

“ブラジルでの人事管理上、  
日本人管理者がブラジル人の性格や社会習慣を考  
慮してどのような点につき注意したらよいか”

**ブラジル日本商工会議所内大会議室**  
**コンサルタント部会**

**São Paulo, September 27<sup>th</sup> 2011**



日本人駐在員及び現地採用スタッフの関係を豊かな人間関係にすることによりエクセレンスのある環境を保つこと。

労働法、民法、刑法上訴訟リスクを抑える

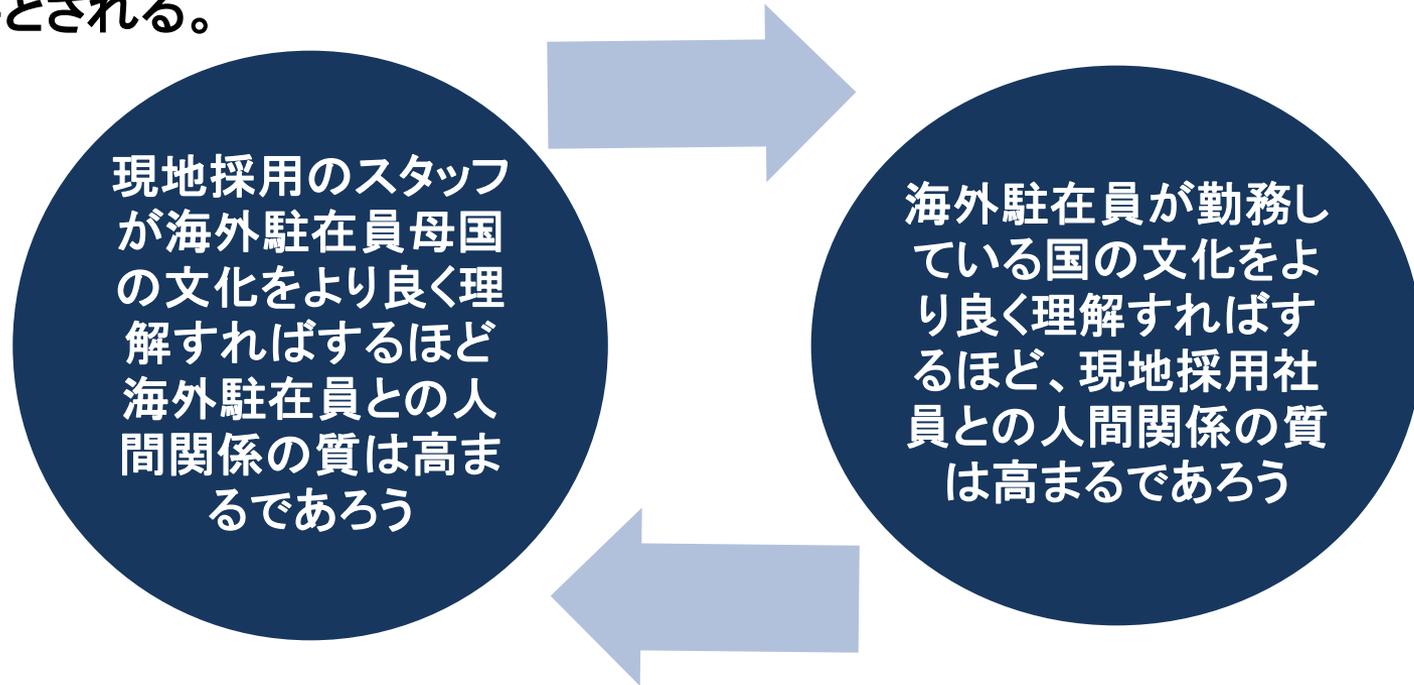
二つの異なった文化が同組織環境に共存する場合:

結果を生むという意味において、尊敬しあい・  
価値が高い・豊かな・生産的な人間関係

か、

対立し・緊張しあい・様々なハラスメント・あるいは法的  
リスクが起りうる、結果のあまり期待できない人間関係

幹部である人間には、海外駐在員であろうと現地採用社員であろうと、新時代の波をうまく乗り切りそして生き延びるため、新しいマインドセットつまり考え方が必要とされる。



逆に、上記とは反対の事が起こった場合、非生産的なビジネス環境、対立そして法的リスクが起こりうるであろう

## ブラジル人と日本人の主な特性差

### 人生の目的、将来のヴィジョン

家族、結婚、子供等に対する優先順位

キャリアに対する観点

QUALITY OF LIFE  
つまり、生活の質の  
重要性

社会に対しての  
責任

宗教的な精神



ブラジルの個人およびプロとしてのプロフィールは、ここ十年の間になんまり変わって来た。その理由は下記の通り。

## ブラジル経済の国際化・グローバル化

ブラジル経済の安定および発展

政治の安定

ブラジル マーケットが  
グリーンフィールド  
(BRICs)として見なされるようになったこと

ブラジル内外における質の高いアカデミック選択肢あるいは多様性

近代ビジネスマネジメント能力向上

生活の質の向上

個人の人権の向上

## ブラジルは次の点において変わった:

- 政治
- 経済
- 文化
- 社会
- 環境

結果として、ブラジルのプロフェッショナルのプロフィールは次の様に変化。

1. 以前に比べて、教養のレベルが高く、大学教育の質もより高くなった

2. より国際的なビジョンを持つ様になった

3. 以前より外国語が流暢になった

4. 最新の管理テクニックを獲得する様になった

結果として、ブラジルのプロフェッショナルのプロフィールは次の様に変化。

5. より結果志向になった

6. より創造的になった

7. 以前に比べて、それほど従属的ではなく、自立性が高くなった。

自立性はますます向上

8. より高い自尊心・自負心および自信

結果として、ブラジルのプロフェッショナルのプロフィールは次の様に変化。

9. 個人および企業の社会的責任を擁護する立場にある

10. 会社に対してよりコミットする様になった

11. より規律正しく、より生産的になった

第二次世界大戦の結果にもかかわらず、ブラジル人は日本人を尊敬し続けた。

日本人は:

- 良く働く
- 正直
- 勤勉
- 頭がいい
- 真面目



日本人駐在員はブラジル人のプロフィールの変化に伴い、それに適応していったのである。

1. ブラジルの文化をより良く理解する様になった

2. ポルトガル語のコミュニケーションに関心を持つ様になり、他の外国語においてもより流暢になった

3. 職場あるいは仕事環境でより社交的になった

4. 女性とそのキャリアに対する偏見がより少なくなった

5. より西洋化された

# ブラジル人に対する不満

1. 基本がわかっていない

2. 教育レベルが低い

3. 責任を取らない

4. 時間を守らない

5. 会社より個人

6. 嘘をつく

7. 約束を守らない

8. 計画能力がない

9. 態度が悪い

10. JOB JUMPER

11. ルールを守らない

12. わがままである

13. 会社のアセット (財産)を大事にしない

14. 会社のお金を無駄遣いする

# ブラジル人が日本人駐在員を評価する点

1. データ・情報が正確だ

2. 働き者だ(勤勉だ)

3. 教養が高い

4. グローバルな観点を持っている

5. プロセス方法論が正確できっちりしている

6. 教訓的

7. 几帳面でフォーマルだ

8. 時間を守る

9. 親切かつ謙虚（プレッシャーが掛かっていない時）

10. ブラジルやブラジル文化に対して興味を持ってくれている

# ブラジル人が日本人駐在員に対する不満

## 個人の問題

### 01. モラルハラースメント

#### ブラジル人のモラルとは？

- 尊厳 - DIGNIDADE
- 家族 - FAMILIA
- 女性 - MULHER
- 子供 - CRIANÇA

## 個人の問題

2. セクシュアルハラスメント

3. 攻撃的(アグレッシブ)なコミュニケーション

4. 私生活や家族問題に対して鈍感

## 個人の問題

5. アルコール、女性および夜遊びに対する態度が悪い

6. 二日酔いで仕事に出る

7. ミーティング中に居眠りする

## 個人の問題

8. 日本人同士であつまり、日本語で話すため、現地採用スタッフに悪い感じをあたえる。
9. ブラジル人が途上国つまり後進国の国民であるという偏見
10. ブラジル人がプロとして資格が低いとする偏見

## 偏見の問題

11. 女性がプロフェッショナルである事に対する  
偏見

12. 日本語の出来ない日系人に対する偏見

13. 四十歳以上の独身の方及び離婚している  
方に対する偏見

## 会社運営の問題

14. 現地採用スタッフのキャリアに対して無関心
15. 非日系ブラジル人がトップマネージメントへ昇格することへの不安
16. 現地採用スタッフの努力・達成あるいは結果・業績を金銭的に評価しない

## 会社運営の問題

17. ブラジル人のバックグラウンドや過去の貢献度を日本人海外駐在員はあまり評価しない

18. 日系二世や三世に対して、日本語が話せて、日本的な行動パターンが取れて、日本的感覚を持っているべきだという過剰な期待感

## 経営決定の問題

19. コミュニケーションギャップ

20. フィードバックが客観的でない

21. リスク回避ばかりする

## 経営決定の問題

22. 決断を下すのが遅い

23. 自分で決断が下せない。いつも本社や上司にお伺いを立てなければならない。

24. ブラジルの労働法や人事のやり方に対する誤解

## 日本人駐在員が女性に対して注意すべき点：

- サンパウロ市から来る社員または外国人（観光客を含む）は良い結婚のターゲットとして見られている。
- 外国人と結婚して海外に連れて行ってもらいたいという夢を抱いている女性もいる。
- 日本人の親切な態度は好意をもっていると勘違いされる可能性がある。

# ブラジル人幹部のプロフィール

1. 長い時間働く

2. プレッシャーを感じている

3. 家族とあまり会うことはないが、それでも幸せだ

4. 結果に対するプレッシャーがあるにも関わらず、文句を言わない。逆に、もっとあっても構わない

5. 彼等の使命は、会社に影響を及ぼし皆の人生を変える

6. 企業ヒーローの立場が好き

7. ありふれた、平凡な人生を送りたくはない

8. チャレンジが大きければ大きいほど、達成感がある

## CONCLUSION

1. お互いの違いを尊敬しあい、多様性の重要性を理解する

2. 文化の違いを学ぶ

3. 畏れるずに組織の問題を解決する

4. 戦略的な人材管理ポリシーを導入し的確な環境を築く

5. ブラジル会社及びブラジル人専用の「ETHIC CODE」及び「CODE OF CONDUCT」を守る事

6. 人事政策を“CSR”の一つの柱にする