

中小企業の発展に向けた 多様な人材活躍

2025年10月21日（火） 11:10 ～ 11:25
株式会社インディードリクルートパートナーズ
リサーチセンター 上席主任研究員
宇佐川 邦子

リサーチセンターのご紹介

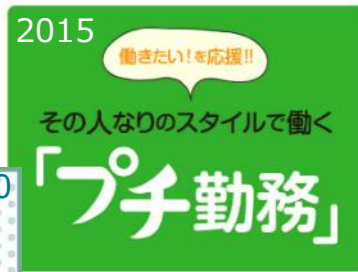


株式会社インディードリクルートパートナーズの調査研究機関。多種多様な働き方の実現に向けて、今と未来を調査研究し、正しく発信することをめざしています。

各種調査

- アルバイト・パート／派遣スタッフ 募集時平均時給調査
- 求職者の動向・意識調査
- シニア層の就業実態・意識調査
- 主婦の就業に関する1万人調査 など

新しい働き方の提唱



上席主任研究員
宇佐川 邦子

リクルートグループ入社後、一貫して人材領域を担当。2025年4月より現職。

・地域の特性、業界や企業の特徴を踏まえ、求人・採用活動、人材育成・定着、さらに活躍のための仕組み、組織づくり等、「働くに関する課題とその解決に向けた新たな取組み」をテーマに活動。

・講演・提言に加え、課題解決に向け業界や自治体、各種支援機関と連携した実証事業も行う。内閣府、経済産業省、厚生労働省、日本商工会議所等において委員も務める。

■ 講演キーワード

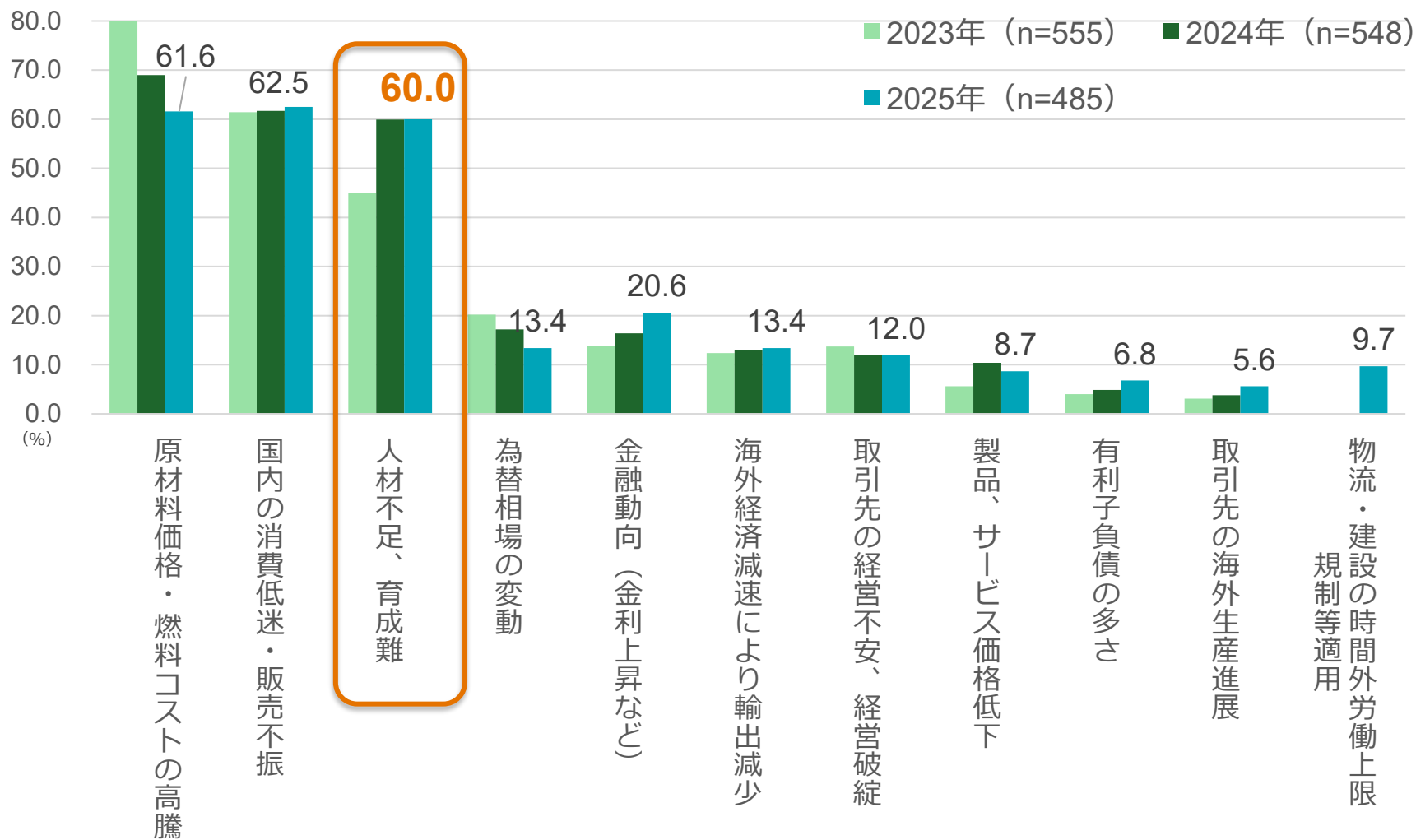
人材不足解決法

人材育成・定着
にむけた施策

業務分解による
働き方の創出

中小企業 今後の経営不安要素Top10

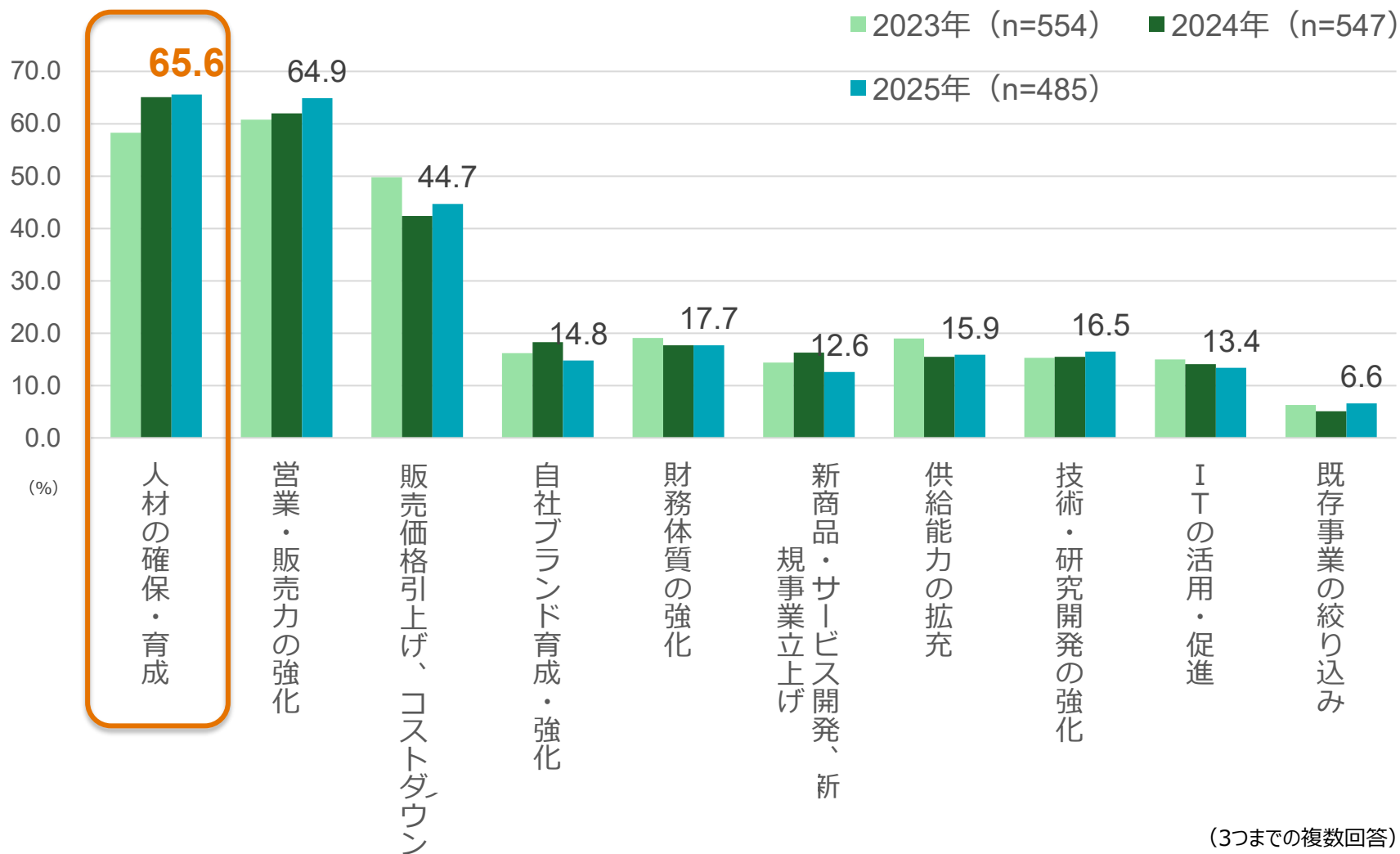
経営不安要素、「人材不足・育成難」6割



(3つまでの複数回答)

中小企業 今後の強化・注力分野Top10

強化注力1位「人材確保・育成」 6.5割



日本と東京都の労働市場現状と変化



VUCA

Volatility (変動性・不安定さ)

Uncertainty (不確実性・不確定さ)

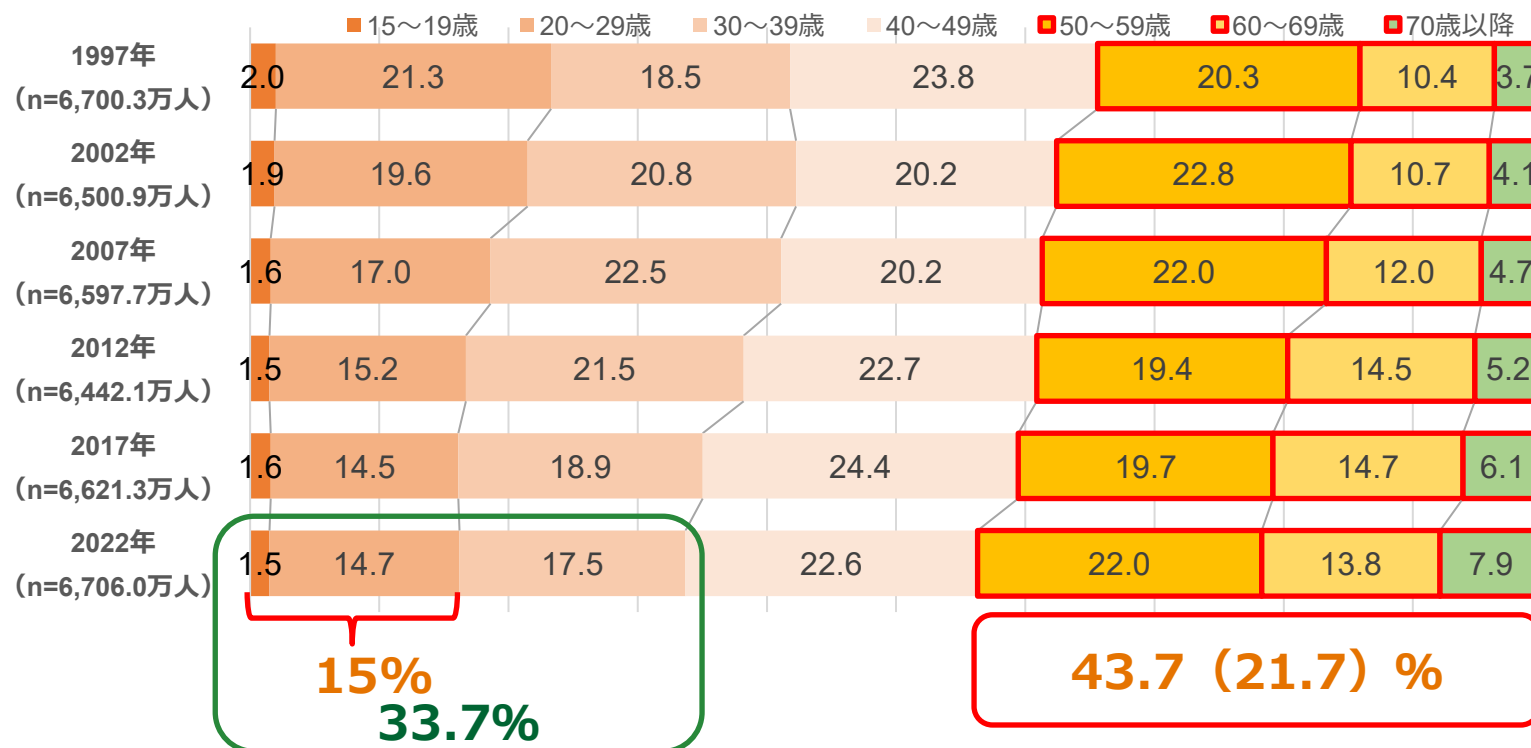
Complexity (複雑性)

Ambiguity (曖昧性・不明確さ)

就業者の年齢別割合

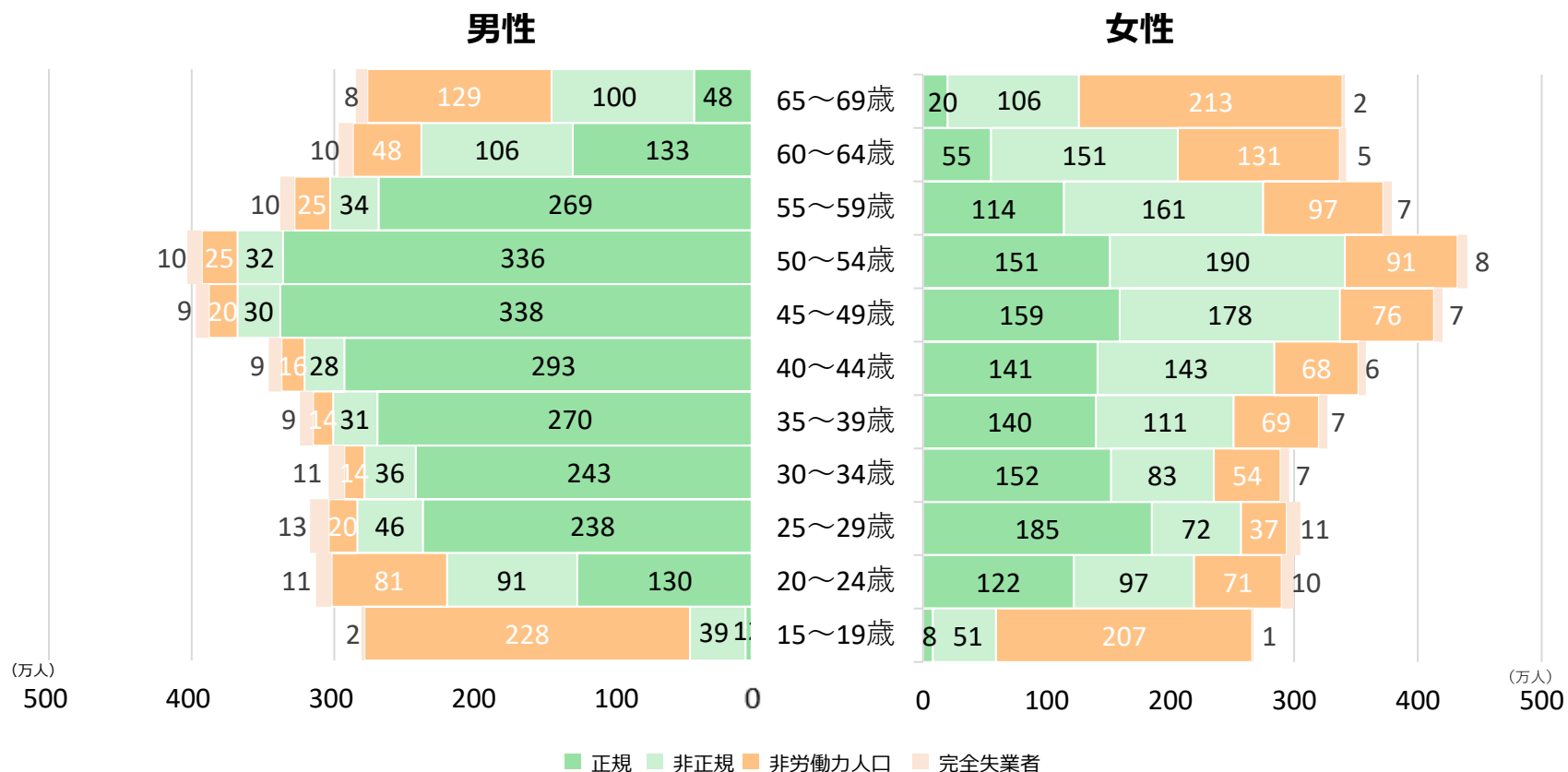
急激な高齢化、50歳～4割、60歳～2割。20代まで15%、30代まで3割

年齢区分別 就業者数割合



雇用形態別就業者数（2023年）

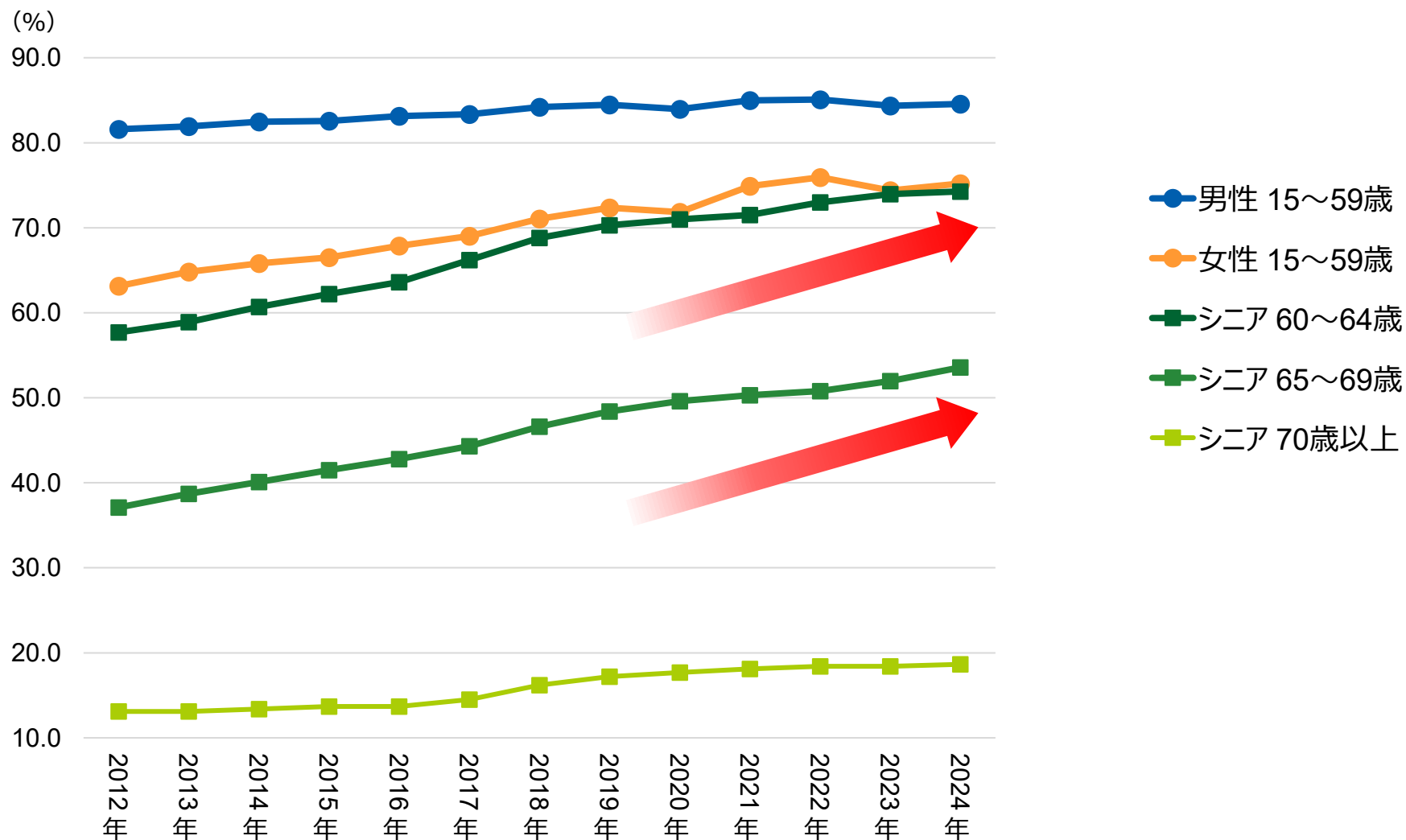
潜在的労働力は、既婚女性とシニア



非正規：「パートアルバイト」「派遣」「契約」「嘱託」「その他」（調査回答者の「会社での呼称」）
非労働力人口：15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」以外の者。就業しておらず、かつ就業意志のない者（専業主婦、学生、定年退職をした高齢者等）
完全失業者：15歳以上の働く意欲のある人のうち、仕事を探しても仕事に就くことのできない人

女性とシニアの就業率推移（2024年）

女性と60～64歳は上昇し7割超え。60代後半も5割超え



主な選択肢は 4 つ

人材不足解消の選択肢



1 働く女性を増やす



2 働くシニアを増やす



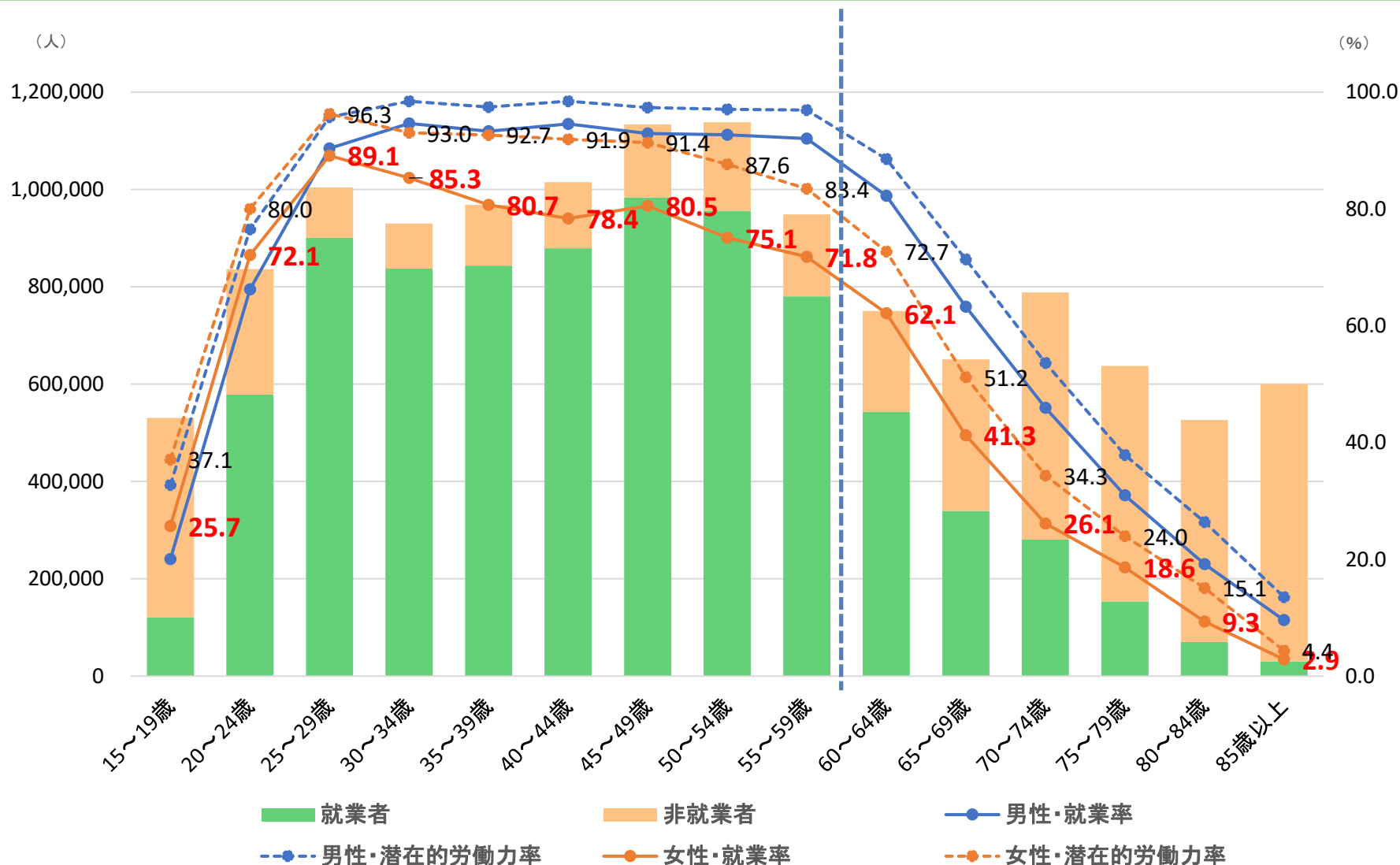
3 日本で働く
外国人を増やす



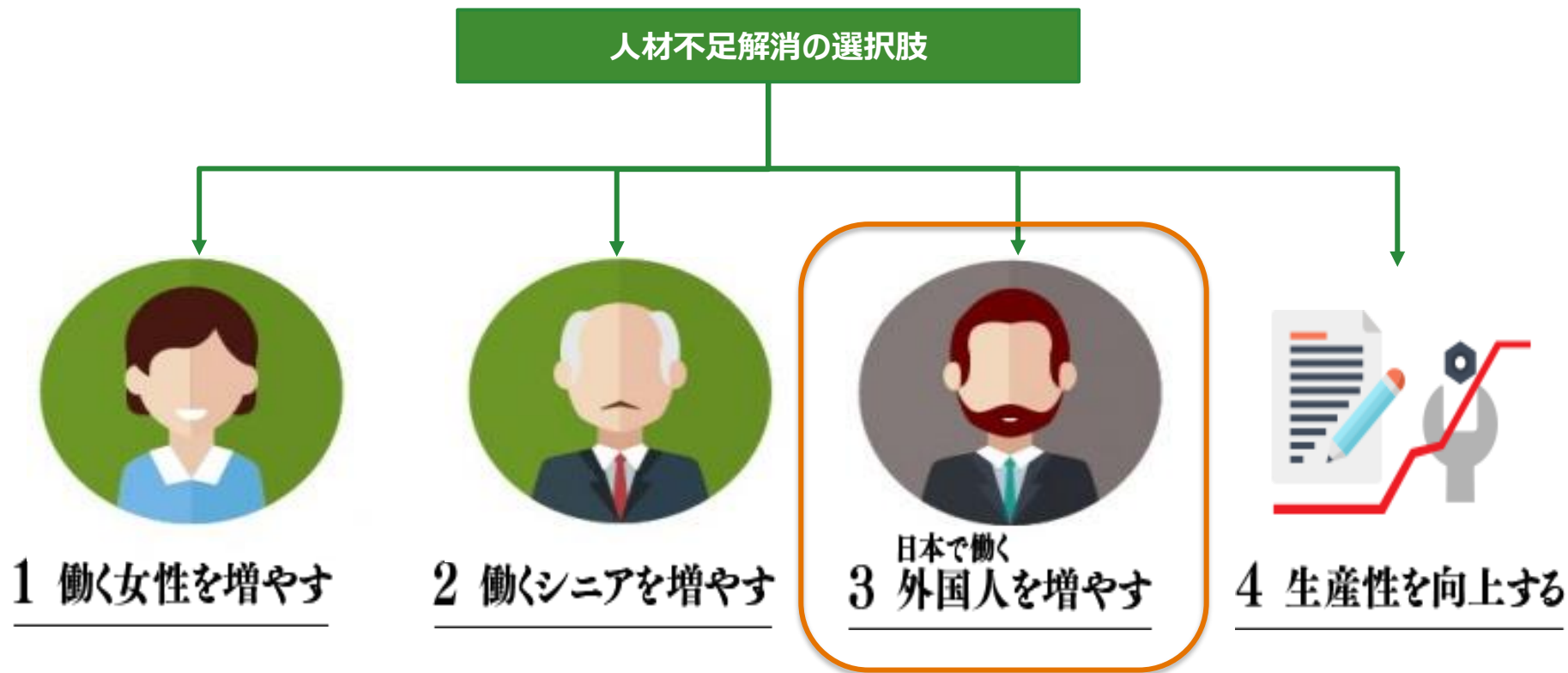
4 生産性を向上する

<東京> 潜在的労働力 (2022年)

潜在層は女性とシニアだが、女性もシニアも就業率高め



主な選択肢は 4 つ



外国人労働者の実態

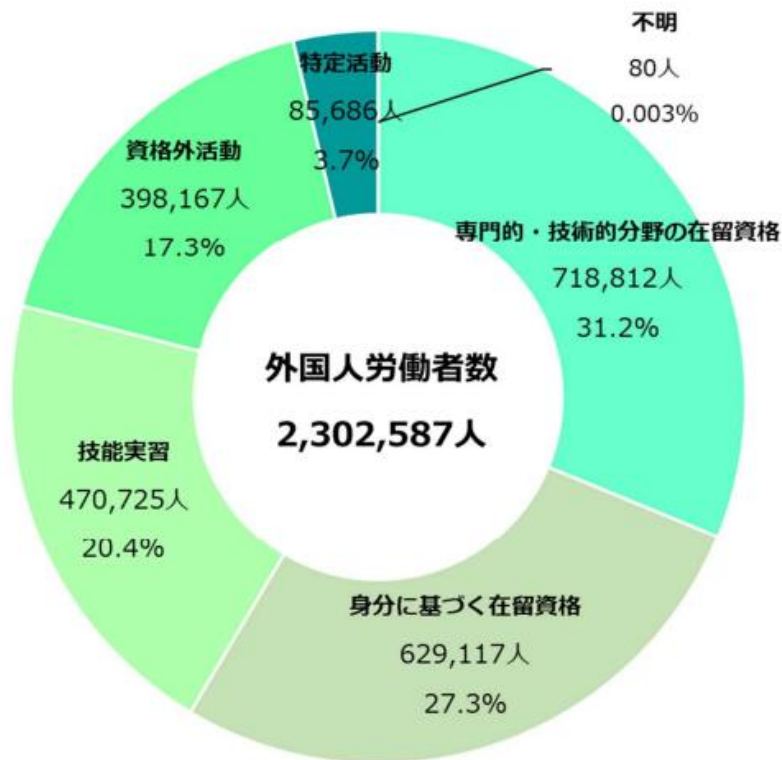
就労可能な主な在留資格

	留学	特定技能1号	技能実習（監理団体型）	永住・定住	特定活動	技術・人文知識・国際業務
在留期間	学生 ※更新必須 資格外活動許可必須	通算5年 ※更新必須	最長5年 1号 1年以内 ※更新不要 2号 2年以内 ※ 3号 2年以内 ※更新必須	制限なし ※更新必須	制限なし ※更新必須	制限なし ※更新必須
労働時間（週）	28時間 長期休暇40h	40時間	40時間	40時間	40時間	40時間
技能水準	なし	相当程度の知識・経験要	なし	なし	個別判断	相当程度の知識・経験
試験（入国時）	なし 受入機関により入学試験等あり	分野別：技能評価試験 共通：日本語能力試験 JLPT、日本語基礎テスト JFT-Basic ※技能実習2号修了者免除	なし 介護職のみ日本語能力・N4の要件あり	—	日本の大学 大学院修了 日本語能力 N1orBJT4 80点以上	国内外の大学、 日本の短大、 専門学校卒業
監理団体・支援機関等の必要	なし	監理団体：なし 支援機関：受入会社の義務の一部、もしくは全部を委託可（登録制）	監理団体あり（許可制） 非営利の事業協同組合等が 実習実施者への監査、他監理 業務を行う必要あり	なし	なし	なし
転籍・転職	可能	可能 同一業務区分or試験の技能水準が共通の業務区分間で可能	原則不可 実習実施者の倒産、2号から3号への移行時は可能	可能	可能 新たな在留資格変更許可申請必要	可能 就労資格証明書が必要

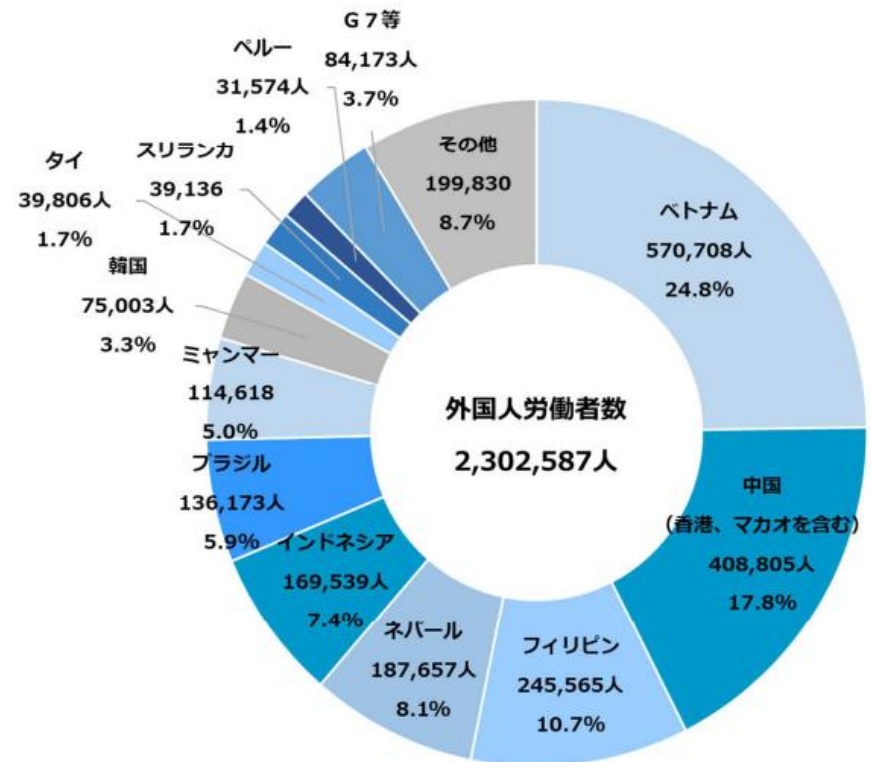
在留資格別、国籍別構成割合

2024年10月 外国人労働者230万人。ベトナム、中国が上位

外国人労働者資格別割合（2024年10月）



国籍別外国人労働者割合（2024年10月）



産業別外国人労働者数推移（2024年10月）

近年は、宿泊・飲食業、建設、医療福祉の増加率が高め

図2-1 産業別外国人労働者数の推移

(単位：千人)



<東京> 外国人雇用・就労データ

他地域とは異なる

図4 国籍別外国人労働者数構成比（東京、2024年）

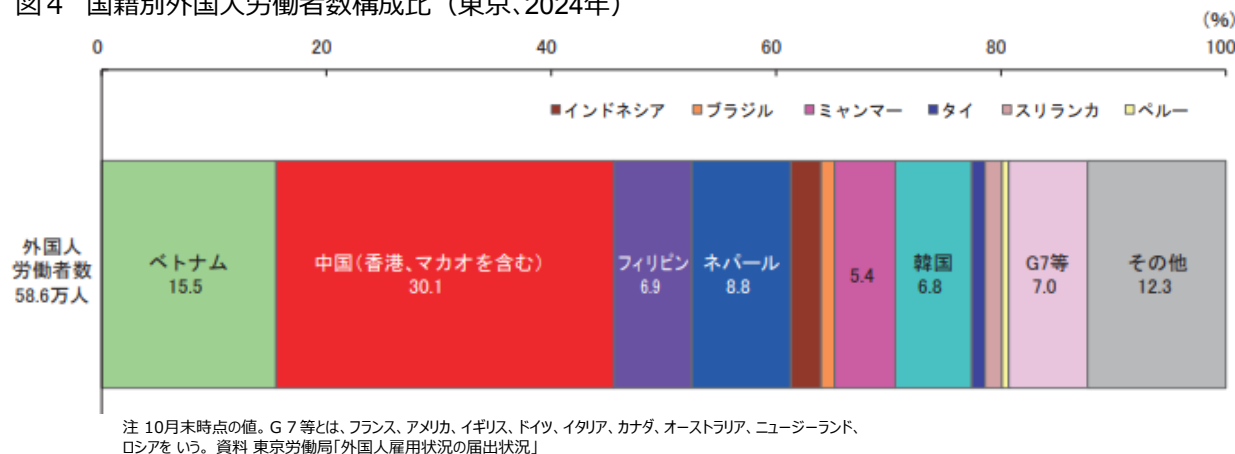
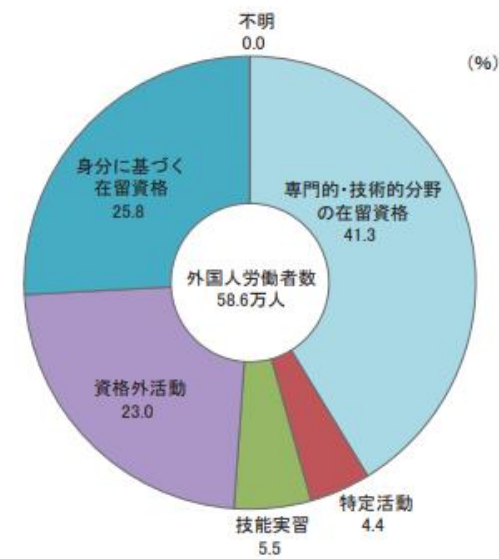
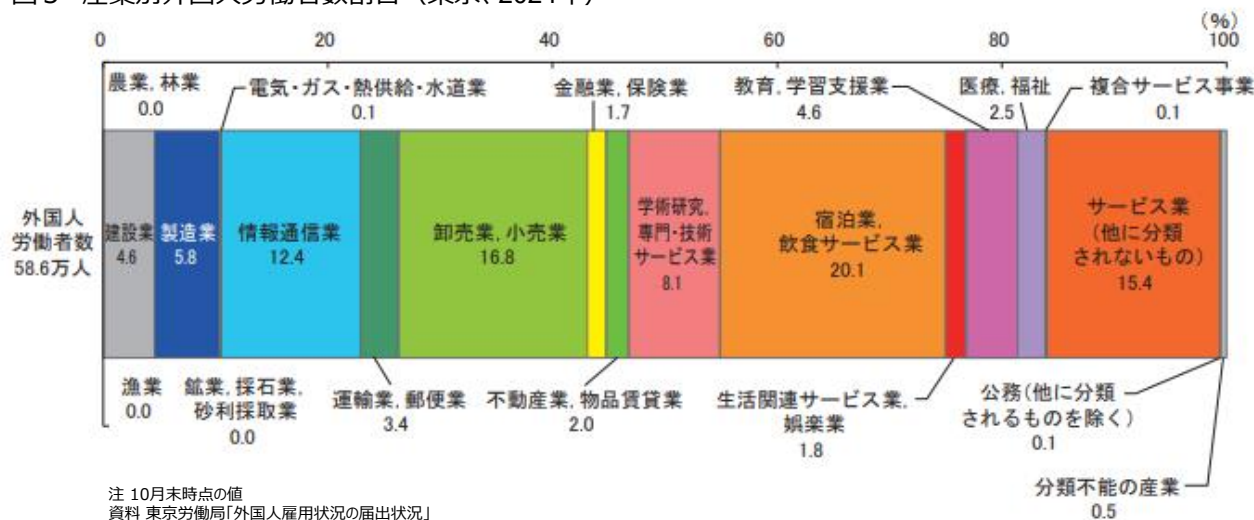


図5 在留資格別外国人労働者数構成比（東京、2024年）



注 10月末時点の値。「専門的・技術的分野の在留資格」には、在留資格「教授」、「芸術」、「宗教」、「報道」、「高度専門職1号・2号」、「経営・管理」、「法律・会計業務」、「医療」、「研究」、「教育」、「技術・人文知識・国際業務」、「企業内転勤」、「介護」、「興行」、「技能」、「特定技能1号・2号」が含まれる。「特定活動」に該当する活動には、外交官等の家事使用人、ワーキング・ホリデー、経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者等が含まれる。資料 東京労働局「外国人雇用状況の届出状況」

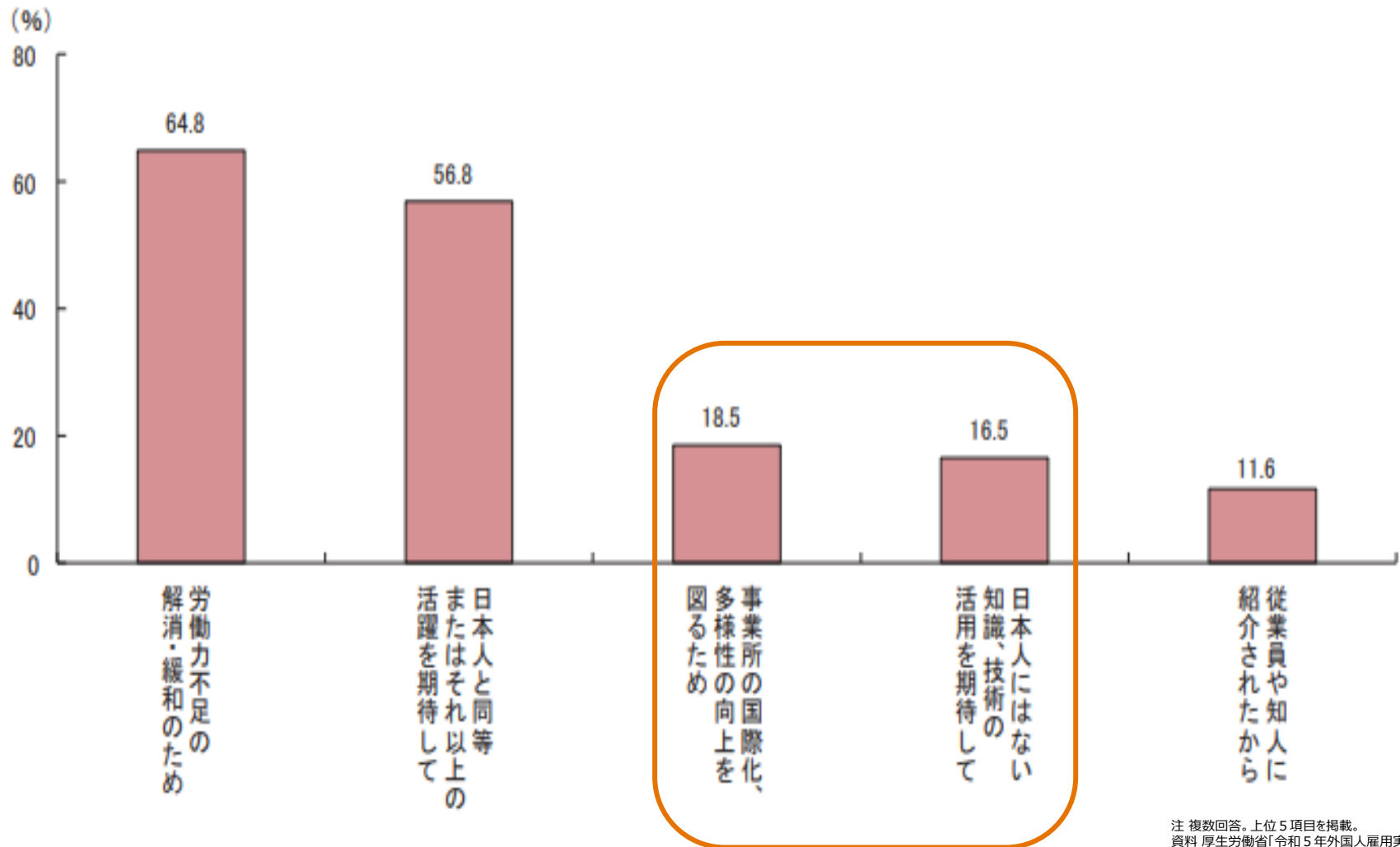
図3 産業別外国人労働者数割合（東京、2024年）



外国人を雇用する理由Top5

労働力不足解消64.8%だが、「多様性向上」「日本人にはない…」も

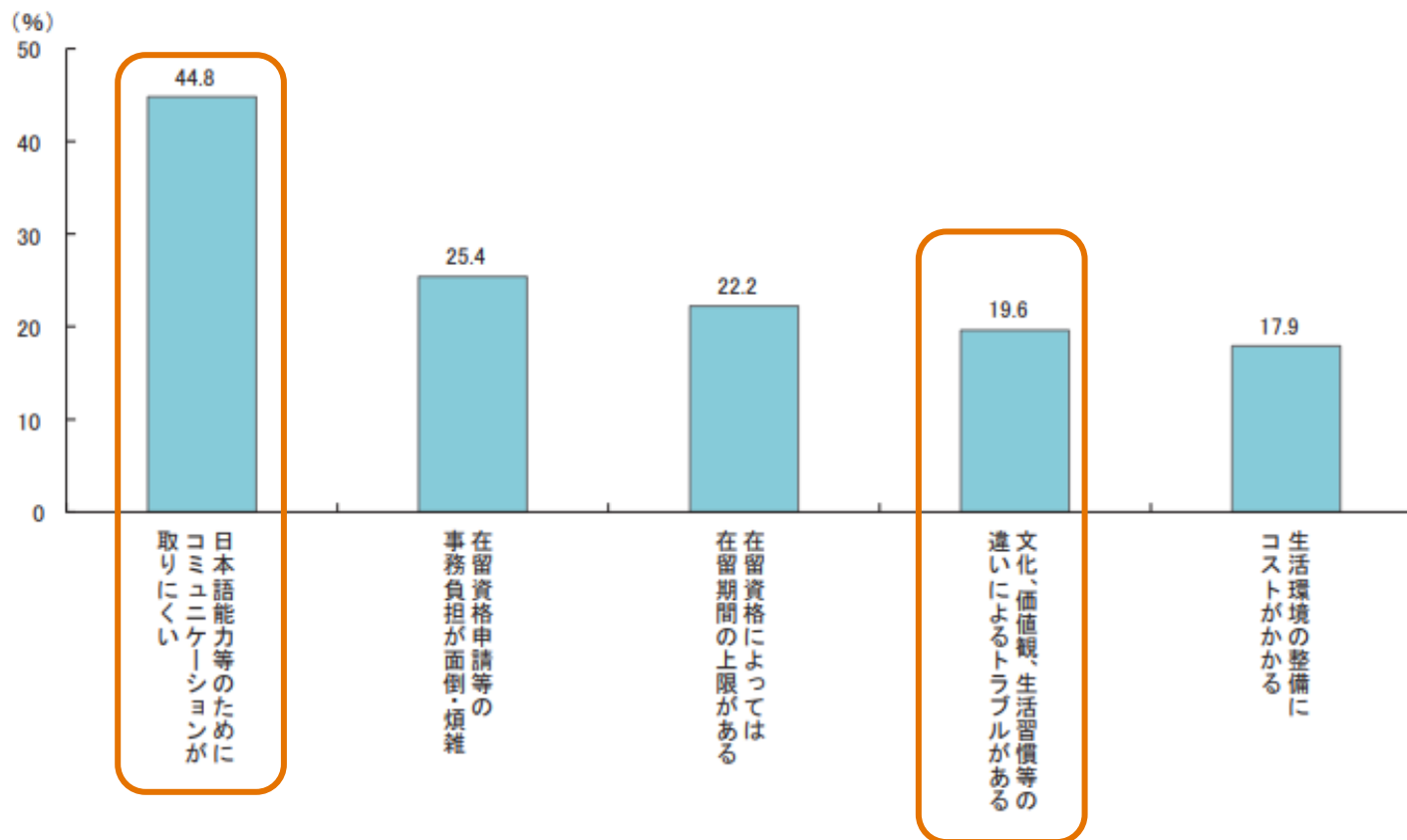
図7 外国人労働者を雇用する理由（全国、2023年）



外国人雇用に関する課題Top 5

「日本語コミュニケーション困難」44.8%、「文化・価値観・生活習慣の違い」19.8%
「申請事務負担」も25.4%

図8 外国人労働者の雇用に関する課題（全国、2023年）

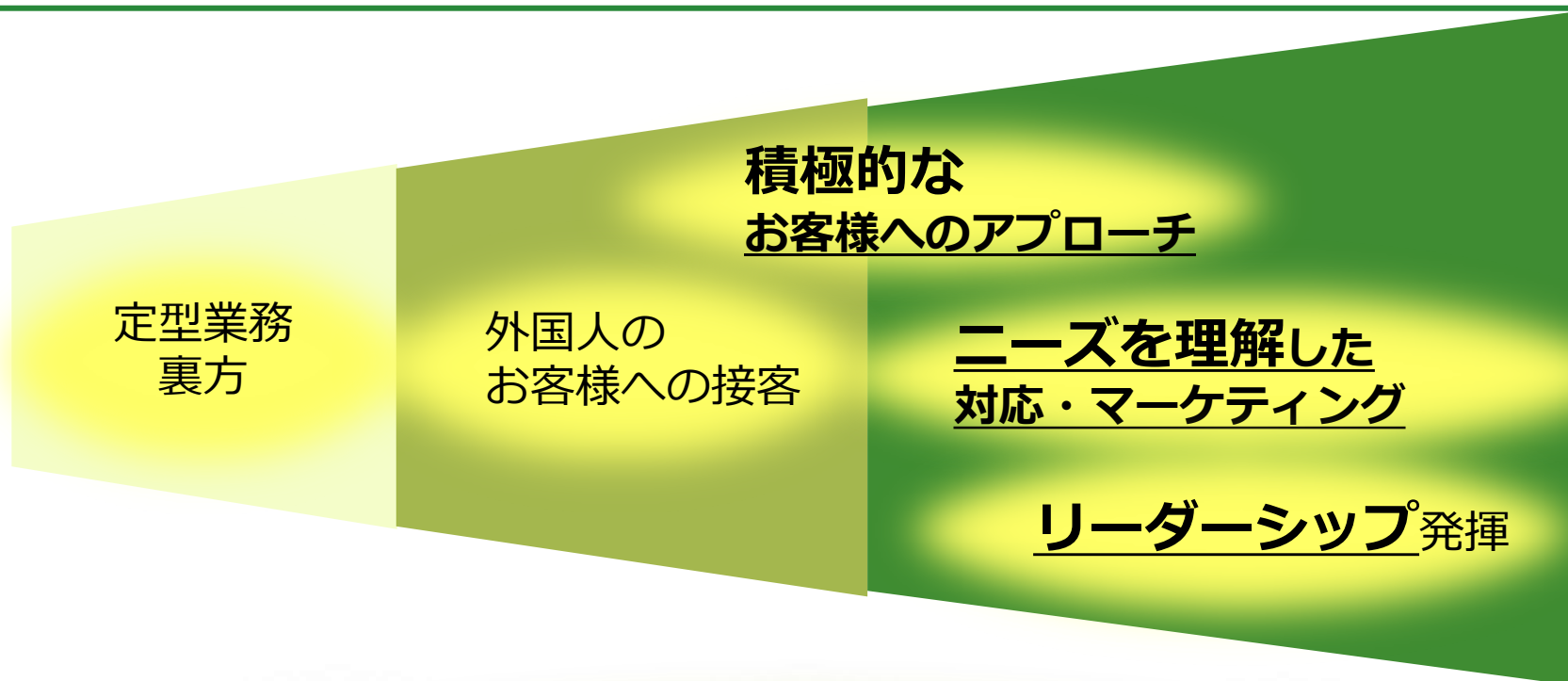


注 複数回答。上位5項目を掲載。
資料 厚生労働省「令和5年外国人雇用実態調査」

外国人材の活躍シーン

外国人材だからこそ・・・
活躍シーン・領域が拡大

外国人スタッフが活躍するシーンの変化



職場の多様化 「外国人材×日本人」のシナジー効果



顧客満足度・売上UP & 職場の活性化

<事例>ブランド品販売・アパレル

ブランド品販売

外国人スタッフ

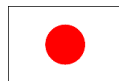
<お客様ニーズにあう接客>

- ・仕事への高い意欲
- ・日本人、各国それぞれ 要望に合う積極的な接客

例) お客様が何をほしいか理解

英語・中国語・韓国語の対応カード」作成

日本人スタッフの変化



- ・挑戦、学びの意欲向上、行動力
- ・自らインバウンド対応、中国語を学ぶ

スタッフ全体・社内の変化

- ・お互いに意欲を高め、サービス・接客技術が向上
- ・国籍は異なっても目的は同じ「お客様のために」

子供向けアパレル

外国人スタッフ

<積極的、自ら考えてすぐ行動>

- ・積極的なアプローチ

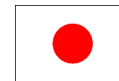
例) ニーズに合わせた品ぞろえ、コーディネート提案

- ・学びへの貪欲な姿勢

例) 陳列や敬語のスキルアップ

日本文化の吸収

日本人スタッフの強み



- ・まじめできっちり、共に働くチームを尊重

スタッフ全体・社内の変化

- ・固定概念に捉われない発想が売り上げアップに
- ・異なる強みの発揮、相互尊重、シナジーで組織活性化

外国人材の活躍の必要なこと

ミスマッチの原因、求められていること

留学生

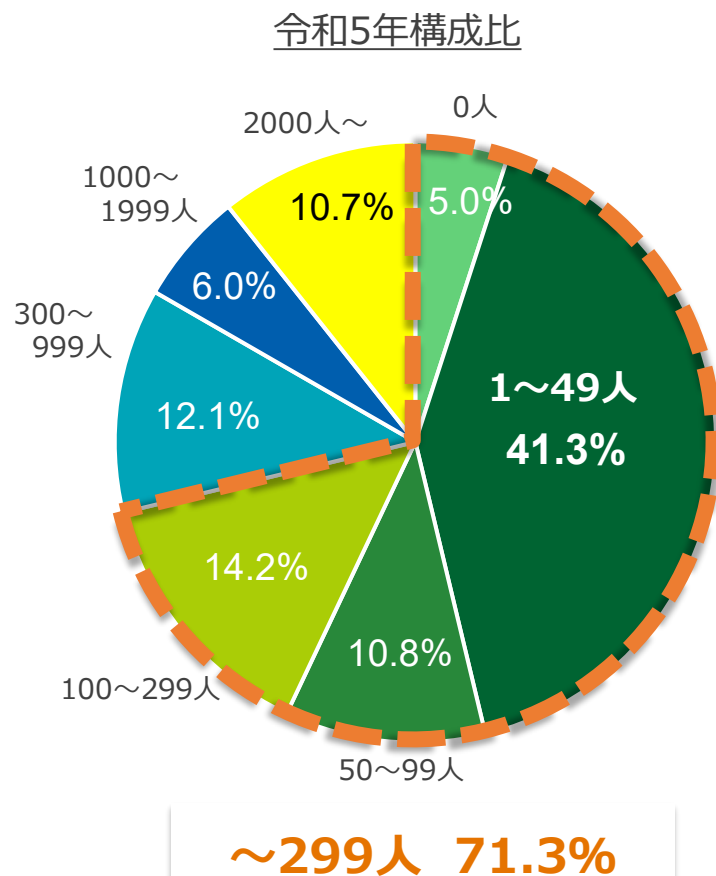
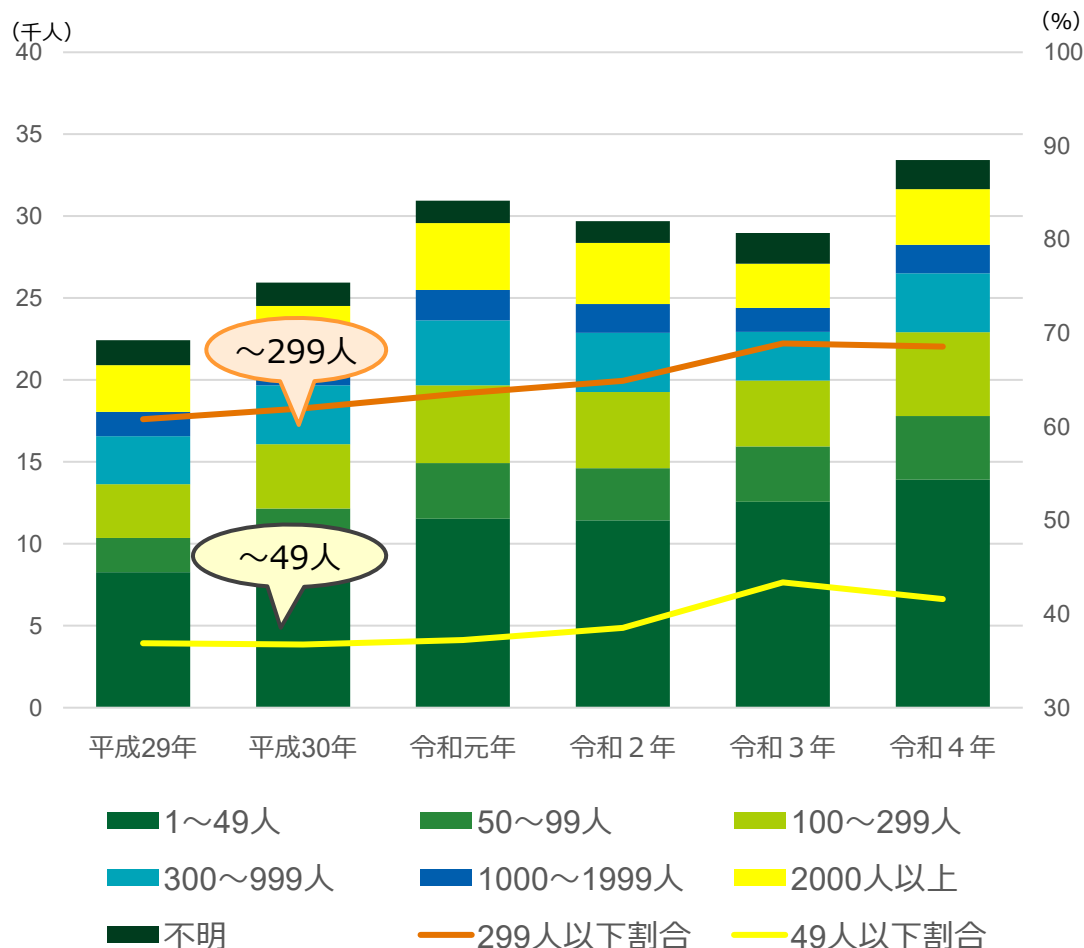
「留学生」に注目して「外国人材」を考える

新卒&アルバイトの実態から**‘働き手’を知る**
仕事探しの「重視点」「良かったこと」「困ったこと」は？

留学生の就職先（企業規模）

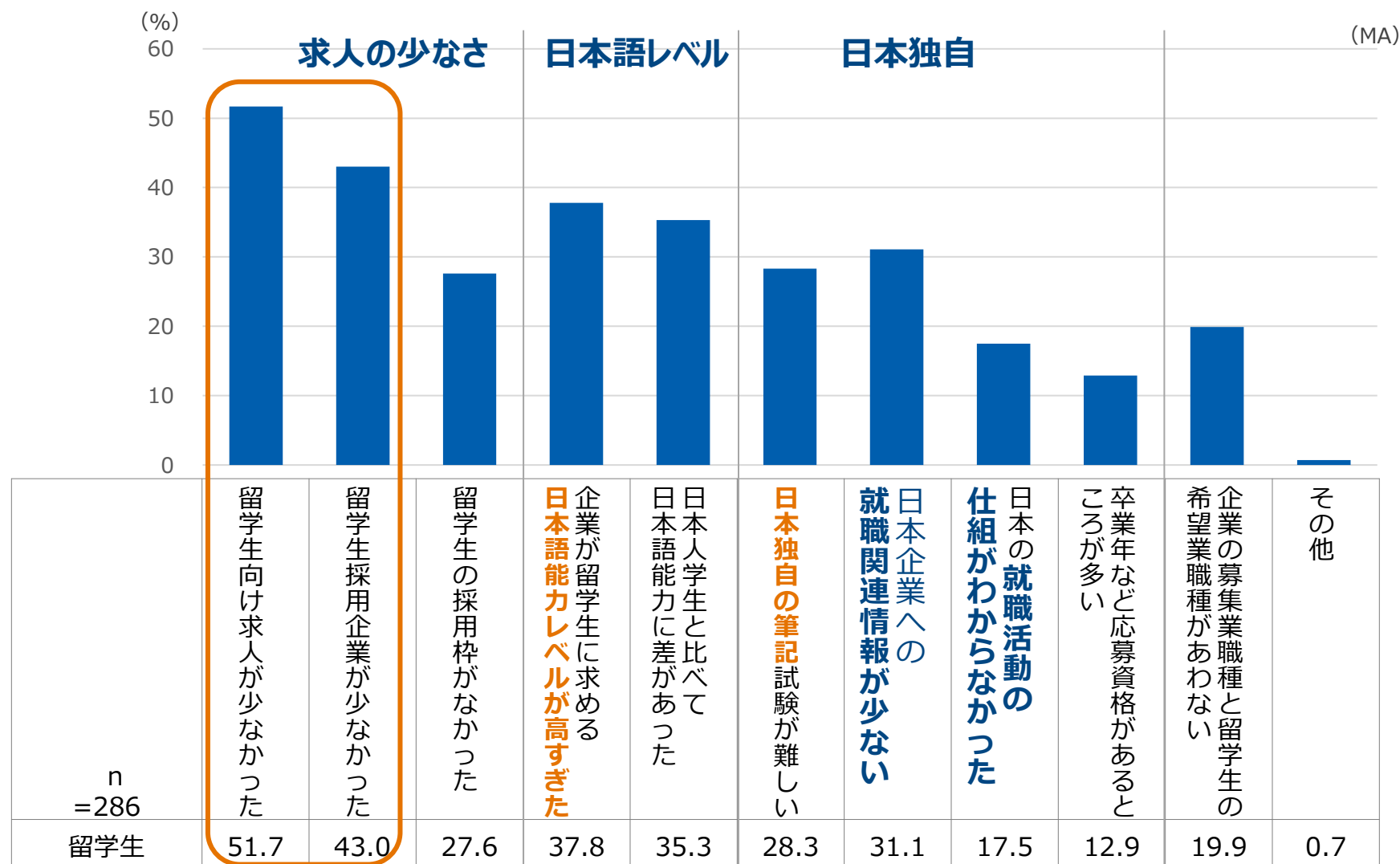
最も多い就職先は～49人で4割、～100人で6割、～299人で7割。小規模が増加

就職先企業等の従業員数別の許可人数



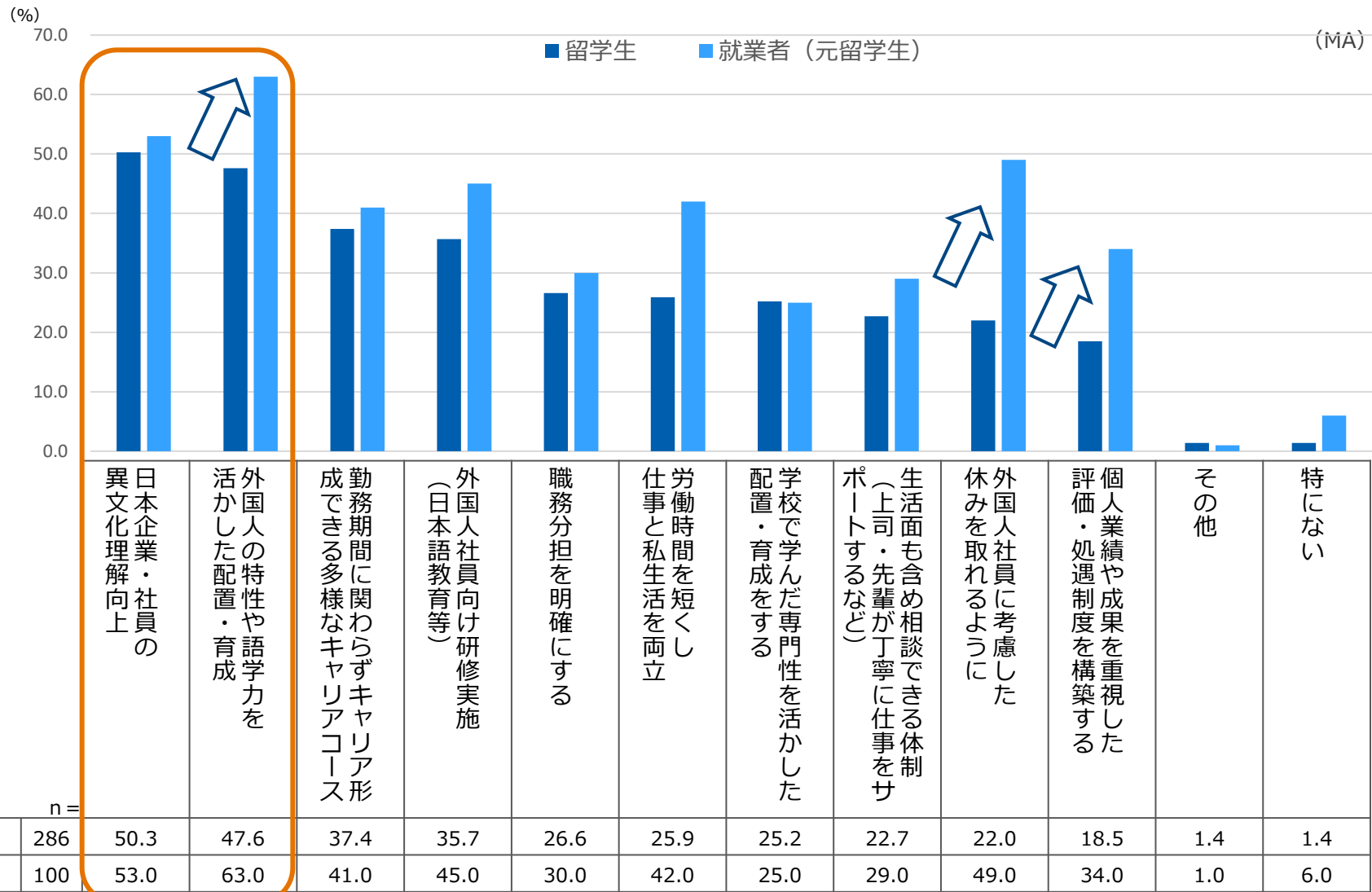
日本での就職活動で障害・不利となったこと（新卒）

求人が少ない 5割、就職活動の独自性 3割、日本語



日本企業に求める取り組み

異文化理解、外国人の特性・語学を活かした配置育成 5割 就業後は、外国人向けの‘配置・育成、評価、休暇



<参考> 外国人留学生の声

大学就職支援担当、 キャリアアドバイザーによると・・・

外国人留学生の重視ポイント

- 企業名 < 具体的な仕事内容
- 母国語を活かせるか
- キャリアプラン提示。成長できるか。
- 帰国後「貢献」できるか。
- 母国に支社やビジネス展開があるか。進出があるか。

外国人留学生の中小企業に対するイメージ

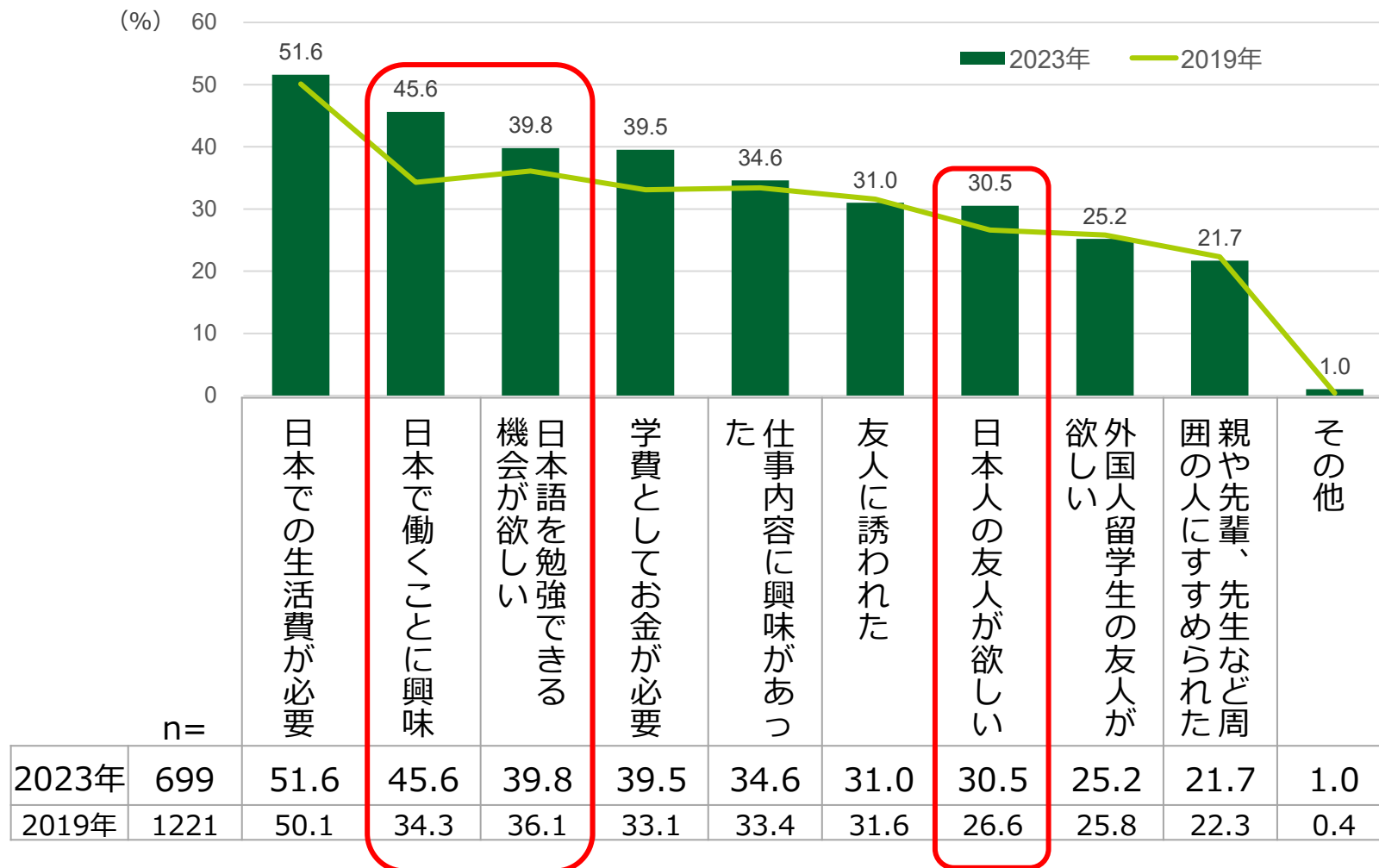
- 「働きやすそう」「事業内容が面白い」など、中小企業ならではのポジティブイメージもある。
- 「研修制度があまりない」「福利厚生が少なそう」「経営や将来性の不安」
- 「会社の安定性」、「その会社でのキャリアが将来へ良い影響があるか」
- 母国の家族が不安になるケースも。

＜参考＞ 外国人材アルバイトの現状

アルバイトのきっかけ

日本で働くことへの興味45.6%、日本語の勉強39.8%、日本人の友人30.5%

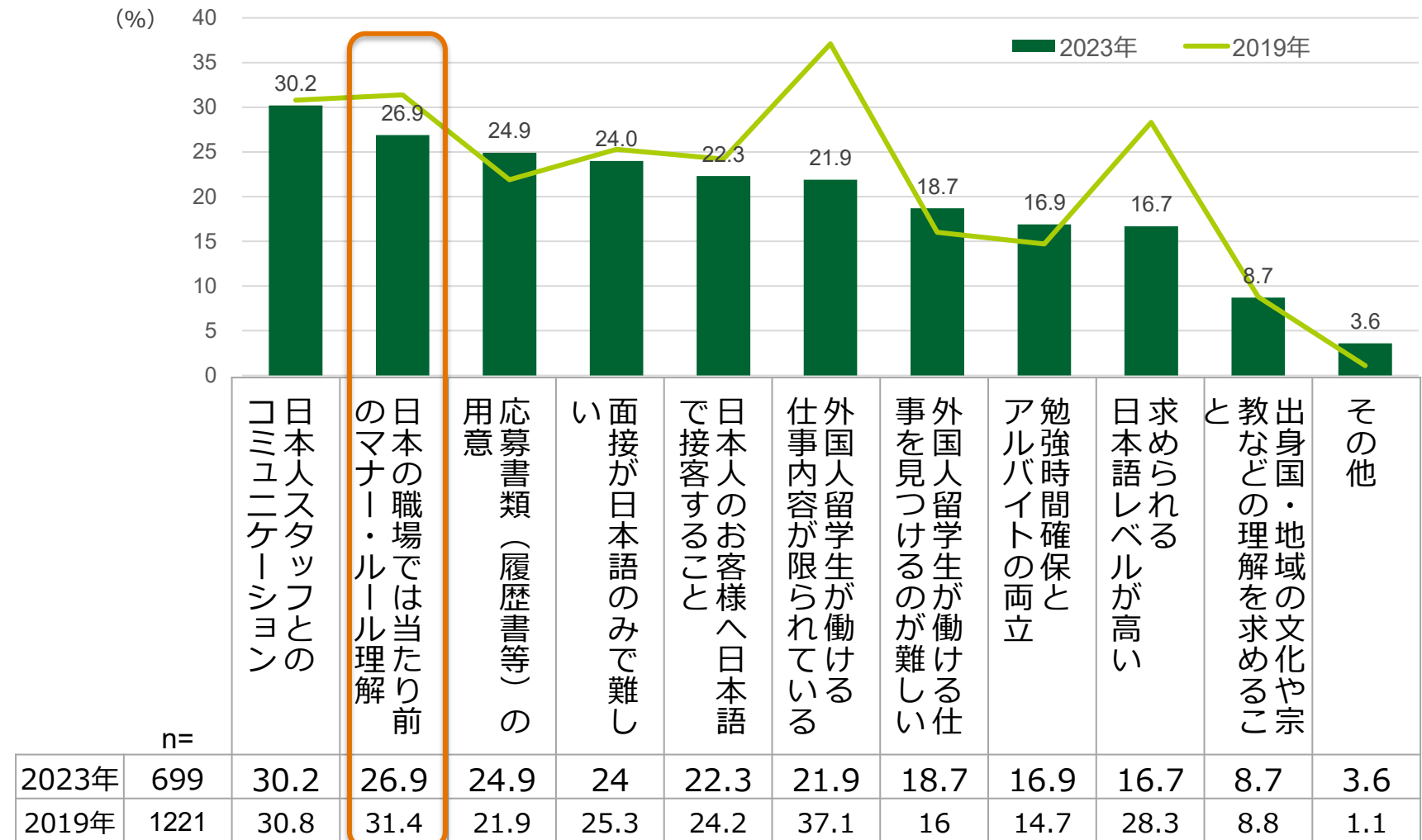
Q. 現在のアルバイト等をはじめた理由は何ですか。(MA)



アルバイトで苦勞したこと

当たり前の理解 3割

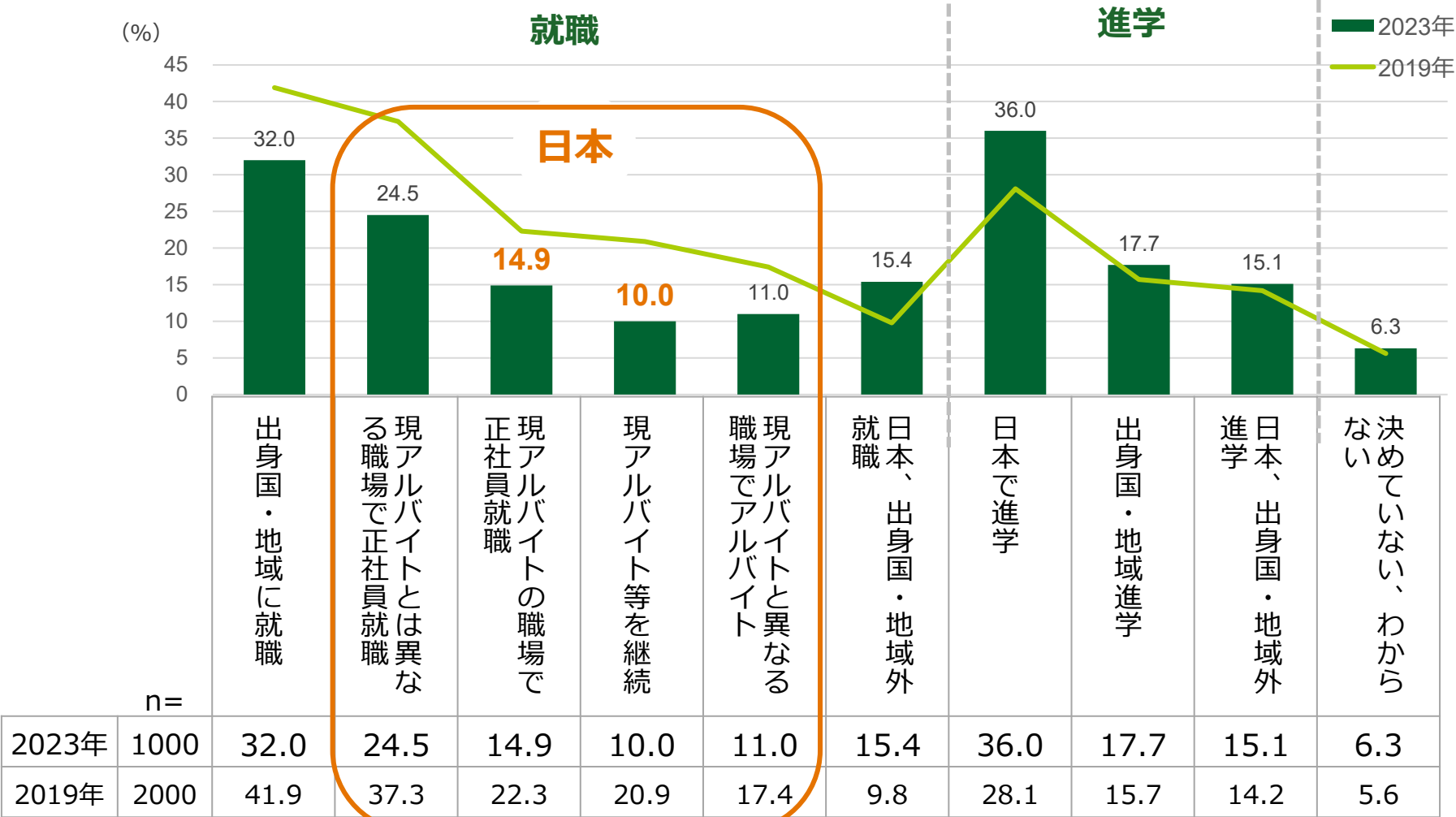
Q. 現在のアルバイト等をするにあたり、苦勞することは何ですか。（M A）



将来についての希望

アルバイト先での継続希望も

Q. 次のうち、将来について希望するものすべてお答えください。（M A）



事例（留学生以外含む）

<取組例> 定着・活躍支援

温泉旅館 孤立させない

- 研修担当にこだわる（公私共に丁寧に対応）
- 仕事以外の交流（スポーツ部創立）
- 買い物支援（自転車貸出、車で送迎）

飲食店 文化・慣習の違いを相互理解。企業理念を共有・教育の徹底

- 外国人スタッフが入店前研修を担当
- 母国語で企業理念
- 出身ごとの得手不得手を理解しフォロー
- お客様から褒められたスタッフを発表し、互いの良さを認め合えるように

アパレル OJT計画書作成し、チーム全員でフォロー

- 必要な知識・スキル、現状をトレーナー以外も把握可能に。チームで進捗共有

技術者派遣 入社前から入社後まで一貫して「辞めさせない仕組み」



<事例> 竹田市×竹田商工会議所

外国人材関連サービスHUBとして、商工会議所が一気通貫で対応 市民である外国人材の地域定着支援も実施

支援内容・連携方法

①地域に溶け込む環境づくり

技能実習生の入国後講習を商工会議所で実施。竹田市内に宿舎を設置し、商工会議所までの通学経路ですれ違う住民と挨拶を交わすことで、互いに顔を「覚えてもらう」仕掛けとしている。加えて、地元の警察署による交通ルールの講習、竹田市によるごみ出しルールの講習など、「竹田市民」として遵守すべき生活上のルールも教えている。



商工会議所での入国後講習の様子
(竹田商工会議所提供)

②イベントを通じた相互理解の促進

2024年には竹田市と商工会議所の共催で、お互いの文化や習慣を知り、顔の見える関係となることを目的とした「たけた多文化交流フェスティバル」を開催。インドネシア舞踏や民族楽器の披露に加え、竹田市で働く技能実習生の紹介も行った。



たけた多文化交流フェスティバルで技能実習生を紹介
(竹田商工会議所提供)

③送り出し国の教育機関と連携した インターンシップ受入れ

2023年、竹田市はインドネシア国立マタラム大学と人材交流に関わる覚書を締結。同年から農畜産分野、2024年からは技術系のインターンシップ生を市内事業者で受け入れている。今後は、介護・看護など専門知識を有する学生の受入れ、市内遊休施設を活用した外国人材育成拠点の設置を目指す。

「地域共創」が機能しているポイント

①商工会議所が監理団体を担うことへの信頼感

昨今、監理団体による不適切な外国人受入れも問題となる中、日頃から経営支援等を通じて地域の中小企業と接し、自治体をはじめ各機関との関係性がある商工会議所が責任を持って監理団体を担うことで地域の信頼を得ている。

②商工会議所と自治体が連携し 外国人と地域住民の共生をサポート

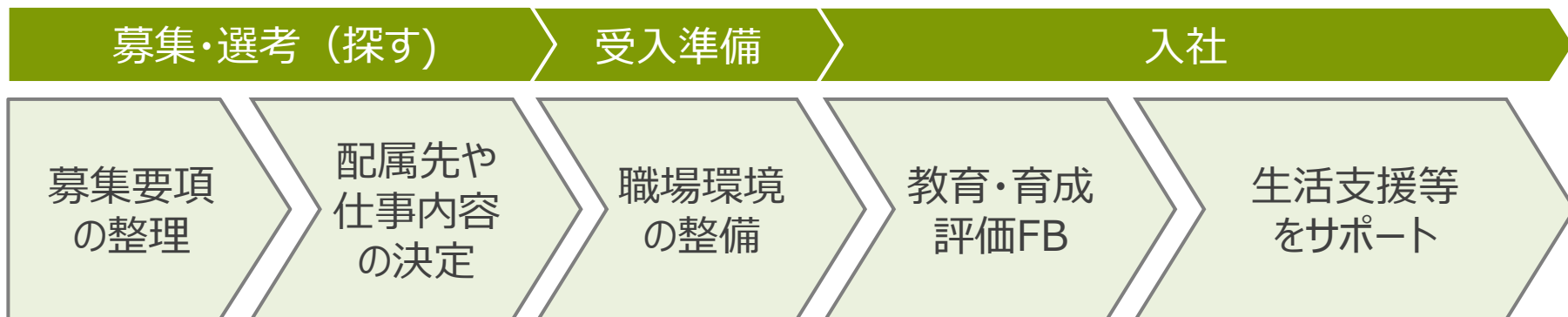
外国人材を「安価な労働力」ではなく、「竹田市に暮らす社員の一人」と捉え、商工会議所が就業面、生活面のサポートを主導。自治体と円滑に連携することで人員・財源面の支援を効果的に活用している。



右から順に、実習実施者、実習生2名、通訳（地域おこし協力隊）、竹田商工会議所職員

外国人材活躍・シナジー発揮のポイント

「違いを相互理解・尊重し、活かす」スタンスと
協働ポイント3点「入社前から」「生活、地域へなじむ支援」が重要



1

**相手目線で
（日本の常識ではなく）**

- ・募集条件（配置・配属）
- ・応募選考プロセス・書類

外国人材特性にあわせた

- ・働き方・休暇
- ・育成・評価

2

**境界のない
職場環境・育成
& 相互理解**

- ・能力開発
- ・メンタルサポート
- ・安全衛生
- ・食事
言語、宗教・文化

3

**社会的な自立支援
（言葉以外も困難に直面）**

- ・生活者として自立、地域
になじめるサポート（買い物・
役所手続き・ゴミ出し等の生活
慣習）
- ・配偶者、子供へのサポート

リサーチセンター ウェブサイト活用のすすめ

<https://jbrc.recruit.co.jp/>



● 人材活用事例



2022. 10. 03

人材活用事例

“パパ育休”推進で選ばれる企業に～1年間の長期取得や分割取得も。安心して休める組織風土と体制づくり～



2022. 09. 13

人材活用事例

短時間勤務×「ダブルワークOK」「子育て両立」で新たな人材を呼び込む ～小さな企業だからこそできる柔軟な運用～

● 平均賃金レポート

2025 年8 月度

アルバイト・パート募集時
平均時給調査（三大都市圏）

↑ 1,268 円

2025. 09. 12

最新市場データ

三大都市圏の8月度平均時給は前
年同月より48円増加の1,268円

2025 年8 月度

派遣スタッフ募集時
平均時給調査（三大都市圏）

↑ 1,616 円

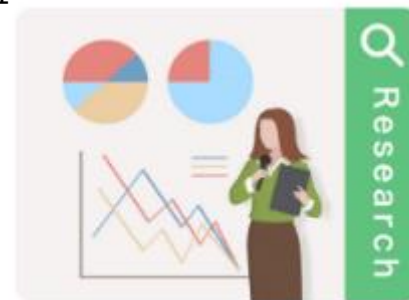
2025. 09. 12

最新市場データ

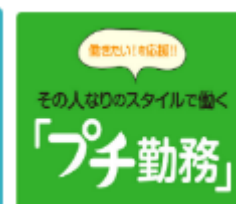
三大都市圏の8月度平均時給は前
年同月より19円増加の1,616円

● 各種調査

- ・シニア層の就業実態・意識調査2021
- ・女性の就業に関する1万人調査
- ・求職者の動向・意識調査
- ・業界別レポート
働く人と職場2019



● 新しい働き方の提唱



ご清聴ありがとうございました。



QRコード
リサーチセンター ウェブサイトはこちらへ