

# 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<sup>1</sup>）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<sup>2</sup>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<sup>3</sup>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。