

## 外国人雇用の留意点(受け入れ)

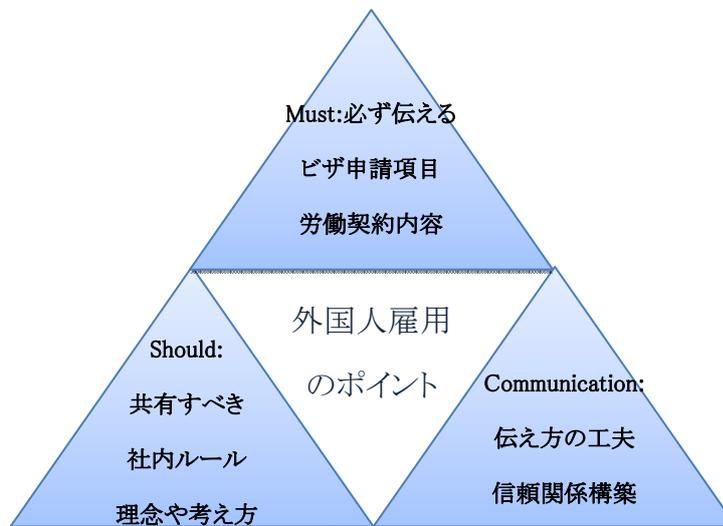
有限会社アイズプラス  
代表 池照佳代

### 1.外国人雇用の現況

これまで3回にわたって、日本人が海外に赴任する際の注意事項について述べてきました。今回は、グローバル人事に関する最終章として「外国人雇用の留意点」についてお話をしていきます。

2011年10月末現在、日本の外国人労働者数は68万6千人を超え、2008年からの比較でも労働者数だけで1.4倍の伸びとなっています\*。つい最近もユニクロを展開するファーストリテイリング社が、2012年に新卒正社員の約8割を外国人から採用すると報じたのは記憶に新しいニュースです。

私自身も外資系企業での経験が長く、多くの外国人の方々と仕事をともにし、また彼らの採用、マネジメントに関わった経験から、留意点として大きく2つのポイントを紹介します。1つ目は前提としての文化の違い、2つ目は、コミュニケーション(伝え方)についてです。



\*出所: 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

## 多田国際社会保険労務士事務所

〒141-0032 東京都品川区大崎1丁目6番1号 TOC大崎ビルディング1階

TEL 03-5759-6340 FAX 03-5759-6350 <http://www.tk-sr.jp>

TOC Osaki Building, 1-6-1, Osaki, Shinagawa-Ku, Tokyo 141-0032, Japan

Tel: +81(0)3-5759-6340 FAX: +81(0)3-5759-6350



多田国際社会保険労務士事務所  
TADA INTERNATIONAL SOCIAL INSURANCE & LABOR CONSULTANT OFFICE

## 外国人雇用の留意点(受け入れ)

有限会社アイズプラス  
代表 池照佳代

### 2. ハイコンテキスト文化/ローコンテキスト文化

外国人と一緒に働くことを意識したとき、ぜひ参考にしていただきたいのが、「ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化」の違いです。「ハイコンテキスト文化」とは、コンテキスト(コミュニケーションの基盤となる言語の価値観、言語や文脈)が互いに理解されやすい文化のことで、私たち日本人は世界中でもっとも「ハイコンテキスト文化」に属するとされています。「あ・うんの呼吸」や「KY(空気を読む)」という「言葉にしなくても分かる・分かろうとする」ことに重点を置いている文化です。一方、米国やオーストラリアといった英語圏の多くの国は「ローコンテキスト文化」と言われます。移民や多様な民族が多い国々で「言わなければ分からない」文化背景があると言えます。

外国人を雇用する際に、留意点として気を付けなければならないのはこの文化的な背景です。日本人にとっては当たり前である人事、風土、社内外とのルール等は、異文化から来た方々にとっては「説明なし」に進められることは理解しがたいこととなります。

例えば、「有給休暇」は従業員に与えられる取得できる権利の一つですが、日本人の一般的な取得率は過去10年以上50%を超えていません。これは、日本人の会社に対する忠誠心や周囲への配慮などからまだ取得率が上がらないなどが考えられます。繁忙期には、自分の休みを返上してでも組織のために働くという一般的に日本的な意識は、会社との個別労働契約が一般的な外国人の多くには通じません。私自身も、外国人をマネジメントする際には、業務内容はもちろんのこと、その他にも我々日本人の間では「暗黙の了解事項」になりがちなことについては、できるだけルールを事前に伝え、かつその考え方についてもオリエンテーションなどで伝えるようにしました。前述の例でいえば、有給休暇の使い方は就業規則にあるルールを伝えるのはもちろんですが、繁忙期の様子やチーム内の互いの配慮について、会社として、または上司としてどのように考えているかということも含めて伝えます。

## 多田国際社会保険労務士事務所

〒141-0032 東京都品川区大崎1丁目6番1号 TOC大崎ビルディング1階

TEL 03-5759-6340 FAX 03-5759-6350 <http://www.tk-sr.jp>

TOC Osaki Building, 1-6-1, Osaki, Shinagawa-Ku, Tokyo 141-0032, Japan

Tel: +81(0)3-5759-6340 FAX: +81(0)3-5759-6350



多田国際社会保険労務士事務所  
TADA INTERNATIONAL SOCIAL INSURANCE & LABOR CONSULTANT OFFICE

## 外国人雇用の留意点(受け入れ)

### 3. コミュニケーション(伝え方)

また、外国人雇用に際しては前述したローコンテキスト文化への対応を前提に、特に以下3つ視点について、明確に、分かりやすく、伝え方を工夫することも必要です。

#### ① Must: 必ず伝えなければならない法的に必要な事項

外国人を雇用する際に必要な手続きのひとつに、ビザの発給があります。日本の就労ビザは種類によって就労活動内容が定められており、外国人を雇用する際に「優秀だから」「よく働きそうだから」という理由では雇用できません。その仕事についてもらうためのポジション定義や役割の他、必要なスキル、報酬、社会保険や一時帰国の取り決めなどについても採用時に取り決め、必ず伝える必要があります。

#### ② Should: 伝えておくべき/共有すべき事項

日本では口頭による合意形成もあり得ますが、一般的に契約意識の高い外国人を雇用する場合には契約内容について書面にし、理解を得ることが重要です。たとえば、昇給、異動や配属、教育システム、や一時帰国に関するルールや家族帯同の場合の住居や家族へのケア内容等もできるだけ書面に記載し、理解を得ておくことでトラブルが抑えられます。

#### ③ コミュニケーションの工夫

外国人雇用において、最大の課題はコミュニケーションに関連します。これは日本語や英語力といった語学力だけの問題ではなく、前述した「あ・うんの呼吸」が通じにくい異文化人材に対し、明確に、分かりやすく、誠意をもって伝えられるかということです。そのためには、日本人社員と外国人社員がよりよいコミュニケーションをとるために、言語サポート(日本語・英語レッスン、文書や資料の多言語表記等)や、「分かってくれている」と思われるような事項についての丁寧な確認(たとえば、服装や職場内での飲食など)、また単独で仕事を進行させない仕事のやり方を社内で根付かせていくこと等も必要でしょう。

また、外国人の社員と一緒に働くにおいて、私が常にクライアントにお話しするのは、まず信頼関係を結ぶために、目的(役割)や制度やしきみ(ルール)を契約内容として伝えるだけではなく、そのベースとなる理念や考え方を伝え、共有する事です。特に、従業員としてコンプライアンス意識の高い人材を求める場合、「なぜ」そのような考えに至ったかの背景やストーリーをとともにすることがとても重要です。実際の組織コンサルティングの場面でも、採用の際に必要なビザ取得のための雇用契約内容や人事施策の文書化や翻訳の他、理念や行動規範、トップや上司の考え方などを文書、会議、面談など様々な方法を必要に応じて設定し、伝えていきます。

これらのポイントは、外国人雇用においてだけでなく、日本国内での人材マネジメントにおいても何ら変わりはないと理解しています。島国でほぼ単一民族、そして最もハイコンテキスト文化にあるといわれる私たち日本人であっても、昨今は仕事への姿勢、理解、そして働き方に至るまで人材が多様多様になってきていることは明白です。

外国人と働く、日本人同士で働くに限らず、個を尊重し、互いにリスペクト(信頼)する組織風土を構築し、丁寧なコミュニケーションを継続することが、今後の多様なビジネスニーズに応える人材マネジメントにつながっていくと確信しています。

## 多田国際社会保険労務士事務所

〒141-0032 東京都品川区大崎1丁目6番1号 TOC大崎ビルディング1階

TEL 03-5759-6340 FAX 03-5759-6350 <http://www.tk-sr.jp>

TOC Osaki Building, 1-6-1, Osaki, Shinagawa-Ku, Tokyo 141-0032, Japan

Tel: +81(0)3-5759-6340 FAX: +81(0)3-5759-6350



多田国際社会保険労務士事務所  
TADA INTERNATIONAL SOCIAL INSURANCE & LABOR CONSULTANT OFFICE