担当しているため、日本での仕事をするなかで海外の取引先の状況のある程度間接的に把握できていたようである。横田氏（電器メーカー）は、シドニー赴任前に、東京本社でオセアニアでの営業に関する部署を経験している。広田氏（鉄鋼）は、以前から原料の購入でオーストラリアとやりとりをしており、赴任前には、オーストラリアの鉱山開発の合同プロジェクトにも参加していた。宇野氏（鉄鋼）も、赴任前の部署で、原料の購入や備船の契約などでオーストラリアとつながりの深い仕事を経験していた。

海外出張

第4に、多くの者が、海外赴任を経験する前に、ある程度の海外出張を経験しており、それを通して海外での仕事のノウハウを学んできていると思われる。日本での海外出張経験について話を聞くことができた13名中8名は、日本にいたときも海外出張をたくさん経験したと答えている。たとえば、黒田氏（商社）は、当時、月に1回程度の割合で海外出張をしており、主な出張先の中には、現在の彼の担当地域であるオセアニアが含まれていた。横田氏（電器メーカー）は、本社海外事業部に所属していた合計6年間の間に、2～3ヶ月に1度の割合で、オーストラリアの他、アメリカ、ヨーロッパおよびアジア各国を出張していた。

一方で、海外赴任以前はほとんど海外出張の経験がないという者もいる。上田氏（報道）は、最初の赴任先であるテヘランに派遣されるまでの11年半の間に海外出張は2回だけであった。本田氏（鉄鋼）も、シドニーに赴任するまでの13年間の間に、台湾に1度出張しただけであった。明石氏（保険）、木村氏（商社）、吉村氏（銀行）、江口氏（機械メーカー）は、海外に赴任するまでに一度も海外出張の経験がなかった。

3. IT化の影響

（1）労働環境の変化

インターネットの普及をはじめとする近年のIT化は、対象者たちのグループ企業での労働環境を大きく変化させている。対象者19名中18名は、IT化によって仕事の仕方が大きく変化したと答えた。

しかも、ほとんどの者はEメールの影響の大きさをあげた。彼らの業務においてEメールの利用が占める割合は相当のもののようなものである。本社とのやりとりはほとんどEメールで行われており（西田、川崎）、同じ事務所内でも直接合って話をするのではなくEメールで済ませてしまうことも多くなっている（森下、三好）という。その結果、「Eメールばかり見て仕事をしている感じ」（吉村）というように、業務の中心はEメールの処理になっている現状がうかがえる。

コンピュータ・メーカーの横田氏によれば、「IT化は中間の人を削除する」機能があるという。例えば、横田氏は、インターネットがようやく普及し始めたほぼ10年前にもシドニーに駐在していたが、その頃は日本と現地との間の情報伝達の多くは駐在員を通して行われており、情報伝達それ自体において駐在員が重要な役割を占めていた。ところが、

Eメールが普及するにつれて、日本と現地の末端の担当者同士が直接交渉をするようになった。その結果、コミュニケーション・ルートが多様化し、駐在員の役割の中心は情報伝達それ自体よりも、情報の調整へと移行しつつあるという。同時に、末端の社員にも英語力がますます要求されるようになってきているという。

広田氏の働く鉄鋼業界でも、流通における中間項の削除という現象が見られるという。従来は原料の売り手と買い手の間で商社が仲介役を果たすことが多かったが、Eメール普及後は、売り手と買い手の間で直接交渉が徐々に多くなってきたという。同じ鉄鋼業の宇野氏は次のように語っている。

インターネットのプラットフォームを使って取引が世界的になったということですね。過去はですね、パシフィック [地域の] の需給関係・・・をある程度ずっと追いかけて、一部外的要因としてアメリカを見たり、ヨーロッパを見たりということだったんですが、今はほんとうにインターネットのプラットフォームを使って簡単に取引が出来てしまう。そうすると、パシフィックだけを見て先を占うというのはもう不可能に近いような状況で、影響というのが直接地球の裏側から来ると。ですから、ここにいる間に、ヨーロッパとかの状況を知りたいな、知らなきゃいけないなというふうになってきましたね。【宇野】

(2) 肯定的評価

このように仕事の仕方に大きな変化をもたらしているIT化に関しては、肯定的な評価と、否定的な評価の両方を聞くことができた。特に、Eメールの普及に対する肯定的な評価としては、「電話で長話をする必要がなくなった」(三好)、「コストダウンにつながる」(明石)、「情報が記録として残る」(明石)、などの声も聞かれたが、中でも、彼らのように海外とのやりとりを頻繁に行う従業員にとってより大きいのが、外国との取引がより容易になったことである。それほど英語を話すことに慣れていない一般的な日本人ビジネスマンにとって、Eメールの魅力は「書ける」ことにあるようだ。

[英語を]しゃべるよりも書く方が楽でしょ... ほんとにネイティブで話せる人だったら全然Eメールがなくても問題ないのかもしれないですけど... 【広田】

こちらに来て、電話だけではどうしても、英語の力も含めて、意思疎通で不安なところがあるのをメールで補えるということが、一番大きいなと思います。【本田】

(3) 否定的評価

一方、Eメールの普及を中心とするIT化がもたらした否定的な影響としては、業務量が増加した、部下管理がより困難になった、情報管理により気を遣うようになった、という回答が聞かれた。

第1に、より簡単に大量の情報が送受信できるようになったことが彼らの業務量を増大させているようである。例えば、西田氏は、本社からの指示の頻度とスピードが増大することにより、業務量と精神面の両方で彼の負担も高まっていると感じている。

いまはもう、本社とのやりとりはほとんどEメールでやっています。その点便利ですけど、逆に「本社から」すぐにメール打ってきますんで、忙しくなったといえぱ忙しくなりました。メール見てしまえば、それをやらないわけにはいかないんで、その点は、絶えず見られてるというか、そういうのはありますね【西田】。

Eメールの普及は、本社からの指示のような統制された情報ルート以外の、多様なルートからの様々な情報の流入をもたらした。例えば、川崎氏によれば、書類でのやりとりが中心であった頃は上司の目を通してから発せられていたような情報が、Eメール普及後は各担当者の判断で情報を送信されることが多くなったという。こうした状況は、彼らの業務上の負担につながっているようだ。

情報過多じゃないでしょうかねえ。Eメールだと、みなさん結構CCでちょっと関係ありそうな人に何でも送ったり、あるいはジャンク的なものもいっぱい来ますよねえ。そういうのに対応して、その中で重要でほんとにやらなきゃいけないものを取捨選択していくっていう作業は、ちょっと昔に比べたら負担があるんじゃないですかねえ。【吉村】

なんかすごく追われるようになりましたね。... 便利は便利になりましたけど、みんな思いついたときに送るなりなんなりして、「とにかく情報をよこせ」「これやってよ」という... それにいちいち対応しなきゃならないと。これが便利なようで疲れるというのはありますね【園山】

しかも、対象者たちは、こうした負担の増大が必ずしも収益増には結びついていないと感じているようである。

木村：ファイルとかもいろいろね、いろんなものが添付して送られてきて、結局仕事の量が増えたような気がしますけどね。余計な仕事が。

多賀：その仕事が増えた分収益につながっているということは。

木村：いや、それはないですね。

IT化の否定的な側面に関する回答の第2点目は、上司の立場から、部下の様子を把握することがより困難になったというものである。渡辺氏（50代前半）は次のように語っている。

昔だとね、課員や部員の様子は... なんとなく表情とか、電話の声だとか、訪ねてこられるお客さんへの対応の雰囲気だとか、それから、出て行くときにはどこへどういう用事で行ってきますとか、そのへんを総合すりゃあなんとなくわかったし、安心感みたいなのもあったんですけども、[IT化によって]何やってるのかよくわからない部分というのは増えましたよね。... コンピュータに向かってじーっと仕

事やってくれてるなと思っても... インターネットただ見てるだけということもありうるわけですしねえ。まあ年寄りだといわれればそれまでだけど、やはりねえ、電話で声が聞こえてくるというのは、僕らにはすごい安心感があるんですよね。Eメールっていうのは、そういう意味じゃ怖いんですよね。【渡辺】

IT化の否定的側面に関する回答の第3点目は、情報管理、特に企業秘密に関わる情報の管理により気を遣わなければならなくなったという点である。渡辺氏は、事務所の移転やコンピュータの更新、さらに従業員の退職や転職にともなう情報管理について、次のように語っている。

コンピュータの扱ってという問題が出てきますよねえ。そういう中に入っている資料、データ、その辺大丈夫なのかなあといいねえ。昔はねえ、そういう神経っていうのは使わなくてよかったわけですよね。ファイルは全部置いて退職される。それで終わりだったんだけど。【渡辺】

4. 雇用体制の変化

(1) 終身雇用制における変化

本社において終身雇用体制が崩れつつあるのか、また、崩れつつあるとしたら、それが対象者自身にどのような影響を及ぼしているのかを尋ねた。本社において終身雇用制度が大きく崩壊していると答えた者は一人もいなかった。ほとんどの対象者は、ある程度の変化の兆しは見られるものの、現状では、終身雇用体制は、組織の側の方針としても、従業員の側の意識としても、まだ維持されていると答えた。

終身雇用体制における変化の兆しとしては、退職年齢の引き下げや若年社員の事業会社への移籍などがあげられる。

うちの会社は結構そういうのはかなり急速に進めてきた方なんで、終身雇用っていう意味じゃ、まあたとえば事業会社に移籍とか、そういうのは若いうちからどんどんおこるっていう形になってます。【黒田 商社 30代後半】

終身雇用という意味では、銀行はもともともうだいたい50過ぎたら出されるのが普通で、それがまあだんだんだんだん1年、2年早まっているのかなあと。われわれが上がる頃はもう40代、47とか48で出される時代が来てるのかなあといい気はしてますね。【吉村 銀行 30代後半】

こうした変化の兆しは見られるものの、ほとんどの対象者は、大企業の本社に採用され、エリートの道を歩んできている自らが、近い将来に会社の側から退職を強く迫られる可能性は少ないと見ている。

終身雇用は、まあリストラされれば別ですけど、残ろうと思えば、まだまだ日本の

組織的には残るんじゃないですかねえ。その個人が、残ろうと思えば。まあわれわれの同期でも、男だと2人ぐらいしかやめてませんから。そんなに頻繁に動くところまで日本の企業は行ってないのかなあと思いますけど。【三好 レジャー】

終身雇用という意味で言えばですね、まあ自分から辞めるといわずに、日本の企業の場合首を切られるということは、基本的にはないですよ。リストラとかいうことで、いろいろと人員整理をしてきてることはもちろんありますけども、待遇さえ我慢すれば、そこの面はそんなに心配することもないのかなあとこの気はしますけども。【川崎 銀行】

うちの会社も業績があまりふるわなくて、今年の初めに希望退職者を募ったということがありまして、それによってたくさんの方が辞めていきました。・・・だからといって、直接的にというか、強制的に出向させられるとか、辞めていただくとかいうことはないんですね・・・【本田 鉄鋼】

古い会社なんで、実力主義でテストを受けて、テストの点が悪かったからお前いきなり担当に格下げやとかいう感じはないんで。でさらに事務系が管理してて、事務系の人数が少ないんで、あんまりむちゃくちゃなことはないんでしょうけど・・・【広田 鉄鋼】

ただし、より若い世代では組織への帰属意識が薄れ、意識の面で終身雇用が崩れているという指摘もあった。

バブル入社組の子っていうか、それ以降になってくると、やっぱり帰属意識っていうのもだいぶ変わってるという気がして、結構さらっと辞めていく子が [います]。・・・われわれもね、出身大学の子をね、リクルーターということで採用に行くんですけども、結構気に入って採って、入って5年ぐらいたった子がね、急に辞めるとか言って。「どうしたんや、何かやりたいことでもあるんか」といったら、何も決めてないけどとりあえず辞めるって。でそいつパチンコすごくうまかったんで、とりあえずパチンコで食おうかって。いや、そういうのって昔だったらオツて思うんですけど。あっても決しておかしくないかなというふうに変わってきましたね。

【広田】

(2) 年功序列制における変化

終身雇用制については、実質上まだ残っているという回答が多かったのに対し、年功序列制については、かなり崩れてきているという回答が多かった。多くの企業では、昇進のチャンスや給与の額は、年齢や勤続年数よりも業績によって左右されるようになってきているようである。

今は年功序列の賃金体系じゃありませんので・・・何かスキルを身につけていかな

いと、業績を残さないと昇進できないような [状況です]。【横田 メーカー】

年功序列もかなり崩れてますね。若くてボンといきなり出世する人もいますし。であと給与制度なんかも大きく変わってきましたし。まあ「ペイ・フォー・パフォーマンス」っていう形でやっています。【黒田 商社】

年功序列は、かなり実際変わってきてまして、いまはほとんどその、ポストと実績によって毎年給料が決まるという形、かなりガラス張りの形になってきているんですけど。そういう意味では、自分が立てた目標をやるのが、給与とかそういうのにね、直結するような形になってきてるんですよ。【川崎 銀行】

もう私ぐらいの年齢になると、もう上がらない人はずっと上がらないですよ。一部の人だけが上がっていくような感じにはなってますね。まあ合併会社で、ポストが少ないというのもありますし。もうみんながみんな、高い給料で高いポストに就くというのは、もう夢物語にはなっているような感じですね。【吉村 銀行】

(3) 変化に対する評価

こうした、終身雇用制や年功序列制における変化に対して、対象者たちは、必ずしも否定的な見方をしているわけではない。むしろ、こうした動きを肯定的に受け止める意見も聞かれた。

そういうシステムというのは、やる気というかですね、かなり目標に縛られるというか、やらないとダメですよということで、まあ悪いことではないと思うんですよ。【川崎】

各年々の結果っていうのが、はっきりいって自分のペイとかそういうものに影響するような形にどんどんなってます。そうすると毎年毎年の数字がよければペイが増えるわけですし、それに向けてダーっと意識集中させてやるということになります。・・・うまく結果が得られるということになると達成感があります・・・【黒田】

一方で、オーストラリア等海外の企業の人事制度を体験した対象者の中には、年功序列制が崩壊しているといっても、日本の企業では昇進におけるコネの影響がまだまだ大きいと考えている者もいた。

年功序列はかなり崩れてきてますが、日本の企業にいるんだったら、あんまり関係ないでしょうねえ。こっちの、オーストラリアとか、欧米の企業にいるんだったら、それこそねえ、成果主義でいくんでしょうけれども、日本の企業だと結局あんまり関係ないのかなと。日本のサラリーマンって変で、結局初めの上司とか、途中でどういう上司と一緒に仕事をしたかというのがずっとついて回っちゃうんですよ

ね。あいつはあいつの部下だから、みたいな世界になってくるんで、そのラッキー、アンラッキーはかなりあると思いますけどね。それは選べないんで、非常に運が悪くなっちゃう方もいるでしょうね。それは、年功序列とかっていうことじゃなくて、本当には実力があるんだけど、上司のパフォーマンスが悪いから、結局彼の仕事が評価されない、部下の仕事が評価されないみたいなことは、あると思いますよね。

【三好】

5. 事務系と技術系

グローバル経済における資本の可動性・柔軟性の増大により、製造業においてさえ、生産部門に対する経営管理部門の相対的な重要性が高まっていることが指摘されている。そうした中、欧米の組織研究においては、元技術系の管理職と事務系の管理職との間で、互いの優越性をめぐる対立や葛藤が見られることを指摘する研究もある。そこで、鉄鋼会社と電器・機械メーカーに勤務する対象者6人に、彼らの会社における技術系社員と事務系社員のキャリアパスの違いや、両者の関係について尋ねてみた。

(1) 鉄鋼業

鉄鋼業の会社に勤務しているのは、広田氏、本田氏、宇野氏の3人である。このうち、広田氏と本田氏は、文科系の学部を卒業して事務系として採用されている。宇野氏は、高専で機械工学を専攻し、エンジニアとして採用されたが、入社4年目以降はずっと事務系の業務に携わっている。

彼らに、事務系と技術系社員の比率について尋ねたところ、現社員における比率は正確には把握できていなかったが、彼らが入社した当時の両者の比率を話してくれた。広田氏の会社では2：8くらい、本田氏の会社では3：7くらいで技術系の方が多く、宇野氏の会社では逆に6：4くらいで事務系の方が多かったという。

次に、昇進スピードが事務系と技術系で異なるかどうか尋ねた。3人とも、ある程度のポジションまでは昇進スピードは事務系と技術系でそれほど変わらないということだった。しかし三社とも、トップの経営陣には事務系が多いという。その理由を尋ねたところ、「お金の流れを見定めて会社を存続させることが第一であるため、経営陣には経理や総務の経験者が重宝がられる」(宇野)、「組織が大規模で、ある程度専門分化せざるをえないため、事務系が経営に携わることになる」(広田)などの点が、考えられる理由としてあげられた。また、本田氏の会社では、特に労務、労働組合との折衝をやっていた人が経営陣に多いという。

広田氏の見解によれば、一口に技術系社員といっても、大きくわけて3通りの技術系社員がいるという。1つ目は、研究職の社員である。より実用的な研究をしているとはいえ、彼らは基本的に研究者であり、「浮世離れ」している印象を受けるという。2つ目は、技術管理職の社員である。彼らは、技術系の中では、業務形態がもっとも事務系に近いタイプだという。3つ目が、ライン職の社員である。彼らは、工場の現場で指揮を取り、多人数からなる部署を管理する。事務系社員や研究職の社員の勤務時間帯が比較的はっきりしているのに対して、ライン職の社員の勤務時間帯は不確定であることが多い。工場は24時

間稼働しているため、交代制での勤務があるし、事故等が起これば不眠不休で対処しなければならないからである。現場で働く多人数の男性からなる集団を統制し、事故を防止をする必要から、ライン職の職場は、「タテ社会、軍隊社会、男社会」の雰囲気を持つという。加えて広田氏は、技術系と事務系で平均すると昇進スピードに違いはないとしながらも、技術系の方が、人数が多い分、昇進スピードにばらつきがあると語った。

(2) 電器・機械メーカー

電器・機械メーカーに勤務しているのは、園山氏、横田氏、江口氏の3人である。彼らのうち、園山氏と横田氏は、文科系の学部を卒業し、事務系として採用されている。江口氏は、高専で電子工学を専攻し、エンジニアとして採用されている。江口氏の現在の業務は、形式上は現地会社の社長のサポートであるが、その中には技術的なサポートも含まれている。また、現地会社の人員が不足していることから、江口氏本人が現場に赴いて技術面で顧客への対応を行うことも多いという。したがって、全対象者19名中、現在も技術系としての業務を行っているのは、江口氏一人だけである。

彼らに、事務系社員と技術系社員の割合について尋ねたところ、コンピュータ関連の横田氏の会社と機械関連の江口氏の会社では、ともに2：8くらいの割合で事務系よりも技術系が多いということだった。精密機械関連の園山氏の会社については、両者の比率に関する質問はしていない。

昇進の早さについては、ある程度の段階までは、事務系と技術系であまり違いはないようだ。横田氏の会社では、昇進の早さは、事務系か技術系かよりも、伸びている部門に属しているかどうかによって左右されるという。部門の規模が大きくなればそれだけポストが増えるからである。

しかし、電器・機械メーカーの場合、鉄鋼業に比べると、トップの経営陣には技術系出身者が多いようだ。機械関連の江口氏の会社では、経営陣には圧倒的には技術系が多いという。コンピュータ関連の横田氏の会社では、文科系入社社員がシステム・エンジニアになるようになってから文科系の経営陣も増えているが、それでも基本的に経営陣には技術系が多いという。一方、園山氏の精密機械関連の会社では、経営陣における事務系と技術系の割合は半々ぐらいだということである。

(3) 事務系社員と技術系社員の関係

製造業の会社に勤務する6人に、事務系社員と技術系社員の間に対立があるかどうかを尋ねたところ、対象者中唯一の技術系である江口氏は、「事務系の人はお金のことしか考えていない」ことに不満を漏らした。技術系はお客と直接接するので、お客との関係を悪くさせたくないと考えているが、お客と直接接することなく経営のことを考えている事務系社員が、彼ら技術系社員に強引な費用の回収を指示するのだそうだ。

一方、現在事務系の5人からは、事務系と技術系でとくに対立はないとの回答が帰ってきた。精密機械メーカーの園山氏は、彼の会社では事務系も技術系も似たような人間が集まっていると語った。コンピュータ関連会社の横田氏によれば、経理も現場をよく知っているので、お互いが対立するというよりも、補い合っている感じであるとのことである。そして、対立があるとしたら、事務系と技術系よりも、むしろ営業部と事業部の間である

という。彼の会社では、事業部が営業部の意向を軽視して技術中心主義に走ったため、非効率で売れない商品を作ってきたことに対する反省があるという。

園山氏は、事務系としてメーカーに勤務している中で自分をいかにアピールするかについて、次のように語った。

僕らは、開発の人とか、生産の人とか、技術系の人みたいに、専門的なノウハウを持っていないというか。たとえば、設計する人みたいに図面引けるわけでもないですし、そういう特技はないから、とにかく僕らは広く浅くやんなきゃいけないと。だから、こう、広い視野を持つようにしないとだめなのかなと。たとえば海外に駐在するという点に関しても、あんまりおっくうになっているとだめなのかなという気がします。【園山】

IV. 現地での労働環境

IV 現地での労働環境

1. 組織

(1) 規模

表IV-1に示しているように、彼らの現地の職場規模は1名から千名以上までと様々であるが、従業員数と駐在員の数の観点から、彼らの職場は大きく3つのタイプに分けて把握することができる。

第1に、駐在員が1人しかおらず、現地採用秘書の助けを借りながらも、基本的に1人の駐在員が業務上の意志決定を行っている「小規模組織」である。鉄鋼会社の現地法人／支店（広田、宇野、本田）と報道機関の支局（古川、上田）に典型的な組織形態である。特に、本田氏の場合、秘書はパートタイムであり、常勤は彼1人だけである。

第2に、従業員数が数十名で、駐在員も複数いる「中規模組織」である。これは、総合商社の現地法人（渡辺、加藤、西田、黒田、木村）や、銀行の現地支店（川崎、吉村）に典型的な組織形態である。

第3のタイプは、従業員数が千名を超えている「大規模組織」であり、電器メーカー（横田、園山）に典型的な組織である。

(2) 駐在員と現地採用社員の地位

現地組織における対象者たちの職務上の地位は、それまで日本で所属していた組織上における地位に比べてかなり高い。

30歳代の対象者のほとんどは、日本にいたときには部下を持っていなかった。

日本で最後やってたのは専門課長とってですね、課長とはついてますけど、……いわゆる正規の課長がいて、要は担当者ですね、ですから部下はいないです。【明石 保険】

日本にいた時は、まだ課長とかそういう立場じゃないんで、部下の人間がいなかったですよ。自分の仕事は自分でやらなくちゃいけなかったんですけど……。【黒田 商社】

しかし、現地では、30歳代の対象者13名のうち、いわゆるライン職の外に位置している横田氏と江口氏を除けば、吉村氏以外は全員、部下を持ついわゆる管理職である。しかも、表IV-1に示しているように、現地の職場における彼らの職階上の地位は、きわめて高い。

こうした彼らの職務上の地位は、現地会社／支店における独特の組織構造、すなわち、現地採用男女社員に対する日本人男性駐在員の優位という構造に対応している。先に上げた組織の規模別に、従業員に占める駐在員と現地人従業員との割合および職階上の地位の違いを見てみよう。

表IV-1 現地組織の様子

No	仮名	年齢	本社業種	現地勤務先の タイプ	現地勤務先 の従業員数	現地勤務先 の駐在員数	現地職位(英語表記)	現地職階上 の順位
1	塩田	50代後半	建設	現地支店	6	2	General Manager	1位
2	森下	50代後半	海運	現地法人	81	2	Managing Director/CEO	1位
3	渡辺	50代前半	商社	現地法人	12	2	Managing Director	1位
4	加藤	50代前半	商社	現地法人	35	8	Deputy General Manager	2位
5	西田	40代前半	商社	現地法人	33	8	Senior Manager	2~8位
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	現地法人	1,100	15	Assistant General Manager	3位以下
7	上田	30代後半	報道	現地支局	2	1	Bureau Chief	1位
8	木村	30代後半	商社	現地法人	25	6	Manager, Finance & Accounting Dept.	2~6位
9	川崎	30代後半	銀行	現地法人	32	5	Head of Japanese Corporate Finance	3~5位
10	本田	30代後半	鉄鋼	現地支店	1	1	General Manager	1位
11	明石	30代後半	保険	現地事務所	4	1	Office Manager	1位
12	古川	30代後半	報道	現地支局	2	1	Bureau Chief	1位
13	黒田	30代後半	商社	現地法人	33	8	General Manager	2~8位
14	広田	30代後半	鉄鋼	現地法人	3	1	Managing Director	1位
15	宇野	30代後半	鉄鋼	現地法人	2	1	Managing Director	1位
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	現地法人	1,400	5	Executive Assistant & Manager	ラインの外
17	三好	30代後半	レジャー	現地子会社	—	1	Director	1位
18	吉村	30代後半	銀行	現地支店	60	8	Senior Manger	10位以下
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	現地法人	13	1	Assistant to Managing Director	ラインの外

注) —は不明

「小規模組織」は、1名の男性日本人駐在員と1名ないし2名の現地採用の秘書／助手からなる組織であるという点で共通している。なお、広田氏、宇野氏の鉄鋼会社現地法人では、秘書は日本語も話す現地在住日本人であるのに対して、本田氏の鉄鋼会社現地支店、古川氏、上田氏の報道機関支局では、秘書／助手は、英語のネイティブ・スピーカーである豪州人である。

商社、銀行に典型的な「中規模組織」では、現地での最高責任者と上級管理職の地位のほとんどを日本人駐在員が占めている点が共通している。ただし、対象者たちの職場に限って言うならば、商社においては、各部門の管理職もほとんど日本人駐在員で占められているのに対して、銀行では、日系企業の担当部門を除いて豪州人が管理職に就いていた。銀行では、日本語を話す現地在住日本人が、日系企業担当部門に集中していた。

電器メーカーに典型的な「大規模組織」でも、千名を超える従業員の中で、せいぜい10名前後の日本人駐在員が上級管理職の多くを占めているという点で、やはり現地採用社員に対する日本人駐在員の優位という構造が見られる。しかし、「大規模組織」では、他のタイプの組織に比べて、より高い割合の現地採用社員が管理職に就いていた。園山氏の精密機械メーカーの現地法人では、社長は日本人であるが、その下の事業部長は現地採用の豪州人であり、豪州人の管理職も多くいるという。横田氏の勤務するコンピュータ関連メーカーの現地法人では、社長が現地の豪州人であり、CFO（チーフ・ファイナンシャル・オフィサー）は日本人駐在員であるものの、管理職の多くが現地人によって占められているという。

こうした組織構造に加えて、後に述べるように、オーストラリアの多くの職場では年功序列の制度ではないため、明石氏のように、年上の部下を持つことも珍しくない。

[部下は] 1人は私より下、30そこそこですね。で、もう一人は定年があと何年後かですからもう 50 いくつですね。やっぱり最初はびっくり。すべてがとまどいましたね。そういうとまどっている暇さえなかった中でやりましたけど。うん、まあ、どういふんでしょうね、まだ日本人よりよかったかなと思いますね。日本で自分より年上の人を使う方が僕は難しいですね。【明石 30代後半】

(3) 性別分業

現地採用男女社員に対する日本人男性駐在員の優位とならんで、彼らの職場の組織構造上のもう一つの大きな特徴が、性別による分業および男性優位の職階である。

先に述べたように、鉄鋼会社の現地事務所や報道機関の支局などの「小規模組織」の従業員は、日本人駐在員と、それを支える現地採用の秘書／助手という組み合わせになっているが、駐在員は皆男性であり、秘書／助手は全員女性である。

商社や銀行などの「中規模組織」においても、やはり男女間の分業と男性優位の職階は明確である。職階に関しては、対象者の勤務するいずれの商社および銀行も、女性管理職はいない。分業に関しては、商社の渡辺氏と銀行の川崎氏が、それぞれ次のように語っている。

トレーダーの場合はだいたい男性っていうことがほとんどですねえ。やはり、男性

女性のその向きってというのが、つきまとうっていう気がしますけどねえ。・・・ここでオーストラリア人の方に仕事をお願いするときでも、やっぱり、物を売った買ったとなるとどうしても男性ってことになっちゃいますもんねえ。【渡辺】

われわれの会社の中だけで言ってみれば、仕事の種類が[男女で]違うというのはありますね。基本的にいまは女性はほとんどが事務といますか、そっちの方に。いわゆるお客さんのところに面通しとか、書類を作ってというよりは、上がってきた伝票を処理して入力するとかですね、総務とかですね、あとシステムとか、女性はほとんどそういうところにいるんで。【川崎】

メーカー系の「大規模組織」については、男女間の分業について質問は行わなかったが、少なくとも上級管理職は男性で占められていた。

(4)「現地化」の程度

これまで見てきたように、あくまで限られた事例からではあるが、対象者たちの職場を見る限り、現地法人とは名のっているものの、総じて、日本人中心で業務を行っている傾向が強い。以下に引用する回答者たちの語りからも、そのことがうかがえる。

まあ[世界の各]地域ですと、オフィスがないところはないんで。どっかになんかがあると。[本社の駐在員が]いないところはないですから。ただ、それがほんとにグローバルになってるかという、やっぱり、まだまだ。他社はどうか知らないですけど、まだまだ日本人が中心になってるんで、ほんとに現地化しているところっていうのはまだまだ少ないですよ。【木村】

確かに国境が崩れてきて、いろいろなモノの交流とか、人の交流とか増えて、確かに垣根がなくなって、インターネットも寄与している部分があって、グローバルイゼーションは確かに進んでいる、加速されていると思いますけど、会社を見てみると、意思決定、会社の運用という意味では、どうかなあ。トップの意識が変わらないと変わらないので。確かに進んでいるとは思いますが、それに追いつくように会社が果たして進んでいるのかどうかというのはちょっと疑問になりますね。【横田】

ただし、今回の対象者たちの属する企業の業種の範囲内でいえば、電器・機械メーカーは、他の業種に比べて現地化が進んでいるようだ。先に述べたように、園山氏や横田氏の職場は、千名を超える従業員に対して日本人駐在員は10名前後であるし、現地人が社長やCFOの地位に就いている。江口氏の機械メーカーでも、社長のアシスタントである江口氏を除いて社長以下社員全員が現地人である。また、園山氏が語っているように、人員の配置だけでなく、組織運営の基本方針設定においても「現地化」の様子が見受けられる。

たとえば社訓のようなものについては、もちろん本社のも重要なんですけど、こっ

ちでこっちなりのビジョンみたいなのを示すと。そうしないと現地人はついてこないというか、まあそういうのをやらないとほんとに現地化しないと。だからそういうの（社訓）をつくるのがもう現地人になってるんですよ。【園山】

加えて、「現地化」の度合いは地域によって異なるという話も聞かれた。総じて、オーストラリアの日系企業は、ヨーロッパやアジアのそれらに比べて、現地化の程度が低いようである。例えば、川崎氏の銀行の支店では、ニューヨークやロンドンでは現地人が大きなセクションの部長になっている事例もあるが、シドニーは組織の規模が小さく現地人管理職もあくまで課長レベルであるという。商社の木村氏も、次のように語っている。

アメリカとかヨーロッパとかイギリスとか、あとアジアとかは結構ローカル化していると思うんですけどね・・・現地採用というか、ローカル、日本人じゃない[社員が]、GM（ジェネラル・マネージャー）というか、部長になってるとかです。ここ（シドニー）はちょっと中途半端ですね。[現地採用社員は]マネージャー（課長）までですね。【木村】

ただし、企業が「現地化」「国際化」あるいは「グローバル化」しているかどうかということ自体は、企業にとって必ずしもそれほど重要なことではないとの意見も聞かれた。

商社なんていうと、非常にそういうグローバリゼーションの先鋒みたいな感じでやっているような気がするんですけど、実際のところはやっぱり結構日本メインで仕事をしている部分が多いですからね。だから、実はそれほど・・・国際人とか、そういうものが育っているという感じでもないんで。でも、それはそれで、別に国際人になったからって言って、稼げるわけでもないです。どこで稼げるかという問題でしょうね。だからそれはそれでいいんじゃないでしょうかね。【黒田】

2. 労働時間

（1）現地での労働時間

表IV-2は、対象者の現地での業務の様子をまとめたものである。

ほとんどの者の現地勤務先では、9:00～17:00 かそれに近い時間帯の勤務時間帯が規定されているが、通常勤務時間内に仕事を終える者は一人もおらず、平均して2時間から2時間半の残業をしている。また、少なくとも5人は、規定の始業時間よりも30分から1時間前には仕事を始めていると答えた。

それでも、一般的に、彼らのオーストラリアでの労働時間は、日本にいたときに比べて短い。日本にいたときと現在の労働時間の違いを尋ねた17人中、13人は、日本の時の方が労働時間が長かったと答えている。残りの対象者のうち、2人は日本時代と現在とで労働時間にあまり違いはないと答えており、あとの2人は現在の方が労働時間がやや長いと答えている。

表IV-2 現地での業務の様子

No	仮名	年齢	本社業種	現在の規定上の勤務時間帯	現在の実際の労働時間(平均)	現地での出張	日本と現地どちらが大変か	仕事に関わるメディア接触
1	塩田	50代後半	建設	—	—	—	現地では勤務時間外でも休暇中でも電話がかかってくる	FR、SMH、朝日、日経
2	森下	50代後半	海運	—	10:00~20:30	豪州各都市週に1回	時間的には日本の方が大変。現地では昼休みは取らない	ほとんど接しない
3	渡辺	50代前半	商社	9:00~17:00	8:00~20:30	月に1回	—	SMH、AUS、WSJ、日経
4	加藤	50代前半	商社	9:00~17:00	9:00~19:00	月2~3回	本社時代に比べたら退社時間は遙かに早い	時事通信、FR、朝日、日経
5	西田	40代前半	商社	9:00~17:00	9:00~19:00	豪州内支店、NZ、PNGに3ヶ月に1回	日本の方が労働時間が2~3時間多く、仕事量が多く、中間管理職でストレスも相当。現地はフラットな組織で自己裁量権が多くやりやすい	専門誌、現地、日本の配信ニュース
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	8:30~17:00	8:30~20:30	豪州各都市、NZ、本社に月1回	日本の方やや短かった	業界誌、現地新聞で担当商品関係の広告をチェック
7	上田	30代後半	報道	—	10:00~20:30	不定期	現地は、自立性は高いが業務の範囲が広く責任は重い	—
8	木村	30代後半	商社	9:00~17:00	8:00~20:00	豪州内とNZに3ヶ月に1回	仕事は終わらないが途中で止めて帰っている。労働時間は日本のときと同じか少し短い	IN、配信ニュース、現地新聞
9	川崎	30代後半	銀行	—	8:20~20:00	豪州各都市年に5~6回	日本では平均7:00~22:00	FR
10	本田	30代後半	鉄鋼	9:00~17:15	9:00~18:45	月に1~2回豪州内	時間は変わらない。現地の方が仕事量、精神面ともに楽で、勤務時間外のつきあひも少ない	顧客先HP、配信ニュース、日本、現地の新聞
11	明石	30代後半	保険	9:00~17:00	8:30~19:00	豪州内とNZ	—	日経、インターネット
12	古川	30代後半	報道	—	9:30~19:00	不定期	労働時間、仕事量ともに日本の方が大変	—
13	黒田	30代後半	商社	9:00~17:00	9:00~19:15	豪州各都市に週1回	日本の方が時間的にも物理的にも大変	業界誌、現地新聞
14	広田	30代後半	鉄鋼	9:00~17:00	8:00~19:00	豪州内年10回+α	労働時間、仕事量ともに日本の方が大変	業界誌、FR、AUS、SMH、朝日、週刊朝日
15	宇野	30代後半	鉄鋼	9:00~17:00	9:00~19:45	豪州内とインドネシア	仕事量は本社の方が大変だが、質的には不明。現地ではコミュニケーション上の負荷は高い	業界誌、配信ニュース、現地新聞
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	—	9:00~20:30	不定期	日本の方が労働時間が2時間ほど長かった。現地では勤務時間外のイレギュラーな仕事が多い	回覧業界情報、日経、現地新聞
17	三好	30代後半	レジャー	10:00~18:30	10:00~19:00	基本的になし	日本の方が、時間、仕事量、精神面すべて大変	IN、為替レート
18	吉村	30代後半	銀行	9:00~17:00	8:00~22:00	豪州内とNZに3ヶ月に1回	時間は変わらない。物理的には日本の方が多い。精神面は現地の方が大変	日経、FR、東洋経済、日経ビジネス
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	9:00~17:00	9:00~20:00	基本的になし	日本の方が2時間ほど労働時間が長かった	本社配信の業界誌切り抜き、日経HP

注1) —は質問しなかった、または不明

注2) 「仕事に関わるメディア接触」欄の略語 FR = Financial Review, SMH = Sydney Morning Herald, AUS = The Australia, WSJ = Wall Street Journal, IN = インターネット

(2) 現地で労働時間が短い理由

この労働時間の違いをすべてオーストラリアと日本の労働慣行の違いや、本社と海外支店・現地法人の組織上の違いとして説明することはできない。なぜなら、何人かの対象者が語ったように、バブル経済の崩壊やIT化により、日本の本社でも、彼らが日本にいたときに比べて労働時間が減少している傾向が見られるからである。しかし、それらを考慮しても、やはり一般的に労働慣行の違いや組織上の違いが労働時間に与える影響は大きいようである。オーストラリアでの彼らの労働時間が日本にいたときよりも短い理由としては、次のようなものが聞かれた。

物理的業務量の減少

第1に、ほとんどの対象者が、物理的な業務量自体が、本社時代に比べて現地の方が少ないと答えている。業務量が少ない理由は会社によってそれぞれであるが、黒田氏の勤務する商社のように、オーストラリアに限らず、本社に比べて現地法人（支店）の方が組織がかなり小さい場合には、意志決定、書類作成にかかる時間と労力が格段に少なくなるという。報道機関の古川氏、上田氏や鉄鋼業の広田氏、宇野氏、本田氏のように、現地の従業員が彼らと秘書のみという職場の場合も、本社の意向は当然考慮しなければならないが、現地法人自体の意志決定は実質的に彼ら一人で行うことができるため、同じことがあてはまるようである。森下氏によれば、現地化が進んで従業員の多くがオーストラリア人によって占められている現地法人の場合は、組織の大小にかかわらず、日本よりも意志決定は早いという。日本ほど合議制を用いず、責任者の判断で意志決定をすることがより容易だからだそうである。

また、「オセアニア地域は一般にニュース・バリューの高い出来事が少ない」という報道機関の古川氏、上田氏の場合に典型的なように、各海外支局（支社・法人）の中でも、オーストラリアは比較的業務量が少ないという会社もあるようだ。

地位の上昇

第2に、ほとんどの者は、現地では本社時代よりも高いポジションに就いているため、部下に仕事を任せたり、自らの自由裁量によって仕事を組み立てることで、本社時代よりも効率よく仕事ができているようである。三好氏（レジャー産業）は、現地にはいわゆる役員として赴任しており、実際の事業運営は現地人の総支配人にすべて任せてあるため、日本にいたときに比べて業務量は格段に少ないという。黒田氏（商社）は、本社では部下を持たなかったが、現地法人では2人の部下を持っており、彼らと仕事を分担して効率よく業務が遂行できているという。

相互監視の弱まり

第3に、本社では社員の相互監視のもとで早く帰りにくい雰囲気があったのに対して、現地ではそうした雰囲気が弱いという。黒田氏（商社）は、オーストラリア人の従業員たちは基本的に残業をしないというスタンスで働いていると説明した上で、次のように語った。

結構雰囲気っていうのがありますよね。日本だとたとえば7時、7時半だったら、みんな普通に働いていますから、自分一人だけが遅くまでやっているなあっていう気分になることはあり得ないんですけど。こっちだともう7時、7時半だと、ほと

んど私とあと一人二人駐在員が残っているぐらいで、あとはもう全員いない。そうすると気分的に乗らないですね。【黒田】

また、駐在員同士の間でも、本社に比べれば相互監視は弱いようである。森下氏は、かつての海外赴任先で日本人上司のもとで働いていたときの経験を次のように語った。

[上司が]監視はしていることにはなってるんですけども、日本の会社みたいに・・・部長課長とみんなこうずらっと並んで、8時、9時まで残業せずに早く帰ると、それもなんとなく非難がましく見られるという、そういうことはまずないですね。だからそういう意味ではもちろん楽だったですね。あとはだからその、結果だけ出してやればいいということで。【森下】

3. 業務形態

(1) オフィスでの業務

対象者の全員が、仕事の中心はオフィスでの仕事だと答えている。以下に述べるように、泊まりがけの出張に頻繁に出かける者は多いが、いわゆる外回りの仕事はそれほど多くない。主として日系企業を主たる取引相手として仕事をしている対象者の場合、シドニーの日系企業を訪問することがよくあるというが、それでも、せいぜい「2日に1回半日程度」【川崎】、「業務の2割程度」【明石】である。

オフィス内での仕事の中心は、デスクワークである。「1日2～3時間は会議をしている」と回答した園山氏（メーカー）の職場のように、比較的従業員の多い職場で働く者の中には会議にいくらかの時間を費やしている者もいる。しかし、ほとんどの者は、オフィスでの仕事の多くをデスクワークが占めているという。例えば、商社で経理を担当している木村氏は、業務の9割がデスクワークであるという。

さらに、Ⅲ章3節で述べたように、IT化が進んだことで、ほとんどの者にとって、デスクワークの大部分をパソコンを使った仕事が占めているという。

ああ、基本的にねえ、やっぱITの方に頼りきりになってます。朝来たらまずメールのチェックですね。でそれに基づいて、まずはメールを最初から最後まで全部見て、でまあ優先順位を決めて、取りかかるという感じになりますね。ないしは、前の日から積み残している仕事なんかもありますんで、まあその辺、適当に優先順位を決めてやるという形になりますね。だから、ほとんど、オフィスにいる時はずっとコンピュータの前に張り付いているか、あとは電話かけてるという感じですね。

【黒田 商社】

また、表Ⅳ-2に示すように、ほとんどの者は、業務上の必要性から、新聞や業界誌等、日本語、英語両方のメディアに欠かさず目を通し、情報の収集に努めている。正規の勤務時間内と勤務時間外の両方において、情報収集にかなりの時間と労力を費やしている

ようだ。商社の渡辺氏は次のように話している。

家では、圧倒的にテレビ... やっぱりニュース関係だとかねえ、そういう時事関係の番組だとかしょっちゅう見てますけどねえ... それから新聞はこの一般的な新聞ね。シドニー・モーニング・ヘラルド、それからエイジだとか、あるいはオーストラリア、それからウォール・ストリート・ジャーナルですねえ。日本の新聞は日経ぐらいですねえ、毎日見てるのは。それと... いまうち [の会社が] がとってるのは、豪州に限らず世界中の新聞記事をピックアップして、日本語で配布してくるサービス、まあそんなんだとか。あとは仕事関係なので毎朝来るのがいろいろありますんでねえ。船会社さん関係のやつだとか、銀行さんから来る情報だとか、農業関係の業界記事だとか。まあでもすごい数ですよ。情報をピックアップするのが大変ですよ。【渡辺】

(2) 出張およびイレギュラーな仕事

次に、表IV-2に示しているように、ほとんどの対象者の通常業務には、泊まりがけの出張が含まれている。出張の頻度は、多い者で平均週に1回程度であり、その他の者も平均して1ヶ月から少なくとも3ヶ月に1回は泊まりがけの出張があるという(ただし、赴任して間もない対象者の回答には、前任者の状況からの推測が一部含まれている)。

支店・支社への出張

第1に、グループ企業の支店・支社への出張である。多くの企業では、シドニーの事務所が、オーストラリア各都市の支店・支社を統括している。そのため、シドニー事務所に勤務する駐在員が各支店へ出張して業務を行うことが多い。森下氏(海運)は、オーストラリア国内に5つの支店を持つ現地法人の社長を務めており、シドニー以外の4カ所の支店等に最低週1回のペースで出張しているという。また、オーストラリアの現地法人/支社が、オーストラリア国内のみならずオセアニアの他地域の統括をしている企業も多い。そのため、一部の者は定期的にオーストラリア国外へも出張している。西田氏は、彼が勤務する商社のオセアニア地域の管理部門の総括を担当しているため、ニュージーランドやパプア・ニューギニアにも定期的に出張している。木村氏(商社)、園山氏(メーカー)も国内支社に加えてニュージーランドの支社にも定期的に出張している。また、園山氏は、年に3、4回、東京本社に出張し、業務報告を行っている。

取引先への出張

第2に、取引先の企業への出張である。明石氏(保険)の主な取引先は、日系企業であるが、彼が所長を勤める事務所は、豪州全土とニュージーランドを担当地域としているため、それら顧客との取引のために、豪州各地とニュージーランドに出張しているという。宇野氏(鉄鋼)は、原料を仕入れている豪州企業の事務所に加えて、その企業が所有するインドネシアの炭坑にも出張することがあるという。本田氏(鉄鋼)は、新しいビジネスチャンスを探るため、豪州国内の取引企業のところに、月1、2回の割合でヒアリングに赴くという。その他、報道機関の古川氏と上田氏は、取材のために不定期に豪州各地へ出張している。

その他

その他に、対象者の何人かから、いくつかのタイプのイレギュラーな仕事があるとの回答が得られた。

まず、日本からの出張者の付き添いである。広田氏の会社（鉄鋼）では、年に1、2回は日本から上級管理職が鉱山の視察に訪れるので、その都度、彼らの接待をし、付き添いでNSW州やSA州の鉱山へ出張するという。横田氏（メーカー）も、本社から役員や出張者が来れば、その都度対応し、オーストラリア各都市に付き添いで出張することもあるという。

勤務時間以外に仕事の電話等がかかってきて対応に追われるという者もいる。役員補佐を主たる仕事とする横田氏は、勤務時間外に役員から電話がかかってくることが多いと答えた。建設会社の現地支店長を務める塩田氏も次のように話している。

電話がいつでもかかってきますから、あのう、それは旅行してても、休んでても、電話がかかってきたら仕事しなきゃいけないと、最近でこそ、あんまりそういうことはないんですけども、前にメルボルンで仕事やっているときは、まあいろいろ、そのう、ディスプレイがありましてね。そのときは、もうしょっちゅう夜中も、日曜日も、旅行してても、休暇取って海外に旅行行っているときにも、電話で追っかけられてましたけどね。【塩田】

その他、三好氏は、勤務するレジャー施設の顧客に日系企業の駐在員が多いため、社交の場でも顧客と会うことが多く、仕事の延長のようになることが多いと答えた。商社の加藤氏は、取引先との接待が多いと答えた。マスコミ関係の上田氏と古川氏は、何か取材すべき出来事が起これば、勤務時間に関係なく取材に出かけるそうである。

（3）職住分離

このように、イレギュラーな仕事を抱えている者もいるが、総じて、対象者たちは、仕事とプライベートを区別しようとしているようだ。彼らの生活における大きな特徴の一つは、空間面、精神面の両方において、仕事とその他の生活がきわめて分離していることである。この点について、塩田氏は次のように語っている。

私個人としてはね、・・・四六時中会社のために頭を悩ますとか、それから週末もね、書類を持ってね、家に帰って読んでなんかするということは今までしなかったし、そういうことをするつもりもないし。それであつたら会社で読んだりね、いうふうにしてきましたから。全身全霊をね、人格まで会社のために捧げるとは思わないですね。あくまでもこれは仕事ですから、仕事としてね、ペイに見合う仕事をしたらいいだろうと（笑）。だからその中でね、まあ、ペイより少し何かね、何か付加価値をつけてあげられればいいんじゃないかと。・・・その、身を捨ててまでね、やるなんてことは全然考えてないですね。【塩田】

対象者の多くは、自宅で仕事はほとんどしておらず、通常はせいぜいメールを見る程度（明石、黒田、西田）である。自宅で仕事をしていない理由は、第1に、先に述べたよう

に、日本にいたときに比べると業務量が少なく、自宅で仕事をしなければならないほどの業務量ではないこと。第2に、たとえ業務量が多くても、できるだけ自宅で仕事をしないように心がけている者が多いことである。

第2の点に関しては、多くの者が、自宅で仕事をするくらいなら、残業すると答えている。また、森下氏、渡辺氏、加藤氏、川崎氏、横田氏は、仕事がたまっているときは土日でもオフィスに出かけてきて仕事をしている。彼らのうち加藤氏と川崎氏は、東京にいたときは土日に自宅で仕事をするのが多かったが、シドニーでは東京に比べて通勤時間が短いので、土日にもオフィスに出てくるのが容易になったと話している。対象者の中には、小さな子どもを持っている者が多くいたが、それでありながら、業務量に合わせて残業したり土日でもオフィスに行ったりできるのは、V章1節に示しているように、彼らの生活が専業主婦の妻に支えられているからこそである。

また、精神的にも、彼らのほとんどは勤務時間とその他の時間で頭を切り換えており、勤務時間外に仕事のことが気になることは「ほとんどない」と答えている。これは、個人の性格にもよると思われるが、シドニーでの仕事が、日本にいたときに比べて、業務量としても、精神的にも負担が軽いことが関係していると思われる。西田氏、川崎氏、宇野氏は、東京にいたときは勤務時間外にも仕事のことが気になっていたが、こちらではあまり気にならなくなったと答えている。吉村氏と江口氏だけは、勤務時間外にも仕事のことが気になることが多いと答えたが、そのうち吉村氏は、現地での仕事の方が日本にいたときの仕事よりも精神的な負担が多いと感じているようだ。

例外的に、次のような場合に、自宅で仕事をするところがあるという回答が得られた。広田氏と園山氏はともに、出張の前後に仕事がたまると自宅で仕事をするところがあると答えている。宇野氏は、出張等で体調を崩したときに、出社せず自宅でメールと電話を使って仕事をするところがあると答えている。吉村氏は、「平日は遅くまで残業するが土日はなるべく家族のために時間を空ける」という方針で生活を組み立てているため、土日にオフィスにでかけることはほとんどないというが、それでも、「追いつめられたとき」には土日に自宅で仕事をするところがあるということだ。報道機関の古川氏は、日本から依頼があれば、自宅にいても、インターネット等で調査をし、日本に原稿を送ったり、電話で連絡をしたりすることがあるという。

4. 日本との労働慣行の違い

駐在員たちは、日本と海外（少なくともオーストラリア）の組織の両方を経験することで、次のような組織ないし個人における労働慣行上の違いを見いだしていた。

（1）職務分担

第1に、オーストラリアの組織の方が、各自の仕事の持ち分がはっきりしていることである。たとえば、加藤氏の勤務する商社の現地法人では、豪州人の部下に対しては、毎年上司との面接を行い、その中で各自の担当業務を決定していくという。そこまでの手続きをとっていない会社でも、各従業員の役割は日本の組織に比べるとはっきりしているとい

う。

職務分担の明確化は、一方で業務の効率化をもたらしていると彼らには感じられている。

ここで働いている連中ってというのは、余計なことを言わないんですよ。だから、これをやってくれて言ったら、自分がそれを納得すれば、もうそれでやると。で、日本のサラリーマンってというのは、なんか余計なことをうだうだ言うでしょ。そういうことはほとんどないですね。・・・決定が早いんですよ。まあその代わり、雑な決定をすることもありますけど、・・・日本の会社の場合は、そういう決定は絶対に一人の人間がしないんですよ。あのう、すべて合議制でしょ。だから物事が決まらない。【森下】

まあ日本だとみんな一つのことをよってたかってやって、誰が責任者だか、誰が一緒にやってるかよくわかんないようなところもありますけどね。ここではそれぞれが独立してやってますからね。そういう意味では、はっきりしててやりやすいですね。・・・日本は、決めるということができない社会。本当は決めてるんだけど、決めてる人は他にいるんだというような形をつくる社会ですよ。そういう意味では、なんか、日本の社会というのは、偽善的な感じがするのかなと思いますね。ここでは自分で決めなきゃいけないし、決めたことには責任をもたなくちゃいけないし。それは、ある意味ではプレッシャーであると同時に、やりやすい、というのはありますね。【塩田】

他方で、役割と責任の所在が明確なあまり、自らの役割以外のことを引き受けない豪州人従業員に対する不満やとまどいの声も聞かれた。

【豪州人は】やっぱり日本的な考え方をもってないんで、たとえば、ちょっとぐらい残業してくれとかいっても、しないですしね。まあ、人にもよるんですけど、結構アディショナルにやろうという意識は少ないですね、日本人に比べて。・・・リジェクトするからね、結構やっぱり気遣いますね。【西田】

こっちは仕事の分担が明確になっているんで、下手なことは頼めない。具体的にいうと、いま【お茶を】持ってきた女性は僕の部下なんですけども、彼女のジョブ・ディスクリプションにお茶を出す仕事は入ってないわけですよ。だからこれを頼む時はものすごく気を遣いますね。まあ【彼女は】いやとは言いませんけども、あからさまに言う人もいますからね。「私の仕事ではありません」と、「自分でやってください」と。【加藤】

やっぱり契約社会というんですかねえ。無理なことは無理ですとか、私はこれを任されていますからこれをやりますとか、それ以外のことはやりませんとかですね。あるいは、いまはこっちにこれだけ【仕事が】あるから、今はできませんと。そういうのは【豪州人は】はっきり言いますよね。日本人って上司に言われたらまあ受

けるじゃないですか。ぐっところえて、残業してでも。そういうところの違いは非常に感じますね。【吉村】

(2) 日豪の男女従業員の相違

第2に、対象者たちは、職場において、豪州人の女性および男性が、日本人の女性および男性とはそれぞれ異なっていると感じていた。特に、豪州の場合、仕事においては男女の違いがほとんど感じられないことを強調する者が多かった。女性に関して、日本と豪州の両方で管理職を経験している3人は、豪州人の女性と日本人の女性の違いについて次のように述べている。

やっぱり、特にこの国の場合は、男女平等の意識が男女両方で非常に高い。日本では女の方に、劣等感といっちゃおかしいんだけど、それが強すぎる。ここの国は逆に女の側にそういう意識がほとんどないんですよ。だからもう、これも文化の違いでしょうけど、育ったときから、男と女の違いというのは、生理的にできることの違いだけであって、それが仕事の中でやることとか、友情関係だとかね、そういうことについては全く差別がないんだという考えを女の側がもってると思うんですよ。それが非常に、ここへ来ての大きな発見というか、目から鱗が落ちたというかね。・・・ですから、[女性の部下に対しても]女性として意識せずに、接してるし、逆に接しなくちゃいけないし。【森下 57歳】

海外では、男女間での差っていうのは、仕事してるときにはあまり感じないですよ。やっぱりそういうふうで育っておられるんでしょうねえ、みなさんねえ。ですから、ここで仕事やってるときに、男だから女だからというのは、まずは意識しないですよ。まあもちろん個人の性格の違いというのはありますけどねえ。・・・いいのか悪いのかは別にして、日本の場合は、こっち [=管理職側] も心構えが違うかもしれないけど、ご本人たちもなんとなくねえ、男性社員と女性社員で明らかに、そういうねえ [=男女で心構えが違う]。【渡辺 53歳】

やっぱりこっちの女性の方がねえ、やる気をもってやっていますよね。就職の環境が違うからといってしまえばそれで終わりかもしれないですけどね。東京でうちに来るような女の子は、まあどっちかというコネで入ってね、入ってから安心してしまおうとか。そんなに自分でばりばり仕事して、上に行こうということで入ってきているわけではないんで、まあそれなりに、無難に過ごしてる。ところが、やっぱりオーストラリアはどっちかという就職が難しいですからね、だから雇う時でもねえ、僕らも何人か面接した中で、これはと思う人を選ぶから、やっぱりその自分なりに考え方があって、アピールができて、やる気をもって入ってくるというのが大前提ですから、そこがやっぱり違いますよね、日本の女性とは。【加藤 50歳】

一方、豪州人の男性と日本人の男性の違いについては、次のような感想が聞かれた。

幼稚ですね、日本人の男性は(笑)。いやほんと、まだまだ幼稚ですねえ。日本では、自分一人で仕事をするという習慣がないわけですね、特に若い人はね。だから、常にこう誰かに見てもらってなければいけないという。一番困るのが、プロジェクトなんかで日本から若い人を呼んで現場に入れたときにね、いろんなことを知ってるわりに、結局何もできないとかね、何もしないとかね。そういうところがあると思いますね。ここ [=豪州] の人たちは、それ [=一人で仕事をしたがる傾向] が逆に強いというのかね、「自分が自分が」というのが強いですけどね。【塩田】

(3) 労働力の流動性

第3に、対象者たちは、日本と現地における職場環境の違いとして、豪州では、日本に比べて終身雇用制や年功序列制が、組織の慣行の点でも、各自の意識の点でもあまり強くなく、労働力の流動性が高いことを指摘している。

こっちだと日本と違って、長く働けばいいということではない。勤務時間的にもそうですし、勤務年数としてもそういう部分があります。【園田】

[豪州人は] 一生ここに勤めるわけではないというか、いやだったらすぐ辞めますし。いまだいぶ薄れているとは言っても、やはり日本人の人というのはある程度その会社で何年か勤めるというか、最後まで勤める人もかなりのパーセンテージありますしね。まあロイヤリティという意味ではだいぶ違っていますね。【川崎】

こうした労働力の流動性の高さと、日本人駐在員優位の職階とが相まって、先に述べた明石氏の例のように、年上の現地人の部下を持つ日本人駐在員も珍しくない。また、労働力の流動性が高い分、新入社員でもある程度の知識と経験をもった者が多く、上司としては仕事がしやすいという者もいた。

日本では、新入社員で入ってきて、ずっとそれをトレーニングってして仕事を覚えさせていって長いこと使う。だから、[仕事が] できないやつもいるし、いろいろ教えながらやるっていうこともありますけど。こちらは [部下に] 一から何かを教えるってことはあまりないですから。【木村】

5. 現地人とのコミュニケーション

対象者たちの現地での職場は、日系企業の現地会社または支店であり、かつ対象者たちはほとんどの現地社員に対して上司の立場にいる。しかし、それでも、オーストラリアにあるオーストラリアの組織で働く以上、現地の文化に適した行動様式をとらざるを得ない場合があるし、またそうした方がスムーズにビジネスを展開できるはずである。先に述べた労働慣行の違いや、より広い意味での文化の違いから、対象者たちは、以下に述べるように、現地人の取引先や部下・同僚と接する際に、日本で働くときとは異なるコミュニケ

ーション様式をとるよう心がけていた。

明るく親しげに

第1に、日本にいるときに比べてより明るく親しげに振る舞っているという者が多い。

まあこっちは非常にフレンドリーなので。本当は、われわれからしてみれば会員様はみなお客様ですから、もっと丁重にお扱いしなくちゃいけないのかもしれませんが、特には「フォーマルに振る舞って」ないですね。【三好 レジャー】

こちらでは握手して、非常にオーバーアクションで、大きな声でジョーク混じりに話すというような感じになりますけどね。【明石】

黒田氏も、英語では細かいニュアンスまで伝えるのが、豪州人の部下にはできるだけ声をかけるように心がけているという。

意志をはっきり伝える

第2に、言葉ではっきり自分の意志や主張を相手につたえるということである。園田氏は、いつもイエスかノーかをはっきり言うよう心がけているという。渡辺氏は次のように語っている。

日本人の場合、言わなくたってわかるだろうとかねえ、それぐらい配慮するのが人間の資質の一部だみたいな部分が、いいか悪いか別にして、ありますでしょ。・・・私、海外といたって、人を使った経験は、豪州とアメリカ、若干ニュージーランドしかないですけど、やっぱり言うことは必ずはっきり言わないと、これはもう間違いないですね。ですから、面倒くさくても、ああこれは大丈夫だろうと思っても、極力、やっぱりきちつと言うと。・・・[そうしないと] どうして言ってくれなかったんだ、言わなかったじゃないか、ということはほんとにありますねえ。【渡辺】

横田氏は、豪州人は日本人に比べて、自分の間違いを認めない人が多いため、そうした人々をコントロールするには、主張するところは強く主張しなければならないと思っていると述べた。この点は、日本人には難しい点であるかもしれないが、「英語の方がストレートにものが言いやすい」【塩田】のでそれほど苦労しないという声も聞きかされた。

日本人であることを強調しすぎない

第3に、自分も含めた日本人と現地人を必要以上に区別しないよう心がけている者もいる。

日本人だからということで「部下を」ひいきしないようにしてます。できるだけ公平に扱うように。【木村】

あんまり日本人だからというように思われないようにしないと。ほとんど周りは現地人ばかりですから、自分のところだけがちょっと別個扱いというような、特に部下とかにはそういうふうと思われないように努めないといけないですね。【園山】

また、園田氏は、現地採用社員とのよりよい関係づくりのためには、彼ら／彼女らの給与体系や福利厚生制度などが自分たちとどう違うのかなどについても理解しておく必要があると語った。

V. 家族生活と社会生活

V. 家族生活と社会生活

1. 妻のキャリアと意識

(1) 妻の退職の経緯

表V-1に示しているとおりに、既婚の対象者15名の妻全員が、現在専業主婦である。15名中11名の妻は結婚と同時に専業主婦となっており、それ以降働いていない。結婚後に一定期間働いていた4名の妻のうち、本田氏と黒田氏の妻は、結婚後数年働いたところで退職している。上田氏と吉村氏の妻は、夫のシドニー赴任までは働いていた。ただし、上田氏には子どもはいない。吉村氏の場合は、シドニー赴任が決まった時期に妊娠がわかったので、妻は退職して一緒に来ることにしたという。本田氏の妻は、元音楽講師であったため、現在でもたまに頼まれればピアノを教えることはあるという。この本田氏の妻を除けば、子どもが生まれた後に仕事をしていたことがある妻はいなかった。

妻の退職にあたって、夫婦の間で何か問題が生じたことはなかったかどうかを尋ねたが、何か問題が起こったと答えた者はいなかった。

まず、何組かの夫婦では、女性は結婚すれば仕事を辞めるものだという意識を両者が共有していた。50歳代の対象者たちの場合、世代的に「男は仕事、女は家庭」が自明の前提であったようだ。また、現在でも、「女性は結婚すれば退職するもの」という雰囲気がある会社もあるようだ。宇野氏は、東京本社勤務時代に社内で妻と知り合い、結婚と同時に妻は退職しているが、「会社では女性は結婚したら辞めるというのが不文律」だったと語った。

しかし、男女平等の考え方にふれる機会をより多く持ちながら育った40歳前半以下の対象者たちにとっては、結婚と同時に女性が退職するというのは必ずしも「当然のこと」ではない。仮に、夫である対象者の側が妻の退職を望んだとしても、妻が納得しない可能性もある。したがって、妻が退職するに当たっては、両者、特に妻が納得するようなそれなりの理由があったはずである。

妻が退職を納得した理由の一つとして多く聞かれたのが、転勤があるからというものである。例えば、園山氏は、彼がシンガポール、妻が日本で働いていたときに結婚し、結婚と同時に妻は退職してシンガポールへ渡った。古川氏も、彼が地方、妻が東京でそれぞれ働いていたときに結婚したので、妻が退職して彼の勤務地で結婚生活を始めた。広田氏と川崎氏は、それぞれ結婚とほぼ時期を同じくして転勤となったため、妻も退職して夫の勤務地について行っていた。II章2節で見たように、対象者たちは、住居の移転をとまなう転勤を何度も経験しているため、一緒に生活しようとすれば、夫婦が共働きを続けるのは難しい。さらに、対象者たちは相当な長時間労働を強いられているため、たとえ転勤がなくても、子どもがいた場合、妻が仕事を続けることはきわめて困難である。もちろん、妻が仕事を続けて、夫である彼らが退職または転職するという選択肢がないわけではない。しかし、彼らが今後家庭に運んで来るであろう収入の総額や、現在の日本での世間体などを考えれば、そうした選択は現実的なものにはなりにくい。

妻が退職を納得した理由としてもう一つとして多く聞かれたのが、「妻は仕事あまり

表V-1 家族生活

No	仮名	年齢	本事業種	結婚後の妻の職業	子どもの数と年齢	生活パターンの変化
1	塩田	50代後半	建設	家事専業	3人(20代 男2 女1)	生活が規則的になった。家にまっすぐ帰る
2	森下	50代後半	海運	家事専業	3人(20代 女2 男1)	—
3	渡辺	50代前半	商社	家事専業	2人(20代、男2)	家族と過ごす時間が増えた
4	加藤	50代前半	商社	家事専業	2人(20代 男2)	家に早く帰るようになった
5	西田	40代前半	商社	家事専業	1人(10歳男)	通勤が楽になった。仕事のストレスが減った
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	家事専業	2人(7歳男、4歳男)	家族と過ごすことが多くなった
7	上田	30代後半	報道	会社員→家事専業 (シドニー赴任により)	—	日本の生活とほとんど変わらない
8	木村	30代後半	商社	—	—	通勤時間が短くなった
9	川崎	30代後半	銀行	家事専業	2人(9歳女、5歳男)	勤務時間が短くなった。社外の人との交流が 広がった
10	本田	30代後半	鉄鋼	音楽講師(数年)→家事専業	2人(11歳男、8歳男)	家族と過ごす時間が増えた
11	明石	30代後半	保険	家事専業	1人(3歳女)	—
12	古川	30代後半	報道	家事専業	1人(0歳男)	家族と過ごす時間が増えた
13	黒田	30代後半	商社	会社員(3~4年)→家事専業	—	あまり変わらない
14	広田	30代後半	鉄鋼	家事専業	2人(11歳女、10歳男)	家族中心になった
15	宇野	30代後半	鉄鋼	家事専業	2人(4歳男、3歳男)	通勤時間が短くなった
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	—	—	時間に余裕を持てるようになった
17	三好	30代後半	レジャー	—	—	通勤が楽になった
18	吉村	30代後半	銀行	病院事務→家事専業 (シドニー赴任により)	2人(4歳女、1歳男)	生活が家族中心になった
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	—	—	あまりない

好きではない」「妻が仕事を辞めたかった」ということである。西田氏の妻は結婚と同時に退職しているが、西田氏は「働いてほしかったけど、妻は働くのが好きじゃないみたい」と語った。明石氏も、次のように語っている。

社内結婚ですけど... [妻は] 結婚して [仕事を] やめましたね... それはもう、本人もやりたいといいませんでしたし、本人も辞めたいと。で私も、要するに転勤ですからね、[妻に仕事を] 続けてもらったってあと1年ぐらいで[転勤]したから。それは双方の合意です。【明石】

(2) 海外赴任に対する妻の意識

既婚者 15 名のうち 2 名が単身赴任であったが、残りの 13 名はシドニー赴任に妻が同行していた。先に見たように、彼らのシドニー赴任が決まった時点で、ほとんどの妻たちがすでに専業主婦であったため、シドニーで生活することについて特に問題はなかったようだ。むしろ、シドニーで生活できることを妻が喜んだという話も聞かれた。

妻はシドニーに来ることを非常にうれしがってましたし、今も日本になるべく帰りたくないと言ってます。もともと高校の時に、2週間か3週間ぐらいですけど、シドニーにホームステイしていたようで。それもあってですね。ですから、そういう家内のここでの居心地の良さというのがあるから、私が長期出張に出ても耐えられる・・・【宇野】

シドニー赴任直前まで共働きをしていたのが、吉村氏と上田氏である。吉村氏の妻は、先に述べたように、シドニー赴任が決まった時期に妊娠がわかったので、妻は退職して一緒に来ることにしていた。上田氏の場合は、仕事を続けるかシドニーと一緒に来るかの決断は妻に任せたという。彼は、妻が仕事を辞めてシドニーと一緒に来ることを決断した理由としては、そのまま働いていても妻には昇進の見込みが無かったことと、仕事の都合で別居して寂しい思いをした経験があることが考えられると述べたが、それに加えて、シドニーという場所柄の問題も指摘した。

あとは、赴任地もあると思うんですよ。たとえば、ニューデリーとかナイロビに行けとかいわれたらですね、私どうしようとするのかもしれないですけど、シドニーだったら、行ってみたいわみたいなことになるのかもしれない。【上田】

なお、単身赴任中の2名に単身赴任の理由を尋ねたところ、1名は子どもたちが日本の大学に通っているからであり、もう1名は妻の社会活動が忙しいからということであった。いずれも妻のキャリアを重視しての単身赴任ではなかった。

2. 家族生活の様子

(1) 海外生活にともなう家族生活の変化

表V-1に示すように、既婚者の多くは、シドニー（およびその他の海外）にいるときの方が、日本にいたときよりも家族と過ごす時間が長いと答えている。

あのねえ、家内がよく言うんですけどねえ、日本にいるときよりも海外にいるときの方が、家族と一緒にいる時間が多かったって言うんですねえ。・・・前回メルボルンにいたとき、あるいはアメリカにいたとき、確かに、忙しいときはほんと忙しかったんですけど... 家族でいる時間は海外の方が圧倒的に多いと思いますねえ。それはよかったかなあと思ってます。【渡辺 50代前半】

[生活パターンで] もう全然変わったのは、やっぱり早く帰宅すること。早く帰宅して、女房と一緒にご飯食べること。これは圧倒的に変わりましたね・・・時々お客さんや仲間うちでご飯は食べに行きますけど、その後飲みに行くことはほとんどないですし。・・・週に3日、4日は[職場から]まっすぐ帰って女房とご飯食べるし、土日も女房と一緒に買い物行ったり、ゴルフ行ったりしてますから。そこがやっぱり、ここで一番変わりましたねえ。ハッピーだと思いますよ。【加藤 50代前半】

日本にいたときに比べて現地の方が家族と過ごす時間が長いもっとも大きな理由は、IV章2節ですでに述べたように、現地の方が総じて勤務時間が短いことである。しかし、それ以外にも、現地でより長く家族と接することができる理由がいくつか聞かれた。

第1に、仕事上のつきあいが、日本に比べて現地では少ないことである。

終わってから飲むとかいうのがやっぱりこちらの方が少ないのかなあ。ここはゴルフ行っても半日で帰ってきたりねえ・・・【渡辺】

第2に、頼れる人が周りに少ないため、家族の結束が固まるということも家族と過ごす時間の増加に関係しているようである。

まあたとえば自分たちの両親とかもこっちにいるわけじゃないですから、[家族で]一緒にやるというのが多いんじゃないですかねえ。【園田】

[生活が] 家族中心になりましたね。家族もそんなに英語ができるわけじゃないですから、夫が頼りですよ。自分も[家族を]守ってというか、[家族に]いろいろやってあげないといけないという意識は芽生えてきますね。たぶん日本にいたらこんなにマイホームパパになってないですね。【吉村】

第3に、50代の対象者の中には、労働時間が減って精神的に余裕ができたことと、退職後のことを考え始める時期が重なり、これまでの妻とのあり方を再考したことが、妻と接する時間の増大につながっているという例も見られた。

やっぱりねえ、この年になってきたという、これが一番大きいでしょうなあ。いままでねえ、ずうっと苦勞かけてきて、何もしてやってないというのが実態でしたから。子どもももういないし、[妻と]二人だけだし、それでねえ、そんなにむちゃくちゃ忙しいところじゃないですから、改めて女房と二人で過ごせる時間をつくりたいなど、そういうつもりでやってるといふ部分がありますよね。【加藤 50代前半】

(2) 日本勤務時代の家族生活

こうした現地の生活とは対照的に、ほとんどの対象者は、日本で働いていたときには、世代の違いにかかわらず、家族と過ごす時間は極端に少なかったという。長時間労働を強いられる上に仕事上の付き合いも多かったからである。

もう日本にいる時代は、われわれの世代はめっちゃくちゃで、まず家へ帰らなかったですからねえ... もうその日に帰るなんてことはまれでねえ。で週末1日はゴルフでつぶれたりとかねえ。【渡辺 50代前半】

日本にいる頃は、バブルの時期でね、あんまり家でご飯を食べるということはないんですけどね。まあ、土曜日、日曜日は子どもと一緒に遊んでました。まあ子どもも別に不満を言ったとは思えないし、世の中だいたいそんな時代だったから。サラリーマンって、おやじが帰ってこない、土日はいるけど半分はゴロゴロ寝てるという。まあ、不満にも思わなかったんじゃないですか。周りもそうだしね。【塩田 50代後半】

日本にいるときはそれはそれは忙しかったんです... そのとき子どもはいませんでしたけど、やっぱり忙しい時っていうのはもうほとんど僕も家に帰れないというか、早朝出かけて深夜帰ってくるという状況ですから。そういうときは、[妻に]実家に帰ってもらってましたね... こっちもイライラしてるじゃないですか、やっぱり忙しいと、気も遣いたくないし。【古川 30代後半】

対象者の何人かは、妻がこうした状況に対して最初は不満を表していたが、徐々にそれに慣れていったと語った。

東京にいた時は、結構、朝早いつていうか、職場と社宅が離れていたから、朝早く出て行って、夜はやっぱり12時とかに帰ってきましたんで、もちろん家内とのコミュニケーションもそうですし、子どもの顔も、まあ寝顔しかあまり見たことがないとか、そういう状況はありましたけど... 妻は、最初は非常に不満だったんですけど、徐々に慣れていったというか、理解していったというか、こんなもんだということで、その後は何も言わなくなりました。【本田 30代後半】

月～金はまだ家で夕食食べることはありませんから。だいたい飲みに行ったりなんかして、午前様で帰りますよね。で月～金はほとんどコミュニケーションないで

すね。で土日だけということになったら、やっぱりかみさんの方からも不満出たりしますよ、ええ。そういうのはありましたね。でもだから、それで慣れてきたんでしょね。いまや単身赴任になって離れても、かみさんの方もへっちゃらっていう状況になってますけどね。【黒田 30代後半】

広田氏も、東京で働いていたときは、平日は子どもの寝顔しか見られなかったが、彼も妻もそれが普通だと思っていたという。彼は、こうした日本（東京）時代の生活が、親世代の生活とかなり変化したとして、次のように述べた。

東京時代に家内とも話したんですけど、自分たちの親との関係を考えると全然変わったよねえと。親というのは夕方5時か6時には家にどんと座ってて、なんか親父が一升瓶でもこう持ってて、酒でも飲みながら、ご飯も一緒に食べるのが当たり前。で子どもの時には逆にそれがもう、疎ましかったとか、かったるかった。【広田 30代後半】

（3）現在の家族生活への意味づけ

このように、日本にいたときに比べると家族と過ごす時間が増えていることもあり、ほとんどの者は、シドニーでは、家族と過ごす時間や家族とのコミュニケーションが不足しているとは感じていない。川崎氏は、シドニーでも平日は毎日朝8時過ぎから夜の8時頃まで働いており、基本的に家事をすることはないというが、それでも家族と接する時間には満足しているという。

日本ではほんとに帰りが遅かったんですけど、こちらでは、わりと時間もあるし、子どもと土日に遊びに行ったりできますしね。それでも妻の方には不満はあるかもしれないけど、私の方には特に[不満はない]。こちらの方では、そういう意味では子どもとコミュニケーションが取れてて、自分としては満足してますけど。【川崎】

通常朝8時半から夜の8時半頃まで会社に滞在しているという園山氏も、次のように述べている。

東京、日本にいるときに比べたら、とくに土日は[家族で]どこかに行くことが多いと思うんで... あと、特にこっちの現地校というのは、親がかり出されるとか、そういうのが結構あるんで、平日に授業参観みたいなのがあったりするわけですよ。そういうのに行くようにしてますから、決して[家族と接する時間が]不足しているということはないと思いますけど。【園山】

彼らが子どもと接する時間は、彼らの妻が子どもと接している時間に比べれば、極端に短いはずである。ただし、彼らが、自分の主たる責任は生活費を稼ぐことにあり、子どもの世話は基本的に妻の責任であるとの前提に立っているとすれば、現在の家族との接し方で十分であるという認識にもうなずける。明石氏は次のように述べている。

私は接する時間の長い短いではないと思ってますから、そういう面では、そんなに
[子どもと接する] 時間がないというのを気にしたことはないですね。【明石】

一方、シドニー赴任の直前まで共働きだった吉村氏は、対象者の中でただ一人、シドニーでの生活においても仕事と家庭とのジレンマに悩んでいると答えた。彼は現在、平日は通常朝8時頃から夜10時頃まで働いており、平日に育児をすることはほとんど不可能である。彼は、妻に育児の負担が大きく偏っていることをかなり気にしていた。

多賀：お仕事がお忙しくて、奥さんとコミュニケーションを取る時間がないですか、
お子さんと接する時間がないとかで、何か葛藤を感じられたりとかいうことは。

吉村：それはしょっちゅうです。

多賀：奥さんの方はそのあたりは。

吉村：いつも文句言っています。会社と家庭どっちが大事なのと。まあ、やっぱり妻もねえ、子育て大変ですから、土日に限らず夫にいてほしいですね。それにつき
ると思うんですけど。

3. 趣味と交友関係

(1) 現地での交友関係

彼らの交友関係は、ほとんど日本人同士の関係で占められており、現地のオーストラリア人との交流はあまりない(表V-2)。社外の交友関係に関する質問に対して、明石氏と本田氏はそれぞれ次のように答えている。

やはり一番接するのは、日本の同じ駐在員の方から広がっていく関係ですね。最初は仕事で面識を持って、まあお近づきになって、そのうち家族同士で食事に行ったりするというのが一番多い。あとは... 学校関係で家内同士が[仲良くなって]、そうすると家族同士、父親同士というパターン。あとは、[ゴルフ] コンペ。他にも日本人会だとか、商工会議所だとか、いろいろな会議がございますんで。圧倒的に多いのは、その中でのつながりですかね。【明石】

本田：プライベートでは、隣の会社の方とか、子どもたちの学校のPTAですね。

あと、同業者の会の方で気心した方とか、そんな感じでしょうか。

多賀：現地の方と、ということは。

本田：あまりないですね。英語を習ってるんで、その先生にはよくしてもらってます。あとは、ほとんどないですね。

(2) ゴルフを通しての交流

対象者たちにとって、日本人同士、特に駐在員同士の交流の中心を占める活動がゴルフ

表V-2 社会生活

No	仮名	年齢	本事業種	交友関係の中心	趣味	健康管理
1	塩田	50代後半	建設	定年後に永住している日本人	ゴルフ、料理、水泳、絵画	ビール・食事を減らす、散歩
2	森下	50代後半	海運	現地の音楽仲間	楽器演奏	体が要求することに素直に従う
3	渡辺	50代前半	商社	ゴルフ関係、前回駐在時からの友人	ゴルフ、テニス	なるべく歩く
4	加藤	50代前半	商社	テニス仲間(駐在員と永住日本人)	テニス、ゴルフ	タバコを止めた
5	西田	40代前半	商社	駐在員	ゴルフ、水泳	水泳、サウナ
6	園山	40代前半	メーカー (精密機器)	テニス・ゴルフで現地人、子どもを通して日本人	テニス、ゴルフ、スポーツ観戦	週1回ジムに行く
7	上田	30代後半	報道	同業他社の駐在員、ゴルフクラブ	ゴルフ	特になし
8	木村	30代後半	商社	駐在員	ゴルフ	特になし
9	川崎	30代後半	銀行	駐在員、大学OB	ゴルフ、テニス	できるだけ歩く
10	本田	30代後半	鉄鋼	駐在員か子どもの学校関係の日本人	スポーツ観戦	アルコールを控える
11	明石	30代後半	保険	駐在員	ゴルフ	カロリー、塩分、油分を少なく
12	古川	30代後半	報道	同業他社の駐在員	楽器演奏、水泳	たばこを止め、酒を減らした。カロリーを控え、なるべく歩く
13	黒田	30代後半	商社	駐在員	ゴルフ	できるだけ睡眠時間をとる
14	広田	30代後半	鉄鋼	駐在員	音楽	特になし
15	宇野	30代後半	鉄鋼	ゴルフ等を通してほとんど日本人	野球、ゴルフ	なるべく歩く
16	横田	30代後半	メーカー (コンピュータ)	ゴルフは日本人、ラグビーは現地人	ラグビー、ゴルフ	スポーツ
17	三好	30代後半	レジャー	趣味を通して日本人	音楽、水泳、ゴルフ、テニス、パレー	週1日休肝日をつくる、運動をする
18	吉村	30代後半	銀行	ゴルフ、大学同窓会、仕事を通して日本人	ゴルフ	糖分、脂分を控える
19	江口	30代前半	メーカー (機械)	ゴルフを通じて日本人	ゴルフ	ジャンクフードをなるべく食べない

である。彼らに趣味を尋ねたところ、表V-2に示すように、ほとんどの者がゴルフをあげている。多くの者が月に1回～2回、頻度の多い者は週に1回行っているという。これだけ多くの者が趣味としてゴルフを挙げる理由としては、少なくとも2つ考えられる。1つは、料金が日本に比べて格段に安いということである。

ゴルフやってますね。週1回ぐらいはしてます。少しやりすぎてますけど。結構安いんですね。【西田】

もう1つの理由は、日本での慣行と同じく、オーストラリアでも、ゴルフが日系企業同士の接待や交流の場として中心的な役割を果たしているからである。川崎氏は次のように述べている。

われわれのグループ企業のコンペがあるのと、お客さんのコンペというのがありまして、そういう各コンペが月に1回とか、2月に1回とかありまして、それに出るだけでかなりスケジュールが[埋まります]。【川崎】

こうした慣行は、ゴルフが趣味である者にとってはそれほど苦痛ではないようだが、ゴルフが好きでない者にとっては負担になっているようだ。音楽が好きで現地の人々と一緒にオーケストラで演奏しているという森下氏は、ゴルフに誘われないための秘訣を次のように語った。

だから、ゴルフをやるといってね、断るわけにいかないでしょ。で私はゴルフはやりませんと言えば、いやできませんと言えば、そうすればもう声が掛からなくなっちゃう。一旦声が掛かっちゃうと、土日はほとんどつぶれちゃうし。【森下】

森下氏の場合、すでに50代で現地会社の社長の地位にあるため、無理に多くの人々とつきあう必要を感じないのかもしれない。しかし、30代の駐在員の場合、たとえレクリエーションとしての位置づけであっても、社内やグループ企業、取引先とのゴルフコンペには、参加せざるを得ない雰囲気があるか、そうでなくても、仕事を円滑に進める上で参加しておいた方がよいという考えがあるようだ。19名中4名は趣味としてゴルフをあげなかったが、そのうちの2名は、それでもゴルフはやっているという。本田氏は次のように述べている。

本田：[ゴルフは]、プライベートと、あとは同業者の会がありますから、その会でやっています。

多賀：頻度はどれぐらいですか。

本田：頻度はねえ、月に2回ぐらいですかねえ... 基本的にあまり好きじゃないんです。

多賀：じゃあ必要に迫られて仕方なくという感じですか。

本田：そうですね。もうどちらかというところなんです。

(3) 現地人との交流

彼らの職場にはオーストラリア人の同僚や部下もいるが、彼らと仕事を離れて交流することはそれほど多くないという。黒田氏と西田氏は次のように話している。

多賀：現地の方とのおつきあいというのは何かもたれてますか。

黒田：ああ現地の、こちらのオージーの人とのっていうのはないですね。あの仕事を通して飯を食いにいったりとかそういうのはありますけど、それ以外のプライベートでっていうのはほぼないですね。

多賀：じゃあだいたい駐在員の方同士で。

黒田：そうですね。結局日本人です。

多賀：現地の人と何か親しい関係というのはお持ちですか。

西田：あんまりつき合わないですね。日本人みたいに飲みに行かないですよ。たまにパブとか行っている人がいるぐらいです。[オーストラリア人は]みんな家に帰りますから、仕事が終わったら。

現地人とのつき合いがあるパターンとして複数から聞かれたのが、妻が日本人の女性と知り合いになり、その夫が現地人であった場合に、夫同士も交流するようになるというパターンである。

現地の人と[のつきあい]ねえ... あんまりないですねえ... 女房の知ってる人が、日本人の奥さんだけけど旦那さんがこっちの人なんで、そういう人たちにパーティーに呼ばれていったり、一緒に食事したりはしますけどねえ。でも頻繁にしょっちゅう会ったりすることはないんで。【加藤】

妻側の交友関係というか、幼稚園に行ってますと、やっぱりいろいろ知り合いができるんで、子ども同士が仲良くすると、そうすると家族ぐるみのつきあいになりますね。でそういう方の中には、ハーフの子がけっこういますんで、片親、まあ父親がオーストラリア人というパターンが多いですけど。【吉村】

このように、ほとんどの駐在員たちの交友関係が日本人同士で占められている中で、幼少期に海外で生活した経験のある2名は、現地のスポーツクラブに入って現地人たちと盛んな交流を行っていた。横田氏は、現地のラグビーチームに所属してオーストラリア人たちに混じってプレーしていた。園山氏も次のように話している。

うちの近くのクラブで、ソーシャルテニスっていうのがあって、そこで試合をやりたい人たちを募って、現地人と週1回ぐらいやると... あとゴルフは、家の近くのクラブに入ってます... 現地人と何かやった方がいいかなと思ってクラブに入ったというのもあるんですよ。【園山】

4. 健康状態

(1) 健康状態の改善

これまで見てきたように、対象者たちの現地での生活は、日本で勤務していたときと比べて、仕事上においても、それ以外の活動においても、かなり変化している。対象者の何人かは、こうした生活の変化にともなって、健康状態が良くなったと語った。

オーストラリアに来てから体調が格段によくなったという古川氏と広田氏は、日本勤務時代の健康状態を次のように語っている。

業界人の病氣自慢といいましてね、日本にいるときですけどね... 30歳前後ぐらいにいろいろやりましたね、結構大変だった。健康診断の度にお医者さんに怒られるみたいなの。内臓のたいていのものはやっていますね... 若かったし、そのころは野心もあったんでね... 仕事もやって、夜遅くまで遊んでも、次の日はもう朝6時から仕事をやってたんですけど、だんだん体にガタが来始めましてね... あと、周りの同僚がやっぱり倒れていくんですよね。でそれを見てると、こりやまずいなあと... あと、医者からドクターストップで、あなたは仕事の量が多すぎるようだから、診断書書いてあげるから、ちょっとこの仕事はやめなさいとか、そういうのはありましたね... たばこなんかも、止めたんじゃなくて吸えなくなったというか... あのときはもう肺がかなりやられて、たばこも吸いたくても吸えない、お酒も飲みたくても飲めないみたいなときがありましたよね。【古川 報道】

やっぱり日本時代は〔体調は〕すごく悪かったですね。朝の寝起きが全然駄目ですもん。会社には定時に行ったことが1回もないですね。フレックスといいながら完全に遅刻ですね、毎日ね。酒飲まないにしても、タバコ吸って、で夕飯食べるのも夜の10時とか、11時とかになって。で当然朝は何も入らないですし。で空腹のまま昼間になってドカ食いしたりして、でまた夜酒飲みに行ったりすると、やっぱり体調は非常に悪かったですね。【広田 鉄鋼】

こうした彼らの体調は、オーストラリアに来てから次のように変化したという。

オーストラリアに来て健康診断やって、僕は始めて異常なしだったんですよ。ここはいいですよ、そういう意味じゃ。【古川】

こっち〔シドニー〕に来たら、夜もそんなに遅くなりませんし、おかげで、十何年以上ぶりに朝飯とか食べるようになりましたもの... そういう意味ではかなり、いろんな意味で〔日本では〕ストレスはたまっていたんだろうと思います。それを普通だと思ってましたけど。【広田】

彼らの話からは、労働時間や労働の負荷が日本よりも減ったこと、それにとまってス

ストレスが軽減したこと、つき合いの飲酒が減ったことなどが体調の改善に関係していることがうかがえる。さらに、西田氏は、通勤におけるストレスが減ったことを指摘した。

変わったのはねえ、通勤が楽になりましたね。通勤が楽になって、ストレスがなくなりましたね。・・・[日本に帰ったら]電車乗れないですね。・・・東京の時はねえ、家から 50 分ぐらいでしたね。近い方だと言われてましたけど、でもね、人の数が半端じゃないですよ、電車のね。それで疲れますね。【西田】

加藤氏も、シドニーに来たおかげで、ストレスが減って、タバコを止めることができたと話している。

去年の 50 になった誕生日にたばこやめました。これはたぶん日本におるとやめられなかったでしょうねえ。ふつうの東京の勤務だったらねえ。

(2) 現地での健康管理

上に述べたように、日本時代に比べれば、対象者たちのシドニーでの健康状態は改善されているようだが、それでも、表 V-2 に示しているように、ほとんどの者は現在もなんらかの形で健康管理に気を配っている。もっとも多く聞かれたのが、「食事の管理」「歩くこと」である。これらの点に特に配慮している背景には、日本、特に東京での生活とシドニーでの生活の違いがあるようだ。

オーストラリアの料理は、日本人にはこたえますね。あんまり肉を取りすぎないようにということと、あとは知らず知らずのうちに、ここは卵と砂糖をたくさん取ってますから、それをちょっと気をつけてるというのと、ですね。【古川】

健康管理は、そうですね... なるべく歩くということですね... 買い物にしても、車で全部ショッピングセンターまで乗り付けられますし、職場に来るのも、家からわりと歩かなくてすむようなところに住んでますんで。乗り物だけでほとんど歩かないです。だから機会を見つけて歩くというのを気をつけてます。【宇野】

VI. 仕事とアイデンティティ

VI. 仕事とアイデンティティ

1. 駐在員の魅力と苦悩

駐在員としての海外での生活は、日本での勤務・生活では味わえないような満足感を対象者たちにもたらしめている一方で、日本ではあまり経験しないような不安や苦悩を経験させてもいる。

(1) 駐在員の仕事の魅力

自由裁量権の増大

多くの回答者たちがあげた、駐在員としての生活における第1の魅力は、日本の本社勤務時代に比べて職務上の自由裁量権が増大し、より自立的に仕事ができることである。 III章1節(4)やIV章3節(2)ですすでに見たように、彼らの多くは、自らの担当業務に関しては、オーストラリア全土、そして何人かはニュージーランドやその他の国々まですべて一人でカバーしている。多くのセクションの中の一部を担当していた日本の本社時代と比較するならば、非常に大きな変化である。園山氏と森下氏は次のように語っている。

こういうところ〔海外〕で、小さいところながらも、幅広いことを少人数でやっているっていうと、それなりに自分がなんかやってるという自負がある。【園山 メーカー】

日本にいるときは、組織が非常に大きいもんですから、それに比べて自分の役割というのは非常に小さいなあと。まあ言ってみれば自分のところだけ考えてということなんでしょうけど。日本の場合は、小さいところからスタートして、運のいい人は、やっとな大きなビジョンが見られるという感じでしょう。僕はそういうのが結構嫌いで、やっぱり大きなものを見てないと、自分がいかに仕事するかということがわからないじゃないですか。だから、大きな方に口を出そうとすると、おまえの知ったことじゃないと必ず日本の会社の場合いわれるんです。けど、こっちは、もちろんいまの立場にいるからそうかもしれないけど、まず大きなところからスタートして、・・・小さいところをつぶしていく。だからその仕事観というかね、むしろこっちへ来て、日本でしたかった仕事観がもてたということですね。【森下 海運】

現地社会への影響力

第2に、現地においては、世界的な影響力をもつ大企業の代表者として現地社会や政府等に直接影響を与えることができるという権限を、駐在員の魅力の一つとして語る対象者もいた。加藤氏は、次のように語っている。

日本ではできないような仕事。具体的には何かというと、インドネシアみたいな東南アジアの国に行くとね、結構ハイレベルな仕事をするんですよ。要するに、向こうの

大臣に会うとかね、政府の高官に会うとか。でこういうプロジェクトをしない？とかね。こういう商売どう？とか。だから日本にいるときは、どっちかという一種の歯車、一つの歯車的な仕事をやってるわけですけど、それがインドネシアに行くと、もうちょっとハイレベルな仕事を自分がやってるというのがあって、やっぱり仕事もおもしろかった。【加藤 商社】

社会・経済的地位の上昇

第3に、現地においては日本時代に比べて社会・経済的地位が上昇していることも駐在員の生活の魅力の一つのようである。収入の額や給与の支給方法については質問することはできなかったが、ほとんどの場合、海外駐在員の生活水準は、日本勤務時代に比べて上昇していると思われる。現在、日系企業の約70%は、海外駐在員に対して、現地で日本と同じ購買力を補償する「購買力補償方式」によって基本給を支給している。しかし、それに加えて、各企業は、「ハードシブ手当」「インセンティブ（海外勤務）手当」「自動車償却費手当」「営業外勤手当」「時間差手当」など、様々な形で駐在員に手当を支給している（『労政時報』3564号2002年）。さらに、回答者たちのほとんどは、シドニーの中心に近い北部の社会階層が高い地域に住んでいるが、彼らに住居費について尋ねたところ、全員から、会社所有の住宅に住んでいるか、そうでなければ賃貸料のほとんどまたは全額を会社が負担しているとの回答が得られた。シドニーとは事情が異なるとしながらも、塩田氏は、30代にシンガポールで勤務したときの経験を、次のように語っている。

例えばシンガポールでは運転手がついているわけですよ。まあプライベートで遊びに行くときは別ですけど、普段は、運転手がついて、会社と家を往復して、どこか飲みに行くときも運転手がついて、まあ非常に楽ですよ。【塩田】

そのほかに、V章2節（1）で見た「家族と過ごす時間の増加」や、V章4節（1）で見た「健康状態の改善」も、海外駐在員のポジションから得られる副次的な魅力であるようだ。海外駐在員のポジションの魅力は、塩田氏の以下の語りに象徴されているといえるだろう。

まあ、かっこうよく言うとね、特に海外にいたら、自分の夢がかなえられる可能性がある。日本ではね、社長さんになったら別かもしれないですけど、なかなかサラリーマンのヒエラルキーの中では、自分のやりたいことができないですよ。海外にいて、少しはそういうことができるチャンスがあるということですよ。

【塩田】

（2）駐在員の苦悩

一方、駐在員のポジションは、彼らに、何の代償もなく、上で示したような魅力をもたらしているわけではない。対象者たちは、同時に、日本ではあまり経験しなかったような苦悩をかかえてもいる。

責任の増大

第1に、彼らのポジションは、自由裁量権と他への影響力の増大に伴い、その分より重い責任を彼らに課しているようだ。吉村氏は次のように語っている。

吉村：うーん、最初来た頃は、日本の方が大変だと思ってたんですけど、最近こっちも大変ですね。同じようなもんですかねえ。まあ物量を言ったらやっぱり日本の方が大変かもしれないですね。ただ精神面を合わせると、結構こっちの方が大変かもしれませんね。

多賀：そうですか。それはご自分の判断とか、ご自分の責任の範囲がそれだけ広いからということですか。

吉村：そうですね。日本はあれだけ大きな組織ですから、なんでもできあがってますし、周りの力も借りれるし、自分はこれだけやっておけばいいという世界なんですけど、ここは言ってみれば、ここだけで自己完結しなきゃいけない話が多くて、手作りの世界というか、自分が何でもやらないと。そういう面もありますね。

本社と現地の板挟み

第2に、彼らは、しばしば本社と現地の板挟みの状況に置かれて苦しむことがあるようだ。駐在員のポジションは、一方では、現地でのビジネスと現地従業員を管理するために送られてきた本社の代表としての性格を持つが、他方では、本社に対して、現地会社と現地従業員の利害を代表する立場でもある。こうした立場は、彼らに独特の苦悩を経験させている。

困ったことってというのは、本社と現地の狭間に入ってしまうんですね。・・・いろんな物事を決めるとか、特にお金が絡む場合、どうしても本社の了解を取らなくちゃいけない。そのときの接点というのは、僕一人になってしまうんですよ。そうすると、こっちのものの考え方と、日本のものの考え方が全く違うので、ものの考え方というか、手続きかな。・・・そうすると、ここはオーストラリアの会社ということになってますから、オーストラリアの会社で、オーストラリア人との合議のもとに、僕が決定してる。それで、それは絶対に正しいと思ってる。日本から見ると、それだけじゃなかなか不満なわけで、要するに物事が決まらないわけですよ。そうすると、日本の言うとおりに僕が聞いちゃうと、この人たちがものすごく失望するわけですよ。・・・そのへんの板挟みになっちゃうんで、それをどういうふうに振る舞うかっていうかね、それが非常に難しいところなんですけどね。【森下】

こうした板挟みの状態に対処するために、彼らはそれぞれに工夫を凝らしているようだ。森下氏は、上記のジレンマを解決するために次のような策をとっているという。

まあ10年もやってると、だんだんコツがわかってくるんですよ。日本流に言う根回しっていうやつですね。あれを僕が一人で彼らの知らないときにやっておくって言う。それがいいことか悪いことかは知りませんが、生活の知恵ですよ。

【森下】

黒田氏も、より現地の労働者の実情に合わせた形で指示を行うよう方針を改めてきたという。

こっちの現場の人は、やっぱり日本人にくらべるとかなりイージーゴーイングなどにはありますよね。だから最初は、日本〔の本社〕からこう言ってくるんだからということで意固地になって、なんとかしろ、なんとかしろと言ってたんですけど、まあ結局は、そう言っても難しいんだなというのは分かってきたんで、ある程度こっちの方はこっちの方でもうちょっと丸くまとめて、オージー〔＝オーストラリア人〕の方に伝えるというふうな形にするようには変えてきましたね。【黒田】

帰国へのあこがれと不安

第3に、多くの回答者が現地での仕事と生活にそれなりに満足している一方で、何人かの回答者からは、早く帰国したいとか帰国後に不安があるという話が聞かれた。帰国へのあこがれと帰国後の不安が入り交じった複雑な心境を最も深刻に語ったのが、23歳でシンガポールに派遣されて以来、30歳を過ぎた現在までずっと海外で勤務している江口氏である。現在独身の彼は、一方で、結婚のことを考えると日本に帰りたいが、いつ帰国できるかは会社の判断にゆだねられていることについて、次のように思い悩んでいる。

まだ私も結婚してないんで、そのへんも本社が考えてくれるかどうかわかんないんですけど、・・・やっぱりそろそろ〔日本に帰りたい〕なあという気はしてるんですけど。・・・ただ、帰れるかどうかというのは自分では決められないんで。実際、前任者がいるんですけど、その者も帰りたいと何年も前から言ってます、3年ぐらい前から言ってたんじゃないでしょうかねえ。でようやく3年後ぐらいに帰らしてもらった経緯があるんですけど。自分では決められないんで。もうほんとにいやだったらもう会社辞めるしかないんで。そこまでの話を持っていくしかないんですけど。

【江口】

しかし、このように帰国を切望する気持ちがある一方で、彼は、日本での生活への再適応の難しさや、帰国後の社内での自らのポジションについての不安も抱えている。特に、彼の場合、機械メーカーに勤める技術系社員であることから、海外と日本での技術レベルの違いも、その不安の一因となっているようだ。

ただ、ちょっといろいろ不安もありまして、それ（日本に帰ること）がいいのかなのかなあということもちょっと考えたりもするんですけどね。というのは、私も海外に出てきて7年たちましたんで、やっぱり日本というのは、それなりに忙しい国で、技術的にもどんどん先を走っているわけなんですよ。でそれに追いついていくことができるのかという不安と、やっぱり生活面。なんだかんだいって、シンガポール、シドニー、まあ暇というわけでもないんですけど、やっぱり早く帰っ

て来れますよねえ。たまに定時ぐらいで帰ってきちゃったりとか、5時ぐらいで終わってすぐ帰って来ちゃったりとか。で友達と会って食事したりできるという環境に慣れてしまっているの、日本に帰ったときについていけないのかという不安もありますよね。まああと社内的な話しですけど、ちょっといろいろ変わってきてまして、自分の帰る場所があるのかという。【江口】

労働慣行の違い

その他に、IV章4節(1)で見た労働慣行の違いからくる部下の扱い方の難しさも、駐在員が仕事をする上での主な不満や苦悩の一つであるようだ。

しかし、同時に、こうした労働慣行の違いは、対象者たちに、日本での働き方を客観視し、それについて再考する機会を与えてもいる。宇野氏、吉村氏、木村氏は次のように語っている。

やはり、仕事の段取りがつけられれば、あまり社内に気を遣うことなく、ある程度の休みを取るというのは、やっぱりいいことなんじゃないかなあと思うようになりましたね。【宇野】

日本人の生き方というか、あんなに一生懸命仕事して、それで幸せなんだろうか、こっちの人の方がエンジョイして、人生楽しんでるんじゃないかっていうのは感じますね、非常に。まあ日本人がほんとうに豊かなんだろうかという、疑問というか。いままでは日本にしかいなかったですから。特にねえ、この国はある意味では豊かな生活をしていますから。【吉村】

なんか寛大になりましたよね。自分が年とったというのものもあるかもしれませんが、昔はねえ、たとえば自分のアシスタントとかがきっちりやらないと、もっとねえ、すごく言っていましたけど。こっちきてから、あんまりそう直接的に言うのは[控えるようになりました]。まあ、なんていうんですか、人それぞれというかですね、なんかそういう感じですね。【木村】

2. 仕事への意味づけ

(1) 仕事とは？

大企業のエリート社員である彼らが、海外での勤務に限らず、彼らの仕事に対してどのような意味づけを行っているのかを尋ねた。

収入を得る手段

ほとんどの回答者は、仕事とは少なくとも収入を得る手段であると答えた。中でも自分の趣味を楽しむために、残業の少ないいまの会社を選んだという三好氏は、次のように語っている。

仕事とは、仕事とはねえ、難しいねえ。究極は、自分の切り売りだと思うんだよね。自分の時間の切り売り、究極はね。理想は「やりがい」だと思うんだけど。究極はやっぱり食うためにやってるんでしょうね。【三好】

木村氏も同様に、仕事は金を稼ぐ手段だと割り切っている。

まあ、まずやっぱりお金ですね。それと、まあやるべきことはやらないといけなと。与えられたことは。それはなぜかという、まあ生活のためですよ。お金のため、まあ結局お金ですよ。【木村】

しかし、三好氏や木村氏のように、仕事は収入を得るための手段だと割り切っている対象者はむしろ少数派である。多くの者は、仕事は、収入を得て経済的に生活を支える手段であると同時に、「自己成長」や「達成感」など自分にプラスになる何かをもたらしてくれるものだととらえている。江口氏は、「収入を得るためだけであれば、何も今の職業でなくても構わない。収入を得ることにプラスして何かがあるからこそこの仕事が続けられている」と語っている。この点については、次節の「仕事への意欲を支えるもの」の箇所ですくしく見ることとする。

アイデンティティ

もう一つ、仕事への意味づけとして多くの対象者の回答からうかがえるのが、仕事とは自分のアイデンティティ（を支える大きな要素）であるというものである。

アイデンティティと関わってくるところというんですかね。・・・まあ小さい単位で見ると、自分が必要とされているわけですから、そういうのに対しては生きがいを感じますね。【吉村】

吉村氏以外に、「アイデンティティ」という言葉を用いた者はいなかったが、西田氏、黒田氏、川崎氏、木村氏は、人間関係が仕事の重要な要素を占めており、そこで自分の存在意義が感じられているという趣旨の発言をしていた。これも彼らにとって仕事がアイデンティティを支える重要な要素になっていることを表しているといえる。中でも、最もこの側面を強く打ち出していたのが、加藤氏である。彼は、最近になって仕事・会社一辺倒の人生を考え直し始めたというが、これまでは仕事が「人生そのもの」だったという。

いままでは[仕事は]、やっぱり自分というか、人生そのものでしたねえ。もう会社に入ってから、いつでも、それしかなかったですものねえ。まあその辺が女房の不満の原因になってるんですけども。会社のことを考え、会社のために時間を割き、それですと 30 年近く生活をしてきたわけですからねえ【加藤】。

加藤氏ほど極端ではないが、本田氏（30 代後半）も仕事とは「生きている証」とであると語っている。古川氏は、三好氏や木村氏のような割り切った考え方をもちたいと思いつつも、結局は彼の人生において仕事の占める位置が大きいことを次のように語っている。

うーん、仕事とはですね、少なくとも僕のメインではない、というふうに思いたい。できれば、僕の生活を支えるほんの手段に過ぎないと思いたい。ただ、やっぱりそこで飯食ってますから、仕事して成果を上げることで、まあ僕の人生が豊かになるのは確かですよ。・・・現実を見ると、いま僕の生活の大きな中心です。【古川】

(2) 仕事への意欲を支えるもの

これまで見てきたように、対象者たちは、地球規模での地理的移動、長時間労働、そして重大な責任といったハードな環境の中で日々仕事を続けている。彼らに仕事への意欲を支えているのが何かを尋ねたところ、様々な回答が帰ってきたが、主なものは大きく分けて以下の5点にまとめられる。なお、先に見たように、「仕事とは何か」という質問に対しては、「少なくとも収入を得る手段ではある」との回答が多くの対象者から得られたが、「仕事への意欲を支えるものは？」との質問に対して、収入をあげた者はいなかった。

達成感

第1に、仕事を通して得られる達成感である。黒田氏と江口氏は、それぞれ次のように語っている。

仕事への意欲ですね。うーん、やっぱりあれですね、達成感ですかね。あのう、特にね、さっきいいましたように、各年々の結果っていうのが、はっきりいって自分のペイとかそういうものに影響するような形にどんどんなってるんで。そうすると毎年毎年の数字がよければペイが増えるわけですし、それに向けてダーっと意識を集中させてやるということになります。だからまあそういう短期的な部分と、あとはまあ結構こっちの資源関係が多いですから、資源のプロジェクトとかそういうものを立ち上げて、うまく結果が得られるということになると達成感がありますんで、そういう部分ですかね。【黒田】

サービスの仕事で言えば、難しい障害で機械がちゃんと直って、お客さんが喜んでくれば、もうそれに超したことはないですね。そういうときにやっぱり喜びを感じますよね。まあそれがあって、まあいまの仕事が好きでやってられるというのがあるんですけど。それがなかったらやっぱり続けられないですよ。【江口】

他者からの評価

第2に、仕事の成果に対する他者からの評価である。明石氏、園山氏、古川氏は、それぞれ次のように語っている。

これは、いろんなもんがからみあってるんだと思いますよ。仕事のやり甲斐もしかりですし、評価、会社の評価。もちろん給与というのもあります。まあそここでいる仲間であるとか、取引先との関係であるとか。いろんなもんがからみあっていると思いますけど。・・・たとえば、ステイタスとかいう面ではね、それは確かに、手前みそですけど、それなりの規模の会社にありますし、そりゃ上言ったらキリは

ないですけど。まあ大きな会社で働かせてもらってるんだなというのはありますよね。【明石】

まあやっぱり、僕なんかからすると、こういう海外で働くっていうのは、選ばれた者しか来れないっていうことで。前に比べたらそんなに給料よくないと思うんですけど、そういった意味では、こういうところで働けるといのが、一つのモチベーションにはなってると思います。たぶん違うところにいったら、今度は[そこから]出れるようにという目標を持つと。それが自分にとって励みになると思いますけどね。【園山】

[仕事への意欲を]支えているもの？視聴者の声ですかねえ。われわれの仕事っていうのはレスポンスがあるんで、あれは良かった悪かったっていうのが両方もらえるといいですよ。あ、う、ぜんぶほめられるのもどうもいやなんです。たまには、こう、なんだこんなつまねえものとかってガツンと言われる方が、こっちはやる気が出るんですよ。【古川】

責任感

第3に、職務に対する責任感である。渡辺氏と吉村氏は、それぞれ次のように語っている。

団塊の世代ということでみんな同じ世界に巻き込んで話しちゃったら他の人たちからは批判受けるかもしれないけど、・・・やっぱりねえ、2つ。1つは、やるからにはやっぱりちゃんとやりたい、負けたくないなあという気持ちが1つね。それから、もう1つは、やっぱりものごとをやるんだったら誠実にきちっと役目を果たしたいという気持ちね。・・・誠心誠意という気持ちと、それから意地っていうのかなあ。その辺じゃないかなあという気がしますがねえ。【渡辺】

多賀：長時間労働に耐えてらっしゃるようなんですが、そういった大変な仕事への頑張りとか意欲を支えているものは何だと思われませんか。

吉村：責任感ですかねえ。

多賀：責任感。それは会社に対する責任ですか。何に対する責任感ですか。

吉村：何ですかねえ。自分が期待されて、与えられてることに対して、答えようと言う。まあ会社も苦しいですから、支えようというか、そういう意識なのかなあ。

家族

第4に、家族による精神的な支えや、家族を支える責任である。本田氏は、次のように語っている。

それは家族ですね。まあかっこつけて言うわけじゃないんですけど、特に外地、ここへ来て、大事だなというふう。たぶん一人で来たら精神的にかなりきつかった

と思います。家族がいて、家に帰って話をしたり、そういう中で、自分の活力を持つことが出来ると。【本田】

古川氏は、結婚してから、仕事の仕方が変わったとして、次のように語っている。

[仕事をする上で家族の存在は] 大きいですよ。だって家族を食わせていくという責任がありますから。・・・若い時とか独身の時は、失うものがないですから、やりたいことをやるためには上司にもやれ食って掛かり、やれ文句も言いいだったんですけど、[家族ができると] やっぱある程度先のこととかも考えますよね。あんまり馬鹿なことばかりして、会社の中でこんなこと(=クビに)されてもね。家族を食わさないかんというのがありますから。・・・軽率なことはあんまりしない。たとえば、若い時は、スクープ映像を取るぞつつって危ない現場なんか突っ込んでいったんですね。火事なんかでも燃えてるところへ突っ込んでいくわけですよ。いまはもう突っ込みませんね。若い奴らに行けって言ってますけどね【古川】。

好きな仕事ができること

第5に、現在自分がしている仕事が好きであるということである。 この点を最も明確に語ったのが、加藤氏である。

たぶんねえ、何で[これまで仕事を] やってこれたかっていうと、収入だとか、出世だとか、そういうことじゃなくて、たぶん家族でもないんですな、僕の場合は。要は、自分のやりたいことをやらしてもらってきたところじゃないかなと思うんですけどね。もちろん、与えられた部署の中で、自分のポジションの中でという意味ですよ。だから逆に言うと、ああ俺はもう自分のやりたいことをやらしてもらってないなと、たとえば、もうお前いいからこっちの窓際のところに座ってなさいとかね、いうことになったらもう辞めてしまうと思いますね。【加藤】

加藤氏ほど極端ではないにせよ、他の回答者からも、似たような回答が得られた。先に、「収入を得ることにプラスして何かがあるからこそこの仕事が続けられている」という江口氏の発言を紹介した。エンジニアである彼は、シンガポール駐在時代に、「羽振りのよい」銀行の為替ディーラーたちが、女性たちを引き連れて夜の街に繰り出していたことに対して、「かっこいいなあ」と思っていたという。それでも彼は、人にはそれぞれの「カラー」や「向き不向き」があって、「俺にはああいうふうにはできないし、今の仕事の方が合っている」から、これまで現在の仕事が続けてこられたのだと語った。上田氏も次のように語っている。

あんまり好きじゃない仕事をしてると辛いのもかもしれないけど、[自分のいまの仕事が]嫌いじゃないっていうことでしょうね。同じストレスとかワーク量であっても、他の仕事をしてたら、「まあいいや」とかいうふうになるかもしれないけど、まあ結局のところ嫌いじゃないからだろうなあっていうことですかねえ。社会的使命とか、

そういうのは建前としてはあるかもしれないけど、基本的に、へとへとになっちゃったりとか、もういやだなあとか思っても結局やってるっていうのは、好き嫌いとか、相性とか、そういうところにあるんじゃないかと思いますけど【上田】。

3. 会社への帰属意識とアイデンティティ

(1) 将来への不安

本社における雇用体制の変化については、Ⅲ章4節ですでに述べた。先に見たように、少なくとも30代後半から40代前半の対象者の多くは、本社採用のエリートである自らが、すぐに退職を迫られる可能性は少ないと見ている。そのため、以下に示すように、彼らはそれほど将来への不安を感じてはいない。

終身雇用は、まあリストラされれば別ですけど、残ろうと思えば、まだまだ日本の組織的には残るんじゃないですかねえ。その個人が、残ろうと思えば・・・自分がそれに関して不安を感じるかということ、あまり感じないですねえ。【三好 レジャー 30代後半】

待遇さえ我慢すれば、そこの面はそんなに心配することもないのかなあという気はしますけども。【川崎 銀行 30代後半】

特にそういう不安をかかえているということはないですかねえ。まあのんびりしてるといやあのんびりしてますけど。【本田 鉄鋼 30代後半】

しかし、以下に引用するように、現段階での不安はないとしながらも、ある程度先のことについては思い悩んでいる者もいる。

この5年ぐらい、生産性の向上、合理化というんで、現場サイドの合理化っていうのはやり尽くされて、よくいわれてますけどホワイトカラーの合理化とかへ続く可能性は当然ありますんで、・・・そのときに40超えてたらちょっと辛いなど、自分では思いますけどね。【広田 30代後半】

ああ、いやまだね、まだ不安はないですけどね。たとえばこの会社にいたら、日本に帰ったら、ある程度のポジションは確保してくれると思うんですよ。1回海外出たら、まあウェルカムで迎えてくれますけど、じゃあそれからどうなるかというのが心配ですね。10歳ぐらいすれば不安が出てくるでしょうね。【西田 40代前半】

この先の自分のポストがどういうところなんだろう、どういう場所があるんだろうということは考えます・・・自分としてはいろんなキャリアパスっていうんですか、職種、やれることを広げたい気持ちもあるんですけど、やはり居場所の確保という意味では、勝手知ったところに戻っていく方が、居場所の確保はしやすいと。安全

かなあと。今からいろんなことをやると、そこにはもっと昔からやってるプロがいますんで、経験としてそこに出ている間にそこでチョン [とクビを切られる] という合理化の仕方もありえますんで。現実的には、自分が勝手知ったるところに戻った方がいいかなという発想に立たざるを得ないですね。【宇野 30代後半】

そして、退職の時期を意識し始める 50代になると、本格的に将来のことについて考え始めるようだ。これまで仕事が人生そのもので、仕事、会社一辺倒で生きてきたという加藤氏は次のように語っている。

50過ぎてからねえ、[この先のことを]最近考えるようになりましたね。やっぱ考えますよ、みなさん。それまではねえ、正直言ってピンときてなかったわけですよ。まだ俺たち関係ないと。ところが50過ぎますとねえ、もう早期退職の年齢に入ってきたというのもあるんですけど、先輩たちの話とか聞いてますと、やっぱりあともう10年あるかないかぐらいですよ。その間にいろいろ考えていかなきゃいかんと思ひ始めますとねえ、ああ俺もどうやっていくんだろなああっていうのを、ちょっと真剣にここ1年ぐらい考えるようになりましたね。……いまみたいに雇用の不安とかねえ、終身雇用がなくなってきたというのがあるのも含めて、まあ年になってきたのも含めて、これじゃいかんというふうに変えてきてますよ。今まではあまりにも会社一辺倒すぎましたからねえ。みなさんたぶんそうだと思いますけどねえ、だから[仕事を]やめてしまうと何もすることがない、なくなってしまう。何をしたらいいかわからない。そういうことになると思いますけどねえ。これじゃいかんと思ひますよ。【加藤 50代前半】

(2) 会社への帰属意識

これまで見てきたように、彼らの本社においては、終身雇用体制はまだ大枠として維持されており、少なくとも50歳以前の段階までに関しては、彼らはそれほど自らの処遇について不安を抱えてはいない。したがって、現在の会社でできるだけ長く働きたいという意向を持つ者は多い。中には、明石氏のように、自らの会社に対してかなり強い帰属意識を持っている対象者もいる。

もちろん、いまの会社におれてね、やっていけるのが一番ベストですから、会社を変わりたいとか、そういうことを考えたことは基本的にないです。……いまの職業が天職かという、これははっきりいって分からないという、そんなレベルなんですけど、ただ、まあこうやって縁があって入った会社で、大きな組織という中でこう、まあそれを大事にしていきたいと。そこでの人とのつながり。組織人として生きていくということが非常に大事だと思います。【明石 30代後半】

もっとも、多くの対象者は、明石氏ほどの強い会社への帰属意識を持っているわけではない。何人かの対象者は、転職について思いをめぐらしていた。しかし、IV章4節で示したオーストラリアに比べれば、日本の労働市場はまだそれほど流動的ではないし、先に吉

村氏が指摘していたように、各企業も、合理化を進める中で管理職のポストを減らしている。したがって、すでに大企業の中でそれなりの地位を得ている彼らが、自ら納得できるようなポストを転職後に得られる可能性は実際には少ないと思われる。その結果、ほとんどの回答者は、現実的な選択として、いまの会社にできるだけ長く勤めたいと考えている。

意識としては、会社にしがみついて行こうという考え方はないですし、自分がやりたくていい給料もらえて納得いく仕事があるんだったら、それは移ってもいいと思ってますね。・・・ただ経済的には[転職して]ベネフィットを勝ち取って行く人は、転職後の方が[収入が]いい人というのは少ないんじゃないかなあと。【吉村 30代後半】

【この会社に】一生絶対勤めようと思っているわけでもないですし、それはチャンスがあれば[転職する]というのは思ってるんですよね。ただ、そうはいつでも、私もまあ40近いんです、なかなか今から次の職を見つけるというのは、ポストとしては難しいと思うんですよね。【川崎 30代後半】

会社に対して、あんまりしがみつくとか、そういうことは思ってません。まあ何かあるかわからないというかね、こういう社会、いろいろ経済的にね、不況とかなんとかでなかなか明るい日差しが見えない中で、いつ辞めさせられてもいいとか、そういう状況を迎えてもあわてないようにしておこうという気持ちだけはもってますね。じゃあ具体的に何かありますかといわれると取り立ててないわけなんですけども、まあ今の会社でしっかり仕事をやるということぐらいですね。【本田 30代後半】

こうした流動性の低い労働市場と閉鎖的な企業組織のあり方に対して、吉村氏は次のような意見を述べた。

私自身は、転職しても制度上不利益がないという、そういう社会が来るべきだと思ってますし、そういうふうに労働が流動化すればいいと思いますけどね。特に銀行なんか純粋培養の世界でねえ、みんな一流大学を出た人が集まって、なんか金太郎飴じゃないですけど、やっぱりね、よくないですよ。そういう意味では、外からの血を入れたり出したりすることで考え方が変わったりという[ことが必要だと思います]。【吉村】

(3) あなたは何者？

このように、会社への帰属意識がきわめて強く、将来も長い間同じ会社で働こうとする意志が比較的強い対象者たちは、自己のイメージをどのようにとらえているのだろうか。最後に、仕事との関連で自らが「何者であるか」を表す最も適切な言葉は何かという質問に対する回答を通して、彼らの自己イメージと、会社組織で働く人々に対するイメージとを見ておきたい。

サラリーマンとビジネスマン

仕事との関連で自らを表す最も適切な言葉として彼らがあげた回答は「サラリーマン」と「ビジネスマン」に大きく分かれた。そして、彼らは、自らをどちらに同一視するかに関わらず、「サラリーマン」をネガティブなイメージでとらえており、「ビジネスマン」をポジティブなイメージでとらえていた。

自らを「サラリーマン」と表現した吉村氏（銀行）は、次のように語る。

吉村：サラリーマンでしょうねえ。

多賀：サラリーマン？

吉村：うん、もうちょっと権限もって仕事をしてりゃビジネスマンでしょうけど。

多賀：ああ、ビジネスマンの方が権限があるようなイメージですか。

吉村：あるんじゃないですかねえ、まだ。

自らを「ビジネスマン」と表現する園山氏も、次のように語っている。

園山：やっぱりビジネスマンですよ。特にこういうところで、小さいところながらも、幅広いことを少人数でやっているっていうと、それなりに自分がなんかやってるという自負がある。ただし、社長じゃないですから、経営者というつもりはないですけど、まあサラリーマンていうにはちょっと、ちょっと響きがあれかなっていう気はしますけど。

多賀：やっぱりサラリーマンというと、あまり自分の自由裁量がないというイメージですか。

園山：ワン・オブ・ゼム（One of them）という感じがしますね。

その他

「サラリーマン」と「ビジネスマン」以外にも、自らを表現する独特の言葉もいくつか聞かれた。

鉄鋼会社勤務の広田氏も、上の3人と同じような「サラリーマン」「ビジネスマン」イメージを持っている。しかし、彼はそのどちらでもないという。

サラリーマンてねえ、僕のイメージでいくと、かっちり型にはめられてっていうイメージがあるんですけど、そういうのはあまりねえ、言われなかった。やることやっとならば、何時に来て何時に帰ろうといいやという感じだったし。ビジネスマンみたいに積極的にボコボコボコと、なんかこうね、ビジネスをしかけたりするっていう感じでもないし。【広田】

広田氏は、こう語った上で、自らを「(鉄鋼)業界マン」と言い表す。自分の会社に所属しているという意識よりも、鉄鋼業界の中で、すなわち、原料の調達から流通、精製、販売までのあらゆる過程に携わる人々と、会社の枠を超えてお互いに支え合いながら仕事をしているという意識の方が強いということである。

一方、広田氏と同じ鉄鋼業界で働く本田氏は、自らを「組織人」という言葉で言い表し、次のように語っている。

本田：組織人とか、そういう言葉が当てはまるかもしれませんね。

多賀：やっぱり組織の一員として仕事をされているというお気持ちが強いですか。

本田：そうですね。うん、だから、なんていうんですかね、下で支える人がいて、ある程度活躍する人もいてというか、まあそういうイメージ。だから、一人欠けてもだめだということですね。チームワークというのが一番大事だと思います。

もう一人の鉄鋼業界で働く対象者である宇野氏は、エンジニアとして技術系で採用された後に事務系の仕事に移っており、「サラリーマン」のネガティブなイメージを他の者たちと共有した上で、次のように語っている。

サラリーマンというと、ネガティブなイメージがあるんで、そうではないなど。ただ、自分が目指したい方向というのは、やはりゼネラリストでありたいと。まあユーティリティ・プレイヤーというところでありたいと。【宇野】

その他に、三好氏（レジヤ）は、自らを表す言葉として「会社員」をあげ、商社勤務の加藤氏は、自らを「商社マン」と称した。