

---

令和8年度「調査・研究事業」

---

中小企業における  
外国人材の活用・活躍推進支援に関する  
調査・研究事業  
報告書



令和8年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会

## はじめに

少子高齢化による生産年齢人口の減少が深刻化する中、企業経営の現場では人手不足解消に向けてさまざまな取組みがなされています。例えば、女性や高齢者の就業率向上、そして、業務プロセスの見直し、自動化やDX等を活用した生産性向上です。しかし、2050年代には1億人を下回る試算も出ており今後の急速な減少に対して、これらの取組みだけでは限界が見えてきました。今後、多文化共生を見据えた外国人材の雇用は必須になることは間違いないといえるでしょう。主要先進国の中でも相対的に賃金水準が低下してしまった日本ですが、外国人材から選択されなくなる可能性もある中で、どのような企業経営が必要となるのでしょうか。

我々（一社）埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会では、2018年度に「外国人労働者の採用制度の活用・支援マニュアルの研究開発」を行いました。この研究調査では2019年4月からスタートした「特定技能制度」に先立って、当時の状況を整理・課題・提言としてまとめています。過去から蓄積した知見や研究内容をベースとして、その時代のニーズや企業経営において大切なことを可能な限り先取りして活動しています。

本調査研究事業では、2018年から変化した点を中心に、「中小企業における外国人労働者の活用・活躍推進支援に関する調査・研究」をテーマとすることにしました。外国人材の「育成就労制度」は、技能実習制度に代わり2027年4月1日から施行されることが正式に決定しています。育成就労制度に移行していく上で2026年度中にやるべきことや、移行期間中の過渡期に企業経営者や支援者としてどのような準備が必要か等を盛り込んだ内容となっております。公開されている情報を活用し、現状把握と課題抽出を通じて仮説設定をしています。そして、仮説に基づく、企業・支援機関へのヒアリングを行い、中小企業診断士の支援内容や、行政、業界団体、関連する支援機関などとの連携に関する支援マニュアルとしてまとめました。

本報告書の作成にあたっては、企業関係者の皆さま、行政・支援団体の皆さまなど多くの方々にご協力をいただき心より感謝申し上げます。皆さまからの忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会  
国際化支援研究会・調査研究事業 代表  
丸山 康明

## 目次

はじめに .....	2
目次 .....	3
<b>第1章 調査・研究事業の概要 .....</b>	<b>6</b>
1. 調査・研究テーマについて .....	6
2. 調査・研究事業の概要 .....	6
第2章 外国人材活用の歴史と現状 .....	6
第3章 埼玉県中小企業の外国人材活用の成功事例と課題ヒアリング内容 .....	6
第4章 外国人雇用における課題の整理と成功のためのポイント .....	6
第5章 外国人材活用・活躍推進における中小企業診断士の役割と提言 .....	7
<b>第2章 外国人材活用の歴史と現状 .....</b>	<b>9</b>
1. 中小企業を取り巻く人材状況（外国人採用を行う必要性について再検証） .....	9
(1) 日本の人口構成 .....	9
(2) 諸外国と比較した日本国内の雇用状況 .....	10
(3) 受け入れ先国の推移 .....	18
(4) まとめ .....	21
2. 外国人材の受入れの歴史と現状 .....	22
(1) 増加する外国人材の推移 .....	22
(2) 埼玉県における外国人労働者の増加動向と地域経済への影響に関する考察 .....	27
(3) 埼玉県在留資格別外国人労働者の割合 .....	29
(4) 埼玉県国籍別外国人労働者の割合 .....	30
(5) (高度)外国人材の活躍 .....	32
(6) 都市と地方の人材確保状況の違い .....	33
(7) 業種差による依存度の違い .....	35
3. 現在の法制度と政策の概要(国・埼玉県) .....	38
(1) 現在の法制度 .....	38
(2) 成長戦略としての外国人材の採用 .....	40
<b>第3章 埼玉県中小企業の外国人材活用の成功事例と課題ヒアリング内容 .....</b>	<b>47</b>
1. 埼玉県の取り組み .....	47
(1) 埼玉県産業労働部雇用人材戦略課 .....	47
2. 支援機関ヒアリング調査と考察 .....	50
(1) R&A Consulting 株式会社（実習生向け入国後講習施設 RAC human Academy 運営） ..	50

(2) 株式会社TFY JMD事業部（特定技能登録支援機関） .....	53
(3) 川口商工会議所 様（技能実習監理団体、特定技能登録支援機関） .....	55
<b>3. 企業ヒアリング調査と考察.....</b>	<b>64</b>
(1) 社会福祉法人城南会 .....	64
(2) 武者工業株式会社 .....	67
(3) アジア工業有限会社 .....	69
(4) 株式会社タニーエンジニアリング様 .....	71
(5) 株式会社井上鉄工所様 .....	75
(6) 株式会社奥井組様 .....	78
(7) 株式会社新井製作所様 .....	80
<b>4. 各調査等から得られた主要ポイントと課題について.....</b>	<b>82</b>
(1) アンケートやヒアリングから得られた知見 .....	82
(2) ヒアリングから中小企業診断士に求められる能力やアクション.....	84
<b>第4章 外国人材の活用と活躍における課題の整理と成功のためのポイント .....</b>	<b>86</b>
<b>1 課題の整理.....</b>	<b>86</b>
(1) 制度の課題 .....	86
(2) その他（中小企業の現場）の課題 .....	90
<b>2 成功のためのポイント.....</b>	<b>92</b>
(1) 採用のポイント .....	92
(2) 定着のポイント .....	95
<b>3 今後の課題.....</b>	<b>100</b>
(1) 採用に関する課題～国際的な人材獲得競争の激化への対応～.....	100
(2) 定着に関する課題～多文化共生に向けた取組～.....	103
<b>4.まとめ.....</b>	<b>105</b>
<b>第5章 外国人材の活用・活躍推進における中小企業診断士の役割と提言 .....</b>	<b>106</b>
<b>1. 経営戦略の一環としての外国人材の活用と活躍推進を考えることの重要性.....</b>	<b>106</b>
<b>2. 中小企業診断士が果たすべき役割と専門性の“進化”と“深化” .....</b>	<b>108</b>
<b>3. 現場実践に向けた具体的アプローチと支援モデル.....</b>	<b>112</b>
(1) 「外国人材」活用・活躍推進のコスト・ベネフィット分析・評価について.....	112
(2) 人材評価・報酬制度・キャリアパス等の再構築について.....	113
(3) 外国人材に対する組織風土や企業文化のトランスフォーメーション.....	115
<b>4. 多文化共生に向け共に成長する未来に向けた提言とアクション.....</b>	<b>117</b>
(1) 制度・政策への提言（育成就労制度のさらなる進化）.....	117

(2) 中小企業・支援者・行政の連携による持続的な外国人材活用のロードマップ.....	118
(3) 中小企業診断士自身の学びと成長 .....	121
<b>5. 外国人材活用・活躍推進における新たな課題と視座.....</b>	<b>122</b>
(1) 外国人材活用・活躍推進における新たな課題.....	122
(2) 今後も進む人材不足の就業領域と“人材不足”という解釈.....	123
(3) 外国人材活用・活躍推進における新たな視座.....	124
<b>おわりに .....</b>	<b>126</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>127</b>
<b>添付資料 1 .....</b>	<b>129</b>

## 第1章 調査・研究事業の概要

### 1. 調査・研究テーマについて

#### テーマ名

#### 「中小企業における外国人材の活用・活躍推進支援に関する調査・研究事業」

本調査研究事業では、中小企業が持続的成長を図るための重要な選択肢のひとつとして、外国人材の活用・活躍について着目している。中小企業を取り巻く市場環境（外部・内部）を把握し、人材戦略の中での外国人材の位置づけを整理するとともに関連する課題を抽出し、中小企業診断士としての支援内容について提言する。

### 2. 調査・研究事業の概要

本調査研究では、公開されている二次データを活用し、外国人材の制度・採用や活躍についての重要なポイントについて理解するとともに各要素について仮説を設定したうえで、企業や行政、支援機関などへのヒアリング調査に基づき考察した。これらの考察結果に基づき、中小企業診断士として支援するうえでの取り組みに関して提言をまとめている。

各章の概要について以下のとおりである。

#### 第2章 外国人材活用の歴史と現状

当研究会では、2018年度「外国人労働者の採用制度の活用・支援マニュアルの研究開発」をテーマに調査しており、さまざまな知見を得ている。前回調査時点からの変化点を踏まえ、多岐にわたる公開二次データを中心に整理し、現場の課題や現状の制度についてまとめている。

#### 第3章 埼玉県中小企業の海外人材活用の成功事例と課題ヒアリング内容

第2章で整理した課題をもとに仮説を立て、行政、支援機関、企業へのヒアリング調査を実施し、外国人材活用・活躍における実態を検証した。その結果、各主体が認識する課題や成功事例、実践上の工夫について具体的に確認することができた。本章では、課題の整理にとどまらず、外国人材活用を進める上で重要となる考え方や共通するポイントについても要点をまとめている。

#### 第4章 外国人雇用における課題の整理と成功のためのポイント

第4章では、外国人雇用の課題を「制度（技能実習・特定技能・技人国・育成就労）」と「現場（住居、教育・コミュニケーション、コスト認識、採用競争力）」に分けて整理した。技能実

習は建前と実態の乖離や高コスト・失踪リスク、特定技能は支援義務による固定費化、技人国は業務制限によるミスマッチ、育成就労は転籍緩和による流出リスクが主要論点としている。

## 第5章 外国人材活用・活躍推進における中小企業診断士の役割と提言

外国人材を企業の持続的成長を支える「戦略的人材」として位置づける重要性を整理した。中小企業診断士は、経営理念やビジョンを起点に、人材戦略や組織づくりへと落とし込み、評価制度や現場改善まで伴走支援できる存在である。制度変化や多文化マネジメントといった複雑な課題に対しても、診断士の専門性と経験は大きな役割を果たす。今後は、企業・人材・地域社会が共に成長する多文化共生型経営の実現に向け、診断士の果たす役割について言及する。

《本調査研究事業で取り扱う在留資格について》

日本国における就労可能な在留資格は多様であるが、本調査研究事業で取り扱う外国人材において就労可能な在留資格は、主に日本において、人手不足が深刻となっている分野であり、かつ近年、育成就労制度へと移行していく「特定技能」を中心とする。また、外国人材の雇用数が比較的多い「技術・人文知識・国際業務」についても、技能実習や特定技能等との対比として取り扱う。なお、図表 1-1 について、技能実習に関しても取り扱うが育成就労制度への移行により廃止予定であることと、雇用形態の整理上からも表示を除外した。

図表 1-1 主要在留資格と雇用形態マトリクス

在留資格 \ 雇用形態	正社員	アルバイト	特定技能
教授（大学教授等）	○	○	×
芸術（作曲家, 画家, 著述家等）	○	○	×
宗教（外国宗教団体派遣の宣教師等）	○	○	×
報道（外国の報道機関の記者等）	○	○	×
高度専門職 1号・2号（ポイント制高度人材）	○	○	×
経営・管理（企業等の経営者・管理者）	○	○	×
法律・会計業務（弁護士, 公認会計士等）	○	○	×
医療（医師, 歯科医師, 看護師）	○	○	×
研究（政府関係機関や私企業等の研究者）	○	○	×
教育（中学校・高等学校等の語学教師等）	○	○	×

技術・人文知識・国際業務 (機械工学等の技術者, 通訳, デザイナー, 私企業 の語学教師, マーケティング業務従事者等)	○	○	×
企業内転勤(外国の事業所からの転勤者)	○	○	×
介護 (介護福祉士)	○	○	×
興行 (俳優, 歌手, プロスポーツ選手等)	○	○	×
技能 (外国料理調理師, スポーツ指導者等)	○	○	×
特定技能 1号	○	×	○ (指定分野のみ)
特定技能 2号	○	×	○ (指定分野のみ)
永住者	○	○	○
日本人の配偶者等	○	○	○
永住者の配偶者等	○	○	○
定住者 (第三国定住難民, 日系3世等)	○	○	○
留学 (大学, 短大, 専門学校, 高校等)	×	△ (週 28 時間まで)	×
家族滞在(在留外国人の扶養配偶者・子)	×	△ (週 28 時間まで)	×
文化活動 (日本文化の研究者等)	×	×	×
短期滞在 (観光客, 会議参加者等)	×	×	×
研修	×	×	×
特定活動(ワーホリ)	×	○	×
特定活動(EPA 看護師・介護福祉士候補)	○	○	×
特定活動(家事使用人等)	○	×	×

## 凡例

○:就労可能

△:条件付きで可能

(資格外活動許可など)

×:不可

出典:「在留資格一覧表」出入国在留管理庁の情報に基づき当調査研究事業 筆者作成

## 第2章 外国人材活用の歴史と現状

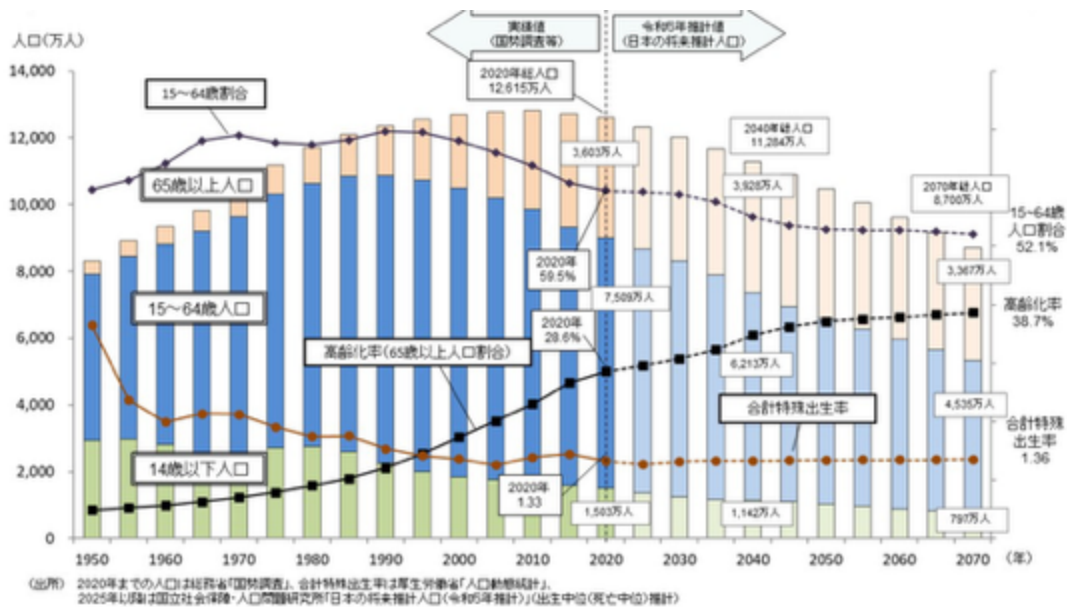
### 1. 中小企業を取り巻く人材状況（外国人採用を行う必要性について再検証）

#### (1) 日本の人口構成

##### ① 人口減少の本格化

日本の総人口は 2008 年をピークに減少局面へ転じ、今後も長期的な減少が続くと推計されている。2070 年には 9,000 万人を下回る見通しであり、労働力人口や地域社会の維持に深刻な影響を及ぼすことが懸念される（図表 2-1）。

図表 2-1 人口の推移



出典:厚生労働省 HP([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_21481.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html))

##### ② 急速な高齢化

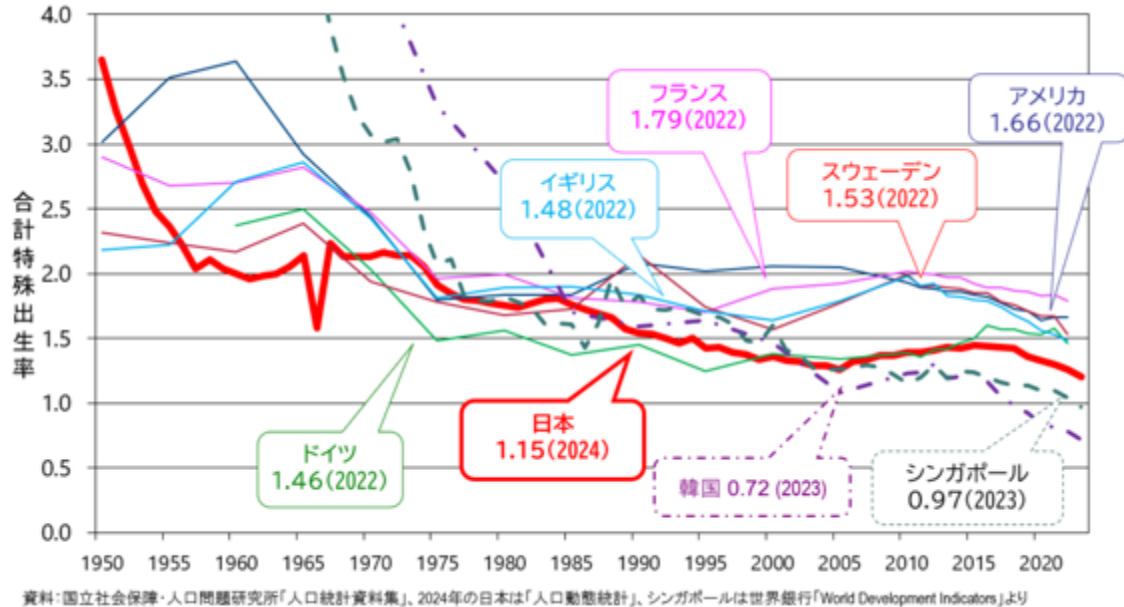
2025 年には団塊の世代がすべて 75 歳以上となり、「2025 年問題」として医療・介護需要の急増が指摘されている。2040 年には 65 歳以上人口が全体の約 35%に達する見込みであり、世界に類を見ない水準の高齢化社会が到来すると予想される。

##### ③ 少子化による年少人口の減少

合計特殊出生率は国際的にも最低水準にあり（図表 2-2）、長期的に低下傾向が続いている。将来的に若年層の人口比率はさらに縮小し、社会保障制度や労働力の再生産に深刻な影

響を及ぼすことが想定される。

図表 2-2 諸外国の合計特殊出生率の推移



出典: 厚生労働省 HP ([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_21481.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html))

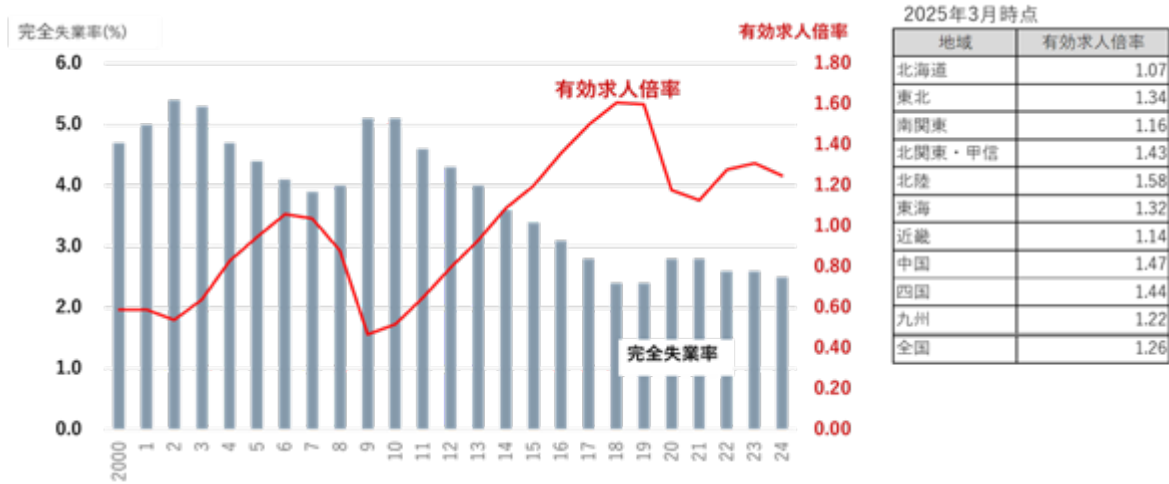
## (2) 諸外国と比較した日本国内の雇用状況

### ① 失業率の低さ

2000年代前半、日本は景気低迷期にあり、労働力人口は高止まりする一方で、完全失業者は増加傾向にあった。これは、バブル崩壊後の不況が雇用環境を厳しくしていたことを示している。

2008年のリーマンショック後も、一時的に完全失業者が急増したが、その後は減少に転じ、2010年代後半には減少に転じ、直近ではコロナ禍の影響で一時的に失業率が上昇したが、全体としては低水準を維持(図表 2-3)。他国と比較しても極めて低水準の失業率を維持している(図表 2-4)。

図表 2-3 完全失業率と有効求人倍率の推移



出典：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

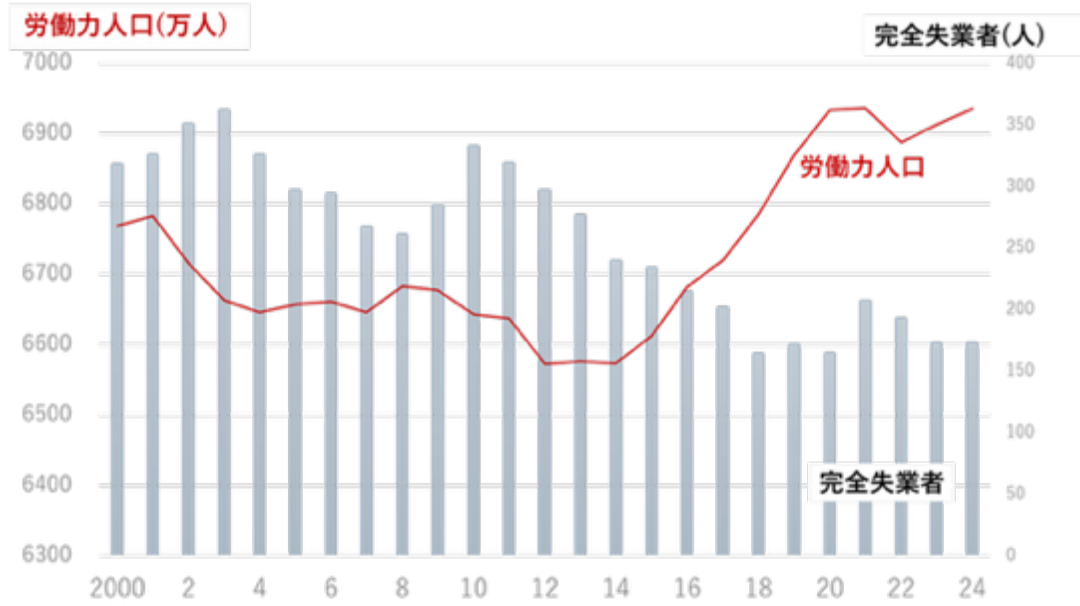
図表 2-4 失業率の国際比較

年	日本	米国	韓国	英国	ドイツ	フランス	イタリア	オランダ	スウェーデン	%
2022	2.6	3.6	2.9	3.7	3	7.3	8.1	3.5	7.5	
2023	2.6	3.6	2.7	4	3	7.3	7.7	3.6	7.7	
2024	2.5	4	2.8	4.3	3.4	7.4	6.5	3.7	8.4	
2025	2.3	4.2	2.5	4.7	3.7	7	6.3	3.8	8.9	

出典：総務省「労働力調査」、フランス、オランダ、スウェーデンは EUROSTAT 基準による

失業率の低下の背景には、完全失業者数の減少がある。完全失業者数は2010年には300万人を超えていたが、その後減少に転じ、2024年には173万人まで低下している。一方で、労働人口は2014年の6,574万人から増加に転じ、2024年には6,935万人と361万人の増加となった。これらのことから、労働人口の増加が雇用の拡大につながり、失業率の低下に大きく寄与したと考えられる（図表 2-5）。

図表 2-5 完全失業率と有効求人倍率の推移



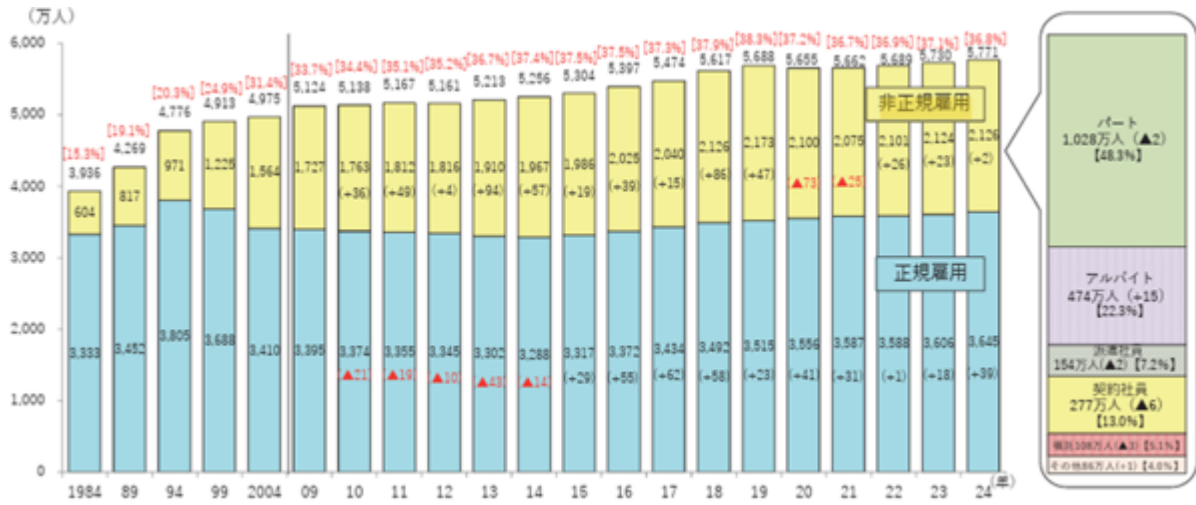
出典：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

② 非正規雇用比率の高さ

日本全体で非正規雇用労働者が増加傾向にあり、雇用者の約4割を占めている(図表 2-6)。他国と単純に比較できないが、非正規雇用が多い短時間労働勤務の割合を比較すると、日本は他国に比べ高い水準にある(図表 2-7)。

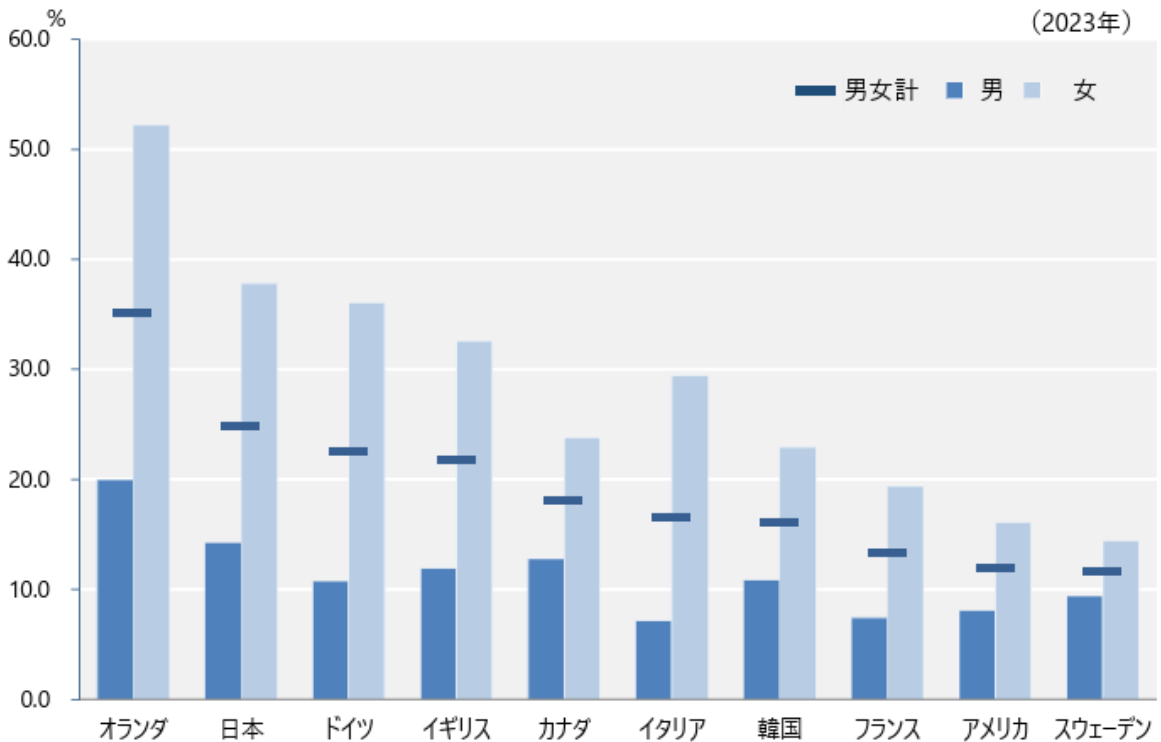
この背景には、高齢者の継続雇用や、女性の社会進出によるパート労働者の増加がある。新型コロナの影響で一時減少したが、2022年以降は再び増加し、2024年には2,126万人となっている。中小企業では特に非正規依存度が高く、労働市場の柔軟性は高いが技能蓄積や長期的な人材確保が課題となっている。

図表 2-6 非正規労働者の推移



出典: 令和 7 年度労働白書より

図表 2-7 就業者に占める短時間労働者の割合



出典: 「データブック 国際労働比較 2025」独立行政法人 労働政策研究・研修機構

③ 労働生産性の国際比較

【一人当たり労働生産性】

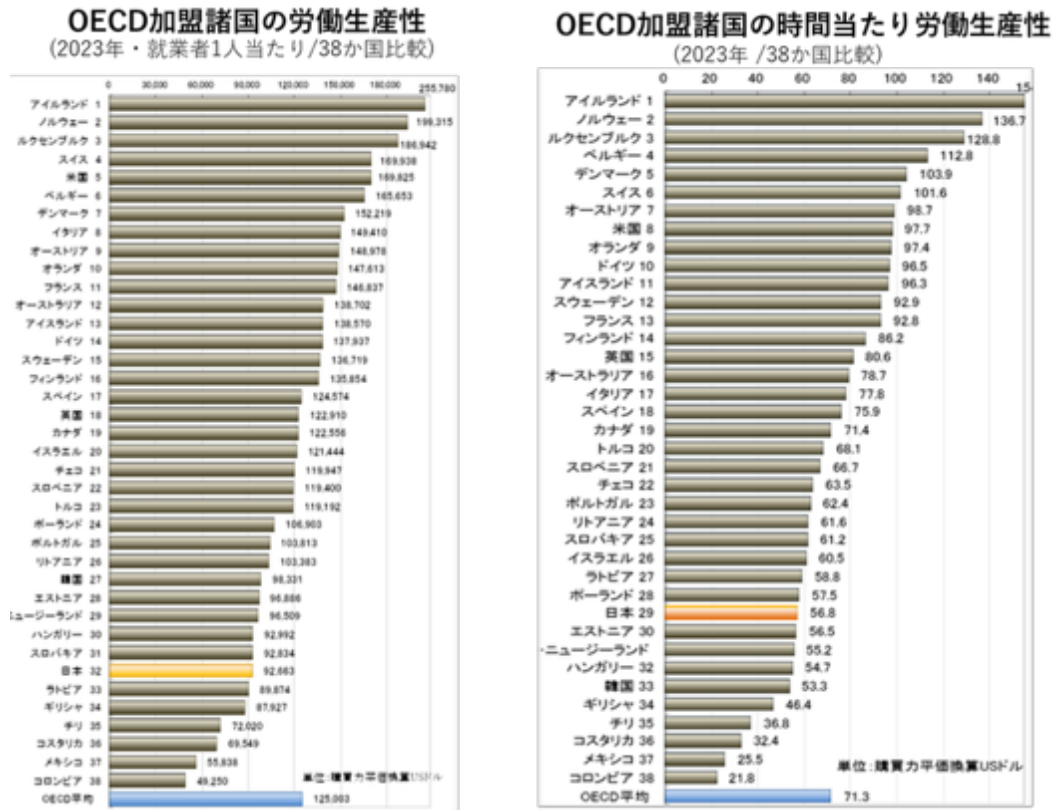
同年の一人当たり労働生産性は 92,663 ドル（877 万円／PPP 換算）で、OECD38 カ国中 32 位と 1970 年以降で最低。時間当たりと同様、主要先進 7 カ国で最下位に位置しており、日本経済の競争力低下が際立つ（図表 2-8）。

【時間当たり労働生産性】

2023 年の日本の時間当たり労働生産性は 56.8 ドル（5,379 円／PPP 換算）で、OECD38 カ国中 29 位。ポーランドやエストニアと同水準にとどまり、主要先進国の中では低迷が続いている（図表 2-8）。2018～2022 年には 31 位まで順位を落とし、2023 年にわずかに上昇したものの、抜本的な改善には至っていない。

こうした低迷の背景には、少子高齢化による労働力人口の減少がある。生産性向上の努力と並行して、外国人労働者を積極的に受け入れ、多様な人材を確保することが日本の持続的成長に不可欠となっている。

図表 2-8 労働生産性の国際比較

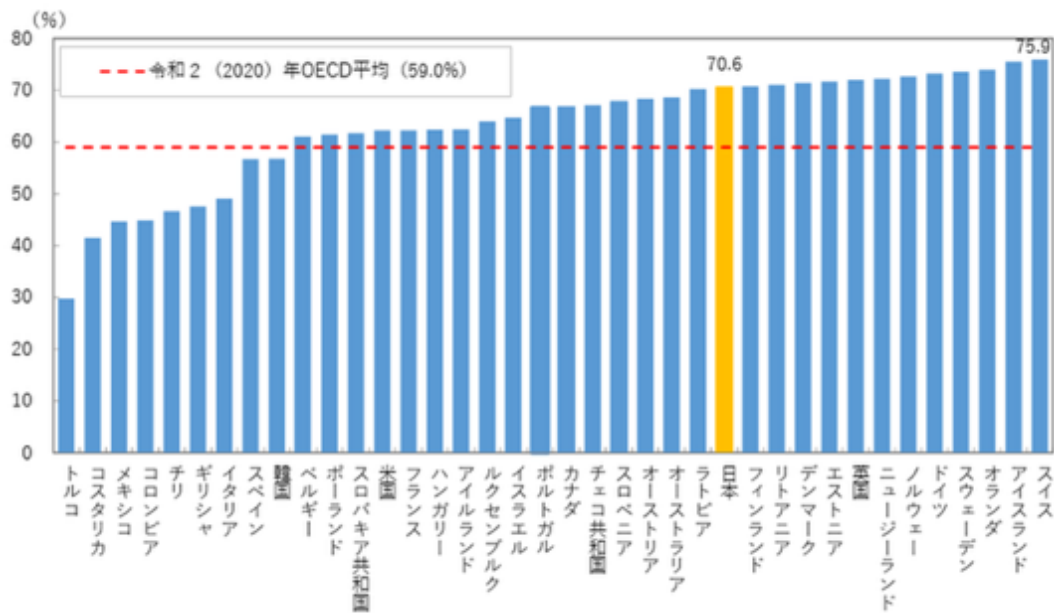


出典:「労働生産性の国際比較 2024」日本生産性本部生産性総合研究センター

#### ④女性労働参加率の高さと課題

日本の女性就業率は OECD 諸国と比べて高い（図表 2-9）が、労働力不足を補えていない。この背景には労働の質の問題と構造的な制約がある。

図表 2-9 女性(15～64 歳)就業率の国際比較

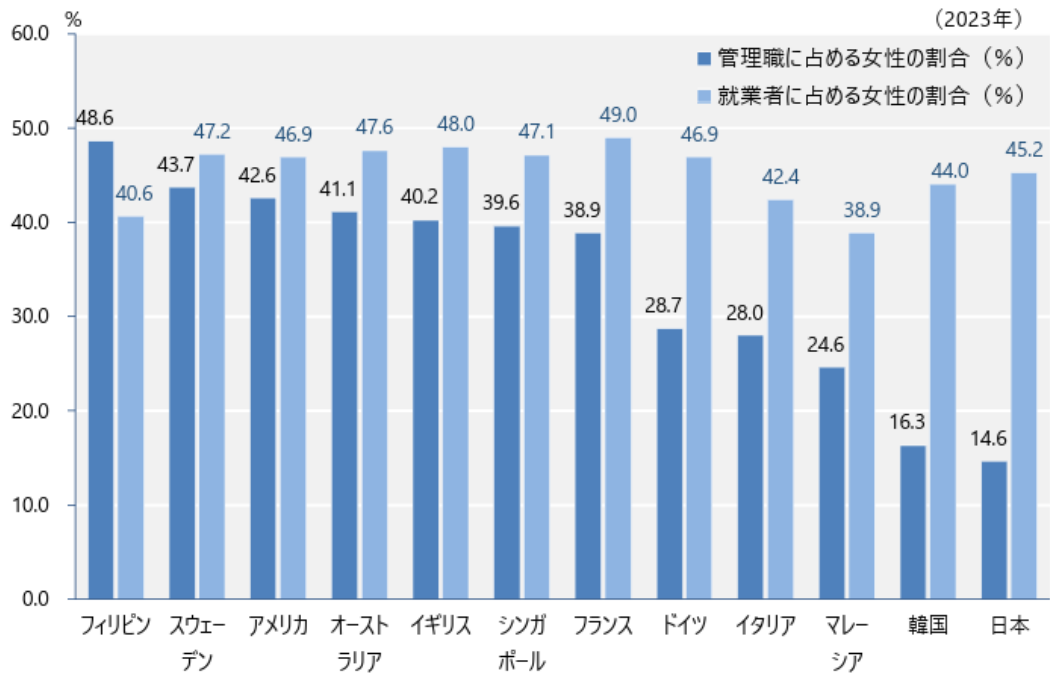


出典:「女性活躍に関する基礎データ 令和4年7月19日」内閣府男女共同参画局

第一に、女性の就業形態は非正規雇用が多く、パートタイムやアルバイトなど短時間労働が主流となっている。家事や育児との両立が背景にあるが、就業者数の増加が労働生産性の向上につながらず、量的な拡大が質的な不足を埋めきれない。

第二に、少子高齢化による生産年齢人口の減少と産業構造の変化がミスマッチを生んでいる。特に介護や医療など深刻な人手不足分野では、女性の労働参加だけでは需要を満たせない。さらに、家事や育児の負担が依然として女性に偏り、フルタイム勤務や責任ある役職への登用を妨げている（図表 2-10）。こうした複合的要因により、女性就業率の高さと労働力不足が同時に存在する矛盾が生じている。このため、国内の労働力供給だけでは限界があり、持続的な経済と社会の維持には外国人労働者の受け入れが不可欠となっている。

図表 2-10 管理職における女性の割合の国際比較

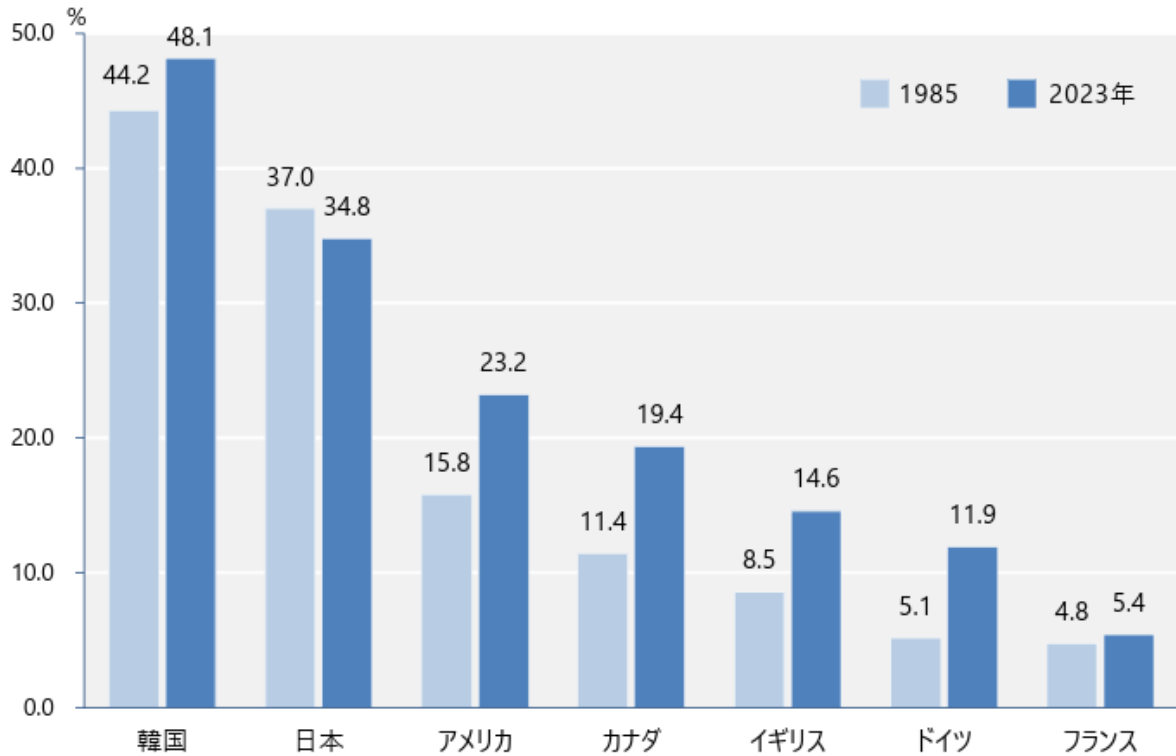


出典:「データブック 国際労働比較 2025」独立行政法人 労働政策研究・研修機構

⑤ 高齢者就業率の高さ

高齢者の就業率は世界最高水準で、特に中小企業や農林水産業で顕著である(図表 2-11)。経験活用の利点がある一方、若年層採用や技能継承の遅れを招く可能性がある。

図表 2-11 65 歳以上男性の労働力率

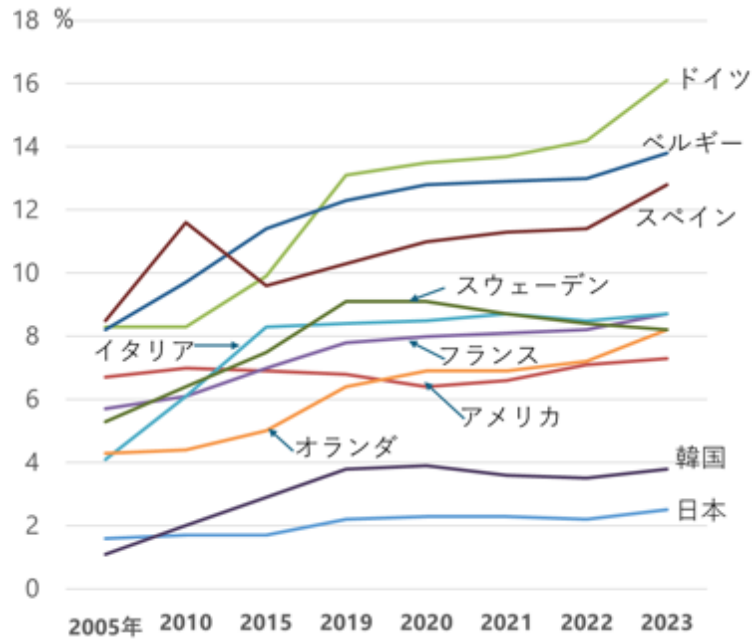


出典:「データブック 国際労働比較 2025」独立行政法人 労働政策研究・研修機構

⑥ 外国人人口割合の低さ

2005 年から 2023 年までの主要先進国における日本の外国人人口割合は、調査対象国の中で最も低い水準で推移している（図表 2-12）。外国人人口の少なさは、間接的に外国人労働者の割合が低いことを示している。日本の労働人口は減少傾向にあり、特に中小企業では深刻な人手不足が課題となっているため、外国人労働者に対する期待は今後も高まると予想される。

図表 2-12 外国人人口(ストック)



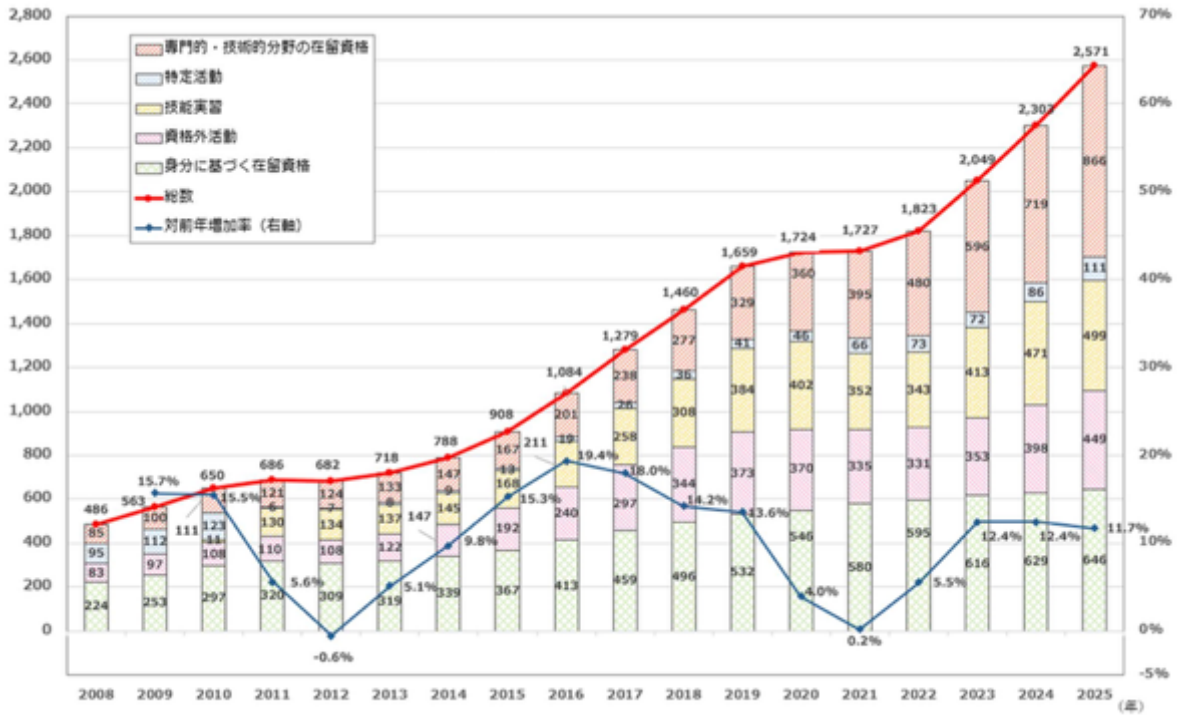
出典:「データブック 国際労働比較 2025」独立行政法人 労働政策研究・研修機構

(3) 受け入れ先国の推移

① 外国人労働者及び外国人を雇用する事業所の状況

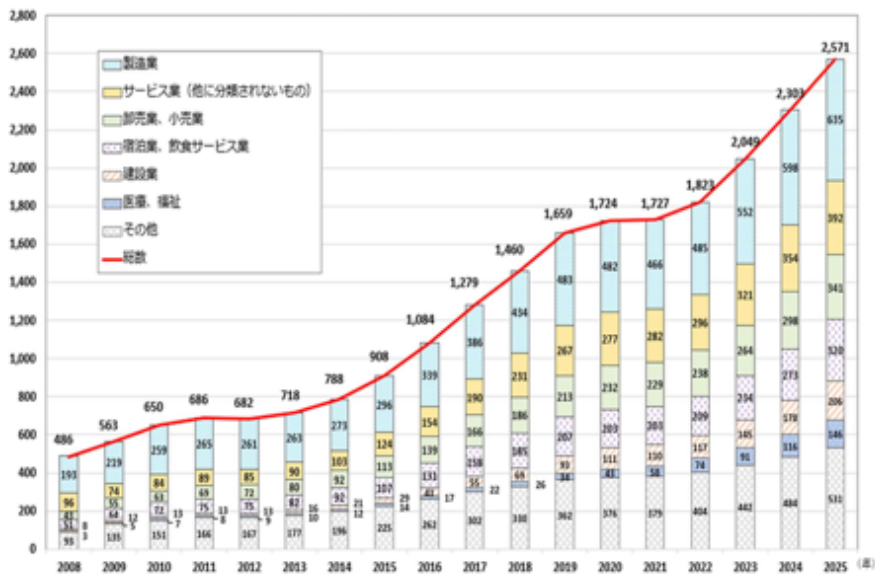
令和7年10月末時点の外国人労働者数は257万1037人、外国人を雇用する事業所数は37万1215所となり、いずれも過去最多を更新した(図表 2-13)。前年比で外国人労働者は26万8450人(11.7%増)、事業所は2万9128所(8.5%増)増加した。産業別では製造業が最多で、医療・福祉の増加率が特に顕著である(図表 2-14)。

図表 2-13 在留資格別外国人労働者の推移



出典:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ(令和7年10月末時点)

図表 2-14 産業別外国人労働者数の推移



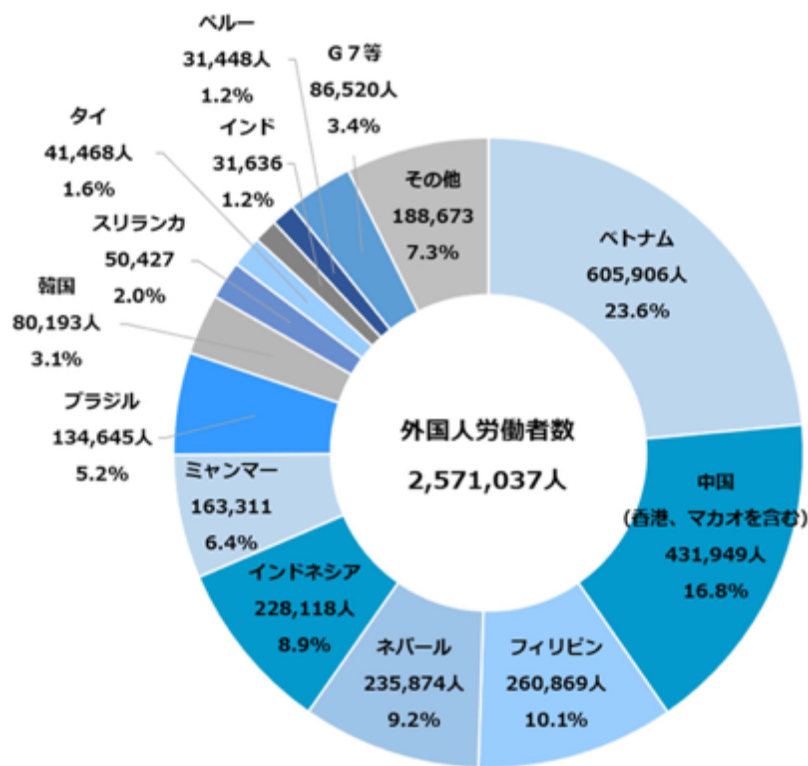
出典:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ(令和7年10月末時点)

② 国籍別外国人労働者数の推移

外国人労働者数を国籍別にみると、ベトナムが最も多く 605,906 人（外国人労働者数全体の 23.6%）であり、次いで、中国 431,949 人（同 16.8%）、フィリピン 260,869 人（同 10.1%）の順となっている。

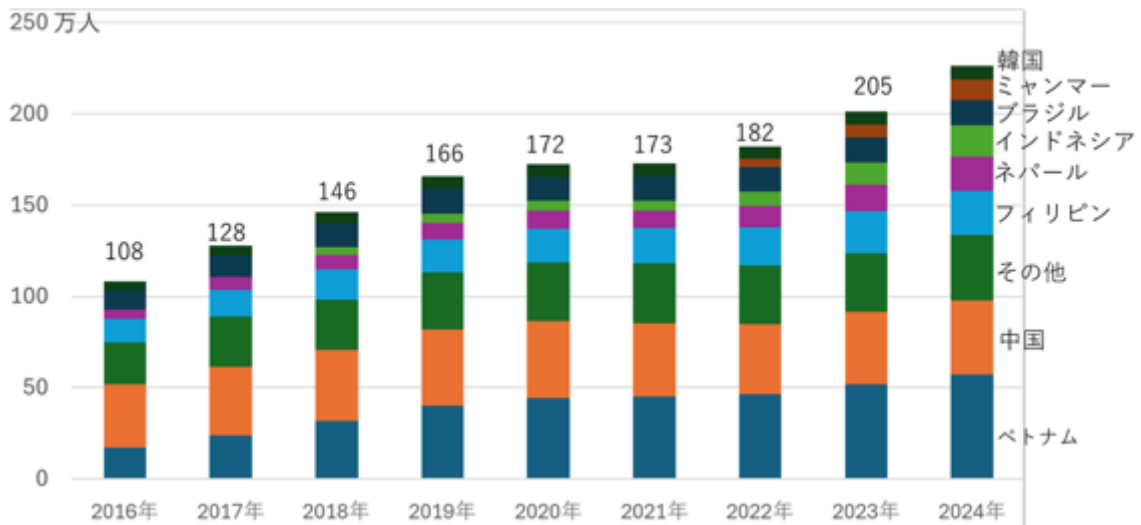
対前年増加率が大きい主な 3 か国をみると、ミャンマーが 42.5%（(48,693 人）増加、インドネシア 34.6%（58,579 人）増加、スリランカ 28.9%（11,291 人）増加となっている（図表 2-15、2-16）

図表 2-15 国籍別外国人労働者の割合(2024 年度)



出典 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ(令和7年10月末時点)

図表 2-16 外国人労働者受入先国の推移



出典:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況のまとめより筆者作成

(4) まとめ

日本の失業率は極めて低いが、雇用構造は女性の社会進出を中心とした非正規雇用比率の高さや高齢者就業率の突出といった独自の特徴を持っている。また、労働生産性や管理職における多様性では依然として国際的に遅れを取っている。外国人労働者比率は OECD 諸国の平均を大きく下回り、人口減少と高齢化が進む中で労働力の多様化余地は極めて大きい。生産年齢人口の減少を女性の社会進出や高齢者の雇用延長などで維持する現状は今後も解決する見込みがなく構造的課題であり、中小企業にとっても避けて通れない経営環境の変化である。持続的な事業運営と地域経済の維持には、外国人材の戦略的活用が重要となっている。

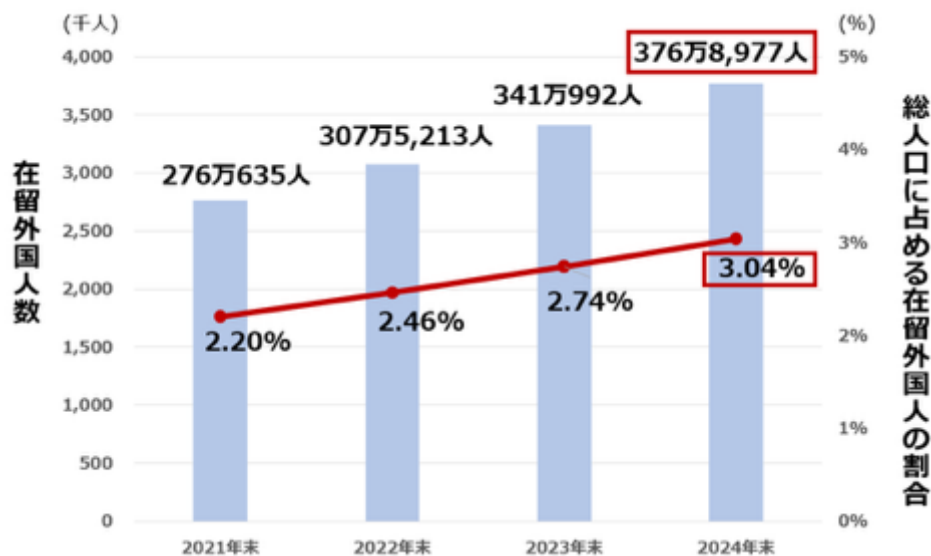
## 2. 外国人材の受入れの歴史と現状

### (1) 増加する外国人材の推移

#### ① 在留外国人の増加傾向と社会的インパクトに関する考察

2021 年末から 2024 年末にかけて、日本に在留する外国人の数は一貫して増加傾向を示している。2021 年末の在留外国人数は約 276 万 635 人であり、総人口に占める割合は 2.20%であった。翌 2022 年末には 307 万 5,213 人 (2.46%) へと増加し、2023 年末には 341 万 992 人 (2.74%) に達した。さらに 2024 年末には、コロナ禍以前の水準を大きく上回る約 376 万 8,977 人となり、総人口比で 3.04%を占めるに至っている (図表 2-17)。

図表 2-17 全国の在留外国人の推移



出典: 出入国在留管理局の資料より筆者作成

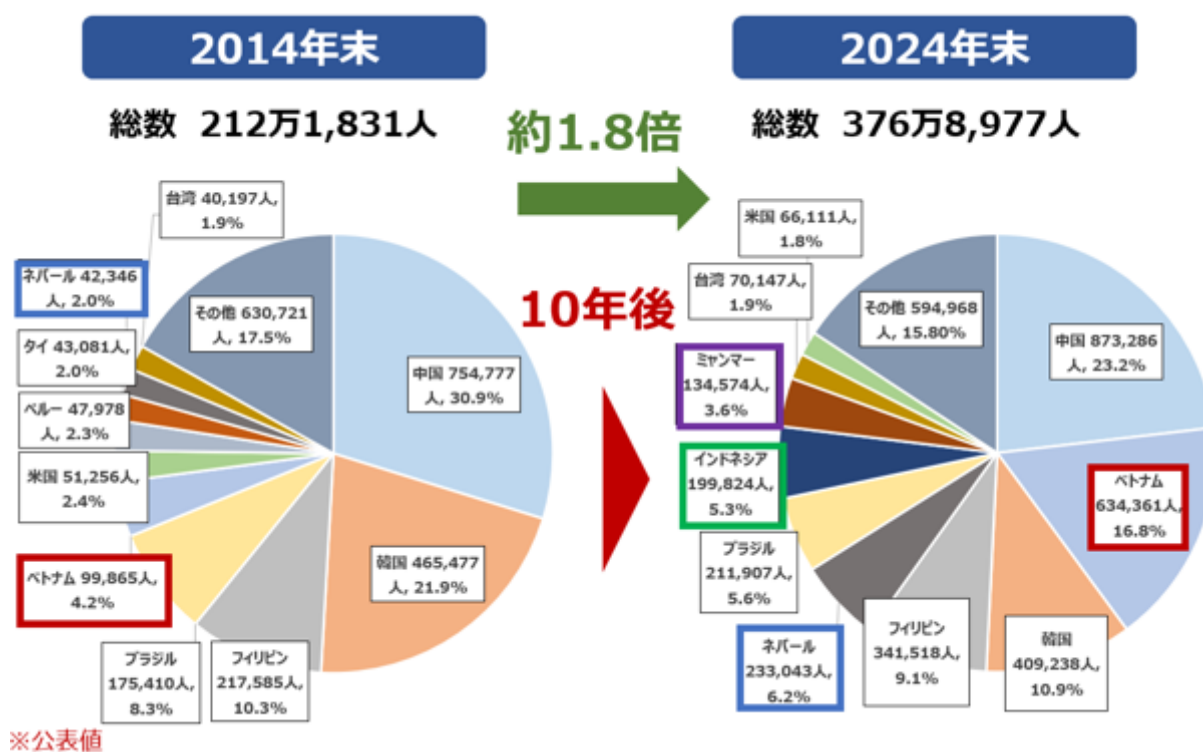
この結果から、わずか3年間で在留外国人数は約100万人増加しており、日本社会における外国人の存在感が急速に高まっていることが明らかである。とりわけ、2023年以降の増加は、入国制限の緩和と外国人労働者需要の回復によるものであると考えられる。また、総人口減少が続く中で外国人比率が上昇している点は、労働力構造や地域社会の多様化の進展を示唆している。このような趨勢は、単に外国人労働者の増加にとどまらず、地域コミュニティや教育、医療、行政サービスなど、社会基盤全体における多文化共生の重要性を高めていることを意味する。今後は、外国人住民が安定的に生活し、地域社会に参画できる仕組みづくりが、持続可能な地域経営の視点からも不可欠である。したがって、在留外国人の増加を

単なる数的現象として捉えるのではなく、日本社会の構造的変化として分析し、包摂的な社会システムの設計を進めることが求められる。

② 在留外国人の国籍構成の変化に関する考察（2014年～2024年）

2014年末から2024年末にかけて、日本に在留する外国人の総数は大きく増加している（図表2-18）。2014年末の在留外国人数は約212万1,831人であったのに対し、2024年末には約376万8,977人に達し、この10年間で約1.8倍に拡大している。この顕著な増加は、少子高齢化に伴う労働力不足の深刻化、および外国人材受け入れ政策の段階的拡充による影響が大きいと考えられる。

図表 2-18 全国の在留外国人の構成比(国籍・地域別)の変化



出典:出入国在留管理局の資料より筆者作成

国籍別構成を見ると、依然として中国出身者が最多であり、2014年の約75万人（全体の30.9%）から、2024年には約87万人（23.2%）へと増加しているものの、割合としてはやや低下している。次いで韓国は2014年の約46万人（21.9%）から、2024年には約41万人（10.9%）へと減少しており、相対的な比率の低下が顕著である。一方で、東南アジア諸国の増加が際立っている。

特にベトナム出身者の増加は著しく、2014年の約9万9,865人（4.2%）から2024年には約63万4,361人（16.8%）へと、10年間で6倍以上に拡大している。これは、技能実習制度および特定技能制度の対象国としてベトナムが最も多くの人材を送り出していることと密接に関連している。また、インドネシア（約19万9,824人、5.3%）やネパール（約23万3,043人、6.2%）、ミャンマー（約13万4,574人、3.6%）といった新興国出身者も大幅に増加しており、在留外国人の多極化が進展している。

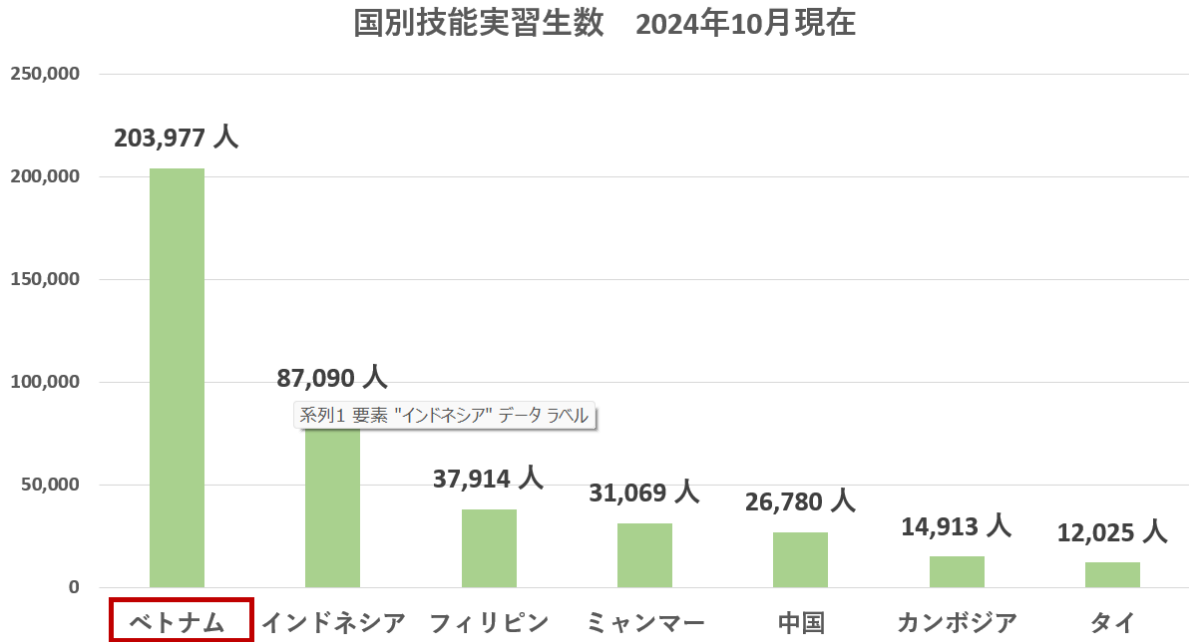
このように、在留外国人の国籍構成は過去10年間で大きく変化しており、従来の「中韓中心」から「多国籍・多文化構成」へと移行していることが分かる。この変化は、日本社会における外国人雇用の裾野拡大のみならず、地域社会や教育現場、生活支援体制などにおける多文化共生政策の再構築を迫る要因となっている。今後は、ベトナムをはじめとするアジア諸国からの在留者の増加傾向を前提に、国籍・宗教・文化的背景の多様性に対応した受け入れ環境の整備が一層重要になると考えられる。

### ③ 国別にみる外国人労働者構成の特徴

2024年10月時点における外国人労働者の在留資格別・国別構成をみると、技能実習、特定技能、技術・人文知識・国際業務（以下、技人国）のいずれにおいても、アジア諸国出身者が大半を占めていることが明らかである。しかし、その構成比と国別順位には、制度ごとの性格や日本経済の需要構造の違いが反映されており、制度間の機能的役割の差異を示している。

まず、図表2-19の技能実習制度においては、ベトナム出身者が圧倒的多数を占め、203,977人と全体の中核をなしている。続いてインドネシア（87,090人）、フィリピン（37,914人）、ミャンマー（31,069人）が主要な送り出し国となっている。ベトナム人技能実習生の多さは、同国政府と日本企業・監理団体との制度的連携が早期に確立されたこと、ならびに労働力需要の高い製造業・建設業・農業分野における適応力の高さによるものである。技能実習制度は、開発途上国への技能移転を目的として設計されたものであるが、実態としては日本国内の労働需給ギャップを補完する役割を果たしており、ベトナムを中心とするアジア諸国との人的往来が日本の産業構造の一部を形成しているといえる。

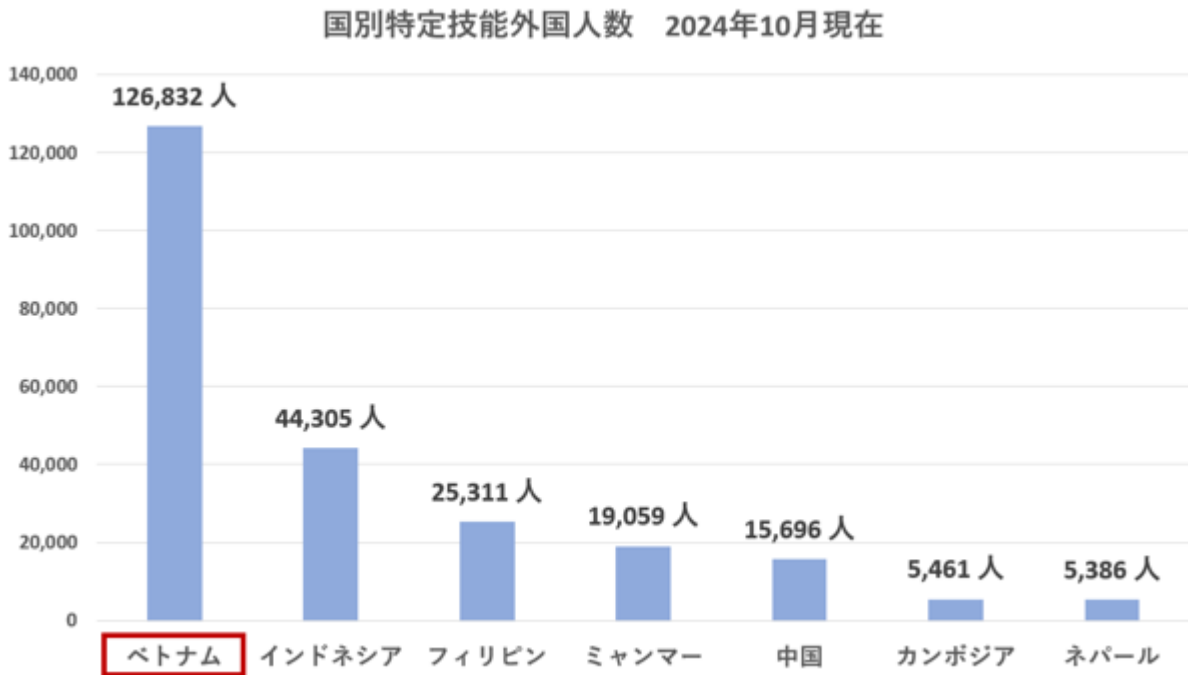
図表 2-19 国別技能実習生数



出典：出入国在留管理局の資料より筆者作成

次に、図表 2-20 の特定技能外国人数では、技能実習からの移行者が多いベトナムが引き続き最多であり、126,832 人に達している。インドネシア (44,305 人)、フィリピン (25,311 人)、ミャンマー (19,059 人) と続く構成は、技能実習制度との連続性を示唆している。特定技能制度は、技能実習制度の課題であった「熟練労働者の継続雇用」を可能とする仕組みであり、一定の日本語能力と実務経験を有する人材が長期的に就労できる点に特徴がある。今後、技能実習から特定技能への移行ルートが制度的に整備されることにより、特定技能人材の比率は一層高まると予想される。ベトナム・インドネシア・フィリピンといった ASEAN 諸国は、日本語教育体制や送り出し機関の整備が進んでおり、日本企業にとって安定的な労働力供給源となっている。

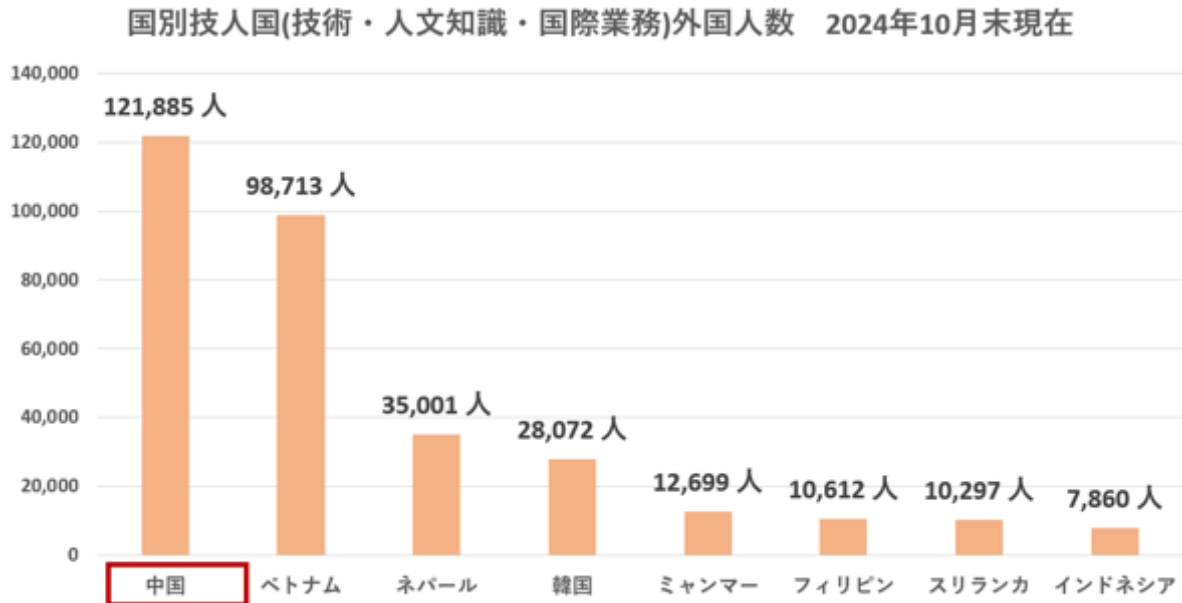
図表 2-20 国別特定技能外国人数



出典:出入国在留管理局の資料より筆者作成

一方、図表 2-21 の技人国（技術・人文知識・国際業務）においては、中国が 121,885 人と最多であり、ベトナム（98,713 人）、ネパール（35,001 人）、韓国（28,072 人）が続いている。この結果は、学歴や専門知識を要する分野で中国人留学生・専門職人材の採用が進んでいることを示している。中国は高等教育水準が高く、理工系・経済系・語学系分野において優秀な人材を多く輩出しており、日本企業の研究開発部門、通訳・貿易関連業務、IT 技術職などでの採用が顕著である。ベトナムやネパールの増加も注目され、近年は専門学校や大学で学んだ人材がそのまま日本企業に就職するケースが増加している。

図表 2-21 国別技人国(技術・人文知識・国際業務)外国人数



出典: 出入国在留管理局の資料より筆者作成

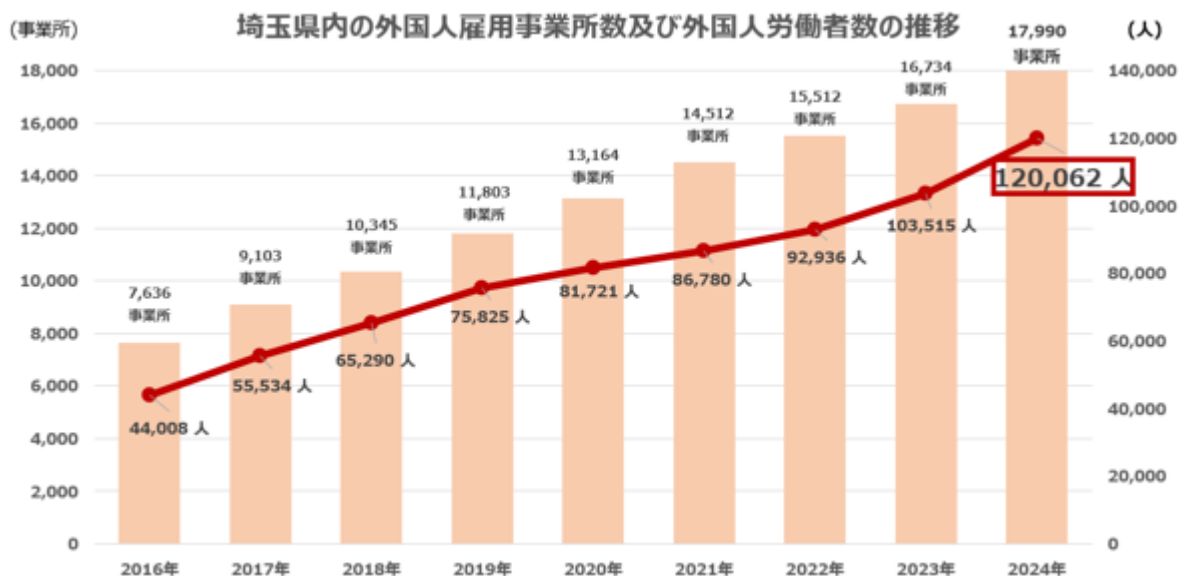
以上の3つの図を総合的にみると、技能実習・特定技能・技人国の三制度は、日本企業の人材需要に応じて機能分化しており、アジアを中心とする外国人材の多層的な受け入れ構造を形成している。すなわち、技能実習が「基礎的労働供給層」、特定技能が「中間技能層」、技人国が「高度専門層」として位置づけられ、三者が相互補完的に日本の労働市場を支えている構図である。

このような国別・制度別の人材構造の分析は、今後の育成就労制度の設計や、外国人材政策の方向性を検討する上で極めて重要である。とりわけ、ベトナムを中心とする送り出し国との協力深化、中国・ネパール等の専門人材受け入れ強化、そして受け入れ企業側の人材マネジメント体制整備が、日本社会の持続的発展に不可欠であるといえよう。

## (2) 埼玉県における外国人労働者の増加動向と地域経済への影響に関する考察

埼玉県における外国人雇用の拡大は、近年顕著な上昇傾向を示している。2016年時点での外国人労働者数は44,008人、外国人を雇用する事業所数は7,636であったが、その後一貫して増加を続け、2024年には労働者数が120,062人、事業所数が17,990に達している。この8年間で労働者数は約2.7倍、事業所数は約2.4倍に増加しており、外国人雇用が県内経済において重要な位置を占めつつあることが明らかである(図表2-22)。

図表 2-22 埼玉県内の外国人雇用事業所数及び外国人労働者数の推移



出典:埼玉労働局発表「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2024年10月末現在)

特に2020年以降、新型コロナウイルス感染症の影響によって一時的な減速が懸念されたものの、埼玉県では外国人労働者数の減少は見られず、むしろ持続的な増加を維持している。この背景には、県内製造業や物流業、建設業、介護・サービス業など、人手不足が慢性化している産業構造の影響が大きいと考えられる。また、特定技能制度や技能実習制度の拡充、さらには外国人留学生の就労機会拡大など、制度面での受け入れ環境整備が進んだことも増加要因として挙げられる。

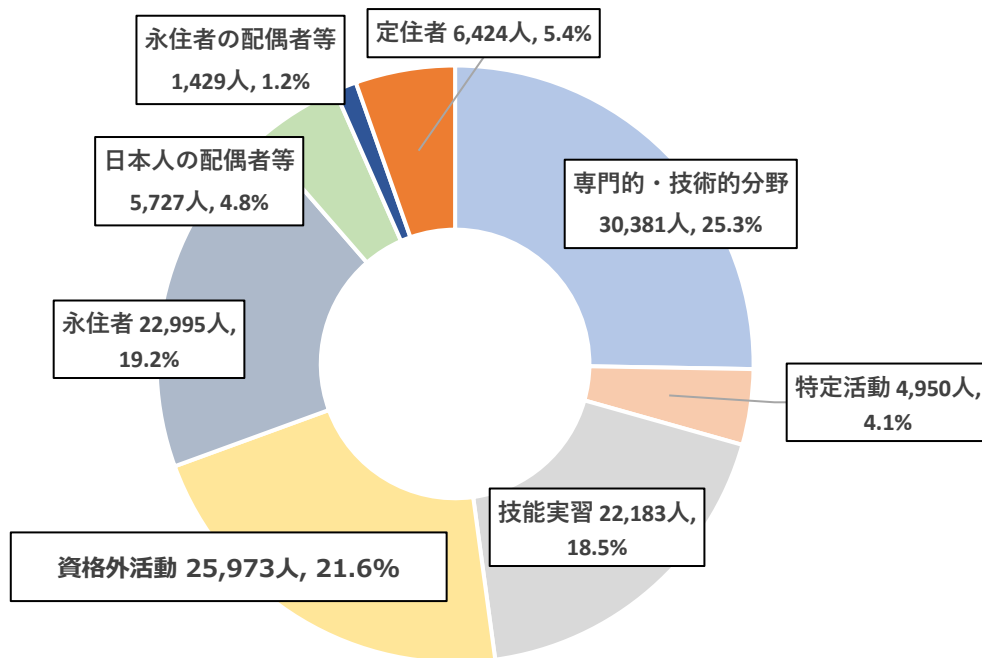
外国人労働者数の増加に伴い、事業所数の伸びも顕著である点が注目される。すなわち、外国人雇用を行う事業所の増加は、単に既存企業における雇用人数の拡大だけでなく、外国人材を活用する企業の裾野が広がっていることを意味する。この傾向は、大企業のみならず中小企業や地域密着型事業者にも及んでおり、地域経済の労働基盤における外国人材の依存度が高まっていることを示唆している。

今後、外国人雇用の拡大はさらに進展すると予想されるが、それに伴い、定着支援や教育・生活環境の整備、多文化共生の推進といった社会的課題への対応が不可欠である。埼玉県における外国人労働者の増加は、単なる労働力補完にとどまらず、地域経済の持続的成長および国際化の進展を象徴する現象であると言える。したがって、企業・行政・地域社会が連携し、外国人が安心して働き、生活できる社会基盤の構築を図ることが今後の重要な課題である。

### (3) 埼玉県在留資格別外国人労働者の割合

図表 2-23 は、埼玉県における在留資格別外国人労働者の構成割合を示したものである。本図表から、外国人労働者の在留資格は多様化しているものの、特に「専門的・技術的分野」「資格外活動」「永住者」および「技能実習」が主要な構成要素となっていることが明らかである。

図表 2-23 埼玉県在留資格別外国人労働者の割合



出典: 埼玉労働局発表「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2024年10月末現在)

最も割合が高いのは「専門的・技術的分野」であり、全体の 25.3% を占めている。この在留資格には、いわゆる「技術・人文知識・国際業務」等の高度外国人材が含まれ、日本企業における専門職・技術職・通訳職などで活躍している層である。埼玉県は東京都心からのアクセスが良く、製造業・IT 関連・物流業が集積する地域特性を有するため、高度外国人材の就業機会が多いことが背景にあると考えられる。

次いで「資格外活動」が 21.6% を占め、留学生のアルバイト就労などがこの範疇に含まれる。近年、県内の大学や専門学校に在籍する外国人留学生数が増加しており、飲食・販売・製造補助といった分野での就労が顕著である。これらの人材は短期的な労働力補完として機能しているが、同時に地域社会への定着や卒業後の就労ビザへの移行促進といった政策課題も内包している。

3 番目に多いのは「永住者」であり、全体の 19.2% を占めている。永住者は、長期的に日本社

会に根を下ろし、家族単位で生活基盤を築いている場合が多く、地域経済の安定的労働力として重要な役割を果たしている。特に製造業やサービス業において、永住者層が職場の中核を担うケースが増加している点は注目に値する。

また、「技能実習」が18.5%を占めており、依然として埼玉県の外国人労働力の重要な一角を形成している。技能実習制度は人材育成を目的とするが、実態としては中小製造業・建設業・介護分野などにおける労働力確保の機能を果たしている。特に県西部・北部の産業集積地域では、技能実習生の存在が地域産業の維持に直結している。

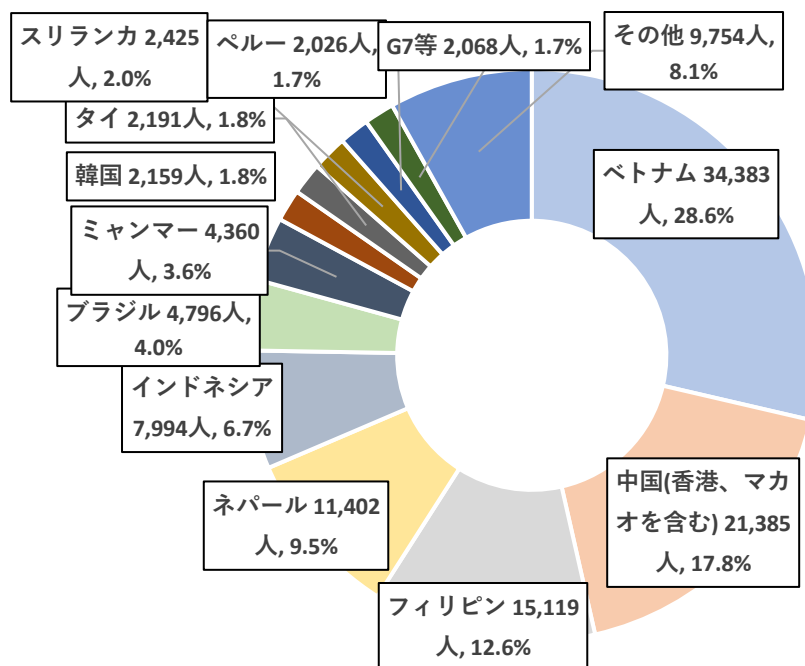
一方で、「特定活動」（4.1%）や「定住者」（5.4%）、「日本人の配偶者等」（4.8%）などの割合も一定程度みられる。これらの在留資格は、個別事情や人道的配慮、家族的背景などに基づくものであり、外国人の生活多様性や地域社会との共生の進展を反映しているといえる。

総じて、埼玉県における外国人労働者の構成は、高度人材から技能実習生、永住・家族定住層まで幅広い階層で構成されており、労働市場の多層的構造を形成していることが特徴である。これは、県内産業の多様性と外国人受入環境の成熟度を示すとともに、今後の地域政策において、在留資格ごとの特性に応じた支援策やキャリア形成支援が求められることを示唆している。

#### (4) 埼玉県国籍別外国人労働者の割合

図表 2-24 は、埼玉県における国籍別外国人労働者の構成割合を示したものである。本図表によれば、外国人労働者の出身国は多岐にわたるものの、特定の国籍に集中する傾向が顕著であることがわかる。

図表 2-24 埼玉県国籍別外国人労働者の割合



出典 埼玉労働局発表「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2024年10月末現在)

最も割合が高いのはベトナムであり、全体の28.6% (34,383人) を占めている。近年、ベトナムは日本の外国人労働市場において主要な送り出し国となっており、技能実習生や特定技能労働者としての受け入れが急増している。特に埼玉県は製造業・建設業・食品加工業など労働集約型産業が多いことから、現場を支える実務労働力としてベトナム人労働者の存在感が高まっている。彼らは勤勉で真面目な労働観を持ち、企業側からの評価も高いとされる。

次に多いのは中国（香港・マカオを含む）であり、全体の17.8% (21,385人) を占める。中国出身者は日本における在留外国人の中でも歴史的に最も長い関係を有しており、技能実習や留学を経て「技術・人文知識・国際業務」などの専門的職種に就くケースが多い。埼玉県では、製造業だけでなく、小売業やサービス業、通訳・翻訳などの分野でも中国人労働者の活躍が目立つ。

続いて、フィリピン (12.6%)、ネパール (9.5%)、インドネシア (6.7%) が上位に位置している。これらの国は、介護・飲食・宿泊・製造などの分野において特定技能や技能実習での受け入れが進んでおり、特にフィリピン人は英語力とホスピタリティを活かした介護・医療・サービス業での活躍が顕著である。一方、ネパールやインドネシア出身者は食品製造や物流関連業務など、地域経済を支える実務職に多く従事している。

また、ブラジル (4.0%) やミャンマー (3.6%)、韓国 (1.8%)、タイ (1.8%) といった国籍も一定数存在している。ブラジル人は日系人として日本に長期定住しているケースが多く、製造

業の安定した労働力として定着している点が特徴である。ミャンマーやタイなど東南アジア諸国出身者は、比較的新しい受け入れ国として増加傾向にある。

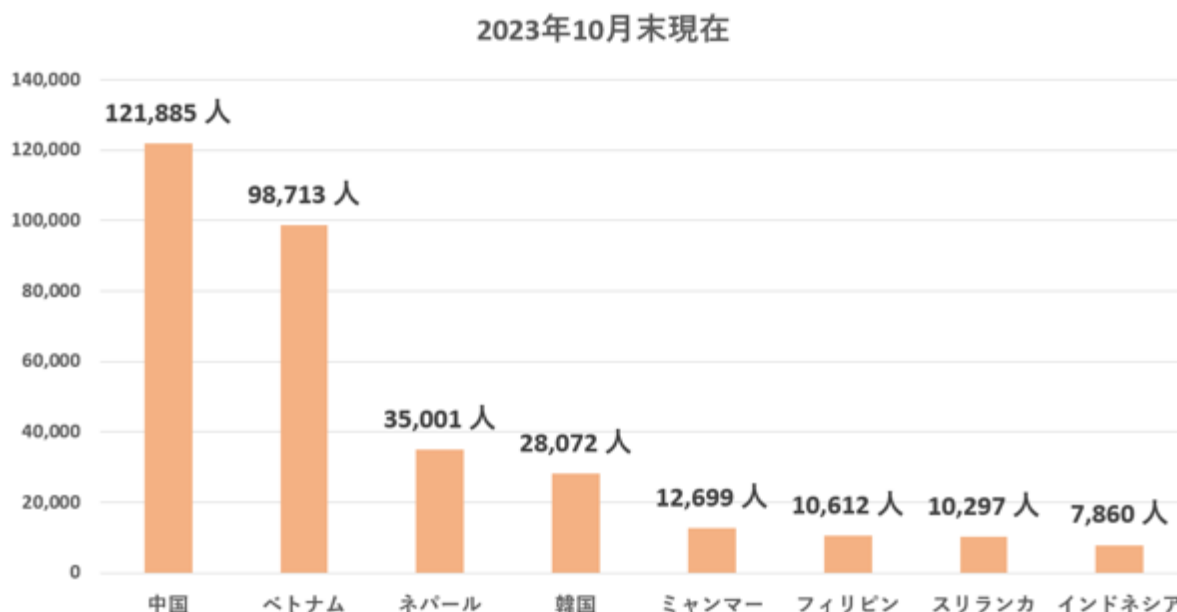
一方、スリランカ（2.0%）、ペルー（1.7%）、G7諸国等（1.7%）、およびその他（8.1%）の構成比は低い。業種や職種の専門性が高い分野、あるいは留学生や研究者層として存在感を持つケースも少なくない。

#### (5) (高度)外国人材の活躍

##### ・国別技人国(技術・人文知識・国際業務)外国人数に関する分析

図表 2-25 は、2023 年 10 月末時点における「技術・人文知識・国際業務（いわゆる技人国）」の在留資格を持つ外国人の国別人数を示したものである。本在留資格は、日本国内で高度な専門知識や技能を有する外国人が、通訳・翻訳、設計、システム開発、貿易、マーケティング、海外取引業務などに従事するために付与されるものであり、いわゆる「ホワイトカラー系外国人材」の中核をなすものである。

図表 2-25 国別技人国(技術・人文知識・国際業務)外国人数(再掲)



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ

国別の構成を見ると、中国出身者が最も多く、121,885 人に達している。これは全体の中でも圧倒的な割合を占めており、長年にわたり日本の専門職市場を支えてきた中国人材の存在感を示し

ている。中国人は、日本企業とのビジネス慣行や言語理解の親和性が高く、IT、商社、製造業など幅広い業種で雇用されていることが要因である。

次いでベトナムが 98,713 人と多く、急速に増加傾向にある。ベトナム出身者は、近年の日本語教育の普及や理工系人材の育成政策の成果もあり、技術系職種への進出が顕著である。特にシステムエンジニアリングや設計・開発業務など、製造業と IT 分野での活躍が目立つ。ベトナムは技能実習・特定技能分野だけでなく、近年では「技人国」分野でも日本企業にとって主要な人材供給国となっている。

第 3 位はネパールであり、35,001 人に達している。ネパール人材は留学生として来日後、専門学校や大学で学んだ知識を活かして日本企業に就職するケースが多く、特に飲食業、販売業、サービス業での採用が進んでいる。

続いて、韓国 (28,072 人)、ミャンマー (12,699 人)、フィリピン (10,612 人)、スリランカ (10,297 人)、インドネシア (7,860 人) が続く。韓国出身者は歴史的に日本企業での就業経験が多く、翻訳・通訳や貿易業務に強みを持つ。一方、ミャンマーやスリランカ、インドネシアなど南・東南アジア諸国の人材は、近年特に IT エンジニアや設計職としての受け入れが増加しており、産業界における多国籍化を促進している。

全体として、技人国の在留資格保持者は、かつての中国・韓国を中心とした構成から、ベトナム・ネパール・ミャンマーなど新興国出身者の比率が高まる構造へと変化している。このことは、日本企業の人材ニーズがアジア全域に広がりつつあることを意味しており、今後の外国人材戦略においては、採用国の多様化とともに、異文化マネジメントやコミュニケーション支援体制の整備がより重要になると考えられる。

## (6) 都市と地方の人材確保状況の違い

### ・業種別外国人の雇用状況にみる都市と地方の人材確保の違い

図表 2-26 は、都道府県別に外国人労働者の業種別雇用状況を示したものである。全国的にみると、東京都が最も多くの外国人労働者を雇用しており、全産業計で 58 万 5,791 人に達している。次いで愛知県 (22 万 9,627 人)、大阪府 (17 万 4,699 人)、神奈川県 (13 万 4,101 人)、埼玉県 (12 万 62 人) の順であり、これら上位 5 都府県で全国の外国人労働者の約半数を占めている。

図表 2-26 業種別外国人の雇用状況

令和7年10月末時点

(単位：人)

	全産業計	うち建設業		うち製造業		うち情報通信業		うち卸売業・小売業		うち宿泊業、飲食サービス業		うち教育、学習支援業		うち医療、福祉		うちサービス業（他に分類されないもの）	
		数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)
全国計	2,571,037	206,468	8.0%	635,075	24.7%	97,924	3.8%	340,687	13.3%	319,999	12.4%	83,225	3.2%	146,105	5.7%	391,946	15.2%
1 北海道	51,358	5,832	11.4%	12,607	24.5%	557	1.1%	4,329	8.4%	4,669	9.1%	2,231	4.3%	4,809	9.4%	2,976	5.8%
2 青森	6,882	640	9.3%	2,536	36.8%	8	0.1%	670	9.7%	356	5.2%	182	2.6%	867	12.6%	176	2.6%
3 岩手	8,415	754	9.0%	4,383	52.1%	21	0.2%	643	7.6%	357	4.2%	414	4.9%	378	4.5%	407	4.8%
4 宮城	20,234	1,868	9.2%	5,958	29.4%	172	0.9%	3,047	15.1%	2,008	9.9%	1,210	6.0%	1,208	6.0%	2,214	10.9%
5 秋田	3,993	365	9.1%	1,491	37.3%	11	0.3%	464	11.6%	273	6.8%	277	6.9%	454	11.4%	260	6.5%
6 山形	7,283	773	10.6%	3,654	50.2%	12	0.2%	374	5.1%	443	6.1%	323	4.4%	546	7.5%	529	7.3%
7 福島	15,079	1,584	10.5%	5,250	34.8%	69	0.5%	2,419	16.0%	1,241	8.2%	323	2.1%	871	5.8%	1,751	11.6%
8 茨城	67,500	4,335	6.4%	24,033	35.6%	507	0.8%	5,802	8.6%	3,013	4.5%	2,452	3.6%	3,261	4.8%	6,783	10.0%
9 栃木	38,817	2,507	6.5%	14,613	37.6%	87	0.2%	3,016	7.8%	2,892	7.5%	619	1.6%	1,724	4.4%	7,983	20.6%
10 群馬	61,040	2,686	4.4%	21,966	36.0%	159	0.3%	4,455	7.3%	3,509	5.7%	525	0.9%	2,797	4.6%	18,198	29.8%
11 埼玉	133,049	18,596	14.0%	38,066	28.6%	1,344	1.0%	18,115	13.6%	10,505	7.9%	2,381	1.8%	8,142	6.1%	23,015	17.3%
12 千葉	105,829	13,382	12.6%	23,038	21.8%	734	0.7%	16,832	15.9%	9,953	9.4%	1,854	1.8%	8,555	8.1%	13,866	13.1%
13 東京	652,251	30,841	4.7%	35,821	5.5%	77,924	11.9%	108,878	16.7%	131,080	20.1%	27,969	4.3%	18,010	2.8%	102,314	15.7%
14 神奈川	148,888	20,056	13.5%	31,725	21.3%	5,438	3.7%	20,890	14.0%	21,407	14.4%	3,504	2.4%	10,147	6.8%	18,801	12.6%
15 新潟	16,626	1,828	11.0%	6,347	38.2%	75	0.5%	1,955	11.8%	1,538	9.3%	688	4.1%	1,212	7.3%	2,036	12.2%
16 富山	16,460	1,778	10.8%	7,025	42.7%	52	0.3%	2,279	13.8%	946	5.7%	195	1.2%	1,063	6.5%	2,278	13.8%
17 石川	16,922	1,384	8.2%	6,639	39.2%	48	0.3%	1,580	9.3%	1,696	10.0%	1,022	6.0%	1,084	6.4%	2,169	12.8%
18 福井	15,169	1,282	8.5%	5,087	33.5%	31	0.2%	1,567	10.3%	1,136	7.5%	142	0.9%	854	5.6%	3,985	26.3%
19 山梨	13,732	1,112	8.1%	4,589	33.4%	35	0.3%	1,298	9.5%	1,557	11.3%	419	3.1%	964	7.0%	2,773	20.2%
20 長野	30,672	1,630	5.3%	12,769	41.6%	200	0.7%	2,091	6.8%	3,122	10.2%	713	2.3%	1,696	5.5%	3,781	12.3%
21 岐阜	47,534	3,877	8.1%	21,945	46.2%	78	0.2%	3,925	8.3%	2,728	5.7%	463	1.0%	3,213	6.8%	7,575	15.9%
22 静岡	88,968	6,237	7.0%	32,694	36.7%	382	0.4%	8,197	9.2%	7,018	7.9%	1,559	1.8%	3,634	4.1%	21,940	24.7%
23 愛知	249,076	18,263	7.3%	96,288	38.7%	2,253	0.9%	25,262	10.1%	22,562	9.1%	6,389	2.6%	11,056	4.4%	43,491	17.5%
24 三重	40,236	3,108	7.7%	16,979	42.2%	80	0.2%	3,262	8.1%	2,594	6.4%	404	1.0%	2,634	6.5%	7,475	18.6%
25 滋賀	25,667	1,262	4.9%	10,647	41.5%	19	0.1%	1,665	6.5%	1,237	4.8%	332	1.3%	1,304	5.1%	7,723	30.1%
26 京都	40,993	2,859	7.0%	10,174	24.8%	502	1.2%	5,352	13.1%	7,894	19.3%	4,099	10.0%	2,417	5.9%	4,145	10.1%
27 大阪	208,051	15,290	7.3%	41,575	20.0%	3,712	1.8%	32,359	15.6%	30,915	14.9%	7,236	3.5%	15,158	7.3%	37,556	18.1%
28 兵庫	77,016	6,231	8.1%	22,912	29.7%	893	1.2%	10,194	13.2%	8,752	11.4%	2,429	3.2%	6,081	7.9%	13,178	17.1%
29 奈良	11,418	1,017	8.9%	4,074	35.7%	12	0.1%	1,383	12.1%	1,027	9.0%	293	2.6%	1,942	17.0%	907	7.9%
30 和歌山	6,808	415	6.1%	2,509	36.9%	17	0.2%	889	13.1%	637	9.4%	88	1.3%	1,055	15.5%	660	9.7%
31 鳥取	4,478	431	9.6%	1,899	42.4%	28	0.6%	464	10.4%	429	9.6%	143	3.2%	381	8.5%	172	3.8%
32 島根	6,184	615	9.9%	1,979	32.0%	27	0.4%	610	9.9%	492	8.0%	222	3.6%	471	7.6%	1,329	21.5%
33 岡山	29,612	2,771	9.4%	12,092	40.8%	117	0.4%	4,221	14.3%	2,066	7.0%	1,337	4.5%	2,102	7.1%	2,320	7.8%
34 広島	51,821	4,892	9.4%	22,471	43.4%	219	0.4%	6,943	13.4%	3,185	6.1%	1,513	2.9%	3,208	6.2%	3,985	7.7%
35 山口	14,042	2,271	16.2%	4,218	30.0%	48	0.3%	2,689	19.1%	1,145	8.2%	387	2.8%	1,243	8.9%	1,171	8.3%
36 徳島	7,324	678	9.3%	2,312	31.6%	7	0.1%	861	11.8%	472	6.4%	250	3.4%	1,147	15.7%	379	5.2%
37 香川	16,557	1,724	10.4%	6,821	41.2%	90	0.5%	1,910	11.5%	896	5.4%	216	1.3%	1,484	9.0%	936	5.7%
38 愛媛	15,925	1,415	8.9%	8,635	54.2%	49	0.3%	1,381	8.7%	728	4.6%	248	1.6%	1,897	11.9%	429	2.7%
39 高知	5,916	533	9.0%	1,119	18.9%	10	0.2%	1,110	18.8%	342	5.8%	228	3.9%	580	9.8%	110	1.9%
40 福岡	85,385	7,951	9.3%	16,639	19.5%	1,148	1.3%	15,673	18.4%	10,907	12.8%	4,109	4.8%	6,082	7.1%	13,212	15.5%
41 佐賀	9,932	981	9.9%	4,197	42.3%	19	0.2%	720	7.2%	840	8.5%	137	1.4%	1,187	12.0%	566	5.7%
42 長門	12,807	1,084	8.5%	3,481	27.2%	42	0.3%	1,804	14.1%	1,162	9.1%	540	4.2%	1,400	10.9%	502	3.9%
43 熊本	24,076	2,568	10.7%	6,709	27.9%	101	0.4%	2,582	10.7%	1,589	6.6%	479	2.0%	2,030	8.4%	1,418	5.9%
44 大分	14,378	1,604	11.2%	3,842	26.7%	37	0.3%	1,162	8.1%	2,415	16.8%	842	5.9%	1,326	9.2%	1,024	7.1%
45 宮崎	9,718	1,075	11.1%	3,554	36.6%	51	0.5%	993	10.2%	659	6.8%	228	2.3%	962	9.9%	249	2.5%
46 鹿児島	16,562	1,810	10.9%	6,000	36.2%	29	0.2%	1,406	8.5%	887	5.4%	275	1.7%	1,803	10.9%	937	5.7%
47 沖縄	20,354	2,273	11.2%	1,713	8.4%	470	2.3%	2,966	14.6%	4,720	23.2%	1,336	6.6%	1,666	8.2%	2,262	11.1%

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況(令和7年10月末時点)

東京都においては、情報通信業（72,601人）や卸売業・小売業（98,310人）、宿泊業・飲食サービス業（117,661人）といったサービス関連分野が突出しており、高度人材や非製造業中心の雇

用構造を形成している。とりわけ、東京では外国人留学生の就労や多国籍企業での採用が進み、グローバル人材の集積地としての性格を強めている。これに対し、愛知県は製造業における外国人雇用が極めて多く、91,571人と全国最多である。自動車産業を中心とした製造業集積地である愛知では、技能実習生や特定技能人材の受け入れが進み、製造現場の人手不足を補う役割を担っている。

一方で、埼玉県は全体で12万62人の外国人労働者を雇用しており、全国第5位である。業種別にみると、製造業が36,792人と最も多く、全体の約3割を占めている。次いで建設業（16,016人）、卸売・小売業（14,500人）、サービス業（21,793人）が続いており、製造業とサービス業の二本柱で外国人労働力を活用していることが特徴である。埼玉県は東京都に隣接しながらも、製造業を中心とする中小企業が多く立地しており、都市近郊型の産業構造を背景に外国人労働者の受け入れが進展している。また、近年では介護分野（医療・福祉業 6,525人）における人材確保も進みつつあり、地方都市型の労働需給構造を示している。

このように、都市部と地方部では外国人雇用の産業構造に明確な違いがみられる。東京・大阪といった大都市圏では、情報通信、教育、サービスなどの知識集約型産業における外国人雇用が中心であるのに対し、愛知・静岡・埼玉などの地方工業圏では、製造業・建設業を主体とした現場型雇用が主流である。この構造的差異は、地域ごとの産業基盤や人手不足の性質を反映しているといえる。

今後、日本全体で外国人労働者への依存度が高まる中、都市圏では高度専門人材の活用、地方では技能・サービス人材の定着支援がそれぞれの課題となる。特に地方圏では、住居・交通・教育・生活支援といった包括的な受け入れ体制を整備することで、長期的な定着を促進する必要がある。外国人雇用は単なる労働力確保の手段ではなく、地域産業の持続的発展を支える基盤であるとの認識が求められる。

## (7) 業種差による依存度の違い

### ・国籍別・産業別外国人労働者数(埼玉労働局)にみる都市と地方の人材確保構造の差異

図表 2-27 は、2024 年 10 月末時点における埼玉県内の国籍別・産業別の外国人労働者数を示したものである。本表によると、埼玉県全体の外国人労働者数は 120,062 人に達しており、全国第 5 位の規模を有している。中でも、製造業（36,792 人、構成比 30.6%）と建設業（16,016 人、同 13.3%）が突出しており、埼玉県の外国人雇用が地域産業の基幹分野である「モノづくり」と「インフラ整備」に強く依存していることが明らかである。

図表 2-27 国籍別・産業別外国人労働者数(埼玉労働局)

令和6年10月末時点 (単位:人)

	全取留 資格計 (注1)	①専門的・技術的分野の 留資格(注2)			②特定活動 (注3)	③技能実習	④資格外活動		⑤身分に基づく留資格					⑥不帰
		計	うち短期・入定 和法・長期滞在				計	うち留外	計	うち永住者	うち日本人の 影響を被る		うち定住者	
			うち短期・入定 和法	うち長期滞在							うち永住者	うち日本人の 影響を被る		
全国総計	120,062	30,381	15,774	10,989	4,950	22,183	25,973	17,682	36,575	22,995	5,727	1,429	6,424	0
ベトナム	34,383	10,777	4,829	5,706	1,949	9,917	9,717	7,576	2,023	983	386	200	454	0
中国 (香港、マカオを含む)	21,385	6,312	4,542	713	251	1,753	3,868	2,367	9,201	6,638	1,117	585	861	0
フィリピン	15,119	1,642	362	838	225	1,982	157	91	11,113	7,163	1,477	240	2,233	0
ネパール	11,402	2,389	1,902	194	168	297	8,160	4,355	388	171	110	53	54	0
インドネシア	7,994	2,134	190	1,803	321	4,893	227	203	419	204	105	14	96	0
ブラジル	4,796	20	12	2	4	7	14	12	4,751	2,607	802	36	1,506	0
ミャンマー	4,360	1,518	446	1,051	878	1,244	517	471	203	81	33	7	82	0
韓国	2,159	531	429	2	43	1	303	101	1,423	1,035	283	23	82	0
タイ	2,191	401	85	266	40	782	83	79	885	608	147	27	83	0
スリランカ	2,425	748	616	105	125	322	1,044	878	186	85	62	19	20	0
ペルー	2,026	10	3	1	3	1	1	1	2,011	1,400	98	37	476	0
G7等(注4)	2,068	1,119	400	5	33	0	93	74	823	430	357	7	29	0
うちアメリカ	864	494	141	1	7	0	24	16	339	168	161	1	9	0
うちイギリス	291	159	58	0	3	0	5	3	124	71	47	1	5	0
その他	9,754	2,780	1,958	303	910	984	1,931	1,474	3,149	1,790	730	181	448	0

出典:埼玉労働局「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和6年10月末現在)

国籍別に見ると、ベトナム、中国、フィリピン、ネパール、インドネシアの5カ国で全体の約8割を占めている。とりわけベトナム人は34,383人と最多であり、製造業で11,555人(構成比33.6%)を占める。ベトナム人材は技能実習や特定技能を通じて製造現場への就労が進んでおり、県内の中小製造業において不可欠な存在となっている。中国人は21,385人であり、卸売・小売業(4,546人、構成比21.3%)や宿泊・飲食サービス業(2,460人)など、多様な業種に分散している点が特徴である。これは、他国に比べて日本語能力や職務適応力の高い人材が多く、ホワイトカラー職種への進出も進んでいることを反映している。

一方で、インドネシア、ブラジル、ミャンマーといった国籍では、特定業種への集中傾向が顕著である。インドネシア人は製造業(3,021人、構成比37.8%)および建設業(2,914人、同36.5%)に集中しており、いずれも労働集約的産業の人材補充に貢献している。ブラジル人も製造業(2,392人、構成比49.9%)への偏在が著しく、日系人を中心とする長期定住型の労働力供給源として機能している。また、ミャンマー人は医療・福祉分野における雇用比率が比較的高く(構成

比 22.3%)、介護・看護分野での外国人受け入れが進みつつあることを示している。

これらの結果から、埼玉県における外国人雇用は、都市部とは異なり、産業構造上の人手不足を直接補う「労働基盤型外国人雇用」であることが明確である。東京都のように情報通信業や教育・研究分野において高度人材を活用する構造とは対照的に、地方圏では労働集約型産業における現場人材への依存度が高い。これは、産業構造の違いによって外国人材の「必要とされる職種」や「在留資格構成」が根本的に異なることを意味している。

また、業種別に見ると、製造業・建設業・サービス業（宿泊業、飲食業を含む）で全体の約7割を占めており、いずれも日本人労働力の確保が難しい分野である。特に地方圏の中小企業においては、外国人材が欠かせない労働力となっており、今後の定着支援・技能向上・キャリア形成の取り組みが、地域経済の持続性を左右する鍵となる。

総じて、都市部が「知識集約・専門型の外国人雇用構造」を形成しているのに対し、地方圏（埼玉を含む近郊圏）は「労働集約・産業補完型の外国人雇用構造」を有しているといえる。したがって、外国人材政策の今後の方向性としては、単なる労働力確保にとどまらず、産業別の依存度や国籍特性を踏まえた地域別戦略的マネジメントが求められる。

### 3. 現在の法制度と政策の概要(国・埼玉県)

#### (1) 現在の法制度

##### ① 日本の在留資格について

日本で暮らす外国人は、「出入国管理及び難民認定法（通称：入管法）」に基づき、必ず何らかの在留資格を持っている。違反した場合は本人だけでなく、受け入れる企業も「不法就労助長罪」に問われる可能性があり、最長3年以下の懲役または300万円以下の罰金が科されることがある。そのため、外国人雇用を検討する際には、在留資格を正しく理解しておくことが不可欠である。

前述のとおり2024年末の統計によれば、日本に住む外国人は約377万人と過去最多を更新し、コロナ前（約293万人）を大きく上回っている。中長期在留者は「在留カード」を保持し、それぞれの資格に基づいて生活している。在留資格は大きく分けて3つのカテゴリーに整理できる。

##### ② 身分系の資格

例：永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者（図表 2-28）

特徴：基本的に就労制限がなく、日本人とほぼ同等に働くことが可能。

図表 2-28 身分系の資格

在留資格	該当例
永住者	永住許可を受けた者
日本人の配偶者等	日本人の配偶者・実子・特別養子
永住者の配偶者等	永住者・特別永住者の配偶者、我が国で出生し引き続き在籍している実子
定住者	日系3世、外国人配偶者の連れ子等

出典：出入国在留管理庁 在留資格一覧表

##### ③ 就労系の資格

例：技術・人文知識・国際業務（通称「技人国」）、特定技能、技能、経営管理  
特徴として、資格ごとに従事できる職種や業務が限定される（図表 2-29）。

✓ 技術・人文知識・国際業務（技人国）

大学や専門学校で学んだ知識や、職務経験を活かせる仕事に従事可能。更新により長

期在留も可能。ただし、飲食店のホールや工場ライン作業など「単純労働」は従事できない点に注意が必要。

- ✓ 技能実習（将来的に育成就労制度へ移行予定）  
本来の目的は「開発途上国への技能移転による国際貢献」。人手不足対策の制度ではなく、監理団体を通して受け入れる形態。最長5年の滞在が可能で、一定条件を満たせば特定技能へ移行できる。
  - ✓ 特定技能
  - ✓ 人手不足が深刻な分野に限って受け入れ可能な制度。受け入れには「登録支援機関」と連携するのが一般的で、企業は毎月支援費を負担する必要がある。
- 1号：即戦力人材（在留上限5年）  
2号：熟練人材（在留上限なし・家族帯同可能）

図表 2-29 就労系の資格

在留資格	該当例	在留資格	該当例
外交	外交政府の大使、行使等及びその家族	研究	外交政府の大使、行使等及びその家族
公用	外国政府な等の公務に従事する者及びその家族	教育	高等学校、中学校等の語学教師等
教授	大学教授等	技術・人文知識・国際業務	機械工学等の技術者等、通訳、デザイナー、語学講師等
芸術	作曲家、画家、作家等	企業内転勤	外国の事務所からの転勤者
宗教	外国の報道機関の記者、カメラマン等	介護	介護福祉士
高度専門職	ポイント制による高度人材	興行	俳優、歌手、プロスポーツ選手等
経営・管理	企業などの経営者、管理者	技能	外国料理の調理師、スポーツ指導者等
法律・会計業務	弁護士、公認会計士等	特定技能	特定産業分野の閣議用務事業者
医療	医師、歯科医師、看護師等	技能実習	技能実習生

出典：出入国在留管理庁 在留資格一覧表

④ その他の資格（原則就労不可）

留学、家族滞在などであり、特徴として、就労は認められていないが、「資格外活動許可」を取得すればアルバイトが可能（週28時間以内）（図表2-30）。

図表 2-30 その他の資格

在留資格	該当例
文化活動	日本文化の研究など
短期滞在	観光客、会議参加者等
留学	大学、専門学校、日本語学校等の学生
研修	研修生
家族滞在	就労資格等で在籍する外国人の配偶者、子

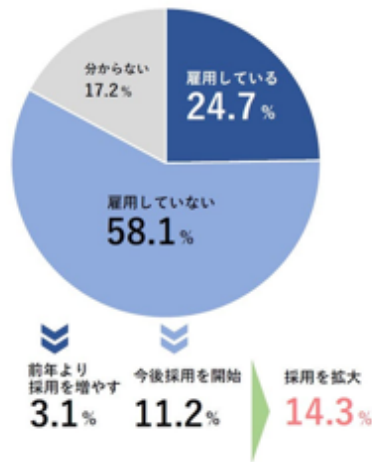
出典: 出入国在留管理庁 在留資格一覧表

(2) 成長戦略としての外国人材の採用

図表 2-31 は、外国人材雇用を行っている企業の割合を示したものである。外国人の雇用・採用について尋ねたところ、現在「雇用している」企業は 24.7% となり、前回調査（2024 年 2 月）から 1.0 ポイント増加した。一方で、現在「雇用していない」企業は 58.1%（前回比 1.1 ポイント減）となり、現在「雇用していない」の低下分が現在「雇用している」の上昇分にシフトする結果となった。

また、今後の採用に関しては、現在外国人を雇用しており、かつ採用を増やす意向の企業は前回調査から 1.4 ポイント低下し、3.1%にとどまった。また、現在雇用していないが、今後新たに採用する企業は 11.2%（前回比 1.0 ポイント減）だった。両者の合計 14.3%（同 2.4 ポイント減）の企業が外国人労働者を採用開始・拡大する意向があることが分かった。日本企業全体でみると約 4 社に 1 社程度が外国人労働者を雇っているという実態だ。

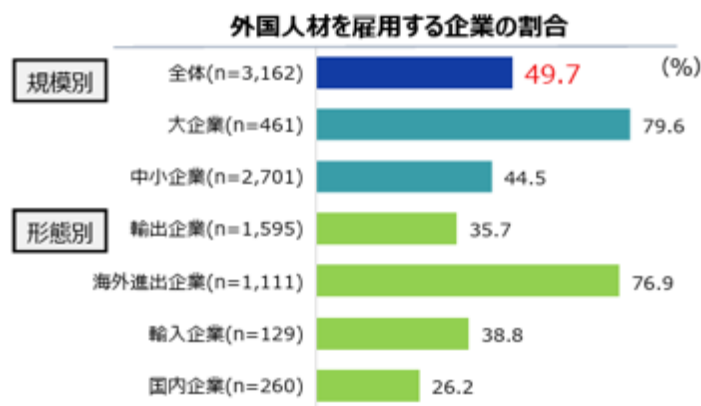
図表 2-31 外国人材を雇用する企業の割合



出典:2025年8月度「外国人労働者の雇用・採用に対する企業の動向調査」より抜粋

次に、ジェトロの調査研究を確認すると、企業形態別にみると、海外進出企業の76.9%が外国人材を雇用しており、国内企業の26.2%を大きく上回っている。これは、海外進出企業が現地法人や取引先とのコミュニケーション、グローバル人材交流の必要性を背景に、多様な国籍人材の採用を戦略的に位置づけていることを示している。また、輸出企業では35.7%、輸入企業では38.8%が外国人材を雇用しており、国際取引に関与する企業ほど外国人材への依存度が高い傾向がみられる。特に、アジア市場への展開を進める企業では、外国人社員が市場開拓、商習慣の理解、販路構築などの面で不可欠な役割を果たしている。

図表 2-32 中小企業における外国人材の在留資格別構成



出典:2024年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2025年3月)」より  
抜粋

以上の結果から、外国人材の雇用は、単なる労働力確保策にとどまらず、企業の国際競争力を高める成長戦略としての意義を持つことが明らかである。大企業はグローバル経営基盤の強化を目的として、また中小企業は人手不足解消と新たな市場機会の創出を目的として、それぞれ異なる形で外国人材を活用している。

今後の展望として、外国人材の雇用は「労働補完」から「経営資源化」への転換が求められる段階にある。とりわけ中小企業においては、単なる採用拡大だけでなく、教育・評価・キャリア形成を含めた長期的な人材マネジメントが不可欠である。外国人材を戦略的に位置づけ、多文化共生型の職場環境を整備することが、企業の持続的成長と地域経済の活性化に資するものとなるであろう。

### ① 外国人材の在留資格

図表 2-33 は、外国人材の在留資格別構成を示したものである。全体のうち最も高い割合を占めるのは「身分に基づくもの」であり、ついで「技能実習」、「高度人材」と続く。とりわけ、中小企業の外国人材活用は、技能実習制度を中心に展開されていることが明らかである。

図表 2-33 企業における外国人材の在留資格別構成

(単位:人)

企業規模	合計	在留資格									
		専門的・技術的分野			技能実習	留学	身分に基づくもの		その他		
		うち技術・人文知識・国際業務	うち特定技能	うち高度専門職			うち永住者	うち定住者			
外国人常用労働者計	1,824,646	709,114	322,349	285,585	18,011	368,287	128,986	503,507	316,965	99,706	114,753
1,000人以上	486,578	149,219	71,314	46,681	8,945	55,751	57,516	170,992	110,568	37,196	53,100
500~999人	157,858	59,627	23,949	27,786	1,042	26,298	10,268	52,409	32,795	9,503	9,256
100~499人	460,666	187,041	72,563	89,761	2,510	97,927	22,010	130,677	81,506	27,943	23,011
30~99人	364,760	156,961	84,471	56,949	1,691	73,561	27,609	88,009	52,631	16,546	18,620
5~29人	351,829	155,211	69,189	64,238	3,801	114,184	11,409	60,688	38,898	8,517	10,337

出典:2024 年度「令和 6 年外国人雇用実態調査」より抜粋

技能実習制度が半数を超える結果となった背景には、慢性的な人手不足に直面する製造業や建設業、食品加工業などの中小企業が、比較的受け入れハードルの低い制度として技能実

習を選択している現状がある。とりわけ、地方圏では人材確保の選択肢が限られるため、技能実習生は即戦力としてだけでなく、地域経済を支える重要な担い手として機能している。しかしながら、技能実習制度は「人材育成」よりも「労働力補完」の手段として運用される傾向が強く、制度の本来目的である「技能移転」との乖離が指摘されている。この点は、今後「育成就労制度」への移行を見据えた制度改革の焦点となるであろう。

特定技能制度は、即戦力となる外国人労働者を特定分野で受け入れる仕組みであるが、制度理解の不足や登録支援機関の利用コストが、中小企業にとって導入の障壁となっていると考えられる。また、高度人材については、技術・人文知識・国際業務等の在留資格を持つ専門人材であり、語学力や専門知識を活かして国際取引や新規事業開発に寄与するケースが多い。しかし、待遇面・教育体制・昇進機会などの受け入れ環境が整っていない企業も多く、その活用は限定的である。

以上の結果から、中小企業における外国人材の採用は、依然として「労働力確保」を主目的とする技能実習への依存度が高い構造にあることがわかる。しかしながら、人口減少が加速する中で、外国人材を単なる補完的労働力としてではなく、企業の成長を支える戦略的人材として位置づける転換が求められている。特定技能や高度人材を積極的に活用し、業務の高度化・国際化に対応する体制を整備することが、今後の中小企業の持続的成長において不可欠であるといえる。

## ② 高度外国人材雇用のメリット

図表 2-34 は、企業が外国人材の雇用を通じて期待する効果を示したものであり、最も高い割合を示したのは「海外展開への貢献」であり、全体の 66.9%の企業がこの項目を選択している。この結果は、外国人材が企業のグローバル化を推進する人材資源として認識されていることを示している。特に、海外進出企業や輸出型産業においては、外国人社員が現地市場の文化的・制度的理解、取引先との交渉、販路開拓などにおいて重要な役割を果たしており、国際ビジネスにおける「橋渡し人材」として機能している。すなわち、外国人材の活用は企業の海外事業展開を支える戦略的インフラとして位置づけられているといえる。

次いで「人手不足の解消」が 49.3%となっており、依然として外国人雇用の主要な動機の一つであることが確認できる。特に地方中小企業や労働集約型産業では、深刻な人材不足に直面しており、外国人材が現場の即戦力として欠かせない存在となっている。この点において、外国人材の雇用は、労働市場構造の歪みを是正し、企業活動の持続性を確保する実践的手段としての意味を持つ。

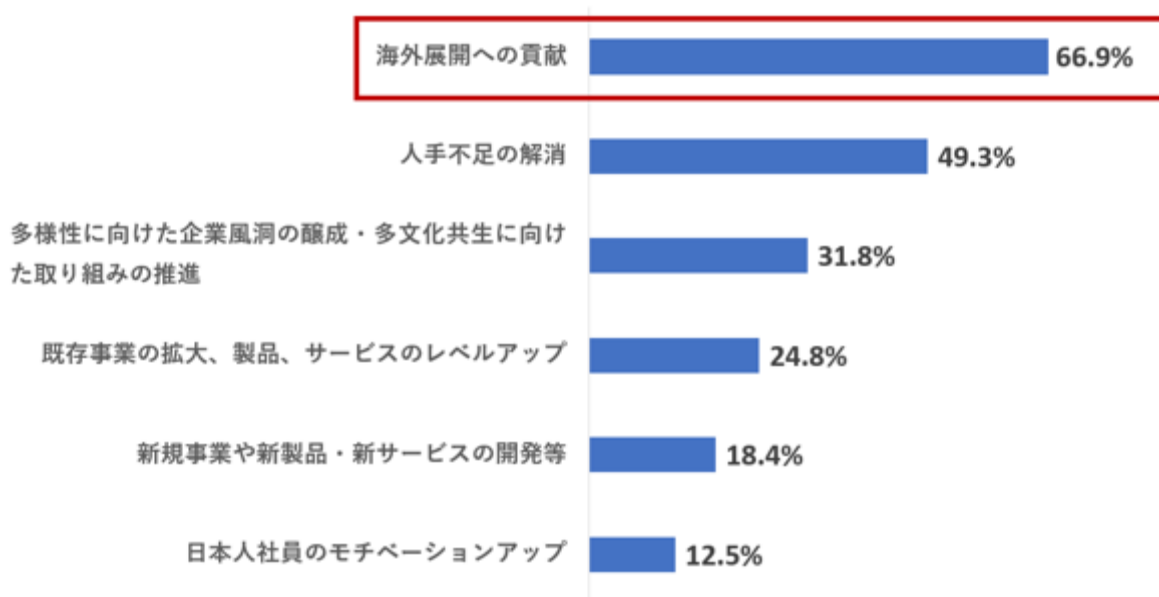
さらに、「多様性に向けた企業風土の醸成・多文化共生に向けた取り組みの推進」が 31.8%と続いている。これは、外国人材の受け入れが組織文化の変革や社員意識の多様化を促進

する効果を持つことを示している。異文化交流による柔軟な思考の育成、異なる価値観の共存を通じた創造性の向上など、組織の内的イノベーションを促す契機となっている点は注目に値する。

一方で、「既存事業の拡大・製品、サービスのレベルアップ」（24.8%）や「新規事業や新製品・新サービスの開発」（18.4%）といった項目の割合は比較的低いものの、これは外国人材が単なる補助的戦力ではなく、将来的に企業価値創造の中核を担うポテンシャルを有していることを示唆している。これらの項目は、今後の外国人材マネジメントの成熟度が企業の競争優位を左右する重要な視点となるであろう。

また、「日本人社員のモチベーションアップ」（12.5%）という結果も注目される。外国人材との協働を通じて職場内の相互理解が進み、従業員間の学習意欲や挑戦意識の向上につながる可能性がある。すなわち、外国人材の雇用は社内の活性化にも寄与し、人的資本経営の観点からもプラスの波及効果をもたらしている。

図表 2-34 高度外国人材雇用のメリット



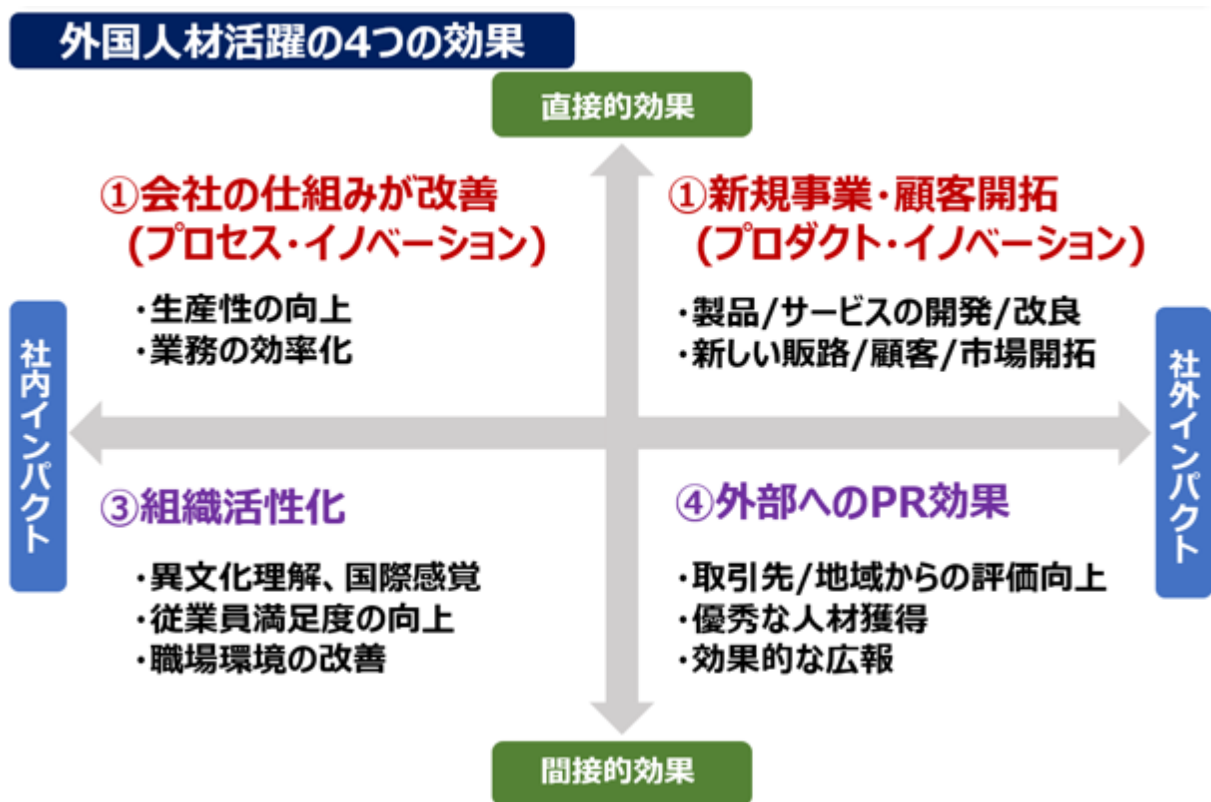
出典：2024 年度「ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より抜粋

以上の結果から、外国人材の雇用は、「補完的労働力」もさることながら、企業の国際競争力強化・組織変革・新規価値創出を支える「戦略的人材」としての位置づけが進展してい

るといえる。今後は、受け入れ体制の整備やキャリアパスの明確化、多文化共生を前提としたマネジメント手法の確立が、日本企業における持続的成長の鍵となるであろう。

図表 2-35 は、外国人材活躍によって得られる効果を「直接的効果」と「間接的効果」、さらに「社内インパクト」と「社外インパクト」という2軸で整理したものである。高度外国人材の雇用は、単に労働力を補完するにとどまらず、企業の経営革新や組織文化の変容を促す多面的な効果をもたらすことが示されている。

図表 2-35 高度外国人材雇用のメリット②



出典 2024 年度「ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より抜粋

まず、直接的かつ社内的な効果として位置づけられるのが、「会社の仕組みが改善（プロセス・イノベーション）」である。外国人材の参画により、既存業務の見直しや生産プロセスの改善が促進され、結果として生産性の向上や業務の効率化が実現する。特に、多様な価値観や思考方法を持つ人材の存在は、暗黙的に継続されてきた慣行や非効率なプロセスに対する再検証を促し、組織の構造的改善を可能にする。このようなプロセス・イノベーションは、企業の競争力強化に直結するものである。

次に、直接的かつ社外的な効果として、「新規事業・顧客開拓（プロダクト・イノベーション）」が挙げられる。外国人材は、自国やグローバル市場に関する知見を有しており、新たな製品・サービスの開発や改良、さらには新しい販路・顧客・市場の開拓に貢献する。とりわけアジア諸国とのビジネス展開を進める中小企業においては、外国人社員の文化的・言語的ネットワークが新規取引や市場進出の突破口となるケースが多い。この点において、高度外国人材は「知識資本」としての戦略的価値を有する。

一方、間接的かつ社内的な効果としては、「組織活性化」が挙げられる。外国人材の存在は、社内の多様性を高め、異文化理解や国際感覚の醸成につながる。また、従業員間の相互理解の深化や職場環境の改善が進み、従業員満足度の向上にも寄与する。特に、異なる背景を持つ人材との協働は、社員の課題解決能力や創造性を刺激し、組織全体のエンゲージメント向上をもたらすことが確認されている。

最後に、間接的かつ社外的な効果として、「外部への PR 効果」がある。外国人材を積極的に雇用する企業は、取引先や地域社会からの評価が高まり、ダイバーシティ経営の推進企業としてのブランド価値を向上させる。また、多国籍な職場環境は優秀な人材の獲得にも寄与し、企業の採用競争力を高める効果を有する。さらに、国際的な発信力の強化により、企業の広報活動や社会的認知の面でもプラスの波及効果をもたらす。

以上のように、高度外国人材の雇用は、企業の経営資源としての多様性を拡張し、プロセス・プロダクト両面におけるイノベーションを誘発するものである。その効果は、単なる人的補完にとどまらず、企業文化の刷新や地域社会との関係強化をも包含しており、持続的成長に向けた重要な経営戦略の一環として位置づけられるべきである。

### 第3章 埼玉県中小企業の外国人材活用の成功事例と課題ヒアリング内容

本章では、埼玉県内における外国人材活用の実態を把握するため、行政機関、支援機関、外国人材を採用している企業に対してヒアリング調査を実施した。

#### 1. 埼玉県の取り組み

本節では行政機関として埼玉県の取り組みについてヒアリングを行った。

##### (1) 埼玉県産業労働部雇用人材戦略課

###### ① 県の取り組みの背景

埼玉県では、外国人雇用に関する取り組みは昨年度 2024 年から本格的に開始された。きっかけは人口減少による労働力不足である。総務省の人口推計（令和 6 年 10 月 1 日現在）によると、日本人だけで前年に比べ約 90 万人減少しており、埼玉県四半期経営動向調査（令和 7 年 4 月から 6 月期）によれば県内中小企業における雇用者数の過不足感は 5 年連続で不足が過剰を上回っている。シニアや女性の活用も進められてきたが、労働力不足は依然として深刻であり、外国人材への期待は高まっている。

このような背景から、県では外国人材の受け入れと活用を進め、企業の人手不足を補う施策を推進している。

###### ② 主な事業内容

###### 1) 外国人材に対する企業広報事業

- ✓ 情報発信ポータルサイト「WORK IN SAITAMA」を運営。企業向けページと外国人向けページを設置。
- ✓ 企業向けページでは、企業情報の入力フォーム、セミナー・イベント・相談窓口案内、統計情報、外国人雇用企業のインタビューを掲載。
- ✓ 外国人向けページでは、採用情報、企業情報、セミナー・イベント・相談窓口案内、埼玉で働く外国人のインタビューを掲載
- ✓ 特徴：
  - 採用情報は日本語+9 言語に翻訳可能。
  - アクセス数も堅調に推移しており、企業向けページよりも、外国人向けページのアクセス数が多い傾向にある。
  - 外国人は希望条件に応じて企業に直接問い合わせ可能。

## 2) 外国人材活用企業支援事業

- ✓ 埼玉県産業振興公社にアドバイザーを配置し、プッシュ型で企業支援を実施。
- ✓ 支援内容
  - アドバイザーが企業を訪問し、人手不足に悩む企業に対し外国人材の活用について助言等を行う。
  - 外国人材活用事例発表会・個別相談会を実施し、成功事例を企業間で横展開。
- ✓ 効果：  
目標を上回るペースで企業訪問を行っており、企業の課題の解消に資するほか、課題把握や支援ニーズの確認が可能。

## ③ 中小企業の現状と課題

### 1) 外国人雇用への意識と理解の促進

- ✓ 令和7年1～3月期の埼玉県四半期経営動向調査によれば、県内中小企業のうち、外国人採用を検討しているのは2割程度にとどまる。
- ✓ しかし、人手不足が深刻化する中、従来の日本人の雇用に加え、外国人材の必要性やメリットの理解促進が必要。
- ✓ 在留資格や雇用契約、労務管理など外国人雇用に関する固有の知識等が障壁となり、特に最初の雇用ではハードルが高い。

### 2) 労務・管理体制や受け入れ環境の未整備

- ✓ 採用後の生活支援、日本語教育、文化理解などが負担になり、企業が外国人材の採用を控えることも考えられる。
- ✓ 小規模事業者は労働条件やシフト管理など柔軟な働き方の体制整備が難しい。
- ✓ 企業の生産性向上や新しい働き方の導入と外国人材活用を両立させる必要がある。

### 3) 人材獲得競争への対応

- ✓ 全国的に外国人材の需要が高まる中、早期に受け入れ体制を整えなければ採用競争で劣化する懸念がある。
- ✓ 茨城県など隣接地域では外国人材の受け入れに積極的に取り組んでおり、県内企業も外国人材の必要性等について意識を高める必要がある。

## ④ 支援体制と地域連携

- ✓ 埼玉労働局と連携し、外国人留学生向け企業説明会を実施。
- ✓ 現状、外国人材の確保支援に関する情報が分散しており、情報発信ポータルサイト

「WORK IN SAITAMA」で、国や市町村、関連団体の情報を集約して提供している。

- ✓ 労働者として受け入れた外国人も地方自治体においては居住者として対応する必要があり、他部局とも連携して多文化共生にも合わせて取り組んでいく。

⑤ 今後の課題

- ✓ 企業の外国人材雇用に関する需要を踏まえ、県が政策的にどこまで関与すべきか。
- ✓ 企業の外国人材雇用に必要な在留資格や労務管理等など固有の知識やノウハウ習得を支援する必要がある。
- ✓ 労働力不足解消と共生のバランスを取りながら、地域社会に適応した受け入れ体制の構築が求められる。

⑥ 中小企業診断士への期待

- ✓ 外国人雇用を普及させるため、個々の企業とつながりを持つ診断士などの協力は重要。
- ✓ 企業の相談に対応し、人手不足対策として外国人材を含めた選択肢を提供する役割が期待されている。

(面談日：2025年10月21日、面談者：埼玉県産業労働部雇用人材戦略課

企画・労働団体担当 主幹 田村 洋祐 様、

企画・労働団体担当 主任 藤田 悦光 様)

## 2. 支援機関ヒアリング調査と考察

2 節では外国人材の支援機関を中心にヒアリングを行い、制度・教育などの課題や成功事例を調査した。

### (1) R&A Consulting 株式会社（実習生向け入国後講習施設 RAC human Academy 運営）

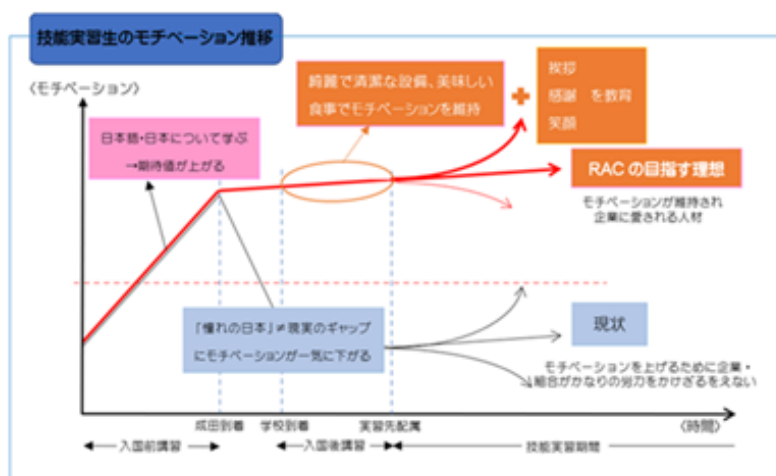
#### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒350-0233 埼玉県坂戸市南町 9 番 9 号 ゼネラルビル
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 佐藤 僚祐様
- ✓ 創業 : 2017 年 11 月竣工、2018 年 3 月開校
- ✓ H P : <https://rachuman.com/>
- ✓ 自社方針 : 教育方針として、企業に愛される人材を育成すること。企業人の基本である「挨拶・感謝・笑顔」を徹底教育し、異なる言語・文化・風習で育ってきた技能実習生を、一日でも早く実習先に受け入れられるような「愛される」人材に育成する。
- ✓ 事業内容 : 入国後講習のための講習施設／特定技能登録支援機関
- ✓ 事業の特徴 :

文法よりも単語を重視し、ケーススタディを中心にリアルに使える日本語を意識した教育を独自のテキストを用いて実施

土日祝日も自習をサポートし、学習意欲を維持できるようなサポート体制の構築

日本社会におけるコミュニケーションの取り方、ルール、習慣などの理解を深め、日本生活に早く馴染めるように支援



写真左から 技能実習生のモチベーション推移、RAC 実習生  
出所:ホームページ、Facebook

## ② 教育機関を始めたきっかけ

佐藤社長がタイに現地駐在し採用、教育に従事した経験があること、また東京ガスケツト工業株式会社（輸送用機械器具製造業）の経営を行っていることもあり、玉石混交状態な外国人教育機関に対して課題を感じられており、自ら起業された。外国人実習生は日本の常識がわかっていないため、「何がダメなのか」、「なぜだめなのか」わからない。しかし、その状態で怒られてしまうため、なぜ怒られているのかも理解できず、ますます嫌になってモチベーションが下がってしまう。そういった日本にある当たり前の常識をしっかりと教育すべきであると考えている。今の日本においては、外国人に来ていただいているという認識を持つべきでしっかりとしたサポートが必要である。技能実習生にとって、入国後すぐに受ける教育は非常に重要であり今後の3年、5年の実習生活に大きな影響を及ぼす。

## ③ 8年前のヒアリングからの大きな変更点

コロナ前と比べて、足元で大きく2つの大きな変化がある。1点目が外国人材への需要増であり、もう1点が法律の改正である。

コロナ明け以降、外国人材の需要は大きく増加している。背景には、生産年齢人口の減少による労働力不足や人件費高騰があり、外国人を採用しなければ生産活動を維持できない企業が増えている。ただ、日本の夏が暑いなどのマイナスの側面はすでにSNSなどを通して周知の事実となっており、3K職場は避けられる傾向にある。福利厚生が充実、空調等の整備されている工場などは人気があり、単に労働力の補充という意味での採用は難しい側面も出てきている。

2点目は法律の改定である、育成就労制度への移行は決まっているものの、詳細な制度内容はまだ不明確であり、現場では対応が進められない状況である。

## ④ 育成就労制度への変更に対する課題

第一の課題は技能実習と特定技能で対応職種が異なる点である。技能実習制度は「国際協力」の名目のもと、厚労省、経産省、国交省などが管轄、特定技能は法務省と管轄の省庁が異なっている。特定技能は企業からの依頼もあり、その場の対応で増えていく方向であり、対応職種のずれが年々大きくなっている。

第二の課題は登録制度の要件化である。これまでは資格がない日本語講師でも担当することができたが、今後は「認定日本語教育機関／登録日本語教員」などを要件化する方針が検討されている。日本語講師の資格がないと教えられないとなると、現在の講師が継続できなくなる可能性もあり、段階的な移行が必要と考えている。

⑤ 外国人採用に関する考え

外国人技能実習生の方々には、日本に来た目的意識・実現したい夢などを持ってもらうことが非常に大切であると考えており、佐藤社長が「夢を叶えるステップ」という講座を自ら担当している。外国人技能実習生の方々には日本に来て幸せになってほしいと考えており、そのために日本に入国後は日本の生活や考え方に早く慣れてもらい、外国人本人は当然、受け手側企業にも良い制度になるように支援していく必要がある。

また、今後は外国人の方々にも日本を選んでもらえる様にしていく必要があり、KAIZEN など日本のものづくりの考え方を学べるなど、メリットをしっかりと打ち出していくべきである。

(面談日：2025年11月7日、面談者：社長 佐藤僚祐様)

## (2) 株式会社TFY JMD事業部（特定技能登録支援機関）

### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県深谷市下手計 144-2
- ✓ 代表者 : 代表取締役会長 兼 社長 板橋勇二
- ✓ 創業 : 平成 30 年 2 月 株式会社TFY設立、令和元年にアジア JMD 事業部開始
- ✓ H P : <https://tfy.co.jp/>
- ✓ 事業内容 :

株式会社TFYはネギを扱う商社ですが、自社および取引先である農業事業者に外国人労働者を斡旋するため、JMD事業を有しています。

「JMD」はインドネシア語で Janji Masa Depan（未来を約束する）を意味し、雇用主と外国人材双方の未来を支援することを目的に発足した事業部です。特定技能人材の登録支援機関として認定を受けており、優秀なインドネシア人材をTFYグループや他企業等へ紹介しています。

- ✓ 事業の特徴 :
  - インドネシア共和国農業省との MOU を結び、身元が明確で優秀な人材を紹介
  - 法務省登録支援機関として、言語対応（インドネシア語可）を含む特定技能外国人の入国前から生活支援までの全 10 項目を代行・支援
  - オンラインで日本語やビジネスマナー教育サービスといった教育ツールを活用し、在留後の日本語能力や就労スキル向上を図る支援も提供



写真左から インドネシア日本語学校、TFY特定技能労働者、  
出所:JMD事業部ホームページ

### ② 開始したきっかけと現在の支援状況

株式会社TFYとしてネギを取り扱っている中で、取引先の農家や事業者が人材不足に困

っており何とか解決したいという想いで支援機関を開始した。発起人にインドネシア事情に明るい方がいたため、インドネシアに特化したサービスを展開しており、2021年のコロナ明けから本格稼働し、2025年現在で約220人のインドネシア人材を紹介している。

インドネシアの日本語学校と提携して優秀な人材を送り出してもらうスキームは完成している。受け入れ先として、営業はほとんど行っておらず、紹介／口コミだけで拡大している。農業業界の人材不足は深刻で、当社の顧客も9割以上が農業関係者となっている。

### ③ 受け入れ企業の声

受け入れ企業の声として、「想像以上によく働いてくれる」という声は多い。外国人労働者を受け入れてこなかった事業者様には不安もありながら、人材不足解消の最終手段として相談されることも多いが、実際に受け入れてみるとメリットが大きいと感じてもらえている。

### ④ 苦労している点

当社は特定技能人材の専業として行っており、技能実習生のように受け入れ企業側に住居サポートが義務付けられていない。外国人材は地域をあまり気にせずに就職してくれるが、地方部になるほど、住居確保に苦労している。

### ⑤ 今後の展開について

今後の日本ではあらゆる業界において人材不足が続いていくはずで、外国人材の需要は増えていくと考えている。行政から「外国人労働者の採用について」制度説明会やセミナーを要望されることも増えている。

当社としては、特定技能人材の紹介支援を拡大していきたいと考えているが、現在は農業に特化している取り扱い職種を増やしていくことも検討していきたい。今までの実績を強みに他の業界に対しても人材不足解消のサービス提供を行っていきたい。

(面談日：2025年11月10日、面談者：アジアJMD事業部 梅山寛人様)

### (3) 川口商工会議所 様（技能実習監理団体、特定技能登録支援機関）

#### ① 組織概要

- ・所在地 : 〒332-0012 埼玉県川口市本町4丁目1-8
- ・代表者 : 会頭 細野 博隆
- ・創業 : 昭和11年(1936年)11月5日設立
- ・H P : <https://kawaguchicci.or.jp/>

#### ② 活動方針

商工会議所の「3つのミッション」は、下記の通りである（川口商工会議所HPより）。

##### ✓ ミッション1（政策提言）

商工会議所は、日々の経営相談や委員会活動で寄せられる会員企業の声を拾い上げ、とりまとめて、自治体などに働きかけます。会員企業1社1社の声が、日本の政策を動かしているのです。川口の例ですと、たとえば「公共事業を発注する際には地元企業を優先してほしい」ですとか、「コロナ後の企業の経営力・成長力を創出するため、DX推進事業の拡充強化と集中的な推進を図ってほしい」といった要望を行っています。

##### ✓ ミッション2（中小企業の活力強化）

実は、日本における企業の99.7%、雇用のおよそ70%は、中小企業です。その中小企業の活力強化に向けて、川口商工会議所では、個別相談やセミナー、奨励金制度の設立、研修制度のご用意、それから生命共済や健康診断などでの社内福利厚生を整備など、幅広いメニューをご用意して皆さまをサポートします。

##### ✓ ミッション3（地域経済の活性化）

生活や経済活動の基盤となる地域を“元気”にすること、地域にヒト・モノ・カネを呼び込み、地域で循環させる地域経済の活性化も、私たちの重要な使命です。川口では、商工まつりや南鳩ヶ谷スプリングフェス、花火大会といったイベントを開催しています。市民投票によって選ばれるi-mise大賞も、地域振興の意味合いを含みます。

商工会議所の「4つのDNA」は、下記の通りである（川口商工会議所HPより）

- ✓ 地域を基盤とする地域性
- ✓ あらゆる業種・業態の会員企業で構成される総合性、
- ✓ 商工会議所法に基づく組織である公共性、
- ✓ 世界各国に商工会議所が組織されているという国際性

### ③ 事業内容

川口商工会議所の主な事業内容は、中小企業の経営力強化、デジタル化支援、資金調達支援、創業支援、政策提言活動などである。

川口商工会議所は、2018年1月に監理団体として、また2019年12月に登録支援機関として認定され、外国人材に関する事業を実施している。2025年9月時点で、のべ264名の技能実習生を受け入れている。

- ✓ 特定監理事業（許 1704001532） 2018年1月より
- ✓ 登録支援機関（19 登-003043） 2019年12月より

### ④ 外国人材に関する事業内容

#### 1) 組織

監理団体、登録支援機関の組織として、代表者（会頭）、責任役員（専務理事）、外部監査人（行政書士）を配置し、業務課／外国人材支援係の職員6名体制で実習生の受け入れやケアを行っている。

#### 2) 受入国と人数

川口市の人口は、60万5,023人である（令和6年8月1日時点）。そのうち、外国人人口は4万6,208人であり、市人口の約7.6%を占めている。

川口商工会議所では、延べ264人（45社）の技能実習生を受け入れしてきた（令和7年9月時点）。受入国としてベトナムと中国を扱っており、計158人（36社）を受け入れしている（令和7年10月31日現在）。内訳は、ベトナムが中心で140人（32社）を占める。中国からの受け入れは特定技能者のみ18人（7社）であり、現在は新規の技能実習は行っていない（図表3-1参照）。

**図表 3-1 外国人就労者の受け入れ状況(川口商工会議所)**

	技能実習1号	技能実習2号	特定技能	合計
ベトナム	25人（10社）	47人（18社）	68人（26社）	140人（32社）
中国	0人（0社）	0人（0社）	18人（7社）	18人（7社）
合計	25人（10社）	47人（18社）	86人（30社）	158人（36社）

**出典：川口商工会議所資料**

#### 3) 受入企業の業種割合

川口市の業種別割合は、多い順に卸・小売業 20%、製造業 17%、建設業 12%と続き、こ

れら3業種で約半数を占める（事業所数ベース）。

川口商工会議所における業種別の外国人材受入状況は、川口市の地場産業である鋳物工業の存在を反映して、製造業（鋳造）が最も多く47%を占めている（図表3-2参照）。職種は、鋳造、鋳造、機械加工、工場板金、溶接、建設、食品加工などである。

**図表 3-2 業種別の受け入れ状況(川口商工会議所)**

	技能実習	特定技能	合計
製造業（鋳造）	32人（44%）	43人（50%）	75人（47%）
製造業（鋳造除く）	18人（25%）	19人（22%）	37人（23%）
建設業	18人（25%）	19人（22%）	37人（23%）
その他	4人（6%）	5人（6%）	9人（6%）
合計	72人（100%）	86人（100%）	158人（100%）

**出典：川口商工会議所資料**

#### 4) 特定技能に関する方針

新規の特定技能者の募集は行わず、技能実習を修了した実習生による特定技能への移行のみを扱っている。その理由は、外国人採用に対する責任を一定担保するためである。

既存受入事業者のニーズに寄り添い雇用継続により安定的な事業運営に繋げていただくため、このような方針としている。なお、今後は新規の採用についても登録支援機関の支援ニーズがあれば検討していくこととしている。

なお、育成就労制度が開始された暁には、新たに「転籍」という要素が加わるため、方針も軌道修正していく可能性がある。

#### ⑤ 主な外国人材に関する支援内容

##### 1) 監査・指導

受入事業所に対する監査（3か月に1回以上）や訪問指導（1号は毎月1回以上）で、以下の確認を行っている。また、外部監査人による事務局監査（3か月に一度）および実習実施者への同行監査（1年に一度）を実施している。

- ✓ 技能実習の進捗（実習計画の確認、労働安全衛生）
- ✓ 労働条件の順守確認（賃金未払い、過剰労働、暴力など）
- ✓ 技能実習生の生活確認（健康状態、トラブル、失踪予防など）

## 2) 不測事態対応・技能実習生支援・受入事業者支援

以下のような問い合わせや不測事態に対応するため、職員・通訳が 24 時間で対応している。実習後（就業後）から夜間および休日の問い合わせが多数ある。トラブル発生防止に努めてきた結果、事業開始当初に比べてトラブルは減少傾向にあるが、SNSなどで悪い情報に誘惑され失踪するケースが年間 2～3 人程度存在する。

- ✓ 雇用条件の問い合わせ
- ✓ 健康不良の対応（虫垂炎、尿管結石の手術、骨折、発熱、皮膚炎、関節炎、歯痛など）
- ✓ 技能実習生の喧嘩、ギャンブルなどのトラブル発生防止など

## ⑥ 企業との接点と啓蒙活動

会報誌（move）に実習生の事例を掲載するなどして、基本的に商工会議所の会員に周知する。受け入れ説明会では、新規の会社に対して成功事例を紹介するなどしている。

募集時には、業種を絞って FAX で企業に情報提供し、HP 上にも掲載し周知する。ただし、新しく外国人採用をしたいという企業数は少なくなっており、既に外国人材を採用している企業の継続が中心である。

## ⑦ 企業からの主な相談内容

企業からの問い合わせで最も多いのは、費用に関する具体的な内容である。

- ✓ 1 人雇うのにどれくらい費用がかかるか？

具体的には、入国時初期費用（一人分で約 39 万円）や、実習生にかかる月額費用（一人分で約 25 万円）についての確認が多い（図表 3-3 参照）。

- ✓ 外国人雇用全般に関する問い合わせ（例：家族の呼び寄せ、ビザ関連）
- ✓ ベトナムなど特定国の状況に関する問い合わせ

**図表 3-3 受入事業者(実習実施者)の概算費用(川口商工会議所)**

入国時初期費用（一人分）		
費用内容	金額（円）	適用
実習生入国渡航費	約 6 万円	燃油サーチャージ込 ※2024 年 7 月時点の概算
実習生帰国渡航費	10 万円	事前準備 ※一時帰国を除く帰国費用
入出国手続	約 2 万円	印紙代・申請手数料など
実習生総合保険加入料	3 万 5 千円	3 年間分を前払い
研修費	約 10 万円	ベトナム国（6 か月）、日本国（1 か月） ※宿泊費込
講習期間内生活費	約 6 万円	入国後講習中の生活費 ※送り出し機関と契約した金額
健康診断	1 万 5 千円	雇入れ時健康診断
合計	約 39 万円	

実習生に係る 1 か月の費用（一人分）		
費用内容	金額（円）	適用
監理費	3 万 5 千円	
給与	約 198,352 円	@1,078 × 8 時間 × 23 日 ※2024 年 10 月の最低賃金
社会保険料	約 2 万 5 千円	年金・健康・雇用保険など
合計	約 249,152 円	

その他費用	
費用内容	
手当	時間外手当、交通費、家族手当、食事補助など
住居費	賃料・寮などの家賃（本人負担 上限 2 万円）
	水道・光熱費実費（本人実費負担）
	通信ルーター設置（本人実費負担）
生活用品一式	自転車・寝具・洗濯機・掃除機・冷蔵庫・レンジ・個人金庫など
2 年目への移行費用	約 1 万円
技能検定受験料	約 3 万円（再試験は別途）

出典：川口商工会議所資料

#### ⑧ 企業が外国人材採用を希望するきっかけ

企業の人手不足が主要なきっかけであり、外国人労働者の労働力の質と定着率に期待して外国人材採用を希望するとのことである。企業からみると、外国人労働者は日本人より素直に働くというイメージがあり、労働力としての期待が高い。また、日本人労働者は離職率が高い一方、外国人労働者は3～5年（技能実習1号1年+2号3年+3号2年）のまとまった期間雇用できるため、経営的に運用しやすいという側面もある。

#### ⑨ 外国人材活用の成功事例

外国人材活用の成功を測る尺度の一つとして、人材の定着が挙げられる。外国人材が定着する成功企業の共通点は下記のとおりである。

- ✓ 手当の多さ  
他社では出していないような手当を多く支給している。
- ✓ コミュニケーションの多さ  
懇親会の開催や、日本人も外国人も同様に扱う姿勢がある。

具体的な取り組み例として、下記のような親心あるファミリー的な対応事例がある。

- ✓ 受け入れ時の歓迎パーティーやバーベキューなどの実施
- ✓ 社長や従業員が実習生と一緒に花見や花火大会、観光地（海、山など）へ連れて行く
- ✓ スカイダイビング体験、富士山観光など、日本でできる体験を提供
- ✓ ベトナム旅行に里帰りがてら従業員を連れていき、その家族とお会いしてきたなど、家族ぐるみの交流
- ✓ 賃金とは別に、お米を支給する

企業規模の大小にかかわらず、外国人材をひとりの人として付き合い、サポートし、日本での生活を豊かにしてあげたいという「親心」を持って接することが、技能実習生や特定技能者にとって良い相乗効果を生み、企業の人材定着につながっている。

ある企業では、特定技能2号への移行者を多数輩出しているとのことである。この企業の社長は、「特に何もしていない」とお話しされたとのことであるが、内情を紐解くと特徴が垣間見える。

- ✓ ある実習生がずば抜けて勉強しており、最初に特定技能2号に合格した
- ✓ その実習生が周囲の先輩・後輩の実習生にも教えあうことで、多くの特定技能2号の合格者を輩出した

実習生自身の向上心や努力、周囲の実習生も巻き込むリーダーシップに加え、それを支える企業の協力体制が大きく寄与している可能性が高い。

## ⑩ 外国人材活用の課題

### 1) 住宅の確保

現在、一番困っている課題は「住まいを確保できないこと」との話である。大家が外国人への賃貸を拒否するケースが多く、特に川口市では深刻化している。住居がないと外国人の受け入れが成立しないため、国に対しても要望を出しているが、解決には至っていない。

### 2) 企業の意識改革

日本人採用ができないため短期的な動機で外国人を採用したとしても、長期的な視点で考えなければ継続性に課題が残る。そのため、外国人材を単なる労働力として見るのではなく、人として見る意識改革が必要である。

### 3) 人材確保

今後のベトナムからの人材確保においては、ベトナムの経済状況の変化ならびに日本の就労に関する評判が課題である。

#### a. ベトナムの経済状況の変化

ベトナムの賃金上昇ならびに日本円の通貨価値下落により、日本への出稼ぎインセンティブが低下している。そのため、ベトナムのなかでも、賃金の高いホーチミンではなく比較的賃金の安いハノイを中心に実習生を採用している。

候補となる実習生との接触や選定は、ベトナムの送り出し機関を活用している。現在、ベトナム国内には送り出し機関が300社ほどあり、機関選定にあたっては事前に情報収集して視察して選定している。

#### b. 日本の就労に関する評判

ベトナムにおいてもSNSが発達している。過去に建設業で発生した暴力やいじめなどの悪評がSNS上には残っているため、ベトナム人の日本への就労意欲に悪影響を及ぼし続けている。

### 4) 犯罪問題

国内でもベトナム人による犯罪ニュースを耳にすることがある。犯罪に走る背景として、金銭的動機が挙げられる。真面目に就労している実習生もいる一方で、お金が無くなると犯罪に走る可能性が高まる懸念がある。技能実習生の中には、ギャンブルなどでお金がなくな

り、「いい仕事」を探すといった経緯で悪いSNSの情報などに誘惑されて失踪するというケースがありうる。

## ⑪ 中小企業診断士への期待

中小企業診断士に対しては、外国人雇用に関する専門的なアドバイスができる人材が強く期待されている。

### 1) 法令や入管手続きの知識と企業への適切な指導

外国人雇用における在留資格（ビザ）の取り扱いや、労働基準法（三六協定、労働時間）に関する適切なアドバイスができる専門家が不足しているため、そのような専門知識を有する専門家が求められている。

外国人雇用が当たり前になっている現状において、各種法令や制度の土台がぶれないよう、適切に企業を指導できる顧問やアドバイザーが必要である。

### 2) コストの考え方に関する誤解の是正

「外国人材を雇えば固定費が下がる」といった誤解を持つ企業に対し、初期費用や継続雇用にかかる費用、日本に不慣れな外国人の生活を支えていくための諸費用など固定費に関する正確な解説や指導を行うことが求められている。逆に、中小企業診断士が「コストダウンのために技能実習生を雇えば固定費が下がる」といった説明や指導をするケースも一部存在する可能性があるが、これは短絡的かつ不適切な指導である旨に注意する必要がある。

## ⑫ 今後の展開と課題

### 1) 育成就労制度への懸念

2027年4月1日には、技能実習制度が廃止され育成就労制度が施行される。育成就労制度で変化する項目の一つとして、転籍が可能となる（技能実習制度で定められていたやむを得ない場合に加えて、条件を満たせば1～2年で本人意向により転籍可）。そのため、外国人材が観光気分で来たり、簡単に転籍するリスクが増大し、企業側の懸念材料となることが危惧される。

この制度変更は外国人側により有利になっている側面があり、中小企業支援を担う商工会議所として企業側の負担やリスクが増加する可能性も考慮しながら、監理団体として制度に適応するための事業方針の検討を進めているとのことである。

### 2) 受入拡大と組織体制

新規の企業受け入れを拡大していくために、ベトナム以外の国からの受け入れについて検討する可能性がある。一方、受入国を増やし事業を拡大する場合、現在の7名体制では職員

数が不足する点が課題である。特に育成就労制度では、職員数に対する受け入れ人数に制約がかかることも考慮した体制が必要となる（職員一人あたりの担当は最大8社40人まで）。

### ⑬ 外国人材活用に関する考察

川口商工会議所における外国人材支援は、地域の地場産業である製造業（鋳造）を中心に、法令順守を徹底しつつ、手厚いケア体制を敷いている。

外国人材の活用・活躍の成功の鍵は、企業側が外国人雇用を短期的な労働力確保としてみなすのではなく、長期的な雇用視点をもって外国人労働者を「人財」として配慮していくことである。たとえば、各種手当やコミュニケーションを重視するファミリー的な経営スタイルが、成果につながる事例として挙げられる。

今後は、住宅問題（住まいの確保）といった現実的な課題に加え、育成就労制度の導入による転職リスクの増大が、企業側にとっての負担やリスクの増大につながる懸念がある。

これらの課題に対して、企業としての制度の理解と適切な労働環境の整備、そして専門家による適切な支援が不可欠だと考えられる。そのため、中小企業診断士には、これらの複雑な法令や制度に関する専門知識を提供し、企業が安心して外国人材を活用できる土台作りを支援する役割が期待されている。

外国人材活用が、中小企業の企業経営にもたらす期待効果は高い。しかし、その効果を実現するためには異国から来日した方々を、企業が「親心」という名の愛情と適切な対応（手当やコミュニケーション）で受け入れていく企業カルチャーが重要になる。

面談日：2025年11月20日、面談先：川口商工会議所

業務課 外国人材支援係 係長 山口 健 様 (監理責任者)

業務課 外国人材支援係 主任 石川 悦吏 様 (監理責任者)

### 3. 企業ヒアリング調査と考察

3 節では埼玉グローバル賞受賞企業やジェトロの HP にて紹介されている企業を中心にヒアリングを行い、課題や成功要因を調査した。2018 年に調査した企業についても追跡調査を行い、その違いなども確認を行なった。

#### (1) 社会福祉法人城南会

##### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒339-0044 埼玉県さいたま市岩槻区真福寺 1465
- ✓ 代表者 : 理事長 大澤 孝至
- ✓ 創業 : 平成 12 年 1 月 6 日 法人登記
- ✓ H P : <https://shirasagi-care.com/>
- ✓ 自社方針 :
  - 社会福祉施設の特徴を最大限に生かし、先駆性と独自性の発揮に努める
  - 高齢者が「人間として生きる喜び」「心の豊かな生活」の実現ができるように心の通ったサービスを目指す
  - 施設の発展と共に、所員及び家族の幸せの向上を目指す
  - 感謝の心を大切に社会貢献・地域貢献を目指す
- ✓ 事業内容 : 介護サービス／障がい者向け福祉サービス／地域交流事業
- ✓ 事業の特徴 :
  - 特別養護老人ホーム、ケアハウス、ケアマネージャー、デイサービス、ショートステイ、訪問看護、訪問介護など様々なサービスなどに対応
  - 地域との連携を図り、各医療機関や行政との協力体制を整えるはたらきを担う
  - 介護・福祉の現場で働く優秀な人材を育成する介護スクールを開講、外国人採用にも力を入れておりモンゴル人・ミャンマー人スタッフを受け入れ中



写真左から 社会福祉法人城南会外観、エンフタイワン・ドンガルマー氏、外国人介護職員による介護の様子 出所:社会福祉法人城南会ホームページ

## ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

介護業界では2010年代以降、深刻な人材不足が続き、外国人材の活用が全国的に広がっていた。社会福祉法人城南会でもその動きを受け、2016年頃から外国人介護職員の受入れの検討を始めた。理事長の経営上のつながりがあったモンゴルを最初の受入国とし、体制整備を進めた。2019年に技能実習生の受入れを開始し、2021年からは特定技能介護職員の採用にも着手した。制度導入初期は、日本社会の規律や職場慣行に馴染めず、途中で離職する人もいたが、試行錯誤を重ねながら受入体制の改善を進めてきた。

## ③ 現在の雇用状況

現在は、特定技能介護職員として13名（モンゴル人10名、ミャンマー人3名）が勤務している。特定技能の在留期間は最長5年であり、期間終了後は多くが帰国する。国家資格である介護福祉士を取得すれば長期就労が可能だが、専門用語を含む日本語力が求められるため、これまで資格取得者は出ていない。

外国人介護職への応募は多く、人材不足は生じていない一方で、資格取得が進まないことから、採用・育成・退職のサイクルが短い点が課題である。

採用時には適性検査を活用し、適応力の高い人材の採用に努めている。勤務面では外国人職員を特別扱いせず、他の職員と同等の基準で業務にあたっている。日本語学習は勤務時間外に行っており、一定レベル以上の人に対する学習システムの費用は会社が支援しているが、オンライン形式のため成果には個人差が生じている。

OJT教育や定期面談は、面談したドンガルマー氏とアリウンブヤン氏の2名が担当している。

## ④ 外国人労働者雇用の課題

第一の課題は「育成と定着」である。介護福祉士資格の取得が進めば、職員の定着が促され、介護サービスの質向上と育成コスト削減が期待できる。そのためには、日本語教育や資格取得支援のノウハウを持つ専門講師の配置が望ましい。

第二の課題は「住居」である。外国人職員の多くは個人で住居を契約しているが、契約時の保証人や初期費用負担の面で困難が多く、生活基盤の確立に時間とコストがかかっている。介護現場では依然として人手不足が続いており、今後は行政や公的機関による住居・教育面の支援拡充が強く望まれる。

## ⑤ 今後の展開

2026年には、新たにネパール人2名の採用を予定しており、外国人介護職員は計15名となる見込みである。職員構成のバランスや育成負荷を考慮すると、この規模が適正と判断している。

⑥ 外国人採用に関する考え

外国人採用では、まず採用目的を明確にし、自社に適した人材を見極めることが重要である。日本語が十分でなくとも、意欲があれば徐々に習得できるため、最終的には「人柄」や「目標意識」を重視した採用が成果につながると考えている。

その他参考情報

・WORK in Saitama 企業インタビュー

<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/company/interview/002.html>

(面談日：2025年10月28日、面談者：社会福祉法人城南会

係長・通訳 エンフティワン・ドンガルマー様

外国人材コーディネーター エルデネオチル・アリウンブヤン様)

## (2) 武者工業株式会社

### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県春日部市南栄町 13-9 南栄町工業団地
- ✓ 代表者 : 代表取締役 武者浩司
- ✓ 創業 : 昭和 32 年 有限会社武者工業所設立
- ✓ H P : <https://musha-kougyo.com/>
- ✓ 経営理念 :
  - 優れた技術力で絶え間のない挑戦と可能性の追求
  - 品質の向上、設備の拡充で顧客の期待に応える
- ✓ 事業内容 :

創業 60 年余の経験を持つ溶接専門メーカーとして、自動車部品や架線金物の製造を主軸とする事業内容
- ✓ 事業の特徴 :
  - 耐久性、高精度且つ高強度な自動車部品（ペダル類等）などの量産品が最も得意
  - 熟練工による TIG・MAG 溶接、スポット溶接、ロボット溶接、信頼のあるプレス業者や各種金属加工製造業との連携により図面からワンストップでの提供が可能



写真左から 武者工業株式会社外観、現場での作業風景①、現場での作業風景②

出所:武者工業株式会社ホームページ

### ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

約 30 年前に最初の外国人労働者の採用を行った。特に外国人を対象とした採用活動を行っていたわけではなく、結果として採用に至った人材が外国人であった。

採用に際して仲介会社を利用したことはなく、すべて人づての紹介またはハローワークを通じた採用である。技能実習生制度を利用した採用実績もない。

初期には、中国、バングラデシュ、日系ブラジル人、アフリカ出身者など多様な国籍の従

業員を受け入れていたが、いずれも3～4年程度で退職・帰国するケースが多かった。

### ③ 現在の雇用状況

現在、正規従業員9名のうち4名がミャンマー出身者である。最も勤続年数の長いウィン氏は入社15年目となり、永住権を取得の上、工場次長として工場全体の運営を担っている。

ウィン氏は入社前、飲食業に従事していたが、東日本大震災を契機に製造業への転職を決意し、ハローワークを通じて先代社長と出会い採用に至った。以降、誠実な勤務態度と高い業務遂行能力が評価され、現在は同社の中核的な人材として位置付けられている。他の3名のうち2名は、ロボットを活用した溶接作業を担当し、1名は検査・出荷業務を担う。全員が日常会話レベルの日本語を使用でき、日本人社員との意思疎通も円滑である。社長は「個人の能力差はあっても、国籍による違いはない」との考えを持ち、処遇や労働条件についても日本人と外国人を区別していない。また、社長とウィン氏との信頼関係は厚く、同氏には工場運営のみならず、ミャンマー人材の採用支援（人材紹介や選定）も任せている。このため、同社は有能な外国人を継続的に確保できている。

### ④ 外国人労働者雇用の課題

社長によれば、現在同社は外国人雇用に関して大きな課題を抱えていない。ただし、今後の課題として「日本人と外国人の人数バランス」を挙げている。現在の業務量を踏まえると、外国人労働者をさらに1名増員しても良い状況にあるが、比率が高くなりすぎることによって日本人社員が仕事のやりづらさを感じる可能性を懸念している。

また、企業として業務面での支援は可能である一方、生活面全般を支援することは難しいとし、行政や公的機関による外国人生活支援窓口の充実を希望している。

### ⑤ 外国人雇用に対する考え

社長の基本方針は、「日本人も外国人も同じ社員である」というもので、日本語の支援は行うものの、国籍による区別はしていない。「長く健康に働いてほしい」という思いから、外国人従業員には（日本人なら普通に行う）貯金や保険加入など、将来への備えを推奨している。このことから同社が“共に長く働く仲間”を大切にしたいという姿勢が感じられる。

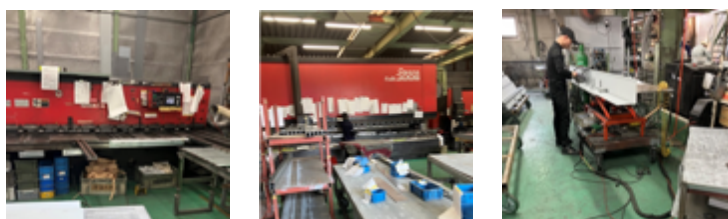
（面談日：2025年11月7日、面談者：武者工業株式会社

代表取締役社長 武者浩司様、工場次長 ゼヤウィン様）

### (3) アジア工業有限会社

#### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県日高市大字大谷沢 5 0 5 番地 1 2
- ✓ 代表者 : 代表取締役 山崎敬人様
- ✓ 創業 : 1996 年
- ✓ H P : なし (BtoB 事業)
- ✓ 経営理念 :  
全てにおいてのスピード感を重視し、設計から加工、塗装、現場取り付けに至るまで効率的な製造工程を確立して、顧客の要望に応じていく。
- ✓ 事業内容 :
  - ゼネコンや JV (ジョイントベンチャー) から駅舎・ビル・工場向けの建築材料製造を受託するサブコンからの要求に対し、金属加工から塗装まで一貫対応できる強みを持ち、建築材料の製造を請け負っている。全てが受注生産の案件であるが、金属加工から塗装まで社内で製造することが可能であり、スピーディさと小回りに長けた存在として認知されている。
  - 一般の住宅は対象とせず、駅舎やビルディング、工場等の建築物を対象とし、現地での実測、設計も協力している。大型の建物を対象にしていることから、数年先までの受注予想予定での、計画的な製造が可能な状況であるが、工期は長く 1 年を超えるものもあり、公共事業が多く占めることから、世の中の動向や政治的な意向により変動することがある。
  - 採用面では高齢化が進み、若い世代の入職が困難なことから外国人の技能実習生制度を多く活用してきた。また、板金部長には中国から帰化した正社員を登用するなど、人手不足を見越した人事戦略を進めている。



写真左から 現場での作業風景 裁断、板金、溶接

## ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

従業員の高齢化や若年層の採用難を背景に、2019年（令和元年）より外国人技能実習生の採用を開始した。社長は20年程前に東南アジアへ常駐し、日系企業向けコンサルティングを行っていた経験があるため、外国人材の活用に対する抵抗は小さかった。

また、同社所在地である埼玉県日高市では深刻な人手不足が続いており、採用難は地域全体の共通課題となっている。取引先の紹介でベトナム人受入機関と深い関係を構築し、若手中心の活気ある職場づくりに成功している。加えて、板金部長として帰化した中国人社員を登用するなど、外国人材を戦略的に活用している。

## ③ 現在の雇用状況と課題

現在、現場作業にはベトナム人を中心に15名を雇用しており、工場長は中国出身者（帰化済）である。2009年から外国人材の雇用を開始し、現場の外国人従業員は中国人とベトナム人が中心である。OJTによる技術伝承を行っているものの、日本人従業員の外国人に対するコミュニケーション能力が十分ではなく、改善が必要と感じている。また、日本の技能実習制度では在留期間が3～5年と他国と比べて短く設定されているため、海外で長期就労を希望する外国人の日本での就労意欲が相対的に低下している。その影響もあり、来日する外国人材の技能や日本語能力のレベルが年々低下しているように感じている。

## ④ 外国人労働者雇用の課題に対する対応

同社では、職場近くに宿舎を用意し生活環境を整備していることに加え、BBQなどの社内レクリエーションを通じて職場の一体感を高めている。業務の習熟度に応じて昇級できる人事評価制度を導入し、成果が時給アップに反映される仕組みも整備している。また、リーダー制度を導入し役割と報酬を明確化している。

採用にあたっては、来日後の業務への影響を考慮し、現地での就労経験を重視している。年齢は20代後半～30代を優先して採用し、長期定着を期待している。経験上、軍隊経験者は指示に従う姿勢が強い一方、指示外の行動には消極的な傾向があるため、バランス良く人材を構成している。

## ⑤ 外国人雇用に対する考え

外国人材は重要な経営資源であり、今後も継続的に活用していく考えである。一方で、生産性向上と人手不足解消に向けて、機械化を並行して進めていく方針である。

（面談日：2025年11月7日、面談者：アジア工業有限会社

代表取締役社長 山崎敬人様）

#### (4) 株式会社タニーエンジニアリング様

##### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県日高市原宿 489
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 大谷利雄様
- ✓ 創業 : 1975 年
- ✓ H P : <https://tany-eng.jp/>
- ✓ 経営理念 :

全てにおいてのスピード感を重視し、設計から加工、塗装、現場取り付けに至るまで効率的な製造工程を確立して、顧客の要望に応じていく。「誠心誠意」をモットーに、全社員がお客様本位の事業を実践し、より良いモノづくりへ挑戦する。そして、その事業を通じて社会に貢献する。

##### ✓ 事業内容 :

- 当社は昭和 50 年（1975 年）に会社を設立し、商社経由で精密電子機器の制御盤、基盤等部品の製造を受注し、社内で組立てを行っている。そこで培った技術を活かし、基板実装や組立配線等小型ユニットから大型制御盤組立配線、各種ケーブル製造までサービスの幅を広げてきた。
- 当社は昭和 50 年（1975 年）の設立以来、商社経由で精密電子機器向け制御盤や基板等部品の製造を受注し、社内で組立を行ってきた。  
その後、蓄積した技術を基に、基板実装・組立配線などの小型ユニットから、大型制御盤の組立配線、各種ケーブル製造まで事業領域を拡大している。
- 半田（はんだ）付けや検査など機械化できる工程は積極的に設備投資を行い、効率性を高めてきたが、多くの工程では人手に頼ることが多く、高齢化により進んでいる従業員の不足を外国人の採用で補っている状態である。過去、積極的に導入を進めてきた機械設備の多くは耐用年数を超え、老朽化が目立ってきている。
- 半田付けや検査など機械化が可能な工程については積極的に設備投資を行い、生産効率の向上を図ってきた。一方で、人手を要する工程も多く、従業員の高齢化に伴う人手不足を補うため、外国人材の採用を進めている。  
過去に導入した設備の多くは耐用年数を超え、近年は老朽化が課題となっている。
- 近年は新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響で世界的なサプライチェーンの危惧は大きくなり、機械メーカーの国内回帰が進んでいることから、

新規顧客や既存顧客からの受注が増加し、各部門の業務量が増加している。特に生産管理部門、製造工程部門の作業員の不足により、日々のスケジューリング、生産能力の不足が問題となっている。特に生産現場では、高度なスキルを要する作業が多く、熟練技術者への負担が増大している。外国人実習生、特定技能生を積極的に採用しているが、基礎工程の育成から高度な技術取得までは時間とコストがかかるため、直ぐには解決できない問題となっている。

- 近年は、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響により、世界的にサプライチェーンの不安定化が進んでいる。その結果、機械メーカーの国内回帰が進み、新規顧客および既存顧客からの受注が増加している。
- これに伴い、各部門の業務量が増加しており、特に生産管理部門および製造工程部門では人員不足が顕著となっている。日々の生産スケジューリングや生産能力の確保が課題となっており、生産現場では高度なスキルを要する作業が多いため、熟練技術者への負担が増大している。
- 外国人技能実習生および特定技能人材の採用を進めているものの、基礎工程の習得から高度技能の定着までには一定の時間とコストを要し、短期的な解決には至っていない。
- 品質面では ISO9001 を認証取得し、全社的な取組みが取引先からも高い評価を得ている。国際規格に合った経営を行い、市場から信頼される会社を目指している。



写真 出典先:同社ホームページ

## ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

2015年より人手不足を補う目的で外国人材の採用を開始した。社長の知人から紹介を得た仲介団体を通じて技能実習生を受け入れており、ベトナム人材を中心に作業現場や基板組立業務に従事してもらっている。

### ③ 現在の雇用状況と課題

文化や考え方の違いに加え、理解の仕方にも差があり、内容を十分理解していなくても「はい」と返答してしまう傾向がある。その結果、同様のミスが繰り返されることがあり、全体として技能や業務理解のレベルが低下しているように感じている。また、日本に対する漠然とした期待を理由に来日し、業務への責任感が希薄な人材が増えている点も問題と感じている。さらに、外国人同士での技術伝承が円滑に進まないことや、外国人同士が一度仲違いすると感情的な対立が続きやすく、職場の人間関係に影響が生じることも懸念材料となっている。文化や価値観の違いにより、指示内容を十分に理解していなくても「理解した」と返答してしまうケースが見受けられる。その結果、同様のミスが繰り返され、技能や業務理解の定着に課題を感じている。また、日本での就労に対する漠然とした期待を背景に来日し、業務への責任意識が十分でない人材が増えている点も懸念事項である。

さらに、外国人同士での技術伝承が円滑に進まないことや、人間関係のトラブルが長期化しやすい点も、職場環境への影響として課題となっている。

### ④ 外国人労働者雇用の課題に対する対応

ルール遵守を徹底するため、手順書には全てフリガナを付け、誰でも読み間違えないようにしている。また、意思疎通を強化する目的で、ジェイレック監理団体の通訳を月1回の面談に同席させている。日常の指示やヒアリングも通訳を介して行い、日本語学校（ボランティア）の通学支援も実施している。さらに、日本語能力試験の受験支援、監理団体による社宅提供、BBQ大会・忘年会・親睦会の企画など、会社への定着と横・縦のコミュニケーション強化を図っている。

外国人労働者に対するルール遵守と業務理解の向上を目的として、作業手順書にはすべてフリガナを付し、読み間違いが生じないよう工夫している。

また、意思疎通の強化を図るため、監理団体の通訳を月1回の面談に同席させ、日常的な指示やヒアリングについても通訳を介して実施している。

そのほか、日本語学校（ボランティア）への通学支援や日本語能力試験の受験支援を行うとともに、社宅提供やBBQ大会、忘年会、親睦会の開催などを通じて、職場への定着および縦横のコミュニケーション促進に取り組んでいる。

### ⑤ 外国人雇用に対する考え

現在は19～29歳のベトナム人女性のみを採用しているが、他企業では婚活や妊娠により帰国する事例も確認している。一方で、男性人材についても他企業では過去に失踪事案があったことも確認しており、管理の難しさを感じている。このため、今後は外国人労働者に頼りすぎず、日本人の採用を強化する方向で検討を進めている。

現在は 19～29 歳のベトナム人女性を中心に採用しているが、他企業では結婚や妊娠を機に帰国する事例も確認されている。一方、男性人材についても、他企業において失踪事案が発生したケースがあり、管理面での難しさを認識している。これらを踏まえ、今後は外国人労働者への依存度を過度に高めることなく、日本人材の採用強化についても併せて検討していく方針である。

(面談日：2025 年 11 月 8 日、面談者：株式会社タニーエンジニアリング

生産管理課課長 加藤祥子様)

## (5) 株式会社井上鉄工所様

### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県上尾市平方領々家 662-1
- ✓ 代表者 : 代表取締役 井上裕子
- ✓ 創業 : 昭和 42 年 1 月創業 (1967 年)
- ✓ H P : <http://www.inoue-tekko.co.jp>
- ✓ 経営理念 :  
事業活動を通じ、すべての人々の物心両面にわたる満足を追求し、知恵を出し、常に向上心をもって社会に貢献する
- ✓ 事業内容 :  
CNC 旋盤・マシニングセンター等を用いた鋳物・鍛造品など異形材の切削加工による、車輛部品・建設機械用油圧部品・各種産業機械部品の量産・試作・小ロット生産
- ✓ 事業の特徴 :
  - 少数のロットから量産品まで対応
  - 自社内での治具設計・作成によるスピード対応
  - 大型設備による大型製品対応



### 写真左から 現場で働く外国人材、会社外観 出所:株式会社井上鉄工所ホームページ

### ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

同社の外国人材受入の歴史は長く、1990 年代後半には既に中国残留孤児やカンボジア難民の受入れを行っていた。その後、2006 年からは技能実習生の受入れを開始し、2010 年以降は技術・人文知識・国際業務（技人国）による外国人材の採用へと拡大してきた。

現在も在籍しているカンボジア出身の永住者は、当時受け入れたカンボジア難民の一員であり、長年にわたり同社の生産運営を支えてきた貴重な人材である。

### ③ 現在の雇用状況

現在、同社では10名の外国人材を雇用している。内訳は、約30年勤務するカンボジア出身の永住者1名、配偶者ビザのパキスタン出身者1名、そして技術・人文知識・国際業務（技人国）で在留するベトナム出身者8名である。全社員のうちおよそ半数は外国人材である。

同社が、これまで受け入れてきた技能実習生から、現在は技人国を中心に採用している理由は主に二つある。

第一に、技能実習生は在留期間に上限がある一方で、技人国は実質的に長期・無期限での就労が可能であり、同社の「可能な限り長く働いてもらいたい」という方針と一致している点である。

第二に、技能実習生や特定技能の受入れには監理団体・支援機関などのエージェントが介在し、月額3万円程度の管理費用負担が発生することが企業にとって大きな負担となっていることである。

そのため同社は長らく技人国を中心とした雇用を進めてきたが、近年、入管審査が厳格化してきているとの実感があり、採用方針の見直しを迫られている。こうした背景から、現政権の動向を踏まえつつ、技人国から技能実習生または特定技能への採用シフトを検討している状況である。

同社において外国人材は、すでに企業運営を支える重要な戦力となっている。人材の確保にあたっては、人材紹介会社を活用する、社員の紹介など、採用チャンネルを柔軟に広げながら対応している。

### ④ 外国人労働者雇用の課題

外国人材について、同社が現在抱えている課題として挙げているのが、結婚や出産に伴う一時帰国時のルール整備である。外国人材がこれらの事情で帰国する場合、どうしても一定期間の長期休暇となってしまう。同社にとって外国人材は貴重な戦力であり、運営面では痛手となるものの、「できる限り帰国を認めてあげたい」という思いがある。

一方で、入社して1年程度の社員と、長年勤務してきた社員とでは、同じ長期休暇を認めた際の受け止め方や社内の納得感が異なる可能性がある。そのため、不公平感が生じないよう、誰もが納得できる帰国ルールをどのように設定するかが課題となっている。

現時点では明確なルールが整備されておらず、今後、外国人材が安心して働き続けられるよう、一時帰国に関する社内基準の策定が必要であると考えている。

### ⑤ 外国人雇用に対する考え

同社は、外国人材を「安価な労働力として使い捨てる存在」としてではなく、帰国後も「日本で働けて良かった」と思ってもらえる人材を増やしたいという考えを持っている。その根

底には、「日本のファンを増やしたい」という想いがある。また、外国人材一人ひとりのライフステージに寄り添った取り組みを重視している。

具体的には、技能実習生として3年間勤務したタイミング（技能実習2号修了後）で、今後も日本で働く意思があるかどうかをアンケートで確認し、継続を希望する場合は特定技能1号への切替を行う。特定技能1号で5年間勤務した後も同様に意向確認を行い、さらに継続を希望する場合は特定技能2号への移行を進める方針である。

技能実習生として来日する外国人材の多くが20代前半であり、結婚や子育てなど人生の重要な選択が必要となる時期と重なる。そのため同社は、各人の人生設計を尊重し、日本で働き続けるのか、母国へ戻るのかという選択を本人の意思で決められるよう支援する姿勢を明確にしている。

（面談日：2025年11月13日、面談者：株式会社井上鉄工所 経営企画室 岸田 貴様）

## (6) 株式会社奥井組様

### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県入間市新光 191 番地 1
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 奥井祐介
- ✓ 創業 : 昭和 29 年
- ✓ H P : <https://okuigumi.co.jp/>
- ✓ 経営理念 :

「品質・安全」は当社の果たすべき社会的責務である。さらに「安全第一主義の徹底」を企業活動の基本とし、働く人々が安心できる安全衛生環境の向上と整備に努め、社会からも信頼と共感をもって受け入れられる企業を目指す。

- ✓ 事業内容 :

運輸・物流・プラント機工・建設・倉庫・クレーンリースなどを一体的に提供する総合サポート企業

- ✓ 事業の特徴 :

- 運輸・物流・機工・プラント・建設など複数部門を連携させ、設計から施工・据付・保管まで一貫して対応できるワンストップサービス
- ロケットブースターや精密機器などの大型・重量物の輸送・据付に対応する独自車両とノウハウで高付加価値の物流ソリューションを提供。
- 長年の経験を背景に、安全第一で高品質なサービスを追求し、顧客信頼を築いてきた企業文化が強み。



**写真左から 株式会社奥井組外観、プラント建設現場風景、建機リース事業  
出所:株式会社奥井組ホームページ**

### ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

2018年に最初の外国人労働者を採用した。事業拡大に伴って人員増加が必要だったが、新

卒、中途ともにまったく採用ができず、TOYO協同組合という監理団体からの紹介でベトナム人技能実習生の採用をスタートした。

### ③ 現在の雇用状況

もっとも多かった時は15名程度の外国人労働者がいたが、現在は事業が落ち着いていることもあり新規採用は行っておらず、技能実習から資格移行した特定技能のベテラン技能者を3名雇用している状況。建設現場補助の業務についてもらっているが、完全に戦力として活躍してくれており、いないと困るレベルになっている。

### ④ 外国人材雇用に関する工夫

以前、多数の外国人社員がいた時は専属の通訳を複数人雇ってサポート対応できる体制をとっていた。また、一軒家を買って外国人労働者が共同生活できるように、家財道具や自転車も貸与してサポートを実施していた。処遇面でも日本人社員と同様の制度を適用している。

在留資格の更新などについては監理団体がしっかりとベトナム語で対応してくれるため大きな問題はなかった。

### ⑤ 外国人労働者雇用の課題

住んでいる地域における近隣住民とのトラブルなど生活面のサポートや、衛生面、文化面の違いによる苦勞は多い。この点については支援機関と協力しながら対応していかざるを得ないと考えている。

また、監理団体などの支援機関のサポートは必要不可欠で助かっている面も多いが、手続きの煩雑さやコスト高など、もう少し手軽に外国人採用ができる制度があってほしい。

### ⑥ 外国人雇用に対する考え

今後も人材不足への対応策という面では、外国人採用は増えていくと考えている。当社はベトナム人材だけしか実績がないため、他国の人材についても検討はしていきたい。前述した通り、制度の煩雑さやルール厳格化については課題も感じているが、ある程度のハードルを設けておかないと誰でも入ってこられるという状況もよくないと考える。当社としては、ルールを遵守しながら外国人採用を継続していく方針である。

(面談日：2025年11月7日)

面談者：株式会社奥井組 総務部 人材開発課 課長代理 岸正之様)

## (7) 株式会社新井製作所様

### ① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県日高市下高萩新田 8-7
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 新井 嘉浩
- ✓ 創業 : 昭和 40 年
- ✓ H P : <https://araikk.jp/>
- ✓ 経営理念 :
  - 顧客の要望を正確に把握し、最適な物流機器を提供する
  - 豊富な経験と技術力で、品質と使いやすさを追求する
  - 顧客・地域社会との良好な関係を重視する
- ✓ 事業内容 :

パレット・台車などの物流機器を設計・製作し、修理・改造まで一貫対応する製造業
- ✓ 事業の特徴 :
  - オーダーメイド対応力：現場の要望を丁寧にヒアリングし、用途・サイズ・動線に合わせたパレットや台車を設計・製作。
  - 一貫生産体制：設計・試作・製造・修理・改造まで社内に対応でき、短納期と柔軟な対応が可能。
  - 現場改善視点の提案力：作業効率向上、省力化、安全性向上につながる実用性重視のものづくりが強み。



写真左から 本社工場外観、ロボット溶接機 出所：株式会社新井製作所ホームページ

## ② 外国人労働者の採用を始めたきっかけ

約 25 年前に人手不足を解消するために「外国人研修制度」（現：技能実習制度）を活用して採用を開始した。監理団体大手の「アイムジャパン」と契約し、インドネシア人実習生を採用。毎年 3 人ずつ採用するパターンが出来上がっている。

その後、特定技能資格者、高度人材資格者も採用するスキームを確立して、現状 39 人の外国人労働者を雇用している。（全社員 70 人）

## ③ 現在の雇用状況

技能実習・特定技能などの作業系人材 36 人はすべてインドネシア人。技能実習生はアイムジャパン、特定技能は World Human Support 社を通して採用している。また、高度人材は設計や現場リーダーなどの職種で 3 名採用しており、埼玉プロ人材拠点を通じて人材紹介事業者からの紹介で採用につながっている。

人数が多いこともあり、外国人専用の寮を準備しており、みんながチームとして楽しく働いてくれている。（休日には自分たちでグラウンドを借りてサッカーをしたりなど）

サポートに関しては、総務部に外国人社員サポート専任担当を置いており、What's Up アプリのグループトークなどを活用してプライベートのサポートも対応している。仕事上は重要文書のインドネシア語翻訳などを実施している。

在留資格ごとの支援機関と協業するスキームが出来上がっており、資格更新や申請書類の整備などしっかりサポートしてくれているため、それほど困ったことは起こっていない。

## ④ 外国人労働者雇用の課題

前述の通り、全体人数の半数以上が外国人労働者であり、完全に採用のメインストリームとして機能しているため、採用～定着という部分では大きな課題は感じていない。

一方で、特定技能の 2 号取得試験の難易度が高すぎてなかなか合格できないため、経験を積んだ有能な社員が帰国を余儀なくされてしまうことが制度自体の課題ではないかと考えている。このような例も含めて、外国人労働者の長期雇用を可能にするような制度設計にしてほしい。

## ⑤ 外国人雇用に対する考え

しっかりサポートを行って環境整備をしていくことで、個人差はあるものの、外国人の方が離職率も低く一生懸命働いてくれるというメリットもある。今後も人手不足が続いていく中で外国人の採用が不可避であることは間違いなく、今後も継続していく方針。

（面談日：2025 年 11 月 17 日）

面談者：株式会社新井製作所 新井葉子取締役、総務グループ 高橋茉央様）

## 4. 各調査等から得られた主要ポイントと課題について

### (1) アンケートやヒアリングから得られた知見

第3章1節では、埼玉県の取り組みについて取りまとめを行なった。第3章2節は、監理団体・支援機関へのヒアリングを通して、支援機関としての具体的な支援内容や見えている課題について把握した。最後に、第3章3節では外国人材を採用している企業を訪問し、外国人採用・活躍における成功のポイントや課題をヒアリングした。ここからは、行政機関、外国人材支援機関、外国人材を採用する企業へのヒアリング調査を通じて得られた知見を整理し、共通する主要ポイントおよび課題を明らかにするとともに、今後の外国人材活用に向けた意向について考察する。

#### ① 外国人材活用企業から読み取れる成功要因

2018年の調査研究事業にて調査した2社の取り組み企業についても追加で調査を行った。今回、海外進出企業に成功した企業との違いやヒアリング結果から見えてきた海外進出成功への共通項として見出された事項については下記のとおりである。

- ✓ 社長外国人材を「労働力」ではなく「人材」として捉えている
- ✓ 経営者・管理者による直接的な関与と強いコミットメント
- ✓ コミュニケーション量が多く、心理的距離が近い
- ✓ 定期的な面談懇親会・BBQなど業務外も含めたコミュニケーションを重視している
- ✓ 生活面まで含めた受け入れ・定着支援を行っている
- ✓ 住居確保や初期生活立ち上げの支援
- ✓ 育成と成長を前提とした仕組みを持っている
- ✓ OJTを中心とした段階的な技能習得、日本語学習や資格取得への支援など
- ✓ 制度・コストを正しく理解している。
- ✓ 外国人材雇用を「安価な労働力」と誤解していない

これらの点から、外国人材活用の成否は制度選択そのものよりも、経営者の姿勢や受け入れ方に大きく左右されることが読み取れる。

#### ② 外国人材活用企業が考える課題

- ✓ 住居の確保が難しい

外国人への賃貸拒否、保証人問題、初期費用負担が大きい。特に都市部・人口集中地域で深刻である。

- ✓ 日本語力・コミュニケーションの課題

業務指示を理解していなくても「はい」と返答してしまうケースがあり、技術伝承・安全

管理・品質確保に影響を及ぼす可能性がある。

- ✓ 育成・定着に時間とコストがかかる

OJT、日本語教育、資格取得支援には長期間を要し、在留期間満了による人材流出により、投資回収が難しいケースもある。

- ✓ 制度が複雑で分かりにくい。

在留資格（技能実習・特定技能・技人国など）の違いが理解しづらく、入管手続き・法令対応の負担が大きい。

- ✓ 制度変更への不安（育成就労制度）

転籍可能化による早期離職リスクの増大など、中小企業側不確実性が高い。

- ✓ 人材獲得競争の激化

他県・他国との競争に加え、日本の就労環境に対する評判低下、円安や母国の賃金上昇による日本の相対的な魅力度低下が影響している。

- ✓ 生活面・文化面のサポート負担

生活ルール、近隣トラブル、医療・行政手続き対応など、企業単独では対応しきれないケースが多い。

- ✓ 外国人材に対する社内意識のばらつき

短期的な労働力として捉える意識が残る場合、日本人社員との公平性や納得感の確保が難しくなる。

- ✓ 犯罪・失踪リスクへの懸念

SNSによる誤情報、金銭トラブル、ギャンブル等を背景とした失踪リスクがあり、管理・フォロー体制が弱いと問題化しやすい。

- ✓ 専門家・支援人材の不足

法令、入管、労務、コストを横断的に理解する人材が不足しており、中小企業診断士や専門家への期待が高まっている。

### ③ 支援機関が考える外国人材活用の成功要因

- ✓ 制度を「現場で使える形」に翻訳し、在留資格・制度の違いを分かりやすく説明できる

企業の実情に合わせた選択肢を提示している

- ✓ 入国前・入国後の教育を重視し、日本語、生活ルール、職場マナーを体系的に教育  
「日本の当たり前」を事前に伝えている

- ✓ 外国人本人と企業の“間”に立ち、双方の不満・誤解を早期に吸い上げて調整している

- ✓ 生活支援と就労支援を切り分け、専門窓口につなぐ仕組みを作っている
- ✓ 企業に対して意識改革を促し、長期視点での受け入れの重要性を伝えている
- ✓ 定期面談、通訳対応、緊急時対応など、継続的なフォロー体制がある
- ✓ 行政・地域と連携し、企業単独では解決できない課題を補完している
- ✓ 成功事例を横展開し、企業同士が学び合える場を創出している

④ 支援機関が考える外国人材活用の課題

- ✓ 海企業側の制度理解不足・心理的ハードルの高さ
- ✓ 外国人雇用を前提とした受け入れ体制の未整備
- ✓ 住宅確保をはじめとする生活基盤の課題
- ✓ コストに対する誤解と短期視点での導入
- ✓ 制度変更（育成就労制度等）に対する不透明感
- ✓ 支援情報の分散と企業への届きにくさ

(2) ヒアリングから中小企業診断士に求められる能力やアクション

ヒアリングの結果から、中小企業診断士が果たすべき役割と具体的なアクションや考え方について考察を行う。

① 中小企業診断士が果たすべき役割

中小企業経営者にとって、人材不足への対応は喫緊の経営課題であり、同時に中長期的な人材戦略の再構築が求められている。こうした状況において、外国人材活用は非常に有効な選択肢となり得る一方で、在留資格制度や各種手続きが複雑であり、経営者にとって導入のハードルが高い分野でもある。

また、外国人材が日本の職場環境に馴染み、能力を発揮して活躍してもらうためには、制度上の制約や課題を解消するだけでは不十分である。日本語や文化の違いへの配慮、職場内でのコミュニケーション、将来像の提示などを通じて、外国人材のモチベーションを高め、安心して働ける環境を整えることが重要となる。実際のヒアリング調査においても、こうした取り組みを行っている企業ほど、外国人材の定着や成長につながっていることが確認された。

そのため、外国人材活用に関する課題や成功事例を整理し、経営者に分かりやすく伝えていく役割の重要性は、今後さらに高まると考えられる。一方で、外国人材を「とにかく採用すればよい」といった短期的な発想では、かえって現場の混乱やミスマッチを招く恐れがある。企業の経営方針や事業戦略、人材構成を踏まえた上で、どのような人材を、どのような形で活用すべきかを整理することが不可欠である。外国人材活用において中小企業診断士の

役割は単なる「制度の説明者」ではなく「経営と人をつなぐ設計者」であると整理できる。今後は新制度である育成就労制度への対応が焦点となり、企業の体制整備がより一層求められています。これら一連のプロセスにおいて、経営と現場を橋渡しする中小企業診断士による専門的な助言や意識改革の支援に強い期待が寄せられています。

## ② 外国人材採用・活用を目指す企業への具体的なアクションとその考え方について

外国人材採用・活用を進めるにあたり、中小企業診断士が企業に対して行うべき具体的なアクションと、その際に重視すべき考え方は以下のとおりである。

### ✓ 制度・法令に関する基礎的理解を踏まえた、人材戦略の整理と設計

埼玉県の外国人雇用制度や在留資格、労務関連法令について基本的な理解を持ったうえで、短期的な人手不足対応にとどまらず、企業の事業計画や将来像に沿った長期的な人材戦略として外国人材活用を位置づける。

✓ 外国人材雇用に関わるコスト構造を正しく整理し経営者に分かりやすく説明する能力  
初期費用、継続的な雇用コスト、教育・生活支援にかかる費用などを可視化し、「外国人材は安価な労働力である」といった誤解を是正したうえで、投資としての人材活用を理解してもらう。

### ✓ 受け入れ体制や職場環境を可視化し、改善につなげる支援力

業務内容、指示方法、コミュニケーションの取り方、教育体制などを整理・見える化し、日本人・外国人双方が働きやすい職場環境づくりに向けた改善を支援する。

### ✓ 経営者の意識改革を促す伴走的支援

外国人材を短期的な労働力として捉えるのではなく、企業を支える人材として育成・定着させる重要性を伝え、経営者自身が受け入れの主体であるという意識を持てるよう働きかける。

## 第4章 外国人材の活用と活躍における課題の整理と成功のためのポイント

### 1 課題の整理

外国人労働者の雇用は、人口減少と高齢化が進む日本において、中小企業の存続と成長に不可欠な経営戦略となりつつある。しかし、その活用にあたっては、複雑な法制度に起因する課題や、受け入れ現場で発生する運用面・環境面の課題など、多岐にわたる障壁が存在する。以下に、制度面とその他の運用面に大別して課題を整理する。

#### (1) 制度の課題

第2章で述べたとおり、日本の外国人労働者受け入れ制度は、就労資格ごとに厳格に区分されており、その制度の複雑さが中小企業にとっての導入障壁となっている。なかでも、「技能実習」「特定技能」「技術・人文知識・国際業務（以下、技人国）」の三つの制度は、中小企業において主に活用されている就労資格である。しかし、これら各就労資格には、それぞれ固有の課題が存在する。また、今後導入が予定されている新たな「育成就労」制度についても、第3章におけるヒアリング調査を通じて、その制度設計や運用の仕組みに関して懸念が示されていることが確認された。

以下では、各就労資格の特徴を整理したうえで、それぞれの課題を体系的にまとめる。

図表 4-1-1 就労資格の目的・取得要件の相違

在留資格	目的	取得要件
技人国	専門的な知識や技術を日本へ還元することが目的	1. 日本の大学や専門学校、または海外の大学を卒業した外国人
		2. 日本の10年以上の実務経験（「国際分野」は3年以上）を積んだ外国人
特定技能	労働（人手不足の特定分野での就労）が目的	1. 日本語能力検定N4レベル以上
		2. 各分野の技能試験に合格（技能実習2号を終了の場合は免除）
		3. 人材不足が深刻な特定16分野のみ受入可能
技能実習	国際貢献のための人材育成が目的	1. 18歳以上であること
		2. 制度の趣旨を理解して技能実習を行おうとする者であること
		3. 帰国後、修得をした技能を要する業務に従事することが予定されていること

出典：出入国在留管理庁、在留手続き、2025 各種メニューに基づき作成

① 技能実習制度における課題：「建前と実態の乖離」と構造的課題

中小企業における外国人材の在留資格別構成を見ると、「技能実習」が51.0%と最も高い割合を占めており、依然として労働力確保の主要な手段となっている。しかし、本制度は本来「開発途上国への技能移転による国際貢献」を目的としており、人手不足対策としての労働力確保を目的とする実態との間に大きな乖離が生じている。この構造的な矛盾は、以下のような課題を引き起こしている。第一に、制度の硬直性である。技能実習は原則として転籍（転職）が認められていないため、実習生が職場環境や労働条件に不満を持った場合や、より高い賃金を求めた場合に、失踪という手段を選ぶリスクが構造的に内在している。第二に、受け入れプロセスの負担である。監理団体を通じた受け入れが必須であり、入国前の教育や手続き、入国後の講習など、採用までに半年程度の期間と多額の初期費用を要する。第3章のヒアリングで、川口商工会議所の試算によれば、一人当たりの入国時初期費用は約39万円、月額費用は約25万円（給与含む）かかるとされており、決して「安価な労働力」ではない。第三に、キャリアパスの限界である。在留期間は最長5年であり、特定技能への移行などを経なければ継続雇用ができないため、企業として長期的な人材育成計画を描きにくい側面がある。

技能実習制度における課題
建前と実態の乖離：国際貢献という目的と、労働力確保という実態にズレがある
高コスト構造：渡航費、講習費、監理費等の負担が大きく、安価な労働力ではない
失踪リスク：転籍不可のため、トラブルや借金等を背景に失踪するリスクがある
期間の制限：最長5年で帰国するため、長期的なキャリア形成が困難

② 特定技能制度における課題：導入のハードル

「特定技能」は、2018年に人手不足が深刻な特定産業分野において、即戦力となる外国人を受け入れる制度として創設された。その主要な課題は、手続きの煩雑さと支援コストにある。特定技能外国人の受け入れには、生活支援や行政手続きなどの広範な支援が義務付けられており、自社で実施できない場合は「登録支援機関」への委託が必要となる。これにより、毎月の支援委託費が企業の固定費として重くのしかかる構造となっている。また、特定技能2号への移行試験の難易度が高く、熟練した技能を持つ人材であっても合格できず、5年の在留期間満了をもって帰国を余儀なくされるケースも報告されており、長期雇用の障壁となっている。

特定技能における課題
支援コストの負担：登録支援機関への委託費用が毎月の固定費として発生する 手続きの煩雑さ：受入体制の整備や行政手続きの負担が重く、企業の導入障壁となっている 長期雇用の壁：2号（無期限・家族帯同可）への移行試験の難易度が高く、熟練者でも帰国を余儀なくされるケースがある。

③ 技術・人文知識・国際業務（技人国）における課題：ミスマッチと審査厳格化

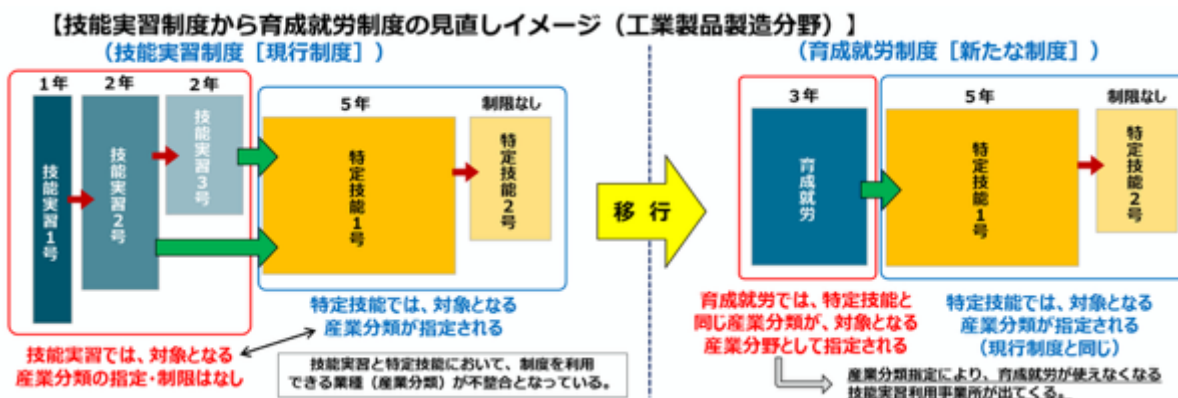
「技術・人文知識・国際業務（技人国）」は、大学等で学んだ専門知識を活かす、いわゆるホワイトカラー向けの在留資格であり、中小企業の26.8%が活用している。この制度の課題は、業務内容の厳格な制限にある。単純労働に従事することは認められておらず、現場での作業が中心となる中小製造業などでは、許可される業務範囲と現場のニーズにミスマッチが生じやすい。さらに、近年では入管審査が厳格化しており、採用方針の見直しを迫られている企業もみられる。本来、長期雇用が可能であり、企業の成長戦略に適した在留資格であるが、日本語能力や職務内容の要件が高いため、現場人材としての活用には限界がある。

技人国における課題
業務内容のミスマッチ：現場作業（単純労働）が禁止されており、柔軟な配置が難しい 審査の厳格化：近年、入管の審査が厳しくなっており、従来通りの採用が難しくなっている 採用のハードル：学歴や職歴の要件があり、現場人材としての活用には不向きである

④ 新制度「育成就労」の概要と導入に向けた懸念

こうした既存の就労制度で課題がある中、2027年4月1日より、現行の技能実習制度が廃止され、新たに「育成就労」制度が施行される予定である。本制度は、従来の技能実習制度が抱えていた「国際貢献という建前と労働力確保という実態の乖離」等の課題を解消し、実態に即した人材確保・育成を行うことを目的としている。

図表 4-1-2 技能実習制度から育成就労制度の見直しイメージ

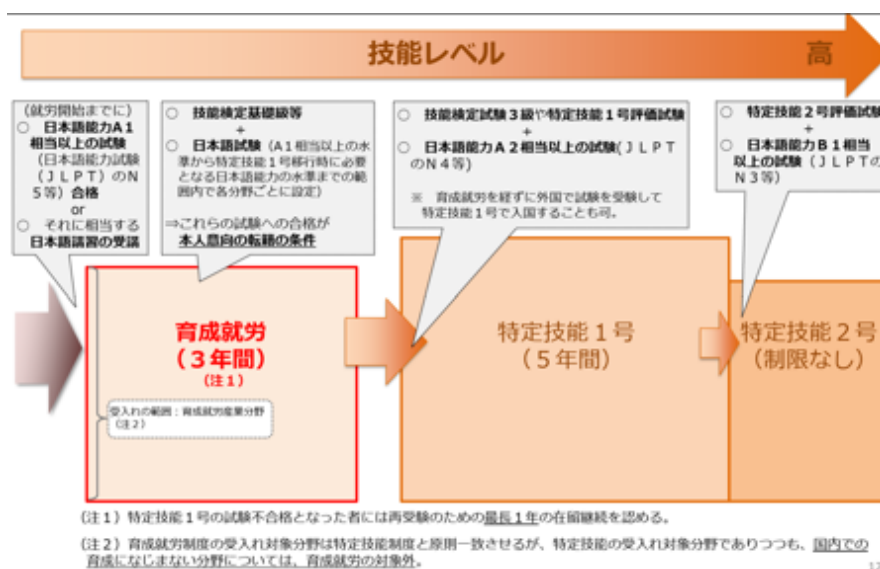


出典：工業製品製造業分野における育成就労制度の受入れ対象について\_経済産業省

技能実習制度からの育成就労制度への見直しイメージは、上図のとおり、技能実習制度からの名称変更だけでなく、工業製品製造分野においては、対象となる産業分野が特定技能と同じ分野となることも変更点の1つである。

また、下図のような要件変更が予定される中、第3章でのヒアリングの結果を鑑みると、中小企業は新たな構造的課題に直面することが考えられる。

図表 4-1-3 新設される育成就労制度及び特定技能制度のイメージ



出典：育成就労制度の概要\_出入国在留管理庁

第一に、「転籍（転職）」の要件緩和に伴う人材流出リスクである。これまでの技能実習制度では、転籍は原則として「やむを得ない場合」に限られていた。しかし、育成就労制度では、条件を満たせば1～2年経過後に本人の意向による転籍が可能となる。これにより、中小企業が多額の初期費用と時間をかけて育成した人材が、より高い賃金や都市部の利便性を求めて早期に他社へ転籍してしまうリスクが増大する。これは、資金力のある大企業や都市部に人材が集中し、地方や中小企業からの人材流出が加速する懸念をはらんでいる。

第二に、採用動機の変質と定着管理の難化である。転籍が容易になることで、「転籍ありき」で入国するケースや、就労意識が希薄なまま観光気分で来日するリスクが増大するとの懸念が支援機関から示されている。企業側には、従来以上に求心力のある職場づくりや定着策が求められることになり、マネジメントの難易度が上昇する。

第三に、制度移行に伴う不確実性と体制整備の負担である。制度の移行は決定しているものの、現時点では詳細な制度内容や運用ルールに不明確な点が残されており、現場では具体的な対応が進めにくい状況にある。また、監理団体（支援機関）においては、職員数に対する受け入れ人数の制約等が課される見込みであり、支援体制の再構築が必要となるため、企業側へのサポート体制にも影響が及ぶ可能性がある。

育成就労における課題
------------

人材流出リスク：転籍が容易になり、賃金の高い都市部や大企業へ人材が流出する懸念がある 育成コストの回収懸念：初期投資をして育成しても、早期に転籍されコスト回収ができない。 定着管理の難化：より魅力的な職場づくりが求められ、マネジメントの難易度が上がる。
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (2) その他（中小企業の現場）の課題

前項で述べた制度上の構造的課題に加え、受入れが進む実務の現場においては、運用・環境面での課題も顕在化している。第3章のヒアリング調査では、制度の複雑さに留まらない、受入れ現場特有の実態が明らかとなった。本節では、現場の声に基づき、企業が直面する課題を「住居・生活環境」「コミュニケーション・教育」「コスト・意識」「採用競争力」の4点に整理する。

### ① 住居・生活環境の確保における困難

外国人材を受け入れる上で、最も物理的かつ深刻な課題として挙げられるのが「住居の確保」である。支援機関へのヒアリングによれば、外国人への賃貸を拒否する大家が多く、物件探しが難航するケースが多発している。特に川口市のような都市部・人口集中地域ではこの問題が深刻化している。また、契約時の連帯保証人の確保や、敷金・礼金・家具家電の準備といった初期費用の負担も大きく、企業がこれらを肩代わりせざるを得ない状況にある。

住居確保は必達事項でもあり、雇用の入口における最大のボトルネックである。

## ② コミュニケーションと安全管理・技能伝承の壁

日本語能力とコミュニケーションの課題は、生産性や安全管理に直結する問題である。現場レベルでは、指示内容を十分に理解していなくても「はい」と返事をしてしまうケースが散見され、その結果としてミスが繰り返されたり、安全上のリスクが高まったりする懸念がある。マニュアルにフリガナを振る、通訳を介在させるなどの対策が必要不可欠となっており、受け入れ企業の工数負担となっている。また、微妙なニュアンスが伝わらないことで、技能の伝承がスムーズに進まない、あるいは外国人同士の間関係のトラブルに発展した際に仲裁が難しいといった課題も指摘されている。

## ③ コストに対する誤解と意識のギャップ

中小企業の一部には、依然として外国人材を「安価な労働力」とみなす意識が残っているが、実態は大きく異なる。前述の通り、渡航費、監理費・支援委託費、住居支援、日本語教育費などを考慮すると、日本人雇用と同等かそれ以上のコストがかかるのが現実である。支援機関からは、企業が「外国人材を雇えば固定費が下がる」といった誤解を持っている場合があり、正確なコスト構造の理解が必要であるとの指摘がなされている。また、外国人材を単なる「労働力の調整弁」として扱うか、「企業の成長を支える人材」として扱うかによって、定着率に大きな差が生じている。短期的な視点で採用を行う企業では、定着が進まず、結果として採用コストが嵩む悪循環に陥る傾向がある。

## ④ 国際的な人材獲得競争の激化と日本の魅力低下

マクロな視点での課題として、日本が「選ばれる国」としての優位性を失いつつある現状がある。円安の進行や、ベトナム等の送り出し国の経済発展に伴う賃金上昇により、日本への出稼ぎに対するインセンティブが相対的に低下している。かつてのように「日本に行けば稼げる」という動機だけでは優秀な人材を集めることが難しくなっており、韓国や台湾など他国との獲得競争も激化している。さらに、SNSの発達により、日本での労働環境に関する情報（暴力やいじめなどの悪評含む）が瞬時に拡散されるため、企業の評判や労働環境が採用にダイレクトに影響するようになっている。本課題に関する深堀については、今後の課題（4章3項）として後述する。

以上のように、外国人雇用における課題は、法制度の複雑さと将来の不確実性、そして現場レベルでの生活・言語・意識の壁が複合的に絡み合っている。次節では、これらの課題を克服し、外国人材の定着と活躍を実現している企業の事例から、成功のためのポイントを抽出する。

## 2 成功のためのポイント

本項では、3章の埼玉県内の中小企業、支援機関、行政へのヒアリング調査および統計データに基づき、外国人材を活用する際の「採用のポイント」及び「定着のポイント」を示す。

### (1) 採用のポイント

採用のポイントとしての結論は、採用を成功させるための重要なポイントは、外国人材を「安価な労働力の補完」と捉える従来の考え方を捨て、「企業の成長を支えるパートナー（人財）」として経営戦略に組み込むことである。

#### ① 「安価な労働力」という誤解の払拭

多くの企業が「外国人を雇えば固定費が下がる」という誤った認識を持っているが、ヒアリング調査からは、日本人雇用と同等かそれ以上のコストがかかる現実が明らかになっている。初期費用の目安として、川口商工会議所の試算によると、技能実習生1名を受け入れるための初期費用は約39万円（渡航費、講習費、保険、入国手続き等）がかかるとされている。維持管理費用としては、給与（日本人と同等の最低賃金以上）に加え、月額監理費（約3.5万円）、社会保険料、住居費の補助などがかり、1名あたりの月額費用は約25万円程度（給与含む）と試算される。成功している企業は、これらの費用を単なる「出費」ではなく、将来の企業成長のための「投資」と捉えている。人件費削減の目的での採用は、結果として定着率の低下やトラブルを招き、長期的な視点からはコスト的にもリスクとなる可能性がある。

#### ② ターゲットとなる人材像と国籍の選定

##### 1) 採用基準における「日本語能力」と「目的意識」の優先順位

採用選考において、多くの企業は日本語能力を重視する傾向にある。しかし、外国人材の活用に成功している企業では、語学力よりも本人の資質を重視する等、異なる採用基準を設けている事例が見られる。

来日人材の目的意識とキャリアビジョンを重視しているケースもあり、R&A Consulting株式会社のヒアリング調査によれば、明確な「来日目的」や「実現したい将来像（夢）」を持つ人材は、労働意欲が高い傾向にある。

人柄およびポテンシャルの優先的に考えることも重要で、社会福祉法人城南会（介護業）の事例では、日本語能力は入国後の教育により習得可能であると判断し、最終的な採用可否においては「人柄」や「目標意識」を最優先事項としている。

ターゲット年齢層の設定として、長期的なキャリア形成および定着を視野に入れ、20代後半から30代の人材を採用する企業が多い。アジア工業有限会社では、現地での就労経験を評

価しつつ、当該年齢層を採用することで長期定着を図っている。

## 2) 採用対象国籍の動向とリスク分散の重要性

外国人材の採用国籍としてはベトナムが依然として最大規模であるが、外部環境の変化に伴い、採用国籍の多様化が進展している。

ベトナムは、埼玉県内における外国人労働者の国別割合において、最多（約 28.6%）を占める。しかし、現地賃金の上昇および円安の進行により、日本での就労に対する経済的インセンティブは低下している。また、SNS を通じた労働環境に関するネガティブな情報（いじめや暴力等）の拡散により採用難易度が高まっており、採用地を賃金水準の高いホーチミンからハノイ等の他地域へシフトする動きも見られる。

インドネシアは、親日的な国民性や農業分野等での受入実績を背景に、採用数が急増している。株式会社 TFY のように、現地政府機関と連携し、優秀な人材を確保する独自の採用ルートを構築している支援機関も存在する。

ミャンマーは、国内の政情不安等を背景として、日本への就労希望者が増加傾向にある。武者工業株式会社では、ミャンマー国籍の社員が現場の中核として活躍している。

中国は、技能実習生としての新規受入は減少傾向にある一方、「技術・人文知識・国際業務」等の在留資格を持つ高度人材としての採用は依然として堅調であり、専門職領域での活躍が顕著である。

特定国への依存を脱却し、ベトナム以外の国（インドネシア、ミャンマー、ネパール等）へ採用ルートを多角化することが、カントリーリスク管理の観点からも不可欠となる。

## ③ 採用ルートの確保と支援機関の活用

採用におけるミスマッチを未然に防ぐためには、自社のニーズに合致した適切な採用ルートの選定が重要である。

### 1) 監理団体・登録支援機関の活用

中小企業の多くは、技能実習制度における監理団体や、特定技能制度における登録支援機関を経由して採用活動を行っている。ただし、支援機関の品質は玉石混交であるのが実情である。川口商工会議所の事例のように、24 時間体制でのトラブル対応や、コンプライアンスの徹底に向けた監査・指導を行っている信頼性の高い機関を選定することが重要である。

また、株式会社 TFY のように、独自のパイプラインを持ち、現地の日本語学校や政府機関と直接提携し、教育の質が担保された人材を紹介可能な機関を選定することも、採用を成功させる方法の 1 つである。

## 2) 人的ネットワークを活用したリファラル採用

定着率が最も高く、信頼できるルートとして多くの企業が挙げるのが、人的ネットワークを活用した「リファラル採用」である。

在籍する外国人社員が、出身地の知人や親戚を紹介するケースである。武者工業株式会社では、ミャンマー国籍の工場次長が採用活動の中核となり、優秀な人材の継続的な確保に成功している。また、経営者自身が海外とのコネクションを有している場合、直接的な信頼関係に基づいた採用が可能となる。

## 3) 公的機関および Web 媒体の活用

埼玉県が運営するポータルサイト（WORK IN SAITAMA）では、企業の採用情報を多言語で発信しており、外国人求職者からの直接アクセスが増加傾向にある。また、国内在住の留学生や定住者をターゲットとする場合、ハローワークを通じた採用も有効な手段である。

図表 4-2-1 WORK IN SAITAMA のトップページ



出典: WORK IN SAITAMA の HP より

## ④ 経営者のコミットメント

採用の成否を分ける最大の要因は、やはり、経営者自身の関与である。ヒアリングを行った成功企業の共通点として、社長自らが外国人材を「労働力」ではなく「人材」として捉え、採用プロセスやその後のケアに深く関与していることが挙げられる。例えば、武者工業株式会社では「日本人も外国人も同じ社員」という方針のもと、国籍による区別を一切行わず、15年勤務するミャンマー人社員が工場次長として活躍している。このように、経営トップが「共に働く仲間」としての姿勢を示すことが、優秀な人材を引き寄せる強力な採用ブランディング、ひいては企業のブランディングにも繋がる。

## (2) 定着のポイント

多くの企業が採用に注力する一方、採用後の定着にも苦慮している実態がある。特に、2027年に施行予定の「育成就労制度」では、一定要件下での「転籍（転職）」が可能となる見込みであり、企業は「選ばれる職場」であり続けなければ、人材流出のリスクに直面することになる。ここでは、外国人材が長く安心して働き、企業の戦力として活躍するための定着戦略を、「生活基盤」「職場環境」「キャリア形成」「マインドセット」の4つの観点から体系化する。

### ①生活基盤の整備

来日した外国人材が最初に直面し、かつ最も深刻な課題が「住居」と「生活手続き」である。これらを企業が主体的にサポートすることが、定着の必須条件となっている。

#### 1) 住居確保への介入

ヒアリングを行った多くの支援機関・企業が「住まいの確保ができない」ことを最大の課題として挙げている。大家が外国人への賃貸を拒否するケースが多く、特に都市部や人口集中地域で深刻化している。

企業の対応策として一軒家を会社が買い取り、外国人労働者が共同生活できるように整備。家財道具や自転車も貸与し、入国直後から不自由なく生活できる環境を整えた（株式会社奥井組）。また他にも、職場近くに宿舎を用意し、通勤の利便性と生活の安定を確保しているケースもある（アジア工業有限会社）。

企業が法人契約を行い、敷金・礼金や家具家電（冷蔵庫、洗濯機、Wi-Fi等）を準備することは、初期費用を抑えたい外国人材にとって大きな魅力となり、離職防止の強力な要因となる。

#### 2) 24時間体制の生活トラブル支援

言葉の通じない異国での生活は、常に不安と隣り合わせである。病気、怪我、近隣トラブルなどに迅速に対応できる体制が求められる。

医療・緊急対応として、職員・通訳が24時間体制で対応することも必要である。虫歯や骨折の手術、夜間の発熱などの健康不良に対し、病院への同行や手続き支援を行っている。これにより、外国人従業員の不安を解消し、トラブルの重症化を防いでいる（川口商工会議所）。企業単独での対応が難しい場合は、行政サービスの活用することも検討する。「外国人総合相談センター埼玉」では、13言語での相談が可能であり、病院での三者間通話サービスなども提供されている。

## ② 職場環境の整備

現場でのミスや事故を防ぎ、生産性を高めるためには、言語の壁を超えたコミュニケーションの仕組み作りが不可欠である。

### 1) 「視覚化」と「やさしい日本語」

日本語能力には個人差があるため、言葉だけに頼らない指示系統の構築が必要である。

株式会社タニーエンジニアリングでは、作業手順書にすべてフリガナを振り、誰でも読み間違えないように工夫している。また、理解していないのに「はい」と答えてしまうことを防ぐため、日常の指示やヒアリングに通訳を介在させている。R&A Consulting では、単に「ダメ」と叱るのではなく、「なぜダメなのか」「なぜ危ないのか」という日本の常識や背景を論理的に教える。背景を理解させることで、納得感を持ってルールを遵守できる。

加えて、政府は多文化共生の観点から、「在留支援のためのやさしい日本語ガイドライン（書き言葉・話し言葉）」を策定し、行政情報のみならず企業や地域での活用を推奨している。また、厚生労働省は外国人労働者向けの安全衛生教材などを整備し、図解・ピクトグラム・写真・動画などの視覚情報を用いた伝達を行うなどの工夫をしている。

図表 4-2-2 「やさしい日本語」のポイント

<b>POINT 1</b>	<b>話し出す前に内容を整理する</b> ⇒全体像を最初に示しましょう 「結論を先に話す」ように心がけると、話が分かりやすくなります
<b>POINT 2</b>	<b>一文を短くし、語尾を明確にして文章を区切る（「です」「ます」で終える）</b> 「ので、から、か、けれど、で、で、たら」といった接続助詞でつながる文を切って分けましょう 「血圧を測らせていただくので、こちらの椅子に座っていただけますか。」 ⇒「血圧を測ります。この椅子に座ってください。」
<b>POINT 3</b>	<b>尊敬語・謙譲語は避けて、丁寧語を用いる（ため口も避ける）</b> 外国人にとって尊敬語・謙譲語はとても難解なので、外しましょう 「です・ます」の形は最初に教科書に出てくる基本形です 「ご記入ください」⇒「書いてください」 「これはあぶないよ」⇒「これはあぶないです」
<b>POINT 4</b>	<b>単語の頭に「お」をつけない（可能な範囲で）</b> 「お菓」「お会計」⇒「菓」「会計」
<b>POINT 5</b>	<b>漢語よりも和語を使う</b> 漢語は専門用語などによく使われますが、聞いただけ（盲だけ）では意味が伝わらないものが多いです その場合、次のような対応が考えられます A. 置き換える：日常用語に置き換えられるもの 「明日は8時に集合してください」⇒「明日は8時に 集まって ください」 「この作業は4時に 終了します」⇒「この 作業は 4時に 終わります」 B. 説明を加える：理解度が低く説明が必要な用語 C. 意図的に使う（解説付き）：現場でよく使う大事な用語 研削（磨く）、裁断（切る）、確認（確かめる）
<b>POINT 6</b>	<b>外来語を多用しない</b> 外国人には外来語の理解が難しく、英語起源の外来語であっても伝わるとは限りません（そもそも英語はあまり伝わらない）
<b>POINT 7</b>	<b>言葉を言い換えて選択肢を増やす</b> 「測定します」⇒「測ります、調べます」
<b>POINT 8</b>	<b>ゼスチャーや実物提示</b> 操作盤などは指差して説明、工具などは実物を見せる
<b>POINT 9</b>	<b>オノマトペ（擬音語・擬態語）は使わない</b> 「ふわふわ」「どんどん」「ガシャン」「ザツと」「ガンガン」⇒なるべく使わない
<b>POINT 10</b>	<b>相手の日本語の力が高い場合は「やさしい日本語」をやめる</b> ⇒状況に合わせてスイッチを切る

出典：外国人労働者安全衛生の手引き\_厚生労働省

## 2) 孤立を防ぐメンター制度と通訳の活用

職場内での孤立は早期離職の主因となる。業務上の指導者とは別に、精神的な支えとなるメンターや通訳の存在が重要である。

株式会社タニーエンジニアリングでは、監理団体の通訳を月1回の面談に同席させ、母国語で話せる機会を設けている。社会福祉法人城南会では、既存の外国人職員がOJT教育や定期面談を担当し、同郷の先輩として相談に乗る体制を作っている。

## ③ キャリアパスと評価制度

「いつまで日本にいられるか分からない」「頑張っても給料が上がらない」という不安や不満は、モチベーション低下や失踪の原因となる。将来のビジョン（キャリアパス）を明確に示すことが定着への鍵となる。

### 1) 資格取得支援とステップアップ

技能実習から特定技能、さらには正社員への登用など、長く働くための道筋を提示する。

株式会社井上鉄工所では、技能実習（3年）終了時にアンケートを行い、希望者には特定技能1号（5年）への移行を支援。さらに特定技能2号へのステップアップも視野に入れ、本人の人生設計に寄り添った選択肢を提供している。社会福祉法人城南会では、国家資格である「介護福祉士」の取得に向け、学習システムの費用を会社が支援している。資格取得は長期就労（永住への道）に直結するため、本人と企業の双方にメリットがある。

**図表 4-2-3 外国人介護職員が長く働ける、魅力ある埼玉介護の促進補助金**

対象経費	対象となる外国人介護職員	申請可能額
(1)介護福祉士資格取得費 (2)コミュニケーション促進費	日本語学校に在籍する留学生 技能実習生（介護） 1号特定技能外国人（介護）	支出額×3分の2 ※支出額の上限：1事業所30万円、1法人60万円
(3)日本語学校の学費	日本語学校に在籍する留学生	支出額×3分の1 ※支出額の上限：1人あたり60万円
(4)地域生活費（居住費）	技能実習生（介護） 1号特定技能外国人（介護）	支出額×3分の1 ※支出額の上限：1人あたり月額3万円

出典：埼玉県\_人材・育成支援 HP より

## 2) ライフステージへの配慮

外国人材の多くは20代～30代で来日するため、結婚・出産・育児といったライフイベントと就労期間が重なる。株式会社井上鉄工所では、結婚や出産に伴う一時帰国を「できる限り認める」方針をとっている。ただし、長期間の休暇となるため、日本人社員との公平性を保つための明確なルール作り（休暇制度の整備）が課題として認識されている。株式会社タニーエンジニアリングでは、若い女性実習生が婚活や妊娠により帰国するケースがあるため、これを前提とした採用計画や人員配置が必要となっている。

個人の幸せや人生設計を尊重し、柔軟に一時帰国や再入国を認めることが、「この会社で長く働きたい」というエンゲージメント向上につながる。

## 3) 公正な評価制度

アジア工業有限会社では、業務の習熟度に応じて昇給できる人事評価制度を導入し、成果が時給アップに反映される仕組みを整備している。また、リーダー制度を導入し、役割と報酬を明確化することで、向上心を引き出している。株式会社奥井組では、外国人社員に対しても日本人社員と同様の処遇制度を適用し、差別感のない評価を行っている。

## ④ 定着の基盤となるマインドセット

調査から得られた最大の成功法則は、形式的な人事制度より以前に、経営者および組織全体の外国人材に対する意識変革にある。成功している企業に共通するのは、外国人材を単なる「安価な労働力の補完」として扱わず、「共に生きるパートナー（家族）」として接する姿勢である。

### 1) 「親心」ある対応（心理的安全性の確保）

川口商工会議所のヒアリング調査によれば、定着率の高い企業の特徴として「親心」を持った対応が挙げられる。企業規模の大小にかかわらず、外国人材を一人の人間として尊重し、日本での生活を豊かにしてあげたいという愛情を持って接することが、結果として高い定着率と信頼関係を生んでいる。管轄内の1つの企業の事例としては、社長や従業員が実習生と一緒に花見や花火大会、観光地（海・山）へ連れて行く、里帰りを兼ねてベトナムへの社員旅行を実施し実習生の家族に会うなど、家族ぐるみの交流を行っている。

また、株式会社新井製作所では、総務部に「外国人サポート専任担当」を配置し、SNSのグループトークを活用して、業務外のプライベートな相談にも対応している。休日にはグラウンドを借りてサッカーを楽しむなど、チームとしての一体感を醸成している。

## 2) 公平性とリスペクト

「日本人も外国人も同じ社員である」という方針を徹底することが、外国人材の帰属意識を高める。

武者工業株式会社では、「個人の能力差はあっても国籍による違いはない」との考えのもと、処遇や労働条件で区別をしない。この方針により、15年勤務するミャンマー人社員が工場次長として経営の一翼を担うまでに成長し、新たな外国人材採用のハブとなっている。社会福祉法人城南会では、勤務面において外国人職員を特別扱いせず、日本人職員と同等の基準で業務を任せている。過度な特別扱いをせず対等な仲間として接することが信頼関係の構築につながっている。

ここまで、インタビューを行った企業の実例を交えて体系化した。得られた示唆として、外国人材の定着は一朝一夕に成し遂げられるものではないということである。日々の業務や生活の中での細やかな配慮の積み重ねにより信頼関係を築き、その結果、選ばれる企業となり定着率向上につながると考える。

### 3 今後の課題

これまでの内容より、今後の外国人材活用に向けて想定される課題について整理する。大きな視点として、外国人材の方々に日本を好意的に受け止めていただき、継続して日本で働き、生活したいと感じてもらうことが重要であることが示唆された。そこで、本項では「採用に関する課題」と「定着に関する課題」の2つに分けて、それぞれのポイントを考察する。

#### (1) 採用に関する課題～国際的な人材獲得競争の激化への対応～

近年のアジア諸国における労働者受け入れの動向を見ると、出稼ぎ目的の外国人労働者にとって韓国の人気が非常に高く、実際に多くの受け入れが行われている。その背景には、韓国の賃金水準が高いことや外国人の受入体制について国家が主導していることが挙げられる。一方、日本は、GDP成長率の鈍化や円安などの影響により、「稼げる国」としての魅力が薄れてきている。また、台湾も経済成長が著しく、賃金面では日本と同程度の水準に達している。

一方で、永住を希望する外国人材にとって、日本は依然として魅力的な選択肢となっており、その主な理由は、治安の良さがある。また、日本の文化や漫画、アニメへの関心が高い層も多く、こうした分野に興味を持つ外国人材にとっても、日本は非常に魅力的な国となっている。

以下に、アジア圏にて、外国人材の受入れに力を入れている国や、外国人労働者から人気のある国である、韓国や台湾、シンガポールに日本を加えたそれぞれの特徴や課題を示す。

##### ① 日本：ブランド力の維持と「円安」への対応が課題

治安の良さ、労働環境の安全性、文化的魅力（アニメ、食など）により、依然として多くの送出国にとって主要な派遣先である。

現状の課題は、急激な円安進行により、母国への送金ベースでの実質賃金が目減りしており、経済的合理性のみを追求する層（出稼ぎ層）にとっての魅力が低下していることである。また、今後の展望として、技能実習制度に代わる「育成就労制度」の創設により、キャリアパスの明確化と転籍の柔軟性が担保されれば、中長期的なキャリア形成を望む層への訴求力回復が期待され、その他ソフトパワー（治安や文化）を含めた賃金以外の魅力を押し出せるかが鍵である。

##### ② 韓国：高賃金と透明性を武器にする「近年の人気国」

韓国は現在、ベトナムやネパール等の若年層から最も人気が高い「勝ち組」の派遣先となっている。

特に経済的な要因が大きく、2026年の最低賃金は1万320ウォン（約1,135円）であり全国一律なのに対し、日本は地域差がありその幅は1,023～1,226円となっていることから、日

本の地方では低賃金となっている事実がある。また、韓国では残業代の割増率や適用も厳格であり、製造業現場職であっても月収 20～30 万円が可能である点が大きな誘因となっている。

また、国際労働機関（ILO）から評価されている点も、制度に対する安心感を与える裏付けにもなり、人気の要因である。韓国は、政府間協定に基づく「雇用許可制（EPS）」を採用しており、民間の送り出し機関を介在させないことで、労働者の渡航前借金を大幅に低減させることで制度の透明性を担保している。

### ③ 台湾：制度的柔軟性と「行きやすさ」でシェアを拡大

台湾は、日本や韓国に比べて入国のハードルが低く、現実的な出稼ぎ先としてインドネシア人材等から支持を集めている。

人材の確保の面で、インドネシアの移民労働者保護庁のデータによれば、同国からの送先として台湾は常に上位を占める。特に製造業および家庭内介護分野での受入間口が広い。

加えて、定着策にも力を入れており、2022 年より「中級技能労働者」を施行し、一定の技能・経験を持つ労働者に対し、在留期限の撤廃や永住権申請への道を開くなど、長期定着を促す政策を推進している。

### ④ シンガポール：厳格な管理と二極化する「高ステータス」の労働市場

英語圏という強みと、東南アジア随一の経済力を背景に、英語を公用語とするフィリピンやマレーシア等の人材から人気が高い。

市場構造としては、高度人材（S Pass 以上）と単純労働者（Work Permit）の市場が明確に分断されており、単純労働者に対しては、雇用税（Levy）や雇用枠（Quota）による厳格な総量規制が行われている。

しかし、S-Pass 以上の高度人材は、賃金面でも最低月収が高い水準で保証されるだけでなく、一定の水準の賃金をもらっている外国人材は、家族の帯同も可能となることから、働く側としては魅力的な国である。

ただし、雇用制限が定められていることから、S-Pass 以上の就労ビザを獲得することは、とてもハードルが高い。

日本、韓国、台湾、シンガポール各国の採用のポイントとなる特徴を下表にまとめた。下表の「外国人材の選好」より、各国の外国人材獲得の競争戦略の方向性が示される。また、コミュニケーションで重要な言語においては、公用語又は準公用語に英語を使用する国（フィリピン、マレーシアなど）や、言語的な特徴が類似する国の人材を獲得するため、特に日本においては、言語を超えるアドバンテージを示す必要がある。賃金については、ビザの水準を合わせ

るため、日本の技能実習生、韓国の E-9 層、台湾の、シンガポールの単純労働者のデータとなる。

**図表 4-3-1 各国の外国人材受入れ制度及び現状認識**

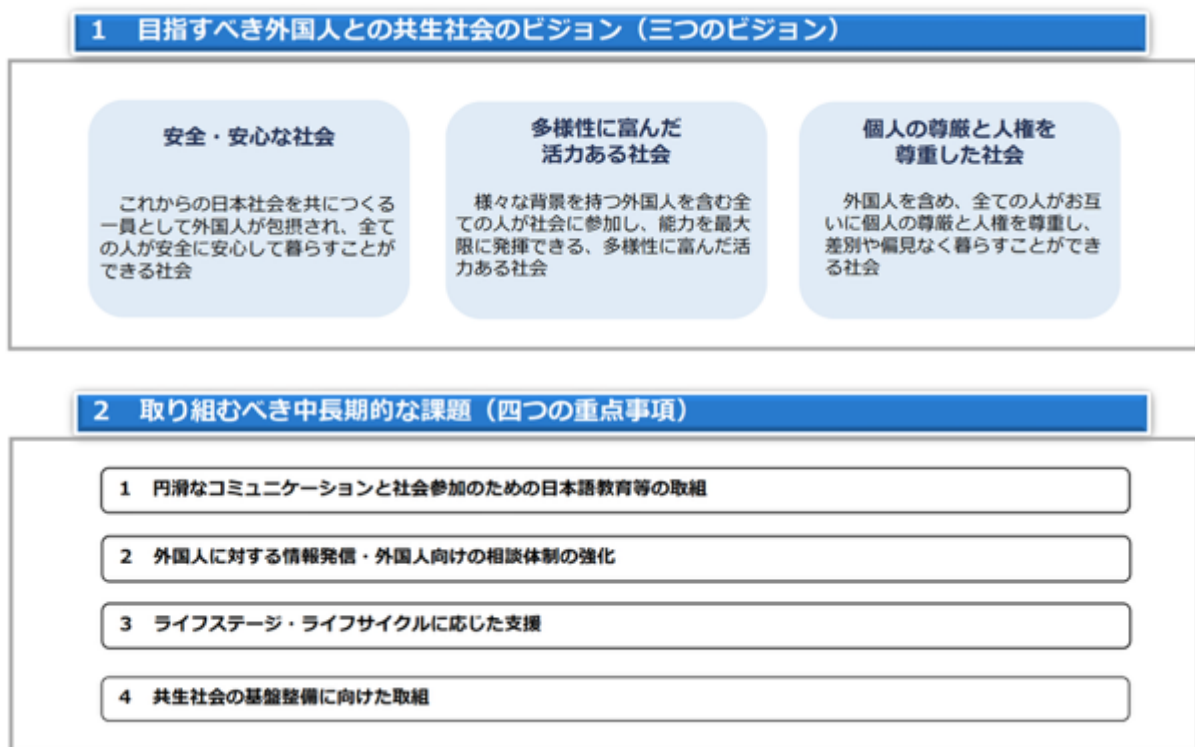
比較項目	日本 (Japan)	韓国 (Korea)	台湾 (Taiwan)	シンガポール (Singapore)
受入制度の 透明性	透明性は低い。 民間仲介（ブローカー）依存度が高い。 ※その是正策が、移行予定の育成就労制度へ反映されている。	透明性が高い。 公的機関の EPS（雇用許可制）により仲介料を抑制。その透明性が評価されている。	透明性は標準。 国による管理が比較的浸透しているが、民間仲介（ブローカー）も存在する。	透明性は高い。 労働者や雇用企業が政府機関によって厳しく審査される。
賃金面 (月給)	技能実習生の平均賃金は、18 万円(残業代別)。 ただし、円安によりドル換算での魅力が低下傾向。	E-9 の平均賃金は、28 万円(韓国ウォン=0.11 円)。最低賃金が高く、残業代支払も厳格。	賃金(製造・建設)は、16 万円(台湾ドル=4.65 円)。 日本よりも安い、生活コストも安く、貯蓄率は比較的安定。	単純労働者の賃金については、9~14 万円(シンガポールドル=113 円)。 雇用主の住居、食費、医療費などのサポートが手厚い。
転職・転籍	条件付き許可(1-2 年後など)。	許可(3 回までの制限あり)。	条件付き許可(3 年契約満了時など)。	受入企業があれば期限の制限なく転職可能。
外国人材の 選好	安全性・ブランド治安や文化への憧れは根強い	制度の安心感・高収入「出稼ぎ」としての効率性を最重視	親近感・ハードルが低い。インドネシア、ベトナム等からのアクセスが容易。	ステータス・英語英語圏でのキャリア志向層に人気。キャリアによっては、高収入の可能性あり。
永住権	原則不可。 特定技能2号経由で可能だがハードルは高い。	原則不可。 ステップを踏んでビザを獲得する可能だが、ハードルは高い	原則不可。 中級技能労働者から可能。	原則不可。 S-Pass の獲得でビザの更新が制限なく可能。また、条件を満たせば永住可能。
家族帯同	特定技能2号から可能。	E-7-4 ビザから可能。	中級技能労働者から可能。	S-Pass 以上かつ月給が 6000 ドル以上で可能。

**出典:筆者作成**

## (2) 定着に関する課題～多文化共生に向けた取組～

先に結論を述べると、育成就労制度の導入により、多文化共生の取組は従来の「保護と管理」の枠組みを超え、外国人材を「共に社会をつくる一員」として迎え入れ、その能力の発揮と社会への包摂、つまりインクルージョンを促進する段階へと移行する。これは、国のビジョンとしても記載されており、「安全・安全な社会」「多様性に富んだ活力ある社会」「個人の尊厳と人権を尊重した社会」という3つのビジョンを掲げている。そして、そのビジョンに沿った形で、4つの重点課題を設定している。

図表 4-3-2 多文化共生へのビジョン



出典:外国人材の受入れ及び共生社会実現に向けた取組\_出入国在留管理庁

本章の冒頭とも重複するが、育成就労制度の導入は、従来の「国際協力」を主目的とした技能実習制度からの抜本的な転換を意味する。本制度は、特定技能1号水準の技能を有する人材を育成するとともに、人手不足が深刻な分野における「人材確保」を目的として創設されたものである。加えて、単に労働力との確保ということだけに注力するのではなく、この制度変更により、多文化共生に向けた取組への推進も意識されている。つまり、一時的な滞在支援や短期間の労働から、中長期的なキャリア形成と永続的な社会とのマッチングを重視する方向へと大きくシフトすることになる。

ただし、施策を実施するにあたり課題も存在し、以下にその主要な項目について述べる。

#### ① キャリアパスの明確化と定住を視野に入れた支援

育成就労制度は、日本で働く外国人材のキャリア形成を支援する新制度であり、3年間の就労で「特定技能1号」レベルの技能習得を目標としている。従来の技能実習制度と異なり、日本国内の人手不足解消と外国人材の中長期的な成長を重視している点が特徴である。

本制度では、就労期間中に技能や日本語能力を段階的に高め、条件を満たせば特定技能1号へ移行できる。さらに更新制限のない特定技能2号への移行も可能であり、外国人材が日本で長期的に活躍し、定住を視野に入れた人生設計を描きやすくなる。

長期就労では結婚や出産、介護などのライフイベントに対応する必要があるが、企業側の制度整備は十分とは言えない。公平な休暇制度や支援体制の構築が今後の課題である。

また、特定技能2号の試験は難易度が高く、不合格により帰国を余儀なくされる例もある。外国人材の定着を進めるため、企業にはキャリアパスの整備と支援強化が求められており、制度・運用両面での改善が必要である。

#### ② 日本語能力の習得目標の設定と支援の義務化

共生社会の基盤となるコミュニケーション能力の向上については、明確な基準が導入されている。まず、段階的な習得基準として、就労開始前にはA1相当（日本語基礎テスト等）、終了時点にはA2相当の日本語能力を試験等で確認することが要件となっている。受入れ機関には、育成就労計画に基づき、目標とする日本語能力の試験を受験させる義務が課されている。また、政府はICT教材の開発や日本語教室空白地域の解消、地域日本語教育の体制強化を通じて、社会生活に必要な日本語を習得できる環境を来日前から整備している。

一方で、業務指示に対して十分に理解していなくても「はい」と答えてしまう現状があり、これがミスや技能レベルの低下につながるケースも報告されている。

また、安全管理や衛生面、近隣住民とのトラブル対応など、生活習慣の違いに起因する摩擦への対応にも苦慮している。さらに、通訳の配置やマニュアルのフリガナ対応など、日本人社員にはない育成コストへの対応が、持続的な教育支援をする上での課題となる。

#### ③ 適正な労働環境の確保と転籍の柔軟化

個人の尊厳を尊重し、人権侵害を防ぐための仕組みが強化される。転籍制限の緩和が進み、本人の意向による転籍については、一定の要件（1年～2年の就労期間や技能・日本語能力など）を満たす場合に認められるようになる。この制度変更により、不適切な環境からの脱却

が可能となり、失踪の防止や個人の尊厳の保護が図られる。

一方で、本人意向による転籍（転職）が可能となることで、企業が育成した人材が他社へ流出するリスクが懸念される。企業は労働条件の提示だけでなく、従業員が安心して働ける「ファミリー的な経営」を目指す必要がある。

つまり、職場の人間関係づくりや相互支援体制を整えることで、帰属意識と心理的安全性を高めることが大切である。

さらに、ハラスメント防止の多言語ガイドラインの整備や研修、ライフステージに適した住居の確保や各種手続き支援、地域情報の案内など、多くの支援が想定されるが、それらを取りまとめる相談窓口の選任や人材確保が、企業において大きな課題となる。

#### 4.まとめ

外国人材の活用は、現在の日本の企業において重要な労働力確保ならびに人事戦略となっている。しかし、その効果を十分に発揮するためには、企業側による支援体制の構築と制度運用の整備が不可欠である。さらには、2027年4月からの育成就労制度の施行により、新たな課題が生じると考えられる。

これらの課題に対応するため、企業には日本語教育の充実、生活面のサポート、働きやすい職場環境の整備、そして明確なキャリアパスの提示など、総合的な取組みが求められる。こうした対応は、外国人材の定着率を高めるだけでなく、企業の持続的な成長を支える重要な経営施策でもある。

実際に、各中小企業は既存制度を活用しつつ、独自の工夫で外国人材の受け入れを進めている。上手くいっている企業に共通して見られるのは、外国人労働者に対する温かい配慮と支援の姿勢である。その背景には、日本で働く人材に日本の文化や社会を好きになってもらいたいという思いがあり、これが日本ならではの「おもてなし」により、ホスピタリティを形づくっている。それが、日本の経済的魅力が相対的に低下する中でも持続可能な雇用を実現し、今後激化する近隣諸国との人材獲得競争を勝ち抜くための重要な差別化になると考えられる。

また、このような取組みは、単なる日本企業の外国人材労働力の確保にとどまらず、国内企業における日本人従業員も含めた形でのチームワークの向上にもつながり、日本企業の価値を高め、世界に対してもプレゼンスを示すことになる。

## 第5章 外国人材の活用・活躍推進における中小企業診断士の役割と提言

本章では、前章までに調査・考察してきた内容に基づき、外国人材の活用・活躍推進において中小企業診断士に期待される役割等についてまとめる。具体的には、外国人材雇用を経営戦略の一環として位置づけるとともに、人手不足を充足するための手段だけでなく外国人材の活用と外国人材の活躍によって人材も企業も成長し続けられる仕組みをもう少し具体的に考察していく。人材を「人材」として尊重し、生活支援やコミュニティを重視する企業ほど雇用定着や活躍が進み、「日本のファン」を増やす好循環が生まれている要素を発展させる一方で、住居や日本語、制度面で未解決な課題への対処という両面から、中小企業・支援機関・行政機関のさらなる連携が重要であることが分かった。その密な連携が必要な状況において、中小企業診断士が果たすべき役割と専門性の活用を考察するとともに、新たな未来志向の提言としてまとめる。

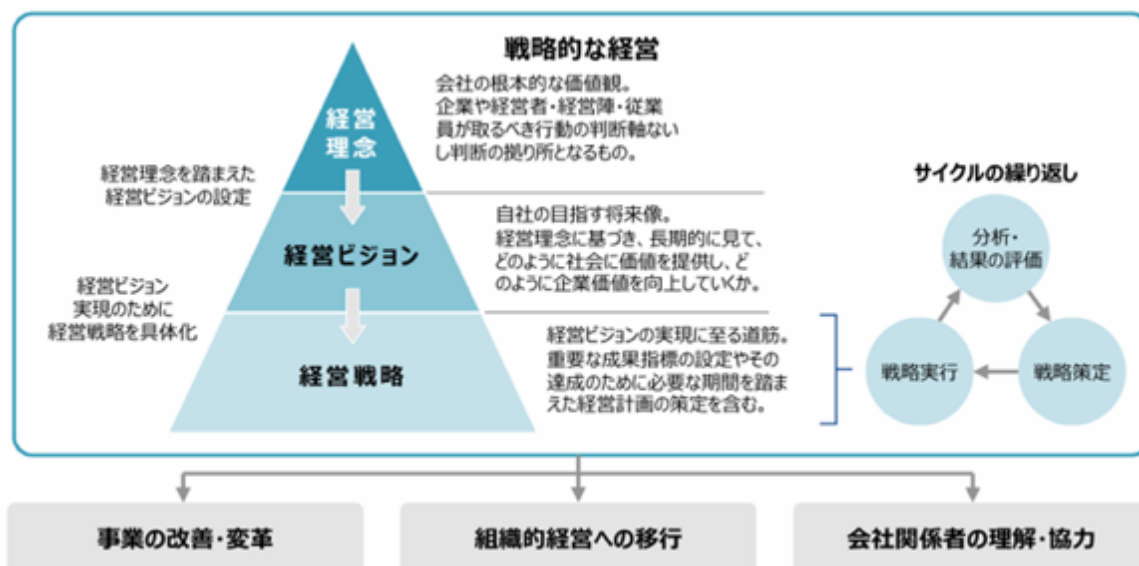
### 1. 経営戦略の一環としての外国人材の活用と活躍推進を考えることの重要性

日本社会は、少子高齢化による人口減少によって、総人口は2008年をピークに減少へと転じ、生産年齢人口の減少が労働力人口の縮小をもたらし、特に中小企業においては人手不足が深刻な経営課題となってきた。定年延長や廃止等によって高齢者雇用の推進や女性の就労拡大、そして各分野において生産性向上の努力が進められており、今後5～6年程度のスパンにおいては現在の対応でも耐えきれぬ可能性はある。しかしながら、外部環境変化のスピードも加速している状況において、さらにその先の10～20年後にはこうした対応だけでは持続的な経済成長や社会基盤の維持はもはや困難であることが、前章までの整理や考察等からも明らかとなった。こうしたマクロ的な流れの中で、外国人材の活用は、単なる人手不足対策の手段にとどまらず、企業の持続的成長や活力維持に不可欠な「戦略的な経営」における「経営戦略」の一環として改めて位置づけることが必要となる。

「戦略的経営」のイメージは、図表5-1の通りであり、経営理念→経営ビジョン→経営戦略へと展開される。そして、経営戦略は、企業の目的に従って、営業戦略・財務戦略・技術戦略・組織・人材戦略等に具体的に展開されているはずである。外国人材については、自社の経営戦略における組織戦略や人材戦略の一つとしてとらえるべきであり、単に「日本人を採用できない」、「採用できても定着しない」等ということ、やむなく外国人材の採用を選択するということが日本企業のケースで発生した事象は、外国人材ケースにおいても同じような問題に直面することになる。このような事象は、我々の過去の調査研究における「海外展開」等でも同様の示唆を得ており、例えば、「なぜ海外展開をするのか？」という素朴な問いに対して、「国内市場が縮小しているから」という企業においては国内市場でもうまくいっていないのに、同じやり方で海外市場へ進出しても成功するはずがないのと同じである。やはり、「なぜ外国人材なのか？」とい

う点をきちんと自社の経営戦略とのつながりを考えておく必要がある。

図表 5-1 戦略的な経営の概要イメージ



出典：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイドランス」

さらに、近年は日本経済の成長率の鈍化や円安の進行といった外部環境の変化も加わり、企業経営の難易度は一層高まっている。かつては「働きたい国」として多くの外国人材を惹きつけていた日本であるが、第4章で明示したように現在は韓国や台湾、シンガポールなど、日本よりも賃金水準が高く、就労制度の柔軟性、生活環境の面で競争力を持つ国々が台頭しており、相対的に日本の魅力が低下しているのが実情である。円安進行による実質賃金の目減りや、GDP成長率の停滞は、出稼ぎ目的の外国人材にとって日本を選ぶインセンティブがかなり低下しているのである。他国との人材獲得競争が今後さらに激化する中で、外国人材の活用は企業の成長戦略そのものへと進化させなければならない。なぜなら、外国人材の活用は、単なる安価な労働力補充にとどまらず、企業の多様性を高めてイノベーションの源泉となる可能性を秘めているからである。多様なバックグラウンドを持つ人材が加わることで、組織内に新たな視点や価値観がもたらされ、既存の日本人社員の意識や姿勢、業務プロセス、商品・サービスの見直し、さらには新規事業や海外展開の推進など、企業の競争力強化につながる好循環が生まれる戦略的経営に結び付けていく必要がある。

そして、外国人材の活躍推進は、企業だけでなく地域社会全体の活性化にも寄与することは、本調査研究のヒアリング事例等からも判明しており、外国人材が地域に定着することは、労働者

の側面としてだけでなく生活者・納税者・消費者の側面としても地域経済を支える存在となり、人口減少社会における地域の持続可能性も高められるのである。また、外国人材が「日本のファン」となり、その母国との架け橋となることで、自社が海外展開する際のつながりになる可能性があるだけでなく、国際交流や地域のグローバル化も促進されることになる。こうした多面的な意義を踏まえ、外国人材活用は「戦略的な経営」における「経営戦略」の一環として再認識すべきであり、外国人材の活用を「補完的労働力」から「戦略的人材」の活躍へと位置づけていくことが重要となる。これは、単なる人手不足対策にとどまらず、多様な人材が活躍できる職場環境を整備し、企業と人材が共に成長し続けられる仕組みを再構築することが、今後の中小企業経営に求められているのである。

ここでポイントとなるのが、中小企業診断士による経営戦略の提案・支援といえる。我々診断士は、経営環境分析や事業戦略の立案、組織・人材マネジメントの最適化など、企業の強み・弱み等、経営課題を客観的に把握し、経営資源の最適化を提案・支援する専門家である。外国人材活用を経営戦略の一部として位置づける際にも、単なる人材採用や雇用制度への対応にとどまらず、企業の経営理念やビジョンに立ち返り、そして経営戦略における中長期計画に基づいた人材戦略のデザインや多様な人材が活躍できる組織風土の醸成と職場づくり、そして職場における実践的な課題解決まで、総合的な支援が必要となる。経営者と現場の橋渡し役として、外国人材の活用が企業の成長やイノベーションにつながるよう、経営戦略と現場実践までを一体化させる対応はまさに中小企業診断士に期待される役割である。

以上、本節では、「経営戦略」の一環として外国人材活用と活躍推進をとらえ直す重要性を確認し、企業・地域社会・外国人材が共に成長できる未来志向の仕組みづくりの必要性を示した。次節以降では、中小企業診断士が果たすべき具体的な役割や、現場での具体的なアプローチ、そして多文化共生に向けた未来志向の提言についてまとめていく。

## 2. 中小企業診断士が果たすべき役割と専門性の“進化”と“深化”

前節では、「経営戦略」の一環として外国人材の活用等を位置づける重要性を確認した。企業経営の課題は多様化し、従来以上に経営戦略・人材戦略・現場支援までを三位一体で推進し、企業の成長や地域社会の活性化まで幅広く貢献する“経営の伴走者”としての使命が、診断士に強く求められている。外国人材の活用や活躍推進における診断士の新たな使命は、経営戦略・人材戦略・現場支援を切れ目なく統合し、経営ビジョンの実現を支えることにある。

まず、経営戦略の観点では、外国人材の活用を単なる補完的労働力としてではなく、自社の経営理念やビジョン、中長期計画に基づく「戦略的人材」として位置づけることが重要であること

は既に前節で確認した。診断士は、経営環境分析や事業戦略の立案を通じて、外国人材の活用が支援先企業にとって、どのような経営改善になるのか、どのように競争力を構築や強化に結び付けるのか、そして新規事業創出や海外展開などにどのように貢献できるかを明確にし、経営者の意思決定を支援していく必要がある。

続いて、人材戦略の観点では、多様な人材が活躍できる組織風土の醸成や、キャリアパスのデザイン、評価制度の再構築、日本人社員との協働促進など、現場に根ざした人材マネジメントの最適化が不可欠である。診断士は、企業の現状や課題を客観的に把握し、外国人材の採用・定着・活躍を一貫して支援する人材戦略を提案していく必要がある。

ここでは、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」（中小企業庁）を参考に、経営課題と人材戦略のつなげるステップについて記載する。

図表 5-2 経営課題と人材戦略のつなげる3つのステップ



出典:「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」

経営課題と人材戦略をつなげる3つのステップ（図表 5-2）についての概要は以下の通りである。

### **Step1：経営課題と人材課題を見つめなおす**

人材の採用難や定着率の低下は、多くの中小企業に共通する深刻な経営課題である。求人を出しても応募が集まらない、採用してもすぐに離職してしまうといった状況は、企業の成長を阻む大きな障壁となる。このステップでは、なぜ人が集まらないのか、なぜ定着しないのかといった要因を掘り下げ、労働条件、職場環境、育成体制、企業の魅力発信などの観点から課題を整理することが求められる。経営者自らが人材面の現状を正しく把握し、自社内の関係者の理解と協力を得つつ課題の本質を見極めることが出発点となる。

### **Step2：人材戦略を検討してみる**

採用や定着に関する課題が明らかになった後は、それに対応するための人材戦略を検討する段階である。ガイドラインでは、「中核人材の採用」「中核人材の育成」「業務人材の採用・育成」の三つの視点が提示されており、例えば、採用活動の見直しや、働きやすい職場づくり、キャリアパスの明示、OJTの強化などが有効な施策となる。ここで注意すべきは、「日本人が採用できないから外国人を雇う」といった短絡的な判断や選択である。言語や文化、定着支援の体制が整っていないければ、同様の離職問題が再発する可能性が極めて高い。外国人材の活用は有効な選択肢であるが、それを支える社内の受入体制や育成方針、人事制度等も同時に検討することが不可欠となる。現場の声を反映しつつ、実現可能な人材戦略を構築することが重要となる。

### **Step3：人材戦略を実行する**

策定した人材戦略を具体的な行動に移す段階である。たとえば、求人票の内容を見直して自社の魅力を明確に伝える、インターンシップや職場見学の機会を設ける、入社後のフォロー体制を整備するなど、採用と定着の両面から施策を講じる必要がある。また、職場環境の改善や柔軟な働き方の導入も、定着率向上に寄与する。外国人材を採用する場合には、言語支援、生活支援、キャリア形成支援などの受入体制を整えることが不可欠である。単に人手不足を補う手段として外国人を位置づけると、ミスマッチや早期離職を招き、採用できた外国人材に対しても結果的に同じ課題を繰り返すことになりかねない。実行にあたっては、国や自治体の支援制度や他社の成功事例を参考にしながら、社内関係者の理解と協力を得つつ継続的な改善を図ることが重要である。

これらのステップを見ても分かるように、つまりは、日本人採用や外国人材の採用のどちらにおいても、基本的な検討ステップは同じということであり、しっかりと経営課題と人材課題等を見つめ直し、問題の本質を抽出しなければならないということが分かる。どのような企業であっても、その企業が持つ強みや競争力の源泉は、当たり前のことかもしれないが、最終的には“人

（ヒト）”にたどり着く。企業の事業活動によって付加価値を生み出すのは“人”であって、その人が育つのは、仕事の職場での日々の積み重ねの結果ともいえる。

そして、最終的な現場支援の観点では、実際の職場で発生するコミュニケーションや文化の違い、業務プロセスの見直し、現場リーダーの育成、トラブル対応など、きめ細かな実践的支援が求められる。診断士は、経営者と現場の橋渡し役として、現場の声を経営戦略に反映させるとともに、現場での課題解決を伴走型でサポートしていく必要がある。

中小企業診断士の役割は、より実践的かつ多面的な支援へと進化しており、より複雑化する在留資格制度や労働関連法令、社会保険制度などこれらの専門分野の弁護士や行政書士、社会保険労務士等と必要に応じて連携し、企業が適切に理解・運用できるよう、わかりやすく整理し、リスクを未然に防ぐ役割は引き続き重要となる。しかし、それだけでは十分ではない。現場では、外国人材と日本人社員の間で生じる価値観やコミュニケーションのギャップ、多文化共生に向けたマネジメントの課題、生活支援や地域社会との関係構築など、制度や法令だけでは解決できない“人と組織”の課題が顕在化している。

ここで診断士に求められるのは、現場の多文化マネジメント力である。たとえば、

- 異文化理解ややさしい日本語の活用を促進し、職場の心理的安全性を高める
- 外国人材のキャリア形成やリーダー育成を支援し、組織の多様性を強みに変える
- 日本人社員への意識改革や研修を通じて、共生社会の実現を後押しする

といった、現場に根ざした実践的なマネジメント支援である。

さらに、外国人材の活用は企業単独では限界があり、行政・支援機関・教育機関・地域コミュニティなど、多様なステークホルダーとの連携・ネットワーク構築が不可欠である。診断士には、企業と行政、支援機関、地域社会をつなぎ、情報共有や課題解決のプラットフォームづくりをリードする役割も担っていくことが求められる。

今後、診断士に求められるのは、単なるアドバイスや制度説明にとどまらない「伴走型支援・コンサルティング」の“進化”と“深化”である。“進化”とは、時代や現場の変化に応じて、診断士自身が新たな知見やスキルを獲得し、より高度で複雑な課題に対応できるようになることを意味する。たとえば、以下のようなことについて、診断士自身が絶えず学び、進化し続ける姿勢が不可欠である。

- 多文化共生やダイバーシティ経営の最新理論・実践事例の習得
- ICTやAI等を活用した人材マネジメントや業務改善の提案
- グローバル人材育成や海外展開支援のノウハウ蓄積

一方、“深化”とは、個々の企業や地域の実情に深く入り込み、表層的な課題解決・提案ではなく、経営理念や組織文化、現場のリアルな課題に寄り添いながら、より本質的な変革を支援することである。たとえば、以下のようなことに対してより深いレベルでのコンサルティングが求められることになる。

- 経営者の想いやビジョンを丁寧に引き出し、現場と共有する
- 外国人材一人ひとりの成長やキャリアに寄り添い、長期的な定着を支援する
- 地域社会の多様性や歴史・文化を尊重し、共生の土壌を育てる

中小企業診断士の“進化”と“深化”が両輪となることで、外国人材活用は単なる人手不足対策から、企業の成長戦略・イノベーション創出・地域社会の活性化へとつながる。診断士は、経営戦略・人材戦略・現場支援を三位一体で推進し、制度・法令等といった橋渡しかから多文化マネジメント、地域連携・ネットワーク構築まで、幅広い専門性を発揮することで、企業・人材・地域社会が共に成長する未来を切り拓く存在となる。

### 3. 現場実践に向けた具体的アプローチと支援モデル

2027年4月から、技能実習制度が廃止され「育成就労制度」へと移行することが決定しており、これは、従来の「国際貢献」を建前とした技能実習から、「人材確保」と「人材育成」を両立させる新たな制度への転換である。新制度では、特定技能1号水準の技能を3年間で身につけることを目標とし、一定条件下で転籍（転職）も可能となることが大きな転換といえよう。外国人材にとって転籍は、本来であれば当然の権利であったともいえるが、企業経営においては、外国人材の受入れにあたり、従来以上に「選ばれる職場づくり」と「投資対効果の見極め」等も求められる状況となる。

本節では、(1). 育成就労移行のコスト・ベネフィット分析と評価、(2). 評価・報酬制度の再構築、(3). 組織風土のトランスフォーメーションという3つの観点から、現場で実践すべき具体的なアプローチと支援モデルを整理し、提言へとつなげる。

#### (1) 「外国人材」活用・活躍推進のコスト・ベネフィット分析・評価について

育成就労制度では、前述の通り、外国人材が一定期間（1～2年）就労した後、本人の希望や条件によって転籍（転職）が可能となる。換言すれば、企業が採用・育成に投じたコストが十分に回収できないリスクが生じるとのことである。たとえば、外国人材採用時の初期費用（渡航費、研修費、生活立上支援費等）や、OJT・日本語教育・資格取得支援などの育成投資が、外国人材の転籍によって他社に流出する可能性が高まるということである。厚生労働省の調査（厚生労働省

『外国人雇用実態調査』) の他、第3章のヒアリング事例「川口商工会議所」の受入事業者の概算費用等によれば、技能実習生1人あたりの初期費用は約40万円、月額管理費・給与・社会保険等を含めると概ね年間250万円以上のコストがかかる。このため、企業は「投資対効果」をシミュレーションしておくことで、以下のようなことを事前に検討しておく必要がある。

- ・どの程度の期間で投資回収が見込めるか
- ・転籍リスクをどのように想定・管理するのか
- ・どのような職場環境やキャリアパスを提示すれば「選ばれ続ける職場」になるのか

また、転籍リスクを低減し、外国人材に「選ばれ続ける職場」となるためには、以下のように人材戦略の一環としての魅力づくりが不可欠となる。

- ・公平な評価・報酬制度
- ・生活支援やキャリア形成支援
- ・安心して働ける職場環境（ハラスメント防止、相談体制の整備等）
- ・成長実感や将来展望を持てるキャリアパス（期間：10年以上）

たとえば、ある製造業では、外国人材向けに「日本語学習支援」「資格取得支援」「家族帯同支援」などを充実させ、定着率を大幅に向上させている。また、転籍希望者との定期面談やキャリア相談を通じて、本人の希望や課題を早期に把握し、離職リスクを低減する取り組みも有効となる。中小企業診断士や社会保険労務士などの専門家が、コスト・ベネフィット分析と評価、そして職場環境改善の伴走支援を行うことで、企業の「選ばれる力」を高めることが可能となる。

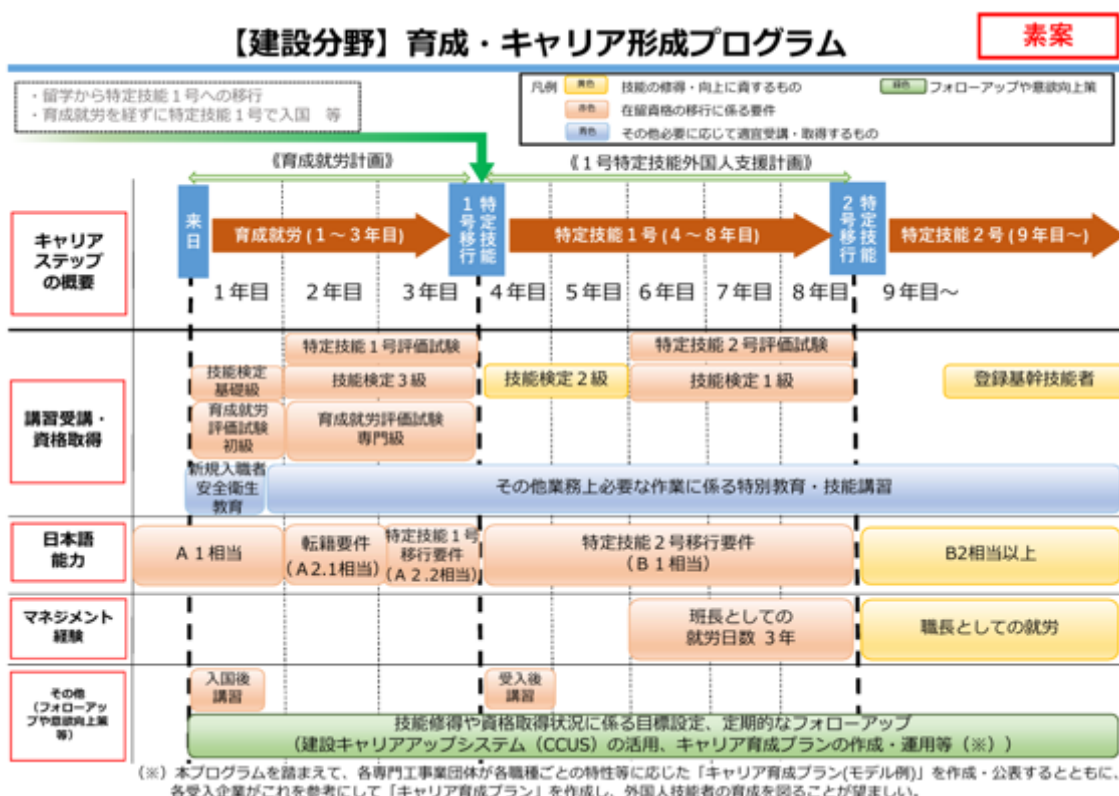
## (2) 人材評価・報酬制度・キャリアパス等の再構築について

育成就労制度では、3年間の就労を経て「特定技能1号」への移行が可能となり、この在留資格になると、さらに5年在留期間の延長が可能となる。その後、「特定技能2号」の在留資格を取得できれば、育成就労後から最短8年で家族帯同が認められるなど外国人材にとって大きなキャリアアップの機会となる。このため、企業は日本人と外国人の間で「評価・報酬制度の平準化」を進めつつ、公平な処遇を実現することが求められることとなる。厚生労働省「外国人雇用管理指針」（2024）等でも具体的に下記のようなことを明確にすることが推奨されている。

- ・職務内容や成果に応じた評価基準の明確化
- ・日本人・外国人を問わない昇給・昇格・表彰制度の導入
- ・賃金・手当・福利厚生の透明性確保
- ・長期的なキャリアパスや資格取得支援の明示

ここでは、国土交通省から提示された特定技能の建設分野での育成・キャリア形成プログラム（素案）を紹介する。国の機関から具体的な形で図示されたものは、本調査研究で調査した限り、建設分野のみであった。今後、特定技能の各分野を管轄機関によって育成・キャリア形成プログラムが作成されると思われるため、これらのキャリアパスを参考に自社向けのキャリアプランを作成することが望まれる。

図表 5-3 外国人材の中長期的なキャリアパス構築



出典:「外国人材の中長期的なキャリアパス構築」国土交通省(2025年11月12日)

※具体例：公平な評価・報酬制度の導入事例

ここでは、「飲食料品製造業における外国人の受入れについて」農林水産省(2025年4月)や「外国人労働者が働きやすい工夫をしている企業事例集」(JEWELS+「外国人材に選ばれる九州・山口 Win Win プロジェクト」)等でまとめられている優良事例等によれば、下記のような取組と効果が読み取れる。

- 外国人材の技能・日本語能力・リーダーシップ等を評価項目に加え、昇給・昇格の基準を日本人と統一している。「公平な評価・報酬制度」等を通じて、外国人材のやる

気や定着率を高めるだけでなく、日本人を含めた職場全体の生産性やチームワークの向上にも寄与している。

- 実習生にはそれぞれの目標や事情があるため、当社では実習生自身がキャリアを選択できる“10年カリキュラム”を用意。長期在留を希望する場合は特定技能取得を後押し。その後も各種資格等の取得を会社負担で推進。10年後以降の可能性を広げられる対応として、技能検定や日本語能力試験合格者には報奨金や特別手当を支給し、モチベーション向上と定着につなげ、本人の成長実感を高める工夫も行っている。
- グローバル化を図る企業では、彼らの使う技術・言語は不安材料ではなく、最も欲しい能力。“外国人がいて当たり前”の企業風土が根付いていることが「働きやすい環境づくり」に一番結びついているといえる。

優良事例から読み取れる内容は、第3章でのヒアリング事例でもあった奥井組様の取組でも、日本人と外国人の制度の統一等について言及されていた。これらのような取組みを積極的に行っている企業ではおそらく職場環境も良く、外国人の定着だけでなく、日本人社員にとっても好循環が生まれていることが推察できる。また、優良事例でもあったように、中長期的な人材戦略としてのキャリアパスは、10年程度のキャリアパスを立案し、ステップできる会社制度もセットで外国人材が具体的にイメージ可能な内容にすることも非常に重要なポイントになることが分かる。なお、このようなキャリアパスについては、日本人のみの企業においても実践できている事例は少ないと思われ、外国人材向けだけでなくすべての人材に対して明確化しておくことで結果として日本人の採用のおいても相乗効果があるといえる。

### (3) 外国人材に対する組織風土や企業文化のトランスフォーメーション

育成就労制度の本質は、単なる労働力補完だけではなく「人材育成」にある。シンプルに言えば外国人材を単なる「指示待ちの作業員」から「自ら考える現場改善の提案者・推進者」へと変革させていくためには、従来の現場のオペレーションや組織風土のトランスフォーメーションが必要不可欠となる。具体的にはまずは以下のような対応が必要となってくる。

- ・ 外国人材を含む多様な人材が意見を出しやすい職場づくり
- ・ 改善提案制度やQCサークル活動への参加促進
- ・ 日本語・母語併用のマニュアルや掲示物の整備
- ・ 異文化理解研修やコミュニケーション研修の実施

※具体例：現場オペレーション改善の実践

ここでは、「外国人労働者が働きやすい工夫をしている企業事例集」（JEWELS+「外国人材に選ばれる九州・山口 Win Win プロジェクト」）の事例等でまとめられている優良事例等によれば、下記のような取り組みとその効果が読み取れる。

- 外国人材を「日本人と区別しない」方針で現場に配置し、改善提案活動（5S・安全・品質）に外国人が主体的に参加。作業標準化・見える化を外国人と共同で推進している。また、経営理念を押し付けず、自律性を尊重する組織文化を構築。その結果、「外国人がいて当たり前」の風土が定着し、外国人が改善の中心メンバーとして活躍、多国籍チームでの改善活動が日常化している。
- 外国人材が 生産ラインの改善活動（カイゼン）に参加、作業手順の見える化を外国人と共同で推進、班長補佐として改善提案を実施している。改善活動が「日本人だけのもの」から「多国籍チーム」となり、外国人が改善の主体者として成長している。

こうした取り組みは、外国人材の成長や定着に効果があるだけでなく、既存の日本人社員の意識改革や職場の活性化にもつながっており、結果として企業の成長にも結び付いているといえる。

図表 5-4 外国人材の指導者への道のり(イメージ)



出典：優良事例等を参考に筆者作成

図表 5-4 は、外国人材の指導者へのステップアップイメージを示したものである。外国人材が定着しない背景には、図表 5-4 の左側のようにいつまでも「指示待ちの作業員」から抜け出せない、もしくは活用しかしていない事例があると思われ、単なる作業員として日本の組織や職場に同化させようとしている可能性がある。しかし、外国人材を活用だけでなく、活躍までステップアップさせるには、参加者そして提案者へと自分事になるように意識を変える必要があり、またその先の指導者・推進者までになれば、まさに活躍といえるようになる。そのためには、仕組みや風土改革が必要であり、制度も充実させた土台が必要となる。そこまで実施するには、経営者の考えや覚悟も当然必要となる。

ここまでの考察や複数の優良事例を見た時、今後の育成就労制度への移行は、中小企業にとって大きなチャレンジであると同時に、ある意味では外国人材の本格的な活用と活躍推進を実現するための絶好の機会といえる。コスト・ベネフィット分析を通じて「選ばれ続ける職場」を目指し、公平な評価・報酬制度を再構築して、組織風土や企業文化をトランスフォーメーションさせることで、外国人材の成長と企業の持続的発展の両立ができる環境が整うのである。今後は、出入国在留管理庁や厚生労働省の最新ガイドラインを踏まえつつ、中小企業診断士や社会保険労務士などの専門家が、現場の実践的な課題解決に伴走し、企業・人材・地域社会が共に成長する「多文化共生型経営」の実現を支援していくことが重要となる。

#### 4. 多文化共生に向け共に成長する未来に向けた提言とアクション

本章では、前節までに少子高齢化に伴う人口減少が進む日本社会において、外国人材の活用が中小企業経営の「戦略的経営」の一環として不可欠であることを明らかにしてきた。育成就労制度への移行や、現場での実践的なアプローチ、評価・報酬制度の再構築、組織風土のトランスフォーメーションなど、企業・現場・支援者が一体となって多文化共生型経営を目指す必要性がある。本節では、これまでの考察を踏まえ、制度・政策への提言、中小企業・支援者・行政の連携による持続的な外国人材の活用・活躍のロードマップ、そして診断士自身の学びと成長という 3 つの視点から、未来志向のアクションを提案する。

##### (1) 制度・政策への提言（育成就労制度のさらなる進化）

2027年4月から導入される育成就労制度は、技能実習制度の課題を踏まえ、「人材確保」と「人材育成」を両立させる新たな枠組みである。今後は、制度の運用段階で運用現場での声を迅速に反映し、より柔軟かつ実効性のある仕組みへと進化させていくことが重要である。第3章の行政機関等のヒアリング事例から中小企業診断士への期待で示されているように、各種制度や仕組み

を個々の企業とつながりを持つ我々の役割は今後極めて重要となる。

具体的には、以下のようなこと理解し、中小企業への橋渡しが求められる。

- ・ 転籍（転職）ルールの分かりやすい説明と浸透
- ・ 企業・外国人材双方にとって納得感のある運用方法の展開
- ・ 日本語教育や生活支援の義務化・標準化
- ・ 長期的なキャリアパスの明示と、特定技能・高度人材等への円滑な移行支援体制
- ・ 受入企業へのガイドラインやベストプラクティスのさらなる普及
- ・ 登録支援機関の質の向上と透明性確保
- ・ 監理団体の廃止と新たに置き換わる監理支援機関（仮称）の位置づけの明確化

#### ① 支援体制の強化

厚生労働省や出入国在留管理庁は、外国人材の受入れ・定着・活躍を支援するための各種ガイドラインや相談窓口、多言語情報提供、生活支援体制の強化を進めている。今後は、以下のような現場に根ざした支援体制のさらなる充実が不可欠となる。ここには我々中小企業診断士も関与することになる。

- ・ 地方自治体や地域の支援機関との連携強化
- ・ 生活・教育・医療・災害対応など多面的な支援ネットワークの構築
- ・ 外国人材・企業・地域住民が相互に学び合う場（多文化共生センター等）の拡充
- ・ 支援人材（通訳、カウンセラー、生活相談員等）の育成・確保

#### ② 多文化共生推進のための政策

多文化共生社会の実現には、外国人材を「労働力」ではなく「地域社会の一員」として受け入れる政策転換が必要であり、以下のような国・自治体・地域社会が一体となった多文化共生推進政策が求められる。

- ・ 地域日本語教育の充実と、やさしい日本語の普及
- ・ 外国人住民の社会参画（ボランティア、地域活動、自治会等）促進
- ・ 文化・宗教的多様性への配慮（食、祭事、宗教施設等）
- ・ 差別・偏見防止のための啓発活動
- ・ 子ども・家族への教育・福祉支援

### (2) 中小企業・支援者・行政の連携による持続的な外国人材活用のロードマップ

外国人材の持続的な活用や活躍には、企業単独の努力だけでなく、支援者（診断士、社労

士、支援団体、NPO等）、行政（国・自治体）、教育機関、地域社会が連携し、課題解決と価値創造を推進するシステムを構築することが不可欠である。

#### 【ロードマップ検討のための具体的な項目の例】

##### ①. 現状把握と課題共有

企業・支援者・行政が定期的に情報交換し、現場の課題や成功事例を共有する場を設ける。

##### ②. 人材戦略・受入体制の設計

診断士等の専門家が、企業の経営戦略・人材戦略に基づき、外国人材の採用・育成・定着の仕組みを設計する。

##### ③. 現場実践の伴走支援

支援者が現場に入り、評価・報酬制度の再構築、オペレーション改善、生活支援等を伴走型でサポートする。

##### ④. 多文化共生の地域づくり

行政・地域団体と連携し、日本語教育、生活相談、地域交流イベント等を通じて、外国人材と地域住民の相互理解を深める。

##### ⑤. 成果の可視化と政策提言

定着率・生産性・イノベーション創出等の成果をデータで可視化し、国や自治体への政策提言につなげる。

※具体例：地域をまたがる連携事例 「外国人材に選ばれる九州・山口 Win Win プロジェクト」

このプロジェクトは、人口減少が進む中で地域の様々な分野を支える貴重な人材として期待される外国人材に対し、九州・山口が「選ばれる地域」となることを目指した活動となっている。主に以下3つを目的としている。

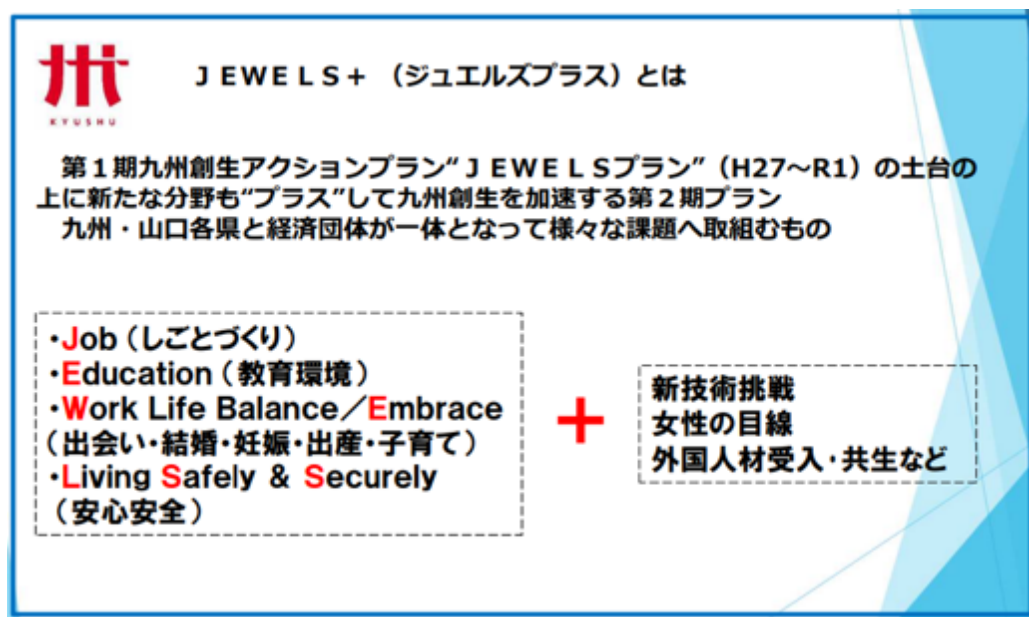
- ・共生社会の実現：外国人材の受入・共生環境の整備。
- ・定着支援：外国人労働者が働きやすい職場環境の構築と、そのための企業支援。
- ・魅力発信：外国人材にとって「Win-Win」の関係を築ける地域の魅力を高める。

各県が連携して具体的な施策を展開しており、主な取り組みは以下の通りである。

- ・企業事例集の作成：外国人労働者が働きやすい工夫をしている企業の事例をまとめ、福岡県、熊本県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県などの各事例を共有・公開している。

- ・活用セミナーの開催: 外国人材の雇用に関する受入環境の整備や定着支援をテーマとしたセミナーが継続的に実施している。
- ・高度外国人材の支援: 経済産業省(九州経済産業局)などと連携し、専門的・技術的分野の在留資格を持つ「高度外国人材」の獲得やマッチング支援を強化している。
- ・就職フェアの実施: 九州・山口地域への就業を促すため、外国人留学生を対象とした就職フェアを開催している。
- ・地元商工会議所・NPO・行政が連携し、「外国人材ワンストップ相談窓口」を設置。企業・外国人双方の相談に多言語で対応し、定着率向上に寄与している。
- ・監理団体等の専門家がチームを組み、企業活動のグローバル化に対応し、国際的なビジネス展開を図ろうとする県内企業を支援している。

図表 5-5 JEWELS+「外国人材に選ばれる九州・山口 Win Win プロジェクト」



出典:令和6年度「外国人労働者が働きやすい工夫をしている企業事例集」(鹿児島県)

### (3) 中小企業診断士自身の学びと成長

外国人材活用や多文化共生の現場は、法制度・社会情勢・企業ニーズの変化により、常に新たな課題が生まれる。中小企業診断士自身の専門性も絶えず学び続け、経営者・現場・地域社会に深く入り込み、現場支援力を一層発揮することが求められる。

#### 【進化】

- ・最新の法制度・政策動向のキャッチアップ
- ・多文化共生やダイバーシティ経営の理論・実践事例の学習
- ・ICT・AI等の新技術を活用した現場支援ノウハウの習得
- ・異文化コミュニケーションややさしい日本語の実践

#### 【深化】

- ・経営者のビジョンや現場のリアルな課題に寄り添う
- ・外国人材一人ひとりの成長やキャリアに伴走する
- ・地域社会の多様性や歴史・文化を尊重し、共生の土壌を育てる

さらに、中小企業診断士自身の経験や知見を、次世代の診断士や支援者、企業経営者、地域社会に継承していくことも重要である。この調査研究も、2018年度に先輩診断士が実施した『外国人労働者の採用制度の活用・支援マニュアルの研究開発』の調査研究の主旨を受け継いでいる。そして以下のようなことを念頭に、今後も持続的な学びと成長サイクルを回し続けることが、多文化共生社会の実現に向けた診断士の責務であるといえる。

- ・研修・勉強会・事例共有の場を通じた知見の伝達
- ・若手診断士や多様な専門家との協働・ネットワーク形成
- ・地域社会や教育機関との連携による人材育成

## 5. 外国人材活用・活躍推進における新たな課題と視座

### (1) 外国人材活用・活躍推進における新たな課題

2026年1月23日の閣議決定で、外国人の受入れ・秩序ある共生のための総合的対応策が示された(図表5-6)。本調査研究対象とした「特定技能」では、在留資格の在り方・帰化の厳格検討化のなかで、「特定技能制度及び育成就労制度による適正な受け入れ」が言及され、特定技能制度及び育成就労制度の対象分野における更なる生産性向上による省人化、国内人材確保の推進、受入れの停止や受入れ見込数の再設定等の対応を不断に検討するとされている。

図表 5-6 外国人の受入れ・秩序ある共生のための総合的対応策(概要)

外国人の受入れ・秩序ある共生のための総合的対応策(概要)	
新たに設置された関係閣僚会議の下、外国人との秩序ある共生社会の実現に向け、新たにとりまとめ	
<b>I 基本的な考え方</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の外国人による、我が国の法やルールを逸脱する行為・制度の不適正利用について、国民が感じている不安や不公平感に対処する必要</li> <li>入国前の日本語教育及び社会規範等の理解促進、法やルールを逸脱する行為に対する公正・厳正な対応、事実・実態を把握した上での制度適正化、正確かつ十分な情報公開、関係機関間の情報共有・相互連携といった取組により、安全・安心な社会を実現</li> <li>その上で、我が国の法やルールの中で、国民と外国人の双方が安全・安心に生活し、共に繁栄する社会の実現を目指す必要</li> </ul>	
<b>II 国民の安全・安心のための取組</b>	
<b>第1 既存のルール・各種制度の適正化に向けた取組</b>	
<b>1 出入国・在留管理等の適正化・外国人受入れについて</b>	
R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>不法滞在者ゼロプランの強力な推進(5年以内に難民認定申請の平均処理期間を6月以内・退去強制が確定した外国人を半減)</li> <li>外国人に関する各種施策・出入国在留管理の体制を強化・拡充</li> <li>帰化の審査において、永住許可との整合性も勘案した厳格化を検討</li> </ul>
R8/R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>永住者の審査の厳格な運用、許可基準の見直し</li> </ul>
R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子渡航認証制度(JESTA)の導入</li> </ul>
具体化に向け 直ちに着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本語や制度・ルール等を学習するプログラムの創設、受講及び内容の理解を在留審査(永住者の審査を含む。)の要素とすることを検討</li> <li>海外事例を参考に、退去強制事由の拡大(対象犯罪の拡大)について、検討</li> <li>国・地方自治体・受入れ機関等の役割分担、在留資格の適正化や関連する将来推計を踏まえた受入れの在り方等の総合的な検討</li> </ul>
<b>2 外国人制度の適正化等について</b>	
R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>来日前・来日後の日本語教育の充実(大人：自治体への財政支援等/こども：国が初期支援の方策を検討等)</li> <li>日本語教師の養成・研修及び社会的地位の向上</li> <li>各種民泊データの一元管理を通じた仲介サイトからの違法民泊の確実な排除</li> </ul>
R8/R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーバーツーリズム対策の集中的実施・抜本的強化、特定の都市・地域への集中の是正と観光客の分散の推進</li> </ul>
R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療費不払のある訪日外国人の情報を共有するシステムの基準額引下げ(R8)、対象の中長期在留者への拡大(R9)</li> <li>入管庁と関係機関との税・国保料等のマイナンバー等による情報連携の在留審査等への活用(R9)</li> </ul>
具体化に向け 直ちに着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人学校への補助金等の状況の公表等による適正かつ透明な執行確保、外国人留学生の在籍管理の適正を欠く大学等の指定・公表</li> <li>公営住宅・U賃貸住宅等への新規入居者の国籍等の把握、追加的な対応の検討</li> </ul>
<b>第2 土地取得等のルールの在り方を含む、国土の適切な利用及び管理に向けた取組</b>	
R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産登記、森林法をはじめ、土地関連制度において国籍を把握</li> </ul>
R9以降	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全保障の観点からの土地取得等のルールについて、立法事実を整理し、他国の例も参考に、骨格をとりまとめ(R8年度)</li> <li>不動産登記の国籍把握を踏まえ、国内居住者を含む外国人によるマンション取得実態を把握</li> <li>国籍情報を含む、統一的な考え方による地下水採取の実態把握や地下水の適正な保全と利用の仕組みについて検討</li> </ul>
具体化に向け 直ちに着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地所有等情報の更なる透明性向上に向け、法人の実質的支配者の把握強化の検討(FATF(金融活動作業部会)対日審査対応との連携)</li> <li>無主の離島の国有財産化や、安全保障の観点から必要な場合には離島の土地の取引等のルール化を含めて対策を検討</li> <li>国内居住者を含む外国人によるマンション取得の実態が明らかになれば、諸外国の取組も参考に、必要な対応策を検討</li> </ul>
<b>III 外国人が日本社会に円滑に適應するための取組</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>情報発信・相談体制の強化</li> <li>ライフステージ・ライフサイクルに応じた支援</li> <li>交付金の在り方の見直しを含む、地方公共団体への支援策の拡充</li> <li>秩序ある共生社会の実現に向けた、意識醸成</li> </ul>	

出典:外国人の受入れ・秩序ある共生社会実現に関する関係閣僚会議 資料より

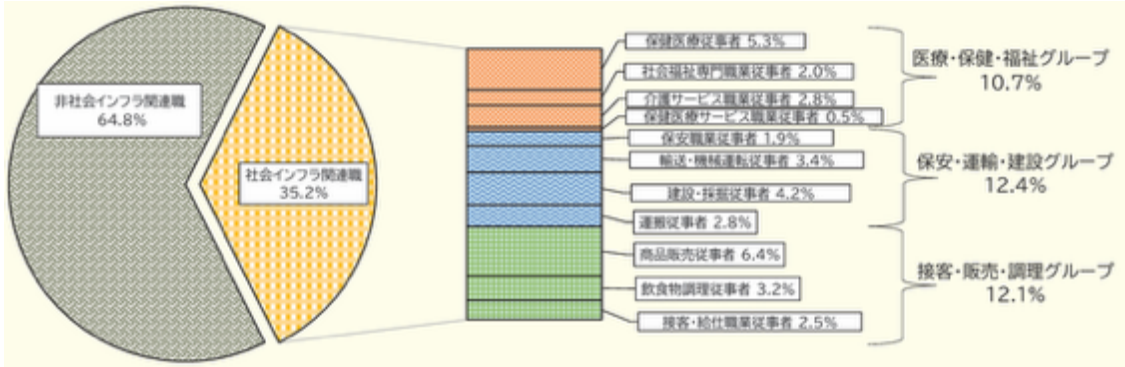
さらには、在留資格「技術・人文知識・国際業務」に係る適正化として、資格該当性のない業務に従事させている疑いのある受入機関や派遣先における活動状況を調査し、審査の厳格な運用を行うとともに許可の在り方を検討するとしている。そして、在留資格「経営・管理」に係る適正化としても、今後、実態調査や公租公課の履行状況等を踏まえて在留中の者の事業実態の把握に努め、運用状況を踏まえた更なる改善方策について検討するとしている。また、許可基準の改

正後の運用状況も踏まえ、制度趣旨に沿った受入れとなるよう、更なる改善方策について検討すると記載されている。実際にこれらをテーマとして調査研究することは次期以降に譲るとして、特に「技術・人文知識・国際業務」や「経営・管理」等の在留資格についても、さまざまな問題が指摘されつつあり、中小企業診断士として企業経営における外国人材関与するうえでは、今後さらに注目される仕組みや制度と思われるので、このような国の動きについても意識しておきたい。例えば、「経営・管理」の在留資格決定時において提出する事業計画書について、当該計画に具体性、合理性が認められ、かつ、実現可能なものであるかを評価するものとして、経営に関する専門的な知識を有する者（中小企業診断士・公認会計士・税理士）の確認を義務付ける等の内容が既に法律改訂され 2025 年 10 月に施行されている。

(2) 今後も進む人材不足の就業領域と“人材不足”という解釈

現時点で人手不足と言われる分野は、図表 5-7 のように社会インフラ関連職と呼ばれる分野であり、このような職につく若年層は減り高齢化が深刻化している。換言すれば、この分野の人手不足解消に向けた制度として、特定技能の分野が充てられているともいえる。そのことは、図表 5-8 の分野と比較しても明らかである。

図表 5-7 社会インフラ関連職の就業者の割合



出典: 令和7年版 労働経済の分析 第Ⅱ部 2章 第2-(2)-1 図より抜粋

ちなみに、社会インフラ関連職の“人手不足”という表現は誤りではないけれども、換言すれば、ある意味で職場環境の厳しい“現場関連職”への就職について日本人は敬遠傾向にあり、図表 5-7 における非社会インフラ関連職（オフィスワーク中心の事務・技術系職種）への意向が多いともいえる。さらに深掘すれば、少子化といえども大卒人材はむしろ以前より増えており、減っているのは高卒・短大卒・専門学校等ということであることは統計上からも明らかで、社会インフラ関連職への就業者の割合も減っていると読み取れる。誤解を恐れずにいえば「人手不足＝

やりたくない仕事」になってしまっているといえる。このような現実について、我々日本人としてどのようにとらえるべきか、近い将来、当たり前のように提供されているインフラサービスも成立しなくなる時代を想像すると、一時的に外国人材の助けを借りて維持できたとしても持続できるかどうかは定かでない。やはり自分事として主体的に考える必要がありそうである。

図表 5-8 特定技能1号の対象分野及び業務区分一覧

分野	1 人手不足状況 (5年間の上限)		2 人材基準		3 その他重要事項	
	受入れ見込数	技能試験	日本語試験	従事する業務	雇用形態	
深 労 業	介護	135,000人	介護技能評価試験	国際交流基金日本語基礎テスト又は日本語能力試験(N4以上) 上記に加えて介護日本語評価試験	・身体介護等(利用者の心身の状況に応じた入浴、食事、排せつの介助等)のほか、これに付随する支援業務(レクリエーションの実施、機能訓練の補助等) 〔注〕令和7年4月21日、介護分野の業務を基準半年の改正により、訪問系サービスへの従事が可能に 〔1業務区分〕	直隷
	ビルクリーニング	37,000人	ビルクリーニング分野特定技能1号評価試験		・建築物内部の清掃 〔1業務区分〕	直隷
経 産 業	工業製品製造業	173,300人	製造分野特定技能1号評価試験		・機械金属加工・電気電子機器組立て・金属表面処理・縫製・段ボール筒製造 ・コンクリート製品製造・押圧製造・陶磁器製品製造・印刷・製本・紡績製品製造・縫製 〔10業務区分〕	直隷
	建設	80,000人	建設分野特定技能1号評価試験等		・土木・建築 ・ライフライン設備 〔3業務区分〕	直隷
国 交 業	造船・船用工業	36,000人	造船・船用工業分野特定技能1号試験等	国際交流基金日本語基礎テスト又は日本語能力試験(N4以上)	・造船 ・船用機械 ・船用電気電子機器 〔3業務区分〕	直隷
	自動車整備	10,000人	自動車整備分野特定技能1号評価試験等		・自動車の日常点検整備、定期点検整備、特定整備、特定整備に付随する基礎的な業務 〔1業務区分〕	直隷
	航空	4,400人	航空分野特定技能1号評価試験		・空港グランドハンドリング(地上走行支援業務、手荷物・貨物取扱業務等) ・航空機整備(機体、装備品等の整備業務等) 〔2業務区分〕	直隷
	宿泊	23,000人	宿泊分野特定技能1号評価試験		・宿泊施設におけるフロント、企画・広報、接客及びレストランサービス等の宿泊サービスの提供 〔3業務区分〕	直隷
	自動車運送業	24,500人	自動車運送業分野特定技能1号評価試験等	国際交流基金日本語基礎テスト又は日本語能力試験(N4以上)	・トラック運転者 ・タクシー運転者 ・バス運転者 〔3業務区分〕	直隷
	鉄道	3,800人	鉄道分野特定技能1号評価試験等	※「従事する業務」のうち、青字については日本語能力試験(N3以上)	・軌道整備・電気設備整備・車両整備 ・車両製造・運輸係員(駅係員、車掌、運転士) 〔5業務区分〕	直隷
	農業	78,000人	1号農業技能測定試験		・耕種農業全般(栽培管理、農産物の集出荷・選別等) ・畜産農業全般(飼育管理、畜産物の集出荷・選別等) 〔2業務区分〕	直隷
農 水 業	漁業	17,000人	1号漁業技能測定試験		・漁業(漁具の製作・補修、水産動植物の採集、漁具・漁方機械の操作、水産動植物の採捕、漁獲物の処理・保蔵、安全衛生の確保等) ・養殖業(養殖資材の製作・補修・管理、養殖水産動植物の育成管理、養殖水産動植物の収穫(種)、処理、安全衛生の確保等) 〔2業務区分〕	直隷
	飲食品製造業	139,000人	飲食品製造業特定技能1号技能測定試験	国際交流基金日本語基礎テスト又は日本語能力試験(N4以上)	・飲食品製造業全般(飲食品(酒類を除く)の製造・加工、安全衛生の確保) 〔1業務区分〕	直隷
	外食業	53,000人	外食業特定技能1号技能測定試験		・外食業全般(飲食物調理、接客、店舗管理) 〔1業務区分〕	直隷
	林業	1,000人	林業技能測定試験		・林業(育林、木材生産等) 〔1業務区分〕	直隷
	木材産業	5,000人	木材産業特定技能1号測定試験		・製材業、合板製造業等に係る木材の加工等 〔1業務区分〕	直隷

出典:外国人材の受入れ及び共生社会実現に向けた取組(出入国在留管理庁)

このように少し考察を掘り下げると、外国人材の問題を捉えても、結局は外国人材の個別要素だけでは解決できず、企業の在り方、地域の在り方、そして国の在り方等へとたどり着き、それぞれの要素が複雑に関係し合っている。そういう意味で、「外国人との秩序ある共生社会の実現について」(2025年11月4日)で示された内閣総理大臣指示は、全体を俯瞰してのものといえる。そして、2026年1月23日の閣議決定にて示された「外国人の受入れ・秩序ある共生のための総合的対応策」は、関係省庁全体に対し、「I. 基本的な考え方」、「II. 国民の安全・安心のための取組」、「III. 外国人が日本社会に円滑に適応するための取組」として総合的な対応策を示しており、今後さらに具体的な施策の推進は今後極めて重要になるであろう。

(3) 外国人材活用・活躍推進における新たな視座

日本の在留外国人は、2025年6月末時点で、395万6,619人で過去最高を更新し、出身国・地

域も 196 か国・地域となり非常に多様である。図表 5-9 は、技能実習・特定技能・技人国・留学別の外国人の入国者数と出国者数を示したものである。平均給与が日本よりも高くなっている韓国や台湾があるといても、日本を選択してくれる外国人の規模は、42 万人/年となっている。

図表 5-9 特定技能等の在留資格別の入国者数と出国者数(直近 3 年平均)



出典:出入国在留管理庁(入国者統計)・e-Stat「出外国人数より筆者作成

この入国者数も重要な情報であるが、さらに今後の対応として重要と思われる情報は、約 26 万人/年の出国者数である。日本での長期間の就労生活を送り、言葉や文化を学んだ人材が、26 万人規模で帰国している。これらの人材は、「日本のファン」になってくれているであろうか。これらの人材の背後にはその家族もいるとすると相当人口規模となるはずなので、日本国内の需要などが減少していく中で今後の海外需要の創出のうえで極めて大きなポテンシャルを持っている。今後は帰国後の人材活用・活躍のフォローまで重要な施策になってくるであろう。

多文化共生社会の実現は、単なる外国人材の受入れや雇用制度の整備にとどまらず、人材・企業・支援者・行政・地域社会・診断士自身がつながりを持ち「共に学び、共に成長する」ことによって初めて実現できるともいえる。本報告書で示した提言とアクションを、現場で一步ずつ実践し、企業・人材・地域社会が共に成長する未来を切り拓いていくことを、ここに強く提案するとともに我々も肝に銘じて対応していくこと念頭に結びにかえることにしたい。

## おわりに

当研究会は、海外販路開拓やインバウンド対応、外国人労働者雇用など多岐にわたる企業経営の「国際化」をテーマとして、中小企業における国際化支援というさまざまなニーズに応えられるよう新たな知識獲得やスキルの向上を目指しています。

出入国在留管理庁によれば、在留外国人の数は毎年過去最高を更新し続けており、2025年に入ってもその勢いは加速しました。このまま推移すれば、2026年はさらに記録を更新することでしょう。2027年4月からは、技能実習制度に変わり育成就労制度が始まります。その後の制度運用状況の追跡調査も必要となります。また、今回の調査研究では、主な在留資格として「特定技能」等を中心に調査してきましたが、今後は、他の在留資格、例えば、「技術・人文知識・国際業務」や「経営・管理」等においても就労上の各種問題が指摘されており、政府は本格的に見直しを始めています。今後、我々中小企業診断士がかかわる中小企業経営においては切り離すことのできないテーマになってくるでしょう。これらの新たな課題については、次回以降の調査研究に譲りたいと思います。

本調査報告書では、2018年度の調査報告書から現時点までの一定の整理と各種提言をまとめました。この成果が、外国人材の活用・活躍推進を進めるうえでのヒントとなり、経営やその支援に関わる皆さまのお役に立てることができれば幸いに存じます。

最後に本調査研究事業に対して、ヒアリングなどに快くご協力いただきました皆さまには心より御礼申し上げます。本調査を通じていただきました貴重なご意見などを参考に、今後も、国際化支援を通じて地域経済などの発展に貢献できるよう一層の研鑽に努めてまいります。

2026年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会

[調査・研究事業担当メンバー：五十音順]

翁長 朝典、川澄 昌則、鈴木 清、竹原 広機

仲村 篤史、原 紘大、原 康雄、藤戸 洋聡

堀江 顕介、町田 浩一、丸山 康明、山崎 淳一、林 栖

## 参考文献

- ✓ 令和6年外国人雇用実態調査の概況  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/001551388.pdf>
- ✓ 埼玉労働局「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和6年10月末現在）」  
<https://jsite.mhlw.go.jp/saitama-roudoukyoku/content/contents/002119993.pdf>
- ✓ 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和7年10月末時点）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_68794.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_68794.html)
- ✓ WORK IN SAITAMA ホームページ  
<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/index.html>
- ✓ 国際人材協力機関（JITCO）かけはし2024年8月号  
<https://www.jitco.or.jp/press/kakehashi/vol158.pdf>
- ✓ 外国人労働者の雇用・採用に対する企業の動向調査  
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250926-foreignworkers>
- ✓ 「飲食料品製造業における外国人の受入れについて」（農林水産省）  
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/soumu/attach/pdf/tokuteiginou-97.pdf>
- ✓ 「外国人労働者が働きやすい工夫をしている企業事例集」（JEWELS+「外国人材に選ばれる九州・山口 Win Win プロジェクト」（鹿児島県）  
[https://www.pref.kagoshima.jp/af21/documents/98965\\_20240905125143-1.pdf](https://www.pref.kagoshima.jp/af21/documents/98965_20240905125143-1.pdf)
- ✓ 「外国人の受入れ・秩序ある共生のための総合的対応策」（外国人の受入れ・秩序ある共生社会実現に関する関係閣僚会議）  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/index.html>
- ✓ 出入国在留管理庁「育成就労制度の概要」2024年
- ✓ 厚生労働省「外国人雇用状況」2024年
- ✓ 厚生労働省「外国人雇用管理指針」2024年
- ✓ 厚生労働省「多文化共生推進プラン」2024年
- ✓ 中小企業庁「中小企業白書」2023年版・2024年版・2025年版
- ✓ 工業製品製造業分野における育成就労制度の受入れ対象について（2026年1月）\_経済産業省  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/gaikokujinzai/kogyoseihin-seizogyo\\_ikusesyuro\\_2026.01.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/gaikokujinzai/kogyoseihin-seizogyo_ikusesyuro_2026.01.pdf)
- ✓ 育成就労制度の概要\_出入国在留管理庁  
[https://www.moj.go.jp/isa/applications/index\\_00005.html](https://www.moj.go.jp/isa/applications/index_00005.html)
- ✓ シンガポールの労働法制について（2025年9月）\_日本貿易振興機構（ジェトロ）

- [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/country/sg/invest\\_05/pdfs/sg10C020\\_roudouhousei.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/country/sg/invest_05/pdfs/sg10C020_roudouhousei.pdf)
- ✓ 韓国、台湾における低・中熟練外国人労働者受入れ拡大の潮流（2024年1月）\_三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- [https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/01/seiken\\_240117\\_01.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/01/seiken_240117_01.pdf)
- ✓ 韓国、台湾の低・中熟練外国人労働者受入れ政策動向（2025年6月）\_三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- [https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2025/06/seiken\\_250627\\_01.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2025/06/seiken_250627_01.pdf)
- ✓ 韓国・台湾の外国人労働者受入制度と実態－非熟練を中心に－（2024年5月）\_独立行政法人労働政策研究・研修機構
- <https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2024/documents/0281.pdf>
- ✓ 外国人材の受入れ及び共生社会実現に向けた取組\_出入国在留管理庁
- <https://www.moj.go.jp/isa/content/001335263.pdf>
- ✓ 九州大学学術情報リポジトリ：外国人労働者受入れ政策の日韓比較（2020年3月）\_著者 佐野孝治@福島大
- [https://catalog.lib.kyushu-u.ac.jp/opac\\_download\\_md/4738331/17\\_p003.pdf](https://catalog.lib.kyushu-u.ac.jp/opac_download_md/4738331/17_p003.pdf)
- ✓ シンガポールの就労ビザ取得の概要について（2025年9月）\_日本貿易振興機構（JETRO）
- [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/country/sg/invest\\_05/pdfs/sg10C010\\_shououvisa\\_shutoku.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/country/sg/invest_05/pdfs/sg10C010_shououvisa_shutoku.pdf)
- ✓ 外国人労働者安全衛生の手引き（令和4年）\_厚生労働省
- <https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/001124694.pdf>

## 添付資料 1

### 【企業へのヒアリング時の質問・調査事項】

企業訪問時には下記項目を必須ヒアリング事項として、調査を行なった。

- ✓ 会社の概要確認
- ✓ 所在地
- ✓ 事業内容
- ✓ 売り上げ規模
- ✓ 取扱品目
- ✓ 沿革
- ✓ 企業理念
- ✓ 事業の特徴・強み
- ✓ 海外売り上げ比率
- ✓ 海外進出国（複数の場合は進出順）
- ✓ 海外進出、インバウンド、越境 EC などへの取り組み状況について教えてください。
- ✓ いつから海外進出を志したのか。その契機は何だったか。
- ✓ 取り組みを行う上での乗り越えてきた問題点（市場調査、取引先探索、信用調査、交渉、契約、規制対応、貿易実務（規制、輸送、保険など）、マーケティング、クレーム対応、ファイナンスなど）を教えてください。
- ✓ 今抱えている具体的な課題（特に海外展開・進出・撤退等含む）を教えてください。
- ✓ これまでサポートを受けた場合、どのような機関と連携したか。また、どのような支援が効果的であったか。
- ✓ 今後支援機関からサポートを受けるとしたらどのような支援を期待するか。
- ✓ 将来の展開について。

その他、ヒアリングの中で追加質問も適宜行った

令和8年度「調査・研究事業」  
中小企業における外国人材の採用・活躍推進に関する調査・研究開発  
報告書

2026年2月発行  
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会  
国際化支援研究会  
〒330-0063  
埼玉県さいたま市浦和区高砂 4-3-21  
三協ビル 5F  
TEL 048-762-3350  
E-mail [rmcsai@nifty.com](mailto:rmcsai@nifty.com)