

外国人人材白書

2019 年

外国人労働者数が過去最高の 165 万に達した 2019 年。外国人人材をうまく活用できる企業とそうでない企業で明暗が分かれる。新設された特定技能ビザの現状と課題。



株式会社ビーコス

代表取締役： キム チュング
金 春九

問合せ先： オカダ リョウ
人材開発部 岡田 良

03-5733-4265 (代表)

TEL : 03-5733-3849 (直通)

sale1@b-cause.co.jp

メール : <http://www.b-cause.co.jp/>

HP :

2019年 12月

<目次>

1. 序文
2. 近年の市場の動向
 - 2-1. 公的データから読み解く
 - 2-2 ビーコスの求人から読み解く
3. 新設されたビザ（特定技能）の特徴と課題
4. 日本語ができない高度外国人人材を採用する動き
5. 終わりに

1. 序文

2016 年～2018 年の 3 年間、外国人人材白書を刊行できなかったことをまずもってお詫び申し上げます。外国人人材を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、白書の刊行という形で適切な情報を年ごとに発信することができなかったこと、このことに対する当社の外国人人材専門のエージェントとしての責任は小さくない。今回の白書が多少なりともその埋め合わせになればと切に願っている。

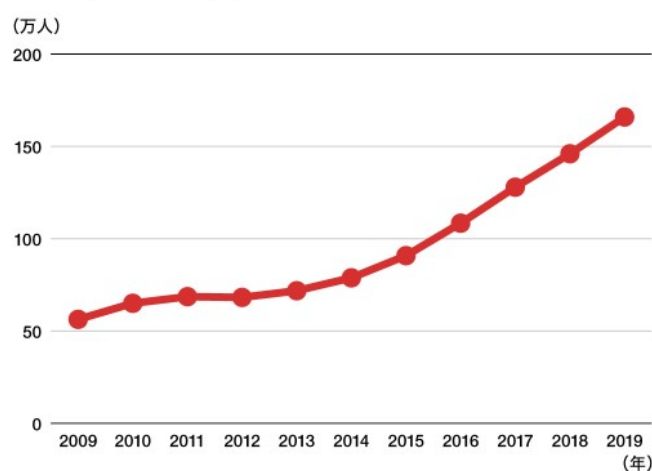
さて、本白書では 2016 年～2018 年の 3 年間を振り返った上で、(1) この 3 年間の外国人人材を取り巻く環境の変化、(2) 今後と予想される動き・傾向、(3) 今後どういう人材が求められているのか、について論じた。特に (2) については、2019 年 4 月に開始される「特手技能ビザ」の影響を無視して論じることにはできない。特定技能ビザがどのようなインパクトを日本の外国人労働市場に与えるのか、これを理解するためにはそもそも特定ビザがどのようなものなのか、またどういう目的で生まれて来たのかを整理する必要があるだろう。外国人人材の採用を検討している企業、もしくはすでに採用している企業の皆様が、どのような人材を取っていくべきか、どのような人材ならば取りやすいか、優秀な人材を確保するためにどういう体制を整えればよいのか、などを検討するにあたって本白書が少しでも皆様の役に立てれば幸いである。

2. 近年の市場の動向

2-1. 公的データから読み解く

厚生労働省が発表した「外国人雇用状況」によると、2019 年 10 月末時点で日本で働いている外国人は前年比 13.6%増の 165 万 8804 人で、7 年連続で過去最高を記録した。国籍別では、中国、ベトナムの上位 2 カ国だけで 80 万人を超え、ほぼ半数を占めた。

日本で働く外国人労働者数の推移



厚生労働省調べ

中国は 41 万 8327 人（全体の 25.2%）、ベトナムは 40 万 1326 人（24.2%）、次いでフィリピンの 17 万 9685 人（10.8%）、ブラジルの 13 万 5455 人（8.2%）などとなっている。前年比伸び率の上位 3 カ国は、ベトナム（26.7%増）、インドネシア（23.4%増）、ネパール（12.5%増）だった。

主な国籍別の外国人労働者数

中国（香港などを含む）	41万8327人
ベトナム	40万1326人
フィリピン	17万9685人
ブラジル	13万5455人
ネパール	9万1770人
韓国	6万9191人
インドネシア	5万1337人
ペルー	2万9554人

2019年10月現在：厚生労働省調べ

在留資格別にみると、永住者や日本人の配偶者らを含む「身分に基づく在留資格」が全体

で最多の 32.1%。「技能実習」が 23.1%、留学を含む「資格外活動」が 22.5%、芸術や宗教、報道、研究、高度専門職を含む「専門的・技術的分野の在留資格」の 19.8%だった。2019 年 4 月に創設された「特定技能」の労働者 数 は、10 月末時点では 520 人だった。

外国人の就労先を産業別にみると、「製造業」が 48 万 3278 人と最も多く、全体の 29.1%を占めたほか、「卸売業、小売業」(12.8%)、「宿泊業、飲食サービス業」(12.5%)などの比率が高かった。

産業別の外国人労働者

		(%)
製造業	48万3278人	29.1
卸売業、小売業	21万2528人	12.8
宿泊業、飲食サービス業	20万6544人	12.5
建設業	9万3214人	5.6
教育、学習支援業	7万941人	4.3
情報通信業	6万7540人	4.1
医療、福祉	3万4261人	2.1
サービス業（他に分類されないもの）	26万6503人	16.1
その他	22万3995人	13.5

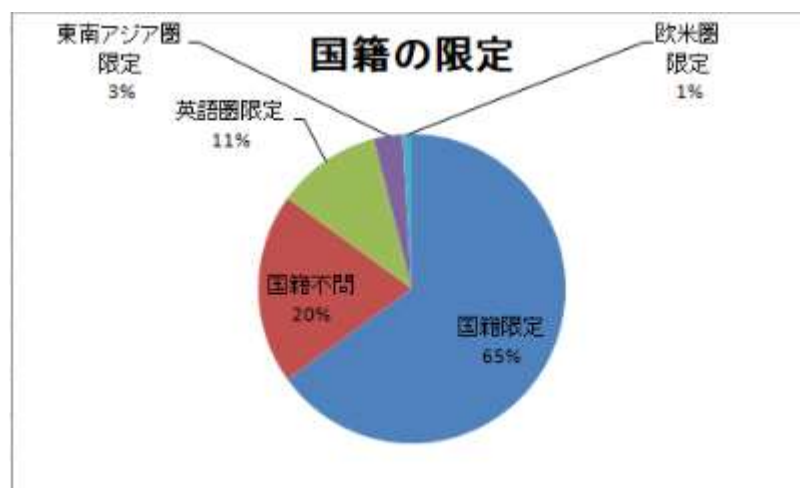
厚生労働省調べ：2019年10月

外国人を雇用する事業所数は過去最高の 24 万 2608 カ所（前年比 12.1%増）。外国人が働く環境を規模別にみると、58 万 7435 人（全体の 35.4%）が「30 人未満」の小規模事業所にいる。次いで「100～499 人」が 37 万 5423 人（22.6%）、「500 人以上」が 32 万 812 人（19.3%）、「30～99 人」が 30 万 6567 人（18.5%）だった。

2-2. ビーコスの案件から読みとく現在の動向

2-2-1 企業の本音、国籍の限定はあるか？

この章では、当社に「外国人の人材を紹介してほしい」との相談がくるクライアントの案件を通じ、そこから日本における外国人労働市場の現在の動向について見ていく。まず最初に断っておくべきことは、人材紹介サービスの利用を目的とした求人案件と、求人広告での掲載を目的とした求人案件の2つを比較した場合、前者の方が、雇用側の本音が吐露されているケースの方が多い。この理由は単純で、一般公開される求人広告では、職業安定法の定めるところにより、国籍や性別など、本人の努力の如何ではなんとも使用がない基準によって人材を選定することができない。よって募集要項を眺めてみても、＜女性が多い職場です＞＜英語ネイティブレベルの方募集＞などと男女や国籍の選好を匂わす表現こそあれ（そしてこれらの表現からどういうことかを察してくれ、という企業側から求職者へのメッセージな訳だが）、明確に性別の限定や国籍の限定をしている求人広告はまず見ることはない。言うまでもなく、公的な統計で数字として表れることはない。しかし人材紹介案件の求人はどうであろうか？下記の図1をご覧ください。



(図1:国籍限定の割合)

上記の図は、2016年～2018年の3年間、当社に相談があった人材紹介の案件（述べ350件ほど）を分母に、その中からクライアントからの国籍の指定の有無の割合をグラフ化したものである。グラフ内の＜国籍限定＞とは、特定の1カ国のみをターゲットにした求人、＜英語圏限定＞とは、母語を英語とする国々（アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリスなど）に応募者の国籍を限定した求人、＜東南アジア圏限定＞とは、諸事情から東南アジアの人材限定（ただし東南アジア内ならばどこでもよい）で募集をかけている求人、最後に＜欧米圏限定＞とは、これもやはり何らかの諸事情でヨーロッパ・アメリカ出身の応募者に限定した求人である。

ここでまずもって我々の目に飛び込んでくることは、本当の意味で国籍不問は 20%ほどであり、その他 80%が何らかの形で国籍を限定していることだ。国籍不問の案件の性質を見るとその殆どが、エンジニア系の職種（IT、機械、電子含む）であるという点で共通している。今更言うまでもなく、日本のエンジニア不足は 10 年前から叫び続けられており、IT エンジニアに関しては昨年の 2018 年には有効求人倍率 7 倍を超えたことは記憶に新しい。したがって技術を持っているならば、国籍は問わない、日本語でのコミュニケーションができなくてもよい、という企業は増えている¹。（この点に関してはまた後ほど別の章でみていく。）一方で、何かしらの国籍の応募者を限定している求人は 80%であり、65%は特定の一カ国に応募者を絞っている。ではなぜ企業は国籍を限定するのだろうか？

2-2-2 企業が国籍を限定する理由

企業は外国人の採用を検討・実施する際は、8 割方、何かしら国籍を限定する。また 7 割弱は明確なターゲット国を持っている。では企業は国籍を限定するのだろうか？その前にまずこの 65%の内訳をご欄いただこう（図 2）。

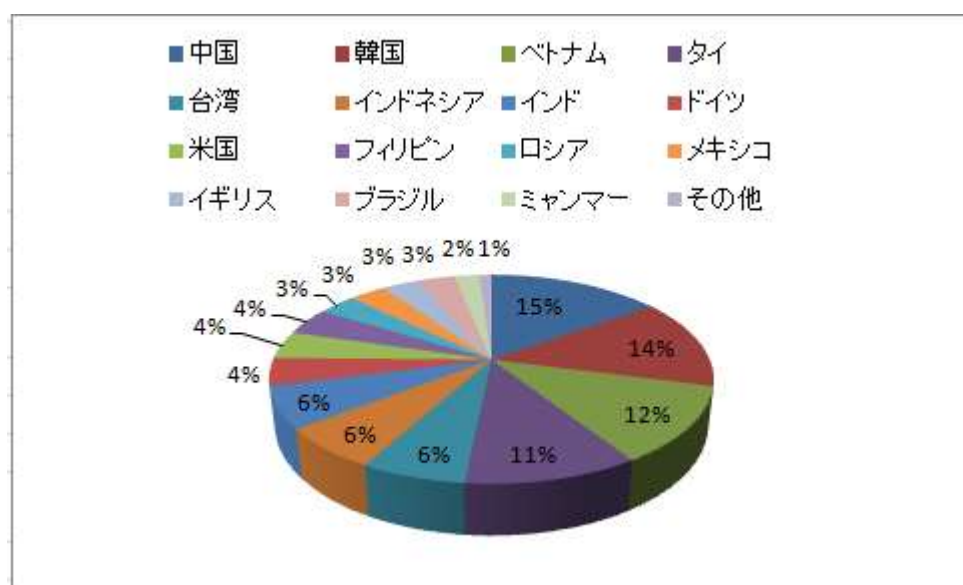


図 2 (国籍限定案件の内訳)

紙面に限りがあるため、全ての国籍を掲載することはできないが、総数で 27 カ国がターゲットとされていた。（中には、イスラエル、オーストリアの国籍限定など、かなり“攻めた”求人もあった。）企業はなぜ国籍を限定するのだろうか？無論、これは企業の戦略と深く関わっている。国ごとの個別的な傾向はまた後ほど見ていくとして、ここではまずそれぞれ求人募集している職種より、全体的な傾向を捉えておきたい。上記の案件の職種を顧みてみると、以下のように 3 分類できる。

1. 海外営業職
2. 人事職、管理職
3. 幹部候補生

実はこの 3 タイプの職種には共通のテーマがある。それは「いかにして（言語ではなく）文化の壁を乗り越えるか？」である。これこそが企業の抱える問題の革新である。

1.海外営業職については、例えば中国人案件がよい例だろう。10 年前ならば中国は「世界の工場」というイメージが強かっただろうが、前回の当社発行の外国人人材白書でも触れたように、今や「世界の市場」という側面も持っている。したがってこの 12 億の人口を抱えるマーケットに切り込みたいという企業は多い。しかしいくら中国語が担当な日本人社員がいたとしても、全くビジネスカルチャーが異なる中国のマーケットに切り込むことは容易ではない。「どうやって新規顧客を獲得できるのか我々ではわからない。日本人社員では情報量の限りがあるし、仮に情報を得られたとしても、どうすれば良好な関係構築を築けるのかノウハウと自信がない」、これは実際に外国人採用を進めている企業の人事担当者が述べた発言である。ややイメージが先行している嫌いもないではないが、しかし、我々外国人人材を専門に扱うエージェントでさえも、中国の方と日々接している中で肌感覚で彼らとの交渉が一筋縄でいかない、という経験することは珍しくない。これは決して良い・悪いという問題ではないが、ビジネスを行う前に国民性を理解するというハードルがあるよい例であろう。

次に 2 人事職、管理職であるが、これは特に技能実習生絡みの求人が多い。図 2 で出てきた国でいうと、ベトナム、タイ、ミャンマー、フィリピン、などの東南アジア諸国が大半を占めており、日本のメーカーはこれらの国々から「実質的な労働者」として技能実習生を受け入れている。（本来国際貢献の一環として行っていた筈の技能実習生制度が、実際のところでは「単純労働者を確保する手段」となっているこの歪な状況への対応策として「特定技能ビザ」が新制度として出できた訳だが、この議論は第二章に譲ろう。）無論、技能実習生は一般的に日本語があまりうまくなく、また日本文化への理解も他の就労ビザ保持者と比べ浅い。こういった人材を現場（工場）において通訳・マネジメント・生活サポートをする人材として、企業側と技能実習生の間を繋ぐブリッジ役として、人事・管理職の案件が多くなってきている。また技能実習生とは少し異なるが、日本の労働人口のさらなる低減を見越して、海外人材を大量に受け入れられるパイプライン作りに専念している企業も少なくない。特にフィリピン国籍限定で募集をかけている企業にはこの傾向が強い。こうした企業は人事職、もしくは人材コーディネーター職として、フィリピン人を採用し、日本語の良し悪しに惑わされずに人材を見極めようとする狙いがある。これもまた言語より文化の壁を乗り越えようとする良い例であろう。

最後に 3. 幹部候補生だが、これについては国籍的な偏り、傾向を読み取るのは難しい。タイ、ベトナム、インドネシア、など東南アジアが多いかと思えば、インドやメキシコな

どもあり広範囲に渡っている。それが工場にせよ、営業所にせよ、いずれにしても、企業としては将来的に現地に現地法人の設立を計画していたり、もしくはすでに現地法人はあるが、強力なマネジメント層を将来的に送り込むことを計画していたりする。ここでは文化の問題だけでなく、VISA の問題も企業の念頭にはある。海外の現地法人に日本人を送り込むことは二重の意味で難しい。(1) 多少給与や待遇がよくなったとしても、日本人で海外現地法人に進んで勤務をしたがる人材が稀有なこと、(2)特に現地法人設立の場合、企業の規模が小さい段階では、現地の法的制度の問題もあり日本人の就労ビザが取りづらくなること、以上の2点である。この点、最初からその国籍の人材ならば、VISA 上のややこしい問題を避けられるし、また現地で生活していく上での文化的問題もなく、企業にとってそういった母国への帰還を想定・希望している外国人人材は魅力的に映るだろう。

2-2-3 国籍ごとの背景

この章を終えるにあたって最後に求人数の多かった国のうち特徴的なものをいくつか見ていきたいと思う。どのような要因が背後で働いていたのか知っておいて損はないと思う。

・中国（1位）、

前述の通り、中国は今や「世界のマーケット」である。潜在的に12億強の顧客がいる。2,3年前までは、インバウンドの文脈において中国人の「爆買い」が頻繁にメディアに取り上げられ、日本の店舗に中国人を置こう、中国人を採用しよう、という企業は多かった。昨年くらいからややこの「爆買い」の勢いも下火になり、以前ほどまでには騒がれなくなった。しかし、中国人の購買意欲そのものが低下した訳ではない。なぜ「爆買い」がなくなったのかは（中国の関税の問題が大きな要因になっている）ここでは深く論じないが、いずれにせよ中国人の購買意欲は越境 EC などの分野に移行している。越境 EC などの手段で中国現地にいる顧客にアプローチをかけたい企業は多くある。中国は特にビジネスにおけるインターネットの利用率、依存率が日本のそれをはるかに上回っており（電子決済の普及率を比較すれば一目瞭然だろう）、一度ネットで関心を集めるとたちまちのうちに障壁もなく広がっていく、という性質が強い。こういったマーケットに参入したいという日本企業が多くあったとしても何ら自然なことではない。最後に、これまで「世界の市場」という中国の側面を強調して来たが、しかしこれは決して従来の「世界の工場」という側面を否定するものではない。当社に来る中国人材限定の求人職種を見てみても、生産管理・貿易事務（輸入）という職種は多い。「中国に工場がある」という企業は少なくない。中国は「世界の市場」「世界の工場」の両方の顔を持つほど広大であり、奥行きが深い。

・韓国（2位）

韓国と日本は隣国ということもあり、最近では政治的には緊張関係もあるが、ビジネスレベルでは、また文化レベルでは近い。（所謂「昼は半日、夜は親日」という間柄である。）

日本での韓国人の採用を分析していく上で外せないのが、韓国の経済的体質である。韓国は財閥体質であり、トップの大企業が覇権を握っており、中小企業が育っていない²。このためトップ企業に入社するために、学生を取り巻く受験競争の加熱度合いは我々日本人が想像する以上に凄まじく、またトップ企業に入れなかった人材の受け皿がないことが社会問題となっている。今、日本企業はこうしたトップの大企業には入れなかったが、激しい受験競争を生き抜いてきた優秀な人材の受け皿になろうとしている。日本企業にとって韓国人人材、特に若手人材の都合のよいところは、単に優秀だけでなく、彼らが小さい頃からある程度テレビなどを通して日本語・日本文化に親しんできたことである。正確な数字はわからないが、日本に住んでことがないのに日本語検定 1 級を取得している率はおそらくどの国よりも高いのではなかろうか？当社にくる韓国籍案件の 3 割近くが、エンジニア職である。通常、エンジニア職は国籍不問が多いとは先に述べたが、中にはエンジニア職でも国籍を限定してくる企業は存在する。そういった企業は、この韓国人の若手層の優秀さ、日本文化を理解度している点に期待し、「韓国籍希望」を語る。残り 7 割はというと、そのうちの大半は韓国の大企業の日本現地法人での採用がもっぱらである。または、美容・エステ、ファッションなどの分野において韓国は進歩的であり、これらの分野で韓国の商品・サービスを輸入したい（越境 EC）、という日本企業も少なくない。

・アメリカ（10 位）

アメリカ人に限定した求人の比率は横ばいか減少傾向にあるように思える。当社が発行した過去の外国人人材白書では、当社に依頼のあったアメリカ人国籍の求人は、2014 年が全体の 4%、2015 年は全体の 5%、そこで今回の 2019 年版（図 2）でも 4%なので、これらの数字だけを見れば「横ばい」と結論付けた方が無難であろう。しかし、2016 年から 2018 年の 3 年間をもう少し細かく見て言った場合、2018 年の案件は片手で数えられるほどしかない（実際、その年のアメリカ人指定の案件数は 5 件のみであった）。2016 年当時はまだ日本企業もアメリカ進出に積極的だったことが推測される。この減少傾向の背後にあるのは、やはり政治的な理由、すなわちトランプ流排外主義政策の影響が大きいだろう。トランプ流排外主義政策にはいくつかの側面があるが、まず何よりもインパクトが大きいのが関税面である。特に自動車業界は従来、2.5%だった関税を、最大で 25%まで引き上げるとトランプ大統領は公言した。日本の自動車メーカーにとってこれが大打撃だったことは言うまでもなく、日本の自動車メーカーを顧客としていたサプライチェーンの企業にとっても大打撃となった。アメリカと似たような軌跡を辿ったのがメキシコである。メキシコも 2016 年に比較し、2017 年の後半から案件数が一気に減少した国籍である。自動車メーカーを始めとするアメリカのマーケットで戦う日本のメーカーにとってメキシコは戦略上、重要な拠点であった。日本の自動車メーカーは、従来は人件費が高いアメリカに工場を構えることには積極的ではなく、代わりに人件費が安いメキシコで工場を持ち、そこで製品を製造しアメリカに輸出し販売する、という戦略を取ってきた。この方法が戦略的に都合が

よかった理由は、言うまでもなく、カナダ、アメリカ、メキシコが NAFTA（北大西洋自由貿易協定）の加盟国であり、加盟国間の貿易では関税がかからなかったためである。しかしトランプ大統領はアメリカ国内の雇用が少なくなってきたのは、低賃金のメキシコ人に雇用が流れてしまっているためと考え、当時 Twitter でトヨタがメキシコで工場を作ることを見かねたことは記憶に新しいだろう³。その後トヨタは、政治的動機ではないとしながらもメキシコに建設予定の工場への投資規模を縮小させた。このような状況から北米（アメリカ・メキシコ）の人材の採用を見合わせている、様子を見ている企業が多いというのが実情であろう。

3. 新設されたビザ（特定技能）の特徴と課題

3-1. 特定技能実習制度創設の背景

2019 年 4 月に改正入国管理法に「特定技能ビザ」が新設された。それまで外国人労働者の就労が認められていなかった単純労働の分野にも、このビザを持ってして就労が認められるようになる、というのが大きな改正のポイントである。ではそれまで外国人労働者は単純労働をしていなかったのか、といえばそうではない。それ以前では、「技能実習ビザ」「留学ビザ」などのビザ保有者が、そのビザで認められた本来の来日目的とは異なりつつも、実質的な労働力として企業に雇用されてきた。しかし、周知の通り、この「技能実習制度」には闇が多く、

- ・母国で送り出し機関に多額の借金を背負われて日本に来る
- ・日本国内では、低賃金、長時間労働、給料未払い、労災隠し、などが横行
- ・借金を背負っているので簡単に帰国できない

などのニュースが跡を絶たない。法務省の調査によると、平成 26 年～平成 30 の 5 年間の技能実習生の失踪者は、下記の通り。

平成 26 年	4,847 人	（全体 155,206 人の約 3.1%）
平成 27 年	5,803 人	（全体 167,626 人の約 3.5%）
平成 28 年	5,058 人	（全体 192,655 人の約 2.6%）
平成 29 年	7,089 人	（全体 228,588 人の約 3.1%）
平成 30 年	9,052 人	（全体 274,233 人の約 3.3%）

（[法務省](#)）

また海外からもこの技能実習生制度は政府主導のプロジェクトであるにも関わらず「現代版の奴隷制」と非難され、当社は国際貢献的な意義を前面に打ち出していた日本政府としても頭の痛い問題であり、汚名返上できる新たな方針・対策の打ち出しを検討してきた。それが「特定技能制度」である。

3-2 日本国政府の展望と特定技能 VISA の眼目

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/dai3/siryou2-2.pdf>

日本の外国人労働者は増加の一步をたどる一方、その内訳の多くが留学生や技能実習生で在留期間には上限があり、外国人人材の受け入れは高度専門職に限られていました。

https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2017/index.html

しかし、今回の改正で単純労働者の受け入れの門戸も開く見通しで、厳しい日本語能力試験に合格した者には永住権も認める意向です。

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/_icsFiles/afieldfile/2017/12/27/1345878_01.pdf

<http://www.mlit.go.jp/common/001269366.pdf>

3-3. 特定技能 VISA の詳細 (14 の業態)

特定技能 VISA は特定の技術を持った外国人人材に日本で働く門戸を開くため、以下の 14 の業態のみに限られた VISA です。自動車整備、航空（空港グランドハンドリング・航空機整備）、素形材産業、電気・電子機器関連産業、産業機械製造、ビルクリーニングや外食産業などの業種のほか、新制度で大きく変更する点として、「建設」「農業」「宿泊」「介護」「造船・船舶工業」の 5 分野において新設する「特定技能評価試験」（仮称）に合格すれば就労資格を得られるようになることなどが挙げられます。この新制度は現在日本の人材が足りていないことなどが理由で新設されますが、いくつかの課題があります。

14 の業態と受け入れ見込み数

産業分野	5年間の 受け入れ 見込数	従事する業務
介護	60,000 人	「利用者の心身の状況に応じた入浴」「排せつの介助」「レクリエーション」など
ビルクリーニング	37,000 人	「建築物内部の清掃」「建築物内部のクリーニング」
素形材産業	21,500 人	「鋳造」「工場板金」「機械検査」「機械保全」「舗装」「溶接」「金属プレス加工」など
産業機械製造業	5,250人	「鋳造」「工場板金」「電子機器組立て」「めっき」「電気機器組立て」「プリント配線板製造」「プラスチック成形」など
電気・電子情報関連産業	4,700人	「機械加工」「機械保全」「塗装」「金属プレス加工」「電子機器組立て」「溶接」「プリント配線板製造」など
建設	40,000 人	「型枠施工」「土工」「内装仕上げ」「屋根ふき」「コンクリート圧送」「電気通信」「トンネル推進工」「鉄筋施工」など
造船・船用工業	13,000 人	「溶接」「仕上げ」「塗装」「機械加工」「鉄工」「電気機器組立て」など
自動車整備	7,000人	「自動車の日常点検整備」「定期点検整備」「分解整備」
航空	2,200人	「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」「航空機整備」
宿泊	22,000 人	「フロント」「企画」「広報」「接客」「レストランサービス等の宿泊サービスの提供」
農業	36,500 人	「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（飼養管理、畜産物の集出荷・選別等）」
漁業	9,000人	「漁業（漁具の製作・補修、水産動植物の探索、漁具・漁労機械の操作、水産動植物の採捕、漁獲物の処理・保蔵、安全衛生の確保等）」
飲食品製造業	34,000 人	「飲食品製造業全般（酒類を除く飲食品の製造・加工、安全衛生）」
外食業	53,000 人	「飲食物調理」「接客」「店舗管理」

3-4 予想される課題

法改正を受けて増える項目には問題点もあります。例えば「特定技能一号」は単純・順単純労働に従事する外国人を対象にしたもので 5 年以上在留することができず、家族の帯同も不可となります。それに対して、「特定技能二号」は在留期間の延長と家族の帯同が認められていますが、日本語能力が必須となります。こういった外国人労働者からみた制度の「理不尽さ」以外にも下記の点が課題として挙げられます。

（１）特定技能評価試験

特定技能評価試験は日本語で行われます。よって、日本居住経験が短い人材にとって非常に難易度の高い試験となります。

また、介護分野以外の試験はほぼ日本国内で行われる予定ですので必然的に日本へ渡航できるだけの人材が対象となります。

これは外国人人材のにとっては大きなハードルとなるため、企業側の協力や招聘制度を改善していくことが課題となりますがその一方で低技能人材に投資をしていくだけの資本や労力がないことなどから政策と現場の乖離を生み出しかねないと考えられます。

（２）外国人人材のミスマッチ

低技能職種を受け入れるということは、なし崩しのな人材が利用される可能性があります。どの分野においても人材不足を補うことは急務である一方、「人がいないから外国人」ではなく、適材適所を行うことこそ人材を育て、より優秀な人材が社会で能力を発揮し貢献できるような仕組みづくりとなるのではないのでしょうか。

メディアでも取り上げられていることで顕著な事実ではありますが、2017年には約7000人、2018年に上半期だけでも4300人もの技能実習生が事実上の「失踪」をしています。こういった労働者を「不正就労」とみなすメディアの風潮もありますが、その背景として過酷労働や人材のミスマッチが挙げられます。

（３）転職の自由

今までの技能実習制度では外国人材労働者が苦情を申し立てれば就労ビザを奪われ、強制送還されかねないなどの問題が有りましたが、雇用主を変えることが出来ない技能実習制度とは異なり、特定技能では労働者の権利である「転職」が認められています。ただし、規定によって職種の変更はできません。もともと日本国内に家族持たない外国人労働人材は非常に身軽です。近年では SNS などをとおして雇用・労働条件を頻繁に母国語で交換できるため転職の情報も得ることが出来ます。（１）でも挙げたミスマッチが顕著なものにな

るとせっかく採用した人材もすぐに転職してしまう、ということも起こりかねません。

（４）特定地域のサービスニーズ

今後、特定技能外国人材が大都市圏や、その他の特定の地域に過度に集中して就労することが考えられます。「宿泊」は都市部に、対して「介護」や「農業」に関しては過疎地域にニーズがあります。建設業については、今後本格化する大規模災害からの復旧・復興工事をはじめ、国土強靱化対策が集中的に実施されること等を踏まえれば、全国的に人材需要が高まるものと考えられます。自治体における一般的な相談窓口の設置だけでなく、地域別の有効求人倍率に合わせたハローワークやその他の人材紹介会社によって地域の就職支援等を進める必要があります。都市であれば行政サービスの多言語化や外国人労働に関する専門家を集めることも可能ですが、郊外や過疎地域においてそのような人材において、来る外国人材労働者をサポートできるような整備が急務といえます。

今後５年で日本の労働人口は130-135万人に膨らむと予測される中、５年間34万50000人越え外国人雇用で補おうとするにはあまりに牛歩な政策と言えます。例えば、外国人労働を最も必要とする介護業界は今後５年で5-6万人投与されたところでとても補わるニーズではありません。2019年で60万人もの労働人材が不足する日本では特定技能の制度を設けるだけでなく、継続して外国人材が働けるような環境づくりを官民連携で行って行かなければなりません。

3-5. 企業の役割

以上のことが懸念される中、企業の役割を再確認してみましょう。

1 人材マッチング

たとえ、ビザが緩和されることで外国人材が増えたとしても、人材がきちんと目標をもってキャリアを積んでいけないようでは人材を継続して雇用していくことは難しいでしょう。これは国内・国外の採用にとどまらずにいえることでもあります。外国人材の場合マッチングのコストを考えるとより洗練されたマッチングメカニズムが必要と考えられます。

2. 教育・研修制度

日本語教育制度は国によって異なりますが、海外でも盛んにおこなわれており、いまだに日本語は学生から人気の第二言語と言えます。しかし、技能試験となりますと専門性のハードルが高くなります。特に、日本が受け入れるアジア諸国では高齢化が進んでおらず、介護技能を学習する環境が限られています。教室内での研修と知識だけでは、特定技能が定める「即戦力」とはなり得ません。合格できることを前提に人員配備をしても、不合格となり入国できなければ、「即戦力」を予定していた人事計画に狂いが生じる恐れがありま

す。

これらの項目を考慮すると低技能の外国人人材のコストは高まるのではないかと懸念される企業・法人もありますが、人材を雇う前にある程度の研修制度を整えておくことが企業側にも求められているのです。

3 外国人労働者の中核人材登用課題

外国人人材が増えていくと、今後中核人材の増加が考えられていきます。中核人材が増えていくと新たな外国人人材を採用、教育していくのには心強い存在となる一方、中核人材が増えていくと、権限も増えていく。人材に管理職である責任をしっかりと理解してもらうことも重要ですが、語学や文化の壁を超えて相談できる、より添えあえるようなシステムが必要となってきます。そういった体制は中核人材となる以前にきちんと段取りを得て行っていくことで中核人材と会社間のひずみをなくすことができます。

4. 日本語ができない高度外国人人材を採用する動き

4-1. 英語を社内公用語にする動き

前章では特定技能ビザの性質とそれが日本の外国人労働市場に与える影響について見てきたが、今後の流れを予想する上で、高度グローバル人材についても一言触れておこう。高度グローバル人材とは、端的に言って、「技術・人文知識・国際業務」ビザを保有している外国人労働者のことであるが、この層において特筆すべきことは、優秀なエンジニア（特に IT 部門）を日本語力不問で積極的に採用してきた企業が少しずつ出現してきたことだ。昨年、株式会社メルカリがインド工科大学卒のエンジニアを 20 名、日本語力不問で大量採用したことは記憶に新しい⁴。無論、先見性のある一部の IT 関連企業は早い時期から社内の公用語を英語化するなどして、将来的に外国人技術者を採用・育成・活用できる土壌をつくってきた。今日では資金力のある大企業は、グローバル人事部のようなものを構え、積極的に海外にも足を運び現地の大学でのイベント、就職フェアなどを行っている。また特に IT 系のベンチャー企業などもその身軽さを活かしてどんどんインドやベトナムに赴き、現地の優秀な IT 人材とのパイプラインの構築に精を出している。こうした状況を見るに、こと IT 人材の確保という点においては、社内をグローバル化対応できた企業とそうでない企業の明暗がはっきり別れてしまっている。もし今これを読んでいる皆様が日本にきた外国人 IT エンジニアだとして、皆様ならば＜日本語不要＋年収 600-800 万＞と企業 A と、＜要日本語（N2～N3）＋年収 350-500 万＞の企業 B のどちらに入社したいだろうか？答えは聞くまでもないだろう。しかしこういった状況が今まさに起きているのである。企業 A のような一部のグローバル対応できている企業が優秀な IT 人材をどんどん獲得し、企業 B

のような大多数の従来の日本型企业がそのおこぼれとなった人材を巡って争奪戦を繰り広げているという状況だ⁵。グローバル化できた企業の一人勝ちといってもよい様相を呈している。

さて、上記ではわかりやすい例として数字が顕著に出ている IT 人材を通じて高度グローバル化人材の層で起きている状況を見てきたが、しかしグローバル対応できた企業が一人勝ちしているという現象は何も IT 人材に限ったことではない。IT だけでなく、他の分野のエンジニア（機械、電子、建築など）の分野で同じような現象が見られるし、またエンジニアの枠を外してみても通常の営業職、事務職などのオフィスワークでも、エンジニアほど顕著な数字は出ていないにしても、外国人人材を活かせる企業と活かせない企業の差が出てきている。これは非常に単純な話で、人材を「資源」と捉えた場合、その資源をまず資源として活用できる可能性を見抜き、さらにその資源をでは如何に活用するか、を思案・工夫する知恵と技術を持っている側と、そもそもそれを資源とは捉えず、当然活用する方法も考えない、ただ従来自分たちが使っていた資源が再び来ることを待っている側、では無論前者の方が生存競争では圧倒的に有利である。後者は下手をすると淘汰されてしまうかもしれない。厳しいようだが、これはその資源が天然資源であろうが、食べ物であろうが、人材であろうが、全く事情は同じである。環境に適応できたものが勝つ、ただそれだけのことである。それでは今グローバル対応できていない企業はどうすればよいのか？これについては次の章で見ていくとしよう。

4-2. 高度グローバル人材を獲得する上で一般企業ができること

今グローバル対応できていない企業は外国人を採用するためにはどうすればよいのか？社内の公用語を英語化するべきか？これもよいかもしれないが、ただ現実的には難しいだろう。まだ人数が少ないベンチャー企業ならば、今のうちに英語化することもありかもしれないが、一定の規模となった企業が今更社員全員に英語教育を徹底させ会議もすべて英語で行うというのはかなり難しいだろう。現実的な方法としては、当社としては以下のような提案をしたい。

- ①外国人の面接には日本語能力より、人柄、知能、スキルを優先的に評価する。
- ②内定者には、半年後の入社など間隔を開け、条件付き内定とする。
(入社までに日本語をさらにブラッシュアップしてもらい、何かしらの日本語の資格を入社までに取得することを正式採用のための条件とする。)
- ③社内共通語は英語化にはせず、日本語のまま。しかし日本人社員には英語研修を、外国人社員には日本語研修を同時に行う。

①についてだが、通常、人事の担当者が面接をする場合、応募者が日本人であろうが外国籍であろうが、特に中途採用の場合（1）人間性、（2）技術面、の2点を見ている。そして

この 2 点を正確に把握することが採用担当者の最も重要な責務であり、また最も判断が難しい部分でもある。しかし外国人の採用となるとこれに 3 つ目の項目、(3) 日本語レベルというものが追加されてくる。しかしこの日本語レベルというものは、前者 2 つに比べ、本来ならばさほど、通訳者や翻訳者などの専門的に言語を扱う分野出ない限り、重要視されるべきものではない。なぜならば、その人材の本質とはさほど関係がない部分であるからだ。(1) に人間性はまさにその人の本質の部分であり、教育によっては変えられない。(2) の技術面は、その分野の素養、興味関心、思考方法、知識・技術などもやはりなかなか変えられない。経理の職種に応募した人材は、会計的思考方法を持っていないといけないし、営業職ならば問題解決型の思考方法を持っていないといけない。人と話すのが好きだけど、細かい数字は苦手という人材が経理に向いている訳はなく（尤も全く数字が読めないようでは職種云々より、そもそも社会人としての資質を欠くことになるが）、また逆に数字を分析するのが好きだけど人には無関心という人材が営業に向いている訳もない。こういった思考の型はやはりなかなか変えられないものである。これに対し、(3) の日本語能力は最も可変的で、教育・トレーニング次第でいくらでも変わっていく性質のものである。三項目の中で最も潜在的な伸び代を備えたものである。面接という行為が対象者の不変的な本質に見抜くためにあるとするならば、可変的なものは一旦脇に置いておくべきである。全く除外してよいという訳ではないが、むしろ、その可変的なものが以下に今後変化していくのか、その「傾き」を見抜くことを優先すべきである。ここで気をつけていただきたいのが、「日本語が上手い」とことと「コミュニケーション能力が高い」ことは似て非なるものであるということである。しっかりコミュニケーションが取れることは無論、組織で動くビジネスの場面においては最も重要なスキルの一つであり、面接でこの能力を見抜くことは非常に重要な課題である。コミュニケーション能力が高いということは、「表現力」と「傾聴力」の 2 つに分解できるが、新しい文化・新しい組織に入ろうとしている外国人人材にとってはむしろ「傾聴力」を持っていることの方が重要だと思われる。「傾聴力」とは、

- ・相手の話を集中して最後まで聞けること。
- ・相手が言っていることだけでなく、なぜそう言っているのか背景・目的までこれまでの文脈から察せられる分析力があること。
- ・相手の立場に立てる想像力があること。
- ・相手の言っていることを自分の言葉で整理できること。
- ・相手の言っていることに対し疑問がある場合、誤魔化そうとしないで、その疑問を言語化できること。

などである。これらの能力が備わっていない場合、いくらその人材の日本語が達者でもコミュニケーションにズレが生じ、口達者な分、むしろチームワークが損なわれてしまう可能性がある。外国人人材との面接の中で、候補者の日本語能力は拙いかもしいが、それでもこの「聞く姿勢」を持っているかどうかを見抜くことは不可能ではない。面接官は

そこを注視すべきであろう。

¹ 専門性を必要としないアルバイト案件では無論、国籍不問が圧倒的に多い。が、ここでは当社が扱う正社員の求人案件だけに話を限定したい。

² 中小企業企業の給与は大企業の 4 割、かつ 10 人に 1 人が最低賃金未満、だという。産経ニュース、2015 年 3 月

<https://www.sankei.com/premium/news/150302/prm1503020002-n1.html>

³

⁴

⁵⁵⁵⁵⁵ 中途 IT 系人材の有効求人倍率は、4 倍強（全体では 1.68 倍）。（日経新聞 2018 年 11 月 12 日）https://www.nikkei.com/article/DGXLASFL12HTU_12112018000000/ AI やビッグデータなどの「高度 IT 人材」の中途求人倍率はなんと 20 倍。（日経新聞 2019 年 1 月 15 日）。<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO40025110V10C19A1QM8000/>

5 終わりに

訪日観光客が急増するなか、オーバーツーリズム（観光地に許容範囲を超えた観光客が来る現象）などを報告する自治体も存在します。オーバーツーリズムが発生する背景には自治体の取り組みの遅れが原因と考えられます。外国からの観光客には来てほしいが「ほどほどにしてほしい」というのが日本の現状です。成長という言葉には相反する対応が取れているともいえるでしょう。

人材業界にも同じような風潮があると考えられます。せっかく時間をかけて優秀な外国人を雇っても、企業側のポリシーや言動 1 つで、外国人社員の長所を伸ばせない場合があるのです。外国人人材としても日本で働く以上、日本のビジネス習慣を理解することは大切です。企業側も外国人社員の働き方や価値観において、良い部分は柔軟に受け入れ、お互いに学び合うことが合理的で働きやすい職場環境につながるのではないのでしょうか。グローバル化が進む＝外国人人材を雇用する ではない

それ相当の社会のニーズが増えてくると考えられます。例えば、家族の帯同は認め無くとも、外国人労働者間での結婚や、日本人との国際結婚も自然と増えていくので海外をルーツとする人口が増えていくでしょう。今現在、韓国・台湾・香港・シンガポールなどとの人材争奪競争が繰り広げられており、やがてこの競争は中国との間にも広がると考えられます。労働者としてただ「労働の場所」としてではなく、「住まう場所」「家族を養う場所」としての日本の存在意義が問われています。