

# 「特定技能」制度発足後の外国人労働者雇用に係る 中小事業者の実態と課題

—ダイバーシティ（多文化共生）社会実現へ向けた  
4つの視点—

大田 住吉\*・佐々木公之\*\*

The Actual Situation and Problem to Affect the Foreign Worker  
Employment of the Small and Medium Size Company after  
the “Specified Skilled Worker” System Start

— The Four Viewpoints for Diversity Society Realization —

Sumiyoshi OHTA \* and Kimiyuki SASAKI \*\*

## 抄 録

2019年4月新設の「特定技能」制度は、即戦力となる外国人労働者の受入れを目的としたものであり、人口減少により年々深刻化するわが国の労働力不足を解消する施策として期待された。ところが、その後、コロナ禍による海外渡航事情が大きく変貌したことにより、発足後4年目を迎える現在においても実際に新制度を活用し、外国人労働者を受入れている事業者（とくに中小事業者）は少なく、またその実態と課題等について明らかにした先行研究は現時点で見当たらない。

本研究では、数少ないサンプルの中から、いち早く新制度を活用している国内中小事業者をはじめ、海外の労働者送り出し機関など関係先等への調査を実施するとともに、デルファイ手法を用い、その実態と課題について分析・考察した。

とくに、①事業者の視点だけでなく、②外国人労働者側の視点、③海外送り出し機関の視点、さらには④彼（彼女）らを受入れる地域社会の視点を加え、ダイバーシティ（多文化共生）社会形成に向けた成功要因について多重的な視点から分析・検証した。

キーワード：特定技能、外国人労働者、中小事業者、デルファイ手法、ダイバーシティ（多文化共生）社会

---

\* 筑波学院大学 経営情報学部、Tsukuba Gakuin University

\*\* 中国学園大学 国際教養学部、Chugokugakuen University

## 1. 本研究の目的

### 1.1. 本研究の背景

近年の少子高齢化による労働者人口の減少は、深刻な人手不足をもたらすとともに、国内経済の停滞を招く一因となっている。こうした状況を少しでもカバーするため、国内の事業所はこれまでアジア諸国などから多くの外国人労働者を受入れてきた。

図1は、わが国における有効求人倍率（年平均、パート含む）と外国人労働者数の推移

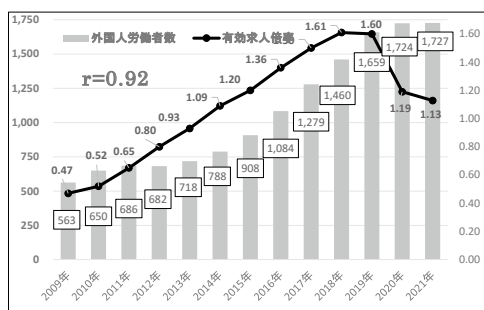


図1 有効求人倍率（年平均）と外国人労働者数の推移（単位：千人、倍）

（資料）厚生労働省<sup>1), 2)</sup>より作成。

を示すが、コロナ禍以前の10年間の比較では、両者の相関係数（ $r=0.92$ ）は、かなり強い相関を示す。

外国人労働者は、現在も製造業、建設業、農林水産業、介護福祉など国内事業所の多くのビジネス現場において日本経済を支える大きな役割を担っている。直近（2021年10月末）の国内の外国人労働者数は約173万人であり、福田（2019）<sup>3)</sup>は「世界的に見ると、日本はすでに外国人労働者大国だ。OECD加盟国でもドイツや米国、英国と並ぶ多さ」と指摘する。ところが、わが国においては従来、「単純作業労働者」の海外からの受入れには慎重な姿勢が見られた。その背景には、国外から多くの外国人が入国することについては、難民問題・不法就労などの観点から様々な議論があったことが挙げられる。

現在、わが国の代表的な外国人労働者受入れ制度としては、

A. 技能実習（1993年創設）、

B. 特定技能（2019年創設）

の2種類があるが、両者は制度の趣旨が大きく異なる（表1）。

表1 技能実習、特定技能の制度比較

区分	技能実習			特定技能	
	1号	2号	3号	1号	2号
制度の目的	技能の習得、本国への還元			日本での就労	
在留期限	最長1年	1号修了後 最長2年	2号修了後 最長2年	最長5年	なし
	合計で最長5年				
受入可能業種	制限なし	移行対象86職種158作業		12分野 14業種	建設業 造船業
受入人数枠	常勤職員数に応じた上限あり			なし（介護・建設除く）	
受入れ時の技能レベル	とくになし （介護職種のみ日本語N4レベル必要）			一定の専門性、即戦力	
労働者の転職	×	原則×		○（同一職種の場合）	
家族帯同	×	×	×	×	○
特定技能1号への移行	特定技能評価試験合格が必要		評価試験免除	/	
監理団体への支払	必要（毎月1人あたり数万円のコスト）				
登録支援機関	なし			利用は任意	対象外

（資料）法務省<sup>4)</sup>、JITCO<sup>5)</sup>より作成。

技能実習は、これまで国内企業等に広く普及し、外国人労働者受入れの最も代表的な制度である。この制度は、「わが国の先進技術・ノウハウ等を発展途上国へ移転する目的」と定められており、「表面上」はあくまで「研修」目的である。原則3年で帰国が必要であり、決して積極的な外国人労働者受入れを意図したものではない。しかし、その一方で「実質的」には多くの国内事業所のビジネス現場において、技能実習制度により雇用された外国人労働者が、貴重な労働力として機能してきたことは周知の事実である。

こうした状況を踏まえ、政府もこれまでの方針を根本的に見直さざるを得なくなった。2019年4月に創設された「特定技能」制度はまさにその象徴であり、「一定の専門性・技術を有し、即戦力となる外国人の受入れ」<sup>6)</sup>と明記されている。従来の技能実習制度と比較し、①技能実習と通算で最長10年の在留可能、②転職は原則自由<sup>[注1]</sup>、③受入人数枠の拡大、④監理団体に支払う1人当たり毎月数万円のコスト不要など、かなり自由度が向上しており、「高度人材と未熟練人材の中間に当たる『中程度の人材』と位置付けることが出来る」<sup>7)</sup>との指摘がある。つまり、特定技能制度の発足により、政府も初めて「正式に」外国人を「労働力」として受入れることを容認したといえる。

## 1.2. 本研究で明らかにすること

本研究は、「特定技能」制度にフォーカスしている。この制度が発足して本年度で4年目を迎えるが、直近の外国人労働者数のうち特定技能は29,592人、全体のわずか1.7%に過ぎない（図2）。この最大の理由として、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により海外からの渡航事情が大きく変貌したことが挙げられる。

外国人労働者が「特定技能」の在留資格を得るためには、①技能実習3号からの移

行、②留学生からの移行、③新規入国の3つのルートがあるが、実際の内訳を見ると、従来の技能実習からの在留期間延長による移行（在留資格の変更）が約8割を占めており、実質的な純増は未だ少なく、その効果は検証されていない。国内事業者の慢性的な労働力不足解決のためには、新制度の効果を早期に検証し、制度定着化へ向けた分析・考察が不可欠だが、その実態と課題等について明らかにした先行研究は現時点で見当たらない。

本研究では、こうした国内の諸情勢等を踏まえ、以下の4つの視点から明らかにする。

### 1.2.1. 事業者（雇用者側）の視点

現在、外国人労働者を雇用する約285千カ所の国内事業所のうち、従業員数30人未満の事業所が66.1%、従業員数100人未満では79.0%を占めるなど、圧倒的に中小事業者の割合が多い（次頁図3）。

したがって、全国的にサンプル数が少ない状況下、いち早く新制度を採り入れている中小事業者はどのように新制度を活用し、戦略展開しているのか、アンケート調査およびヒアリング調査等を通じ、事業者（雇用者側）からの視点でその実態と課題を明らかにする。

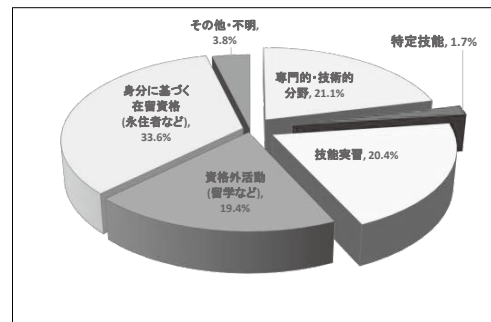


図2 外国人労働者数の在留資格区分別割合 (2021年10月末現在)

(資料) 厚生労働省<sup>1)</sup>より作成。

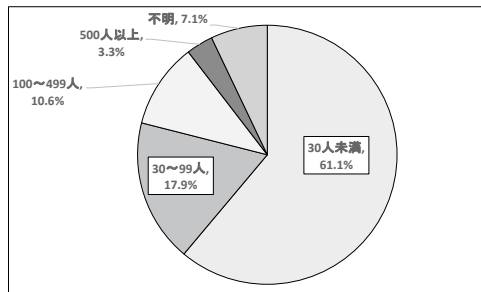


図3 外国人雇用事業所の従業員規模別割合  
(資料) 厚生労働省<sup>1)</sup>より作成。

### 1.2.2. 外国人労働者（被雇用者側）の視点

事業者側の視点とは逆に、雇われる側、つまり労働者側の視点も見逃せない。特定技能制度では、従来制度とは異なり、転職が原則可能であり、本人が希望すればより良い労働条件の事業所に転職できる。このことは、東京や大阪などの大都市圏に比べ、最低賃金が低い地方の中小事業者にとっては大きなハンディとなる。

こうした状況を外国人労働者自身はどう考えているのか、実際に地方の中小事業者に雇用されている外国人労働者にインタビューし、その意向を明らかにする。

### 1.2.3. 海外送り出し機関側の視点

受入れ側（日本）だけでなく、送り出し側（主にアジア諸国）の視点を忘れてはならない。送り出し側の関係機関にとって、日本に特定技能労働者を派遣するメリットは何か、従来の技能実習制度と比較し、どのような変化があったのかについて、検証する必要がある。

### 1.2.4. 地域社会の視点

特定技能制度の発足に伴い、外国人労働者は、今後は最長10年までの日本滞在が可能となる（注：従来は最長5年）。滞在期間の長期化に伴い、休日などに地域住民と関わる機会が増大する。

したがって、地域社会が外国人を快く受入れ、外国人労働者が業務以外の私生活の満足度を向上させるには何が必要かなど、ダイバーシティ（多文化共生）社会へ向けた地域社会の視点から考察する。

## 2. 先行研究の課題

本研究のテーマに関連する先行研究として、技能実習制度など従来制度による外国人労働者の受入れについて執筆された以下5編を紹介する。

(1) 和泉 (2019)<sup>8)</sup> は、わが国における外国人労働者について、様々な観点からの諸研究を紹介したレビュー論文である。①産業界からの外国人労働者受入れ要請、②現状分析、③欧州事情、④教育保障、⑤多文化共生社会へ向けた将来動向の5テーマに分けて諸研究を整理し、各々の動向と展望について紹介しており、興味深い。とくに⑤多文化共生社会へ向けた将来動向については、5編の研究論文を紹介し、同化主義と多文化主義のバランスの困難さに言及している。

一方で、実際に外国人労働者が働くビジネス現場に関する記述はほとんどなく、また外国人労働者雇用に向けた事業者の「戦略」という点ではやや物足りない。

(2) 岡田 (2019)<sup>7)</sup> は、特定技能にフォーカスした研究である。中でも、技能実習から特定技能への移行について業種別に独自の試算を行い（次頁表2）、特定技能が制度として定着するための課題等について指摘しており、ビジネス現場の実態に即した研究と言える。

一方で、外国人労働者を実際に受入れている事業所の具体的な事例はとくに紹介されておらず、総論的な感も否めない。

(3) NIKKEI CONSTRUCTION (2020)<sup>10)</sup> は、政府資料をもとに、建設業界の専門工事業

表2 技能実習から特定技能への移行試算

業種	移行の割合 (予想、%)	特定技能評価試験 の開始時期
介護業	0	2019年4月中旬
ビルクリーニング業	11~14	2020年11月
素形材産業	100	2020年3月
産業機械製造業	100	同上
電気・電子情報関連産業	100	同上
建設業	90~97	2020年8月
造船・船用工業	85~88	2019年11月
自動車整備業	43~50	2019年12月
航空業	0.95~1.05	未定
宿泊業	5~6	2019年4月中旬
農業	90~100	2020年6月
漁業	43~56	2020年1月
飲食品製造業	74~77	2019年4月中旬
外食業	0	2019年4月下旬

(資料) 岡田<sup>7)</sup>、Amazing Human<sup>9)</sup> より作成。

者（日本人労働者）、特定技能（外国人労働者）、技能実習生（同）、外国人建設就労者<sup>[注2]</sup>の4区分について月額平均賃金の比較を紹介している（図4）。

一方で、建設業界の個々の事業所の事例について言及している訳ではない。

(4) 介護職に従事する外国人労働者に関しては、秋葉ら（2019）<sup>11)</sup>は現在①EPA（経済連携協定）による二国間受入れ、②在留資格「介護」（介護福祉士の資格保有者）、③技能実習、④特定技能の4種類の在留資格が混在する問題点を指摘した上で、秋田県内の2つの医療法人の事例を紹介している。これらの医療法人では、いずれも上記①~③の在留資格で外国人を受入れており、その実態が具体的に紹介されている。しかし、特定技能での受入れ事例についての言及はない。

(5) 外務省ら（2010）<sup>12)</sup>は、「外国人を受入れる地域社会の意識啓発」という視点で課題と提言をまとめている。地元企業の一定の役割を指摘しており、外国人労働者が「働く地域を選ぶ」際の基準やヒントを示唆す

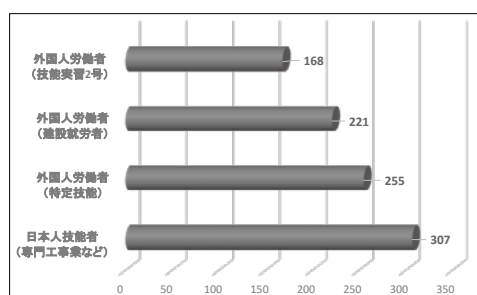


図4 建設技能者の月額平均賃金（単位：千円）

(資料) NIKKEI CONSTRUCTION<sup>10)</sup>。

(注) 厚生労働省、国土交通省資料による2018年度調査。

るものとして、特筆すべき研究と言える。

(6) なお、(一社)中小企業診断協会(2019)<sup>13)</sup>および和泉(2019)<sup>7)</sup>によれば、諸外国においては、①戦争などの時代的背景、②隣国と陸続きであることによる移民流入問題、③自国労働者との能力差等を勘案し、それぞれの時代に合わせた制度設計を行った変遷がうかがえる。

技能実習に関しては、このほか多くの先行研究があり、事例紹介も数多い。しかし

ながら、特定技能については制度発足後間もないこともあり、実際の事例紹介、および課題等を指摘した研究は、現時点で見当たらない。

### 3. 本研究における調査分析手法

本研究では、調査分析手法として「デルファイ手法」を採用した。デルファイ手法(Delphi Method、図5)とは、1950年代に米国 Land Corporation によって開発された分析手法であり、専門家グループなどが持つ直観的意見や経験的判断をアンケート、反復ヒアリング調査及びグループインタビュー等を繰り返すことで集約・洗練させる意見収束技法である<sup>14)</sup>。

具体的には、①外国人労働者を雇用する事業所にアンケート調査、②その結果を踏まえ、専門家(大学教授、中小企業診断士など)の間で分析および論点整理、③その論点を検証すべく、関係先へのヒアリング調査、④さらに専門家による考察・検証という手順で実施した。

#### 3.1. 事業者へのアンケート調査

筆者らは2019年度の制度発足直後、西日本地区においていち早く特定技能労働者の雇用実績があった鳥取県内において、外国人労働者(技能実習等を含む)の雇用実績がある中小事業所に対し、アンケート調査を実施した(記名式、n=66、2019年11月)。その主要な分析結果を示す。



図5 デルファイ法の主な流れ  
(資料) 筆者作成。

#### (1) 外国人雇用を始めた経緯

まず、「外国人雇用を始めた経緯は？」の問いに対し、「人手不足への対応」との回答が約8割を占めた(図6)。地方の中小事業所における深刻な人手不足の状況が窺える。

なお、「海外展開を見据えて」との回答も7事業所(10.6%)あり、将来的な海外ビジネス展開との相乗効果を狙う積極姿勢も感じられる結果となった。

#### (2) 外国人労働者の給与(額面)

「外国人労働者の給与は？」の問いに対しては、月額(額面)で「10~15万円未満」との回答が65.5%と最も多い。一方で、「20万円以上」の回答も5事業所(9.1%)あり、能力に応じた待遇に肯定的な意見が多い(図7)。

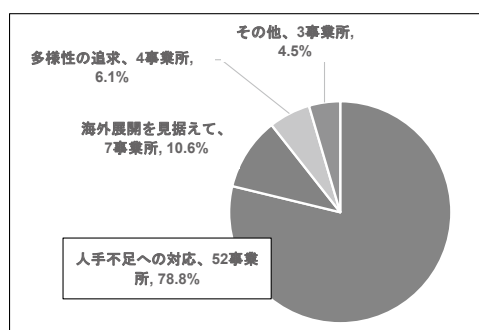


図6 外国人労働者雇用の経緯 (n=66)  
(資料) (一社) 鳥取県中小企業診断士協会(2020)<sup>15)</sup>  
図6~10まで同じ。

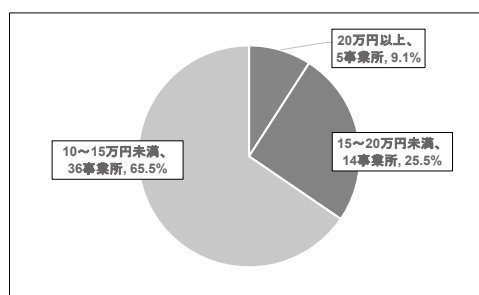


図7 外国人労働者の給与(額面) (n=55)

### (3) 外国人採用に当たって面接等

「外国人労働者採用にあたっての面接等は？」の問いに対しては、「現地に出向いて行った」との回答が80.3%を占める（図8）。

ただし、本調査時期はコロナ禍以前であり、現在はオンライン面接等を含め、採用方法が多様化しているものと推察される。

なお、その後の調査では、経営者や人事採用担当者自らが人材発掘や個人能力の見極め、つまり「自社のビジネス現場で使える人材か否か」について、慎重に見極めている実態が判明した。

### (4) 多文化共生社会への取り組み

「日本文化の理解、地域住民との交流など多文化共生社会への取り組みは？」の問いに対しては、「社会生活習慣に関する研修」、「日本文化に関する研修」、「積極的に地域の祭り・イベント等への参加」等の回答が目立つ（図9）。中小事業者が、外国人労働者の業務

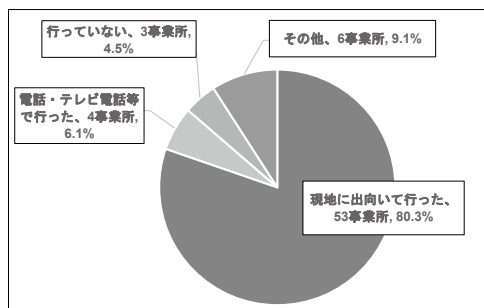


図8 外国人採用に当たって面接等（n=66）

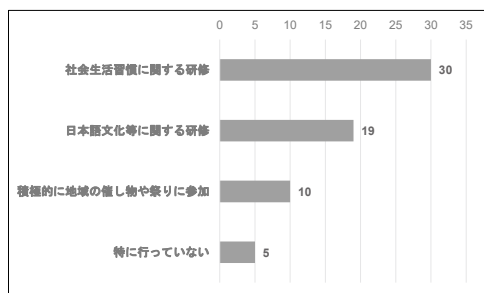


図9 多文化共生社会への取り組み（複数回答）

以外の日常生活や地域社会との交流に配慮している姿勢が窺える。

### (5) 外国人労働者雇用の満足度

「外国人労働者を雇用して良かったと思いますか？」の問いに対しては、「満足している」との回答が合計で74.2%を占めた（図10）。

なかでも、「これからも雇用する」との回答が過半数を超えており、単に人手不足解消だけでなく、企業内において「戦力」として定着させようとする意図が窺える。

## 3.2. 関係先へのヒアリング調査

本研究では、前項のアンケート結果を踏まえ、デルファイ法により専門家による分析・意見交換を行った後、「事業者側」「労働者側」「海外送り出し機関側」「地域社会」の4つの視点から論点整理を行った。そして、その論点の正否を検証するため、以下の関係先に対し、ヒアリング調査を実施した（次頁表3）。

ヒアリング調査のポイントとしては、以下の3点に絞り込んだ。

- ①中小事業者は、ビジネス現場において、特定技能人材をいかに活用しているか。
- ②特定技能制度が定着し、今後有効に機能するために、どのような環境整備が必要か。
- ③特定技能人材が充実した私生活を送り、多文化共生社会を構築するためには、事業者や地域社会は何をすべきか。

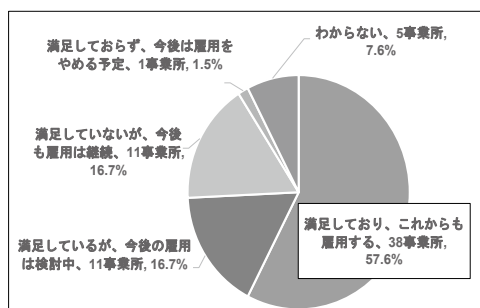


図10 外国人労働者雇用の満足度（n=66）

表3 主なヒアリング調査先

区分	ヒアリング先		面談日時
	所在地	面談者（一部匿名）	面談方法
政府関連機関	(公財) 国際人材協力機構 (JITCO) 東京都港区 企画調整課 宮野上席調査役他		2022.10.20 訪問
	(独) 国際協力機構 (JICA) ベトナム事務所 ベトナム・ハノイ市 土本所員		2022.9.13 オンライン
海外 送り出し機関	Hoang Long Investment Construction And Manpower Supply Joint Stock Company ベトナム・ハノイ市 ファム日本事業部長他		2022.9.5 訪問
	VIETPHU 投資株式会社 ベトナム・ハノイ市 グェン教育部長他		2022.9.5 訪問
	M.O.A 社 ミャンマー・ヤンゴン市 ミョウスエ社長		2022.9.26 オンライン
国内登録支援 機関・監理団体	グローバルイノベーション事業者協同組合 福岡市 徳丸専務理事		2022.8.26 訪問
	アジア昇榮協同組合 さいたま市 事務局長 A 氏		2020.8.4 TEL
	協同組合ユーラシア山陰 鳥取県米子市 岡本監理責任者		2019.11.14 訪問
中小事業所 (特定技能)	(有)前田水産 (水産加工食品製造) 鳥取県米子市 前田社長		2022.9.26 訪問
	社会福祉法人アミカル (介護施設) 倉敷市 吉岡施設長		2022.6.7 訪問
	(有)西川工業 (建設工事業) 鳥取県米子市 西川会長		2022.9.27 訪問
同 (技能実習)	(株) KM ユナイテッド (塗装資材販売) 京都市 人事・総務担当 K 氏		2020.8.5 TEL
	(株) ヤナギサワ (金属加工) 埼玉県嵐山町 柳澤社長		2020.8.4 TEL
特定技能 労働者	(有)前田水産 鳥取県米子市 エーさん他		2019.10.12 訪問
	社会福祉法人アミカル 倉敷市 グェンさん他		2022.6.7 訪問
	(有)西川工業 鳥取県米子市 トウアさん他		2022.9.27 訪問
多文化共生社会	新大久保商店街振興組合 東京都新宿区 伊藤顧問 (前理事長)		2022.7.15 訪問

### 3.2.1. 事業者へのヒアリング調査

主なヒアリング結果を、以下に示す。

#### (1) (有)前田水産

(鳥取県米子市、水産加工食品製造業)

- ① 2012年度からミャンマー人技能実習生を受入れ、現在は技能実習6名、特定技能10

名、計16名を受入れている。主な業務内容は、水産物(カニ、エビ等)の一次加工(皮むき、ボイル等)である(次頁写真1)。

- ② 面接は全て現地で社長が自ら行い、選抜している。2020年7月に、ミャンマーに現地法人(水産加工食品製造、輸出入業務)



を設立済みであり、現地人脈が豊富な点が強みである。

- ③ 特定技能受入れのきっかけは、取引先からの新たな受注拡大に伴うもの。かつて技能実習生として勤務経験があるミャンマー人が再来日し、即戦力として機能することで、安定的な売上拡大に寄与している。
- ④ 「仕事に見合う人員確保」が前田社長の基本方針である。今後も、技能実習→いったん帰国→特定技能として再来日という雇用ローテーションづくりのため、両制度を併用して継続利用する考えである。

#### (2) 社会福祉法人アミカル（岡山県倉敷市）

- ① 当法人の特定介護施設における外国人労働者の受入れは、2017年11月に技能実習生を受け入れたのが最初である。現在は、14名の外国人労働者（特定技能2名、技能実習2名、留学生9名、日本人の妻1名）を受け入れている。
- ② 現在の特定技能は2人ともベトナム人女性であり（写真2）、貴重な戦力である。採用は、オンライン面接で行なっている。
- ③ 理事・施設長の吉岡氏によれば、「特定技能の良い点は、技能実習に比べて『自由度』



写真1 (有)前田水産



写真2 社会福祉法人アミカル

が高く、使い勝手が良い点である。技能実習はいろいろルールが厳しく、また監理団体への支払コストが高いため、今後はなるべく特定技能を増やしていきたい。近々、ネパールから3名、インドネシアから4名の特定技能受入れを予定している」とのことである。

#### (3) (有)西川工業（鳥取県米子市、建設業）

- ① 2014年度からベトナム人をエンジニアとして雇用し始めたのを機に、現在は技能実習8名、特定技能7名、建設就労者2名、高度人材4名の計21名を受入れている。国籍は、全てベトナムである。
- ② 西川会長によれば、「日本人の労働者は、いわゆる3K職場を嫌がり、募集してもなかなか集まらない。これは、当社だけでなく、業界全体の大きな問題である」とのこと。
- ③ また、「特定技能者には建設現場で鉄筋の組立、切断、曲げ加工等を担当してもらっているが、2年も経つと日本人と遜色ない技術レベルとなり、当社にとっては重要な戦力である（写真3）。鉄筋加工は特殊工種であり、安定需要がある。作業員が確保できれば、仕事が取れる」とのことである。

#### 3.2.2. 外国人労働者へのヒアリング調査

##### (1) エーさん（(有)前田水産勤務）

- ① エー・エー・モンさん（次頁写真4）は、当初は技能実習生としてミャンマーから来日した。実習期間満了により、いったん帰



写真3 (有)西川工業

国したが、社長より特定技能の話を聞き、2019年7月に再来日した。

- ② エーさんは既婚者であり、母国にご主人と子供を残しての再来日だが、「ミャンマーの後輩たちとまた一緒に働きたいという想いが強く、再来日を決断した」とのこと。
- ③ 当社には、ミャンマーからの技能実習生も多く、彼女は後輩たちの指導役としてリーダー的役割を担っている。
- ④ なお、社宅にはWi-Fi設備が完備されており、母国の家族と毎日通話するのが一番の楽しみとのことである。

#### (2) グェンさん ((社福) アミカル勤務)

- ① グェン・イェンさんは、来日5年目である。ご主人も来日しており、現在、熊本県で技能実習生として働いている。
- ② 「特定技能制度は、技能実習と比較して、日本人従業員と同レベルの待遇であり、働きやすい」とのこと。
- ③ 一方で、「日本語はとても難しい。とくに、高齢者の方言は理解しづらい。来日時は日本語検定N4レベルだったが、現在はN2取得へ向け、日本語教室でほぼ毎日2時間の学習に励んでいる」とのこと。
- ④ 「職場は、働きやすい。上司も優しく、入居者・通所者の高齢者は、皆仲良く接してくれる」とのことである。

#### (3) トュアさん (南西川工業勤務)

- ① 来日4年目だが、通訳として社長に同行し、現地の面接等に出張するほか、現場に



写真4 エーさん (右)

において日本人上司とベトナム人労働者のパイプ役として重要な役割を担っている (写真5)。

- ② 手取り給与は、月16~22万円程度。社宅は、民間アパートを借り上げている (家賃は月15千円程度)。日本人社員が、生活指導員としていろいろ面倒をみってくれる。コロナ前は、飲み会等のレクリエーションは頻繁に実施していたとのこと。
- ③ 「何よりも経営陣から頼りにされているというのが嬉しい。とてもやりがいがある。給料だけなら、もっと高い会社があるかもしれないが、ここは家族的な雰囲気で、皆優しい」とのことである。

#### 3.2.3. 海外労働者送り出し機関へのヒアリング調査

・VIETPHU 投資株式会社 (ベトナム・ハノイ市)

- ① 当社のグェン教育部長によれば、「特定技能制度は、最長10年間滞在できる。ベトナム人は、日本で永く働きたいというニーズが強く、そういう意味では我々にとって『新しい道』を拓くものであり、メリットを感じている」とのこと。
- ② 「ベトナムは、ハノイなど北部とホーチミンなどの南部は比較的経済発展が目立つが、弱点は中部地域に貧困層が多い点である。当社の訓練校にもこの中部地域からの



写真5 トュアさん

訓練生がかなりのウエイトを占める。彼らは、日本で働き、母国へ仕送りしたいというニーズがとても強い。そういう面では、日本への労働者派遣は、まだまだ潜在ニーズがあると感じている」（同氏）。

- ③「訓練生は、朝から晩まで規律正しく寮生活を送り、猛勉強している（写真6）。我々としては、日本の企業にベトナム人は日本に行く前にこんなにも多くのことを学び、訓練しているのだということを、ぜひ理解してほしいと思う」（同氏）とのことである。

### 3.2.4. 地域社会へのヒアリング調査

・新大久保商店街振興組合（東京・新宿区）

- ① 永年、コリアタウンのイメージが強かった新大久保商店街だが、2010年代以降、ベトナム（個人事業主、技能実習生など）、ネパール（飲食店経営者など）の事業者・店舗等が増え、多国籍化が一層加速した。
- ② 文化・生活習慣等が異なる住民が増えるにつれ、騒音、酔客等による夜間トラブル、ゴミ問題など、様々な日常問題が顕在化した。こうした状況を打破しようと、2017年9月に官民協力のもとに発足したのが、国際ナショナル事業者交流会（通称「4カ国会議」。以下、「交流会」）である。
- ③ 交流会は、伊藤氏（写真7）が理事長時代、新宿区役所多文化共生推進課の声掛けにより、日本、韓国、ベトナム、ネパールの4カ国の事業者（商店主）約40名が参加して発足した。初回は、行政が事務局を務めた



写真6 VIETPHU社の日本語訓練校

が、2回目以降は振興組合が務めている。

- ④ 伊藤氏によれば、「当初は参加メンバーの交流、フェス開催、祭りの参加などイベント開催が中心であった。しかし、メンバー間の親睦が深まるにつれ、店舗の売上・利益向上、従業員雇用、不動産賃貸など、ビジネス関連の話題が徐々に増えてきた。彼らにとって、同交流会に参加する最大のメリットは、自分たちのビジネス課題解決にとって有益な情報・ノウハウ等が得られることである」とのこと。
- ⑤「多文化共生社会は、単なる思いやりや互助精神だけでは持続しない。楽しさはもちろん必要だが、それに加え、参加者にとってメリットを享受できる仕組みづくりをどう構築するのが、持続的な成功のポイントになると思う」（同氏）と話す。

## 4. 検証および論点整理

### 4.1. 事業者側の視点による検証

中小事業者にとって、最終的な目標はあくまで業績向上である。今回のヒアリング調査では、特定技能制度の活用に対する中小事業者の以下のような「戦略性」が確認された。

#### (1) 特定技能に見合う仕事の「受け皿」

中小事業者にとって、単に人手不足を解消するだけなら、従来どおりの技能実習生で十分である。特定技能は技能実習性よりも労働



写真7 伊藤節子顧問  
(写真左下)

コストが高く、日本人と同等以上の賃金水準が求められる。つまり、それに見合う仕事の質または量がなければ、事業所としてのメリットはないと言える。

### (2) 2つの制度利用による雇用ローテーション

今回のヒアリング調査では、従来の技能実習と新しい特定技能の両制度を上手く組み合わせ、相乗効果を狙う中小事業者の戦略性が確認された。「雇用ローテーションによる先輩から後輩への技術・ノウハウの伝授により、雇用安定と技能水準レベル維持の両立を図るのが狙い」(前田水産)など、いずれも技能実習期間を満了し、いったん帰国した労働者を再び特定技能として受入れるなど、雇用ローテーションによる安定的な人員確保に努めている。

なお、この2つの制度が併存することに関しては、(公財)国際人材協力機構(JITCO、東京都)の宮野上席調査役は「将来的には、制度を一本化すべきだ」という意見はある。しかし、そもそも法の目的が異なる制度を一本化するのは、現実問題としてなかなか難しい。当面は、うまく使い分けることが大切」と指摘する。

### (3) 日本人労働者との相乗効果

特定技能を受入れている中小事業所は、いずれも日本人従業員と外国人労働者との良好なコミュニケーションが確立され、外国人労働者が働きやすい職場環境となっている。経営者自らが自社の人手不足の窮状について日本人従業員に説明・理解を求めるとともに、徹底したOJT教育が実施され、外国人労働者も懸命に仕事を覚える姿勢が顕著である。「彼らのひたむきでハングリーな勤務態度は、日本人従業員にも良い刺激となり、相乗効果をもたらしている」(西川工業)とのことである。

## 4.2. 外国人労働者側の視点による検証

### (1) 特定技能を選択する理由

特定技能の外国人労働者に共通するのは、

皆、相応の覚悟を持って日本に来ているという点である。技能実習期間(通常は3年)を終えた外国人労働者にとっては、母国へ帰国するのか、特定技能制度を選択して日本に滞在し続ける(最長10年。いったん帰国し、再来日する場合を含む)のか、重要な選択を迫られることになる。特定技能のエーさん(前田水産)は、「私は既婚者だが、特定技能の話があった時、また皆と働きたいとの気持ちが高く、主人と子供を本国に残し、2019年7月に再来日した」と語る。

同様の目的意識は、(株)ヤナギサワ(埼玉県、金属加工業)のベトナム人技能実習生でも同様である。「わからないことがあれば上長に聞くが、皆さん優しく、不満はとくにない。これまで本国へ帰国したことは一度もなく、できれば特定技能を含め、日本に最長年数滞在したい」と話す。

さらに、介護福祉施設(倉敷市)に勤務するゲンさんは、「日本人スタッフが私たち外国人に仕事を教えるために、技能向上に向けた『スキルアップ表』(写真8)を作成してくれた。日本で高度な技術を学び、介護福祉士の資格を取得したい」と話す。強い目的意識が感じられる。

以上の事例から分かることは、特定技能の外国人労働者は、決して給与・待遇面のみを求めてこの制度を選択している訳ではない、

写真8 技能向上(スキルアップ)表  
(実際のものとは異なります)

という点である。彼（彼女）らに共通するのは、自己実現のための強い「動機付け要因」である。自己のスキルアップ、責任感、社内の人間関係や生活面等を総合的に判断し、特定技能という制度を選択している。

## (2) モチベーション向上と評価制度

外国人労働者が長く日本に滞在し、働き続けるためには、彼（彼女）らが満足しうるモチベーション向上のための職場環境が不可欠であると考えられる。一般に、従業員の満足度（Employee Satisfaction）を考える際、国内の多くの事業主（経営者）が参考にしていく代表的な理論として、A.H. マズローの「5段階欲求階層説」やF. ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」が挙げられる。

アメリカの心理学者A.H. マズローは、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と主張し、人間の欲求を5段階の階層で体系化を行い（図11）、多くの研究者に影響を与えたと言われている。また、F. ハーズバーグは人間の欲求を①苦痛を避けようとする生理的な欲求（衛生要因）と②成長しようとする欲求（動機づけ要因）の2通りに分け、人間の満足感や成長意欲を引き出すには後者の「動機付け要因」へのアプローチが必要、と説いている。

こうした理論の効用は、今回ヒアリング調査を実施した複数の中小事業所において確認

された。とくに、日本人と同等またはそれ以上の給与水準が要求される特定技能制度においては、外国人労働者が満足しうる職場環境となるためには一定の「動機づけ要因」が不可欠であり、社内で重要な役割を担うなど、モチベーション向上のための様々な環境整備を実施していることが検証された。

## (3) 雇用管理と私生活支援

特定技能を選択し、日本で長期に滞在し続ける外国人労働者にとって、日本で「どう働くか」と同等に、日本で「どう生活するか」という問題がある。社宅などの住居、日々の買い物、本国への送金やWi-Fi等の情報通信手段、日本語の語学力向上、地域社会との関わりなど、仕事以外の私生活における充実度や満足度は外国人労働者が職場で活躍するための重要な要因である。今回の調査で、各事業所において外国人労働者の業務以外の満足度向上のために様々な環境整備が行われていることが検証された。

### 4.3. 海外送り出し機関の視点による検証

アジア諸国にとっては、日本で高度な技能スキルを修得した技術者が最終的には母国に帰国し、その技能を伝授し、母国の産業・経済の発展に貢献してほしいという願いがある。さらに、日本政府もそうした送り出し国側の経済発展に寄与する様な制度をともに構築し、アジアの発展に貢献すべきであると考えられる。

今回の調査では、外国人労働者が帰国後に活躍できる仕組みづくりの必要性が明らかになった。「特定技能は、現在12分野のみが対象だが、自動車製造など今後ベトナムで必要な製造業を追加してほしい」（Hoang Long 人材派遣会社 ファム日本事業部長）との声がある。また、（独）国際協力機構（JICA）ベトナム事務所の土本所員は、「ベトナムに帰国する労働者を日本の企業が評価する仕組みを検討中である。ベトナム人労働者にとっ

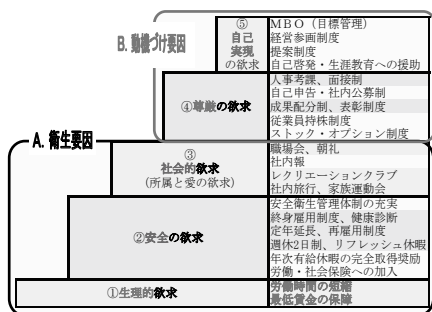


図11 マズローの「5段階欲求階層説」

(注) F. ハーズバーグの動機づけ・衛生理論を合わせ、筆者独自に作成。

て、海外（日本）からの一定の客観性ある評価制度があれば、帰国後のキャリア形成に役立つのではないかと考える」とのことである。

#### 4.4. 地域社会の視点による検証

日本国内において、文化・習慣等の異なる外国人と地域住民が良好なコミュニケーションを築くことは、なかなか困難なことであり、相互の意思疎通を欠けばトラブルに発生するケースもある。多文化共生社会へ向け、外国人労働者が地域社会の中で健全に活躍できるよう、各事業者も日頃から地域社会と良好な関係構築に努める必要がある。

一般に、日本人と外国人が仲良く交流するきっかけとして、「3F」という Key Word があるとされる<sup>12)</sup>。3Fとは、Fashion（民族衣装など）、Food（外国料理）、Festival（祭り、踊りなど）である。外国人労働者が地域社会の中で住民と交流し、日本の歴史や文化を体感することは、多文化共生社会づくりと

いう観点ではとても重要なことである。

表4は、全国各地で取り組まれている外国人と地域住民との多文化共生社会に向けた取り組みの一例である。これらは、とくに特定技能の外国人労働者のみに限定したものではないものの、年齢、性別、そして国籍等を越えたダイバーシティ社会づくりに向けたヒントと言える。

今回の調査では、複数の中小事業所において、外国人労働者が地域社会の中で健全かつ良好な生活ができるよう、様々な対策や労働環境整備を実施している例が確認された。特定技能の外国人労働者は、少なくとも3年以上日本に滞在しており、地域住民ともすっかり顔馴染みになっているケースが多い。とくに、地方では大都市圏に比べ、若者が流出しているケースが多く、こうした地域においては、若く、はつらつとした外国人労働者が地域社会づくりの一端を担う場合もある。

表4 全国各地の主な多文化共生社会に向けた取り組み例

No.	団体名など	自治体	取り組み内容
1	県営いちょう団地	神奈川県横浜市	・団地には数多くの多国籍住民が暮らしており、外国籍の住民が自治会役員として運営に参加したり、高齢化の進んだ日本人住民に代わって防災活動や祭りに積極的に関わるなど、地域の自治活動のモデルとして注目されている。 ・2010年には、交流拠点「多文化街づくり工房」が地域の特色を活かした国際交流活動として、国際交流基金より「地域市民賞」の表彰を受けている。
2	のしろ日本語教室の盆踊り大会	秋田県能代市	・ボランティアで運営している日本語学習会主催の盆踊り大会。外国人が地域の人々との接点を持ち、自立することを目的に1997年からスタート。現在では数百人規模のイベントにまで成長し、町の人々や自治体などが積極的に参加するなど、地域に根ざした取り組みとなっている。
3	しんじゅく多文化共生プラザ	東京都新宿区	・外国人への相談対応、生活に必要な各種情報の提供、日本語学習などを行っている。
4	鈴鹿市社会福祉協議会	三重県鈴鹿市	・外国人支援のNPOとのネットワーク化、外国人向けのサロンや介護教室、意識調査、支援するための任意団体の設置など、公的支援ではカバーできないニーズを持つ外国人を手厚く支援している。
5	美濃加茂市自治会	岐阜県美濃加茂市	・住民組織である自治会が率先して外国人の生活や問題に学ぶ機会を設けており、自治会の担い手として外国籍住民に期待し、その受入れを図っている。

(資料) (一財)自治体国際化協会<sup>16)</sup>、加山 (2017)<sup>17)</sup> より作成。

## 5. おわりに

外国人労働者は、もはや「安い労働力」ではない。経済が低成長にとどまる日本に比べ、アジア諸国の経済成長は著しく、今後日本との賃金格差が縮小すれば、日本は賃金という理由のみでは「選ばれない国」になるかもしれない。

本研究は、特定技能制度発足後の中小事業者の戦略性がテーマであった。アンケート調査、関係先へのヒアリング調査等を通じ、多重的な視点から一定程度はその実態と課題を解明・検証できたのでは、と考える。

本研究で取り上げた中小事業者は、いずれも戦略性を持って外国人労働者を雇用し、彼（彼女）らにとって働き甲斐のある職場環境を提供している。多文化共生社会づくりという点においては、例えば国籍は違っても、人間対人間の働く本能、生きがいという本質的なものを実感せざるを得ない。

本研究が、今後少しでも関連研究の参考になれば幸いである。

### 注

- [1] 従来の技能実習では、原則「転職不可」であり、この制度が外国人労働者の職業選択の自由を制限し、ダイバーシティの趣旨から逸脱するものとして、欧米諸国等から批判の声があった。特定技能において転職が認められた一因と言われている。
- [2] 建設就労者とは、災害復興、東京五輪など一時的な建設需要に応えるため、2021年3月まで期間限定で技能実習の期間延長を認める制度。

### 謝辞

本研究は、2017年度科学研究費助成事業（基盤研究（C）、研究課題「中小企業のPBL実例およびデルファイ手法にもとづくビジネスケースメソッド教材開発」課題番

号：17K04894）による助成を受けた研究の一部である。

本研究において、ヒアリング調査、資料・データの提供、図表・写真の掲載等についてご理解・ご快諾を頂いた全ての関係先各位に心から感謝申し上げます。

### 引用文献

- 1) 厚生労働省『『外国人雇用状況』届出状況まとめ』（令和3年10月末現在）、2022.1.31、[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_09109.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09109.html)、2022.3.16閲覧。
- 2) 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/1141.html>、2022.3.16閲覧。
- 3) 福田恵介「外国人労働者の受入れ 『特定技能』は労働者を呼べるか」『週刊東洋経済』Vol.6898、2019.12.28-2020.1.4、p.62。
- 4) 法務省出入国在留管理庁、厚生労働省「外国人技能実習制度について」<https://www.mhlw.go.jp/content/000584422.pdf>、2022.3.16閲覧。
- 5) (公財)国際研修協力機構（JITCO）「在留資格『特定技能』とは」<https://www.jitco.or.jp/ja/skill/>、2022.3.16閲覧。
- 6) 法務省入国管理局「新たな外国人材の受入れに関する 在留資格『特定技能』の創設について」、2018.10.12、<http://www.kantei-go.jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/dai2/siryout2.pdf>、2022.3.16閲覧。
- 7) 岡田 豊「外国人材の受入拡大と今後の課題」『みずほインサイト』みずほ総合研究所 2019.3.25、pp.1-10。
- 8) 和泉徹彦『嘉悦大学研究論集』、第62巻1号、2019.10.29、pp.23-37。
- 9) Amazing Human「特定技能1号の試験スケジュール日程一覧」、<https://amazing-human.jp/alltokutei-siken/2022.8.26>閲覧。
- 10) NIKKEI CONSTRUCTION「外国人技能者待

- 遇改善が急務」2020.1.13, 日経 BP 社, p.28.
- 11) 秋葉丈志, 嶋ちはる, 橋本洋輔「外国人介護人材受け入れの動向～拡大・分化する制度のもとで」国際教養大学アジア地域研究連携機構研究紀要第9号, pp. 1-14 (2019).
  - 12) 外務省, 神奈川県, 国際移住機関 (IOM) 主催「外国人の受入れと社会統合のための国際ワークショップ」テーマ1分科会「外国人を受入れる地域社会の意識啓発に関する提言」2010.2.20, [https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/local/database/pdfs/foreign\\_teigen.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/local/database/pdfs/foreign_teigen.pdf), 2022.3.16閲覧.
  - 13) (一社) 中小企業診断協会「平成30年度『調査・研究事業』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 報告書」2019年2月, pp.97-100.
  - 14) SSAITS「デルファイ法とは何か? 予測技法の紹介とやり方を解説」2022.3.4掲載, <https://ssaits.jp/promapedia/method/delphi-method.html>, 2022.3.16閲覧.
  - 15) (一社) 鳥取県中小企業診断士協会「令和元年度 外国人材活用に係る県内事業者の実態調査調査報告書」2020年3月, pp.18-32.
  - 16) (一財) 自治体国際化協会「新しい地域社会のシステムづくり」[http://www.clair.or.jp/tabunka/portal/local/participate\\_system.html](http://www.clair.or.jp/tabunka/portal/local/participate_system.html), 2022.3.16閲覧.
  - 17) 加山 弾「在日外国人と共生する地域社会の途」2017.4.5掲載, <https://synodos.jp/welfare/19324>, 2022.3.16閲覧.