

労働WG 会合

議事概要：

ブラジル日本商工会議所政策対話委員会労働ワーキンググループにて、労働習慣や文化の違いから発生する日常のトラブルや課題を情報交換し、会合での学びや気づきを共有することとなった。事前アンケートを9社に対して行い資料にまとめた。

1. マネジメント

Q1 業務運営に関して文化的な考え方に違いのあるブラジル人従業員に対して、どのように業務の進捗管理を行っているか。

- ブラジルに来て、ブラジル人の大切にしていること、嫌がることなどわかってきたが、実際の対応には苦労している。具体的には、締め切りを守らない、言った事を忘れる、約束ができないなど。資料作成、報告の仕方が十分でなく、現地スタッフから思ったような回答が来ないことが多い。
- 現地マネージャーへの委任、日本人的なマネジメントの実施、業務進捗管理を評価項目に入れているなど、各社の対応は様々。
- 表などを使って簡潔にまとめること（長い文章での報告はできる）、実績の数字の様式への記入以外の非定型のレポート作成（開発レポート）が苦手。
- 何語で資料を作成させるか悩んでいる。本社への報告として日本語で資料を作成させた場合、日本人駐在員が文章を直しているケースが多い。
- 経営幹部は、英語で資料を作成しているとの回答が多かった。
- スケジュール管理について、日本であれば、期日が守れない場合は事前に相談が来るものだが、ブラジルでは事前連絡ができていない。リストを使って進捗管理するなど、日本とは違う対応をしている。予算管理は、予算額さえ超えなければ事前報告無く自分の采配でやれるという感覚があるので、予算額を超えなくても、事業計画とは違うことが起きれば、きちんと事前報告をさせるようにしている。
- ブラジル人の現地マネージャーに任せ、細かい管理はしていない。ブラジル人は、愛社精神や会社への理解が高い。スケジュール管理や顧客との約束などは、企業文化として教えている。

2. 解雇、退職

Q2 依願退職にも関わらず、“理由なき解雇”を求めてきた場合、どのように対処しているか。（合意解雇に切り替えているか）

- 依願退職にも関わらず、“理由なき解雇”を要求してきた場合、要求に応じないと引継ぎをしない、やる気なく働く、訴訟を起こすなど、のトラブルが発生することもあると聞く。実例として、“理由なき解雇”を要求してきた従業員に、それは出来ないと拒否したら、やる気が無くなり、欠勤するなどの状態が数ヶ月続き、止む無く“理

由なき解雇”したこともあった。早めに要求に応じた方が良いケースもあるが、一度認めてしまうと他の従業員に波及する恐れもある。

- “理由なき解雇”に会社が応じなかった場合で、当該従業員が、明日から出勤しない、引継ぎしないと申し出たことがあった。会社は本人に対して次の会社への転職の際にも良く無いなど諭し、粘り強く交渉し、なんとか2週間引継ぎしてもらった（その後結果的に解雇）。また、“理由なき解雇”をしてもらうため、意図的に悪態をとり、職場秩序を乱し、チームミーティングにも悪影響を与える等した従業員がおり、会社が“理由なき解雇”を適用したケースもあった。
- 合意解雇を適用したことがある。引越しのため退職を申し出た社員に対して、会社にはもう数ヶ月働いて欲しいというニーズがあったことから、合意解雇を提案し、数ヶ月の雇用延長をした。結果的に、円満に合意解雇ができた。逆に、やる気が無い、パフォーマンスが悪いといった場合には、引き伸ばすのは良くない。
- 一昨年11月の労働法改正から10ヶ月の間で、12万件の合意解雇があった。自主退職したいけど、“理由なき解雇”はメリットがあるので、そうなるようにわざと悪態をとる事例がある。そうした従業員に対しては、早めに“理由なき解雇”を適用することを勧める。自主退職を要請しているにも関わらず、“理由なき解雇”にすると、FGTS法、失業保険の観点からも違法となる。違法と認定されるのは稀であるが、本社のコンプライアンスで“理由なき解雇”にできない会社もある。そうした会社は、合意解雇を適用することができる。これにより、企業は負担を減らせ、かつ早く退職させることができる。
- 自主退職しようとしていた従業員が“理由なき解雇”を求めてきたケースで、会社が要求に応じないとわかると、その従業員も自主退職を撤回し、仕事を継続した場合、会社は従業員に対してクレーム出来るのか。
- 会社を辞める意思がある場合は、文章で退職願を貰う必要がある。口頭での約束は効力がない。メールでも良いが、退職日や退職までの期間仕事をするのか、罰金が発生するのかなど、詳細の情報が必要となり、項目の不備が出てくる場合があるので注意する。

3. モチベーション

Q3 マネジメントで特にブラジル人従業員のモチベーションを高めるためにどのような施策をとっているか。

- 研修の機会付与、経営方針の共有、経営トップ・駐在員との対話等の様々な施策があげられているが、特に効果的なものにつき共有いただきたい。
- 大学の授業料の補助はコストの高い施策だが、実際に効果があるのか。大学で学んで成長する社員もいるが、当社の場合は大学を卒業後3割程度の従業員が会社を辞めている。ベネフィットを受けて大学を卒業した場合に、何年か会社を辞めない誓約書を書かせることはできるのか（やめるのは法律上止められないとのこと）。また、仕事

の内容と勉強したい内容が直結しないことがある。本人のステップアップには役立つが、会社には生かせないと思えることもある。

- ブラジル人の働くモチベーションについて、文化の違いとして、日本人は競争することが好きで、ブラジル人は好きなことをすることがモチベーションだと聞いた。それが事実であれば、個人を満足させる施策が有効であると考えます。
- 結果責任を求めることは難しい。
- 日本語を学びたいという従業員が多い。日常会話は身につくが、読み書きが出来るまでには相当の時間がかかる。モチベーションアップの意味合いが強い。語学を習得して、直接仕事に生かすというレベルにはなかなか達しない。
- 日本のグローバル会議や研修への参加は、モチベーションアップになっている。参加にあたり、2年くらい辞めないことを約束してもらっている。日本行きに選ばれることが誇りになり、それを目指す従業員もいる。
- 自由にやらせると目標に到達しないことも多く、現場の細かいレベルでのレビュー&プランを毎月行なっている。
- オフィス移転の際にレイアウト変更を行い、フリーアドレスを採用した。フレックスタイムやホームオフィスの導入などもモチベーションアップになった。サンパウロのような渋滞の多い場所では、フレックスタイムのメリットが大きい。

4. 勤怠管理

Q4 就業時間中の携帯電話（WhatsApp 等）の使用や制限や Almoço タイム以外のおやつ、談笑タイムへのルールはあるか。

- 特に制限を設けていないとの回答が多かった。
- 工場で事故が起こった現場を携帯の映像を写しメディアに売ったり、情報がどんどん漏れていく。携帯を預ける場所などなく、持ち込み制限まではできていない。行動の規定書がありそれに従わないと解雇という風に強く教育はしている。携帯の私用については、やめなさいという注意くらいしかできていない。
- 本社の方針で SNS はやめるようにし、海外の現地法人にも浸透させている。ブラジルの場合、Whatsapp が主流になりつつあり、Outlook で出来る業務に関しては、Whatsapp をしないよう薦めている。本社の指導方針として教育している。
- 勤務時間は、会社を買っている時間なので、携帯持込禁止としても問題はない。実務上どこまで禁止できるかはわからないが、法的には問題ない。ブラジルでは、Whatsapp が主流で、仕事もプライベートでも活用している。携帯電話の持込を禁止したことで、生産性向上につながるかは別問題かと思う。
- 労働時間管理の問題で、非管理職の従業員には、携帯を持たせていない。
- 全員携帯を持たせているが、持ち出せるのは、秘書と管理職の従業員である。出張などで、携帯が必要な場合は、申請して持ち出すことができる。アプリがインストールできないような管理もしている。

- チップだけマネージャー以上に提供している。本体は、割引で本人が購入する。

4. 勤怠管理

Q5 公共交通機関の遅れによる遅参の取扱いをどのようにしているか。（有給/無給、確証提出の要否）

- 有給扱いとしている企業が多く、無給扱いも多少あった。フレックスタイム導入あり、30分のフレックスを設けているケースもあった。
- 法律では、前後5分までは許容範囲とされている。遅く来た従業員は、有利になるので問題ないが、それより早く来た従業員の場合は、残業対象になり、訴訟リスクとなる。組合協約に5分以上の記載がある場合もあるが、労働法上は5分となっている。
- 労働監査官が入った際には、1分単位で労働時間や残業時間を管理していた。
- 早く来た従業員を早く帰宅させることはできないのか。
- 残業代は、組合によって違うが、50%アップなので、そういう対応は難しい。時間通り運用し、記録することを勧める。
- フレックスタイム導入により、始業時間がバラバラになると思うが、弊害はあるか。
- 時間差が、1時間だけでもあり、今のところ特に問題は見られていない。

4. 勤怠管理

Q6 欠勤や遅参において、不就労時間を縮減するための方策をとっているか。

- 現場のマネージャーレベルの従業員には、職場管理ができているか、課題改善をしているかなど、レビューすることがある。昇格につながる評価の一つでもある。業績につながることであれば、現場で欠員が出た際に変わりの人員を入れているかなど、生産目標を達成しなければならないようにしている。
- 行動評価項目のひとつの項目となっており、その他の項目も含めて計算式で行動評価を数値化している。遅刻が多いと、行動評価に、その他の項目で評価もされる。
- タイムカードをデータに落とし、一人ひとり見ている。あまりにひどい場合は解雇にも繋がる。
- 事業会社の賞与の評価の一つの項目になっており、前年の欠勤率の比較などされている。それだけ問題になっているから、評価項目とされていると思う。出張に行くといっていないこともあり、現在は、タクシーアプリで監視するように対応している。