

HIDA

The Overseas Human
Resources and
Industry Development
Association



グローバル | HRニュース |

(一財) 海外産業人材育成協会
産業推進部
産業国際化・インフラグループ

Contents

1 巻頭記事

日本の職場で生じるトラブルや問題処理について

8

HIDA からのご案内

特集

日々の職場で生じる従業員の問題とその改善・解決事例

- ・長期休暇後の従業員の職場復帰の問題とその解決 (ベトナム)
- ・企業における従業員の職場定着に向けた取り組み (マレーシア)
- ・G社における規律を乱した社員の対処について (フィリピン)
- ・ある大手中国企業の有期雇用契約について (中国)

日本の職場で生じるトラブルや問題処理について



株式会社リコー コーポレート総括本部人事総括センター
人事部シニアアドバイザー

及川 彰

1977年(昭和52年)、私が大学を卒業して入社した会社が新日本製鉄だった。八幡製鉄所に配属された私は、労働部整員課というセクションで、社会人生活をスタートさせた。その時、製鉄所には、会社と従業員間のトラブルや問題の処理を扱う機能として、「苦情処理委員会」という委員会が置かれていることを初めて知った。労使双方の代表からなる

解決機関であったが、ただあまり頻繁には開催されないとも教えられた。

人間が複数集まれば「関係」ができ、その結果よいことだけでなく、トラブルや問題が起こるのは世の常だが、上記苦情処理委員会があまり開かれなかったということは、おそらく職場内の様々なトラブルは、職制レベルや労働組合内部での個別の話し合いに基づいた解決がなされていたのだろうと推察している。現在もその機能である、各レベルでの話し合いの重要性は、根本では変わっていないと思う。

しかし、1990年代に入り、使用者側ではバブル崩壊後のリストラクチャリング過程の中で、労使関係の安定化を背景に、人事部門や総務部門等による労使関係部門の吸収合併が行われてきた。一方、労働組合側では、製造業の雇用人員の減少、多様な雇用形態の労働者の増加などを背景に、中長期的な組織率の低下(1977年33.2%→1990年24.5%→2014年17.5%)が顕著になってきた。そうしたことから、労使双方において、トラブルや問題処理の調整機能が弱まってきたと考えられる。その結果、以前なら表に出ずに済んだ(解決した)案件が徐々に表面に出てくるような事態になったと思われる。

このような状況の中で、国は司法改革の一環として、学識経験者の助言を得て、2006年から労働審判制度を立ち上げた。この制度は、解雇や賃金・昇進差別、残業代未払い等々個別労使紛争に関し、裁判官(労働審判官)と労使から推薦された審判員2名の計3名で、最大3回の審尋、最長3ヶ月の期間で、解決を図っていくとするもので、私自身2006年制度発足時から、経営側の労働審判員を務めている。2013年には全国で審判件数が約3500件に及び、その解決率(和解+審判)も80%近くに達している。解決率の高さから、制度は極めて高い評価を得ており、司法改革の成功事例の一つとなっている。私は審判員として、この制度が今後もトラブルや問題処理に大きく貢献していくものと信じている。

では、審判制度がなぜ機能しているのか。まず、審判員の公正性と柔軟性、経験の活用、解決に導こうとする意志、ならびに多様な協議・審尋の形態の活用(4つの形態が柔軟に取れる)による当事者の本音の引き出し効果などが挙げられると思う。トラブルはないにこしたことはないが、トラブルが起こった場合には、こうした仕組みを大いに活用して、1件でも多く、さらに早くトラブルが解決するよう取り組んでいくことが肝要だと思う。

特集

海外の日々の職場で生じる従業員の問題とその改善・解決事例

今号は、「海外の日々の職場で生じる従業員の問題とその改善・解決事例」を特集しました。これらの記事は、国際労働関係事業の招へいセミナーに参加して下さった元参加者が、人事労務担当者の立場から、会社で起こっていることや改善事例を寄稿したものを編集しています。



従業員連絡会の目標設定（マレーシア）



調査委員による従業員のヒアリング（フィリピン）

ベトナム

長期休暇後の従業員の職場復帰の問題とその解決

HOANG VAN ANH
ベトナム商工会議所（VCCI）



近年ベトナム企業は、長期の祝日後に労働者が職場復帰に遅れたり、来なくなったりするとい

う課題に直面している。これは企業にとって、通常の生産計画を狂わされる現象となっている。この傾向は年々数が減少してきているが、依然として、ベトナムで事業を行う場合、考慮しなければならない課題である。当記事では、ベトナムの休日を概観した上で、この問題を回避するための具体的な助言を述べたい。

1. 法律により規定されている休日

ベトナムでは、法律の定める休日があり、公式に法的文書で規定されている。これらの休日は国家の祝日から個人の仕事休暇、場合によっては有給休暇にまで及ぶ。

年次有給休暇

労働者には、企業にまたは同一雇用主の下で12か月就業した場合、下記のように年次有給休暇が認められる。

- (a) 通常の条件下で働く労働者に12日
- (b) 苛烈、有害、危険な業務に従事する者または過酷な生活条件下で労働する者、18歳未満の労働者に14日
- (c) 著しく苛烈、有害、危険な業務に従事する者または過酷な生活条件下で苛烈、有害、危険な業務に従事する者に16日

雇用主は、企業内労働組合の執行委員会との協議後、年次休暇の期間を事前に企業の全従業員に通知しなければならない。

労働者は雇用主と同意した上で年次休暇を取得できる。実家が遠方地域にある労働者は希望により1度に取得できる年次休暇を2年まで積み立てられる。3年の場合は雇用主の承認を得なければならない。

離職または他の理由で、年次休暇

が残っている労働者には、未取得の休暇日数分の賃金を支払わなければならない。

年次休暇を取得する場合、労働者にはあらかじめ、取得休暇日数に相当する賃金を支払わなければならない。労働者が実家に帰るために支払われる旅費及び旅程日数分の手当は両者の同意による。就業12か月未満の労働者は、就業期間に比例した分の年次休暇が認められており、金銭による補償も可能である。

ベトナムの公休日

労働者は下記の公休日の有給休暇が認められている。

元日：1日（1月1日）

旧正月：4日（太陰年の大晦日と新年の3日間）

・戦勝記念日：1日（4月30日）

・国際労働日：1日（5月1日）

・建国記念日：1日（9月2日）

これらの休日は、実際には、労働傷病兵社会問題省の提案で暦よりも長くなる場合がある。

有給休暇及び無給休暇

労働者は、下記の場合に、個人的理由による有給休暇が認められている。

- ・婚姻:3日
 - ・子女の婚姻:1日
 - ・両親(配偶者の両親を含む)の死亡、配偶者及び子女の死亡:3日
- また、労働者は雇用主との合意によって無給休暇を取得できる。

II. 職場復帰が遅れる労働者の数を減少させるための提言と解決策

1. 提言

祝日の中には、ベトナム人にとってもっとも重要な旧正月(テト)がある。ここ数年、ベトナム政府は、祝日が土日と重なる場合、振替休日を行うので休日が長くなるが生じている。この休日が終わっても、人々はさらに何日か郷里や村に留まろうとする。戦勝記念日や国際労働日もこれらの祝日が週末と重なると、同様に、次の2日間が休日として扱われる。補償制度で取得する休暇が1週間に及ぶこともある。従って、特に製造業の企業は、通常の生産管理における余計なトラブルを避けるため、労働者の休日取得に対してあらかじめ、注意・警戒しておかねばならない。

2. 解決策

ベトナムでは休日や労働者の法定休暇によって、通常のプロダクションや関連する業績に悪影響が出るのを防ぐため、経営者は、ここ最近、新年に公表される情報に気を配る必要がある。ベトナムで事業を行う人達に、この問題に対処するための助言をいくつか記す。

文化的側面

ベトナム人は、休日を彼らや家族にとって神聖な休暇と考える。旧正月(テト)はとりわけその傾向が強いため、労働規律への配慮が疎かになる。テトは新年を祝うため家族が集まり、両親や親戚と会う絶好の機会である。その上、家族・親族の中で特別な役割を担い、親族や村の伝統的儀式に出席しなければならない人々もいる。こうした理由で職場復帰が遅れるのである。従って、以下に記すことが経営のための手引となる。

- ・経営者は、労働者に彼らの仕事、利益及び責任の範囲について徹底的に説く。
- ・経営者は、労働組合、女性従業員、青年従業員との間で就業予定計画をよく練り、労働者からは、彼らの生活や家族に関する最新情報を取得しておく。
- ・経営者は、労働者や家族にとって働

きやすい労働環境を作り、福利手当を充実する。企業が、住宅を提供したり、幼稚園やレクリエーション地域を整備したりして、労働者や家族のために労働条件を改善するのもよい。

- ・経営側と労働者との対話を維持し、また、労働者の両親が病気になった場合は、訪問したり、労働者の家族の重要なお祝いに参加したりする。

労働法や労働者との契約・合意書への関心

経営者は、以下に記す労働法や労働者との契約や合意書に、常に関心を向ける必要がある。

- ・ベトナムの国会で2012年6月18日に承認された労働法典(2013年5月1日発効)
- ・ベトナム政府の法令第95/2013/ND-CP号(労働問題に関する罰則を規定)
- ・労働契約
- ・労働組合と経営委員会で合意された作業計画
- ・労働者の賃金及び昇給予定計画
- ・福利、褒賞制度、昇進計画の保証

最後に、ベトナムでは、文化的及び法的問題について十分な理解を深めることが、労働者が休暇後に期日通りに職場復帰するための鍵となることを強調したい。

マレーシア

企業における従業員の定着に向けた取り組み

SARITA BERAM SHAH
光ファイバー・ケーブル製造業



当社は無線周波、光ファイバーや低周波のケーブルおよびコネクタを製造す

るグローバル企業で、スイスに本社がある。従業員の定着は世界的な課題となっているが、当社においても同様である。当社では退職する従業員との面接により、主な退職理由が、以下の3点あることが確認できた。

- (a) 昇給や昇進などの不満
 - (b) 家庭の事情
 - (c) リーダーシップに対する不満
- 経営陣との議論、労働組合や従業員に対するアンケート調査の回答を分析した後、従業員の定着のために

適切な対策を計画・実行した。主な対策は以下の通りである。

(i) 最低賃金を上回る賃金の設定

マレーシアには2013年1月1日より、最低賃金法(2012年制定)があり、すべての従業員の最低賃金は月額900マレーシア・リングgitと定めているが、当社では労働組合員や作業員に初任給として、法令の最低賃金を12.2%上回る1,010マレーシア・リングgitを支払う。

(ii) 昇進の機会を広げる

当社では昇進は従業員の定着のための主要なモチベーションになると認識しており、従業員に対して評価、教育および研修などを行い、より高い地位での業務ができることを目標としている。2014年および2015年それぞれ21%、17%の労働組合加入の従業員が昇進を果たした。

(iii) フレックスタイムによる仕事と

生活のバランス

女性従業員の退職理由の一つとして家庭の事情が挙げられるため、仕事の質を損なうことなくフレックスタイム制を実施する必要性について討議した。現行ではフレックスタイムはあるが、従業員は1日あたり9時間労働する必要がある、深夜勤務の作業員は、いったん休憩し、午後のシフトから働くことになっている。

(iv) 従業員の積極的取組奨励

これは組織コミットメントや従業員のチームワークをより強めることを目的としており、従業員の定着を図るにあたり重要とされる。帰属意識を生み出し、

仕事に対する一定の満足感にもつながる。

(v) 従業員主体のイベントの開催

2か月に一度、経営陣の支援によって従業員が参加する年中行事が催される。これらの行事には従業員の家族も招かれることがある。これによって確実にチームワークを高め、従業

員の間で評価されているという感覚を助長できる。

上記のような従業員定着のための対策を講ずることにより、当社の離職者がある程度減少したことが確認された。と、同時に、これらの対策への継続的な努力が必要であることを認識している。

これまでに述べたように、従業員の定着はどの企業にとっても優先事項でなければならない。従業員の離職者を少なく抑えることが企業の利益の向上に資するのである。従業員の定着を成功させるには、科学よりも芸術に近く、数々の対策を組み合わせ、従業員の気持ちを慎重に配慮した計画と実施が求められる。そうした努力は結果的に従業員定着への大きな改善につながる。最も重要なことは、従業員の世代ごとに離職理由が異なると考えられるので、きめ細やかに従業員定着の対策を行うことである。



従業員主催のイベント



社員による朝の準備体操



当社は、労働法を順守して経営を行っている。従業員の懲戒について独自の方

針があるが、基本的に法律で規定されている内容に沿っている。労働組合との労働協約（CBA）においても、従業員の懲戒を実施する際は、法的要件を満たす必要性が強調されている。労働協約の下、当社の行動規範に違反し、その通知を受けた従業員は、不服申立てのために5日の猶予が与えられる。不服申し立てが無効となれば、経営陣は従業員を懲戒処分することになる。

従業員への懲戒処分手続きは、主に経営陣の機能である。しかし手続きには、労働組合が関わる。例えば、労働組合は、(a) 従業員への通知の写しを得る、(b) 聞き取り調査に出席することで従業員を支援する、(c) 従業員に助言を行う、(d) 不服申立ての支援を行う。

当社では、年間平均で47～50件の様々な違反を含んだ懲戒処分の事例がある。違反は、単純な怠慢による設備の破損などから、不適切な資金処理などの重大な違反にまで及ぶ。懲戒処分は口頭または文書によって行われ、その内容は、何日かの停職、さらには解雇にまで至る。

懲戒処分の場合、決定に至る手続きまでの間、人事部は、文書や記録を基にした調査を行う。つまり、従業員の証言文書及びその他の証拠を

揃え、必要に応じて従業員に直接、ヒアリングを行う。必要とされているのは、裁判のような聞き取り調査ではなく、従業員が自分の立場を述べる機会を与えることである。聞き取り調査において、従業員は自らを弁護するために新しい証拠を提出することもできる。

当社では、「正当と認められる事例（Just Cause）」（注）においてのみ、上記のメカニズムに則り従業員の解雇がなされる。処分の決定は慎重に検討されており、人事部のみでなく、法務部や経営陣からの承認も得る必要がある。従業員が解雇される場合、労働組合からも理解を得ている状態となっている。解雇の決定は、労働組合、場合によっては一般組合員に対しても、事前に解雇理由を説明しているからである。

解雇された従業員のなかで、企業に対して訴訟を起こす者は、年に平均して5人にも満たない。解雇され

た従業員は、解雇を違法として雇用主を相手に、中央労使委員会（NLRC）の労働仲裁人へ訴え出ることができる。しかし、当社を訴える従業員のほとんどは、中央斡旋調停委員会（NCMB）で解雇の決定の見直しに持ち込もうとする。その場合でも、当社の解雇決定は大抵支持され、解雇は妥当であると認められることが多い。場合によっては、解雇された従業員が訴訟の取り下げを検討する際に、再就職に役立つ在籍証明書を要求することがある。つまり、当社における最終的な地位及び勤続年数が記載され、解雇理由について言及のない在籍証明書の要求である。そうした場合、当社はそれに同意し、在籍証明書を発行し、従業員の再就職先を探すことを支援する。

全体的に当社の従業員の懲戒に関する手続きは正当で公正である。労働法及び従業員の懲戒に関する方針や行動規範に対して、厳格に順守す



使用者側と組合の労働協約の調印式

るだけでなく、手続き全体に透明性が高い。決定は言い渡される前に慎重に検討され、従業員には自分どのような処分が科されるのかが知らされる。懲戒処分手続きが問題なく行われる理由は、関連部署、人事部、法務部、経営陣の組織的な取り組み、そして労働組合の協力に起因すると考えられる。

注：フィリピンの雇用終了においては、労働法の適正手続を順守する必要がある。「正当な理由 (Just Cause)」（296 条）または「法律上認められた会社の事情 (Authorized Cause)」（297 条）のどちらかの理由がある場合のみ、従業員を解雇できるとしている。「正当な理由」とは、(a) 重大な違法行為または故意の違反、(b) 極度または常習的な職務怠慢、(c) 詐欺

行為及び故意に雇用主の信用を損なう行為、(d) 雇用主またはその家族に対する犯罪、(e) その他の同様の理由を指す。「法律上認められた会社の事情」とは、主にビジネスに関連した理由で (a) 省力装置の導入 (b) 事業損失防止のための余剰人員の削減または経費削減、(c) 事業閉鎖を指している。

中国 ある大手中国企業の有期雇用契約について

CAI JIBO
機械製造業



当社は 1978 年に設立され、A 機械工業グループの中核企業として世界で上位 500 位に入る企業である。30 年に及ぶ発展を経て、貿易とサービス、プロジェクト受託、投資と開発の三大分野に注力する、国際化・多様化した現代製造サービス業を担う企業となった。

この記事では、当社の有期雇用契約における雇用終了の手続原則、紛争解決における見解や考察について述べたい。

有期雇用の雇用終了

有期雇用の「雇用終了」には、雇用契約の満了をもって更新しないものと、雇用契約の取り消しがある。これらは、当社でも労働契約のマネジメント上、不可避に生じている。当社は、雇用終了について、合法的で根拠に基づく手続きの原則を順守している。

当社は、労働法に従って労働契約の延長や終了に関する規定を文書化している。

労働契約満了における解雇においては、「労働契約が満了する前に、労働

契約の更新をしない場合、30 日以前に従業員に対して知らせなければならない」と明白に文書規定している。中国の法律や規制では、30 日以前に知らせる義務は述べられていないが、当社では協調的な労使関係の原則に基づき、従業員が雇用終了後の準備に備えられるように、また、円満に労働契約の終了手続きを済ませられるように、事前に知らせることにしている。

労働契約の終了に際して、規定文書は「交渉を通じて雇用主と従業員が合意した場合、労働契約は取消となることがある」とし、同時に「従業員が下記のような状況のいずれかにあたる場合、雇用主は即座に労働契約を取消にできる」としている。

1. 試用期間中に採用要件を満たせないと見られるとき
2. 雇用主の定める労働規範、規則及び規制に対して重大な違反を犯したとき
3. 多大な怠慢や私利のための違法行為により重大な損害を与えたとき
4. 他の雇用主と雇用関係を結び、その結果として業務に重大な影



響を与えたり、雇用主が問題点を指摘した後も従業員が改善を拒んだりしたとき

5. 法律に基づき刑事責任を問われる捜査を受けたとき

雇用終了の手続き

労働契約を更新しない雇用終了の場合は、比較的簡素な手続きとなる。事前に従業員に雇用終了を知らせているため、大抵は満了前に業務の引き継ぎが終了し、法律に則して経済的補償を受けて退職できる。自主退職者も、労働契約の雇用終了のカテゴリーに入るので同様の手続きを行うが、経済的補償を受けることはできない。

労働契約の取消による雇用終了の場合は、より複雑となる。関連部署は前もって人事部へ通知し、対処法を決定し、人事部長に了承を得た後に実施する。人事部及び関連部署は、従業員と面接し、雇用取消の理由や論拠を伝え、

できるだけ早く業務を明け渡し、退社するように指示する。企業に重大な損害を与えた従業員については、法的責任を問われ、捜査を受けることがある。

紛争が起きた場合の解決手段

実際に労働契約を即座に取消することは極めてまれである。労働契約を取消にして雇用終了するのは、企業の経営に重大な影響を及ぼし、多大な潜在的な損害が考えられるような場合や、従業員が企業の業務に適していないとされる場合である。しかし、実際に起こると、雇用主と従業員の間では、詳細な事実や違法行為の重大性についての見解が異なるため、紛争が起こり、従業員が労働契約取消の決定を受け入れるかどうかは、明らかでなくなる。また、従業員が労働契約取消を受け入れても、予想外の経済的補償を要求することがある。紛争は、両者が合意に至らない場合、労働仲裁、または、司法手続きを通して解決される。

当社は、労使関係のマネジメントや労働争議において、合法的で根拠に基づく手続き・決定をするという原則を常に順守している。言い換えれば、次の2点に要約できる。

- ① 従業員の雇用から日々の労働に対する賃金の管理、従業員の退職に至るすべての手続きが、関連する国内の法律や規制及び地方自治体の定める規則に沿って実施される
- ② 従業員に対するすべての決定には、対応する証拠が必要で、その証拠は関連する法律や規制に適合し、論理的妥当性を伴わなければならない

当社の雇用終了に対する見解

当社は、雇用終了について次のよう

な見解を有する。

1. 雇用終了は予期でき、避けられる場合がある。

ある従業員が能力不足から雇用終了に至るまでの数か月から2、3年におよぶプロセスがある。この期間、関与する経営陣が、従業員の奨励、評価、対話に失敗すると、成績はますます悪化する。従業員の中には、自身の理由からではなく、様々な外的要因で能力を十分に発揮できない者もいる。雇用主が従業員の能力に注意を払い、積極的に対話し、好ましくない態度に対し、時宜を得た対処をすれば、雇用終了を避けられる場合がある。

2. 雇用終了は企業の経営改善を促進する機会となる。

企業の全体像を見ると、雇用終了者が出る理由は、採用、就職斡旋、給与査定、企業文化などの一連の事業管理に欠陥があるためである。雇用終了の

事例が発生し対処するたびに、事業経営について改善の必要があることが分かる。雇用終了の発生率は、経営を絶えず改善することで減少させることができる。

3. 雇用終了の実施手続きは公平かつ確実でなければならない。

雇用終了の実施にあたり、紛争が起こることもある。対処法や対話手法は実際の状況によるが、処遇は法律に順守し公平であるという原則に基づかねばならない。いかなる雇用終了がともなう状況でも、紛争の解決策の実施手続きは、法や社内の文書規定に基づく公平なものでなければならないと考える。非合法的な活動または不合理な要求をするごく少数の従業員に対しても、当社は自らの立場の原則を維持する。さもなければ、例外を認めることになり、労働契約のマネジメントそのものが難しくなるだろう。



製造製品：太陽光発電インバーター一体型エネルギー貯蔵システム



製造製品：衛星通信スマート多重化切り換えスイッチ



製造製品：発電機



製造製品：草刈りロボット

* HIDA からのご案内 *

● HIDA メールマガジンに登録できます！

HIDA メールマガジンはE-mailによる無料の情報配信サービスです。原則として毎月1回、国内外の人材育成や途上国に関する情報、研修制度や専門家派遣制度等に関する最新情報、関連機関が開催するイベントや海外からの情報をお伝えします。

メールマガジン購読の登録は以下から行えます。

<http://www.hidajapan.or.jp/jp/pr/mailmagazine/index.html>

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA） 総務グループ

TEL：03-3888-8261 FAX：03-3888-8264

E-mail：koho@hidajapan.or.jp

● HIDA 総合研究所より

～海外と日本の共生に向けて、海を越え、人と人、企業と企業をつなぐ～

HIDAは50年以上の長い歴史の中で世界中に人的ネットワークを構築してきました。その象徴的な存在は、日本で研修を受けて帰国した研修生が自主的に設立している43か国71地域に広がる「HIDA/AOTS同窓会」組織です。

HIDA総研は、親日家かつ知日家の同窓会会員と協力しながら、日本と海外の人と人、企業と企業をつなぐ事業を展開しています。

情報配信サイト「新興国ビジネス情報 Global Interface Japan」

(<http://hri.hidajapan.or.jp/>)には、海外注目ニュース（毎日更新）、HIDA研修生所属企業のご紹介、海外視察ツアーやシンポジウム等のイベント情報、経営者インタビューなど、海外展開をお考えの企業の皆様のお役に立つ情報が盛りだくさんです。是非ご覧ください。

海外インターンシップのご案内

HIDA総合研究所では、日本企業のグローバル事業展開を担う若手人材の育成を目的として、新興国のローカル企業や公的機関等でインターンシップを行うプログラム「GHC海外インターンシップ（GHC：Global Human Connectivity）」を実施しています。HIDA同窓会等のネットワークと、過去のインターンシップ事業を通じて蓄積した経験を活かし、企業のご要望に応じて、受入機関（企業）やインターンシップ内容をご提案します。貴社のグローバル人材育成に向けた人事戦略の一環として是非ご活用ください（<http://internship.hidajapan.or.jp/>）。

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）HIDA総合研究所 調査企画グループ

TEL：03-3888-8215 FAX：03-3888-8242

E-mail：hri@hidajapan.or.jp

● 「HIDA グローバル HR ニュース」のお届け先をご紹介します

本誌はHIDAの活動をご支援いただいている企業・団体の代表者・担当窓口部署の皆様にお届けしています。他にも人事・労務部門、人材開発部門、社会貢献・CSR部門の皆様をはじめ、ご希望される方がいらっしゃいましたら、お届けしますので、以下のお問合せ先にご連絡ください。

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）産業推進部 産業国際化・インフラグループ

TEL：03-3888-8253 FAX：03-3888-8242

E-mail：employers@hidajapan.or.jp

編集後記

- 今回の特集に際しては、今年と昨年セミナー元参加者に記事を依頼しました。幸いなことに様々な国から多くの記事が集まりました。今号には掲載できなかった寄稿記事は、機会があれば、和文メルマガや次号のニュースレターにも反映させたいと考えています。

(K)