



第3章 受入れ後の留意点

1 受入れ後の職場の課題

外国人材の受入れ後の職場においては、適切な労務管理、文化・習慣の違いへの対応、言葉によるコミュニケーションの円滑化などが取り組むべき課題となることが想定されます。それぞれへの対応が相まって、受け入れた外国人が貴重な戦力として活躍できるよう、職場環境の整備に取り組むことが重要と考えられます。

○1. 適切な労務管理

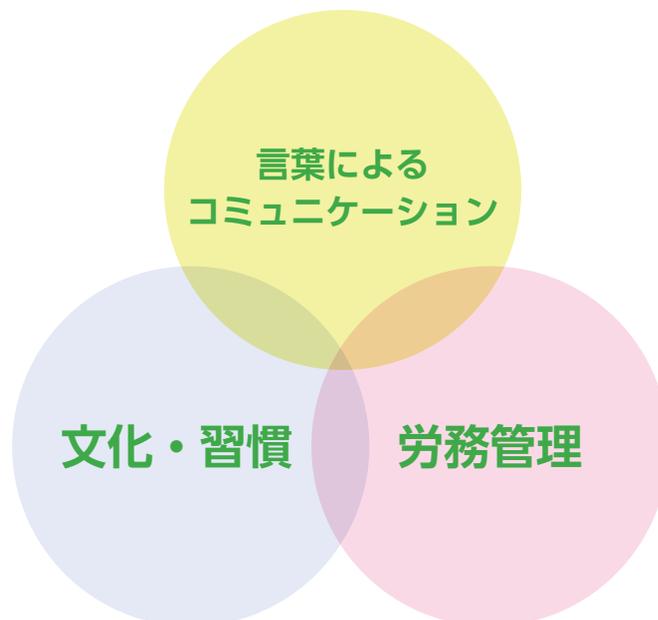
適正な募集・採用の後には、日本人、外国人によらず適正な労働条件の確保、適切な人事管理等に努める必要がありますが、外国人材に対しては、例えば安全衛生教育など母国語（以下、母語という）や、当該外国人が理解できる方法により明示するなどの留意点があります。

○2. 文化・習慣の違いへの対応

外国人材の出身国の文化・習慣と日本の文化・習慣については、言語、宗教、生活習慣など様々な分野において違いがあることが想定されますが、職場では日本での雇用慣行と外国人材の母国での雇用慣行との違いなど雇用・労働に関する文化・習慣の違いへの対応が、より重要であると考えられます。

○3. 言葉によるコミュニケーションの円滑化

コミュニケーションの円滑化は、最も頻繁に課題として指摘されるテーマです。言葉によるコミュニケーションは外国人材の母語によるものと、日本語によるものが想定され、それぞれのメリット、デメリットに留意した上での対応が必要となります。（こちらはP31以降で取り扱います。）



2 適切な労務管理

外国人材を日本人と同様、適切に対応することが、外国人材から選ばれる企業につながります。

厚生労働省「外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針」では、外国人労働者が日本で安心して働き、その能力を十分に発揮する環境が確保されるよう、事業主が行うべき事項について定められています。この指針の基本的な考え方としては、以下のとおりです。

- 労働関係法令及び社会保険関係法令は国籍にかかわらず適用されることから、事業主はこれらを遵守すること。
- 外国人労働者が適切な労働条件及び安全衛生の下、在留資格の範囲内で能力を発揮しつつ就労できるように、この指針で定める事項について、適切な措置を講ずること。

外国人材を適正に募集し採用した後、事業主が講ずる必要がある措置は以下のとおりです。

○ 適正な労働条件の確保

均等処遇、労働条件の明示、賃金の支払い、適正な労働時間の管理など、労働基準法等の周知、労働者名簿などの調整、金品の返還など、寄宿舍、雇用形態又は就業形態に関わらない公正な待遇の確保(令和2(2020)年4月1日から適用)

○ 安全衛生の確保

安全衛生教育の実施、労働災害防止のための日本語教育などの実施、労働災害防止に関する標識、掲示など、健康診断の実施など、健康指導及び健康相談の実施、母性保護などに関する措置の実施、労働安全衛生法などの周知

○ 労働・社会保険の適用など

制度の周知及び必要な手続き等の履行など、保険給付の請求などについての援助

○ 適切な人事管理、教育訓練、福利厚生など

生活支援、苦情・相談体制の整備、教育訓練の実施など、福利厚生施設、帰国及び在留資格の変更などの援助、外国人労働者と共に就労する上で必要な配慮

○ 解雇等の予防及び再就職の援助

解雇、雇止め、再就職の援助、解雇制限、妊娠、出産などを理由とした解雇の禁止

○ 外国人労働者の雇用労務責任者の選任

外国人労働者を常時10人以上、雇用する時は、この指針に定める雇用管理の改善などに関する事項などを管理させるため、人事課長などを雇用労務責任者として選任すること

(資料) 厚生労働省資料から作成

外国人雇用管理アドバイザー制度のご案内

外国人労働者の雇用管理に関する相談について、外国人雇用管理アドバイザーが無料で相談に対応します。詳しくは、事業所の所在地を管轄するハローワークへお問い合わせください。

社会保険制度加入について

Enrollment in Social Insurance System (社会保険制度加入のご案内)

日本年金機構 <https://www.nenkin.go.jp/pamphlet/shakaihoken.html>

社会保険制度加入について日本語、英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語、インドネシア語、タガログ語、タイ語、ベトナム語、ミャンマー語、カンボジア語、ロシア語、ネパール語、モンゴル語の、計15言語による案内説明されています。

3 文化・習慣の違いへの対応

県内の国別の在留外国人数は多い順に次のとおりとなっています。主な言語や宗教に差異があり文化や習慣の違いは様々な分野において認められます。

名称 (平成29(2017)年 広島県内在留者人数)	主な言語	主な宗教	(参考) 日本国内の 在留者人数 (平成30(2018)年12月 法務省統計)
中華人民共和国 (14,179人)	漢語 (中国語)	仏教・イスラム教・キリスト教など	764,720人
ベトナム 社会主義共和国 (9,175人)	ベトナム語	仏教・カトリック・カオダイ教など	330,835人
大韓民国 (7,642人)	韓国語	宗教人口比率53.1% (うち仏教：42.9%、プロテスタント： 34.5%、カトリック：20.6%、その他： 2.0%) 社会・文化に儒教の影響を色濃く 受ける。	449,634人
フィリピン 共和国 (7,243人)	国語はフィリピン語、公用語はフィリピン語及び英語。80前後の言語がある。	ASEAN唯一のキリスト教国。国民の83%がカトリック、その他のキリスト教が10%。イスラム教は5% (ミンダナオではイスラム教徒が人口の2割以上)。	271,289人
ブラジル 連邦共和国 (2,281人)	ポルトガル語	カトリック約65%、プロテスタント約22%、無宗教8% (ブラジル地理統計院、2010年)	201,865人
インドネシア 共和国 (1,600人)	インドネシア語	イスラム教 87.21%、キリスト教9.87% (プロテスタント 6.96%、カトリック 2.91%)、ヒンズー教 1.69%、 仏教 0.72%、儒教 0.05%、その他 0.50% (2016年、宗教省統計)	56,346人

(資料) 外務省資料、法務省資料、広島県国際化関係資料から作成

例えば、食事に関して社内食堂などを整備している場合は、受け入れた外国人本人に宗教上の理由などから食べられないもの、食習慣を確認し、それらを考慮するといった対応も考えられます。中国では、温かい飲食物を好み、冷えたお弁当などには抵抗感があるといわれています。イスラム教徒は豚肉やそれが含まれる食物を宗教上、禁じられており、ヒンズー教徒は同様に牛肉を食べません。社内の行事なども含めて配慮することが望ましいと考えられます。

このことに限らず、生活全般についても、人間関係や時間などに対する価値観や考え方が外国人材によって多様であることが想定されます。

職場においては、日本での雇用慣行と外国人材の母国等での雇用慣行との違いなど、雇用・労働に

関する文化・習慣の違いへの対応がより重要であると考えられます。日本では「年功賃金」や「長期雇用」などの慣行がみられ、例えば「長期雇用が期待され、次第に賃金は上昇するために当面は現行の賃金で満足できる」と考える社員があった場合、このような仕事や賃金に対する考え方は、いわゆる日本的雇用慣行を前提として成り立つものと考えられます。また、日本では、諸外国の人々と比較して職業生活をより重視する傾向があるといわれています。

このような慣行などを外国人の社員と共有できていないために、職場でのトラブルや離職につながるケースがあります。外国人材の側に「評価システムが不透明」や「昇給が遅い」との認識があり、これが不満の要因になっているとの指摘もあります^{注1}。海外では、雇用契約において、賃金・昇給の時期は個人によって様々で、昇給・昇格が早いことからキャリアアップのための転職が活発であるケースもあります。優秀な外国人材を確保し、企業の生産性を上げていくためには、魅力的な就労環境を整備していくことが重要です。^{注2}

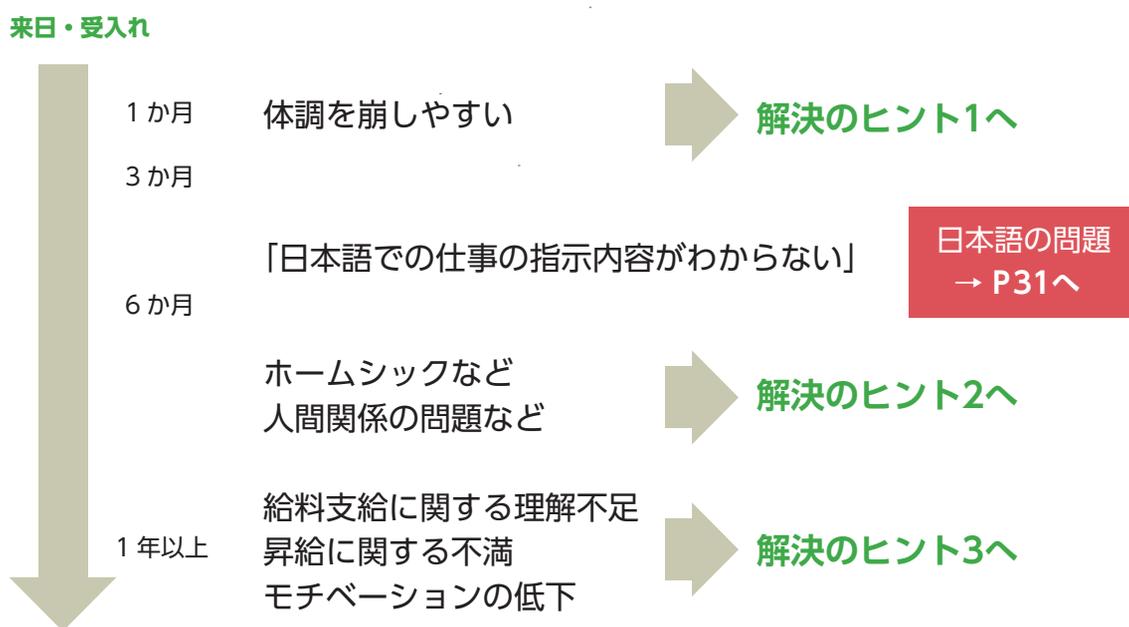
日本		海外
年功序列	年齢	実力優先
遅い	昇給昇格	早い
長い	労働時間	短い
長期雇用	勤続	こだわらない
限定的	転職	活発
会社主導	異動	本人が意思表示
あいまい	評価	能力／成果にシビア

(資料) 日本経済新聞 平成30(2018)年11月10日付け記事
「雇用慣行に相違 国際経営で出遅れ」から作成

注1 厚生労働省「外国人の活用好事例集」平成29年3月、日本経済新聞 平成30(2018)年11月10日付け記事
注2 厚生労働省「外国人の活用好事例集」平成29年3月

4 受入れ後の課題解決に向けたヒント ～受入れ企業の取り組み事例～

受入れ後の課題とその解決に向けた取り組みについて検討するため、ある製造業の企業で働く、在留資格「技術」の従業員の方について、就労開始後からの約1年の間で実際に生じた問題を紹介し、企業側の所感及び取り組みを紹介します。ただし、解決のヒント3は、当該企業とは異なる複数の企業での事例を紹介しています。



○ 解決のヒント1

「日本での就労、生活環境に不慣れなためか、来日してから1か月くらいまで、体調を崩しやすいようでした。日本語で自分の症状を伝えるのが難しく、そのために通常、想像するよりも治療期間が長引くこともありました。

毎朝の出勤などの様子を確認することが、体調変化の早期発見などにつながりました。例えば、どこか痛みを訴えることがあれば、身振り手振りからわかることもありますので、丁寧に確認しました。病院受診時に付き添ったことも良かったと思います。」

多言語対応した問診票の活用も有効です。外国人材の母語で症状を書き込めるようになっていきますので、そこから日本語で症状を理解し、受診すべき診療科を伝えることに役立ちます。

厚生労働省ホームページ 外国人向け多言語説明資料

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/kokusai/setsumei-ml.html

○ 解決のヒント2

「新しい環境に慣れようと張り切っていたようですが、来日して6か月が経過した頃、少し元気がない様子でした。仕事が終わって話を聞いてみると、家族に会いたくなかったそうです。いわゆるホームシックの状態のようでした。業務上のやり取りにおいて、苦手意識を感じる同僚がいることもその原因のようでした。

ホームシックなど心の問題への解決策は、容易に見つかりませんが、地域ボランティアによる外国人の方のための日本語教室や、交流の場について情報提供し、参加することを提案しました。週末には職場とは違うコミュニティにおいて、母語での会話を楽しんだり、レクリエーションに参加して気分転換に役立ったようです。」

外国籍県民を対象とする日本語教室等の情報は、ひろしま国際センターのホームページで紹介されています。

- ひろしま国際センター 外国籍県民を対象とする日本語教室等
<http://hiroshima-ic.or.jp/wp-content/uploads/2018/06/japanese.pdf>

さらに、広島県内市町のホームページでも紹介されています。

- 広島市 日本語教室リスト
<http://www.city.hiroshima.lg.jp/www/contents/1232943183909/index.html>
- 福山市 ふくやま国際交流協会 日本語学習支援
<http://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/site/fage/718.html>
- 東広島市 日本語教室
<http://www.city.higashihiroshima.lg.jp/soshiki/seisakukikaku/1/2/1/8/8329.html>
- 呉市 日本語教室
<https://www.city.kure.lg.jp/soshiki/31/shisei100219-0100.html>
- 尾道市 おのみち日本語教室
<https://www.city.onomichi.hiroshima.jp/soshiki/11/3581.html>
- 廿日市市国際交流協会 日本語教室
<https://www.city.hatsukaichi.hiroshima.jp/site/hia/13814.html>
- 三次市 外国人のためのみよし日本語教室
https://www.city.miyoshi.hiroshima.jp/chiiki_m/hito_m/jinkenkeihatu/miyoshinihonngokyoushitsu.html

○ 解決のヒント3

給料支給に関する理解不足や昇給に対する不満、モチベーションの低下に対応するための取組みとして参考となる事例を紹介します。

○ 労働条件の再確認や理解促進の取組み

定期的な説明会の開催（建設業の受入れ企業での所感と取組み）

「外国人社員の日本での生活や職場への適応が進んだと感じられる就労開始後3か月が経過した頃から、現行の労働条件について改めて説明を行っています。労働条件については、受入れ時に会社側から説明を行い、合意に至っています。しかし、実際に給料が支払われた後に、税金や社会保険料の控除について、改めて説明し、理解を促進することが望ましいと判断しました。家族に仕送りしている方も多いため、扶養控除について説明する機会として始めました。



説明に使う言葉がわかりにくいので、家族のことを聞いたり、図を描いたり工夫をしています。給料明細を確認し、支給された残業代を、算定ルールに沿って実際に計算するなど理解促進に取り組んでいます。定期的に行うことと、負担にならないよう就業時間内に30分程度で終わることに留意しています。来日して半年もすると労働条件については概ね理解が進んだと思われるので、現在は仕事をする上で知っておいて欲しいルールなどを詳しく話す機会となっています。この場での双方のやりとりで、日本語の上達にも貢献しているように感じています。」

○ 給与制度変更の取組み

日本語能力試験合格に対し資格手当を支給（製造業の受入れ企業での所感と取組み）

「社内で日本語学習会を月に1度、開いています。日本語能力試験の合格を目標にして取り組んでいます。教師は日本人社員が交替で務め、難易度が低めのN4から合格の場合は資格手当を付けることとしました。少額でも励みになるようで上級へ挑戦者も現れています。最近では、N2合格者が輩出され皆で喜んでいます。



日本人社員が熱心に取り組んでくれたことと、外国人社員のがんばりを、会社が丁寧に評価し、資格手当を支給したことが、モチベーションの向上につながっています。」

○ 職場定着支援の取組み

メンター制度を導入（製造業の受入れ企業での所感と取組み）

「来日、受け入れた当初から社内の相談役を決めています。業務の相談役は現場のベテラン日本人社員が、日常生活の困りごととは外国人社員と年齢の近い若手社員の同僚が担当しています。仕事のことで、わからないことがあって困ってないか、孤立していないか、私生活の面で、健康状態や日常生活で不安なことはないか、日本での職業生活を支援しています。」



○ 解決のヒント3の概観

労働条件の確認や給料支給に関する説明を、繰り返し丁寧に行うことは、外国人材の側の理解が促進されることのみならず、コミュニケーションを図る機会を増やすという効果も期待できます。

また、労働条件等のみではなく、1年目、2年目にそれぞれ「どのように働いてもらうか」を伝え、職務内容や求める技術力を明確にし、丁寧に説明することも大切です。キャリアパスの明示は、「どのように働いていきたいか」を考える機会となり、モチベーションの維持につながることも期待されます。適切な理解を得るために、上司からの説明のみではなく、メンターによる解説なども効果が期待できます。さらに、公正な能力評価とそれに対応した処遇を実現するため、評価基準の設定が重要です。「○試験合格」といった明確な指標は、評価基準として適切なものの一つと考えられます。

その際、業務を遂行するために必要な「知識」と「技術・技能」のみならず、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を考慮することも基準を設定する上で重要です。

なお、上記の事例にはありませんが、外国人材にとっての「時間」や「仕事の範囲」に対する価値観や考え方も多様であることが想定されます。例えば、時間外勤務の指示は明確に伝えなければ、業務進捗状況から以心伝心で伝わるといふわけにはいかないかもしれません。就業時間や休暇については、次のような事項を明確に伝えておくことも必要と考えられます。

就業時間

- 始業時刻からは業務に従事していることが求められていること。それが可能となるように出勤する必要があること。
- 終業時刻を過ぎて、命令により時間外に業務に従事する場合があります、その場合は割増賃金が適用されること。

休暇

- 年度末など業務が多忙な場合等に、休暇の申請があっても、企業側が時期の変更をお願いする場合があること。

※なお、日本のいわゆる盆休みや正月休みのように、家族・親族が集まるなど重要な意味をもつ祝祭日がベトナムのテト、中国の春節や国慶節など出身国や地域によって、休みの時期や長さを含め、様々ですので、相互に予め確認をし、勤務日の調整などができれば、「外国人社員から急に長期休暇の申請を受けた」といったことが回避できるものと考えられます。

メンター制度：会社や配属部署における上司とは別に、指導・相談役となる先輩社員が新入社員をサポートする制度のことをいいます。年齢や社歴の近い先輩社員が、新入社員の仕事における不安や悩みの解消、業務の指導・育成を担当します。業務に必要な技術やスキルを身につける支援とともに、会社に定着できるようサポートする制度です。

キャリアパス：企業においての社員が、ある職位に就くまでに辿ることとなる経験や順序のこと。また個人の視点からは、将来自分が目指す職業を踏まえた上で、どのような形で経験を積んでいくかという順序、計画のことです。