

ワタミ株式会社執行役員人材サービス事業部長兼
ワタミエージェンツ株式会社代表取締役社長

大根田 淳



おおねだ じゅん 氏

1997年ワタミ入社。外食・宅食事業を経て2016年執行役員宅食事業部長、2018年執行役員人材開発部長。2020年ワタミエージェンツ代表取締役社長就任。現在カンボジア・バンラデシュ事業 chairman を担当。

独立行政法人国際協力機構（JICA）
国内事業部次長

高嶋清史



たかしま きよふみ 氏

2001年に入構。これまでに、農業、水資源、環境管理、電力、財政金融など、開発途上国が抱える課題の解決に向け、政府開発援助（ODA）事業に幅広く従事。二度の海外駐在（フィリピン、スリランカ）、省庁出向、広報部等を経て、2025年4月より現職。

浜銀総合研究所
経営コンサルティング部コンサルタント

宗 淑香 司会



そう きよか

横浜市立大学卒業後、浜銀総合研究所入社。業種・企業規模を問わず、地域企業の人材・組織マネジメントに関する課題解決支援に従事。主に、人事制度改定・制度運用改善の支援や、研修講師を担当。



人手不足の中で外国人をどう受け入れていくかは、中小企業にとって大きな課題になっている。
提供：PIXTA

人材不足時代の 外国人材との協働

特集
鼎談

生産年齢人口の減少が深刻化する日本において、
外国人材の受け入れはもはや
避けて通れない経営課題となっている。
新たな在留資格「育成就労制度」の
スタートが予定される中、
中小企業に求められる視点と行動とは何かを論じた。

なぜ今、 外国人材 受け入れが 重要なのか

宗 本日は「人材不足時代の外国人材との協働」をテーマにお話を伺います。私は司会を務めます、浜銀総合研究所の宗です。現在、多くの企業で人手不足が深刻化し、外国人材の受け入れが重要な経営課題となっています。折しも、技能実習制度に代わる「育成就労制度」がスタートする予定です。一方で、「日本はもはや外国人材から選ばれなくなっている」という厳しい現実も指摘されています。

このような状況下で、「選ばれる日本、選ばれる企業」になるためには、どのような行動が企業に求められるのか、そして、新制度は企業や地域社会にどのような影響をもたらすのか、お二人に伺います。

本題に入る前に、お二人から自己紹介を兼ねて、現在の取り組みに至った経緯をお聞かせください。

大根田 ワタミエージェンツの大根田です。弊社は2020年に設立され、登録支援機関として現在約650名の特定技能人材をサポート

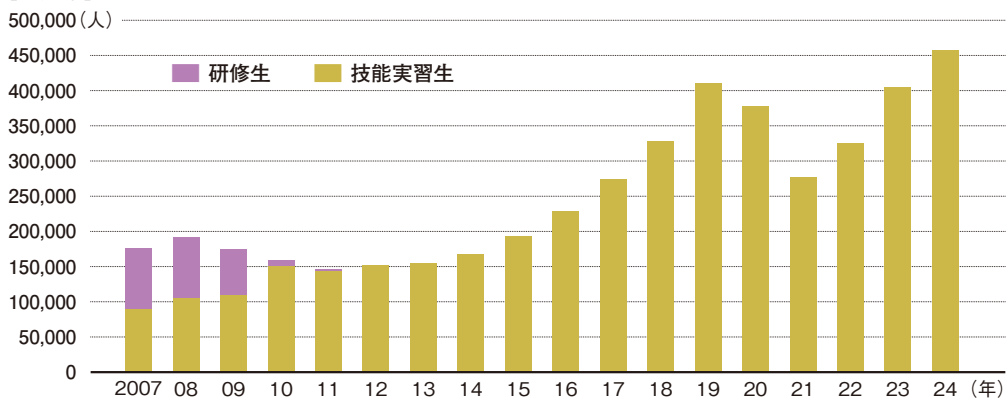
しています。また、カンボジアとバンラデシュで日本語学校と送り出し機関を運営しており、技能実習生約350名をサポートしています。二つを合わせると約1000名の外国人材を支援しています。

もともとワタミグループでは、ベトナムから技能実習生を受け入れていました。私も現地での面接に赴く機会があったのですが、その中で現地の送り出し機関に対していくつかの課題を感じようになりました。たとえば、過度に厳格な教育方法、費用の不透明さ、そして過度な接待文化などです。とくにお金の流れが不透明である点は、私たちの理念とは相いれないものでした。このような課題を自分たちの手で変えたいという思いから、自社で事業を立ち上げたのです。

高嶋 JICA（国際協力機構）の高嶋です。私はJICAに入って25年ほど経ちます。これまで、フィリピンやスリランカに3〜4年ずつ駐在した経験を含め、開発途上国の支援に携わってきました。なぜ政府開発援助（ODA）の実施機関であるJICAが、海外だけでなく日本国内の外国人材の課題に取り組むのか」と質問されることが多くあります。

JICAは外国人材の送り出しや受け入れを直接担う機関ではなく、開発協力の実施機関であり、究極的な目的は、開発途上国の経済・社会の開発と、これを通じた日本や国際社会全体の健全な発展です。現在、日本には約370万人の外国人が暮らし、そのうち約

〔図表①〕 研修生・技能実習生の在留状況



※ 2010 年 7 月に制度改正がおこなわれ、在留資格「研修」が「技能実習 1 号」に、在留資格「特定活動（技能実習）」が「技能実習 2 号」となった。

資料：法務省

出典：「外国人技能実習制度について」（法務省 出入国在留管理庁／厚生労働省 人材開発統括官）令和7年4月1日改訂版

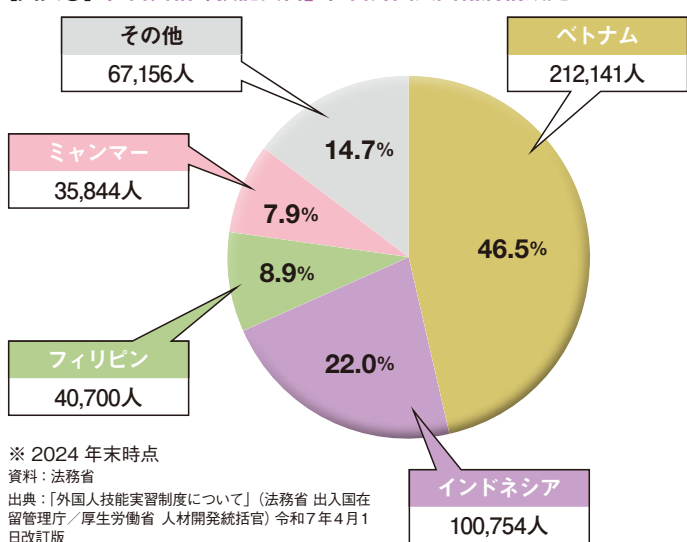
にします。そのように、いい意味でも悪い意味でも「見える化」が進んでいます。現場で働く方々への影響はいかがでしょうか。

大根田 さまざまな報道がされることによって、とくに地方では外国人の雇用に対して慎重な姿勢をとる企業もあるのが現実です。しかし、弊社がサポートしている約10000名

の人材に関して言えば、「外国人だから」という理由で大きな問題に直面したケースはほとんどありません。また、先日にも新聞で報道されましたが、外国人の増加が犯罪率の上昇につながるという明確な根拠は確認されていません。一部で排他的な見方が目立つことはありますが、実態とは異なる場合が多いと考え

むしろ重要なのは、受け入れ企業側の姿勢です。途中で外国人の受け入れを断念してしまふ経営者にお会いすることもあります。が、そうした企業はやはり、人材と真摯に向き合う体制が整っていないかったケースが多いように思います。

【図表②】在留資格「技能実習」在留外国人国籍別構成比



※ 2024 年末時点

資料：法務省

出典：「外国人技能実習制度について」（法務省 出入国在留管理庁／厚生労働省 人材開発統括官）令和7年4月1日改訂版

特集
鼎談

人材不足時代の 外国人材との協働

宗 高嶋さんにも伺いたいのですが、最近 JICA の事業を進める中で、社会全体として外国人材を適切に受け入れている企業や地域などの事例は増えているのでしょうか。

高嶋 大根田さんがおっしゃる通り、企業側が「単なる安い労働力」ではなく、共に働く仲間として受け入れる意識を持つことの重要性に気づき始めていると感じます。また、外国人材が自国に戻った後、日本で習得した技術を生かせるように配慮しながら、経済活動を支援する取り組みも増えています。

先日、北海道の介護施設を訪問した際にも、入居者やそのご家族から「外国人スタッフは本当によくやってくれていて、ありがたい。何ら問題を感じない」という感謝の声を聞きました。きちんと受け入れ態勢を整えている企業や地域では、着実に成果が出ていると感じます。JICA としても、こうした事例が増えるよう、外国人材を受け入れる企業や自治体、地域社会による取り組みを支援していきたいと考えています。

宗 「外国人には単純労働をしてもらう」との考え方から抜け出せない企業と、前向きに活躍してもらおうという企業とで二極化してい

集鼎談

宗 外国人材の受け入れにおける現状の課題について伺います。日本の賃金の優位性が低下する中でも、安全性や文化への関心、あるいは日本独自の雇用慣行を魅力に感じて来日する外国人はまだまだ多くいます。一方で、文化的な衝突や認識のギャップが壁になるケースもあり、日本が選ばれなくなっている面もある

企業と外国人材の間で
広がっているギャップとは

また、日本政府の出入国・在留管理制度のもとで、労働需要に応じて外国人労働者が来日する際、法令を遵守して来日・滞在するとともに、国際的に合意された人権が擁護され、労働者に過度な負担がかからないようにする必要があります。JICAは、送り出す側の開発途上国政府の要請に基づき制度構築に対する支援などをおこない、送り出しや受け入れが適正なものとなり、開発途上国・日本双方が健全に成長できるよう協力しています。

230万人が就労していて、その多くは東南アジアや南アジアなどの開発途上国の出身者です。開発途上国が経済発展するためには、その国の産業開発や雇用創出などとともに、経済・社会を支える人材の育成が必要です。育成された人材が、各国だけでなく日本でも雇用される場合、結果として日本の労働力不足の解消に貢献することもあります。将来的には帰国し、日本での経験も活かして自国で活躍することが期待されています。

ようです。大根田さんは、企業と外国人材の間にどのようなギャップを感じていますか。

大根田 まず、「日本が選ばれなくなっている」とは、現場を見ていると疑いようなない事実です。業種によっては、すでに人材の募集が非常に困難になっています。その背景には、各国の著しい経済発展があります。GD P（国内総生産）がある一定の水準を超えると人々は国外へ出稼ぎに行かなくなる傾向があります。かつて技能実習制度の中心だった中国やベトナムに続き、カンボジアでも徐々に人材が集まりにくくなっています。

もう一つの大きな要因は、やはり給与です。たとえばカンボジアでは、日本より韓国で働くことへの人気が高まっています。韓国は日本と比べて1・5倍から2倍は多く稼げるそうです。また、韓国は国が全国一律で最低賃金を定めているため、地方で働いても都市部と同じ給与が保証されます。一方、日本は地域によって最低賃金が異なり、地方では給与が大きく下がってしまっています。それが選ばれにくい一因となっているのです。

企業側の課題としては、「日本人が採用できないから、安い労働力として外国人材を」という考えから脱却できていないケースがまだ見受けられます。日本人と同じ業務を担ってもらうにもかかわらず、「外国人材だから給与は安くてもいいだろう」という意識では、当然ながら良いマッチングは実現しません。結果的に、早期離職につながってしまいます。



開発途上国での
協力活動の経験者など人的財産を
活かして地域の取り組みを
支援していきたい。 高嶋

宗 給与に関しては、日本では社会保険料などが引かれるため、思っているよりも手取り額が少なくなってしまう。それが、外国人材に理解されにくいという話も聞きます。実際に、外国人材の間で、日本では社会保険料などの負担が重いというイメージがあるのでしうか。

大根田 その点は説明不足の面が大きいと感じます。たとえば、給与から控除される年金は、帰国後に手続きをすれば脱退一時金として還付されます。こうした情報を事前にきちんと伝え、理解を促すことが重要です。

また、保険制度は日本の強みでもあります。弊社では、サポートする特定技能人材650名全員を民間の「特定技能保険」に加入する体制を整えています。これは企業ではなく、登録支援機関である私たちが費用を負担しています。これにより、彼らは病院で治療を受けなくても自己負担はありません。プライベートで事故に遭った場合などにも保障が受けられます。こうした手厚いサポート体制は、日本で安心して働くための大きな魅力になり得ると考えています。

人材受け入れに成功している
企業はどんな取り組みをしているか

宗 近年、SNSなどで外国人に対する否定的な意見が目立つ風潮があります。また、ベトナム人の間では、フェイスブックなどを利用して給与を見せあうような習慣があると耳

一方で、現在、積極的に外国人人材を増やしている企業は、一人ひとりとしっかり向き合い、良好な関係を築いています。

そうした努力をしなければ、もはや人材を確保し続けられないことを理解し始めているのです。

宗 高嶋さんにも伺いたいのですが、最近 JICA の事業を進める中で、社会全体として外国人材を適切に受け入れている企業や地域などの事例は増えているのでしょうか。

高嶋 大根田さんがおっしゃる通り、企業側が「単なる安い労働力」ではなく、共に働く仲間として受け入れる意識を持つことの重要性に気づき始めていると感じます。また、外国人材が自国に戻った後、日本で習得した技術を生かせるように配慮しながら、経済活動を支援する取り組みも増えています。

先日、北海道の介護施設を訪問した際にも入居者やそのご家族から「外国人スタッフは本当によくやってくれている、ありがたい。何ら問題を感じない」という感謝の声を聞きました。きちんと受け入れ態勢を整えている企業や地域では、着実に成果が出ていると感じます。JICAとしても、こうした事例が増えるよう、外国人材を受け入れる企業や自治体、地域社会による取り組みを支援していきたいと考えています。

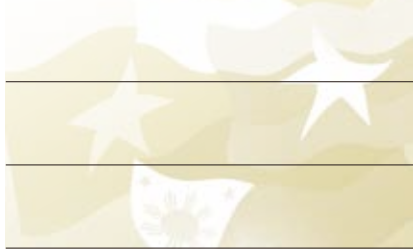
宗 「外国人には単純労働をしてもらう」との考え方から抜け出せない企業と、前向きに活躍してもらおうという企業とで二極化してい

るのでしょうか。

高嶋 そうなのかもしれません。日本はコロナ禍の後に外国人が急増して、3年間で100万人が増えました。これは仙台市や大分県の人口に匹敵する規模です。これだけの人数の外国人が一気に増えれば、地域に対して大きなインパクトがあるでしょう。

加えて、一昔前は外国人材という若いベトナム人の技能実習生が大半を占めていたのですが、今は多国籍化しています。つまり、人数が増えて国籍も多様化していますので、企業と地域社会が一体となつて、責任ある受け入れ態勢を構築していくことが求められており、JICAとしても、そのサポートをしていければと思っています。

人材受け入れを成功させる要因とは



宗 では、外国人材の受け入れを成功させる要因について伺います。企業や地域でうまく受け入れが進んでいるケースには、どのよう

な共通点がありますか。

高嶋 私がさまざまな事例を見聞きする中で成功の鍵と感じるのは、いかに「外国人材が、日本人とともにいきいきと働く」環境をつくれるか、という点に尽きると思います。そのためには、人権の尊重や労働環境の整備といった基本的な土台はもちろんのこと、彼らが「職場の一員」「地域の一員」として認められ、参画できていると実感できることが非常に重要です。

たとえば、他の従業員と全く同じように処遇すること、経営層が毎朝コミュニケーションを取り、困りごとを聞くこと、あるいは企業の紹介で地域の自治会活動に参加することなど、取り組みはさまざまです。ある調査では、日本語学校の先生や監理団体の担当者など、職場以外に「相談できる日本人」がいる人材の方が、同じ土地で長く働き続けたいと考える割合が高いという結果も出ています。

結局のところ、外国人材を「安価な労働力」としてひとくくりにするのではなく、一人ひとりの人間として尊重し、丁寧に関わるのが最も大切ではないかと考えます。その結果として彼らが活躍し、企業の価値向上にもつながっていくのではないのでしょうか。

人材の定着に

効果的な取り組みとは

宗 ワタミエージェントでは、入社前の「夢教育」や、生活設計のための講座など、非常にユ

任は続きます。送り出し機関として、毎月1回、約1000名全員と母国語でオンラインカウンセリングを実施しています。夢に向かって順調に進んでいるか、貯金は計画通りできているかなどを毎月確認し、その内容は日本語のレポートにして、受け入れ企業や監理団体の全てに共有しています。

このように、出国前から帰国後まで一貫して彼らの人生に寄り添い、伴走し続けることが私たちの役割だと考えています。

一方で受け入れ側の企業にも、相手の国の文化を理解しようとする姿勢が非常に重要です。コロナ以前は採用企業の経営者が現地を訪れて対面で面接をしていました。そうした経験を通じて、現地の文化を肌で感じていたのです。しかし、コロナ禍以降は、オンライン面接が主流になり、一度もその国を訪れたことがない経営者も増えました。その中でも、真摯に向き合ってくださる企業は、今でも現地に足を運び、採用を決めた人材の実家を訪問して、ご両親に挨拶をしてくださることもあります。そうした相互理解の姿勢こそが、信頼関係につながります。

文化や宗教の違いにはどう配慮すべきか

宗 外国人材とひとくくりにしても、出身国によって文化や宗教、価値観は大きく異なります。それぞれの特徴に応じた工夫は必要でしょうか。

大根田 もちろん、国の文化を理解することは大切です。たとえばカンボジアで、私たちは公益財団法人 School Aid Japan を通じてこれまで350校の学校建設を支援し、現在も100人の子どもたちが暮らす孤児院を運営しています。

現地の送り出し機関で責任者を務める女性には、もともとはその孤児院のスタッフでした。彼女のように、現地の言葉と文化を深く理解し、子どもたちとともに成長してきたスタッフが人材の見極めをおこなっているからこそ、日本の文化との丁寧なすり合わせが可能になります。これは私たちの大きな強みだと考えています。

バン格拉デシュでも同様で、私たちは公益財団法人 School Aid Japan を通じて13年前に現地で中高一貫校を設立し、今では1500人以上の生徒が学んでいます。この度、日本への就労希望者のためのトレーニングセンターを新設しましたが、その校長は、長年現地で教育に携わってきた学校の校長がそのまま務めます。このように、それぞれの国を深く理解しているスタッフが、責任を持って日本の文化に合わせた教育を施した上で、人材を送り出す。それが、私たちの基本的な考え方です。

高嶋 国ごとの文化や宗教への配慮、例えば、イスラム教徒の従業員のために祈りの時間を確保したり、お酒の席ではなくランチミーティングで親睦を深めたりといった工夫も、お

外国人材の受け入れは避けて通れない経営課題。地域の中小企業が協力し受け入れ態勢を整えることが大切。

大根田



ニックな取り組みをされています。とくに人材の定着に効果的だと感じられる点は何でしょうか。

大根田 弊社では、8カ国の人材を採用していますが、経営の目的は「アジアの将来を担う人材を育成し、個と地域が成長するみらいづくりに貢献すること」です。日本の労働力不足を補うことが第一ではありません。あくまで、来日する一人ひとりの「人生」に焦点を当てています。

そのために、まず出国前に「CQI検査」(グローバル採用適性検査)という異文化適応力を測る試験を実施します。日本に来れば誰もがカルチャーショックを経験しますが、そこから日本の文化に馴染んでいける力があるかどうかを事前に評価するのです。この検査で適応が難しいと判断された場合は、本人が希望しても来日をお断りしています。日本に来てからカルチャーが合わず、本人が苦勞することがわかってからです。

次に、現地での日本語教育の段階で、全員に「夢」や「目標」を具体的に書き出してもらいます。技能実習制度では最大5年間、日本に滞在しますので、5年後にどうなっていたいか、いくら貯金して、帰国後にどんな夢を叶えたいのか。そして、その夢を実現するために、日本語学校にいる約半年間、毎週の学習計画を手帳に記録し続けます。

高嶋 毎週ですか。それはすごいですね。

大根田 はい。そして、来日後も私たちの責



ワタミおよびワタミエージェントは、バン格拉デシュ政府機関である「人材雇用研修局」の協力のもと、ダッカ管区にあるモノハルディという地域にて「ジャバントレーニングセンター」を開校した。写真はバン格拉デシュ政府とワタミグループによる覚書調印式(上)と「ジャバントレーニングセンター」の授業風景。提供：ワタミ(株)



互いが気持ちよく働く環境整備の一助になると考えます。JICAも世界各地の事務所で、現地の文化や習慣には配慮するようにしています。加えて、各国で暦も違います。西暦なのか、旧暦なのかも違いますし、祭日を大事にする国もあります。各国にそれぞれしっかりと合わせた考え方、対応が必要になってくると思います。

さらに重要なのは、「国」でひとくくりにするのではなく、最終的には「個」として向き合う視点だと思っています。同じ国、同じ宗教でも、

特集
鼎談

人材不足時代の
外国人材との協働

その信仰の度合いや価値観は人それぞれです。最近では、猛暑の中、ラマダン（断食月）期間中の従業員に水を飲ませるべきかといった、労働安全と宗教・文化が絡む難しい問題も出てきていると聞いています。

大根田 おっしゃる通りです。私たちは入国前に、ラマダン期間中の水分補給の必要性など、日本での就労と宗教的習慣の両立について、本人に詳しく説明し、理解を得ています。農業や介護といった職種によっては、厳格な戒律を守ることが難しい場合もあります。本人の信仰の度合いと、仕事内容とのマッチングを丁寧におこなうことが、お互いにとって不幸な結果を招かないために不可欠です。

宗 JICAは世界各地に事務所があり、それぞれの国で文化や国民性に関する豊富な知見を蓄積されていると思います。

現場ならではの情報は、これから外国人材を受け入れる企業にとって非常に有益ではないでしょうか。

高嶋 おっしゃる通り、国によって働き方の文化は大きく異なります。時間に対する考え方もさまざまで、「定時になったらすぐに帰宅する」のが当たり前の国もあれば、そうでない国もあります。

こうした知見を体系立ててどう活用するかは難しい課題ですが、企業の皆さまが個別にJICAの事務所へご相談に来てくださった際には、私たちが持つ現地のリアルな情報や経験をお伝えするようにしています。

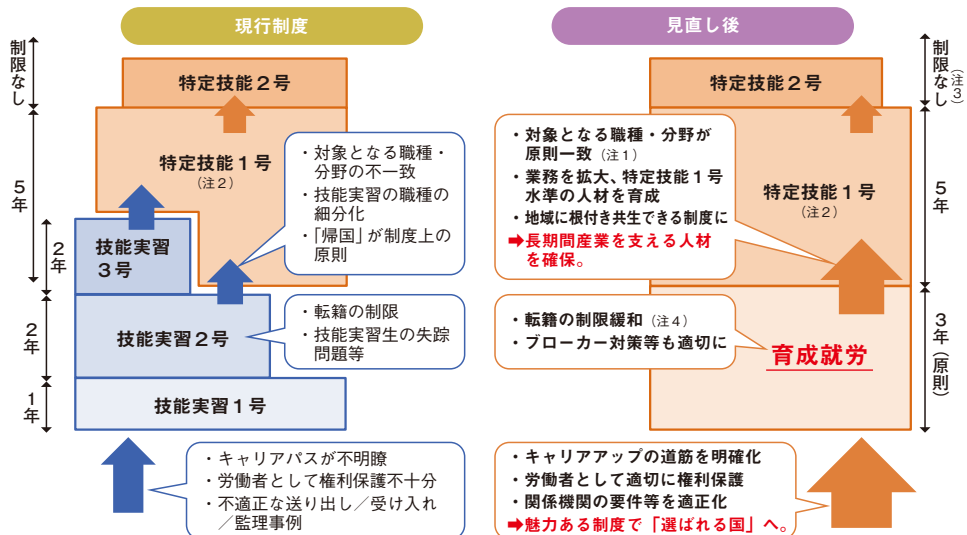
「育成就労制度」のスタートは何をもたらすか



宗 長く現地に駐在された方の経験から得られるお話は、企業にとって非常に参考になりますし、興味深いですね。さて、技能実習制度が廃止され、「育成就労制度」が始まります。今後は、育成就労と改定される特定技能制度の二つが同時に運用されることになります。さらに、育成就労計画の認定制度や管理支援機関の許可制度を創設するなどの動きもありますが、地域や企業レベルではどのような変化が想定されるのでしょうか。まず、高嶋さんにJICAとして期待すること、懸念することをお伺いします。

高嶋 育成就労制度は、不正な送り出し機関の排除や、特定技能制度と一体化したキャリアパスの構築、監理支援体制の強化などを通じて、外国人が安心して長期的に働ける環境が整備されるという改善が期待されています。国際的にも一部批判のあった技能実習制度が抜本的に見直され、名実ともに外国人が日本人とともに安心して暮らせる国になる土台に

【図表⑥】 育成就労制度のスタートで外国人材の受入はどう変わる？



- (注1) 育成就労制度の受け入れ対象分野は特定産業分野と原則一致させるが、国内での育成になじまない分野は育成就労の対象外。
(注2) 特定技能1号については、「試験ルート」での在留資格取得も可能。
(注3) 永住許可につながる場合があるところ、永住許可の要件を一層明確化し、当該要件を満たさなくなった場合等を永住の在留資格取消事由として追加する。
(注4) 転籍の制限緩和の内容
○「やむを得ない事情がある場合」の転籍の範囲を拡大・明確化するとともに、手続を柔軟化。
○以下を要件に、同一業務区分内での本人意向による転籍を認める。
・同一機関での就労が1～2年（分野ごとに設定）を超えている
・技能検定試験基礎級等及び一定水準以上の日本語能力に係る試験への合格
・転籍先が、適切と認められる一定の要件を満たす

資料：厚生労働省
出典：「特定技能制度及び技能実習制度の見直しの経緯」（第1回特定技能制度及び育成就労制度の円滑な施行及び運用に向けた有識者懇談会）



「選ばれる国、日本」になるには地域や企業が独自の付加価値となる魅力を発信する必要がある。 宗

なるのではないかと思います。

一方で、企業側には育成計画の策定や、日本語教育、生活支援などが義務付けられ、負担が増えるという懸念の声も聞かれます。また、現行制度よりも転職（転籍）の制限が緩和されるため、労働者にとっては選択の自由が広がる一方で、企業、とくに地方や条件が不利な業種では、人材の流出が起こりやすくなる可能性も指摘されています。賃金以外の部分で、いかに従業員満足度を高めていくかが、これまで以上に問われることになるでしょう。

日本の新たな外国人材受け入れ制度については、人材を送り出す開発途上国の政府も人々も非常に高い関心を持っています。今後、この制度の具体的な運用方針が日本政府内で決定されていきますが、趣旨を踏まえて正しく運用されるためには、送り出し国側の理解を深めて疑問点を解消していくことが重要です。JICAでは、各国で実施しているODAプロジェクトの枠組みも通して、制度説明や情報提供をおこなうなど、適正な受け入れにつながるよう、各国政府の日本の制度への理解促進も支援しています。また、国によっては日本の制度の概要をまとめたポータルサイトを開設し、現地の方々が直接情報を得ることで過度な負担を回避できる環境の整備も支援しています。来日前に制度や情報、日本社会を正しく理解しておくことが、来日後のトラブル防止に大きく役立つと考えます。

宗 外国人材の受け入れについて、「J-P-M

I R A I」が運営するポータルサイトが非常に参考になると思います。外国人材の在留資格などがわかりやすく解説されており、現地の外国人の方々にとっても有益なツールだと感じます。こうした情報提供は、各国で展開されているのでしょうか。

高嶋 「J-P-M I R A I」は、2020年にJICAと民間の企業、弁護士など、この分野を適正に進めたいという考えに賛同する方々とともに立ち上げたプラットフォームで、2023年に一般社団法人として独立しています。

外国人材の日本の制度に対する誤解は、残念ながら少なくありません。たとえば「妊娠したら帰国しなければならない」といった誤った情報が、いまだに聞かれることがあります。もちろん、そのような事実はありません。こうした誤解をなくし、日本の制度を正しく理解してもらうことが、外国人材の人権を守り、適正な受け入れを実現することにつながります。

「J-P-M I R A I」だけでなく、国内外の関係機関とも連携し、正確でわかりやすい情報が届けられるよう、今後も一層力を入れていきたいと考えています。

「育成」に重点を置いた受け入れ制度は強みになるか

宗 次に、日本の海外人材受け入れ制度における育成面についてお伺いします。他国と比

較して差別化要因、つまり強みになり得るのでしょうか。あるいは、海外にも参考にすべき先進的な事例があるのでしょうか。

高嶋 他の国と単純に比較することは、非常に難しいです。人口動態や経済状況、地政学的な背景など、置かれている前提条件が大きく異なるからです。

ただ、その中でも日本の魅力を挙げるとす

れば、中小企業も含めた製造業などを中心に、幅広い業種でミドルスキル人材（一定の専門性を持つ人材）が活躍する機会が多い点です。また、日本には新卒一括採用に代表されるように、企業が時間をかけて人材を「採用しながら育成する」という文化が根付いています。これも、他国にはあまり見られない特徴であり、外国人材にとって魅力的に映る可能性があるのではないのでしょうか。

しかし、私が本当にアピールすべきだと考えているのは、制度そのものよりも、「日本は豊かに暮らせる国である」という点です。単に「稼げる国」としてではなく、社会の規律が保たれていること、人権が尊重されること、そして多様性に寛容であること。こうした日本の良さを、地域や企業が一体となって高め、実態を伴った形で発信できるようにすることが、「育成」というキーワードを語る以前に、まず重要なのではないのでしょうか。

宗 「選ばれる国、日本」という言葉をよく耳にしますが、そのためには、人権が守られるといった基本的なことに加え、それぞれの地域や企業が、独自の付加価値となる魅力を発信していく段階にあるのかもしれないですね。

高嶋 そうですね。客観的に見れば、日本の人口や産業構造から考えて、周辺のアジア諸国に比べて民間企業による雇用の機会が多いはず。多くの働くチャンスがあるのは、日本が選ばれるための大前提であり、大きな魅力であると個人的には考えています。一方

で、国内の現場からは「人が集まらない」という声が聞こえてくるのも事実です。このギャップをどう埋めていくかが、日本社会の大きな課題なのだと思います。

宗 外国人材は、日本で働くにあたり、スキルアップや育成といった機会を求めているのでしょうか。その点について、現場ではどう感じていますか。

大根田 外国人材に長く活躍してもらうためには、「公正な評価制度」が極めて重要です。出身国にかかわらず、ほとんどの外国人材は「毎年スキルが向上するのだから、収入が上がるのは当然だ」と考えています。しかし、日本の従来の年功序列的な給与体系は、必ずしもそうなっていない。

そこで重要になるのが、「これができたら、これだけ評価や待遇が上がる」という明確な基準を設け、本人にしっかりと示すことです。長く働き続けてもらうためには、キャリアのステップを具体的に提示することが不可欠だと考えています。

高嶋 調査によれば、特定技能や技能実習で来日する一番の動機は「お金を稼ぐため」ですが、「スキルを向上させたい」という動機で来日する人も少なくありません。つまり、多くの外国人材は、収入に加えて自身の成長を求めていると理解できます。

大根田 現実にはそのスキルがなかなか向上しないという課題があります。とくに、単純労働に従事する場合、仕事内容が固定化され

がちです。

たとえば縫製工場で、来日から帰国までずっとボタンホルの作業だけを担当するといったケースも実際にあります。これでは、母国で得られる仕事と何ら変わらず、育成にも実習にもなりません。帰国後に給与の高い仕事に就くことも難しくなってしまう。

企業側が、計画的にジョブローテーションを取り入れたり、本人の次のステップを見据えて業務を任せたりといった配慮をすることが、本来の「育成」につながるのではないのでしょうか。

高嶋 まさにその通りです。日本での就労を終えて帰国した後、日本での経験が母国での



自治体での取り組みも進む。佐賀県では外国人材を雇用するための手続きや募集・採用の注意点、定着を促す方法などの相談に応じる「さが外国人材雇用サポートセンター」を25年7月に開設した。
提供：朝日新聞社

給与の高い都市部の企業へ簡単に移ってしまう事態を防ぎたい企業の気持ちも理解できます。

しかし、転職自体が悪いわけではありません。本人のキャリアアップにつながる、意味のある転職であれば、むしろ歓迎すべきです。問題は、「給料が安いから」「都会に住みたいから」といった安易な理由での転職が増えることです。これでは、個人の成長にも、受け入れ企業にも、何の意味ももたらしません。

結局、制度をどう設計するかという点もさることながら、受け入れる企業や地域が一人ひとりの人材と真摯に向き合い、そのキャリアアップを一緒に考えていく姿勢が大事だと思います。

中小企業が外国人材の受け入れて成功するために何が必要か

宗 それでは最後に、本誌の主な読者である中小企業の経営者に焦点を当てて伺います。中小企業が外国人材の受け入れを成功させ、

キャリアにしっかりと結びつく。そこまでを視野に入れた適正な受け入れを実現していくことが、送り出し国との長期的な信頼関係を築く上でも重要です。

外国人材の意欲を引き出すために必要なことは

宗 日本社員のマネジメントでも評価制度は重要なテーマですが、外国人材に対してはどのような工夫が必要でしょうか。

大根田 まずは、評価を明確にすることです。これは、私たちが取引先企業にも常にお願していることです。頑張った人材はきちんと評価し、そうでなかった人材との間に明確な差をつける。日本では「同期入社は足並みを揃えなければ」という意識が働くことがありますが、外国人材に対しては、むしろ個々の成果を正當に評価することが、さらなる成長意欲を引き出します。

宗 私が支援をしている企業の中には、評価制度を導入する際、「外国人材に内容をきちんと理解してもらえるだろうか」と不安に思われる経営者もいます。評価結果やその根拠について、彼らは納得してくれるものなのでしょうか。

大根田 きちんと説明すれば、ほとんどの人が理解し、納得してくれます。そのために、私たちのような支援機関や通訳の役割が重要になります。評価の理由が本人に「腹落ち」しなければ、次のステップには進めません。

定着につなげるための課題と可能性について、お考えをお聞かせください。

大根田 今後、多くの中小企業にとって、外国人材の受け入れは避けて通れない経営課題になるでしょう。その上で最も重要なのは、「受け入れ体制をいかに構築するか」です。全てを自社だけで抱え込む必要はありません。たとえば、先日私が訪れた埼玉県川口市では、商工会議所が監理団体となり、市内で働くさまざまな業種、国籍の技能実習生のために共同の寮を運営していました。個々の中小企業が寮を準備・管理するのは大変ですが、このように行政や業界団体が連携することで、受け入れのハードルは格段に下がります。もう一つは、さきほども申し上げた評価制度です。立派なものである必要はありません。「これができたら、給与にこう反映する」というシンプルな仕組みがあるだけでも、彼らのモチベーションは大きく変わります。

そして何より大切なのは、最初の受け入れに覚悟を持って時間と労力をかけることです。とくに、初めて受け入れる「1期生」が職場にうまく馴染めるかどうかで、その後の2期生、3期生の定着率が大きく左右されます。人事担当者がいない企業も多いでしょう。しかし、最初の数カ月だけでも、通訳を交えて密にコミュニケーションをとる、経営者自らが一緒に働く時間をつくるなど、特別なサポートをすることが、結果的にその後の成功につながります。行政や監理団体がそれを支援する仕

組みができれば、中小企業でも外国人材を受け入れやすくなるでしょう。

「地域社会」には 何が求められるか

宗 企業側の努力に加えて、地域社会にはどのような準備が求められるでしょうか。

高嶋 働く人がいきいきと活躍できる環境を整えるためには、企業の努力だけでは限界があります。今後、日本で働く外国人材の人数も国籍もますます多様化していく中で、日本語教育や生活支援といったニーズは、企業の枠を超えて地域社会全体で対応すべき課題となるでしょう。しかし、地域の日本語教室の約半数がボランティアで運営されているという調査結果もあるように、現状は個人の善意に頼っている部分が大きく、多文化共生を支える「担い手」は圧倒的に不足しています。

この課題に行政だけで全て対応するのは困難です。だからこそ、行政、企業、NPO（非営利組織）、そして地域住民といった多様な主体がネットワークを構築し、連携しながら外国人材を支えていく仕組みづくりが必要です。ある調査では、地域コミュニティとの交流頻度が高い外国人材ほど、その土地で働き続けたいと思う傾向が強いという結果も出ています。彼らの孤独感を和らげ、社会の一員として受け入れる環境をつくるのが、地域全体の活性化にもつながるということを示唆しているのではないかと思います。



写真左からワタミ株式会社執行役員人材サービス事業部長兼ワタミエージェント株式会社代表取締役社長大根田淳氏、JICA 国内事業部次長高嶋清史氏、浜銀総合研究所経営コンサルティング部コンサルタント宗淑香（司会）。

また、JICAとしても、開発途上国での協力活動の経験者といった人的財産を活かし、そうした地域の取り組みを支援できればと考えています。

宗 今後、課題になりそうなことはありますか。

大根田 次の大きな課題が「家族の帯同」です。特定技能2号の取得者が増えると、日本語能力のない家族（配偶者や子ども）が来日するケースが増えます。これまで来日した外国人材本人は、少なくとも数カ月は日本語を学ん

特集 鼎談

人材不足時代の 外国人材との協働

できました。しかし、その家族は日本語ゼロで日本での生活をスタートさせることになりました。お子さんは学校の授業についていけず、配偶者は買い物すらままならない、というケースが増えるでしょう。

そのとき、誰が彼らをサポートするのでしょうか。特定技能2号は自立した人材と見なされるため、登録支援機関にサポート義務はありません。結果的に、その負担は全て、受け入れ企業にのしかかる可能性があります。しかし、家族全員の生活までサポートできる体力のある中小企業は、決して多くないでしょう。

高嶋 すでに一部では、保護者である親が日本語を話せないために、学校の先生と全くコミュニケーションが取れないといった問題が起きているとも聞いています。

大根田 家族が一緒に暮らせること自体は、非常に素晴らしいことです。しかし、その受け皿となる社会の準備が追いついていないのが現状です。企業、行政、そして地域社会が、この新たな局面をどう乗り越えていくのか。今から対策を講じていく必要があります。

宗 労働者としてだけでなく、生活者として、そしてその家族も含めてどう共生していくか。外国人材の受け入れは、企業の枠を越え、日本の未来そのものを考えるテーマであることを、改めて認識しました。本日はお忙しい中、ありがとうございます。

※この座談会は2025年8月18日におこなわれました。