

グローバル化時代の日本男性の働き方 ——EU 諸国における元駐在員のインタビュー調査から——

善 積 京 子

Working Style of Japanese Men in the Era of Globalization :
Analysis of Interviews with Businessmen Formerly Residing in EU Countries

Kyoko YOSHIKUMI

要 約

「ワーク・ファミリー・バランス国際比較研究会」では、WFBの実現度の高いEU諸国のドイツ・オランダ・スウェーデンに家族同伴で赴任経験をもつ日本男性を対象に調査を実施した。本稿では、その調査結果に基づき、社会制度・職場風土の異なる環境での就労生活の経験が帰国後の就労生活にいかに関与しているのかを明らかにする。駐在経験を経て、「家庭生活が大切、家族と一緒にいる時間を増やしたい」と考えるようになったという語が多い。しかしながら、帰国後に駐在中の「家庭時間」割合を保っているケースはわずか2件にすぎず、家庭時間が減少し、生活実態では実労働時間が増加し、多くが「仕事中心」の生活を送っていた。帰国後の実労働時間や仕事量の増加の背景には、日本では①報告書や依頼書などの書類作成が多い、②交渉しなければならぬ部署や会議が多い、③自分の業務以外の仕事を依頼される、④海外との「時差」の関係での勤務時間の調整、⑤営業時間外での顧客サービスの必要性がある、などの理由が存在していた。EU3ヶ国と日本男性の働き方の相違は、①意思決定の方式、②職務の明確性、③人事評価システム、④労働者の権利意識、⑤労働観の違いと深く関連していることを明らかにした。

キーワード：ワーク・ファミリー・バランス、ワーク・ライフ・バランス、スウェーデン、日本、ドイツ、オランダ、元駐在員、男性の働き方、長時間労働

はじめに

ジェンダーの視点からみた日本のワーク・ファミリー・バランス（以下、WFB と表記）の特徴は、第1に、就労における男女間の不均衡が大きいことである。出産後も就労を継続する女性では育児休業を取得することが容易になってきているが、しかしながら出産後就労継続する女性は2割に充たない。女性の多数が、今なお仕事か育児かの二者択一を迫られ、妊娠・出産を機に退職して家庭に入り、再就職の際には学歴や職歴を生かせないまま、非正規の仕事に就いている。一方、男性の多くは長時間労働を強いられ、仕事と家庭のバランスを取りたい、子どもと過ごす時間を増やしたいと願いながらも、仕事中心の生活を余儀なくされている（高橋美恵子 2014、Takahashi et.al 2013）。

第2の特徴は、両立支援政策と実践との間、さらに理想と現実の間に大きなギャップが存在することである。日本では近年、国を挙げて男女共同参画社会が目指され、男女双方のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB と表記）の重要性が唱えられている。2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定され、育児休業制度が整えられ、父親の子育て参加が奨励されている。ところが実際には男性を稼得者とする社会規範や制度が強固に残り、両立支援制度とその利用実態と、さらに WFB の理想と現実のギャップが、特に男性に広がっている。たとえば、2013年の育児休業取得者割合をみると、女性 83.0% に対して男性は 4.4% にすぎない。つまり、日本の WLB 施策は出産後も就労継続する女性には一定の効果をもたらしているが、男性の WFB は進んでいない。特に、国レベルの WLB 政策と職場レベルでの実践との間の隔たりが大きく、国により規定された制度的権利とその権利を行使する個人の能力との間に乖離が見られる（善積京子 2014）。そこで、仕事と家庭生活の調和の実現には、職場レベルでの環境を整備し、「潜在能力」を高めていくことが重要な課題になっている。

センが提唱した潜在能力アプローチでは、「潜在能力」とは人びとが財・サービスならびに自己の資質や能力を生かすことによってさまざまな活動を達成できる能力、「諸機能の選択可能集合」と捉えられ、潜在能力が高いということは、自己の望む生き方を選択・実現できる可能性が大きいことを意味する（アマルティア・セン 2006、松田智子 2012、斧出節子 2013、善積京子 2014）。さらにセンは、個人が主体的な活動を自律的・責任的に追求できる機会を公平に保障することの重要性を指摘し、潜在能力の向上をサポートしてくれる制度が社会に存在しないのであるならば、そのための新しい制度が創られるように、政治的、市民的権利を行使して、主体的に行動すべきなのである、と主張している（セン 2000）。

バーバラ・ホブソン（Barbara Hobson 2013）は、センの潜在能力アプローチを WLB 研究の枠組みに適応する。潜在能力にとって重要なのは、単なる「権利」でなくて「社会的権利」であり、WLB の政策や法律がいかにその履行を保障しているか、その制度の利用が被雇用者の選択

の自由に完全に委ねられているかである。ホブソンの枠組みでは、主体の状況だけでなく、職場の文化、組合の強さ、柔軟な労働時間体制といった「制度的な変換要因」に着目する。

筆者の所属する「ワーク・ファミリー・バランス国際比較研究会」では、WFBの実現度が高いとされるEU諸国に属するドイツ・オランダ・スウェーデンに家族同伴で駐在体験をもつ日本男性を対象にインタビュー調査を実施した。その調査研究の意図は、社会制度や職場風土の異なる環境での就労生活の経験がいかにWFBをめぐる彼らの認識や帰国後の就労生活実態に影響を及ぼしているかを明らかにし、「制度的な変換要因」のダイナミックな作用を浮き彫りにすることにある。つまり、赴任国の社会環境・企業の組織文化・職場のマネジメントのあり方が、①そこに駐在中の彼らの働き方や家庭生活に関する意識や実態にどのように変容をもたらしたか、②駐在経験者の帰国後のWFBをめぐる彼らの職場での実践にいかに関与しているのかを捉え、「制度的な変換要因」が彼らの潜在能力に作用するプロセスを解明することにある。本稿では、これら3ヶ国と日本との働き方の比較から、日本でのWFBの推進を阻む要因について考察する。

なお、これまでのWFBに関する先行研究は、①政策レベル：マクロ（政治学・社会政策学等における福祉レジーム論やディーセント・ワーク論）、②企業レベル：メゾ（経営学におけるダイバーシティ・マネジメント論やワーク・ライフ・シナジー論）、③個人・家族レベル：ミクロ（家族社会学・社会心理学等におけるコンフリクト理論やストレス論）の3つに類型化できるが（松田智子 2012）、本研究は、潜在能力アプローチを適用することで、①社会支援（マクロ）、②職場（メゾ）、③家庭（ミクロ）の3領域を包括する新たなWFB研究の手法を構築しようとするものである。

1. ドイツ・オランダ・スウェーデンの元駐在員のインタビュー調査の概要

1-1 調査方法

本研究会では、2013年にドイツ（ミュンヘン）、オランダ（アムステルダム）、スウェーデン（ストックホルム、イエーテボリ）に赴任されている日系企業の駐在員の方々にインタビュー調査を実施した。その時のネットワークを主に活用して協力者を募り、①これらの国のいずれかに妻子帯同で赴任された経験のある方、②赴任中に乳幼児もしくは小学生の子どもがいた方、③日本へ帰国後およそ3年以内で、現在も国内の同じ会社・同系列の企業に勤めている方、または日本国内の他社に転職された方、という3つの条件を満たす対象者を見つけ出し、インタビュー調査への依頼を行った。

調査協力者には、あらかじめ基本情報を得るために事前アンケート調査をメールで行った。インタビュー調査は、対象者の都合に合わせ、2014年に8月中旬から2015年3月上旬までの期間にさみだれ式に実施した。調査では、①仕事と職場環境（労働時間と仕事内容、働き方、職場環

境、仕事観等)、②家庭生活(家事・子育ての分担状況、家族との過ごし方、家族・夫婦・子育て観等)、③自分時間やワーク・ライフ・バランスについて、赴任前・駐在中・帰国後の3次元の時間の流れにそって、どのように変化していったのか、あるいは変化なく維持されたのかについて質問した。なお本稿では、働き方や職場環境に焦点をあてて論じることにする。

1-2 回答者の特徴

事前アンケートおよびインタビュー調査に30名から回答を得た。その駐在経験の国別内訳を見ると、ドイツ14名、オランダ10名、スウェーデン6名である。対象者の年齢は、【表1-1】のように「35～39歳」が12名で最も多い。学歴では、【表1-2】のように、「大学卒」が25名、「大学院」が5名となっている。子ども人数は「1人」が16名で多く、「2人」は12名、「3人」は3名である。その末子年齢では「0～2歳」が4名、「3～5歳」10名、「6～9歳」7名、「10～12歳」3名、「13歳以上」が6名と分散している。末子の就学状況では、「未就学」が14名、「小学校」10名、「中学校以上」が6名となっている。現在の妻の就労状況では、「専業主婦」が20名で、「就労あり」は10名となっているが、これらの共働きケースでも駐在中に妻が就労していたケースは1件のみである。

次は、回答者の勤務状態について、おさえておこう。現在の仕事の勤続年数は、【表1-3】の

表 1-1 年齢

年齢	夫		妻	
	N	%	N	%
30～34	2	6.6	1	3.3
35～39	12	40.0	17	56.6
40～44	8	26.7	7	23.2
45～49	7	23.4	3	10.0
50～54	1	3.3	2	6.6
合計	30	100.0	30	99.7

表 1-2 学歴

学歴	夫		妻	
	N	%	N	%
高校	0	0.0	0	0
各種専門学校	0	0.0	1	3.3
短大・高専	0	0.0	7	23.4
大学	25	83.3	20	66.7
大学院	5	16.7	2	6.6
合計	30	100.0	30	100.0

表 1-3 勤続年数

年数	N	%
5年未満	1	3.3
5～10年未満	3	10.0
10～15年未満	9	30.0
15～20年未満	9	30.0
20～25年未満	6	20.0
25年以上	2	6.6
合計	30	99.9

表 1-4 駐在期間

駐在年数	N	%
1年未満	0	0.0
1年～2年未満	1	3.3
2年～3年未満	6	20.0
3年～4年未満	9	30.0
4年～5年未満	4	13.3
5年～6年未満	5	16.7
6年～7年未満	5	16.7
合計	30	100.0

表 1-5 職種

職種	N	%
専門・技術職	10	33.3
事務職	6	20.0
販売・営業職	14	46.7
合計	30	100.0

表 1-6 役職

ポスト	N	%
役職なし	2	6.7
係長・主任	10	33.3
課長相当	16	53.3
部長相当以上	1	3.3
その他	1	3.3
合計	30	99.9

表 1-7 部下の人数

部下人数	N	%
部下なし	10	33.3
1～4 人	10	33.3
5～9 人	5	16.7
10～29 人	1	3.3
30～49 人	3	10.0
50 人以上	1	3.3
合計	30	99.9

表 1-8 年収（税込み）

金額	N	%
500 万～600 万円未満	0	0.0
600 万～700 万円未満	6	20.0
700 万～800 万円未満	5	16.7
800 万～900 万円未満	4	13.3
900 万～1000 万円未満	4	13.3
1000 万～1500 万円未満	7	23.3
1500 万円以上	1	3.3
その他	2	6.6
不明	1	3.3
合計	30	99.8

表 1-9 職場の外国人割合

割合	外国人割合	
	N	%
なし	17	56.7
1%	2	6.7
2%	2	6.7
3%	1	3.3
5%	1	3.3
10%	6	20.0
20%	1	3.3
合計	30	100.0

表 1-10 職場の女性割合

割合	女性割合	
	N	%
なし	1	3.3
10%	9	30.0
20%	5	16.7
30%	7	23.3
40%	4	13.3
50%	3	10.0
70%	1	3.3
合計	30	99.9

ように、「10 年以上～15 年未満」と「15 年以上～20 年未満」がそれぞれ 9 名いる。駐在期間は、【表 1-4】のように、「3 年以上～4 年未満」が最も多く 9 名である。職種では、【表 1-5】のように「販売・営業職」が 14 名、「専門・技術職」が 10 名、「事務職」が 6 名の分布になっている。現在の役職では、【表 1-6】のように、「課長担当」が 16 名と最も多く、次は「係長・主任」の 10 名で、多くが役職に就いている。しかし部下のいない役職もあり、部下の人数では、【表 1-7】

のように「部下なし」と「1～4人」がともに10名となっている。年収（税込み）をみると、【表 1-8】のように、「1000万～1500万未満」が最も多く7名で、次は「600万円～700万円未満」が6名で、「1500万円以上」の人もいて、分散している。

回答者が勤務する企業の特徴についてみると、外資系企業に勤務している人は3名、現在の上司が「日本人以外」が2名、赴任中の上司が「日本人以外」が16名である。現在の職場での外国人の割合は、【表 1-9】のように、「なし」が過半数を占め、女性の割合では、【表 1-10】のように、「なし」は1名のみで、「10%」が最も多い9名となっている。

2. 労働時間・仕事量の変化

日本の働き方の特徴としてよく知られているのが、長時間労働である。そこで、まずは労働時間や仕事内容が海外駐在から帰国後にどのように変化しているのかについて見ていこう。

2-1 帰国後の実労働時間・通勤時間と仕事量の変化

駐在中と現在の実労働時間を8段階に分類したものが【表 2-1】である。これをみると最も多いのは、駐在中で「45～50時間未満」で、現在は「50～55時間未満」である。回答者の実労働時間を平均すると、駐在時は49.76時間、現在は55.27時間で、平均実労働時間が駐在中より現在の方が長くなっている。実際に、どれだけのケースで実労働時間が増加しているのかを把握するために、個別ケースごとに駐在中と現在の実労働時間の差を計算したのが、【表 2-2】である。これをみると、実労働時間に「変化なし」は4名で、駐在中よりも「減少」した人は3名、不明の1名をのぞき、残りの22名は「増加」している。その中で最も多いのが「10時間増加」（14名）である。

労働時間に直結している通勤時間の変化をみると、【表 2-3】のように、駐在中は「20～30分」が最も多く、9割は「40分未満」に属しているが、一方帰国後は「60～90分未満」が9名と最も多くなっている。個別ケースごとの変化を捉えるために、駐在中と現在の通勤時間の差を計算したのが、【表 2-4】である。「変化なし」は1名、「減少」は3名、残りの26名は通勤時間が長くなっている。

事前アンケートでは、駐在中と帰国後の「仕事量」の変化を尋ねた。その結果、「増えた」と回答した人が19名（63.3%）、「変わらない」が7名（23.3%）、「減った」が4名（13.3%）であった。この仕事量の変化と実労働時間の変化の関連をみると、仕事量が「減った」と回答しているケースでは実労働時間の増加は見られず、また、仕事量が「増えた」と回答したケースでは、1件を除き、帰国後の実労働時間が増加している。一方、仕事量が「変わらない」と回答したケースでは、実労働時間が「変化なし」は3件にすぎず、「増加」が3件、「減少」1件とばらついている。

表 2-1 実労働時間

時間	駐在中		現在	
	N	%	N	%
40 時間未満	1	3.3	0	0.0
40～45 時間未満	6	20.0	2	6.7
45～50 時間未満	8	26.7	3	10.0
50～55 時間未満	7	23.3	8	26.7
55～60 時間未満	2	6.7	7	23.3
60～65 時間未満	3	10.0	7	23.3
65～70 時間未満	1	3.3	1	3.3
70 時間以上	1	3.3	2	6.7
不明	1	3.3	0	0.0
合計	30	99.9	30	100.0

表 2-2 実労働時間の変化（現在－駐在中）

	実労働時間の変化			
時間	N	%	%	%
10 時間減少	2	6.7	6.7	10.0
4 時間減少	0	0.0	3.3	
2 時間減少	1	3.3		
変化なし	4	13.3	13.3	13.3
3 時間増加	1	3.3	16.6	73.2
5 時間増加	4	13.3		
7 時間増加	1	3.3	6.6	
8 時間増加	1	3.3		
10 時間増加	14	46.7	50.0	
13 時間増加	1	3.3		
不明	1	3.3	3.3	3.3
合計	30	99.8	99.8	99.8

表 2-3 通勤時間

分	駐在時の通勤時間		現在の通勤時間	
	N	%	N	%
10 分未満	3	10.0	0	0.0
10～20 分未満	7	23.3	2	6.7
20～30 分未満	9	30.0	2	6.7
30～40 分未満	8	26.7	6	20.0
40～50 分未満	1	3.3	8	26.7
50～60 分未満	0	0.0	2	6.7
60～90 分未満	2	6.7	9	30.0
90 分以上	0	0.0	1	3.3
合計	30	100.0	30	100.1

表 2-4 通勤時間の変化（現在－駐在時）

	通勤置時間の変化			
分	N	%	%	%
45 分減少	1	3.3	6.6	9.9
40 分減少	1	3.3		
10 分減少	1	3.3	3.3	
変化なし	1	3.3	3.3	3.3
10 分増加	5	16.7	23.4	86.9
15 分増加	2	6.7		
20 分増加	5	16.7	30.1	
25 分増加	2	6.7		
30 分増加	2	6.7		
35 分増加	2	6.7	16.7	
40 分増加	2	6.7		
45 分増加	1	3.3		
50 分増加	2	6.7	16.7	
55 分増加	1	3.3		
60 分増加	2	6.7		
合計	30	100.1	100.1	100.1

赴任前の実労働時間については、インタビュー時に 23 名が応え、「赴任前の方が現在よりも多かった」が 17 名と最も多く、「同じ程度」が 5 名、「赴任前の方が少ない」はわずか 1 名であった。

2-2 帰国後の労働時間・仕事量の増加の背景

インタビューでは、駐在時から現在までの労働時間や仕事量の変化の背景について語ってもらった。まずは、実労働時間や仕事量が増えているケースについて、その語りを紹介しながら、その増加の要因について分析していこう。

〈事例 2-1〉 現在は、自分で手を動かすことよりも、他の部門との調整や会議の出席や報告資料の作成など事務処理で時間がとられる。あちらでは2、3人でつきあわせすれば良かった。(現在：販売・課長、部下あり、駐在中 55 時、現在 60 時間の実労働)

〈事例 2-2〉 日本では仕事量が多い。社内の報告書が多く、時間がかかる。多くの人に説明、決裁が必要。駐在中は自分の裁量のできる部分も多く、上長の数も少ない。その分、作業量が少なく、それが労働時間の短さに結びついていた(現在：販売・課長、部下あり、駐在中 40 時、現在 48 時間の実労働)。

〈事例 2-3〉 日本の方がコミュニケーションしなければいけない相手が多い。駐在している時は、(職場が)すごくこじんまりして、お客さん側か日本側かほぼその2方向しかなかった。日本の場合は、会社のすべての部署と我々がコミュニケーションを取らなければいけないという立場にあって、それが大変ですね。いろんなところに説明に行くとか会議に出るとか、そういうのがすごく多いです。Eメールを書くとか書類を出すとか、そういうもの全部を含めてコミュニケーションだと思うので、そういう意味で日本の方が多い(現在：技術職、課長、部下 5-9 人、駐在中 50 時、現在 60 時間の実労働)。

帰国後に労働時間や仕事量が増えた理由として、第1に、〈事例 2-1〉や〈事例 2-2〉のように、報告書や依頼書などの書類作成に時間が要すること、第2に、〈事例 2-3〉のように、コミュニケーションを取らなければならない部署や会議が多いことが挙げられている。つまり日本では、自分だけの判断で決められる裁量範囲が狭く、組織形態が複雑で、他の部門との調整や会議での出席・報告が要求される。第3に、次の事例のように、自分の本来の仕事以外に、「揉め事の相談や仲裁」の仕事が入ったり、他のメンバーの「仕事の手助け」を頼まれることでも、仕事量が増えている。

〈事例 2-4〉 (駐在中と)同じ仕事内容なのに、労働時間は日本では長くなっている。日本では、雑音が入ってくる。揉め事の相談や仲裁、手助け。駐在中は、僕の箱は決まっていて、他の人が困っていても助けない。日本では、助け合う文化が残っていて手を貸さねばならない。あちらでは労働時間が決まっているので、他のことはしない。割り切っている。日本では余計なところに手を出して、時間がかかる(現在：外資系企業、技術職、課長、部下 5-9 人、駐在中 40 時間、現在 50 時間の実労働)。

帰国後仕事量が増えた第4の理由として、「時差」の存在がある。企業活動がグローバルになり、諸外国と常にコミュニケーションをとることが必要とされる部門では、「時差」の関係で、早朝出勤や職場に夜まで残り連絡することが多くなることが関係している。

〈事例 2-5〉 駐在中は、日本が夕方になったとき、あっちは朝で、時差の影響をあまり受けないで仕事ができた。日本にいと、全世界を相手にしているので、アメリカだと真逆になっていて、朝か夜かしかコンタクト取れない。そこがやっぱり一番大きいですかね。駐在員とコミュニケーション取るのも重要だし、状況によりローカルと直接我々もコミュニケーション取らないといけないんで（現在：販売・課長、部下あり、駐在中 48 時間、現在 55 時間の実労働）。

第5に、次の〈事例 2-6〉のように、特に販売・営業職の場合には、夜の飲食や休日ゴルフの接待など、通常の営業時間外での顧客にサービスすることが期待され、それが労働時間の増加に拍車をかけているという事情がある。

〈事例 2-6〉 日本では、夜の接待が週3回ほどあり、たまには日曜日にもゴルフの接待もある。欧米ってやっぱり契約社会だから、その人が好きか嫌いかじゃなくて、条件がいいかどうかとかそういう世界で、もうパサッとやりますよね。いいも悪いも、そんな別に夜仲がいいからビジネスにつながるってことは、多少あってもメインじゃないですよ。彼らはやっぱり夜は家族の時間なんで、僕らと一緒にご飯食べようなんて思わないですよ。ところが日本はやっぱり情ですよ。ですから、飲んでいろんな話をして、プライベートの突っ込みがあり、仲良くなることが結果的にビジネスになる。これが日本の文化なんです（現在：販売・課長、部下あり、駐在中 55 時間、現在 65 時間の実労働）。

以上のように、インタビューでは帰国後に労働時間や仕事量が増えた理由として、①報告書などの資料作りの多さ、②他の部門との調整や会議の多さ、③自分の本来の仕事以外の相談・手助け、④時差の存在、⑤業務時間外の顧客の接待、などが挙げられている。反対に、駐在中の労働時間や仕事量が少ない理由として、第1に駐在中は自分の裁量でできる部分が多いこと、第2に組織形態がシンプルであり、他の部門との調整・会議が少ないこと、第3に個々人の仕事内容が明確に定められ、他の人の仕事をまわされることがないこと、第4に日本との時差があっても、通常の勤務時間内で日本と連絡をとることができ、時差の影響を受けずに仕事できたこと、第5にパーソナルな関係よりも条件の優劣で契約が成立し、営業時間外の顧客への接待が必要でないこと、が影響している。

2-3 帰国後の労働時間・仕事量の減少の背景

次は、労働時間や仕事量が帰国後に「減少」あるいは「変わっていない」ケースについて、どのような要因がそれに影響しているのかを見ていこう。駐在中の労働時間が長いケースの第1のパターンは、〈事例2-7〉のように、重大なミッションを背負って派遣され、それをこなすために時間・エネルギーが必要とされ、その仕事を他の者に割り振ることができず、一人で背負っているケースである。第2のパターンは、〈事例2-8〉のように、日本のチームがそのまま赴任の場所に移った場合で、日本の仕事のやり方がそのまま踏襲されるケースである。これらのケースでは、帰国後は残業規制のために、労働時間が駐在中よりも短くなっている。

〈事例2-7〉 駐在中の方が労働時間は長かった。向こうではマネージャーなので、実務もやりながら、スタッフのマネジメントをやっていました。組織の再編があり、大変な時期だったので、朝6時に出勤して、早くて夜11時に退社という状態が3年続きました。後半は夜9時まで仕事をしていました。仕事量という点では、今の方がだいぶ少なくなっています。みんなで分担してやれますので。日本の場合は、どうしてもできなくなっちゃったら、他の人に振るということもできますから（現在：販売・課長、部下なし、駐在中68時、現在58時間の実労働、仕事量減少）。

〈事例2-8〉 向こうには、そのまま4人のチームが行ったんです。そのうち1人はマネージャー。（向こうでは）それにプラス現地の人と混在で仕事をしていました。全ての判断はマネージャーがしてたので、細かいことでも報告し、全部決断を委ねていました。向こうにいるときは、残業規制もなく、夜12時まで残っていても、会社からは何も言われなかった。帰国後は、残業の規制も掛かってるんで、残業を抑え、極力残業時間を短くしています（現在：専門技術・係長、部下なし、駐在中60時、現在50時間の実労働、仕事量増加）。

帰国後に仕事量が減少している理由として、〈事例2-9〉〈事例2-10〉のように、駐在時にはひとりでこなしていた仕事を帰国後は部下に振り分けできることが挙げられているケースもある。

〈事例2-9〉 帰国後、中間管理職という立場になり、やっている仕事の性質がガラッと変わりましたね。考えて決めなきゃいけない仕事になったんですよ。あまり自分では手を動かさなくなりました。少し自分で考えてアイデアを練って、人を動かして何か物を進めていくというような仕事になり、日々の雑用に追われなくなりました。結構ボーッとしているわけです。何人かスタッフにそれぞれ違うことを担当させて、彼らから相談を受けたり、うまくできるようにアドバイスをしたりなど、管理業務が増えました（現在：販売・課長、部下あり、駐在中も現在45時間の実労働、仕事量減少）。

〈事例2-10〉 向こうでも物を円滑に流す仕事をしていました。今と基本的には同じような

仕事です。ただし、向こうは一応ヨーロッパの本社機能もち、全世界を見ていたので、当然規模とかニーズも違った。自己裁量権でいうと、向こうの方がはるかにあり、逆に仕事の範囲は広がった。仕事の種類が結構多岐にわたっていて、いわゆるジョブ・ディスクリプションに載っていないようなことも、日本人駐在員はやらなければならなかった。現在は日本人の部下がいて、みんなの進捗を管理するような仕事をしています。みんなに仕事を分担してやってもらって、それを取りまとめるような立場。今の方が逆にジョブ・ディスクリプションが明確で、仕事の種類や量が減っています（現在：事務・係長、部下あり、駐在中 45 時、現在 41 時間の実労働、仕事量減少）。

2-4 就任前と帰国後の実労働時間の変化の背景

赴任前と帰国後の実労働時間を比較すると、「現在よりも多かった」ケースが7割以上と多い。その理由として、第1に挙げられているのは、近年の会社の残業時間規制やワーク・ライフ・バランス推進の姿勢である。

〈事例 2-11〉 時代が変わったというのもあるんです。結構厳しく残業とか年間の年休とか言われるようになった。日本も随分変わったなあと思いますね。毎日夜の 11 時頃まで仕事する人はもう周りにはいないです。管理職ぐらいですね（現在：専門技術職・係長、部下あり、赴任前 60 時間、駐在中 50 時間、現在 55 時間の実労働）。

〈事例 2-12〉 今はすごく労働規制が厳しくなっていて。赴任前は本当に今で言う過労死レベルの残業をしてたんです。今は全然そんなことはない。技術職では何月何日までにこれをやり遂げろというようなミッションがあります。当時は、明らかに仕事量に関して人数が少なかった。例えば同じ 10 ある仕事を、今だったら 5 人で取り組む。赴任前だと 2 人とか 3 人とかだった（現在：専門技術・係長、部下あり、赴任前 65 時間、駐在中 45 時、現在 41 時間の実労働、仕事量増加）。

理由として次の事例のように、第2に、その当時の担当量の多さや自分自身の仕事の未熟さ、第3に、その当時は職場での地位が低く、帰国後は地位が上がり、自由度が増したこと、そして第4には、駐在体験を経て、自分自身が働き方の意識を変えたこと、が挙げられている。

〈事例 2-13〉 赴任前はやっぱりその担当の仕事が多かった。あとは自分がやっぱり勉強不足だったっていうのもあるんでしょうね。今思えば、もうちょっといいやり方、やらなくていい仕事を一生懸命やっていたようなところも（現在：事務職・係長、部下あり、現在 50 時間の実労働）。

〈事例 2-14〉 今は、昔に比べると労働時間は減っています。職場では帰るのは早いほうだ

と思います。若いころに比べてちょっとスキルが上がって、要領良く、効率良くこなせるようになったというのもありますし、ポジションが上がって、自分で決められる自由度が上がったとかっていう背景もあると思いますけれども、やっぱりスウェーデン人とかフランス人とかその辺の働き方を見ていて、感化されたという部分も多いと思います（現在：営業販売・課長、部下あり、赴任前 65 時間、駐在中 50 時間、現在 60 時間の実労働）。

3. 仕事の仕方の変化

これまでは、実労働時間と仕事量といった働き方の量的側面について、赴任前－駐在中－帰国後の3時点から変化を捉え、その変化の背景要因を探ってきた。次は、①早い退社、②仕事の優先順位のつけ方、③会議への対処、④家庭の事情での仕事の調整、⑤有給休暇の取得、といった働き方の質的側面が、駐在経験を経ることで、どのように変化したかを見ていよう。

3-1 駐在経験を経た変化：アンケート結果より

事前アンケートにおいて、駐在の経験を経て仕事の仕方に変化したかを調べた結果が【表 3-1】である。

「あなた自身に次のような変化はありましたか」の設問に対して、「はい」の回答が最も多い項目は「早く退社するようになった」で6割（18名）を占める。しかも、「前からやっている」は0名で、「いいえ」が12名となっており、回答者が駐在経験を経てもっとも変化した項目と言える。

次に「はい」が多い項目は「仕事における優先順位を、より意識するようになった」（16名・53.3%）で、「前からやっている」人も12名もいて、優先順位をあまり意識していない人はわずか2名である。3番目に「はい」の回答が多い項目は「会議を短くするように、心がけるようになった」（14名・43.3%）で、これに関しても「前からやっている」は10名と多い。4番目は「家庭の事情で仕事を調整するようになった」（12名・40.0%）で、最も影響が少ない項目は「有給休暇を、より多くとるようになった」（7名・23.3%）であった。

表 3-1 駐在経験を経た変化

	早く退社する		仕事の優先順位 をより意識		会議を短くする ように心がける		家庭の事情で 仕事を調整		有給休暇を より多くとる	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
はい	18	60.0	16	53.3	14	43.3	12	40.0	7	23.3
いいえ	12	40.0	2	6.7	6	23.3	8	26.9	21	70.0
前からやっている	0	0.0	12	40.0	10	33.3	10	33.3	2	6.7
合計	30	100.0	30	100.0	30	99.9	30	100.0	30	100.0

表 3-2 現在の職場の状況

	上司は仕事以外 や家庭のことに配慮		周りの人が 残っていると 退社しにくい		他の人の 仕事を回される		労働時間内で 仕事を終えよう とする雰囲気	
	N	%	N	%	N	%	N	%
当てはまる	9	30.0	3	10.0	4	13.3	3	10.0
どちらかという当てはまる	11	36.7	4	13.3	8	26.7	12	40.0
どちらかという当てはまらない	9	30.0	11	36.7	7	23.3	9	30.0
当てはまらない	1	3.3	12	40.0	11	36.7	6	20.0
合計	30	100.0	30	100.0	30	100.0	30	99.9

	性別にかかわり なく能力発揮 できる		家庭事情で休む ことが当たり前 の雰囲気		海外赴任経験を 生かそうとする 体制	
	N	%	N	%	N	%
当てはまる	7	23.3	6	20.0	10	33.3
どちらかという当てはまる	16	53.3	15	50.0	12	40.0
どちらかという当てはまらない	7	23.3	7	23.3	4	13.3
当てはまらない	0	0.0	2	6.7	4	13.3
合計	30	99.9	30	100.0	30	99.9

事前アンケートでは、現在の職場の状況についても、①上司の家庭のことに配慮、②退社のしにくさ、③他の人の仕事をまわされる、④所定の労働時間内で仕事を終わらせようとする雰囲気、⑤性別に関わりなく能力発揮、⑥家庭の事情で仕事を休むことは当たり前の雰囲気、⑦海外赴任の経験を生かそうとする体制、の7項目から調べた。【表 3-2】はその結果である。

3-2 早く退社

生産性の向上や残業経費の節減の意図もあり、「ノー残業デー」を設けたり、残業時間を規制するなどして、ワーク・ライフ・バランスを積極的に推進している企業も多くみられるようになってきている。こうした社会状況がバックにあり、インタビューでは、〈事例 3-1〉のように、駐在での経験を生かし、仕事を終えれば早く退社するように変わったという語が多い。

〈事例 3-1〉 オランダ人を見てて、仕事が早く終わってるのであれば、早く帰るべきだと思うようになったからですね。赴任前は、周りが気になっていた。上司の目とか、同僚の目とか。みんな仕事をしているのに、俺が早く帰ったら何て思われるかなとかと思ってたんですけど。それってなんかすげえバカバカしいことで、終わったら早く帰ればいいわけだし、会社にとっても早く帰ってくれた方がお金払わなくていいわけだし、なんも後ろめたさもないわけなんです。職場も変わってきて、生産性を上げろ、無駄な残業はするなと言っている。その違いみたいのはありますけど、個人的には、何もないんだったら、とにかく早く帰ると

いうことは心掛けていますね。

一方、駐在の時のように早く帰宅したいと思うようになるという意識面で変化したものの、次の事例のように、それを実行することの困難さが訴えられている。退社時間が遅くなる理由として、「周囲の目や上司の姿勢が気になる」以外に、「会議の多さ」や「夜の接待」などがある。

〈事例 3-2〉 家族と食事がしたいという気持ちが、海外に駐在してから強くなる。部下にはできるだけ早く帰るように言っている。しかし私自身は夜の接待もあり、実行するのは難しい。

〈事例 3-3〉 明らかに気持ちの上では変化がある。なんでこんなことをしているんだろうと思う。しかし会議があるので、早くに退社できない。

3-3 仕事の優先順位のつけ方

次は、どのような駐在経験を経て、「仕事における優先順位のつけ方」に変化が生じたのかを見ていこう。次の2つの事例は、「現地の人を雇用し使う立場」から仕事の優先順位を考えるようになったケースである。

〈事例 3-4〉 決められた期限内にドイツ人にいかにやってもらってなると、限られた時間をどうやって有効活用するかという観点に立ち、もう優先順位の低い仕事は後でいいとなる。その積み重ねで、たぶん私の今の思考・物事の考え方になってるんです。ドイツ人は、非常に効率性を求めます。あとプライベートと仕事の時間、オン・オフの切り替えもすごくはっきりしています。その点は昔の日本人からすると全然違うところです。そこをどうやって合わせていくのか、そのトレーニングの結果、今の私の仕事のスタイルになっていると思います。

〈事例 3-5〉 スウェーデン人の部下は、子どもを迎えに行かなきゃいけないとかで、早く帰る人が多い。今日は奥さんが子どもを迎えに行けないから俺が迎えに行くとかって言って、3時か4時に帰る。彼らは朝出社してから帰るまでの限られたことをやろうとするので、どうしても優先順位をつける。勤務時間の間はものすごく一生懸命働いているんですけどね。その部下に合わせて、僕も同じようにやらなきゃいけなかったんです。そのクセがつきました。

次の2ケースでは、日本では業務を減らすことはあまり考えられていないが、駐在先で現地の人から優先順位のつけ方の重要性を学び、それが帰国後の仕事量や残業の減少につながっていると語られている。

〈事例 3-6〉 ドイツ駐在で明らかに意識は変わりましたね。日本であれだけ時間をかけてやってきたから仕事ができていると思ってたんですよね。でも向こうに行くと短い時間で同じようなレベルのアウトプットが出している事実があるわけですよ。彼らからすれば「俺たちの方が効率いい」って言うわけですよ。なにくそとは思うんだけど、でもやっぱそれも間違いじゃない。仕事の順番だとか優先順位の決め方だとかが上手なんですよ向こうは。「しない仕事の切り捨て」ができる。彼らには業務を減らす勇気がある。日本ではやらなければならない仕事を決めて、それからそれにどれほど時間があるかをはかっていく。日本では品質管理が重要であり、あれもこれもやらないと気が済まない。日本では、業務を減らすことを考えてこなかった。//あんまり考えずに同じ実験を2回するとかの無駄な部分を省くようになりました。

〈事例 3-7〉 仕事の優先順位をこれまでもつけてやってきましたが、さらに意識するようになりました。赴任前は、優先順位の低い仕事でもその日のうちにちょっと頑張ってやり、それがたぶん残業につながっていたと思う。今は、明日でもいいのであれば、残ってゆったりしなくなりました。家族との時間やプライベートな時間を毎日削って、優先順位の低い仕事をがんばったとしても、そこで得られる結果は大したものじゃないはずだ、というふうに考えるようになりました。割り切って帰りやすくなった。

3-4 会議への対処

日本では、やたら会議の数が多く、しかも会議がだらだらと長時間に及ぶことが指摘されている。こうした会議の多さや会議の進め方が仕事量の多さに直結し、その問題点がしばしばインタビューでも語られていた。ここでは、インタビューに応えた人たちが、駐在経験を経て、どのように会議への対処が変わったかを見ていこう。

〈事例 3-8〉 日本ではだらだらやる会議ってあるじゃないですか。そうすると本当は1時間で終わるのが2時間になって、その1時間は他の仕事を充てようと思っていたので、それが結局残業になってしまうわけですよ。そんなくだらしないことはもうやめたいと思って。私がチェアの時は、この会議だったら1時間でと判断し、最初に会議の目的と時間をしっかり決めて会議をすすめる。それが明確でないだったら、もうその会議はやめることにする。赴任前はだらだらしたミーティングもじゃあねえなと思いながら、パソコン打ちながら、受け流して聞いていた。それだったら、自分の机にいて、しっかりと時間を使って、違う仕事に充てたほうがいいと考えるようになった。

会議の対処の仕方の変化では、多くの人実践していることは、上記の事例のように、会議の開催に関して、①会議の目的・議題を明確にする、②会議の所要時間を決める、③不必要な会議

を開かない、である。この「不必要な会議を開かない」ことは、できるだけ会議数を減らそうとする努力に通じるもので、次の事例のように、④メール連絡やメール会議という別のやり方で「会議数を減らす」ことを実践している人もいる。

〈事例 3-9〉 日本では合議制でみんなのコンセンサスをとって物事を決めたいというので、別にメールで連絡すればいいやと思うようなことでも、日本ではよく会議を開いています。僕は、何を決めたいのかとか目的を明確化して、効率良く会議を終わらせたいという気持ちを強くもっています。やっぱりスウェーデン人とかヨーロッパの人たちから受けた影響が大きいと思います。僕が関与できる範囲で、メール会議にしています。

〈事例 3-10〉 私の裁量でできる場合は会議を少なくしています。メールがない時代は別でしたけど、メールがある時代は別にメール 1 本流しときゃ済むのもいっぱいありますしね。あえて集まってもらわなくても。私の裁量でやめられる会議はどんどん止めています。

インタビューの回答者の多く（9 割）が役職に就き、自分の主導する会議では、このように会議のあり方を変えることが実践されている。しかしながら、それはその人の裁量の及ぶ範囲に留まっている。

〈事例 3-11〉 ドイツだと責任をもった人が会議に数人出席してそこでポンポンと決めている。日本だと自分の上に 3 人上司がいて、すごいかい会議になっちゃうんですね。その中で、やっぱりパッパッパッと終わらせるような雰囲気をつくったりするのはちょっと難しい。僕が主催する会議でしたらそうしますが、参加者として出る会議のところではやっぱりコントロールできないかなという感じですね。

自分が招集を受ける立場の会議について。赴任前は、目的不明な会議に出るのが当たり前で、会議に「参加すること・呼ばれることに意味がある」と考えていた人でも帰国後は、下記の事例のように、会議を選別し、不必要な会議には出ないことで対処している人もいる。

〈事例 3-12〉 日本に帰ってきて、会議は多いのにもう、びっくりしました。会議で 1 日埋まっている日なんか結構多くて。日本人は会議好きだなと思いますね。みんなで集まって、細かいことでも「うん、そうだね」って言って進むめたがる。会議をしなくても多分決まるんですよ。ただ、「俺、聞いてないよ」とか「勝手にやってるんだったら知らないよ」とかってなっちゃうのかな、日本だと。最近は「これ意味ないな」と思うときは、行かないときもあります。

会議の対処の仕方の変化では、形式的・結論先延ばし的ななど日本の会議のあり方に問題を感じ、会議での議論の進め方についても改善の努力をしている人もいる。〈事例 3-13〉では、会議で積極的に意見を出し、部下にも意見を述べるようにうながしている。

〈事例 3-13〉 会議では形式的なものはやめて、本質的な議論をしようと思っています。自分のグループの部下には、会議で内容はともかく自分の意見を積極的に言うことで評価すると言って、積極的に会議で意見をうながすようにしています。外国では会議に出てメモだけ取って意見を言わない人はたぶん無視される。グローバルな視点で見ると、もうどんどん自分の意見をぶつけていくというふうにしないと駄目です。うちの会社はいい人が多くて、闘わない。適当なところで落とし所をみつけて、みんなで握手してがんばろうという風になっている。私は部下に「それは良くない、意見を闘わせることで良いものが生まれる。妥協すると中途半端なものになる。もっと闘いさない」と言っています。

会議のあり方を改善しようと努力しても、なかなか思う通りにうまくいかないという語りも聴かれる。次の事例では、なかなか進まない会議のやり方に業を煮やし、最初はドイツ流のやり方で会議を進めてみるが、みんなから反発を受け失敗する。

〈事例 3-14〉 進めたいんだけど進まない会議がすごくストレスで、それを全部自分が吸収しようと思って一生懸命やったんですけど、逆に反発されて、帰国して半年ぐらいの時期がやっぱりすごくストレスでしたね。

「とにかく、じゃあみんな一回考えてみようか」と言って解散しちゃうと、他の人も考えるだろうと思って、みんなのプライオリティーは低く、2回目も結局みんな同じ浅いレベルでの話になり、なかなか先に進まない。そこで、最初の「みんなでやりましょう。みんなで持ち帰りましょう」というやり方でなく、「じゃあ、僕がまず全部骨子を作るんで、それで検討してください」という風に変えたんですけど、「彼一人がやっている」といった反対とどうか、反発があったようで、上司から注意された。

その経験から、ドイツっぽく個人で全部やっちゃうとなかなか難しいことがわかって、「こういうことをやりたいんだよね」といって、自分に味方してくれる人を少しずつ引き入れることにした。自分ができないところはこの人に「やって」とか、「ここはちょっと苦しいから助けてくれないか」というような感じで周りの人にヘルプを求めていき、何となく組み合わせあった結果、同じことができるっていう感じ。みんな同じピース（断片）で並べて全員でやろうとすると難しいけれども。組み合わせを考えて、この人、あの人、とはめていくと結構うまくいった。

この事例の場合は、自分の理解者・仲間を増やすことで、ようやく上手くいくようになる。なおインタビューでは、駐在経験者が増えていくことで、会議のあり方も少しずつ変わっていったという語りがしばしば聴かれた。

3-5 家庭事情で仕事の調整

事前調査の駐在経験を経て仕事の仕方の変化を測る項目の4番目の「家庭の事情で仕事を調整するようになった」については、12人（4割）が仕事を調整するように「変化した」と回答していたが、インタビューでも「あちらでは、家族のために休むことが普通」であり、「家族は大切」という気持ちが駐在生活を経て強まったことが多く語られ、9ケースでは父親として実際に子どもの幼稚園や学校の行事に参加していた。

駐在中は家族のために仕事を調整したが、帰国後は調整していない8ケースでは、その理由として、「何かあれば妻の方で対応できる」、「実家が近くでそこからの援助が受けられる」、「子どもが大きくなった」など、仕事の調整をする必要がなくなったことがあげられている。

一方で、帰国後、家族を大切にしたい気持ちが強まり、家族のために仕事を休みたいという気持ちがあるにもかかわらず、実際には家族のために仕事を調整することはできていないというケースもある。

〈事例 3-15〉 仕事時間の調整のしやすさというのは、駐在時と比較して、今の方がしんどいですね。やっぱりその周りの雰囲気もないのもあります。あとは、あっちの方が仕事の範囲が狭い分、自分で調整できる部分が多かった。こっちだと組織が大きいので、自分がいないと回らないとか、その時間に自分がいないと困るとか。仕事内容の違いと言ったらいいんですかね。

〈事例 3-16〉 海外に行く前は、家族のために休みをとるのに抵抗がありました。向こうは家族のために取るのが当たり前。今は、気分的には家族のためにとって良いという気持ちがありますが、なかなか実際には休みをとれていません。//上司は口では「家族を大切に」と言っていますが、「仕事に支障がないように」と言われると、「それは無理だろう」と思います。自分に将来部下ができて、私自身も「支障がないように」と言ってしまうだろうと思います。周囲に許容性がないので、自分の部署だけで「支障があっても休む」ことを奨励できないです。

〈事例 3-17〉 海外では抜け出しても別に周りもしてて当たり前のことなんですけど。今そんなんで抜け出したら、「何やってんだ」って話ですよ。帰国直後は部下に「みんな早く帰れ。少なくとも水曜日は5時に帰れ。月に1回ぐらい休め」と号令掛けていたんですけど、今は諦めましたね。駄目ですね。そんな余裕がないんです、残念ながら。私がマネージャーなので先陣切ってそうしようと思っても、仕事量が多くて、できないですからね。これ

は気持ちの問題じゃないですね。システムの問題です。

上記のケースでは、家庭の事情で仕事を調整し早退や有給休暇をとりたいと思っても、職場がそれを許す雰囲気がないことや、日々の仕事量が多く時間的余裕がないことが背景にあり、実際に実現できていない。【表 3-2】の結果に示されているように、「性別や役職に関係なく家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある」や「上司は仕事以外のことや家庭のことに配慮している」の項目については、3 割の人が「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」と回答しており、日本ではまだ家庭の事情で休むことを躊躇させる職場の風土が残っている。また、個人が抱える仕事量の多さも家庭の事情で仕事を調整することを困難にしている要因として存在している。

3-6 有給休暇の取得

駐在経験を経て帰国後、有給休暇を「より多くとるように変化した」ケースは 7 件のみである。「変化していない」ケースで有休の取得の困難な理由として、第 1 に、役職に就いているので、組合員の資格がなく、権利の保護の対象でないこと、第 2 に、立場上、休むと他の人に迷惑がかかるという気持ちから有給休暇の取得にブレーキがかかっていることが、あげられている。

〈事例 3-18〉 夏休み以外はほぼ休んでいないんですね。財務という金融の仕事は、マーケットが土日以外はずっと開いてますので、それに対する対応が必要なので、立場上、しょうがないかなと思っています。部下の休みを優先せざるを得ない。組合員を休ませないと、また組合ともめますので。

〈事例 3-19〉 本当に会議が多いんですよ。会議でいろいろ決めなきゃいけないことがある。それで自分が有給で休んじゃうと仕事が止まり、会議も開催できなかったりということを見ると、なかなか休めないですね。

近年は、盆・年末年始・ゴールデンウィークに、1 週間づつを一斉休暇としたり、1 年間に 1 回だけ「1 週間休み」を自分の好きなように設定できる制度を設けたりして、有給休暇を取ることを奨励している企業も少なくない。しかしながら、職場は旅行などの目的で自由に休みが取られる雰囲気でないと言人もいる。

〈事例 3-20〉 夏休みに強制的に 5 日取得することになっていますが、それ以外は休むことはありません。社風として取れないです。

〈事例 3-21〉 駐在していた頃よりは、ちょっとやりにくいですよね。上司に「休みたい」といっちゃって、「いいよ」と許可をもらわなきゃいけないというのは。そのワンステッ

ブにちょっと抵抗感があります。私がお伺いを立てるのは 50 歳から 60 歳の間の、いわゆるがむしゃらに働いてきた世代の方たちで、あまり休暇もお取りにならない。そういう人に対して「休みを 3 日連続で」とか、言い辛いというのは非常にあります。

〈事例 3-22〉 旅行行くという理由づけでは取りにくい雰囲気がありますね。今どきの若い人たちは僕らの時よりは取りますけども、でもやっぱり遠慮していると思いますね。上司がそれに文句を言うことはないんですけども。これは職場にもよるんでしょうけどね。休んでいると、「こいつは余り一生懸命やっていない」と思われる雰囲気が多分にあるんでしょうね。

有給休暇の取得日数を駐在中と現在と比較して示した【表 3-3】で、「駐在中」では 15 日以上を取っている人が 6 割以上を占めているが、「現在」では 1 割にとどまっている。平均取得日数でも、「駐在中」は 17.2 日、「現在」は 8.2 日と明らかに減少している。しかしインタビューで、有給休暇の取得日数の単純な比較はできないという指摘を多くの方がされている。

〈事例 3-23〉 ドイツの北部ではほとんど国民休日がないので、どっちかといえば、有給をまとめてとって休むという形になっている。でも、日本では国民祝日が結構多いので、毎月何かしら休みがあるもんですから、3 日しか取っていないですね。

〈事例 3-24〉 日本は休日が多く、盆の時と年末年始にそれぞれ 1 週間の休みが有給外であるので、有給をとる必要を感じない。取ればそれだけ仕事がたまるので。本当に取りたいと思えば取りますが。

「過労死」をもたらす「日本人の働き過ぎ」が国際的にも問題視され、日本では国民の労働時間を減少させる 1 つの方法として、祝祭日の日数を増やしてきた。2016 年から施行の「山の日」を加えると 16 日も存在する。また、大企業では「一斉休暇」の日数を延ばすといった対応をとったりしている。駐在中の長い休暇を経験した人でも、こうした「休日」や「一斉休暇」が存在するために、日本で「有給休暇」をさらに取る必要性をあまり感じないと述べている。こうしたことが関連し、事前アンケートで「有給休暇の取得」が駐在経験による影響の最も少ない項目になっているようである。

表 3-3 取得有給日数

日数	駐在時		現在	
	N	%	N	%
0 日	0	0.0	1	3.3
1 日～4 日	0	0.0	7	23.3
5 日～9 日	3	10.0	8	26.7
10 日～14 日	6	20.0	10	33.2
15 日～19 日	7	23.3	3	10.0
20 日～24 日	7	23.3	0	0.0
25 日～29 日	4	13.3	1	3.3
30 日～34 日	2	6.7	0	0
不明	1	3.3	0	0
合計	30	99.9	30	99.8
平均取得日数	17.2		8.2	

4. 仕事・家族・自分時間のバランス変化

事前アンケートでは、仕事と家庭と個人の時間の割合について、現在・駐在中・理想の3次元での比率をそれぞれに記入してもらい、インタビューではその理由についてたずねた。

4-1 仕事・家庭・個人の時間のバランスの調査結果

まずは、事前アンケートで「あなたの仕事、家庭、自分の時間の大体のバランス（時間配分）」について、全体を10として、仕事：家庭：自分の時間の割合を、何対何対何（例 5:4:1）でお答えください」という設問への回答について、仕事時間・家庭時間・個人時間のそれぞれの割合の変化からみていこう。

仕事時間についての割合の分布をみると、【表4-1-1】のように、「現在」では「7割」が13名（43.3%）と最も多く、「駐在中」では「5割」が最も多く11名（36.7%）、次に「6割」の9名（30.0%）、3番目が「7割」の6名（20.0%）と、「現在」よりも少なくなっている。「理想」では、「5割」が13名（43.3%）と多くなり、次に「4割」が8名（26.7%）となり、仕事時間の割合はさらに減少している。

家庭時間の割合は、【表4-1-2】のように、「現在」では「2割」が最も多くが、「駐在中」では「4割」、「理想」でも「4割」が最も多数を占めている。つまり家庭時間は、労働時間と逆に、「駐在中」の割合が多くなっている。

自由時間の割合は、【表4-1-3】のように、「現在」も「駐在中」でも「1割」が最も多く、「理想」では「2割」が多くなっている。

【表4-2】は、仕事・家庭・個人時間のそれぞれについて、ケースごとに「現在」の割合から「駐在時」の割合を引くことで、個別のケースの変化を捉えたものである。これをみると、仕事時

表 4-1-1 仕事時間の割合

割合	現在		駐在中		理想	
	N	%	N	%	N	%
3	0	0.0	2	6.7	1	3.3
4	2	6.7	1	3.3	8	26.7
5	3	10.0	11	36.7	13	43.3
6	4	13.3	9	30.0	7	23.3
6.5	0	0.0	1	3.3	1	3.3
7	13	43.3	6	20.0	7.5	1
3.3	8	6	20.0	9	1	3.3
合計	30	99.9	30	100.0	30	99.9
平均値	6.750		5.650		4.950	

表 4-1-2 家庭時間の割合

割合	現在		駐在中		理想	
	N	%	N	%	N	%
1	6	20.0	0	0.0	0	0.0
2	12	40.0	5	16.7	3	10.0
2.5	2	6.7	1	3.3	0	0.0
3	5	16.7	10	33.3	12	40.0
4	3	10.0	12	40.0	14	46.7
5	2	6.7	2	6.7	1	3.3
合計	30	100.1	30	100.0	30	100
平均値	2.400		3.350		3.433	

表 4-1-3 自分時間の割合

割合	現在		駐在中		理想	
	N	%	N	%	N	%
0	6	20.0	1	3.3	0	0.0
0.5	1	3.3	2	6.7	1	3.3
1	20	66.7	25	83.3	10	33.3
2	3	10.0	2	6.7	19	63.3
合計	30	100.0	30	100.0	30	99.9
平均値	0.883		1.000		1.617	

表 4-2 帰国後の割合の変化（現在－駐在時の差）

割合	仕事時間の割合			家庭の割合			自分時間の割合		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
減少 3	0	0.0	10.0	2	6.7	80.0	0	0.0	23.3
減少 2	0	0.0		5	16.7		0	0.0	
減少 1	3	10.0		16	53.3		6	20.0	
減少 0.5	0	0.0		1	3.3		1	3.3	
変化なし 0	5	16.7	16.7	2	6.7	6.7	21	70.0	70.0
増加 1	10	33.3	73.3	4	13.3	13.3	2	6.7	6.7
増加 2	8	26.7		0	0		0	0.0	
増加 3	3	10.0		0	0		0	0.0	
増加 4	1	3.3		0	0		0	0.0	
合計	30	100.0	100.0	30	100	100.0	30.0	100.0	100.0

間の割合が帰国後に増加したケースが22件（73.3%）で多数を占め、変化のないケースは5件である。家庭時間では、割合の減少ケースが24件（80.0%）で多く、自分時間の割合では変化のないケースが21件（70.0%）と多数を占めている。

4-2 家庭時間の割合

ほとんどの人がインタビューにおいて、駐在経験を経て、家庭生活を大切に、家族と一緒にいる時間を増やしたいと考えるようになったと語っている。しかしながら、帰国後に駐在期間中の「家庭時間」の割合をキープできているケースはわずか2件にすぎない。多くのケースでは、帰国後は仕事量が多く、平日に十分に家庭の時間を確保できず、家庭の時間を増やしたいと思っている。

〈事例 4-1〉 帰国して仕事量が多くなった。自分の時間がないことはある程度我慢できるけれども、家族との時間はやっぱり元に戻したいというか、家族の時間がないことは何とかならないかなと思っていますね。今は土曜日と日曜日しか家族との時間がないです。平日でも家族の時間を確保したい。休日だけだと、子どもの成長を見切れないことってあるので。先日の月曜日は休日によかったなと思いました。子どもが習い事をしている風景を見ることができて。やっぱり妻から話を聞いているだけだと、本当にその習い事が役に立っているのかどうか分からない部分があった。自分の目で見て成長を確かめられる、そういう時間が欲しいなと思っているんです。（仕事：家庭：自分の時間の比率；現在＝7.5：2.5：1、駐在中＝6.5：3：0.5 理想＝6.5：3：0.5）

4-3 仕事時間の割合

現在、仕事時間割合が「7割」以上のケースが70%を占め、多くの人が仕事中心の生活になっている。しかしその受けとめ方はさまざまである。〈事例4-2〉のように、日本社会全体の仕事の在り方を変える必要を主張している人もいる。

〈事例4-2〉 日本での仕事のやり方がおかしいから変えたいと思って帰国しましたけれども、今はもう流れに乗っちゃってますから、おかしいと思う暇すらない。もう機械ですよ。同じ電車に乗って、同じ所でご飯食べて、機械生活。それを嫌悪感とか嫌気が差しているという暇すらないんですよ。オランダにいた頃の割合がワーク・ライフ・バランスの理想。日本社会での仕事の在り方を変えない限りは、この理想を実現させることは絶対に無理ですね。日本は付加価値をつけすぎていると思いますね。付加価値をつけて経済大国をめざすか、それをあきらめてゆとりのある生活をするか、どちらかしかありません。

日本においてワーク・ライフ・バランスを進めるには、日本の文化とか社会の雰囲気を変える必要がある。これだけ競争があつて、企業としても負けるわけにはいかないので、業績を過剰なまでに追い求める。それをやっている以上は従業員に当然ひずみが来て、従業員はそのひずみの中でライフ・ワーク・バランスが取れないですよ。これはもう企業とか個人のレベルじゃないですよ。(現在=8:2:0、駐在中=5:4:1、理想=5:4:1)

このケースの男性は、日本の社風を変えるには、社長に外国人を持ってきて、欧米の価値観を導入しないかぎり、個人の努力では限界があると訴えている。さらに、「お客様」の視点を大刻にし、商品に付加価値をつけていくという日本の手法そのものを変えない限り、理想的なワーク・ライフ・バランスの実現は困難だろうと指摘している。しかし一方で、労働時間が長くても、今の仕事に生き甲斐を感じ、理想では仕事の割合を減らしたいと述べつつ、現在の仕事中心の生活にそれなりに満足しているケースもみられる。

〈事例4-3〉 自分は性格的に「ちゃんとやりたい」というタイプで。納得のいく成果物を出したいので、突き詰めてやっていると遅くなっちゃうんです。遊んでいても何か気になるんですよ。仕事で満足しているから人生を楽しめるというか。(現在=9:1:0、駐在中=7:2:1、理想=5:3:2)

〈事例4-4〉 僕は現在の設計の仕事に満足しています。帰宅は11時頃で、お風呂入ってご飯食べて、そのまま寝るか、本読むか、テレビ見るかぐらいですかね。2時に寝て、朝は7時に起きています。駐在中に比べ今は、仕事時間が増えて、家庭時間が減っています。ただ仕事自体は嫌なわけではないので、楽しく時間を過ごしています。そういう意味では、今の生活に個人的には満足しちゃっている部分がある。(現在=8:1:1、駐在中=5:4:1、理想

=4:4:2)

この〈事例4-4〉のように、労働時間がたとえ長くなっていても、今の仕事に生き甲斐を感じ、満足している人も多い。「仕事に生き甲斐」となっている日本文化について、他のケースでも「日本では上司が『休め』と言って、部下がしかたなく休む状況がある。働いてないと落ち着かないみたいところが日本の文化にあるのかなっていう気もする。少なくともうちの会社ではそういう雰囲気があります」と語られている。しかしながら、そのような人達でも、理想の仕事割合は「5」や「4」で現在よりもかなり少ない。

4-4 自由時間の割合

自由時間の割合は、「現在」も「駐在中」でも「1割」が多く、「理想」では「2割」が最も多くなっている。これには、家族周期つまり子どもの成長が深く関わっている。第1に、子どもが手のかかる小さい段階では、家庭時間を優先せざる得ないが、将来、子どもが大きくなれば家庭時間の割合を減らし、それを自分の自由時間に充てたいと考えているケースが多い。

〈事例4-5〉 現在は、子ども（4歳と6歳）に手が掛かりすぎています。ちゃんとやってあげないといけない時期だから、今の時期はしょうがないですね。小学生ぐらいになると、もっと楽になるなと思っているんですけど。そうすると自分の時間を確保できるかもという希望はもってますね。（現在=7:3:0、駐在中=6:4:0、理想=6:3:1）

第2に、子どもが成長してきたケースでは、子ども自身が親から離れていき、親の自由時間が増える。子どもが中学生になると部活や塾通いなどで忙しくなり、子どもの家にいない時間・親と共に過ごさない時間が増えていく。親としては、子どもの成長を喜びながらも、一抹の寂しさを感じているケースもみられる。

〈事例4-6〉 趣味は読書。平日だと2、3時間、読書したり、音楽聞いたりしています。自分の時間が増えたのは、子どもに手がかからなくなったからです。小さい頃はやっぱり親にべたべたとくっついてきていましたから。（現在=7:1:2、駐在中=7:2:1、理想=6:2:2）

〈事例4-7〉 娘は日曜日もクラブで、下手したら1日中いない事があります。子どもは小学生ぐらいまでなついていました。中学生になるともう父親とは過ごしたくないという感じになってきました。友達と遊ぶほうが楽しい。昔は娘もなついてくれて楽しかったけれど、まあまあ、しょうがないですね。（現在=6:2:2、駐在中=6:3:1、理想=6:2:2）

このように、仕事・家庭・自分の時間のバランスは、実労働時間に大きく規定され、さらに、家庭時間や自分時間の割合は、子どもの年齢・家族周期からも影響を受ける。

5. EU 3 ヶ国と日本の働き方の違いの背景

以上、WFB の実現度の高いとされる EU の 3 ヶ国での駐在経験による意識面の変化と帰国後の実際の働き方への影響を考察してきた。意識面では「家族は大切」という気持ちが強まり、「家族と一緒に時間」を平日に確保するために、多くのケースでは駐在中は早く帰宅するようになる。しかし帰国後、実労働時間が増加し、家庭時間は減少し、仕事中心の生活に戻っている。個人の努力では限界があり、〈事例 4-2〉で指摘されているように、日本社会全体の仕事の在り方を変えていく必要がある。そこで、インタビューの語りから、EU 3 ヶ国と日本の働き方の違いが何によってもたらされているのか、その文化的な背景について考察しよう。

5-1 決定方式の違い

帰国後の仕事量増加の大きな要因とし、会議の多さがしばしば指摘されている。それには、日本と EU 3 ヶ国とでは、方針など決める時の決定方式の相違が密接に関係している。インタビューでも、決定方式の違いについて多くの方が語っている。

〈事例 5-1〉 昔は別に違和感を感じていなかったけど、日本では、この人もこの人も呼んだ方が良いと、会議でやっぱり人数増えますよね。大半の人はもう聞いているだけなんです。あちら（スウェーデン）の人に「会議は本当に関係する人だけでいいですよ」と言われた。「関係する人」ってのが、この情報を知っていた方が良いいって人でないんですよ。議題について意見を述べる人、決定に関係する人以外は会議に必要ないんです。

〈事例 5-2〉 ドイツの企業は、権限委譲がもうはっきりしていて、個人が責任をとる。要は、日本の社会みたいにズラズラズラ、部長の下に次長がいて課長がいて、この人全員の承認取らなきゃなんないっていうことになってないんですよ。なので向こうの場合は、ものすごいスピード感をもって対応できるんですね。一方、日本側だと、同じこと決めるのに 3 倍 4 倍の時間がかかるんで、その結果会議も 5 時半に終わらない。//日本の会社の場合、いわゆる合議主義というか、組織で決めようとするんですよ。だから、全員に話をして決済取っとかないと不安だみたいな。何か問題が起きたときに、これ誰が悪いんだとなると、全員でしようがなかったよねとなる。

すでに「3-4 会議への対処」のところでも、多くの事例を紹介したように、日本では会議の目的が、情報の共有と合意形成に主眼が置かれている。そのために、関連する多くの人に会議へ

の参加が要請されるが、意見は求められず、ただ報告を聴くだけでよい場合がほとんどである。一方、赴任先では、会議の目的は、議論して結論を導き、決定することであり、参加者は裁量権や専門知識をもつ人に限定され、会議で発言しないのはそこにいる意味がないとされる。

つまり日本では、決定者や責任の所在が曖昧な集団主義的な決定がされている。そのために、根回しや合意形成が重視され、会議が多なっている。一方、3ヶ国では、経営者が決定し、責任の所在は明確で、その判断を間違い失敗すればその人は退陣するという、個人主義的な決定方式がとられている。自己裁量で決定されることが多く、その結果、会議は少なくなっているのである。

5-2 仕事内容の規定方法

第2に、仕事内容の規定方法である。日本では自分の仕事の範囲がどこまでか曖昧であり、本来の業務以外の仕事を頼まれたりして、仕事量が増えていく。どこまでやったらいいかわからないから、つつい隣のことが気になるという状態が発生している。また、チームで助け合って取り組む仕事も多くあり、このような集団主義的な仕事のやり方では、自分ひとりが効率よく仕事をして、それが労働時間の減少に直接的につながらない。一方、3ヶ国では、ジョブ・ディスクリプション（job discription）が明確で、「あなたの仕事はここからここまで」と任務が決められている。

〈事例 5-3〉 ドイツ人は自分の責任範囲というのがすごく明確なんです、そこから外れたところは全く融通が効かないというか。考え方もそうです。でも、仕事って、そう思った通りにいかないことが多いので、そういう時は、すごくやりづらかったですね。何をその人にやらせたいかっていうのをとにかく書くんです。それぞれに大体どのぐらいの時間がかかるかっていうところまで全部書いて、組合にそれを持って行き、承認を得られなきゃいけないんです。とにかく、この人は、こういうジョブ・ディスクリプションで、大体こういう時間と決まっているから、そこから外しちゃいけないんです。

〈事例 5-4〉 仕事の与え方が全然違いますよね。「あなたの仕事はここからここまで」ってきれいに決まっています。関係ないことはやらない。ものすごくミッションが明確なんですよね。それ以外は本当にやらない。それをやるために雇われてるっていう。私はジョブディスクリプションはきっちりしたほうがいいと思いますけどね。どこまでやったらいいかわからないから、つつい隣のことが気になって、ああしたりこうしたりしてしまう。

3ヶ国では、ジョブ・ディスクリプションが明確なため、それ以外の仕事は自分が納得しない限りはやらない。赴任先で彼らを雇用・管理する立場にいた人からは、ジョブ・ディスクリプションから外れたところは全く融通が効かないので苦労した語りが多く聴かれた。一方インタビュー

一で、「日本人の働き方を変えるのは、働く人自身が今『何が必要か』を問い直し、自分の納得しないことはしない、という風にならないと、無駄な仕事が減らない」と指摘する声も聴かれた。

5-3 人事の評価方法

第3は、人事の評価方法である。日本も「成果主義」が導入され、様子は変わってきているが、これまでの日本ではプロセスが重視され、どれだけ一生懸命時間をかけてやってきたかというプロセスが評価されてきた。残業すればお金がもらえるシステムがあり、長時間職場に居れば「愛社精神のある人」と評価され、反対に、職場によっては早く退社したり、休むと「一生懸命やっていない」と思われる雰囲気がまだある。一方、3ヶ国では、成果主義で短い時間で成果を出す方が良いという価値観があり、むしろ作業に時間がかかり、残業する人は能力の低い人と思なされたり、残業が多い部署の責任者は管理能力がないとされる。その結果、短時間で成果を出すように、仕事の能率を上げる努力がされている。

〈事例 5-5〉 日本では、プロセスが重要で、どんだけ一生懸命細かくやったかというプロセスが結構評価されています。アウトプットというのは、まあ、ここまでやったんだからしゃあないかみたいなね、ところがあるんです。スウェーデンやヨーロッパではプロセスはどうでもよくて、結果が全てというところがあります。それに影響を受け、より結果を重視するようになりました。

〈事例 5-6〉 ドイツ人を見て思うのは、彼らはメリハリが相当はしっかりしてるんです。基本残業しない。日本がこれだけ経済成長できたのは、みんなが長時間働いたからだと思ってたんですけど、いざ向こうに行って、ドイツ人の方が日本人より効率的であることがわかり、人生観が変わりましたね。ただ単に働けばいいっていうものじゃない。長く働けば働くほど、能率・効率は落ちる。その結果、本来やるべき時間に求められるレベルの仕事ができていない。日本人は、ドラドラッと遅くまでやっていると、働いた気になって、頑張ってるんだという気分になるんです。けど、それはおかしい、間違ってると思うようになりました。

〈事例 5-7〉 日本では残業すればお金がもらえるシステムがあり、長い時間働いていれば評価される社会です。ドイツは8時間しか働けない、評価は成果だけ、時間の観念がない。採用するときに、個人の仕事内容が決められているので、評価しやすい。ドイツは給与額も個人個人で交渉する。日本でも成果主義を導入してきているが、グループで協力することが強調されているので、チームでの仕事を個々人の評価にどう繋げていくのか、評価する人の評価能力に問題がある。//ドイツは、幼稚園でも縦割りでいろんな年齢の子がいる。発表会も個人、個人。日本はグループで演技する。個人主義の国と集団主義の日本との違いですね。

以上の事例のように、駐在の経験を経て、プロセスよりも結果を重視するようになり、遅くまで長時間働くことが評価される日本のシステムに疑問を抱くようになった人もいる。しかし一方で、集団主義的にグループで仕事をする人が多い日本で、成果主義で個々人を評価していくことの困難性に言及する人もいる。

5-4 労働者の健康や権利

第4は労働者の健康や権利についてである。日本では、労働者の健康や権利は二の次に置かれ、クライアント中心主義になっている。客の要求する納期に間に合わせるために、残業や休日出勤が強いられ続けている。また、業務（労働者の作業時間）を減らすことを考えずに、競争力を高めるために、商品に過剰な付加価値をつけたり、品質管理を徹底したりしている。一方、3ヶ国では、労働者の健康・権利が優先され、一日の労働時間の規制が守られ、所定の時間に仕事を終わらせるために、常に作業効率が考えられている。EUの労働時間指令では、最低4週間の有給休暇が義務づけられており、顧客の方も、担当者が休んでいることでクレームを言うことはない。

〈事例 5-8〉 最近、例えばブラック企業とかで、売り上げをこれだけ伸ばさなきゃいけないから有休を取るなどか、できるだけ部下を働かせろみたいなものがある。それを自分たちの会社置き換えると、例えばお客さんがこの納期で出せと言ったら出さなきゃいけないんだと、休まないで休日も出ろというところは、ちょっと紙一重な気がするんですよね。そういうシーンって結構社内の中でも見られる。日本はお客様の都合で動いているところがあるので、なかなかノーが言えない。お客さんがその日に欲しいと言ってる中で、延ばさせてくださいというのは、ビジネスチャンスが失われてしまうので、なかなか言えない。オランダの場合は違うんですよ。この日にできないか、じゃあこの日で調整付けましょうかとなる。

〈事例 5-9〉 日本人の気質というか、性格的にすべてを自分でやりきらなきゃいけないとか、時間に関係なく、頼まれたものはやりきるという、侍魂じゃないですけど、全部自分で抱え込む。//商品開発をして大きく違うのは、日本は品質とか、過剰品質も含めて、完璧じゃないと出しちゃ駄目というのがありますね。ヨーロッパ人はある程度の品質レベルがあればよい。例えば、ソフトは最低限のレベルのものを入れておけばいい。お客さんに早く出して、お客さんがそれを望むんだったら後からバージョンアップすればいい。ベースの考え方が違うんですよ。日本人はすべて完璧じゃないと出せないという。

〈事例 5-10〉 スウェーデンとかで、よく感じられるんですけど、客はあまり文句を言わない。例えば電車が遅れても誰も文句言わない。「また止まった」と受けとめるだけ。日本では電車が時間どおりに来るもので、来ないとみんな文句を言う。文句を言うから、結局、電車を作っている人とか、運行システムを作っている会社にそのしわ寄せが行く。

日本では、クライアントの要求や品質管理が優先され、労働者の健康管理への意識が弱い。インタビューでは、国がもっと強制的に労働時間を制限することが必要だという指摘もされている。

5-5 労働観・人生観

第5に、労働観・人生観の違いである。日本では「仕事が生きて甲斐」の人が多く存在している。働くことが「美德」とされ、仕事中心の人生が当たり前となっている。一方、3ヶ国では、仕事よりも、生活を楽しむことが優先され。仕事は楽しくないもの、生活の糧（かて）を得るためのものである。早く仕事を終え帰宅し、春から夏にかけては、夕陽に向かってくつろぎ、ワインを飲み、友人と楽しくやっている。元駐在員の方の多くが、このような生活を「うらやましい」と思ったと語り、人生観や「豊かさ」の価値観がごろっと変わったと言う人も少なくない。

〈事例 5-11〉 ドイツ人は人生を仕事以外の部分に時間を使うことが当然となっている。人生を楽しむという意味では、ドイツ人のほうが正しいんじゃないかと思う。日本は逆です、仕事をするのが当然で、残業をしてもあんまりみんな苦にならないというか、そういうのが普通だと思っちゃってる。そこの違いがすごく大きい。日本でも、残業規制とか、例えば毎週金曜日は早く帰んなきゃいけないと、強制的にでもそれをする意味があるのかなと思う。実際に私もドイツから日本に帰って来て、毎週金曜日、5時半に帰んなきゃいけない規則になっていて、5時半に帰ったら何をすればいいか、最初は本当に分かんなかったんですね。今はゆっくり楽しむっていうか、早く帰れるのがすごく嬉しくて。家に帰ったら、もういろいろやります。家に帰らなくても、ちょっとその後みんなで飲みに行く時間に使えて、それを必ず計画的に取れるので、そこはすごく有意義なんですね。

〈事例 5-12〉 オランダにいる時に、たまに日本に帰国して、日本人ってみんな疲れた顔をしているなと思いました。電車に乗ると、みんなもう寝ているか、携帯を見ているかです。けれどもオランダでは、電車に乗ってもみんなにこにこしている。全然笑顔の量が違うんですね。ほんとうに幸せそうです。普通の人でもボートやキャンピングカーを持っていたりして。毎日夜9時、10時まで働くことなく、5時半に仕事を終え、夏休みも3週間とる、非常に豊かな社会です。ずっとオランダ流にやりたいなと思っていましたが、日本に帰ってきたら、普通の日本人の生活に戻っちゃいましたね。

駐留先のゆったりとした「人生を楽しむ」生活に馴染んだ人でも、〈事例 5-12〉のように帰国後はもとの「日本人の生活」に戻った人も多い。

考 察

日本の長時間労働は、「過労死」という言葉と共に、1980年代に欧米諸国との貿易摩擦が深刻化した時に世界的に問題視された。1986年首相の私的諮問機関である「国際協調のための経済構造調整研究会」が欧米並みの年間総労働時間の実現と週休2日制の早期完全実現に言及し、1987年には平均年間労働時間を1800時間内にする数値目標が示された。そして、1990年には2031時間であった平均年間労働時間は1990年後半には1800時間を切る。しかしながら、性別による差が大きく、女性は1500時間台であるが、男性は2000年代でも1900～2000時間前後が主流を占め、しかもそれには「サービス残業」はカウントされていない。さらに、2000年代前半からグローバル化・情報化・金融化・雇用の非正規化が進行し、労働時間の二極化が進み、短時間労働者が増加する一方で、週60時間以上働く長時間労働者の割合が高まる（金野美奈子2015）。2013年の「労働力調査」（総務省統計局）によると、男性雇用者の13.1%が週60時間以上働いている。

日本の法律では、使用者は、労働者に「1週間について40時間、1日について8時間を越えて、労働させてはならない」（労基法第32条）、「毎週少なくとも一回の休日をあたえなければならない」（労基法第35条）とされ、割増賃金制もある。一方、EUの労働時間指令では「週平均48時間を越えないこと」され、ドイツでは「1日原則として8時間」、スウェーデンでは「原則として1週40時間以内」と法律で定められている（厚生労働省2015）。オランダは「法律上は週60時間を上限とする。ただし、商工業部門における産業別労働協約または個別労働契約上は平均38時間」（Jetro 2009）となっている。これからすると、日本の労働時間の法律は遜色のないもののように見える。ところが労働問題の専門家から問題は山積みであると指摘されている（大内伸哉2015、小室俊恵2016、鶴光太郎2010）。

最大の問題は、日本には労働時間の絶対的上限が存在せず、労働時間の上限規制が生ぬるいことである。労働基準法の36条で「労使協定をし、行政官庁に届け出た場合においては、（32条、35条の規定にかかわらず）、その協定に定めるところによって労働時間を延長し、又は休日労働させることができる」とされている。この労働基準法36条に基づく「時間外・休日労働に関する」労使間の協定のことを通常「三六（サブロク）協定」と呼ばれており、それが時間外の上限を定める限度基準となっている。限度基準には私法上の効力がなく、その履行確保は行政指導によるものの、限度基準を超えた労働時間の延長を可能にする「特別条項付き」の三六協定があると、実質的に制限がない状態になっている（大内伸哉2015）。しかも、労使協調の流れで、三六協定締結が拒否されるケースがほとんどない。労働組合の力も弱く、時間外労働のチェック機能や企業に対するペナルティ機能が働かない状態で、違法な長時間労働や割増し賃金のごまかしなどが横行している。

鶴光太郎（2010）は、肉体的・精神的健康確保のための労働時間の規制が必要であり、その改

革の方向性として、①労働解放時間（休息・休日）への規制を重視、②時間外労働への割増賃金という金銭補償から休日代替に移行すること（労働時間貯蓄制度の導入）、③適用除外や裁量制については、対象者の範囲など労使協定で柔軟にさだめながらも、使用者の恣意的運用を防ぐための行政官庁への届出を義務化すること、を挙げている。

以上の改革は国レベルのものであり、それだけでは不十分で、企業レベルでの組織改革も必要である。これまで論じてきたように、日本の場合は、第1に、集団主義的決定方式が採用され、情報の共有と合意形成が重視され、それが会議の多さに結びついている。第2に、賃金が職務給でなく、職務の定義（ジョブ・ディスクリプション）が不明確で、自分の仕事が終われば退社する行動がとりにくい。第3に、人事評価が、どれだけ時間をかけて努力してきたかや企業組織への忠誠心によってなされている。第4に、労働者の健康や権利よりもクライアントの意向が優先されている。

以上のような企業文化・体制が長時間労働の背景にあり、この企業のあり方を問い直していくことがWFBの実現にとって不可欠なことである。企業は、①自己裁量の範囲を広げる、②職務内容を明確化させる、③フレックスタイム制・成果主義などを導入して生産効率をあげる、④顧客の無理な要求を退け、労働者の健康や権利を優先する、といった改革に取り組む必要がある。

さらに、個人のレベルの改革では、労働観・人生観が問題になる。日本では、「働くことが美德」され、家庭よりも職場のほうが楽しいという人も少なくない。仕事が好きで長時間をまったく厭わない、喜んで職場にいることを選択している人もいる。自分の健康に害を与えることと分かっているにもかかわらずやめることができないという段階になると、まさに「労働中毒」（ワークホリック）の状態である。元駐在員のインタビュー調査では、赴任するまで「仕事中心が当たり前」と思っていたが、仕事に対する考え方が変わり、家族との時間が大切であると思うようになった人が多かった。日本人の働き方を変えるのには、こうした個々人の価値観を変えていくことも必要であろう。

付 記

本稿で用いたデータは、2014年度の文部科学省の科学研究費補助金（基盤研究（B）（一般）『グローバル化時代の日本男性のワーク・ファミリー・バランスに関する研究』（2012年度～2015年度、課題番号2430153、研究代表：高橋美恵子、研究分担者：善積京子、斧出節子、松田智子、釜野さおり）の助成によって得られたものである。

本論文は、善積京子、斧出節子、釜野さおり、高橋美恵子、松田智子が、第67回関西社会学会大会（2016年）において報告した「グローバル化時代の日本男性の働き方－EU諸国における元駐在員のインタビュー調査から－」を、善積が加筆・改稿したものである。

本調査のインタビューにお応えくださった方々、調査対象者を紹介してくださった方、および多くの貴重なご意見をいただいた本プロジェクトのメンバーに深く感謝いたします。

参考文献

アマルティア・セン、池本幸生他訳、2006『不平等の再検討－潜在能力と自由』岩波書店。

- アマルティア・セン, 石塚雅彦訳, 2000『自由と経済開発』日本経済新聞社.
- Hobson, Barbara. 2013, "Introduction: Capabilities and Agency for Worklife Balance", Hobson, Barbara ed., *Worklife Balance: The Agency and Capabilities Gap*. Oxford University Press. pp.1-31.
- 金野美奈子, 2015「働く時間と個人の時間－労働時間の仕組みとワークライフバランス」, 小川慎一・山田他著, 『働くこと』を社会学する－産業・労働社会学』有斐閣.
- 厚生労働省, 2015「欧州地域にみる厚生労働施策の概要と最近の動向」『海外情勢報告』 pp.112-283. (<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/16/>, 2016年5月23日取得)
- Jetro (日本貿易振興機構・ジェトロ) 2009, 「欧州各国の雇用制度一覧」『ユーロトレンド』2009年8月号 (https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000115/0908R3.pdf, 2016年5月10日取得)
- 松田智子, 2012「新たなワーク・ファミリー・バランス論に向けて－センの〈潜在能力〉アプローチの有効性－」『佛教大学社会学部論集』第54号, pp.85-100.
- 小室俊恵, 2016『労働時間革命－残業削減で業績向上！その仕組みが分かる』毎日新聞出版.
- 斧出節子, 2013「ドイツにおけるワーク・ライフ・バランス政策の実践－企業・組合・地域での実践－」『京都華頂大学現代家政学研究紀要』, 第3号, pp.3-11.
- 大内伸哉, 2015『労働時間制度改革－ホワイトカラー・エグゼンプションはなぜ必要か』中央経済社.
- Takahashi, Mieko, Tomoko Matsuda, Setsuko Onode, Saori Kamano and Kyoko Yoshizumi, 2013 "Work-Life Balance in Japan: New Policies, Old Practices", Hobson, Barbara ed., *Worklife Balance: The Agency and Capabilities Gap*. Oxford University Press. pp.92-125.
- 高橋美恵子, 2014「ジェンダーの視点から見る日本のワーク・ファミリー・バランス－EU 諸国との比較考察」『フォーラム現代社会学』第13号, 75-84頁.
- 鶴光太郎, 2010, 「労働時間改革－鳥瞰図としての視点」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著, 『労働時間改革－日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 善積京子, 2014「共働き家庭の父親のワーク・ライフ・バランス－三領域の潜在能力を焦点にして－」『追手門学院大学社会学部紀要』第8号, pp.77-102.

2017年1月5日受理