

2019年2月8日(金)午後4時～  
於:ブラジル日本商工会議所 大会議室

# 政策対話委員会 労働WG会合

～労働習慣や文化に関するディスカッション～

加藤(南米新日鐵住金)  
佐藤(ブラジル住友商事)

## 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。

<回答9社> ※複数回答

- ・現地マネジャーの自主性に任せている(4社)
- ・日本人的なマネジメントを行っている(2社)
- ・業務進捗管理を評価項目にいれている(4社)
  - 規律性、勤勉性、成果管理、労務管理 等

---

(その他)

- ・スケジュール管理、締切設定、進捗報告、アサインの背景の説明等にて工夫を行っている。

## 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)

### <回答8社>

- ・要求に応じず、依願退職として対処。(4社)
- ・交渉に応じるケースあり。(1社)
- ・事例なし。(3社)
  - 条件交渉(引継ぎの完遂等)があった場合や訴訟リスクがある場合は何らかの対応あり。

---

### (その他)

- ・ 合意解雇の適用事例2件。

### 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。

<回答9社> ※複数回答

- ・上級役職への配置(2社)
- ・権限委譲(3社)
- ・国外出張(3社)
- ・研修機会の付与(8社)
  - 日本への研修、大学・語学研修
  - メンタリング、コーチング、フィードバック
- ・経営方針の共有(4社)
- ・経営トップ・駐在員との対話(3社)
- ・キャリアプランの作成(1社)
- ・表彰制度(1社)
- ・イベント(忘年会)(2社)
- ・福利厚生(1社)
  - 仮眠室、クイックマッサージ

---

(その他)

- ・特になし。

## 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。

### <回答9社>

- ・機密保持のため カメラ付私用携帯電話の使用制限を実施（1社）
- ・特に制限を設けていない（8社）
  - パフォーマンスや勤務態度が悪ければ即解雇を実施しており、目立った不就業時間はない
  - 目に余るようなら直属上司から個別指導を実施

---

### （その他）

- ・昼食時間以外に休憩時間を設けているものの、部門によって運用にばらつきあり

## 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)

### <回答8社>

#### ・有給扱い(5社)

- 実態発生後速やかに(出社前に)連絡要(1社)、出社後上司へ報告(4社)
- 全社とも確証の提出は不要

#### ・無給扱い(1社)

- 自己手配の交通手段の場合は無給。 但し、会社手配の通勤バスが遅れた場合は有給扱い

#### ・フレックス制度で対応(2社)

- 始業時間に30分のFlexibilityを設けており、遅参があればその分勤務時間を後ろ倒しすることで対応
- 30分を超えた遅参は有給(1社)。30分を超えた遅参はCompensaçãoで相殺(1社)

## 4. 勤怠管理

Q6 欠勤や遅参等、不就労時間を縮減するための方策をとっているか。

### <回答9社>

- 評価項目の一つとして明記し、評価で反映している(3社)

- Competency 評価、行動評価、等

- 特になし(6社)

- パフォーマンスや勤務態度が悪ければ即解雇を徹底
- 個々人の目標管理の中で設定させるケースあり
- 特に対応はしてないが、過去勤務実態を調査した中で、ずる休みが発覚した社員に対して書面での警告通知を実施したことあり