

経営国際化のための 海外派遣留学MBAの有効活用

—— ライフサイクル理論によるアプローチ ——

1. 日本企業の国際化と海外 MBA 派遣留学	5
2. 海外 MBA 派遣留学とライフサイクル理論	11
3. 面接調査：その方法と手続き	15
4. 『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』における留学体験	21
5. 『30歳の過渡期（28歳～33歳）』における留学体験	29
6. 『一家を構える時期（33歳～40歳）』における留学体験	39
7. ライフサイクルにおける海外派遣留学：研究結果と考察	49
8. 派遣留学 MBA の有効活用のための提言	55
引用文献	59

本モノグラフは、第一筆者により慶應義塾大学大学院経営管理研究科に提出された修士学位請求論文にもとづいて執筆された。

研究のためのサンプルとなられて、面接調査にご協力をいただき貴重なご意見をお寄せいただいた各位に、深く感謝申し上げる次第です。

当該論文の完成にむけて、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授石田英夫先生・小野桂之介先生、および同大学文学部助教授南 隆男先生から多大なご助言とご支援をいただきました。記して謝意を表します。

執 筆 者 紹 介

●ながい ひろひさ 慶應義塾大学大学院商学研究科研究生（人的資源管理論）

●たかぎ はるお 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授（組織行動論）

日本企業の国際化と海外MBA派遣留学

1. 日本企業の国際化	5
2. 日本企業の国際化にとっての海外 MBA派遣留学	6
3. 海外MBA派遣留学の状況	8
4. 本研究の目的	9

国際化時代を迎えた日本企業にとって、グローバルな経営活動を行っていくための能力を持つ社員の育成が、必要不可欠である。特に、欧米のビジネス・スクール（経営大学院）へ派遣留学してMBA（経営学修士号）を取得した社員は、日本企業の国際化に当って必要とされる能力を備えた貴重な人材であり、その有効活用が極めて重要になっていく。

一方、海外MBA派遣留学生自身は、外国の言語・文化の中で勉強し、少なからずカルチャー・ギャップを経験し、それを乗り越えていく。そのような異文化での2年間のビジネス・スクール留学は、しばしば個人の人生における考え方や価値観にまで大きな影響を与える。従って、派遣留学MBAを社内でも有効活用していくためには、彼らの人生における留学前と留学後における考え方や価値観の変化を十分に考慮に入れておく必要がある。

本研究では、アメリカのビジネス・スクールに企業派遣留学してMBAを取得した人々に面接して、彼らがどのようなライフサイクルの変化を経験したかを調査した。そして、彼らが、留学中の体験や環境の変化に基づいてどのような選択を行

い、その結果、どのような生活構造が形成されていたかを分析した。さらに、そのような変化が、彼らの復社後の職務満足や自己実現にどのように影響したかを分析した。これによって、今後の日本企業にとって重要な国際ビジネスマンを育成するための効果的なMBA派遣留学の行い方、復社後の有効活用の方法について、重要な示唆を与えることができる。

1. 日本企業の国際化

近年、日本企業は積極的に外国市場へ進出すると同時に、活発な海外投資を行っており、経営の国際化が顕著になってきている。このようなグローバル化の拡大は、今後加速度的に増加するであろう。その原因として、第1に、増大する日本の貿易黒字が挙げられる。1986年における日本の貿易収支(IMF方式)は、年間規模で過去最高を記録する844億ドルであった。これは、大幅な円高により輸出が減少したにもかかわらず、ドル表示の輸出額は逆に増加するというJカーブ効果と、原油価格などの下落で輸入額が膨らまなかったためである。このような貿易黒字の拡大は

資金の蓄積を生み、1986年末の外貨準備高は422億ドルに達した。この大量の資金は海外投資に振り向けられてきている。第2に、貿易摩擦が挙げられる。欧米の保護貿易主義の壁に対して、日本メーカーは貿易摩擦を回避し、競争力を維持するために生産拠点の一部を海外に移転するという海外立地戦略を取るようになってきている。第3は、円高による国内生産コストの上昇である。コストの安いアジア NICS, ASEAN 諸国を中心とした途上国からの追い上げは厳しく、日本企業は市場と競争力を維持するために、コストの低い国への生産シフトを活発化させなければならなくなってきている。最後に、企業間の国際提携関係の高まりが挙げられる。たとえば自動車産業に見られるような企業間提携を内包する競争関係は、今後、他の成熟産業にも波及するであろう。そして、資本参加、共同技術開発、ライセンス生産などの活発化は、日本という一国を中心とした経営活動から、国際市場での国際協働中心の企業活動への転換の必要性を一層深めるであろう。

以上のような日本企業の国際化を効果的にマネージしていくために本質的に重要なことは、国際的で多様な能力をもったインターナショナル・カドレー（国際経営者）を企業が養成していかなければならないということである。彼らには、グローバルなマネジメント能力が培われているべきであり、厳しい産業構造の国際化のなかで日本企業に求められる技術の海外移転や、それに伴う現地人従業員の管理、為替管理、ロジスティックス、現地の法規制への対応といった一連の国際的な経営活動を行う能力が期待されなければならない。

それでは、経営の国際化に必要な能力はどのようなものであろうか。江藤（1986）によると、経営の国際化のためには、企業の組織と人は、次の4つの能力をバランスよく持つ必要がある。

① 異文化適応能力：

価値観と価値観が衝突・対立する異文化間の摩擦・葛藤をどう解消、解決するかの問題解決能力

② 異文化間コミュニケーション能力：

異文化で人と接触する際に、相手の考え方、価値観、評価基準を理解し、共有部分の積み重ねの中で、方向性や問題意識を共有して、秩序維持、

分担・協力、裁量や責任のメドを築く能力

③ 国際的なマネジメント・スキル：

現地スタッフ・労働者の管理・指導・育成・登用、生産性の高い組織作りや現地経営風土の改善、良好な労使関係の維持、改善をどのように解決するかといった能力

④ 国際的な実務遂行能力：

資本・経営ノウハウ・技術の国際移転、原材料資材・部品の国際調達、製造拠点の国際化、第3国への販売あるいは日本への輸入に関する遂行能力

この内、②、③、④に示されている能力は、国内のビジネスの能力として考えた場合においても不可欠な経営能力としてこれまで多く指摘されてきた点である。なぜならば、顧客に対して良好な人間関係を築くこと、また、社内において組織・人事を効率良く活用し経営実務の調整を図ることは経営者に求められる必須の能力だからである。これらの基本的な経営能力が経営の国際化のためにも必要とされるのであるから、これからの国際経営に求められてくる人材は、むしろ、これまで国内においても必要とされてきた経営能力を異文化環境においても同じように発揮できる人材であるといえよう。

つまり、これらの能力の上に加えて、今後の国際経営にとって必要となるのが、異文化適応能力である。国際経営が進展するにつれて、企業の管理者には、従来の“物”を中心とした実務能力に加えて、語学力はもちろんのこと、異文化における“人”と“価値観”の摩擦を生産的に解決する能力が必要になってくる。相互に影響しあい、新しい資源や文化を作り出すために異文化を融合する能力をもった人材が、これからの日本企業の国際化に不可欠な時代になっているといえる。

2. 日本企業の国際化のための 海外 MBA 派遣留学

それでは、実際に国際化に対応したマネジメント能力を備えた人材が、どの位日本企業に育っているのだろうか。この点について、日経産業新聞によると、有力企業のトップに国際ビジネスマンの養成問題について調査した結果、「社内で国際

ビジネスマンと呼べる人材が育っているか」という質問に対して、表1のような回答を得た。

表1 有力日本企業における国際ビジネスマンの育成度

「社内で国際ビジネスマンと呼べる人材が育っているか」	
十分に育っている	4%
かなり育ってきた	22%
育っているがまだ十分とは言えない	54%
育成に今後、かなり努力する必要がある	20%
ほとんど育っていない	0%

(日経産業新聞 昭和62年6月26日)

つまり、現状に満足しているトップは4分の1をわずかに超える程度であり、国際化の大波に十分な対応ができていないのが現実のようだ。

また、今後の国際ビジネスマン養成のための教育予算については、表2のように、84%が増やすと答えている。これは、厳しい経営環境下であっても、企業のトップが国際ビジネスマン育成に強い関心と期待を寄せていることの現われといえよう。

表2 有力日本企業の国際ビジネスマン教育出資予定

大幅に増やす	9%	変えない	16%
徐々に増やす	75%	減らす	0%

このような時代において、欧米のビジネス・スクールで会社からの派遣留学生として国際ビジネス教育を受けた MBA (経営学修士) は、復社後、日本であるいは外国で、日本企業のグローバル化の担い手として果たす役割が大きい。この役割について、自らウォートン・スクール MBA の卒業生である富士ゼロックスの小林陽太郎社長は次のように語っている。

「(前略) これからの日本企業の国際化の道は、ますます激しい技術革新のなかで、また日本を取りまく環境が厳しくなるなかで、いかに効果的に変化をマネージし、成果に結び付けるか、しかもそれを世界的な広がりの中で実行せねばならぬという大きな課題を抱えている。そしてそれは単に良いものを安く早く作るという技術だけでなく、市場を、競争相手を、真に熟知するという必要とする。(中略) 日本企業の経営能力も上がり、一般に経営管理技術に関する知

識基盤や研究の蓄積が顕著な充実を見せる近年にいたっては、むしろアメリカの一流校に集まるような、アメリカあるいはその他諸国の将来のリーダーと2年間寝起きを共にして、その間たとえば彼らの問題意識、解決案作成についてのアプローチ、企業観、職業観や労使関係について彼らの考え方を熟知し、併せて当方の考えかたをも先方によく理解せしめる、といった点に重点がシフトしたとあってよいであろう。そして、このことは、依然変わらぬアメリカ実業における有力ビジネス・スクールの高い効用を考えあわせたとき、これからの日本企業の国際化の道程において、日本の企業人が海外で特にアメリカで、実業界の中核に、懐中に入り込んでいくうえで少なからぬ意義を有するのだ。(後略)」(フィッシュランド, 1978)

本モノグラフにおいて、筆者らは、日本企業が欧米のビジネス・スクールに企業派遣留学を行なうメリットには次のような点があると考える。

第1に、MBA は、ビジネス教育に伝統のある欧米のビジネス・スクールでビジネスを幅広く学んで来るということである。ビジネス・スクールは経営管理の専門家を養成するための大学院であり、「ビジネス・スクールは10年の実務経験に匹敵する」と言われている。入社後数年の若い社員に、2年間の密度の高い経営管理者教育を受けさせることは、企業にとって重要な経営専門能力を有した若手の人材育成につながるといえる。

第2に、MBA は海外の異言語・異文化圏で精神的・肉体的に厳しい訓練を受けてタフ・マインドを養成されてきている。これは、今後の一層国際化するビジネスの最前線に立つ経営者に要求されるものである。さらに異文化体験を経た MBA は、海外派遣や現地勤務の仕事での厳しいストレスに対して抵抗力が養われているといえる。

第3に、MBA は外国人の友人を多く持っている。アメリカのビジネス・スクールには、特に有名校になるほど、世界主要国から留学生が集ってきている。アメリカ人のみならずこれらのクラスメイトは、直接的あるいは間接的に将来のビジネス・パートナーや競争相手になる。企業にとってこのような国際的な人脈を持つ社員は貴重な人材になる。また、人脈ということ言えば、日本人帰国 MBA の卒業生同志のつながりもビジネス

にとって役立っている。たとえば、ハーバード、スタンフォード、ウォートン、コロンビア、スローンの5校で構成される「五校会」は、主にビジネスマンの交流のための場として設けられており、そこでは幅広い人的交流、情報交換が行われている。

第4に、MBAは高度で実践的なビジネス英語を修得している。今後の国際経営では、日本の経営者には外国の経営者との交渉、取引において高度な語学力に裏打ちされたコミュニケーション・スキルが要求されよう。

このように、経営専門知識のみならず、国際センスや実践的な語学力を身に着けたMBAは、江藤(1986)による前述の4つの国際化能力を十分に修得しており、今後の日本企業にとって最も囑望される人材である。

3. 海外MBA派遣留学の状況¹⁾

国際化時代を迎えた日本企業がグローバルな経営活動を行う上で、海外MBA卒業者を社員に持つ意義は大きく、貴重な人的資源であるといえる。それでは、今日までの日本企業の海外MBA派遣留学はどのような状況であろうか。そこで、まず、日本企業は海外MBAの育成にどの位の力を注いできたのかを人数の面から見ることにする。

わが国の大手の金融機関、商社、メーカー等は、昭和30年代から海外派遣留学制度を設け、企業派遣留学生を欧米のビジネス・スクールへ送ってきている。表3は企業経営者、大学教授、MBA取得者などによって名門と評価された12校のビジネス・スクールの卒業生の推移を5年単位で示したものである。

81年以降も、平均して毎年80人台のペースでMBAへの派遣留学が続いている。現在までに、上記12校の日本人MBA卒業生は、合計で2,000人を上回っている。また、12校の日本人MBA卒業生総数を派遣企業の業種別に分けてみると、銀行が全体の29%でトップである。以下、2位

表3 外国名門ビジネス・スクール12校の日本人卒業生数の推移*

1951~ 55年	56~60年	61~65年	66~70年	71~75年
30人	39人	76人	137人	255人

(「週刊ダイヤモンド」1985年12月21・28日号)

*名門ビジネス・スクールとは、この場合、以下の12校である。

1. Alfrede P. Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology)
2. Amos Tuck School Business Administration (Dartmouth College)
3. Columbia Business School
4. European Institute of Business Administration
5. Harvard Business School
6. Graduate School of Business (Indiana University Bloomington)
7. J. K. Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University)
8. Stanford University Graduate School of Business
9. UC Berkeley Graduate School of Business Administration
10. UCLA Graduate School of Management
11. University of Texas Austin Graduate School of Business
12. Wharton Business School (University of Pennsylvania)

が商社で12%、3位が証券・保険会社で7%。メーカーは合計で23%であった。近年は特に、金融界における国際化・自由化の波の押し寄せと、メーカーの海外進出の増加に伴って、これらの企業からの派遣留学生の数が増加している。アメリカには約600のビジネス・スクールがあるということであるから、日本に帰国した企業派遣の日本人MBAの実際の総数はかなりの数にのぼると考えられる。

以上のように人数的に急速に増大してきた海外MBA派遣留学について、次に、その派遣の目的の変化をみてみる。

ビジネス・スクール派遣の草創期においては、様々な知識を身につけ、国際的視野を広げることが主たる目的であった。このような自己啓発的な目的に加えて、時代とともに、もっとニーズ指向的な目的が明確にされてきた。

1) この節の記述はアスペクト(1985)の資料に基づいている。

たとえば、新日鉄では海外企業の買収・提携といった実務、あるいはベンチャーキャピタルを評価するための勉強のために派遣を行うようになっている。また、三菱商事でも、早くから国際リーダーの養成のために派遣留学を行ってきたが、今日では新時代に対応できるマネジメント能力をもったスタッフの育成に重点を置いている。

このように、現在の派遣留学の目的は、国際化の進展に伴う海外戦略要員の育成のために行うようになっているといえる。そして、ビジネス・スクールでの専攻の選択にあたっては、会社に必要な特定のテーマの研究・調査を通じて、国内では得られない専門的知識、技術を修得することが要求されるようになってきた。

留学生として企業から派遣される年次は、ほぼ入社5年目からであり、おそくとも35歳までといったところが中心である。キリンビールの人事担当者は、派遣時の年齢について、「ある程度自分の仕事にも慣れ、会社の事情を理解していることが研修生の前提条件になります。あまり年齢が高いと、ビジネス・スクールで呼吸することが難しくなりますし、上は35歳迄という線が出てくるんです。」と述べている。

このような年齢のときに、社内公募制や人事による指命を受けて、派遣留学をすることになる。実際の留学期間中は、留学生本人と、留学をさせた担当部署である人事部との間で定期的にコンタクトがとられることになる。キリンビールのように月に一度、海外留学報告書を提出させるものから、NTTのように必要のあるときだけ手紙あるいは電話で連絡するものまで様々であるが、総じてコンタクトはあまり密接ではない。

この点について、2年間のビジネス・スクール在学中に「留学報告書」を本社宛に5回送るよう指示している新日鉄では次のように説明している。「ビジネス・スクールでの2年間は、あまり会社のことを考えずに勉強に全力を注いでほしいと思っています。そのため、必要以上にコンタクトを取ることは、極力避けています。」

ビジネス・スクールを卒業し、MBAを取得した派遣留学生は、帰国後、様々なセクションに配属される。海外部門に配属される場合もあるが、

海外経営とは無縁の国内部門に配属される者もある。

たとえば、新日鉄の場合、MBAを取得したからといってすぐ海外部門に配属されるとは限らない。会社側はその理由を、次のように説明している。「ビジネス・スクールでのMBA取得は、あくまで国際的視野を広げ、マネジメントなどを学んだ結果ですし、それは新日鉄のような国際企業ではどんな分野でも必要とされているんです。ですから、MBA取得者は社内のあらゆるセクションに配属されています。」

また、三菱商事もMBA取得者が帰国後直ちに経営に直接に携わることのない背景を次のように説明している。「MBA取得者を昇進上特別扱いにするのではなく、個々に強い人間、優れた人間を増やしていこうというのが基本方針です。それによってトータルな意味で三菱商事の人材層を厚くするのがMBA育成の狙いです。」

以上のように概観した現在の日本企業の海外留学制度に共通する特徴として、次の2点が挙げられる。第1点は、ビジネス・スクール派遣の目的が、以前は社員の見識を広めるという自己啓発的な意味合いが強かったが、近年は、国際化の波に対応し、企業にとって即戦力となる特定の能力を養成するためへと目的が移行していること。第2点は、帰国したMBA取得社員に対して、すぐに昇進、昇格上の特別な待遇を行うことはせず、帰国後の部署についても、必ずしも海外部門に配属するとは限らないということである。

4. 本研究の目的

海外派遣留学MBAは、日本企業の国際化に当たって必要とされる能力を備えており、社内における貴重な人的資源であるといえる。そして、彼らの有効活用が、国際的な経営の成功のための重要な要因の1つになる。

一方、MBA自身の立場から考えると、2年間のビジネス・スクールへの派遣留学は重要なキャリア・パスであり、より満足のいく職務に就くための1つのステップでもある。一般的に20歳代後半の中堅社員にとって、職業が生活に占める重

要度は以前にも増して大きくなるのであり、またこの時期は、過去を見直し、来たる30歳代の生活設計をするための人生の節目の年代になる。それに加えて、この時期に異文化に接することは、国内では経験することのできない異文化体験であり、個人の生活様式や価値観に与える影響は非常に大きいと言える。その結果、留学前と留学後では、仕事に対する達成意欲や価値観という形での個人の内面における大きな変化が起きる。

従って、海外MBA派遣留学の有効活用のためには、2年間のビジネス・スクール留学が、個人の人生における考え方や価値観にどのような影響を与えるかをあらかじめ考慮しておくことが極めて重要となる。すなわち、企業派遣MBAの有効活用のために、留学前後の環境条件の変化が、彼らの人生の形成にどのように働くかを研究する必要性がここにある。

そのための方法として、本研究では、成人のライフサイクル理論に着目した。詳細は次章にて述べるが、レビンソン(1978)は、成人男子の生活構造(生活様式や価値観等のその人の生活の基本パターン)が、児童期における心理的発達と同じ様に、段階的に変化することを発見し、“ライフサイクル理論”と名付けた。そして、その生活構造を決定するものは、個人の経歴、外部からの影響や周囲の人々といった外部環境などの複合した要素の中から、本人の発達段階に応じて「選択」した意思決定の結果であるとしている。

レビンソンのライフサイクル理論に基づいて、

海外のビジネス・スクールへ派遣留学することの意味を考えてみると、派遣された20歳代後半の中堅社員の生活構造は、異文化のビジネス・スクールという特殊な環境での学びや人的交流を通して、国内にいたのとは違うものになると考えられる。

派遣留学生は、どのような形で、国内にいたのとは異なる生活構造を築くのであろうか。また、それは、その後の発達段階にいかなる影響を生じさせるのであろうか。このような点を理解しておくことは、企業が帰国MBAを有効活用するために極めて重要となる。

本研究では、米国のビジネス・スクールに企業派遣留学し、MBAを取得した人たちに面接調査を行った。そして、彼らが、留学中の体験や外部環境に基づいてどのような選択を行い、その結果どのような生活構造が形成されたかを分析した。それによって、海外MBA派遣留学が、男性の中堅社員のライフサイクルにおいて、本人の価値観、生活様式にどのような変化をもたらすのか、また、復社後の職務満足感や自己実現にどのような影響を及ぼしているのかを調べた。

これによって、今後の日本企業にとっての、国際ビジネスマンを育成するための効果的なMBA派遣留学の行い方、国際化において派遣留学MBAを一層有効活用する方法、そして上司として帰国MBAを部下に持った場合の有効な管理方法について、重要な示唆を与えることができる。

海外MBA派遣留学とライフサイクル理論

1. 成人のライフサイクルに関する研究……………11
2. レビンソンのライフサイクル理論……………12
3. ライフサイクル理論での海外派遣留学時期の特徴…13
4. ライフサイクル理論の有効性……………14

海外派遣留学制度に基づいて留学する日本企業の男子中堅社員が、異文化環境の中でどのようにして将来の生活構造を築いていくかを理解するために、本研究ではライフサイクル理論（特に、レビンソン、1978）に基づいて研究を進める。

本章では、まず、ライフサイクル理論を概観する。ついで、派遣留學生の留学時期に相当する「成人期」の各発達段階の特徴と、生活構造を形成する誘因となる発達課題について述べ、その結果、成人期の終わりにはどのような生活構造が形成されるのかについて考察する。最後に、企業派遣MBAの生活構造の形成を理解するためにライフサイクル理論を導入する有効性について検討する。

1. 成人のライフサイクルに関する研究

人間の成長・発達に関しては、従来、未成年期の児童について教育学の立場から多くの研究がなされてきた。しかしながら、成人期についての包括的な発達の研究は、その特徴が児童期にくらべ

て顕著ではないという理由で、あまりなされて来なかったが、次に示す3つの研究は、成人期のライフサイクルの研究の重要性とその方向性を与えたものとして指摘される必要がある。

まず、個人の発達を心理学の観点からいくつかの時期に分けるライフサイクルの概念をはじめて示したのがフロイドである。フロイドは、幼年期のパーソナリティーの発達がその後の人生の精神構造に影響を及ぼすことを示した。そして、ユングは、幼年期の発達が成人期に及ぼす影響をフロイドが重視しすぎているとし、一貫したライフサイクルという概念を導き出した。これらの研究の基礎の上に、エリクソンは、人間の持つ社会性という観点から精神分析的理論を修正することでフロイドとユングの理論を発展させ、成人期のライフサイクルの研究の基礎を作った。

児童期に比べて特徴が顕著ではないとされる成人期であっても、身体的には退化していくように見えるが、人間の心は、環境に働きかけながら新しい局面を迎え、成長し、変化し続ける、と考える方が現実的である（上野、1979）。また、ある段階の心の成長が次の段階の心の状況の基礎になっ

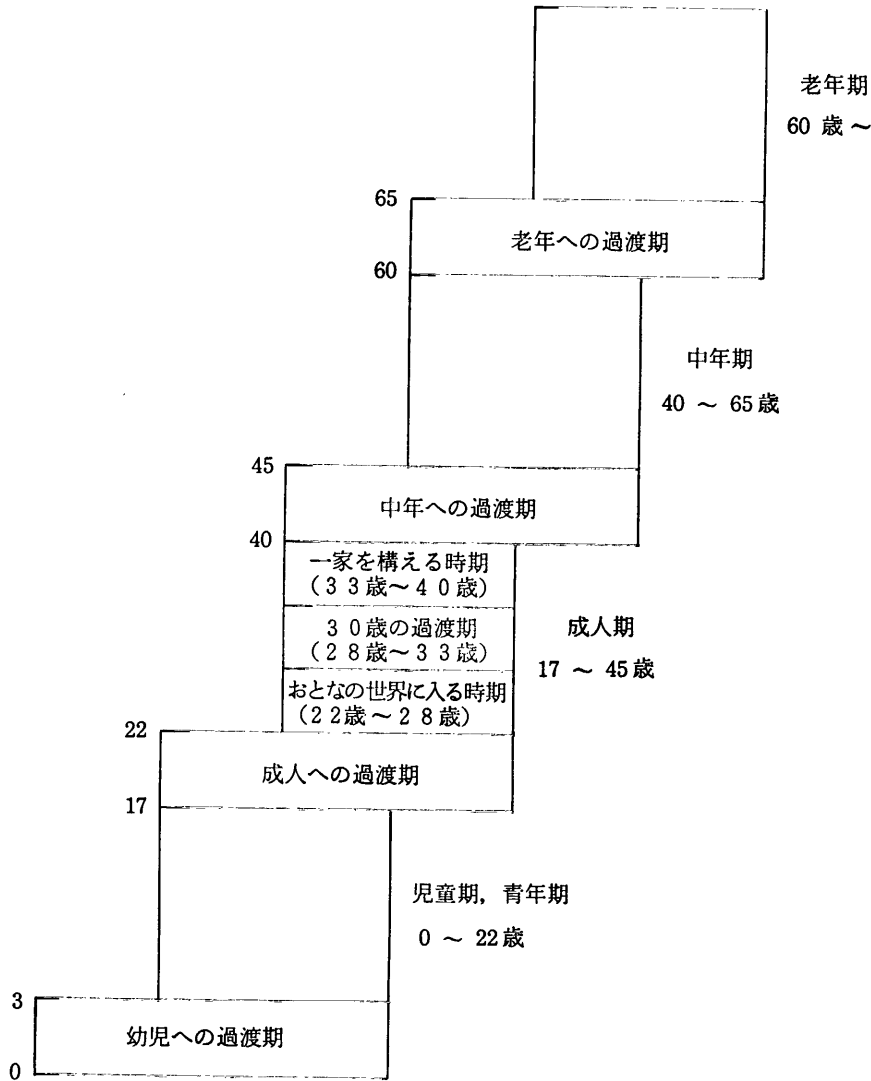


図1 レビンソンによる男性のライフサイクル

ているとも言える。このような実際の成人の心の働きや発達について、レビンソン（1978）は、成人のライフサイクルを人生の連続する季節の変化としてとらえ、児童期や青年期に見られる発達段階に匹敵するような成人の発達段階の順序を示唆した。この発達段階の概念は本研究において重要なものであり、次節で詳説することとする。

2. レビンソンのライフサイクル理論

レビンソン（1978）は実証研究の結果として、男性のライフサイクルは図1に示すように、それぞれ25年間続き、一部重なり合う4つの発達期を経て徐々に進むというモデルを提示した¹⁾。（このうち、本研究で焦点を当てる「成人期」は2番目

1) 各発達期を区分する年齢は厳密なものではなく、数年の個人差があることを、レビンソンは述べている。

の発達期に当たり、およそ17歳から45歳までの時期を含む。) このライフサイクル理論は、生活構造という概念を基礎としている。生活構造とは、ある時期におけるその人の生活の基本パターンないし設計のことであり、自己と外部環境、そしてその相互関係の3つの要因から生活構造が作られていく。生活構造の発達には、安定期(生活構造が築かれる時期)と過度期(生活構造が変わる時期)とが、交互に現われて進んでいく。生活構造の安定期における主要な発達課題は、きわめて重大な選択をし、その選択を中心に生活を作り上げ、そのなかで自分の目標を追求していくことである。過度期の主要な発達課題は、それまでの生活構造を見直し、自己と外界における可能性を模索し、新しい生活の基礎となる選択に向かうことである。

3. ライフサイクル理論での海外派遣留学時期の特徴

レビンソンの「生活構造」という概念は、ある

表5 レビンソンによる成人期の発達段階およびその特徴と発達課題

成人期の発達段階	特徴	発達課題
一家を構える時期 (33~40歳)	選択を行って、それを中心とした生活構造を築くことに専念する。 出世の段階を昇る意識が生まれる。	社会における自分の存在感を明確にする。 長期的な人生設計を立てて、計画を実行に移す。
30歳の過渡期 (28~33歳)	過去を見直し、将来を考える時期であり、苦勞も目立ち、焦燥感が大きい。	前段階に築いた生活構造を修正し、次の発達段階により良い生活構造を作る土台作りをする。
おとなの世界へ入る時期 (22~28歳)	安定した生活構造を作るために、模索する。 この選択で完璧な成功を収めることは稀有。	おとなの社会に結び付くための模索を試み、選択を行う。 成人期最初の生活構造を作る。

時期におけるその人の生活の基本的パターンを指し、一定の段階を経て発展する。そこで、海外派遣留学生の生活構造の発展段階を考えてみよう。

海外派遣留学生は、留学時の年齢がおよそ25歳から35歳までの中堅社員が中心である。この年齢幅は、成人期の最初の生活構造を作り上げる『おとなの世界に入る時期(22歳~28歳)』と、この時期に築きあげた生活構造を修正する『30歳の過渡期(28歳~33歳)』、そして成人期の最盛期を迎える『一家を構える時期(33歳~40歳)』という3つの発達段階に相当する(表5参照)。

また、レビンソンによれば、成人期の発達段階には表6のような4つの共通の課題があり、それは成人期に入る過程として欠くことのできないものである。それらは、(1)夢を持ち、それを守り続

表6 レビンソンによる成人期共通の発達課題

1. <夢>を持ち、それを守り続ける	成人期に足を踏み入れた青年が、成人の生活の素晴らしい可能性を想像し、将来の人生設計を描くこと。また、成人期が進むについて次第に成人の生活のなかで夢を現実に移していく必要がある。成人前期は人生で夢を確立する重要な時期である。
2. 良き相談相手を持つ	数歳年長で、青年がこれから入ろうとしている世界で経験と年功を積んだ人物を相談相手にもつこと。良き相談相手というのは、成人期の人間関係としては、最も複雑で、人間形成のうえで最も重要なものの1つである。良き相談相手は職場関係で生まれることが多い。
3. 職業を持つ	職業の形成は成人期全般にわたって行われる。初期に形成される職業はそれ程固定的ではなく、「30歳の過渡期」が終わる頃には、永続性のある選択をして、より確立した職業を築きあげなければならない。
4. 家庭を持つ	職業の場合と同じく、結婚生活も成人期の全般にわたって形成され、その後もかなり時間をかけて形成されていく。

ける、(2)良き相談相手を持つ、(3)職業を持つ、(4)家庭を持つ、の4つである。

4. ライフサイクル理論の有効性

成人期のいずれかの2年間を海外のビジネス・スクールで勉強するという経験は、留学する社員の会社生活において大きな出来事の1つである。また、この時期を通して、MBA派遣留学生は、専門知識や語学だけでなく、異文化のなかで新しい価値観をも培ってきている。そして、これらを総合した留学経験の結果が、留学以前と異なる留学後の生活構造を派遣留学生に築かせるといえる。そして、この生活構造こそが、帰国したMBAの仕事に対する取り組み方の姿勢や能力に反映しているといえよう。

レビンソンのライフサイクル理論によると、成人期にも、児童期に見られるような、心理的な発達段階が見られるとしている。そして、各発達段

階に固有の発達課題を果たすべく個人が選択した結果が、生活構造としてその人の生活様式や価値観を決定する。また、その選択の幅を制約するのが、外部環境としての制度や人間関係である。

送り手としての日本企業にとって、留学を終えて帰国したMBAを有効活用するためには、留学中の派遣留学生が発達課題に対処しながらどのような生活構造を築くのか、また、派遣留学生の選択の幅を規制する要因が何なのかを理解することが、彼らにより良い生活構造を築かせる海外派遣留学制度を実現するうえで、重要な点となる。さらに、帰国したMBAがどのような生活構造を築くかを理解しておくことは、MBAの部下を持つ上司にとっても、有益な指針となるだろう。ライフサイクル理論を現実のビジネスの現場に応用した研究は殆どなく、その意味も含めて、ライフサイクル理論を本研究のアプローチの基礎として採用する価値が十分にある。

3

面接調査：その方法と手続き

1. 調査の概要	15
2. 面接の実施	16
3. 被面接者のプロフィール	16
4. 分析の方法	18

1. 調査の概要

本研究の目的は、成人期にアメリカのビジネス・スクール（MBA コース）に派遣留学をしたことが、個人のその後の生活構造にどのような影響を与えたかを調べることである。この研究の基礎となる理論として、レビンソンのライフサイクル理論を用いていることから、調査方法についても、レビンソンの調査方法を踏襲することが妥当だと考えられた。レビンソンは、調査に当たって、様々な背景をもつ人々に面接調査を行い、それらの人々の個人史を作成する方法を採用した。これによって、世論調査的な統計手法や心理テストでは探ることのできない個人の内的な発達過程をとらえようとした。本研究においても、企業派遣留学を経験して帰国した人々に面接調査を行い、留学時代を含む入社時から現在までの内的発達と、その時々に行った選択が果たした役割についての成人期史を作成することにした。以下にそのための調査の方法を示す。

派遣留学生の派遣された時期は、レビンソンの分類によると、『おとなの世界へ入る時期(22歳～28歳)』と『30歳の過渡期(28歳～33歳)』および『一家を構える時期(33歳～40歳)』のいずれかにおおよそ入る。この3つの異なる発達段階に留学したことによる影響の違いを調べるために、この3段階をすでに経験してきた人（ほとんどが35歳以上）を面接の対象とした。

被面接者の出身ビジネス・スクールについては、母集団の学力レベル、社会的知名度、企業派遣者数の標準化を図るため、第1章で挙げられた12校およびそれと同等のレベルにあると考えられるビジネス・スクールとした。

また、留学時期と転職の関係を調べるため、留学後においても派遣企業に在職していた者（在職者グループ）と、留学後に派遣企業から転職した者（転職者グループ）を選別してサンプリングを行った。

以上の調査条件を満たしていることが電話による予備調査で確認された者のうち、面会承諾が得られた18名をインタビューのサンプルとした。

表 8 分析対象者のプロフィール

ビジネススクールへ派遣された時のライフサイクルの段階	在 職 者			転 職 者					
	記号*	派遣時 年 齢	調査時 年 齢	業 種	記号*	派遣時 年 齢	転職時 年 齢	調査時 年 齢	業 種
I おとなの世界へ入る時期 (22歳～28歳の間で派遣された)	I在①	26～28	47	銀行	I転①	26～28	32	32	石油→ コンサルタント
	I在②	26～28	32	通信	I転②	25～27	32	33	商社→ コンサルタント
II 30歳の過渡期 (28歳～33歳の間で派遣された)	II在①	30～32	39	食品	II転①	32～33	34	36	商社→外銀
	II在②	29～31	39	石油	II転②	29～31	33	40	石油→商社
	II在③	29～31	37	電機	II転③	27～29	37	37	証券→外銀
III 一家を構える時期 (33歳～40歳の間で派遣された)	III在①	33～35	41	銀行	III転①	38～39	39	41	石油→ コンサルタント
	III在②	32～34	35	保険	III転②	33～35	36	37	薬品→外銀
	III在③	32～34	35	鉄鋼					

* 記号の意味：I，II，IIIはそれぞれ『おとなの世界に入る時期』、『30歳の過渡期』、『一家を構える時期』を表わし、在は在職者を、転は転職者をそれぞれ表わしている。また、①，②，③はそれぞれのグループのサンプル番号を表わしている。たとえば、I在①はIの『おとなの世界に入る時期』に留学し、派遣企業に在職しているサンプル番号①の人である。

(注) レビンソンの年齢区分は絶対的な年齢区分ではなく、発達段階の程度を示す指標であった。従って、インタビュー調査時点で、35歳以下であっても3つの発達段階を象徴する経験が認められたI在②氏およびI転①，②氏も分析対象に含めた。

1987年8月と9月の約2カ月をかけて、これら海外派遣MBAのインタビュー調査を実施した。18名の被面接者のうち、面接によって明らかになった派遣形態等が今回の研究目的に適合しないと判断された3名を分析対象から除外し、15名を分析対象者とした(表8)。除外したのは、たとえば、後継者になることを前提に父親の会社から派遣されていた場合である。これは、転職の可能性を含んだ一般社員の企業派遣とはやや意味を異にすると考え、分析対象から除外した。

このようにして選ばれた15名の内訳は次のようである。『おとなの世界へ入る時期(22歳～28歳)』に派遣留学し、現在も派遣企業に在籍している者2名。『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に派遣留学して現在も派遣企業に在籍している者3名。『一家を構える時期(33歳～40歳)』に派遣留学して現在も派遣企業に在籍している者が3名であった。

一方、『おとなの世界へ入る時期(22歳～28歳)』に派遣留学して、帰国後に派遣企業から転職した者2名。同様に『30歳の過渡期(28歳～33歳)』で派遣留学して転職した者3名。『一家を構える

時期(33歳～40歳)』に派遣留学して転職した者が2名であった。

2. 面接の実施

インタビューは、筆者らの準備した応接室で2名、および談話室で1名行い、残りの15名は、筆者らが被面接者の会社へ出向き、同社の会議室でインタビューを行った。

インタビューの形式は表9に示した質問項目に従い、一問一答形式で行った。インタビューの所要時間は、およそ50分から90分迄様々であった。また、面接に際して、事前にテープレコーダーの使用許可の承諾を得たうえで、資料作成のために会話を録音した。後日、録音の内容を再生して書き取り作業を行い、分析のための基礎データとした。

3. 被面接者のプロフィール

本研究の分析対象とした海外派遣留学MBA15名のプロフィールは、表8に示したとおりであ

表9 インタビュー質問項目

海外派遣 MBA 面接調査質問項目	
I. 基礎データ	③クラスの雰囲気
留学中の年齢	④マネジメントスキルの養成
現在の年齢	⑥家族との生活、休暇の過ごし方（家族帯同の場合、子供の教育）
出身地	⑦人間関係：日本人、アメリカ人、他国留学生
日本の出身大学と専攻	⑧留学中の会社とのコンタクト、情報入手
派遣先ビジネス・スクール	
家族構成	V. 帰国後
結婚年齢	①リバースカルチャーショックはあったか。
入社年	②帰国後の配属：MBAで学んだことに関する仕事だったか。
業種	MBAで修得したスキルが発揮できたか。
	③会社は帰国後MBAをどのように評価したか。
II. 留学以前	④アメリカに留学したことが、個人の価値観、人生観に影響を与えたか。
①入社の志望動機と希望職務	⑥アメリカで生活した経験をどのように個人のライフスタイルに反映させたいと思っているか。
②入社時の夢、希望	⑦今後の夢、人生設計は何か。
③留学以前の職務満足度・C Iの吸収度	⑧企業派遣留学を行うのに適した年齢があると思うか（知力、体力、家族）。
III. 海外派遣留学について	VI. 転職問題
①留学のきっかけについて：推薦/公募、動機、志望理由	（転職者）
②留学制度：派遣史、人数、派遣年齢、選抜方法（受験可能回数）、留学先・専攻の選択について、留学の準備、派遣年数、会社からのノルマ（留学中の制約要因）、会社への連絡、家族の帯同	（在職者）
③留学に際して：期待、不安、目的（留学することは個人としてどのような意味があったのか）	①いつ頃から転職を考え始めたのか。 ①転職を考えたことがあるか。
IV. 留学中	②何故、転職したのか。 ②転職について、現在どのように考えているか。
①留学校の特色：校風、カリキュラム（ケース/講義）	③転職経路（i.e. ヘッドハンターからのアプローチ）
②カルチャーショックの問題（コミュニケーション、価値観、人間関係～その例）	

る。

彼らの日本国内での出身大学は、全員がいわゆる著名私立大学あるいは国立大学であった。そこでの専攻は、10名が経済/法律/経営などの文科系であり、残りの5名は電気工学/応用化学/薬学/建築/管理工学といった理科系であった。また、15名のうち国内で専攻の大学院課程を修了していた者は3名いた。

分析対象者が派遣留学したアメリカのビジネス・スクールは、Columbia Business School / Harvard Business School / Graduate School of Business (Indiana University Bloomington) / Graduate School of Business Administration (University of Washington) / Wharton Business School の5校であった。

また、インタビュー時点におけるサンプルの平

均年齢は、Iの『おとなの世界へ入る時期（22歳～28歳）』で留学したグループが36.3歳、IIの『30歳の過渡期（28歳～33歳）』で留学したグループが38.0歳、そしてIIIの『一家を構える時期（33歳～40歳）』で留学したグループが37.8歳であった。

さらに、現在の会社における職位については、業種や企業の規模、さらに日本企業と外資系企業との差異などがあって一概に区分するのは困難であるが、おおよそ、課長及び課長代理クラスが8名、部長クラスが1名、専門職が2名、担当重役クラスが4名というように分類された。

結婚年齢については、Iの『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』の在職者の2名の平均は29歳で、両者とも帰国後に結婚していた。IIの『30歳の過渡期（28歳～33歳）』の在職者3名の平均結

婚年齢は29歳で、帰国後に結婚した1名を除いて留学前に結婚していた。Ⅲの『一家を構える時期(33歳～40歳)』の在職者3名の平均結婚年齢は28.6歳であり、全員が留学以前に結婚していた。

一方、Ⅰの『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』の転職者2名の結婚平均年齢は25.5歳で両者とも留学以前、転職以前に結婚していた。Ⅱの『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の転職者3名は平均結婚年齢32歳であり、留学以前に結婚していた者1名、帰国後転職前に結婚していた者1名、帰国後転職後に結婚していたものが1名であった。また、Ⅲの『一家を構える時期(33歳～40歳)』の転職者2名の平均結婚年齢は29歳で、留学以前に結婚していた。転職者のうち、帰国して転職後に結婚していた者は僅かに『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に留学した1名だけであった。このことから、結婚していることと、経済的に高いリスクを伴う転職との間には目立った関係は出ていない。また、全体のサンプルの結婚年齢は29歳付近に集中しており、それと年齢及び派遣留学時期との関係も強い形では表われていないと思われる。

転職者の帰国から転職までの期間は、『一家を構える時期(33歳～40歳)』に留学していた者の転職に平均1年、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に留学していた者の転職に平均3.75年、そして、『おとなの世界へ入る時期(22歳～28歳)』に留学

していた者の転職に平均4.5年の時が経っていた。

また、転職時の年齢は『一家を構える時期』に留学していた者が平均37.5歳、『30歳の過渡期』に留学していた者が平均34.3歳、そして『おとなの世界へ入る時期』に留学していた者は平均32歳であった。

転職先については、外資系銀行、外資系コンサルタント会社といった海外との関係が密接な業種に集中している傾向が見られた。

4. 分析の方法

本研究の目的は、第2章で述べたように、成人期における異なる3つの発達段階にアメリカのビジネス・スクール(MBAコース)に留学したことが、その人の価値観や人生観、そして職業意識の形成にどのような影響の違いを与えるのかを知ることである。そこで、表10に示すようなマトリクスを用いてインタビュー・データの分析を行った。

3×3からなるこのマトリクスの縦マスは、3つの異なる発達段階に派遣留学した3グループ、即ち、Ⅰ『おとなの世界に入る時期』グループ、Ⅱ『30歳の過渡期』グループ、そして、Ⅲ『一家を構える時期』グループを表わしている。そして、

表10 派遣留学MBAの分析マトリクス

分析の対象となる グループの発達段階	入社 ↓	おとなの世界に 入る時期 (安定期)	30歳の過渡期 (過渡期)	一家を構える時期 (安定期)	インタビュー時点 ↓
Ⅰ『おとなの世界に 入る時期』に留学 したグループ	留学前の 会社 生活	MBA派遣留学	留学後の会社生活 (前期) ● (転職平均年齢)	留学後の会社生活 (後期)	会社生活
Ⅱ『30歳の過渡期』 に留学したグルー プ		留学前の会社生活	MBA 派遣留学	留学後の会社生活 ● (転職平均年齢)	会社生活
Ⅲ『一家を構える時 期』に留学したグ ループ		会社生活	留学前の会社生活	MBA 派遣 ● (転職平均年齢)	会社生活
年 齢	22		28	33	40

横マスは、それぞれのグループのサンプルが、入社からインタビュー時点までに経過してきた3つ発達段階に、どのような生活構造を築いてきたかを時系列的に示すものである。従って、このマトリクスを用いて、留学時期の違いが派遣留学のMBA生活構造の形成にどのような影響を与えるのかを比較できる。

このマトリクスを用いて発達の過程を比較・分析する焦点として、成人期の共通課題の1つである「職業をもつ」という面からの発達（即ち、職業意識の形成過程）を採用した。それは、レビンソンも言っているように、職業選択の過程は、男性の成人期における生活構造の形成の基本だからである。企業派遣MBAの能力を有効活用するためにも、MBA自身が、安定し満足した職業意識を形成することが基本だと考えられる。その意味

において、各グループの職業意識構造が形造られていく過程を知ることは、3つのグループの違いを浮き彫りにする上で、極めて簡明かつ妥当な手段である。

具体的には、先ず、インタビュー質問項目から「職業」に関する質問を選別した。次に、それらの質問に対する帰国MBAたちの回答を選別し、その中から特に職業意識の形成を示唆していると思われる会話を抽出した。そして、各グループごとに時系列的な職業意識の発達を検討した。最後に、3つのグループを比べて、成人期に共通した職業意識の発達と留学時期の違いによる職業意識の形成の違いを比較検討した。

次章以降では、以上のような方法に基づいて、3つのグループを分析・比較・検討した結果を示す。

4

『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』 における留学体験

1. 留学以前	21
2. 留学以後	23

『おとなの世界に入る時期』に留学をした人たちに共通して見られる職業意識の形成の特徴として、次の3点が分析の結果、明らかになった。

第1に、彼らにとっての留学の主な動機・目的は、未知の世界を探索することや将来の職業形成の可能性を拡大するといった広範な、やや具体性に欠けるものであった。しかし、この時期の留学経験は将来の職業生活の選択の幅を広げるという意味で、個人の価値観の形成に大きな影響を及ぼしていた。そして、その価値観は帰国後の職業意識の形成において重要な役割を果たしていた。本研究では、これを「可能性の拡大」と言うことにする。

第2に、帰国後に『30歳の過渡期 (28歳~33歳)』に入った彼らは、職業意識形成のピークを迎えた。この時期、職業に対するより安定し、満足した生活構造を確立することに専念していた。その基盤となったのは、『おとなの世界に入る時期』に留学してアメリカで養った価値観であった。即ち、その価値観と帰国後の現実の職場の状況を照らし合わせ、「より永続性のある職業」に対する選択の幅を絞り込んでいく作業を行っていた。本研究では、これを、「収束」と言うことにする。

第3に、『30歳の過渡期』の終わり頃には、それまでの試行錯誤が完了し、職業意識を形成し終えるような『選択』を行っていた。この選択とは、それが従来の職業からの転身であれば、転職を意味し、従来の職場での職業意識の確認・確立であれば、継続して勤務するという決意を意味した。そして、これ以後その人それぞれの職業生活の具体的な建設を開始した。本研究では、これを「結晶化」と言うことにする。

以下に、インタビューの中から職業意識の形成にかかわる彼ら自身の発言を整理し、同時に上記のような結論が導き出される分析の過程を述べることにする。

1. 留学以前

(1) 入社動機

Iの『おとなの世界へ入る時期 (22歳~28歳)』グループの在職者の2人、I在①氏とI在②氏は入社動機が本人の強い志望ではなく、成り行きで入社が決まった事について、次のように語っている。

I在①氏:「父親が銀行にいたので、その推薦

で就職しました。その頃、企業のごことはよく分かりませんでした。どういう職務を希望したいかということも入社してから決まりました。」

I在②氏：「あんまり深いものはなかったんですけど、大学にいたときに今の会社から1年間奨学金を貰っていたんです。その段階で入社したいと思っていました。自然体でそのまま入社したんです。」

これに対して、転職したI転①氏とI転②氏も特定の職務を希望して入社してはいないという点では、先の在職者と同じである。しかし転職した2人は入社時点において海外派遣制度の特典を考慮に入れた特徴のある入社理由を述べている。

I転①氏：「学部を卒業してから大学院で国際関係論とか異文化コミュニケーション的なものを勉強する興味がありました。実務経験も必要と思ったし、どうせ入るんなら海外留学制度のある会社がいいと思ったんです。」

I転②氏：「商社に行きたかったんですよ。その頃理科系で商社志望っていうのはあんまりいなかったんだけれども、とにかく大学での専攻と同じ仕事はしたくなかったんです。その時点で、海外派遣制度があるということは知っていました。」

このように、入社時点においては4氏とも職業選択に関してあまり明確な理由を持ってはいなかったと考えられる。

(2) 入社時の夢

あまり明確な理由がないまま入社を決めた彼らにとって、将来の仕事に対する夢、希望は何であったのだろうか。この点について、I在①氏とI転①氏は他の2人に比べて、比較的しっかりと将来の展望を持っていたようである。

I在①氏は社会性ということ述べていた。

I在①氏：「社会的に意味のある社会性を持った仕事、英語で言うと、socially meaningful jobというのかな。漠然と、そんな気持ちを持っていました。」

特にI転①氏の場合には、具体的に多国籍企業のマネジャーという目標を持っており、その夢が現在までも継続していることを述べている。

I転①氏：「当然、留学を念頭に入社したわけ

ですし、うまく行けば留学後は海外アサインメントの方ですね、多国籍企業の本社、中枢に食い込んでやるぞと思ったんです。多国籍企業のゼネラルマネジャーにはなりたいと思っていました。“manager 日本人ここにあり”，というような感じで世界を舞台に仕事をしたい。これは今でも変わらないです。」

一方のI在②氏とI転②氏は上記の2人に比べると、入社時には青年的な大志を抱くということではなかった。その2人にしても、I在②氏は保守的であるのに対して、I転②氏の場合には現実志向が強いという個人の気質の違いのようなものが、入社後の夢に表われている。

I在②氏：「ないなあ。本当に特にない。アメリカに行こうなんてあまり考えませんでした。少なくとも体はそう強いほうではないので、あまりひどい環境で仕事はしたくなかったですね。」

I転②氏：「入社して直ぐは仕事の内容が全然分かんなくて経験を重ねました。しかも最初に配属されたのが管理部門でしたので、あんまり長いセクションではないというのが分かっていたから（夢とか希望とかは）あまりありませんでした。」

このように、在職者、転職者を問わず、I在①氏、I転①氏のように入社時に将来の自己実現の理想を持っている者と、I在②氏、I転②氏のように理想より現実を見つめる者へと分類された。しかし、I転①氏の多国籍マネジャーになる希望や、I転②氏の冷静に将来を推測するという傾向から、どちらかという転職者の方が在職者に比べてより計画的であると言えるかも知れない。いずれにしても、入社時に海外関係の仕事に就く希望を強く持っていた者はほとんどいなかったと言える。

(3) 留学のきっかけ

『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』にいた彼らにとって、アメリカのビジネス・スクールへ留学するという事は、特定の目的意識に基づくものではないようだ。むしろ、「アメリカを見てみたい」という言葉に象徴されるように、若い時代の自己啓発的な動機が主体であったようであ

る。新しいスキルを身に付けるといった職業的な目的意識そのものよりも、新米時代に特有のチャレンジ精神が優先していたであろうことは、転職した2人が留学前には転職を意識していなかったことから伺える。これは、後述する他の2つの発達段階で留学した後、転職した人達が留学以前に少なからず転職を意識していたのとは好対照を示している。

このことから、彼らのアメリカ留学に対する意識は、レビンソンが『おとなの世界に入る時期』の特徴としてあげている「安定した生活構造を作るために模索する」という発達段階の特徴に適合していると考えられた。

入社のも動機で述べたように、I 転①氏とI 転②氏は派遣留学制度に興味をもって入社している。その意味では、留学は本人の希望であったといえる。

I 転②氏は留学生の選抜試験に応募した動機について、次のように未知の世界を探索するためであったという理由を述べている。

I 転②氏：「留学制度は入社前から知っていましたし、商社ということで海外との仕事も多かったです。アメリカは全然知らなかったもので、何でも見てやろうと思って応募しました。」

これに対して、次に述べる在職者の2人は、入社後に派遣留学制度があることを知った。しかし、この場合にもI 在①氏のように自分から積極的に応募するものと、I 在②氏のように上司から突然に推薦される場合があった。いずれの場合でも、派遣留学の対象となることに対しては、希望と期待があったことを述べている。

I 在①氏：「入社すぐの頃は、単純な作業ばかりだったので、仕事に不満を感じていました。その頃社会的に意味のある仕事をしたいと思っていましたので、最初の年は、懸賞論文などを書いて勉強しました。そんな矢先、社内の公募で海外派遣制度ができたと聞いてチャレンジのつもりで応募しました。」

I 在②氏：「うちの会社の場合、派遣制度はクローズド・システムで、上司の推薦を貰って候補生が決まるんです。上司から突然、派遣留学の候補に推薦するから英語学校に行きなさい、という

形で話が来ます。基本的にはこちらの話は一々聞きません。仕事が忙しくて、その前から転職も考えていましたから、留学が決まったときは、とてもラッキーだと思いました。」

(4) 要約：留学以前の職業生活の構造

『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』で留学した彼らの、留学以前の職業生活の期間は、他の2つの発達段階で留学した人に比べて、当然短い。従って、留学以前の会社生活における職業意識はまだ未分化の状態であったと言える。彼らの行動には、レビンソンが言うような「より安定した生活構造を築くための模索」が確認できた。つまり、派遣留学がその模索の1つであると考えられた。派遣制度上の公募、あるいは推薦という違いはあるものの、この時期に留学した人達に共通して言えることは、彼らが将来の職業生活の可能性を拡大するために留学の機会を活用していたということである。

2. 留学以後

(1) 価値観の変化

22歳から28歳の『おとなの世界に入る時期』における2年間の留学体験は、彼らの価値判断の基準を形成したようである。新入社員にとって、入社後間もなくは、会社組織の中で働くという職業の価値観が作られる時期である。一般的に、企業側でもこの時期にOJTによって社員を研修することにより、新入社員に企業風土や仕事の考え方を修得させている。その意味からも、この時期の2年間のアメリカでの留学体験は、彼らの将来の職業意識を形成するうえで重要な役割を果たしていたと考えられる。

留学体験が、職業や組織に対する価値観の変化に大きな影響を与えた事を、帰国後に転職を行ったI 転②氏は次のように語っている。

I 転②氏：「留学によって、価値観が変わるということは物凄く大きかったです。アメリカ人のMBA出身者を見ていると、個人のキャリア・デベロップメントとしてMBAを有効活用している。日本と比べて、アメリカの個人、職業、

組織に対する考え方の違いを感じました。個人の生活が保証されて初めて組織が成り立つという感じだね。転職云々で抵抗は全然ありませんでした。」

また、在職組の I 在②氏も日本とアメリカの文化的な価値観の違いということについて、強烈な印象を抱いていた。そして、その違いから影響を受けた価値観がその後の彼の生活構造に影響していることを次のように述べている。

I 在②氏：「アメリカ人は自分の人生を築くというようなことを非常に大切にするんです。自分の主義で、人じゃなくて自分で自分の人生を築いていく。そういう考え方を見ていて、誰でも人生を楽しく生きる権利があると感じました。今も、余裕のある暮らし、つまり、たまに山に行ったり、スキーに行ったり、旅行に行ったり、そういう自分の時間を持つように心掛けています。」

以上のように、異なる価値観に接して、今迄持っていなかったような価値観が身に付いたことを示している。

一方、I 転①氏は留学を通して、今迄持っていたパーソナリティが修正された経験を述べている。つまり、ビジネス・スクールを卒業したという自信が、パーソナリティに変化を与えた例である。そして、そのパーソナリティの変化こそが、職業意識を形成していくうえで、よりチャレンジ性の高い職業を追求する原動力になっていると考えられた。

I 転①氏：「(ビジネス・スクールを卒業して)自信が付いたと思います。まず、英語について、大学時代も、結構、根を詰めてやっていたつもりですが、結構いいレベルにあるなという自信が付きました。もう1つは、仕事をしていく上で、能率よくやれそうな気がします。ビジネス・スキルというのは細かい機能的な技術や知識ではなくて、物事の進め方だと思います。」

それから、中学、高校とですけど、今1つ引っ込み思案というか、弱さっていうか、自分のセルフ・イメージはあんまり高くなかったのかも知れません。しかし留学を通して、アメリカ人と同じレベルでやって来れたという自信が付いたと思います。」

(2) 帰国後の処遇

『おとなの世界に入る時期』に留学し、少なからず価値観に影響を受けた彼らも、帰国する頃には『30歳の過渡期(28歳～33歳)』へと移行しつつあった。無事ビジネス・スクールを卒業して、MBA のタイトルを取得してきた彼らに対する派遣企業の処遇の仕方は、彼らの帰国後の生活構造の形成に大きな影響力を持ったはずである。

派遣企業が、派遣社員の MBA タイトルをどのように評価していたのか、そして、ビジネス・スクールで修得したビジネスの能力が職場で活かされていたか、という質問に対して、彼らは異口同音に「期待に反して、ほとんど評価されていない」と語っていた。まず、I 在②氏、I 転②氏、I 在①氏の3氏の発言を追ってみる。

I 在②氏の場合、MBA のタイトルが昇格・昇格の面で考慮されず、ビジネス・スクールで学んだ知識が職務の面で活かされなかったことを語った。

I 在②氏：「(MBA で学んだことは)評価されていない。全く関係ない。昇格とか、待遇面でも付加価値は全然付かない。単純に2年間出張してきたという扱い方です。MBA で学んだ知識やスキルを一遍に出すということは、たぶんウチの会社じゃ無理でしょう。たとえば財務とかの分野に特化すれば別でしょうけど。」

I 転②氏も、MBA で学んだことが帰国後の仕事で活かされなかったと語っている。そして、MBA 派遣留学制度自体が、会社の仕事に必要な能力を社員に修得させるのが目的ではなくて、社員に対する会社の宣伝目的で行われているのではないかという疑問を投げ掛けていた。

I 転②氏：「MBA とその待遇はあんまり関係なくて、非常に問題になっているでしょう。留学後、辞める人が多いですからね。ビジネス・スクールに行ったからといって MBA のスキルを生かせるセクションに就けるわけじゃないし、そんな話も聞いていません。派遣留学制度というのは、社員に対する1つの PR 効果じゃないですか。」

I 在①氏も前の2人と同様、帰国した MBA に対する派遣企業の処遇に対して不満を感じていた

ことを語った。

I 在①氏：「帰国後の処遇に対する不満は若干ありました。MBA をとってきたからといって、それが差別化になるわけじゃなくて普通のローテーションでしょ。何のために苦勞してきたのか、感じないわけにはいきませんでしたね。」

このように、転職者、在職者を問わず、帰国後に与えられる仕事の内容や金銭的報酬に関して、会社が MBA の評価をしなかったことに彼らは少なからず不満を持っていた。

それでは、留学を通して似たような価値観が養われ、また、帰国後の評価待遇にも同じような不満を持っていた彼らが、一方で転職を果たし、また他方では不満を持ちながらも派遣企業に在職したのはなぜだろうか。転職するよりも在職することを『選択』させた要因は何であったのだろうか。次に、転職についての彼らの発言を比べてみたい。

(3) 転職について

転職した I 転①氏、I 転②氏の両氏は、いずれも 32 歳で転職を果たしている。この年齢は、『30 歳の過渡期 (28 歳～33 歳)』のほぼ末期に位置しており、過渡期から安定期への境界を示す時点と符合している。この点では、過渡期の末期にその発達段階の課題を満たすような『選択』を行い、次に来る安定期を開始する、というレビンソンの主張を支持していた。また、両氏が、職業生活の構造を作っていく上で転職を『選択』した背景には、『おとなの世界へ入る時期 (22 歳～28 歳)』に留学を通して得た価値判断基準が作用していたと思われる。

I 転②氏は、大学卒業後、会社に入社してから留学前後までのキャリア・デベロップメントをどのように考え、そして転職までの経緯がどのようであったかを、次のように説明した。

I 転②氏：「ビジネス・スクール留学は経済、ファイナンス、マーケティングといった、それまでの自分のキャリアに不足していた知識を補足してくれました。帰国後は、転職という機会もありましたが、派遣企業に残って実務経験を積む方が、キャリアの発展上有利であると考えました。そし

て、営業実務の 4 年目に、中近東のプロジェクトの契約を決めた時点で一区切りが付いたんです。普通ですと海外駐在というキャリアになります。商社のなかで海外駐在でやる仕事はあまり重要ではなかったことや 5 年～6 年の海外駐在期間の問題を考えて転職をしました。ビジネス・スクールに行っていなかったら、恐らくこういうキャリア・ステップという考え方はしなかったという気がします。」

このように現在の仕事の内容から、より発展する方向へと次の仕事の計画を立てるというキャリア・デベロップメントの結果として、半ば必然的な転職を説明している。留学のきっかけで見たように、I 転②氏は留学以前には転職を考えていなかった。それが後に、帰国後に転職するか復職するかという選択を行ったことは、留学を通して転職を考えるようになったからであるといえる。これは、『おとなの世界に入る時期 (22 歳～28 歳)』をビジネス・スクール留学で過ごしたことが、キャリア・デベロップメントという概念を芽ばえさせ、MBA のタイトルがその成長を促進したと考えられた。また、価値観の変化と同時に、転職の直接原因は海外駐在の仕事の内容と期間が不満であったことを挙げている。

同じく転職した I 転①氏の場合、『おとなの世界に入る時期』に留学して帰国したほかの人達に比べて、派遣企業の処遇は満足のいくものだったようである。I 転①氏を転職へと導いたのは、高位職務という考え方であった。

I 転①氏：「前の会社では非常に優遇されていたんです。黙っていてもディレクター候補でした。ある意味じゃ、日本支社だけで見ていたら、社長になれたかもしれません。しかし、私の最終目標である、多国籍企業の本社中核のマネジャーになることは日本というローカルサイドでは、機能的に無理だったようです。しかも、帰国後、部長や重役がどういう仕事をしているか、いかに業界がダイナミクスを失っている現状かが見えてきました。そのような状況で、自分の能力を生かしてより満足のいく仕事 (高位職務) を求めて転職しました。」

このように、I 転①氏の場合は、留学によって

養われた高位職務という考え方が、転職に影響している。そして、より高度な仕事を追求する自信と、挑戦的なパーソナリティーは、『おとなの世界に入る時期』の留学体験によって養われたものだといえよう。

一方、派遣企業に在籍しているI在①氏、I在②氏の2人もやはり『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の終わり近くで、選択を行っていた。しかし、この場合の選択は「この会社でこれからも働いていく」という『選択』であった。この『選択』は、今までの仕事を吟味したうえで、引き続きその会社に残るという確認をしたものである。そして、転職者と同じ様に感じていた帰国後の処遇に対する不満については、仕事自体の面白さや職場の環境によって代償されており、そのために在職という『選択』をしていたのであろう。

I在①氏は帰国3年目から海外部門の仕事に活躍し始めた。

I在①氏：「帰国後、最初の3年に国内のキャピタル・マーケットの仕事した後、3年間海外駐在を経験しました。その間、頭取とか会長の通訳やスピーチ・ライティングをしたり、一緒に出張したりしました。転職については、最初は良かったって、後はどうなるか分からないと思います。外資は特に、使い捨てという感じを持ってます。」

このI在①氏の場合、帰国後のポジションでビジネス・スクールに留学したことが考慮されていると感じたことや、留学経験を生かして上級役員の仕事を手伝ったことが、仕事に対する満足を生んでいたようであった。そして、企業との一体感が強く、転職については否定的な考え方を示している。同氏の場合には、『おとなの世界に入る時期』に留学を通して得た価値観と、帰国後の仕事の内容とがよく適合していたと考えられる。その結果として、『30歳の過渡期』の終わりに、派遣企業に継続して勤務するという『選択』をしている。

もう1人の在職者I在②氏は、帰国後、企画の仕事をした後に、留学以前にいた部署に戻って昇格をしている。

I在②氏：「MBAが評価されていない事につ

いてはどの日本企業でも同じだろうと思います。帰国後、企画に配属されました。今年から課長になって、留学以前の部署に戻りました。今は、会社で出世することよりも、むしろ仕事以外の生活を含めた人生を楽しく生きるという、アメリカ的生活をどうやるかに傾注しています。転職ということについては、派遣留学に当たって世話になった人達に迷惑がかかると思います。」

このように、I在②氏の場合にも帰国後の昇格の満足ということで、帰国当初の会社に対するMBA評価不足の不満は解消している。その一方では、転職者たちがそうであったように『おとなの世界に入る時期』に留学して生まれたアメリカ的な生活という価値観の実現の方法を模索していると言える。同氏の場合には、留学中に身に付けた価値判断の基準は強いものの、それ以上に派遣企業の安定性や人間関係の絆の強さといった環境要因が、『30歳の過渡期』の末期において「継続して働く」という『選択』をさせたように思われる。

(4) 現在の夢

以上見てきたように、『おとなの世界へ入る時期(22歳～28歳)』に派遣留学して留学以前とは違った価値観を持ち、帰国後『30歳の過渡期(28歳～33歳)』および『一家を構える時期(33歳～40歳)』を実務経験で過ごしてきた彼らが、入社時とは異なる生活構造を形成していると考えてよいと思われる。

そこで、入社時と比較する意味で、インタビューの最後に、現在どのような職業生活に関する「夢」を持っているのかを質問した。これによって、『おとなの世界に入る時期』の留学体験が成人期の職業意識の形成に与えた結果を見ることができないのではないかと考えた。

I在①氏の場合、明確に希望する職業として銀行に入学したわけではなかった。そして、海外志向も見られなかった。しかし現在では、銀行員という職業意識が確立されており、その上、明確な国際人志向が築かれていることが次の発言から読み取れた。

I在①氏：「国際的な仕事をやれば良いと思う。特に、今みたいに日米の経済摩擦がある時

に、ビジネスの人間でちゃんと日本の事情を向こうに説明できる人は以外と少ないんですよ。銀行の立場を超越した形になるんですけど、教育を受けた者の責任として、ビジネスの理解に役立ちたいと思う。現に3回ほどパネリストとしてアメリカの大学に行って、日本の金融システムを説明しました。」

同氏の場合、留学以後、現在まで一貫して海外畑を歩み続けている。彼にとって、『おとなの世界に入る時期』に派遣留学したことは、職業意識形成の土台作りとして大きな意味があったのだろう。その証拠として、留学体験の恩恵を会社と後輩に還元しようという姿勢が伺える。また、帰国後『30歳の過渡期』に海外部門に配属されたことが、海外部門に『選択』の幅を絞り込むのに役立ったと考えられる。

一方、転職したI転②氏の場合にも、入社時には海外志向を示唆する言葉は見当たらなかった。しかし、既に述べたキャリア・デベロップメントの価値観に見られたように、留学、海外プロジェクト、転職して外資系コンサルタント、という経歴を通して、海外志向がかなり強まったようである。

I転②氏：「そんなに正確じゃないけど、45歳までには何をするかというキャリア・プランニングを考えています。何でそれが出来るかっていうと、外資系に勤めるMBAが1つのポジションにいる期間は、2年から3年と非常に短いです。」

同氏の、「2年から3年で新しい仕事に就く」という職業意識は、一見すると、まだ永続的な職業選択が行われていないようにも受け取れる。しかしこれは、むしろ、アメリカ的なキャリア・デベ

ロップメントの価値観を職業意識として形成していると考えたほうが自然であると思われる。

(5) 要約：留学以後の職業生活構造

『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』の留学体験は、成人前期の職業意識形成に大きな影響を及ぼしていたと考えられた。即ち、在職者、転職者を問わず、『おとなの世界に入る時期』にアメリカのビジネス・スクールで見聞し勉強したことが、その後の職業生活を形成するうえでの土台となっていた。その過程を要約すると次のようであった。

まず、留学を通してキャリア・デベロップメント、高位職務、アメリカン・ライフスタイルといった今迄持っていなかった価値観に接する。

次に、その新しい価値観のうちから、将来の職業意識の指針としてふさわしいものを自分の価値判断の基準として取り込む。

3番目に、その価値判断の基準を用いて、帰国後の会社生活のなかでより自分の職業意識としてより好ましいものを選び優るような「収束」という行動を行う。

4番目に、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の末期に、職業意識を形成するような『選択』をし、職業生活の構造を作り上げる「結晶化」という行動を開始する。

以上が、本研究において見られた、『おとなの世界に入る時期』に留学した人たちが成人期の職業意識を形成し職業生活を構築する過程である。このような過程を経て、彼らは、『一家を構える時期(33歳～40歳)』に、入社時とは異なる将来の人生設計を築いていたと言える。

『30歳の過渡期(28歳~33歳)』における 留学体験

1. 留学以前	29
2. 留学以後	32

28歳から33歳の『30歳の過渡期』に留学した人たちの職業意識の形成の特徴として、次のような点が見られた。

第1に、彼らの留学の主な動機・目的は、過去の職業生活の見直しであった。留学以前に会社生活を通して築いた価値判断の基準をアメリカの文化の中で試してみるという傾向が強かった。そして、将来の職業選択の正当性の確認を行っていた。あるいは、『おとなの世界に入る時期(22歳~28歳)』に築いた価値判断の基準によって転職を計画し、その具体的な準備のために留学していた。

第2に、留学中の彼らは、日本で築いた価値判断の基準を用いて将来の職業の可能性を絞り込んでいた。この過程は、『おとなの世界へ入る時期(22歳~28歳)』の可能性の拡大が終了し、より具体的な職業選択を行うという意味で、職業生活の構造を「収束」させる過程であると言えることができる。

第3に、帰国後に33歳前後となり、『30歳の過渡期』の末期に当たった彼らは、留学経験を通して試した価値判断の基準、あるいは準備した計画に従って、「より永続性のある職業生活」を選択

していた。この『選択』は、職業意識が形成されたことを示す。幅のある選択域の中からそれ以後の職業生活を決定することから、この時点の職業生活の構造を「結晶化」させたと言えることができる。

第4に、『おとなの世界に入る時期』に留学していたグループにくらべて、彼らは留学によって価値観が変化することは少なかった。従って日本で築いた価値判断の基準が変化することは少なかった。

1. 留学以前

(1) 入社のも動機

前章では、22歳から28歳の『おとなの世界に入る時期』に留学した人々が、留学中に、「価値判断の基準を養う」という職業意識を持っていたのを見た。そこで、本章で検討する28歳から33歳の『30歳の過渡期』に留学したMBAも、『おとなの世界に入る時期(22歳~28歳)』を過ごした会社生活中に「価値判断の基準」を養っていたかどうかを調べてみることにする。

そこで、まず、『おとなの世界に入る時期』に会

社生活を過ごすことになった派遣企業への入社動機をしてみる。彼らは、入社時に海外に関係した職務を望んでいたのかどうか、また、将来ビジネス・スクールへ留学するという希望していたのかどうか、といった海外志向の観点から検討していく。

そこで分かったことは、在職グループの場合、入社動機には個人差があるものの、共通して明確な入社動機がなかったということである。しかも、海外志向はあまり見られなかった。

Ⅱ在①氏は、就職そのものにあまり積極的ではなく、そして、海外志向も見られなかったことを次のように述べている。

Ⅱ在①氏：「僕は大学闘争の世代だったから、就職そのものをあまりしたくなかったというか、美しい価値じゃなかった。しかも、高度成長期ですからね、誰でも手を挙げれば入れた時代なんです。そんな中でも相対的に俗世間で言う商社とか銀行とかというのは、やっぱり僕らにとってはダサかったわけ。そういう風を選んでいくと、就職するんだったら、消去法でいった平和的な消費産業でしかも国民に対してロイヤリティーが高い企業というのが、僕自身の非常に率直な価値観でした。」

また、次に述べるⅡ在③氏は、エネルギーという特定の分野に興味は持っていたが、最終的に入社を決めた理由は会社の雰囲気であった。そして海外志向はなかった。

Ⅱ在②氏：「エネルギー関係には学生時代から興味がありました。それとここへ来て採用担当の人の話で会社の雰囲気が悪くないなと思いました。まあ、初任給も他に比べて悪くなかったし。」

次のⅡ在③氏の場合には、海外志向が見られた。しかし、派遣企業への入社は本人の希望ではなかった。

Ⅱ在③氏：「受け身です。本当はよその会社に入る予定だったんですけど、たまたま内定を貰ったときに体を悪くしちゃって、採用を取り消されちゃったんです。社会生活がどうのこうのって言われてね、それまでの私の人生で最大のピンチでした。メーカーにしても、サービス業にしても、国際的な場で仕事がしたかったんです。そうこう

しているうちに2次募集していた今の会社を受験したんです。『もしその気があるんだったら』と声をかけられた唯一の会社だったから、それであとというので採って貰いました。」

これに対して、転職グループは、入社動機としてより具体的な理由を挙げていた。しかも、全員が海外関係の仕事を希望していた事を語っている。

Ⅱ転①氏は海外志向によって派遣企業に入社しことを語っている。

Ⅱ転①氏：「学生時代から国際的な経営に携わりたと思っていました。そこで、海外との取引の多い商社に入社しようと思いました。」

次のⅡ転②氏もまた国際派を志していたことが伺える。

Ⅱ転②氏：「これから日本というのは日本という狭いところだけに留まらないで、やはりワールドワイドにアクティビティーを展開することが必要だと思っていました。それが、就職のときのメインオブジェクトだったと思います。そこで、マルチナショナルな会社に入れば、自分自身が国際人になれるんじゃないかというような動機があったと思います。」

また、次のⅡ転③氏もより具体的に入社志望理由として海外志向のあったことを述べている。

Ⅱ転③氏：「証券会社に就職を希望していました。証券のなかでも特に国際取引に興味を持っていました。当時の会社に入社を決めたのは、その会社が証券4社の中で国際部門が一番強かったからです。」

(2) 入社後の職務満足度

入社時点では、在職グループに比べ、転職グループに圧倒的に強い海外志向が見られた。それでは、彼らの入社時の海外志向が、どのように将来の転職に結び付いていったのだろうか。

在職者にしても、転職者にしても、28歳から33歳の『30歳の過渡期』に留学した彼らは、22歳から28歳の『おとなの世界へ入る時期』で留学した人々に比べて、当然留学以前の勤務年数は長い。そして、会社生活が長くなるにつれて、会社の事情もよりよく理解してくると同時に、入社時

の夢と現実のギャップも見えてくると予想される。

そこで、彼らの派遣留学以前の『おとなの世界に入る時期』の会社生活がどのようなものであったのかをまず比べてみよう。

まず、在職グループのⅡ在①氏とⅡ在③氏は留学前の会社での仕事に対して、入社時の予想を越えて満足していたことを語っている。

Ⅱ在①氏は、入社以前と入社以後で、仕事に対する興味が著しく向上したことを次のように語っている。

Ⅱ在①氏：「会社に入るまで、仕事に対して否定的な価値観しか持っていなかったわけですけど、会社に入ってみたら結構これが面白いんです。こうやって仕事すると、自分のやったことでちょっとでも世の中が動くわけです。非常に不思議なことで、ぼくら大学時代あれだけ大闘争して大学の仕組みとか制度が変わらなかった挫折感を持っていたのに、世の中に出てみると結構世の中って動くんです。その面白さというのはすごくて、かなり興奮状態で2年間過ぎて、すごい抜擢されて、転職したんです。自分が今迄軽蔑していた価値観のなかで最大限に張り切っちゃったという世界が続いてました。仕事が面白かったし、一瞬偉くなりたいとも思ったりしましたから。」

また、次に述べるⅡ在③氏の場合には、他に行くところがなく、半ば諦めて入社した会社で望んでいた仕事に就けたことを次のように語っている。

Ⅱ在③氏：「基本的には、技術提携ですが、国際戦略に関係した仕事ばかりでした。地域とか産業別の担当は変わりましたが、そういう意味では国際事業部の仕事をしていました。」

このように、在職者の2人は予想もしなかった仕事の面白さや昇進、そして希望通りの仕事を与えられたということと予想との間にプラスのギャップを感じ、非常に満足していた。

一方の転職グループは、次のⅡ転③氏の発言に見られるように、『おとなの世界に入る時期』における会社生活と入社時に持っていた希望との間にマイナスのギャップが生じ、不満を感じていた。そして、入社時の夢が叶えられなければ、転

職するということを考えながら仕事をしていた。

Ⅱ転③氏：「証券会社のセールスというのは非常に厳しいです。我々の同期でも半分ぐらいやめましたけど。最初の2,3年は営業をやらしてもらった。そのあとは国際畑に回すという話があったんで、我慢して営業やっていたんです。その時点じゃ満足していませんよ。入社時から国際金融、国際営業など海外志向が強かったので国際部に行けないなら、いつでもやめようと思っていましたよ。」

この点に加えて、次に示すⅡ転①氏の発言は、『おとなの世界に入る時期』に留学した転職者たちには見られなかったような、転職のステップとしてMBAを取るために留学したという特徴的な点を示している。

Ⅱ転①氏：「転職ということは留学前から考えていました。そこら辺はあまり詳しく言えないですが、ただ、MBAを持っている人はまだ少なかったし、狙いは、自分の個性の1つとしてMBAを持っていると、いろんな分野に行ってもバックボーンになると考えました。一種の差別化です。最初の会社に入って、4年～5年というのは若いせいもありましたが、自分のキャリア・デベロップメントにあまり役に立っていないでしょうね。」

Ⅱ転①氏の場合にも国際経営に進みたいという希望が満たされていなかったことが、転職を考えながら仕事をする結果になっていた。

以上のことから、在職者たちは、明確な仕事の目的を持たずに入社したものの、予想以上に会社の仕事に満足して働いていた。それに対し、転職者たちは、明確な海外志向を持って入社したものの、希望した仕事を与えられずに不満足を覚え、転職を意識しながら『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』を過ごしていた。この両者の違いが、次に述べるように将来の転職の土台になっていると考えられた。

(3) 留学のきっかけ

会社の仕事に満足していた者もそうでなかった者にとっても、28歳を過ぎて『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に入る時期に、それまでの仕事を改めて見直すような機会として留学が認識されてい

た。

Ⅱ在①氏にとっては、入院という出来事がきっかけであった。

Ⅱ在①氏：「最大限に張り切って仕事をしているとき、肋膜炎でばったり倒れて、結局半年会社に出れなかったんです。そのことがすごく良かった。2年間夢中でやっていたことを振り返って、こんなことを10年も20年もやっても、自分が今迄持っていたのと全然違う価値観で生活して、全く別な人間になってしまうんじゃないかという感じを強く持ちました。その病床で、留学制度ができたと聞いたんです。夢中になりました。僕自身、本当の会社人間になってしまうという危機感をその時点で感じていたので、そういう制度ができたんなら、少し会社を離れてみたいという気になりました。」

次のⅡ在②氏の場合も、留学によって一時的に職場から離れるという意味があった。

Ⅱ在②氏：「やはり、一番大きな動機は輸出入という特殊な部門に長いこといたんで、そこから出たいというのが正直なところですよ。」

これに対して、転職者グループの留学志望理由は、次に見るように、在職者グループに比べて、より明確で具体的であった。

Ⅱ転②氏の場合には、仕事の様子が分かってきた段階で、より飛躍するために留学を選択していた。

Ⅱ転②氏：「外資系でしたから、トップマネジメントが外国人だったわけで、プロジェクトを進める際の会議は一切英語でした。マネジメントの内部の見方を知るためには、やっぱり国際社会の中に自分が入り込んで、その現実を見ることじゃないだろうかと考えたわけです。それで、そういう派遣制度があるんだったならば、使わない理由はないだろうと思って応募しました。」

次のⅡ転③氏の場合には、なかなか希望する国際部門に配属されないでいた頃、自分で希望を実現する意味で留学を選択した。

Ⅱ転③氏：「自分でアプライしました。国際部にアコがれて入ったわけで、2年間勉強して来れるというのはいい機会だと思いました。」

(4) 要約：留学以前の生活構造

『30歳の過渡期(28歳～33歳)』で留学した人は、留学以前の『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』に会社生活を数年間経験している。その間に、入社以前には分からなかった企業の風土や仕事の内容を理解していた。入社に際して明確な希望を持っていなかった者にとって、与えられた仕事に興味を持てたことは、会社生活に予想以上の満足を示していた。反対に、明確な希望をもって入社した者にとって、希望通りの仕事が与えられなかったことは、会社生活に予想以上の不満を示した。そして、この時期の不満足が将来の転職に影響を及ぼしていたと考えられた。すなわち、『30歳の過渡期』に留学した人たちに共通した留学のきっかけとして、『おとなの世界に入る時期』に築いた会社生活構造を見直すという意図が見られた。

2. 留学以後

(1) 価値観の変化

前章で検討した『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』に留学した人は、職業意識を形成するための土台となるような価値観の変化を留学中に経験していたと考えられた。それでは、『おとなの世界に入る時期』に5年以上も会社生活の経験を持ち、その後の『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に留学した人たちは、留学体験を通してどのような価値観の変化を経験したのだろうか。

『おとなの世界に入る時期』の経験が職業意識を形成するために必要な価値判断の基準を創出しているとすれば、『おとなの世界に入る時期』に会社生活を送った人たちは、会社の文化を自らの価値判断の基準として身に付けたと考えられる。そして、『おとなの世界に入る時期』に確立した価値判断の基準がそれ以後はあまり変化しないものであるなら、『30歳の過渡期』における留学体験によって価値観が変わることは少ないだろう。

Ⅱ在①氏の次の発言はこの推測を裏付けた。即ち、彼のビジネス・スクールにおけるアイデンティティーは派遣企業の社員として確立されてお

り、価値観は既に出来上がっていたことを次のように語っている。

Ⅱ在①氏：「同じ年頃の日本人同志で付き合っていると、企業と企業で付き合っている感じでした。『どこの会社からですか。ああそうですか』という感じでした。皆、会社員としてのアイデンティティーが出来上がっていて、留学によって価値観が変化するということはありませんでした。」

Ⅱ在②氏も、この年齢層でアメリカに留学したことが価値観の変化に結び付いていないことを次のように語った。

Ⅱ在②氏：「もっと若いうちに行ったらあるのかも知れませんが、あまりそういうのは感じなかったです。自分で感じない所であるのかも知れませんが、自覚としてはありません。」

また、転職者グループも、『30歳の過渡期』における価値観の変化ということについては否定的な反応を示している。同時に、注目すべきことは、価値観の変化ということ意識していないが、アメリカン・ビジネスのスキルや発想法といったテクニカルな面の収穫を挙げていることである。そして、共通して、留学を通して自信が付いたことを強調している点が特徴的であった。

この点をインタビューから見ていってみよう。

Ⅱ転③氏は年齢的な理由から価値観が変化しなかったのであろうこと、その反面テクニカル・スキルの面からは留学が実り多いものであった事を次のように語った。

Ⅱ転③氏：「20代も後半になると、こういう価値観もある、ああいう価値観もあるということで、それを絶対と思わなくなりました。アメリカはこう考える。アフリカはこう、中南米はこうとか言うように。1つ1つは認めるが、自分はそう影響されないというのがある。ある程度自分が確立されているので、自分と違った価値観を受け入れることができるというか。20代後半だと根本的に変わったということはないですよ。20代後半で影響されたというのと、それ迄よほど決まっていないか、何もなかったかでしょう。ビジネス・スクール留学の成果として、ファイナンスの勉強で身に付けた考え方や知識が、帰国後の仕事にかなり役立っています。ケース・スタディーやディス

カッションによる分析方法が身に着き、自信になりました。」

また、次のⅡ転②氏は、アメリカ的な発想法が身に付いたこと、そしてビジネス・スクールを卒業したことがその後の仕事の自信に結び付いた事を述べた。

Ⅱ転②氏：「アメリカに行って身に付いたことは、基本的に物事はフェアに、ディスカッションするにせよネゴシエーションするにせよ同じ土俵で公平にしましょう、ということです。それと、主張すべきところは主張する、その主張をゴリ押しするのではなく、主張が正当であればその主張を強める。逆に話の中でその主張が正当でなければ引込めるといような、柔軟性みたいな物の考え方も学びました。それから、非常に苦しいときでも乗り越えられるんだという自信は、留学のハードな経験を通して身に付きました。なんかやれば出来るんじゃないかという感じ。」

以上のように、『30歳の過渡期』(22歳～28歳)で留学した彼らには、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』で留学した人たちのような価値観の変化は、見られなかった。それは、Ⅱ転③氏が言うように、20代の前期、即ち『おとなの世界に入る時期』に価値観の形成が完了し、価値判断の基準が確立していたためだと考えられる。そして、『30歳の過渡期』で留学したⅡ在①氏が会社員としてのアイデンティティーを確認したことは、そのことの裏付けだと言える。そして、留学によってビジネス・スキルや発想法が取り込まれたのは、既に形成していた日本の社会的な価値判断の基準を通して新しい文化を見、吸収したという取捨選択の結果と解釈することができよう。したがって、『おとなの世界に入る時期』に確立される価値判断の基準は、『30歳の過渡期』で職業意識を形成するために、外的環境条件からより好ましいものを取捨選択するというフィルターの働きをすると考えられる。

(2) 帰国後の処遇

留学による価値観の変化はないものの、そこで新しい知識やスキルを吸収した彼らは、帰国後の派遣企業の待遇をどのように感じていたのだろうか

か。

在職者グループにとって、会社のMBAに対する評価は、直接的ではないが、MBAであることにながしかの考慮が為されたという感想を持っている。その内容としては、満足感のある処遇と言えるかもしれない。

この点について、Ⅱ在①氏は帰国後の復職へのソフト・ランディングと仕事内容の満足ということを挙げている。

Ⅱ在①氏：「私はもともと工場から出ましたので、帰国後はローテーションで労務に戻るつもりでした。それが、たまたま広報というところで全然知らないところでしたので、半年の着任期間がありました。受け入れてくれた人たちが寛容で、半年間遊ばせてもらいました。MBAを取ったことが配属に配慮されているセクションもあるでしょうが、広報については殆どありません。広報の場合にはパーソナリティーが大切なんです。ですから、バックグラウンドに何を持っているかがすごく問われるセクションです。そういう意味で言えば、MBAを取ったということは役立つかもしれないし、逆に“アメリカなんか行ってあの野郎”ということもあるかもしれません。」

また、もう1人の在職者Ⅱ在②氏も、ビジネス・スクールで学んだことが直接的には影響していないとしながらも、帰国後のジョブ・ローテーションについて満足していた。

Ⅱ在②氏：「帰国して受給部というところに配属になって、1年間アメリカに派遣され、その後、需給計画部というところに2年いました。その後、受給部というところに戻って、今度は原油の輸入を担当しました。それから、経済企画部に2年いて、現在販売企画に移りました。MBAを取ったことと直接的には関係ないと思いますが、取りあえずスタッフ関係にというのはあったみたいです。今は、この仕事自体が会社にとって未だ発展途上のセクションですし、任されているのでしばらくはこれを立ち上げなきゃいけないと考えています。今のところ次のステップは考えていません。」

一方、転職者グループも、在職者グループと同じく、派遣企業から昇給など直接的な評価はない

ものの、配置などで、MBAのタイトルが考慮されたと感じていた。次のⅡ転①氏は、留学したことからアメリカ関係の仕事に配属になったと感じていた。しかし、金銭的な評価はなかったとしている。

Ⅱ転①氏：「帰国後、折角アメリカまで研修に行ったということで、アメリカ関係のマーケティングをやらされました。しかし、MBAに対する金銭的な評価はまずゼロでしょう。」

さらに見てみると、帰国後の処遇に関して在職者が感じなかったことで、転職者が感じていたことは、配属先での職務満足度の低さだったようである。Ⅱ転②氏、Ⅱ転③氏の両氏はそれぞれ次のように、業務内容と権限の低さに対する不満を持っていた。

Ⅱ転②氏：「帰国してから、元の部署じゃなくて総合企画というところに配属になりました。総合企画というのは会社の参謀的な部署ですからその意味では（ビジネス・スクール留学が）アプシエイトされたのかもしれませんが、プロモーションというところには直接関係ないですね。それから（ビジネス・スクールで修得したスキルを生かす場が少ない）国内販売に回されました。折角留学して帰って来て、なんで国内販売やんなきゃなんないかっていう気がありました。」

Ⅱ転③氏：「行く前は営業でしたけど、帰ってきてからはずっと国際部です。これは希望の部署です。帰ってきてから（証券会社では中枢の仕事ではない）個人営業なんて絶対やらないですよ。それをやれば、1日か2日でやめちゃうのは誰でも同じだから。帰国後の待遇はこれはもう年功序列だから、行って帰った2年分、上がっています。これは皆と同じです。ビジネス・スクールでは（授業の中で経営者の模擬体験をする）ケース・スタディーで会社のリーダーとして発言しました。ところが帰ってきてみると、自分は組織の中では下っ端で、上には課長、次長、部長がいる。自分はディンジョン・メイキングに加われないということがある。向こうで勉強してきて、会社の分析など遙かにクイックにできるようになり、自分なりの意見も持つんだけど、まだ若いから、会社のマネジメントに加われない。会社のディンジ

ジョン・メイキングに役立っているという満足感は何れもありませんでした。」

以上のように、転職者たちは、帰国後の職務内容に不満を感じていた。しかし、前章で検討した『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に留学し転職した人たちに見られたような、日本とアメリカの価値観から来るズレに対しては、さほど違和感を持っていなかったようだ。これは、『30歳の過渡期（28歳～32歳）』に留学した彼らが、価値観の変化よりも、ビジネス・スキルというテクニカルな面の向上を感じていたため、帰国後、そのスキルが生かされない不満が転職に結び付いたことを示唆している。

そこで次に、転職ということについてその経緯を見てみることにする。

（3） 転職について

『30歳の過渡期（28歳～33歳）』に留学し、帰国後に転職した人々の転職時の平均年齢は34歳であった。これは、『30歳の過渡期』の末期、あるいはその次の『一家を構える時期』の初期に当たる。そして、『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に留学し転職した人たちと同様、レビンソンの言うような「過渡期を終了させ、安定期の生活を開始するための『選択』」として転職が為されていたと考えられる。

Ⅱ転①氏は、留学以前の『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に既に商社の仕事が自分に合わないということを感じていた。そして、転職を念頭に入れて留学していた。このことは、彼が『おとなの世界に入る時期』に会社生活を通して築いた価値判断の基準が、彼の言う「実力主義でビジネスの世界に生きる」ことであったと推測させる。そして、『30歳の過渡期』における職業形成の最初のステップとして、MBAの取得計画を実行に移したと考えられる。この点について彼は次のように述べている。

Ⅱ転①氏：「転職は、ビジネス・スクールに行く前から考えていました。日本とアメリカの収入の差がまず1つでしょうね。それから、商社自体の機能があまりソフィスティケートじゃないことです。そういうことに飽きたというのがあるでし

ょうね。折角努力してMBAとってきたという自負もありました。今の会社に来たのはヘッド・ハンターを通してじゃなくて、自分から売り込みました。銀行と商社というのは、海外取引の仲介として同じ狙いを持っているから、オーバーラップするだろうと。だったら、商社でやれなかったことを別のサイドの銀行でやったら面白い、というアイデアを出したんです。そうしたら、このバンクも同じこと考えているから一緒にチーム作ってやらないか、ということが入った訳です。ですから、MBAというのはチャレンジとか、ハングリーな精神が必要じゃないですかね。」

同様に、転職したⅡ転②氏、Ⅱ転③氏の場合も、留学後に転職を決意している。先程見たように、彼らの転職の理由は、前章で見られたような留学による価値観の変化によるものではなく、新たに獲得したテクニカルなスキルを仕事で生かせないことから来る不満であったことが、次の発言によって支持される。

Ⅱ転②氏：「そうですね、転職の理由は大きく2つありました。1つは当時の上司と意見が合わなかったことです。もう1つは、希望していた海外部門に行かずに、国内の販売に回ったということです。その2点から、これ以上はここにいってもしょうがないという時に、たまたまアメリカにいたときの友人の紹介で、輸出比率が高まってきていて海外用のスタッフをリクルートしていた現在の会社を知り、その必要に合致したわけです。日本はこれから海外に相当出ていけようから、外資系企業の子会社の一員であるよりかは、日本企業に入って、海外に出ていった方が将来的には開ける道は沢山あると考えました。そんな読みがあったのでこっちに来たんです。」

Ⅱ転②氏が、帰国後、国内部門に配属されたことは、留学以前の『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に形成された「国際派人間志向」という価値判断の基準に合致しなかった。そして、ビジネス・スクールで学んだことをより生かせる企業に転職を果たしたと言える。

Ⅱ転③氏の場合は、仕事そのものには満足していたが、組織風土の問題が転職に結び付いた。

Ⅱ転③氏：「帰ってきてから国際引受部、国際

金融部に7年いてから転職しました。5年以内にやめるということは、やはり仁義というか、いけないと思いました。5年経ってそういう意味では、会社に義理を返したと思ったので、チャンスがあれば、変わってもいいと考えたんです。今から見ると、あの辺で自分なりの自信になりました。留学、国際引受、海外駐在をして、国際金融をやって。入社して13年経って自分では全部マスターしたつもりでした。それなりのプロフェッショナルになったつもりでした。自分が社内で作れることは後、マネジメントしかありません。そうでなければ、毎日同じことの繰り返しでは生活つままないでしょ。そうした、トップマネジメントにすぐ携われるポストにいればやめなかつたですよ。」

つまり、会議において、ディンジョン・メイキングに加われないことや、年齢とポストの関係でマネジャーになるのに時間がかかりすぎるといった会社の体質に対する不満の蓄積が、転職に結び付いている。

一方の在職者たちも、会社の処遇にたいして不満を持っていなかったわけではない。しかし、仕事に対する満足感が会社風土や仕組みに対する不満を上回っていたという事を次のⅡ在①氏、Ⅱ在③氏の発言は物語っている。

Ⅱ在①氏：「年長の人たちの価値観は、会社がすべてなんです。私の価値観を言っても彼らには分かりませんね。つまり、彼らはこの会社のために身を粉にして働いて、それで認められて出世すればいいということなんです。僕らにはちょっと寂しい価値観ですね。だから、会社の中での行動の仕方も違うわけです。僕らは僕らの価値を実行したいと思って動くけど、年長の人たちと本当に議論を闘わせる気になりません。転職の誘いもありますが、今やっている仕事には満足しているから、今は(他の会社に)移るつもりはありません。」

Ⅱ在①氏はこのように組織風土に対する不満と仕事を独立させて考えていた。その結果、仕事に対する興味が彼を派遣企業に留まらせていたことが分かる。

Ⅱ在③氏の場合には、周囲の人間関係との結び付きが転職を拘束する要因として働いていた。

Ⅱ在③氏：「(転職ということ)を考えなかったと言ったら嘘でしょうね。5年間やめちゃいかんということになっていました。法律的には無効という論理があるんですけど、日本の社会であえてそんな事したらろくなことはない。資産家でもないですしね。あとはやっぱりそこまで引き上げてくれたり、推薦してくれたりね、そもそも行かせてくれた上長がいるわけでしょ。後でえらい迷惑になる、それが大きな歯止めになったような気がします。」

このように、在職者は、転職者のような仕事自体に対する不満はなかった。そして、その基本としては、転職者が国際関係の仕事を嘱望していたのに対し、在職者は海外関係にこだわっていない点が挙げられる。即ち、転職者は、海外志向が強く、ビジネス・スクールで学んだことを仕事に生かしたいと考えていたが、その希望が満たされなかったことが、転職の共通した理由のようであった。

(4) 現在の夢

以上のような経緯を入社以来経てきた人々は、入社時と比べてどのように異なる生活構造と将来の夢を現在持っているのだろうか。

まず、転職者は入社時と同じように海外志向を強く持ち続けていた。

先の「入社の変機」の分析において、国際人になる意識を示していたⅡ転②氏は、次のように、今後もその地位を確保することに価値を見出している。

Ⅱ転②氏：「考え方として、1つのワクに当てはめられないで、なおかつその地域の文化を吸収しながらそれをうまく蓄積していきたいと思えます。要するに良いところを採って悪いところを目をつむって、それを1つのオプティマイジングとしたい。そして、日本の一員で国際人としての地位を確保したいと思えます。」

また、国際証券取引に興味を持って証券会社に就職したⅡ転③氏もやはり将来的に、その分野でのトップの地位を確保することに目標を置いていた。

Ⅱ転③氏：「この銀行はニューヨークや日本

の銀行に比べるとまだ国際化が立ち遅れているんです。私のような経験を持った人材を求めているんですよ。日本のマーケット、海外のマーケットを知っている人が他にいないんです。かなり期待されて入りました。国際引受部の日本人ではトップですし、組織的にプロフェッショナルな仕事をしなければいけないというのが当面の目標です。」

一方、在職者は、入社時と同じように、現在も長期的なキャリア・プランを持っていない。たとえば就職そのものにあまり価値を置いていなかったⅡ在①氏は今後の人生設計についても私生活に価値を置いているようである。

Ⅱ在①氏：「生活に困らないような基盤ができればいつでも仕事をやめたいと思っています。今50歳位が目標ですが、それまでに経済的基盤を作って、実業の世界から引退したいと思っています。あとは、本を読んだり、ものを書くのが好きだから、そういう生活をしたと思っています。」

エネルギー関係の仕事に興味を持って入社したⅡ在②氏は、今後もこの会社で働くことを目標にしている点では入社時の目標と同じである。

Ⅱ在②氏：「あと5年くらいはこのセクションの素地を固めなければと思っています。自分1人に任されているし、未だ確立された形を持っているわけじゃないし、発展させないといけないです。」

以上のように、『30歳の過渡期』に留学した人たちは入社時と近似した職業に対する希望や価値

観を持っていたようである。

(5) 要約：留学以後の職業生活の構造

28歳から33歳の『30歳の過渡期』に留学した人々は、その前期である22歳から28歳の『おとなの世界に入る時期』に過ごした会社生活を通して、価値判断の基準を築いていた。従って、留学体験が彼らの価値観を変化させることは少なかった。その一方、既に確立した職業人的な価値判断の基準を築いてからビジネス・スクールに留学して学んでいた。そのことから、現実の仕事に即した、効果的な経営管理能力の修得ができたと言える。

帰国後、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の末期、あるいは『一家を構える時期(33歳～40歳)』の初期を迎えた彼らは、自らの生活構造を過渡期から安定期へ移行させるために、『選択』を行っていた。即ち、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』に留学した人たちにも見られたようにこの『選択』が、派遣企業に残って働くか、転職して他社に行くかという「職業意識の形成」に当たる。さらに、その『選択』の特徴は、ビジネス・スクールで修得した経営管理能力が帰国後の職務において有効に活用されるかどうかをその意思決定の重要な要素としていたか(転職者)、していなかったか(在職者)ということである。そしてこれ以降の職業生活は『選択』された形に結晶化していく。

6

『一家を構える時期 (33歳~40歳)』における 留学体験

1. 留学以前	39
2. 留学以後	43

33歳から40歳の『一家を構える時期』に留学した人々に共通する特徴として、次の4点が分析を通して明らかになった。

第1に、彼らは、留学以前の『30歳の過渡期 (28歳~33歳)』の末期までに「より永続性のある職業生活」を『選択』し、職業意識を確立していた。

第2に、彼らの留学の大きな目標は、既に形成していた職業意識に基づいて職業生活の構造を建設するためであった。つまり、職業意識を「結晶化」させようとしていた。従って、在職者にとって、派遣留学は会社からの命令であり、仕事の延長としてとらえていた。一方、転職者にとって留学は、『30歳の過渡期』の末期において既に行っていた「転職」という『選択』を具体化するための計画的なステップであった。

第3として、彼らは『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』の会社生活に基づいて価値判断の基準を作り終えていた。そして、その価値判断の基準に従い、『30歳の過渡期 (28歳~33歳)』の会社生活を通して、職業意識を形成していた。このため彼らは、『おとなの世界に入る時期』や『30

歳の過渡期』に留学した人たちと比べて、留学を通して価値観が変化することは殆どなかった。

最後に、インタビュー時点での将来の職業生活の展望ということについて、在職者は、派遣企業において職業生活を行うことを確立していた。これに対し、転職者は転職先の会社での仕事もキャリア・パスの1つのステップとして考えていた。そして、今後更に自らのキャリアを高めるために転職や転業を考えるとというキャリア・プランニングを職業意識として確立していた。

1. 留学以前

(1) 入社の際

33歳から40歳の『一家を構える時期』に留学した人々にとって、留学時点まで、既に入社から最低10年以上の歳月が経過していた。彼らは、在職者、転職者を問わず、殆ど全員が職種に対する明確な希望理由を持たず入社していた。そして、ともに海外志向をほとんど持っていなかった。この点は、他の2つのグループと比べて特徴的であっ

た。

在職者では、Ⅲ在①氏のみが入社の選択基準らしきものを持っていたが、他の2人は殆ど持っていなかった。

Ⅲ在①氏：「入行に当たっては、長男なので両親から離れて遠くへ行きたくないということと、金融業とか保険業は結構面白いだろうという2つの理由で決めました。」

次のⅢ在②氏は、仕事の内容よりも会社の雰囲気気で入社を決めた。

Ⅲ在②氏：「ここは第1志望じゃなかったんですよ。当時、生命保険会社はあんまり人気ありませんでね。ここはゼミの先輩が来てたものですから話だけ聞くつもりで会社訪問しました。人事の人たちと会ってみると雰囲気が自分に合っていました。一生働くわけですから、名前に引かれるよりか、働きやすいということを大切にされたので、銀行を蹴ってこちらに来ました。」

次のⅢ在③氏の場合には、周囲の状況に影響されて就職を決めていた。

Ⅲ在③氏：「これといったものはなかったですね。巡り合わせみたいなものです。もともとは役人になろうと思ったんです。若かったし、天下国家を論じるようなつもりで。それが、大学で皆がソワソワと企業訪問しているんで、こりゃいかんと思って、回っているうちに気が変わったんです。何社か回ったうちの1社でした。」

同様に、転職者の2人にも、明確な志望理由と海外志向は見られなかった。しかも、両氏は日本の大学院を卒業したが、大学に残って研究者にはならず民間企業に就職した。

Ⅲ転①氏は指導教授に就職を一任して入社したということを次のように述べている。

Ⅲ転①氏：「全くの教授任せです。就職しようと思うけど、貴方のほうが私より情報を沢山持っているだろうから、何かないですかといった話で。それで紹介された1社目で決まりました。」

次のⅢ転②氏は、民間企業という希望はあったが、やはり海外志向は見られなかった。

Ⅲ転②氏：「役人という手もあったんですが、父も役人だったので役人はもういい、民間企業が面白そうだと感じたわけです。本社の企画に行き

たかったんです。大学院の学位を取ってしまったのはそういう雇用の機会を減らしましてね。たまたま当時の会社が採ってくれました。」

このように、他の2つの時期に留学したグループに見られたような強烈な海外志向を持った者は1人もいなかった。そこで、留学以前の『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』における彼らの価値観作りが、他の2つのグループとどのように違ったのかを次に見てみよう。

(2) 『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』の職業生活

明確な職業志望を持たず、いわば白紙の状態に入社した彼らは、22歳から28歳の『おとなの世界に入る時期』を国内部門でのOJTで過ごしていた。しかも、この間に海外部門は経験していなかった。従って、前の2つのグループがそうであったように『おとなの世界に入る時期』の経験が成人期の価値判断の基準を形成していたとすれば、彼らの価値判断の基準は海外志向とは程遠いものになっていたことは十分に予想される。

Ⅲ在①氏、Ⅲ在③氏は、『おとなの世界に入る時期』を通じて、ローカルな仕事を身に付けることに専念していたと次のように語った。

Ⅲ在①氏：「漠然と、地元で腰を落ち着けて地元で少しでも役立つ仕事ができればと望んでいました。最初は支店に入りまして1カ店目で、出納、得意先当座、定期預金、通帳と一通りジョブ・ローテーションをやりました。それから2カ店目に移りまして、得意先と融資、営業推進のようなことをやりました。」

Ⅲ在③氏：「この会社に入りますと大体、製鉄所に派遣されるんです。私の場合はN市に行きまして、3年いました。2年は労務、1年は人事です。」

これに対して、次のⅢ在②氏は、専門職に配属され、留学までの7年間をそこで過ごした。そして、国内の仕事を通して企業風土を吸収していたことを次のように語った。

Ⅲ在②氏：「入社してから留学まではずっと同じ部門でした。うちは割合ローテーションが多いほうなんです。たまたま入ったところがコンピュ

ータ・システムを開発するところだったんです。ですから、トレーニングに割合時間がかかり、一人前になるのに3年とか5年とかって言われています。結局入社してから7年間そこにいました。留学する頃には全体の仕事がよく見えていたところはあると思います。」

一方、『おとなの世界に入る時期』を大学院生として過ごした転職者グループの2人は、この時期にあまり会社生活を経験していない。従って、成人前期の価値判断の基準は会社とは違った大学という社会で形成されたと推察される。

Ⅲ転①氏：（筆者注：Ⅲ転①氏は日本の大学院修士課程卒業）「初めはシステム・エンジニアです。全く無節操に入りましたから、入社時の抱負はありませんでした。」

Ⅲ転②氏：（筆者注：Ⅲ転②氏は日本の大学院博士課程卒業、『おとなの世界に入る時期』は大学院生として過ごす）「私は学生時代が長かったんで、もともと会社のカルチャーに馴染んでなかったんだとよく分かるんです。」

このように、彼らの殆どは、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』を国内の仕事に費していた。その意味では、価値判断の基準の焦点は国内の仕事に置かれていたと考えられる。

(3) 『30歳の過渡期』の職業生活

『おとなの世界に入る時期』を国内のローカルな仕事のOJTをしながら過ごした在職者グループは、平均して入社6年後には『30歳の過渡期』を迎える。この頃になると、様々な仕事を通して、企業風土や組織の仕組みをよく理解してくる。それに伴い、会社における自分の位置や可能性が見えてくる。

この時期は、『おとなの世界に入る時期(28歳～33歳)』に会社生活を通して形成した価値判断の基準を試してみる時期でもある。即ち、より好ましい職業選択のために実行可能な目標を立て、会社生活のなかでその実現のために努力していた。その過程において、より現実的な職業意識が育まれていた。そして、前の2つのグループのように33歳前後の『30歳の過渡期』の末期付近で永続的な職業意識を『選択』していた。

次に示すⅢ在①氏の場合、入社時の希望どおり地元の仕事を自分の専門にしていくつもりにしていたことを次のように語っている。

Ⅲ在①氏：「入社7年目に、3店目に異動になり営業本部で新しい店を作ったりしました。入社してから留学まで10年間働きました。その時点までには、会社の内容とか、どんな体質なのか、自分もどういう方向に走っていくともう分かっていました。本当はその頃、地元の融資畑で中小企業を育てる路線を考えていました。」

つまり、Ⅲ在①氏は『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』のローカルな仕事を通して価値判断の基準を形成していた。そして、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の仕事を通して「地元の中小企業を育てる」という長期的なヴィジョンの正当性を確認する作業を行った。その後、『30歳の過渡期』の末期にそのヴィジョンを職業意識として『選択』していたと考えられる。

一方、留学後に転職したⅢ転①氏の場合、『30歳の過渡期』を会社で過ごし、組織の様子が分かってくるにつれて経営陣に対する不満が増大していた。そして、『30歳の過渡期』の末期に、いずれはこの会社をやめて「独立して小さくとも自分の会社の社長になろう」という職業意識が醸成されていたことを語った。

Ⅲ転①氏：「入社後、生産計画に6年、石油化学に1年。そのあと多角化の方に移って事業開発をやりました。合計10年いたけど、あそこは超優良企業なんです。あまりに儲かりすぎて、結局、社員がやることがないんです。マネジメントはものすごくコンサーバティブで、決まることが全然決まらない。このままいても多分大きな仕事はできない。そう思いました。結局、最終的には（自分は）社長になりたいわけだから、大きな会社でこんなことやるよりは小さな会社でマネジメントやりたいという発想になりました。」

このように、『30歳の過渡期』は、『おとなの世界に入る時期』に国内の仕事を通して築いた価値判断の基準を用いて、自分にとってより好ましいと思われる永続的な職業意識の形成に傾注していた。

(4) 留学のきっかけ

入社以来からして海外志向が見られず、また、『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』および『30歳の過渡期 (28歳~33歳)』を国内の仕事に専念して、会社の職業意識を形成していた彼らが、どのような経緯で留学をしたのか興味深いところである。

在職者グループの留学のきっかけは、全員が本人の希望ではなく、会社からの指名であった。それは、国内の仕事をするという職業意識を『30歳の過渡期』の末期に形成していた彼らにとって、突然の出来事であった。しかし、派遣留学の指名は社命であり、彼らはそれを、困惑というよりは仕事の延長としてとらえていたようである。この点をⅢ在①氏は次のように述べている。

Ⅲ在①氏：「突然の指名でした。その頃、本当はこちらの方向に走りたいという路線を持っていましたので、少し戸惑いました。しかし、銀行が海外進出を始めていた頃で人材が不足していましたし、どの企業でも国際化ということが叫ばれ始めた頃でした。そこで、自分の幅も広がるし、仕事の幅も広がるし、抵抗はなかったです。仕事の一環という感じでした。」

一方、Ⅲ在②氏は、派遣留学が社命であったことに関連して、入学しなければならないというプレッシャーがあったことを次のように述べている。

Ⅲ在②氏：「会社からの指名でした。正に青天の霹靂で、ビジネス・スクールに行ってもらおうと突然言い渡されました。社内でビジネス・スクール派遣は私が3人目でした。しかも前の2人が留学したので、是が非でも入学しなければならないというプレッシャーがありました。入学許可が来るまでが一番苦しかった、そんな印象です。」

以上を振り返ってみると、在職者グループには個人と企業の一体感があるように思われる。即ち、Ⅲ在①氏の場合、企業の国際要員を育成するという目的と、本人の会社のなかでエリート・コースを歩むという目標が一致していたと考えられる。また、Ⅲ在②氏の場合には会社から選ばれたという自負を持っていた。

この一体感は、転職者グループには見られな

ったことである。つまり、在職者グループの場合、本人が留学を計画した点において在職者グループの留学と意を異にしていた。そして、留学の理由を転職のステップとして、あるいは自分の能力を高めるため、と考えていた。

Ⅲ転①氏は、先程見たように、『30歳の過渡期』の終わりには会社のマネジメントに対する魅力を失っていた。そして、「転職して自分でマネジメントを行う」という職業意識を『選択』した。その意味で、MBA 留学は既に形成された職業意識に基づいて計画されたものであった。

Ⅲ転①氏：「この会社はダメだなと思ったから、転職するのに何か資格を取らないといけないと考えました。公認会計士か弁護士も考えました。しかし、僕のバックグラウンドからしてどれが一番取りやすいかという点、MBA じゃないかなと思いました。勿論、留学を考え出したときから、転職するつもりでした。」

また、次に示すⅢ転②氏の場合には転職を考えての留学でこそなかったが、在職グループに見られたような派遣企業との一体感はなかった。それは、『おとなの世界に入る時期 (22歳~28歳)』に会社生活を送っていないため、会社の価値観が形成されていなかったためと考えられる。

Ⅲ転②氏：「事業本部では新製品を出すタイミングといったマネジメント能力が大切でした。28歳で会社にボンと入ると、サイエンティフィックなものは優れていてもマネジメントはすぐに出来ませんでした。2年位経って、このままではダメだって気が付きました。それに会社では、上のポジションになると面白そうなんです。上になると情報は沢山あるし、決断しなきゃいけないことは沢山ある。そこで、短期間にかつ一流なものを身に付ける方法はないかと考えました。その頃友人がビジネス・スクールから帰ってきまして、これこそ自分の行くべきところだと確信したんです。」

このように、転職者の生活構造は、『30歳の過渡期(28歳~33歳)』末期の『選択』に基づいて職業意識を形成する過程から、「転職」という職業意識の構造を建設することに「結晶化」していた。そのため、留学の目的について、個人と企業の一体感は全く感じられなかった。

(5) 要約：留学以前の生活構造

第4章と第5章に述べた2つグループに比べ、『一家を構える時期（33歳～40歳）』に留学した人たちの留学以前の生活構造の特徴は、国内中心であった。即ち、入社時点において海外志向は見られなかった。そして、『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』を国内の仕事をして過ごしていた。この為、職業意識の土台となる価値判断の基準は、国内志向的であった。この価値判断の基準に従い、『30歳の過渡期（28歳～33歳）』の会社生活のなかで、職業意識の形成のための目標計画を立てていた。そして、『30歳の過渡期』末期には、他の2グループ同様、職業意識を形成するための『選択』を行っていた。この時点で、「この会社で働いていく」という『選択』をした在職者グループと、「より好ましい条件で働きたい」という『選択』をした転職者グループに二分される。従って、この『選択』を境にして、「職業意識」の形成から建設へ向かうという「結晶化」の過程を通ることがわかった。

2. 留学以後

(1) 価値観の変化

彼らは『30歳の過渡期（28歳～33歳）』末期に、成人期の職業生活の方向性を『選択』し、その職業生活の構造を建設し始めていた。その意味では、この時期に留学した人たちの留学の目的は、『おとなの世界に入る時期』や『30歳の過渡期』に留学した人たちのそれよりも明確であったと考えられる。即ち、「継続して派遣企業で働く」という『選択』をした人にとっては、派遣留学は会社の仕事の一環であり、「ビジネス・スクールを卒業してMBAのタイトルを取って帰る」ということが課題であり目標であった。また、「将来、派遣企業を退職する」という『選択』をした人にとっては、「転職の際のマーケット・バリューを高めるためMBAのタイトルを取る」ことが目標であった。何れの場合にも、明確な目標に焦点を絞って留学していたと言える。従って、留学体験が価値観に本質的な変化を与えることは少なかったと考えられる。

この点をインタビュー分析に見てみよう。次の各氏の発言に見られるように、在職者グループにとって留学による価値観の変化は認められなかった。

Ⅲ在①氏は、アメリカ的な生活様式に表面的に変化はしたものの、価値観の変化には至らなかったことを次のように述べている。

Ⅲ在①氏：「自分の生活様式、例えばジーパンをはくといった意味でのアメリカナイズはされました。しかし、内面的には自分では変わったとは思いません。それよりも語学のハンディの中で卒業したことで、何でもやれば出来るんだという自信ができました。」

また、次の在Ⅲ②氏は、Ⅲ在①氏にも見られたように、MBAのタイトルを取るという当初の目標を果たした達成感から自信が付いたことを強調した。

Ⅲ在②氏：「私の中に起こった変化で一番大きいのは、自信が付いたことです。何とか一応の目標は達成することはできたし、MBAという看板をぶら下げることができましたので、仕事をしていく上で思い切ってやれるようになりました。それまでは、かなり保身的要素が多かったのです。」

次のⅢ在③氏の場合には、アメリカ的な発想法を経験している。しかし、それは価値観の変化ではなく、客観的な観察から学んだ点であった。

Ⅲ在③氏：「アメリカは、テレビでも映画でも見たことがありましたから、そんなに違和感のある世界ではありませんでした。確かに日本とは異質な世界ではあると思いましたが、それで価値観が変わったということはありません。アメリカの社会はjob careerという、新しい仕事をしながらキャリアを作っていく考え方がありますね。日本は会社がローテーションを考えてくれますけど、そういう（アメリカ的な）発想をするようにはならなかったし、こういう考え方もあるなって感じたことはありますね。」

一方、転職したⅢ転①氏にも価値観の変化は伺えなかった。

Ⅲ転①氏：「僕は価値観の変化とかカルチャー・ショックというのはあったといえばあったと言

えるし、無いといえば無いと言える。それぐらいのものは、貴方と話していてもあるわけでしょ。language gap はありますよね。でも、物事の考え方は新鮮とは思いませんでしたね。」

それに対して、同じく転職したⅢ転②氏は、留学によってアメリカの価値観に感化していたように受け取れる。

Ⅲ転②氏：「一番大きいのは年齢に対する価値観です。アメリカでは仕事上の人間関係で年齢を気にしないというのは、(日本にいて)聞いていても実感はなかったんです。(アメリカに留学して)年齢よりも何がしたいのかという方が大切だと実感しました。逆に意味のない時間は絶対使いたくなくなりました。転職の動機にはそれもありました。」

しかしながら、Ⅲ転②氏の次のエピソードを見ると、氏の価値観は『おとなの世界に入る時期』に学生生活を通して既に形成されていたものと考えられる。そして、留学によって価値観が変化したのではなく、留学が学生時代の価値観を肯定してくれる経験をさせたと思われる。そして、転職の直接の原因は、『30歳の過渡期』における2年間の会社生活で、その企業の人間としての職業意識が十分に形成されていなかったためと考えられた。

Ⅲ転②氏：「学生時代が長かったことが会社のカルチャーに合わなかった原因だとよくわかるんです。例えば、朝9時に会社に来るとというのが非常に苦痛なんです。遅刻というのは、私の仕事には全然影響がないんです。でも規則だから9時に来るとというのが嫌でした。それから、留学から戻ってみたら、それまでは工場にしかなかった体操が本社でもやってるんです。その時間になると、私は逃げてお茶を飲んだりしていましたが、あいうのは慣れなかったですね。あと、僕は学生時代ヒゲを生やしてたんですが、新入社員研修が終わって配属になるとき、そらされたんです。ヒゲに固執しませんが、そういうのを無理やりやるのが嫌いだったんで少し抵抗したんです。アメリカに行ってまたすぐ生やしたんです。帰国して、今度はどんな反応をするのかと思ってそのままで行ったら、案の定『まだお前はわかっていな

いか』ということでそらされました。僕はまだ、文化が合うとか合わないとか言うのは分からないんですけど、会社のそういう規律みたいのはあんまり得意じゃないんです。これは、若い大事な時期に大学にいたということが随分影響していると思います。」

この学生時代の長かったⅢ転②氏の例外を除いて、『一家を構える時期』に留学をした人たちは一様に『おとなの世界に入る時期』に会社生活を中心とした価値判断の基準が形成されていた。そして、留学によって、根本的にその価値観が変化するということは見られなかった。

(2) 帰国後の処遇

ビジネス・スクールを卒業して、MBAのタイトルを取るという目標を達成して帰国した彼らに対する派遣企業の評価は、どのようなものであったのか。そして、その処遇に対する彼らの感想はどうであったかを次に見てみる。

在職者グループは、彼らが「MBAを取る」という仕事を達成したことに対して会社から認められたと感じていた。実際、3氏は帰国後、留学以前の職務から一転して、留学したことが生かせるような海外関係の部所に配属されている。そして、彼らもそのポジションへの配属に満足していたようである。

Ⅲ在①氏は、MBAの価値が会社に認められていると次のように断言している。

Ⅲ在①氏：「帰国後、最初は国際審査部というところでカントリーものの審査とか企業審査をやっていました。そのあとに国際金融の共同プロジェクトに参加しました。会社はもともと即戦力として国際部門に配属させようとしてMBAに派遣していましたので、MBAの価値は認めているでしょう。」

次のⅢ在②氏の場合も、ビジネス・スクール卒業後のトレーニーの経験を通して派遣企業がタイトルに対する配慮をしていると感じた。そして、その経験が帰国後の仕事にも役立っていることを述べている。日米企業のMBAに対する評価の違いを感じつつも、会社に認められているという満足感が見られる。

Ⅲ在②氏：「ビジネス・スクールを卒業してからは、駐在を1年間、それからアメリカの保険会社にトレーニーとして1年間派遣されました。トレーニーの経験は、アメリカの仕事の仕方を理解し、MBAの知識がどう生きるのか経験できたという意味でとても役立ちました。昇進とか昇給といった直接的な評価がされないということは、日本ではどこでもそうじゃないかと思います。しかし、長い目で見れば確かに評価してもらっていると思います。特にビジネス・スクールに行きなさいと選ばれた事自体、悪いことじゃないと思います。」

これに対して、帰国後に派遣企業から転職したⅢ転①氏、Ⅲ転②氏の場合は、社命留学ではなかったし、留学に関して企業との一体感も乏しかった。その意味では、先に見た在職者グループが、帰国後の配属も含めて、計画的に行われたのとは当然違った処遇を受けていたと考えられる。Ⅲ転②氏は帰国後の仕事自体には満足していた。しかし、会社の彼に対する評価について、積極的な反発はないものの、消極的な活用しか為されていなかった感想を次のように述べている。

Ⅲ転②氏：「帰国後は海外関係の技術提携部門で仕事はすごく面白かったです。直の上司に恵まれて、そこのグループだけは精鋭が揃っていました。しかし、会社のMBAに対する評価は『どんなものか遠くで見よう』というのが本音でしょう。話はいくらでも聞いてくれましたが、サポートはしてくれませんでした。」

もう1人の転職者のⅢ転①氏の場合には、留学のきっかけにあったように、転職のステップとして留学な計画し、実行してきた。そして、帰国以前に転職先を探し、計画通り転職したことを語っている。

Ⅲ転①氏：「ビジネス・スクールの最後の学期に就職活動をしていました。授業を受けながらインタビューを受けたいといけないで忙しかったんです。興味のある業種を5つぐらい決めておいて、好きな会社にレジュメを送り、一番最初に受かったところにいこうと決めました。」

以上を振り返ってみると、在職者の場合、会社の派遣目的と個人の仕事目標とが一致した形で留

学が行われていた。このため帰国後の処遇にも両者の間に理解があった。つまり、派遣留学生にとって、ビジネス・スクールを卒業したことはノルマの高い課題を達成したことになる。そして、派遣企業はその課題を達成した社員を計画通り配属して優遇するという貢献と報酬の関係が見られた。

一方、転職者の場合には、留学に関して企業との間にそのような理解に基づく関係はなかった。むしろ、個人的な目的の達成を中心に留学していた。この点が在職者と異なる点であり、さらには、他の2つの時期に留学後、転職した人たちとも異なる点である。この違いが帰国後の派遣企業の処遇の違いにも表われたと考えられる。

(3) 転職問題

以上見てきたように、会社から計画的に派遣された在職者グループと自発的に留学した転職者グループには、帰国後の配属と職務の満足度に差が見られた。次に、その差が転職ということにどのように結び付いていくのかを検討する。

まず、Ⅲ転①氏の転職の動機とその経緯は、前出のように『おとなの世界に入る時期(22歳~28歳)』および『30歳の過渡期(28歳~33歳)』を通して形成され、計画的に行われたものであった。

一方のⅢ転②氏は、次に示すように、留学以前に転職を計画していなかった。そして、留学が客観的に会社の状況を判断する機会を与えたこと、また、『おとなの世界に入る時期』の学生生活を通して形成した価値観が派遣企業と合わなかったことが、転職に結び付いていた。

Ⅲ転②氏：「いろんな原因がありますが、心理的にはこの会社の文化が自分に合わなかったことがあります。それから、日本企業の給料は同世代は同じ位だと思っていました。しかし、ビジネス・スクールに行って、他の日本人の派遣留学生、銀行員なんかは、年齢が大分離れているのに高い給料を取っていることがわかりました。同じ年代だと2倍ぐらいになっているんですね。金に困っているわけじゃないけど、世の中の非常に損な役回りをしているのかなと思いました。ヘッド・ハンターからの誘いは多かったです。この会社は偶

然なんです、昔のアメリカ人のルームメートの紹介なんです。」

これに対し、会社の仕事の延長として留学し、帰国後も会社生活に満足を感じていた在職者たちは転職ということをとどのようにとらえているのだろうか。

彼らに共通して見られる特徴として、次の4点が挙げられた。第1に、派遣留学に選ばれたことを誇りに感じている。第2に、帰国後、留学したことが会社に認められている。第3に、現在の仕事に満足している。第4に、「入社以来、自分は主流である」という意識が強い。

例えば、Ⅲ在②氏は、派遣留学に選ばれた誇りを感じ、帰国後は現在の仕事に興味を持っていることを次のように語っている。

Ⅲ在②氏：「会社を変えるというのはリスクとリターンの関係だと思います。そのリスクを取るだけの余裕や、自信が本人にあるかどうかだと思います。自分は、職能も上がっていますし、選ばれたんだというプライドもあります。確かにMBAの初任給の方がやや高かったと思うんですけど、そういう金銭上のモチベーションは働かなかったですね。そのコンペンセーションというのは仕事の面白さですね。」

また、一方のⅢ在①氏は、留学したことが会社に認められ、自分が会社にとって重要な存在であると感じている事実を次のように述べた。

Ⅲ在①氏：「私は（転職ということ）を考えた事はありませんけど、能力がないからやめると言われたら、もう1回チャレンジして他のところでやってみてもそれはいいと思っています。今のところ、頑張ってお前の力を発揮しろと銀行が言っている以上、やめる気はありません。」

さらに、Ⅲ在③氏も次のように現在の仕事に満足していることを述べた。

Ⅲ在③氏：「（転職した人たちは）自分なりに新しい世界を作っていくんだからいいんじゃないですか。日本社会に盾ついているとも思わない。でも、羨ましいとも思いません。（転職は）自分では考えません。そんなにいい話はありませんよ。今は自分の仕事に満足しています。」

（4） 将来の展望

派遣企業で働いていくという職業意識が固まっている在職者グループと新しい人生設計を立てた転職者グループとでは、今後の展望にどのような違いがあるのだろうか。まず現在の仕事に満足している在職者グループから見てみよう。

在職者は、『30歳の過渡期（28歳～33歳）』末期で選択した「この会社で働いていく」という職業意識に基づいて、より現実的な職業生活を築き上げていこうという展望を持っていた。また、会社生活だけでなく個人生活を充実したいという意識が芽ばえていた。

Ⅲ在①氏は、これからのキャリア・デベロップメントが会社によって既に決められた、エスカレーター式の職業生活であることを認識していた。

Ⅲ在①氏：「60歳位までは会社が計画した、国際金融畑でやっていく仕事が決まっていますから、会社を辞めない限りその職業設計は変えられません。その後の10年位の間に決定しなければならないのはシルバー計画です。」

また、Ⅲ在②氏とⅢ在③氏は、Ⅲ在①氏のような明確な認識は持っていないものの、会社生活を中心としたより現実的な職業生活を今後展開していこうと次のように考えている。

Ⅲ在②氏：「自分の人生のたどり着く計画を立てる時期が来ていると思います。具体的なものはありませんが、現在の仕事を一生懸命やることに専念していくつもりです。」

Ⅲ在③氏：「仕事を突り豊かにしたいし、会社から離れた生活も豊かにしたい、個人的にも会社でも生き生きしていきたい、と考えています。」

これに対して、転職者グループの持った将来の展望は、在職者グループとは対照的であった。即ち、転職先の仕事も永続的なものではなく、今後においても別の仕事に転職することを考える流動的な職業生活の展望であった。

Ⅲ転①氏は、この次の転職を、今から3年後とし、新しいビジネスを始める具体的な計画を考えていることを示唆した。

Ⅲ転①氏：「当面、このビジネスを立ち上げないといけない。それが済んだなら、私的な興味は尽きるから、その時点で、まあ3年位したら、別

のことやり出すかも知れません。」

Ⅲ転②氏の場合も、現在の仕事を完成した後、学生時代の専攻分野の仕事に戻りたいという計画を抱いていた。

Ⅲ転②氏：「今の目標は、日本ではまだ確立していない M & A のスペシャリストになることです。これを確立したらまた違うビジネスをやりたいですね。また、(学生時代の専攻である)サイエンスに戻りたいとは思っています。今でもその分野の状況を十分フォローしているつもりですし、好きな分野です。その分野で集大成的な事業をしたいと思っています。」

(5) 要約：留学以後の職業生活構造

『一家を構える時期 (33歳～40歳)』に留学した人たちは、職業意識が確立されており、留学の目的も明確であった。彼らは、『おとなの世界に入る時期 (22歳～28歳)』、『30歳の過渡期 (28歳～33歳)』で留学した人たちに比べて、留学によって価

値観や将来の展望が変化することは少なかった。

また、在職者たちは、派遣企業が計画的に送り出した社員に対して帰国後相応の処遇を行ったと感じていた。それに対し、転職者たちは、留学前に転職を決めていた。この両者の、派遣企業での仕事に対する満足度の差が在職者と転職者の違いとして浮き彫りになった。

最後に、将来の職業生活の展望ということを考える際、「この企業で継続して働いていく」という『選択』をした在職者たちは、派遣企業での将来を期待され、安定したキャリア・プランを持っていた。これに対して、「転職する」という『選択』をした転職者たちは、転職先での職業や職種についてもキャリア・パスのひとつのステップとして流動的に考えていた。そのことから、転職者たちにとっての確立した職業意識とは、「常時、転職という変動を含めた上でのキャリア・デベロップメントを行い、より満足できる職業生活を築いていくこと」であると考えられた。

7

ライフサイクルにおける海外派遣留学： 研究結果と考察

1. レビンソンのライフサイクル 理論の確認	50
2. 本研究による職業選択の過程 についての発見	52
3. 本研究の限界	54

インタビュー・データの分析の結果、次の3点において、少なくとも今回面接対象とした海外派遣MBAには、レビンソンのモデルが示すようなライフサイクルが存在することが凡そ確認された。

第1に、職業意識の発達に伴う職業生活の構造の発展という立場から、レビンソンの言う成人期における“3つの発達段階”、即ち、『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』、『30歳の過渡期（28歳～33歳）』、『一家を構える時期（33歳～40歳）』の存在が認められた。ここで、職業意識とは、分析で見たように、成人前期の男性が持つ職業に対する価値観や展望で、段階的に発達するものである。また、職業生活の構造とは、各発達段階の職業意識に基づいて作り上げる、その発達段階における職業生活の基本的なパターンである。

第2に、『30歳の過渡期』には、前段階に築いた生活構造を見直して、その末期である33歳付近において、より永続性のある職業を見つけたという意識を確信するような『選択』を行っていた。この『選択』の前の職業生活の構造は、「自分の職業を模索する」という職業意識に基づいた「職業の選択幅を収束する」ような職業生活の構造であった。しかし、その選択の後では、「見つけ

た自分の職業を安定した形に建設しよう」という職業意識に基づいた「職業生活を結晶化させる」職業生活の構造へと発展していた。このことから、レビンソンの言う“過渡期”に対照する“安定期”の存在が認められた。

第3に、成人期におけるビジネス・スクール留学の体験が、その派遣留学生の留学以前と留学以後の職業生活の構造に違いをもたらしていた。このことから、ビジネス・スクール留学が、レビンソンの言う“成人期の道標”となり得ることが認められた。

以上のようなレビンソンのライフサイクル理論の確認に加えて、本研究の分析によって、レビンソンのライフサイクル理論を用いた文献研究では、十分に前もって推察できなかった以下の3つの新しい発見があった。

その第1は、生活構造のうちの職業に関する部分が、職業についての意識の発達に基づいて形成されていたということである。従って、職業についての意識の発達に伴う職業生活の構造の推移から、成年男子の職業選択の過程が説明できるだろうと考えられた。

第2に、MBAにとってのより永続的な職業の

選択は、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』に築いた「価値判断の基準」と、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』にMBAが置かれた環境とを照合させる形で為されていると考えられた。

第3は、転職者の場合の転職の意思決定あるいは実行が、留学時期に関係なく『30歳の過渡期』の末期に行われていたことである。もちろん留学した時期の違いによって、転職に至る過程は異なる形になっていた。しかし共通して言えることは、転職という行為が、『30歳の過渡期』の末期において、「自分の職業を見つけた」という職業意識の発達に基づいて為された『選択』の結果であったことである。

以下に、上記の結果をそれぞれ詳しく述べることにする。

1. レビンソンのライフサイクル理論の確認

(1) 職業意識の形成過程と職業生活の構造

レビンソンのモデルにおける3つの発達段階のいずれかの時期に留学していたMBAの職業意識を調べた結果、派遣されていた時期が異なることによって、MBAの職業に対する考え方の発展には異なる段階が存在することが分かった。このことから、レビンソンの言う成人期の“3つの発達段階”に相当する“職業に対する意識の3つの段階”の存在が明らかになった。職業意識および職業生活の構造という概念は次節にて詳細を述べることにするが、これらの概念は本研究の分析を行っていくうちに、顕在化したものである。

インタビュー内容から職業に関する発言を時系列的に抽出した結果、図3に示すように、それぞれの発達時期に特徴的な、職業に関する生活構造が形成されているのが見られた。即ち、どの時期に留学していたMBAも、22歳～28歳頃には職業に対する価値尺度である「価値判断の基準」を模索しつつ、その過程において、将来の永続的な職業の選択の幅を拡大するような職業生活の構造を形成していた。また、28歳～33歳頃には、自分の職業が何なのかをより真剣に考えて、永続性のある職業についての選択幅を収束させるような

職業生活の構造を形成していた。そして、33歳～40歳頃には自分の職業を確信し、その職業を安定したものに結晶化させるような職業生活の構造を形成していた。このように、留学時期にかかわらずMBAには、レビンソンのモデルにおける『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』および、『一家を構える時期(33歳～40歳)』に対応する時期に、職業に対する意識の発達に基づいた職業に関する生活構造の推移が見られた。このことから、職業生活の発展という側面を通して、レビンソンのライフサイクル理論における“3つの発達段階”の存在が確かめられた。

(2) 『30歳の過渡期』末期の『選択』

『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の末期付近において、MBAの抱いていた職業についての考え方は、それまでの「自分の職業が何なのかを確信する」という段階から一歩進んで、「選択した職業を安定したものにする」という段階に移行していた。従って、2つの段階の間で「より安定した職業」を『選択』する作業が行われていたと考えられた。いずれの段階に留学したMBAも、この時点において「この会社で継続して働いていく」という在職の『選択』、あるいは「この会社を辞めて他社に移る」という転職の『選択』を行っていた。

留学時期ごとに『選択』に至る経緯を見てみると、『おとなの世界に入る時期』に留学したグループは帰国後、『選択』を行うまでにしばらくの会社生活の経験を経ている。そしてこの間の会社生活に対する満足度によって、『選択』を行っていた。また、『30歳の過渡期』に留学したグループは、留学以前の会社生活における満足度がこの『選択』の伏線を為しており、予め考えていた計画の正当性を確認するために留学が為されていた。そして、『一家を構える時期』に留学したグループは、留学以前に既に『選択』を終えており、その『選択』に従って立てた目的を達成するために留学していた。

最後に、この『選択』の前後において、職業生活の構造は、職業の選択幅を「収束」させる段階

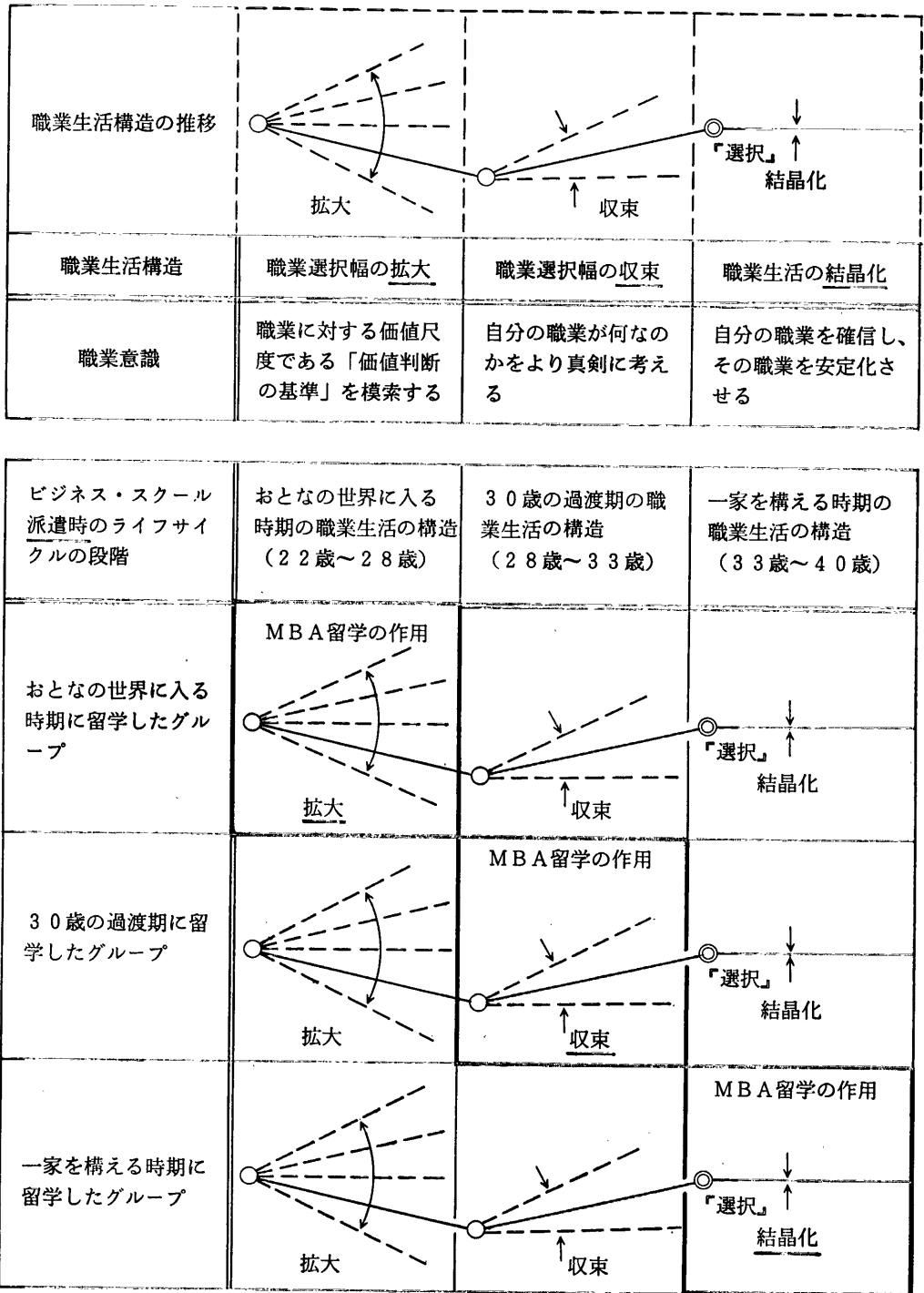


図3 職業意識の発達に基づく職業生活構造の推移

から、選択した職業生活の内容をより「結晶化」させる方向に転換していた。2つの時期における職業生活構造の質的な変化から、レビンソンの言うような過渡期としての『30歳の過渡期』に対照する、安定期としての『一家を構える時期』の存在が確認された。

(3) 成人期の道標

各サンプル・グループは、それぞれ3つの発達段階を経て、職業と職業生活の内容を結晶化させていたことが分かった。その一方で、MBA自身がどの発達段階で派遣されたかにより、MBA留学が職業意識の形成に果たす役割が異なることも分かった。即ち、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』で留学した者にとって、MBA留学は「職業の選択域の可能性を拡大」を促す役割をもち、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』に留学した者にとって、MBA留学は「選択域を収束させる」ことを促す役割を持っていた。同様に、『一家を構える時期(33歳～40歳)』に留学した者にとってのMBA留学は、「自分の職業として確信した職業を結晶化する」ことを促す役割として機能していた。これらのことから、派遣留学の時期が成人期におけるより永続的な職業選択の過程に大きな影響を与えることが確認された。

ところで、レビンソンは、各段階の発達課題を達成するためのきっかけに必要な事象を“成人前期の道標”と名付けた。分析で見てきたように、MBA派遣留学生の職業生活の構造は、留学以前と以後で違いが見られた。そして、留学していた時期そのものも職業生活の構造の形成に異なる影響を与えていたことが確認された。このことから、ビジネス・スクール留学が“成人期の道標”となることが確認された。

以上、分析を通して、レビンソンのライフサイクル理論に述べられた「3つの発達段階」、「過渡期と安定期」、「成人前期の道標」の3点の存在が確認された。従って、ライフサイクル理論の観点からMBA自身の人生の発達段階に合った管理を行うことが、彼らのビジネス・スキルや知識を有効活用するために極めて重要であると考えられた。

2. 本研究による職業選択の過程 についての発見

(1) 職業選択の過程

本研究では、派遣MBAの人生の発達過程を比較・分析する基準として、成人期の共通の発達課題のうち、「職業をもつ」という課題に焦点を絞った。レビンソンは成人期の男性が「より永続的な職業」を選択する過程は次のようであると述べている。即ち、各発達段階には発達課題がある。そして、個人はその発達課題の達成を促すような人生の「道標」に出会ったときに、その「道標」を通して課題を達成することによって、次の発達段階に進むことができる、ということである。これは、基本的には、前期に達成した生活構造が、次期に来る発達課題の達成に従って修正されながら発達する、という考え方であった。しかし、本研究の分析を通して、成人期の男性が職業を選択する過程は、職業意識の発達に伴う内面的な職業生活の構造の発展に従うという傾向が見られた。

具体的には、『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』の職業意識は、職業そのものに対する根本的な価値観となる「価値判断の基準」を作るということであった。そして、その結果としての職業生活の構造は「永続性のある職業の選択域の可能性を拡大する」というものであった。つまりこの時期の成人期の男性は、置かれた環境のなかで、自分の職業生活にふさわしいと思われる価値観を形成していった。

この時期に留学したMBAは、アメリカの文化を最もよく吸収しており、留学によって職業に対する価値観の変化を経験していた。そして、よりアメリカ的な「価値判断の基準」を身に付けた者の方が、帰国後の日本企業の企業文化に順応せず転職している傾向が見られた。また、他の2つの発達段階で留学したMBAたちは、この時期に日本で会社生活を送っており、企業人としての「価値判断の基準」が形成されていた。そのため、その後の留学体験によって価値観が大きく変化するという事は少なかったようである。

『30歳の過渡期(28歳～33歳)』の職業意識は、

前期において持ちえた「価値判断の基準」に基づいて、職業に対する確立した考え方を形成することであった。その結果、この時期の職業生活の構造の特徴は「永続性のある職業」を選択する領域が収束するというものであった。この時期に、MBAは、「価値判断の基準」と自身を取り巻く現実の環境条件との照合を行った。そして、自分の価値観に適合し、自分の職業となりそうな職業、職務の絞り込みを行った。また、この時期の末期に、より永続性のある職業を決定するような『選択』を行っていた。

この時期に留学していたMBAは、会社生活を通して養った企業人としての「価値判断の基準」を通じ、アメリカ的な発想法や経営管理能力を観察している。その結果、日本の企業人として将来役に立つと思われる能力をよりよく吸収していた。帰国した彼らは、修得した経営管理能力を生かせるかどうかで派遣企業に残るか、あるいは転職するか『選択』を行っていた。

また、『おとなの世界に入る時期』に留学し、帰国後この時期を迎えたMBAは、アメリカ的な「価値判断の基準」で日本企業の会社生活を分析している。その結果、アメリカで養われた価値観を会社で生かすことができないと判断した者はこの時期の末期において転職する『選択』を行っていた。

『一家を構える時期(33歳～40歳)』の職業意識は、前期において持ちえた「職業に対する確立した意識」に基づいて、安定した職業生活を建設するというものであった。その結果、この時期における職業生活構造の特徴は、選択した「永続性のある職業」を結晶化するというものであった。

この時期に留学したMBAは、これ以前の『おとなの世界に入る時期』と『30歳の過渡期』を通して、既に、企業人としての価値観を形成し、自らの行くべき方向を『選択』していた。従って、帰国後に転職したMBAは、留学以前に転職を計画していた。また、派遣企業に継続して働くことを『選択』したMBAは、留学の目的を会社の仕事の延長と割り切っていた。このことから、会社の仕事と考えて留学した在職グループでは個人と企業との一体感が強く、これらのMBAが帰国後

に転職することは少ないだろうと考えられた。これ以外の2つの時期に留学したMBAたちも、この時期には既に将来の進むべき方向を『選択』しており、その選択の実現に向けた職業生活の結晶化が見られた。

以上のように、本研究では、職業の選択過程は、レビンソンの言うような発達課題の達成による生活構造の改善としてではなく、各発達段階に固有な職業意識の発達に伴って職業生活構造が発展した結果としてとらえられた。そして、次に見る『おとなの世界に入る時期』に形成した「価値判断の基準」がその後の職業を選択するうえで、基本的な方向を決定していたと考えられた。

(2) 価値判断の基準の存在と役割

『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』の職業意識の分析において見たように、成人期の男性は、この時期に将来の職業意識の基本となる「価値判断の基準」を形成していた。「価値判断の基準」とは、仕事に対する個人の規範や価値観を司るものと考えられた。即ち、仕事の内容を判断するために、一人ひとりが内面的に持つ尺度のようなものである。

前述のように、この「価値判断の基準」で『30歳の過渡期』の環境を探索し、より好ましいと思われる職業生活をその末期において『選択』していた。従って、「価値判断の基準」の形成時期に当たる『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』は成人前期の職業を選択する過程の基底を成す重要な時期であるといえる。

従って、この時期に当たる社員をビジネス・スクールに派遣する企業は、この点に留意して帰国後の処遇を考慮する必要がある。また、『おとなの世界に入る時期』を日本の会社生活で過ごしてきた社員をビジネス・スクールに派遣する場合には、日本の企業人としての価値観が既に形成されていることを考慮に入れて、留学の目標設定や帰国後の配属等を検討すべきであろう。

(3) 『30歳の過渡期』の末期における

『選択』としての転職

前述のように、『30歳の過渡期(28歳～33歳)』

の末期に、MBA は、職業に対する基本的な意識の形成を完了し、より永続性のある職業の『選択』領域を収束させるような職業生活の構造を築いていた。この『選択』には、「派遣企業でこれからも働いていく」という選択とともに、「他社に転職する」という選択も含まれた。

分析結果から注目すべきことは、「転職」が留学時期に関係なく、この『選択』の時点に符合するように行われていたことである。しかも、転職の意思決定が行われた時点が共通であっても、その経緯の内容は、発達段階ごとに大きく異なっていたことは興味深いことである。

つまり、『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に留学して、帰国後に転職した MBA は、留学中に養った「価値判断の基準」と帰国後の会社生活のなかで感じた価値観とのギャップが転職の原因となっていた。このことから、この時期の留学は、「MBA と派遣会社との仕事に対する価値観の不一致による転職」に作用すると考えられた。

また、『30歳の過渡期（28歳～33歳）』に留学し、帰国後に転職した MBA の「価値判断の基準」は、日本の会社生活で既に養われていたものであった。彼らは、その基準を通してアメリカで経営管理能力を吸収したのであり、それが帰国後の会社生活のなかで活用されないことが不満であった。そのため、彼らは転職を『選択』していた。従って、この時期の留学は、「アメリカ的な経営管理能力に関する MBA と会社との理解の相違による転職」に作用すると考えられた。

そして、『一家を構える時期（33歳～40歳）』に留学して、帰国後に転職した MBA は、その将来の職業について、留学以前に既に『選択』済みであった。従って、転職者にとっての留学は、予め計画された転職のための第一歩であった。この場合、留学を通して、転職が促進されたのではなく、転職という『選択』の結果として留学が為されたと考えられた。

このように、留学が転職に与える影響は、派遣時期によって異なるということが分析を通して明

らかになった。従って、MBA の職業意識の形成に与える留学の影響は、MBA の人生の発達段階によって異なるということを経験留学を行う企業は考慮すべきである。

3. 本研究の限界

本研究は、現在日本に約2,000名いるといわれる有名ビジネス・スクール12校出身の海外派遣留学 MBA のうち、わずか15名のインタビュー調査の結果を分析した結果である。従って、自ら、その全体像を言い表わすにはデータ不足であると言える。しかも本研究はインタビューを基にした調査であるため、被面接者の主観データに由来する公平性、正当性、妥当性の問題というデータ上の濁りがあることも否定できないであろう。

また、今回の研究は、レビンソンのライフサイクル理論のフレームワークに沿って調査した探索型の研究であった。従って、結論で述べたことは、現象から推測された、仮説の構築の段階であって、理論の一般性の証明ではなかった。しかしながら、現段階でこの仮説から導かれる結論は、会社が派遣留学を行う際の情報として寄与するところは充分にあるといえる。

ともあれ、レビンソンが用いたインタビュー手法による実証研究は、定量分析や統計処理で計ることのできない個人の内面的な発達過程を調べる一手段としては有効であると思われた。また、ミクロ的視点から個人のライフ・ヒストリーを詳しく観察することが出来たという意味では、調査研究の一方法としての意義は見い出されたと思う。このような面接調査は、調査者の面接技術の習熟により、ある程度は被面接者の主観によるデータの濁りを見分け、取り除くことができるのではないかと思われた。

今後このような探索的なインタビュー調査を行う場合には、インタビューとともに定量的なデータを併用し、定性的な仮説を科学的に支持できるような調査方法を採用することが望ましいと考えられた。

派遣留学MBAの有効活用のための提言

1. 『おとなの世界に入る時期(22歳～28歳)』
の派遣留学に対する提言 ……………56
2. 『30歳の過渡期(28歳～33歳)』
の派遣留学に対する提言 ……………57
3. 『一家を構える時期(33歳～40歳)』
の派遣留学に対する提言 ……………58

インタビュー調査から、派遣留学MBAは、留学の前後で異なる生活構造を築いていたことが分かった。それは、レビンソンが言うように、成人期には段階的に異なる発達過程が存在し、留学体験がその発達を促進する働きをしたためと考えられた。その結果として、日本国内においては獲得することが出来なかったであろう新しい価値観やビジネス・スキルを、留学を通して修得していた。このことから、成人期においてビジネス・スクールへ留学することは、個人のキャリア・デベロップメントにとって極めて意味のある働きをすると考えられた。

さらに、発達段階ごとに達成すべきキャリアの内容が変化することにより、留学時期の違いがMBAに異なる生活構造を築かせていたことが確認された。従って、企業は、派遣留学を行うことにより、社員のキャリア・デベロップメントを促進することができるばかりではなく、派遣時期を考慮することによって、社員の留学の目的を会社の派遣目的に一致させることができるであろうと考えられた。

以上のことから、会社は、ビジネス・スクールへの派遣時期と帰国後の社内での処遇を計画的に

行うことによって、MBA自身のキャリア・デベロップメントを助けることができ、会社にとって必要なMBAの能力を社内で効果的に活用できるであろう。

このような包括的な提言をもとに、MBAの留学時の発達段階ごとに、帰国後の会社における有効活用のための提言を行う。

この場合、派遣企業はMBAの帰国後の活用目的に従って、留学前、留学後を通した一貫性のある派遣計画を立てることが理想的である。即ち、どの発達段階にある社員を派遣すべきかということとを留学前に検討しておくべきである。また、留学後には、留学前と異なる職業生活の構造を築いたMBAの経営管理能力を最大限に活用するための処遇を考慮すべきだろう。

しかし、現状での派遣留学は必ずしも留学生の発達段階、即ち年齢を考慮して行われているとは限らない。そこで、本研究では①発達段階を考慮せずに派遣したMBAの帰国後の処遇の仕方と、②これから社員をビジネス・スクールに送り出す場合に、発達段階を考慮に入れた派遣留学計画の立て方について提言することにする。

①の場合には、ビジネス・スクール留学によっ

てMBAにどのような能力が備わり、その能力を有効活用するために会社としてどのような帰国後の処遇を行うべきかという点について発達段階ごとに検討した。それに対し、②の場合には、帰国後のMBAのどのような能力を期待してビジネス・スクールに派遣留学させるべきなのかという、留学以前の目標設定に焦点を当て、発達段階ごとに検討を行った。

1. 『おとなの世界に入る時期（22～28歳）』の派遣留学に対する提言

(1) 発達段階を考慮せずにこの時期に派遣したMBAが帰国した場合

22歳から28歳の『おとなの世界に入る時期』の職業意識は、成人前期の基本的職業観となる「価値判断の基準」を構築する時期であった。この時期に留学したMBAの場合は、入社後間もなく派遣されたために、会社生活の経験が非常に短い。従って、彼らは日本企業の会社生活よりも、アメリカのビジネス・スクールの学生生活を通して「価値判断の基準」を養っていた。そして、その「価値判断の基準」を形成する過程において、永続性のある職業の選択の幅を拡大していた。このような選択域には、日本には含まれなかったような、アメリカ的な発想や価値観に基づいた選択肢が含まれていると考えられた。

アメリカ的な「価値判断の基準」をより強く選好したMBAならば、帰国後の仕事に対して、アメリカ的な価値基準を生かすことを期待しているに違いない。実際、この時期に留学して、帰国後に転職した者は、アメリカ的な価値観と日本企業の価値観とのギャップを強く感じていた。

彼らは、帰国後に『30歳の過渡期（28歳～33歳）』を迎えた。このようなMBAの職業意識は、アメリカで築いた価値判断の基準を用いて、日本の会社生活の中で自分の職業を確立しようとする事だった。そのため、前期に拡大した選択の幅を収束するような職業構造が見られた。

会社が派遣時期を考慮しなかった場合において、会社がMBAを最終的に管理できるのはこの『30歳の過渡期』の時期からである。即ち、ア

メリカ的な価値観を「価値判断の基準」に持ったMBAを、どのようにして、日本企業のなかで満足感を持って働かせるかが問題となる。そのためには、この時期の発達意識を満足させることが重要となる。つまり、永続性のある職業を選択する幅が収束していくように促進する処遇を行うべきであると考えられる。

また、この時期に留学して帰国したMBAは、留学を通して、将来の自分の職業の選択域に「転職」という選択肢も当然含ませている可能性がある。そこで、彼らの転職を防止するためには、帰国後、収束する選択域の中で、「この会社の中で自分の職業を見つける」という選択肢を、最後まで持ち続けさせるようにしなければならない。

その1つの方策として、帰国後に、海外部門、または、海外インターンに配属することが考えられる。これによって、アメリカ的な職業観を永続的な職業として選択するのを助けることができ、会社での仕事にアメリカ的な価値観を内包する形で職業選択を完結させられると考えられる。

あるいは、この研究で分析対象としたこの時期の在職者の1人において見たように、帰国後に自分の将来の仕事について考える猶予期間を設けることも1つの方策である。つまり、帰国後の仕事が直接的にビジネス・スクールで学んだことと結び付かなくとも、本人が職業の選択に参加し、それを選択したという確信を持たせるような配慮を行うことが重要である。

(2) 発達段階を考慮に入れてこの時期に派遣留学させる場合

会社が選んで『おとなの世界に入る時期（22歳～28歳）』に派遣する場合、会社は最大限アメリカ的な発想法や価値観を派遣社員に吸収させる目的で派遣すべきだろう。なぜならば、成人期での職業に対する価値観の吸収ということは、この時期の留学に特徴的なことであり、他の2つの時期に派遣留学させたのでは、この目標を達成させることは難しいからである。従って、この時期の社員を留学させる目的は、アメリカ的なビジネス・センスを要求される人材の育成のためにふさわしい。

また、派遣者を選抜する場合も、本人の海外志

向が高い社員を選ぶ方が望ましいだろう。それによって、本人の興味と職業意識の発達が相乗効果を表わし、効果的な価値観の吸収が行われると考えられるからである。

しかしながら、同時に、この時期での留学社員の転職を防止することを考えておくことは重要である。そのために、留学中に持つであろう「価値判断の基準」の中に、日本で会社生活を送っていた場合と同じ様な価値観を持たせることが大切である。例えば、留学の目的を単なる自己啓発としてではなく、入社初期の研修の一部として位置付けすべきだろう。具体的には、帰国後MBAとして会社に戻った時に、留学の成果をどのように仕事に反映させることができるのかを留学中に考えさせることであろう。当然、帰国後の処遇に関しても、海外的な発想を活用できる職務に付けるような、しっかりした長期的ローテーションを留学以前から計画すべきだろう。しかし、この場合にも、将来の職業生活の選択に本人を関与させるのが望ましい。例えば、海外志向が強かったものが、帰国後に何らかの理由によって、国内の仕事を望むようになった場合などである。その場合、本人がその意向を表明し、海外部門から国内部門に転入できるような制度を作っておくことが望ましいだろう。

2. 『30歳の過渡期（28歳～33歳）』 の派遣留学に対する提言

(1) 発達段階を考慮せずにこの時期に派遣したMBAが帰国した場合

28歳から33歳の『30歳の過渡期』の職業意識は、前期において築いた「価値判断の基準」と現実の環境との照合を通して、自分の仕事という意識を形成するものであった。その職業生活の構造は、照合の過程を通して職業選択の幅の拡大から収束へと移行するものであった。

この時期に留学したMBAは、日本の会社生活を通して形成した「価値判断の基準」を尺度にして、アメリカのビジネス教育を観察し、将来の自分の仕事に役立つ経営管理能力の吸収や人間関係のネットワーク作り傾注していた。そして、帰

国する頃には、将来の職業生活の青写真がほぼ出来上がっていた。つまり、この時期の留学体験は、日本で築いた「価値判断の基準」に従った職業生活を確認するとともに、将来の職業生活の青写真にアメリカ的な経営管理能力という付加価値を付ける役割を果たしていた。

この照合の結果、前期に拡大した職業選択の幅が収束し、より具体化した職業選択が行われていた。このような将来の職業展望を持ったMBAは、帰国後、確認した職業を「より永続的な職業」として『選択』していた。

派遣企業が、このようなMBAを帰国後に有効活用するときに留意すべきことは、彼らが自らの「青写真」を持って帰ってきているという点である。転職者の転職の理由の多くは、「アメリカで築いた経営管理能力」が派遣企業にいたのでは活用できない、あるいは、「会社の組織風土や体制が自分に合わない」というものであった。

この時期に留学する社員の転職を防止するには、帰国後、MBAが自分の職業を『選択』するまでの短い間に、「この会社で、ビジネス・スクールに行って身に付いた能力が生かせる」という確信を持たせることである。そこで派遣企業としては、MBAが帰国後、転職という『選択』を行うかもしれない時点までの間に、MBAが持っている経営管理能力が何で、その内どの能力を生かしてMBAは仕事をしたいと思っているのかという探索を行う必要があるだろう。そして、会社が必要としている能力とその能力を生かしたいと考えているMBAをマッチングさせて、両者の希望が一致する部署に配属することが最善な活用の仕方であるように思われる。

(2) 発達段階を考慮に入れてこの時期に派遣留学させる場合

この時期に派遣したMBAに対して、会社が最も期待できる能力は、ビジネス・スクールで学んだ経営管理能力である。これは、MBAの能力が生かされるような適正配置が行われた場合に最も威力を発揮する。

そこで、この時期に社員を留学させる目的は、純粋な専門的な経営管理能力を備えた専門家の養

成にふさわしい。

この場合の専門家とは、国際財務担当者、海外人事担当者、国際化戦略スタッフといった日本企業の国際化にとって必要な人材であろう。派遣企業は派遣に当たって、社員に対して何を修得すべきか明確な目標を提示するのも良いかもしれない。目標を明確化することによって、MBAは日本の会社生活を通して築いた「価値判断の基準」を用いて、必要な知識や能力の修得を効率的に行うことができるだろう。

このような、専門家を養成する一貫した研修は、会社の派遣留学の目的と社員自身の留学目的の接点を見つけ出させるのに役立つかもしれない。

従って、この時期に留学したMBAの帰国後の転職を防止するためには、帰国後に配属する「高位の職位」を留学以前に提示するのが良いかもしれない。それによって、派遣企業の専門職に就くことを、自分の職業として収束させる手助けになるだろう。そして、帰国後のポストとしてその能力にふさわしいものを予め準備しておくべきであることは言うまでもない。

3. 『一家を構える時期(33歳～40歳)』 の派遣留学に対する提言

(1) 発達段階を考慮せずにこの時期に派遣した MBAが帰国した場合

33歳から40歳の『一家を構える時期』の職業意識は、この前期の末において『選択』した長期的な職業生活の展望に従って、職業生活を建設していくものであった。また、留学以前の会社生活が長いと、職業に対する価値観は極めて日本的であった。

在職者には、留学以前に「この会社で継続して働いていく」という職業意識が形成されており、派遣留学を会社の仕事の一環として捉えていた。また、転職者も、「帰国後に他社に転職する」という意思決定を留学以前にしていた。従って、両者とも個人的な留学の目的は明確であった。また、職業意識が形成済みであることは、留学体験によって職業に対する価値観が変化しないことを意味した。

このように、留学によって日本的な価値観が変化していないMBAに対して、派遣企業は、アメリカ的な価値観を仕事に要求するのではなく、日本的な職業意識の上に国際感覚をプラスする形で職務を与えるべきだろう。

一方、「転職」を留学以前に決意していたMBAの帰国後の転職は、半ば防止不可能といえる。彼らに対しては、慰留に努めるよりも、転職を容認する方が、本人のキャリア・デベロップメントのためになるであろう。一方、「在職」を留学以前に決意していたMBAの帰国後の転職は、国際的な視野の広がり、ビジネス・スクールで学んだ知識や能力を発揮できるような体制を整えることによって防止することができるだろう。

(2) 発達段階を考慮に入れてこの時期に派遣 留学させる場合

この時期に留学して、帰国後も派遣企業に在職しているMBAは、留学以前、留学以後を通して、会社との一体感が強かった。それは、留学以前に「この会社で継続して働く」という職業意識を形成しており、会社の派遣留学の目的と本人の留学が一致していたからである。

これに対し、転職したMBAは、留学以前に行った「この会社を転職する」という『選択』に従って、帰国後間もなく派遣企業を退職していた。これは、留学体験によって前期の選択を覆すような価値観の変化がなかったことの証拠でもある。以上のこのことから、この時期の社員を留学させる目的は、企業との一体感をもった社員に将来の国際経営の幹部候補として必要なグローバルな視野を持たせるのにふさわしい。そして、この時期に留学させる社員の転職を防止するためには、派遣留学者の選抜に当たり、このような職業意識が養われているかどうかを確認することが必要である。

もちろん、転職の防止のためには、留学を終えて帰国したMBAの配属についても考慮すべきである。即ち、以上のような留学の経緯を踏まえて、国際経営の幹部候補としてふさわしい職業生活の結晶化を促進するポストを用意すべきであろう。

引用文献

『アスペクト』 1985年4, 7, 11月号

アスペクト編集部(1986) 『MBA日本人ビジネスエリートの実現』 ビジネスアスキー.

江藤常勝(1986) 「円高時代における企業の国際化と人材育成」 『JMAジャーナル』 10月号, 16-9.

Fischgrund, T. (1983) *The insider's guide to the top ten business schools*. Boston: Little Brown and Company. 小林陽太郎監訳 (1984) 『アメリカトップ10 ビジネス スクール—経営士官は何を学び、どこをめざすか—』 ダイヤモンド社.

Fisk, J., and Barron, R. (1982) *The official M.B.A. handbook*. New York: Simon and Schuster. 前田俊一・野宮 博訳 (1983) 『ハーバード流経営士官教本—ビジネスマン・サクセスハンドブック—』 ダイヤモンド社.

福井 有(1985) 『ヤカランダの花のもとに』 丸善.

『現代のエスプリー—熟年の危機—』 1983年7月, No. 192, 至文堂.

Hugstad S. P. (1983) *The business school in the 1980s*. New York: Praeger Publishers.

Levinson J. D. (1978) *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books. 南 博 (訳) (1980) 『人生の四季』 講談社.

三菱商事広報室(1985) 『欧米ビジネススクールへの道—日本人MBAが誕生するまで—』 ダイヤモンド社.

茂木友三郎・田丸博文(1984) 『海外ビジネススクール入門』 日本英語教育協会.

徳山二郎(1972) 『アメリカのビジネススクール経営者教育における大学院の役割』 ダイヤモンド社.

土屋守章(1974) 『ハーバード・ビジネススクールにて』 中央公論社.

上野一彦(1979) 『生涯発達心理学』 プレーン出版.

山田 修(1985) 『アメリカン・ビジネス・スクール決算記』 新潮社.