



“人手不足時代の切り札”

# 外国人雇用と推進力の 高め方



## はじめに

いま、日本では大企業や中小企業などの企業規模にかかわらず、若年人口の減少や、女性・シニアの労働力活用の限界を背景に、人手不足が深刻化しています。

こうした状況も相まって、ここ数年、より注目されるようになってきたのが「外国人雇用」です。

外国人雇用は、人手不足を補うための単なる「人員の補充」という意味だけにとどまりません。

企業における人手不足を解消すると同時に、来るべき未来に向けて「事業を推進する戦力、としての外国人活用が求められています。

本誌は、以前とは方向性が異なってきている外国人雇用を取り巻く「環境変化」の状況を探りつつ、今後、外国人雇用にあたって直面することになる「実務上の課題」を整理していきながら、企業が描くべきこれからの「人材戦略の方向性、について解説します。

## I 人手不足の構造的要因

現在、日本企業が直面している人手不足は、一時的な景気循環や業界特有の問題ではなく、日本社会全体に根を張った構造的課題です。その最大の要因は、言うまでもなく「人口減少」と「少子高齢化」の進行にあります。

総務省の統計によれば、日本の生産年齢人口（15～64歳）は1995年をピークに減少を続け、2025年に約6,700万人となり、2040年には5,900万人を下回る見通しとされています。

これは、わずか半世紀足らずで生産年齢人口が約2千万人規模で減少することを意味します。

この人口構造の変化は、企業の採用努力や人事施策だけで解消できる問題ではありません。たとえば、企業側が採用条件を緩和して、採用チャネルを多様化したうえで処遇改善に取り組んだとしても、そもそも働き手の絶対数が足りない、という前提条件が存在します。

その結果、特に人手集約型産業（製造／建設／外食／介護／物流など）では、人材獲得競争の激化から、慢性的な人手不足が常態化しています。

政府は、これまで「女性活躍推進」や「高齢者雇用の拡大」を通じて労働供給力の底上げを図ってきました。実際、女性の就業率はOECD\*諸国と比較しても遜色のない水準にまで達しています。

しかし、女性の出産に対する企業の対応不足、育児と仕事の両立の難しさ、非正規雇用比率の高さなどの課題は依然として残り、今後の大幅な労働供給増加は期待しづらい状況です。

\*OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development）：経済協力開発機構  
国際経済全般について協議することを目的とした国際機関。現在38カ国が加盟している。

また、高齢者雇用についても、定年延長や継続雇用制度の普及によって一定の成果は見られるようになったものの、体方面 / 健康面 / デジタルスキルへの適応などの制約から、すべての職種・業務においてスムーズに戦力化できるわけではありません。

中でも現場作業や長時間労働が前提となる職種では、高齢人材の活用には限界があります。

加えて、若年層による「雇用に対する価値観の変化」も、人手不足を加速させる要因のひとつとなっています。

かつては就職先を決めるにあたり「安定した正社員」「終身雇用」が魅力とされていましたが、近年では「自己成長」「働きがい」「ワーク・ライフ・バランス」を重視する傾向が強まっています。

したがって、長時間労働や肉体的負荷の高い仕事には就きたくないなど、明るい将来像が描きにくい仕事は敬遠されやすくなり、結果、特定の業界・職種には人材が集まりにくくなっています。

このように、人口構造 / 価値観 / 産業構造の変化が複合的に絡み合い、現在の日本企業は「国内人材だけでは事業を維持できない段階」へと、すでに入りつつあります。

こうした背景から、外国人雇用はもはや一時的な労働力補完策ではなく、持続的な事業運営を支える「不可欠な戦略要素」として、企業方針に位置づけられるようになっていきます。

## Ⅱ 外国人雇用を取り巻く環境

### ◎外国人労働者に対する依存傾向の強まり

日本における外国人労働者数は厚生労働省の統計で2023年に約200万人を超え、過去最高を更新しました。この背景には、特定技能制度の創設・拡充や入管法改正による制度的後押しが大きく影響しています。

すでに、介護／外食／建設／製造など、人手不足が深刻な分野を中心に、外国人労働者への依存度は年々高まっており、「技能実習制度」や「特定技能制度」の活用によって、外国人労働者が現場を支える労働力、として一定の役割を果たしてきたことは否定できません。

さらに、厚生労働省から次のような数字が発表されています。

- ・2024年（令和6年）10月末時点の外国人労働者数は2,302,587人
- ・前年（2023年）の2,048,675人から約25.4万人増加（+12.4%）
- ・2008年の約50万人から比較すると約4.6倍となっている

（厚生労働省：2025年1月公表）

外国人労働者の在留資格別に構成を見ていくと、専門分野の人材増加が顕著であり、企業内の専門分野において外国人労働者の即戦力化への傾向がうかがえます。

つまり、このことから「技能実習制度」や「特定技能制度」の利用拡大と共に、製造業／建設業／介護分野などにおいて、外国人労働者への依存度が年々高まっていることがわかります。

では、日本で働いている外国人労働者の内情を見てみましょう。

順位	国籍	労働者数	構成割合
1位	ベトナム	570,708	24.8%
2位	中国	408,805	17.8%
3位	フィリピン	245,565	10.7%
4位	インドネシア	169,539	7.4%
5位	ネパール	142,804	6.2%

図1 日本における外国人労働者

図1は、日本で働く外国人労働者の出身国籍と人数、そして外国人労働者全体に対する構成割合を示していますが、東南アジアからの出身者が上位を占める構成が見て取れます。国籍別に見ていくと、ベトナム/中国/フィリピン/インドネシア/ネパールといったアジアの国々が並び、とりわけベトナム人労働者の増加が顕著であることがわかります。

主な理由として、これらの国々には若年人口が多いこと、海外就労志向が比較的強いことなどが考えられ、今では日本企業にとって重要な人材供給源となっています。

また、外国人労働者を雇用している事業所数は342,087カ所（令和6年10月末時点）となっており、前年比で7.3%増（+23,312カ所）も拡大している現実を勘案すると、すでに日本の産業において外国人労働者は一部の業界や大企業だけにいる存在ではなくなり、中小企業を含めた日本産業全体に深く組み込まれ、企業によっては外国人労働者なしでは立ち行かない現状になっていると考えられます。