

論文要旨

日本の中堅製造業における外国人社員の離職に関わる要因

経営学研究科経営学専攻修士課程

人材・組織マネジメントコース

小野 朋江

本研究の目的は、日本の中小・中堅製造業で働く外国人社員の離職の要因の一端を明らかにすることである。本研究では、中堅製造業 X 社を調査対象とし、X 社を離職した技術職及び海外営業職の外国人、在職中の外国人社員、日本人上司、経営者へのインタビュー調査を実施し、離職の要因を質的に分析した。

上記の結果明らかになったのは、大きく 3 点である。

1 点目は、中小・中堅製造業という業界及び規模と、外国人社員の離職との関係である。外国人離職者のうち技術職には、上司・先輩との人間関係の葛藤がみられ、これが離職のひきがねとなっていた。中小・中堅規模の組織は拠点や部署の数が少なく異動先が限られる。加えて技術職は一定の時間をかけて技術知識を習得していく必要があり、その技術が高度であるほど担当業務の特殊性が高まり異動は難しくなる。さらに知識習得の過程では上司や先輩からの長期的な教育が行われ、いわば師弟のような上下関係が固定化する可能性がある。このように、中小・中堅製造業は人間関係が狭く閉じているという特性をもちやすいため、人間関係に問題が生じたとしてもその解決は容易ではなく、離職の要因となり得る。

2 点目は、先行研究で行われてきた外国人社員の定着促進方策では解決のできない、離職者特有の要因である。先行研究における在職者への調査では、外国人社員が自身のキャリア志向とのミスマッチや、日本企業という異文化への葛藤を抱えた際、本人や企業側がどのような対処をすべきかに焦点が向けられていた。一方今回の離職者への調査では、キャリア志向のミスマッチや日本企業という異文化への不適応が、直接の離職理由となった者はいなかった。外国人離職者たちは、在職年数を重ね、この組織とともに働く仲間としての自己認識を持つようになるにつれて、日本人上司や日本人メンバーから受ける「外国人として平等・公平に扱われない」という体験を通じて、組織への信頼を次第に失っていった。この状態に加えて、外国人社員が上司等へ悩みの相談や要望を伝える「相談・発言行動」が機能しない状態になると、人間関係といった何らかの不適応が生じた際に、それがひきがねとなって離職へと舵がきられることが明らかになった。

3 点目は、日本人上司と外国人社員との関係性からみえた離職要因である。日本人上司たちは、離職した外国人部下の離職理由を給与とキャリア志向であると捉えていた。つまり、外国人部下が離職した理由を上司は正しく認識しないという状況が明らかになった。そこからは、離職理由を外国人属性に帰結することで、上司が自身のマネジメント能力の否定につながる認識を避け、外国人部下の本当の離職理由を検証しようとしめない心理がはたらいていることが窺えた。またその心理は、外国人部下の在職中においても、何らかの

ネガティブな出来事に対して「外国人だから」という理由付けを行うという日本人上司の言動となって表れていた。そしてこの言動は、在職年数を重ねた外国人社員が感じていた「外国人として平等・公平に扱われない」という認識にも影響したと考えられる。また、外国人社員の「相談・発言行動」にも上司が深く関わっていることが明らかになった。外国人社員は、上司が意思決定機関である上層部への影響力を持っているかに敏感であり、且つ上司への相談・発言行動が自身の立場を危うくするかどうかにも敏感であった。この状況判断により、多くの場合外国人社員は相談・発言行動を諦めていた。

以上から、外国人社員の離職防止への第一歩として、まずは「外国人社員はなぜ離職したのか」「外国人社員はなぜ相談したり要望を出したりしなかったのか」という問いについて、管理職、そして経営者がそれぞれ自分に不都合な事実から目を背けずに向き合い、検証していくことが必要であろう。同時に、外国人社員は自社にとって必要な人材であるという戦略の共有、ともに働く仲間であるというマインドセット、外国人部下の離職責任を抱え込みやすい上司へのケアや研修、相談・発言行動が機能するための取り組みなどを、経営者が先頭に立って行っていくことが、外国人社員が活躍し続けるために必要であると考える。

(指導教員：西川真規子教授)