

共同研究報告 『中小企業の外国人活用』

～雇用者に対するアンケートからわかる外国人活躍・定着への取り組み～

一般財団法人商工総合研究所と一般社団法人中小企業産学官連携センターは、2022年度に引き続き、「中小企業の外国人活用」をテーマに共同研究を行いました。2022年度は、中小企業における外国人活用の現状を捉えるために、インタビュー形式で実態調査を行いました。対象は中小企業、技能実習生の監理団体、中小企業に外国人を紹介する組織、中小企業の組合組織に加え、中小企業で働く外国人にもインタビューを実施しました。2023年度は、外国人の活躍にはどのような要素が必要なのかについて、外国人を雇用する中小企業を対象に、量的調査により確認しました。

わが国の労働力人口が継続的に減少するのは、人口統計から明らかになっています。人手不足対策として女性や高齢者の活用で対応してはいますが、それにも限界があることは明らかです。中小企業によっては比較的習得が容易な作業現場に外国人を配置し、教育などの負担を避けているところもありました。しかしながら、人手不足は今後さらに深刻化し、業種や職種を問わず、より広範な分野での活躍が期待されています。

今回の研究では、企業が「技能実習生」、「高度人材（事務系）」、「高度人材（技術系）」のそれぞれに求める役割とそれに応じた企業の対応についてアンケートを実施し、分析しました。外国人の定着には企業側のどのような対応（もしくは対応の組み合わせ）が有効なのかという提言も行っています。

今回の研究結果は、中小企業の経営者、中小企業支援機関の方々にとって、有益なものとなると考えています。

参加メンバー

中小企業産学官連携センター

- ・堀 潔（代表理事／桜美林大学リベラルアーツ学群教授）
- ・弘中史子（理事／中京大学総合政策学部教授）
- ・海上泰生（横浜市立大学・立教大学 兼任講師）
- ・中原寛子（神戸大学大学院農学研究科博士課程後期課程）
- ・侯 贇（名古屋大学環境学研究科社会環境学専攻博士後期課程）

商工総合研究所

- ・中谷京子（主任研究員）

本論文の執筆は、各章の担当者がそれぞれ執筆者として担当しておりますが、アンケートの実施ならびに分析全般において、参加メンバー全員が関与し、共同作業による成果物として書き上げたことを明記しておきます。

目 次

第1章 はじめに

中谷京子

1. 本調査の目的
2. 企業側のニーズ：3つのカテゴリにおける違い
3. 外国人従業員へのアンケートを実施しない理由

第2章 調査概要

中谷京子

1. 調査期間
2. 調査の方法
3. 調査内容
4. アンケート分析方法

第3章 回答企業の概要及び外国人従業員に関するアンケート結果の整理

中原寛子・侯贊

1. 回答企業の基本情報
2. 外国人従業員の採用と定着
3. 外国人従業員の育成と交流
4. 外国人従業員の定着、成長、活躍と企業の行う育成・交流

第4章 外国人従業員のカテゴリ別対応に関する分析結果

弘中史子・海上泰生

1. 外国人従業員のカテゴリ別対応の必要性
2. 外国人従業員のパフォーマンスに影響する要因～カテゴリ別にみた特徴
3. 外国人従業員の活躍に関するカテゴリ別モデル
4. 小括

第5章 まとめ～外国人に選ばれない国の外国人に選ばれる中小企業とは～

堀 潔

1. 我が国における外国人労働の概況
2. 調査結果からの5つの示唆
3. まとめ：「異文化受容」が競争力向上の鍵に

(参考資料：アンケート票はHPに掲載)

第1章 はじめに

一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 中谷京子

2022年度にひきつづき、一般財団法人商工総合研究所と一般社団法人中小企業産学官連携センターは「中小企業の外国人活用」をテーマに共同研究を行った。

わが国の労働力人口が継続的に減少する中、経済活動がコロナ禍前に戻りつつあり、日本国内における人手不足の影響は深刻化している。そして、労働力の担い手としての外国人従業員の存在感はますます高まってきている。

2022年度の研究（堀ほか（2023） 共同研究

報告『中小企業の外国人活用』（「商工金融」2023年6月号¹）では、外国人を活用している中小企業の実態について事実発見型の調査を実施した。以下では、昨年度の調査から発見された事実・事象をいくつか紹介したい。

まず、外国人従業員が様々な業種に異なる雇用形態で勤務していることから、幅広くインタビューを行った。そこでは、業務の難易度により雇用形態や企業の実施する教育などに違いがあることが判明した。

図表1-1 2022年度調査で対象とした外国人労働者の業務

| 業務内容 | 習得が容易な業務が多い場合 | 習得が困難な業務を含む場合 | 習得が困難な業務が多い場合 |
|--------|---------------|---------------|------------------------|
| 企業の育成 | 必要最低限の教育 | 教育 | 教育 自己成長の機会付与 |
| 雇用形態の例 | 技能実習生 | 技能実習生 特定技能 | 高度外国人材 海外拠点からの企業内転勤 |

（出所：堀ほか（2023） 共同研究報告『中小企業の外国人活用』～外国人材側のニーズを踏まえた採用・育成・定着への取り組み～ 商工金融2023年6月号 図1「本調査で対象とする外国人労働者の業務」より）

一般に、業務の習得が比較的易しいものについては、教育は限定され、むしろ正確な作業を確実に行うことが求められる。習得が困難な業務を含む場合には、教育の役割が大きくなる。そして習得が困難な業務が多い場合には企業側が教育するだけでなく、外国人自身に成長機会を付与することが求められる。

企業においては、習得が容易な業務が多い場合には技能実習生を活用し、習得が困難な

業務を含む場合においては技能実習生として習得した業務をさらに特定技能として活かしていくという動きがみられた。そして、習得が困難な業務が多い場合には、海外拠点がある企業は当該海外拠点において実績がある、もしくは成長が見込まれる社員を日本の拠点に企業内転勤という形で日本国内拠点にて教育する場合や、大学等で技能を身につけた人材を採用するという動きがみられた。

1 （参考資料）

堀潔 弘中史子 中原寛子 侯贊（ほういん） 江口政宏 中谷京子（2023） 共同研究報告『中小企業の外国人活用』～外国人材側のニーズを踏まえた採用・育成・定着への取り組み～ 商工金融2023年6月号 p4-89

外国人を雇用する企業は、一定のクオリティの人材を安定的に獲得するために「採用前のプロセス」「採用後の研修等」を丁寧に行うこと、特定の出身国・地域からの人材や特定の大学や、専門学校等の卒業生を繰り返し採用するなど採用継続のための具体的な行動が見られた。一方、外国人側のニーズについても経営者ならびにそこで働く外国人や、同僚へのインタビューを通じて垣間見ることができた。労働報酬として高い所得を獲得できる国を探している外国人にとっては、欧米諸国との賃金格差の広がりや近隣アジア諸国との賃金格差の縮小から日本以外の国に職を求めていることが指摘されている。しかしながら、賃金だけではない何か他の要素を考慮に入れて日本を働く場として選択している者も多い。技術系社員の中には、母国の大学で学んだ知識が国内の職場では活用できないため、自分の能力を活かし、さらに多くを学ぶために日本企業で働きたいという声がある。日本文化に関心を持つ者が日本企業で働くことを望んでやってくるケースもある。高度人材のみならず、技能実習生においても、日本文化に興味を持ち、日本企業での就業を希望する者もいた。

2022年度の調査研究では、中小企業において「外国人活用」をうまく行えている企業は、一般的に人材の育成や活用がうまく行えている企業であるような印象を受けた。社内での意思疎通がスムーズで、社員の帰属意識や満足度の高い企業では、日本人・外国人・若手・ベテランの区別を問わず、社員全体の定着率も高くなっているようだ。

そこで、2023年度は量的調査により、外国

人の活躍にはどのような要素が必要なのかについて、企業側の目線で確認するため、アンケート調査を実施した。

1 本調査の目的

本研究の目的は、中小企業で働く外国人（以下、外国人従業者）に対して、「人事施策」、「組織風土」、「人的交流」という企業側のアプローチが、外国人従業者の「成長」、「満足度」、「定着」に影響を与えているかどうかを測定し、具体的にどのアプローチが有効であるかを明らかにすること、そして、中小企業が外国人従業者の活躍を促すために取りうる施策を明示することである。日本国内の賃金上昇率が（周辺国と比較しても）低いことや、円安により出身国の通貨に換算したときの賃金が減少することから、外国人が日本で働くことをためらう傾向にあるのではないかとされている。加えて、中小企業においては、大企業と比較して賃金水準が低いことが多く、優秀な人材を雇用することが難しいという印象がある。

昨年度の調査では、業務の難易度に応じて外国人従業者を技能実習生・特定技能、高度人材（技術系、事務系）の特性を踏まえて配置し、活用している事例が見られたこと、また、高度人材においては企業が事務系と技術系で求める能力が異なることなどの事例があった。これらを踏まえ、外国人従業者の雇用形態によって企業の対応に違いがあるのかを、「技能実習生」、「高度人材（事務系）」、「高度人材（技術系）」の3つのカテゴリーに分けて調査することとした。なお、特定技能については、2019

年4月から受け入れが可能となったもので、実際には就業している人数が限られていることから、今回の調査では技能実習生のカテゴリーに特定技能を含むこととした。

2 企業側のニーズ：3つのカテゴリーにおける違い

中小企業が雇用する外国人には、いくつかのカテゴリーが存在する。

一般に、「技能実習生」は、習得が比較的易しい業務に従事し、日本語能力や専門能力を必要とせず、正確な作業を確実に行うことが求められており、教育についても当該作業で必要とされるものに限定されている。もちろん、一部の企業においては「技能実習生」を教育することで「特定技能」として長期的に就業し、戦力となることを期待しているところもある。

「高度人材（事務系）」には、高度な日本語能力を持つことが期待されている。日本語能力と母語である外国語能力を組み合わせることにより、海外営業等において翻訳・通訳業務を担う人材として期待しているためである。また、日本人の多い職場で日本的なチームとして仕事をするための適応力も求められている。

一方で、「高度人材（技術系）」の場合は、研究・開発・製造のような、当該企業の競争力向上に貢献することが求められている。技術系社員の場合、（外国人従業員であるか否かを問わず）営業などで顧客と接する業務ではないため、日本語能力よりも専門能力の高さが必要とされている。また、海外の一流大学で学んだ能

力の高い人材は学習能力も高く、日本語の習得も早いということである。

このように、高度人材においては、事務系と技術系で期待される能力が異なるため、2つのカテゴリーに分けて調査するものである。よって、「技能実習生」を含め、3つのカテゴリーに分けて調査した。

3 外国人従業員へのアンケートを実施しない理由

また、本来、外国人従業員の「成長」や「満足度」については、直接本人にアンケート調査を実施することが望ましいが、外国人従業員へのアンケート調査は日本語のアンケート票²での実施では質問内容について十分に理解して回答を得ることが難しいと判断した。また、外国人従業員が回答する自らの「成長」や「満足度」は主観であり、企業側が求めるレベルに達しているかどうかを測定することが難しい。そこで、外国人従業員を部下に持ち、日々接している中小企業の管理職³を対象に調査し、企業側の「施策」、「期待度」とそれに対する外国人社員の「成長」や「満足度」について回答を求め、分析することとした。

2 多様な言語に対応したアンケート票を作成することは物理的に困難であると判断した。

3 管理職とは外国人従業員の上司として指示・管理する者を指す。役職名は問わない。

第2章 調査概要

一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 中谷京子

1. 調査期間

2023年8月29日～2023年8月30日

2. 調査の方法

WEBアンケートで実施した（株式会社マクロミルに登録しているモニターを活用、アンケート票の内容は独自に作成（アンケート票は本論文の参考資料として商工総合研究所HPに掲載））。

3. 調査内容

調査対象は、外国人従業者（技能実習生含む）を雇用している中小企業⁴に勤務する係長以上の者、ただし、所属する部署にて外国人従業者を管理指導する役職に従事していることとした。

また、回答者の属性（性別、年齢、回答者の勤務先企業（業種、従業員数、本社所在地））を尋ねた。

回答者数は1,236件であった。

なお、株式会社マクロミルのアンケートモニターは、その所属企業名が紐づけされていないため、必ずしも1名が1社を代表する（回答者数が企業数）とは限らない。つまり、1社から複数の個人がモニターとして登録している場合には、回答者数>企業数となる可能性がある。

アンケート票の内容は、大きく6つのカテゴリーで構成した（設問数28）。

- ・人事施策（育成、採用、給与、研修、福利厚生など）
- ・組織風土（社員間の競争、満足度、若手・女性・高齢者の活躍など）
- ・人的交流（教え合う文化、経営者との距離の近さ、交流機会の多さ、（外国人従業者との）勤務時間内の会話頻度、（外国人従業者との）勤務時間外の交流など）
- ・挑戦への支援（訓練を要する業務への従事、日本語能力が必要な業務への従事など）
- ・組織の期待（即戦力としての活躍、業務スキル向上、自らの判断で行動、日本語でのコミュニケーション能力など）
- ・資質（仕事を覚える意欲、成長度、満足度、定着度など）

回答者には自社の外国人従業者を3つのカテゴリー（「技能実習生」、「高度人材（事務系）」、「高度人材（技術系）」）に分けて回答させることとした。

アンケート内容が程度を問う場合は、間隔尺度による回答とした。

4. アンケート分析方法

最初に、回収したアンケートを質問項目ごとに集計（単純集計）し、アンケート回答者が所属する企業の基本情報をヒストグラム、帯グラフなどを用いて説明する。次に、外国人従業者

4 従業員数300名以内（業種不問）

の採用目的と定着度合いについて、カテゴリー別にどのような特徴があるのかをまとめた。

加えて、外国人従業員の活躍度について、重回帰分析を行い、3カテゴリーにおいて企業側のどのようなアプローチが彼らの活躍に有効なのか確認することを試みた。

第3章 回答企業の概要及び外国人従業者に関するアンケート結果の整理

神戸大学大学院農学研究科 博士課程後期課程 中原寛子

名古屋大学環境学研究科社会環境学専攻 博士後期課程

ホウイン
侯贊

本章では、アンケート調査の結果を元に、アンケート回答企業の概要および外国人従業者に関する結果を整理する。第1節では回答企業の基本情報を概観し、つづく第2節では外国人従業者の採用と定着に焦点を当て、第3節で育成と交流について検討し、第4節で総括する。なお、アンケート結果全体の記述統計については第4章に掲載するので、必要に応じて参照して

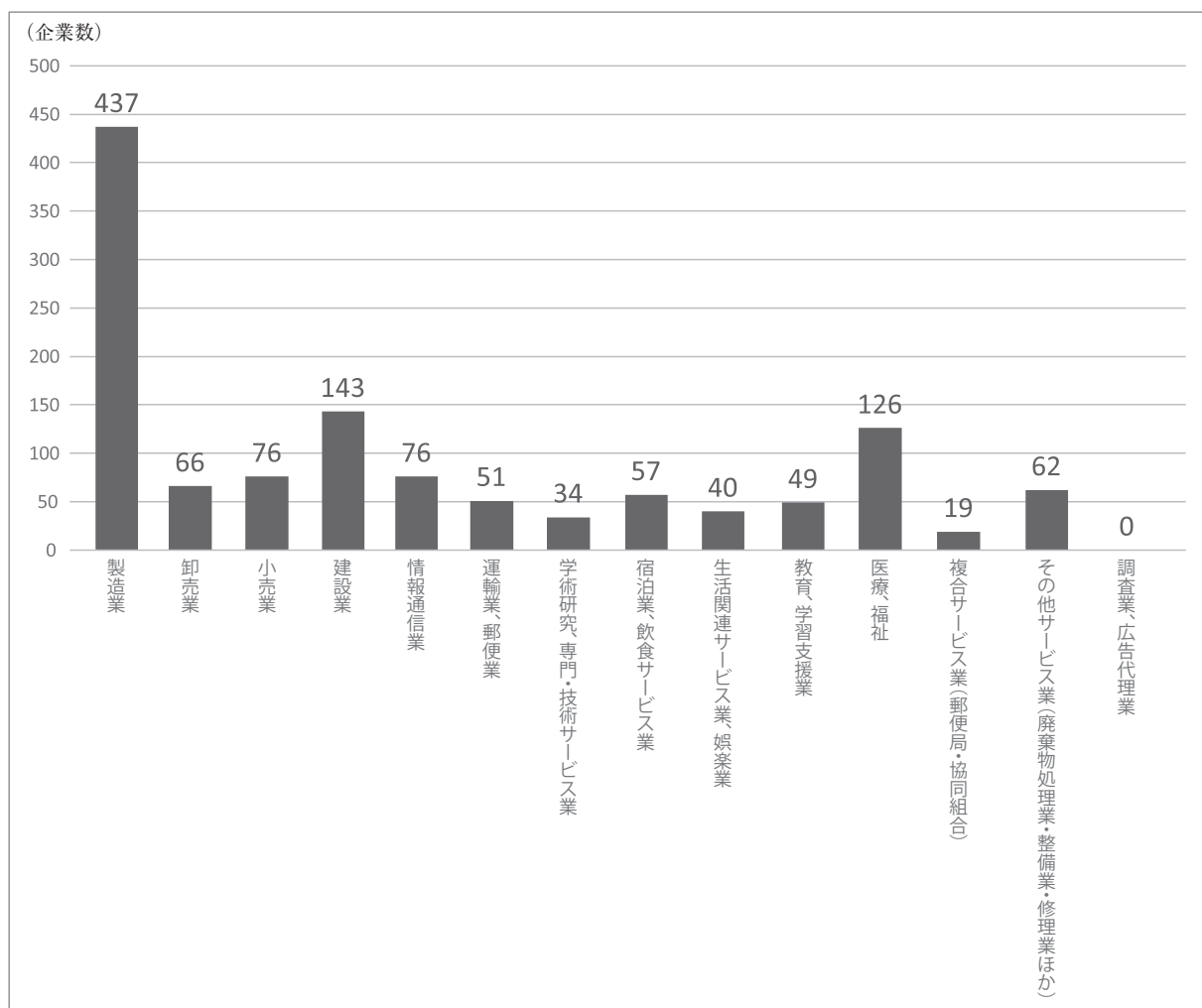
いただきたい。

1. 回答企業の基本情報

(1) 業種

回答企業の業種は、製造業が437社と最も多く、次いで建設業143社、医療・福祉126社であった。その他の産業に関しては100社未満であり、調査業・広告代理業はなかった。

図表3-1 回答企業の業種



(2) 本社所在地

回答企業の地域的な分布は、多い順に南関東448社、近畿219社、東海166社であった。

都市近郊部かつ製造業の多い地域からの回答が多かったことがわかる。

図表3-2 本社所在地の分布

| 地域 | 都道府県 | 企業数 |
|--------|---------------------------------|-------|
| 北海道 | 北海道 | 46 |
| 東北 | 青森, 岩手, 宮城, 秋田, 山形, 福島 | 68 |
| 南関東 | 埼玉, 千葉, 東京, 神奈川 | 448 |
| 北関東・甲信 | 茨城, 栃木, 群馬, 山梨, 長野 | 55 |
| 北陸 | 新潟, 富山, 石川, 福井 | 39 |
| 東海 | 岐阜, 静岡, 愛知, 三重 | 166 |
| 近畿 | 滋賀, 京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山 | 219 |
| 中国 | 鳥取, 島根, 岡山, 広島, 山口 | 59 |
| 四国 | 徳島, 香川, 愛媛, 高知 | 32 |
| 九州 | 福岡, 佐賀, 長崎, 熊本, 大分, 宮崎, 鹿児島, 沖縄 | 99 |
| 不明 | - | 5 |
| 合計 | - | 1,236 |

(3) 従業員数（企業規模の目安）

回答企業の従業員数は、20名以下の企業が349社（28.2%）と最も多かった。表には示していないものの、なかでも10名以下の企業が253社と回答企業全体の約2割を占めている。しかし、全体では1名から100名の企業が63.3%、101名から200名の企業が21.8%、201名から300名の企業が14.8%という構成となってお

り、中小企業のなかでも10名以下の企業から中堅に近い規模までの企業に至るまで、幅広い企業から回答が得られていることがわかる。

なお、グループ会社、親会社、子会社等の人数は含めず、企業単体での従業員数を尋ねている。また、パート・アルバイト等は従業員数に含まれていない。

図表3-3 回答企業の企業規模

| 従業員数 | 企業数 | % |
|----------|-------|--------|
| 1-20名 | 349 | 28.2% |
| 21-50名 | 207 | 16.7% |
| 51-100名 | 228 | 18.4% |
| 101-200名 | 269 | 21.8% |
| 201-300名 | 183 | 14.8% |
| 合計 | 1,236 | 100.0% |

(4) 外国人従業員数

外国人従業員の雇用数として、パートタイムやアルバイトなどを除いて、グループ会社、親会社、子会社等の人数を含まない、企業単体

での従業員数を尋ねた結果、外国人従業員が1名から10名の企業が881社、11名から20名の企業が157社、21名から30名の企業が77社あることがわかった。

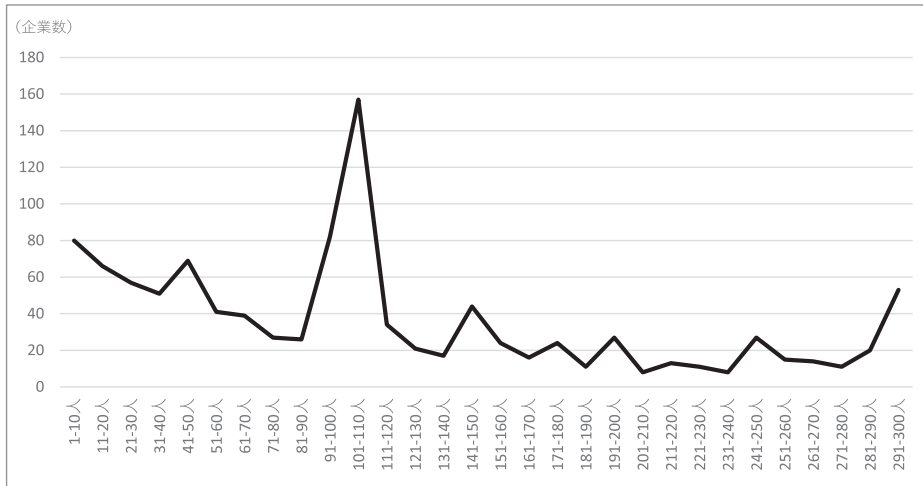
図表3-4 社内の外国人従業員数

| 社内の外国人従業員数 | 企業数 | % |
|------------|-------|--------|
| 1-10 | 881 | 71.3% |
| 11-20 | 157 | 12.7% |
| 21-30 | 77 | 6.2% |
| 31-40 | 32 | 2.6% |
| 41-50 | 24 | 1.9% |
| 51-60 | 12 | 1.0% |
| 61-70 | 5 | 0.4% |
| 71-80 | 3 | 0.2% |
| 81-90 | 1 | 0.1% |
| 91-100 | 11 | 0.9% |
| 101-200 | 19 | 1.5% |
| 201-300 | 7 | 0.6% |
| 不明 | 7 | 0.6% |
| 合計 | 1,236 | 100.0% |

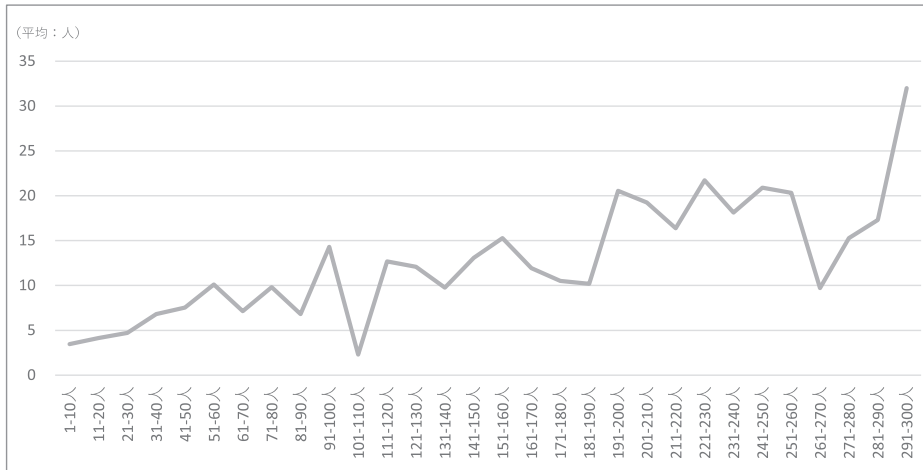
外国人従業員数について、回答企業の従業員数別に示したグラフが図表3-6（外国人従業員数平均）と図表3-7（外国人従業員比率）である。回答企業の分布については100人程度の企業が多く（図表3-5）、それ以外は全体にばらついている。一見当然のことであるが、外国人従業員数の平均値は企業規模が拡大するほど大きくなる。個々の回答企業全体に占める外国人従業員比率のグラフからは、従業員数

10人以下の企業では約5割、21人から50人以下の企業では約2割と高く、100人以上では101から110人の企業では低いものの、それ以外は約5～10%で推移するという傾向が見てとれる。

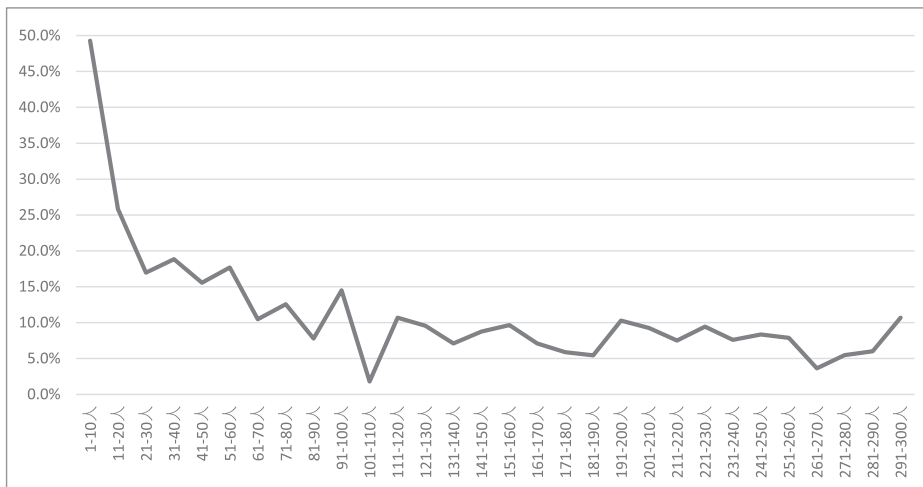
図表3-5 従業員数別の企業数



図表3-6 従業員数別の外国人従業者数 平均



図表3-7 従業員数規模別の外国人従業者比率

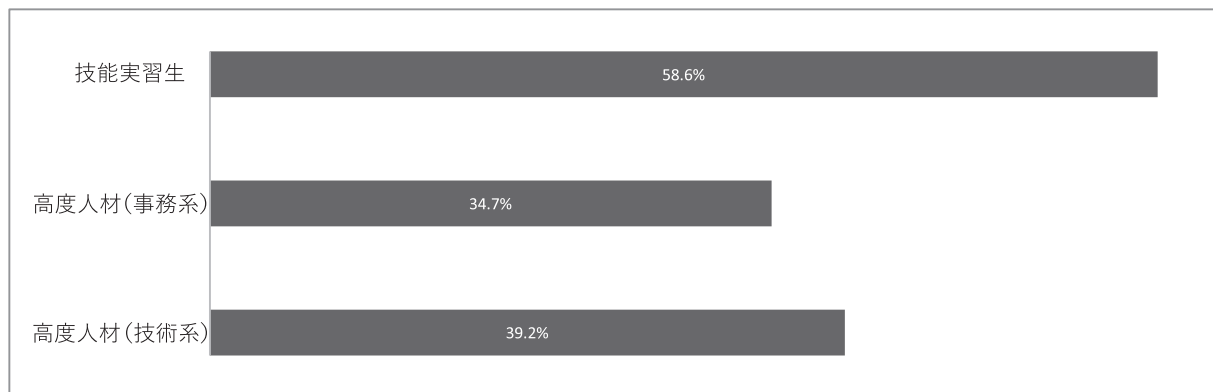


(5) 外国人従業員の雇用形態

回答企業が雇用している外国人従業員の雇用形態（複数回答方式）は、技能実習生（本

調査では、特定技能を含む）を雇用している企業が58.6%、高度人材（事務系）は34.7%、高度人材（技術系）は39.2%であった。

図表3-8 外国人従業員の雇用形態



2. 外国人従業員の採用と定着

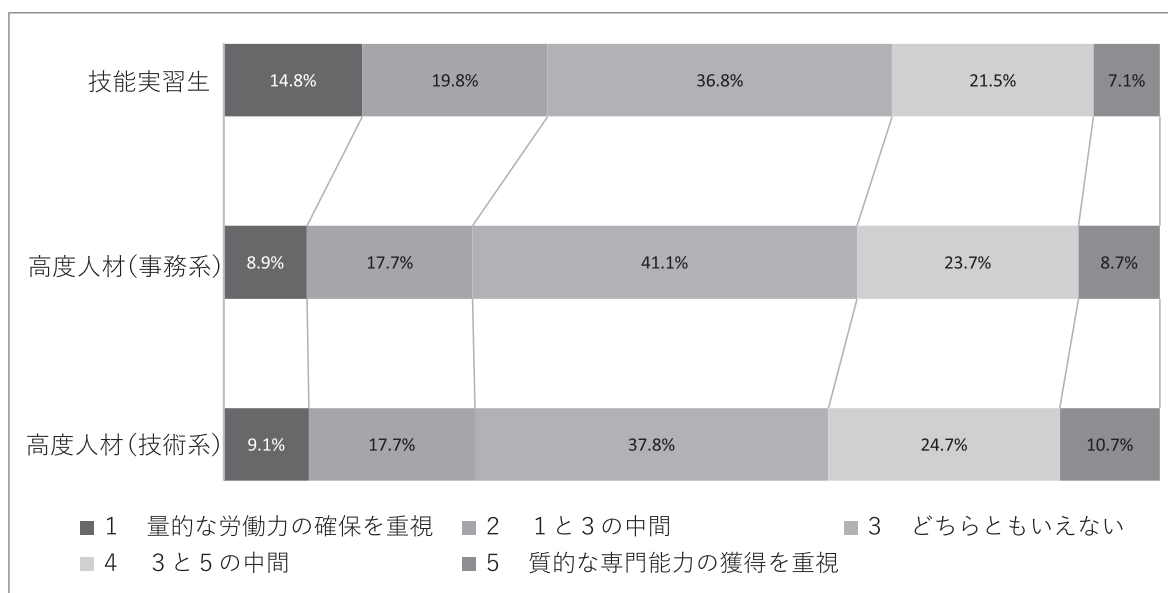
(1) 採用目的

企業が外国人従業員を採用する際の主な目的に、量的な労働力の確保（人手不足や欠員への対応）と、質的な専門能力の獲得（専門家や経験者の獲得）がある。そのいずれをより重

視しているかについて尋ねる際には、雇用形態別に、量的を1とし質的を5とする5段階の尺度を使用した。

回答結果からは、技能実習生（特定技能含む）では、高度人材と比較して労働力確保の目的がやや多いものの、3割近くの企業が専門能力獲得を目的としていることが明らかになった。

図表3-9 外国人従業員の採用目的



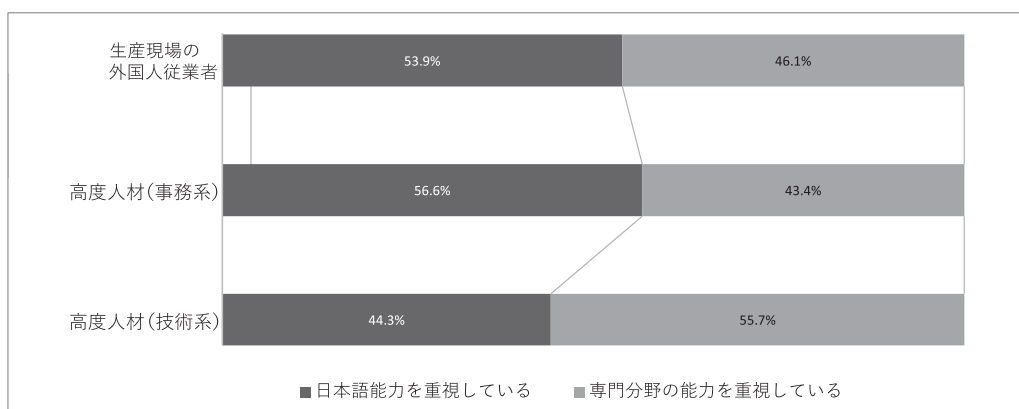
(2) 採用時に重視する能力

中小企業が外国人従業員を採用する際の方針として、日本語能力と専門分野の能力のいずれをより重視しているかを、生産現場に配置する外国人従業員を採用する場合、事務系の高度人材を採用する場合、技術系の高度人材を採用する場合に分けて尋ねた。

企業が最も日本語能力を重視しているのは、事務系の高度人材に対してであり、56.6%（日

本語能力）対43.4%（専門分野の能力）であった。反対に、技術系の高度人材に対しては、44.3%（日本語能力）対55.7%（専門分野の能力）の割合で、企業は専門分野の能力をより重視していた。なお、生産現場に配置する外国人従業員に対しては、これらの中間程度であったが、わずかに専門分野よりも日本語能力が重視されていた。

図表3-10 採用時に重視する能力

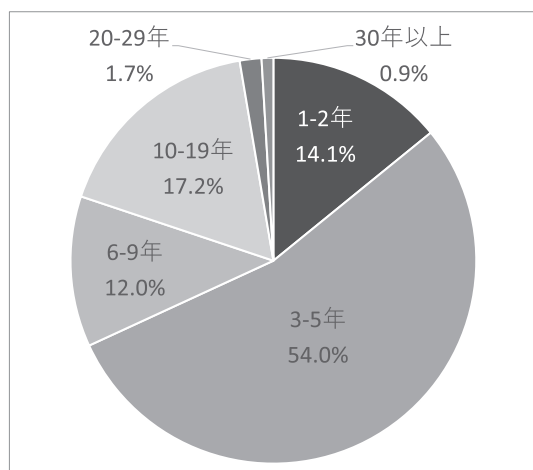


(3) 外国人従業員の平均在職年数

回答企業において、外国人従業員が定着して勤め続ける平均的な期間は、3年から5年が全体の54.0%と最も多かった。これは、技能実習の在留資格に規定される年限が影響している

可能性があると考えられる。一方で、外国人従業員の平均在職年数が6年以上の企業が3割以上を占め、少なくない割合の外国人従業員が、長期にわたって同じ企業で働き続ける実態が見て取れる。

図表3-11 外国人従業員の平均在職年数

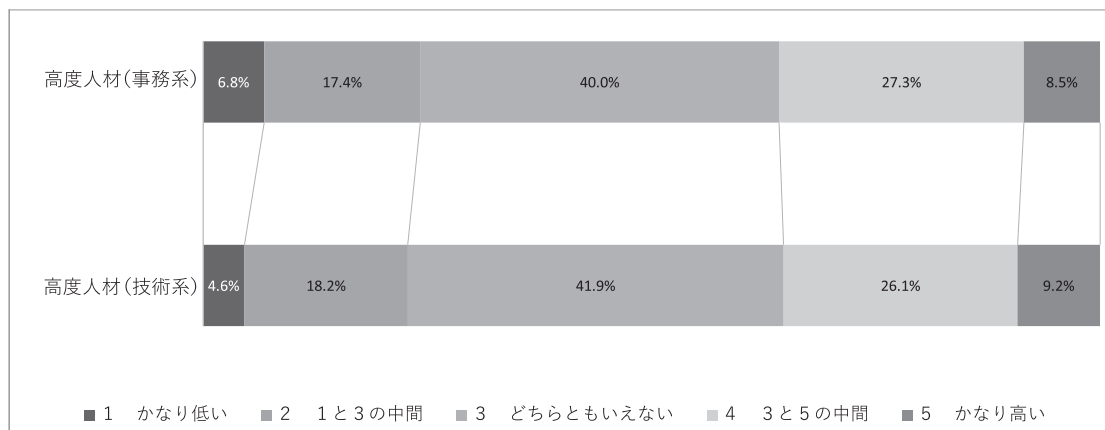


(4) 外国人従業員の定着率

さらに、在留年数に上限のある「技能実習生」を除外し、高度外国人材を事務系と技術系に分け、定着率の高さを主観的にどう評価するかを「かなり低い」を1とし「かなり高い」を5とする5点尺度で尋ねた。事務系と技術系の間

に大きな差は見られず、ともに、「かなり高い」と「3と5の中間」の合計が「1と3の中間」と「かなり低い」の合計を上回る結果となった。このことから、企業が高度外国人材の定着率を相対的に高く評価していることがわかった。

図表3-12 高度外国人材の定着率に対する評価



3. 外国人従業員の育成と交流

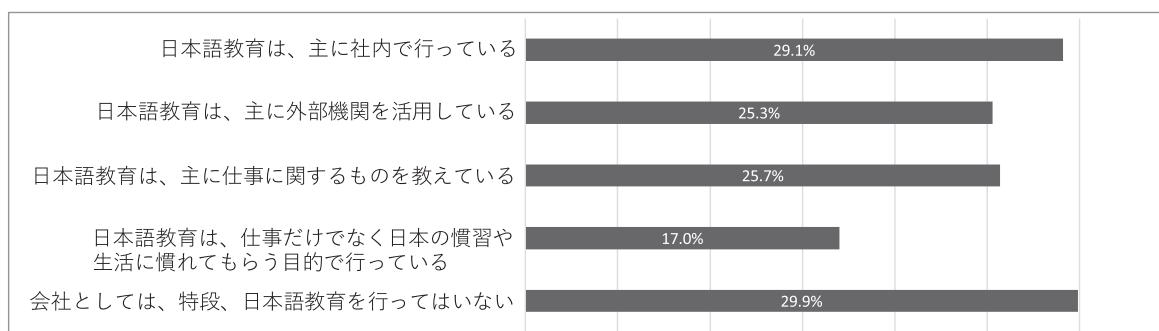
(1) 採用後の日本語教育

外国人従業員を採用した後に行う日本語教育の方針として、当てはまるものを複数回答方式で尋ねた。日本語教育を行っていない企業は

約3割で、回答企業の約7割において日本語教育が実施されていた。

なお、グラフには示していないが、日本語教育の主な目的に関する選択肢では、業務で使う日本語が25.7%、仕事だけでなく日本の慣習や生活に慣れるための日本語が17.0%という結果であった。

図表3-13 採用後の日本語教育

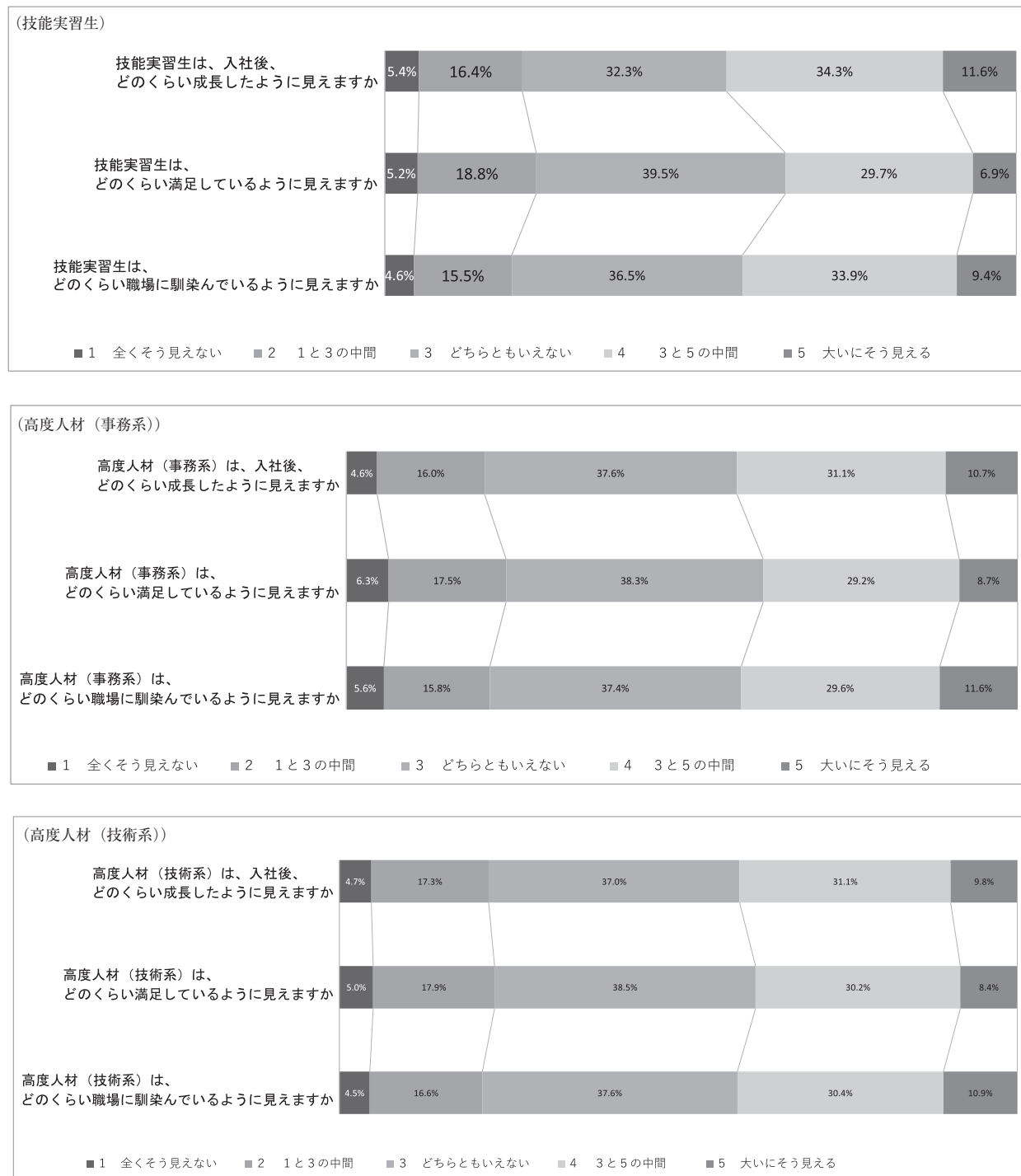


(2) 外国人従業員の成長度等

外国人従業員の成長度、満足度、馴染み具合を、雇用形態別に、「全くそう見えない」を1とし「大いにそう見える」を5とする5点尺度で尋ねた。いずれのタイプの外国人材に対し

ても、約4割の企業が成長し、満足し、馴染んでいると評価していた。高度外国人材の中では、事務系と技術系の間に大きな差はみられなかった。

図表3-14 外国人従業員の成長度・満足度・馴染み具合（雇用形態別）



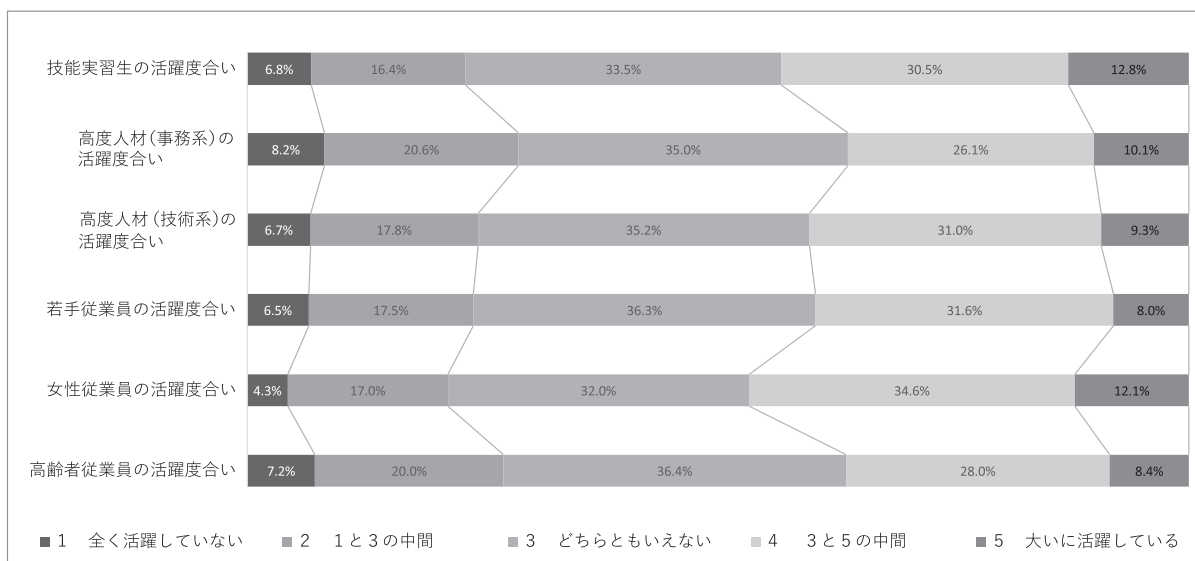
(3) 従業員の活躍度

外国人・若手・女性・高齢者それぞれの従業員の活躍度を、「全く活躍していない」を1とし「大いに活躍している」を5とする5点尺度で尋ねた。外国人従業員に関してはすべての雇用形態で、平均値が3を超え、活躍度に高い評価をする回答企業が多かった。また、雇用形

態別の従業員間の差を平均値で見ると、外国人材の3カテゴリーのなかでは技能実習生の活躍度合いが最も高く回答された。

若手従業員、女性従業員、高齢者従業員の活躍度も同様に高く、外国人従業員が活躍できる職場は、これらの従業員も活躍しやすい環境である可能性が考えられる。

図表3-15 外国人従業員、若手・女性・高齢者従業員の活躍度

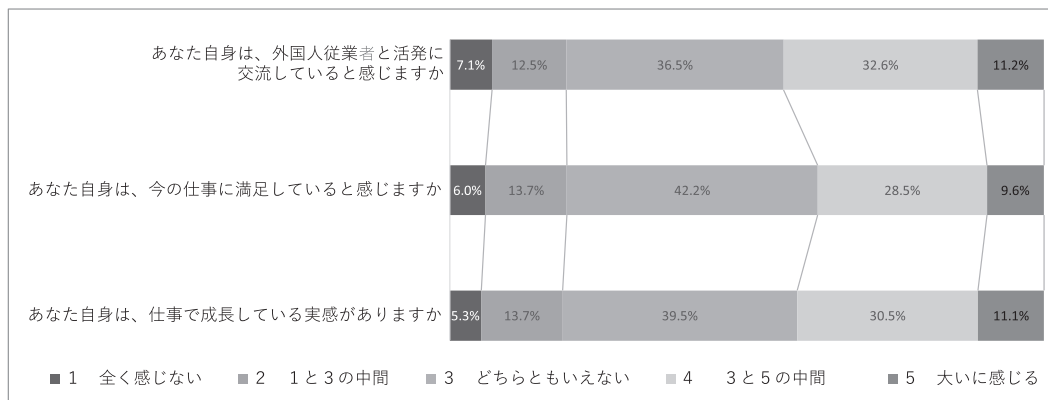


(4) 外国人従業員との交流、回答者の仕事満足度および成長の実感

回答者（日本人）自身の外国人従業員との交流・仕事への満足度・仕事で成長した実感について、活発に交流しているか、今の仕事に満足しているか、仕事で成長している実感があるかをそれぞれ、「全く感じない」を1とし「大いに感じる」を5とする5点尺度で尋ねた。

外国人従業員との活発な交流については、消極的な回答といえる「全く感じない」と「1と3の間」の合計は2割に満たなかった。また、仕事への満足、成長への実感についても同様に高い自己評価であることがわかった。

図表3-16 回答者の自己評価



4. 外国人従業員の定着、成長、活躍と企業の行う育成・交流

回答企業において、外国人従業員の定着、成長、活躍に関する評価が約4割の企業で高いことが明らかになった。一般的なイメージでは、外国人従業員の定着が難しいとされ、企業が外国人従業員を採用する際の目的の多くは人手不足の解消であると考えられてきた。とくに技能実習生については、労働力補完が主な目的とされ、成長や活躍の機会が限られているとの認識が広まっていた。そして、この状況は、制度の側面からも批判されてきた。他方、高度人材についても、日本企業内での成長や活躍の不十分さが指摘されていた。

しかし、今回の調査結果からは、外国人従業員の中には一つの企業で長期間勤務し、成長と活躍を遂げるケースが確認された。技能実習生を含む外国人従業員に対する評価も高く、中小企業でも多様な層の外国人従業員が活躍していることが示された。

この結果には、外国人従業員の定着や育成に関心の高い企業のほうが、そうでない企業に比

べてより積極的に回答することによって起こる偏りである自己選択バイアス⁵の影響もあるかもしれない。しかし、少なくとも回答企業の中には、外国人従業員の定着と成長、活躍を高く評価する企業が存在し、外国人従業員の貢献度が認められていることが示唆される。

こうした評価の高さは、企業が採用時に外国人従業員に対して持つ期待の高さにも表れていると見られる。社内での育成に関しても、7割の回答企業において日本語教育が実施されていた。また、回答企業の多くは、外国人従業員と活発な交流があると答えていることから、外国人従業員の活躍や成長と、活発な交流との間の関連が示唆される。

以上、本章では、外国人従業員に関する評価と実態について、調査結果をもとに概観した。ただし、外国人従業員が、長く定着し、成長、活躍できる環境を整備するにあたっては、要素同士の分析が必要となる。以降の第4章では、外国人従業員の活躍に関してどのような要素が影響するかの分析を試みる。

5 標本調査におけるバイアスとは、調査の実施や標本選択において生じる偏りを指す。自己選択バイアスは、調査に参加するかどうかの決定が対象者に委ねられた場合に生じる可能性があり、その結果、サンプルが特定の方向に偏ることを指す。

第4章 外国人従業者のカテゴリー別対応に関する分析結果

中京大学総合政策学部 教授 弘中史子

横浜市立大学・立教大学 兼任講師 海上泰生

1. 外国人従業者のカテゴリー別対応の必要性

外国人従業員に活躍してもらうために何をなすべきかは、受け入れる企業側にとっても大きな関心事であろう。

アンケート調査では、「技能実習生」、「高度人材（事務系）」、「高度人材（技術系）」の3つのカテゴリーで、中小企業における外国人従業者の現状と企業の対応を探っている。この3つのカテゴリーは企業の採用目的、採用手段、採用基準、求めるスキルなど多くの点で異なる。そのため、カテゴリーに応じて、外国人従業者の活躍に影響を与える要因が異なってくる可能性がある。例えば、技能実習生に対して効果的

だった対応が、高度人材に対してはほとんど効果がなかったなどということもあり得るだろう。そこで本稿では、先述したアンケートのデータに重回帰分析を施すことによって、様々な要因の効果を推定したい。

2. 外国人従業者のパフォーマンスに影響する要因～カテゴリー別にみた特徴

以下では、企業側が備える「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」の各側面における要因が、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の活躍度にどのように影響しているのか、カテゴリー別に見た特徴を明らかにする。

(1) 人事施策面の要因

図表4-1 外国人従業者の活躍度に影響する人事施策面の要因の推計結果（カテゴリー別）

| 説明変数 | 被説明変数 = 活躍度 | | | | | |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | 推計(1-1) 技能実習生 | | 推計(1-2) 高度人材(事務系) | | 推計(1-3) 高度人材(技術系) | |
| (人事施策面) | | | | | | |
| 育成計画整備ダミー | 0.080 *** | (2.786) | 0.051 | (1.580) | 0.068 ** | (2.211) |
| 新卒定期採用積極性ダミー | 0.031 | (1.096) | 0.038 | (1.234) | 0.012 | (0.409) |
| 給与水準の高さ | 0.035 | (1.075) | 0.032 | (0.881) | 0.090 ** | (2.583) |
| 社員研修の充実 | -0.017 | (-0.523) | -0.007 | (-0.204) | 0.029 | (0.835) |
| 福利厚生面への配慮 | 0.522 *** | (18.358) | 0.434 *** | (13.381) | 0.412 *** | (13.321) |
| 切片(定数) | 1.433 *** | (11.244) | 1.495 *** | (10.662) | 1.464 *** | (11.305) |
| 調整済み決定係数(R ²) | 0.305 | | 0.210 | | 0.227 | |
| サンプルサイズ | 939 | | 873 | | 915 | |

(注) 説明変数および切片の***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
() 内の数値はt値。

人事施策面では、「社員の育成計画の整備」、「新卒の定期採用への積極性」、「同業・同規模の会社と比較した給与水準の高さ」、「同業・同規模の会社と比較した社員研修の充実度」、「福利厚生面への配慮」をとりあげた。

技能実習生の活躍には「社員の育成計画の整備」、「福利厚生面への配慮」が、高度人材（事務系）に対しては「福利厚生面への配慮」が、高度人材（技術系）に対しては、「社員の育成計画の整備」、「同業・同規模の会社と比較した給与水準の高さ」、「福利厚生面への配慮」が正の影響を与えている。

「福利厚生面への配慮」はどのカテゴリーにおいても外国人従業員の活躍に好ましい影響をもたらしていることから、中小企業が外国人従業員のために努力すべき要因といえよう。ここでいう福利厚生とは、資金を大にかけるといような類のものではない。昨年度のヒアリング調査においては、たとえば住居を探すのを手伝ったり、必要な生活家電や通勤用の自転車を

中古で調達したり、あるいは宗教や嗜好による食事内容に配慮するなど、細やかなあたたかい心遣いといったものが有効であることがみてとれた。

また、「給与水準の高さ」は高度人材（技術系）の活躍には影響しているが、技能実習生・高度人材（事務系）には影響していない。外国人従業員が、給与だけでモチベーションがあがるわけではないことを、中小企業は意識すべきであろう。

なお「社員の育成計画整備」が技能実習生と高度人材（技術系）の活躍に影響を与えているのは興味深い。育成計画を整備しているということは、中小企業が人材の価値を重視し、潜在的な能力をさらに伸ばして発揮してもらいたいという思いのあらわれである。昨年度のヒアリング調査においても、日本人社員も含めて社員の育成に熱心な企業では、外国人従業員もいきいきと働いていたことから、今回のアンケート調査の分析とも符合する。

(2) 組織風土面の特徴

図表4-2 外国人従業員の活躍度に影響する組織風土面の要因の推計結果（カテゴリー別）

| 説明変数 | 被説明変数 = 活躍度 | | | | | |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | 推計(2-1) 技能実習生 | | 推計(2-2) 高度人材(事務系) | | 推計(2-3) 高度人材(技術系) | |
| (組織風土) | | | | | | |
| 社員間競争の強さ | -0.021 | (-0.734) | -0.014 | (-0.443) | -0.022 | (-0.731) |
| 満足度の高さ | -0.043 | (-1.427) | -0.110 | (-0.320) | 0.058 * | (1.843) |
| 若手従業員の活躍度 | 0.239 *** | (6.920) | 0.187 *** | (4.738) | 0.186 *** | (4.882) |
| 女性従業員の活躍度 | 0.269 *** | (7.780) | 0.239 *** | (6.063) | 0.268 *** | (7.083) |
| 高齢従業員の活躍度 | 0.269 *** | (8.558) | 0.232 *** | (6.755) | 0.180 *** | (5.340) |
| 切片(定数) | 0.846 *** | (6.492) | 1.000 *** | (6.968) | 1.036 *** | (7.697) |
| 調整済み決定係数(R ²) | 0.396 | | 0.291 | | 0.298 | |
| サンプルサイズ | 910 | | 862 | | 905 | |

(注) 説明変数および切片の***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
() 内の数値はt値。

組織風土面では、「社員間競争の強さ」、「従業員の満足度の高さ」、「若手従業員の活躍」、「女性従業員の活躍」、「高齢従業員の活躍」がどのような影響を与えているかを観察した。「社員間の競争の強さ」は、社内に互いが切磋琢磨し伸びていける環境があると考え、質問項目として設定した。「若手」「女性」「高齢」の従業員については、こうした人数比でみたマイノリティが活躍していることが、同じようにマイノ

リティである外国人にとっても活躍の場を与えているのではないかと考えたため、質問項目として設定した。

技能実習生・高度人材(事務系)・高度人材(技術系)の活躍には、共通して「若手従業員の活躍」、「女性従業員の活躍」、「高齢従業員の活躍」が影響していた。つまり若手や女性、高齢者などを活用できている中小企業では、外国人従業員も活躍しやすいのである。

(3) 社内の人的交流に関する特徴

図表4-3 外国人従業員の活躍度に影響する人的交流面の要因の推計結果(カテゴリー別別)

| 説明変数 | 被説明変数 = 活躍度 | | |
|---------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| | 推計(3-1) 技能実習生 | 推計(3-2) 高度人材(事務系) | 推計(3-3) 高度人材(技術系) |
| (人的交流) | | | |
| 教え合う文化 | 0.134 *** (4.105) | 0.088 ** (2.439) | 0.137 *** (3.977) |
| 経営者との距離の近さ | 0.070 ** (2.254) | 0.054 (1.602) | 0.154 *** (4.798) |
| 交流機会の多さ | -0.012 (-0.386) | -0.005 (-0.142) | -0.024 (-0.767) |
| 外国人への話しかけ | 0.419 *** (11.862) | 0.252 *** (6.237) | 0.171 *** (4.366) |
| 外国人との勤務時間外交流 | 0.105 *** (2.939) | 0.272 *** (6.844) | 0.276 *** (7.168) |
| 切片(定数) | 0.935 *** (7.555) | 0.976 *** (7.350) | 0.988 *** (8.016) |
| 調整済み決定係数(R ²) | 0.342 | 0.295 | 0.304 |
| サンプルサイズ | 958 | 882 | 928 |

(注) 説明変数および切片の***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
() 内の数値はt値。

昨年度のヒアリング調査では、外国人従業員から「日本人従業員と関係が構築できることが喜ばしく、それがモチベーションにつながる」という趣旨の意見がいくつかあった。そこで「社員同士で互いに教え合う文化の強さ」、「経営者と社員の距離の近さ」、「経営者や社員が交流する機会やイベントの多さ」、「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」がどのような影響を与えているかを観察した。

技能実習生・高度人材(事務系)・高度人材(技術系)のいずれにおいても、「社員同士で互いに教え合う文化の強さ」、「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」が活躍に影響を与えていた。

社内で社員同士が教え合う文化があり、日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかけ、勤務時間以外にも交流するという環境が、外国人従業員の活躍を促すことになるのである。つまり社員間のコミュニケーションが活発な企業

が望ましいということになる。

「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」は特に技能実習生への効果が大きく、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」は高度人材（事務系）・高度人材（技術系）への効果が大きい。これは各カテゴリーの外国人従業員が置かれた状況が関係していると考えられる。

技能実習生の場合、1社で1名を採用するといったことは少なく、同じ母国から数名～数十名が同じ会社に勤務することになる。ヒアリング調査では、技能実習生同士でかたまって行動するため、日本人従業員との心理的な壁があるという状況もみられた。技能実習生が日本に働きにくるということは、日本人と交流したいという気持ちもあるだろう。日本人従業員が技能実習生に対して積極的に話しかけてみたくなるような仕組みを、中小企業は考えたほうがよいと思われる。

一方で、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」の効果は、技能実習生のそれと比較して、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）のほうが大きい。高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の場合、中小企業で多数を雇用するケースはほとんどなく、同じ部署での外国人の同僚は一人、または限られた人数であろう。そのため、日本人従業員と話す機会は多いと推察される。しかし高度人材（事務系）、高度人材（技術系）は、技能実習生のように勤務後や週末に過ごす仲間が少ない。よって「勤務時間外」での交流を楽しみにしている可能性がある。

「経営者と社員の距離の近さ」は、技能実習生と高度人材（技術系）の活躍に影響していた。経営者と社員の距離の近さは中小企業の特徴ともいえるため、これらを活用できるとよいであろう。

(4) 外国人従業員への期待に関する特徴

図表4-4 外国人従業員の活躍度に影響する外国人従業員への期待の要因の推計結果（カテゴリー別）

| 説明変数 | 被説明変数 = 活躍度 | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | 推計(4-1) 技能実習生 | | 推計(4-2) 高度人材(事務系) | | 推計(4-3) 高度人材(技術系) | |
| (外国人従業員への期待) | | | | | | |
| 要訓練業務の担当方針 | 0.207 *** | (6.500) | 0.209 *** | (6.701) | 0.219 *** | (6.329) |
| 即戦力期待 | 0.262 *** | (8.014) | 0.245 *** | (6.502) | 0.131 *** | (3.492) |
| スキル向上期待 | 0.183 *** | (4.471) | 0.117 *** | (2.848) | 0.101 ** | (2.246) |
| 未経験仕事挑戦期待 | 0.097 *** | (2.706) | 0.020 | (0.492) | 0.113 *** | (2.634) |
| 自分で判断期待 | 0.060 * | (1.703) | 0.068 | (1.623) | 0.145 *** | (3.295) |
| 採用時日本語能力期待 | 0.029 | (0.949) | 0.113 *** | (3.221) | 0.036 | (0.277) |
| 切片(定数) | 0.532 *** | (4.649) | 0.565 *** | (4.417) | 0.871 *** | (7.445) |
| 調整済み決定係数(R ²) | 0.439 | | 0.357 | | 0.348 | |
| サンプルサイズ | 893 | | 816 | | 864 | |

(注) 説明変数および切片の***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
() 内の数値はt値。

外国人従業員の採用方針や、会社側の外国人従業員への期待が、外国人従業員の活躍にどのようにつながっているのかを観察するために、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「即戦力になることへの期待」、「スキル向上の期待」、「それまでにしたことがない仕事に挑戦することへの期待」、「ある程度、自分で考えて仕事上の判断をすることへの期待」、「採用時における日本語能力習得度への期待」といった要因をとりあげた。

どのカテゴリーにおいても、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「即戦力になることへの期待」、「スキル向上の期待」が外国人従業員の活躍につながっている。

ここから読み取れるのは、第一に、習熟度の低い業務を担当するイメージのある技能実習生においても、会社が訓練して教育する意図を持って採用することが活躍につながるという点である。第二に、「即戦力になること」と「訓練を要する業務を担当すること」は矛盾しているように見えるが、「訓練をすれば早期に戦力になる人材」を指していると考えられる。そうだとするならば、採用時にどのカテゴリーの人材においても、訓練で伸びる資質があるかどうかを見抜くことが重要になる。

「それまでにしたことがない仕事に挑戦するこ

とへの期待」、「ある程度、自分で考えて仕事上の判断をすることへの期待」は技能実習生と高度人材（技術系）において、効果がみられた。技術系のみならず技能実習生においても、新しい業務への挑戦を期待し、自分で判断する業務を期待することが重要ということになり、いわゆる安価な労働力を求める考え方とは対極にある。

「採用時の日本語能力への期待」は、高度人材（事務系）にのみ効果的であった。事務系の場合には、営業部門をはじめ社内・社外の日本人とやり取りが多い部署に配属することが想定されるため、入社時から高度な日本語能力を修得していた方が活躍しやすいと考えられる。一方で技能実習生と高度人材（技術系）は、「採用時」の日本語能力に期待しなくても後に活躍できる可能性が高いということであり、中小企業の外国人従業員採用にあたり参考になるであろう。技能実習生の場合には、日本語が多少不自由であっても、作業がある程度定型化されている場合には、母国語でのマニュアルを用意することもできるし、高度人材の技術系の場合には専門用語（多くの場合は英語）を使って意思疎通できることが想定される。入社後に、徐々に日本語能力を伸ばしていってもらえばよいということになるだろう。

(5) 企業業績と海外戦略にみる特徴

図表4-5 外国人従業員の活躍度に影響する企業業績等の要因の推計結果（カテゴリー別）

| 説明変数 | 被説明変数 = 活躍度 | | | | | |
|---------------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | 推計(5-1) 技能実習生 | | 推計(5-2) 高度人材(事務系) | | 推計(5-3) 高度人材(技術系) | |
| (企業業績や海外戦略) | | | | | | |
| 会社の現在の業績 | 0.075 | ** (2.338) | 0.053 | (1.564) | 0.081 | ** (2.507) |
| 会社の10年前の業績 | 0.090 | *** (2.812) | 0.042 | (1.260) | 0.081 | ** (2.515) |
| 積極的海外展開ダミー | -0.067 | ** (-2.082) | 0.025 | (0.744) | 0.020 | (0.604) |
| 切片(定数) | 2.795 | *** (20.995) | 2.784 | *** (19.760) | 2.700 | *** (20.760) |
| 調整済み決定係数(R ²) | 0.015 | | 0.003 | | 0.013 | |
| サンプルサイズ | 986 | | 912 | | 968 | |

(注) 説明変数および切片の***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
() 内の数値はt値。

企業の過去・現在の業績と、海外展開へ方針がどのように外国人従業員の活躍に影響するのかを観察した。

技能実習生については「現在の業績の良さ」、「10年前の業績のよさ」がプラスに影響し、「積極的海外展開」はマイナスに影響していた。高度人材（事務系）については何も影響していなかった。高度人材（技術系）については「現在の業績の良さ」、「10年前の業績の良さ」がプラスの影響を与えていた。しかしながら、いずれの要因も影響度はそれほど大きくない。

当初、われわれは海外に積極的に展開している企業では、外国人への対応に慣れていることから、外国人従業員が活躍しているのではないかと想定していた。しかし分析結果は異なっており、むしろ技能実習生については、海外展開はマイナスに影響していた。海外に展開はしていないが、日本国内での労働力不足や価格競争に対応したいという企業が、技能実習生を活用していることも考えられる。

3. 外国人従業員の活躍に関するカテゴリー別モデル

前節では、「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」のそれぞれ5つの側面において分析した結果、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の3つのカテゴリーの活躍に対して、プラスの影響を与えている各種の要因が明らかになった。しかし、ある要因が有意だったのは、実は、他の側面に属する別の要因の隠れた影響による場合もある。例えば、人事施策面では「福利厚生面への配慮」が有意だったが、仮に、組織風土面でみた「高齢従業員の活躍度」が高い職場のほとんどが、同時に「福利厚生への配慮」がある職場だったとしたら、両者は独立した要因とはいえ、一方が他方の影響下にあるなど、どちらかの要因は意味をなさなくなる。そこで、本節では、上述した5つの面で影響力の大きかった各種の要因を連れ、相互にコントロールすることで、それぞれが独立して有意な要因であるか否かを明

らかにする。それとともに、5つの側面を横断することで、それぞれのカテゴリーの人材が活躍するために、中小企業の対応全般に関わる包

括的なモデルを推定した。外国人従業者を雇用している中小企業の参考になれば幸いである。

(1) 技能実習生の活躍に関するモデル

図表4-6 技能実習生の活躍に関するモデルの推計結果

$$\begin{aligned}
 \text{技能実習生の活躍度} &= 0.242 + 0.178 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.252 \text{ 高齢従業者の活躍度} \\
 &\quad (1.774) \quad (5.306)^{***} \quad (8.969)^{***} \\
 &+ 0.236 \text{ 外国人への話しかけ} + 0.195 \text{ 即戦力期待} \\
 &\quad (6.984)^{***} \quad (6.006)^{***} \\
 &- 0.003 \text{ 会社の現在の業績} + 0.054 \text{ 製造業ダミー} \\
 &\quad (-0.128) \quad (2.178)^{**} \\
 &+ 0.058 \ln \text{ 従業者数} + \text{誤差} \\
 &\quad (2.312)^{**}
 \end{aligned}$$

自由度調整済決定係数 0.483 F 値 117.822 (p 値 0.00) サンプルサイズ 874

(注1) ***, **, *印は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。ただし定数項については省略。
(注2) 従業者数は、自然対数に変換したもの。各偏回帰係数は、標準化したもの。()内の数値はt値。
(注3) コントロールした変数を示すため、有意でない変数も省略せず掲載した。

技能実習生については、「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業者への期待」、「企業業績や海外戦略」の5つの側面のそれぞれから、最も効果が高かった要因を投入してモデルを推定してみた。その結果、まず、一例として先述した「高齢従業者が活躍していること」と「福利厚生に配慮していること」は、相互に独立した要因として有意なことが改めて明らかになった。「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、「即戦力を期待していること」についても同様である。また、効果が高い順に、「高齢従業者が活躍していること」、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、

「即戦力を期待していること」、「福利厚生面に配慮していること」となった。「現在の業績」は影響がなかった。

つまり、現在の業績にかかわらず、高齢の従業員も活躍できるような肉体的負担をかけない職場環境をつくったり、日本人従業者が積極的に話しかけられる仕組みを整備するなどといったところから着手するとよいであろう。

なお、この(1)及び以下の(2)(3)の包括的モデルの推定に当たっては、新たに、企業の属性による影響を制御するため、「製造業ダミー」と「従業者数」を変数として加えた。例えば、(1)においてはいずれも有意であり、製造

業であること、中小企業の中では規模が大きいことが、外国人従業員の活躍にプラスの影響を与えることがわかった。ただし、その影響度は他の変数に比べて小さいこと、また、そもそも

業種や企業規模は、外国人従業員の活躍を図るために任意に操作し得るものではないことから、これらについては本節の分析の主眼とはしていない。

(2) 高度人材（事務系）の活躍に関するモデル

図表4-7 高度人材（事務系）の活躍に関するモデルの推計結果

| | |
|----------------------|-------------------------------------|
| 高度人材（事務系）の活躍度 | |
| = 0.470 | + 0.136 福利厚生面への配慮 + 0.242 女性従業員の活躍度 |
| (3.002) | (3.818)*** (7.526)*** |
| + 0.195 外国人との勤務時間外交流 | + 0.216 要訓練業務の担当方針 |
| (5.408)*** | (6.411)*** |
| - 0.040 会社の現在の業績 | - 0.016 製造業ダミー |
| (-1.433) | (-0.592) |
| + 0.072 ln 従業者数 | + 誤差 |
| (2.544)** | |
| 自由度調整済決定係数 0.379 | F 値 72.844 (p 値 0.00) サンプルサイズ 823 |

(注) 図表4-6に同じ。

高度人材（事務系）のモデル作成にあたっては、まず技能実習生と同様の要素、つまり「福利厚生面に配慮していること」、「高齢従業員が活躍していること」、「日本人従業員が外国人従業員に話しかけること」、「即戦力を期待していること」、「会社の現在の業績」を投入した。その後にモデルの説明力をあげるために、「即戦力を期待していること」を「訓練を要する業務を担わせる方針」に置き換えた。さらに、「高齢従業員が活躍していること」を「女性従業員が活躍していること」に置き換え、「日本人従業員が外国人従業員に話しかけること」を「外国人との勤務時間外の交流」に置き換えて説明力を向上させた。

その結果、効果が高い順に、「女性従業員が活躍していること」、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「外国人との勤務時間外交流」、「福利厚生面の配慮」であった。「現在の業績」は影響していなかった。

つまり高度人材（事務系）に活躍してもらうためには、現在の業績にかかわらず、女性従業員が活躍できるようなダイバーシティを実現し、訓練を要する業務を担当させ、さらに外国人従業員と日本人従業員が勤務時間外も交流できるような人間関係の構築に努めるのが望ましいということになる。それらに加えて、福利厚生にも配慮するとなお良いであろう。

(3) 高度人材（技術系）の活躍に関するモデル

図表4-8 高度人材（技術系）の活躍に関するモデルの推計結果

$$\begin{aligned}
 & \text{高度人材(技術系)の活躍度} \\
 & = 0.535 + 0.133 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.280 \text{ 女性従業員の活躍度} \\
 & \quad (3.826) \quad (3.909)^{***} \quad (8.869)^{***} \\
 & + 0.188 \text{ 外国人との勤務時間外交流} + 0.199 \text{ 要訓練業務の担当方針} \\
 & \quad (5.580)^{***} \quad (6.000)^{***} \\
 & - 0.019 \text{ 会社の現在の業績} + 0.026 \text{ 製造業ダミー} \\
 & \quad (-0.703) \quad (0.995) \\
 & + 0.069 \ln \text{ 従業者数} + \text{誤差} \\
 & \quad (2.555)^{**} \\
 & \text{自由度調整済決定係数 } 0.404 \quad \text{F 値 } 84.553 (\text{p 値 } 0.00) \quad \text{サンプルサイズ } 862
 \end{aligned}$$

(注) 図表4-6に同じ。

高度人材（技術系）のモデル作成にあたっては、まず技能実習生と同様の要素、つまり「福利厚生面に配慮していること」、「高齢従業員が活躍していること」、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、「即戦力を期待していること」、「会社の現在の業績」を投入した。その後、モデルの説明力をあげるために、「高齢従業員が活躍していること」を「女性従業員が活躍していること」に置き換え、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」を「外国人との勤務時間外交流」に置き換えた。さらに「即戦力を期待していること」を「訓練を要する業務を担わせる方針」に置き換えて説明力を向上した。

その結果、効果が高い順に、「女性従業員が

活躍していること」、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「外国人との勤務時間外交流」、「福利厚生面の配慮」であった。「現在の業績」は影響していなかった。

つまり高度人材（技術系）に活躍してもらうためには、現在の業績にかかわらず、女性従業員が活躍できるような職場環境づくりにつとめ、職務分担においては訓練を要するような業務を担ってもらうとよい。さらに外国人従業者と日本人従業者が勤務時間外も交流できるような人間関係の構築に努めることが望まれる。加えて、福利厚生にも配慮するとより効果があがるであろう。

4. 小括

本章では、中小企業が雇用する外国人従業員について、技能実習生・高度人材（事務職）・高度人材（技術職）の3つのカテゴリーに分けて、まず「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」の5側面からそれぞれの活躍を促進する要素を探った。

さらに、3つのカテゴリーの外国人従業員が活躍できる包括的なモデルを描いた。中小企業では、外国人従業員として一括りにして採用・処遇・育成するのではなく、それぞれのカテゴリー別に応じた取り組みをしたほうが外国人従業員の活躍につながる事が明らかになった。

図表 4-9 変数定義表

| 変数 | 定義 |
|------------------------------|---|
| 外国人従業員の活躍度 (どの程度活躍しているか) | 大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1 |
| (人事施策) | |
| 育成計画整備ダミー | 社員の育成計画が整備されているに該当=1、非該当=0 |
| 新卒定期採用継続ダミー | 10年以上、新卒定期採用を続けているに該当=1、非該当=0 |
| 給与水準の高さ | 同業・同規模他社より給与水準が高いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 社員研修の充実 | 同業・同規模他社より社員研修の充実を大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 外国人向け福利厚生配慮 (組織風土) | 外国人従業員向け福利厚生に大いに配慮している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く配慮していない=1 |
| 社員間競争の強さ | 同業・同規模他社より社員間競争が激しいと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 満足度の高さ | 一般的に社員の満足度が高いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 若手従業員の活躍度 | 若手従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1 |
| 女性従業員の活躍度 | 女性従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1 |
| 高齢従業員の活躍度 (人的交流) | 高齢者従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1 |
| 教え合う文化 | お互いに教え合う文化があると大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 経営者と社員の距離の近さ | 経営者と社員の距離が近いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 交流機会の多さ | 交流する機会やイベントが多いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1 |
| 外国人への話しかけ | 日本人から外国人への積極的な話しかけを大いにしている=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全くしていない=1 |
| 外国人との勤務時間外交流 (外国人従業員への期待) | 日本人は勤務時間外にも外国人と交流を大いにしている=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全くしていない=1 |
| 要訓練業務の担当方針 | 育成・訓練を必要とする業務=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、特に育成・訓練を必要としない業務=1 |
| 即戦力期待 | 外国人従業員の即戦力化を大いに期待している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く期待していない=1 |
| スキル向上期待 | 外国人従業員のスキル向上を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1 |
| 未経験仕事挑戦期待 | 外国人従業員の未経験仕事の挑戦を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1 |
| 自分で判断期待 | 外国人従業員の自分で考える判断を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1 |
| 採用時日本語能力期待 (企業業績や海外戦略) | 外国人従業員採用時に求めるのは、高度な日本語=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、最低必要限な日本語=1 |
| 会社の現在の業績 | 会社の現在の業績が好調=5、やや好調=4、どちらともいえない=3、やや不調=2、不調=1 |
| 会社の10年前の業績 | 会社の10年前の業績が好調=5、やや好調=4、どちらともいえない=3、やや不調=2、不調=1 |
| 積極的海外展開ダミー (業種や企業規模) | 同業他社と比較して海外展開に積極的であるに該当=1、非該当=0 |
| 製造業ダミー | 業種が製造業に該当=1、非該当=0 |
| 従業員数(対数) | 従業員数を自然対数に変換した数値 |

(注) 表中の「外国人従業員」に関わる変数は、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の3つのカテゴリーごとの変数に分かれる。

図表4-10 記述統計量

| 変数 | 平均 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 | 観測数 |
|----------------------|------|------|------|------|-------|
| 技能実習生の活躍度 | 3.26 | 1.09 | 1.00 | 5.00 | 986 |
| 高度人材(事務系)の活躍度 | 3.09 | 1.09 | 1.00 | 5.00 | 912 |
| 高度人材(技術系)の活躍度 | 3.18 | 1.05 | 1.00 | 5.00 | 968 |
| (人事施策) | | | | | |
| 育成計画整備ダミー | 0.18 | 0.38 | 0.00 | 1.00 | 1,236 |
| 新卒定期採用継続ダミー | 0.43 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 1,236 |
| 給与水準の高さ | 2.91 | 1.03 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 社員研修の充実 | 2.83 | 1.03 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 技能実習生向け福利厚生配慮 | 3.21 | 1.07 | 1.00 | 5.00 | 983 |
| 高度人材(事務系)向け福利厚生配慮 | 3.13 | 1.02 | 1.00 | 5.00 | 953 |
| 高度人材(技術系)向け福利厚生配慮 | 3.21 | 1.04 | 1.00 | 5.00 | 986 |
| (組織風土) | | | | | |
| 社員間競争の強さ | 2.75 | 0.96 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 満足度の高さ | 2.88 | 0.99 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 若手従業員の活躍度 | 3.17 | 1.02 | 1.00 | 5.00 | 1,164 |
| 女性従業員の活躍度 | 3.33 | 1.03 | 1.00 | 5.00 | 1,200 |
| 高齢従業員の活躍度 | 3.10 | 1.05 | 1.00 | 5.00 | 1,148 |
| (人的交流) | | | | | |
| 教え合う文化 | 3.12 | 1.08 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 経営者との距離の近さ | 3.11 | 1.11 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 交流機会の多さ | 2.85 | 1.05 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 外国人への話しかけ | 3.37 | 1.12 | 1.00 | 5.00 | 1,190 |
| 外国人との勤務時間外交流 | 3.15 | 1.08 | 1.00 | 5.00 | 1,171 |
| (外国人従業者への期待) | | | | | |
| 要訓練業務の技能実習生担当方針 | 3.11 | 1.14 | 1.00 | 5.00 | 963 |
| 要訓練業務の高度人材(事務系)担当方針 | 3.03 | 1.08 | 1.00 | 5.00 | 930 |
| 要訓練業務の高度人材(技術系)担当方針 | 3.13 | 1.12 | 1.00 | 5.00 | 960 |
| 即戦力期待(技能実習生) | 3.24 | 1.07 | 1.00 | 5.00 | 993 |
| 即戦力期待(高度人材(事務系)) | 3.18 | 1.07 | 1.00 | 5.00 | 951 |
| 即戦力期待(高度人材(技術系)) | 3.30 | 1.08 | 1.00 | 5.00 | 992 |
| スキル向上期待(技能実習生) | 3.37 | 1.08 | 1.00 | 5.00 | 1,010 |
| スキル向上期待(高度人材(事務系)) | 3.25 | 1.04 | 1.00 | 5.00 | 963 |
| スキル向上期待(高度人材(技術系)) | 3.31 | 1.05 | 1.00 | 5.00 | 1,002 |
| 未経験仕事挑戦期待(技能実習生) | 3.14 | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 1,023 |
| 未経験仕事挑戦期待(高度人材(事務系)) | 3.18 | 1.02 | 1.00 | 5.00 | 967 |
| 未経験仕事挑戦期待(高度人材(技術系)) | 3.25 | 1.04 | 1.00 | 5.00 | 1,009 |
| 自分で判断期待(技能実習生) | 3.20 | 1.01 | 1.00 | 5.00 | 1,019 |
| 自分で判断期待(高度人材(事務系)) | 3.24 | 1.02 | 1.00 | 5.00 | 963 |
| 自分で判断期待(高度人材(技術系)) | 3.28 | 1.07 | 1.00 | 5.00 | 1,004 |
| 日本語能力期待(技能実習生) | 3.03 | 1.05 | 1.00 | 5.00 | 1,007 |
| 日本語能力期待(高度人材(事務系)) | 3.08 | 1.03 | 1.00 | 5.00 | 960 |
| 日本語能力期待(高度人材(技術系)) | 3.07 | 1.04 | 1.00 | 5.00 | 998 |
| (企業業績や海外戦略) | | | | | |
| 会社の現在の業績 | 3.47 | 1.17 | 1.00 | 5.00 | 1,236 |
| 会社の10年前の業績 | 3.46 | 1.09 | 1.00 | 5.00 | 1,151 |
| 積極的海外展開ダミー | 0.17 | 0.38 | 0.00 | 1.00 | 1,236 |
| (業種や企業規模) | | | | | |
| 製造業ダミー | 0.35 | 0.48 | 0.00 | 1.00 | 1,236 |
| 従業者数(対数) | 3.86 | 1.43 | 0.00 | 5.70 | 1,236 |

図表4-11 変数の組み合わせによる各モデルの比較

| | | | |
|----------------|---------------|--------------|--------------|
| Y | 技能実習生の活躍度 | | |
| X1 | 福利厚生面の配慮 | | |
| X2 | 高齢従業員の活躍度 | | |
| X3 | 外国人への話しかけ | | |
| X4 | 即戦力期待 | | |
| X5 | 現在の業績 | | |
| X6 | 製造業ダミー | | |
| X7 | 従業者数（対数） | | |
| R ² | 0.483 | | |
| F 値 | 117.822 | | |
| Y | 高度人材(事務系)の活躍度 | 同左 | 同左 |
| X1 | 福利厚生面の配慮 | 同左 | 同左 |
| X2 | 高齢従業員の活躍度 | 同左 | 女性従業員の活躍度 |
| X3 | 外国人への話しかけ | 同左 | 外国人との勤務時間外交流 |
| X4 | 即戦力期待 | 要訓練業務の担当方針 | 同左 |
| X5 | 現在の業績 | 同左 | 同左 |
| X6 | 製造業ダミー | 同左 | 同左 |
| X7 | 従業者数（対数） | 同左 | 同左 |
| R ² | 0.364 | 0.373 | 0.379 |
| F 値 | 68.253 | 69.523 | 72.844 |
| Y | 高度人材(技術系)の活躍度 | 同左 | 同左 |
| X1 | 福利厚生面の配慮 | 同左 | 同左 |
| X2 | 高齢従業員の活躍度 | 女性従業員の活躍度 | 同左 |
| X3 | 外国人への話しかけ | 外国人との勤務時間外交流 | 同左 |
| X4 | 即戦力期待 | 同左 | 要訓練業務の担当方針 |
| X5 | 現在の業績 | 同左 | 同左 |
| X6 | 製造業ダミー | 同左 | 同左 |
| X7 | 従業者数（対数） | 同左 | 同左 |
| R ² | 0.339 | 0.387 | 0.404 |
| F 値 | 64.499 | 80.616 | 84.553 |

第5章 まとめ

～外国人に選ばれない国の、外国人に選ばれる中小企業とは～

桜美林大学リベラルアーツ学群 教授 堀 潔

1. 我が国における外国人労働の概況

厚生労働省が2024年1月26日に発表した『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）⁶によれば、我が国で働く外国人労働者数は初の200万人超え、外国人を雇用する事業所数も約319,000事業所となり、平成19年の届出義務化以降、過去最高を更新した、と発表された⁶。外国人労働者数の対前年増加率は12.4%と前年の5.5%から6.9ポイント上昇、事業所数の対前年増加率も6.7%と前年の4.8%から1.9ポイント上昇している。一方、外国人雇用の増加とは対照的に、国内の働き手は長年にわたり減少を続けている。内閣府によれば、我が国の生産年齢人口（15～64歳）は1995年の8,716万人をピークに減少を続けており、2030年頃には6,000万人、2050年頃に5,000万人に、そして2070年の生産年齢人口は約4,500万人になると予測されている⁷。

冒頭の厚生労働省の発表資料によれば、我が国で働く外国人労働者を国籍別にみると、ベトナムが最も多く518,364人（外国人労働者数全体の25.3%）、次いで中国397,918人（同

19.4%）、フィリピン226,846人（同11.1%）の順となっている。ただ、近年の円安の進行で彼らが受け取る賃金は外貨建てでみると相当に目減りしている。また、国際通貨基金の推計⁸が示しているように、これらの国々でも経済成長が進み所得水準が上昇していることで、これらの国の人々がより高い所得を目指して外国で働くようになる動機はかつてほどではなくなっているようである。『日経ビジネス』2023年6月5日号では「争奪 アジア人材」というテーマの特集記事が組まれており、「東南アジア諸国から地理的に近いオーストラリアやシンガポールにも人材が流出。リモートワークが定着し、米国勢も東南アジアの人材に触手を伸ばす」様子が報じられている。「アジアの人材から見れば、もはや日本あるいは日系企業で働く積極的な理由は失われつつある」⁹。

このような状況を見ると、現在の我が国は、少なくとも国全体としては、働き手となる外国人にとって「選ばれない国」になってしまっているのではないかと考えざるを得ない。今後我が国が政策的に外国人をどのように社会のなかで位置づけていくのか、については国としての方向性ができるだけ早く、明確に示されるべ

6 厚生労働省『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）（2024年1月26日報道発表資料）より。https://www.mhlw.go.jp/stf/new-page_37084.html（2024年2月1日最終確認）

7 内閣府『高齢社会白書（令和5年版）』より。https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/html/zenbun/sl1_1_1.html

8 国際通貨基金（IMF）の報告書"World Economic Outlook:April 2020"第4章では、ひとりあたり国民所得が2000ドルを超えると、その国から新興国へ働きに出ようとする人は減り、7000ドルを超えると先進国に出ようとする人も減る、と推測されている。<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

9 『日経ビジネス』2023年6月5日号、8ページ。

きであると考えが、その一方で、過去最高となる数の外国人労働者が我が国で働いている現実にも興味深く注目したいと考える。いささか逆説的な表現ではあるが、「外国人に選ばれない国にありながらも外国人に選ばれる企業の特徴は何か」について、本調査報告のまとめに代えて考えてみたい。

2. 調査結果からの5つの示唆

第2章で記述されているように、今回実施し

たアンケート調査は、中小企業で働く外国人に直接質問してはならず、「外国籍の方（技能実習生含む）を雇用している中小企業に勤務する係長以上の者」（おそらく日本人）で、「所属する部署にて外国人従業者を管理指導する役職に従事している」人から得た回答に基づいている。その点、調査結果から読み取れることには一定の限界があるが、それでも、本調査では、以下の5つの示唆を得ることができた。

<5つの示唆>

- ① 外国人材は、我が国の中小企業で意外と長く働いている。
- ② 外国人材への日本語教育とともに、積極的な交流が活躍度を増している。
- ③ 外国人材は一様でなく、それぞれの特徴に合わせた育成方針が彼らの活躍を後押しする。
- ④ 外国人材以外にも期待を寄せ、成長を後押ししている企業で外国人材は活躍している。
- ⑤ 外国人材が活躍しているのは、国際化に積極的な企業だけではない。

示唆1：日本の中小企業に定着し活躍する外国人

第3章でも言及されているように、従来、我が国で働く外国人についての一般的なイメージとして「外国人従業者の定着は難しい」「外国人採用の主目的は労働力補完」「外国人は長く働めないで成長や活躍の機会が限られている」などの（ある種の「思い込み」かもしれないような）認識があったが、今回の調査結果からは、外国人従業者が一つの企業で長期間勤務し、成長と活躍を遂げているケースが一定の割合で確認された（平均6年以上勤続している、と回答した企業が全体の3割超）。また、技能実習生を含む外国人従業者に対する評価も高く、中小企業でも多様な層の外国人従業者が活躍していることが示された。また、技能実習生

を除く高度人材の定着率について、回答者の主観的評価ではあるが、「定着率はよい」あるいは「定着率はかなりよい」と回答する企業が相対的に多数となる結果が見られた。上述したように、調査結果の理解には一定の限界があるのだが、サンプル数が1,000を超える調査でのこの結果は、決して少なくない数の中小企業において外国人が定着し活躍していることを量的に示したものとして注目できよう。

示唆2：外国人従業者の日本語能力とその育成について

外国人を採用する企業側の目的については、外国人を「労働力の量的な確保」の手段としてだけでなく「専門能力を持った人材の確保」の

ために雇用している企業も同程度あることがわかった。外国人従業員の定着に大きな壁と考えられていた日本語能力についても、少なくとも採用時に関してはそれほど重要な問題ではないことが示されたことは興味深い。

採用後、会社として外国人従業員に対して日本語教育を実施していない企業は約3割。残り7割は、何らかの形で日本語教育を実施していることが明らかとなった。また、第4章での回帰分析結果からは、外国人従業員の種類を問わず、社内で社員同士が教え合う文化があり、日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかけ、勤務時間以外にも交流することが、外国人従業員の活躍を促すことになることが示された。「日本語教育」と言えばテキストや教材を用いて行われる語学の授業のようなものを想像するかもしれないが、日本人従業員との日常業務のなかでの日本語による会話や業務日報を日本語で書くなど外国人従業員が日本語を使う機会を積極的に取り入れることもまた、外国人従業員の日本語能力の向上につながり、ひいては彼らの業務上の活躍や成長にもつながっていくものと考えられる。

示唆3：外国人材のタイプ分けを通して見えた特徴と、人材育成方針の違い

当然のことかもしれないが、現在我が国で働いている200万人以上の外国人はさまざまな背景や動機をもって来日している。企業が外国人材を採用・育成し戦力として活躍してもらうようにするには、業務の種類やスキル修得の難易度に合わせて育成方針を柔軟に対応させてい

かなければならないし、どのような雇用の形態をとるかも変えていく必要があるかもしれない。本調査では、第1章冒頭でも述べられているとおり、代表的な雇用形態として「技能実習生」「高度人材（事務系）」「高度人材（技術系）」を当てはめた。その結果、外国人材のタイプによるさまざまな違いや特徴を確認することができた。

例えば、上述した企業の外国人採用目的については、業務内容の修得が比較的容易な分野に従事する「技能実習生」では、他のタイプに比べて「労働力の量的な確保」を目的として採用する企業が相対的に多く、「高度人材（技術系）」では「専門能力を持った人材の確保」に重点を置いて採用する様子が観察できた。また、高度人材（事務系）に関しては、技能実習生や高度人材（技術系）と比べて採用時の日本語能力への期待は相対的に高かった。営業部門をはじめ社内・社外の日本人とやり取りが多い部署に配属することが想定されることなどがその理由と考えられる。

第4章の章末では、その他のさまざまな特徴をも踏まえ、「技能実習生」「高度人材（事務系）」「高度人材（技術系）」それぞれのタイプの外国人材の活躍度を高めるための要素として何が必要か、をアンケート調査の回帰分析結果を踏まえて明らかにしており、非常に興味深い。

示唆4：インクルーシブな職場環境へ

もうひとつの興味深い観察結果は、組織風土面での「若手従業員の活躍」「女性従業員の活躍」「高齢従業員の活躍」が外国人従業員の活

躍度合いにポジティブな影響を与えていることであった。技能実習生・高度人材（事務系）・高度人材（技術系）といった外国人従業者の種類に関係なく、共通して「若手従業員の活躍」「女性従業員の活躍」「高齢従業員の活躍」が影響していた。つまり若手や女性、高齢者などを活用できている中小企業では、外国人従業者も活躍しやすいのである。

いまや業種や職種に関係なく、女性、高齢者、外国人、障がい者といった多様なバックグラウンドを持った人材がその属性によって排除されることなく、誰もが構成員の一員として分け隔てられることなく働くことができるような「インクルーシブ」な職場環境の構築が求められている。外国人従業者の活躍を支援することは、現代的なインクルーシブ組織の構築への第一歩となるかもしれない。

示唆5：企業戦略の方向性と外国人材活用の関係

一方で、調査開始前の予想とは異なる結果も現れたことについても指摘しておきたい。調査開始前には業績のよい企業ほど外国人活用に積極的になれる余裕がある、また、海外事業に積極的な企業ほど外国人従業者が活躍しているのではないかと想定していた。しかし、第4章に記述されているように、企業の過去・現在の業績や海外展開の方針は、外国人従業者の躍度合いにあまり大きな影響を与えていなかった。

これをどのようにとらえるべきかについてはさらなる調査と検討を重ねるべきであろう。しかし、全体的な人口減少と働き手の不足は業種

や規模の大小、国際化に積極的であるかどうかに関係なく我が国企業にとっての共通課題であり、これへの対応の一つとして外国人活用はもっと一般的なこととしてとらえられなければならない、ということだけは確かなように思われる。

3. まとめ：

「異文化の受容」が競争力向上の鍵に

政府は2024年2月に、これまでの技能実習制度に代わる新制度「育成就労」の方針を決定した。人材の育成と確保を目的とし、現在は原則認めていない転職をやすくするという内容で、制度的にも我が国の外国人労働者の受け入れは大きな転換点を迎えることになる。

『日本経済新聞』は2024年の元日から4日まで、「外国人労働 共栄の作法」と題する特集記事を掲載した。在留資格による制限があり、意欲があっても思うように働くことができない外国人の例がとりあげられる一方で、もはや外国人従業者が必要不可欠の存在となった店舗や工場などの労働現場においての、個別企業の待遇改善や人材育成のための努力、職場の期待に応じてさらなる活躍を誓う外国人従業者の姿などが実例として紹介されていた。

日本で働く外国人は、少しでも高い賃金を求めて働いているわけではない。「安くてもいい」というわけではないだろうが、賃金以外のさまざまな魅力を日本企業と日本の社会に対して持っている。例えば、学歴や職務経歴に関係なくさまざまな経験ができる日本企業が培ってきた現場の人材育成のあり方は、外国人にとって魅力的に映る。海外から有望な人材を受け入れ、

育て、国内で循環させる土壌をつくれるか。日本企業の競争力向上は「異文化の受容」という新たな課題に直面している。