

# 外国人材獲得競争時代における対応の方向性

## — 従来の外国人材送り出し国の実態とインドを中心とした新興送り出し国の展望 —

NRI インド クロスファンクショナルビジネスユニット マネージャー プロジェクトデザイナー 本田 あや

NRI シンガポール マニラ支店 ビジネスデベロップメント リード

正永 龍一郎

### 1 外国人材をめぐる環境の変化

近年、日本の外国人材受け入れは大きな転換点を迎えている。これまで外国人材は、日本の人手不足を補う「労働力」として位置づけられてきた。しかし国際的な人材獲得競争が激化するいま、日本は受け入れ側として「選ばれる国」となれるかどうかを問われる局面に入っている。本章では、後章の議論の前提として、人材不足と制度の転換、受け入れの現状、そして国際競争のなかでの日本の相対的位置を整理する。

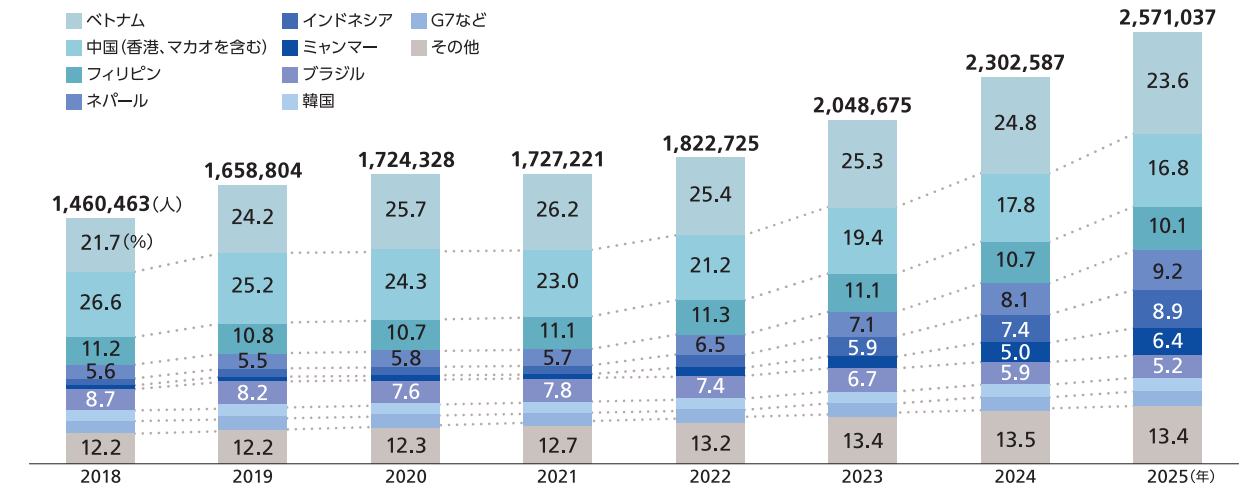
#### 1) 構造的な人材不足と受け入れの拡大

日本では生産年齢人口の減少が続き、製造業や建設業、介護分野などで人手不足が常態化している。とりわけ地方や中小企業では事業継続そのものが揺らぐケースもみられ、外国人材の受け入れは、省人化や自動化の推進と並行して、いまや事業活動の継

続にあたって不可欠の要素となっている。こうした状況のもと、政府は受け入れ制度の見直しを進めている。中心的役割を担ってきた技能実習制度については、本来の技能移転という目的と労働力確保という実態との乖離（かいり）が指摘されてきた。これを受け、2027年からは育成就労制度への移行が予定されている。新制度は、人材育成と人材確保の両立を志向し、特定技能制度への接続を見据えた設計となっている。

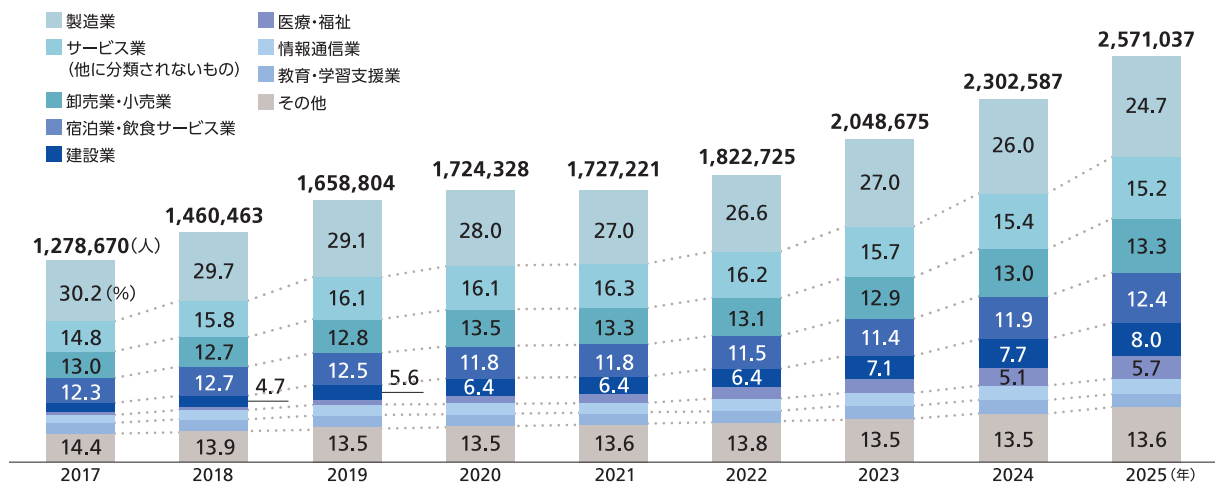
制度の見直しと並行して、外国人材の受け入れは規模・分野ともに拡大している。2025年、留学生なども含めた日本の在留外国人数は412万5,395人（前年末比35万6,418人、9.5%増）となり、過去最高を記録した。国籍別ではベトナム、中国、フィリピンといったアジア諸国が中心であり、なかでもベトナムは技能実習および特定技能制度における最大の送り出し国となっている。産業別では、製

図表 1 国籍別の外国人労働者数（2018～25年）



出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」より NRI 作成

図表2 産業別の外国人労働者数（2017～25年）



出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」よりNRI作成

造業が依然として最大の受け入れ先である一方、近年は医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業での増加もみられ、受け入れは多分野に広がっている。

## 2) 国際競争のなかで問われる日本の魅力

しかし、国際的な視野でみると、日本の立ち位置は必ずしも有利ではない。例えば韓国は、雇用許可制 (Employment Permit System) のもとで外国人労働者に一定の転職の自由と賃金水準を保障している。また台湾は、介護や製造業で言語面での障壁が低い点を強みとしている。欧州諸国も、域内移動の自由や高度人材向け制度の整備により、多様な就労機会を提供している。

こうした状況は、現場の声からも裏付けられる。日本で介護に従事するベトナム人へのNRIが実施したインタビューでは「本当はドイツで働きたかった」「日本かドイツで迷ったが、言語の壁から日本を選んだ」といった声が複数聞かれた。ドイツが第1希望に挙げられる理由は、看護師として働ける点や給与水準の高さにある。こうした傾向はベトナムに限らず、後章で取り上げる新興送り出し国の人材にも広くみられる。

これらの国・地域に比べ、日本では近年の円安を背景に賃金水準が相対的に低下している。加えて、

転職・職種変更の制約といった制度上の硬直性も、外国人材にとっての参入障壁となっている。

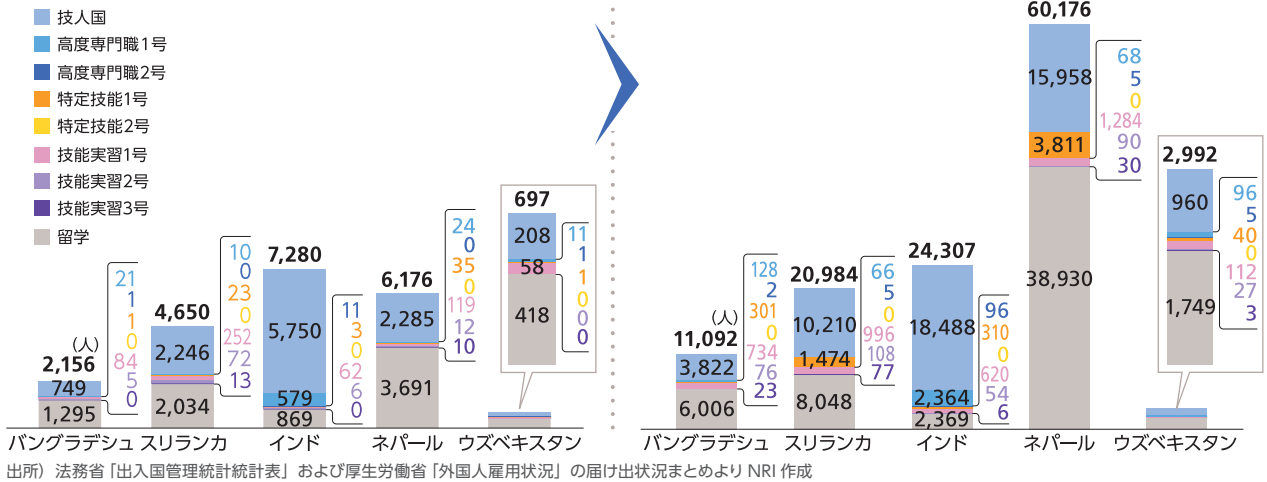
受け入れる企業側にも課題が残る。外国人材を「人材」ではなく「労働力」として捉える企業側の認識は根強く、これが処遇設計や育成方針、ひいては定着率にも影響を与えている。

これらの課題は相互に関連し、日本が「選ばれる国」となれるかどうかという問いを浮かび上がらせている。外国人材を継続的に確保していくためには、賃金水準、制度、受け入れ姿勢の全般にわたる見直しが必要とされる。次章以降では、こうした認識を出発点として、新興送り出し国の台頭の実態と、企業・政府に求められる対応を論じる。

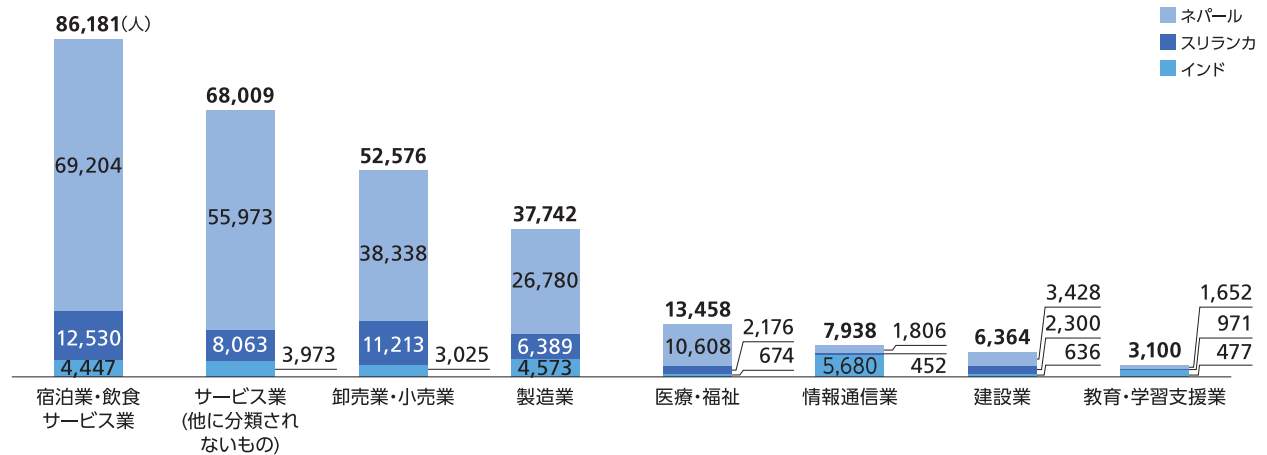
## 2 新興送り出し国の台頭

日本の外国人材受け入れをめぐる上述のような環境変化のなかで、近年新たに注目されているのが、従来は主要な送り出し国として十分に認識されてこなかった新興の送り出し国である。インドやネパール、バングラデシュ、ウズベキスタンなど、主に南アジア、中央アジアといわれる国々である。各国の強みや求められる産業・人材の特徴に違いがある。本章ではまずこれらの国々の特徴を整理する。

図表 3 2020 年資格別在留外国人数（左）および 24 年資格別在留外国人数（右）



図表 4 2025 年上位主要 3 カ国の産業別外国人労働者数



### 1) 新興送り出し国からの制度別・産業別人材受け入れの状況

新興送り出し国からの在留外国人数は過去 5 年で 2 倍近く増加している<sup>\*1</sup>。各国在留資格の特徴は異なるが、主に留学、次いで技術・人文知識・国際業務（技人国）、そして高度外国人または特定技能 1 号を取得している、いわゆる高度なスキルのある人材である。これは昨今日本が抱える熟練労働者の不足に呼応しているものと考えられる。

次に、各国の人材の特色を具体的に把握するために、産業別人材の特徴をみていく。厚生労働省「外国人雇用状況」によれば、日本に在留している人の多い国として、上位 10 カ国中にインド、ネパール、スリランカが含まれている。インドは情報通信業に

就く外国人材が多い。これは経済産業省や日本貿易振興機構（JETRO）などが力を入れている、高度人材と呼ばれる人々であると考えられる。ネパールやスリランカは技人国や留学生など、同様に能力の高い人材が主となり、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、そして医療・福祉に特に従事している。

なお、国単位で人材の特徴を把握する際には、一定の注意が必要である。例えば日本の約 8.7 倍の国土を持つインドにおいては、その様相がエリアごとに異なる。デリーを中心とする北インドと呼ばれるエリアには、アーリア系の人種かつヒンズー教を信

\*1 出入国在留管理庁「令和 7 年度末現在における在留外国人人数について」

仰する人々が多い。エリアの特性上、在留外国人には建設業や農業、林業の人材が多い傾向にある。またミャンマーとの国境付近まで移動すると、北東部のセブンシスターズと呼ばれるエリアがある。ここは日本人の顔に似たモンゴロイド系の人種も多く、宗教はキリスト教やヒンズー教など、多様性が高いエリアである。温厚な人も多く、特に宗教の特性上、ホスピタリティーや医療・介護人材が多い傾向にある。このような地域ごとの特性の違いは、インドに限らず他の国にも見られるものである。人材採用を検討する際には、国単位にとどまらずエリア単位での理解が求められると考えられる。

また制度面での制約にも留意が必要である。新興送り出し国の若者は、日本を含め海外での就労意欲が高い一方で、看護人材は特定技能に含まれておらず、日本の看護資格を取得した人材、または経済連携協定（EPA）ルートを利用した採用（フィリピン、インドネシア、ベトナムが対象）のみであるように、いくつかの留意点も存在する。

## 2) インドのデジタル人材

インドの高度人材のうち、特に日本からも注目が集まるデジタル人材に着目し、現在日本で働いている、または働いた経験がある高度人材に対してインタビュー調査を実施した。そこからみえてきたのは、日本選択の背景や、日本企業の雇用システムと高度外国人材のキャリア意思決定行動との間に存在する構造的な差異、そしてそれが人材の定着に影響し得る可能性があることである。

日本にきた背景として、インド工科大学（IIT）と国際協力機構（JICA）が行うプログラムを通じた留学をきっかけとしたものや、前職時に日本のプロジェクトに関与したことなどが挙げられる。行けるのであれば米国に行きたかったという声もあがっていたことから、いずれも当初から日本企業で働く機会を得ることを強く望んでいたわけではなかったことがうかがえる。しかし、日本に実際に来た後に日

本文化の魅力や、日本人の親切心などに触れ、日本での就労期間をビザが続く限り延ばしたい、または実際に延ばした人が複数いた。

ただし、高度人材の定着に影響し得ると考えられる、日本とインドの違いも明らかになった。それが雇用の違いと業務プロセスの違いである。日本企業のメンバーシップ型雇用では、職務は個別のジョブディスクリプションに基づいて明確に定義されるのではなく、組織内での人員配置を通じて決定される。このため、個人が有するスキルと実際の業務内容との対応関係は必ずしも直接的ではなく、職務は長期的な育成プロセスのなかで段階的に形成される傾向がある。加えて、デジタル人材の業務遂行においては、要件定義から設計・実装・テストまでを段階的に進めるウォーターフォール型の進行が相対的に多くみられ、業務プロセスは計画志向かつ時には時間を要する傾向を持つ。一方、インドで主流のジョブ型雇用では、職務があらかじめスキル要件として定義され、その定義に基づいて人材が配置される。この結果として、スキルと職務の関係は比較的直接的であり、専門性に基づく職務遂行と評価が行われる構造となっている。また、デジタル領域においては、短い開発サイクルで仮説検証と改善を反復するアジャイル型の業務遂行が一般的であり、スピードと柔軟性を重視したプロジェクト運営が特徴となっている。このような人材配置や業務プロセスのスピード感の違いが、高度人材にとって、スキル向上やキャリア形成上の懸念点となっている。日本とインド双方の長所を生かすには、やり方を見直すというよりは、スピード感を持って取り組む必要のある新規事業開始時に高度人材を採用する、日本ではなくインド拠点で採用するなどの適材適所の採用が求められるところである。

インタビュー結果としてもう一点興味深かったのは、韓国に対する見方である。昨今のK-POPや韓国ドラマ人気をとっかかりとし、また韓国企業の社員がよく外食に連れて行ってくれるため、韓国文化

と韓国人の親しみやすさから韓国に行きたい人が日本よりも多いという意見も挙がっていた。給料は日本と大きく変わらないことから、高度人材への接し方、例えば業務における裁量権の付与、キャリア形成機会の明確化に加え、日々の業務コミュニケーションのあり方や意思決定プロセスのフラットさといった要素が、国選択における判断材料になっている可能性がある。実際、韓国企業においては従来、年功序列的で上下関係の強い組織文化が指摘されてきた一方、近年ではグローバル人材獲得競争のなかで、欧米型マネジメントを導入する大手企業（現代自動車グループなど）を中心に、成果主義的評価制度や外国人材への権限移譲の拡大、外国人材に対するオンボーディングや社内ネットワーク形成支援の強化など、マネジメントスタイルの転換が進みつつある。

### 3) なぜ新興送り出し国に注目が集まっているのか

以前から新興送り出し国は人材を海外に送り出してきていたが、諸外国からの注目が急激に高まったのは近年の話である。地政学的なリスクから、グローバルサウス諸国がより注視されるようになったこと、コロナ禍からの回復過程で顕在化した人手不足などにより、受け入れ国側の人材獲得競争が激化したことが要因として挙げられる。また南アジアや中央アジアは30歳以下の人口が非常に多く、インドの場合は全体の68%、バングラデシュの場合は60%、ウズベキスタンも62%以上とされており、各国が着目する理由の一つとなっている。

各国が求める人材の傾向としては、欧州諸国はITや医療系人材を、中東諸国は以前からブルーカラー労働者を、韓国は製造業や建設、農業などの現場労働者を、台湾は製造業（特に半導体）や介護人材を求める傾向にある。このように現在、ベトナムやフィリピンなどの従来の国のみならず、新興送り出し国を含め、人材獲得の国際競争が拡大・加速している状況にある。

### 4) 諸外国の外国人材獲得のための取り組み

本節では、人材獲得の国際競争が加速している現在、積極的に外国人材の獲得に動いている、ドイツおよび韓国の新興送り出し国における取り組みについて概説する。例えばドイツの場合、2049年までに少なくとも28万人<sup>\*2</sup>の看護師不足が見込まれている。こうしたなかでウズベキスタンの移民庁と基本合意書（MOU）締結後、500人の看護人材獲得を目標に、現地の訓練施設において看護師として就労経験のある人材を集め、ドイツ語および英語の訓練を行い、送り出しまでを管理している。韓国の場合、韓国国際協力団（KOICA）が中心となり、官民連携でインド現地の国営企業と協力覚書を締結し、主に技術訓練の提供を行っている。一部ではあるが、韓国で5年間程度就労した後、インドに戻ってきてもらい、現地産業に貢献する取り組みも進めている。例えば特定の製造業において、候補者はまずインド国内で製造に必要なスキルや言語の訓練を受ける。その後選抜が行われ、選ばれた労働者は韓国に渡り、対象の製造現場で5年間働く。この期間中、インド人労働者は韓国の労働基準と産業慣行を同時に学ぶことになる。その後、韓国企業がインドで新たな製造現場を設立する際に、韓国内で訓練を受けた労働者はインドに戻り、学んだスキルや韓国の商習慣などを生かしながら、現地の仕事に貢献することができる。

両国は新興送り出し国の人材からも人気がある。その背景を賃金と制度面でみていく。まず賃金に関しては、産業や職種によっても異なるが、現地送り出し機関によれば、外国人材を受け入れている職種のうち、例えば近年需要がさらに高まっているトラックドライバーの場合、ドイツおよび韓国においては最低賃金比は約120%前後、平均賃金比で見ると約80%前後となっている。それでもドイツは

\*2 Statistisches Bundesamt. " Bis 2049 werden voraussichtlich mindestens 280 000 zusätzliche Pflegekräfte benötigt"

図表 5 各国の外国人材受け入れ制度比較

	ドイツ	韓国	日本
受け入れの目的	高度人材獲得、労働力補完	中小企業の人手不足対応	人手不足対応
主な制度	EUブルーカードなど	雇用許可制 (EPS)	技能実習・特定技能
対象人材区分	高度中心+中技能拡大	中低技能中心	中低技能拡大中
選抜方法	学歴・職種・賃金	政府間選抜+試験	技能試験+企業
言語要件	職種によりA1~B1程度 (特に医療はB2以上)	韓国語能力試験 (EPS-TOPIK) 必須	育成就労: A1~A2相当 特定技能: N4程度
言語能力試験	ゲーテ試験など公的試験	EPS-TOPIK (政府主導)	日本語能力試験 (JLPT) など
在留期間家族帯同	可能 (条件あり)	限定的	育成就労: 不可 特定技能: 2号で可能
入国前教育	義務または推奨 (職種別)	送り出し国で事前教育必須	技能実習は送り出し機関依存
転職の自由度	高い	制限あり (段階的緩和)	制限あり
雇用主依存	低~中	中	育成就労: 企業+監督支援機関 特定技能: 企業直接雇用
永住ルート	明確 (言語要件あり)	限定的	拡大中 (制度不明確)
制度の特徴	統合前提の移民政策	国家主導の労働力管理	企業依存型受け入れ

出所) 法務省・厚生労働省の公開情報や送り出し機関などへのヒアリングより NRI 作成

3,000 ~ 4,000 ユーロ/月 (約 50 万 ~ 73 万円/月) 程度、韓国は約 230 万 ~ 510 万ウォン/月 (約 25 万 ~ 55 万円/月) の給与水準であるという。これは日本のトラックドライバーと同等か、倍近い給与水準である。次に日本と当該 2 カ国の制度を比較する。ドイツの場合は自国に溶け込めるかどうかを前提としており、5 年間現地就労した後、永住権を得ることができる。また留学を入り口として現地就職を目指す人も多い。これは国公立大学の学費が低額であり、生活費があれば生活することができること、そして留学していた実績が就職活動の際に生きるためである。韓国の場合は国が主導して労働力を管理しているため、政府間で対象職種や数の調整をしやすい。また送り出し前の訓練施設の設立を国家間で行うケースもあり、外国人材は出国前に現地で技術訓練を受ける機会を得やすい。またブローカーの介入を抑えたり、労働者選抜試験を透明化したりするなど、政府としても具体的な外国人材受け入れ実態を把握・管理しやすいことがうかがえる。他方、日本の場合は企業依存型であり選抜試験などにおいても企業主導になっている。このため、企業側に実務的・経済的な負担や、外国人材の労働条件管理などにおけるリスクが集中しやすい。

### 3 外国人材受け入れにおける対応の方向性

日本では、2027 年 4 月から技能実習制度に代わる育成就労制度が始まる。本章では変化の節目にあるいま、上述の実態を踏まえながら、政府および企業に求められる対応について論述する。

#### 1) 政府に求められる対応

政府側に求められる役割の一つは、各国の送り出し体制・制度インフラに関する情報の整理・公開である。例えばフィリピンは EPA を通じた介護・看護分野の送り出し体制が整備されているが、各国ごとに制度整備の状況や産業別の送り出し実績は大きく異なる。こうした情報を政府が体系的に整理して公開することで、特に情報収集の余力が乏しい中小企業の意味決定を支援できると同時に、送り出し国との MOU 交渉の優先順位設定にも活用できる。

制度面では、育成就労制度に残存する制約の実質的な解消が急務である。転職の条件付き許可や在留期間の上限など、外国人材のキャリア形成を制約する構造はいまだ残っており、制度の趣旨である「人材育成」を実効あるものにするためにはさらなる柔軟化が不可欠であろう。

また、受け入れ企業、とりわけ中小企業への支援

強化も重要な役割である。採用・定着に必要な人事・労務体制を整える余力のない企業は多く、専門家派遣や補助制度の拡充を通じた公的サポートが求められる。地域共生の観点からも、自治体と連携した生活・社会参加支援の充実が、外国人材の安定的な就労継続を下支えする。

人材獲得の国際競争が激化するなか、官民が連携して「選ばれる国・日本」を構築することが、今後の外国人材受け入れにおける根本的な条件となる。

## 2) 企業に求められる対応

日本企業の外国人材確保はこれまで、ベトナムやフィリピンなど特定国に依存してきた。しかし新興送り出し国の若年層でも海外就労への意欲が高まっており、欧州や韓国・台湾を含む受け入れ国側の獲得も加速している。単一国への依存は、政策変更や送り出し体制の変動によるリスクが集中しやすい。業種特性や各国の送り出し体制を踏まえ、複数国を組み合わせるポートフォリオの設計が、これからの人材確保の出発点となる。

人材確保と並行して問われるのが、役割・スキルの明確化である。インド人デジタル人材へのインタビューでは、日本のメンバーシップ型雇用と海外で主流のジョブ型雇用との間にある業務設計の差異が、定着面での懸念につながる事が浮かび上がった。職務範囲が曖昧なまま配属されると、外国人材は自らのスキルが生かされていないと感じやすい。職務ごとに役割やスキルを明文化し、それに見合う配置・評価を行うことは、外国人材の納得感を高め、ひいては日本人社員の人材活用にも資する。

処遇設計の見直しも避けては通れない。重要なのは、同じ職務・同じ価値を提供する者に対しては、国籍や在留資格にかかわらず同等の対価を支払うという同一価値同一賃金の原則の徹底である。これに住居支援、帰国旅費、日本語学習費用の負担などを組み合わせ、トータルパッケージとして提示することで、企業としての魅力を高めることができる。

そして視野を広げれば、定着支援は社内のメンター制度や異文化マネジメントだけでなく、生活基盤としての地域コミュニティとのつながりにまで広がりを。中小企業の現場でも、実際にこうした取り組みは進んでいる。例えば、ベトナム人技能実習生を受け入れる縫製業の中小企業では、地元の節分会で使う伝統衣装「袴（かみしも）」を実習生とともに製作・寄贈し、地域行事に企業ぐるみで参画している<sup>※3</sup>。本業のスキルを地域貢献に転換することで、外国人材は地域住民から名前と呼ばれる存在となり、孤立しない生活環境が築かれる。本業と地域を接続するこうした取り組みは、大規模な投資を伴わない定着支援のあり方の一つを示している。

国際的な人材獲得競争のなかで日本が「選ばれる国」となれるかどうかは、外国人材を労働力ではなく人材として迎え、政府・企業・地域社会がそれぞれの役割を担いながら一体となって取り組めるかどうかにかかっている。

(監修：高岡 真紀子)

※3 公益財団法人国際人材協力機構 (JITCO)「交流プラザ 好取組事例紹介 (縫製業における取り組み事例)」2019年2月 日本文化交流会 株式会社ガードナー <https://www.jitco.or.jp/ja/plaza/4977/>

### 筆者



**本田 あや** (ほんだ あや)

NRI インド

クロスファンクショナルビジネスユニット  
マネージャー プロジェクトデザイナー  
専門は、インドおよび諸外国のヘルス  
ケア・都市開発・人材分野における海  
外進出支援など



**正永 龍一郎** (まさなが りゅういちろう)

NRI シンガポール マニラ支店

ビジネス開発・プロジェクト リード

専門は、フィリピンにおける製造業・金  
融業にかかわる市場調査や事業戦略立  
案など