

# 職場のコミュニケーションが鍵を握る 中小企業の外国人雇用

日本公庫総研レポート No.2024-3  
2024年6月





## はしがき

---

日本で外国人の雇用が意識されるようになったのは、いわゆるバブル経済下で人手不足が深刻化した1980年代後半である。だが、バブルが崩壊し、日本経済が停滞するなかでも、日本で働く外国人はほぼ一貫して増え続け、いまや200万人を超える。外国人を雇用する産業は、かつては製造業が中心であったが、今では小売業や飲食店、介護サービスにまで広がっている。

一方、日本で働く外国人が増えるにつれて、国による習慣の違いや言葉の問題などから、地域社会と外国人やその家族との間で摩擦が生じるようになり、各地で社会問題となっているが、外国人を雇用する企業ではどうだろうか。企業が外国人を必要としているからといって、従業員は外国人と一緒に働くことに納得しているだろうか。もし、従業員が外国人の雇用に否定的であれば、外国人を雇用しても企業が期待する成果は得られないかもしれない。

そこで、当研究所では外国人を雇用する中小企業で働く日本人従業員を対象に、インターネットアンケートを実施し、中小企業の従業員が外国人の雇用について、どう考えているかを調査した。本レポートはその結果をまとめたものである。

本レポートの構成は次のとおりである。第1章では、日本における外国人雇用の現状や動向を概観した。第2章は、アンケート結果をまとめたものである。アンケートでは、中小企業の従業員の多くが、外国人を雇用することに肯定的であること、しかし外国人従業員とのコミュニケーションには問題があると考えていること、外国人従業員をめぐる人間関係に問題のあるケースがみられることがわかった。第3章では、アンケートの結果を踏まえ、中小企業が外国人を雇用するうえで、注意すべき点を指摘した。

最後になったが、アンケートに回答していただいた皆さまには、この場を借りてお礼申し上げます。

(日本政策金融公庫総合研究所 竹内 英二)



# 目次

第1章 拡大続く外国人雇用	1
1 より多くの企業がより多くの外国人を雇用	1
2 専門職・技術職にも外国人	1
3 企業には必要でも従業員にとってはどうか	3
第2章 中小企業の従業員からみた外国人雇用	5
1 アンケートの概要と回答者の属性	5
2 職場で働く外国人の属性	5
3 外国人が担当する仕事とその難易度	6
4 外国人従業員との仕事上の関係	7
5 外国人と働くことについての考え	8
6 職場におけるコミュニケーションの工夫	12
7 外国人と職場の人間関係	18
第3章 アンケート結果のまとめ—外国人雇用で企業が留意すべきこと	23
1 外国人雇用に肯定的な人が多い	23
2 外国人に一人の人間として関心をもつ	23
3 外国人をマネジメントする人への配慮	24



# 第1章 拡大続く外国人雇用

## 1 より多くの企業がより多くの外国人を雇用

労働力人口の減少や労働力需給のミスマッチを背景に、わが国では外国人を雇用する企業の数が増え続けている。厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況まとめ」によれば、外国人（在留資格が外交、公用である者、特別永住者を除く）を雇用する事業所の数は、2013年10月末には12万6,729所であったものが、2023年10月末には31万8,775所と10年間で2.5倍に増えている（図-1）。

10年間の増加率を事業所の従業者規模別にみると、「30人未満」の事業所が2.9倍で最も高く、以下「30～99人」の事業所が2.2倍、「100～499人」の事業所が1.9倍、「500人以上」の事業所が1.7倍と、中小事業所の増加率が高い。

外国人雇用事業所数の業種別構成比を2013年と2023年で比較してみると、製造業が27.6%から17.2%へと減少しているのに対し、他の産業には構成比が増えているものが多い。例えば、建設業は4.4%から12.4%へ、卸売業・小売業は16.5%から18.7%へ、宿泊業・飲食サービス業は13.8%から14.3%へと、それぞれ増加している。かつては製造業中心だった外国人雇用が、より多くの産業に広がっているのである。

次に、外国人を雇用する事業所について1事業所当たりの外国人労働者数を事業所の従業者規模別にみると、「30人未満」の事業所については、ほぼ横ばいで推移しているが、30人以上の事業所については、いずれも増加傾向が認められる（図-2）。なお、図には掲載していないが、規模不明の事業所における1事業所当たりの外国人労働者数は、「30人未満」の事業所とほぼ同様の推

移を示している。従って、規模不明の事業所の多くは、「30人未満」の事業所だと思われる。つまり、外国人を雇用する「30人未満」の事業所数は統計よりも多いと考えられる。

また、事業所規模によって違いはあるが、2020年から2022年にかけて、1事業所当たりの外国人労働者数が前年よりも減少している。これは新型コロナウイルス感染症が世界的に広がり、来日する技能実習生や留学生が減ったからである。そのため、新型コロナウイルス感染症対策が緩和された2023年には再び増加に転じている。

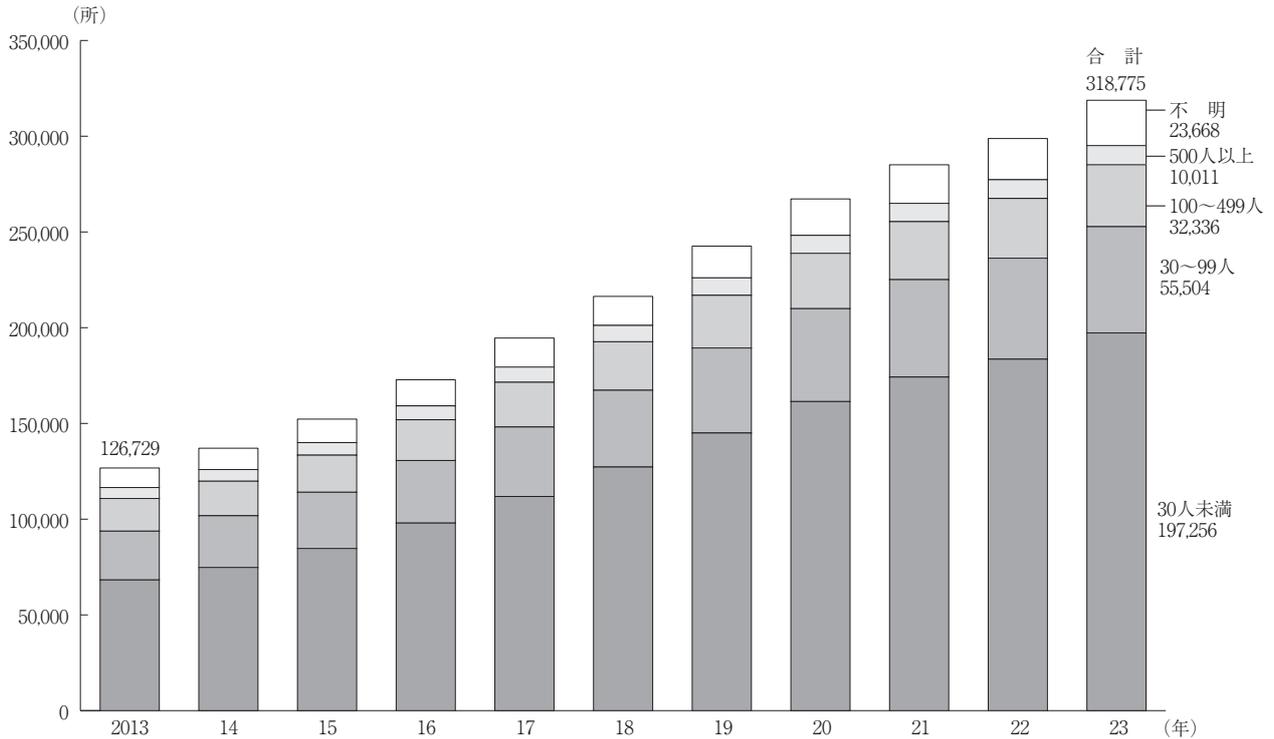
## 2 専門職・技術職にも外国人

外国人を雇用する企業が増えた結果、外国人労働者の数も2013年の71万7,504人から2023年の204万8,675人へと10年間で2.9倍に増加している。従業者規模別にみると、同じ10年間で「30人未満」の事業所が3.0倍に、「30～99人」の事業所が2.9倍にそれぞれ増えており、中小事業所の増加率が高い。

業種別に2023年の外国人労働者数をみると、製造業が55万2,399人で最も多く、以下サービス業の32万755人、卸売業・小売業の26万3,555人、宿泊業・飲食サービス業の23万3,911人と続いている。ただし、2013年から2023年までの増加率をみると、建設業が9.3倍、医療・福祉が8.9倍と高い。どちらの業種も、人手不足が深刻であることを考えると、今後も増加する可能性が高い。

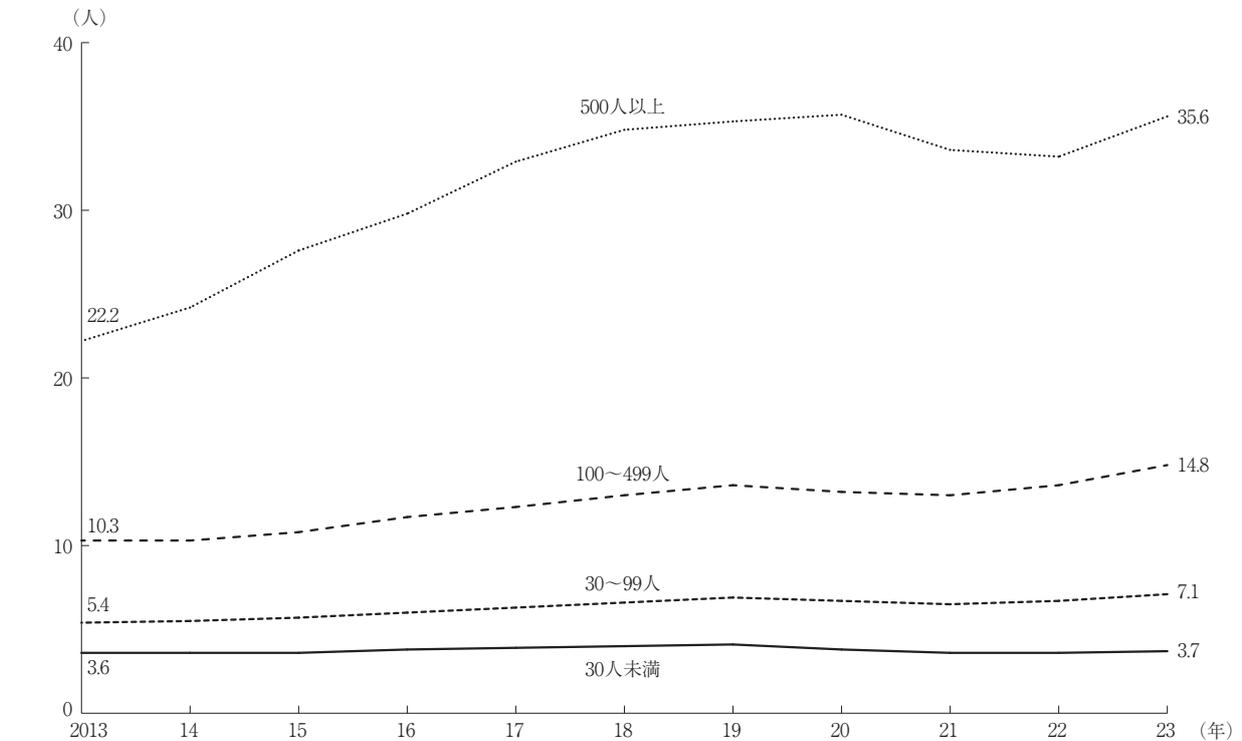
外国人労働者の在留資格をみると、最も多いのは「永住者」や「定住者」「日本人の配偶者」など身分に基づく在留資格で、2023年の場合、全体の30.1%を占めている。身分に基づく在留資格

図-1 従業者規模別外国人雇用事業所数の推移



資料：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」（各年10月末）  
 (注) 外国人に在留資格が外交、公用である者および特別永住者は含まない。

図-2 従業者規模別1事業所当たり外国人労働者数の推移



資料：図-1に同じ

をもつ外国人は、日本人と同様に職種の制限なく働くことができる。ただし、その増加率は2023年までの10年間で1.9倍にとどまっている。

2番目は、「技術・人文知識・国際業務」や「高度専門職」「特定技能」など専門的・技術的分野の在留資格で、2023年の場合、全体の29.1%を占めている。また、2023年までの10年間の増加率は4.5倍となっている。

なお、「特定技能」は2019年4月に創設された資格で、1号と2号の2種類がある。1号は、技能評価試験に合格し、かつ一定以上の日本語能力があると認められた場合に取得できる。ただし、「技能実習2号」を修了した外国人は試験が免除される。就業可能な分野は限られるが、「特定技能1号」を取得すれば、最長5年間日本で働くことができる。「技能実習2号」から移行すれば、合わせて8年間日本で就労できることになる。

一方、特定技能2号は、就業期間に制限はないが、非常に高度な技能が求められるためか、取得者はほとんどいない。法務省の「在留外国人統計」によれば、2023年6月末時点で、1号の取得者が17万3,089人であるのに対し、2号の取得者は12人にすぎない。

在留資格で3番目に多いのは「技能実習」、4番目に多いのは「留学」で、2023年の場合、それぞれ全体の20.1%、13.4%を占めている。2023年までの10年間の増加率は「技能実習」が3.0倍、「留学」が2.7倍である。

「技能実習」には1号から3号までがあり、最長で5年間、働くことができる。ただし、就労できる職種が限られており、原則として自分の意思で実習先の企業を変更することができない。

また、留学生は、就労可能な時間に週28時間（夏休み中などは1日8時間）までという制限はあるものの、風俗営業などを除き、職種に制限はない。ただし、留学生が就労するには、資格外活動の許可を得る必要がある。

### 3 企業には必要でも従業員にとってはどうか

外国人を雇用する企業は、多くの場合、外国人なしでは経営が成り立たなくなっていると思われる。だが、同じ企業で働く日本人従業員はどう考えているだろうか。外国人が部下や同僚になることを歓迎しているのか、それとも雇ってほしくないと思っているのか。

NHKが2020年3月に実施した「外国人との共生社会に関する世論調査」によると、日本で働く外国人が増えることについて、「賛成」または「どちらかといえば、賛成」と回答した人の割合は70.0%と過半を占めたものの、「反対」または「どちらかといえば、反対」を回答した人の割合も24.2%あった。

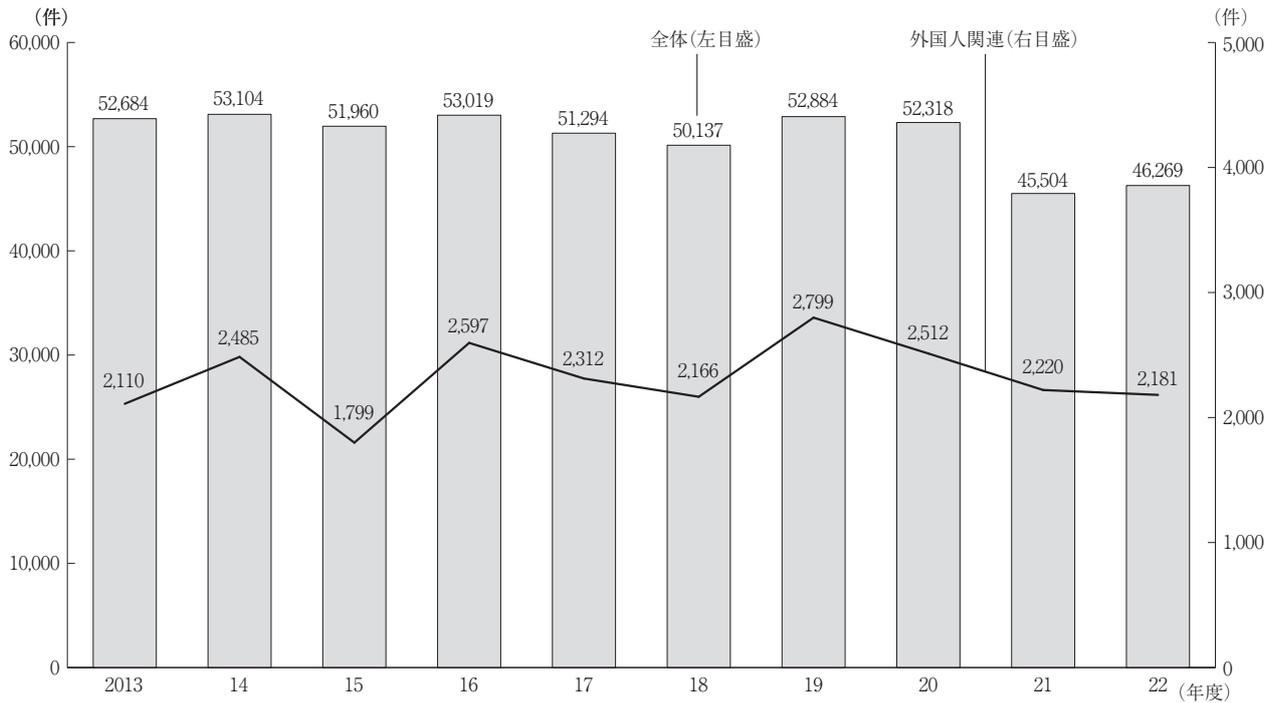
また、自分の住む地域に外国人が増えることについて、「賛成」または「どちらかといえば、賛成」と回答した人の割合は57.3%にとどまり、「反対」「どちらかといえば、反対」と回答した人の割合が37.9%を占めた。日本で働く労働者が増えること、特に身近に増えることを歓迎しない日本人は、決して少なくない。

もし、従業員が外国人と働くことを歓迎していないのであれば、外国人を雇用することによって職場の雰囲気が悪くなったり、人間関係が悪化したりすることも考えられる。職場の人間関係が悪化すれば、せっかく採用した外国人だけではなく、日本人まで離職することにもなりかねない。

参考までに、東京都における労働相談件数の推移をみてみよう。相談件数は、全体でも、外国人が相談したり雇用主が外国人について相談したりする外国人関連の相談件数でも、おおむね横ばいで推移している（図-3）。2021年度と2022年度はいくらか減少したが、これは新型コロナウイルス感染症による一時的なものと思われる。

外国人関連の相談内容をみると、2013年には「解雇」と「賃金不払」が1位、2位を占めていた

図-3 東京都における労働相談件数の推移



資料：東京都「東京都の労働相談の状況」(各年度)

(注) 労働相談は労働者によるものだけではなく、使用者によるものや労使以外によるものがある。2022年度の場合、労働者による相談が75.4%、使用者による相談が20.3%、その他が4.3%となっている。

が、2021年度からは「賃金不払」に代わって「職場の嫌がらせ（セクシャルハラスメントとマタニティハラスメントは含まない）」が2位に上がってきている。「職場の嫌がらせ」は、ハラスメントに関する認識や法規制が広がったこともあって、労働相談全体でみても最多であり、外国人に

特に多いというわけではない。ただ、外国人が関連した「職場の嫌がらせ」に関する相談件数は増加傾向にあり、外国人雇用に当たっては注意すべき問題と思われる。特に外国人を単なる人手ではなく、中核的な人材として長く雇用したいと考える企業では対策が必須であろう。

## 第2章 中小企業の従業員からみた外国人雇用

本章では外国人を雇用する中小企業で働く日本人を対象に行ったアンケートの結果を紹介する。

### 1 アンケートの概要と回答者の属性

アンケートは、「職場の外国人に関するアンケート」と題してインターネット調査会社に委託して実施した。調査対象者は、外国人（特別永住者を除く）を雇用する中小企業で働く日本人従業員である。中小企業の定義は、中小企業基本法に従うと複雑になるので、従業員数が299人以下の企業としている。調査の実施期間は2024年1月26日から1月31日までで、1,000人から回答を得た。

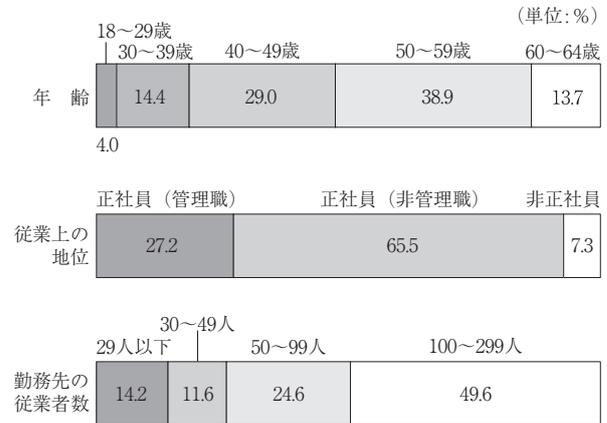
回答者の年齢構成比をみると、「50～59歳」が38.9%で最も多く、以下「40～49歳」の29.0%、「30～39歳」の14.4%と続いており、「18～29歳」の割合は4.0%と少ない（図-4）。

次に、回答者の勤務先における従業員上の地位をみると、「正社員（管理職）」が27.2%、「正社員（非管理職）」が65.5%と正社員が全体の92.7%を占め、パート、アルバイト、契約社員、派遣社員、嘱託を合わせた「非正社員」の割合は7.3%となっている。総務省の「労働力調査」によれば、役員を除いた雇用者に占める非正社員の割合は2023年の平均で37.0%なので、今回のアンケート回答者に占める非正社員の割合はかなり少ない。

勤務先の従業員規模別構成比をみると、「29人以下」が14.2%、「30～49人」が11.6%、「50～99人」が24.6%、「100～299人」が49.6%となっている。これは規模の大きな企業ほど多くの外国人を雇用しているためと考えられる。

最後に、回答者の勤務先について業種別構成比をみると、製造業が42.3%で最も多く、以下、情

図-4 回答者の属性



資料：日本政策金融公庫総合研究所「職場の外国人に関するアンケート」(2024年1月) (以下同じ)

- (注) 1 回答数はいずれも1,000人。  
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある (以下同じ)。

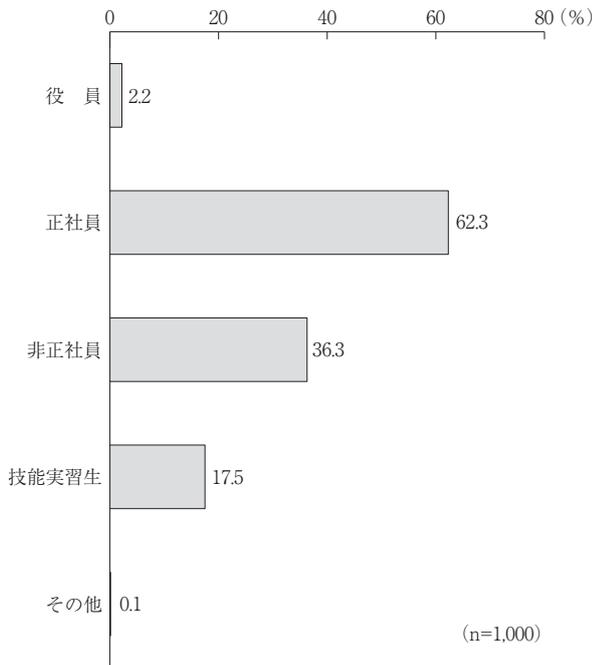
報通信業の13.5%、サービス業の11.5%、卸売業・小売業の9.8%、建設業の7.6%と続いており、宿泊業・飲食サービス業は3.7%にとどまっている。第1章でみた「外国人雇用状況の届出状況まとめ」に比べると、製造業と情報通信業の割合が多く、その他の産業の割合が少なくなっている。

### 2 職場で働く外国人の属性

本節では、回答者の職場で働いている外国人の人数と属性についてみていく。まず、回答者の職場で働いている外国人の人数別に回答割合をみると、「1人」が16.0%、「2～4人」が35.4%、「5～9人」が22.5%、「10～19人」が13.5%、「20人以上」が12.6%となっている。勤務先の規模が大きいほど働く外国人の数も多く、「100～299人」の企業に勤める人では「20人以上」と回答した人の割合が19.8%を占める。

次に外国人の属性であるが、すべての外国人に

図-5 外国人の従業上の地位（複数回答）



ついて回答してもらうことはできないので、アンケートでは該当する外国人がいるかどうかを回答してもらった。つまり、該当する外国人が複数いる場合でも、回答割合は該当者が1人しかいない場合と同じになる。

国籍については、「中国」を回答した人の割合が40.5%で最も多く、以下「ベトナム」の32.7%、「韓国」の14.6%、「フィリピン」の13.9%、「インドネシア」の9.1%が続いている。外国人の多くはアジアの出身であるが、日本からの移民の子孫が多くを占める「ブラジル」も7.0%、「欧米諸国」を回答した人の割合も9.7%ある。なお、職場で働く外国人の国籍が「わからない」と回答した人の割合が7.4%ある。

外国人の従業上の地位をみると、「正社員」がいると回答した人の割合が62.3%、「非正社員」がいると回答した人の割合が36.3%、「技能実習生」がいると回答した人の割合が17.5%となっているが、「役員」がいると回答した人の割合も2.2%ある（図-5）。

「非正社員」がいると回答した人について、内訳をみると、「パート」がいると回答した人の割合が11.7%、「アルバイト」がいると回答した人の割合が10.2%、「契約社員」がいると回答した人の割合が10.2%、「嘱託」がいると回答した人の割合が2.0%、「派遣社員」がいると回答した人の割合が7.6%となっている。

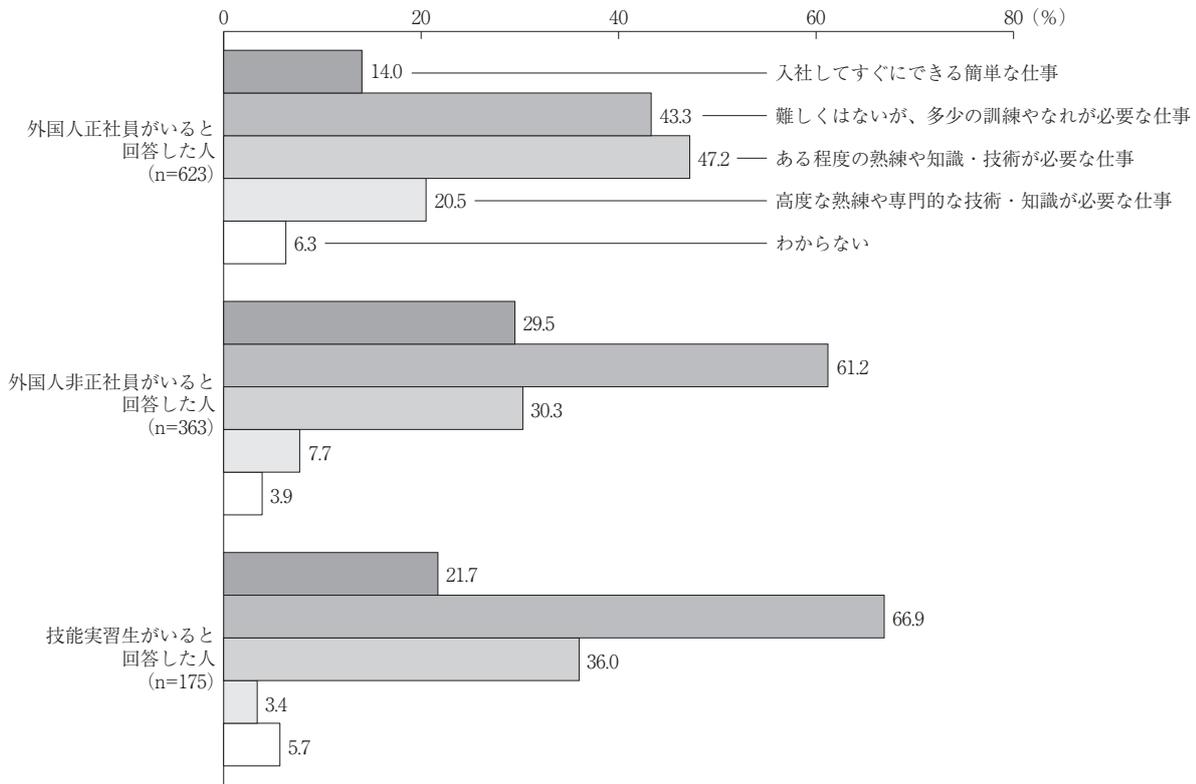
ちなみに、国籍との関係を見ると、「正社員がいる」と回答した人の割合は、「中国」「韓国」「欧米諸国」を回答した人では、いずれも8割を超えている。一方、「ベトナム」を回答した人では48.6%、「インドネシア」を回答した人では39.6%、「フィリピン」を回答した人では46.8%となっている。先進国やこれに準ずる国の出身者には正社員として働く外国人が多いのに対し、発展途上国から来日している外国人には非正社員や技能実習生が多い。今後、アジアの経済発展が進めば非正社員として働く外国人は減るのかもしれない。

### 3 外国人が担当する仕事とその難易度

外国人の職種を回答割合が多い順に五つまでみると、「専門的な技術や知識が必要な仕事」が31.9%、「生産工程の仕事」が30.0%、「事務の仕事」が14.2%、「サービスの仕事」が9.6%、「販売の仕事」が7.6%となっている。ただし、外国人の「正社員」がいると回答した人に限って外国人の職種をみると、「生産工程の仕事」を回答した人の割合は18.9%に減り、「専門的な技術や知識が必要な仕事」を回答した人の割合が43.2%、「管理・監督の仕事」を回答した人の割合が9.8%、「事務の仕事」を回答した人の割合が19.3%と多くなる。

逆に、外国人の「非正社員」がいると回答した人に限って外国人の職種をみると、「専門的な技術や知識が必要な仕事」を回答した人の割合は18.7%、「事務の仕事」を回答した人の割合は10.7%と少なく、「生産工程の仕事」を回答した人

図-6 外国人従業員が担当する仕事の難易度（複数回答）



の割合が37.7%、「サービスの仕事」を回答した人の割合が17.1%と多くなる。また、「技能実習生」がいると回答した人に限ると、「生産工程の仕事」を回答した人の割合が66.9%となる。技能実習生が就業できる分野は製造業が多いためであろう。

外国人が担当する仕事の難易度を、回答者はどうみているだろうか。従業上の地位によって外国人が担当する職種には差があるので、ここでも分けてみていく。まず、「外国人正社員がいると回答した人」では、「ある程度の熟練や知識・技術が必要な仕事」を回答した人の割合が47.2%で最も多く、次に「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」を回答した人の割合が43.3%となっている。「高度な熟練や専門的な技術・知識が必要な仕事」を回答した人の割合も20.5%ある（図-6）。正社員として働く外国人は、単純労働力などではなく、中小企業にとって重要な人材となっていることが推測できる。

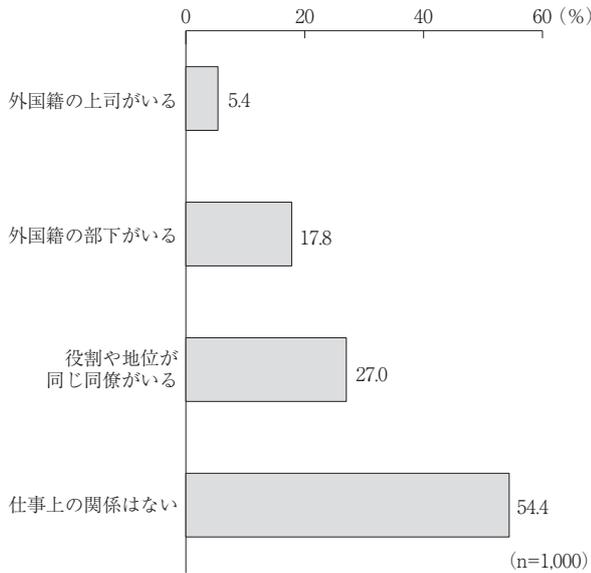
一方、「外国人非正社員がいると回答した人」と「技能実習生がいると回答した人」では、「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」を回答した人の割合がどちらも6割を超えている。「入社してすぐに行ける簡単な仕事」を回答した人の割合も2割を超えている。

ただし、「技能実習生がいると回答した人」では、「ある程度の熟練や知識・技術が必要な仕事」を回答した人の割合も36.0%ある。特定技能1号に移行する技能実習生が少なくないことを考えると、「技能実習生＝単純労働力」とはいえなくなってきているのかもしれない。

#### 4 外国人従業員との仕事上の関係

職場で働く外国人と回答者との仕事上の関係をみると「仕事上の関係はない」と回答した人の割合が全体の54.4%を占めている（図-7）。「仕事

図－7 職場の外国人との仕事上の関係  
(複数回答)



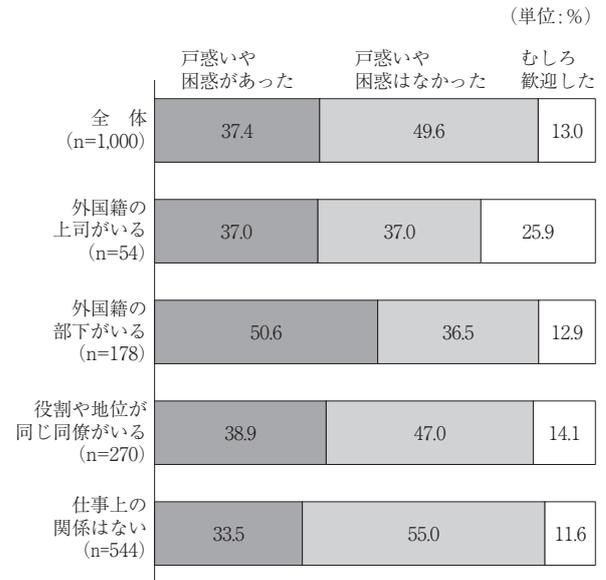
上の関係はない」と回答した人の割合は、従業者規模の大きな企業で働く人ほど多く、「29人以下」の企業に勤める人では38.0%であるのに対し、「100～299人」の企業に勤める人では61.3%を占める。

仕事上の関係があると回答した人について内訳をみると、「外国籍の上司がいる」と回答した人の割合が5.4%、「外国籍の部下がいる」と回答した人の割合が17.8%、「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人の割合が27.0%となっている。

「外国籍の上司がいる」と回答した人の割合は規模の小さな企業で働く人ほど多く、「29人以下」の企業に勤める人では11.3%となっている。また、「外国籍の上司がいる」と回答した人について、職場で働く外国人の国籍についての回答割合をみると、「中国」が57.4%、「韓国」が24.1%、「欧米諸国」が31.5%となっている。

なお、「外国籍の上司がいる」と回答した人のうち51.8%は「外国籍の部下がいる」または「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答している。一方、「外国籍の部下がいる」と回答した人のうち、「外国籍の上司がいる」または「役割や地位が同

図－8 外国人と働くことになったときにどう感じたか



じ同僚がいる」と回答した人の割合は15.2%、「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人のうち、「外国籍の上司がいる」または「外国籍の部下がいる」と回答した人の割合は11.9%となっている。

## 5 外国人と働くことについての考え

本節では、アンケート回答者による職場で働く外国人への評価や外国人雇用のメリット、勤務先が外国人を雇用することへの考え方をみていく。

### (1) 外国人と働くことになったときの戸惑い

アンケート回答者が外国人の働いている職場で働くことになったとき、または職場で外国人が働くことになったとき、どのように感じたかをみてみよう。回答者全体では「戸惑いや困惑があった」とする人の割合が37.4%あるものの、「戸惑いや困惑はなかった」とする人の割合が49.6%、「むしろ歓迎した」とする人の割合が13.0%を占めている(図-8)。いまや日本で働く外国人は珍しくなくなっているだけに、職場が一緒になっ

図-9 職場で働く外国人社員に対する評価

	(単位:%)				
	そう思う	どちらかといえばそう思う		どちらかといえば違うと思う	わからない
真面目である	29.8	50.2		11.0	3.7 5.3
仕事ができる	21.1	52.0		17.8	3.3 5.9
学習意欲が高い	23.0	48.0		17.5	3.9 7.5
長時間働く	17.1	39.5	26.5	9.9	7.0
賃金や昇進・昇格に敏感である	15.4	34.2	26.8	6.6	17.1
転職に積極的である	10.1	25.4	31.1	10.1	23.2
自己主張が強い	14.9	32.7	32.5	8.8	11.2
勤務先への忠誠心が高い	7.5	31.8	32.9	11.8	16.0

(注) 外国籍の上司または部下がいる、役割や地位が同じ同僚がいると回答した人456人についての集計。

たからといって戸惑ったり困惑を感じたりする人はそれほど多くないようである。

ただし、「外国籍の部下がいる」と回答した人では「戸惑いや困惑があった」とする人の割合が50.6%を占めている。上司や同僚としてよりも、外国人を部下として迎える方が心理的な負担があると思われる。

外国人と働くことになったときに「戸惑いや困惑があった」と回答した人について、その理由をみると(二つまでの複数回答)、「言葉がわからないから」が57.5%で最も多く、以下「価値観や考え方がわからないから」の39.6%、「外国籍の人と接したことがないから」の24.1%と続いている。外国人と働くことに対する戸惑いや困惑の多くは、単に知らないことや不慣れなことに起因するものであるといえる。

ただし、「外見が異なるから」が10.4%、「出身国の印象が良くないから」が7.0%、「外国人労働者全般に対する印象が良くないから」が5.3%と、

偏見や先入観が原因で戸惑いや困惑を感じた人も、少数ながら存在する。

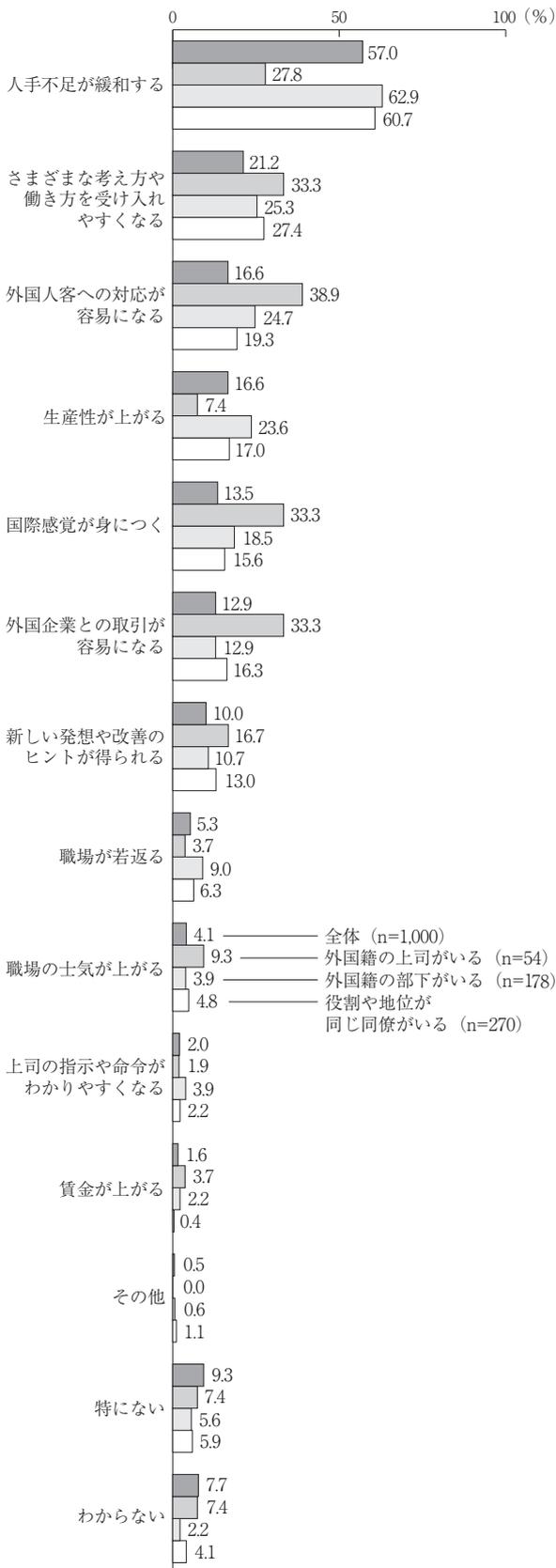
## (2) 職場で働く外国人の評価

では、実際に外国人と働いてみてどう思っているだろうか。アンケートでは、図-9にある8項目について外国人への評価を尋ねた。図-9では、「外国籍の上司がいる」「外国籍の部下がいる」「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人の集計結果を示しているが、「仕事上の関係はない」と回答した人も、「わからない」を回答する人の割合がいくらか多いだけで、回答の傾向は同様である。

まず、「真面目である」「仕事ができる」「学習意欲が高い」の3項目は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した人の割合が、いずれも合計で7割を超えている。外国人従業員は、日本人従業員からも高く評価されている。

外国人と働くことに「戸惑いや困惑があった」

図-10 外国人雇用のメリット（三つまでの複数回答）



と回答した人でも、この3項目は肯定的に評価する人の割合が多い。例えば、「真面目である」については「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した人の割合は、合わせて75.5%となっている。

もっとも、外国人と働くことになったときに「戸惑いや困惑はなかった」「むしろ歓迎した」と回答した人に比べると、否定的に評価する人の割合がやや多い。例えば、「学習意欲が高い」について「違うと思う」または「どちらかといえば違うと思う」と回答した人の割合は、「むしろ歓迎した」と回答した人では9.0%、「戸惑いや困惑はなかった」と回答した人では17.8%であるのに対し、「戸惑いや困惑があった」と回答した人では29.7%となっている。

ほかに肯定的な評価が半数を超える項目としては「長時間働く」の56.6%がある。特に「技能実習生」がいると回答した人に限れば、肯定的な回答をした人の割合は71.2%になる。技能実習生の多くは、技術や技能を習得することだけではなく、稼ぐことも目的としているからだろう。

### (3) 外国人雇用のメリット、問題点

外国人を雇用することで、働く職場にはどのようなメリットがあると思うかを質問したところ（三つまでの複数回答）、回答者全体では「人手不足が緩和する」を回答した人の割合が57.0%で最も多く、以下「さまざまな考え方や働き方を受け入れやすくなる」の21.2%、「外国人客への対応が容易になる」と「生産性が上がる」がそれぞれ16.6%で続いている（図-10）。

外国人との仕事上の関係別にみると、「外国籍の上司がいる」と回答した人では、「人手不足が緩和する」を回答した人の割合が27.8%、「生産性が上がる」を回答した人の割合が7.4%と少なく、「さまざまな考え方や働き方を受け入れやすくなる」「外国人客への対応が容易になる」「外国

企業との取引が容易になる」「国際感覚が身につく」を回答した人の割合が多くなっている。

「外国籍の上司がいる」と回答した人は54人しかいないので確実ではないが、管理職やチームの責任者に外国人を雇用することは、中小企業の海外展開やインバウンド（外国人観光客）への対応だけではなく、ダイバーシティ経営や働き方改革を進める可能性があるかもしれない。

一方、外国人を雇用することで職場にどのような問題があると思うのかを質問したところ（三つまでの複数回答）、回答者全体では「コミュニケーションに手間がかかる」が49.3%で最も多く、次が「人材育成が面倒になる」の22.3%となっている。ほかの問題は回答割合が1割に満たず、「特にない」と回答した人の割合が29.9%を占める。「人材育成が面倒になる」の背景にも言葉の問題が一因としてあると思われる、外国人と働く日本人従業員にとっては、やはりコミュニケーションの問題が大きいようである。

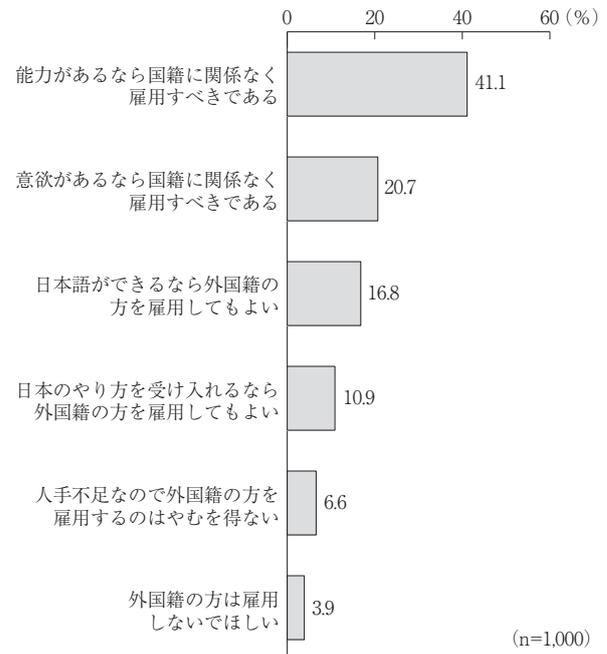
#### （4）勤務先の外国人雇用について

アンケートで、勤務先が雇用する外国人が今後増えると思うかを質問したところ、「増えていくと思う」と回答した人の割合が48.1%、「変わらないと思う」と回答した人の割合が49.2%となり、「減っていくと思う」と回答した人の割合は2.7%にとどまった。「増えていくと思う」と回答した人の割合は、勤務先の従業者規模が大きいほど、また現在働いている外国人の数が多いほど多くなっている。

では、勤務先が外国人を雇用することについてどう考えているのだろうか。アンケートによれば、最も多いのは「能力があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」の41.1%で、次が「意欲があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」の20.7%となっている（図-11）。

能力や意欲さえあれば国籍は問わないという人

図-11 勤務先の外国人雇用についての考え方

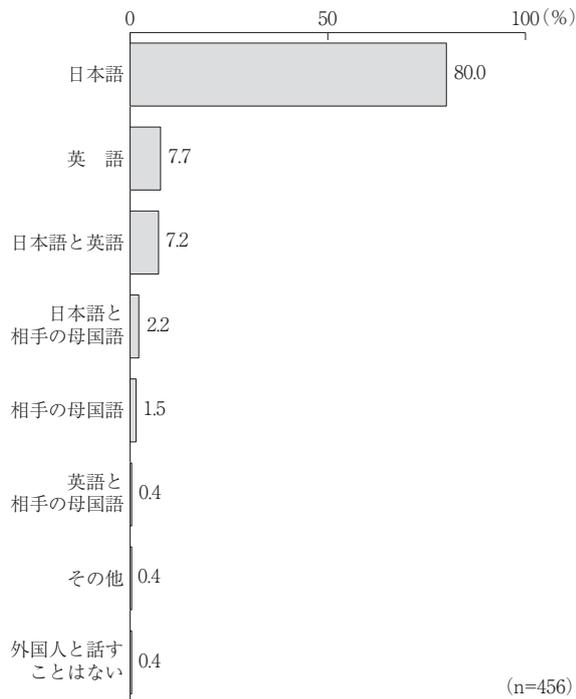


が約6割を占めているのであるが、「日本語ができるなら外国籍の方を雇用してもよい」「日本のやり方を受け入れるなら外国籍の方を雇用してもよい」という人も、それぞれ16.8%、10.9%を占めている。意欲や能力よりも日本語ができることの方が大事だという人も少なくないのである。

「能力があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」または「意欲があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」を回答した人の割合は、外国人と働くことになったときに「むしろ歓迎した」と回答した人では合計で79.2%、「戸惑いや困惑はなかった」と回答した人では合計で62.5%、「戸惑いや困惑があった」と回答した人では合計で54.8%となっている。

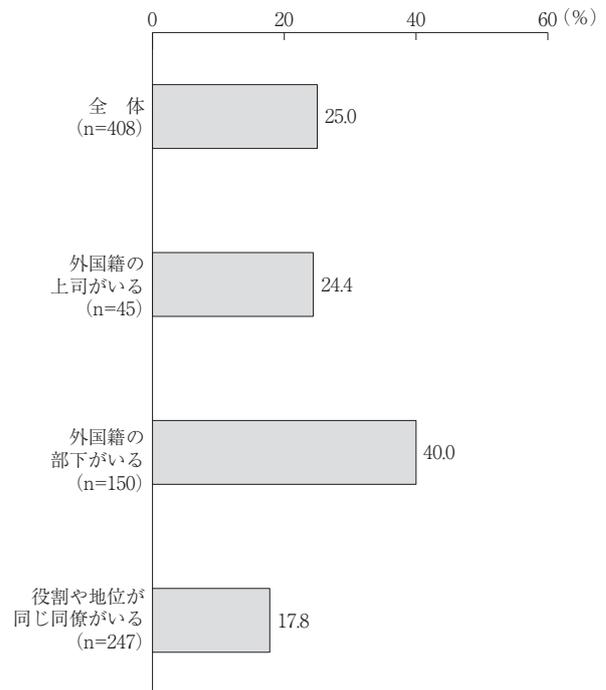
もともと外国人と働くことに抵抗のない人だけではなく、外国人に苦手意識がある人でも、多くは同じ職場で働くうちに、重要なのは能力や意欲であって国籍ではないという考えになるようである。それでも、外国人と働くことに積極的になれない人や否定的な人がいることを経営者は認識しておくべきだろう。

図-12 外国人と仕事の話で使う言語



(注) 「外国籍の上司がいる」「外国籍の部下がいる」「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人に質問した。

図-13 平易な日本語を使用するよう指示されている人の割合



(注) 外国人と仕事の話で使う言語が「日本語」「日本語と英語」「日本語と相手の母国語」と回答した人に質問した。

## 6 職場におけるコミュニケーションの工夫

中小企業の従業員による外国人従業員への評価は高く、外国人雇用に否定的な人は少ない。だが、外国人とのコミュニケーションに問題を感じている人は多い。アンケートで、外国人と仕事上の関係があると回答した人、すなわち「外国籍の上司がいる」または「外国籍の部下がいる」「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した456人に、外国籍の人が言っていることがわからないことや、自分の言っていることが外国籍の人に伝わらないことがどれくらいあるかを質問したところ、「よくある」と回答した人の割合が17.1%、「たまにある」と回答した人の割合が56.6%、「ない」と回答した人の割合が26.3%となった。

さらに、「よくある」「たまにある」と回答した人に、言葉が正確に通じないことで仕事に支障をきたすことがあるかを質問したところ、「ある」

と回答した人の割合が68.5%を占めた。ささいな伝達のミスであっても、重なれば職場の雰囲気が悪くなったり生産性が下がったりする。外国人従業員とのコミュニケーションには工夫が求められる。

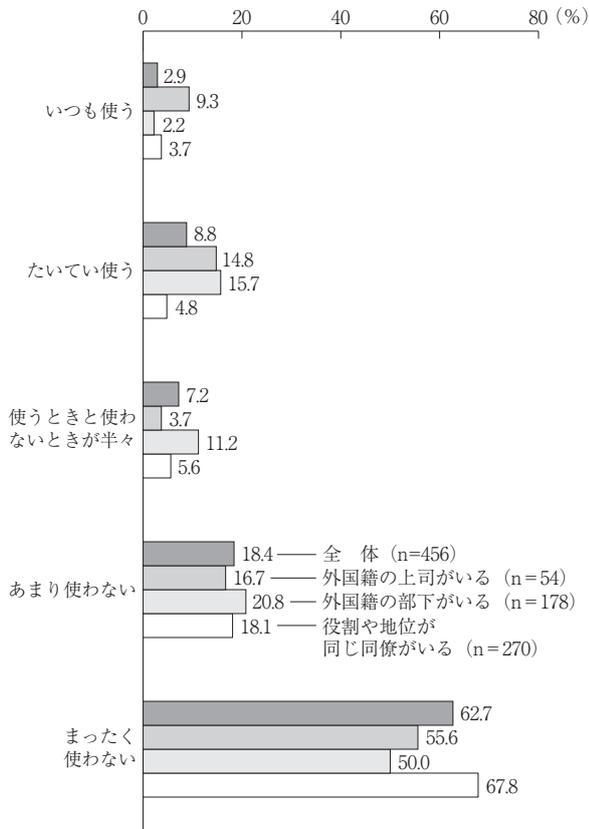
### (1) 平易な日本語、翻訳機・翻訳アプリの使用

外国人と仕事上の関係があると回答した人が、外国人と仕事の話をするときにどの言語を使っているのかをみると、「日本語」を回答した人の割合が80.0%を占めた(図-12)。

外国人と仕事の話で使う言語が、「日本語」または「日本語と英語」「日本語と相手の母国語」と回答した人について、外国人には平易な日本語を使うように勤務先から指示されている人の割合をみると、外国人と仕事上の関係がある人全体では25.0%にとどまった(図-13)。

ただし、「外国籍の部下がいる」と回答した人

図-14 外国人との仕事の話で自動翻訳機や翻訳アプリを使用するか

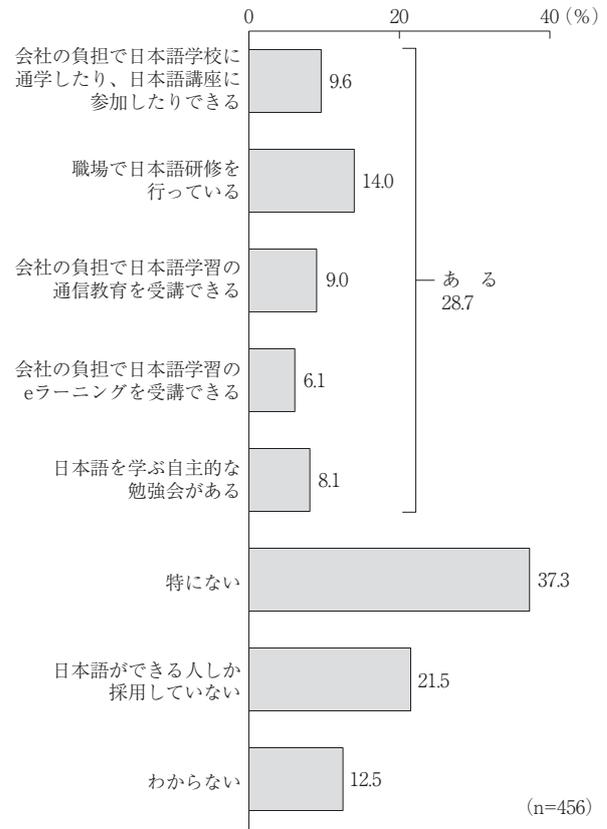


(注) 図-12に同じ。

では40.0%と外国籍の上司や同僚がいると回答した人よりも多くなっている。部下に指示や命令を出す立場の人は、正確なコミュニケーションが取れないと仕事に差し支えるため、平易な日本語を使うよう勤務先から求められているのだろう。

近年は、人工知能（AI）や情報通信技術の発達で自動翻訳機やスマートフォンの翻訳アプリがいくつも登場している。そこで、外国人と仕事の話をするときに、自動翻訳機や翻訳アプリをどの程度使用しているかをみると、仕事上の関係がある人全体では、「まったく使わない」という人が62.7%を占めている（図-14）。翻訳の精度や速さに問題があったり、精度が高いとされるアプリでも、正しく入力しないと正確に翻訳されずに手間がかかったりするのかもしれない。あるいは、技能実習生など外国人従業員に日本語を習得して

図-15 外国人が日本語を学ぶ機会（複数回答）



(注) 図-12に同じ。

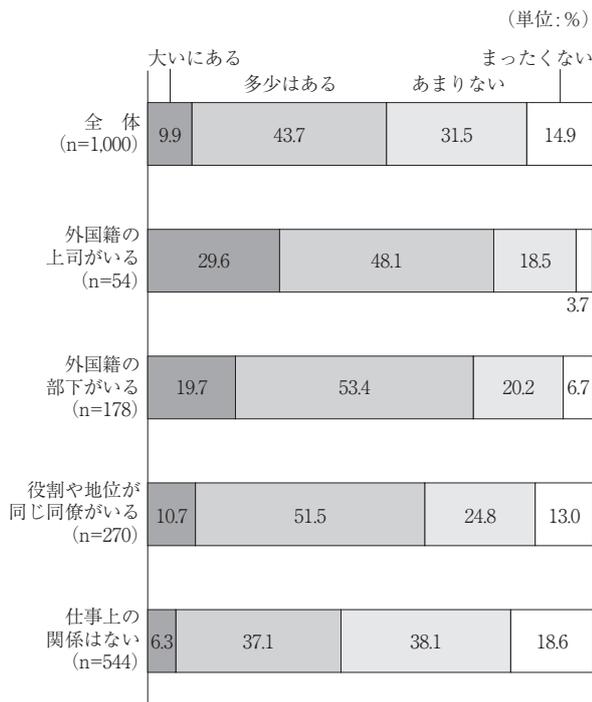
もらうために、あえて翻訳機や翻訳アプリを使用しないことも考えられる。

ただし、「外国籍の上司がいる」と回答した人では44.4%の人が、「外国籍の部下がいる」と回答した人では50.0%の人がそれぞれ使うと回答している。上下関係がある場合には、より正確なコミュニケーションが求められるため、翻訳機や翻訳アプリを使用するニーズが大きくなるのだろう。

## （2）日本語学習の機会、外国語学習の機会

職場で外国人が日本語を学ぶ機会があるかを質問したところ、「特にない」と回答した人の割合が37.3%を占める一方、何らかの制度や場が「ある」と回答した人の割合は仕事上の関係がある人全体で28.7%にとどまった（図-15）。費用や手間がかかるだけに、外国人が日本語を学ぶ機会を

図-16 外国人従業員の母国の文化や伝統、流行などに興味があるか



設けられる中小企業は限られるのだろう。

学習機会の内訳をみると「日本語を学ぶ自主的な勉強会がある」を回答した人の割合が8.1%あるものの、「職場で日本語研修を行っている」を回答した人の割合が14.0%あるなど、勤務先が費用の全部または一部を負担して日本語学習の機会を設けていると回答した人の割合も少なくない。

なお、「日本語ができる人しか採用していない」と回答した人の割合も21.5%を占めている。職場のコミュニケーションが重要だからこそ、日本語ができる外国人しか採用しないという企業も少なからずある。

外国人とのコミュニケーションを正確にするには、日本人従業員に外国語を学ばせる方法もある。そこで、職場に日本人従業員が外国語を学ぶ機会があるかどうかをみると、仕事上の関係があると回答した人全体では、「特にない」が62.5%、「わからない」が11.6%を占め、「ある」と回答した人の割合は25.9%にとどまった。

なお、日本人従業員が外国語を学習する機会が「ある」と回答した人のうち、外国人従業員が日本語を学ぶ機会が「ある」と回答した人の割合は87.3%を占めている。外国人とのコミュニケーションを正確に行うには、外国人従業員にだけ努力を求めるのではなく、日本人従業員にも同様の努力が必要だと考える中小企業もあるようだ。

### (3) 仕事以外でのコミュニケーション

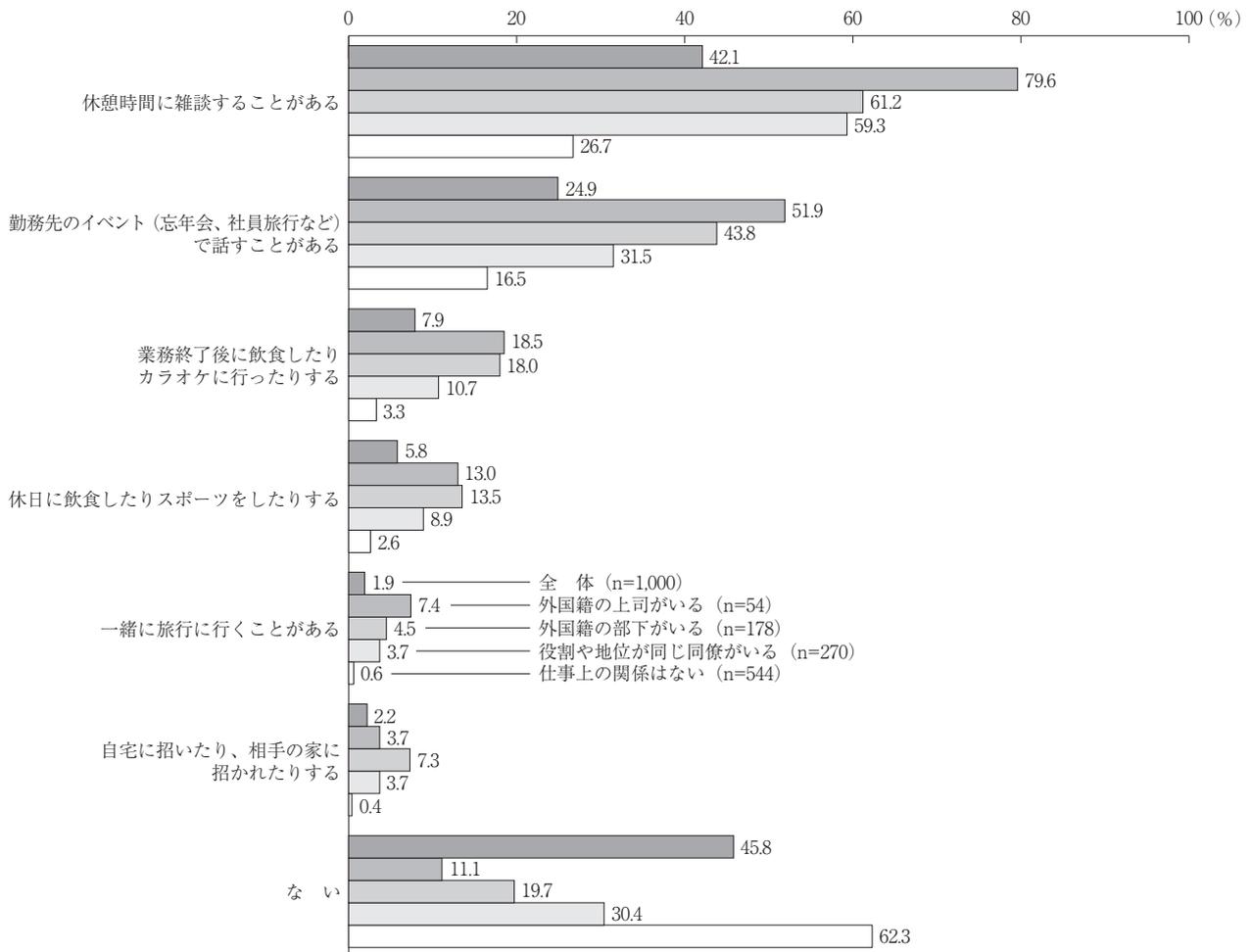
職場におけるコミュニケーションは、仕事の話に限定されるわけではない。一緒に雑談したり飲食したりすることで、相互に理解を深めることができる場合もある。ただ、外国人に話しかけるにしても、何を話題にすればよいかわからないことも多いと思われる。そのようなときに会話のきっかけとなるのが、外国人が生まれた国の文化や伝統について尋ねることである。

そこで、外国人従業員の母国の文化や伝統、流行などに興味があるかを質問したところ、回答者全体では「大いにある」と回答した人の割合が9.9%、「多少はある」と回答した人の割合が43.7%と、合わせて53.6%を占めたものの、「あまりない」「まったくない」と回答した人の割合も合計で46.4%と同じくらいであった(図-16)。

「大いにある」または「多少はある」と回答した人の割合を、仕事上の関係別にみると、「外国籍の上司がいる」と回答した人の割合は合計で77.7%、「外国籍の部下がいる」と回答した人では同73.1%、「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人でも同62.2%を占めている。一方、「仕事上の関係はない」と回答した人では同43.4%と半数を下回っている。

この結果は、一緒に働いていれば自然と外国人の母国に興味をもつようになることを表しているのかもしれない。あるいは、外国人かどうかは関係がなく、上司や部下に興味をもつのは当然だということであるのかもしれない。

図-17 外国人従業員との仕事以外での交流



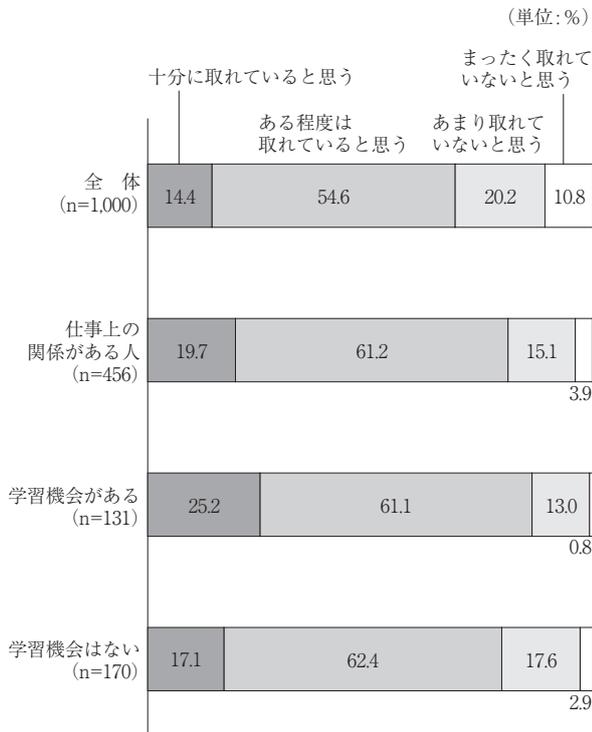
次に、外国人従業員と仕事以外にどのような交流があるのかをみてみよう。回答者全体では、「ない」と回答した人の割合が45.8%と最も多く、以下「休憩時間に雑談することがある」の42.1%、「勤務先のイベント（忘年会、社員旅行など）で話すことがある」の24.9%、「業務終了後に飲食したりカラオケに行ったりする」の7.9%が続いている（図-17）。休憩時間の雑談であっても、外国人従業員に孤独を感じさせないためには必要であるが、外国人従業員と仕事以外での交流が活発であるとは言い難い。

しかし、仕事上の関係がある人に限れば、交流がある人の割合はいくらか多くなる。一緒に仕事をしているだけに、「休憩時間に雑談することが

ある」や「勤務先のイベントで話すことがある」と回答した人の割合が多いのは当然であるが、「業務終了後に飲食したりカラオケに行ったりする」を回答した人の割合は「外国籍の上司がいる」と回答した人では18.5%、「外国籍の部下がいる」と回答した人では18.0%となっている。また、「休日に飲食したりスポーツをしたりする」と回答した人の割合は、「外国籍の上司がいる」と回答した人では13.0%、「外国籍の部下がいる」と回答した人では13.5%となっている。

仕事以外での外国人従業員との交流は、外国人従業員の母国の文化などに興味がある人ほど活発である。例えば、仕事上の関係があると回答した人について「休憩時間に雑談することがある」と

図-18 職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーション（外国人従業員の日本語学習機会の有無別）



回答した人の割合は、興味が「まったくない」と回答した人では39.6%であるが、「多少はある」と回答した人では66.8%、「大いにある」と回答した人では72.3%を占めている。「仕事上の関係はない」と回答した人も、「休憩時間に雑談することがある」と回答した人の割合は、興味が「まったくない」と回答した人では8.9%であるが、「多少はある」と回答した人では33.7%、「大いにある」と回答した人では35.3%を占めている。

仕事上の関係だけではなく、外国人の母国の文化や伝統などに興味をもつことが仕事以外の交流を活発にすることがうかがえる。

#### (4) コミュニケーションの工夫と効果

外国人とのコミュニケーションに関する工夫は、成果をあげているのだろうか。まず、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションについてどう思うかをみると、回答者全体では「十

分に取れていると思う」と回答した人の割合が14.4%、「ある程度は取れていると思う」と回答した人の割合が54.6%と、合わせて69.0%の人が肯定的な回答をしている(図-18)。外国人従業員と仕事上の関係がある人に限ると、肯定的な回答をした人の割合は合計で80.9%を占める。

コミュニケーションの工夫との関係であるが、平易な日本語を指示されているかどうかは効果が認められない。外国人と仕事上の関係がある人のうち、肯定的な回答をした人の割合は「指示されている」と回答した人で86.3%、「指示されていない」と回答した人でも79.7%となっている。

もっとも、日本語が堪能な外国人を雇用しているなど、日本語でのコミュニケーションに問題がない場合は平易な日本語を使うよう指示されないと思われる。例えば、外国人と仕事上の関係がある人のうち、「外国籍の人が言っていることがわからない、自分の言っていることが外国籍の人に伝わらないこと」が「ない」と回答した人の割合は、平易な日本語を「指示されている」人では5.9%であるが、「指示されていない」人では35.0%となっている。

日本人にとって易しい外国語の方が理解しやすいように、外国人にとっても易しい日本語の方が理解しやすいはずであり、少なくとも仕事上のコミュニケーションはできるだけ平易な日本語を使うべきである。

自動翻訳機や翻訳アプリの使用については、「あまり取れていないと思う」または「まったく取れていないと思う」と否定的な回答をした人の割合が、自動翻訳機や翻訳アプリを「いつも使う」または「たいてい使う」と回答した人では9.3%であるのに対し、「あまり使わない」または「まったく使わない」と回答した人では19.2%となっており、効果が認められる。もっとも、使用していなくても8割の人は肯定的な回答をしているので、使うと便利だという程度かもしれない。

外国人従業員に日本語を学ぶ機会があるかどうかとの関係を見ると、仕事上の関係がある人のうち肯定的な回答をした人の割合は、「学習機会がある」と回答した人で86.3%、「学習機会はない」と回答した人でも79.5%とあまり差がない（前掲図-18）。これも、平易な日本語の使用と同様に、日本語でのコミュニケーションに問題がないから、学習機会を設けていないケースがあるので、効果がないとは言い切れない。

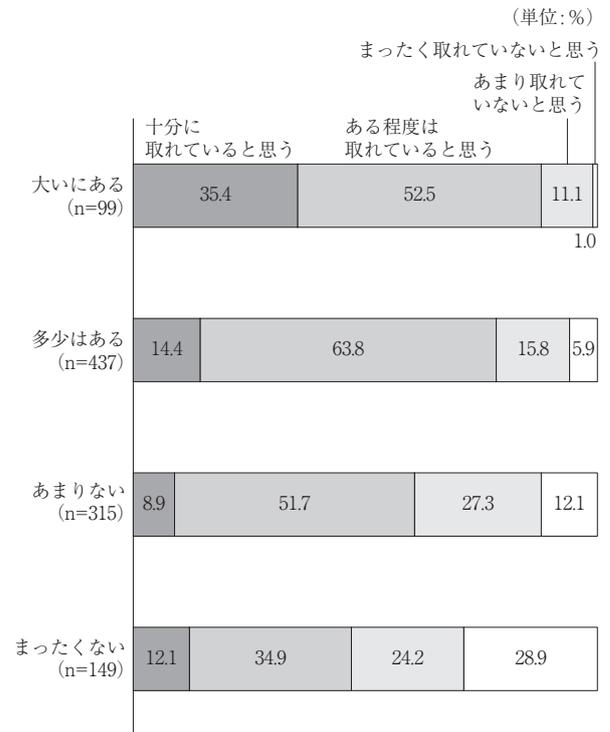
外国人従業員の母国の文化や伝統などに興味があるかどうかと、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションについての評価とは相関が認められる。具体的には、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションについて肯定的な回答をした人の割合は、興味が「まったくない」と回答した人では47.0%、「あまりない」と回答した人では60.6%であるのに対し、「多少はある」と回答した人では78.2%、「大いにある」と回答した人では87.9%となっている（図-19）。

また、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションについて肯定的な回答をした人の割合は、仕事以外での外国人従業員との交流は「ない」と回答した人では51.9%であるのに対し、何らかの交流があると回答した人では83.4%となっている。

回答者は、職場全体についてではなく、自身と外国人とのコミュニケーションについて答えている可能性もあるが、そうだとした場合も外国人従業員の母国の文化や伝統などに興味をもつ日本人従業員が多いことや、仕事以外でも外国人従業員と交流する日本人従業員が多いことは、外国人従業員とのコミュニケーションを活発にするとみて間違いないだろう。

外国人従業員とのコミュニケーションが取れているかどうかは、勤務先の外国人雇用についての考え方（前掲図-11）にも影響する。例えば、「能力があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」

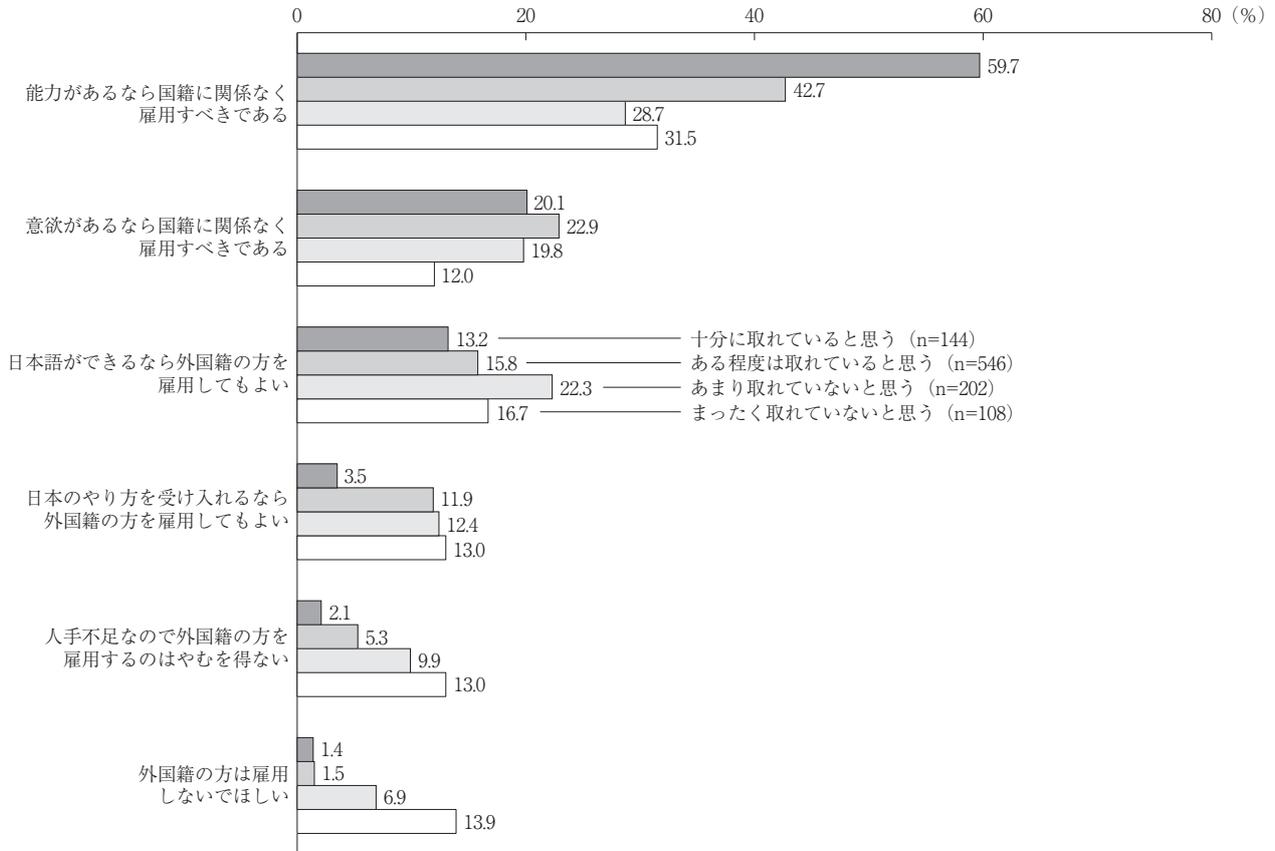
図-19 職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーション（外国人従業員の母国の文化等への興味別）



と回答した人の割合は、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションが「まったく取れていないと思う」と回答した人では31.5%であるのに対し、「ある程度は取れていると思う」と回答した人では42.7%、「十分に取れていると思う」と回答した人では59.7%となっている（図-20）。

一方、「外国籍の方は雇用しないほしい」と回答した人の割合は、「十分に取れていると思う」と回答した人では1.4%であるが、「あまり取れていないと思う」と回答した人では6.9%、「まったく取れていないと思う」と回答した人では13.9%となっている。「人手不足なので外国籍の方を雇用するのはやむを得ない」と回答した人の割合についても同様である。総じて、外国人とのコミュニケーションについて肯定的な回答をした人は勤務先の外国人雇用についても肯定的であり、逆に否定的な回答をした人は勤務先の外国人雇用についても否定的または消極的な回答をした人が多い。

図-20 職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションと勤務先の外国人雇用についての考え方



## 7 外国人と職場の人間関係

外国人に限らず、採用した従業員が定着するかどうかは、賃金や労働時間など労働条件や仕事の内容だけではなく、職場の人間関係にも影響される。職場で孤立してしまったり人間関係が悪化したりすると、その従業員は辞めてしまうかもしれない。そこで、アンケートでは人間関係を中心に外国人にとって働きやすい職場かどうかを尋ねた。本節では、その結果をみていく。

### (1) 職場での孤立

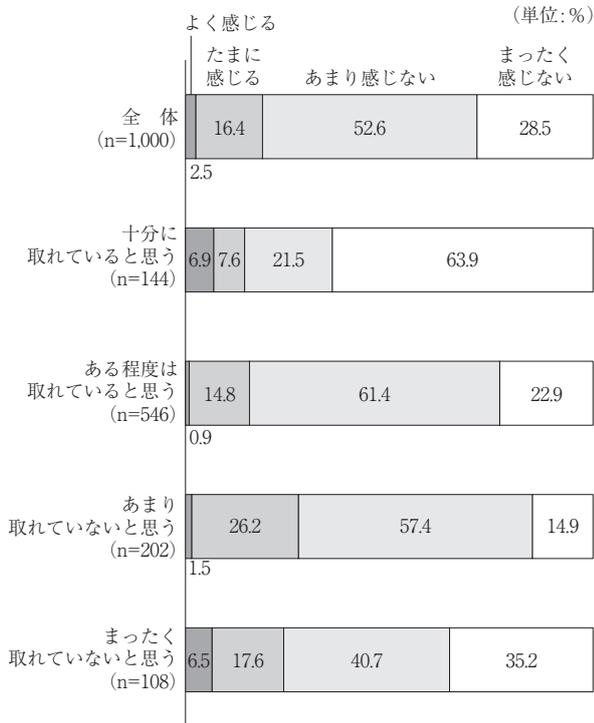
外国人従業員が職場で孤立していると感じることがあるかどうかをみると、回答者全体では、「あまり感じない」と回答した人の割合が52.6%、

「まったく感じない」と回答した人の割合が28.5%となっている（図-21）。

「あまり感じない」または「まったく感じない」と回答した人の割合は、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションが取れていると思う人の方が多く、特に「十分に取れていると思う」と回答した人では「まったく感じない」と回答した人の割合が63.9%を占めている。当然ではあるが、外国人従業員の孤立を防ぐにはコミュニケーションが重要であることがわかる。

なお、外国人従業員が孤立していると「よく感じる」または「たまに感じる」と回答した人の割合を外国人との仕事上の関係別にみると、「役割や地位が同じ同僚がいる」と回答した人では合計15.9%、「仕事上の関係はない」と回答した人では18.0%であるのに対し、「外国籍の上司がいる」

図-21 外国人従業員が孤立していると感じることがあるか（職場全体でみた外国人とのコミュニケーション別）



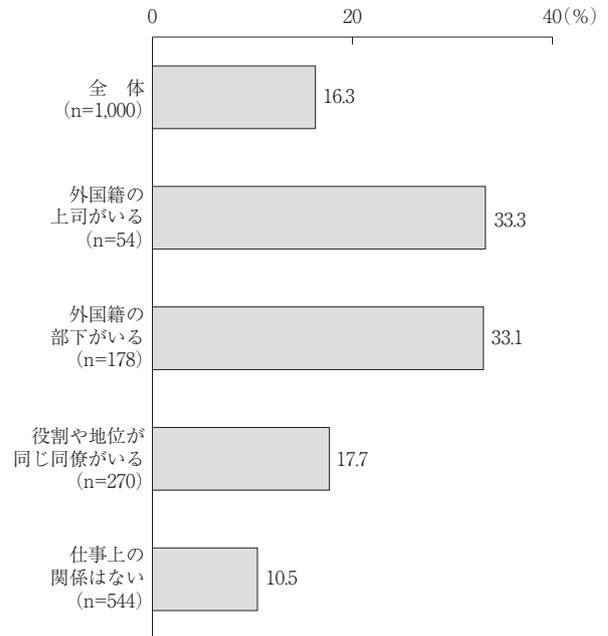
と回答した人では31.5%、「外国籍の部下がいる」と回答した人では27.5%とやや多くなっている。外国籍の上司や部下がいる人には、外国人従業員と仕事以外でも交流する人が多く、外国人従業員の孤立に気づきやすいのだと思われる。

## (2) 外国人従業員が関係するハラスメント

第1章でも触れたが、近年はパワーハラスメントやセクシャルハラスメントなど、職場におけるハラスメントに対する関心が高まっている。外国人の場合、言葉や労働に対する考え方が異なることで、日本人よりもハラスメントが起きやすいかもしれない。そこで、アンケートでは外国人従業員が関係するハラスメントを見聞きすることがあるかどうかを質問した。

その結果、何らかのハラスメントを見聞きすることがあると回答した人の割合は回答者全体で16.3%となった（図-22）。ただし、外国人従業

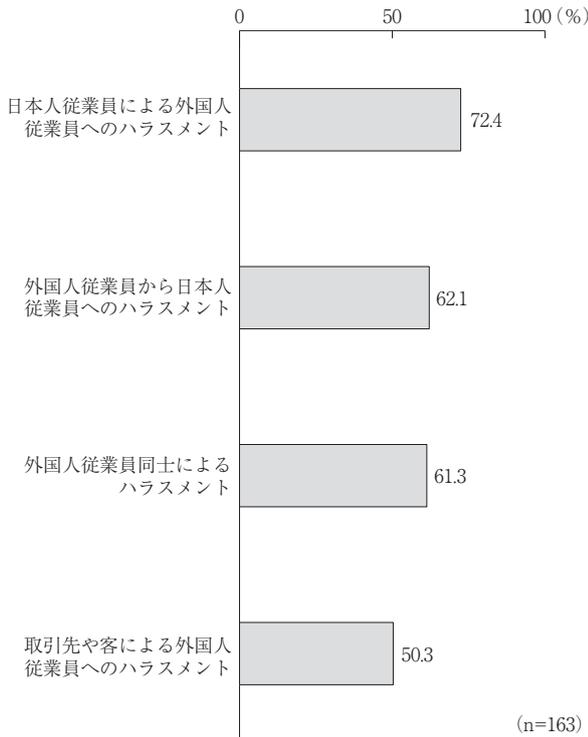
図-22 外国人従業員が関係するハラスメントを見聞きすることがある人の割合



員と仕事上の関係があるかどうかで差があり、ハラスメントを見聞きすることがある人の割合は、「仕事上の関係はない」と回答した人では10.5%であるのに対し、「外国籍の上司がいる」と回答した人では33.3%、「外国籍の部下がいる」と回答した人では33.1%となっている。職場における外国人従業員の孤立と同様に外国籍の上司や部下がいるの方がハラスメントに気づきやすいのであろう。

この外国人従業員が関係するハラスメントを見聞きする人の割合は、どう評価すべきか。厚生労働省が東京海上日動リスクコンサルティング㈱に委託して行った「職場のハラスメントに関する実態調査」の報告書（2021年3月）によると、調査時点を起点として過去3年間に「パワーハラスメントを受けたことがある人」の割合は31.4%、「セクシャルハラスメントを受けたことがある人」の割合は10.2%、「顧客等からの著しい迷惑行為を受けたことがある人」の割合は15.0%となっている。厚生労働省の調査は、回答

図-23 外国人従業員が関係するハラスメントの種類（複数回答）



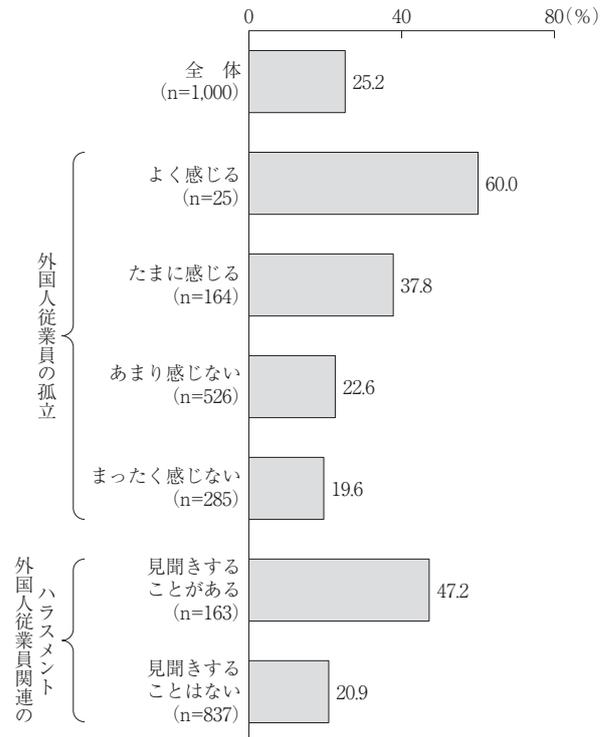
(注) 外国人従業員が関係するハラスメントを見聞きすることがあると回答した人についての集計。

者自身の経験を問うものなので、今回のアンケート結果と単純に比較することはできないが、外国人従業員が関係するハラスメントが、日本人に比べて特に多いとはいえないように思われる。

外国人が関係するハラスメントの種類であるが、最も多かったのは「日本人従業員による外国人従業員へのハラスメント」で、ハラスメントを見聞きすることがあると回答した人のうち72.4%の人が回答した（図-23）。

ただし、「外国人従業員から日本人従業員へのハラスメント」を回答した人の割合が62.1%、「外国人従業員同士によるハラスメント」を回答した人の割合も61.3%あり、日本人従業員によるハラスメントばかりではないことがわかる。また、「取引先や客による外国人従業員へのハラスメント」、すなわちカスタマーハラスメントを回答した人の割合も50.3%ある。

図-24 外国人従業員向けの相談窓口があると回答した人の割合



### (3) 外国人従業員向けの相談窓口

外国人従業員の孤立や外国人が関係するハラスメントについて、対策を講じていると思われる企業も少なくない。職場に、外国人従業員が仕事や暮らしについて相談する窓口があるかどうかをみると、「ある」と回答した人の割合は回答者全体では25.2%となった（図-24）。

相談窓口が「ある」と回答した人の割合を、外国人従業員が孤立しているとの程度感があるかの別にみると、「まったく感じない」と回答した人では19.6%、「あまり感じない」と回答した人では22.6%であるのに対し、「たまに感じる」と回答した人では37.8%、該当者は少ないが「よく感じる」と回答した人では60.0%となっている。ハラスメントを見聞きすることがあるかの別にも、「見聞きすることはない」と回答した人では20.9%であるのに対し、「見聞きすることがあ

る」と回答した人では47.2%となっている。

相談窓口を設けているにもかかわらず、外国人従業員が孤立したり、外国人従業員が関係するハラスメントが起きたりしているということではなく、企業が外国人従業員の孤立やハラスメントに気づき、予防したり解決したりしようと思うから相談窓口を設けているのだと考えられる。もし、企業が外国人従業員に無関心であれば相談窓口を設けたりはしないだろう。

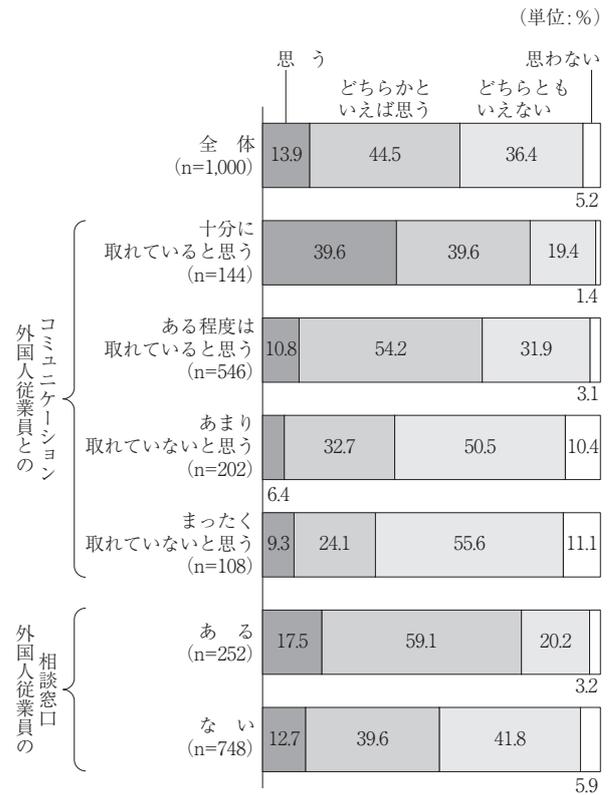
#### (4) 外国人が働きやすい職場だと思うか

最後に、回答者が勤務する職場について、外国人が働きやすい職場だと思うかを質問した結果をみていく。回答者全体では「思う」が13.9%、「どちらかといえば思う」が44.5%と、肯定的な回答をする人の割合が58.4%と過半を占め、「思わない」と回答した人（「どちらかといえば思わない」と回答した人を含む）の割合は5.2%にとどまった（図-25）。

「思う」または「どちらかといえば思う」と回答した人の割合は、職場全体でみた外国人従業員とのコミュニケーションについて肯定的な回答をした人ほど多くなっている。例えば、外国人従業員とのコミュニケーションについて、「まったく取れていないと思う」と回答した人では33.5%であるが、「ある程度は取れていると思う」と回答した人では65.0%、「十分に取れていると思う」と回答した人では79.2%となっている。職場のコミュニケーションと外国人の働きやすさを結びつけて考える日本人従業員が多いのである。

また、外国人が仕事や暮らしについて相談する窓口が「ない」と回答した人では、外国人が働き

図-25 外国人が働きやすい職場だと思うか



やすい職場だと「思う」または「どちらかといえば思う」と回答した人の割合は52.3%であるのに対し、相談窓口が「ある」と回答した人では76.6%となっている。

さらに、外国人従業員が関係するハラスメントを見聞きすることがある人に限ると、外国人が働きやすい職場だと「思う」または「どちらかといえば思う」と回答した人の割合は、相談窓口が「ない」と回答した人では45.4%であるのに対し、「ある」と回答した人では83.1%を占めている。あくまで日本人従業員による評価であるが、相談窓口がある職場は外国人が働きやすい職場といつてよいと思われる。



## 第3章 アンケート結果のまとめ—外国人雇用で企業が留意すべきこと

### 1 外国人雇用に肯定的な人が多い

少子化が進んだ結果、日本の労働力人口は減少が続いていく。政府や企業は、働き方改革を進めて女性や高齢者の労働力率を高めようとしているが、それだけでは足りず、外国人を活用しようとする企業が増えている。今後も、外国人の力は日本経済にとって欠かせない存在になっていくと思われる。

アンケート結果をみても、正社員として比較的高度な仕事を担当する外国人が多く、なかには部下をもつ外国人もいる。外国人を雇用する中小企業にとって、外国人は単なる人手ではなく、企業を支える人材となっていることがうかがえる。

しかし、外国人と同じ職場で働くことになる日本人にとってはどうだろうか。アンケート結果によれば、初めて外国人と働くことになったときに戸惑いや困惑があったという人が全体の4割弱を占めている。もっとも、その原因は言葉がわからない、外国人と接したことがないなど、未知なるものへの不安であって、一緒に働くうちに解消していくものである。実際、最初は戸惑いや困惑があったという人でも、外国人の勤勉さや意欲、能力を評価する人は多い。

また、勤務先が外国人を雇用することに反対する人は3.9%と少なく、意欲や能力があれば国籍は問わないという人が6割を占めている。人手不足が緩和するなど、外国人の雇用にはメリットがあると考える人が8割を占めるからだろう。

ただし、日本語ができることや日本のやり方に従うことを条件にする人も3割弱を占める。こうした考えをもつ人が多い企業が安易に外国人を雇

用すると、日本人従業員との間でトラブルが発生したり、外国人が孤立したりするおそれがある。その結果外国人を解雇することになるかもしれない。企業側の事情だけではなく、日本人従業員の意見や考えも聞き、納得してもらったうえで外国人を雇用することが望ましい。

### 2 外国人に一人の人間として関心をもつ

外国人を雇用する際に、コミュニケーションが問題になるだろうことは容易に想像できる。アンケートでも、およそ半数の人が外国人を雇用することの問題点としてコミュニケーションに手間がかかることを挙げている。実際、外国人従業員と仕事上の関係がある人の場合、仕事の話をしていて言葉が通じないことがあるという人が7割ほどを占めている。また、外国人従業員が孤立していると感じる人も2割弱いる。言葉が通じないというのは、日本人従業員にとっても外国人従業員にとっても大きなストレスになる。

コミュニケーションの間違いを減らすには、自動翻訳機や翻訳アプリを使ったり、外国人従業員の日本語能力を向上させたりすることが有効であるが、コミュニケーションは仕事の指示や報告をするためだけではなく、相互に理解を深めるために行うものであることを考えると、最も効果的な方法は、日本人従業員が外国人従業員に、一人の人間として関心をもつことであろう。

具体的には、アンケートで示したように外国人従業員の母国の文化や伝統などを外国人従業員との話題にすることが挙げられる。日本語がうまくないために自分からは日本人従業員に話しかけにくい外国人従業員でも、日本人従業員から母国の

話題を振ってもらえれば話しやすい。自分の国に関心をもってもらっているとせば外国人従業員はうれしいだろうし、日本人従業員にとっても外国人従業員の人柄を知るきっかけになる。

相互理解が進めば、外国人従業員が孤立することは減るだろうし、外国人従業員に対する戸惑いや困惑も解消するだろう。企業は、雇用した外国人従業員の母国の情報を日本人従業員に伝えるなどして、外国人従業員に関心をもてるようにすべきであろう。

### 3 外国人をマネジメントする人への配慮

アンケート結果からは、外国人を部下にもつ人の負担がやや大きいように思われる。例えば、初めて外国人と働くことになったときに「戸惑いや困惑があった」と回答した人の割合は、外国籍の上司や同僚がいると回答した人では4割に満たないが、外国籍の部下がいると回答した人では50.6%を占めている。

また、外国人従業員と話すときに平易な日本語を話すように指示されている人の割合は、外国籍の上司がいる人で24.4%、同僚がいる人で17.8%であるが、部下がいる人では40.0%を占めている。仕事上の会話で自動翻訳機や翻訳アプリを使うことがある人の割合も外国籍の部下がいると回答した人が50.0%で最も多い。

管理職など部下をもつ人は、目標達成のために部下に指示を出したり、部下の報告を聞いて対応策を考えたり、あるいは部下を育成することが役割なので、日本人従業員との間でもコミュニケーションにミスがないよう工夫することが求められる。まして日本語がうまくない外国人従業員が相手では、コミュニケーションにより気を遣うことになるはずだ。

平易な日本語の使用を職場全体のルールにしたり、外国人従業員が日本語を学習する機会を設け

たり、外国人従業員の相談窓口を設けたりするなどして、外国人を部下にもつばかりに負担が集中しないよう企業は配慮すべきである。

\* \* \*

外国人を雇用する企業は、今後も増加していくと思われるが、これまでと同様のペースで中小企業が外国人を従業員として確保できるかどうかはわからない。外国人の力を必要としている国は日本だけではないが、日本の賃金水準は先進国のなかでも低く、外国人にとって効率的に稼げる国ではない。円安が進めば、国際的な日本の賃金競争力はますます低下し、就労先として日本以外の国を選ぶ外国人が増えるだろう。

一方、国内でも外国人の雇用は競争が激しくなっていくと思われる。例えば、日本で働く外国人のおよそ2割は技能実習生であるが、政府は技能実習制度を廃止し、育成就労制度を設ける予定である。2024年3月15日には、制度の変更を盛り込んだ「出入国管理及び難民認定法及び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の一部を改正する法律案」を国会に提出した。

育成就労制度は、日本で働く外国人が3年間で特定技能1号の在留資格を取得することを目指すものであり、技能実習制度が技術や技能の移転を通じた国際貢献を目的としていたのとは異なり、ある程度高度な能力をもって日本で働く外国人を育成することを目的としている。企業にとっては優秀な外国人をより長く雇用することが可能になるメリットがある。

一方、技能実習制度では実習生が自らの意思で実習先を変更することは原則として認められていなかったが、育成就労制度では一定の要件を満たせば就業先を変更できるようになる。いったん採用すれば、一定期間、確実に人手を確保できた技

能実習制度とは違い、育成就労制度の下では採用後も外国人の定着に努めなければならないのである。優秀な外国人エンジニアや技術者だけではなく、非熟練労働者についても獲得競争が起こることになり、中小企業には賃金を上げたり、より高度な技術やノウハウを学べるようにしたりして、これまで以上に外国人が働きたいと思える職場をつくることが求められる。

そのためには、日本人従業員の協力が欠かせない。例えば、丁寧に説明するのが面倒だからと外国人従業員には仕事を任せないという日本人管理

職がいると、外国人従業員は仕事を覚えることができないうえに、日本人従業員の負担は増える。人手不足を緩和するために外国人を雇ったのに、かえって忙しくなったといったことが起こりかねないのである。

人手不足であれインバウンド対応であれ、外国人を雇用しただけで解決する経営問題はない。むしろ外国人を雇用することで人間関係が悪化するなど新たな問題が生じることもある。中小企業が外国人を活用するには、相応の知恵と努力が必要なのである。







# 日本公庫総研レポート

『日本公庫総研レポート』は、中小企業の現状と課題に関する最新の研究成果をとりまとめ、タイムリーに発信する各号完結の研究報告書です。

## 最近のタイトル

- No.2024-3 職場のコミュニケーションが鍵を握る中小企業の外国人雇用  
No.2024-2 省力化投資で人手不足に対応する中小製造業  
No.2024-1 蓄電池市場を支える中小製造装置メーカーの実態  
No.2023-4 高齢化を技術で支える中小企業  
No.2023-3 中小プラットフォームが拓くシェアリングエコノミーの可能性  
No.2023-2 教育産業で活躍する中小企業の経営戦略  
No.2023-1 中小建設業におけるデジタル化と技能承継  
No.2022-5 デジタル化で生産性向上を図る中小製造業  
No.2022-4 中小工場のデジタル化に学ぶ中小ソフトウェア業の経営戦略  
No.2022-3 プラスチック代替素材の開発・普及に取り組む中小企業  
No.2022-2 中小企業の売る力を強化する DtoC  
No.2022-1 中小企業に求められるサイバーセキュリティ対策の強化  
No.2021-3 「デザイン」で競争力を高める中小企業  
No.2021-2 コンステレーションビジネスで広がる中小企業の宇宙産業への参入機会  
No.2021-1 サブスクリプションにチャンスを見出す中小企業



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_soukenrepo2.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)

『日本公庫総研レポート』の定期購読（無料）をご希望の方は、  
日本政策金融公庫総合研究所中小企業研究第二グループ（03-3270-1269）までご連絡ください。

## 日本公庫総研レポート No.2024-3

発行日 2024年6月25日  
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

