

## 査読論文

# 日本のサービス企業で働く外国人労働者が早期離職した 共通原因及び考察 —TEM分析を用いて—

閻 亜光 (YAN Yaguang)\*

## 要旨

本稿の目的は、外国人労働者の日本のサービス企業での早期離職の原因を解明することである。外国人労働者が日本サービス企業で離職することは人材を確保できないことになり、優秀な人材が流失してしまうことにもつながる。日本企業側にとって大きな損失であり、今後外国人の高度人材は長期的に日本で仕事を継続していくことにも大きなリスクを抱える恐れがある。従って、本研究は、日本サービス企業で早期離職した外国人労働者を対象とし、入社してから退社まで、また退社後のことを踏まえて、質的研究を行った。調査協力者の個人背景と経験した仕事内容などを含めた分析が必要であり、且つ仕事にもたらされている心境の変化に強く関係しているため、本稿では個人の特徴とその周りを取り巻く社会的諸力の分析手法の複線経路等至性モデリング **TEM** を用いることにした。合計4名の調査協力者の同意を得た上、最初のインタビューから最後のインタビューまで約半年の時間を経て、合計12回（一人の調査対象者あたり3回のインタビューを実施した）のインタビューを実施し、録音データをすべて文字化し、それに基づき、調査協力者4名の **TEM** 図を完成した。結果として、すべての調査対象者に共通している離職原因を3つ発見できた。1、長時間労働環境、2、日本語の影響、3、人事面談による挫折となる。また、4名中3名の調査対象者が共通した原因も三つあった。「生活面でのフォロー」、「外国人というラベル」、「離職後の転職活動への心配」となる。また、4名の調査対象者に独自の離職原因も発見した。今後、サービス業以外の業種の研究を進めるとともに、同じ質的研究方法でより多くの調査対象者を分析できるかという課題が残されている。

## キーワード

外国人労働者、早期離職、ダイバーシティ、高度人材、**TEM**

---

\* 執筆者：閻亜光  
所属／職位：立命館大学経営学研究科博士課程前期課程  
連絡先：〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町2-150  
E-mail: yaguya1007@gmail.com

## 1. 研究背景

守屋・近藤(2012)により,一般的に,四大経営資源は「モノ」,「カネ」,「ヒト」,「情報」となり,どれも経営活動を行うために必須なものである。そのうち,日本企業には「ヒト」に関して,かなりの変化が現れている。日本政府が日本の大学で留学生の就職支援活動をサポートすると同時に,日本企業も仲介業者を通して,日本国内だけではなく,海外の人材の採用活動を積極的に行なっている(Hendrik, M. and Harald, C. (2019), p. 260, 訳引用者による)。厚生労働省外国人雇用状況まとめ(平成29年10月末現在)によると,外国人労働者数は平成29年度の約128万人が平成25年度の約72万人より,56万人も増加している。少子高齢化だと言われている日本社会にとって,外国人を採用することが当然且つ必然なことになってきている。しかし,外国人を採用することは簡単なことではない。高松(2014)は,日本の多くの企業が90年代からダイバーシティの活動を行い,個人の労働者に多様性を求めてきたものの,それだけで市場の変化に対応しきれない場面も多く存在すると述べた。外国人労働者が増えたのに対して,準備できていない日本企業がまだ多く存在することがわかる。一方,より優秀な高度外国人材に日本で仕事してもらうため,2012年に外国人に対する出入国管理上の優待であるポイント制を導入した。だが,「調査シリーズ No. 110企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」(平成25年5月31日)により,ポイント制の導入を知っている外国人労働者がわずか7.5%に過ぎず,申請実績のある会社もわずか4%しかない。高度外国人材を優待するつもりだが,なかなか「高度な人材」の条件を満たしていないのは上記したことが起きた理由の一つではないかと示唆される。また,安田(2017)は,インド,アルゼンチン,韓国,中国にそれぞれの国に海外で留学している学生に対する優待政策があり,日本は,高度外国人材の出身国の高度人材帰国促進政策により,人材の確保ができない可能性も増えると指摘した。さらに,給料などの面では,中国の都市部や先進国など日本とほぼ同レベルに達している現状からみると,高度人材が日本に残るのはメリットが少ないのではないかと思われる。また,日本企業は全て大手企業ではなく,現実的に中小企業が約9割を占めている。そのような中小企業も外国人労働者を採用しようとする動きは見られる。しかし,守屋(2017)は,留学生のほとんどが大手企業を希望するため,中小企業が採用の段階ではかなり苦労しており,また,在留資格の更新に関する経験も大手企業ほどないため,それによる問題を多く抱えていると述べた。さらに,守屋(2016)により,日本企業は外国人高度人材の採用がうまくいっておらず,3年以内で退職したケースも多数存在すると述べ,日本企業が高度外国人材の採用と確保に悩まされている。

一方,外国人労働者から考えると,日本企業での仕事経験が将来のキャリアに役立つものが少ないと感じている人は多い。高い日本語の運用能力や正しい日本のビジネスマナーはあくまでも日本でしか使えないスキルであり,日本以外の国では通用することは少ない。また比較的

に、保守的な日本社会において、役職を持っている外国人労働者がわずかだと思われる。実際、「調査シリーズ No. 110企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」（平成25年5月31日）により、約70%の外国人労働者は役職がないことがわかった。また、守屋（2011）によると、外国人労働者が言語だけのコミュニケーション問題ではなく、普段の立ち振る舞いが「会社の顔」として認知されるため、私生活まで干渉されると嘆いた外国人労働者も多く存在する。井口（2016）も、外国人にとって、日本国内で適正な雇用を得て、自立することは安易にできることではない。言語、一般教育の訓練などを通じた人材を開発し、そのような人たちは職業的に自立ができるように支援することが最重要課題であると指摘した。そもそも外国人労働者は国籍や話す母語が違い、幼少期から触れた文化いわゆるバックグラウンドも違うことを想像しやすい。外国人の労働者たちが果たして企業の中でどのような経験をして、どのような思いをしたかは明らかにする必要がある。さらに、外国人労働者の雇用や採用などに悩まされている日本企業は、人的資源管理のプロセスの中、どのような取り組みをすれば、外国人労働者を継続的に働いてもらえるかというのもますます深刻な問題になった。

## 2. 研究課題

厚生労働省により、2015年に、大卒の離職率が最も高い産業は宿泊業、飲食サービス業となり、49.7%である。オリンピックを迎え、日本を支える産業として、離職率が高いことが問題視とされなければならない。また、離職率が高いにも関わらず、早期離職も更なる深刻な問題になっている。早期離職とは、学卒後の最初の就業先から数年以内に離職することである。数年以内は一般的に三年以内とする傾向があり、本研究においても、三年以内に離職することを早期離職とする。早期離職の原因につき、日本経営協会が、若手社会人就業意識ギャップ調査報告書に、早期離職に導く会社から求められる能力に対する意識調査が行われた。その中、サービス業の2012年と2016年との比較から見ると、「言語力」に対する「自信」という項目が最も下がっていることが分かった。早期離職傾向別の「自信のある能力」と「会社から求められている能力」の中で不足している能力の乖離の変化では、乖離は最も高く、-20.3%となっている。人を顧客とするサービス業につき、言語能力は如何に重要になってきているのが明らかになった。母語とする日本人の若年層でも言語能力に悩まされている中、母語が外国語である外国人のサービス業での仕事は如何に困難であることが示唆できる。さらに、国内離職率が高く、その中外国人労働者の割合が不明であるが、外国人労働者は就労ビザの関係により、日本人労働者より、離職がさらに深刻な問題である。外国人労働者が早期離職する理由を明らかにすることにより、離職防止するにつながらるのではないかとと思われる。今後グローバル化が進んでいる日本社会において、外国人労働者の仕事意欲の促進や日本企業のグローバル人的管理という分野で、リードするポジションにさせることに大きな意義があるのではないかと考えた

上、三つの研究課題を設定した。

1. 日本のサービス企業で正規雇用された外国人労働者が、三年以内でやめてしまった理由はどのようなものがあるのか。
2. 早期離職するという結果に対して、共通している理由があるか。あるのであれば、どのようなものなのか。
3. 早期離職にあたって、どのような遭遇があったか。あるのであれば、どのように関連しているか。

### 3. 調査方法と対象

本研究を進めるにあたり、「インタビュー」という調査方法を行った。また、インタビューの中にも数多くの種類があり、今回研究方法である「TEA」と「TEM」に基づき、半構造化インタビューを実施した。TEAとは文化心理学の新しい方法論である。質的研究によく用いられ、共通点を発見する手法である。個人に特有の人生且つ与えられた生活環境の中で生きていくために、発生した出来事を記号として捉え、すべての記号を人生の流れにさせる心理学的な試みであると安田(2015)は述べた。よく臨床心理学など用いられるような方法だが、本研究において、共通点を見出すことに最適な方法である。インタビューは調査対象者に一人当たり3回ずつし、インタビューを実施する前、同意書を得ることを前提とする。また、すべてのインタビューを録音し、文字化する。文字化されたデータに基づき、分析を行う。さらに、TEM図というものがあるため、それを調査対象者と確認し、修正していた。調査対象者が、決まっている人生の期間の中、出来事に対する選択した人生経路や決意した背後にある理由など、今回の研究方法を用いて、分析することが可能且つ有効であるため、「TEM」という質的研究方法が本研究に最も適切だと考えた。

また、研究課題に合わせ、日本のサービス企業で正規雇用され、三年以内でやめてしまった外国人労働者且つ高度外国人材を調査対象にした。総務省の日本標準職業分類で見ると、サービス職業者が数多く存在しており、「家庭生活支援」、「介護」、「保健、医療」など細かく分けられている。本研究において、支配人が存在する日本ホテル企業を選んだ。さらに、接客社交従事者である外国人労働者が、実際に勤務していた日本企業を日本のサービス企業とする。企業の定義により、調査結果に与える影響を極力減らすため、本研究において狭義的に定義した。2020年東京オリンピックのため、外国人労働者が積極的に採用した宿泊業を選んだという理由もある。他の業種に比べ、グローバル化が比較的に進んでおり、外国人労働者を積極的に採用している業種を研究の切り口とした。一方、安田・サトウ(2012)は、質的調査は量的調査に比べ、比較的多くの調査対象を得ることが難しいため、TEM研究には「1/4/9法則」があると述べた。「1/4/9法則」に従い、今回4人にすることにした。4人の調査対象を確保できる

場合は、分析することによって、人生経路の多様性が見られるからである。さらに、今回の研究内容から考えると、変数をコントロールする必要があると考えた。雇用される前の来日期間がほぼ同じレベルの人に設定し、また、性別は今回全員女性に限定する。日本語レベルは全員日本語能力試験N1級に合格し、年齢も全員20代に限る。日本のサービス企業内部の問題を発見したいため、なるべく外部要素を排除したいと考えたからである。調査対象者は全て、同じ日本企業で仕事をしていた経験があり、早期離職だとされている三年以内に仕事を辞めた事実を持つ。すべての調査対象者が仕事していた会社は、某日本企業H社であり、サービス業と分類され、主にリゾート運営、ブライダル運営、不動産賃貸事業を行う。日本全国に数多くの施設があり、調査対象者が同じ施設で勤務していた。上述したものを踏まえ、年齢、性別、日本語レベル、出身などのコントロール変数を統制し、調査対象者の基本データは以下のようになっている（調査順）。

表 1

氏名（仮名）	年齢（調査当時）	出身	在籍期間	日本語レベル	勤務地
Sさん	27歳	台湾	1年間	N1合格	北海道
Jさん	26歳	台湾	2年間	N1合格	北海道
Rさん	29歳	台湾	2年間	N1合格	北海道
Kさん	26歳	台湾	2年間	N1合格	北海道

また、調査は2019年8月から2019年12月にかけて、一人につき3回のインタビューを実施した。1回目のインタビューは台湾現地と東京にて行われた。1回目のインタビューのデータを調査対象者の承諾の上、録音し、全て文字化にした。それに基づき、TEAおよびTEM分析方法を用いて図表を作成した。2回目のインタビューは作成済みの図表を調査対象者と一緒に確認作業を行い、実施した。そこで発見した認識のずれや付け加えるものを話し合った。さらに、得られたものを図表に入れ、もしくは削除し、図表の修正を行った。3回目のインタビューは修正済みの図表を再び調査対象者と確認し、最終版の図表を完成した。最終的に3回目のインタビューをもち、調査対象者が承認を下した図表を作ることができ、その元で、調査対象者の共通性を始め、分析を行った。インタビュー調査そのものは2019年12月9日をもって、終了した。

#### 4. 分析用語及び本研究の社会意味

本研究では比較的新しい研究方法方法TEMを用いるため、安田・サトウ（2012）に基づき用語を解説する。本稿で使われた概念用語は、必須通過点（OPP：Obligatory Passage Point）、分岐点（BFP：Bifurcation Point）、等至点（EFP：Equifinality Point）、両極化した等至点

(P-EFP: Polarized-Equifinality Point), 社会的方向づけ (SD: Social Direction), 社会的助勢 (SG: Social Guidance), その他 (Other), 非可逆的時間 (Irreversible Time) の8つである。

安田・サトウ (2012) により, 詳しく各用語を簡単に説明しておく。人生の流れが非可逆の時間軸となっており, その時間軸は非可逆的時間 (Irreversible Time) という。基本的, この時間軸に従い, 人生のあらゆる選択をすることになるが, 文化的, 社会的な制限により, ある特定状態にいつかは絶対にたどり着くポイントのことを EFP 等至点という。P-EFP 両極化した等至点とは, EFP 等至点と対立している事象のことである。質的研究の際, 望ましい価値観など抱いて分析してしまうことを防ぐと同時に, 実際に対立している事象にたどり着かなかった経路が, どこかの分岐点では別の経路でたどり着くこともできる可能性が現れる。分析をより信憑性のあるものにするため, 設定が必要である。また, ある出来事またある事象により, 人生経路が分岐するようなポイントは BFP 分岐点という。人生経路において, 何かを選択する際, 前進させる力, また人の行動を後押しになる認識や支援のことを SG 社会的助勢と呼ぶ。それに対し, SD 社会的方向づけとは, 同じ事象もしくはほかの出来事に対し, 阻害的な影響を与える要因のことである。最後に, 分類できない出来事をその他 (Other) といい, 実際に SD もしくは SG になる可能性も含まれているものとなる。

早期離職した外国人労働者の研究は極めて少なく, このように業種, 性別, 年齢, 日本語レベルなどの条件がコントロールされた質的研究はさらに限られている。マイノリティである外国人労働者が早期離職の共通点やオリジナリティを見出すことにより, 今後日本企業が外国人労働者の早期離職をどのように防げるのか, または, 外国人労働者が真となる早期離職をした原因も企業側に伝えられることにより, 人事制度強化は今後期待できる。外国人の採用から雇用まで更なる良いシステムができると予想される。

## 5. 結果

TEM 複線経路等至性モデリングを用いて, 調査協力者全員の TEM 図を描いた。文字化になったインタビュー内容を考察し, TEM 図は合計4つ描くことができた。描いた TEM をもとに以下の結果が得られた。調査対象者が在職期間や在職中担当した仕事内容が違うため, 各調査協力者が入社してから退社するまでそれぞれ4つ, 7つ, 6つ, 6つの期間に分けられた。また, 等至点の設定に関しては, 今回の調査により, 最大2つの等至点を設定した。「仕事を辞めた」は一つ目だが, その後, 転職した「仕事を辞めた」という結果も得られたため, 同じ等至点だが, 2つ目の等至点となった。本研究においては, 全員が同じ企業の離職になるため, 等至点の設定は分析する前既に決まっている。分岐点や必須通過点の設定は, 4名の調査協力者から得たインタビューの文字起こしを元に, 数多くの分岐点を得られた。また, 「入社

がきまった」などは、必須通過点とした。4名の調査協力者のインタビューを通じ、描いた全員のTEM図を図1、図2、図3、図4として示す。TEM図（TEM図の番号に関する説明は各TEM図の次のページに詳しく記載している。）と文字起こしなどを参照し共通している離職の原因を見出し、独自の理由もいくつか発見ができた。数多くの分岐点や選択可能な経路があり、極めて重要な等至点（EFP）を選び、次章で詳しく述べる。





- ①：親に要求された日本語の勉強。
  - ②：日本語を生かした仕事。
  - ③：本番の日本のホテルで接客。
  - ④：ほかのホテルにもエントリー。
  - ⑤：離職のきっかけ（自分がこのままだと、怠けてくると心配になり、何もチャレンジできなくなると疑問に思ったため、離職を考え始めた）。
- A：無事に警察になるための試験に合格した

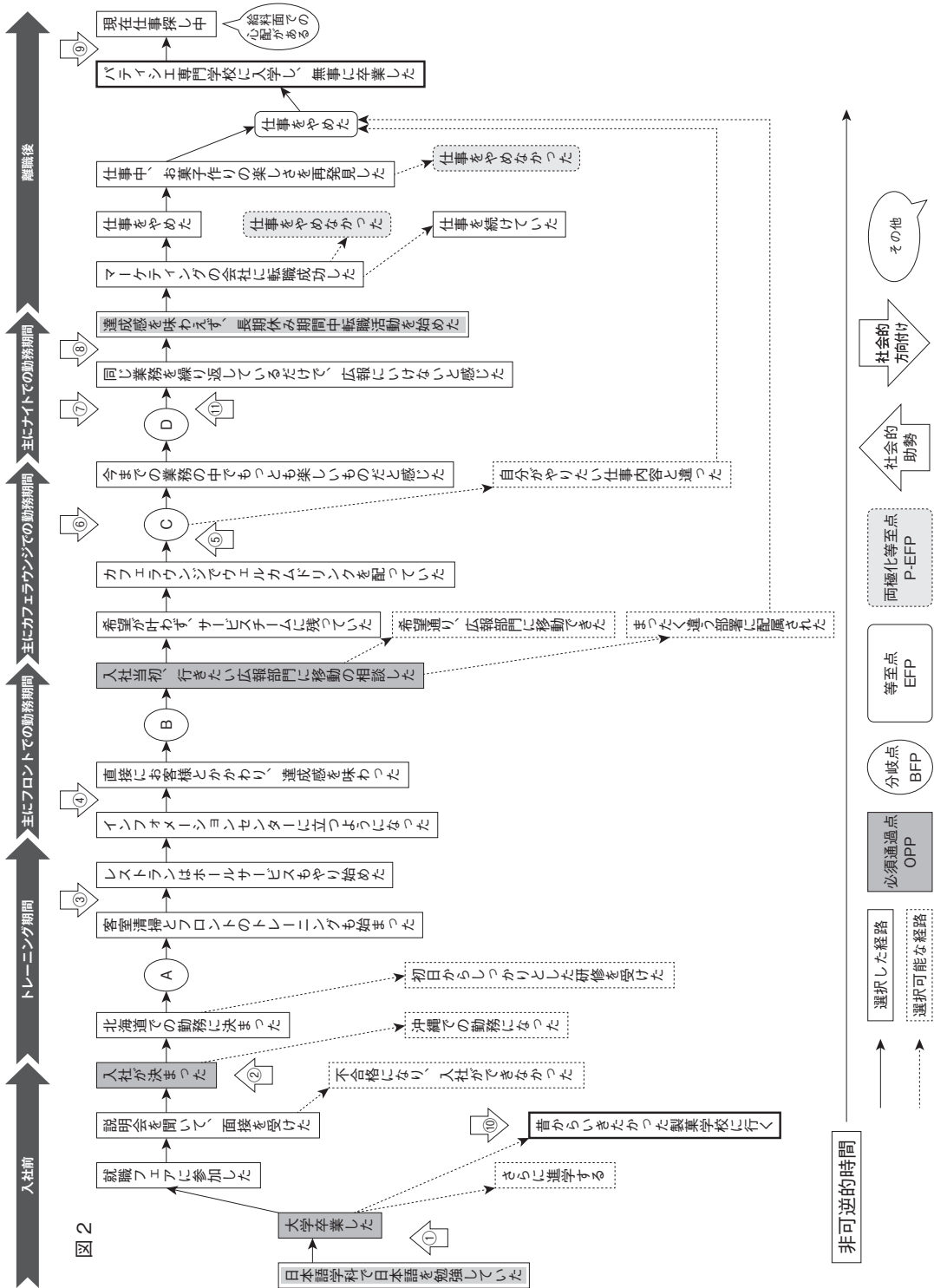


図2

- ①：大学在学中、鹿児島一年間留学。
  - ②：経営に関する勉強への意欲（入社前から前職の会社のマーケティングストラテジーが優れていると感じ、いつかそのような仕事に携わりたいたいと考えた）。
  - ③：言語による挫折（日本語がネイティブ並みに話せないため、挫折感を味わった）。
  - ④：単調な仕事内容（客室清掃はなくなり、継続的に仕事内容の中にあっただ）。
  - ⑤：顧客満足度会議への参加で。
  - ⑥：上司のプレッシャーによる言えなかった自分の意見。
  - ⑦：単調な仕事内容（毎日、できることをするだけで、任される仕事もほまなかつた）。
  - ⑧：面談の未実行（現場も楽しいと感じたが、広報に関わる仕事をした時期に上司との面談などが実施されなかつた）。
  - ⑨：狭き門である就職先（お菓子作りは技術系の仕事になるため、就職先が決められている）。
  - ⑩：回りの影響（「せっかく日本語を勉強したから、日本語を使う仕事をしたい」と周りの人たちに言われた）。
  - ⑪：普段の人間関係（普段一緒に仕事している人たちが仲良く、正社員とのかかわりに比べ、ワーキングホリデーのスタッフとの時間が多かった）。
- A：出社の初日はずっと皿洗いだつた。
- B：直接にお客様から台湾のお土産をもらった。
- C：通常業務以外、「春魅力会議」に参加した。
- D：フロント業務に重ねて、ナイト業務も開始になつた。



- ①：日本語を使う仕事。  
 ②：周りの影響（大学の先輩の何人か同じ会社を受けていたのを見た）。  
 ③：長時間労働による健康面への危機。  
 ④：どこにもない「正解」（しつかりとしたマニュアルもなく、参考となるものもなく、自分勝手にやっていた）。  
 ⑤：身体的ダメージ（毎日重い調理器具を持ったため、身体的にダメージを受けた）。  
 ⑥：接客の楽しさを再認識。  
 ⑦：職場環境（予約センターの従業員はベテランが多く、研修どころか、疑問を聞けるような環境でもなかった）。  
 ⑧：多種多様な部署経験。  
 ⑨：全国のエリアの集合体。  
 ⑩：生活面での変化（都市での勤務することにより、病院に通いやすくなった）。  
 ⑪：理想と現実のギャップ（各施設や仕事の時期において、スキルアップまたはキャリアアップにつながるようなものがなかったと感じた）。  
 ⑫：心境の変化（通訳の仕事やVIP対応の際に、そのような仕事が自分にびつたりだと感じた）。  
 ⑬：キャリアアップスパンのずれ（転職先で日本式のキャリアアップを経験し、高スピードのキャリアアップを感じられなかった）。  
 ⑭：専攻だったドイツ語の再利用。  
 A：とりあえず長時間労働だった。  
 B：新規朝食レストランがオープンするため、新しい業務を始めた。  
 C：人事面談でフライダイダル部署に異動希望を出した。  
 D：外国人労働者であったため、言語での接客の際、暴言を言われた。

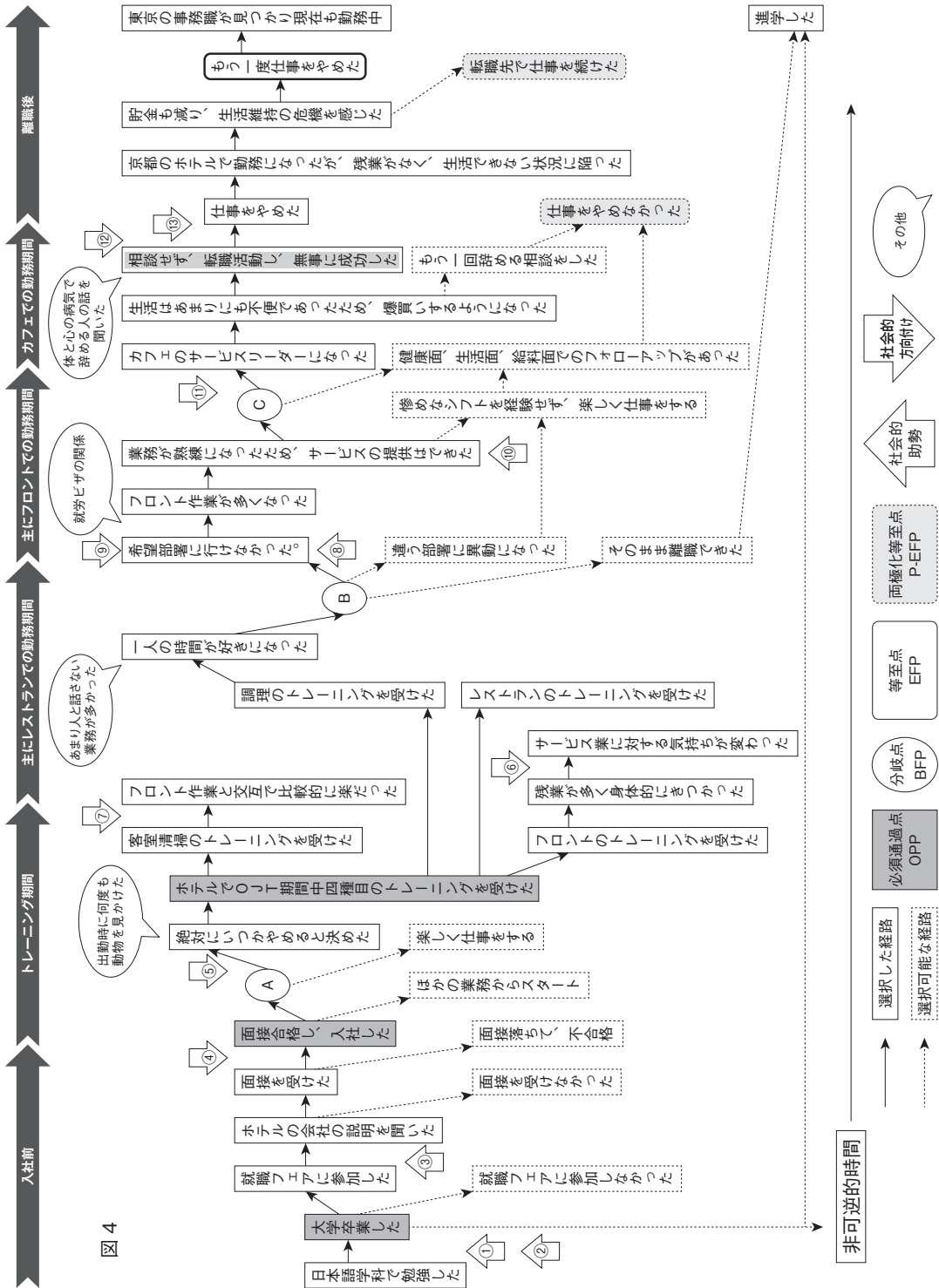


図 4

- ①：家族旅行でよく行っていた日本。
  - ②：先行した日本語で仕事をしたい気持ち。
  - ③：感銘を受けた日本のサービス。
  - ④：入社前の確認不足（入社前および面接時に、ソフトや生活面に関する詳細は話せていなかった）。
  - ⑤：憧れのホテル業務のギャップ。
  - ⑥：言語による挫折（中国語対応の際、予想外のクレームを受けた）。
  - ⑦：身体的ダメージ（女性）はフロント作業において、パンプスをはかかないといけないため、スニーカーで作業できる客室の方は比較的ダメージが少なかった）。
  - ⑧：初めて経験した正社員のための我慢。
  - ⑨：上司のきつい口調。
  - ⑩：サービス業の楽しさを再認識。
  - ⑪：管理層への不信（ソフトコンローラーに対する不信感が増し、従業員のことを考えてくれないことに痛感した）。
  - ⑫：言語面への手当（生活が極めて不便だったため、言語面での手当が必要だと思い始めた）。
  - ⑬：交通による転職の不便さ。
- A：虫の駆除作業から仕事が始まった  
 B：一回目の離職相談  
 C：最も長い労働時間22時間シフトを経験した

## 6. 考察

### 6.1. Sさん

#### 6.1.1. 等至点：仕事をやめた

すべての調査対象者に共通するのは、仕事をやめた(EFP)という等至点だ。Sさんは、仕事の内容が大変で、言語面で挫折したなど先行研究で挙げられたような理由で離職した労働者ではなかった。むしろ仕事内容が大変にニーズに合い、本場のサービス業のスキルを学び、日本語での仕事もできた。しかし、ここでSさんが仕事をやめた理由とは一体どのようなものなのかと分析すると、「だって、毎日同じ仕事をして、朝からカウンターに入って、でそのまま客室清掃に入って、でそのままレストラン、毎日まいにち仕事して、やっぱ人は怠けになっちゃうかなって思って、だから私は」とインタビュー中に、語ってくれた。仕事と同じようなものになってしまうと、すべてのことに対して怠けてしまうため、子供の頃から、憧れだった警察の夢を叶えるため、仕事をやめた(EFP)。もちろんそこでの葛藤はあったが、「自分が最初に考えてた警察官という夢を今の仕事と比べて、やっぱり台湾に戻ってきた方が良かった」とも語り、警察の仕事はリスクもあり、それに、まず国家公務員の扱いになるため、試験を受けなければならないという前提条件もあった。そこで、受からなかった際、また前職に戻ってくると離職面談の際に、話していたため、一回の面談で離職ができたと考えられる。また、仮にここで仕事をやめないとしても、警察になるために、いつか必ず離職するとSさんは話していた。入社当時は、長期間で働くつもりがあったが、やめずに一生前職の会社で仕事をするという発想はなかった。警察になるという人生経路を選んだSさんは、警察になるための試験準備をしていた。離職の前、「試験に受からなかったら、どうしよう」という悩みを抱えており、警察になれるかどうかというのは人生において、大きな分岐点となると考えられる。幸いに、試験に合格(BFP)し、インタビューをしていた時にも警察の仕事を続けている。かなり人生の大きな分岐点となる出来事だが、非常にポジティブな方向に向かわせたため、そこで躊躇したり、迷ったりすることなく、目指した人生経路に沿って、夢を追い続けている。可能性として、警察試験に不合格となり、警察になれなかったというのもあるが、再びチャレンジし、警察という仕事ができるまで頑張り続けると思われる。

### 6.2. Jさん

#### 6.2.1. 等至点：仕事をやめた

2年1ヶ月の仕事をし、三年以内で仕事を辞めたJさんは、ほかの調査対象者と違い、実際に二回この等至点を経験したことが分かった。本格的な転職活動が始まってから、〈日系マーケティングの会社に勤める〉ようになり、その会社にも1年間ほど勤務し、仕事を辞めた(OPP)。「そこにマーケティング会社があつて、じゃあ、でその時は、応募してみようと



かって思って、応募して、3回ぐらい面接受けて、結局受かったんですね」[その留学フェアの通訳やってて、やってたんですね。でその時、ちょうど私の担当のブースは、そのお菓子、製菓？製菓の学校で、いろいろ聞いて、もともと菓子づくりが好きで、でその時にいろいろ聞いて、そういうことなんだというのがあって、そのあとずっといつか日本の製菓の専門学校に行こうと思ったんですね]と離職後のことを多く話した。まず、サービス業の企業を離職しようと思ったきっかけは、達成感を得られるポジションにつかないこととマーケティングの勉強ができないことである。そこで、日系企業のマーケティングの勉強ができる会社に入り、本来最も〈勉強したいお菓子作りのこと〉に再び触れることができた。会社で仕事するのは、長期間で働くつもりではあったが、製菓学校に行けないことにより、同じ会社で一生働くことが最初になかったことは示唆できる。入社前の選択基準に合わせ、Jさんは仕事を選ぶ際の基準が変わった。それにより、サービス業の企業を辞めた後、勤務していた2社目も早期離職することになった。会社を選ぶ基準が変わったことにより、調査対象者の中で、二回「仕事を辞めた」という等至点を経験した人の一人となる。

### 6.3. Rさん

#### 6.3.1. 等至点：仕事をやめた

Rさんは、勤務地は北海道だけではなかった。東京の施設で働くようになり、施設オープンする前、また〈熱海にある施設でほかの業務〉をしていた。「違う部署でアクティビティに入ってたんですね」とも教えてくれた。各施設に、家族、カップル、個人など多種多様なお客様に向けて、現地で楽しめるプログラムが用意されている。そのプログラム実施するスタッフをしていた。そこでの経験が今後仕事をやめることにもつながる。熱海も北海道も、正社員はまだ皆優しく、接することが容易だった。東京の施設は、やさしさを追求するより、上品さ、プロ意識、奥深さなどの追及が多かった。また、「〈軽井沢から、京都から、そのベテランスタッフがたくさん〉いらして、後東京現地募集した人も、東京育ちなのかわからないですけども、気が強い人が多かったですよ。で開業期間だから、なんかベテランスタッフの思う通りに進まないといけないし、あとなんか気が強いスタッフがなんか、多分意見とかそっちの意見がすごい出てきて、だから、周りに、なんだから、周りのいうことをやるしかないみたいな感じになってたんですよ」とRさんが話し、回りにベテランのスタッフが多く集まり、まだ経験の浅いRさんが自分から発言することもなかった。さらに、最高級のサービスを提供するため、アンケートの回答で何かマイナスのものがあるだけで、みんなが集まり、会議をするようだが、「意見を言わないから、なんか自分のせいかもしれないけど、自分のせいじゃないところまで自分のせいにされてしまうのが多々ありました」とRさんが語った。それにより、精神的に大変ダメージを受け、〈病院に通うようになった〉。北海道にいた際、病院に通うこともかなり難しく、それで病が積み重なってきたといったことも考えられる。体の負担が極めて大きな

り、離職の相談(OPP)を当時の責任者に出した。その後、Rさんは「じゃあとりあえず1ヶ月休んでみたら、な感じで言われて、でそのあとからどうするのかを考えればいって言われて、1ヶ月休んで、でまあ最終的に戻らなかったですけど」といった判断を下された。ちなみに、Rさんは、離職の相談(OPP)時に、休職というような選択もあることがわかった。

結局、Rさんが一ヶ月の休職後、H社の仕事をやめた(EFP)。しかし、数多くの施設を経験したRさんは、東京の施設について、「環境は違ったけど、でも本当に一番勉強できたところだと思います」と評価した。なぜ、やめる直前の施設にこのような高評価があったのかを考えると、Rさんが会社に対して求めているものと一致したからである。H社でどのようなことができたか、やめなかったかと尋ねたときに、「もし研修とかはもっとちゃんとしたら、あるいは、業務を進んでいる中には、自分のスキルアップにつなげるようなことを、イベントとかあれば、多分もっと」と答えてくれた。それに、「日本式旅館というのもあって、日本人の対応とか、まあ京都からきてるスタッフとかもうすごい経験があって、なんかお客様とのやりとりの仕方とか、あとその時もラウンジがあって、あのう飲み物とコーヒーとお茶をその場で作って、出さなきゃいけないんですよ。でその作り方とかもアクティビティで、その日本文化の紹介とかも、いろんな日本文化についての仕事、知識?教えてもらいました」なども話した。会社で働くには、常に新しい環境、もしくは新しい知識を手に入れ、それを生かすようなことを仕事の醍醐味だとしていることがわかった。また、業務に関しても、自分の将来のキャリアアップにつながるような業務が望ましく、体に負担がかからないような業務を好む。守屋(2012)は、日本企業の外国人採用についての考察の中にも、外国人労働者が比較的、野心のあるキャリアを狙っているため、「キャリア構築」を重視する人が多い。また、キャリアアップに繋がる技能の習得ができるかどうか也非常に重要視される傾向があると述べ、キャリアに対するフォローアップの重要性が窺える。「しっかりした研修」、「キャリアアップにつながるような業務」、「健康的な労働環境」といった条件がそろえれば、Rさんはおそらく辞めなかっただろう。野中など(2016)も、従業員満足と仕事に対する愛着との関係性の分析により、仕事内容がどうであろうが、従業員の満足度と仕事の定着度とかなり強い関係を持つと述べた。海外の労働者は特に、言語面などにより、仕事するにあたりなかなか仕事内容に対する満足度が上がりにくい、健康面、業務の未来性などのカテゴリーで満足度をあげると、外国人労働者が仕事にも定着しやすくなるのではないだろうか。

## 6.4. Kさん

### 6.4.1. 等至点：仕事をやめた

「最も長い労働時間22時間シフトを経験した」という分岐点Cを経験したKさんは、本格的に転職活動を始めた。しかし、転職活動はなかなかうまくできない現状があった。「このリゾートは大自然の中に建てられたのは、お客さんに非日常の生活を体験してほしいということです

が、リゾート内に住み込んでいるスタッフに対しては、毎日非日常の生活をしていて、考えてもあまり不自然な環境だなという気がして、例えば、毎日の三餐をちゃんと食べようとしても休みが合わなかったら、買い物のバスに乗れなかったら食材は買えないし、「最初は先も言った交通は不便なので、あのう街に行って、面接を受けることすらできなかった状況でした。しかもシフト制なので、1ヶ月ギリギリの前にならないと次のシフトがわからないから、連休をとって、東京の大手の会社に面接しに行くこともぜったいありえないですね」などの事実から考えると、転職活動が非常に限られていた。実際に、Kさんが離職しようとした原因は「周りからの影響」、「生活面の不便さ」、「健康への不安」だとあげられる。「足を痛めた人も、で一睡眠がうまく、睡眠品質が下がったとか、病気になったとか、周りに大変な方がいっぱいいて、ちょっと心配になってきた」、「一社目の同期はもう誰もいなくて、しかも最初の一年間で二人減ったんですよ。同期の四人の中に、半分いなくなって、みんなほぼ2年くらいで辞めるペースですね。短くて3ヶ月以内でやめた人もいれば、我慢して3年くらいほどいる人もいますけど、平均1年2年じゃないですかね」と周りに、このようなネガティブのことが多発しており、Kさんが継続的に、ここで仕事をするにあり程度支障をきたした。このような従業員が続出していると、〈従業員のことを大切にしないのではないかという不信感〉が沸いてきたことがわかった。さらに、もっとも影響している原因は、「生活面の不便さ」ではないかと考えた。「札幌に買い物をしに行くだけで、特急2時間で片道4000円くらい交通費がかかるんですよ。久しぶりに山を降りたら、一回たくさんの買い物をして、で帰ってきたら、気づいたのは毎回大体5万円くらいかかるんじゃないかな、〈あの爆買いの現象〉が」など、仕事で稼いだお金が物理的要因である距離により、まったく貯金ができなくなっている。上記のように、出勤時に、本物の動物に遭遇する確率も高く、このような環境の中、長期間で働くことがどうしても考えにくいようだった。生活は非日常すぎる分、普段友達にも会えず、友達と連絡を取ることも難しかった。生活面での不便さにより、「健康への不安」も高まっていた。シフト制の仕事であるため、生活リズムはまず不規則になっていた。さらに、「シフトが遅かったら売店はしまって食べ物が本当にないこともあったんですね」ともっとも基本である食事さえできないことも続出した。このようなことがつづくと、自分もいつかまわりの不幸にあったような一員になるのではないかと思い始め、絶対に離職すると決意した。離職時に、また当時の責任者と話す必要があるが、一回目の経験があったため、「1回目は次の仕事、将来のプランは立てていなかったから、簡単に説得されたから、二回目はちゃんと次の仕事を探して、内定をもらって直接、もう来月この時間、行かないといけないから、やめますって決断した」とKさんがあらかじめ準備はしていた。それにより、仕事をやめる（EFP）ことになった。

## 7. 結論

以上、4名の調査対象者のインタビューにより、まとめた調査結果となる。それに基づき、研究課題に対し、以下のような結論が得られた。

1. 日本のサービス企業で正規雇用された外国人労働者が、三年以内でやめてしまった理由はどうのようなものがあるのか。

「長時間労働環境」、「日本語の影響」、「人事面談による挫折」、「生活面でのフォロー」、「外国人というラベル」、「離職後の転職活動」などといった理由<sup>(TEM図に全てハイライトで表示されている。)</sup>が明らかになった。

2. 早期離職するという同じ結果に対して、共通している理由があるか。あるのであれば、どのようなものなのか

全ての調査対象者に共通している原因は「長時間労働環境」、「日本語の影響」、「人事面談による挫折」となる。

3. 早期離職にあたって、どのような遭遇があったか。あるのであれば、どのように関連しているか。

全ての調査対象者が、早期離職までそれぞれの特有の経験をしており、「頻繁に勤務地が変更された」、「研修内容がてきとうだった」など早期離職に促す効果が多く見られた。

外国人労働者が早期離職する際に、共通している要因とそれぞれ独自のものを詳しくのべる。

### 7.1. 長時間労働環境

松本・中村(2018)は、同じくサービス業である大手飲食チェーンにおいて、従業員の接客行動に与える要因分析を行った。その結果、三つの要因が得られ、影響性の高い順から、「マネジメントのかかわり」「仕事の手応え」、「労働条件」となった。特に、悪環境の「労働条件」が離職につながる要因として考えられると述べた。すべての調査対象者が、長時間の労働環境に不満を持っていたことが明らかになった。シフトの時間により、無表情で仕事をしていたり、人と接することがあまりない業務を好むようになっていたりすることが現れた。調査対象者の中に、長時間労働により、「通院になってしまった」、「連続20時間以上の勤務をした」という極端のケースも出てきた。一般事務の業務内容と違い、サービス業での業務内容は、体を動かすことが多くなっており、座りながらできる仕事内容は極めて少ない。その上、シフトコントロールなど、人員配置の配慮の不十分さにより、最大連続22時間労働になってしまったこともあった。このような長時間労働は、外国人の労働者に精神的にも、身体的にも大きなネガティブ影響を与えたため、早期離職につながる共通の原因だと考えられる。また、長時間肉體労働は、大学を卒業し、海外で働く高度人材である外国人労働者にとって、心理的な影響もある程度与えている

と思われる。法務省の高度人材のホームページにより、高度外国人材の活動内容を1. 高度学術研究活動「高度専門職1号(イ)」、2. 高度専門・技術活動「高度専門職1号(ロ)」、3. 高度経営・管理活動「高度専門職1号(ハ)」と大別し、それぞれ研究の指導する活動、自然科学に従事する活動、公私機関で事業の経営を行う活動と例が挙げられる。このような仕事内容は調査協力者が実際に行った仕事と随分異なり、長時間労働が続いてしまうのであれば、外国人労働者から見ると、現在している仕事も継続的にしていけるような仕事ではなくなると考えるようになるのではないだろう。丸子(2019)は、日本企業の長時間労働の問題が改善されない理由が日本型の人事システムにあると述べた。さらに、人事評価、昇進構造など、キャリアアップにつながる際、長時間労働が大きく寄与されているため、なかなか是正されないと主張した。上林(2011)は、日本型の人事システムが日本的経営の内容であると述べ、終身雇用、年功序列がよく重要な側面だと注目される。その上、多くの日本企業は従業員と長期的な契約を結んでいる期間に、労働一報酬といった経済的な契約を超えた長期的且つ心理的な契約が形成されると指摘した。本稿でも、長時間労働により、金銭的な報酬は多く得られる反面、身体的な負担が大きくなることや、もともと長時間シフトを時間内でこなせたことにより、面談で良い評価がもらえることなども正しく日本型の人事システムに問題があるとの証拠となる。このような日本独自の人事システムを継続させてしまうと、外国人労働者の不適合感が増し、離職につながるリスクが大きいと考えた。

## 7.2. 日本語の影響

大学卒業し、その後の進路を決める際に、調査対象者が全員日本語の重要性と影響力について言及した。大学在学中、日本で留学の経験や中学校のときに日本で留学した経験など、さまざまな背景を持っていた。また、調査対象者4名中3名は、日本語学科の学生であり、日本語の勉強時間が長いこと、日本語を熟知していることがうかがえる。日本語への愛着や日本語能力を生かしたいという強い願望が全員にあった。しかし、日本語レベルは日本人母語話者のようなレベルにはまだ達していないため、言語接客がメインとなるサービス業で仕事することにより、挫折を味わうことが多かった。言語に関する研修は、敬語使用のみとなっていた。日本語学習の継続的なフォローがそれ以降なかったため、外国人労働者が自ら勉強し、職場以外のところで日本語の学習を磨いていることが考えられる。ニーズの面で考えると、日本語を学習した外国人、もしくは日本の大学で勉強している留学生は、日本サービス企業で仕事すると思いが強い傾向はあると考えられる。労働市場の働き手が少ない現在、応募者を集めることが比較的にはかの業種よりは簡単になっている。しかし、言語学習者の外国人は、目標言語を母語のように話せない分、しっかりとした言語の研修や場合に応じて、一対一のフォローアップを実施することが望ましい。堀井(2013)は、学部多くの留学生が進学を希望しており、日本の中小企業について詳しくないため大企業の就職希望となることが多い。また、留学生の中に

も文系と理系が存在し、ビジネス日本語の教育もカスタマイズを行うことが必要だと述べた。学校の教育現場に限らず、職場にも可能であれば、言語の補助金を出すことを始め、多種多様な対応が考えられる。しかし、このようなことができないのであれば、採用面接時に、言語面での審査を厳しくする必要があるのではないかと考えられる。

### 7.3. 人事面談による挫折

調査対象者の全員が仕事をやめる前に、上司との人事面談が実施された。その中、二回人事面談が行われた人もいた。実際、面談の際に、当時抱えている悩みや今後のキャリアをどのようにしたいという内容も含まれるべきだが、それをしっかりと実施できたケースはほぼなかった。面談の結果により、その後の勤務意欲に大変影響を与えることが明らかになった。調査対象者の K さんは一回目の離職の面談で、今後のキャリアは未来が見えない、現段階のキャリアでは転職できる可能性はないなど、大変厳しいことを言われた。それにより、絶対にこの会社をやめるという決心をしたようである。さらに、J さんは、離職面談の前の部署移動の面談時に、外国人であることにより部署移動が難しいといわれ、その後の部署移動の面談も順調に進めなかった。一方、S さんは離職時の面談は一回で終了し、今後また H 社に戻る可能性があるとした。R さんも、東京で勤務していた際、離職面談のときに、その場で何かを決めるのではなく、とりあえず一ヶ月の休職をするということになった。その結果、R さんが東京での勤務期間がもっとも有意義だと思っていた。このように、人事面談のときに、いかに外国人労働者の立場になり、問題解決につながるような解決策を出せるのが重要となってくる。外国人労働者が人事面談の前に、すでに転職先が決まり、相談というより報告のケースがめったにないため、その場の面談の人事や上司に本気で相談すると考えている場合が多い。従い、面談スキルや心理的ケアが場合によって、必要となってくる。柳澤(2014)は、効果的な面談により従業員のキャリアの獲得、展望が得られ、仕事の視野と幅の拡張にもつながり、特に、キャリアに関して、従業員の現在自分のポジションと目標像との差を認識でき、目標を達成するために、モチベーションも高まると述べた。外国人労働者にも同じ現象が見られ、キャリア形成にあたり、人事考課、もしくは人事面談が非常に重要な役割を果たしており、早期離職を防ぐにも有効な手段だと考えられる。そこで、メンタルヘルスや面談ストラテジーのような研修や学習を積極的に、人事部門、もしくは面談にあたる責任者に施されることが望ましいと考える。

### 7.4. 生活面でのフォロー

生活の不便さや生活環境の大変さについて、言及した調査者が4名中3名に及んでいた。実際に、H 社はリゾートマネジメントを経営しており、リゾートは大きな土地が必要になってくるため、都市から離れた場所に建てられるケースが多い。さらに、北海道の勤務地はさらに離れた山の中にあり、宿泊者に非日常生活を提供していると同時に、従業員にも生活の不便さ

を与えている。もっとも近いコンビニは車で30分の距離にある、また近くに病院がないなど、生活に最低限のものを求めることも難しかった施設にはなっている。食材などを買えるもっとも近いスーパーまでのシャトルバスが出ているが、週2回且つ一日一便のみとなっているため、シフトなどの関係でいけない可能性が大である。調査対象者のKさんは、生活面での不便さに関する不満がもっとも多く言及していたことが明らかになった。日本の運転免許、部屋を借りるときに日本人の保証人が必要になってくるため、簡単に解決できるような問題ではない。それにより、正規雇用された外国人労働者が日本人のように、簡単に車を購入したり、引越ししたりすることができない。仕事以外の休みがまったく休めず、休みが続いた場合は、遠出し大金を使ってしまうという悪循環に陥りやすい。さらに、Rさんのように、多くの勤務地を経験していた従業員も、日本において本籍のようなものがないため、引越しするたびに、住所変更をする必要がある。このような生活の不便さが外国人労働者ならではの悩みになり、企業側は衣食住の各側面において、外国人に必要な支援を提供することが必須になってくると考えた。

## 7.5. 外国人というラベル

調査対象者4名中3名とも、自分が外国人であることにより、図2の分岐点A「大切にされない」、図2の説明文の6番「会議中に言いたいことがいえない」、図4の「希望部署にいけない」などさまざまな不平等待遇にあった。仕事の初日から、アルバイトやワーキングホリデーの短期スタッフがするような雑用だったり、フロア清掃などアウトソーシングといった外部に頼めるような仕事が多くさせられたりする経験があった。サービス業の人手不足を改善するために、正社員にこのような仕事をやらせることは考えられなくはないが、日々このような仕事だけになってくると、将来この会社でのキャリアアップや転職する際のスキルアップなどはまったくこのような業務を通して、身につけられない。業務を実行するにあたり、勤務意欲も低下してくると考えられる。さらに、JさんとRさんのように、会議中まわりに威圧的な日本人母語話者がいるのであれば、本来発言しようと思っている内容を控えたり、できなくなったりすることも多々あった。言語面でのできなさではなく、国籍上での実行不可能になり、差別を感じるようになるのは考えにくくはない。さらに、Rさんが、部署移動の希望に関して、外国人が現在この部署に需要がない、日本人が働く部署であるなど、能力ではなく、「外国人」ということだけで、断られたりするケースもあった。本来、外国人労働者は日本人労働者ができない仕事内容、もしくは言語でカバーしきれない内容も合わせて、日本人と同じ業務をこなすような採用枠になっている。しかし、実際業務を執行している中、まっ逆のことが起きており、外国人の採用枠で入ったのに、「不平等」、「差別」のようなあるまじき感覚を与えられてしまっていることになった。外国人労働者を採用しているのであれば、全員平等に扱う、また部署移動のような人事調達を行う際、国籍などといった判断基準ではなく、能力など公平且つ公平性の可視化のものにしていくべきだと思われる。

## 7.6. 離職後の転職活動

Sさんを除き、H社を離職したほかの3名の調査対象者は、再び転職もしくは離職した。H社を離職した原因を探る中、Sさんが台湾に戻り、国家公務員になるという明確な目標持ち、それを実現できるよう、離職を選んだ。ほかの3名の調査対象者は全員、H社での出来事により、離職という選択をした。その後転職先での出来事により、更なる転職活動を始めたことになる。そこで、転職活動の際、目標となる企業では果たして一生に就きたい仕事できるのかというところが重要なポイントとなってくる。Kさんは、H社を脱出するためのツールとして、一つ目の転職先に行き、Jさんもとりあえずマーケティングの勉強をしようと思ったため、一つ目の転職先に行くことにした。同じく、Rさんも将来のキャリアアップにつながるような、漠然としたことを勉強できるような会社に行き、三人ともしっかりとした目標を持っておらず、とにかくH社から離れたい、もしくは遠い未来にある夢のために転職活動を行った。その不安定且つ不確かな意思による転職活動の結果、再び転職もしくは離職をすることになる。Sさんのように、一生国家公務員のような仕事をするといった明確な目標を持っており、且つ転職先も比較的経済状況により、仕事の内容が左右されにくいところの転職は、継続しやすくなることが明らかになった。転職を決めた外国人労働者も、転職先が自分にとって、どのような位置づけになっているかをあらかじめ確かめる必要がある。企業側も、外国人労働者を採用する段階で、しっかりと応募した本人は継続的に勤務意欲があるかを見出せるような面接を行うべきだと考える。採用段階で、このようなことがクリアできれば、採用後外国人労働者に対する長期間のキャリア設計も比較的しやすくなると思われる。

## 7.7. 各調査者の独自性

調査対象者4名に共通しているもの以外、それぞれの調査対象者にしかなかった独自性もいくつか見られた。

Sさんは、調査対象者の中に、唯一仕事が楽しい且つできればH社にまた戻り、仕事をしたいと考えている人となった。仕事での挫折もほぼ味わうことなく、離職後の継続的に同じ仕事をしている。離職もH社での仕事内容ではなく、将来は一体どのようなライフスタイルを求めているかを熟慮した結果である。

Jさんは、唯一離職後、学校に戻った調査対象者である。4名の調査対象者の中でも、もっとも長期間で働いた人となる。お菓子のパティシエになるため、学校に戻らないとならないということもあり、離職後の転職先で再び最初の人生目標を認識し学校に戻った。その景況により、すべてのインタビューが終了後、近況報告された際、新しい就職先も「カフェ」という人生目標に一致した職場となった。

Rさんは、ほかの3名の採用方法と違い、OJTというトレーニング期間がなかった。研修内容も少なく、敬語の研修以外しっかりと研修内容もなかった。さらに、Rさんは北海道のほ



か、熱海、東京などほかの勤務地も経験した。転々とした仕事場所だったため、体に負担を多くかけたということも想像できる。

Kさんは、待遇の面では、言語手当とビザの関係に言及した調査対象者となる。給料面でのフォローも必要であると主張し、自分が成し遂げた仕事内容に等しい待遇を要求する願望が強かった。離職面談も二回も実施されており、離職希望がかなわなかったことにより、離職希望が強まったことが考えられる。

## 8. 今後の課題

以上の調査結果を踏まえて、まだ明らかになっていないものや今後の改善できることを述べる。

### 8.1. サービス業の限界性

今回、外国人労働者は全員「サービス業で働いた」という変数をコントロールした結果、言語に関する言及は多かった。しかし、サービス業という特殊の業種に関して、日本語能力をはじめ、観光大国を目指している日本では、言語能力への要求も多くなっていることは想像がつく。日本企業の中で、日本語能力をネイティブのように追求しない職もあり、実際に、日本語があまりできない管理層の外国人労働者もいるため、仮に、製造業やIT業界など、日本語能力は母語話者レベルを要しない産業の外国人労働者の調査は今後実施する必要があると考えた。さらに、4名の調査対象者は全員シフト制を経験しており、労働時間の変動が大変激しかったようである。早朝から勤務している場合もあれば、「ナイト業務」という深夜業務もある。生活リズムが一定としていないため、健康状況が比較的にほかの業種に比べ、不健康な状況になりやすいのではないかと推測もできる。また、質的研究では4名の調査対象者の協力を得られたものの、統計的に「外国人」として一般化させることが難しい。今後、本稿で得られた要因で早期退職した外国人労働者の割合がどの程度を示しているかを量的に調査する。さらに、他業種の外国人労働者に調査し、業種による離職する原因の違いも探る必要があると思われる。

### 8.2. 調査方法による制約

質的研究で用いられる研究方法である複線径路等至性モデル（TEM）を使用し、調査対象者が、入社してから早期離職するまでといった期間と離職後の分析を行った。分析するにあたり、2回目と3回目の確認作業を行う際、調査対象者から新たな情報が度々入るようになっている。例として、Rさんが実際に、1回目のインタビュー調査では、転職先でまだ仕事を続けていることになっていたが、2回目のときに、転職先の仕事をやめ、ワーキングホリデーを始めたという更なる展開になった。また、Jさんも1回目のインタビュー調査のときに、仕事

探しの段階だが、実際に全部の調査が終わり、Jさんから仕事が見つかったという報告も受けた。等至点の設定は比較的簡単だが、その後不可逆の時間が過ぎていくと同時に、それぞれの調査対象者には人生においての新たな出来事が発生する。そのような出来事が調査に果たして影響を与えるのかをしっかりと判断する必要があると思われる。ほかの研究方法では、何度も調査対象者と事実確認を行うことはきわめて少ないが、複線径路等至性モデル(TEM)は何度も調査対象者と確認作業を行うため、必要な情報を見抜くことができるかは分析結果に大きな影響をあたえてしまうことになる。今後、サービス業の外国人早期離職原因が一般化できるよう、9名ほどの調査者を集め、今回で得られた結果を検証していくことも考えられるが、調査方法の厳密性や信ぴょう性を高めるため、分析方法自体の研究を優先的に行いたい。

## 9. おわりに

本研究では、日本企業の外国人の早期離職する原因を探り、4名の調査対象者に共通している原因があることを明らかにした。三つの研究課題に対し、すべての調査対象者のインタビュー調査の録音を文字化し、データ分析を行った結果、「長時間労働環境」、「日本語の影響」、「人事面談による挫折」といった三つの側面は全員が共通している離職原因となった。さらに、仕事での遭遇は、4名中3名の調査対象者が「生活面でのフォロー」、「外国人というラベル」、「離職後の転職活動」といった三つの側面に言及した。全員が言及しているものに比べ、出現頻度が低いが、多数の調査対象者が上記の側面について述べたため、早期離職する要因の第二群として捉えることができる。分析結果により、それぞれの調査対象者に独自の要因もあり、共通する要因と合わせ、全員が早期離職するという結果を迎えた。また、残された課題と今後の研究方向について、サービス業以外の業種で早期離職していた外国人労働者も調査し、サービス業との比較、もしくはいくつかの業種での相違点を発見することを考えている。さらに、研究方法により、今回4名の調査対象者を分析し、早期離職の多様性と共通点を発見したが、確認作業により、時間軸で起きた新しい出来事の取り扱い方はどうすべきなのか、今後の研究視野にも入れたいと思っている。

## 10. 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂きました守屋貴司教授に深謝いたします。また、調査の際に4名の調査対象者が快く承諾して下さったことや、データ確認をご協力くださったことに感謝いたします。

## 参考文献

- 一般社団法人日本経営協会（2012）「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書」
- 一般社団法人日本経営協会（2016）「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書」
- 厚生労働省（2019）「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html> 2020年2月27日最終アクセス
- 厚生労働省（2019）「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ～外国人労働者数は約128万人。届出義務化以来、過去最高を更新～」<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192073.html> 2020年2月27日最終アクセス
- 法務省入国管理局（2019）「高度人材ポイント制とは？」[http://www.immi-moj.go.jp/newimmiact\\_3/system/index.html](http://www.immi-moj.go.jp/newimmiact_3/system/index.html) 2020年5月28日最終アクセス
- Hendrik, M. and Harald, C. (2019) “*Transnationalization of a Recruitment Regime - Skilled Migration to Japan.*” *International Migration*, 57(3), pp. 250–265
- 井口泰（2016）「外国人労働者問題と社会政策：—現状評価と新たな時代の展望—」『社会政策』8（1），pp. 8–28
- 上林憲雄（2011）「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』203（2），pp. 21–30
- 後藤奈々子（2019）「高等教育機関における外国人留学生のキャリア教育に関する一考察：就業意識調査結果から」『日本語教育論集』（28），pp. 7–14
- 鈴木研一・松岡孝介（2014）「従業員満足度，顧客満足度，財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証—」『管理会計学：日本管理会計学会誌：経営管理のための総合雑誌』22（1），pp. 3–25
- 総務省（2009）「日本標準職業分類」[https://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/shokgyou/kou\\_h21.htm#grp\\_e](https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/shokgyou/kou_h21.htm#grp_e) 2020年2月13日最終アクセス
- 野中朋美・藤井信忠・新村猛・高橋俊文・貝原俊也（2016）「顧客満足度を考慮した従業員満足度モデル—レストランにおける職種による差異の分析—」『日本経営工学会論文誌』67（1），pp. 59–69
- 高松侑矢（2014）「ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインドの形成の研究」『経営学研究論集（西南学院大学）』第1号，pp. 1–14
- 高松侑矢（2015）「集団対立とグループパフォーマンスに関する研究—集団断層とダイバーシティの観点から—」『経営学研究論集（西南学院大学）』第61号，pp. 1–19
- 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房
- 野村康（2017）『社会科学の考え方：認識論，リサーチ・デザイン，手法』名古屋大学出版会
- 堀井恵子（2013）「留学生の就職とビジネス日本語教育の現状と課題」ウェブマガジン『留学交流』pp. 1–10

- 松本知徳・中村潤 (2018) 「従業員の接客行動に影響を与える店舗マネジメントのモデル化および  
大手飲食チェーンにおける分析」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』2018t06 (0),  
pp. 67-70
- 丸子敬仁 (2019) 「日本型人事管理システムと長時間労働の関係についての一考察：先行研究のレ  
ビューから」『六甲台論集. 経営学編』66 (2), pp. 19-34
- 安田聡子 (2017) 「高度人材のグローバル移動と帰国促進政策：インドのラマヌジャン・フェロー  
シップと中国の百人計画 (則定隆男博士記念号)」『商学論究』64 (4), pp. 201-229
- 安田裕子・サトウタツヤ (2012) 『TEM でわかる人生の径路：質的研究の新展開』誠信書房
- 安田裕子ほか (2015) 『複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ』新曜社
- 守屋貴司 (2011) 「日本の外国人留学生・労働者と雇用問題—労働と人材のグローバリゼーション  
と企業経営—」晃洋書房
- 守屋貴司 (2012) 「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』623, pp.  
29-36.
- 守屋貴司・近藤宏一 (2012) 『はじめの一步経営学：入門へのウォーミングアップ』ミネルヴァ書  
房
- 守屋貴司 (2016) 「日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題  
—日本多国籍企業のタレントマネジメントとの関わりから—」『社会政策』8 (1), pp. 29-  
44
- 守屋貴司 (2017) 「日本の中小企業の外国人材の採用・活用の現状と課題：中小企業勤務の外国人  
材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として」『立命館経営学 = The  
Ritsumeikan business review : the bimonthly journal of Ritsumeikan University』56 (4),  
pp. 1-20
- 柳澤さおり (2014) 「評価面談がもたらす学習効果」『流通科学研究』13 (2), pp. 67-74

Common Reasons and Analysis of Early Retirement of Foreign Workers  
Who Worked in Japanese Service Industry:  
With TEM Analysis

YAN Yaguang\*

**Abstract**

The purpose of this paper is to clarify the reasons of early retirement of foreign workers in the Japanese service industry. Foreign workers retiring from Japanese service industry means their daily lives cannot be guaranteed; furthermore, it also leads to loss of highly-skilled human resources. It not only damages Japanese companies, but it also is a huge risk for foreign workers to continue working in Japan in the long term. Accordingly, this paper targets foreign workers who retired early from Japanese service companies. Qualitative research is conducted from the time they joined the company to the time they left the company, as well as after they left the company. In this paper, TEM (Trajectory Equifinality Model) is adopted as an analysis method because it can clarify individual characteristics and social powers surrounding research collaborators. It is also necessary to analyze the individual background of the research collaborators and the work content that they have experienced, and it is strongly related to the changes in the mental state while working. In total, 4 collaborators consented to cooperate in this research, it cost took half a year from the first interview to the last. There were 12 obligatory interviews (3 interviews per collaborator), all interview contents were recorded and characterized. Based on characterized data, 4 TEM figures were completed. as a result, 3 common reasons why they retired early from Japanese service company were found through all collaborators: 1. The environment of long working hours; 2. the influence of the Japanese language; and 3. the failure due to personnel interviews. In addition, another 3 common reasons were found through 3 of collaborators. They are “follow up on daily life”, “label of foreigner”, and “concern about changing job after leaving work”. Furthermore, the individual reasons for every single collaborator were also found. In future, promoting research in other industries remains a challenge. If it is possible to analyze more research collaborators with the same

---

\* Correspondence to: YAN Yaguang  
Master's Program, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University  
2-150 Iwakura Ibaraki Osaka, 567-8570 Japan  
E-mail: yaguya1007@gmail.com

qualitative research method simultaneously, it can be clarified.

**Keywords**

Foreign worker, early retirement, diversity, highly skilled worker, TEM