

商工金融

巻頭言	二項動態経営／野中郁次郎1
論文	中小企業における外国人雇用者のニーズと課題／上林千恵子4
調査研究論文	中小企業の外国人活用24 【中小企業産学官連携センター】 堀 潔・弘中史子・海上泰生・中原寛子・侯 賛 【商工総合研究所】 中谷京子
中小企業の目	日本で発明された「みかん缶詰」剥皮製法を産業文化遺産へ／上野嘉彦58
論壇	中小企業におけるIT経営推進に向けた提案／柳田健太60
STREAM	人口減少と一人当たり消費額について／中谷京子63

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化とともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

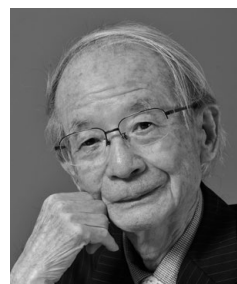
〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



二項動態経営 一大義に向かい野性的に実践する ヒューマナイズ・ストラテジー

野 中 郁 次 郎
(中小企業大学校前総長)
(一橋大学名誉教授)



どんな企業も最初は中小企業やベンチャーであった。ホンダやソニー、日立など、日本の戦後復興を支えた企業は、画期的なイノベーションを生み出し、日本経済の高度成長を牽引した。幾度となく危機に直面しながら、多くの企業が生き残り、現在も慢心することないようだ。これらの企業の共通点は何か。組織には慣性が働き、現状維持のベクトルが働くが、それに抗い、自組織を変革し続けてきたことにある。『失敗の本質』（共著、中公文庫）では、過去の成功体験に過剰適応することを避けよという教訓を示した。軍事組織に限らず、時代を超えてあらゆる組織（個人も）の問題として起こりうることは、たびたび世間を騒がせるデータ改竄、不正隠蔽など企業の不祥事を見ても明らかだ。

不祥事を起こした企業は時代錯誤の経営を行っているわけではなく、むしろ、最新の洗練された経営システムを導入し運用している。しかし、経営ツールを用いた分析、計画、統制が過剰になり、目的化してしまう本末転倒が起こっている。ツールが管理するのは数値やデータであり、暗黙的・質的なものは抜け落ちる。この数値化の罟、客観化の落とし穴については多くの学者が警告しているとおりだ。可視化や定量管理を過度に現場に要求すると、マイクロマネジメントや短期的・内向き・独善思考に陥り、現場の機動力が阻害される。前例や慣習が優先され、セクショナリズムが蔓延し、失敗を恐れ挑戦することがなくなってしまう。組織の活力は失われ、イノベーションによる自己変革の機運は生まれにくくなる。

経営とは、未来をつくる価値創造に向かう人々が、環境変化に応じてともに織りなす営為であり、集合的な「生き方」が投影される。我々の知識創造理論は、暗黙知と形式知の相互変換による組織的イノベーションプロセスを追究する動態理論である。知の源泉は、暗黙知だ。氷山モデルで説明されるように、水面下で支える暗黙知が豊かでなければ、水面上の形式知も充実することはない。形式知偏重のマネジメントでは、意味や質を問うことはできず、人間が本来有している「野性」や創造性を劣化させる。暗黙知を豊かにするためには、直接経験の質量を上げるしかない。それは、身体を持たないAIには不可能である。

経営活動ではさまざまな矛盾に日々直面するが、一見相反するように見える二項は実は連続体である。表層的に物事をとらえ、「あれか、これか」でどちらか一方を安易に選択する二項

対立では新しい価値を創造できない。「あれもこれも」と両極端の二項の暗黙知も含め、異質性と共通性に向き合うと、二項のせめぎあいから生じる葛藤、緊張や葛藤に悩み苦しむ。しかし、そのプロセスをやり抜けば新たな地平を見出すセレンディピティに到達できるのだ。これは「二項動態」による自己変革・自己超越である。二項動態経営は、いかなる時代においても、新しい価値を集合的に創造しながら生き残っていく経営の「生き方」を示す。以下、二項動態経営の要諦を示したい。

まず、共通善を掲げることで、未来に向かって、二項動態によるイノベーションを螺旋状に無限に駆動できる。利己を超えた共通善は、組織やステークホルダーを内発的に動機づけ、意味や価値への共感でつながった強固な関係性を構築する。また、パーパス（存在目的）は絶えず厳しく存在価値を問うので、現状に満足することを許さない。

二項動態の基盤は、直接経験を通じて獲得した暗黙知を他者と共有する「共感」と「対話」にある。個人の知を組織の知へと変換する媒体となるのは、乳児が母親と一心同体であるように、他者に全身全霊で成りきる「共感関係」である。共感関係を媒介に、率直な対話を行う知的コンバットを経て、新しいイノベーションの種となるコンセプトが生まれる。役職、組織、立場を超えて、各々が持っている暗黙知の奥底にある思いを言葉にしてぶつけ合い、相互に「こうとしか言えない」という「われわれの主観」を生成するのである。京セラのコンパ、ホンダのワイガヤ、セブン・イレブンのチームMDなどは知的コンバットの間である。集うメンバーは異質で多様であるほうが、葛藤や衝突が生じ、常識を超える新しい跳ぶ発想が生まれやすい。

また、意味を語る「ナラティブ（物語り）」は、昨今、数値化・記号化が進む戦略を人間に取り戻すことができる（「ヒューマナイズング・ストラテジー」）。事実やデータを羅列する戦略は、主観に訴えず行動を呼び起こさない。因果や意味を語るナラティブは、他者や状況と相互作用しながら、文脈に応じて共創していくオープンエンドのダイナミック・プロセスであり、想定外の状況に対応できる創造的プロセスである。

この100年で科学技術は大きく進歩し企業の経営活動も様変わりした。しかし、経営が人間による営為であることに依然変わりはない。共通善を形骸化させないため、理想主義的プラグマティズムを実践しなければならない。そのためには、全員経営によって一人ひとりの潜在能力を解放し、自律分散的に知を触発し、総結集するのである。トップが示す理想とフロントが直面する現場・現物・現実の矛盾をミドルアップダウンによる二項動態で総合する。現実には、絶対的な正解はない。未来は想定外の連続であり、一般的な原理原則に頼るのではなく、動く現実の中で「輝かしい失敗」を奨励し、試行錯誤しながら前進し、その都度の最善（より善い）を無限に目指し続けるのである。人間らしい戦略を物語り、共通善に向かう産官学民のスクラムを組み、野性的に実践する二項動態経営でしぶとく自己変革し続けていけるか、これからがその正念場である。

巻頭言

二項動態経営

—大義に向かい野性的に実践するヒューマナイズ・ストラテジー—

中小企業大学校前総長

—橋大学名誉教授 野中 郁次郎 …1

論文

中小企業における外国人雇用者のニーズと課題

～専門的技術的分野の外国人雇用者を中心に

法政大学名誉教授 上林 千恵子 …4

調査研究論文

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～

…24

第1章 はじめに

商工総合研究所主任研究員 中谷 京子

第2章 調査概要

商工総合研究所主任研究員 中谷 京子

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 侯 賀

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

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

中小企業の目

日本で発明された「みかん缶詰」剥皮製法を産業文化遺産へ

日興食品株式会社代表取締役社長 上野 嘉彦 …58

論壇

中小企業におけるIT経営推進に向けた提案

：経営者意識の視点から

近畿大学産業理工学部准教授 柳田 健太 …60

STREAM

人口減少と一人当たり消費額について

商工総合研究所主任研究員 中谷 京子 …63

中小企業における外国人雇用者のニーズと課題 ～専門的技術的分野の外国人雇用者を中心に

上 林 千 恵 子
(法 政 大 学)
(名 誉 教 授)



< 要 旨 >

中小企業の人手不足問題は、人口の高齢化と若年者の高学歴化という構造的要因によってもたらされた側面が大きい。そのため外国人雇用者を労働力として着目するようになった。2023年時点で外国人就業者数は204.9万人、日本の就業者数の3%に達した。

中小企業の外国人雇用率を見ると、全国的にはおよそ2割弱である。もっとも地域差が大きく、静岡県のように従来からの外国人集住地区ではこれよりも多く、非集住地区の日本海側では少ない。また外国人労働者には在留資格によって労働市場が異なり、地方圏の中小企業では技能実習生への依存度が高く、日系人は東海・近畿の製造大企業に集中している。

労働力不足は技能実習生が就労する現場労働だけではなく、近年は専門的技術的分野の在留資格「技術・人文知識・国際業務（通称は技人国）」の保持者にも及んでいる。現場の低熟練作業については、これまで技能実習法の成立（2016年）、特定技能制度の設立（2018年）で対応してきた経緯があり、外国人労働力確保によって近年は充足率が高まっている。一方、中小企業では中堅技術者が不足している。製造業の中小企業、特に地方圏の場合は日本人の工業高校卒あるいは高専卒が採用できない。さらにもう一つ、企業が技人国の外国人を求める理由がある。それは、技人国の外国人雇用者の場合は技能実習生と比較して短期に在留許可取得が可能であり、結果として技人国の外国人は技能実習生より多少は賃金が高くても、トータルにみて採用と雇用のコストは高くはないと判断されることが多いからだ。

中小企業は技人国の外国人雇用者の供給源として採用経費のかかる海外直接採用よりも元留学生に注目している。これまで留学生は賃金の高い大企業や都会の勤務地を選好してきた。しかし、留学生にベトナム、ネパールなどの非漢字圏の出身者が増え、また専修学校卒業者が日本で就職するに際して、技人国への在留資格変更が可能となったので、地方圏の中小企業でも技人国の外国人雇用が広がりつつある。中小企業の人手不足の解消策として、技人国の在留資格を持つ外国人をいかに雇用し、活用していくかが今後の課題となろう。

目次

- 1. はじめに
- 2. 中小企業の人手不足問題
 - 2-1 構造的要因による人手不足
 - 2-2 日本社会の外国人雇用実態
- 3. 外国人を雇用している中小企業の割合と特徴
 - 3-1 日本政策金融公庫の調査
 - 3-2 静岡県調査
 - 3-3 出雲市調査
- 4. 専門的技術的分野の外国人労働力へのニーズ
 - 4-1 技術・人文知識・国際業務の外国人の不足
 - 4-2 外国人技術者の雇用事例
 - 4-2-1 ハノイの日本語学校兼人材紹介会社B社
 - 4-2-2 C社（電力変換装置の設計・製造、規模70人）
 - 4-2-3 D社（自動車用電装部品製造、規模65人）
 - 4-3 技人国の外国人は日本人の「代替」か「補完」か
- 5. 元留学生の採用者数の増加と入管政策の変化
 - 5-1 留学生採用の有利さと採用の困難さ
 - 5-2 日本の留学生の就職状況の変化
 - 5-3 入管政策の変化
- 6. おわりに

1. はじめに

中小企業の人手不足問題は、遡ると1960年代の高度成長期からほとんど半世紀にもわたって一貫して指摘され続けている。2024年の現段階で目新しいことは、中小企業の人手不足問題が改めて外国人労働者の導入、雇用とからめて考えられるようになったことだ。実は1993年に開始された外国人技能実習制度も、制度趣旨は近隣諸国への技能移転だが、その実態は労働力確保、特に中小企業の人手不足解消の目的を持っていたこと、そのため制度目的と実態との乖離が存在したことは多々指摘されてきた。

これまでその乖離を埋めるべく制度創設以来、何度か出入国管理及び難民認定法（以下、入管法と省略）が改正されてきた。その極め付きの改正が2024年の国会に提出予定の入管法と技能実習法の改正案である。ここでは失踪や

人権侵害などの問題が多い技能実習制度が廃止され、代わって新たに「育成就労制度」が創設される。2年ないしは3年後の2026~2027年から実施予定である。

本稿ではこうした日本社会の時事的な動きを背景として、中小企業の人手不足の内容のうち、専門的技術的分野の外国人の不足にテーマを絞りたい。彼らは高度外国人材、外国人社員などと表現されるホワイトカラーで、在留資格は「技術・人文知識・国際業務」（略称は技人国）に分類される外国人雇用者である。これまで筆者を含めて中小企業の労働力不足は、技能実習生に代表される低熟練職種を対象に研究されてきた。しかし近年は高度外国人材、いわゆる技人国の外国人雇用者の不足も顕著となっている。低熟練職種の技能実習生の問題は、その労働条件や人権無視の状態について「育成就労制度」に変更されても残されるであろう。なぜなら低熟練労働者受け入れについては、ど

の先進諸国でも悩ましい問題として扱われているからだ。こうした点はいずれ他の機会に触れるとして、本稿では中小企業の技人国の外国人雇用者の不足について検討する。

2. 中小企業の人手不足問題

2-1 構造的要因による人手不足

人手不足問題は、短期的には景気変動に左右され好況期には不足、不況期には過剰と判断されるが、長期的には人口の高齢化、とりわけ若年労働者の減少によってもたらされる。したがって今しばらく我慢をすれば人手が確保できるようになるという類の問題ではない。こうした長期的な人口動態の影響だけでなく、社会全体の生活水準が向上していくと、昔は大変な仕事についていることで尊敬を受けていた職種が、キツイ、汚い、危険という3 K職種に分類されて若年者が就労しなくなってきた。

この傾向は生活が豊かな先進国に共通にみられ、筆者は2008年のOECD『国際移住展望 (International Migration Outlook)』を使用して指摘した。すなわち、OECD諸国中、アメリカ、ドイツ、スウェーデンなどでは労働力全体は社会の高学歴化を反映して低学歴者（義務教育修了者）の割合が低いが、少数の低学歴者は外国生まれの人の比率が高く、低熟練労働は移民に依存している。また南欧諸国では高学歴化は先のグループほどではないが、若年者ほど高学歴化して、低学歴外国人労働者が増大していた（上林、2015：222-225）。結論は、欧米先進諸国では社会が豊かになり、高学歴化が進展するほど低熟練職種では人手不足に陥り、外

国人労働者に依存していたのだった。日本社会も2021年には既に高卒者の半数が4年制大学に進学しており、彼らが将来の事業主ではなく、生涯を雇用者として生きることを前提にしてブルーカラー職種へ就職する可能性は低くなってきた。

生活水準の向上による高学歴化によってブルーカラー職種への求職者数が減少するだけでなく、若年人口の減少という日本の人口構造と、日本の産業構造の変化という社会構造を形成する重要な両者の観点からも、中小企業の人手不足構造は解消が難しい。景気変動に伴う好況期の増産・業務量の増大に伴う不足ならば、不景気時には人余りの状態になるが、構造変化は当面は継続するものであるから、長期的には不足は解消しないと思われる。

もちろん人口構造の高齢化が直接的に労働力不足をもたらすわけではない。これまでも不足を補うべく高齢者と女性の雇用を促進する政策はとられてきた。例えば1980年代までは55歳定年が主流であったが、2021年には高齢者雇用安定法の改正によって65~70歳までの就業機会確保が努力義務となった。女性についてもパートタイム労働者の保護と賃上げ、ワーク・ライフ・バランスの実現が目指されてきた。その結果、生産年齢人口はピーク時の1995年から2023年まで15%減少したが、就業者数は20年間で約400万人増え、結果として働き手「予備軍」は2023年に411万人に減少した¹という。しかしこうした政策的努力をもってしても、人手不足は解決できなかった。

人手不足の構造的要因について、日本政策

1 『日本経済新聞』2024年4月7日朝刊、「働き手「予備軍」半減」

金融公庫総合研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査」の長期データの分析結果が分かりやすく説明している（小針、2022）。この分析では、1981年から2022年までの調査の中から「経営上の問題点」に回答した調査対象企業のうち、「求人難」という項目に着目した。そして求人難と回答した企業の割合と景況感との相関は徐々に弱まっていること、すなわち、人手不足は売上げの増減や景気の変動にかかわらず、事業を継続するうえで避けて通れない課題となっていることを指摘した。コロナ禍で中小企業の業況が大幅に悪化しても、大がかりな人員整理までには踏み切らなかった企業が多かったという。

2008年～2009年の世界金融危機の際には多くの企業で人員整理が行われた。特に自動車産業では日銀「全国企業短期経済観測調査（短観）」の雇用人員判断DIでは過剰と判断した企業が多かった。しかし2020年以降のコロナ禍では宿泊・飲食業などの一部業種を除き、この雇用人員判断DIでは依然として人員不足とする企業が多かったのである。

このように日本企業全体で、とりわけ中小企業で人手不足が継続している状況下で、一つの解決方法が外国人雇用者（現場作業者とホワイトカラーの両者を含む）の雇用である。そこで次に現在の外国人雇用の実態をみておく。

2-2 日本社会の外国人雇用実態

日本社会の外国人雇用者は、ブルーカラー職種、ホワイトカラー職種の双方で着実に増加している。2023年10月末の厚生労働省調査「外国人雇用状況の届出状況報告」（以下、「外国

人雇用状況報告」とする）では、総数が204.9万人と2008年の調査開始以降、コロナ禍でも一貫して増加している。2020～2021年にコロナ禍で技能実習生の受け入れが中止されても在留資格「技人国」の就業者が増加したので、対前年増加率が減少したにすぎなかった。2023年時点での外国人雇用者総数は、日本人を含めた就業者総数の3.0%に達している。「外国人雇用状況報告」は外国人を雇用者とする事業所に対する全数調査で届け出が法律で義務化されており、留学生などの非正規雇用者も含まれる。含まれていない人は、就労資格を持たずに就労している不法就労者のみだ。調査開始時点の2008年の外国人労働者総数が48.6万人、現在はその4倍強の人数となっている。

表1は、その在留資格別の人数と割合である。身分に基づく在留資格は日系人とその家族であり、就労制限がない。日系3世までは定住者ビザで入国できるが、日系4世が就労資格を得るための制度上の障壁が高く、日本が将来受け入れるための労働者の供給源としては先細りである。また派遣労働者として人材派遣業に雇用される割合が高く、日系人の労働力移動は頻繁であり、中小企業に定着する人は少ないようだ。日系人の配偶者がパートタイマーとして働く場合は、労働条件も定着志向も日本人女性と変わりなく、夫の勤務地の近くで職を見つけることが多い。

留学生は短期アルバイトとしての雇用が中心であり、それは日本の学生と同じである。ただし留学生の場合は、アルバイトができるのは原則週28時間までであり、夏休みや冬休みの長期期間中のみ1日8時間まで働くことが認めら

表1 在留資格別外国人労働者の割合

全在留資格計	①専門的・技術的分野の在留資格 (注1)			②特定活動 (注2)	③技能実習	④資格外活動		⑤身分に基づく在留資格		
	計	うち技術・人文知識・国際業務	うち特定技能			計	うち留学	計	うち永住者	うち定住者
2,048,675	595,904 (29.1%)	366,168 (17.9%)	138,518 (6.8%)	71,676 (3.5%)	412,501 (20.1%)	352,581 (17.2%)	273,777 (13.4%)	615,934 (30.1%)	371,296 (18.1%)	125,585 (6.1%)

出所：厚生労働省「外国人雇用状況報告」2023年10月末時点

注1) 専門的・技術的分野の在留資格には、教授、芸術、宗教、報道、高度専門職1号、2号、経営・管理、企業内転勤などが含まれる。

2019年に新設された「特定技能」はこの分野に分類され、技能実習修了者（優良な成績を収めたことを条件とする）からの在留資格変更者となる。①のこの分野に熟練技能のレベルを持つブルーカラー職種が初めて組み入れられたことに注意。従来の「技能」は外国料理の調理師などであり職種が極めて限定されていた。

注2) 外交官の家事使用人、ワーキング・ホリデー、EPSに基づく外国人看護師・介護福祉士候補者など。

れている。留学生がこの制限を超えて働かないように入管当局は日本語学校、専門学校や大学での出席状況をチェックすることがある。また留学生自身もアルバイトを前提の資金計画を持って来日しているので、アルバイト先が確保できない地方の日本語学校、専門学校では留学生を前提にした学校経営は困難であり、労働力としての留学生に期待できる企業は都会が中心である。

このように在留資格に規定される外国人雇用者を見ると、地方で操業する中小企業が雇用できる外国人労働力は限定的である。製造・建設・農林漁業を中心に現場作業を抱える中小企業の外国人労働供給源は技能実習生しかないことになろう。またホワイトカラー職種では技人国の在留資格保持者が雇用を期待しうる外国人である。

また注目すべき1つの点は、専門的・技術的分野の在留資格に分類されている在留資格「特定技能」である。特定技能制度は2019年から開始された制度で、専門的・技術的分野でほとんど唯一のブルーカラー職種である。在留資格

「特定技能」を取得するには、技能実習を修了して技能実習を経験した同一職種の技能試験・日本語試験の双方に合格するか、あるいは技能実習を経験せずに、職種ごとに国内・国外で実施される技能試験・日本語試験の双方に合格することが要件となっている。在留資格の中に初めて熟練職種のカテゴリーを組み入れたことは注目に値する。表1ではほぼ14万人となっているが、入管庁による23年12月末時点での人数は20.8万人と急増している。特定技能者は日本人と同等の技能を持つ有資格者として在留資格上は分類されるので、日本人と同等の賃金支払いが求められている。特定技能者が今後増加することは明らかであり、彼らの雇用の安定と生活保障の必要性から、特定技能者への労働条件チェックが登録支援団体や彼らを雇用する人材派遣会社を通じて公的機関から求められることが予想される。

表2および表3は、2017~2023年の外国人雇用事業所数を規模別にみた結果である。事業所規模では30人未満が6割を占めている。これを見る限り、外国人雇用は主として小零細事業

所で行われていること、また表3で見るように が高まっていることを指摘できよう。
30人未満規模の占める割合が少しずつではあ

表2 規模別に見た外国人雇用事業所数の推移

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
事業所総数	194,595	216,348	242,608	267,243	285,080	298,790	318,775
30人未満	111,847	127,226	145,000	161,429	174,214	183,551	197,256
30～99人	36,284	40,096	44,384	48,499	50,891	52,737	55,504
100～499人	23,360	25,321	27,530	28,917	30,288	31,208	32,336
500人以上	7,949	8,546	9,098	9,374	9,546	9,787	10,011
不明	15,155	15,159	16,596	19,024	20,141	21,507	23,668

出所：表1資料の各年版。

表3 外国人雇用事業所の規模別構成比の推移

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
30人未満	57.5	58.8	59.8	60.4	61.1	61.4	61.9
30～99人	18.6	18.5	18.3	18.1	17.9	17.7	17.4
100～499人	12.0	11.7	11.3	10.8	10.6	10.4	10.1
500人以上	4.1	4.0	3.8	3.5	3.3	3.3	3.1
不明	7.8	7.0	6.8	7.1	7.1	7.2	7.4

出所：表1資料の各年版より筆者作成。

ところで合法的な外国人労働力の受け入れ政策、広義の移民政策はどの国でも国家の専管事項であり、外国人労働者受け入れは、国家の決定を待って初めて開始される。日本の場合も、中小企業はますます外国人労働力に依存するようになった結果、政府の外国人労働者受け入れ政策の影響下に置かれる度合いが強まったのではなかろうか。一面から見れば、2016年に技能実習法が成立し、外国人技能実習制度の透明性と信頼性が高まったこと、また2018年の特定技能制度の成立により外国人・熟練労働者確保への道筋がついたこと、など外国人労働者受け入れ制度が整備されてきたことにより、

従前に比して広範に外国人を雇用する機会が中小企業に開かれた。

しかし他方、彼らを雇用する企業の立場から見ると、自社の労働力確保対策が、国家の移民政策そのものに左右されるようになってきたとも言えよう。「内なる国際化」と以前に名づけられた事態であり、特段の海外進出を志さなくても、これまでに操業していた場所に、製造品目もサービス内容も同じまま海外出身者が働きに来ているという事態になったのである。

以上が日本社会の外国人労働者の雇用実態であるが、次に中小企業の側から見た外国人雇用について検討したい。

3. 外国人を雇用している中小企業の割合と特徴

3-1 日本政策金融公庫の調査

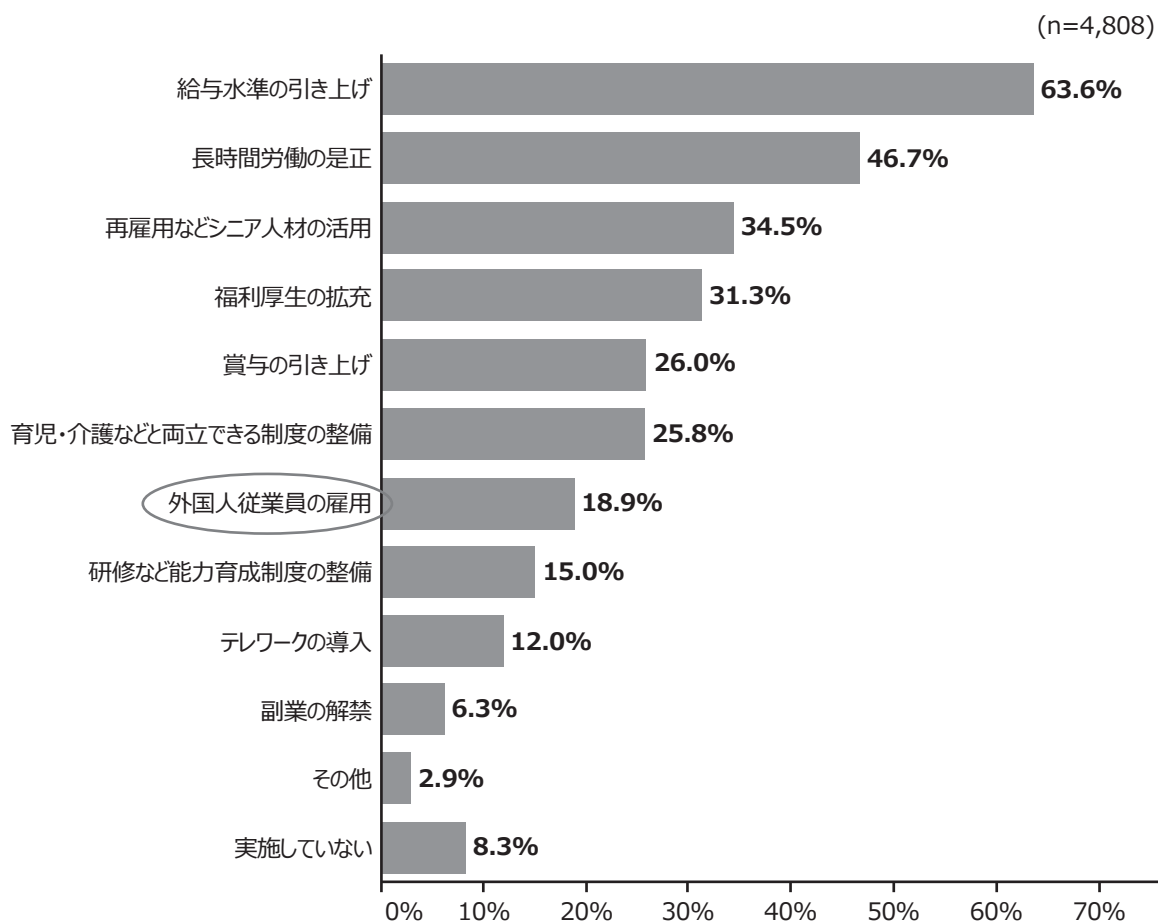
外国人を雇用している企業の中心は中小企業であるにも関わらず、中小企業を対象とした外国人雇用の調査は意外に少ない。それは先にも書いたように外国人雇用者の就業者に占める比率がまだ3%に過ぎないので、調査テーマとして重要視されてこなかったことと、また中小企業の場合、業種・地域・個別企業によって経営実態が多様で、したがって経営課題も多様とならざるを得ず、外国人雇用の観点に絞っての

調査が実現し難かったことによるであろう。

『中小企業白書2023』では、中小企業が人材確保のためにどのような方策に取り組んだかを日本政策金融公庫総合研究所の「全国中小企業動向調査・中小企業編」の結果から整理して引用してある。図1がその結果である。半数前後の企業が、「給与水準の引き上げ」「長時間労働の是正」など基本的な労働条件の向上に取り組んでいる。こうした方策の中で、「外国人従業員の確保」という項目も18.9%を占め、今や人材確保のための一つの取り組みとして外国人雇用が位置付けられ始めていることが示されている。

中小企業の外国人雇用に焦点を当てた調査

図1 中小企業の人材確保のための方策



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」(2022年1-3月期付常調査)

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

引用：中小企業庁編『中小企業白書2023』pp. I -29

は表4に整理した。調査①は、同じく日本政策金融公庫が2016年に実施したもので、調査対象企業の13.3%が外国人を雇用し、業種別では飲食店・宿泊業（25.5%）と製造業（24.3%）の外国人雇用比率が高い。中小企業の外国人雇用は技能実習生に代表されるように現場作業に従事する低賃金の外国人労働者をイメージする人が多い。この調査ではこうした一般的なイメージと異なって、調査対象企業で雇用する外国人従業員の44.5%が大卒以上の高学歴者であることを調査から明らかにしたことであろう。

また外国人雇用企業は非雇用企業と比較して業績の良い企業が多く、不足する人員補充のために外国人を雇用しており、「外国人ならではの能力」（23.3%）よりも「日本人だけでは人手が足りないから」（28.8%）を外国人の雇用理由とする企業が多くみられた。中小企業の人手不足は、従来の現場作業だけではなく、ホワイトカラー職種でも外国人大卒者を日本人の代替として雇用するほどに深刻となってきたことがわかる。

表4 外国人を雇用する中小企業の割合

番号	調査名	調査主体	調査対象	調査時点	回答事業所数	雇用企業の割合
①	外国人材の活用に関するアンケート	日本政策金融公庫総合研究所	公庫国民生活事業及び中小事業の融資先法人15,970社	2016年8~9月	3,942社	13.3%
②	静岡県外国人労働者実態調査	静岡県	県内3,000事業所（注1）	2019年8月	1,695事業所	27.8%
③	出雲市中小・小規模企業状況調査	島根県出雲市	市内中小・小規模事業6,822事業所	2022年4月	1,819事業所	5.4%

番号	出所
①	日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館、2017年
②	静岡県暮らし・環境部多文化共生課『静岡県外国人労働者実態調査』2019年10月
③	出雲市『第2期出雲市中小企業・小規模企業振興計画』2023年3月、pp.3-36

注1) 調査・集計委託先の（一財）静岡経済研究所が定例調査先リストとして有する県内事業所

この調査結果をまとめた竹内英二は、日本人と外国人労働者との競合については「雇用機会において日本人と外国人とが競合するのは単純労働ではなく、知識集約型や技術集約型の仕事であるかもしれない」という。その理由は能力・人物本位で採用したら外国人だけだった、という企業が18.2%もあり、また外国人雇用企業と非雇用企業とを問わず、調査対象企業は国

籍本位よりも人物本位の採用を目指していたからであるという（竹内、2017：38）。

人手不足が深刻な中小企業にとっては、外国人かどうかという判断基準よりも、自分の企業にとって役に立つ労働力か否かという判断基準が優先されている。またエスニシティ研究の立場から外国人住民の研究を行っている研究者も、その立脚点がエスニシティ（民族の文化

的差異)にあるので、外国人労働者を労働力一般として捉えるよりも、その文化的特性と国籍に注目する。ある意味では彼らを雇用する企業の方が、外国人労働者を労働力として普遍的に把握する視点を持っている場合もあろう。

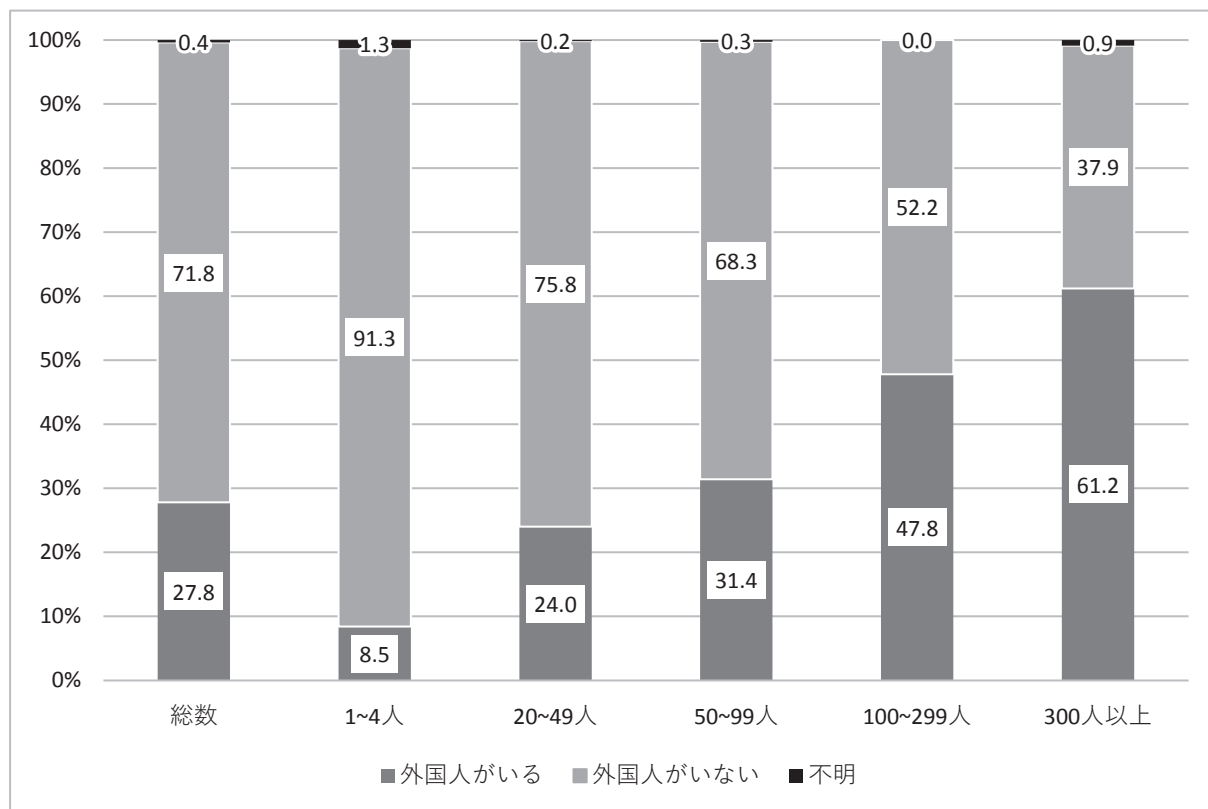
3-2 静岡県調査

調査②は静岡県が2019年に実施した調査である。静岡県は愛知県、三重県と並んで外国人集住地区を形成しており、先の2023年「外国人雇用状況報告」では静岡県の外国人労働者数は7.5万人、その半数は日系人及びその配偶者である。外国人雇用事業所の割合は全体で27.8%であるが、地域別では東部や中部よりも愛知県に接する西部の浜松市(34.7%)、磐田市(44.0%)、湖西市(64.3%)などで顕著に高

くなっている。また図2で事業所規模別に外国人雇用の有無を見ると、先の表2、表3の数値とは異なり、事業所規模が大きくなるほど外国人雇用比率が高まっている。表2が日本全体の傾向とすると、図2は静岡県に代表される外国人集住地区の特徴と思える。また、外国人雇用の有無だけを1かゼロかという二者択一で質問すれば、人数の多い大企業ほど外国人雇用者がいることは当然で、外国人雇用者は中小企業にのみ雇用されている、という既成概念は間違っているように思われる。日本全体では中小企業の事業所数が多いので、規模別にみると大企業で雇用している確率が高くなる点に注意したい。

調査②で業種別に外国人雇用事業所を見ると、宿泊業64.3%であり、次いで製造業46.7%

図2 静岡県調査にみる規模別外国人雇用企業の割合



出所：静岡県暮らし・環境部多文化共生課『静岡県外国人労働者実態調査』2019年

が続く。就労外国人の国籍はブラジル(40.4%)、ペルー(5.6%)であり、当該地域で大規模製造業に派遣・請負で雇用される外国人の就労状況がこの調査に顕著に反映されている。外国人労働者と一括りに類型化しやすいが、実際は在留資格ごと、地域ごとに異なる労働力として概念化する必要性があろう。

3-3 出雲市調査

調査③は島根県出雲市の調査結果で、外国人雇用企業の比率は5.4%と調査①および調査②の結果よりも著しく低い。島根県は人口減少県の1つであり、その中で出雲市はまだ日本全国の自治体では数少ない多文化共生プランを2016年に策定し、外国人住民の定住化促進を図っている自治体である(上林・山口・長谷川、2021)(同、2022)。出雲市では大手電子部品メーカーA社が操業しており、A社で製造請負労働者として日系ブラジル人を2000人から3000人の人数を雇用しており、その結果、出雲市の外国人住民比率はおおよそ2.8%(2022年3月時点)となっている。出雲市では日系人を中心とする外国人住民の5年間の定住率3割の数値目標を掲げ、2019年3月末にその比率は38.3%となった。外国人住民が定住化するには安定した雇用機会が提供されなければならないが、派遣・請負労働者は3年前後のサイクルで動く景気変動によって雇用が左右され、雇止めにあった外国人労働者は県外に流出して定住化率は一気に進まない。このような状況下での5年定住率38.3%は、多文化共生モデルを実現していよう。

さてこの調査③は2022年のA社の在庫過多

の時期に実施された。出雲市の中小企業・小規模企業振興計画策定のための基礎資料とする目的のためである。調査結果を見ると、調査時点で外国人労働者を雇用している企業は5.4%に過ぎず、業種別では農林漁業の28.8%、製造業の10.5%が多い。「将来的には雇用したい」とする企業は8.3%であり、現在も今後も外国人労働者を雇用する予定のない企業は86.3%であった。

外国人労働者の雇用では、①日系人に対するA社の賃金水準が高くて他社では支払い能力がない、②過去の経験から景気回復と共に再びA社の請負社員に戻る人が少なくなかった、という2つの理由で地元中小企業での日系人に対する雇用意欲は高くない。一方、技能実習生を雇用する場合は、本人の渡航費・日本語教育費用・受け入れ監理団体と送り出し団体への管理費などで雇用に伴う費用は嵩むが、3年間の定着は見込めるという企業判断がなされている。地元の優良企業は技能実習生ならば少なくとも人数は確保できるので、中には、日本人の不足を技能実習生で補おうとする企業も少しずつではあるが、増加している。市内の技能実習生の住民数は微増傾向である(住民基本台帳によると2015年12月末で376人、2023年末で421人である)。

しかし、いまだ市内中小企業全体では技能実習生の雇用は始まったばかりであり、全体として5.4%の低い外国人雇用率となっている。この調査では同時に今後の事業継続についても質問しているが、「現在の事業を存続する予定はない」企業は24.9%であり、2018年調査時点より5.6%増えている。したがって出雲市という

地域社会の中で、「言葉や生活習慣の違い」という課題を乗り越えて外国人を雇用している企業は、地域内でも将来性を持つ中小企業と言ってもよいだろう。

以上、中小企業の外国人雇用について3種類の調査を検討した。日本社会の外国人労働者は着実に伸長しているが、外国人雇用の内容は地域によって大きな差異がある事が注目される。東海地方のように外国人集住地区を形成している地域では日系人の地域外転出が少ないので中小企業でも雇用可能であるが、外国人の集住がみられないその他の地域では、日系人の定住化を図るために、受け入れ自治体も企業も多くの施策と費用を要することがわかる。また日系人がほとんど居住しない地域では受け入れ労働者は技能実習生が中心とならざるを得ず³、受け入れ費用には賃金以外の諸費用が含まれるので人件費総額は高めとなり、優良中小企業に絞っての受け入れが進んでいる。

4. 専門的技術的分野の外国人労働力へのニーズ

4-1 技術・人文知識・国際業務の外国人の不足

どのような特性を持つ中小企業が外国人労働者を受け入れているかをアンケート調査で見てきたが、次にどのような種類の外国人労働者が不足しているかを検討してみたい。

これまで中小企業では低熟練職種が不足していると言われてきた。確かに、1993年に創設された外国人技能実習制度は中小企業におけ

るそうしたブルーカラー職種の不足を補うことも国際貢献と並んで大きな目的であった。

しかし、中小企業の人手不足問題全体を観察すると、新たに技術・人文知識・国際業務（技人国）の在留資格を持つホワイトカラー職種も大きく不足しているのが近年の状態である。

図3は『中小企業白書2023』に掲載された2022年の中小企業の人材確保状況を見た結果である。専門的・技術分野の外国人については技能実習生を採用した571社の回答企業数を上回る1,265社が採用しており、しかもその6割弱が不足としている。専門的・技術分野は技人国の在留資格が中心であろう（2019年以降はここに特定技能者も含まれているが、調査時点の2022年はコロナ禍の影響で特定技能者もまだ少数である）。

外国人留学生の就職活動と企業の採用時のミスマッチを調査した九門大士は次の視点を強調する。すなわち企業の留学生の採用目的が、日本人にない経験・スキル・価値観など、外国人ならではの能力を求める日本人社員の「補完」としての役割にあるよりも、日本人と同様に働ける「代替」としての人材を求めているという（九門、2022）。その理由として、九門はディスコが2021年に外国人留学生・高度外国人材の採用目的調査で、文系・理系ともに「優秀な人材を確保するため」という回答が7割を超えていたことをあげた。

中小企業における技人国の外国人の不足は、日本への技能実習生送り出しを業務とする海外の送り出し機関の変化からもうかがえる。これ

2 調査③では、外国人雇用上の課題を質問している。複数回答で、最も指摘が多かった項目は「言葉や生活習慣の違い」82.8%、次いで「在留申請の手続きがわからない」45.2%、「住居の確保」45.2%となっていた。

3 人口減少が顕著な地域ほど、技能実習生の雇用に依存する程度が大きいことは（上林、2019）でふれた。

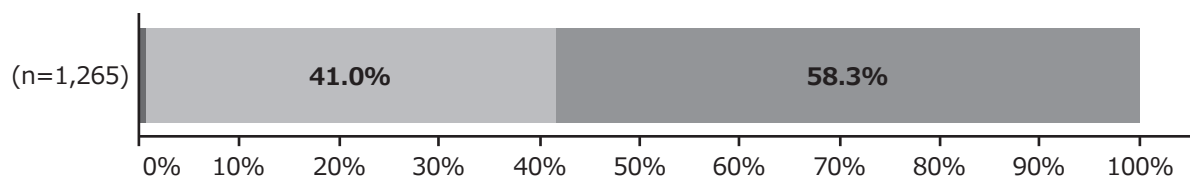
まで技能実習生を中心に日本へ送り出していたベトナムの送り出し機関が、大卒者の送り出しにも積極的に乗り出したのである。送り出し機

関の見解は以下のとおりである。

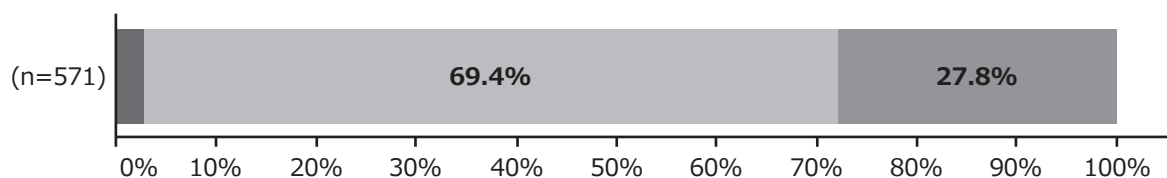
日本の中小企業のホワイトカラー職種の不足、とりわけ地方のエンジニア不足が見られる

図3 外国人採用企業の過不足状況（2022年）

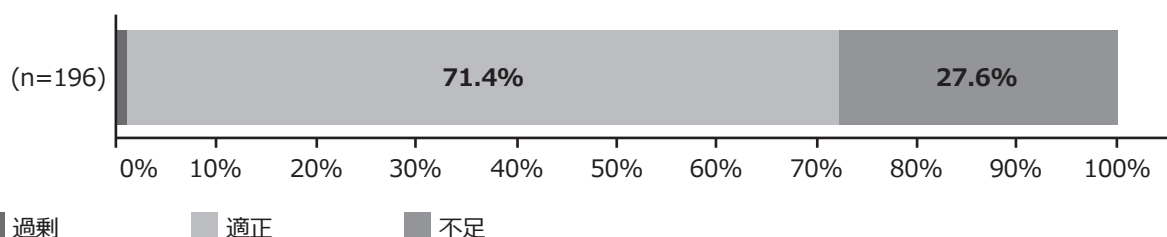
専門的・技術的分野



外国人技能実習生



資格外活動を許可された労働者



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

(注) 1.「専門的・技術的分野」は、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。

2.「資格外活動を許可された労働者」は、留学生のアルバイト等が該当する。

3. 直近1年間の人材確保状況（外国籍）について「採用していない」を除いて集計している。

引用：図1と同じ。pp. I -27。元の表題は「直近1年間の人材確保状況（外国籍）」

ようになった。ビジネス上は、技能実習生の場合は送り出し1人当たり1か月に一定額の送り出し管理費（8,000円～2万円程度）を徴収できるが、技人国の場合は、最初の1回しか紹介料を徴収できないので送り出し機関の収入金額としては決して高額ではない。しかし技能実習生とは異なって失踪予防や生活管理の手間が不要なので、人材紹介ビジネスとしては旨味はあるということであった（2018年3月、ベトナム・

ハノイの大手送り出し機関からのヒアリング）。

またホーチミン市他社では、2019年3月時点で日本に4000人前後の技能実習生を送り出しているが、技人国での送り出し人数は年間50人前後であるという。それはホーチミン市の位置する南部では大卒者が少ないこと、また自動車部品、機械・金属業からエンジニアの求人はあっても、日本の技人国の在留資格はベトナムの専門学校卒を有資格者とは認めておら

ず、短大3年以上の経歴が必要とされるからであるという。

ベトナムの技能実習生送り出し機関によって、技人国のベトナム人送り出しは、今後に展開されうるビジネスとして位置づけられていることがわかる。そこで次に、ベトナムから大卒者を雇用している企業事例を紹介する。

4-2 外国人技術者の雇用事例

4-2-1 ハノイの日本語学校兼人材紹介会社

B社

B社は日本人社長のB氏がベトナムのハノイで2005年に設立した会社である。それ以前からB氏はベトナムでマーケティング・メディア関係の仕事をしていたが、日本でのベトナム人技術者のニーズに応えるために日本語学校を設立し、その卒業生を日本に就職させた。「日本語のできる大卒エンジニア」がセールスポイントであった。

従業員のうち、日本人は社長1人であり、ハノイ本社には数人の日本語が達者なベトナム人従業員が雇用されている。ハノイの日本語学校では、日本での就職が可能ということをセールスポイントにして、生徒を集めている。彼らは全員が大卒であり、既にベトナムの大学を卒業して就職しているが、より高い賃金を稼ぐ目的で日本での就職を目指し日本語を勉強している。在校生は就労者が多いため、授業は夜間に開校されている。日本語学習900時間でN3の取得可能という授業目標があり、入学希望者はN3ならば就職可能、N4ならば日本企業との面接は可能、日本語能力がN4に及ばなくても、

B社の紹介した企業で先輩が2~3人働いていれば雇用されることもなくはない、という説明を学校から受けている。

生徒のハノイでの勤務先は現地日系企業も少なくなく、そこで日本および日本語に興味を持ち、B社の学校に通う人もみられた。設立当初は現地でのエリート校ハノイ工科大学出身者が多かったが、調査時点の2019年3月ではその他の中堅大学出身者も増加した。またベトナムではホワイトカラー職種の雇用機会が不足しているため、海外で就労希望する人は多い模様だ。

一方、日本の採用企業についてB氏が担当し、企業の希望するエンジニアの職種、技術レベル（出身大学によって相違がある）を聞き、B氏自身が採用希望企業の工場見学をして面接候補者を決めている。紹介するエンジニアの能力や適性については、日本語学校在学中の学習態度を見ているので比較的把握しやすいようだ。

日本での雇用先は9割以上が70～200人規模の中小企業で、オーナー企業である。量産体制ではなく、一品物を手掛けている。日本へはこれまで400人送り出し、そのうち50人は帰国したが、350人は日本に居住して子どもがいる人、持ち家の人も出てきたそうだ。

中小製造業向けベトナム人技術者、あるいは農家向け農業技術者がB社を通じて日本で職を得ていることがこの事例で示されている。

4-2-2 C社（電力変換装置の設計・製造、 規模70人）⁴

C社は長野県上田市で操業する規模70人の電機製品製造企業で、主として電源装置の設計・製造を行っている企業である。創業100年の歴史を持ち、発注企業の要求に応じて製品を設計・開発し製造している。従業員70人のうち、技術者は10人である。5年前の2014年当時は15人いたが、日本人技術者のハード物製造離れで、工業系の人材が採用できない。日本人高専卒の技術者を本当は採用したかった。この不足を補うために、2012年からB社を通じてベトナムの工業大学卒業者を2人採用した。そのうち1人が退職したので、1人を補充し、これまで延べ3人雇用している。

2019年にB社をハノイに訪問した理由は、2人のベトナム人技術者のうち、リーダー格の1人ミンさん（仮名）が子どもの教育のために帰国を希望したからである。ミンさんは34歳で6年間勤務した。結婚して子ども2人いるが、子どものアイデンティティの確立のためにはベトナムでの教育が必要と判断してC社を退職する決意をした。後任をB社から選ぶために、C社の人事担当者と同行して後任の採用試験と面接に同席した。

以上のようにC社とミンさんの関係は良好であり、雇用関係上のトラブルで退職するわけではない。ベトナムに戻っても、C社との業務上の関係は継続する見込みである。

C社の事例からは、技人国の外国人雇用者が、日本人技術者の不足を補うという「代替」関係

で雇用されていることがよく理解できよう。

4-2-3 D社（自動車用電装部品製造、規模 65人）⁵

D社は岡山県美作市で操業する規模65人の電機部品製造業である。納入先企業は姫路市周辺に位置する大手電機製造業で、そこで製造する自動車部品のパワーステアリングに組み入れる部品を製造している。岡山県の中山間地という立地条件で人集めが難しく、技能実習生を2007年から5人雇用した。しかし2015年にはインドネシア人男性5人の全員が失踪したので、実習生雇用を中止したが、やはり人手不足でどうしてもなく、再度2017年からベトナム人女性の実習生を2人雇用した。

技能実習生の職務内容は、射出成型で出来上がった部品を拡大鏡で拡大して細かいチェックをする検査作業である。ほぼ1か月の指導で習熟する。しかし技術者も不足しているので、ベトナム人の男性2人を技術者として採用した。実習生の選別基準は、適性検査、面接、算数能力、手先の器用さで、算数能力は中学1年生レベルであれば合格としている。ベトナム人技術者は大卒であり英語と数学の試験結果が採用基準となっている。射出成型機の機械の仕組みを理解するには大卒者が必要であり、機械の段取り替え、ある程度の筋力を必要とする金型交換などの工程は21歳、22歳の若いベトナム人技術者が率先して働いている。

D社の事例からは、若年者が不足している地方圏で中小企業の製造現場の中核的な労働力

4 2019年3月21日、ハノイのB社でのヒアリング。

5 2018年9月5日、岡山県美作市でのヒアリング。

として技人国の外国人が雇用されている一つの典型例とみなせよう。

4-3 技人国の外国人は日本人の「代替」か「補完」か

さて本節の最後に、先に簡単に触れた技人国の外国人が、日本人の「代替」か「補完」という問題に触れておこう。日本人にはない外国人固有の能力を求めるという視点が「補完」という考え方である。中小企業でも海外進出が必須となり、親企業の求めに応じて海外展開を実施している企業も少なくない。こうした日本社会のグローバル化の中で、中小企業自身が自社のマネジメントの見直しが必要とされてきており、中小企業の国際化をテーマにした研究も進展している（弘中・寺澤、2023）。

外国人雇用に限定しても、技能実習生の雇用者数が増加するに伴い、その管理を受け入れ監理団体に任せただけでは不十分となり、技能実習生の社内での管理と受け入れ事務のために、技能実習生と同じ国籍の技人国の在留資格を持つ専門的技術分野の外国人を雇用する企業が増加している。また日本国内における技能実習生の雇用増に伴って、送り出し団体や受け入れ監理団体で就労する外国人雇用者も増加し、彼らの特性を生かした日本人と「補完」関係にある外国人雇用者も増加している。前章3-1で紹介した調査①をまとめた日本政策金融公庫総合研究所も、「国際化への対応」（補完）を「人手不足対応」（代替）に優先する立場を強調している（日本政策金融公庫編、2017：116-118）。

しかし近年の中小企業に対するヒアリング結果を見る限り、特に人口減少が著しい地方圏の中小企業を見る限り、やはり技人国の外国人雇用は人手不足対策の観点が強い。それは外国人か否かということを問題視する以前に、まず自社の企業存続のために働いてくれる人材が欲しいという切実な要求がみられるからだ。

また技人国の外国人ならば、第1にビザ申請が技能実習生よりも容易で必要とする書類の数も少なく、また第2に、就労許可も短期間で下りる（ほぼ1か月が多い）ので採用時期の見通しもつけやすく、生産計画も立てやすい。企業の中には、技人国の外国人を時給単価が技能実習生よりもやや高い労働力として低熟練職種に雇用している事例もみかけられた。採用コストとその後の賃金コスト全体を見比べると、技能実習生採用と技人国の外国人採用との間にはそれほど差異が大きい状況だ。そのため、ベトナムの送り出し機関がこうした点について筆者に対して大きな不満を漏らしたことがある。⁶ 総じて専門的技術的分野の外国人を受け入れる職種の実質的な技能レベルが多様化していることが近年の傾向といえよう。

5 元留学生の採用者数の増加と入管政策の変化

5-1 留学生採用の有利さと採用の困難さ

専門的技術的分野の外国人に対する中小企業のニーズを前章でみたが、本章ではその供給側の視点から検討する。注目すべき点は、外国人留学生の採用とそれを可能とする留学生政策の変化である。これまで留学生を中小企業で採

6 2018年3月、ハノイの大手送り出し機関でのヒアリング。内容は、ベトナム人大卒者を日本では単純労働者扱いをしているという不満である。

用することは非常に難しかった。

その理由はいくつかあげられる。第1に、日本で就職を希望する留学生は、日本人と同様に賃金の高い大企業での就職を希望する。そのため守屋貴司は、中小企業においても留学生を採用するにはどのようにしたらよいか、その方法の検討を行ない、一つの方法としてインターンシップやキャリア開発の重要性を指摘した(守屋、2019)。

第2に、元留学生が日本で就職するには、在留資格変更が必要であるが、その条件に専攻分野と就労職種との関係が求められており、その関係を証明することが難しい。留学生のアルバイトの延長先に就職が開かれてはおらず、例えばコンビニや飲食店でアルバイトをしていた留学生が、卒業後にアルバイト先に就職することは不可能であった。外国人受け入れ政策上から見ると、これは留学生が低熟練労働者として就労をすることを防ぐ意味があり、専攻分野を活かすような専門的技術的分野での就労が促進されていたのである。

第3に地域上の問題点がある。志甫啓は非漢字圏のベトナムとネパールからの留学生が増加したことにより、地方圏で留学生供給が停滞する可能性が広がることを指摘した(志甫、2015)。留学生は2年間の日本語教育機関を経て高等教育機関に入学することが一般的であるが、非漢字圏からの留学生の場合、2年間あるいはそれ以上の長期の教育期間があっても、日本の大学に入学できるだけの日本語レベルに達することは難しく、そのため専修学校への進学が増えている。しかし専修学校進学を目的で地方圏へ転居する留学生は少ないという。筆者は、

さらに地方圏では在学中に就労可能なアルバイト先も探しにくく、生活費を賄えない可能性があることを付け加えておきたい。

以上の結果、人手不足の中小企業、とりわけ地方圏に立地する企業は直接、海外で現地採用を行って外国人ホワイトカラーを採用したのである。もし留学生を国内で採用できるならば、彼らは自費で学費と生活費を支払って日本語と日本の習慣を学んでいるので、企業にとっては採用後の教育訓練費用を節約できるし、また採用コストも日本人と同額に見なせばよいことになる。だが留学生採用はとりわけ地方の中小企業には困難であった。

地方自治体もこうした事態に無策であったわけではない。たとえば、地域産業振興を目指す福井県などは、留学生の県内就職に対して就職支援金制度を設置している。広島県でも県内企業への就職促進目的で留学生就職説明会を開催している。大学、専修学校などが集中している都市圏以外の地方圏で、地元中小企業が留学生を採用し、定着をさせることは、留学生の出身国が非漢字圏へ移動するに伴い、さらに難しくなったのである。

5-2 日本の留学生の就職状況の変化

高度人材(skilledと形容されるホワイトカラー職種人材)を中小企業は留学生の中から採用できるだろうか。既に留学生は留学先の学校に滞在中から都市圏に集住していた。それでは卒業後に、地方圏での求人に対して応募するだろうか。現在の日本の留学生の就職状況を次にみておきたい。

出入国在留管理庁は毎年「留学生の日本企

業等への就職状況について」の調査報告を発表している。最近の2022年について見てみよう。日本の留学生のうち2022年に在留資格変更を申請して、就労資格のある在留資格に変更した人は33,415人であった。そのうち技人国が86.3%である。また就職先の業種を見ると製造業全体で僅か15.2%、卸・小売りなどの非製造業が84.4%であった。また就職先企業の所在地は東京が36.5%と圧倒的に多く、埼玉、千葉、神奈川の首都圏を合計すると、全体の51.6%に達する。県別では東京に次ぐ第2位の大阪府でも9.4%に過ぎない。

以上からわかることは、留学生を不足する中小企業の新たな労働力供給源と試みようにも、留学生の東京集中と製造業離れが顕著で、地方圏および製造業の2つの企業属性を持った企業は、留学生の採用難に直面していることがわかる。中小企業の労働条件が低いことが留学生の確保を難しくしていると指摘したが、それに加えて、地方圏という地理的な問題と、製造業という業種上の問題が重なって、留学生採用は地方に立地する製造中小企業にとっては無縁の存在だったと言ってよいだろう。

しかし留学生が都市圏の非製造業に就職する傾向があるといっても、それが恵まれた就職先であるとは限られない。山口県は技人国の在留資格で就労する外国人労働者の就労先が卸・小売り、宿泊、飲食サービスの割合が高く、留学生新卒就職者と日本語学校や専門学校の生徒など高度人材としては定義されない留学生のアルバイト従事者が同一企業・同一職場で就労している事実を指摘している（山口、2016）。こうした労働市場は日本人の新規大卒者でも離職しや

すく、結果として留学生の労働市場は長期雇用を見込めない第2次労働市場であるという。

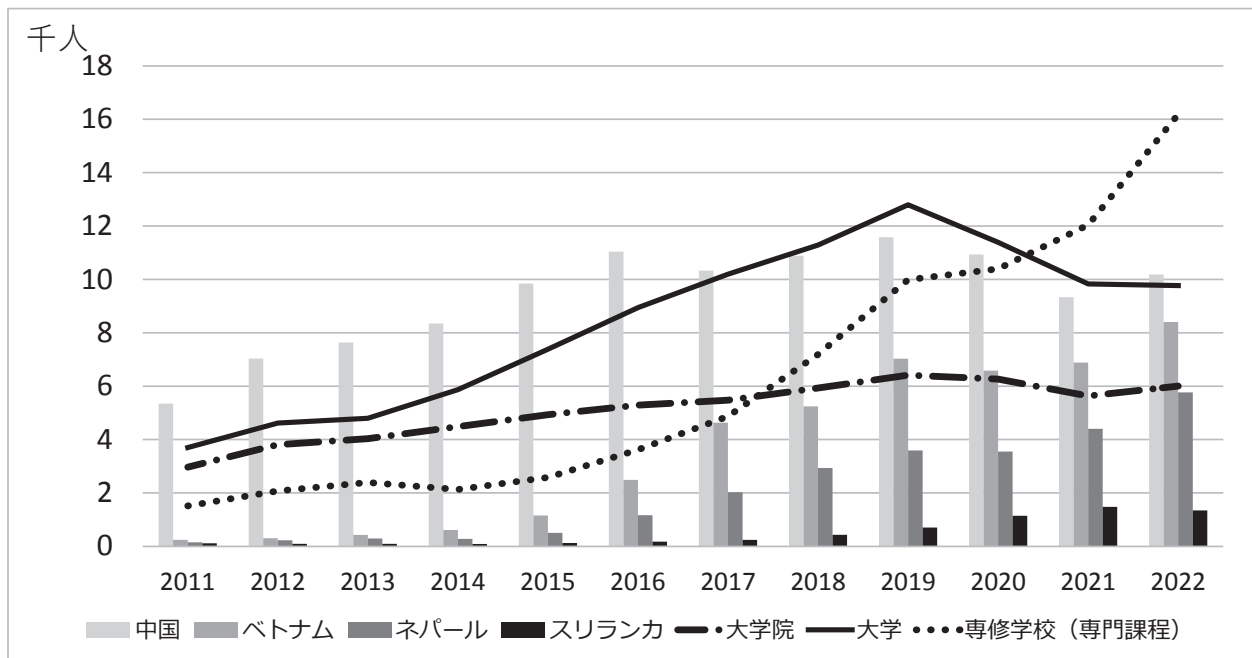
こうした前提に立って近年、就職する留学生の属性変化がみられる。図4に国籍別・学校種類別にみた留学生の就職者数の推移をみよう。ここから指摘できることは次の通りである。

第1に、志甫啓が2014年までのデータを基に2015年の論文で指摘していたベトナム、ネパールからの留学生の就職者数の増加傾向が顕著で、2017年以降、急激に増加した。2013年当時、中国人7,637人、ベトナム人424人、ネパール224人であったが、2022年ではそれぞれ10,182人、8,406人、5,769人となり、ベトナムとネパールからの留学生が労働市場へ急速に参入している。

第2に、専修学校卒業の就職者数が増加したことである。2021年以降、大卒者数を超えて専修学校卒業者数が最大となり2022年は16,191人であった。

非漢字圏からの留学生の増加と専修学校卒業者の就職者数の増加が近年の大きな変化である。非漢字圏からの留学生の場合、日本語能力は東アジア圏出身者と比較して低くなりやすく、そのため技人国という専門的技術的分野の在留資格は持っていても、労働力の質については個人差が大きい。日本語に堪能で技能実習生受け入れの書類作成までこなせる人もいれば、片言の日本語で通訳業務を担いながら、技能実習生と同じ低熟練作業に従事している技人国の人もいる。元留学生の労働力の質について、在留資格「技人国」の保有者は即、専門的能力の保有者とは限らない時代となったと言える。

図4 国籍・学校種別留学生の日本での就職者数の推移



引用元：(眞住優助、2024) の発表資料を著者の了解のもとに使用。
データ出所：出入国在留管理庁「留学生の日本企業等への就職状況について」各年版

5-3 入管政策の変化

この変化をもたらした要因として、留学生に対する日本の入管政策上の変化を指摘できる。眞住優助は、社会学理論の一つである「社会的構築物」という概念を、技能移民 (skilled migrant) を定義する「skilled」という概念に適用させている。「社会的構築物」(socially constructed notion) とは、概念それ自体がそれぞれの社会にとって相対的に定義されるという考え方である。一定の空間と一定の時代によって規定されるそれぞれの社会が作り上げた社会的構築物は、絶対的なものではなく、ある固有の社会が作り上げたものである。そしてそれだからこそ、社会的構築物であれば、その内容を改変しようと主張するのがその理論の特徴である。

「技人国」という日本の在留資格に、社会的構築物という理論概念を該当させるとどのよう

な説明が可能だろうか。単純労働と区分される「高度技能」という概念は、そもそも入国管理責任を負うそれぞれの国家が作り上げた概念である。日本の場合も、入管政策上の都合、あるいは日本社会のニーズによって「技能」の内実を容易に改変させることが可能となる (Mazumi, 2023)。

眞住によれば、一般的に先進国では留学生の就職拡大という政策目標に対して、その達成手段は、①門戸の増設 (在留資格の新規増設) ②門戸の開放度を大きくする (就労ビザ付与基準の緩和) ③労働市場参入援助 (留学生就職支援措置)、の3種類に分類できる。日本の場合は①から③までの手段を使っているが、そのうち最も効果的な措置が2番目の就労ビザ付与の基準緩和であるという。技人国の概念が社会的構築物であるために、その内実を変化させてきたとも言い換えられよう。

確かに留学生の場合は、その就職増大のために基準緩和という措置がとられてきた。低熟練労働者の入国・就労を可能にするための入管政策については、在留資格「技能実習」の創設（2009年）、「特定技能」の創設（2018年）と門戸の種類を増やすことによって対応してきたが、留学生に対しては基準の緩和策によって卒業後の労働力確保を図ってきたといえる。具体的には、大卒者には専攻分野と就職職種との関連がなくても就職を認める⁷、専門学校卒でも国の認定校卒業者には専攻分野との関連が薄くても就職を認める、などの緩和策である。日本の場合、留学生政策は高度外国人材獲得への地ならしのための政策（上林、2017）とも表現できる。

以上のような政策変更の結果、留学生から技人国への資格変更者数は2022年度、2万8,853人に増加した。まだ焼石に水の状態ではあるものの、元留学生の労働力供給という手段が少しずつではあるが拡大してきたといえる。元留学生が技人国の在留資格をもつ外国人雇用者として就労する事例が増加傾向にある。それは、これまでの東アジア中心の留学生と異なり、南・東南アジア出身で専修学校卒業の学歴を持つ人が日本の永住者となることを意味する。日本の移民受け入れについてはこれまで日系人と技能実習生に関心が寄せられてきたが、今後は元留学生の永住者の就労と生活にも関心を払う必要性がある。

5. おわりに

中小企業の人手不足の問題は、日本の人口の高齢化を考えると構造的なものであり、それだけに容易な解決策は見られない。多くの論者は生産性の向上が必要と主張するが、その主張自体は全面的に正しいとしても、どこまで実現可能だろうかと日頃から疑問に思っている。生産性向上が可能ならばもうすでに実行した企業も少なくないだろう。そもそも中小企業は労働集約的分野や労働集約的製品を社会的に分担しているのであり、それが生産性向上を妨げている最大の根拠であるから、そうした企業にとっては一朝一夕に生産性向上が可能とは思えない。

労働者の採用難でかつ生産性向上策が見つからないという課題を抱えた中小企業にとって、外国人雇用はある意味では背に腹は代えられない選択であろう。その選択の影響は企業内だけに限定されない。地域社会で操業・営業する中小企業にとって、自社の雇用する外国人労働者が地域社会へも貢献を果たすという役割も新たに担わなければならない。異なる文化を持つ外国人雇用者を雇うという企業内の人事管理だけでなく、地域社会との接点の在り方にも外国人雇用に成功している企業は心配りをしている。

中小企業における外国人雇用のテーマは人口の高齢化という問題を背景に、ますます重要となろう。本稿では外国人雇用の種類のうち、専門的技術分野の外国人を取り上げ、その技

7 日本人の場合、企業が大卒者を採用するにあたって、大学の専攻分野を問わない慣行であるのに、大卒留学生に対しては専攻分野と就職職種との整合性が問われた。

術レベルが、専修学校卒業者レベルまで拡大されつつあることを指摘した。この傾向は今後とも継続すると思われ、日本に定住する外国人の労働者および生活者としての姿に多様性をもたらすであろう。

【参考文献】

- 上林千恵子 (2015)「第8章 低熟練労働者受け入れ政策の検討」上林千恵子『外国人労働者受け入れと日本社会』東京大学出版会、pp.231-244
- (2017)「第11章 日本Ⅰ：高度外国人材受入政策の限界と可能性 —— 日本型雇用システムと企業の役割期待」小井土彰宏編『移民受入の国際社会学：選別メカニズムの比較分析』名古屋大学出版会、pp.279-309
- (2019)「地域社会における外国人労働者受け入れ—人口減少と技能実習生への依存の深化」『生活経済政策』266：5-13
- 上林千恵子・山口壘・長谷川翼 (2021)「出雲市における産業振興・雇用創出と外国人労働者（1）～自治体政策と企業立地の条件」『社会志林』68（1）、法政大学社会学会、pp.45-65, doi.org./10.15002/00024435
- (2022)「出雲市における産業振興・雇用創出と外国人労働者（2）～日系ブラジル人の雇用管理と地域労働市場での位置づけ」『社会志林』68（4）、法政大学社会学会、pp.71-113, doi.org./10.15002/00025437
- 九門大士 (2022)「外国人留学生の国内就職支援の改善に向けて—非漢字圏出身者と英語コース在籍者の視点から」『日本労働研究雑誌』744：23-34
- 小針誠 (2022)「中小企業における人手不足問題の構造化—「全国中小企業動向調査」長期データによる分析」『日本政策金融公庫 調査月報』169：4-15
- 志甫啓 (2015)「外国人留学生の受入れとアルバイトに関する近年の傾向について」『日本労働研究雑誌』662：98-115
- 竹内英二 (2017)「中小企業における外国人労働者の役割」『日本政策金融公庫論集』35：21-39
- 竹内英二・平井龍大 (2017)「中小企業の成長を支える外国人労働者—外国人材の活用に関するアンケートから」『日本政策金融公庫 調査月報』106：4-15
- 中小企業庁 (2023)『中小企業白書 2023年版』日経印刷
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2017)『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館
- 弘中史子・寺澤朝子 (2023)『中小企業の国際化』中央経済社
- Mazumi, Yusuke (2023) “How does post-study employment policy for international students create ‘skilled’ migrants: The case of Japan”, *International Migration*, 61:295-311, International Organization for Migration, doi.org/10.1111/imig.13176
- 眞住優助 (2024)「『技能移民』が包括的カテゴリーになるとき——日本における外国人留学生の階層化された労働市場への参入」口頭発表：科研費総括ワークショップ「移民受入れ国・送出し国の政策相互連関」2024年3月3日、亜細亜大学
- 守屋貴司 (2019)「日本の中小企業における外国人材による『働き方改革』の現状と改善策」『商工金融』2019年4月号、pp.18-33
- 山口壘 (2016)「日本企業における留学生人材の活用と労働市場での位置づけ」ワーキングペーパー No.200, 法政大学比較経済研究所

（本稿は、JSPS科研費JP21H02301およびJP21K01888の助成を受けたものである。）

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 賛（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つのカテゴリーにおける違い
3. 外国人従業者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者に関するアンケート結果の整理

中原寛子・侯賛

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

第4章 外国人従業者のカテゴリー別対応に関する分析結果

弘中史子・海上泰生

1. 外国人従業者のカテゴリー別対応の必要性
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
3. 外国人従業者の活躍に関するカテゴリー別モデル
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 侯賛（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
侯賛

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

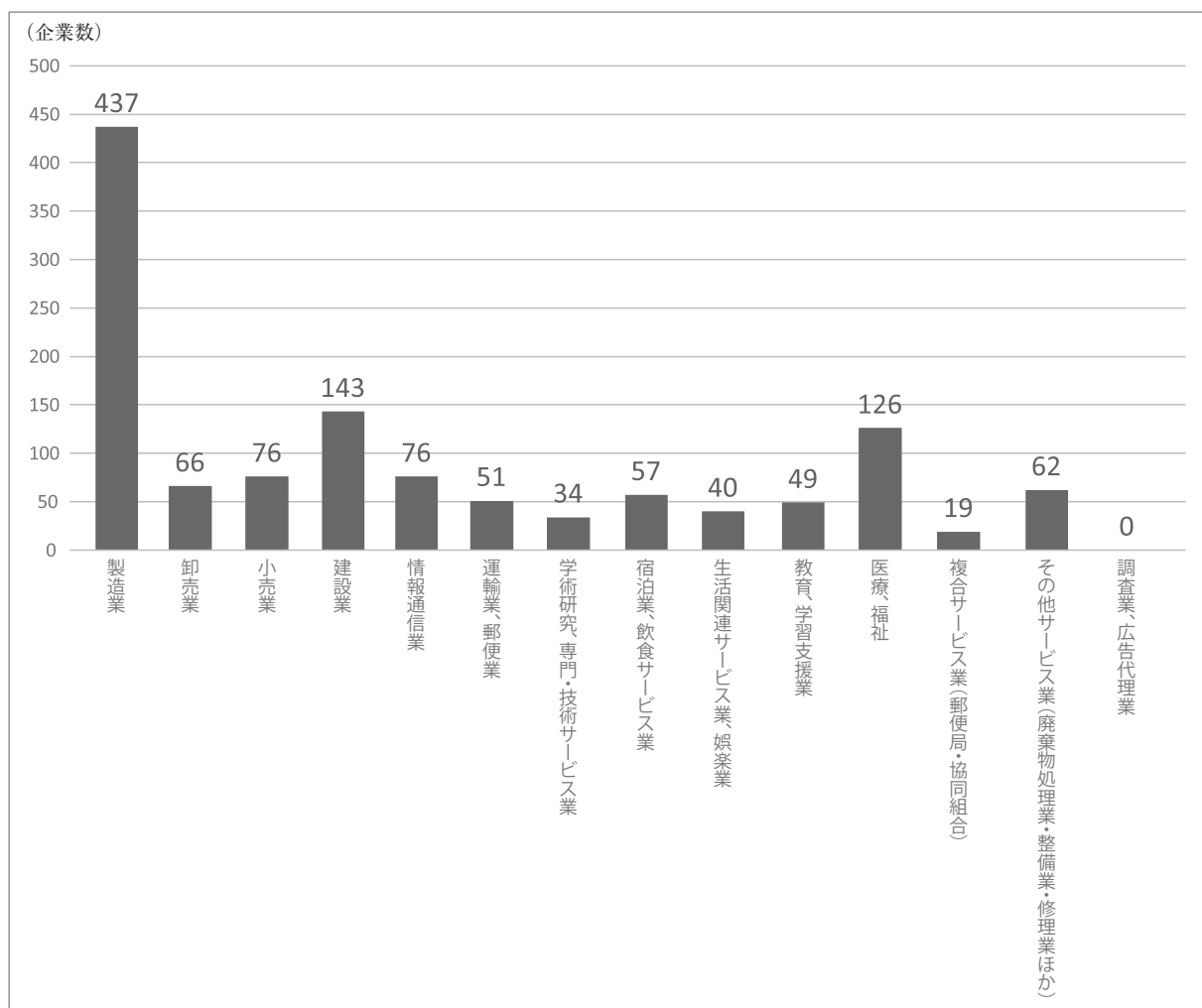
いただきたい。

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) 外国人従業者数

外国人従業者の雇用数として、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

での従業者数を尋ねた結果、外国人従業者が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。

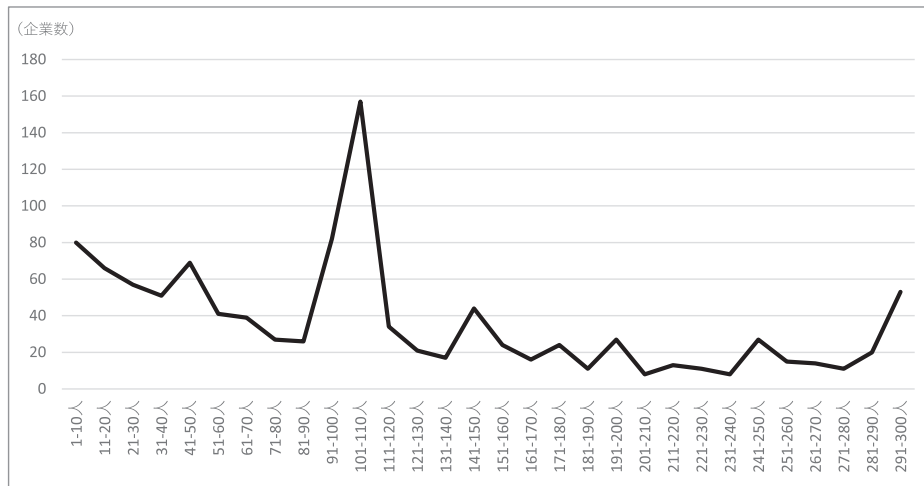
図表3-4 社内の外国人従業者数

社内の外国人従業者数	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%

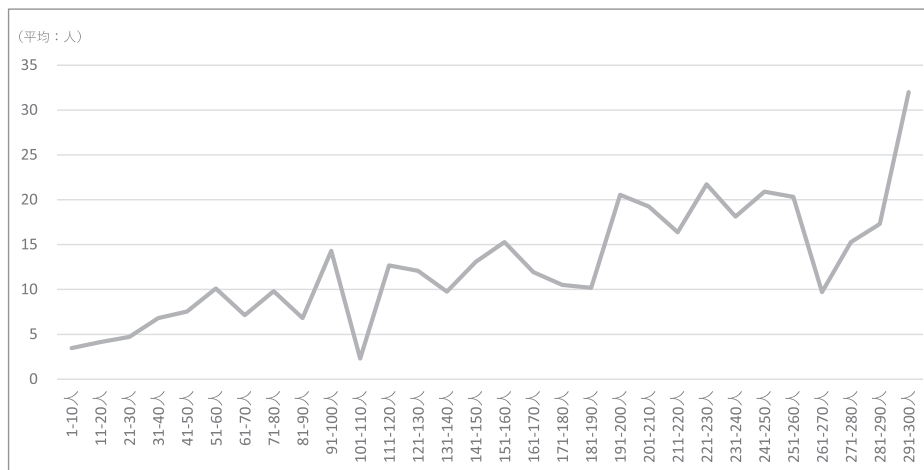
外国人従業者数について、回答企業の従業員数別に示したグラフが図表3-6（外国人従業者数平均）と図表3-7（外国人従業者比率）である。回答企業の分布については100人程度の企業が多く（図表3-5）、それ以外は全体にばらついている。一見当然のことであるが、外国人従業者数の平均値は企業規模が拡大するほど大きくなる。個々の回答企業全体に占める外国人従業員比率のグラフからは、従業員数

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。

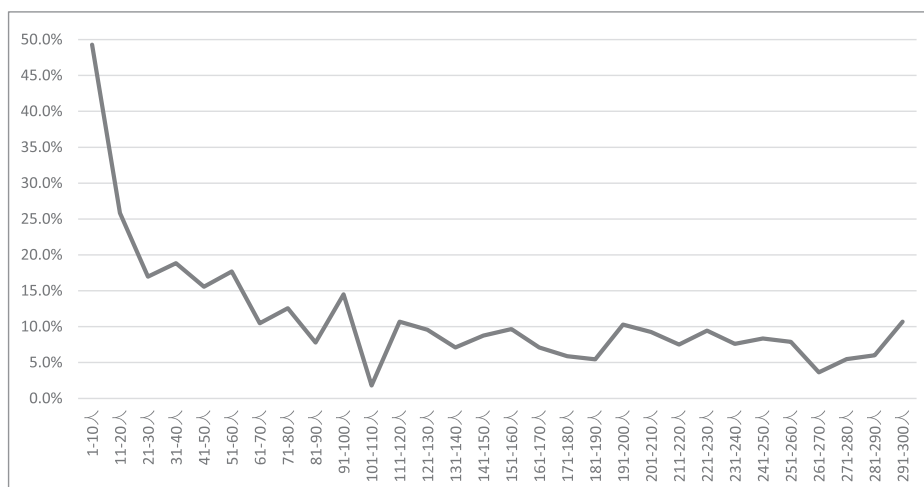
図表３－５ 従業員数別の企業数



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

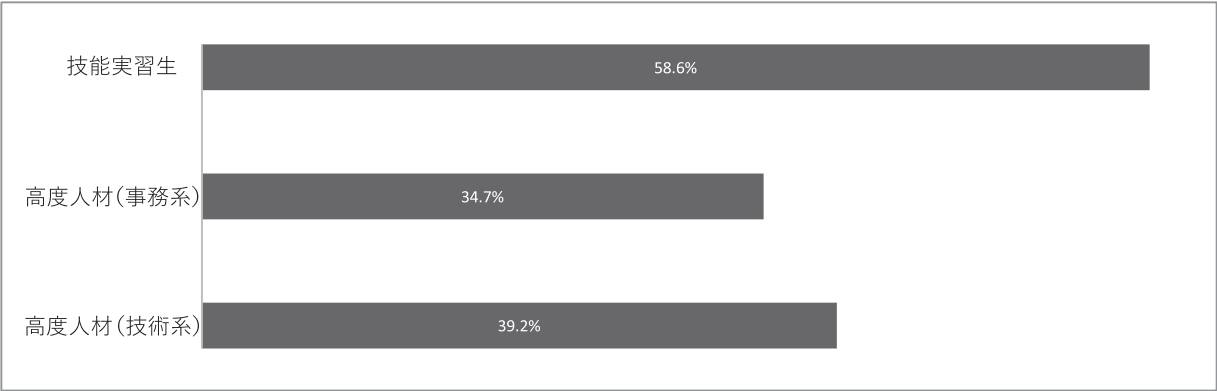


(5) 外国人従業員の雇用形態

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

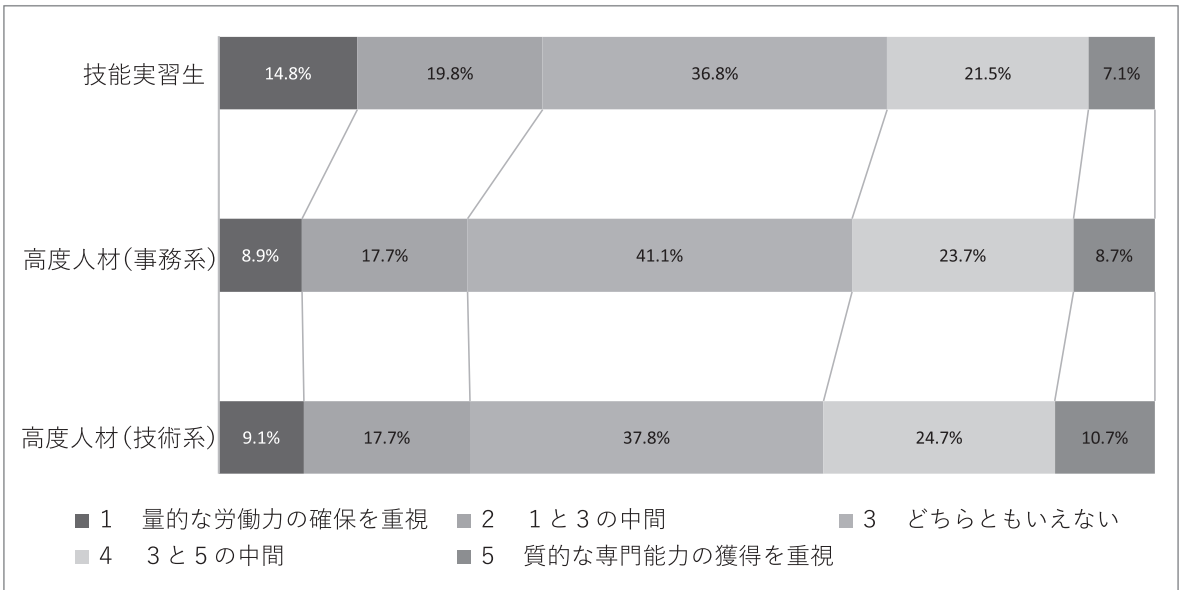
(1) 採用目的

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



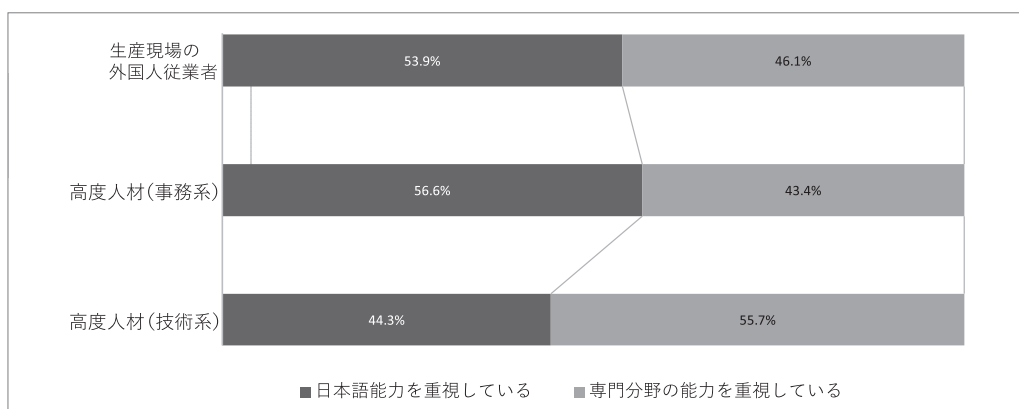
(2) 採用時に重視する能力

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

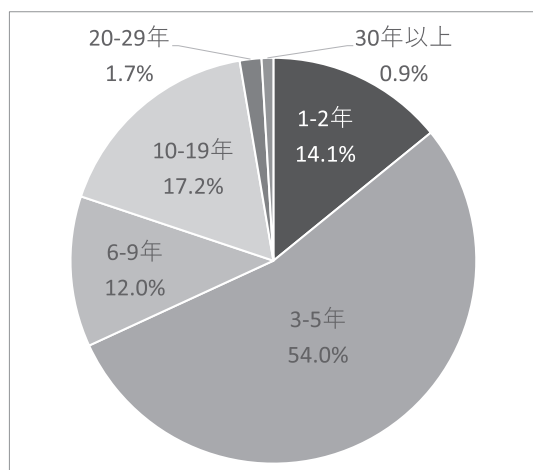


(3) 外国人従業員の平均在職年数

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

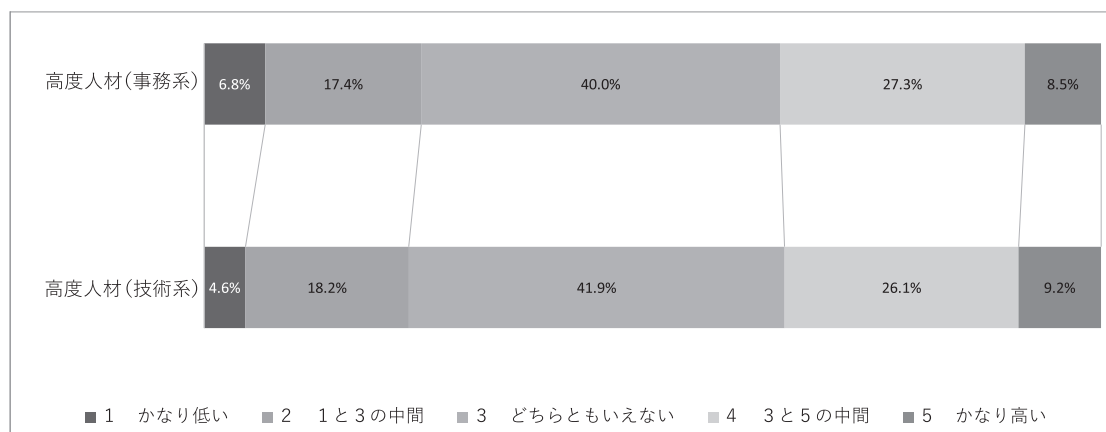


(4) 外国人従業者の定着率

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. 外国人従業者の育成と交流

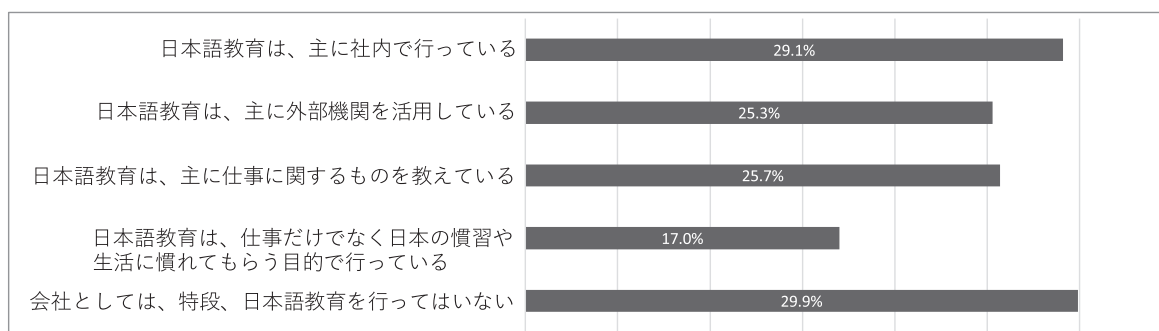
(1) 採用後の日本語教育

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

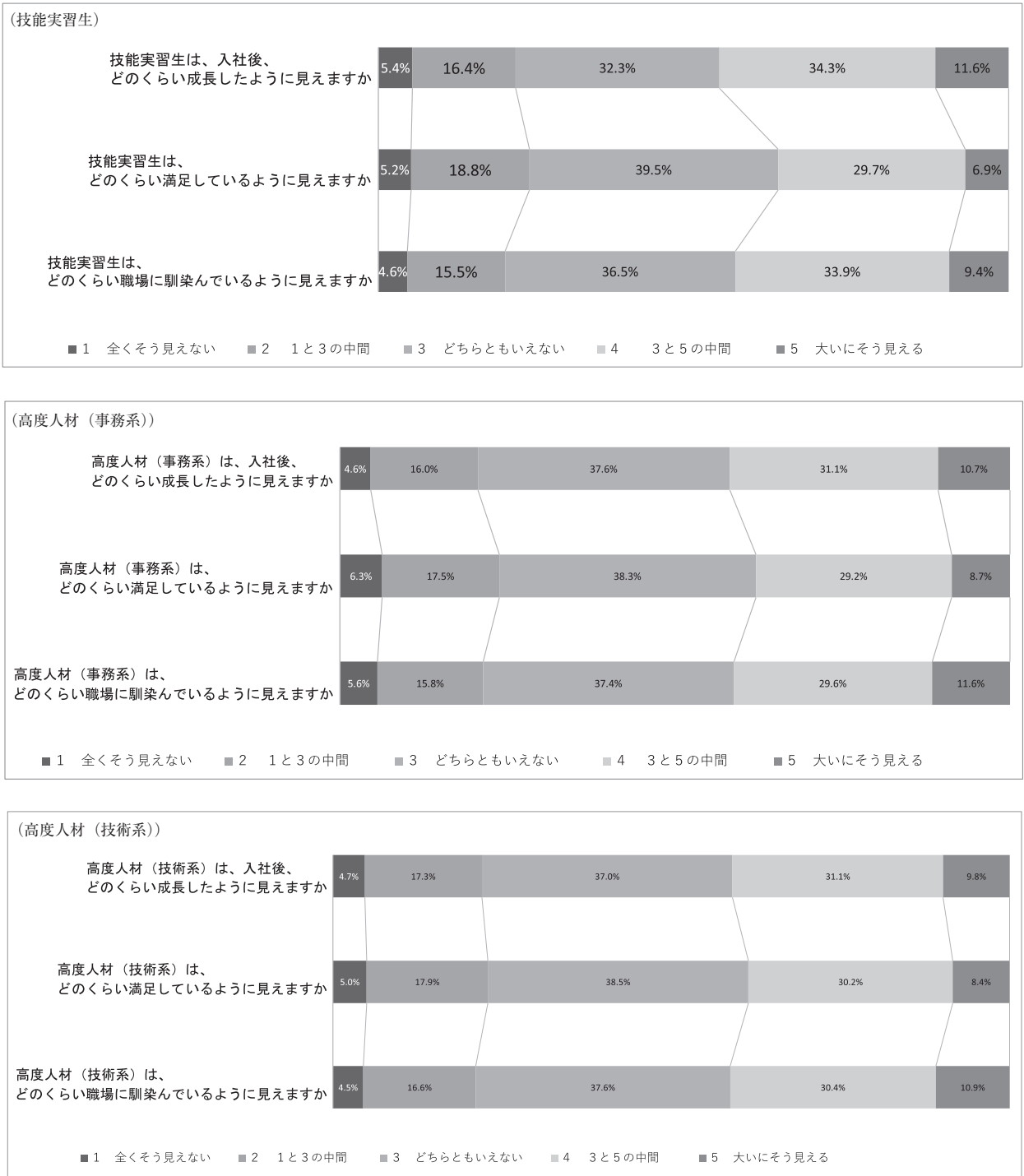


(2) 外国人従業員の成長度等

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）



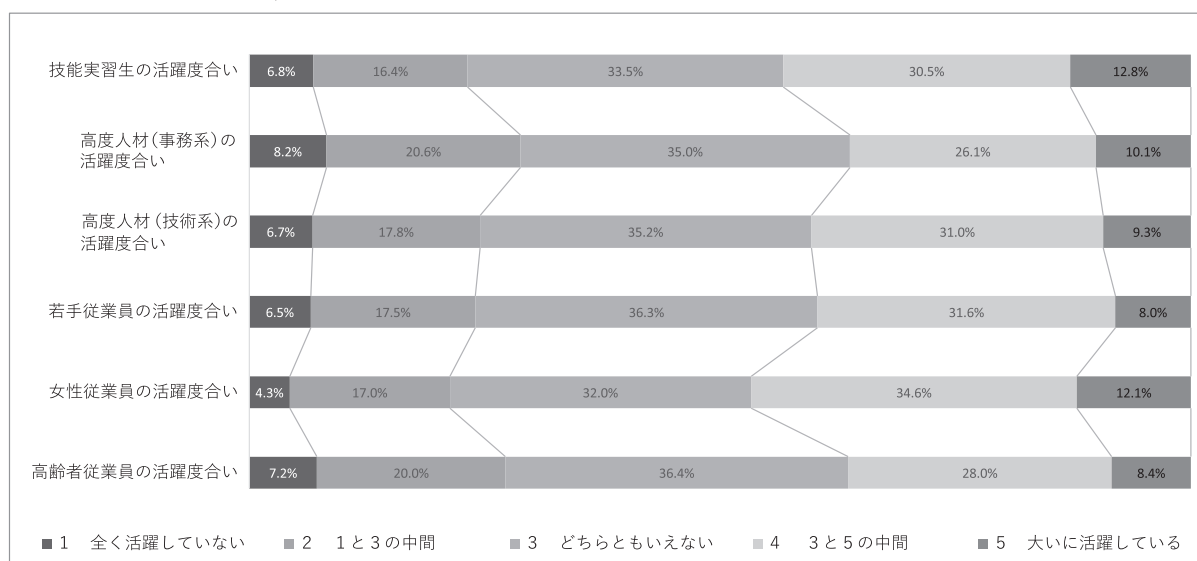
(3) 従業員の活躍度

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

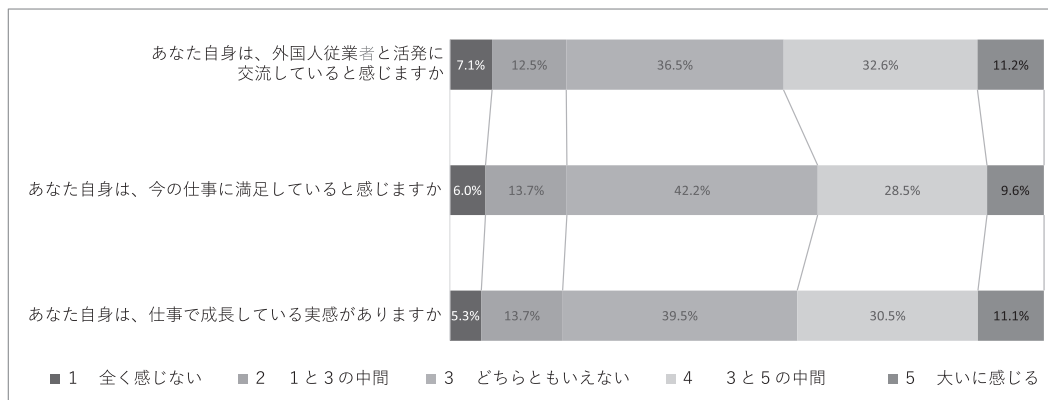


(4) 外国人従業員との交流、回答者の仕事満足度および成長の実感

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、資金を大いにかけるという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）

	被説明変数 = 活躍度					
説明変数	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）

	被説明変数 = 活躍度					
説明変数	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)	
(外国人従業者への期待)						
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」といった要因を取りあげた。

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）

	被説明変数 = 活躍度					
説明変数	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年前の業績の良さ」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ず、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。外国人従業員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

$$\begin{aligned} \text{技能実習生の活躍度} = & 0.242 + 0.178 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.252 \text{ 高齢従業員の活躍度} \\ & (1.774) \quad (5.306) *** \quad (8.969) *** \\ & + 0.236 \text{ 外国人への話しかけ} + 0.195 \text{ 即戦力期待} \\ & (6.984) *** \quad (6.006) *** \\ & - 0.003 \text{ 会社の現在の業績} + 0.054 \text{ 製造業ダミー} \\ & (-0.128) \quad (2.178) ** \\ & + 0.058 \ln \text{ 従業員数} + \text{誤差} \\ & (2.312) ** \\ \text{自由度調整済決定係数 } & 0.483 \quad \text{F 値 } 117.822 (\text{p 値 } 0.00) \quad \text{サンプルサイズ } 874 \end{aligned}$$

(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) 従業員数は、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」、「外国人従業員への期待」、「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「高齢従業員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」についても同様である。また、効果が高い順に、「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」、「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、日本人従業員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「従業員数」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

$$\begin{aligned} &= 0.470 + 0.136 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.242 \text{ 女性従業員の活躍度} \\ &\quad (3.002) \quad (3.818) *** \quad (7.526) *** \\ &+ 0.195 \text{ 外国人との勤務時間外交流} + 0.216 \text{ 要訓練業務の担当方針} \\ &\quad (5.408) *** \quad (6.411) *** \\ &- 0.040 \text{ 会社の現在の業績} - 0.016 \text{ 製造業ダミー} \\ &\quad (-1.433) \quad (-0.592) \\ &+ 0.072 \ln \text{ 従業者数} + \text{誤差} \\ &\quad (2.544) ** \end{aligned}$$

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当させる方針」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当させる方針」、「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

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

(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ことが明らかになった。

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	全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に変数に分かれる。

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とす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://www.8cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/html/zenbun/sl_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。

きであると考えるが、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」「外国人は長く勤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つた。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、外国人従業員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。外国人従業員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員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、外国人従業員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し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、もはや外国人従業員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、職場の期待に応えてさらなる活躍を誓う外国人従業員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。

日本で発明された「みかん缶詰」 剥皮製法を産業文化遺産へ

上 野 嘉 彦
(日興食品株式会社)
代表取締役社長



缶詰には歴史と夢が詰っている

1804年フランスのニコラ・アペールによって缶詰が誕生して220年目を迎えた。このアペールの缶詰原理が発明されてから67年後の1871年に長崎の松田雅典がフランス人、レオン・デュリーから缶詰の製法を教えられ、イワシの油漬缶詰を試作したのが我が国、缶詰史の始まりとされており、今年で153年目となる。缶詰の原理は、食品を容器に詰めて、外部からの「菌」の侵入を封じ、加熱して殺菌するというもの。缶詰技術は日本の今日のあらゆる「加工食品の母」と言われている。

一次産業と共に

(水産工場)

我が社は、1956年(昭和31年)筑後川が有明海に注ぎ込む河口で二枚貝、赤貝(さるぼう貝)からスタートし、翌年タイラギ貝の全盛期に大浦漁協の要請により、タイラギ貝味付や水煮として「日本で初のポケット缶」容器(東洋製罐)を採用し、値頃感で「おつまみ」「おかず」缶という地域の特産品として全国へ常温で流通し、「飛ぶように売れ」大ヒット商品となった。当時はまだ冷蔵庫や低温流通が普及しておらず、各地で缶詰は重宝された時代でもあった。

これら水産品で得た原資が1959年(昭和34年)現在の「みかん缶詰」工場建設の契機となった。近年は有明海の二枚貝「あげまき・タイラギ」は壊滅的で最後の砦の赤貝(さるぼう貝)も2020年を最後に3年連続で漁獲がゼロとなってしまった。有明海の再生を願い稚貝の放流や産卵期に稚貝生存を高めるため採苗器が設置されているものの、今年も期待できない。今、我々がやるべきことは、海外産原料で既存の棚を守ることにしかできていない。有明産、復活まで!(漁師や剥き加工業者の願いに応える)

(農産工場)

農産工場は、背振山系と天山山系の山間地麓の豊富な伏流水と、みかん園地が点在している原料立地な場所に位置する。1959年(昭和34年)より、今年で65年目。県内農協及び近郊農家の協力もあり、青果(規格外)品を缶詰や果粒飲料用として、市場の価値を追求して利用率を上げ今日に至っている。国内みかんは、全盛期1975年(昭和50年)の生産量は366万5千トン。2023年には、68万2千トンと1/5以下になり、みかん缶詰工場は1963年(昭和38年)307社が、2023年には9社と1/30にまで減少し、業界全体では存亡の危機となっている。

このままでは日本からみかん缶詰が消える

国内農業の弱体化が止まらない。有事や不測時に限らず気候変動に因る日本の食料自給率と一次産業の果樹農業(労働不足)を含め、地域の支援型農業が必要と受け止めている。耕作放棄地のデメリットが発生している事が危惧されるが、温暖化による栽培不適地も憂慮される。しかし、我々の九州北部の山麓に位置する産地は可能性をまだ秘めている。我が社の日本国内みかん缶詰生産量シェア21%、甘夏みかん缶詰生産量シェア40%とトップシェアを維持している。

みかん缶詰発祥地日本から世界へ！

3年後の2027年にみかん缶詰の剥皮製法技術が誕生して100年を迎えようとしている。広島で発明され、イギリスへの輸出に始まり、スペイン、トルコ、中国へと技術が伝承され、日本で生まれた「みかん缶詰技術」は世界で継承されている。

・スペイン産みかん缶詰工場の現状

日本同様1990年初頭より中国産みかん缶詰の生産が本格的になり世界各国へ輸出が開始されたスペイン産みかん缶詰は、2015年までに殆どが中国品に席捲され現在は2社/22社（1986～2015年）となってしまった。日本のみかん缶詰工場も9社/307社と似たような環境にあり、2018年12月10日～15日までスペイン(バレンシア、ムルシア)を視察訪問した。

・スペイン産みかん缶詰工場が残れたのは、何故か

VIDECA社、AGRICONSA社はバレンシア州政府が30%出資で関与、日本で開発された機械設備を使用していた。さらに、みかん農業従事者にとって後継ぎをしたいと思う環境が整っている。助成金が出て缶詰原料を専用で作っている為、歩留りも良く、収穫現場は「モロッコ、東欧」等の外国人で賄っており採算に見合うとの事であった。スペイン「さつま」みかんは、工場歩留は5号缶/48換算で22kg/1箱当たり、日本の30年前と変わらない。日本は極端に内皮の薄い生食向けみかんへ品種改良され39.1～40kg/1箱当たりで、工場によっては、2倍となっている。

環境に配慮した商品

みかん缶詰は、外皮はピーラーで剥き、内皮は（酸・アルカリ）で剥き、そのまま食べることができる。缶詰は酸素を遮断し栄養価を損なわない。色も固定され維持できる。処理工程中みかん果肉は総延長2,140mのウォーターコンベアで流れる。みかんや甘夏の年間処理量4,500～5,000tの外皮を算出すると1,000t以上の産業廃棄物が発生していたが、一部は陳皮として漢方薬へ、その他はエコフィードで飼料へ供給し廃棄物を減少させた。

夢を語り形へ

政府は、文化財保護法の改正案として継承が危ぶまれる地域の祭りや郷土料理の無形文化遺産（ユネスコ）登録を目指す旨、言及した。日本酒や焼酎造りも対象となる可能性があるのであれば、100年を迎える歴史ある「みかん缶詰」も偉大な功績として評価されるべきである。世界の人々に与えた影響は大きく栄養価や甘味・酸味・色彩を常温で提供し、食卓にも食欲をそそる「彩り」は花を添え、昭和40年頃から各地の学校給食でも皆を笑顔にしました。缶詰業界にも、世界中で類例をみない日本で発明された「我が国独特のみかん缶詰剥皮製法を産業文化遺産へ」を合言葉に、若い社員が3K（快適・綺麗・カッコイ）+誇れる仕事に移行し継続していかなければならないと思う次第です。

今後の課題

若い世代（20代・30代）には、社会的な価値観を共感する若者が増えている。「夢を語り」社員にも心に響く価値観を発信し続けていないと、これらの文化、歴史、技術を守っていくことができない。我々が子供の頃は「食べることへの感謝」を諭された。生産者の方への感謝と食育を受け、守って行かなければならない大切な事を学んだ。

エシカル的な発想で「持続可能な農業」と、「みかん製造技術の伝承」「産業文化遺産」をスローガンに、守ろう生産者・伝えよう伝統技術・残そう日本の食文化を「少し高いが」皆で支え合う（相互扶助）プロモーション活動を発信して参ります。

最後に

日本の飲適水で製造された「国産みかん缶詰」が消えない様に一次産業を守り、共存共栄できる二次産業（9社）を守って行かないと、地方や農業圏を残すことが難しくなってしまう。膨大な排水設備やみかん製造ラインは、費用負担もメンテナンスや技術も簡単ではない（新規参入は皆無である）。我々は2020年に日本で初めて「みかん・甘夏」晩柑類を含むFSSC-22000に挑戦し取得した。日本の農産物拡大を図るには、加工事業者が持っているシーズ「seeds」、ノウハウや技術力に素材、企画、開発力を発揮できる環境が備わっていなければ存続することは難しい。200種類もの「農水産物」の前処理から製品化まで一貫して行う「熱創造企業」として、これからも地域や社会の為に役立つ企業であり続けたい。

中小企業におけるIT経営推進に向けた提案：経営者意識の視点から

柳 田 健 太
(近畿大学)
(産業理工学部准教授)



我が国の中小企業は、日本経済の活力の源泉として期待されているものの、人材不足や資金調達の難しさ、国際競争の激化など様々な課題を抱えている。こうした状況の中、企業の競争力強化や生産性向上に向けた戦略の一つとして、IT経営¹（デジタル化やDX化を含む概念）の推進が求められている。

中小企業のIT経営の現状については、2023年版の中小企業白書の中で4つの段階²から評価されている。2022年時点の結果によると、デジタル化に取り組んでいる状態とされる段階3、段階4の企業の合計割合が、2019年時点の17.3%から2022年時点の33.8%に増加しており、デジタル化の進展が確認された。しかし、依然として66.2%の中小企業がデジタル化・DX化が全くの未着手ないし一部業務のデジタル化に留まっており、IT経営への取り組みは十分とはいえず、一層の推進が必要である。

このような中、IT経営推進に向けた課題として、資金面の制約やデジタルスキルを持つ人材（デジタル人材）の不足などが主な障壁とされてきた。しかし、実際の現場では、IT導入補助金や専門家派遣などの利用により、多くの中小企業がこれらの課題を克服し競争力強化に繋げている。加えて、中小企業白書によると、経営者の積極的な関与やビジョン・目標の設定が推進に影響を与えると述べられている。このことから筆者は、既述の課題を抱えている企業においてもIT経営の推進は可能であり、その成功の鍵は経営者の意識と行動にあると考える。特に、経営者の影響力が働きやすい環境下の組織では最も重要な視点であり、経営者が何故そのような状態に至ったのかを解明することが、IT経営を加速させる契機になるといえる。そこで、これまで筆者が実施した中小企業経営者へのインタビュー調査・分析の研究結果を踏まえ、経営者がIT導入に至ったきっかけやIT導入意識を高める方法について述べる。

本研究において、まず、経営者のIT経営に対する意識には大きな隔たりがあることが示された。IT経営を推進している経営者は、単に外部環境の変化に応じるだけでなく、積極的に情報を収集し「小さなことでもやってみる」との意識を持ちつつ常に新しい挑戦を行っていた。対照的に、未推進の経営者の多くが、「必要性が分からない」や「導入は考えていない」などITの必要性が理解できておらず、消極的な状態にあった。そのため、未推進の経営者の導入意識に影響を与える何らかの施策を提案することが、IT経営の推進力を向上させる重要な手段になるといえる。

次に、IT 経営に取り組む経営者への調査・分析から、経営者自身に十分な IT 活用の経験があるか否かによって、IT 導入を意識するきっかけが異なるということが明らかとなった。具体的な例として、IT の活用経験が乏しい経営者は、自社を取り巻く環境変化への危機感や IT 社会への対応の必要性を感じ、その対策として IT 導入に踏み切っていた。それに対し、IT 活用の経験がある経営者は、「自社を効率化したい」や「仕事を見える化したい」という自身の「やりたい」が前提にあり、それが IT 導入の意思決定に影響を与えていた。つまり、IT 導入意識の起点が、「価値理解」ないし「危機意識」のどちらかに大きく偏るということである。

この点に基づき、経営者の IT 経営に対する意識を醸成する方法を提案する。まず、IT 活用経験が乏しい経営者に対しては、IT の有益性を認識させることが必要である。その理由は、IT 未推進の中小企業にとって IT 導入は未来への投資であり、現業を行う上で必須ではないとの認識が持たれている。そのため、経営者自身が自社にとって IT 導入が有益であるとの認識を持たなければ問題解決の選択肢に IT 技術が想起されないことになる。そこで有益さを認識させるために、社会変化への危機感の醸成と IT の価値理解が必要である。例えば、IT 未推進の経営者は「IT のことなど考える時間がない」というように先の未来まで想定ができていない状況にあることが推測される。しかし、刻々と IT 化の波は押し寄せており、今後の会社経営に強く影響を与えることは明白である。そのため、敢えて経営者の危機感を刺激する働きかけが求められる。また、経営者へのインタビューから「便利だってわかったら使うんですね」や「体験ですね、無料でできる体験」など経営者が IT の便利さに気づく機会を提供することも必要である。

他方、IT 活用経験のある経営者は、すでに IT の有益性を認識している可能性が高いことから、自社への IT 導入の具体的なイメージや願望を想起させることが重要である。これを促進させるためには、身近な導入事例や様々な IT システムとの接触機会を増やすことが効果的である。実際に、IT 導入補助金などの支援があるものの、「補助金をどのように使えば良いのか分からない」といった声もあった。さらに、IT 導入支援会社への聞き取りから「やはり何かしらの形、具体的な形がないとダメだと思う」との意見もあり、このような具体的なイメージを提供することが経営者への気づきや IT 導入意識の向上に繋がると考えられる。

以上の内容から、中小企業が持続可能な IT 経営を実現するには、既述した資金面の制約やデジタル人材の不足といった表面的な課題に捉われるのではなく、その本質となる経営者の意識改革が極めて重要である。これを達成するためには、経営者自らの意識変革に期待するだけでなく、IT の活用経験の深浅を踏まえ、状況に応じた外部からの戦略的な介入が求められる。

【参考文献】

○中小企業庁（2023）『中小企業白書 小規模企業白書 2023 年版』日経印刷。

○柳田健太（2024）「中小企業の IT 経営推進に向けた意思決定プロセスに関する研究

－経営者へのインタビュー調査の分析－」『ビジネス実務論集』No.42, 日本ビジネス実務学会, pp.1-12.

1 IT 経営とは、「経営環境の変化に合わせた経営改革と、IT サービスの利活用により、企業の健全で、持続的な成長を導く経営手法」を指す。

2 取組段階とは、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階1）②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階2）③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階3）④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階4）を指す。

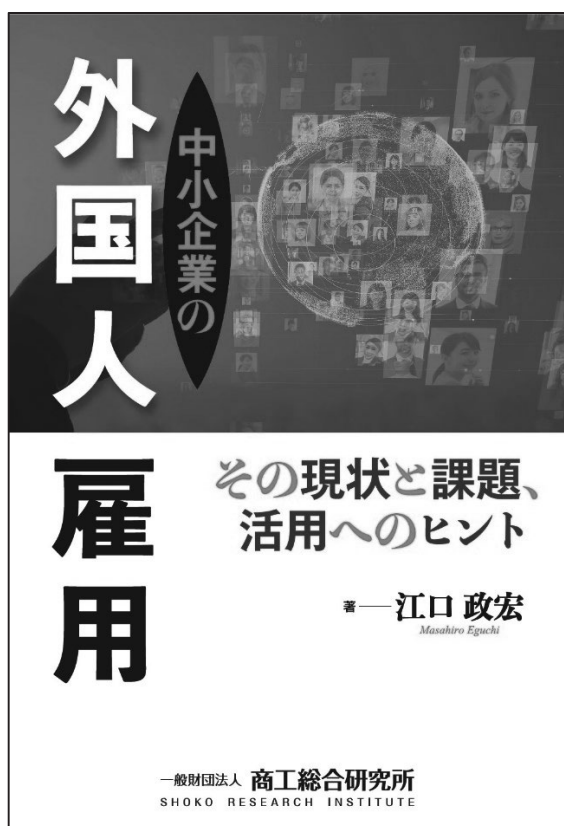
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

人口減少と一人当たり消費額について

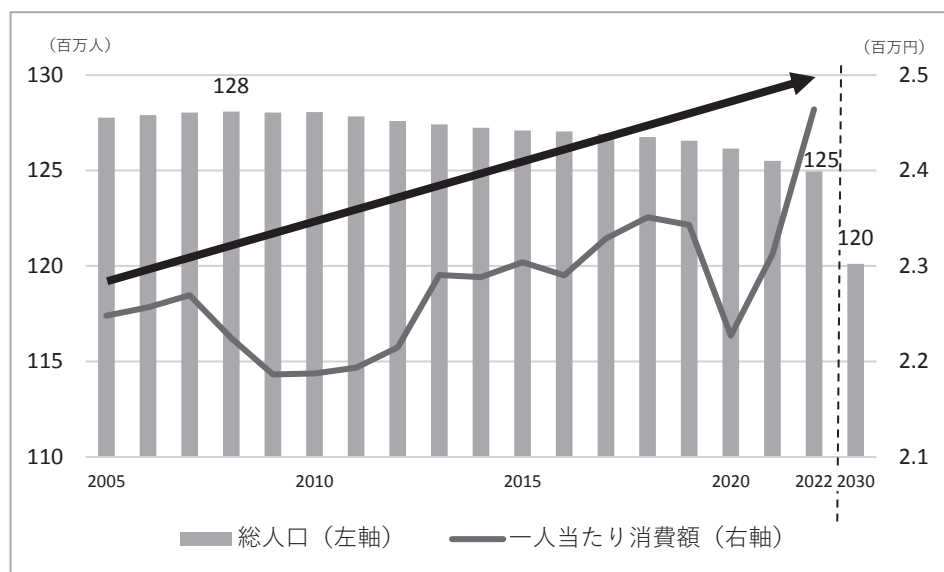
日本の人口減少は2008年をピークに緩やかに減少してきた。2019年までは毎年10万人から20万人程度の減少であったが、2020年に約40万人、2021年は約64万人の減少となった。2022年は55万人、2023年以降の予測値では2025年までは毎年50万人台の減少、2026年からは毎年60万人台程度の減少となる。

図表は年度毎の日本の人口推移（10月1日現在）と、家計最終消費支出額（名目）を人口で割った金額の推移を表したものである。これをみると、リーマンショック・東日本大震災・コロナ禍の影響で一時的に減少する時期はあったが、緩やかに右肩上がりりで推移している。

例えば、2022年の家計消費の伸び率は6.1%、一人当たりの消費額の伸び率は6.57%、そして人口減少率は▲0.44%である。つまり家計消費は人口減少を一人当たりの消費額の増加で補っている。配偶者に先立たれた単身の高齢者や結婚をしない独身者の増加、子どもを持たない夫婦や一人親世帯の増加などの社会構造変化により、一世帯あたりの人員が減少している。その影響で規模の経済が働かなくなり、一人当たりの消費額が増加しているのであり、消費そのものは強くない。

2021年から2022年の人口減は約55万人。2021年の一人当たり消費額が約230万円なので、消費の減少額はおよそ1兆2,832万円。2022年度のGDP（566兆円）の0.23%が単純に人口減少の影響を受けた計算になる。このような環境において、家計消費を維持することはできるのだろうか。

（図表）人口減少と一人当たりの家計消費推移



（出所）内閣府 国民経済計算 名目年度実額 家計最終消費支出（2022年度）、統計局 人口推計（2022年度）を参考に筆者作成、2030年人口は出生中位死亡中位の推計値¹。

消費の動きは、以下の式で表すことができる。

$$(\text{消費額 } C) = \textcircled{1} (\text{平均消費性向 } C/Y) \times \textcircled{2} (\text{一人当たり所得 } Y/P) \times \textcircled{3} (\text{人口 } P)$$

高齢化による年金生活世帯の増加は、②の低下につながる。しかし、計算上の①は（分母の減少により）上昇するが、所得減少はCを押し上げることはないため、①の上昇には限界がある。現在、官民一体となって賃上げに動いている。賃上げによって一人当たりの所得を増加させ、所得が増加することで消費行動を活発化させる、つまり①と②を上昇させることで、消費を刺激し景気を好転させようとしているのである。

今後加速度的に人口減少が進むことが予想されており、③への少子化対策は即効性が無いことを考えれば、②の所得の増加に伴う消費拡大と同時に、①の消費性向の上昇につながるような現役世代の賃金上昇の継続が必要で、企業には一層の生産性向上が必要とされている。

（商工総合研究所主任研究員 中谷京子）

¹ 日本の将来推計人口（令和5年推計）仮定値表 ―令和3（2021）～52（2070）年― P174 国立社会保障・人口問題研究所HP https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_Report3.pdf

次号 予告 [2024年 7月号]	巻頭言 ポストコロナ時代、中小企業の伴走者として 静岡県信用保証協会会長 吉林章仁
	論文 小規模を「強み」に変える中小小売業のマーケティング 静岡県立大学経営情報学部教授 岩崎邦彦
	調査研究論文 地域ブランド化の推進による中小企業組合の活性化 一般財団法人商工総合研究所主任研究員 川島宜孝
	中小企業の特 波佐見町に学ぶ、「これから」の創りかた 九州教具株式会社代表取締役副社長 船橋佐知子
	論壇 日立地域にみる中小産業材製造業の自立化と国際化 常磐大学総合政策学部教授 菅田浩一郎
	STREAM 実質賃金上昇の経済的条件 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏

編集後記

▶ 今月号では2022年度からはじめた中小企業産学官連携センターとの共同研究「中小企業の外国人活用」についての続編を掲載します。

▶ 外国人雇用に関しては1993年に導入された「外国人技能実習制度」、2019年から認められた「特定技能制度」、さらに今年は、これら両制度の見直しが予定されていますが、これまでも政策的な変遷の中で議論されてきました。

▶ 厚生労働省の審議委員を務め、技能実習制度に詳しい上林名誉教授は「中小企業の人手不足は、現場労働だけでなく、専門的技術的分野にも拡大している」と言います。日本の労働力人口の減少が今後も見込まれる中で、改正が見込まれている技能実習や特定技能だけでなく、「技術・人文知

識・国際業務」の在留資格を持つ外国人を、いかに雇用し活用するかが注目されます。

▶ 共同研究では、外国人を実際に雇用する中小企業にアンケート調査を行い、1,236件の回答から、雇用サイドからみた外国人に求める役割や企業の対応について分析しています。これまで依存してきた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ようにも感じます。提言にあるように「異文化の受容」といった新たな課題に直面しているのかもしれない。

▶ また今年度の表彰事業の募集要項を公表しました。多数のご応募をお待ちしています。

(J小林)

商工金融 2024年6月号(第74巻第6号 通巻871号)

発行日 2024年6月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

第 49 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2023年8月1日から2024年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他
- 経営部門 経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 名古屋大学名誉教授 山田 基成氏ほか
- 表彰 本 賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 38 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ テーマは以下のとおりです。
- 産業部門 ①中小企業のマーケティング戦略
②中小企業における AI、IOT 等の導入や活用
- 金融部門 ①アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方
②地域金融機関によるスタートアップ支援
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水 啓典氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 28 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO 法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始：2024年8月1日(木)
- 応募締切：2024年10月15日(火) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2024年9月30日(月)(必着)
- 受賞者発表：2025年2月に当研究所 HP および日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研