

地方圏における外国人雇用の取り組み状況

—採用・育成・定着の観点から—

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

西山 聡 志

日本政策金融公庫総合研究所研究員

原 澤 大 地

要 旨

人手不足が深刻化するなか、中小企業による外国人雇用が広がっている。特に、少子高齢化や過疎化により働き手が不足している地方圏においては、技能実習生が働き手として存在感を示している。しかし、外国人技能実習制度に代わり2027年より開始が予定されている育成就労制度では、本人の希望による転籍が解禁されるため、地方圏から賃金水準の高い大都市圏へと外国人が流出することが懸念されている。地方圏の中小企業が今後も外国人雇用により人材を確保していくには、外国人に選ばれる企業になるための創意工夫が求められよう。

ただし今のところ、地方圏の中小企業における、外国人の採用・育成・定着に関する取り組み状況は必ずしも明らかではない。そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート結果をもとに、地方圏と大都市圏における外国人雇用の取り組み状況を分析した。併せて、当研究所が行ったヒアリング調査をもとに、地方圏の中小企業にとって効果的な取り組みを検討した。

アンケート結果の分析により、技能実習生や外国人正社員の採用・育成・定着に関する取り組みの実施割合は、地方圏と大都市圏で顕著な差がないことがわかった。地方圏の実施割合が高い取り組みもいくつかみられたが、それらは方言を話す人の多さや公共交通機関の乏しさ、住居確保の難しさといった、地方圏特有の要素に起因するものが中心であった。

ヒアリング調査では、賃金水準や利便性で大都市圏に劣る分、家賃や食費の負担を軽減したり、自動車を貸し出したりといった踏み込んだ支援を行うことで、外国人従業員の育成や定着を図ろうとする企業の努力がみてとれた。また、社内外で摩擦が生じないよう、インターンシップから段階的に外国人雇用を拡大したり、外国人従業員が地域に溶け込めるよう後押ししたりすることも、地方圏における外国人雇用では有効だと考えられる。

地域間での人材獲得競争が激化していくと見込まれるなか、地方圏の企業には外国人の雇用に当たって一層の努力が期待される。そして、企業による創意工夫を地域全体で支えていくことも求められる。

1 はじめに

（１）わが国における外国人雇用の拡大

人手不足が深刻化するなか、外国人を雇用することで人手を確保する動きが広がっている。厚生労働省が毎年公表している「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」によると、外国人¹を雇用している事業所（以下、外国人雇用事業所）の数は、初めてデータが公表された2008年10月末時点で7万6,811所、2024年10月末現在は34万2,087所と、16年間で4.5倍に増加した。

2024年10月末現在の外国人雇用事業所数を事業所規模別にみると、「30人未満」が21万3,517所、「30～99人」が5万8,864所、「100～499人」が3万3,789所、「500人以上」が1万318所となっている²。これを、同じ事業所規模の区分で比較できる2010年10月末時点と比べると、「30人未満」は3.7倍、「30～99人」は2.5倍、「100～499人」は2.3倍、「500人以上」は2.2倍に、それぞれ増加している。こうしたデータからは、外国人雇用の広がりが小規模な事業所においてより顕著であることがわかる。

外国人雇用事業所数と比例するように、外国人労働者数も増加している。2008年10月末時点で48万6,398人、2024年10月末現在は230万2,587人と、16年間で4.7倍になった。労働政策研究・研修機構（2024）の推計によると、わが国の労働力人口に占める外国人の割合は、2022年の3.0%から、2030年には4.5%、2040年には6.6%まで上昇する見通しとなっており、外国人労働者の存在感はこれからさらに高まっていくことが予想される。

こうしたなか、日本政策金融公庫総合研究所は、中小企業や農林水産業者における外国人雇用の実態を探るべく、2024年9月から10月にかけて「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（以下、アンケート）を実施した。調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の融資先のうち、不動産賃貸業および太陽光発電事業を除く、創業が2019年以前の法人1万6,000社である。調査は郵送で行い、有効回答数は3,948社、回収率は24.7%であった。

アンケートによると、調査時点において外国人従業員³がいる企業（以下、外国人雇用企業）の割合は17.9%であった。このうち66.5%は、外国人を雇用する理由として「人手が足りないから」を挙げており、中小企業では外国人雇用が人手を確保するうえで有力な選択肢の一つとなっている現状がみてとれる（図－1）。また、技能実習生のみを雇用している企業に限ってみると、82.9%が「人手が足りないから」を理由に挙げている。

技能実習生とは、開発途上国等への技能、技術または知識の移転を目的として1993年に創設された外国人技能実習制度を利用し、OJTを通じて日本の企業等で教育を受ける外国人のことである。本来は国際貢献のための実習であり、修得した技能が母国で活用されることを想定しているため、2017年に施行された「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」（以下、技能実習法）では「技能実習は、労働力の需給の調整の手段として行われてはならない」（第3条2項）ことや「修得等をさせる技能等が、技能実習生の本国において修得等が困難なものであること」（第9条1項）が明記されている。

しかし、実態として、外国人技能実習制度が働

¹ 厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」における外国人労働者は、在留資格が外交、公用である者と特別永住者を除く。

² このほか、事業所規模「不明」の事業所が2万5,599所となっている。

³ アンケートにおける外国人従業員は、特別永住者を除く、経営者を除く役員・正社員・非正社員（契約社員、パート、アルバイト）・技能実習生・その他（海外拠点の社員、派遣社員）のいずれか。

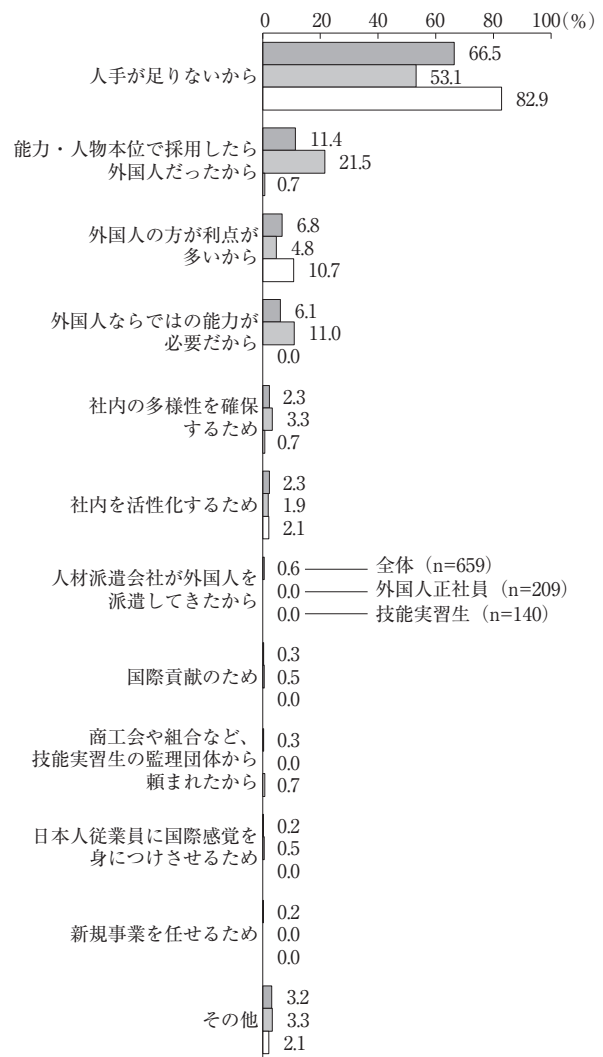
き手の確保につながっている側面は否めない。同制度では、実習実施者から暴行やハラスメントを受けていたり、重大な契約違反があったりといったやむを得ない場合を除き、技能実習生に転籍が認められていない。そのため、企業は一度技能実習生を受け入れれば、一定期間⁴は人員として計算できる。また、技能実習生の多くは特定技能⁵の在留資格に転換するため、技能実習生の受け入れがそのまま正社員の確保にもつながっている。人手不足に悩む企業にとっては、どちらも大きなメリットであろう。

(2) 地方圏における技能実習生の 受け入れと課題

技能実習生の受け入れ状況は、地域によって異なる。塚崎（2019）は、産業別・都道府県別の有業者に占める技能実習2号移行申請者数の割合の分析から、人手不足の状況が厳しい県ほど技能実習の受け入れが進んでおり、この傾向は三大都市圏⁶より地方圏の方が強いことを指摘している。併せて、首都圏、名古屋圏、大阪圏、地方圏のうち、首都圏に次いで地方圏で在留外国人数が増えていることや、首都圏では留学や永住者、専門的・技術的分野の在留資格の在留外国人数が増えているのに対し、地方圏では技能実習生が増えていることも示している。

図-2は2024年現在における、従業者に占める技能実習の外国人労働者の割合を都道府県別に示したものである。これをみると、岐阜県で1.4%、茨城県・福井県・広島県・香川県で1.3%などとなっており、地方圏で割合が高いことがわかる。

図-1 外国人を雇用する理由（外国人雇用企業、雇用形態別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2024年）（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 雇用形態別の回答割合は、それぞれ該当する雇用形態の外国人従業員だけがいる企業を集計（以下同じ）。

2 構成比は四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

3 nは回答数（以下同じ）。

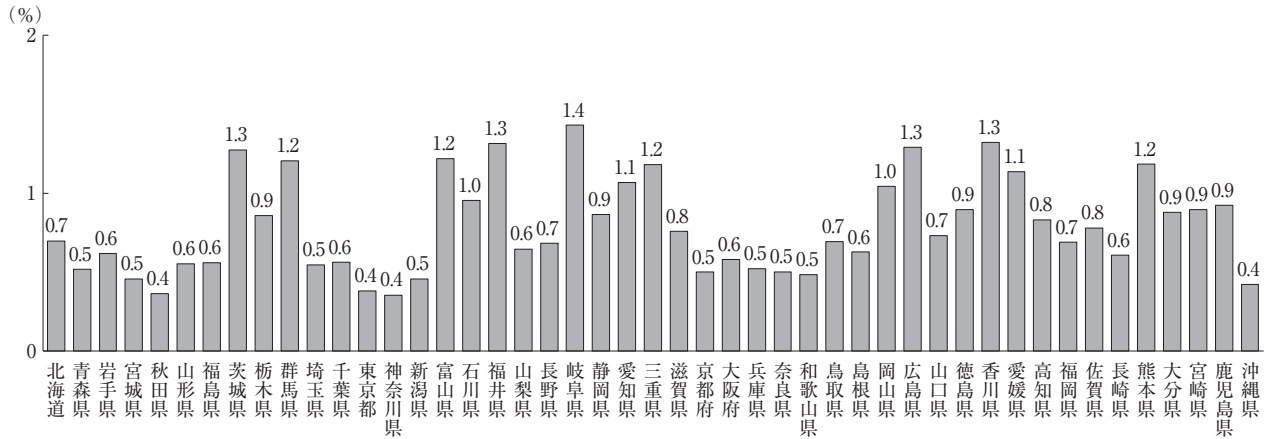
地方圏では、労働参加率が高い25～54歳の人口の減少が進み、労働力供給が抑制される一方、

⁴ 在留期間は技能実習1号が最長1年、技能実習2号と技能実習3号がそれぞれ最長2年であり、従事する職種・作業にもよるが、通算で最長5年間の在留が可能。

⁵ 特定技能は、人手不足が深刻化している「介護」や「工業製品製造業」など16の特定産業分野において、一定の専門性や技能を有する外国人を受け入れることを目的に、2019年に創設された在留資格。日本での技能実習を経なくても在留資格を取得することは可能だが、技能実習を経て特定技能に移行する外国人の方が多い（出入国在留管理庁、2023）。なお、特定技能1号の在留期間は最長1年で、通算5年までは更新が可能。特定技能2号の在留期間は最長3年で、更新回数の上限はない。

⁶ 塚崎（2019）の三大都市圏は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県の1都2府8県であり、本稿で後述する大都市圏の定義とは異なる。

図－2 従業者に占める技能実習の外国人労働者の割合（都道府県別）

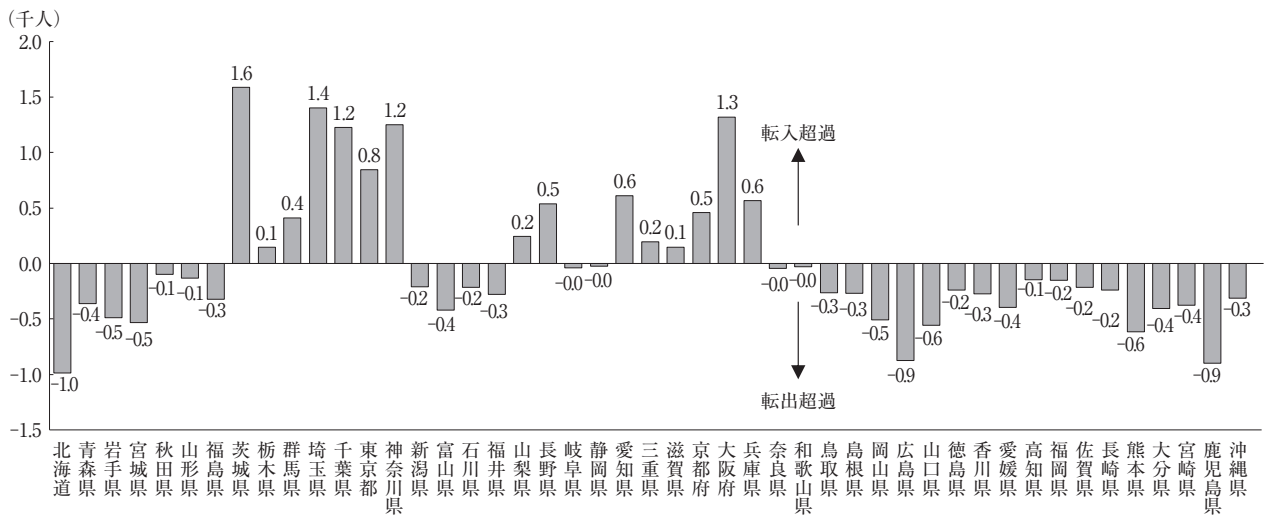


資料：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

(注) 1 従業者数は2024年平均、外国人労働者数は2024年10月末現在。

2 都道府県別の従業者数はモデル推計値。

図－3 技能実習から特定技能1号への移行時の都道府県をまたぐ住居地の純異動数（都道府県別）



資料：出入国在留管理庁（2023）

(注) 2022年12月時点の特定技能1号外国人のうち、技能実習からの移行（技能実習修了後、他の在留資格で在留したうえで特定技能1号に移行した者を含む）に際し、都道府県をまたぐ住居地の異動（技能実習での在留中の最後の在留諸申請に係る許可時点の住居地と、特定技能1号への在留資格変更許可日から1カ月以内の最後に届出された時点の住居地に異動があるもの）があった3万7,173人のデータ。

2010年代以降に経済環境や雇用情勢の改善が進んだことで、労働需給が引き締まる傾向が広くみられている（厚生労働省、2024）。少子高齢化や過疎化によって働き手が不足している地方圏の中小企業では、技能実習生が働き手として欠かせない存在となっているのだろう。

なお、技能実習から特定技能の在留資格へと移行した場合、従事する業務に対応する技能を有し

ていれば転職が可能となる。これにより、地方圏の中小企業で課題となっているのが、賃金水準の高い大都市圏への外国人の流出である。技能実習から特定技能1号への移行時の都道府県をまたぐ住居地の純異動数をみると、大都市圏とその周辺県は転入超過となっているのに対して、多くの道県は転出超過となっている(図－3)。特定技能1号に移行した後の異動のデータは明らかではないも

表－１ 外国人技能実習制度と育成就労制度の主な違い

	外国人技能実習制度	育成就労制度
目的	人材育成を通じた国際貢献	人材育成と人材確保
期間	最長５年	原則３年
受入対象分野	技能実習１号：母国において修得が困難な技能であれば職種・作業の制限なし 技能実習２号：「農業・林業関係」「漁業関係」「建設関係」「食品製造関係」「繊維・衣服関係」「機械・金属関係」「その他」「社内検定型」の91職種168作業 技能実習３号：技能実習２号の対象職種・作業のうち82職種148作業	特定技能１号の特定産業分野と原則一致
転籍	実習実施者から暴行やハラスメントを受けていたり、重大な契約違反があったりといった、やむを得ない場合を除き、原則として認められない	一定の要件（下記）を満たせば本人の希望により転籍可 ①転籍先で従事する業務が転籍元で従事していた業務と同一の業務区分であること ②転籍元で業務に従事していた期間が、育成就労産業分野ごとに１年以上２年以下の範囲内で定められる所定の期間を超えていること ③育成就労外国人の技能及び日本語能力が一定水準以上であること ④転籍先の育成就労実施者が適切と認められる一定の要件に適合していること
日本語能力要件	介護以外はなし	あり

資料：厚生労働省ホームページ、国際人材協力機構（JITCO）ホームページ、出入国在留管理庁ホームページ

（注）育成就労制度の内容はパブリックコメント実施時点のもの。

のの、現在の勤務地に縛られずに転職することが可能であることを考えると、より高い賃金を求め、地方圏から大都市圏とその周辺県へ流出する傾向にあるとみるのが自然だろう。

（３）問題意識

外国人技能実習制度に対しては、前述のような目的と実態の乖離が長年指摘されていた。また、技能実習生が母国の送出機関⁷から高額な手数料を徴収されたり、劣悪な環境や労働条件のもとで働かされたために失踪したりといった事案が散見されたことで、制度のあり方を問題視する向きもみられた。

そこで、2024年に「出入国管理及び難民認定法」と技能実習法が改正され、2027年には外国人技能実習制度に代わって育成就労制度が開始されることになった。外国人技能実習制度と育成就労制度の主な違いは表－１のとおりである。

育成就労制度では、特定技能１号水準の技能を有する人材の育成と人手の確保が目的として明文化されている。そのうえ、受入対象分野は特定技能１号の特定産業分野と原則一致させる方針となっているなど、人手不足対策としての色合いがより明確になっている。

そして、制度を利用しようとする企業にとって大きな変化となるのが、転籍の解禁である。育成就労制度では、一定の要件を満たすことで本人の希望により転籍が可能となる。これに伴い、外国人が大都市圏へと過度に流出しないよう、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県の８都府県⁸に立地する企業は、育成就労での外国人の受け入れ数や、地方圏からの転籍者の受け入れ数が制限される見通しとなっているものの、その実効性は不透明である。

また、人口減少により、地域間での人材獲得競争は今後激化していくと予想される。賃金水準で

⁷ 送出機関は、日本での就労を希望する海外在住の外国人を日本の監理団体や企業等に取り次ぐ機関。外国人技能実習制度では、海外の現地法人や取引先企業などの職員を受け入れて実習を行う場合を除き、一定の要件を満たす現地の送出機関の利用が必須となっている。また、外国人正社員を雇用する場合も、在留資格によっては送出機関を利用するケースがある。

⁸ 2025年４月に公開された「外国人の育成就労の適正な実施及び育成就労外国人の保護に関する法律施行規則の施行に伴う法務省・厚生労働省告示案について（概要）」（<https://public-comment.e-gov.go.jp/pcm/download?seqNo=0000300219>）では、８都府県内の一部市町村は制限の対象外になっている。

劣る地方圏の中小企業にとっては、育成就労の期間中に転籍してしまうリスクに加えて、特定技能などほかの在留資格への移行後に転職するリスクや、そもそも育成就労で外国人を採用したくてもできないリスクも意識する必要が出てこよう。

外国人労働者にも職業選択の自由がある以上、大都市圏への集中を規制するにも限界がある。そうしたなか、地方圏の中小企業が今後も外国人雇用により人材を確保していくには、外国人に選ばれる企業になるための創意工夫が求められる。

ただし今のところ、地方圏の中小企業における、外国人の採用・育成・定着に関する具体的な取り組み状況は、必ずしも明らかではない。そこで本稿では、前述のアンケートの結果をもとに、地方圏と大都市圏の取り組み状況について分析する。併せて、当研究所が外国人を雇用する企業に行ったヒアリング調査の結果をもとに、地方圏の中小企業にとって効果的な取り組みについて検討する。

2 アンケートの分析に当たって

地方圏と大都市圏の取り組み状況を分析するためには、まずそれらを定義する必要がある。本稿では、アンケートの回答企業のうち、育成就労制度で転籍者の受け入れが制限される見通しになっている埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県の8都府県に立地する企業を「大都市圏」、それ以外の道県に立地する企業を「地方圏」として分類する⁹。そのうえで、地域と採用・育成・定着に関連する取り組みの実施状況について、クロス集計と有意差検定¹⁰を行っている。

分析結果を示す前に、サンプルの概要を紹介する。アンケートの有効回答数3,948社のうち、地方

圏は2,247社 (56.9%)、大都市圏は1,701社 (43.1%)である。外国人雇用企業の割合は地方圏で18.1%、大都市圏で17.7%と、両者に大きな差はない。

続いて、外国人雇用企業に絞って属性をみていく。まず、上位3業種をみると、地方圏は「製造業」(35.0%)、「農林漁業」(29.9%)、「建設業」(10.5%)、大都市圏は「製造業」(34.4%)、「建設業」(20.4%)、「卸売業」(10.2%)となっている。1社当たりの平均従業員数(経営者本人を含む)は、地方圏で65.9人、大都市圏で59.3人と、地方圏の方がやや規模が大きい。1社当たりの平均外国人従業員数も、それぞれ8.3人、6.4人と、地方圏の方がやや多い。

また、外国人雇用企業のうち外国人正社員がいる割合は、地方圏で55.6%、大都市圏で70.6%と、大都市圏の方が高くなっている。一方で、技能実習生がいる割合は、地方圏で56.1%、大都市圏で31.5%と、地方圏の方が高い。

外国人従業員を雇用する理由をみると、地方圏では「人手が足りないから」(72.4%)の回答割合が最も高く、「外国人の方が利点が多いから」(6.8%)が続いている。大都市圏でも「人手が足りないから」(58.4%)が最も高いが、その割合は地方圏に比べて低く、「能力・人物本位で採用したら外国人だったから」(19.7%)と回答した企業も一定数存在している。

これらをまとめると、地方圏の中小企業は、深刻な人手不足を背景に、現場での仕事を中心の未熟練労働者として技能実習生を多く雇用する傾向にある。それに対し、大都市圏の中小企業は、外国人の能力を見込んで正社員として雇用するケースが比較的多い。こうした傾向は、前述の塚崎(2019)とも整合的である。

一般に、技能実習生は日本語能力が相対的に低

⁹ 育成就労制度では8都府県内の一部市町村が制限の対象外となる見通しだが、本稿では8都府県に立地する企業すべてを「大都市圏」とした。

¹⁰ 本稿では原則としてカイ二乗検定により有意差を検定しているが、期待度数が5未満のセルが複数ある場合と0のセルがある場合は、Fisherの正確確率検定を行った。

表－２ 外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況（複数回答、地域別、技能実習生のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p 値
		n	%	n	%		
賃金水準をアピールしている	地方圏	30	29.7	71	70.3	0.009	0.924
	大都市圏	11	30.6	25	69.4		
福利厚生をアピールしている	地方圏	25	24.8	76	75.3	0.093	0.760
	大都市圏	8	22.2	28	77.8		
取得できるスキルや知識をアピールしている	地方圏	18	17.8	83	82.2	0.334	0.563
	大都市圏	8	22.2	28	77.8		
自社の技術力や成長性をアピールしている	地方圏	16	15.8	85	84.2	0.748	0.387
	大都市圏	8	22.2	28	77.8		
リモートワークやフレックス勤務、副業容認など 多様な働き方が可能である点をアピールしている	地方圏	0	0.0	101	100.0	—	—
	大都市圏	0	0.0	36	100.0		
自社の情報を外国語で発信している	地方圏	2	2.0	99	98.0	—	1.000
	大都市圏	0	0.0	36	100.0		
インターンシップを開催している	地方圏	0	0.0	101	100.0	—	—
	大都市圏	0	0.0	36	100.0		
海外に行って説明会や面接を行っている	地方圏	14	13.9	87	86.1	0.637	0.425
	大都市圏	7	19.4	29	80.6		
オンラインで説明会や面接を行っている	地方圏	24	23.8	77	76.2	0.781	0.377
	大都市圏	6	16.7	30	83.3		
外国人従業員を採用業務に関与させている	地方圏	2	2.0	99	98.0	—	0.282
	大都市圏	2	5.6	34	94.4		
職務内容やキャリアパスを明示している	地方圏	3	3.0	98	97.0	—	0.566
	大都市圏	0	0.0	36	100.0		
特に工夫はしていない	地方圏	34	33.7	67	66.3	0.001	0.971
	大都市圏	12	33.3	24	66.7		

(注) 1 χ^2 値がないものはFisherの正確確率検定を行っている（以下同じ）。

2 「その他」は記載を省略（以下同じ）。

く、日本での居住経験も乏しい¹¹。同じ外国人であっても、正社員と技能実習生とでは性質が異なるため、採用・育成・定着に当たって求められる取り組みもまた異なることが想定される。そこで、本稿では外国人雇用企業のうち外国人として技能実習生のみを雇用する企業（以下、技能実習生のみ雇用企業）と、正社員のみを雇用する企業（以下、正社員のみ雇用企業）を抽出し、それぞれについて分析する。

技能実習生のみ雇用企業は154社で、うち地方圏は116社（75.3%）、大都市圏は38社（24.7%）である。また、正社員のみ雇用企業は225社で、うち地方圏は105社（46.7%）、大都市圏は120社（53.3%）である。

3 取り組み状況の地域別分析

（１）技能実習生のみ雇用企業

まず、技能実習生のみ雇用企業について、採用・育成・定着に関する取り組みの実施状況を地域別にみていく。

外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況をみると、「福利厚生をアピールしている」（地方圏で24.8%、大都市圏で22.2%）と「オンラインで説明会や面接を行っている」（同23.8%、16.7%）の回答割合は、地方圏の方が高くなっている（表－２）。一方で、「取得できるスキルや知識

¹¹ 厚生労働省「令和6年外国人雇用実態調査」によると、技能実習生の日本語読解能力は「JLPT日本語能力試験N5レベル」（35.1%）と「JLPT日本語能力試験N4レベル」（37.2%）が7割を占めており、外国人常用労働者全体（それぞれ16.9%、20.2%）と比べて低いレベルに集中している。また、同調査によると、技能実習生のうち入職前居住地が日本である割合は2.3%と、外国人常用労働者全体（47.8%）よりも低い。

表－3 現在利用している監理団体を選んだ理由（三つまでの複数回答、地域別、技能実習生のみ雇用企業）

		該当		非該当		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
質の高い人材を紹介してくれるから	地方圏	25	23.4	82	76.6	0.314	0.575
	大都市圏	7	18.9	30	81.1		
求めている国籍の人材を紹介してくれるから	地方圏	24	22.4	83	77.6	0.796	0.372
	大都市圏	11	29.7	26	70.3		
技能実習生へのサポートが充実しているから	地方圏	52	48.6	55	51.4	3.976	0.046**
	大都市圏	25	67.6	12	32.4		
自社へのサポートが充実しているから	地方圏	32	29.9	75	70.1	0.796	0.372
	大都市圏	14	37.8	23	62.2		
自社の近くにあるから	地方圏	16	15.0	91	85.1	1.125	0.289
	大都市圏	3	8.1	34	91.9		
費用が安いから	地方圏	9	8.4	98	91.6	1.386	0.239
	大都市圏	1	2.7	36	97.3		
評判が良いから	地方圏	2	1.9	105	98.1	—	0.107
	大都市圏	3	8.1	34	91.9		
同業者や知人などに紹介されたから	地方圏	38	35.5	69	64.5	1.267	0.260
	大都市圏	17	46.0	20	54.1		
特に理由はない	地方圏	7	6.5	100	93.5	0.061	0.806
	大都市圏	2	5.4	35	94.6		
監理団体は利用していない	地方圏	0	0.0	107	100.0	—	—
	大都市圏	0	0.0	37	100.0		

（注）***、**、*はそれぞれ1％、5％、10％水準で有意であることを示す（以下同じ）。

をアピールしている」（同17.8％、22.2％）や「自社の技術力や成長性をアピールしている」（同15.8％、22.2％）、「海外に行って説明会や面接を行っている」（同13.9％、19.4％）の回答割合は、大都市圏の方が高くなっている。ただし、いずれも統計的に有意な差ではなかった。

また、「特に工夫はしていない」（同33.7％、33.3％）の回答割合が、地方圏と大都市圏ともに全体の約3分の1を占めている。技能実習生の場合、事業協同組合や商工会といった非営利の監理団体が、採用や出入国の手続き、実習中のサポートなどさまざまな面で大きな役割を果たしている。そのため、そもそも採用については監理団体に任せており、自社では特段の工夫をしていないという企業が地域を問わず一定数存在するようだ。

そうすると、技能実習生の雇用に当たっては、どの監理団体を選ぶかが重要になってくる。そこで、現在利用している監理団体を選んだ理由¹²をみると、「技能実習生へのサポートが充実している

から」（同48.6％、67.6％）の回答割合のみ、大都市圏の方が5％水準で有意に高い（表－3）。また、有意な差ではないものの、「自社の近くにあるから」（同15.0％、8.1％）、「費用が安いから」（同8.4％、2.7％）の回答割合は、地方圏の方が5ポイント以上高い。これをみると、地方圏の方が、能力や実績よりも会社からの距離や費用といった評価軸で監理団体を選んでいる傾向にあるといえる。

続いて、育成に関する取り組みとして、外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況をみると、「日常生活で使用する日本語についての勉強会を外部講師に依頼して行っている」（同15.5％、2.8％）の回答割合は、地方圏の方が5％水準で有意に高い（表－4）。一方、有意差はないが、「仕事で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている」（同28.2％、41.7％）と「日常生活で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている」（同23.6％、33.3％）の回答割合は、大都市圏の方が高い。この結果から、地方圏の中小企業は社内

¹² 現在利用している監理団体を選んだ理由は、技能実習生を雇用している企業にのみ尋ねている。

表－４ 外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況（複数回答、地域別、技能実習生のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
仕事で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている	地方圏	31	28.2	79	71.8	2.286	0.131
	大都市圏	15	41.7	21	58.3		
日常生活で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている	地方圏	26	23.6	84	76.4	1.325	0.250
	大都市圏	12	33.3	24	66.7		
仕事で使用する日本語についての勉強会を外部講師に依頼して行っている	地方圏	13	11.8	97	88.2	1.154	0.283
	大都市圏	2	5.6	34	94.4		
日常生活で使用する日本語についての勉強会を外部講師に依頼して行っている	地方圏	17	15.5	93	84.6	4.033	0.045**
	大都市圏	1	2.8	35	97.2		
地域で開催されている無料の日本語教室への参加を促している	地方圏	10	9.1	100	90.9	0.677	0.411
	大都市圏	5	13.9	31	86.1		
日本語学校や通信教育、参考書などの費用を全部負担している	地方圏	5	4.6	105	95.5	2.021	0.155
	大都市圏	4	11.1	32	88.9		
日本語学校や通信教育、参考書などの費用を一部負担している	地方圏	6	5.5	104	94.6	0.389	0.533
	大都市圏	3	8.3	33	91.7		
日本語学習用の教材や資料を自社で作成している	地方圏	7	6.4	103	93.6	0.878	0.349
	大都市圏	4	11.1	32	88.9		
日本語能力に関係する検定・資格取得者に手当や報酬を与えている	地方圏	18	16.4	92	83.6	0.636	0.425
	大都市圏	8	22.2	28	77.8		
特に支援していない	地方圏	36	32.7	74	67.3	3.414	0.065*
	大都市圏	6	16.7	30	83.3		

表－５ 外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況（複数回答、地域別、技能実習生のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
わかりやすい日本語を使うよう日本人従業員に指示している	地方圏	73	67.6	35	32.4	1.147	0.284
	大都市圏	27	77.1	8	22.9		
方言を使わないよう日本人従業員に指示している	地方圏	12	11.1	96	88.9	4.245	0.039**
	大都市圏	0	0.0	35	100.0		
外国人従業員の母国の文化や伝統、流行などを日本人従業員が知る機会を設けている	地方圏	19	17.6	89	82.4	0.207	0.649
	大都市圏	5	14.3	30	85.7		
日本の文化や伝統、流行などを外国人従業員が知る機会を設けている	地方圏	26	24.1	82	75.9	0.731	0.393
	大都市圏	6	17.1	29	82.9		
新年会や旅行など、外国人従業員と日本人従業員が交流できるイベントを開催している	地方圏	60	55.6	48	44.4	0.576	0.448
	大都市圏	22	62.9	13	37.1		
自動翻訳機や翻訳アプリを活用している	地方圏	36	33.3	72	66.7	1.751	0.186
	大都市圏	16	45.7	19	54.3		
チャットツール（LINE、Microsoft Teamsなど）を活用している	地方圏	22	20.4	86	79.6	1.024	0.312
	大都市圏	10	28.6	25	71.4		
外国語を社内公用語にしている	地方圏	0	0.0	108	100.0	—	—
	大都市圏	0	0.0	35	100.0		
日本人従業員の外国語学習を支援している	地方圏	2	1.9	106	98.2	—	0.572
	大都市圏	1	2.9	34	97.1		
特に取り組みは行っていない	地方圏	10	9.3	98	90.7	0.432	0.511
	大都市圏	2	5.7	33	94.3		

に日本語教育を行える人材がおらず、外部講師に頼らざるを得ない状況にある可能性が示唆される。

なお、「特に支援していない」（同32.7%、16.7%）の回答割合も、地方圏の方が10%水準で有意に高い。地方圏の中小企業は、日本語学習を支援する必要性を大都市圏ほど感じていないのかもしれない。

定着に関する取り組みとして、まず外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況をみると、「方言を使わないよう日本人従業員に指示している」（同11.1%、0.0%）の回答割合のみ、地方圏の方が5%水準で有意に高い（表－5）。地方圏の方が方言を話す人

表－6 外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況（複数回答、地域別、技能実習生のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
社宅や寮、借り上げ住宅を提供している	地方圏	93	84.6	17	15.5	0.314	0.575
	大都市圏	29	80.6	7	19.4		
家賃を全部または一部負担している	地方圏	60	54.6	50	45.5	0.965	0.326
	大都市圏	23	63.9	13	36.1		
家具や家電を貸与または譲渡している	地方圏	97	88.2	13	11.8	0.108	0.743
	大都市圏	31	86.1	5	13.9		
外国人従業員の外出時に送迎を行っている	地方圏	35	31.8	75	68.2	7.770	0.005***
	大都市圏	3	8.3	33	91.7		
生活に関する情報（行政サービスの利用方法や生活必需品の購入方法など）を提供している	地方圏	48	43.6	62	56.4	0.141	0.707
	大都市圏	17	47.2	19	52.8		
生活に関する相談員や窓口を置いている	地方圏	32	29.1	78	70.9	0.232	0.630
	大都市圏	12	33.3	24	66.7		
帰国費用を全部または一部負担している	地方圏	51	46.4	59	53.6	0.144	0.704
	大都市圏	18	50.0	18	50.0		
外国人従業員の文化や宗教に合わせた対応（食事面の配慮や礼拝室の設置など）をしている	地方圏	19	17.3	91	82.7	0.776	0.378
	大都市圏	4	11.1	32	88.9		
特に支援や工夫は行っていない	地方圏	0	0.0	110	100.0	—	—
	大都市圏	0	0.0	36	100.0		

は多いことを考えると、自然な結果といえる。それ以外の取り組みは回答割合に有意な差がなかったものの、全体的に大都市圏の方が高い傾向にある。

次に、外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況を見ると、「外国人従業員の外出時に送迎を行っている」（同31.8%、8.3%）の回答割合のみ、地方圏の方が1%水準で有意に高い（表－6）。これも、地方圏は公共交通機関が乏しく、自動車での移動が中心となっている地域が多い傾向にあることを考えると、妥当な結果である。

なお、それ以外の取り組みは、地方圏と大都市圏で回答割合がほぼ同水準になっている。外国人技能実習制度では、企業や監理団体による実習中の住居の確保や日常生活に関する支援の実施が義務づけられている¹³ため、地域による実施状況の差はあまりないようだ。

（2）正社員のみ雇用企業

続いて、正社員のみ雇用企業について、採用・育成・定着に関する取り組みの実施状況を地域別

にみていく。

外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況をみると、「福利厚生をアピールしている」（地方圏で33.3%、大都市圏で22.0%）の回答割合のみ、地方圏の方が10%水準で有意に高い（表－7）。後述するが、正社員のみ雇用企業においては、地方圏の方が外国人従業員の生活に関する支援や工夫を実施している傾向にある。地方圏の中小企業は大都市圏の中小企業と比べて、生活に関する支援や工夫が充実しているからこそ、それをアピールポイントとして押し出している企業も多いのだろう。なお、それ以外の取り組みについては有意差こそないものの、どちらかという大都市圏の回答割合の方が高くなっている。

続いて、外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況をみると、「日本語能力に関係する検定・資格取得者に手当や報酬を与えている」（同1.9%、6.7%）の回答割合のみ、大都市圏の方が10%水準で有意に高い（表－8）。ただし、回答割合自体が低水準であり、ほかの取り組みの回答割合も大半が1割を下回っている。外国人正社員に対しては、

¹³ 出入国在留管理庁・厚生労働省編「技能実習制度 運用要領」（<https://www.mhlw.go.jp/content/001471769.pdf>）を参照。

表－７ 外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況（複数回答、地域別、正社員のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p 値
		n	%	n	%		
賃金水準をアピールしている	地方圏	29	28.4	73	71.6	0.113	0.736
	大都市圏	36	30.5	82	69.5		
福利厚生をアピールしている	地方圏	34	33.3	68	66.7	3.522	0.061*
	大都市圏	26	22.0	92	78.0		
取得できるスキルや知識をアピールしている	地方圏	21	20.6	81	79.4	0.068	0.794
	大都市圏	26	22.0	92	78.0		
自社の技術力や成長性をアピールしている	地方圏	22	21.6	80	78.4	0.910	0.340
	大都市圏	32	27.1	86	72.9		
リモートワークやフレックス勤務、副業容認など 多様な働き方が可能である点をアピールしている	地方圏	4	3.9	98	96.1	0.466	0.495
	大都市圏	7	5.9	111	94.1		
自社の情報を外国語で発信している	地方圏	3	2.9	99	97.1	—	1.000
	大都市圏	3	2.5	115	97.5		
インターンシップを開催している	地方圏	3	2.9	99	97.1	—	1.000
	大都市圏	4	3.4	114	96.6		
海外に行って説明会や面接を行っている	地方圏	5	4.9	97	95.1	—	0.736
	大都市圏	4	3.4	114	96.6		
オンラインで説明会や面接を行っている	地方圏	13	12.8	89	87.3	0.157	0.692
	大都市圏	13	11.0	105	89.0		
外国人従業員を採用業務に関与させている	地方圏	6	5.9	96	94.1	0.262	0.609
	大都市圏	9	7.6	109	92.4		
職務内容やキャリアパスを明示している	地方圏	3	2.9	99	97.1	1.128	0.288
	大都市圏	7	5.9	111	94.1		
特に工夫はしていない	地方圏	35	34.3	67	65.7	0.108	0.742
	大都市圏	43	36.4	75	63.6		

表－８ 外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況（複数回答、地域別、正社員のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p 値
		n	%	n	%		
仕事で使用する日本語についての勉強会を 従業員が行っている	地方圏	10	9.7	93	90.3	0.088	0.767
	大都市圏	13	10.9	106	89.1		
日常生活で使用する日本語についての勉強会を 従業員が行っている	地方圏	7	6.8	96	93.2	0.202	0.653
	大都市圏	10	8.4	109	91.6		
仕事で使用する日本語についての勉強会を 外部講師に依頼して行っている	地方圏	2	1.9	101	98.1	—	0.688
	大都市圏	4	3.4	115	96.6		
日常生活で使用する日本語についての勉強会を 外部講師に依頼して行っている	地方圏	5	4.9	98	95.2	—	0.736
	大都市圏	4	3.4	115	96.6		
地域で開催されている無料の日本語教室への 参加を促している	地方圏	9	8.7	94	91.3	0.673	0.412
	大都市圏	7	5.9	112	94.1		
日本語学校や通信教育、参考書などの費用を 全部負担している	地方圏	3	2.9	100	97.1	—	0.509
	大都市圏	6	5.0	113	95.0		
日本語学校や通信教育、参考書などの費用を 一部負担している	地方圏	2	1.9	101	98.1	—	1.000
	大都市圏	3	2.5	116	97.5		
日本語学習用の教材や資料を自社で作成している	地方圏	3	2.9	100	97.1	—	0.339
	大都市圏	1	0.8	118	99.2		
日本語能力に関係する検定・資格取得者に 手当や報酬を与えている	地方圏	2	1.9	101	98.1	2.934	0.087*
	大都市圏	8	6.7	111	93.3		
特に支援していない	地方圏	70	68.0	33	32.0	0.179	0.672
	大都市圏	84	70.6	35	29.4		

地域にかかわらず入社後の日本語学習の支援を行わない傾向にあるが、これは、入社時点で一定の日本語能力を有しているケースが技能実習生と比較して多いためと考えられる。

次に、外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況をみると、技能実習生のみ雇用企業と同様に、「方言を使わないよう日本人従業員に指示している」(同

表－9 外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況（複数回答、地域別、正社員のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
わかりやすい日本語を使うよう日本人従業員に指示している	地方圏	42	40.8	61	59.2	0.060	0.807
	大都市圏	47	39.2	73	60.8		
方言を使わないよう日本人従業員に指示している	地方圏	7	6.8	96	93.2	—	0.084*
	大都市圏	2	1.7	118	98.3		
外国人従業員の母国の文化や伝統、流行などを日本人従業員が知る機会を設けている	地方圏	13	12.6	90	87.4	2.304	0.129
	大都市圏	112	6.7	8	93.3		
日本の文化や伝統、流行などを外国人従業員が知る機会を設けている	地方圏	13	12.6	90	87.4	0.383	0.536
	大都市圏	12	10.0	108	90.0		
新年会や旅行など、外国人従業員と日本人従業員が交流できるイベントを開催している	地方圏	40	38.8	63	61.2	0.308	0.579
	大都市圏	51	42.5	69	57.5		
自動翻訳機や翻訳アプリを活用している	地方圏	20	19.4	83	80.6	1.516	0.218
	大都市圏	16	13.3	104	86.7		
チャットツール(LINE、Microsoft Teamsなど)を活用している	地方圏	23	22.3	80	77.7	1.142	0.285
	大都市圏	20	16.7	100	83.3		
外国語を社内公用語にしている	地方圏	1	1.0	102	99.0	—	0.626
	大都市圏	3	2.5	117	97.5		
日本人従業員の外国語学習を支援している	地方圏	4	3.9	99	96.1	—	0.418
	大都市圏	2	1.7	118	98.3		
特に取り組みは行っていない	地方圏	32	31.1	71	68.9	0.009	0.923
	大都市圏	38	31.7	82	68.3		

表－10 外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況（複数回答、地域別、正社員のみ雇用企業）

		実施		未実施		χ^2 値	p値
		n	%	n	%		
社宅や寮、借り上げ住宅を提供している	地方圏	41	40.2	61	59.8	4.396	0.036**
	大都市圏	32	26.9	87	73.1		
家賃を全部または一部負担している	地方圏	45	44.1	57	55.9	13.553	0.000***
	大都市圏	25	21.0	94	79.0		
家具や家電を貸与または譲渡している	地方圏	40	39.2	62	60.8	12.786	0.000***
	大都市圏	21	17.7	98	82.4		
外国人従業員の外出時に送迎を行っている	地方圏	13	12.8	89	87.3	6.811	0.009***
	大都市圏	4	3.4	115	96.6		
生活に関する情報（行政サービスの利用方法や生活必需品の購入方法など）を提供している	地方圏	18	17.7	84	82.4	0.103	0.749
	大都市圏	23	19.3	96	80.7		
生活に関する相談員や窓口を置いている	地方圏	21	20.6	81	79.4	3.940	0.047**
	大都市圏	13	10.9	106	89.1		
帰国費用を全部または一部負担している	地方圏	20	19.6	82	80.4	5.877	0.015**
	大都市圏	10	8.4	109	91.6		
外国人従業員の文化や宗教に合わせた対応（食事面の配慮や礼拝室の設置など）をしている	地方圏	15	14.7	87	85.3	4.770	0.029**
	大都市圏	7	5.9	112	94.1		
特に支援や工夫は行っていない	地方圏	30	29.4	72	70.6	4.803	0.028**
	大都市圏	52	43.7	67	56.3		

6.8%、1.7%）の回答割合のみ、地方圏の方が10%水準で有意に高い(表－9)。それ以外の取り組みの回答割合は地方圏の方がやや高い傾向にあるものの、有意差は認められなかった。

最後に、外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況をみると、「家賃を全部または一部負担している」（同44.1%、21.0%）、「家具や家電を

貸与または譲渡している」（同39.2%、17.7%）、「外国人従業員の外出時に送迎を行っている」（同12.8%、3.4%）の回答割合は、地方圏の方が1%水準で有意に高くなっている(表－10)。また、「社宅や寮、借り上げ住宅を提供している」（同40.2%、26.9%）、「生活に関する相談員や窓口を置いている」（同20.6%、10.9%）、「帰国費用を全部または

一部負担している」(同19.6%、8.4%)、「外国人従業員の文化や宗教に合わせた対応(食事面の配慮や礼拝室の設置など)をしている」(同14.7%、5.9%)の回答割合は、地方圏の方が5%水準で有意に高い。逆に、「特に支援や工夫は行っていない」(同29.4%、43.7%)の回答割合は、大都市圏の方が5%水準で有意に高い。

外国人の場合、文化の違いによるトラブルや多言語対応への不安などから、賃貸物件への入居を断られることが少なくない¹⁴。そのうえ、住居を確保できても、日常生活におけるルールを理解したり、行政サービスにアクセスしたりするのにもまたハードルがあり、生活のなかで不便を強いられる場面は多い。賃貸物件の選択肢が多かったり、周囲に同じ境遇の外国人が多数いたりする大都市圏であれば、企業側のサポートが乏しくても何とか生活できるかもしれないが、地方圏の場合は企業側のサポートの有無が外国人の生活面の不安を払拭するうえで重要なかもしれない。

(3) 分析内容のまとめ

第3節では、技能実習生のみ雇用企業と正社員のみ雇用企業のそれぞれについて、外国人の採用・育成・定着に関する取り組みの実施状況を地域別にみてきた。

まず、技能実習生のみ雇用企業について、分析結果をまとめる。採用に関する取り組みとして、外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況をみると、地域によって実施割合に有意な差は確認されなかった。また、現在利用している監理団体を選んだ理由の回答割合をみると、「技能実習生へのサポートが充実しているから」のみ大都市圏の方が有意に高かった。なお、有意ではないものの、地方圏の方が距離の近さや費用の安さを重視する傾向がみられた。

育成に関する取り組みとして、外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況をみると、「日常生活で使用する日本語についての勉強会を外部講師に依頼して行っている」「特に支援していない」の回答割合は、地方圏の方が有意に高かった。また、有意差こそ認められなかったものの、大都市圏では従業員による日本語の勉強会の実施割合が高い傾向にあった。こうしたデータからは、地方圏の中小企業は社内に日本語教育を行える人材がいなかったり、日本語学習を支援する必要性を大都市圏ほど感じていなかったりする可能性が示唆される。

定着に関する取り組みとして、外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況をみると、「方言を使わないよう日本人従業員に指示している」の回答割合のみ、地方圏の方が有意に高く、それ以外の取り組みは回答割合に有意な差がなかった。同様に、外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況をみると、「外国人従業員の外出時に送迎を行っている」の回答割合のみ、地方圏の方が有意に高く、それ以外の取り組みは回答割合がほとんど同水準であった。

次に、正社員のみ雇用企業について、分析結果をまとめる。採用に関する取り組みとして、外国人を採用する際に行っている工夫の実施状況をみると、「福利厚生をアピールしている」の回答割合のみ、地方圏の方が有意に高かった。

育成に関する取り組みとして、外国人従業員の日本語学習の支援の実施状況をみると、「日本語能力に関係する検定・資格取得者に手当や報酬を与えている」の回答割合のみ、大都市圏の方が有意に高かった。ただし、全体的に回答割合の水準は低く、外国人正社員に対しては地域にかかわらず入社後の日本語学習の支援を行わない傾向がみられた。

¹⁴ サーベイリサーチセンター「第三回 在留外国人総合調査(2023)」(<https://www.surece.co.jp/research/4707>)によると、在留外国人の40.3%が住宅探しにおける人権課題として「外国人という理由で入居を断られた」と回答している。

定着に関する取り組みとして、外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みの実施状況をみると、技能実習生のみ雇用企業と同様に、「方言を使わないよう日本人従業員に指示している」の回答割合のみ、地方圏の方が有意に高く、それ以外の取り組みは回答割合に有意な差がみられなかった。また、外国人従業員の生活に関する支援や工夫の実施状況をみると、「家賃を全部または一部負担している」「家具や家電を貸与または譲渡している」「外国人従業員の外出時に送迎を行っている」など多くの取り組みで、地方圏の回答割合が有意に高かった。逆に、「特に支援や工夫は行っていない」の回答割合は大都市圏の方が有意に高く、外国人正社員への生活に関する支援や工夫は地方圏の方が充実しているといえる。

これらの分析結果をみると、技能実習生や外国人正社員の採用・育成・定着に関する取り組みの実施割合は、地方圏と大都市圏で顕著な差がないのが現状といえる。地方圏の実施割合が高い取り組みもいくつかみられたが、それらは方言を話す人の多さや公共交通機関の乏しさ、住居確保の難しさといった、地方圏特有の要素に起因するものを中心であった。

地方圏における就労環境や生活環境の不便さを企業の努力で補うことは、地方圏に外国人を呼び込むうえでももちろん重要である。しかし、方言を使わないよう指示したり、住居を提供したりするだけでは、大都市圏と比較した際のマイナス面を補うにすぎない。地方圏の中小企業が大都市圏との人材獲得競争を勝ち抜くには、より踏み込んだ工夫が求められよう。

しかし、経営資源に限りがあるなか、種々の取り組みをやみくもに実施するというわけにはいか

ない。そこで次節では、外国人の採用・育成・定着に関する効果的な取り組みを行っている企業の事例を紹介する。

4 外国人雇用の良好事例

当研究所では、2024年5月から12月にかけて、外国人を雇用する中小企業にヒアリングを実施した¹⁵。本節では、ヒアリング先企業のうち、地方圏の中小企業にとってモデルケースとなり得る4社¹⁶の事例を紹介する。

＜事例1＞（株）滝の湯ホテル

代 表 者	<small>やまぐち あつし</small> 山口 敦史
創 業	1911年
資 本 金	8,000万円
従業員数	90人（うち外国人5人）
事業内容	旅館の運営
所 在 地	山形県天童市

——外国人従業員が課長として活躍

（株）滝の湯ホテルは山形県天童市の天童温泉で「ほほえみの宿 滝の湯」を経営している。天童温泉の開湯と同年に創業した、歴史のある旅館である。年間の宿泊者数はおよそ6万人で、宿泊客は日本人が中心だが、冬季は雪遊びや蔵王の樹氷などを目当てに、台湾やタイといった温暖な地域からの宿泊客が多くなる。

同社は2009年にインターンシップで初めて外国人を受け入れた。外国人インターン生の受け入れを始めた理由は二つあり、一つは国際貢献につながるため、もう一つは日本人従業員に外国人と働く経験を積ませるためである。以来、インターンシップやワーキングホリデーを中心に、累計で

¹⁵ 本節で紹介した4社を含むヒアリング調査の詳細については、西山・原澤（2025）を参照されたい。

¹⁶ 事例のなかには本稿での地方圏の定義には含まれない企業もあるが、取り組み内容を考慮して掲載した。また、中小企業基本法上の中小企業には含まれない法人もあるが、ここでは便宜上中小企業とした。

約60人の外国人が同社で働いてきた。現在働いている5人の外国人従業員のなかには、インターンシップを経て正社員として入社し、現在は総務課長を務めている人もいる。なお、ここ数年は人手の確保や語学力を活用したインバウンド対応を目的として、主に特定技能1号での雇用を進めている。

——経営者自ら渡航して人材を見極める

同社の社長を務める山口敦史さんは、海外在住の人材を採用する際、基本的に自ら現地に渡航して面接を行っている。これにより、ミスマッチを防ぐとともに、外国人やその家族に対して誠意や熱意を直接伝えることができている。

コロナ禍で渡航が難しくなった時期にはリモートで面接を行ったこともあったが、人材の見極めがうまくいかなかった。リモートでは良いと思っても、いざ会ってみると求めていた人材と違ったということは多いという。

同社がユニークなのは、採用候補者のみならず送出機関も現地で見極めたうえで選んでいる点である。送出機関のなかには、業務遂行能力が低かったり、高額な手数料を取るブローカーが介在していたりするところも少なくない。山口さんいわく、優良な送出機関を見つけられるかどうかが外国人雇用の成否に直結するという。また、送り出しにかかる手数料も送出機関と直接交渉して決めることで、採用時の費用を抑制できている。

——社員寮と食事の提供で負担を軽減

外国人従業員の定着を促すため、同社は生活面の負担軽減に力を入れている。具体的には、社員寮として独身用のワンルームマンションと世帯用のアパートを所有しており、食事も1日2食分は無料で提供している。

東京都や大阪府、北海道など、都市部や人気の観光地に立地する企業と賃金水準で争うのは難し

い。しかし、同社で働けば、家賃や食費を最小限に抑えることができる。そのため、生活費を差し引いて手元に残る金額でいうと、都市部の企業で働くより多いだろうと山口さんは語る。

外国人の場合、給与の額面の多寡だけをみて転職の判断をしてしまうケースが多いという。生活費の支出を踏まえた実際の手取りについてきちんと伝えることも、外国人従業員に定着してもらうためには重要である。

<事例2>社会福祉法人友愛会

代 表 者	荒井 与志久 ^{あらい よしひさ}
創 業	1991年
従業員数	300人（うち外国人15人）
事業内容	特別養護老人ホームなどの運営
所 在 地	山形県山形市

——インターンシップから外国人雇用を拡大

社会福祉法人友愛会は、特別養護老人ホームやグループホーム、デイサービスセンター、就労継続支援施設、児童発達支援施設など、山形県内に合計10カ所の福祉施設を展開している。パートタイマーを含め300人の従業員がおり、うち15人が外国人である。

山形県では高齢化の進行により、介護のニーズが高まる一方、介護の担い手は不足している。同法人では異業種の人材を採用することで対応してきたが、日本人だけでは十分な人材を確保できなくなりつつあった。そうしたなか、社会福祉分野の専門紙に掲載されていた外国人インターン生の受け入れに関する広告を目にしたのを機に、外国人雇用の最初の一步として2018年にインターンシップの活用に踏み切った。

受け入れ前は外国人への指導やコミュニケーションに不安を感じる日本人従業員もいたが、インターン生は意欲が高く、インターンシップが終わる頃には、日本人従業員も皆受け入れてよかった

と言うようになったという。利用者からの反応も良好であったことから、技能実習生、特定技能1号と、外国人雇用を段階的に拡大していった。

——日本語教室を毎月2回開催

インターンシップを始めた当初は、インターン生とのコミュニケーションを翻訳アプリに頼っていた同法人であったが、2019年からは毎月2回、日本語の指導経験があるボランティアや日本人従業員を講師として日本語教室を開催している。外国人従業員の学習意欲は高く、採用時点では日本語能力試験でN4レベルだった人の多くが、2年以内にN3レベルまで到達している。

また、同法人では外国人従業員の育成に当たり、習得すべき項目を記載したチェックリストを活用している。チェックリストには、食事・排泄などの介護や健康管理といった項目が簡単な日本語で記載されており、外国人従業員は習得状況をいつでも確認できる。また、OJTの担当者が途中で代わっても、このチェックリストがあれば円滑に引き継ぎできるため、育成の効率化にもつながっている。

——充実した生活支援

同法人は、外国人従業員の生活に関する支援も重視している。外国人従業員を採用したら、利便性が高く従業員のプライベートな空間が確保できるアパートを同法人が探し、賃貸契約の際は同法人が連帯保証人になっている。入居後は家賃補助として毎月1万円を支給しているうえ、住居から職場までは日本人従業員が送迎し、市役所や銀行、病院などに行く際も日本人従業員が付き添うなど、外国人従業員が不自由なく暮らせるようさまざまな工夫を行っている。

また、同法人は外国人従業員のみならず、外国人従業員を受け入れる地域社会に対しても配慮している。例えば、住居と職場を送迎する際にアパー

トの大家と会ったら、外国人従業員の暮らしぶりで気になることや迷惑に感じていることはないかを聞くようにしている。加えて、インターンシップを始めた当初、インターン生が警察官からたびたび職務質問を受けていたことから、外国人従業員が当法人に入職したときには、住まいの最寄りの警察署へあいさつに行っている。こうした細かい取り組みも、外国人従業員の生活面の不安を和らげることにつながっている。

<事例3>GREEN GIFT(株)

代 表 者	^{すずき としひろ} 鈴木 敏弘
創 業	1955年
資 本 金	300万円
従業員数	21人（うち外国人10人）
事業内容	長ねぎの栽培
所 在 地	千葉県山武郡横芝光町

——機械化を進めつつ外国人雇用も進める

千葉県山武郡横芝光町のGREEN GIFT(株)では、「白砂ねぎ」というオリジナルブランドの長ねぎを栽培している。時期をずらしながら植え付けを行うことで、通年で供給できる態勢を整えており、収穫量は年間で700トンほどである。

合計20ヘクタールの点在する農地をなるべく少ない人員で管理できるよう、同社ではできる限りの機械化を進めている。ただし、機械を動かすにも結局は人手が欠かせない。例を挙げると、収穫した長ねぎの皮を1本ずつむく工程では、皮むき機1台につき、長ねぎをセットする人と皮むきの操作をする人を1人ずつ配置しなければならない。それが5台あるので、皮むきだけで10人は必要になるという。

農業は重労働のイメージがあるうえ、勤務時間が季節によって変則的にならざるを得ず、求人を出しても日本人は集まらない。そうしたなか、同社では外国人従業員が欠かせない存在になってい

る。2007年に初めて技能実習生を受け入れて以来、少しずつ人数を増やしていき、現在は従業員数21人のうち10人を外国人が占めている。

——監理団体のリソースを活用

同社は技能実習生を受け入れる際、採用活動を原則として監理団体に任せており、判断がつかないときにだけ代表取締役を務める鈴木敏弘さんが関与するというスタンスをとっている。監理団体は多くの外国人を見てきており、選考のノウハウも豊富である。そのため、現在勤務している外国人従業員の内訳や求める人物像といった情報を事前に伝えておけば、後は素人が判断するよりも監理団体に任せた方がうまくいくと鈴木さんは考えている。

外国人従業員の教育は、基本的にOJTである。技能実習生を受け入れたら、まず同じ国籍の先輩と1カ月間ペアを組み、母国語で教わりながら日本での仕事に慣れてもらう。2カ月目からは日本人のパートタイマーと組み、日本語で仕事を覚えてもらっている。

基本的な日本語は日本人従業員とのコミュニケーションを通じて習得させているが、仕事に関する指導のうち、日本語で伝えるのが難しい内容は、監理団体に所属している通訳を介して伝えている。通訳は毎月来社するうえ、急ぎの場合は翻訳アプリや通訳とのテレビ電話で対応できるので、仕事上のコミュニケーションで困ることはほとんどないという。

——車社会での生活をサポート

同社では、鈴木さんの自宅の敷地内にあった古い母屋などをリフォームし、外国人従業員用の寮を3棟用意した。家賃は月2万円で、外国人従業員全員に個室を確保している。そのうえで、地域のごみ拾いや祭りへの参加を勧めたり、地元の警察にあいさつに行って在留カードのコピーを渡し

たりするなど、外国人従業員が地域に溶け込めるように後押しもしている。

また、以前から外国人従業員には自転車を貸与していたが、同社がある地域は車社会であり、自動車がないと不便である。点在する農地間の移動にも自動車は欠かせない。そこで同社では、外国人従業員が自由に使える自動車を1台購入するとともに、運転免許を取得したら給料を上げ、寮の家賃を無料にすることで、外国人従業員による運転免許の取得を促進している。

<事例4>平野ビニール工業(株)

代 表 者	ひらの としなお 平野 利直
創 業	1969年
資 本 金	1,000万円
従業員数	154人（うち外国人92人）
事業内容	自動車用シート表皮の裁断、縫製
所 在 地	静岡県磐田市

——多品種少量生産を外国人従業員が支える

平野ビニール工業(株)は自動車用シート表皮の裁断や縫製を行っている。シート表皮は形状が複雑なうえ、車種によって素材や仕様が異なることから、どうしても多品種少量生産にならざるを得ない。製造工程の自動化は難しく、特に縫製の工程で多くの人手が必要になる。

同社では、現社長である平野利直さんの父が社長を務めていた1999年から外国人を雇用している。当初は数人程度だったが、2004年に平野さんが社長に就任して以降、人手不足が深刻化するなかで人数を増やしていき、現在はグループ全体で92人の外国人が働いている。

——工夫を重ねて意思疎通を円滑に

同社では2010年より、外部の講師を招いて社内日本語教室を開催している。内容は単なる座学ではなく、授業中に日本語で宅配ピザを注文し

てみんなで食べるというような、楽しく学べるものになっており、外国人従業員たちからも好評だという。それ以外にも、技能実習生に対して日本語能力試験の申し込みの手助けをしたり、日本語能力試験の合格者には資格手当を毎月支給したりと、外国人従業員の日本語学習を手厚く支援している。

ただし、日本語教育を行っていても、外国人従業員全員が日本語の会話だけで完璧に意思疎通できるわけではない。そのため、同社では業務連絡時にチャットツールを使って外国人従業員の母国語と日本語を併記したり、通訳のできる従業員が毎朝現場を回って外国人従業員の悩みを聞きとったりすることで、コミュニケーションにおける不安や負担を軽減している。また、動画や写真を盛り込んだ作業要領書の作成、社内の掲示へのイラストや写真、ローマ字、英語の併記など、日本語が不慣れでも仕事で困らないよう十分な配慮を行っている。

——フェアな評価を通じて社内を活性化

同社は「共存共栄」という経営理念を掲げ、外国人従業員との共生に向けた取り組みを多数行っている。その一例として、勤務時間中に従業員の母国の国歌を流し、音楽を通じた多文化共生を図っている。また、社内だけではなく社外とも共生できるよう、外国人従業員には清掃や祭りといった地域のイベントへの参加を促している。

共生に向けた取り組みのなかでも、平野さんが最も重視しているのは、従業員全員をフェアに評価することである。先入観にとらわれず、従業員をフェアに評価できるよう、同社では目標や成果を数値化し、各自の役割分担を明確にすることで、不良件数や目標の達成度といった従業員一人ひとりのデータを見える化している。そして、その日のデータを次の日には表やグラフにして、日本語が苦手でも自分の働きぶりを視覚的に認識できる

ようにしている。ただデータを示すだけではなく、優秀な従業員は朝礼で表彰したり、管理者に抜擢したりもしている。良い仕事をすれば国籍を問わず報われる環境を整えたことで、外国人従業員のモチベーションが高まるとともに、日本人従業員も外国人従業員に負けられないという意識が芽生え、社内全体が活性化したという。

5 地方圏の中小企業に求められる取り組み

前節では、地方圏の中小企業にとってモデルケースとなり得る4社の事例を紹介した。本節では、第3節でみたアンケートの分析結果も踏まえつつ、地方圏の中小企業が外国人雇用に当たって求められる取り組みについて考えていく。

（1）採用に関する取り組み

（株）滝の湯ホテル（事例1）では社長が自ら渡航し、採用候補者と面接していた。対面により得られる情報は、採用の可否を判断するうえで大きな材料となり得るうえ、採用への熱意や自社のアピールポイントも対面の方がより伝わりやすい。渡航によって短期的な支出は増えるかもしれないが、ミスマッチを防ぎ、優秀な人材を採用することができれば、中長期的にみて採用や育成にかかる費用を削減することも可能である。

一方、GREEN GIFT（株）（事例3）は、採用活動の大半を監理団体に任せている。採用に多くのリソースを割くことが難しい場合は、中途半端に関与するのではなくプロフェッショナルに任せるのも選択肢の一つである。ただし、その場合は信頼のおける監理団体を選び、採用の方向性についてはしっかりとコミュニケーションをとっておくことが望ましい。

（株）滝の湯ホテルや社会福祉法人友愛会（事例2）では、インターンシップから外国人雇用をスタートさせていた。アンケートでは、インターンシッ

プを行っている企業はほとんどいなかったものの、外国人雇用のノウハウを積むうえでは有意義な取り組みといえよう。また、外国人の住民や観光客が少ない傾向にある地方圏の場合、日本人従業員や地域住民が外国人を雇用することに抵抗感をもつことも少なくない。いきなり正社員や技能実習生として雇用する前に、インターンシップを行ってそうした抵抗感を和らげるのも、一考の価値があるだろう。

（２）育成に関する取り組み

社会福祉法人友愛会と平野ビニール工業(株)（事例４）は、社内で日本語教室を開催していた。ヒアリング調査では、外国人従業員の学習意欲は高く、日本語の自習を熱心に行うという声が多かったものの、仕事で日本語を使う機会が多かったり、技能実習生や特定技能１号の外国人に特定技能２号など別の在留資格への移行¹⁷を期待したりする場合は、日本語教室のような学習の場を設け、企業として日本語学習を後押しする方がより効果的である。

ただし、アンケートの結果から、地方圏の中小企業は社内に日本語教育を行える人材がいない可能性が示唆されている。外部講師や日本語学校も、基本的には大都市圏に偏在しており、地方圏では学習の場を設けにくいのが実情だろう。その場合は、GREEN GIFT(株)が行っているように日本人従業員とペアを組ませ、日本語でのコミュニケーションの機会を増やすのも一つの手である。また、日本語学習の支援と並行して、簡単な日本語のチェックリストを用意した社会福祉法人友愛会や、わかりやすい作業要領書や社内掲示を作成している平野ビニール工業(株)のように、日本語が苦手でも仕事を覚えられる環境をつくることも肝要である。

（３）定着に関する取り組み

アンケートで示されたように、生活関連の支援は事例企業においても多数行われていた。それも、単に住まいを用意するだけではなく、１日２食分の食事を無料で提供している(株)滝の湯ホテルや、住居と職場の送迎や外出時の付き添いを行っている社会福祉法人友愛会のように、より踏み込んで外国人従業員の生活を支援しようとする姿がみてとれた。給与水準で大都市圏を上回るのは難しい分、こうした生活面の支援を通じて負担を軽減し、それをしっかりとアピールしていくことが、地方圏に外国人を呼び込み、定着してもらううえでは欠かせないだろう。

外国人が大都市圏に集中する理由は、賃金水準が高いからだけではなく、商業施設や娯楽が充実しているからという側面もある。これに対抗するには、休日は自由に外出して気晴らしできるよう、外国人従業員に移動の足を提供することが求められる。公共交通機関が乏しい地域に立地する企業においては、GREEN GIFT(株)が行っている自動車の提供や運転免許の取得促進といった取り組みを検討してもよいだろう。

地方圏の場合、同じ国籍の仲間が周囲におらず、外国人従業員が孤独を感じることもあるかもしれない。そうしたなか、外国人従業員が孤立しないようにするためには、平野ビニール工業(株)のように企業全体で外国人従業員との共生を図っていくことが望ましい。アンケートでは、日本人従業員や外国人従業員が互いの国の文化や伝統などを知る機会を設けていると回答した企業は多くなかったが、特別な場を設けるまではいかずとも、従業員の母国の音楽を流してみたり、お菓子を用意してみたりといったささいなことからも、従業員同士のコミュニケーションは広がっていくだろう。

¹⁷ 特定技能２号は在留期間の更新回数に上限がない分、各分野の技能検定１級相当の試験の合格と一定の実務経験のほか、日本語能力試験Ｎ３以上の合格といった高度な要件が求められている。

併せて、国籍が違ったり、日本語が不慣れであったりすることが、仕事をするうえで不利にならないよう配慮することも求められる。

加えて、地方圏で外国人を雇用する際には地域社会との共生を意識することも重要である。プライベートだからと無関心でいると、地域のなかで摩擦が生じてしまうかもしれない。過干渉にならない範囲で、外国人従業員が地域に溶けこめるよう配慮することも、外国人を雇用する企業の責務ではないだろうか。

6 おわりに

本稿では、地方圏の中小企業が外国人の採用・育成・定着に当たってどのような取り組みを行っているか、そしてどのような取り組みが効果的なのかについて論じてきた。

今のところ、地方圏の実施割合が高い取り組みは、地方圏における就労環境や生活環境の不便さを補うものが中心であり、全体的な取り組み状況は大都市圏とあまり差がみられない。今後、外国人技能実習制度が育成就労制度へと転換し、また

人口減少が加速することで、地域間の人材獲得競争が激化していくと見込まれるなか、地方圏の中小企業が外国人雇用によって人手を確保し続けるためには、事例企業が行っているような取り組みを通じて、外国人に選ばれる企業になる必要がある。

しかし、地方圏から大都市圏へと流出する傾向は外国人に限った話ではなく、日本人も含めたわが国の構造的な問題といえる。それを防ぐため、企業には創意工夫が求められるのは言うまでもないが、個々の企業の努力だけですべてが解決できるわけではない。例えば、地方圏の日本語の教育体制の脆弱さや外国人が入居できる賃貸物件の不足といった問題は、国や地方自治体が主導して解決していく必要があるだろう。

地方圏の中小企業は、地域内の雇用や生活インフラなどを維持していくうえで重要な役割を果たしている。そのため、外国人雇用によって事業を維持・成長させることは、企業だけではなく地域にとっても利益となる。従って、外国人の採用・育成・定着に当たっては、雇用する企業による創意工夫を地域全体で支えていくことも求められるのではないだろうか。

<参考文献>

厚生労働省（2024）「令和6年版 労働経済の分析—人手不足への対応—」

出入国在留管理庁（2023）「技能実習制度及び特定技能制度の在り方に関する有識者会議（第10回）資料2-1 論点1～4 関連（追加資料）」

塚崎裕子（2019）「地方という軸からみた外国人労働者問題—地方における外国人技能実習生の急増と新たな受入れ制度導入—」大正大学地域構想研究所『地域構想』第1号、pp.15-22

西山聡志・原澤大地（2025）「中小企業・農林水産業者による外国人雇用事例」日本政策金融公庫総合研究所編『広がる外国人雇用—経営の最前線に学ぶ課題、工夫、成果—』同友館、pp.107-216

労働政策研究・研修機構（2024）「2023年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—」JILPT 資料シリーズNo.284