

全トヨタ労働組合連合会受託研究

グローバル化に伴う 海外事業体運営に関わる組合員の働き方

2008年8月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

目 次

序章:調査計画の概況

I 調査結果の要約と政策課題

1.要約.....	1
2.出向をめぐる労使の課題.....	12

II 出向者アンケート調査結果の分析

1.アンケート調査の課題と方法	18
2.出向先の主な特徴	19
3.回答者の主な属性	21
4.出向期間と赴任形態	24
5.仕事内容と働き方	26
6.コミュニケーション	32
7.就業時間管理	37
8.生活困りごと体験と生活支援制度	38
9.「やりがい」とその理由	43
10.改善すべき課題	47
11.自由記述欄に寄せられた意見	48

III 企業アンケート調査結果の分析

1.回答企業の主な属性	51
2.出向者の人選・出向内示・準備期間について	51
3.業務支援体制と就業時間管理	55
4.生活支援制度とその利用状況	57
5.帰任後の会社施策	60
6.出向要員の確保・育成施策	61
7.出向者の役割	63

付録

1.ヒアリング調査結果まとめ	66
2.海外出向者向けアンケート票	69
3.企業人事担当者向けアンケート票	75

序章:調査計画の概要

テーマ:グローバル化の進展に伴う

海外事業体運営に関わる組合員の働き方

1. 調査趣旨

(背景)

○グローバル競争が熾烈化する中、グループの海外事業展開は、急速にその速度を早めつつ、その規模と範囲の拡大を続けている。今後も、全世界で様々なプロジェクト等の立ち上げが相次いでおり、海外拠点の事業運営を遂行するために海外赴任する組合員も急増している。併せて、TPSの本格的な導入に伴い、今や現地事業体の事業内容は、1企業のみならずグループ全体に及びネットワークも一層緊密になって、複雑化・高度化してきている。

(問題意識)

○各海外拠点では、海外事業体の順調な立ち上げから、将来的な自立化に至るまで、それぞれのステップにあわせて体制づくりを進めている。その中で、海外で働く多くの組合員が、現地事業体の製造準備、生産量拡大への対応や、現地従業員の人材育成など海外拠点を支援するために、言葉や文化の異なる環境下で、尽力している。一方、国内では、技術・技能レベルの維持・向上から、今以上に海外出向要員としての中核人材の確保が、難しい状況にある。このままの状態が続けば、国内外に働く組合員の働き甲斐・やりがいにも影響し、現地事業体のみならず、グループ全体のグローバル化戦略への影響が懸念される。

(調査目的)

海外で働く出向者は、何に悩み・苦勞しているのか、その働き方にどのような影響があるのか、企業による海外赴任者へのサポート体制及び、赴任者の人材育成はどのように行われているのか、などについて把握し、海外赴任者がよりやり甲斐を持ち、より安心して働ける環境づくりに向け、企業労使で取り組むべき課題・役割を提言する。

2. 研究体制

研究主査 金城学院大学 山本 郁郎 教授

中部産政研 河原真一(事務局長)、松井英治(研究員)

3. 調査対象拠点

ASEAN、中国の生産拠点を持つ企業

・トヨタグローバル戦略(IMVプロジェクトなど)の象徴的な地域であるASEANと、かつ加盟組合の拠点数が多い中国を対象とする。とくに、この地域は、急速に事業展開がなされ、かつTPSによる生産ネットワークも築かれつつあり、組合員の働き方も一段と高まっている。また、巨大新興市場のため、今後、加盟組合の進出が増えることが予想される。

4. 調査のアプローチと調査項目

- ・ 企業人事部及び出向経験者に対し、ヒアリング調査を実施。その結果をもとに、アンケート内容を作成し、対象拠点進出加盟企業及び出向者へのアンケート調査を実施する。

		対象者	対象組合	必要(回収)数	調査項目(大枠)	展開時期
ヒアリング調査	①	企業人事部	主要を中心に選定。	各社1名 (計4名)	業務支援制度、生活支援制度、出向要因の確保・育成など	10月中旬～ 12月上旬
	②	出向経験者	加盟組合の中から、規模に応じて選定。	各社2名 (計9名)	出向先での働き方／現地スタッフとのコミュニケーション／現地での生活環境／満足度 など	10月中旬～12月上旬
アンケート調査	③	企業人事部	進出加盟企業	進出組合数	出向内示・期間、業務・生活支援任支援、出向者の確保・育成、出向者の役割の変化など	展開： 1月中旬 回収： 3月下旬
	④	現地赴任者	進出加盟企業	ASEAN 121 部 中国 159 部	出向先での働き方／現地スタッフとのコミュニケーション／時間管理／生活支援／満足度 など	

5. 全体スケジュール

調査期間: 2007年9月～2008年8月

	2007年				2008年							
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
ステップ①		→	→									
ステップ②		→	→									
ステップ③					→	→						
ステップ④					→	→	→					
分析・まとめ								→	→	→		
報告書作成										→	→	★報告書まとめ

以上

I 調査結果の要約と政策課題

1.要約

1) 出向をめぐる現状と課題を明らかにする。

ここでは、出向者の属性・所属企業・出向先の状況などを踏まえ、出向者の働き方と暮らし、それを支える制度とその運用実態をめぐる現状と課題を明らかにし、企業労使が直面する諸課題をより具体的に示すよう試みたい。

2) 「やりがい」を感じる海外出向

まず、出向者の圧倒的多数が出向先での仕事に「やりがい」を感じているという事実の確認からはじめたい。「やりがいを感じる」出向者の割合（「大いに感じる」+「まあ感じる」）は91.1%に達する（表1-38）。これだけ「やりがいを感じる」割合が高いと、主要な項目とのクロス集計によってその要因を探っても、相関が推定できる項目を見いだすことは難しい。わずかに年齢では「40歳以上」「技能職」、仕事権限が「日本と同じ」、出向者間トラブルが「しばしばある」、あるいは現地従業員とのコミュニケーションが「難しい」と感じる出向者の間で、「やりがいを感じる」割合がやや低いことが読みとれる程度である。後に見るように、出向先での長時間就業の「日常化」は大きな問題であるが、それすら「やりがい」にはほとんど影響していない。

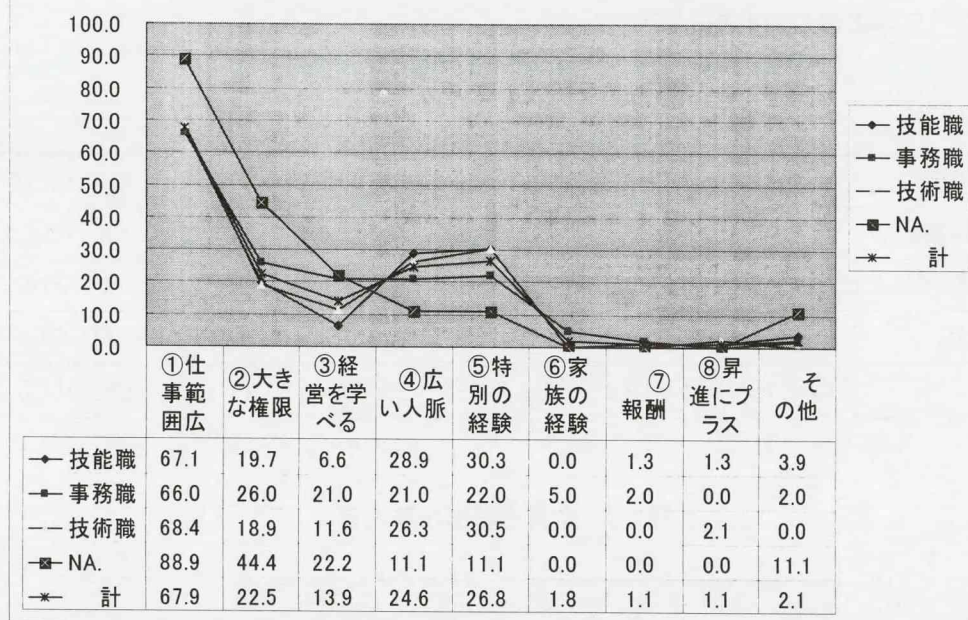
「やりがいの理由」を見ると（図1-4）、端的にいつて「仕事のおもしろさ」、すなわち「仕事範囲の広さ」（67.9%）や「仕事権限の大きさ」「広い人脈」などが第一の理由としてあげられている。仕事だけでなく異文化体験を含めて「特別な経験」という回答が26.8%を集めて、2番目に高い割合となっている。一方、「報酬」や「昇進」といった代価・経済的な理由をあげる人はきわめて少ない。

このように9割余の出向者が「仕事のおもしろさ」に「やりがい」を感じている。しかし、だからといって出向者の仕事や暮らしに問題がないわけではない。また、出向が長期化した場合にも、このように高いモチベーションが維持できるかどうか疑問が残る。以下、出向者が直面する働き方と暮らしの課題について見てゆく。

表 1-38 主な要因別/「やりがい」

	Q31	大いに感じる	まあ感じる	どちらともいえぬ	あまり感じぬ	ほとんど感じぬ	NA	計
企業規模	大企業	98(50.3)	80 (41.0)	12 (6.2)	2 (1.0)	0 (0.0)	3 (1.5)	195 (100.0)
	中企業	23(43.4)	24 (45.3)	6 (11.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0(0.0)	53 (100.0)
	小企業	14(43.8)	16 (50.0)	2 (6.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	32 (100.0)
年齢	20 代	12(60.0)	8 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
	30-34 歳	31(54.4)	24 (42.1)	2 (3.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	57 (100.0)
	35-39 歳	51(58.0)	28 (31.8)	7 (8.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (2.3)	88 (100.0)
	40歳以上	41(35.7)	60 (52.2)	11 (9.6)	2 (1.7)	0 (0.0)	1 (0.9)	115 (100.0)
仕事権限	日本と同じ	11(28.9)	18 (47.4)	6 (15.8)	1 (2.6)	0 (0.0)	2 (5.3)	38 (100.0)
	やや大きい	67(44.1)	71 (46.7)	12 (7.9)	1 (0.7)	0 (0.0)	1 (0.7)	152 (100.0)
	大きい	51(63.0)	29 (35.8)	1 (1.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
	NA.	6(66.7)	2 (22.2)	1 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
トラブル	しばしばある	17(44.7)	15 (39.5)	6 (15.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	38 (100.0)
	時々ある	31(38.3)	45 (55.6)	5 (6.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
	ほとんどない	87(55.1)	60 (38.0)	8 (5.1)	2 (1.3)	0 (0.0)	1 (0.6)	158 (100.0)
	NA.	0(0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (66.7)	3 (100.0)
残業時間	30時間未満	27(50.0)	23 (42.6)	2 (3.7)	2 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	54 (100.0)
	30-45 時間	45(44.1)	50 (49.0)	7 (6.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	102 (100.0)
	45-60 時間	31(52.5)	22 (37.3)	5 (8.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.7)	59 (100.0)
	60時間以上	30(50.0)	24 (40.0)	6 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
	NA.	2(40.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	5 (100.0)
現地従業員 とのコミュニ ケーション	良好	42(70.0)	17 (28.3)	1 (1.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
	まあ良好	42(44.2)	47 (49.5)	5 (5.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.1)	95 (100.0)
	やや難しい	43(41.3)	48 (46.2)	10 (9.6)	2 (1.9)	0 (0.0)	1 (1.0)	104 (100.0)
	難しい	8(42.1)	6 (31.6)	4 (21.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (5.3)	19 (100.0)
	NA.	0(0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
	計	135(48.2)	120 (42.9)	20 (7.1)	2 (0.7)	0 (0.0)	3 (1.1)	280 (100.0)

図1-4 職種別やりがいの理由



3) 出向者の働き方

(1)「日常管理」から「プロジェクト業務」へ

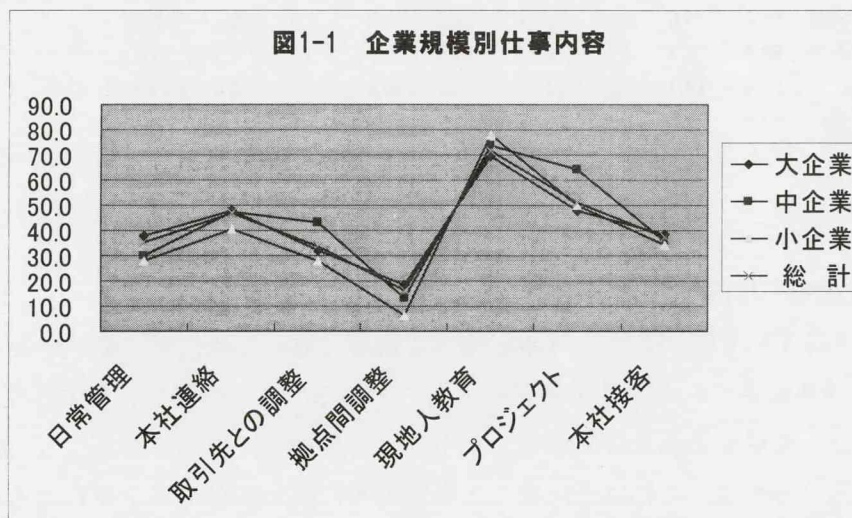
出向者の働き方から見ていこう。日本と比べて顕著な違いは出向者の職位の高さ（表1-17）であり、仕事範囲の広さ・仕事権限の大きさである。多くの場合、わずかな人数の出向者が中心となって現地法人を運営するのだから、海外拠点での働き方がこうした特徴を持つことは当然であろう。これは出向者の企業規模等に関わりなく広く見られる特徴である。

出向者の「仕事内容」を企業規模別に描いてみたのが図1-1である。ラインの一致した動きに見られるように、企業規模に関わりなく、出向者の仕事内容は「**日常管理**」から「**プロジェクト(現地人材育成)業務**」へという変化を示している。具体的に見よう。規模を超えて、最も高い割合を占めたのは「現地従業員教育」(71.4%)である。グローバル戦略の展開に伴い、業務を現地従業員に移していくことが最重要課題になった。「日常管理」から「プロジェクト業務」へと現地従業員の仕事範囲も確実に拡大しつつある。「現地従業員教育」はそのための柱であり、かつ出向者不足を補う長期的に最も有効な施策である。それが中・小企業でも根づいていることに刮目したい。ついで「プロジェクト業務」(51.1%)である。注目すべきは中・小企業で「プロジェクト業務」の割合が大企業を上回って高かったことである。完成車・部品大手企業におけるグローバル戦略の強化に伴い、中・小部品企業でもトヨタ生産方式の導入など「プロジェクト業務」の比重が高まっている。やはり規模に関係なく大きな割合を占めたのが「本社との連絡・折衝」(46.8%)であり、「本社からの来客接待」(37.5%)である。これらの項目が高い割合を占める背景には、海外拠点業務の本社グ

ローバル戦略への統合の強化という過程がある。

表1-17 日本の職位/出向先の職位

		出 向 先						
Q14/Q15		役職なし	係長級	課長級	部次長級	NA	計	
赴 任 前	役職なし	31 (26.7)	15 (12.9)	42 (36.2)	26 (22.4)	2 (1.7)	116 (100.0)	(41.4)
	係長級	1 (0.7)	9 (6.0)	80 (53.3)	60 (40.0)	0 (0.0)	150 (100.0)	(53.6)
	課長級以上	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (90.9)	1 (9.1)	0 (0.0)	11 (100.0)	(3.9)
	NA.	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	1 (33.3)	3 (100.0)	(1.1)
	計	32 (11.4)	24 (8.6)	133 (47.5)	88 (31.4)	3 (1.1)	280 (100.0)	



(2) 業務支援体制と本社対応の問題点

海外生産拠点の業務支援は基本的には「現場」、すなわち「関連機能部署」や「マザー工場」が担当している。小企業のように組織分化が進んでいないところでは「海外生産統括部署」が比較的大きな割合を占めるが、大企業では「海外生産統括部署」の役割は後景に退き、「地域統括拠点」に拠点支援機能が移りつつある様子が窺われる。

海外生産拠点の本社グローバル戦略への統合が強まっていること、その結果本社との連絡が重要性を増していることはすでに指摘したが、「本社との折衝」には規模によって力点の置き所が若干異なるものの、さまざまな問題を出向者は感じている（表1-21）。「回答翻訳の必要性」は大・中企業でとくに高い(32-35%)。本社からの指示には現地従業員に周知すべきものが少なくないが、そのために**英語ないし現地語への翻訳が出向者に大きな負担となっている**現状がここに示されている。こうした負担の軽減はある程度技術的に可能であり、早急な対応が求められる。「窓口が不明」は中・小企業でとくに高い(39-46%)。

この他「回答が遅い」は企業を問わず高く、「些末な情報を要求」は大・中企業で高い。これら問題点は多くが**本社部署間で「情報の共有化」がうまくいっていない**、換言すれば組織の縦割りに起因するものが多い。組織運営の効率化の観点からも早急な対応が求められよう。

表1-21 企業規模・職種・出向先/本社折衝の問題点(複数回答)

S1・Q5 Q6/Q20	回答が遅い	窓口不明	回答不的確	些末情報要求	回答翻訳必要	問題なし	計
大企業	54 (27.7)	60 (30.8)	29 (14.9)	54 (27.7)	70 (35.9)	28 (14.4)	195 (100.0)
中企業	14 (26.4)	21 (39.6)	7 (13.2)	15 (28.3)	17 (32.1)	7 (13.2)	53 (100.0)
小企業	9 (28.1)	15 (46.9)	5 (15.6)	3 (9.4)	8 (25.0)	5 (15.6)	32 (100.0)
技能職	20 (26.3)	17 (22.4)	7 (9.2)	157 (19.7)	28 (36.8)	22 (28.9)	76 (100.0)
事務職	25 (25.0)	40 (40.0)	11 (11.0)	37 (37.0)	33 (33.0)	9 (9.0)	100 (100.0)
技術職	31 (32.6)	35 (36.8)	19 (20.0)	20 (21.1)	32 (33.7)	8 (8.4)	95 (100.0)
NA.	1 (11.1)	4 (44.4)	4 (44.4)	0 (0.0)	2 (22.2)	1 (11.1)	9 (100.0)
中国	39 (24.5)	55 (34.6)	31 (19.5)	44 (27.7)	39 (24.5)	24 (15.1)	159 (100.0)
アセアン	38 (31.4)	41 (33.9)	10 (8.3)	28 (23.1)	56 (46.3)	16 (13.2)	121 (100.0)
計	77 (27.5)	96 (34.3)	41 (14.6)	72 (25.7)	95 (33.9)	40 (14.3)	280 (100.0)

(3) 長時間労働の日常化

出向者は仕事に「やりがい」を感じる反面、長時間労働の日常化に直面している。表1-30が示すように、**残業時間「45時間以上」の出向者は42.5%、内「60時間超」は21.4%に達する**。回答数が少ないこともあって、小企業ではばらつきも目立つが、長時間労働が日常化していることはまず疑問の余地がないであろう。「45時間以上」の出向者を職種別に見ると、技能職には28.9%と少なく、技術者でも38.9%であるが、事務職では58.0%と極端に高くなる。事務職の場合、出向先で経営全般に関わることが多いので、ある程度は仕方ないとしても、この数字は許容の限度を超えるものといわざるを得ない。出向先業務内容の高度化と就業時間の長時間化はある程度正の相関を示すとは思われるが、上記の実態は出向者の心身の健康に悪影響を及ぼす危険水域にあるものと考えられる。このような出向先における就業実態を把握しようとする努力を、これまで企業労使は怠ってきた。海外では言葉や文化・風土などの異なる中で生活し働かなければならない状況にあり、出向先での長時間労働は国内以上に、本人の精神的な負荷を高めると同時に、家族にも深刻な問題を引き起こしかねない。結局は出向先業務にも悪影響をもたらす可能性は小さくない。**長時間就業の実情把握と適切な対応策の実施は、労使の緊急な課題といえよう。**

表1-30 企業規模・出向先・職種・稼働年数/残業時間

S1・Q5・Q6・Q7/Q25	30 時間未満	30-45 時間	45-60 時間	60 時間以上	NA	計
大企業	37 (19.0)	73 (37.4)	43 (22.1)	38 (19.5)	4 (2.1)	195 (100.0)
中企業	9 (17.0)	17 (32.1)	12 (22.6)	14 (26.4)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	8 (25.0)	12 (37.5)	4 (12.5)	8 (25.0)	0 (0.0)	32 (100.0)
中国	28 (17.6)	59 (37.1)	39 (24.5)	29 (18.2)	4 (2.5)	159 (100.0)
アセアン	26 (21.5)	43 (35.5)	20 (16.5)	31 (25.6)	1 (0.8)	121 (100.0)
技能職	12 (15.8)	40 (52.6)	9 (11.8)	13 (17.1)	2 (2.6)	76 (100.0)
事務職	18 (18.0)	23 (23.0)	26 (26.0)	32 (32.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	20 (21.1)	36 (37.9)	23 (24.2)	14 (14.7)	2 (2.1)	95 (100.0)
NA.	4 (44.4)	3 (33.3)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (0.0)	9 (100.0)
3年未満	2 (12.5)	6 (37.5)	5 (31.3)	3 (18.8)	0 (0.0)	16 (100.0)
3-7年	18 (19.1)	30 (31.9)	21 (22.3)	23 (24.5)	2 (2.1)	94 (100.0)
7年以上	34 (21.4)	63 (39.6)	30 (18.9)	29 (18.2)	3 (1.9)	159 (100.0)
NA.	0 (0.0)	3 (27.3)	3 (27.3)	5 (45.5)	0 (0.0)	11 (100.0)
計	54 (19.3)	102 (36.4)	59 (21.1)	60 (21.4)	5 (1.8)	280 (100.0)

4) コミュニケーションを促進するために

(1) 現地従業員とのコミュニケーションの大切さ

現地従業員の業務遂行能力の向上、そのための人材育成の必要性がますます高まるにつれて、現地従業員とのコミュニケーションは一層重要性を増している。そうした観点から見ると、**現地従業員とのコミュニケーションは「良好」**(「良好」+「まあ良好」)が55.3%を占めてひどく悪いわけではないが、**手放して安閑としていられる状況でもない**(表1-22)。とくに40歳以上の技能職では半数を超える出向者が現地従業員とのコミュニケーションを「難しい」と感じているのである。

現地従業員とのコミュニケーションは現地語学習への取り組み姿勢に強く相関する。その意味では現地従業員とのコミュニケーションをより円滑にするためには、出向者に現地語学習機会を保証することが大切である。現地語学習機会が制度としてある企業は大・中企業では84-89%に達するが、小企業では「制度なし」が40%に及ぶ。このように大・中企業では制度的に現地語を学ぶ機会が保障されているのに対して、小企業ではこの点がまだまだ弱い。しかし、現地従業員とのコミュニケーションが「良好」とする割合は、小企業といえども大・中企業と遜色のない水準にあった。こうしたことから大・中企業では制度的に現地語を学ぶ機会が保障され、中企業ではやや低い、大企業ではこれを利用して現地語を学ぶ人々の割合が高い。こうした出向者が現地従業員とのコミュニケーションを支えていると考えられるが、小企業では出向者個人の努力で現地従業員とのコミュニケーシ

ョンが維持されているということになるのであろう。**こうした個人の「がんばり」に期待する姿勢は改善されるのが望ましい**。また利用状況を見ると、大・中企業でも「利用経験なし」は33-49%とかなり大きな割合を占める。現地語学習ができる時間の確保が必要である。

表1-22 企業規模・年齢・職種/現地コミュニケーション状況

S1・Q1・Q5/Q21	良好	まあ良好	やや難しい	難しい	NA	計
大企業	45 (23.1)	66 (33.8)	73 (37.4)	10 (5.1)	1 (0.5)	195 (100.0)
中企業	9 (17.0)	16 (30.2)	20 (37.7)	7 (13.2)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	6 (18.8)	13 (40.6)	11 (34.4)	2 (6.3)	0 (0.0)	32 (100.0)
20 代	5 (25.0)	11 (55.0)	4 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34 歳	17 (29.8)	18 (31.6)	21 (36.8)	0 (0.0)	1 (1.8)	57 (100.0)
35-39 歳	18 (20.5)	34 (38.6)	29 (33.0)	7 (8.0)	0 (0.0)	88 (100.0)
40 歳以上	20 (17.4)	32 (27.8)	50 (43.5)	12 (10.4)	1 (0.9)	115 (100.0)
技能職	7 (9.2)	28 (36.8)	33 (43.4)	7 (9.2)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	25 (25.0)	37 (37.0)	33 (33.0)	5 (5.0)	0 (0.0)	100 (100.0)
技術職	26 (27.4)	28 (29.5)	35 (36.8)	5 (5.3)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	2 (22.2)	2 (22.2)	3 (33.3)	2 (22.2)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	60 (21.4)	95 (33.9)	104 (37.1)	19 (6.8)	2 (0.7)	280 (100.0)

(2) 出向者間トラブルのマネジメント

他方、出向者は比較的少人数で、チームとして業務を遂行するだけに、出向者間のコミュニケーションがうまくいっているかどうかは、業務の上でも、出向者の精神的な負荷の上でも重要な要素であろう。トラブルを経験した出向者の割合は42.5%、そのうち「しばしばある」は13.6%を占める（表1-27）。ほとんど規模には関係がなく、事務職や40歳以上の出向者でやや高い傾向が見られる。

問題は出向者間トラブルにどう対処したかである。圧倒的に多いのが「がまんする」（46.2%）、「日常の意思疎通に努力」も21.8%と高い。これに対して「率直な話し合い」は22.7%である。この結果は小さな**日本人出向者集団のなかで波風を立てまいとする出向者の姿勢**を強く浮かび上がらせる。しかし、それでは問題は内向するばかりで、精神的負荷も増大する。トラブルを早く発見し、早期に解決することが肝心であり、そのためには**人間関係のトラブルを個人の性格の問題ではなく、「いつでもどこでもありうること」であり、「話し合いによる解決が可能なこと」として取り扱うことが必要**であろう。海外出向経験者からのヒヤリングによると、出向者間の人間関係がよくなければ、現地従業員との

よい関係を築くことは難しいという。出向者のチームワーク向上のために上で述べた意識改革が重要であり、そのために出向先トップの果たす役割はやはり大きい。

表1-27 企業規模・年齢・職種・出向先/出向者間トラブルの有無

S1・Q1・Q5・Q6/Q23	しばしばある	まれにある	ほとんどない	NA	計
大企業	29 (14.9)	50 (25.6)	114 (58.5)	2 (1.0)	195 (100.0)
中企業	6 (11.3)	19 (35.8)	28 (52.8)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	3 (9.4)	12 (37.5)	16 (50.0)	1 (3.1)	32 (100.0)
30歳未満	3 (15.0)	6 (30.0)	11 (55.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34歳	9 (15.8)	18 (31.6)	30 (52.6)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39歳	13 (14.8)	28 (31.8)	46 (52.3)	1 (1.1)	88 (100.0)
40歳以上	13 (11.3)	29 (25.2)	71 (61.7)	2 (1.7)	115 (100.0)
技能職	9 (11.8)	22 (28.9)	44 (57.9)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	17 (17.0)	30 (30.0)	52 (52.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	11 (11.6)	28 (29.5)	56 (58.9)	0 (0.0)	95 (100.0)
NA.	1 (11.1)	1 (11.1)	6 (66.7)	1 (11.1)	9 (100.0)
中国	20 (12.6)	40 (25.2)	96 (60.4)	3 (1.9)	159 (100.0)
アセアン	18 (14.9)	41 (33.9)	62 (51.2)	0 (0.0)	121 (100.0)
計	38 (13.6)	81 (28.9)	158 (56.4)	3 (1.1)	280 (100.0)

5) 暮らしの支援体制:制度と実際

(1) 運用上での課題がある一時帰国制度

充実した生活がなければ仕事に集中することはできない。まして異文化社会での生活にはそれを支える支援が必要である。一時帰国制度は企業規模に関わりなく広く整備が進んだ制度である（表1-34）。しかし、「満足」という回答はわずかに37.1%にとどまり、「不満」21.4%、「利用経験なし」が35%を占める。とくに大・中企業で「利用経験なし」の割合が高い。制度はあっても利用しにくい、その主な理由は出向先の業務が忙しくて、一時帰国が思うようにできないか、期間等が制限されることではないかと思われる。とくに単身赴任者や未婚者の場合、相談相手として「家族・知人」の比率が高く、一時帰国は心身のリフレッシュに不可欠であることを考えると、こうした運用面での改善が強く望まれるところである。

表1-34 企業規模・家族帯同/一時帰国制度

S1・Q3/Q30b	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	72 (36.9)	34 (17.4)	74 (37.9)	6 (3.1)	9 (4.6)	195 (100.0)
中企業	17 (32.1)	17 (32.1)	17 (32.1)	0 (0.0)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	15 (46.9)	9 (28.1)	7 (21.9)	1 (3.1)	0 (0.0)	32 (100.0)
家族帯同	48 (39.3)	24 (19.7)	48 (37.7)	3 (2.5)	1 (0.8)	122 (100.0)
単身赴任	37 (37.8)	23 (23.5)	31 (31.6)	1 (1.0)	6 (6.1)	98 (100.0)
独身者	14 (31.1)	8 (17.8)	19 (42.2)	2 (4.4)	2 (4.4)	45 (100.0)
NA.	5 (33.3)	5 (33.3)	2 (13.3)	1 (6.7)	2 (13.3)	15 (100.0)
計	104 (37.1)	60 (21.4)	98 (35.0)	7 (2.5)	11 (3.9)	280 (100.0)

(2) 深刻な利用状況の健康管理制度

出向先での健康管理の重要性については改めていうまでもない。ところが、たしかに健康管理制度の普及は企業規模を問わず進んでいるが、利用状況については問題が少なくない(表1-36)。「満足」はやっと半数を超えるが、「不満」が15.7%、そして「利用経験なし」が26.1%に達する。大・中企業で「利用経験なし」が26-30%と高いのである。前に見たように、業務繁忙から出向先では長時間残業の常態化が進んでいる。にもかかわらず、表2-17に見られるように、残業・休日出勤データの収集に基づいて就業時間を把握している企業は極めて少ない。そうした現状では**健康管理によるいわばアウトプットからのチェックは「最後の砦」である**。それが制度はともかく、利用状況がかくも悪いのは大きな問題といわねばならない。定期的な健康診断の実施が行われておらず、個人に任せている。あるいは出向先によっては、地元に必要な健康管理を行うことができる医療機関がない、さらに健康診断で精密検査の必要性が指摘されたにもかかわらず、そのための医療施設が遠隔地などの理由で適切な対処が行われないなど、事情はさまざまであろう。しかし、健康診断とその結果に対する適切な対応は、それが「最後の砦」であることを考えれば、何よりも優先されなければならない事項であろう。

健康管理に関連して、「困った経験のある問題」について訊ねた結果(図1-3)では単身赴任者・独身者の場合、「食事」や「自分の健康」をあげるものの割合が30-40%と非常に高かった。借り上げアパートで日常の食事を供する場合、あるいはアパート近くの食堂を利用する場合等いろいろなケースがあろう。これらについて経験者の情報を基に適切な改善を行うことが、単身赴任者・独身者の健康を維持する上で重要であろう。

今ひとつの問題はメンタルヘルス・ケアである。自由記述にも寄せられたように、異文化環境での仕事と生活は過大なストレスを出向者とその家族に課することになる。その解消・緩和を適切に行わなければ、深刻な結果を招くことにもなりかねない。ますます重要性が増している課題でありながら、企業アンケートはメンタルヘルス・ケアに未だほとん

ど関心が払われていない状況を浮かび上がらせている（表2-18）。メンタルヘルス・ケアの「制度がない」企業は中・小企業で86-95%、大企業でも60%に及ぶのが現状である。出向者とその家族を含むストレス・ケアについては国内と同水準の対応が求められる。

表1-36 企業規模・年齢/健康診断・医療制度

S1・Q3/Q30d	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	103 (52.8)	31 (15.9)	52 (26.7)	1 (0.5)	8 (4.1)	195 (100.0)
中企業	26 (49.1)	6 (11.3)	16 (30.2)	3 (5.7)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	18 (56.3)	7 (21.9)	5 (15.6)	1 (3.1)	1 (3.1)	32 (100.0)
20代	6 (30.0)	1 (5.0)	11 (55.0)	1 (5.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34歳	39 (68.4)	6 (10.5)	12 (21.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39歳	47 (53.4)	16 (18.2)	18 (20.5)	4 (4.5)	3 (3.4)	88 (100.0)
40歳以上	55 (47.8)	21 (18.3)	32 (27.8)	0 (0.0)	7 (6.1)	115 (100.0)
計	147 (52.5)	44 (15.7)	73 (26.1)	5 (1.8)	11 (3.9)	280 (100.0)

表2-17 企業規模／時間管理のやり方

規模/Q15	拠点長に指示	データ収集	健康管理徹底	何もしない	その他	NA	計
大企業	3 (42.9)	1 (14.3)	3 (42.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (42.9)
中企業	5 (35.7)	4 (28.6)	0 (0.0)	4 (28.6)	1 (7.1)	0 (0.0)	5 (35.7)
小企業	8 (47.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	4 (23.5)	3 (17.6)	1 (5.9)	8 (47.1)
計	16 (42.1)	6 (15.8)	3 (7.9)	8 (21.1)	4 (10.5)	1 (2.6)	16 (42.1)

図1-3 赴任形態別困った経験のある問題

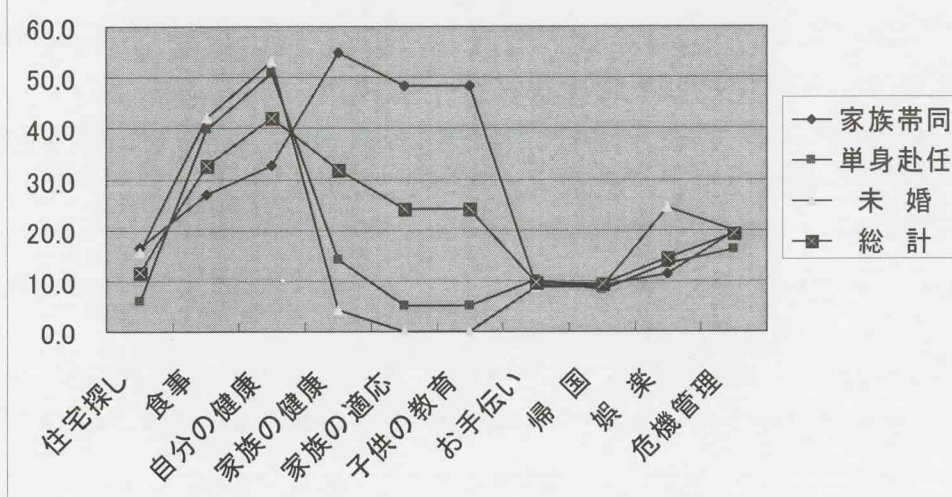


表 2-18 企業規模／生活支援制度の利用状況

規模/Q16		医療制度	メンタルヘルス	一時帰国制度	長期休暇制度	子女就学補助	子女進学相談	危機管理体制
大企業	大いに利用	10 (100.0)	3 (30.0)	10 (100.0)	4 (40.0)	8 (80.0)	4 (40.0)	5 (50.0)
	利用少ない	0 (0.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	3 (30.0)	2 (20.0)
	制度なし	0 (0.0)	6 (60.0)	0 (0.0)	5 (50.0)	2 (20.0)	3 (30.0)	3 (30.0)
中企業	大いに利用	12 (80.0)	0 (0.0)	14 (93.3)	4 (26.7)	12 (80.0)	1 (6.7)	4 (26.7)
	利用少ない	1 (6.7)	2 (13.3)	1 (6.7)	1 (6.7)	2 (13.3)	2 (13.3)	7 (46.7)
	制度なし	2 (13.3)	13 (86.7)	0 (0.0)	10 (66.7)	1 (6.7)	12 (80.0)	4 (26.7)
小企業	大いに利用	18 (90.0)	0 (0.0)	17 (85.0)	2 (10.0)	11 (55.0)	0 (0.0)	2 (10.0)
	利用少ない	0 (0.0)	1 (5.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	4 (20.0)	1 (5.0)	8 (40.0)
	制度なし	2 (10.0)	19 (95.0)	0 (0.0)	18 (90.0)	4 (20.0)	19 (95.0)	10 (50.0)
計	大いに利用	40 (88.9)	3 (6.7)	41 (91.1)	10 (22.2)	31 (70.5)	5 (11.1)	11 (24.4)
	利用少ない	1 (2.2)	4 (8.9)	4 (8.9)	2 (4.4)	6 (13.6)	6 (13.3)	17 (37.8)
	制度なし	4 (8.9)	38 (84.4)	0 (0.0)	33 (73.3)	7 (13.6)	34 (75.6)	17 (37.8)

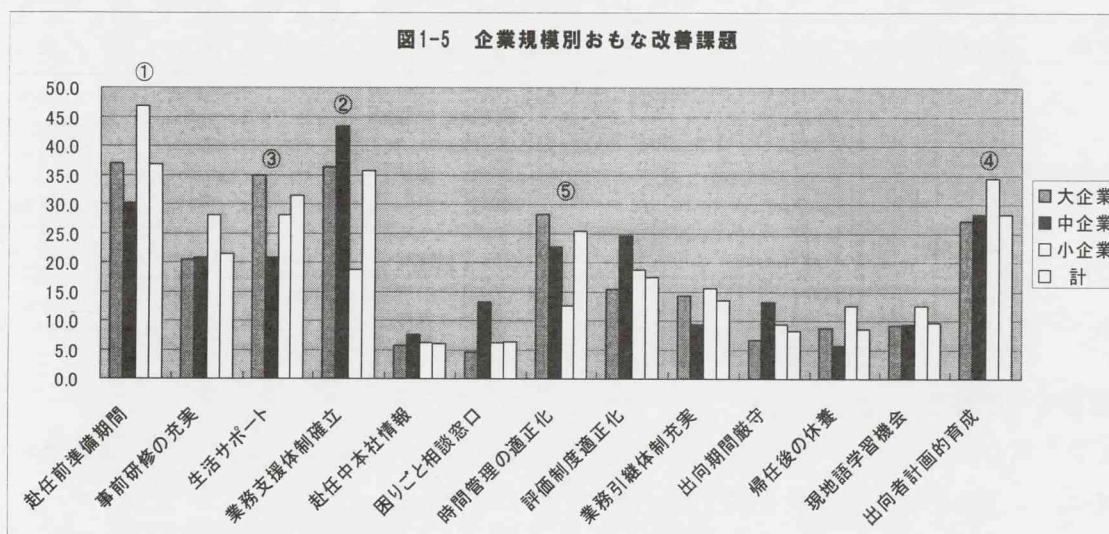
6) 改善すべき課題

最後にアンケート調査のなかで「改善すべき課題」として回答の多かった上位5項目についてコメントを加えて、要約を終えることにしたい（図1-5）。

多くの回答を集めた項目は「準備期間の確保」（36.8%）、ついで「業務支援体制の確立」（35.7%）「生活支援体制の充実」（31.4%）であり、「出向者の計画的育成」（28.2%）そして「時間管理の適正化」であった。「業務支援体制の確立」と「生活支援体制の充実」については、この要約のなかでもその内容と必要性に触れてきた。4番目にあげられた「出向者の計画的育成」はグローバル化の急速な進展に対応するための中長期的な切り札としてあげられたもので、出向者が出向問題の本質を冷静に見抜いていることを示すとともに、他面では出向者の危機意識の深さを反映する項目でもある。出向者の長時間就業の日常化傾向についてはすでに触れたが、「時間管理の適正化」が大きな割合を占めたということは、出向者が「仕事のおもしろさ」を語る一方で、心身の忍耐力の限界に近いところで業務を担っている現実を語るものであるように思われる。他の箇所でも指摘したことだが、目下の**グローバル戦略の展開は個人の「がんばり」「がまん」に頼って出来る限界にあるのではなかろうか。「時間管理の適正化」に労使が本腰を入れて取り組む段階に来ている。**

さて、第1番目にあげられた「準備期間の確保」にコメントを加えて、やや長くなった要約を終えることにしよう。出向者は内示があってから出発するまでの期間に、今手がけている仕事に区切りをつけ後任者に引継を行い、出向先業務や現地での生活について情報を収集し、さらに自分や家族の渡航手続きの他、家族帯同の場合は子供の転校手続きなどさまざまな手続きを済まさねばならない。要は仕事と渡航準備で超繁忙な毎日を送らざるを

えず、準備期間は「後顧の憂いなく」赴任するためにはなくてはならない時間なのである。ところが、企業アンケート結果では、出向内示時期は組合員ベースで大・中企業では70%以上が「6ヶ月以上前」であるのに対して、小企業ではわずかに35%、「内示なし」が中・小企業では26-30%に達するのである。さらに出向内示時期が遵守されているかどうかを見ると、「遵守されず」が大・中企業で半数以上を占めるという状況である。これでは「後顧の憂いなく」赴任することはできない。改善課題のトップに「準備期間確保」が上がったということは、これが出向者にとっていかに重要かを示している。



2. 出向をめぐる労使の課題

1. 出向準備・期間・準備内容の明示化

(1) 十分な出向準備期間を確保するため、出向内示時期の明示化を進めるとともに、その遵守状況を労使で点検する。できるだけ早く、出向内示時期を労使でルール化する。

本人のキャリア形成および家族の生活設計を尊重する立場から、出向期間の明示化を進め、その遵守状況を労使で点検する。できるだけ早く、出向期間を労使でルール化する。

出向内示を受けてから赴任するまでの期間、出向者は仕事に区切りをつけ、後継者に引き継ぐと共に、出向先現地での業務や暮らしに関して必要な情報を収集し、帯同であれ単身赴任であれ家族のために必要な手配を行いながら、自らの出発準備も行わなければならない、公私にわたり準備に忙殺される。十分な準備期間をとることで出向者をはじめ「後顧の憂いなく」赴任できるのである。しかし、中・小企業では「内示をしない」企業が多いばかりか、定められた内示時期を遵守する企業は規模に関わりなく半数を割る。こうした状況の改善は出向者とその家族ばかりでなく、現地での業務遂行の上でも顕著な効果が期待できる。

- (2) 出向期間終了半年前には、労使で当該出向者の交代要員の確認を行う。その際、引継期間の確認もあわせて行う。やむを得ない事情により出向期間を延長する場合は、本人の意向を確認するとともに、延長期間と理由を本人に通知する。**

出向者本人のキャリア形成、家族の生活設計の上から、出向期間は遵守されるべき約束である。余儀ない事情で出向期間を延長する場合も、できる限り早くそのことを本人に通知し、了承を得て、心と生活の準備をしてもらわねばならない。また、現地への適応を円滑に進め、業務効率を高めるために引き継ぎ期間の確保が必要である。

2.就業時間管理の充実

- (3) 残業・休日出勤は予想を大幅に超えて長時間化の傾向にある。出向者の残業・休日出勤の実態を正確に把握する仕組みを作ることは最も重要な労使の共通課題である。また、それに基づいて適正な対価が支払われているか厳正な評価を行うことが必要である。**

出向者の残業時間は全体でも「45時間以上」が42%を占める。最も残業の多い事務職の場合には58%に達する。これは放置して済ますことのできるレベルをはるかに超えていよう。どれくらい働いているのか、労使で実態を把握した上で、高負荷の場合、その是正に向けた対応が必要である。また、自由記述からも窺われるように、処遇への不満も多い。一般的にいつて、海外赴任に関わる手当は現地での業務・生活の負担に見合う水準で設定されているといわれるが、さらに海外出向をよりやりがいあるものとするためにも、処遇について説明し理解を得ていくことが大切である。

3.業務支援体制の見直し・コミュニケーションのあり方の改善

- (4) 業務支援体制は「簡便・的確・迅速(Simple, Accurate, Speedy=SAS)の原則」に基づいて整備を進めることを労使共通の課題として確認する。**

業務支援体制は出向者の出身母体である「機能部署・マザー工場」など、主に「現場」との間で構築されている。こうした連携のあり方は業務遂行の上から当然であると思われる。しかし、「回答が遅い」「窓口が一本化されていない」などむしろ出向者を困惑させる場合が少なくないことが明らかとなった。そこに窺われるのは日本側各部署間で必ずしも情報の共有化が図られていないことである。

また、本社からの指示の多くが現地従業員に伝達する必要があるため、そのために出向者は日本語の指示を外国語に訳して現地従業員に伝えなければならない。これは出向者にとって大きな負担となる。できる限り英語・現地語を付して送るようにすることで、出向者の負担は大幅に軽減されるであろう。

- (5) 業務の円滑な遂行、出向者のやりがいにとって現地従業員とのコミュニケーションがきわめて重要であることから、赴任後の現地語学習を奨励し、学習時間と経済的支援を保障することを労使の課題として確認する。**

アンケート調査できわめて明瞭に現れたように、現地語運用能力の高さは現地従業員とのコミュニケーションを円滑にし、業務効率を向上させることによって、出向者のやりがいを高める最良の手段である。したがって、例え十分ではなくとも現地語による日常会話程度はすべての出向者がマスターすることが望ましい。したがって、現地赴任者に対して積極的に現地語学習を促すため、学習費用負担と学習時間の確保、適当な教師の紹介を行うことを労使共通の課題とする。また、後任者に対しても赴任前から学習機会を保障する。

- (6) 出向者間にもトラブルは起こりうることを念頭に、企業人事に対して拠点長に注意を促すよう要請するとともに、発生した場合には「がまん」せずに率直な話し合いで解決するよう、経営幹部として赴任する人を対象に研修を実施する。**

出向者間トラブルは多くの出向者が経験している。少人数の出向者の間のことでもあり、どうしても「がまん」したり、気を遣うなどして、強いストレスの原因となる場合もあろう。「がまん」するよりも「率直な話し合い」で、できる限り早く当事者が納得できる形で解決したい。そのためには拠点長が日頃からモニタリングを行って状況把握に努め、研修等を通じて問題処理手法を修得するようにする。後述するように、労働組合も相談窓口を開設する。

4.生活支援体制の整備・拡充

- (7) 健康診断制度があっても実際に受診しないケースがかなり見られる。労使で受診状況を点検する。さらに、健康診断で問題点を指摘された組合員に対して適切なフォローが行われているか労使で確認する。**

異文化環境の下での過大な業務と生活は過重なストレスとなって出向者の健康をむしろ脅かす恐れが強い。健康管理がいかに重要かはいくまでもない。だが、中・小企業の一部には「制度なし」とする企業もある。こうした企業に対しては重点的に健康管理を実施するよう要求すべきである。また、制度があっても「不満」とする回答も驚くほど多かった。例えば、赴任地に十分な健康管理を行う医療機関がない場合、大都市の優れた施設を利用するなどの体制を整える必要がある。いずれにせよ、それが何に起因するのか正確に状況を把握する必要がある。その上でより望ましい健康管理体制の構築を図るべきである。

さらに、健康診断で問題を指摘された場合、重い疾患はもちろん、精密検査の必要が指摘されたような場合でも、たとえ遠距離でも優れた施設で検査が受けられるよう体制を整える必要がある。

- (8) 労使の話し合いに基づいて、メンタルヘルス・ケアの重点的な導入を早急に図るよう合意する。具体的には問診票等による定期検診の導入や生活相談窓口の設置など「患者」の早期発見に努める。さらに現地において診断を受けることができる日本人カウンセラーを確保するか、それが難しい場合には定期検診結果を基に巡回カウンセリングを実施するよう、労使で早急に協議し実現を図る。

今回の調査でメンタルヘルス・ケアを制度化している企業は大企業を含めてきわめて少なかった。他方、過大なストレスを日常的に受ける中で、**出向者の間にはメンタルヘルスに関する不安はますます広がりを見せている**。これまで日本では精神的な「タフネス」を誇るような雰囲気が強かったが、しかし、「豊かな社会」の中で精神的なバックグラウンドには大きな変化があり、ただ**個人の「がんばり」に期待するような組織の姿勢はむしろ事態を深刻化させる**場合が少なくない。また、出向経験者からのヒヤリングによると、帯同した家族が現地の環境になじめるかが一番の心配の種だったという声が多い。本人が仕事に集中できる環境をつくるためにも、帯同家族のメンタルヘルスについても留意することが求められる。メンタルヘルス・ケアの要点は問題のある人を早期に発見することであり、そのためにJMI(社会経済生産性本部)、CMI(Cornell Medical Index)やGHQ(the General Health Questionnaire)等の心理アセスメント(問診票)の利用は有効であろう。問題を指摘された人については、できるだけ早く医師・臨床心理士等の巡回相談を実施して、対応についてきちんとした方針を確立することが望ましい。**今やメンタルヘルス・ケアを制度化し、早期発見・早期治療体制を整えるべき時期が到来している**ように思われる。

- (9) 一時帰国制度の使い勝手を高め、利用状況の改善を図るよう労使が努力する。

一時帰国制度は最も広く普及している制度の一つであるが、利用状況を見ると必ずしも十分に活用されているとはいえない。出向に伴うストレスを解消する上で、家族と過ごす時間は最良の方法である。しかし、現状は業務に追われてなかなか一時帰国ができないと感じる出向者が多い。そうした声は自由記述からも窺われるところである。一時帰国制度の利用状況を改善するためには、業務の計画性・平準化を高めるなど業務体制そのものの改善を必要とする。その重要性に鑑み、労使共通の課題として取り組むことが望まれる。

(10) 危機管理体制の構築・定期的な点検と改善を労使共通の課題とする。

5月のミャンマー・サイクロン災害、中国・四川大地震でも明らかなように、地球規模に展開する日本企業の事業拠点が災害や事件に巻き込まれる可能性は確実に高まっている。したがって危機管理体制の整備は海外事業展開にあたり必須の事柄である。出向者アンケートでもほぼ20%の出向者が「危機への対応」を迫られた経験を持つと回答している。ところが企業アンケートでは37%の企業が危機管理に対する備えがないと回答し、また備えはあっても「利用したことなし」という企業もほぼ同じ割合を占める。とくに小企業で整備が遅れている。緊急時の連絡・指揮系統の確認・整備、避難場所・病院等の確認、本社連絡窓口および緊急支援体制の確認・整備、公的機関・関連企業等との連携など、労使で協議・検討を進めるとともに、定期的に危機管理体制が想定通り機能するかどうか、シミュレーションを行って点検する必要がある。危機管理体制の確立は一企業だけでは難しく、グループ企業や同一地域の日系企業が協力して取り組むことが必要であろう。

5. グローバルな視点に立った人材育成施策

(11) 出向準備期間の確保、出向期間の遵守、出向先就業時間の適正化、そしてこれらを通じて出向先業務効率の向上を図るために、海外出向要員の計画的育成を進めるよう労使で協議する。

これまで労使の課題として指摘してきた出向先就業時間の適正化をはじめとするさまざまな問題の根が、とりわけ海外出向要員の不足に起因していることは明らかである。出向者の掲げる改善課題の4番目に「出向者の計画的育成」が上がっていることがそれを裏付ける。出向要員育成の要点は幅広い範囲の仕事をこなす能力と、異文化適応能力の習得にあり、そのための王道として言語運用能力の習得が有効である。後者の観点からはやはり**若いときから海外経験を積ませる**ことが最良の方法であり、そのために**「トレニー制度」は有効**であると思われる。幅広い仕事能力の習得は「計画的なローテーション」と海外出張を組み合わせることによってある程度まで身につけることができるであろう。今ひとつ意外に活用されていないのが**出向経験者の活用**である。出向者から経験を聞く機会を制度的に設けることで、将来の出向予定者にとっては出向を疑似体験できるし、出向者も自らの経験をまとめる良い機会となるであろう。そうした経験の組織的な蓄積は出向と出向先に関わる情報・ノウハウの資産として少なからぬ意義を持つことであろう。

(12) 出向要員の計画的育成と並んで、現地従業員への業務の移管が、出向要員不足を補うための最も有効な方法であり、そのために「現地人材育成」に一層の努力が払われるべきであろう。現地人材育成の鍵は「暗黙知の明示知化」にある。

グローバル戦略の深化とともに、「日常管理業務」から「プロジェクト業務」へと出向先業務も著しくその範囲が広がってきた。それらを数少ない出向者だけでこなすことはもはや不可能であり、「日常管理業務」やさらには「プロジェクト業務」の一部さえ現地化することは不可避となってきた。そのためには現地人材育成に一層の努力が払われねばならない。現地人材育成の最も効果的な手法はOJTである。しかし、異文化環境の中でOJTを効果的に実施するために「**暗黙知の明示知化**」が**不可欠**である。具体的には**マニュアル化であり、OJTの「見える化」**である。また、かなりの企業ですで行われていることであるが、**中核人材の日本研修とそこでの成果を現地従業員の間で共有する**しくみの構築もきわめて有効な手法である。

中間管理職育成は最も重要な課題として意識されながら、業務自体に非定常的な部分が多く、個人の裁量が働く余地が大きいことなどからOJTが技能職や技術職の場合ほど効果を上げられない傾向がある。彼らに対しては的確な課題の設定とその成果の検証を通じて、業務遂行能力の向上を図ること、**成果の検証過程を集団的に行うことで、業務手法を共有する**ようにすることが重要であろう。また、基礎的な技能の修得には**現地研修機関のOff-JTを積極的に活用し、課題設定と成果の検証過程で接合することが有効**ではないだろうか。

6.全トヨタ労連の海外ネットワーク確立に向けた取り組み

(13) **グローバル化の進展とともに、今後とも海外出向者が増え続けることが予想され、従来以上に継続的に組合員の声を吸い上げる体制づくりが求められる。今回のアンケート調査でその一端が明らかになったように、海外の異文化社会のただ中で、グローバル化の最先端を担うことで出向者には仕事と暮らしの両面で大きな負荷がかかっている。とくに長時間労働は出向者の健康や家庭生活に重大な影響を及ぼしかねないことから、労働組合としても、労働時間の実態把握に努める必要がある。また、相談窓口など組合独自の情報ネットワークを構築すべきである。**

出向者＝組合員が状況の改善のためにまず第一に声を届けたいと考えるのはやはり労働組合であろう。しかし、労働組合に相談するとした人はいなかった。自由記述等から窺われるように、労働組合は海外拠点での業務と生活の実態、出向制度の運用状況等をあまりに知らないと見られている。そうした不信を解消しない限り、組合の発言は力にならない。幸い海外拠点に組合と連絡を取る「職場委員（海外連絡員）」のネットワーク構築が始まったようである。海外職場委員ネットワークをうまく機能させる方法や、こうして得られた生の情報をきちんと解析、処理して、必要な手だてを打つ体勢を築いていく必要がある。時間管理の充実などこれまで取り上げてきた政策課題に取り組む上で、こうした体勢づくりは不可欠であると思われる。

Ⅱ 出向者アンケート調査結果の分析

1. アンケート調査の課題と方法

1) 課題と背景

このアンケート調査は、全トヨタ労働組合連合会（全トヨタ労連）傘下の労働組合が組織する企業のうち、中国・アセアンにすでに生産拠点を設けている企業の組合員=出向者および人事部署を対象としてアンケートを行い、海外出向者がやりがいを持ち、安心して働ける環境づくりに向けて、企業労使が取り組むべき課題を明らかにする目的で実施した。

その背景について、なぜ中国・アセアンを取り上げるかを含めて要点を記しておきたい。90年代後半とりわけ通貨危機後、日本の自動車企業の海外進出はこれまで以上に急速に進展した。なかでもアジア地域ではアセアン市場の急速な回復、そして新興市場・中国の急拡大に伴い、この時期完成車・同部品メーカーの進出あるいは生産能力の拡張が相次いだ。この時期の変化は量的拡大にとどまらない。アセアン生産拠点は「国内市場向け生産拠点」から「グローバル供給拠点」へと戦略的な位置づけが変化するのに伴い、グローバル品質の達成・価格競争力の強化に向けて、世界戦略車種（IMV）の投入、トヨタ生産方式の本格的導入が進められた。トヨタの中国進出は欧米メーカーに比べて大きく出遅れた。本格稼働はようやく90年代終盤からである。急成長する巨大市場において先行する欧米メーカーと競争するために、中国では当初から新型車種を投入し、品質・価格面で欧米企業を超える水準の達成が求められた。その意味で巨大市場中国はそれ自体が当初からグローバル競争の主戦場の一つであったのである。このように中国・アセアン生産拠点は、深化するグローバル戦略の下で量的拡大と質的な転換のただ中にある。これがこの地域を取り上げた理由である。

以上の変化を背景に、トヨタ自動車および関連・協力企業とも、生産拠点の立ち上げ、経営管理、プロジェクト業務などのために多くの従業員を各拠点に出向させることになった。全トヨタ労連の資料によれば、2007年時点で加盟組合=企業の中で海外に生産拠点を有する企業は60社（非組合員のみの拠点を含む）、その出向者総数は3367名（内組合員1572名）に達する。中国だけで733名（内組合員316名）、アセアンは601名（内組合員246名）を数える。海外生産拠点での業務は、いうまでもなく日本とは異なるさまざまな困難が伴う。法・経済制度が違い、言葉や文化の異なる経営環境の下で、日常管理業務を行い、新型車投入・トヨタ生産方式の導入に伴うプロジェクト業務をこなす、現地従業員の人材育成を行わなければならない。しかも出向者の数には厳しい制限がある。加えて生活環境も大きく異なっている。仕事と暮らしの中で感じるストレスは相当重いものがあるのではないだろうか。そうしたストレスを軽減するための支援体制の構築は出向者本人にとってのみならず、企業にとっても生産拠点の経営効率を高める上できわめて重要である。

そこで、出向者の働き方と暮らしの現状と課題を広く明らかにし、その改善のために労使に求められる政策課題とは何かを検討するために、アンケート調査を行った。

2) 方法

アンケート調査は、全トヨタ労連傘下116労働組合＝企業の内、中国・アセアンにすでに進出している52の組合＝企業を取り上げ、現に海外勤務している出向者と企業人事部署を対象に実施した。まず出向者の場合、調査票は2008年1月におもに傘下加盟組合を通して各組合＝企業の中国・アセアン生産拠点で働いている出向者＝組合員に配布され、3月末日を期限に回収された。配布にあたり各組合＝企業ごとの調査票数は、企業規模・出向者数に基づいて当方で決定し、実際の回答者の抽出については各単組にお願いすることとなった。以上の手順で最終的に回収された調査票は32組合＝企業、339通となった。ただし、当方からの依頼数よりもはるかに多くの回答が寄せられた大企業もあり、あまりに強く大企業に偏ることを避けるため、ほぼ当方依頼数になるようあらためてこちらで無作為抽出をしたケースがある。その結果有効回答として集計の対象となったのは280通である。

企業人事部署に対するアンケート調査は、上記52企業に対して、出向者アンケート調査と同じ期間に実施された。回収数は45企業であった。

なお、出向者ならびに企業人事部署に対するアンケート調査票は付録に収載してあるので参考にされたい。また、この調査票を作成するために、07年9月から11月にかけて5社9名の出向経験者ならびに4社の人事担当責任者の方々にインタビュー調査を行った。お名前にはあげないが、ご協力いただいた方々に感謝申し上げる。

2. 出向先の主な特徴

1) 出向先国と企業規模（表1-1）

調査対象は中国およびアセアン出向者である。企業規模別には大企業（5千人超）出向者69.6%、中企業（1000～4999人）18.9%、小企業（999人以下）11.4%で、**大企業が3分の2を超える**割合を占めている。中国とアセアンを比較すると、中国では大企業出向者が72.3%を占めて高いのに対して、アセアンでは中企業出向者の割合が7ポイント強中国より高くなっている。出向者数は中国が159名（56.8%）、アセアンが121名（43.2%）であった。

アセアンの内訳はタイ84名、インドネシア13名、その他（マレーシア・シンガポール・フィリピン・ベトナム）が23名である。絶対数が少ない上、タイに大きく偏っていることから、アセアン各国別の集計は行わない。

表 1-1 出向先/企業規模

Q6/S1	大企業	中企業	小企業	計
中国	115 (72.3)	25 (15.7)	19 (11.9)	159 (100.0)
アセアン	80 (66.1)	28 (23.1)	13 (10.7)	121 (100.0)
計	195 (69.6)	53 (18.9)	32 (11.4)	280 (100.0)

*大企業=5000 人超、中企業=1000～4999 人、小企業=999 人以下

2) 出向先の稼働年数 (表1-2)

出向先国・稼働年数をみると、**中国では7年未満と7年以上がほぼ半々**であり、90年代末のトヨタ自動車生産拠点の本格稼働を境に生産拠点が急増したことが窺われる。これに対して**アセアンでは7年以上が64.5%**と大きな割合を占め、中国と比べて操業期間の長い拠点の割合が高い。

表 1-2 出向先/稼働年数

Q6/Q7	3 年未満	3-7 年	7 年以上	NA	計
中国	12 (7.5)	62 (39.0)	81 (50.9)	4 (2.5)	159 (100.0)
アセアン	4 (3.3)	32 (26.4)	78 (64.5)	7 (5.8)	121 (100.0)
計	16 (5.7)	94 (33.6)	159 (56.8)	11 (3.9)	280 (100.0)

3) 出向先の経営状況 (表1-3)

出向先の経営状況は全体にきわめて「良好」である。すなわち、中国でもアセアンでも出向先の経営状況が「よい」（「急成長」＋「成長」）とする回答の割合は、それぞれ81.8%と84.3%できわめて高い。

表 1-3 出向先/経営状況

Q6/Q10	急成長	成長	横ばい	低迷	NA	計
中国	79 (49.7)	51 (32.1)	12 (7.5)	2 (1.3)	15 (9.4)	159 (100.0)
アセアン	39 (32.2)	63 (52.1)	13 (10.7)	1 (0.8)	5 (4.1)	121 (100.0)
計	118 (42.1)	114 (40.7)	25 (8.9)	3 (1.1)	20 (7.1)	280 (100.0)

4) 出向先規模と出向者数 (表1-4, 5)

企業規模別に出向先拠点規模を見ると、大・中企業では「300人超」が73-79%を占めるのに対して、小企業では40.6%にとどまり、「100-299人」がちょうど半数を占める。日本本社の規模と出向先規模の間に相関があることが窺われる。

出向者数を見ると、「1・2人」という拠点への出向者はわずか3.2%、「3-5人」でも19.3%に過ぎず、76.1%の回答者は「6人以上」の出向者を擁する拠点への出向である。

規模別に見ると**大企業では83.6%が「6人以上」**の出向者のいる拠点への出向である。しかし、中・小企業では「6人以上」の割合は54-5%に留まり、**「5人以下」の拠点への出向者が44-46%**を占める。本社規模が大きいほど一拠点あたり出向者数も多くなる。

また出向先従業員規模が「300人超」の出向先の大部分では出向者数「6人以上」であり、規模の大きい出向先は多くの出向者を擁するといえるが、「100-299人」と「100人未満」の

間には出向者数にほとんど違いはない。

表 1-4 企業規模/出向先規模

S1/Q8	100 人未満	100-299 人	300 人超	NA	計
大企業	13 (6.7)	24 (12.3)	155 (79.5)	3 (1.5)	195 (100.0)
中企業	2 (3.8)	10 (18.9)	39 (73.6)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	3 (9.4)	16 (50.0)	13 (40.6)	0 (0.0)	32 (100.0)
計	18 (6.4)	50 (17.9)	207 (73.9)	5 (1.8)	280 (100.0)

表 1-5 企業規模・出向先規模/出向者数

S1Q8/Q9	1-2 人	3-5 人	6 人以上	NA	計
大企業	5 (2.6)	19 (9.7)	168 (86.2)	3 (1.5)	195 (100.0)
中企業	1 (1.9)	16 (30.2)	36 (67.9)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	3 (9.4)	19 (59.4)	9 (28.1)	1 (3.1)	32 (100.0)
100 人未満	2 (11.1)	6 (33.3)	10 (55.6)	0 (0.0)	18 (100.0)
100-299 人	5 (10.0)	18 (36.0)	27 (54.0)	0 (0.0)	50 (100.0)
300 人以上	2 (1.0)	30 (14.5)	173 (83.6)	2 (1.0)	207 (100.0)
NA.	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (60.0)	2 (40.0)	5 (100.0)
計	9 (3.2)	54 (19.3)	213 (76.1)	4 (1.4)	280 (100.0)

3.回答者の主な属性

1)年齢と勤続年数 (表1-6,7,8)

回答者の年齢構成は20歳代が7.1%で最も少なく、30歳代前半20.4%、同後半31.4%、そして**40歳以上が41.1%**を占めて、最も大きな割合を占めている。大枠で見れば、大・中企業の間に大きな違いはない。小企業だけは20歳代と40歳以上の割合が大・中企業に比べて高く、それだけ30歳代の割合が極端に小さくなっている。

勤続年数は「10年以上」が75.4%と圧倒的に大きな割合を占め、規模別にも大きな違いは見られない。また、年齢と勤続年数の間の相関は明らかである。**出向者は年齢30歳以上、勤続10年以上のベテラン従業員がその多くを占める**のである。

表 1-6 企業規模/年齢

S1/Q1	20 代	30～34 歳	35～39 歳	40 歳以上	計
大企業	11 (5.6)	44 (22.6)	59 (30.3)	81 (41.5)	195 (100.0)
中企業	4 (7.5)	7 (13.2)	23 (43.4)	19 (35.8)	53 (100.0)
小企業	5 (15.6)	6 (18.8)	6 (18.8)	15 (46.9)	32 (100.0)
計	20 (7.1)	57 (20.4)	88 (31.4)	115 (41.1)	280 (100.0)

表 1-7 企業規模/勤続年数

S1/Q2	5 年未満	5-9 年	10 年以上	NA	計
大企業	13 (6.7)	17 (13.8)	153 (78.5)	2 (1.0)	195 (100.0)
中企業	5 (9.4)	13 (24.5)	35 (66.0)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	3 (9.4)	5 (15.6)	23 (71.9)	1 (3.1)	32 (100.0)
計	21 (7.5)	45 (16.1)	211 (75.4)	3 (1.1)	280 (100.0)

表 1-8 年齢/勤続年数

Q1/Q2	5 年未満	5-9 年	10 年以上	NA	計
20 代	10 (50.0)	9 (45.0)	0 (0.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34 歳	3 (5.3)	24 (42.1)	30 (52.6)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39 歳	4 (4.5)	8 (9.1)	75 (85.2)	1 (1.1)	88 (100.0)
40 歳以上	4 (3.5)	4 (3.5)	106 (92.2)	1 (0.9)	115 (100.0)
計	21 (7.5)	45 (16.1)	211 (75.4)	3 (1.1)	280 (100.0)

2) 職種別構成 (表1-9,10,11)

職種別には技能職27.1%、事務職35.7%、技術職33.9%であるが、大企業では事務職の割合(39.5%)が高く、生産技能・ノウハウの移転段階を越えて、グローバル戦略に沿った経営管理が主要課題となっていることを窺わせる。他方小企業では技能職の割合が小さく、技術職の割合(43.8%)が飛び抜けて高い。回答数が小さいので断定的なことはいえないが、小企業では生産技能・ノウハウの移転も「技術職」が担っていると考えられる。

20歳代の出向者では技術職が半数を占めて高く、30歳代前半では事務職の割合が61.4%と高い。30歳代後半では事務・技術職の割合は高いレベルでバランスがとれているが、40歳以上では技能職が50.4%と大きな割合を占める。

これを職種ごとにみると(表1-11)、**技能職では40歳以上が76.3%**と圧倒的に大きな割合を占める。事務職では30代が76%、また技術職は30代後半が34.7%、40歳以上が37.9%であ

る。

出向先国別に職種および年齢構成を見ると、中国では技能職、事務職、技術職が30～34%でほぼ同じ割合を占めているのに対して、アセアンでは技能職の割合が23.1%でかなり小さく、事務職（42.1%）が非常に大きな割合を占めている。技術職は33.1%で中国と変わらない。年齢構成にも中国とアセアンでは違いが見られる。アセアンでは30代が67.7%を占め、40歳以上（28.9%）がこれに続く。これに対して中国では40歳以上が50.3%と半数を占め、30代は39.6%にとどまる。**中国では技能職、それも比較的高年齢の出向者の割合が高いのに対して、アセアンでは事務職の割合が中国に比べて11ポイント強高くなっている。**中国におけるトヨタ自動車の本格生産のスタートは比較的新しく、速やかに生産を軌道に乗せるために**現地従業員に技能・ノウハウの移転を進める必要から、経験豊かな技能系従業員が多数出向派遣**されているとみられる。歴史が長く、また日本企業のシェアが圧倒的に大きいアセアン生産拠点ではそうした「段階」はすでに通過し、グローバル化の深化に伴うプロジェクトや域内拠点間の連携などより高次の経営管理への移行が進められている。このことがアセアンにおける事務職の多さをある程度説明するであろう。

表 1-9 企業規模/職種

S1/Q5	技能職	事務職	技術職	NA	計
大企業	52 (26.7)	77 (39.5)	62 (31.8)	4 (2.1)	195 (100.0)
中企業	16 (30.2)	16 (30.2)	19 (35.8)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	8 (25.0)	7 (21.9)	14 (43.8)	3 (9.4)	32 (100.0)
計	76 (27.1)	100 (35.7)	95 (33.9)	9 (3.2)	280 (100.0)

表1-10 年齢・出向先/職種

Q1・Q6/Q5	技能職	事務職	技術職	NA	計
20 代	2 (10.0)	7 (35.0)	10 (50.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34 歳	4 (7.0)	35 (61.4)	16 (28.1)	2 (3.5)	57 (100.0)
35-39 歳	12 (13.6)	41 (46.6)	33 (37.5)	2 (2.3)	88 (100.0)
40 歳以上	58 (50.4)	17 (14.8)	36 (31.3)	4 (3.5)	115 (100.0)
中国	48 (30.2)	49 (30.8)	55 (34.6)	7 (4.4)	159 (100.0)
アセアン	28 (23.1)	51 (42.1)	40 (33.1)	2 (1.7)	121 (100.0)
計	76 (27.1)	100 (35.7)	95 (33.9)	9 (3.2)	280 (100.0)

表 1-11 職種・出向先/年齢

Q5・Q6/Q1	20 代	30～34 歳	35～39 歳	40 歳以上	計
技能職	2 (2.6)	4 (5.3)	12 (15.8)	58 (76.3)	76 (100.0)
事務職	7 (7.0)	35 (35.0)	41 (41.0)	17 (17.0)	100 (100.0)
技術職	10 (10.5)	16 (16.8)	33 (34.7)	36 (37.9)	95 (100.0)
NA.	1 (11.1)	2 (22.2)	2 (22.2)	4 (44.4)	9 (100.0)
中国	16 (10.1)	25 (15.7)	38 (23.9)	80 (50.3)	159 (100.0)
アセアン	4 (3.3)	32 (26.4)	50 (41.3)	35 (28.9)	121 (100.0)
計	20 (7.1)	57 (20.4)	88 (31.4)	115 (41.1)	280 (100.0)

3) 海外出向体験 (表1-12)

海外出向経験を持つ者は19名(6.7%)と少なく、**92.5%がはじめての海外出向**であった。海外出向経験を持つ者の割合は年齢区分の高い方がやや多くなるものの、30代後半・40歳以上でも7～8%で、大きな違いはなかった。

表 1-12 年齢/海外赴任経験

Q1/Q13	はじめて	2 回目	3 回以上	NA	計
20 代	20 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34 歳	55 (96.5)	2 (3.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39 歳	79 (89.8)	6 (6.8)	2 (2.3)	1 (1.1)	88 (100.0)
40 歳以上	105 (91.3)	9 (7.8)	0 (0.0)	1 (0.9)	115 (100.0)
計	258 (92.5)	17 (6.1)	2 (0.7)	2 (0.7)	280 (100.0)

4. 出向期間と赴任形態

1) 出向予定期間 (表1-13)

出向予定期間は「3年未満」が8.9%、3-5年が64.6%、5年以上が21.4%、そして「(出向期間が) 確定していない」が2.1%であり、3-5年が大きな割合を占めているが、「5年以上」が21.4%と、**当初からかなり長期の予定で出向する人が多いことが見逃せない**。職種による違いはほとんど見られない。

中国とアセアンを比較すると、アセアンの方が出向予定期間「5年以上」が28.9%で、中国を13ポイント余りも上回っている。中国が高年齢の技能者が多いのに対して、アセアンでは比較的若い事務職が多いことが効いていることが推測される。

表 1-13 職種・出向先/出向予定期間

Q5・Q7/Q11	3 年未満	3-5 年	5 年以上	不確定	NA	計
技能職	6 (7.9)	51 (67.1)	16 (21.1)	2 (2.6)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	9 (9.0)	62 (62.0)	23 (23.0)	2 (2.0)	4 (4.0)	100 (100.0)
技術職	10 (10.5)	61 (64.2)	20 (21.1)	2 (2.1)	2 (2.1)	95 (100.0)
NA.	0 (0.0)	7 (77.7)	1 (11.1)	0 (0.0)	1 (11.1)	9 (100.0)
中国	19 (11.9)	108 (67.9)	25 (15.7)	2 (1.3)	5 (3.1)	159 (100.0)
アセアン	6 (5.0)	73 (60.3)	35 (28.9)	4 (3.3)	3 (2.5)	121 (100.0)
計	25 (8.9)	181 (64.6)	60 (21.4)	6 (2.1)	8 (2.9)	280 (100.0)

2) 出向経過期間 (表1-14)

「経過期間」を見ると、「2年以上」が最も多く40.0%を占め、ついで「1～2年」31.1%の順となる。「6ヶ月未満」15.4%、「6ヶ月～1年未満」は12.9%といずれも少ない。年齢による違いはほとんど見られない。出向後1年以上を経過した者が7割強を占め、出向先での業務やその支援体制、あるいは生活課題について十分な経験を持った出向者が多い。

表 1-14 年齢/出向経過期間

Q1/12	6ヶ月未満	1 年未満	1-2 年	2 年以上	NA	計
20 代	6 (30.0)	3 (15.0)	3 (15.0)	8 (40.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34 歳	7 (12.3)	5 (8.8)	24 (42.1)	20 (35.1)	1 (1.8)	57 (100.0)
35-39 歳	12 (13.6)	13 (14.8)	25 (28.4)	37 (42.0)	1 (1.1)	88 (100.0)
40 歳以上	18 (15.7)	15 (13.0)	35 (30.4)	47 (40.9)	0 (0.0)	115 (100.0)
計	43 (15.4)	36 (12.9)	87 (31.1)	112 (40.0)	2 (0.7)	280 (100.0)

3) 赴任形態 (表1-15, 16)

家族帯同が最も多く43.6%を占め、ついで単身赴任が35.0%、未婚者は16.1%であった。なお、この設問で「無回答」（「NA」）が15名、5.4%と多かったのは、個人のプライバシーに触れる質問だったからかと思われる。

20歳代の場合、未婚者が半数を占める。30歳代では80%弱が既婚者で、しかも家族帯同で赴任する者の割合が6割超と高い。ところが**40歳代以上になると、家族帯同の割合は25.2%に減少、代わって単身赴任が6割近くを占める**。家族帯同者と単身赴任者について子供の学齢を訊ねた表1-16では、家族帯同者で子供の学齢が高卒以上とする回答はわずか9.1%であったのに対して、単身赴任者ではその割合は35.6%と高くなる。**家族を帯同するか単身赴任かは、子供の学齢に強く影響されることが明らかである**。

出向先国別に赴任形態を見ると、未婚者の割合はほとんど変わらないが、**中国では単身赴任者**の割合が46.5%と非常に高く、他方、**アセアンでは家族帯同**の割合が60.1%で中国出向者のほぼ倍の割合を占める。赴任形態にかくも顕著な違いが生ずる主な要因は日本からの距離にあると考えられる。天津・上海であれば日本から2時間半で行くことができ、航空便数も多い。週末に帰ろうと思えば、帰ることができる距離である。そのことが単身赴任を選ぶ大きな理由となっていると思われる。

表 1-15 年齢・規模・出向先/赴任形態

Q1・S1・Q6 /Q3	既 婚		未婚	NA	計
	帯 同	単身赴任			
20 代	5 (25.0)	4 (20.0)	10 (50.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34 歳	35 (61.4)	10 (17.5)	9 (15.8)	3 (5.3)	57 (100.0)
35-39 歳	53 (60.2)	17 (19.3)	12 (13.6)	6 (6.8)	88 (100.0)
40 歳以上	29 (25.2)	67 (58.3)	14 (12.2)	5 (4.3)	115 (100.0)
大企業	94 (48.2)	74 (37.9)	20 (10.3)	7 (3.6)	195 (100.0)
中企業	18 (34.0)	12 (22.6)	16 (30.2)	7 (13.2)	53 (100.0)
小企業	10 (31.3)	12 (37.5)	9 (28.1)	1 (3.1)	32 (100.0)
中国	49 (30.8)	74 (46.5)	26 (16.4)	10 (6.3)	159 (100.0)
アセアン	73 (60.1)	24 (19.8)	19 (15.7)	5 (4.1)	121 (100.0)
計	122 (43.6)	98 (35.0)	45 (16.1)	15 (5.4)	280 (100.0)

表 1-16 家族帯同/子供の学齢

Q3/Q4	中卒以下	高卒以上	計
家族帯同	80 (90.9)	8 (9.1)	88 (100.0)
単身赴任	67 (64.4)	37 (35.6)	104 (100.0)
計	147 (76.6)	45 (23.4)	192 (100.0)

5.仕事内容と働き方

1) 職位の変化 (表1-17)

まず日本での職位を見ると、組合員ベースの調査であることから、役職なし41.4%、係長級53.6%と係長級以下が大部分を占めた。課長級以上は3.9%であった。他方、出向先での職位を見ると、係長級以下がわずか20.0%に対して、課長級以上が47.5%、部次長級が31.4%と**日本での職位分布と比べて大幅に高い職位にシフト**している。このことは企業規模に関係なく観察される。

今少し詳細に見ると、日本で係長級以下の266名についてみると、出向先で課長級職位に

ついた者122名（45.9%）、部次長級86名（32.3%）となる。

表1-17 日本の職位/出向先の職位

	Q14/Q15	出 向 先						
		役職なし	係長級	課長級	部次長級	NA	計	
赴任前	役職なし	31 (26.7)	15 (12.9)	42 (36.2)	26 (22.4)	2 (1.7)	116 (100.0)	(41.4)
	係長級	1 (0.7)	9 (6.0)	80 (53.3)	60 (40.0)	0 (0.0)	150 (100.0)	(53.6)
	課長級以上	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (90.9)	1 (9.1)	0 (0.0)	11 (100.0)	(3.9)
	NA.	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	1 (33.3)	3 (100.0)	(1.1)
	計	32 (11.4)	24 (8.6)	133 (47.5)	88 (31.4)	3 (1.1)	280 (100.0)	

2) 仕事範囲と仕事権限（表1-18,19）

職種別に仕事の範囲を見ると、全体では「日本と同じ」はわずか2.1%、「やや広い」でも27.1%、最も多いのは「広い」で70.0%を占める。しばしば指摘されるように、少ない出向者で経営全体をカバーする海外生産拠点での仕事はどうしてもその受け持ち範囲が広がらざるを得ない。職種別に見て顕著な違いは見られないが、技能職に比べて事務職とくに事務職で仕事範囲が「広い」とする回答が高くなっている。

仕事権限も日本と比べて「大きい」という回答が非常に高い。すなわち、「日本と同じ」は全体で13.6%であるのに対して、「大きい」は54.3%、そして「非常に大きい」も28.9%を占める。あわせて83.2%が権限が大きくなったと回答しているのである。職種別には技能職と技術職は概ね同じ水準であるが、事務職では「非常に大きい」の割合が43.0%と一段と高い割合を占めている。生産あるいは生産技術に仕事限定されがちな技能職・技術職に比べて、事務職はマネジメント全体にわたる傾向がより強いことが窺われる。

以上の傾向は規模を問わず見られるところか、小規模の方がより強く現れている。

表 1-18 企業規模・職種/仕事範囲

S1・Q5/Q16	日本と同じ	やや広い	広い	NA	計
大企業	5 (2.6)	60 (30.8)	129 (66.2)	1 (0.5)	195 (100.0)
中企業	1 (1.9)	9 (17.0)	42 (79.2)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	0 (0.0)	7 (21.9)	25 (78.1)	0 (0.0)	32 (100.0)
技能職	3 (3.9)	25 (32.9)	47 (61.8)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	2 (2.0)	22 (22.0)	75 (75.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	1 (1.1)	28 (29.5)	66 (69.5)	0 (0.0)	95 (100.0)
NA.	0 (0.0)	1 (11.1)	8 (88.9)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	6 (2.1)	76 (27.1)	196 (70.0)	2 (0.7)	280 (100.0)

表 1-19 企業規模・職種/仕事権限

S1・Q5/Q17	日本と同じ	やや大きい	非常に大きい	NA	計
大企業	33 (16.9)	102 (52.3)	55 (28.2)	5 (2.6)	195 (100.0)
中企業	3 (5.7)	32 (60.4)	15 (28.3)	3 (5.7)	53 (100.0)
小企業	2 (6.3)	18 (56.3)	11 (34.4)	1 (3.1)	32 (100.0)
技能職	10 (13.2)	48 (63.2)	13 (17.1)	5 (6.6)	76 (100.0)
事務職	14 (14.0)	41 (41.0)	43 (43.0)	2 (2.0)	100 (100.0)
技術職	14 (14.1)	60 (63.2)	20 (21.1)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	0 (0.0)	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	9 (100.0)
計	38 (13.6)	152 (54.3)	81 (28.9)	9 (3.2)	280 (100.0)

3) 出向者の業務内容 (図1-2)

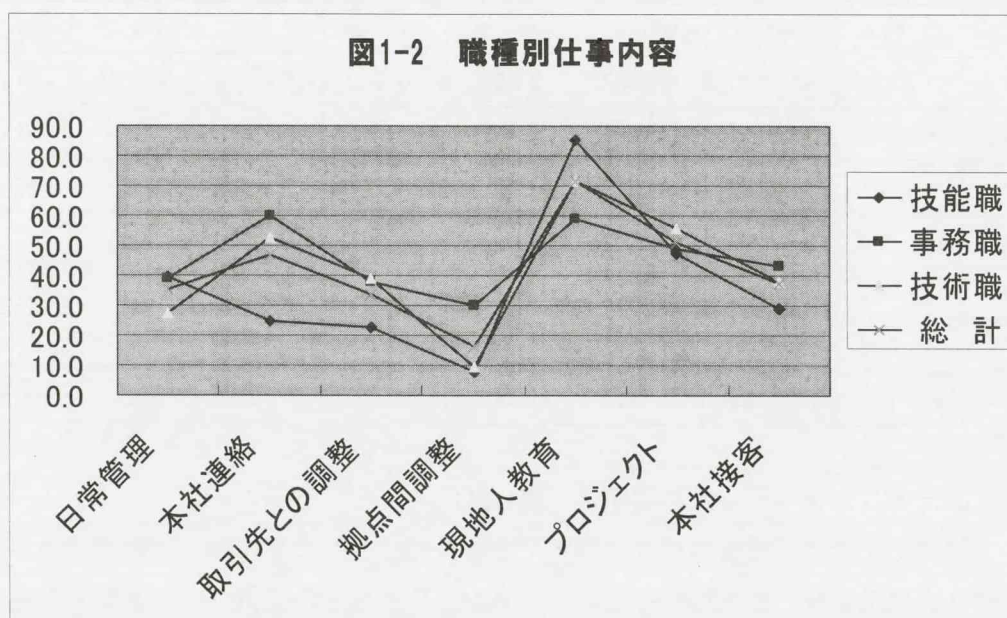
「日常管理業務」以下、7つの業務について職種別に業務量が多いかどうか訊ねた結果が図1-2である。

- (1) 全体を見ると、「**日常管理業務**」の比重**(35.4%)**が意外に小さいことがまず目を引く。いまや中国・アセアンの各拠点では日常管理業務は日本人出向者の主要な業務ではなくなりつつあるといつてよいであろう。換言すれば、日常管理業務は現地従業員でかなりカバーできるまでになっている。職種別では技術職で「日常管理業務」の割合が他2職種より10ポイント余り低い。
- (2) 対照的に**最も業務が多いと感じられているのは「現地従業員教育」**である(71.4%)。技術・技能、ノウハウの積極的な移転によって事業の日常管理・運営を「現地化」しようという日本企業の経営戦略が窺われる。なかでも**技能職で85.5%**と高くなっている。技能職の基本的な役割が生産工程で現地人従業員を指導し、生産工程の基本技能・ノウハウを教えることにある以上当然の結果といえよう。他方、事務職では59.0%と技能職・技術職に比べて格段に低くなっている。事務職が技能職・技術職のような「現場」を有しないことに加えて、**現地人事務職に対する教育システムの相対的な遅れがあると推測される**。事務職は個人としての能力がより求められることから、現地従業員の育成には難しさがあるものの、計画的・体系的に取り組んでいく必要がある。
- (3) 「現地従業員教育」について多いのは「プロジェクト業務」(51.1%)である。日本の自動車メーカーは90年代に入りアセアン市場の拡大を背景にその経営戦略を大きく転換した。さらに通貨危機を契機にアセアン生産拠点を「国内市場向け拠点」から「グローバル供給拠点」と位置づけて、価格・品質両面でグローバル競争に参加できるレベルへと引き上げた。その過程で世界戦略車の投入、グローバル品質の向上、生産効率の向上、そのためにトヨタ生産方式の本格的な導入と、関連企業を巻き込んで矢継ぎ早にプロジェクトが進められた。**「プロジェクト業務」が多いというのはこうした経営戦略の大転換を反映**

している。

(4)「本社との連絡・折衝」(46.8%)はプロジェクト業務について大きな割合を占める。とくに、技術職では52.6%、事務職では60.0%で最も大きな割合を占めている。上記のようにグローバル市場を睨んだ経営戦略の転換が行われることで、海外生産拠点は本社の経営戦略に統合される度合いを強めた。さらに各種プロジェクトが推進されることになったことから、本社との連絡・折衝業務がむしろ増大することになったと考えられる。あわせて本社等からの来客も増加したであろう。来客の受入も重要な業務の一部をなすことになった。「本社からの接客」(37.5%)はそのことを反映する。ここでも事務職43.0%、技術職37.9%が高い割合を示している。

(5)こうした業務に比べると、域内拠点間の連携・調整を図る業務は16.1%で低い。そもそも域内に複数の拠点を持つ企業でなければこうした業務は発生しない。その意味ではなお対象となる企業自体が少ないといえよう。しかし、トヨタ自動車やデンソーをはじめ大企業では、域内拠点間の連携強化はたとえば「部品の相互補完」の形ですでに90年代を通じて進められてきたし、21世紀に入ってから地域統括拠点を設置、現地人材育成などの機能をそこへ集約する動きが活発に進んでいる。このようになお一部大企業に限られるとはいえ、域内拠点間の連携強化の動きは今後とも着実に進んでいくであろう。



4) 業務支援体制 (表1-20)

出向者が支援を受ける部署について訊ねた結果が表1-20である(二つ以内選択)。圧倒的に多いのが「関連機能部署」(69.6%)と「マザー工場」(41.1%)であった。企業規模別に見ると、大企業では上記の二つに加えて「地域統括拠点」(19%)が業務支援の一翼を担うようになっていることが分かる。これに対して本社の「海外生産統括部署」(14.9%)は今

や影が薄い。しかし、中・小企業では「地域統括拠点」を持つところが少なく、組織の分化も大企業ほど進んでいないのか、「海外生産統括部署」がなお一定の役割を担っている。

職種別に見ると、技能職ではマザー工場の割合(55.3%)が関連機能部署(52.6%)以上に多く、出身職場からの支援が海外での業務にあたってもきわめて重要な役割を果たしていることが明らかである。「マザー工場」を上げた割合は技術職でも高く(53.7%)、関連機能部署(69.5%)につぐ。これらに対してやや特異なパターンを示したのが事務職である。事務職では当然ながら「マザー工場」は少なく、「関連機能部署」が84.0%と他2職種に比べて断然高くなっている。これに次ぐのが「地域統括拠点」(24.0%)である。今回の調査では回答者に占める大企業の割合が高く、いずれも有力な地域統括拠点を有しており、その機能も急速に強化されてきている。そうした企業の動きがこの数字に表れたものと思われる。予想に反して割合が低かったのは「(本社の)海外生産統括部署」で、最も高い事務職ですら19.0%どまりであった。**地域統括拠点の役割が強化されるのに伴って、今後本社内の海外統括部署の機能は地域に移されていくのではなかろうか。**

表 1-20 企業規模・職種/業務支援母体(複数回答)

S1・ Q5/Q19	海外生産 統括部署	関連機能 部署	マザー工場	地域統括拠点	域内他拠点	インフォーマル	その他	計
大企業	29 (14.9)	134(68.7)	85 (43.6)	37 (19.0)	11 (5.6)	2 (1.0)	4 (2.1)	195 (100.0)
中企業	11 (20.8)	43 (81.1)	16 (30.2)	3 (5.7)	0 (0.0)	5 (9.4)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	9 (28.1)	18 (56.3)	14 (43.8)	0 (0.0)	1 (3.1)	0 (0.0)	1 (3.1)	32 (100.0)
技能職	10 (13.2)	40 (52.6)	42 (55.3)	7 (9.2)	1 (1.3)	2 (2.6)	2 (2.6)	76 (100.0)
事務職	19 (19.0)	84 (84.0)	21 (21.0)	24 (24.0)	5 (5.0)	2 (2.0)	2 (2.0)	100 (100.0)
技術職	16 (16.8)	66 (69.5)	51 (53.7)	7 (7.4)	6 (6.3)	3 (3.2)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	4 (44.4)	5 (55.6)	1 (11.1)	2 (22.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	49 (17.5)	195 (69.6)	115(41.1)	40(14.3)	12 (4.3)	7 (2.5)	5 (1.8)	280 (100.0)

5) 本社とのコミュニケーションの問題点 (表1-21)

すぐ上で見たように、経営のグローバル化を背景に、とくに事務職・技術職では本社との連絡は仕事の重要な一部を形作っている。しかし、本社との連絡はそのあり方次第で出向者にとってかなり負担の重い業務となる可能性がある。表1-21によれば、「問題なし」とする回答は企業規模を問わず13-15%と低い。大きな割合を集めたのは「窓口不明」(34.3%)で、とくに小企業で高い。ついで「回答翻訳の必要」(33.9%)で、これは大・中企業で高かった。「回答が遅い」(27.5%)は規模を問わず高い割合を占め、「些末情報を要求」は大・中企業で高い割合を占めた。こうした回答の出方を見ると、とくに大・中企業では、本社の関連組織が縦割りで、それらの間に情報を共有する仕組みができていないために、出向

者が戸惑う結果となっていると推測される。他方、小企業では機能・責任分化が十分できていないことが「窓口不明」といった形で現れるのではないか。

興味深いのは「回答翻訳の必要がある」という項目で、規模・職種を問わず33～37%という高い割合を示している。すでに2002年の調査報告（『A自動車および関連部品企業におけるグローバル戦略の課題と労働組合の課題』）でも指摘したことであるが、海外生産拠点では本社からの指示を受けてこれを現地従業員に伝えなければならないことが少なくない。その場合、本社から来る日本語の指示を、出向者が英語または現地語に訳して現地従業員に伝えなければならない。同じ日本人同士であれば以心伝心ということもあろうが、その内容を現地従業員に分かるように訳すというのは想像以上に難しい作業である。日本側ができる限り「分かりやすい指示」を心がけるのは当然であるが、できる限り英語もしくは現地語を併記して指示を送る態勢の確立が望まれる。

出向先別に違いが見られる。中国出向者の間では「窓口不明」が34.6%で最も高い。以下「些末な情報を要求」（27.7%）「回答が遅い」と「回答翻訳の必要がある」（いずれも24.5%）と続く。これに対してアセアン出向者の間では、最も高いのは「回答翻訳の必要がある」で46.3%を占めた。中国の場合、ある程度漢字によるコミュニケーションが可能であるが、アセアンではそういう訳にいかない。英語の通用範囲も限られる。こうした事情の違いがここに反映されている。ついで「窓口不明」（33.9%）「回答が遅い」（31.4%）が続く。後者は中国と比べてかなり高い。

表1-21 企業規模・職種・出向先/本社折衝の問題点（複数回答）

S1・Q5 Q6/Q20	回答が遅い	窓口不明	回答不的確	些末情報要求	回答翻訳必要	問題なし	計
大企業	54 (27.7)	60 (30.8)	29 (14.9)	54 (27.7)	70 (35.9)	28 (14.4)	195 (100.0)
中企業	14 (26.4)	21 (39.6)	7 (13.2)	15 (28.3)	17 (32.1)	7 (13.2)	53 (100.0)
小企業	9 (28.1)	15 (46.9)	5 (15.6)	3 (9.4)	8 (25.0)	5 (15.6)	32 (100.0)
技能職	20 (26.3)	17 (22.4)	7 (9.2)	157 (19.7)	28 (36.8)	22 (28.9)	76 (100.0)
事務職	25 (25.0)	40 (40.0)	11 (11.0)	37 (37.0)	33 (33.0)	9 (9.0)	100 (100.0)
技術職	31 (32.6)	35 (36.8)	19 (20.0)	20 (21.1)	32 (33.7)	8 (8.4)	95 (100.0)
NA.	1 (11.1)	4 (44.4)	4 (44.4)	0 (0.0)	2 (22.2)	1 (11.1)	9 (100.0)
中国	39 (24.5)	55 (34.6)	31 (19.5)	44 (27.7)	39 (24.5)	24 (15.1)	159 (100.0)
アセアン	38 (31.4)	41 (33.9)	10 (8.3)	28 (23.1)	56 (46.3)	16 (13.2)	121 (100.0)
計	77 (27.5)	96 (34.3)	41 (14.6)	72 (25.7)	95 (33.9)	40 (14.3)	280 (100.0)

6.コミュニケーション

1) 現地従業員とのコミュニケーション (表1-22)

海外生産拠点で仕事の円滑化のために、また現地従業員の育成を推進するためにも、現地従業員とのコミュニケーションは一層重要性を増している。全体としては「良好」21.4%、「まあ良好」33.9%、あわせて54%ほどが現地従業員とのコミュニケーションがうまくいっていると答えている。しかし、「難しい」こそ6.8%で少ないものの、「やや難しい」37.1%で、あわせて**44%がコミュニケーションに困難を感じている**。かなり大きな数字といわねばならない。職種別に見ると、現地従業員と直接接する機会の多い**技能職で難しいと感じる者の割合が52.6%で最も高くなっている**。とくに「難しい」という割合が9.2%と高い。現地従業員とのコミュニケーションの重要性を考えると、何らかの対処が求められる。

表1-22 企業規模・年齢・職種/現地コミュニケーション状況

S1・Q1・Q5/Q21	良好	まあ良好	やや難しい	難しい	NA	計
大企業	45 (23.1)	66 (33.8)	73 (37.4)	10 (5.1)	1 (0.5)	195 (100.0)
中企業	9 (17.0)	16 (30.2)	20 (37.7)	7 (13.2)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	6 (18.8)	13 (40.6)	11 (34.4)	2 (6.3)	0 (0.0)	32 (100.0)
20 代	5 (25.0)	11 (55.0)	4 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34 歳	17 (29.8)	18 (31.6)	21 (36.8)	0 (0.0)	1 (1.8)	57 (100.0)
35-39 歳	18 (20.5)	34 (38.6)	29 (33.0)	7 (8.0)	0 (0.0)	88 (100.0)
40 歳以上	20 (17.4)	32 (27.8)	50 (43.5)	12 (10.4)	1 (0.9)	115 (100.0)
技能職	7 (9.2)	28 (36.8)	33 (43.4)	7 (9.2)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	25 (25.0)	37 (37.0)	33 (33.0)	5 (5.0)	0 (0.0)	100 (100.0)
技術職	26 (27.4)	28 (29.5)	35 (36.8)	5 (5.3)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	2 (22.2)	2 (22.2)	3 (33.3)	2 (22.2)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	60 (21.4)	95 (33.9)	104 (37.1)	19 (6.8)	2 (0.7)	280 (100.0)

2) 現地語学習の重要性 (表1-23,24)

現地従業員とのコミュニケーションを円滑に行う上で最も重要なものは現地語の習得であろう。全体としては「積極的に学習」20.0%、「ある程度学習」43.9%で**出向者の63%余りは現地語学習に取り組んでいる**。他方学習していない者の割合は35.4%である。事務職と技術職の回答分布はほぼ同じである。他方、**技能職では「積極的に学習」がわずかに5.3%で、事務職とは20ポイント前後の差がある**。「ある程度学習」は多いものの、現場で頻繁に現地従業員と接するだけに気になる数字である。

現地語学習への取り組みと現地従業員とのコミュニケーションの関係をみると(表1-24)、

とくに「積極的に学習」する人の間でコミュニケーションが「良好」（48.2%）「まあ良好」（26.8%）あわせて4分の3の人がコミュニケーションがうまくいっていると感じているのである。このように「**現地語学習への取り組み**」は**現地コミュニケーションを円滑化する上で、直接間接によい影響をもたらすことは明らかなので、積極的な取り組みを促すようにすべき**であろう。

また、年齢別に見ると、20代では「積極的に学習」が50%、「ある程度学習」が30.0%、あわせて80%が現地語学習を行っている。年齢と共に概ね学習する者の割合は低下する。

「積極的に学習」という回答だけをとると、30代前半では29.8%、後半では19.3%、そして40歳以上ではわずかに10.4%と低くなる。よく言われることだが、**現地語学習意欲は若い出向者ほど高いのである。その意味では早期に外国語を学ばせるようなしくみは現地人従業員とのコミュニケーションに好ましい影響を与えられる**と思われる。

表1-23 企業規模・年齢・職種/現地語学習状況

S1・Q1・Q5/Q22a	積極的に学習	ある程度	時間がない	学習していない	NA	計
大企業	46 (23.6)	87 (4.6)	31 (15.9)	30 (15.4)	1 (0.5)	195 (100.0)
中企業	5 (9.4)	25 (47.2)	11 (20.8)	12 (22.6)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	5 (15.6)	11 (34.4)	7 (21.9)	8 (25.0)	1 (3.1)	32 (100.0)
20 代	10 (50.0)	6 (30.0)	1 (5.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34 歳	17 (29.8)	18 (31.6)	11 (19.3)	11 (19.3)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39 歳	17 (19.3)	37 (42.0)	19 (21.6)	14 (15.9)	1 (1.1)	88 (100.0)
40 歳以上	12 (10.4)	62 (53.9)	18 (15.7)	22 (19.1)	1 (0.9)	115 (100.0)
技能職	4 (5.3)	47 (61.8)	10 (13.2)	15 (19.7)	0 (0.0)	76 (100.0)
事務職	28 (28.0)	38 (38.0)	20 (20.0)	13 (13.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	22 (23.2)	34 (35.8)	19 (20.0)	19 (20.0)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	2 (22.2)	4 (44.4)	0 (0.0)	3 (33.3)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	56 (20.0)	123 (43.9)	49 (17.5)	50 (17.9)	2 (0.7)	280 (100.0)

表1-24 現地語学習姿勢/現地コミュニケーション状況

Q22/Q21	良好	まあ良好	やや難しい	難しい	NA	計
積極的	27 (48.2)	15 (26.8)	12 (21.4)	1 (1.8)	1 (1.8)	56 (100.0)
ある程度	24 (19.5)	41 (33.3)	48 (39.0)	9 (7.3)	1 (0.8)	123 (100.0)
時間がない	4 (8.2)	18 (36.7)	25 (51.0)	2 (4.1)	0 (0.0)	49 (100.0)
学習していない	5 (10.0)	19 (38.0)	19 (38.0)	7 (14.0)	0 (0.0)	50 (100.0)
NA.	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
計	60 (21.4)	95 (33.9)	104 (37.1)	19 (6.8)	2 (0.7)	280 (100.0)

3) 現地従業員との対話機会 (表1-25、26)

現地従業員と業務上の会合を開いているかどうかを訊ねた。業務上ということもあり、「できるだけ開く」は60.0%、「決められた会合は開く」が34.3%と、**圧倒的に多くが業務上の会合を開いている**。職種別に見ても特別大きな開きは見られない。わずかに事務職で「ほとんど開かない」が8.0%と目立っている。

では、インフォーマルな会合はどうか。「よくある」は22.5%、「時々ある」68.6%で、やはり**90%を超える出向者がインフォーマルな会合を開いて、コミュニケーションを積極的に取るようにしている**。職種の間に目立った違いは見あたらない。

表 1-25 職種/業務上のコミュニケーション機会

Q5/Q22b	できるだけ開く	決められた会合は開く	ほとんど開かず時間がない	NA	計
技能職	44 (57.9)	31 (40.8)	0 (0.0)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	63 (63.0)	28 (28.0)	8 (8.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	57 (60.0)	34 (35.8)	3 (3.2)	1 (1.1)	95 (100.0)
NA.	4 (44.4)	3 (33.3)	2 (22.2)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	168 (60.0)	96 (34.3)	13 (4.6)	3 (1.1)	280 (100.0)

表 1-26 職種/業務外コミュニケーション機会

Q5/Q22c	よくある	時々ある	ほとんどない	NA	計
技能職	19 (25.0)	51 (67.1)	3 (3.9)	3 (3.9)	76 (100.0)
事務職	22 (22.0)	68 (68.0)	8 (8.0)	2 (2.0)	100 (100.0)
技術職	19 (20.0)	67 (70.5)	7 (7.4)	2 (2.1)	95 (100.0)
NA.	3 (33.3)	6 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	63 (22.5)	192 (68.6)	18 (6.4)	7 (2.5)	280 (100.0)

4) 出向者間トラブル (表1-27)

出向者間のトラブルが「しばしばある」13.6%、「まれにある」28.9%で、**トラブルを経験した出向者の割合は42.5%**とかなり大きい。年齢別では「40歳以上」でトラブルがほとんどないと回答した者の割合がより若い年齢層よりも高い。職種間でとくに目だった違いはないが、技能職・技術職が比較的少ないのに対して事務職ではトラブルが「ある」の割合が47%を占めて若干高い。出向先地域では中国に比べてアセアンの方がトラブル経験者の割合が10ポイントほど高い。

表1-27 企業規模・年齢・職種・出向先/出向者間トラブルの有無

S1・Q1・Q5・Q6/Q23	しばしばある	まれにある	ほとんどない	NA	計
大企業	29 (14.9)	50 (25.6)	114 (58.5)	2 (1.0)	195 (100.0)
中企業	6 (11.3)	19 (35.8)	28 (52.8)	0 (0.0)	53 (100.0)
小企業	3 (9.4)	12 (37.5)	16 (50.0)	1 (3.1)	32 (100.0)
30歳未満	3 (15.0)	6 (30.0)	11 (55.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34歳	9 (15.8)	18 (31.6)	30 (52.6)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39歳	13 (14.8)	28 (31.8)	46 (52.3)	1 (1.1)	88 (100.0)
40歳以上	13 (11.3)	29 (25.2)	71 (61.7)	2 (1.7)	115 (100.0)
技能職	9 (11.8)	22 (28.9)	44 (57.9)	1 (1.3)	76 (100.0)
事務職	17 (17.0)	30 (30.0)	52 (52.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	11 (11.6)	28 (29.5)	56 (58.9)	0 (0.0)	95 (100.0)
NA.	1 (11.1)	1 (11.1)	6 (66.7)	1 (11.1)	9 (100.0)
中国	20 (12.6)	40 (25.2)	96 (60.4)	3 (1.9)	159 (100.0)
アセアン	18 (14.9)	41 (33.9)	62 (51.2)	0 (0.0)	121 (100.0)
計	38 (13.6)	81 (28.9)	158 (56.4)	3 (1.1)	280 (100.0)

5) トラブル解決の方法 (表1-28)

「しばしばある」「まれにある」と答えた119人(42.5%)にどのように解決するのかを聞いた。最も多かったのは「**がまんする**」で**46.2%**を占めた。ついで「率直に話し合う」22.7%、「ふだんから意思疎通を図る」も21.8%であった。意外だったのは「トップに相談する」がわずか6.7%しかいなかったことである。

職種別に見ると、「**がまんする**」は**事務職で最も高く(53.2%)**、以下技能職・技術職となる。「率直な話し合い」は21～25%で大きな違いはなかった。技術職では「ふだんから意思疎通を図る」が他2職種を6ポイントほど上回った。

以上の結果から、やはり「**がまんする」「事を荒立てない**」という姿勢が未だに根強いことが分かる。また、「ふだんから意思疎通を図る」というのも問題を発生させまいとする気配りであろう。出向者の数が多いところでも、出向者はおもに小さな日本人集団の中で活動している。それだけにトラブルを避けようとする意識が働くのであろう。**出向者が非常に強いストレスに晒されながら業務にいそしんでいる**ことは明らかであろう。

表1-28 職種/トラブル解決法

Q5/Q24	日常意思疎通	トップに相談	率直な話し合い	がまんする	その他	計
技能職	6 (19.4)	2 (6.5)	8 (25.8)	14 (45.1)	1 (3.2)	31 (100.0)
事務職	9 (19.1)	3 (6.4)	10 (21.3)	25 (53.2)	0 (0.0)	47 (100.0)
技術職	10 (25.6)	3 (7.7)	9 (23.1)	15 (38.5)	2 (5.1)	39 (100.0)
NA.	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
計	26 (21.8)	8 (6.7)	27 (22.7)	55 (46.2)	3 (2.5)	119 (100.0)

6) 上司との面談の意義 (表1-29)

出向先は日本人出向者だけを見ればせいぜい数十人規模の小規模な集団である。そうした小規模な集団が出向先における幅広い業務を、本社や拠点間との連携を取りながら遂行している。それだけにこうした小規模な集団をひきいる出向先トップの役割は大きなものがある。出向者はそうしたトップとの面談にどのような意義を見いだしているか。

全体的に回答は比較的均等に分散した。すなわち、最も多かったのは「課題解決に有用」(37.9%)、ついで「トップとのコミュニケーション」(34.6%)である。「(個人の) 困りと相談」(31.1%)「自分の役割を知る」(30.0%)が続く。それらよりかなり低くなって「経営全般を知る」(21.8%)がくる。このようにトップとの面談は業務上または個人の問題解決の手がかりを得る機会となっている。また、経営全体の動きを知り、経営のやり方を身近に知る機会ともなっている。こうした機会は日本本社ではまずないだけに、出向者にとっては貴重な機会となっている。

表 1-29 企業規模・職種/上司面談の意義(複数回答)

S1・Q5 / Q27	コミュニケーション	役割を知る	課題解決	困りと相談	経営全般を知る	仕事評価	殆ど面談なし	その他	計
大企業	68 (34.9)	62 (31.8)	75 (38.5)	56 (28.7)	40 (20.5)	15 (7.7)	15 (7.7)	1 (0.5)	195 (100.0)
中企業	20 (37.7)	14 (26.4)	19 (35.8)	20 (37.7)	11 (20.8)	3 (5.7)	7 (13.2)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	9 (28.1)	8 (25.0)	12 (37.5)	11 (34.4)	10 (31.3)	2 (6.3)	3 (9.4)	1 (3.1)	32 (100.0)
技能職	24 (31.6)	26 (34.2)	30 (39.5)	22 (28.9)	12 (15.8)	5 (6.6)	10 (13.2)	2 (2.6)	76 (100.0)
事務職	43 (43.0)	24 (24.0)	40 (40.0)	35 (35.0)	25 (25.0)	5 (5.0)	3 (3.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	26 (27.4)	33 (34.7)	31 (32.6)	28 (29.5)	22 (23.2)	9 (9.5)	11 (11.6)	0 (0.0)	95 (100.0)
NA.	4 (44.4)	1 (11.1)	5 (55.6)	2 (22.2)	2 (22.2)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (0.0)	9 (100.0)
計	97 (34.6)	84 (30.0)	106 (37.9)	87 (31.1)	61 (21.8)	20 (7.1)	25 (8.9)	3 (1.1)	280 (100.0)

7.就業時間管理

1) 残業・休日出勤（表1-30）

出向者の月平均の残業時間・休日出勤を見ると、「30時間以内」19.3%、「30-45時間」36.4%、「45-60時間」21.1%、そして「60時間以上」も21.4%を占める。「45時間以上」勤務者の割合を職種別に見ると、技能職が最も低く28.9%である。技能職の場合、就業時間は生産ラインの稼働時間に規定されるところが大きい。技術職は38.9%と技能職より10ポイントほど高い。それでも「60時間以上」は14.7%で技能職より低い。残業時間が最も長いのは事務職であり、「45時間以上」で58.0%、「60時間以上」だけを取っても、32.0%で、他2職種に比べ格段に高い。仕事内容で見たように、事務職の場合、プロジェクトなど他の業務でも他2職種と同等に業務をこなす上、「本社との連絡・折衝」「拠点間調整」「本社からの来客接待」など、多くは現地人従業員の支援を期待できない業務の比重が高いことが、長時間労働になる原因ではないだろうか。

時間管理を企業規模別に見ると、「30-45時間」では大企業が6ポイント弱高いが、「60時間以上」では中企業が26.4%で7ポイントも大企業を上回っている。中企業では出向者数が大企業に比べて少なく、その結果受け持ち範囲がより広くなるという事情が働いているように思われる。

出向先別に見ると、アセアン出向者の間でやや「変則的」な傾向が観察される。残業時間「45時間未満」でとると、中国54.7%、アセアン57.0%でややアセアンが多い。「30時間未満」ではアセアン21.5%で、中国より4ポイント高い。ところが、「60時間以上」を見ると、中国18.2%に対してアセアンは25.6%と7ポイント強も高い。アセアンで事務職の多いことがこうした結果の出る一因であると見られる。

表1-30 企業規模・出向先・職種・稼働年数/残業時間

S1・Q5・Q6・Q7/Q25	30 時間未満	30-45 時間	45-60 時間	60 時間以上	NA	計
大企業	37 (19.0)	73 (37.4)	43 (22.1)	38 (19.5)	4 (2.1)	195 (100.0)
中企業	9 (17.0)	17 (32.1)	12 (22.6)	14 (26.4)	1 (1.9)	53 (100.0)
小企業	8 (25.0)	12 (37.5)	4 (12.5)	8 (25.0)	0 (0.0)	32 (100.0)
中国	28 (17.6)	59 (37.1)	39 (24.5)	29 (18.2)	4 (2.5)	159 (100.0)
アセアン	26 (21.5)	43 (35.5)	20 (16.5)	31 (25.6)	1 (0.8)	121 (100.0)
技能職	12 (15.8)	40 (52.6)	9 (11.8)	13 (17.1)	2 (2.6)	76 (100.0)
事務職	18 (18.0)	23 (23.0)	26 (26.0)	32 (32.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
技術職	20 (21.1)	36 (37.9)	23 (24.2)	14 (14.7)	2 (2.1)	95 (100.0)
NA.	4 (44.4)	3 (33.3)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (0.0)	9 (100.0)
3年未満	2 (12.5)	6 (37.5)	5 (31.3)	3 (18.8)	0 (0.0)	16 (100.0)
3-7年	18 (19.1)	30 (31.9)	21 (22.3)	23 (24.5)	2 (2.1)	94 (100.0)
7年以上	34 (21.4)	63 (39.6)	30 (18.9)	29 (18.2)	3 (1.9)	159 (100.0)
NA.	0 (0.0)	3 (27.3)	3 (27.3)	5 (45.5)	0 (0.0)	11 (100.0)
計	54 (19.3)	102 (36.4)	59 (21.1)	60 (21.4)	5 (1.8)	280 (100.0)

2) 就業時間適正化方策（表1-31）

長時間労働をどう是正すべきか。最も大きな割合を占めたのは「業務の現地化」（47.1%）であった。つまり仕事を現地従業員に任せていくのである。これが王道であることは明らかであるが、効果を発揮するまでには時間を要する。ついで多かったのが「出向者の増加」（20.7%）である。これ以外では「作業の平準化」が11.4%で、それ以外の項目はいずれも一桁であった。これを**残業時間の長短別に見ると**やや様子が異なってくる。「**60時間以上**」の**出向者では**、「業務の現地化」「作業の平準化」は減少し、即効性の高い「**出向者増加**」「**繁忙時の出張者増加**」が増大するほか、**時間管理のために**「**労使の話し合い**」に期待する声も高くなる。「その他」も高いが、これも何か即効性のある施策をとという期待の表れであろう。毎月「60時間以上」というのは日本でも相当な激務である。こうした状態が放置されるのでは、生活環境の異なる外国で安心して就業できないことはいうまでもない。こうした異常事態の解消に労使が取り組むよう求められている。

表 1-31 残業時間/時間管理のあり方

Q25/Q26	作業の平準化	出張者増	出向者増	労使話し合い	現地化促進	その他	NA	計
30時間未満	9 (16.7)	5 (9.3)	10 (18.5)	1 (1.9)	29 (53.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	54 (100.0)
30-45時間	15 (14.7)	6 (5.9)	18 (17.6)	5 (4.9)	52 (51.0)	3 (2.9)	3 (2.9)	102 (100.0)
45-60時間	8 (13.6)	6 (10.2)	10 (16.9)	5 (8.5)	28 (47.5)	2 (3.4)	0 (0.0)	59 (100.0)
60時間以上	0 (0.0)	8 (13.3)	19 (31.7)	5 (8.3)	22 (36.7)	6 (10.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
NA.	0 (21.4)	0 (39.6)	1 (20.0)	1 (20.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	5 (100.0)
計	32 (11.4)	25 (8.9)	58 (20.7)	17 (6.1)	132 (47.1)	11 (3.9)	5 (1.8)	280 (100.0)

8.生活困りごと体験と生活支援制度

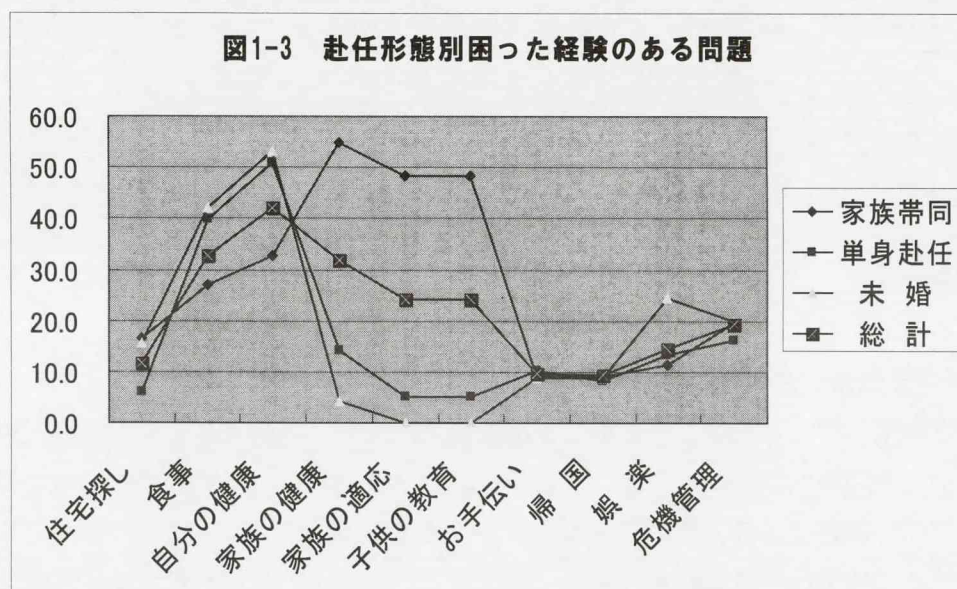
1) 生活困りごと体験（図1-3）

家族帯同か否が別に生活で困った体験を訊ねた。当然のことながら、家族帯同者と単身赴任者の間では困りごと体験に大きな違いが見られた。家族帯同では「家族の健康」（54.9%）、「家族の現地適応」（48.4%）「子供の教育問題」（48.4%）等、家族に関わる事柄で困った経験を持つものが非常に多いことが明らかである。少ないとはいえ「住宅探し」（16.4%）も家族のことを考えると一苦労といった現実が窺われる。

他方、家族を帯同しない出向者の間では「食事」（単身赴任者39.8%、未婚者42.2%）「自分の健康」（51.0%、53.3%）が非常に高い。目を引くのはとくに未婚の若い出向者の間でレクリエーションに困ったというものが多いことである。以上の結果から見る限り、**家族状況に応じた対応が必要**であるように思われる。すなわち、**家族帯同者については家族の適応や教育について円滑な生活ができるよう企業として配慮すべきであるし、単身赴任者や未**

婚者については食事や健康について配慮することが重要である。また、個人の問題とはいえ、レクリエーションも十羽一からげにゴルフですますのではなく、欲求の多様化に対応して**レクリエーションに関する情報もあわせて流す**ようにすべきであろう。

「困った経験」を出向先国別に見ると顕著な違いが見られる。「食事」「自分の健康」「家族の健康」いずれも中国出向者で著しく高くなっている。これは中国出向者の間に単身赴任者が多かったことから説明できると思われるが、「**家族の健康**」については家族帯同者の間で高いことを考えると、地域性すなわち生産拠点が立地する地域の暮らしにくさ、日本食などの入手の難しさ、病院施設の水準の低さなどが要因として働いていると思われる。また、アセアンと比べて中国出向者の間で**レクリエーションに困った**という回答が多いことも留意すべきであろう。



2) 相談相手 (表1-32)

相談相手を年齢別に見ると、まず全体では「**出向先の上司・友人**」(74.3%)が圧倒的に高い。「出向先担当部署」(22.9%)がこれにつぐ。この現地法人内の「担当部署」とは人事部や総務部などで、出向者の住宅や病院紹介、あるいは子供の転学などの世話をしているところであろう。回答者の属する企業規模が大きかったことからとくにこのような回答が多く出たと考えられる。これらに次ぐのは「家族・知人」(21.1%)であった。20代では「出向先担当部署」が少なく、「家族・知人」が多かった。未婚者が多く、現地法人内の担当部署に依頼する問題が少ないことも関係していよう。30代の出向者は全体の傾向とほとんど同じ回答分布を示したが、これらと異なる傾向を示したのが**40歳以上の出向者**である。「出向先の上司・友人」が13ポイント余り低く、「本社担当部署」も他の年齢層より低い。他方「家族・知人」は20代について高い割合(24.3%)を示している。40歳以上層は技能職・単身赴任者が多いという特徴がある。出向先で相談すべき事柄が少なく、留守家族との連絡の

必要性が高いことが上の数字に反映されていると考えられる。この40代以上層については生活上の問題が企業の関連部署で把握しにくいという点で注意する必要がある。なお労働組合を相談相手として選択した人はいなかった。

表 1-32 企業規模・年齢/相談相手(複数回答)

S1・Q1/Q29	出向先担当部署	出向先上司・友人	本社担当部署	本社上司・友人	家族・知人	労働組合	その他	計
大企業	50 (25.6)	147 (75.4)	14 (7.2)	12 (6.2)	40 (20.5)	0 (0.0)	11 (5.6)	195 (100.0)
中企業	8 (15.1)	41 (77.4)	11 (20.8)	5 (9.4)	9 (17.0)	0 (0.0)	7 (13.2)	53 (100.0)
小企業	6 (18.8)	20 (62.5)	5 (15.6)	1 (3.1)	10 (31.3)	0 (0.0)	4 (12.5)	32 (100.0)
20 代	3 (5.0)	16 (80.0)	1 (5.0)	2 (10.0)	7 (35.0)	0 (0.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34 歳	14 (24.6)	45 (78.9)	8 (14.0)	2 (3.5)	8 (14.0)	0 (0.0)	7 (12.3)	57 (100.0)
35-39 歳	20 (22.7)	70 (79.5)	11 (12.5)	6 (6.8)	16 (18.2)	0 (0.0)	7 (8.0)	88 (100.0)
40 歳以上	27 (23.5)	77 (67.0)	10 (8.7)	8 (7.0)	28 (24.3)	0 (0.0)	7 (6.1)	115 (100.0)
計	64 (22.9)	208 (74.3)	30 (10.7)	18 (6.4)	59 (21.1)	0 (0.0)	22 (7.9)	280 (100.0)

3) 制度整備の状況

出向者の現地での業務と暮らしを支える制度の整備・利用状況を検討する。

- (1) 現地語学習機会 (表1-33) が「制度なし」とする回答は11.8%どまりで、全体としてよく整備されているといえよう。しかし、小企業では半数が「制度なし」である。利用状況についても問題が浮かび上がる。「満足」が37.9%に対して「利用経験なし」が35.7%と、ほぼ同じ割合である。前に見たように、現地従業員とのコミュニケーションを円滑に行うために現地語学習は最も有効な手段である。にもかかわらず現地語学習機会が十分に利用されていないのは問題である。業務の繁忙を始め、学習を妨げる事情を改善する必要がある。

表1-33 企業規模・年齢/現地語学習機会

S1・Q1/Q30a	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	88 (45.1)	21 (10.8)	65 (33.3)	15 (7.7)	6 (3.1)	195 (100.0)
中企業	14 (26.4)	5 (9.4)	26 (49.1)	5 (9.4)	3 (5.7)	53 (100.0)
小企業	4 (12.5)	5 (15.6)	9 (28.1)	13 (40.1)	1 (3.1)	32 (100.0)
20代	10 (50.0)	2 (10.0)	5 (25.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
30-34歳	20 (35.1)	7 (12.3)	21 (36.8)	8 (14.0)	1 (1.8)	57 (100.0)
35-39歳	36 (40.9)	7 (8.0)	33 (37.5)	10 (11.4)	2 (2.3)	88 (100.0)
40 歳以上	40 (34.8)	15 (13.0)	41 (35.7)	12 (10.4)	7 (6.1)	115 (100.0)
計	106 (37.9)	31 (11.1)	100 (35.7)	33 (11.8)	10 (3.6)	280 (100.0)

(2)一時帰国制度（表1-34）は「制度なし」が2.5%と、規模に関わりなく、ほとんどの企業が制度を有している。「満足」37.1%、「不満」21.4%、「利用経験なし」が35.0%である。

「不満」「利用経験なし」が中・小企業で高いのは繁忙などで一時帰国制度が利用しにくい状況を反映するように思われる。一時帰国はとくに単身赴任者や独身者にとって日本の家族と過ごし、緊張をほぐすことのできる機会であり、出向先での業務に必要なエネルギーを充填するかけがえのない機会である。確実に利用できるよう配慮と計画性が必要であろう。

表1-34 企業規模・家族帯同/一時帰国制度

S1・Q3/Q30b	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	72 (36.9)	34 (17.4)	74 (37.9)	6 (3.1)	9 (4.6)	195 (100.0)
中企業	17 (32.1)	17 (32.1)	17 (32.1)	0 (0.0)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	15 (46.9)	9 (28.1)	7 (21.9)	1 (3.1)	0 (0.0)	32 (100.0)
家族帯同	48 (39.3)	24 (19.7)	48 (37.7)	3 (2.5)	1 (0.8)	122 (100.0)
単身赴任	37 (37.8)	23 (23.5)	31 (31.6)	1 (1.0)	6 (6.1)	98 (100.0)
独身者	14 (31.1)	8 (17.8)	19 (42.2)	2 (4.4)	2 (4.4)	45 (100.0)
NA.	5 (33.3)	5 (33.3)	2 (13.3)	1 (6.7)	2 (13.3)	15 (100.0)
計	104 (37.1)	60 (21.4)	98 (35.0)	7 (2.5)	11 (3.9)	280 (100.0)

(3)長期休暇制度（表1-35）

長期休暇制度についても「制度なし」とする回答は19.6%で、回答者の属する企業の規模が大きかったこともあって、制度が広く行き渡っていることが窺われる。しかし、「満足」「不満」とも少なく、「利用経験なし」が52.1%と圧倒的に大きな割合をしめた。制度はあるがなかなか長期休暇を取りにくい状況があるというように理解するのが自然であろう。

表1-35 企業規模・家族帯同/長期休暇制度

S1・Q3/Q30c	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	34 (17.4)	10 (5.1)	108 (55.4)	35 (17.9)	8 (4.1)	195 (100.0)
中企業	6 (11.3)	7 (13.2)	29 (54.7)	9 (17.0)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	7 (21.9)	4 (12.5)	9 (28.1)	11 (34.4)	1 (3.1)	32 (100.0)
家族帯同	24 (19.7)	9 (7.4)	63 (51.6)	23 (18.9)	3 (2.5)	122 (100.0)
単身赴任	15 (15.3)	8 (8.2)	50 (51.0)	19 (19.4)	6 (6.1)	98 (100.0)
独身者	6 (13.3)	3 (6.7)	24 (53.3)	11 (24.4)	1 (2.2)	45 (100.0)
NA.	2 (13.3)	1 (6.7)	9 (52.3)	2 (13.3)	1 (6.7)	15 (100.0)
計	47 (16.8)	21 (7.5)	146 (52.1)	55 (19.6)	11 (3.9)	280 (100.0)

(4)健康診断・医療制度（表1-36）はさすがに「制度なし」は少なく、1.8%にとどまった。しかし、**制度の利用状況には深刻な問題**が見られる。すなわち「満足」は52.5%と予想外に低く、「不満」が15.7%、そして「利用経験なし」が26.1%を占めたのである。しかも企業規模による違いはほとんどない。現地における「健康」の維持は厳しい業務をこなす上で絶対的な条件であるにとどまらず、残業・休日出勤について現状では有効な管理がほとんど行われない状況の下で、**精神的・肉体的な限界をチェックする仕組みとして「健康診断」は極めて重要な意味を与えられている。にもかかわらず「利用経験なし」と「不満」があわせて41.8%に達する現状は早急な改善が求められるべき課題である。**

表1-36 企業規模・年齢/健康診断・医療制度

S1・Q3/Q30d	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	103 (52.8)	31 (15.9)	52 (26.7)	1 (0.5)	8 (4.1)	195 (100.0)
中企業	26 (49.1)	6 (11.3)	16 (30.2)	3 (5.7)	2 (3.8)	53 (100.0)
小企業	18 (56.3)	7 (21.9)	5 (15.6)	1 (3.1)	1 (3.1)	32 (100.0)
20代	6 (30.0)	1 (5.0)	11 (55.0)	1 (5.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
30-34歳	39 (68.4)	6 (10.5)	12 (21.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	57 (100.0)
35-39歳	47 (53.4)	16 (18.2)	18 (20.5)	4 (4.5)	3 (3.4)	88 (100.0)
40歳以上	55 (47.8)	21 (18.3)	32 (27.8)	0 (0.0)	7 (6.1)	115 (100.0)
計	147 (52.5)	44 (15.7)	73 (26.1)	5 (1.8)	11 (3.9)	280 (100.0)

(5)子女の就学補助（表1-37）については、「制度なし」は1.8%と少なく、制度が整えられているように思われる。ただ「利用経験なし」が60.7%と非常に多い。これは調査対象が組合員ということで比較的若く、しかも単身赴任者や未婚者も多く、就学補助を利用できる学齢の子供が少ないという事情があると考えられる。

表1-37 企業規模・家族帯同/子女就学補助

S1・Q3/Q30e	満足	不満	利用経験なし	制度なし	NA	計
大企業	35 (17.9)	19 (9.7)	121 (62.1)	2 (1.0)	18 (9.2)	195 (100.0)
中企業	3 (5.7)	7 (13.2)	32 (60.4)	1 (1.9)	10 (18.9)	53 (100.0)
小企業	6 (18.8)	2 (6.3)	17 (53.1)	2 (6.3)	5 (15.6)	32 (100.0)
家族帯同	40 (32.8)	22 (18.0)	56 (45.9)	3 (2.5)	1 (0.8)	122 (100.0)
単身赴任	1 (1.0)	3 (3.1)	74 (75.5)	2 (2.0)	18 (18.4)	98 (100.0)
独身者	0 (0.0)	0 (0.0)	33 (73.3)	0 (0.0)	12 (26.7)	45 (100.0)
NA.	3 (20.0)	3 (20.0)	7 (46.7)	0 (0.0)	2 (13.3)	15 (100.0)
計	44 (15.7)	28 (10.0)	170 (60.7)	5 (1.8)	33 (11.8)	280 (100.0)

9. 「やりがい」とその理由

1) 「やりがい」 (表1-38)

出向者のやりがいとそれを規定すると思われる要因について尋ねた。全体を見ると、やりがいを「大いに感ずる」48.2%、「まあ感じる」42.9%、他方、「どちらともいえない」7.1%、「あまり感じない」0.7%で「ほとんど感じない」という回答はなかった。**「やりがい」を感じるという出向者が圧倒的に多い。**そのことは自由記述からも窺われる。

(1) 年齢別に見ると、20代は回答者20名全員が「やりがいを感じる」と回答した。若手従業員にとっては出向は仕事と暮らし両面で新たな体験として肯定的に受け止められていることが明らかである。基本的に「やりがいを感じる」者が大多数を占めることに変わりはないものの、年齢が高くなるにつれてその割合は若干減少し、「どちらとも」「あまり感じない」という回答が増加する。それらを合わせた割合は30代前半で3.5%、後半で8.0%、そして40歳以上では11.3%になる。

(2) 職種別に若干の違いが見られる。**技能職で「大いに感じる」出向者の割合が低く、対照的に事務職で「やりがいを感じる」56.0%、「まあ感じる」36.0%と、「やりがいを感じる者の割合が高い。**技術職はその中間的な値を示している。年齢別職種構成で見たように事務職は相対的に若年層が多い、さらに事務職の場合、仕事が経営全体に関わる傾向のあることも、上の結果に反映していると思われる。今少し、「やりがい」を規定する要因を探るために主要項目とのクロス分析を重ねてみよう。

(3) 出向者間トラブルが「しばしばある」と回答した出向者では、「大いに感じる」44.7%、「まあ感じる」39.5%で、総計より7ポイントほど低く、他方「どちらともいえない」は15.8%で総計より8.7ポイントほど高い。トラブルは「ほとんどない」と回答した人では、「大いに感じる」55.1%でトラブル経験者より10-17ポイントも高くなっている。統計的な問題を別にすれば、出向者間のトラブルの有無・頻度は「やりがい」にある程度影響を及ぼしているといえそうである。

(4) 残業時間・休日出勤の長短による「やりがい」への影響はさほど見られない。わずかに「どちらともいえない」は残業・休日出勤「60時間以上」で10.0%、「45-60時間」で8.5%と、「45時間未満」より若干高い。しかし、違いは小さく、基本的に長時間労働であつても「やりがい」にはほとんど影響しないように思われる。しかし、自由記述では**残業・休日出勤の多いこと、それに見合う代価が支払われないことに対して改善を求める意見が多数寄せられるなど、出向先での長時間就業の常態化が、本人の健康のみならず、業務の効率化という観点からも大きな問題であることに変わりはない。**

(5) 仕事権限の大きさは「やりがい」と最も強い相関を示す。仕事権限が「日本と同じ」と回答した者では「やりがいを感じる」（「大いに」＋「まあ感じる」）は76.3%、とくに「大いに」は28.9%しかない。これに対して「やや大きい」では90.8%、前者だけでは44.1%、さらに「大きい」では98.8%が「やりがいを感じる」「まあ感じる」と回答、前者だけをとりても63.0%を占める。他方、「どちらともいえない」「ほとんど感じない」は権限が

最も小さい者で18.4%、「やや大きい」で7.9%に対して「大きい」では1.2%と低い。このように**仕事権限は「やりがい」を最もよく説明する要因**であるように思われる。

- (6)「現地コミュニケーション」も、仕事権限と並んで「やりがい」と強い相関を示している。**現地コミュニケーションが「良好」と回答した者の間では「大いに感じる」70.0%、「まあ感じる」28.3%、あわせて98.3%にのぼる。**以下、コミュニケーションが「難しい」と感じる度合いに応じて「やりがい」は低くなるのである。コミュニケーションが「難しい」と回答した者の間では「大いに感じる」42.1%、「まあ感じる」31.6%であわせて73.7%で、他のカテゴリーよりも大幅に「やりがい」を感じる者の割合が低下している。

表 1-38 主要要因別/「やりがい」

	Q31	大いに感じる	まあ感じる	どちらともいえず	あまり感じぬ	ほとんど感じぬ	NA	計
企業規模	大企業	98(50.3)	80 (41.0)	12 (6.2)	2 (1.0)	0 (0.0)	3 (1.5)	195 (100.0)
	中企業	23(43.4)	24 (45.3)	6 (11.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0(0.0)	53 (100.0)
	小企業	14(43.8)	16 (50.0)	2 (6.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	32 (100.0)
年齢	20 代	12(60.0)	8 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
	30-34 歳	31(54.4)	24 (42.1)	2 (3.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	57 (100.0)
	35-39 歳	51(58.0)	28 (31.8)	7 (8.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (2.3)	88 (100.0)
	40 歳以上	41(35.7)	60 (52.2)	11 (9.6)	2 (1.7)	0 (0.0)	1 (0.9)	115 (100.0)
仕事権限	日本と同じ	11(28.9)	18 (47.4)	6 (15.8)	1 (2.6)	0 (0.0)	2 (5.3)	38 (100.0)
	やや大きい	67(44.1)	71 (46.7)	12 (7.9)	1 (0.7)	0 (0.0)	1 (0.7)	152 (100.0)
	大きい	51(63.0)	29 (35.8)	1 (1.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
	NA.	6(66.7)	2 (22.2)	1 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
トラブル	しばしばある	17(44.7)	15 (39.5)	6 (15.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	38 (100.0)
	時々ある	31(38.3)	45 (55.6)	5 (6.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
	ほとんどない	87(55.1)	60 (38.0)	8 (5.1)	2 (1.3)	0 (0.0)	1 (0.6)	158 (100.0)
	NA.	0(0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (66.7)	3 (100.0)
残業時間	30時間未満	27(50.0)	23 (42.6)	2 (3.7)	2 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	54 (100.0)
	30-45 時間	45(44.1)	50 (49.0)	7 (6.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	102 (100.0)
	45-60 時間	31(52.5)	22 (37.3)	5 (8.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.7)	59 (100.0)
	60時間以上	30(50.0)	24 (40.0)	6 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
	NA.	2(40.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	5 (100.0)
現地従業員 とのコミュニ ケーション	良好	42(70.0)	17 (28.3)	1 (1.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
	まあ良好	42(44.2)	47 (49.5)	5 (5.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.1)	95 (100.0)
	やや難しい	43(41.3)	48 (46.2)	10 (9.6)	2 (1.9)	0 (0.0)	1 (1.0)	104 (100.0)
	難しい	8(42.1)	6 (31.6)	4 (21.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (5.3)	19 (100.0)
	NA.	0(0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
	計	135(48.2)	120 (42.9)	20 (7.1)	2 (0.7)	0 (0.0)	3 (1.1)	280 (100.0)

以上のように、「やりがい」は出向者間トラブルや時間管理のような要因よりも、仕事権限の大

きさや現地従業員とのコミュニケーションといった出向に伴う肯定的な変化と強く相関しているように思われる。

出向先国別には、全体的には大きな違いはないが、やりがいを「大いに感じる」が中国52.2%で、アセアンを9ポイント上回るなど、中国出向者の間で「熱い」思いが強いようである。

2) 「やりがい」の理由 (図1-4)

「やりがいを感じる」と回答した人にその理由を尋ねた結果が図1-4である。仕事に関する理由が圧倒的に多い。最も多いのは「仕事範囲が広い」で67.9%、同じく「大きな仕事権限」が22.5%、あわせて**90.4%が守備範囲が広く権限も大きな仕事にやりがいを感じている**。仕事関連では「**広い人脈**」をあげる人も多い(24.6%)。専門家・細分化された組織の中で仕事に従事する日本と比べると、関連企業や取引先などを訪れる機会も多く、しかも多かれ少なかれ現地法人を代表するような立場で訪問することになる。また、同じ国外で苦勞する者同士の連帯感も生ずるであろう。この他にも現地日系企業の出向者の集まりなども人脈を広げる機会となる。このように出向を通じてより広い人脈を築くことができるのは海外赴任の大きな魅力であろう。

2番目に多い理由として「特別な経験」があがったのはやや意外であった。海外での生活は休日・休暇を利用した旅行はもちろん、日常の業務や生活においても日本ではできない経験に満ちあふれている。それは家族にとっても同様である。そうした意味を込めて「特別な経験」としたのだが、それを肯定的に捉える出向者が大きな割合を占めたことは特筆すべきことであろう。

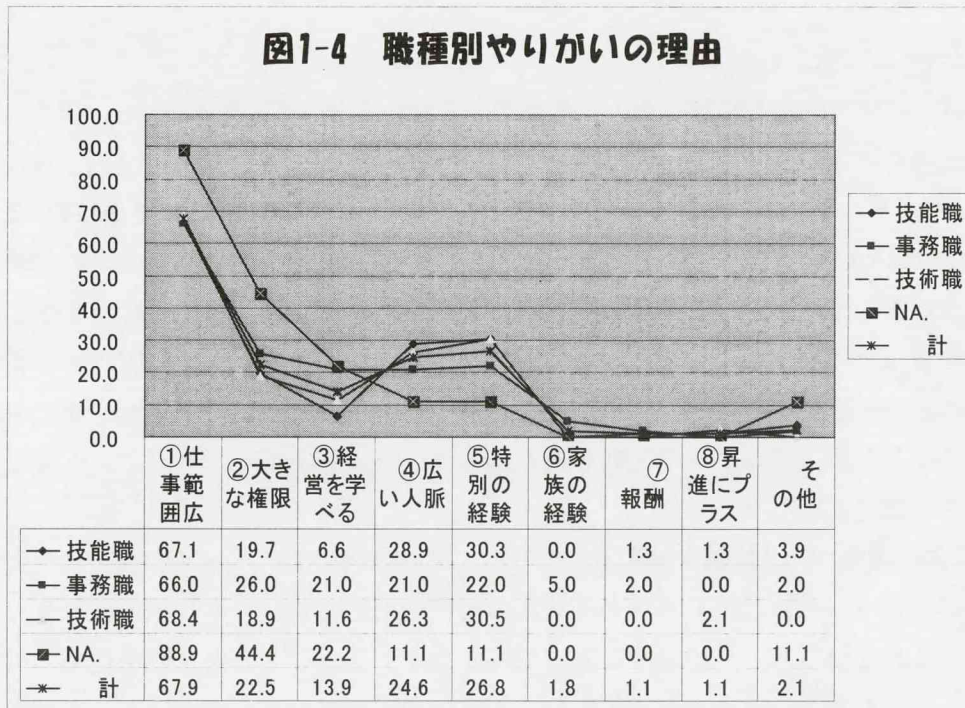
他方、まったく予想が外れたのは何らかの代価を理由として上げる者の少なさである。**「経済的な報酬」(1.1%)も「昇進にプラス」(1.1%)も極めて低く、やりがいの理由とはなっていない。**

職種別に大きな違いはないが、事務職が他の2職種と比較してやや異なる理由を挙げる者が多い。すなわち「**大きな権限**」(26.0%)と「**経営を学べる**」(21.0%)が事務職でかなり高くなっているのである。これは事務職が現地法人の経営全般に触れる機会が多いことを反映するものであろう。他方、「広い人脈」「特別な経験」は他2職種と比べて低い。

年齢別に「やりがい」の理由に違いが見られる。**20代の場合、「仕事範囲が広い」が80.0%を占める**。これは当然であろう。これに次ぐのは「特別な経験」で、仕事だけでなく生活を含めて日本では経験できないことに強い印象を受けている様子が窺われる。「広い人脈」も30.0%で高くなっている。**30代前半で「経営を学ぶことができる」が頭抜けて高いのは、この年代に事務職が多いから**であろう。特異な出方を見せるのは40歳以上層である。まず「仕事の範囲が広い」は他の年齢層に比べて格段に低くなる。これはこの年代に技能職が多いからであると思われる。この年代でとくに高いのは、「特別な経験」(31.3%)および「広い人脈」(26.1%)である。

これまで見てきたように、さまざまな問題を抱えながらも出向者の圧倒的多数が「仕事のおもしろさ」をおもなバネとして高いモチベーションを維持している。しかし、出向期間が長期化した場合にも、こうした高いモチベーションを維持し続けることができるかどうかについては疑問の残るところである。

図1-4 職種別やりがいの理由



3) 「やりがいを感じない」理由 (表1-39)

表1-39は、「やりがい」を訪ねた質問で「どちらとも思わない」(20名、7.1%)「あまり感じない」(2名、0.7%)と回答した人に、その「やりがいを感じない」理由を訊ねたものである。母数が少なく、参考までに見ておく。回答22名中20名(91%)が「35歳以上」、内13名(59.1%)が「40歳以上」で、「やりがいを感じない」人の大半が中高年者であった。年代に関わらず、理由は次の3項目に集中している。すなわち、「現地従業員との意思疎通が難しい」(48.2%)「慣れない仕事」(50.0%)そして「仕事量が過重」の3項目である。とくに年齢による違いは見られないが、「現地従業員との意思疎通の難しさ」をあげたのは「35歳以上」であった。この表から窺われることは、海外生産拠点への出向でだれもが直面する当たり前の問題が理由としてあげられていることであり、その意味ではだれもが「やりがい」を失う可能性をもっているということである。

表 1-39 年齢/やりがいのない理由(複数回答)

Q1/Q33	意思疎通難	慣れない仕事	仕事が過重	日本再適応難	生活トラブル	報酬少なし	昇進マイナス	その他	NA	計
30歳未満	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (100.0)
30-34歳	0 (0.0)	2 (100.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
35-39歳	3 (42.9)	5 (71.4)	1 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (14.3)	7 (100.0)
40歳以上	8 (42.1)	4 (31.6)	4 (30.8)	0 (0.0)	2 (15.4)	2 (15.4)	0 (0.0)	1 (7.7)	0 (0.0)	13 (100.0)
計	11 (48.2)	11 (50.0)	7 (31.8)	0 (0.0)	2 (9.1)	2 (9.1)	0 (0.0)	1 (9.1)	0 (0.0)	22 (100.0)

10.改善すべき課題 (図1-5)

全体で最も回答の多かった改善課題は「出向準備期間の確保」(36.8%)であった。以下、「業務支援体制の確立」(35.7%)、「生活支援体制の充実」(31.4%)、「出向者の計画的育成」(28.2%)、そして「時間管理の適正化」(25.4%)である。これ以外では「事前研修の確立」と「生活相談窓口の充実」(20.0%)が続く。職種や年齢によって順番には若干の違いがあるものの、概ね上記5項目ないし7項目が改善すべき課題として多くの回答が寄せられた項目であった。

つぎの「Ⅲ.企業アンケートの分析」で見ると(51頁)、大・中企業では「出向内示時期」について多くが「6ヶ月以上前」に内示を行うルールが確立されている。ルール化という点で小企業は遅れている。しかし、大・中企業でもルールはあっても「遵守しない」企業が半数を超えるように、**出向内示時期については多くの企業できちんと守られていないのが現状である。だが、出向は出向者にとっては「内示とともに」スタートするのである。**内示から赴任までの期間に出向者は、今手がけている仕事に区切りをつけ、引継を行い、出向先業務および生活に関する情報を収集し、家族を含む渡航準備、子供の学校を含む種々の手続きを行わねばならない。こうした諸々の準備・手配を終えてようやく「後顧の憂いなく」出向先に赴任することができるのである。その意味で**出向内示から赴任までの期間は出向者にとって公私にわたって極めて貴重な時間なのである。改善課題のトップに「出向準備期間の確保」があがったということは、この期間の重要性とともに、この期間がきちんと確保されていない現状を反映するものといえよう。**

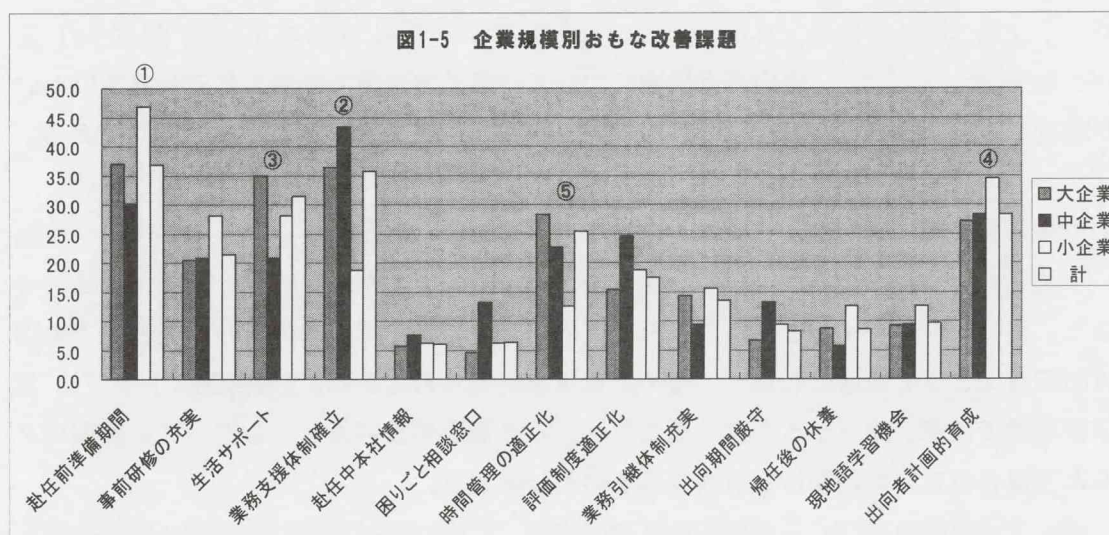
「業務支援態勢の確立」「生活支援体制の確立」についてはすでに本文中に何が問題かについて触れた。生活支援体制についていえば、業務の繁忙を理由に一時帰国など出向者の心身のリフレッシュを行う機会を制限するようなことがあってはならないということであり、それを実現するために**業務の繁忙を考慮して計画的な休暇取得を行うよう業務改善を行うことが求められている**といえよう。

また、健康管理については、**健康診断の完全実施とともに、必要なときには最優先して適切な医療機関での精密検査を行うことができる体制を構築することが必要**であろう。あわせて、メンタルヘルス・ケアの重要性に鑑み、**問診票による問題早期発見システムの導入を図るとともに、日本人カウンセラーによるカウンセリングへのアクセスを容易にする**

ようシステム構築を図るべき段階に来ているのではないだろうか。

「出向者の計画的育成」が4番目にあげられたことは出向経験者が自ら直面した困難の本質的な原因を出向者不足と捉え、これを解決しないことには抜本的な解決はないと考えていることを示している。実際、急速な海外展開に伴い多くの企業が出向者不足に直面していることは表2-24に明らかである。出向者育成に短期的に有効な方法はないが、**現地人材の育成による業務の現地化を進めるとともに、現地語学習や現地環境への適応、仕事範囲の拡大等による高い就業意欲など若手従業員の積極的な活用が有効な**ことを出向者アンケートは示しているように思われる。なお出向要員育成に関する企業アンケートの結果は表2-26を参照。

「時間管理の適正化」が5番目に入ったことは、労使のこの問題への取り組みが強く求められていることを示しているのではないか。出向先で「長時間就業の日常化」とも呼ぶべき現状が見られることは本文中で指摘したとおりである。また、これまでも語られてきたことであるが、出向先の特別な組織事情、業務状況を理由に実情の把握はほとんど行われてこなかった。しかし「**長時間就業の日常化**」は心身の健康にも直接影響を及ぼす問題であることを考えると、**正確な実態の把握と必要な対処は今や緊急課題**といつてよいのではないか。



11. 自由記述欄に寄せられた意見

今回のアンケートには110通に及ぶ自由記述が寄せられた。これは総回答者の約3分の1にあたる。それらの内容を分類しながら紹介してみよう。

1) 出向先マネジメントと出向者数

- ・ 現地従業員の仕事能力がまだ低い段階では出向者を増やしてほしい。
- ・ 現地のマネジメントは現地任せで「結果責任」だけ問われるのでは意欲が低下。「**海外拠点業務スタンダード**」が必要。

- ・機能部としての仕事は決まっているので、**実践的マニュアル**を作成してほしい。
- ・いたずらに最高点を目指すのではなく、計画的に目標を明示すること。日本と同じレベルを要求するなら、**適正な数の出向者**を送ることが必要。（複数）。
- ・事前にローカルのレベルを把握し、不十分ならどうするか部門長と話し合う機会が必要。
- ・急拡大に対応した出向者の確保、業務量の適正化が必要。

2) 仕事と報酬

- ・**残業が多く、割に合わない**(多数)。
- ・金銭的にもっと支援してほしい。現地給与の決め方に不満。
- ・組合員の労働条件を日本と同じにしてほしい(多数)。
- ・残業手当は日本と同じように支払ってほしい(多数)。
- ・有給休暇制度を日本並みに(複数)
- ・繁忙時は毎晩12時帰宅、休日出勤もある。日本と同じ時間管理が必要。
- ・本社から業務のため連休中来るようにいわれた。年2回しかない連休を潰したくない。休日出勤しても手当もつかないのでは働く意欲が湧かない。
- ・海外での成果を適正に評価してほしい。

3) 出向期間・出向準備について

- ・現地コミュニケーションの円滑化のために言葉は重要。事前に現地語学習を。とくに技能系の現地語学習は重要(多数)。
- ・広い業務範囲に対応できるよう事前教育・サポートの充実。
- ・準備期間が短く、とくに家族の負担が大きい。引継期間も短く現地で苦勞することも多い。**出向準備・業務支援体制強化必要**(多数)。
- ・出向者がやりがいを持つためには事務引継や事前研修をしっかりとってほしい。
- ・出向前準備状況を担当部署がフォローしてほしい。

4) 業務支援体制

- ・本社への**報告書類の書式統一**をして、情報の共有化を図ることが必要。各部門それぞれに情報を要求するのは現地業務の障害。
- ・事業部間の障壁をなくし、柔軟な支援体制が望まれる。
- ・本社事業部間で調整できないまま、現地展開することがある。
- ・権限の拡大に対応するよう準備期間が必要。

5) 生活・家族に対するサポート

- ・ストレスを溜めないよう**日本と同じレベルでプライバシー・家族の行動の自由を確保**。車の貸与・安心して働くためには家族に対するケアを充実(多数)。
- ・海外生活自体がストレス、生活サポートの充実。
- ・子供の教育費が日本と違う。その点配慮してほしい。
- ・家族と過ごせる時間の確保。とくに**単身赴任者の一時帰国回数の増加**(多数)。
- ・家族にストレスがかからないように配慮(多数)

- ・ 地域の実情に応じたサポートが必要（とくに中国・内陸か）
- ・ 不安は健康。最近では精神疾患に陥る人も多い。**メンタルケアの必要**（多数）。
- ・ 呑む機会も増え、ストレスに晒されているので、メンタルを含めた健康管理体制を強化。
- ・ 健康診断結果を聞くと問題のある人が少なくない。**きちんとしたフォローを**。
- ・ 家族の健康、安全、ストレス・ケアは、日本と同じような対応をしてほしい。
- ・ 食事が偏るので配慮を ・ 家族問題などで相談窓口が見つからない。

6) 帰国後の不安・サポート

- ・ **帰国後の処遇・サポートの充実** ・ 帰国後の業務について情報を流してほしい。

7) 現地人材の育成

- ・ 現地マネージャ・クラスに日本研修を行うなどして、現地従業員による管理ができる体制を作ることが必要。
- ・ 人の異動が激しく技術の継承が難しい。

8) 海外出向人材の計画的育成

- ・ 若い人を積極的に出向させ、経験を積ませること。
- ・ 出向ローテーションにより帰任の不安を解消。
- ・ 幅広い業務に対応できる人材の育成（複数）。

9) 現地の声を吸い上げる活動を

- ・ 年一回は各事業所にきて意見交換してほしい。
- ・ **組合は出向者の残業時間などを把握してほしい。もっと海外に目を。**

Ⅲ企業アンケート調査結果の分析

1.回答企業の主な属性

- 1) 企業規模別（表2-1）には、大企業（5千人超）が10社（22.2%）、中企業（1000～4999人）が15社（33.3%）、そして小企業（1000人未満）が20社（44.4%）と最も多かった。
- 2) 業種別には「完成車メーカー」は4社（8.9%）、内大企業が3社であった。他方、「その他」10社（22.2%）、「小物樹脂部品」7社（15.6%）、「駆動・制御系」7社は数が多いだけでなく、いずれも小企業の割合が57-71%と高かった。

表 2-1 企業規模／業種別構成

規模/Q1	完成車	駆動・制御系	電子・電機系	プレス・樹脂	鋳物・切削	内装品	小物機能部品	その他	計
大企業	3 (30.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
中企業	1 (6.7)	2 (13.3)	4 (26.7)	2 (13.3)	1 (6.7)	2 (13.3)	1 (6.7)	2 (13.3)	15 (100.0)
小企業	0 (0.0)	4 (20.0)	1 (5.0)	1 (5.0)	1 (5.0)	2 (10.0)	5 (25.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
計	4 (8.9)	7 (15.6)	6 (13.3)	4 (8.9)	2 (4.4)	5 (11.1)	7 (15.6)	10 (22.2)	45 (100.0)

3) 地域統括拠点（表2-2）

米国、欧州、アセアンなどの地域ごとに、その域内にある生産・営業拠点を統一的に管理すると共に、調達、教育・研修、場合によっては財務、人事機能などを集中的に受け持つ中核的な拠点を地域統括拠点というが、そうした拠点をすでに有している企業は、大企業では7社（70.0%）を占めたが、中企業でも1社、小企業では3社が統括拠点を持っていると回答した。説明なしに「地域統括拠点」という言葉を用いたことが誤解を生んだ可能性がある。

表 2-2 企業規模／地域統括拠点の有無

規模/Q4	ある	ない	計
大企業	7 (70.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
中企業	1 (6.7)	14 (93.3)	15 (100.0)
小企業	3 (15.0)	17 (85.0)	20 (100.0)
計	11 (24.4)	34 (75.6)	45 (100.0)

2.出向者の人選・出向内示・準備期間について

1) 人選（表2-3）

出向者の人選は「関連機能部署・マザー工場」が多く、大企業では70.0%、中企業で66.7%を占める。海外生産統括部や人事部がこれに次ぐが割合は小さい。小規模企業では組織的

な分化の度合いが低いせい、**「関連機能部署・マザー工場」**は25.0%、人事部が最も多く40.0%を占める。海外生産統括部も3社15.0%を占めた。また、小企業で**「無回答」**（4社20.0%）が多かった。以上の結果は、**出向者の人選が基本的には「現場」に近いところで行われていることを示す。**

表2-3 企業規模／出向者の人選

規模/Q5	海外生産統括部	関連機能部署・マザー工場	人事部	地域統括拠点	その他	NA	計
大企業	1 (10.0)	7 (70.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
中企業	2 (13.3)	10 (66.7)	2 (13.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	3 (15.0)	5 (25.0)	8 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (20.0)	20 (100.0)
計	6 (13.3)	22 (48.9)	11 (24.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	10 (100.0)

2) 赴任予定者リスト（表2-4、5）

赴任予定者リストの作成は当該企業が出向者の送り出しをある程度計画的に行おうとしていることを意味する。リスト作成企業は大企業では70%に達する。中・小企業でも40%を占め、出向者の送り出しを計画的に進めようとする企業がかなりあることを示している。

リスト作成部署は人事部(61.9%)が最も多く、各機能部署(33.3%)がこれに次ぐ。上で見たように、出向者の人選は「現場」に近いところで行われており、人事部による「リスト作成」は各機能部署・工場における出向予定者の「とりまとめ」という意味で理解すべきであろう。

表 2-4 企業規模／赴任予定者リストの有無

規模/Q6	あり	なし	計
大企業	7 (70.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
中企業	6 (40.0)	9 (60.0)	15 (100.0)
小企業	8 (40.0)	12 (60.0)	20 (100.0)
計	21 (46.7)	24 (53.3)	45 (100.0)

表2-5 企業規模／リスト作成部署

規模/Q7	各機能部署	人事部	職場による	その他	計
大企業	3 (42.9)	4 (57.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (100.0)
中企業	2 (33.3)	4 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
小企業	2 (25.0)	5 (62.5)	0 (0.0)	1 (12.5)	8 (100.0)
計	7 (33.3)	13 (61.9)	0 (0.0)	1 (4.8)	21 (100.0)

3) 出向内示の時期（表2-6～9）

出向内示の時期は組合員・非組合員を問わず、「6ヶ月以上前」が最も多く、組合員・非組合員同率で55.6%であった。規模別では大・中企業で「6ヶ月以上前」が70%以上で高い。他方「内示なし」つまり突然出向を命じられるケースは規模が小さいほど多く、組合員について中企業で4社26.7%、小企業で6社30%に及ぶ。こうした傾向は非組合員でもまったく同様である。

つぎに組合員について出向内示時期の遵守状況を見ると、「遵守が難しい」が大・中企業で50-53%、これに対して小企業では15.0%とかなり低いものの、「無回答」が多く、これを勘案すると45%に上る。状況は非組合員の場合、もう少し悪くなるが、傾向はまったく同じである。

このように出向内示の時期は「6ヶ月以上前」が最も大きな割合を占めるものの、とりわけ**中・小企業では「内示せず」が26-30%とかなりの割合を示し、さらに遵守状況を見ると、大企業を含めて「遵守されず」が50-60%を占め、出向内示期間の遵守が難しい状況になっている。**いうまでもなく海外出向内示後、出向者は今手がけている仕事に区切りつけ、引継を行い、家族の生活面での配慮を行いつつ、自らの出向手続き、現地での仕事や生活環境に関する状況把握と、さまざまな課題を背負い込むことになる。**「後顧の憂い」なく出向するためには相当の準備期間が必要**なことはいうまでもない。こうした事情を考慮するならば、労働組合としても企業に対し内示時期の明示とその遵守を要求することが求められるであろう。

表2-6 企業規模／出向内示時期（組合員）

規模/Q8	6ヶ月以上前	3-6ヶ月前	内示なし	計
大企業	7 (70.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
中企業	11 (73.3)	0 (0.0)	4 (26.7)	15 (100.0)
小企業	7 (35.0)	7 (35.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
計	25 (55.6)	9 (24.4)	11 (24.4)	45 (100.0)

表2-7 企業規模／出向内示時期遵守状況（組合員）

規模/ Q8a	概ね遵守	遵守が難しい	NA	計
大企業	5 (50.0)	5 (50.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	3 (20.0)	8 (53.3)	4 (26.7)	15 (100.0)
小企業	11 (55.0)	3 (15.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
計	19 (42.2)	16 (35.6)	10 (22.2)	45 (100.0)

表2-8 企業規模／出向内示時期(非組合員)

規模/ Q8	6ヶ月以上前	3-6ヶ月前	内示なし	計
大企業	6 (60.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
中企業	11 (73.3)	0 (0.0)	4 (26.7)	15 (100.0)
小企業	8 (40.0)	6 (30.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
計	25 (55.6)	9 (20.0)	11 (24.4)	45 (100.0)

表2-9 企業規模／出向内示時期遵守状況(非組合員)

規模/ Q8a	概ね遵守	遵守が難しい	NA	計
大企業	4 (40.0)	6 (60.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	2 (13.3)	9 (60.0)	4 (26.7)	15 (100.0)
小企業	10 (50.0)	5 (25.0)	5 (25.0)	20 (100.0)
計	16 (35.6)	20 (44.4)	9 (20.0)	45 (100.0)

4) 出向期間 (表2-10、11)

企業規模を問わず3~5年に集中する。大企業と小企業では「3年以内」(正確には3年未満)と「3-5年」がおおよそ半々、中企業では後者が4分の3弱、前者が4分の1強である。

出向期間の遵守状況を見ると、「遵守が難しい」が大企業で4割、中企業で26.7%、小企業で3割を占める。これはかなり大きな数字と見なければならぬ。多くが要員不足を理由とするが、出向先でのモチベーションの維持、出向者のキャリア形成、家族の問題などを考慮すれば、要員の計画的育成などを進めることで、出向期間をできる限り遵守するよう企業に働きかけることが重要であろう。

表2-10 企業規模／出向期間

規模/ Q9	3年以内	3-5年	なし	計
大企業	5 (50.0)	5 (50.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	4 (26.7)	11 (73.3)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	9 (45.0)	11 (55.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
計	18 (40.0)	27 (60.0)	0 (0.0)	45 (100.0)

表2-11 企業規模／出向期間の遵守状況

規模/Q9a	概ね遵守	遵守が難しい	計
大企業	6 (60.0)	4 (40.0)	10 (100.0)
中企業	11 (73.3)	4 (26.7)	15 (100.0)
小企業	14 (70.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
計	31 (68.9)	14 (31.1)	45 (100.0)

5) 出向準備制度（表2-12）

出向準備のためどのような制度が整備されているかを見たのが表2-12である。規模による違いが見られる。大企業では「語学研修」「家族語学研修」が100%、渡航前の諸手続に関するマニュアルもほとんどの企業で整備され、赴任前に現地出張の機会を設けている企業も90%を占める。わずかに「現地理解講習」「家族向け講習」がやや低い。中企業でも「語学研修」「家族語学研修」はすべての企業で実施しているが、大企業と比較すると上記以外の制度を持つ企業の割合が低い。「事前現地出張」も53.3%の企業で実施しているにすぎず、大企業はもちろん、小企業(90%)にもはるかに及ばない。小企業は「語学研修」や「事前現地出張」は大企業と同じであるが、その他の項目はかなり低い。なかでも家族向けの語学研修や講習は中規模と比べてもかなり低い。

大企業では出向準備制度はおおむねよく整備されている。**他方、中・小企業ではとくに「現地理解講習」や「家族向け講習」の整備が遅れている。**出向者調査で明らかなように、家族帯同の場合、家族の現地適応がスムーズに行くかどうかは、出向者の仕事のモチベーションにも影響してくるので、家族の事前準備にも今少し力を入れるべきではないか。

表 2-12 企業規模／出向準備制度（複数回答）

規模/Q10	語学研修	現地理解講習	家族向け講習	家族語学研修	手続マニュアル	事前現地出張	その他	計
大企業	10 (100.0)	7 (70.0)	8 (80.0)	10 (100.0)	9 (90.0)	9 (90.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	15 (100.0)	10 (66.7)	6 (40.0)	15 (100.0)	10 (66.7)	8 (53.3)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	18 (90.0)	12 (60.0)	2 (10.0)	12 (60.0)	13 (65.0)	18 (90.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
計	43 (95.6)	29 (64.4)	16 (35.6)	37 (82.2)	32 (71.1)	35 (77.8)	3 (6.7)	45 (100.0)

3.業務支援体制と就業時間管理

1) 業務支援体制（表2-13）

業務支援部署については、企業規模から生ずる違いを別にすれば、大きな相違は見られないといえよう。すなわち、大企業は「マザー工場」(80.0%)と「各機能部署」(70.0%)に集中しているのに対して、工場が少ない中・小企業では「関連機能部署」(60-66%)が最も多く、「海外統括部署」(46-50%)も約半数を占めている。だが、規模による違いは本質的ではない。その他では中企業で「出向者任せ」(20.0%)が注意を引く。また、域内にある他の生産拠点から支援を得るという回答も2社(13.3%)あった。

表 2-13 企業規模／主な業務支援(複数回答)

規模/Q11	海外統括部署	関連機能部署	マザー工場	地域統括拠点	域内他生産拠点	出向者任せ	その他	計
大企業	3 (30.0)	7 (70.0)	8 (80.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	7 (46.7)	10 (66.7)	3 (20.0)	0 (0.0)	2 (13.3)	3 (20.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	10 (50.0)	12 (60.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (5.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
計	20 (44.4)	29 (64.4)	14 (31.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	45 (100.0)

2) 仕事引継期間 (表2-14,15)

仕事引継期間を「確保」している企業は規模を問わず少ない。とくに大企業は皆無である。中・小企業の方が20%の企業が「確保」としている。「ある程度確保」とあわせると、中企業はすべての企業が、また小企業でも80%の企業が引継期間を確保しているのに対して、大企業は60%に留まっている。他方、**大企業では「所属部任せ」「考慮せず」があわせて40%を占め、引継期間をさほど重視していない。**これは大企業の場合、出向先に出向者数も比較的多くとくに引継を行わなくとも業務に支障はないということが考えられる。しかし、出向者調査で見たように、出向者は現地従業員とのコミュニケーションに戸惑いながら、国内と比べてより広い範囲の仕事をこなすよう求められる上に、生活面での適応、家族帯同の場合は家族の現地適応で赴任直後は肉体的・精神的に強いストレスに晒されることになる。そうした負担を軽減し**現地への適応を円滑に進める上で、引継は効果的**ではないだろうか。引継期間の確保は出向者本人ばかりでなく、企業にとっても大きなプラスをもたらすであろう。

表2-14 企業規模／業務引継期間の有無

規模/Q12	確保	ある程度確保	所属部任せ	考慮せず	その他	計
大企業	0 (0.0)	6 (60.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	3 (20.0)	12 (80.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	4 (20.0)	12 (60.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
計	7 (15.6)	30 (66.7)	6 (13.3)	1 (2.2)	1 (2.2)	45 (100.0)

表2-15 企業規模／仕事評価の仕方

規模/Q13	日本と同じ	実施で手加減	各拠点長任	とくに行わず	その他	計
大企業	10 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	13 (86.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	17 (85.0)	2 (10.0)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
計	40 (88.9)	2 (4.4)	2 (4.4)	0 (0.0)	1 (2.2)	45 (100.0)

3) 就業時間管理（表2-16,17）

出向者の就業時間管理を「行っている」は大企業で30.0%を占めるが、中企業(6.7%)、小企業(15.0%)ではきわめて少ない。多くの企業は直接的な出向者の時間管理を行っていない。

では、就業時間をチェックするような何らかの工夫を行っているのだろうか。大企業では「拠点長に指示」と「健康管理の徹底」（ともに42.9%）があげられた。中企業では「拠点長に指示」が35.7%、就業時間「データを収集」しているところも28.6%もある反面、「何もしない」が28.6%を占めた。小企業でも「拠点長に指示」が47.1%を占めたが、他方「何もしない」も23.5%に上った。

規模に関わらず、残業・休日出勤などのデータをとるなど就業時間管理を行っているとところは少ない。**多くが拠点長任せか、大企業のように「健康管理」というアウトプットで判断するにとどまっている。**出向者アンケート調査で出向者の残業・休日出勤による長時間労働の実態が明らかになった。その背景には本社との折衝や現地人材育成、プロジェクト業務など出向先での広い範囲の仕事があり、それを円滑にこなすために欠かせない現地従業員や出向者間コミュニケーションなどが背景にある。さらに、次に述べるように**メンタルヘルス・ケアの重要性が取りざたされるようになった今日、就業時間管理については労使一丸となった大幅な改善が望まれよう。**

表 2-16 企業規模／時間管理の実施状況

規模/Q14	行っている	行っていない	計
大企業	3 (30.0)	7 (70.0)	10 (100.0)
中企業	1 (6.7)	14 (93.3)	15 (100.0)
小企業	3 (15.0)	17 (85.0)	20 (100.0)
計	7 (15.6)	38 (84.0)	45 (100.0)

表2-17 企業規模／時間管理のやり方

規模/Q15	拠点長に指示	データ収集	健康管理徹底	何もしない	その他	NA	計
大企業	3 (42.9)	1 (14.3)	3 (42.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (42.9)
中企業	5 (35.7)	4 (28.6)	0 (0.0)	4 (28.6)	1 (7.1)	0 (0.0)	5 (35.7)
小企業	8 (47.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	4 (23.5)	3 (17.6)	1 (5.9)	8 (47.1)
計	16 (42.1)	6 (15.8)	3 (7.9)	8 (21.1)	4 (10.5)	1 (2.6)	16 (42.1)

4.生活支援制度とその利用状況(表2-18)

1) 健康診断・医療制度

健康診断・医療制度はさすがに規模を問わず「大いに利用」されている。とはいえ、中

・小企業で各2社「制度なし」があり、また中企業には「利用が少ない」が1社あった。いうまでもなく海外勤務では、健康はすべての基盤である。その意味でわずかとはいえ「制度なし」とする企業の存在は問題視されてしかるべきであると考ええる。

2) メンタルヘルス

出向者アンケートでも明らかにされたように、海外勤務は過大な精神的負荷を出向者に負わせることになり、その管理がないがしろにされたばかりに勤務途中にして帰国せざるをえないケースも稀ではない。こうしたケースは企業にとってはもちろん、本人にとってもその後の職業生活に長く悪影響を及ぼすことが懸念される。その意味でメンタルヘルス・ケアはきわめて重要な課題となっている。だが、アンケート結果はメンタルヘルス・ケアにほとんど関心が払われていない現状を描き出している。すなわち、全体で見て「大いに利用」は大企業の3社(30.0%)だけで、圧倒的に多くの企業はメンタルヘルス・ケアの制度すらもない。全体で38社(84.4%)、中・小企業では86-95%が「制度なし」と回答している。大企業をとっても6社(60.0%)が「制度なし」である。メンタルヘルス・ケアの要点は問題のありそうな人を早期に発見することであり、そのためのスクリーニングの方法としてJMI(社会経済生産性本部)、CMI(Cornell Medical Index)やGHQ(the General Health Questionnaire)などの心理アセスメント(問診票)を利用することが有効であろう。また、問題ありとされた人に対してはできるだけ早く医師・臨床心理士等専門家による巡回相談を実施して、その後の対応についてしっかりした方針を確立することが大切であろう。いずれにせよ**メンタルヘルス・ケアは今後ますます重要になると予想される。組合としても最も力を入れて改善に取り組むべき課題である**といえよう。

3) 一時帰国制度

一時帰国制度は規模を問わず最も普及し、「大いに利用」されている項目である。全体では91.1%の企業が「大いに利用」と回答、「制度なし」は1社もなかった。ただ、出向者アンケートでは制度は広く普及しているものの、「不満」「利用経験なし」が半数を超えるなど利用状況に問題が見られた。とくに単身赴任者にとって家族と過ごす時間は仕事への意欲を充填する上で重要であり、業務を優先するあまり利用しにくくなることのないよう。組合としても考慮すべきであろう。

4) 長期休暇制度

一時帰国制度と異なり「長期休暇」は「制度なし」が全体で73.3%と高く、しかも中(66.7%)・小企業(90.0%)だけでなく、大企業(50.0%)でも普及があまり進んでいない。加えて、ヒヤリング調査や自由記述でも明らかにされたように、長期休暇制度はあっても、仕事が忙しくて取りにくい現状がある。一時帰国を含めて**休暇がきちんと取れるような勤務態勢を確立**することをあわせて要求していくべき課題であろう。

5) 子女就学補助

子女就学補助は、31社(70.5%)が「大いに利用」としている。「制度なし」は7社(13.6%)と少ない。規模別に見ると大・中企業で「大いに利用」が80.0%と高い。小企業はやや落ち

るが、それでも11社(55.0%)が「大いに利用」と回答している。

6) 危機管理体制

近年、自然災害やテロ事件をはじめ、出向者の安全が突然脅かされる場合が少なくない。そうした事態に備え企業としても、出向者の安全確認のための連絡網、安全確保のための必要な対処などについてマニュアルを作成、いざというときに備える必要性が叫ばれている。調査結果は「制度なし」が17社(37.8%)と3分の1以上を占めて高い。「利用が少ない」も37.8%を占めるが、ここには誤解が含まれている恐れもある。**要は危機管理体制の備えない企業がかなり多いこと**、しかも大企業でも30.0%と高いことを指摘しておきたい。就学児童がいるような家庭では学校を通じて連絡網があり、大使館・領事館等とつながっている場合が多い。とりわけ**単身赴任者や独身者の場合は企業が安全の確認・確保を図る責務があろう。安全確保の態勢は日頃から労使で話し合うべきテーマ**としたい。

表 2-18 企業規模／生活支援制度の利用状況

規模/Q16		医療制度	メンタルヘルス	一時帰国制度	長期休暇制度	子女就学補助	子女進学相談	危機管理体制
大企業	大いに利用	10 (100.0)	3 (30.0)	10 (100.0)	4 (40.0)	8 (80.0)	4 (40.0)	5 (50.0)
	利用少ない	0 (0.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	3 (30.0)	2 (20.0)
	制度なし	0 (0.0)	6 (60.0)	0 (0.0)	5 (50.0)	2 (20.0)	3 (30.0)	3 (30.0)
中企業	大いに利用	12 (80.0)	0 (0.0)	14 (93.3)	4 (26.7)	12 (80.0)	1 (6.7)	4 (26.7)
	利用少ない	1 (6.7)	2 (13.3)	1 (6.7)	1 (6.7)	2 (13.3)	2 (13.3)	7 (46.7)
	制度なし	2 (13.3)	13 (86.7)	0 (0.0)	10 (66.7)	1 (6.7)	12 (80.0)	4 (26.7)
小企業	大いに利用	18 (90.0)	0 (0.0)	17 (85.0)	2 (10.0)	11 (55.0)	0 (0.0)	2 (10.0)
	利用少ない	0 (0.0)	1 (5.0)	3 (15.0)	0 (0.0)	4 (20.0)	1 (5.0)	8 (40.0)
	制度なし	2 (10.0)	19 (95.0)	0 (0.0)	18 (90.0)	4 (20.0)	19 (95.0)	10 (50.0)
計	大いに利用	40 (88.9)	3 (6.7)	41 (91.1)	10 (22.2)	31 (70.5)	5 (11.1)	11 (24.4)
	利用少ない	1 (2.2)	4 (8.9)	4 (8.9)	2 (4.4)	6 (13.6)	6 (13.3)	17 (37.8)
	制度なし	4 (8.9)	38 (84.4)	0 (0.0)	33 (73.3)	7 (13.6)	34 (75.6)	17 (37.8)

7) 相談窓口 (表2-19)

「本人任せ」というところは規模を問わず少なく(4社、8.9%)、何らかの相談窓口を設置しているところが多い。大企業では「本社」(80.0%)や「各拠点」(20.0%)に窓口(人事部・総務部など)をおく他、「巡回相談」を実施しているところが40.0%に及ぶ。ややインフォーマルになる「出向先上司」が30.0%である。中・小企業では「本社」(46-50%)と並んで、「出向先上司」が40-53%とかなり高くなる。この他、小企業で「各拠点」(15.0%)、「巡回相談」(20.0%)が一定の割合を示した。

表 2-19 企業規模／困りごと相談窓口のある企業（複数回答）

規模/Q17	本社に相談窓口	地域統轄本部に窓口	各拠点に窓口	巡回相談実施	出向先上司に	本人任せ	その他	計
大企業	8 (80.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	4 (40.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	7 (46.7)	0 (0.0)	1 (6.7)	0 (0.0)	8 (53.3)	1 (6.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	10 (50.0)	1 (5.0)	3 (15.0)	4 (20.0)	8 (40.0)	2 (10.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
計	25 (55.6)	2 (4.4)	6 (13.3)	8 (17.8)	19 (42.2)	4 (8.9)	1 (2.2)	45 (100.0)

5. 帰任後の会社施策

1) 帰任後の適応のための施策（表2-20）

出向者が帰任後、スムーズに適応するための施策を尋ねた。「とくに配慮しない」は小企業で25.0%とやや多いものの、大・中企業では10-13%で、多くの企業が出向者の再適応のために何らかの配慮を行っていることが窺われる。最も多いのは「配置に配慮」という回答で中企業で86.7%を占め、大・小企業でも60.0%を占めた。これは元の職場に戻すか、あるいは出向経験が生かせる職場に配置するという意味と考えられる。大企業では「休日取得に配慮」とするという回答が40.0%に達した。他方、「仕事評価で配慮」するところは少なく、中企業は5社33.3%あったものの、大・小企業ではわずか10%にとどまった。以上のように帰任者の再適応については「配置に配慮」が中心で、これに「休日に配慮」が続く。中企業では「仕事評価に配慮」もかなりの割合を占めた。

表2-20 企業規模／帰任後の適応（複数回答）

規模/Q18	仕事評価に配慮	配置に配慮	休日取得に配慮	仕事量に配慮	とくに配慮せず	その他	計
大企業	1 (10.0)	6 (60.0)	4 (40.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
中企業	5 (33.3)	13 (86.7)	2 (13.3)	0 (0.0)	2 (13.3)	2 (13.3)	15 (100.0)
小企業	2 (10.0)	12 (60.0)	3 (15.0)	2 (10.0)	5 (25.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
計	8 (17.8)	31 (68.9)	9 (20.0)	2 (4.4)	8 (17.8)	4 (8.9)	45 (100.0)

2) 出向体験の活用（表2-21）

出向体験をどう生かすかは本人のみならず、企業にとっても考慮に値する問題である。最も大きな割合を占めた回答は「職場配置」で大企業で80.0%、中・小企業でも60-66%を占めた。これに続くのは大企業では「今後とも海外派遣要員」という回答が50.0%を占めた。「今後とも海外派遣要員」は中・小企業では思いのほか少なく、小企業で3社(15.0%)、中企業では1社(6.7%)にとどまった。「将来の幹部候補者」は中企業が26.7%で最も高く、大・小企業でも20.0%を占めた。海外経験を経営幹部となるためのキャリアとする見方は、多くはないが、規模を問わず一定の割合を占めている。さらに中企業では「出向予定者教育」

が26.7%であった。「出向先の相談窓口」は小企業では15.0%で、大・中企業よりわずかに高かった。

表2-21 企業規模／出向体験活用状況(複数回答)

規模/Q19	体験を生かす 職場配置	出向予定者 教育	出向先の 相談窓口	現地従業員 教育支援	将来の幹部 候補者	今後とも海外 派遣要員	計
大企業	8 (80.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	5 (50.0)	10 (100.0)
中企業	10 (66.7)	4 (26.7)	2 (13.3)	0 (0.0)	4 (26.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	12(60.0)	2 (10.0)	3 (15.0)	2 (10.0)	4 (20.0)	3 (15.0)	20 (100.0)
計	30 (66.7)	7 (15.6)	6 (13.3)	2 (4.4)	9 (20.0)	9 (20.0)	45 (100.0)

6.出向要員の確保・育成施策

1) 出向者の偏りとその理由 (表2-22,23)

出向者が特定の人に偏る傾向は広く見られる。「偏る傾向あり」と「若干ある」の和を見ると、大企業70.0%、中企業80.0%とかなり高い。小企業は55.0%で最も低い。他方「偏る傾向はない」と回答した割合は小企業で45.0%と最も高く、大・中企業では20-30%であった。

出向者が特定の人に偏る理由は、「出向者不足」が最も多く、大企業71.4%、小企業72.7%。中企業は58.3%でやや低い。その他の理由では大企業で「業務上の理由」が28.6%と高く、中企業では「有能な人材が不足」という回答が25.0%を占めた。

表2-22 企業規模／出向者の偏りの状況

規模/Q20	偏る傾向あり	若干ある	ない	その他	計
大企業	2 (20.0)	5 (50.0)	3 (30.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	1 (6.7)	11 (73.3)	3 (20.0)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	4 (20.0)	7 (35.0)	9 (45.0)	0 (0.0)	20 (100.0)
計	7 (15.6)	23 (51.1)	15 (33.3)	0 (0.0)	45 (100.0)

表2-23 企業規模／出向者が偏る理由

規模/Q21	出向者不足	有能人材不足	業務上の理由	その他	計
大企業	5 (71.4)	0 (0.0)	2 (28.6)	0 (0.0)	7 (100.0)
中企業	7 (58.3)	3 (25.0)	1 (8.3)	1 (8.3)	12 (100.0)
小企業	8 (72.7)	1 (9.1)	2 (18.2)	0 (0.0)	11 (100.0)
計	20 (66.7)	4 (13.3)	5 (16.7)	1 (3.3)	30 (100.0)

2) 出向要員の確保状況（表2-24）

規模を問わず、「すでに不足」が53-60%で最も大きな割合を占めている。「将来不足」という回答も大企業30.0%、中企業46.7%、小企業で40.0%であり、**出向要員の不足は相当深刻な状況にある**ことが窺われる。

表 2-24 企業規模／出向要員の確保状況

規模/Q22	確保している	将来不足	すでに不足	計
大企業	1 (10.0)	3 (30.0)	6 (60.0)	10 (100.0)
中企業	0 (0.0)	7 (46.7)	8 (53.3)	15 (100.0)
小企業	1 (5.0)	8 (40.0)	11 (55.0)	20 (100.0)
計	2 (4.4)	18 (40.0)	25 (55.6)	45 (100.0)

3) 出向要員確保施策（表2-25）

出向要員を確保するためにどのような施策が採られているか。規模を問わずつぎの3つの施策に回答が集中している。すなわち、「現地人材の育成」(71.1%)、「出向要員育成に努力」(53.3%)、そして「出張者で対応」(48.9%)である。だが、回答の順位は規模によりかなりの変化が見られる。大企業では「出向要員育成に努力」が80%を占めて最も高い。以下、「現地人材育成」(70.0%)、「出張者で対応」(40.0%)の順である。これが中・小企業では最も高いのは「現地人材育成」70-73%、ついで「出張者で対応」50-53%、そして「出向要員育成」45-46%にとどまる。出向要員育成のような中・長期的施策はやはり大企業で高い。以上3項目以外では大企業で「域内拠点間連携」が20%を占める。中・小企業では10-13%である。「処遇の引き上げ」は10-15%で規模を問わず少ない。

表 2-25 企業規模／実施している要員確保施策(複数回答)

規模/Q23	出向要員育成	処遇引き上げ	現地人材育成	域内拠点間連携	出張者で対応	とくに施策なし	その他	計
大企業	8 (80.0)	1 (10.0)	7 (70.0)	2 (20.0)	4 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	7 (46.7)	2 (13.3)	11 (73.3)	2 (13.3)	8 (53.3)	1 (6.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	9 (45.0)	3 (15.0)	14 (70.0)	2 (10.0)	10 (50.0)	1 (5.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
計	24 (53.3)	6 (13.3)	32 (71.1)	6 (13.3)	22 (48.9)	2 (4.4)	2 (4.4)	45 (100.0)

4) 出向要員育成施策（表2-26）

出向要員の育成施策では「語学学習」と「ローテーション」すなわち業務を通じた育成が双壁となっている。「語学学習」は大企業で100%。中規模（73.3%）、小規模（50.0%）ではやや小さくなる。逆に「ローテーション」は大規模30%、中規模40%、小規模では50%

と規模が小さいほど高い割合を占める。それ以外では大企業で「トレーニー制度」が50%と高い割合を占めているのが目立つ。いうまでもなく「トレーニー制度」は若手で将来の出向要員候補者を、語学研修をかねて海外拠点に出向させ、経験を積ませる育成方式であり、大企業のようにある程度人員と財政に余裕がないとできない。ただ小規模でも2社10%が「トレーニー制度」をあげている。

表 2-26 企業規模／出向者育成施策(複数回答)

規模/Q24	語学学習	トレーニー制度	出張に同行	経験を聴く 機会	ローテーション	その他	計
大企業	10 (100.0)	5 (50.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
中企業	11 (73.3)	0 (0.0)	1 (6.7)	2 (13.3)	6 (40.0)	2 (13.3)	15 (100.0)
小企業	10 (50.0)	2 (10.0)	2 (10.0)	2 (10.0)	10 (50.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
計	31 (68.9)	7 (15.6)	4 (8.9)	5 (11.1)	19 (42.2)	4 (8.9)	45 (100.0)

5) 現地人材育成施策 (表2-27)

上で見たように、現地人材育成は出向要員不足を解消する切り札として規模を問わずあげられた項目である。具体的にどのような施策を採っているのか。規模を問わず圧倒的に大きな割合を占めたのは「出向者によるOJT」(82.2%)と「日本研修」(71.1%)である。とくに「OJT」は中・小企業で85-6%で大企業の70%を大きく上回る。他方、「日本研修」は大企業が80%で最も高いものの、小企業(75.0%)、中企業(60.0%)でも重要な人材育成施策として位置づけられている。大企業では以上2項目と並んで「本社研修センター」(80.0%)や主要拠点におかれた研修センターをあげる企業もかなりある。海外生産拠点のグローバル戦略への統合が進むにつれて、研修センターの役割はますます増大するものと思われる。中企業でも「本社研修センター」をあげる企業が3社20%ある。

表 2-27 企業規模／現地人材育成施策(複数回答)

規模/Q25	本社に教育 センター	統括拠点に 教育センター	主要拠点に 教育センター	幹部候補 日本研修	出向者がOJT	その他	計
大企業	8 (80.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	8 (80.0)	7 (70.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	3 (20.0)	0 (0.0)	1 (6.7)	9 (60.0)	13 (86.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
小企業	2 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (75.0)	17 (85.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
計	13 (28.9)	1 (2.2)	3 (6.7)	32 (71.1)	37 (82.2)	1 (2.2)	45 (100.0)

7. 出向者の役割 (表2-28)

いわゆるグローバル戦略の急速な展開の中で、出向者に求められる役割も大きく変化しつつある。その点はどのように認識されているのか、出向者の役割から見たのが表2-28で

ある。「日常管理業務」は中企業では8社、53.3%とかなり大きな割合を占めているが、大・小企業では10-15%にとどまり、出向者の主要業務とは認識しない企業が多い。最も大きな割合を占めたのは「現地人材育成」で、とくに大企業で100%、小企業65%、最も低い中企業でも53.3%を占める。これに次ぐのは「本社との折衝・調整」で大・中企業で60%、小企業では70%を占める。この項目は中・小企業では最も高い割合を占めている。「プロジェクト業務」は大企業では30%と3番目に高い割合を占めたものの、中・小企業では6-15%と予想されたほどには高くはなかった。**出向者の役割が今や日常管理業務から「現地人材育成」や「本社との折衝・調整」に比重がおかれていること、また大企業で「プロジェクト業務」がかなり大きな比重を占めていることは、グローバル戦略の展開に伴いプロジェクトが増大していることを物語っているように思われる。**

表 2-28 企業規模／出向者の役割(複数回答)

規模/Q26	日常管理業務	現地人材育成	本社との折衝・調整	プロジェクト業務	域内拠点間調整	その他	計
大企業	1 (10.0)	10 (100.0)	6 (60.0)	3 (30.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
中企業	8 (53.3)	8 (53.3)	9 (60.0)	1 (6.7)	1 (6.7)	1 (6.7)	15 (100.0)
小企業	3 (15.0)	13 (65.0)	14 (70.0)	3 (15.0)	2 (10.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
計	12 (26.7)	31 (68.9)	29 (64.4)	7 (15.6)	3 (6.7)	3 (6.7)	45 (100.0)

付録

1. ヒアリング調査結果まとめ
2. 海外出向者向けアンケート票
3. 企業人事担当者向けアンケート票

【出向経験者のヒアリング（9名）】

1. 出向者の役割

出向者の働き方は、国内で担当していた以上に業務範囲が拡大するとともに、現地従業員のマネジメント業務を担っている。加えて、現地従業員の人材育成や制度・仕組みの見直し・構築などプロジェクト業務を遂行する。

出向経験者によると、現地従業員の人材育成については、労働観の違いもあり、なかなか思うようには進まない。また、ここ数年の急激な事業規模の拡大に伴い、従業員が増え、新人教育が頻繁に行われ、人材育成が追いつかないという声が多かった。企業によっては、人材確保が難しく、モラルを含め一からの教育が必要であるとのこと。また、仕組みの見直し・構築については、とくに中国では合併企業の影響により、合併以前から働いていた管理者から不満が漏れたりするなど、多くの苦労があるとのこと。

このような課題があるものの、自ら率先して行いながら、地道に話し合いを通し着実に取り組んできたという。

2. 現地従業員とのコミュニケーション

ほとんどの赴任者が、現地語を勉強するなど現地従業員と良好な関係を築こうと努力しながら、現地とのコミュニケーションを図っている。もちろん、重要な案件に関しては通訳を介して、現地の管理者からしっかり伝えている。

3. 働く上での満足度

総じて、『出向経験は、振り返ってみると業務は大変忙しいが、仕事の幅が広がりとてもやりがいを感じ充実していた。』、という意見が非常に多かった。また、会社のトップなど身近に感じることができ、会社の考え方・方針がダイレクトに伝わり大変勉強になるという声が多かった。更に、再び海外赴任を希望する声もあった。

一方で、日本からの出張者の対応や、英語の翻訳など付随業務も増えるなど海外赴任業務に慣れるまでは大変であり、働き方にメリハリをつけることが難しいとの意見もあった。

4. 労働時間について

海外では、概ね日本より労働時間が長くなる傾向にある。なお、立ち上げまもない拠点への赴任者は、人材の採用や業務の仕組みの企画立案から取り組まなければならない、日本との調整を含め、多忙になる傾向にある。（事実、仕事を抱えてしまい志半ばで帰国した方もいるとのこと）

5. 現地での生活について

家族の現地環境への適応、とくに帯同家族の健康や子供の教育への不安を感じるとの意見が多かった。拠点によっては、日本人学校のある市内からかなり離れている拠点もある。なお、医療施設に関しては、充実しているという声が多かった。

また、現地環境に適応するためには、出向者家族間での助け合いが非常に大切との意見が多かった。なお、出向者のチームワークは、社長の人柄に追う部分が大きいのこと。また、中国においては、単身で出向している方が多く、距離的にも日本から近いことから、何かあれば日本に帰国しているとのこと。

6. 企業側のサポートについて

渡米前の事前教育を含め企業側のサポートについては、年々充実しており、とくに問題がないという意見が多かった。なお、現地事情の情報などグループで共通する事柄に関しては、グループの連携や横展を期待する声もあった。

また、業務上は、マザー工場の対応部署の支援を受ける拠点が多い。さらに、他海外拠点間での連携を進めているという拠点もあった。

また、各拠点ともに、人員増にともない現地従業員の人材育成における課題をもっており、日本への支援を期待しているとのこと。とくに、GPCなど現地現場指導者の育成に向けた支援は進んでいる一方で、現地のホワイトカラースタッフの教育支援が弱いことから現地スタッフの日本の受け入れ体制の強化を期待する声もあった。

7. 帰任時について

帰任時は、元職場へ配属する方が多く業務内容そのものの不安はないが、職場メンバーのみならず、設備や技術も変わっており、慣れるまでは戸惑いを感じるとの不安の声もあった。

8. 労働組合への期待

労働組合の訪問については、とてもありがたいとのこと。出向者の生の声を、会社にしつかりと伝えていっていただきたいとの期待の声が強かった。

【人事担当へのヒアリング（４社）】

1. 出向者人数とその変化

- ・ 出向者の人数はここ数年で増加しており、海外出向者の確保が難しくなっている。中には、派遣できるレベルに達していなくても、派遣するケースもあるとのこと。

2. 出向者の人材確保とその取り組み

- ・ 各社ともに、グローバルで活躍できる人材育成に向け取り組みを進めている。たとえば、ローテーションを行いながら幅広い業務の経験を積ませたり、若手をリーダーに抜擢しマネジメント能力を育成させたりするなど体系的に育成に取り組んでいる。

3. 出向者のサポート体制について

- ・ オペレーション面では、マザー工場など送り出し部署が対応している。生活面では、人事部門で対応している。
- ・ 制度面では、出向経験者などの声から、随時見直しを図っている。また、渡航準備マニュアルや事前教育の充実を図っている企業が多く見受けられる。

4. 出向者の時間管理について

- ・ マネジメント職につくため時間管理対象外であることから、労働時間はとくに管理していない。ただし、健康面での管理において、年1回の定期診断の徹底や、産業医による巡回など多くの企業で取り組まれている。

5. 出向者の業務評価と給料について

- ・ 日本と同様のプロセスに即し評価を実施。また、給料については、海外での働き方に応じ手当を設けている企業がほとんどである。

6. グローバル経営戦略と、出向者の働き方の変化

- ・ 今後、世界戦略車など同一車種世界同時立ち上げや、ASEAN地域間での相互補完関係の構築に伴い、現地事業体の自立化が求められており、それに呼応して事業内容が高度化・複雑化し要求レベルも高まり、更なる日本の支援が求められる。ヒアリングをした多くの企業では、地域毎の統括機能の強化を図っており、出向者の赴任先が生産拠点から統括会社へシフトする動きが見受けられる。

7. 自立化に向けた取り組み

- ・ 自立化については、現状では、日常業務においては、それなりにこなせるレベルにある拠点が増えつつあるものの、自分達で課題を把握し解決できるレベルまでには道半ばであるとの認識である。
- ・ 各社ともに、GPCを設置し、現地従業員を日本で育成し、現地指導者として送り出すなど、工夫を行っている。中には、地域間での勉強会を実施するなど、現地従業員主体となった人材育成を図っている企業も見受けられる。

海外出向者向けアンケート

調査研究「海外拠点で働く組合員の働き方」

アンケートへのご協力をお願い

2008年1月

(財) 中部産政研

理事長 東 正元

今回、全トヨタ労働組合連合会の委託を受け、『海外拠点で働く組合員の働き方』について、調査を進めております。

現在、トヨタグループ各社において急速な海外事業展開に伴い、多くの組合員が現地に赴任し、言葉も文化も違う環境の中で、立ち上げや事業活動に尽力しております。

そこで、海外赴任者がどのような働き方をしているのか、生活面の状況、企業における海外赴任者へのサポート体制などについてグループの実態を把握し、海外赴任者が、よりやり甲斐を持ち、より安心して働ける環境づくりに向け、企業労使で取り組むべき課題・役割を提言したいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・ 該当する番号を選んで○で囲み、() のある問いには数字を記入して下さい。
- ・ 締切りは、3月10日(月)です。期限厳守をお願いいたします。
- ・ このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財) 中部産政研 (正式名称：中部産業・労働政策研究会) 担当：松井

〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F

TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

[参考]: 中部産政研は、トヨタグループを中心とした中部地方の企業労使で設立され、1988年に厚生労働省から許可を得て設立した研究機関です。研究や提言を通じて、良好な労使関係の形成と経済発展に寄与することを目的としている。

海外出向者の働き方に関するアンケート票

この度は本調査にご協力頂きありがとうございます。回答は選択肢が用意されているものは該当項目に○を付け、その他のものは回答欄に内容を記入してください。

1. フェイスシート

(1) 年齢	歳	(2) 勤続年数	年	(3) ①既婚 └─┘ ご家族は①帯同 ②単身赴任	②未婚
(4) 子供	人	①中学生以下	人	②高校以上	人
(5) 職種	①技能職 ②事務職 ③技術職 ④その他 ()				

2. 出向先および出向状況

- (6) 出向先：国名 () (7) 出向先の設立年 () 年
 (8) 出向先従業員数：約 () 人 (9) 日本人出向者数： () 人
 (10) 最近4～5年の出向先の売上高の推移は次のいずれでしたか。目安でお答え下さい。
 ①急成長 (年率20%以上) ②成長(5-20%未満)
 ③安定(0-5%未満) ④低迷 (マイナス)
 (11) あなたの予定出向期間は： () 年
 (12) 赴任後どのくらいの期間が経過しましたか。
 ①6ヶ月以内 ②1年以内 ③1-2年 ④2年以上
 (13) 現在の海外出向経験は：
 ①初めて ②2回目 ③3回以上
 (14) 赴任時のあなたの職位は：
 ①役職なし ②係長級 ③課長級以上
 (15) 出向先でのあなたの職位は：
 ①役職なし ②係長級 ③課長級 ④部・次長級以上

3. 出向先での業務

- (16) 出向先での業務は日本と比較してどのようなですか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。
 ①おおむね同じ仕事。
 ②やや広い範囲の仕事。
 ③経験したことのない仕事を含め広い範囲の仕事。
 ④その他 (具体的に)
 (17) 出向先での職務権限は、日本と比べてどのようなですか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。
 ①日本とほとんど変わらない。
 ②日本と比べて大きな権限を与えられている。
 ③広い範囲の業務について大きな権限を与えられている。
 ④その他 (具体的に)

(18) 以下の仕事について、仕事量はどのようなですか。該当する箇所に○をつけて下さい。

	多い	ふつう	少ない
a. 日常ライン業務			
b. 本社との連絡・折衝業務			
c. 現地顧客企業・サプライヤーとの折衝・監督業務			
d. 貴社ASEAN/中国域内拠点との連絡・調整業務			
e. 現地従業員に対する教育・訓練業務			
f. 新ライン・新製品立ち上げ等のプロジェクト業務			
g. 本社、関連企業等からの来客（応援者を含む）対応			
h. その他（具体的に			）

(19) 必要な業務支援はどこから受けますか。主なところを2つ以内で○をつけて下さい。

- ① 本社海外生産統括部署 ② 本社関連機能部署 ③ マザー工場
 ④ 地域統括拠点 ⑤ 域内の他の生産拠点
 ⑥ インフォーマルなルートを利用することが多い。
 ⑦ その他（具体的に

4. コミュニケーション

(20) 本社など日本側とのやりとりで何が問題だと感じますか。問題だと感じるものを2つ以内で○をつけて下さい。

- ① 回答がくるのが遅い。
 ② 本社窓口が一本化されていない
 ③ 回答が的確でない場合が少なくない。
 ④ 不必要と思われる事柄まで逐一情報を求められる。
 ⑤ 本社からの回答を現地人スタッフに伝えるために翻訳しなければならない。
 ⑥ とくに問題はない。

(21) 現地従業員とのコミュニケーションはうまくいっていますか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ① うまくいっている。
 ② 業務に支障がない程度にうまくいっている。
 ③ 必要なことを伝えるのに苦労する場合がある。
 ④ 意思疎通がむずかしい。

(22) 現地従業員との円滑なコミュニケーションのためにどのような工夫をしていますか。各項目ごとに最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

a. 現地語学習	①積極的に学習している。 ②ある程度学習している。 ③学習したいが時間がない。 ④学習していない。
b. 業務に関する現地従業員とのミーティング	①できるだけ開き、意見を聞くようにしている。 ②朝礼など決められた会合の機会に意見を聞くようにしている。 ③ほとんど開いていない。

6. 生活支援

(28) 出向期間中、以下のような生活上の困りごとや不安を経験されたことがありますか。
経験されたことすべてに○をつけて下さい。

- ①住宅探し
- ②食事
- ③自分の健康問題
- ④家族の健康問題
- ⑤現地での生活に対する家族の適応
- ⑥子供の教育問題
- ⑦運転手・お手伝いの確保
- ⑧余儀ない事情（御家族のご不幸など）での日本帰国
- ⑨レクリエーション
- ⑩事故など危険の目にあった時の対応
- ⑪その他（具体的に
-)

(29) 生活上の困りごととはだれ（どこ）に相談しますか。主なものを2つ以内で○をつけて下さい。

- ①現地法人内に担当部署
- ②現地法人内の上司・友人
- ③本社の担当部署
- ④本社の上司・友人
- ⑤日本の家族・知人
- ⑥労働組合
- ⑦その他（具体的に
-)

(30) 次のような制度は完備していますか、また十分に利用されていますか。該当する個所に○で回答してください。

	実際に利用		利用したことがない	制度がない
	満足	不満		
a.現地語学習機会				
b.一時帰国制度（家族帯同）				
c.長期休暇制度				
d.健康診断・医療制度				
e.子女の就学補助制度				

7. 出向満足度

(31) 海外生産拠点への出向にやりがいを感じますか。

- ①大いに感じる
- ②まあ感じる
- ③どちらともいえない
- ④どちらかといえば感じない
- ⑤ほとんど感じない

(32) 上記(31)の質問に①または②と回答した方におたずねします。満足の理由は次のどれに近いですか。主なものを2つ以内に○をつけて下さい。

- ①日本ではできない広い範囲の仕事ができる。
- ②大きな権限をもって仕事ができる。
- ③日本人トップと直接話ができ、経営について学ぶことができる。
- ④日本では考えられない幅広い人脈ができる。
- ⑤仕事以外に日本ではできないことが経験できる。
- ⑥家族がめずらしい経験ができる。
- ⑦経済的に十分な報酬が得られる。
- ⑧将来の昇進にプラスになる。
- ⑨その他（具体的に
-)

- ①現地従業員とのコミュニケーションに悩まされた。
- ②慣れない仕事が多く、十分にできなかった。
- ③仕事量が多く、それをこなすのに追われた。
- ④日本での技術の進歩や組織の変化への対応に苦労した。
- ⑤慣れない生活でトラブルの処理に追われた。
- ⑥経済的に報われない。
- ⑦将来の昇進にマイナスになる。
- ⑧その他（具体的に

- ①赴任前準備期間の確保
- ②事前研修の充実
- ③赴任後の生活に対するサポート
- ④業務支援体制の確立
- ⑤赴任中における本社・出身職場に関する情報の提供
- ⑥困りごと相談窓口の充実
- ⑦時間管理・業務量の適正化
- ⑧現地事情を考慮した評価制度の適正化
- ⑨業務引き継ぎ体制の充実
- ⑩出向期間の厳守
- ⑪帰任後の休養期間の確保
- ⑫現地語習得機会の充実
- ⑬出向者の計画的育成
- ⑭その他（

今後赴任者が増えていくことが予想されますが、海外赴任者がよりやり甲斐を持って安心して働けるために、望むことがあれば、以下に自由に記入ください。

企業人事担当者向けアンケート
(対象: アセアン、中国に進出している企業)

調査研究「海外拠点で働く組合員の働き方」

アンケートへのご協力をお願い

2008年1月

(財) 中部産政研

理事長 東 正元

(財) 中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988年に厚生労働省から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究に取り組んでおります。

今回、中部産政研では、『海外拠点で働く組合員の働き方』を研究テーマとして取り上げ、調査研究を進めております。

現在、グローバル競争が熾烈化する中で、トヨタグループの海外事業展開は、急速にその速度を早めつつ、その規模と範囲の拡大を続けています。それに伴い、海外事業体の運営を支援するために、言葉や文化の異なる環境下で、多くの海外赴任者が尽力しております。

そこで、アンケート等による調査研究を通じて、海外で働く赴任者の働き方や、企業のサポート体制・取り組み状況を把握し、海外赴任者のモチベーションを高めるために、企業労使で取り組むべき課題・役割を提言したいと考えております。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・該当する番号を選んで○で囲み、() のある問いには数字を記入して下さい。
- ・締切りは3月10日(月)です。期限厳守をお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財) 中部産政研 (正式名称: 中部産業・労働政策研究会) 担当: 松井

〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F

TEL: 0565-27-2731 FAX: 0565-27-2259

海外出向・海外業務支援に関するアンケート調査 (対象: アセアン、中国に進出している企業)

この度は本調査にご協力頂きありがとうございます。回答は選択肢が用意されているものは該当項目に○を付け、その他のものは回答欄に内容を記入してください。

1. 事業内容

(1) 貴社の主な事業内容は次のどれですか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ① 車両組立メーカー
- ② 駆動・制動系基幹部品メーカー
- ③ 電子・電機系制御部品メーカー
- ④ 内外装意匠用プレス部品・樹脂成形部品メーカー
- ⑤ 鋳物・切削部品メーカー
- ⑥ シートなど内装品メーカー
- ⑦ 小物機能部品メーカー
- ⑧ その他の自動車部品メーカー

2. 生産拠点数・出向者数の推移

(2) 貴社の生産拠点数の推移を下の表に数字をご記入下さい。尚、アセアンは以下10ヶ国を対象とする。(タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ブルネイ、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー)

	2001年	2004年	2007年
世界計			
アセアン			
中 国			

(3) 貴社の出向者数の推移を下の表にご記入下さい。

	2001年	2004年	2007年
世界計			
アセアン			
中 国			

(4) 貴社では、アセアンまたは中国に、域内の生産拠点を統括する地域統括拠点がありますか。

- ① ある
- ② ない

3. 出向者の人選・出向期間・事前準備

(5) 出向者の人選は實際上、どこが行っていますか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ① 本社海外生産統括部署
- ② 関連業務部署・マザー工場
- ③ 人事部
- ④ 地域統括拠点
- ⑤ 海外生産拠点
- ⑥ その他（具体的に

(6) 出向者の人選を計画的に行うために、「赴任予定者リスト」を作成するようにしていますか。

- ①作成している ②作成していない

(7) 上記(6)の質問に①と回答した方のみにお尋ねします。作成部署は次のどこですか。

- ①全社的に指示し、各機能部署で作成。
- ②人事部
- ③職場管理者によりさまざま。
- ④その他（具体的に

(8) 出向内示は赴任何ヶ月前までに行うことになっていますか。またそれは実際に遵守されていますか。組合員の場合と非組合員の場合に分けて、該当する欄に数字もしくは○でお答え下さい。

	内示期間		実際には	
	あり（考え方）	なし	おおむね遵守	遵守がむずかしい
組合員	（ ）ヶ月前			
非組合員	（ ）ヶ月前			

(9) 出向期間は原則として何年ですか、また、実際にはどうですか。該当する欄に数字もしくは○でお答え下さい。

	出向期間		実際には	
	あり（考え方）	なし	おおむね遵守	遵守がむずかしい
組合員	（ ） 年			

(10) 出向事前準備のために次のような制度はありますか。あるものすべてに○をつけて下さい。制度はなくとも実際に行われている場合も○をつけて下さい。

- ①語学研修（助成）制度
- ②出向先の現地社会・文化事項に関する講座
- ③家族に対する現地生活情報に関する講座
- ④家族・子弟に対する語学学習助成
- ⑤国内各種手続きのためのマニュアル
- ⑥実情視察をかねた事前現地出張
- ⑦その他（具体的に

4. 出向先での業務支援

(11) 海外出向者の業務支援は主にどこが行っていますか。主なもの2つ以内に○をつけて下さい。

- ①本社海外生産拠点統括部署
- ②本社関連機能部署
- ③マザー工場
- ④地域統括拠点

- ⑤域内の各生産拠点が支援
- ⑥出向者および海外生産拠点に任せている
- ⑦その他（具体的に_____）

(12) 前任者との業務引継ぎの時間は十分確保されていますか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ①前任者と重なるように赴任時期を十分に確保
- ②十分ではないが、引き継ぎできる時間を確保
- ③所属部署の判断に任せている
- ④特に考慮していない
- ⑤その他（具体的に_____）

5. 出向者の仕事評価・時間管理

(13) 出向者の仕事評価はどのように行っていますか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ①日本本社の制度と同じように行っている。
- ②制度はあるが、徹底されていない。
- ③制度はないが、各拠点にて実施している。
- ④とくに行われていない。
- ⑤その他（具体的に_____）

(14) 本社として、出向者の就業時間管理は行っていますか。

- ①はい
- ②いいえ

(15) 上記(14)の質問に②と回答した企業のみご回答下さい。出向者の働き方にはどのように留意していますか。最も近いものに1つ○をつけてください。

- ①拠点長に対して、就業時間が過剰にならないよう管理を指示している。
- ②出向者の残業・休日出勤について定期的にデータを取っている。
- ③日本本社として、産業医派遣など健康管理への取り組みを進めている。
- ④とくに行われていない。
- ⑤その他（具体的に_____）

6. 出向先での生活支援体制

(16) 出向先での生活支援のために以下のような制度・体制が整備されていますか。それぞれ該当する空欄に○をつけて下さい。

	制度・体制の有無		利用の現状	
	有	無	大いに利用	利用少ない
a. 健康診断・医療制度				
b. メンタル・ヘルス管理制度				
c. 一時帰国制度				
d. 長期休暇制度				

e. 子女の就学補助制度				
f. 子女の帰国後の進路相談				
g. 危機管理体制				

※メンタルヘルス管理制度とは、メンタルヘルスチェックや、カウンセリングなど

※危機管理体制とは、災害や事故時の連絡簿など

(17) 出向者の生活困りごと相談のためにどのような窓口が設けられていますか。あてはまるものすべてに○をつけて下さい。

- ① 本社内(人事部など)に相談部署を設置。
- ② 地域統轄本部に相談部署を設置。
- ③ 各生産拠点に相談窓口を設置。
- ④ 巡回相談を実施。
- ⑤ 窓口はないが、出向先の上司・同僚などに相談するよう指示。
- ⑥ 本人に任せている。
- ⑦ その他（具体的に)

7. 帰任後について

(18) 帰任後の職場への適応を円滑に行うために、どのような配慮を行っていますか。以下の中からあてはまるものを2つ以内で選び○をつけて下さい。

- ① 一定期間、仕事評価に配慮
- ② 職場配置に配慮
- ③ 休日取得に配慮
- ④ 仕事量に配慮
- ⑤ 特に考慮していない
- ⑥ その他（具体的に)

(19) 出向経験を帰国後も生かすために、どのような取り組みを行っていますか。以下の中からあてはまるものを2つ以内で選び○をつけて下さい。

- ① 出向経験が生かせる職場に配置
- ② 出向経験を出向予定者の教育に活用
- ③ 出向先の困りごと相談対応として活用
- ④ 現地従業員の教育・研修の支援に活用
- ⑤ 将来の幹部候補として育成
- ⑥ 将来も海外派遣要員として活用
- ⑦ その他（具体的に)

8. 出向者の充足状況・育成

(20) 特定の人に出向が集中する傾向がありますか。以下の中から最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ① 傾向がある。
- ② 若干ある
- ③ 傾向はない。

(21) 上記(20)の質問に①または②と回答された方におたずねします。その理由は次のどれに近いですでしょうか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ①出向者が不足している。
- ②出向経験者なら安心して任せられる。
- ③業務が特殊なため他に人が見あたらない。
- ④その他（具体的に ）

(22) 今後、海外出向が増大すると思いますが、貴社では出向要員は十分確保できていますか。最も近いものを1つ選び○をつけて下さい。

- ①十分に確保できている。
- ②近い将来、不足することが予想される。
- ③すでに不足してきている。
- ④その他（具体的に ）

(23) 出向要員を確保するために、貴社ではどのような施策を実施していますか。実施している施策すべてに○をつけて下さい。

- ①出向要員の育成に力を入れている。
- ②海外出向者における処遇を高め、出向に対するモチベーションを高めている。
- ③現地従業員の人材育成を進めている。
- ④域内海外生産拠点間の連携を強めている。
- ⑤プロジェクト業務を出張者で対応（支援）する
- ⑥とくに施策を行っていない。
- ⑦その他（具体的に ）

(24) 出向者育成のためにどのような施策を実施していますか。実施している施策すべてに○をつけて下さい。

- ①外国語学習に力を入れている。
- ②優秀な若手従業員にトレーニー制度を設けている。
- ③海外出張の際、関連部署の若手従業員を同行させている。
- ④海外出向経験者の経験談を聞く機会を設けている。
- ⑤幅広い業務を学ぶためローテーションを行っている。
- ⑥その他（具体的に ）

(25) 海外拠点の現地従業員の人材育成のためにどのような施策を実施していますか。実施している施策すべてに○をつけて下さい。

- ①日本本社にグローバル教育センターなどを設けている。
- ②地域統括拠点に本格的な教育センターを設けている。
- ③主要生産拠点に教育センターを設けている。
- ④将来管理・監督層を担う現地基幹従業員に対して日本研修を行う。
- ⑤日本人出向者によるOJT。

⑥とくに課題として意識していない。

⑦その他（具体的に _____ ）

9. 出向者の役割の変化

(26)最後に、貴社ではいわゆるグローバル化の進展を踏まえて、出向者に求められる役割をどのように位置づけておられますか。以下の中から最も近いものを2つ選び○をつけて下さい。

①海外生産拠点の日常管理業務

②日常管理業務を現地化するための現地従業員の人材育成

③本社と海外生産拠点との折衝・調整の担い手

④本社グローバル戦略の追求に伴うプロジェクト業務の担当者

⑤域内生産拠点間の調整・最適化の担い手

⑥その他（具体的に _____ ）

10. 自由記述欄

海外進出における課題、及び出向者に対する取り組みについて、貴社の問題意識などありましたら、ご記入ください。

記入担当者名 _____

企業名 _____

部署および役職名 _____

お名前 _____

連絡先電話番号・E-mail _____

ご協力ありがとうございました。

