

海外派遣者ハンドブック

ブラジル編

社団法人 日本在外企業協会

電子書籍の著作権は一般社団法人 日本在外企業協会に帰属します。

本書の一部あるいは全部を、無断で複製・転載・放送・送信することを禁止します。

本書を無断で改変・改ざん・商用利用など行うことを禁止します。

また、有償・無償に関わらず、本作品を第三者に譲渡することはできません。

第 1 章

ブラジルの労使関係の概況

1. ブラジル労使関係の現状—アンケート調査から—…………… 5
2. 雇用と労使関係 …………… 33
3. 労働法制 …………… 43
4. 貧困と治安 …………… 62
5. 企業の社会的責任 …………… 67
6. 日本人派遣者の心得 7 カ条 …………… 72

は し が き

日本人ブラジル移住100周年にあたる2008年は日本ブラジル交流年として、両国の政府、経済界、友好団体など幅広い参加による交流事業をおこなうことで、日伯両国の結びつきをさらに深めようとしている。ブラジルから日本への移住者数増大もあり、地理的な遠さとは逆の関係の深さからブラジルは「遠くて近い国」ともいわれている。

ブラジル経済は、1993年には年間インフレ率2000%超というハイパーインフレになったが、1994年のレアル・プラン導入後12年を経た2006年は約3%と、高いインフレ率は改善された。2006年度の純対外債務は輸出額の半分程度にまで縮小し、マクロ経済の対外的な脆弱性も改善されている。日本企業のブラジル進出は、「ブラジルの奇跡」と呼ばれる高度成長期のころの1970年代に激増し、債務危機の「失われた10年」の1980年代から90年代にかけて激減したが、経済の安定化から、豊富な食料生産・資源・エネルギーを有する広大な国として再び注目されている。2003年のゴールドマン・サックスのレポートでは、将来の経済大国BRICsの一国として取り上げられた。

社団法人 日本在外企業協会は、1989年から昨年までに22冊の「海外派遣者ハンドブック」を作成してきた。2007年度は、一昨年度のロシア編、昨年度のインド（労使関係）編に続き、BRICsのブラジルを16年ぶりに取り上げた。本書は、主に日本企業のブラジル海外派遣者のために、ブラジルの労働・労使関係を中心とした解説、および社会慣行・文化の違いや労使双方の理解不足から派遣者が経験するかもしれないトラブルと対応策などをまとめたものである。小池洋一 立命館大学教授をハンドブック作成委員会主査とし、2007年9月には、小池主査と事務局小野重伸主幹が在伯日系企業を中心としたヒアリング調査を、サンパウロ、リオデジャネイロ、マナウスなどで2週間実施した。10月には、現地日本商工会議所を通じてアンケート調査も実施した。本ハンドブックが、円滑な海外進出と良好で適正な労使関係のために、ブラジル派遣者および担当者などのお役にたつことができれば幸いである。

最後に、本書作成に協力してくださった在サンパウロ日本国総領事館、ブラジル各地の日本商工会議所をはじめとする在伯諸団体、日系企業、作成委員会委員各位、および執筆・監修の小池主査に深く感謝を申し上げる。

2008年3月
社団法人 日本在外企業協会



ブラジル全図

- 州境
- 州都
- 主要都市
- ◎ 首都

- ① PARAÍBA パライバ
- ② PERNAMBUCO ペルナンブコ
- ③ ALAGOAS アラゴアス
- ④ SERGIPE セルジッペ

出所：『現代ブラジル事典』

発行所 株式会社 新評論

編者 ブラジル日本商工会議所

序章 本書のねらいと特徴

ブラジルへの関心が急速に高まっている。BRICsのなかで、中国、インド、ロシアに比べてブラジルの存在はこれまで小さいものであった。他のBRICs諸国に比べて経済成長率が低いのが一つの理由であった。対外債務、ハイパー・インフレ、政治的不安定など過去の否定的なイメージが払拭できないでいた。

しかし、ここ数年ブラジルのイメージは大きく変化した。食糧、石油、鉱物資源価格の上昇、地球温暖化その他環境問題の深刻化のなかで、ブラジルの存在が急浮上した。BRICsなどの新興国を含め、世界の食糧、鉱物、エネルギー需要を今後支えるのはブラジルである。広大な農業フロンティアをもち、多様な鉱物資源をもつ。新たな油田発見によって石油輸出国になろうとしている。さらに、地球温暖化の抑制が叫ばれるなかで、砂糖を原料とするエタノール、多様な油糧作物を原料とするバイオディーゼルでも世界をリードしている。ブラジルは小型飛行機、自動車、ソフトウェアなど工業分野でも重要な国になりつつある。宿命的なインフレは収束し、経済は成長軌道に乗りつつある。

こうしたなかで日本企業は、過去のトラウマを払拭し、ブラジルを再評価しつつある。既存企業は事業を拡張し、新たに多数の企業が進出を果たし、また計画している。ブラジルは海外最大の日系社会を形成している国でもある。2008年は移住100周年に当たる。移住100周年とブラジル復活の符合は偶然ではない。日系人は農業など多様な分野でブラジルの経済発展、文化を支えてきた。

ブラジルでの日本企業のビジネス機会拡大のなか、経営を円滑におこなうためノウハウが求められている。これまでQCサークル、JITなどの日本的な生産管理技術はブラジルで広く受け入れられた。他方で、日本的な労務管理、労使関係は受け入れられていない。むしろ日系企業はブラジルの労務管理、労使関係への適応を迫られた。その過程で多くのトラブルに直面した。

本書は、ブラジルでビジネスを展開するにあたり重要な課題の一つとなる労務管理、労使関係について解説するものである。本書は三つの部分から構成される。つまり、「第1章 ブラジルの労使関係の概況」、「第2章 事例編」、「第3章 資料編」である。

第1章の労使関係の概況では、日系企業に対するアンケート調査結果、ブラジルの雇用・労使関係の状況、労使関係法制、貧困・社会格差、治安、企業の社会的責任を解説する。第1章2.「日系企業と日系人」と「在日ブラジル人のブラジル日系企

業就労」、3. 1「統合労働法」と「1988年憲法と社会権」、および3. 3「労働裁判」は、二宮正人サンパウロ大学法学部博士教授に原稿執筆をお願いした。アンケート調査では日系企業の労使関係の実態、直面する問題などを明らかにする。アンケート調査は、従業員の離職に伴う労働裁判、従業員とのコミュニケーションなどでトラブルを抱えていることを示している。この章で貧困・社会格差、治安をとりあげるのは、それらがブラジルの経営環境の重要な部分を占めているからである。企業の社会的責任をとりあげるのは、ブラジルでは今日企業に対して、経済活動だけではなく社会的責任が求められているからである。

第2章の事例編では、日本人派遣者がブラジル現地で経験した労使関係上のトラブル、マネジメント一般でのトラブル、日常生活上のトラブルを紹介した。これらの事例には、日本人派遣者が現実に直面したトラブル、背景にある問題点、トラブルへの対策が含まれる。事例は、トラブルと対策に関する知識を共有し、既存の日系企業、新たにブラジルに進出する日本企業にとって貴重なノウハウとなる。事例とは別に数多くのコラムを設けたが、これも単なるエピソードとしてではなく、ブラジルでビジネスをおこない、生活するうえでのノウハウが盛り込まれている。事例、コラムともに、企業名は伏せてある。なお、所々にブラジル各地の写真を挿入したが、ご参考までで本文と特に関係があるわけではない（撮影：小野重伸）。

第3章の資料編では、ブラジル関係の資料その他の情報を収集するためのウェブサイト、出版物を掲載してある。また、アンケート表、日本経団連日本ブラジル経済委員会の活動、日本の主要経済団体と日本在外企業協会が連名で発表した「海外投資指針」など、日本企業がブラジルで事業展開する際のガイドラインを掲載した。

目 次

はしがき

ブラジル全図

序 章 本書のねらいと特徴…………… 1

第1章 ブラジルの労使関係の概況

1. ブラジル労使関係の現状－アンケート調査結果から－…………… 5

2. 雇用と労使関係…………… 33

3. 労働法制…………… 43

4. 貧困と治安…………… 62

5. 企業の社会的責任…………… 67

6. 日本人派遣者の心得7カ条…………… 72

第2章 事例編

1. 雇用…………… 77

事例1 中途採用：企業風土の違いに要注意…………… 77

事例2 ローカル・スタッフを引き抜かれた…………… 78

事例3 従業員から偽装解雇を求められる…………… 79

事例4 安定雇用制度に注意…………… 80

2. 労務管理…………… 81

事例5 通勤時間は残業時間？…………… 81

事例6 企業の長期研修を理由とした勤務の強制はできない…………… 82

事例7	アマゾンの女性の労働能力は高い……………	83
事例8	グローバル化と現地コア人材の養成……………	84
事例9	日系人との仕事で以心伝心は禁物……………	85
事例10	会議を効率よく行なう方法……………	86
3.	労使関係……………	88
事例11	転籍から退社までの期間の給与を払えとの訴状……………	88
事例12	円満退社のはずが労働裁判に……………	90
事例13	運転手にコピーを頼んだら、未払い賃金を要求された……………	91
事例14	労働裁判はお金がかかる……………	92
事例15	人材派遣会社の社員との契約を解除したら裁判に……………	93
事例16	アウトソーシング先の従業員から訴えられる……………	94
事例17	定年退職のつもりが解雇の罰金を払う羽目に……………	95
事例18	日本からの出向社員とローカルの社員との待遇格差に不満……………	96
事例19	連帯ストライキに巻き込まれる……………	97
4.	マネジメント……………	98
事例20	権限委譲に注意……………	98
事例21	語学ができる中間管理職がない……………	99
事例22	フライトの遅れ：出張で失敗しない方法……………	100
事例23	納期はあてにならない……………	101
事例24	私用と公用の混同……………	102
事例25	突然の税制変更困惑……………	103
事例26	CSR活動……………	104
5.	異文化理解と摩擦……………	105
事例27	ブラジル人部下の指導では文化の違いへの配慮が不可欠……………	105
事例28	明日はあさってのこと……………	107
6.	日常生活……………	109
事例29	安全な住居をどう選ぶか……………	109
事例30	引ったくりに注意……………	110
事例31	リオデジャネイロの海岸では犯罪に注意……………	112

事例32	カード被害に注意	114
事例33	医療制度－緊急時のトラブル	116
事例34	住宅賃貸で退去時にトラブル	118
事例35	イデンチダーデ（身分証明書）が届かない	119

コラム

1.	計画通りに進まないのは誰の責任	87
2.	労働裁判に注意	89
3.	同業他社にノウハウやシークレットが筒抜け？	98
4.	車のトラブル	102
5.	アミーゴ社会	106
6.	「蒼氓（そうぼう）」	108
7.	財布は2つ持つこと	111
8.	運転中は窓を閉めて	113
9.	社内ATM	115
10.	「危険な」食べ物	117
11.	サンパウロの夜はジャズ	120

第3章 資料編

資料1	「近年の個別労働法制改革の内容」	123
資料2	「日本経団連日本ブラジル経済委員会の活動について －合同委員会を中心に」	126
資料3	「ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関するアンケート」 調査票	129
資料4	「ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関するアンケート」 調査の集計結果	140
資料5	ブラジル関係情報 参考ウェブサイト	153
資料6	ブラジル関連資料	156
資料7	海外投資行動指針（日本語 英語）	158
資料8	企業行動憲章	162
資料9	OECD多国籍企業行動指針【仮訳】	164
日外協	海外派遣者ハンドブックシリーズ	173
	「海外派遣者ハンドブック」作成委員会委員名簿	

第1章 ブラジルの労使関係の概況

1. ブラジル労使関係の現状－アンケート調査結果から－

1. はじめに

ブラジル日系企業の労使関係についてアンケート調査を実施した。調査票は、サンパウロ、リオデジャネイロ、マナウスの商工会議所の協力を得て、2007年10月22日～11月23日の間に、e-mailで配信し、e-mailあるいはFAXにて調査票を回収した。配信した調査票は181票、回収した調査票は62票であった。回収率は34.3%であった。

2. 調査対象企業の属性

最初に調査対象企業の属性を概観する。会社所在地をみると、図F 1が示すように、サンパウロが51.9%、マナウスが26.7%、リオデジャネイロが10.7%などとなっている。こうした分布はブラジル日系企業の分布とほぼ同じである。なお、図F 1に複数回答とあるのは、アンケートに対して同一企業が複数の事業所についてそれぞれ回答した結果である。

図F 1. 所在地域の回答数とパーセント（担当として複数回答あり）

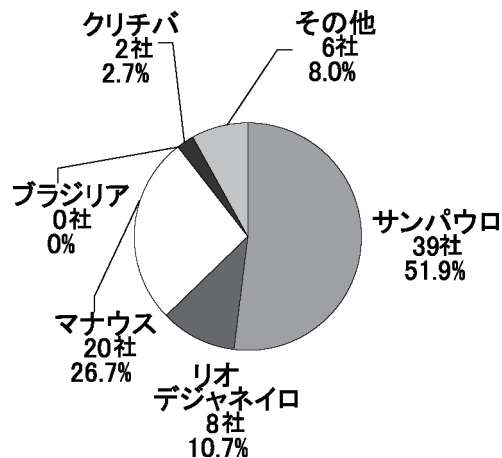


図 F 2 は調査対象企業の業種を見たものである。製造業が61.3%と3分の2弱を占める。他は商社が14.5%、サービス業が8.1%となっている。

図 F 2. 業種の回答数とパーセント

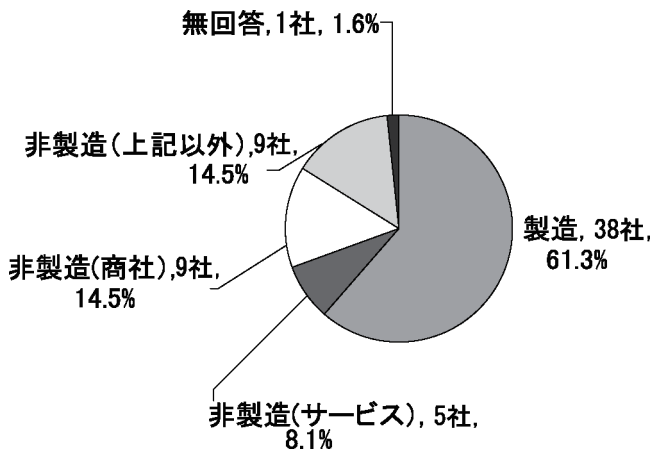
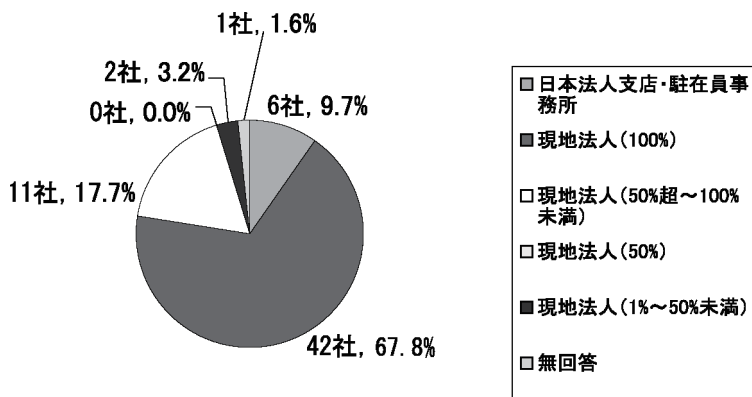


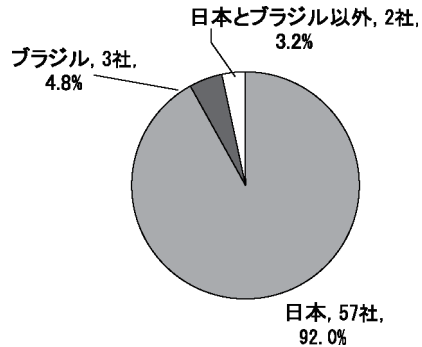
図 F 3 は日本側資本の構成を見たものである。現地法人（100%）が67.7%と3分の2を占める。続いて現地法人（50%超～100%未満）が17.7%、日本法人支店・駐在員事務所が9.7%である。マイノリティ出資の現地法人（1%～50%未満）は3.2%に過ぎない。折半出資の現地法人（50%）は皆無である。

図 F 3. 日本側資本の構成についての回答数とパーセント



次に社長の国籍をみると、図 F 4 が示すとおり、日本が91.9%と圧倒的多数を占める。ほかではブラジルが4.8%、日本とブラジル以外が3.2%となっている。

図F4. 社長（責任者）の国籍の回答数とパーセント



このように日系企業の社長ポストは日本人によって占められている。ではトップ、ミドルマネジメントはどうか。表 F 5 は役職別の日系人比率をみたものである。全従業員でみると日系人の比率は23%である。役員、ローカルマネジャーでみると日系人比率は50%弱と高い。日系企業が日系人を登用してきたことがわかる。

表 F 5. 日系人比率

(%)

	回答数	平均	最小値	最大値
役員	59	42	0	100
ローカルマネジャー	59	45	0	100
全従業員	59	23	0.3	75

表 F 6 によって調査対象企業の従業員規模をみよう。平均の従業員規模は約500人であるが、工場をもつかどうかによって大きな差がある。派遣者数は平均で4人である。企業により0人から26人と大きな差がある。

表 F 6. 従業員数

(人)

	回答数	平均	最小値	最大値
従業員数	60	517	2	8,000
日本人派遣者数	59	4	0	26

従業員の男女比は表 F 7 のとおりである。平均して約4倍であるが、企業によって大きな差がある。事務所、軽組立作業の企業、事業所では女性の比率が高いと想像される。

表 F 7. 男女比 (男性社員数 / 女性社員数)

(倍)

	回答数	平均	最小値	最大値
男女比	58	3.7	0.3	19.0

次に表 F 8 によって調査対象企業の操業年数をみよう。平均して27年である。日本企業がブラジルにおいて長く事業を営んできたことがわかる。

表 F 8. 操業年数

(年)

	回答数	平均	最小値	最大値
操業年数	60	27	1	74

労働組合の有無については、有るとする回答が61.3%、無いとする回答が32.3%あった(無回答6.5%)。おおよそ3分の2の企業に労働組合が存在することになる。

3. 採用政策

これまで調査対象企業の属性についてみたが、次にアンケート調査結果の内容をみよう。まず日系企業がブラジルでどのような人材の採用政策をとっているか、また採用上どのような問題に直面しているかを見よう。表Q 1はローカルマネジャーの採用に際して重視している項目を、順位ごとに見たものである。第1順位として挙げている項目は、「専門的知識や技能」58.1%、「行動力や実行力」12.9%、「熱意や意欲」8.1%の順が多い。

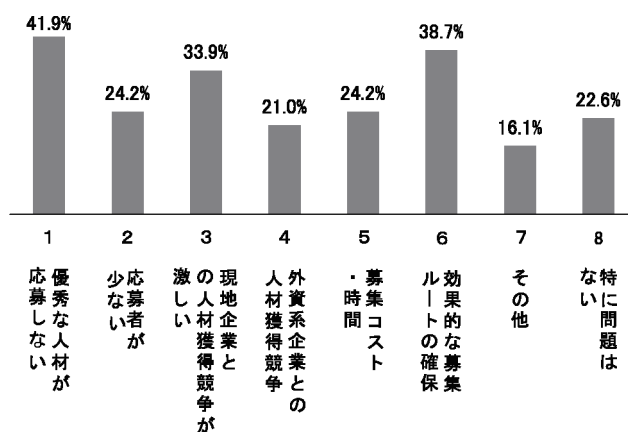
第2順位では、「職務経験」32.3%、「行動力や実行力」19.4%、「専門的知識や技能」と「熱意や意欲」14.5%の順、第3順位では、「熱意や意欲」32.3%、「行動力や実行力」21.0%、「協調性」16.1%の順である。全体として専門的知識や技能、職務経験の回答が多い。これはブラジルでは、とくにマネジャークラスでは企業を転職しながらキャリアを形成する傾向が強く、企業が彼らの専門的知識や技能を評価して採用するからである。マネジャークラスには、後述のように日系人の比率が高いが、日本語能力を採用に際して重視している項目として挙げる企業は少ない。日系人の高い割合は、あくまでも彼らの専門的知識や技能を評価した結果である。

表Q 1. ローカルマネジャーの採用に際して重視している項目

	第1順位		第2順位		第3順位	
	件数	%	件数	%	件数	%
1. 専門的知識や技能	36	58.1	9	14.5	5	8.1
2. 職務経験	5	8.1	20	32.3	9	14.5
3. ユニークな個性	1	1.6	0	0.0	0	0.0
4. 日本語能力	4	6.5	3	4.8	2	3.2
5. 行動力や実行力	8	12.9	12	19.4	13	21.0
6. 熱意や意欲	5	8.1	9	14.5	20	32.3
7. 協調性	0	0.0	5	8.1	10	16.1
8. その他	2	3.2	2	3.2	1	1.6
無回答	1	1.6	2	3.2	2	3.2
合計	62	100.0	62	100.0	62	100.0

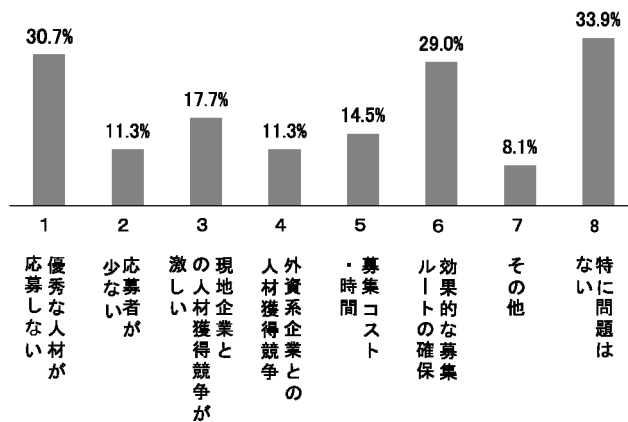
次に、日系企業が採用上直面している問題を、マネジャー、一般職、生産従事者別に見たのが図Q 2.1、Q 2.2、Q 2.3である。マネジャーでは、優秀な人材が応募してくれない41.9%、効果的な募集ルートが確保できていない38.7%、現地企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材を採れない33.9%との回答が多い。多くの企業がマネジャーの確保に苦勞していることが分かる。ブラジルでは一般的に、マネジャークラスでは、政府系企業、外資系企業の賃金水準が高い。これらに比べれば一部の有力企業を除いて現地企業の賃金水準は低い。それらと競合しているということは、賃金および（あるいは）昇進などの待遇において、日系企業は魅力的でないのかもしれない。現地企業に比べ他の外資系企業との競合があるとの回答が少ないのは、欧米系企業の待遇が日系企業のそれよりも優れ、その結果はじめから競合が問題とならないという理由に起因しているのかもしれない。

図Q 2.1 従業員の採用における問題・マネジャー（いくつでも選択）

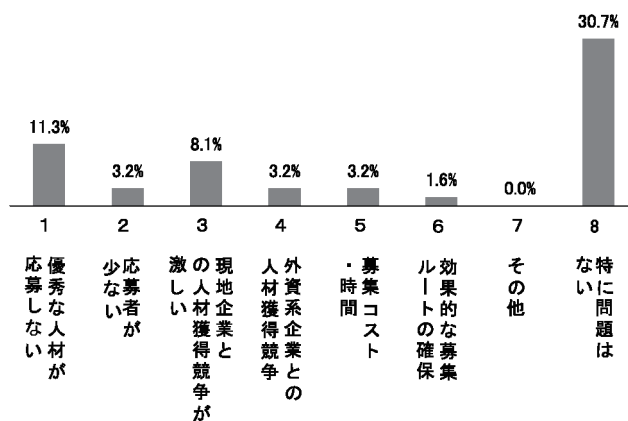


次に一般職では、優秀な人材が応募してくれない30.6%、効果的な募集ルートが確保できていない29.0%が多い（図Q 2.2）。他方で、特に問題はないとする企業が33.9%ある。マネジャーと比べると一般職では採用上の困難が小さいと言える。最後に生産従事者ではすべての項目で少なく、採用で困難に直面していない（図Q 2.3）。優秀な人材が応募してくれないとする企業が11.3%あるが、全体としては生産従事者では一定の質の労働力が豊富にあり、採用が容易であることを示している。

図Q 2.2 採用上の問題・一般職（いくつでも選択）



図Q 2.3 採用上の問題・生産従事者（いくつでも選択）

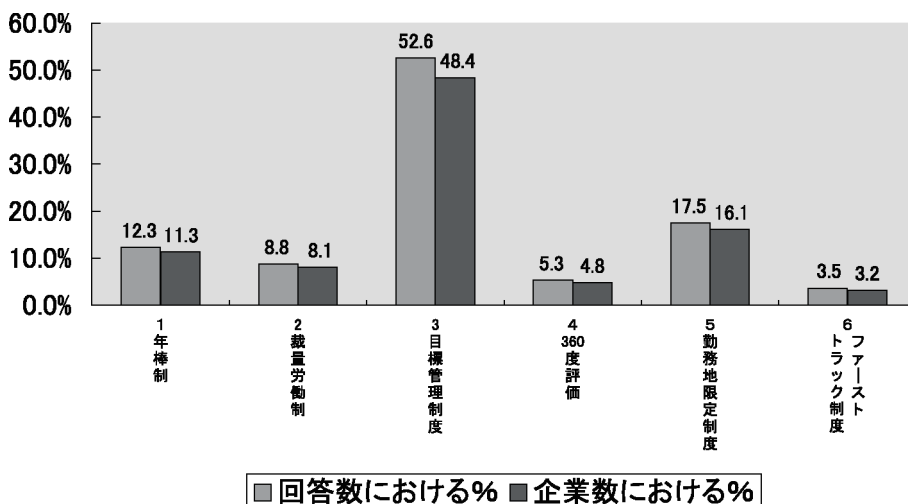


労働力がより有利な労働条件を求めて移動するのが一般的なブラジルで、優れた人材を確保するには、何よりも適切な人事評価と処遇が重要となる。表Q 3、図Q 3は日系企業が導入している人事制度を見たものである。目標管理制度は回答数では半数以上（52.6%）を占める。企業数当たりでは48.4%が制度を導入している。年棒制の回答も12.3%あり、11.3%の企業が導入している。目標管理、年棒制は、成果に応じて報酬などの処遇を決定し、従業員のモラルを高める制度である。勤務地限定制度の回答も17.5%と多く、16.1%の企業が導入している。ブラジルの国土は広大であり、地域によってその社会、文化は大きく異なる。ブラジルではまた家族が社会、生活の中心である。その結果、他の地域での勤務は敬遠される。ブラジル人にとって単身赴任などとてもない話である。

表Q 3. 正規従業員に対する人事制度の導入(いくつでも選択)

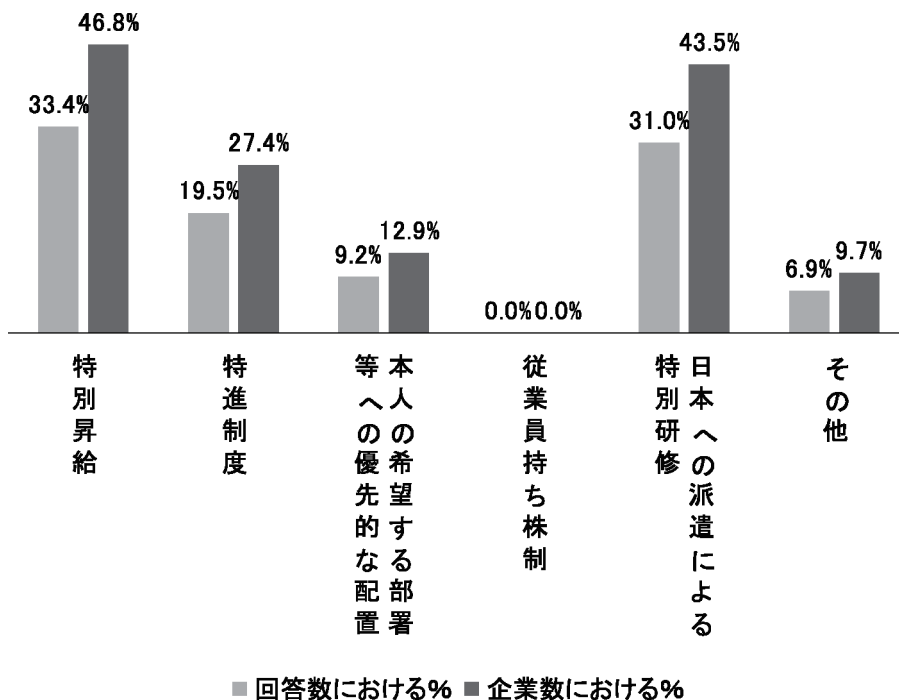
	回答数		企業数当たりの%
	数	%	
1. 年棒制	7	12.3	11.3
2. 裁量労働制	5	8.8	8.1
3. 目標管理制度	30	52.6	48.4
4. 360度評価	3	5.3	4.8
5. 勤務地限定制度	10	17.5	16.1
6. ファーストトラック制度	2	3.5	3.2
合計	57	100.0	91.9

図Q 3. 正規従業員に対する人事制度の導入(いくつでも選択)



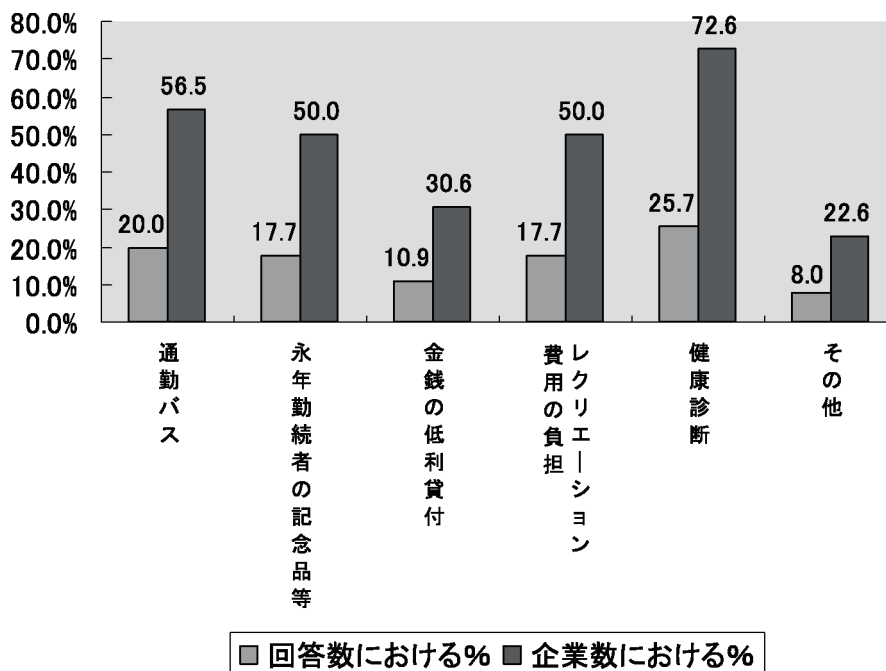
こうした人事制度のほか、人材確保のため、日系企業が具体的にどのような手段を講じているかを見たのが図Q4である。回答数では特別昇給33.4%、日本への派遣による特別研修31.0%が多い。企業数では、この二つの手段を半数近くの企業が採用している。特進制度の回答も19.5%、企業数当たりでは27.4%ある。こうした制度はあくまで補完的なものであり、基本は適正な人事評価と処遇（昇進、昇給）である。従業員持ち株制は全くない。日系企業に限らずブラジルでは、従業員の利益参加制度があり、政府は税制上の優遇措置をとっているが、従業員持ち株制は一般的ではない。

図Q4. 人材確保の施策（いくつでも選択）



福利厚生も人材確保の手段である。回答数では、健康診断25.7%、通勤バス20.0%、永年勤続者の記念品等とレクリエーション費用の負担17.7%が多い。企業数では、健康診断72.6%、通勤バス56.5%、永年勤続者の記念品等とレクリエーション費用の負担50.0%と半数以上の企業が採用している（図Q5）。

図Q5. 福利厚生（いくつでも選択）

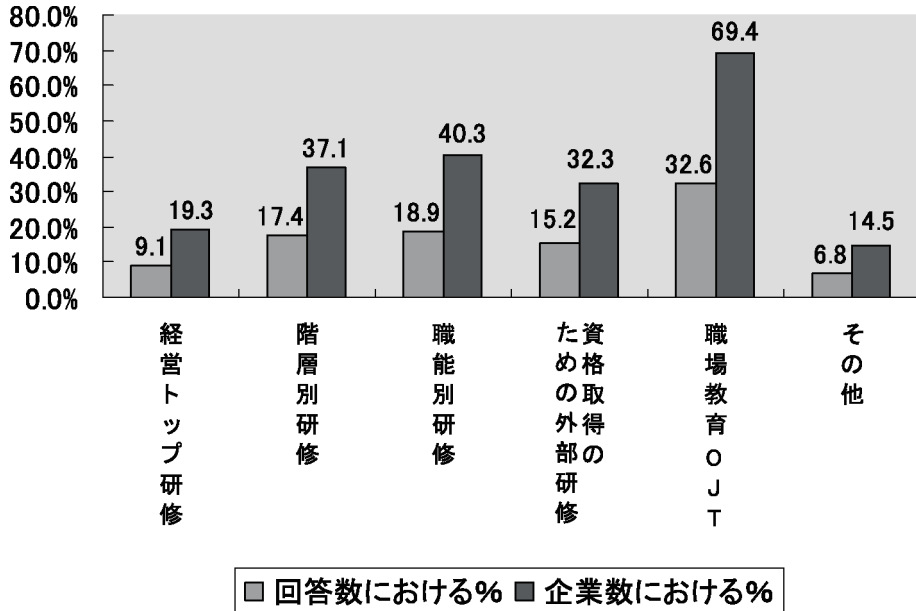


企業が必要とする人材を確保するには企業内での教育訓練が重要となる。たとえ人材の流出が予想されても企業は不断に教育訓練をする必要がある。特に企業内での教育訓練を重視する日本企業は、海外でも日本同様の教育訓練方針をとることが多い。日本的経営、生産を維持するため、未経験者を採用し企業内での教育訓練を通じて必要な人材を育成する日本企業も少なくない。ブラジルでも同様である。図Q6は日系企業が採用している従業員の教育研修制度を示している。回答数では、職場教育（OJT）32.6%、職能別研修18.9%、階層別研修17.4%、企業数では、職場教育（OJT）69.4%、職能別研修40.3%、階層別研修37.1%となっている。つまり、日系企業の3分の2以上が職場教育（OJT）を実施するとともに、数多くの企業が職能別、階層別研修を実施している。

しかし、企業でのヒアリングによれば、新入社員に対する研修は1日から数日と短い企業が多く、現職者の教育研修も短期が多いものと想像される。他方で、資格

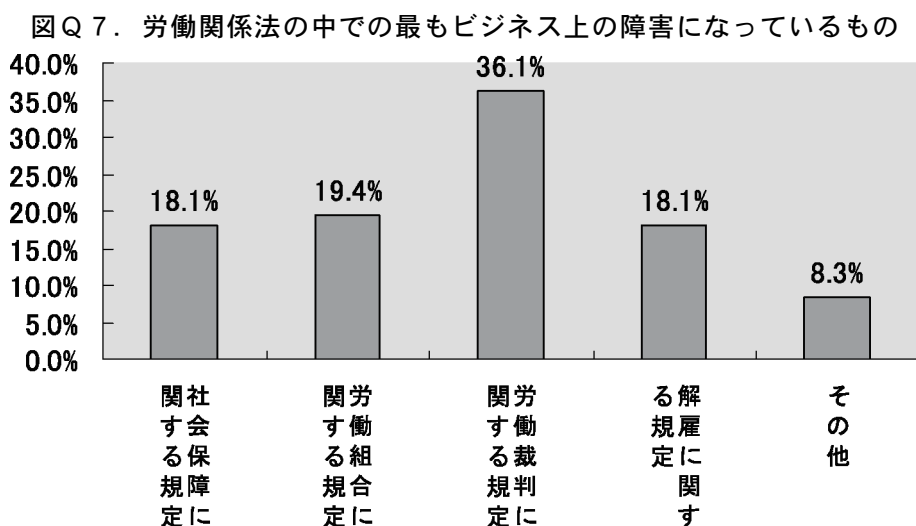
取得のための外部研修が回答数で15.2%、企業数で32.3%ある。ブラジルでは、従業員が働きながら高等教育に就学したり、資格を取得したりするのが一般的である。ヒアリングによれば、多くの日系企業がそれらを支援し便宜供与している。

図Q 6. 従業員の教育研修制度（いくつでも選択）



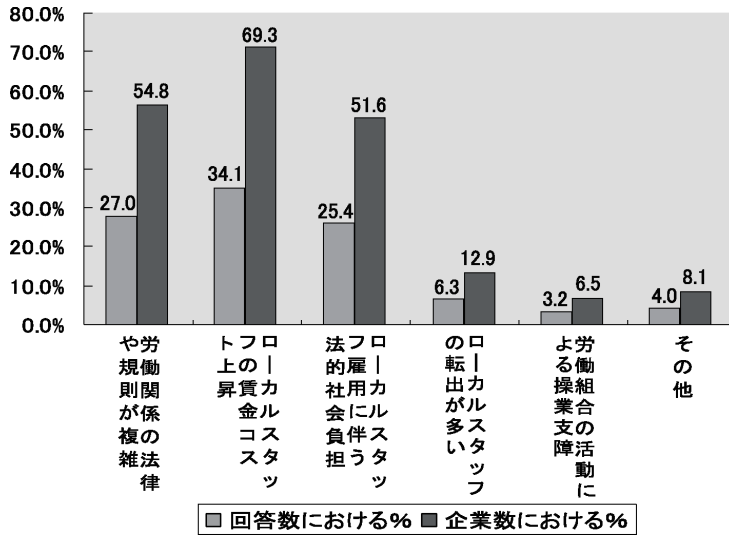
4. 労働法制、労働問題への対応

ブラジルでは労使関係への国家の介入度が高い。海外から進出した企業は、労働法制の複雑さや、労働者保護の手厚さに戸惑う。図Q7は、日系企業がビジネス上障害になっている労働関係規定は何かを示している。労働裁判に関する規定36.1%が最も多く、続いて労働組合に関する規定19.4%、社会保障に関する規定と解雇に関する規定18.1%が次に多い。企業からのヒアリングによれば、多くの日系企業が労働裁判を経験し、あるいはその可能性に直面している。係争の多くが解雇に関わる問題である。労働裁判が労働者側に有利に運ばれることを問題視する企業が多かった。



次に日系企業が直面している労働問題を見たのが図Q8である。回答数では、ローカルスタッフの賃金コストが上昇している46.7%、労働関係の法律や規則が複雑でわかりにくい37.0%、ローカルスタッフの雇用に伴う法的社会負担の重さ34.8%が多い。企業数では、それぞれ69.4%、54.8%、51.6%の企業が問題点としてあげている。賃金コストの上昇は、経済成長率の上昇に伴う雇用環境の改善、現政権の労働者保護政策などが起因している。為替（リアル）の急上昇がドルベースでの賃金を引き上げていることもある。雇用に伴う法的社会負担の重さは、本来であれば税金で徴収すべきものを雇用に課していることに起因する。ローカルスタッフの転出が多い、労働組合の活動によって操業に支障が生じることがあるとの回答は、回答数でそれぞれ8.7%、4.3%、企業数でそれぞれ12.9%、6.5%と少ない。

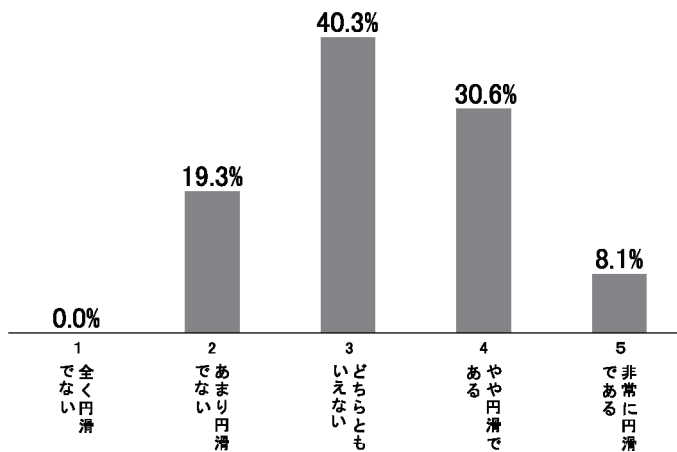
図Q 8. 労働問題での苦労点（あてはまるもの全て選択）



5. 経営方針の共有とコミュニケーション

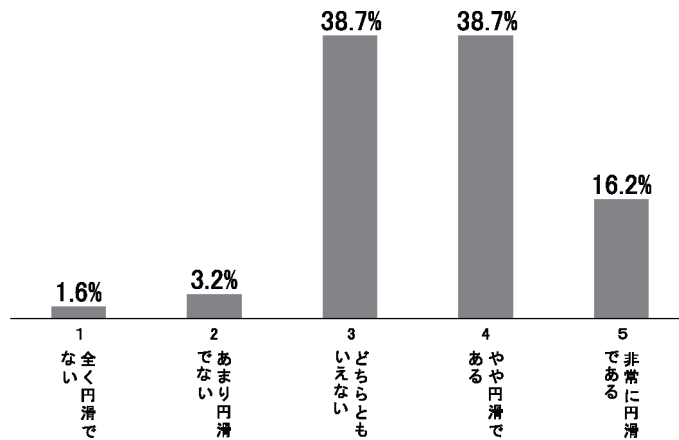
労使関係を円滑にするには、企業の経営方針を従業員の間で共有することが不可欠である。また従業員間のコミュニケーションもまた重要である。図Q10.1は日本本社経営方針の現地組織への浸透度を見たものである。非常に円滑である、やや円滑であるとの回答は、それぞれ8.2%、31.1%となっているが、その合計はどちらとも言えないとする回答の41.0%とほぼ同数である。日本本社の経営方針が現地組織に浸透しているとの認識はあるが、確信はないというところであろうか。

図Q10.1 日本本社経営方針の現地組織への浸透



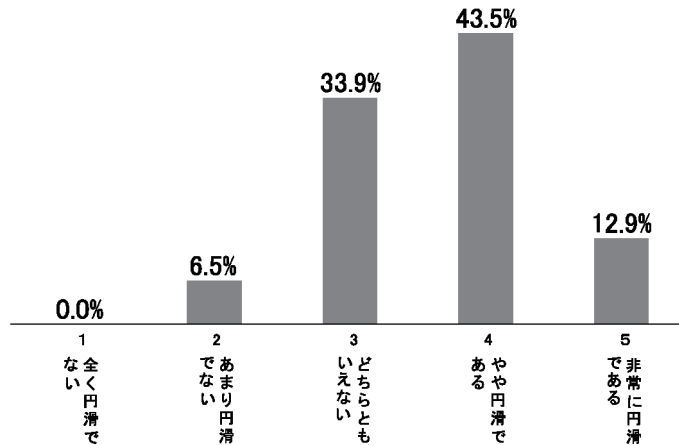
次に、現地法人の経営方針が組織内で共有されているかを見たのが図Q10.2である。どちらともいえないが39.3%あるものの、非常に円滑であるが16.5%、やや円滑であるが39.3%と、合わせて過半に達する。他方で全く円滑でない、あまり円滑でないはほとんどない。

図Q10.2 現地組織内における経営方針の共通理解



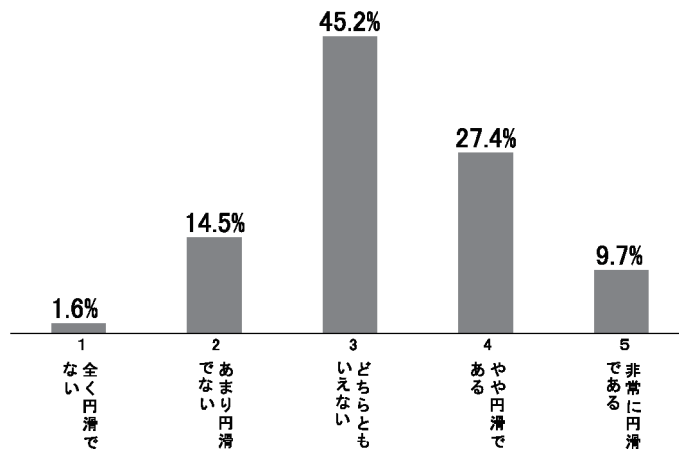
日本人派遣者とローカルスタッフ間のコミュニケーションは円滑に行なわれているだろうか。図Q10.3は日本人派遣者とローカルスタッフとの間の連絡や報告が円滑かどうかを見たものである。非常に円滑であるが13.3%、やや円滑であるが45.0%と合計で50%を越えるが、どちらともいえないも35.0%ある。日本人派遣者とローカルスタッフ間のコミュニケーションはなお企業の課題として存在していることを示している。

図Q10.3 日本人派遣者とローカルスタッフ間の連絡や報告



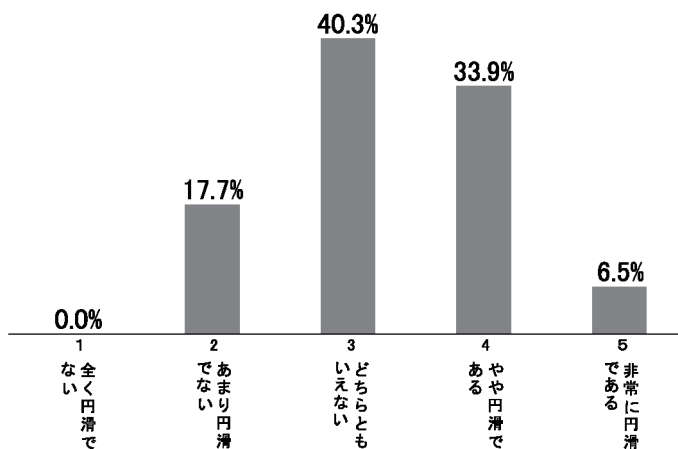
図Q10.4は、地域社会との間における現地法人の社会的責任に関する役割認識を見たものである。現地法人の社会的責任、役割について地域社会の理解が得られているか、コミュニケーションが円滑かとの質問に対して、非常に円滑であるが9.8%、やや円滑であるが27.9%、合わせて38%に過ぎない。

図Q10.4 地域社会との間における現地法人の社会的責任に関する役割認識



日本本社の経営方針が現地法人の組織に浸透しているかどうかについては先に見たが、反対に現地法人のニーズについて本社はどの程度理解しているだろうか、図Q10.5は現地法人から見た本社の理解度を示したものである。非常に円滑であるが6.6%、やや円滑であるが34.4%、合計で約40%に達するが、他方でどちらともいえないが41.0%あり、またあまり円滑でないが18.0%ある。これらの数字は、日本本社と現地法人との間のコミュニケーションが、必ずしも円滑でないことを示している。欧米系企業に比べて日系企業については経営の分権化が進んでいない、言い換えれば権限の本社への集中が大きいことがしばしば指摘される。もし分権化が進展していれば、こうした回答にはならないであろう。つまり、本社の理解度が低いという現地法人の認識は、権限の移譲が十分でないなかで、本社が現地法人の意向を十分に汲んでくれていないという思いがあるのかもしれない。

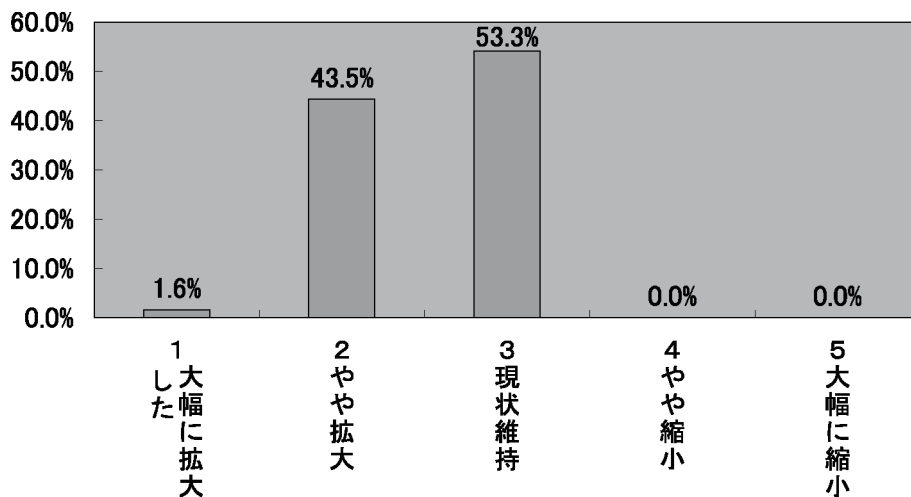
図Q10.5 現地法人のニーズに対する本社の理解



6. 社会貢献活動

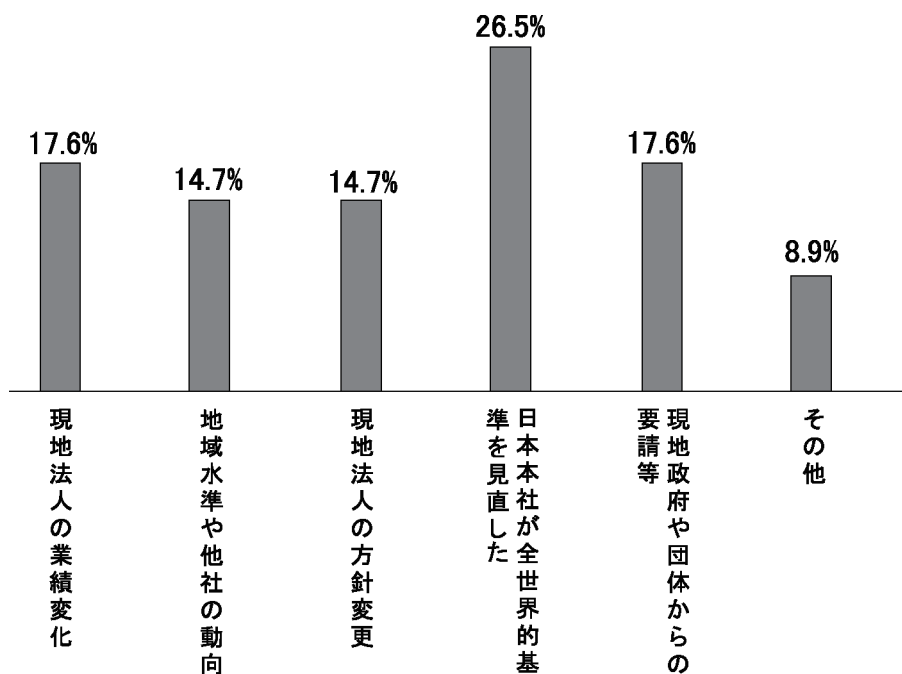
ブラジルでは企業の社会的責任への関心が強まっている。事業をするに当たって、経済活動だけではなく、社会的役割についての自覚が求められている。欧米系企業に比べて、さらに現地大企業に比べても、日系企業の社会的責任への関心はまだ低いと言われる。図Q11は、日系企業が社会貢献活動をどのように認識しているかを示している。大幅に拡大したとの回答は1.6%と少ないものの、やや拡大したが44.3%に達する。他方で現状維持54.1%に達する。日系企業の社会貢献活動のレベルを考慮すると、この数字は日系企業の社会貢献活動への関心の低さを反映していると言える。

図Q11. 社会貢献活動への対応傾向は変化したか



次に、社会的貢献活動について見直した理由について見たのが図Q11-1である。多様な理由が挙げられているが、「日本本社が全世界的な基準を見直した」が25.7%、「現地法人の業績変化」、「現地法人の方針変更」、「現地政府や団体からの要請等」が17.1%と多い。多様な理由に、ブラジルで企業に対して社会的貢献への期待が見てとれる。

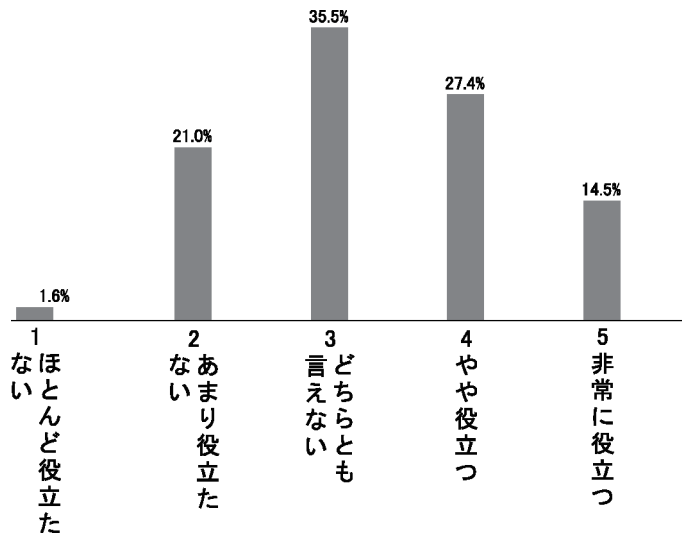
図Q11-1. 対応変化した理由（いくつでも選択）



7. 派遣前研修と派遣者

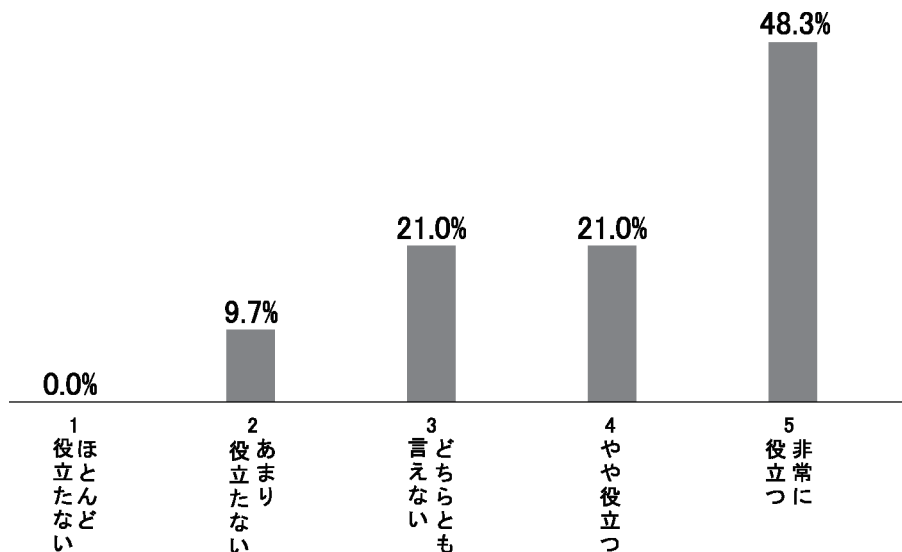
言うまでもなく海外事業の発展は、ひとえに派遣される人材の能力や資質に関わっている。派遣者の能力を高めるためには、事前および事後の研修が重要になる。また派遣者の労働環境、派遣者および家族の海外での居住条件を整えることも重要である。図Q12.1は、派遣前の現地事情に関する事前研修が、現地生活に適応するためにどの程度役立つかを見たものである。「非常に役立つ」が14.5%、「やや役立つ」が27.4%、合わせて40%強あるものの、「どちらとも言えない」が35.5%、「あまり役立つ」が21.0%もある。現地事情についての知識は、現地で経験して獲得するものという認識があるものと思われる。同時に、派遣前研修の内容と方法の見直しを求める調査結果でもある。

図Q12.1 派遣前の現地事情に関する事前研修



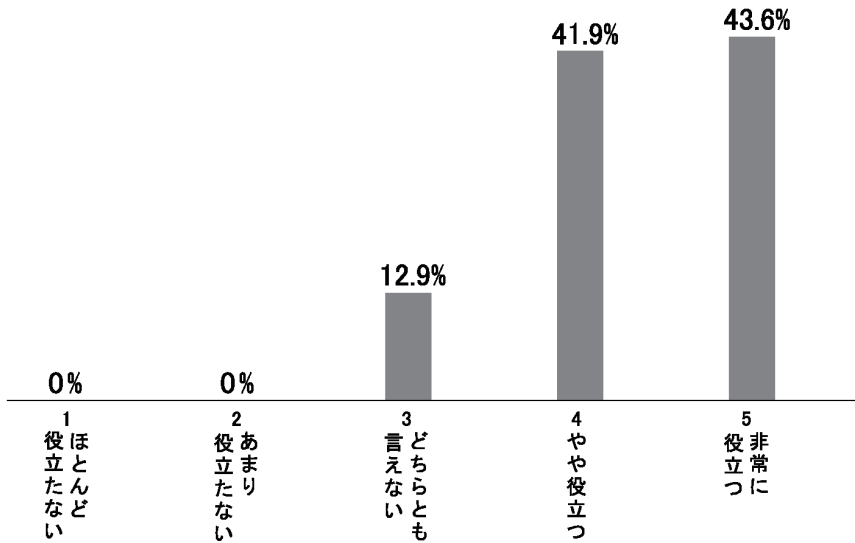
赴任時に英語力またはポルトガル語力は必要か、図Q12.2はそれへの回答である。「非常に役立つ」が48.4%、「やや役立つ」が21.0%、合計で約70%に達する。このことは赴任にあたって、英語力またはポルトガル語力の獲得が不可欠であることを意味している。

図Q12.2 赴任時の英語力またはポルトガル語力



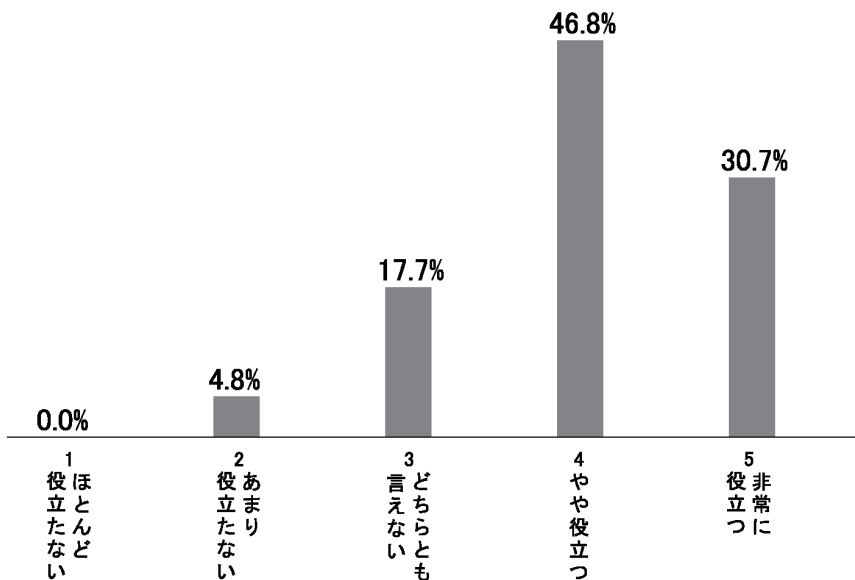
図Q12.3は、派遣者の資質として、現地の人と積極的にコンタクトする姿勢が重要かどうかを尋ねたものである。「非常に役立つ」が44.3%、「やや役立つ」が42.6%を占め、合わせて87%に達する。派遣者には現地の人と積極的に接する姿勢が重要であるとしている。

図Q12.3 現地の人と積極的にコンタクトする姿勢



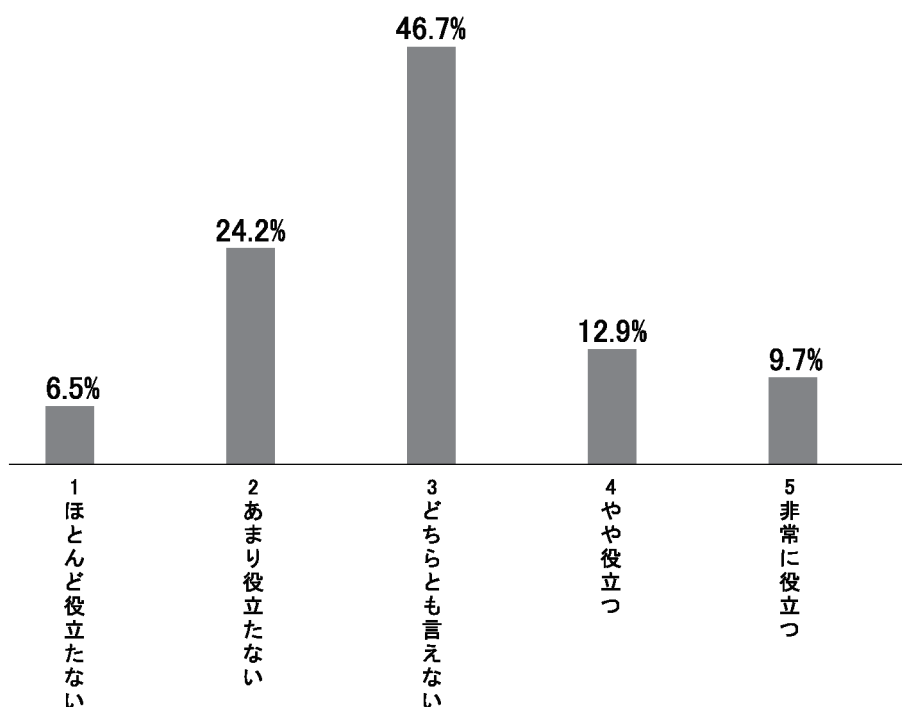
ブラジルで事業活動をするに当たって、日本人同僚や日系企業との情報交換の有用性を尋ねたのが図Q12.4である。「非常に役立つ」が30.6%、「やや役立つ」が46.8%と、合わせて77%に達する。

図Q12.4 日本人同僚や日系企業との情報交換



次に、日本本社からの情報提供の重要性を見たのが図Q12.5である。「非常に役立つ」が9.7%、「やや役立つ」が12.9%と、合計で22%に過ぎない。他方で、「どちらとも言えない」が46.8%、「あまり役立たない」が24.2%に達する。図Q12.4と比べると、調査結果の差は明らかである。すなわち、ブラジルに限らず事業をするに当たって、現場での知識、経験がいかに重要であることを示している。このことはまた、現地法人の事業において分権化が重要であることを示唆している。

図Q12.5 日本本社からの各種情報提供

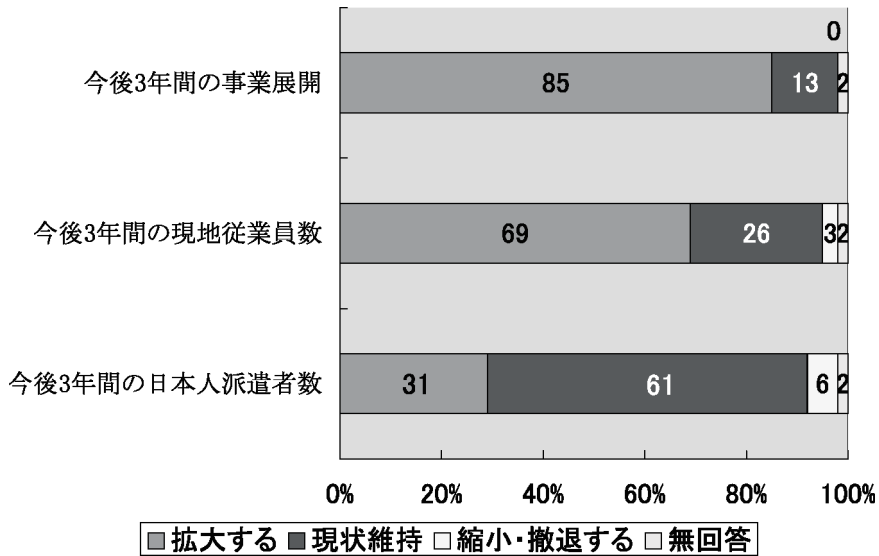


8. 今後の事業展開と派遣者

今後の事業展開について現地法人はどのような見通しをもっているのだろうか。図Q13は今後3年間の事業展開の見通しを見たものである。「拡大する」が86%と圧倒的に多い。

事業展開にともない、現地従業員数についてどのような展望をもっているのだろうか。「拡大する」が69%と3分の2を越える。事業拡大に伴い、現地従業員を増加させる計画が見てとれる。

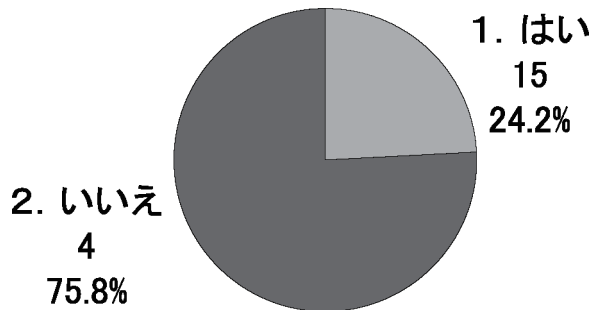
図Q13. 今後の事業展開



9. 派遣者の生活状況

日系企業の派遣社員の生活状況はどうか。とくに子弟の教育問題は、派遣社員にとって最も深刻な問題である。図Q14.1は帯同家族の中に、義務教育課程年齢の子女はいるかを見たものである。いないとする回答が75.8%と大半を占める。これは、義務教育課程年齢の子女がもともといないという場合と、義務教育課程年齢の子女がいるが帯同していないという場合の二つがある。帯同しない理由としては、日本国内の受験状況と、ブラジル国内の教育状況および治安が考えられる。

図Q14.1 帯同家族の中に義務教育課程年齢の子女はいるか



第一子が通学している学校は、表Q14-2のように、日本人学校が86.7%を占め、現地校、補習校ともに0.0%である。

表Q14-2 通学している学校（第一子）

	回答数	パーセント
日本人学校	13	86.7%
現地校	0	0.0%
現地校および補習校	0	0.0%
インターナショナルスクール	2	13.3%
合計	15	100.0%

次に第二子を見ると、日本人学校とする回答が5件、インターナショナルスクールとする回答が1件ある（表Q14-3）。

表Q14-3 通学している学校（第二子）

	回答数	パーセント
日本人学校	5	83.3%
現地校	0	0.0%
現地校および補習校	0	0.0%
インターナショナルスクール	1	16.7%
合計	6	100.0%

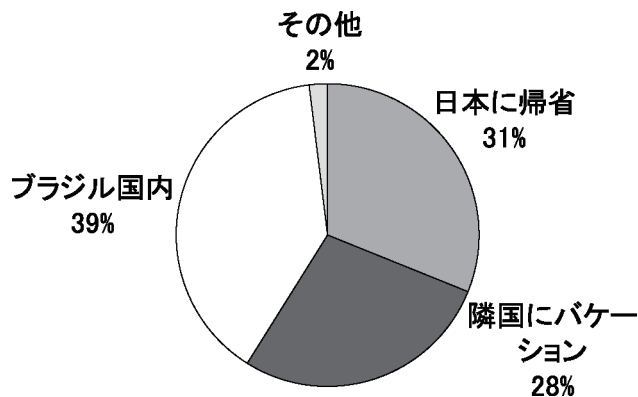
日本人学校以外に通学する理由を尋ねると、「将来子供を留学させたい」との回答が2件、「近くに日本語学校がない」が1件、「現地または英語圏環境で教育を受けさせたい」が1件となっている（表Q14-4）。

表Q14-4 日本人学校以外に通学する理由

	回答数	パーセント
1. 近くに日本人学校がない	1	25.0%
2. 現地または英語圏環境の教育を受けさせたい	1	25.0%
3. 子供が現地教育プログラムに魅力を感じている	0	0.0%
4. 将来子供を留学させたい	2	50.0%
5. その他	0	0.0%
合計	4	100.0%

図Q15は派遣社員の長期休暇の過ごし方を見たものである。「ブラジル国内で過ごす」が39.0%、「日本に帰省」が31.0%、「隣国にバケーション」が28.0%とほぼ三分している。

図Q15 長期休暇の過ごし方（いくつでも選択）



10. アンケート自由記入欄

アンケート調査では、調査票の最後に「ブラジルでの事業展開や労使関係（に関する工夫）、あるいは生活にあたっての問題や感じたことについて、どのようなことでも結構ですので、ご記入して下さい。現地の医療体制、日常の危機管理（安全）、駐在家族の生活などのことも是非お書きください」として、自由記入欄を設けた。多くの記入があったが、それらを要約して以下に紹介する。それらはブラジルで事業をおこない、日々直面する労働問題、生活についての生の声である。

10.1 労使関係

労使関係については、法律、規則が複雑で非常に理解しにくいとの意見が多かった。改定が多くフォローするのは大変であるとの意見もあった。労働法が労働者に有利である、法の運用面でも、労働裁判で労働者側に有利な判決が多いとの意見も多かった。解雇のリスクに直面している企業も多い。会社都合による解雇の場合、残業代などをめぐり、訴訟に至るケースが多い。こうした複雑な法制、頻発する労働裁判に対処するには、現地人スタッフや弁護士の雇用が不可欠であると、多くの派遣者が指摘している。

労働組合の動静を把握することの重要性を指摘する声があった。すなわち、日本と違い企業内組合でないため、常に労働組合に関する情報を把握する必要があるとしている。ブラジルでは既得権意識が高く、いったん既得権となったものは取消すことが困難なため、既得権とならないように配慮しているとの意見があった。小規模の事務所では、ナショナル・スタッフの法定長期休暇の対応に苦慮しているとの声があった。派遣労働のような業態が一般的でないため、休暇期間中のショート・リリーフが手当できないとのことであった。

このように労働法制、労働問題についての苦情が多いが、日本本社の創業者の経営フィロソフィーを教える社内教育が効を奏し、トラブルを減らしたと指摘した派遣者があった。経営フィロソフィーが普遍性をもっていたからであろう。在日日系ブラジル人を活用して円滑な操業に成功した企業もあった。すなわち、ブラジルでの操業にあたって、日本にて日系ブラジル人を採用し、約半年間にわたる研修を日本にて実施し、ブラジル現地法人のスタッフとして活用した。これにより、日本本社のフィロソフィーの理解や生産の段取りのスピードがアップし、日本語でのコミュニケーションが容易化したとされる。

10.2 事業活動

事業活動に関わる問題として多くの派遣者が指摘するのは、法令が朝令暮改で、最新の正確な情報を収集する負担が大きく、新たな事業を立案するうえで障害になっているというものであった。法令の解釈を誤ると、高額の罰金に加えて高い金利を支払わなければならないとの指摘もあった。法令の解釈（判断）が、税務担当者によって変わるとの指摘もあった。政府の腐敗を問題視する意見もあった。官公庁の事務の非効率が事業の障害になっているとの指摘も多い。税制が複雑で分かりにくいとの意見も多い。税関の輸出入業務に時間がかかり、原材料の入荷に多くの時間を費やしているとの声もあった。税制の簡素化と徴税の公正さを要望する意見もあった。通信、交通、電気などのインフラが未整備で、事業活動の障害になっているとの指摘が、少ないながらあった。

マナウス（アマゾナス州）については、税恩典はあるものの、国内原材料のサンパウロ（サンパウロ州）からの陸路、水路、空路による輸送コストが高く、加えて労働法規からくる労務費もかさみコストを圧迫する要因となっている。また製品の市場もまたサンパウロなど南部であるため、輸送コストが高いと、マナウスでの生産の問題点を指摘する意見が数多くあった。

10.3 日本人派遣者の生活

日本人派遣者の生活に関連する事柄で、最も多くの記入があったのは、治安に関するものである。ブラジルでの生活で、日常の危機管理は最大の課題とされる。犯罪は時と場所を選ばない。運転中に信号待ちで銃を持った強盗にあった、歩いていて強盗やスリにあった、マンションに強盗が入ったなどである。犯罪が多く、子供達が自由に外で遊べないため、ストレスが高いとの感想もあった。クリスマス、カーニバル前に凶悪強盗事件が急増するので注意が必要との警告もあった。

こうした犯罪に対して、日系企業と派遣者はさまざまな方法を講じていることが記入されていた。本社出向者、役員全員が防弾車（社用車）を使用している、夜遅くまでの残業を極力止める、夜の単独行動は避けるなどの防犯につとめている、危険防止のため大通りでなければ夜間は赤信号でも車を停止しない、車にはフィルムを貼り車内を見えないようにする、住宅選定時に管理のしっかりしたところを選ぶ、華美な格好をしないなど、防犯のための涙ぐましい努力が紹介されていた。

犯罪だけでなく大都市では交通事故も多い。サンパウロはバイクが多く、車の間を相当なスピードで抜けていく。バイク便は仲間意識が強く、彼らと事故を起こすと周辺のバイクが寄って来て加担すると聞くので、彼らと接触しないよう車線変更には気を付けているとの記述があった。

自由記入欄によれば、マナウスの治安はサンパウロに比べるといい。それでも窃盗や強盗が増加していると注意を促している記述があった。日系人、日本人は裕福と見られがちで、犯罪のターゲットになりやすい。そこで、駐在員を対象とした安全危機管理マニュアルを数年前に発行し、家族を含め、定期的な確認・勉強会を実施し犯罪に備えている企業もあった。駐在員の家族は買い物など一般的にはタクシーを利用し、自分で運転する人は非常に少ない。そこで、現地交通機関利用によるリスクを避けるため、婦人に対し買い物や通院に送迎車サービスを提供している企業もあった。

医療体制、保健・衛生についての意見も多い。ブラジルの医療保険は高額だが機能していないため、会社負担にて民間の医療法人と契約をしているが、医療サービスの質が低いとの指摘が多く見られた。サンパウロでも医療体制も高い水準とは言えないとされる。英語を十分理解できる医療スタッフが少なく、医療スタッフとのコミュニケーションに問題があるとする意見があった。マナウスの医療体制はさらに不十分とされる。日本語の通じる医者はおらず、通訳が必要であるとされる。

マナウスではまた、地下水を汲み上げた水道水は野菜や食器の洗い物は問題ないが、飲み水として利用できない。スポーツ施設も少なく、運動不足気味になりやす

いとのことであった。電力事情も悪く、食料品や薬の個人輸入は禁止され通関で没収されてしまうとの意見を述べる派遣者があった。

子弟の教育を問題視する意見もあった。ブラジルの日本語学校は小中のみである。加えて高校生の場合インターナショナルスクールの選択肢が少なく、また学費が高く負担が重すぎるとされる。

物価が高いとの記述もあった。物価は日本、アジアに比べ高いとされる。比較的モノが豊富なサンパウロでも生活必需品以外の物価が高い、との意見があった。アマゾン中流域のマナウスでは、食料品（特に野菜、果物）が入手しにくく、割高であるとされる。

このように、自由記入欄では、労使関係や事業上の問題点よりも、生活上の問題点を挙げる書き込みが多かった。

10.4 文化と価値観

ブラジル社会の文化、ブラジル人の価値観、行動に戸惑う派遣者もいる。約束を必ず守るということに無頓着、プライドが高く、謝ることを知らない、言い訳が多すぎるといった感想があった。国際的な感覚のビジネスが出来ないとの意見もあった。しかし、他方で仕事だけに限らず、生活面に関しても、ブラジル人とのコミュニケーションに努めている派遣社員も多い。ブラジル人とのコミュニケーションは、情報を仕入れ、できうる限りのリスク回避策をとることに寄与するとの指摘があった。明るくすぐ友達になれるブラジル人気質を評価する意見もあった。

日系人が日本人と同一のセンチメントをもっているという前提で雇用していたところ、実際には異なることを発見したという意見があった。ブラジルは欧米文化の影響が強い。世代交代が進んだ日系社会でも当然その影響は大きく、日系人の価値観、行動様式は日本のそれとは異なっている。他方で、日系人の存在が事業の発展に大きく貢献したことを評価する派遣者もまた多い。ブラジルでは日本人、日本製品、日本文化、日本語、日本そのものに対して、日本人の想像以上にファンが多く、尊敬されていると実感する派遣者も多く見られた。

2. 雇用と労使関係

ブラジルにおいて適正な労務管理を実施し、良好な労使関係を築くには、まず雇用、労働事情について知る必要がある。

労働力の性格

ブラジルでは毎年約200万人が新規に労働市場に参入してくる。女性の労働力化率（働く女性の割合）も上昇傾向にある。新規労働力に見られる最近の性格として学歴の向上がある。これは1990年代の教育改革、貧困層への教育支援によって、就学率が飛躍的に上昇したからである。UNESCOによれば、2002年の初等教育の純就学率（学齢人口で就学している児童の割合）は92%まで上昇した。中等教育でも純就学率は74%になった。さらに高等教育の粗就学率（学齢人口に対する非学齢人口を含む全就学者の比率）も20%に上昇した。

教育の急速な普及はカルドーゾ前政権のもとでの教育改革に多くを起因しているが、同時に経済自由化、グローバル化のなかで教育とくに高等教育の収益率（卒業後の所得上昇率）が上昇し、人々の教育意欲が高まったからである。教育の普及に伴い、労働者の教育水準は向上している。労働人口に相当する15歳以上人口の就学年数をみたのが表1である。男女の就学年数に大きな差はない。地域別では南東部の就学年数が長い。20～24歳の就学年数はブラジル全体では約9年と長い。サンパウロ州では10年を越える。しかし、教育の急速な普及は、教育の質をいかに高めるかという新たな課題を生み出している。

表1 地域別、年齢別の平均就学年数－2005年

	15歳以上			うち20～ 24歳(男女)	うち25～ 59歳(男女)
	合計	男	女		
ブラジル	7.0	6.8	7.1	8.9	7.2
北部	6.4	6.1	6.8	8.0	6.6
北東部	5.6	5.3	6.0	5.7	2.3
南東部	7.7	7.7	7.6	9.8	7.9
リオデジャネイロ州	8.0	8.1	7.9	9.6	8.3
サンパウロ州	8.0	8.1	7.9	10.1	8.2
南部	7.4	7.4	7.4	9.6	7.6
中西部	7.2	7.0	7.4	9.1	7.4

(出所) IBGE, *Síntese de indicadores sociais 2006*.

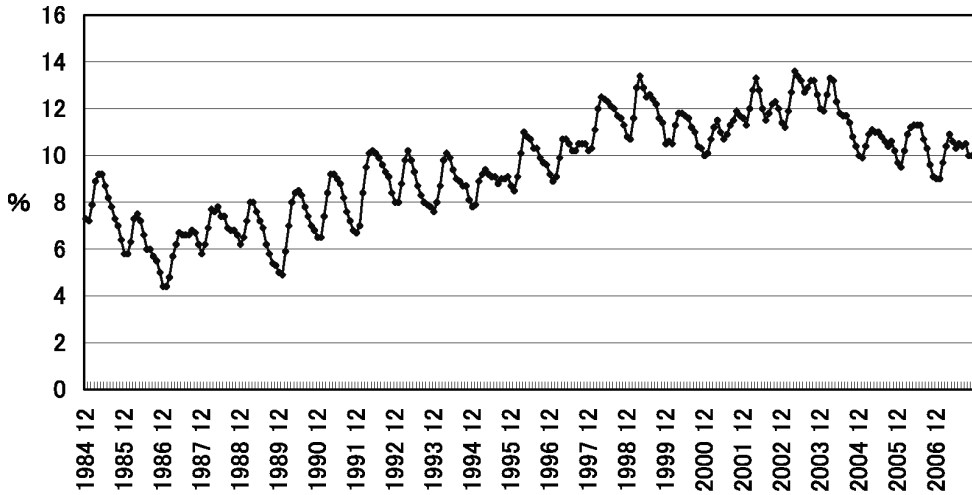
失業と非正規雇用

こうした労働供給に対して労働需要はどうか。ブラジルの労働市場は経済自由化によって大きく変化した。経済成長の伸びに比べ、雇用の伸びは小さいものであった。その結果、失業率が上昇した（図1）。失業率の上昇は、労働供給の増加とりわけ女性の労働率の上昇もその一因になった。雇用の停滞あるいは減少は製造業で著しいものであった。貿易自由化、為替の上昇にともなう工業製品輸入の増加、それに対処するための産業合理化が雇用を抑制したからである。1990年代に製造業の労働生産性は大きく増加した。労働生産性の上昇は、一部は機械化、自動化によるが、それ以上に多能化、職務の拡大など労働組織の変更によるものが大きかった。間接部門さらには直接部門のアウトソーシング（外注化）も進展した。TQC、JITなど日本的な生産管理が導入された。従来、労働組織の変更には労働組合、現場の労働者の抵抗が大きかったが、雇用の停滞のなかで、労働組合、労働者はそうした変更を受け入れた。失業率は2000年代になり低下した。経済成長率の上昇が雇用を拡大したからである。しかし、失業率はなお10%と高水準である。若年労働者では20%近くとさらに高い。

雇用の非正規化も経済自由化以降進んだ。非正規雇用は経済自由化以前にも存在したブラジルの労働市場の一般的傾向であるが、1990年代以降その傾向が強まった。雇用の非正規化が進んだのは、経済自由化に伴う競争激化のなかで企業が労働コストの低い非正規雇用を選好したからである。正規雇用比率は製造業で高く、サービス産業で低い。そこでの雇用の抑制、アウトソーシングも雇用の非正規化を促した。ブラジルでは労働者は労働手帳（正式には労働・社会保障手帳）をもつことになっており、労働者を雇用した使用者は労働手帳に労働の内容、賃金などの労働条件その他を記帳する義務を負う。しかし、現実には使用者の記帳がない形で働く労働者（使用者記帳の労働手帳非保有の労働者）が多い。また零細な自営業も数多い。彼らは、労働法、社会保障制度の枠外におかれる、非正規雇用労働者である。労働手帳非保有の労働者と自営業の労働者の数は傾向的に増加してきたが、1990年以降は、労働手帳を保有する正規雇用労働者が減少、停滞するなかで、増加の度合を強めた。2000年代になって経済成長が加速すると正規雇用が増加に転じたが、なお半数近くが非正規雇用である（図2）。経済自由化以降、製造業では工場を従来工業が存在しなかった地方の農業地域、いわゆるグリーンフィールドに移転させる傾向が見られた。賃金が低いことがあるが、労働組合の影響力が小さく、非正規雇用が容易であることも理由の一つであった。高い非正規雇用比率については、1943年の統合労働法（Consolidação das Leis do Trabalho: CLT）以降、正規雇用については、後

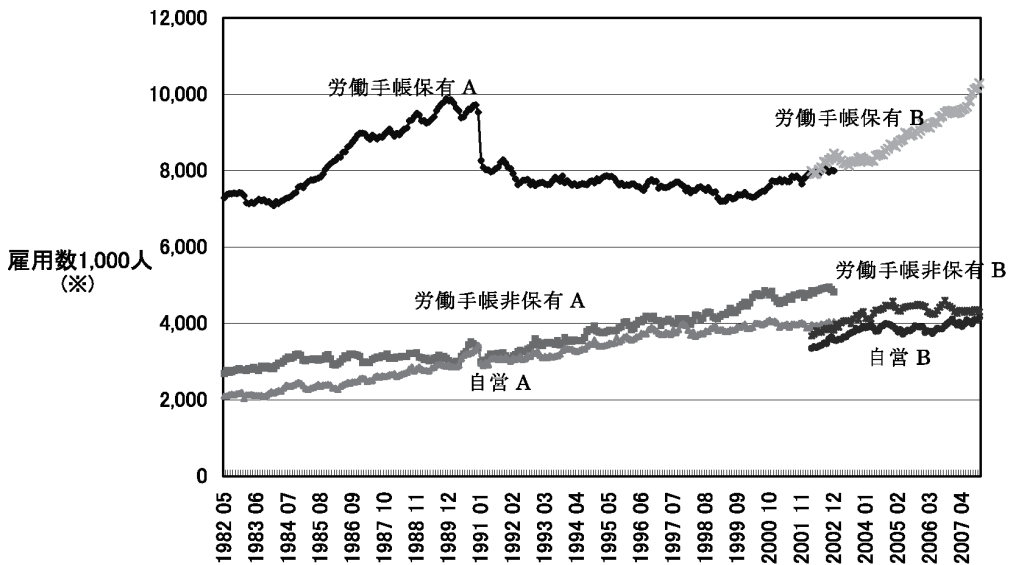
述のように賃金に加えて社会保障など多大な社会負担 (encargos sociais) が課せられることが指摘されている。

図1 完全失業率の推移 (サンパウロ大都市圏)



(出所)IPEA Data.

図2 正規、非正規雇用の推移 - 6大都市圏



(注) A は 15 歳以上。B は 10 歳以上。B の労働手帳保有、非保有は民間。自営は A, B とも民間。(※) 目盛りの6,000は600万人である。

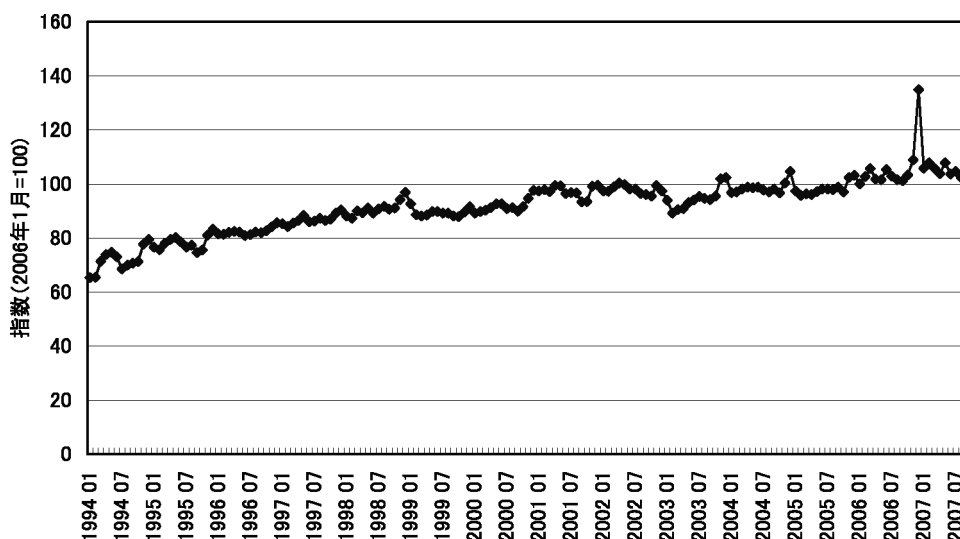
(出所) IPEA Data.

ブラジルの義務教育期間は7～14歳であり、10歳未満の就労は禁止され、10～14歳でも重度・長期間の労働は禁止され就学義務がある。近年大幅に減少したが、10歳未満を含め、なお児童労働は存在する。労働統計は、労働が完全に合法的な15歳以上と、労働が制限付きで合法化されている10歳以上の二つの基準で作成されている。

賃金

雇用の停滞の一方で賃金は上昇した（図3）。企業が労働者を選別し、その結果雇用が継続し新たに雇用された労働者については、より高い賃金を提供したからである。

図3 実質賃金の推移（工業、サンパウロ州）



(出所)IPEA Data.

賃金は地域、性、学歴によって異なる。賃金は、先進地域である南東部、南部で高く、後発地域、とくに北東部で低い。女性の賃金は男性に比べ全体に低いが、就学年数が短い雇用者の場合、賃金の差は小さい。就学年数が長いほど賃金が高いが、就学年数11年以下ではさほど変わらない。賃金は就学年数12年以上で大きく上昇する。とくに男性でそうである（表2）。こうした賃金状況は、一つには高学歴男性労働者への需要の高さによるが、もう一つは高学歴男性労働者では就労後により高い職務への昇進の可能性が大きいことを示している。

表2 10歳以上の雇用者の地域、性、学歴別時間賃金－2005年

	合計	就学年数			
		4年以下	5～8年	9～11年	12年以上
男 時間賃金（リアル）					
全国	5.40	2.80	3.80	5.60	17.60
北部	4.20	2.70	3.40	5.00	15.10
北東部	3.30	1.80	2.50	4.50	15.20
南東部	6.50	3.50	4.10	5.80	18.20
南部	6.20	3.40	4.50	5.90	16.40
中西部	6.40	3.30	3.90	6.70	20.90
女 時間賃金（リアル）					
全国	4.70	2.40	2.70	4.00	11.00
北部	3.90	2.20	2.40	3.90	9.40
北東部	3.30	1.60	1.90	3.20	9.20
南東部	5.30	2.80	3.00	4.20	11.70
南部	5.00	2.90	3.10	4.50	9.70
中西部	5.60	2.60	2.90	4.50	13.30

（出所）IBGE, *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2006*.

サンパウロ州に位置する日系企業A社の賃金表を要約して表3に示した。製造部門労働者の賃金の最低額はブラジルの最低賃金の3倍強と高い。加えて、表が示すように、最低現場を含めて、企業内での経験をつうじて、賃金が大きく上昇している。この企業の場合、日給制の現場の作業者は、日本の高校に当たる第二段階教育卒業生である。現場の監督者は第二段階教育卒業生以上である。事務職も第二段階教育卒業生以上であるが、アナリスト、エンジニアなどの専門職種は第三段階教育、つまり大学卒業生以上である。管理職も同様である。大学卒業生以上の専門職種、管理職の賃金と、現場作業者の賃金との間には大きな差がある。

表3 日系企業A社（サンパウロ）の賃金表

		最低	最高
日給制	見習い	94*	
	製造部門一般作業員	100*	146*
	テクニシャン	100*	167*
	班長	157*	201*
現場監督者	組長	234	355
	工長	433	639
月給制	事務一般職など	81	249
	事務総合職、技術員など	196	561
管理職	課長	753	904
	室長	904	1,027
	部長、工場長	1,129	1,849

(注) 表中の数字は製造部門労働者およびテクニシャンの最低水準を100とした時の指数。

*は日給を月給に換算したもの。

(出所) 日系企業A社。

次にマナウスの日系企業の賃金表を要約したものが表4である。工員の賃金の最低額はブラジルの最低賃金の約1.4倍強である。現場の作業者については、会社の方針として第二段階（高校）卒を採用するようにしているが、全体として教育水準の低いマナウスでは、そうした作業者の採用は容易でないのが実態である。こうした作業者の賃金は、当初は低いですが、職場で経験を積み班長になると賃金が大きく上昇する。他方で、課長職以上については、大学卒業を必須要件とし、課長職以上の新規採用、課長職以上への昇進において、その方針を適用している。したがって、課長職以上に昇進しようと思えば、働きながら大学に通うことになるが、これはマナウスに限らずブラジルでは一般的な傾向である。大学卒の課長職以上の賃金は高い。

表4 日系企業B社（マナウス）の賃金表（製造部門）

	最低	最高	(平均)
一般作業員	100	196	(172)
リーダー	167	379	(258)
班長	412	871	(663)
職長	937	1,374	(1,173)
課長	1,651	2,376	(2,044)
部長	3,667	4,022	(3,845)

(注) 表中の数字は工員の最低水準を100とした時の指数。

(出所) 日系企業B社。

労働移動

ブラジルでは全体に労働移動率が高い。とくに好景気になると、労働者はより高い賃金を求めて移動する。雇用形態別に勤続期間の構成比を見たのが表5である。被雇用者・家内労働者では3分の2が4年以下である。しかし、他方で勤続期間10年以上も20%いる。正規労働者である労働手帳を保有する労働者では、約18%が勤続期間10年以上である。

表5 勤続期間の構成－2005年

	勤続期間（主要な雇用の勤続期間）構成比(%)						
	5ヶ月 まで	6～11 ヶ月	1年	2～4 年	5～9 年	10年 以上	合計
被雇用者・家内労働者	15.2	10.3	14.2	24.3	15.9	20.1	100.0
労働手帳保有	10.7	9.9	15.5	27.8	18.2	17.8	100.0
公務員・軍	1.8	3.9	4.6	14.1	17.6	57.9	100.0
労働手帳非保有	25.1	12.5	15.0	22.1	12.2	13.0	100.0
自営労働者	6.6	4.0	7.6	19.7	18.4	43.6	100.0
雇用者	2.6	2.9	5.6	17.9	22.3	48.8	100.0
その他とも合計	11.8	7.9	11.8	23.1	17.3	28.1	100.0

(出所) DIEESE, *Anuário dos Trabalhadores 2007* (原資料はIBGE, *PNAD*) .

労働組合と労働運動

労働組合の実態は十分に明らかにされていない。地理統計院（IBGE）の「労働組合－社会指標」によれば、2001年で労働組合数は約1万1000、組合員数は約2000万人になる。他方で使用者組合はそれぞれ約4600、120万人になる（表6）。全国組織（ナショナル・センター）に所属する組合は約4300である。最も多くが所属しているのが、労働者党系の中央統一労組（CUT）である。続いてフォルサ・シンジカル（FS）、社会民主労組（SDS）、労働総同盟（CGT）の順である（表7）。

表6 組合数および組合員数－2001年

組合の種類	組合数	組合員数（人）
都市労働者	7,443	10,391,687
被雇用者	6,070	9,216,544
自由業専門家（profissionais liberais）	483	567,606
自営労働者（trabalhadores autônomos）	585	522,729
荷役労働者（trabalhadores avulsos）	305	84,808
農村労働者	3,911	9,136,624
労働者合計	11,354	19,528,311
都市雇用主	2,820	705,510
農村雇用主	1,787	519,284
雇用主合計	4,607	1,224,794
合計	15,961	20,753,105

（出所）DIEESE, *Anuário dos Trabalhadores 2007*（原資料はIBGE, *Sindicados: Indicadores Sociais 2001, 2002*）.

ストライキ件数もまた捕捉されていない。1990年代は、雇用の停滞と失業率の増加で、件数は減少してきた（図4）。産業構造の変化（工業のシェア低下、サービス産業のシェア上昇）、雇用の非正規化、経済活動の地方分散（労働組合の影響の小さいグリーンフィールドへの移動）、労働組合加入率の低下など多様な要因が影響している。

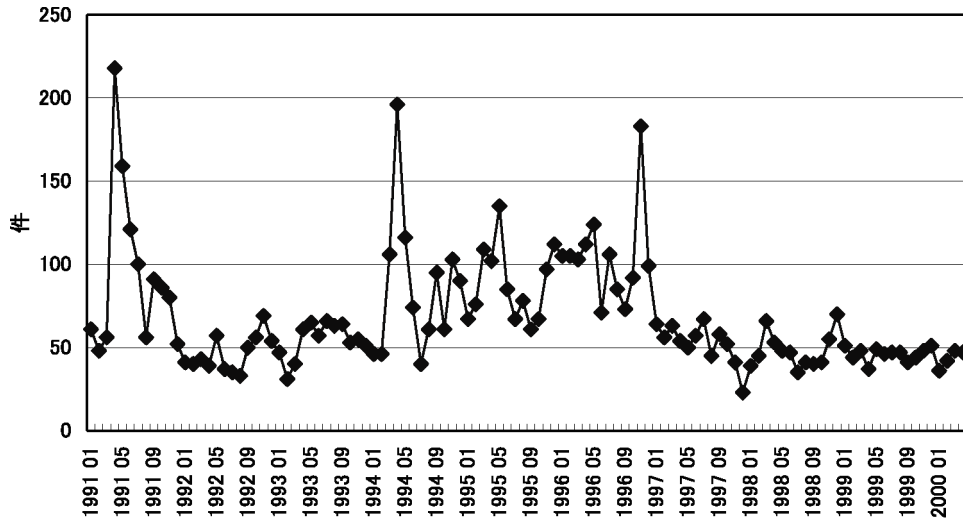
表7 所属ナショナル・センター別の労働組合数－2001年

	ナショナル・センター*						
	CAT	CGT	CUT	FS	SDS	その他	非所属
都市労働者	75	202	1,562	747	250	15	4,592
被雇用者	61	185	1,465	645	233	13	3,438
自営労働者	5	8	20	35	15	2	500
自由業専門家	8	3	64	5	1	0	402
荷役労働者	1	6	13	32	1	-	252
農村労働者	11	36	1,272	92	39	3	2,458
合計	86	238	2,834	839	289	18	7,050

（注）CAT: Central Autônoma dos Trabalhadores, CGT: Confederação Geral dos Trabalhadores, CUT: Central Única dos Trabalhadores, FS: Força Sindical, SDS: Social Democracia Sindical.

（出所）DIEESE, *Anuário dos Trabalhadores 2007*（原資料はIBGE, *Sindicados: Indicadores Sociais 2001, 2002*）.

図4 月間ストライキ件数の推移



(出所) DIEESE, *Anuário dos Trabalhadores 2007*.

日系企業と日系人

ブラジルにおける日本企業の本格的な進出が始まったのは、第二次世界大戦後の1950年代後半であった。豊富な資源、一次産品、原料、コーヒーなどの日本への輸出、そして広大な版図と一定の人口は日本製品の輸出市場としても魅力的であった。ウジミナスに代表される製鉄業、造船業のイシブラス、自動車メーカーとしてのトヨタなどをはじめとして、銀行、保険、商社、メーカーが数多く進出した。それらの企業にとって、他国への進出に比べて、日本での学歴を有する移民の一世や現地の最高学府を卒業した日系二世を雇用できたことは、両国の言語と現地事情を良く知ることから、有用であったはずである。

あれから半世紀以上の年月が経過したが、それらの日系人が進出企業において必ずしも有為に登用されなかったのではないかと危惧される。言葉が出来ることのみで、所詮は便利屋として使い捨てにされたようであり、本社の役員に登用された人材はわずかに1名、現地法人の社長に登用された者も数名程度、大部分は現地法人の役員以上には昇進できなかったのである。多くの場合、自分より年下の日本からの派遣社員に任せ、仕事がうまくいかなかった場合などにおいて、聞くに堪えない言葉で罵倒されたこともあったとのことである。また、派遣社員と現地採用の社員との間には常に大きな給与の格差があり、大部分の現地採用の社員は滅私奉公的に働き、労働者優遇の法律があったにもかかわらず、日系人であるということで、多

くの場合は会社に対する権利の主張もしなかったと言う話もかなり聞かされた。時代は変り、現代における日本企業は、外国人の社外取締役をおくことはさほど珍しいことではなくなったが、ブラジル日系人が、進出企業の本社においてそのような待遇を受けていることは寡聞にしてない。それら進出企業に勤める親の背中を見て育った子供達は、人間関係が複雑な日本企業を敬遠する傾向にあることは否めない。のみならず、最高学府を卒業し、日本語はできないものの、英語やフランス語、ドイツ語に堪能な者も多かったが、彼らの多くは、ブラジルの民族資本や欧米系企業に就職し、日系企業であったならば駐在員以外には考えられない、フリンジ・ベネフィットを享受することもあると聞く。

在日ブラジル人のブラジル日系企業就労

日系企業に勤めることについて、悲観的なことばかりを述べたようであるが、最近、過去20年間に日本に就労した人々が帰国して、マナウス自由区の工業団地に進出している企業に就職しているということを知った。彼らの中には、すでに10年以上日本で働いていたが、折があれば帰国することを考えていたところ、ブラジルでは日本との給料の格差が大きいことから躊躇していたが、日本のポルトガル語新聞の求人広告でマナウス勤務者を募集していたので、応募した。選抜された者は、進出企業の日本における工場での研修を受け、帰国した上で、ブラジル企業の社員として採用されたとのことであった。たとえば、サンパウロから飛行機で3時間離れたマナウスであっても、ブラジルに戻ったと言う安堵感があり、24時間以上も距離のある日本とは異なる。また、給与の格差も許容範囲内だとのことであった。また、企業側にとっては、マナウスでは優秀な人材を確保することが困難であり、サンパウロからは労働法の規定にしたがって、給与を4分の1アップしたとしても、マナウス勤務希望者を見つけることは至難のことであった。在日ブラジル人を募集したのは、日本語もある程度理解し、日本工場での研修して、そこでの労働環境も理解している人材であることから、まことに得がたく、満足しているとのことであった。これこそ、15年ないし20年ほど前に、ブラジルから日本へ就労が始まった際、日系社会が理想像として描いた姿であり、労使双方の利害関係がこのような形で満たされる事例を見出すことができ、幸甚であった。33万人に達する在日ブラジル人のうち、3分の1は永住権を取得して日本に残ると言われているが、3分の2は帰国するのであって、マナウス勤務型の進出企業への就職も一つの選択肢として考慮されるべきであろう。

3. 労働法制

3.1 統合労働法

ブラジルの労働法の基本法は現在でも1943年にそれまでに存在した労働関係法を集成した大統領令第5452号、統合労働法 (Consolidação das Leis do Trabalho: CLT) である (労働法の変遷については表 8 を参照)。

1930年革命によって政権を奪取したジェトゥリオ・ヴァルガスは、労働問題を重視する証として、商工省との兼轄ではあったが、史上初めて労働省を設立し、御用組合としての批判もあったが、労使双方の組合の設立も認めた。労働関係の立法が次々に実現し、1932年には、まず商業関係の従業員、次いで工場労働者に対する労働時間制限が規定され、労使参加の労働関係調停委員会が設立された。また、商工業における女性の労働も規定され、労働地域監督署が設置された。

1933年には制憲議会が召集され、1934年には新憲法が公布された。同憲法は、ドイツのワイマール憲法の強い影響を受けた社会権の理念を取り入れており、「社会・経済秩序」と題された第4編において、経済発展への姿勢、経済活動に対する規制、管理機能および社会正義ならびに開発の理念に基づく国家の奨励・介入が規定された。なお、より良い労働条件として、最低給料を定め、労働時間を8時間に制限し、週休および年休も規定された。そして、正当な理由なき解雇を含む労働者の社会的保護を実現させる立法措置が約束された。

1934年憲法における画期的な規定は、第122条において「労使関係から生じる問題を社会法によって解決するため、労働裁判所を設ける」ことであった。本条の細則は、1939年5月2日付大統領令第1237号によって実現された。第一審としての調停・判決委員会は、職業裁判官、労使双方をそれぞれ代表する組合推薦の裁判官の三者構成であったが、労使の代表は、この内容の如何を問わず、それぞれの立場のみで判決を下していたため、訴訟経済上の観点から批判が高まり、同制度は約60年間行われた後、最近廃止された。

1934年憲法が施行されてから3年間は、国会が再開され、若干の立法行為がおこなわれたが、1937年には、国家救済を目的として、「新国家」(Estado Novo) 憲法が施行された。「労働権」は保障され、労働組合の自由も一応は認められていたものの、政府公認の一職種一組合のみが合法とされ、その運営は労働省公認の御用指導者に委ねられた。同法がファシスト・イタリアおよびナチス・ドイツの影響を受けた、全体主義的「欽定」憲法であることは周知の事実である。

そして、同憲法の下で、1943年5月1日付大統領令第5452号をもって、「統合労

働法」(CLT)が公布された。同法は、その後多数の改正を経て、今日も施行されているが、比較法的に見ても、労働者優遇の点では世界でも有数の法律であるものと言える。

ヴァルガス独裁体制は、第二次世界大戦後の1945年10月29日に軍のクーデターによって終結し、新たに制憲議会が召集され、1946年憲法が制定された。その後1960年代前半に、政権の左傾化によって軍主導型のクーデターが起こり、21年にわたって権威主義的な政権が台頭したが、その間、1967年には新憲法が、そして1969年にはそれが部分的に改正された。

1988年憲法と社会権

1985年には権威主義から民主主義への政権移行が実現し、直ちに制憲議会が召集され、多くの議論の後、1988年現行憲法が制定された。後述するCLTは憲法が定めた原理原則の細則を定めるものであるが、1934年以降の歴代憲法および現憲法における社会権に関する規定を具現したものである。

例えば、現行憲法第6条には、教育、労働、余暇、安全、社会保障、母性および幼児保護、貧困者擁護ならびに労働を社会的権利としており、同7条は都市部、農村にかかわらず、以下のものを労働者の社会的権利として規定している。①恣意的な解雇からの保護、②失業保険、③勤続年限保証基金、④最低賃金、⑤賃金の最低基準、⑥賃金の減額不可能性、⑦不特定報酬に対する最低賃金を下回らない保障、⑧13ヵ月目の賃金の保証、⑨夜間労働を昼間労働より賃金面で優遇、⑩賃金の保護—故意の支払停止は犯罪を構成、⑪企業利益への参画、⑫被扶養者に対する家族手当、⑬1日あたり8時間、週44時間を越えない通常労働時間、⑭交代制で勤務する場合、1日あたり6時間労働、⑮日曜を優先させる有給の週毎休暇、⑯時間外勤務に対する最低50%を超える報酬、⑰年次有給休暇を3分の1の割り増し払い、⑱産休120日間、⑲父親への新生児休暇、⑳女子労働市場の保護、㉑最低30日の解雇予告、㉒保健、衛生および安全に関する法規による危険防止、㉓過酷、不健康または危険な活動に対する割り増し報酬、㉔老齢退職年金、㉕6歳までの子に対する保育所および幼稚園の無償援助、㉖労働団体協約・協定の承認、㉗オートメーション化に対する保護、㉘雇用主負担の労働災害保険、㉙労働関係から生じた債権に対する訴訟の時効期間を都市労働者に対して5年、農村労働者に対して2年とする、㉚性別、年齢、皮膚の色または民法上の地位による賃金、職務行使および採用基準における差別禁止、㉛身体障害者の賃金および採用基準に関する差別禁止、㉜肉体労働、技能労働および知的労働における差別禁止、㉝18歳未満の未成年者に対する夜間、

危険または不健康労働の禁止および16歳未満の未成年者に対するすべての労働の禁止、㊦永続的雇用の者と臨時雇用の者との権利平等である。

憲法における原則は、CLTおよび若干の他の法律で細則が定められている。CLTは全922条に及ぶ法律であって、第I編は序則、第II編は労働保護の一般規定（労働者鑑識手帳、労働時間、最低賃金、年次休暇、労働の安全と衛生）、第III編は労働保護の特別規則（労働時間および条件に関する特別規定、労働の内国化、女子および年少労働者の保護）、第IV編は個別労働契約、第V編は組合組織（組合制度、分類、負担金）、第VI編は団体労働協約、第VII編は行政上の過料に関する手続き（労働法規遵守に関する監督、調書作成、過料の賦課、不服申し立て、供託、登録、取立て）、第VIII編は労働裁判、第IX編は労働検察庁、第X編は労働訴訟手続き、に関する規定となっている。

表8 ブラジルにおける主要労働法制とその変遷

名称または政権名	目的	個別的労働法制	集团的労働法制
統合労働法 (CLT:1943年)	家父長主義的・権威主義的な国家が、労働者を保護（懐柔）する一方で、労働運動を規制し、統制された労使協調を実現	1日8時間・1週48時間／超過勤務50%上乘せ／夜間勤務20%上乘せ／クリスマス・ボーナス／PIS-PASEP運用益の配当／年次有給休暇（30日）／週一日（日曜日）の有給休暇／正当な理由のない解雇への賠償（勤続1年につき、給与1ヶ月分・勤続10年以上で賠償額は2倍）＋年次有給分の給与＋ボーナス＋FGTS積立額の10%／勤続年数10年以上の労働者は、法の定める特別な理由以外は解雇の禁止／家族手当／1ヶ月前の解雇通知および通知後1ヶ月間は1日2時間の求職用有給休暇／労働裁判所制度（主任務は調停、不可能な場合には「規範的な」裁定）	労働雇用省の認可に基づいた、職種別・地域別の独占的代表権／組合加入・非加入に関係なく、全ての労働者から一律に年間賃金の一日分相当の「組合税」を強制的に徴収し、労働雇用省が分配／経営者側も産別・地域別に組合を結成する義務／労働裁判所の許可のないストライキは厳罰対象
ストライキ法 (1964年)	労働組合運動の管理・抑制		合法的ストの範囲の明確化／政治的理由によるスト禁止／国民生活に不可欠な産業でのストの禁止／公務員のスト禁止
賃金法（1964年）	インフレ抑制	賃金ベース改定は、過去の物価上昇率・今後の物価上昇率・生産性上昇率（1人あたりのGDP上昇率）によって一律に決定	
1988年憲法	民主主義国家における「社会権」としての労働者の権利を拡充	週労働時間の削減（48時間から44時間）／超過勤務手当の引き上げ（20%上乘せから50%上乘せへ）／年1ヶ月の特別休暇に月賃金の3分の1相当のボーナス支給／夜間労働は通常労働の20%上乘せ／雇用主都合により解雇した場合のFGTSの引き上げ／労働者の企業利益への参加／婦人労働者に対する労働禁止規定の削除／120日間の出産休暇・妊娠が明らかになってから出産後5ヶ月までの雇用安定など	労働組合の結成・加入の自由化／国家による労働組合内政への干渉の禁止／公務員を含むストライキ権の承認（ただしあらゆる場合でも、経営者側のロック・アウトは禁止）

（出所） 上谷直克「ブラジルの労働・社会保障改革」（宇佐見耕一編『新興工業国における雇用と社会保障』アジア経済研究所、2007年）。

3.2 現行労働法制の概要

次に、現行の労働法制を、統合労働法その他の規定によって見てみよう。

労働時間と休暇

労働時間については、統合労働法は1日当たり8時間、週48時間と定めていたが、1988年憲法が1日当たり8時間、週44時間を越えてはならないと改定した。但し、使用者と労働者の合意または団体労働契約によって、2時間を超えない範囲で超過時間を加えることができる。超過勤務時間の時給額は通常勤務時間の最低50%増しとする。すべての労働者は1週当たり連続24時間の休養が与えられる。休養は日曜日にかかるようにする。1日24時間連続操業の企業については、1交代グループの労働時間は6時間、超過勤務時間は2時間に制限される。また作業終了から開始までに11時間の休養を必要とする。1日6時間以上の就労では食事と休養のため最低1時間の休養を与える。

労働者は、労働契約の1年後、欠勤日数に応じて年次休暇の権利をえる。すなわち欠勤5日以下では30日、6～14日欠勤で24日、15～23日欠勤で18日、24～32日欠勤で23日の年次休暇の権利をもつ。憲法は妊婦に対し有給で120日間の出産休暇（流産の場合2週間の休暇）を与えている、CLTでは妊婦の出産前4週間、出産後8週間の労働を禁止している。結婚、出産を理由とする解雇は、労働法および民法により違法である。その他、CLTは、忌引き、結婚、出産、兵役、大学受験、司法の呼び出しに対する休暇を定めている。

賃金

CLTは最低賃金制度を定めている。未成年見習労働者については、訓練期間の前半には最低賃金の半分、後半には3分の2を払う。かつては地域別に賃金を定めていたが、現在は全国で統一した最低賃金が適用されている。2007年現在の最低賃金は380リアル（約220ドル）である。ルーラ労働者党政権になって最低賃金は上昇する傾向にある。賃金は、採用時に労働者に明示したうえで、月給、15日給、週給、日給、もしくは出来高払いの形をとることができる。賃金の規定で重要な点は、特別な事由を除いて、使用者が賃金（基本給）の引き下げをできないことである。特別な事由とは、賃金の前払い、法律の規定、団体交渉による取り決め、労働者が企業に損害を与えた場合などである。ブラジルでは労働者は労働手帳（正確には労働・社会保障手帳）を保有する。労働者を雇用した企業は、労働手帳に雇用日、報酬、特別の条件がある場合にはその条件を記すことが義務付けられている。労働手帳に

は昇給ごとに賃金（基本給）が明記される。超過勤務については、前述のように、通常の賃金に対して50%増しで支払うことが義務付けられている。

CLTおよび1988年憲法は、性別、国籍、年齢による賃金差別を禁止している。CLTは、同一の使用者、同一の職務、同一の場所で提供された労働は、同一の価値をもち、同一の賃金に値するとしている。ここで同一の価値の労働とは、同一生産性で、同一の技能的完成度で、勤務期間の差が2年を越えない者によって行なわれる労働を指す。この規定は、労働成果が異なる労働者に対し異なる賃金を支給することを困難にしている。

賃金に関連して、ブラジルには企業利益に対する労働者の参加制度がある。すなわち、法律第10101号（2000年）は、従業員の労働意欲の向上、資本と労働の協調を目的に、労使の合意に基づき、従業員の利益参加制度を設立できるとした。現状ではこの制度を採用している企業は少ない。この制度のある企業でも、使用者、労働者ともに利益参加を報酬の一部と認識しており、経営参加という性格はほとんどない。

勤続年限保証基金（FGTS）と社会統合基金（PIS）

勤続年限保証基金（FGTS）は1966年に雇用の安定化と労働者の財産形成を目的に設立されたもので、企業は、FGTSにある個々の労働者名義の勘定に、毎月賃金の8%（2001年以降期限付きで8.5%）払い込む。正当な理由がなく解雇する場合、企業はすでに積み立てた分の10%を上乗せする。基金の引き出しは、住宅購入時と、解雇あるいは自己都合退職時に可能となる。FGTS設立の背景には、CLTのもとの長期雇用保証制度が、企業の側からの勤続10年直前の労働者の解雇、労働者の側からの賠償目当ての企業による解雇の誘導という、法の意図に反した事態をもたらしたからである。なおFGTSの会社都合による解雇の上乗せ分は、1988年憲法によって40%に引き上げられた（さらに2001年以降は期限付きで50%となった。ただし労働者支払い分は40%で、残りの10%はFGTSの債務支払いに充当）。

企業はまた、社会統合プログラム（PIS）への納入義務を負う。同様に政府は公務員財産形成プログラム（PASEP）への納入義務を負う。PISとPASEPはそれぞれ民間企業、公的部門の従業員の財産形成と国内貯蓄強化のため、1970年に設立されたプログラムである。PISの場合、企業では売上の0.65%、非営利組織では賃金の1%を従業員の口座に払い込む。従業員は結婚、退職、死亡時に受領できる。二つのプログラムは1975年に統合されPIS/PASEPとなった。さらに、1988年憲法は、その目的として、失業保険支払いとともに、低所得層へのボーナス支払い、国立経

済社会開発銀行（BNDES）の開発金融を加えた。新しいシステムのもとで、PIS/PASEP資金の最低40%は開発金融に向けられることになった。労働者の引き出しは、退職、死亡時に認められたが、結婚時はできなくなった。低所得層へのボーナスに関しては、最低賃金の2倍までの被雇用者への最低賃金1ヶ月分のボーナスを支払うことになった。

解雇

解雇についてCLTは、労働契約の終期が定められておらず、また労働契約終了の原因が労働者の側にならない場合、すべての労働者が当該企業で受給した最高の給与を基礎に、補償を得ることができると定めている。その補償については、有効労働年数あたり1ヵ月分の給与と定めている。解約手続きは、採用から1年以降については所属する労働組合、労働雇用省の立会いのもとで、1年未満は企業内でおこなう。CLTは、企業が正当な理由により解雇できる場合として、職務怠慢、習慣的飲酒、企業秘密守秘義務違反などを挙げているが、現実には刑事罰の処罰を受けるなど明白な証拠がない場合、正当な理由とは認められず、労働裁判に持ち込まれることが多い。

労働者の側に正当な理由がない解雇の場合、使用者は当該労働者に対し30日間の予告期間を与えるものとCLTは定めている。予告期間中は、次の就職先を探す時間を与えるため、労働時間を毎日2時間短縮するものと定めている。正当な理由がない解雇の場合にはまた、企業が当該労働者名義で積み立てた勤続年限保障基金（FGTS）の総額に対して50%相当額と、年間休暇、13ヵ月給与（※）の残存分を支払う必要がある。このように、ブラジルでは解雇は容易だが、企業の負担は大きい。

（※）以前クリスマス手当として支払っていた慣行が制度化されたもの。第2章事例16を参照。

失業保険

ブラジルにおいて失業保険制度が確立されたのは、1986年の法律第2284号の失業保険（seguro-desemprego）の導入によってである。失業保険は、正当な理由のない解雇、倒産などで職を失った労働者の生活保障をするとともに、失業者の職業能力開発を目的とした。失業保険の原資は、当初、失業支援基金（FAD）の資金が当てられたが、不十分であった。FADは、1965年設立され、企業による賃金の1%相当額の拠出、労働組合費の一部を原資とした。

しかし、1990年の法律第7998号によって労働者支援基金（FAT）が設立され、FADが徴収した労働組合費のほか、PIS/PASEP資金を原資として、失業保険を支払うことになった。失業保険は、PIS/PASEPによって資金基盤が、強化された。失業保険支払い条件が緩和され、正規雇用だけではなく、伝統的な漁業者、家事労働者なども対象とされた。FATはまた、その資金を利用して、雇用の斡旋、職業教育を実施した。さらにFATは、雇用・所得創造保証基金（FUNPROGER）を設立し、零細中小企業、協同組合への信用保証、家族農業、マイクロクレジットへの金融を始めた。こうしてFATは失業保険、低所得層支援、職業教育、雇用創造など多様な役割を担うことになった。

社会保障

企業は、これまで述べた統合労働法が規定するもののほか、年金その他の社会保障費を負担する。社会保障の基本法は法律第8212号、第8213号（ともに1991年）で、その後詳細については改定がなされている。社会保障の範囲は保健、年金、社会扶助の三つである。

年金は老齢年金、障害者年金からなる。保健に関わる保障は疾病手当、労働災害手当、母子健康保険がある。疾病手当は、連続15日以上労働できない場合に支払われるが、最初の15日間は雇用主の負担になり、それ以降は国立社会保障院（INSS）が給与の80～91%を支払う。労働災害手当は給与の50%相当額である。母子健康保険は、妊娠女性に対し120日間の休暇を認め、その間の給与を全額保障するものである。社会扶助には家族手当、死亡一時金、給付福祉プログラム、拘留保障がある。家族手当は14歳以下の子供、障害者を扶養する一定額の以下の低所得者に支給される。死亡一時金は遺族に対し給与の80%（退職者は年金額）を支給する制度である。拘留保障は拘留者の所得が一定額以下の家族に対し給与の80～100%を支給するものである。給付福祉プログラムは、1995年カルドーズ政権によって導入されたもので、67歳以上の高齢者、障害者（年齢不問）で家族の1人当たり賃金が4分の1以下の低所得層に対し、月額1最低賃金（最低賃金の1ヶ月分）を支払うものである。

こうした広範な社会保障費の一部は企業の負担となる。法律第8212号によれば、社会保障の原資は国庫、加入者納入金、その他である。正規雇用労働者は賃金額に応じその8～11%を支払う。他方で、一般の企業の場合、使用者は社会保障費として給与の20%相当額を支払う。

社会負担

これまで述べたように、ブラジルでは雇用、正確には正規雇用は多大な負担を伴う。こうした賃金に上乘せされる社会負担（encargos sociais）は、産業インフラの不備などとともに、ブラジルの競争力を減退させる「ブラジル・コスト」として批判されてきた。大きな社会負担はまた正規雇用を抑制し、企業が非正規雇用を愛好する理由とされた。そこで1990年代の経済自由化以降、社会負担の軽減、その背景になっているCLTの改定が政策課題となったが、基本的には変更がなされていない。社会負担の大きさについては、使用者側、労働者側で議論がなされてきた。使用者側を代弁したのは労働経済学者ジョゼ・パストーレであるが、その計算によれば社会負担は賃金の102.06%に達する（表9）。社会負担のなかには13ヵ月給与から、有給休暇、さらには週休日まで、果ては解雇通告後の求職のための休暇など通常はない費用まで含まれている。

これに対して労働組合の調査期間である労組間社会経済調査・統計所（DIEESE）は、13ヵ月給与は給与の一部であり、退職時に支払われる勤続年限保証基金（FGTS）は給与の後払いであり、それらを除く社会負担は賃金の30.8%に過ぎないとした（DIEESE, “Polémico peso dos encargos sociais no Brasil,” 1997年7月）。どちらの主張が正しいかは別にして、ブラジルでは本来は税として徴収すべきものも含めて多様な負担金が労働者の雇用に課せられている。

表9 雇用にもなう社会負担－工業部門

社会負担の種類	賃金に対する割合 (%)		
	統合労働法	柔軟化*	下落率 (ポイント)
A－社会的義務			
社会保障	20.00	20.00	20.00
勤続年限保障基金(FGTS)	8.00	2.00	6.00
教育手当	2.50	1.25	1.25
労働災害保険	2.00	2.00	1.00
工業社会サービス(SESJ)納入金	1.50	0.75	0.75
国立工業訓練所(SENAI)納入金	1.00	0.50	0.50
零細小企業支援サービス(SEBRAE)納入金	0.60	0.30	0.30
農地改革院(INCRA) 納入金	0.20	0.10	0.10
小計	35.80	25.90	9.90
B－非労働時間 I			
週休日	18.91	18.91	0.00
有給休暇	9.45	9.45	0.00
有給休暇ボーナス	3.64	3.64	0.00
祭日	4.36	4.36	0.00
病気補助金	0.55	0.55	0.00
解雇事前予告負担	1.32	0.00	1.32
小計	37.23	36.91	1.32
C－非労働時間 II			
13か月給与	10.91	10.91	0.00
労働契約解除費用	2.57	0.00	2.57
小計	13.48	10.91	2.57
D－その他負担			
BにかかるAの負担	13.68	9.56	4.12
13か月給与にかかるFGTS	0.87	0.22	0.65
小計	14.55	9.78	4.77
合計 (A～B合計)	102.06	83.50	18.56

(注) *1998年の期限付きの労働契約（有期雇用）による社会負担。

(出所) José Pastore, “Trabalho temporário e jornada flexível,” *O Estado de São Paulo*, 1998年1月20日。

マナウス・フリーゾーンの社会的負担

マナウス・フリーゾーンについては、統合労働法（CLT）が定める社会負担のほか、追加的な負担が定められている。マナウス・フリーゾーンアマゾン地域の開発を促すため1967年に設置された。電器製品、オートバイなどブラジルのすべて、あるいはほとんどがこの地で生産されている。他国のフリーゾーンと異なり、製品の

ほとんどすべてが国内市場向けである。日系企業が多いが、最近では韓国企業の進出が目立つ。フリーゾーンでは、連邦税である輸入税、工業製品税（IPI、付加価値税）、法人所得税などと、州税である商品流通税が減免される。他方で、マナウス・フリーゾーンの問題点は、サンパウロなど消費地までの距離が遠いことと、人材、とりわけ技術、技能、経営能力をそなえた人材を確保することが難しいことである。大学教育では、電子・電機の学部はあるが、機械工学はないという問題がある。不足する人材は他地域から調達する必要がある。

マナウス・フリーゾーンでは、労働者の雇用に際し、法定以外に追加的な負担がある。これは、マナウス・フリーゾーン監督庁（SUFRAMA）に新たなプロジェクトを申請すると、追加的な負担を指導されるからである。追加的な負担としては、交通費（バス代）、制服代、食事代（3回）、医療保険、安全衛生、歯科検診などがある。

雇用の柔軟化

ブラジルは1990年代に開発政策を経済自由化の方向へ大きく転換した。そうしたなかで大きく改革が遅れている労働法制についても見直しに着手した。労使関係への国家の介入を改めるのが改革の中心であった。カルドーゾ政権は、産業の競争力を高め、雇用の創出と正規化を促すため、1998年に期限付き労働契約、期間フレックスタイム（Banco de Horas）、レイオフ制度を導入した。期限付き労働契約は、一定割合の労働者について期限を定めた労働契約を認めるもので、それらの労働者の雇用に関わる勤続年限保証基金（FGTS）など一部の法定社会負担を軽減するものである。期間フレックスタイムは、120日間で労働時間を調整し雇用の安定を図るものである。レイオフ制度は、労働協約に基づき2ヵ月から5ヵ月間で労働者の一時帰休を認め、失業の抑制を目指している。レイオフ期間中使用者は労働者支援基金（FAT）による職業訓練の義務を負う。

これらの制度は、雇用にともなう企業の負担を軽減し、ひいては雇用の安定と創出を図ることを企図したものであるが、期限付き労働契約では労働組合との協約を必要とするなど制約が多いことが、その効果を小さくしていると言われている。現実には、産業合理化、景気後退の影響もあって、失業と雇用の非正規化が進み、さらなる雇用の柔軟化に向けての制度変更はなされなかった。使用者側が強く要求していた、雇用に課せられる社会負担の軽減は何ら変更されることがなかった。こうした雇用、社会保障改革については第3章資料編の資料1を参照。

労働組合

労働組合についてもCLTがその詳細について定めている。労働組合は、会社単位ではなく、労働者の場合も、雇用主の場合も、職種別となっている。CLT第514条は、組合の義務につき、①社会の連帯の発展において公権力と協力する、②組合員のために法律扶助をおこなう、③労働争訟において調停をする、④できる限り、かつ可能な範囲で自社従業員中、援護団体との協定、もしくは自己の負担により、企業における営業上の協力と階級における職業の統合を推進する特定の権限を有する社会福祉士を雇用する。なお、労働者の組合は、①消費協同組合および信用組合の設立を推進、②識字教育および職業補導学校を設立し、維持する、と定めている。

なお、CLT第533条以下は、組合連合および総連合について規定している。すなわち、5以上の数のとき、同一、類似、または関連の活動または職業集団の絶対多数を代表することを条件に、組合連合を組織する権能を有する。

そして、総連合は、少なくとも3連合によって組織され、本部を共和国の首都におくものとする。雇用主の組合連合が形成する総連合は、例えば、全国工業総連合、全国商業総連合、全国海上・河川・航空運送総連合と言うふうと呼ばれる。労働組合連合によって形成する総連合は、例えば、全国工業労働組合総連合、全国商業労働組合総連合、全国海上・河川・航空運送労働組合総連合、と言うふうと呼ばれる。

また、組合負担金についても細かく規定されており、①従業員である労働者の場合は、給与の形態如何にかかわらず、1日の労働の給与に相当する金額、②自営業者、自営労働者あるいは自由業に関しては、組合負担金が債務になったときの、行政府が定めた最高基準単位額の30%に当たる額、③雇用主に関しては、商業登記所またはこれに代わる機関に登録された商会または企業の会社資本に対応する額に負担率を適用した額となっている。

CLT第589条によれば、組合負担金の徴収額に関しては、連邦貯蓄金庫から、5%を当該組合総連合に、15%を連合に、60%を当該組合に、20%を特別勘定「雇用・賃金」に配分する。また、CLT第592条によれば、それぞれの組合は、各定款に定めるところに従い、一定目的のために、組合が運用する。例えば、労働者組合の場合、法律扶助、医療、歯科治療、病院および医薬品援助、妊産婦援助、職業紹介、保育所、幼稚園、葬儀扶助、労働災害防止、スポーツ社交目的、教育および職業訓練、奨学資金等である。

ストライキについて、CLTは明確な規定を欠いている。CLTはストライキ権について言及していない。他方で、管轄裁判所の事前の許可なく、作業を放棄し、あるいは争議に関する命令に従わなかった場合には、6ヵ月間の雇用の停止または解雇、

執行中の職務代表の喪失、その権利の停止を定めている。同様に、使用者についても、管轄裁判所の事前の許可をえずにロックアウトをした場合には、罰金、執行中の職務代表の喪失、その権利の停止を定めている。ストライキについては1964年の軍政以降とともに、ストの範囲の制限、政治的理由によるスト禁止、国民生活に不可欠な産業でのストライキ禁止、公務員のストライキ禁止が決定されたが、1988年憲法によって、CLTのストライキの規定は削除され、その濫用を違法としたうえで、ストライキ権が明記された（第9条）。

3.3 労働裁判

労使関係に関連して日系企業が直面する課題の一つは労働裁判である。以下、ブラジルの労働裁判の仕組みと実態について述べる。

労働裁判所

1934年憲法に基づいて労働裁判所が設置されたのは1941年のことであった。現行1988年憲法第92条は、連邦最高裁判所（Supremo Tribunal Federal-STF）、連邦高等裁判所(Superior Tribunal de Justiça-STJ)、連邦地域裁判所(Tribunal Regional Federal-TRF)および連邦裁判官(Juiz Federal-JF)、労働裁判所および労働裁判官、選挙裁判所および選挙裁判官、軍事裁判所および軍事裁判官、州、連邦区および直轄領の裁判所および裁判官について規定している。

1988年憲法第111条によれば、労働裁判所の機関は、I 労働高等裁判所 (Tribunal Superior do Trabalho-TST-第3審)、II 労働地域裁判所(Tribunal Regional do Trabalho-TRT-第2審)、III 労働裁判官(Juiz do Trabalho-JT-第1審)、となっている。なお、憲法第114条によれば、労働裁判所は、外国の公共団体ならびに市郡、連邦区、州、連邦の直接および間接の公行政機関の団体を含む、労働者と雇用主の間の個別的または集団的争議、ならびに法律に従い、労働関係から生ずるその他の紛争および集団的性格のものを含む裁判所自身の判決の履行に起因する訴訟を調停し、かつ裁判する権限を有する。また、団体交渉が失敗したとき、両当事者は仲裁人を選任することができ(補項1)、当事者の一方が交渉または仲裁を拒絶するとき、いずれの組合も、団体争訟を提起することができ、また、労働裁判所は、労働の保護に関する最小限の協約上および法律上の規定を尊重して、基準および条件を定めることができる(補項2)、としている。

そこで憲法第111条に定める労働裁判所の機関のうち、労働高等裁判所は労働裁判の最高審であって、主たる機能は労働判例の統一化である。その他には、再審請

求、普通控訴、労働地域裁判所の中間判決に対する不服申し立て、全国レベルの職種別団体争議、権利保障令の申請に対する決定、労働高等裁判所自身の決定に対する異議申し立て、取り消し、または破棄の訴えに対する判決を下す。労働高等裁判所は首都ブラジリアに置かれ、その管轄は法律によって定められ、全国に及んでいる。その構成員は、共和国大統領によって任命される27名の裁判官であり、その条件は連邦最高裁判所裁判官と同じである。

次に、労働地域裁判所は、労働裁判の第2審であり、最低7名の裁判官によって構成される。1988年憲法によれば、各州に地域裁判所を置かれることになっているが、2006年11月現在、全国26州およびブラジリア連邦区を含む27地区のうち、24地区に置かれており、パラ州とアマパ州（第8地区）、ブラジリア連邦区およびトカンチンス州（第10地区）、ロンドニア州およびアクレ州（第14地区）は人口密度が低いことから、未だ兼轄されている。また、労働者人口が多いサンパウロ州においては、例外的にカンピーナス市およびその周辺地域（第15地区）およびこれを除くサンパウロ州全域（第2地区）の2ヵ所におかれている（CLT第674条）。構成員の数は地域によって異なるが、第15地区労働地域裁判所の裁判官は36名、第2地区労働地域裁判所は64名で構成されている。また、地区内で巡回裁判をおこない、あるいは部制の採用により、分権して裁判することもできる（1988年憲法第115条）。

労働地域裁判所大法廷の管轄は、原審として、団体争訟、調停および裁判をするほか、規範的判決の再審理、団体争訟において下された判決の範囲、権利保障令に関する決定をおこなう。また、最終審として、小法廷によって決定された過料に関する控訴および小法廷間、労働裁判官と労働裁判の管轄を受託した州裁判官の間の管轄抵触に関する決定を下す。なお、唯一審かつ最終審として、裁判所の補完業務および職員の人事管理に関する訴訟およびその控訴案件、ならびに労働地域裁判所長官または裁判官、あるいは労働裁判官とその職員の間管理業務的行為に関する不服申し立てについても決定する。

労働地域裁判所小法廷は、（第一審）労働裁判所における普通控訴（CLT第895条a）、原審において却下された、判決の執行過程における決定や中間判決に対する不服申し立てに関する審理、自らの裁判管轄の行為に関わる過料およびその他の罰則の適用ならびに過料の支払いを命じた労働裁判官の決定に対する控訴に対して管轄を有する（CLT第678条）。

なお、労働地域裁判所またはその小法廷は、労働裁判官に対して係争中の裁判に必要な訴訟行為および捜査の実施を命令、自らの決定の履行を監督、自らの決定に反しておこなわれた行為の無効を宣言、自らの構成員に対しておこなわれた忌避に

ついでに決定、管轄違いの異議申し立てに対する決定、権限を有する官公署に対して係争中の訴訟の解明に必要な捜査を要請し、それに応じない者を告発、労働裁判の利益一般において、自らの管轄から生じるその他の権限を行使する事ができる（CLT第680条）。

そして、（第1審）労働裁判所は独立した部によって構成され、単独の労働裁判官によって審理・判決がおこなわれる（憲法第116条）。2004年度の裁判所データベース（BNDPJ）によれば、5153市郡に管轄を有する544市郡に、1,133の労働裁判所労働部がおかれていた。このことは、407市郡には労働裁判所がおかれておらず、州（第1審）裁判所裁判官が労働裁判官の職務を兼轄していることを意味する（憲法第112条）。但し、2003年法律第10770号は、新たに269部の設立を規定しており、すでにその一部は設置済みであることから、全部の設置が実現すれば、労働部総数は1,402となる。なお、2004年12月末現在の（第1審）労働裁判官の総数は2,342名（うち女性裁判官は48%）、事務官数は1万5923名である。

労働裁判手続き

比較法的に見ても、顕著なのはその事件総数である。裁判所データベースによれば、2007年度に新たに提起された労働訴訟は前年度比で減少したが、それでも約200万件（正確には199万5569件）であって、継続中の訴訟案件は約210万件である。統計的に見るならば、第1審において提訴された訴訟案件中、98%以上に相当する約197万件が第1審で審理中に、裁判官の職権による和解勧告が受け入れられ解決している。労働地域裁判所（第2審）への控訴案件は、約53万4000千件であり、最終審たる労働高等裁判所への上告は、約1万5000件である。

1941年の労働裁判所設立時より2006年までの65年間で、提起された事件件数は、5778万9189件であり、その内訳は第1審で4735万909件、第2審で831万2334件、第3審で212万5946件である。業種別案件については、工業関係が21.3%、商業関係が13.8%、運輸関係が5.6%、通信関係が1.7%、農業・畜産・林業・水産関係が4.6%、教育・文化・レジャー関係が2.9%、保険関係が2.1%、観光・ホテル・飲食関係が4.3%、役務提供関係15.0%、金融関係2.3%、公共部門4.8%、家政婦関係2.7%、情報処理関係0.4%、その他18.5%である。

労働高等裁判所

労働高等裁判所の定員は27名であるが、長官、副長官は合議参加が免除されている。員数不足に際しては、労働地域裁判所から臨時に出向させている。各裁判官に

は、報告担当または修正担当者として、年1人当たり約800件の訴訟が割り当てられる。また、多数意見に同意しない裁判官は一件記録の閲覧を別途申請し、少数意見を執筆し、提出する。大法廷において全員参加で合議をすることは少なく、大部分の合議は5人構成の小法廷でおこなわれる。改定時間は原則として午後2時から午後5時までであるが、裁判長の判断で延長され得る（CLT第701条）。週5日の日程で開廷され、毎日100件前後、すなわち小法廷あたり約20件前後を処理する。裁判長が一件記録番号を読み上げると、報告担当裁判官が事件の概要を説明し、自らの意見を述べた上で、修正担当裁判官が発言し、他の3名はそれぞれ賛否を表明し、多数決で決定される。

一件あたりの所要時間は10分前後であるが、弁護人が意見陳述をすることもある。裁判所の年間実質稼働率は約200日であることから、このような方法をとらなければ、膨大な量の案件を裁くことはできない。

労働地域裁判所と「第1審」労働裁判所

労働地域裁判所は現在24カ所に置かれており、法律上の定員は463名となっているが、2003年12月末現在の在籍者は440名であり、男性271名、女性169名で、充足率は85%であった。員数不足については、裁判所の指名によって、第一審労働裁判官が出向する形式が取られている。事件の処理については、上記労働高等裁判所における方法がほぼ当てはまるといってよい。

「第1審」労働裁判所における審理については、サンパウロ市の事例に基づいて述べるが、他の大都会においても同様である。2007年11月現在、サンパウロの第2地区地域労働裁判所管轄内の(第1審)労働裁判所には163の労働部がおかれている。また、同じサンパウロ州内に例外的に設置されているカンピーナスの第15地区地域労働裁判所管轄内には153の労働部がある。

各部にはそれぞれ1名の主任単独裁判官および1～2名の代理裁判官がおり、訟廷事務室には10名前後の事務官が勤務している。ベテラン事務官の中には、裁判官を補佐し、一件記録を読み、判決案を起草する者もいる。第2地区地域労働裁判所も(第1審)労働裁判所の各部も5年ほど前に新築された20階建てのビルにある。

各階の廊下は口頭弁論の順番を待つ弁護士、訴訟当事者、証人で常時混雑している。事件番号を呼ばれるたびに待合室で待機している原告、被告およびそれぞれの弁護士が入室し、裁判官の統括の下に審理のための口頭弁論や証人調べ、判決の言い渡しがおこなわれる。多くの場合は、初回の口頭弁論において、裁判官が職権による和解を勧告し、成立する（CLT第846条）。しかし、それが失敗に終わり、その

まま事実審理に入ることもある。その場合、原告の訴状、被告の答弁書が受理され、2回目の口頭弁論期日の指定を行うが、早くても当日から2、3ヵ月後に指定されるのが常である。証人調べの場合も、原告・被告への質問も、それぞれの弁護士が直接本人に対しておこなうことは許されず、全ては裁判官を通しておこなわれる。裁判官は聴取した事実を、自らの言葉に置き換えて書記官に対して口述し、それがコンピューターに入力される。最後に、口頭弁論記録としての形式を整えた文章が作成され、朗読される。双方がその内容に同意した場合に全員が署名する。異議のある者はその旨申し立てると、裁判官の同意を得て訂正される。証人尋問が終わると、判決言い渡しの期日が定められるが、最近の傾向としては、できるだけ短時間に終了させるよう努力されており、数年前に比べて審理はより迅速化している。

原告たる請求人が口頭弁論に出廷しない場合、訴訟の一件記録は未決のまま保管処分が付される。被告たる被請求人が出廷しなかった場合には、裁判官は欠席裁判を宣告し、請求人の主張が全て認められてしまうことになる。無論、被請求人は控訴することもできるが、第一審敗訴により、著しく不利な状況におかれることは否めない。

一般的労働裁判とその対応

かつて、日本人移民が農村から都会に出た際、洗濯店、生鮮食料品店、花屋、飲食店などの小規模ビジネスを展開した際、ポルトガル語が出来ないことなどによって、従業員との間にトラブルが生じ、労働裁判を提訴されたことが数多くあり、呼び出し状が来ても、対応が遅れて出席せず、結局欠席裁判の宣告を受けてしまったことが多々あったという。現在においては、日系の会計事務所や弁護士事務所も多数あり、そのようなことは少なくなっているが、進出企業などにおいても労務管理が徹底しておらず、罷免した従業員から訴えられることが多く、メーカーなどの場合、工場における労働者は、労組の示唆もあって特に権利意識が強く、裁判においてそれを主張することが多いことから、企業としては、日頃の対応を怠らないことが肝要である。

あらゆる労働者は労働手帳と呼ばれる身分証明書と労働契約を一つにした小冊子を持っている。そこに雇用関係を記入し、給与額、昇給、休暇の有無などあらゆる項目が記載される。労働者本人にとって、同手帳への記入は雇用関係の存在不存在を意味し、退職年限などにも関係してくることから、死活問題である。労働訴訟が提起される場合も、先ず労働手帳への雇用関係その他の記入を要求されることが多い。また、労働時間も必ず記入され、それに基づいて本人に対する時間外勤務手当

での支払い、憲法によって保証されている年間一ヵ月分の休暇の3分の1割り増し支払い、妊婦に対しては120日間の産休を含む1年間の雇用保証など、枚挙にいとまがない。そのほか、雇用期間保証積立金、社会保険などの支払いを怠った場合の公的機関からの告発による罰金徴収も、期限内に支払わなかった場合、インフレによる貨幣価値修正、金利が次々と加算され、雪だるま式に金額が膨れ上がっていることについても考慮しなければならない。

ブラジルでは、あらゆる訴訟において弁護士の介入が必須であり、本人訴訟は認められない。但し、労働裁判のみは例外である。CLT第840条補項2によれば、請求人が労働裁判所に出席して、事務官に対して口頭で状況を説明すれば、訴状が作成され、相手方を呼び出してくれるものの、勝訴を確実にするためには、やはり有能な専門弁護士に相談することが肝要である。また、請求人につき、最低給与2ヵ月分（700レアル、約4万円）以下の収入の者および裁判所が「貧者」と認定した者は、訴訟費用が免除され、弁護士も労働事件の場合は、成功報酬で引き受けることが常であるから、訴訟は容易に提起できる。

他方、労働訴訟の被告たる被請求人である雇用主にとって、裁判を起こされた場合は、有能な専門弁護士に相談するか、社内弁護士を使って慎重に準備して臨むことが必要である。労働者は雇用主に比べて弱者（hipossuficiente）と見做されており、刑法における「疑わしきは被告の利益に」（in dubio pro reo）に倣って、労働法の最初の講義で聞かされることは「疑わしきは労働者の利益に」（in dubio pro operario）という原則の存在である。すなわち、不当解雇、給与未払い、超過勤務時間の未払い、有給休暇の未払い、等々の請求人の主張に対して、雇用主は、しかるべき書証の提出、証人尋問等を通じて的確に防御をする必要があるが、書類の管理が不十分な場合、有力な証人が請求人側に立って証言するような場合においては、敗訴する可能性が高くなることは否めない。のみならず、上記「疑わしきは」からも読み取れるように、5分5分であれば、請求人の勝訴の可能性が高いことを覚悟せざるを得ない。

これまでの移民社会における中小・零細企業と、日本からの進出企業の労働問題に関する対応が異なることは言うまでもない。特に大企業が直面する労働問題は相当複雑であって、一概に分析することは難しい。日本文化の特徴としては、人と人との信頼関係の絆を重視し、一定規模の企業の場合は、上司と部下の間に家族関係にも似た絆が生じることもある。しかし、その反面、勤務時間を越えて仕事をさせたり、その対価の支払いと言った従業員の当然の権利を無視したりすることになる場合も少なくない。特に進出企業の場合、日本からの派遣社員と現地採用社員の間

の給与格差が大きく、若い派遣社員が年長の部下を持つ場合も多い。人間関係が円満である場合は良いが、些細なミスを指摘したり、あるいは、部下の失敗に際し、怒りに任せてその人格を損なうような発言をしたりすることも多いと聞く。そのようなことによって信頼関係が崩壊し、そのことを遺恨にもち、時間をかけて会社に不利な証拠を収集し、解雇された際にそれらを駆使して労働裁判を起すケースは多く、その場合普通労働者の権利の他に、最近では、上司によって精神的なダメージを受けたことを主張して、巨額の慰謝料を請求する場合があります、裁判所はそれを認める傾向にあることは否めない。

事前仲裁委員会

膨大な訴訟量に対応するため、2005年法律第9958号によって、「事前仲裁委員会」の設置が定められた。これは法廷外において、企業または企業グループ、労働組合または経営者団体が任意で設立するものであって、労働・雇用省を含む行政機関や労働裁判所とは無関係である。上記法律によって改正されたCLT第625-D条は、役務提供地において事前仲裁委員会が設置されていた場合には、あらゆる労働訴訟はいったん同委員会に提出され、仲裁が不成立に終わった場合にのみ、同委員会発行の事前仲裁不成立証明書を添付して、労働裁判所に訴えを提起することができる、とされた。但し、事前仲裁委員会への提起を義務とすることは、未だ労働裁判官の間では見解が一致しておらず、裁判官によっては提訴された事件をいったん事前仲裁委員会の審判を受けた後、再提訴するよう指導する場合もあれば、そのまま審理に入ることもある。

ブラジルでは、組合が毎年賃上げの指針を発表している。それに従うことは義務ではないが、裁判を起こされた際に敗訴した場合の計算は、すべてそれを遵守しているか否かにかかっている。

4. 貧困と治安

ブラジルは、経済発展が進みつつあるが、貧困、社会格差、それらに起因する治安の悪化がある。ブラジルで事業活動をおこなう企業はそれらの社会問題を理解し、対応を迫られている。

貧困と社会格差

ブラジルには広範に貧困、社会格差が存在し、多くの人々が社会的に排除されているからである。所得が基礎食糧購入費の2倍未満の貧困人口は2005年で36.3%に達する。1倍未満の極貧人口も10.6%になる（表10）。

表10 貧困人口比率

(%)

	貧困人口比率			極貧人口比率		
	全国	都市	農村	全国	都市	農村
1990	48.0	41.2	55.3	23.4	16.7	46.1
1999	37.5	32.9	53.2	12.9	9.3	27.1
2005	36.3	32.8	38.8	10.6	8.2	22.1

(注)貧困人口：所得が最低必要栄養摂取に必要な食料購入費の2倍未満の人口。極貧人口：同1倍未満。

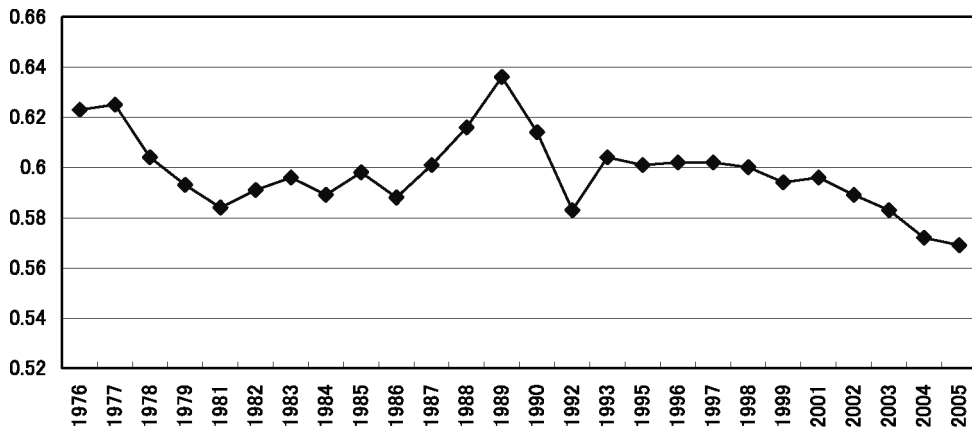
(出所) ECLAC, *Statistical Yearbook 2006, Santiago 2007*.

貧困は不平等な所得分配に大きく起因している。ジニ係数は0.5を大きく越えている（図5）。ジニ係数は所得その他の平等度あるいは不平等度を測る指標で、最も平等な場合0、最も不平等の場合1になる。ちなみにジニ係数0.5とは、より貧しい4分の3の人々が全所得の4分の1を、豊かな4分の1の人が全所得の4分の3を得ている社会である。こうした著しい社会格差の理由として、大土地所有制、間接税に偏った税制、輸入代替工業化のもとでの低い雇用吸収力などが指摘されているが、同時に不平等な教育機会も格差の大きな理由であった。不平等な教育機会は社会格差の要因であるとともに結果でもあった。

貧困、社会格差は常に政治的な課題であったが、改革はポーズにととまり土地制度、税制は変更されることはなかった。1990年代以降の新自由主義に基づく経済自由化政策は、比較優位に従い労働集約的な産業の発展と労働集約技術の採用によって、雇用とりわけ単純労働力の雇用の増加を促し、分配を公正化すると想定したが、実際にはグローバルな競争は雇用を抑制するとともに、高学歴の労働力に対する需

要を高めた。

図5 ジニ係数の推移



(出所)IPEA Data.

社会政策と成果

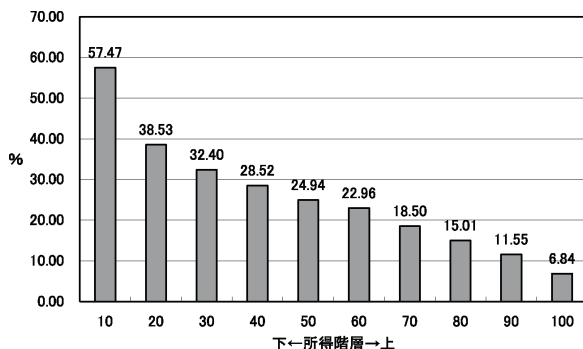
貧困、社会格差が継続するなかで、1995年に誕生したカルドロー社会民主党政権は教育を通じてそれらの克服を目指した。教育改革にとりくみ教育を通じて貧困、社会格差の是正を目指した。現実には、貧困が教育機会を奪い、教育機会の喪失が貧困をもたらすという、貧困と教育の悪循環が存在する。こうした状況を踏まえて、カルドロー政権は、貧困家庭の児童の就学を促進するため、児童の就学を条件に、一定額の生活補助をする全国奨学金プログラム（Programa Nacional de Bolsa Escola, ボルサ・エスコーラ）を導入した。ボルサ・エスコーラは月額家計所得が90リアル以下の家族を対象に1児童当たり月額15リアルを、1家族当たり3人を限度に支給する。対象となる年齢は6歳から15歳の初等過程在学児童とする。出席状況を把握するため出席管理システムが導入され、学校は3ヵ月ごとに通学状況を報告し、月の出席率が85%に満たない場合は奨学金が中断される。こうして、社会民主党政権は、土地制度、税制など貧困、社会格差の構造的要因の除去よりも、教育をその手段とした。

2003年に誕生したルーラ労働者党政権は当初土地なし農民への土地の譲渡、所得税の累進率の強化、社会保障の全体化を目指したが、議会の反対によって困難に直面すると、代わって貧困層を直接対象とする政策を打ち出した。すなわち、カルドロー政権のボルサ・エスコーラなど、自らが作成した飢餓撲滅プログラム

(Programa Fome Zero)などを統合して、貧困家庭を対象とする「家族支援プログラム」(Programa Bolsa Família)を作成した。家族支援プログラムは、貧困家庭を対象とした「全国奨学金プログラム」、「食糧カードプログラム」、「食糧基金プログラム」、「ガス支援プログラム」を統合したものであり、月額家族所得が1人当たり50リアル未満の家族に毎月50リアル、加えて0～15歳の子供がいる場合子供1人当たり15リアルを3人まで支給する。プログラムは支給の条件として、子供の予防接種の手帳を保持していること、子供の就学を証明すること、栄養や識字教室への参加、職業訓練への参加などを定めている。このように家族支援プログラムは貧困政策を衛生、教育など広範な社会政策と結びつけている(詳細は近田亮平「ブラジルの貧困と連邦政府による社会政策—セクター別から包括的な貧困削減政策へ」(『ラテンアメリカ・レポート』Vol.21, No.2, 2004年、11月)。

2000年代になってブラジルの貧困人口は減少に転じた(前出表10)。経済成長に伴って、雇用が増加するとともに、賃金が上昇したことの影響が大きい。1990年半ば以降のインフレの収束も実質所得を増加させた。他方で、所得分配も改善の方向にある。ジニ係数は0.57台まで低下した(前出図5)。とくにより下位の所得層が急激に上昇した(図6)。こうしたジニ係数の改善について、ボルサ・エスコーラ、家族支援プログラムの所得再分配効果があったとする議論があるが、他方でその効果を疑問視する議論が多かった。分配の改善は労働所得の上昇が重要な要因で、所得移転効果は小さいものとした。しかし、直近の2002-2004年では再分配効果が50%であったとの調査もある(浜口伸明「ボルサ・ファミリア：ブラジル・ルーラ政権の貧困対策」(『海外事情』Vol.55, No.2, 2007年2月)。

図6 所得階層別の所得伸び率—2000～2005年



(出所) Marcelo Neri, “O real do Lula,” *Conjuntura Econômica*, outubro de 2007.

治安問題

治安問題は派遣社員と家族が直面する重要事項の一つであり、企業には犯罪に巻き込まれないように十全の予防が求められている。ブラジル全国の主要犯罪件数は表11のとおりである。凶悪犯罪の数が多い。麻薬に関わる犯罪も多い。軽犯罪も多いが、これについては届出がなされず、表中の件数が過少である可能性がある。誘拐・身代金要求も同様である。同じく主要犯罪件数を主要都市について見たのが表12である。犯罪は全国に及んでいる。特に後発地域については軽犯罪が過少に報告されている可能性がある。

表11 ブラジルの主要犯罪件数

主要犯罪	2004年		2005年	
	件数	人口10万人 当たり件数	件数	人口10万人 当たり件数
殺人	40,240	22.5	40,845	22.2
殺人未遂	35,279	19.7	35,739	19.4
麻薬犯罪	84,364	47.1	89,261	48.5
障害	677,312	378.2	722,202	392.1
誘拐・身代金要求	455	0.3	651	0.4
強盗	907,116	596.5	942,036	511.5
窃盗	2,156,812	1,204.2	2,152,681	1,168.8

(出所) 法務省公安局 (Secretária Nacional de Segurança Pública) ホームページ。

表12 主要州都の人口10万人当たり主要犯罪件数－2003年

	殺人	殺人未遂	麻薬犯罪	障害	強盗	窃盗
ベレン	24.4	13.2	10.8	596.2	2,013.2	2,764.0
マナウス	21.8	37.0	41.2	720.0	406.8	1,336.8
レシフェ	78.7	9.2	12.2	61.5	444.7	402.9
サルパドル	29.0	27.6	48.8	371.2	1,093.9	1,573.4
ブラジリア	11.1	17.1	169.1	830.6	1,834.4	11,231.0
ベロオリゾンテ	20.1	26.5	129.0	249.5	1,074.5	1,135.6
リオデジャネイロ	37.2	19.2	68.5	392.7	1,346.3	1,019.1
サンパウロ	49.2	24.8	59.7	344.5	1,649.3	1,788.6
クリチバ	27.3	14.3	59.3	253.5	1,013.6	2,369.9
ポルトアレグレ	18.2	26.8	171.4	993.4	1,665.0	4,141.8

(出所) 法務省公安局 (Secretária Nacional de Segurança Pública) ホームページ。

犯罪の多発は、防犯および医療支出を含め事後処理のための公的、私的な費用を増加させている。その費用を推計するのは容易ではないが、政府の応用経済研究所（IPEA）のセルケイラらの調査によれば、犯罪に関わる費用は2004年で922億リアル、GDPの5.09%に達する。1人当たりでは519.4リアルになる。922億リアルのうち287億リアルが公的部門の支出（公安、医療支出など）であり、603億リアルが私的部門の有形、無形の支出（警備、医療支出、逸失所得など）である（D.R.C. Cerqueira, A.X.Y. Carvalho, W.J.A.Lobão e R.I. Rodrigues, “Análise dos custos e conseqüências da violência no Brasil,” *Texto de Discussão*, No.1284, 2007）。派遣社員については、身体に関わる支出は小さいが、警備に関わる費用が大きいと想像される。また、犯罪予防のため行動を規制することによる、金銭には計上されない精神的な負担が大きい。

ブラジルでは安全管理というと治安の問題が注目されるが、治安とともに留意すべきは交通事故である。都市省国家交通局（DETRAN）によると、2005年で交通事故による現場での死亡数は約2万5000人であるが、これに病院死亡などを加えた保健省の死亡原因別統計では約3万4000人になる（表13）。交通事故死のほとんどは道路事故である。全国自動車工業会（ANFAVEA）によれば、ブラジルの自動車保有台数は2006年で約2400万台である。自動車保有台数当たりの交通事故死者数は、ざっと日本の15倍になる。事故による後遺症、輸血による病気感染なども考慮すると、企業にとって交通事故に対する安全管理は極めて重要な課題になる。

表13 交通事故による死亡件数－2005年

（単位）人

地域・州	現場死亡	保健省	地域・州	現場死亡	保健省
北部	1,820	3,197	リオデジャネイロ州	2,584	2,181
北東部	4,793	7,860	南部	3,027	7,019
東南部	10,453	13,640	中西部	5,334	3,595
サンパウロ州	6,091	7,265	ブラジル合計	25,427	34,381

（出所）都市省国家交通局ホームページ。

5. 企業の社会的責任

企業には経済活動とともに社会的責任（CSR）が求められている。ブラジルでは1990年代からCSRへの関心が強まった。背景には、国際社会からの影響もあるが、経済自由化以降、企業が成長する一方で、その周辺に膨大な貧困と社会格差が存続していることがある。進出企業、派遣社員にもCSRや社会活動が求められるようになった。

ブラジル企業とCSR

キリスト教の伝統からブラジルでは、一部の企業家が社会的貢献に強い関心を寄せてきた。キリスト教徒の経営者をメンバーとするキリスト教経営者協会（ADCE）は、1965年に「キリスト教経営者基本憲章」を発表し、そのなかで企業の責任が単に財、サービスとの生産にあるだけでなく、労働者の生活向上、社会の厚生向上にもあるとし、企業が積極的に社会活動をするように求めた。1970年代には企業の社会的責任についての議論は社会会計（Balança Social）をめぐるおこなわれた。社会会計は、企業が従業員、投資家、証券アナリスト、そしてコミュニティ向けにどのようなプロジェクト、活動をしているのかの報告書であり、企業が定期的に発表するものである。フランスでは1977年に企業に対し毎年その社会活動について報告を求める社会会計法が制定された。フランスの社会会計法の影響を受け、1980年に企業社会開発研究財団（FIDES）が社会会計のモデルを発表した。1984年に肥料会社ニトロフェルティル（Nitrofértil）社がブラジル最初の社会会計を公表した。1980年代半ばには国営電話会社テレブラス（Telebrás）グループが、92年にはサンパウロ州立銀行（Banespa）が発表した。

ブラジルの企業の間で社会会計についての関心が生まれた背景には、1985年に軍政から民政への移管があった。1992年にリオデジャネイロで開催された国連環境開発会議には多数のNGOがはじめて公式に参加したが、その後ブラジルでも社会運動が活発化し、企業が経営に当たって社会問題を考慮せざるをえない環境、雰囲気が生まれた。ブラジルを代表するNGOであるブラジル社会経済分析研究所（IBASE）は、企業に対し社会会計を作成するよう求めるとともに、1997年に社会会計の共通のモデルを発表し、企業にそれを採用するようキャンペーンをした。ブラジルの企業社会は、活発な社会運動をしてきたIBASEに当初懐疑的であったが、その後IBASEの提案を受け入れ、民族系、外資系、政府系企業を問わず、多くの有力企業が社会会計を発表するようになった。

政界でも社会会計の議論が活発化した。経済の重要な担い手である企業は社会にあるさまざまな問題について責任の一端を担うべきとの認識からである。とりわけ労働者の権利と地位向上を目指す労働者党（PT）は企業の社会的責任について強い関心を寄せ、連邦および地方政府で社会会計公表を企業に義務付ける法案を提出した。これらの法案は本会議で議論されるまでに至っていないが、地方政府レベルでは社会会計が法制化された。すなわち、リオグランデドスル州では2000年に同州で設立された企業に対し社会会計作成と会計士による署名を義務付ける法律が公布された。アマゾナス州でも2003年に社会的責任証明書（Certificado de Responsabilidade Social）作成とその細目を定めた法律が公布された。市政府レベルでは、1998年にサンパウロ州の州都サンパウロ市で、社会会計で優れた成果を挙げた企業に市民企業（Empresa Cidadão）の称号を与える決議を公布した。同様にサンパウロ州アントアンドレ市でも1998年に市民企業を定め法律を公布した。リオグランデドスル州では1998年に州都ポルトアレグレ市が、同市で設立された企業に社会会計作成を義務付けた法律を公布した。

1990年代末には企業の側でも社会的責任に対して積極的な動きが現れた。すなわち社会的責任の実行を推進することを目的に、1998年に企業エートス社会的責任研究所（Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social）が設立された。エートス研究所は、持続的な開発と企業の社会的に責任ある行動を促進することを目的とした、あらゆる規模の企業をメンバーとするアソシエーションである。2000年に、CSRを内部的に評価するのを容易にするため、社会的責任指標を作成した。社会的責任指標は、内部評価のほか、企業が社会的責任を促進するための指針となることを目的としている。エートス研究所の社会的責任指標は、企業倫理・透明性、企業内部での公共行動、環境保全、サプライヤーとの公正な関係、消費者・顧客との適正な関係、コミュニティとの適正な関係、政府との適正な関係からなり、それぞれについて詳細な指標が設定されている。エートス研究所はまた2001年に独自の社会会計のモデルを公表した。IBASEの社会会計が簡潔であるのに対し、エートス研究所のそれはより広範な内容をもつ。すなわち企業の目的、事業概要、企業統治などの企業経営一般に関わる情報に加えて、企業の経済活動と成果の配分、生産性、投資、従業員構成と賃金、労働安全、従業員の教育訓練、消費者サービス、社会活動、政府との関係、環境保全に関する定性的、定量的な情報を含んでいる。

社会的責任投資

銀行、年金基金なども、その融資、資金運用にあたって、社会的責任を考慮する

ようになった。いわゆる社会的責任投資（SRI）である。ブラジルの国立経済社会開発銀行（BNDES）は2002年に融資にあたって社会的基準を適用することを決定した。年金基金もその運用にあたって社会的責任を基準とするようになった。2001年にリアルABNアルモ銀行（Banco Real ABN Armo）は倫理ファンド（Fundo Ethical FIA）を売り出した。続いてイタウ銀行（Banco Itaú）はイタウ社会的優良ファンド（Fundo Itaú Excelência Social）を売り出した。さらに、ラテンアメリカ最大の証券取引所であるサンパウロ証券取引所（BOVESPA）は2005年に、それ以前に定めた優良株制度を踏まえて、「企業持続性インデックス」（ISE）という名称の社会的責任投資指標を定めた。ブラジルの年金基金はその多くがブラジル年金基金協会（Abrapp）に所属するが、Abrappは、2004年にエートス研究所と共同で、投資の指針として公正なガバナンス、社会会計の公表などを挙げた。Abrapp会員が運用する年金は2007年8月で約4000億レアルに達する（Abrappホームページ）。

このようにブラジルでは企業がCSR活動を活発化させてきているが、こうしたなかで日系企業はCSRについて関心が低い。欧米系企業と比べて大きく出遅れている。ブラジル現地および欧米系の大企業ではホームページにCSRや社会活動のサイトがあるが、日系企業のホームページ（日本本社のホームページのみで、現地法人のホームページがない企業も少なくない）をみても、製品の紹介が中心で、CSRや社会活動についてはほとんど記載されていない。社会活動をしていても一方的で、地域コミュニティやNGOとの連携がほとんど見られない。背景には、日本における市民社会の未成熟もある。今後は日本企業と派遣社員にはブラジルで積極的に社会活動を行なうことが求められる。

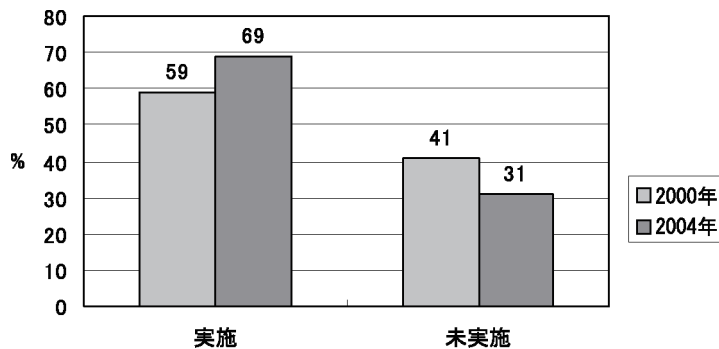
社会活動実施状況

応用経済研究所（IPEA）が2006年にブラジル企業約10,000社に実施し調査によれば、2004年中に何らかの社会活動を実施している企業は全体の69%に達する。2000年に比べると社会活動を実施している企業は10ポイント上昇した（図7）。企業規模別に見ると、従業員1～10人では66%、11～100人では75%、101～500人では86%、500人超では94%と、大企業ではほとんどの企業が社会活動をしている。税制上の優遇措置が社会活動の動機としている企業は少なく、大半は優遇措置が社会活動の資金源として重要ではないと答えている。

社会活動の分野としては、食糧支援、社会福祉活動、保健・衛生、教育、レジャー・レクリエーションなどの順で多い（図8）。社会活動の対象としては、子供、老人、社会一般、青年、障害者などの順で多い。社会活動の動機では、人道的な動機、他

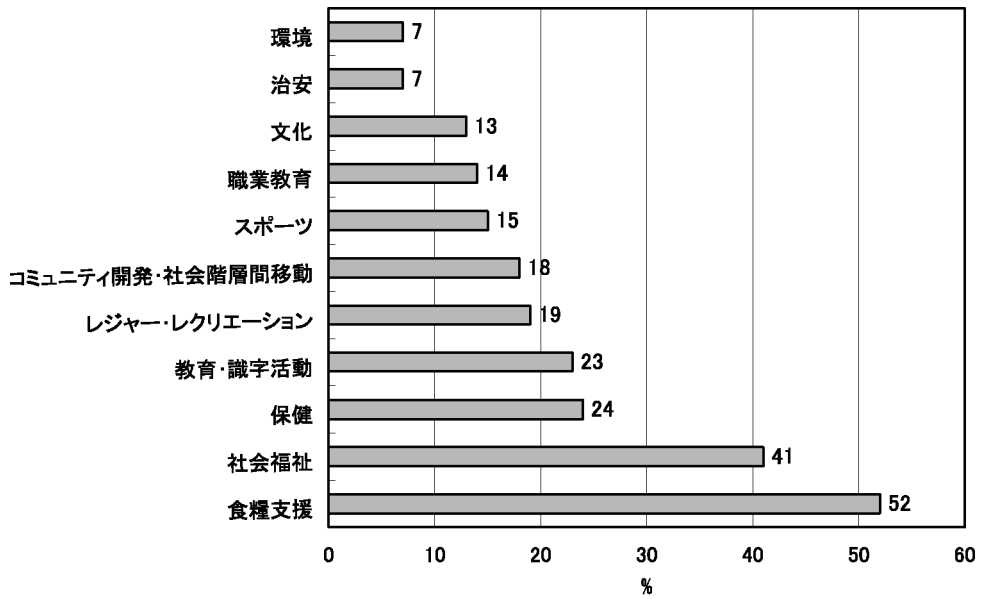
の組織（政府、コミュニティ）の要請、企業が位置する地域社会への貢献、公共キャンペーン（洪水、旱魃、飢餓など）への対応、宗教的理由などの順で多い。社会活動について誰が責任をもっているかどうかについては、会社所有者56%、取締役会23%、従業員組織8%などと答えている。社会活動のパートナーとしては、NPOを挙げる企業が57%と最も多く、次いで対象となるコミュニティ38%、私企業27%、政府機関14%などとなっている（複数回答）。企業がNPO、NGOなど広い意味でのコミュニティと連携して、社会活動を実施していることがわかる。社会活動に従業員が参加しているかどうかの質問に対しては、31%の企業が参加していると答えている。社会活動と企業活動の関係については、社会政策の義務は国家にあるが、「国家がその役割を果たしていないため企業が社会活動をしている」78%、「企業の社会活動の必要性は高まった」65%、「国家だけでは社会問題を解決することが困難であり、企業もその一端を担う必要性がある」57%などとし、国家が社会政策において責任があるとする企業が最も多いものの、企業もまた積極的に社会的責任を果たすべきとの意見もまた多い。

図7 ブラジル企業の社会活動の実施状況



(出所) IPEA, "A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil," 2006.

図8 企業の社会活動分野



(出所) 複数回答。

(出所) IPEA, "A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil," 2006.

6. 日本人派遣者の心得 7 カ条

アンケートの調査、事例、現地調査から抽出したエッセンスとして、ブラジルに駐在する日本人派遣者の心得を7つにまとめた。

1. 従業員の雇用にかかわる勤務内容、時間などを記録しよう。

なあなあは通じない。職務内容は労働契約によって決まっている。別の職務を与えることは避けよう。やむをえずそうする場合は、記録を残し、適正な賃金を支払おう。時間外労働についても勤務時間を記録しよう。

2. 規則、ルールを文書化し、従業員と共有しよう。

労使間のトラブル、紛争は、規則、ルールが誤解されていたり、それらが周知されていなかったりすることから生じる。場当たりの対応は従業員からの信頼を損ねる。多く規則、ルールの瑕疵、不徹底に起因する労働裁判は、企業に多大なコストを強いる。会社の規則、ルールを文書化し、従業員に示そう。規則、ルールは従業員が守るべき義務だけを列挙したものではない。従業員の権利も含まれる。権利を示すことによってはじめて付帯する義務を示すことができる。

3. 従業員との緊密なコミュニケーションを維持しよう。

労使間のトラブル、紛争を防止するには、従業員との日常的なコミュニケーションが大切である。作業現場、会議、昼食などあらゆる場で、あらゆるレベルの従業員について、その意見、要望、不満に耳を傾けよう。ブラジル人は、金銭に厳密な一方で、ウェットでもある。会社のもつ雰囲気、居心地が労働意欲、会社への帰属意識を高める。

4. 経営の現地化を進めよう。

すべての業務を派遣者だけでおこなうのは困難である。日系企業に対する批判としてトップマネジメントの現地化が進んでいないことがある。権限と責任を明示して、経営の現地化を実現しよう。言うまでもなくモラルハザードの危険は常にある。権限委譲の一方でモラルハザードを防止する仕組みをつくることも重要である。

5. 社会活動に参加しよう

日本では定年直前になって社会活動に「目覚める」が、それはいかに日常社会と

関わりあいをもっていないかを示している。ブラジルでは、社会がさまざまな問題をもっていることもあって、企業、企業人の社会活動が活発である。環境、文化、教育などで多くのNGO、NPOが存在する。自分が持っている能力、特技を生かして、社会活動をしよう。ただし、活動によっては危険を伴うことがある。治安、健康などに注意をして、無理のない範囲から始めよう。

6. ブラジルから学ぼう

日本は仕事が生活の中心を占め、効率性が重視される社会である。ブラジル社会はそれとは異なるため、派遣社員はしばしばストレスを感じることになる。しかし、日本の生活が常に正しいわけではない。ブラジル人、ブラジル社会の優れた点を見つけて、それから学ぼう。学習の場は、生活のスタイルだけではない。例えば、サッカーに見られる美しい個人技、建築、アパレル、家具、ブックカバーに見られる斬新なデザインなどからも多くを学び得る。

7. 新たな趣味を見つけよう。

ブラジルでは日本のように多様な娯楽が用意されていない。日本人だけ集まってゴルフだけではつまらない。新しい趣味を見つけよう。ブラジル人は土日家族とゆっくり過ごすのが習慣である。親しくなれば家族ぐるみの付き合いができるかもしれない。ブラジル、近隣国には、世界遺産を含め、魅力的な観光地が多い。それらを訪ね見聞を広げよう。新たな趣味を見つけ、交際を広げ、新たな場所を訪ねることは、メンタルな健康を維持するうえで重要である。

第 2 章

事 例 編

1. 雇用	77
2. 労務管理	81
3. 労使関係	88
4. マネジメント	98
5. 異文化理解と摩擦	105
6. 日常生活	109

第2章 事例編

事例1 中途採用：企業風土の違いに要注意

ブラジル企業で定期採用をしているところは稀である。中途採用の場合、候補者はそれぞれ自分の実力を売り込むわけだが、技術系と違い、広い意味での営業系の業務ではなかなか彼らの実力がつかめない。A社では数年前から新分野の商品の製造・販売に力を入れていたが、既存商品とは販売ルートも開発の方向性も異なるため、営業での経験者の採用を検討していた。新聞広告で募集したところ、かつて競争他社にいたという自称プロの営業マンを営業課長として採用することができた。確かに業界、顧客の事情には詳しく、部下への指示やレポートにはそつがないようであった。しばらくしてから、彼が価格を最重要条件として顧客獲得を図るセールスをしていることが分かった。それは、品質とサービスによって顧客との長いパートナーシップを図るというA社の方針とは異なるものであった。セールス方針を改めるよう指示したが、以前の会社の風土が染み込んでいた彼は改めることがなかった。その後部下たちから疎んじられ自主退社していった。

【問題点】

ブラジルでは転職すると、以前よりも給料はあがるのが普通であり、転職を繰り返すことで自分の価値を上げている者もいる。ただ従業員に求められる価値は、上司へのパフォーマンスではなく、成果を出せるかどうかである。成果を出すには社内に関連部署との連携や部下との信頼関係などが必要である。彼の不幸は、自分がプロであり、上司の信任を得たリーダーであるとの考えから功を急いだことにある。

【対応策】

ブラジルにおいて日本の企業は、現地スタッフに自社の製品、技術、理念を教え育てて来た。しかし、企業の理念・風土は大切にすべきものだが、グローバルな活動を推進するためには、優れた資質や能力を持つ人たちが入りやすい環境をつくることも必要であり、日本人だけでなく現地スタッフに対する人事制度を整備し、評価基準の明確化、報酬の納得性などを確保すべきであろう。

事例2 ローカル・スタッフを引き抜かれた

ブラジルでは従業員の異動は日常茶飯事で、引き抜きも数多いことは承知をしているが、いざ有為な人材を引き抜かれるとショックである。ましては同業の企業から引き抜かれると憤懣やる方ない。実際に中間管理職をライバル企業に引き抜かれた。

【問題点】

長期に勤続している従業員については、能力評価が適正になされず、昇給や昇進が後追いになる危険がある。とくに信頼を寄せている社員の場合、安心感もあって、待遇が不十分になることがある。他社が好条件を出せば、信頼を寄せる従業員であっても転職してしまう。後でしまったと思っても後の祭りである。

【対応策】

個々の従業員について適正な能力評価をするとともに、職務体制の変化に応じて給与体系を見直しすることが肝要である。待遇面での従業員の不満に耳を傾け、日頃から従業員とコミュニケーションをとることも重要である。それは従業員の会社との一体感を醸成し、引き抜きを防止する。コンサルティング会社のアドバイスを受け、定期的に従業員にアンケートをするのも一つの方法である。しかし、何よりも重要なのは公平な人事評価である。公平性は日系人と非日系人との間でも必要となる。ローカル・スタッフの育成と登用、つまりキャリアパスを明示することも重要である。

事例3 従業員から偽装解雇を求められる

従業員が、退職金を引き出したいために、会社が解雇するように仕向けることがある。ブラジルには勤続年限保証基金（FGTS）という退職金制度がある。会社の負担により従業員名義で賃金の8.5%を毎月積み立てる制度で、従業員は定年退職時にそれを引き出せる。そのほか、政府の民営化企業の株を買うなど特殊な場合にも引き出せる。もう一つは解雇されたときも引き出せる。そこで家を買うとか家族が病気になったときに、積立金欲しさに形のうで解雇してほしい、そしてまた翌月に復職させてほしいといった要求をされることがある。偽装解雇である。

【問題点】

この種の偽装解雇は、労働法違反に相当し、また詐欺罪にも当たる。当然会社も罰せられる。会社都合の解雇の場合、会社が従業員名義で積み立て分の50%を上乗せする必要があり、会社は大きな負担を強いられるという問題もある。

【対応策】

この種の申し出はきっぱり断る必要がある。幾つかの企業をもつ現地法人の場合、同一グループ内の転籍については、法律上、退職および新規採用と扱われないことにも注意が必要である。従業員が、もとの企業での解雇、新会社での採用を求められても、可能でないむねを説明する必要がある。従業員といらぬトラブルを避けるためにも、転籍について合意書を作成するのも一つの方法である。それがないと説明を受けていないとか、それなら転籍に同意しなかったといった従業員からのクレームを受けることがある。

事例 4 安定雇用制度に注意

ブラジルの会社では一定規模以上の事業所では、社内事故防止委員会（C I P A）という組織をつくらなければならないが、その委員は任期満了まで解雇できない。やむをえず解雇する場合には、交渉しなければならない。一般の従業員の場合、1ヵ月前の通告または1ヵ月間の給与の前払いで解雇できるが、社内事故防止委員会の場合は例外である。

【問題点】

統合労働法（CLT）第163号の規定である。規定によれば労働省が管轄する事業所あるいは作業現場においては、社内事故防止委員会（C I P A）を組織することが義務付けられている。C I P Aは会社代表と労働者代表によって構成され、会社代表（正代表および副代表）は会社が指名し、労働者代表は、組合所属とは別に、関係労働者の秘密投票によって選出される。任期は1年である。労働者側代表の解雇は、CLT第65号により、正当な理由（規律、技術、経済もしくは財政上の理由）がある場合を除き、禁止されている。解雇が発生し労働裁判所の請求があった場合、解雇の理由を説明する必要があるが、実際には会社側の理由が認められることはほとんどない。社内事故防止については、ほかに労働監督局や労働組合は過度な安全対策を要求する傾向があるという問題がある。

【対応策】

労働者代表の委員には会社は何らの関与ができないが、会社任命委員の場合は慎重に選ぶ必要がある。

事例 5 通勤時間は残業時間？

工場が町から離れている場合、会社が通勤バスを出すことがブラジルの会社では一般的である。その場合、バスはいろいろな場所で従業員をひろって会社まで連れて行く。最初に乗車した従業員は会社まで1時間半かかることもある。工場の始業時間が8時だと遠い従業員は6時半に乗車する。その従業員は「6時半から仕事をしていて、時間外手当を払え」と要求することが現実にある。もちろん帰り時間も時間外手当要求の理由となる。

【問題点】

近年サンパウロでは、従業員確保のためとか、組合の影響を避けるため、工場が従来の工場地帯から、農村など少し離れた地域に建設される傾向がある。その結果、住宅地域から工場まで通勤時間が長くなる。工場地帯にある場合でも、通勤時間帯は渋滞もあって、工場まで相当な時間がかかってしまう。加えて、労働者の権利意識が高いこともあって、通勤時間も勤務時間の一部であると残業が拡大解釈される。

【対応策】

通勤時間は勤務時間外である、バスの提供はあくまで会社の厚意であるとの合意書を作成しておくことが望ましい。ほっておくと時間外手当を払えとの裁判をおこされる可能性がある。会社が従業員に対してバスの利用を強要するのも絶対あってはならない。強制の形をとると、通勤時間が勤務時間の一部だと認定され易くなる。

事例6 企業の長期研修を理由とした勤務の強制はできない

企業は、従業員の長期研修や学費補助を結びつけ、研修、学費補助の見返りに、復職後の勤務を強制することはできない。例えば、日本に研修に行かせ、帰国後10年間は辞めないでほしい、などといった約束はすることはできない。他方で、研修で身につけた知識、技術を発揮でき、より高い賃金と役職を提供する企業への転職の可能性は高まる。こうしたリスクがあっても、企業としては、会社が必要としている人材育成のため、研修や学費補助を止めるわけにはいかない。

【問題点】

せっかく長期研修させたり、就学に便宜を払ったりしたのだから、一定期間会社にとどまってほしいという会社側の心情はわからぬではない。しかし、研修や就学を理由とする従業員の拘束は、職業選択の自由に反し、法的に認められない。ブラジルのように労働者の権利意識が高く、また労働者側に有利な法環境にあるところではまた、人材の確保という会社側の都合は二の次になる。

【対応策】

研修あるいは就学にとともなう能力の向上を、賃金などの労働条件に適正に反映させることが、従業員を会社に引き止めるうえで最も重要であることを、心に留めることである。



(サンパウロの国内線用コンゴニャス空港発の飛行機から中央の空港と市内を望む)

事例7 アマゾンの女性の労働能力は高い

マナウス工場では、日本では別々の工場で製造しているほとんどの製品を、一工場で作っている。多品種少量生産である。一人の労働者がすべての作業をこなすセル生産で製品を組み立てている。はじめはミスが多かったが、ミスをその都度確認し、能力を高めるため訓練をした。現在ではサンパウロ工場よりも生産性は高い。ドライバーを両手にもち器用に組み立てる労働者も多い。労働者の70%以上が女性であり、子供をもつ女性も多い。結婚、出産後も勤め続ける女性が大半である。アマゾンの女性たちは働き者である。出産休暇による会社負担はさして重要ではない。転職率は3%と低い。

【問題点】

採用は、仲介業者もあるが、友人、知人関係が多い。試験、2週間の試用期間、最終テストを経て本採用になる。現場は、作業員、検査員、リーダーから構成されるが、作業員に製品検査をさせるのは、1ヵ月以内の訓練という名目なら可能であるが、正式には困難である。賃金は、作業員が1だとすると、検査員が15%増し、リーダーが30~40%である。検査、リーダーには相応の賃金を払う必要がある。

【対応策】

職務に対応する賃金を設定し、新たな職務を与えた場合には、それを賃金に反映させる必要がある。仕事をしながら大学などに通う従業員も少なくない。学歴に相応の職務と賃金を与える必要がある。転職率は現在低いが、他社の条件次第では常にその可能性はある。会社に長く勤めれば、働く能力が高まり賃金が上昇するという展望を示せば、労働者は会社に残る。それは会社のためにもなる。

事例 8 グローバル化と現地コア人材の養成

ブラジルでの事業規模と多様化のなかで日本からの派遣者数は増加する傾向にあるが、長期的には経営の現地化、そのための現地コア人材の養成が課題になっている。現状では現地コア人材の育成は十分ではない。そのことは今後ブラジルでの事業拡大の制約になる。また企業のグローバル化を困難にする。

【問題点】

企業活動は今後ますますグローバル化していくが、日本企業が派遣し得る人材には限りがある。ローカル・スタッフの養成が不可避になっている。しかし現実には、労働者保護に偏った労働法制の制約もあって、ローカル・スタッフをトップマネジメントに登用する仕組みをつくるのは容易ではない。優秀な人材は引き抜きにあってなかなか定着しないという問題もある。これまで、日本語ができるということもあって、日系人がミドル、トップマネジメントの一部を構成していたが、世代交代によって今後は期待できない。

【対応策】

ローカル・スタッフ育成において重要なのは、キャリアパスを示して、積極的に登用していくことである。その際、人材の育成と登用をブラジル国内だけで考えるのではなく、グローバルにおこなうことである。地域本部制をとっている企業の場合、米州の国のなかで、人材の育成と登用を図ることも一つの方法である。域内でのローテーションとコア人材養成というキャリアパスをローカル・スタッフに示し、彼らのモラルを高めることが肝要である。

事例9 日系人との仕事で以心伝心は禁物

ブラジルは、日系移民の歴史が長く、日本企業で働く日系人スタッフも多くみられる。一般に日系二世までであれば、日本語を話せる人も多く、中間管理職として日本からの派遣員との仕事上の接点も多いので、職場で欠かせぬ存在となっているケースが多い。顔が日本人で、日本語で話すことができるため、日本からの派遣員はどうしても日本での職場感覚をもって彼らに接してしまいがちである。例えば、大まかな指示だけでも、各自が自ら創意工夫して一定のレベル以上の成果を期待することは日本の職場ではよく見られることであるが、このやり方はブラジルではうまくいかないことが多く、日系人スタッフもこの点例外ではない。しかしながら、非日系ブラジル人スタッフに対しては、仕方がないと思えることでも、日系人スタッフに対してはこれ位できるはずという思い込みがあるためか、派遣社員と日系人スタッフの間に感情的な溝が生じる場合がある。

【問題点】

日本人の顔で、日本語ができる日系人スタッフは、一般に非日系ブラジル人よりも日本のことを理解しているが、日本人の仕事の仕方・考え方、仕事振り、メンタリティを本当に理解しているわけではなく、ブラジルで生まれ、ブラジルで育った彼らにそこまで要求するのはもともと無理な話で、まったく文化の異なった国の人と一緒に働いていることを念頭において接すべきである。

【対応策】

日系・非日系にかかわらず、極力仕事を単純化して、細かく指示をだしたうえで、期限を区切って責任を明確にしたうえで、仕事を依頼することは、仕事を確実に実行するために有効。「言われなくても気を利かして」、「以心伝心」といった過大な期待は禁物である。また、日本流が全てよいわけではないので、彼ら（ブラジル流）のよいところを十分に引き出すことも心がけるべきである。

事例10 会議の効率を上げる方法

円滑な労使関係にとって効率的な会議は不可欠であるが、実際には会議で現地社員とのコミュニケーションがうまくとれず、労使関係に齟齬をきたしてしまうことがある。

工場では定期、非定期に、操業部門、保全部門、設計部門を集めて、各種対策会議をしているが、対策の検討どころか問題点の整理も出来ずに時間切れになることが度々あった。その原因を整理すると、①会議の開始時間になってもメンバーが集まらないこと、②問題点を把握するために質問をしても質問とは関係のないことを延々と述べること、③責任の所在について他部門に対しては激しく非難すること、④自分と関係ないと思ったときは他人の話を中心に聞いていないことが挙げられる。

【問題点】

現地社員が会議の場でこうした行動をとる背景としては、①製造部門はブラジル人社長の管轄、保全・設計部門は日本人役員の管轄であったため、一同に集まって会議をする機会が少なく会議をしても相手部門の責任追及の場となってしまうこと、②ブラジルでは自分の非を認めれば解雇されることがあり、潔く非を認めることが美德といった習慣がないため、トラブルが出た部門の責任者は絶対に自分の非を認めず言い訳を延々と続けること、③ブラジル人はプライドが高く、人前で責任を追及されたりすると理性よりも感情で反発する傾向が強く、思いついたことを整理せずにそのまま口に出すことが多いこと、④日本人派遣社員は操業部門の情報入手にあたり通訳を使い、そのため核心を把握することができないことが多々ある。そのため、ブラジル人は会議を日本人が本社に報告するための情報収集会議と受け取ったという事情がある。

【対応策】

会議を効率的に運営し、現地社員と円滑なコミュニケーションを図るにあたって、実践すべきことを整理すると、①多少的外れな答えや意見について忍耐強く聞くこと、②人前では絶対に個人を叱責しない、③質問時は「貴方を責めているのではない」または「貴方は立派に職責を果たしている、今はトラブルの原因を知りたいだけだ」と

必ず口に出し、必要であれば何回でも言うこと、④日本の実例を挙げるときには必ず失敗例を出し、同様な事実がないかを尋ねる、⑤会議では必ず具体的な解決案を出し実行に移し、それが失敗したら会議であらたな解決策を出すことである。会議に限らないが、現地社員とのコミュニケーションでは、気長に根気よく続けることが重要である。そして口に出して言うことである。そんなことは言わなくてもわかるだろうと思うことは日本人の悪い癖である。とくに褒めるときは、みんなの前で口に出して褒めることが重要である。

コラム

計画通りに進まないのは誰の責任？

ブラジルの工事計画表は極めて詳細にできている。1日の工事工程、人員配置まで記載されている。しかし、工事は計画どおり進まない。予定日に完遂できないと翌日回し、それができないと翌々日回しになる。これが度重なると次に出てくるのが見直し工事計画表で、そして最後はお決まりの予定オーバー。遅れの原因を聞いてみてください。①エンジニアリング会社の図面が間違っていた、②メーカーが資材を予定通り出荷しなかった、③メーカーの据付指導員が悪かった、④請負業者の質が悪かった、だいたいこれらに集約されるはずですが、そして自分たちの正当性を延々と主張します。身内のせいにすることはありません。「アミーゴ（ともだち）」社会のいわゆる互助精神です。うまくいかないのは自分たちのせいではなく、みんな他人が悪いのです。ブラジル社会では、もし自分の工程管理が不十分で遅れたと認めたら、明日は収入の道が閉ざされるかも。素直に謝ってくれればと思うのは、私だけでしょうか。

事例11 転籍から退社までの期間の給与を払えとの訴状

資本参加している会社A社がリオデジャネイロに別法人B社（代表は日本からの派遣者）を設立した。その際、A社で働いていた秘書を、業務内容、待遇など労働条件は変わらないとの条件で、B社に移籍してもらった。何代か駐在員が交代した十数年後、定例の給与交渉の最中に、突然、女性秘書から家庭の事情を理由に退社の申し出がB社代表にあり、話し合いの結果、B社はこれを了承、長年の勤務に応え割増退職金を支払い円満退社した。ところが、退社後1ヵ月ほどしてA社リオ支店に対し、彼女からの訴状が届いた。その内容は、B社勤務にもかかわらずA社の業務もしており、この分が無給ゆえ、B社への転籍から退社までの期間の給与を払えと言うものであった。

リオ支店は、訴えを不当として、弁護士とも相談し、A社とB社との関係、元秘書の業務内容、勤務時間、退社の経緯などを書類にして裁判に望んだ。2回の裁判はいずれも冒頭から当事者間の和解を勧告する内容であり、また、労働裁判は従業員寄りの判決になる傾向も考慮し、要求の十分の一の金額で和解した。

【問題点】

退社理由は「母親に代わり自分が家の面倒を見ることになった」という内容である。彼女は以前からこの問題を抱えていた模様であったが、給与交渉が思うように進まないことで、急遽、退社を決心したものと思われた。このような経緯にもかかわらず訴訟に至ったのは、給与交渉への不満や自宅近くでの求職が進展しない中、弁護士に訴訟を勧められたことがきっかけとなったものと推測された。

【対応策】

離職者に対し成功報酬の条件で労働訴訟を持ち掛ける弁護士の存在が聞かれる状況下、日頃から退職時のトラブルへの対応を心がけることが重要である。例えば、①ジョブ・ディスクリプション（職務内容）を明確に（文書化）する、②ペイ・フォー・パフォーマンス（成果に対する報酬）を文書によって明確化する、③退社理由などを明確にする書類を残す、などが必要である。

もうひとつ心がけるべきことは、長期間勤める秘書は駐在員には何かと便利な存在ゆえ甘い勤務査定になり勝ちになり、また長期になる程、業務内容は変わらなくとも世間一般相場から掛け離れた給与水準になる可能性があることを、管理者として知っておくことである。

コラム

労働裁判に注意

ブラジルでは労働法が著しく労働者優位になっており、雇用者、あるいは派遣社員を解雇した際に、労働裁判で訴えられることが日常茶飯事です。残業を不当に強要された、自分に与えられた以外の仕事を強要されたなどの理由で訴訟を受けるケースも多々あります。対応策としては、なるべく記録に残すことですが、そうした場合でも、相手に「無理やりサインされた」といいがかりをつけられることもあります。この手の労働裁判を生業とした弁護士もいて、報酬目的である手この手を使って訴訟をけしかけます。また、控訴を繰り返し、訴訟を長期化させることもあります。くれぐれもご注意を。

事例12 円満退社のはずが労働裁判に

ブラジルの創業時から営業として活躍してくれた幹部社員が定年退職を迎えた。ブラジルに定年という制度はないが、本人と会社が毎月積み立てた退職保険が支給される年でリタイヤする、という契約になっていた。送別会ではシェラスコ料理を囲み、記念品を渡し、時に涙も浮かぶ思い出話に花が咲いていた。その後も時々会社で顔を出していたが、1年経った頃、裁判所から訴状が届いた。在職中の昇給率が法定以下であったとか、残業手当や交通費の不払い分にインフレ率を掛けた大きな金額を求めたもので、決して初めてのケースではなかったものの、信頼して共に働き、感謝しながら見送った人であるだけに残念であった。

【問題点】

ブラジルは訴訟社会である。労働法は労働者保護に強く傾いている。そんな中で、解雇した場合、何らかの理由をつけて訴えられると思っていたほうが良い。本人の考えだけでなく、家族や友人や弁護士の思惑も大きな動機と思われる。また本人が亡くなった場合でも家族がその権利を継続することから、裁判が長期化することは避けられない。円満退社した場合でも、その後の経済状況により、取れるところから取るといった考えがあると思われる。

【対応策】

訴えられるような落とし穴がいたるところにある。給料の調整率、休暇や勤務時間、福利厚生などに加え、労働組合活動を通じた利益分配の要求など、背景を理解した対応をしないと後日大きな損害をこうむることになる。これらの問題は人事部、経理部だけでは対応できるものではなく、ブラジルの会社では法務部の活躍分野が非常に大きくなる。日本からの派遣社員も営業、製造にかかわらず、契約書の整備はもちろん、業務上のトラブルなども記憶でなく記録として保管しておく習慣が重要である。多くの派遣社員がこのような後味の悪い思いを経験しているはずであるが、それでも現地スタッフとの友好的な関係を作る努力は継続すべきである。

事例13 運転手にコピーを頼んだら、未払い賃金を要求された

夜仕事をしていて、もう秘書などが帰った後だったので、身近にいた運転手に書類のコピーを頼んだ。小さな事務所なので、昼間でも、待機し暇そうにしている運転手にコピーを頼むことがままあった。運転手が拒否することはなかった。ところが、退職後、運転手の職務を越える労働分について支払いを要求する裁判をおこされた。在職中は言い出し難かったのであろうが、退職後は取って返したように支払い要求され、ここはブラジルなのだと実感した。結局未払い分として追加的な支払いをした。

【問題点】

ブラジルでは労働契約で職種、賃金が明記される。それ以外の仕事をさせる場合に、新たな労働契約が必要になる。一般の事務職の場合では、職務範囲が広いので、関連する仕事を命じてもさして問題にならない。しかし、運転手の場合、職務の範囲が明確なため、他の仕事を命じた場合、相応の支払いを要求されても抗弁できない。こうしたことは工場での作業でも当てはまる。最近では職務範囲が拡大されるようになったが、それでも機械ごとに旋盤工などと職種を厳密に定めて労働契約が結ばれることも少なくない。言うまでもなく、担当する機械、職種を変更する場合は、労働契約を変更する必要がある。

【対応策】

労働契約で定められた職務以外の仕事を安易に命令するのを控える必要がある。とくに小規模な事務所、工場では注意を要する。複数の職務を兼ねさせるときは、労働契約の職務内容を広くし、またより賃金の高い職務で契約を結ぶ必要がある。

事例14 労働裁判はお金がかかる

勤続30年の運転手を解雇した。理由は、規定により深夜残業後運転手が帰宅する便宜を考えて、会社から自宅までのタクシー代を支給していたが、実際には電車で帰っているのに、タクシー運転手と結託して白紙の領収証をもらい、会社に請求するという不正行為をしたからである。運転手の名誉のため会社都合（リストラ）による解雇をしたが、まもなくして未払いの残業代等20万レアル（10万ドル）を請求する裁判が起こされた。後に和解したが、弁護士費用が2万レアル（1万ドル）、和解金が8000レアル（4000ドル）であった。タクシーの運転手を裁判所に証人として呼べば裁判に勝てるであろうが、解雇された運転手からの仕返しなどを恐れて実際には出てこない。

【問題点】

後から考えると、運転手の勤務の特殊性から、会社支給の携帯電話を常時携帯させるなど賃金の未払いと判断されても致し方ないことがあった。ブラジルではだめもとで裁判を起こすことが少なくない。

【対応策】

解雇にともなうトラブルは多い。勤務記録をつけ、いざという時に攻撃されないようにしておくことが重要である。それを怠ると、高額な裁判費用と和解金あるいは賠償金を払うというコストを負うことになる。

また、面倒でも必ず裁判所に出頭し主張すべきことを主張しない場合には、一方的に相手の要求を認めたことになり全面敗訴を招くので、弁護士とともに法廷に出頭する必要がある。

事例15 人材派遣会社の社員との契約を解除したら裁判に

人材派遣会社の社員（派遣社員）を採用し、複数年継続雇用した後、業務内容の変化に伴い当該派遣社員との契約を打ち切った。その後、突然、労働裁判所より会社に起訴状が届き、その派遣社員が訴えたものと判明した。訴状の内容は、派遣社員と正社員の業務内容（質）に差が無いのかかわらず正社員と派遣社員の給与に大きな差があり、不当な扱いを受けたという内容であった。結局は、弁護士の勧めに沿って少額の示談金を支払い和解した。

【問題点】

後で判明した事だが、当該派遣社員は当社が採用する前に契約して勤務していた別の会社に対しても労働訴訟を起こしていた。同様の訴訟を繰り返すことで副収入を得ることを最初から目的としていた可能性がある。

【対応策】

ブラジルの労働法は労働者に非常に有利にできているため、労働裁判所に訴えられると雇用主側は非常に不利で、一般的には示談に持ち込んで少額の和解金で手打ちする事がコスト的にも最も合理的とされる。順法精神で待遇などに十分留意していたとしても訴える種は多く、訴えられると、いくら雇用主側に非が無い場合でも全面的な勝訴は望めない。派遣社員、本社員にかかわらず雇用する際には、上記の点に留意し、紹介先経由で採用する場合には信頼できる先を選ぶ必要がある。ある程度、雇用上のリスクコストとして織り込む必要があるだろう。またブラジルでは、給与の削減は出来ない法制度となっており、いったん昇給させると（本人の合意があっても）減給できず、最後は解雇するしかないことも理解する必要がある。

事例16 アウトソーシング先の従業員から訴えられる

アウトソーシングしていた派遣会社との契約を解約したら、その会社から派遣されていた社員から突然訴えられた。派遣社員にも関わらず社員と同じ仕事をしているのに、待遇が異なるというのがその理由であった。ブラジルでは直接雇用の社員については12月のクリスマスの時期に1ヵ月分のボーナス（13ヵ月目の賃金）が支払われる。また勤続1年を過ぎた従業員には1年に30日の有給休暇が与えられる。社員と同じ仕事をしていたのに、それらが無いと言うのである。派遣社員と正社員の待遇が異なるとは当たり前だと思っていたから、まさに寝耳に水であった。

【問題点】

ブラジルでは労働契約にあたって職務と待遇を明示する。同じ仕事であれば賃金は基本的に同じである。派遣社員についてはアウトソーシング先と別途契約しており、こうした原則は適用されないと考えていた。結果として、派遣社員に社員と同様の仕事をさせていた。

【対応策】

派遣社員の職務の内容を契約で明記し、可能な限り仕事の内容を直接雇用の社員と区別する必要がある。契約とは異なる職務を命じるときは、個別に派遣社員と交渉せずに、派遣会社と交渉し、明文化する必要がある。待遇についても派遣社員を区別する必要がある。例えば、社員については昼食を提供しているが、派遣社員については区別する。派遣社員に社員と同じように昼食を提供すると、派遣社員から社員と同じような扱いを受けていたとされ、後でトラブルになるからである。ブラジルには個人の派遣社員があり得るが、これは避ける。必ず派遣会社と契約する。

事例17 定年退職のつもりが解雇の罰金を払う羽目に

従業員が年金をもらう年齢になったので会社をやめてもらった。それが会社都合の不当解雇であると労働裁判をおこされた。勤続年限保証基金（FGTS）を40%上乗せして払えというのが要求である。ブラジルでは企業側からの解雇の場合、企業が当該従業員名義で積み立てた分に40%上乗せする必要がある。これを根拠とする訴訟である。就業規則には定年退職の規定がない。

【問題点】

一番のポイントは、年金を受給した時点を定年退職と判断できるかどうかである。ブラジルでは裁判官によって意見が完全に分かれている。そのため担当する裁判官によって判決が分かれてしまう。こうした問題での労働裁判を回避する手段として、就業規則に定年退職を明記する方法がある。しかし、それは年齢による雇用差別を禁じた憲法の問題がある。就業規則に書いてあっても労働裁判になり、場合によっては敗訴するかもしれない。

【対応策】

企業側からの解雇、自主的な退職への誘導については、慎重である必要がある。



(サンパウロのメインストリート、パウリスタ通り、中央の建物がFIESP（サンパウロ州工業連盟））

事例18 日本からの出向社員とローカルの社員との待遇格差に不満

ブラジル人マネージャーあるいは役員から、日本からの派遣社員の待遇との格差が問題にされることがある。同じような仕事をしているのに何故給与が違うのかというのが、ブラジル側の言い分である。給与を同一にし、派遣社員の住宅費を負担し会社の費用とするという方法もある。しかし、会社負担の住宅費は給与とみなされ、同一の仕事をしているのに何故ブラジル人マネージャーについては住宅費を負担しないとか、裁判に訴えられる。

【問題点】

派遣社員との待遇格差の問題はブラジルに限らずどこでも起こりえるが、ブラジル人は自己主張、権利意識が高いので、トラブルになる可能性が大きい。

【対応策】

マネージャークラスにしても役員にしても、派遣社員の職務とブラジル人の職務の差異を明確にしておくことが肝要である。



(リオデジャネイロ国際空港にて。TAMやGOLの飛行機が見える)

事例19 連帯ストライキに巻き込まれる

ブラジルの労働組合は産業別組合である。あるとき同業他社の大量解雇に呼応してピケをはられて工場の操業がストップした。結果操業は一日ストップした。自社には関係ないストライキだから当惑した。

【問題点】

影響力のある組合は、ときに産業の労働条件だけではなく、社会保障など経済政策にかかわる問題を理由にストをしたりする。あるいはアウトソーシングの派遣労働者にも社員と同様の労働条件を提供するように要求したりする。

【対応策】

ストライキに対して、当該日の賃金は支払わない、操業停止の損失を土曜出勤によってカバーするように求めた。その際に、土曜出勤の割り増し分（50%）を支払わないむねを伝えた。こうした要請は、今後起こりうるストライキへの対応を、労使双方が共有するためのものである。政府の経済政策を理由とするストに対しても、それは労使交渉のmatterではないと説明した。派遣労働者については、コーヒーショップ、通勤バスを別にするなどして、労働組合の攻撃を受けないようにした。



（日系企業の工場社員食堂の昼食。ブラジルの食材は豊かである）

事例20 権限委譲に注意

取締役が小切手や契約書などすべてに署名することは困難である。そこで、委任状によって、従業員に会社法・商法上の権限を委譲する。しかし、こうした権限委譲はときにトラブルのもとである。資金の流用、横領などの行為をもたらす。

【問題点】

日常的な支出にともなう小切手の発行や少額の契約について、取締役がすべて署名するのは現実的ではない。しかし、過度の信頼は危険である。目が届かないと、不正行為を助長する。

【対応策】

委任するとき、小切手については例えば3名代理人を選任して、そのうち2名が署名しないと支払われないという形にし、そのことによって相互監視が働くようにする。1名の署名では無効になる。加えて代理人が署名できる範囲を限定する。例えば一定金額以上の資産購入は効力がないとか、一定金額以上の小切手には署名できないなどである。さらに委任する期間を短期、例えば1年にして必要があれば更新する。こうした方法によって不正行為を最小化できる。

コラム

同業他社にノウハウやシークレットが筒抜け？

製造コストや設備投資内容など、同業他社の情報はいざとなれば簡単に入手可能である。逆にいえば、自社の情報も当然簡単に洩れてしまう。一つ例をあげれば、ある同業他社から工場見学の要請があった。要請に対してブラジル人が対応した。しばらくしてから、自社でさんざん苦勞して実用化したシステムを、同業他社がそっくりそのまま模倣していることがわかった。多分、対応したブラジル人が得意げに話したのだろう。自分が開発し実用化したなどと言って、自分を売り込んだのかもしれない。あるいはノウハウに属することや製作図面までコピーして渡したのかもしれない。「自分が教えなくとも誰かが教える」といった思いがあったのかもしれない。同業他社への転職が一般的なブラジルでは、ノウハウやシークレットを保持するのは難しい。

事例21 語学ができる中間管理職がない

事業活動のグローバルな展開に伴い英語のできるマネジャー・クラスの人材が必要になっているが、なかなか見つからない。いたとしても給与が高くて雇えない。日系人の日本語能力にも問題がある。話せても読み書きはほとんどできない。

【問題点】

ブラジルでは相当な高学歴者であれば、日本人よりはるかに高い英語能力をもっているが、そうした人材は欧米系企業を選好し、なかなか日本企業にはきてくれない。日本企業のトップマネジメントの現地化が進んでいないことも、日本企業が優秀な人材を雇用できない要因になっている。日系人の場合、県費留学生などを除けば、日本語を学習する機会がない。今後世代交代によって日本語ができる日系人はさらに少なくなる。

【対応策】

現地法人の共通言語が英語になっていくのは必然のように思える。英語のできるマネジャーを雇うにはそれなりの給与を払う必要がある。同時に、彼らをトップマネジメントにつけるなど、相応の待遇することも重要である。

また、どうしてもブラジル人スタッフの給与にお金をかけられないのであるなら、日本人駐在員へのポルトガル語研修に時間とお金をかけ、ブラジル人とのコミュニケーション能力を高度化させる必要がある。

事例22 フライトの遅れ：出張で失敗しない方法

最近ブラジルでは地方経済の発展が目覚しいが、広いブラジルでは飛行機が重要な足となる。しかし、飛行機はフライトどおり飛ばない。ブラジル北部のアマパ州の州都マカパに出張する際、ブラジリアで、乗り換えする予定を組んだが、航空会社がサンパウロ＝ブラジリア、ブラジリア＝マカパで異なり、ブラジリア到着便が遅れたため、乗り継ぎ便に間に合わず、ブラジリア空港ターミナルで一晩過ごす羽目になった。別の機会に、日本の客（取引先）を連れて、イグアスの滝に観光に行く際、便がオーバーブックとなり、翌日に延期せざるを得なくなった。こうした例に限らず、ブラジルではフライトのキャンセルが少なくない。

【問題点】

ブラジルの航空会社はどこも経営難で、フライトがかなりいい加減になっている。そのため、フライトが実際には変更されていたり、予定通り飛ばなかったり、予約が入っていなかったり、トラブルが増えている。

【対応策】

出張で失敗しないためには、①遠方へ飛行機を利用する際、乗り換えが必要な場合は、できるだけ同一航空会社を利用する、②前日、当日のコンファメーションをする、③便数の少ない目的地に客と同行する場合、オーバーブックでも優先されるエグゼクティブの席を予約するなどが必要である。



(サンパウロからの地方路線の飛行機)

事例23 納期はあてにならない

イベント開催のため、会場設営を業者に依頼していたが、前日になっても完成する気配はなく、責任者と話すと、今夜は深夜まで働くから大丈夫だということで、その場を離れた。別件で再び夜遅くに会場へ行くと、状況はほとんど好転しておらず、設営業者は皆、帰宅した後であった。責任者に電話をすると、明日の朝、皆はやく集まってやる予定だから安心しろと言う。翌朝、会場に行くと、私が最初の到着者。言っていることをぜんぜん守っていないじゃないかと責任者を叱り、その他のスタッフの手も借りて、夜開催のイベントにはなんとか間に合わせることができた。

【問題点】

会場完成時期を明示せず、業者任せであった。ブラジル人のポジティブな言い回しを鵜呑みにしてしまった。直前にならないとエンジンのかからないブラジル人の気質を、理解していなかった。

【対応策】

はっきりと納期を示し、時間管理をすることが何より肝心である。安心しろ！完璧だ！といったような言葉を決して鵜呑みにしてはならない。監督者として、早い段階から業者や作業員のモチベーションをあげることもまた重要である。



(中央がリオデジャネイロのマラカナン・サッカースタジアム。
2014年ワールドカップの決勝戦に使われるかもしれない)

事例24 私用と公用の混同

ある社員の親族が死亡した。サンパウロの奥地なのですぐに行きたい。ついては会社の車を借りたい。急なことでもあり、優秀な幹部社員であるため、車を貸した。ところが、当の幹部社員が途中交通事故で死亡してしまった。その後残った親族から、会社の車を使ったのだから、公用である、賠償してほしいと訴えられた。

【問題点】

親族の死亡という特殊な状況があった。また当該社員に対する信頼関係が社用車を貸すことになった。加えて、日本側に、私用と公用の区別についての認識が乏しいという問題があった。よかれと思ったことが法的な問題を引き起こしかねないとの認識が不足していた。

【対応策】

公私の区別を常に明瞭にすることが重要である。

コラム

車のトラブル

都市部ではクーラー付きの車が増えましたが、これは最近のことです。効率の良いコンプレッサーで小型車にも普及しつつあります。しかし、バッテリーが上がってしまうというトラブルが頻繁に起こっています。保険会社に連絡すれば駆けつけてくれますが、バッテリーをつないで始動させるコードをもっていると便利です。自分のトラブルに対してはもちろんです。近くに困った人が結構いるので、利用価値は結構高い。運転には不可欠なグッズと言えます。

事例25 突然の税制変更に関惑

ブラジルは税制が複雑であるが、企業経営をしていてそれ以上に当惑するのは、突然の政策変更である。マナウスは、輸入が優遇されていることもあって、部品、原材料を輸入に依存している。ところがある日輸入していた中国製のスピーカーがダンピング規制にかかり、課徴金が課せられた。かつては国産を使っていたが、コスト引き下げのため、安価な中国製に切り替えていたのが裏目に出た形だ。しかし、サンパウロで生産されている国産スピーカーは価格だけでなく品質が低いという問題があった。課徴金を払っても中国製を使わざるをえない。

【問題点】

手厚い保護はブラジルで多様な工業を成立させたが、こと電子工業の場合は長期にわたる保護によって国際標準からは大きく遅れをとってしまった。東アジアに比べたら20～30年遅れているとの評価もある。電子部品は、中国など東アジア製と対抗できず、輸入が急増している。そこで、細々と残っている部品メーカーは、政府に対し、輸入規制を要求することになる。しかし、自由な輸入によって成立しているマナウスの工業に対してもアンチダンピング規制をかけるのは、疑問の声が多い。

【対応策】

企業にできることは少ない。マナウスについては特別の扱いをしてほしいと要求するくらいである。ブラジルには長期的な視点に立った電子工業、電子部品工業政策が存在しない。企業としては頻繁に変更される政策を見ながら生産、調達政策を決定することになる。同時に将来を見据えながら、企業内に技術と人材を蓄積していく努力も必要になる。将来は製品の詳細設計の人材も必要になる。そのために日本、米国での研修を計画している。

事例26 C S R 活動

日系企業は全体としてC S R、社会活動に不熱心であるが、一部の企業はそれらの活動に積極的に取り組みつつある。マナウスの日系企業Aは、国立アマゾン研究所（I N P A）と一緒に、子供達の世界教育をおこなっている。アマゾンで森林と生物多様性の保全、植林、果物などの栽培に取り組んでいる。アマゾンで収穫された農作物は貧困家庭に配布している。癌センターへの支援もしている。サンパウロの日系企業Bは移住100周年を記念して奨学金の提供など社会活動のための財団を設立した。同じくサンパウロの日系企業Cは、在日日系人の子弟のために、日本語、ポルトガル語の教材作成を支援している。

【問題点】

日本企業は、企業の社会的責任は優れた製品、サービスの提供であって、社会支援活動は二次的なものと考え勝ちである。しかし、それは社会保障、福祉制度が発達している社会の話であって、ブラジルのように貧困などさまざまな問題が存在し、国家が十分にその役割を果たし得ない社会では別である。欧米など先進国においても、企業に対して社会問題への積極的な関わりが求められている。ブラジルの大企業、欧米系企業は、貧困、飢餓、教育、環境など多様な社会活動に取り組んでいる。これに対して日系企業のC S R、社会活動はほとんど見られない。そのことは、その製品とは異なり、日系企業の社会的イメージを低めている。

【対応策】

日系企業はC S R、社会活動に積極的に取り組む必要がある。C S R、社会活動について、派遣社員も意識変革が必要である。ブラジルでは数多くのNGO、NPOが存在する。ブラジル企業、欧米系企業は、NGO、NPOをパートナーとして、社会活動をしている。現地法人だけでは限界がある。優れたNGO、NPOと連携して社会活動をする必要がある。社会活動を実施した場合、広報活動もまた重要となる。

事例27 ブラジル人部下の指導では文化の違いへの配慮が不可欠

ポルトガル語を職場での共通言語としている会社で、日本人駐在員がポルトガル語でブラジル人の部下を指導する中で、駐在員が語調を強め、ときには感情をあらわに叱責する状況に至るケースがある。周りの同僚スタッフにも聞こえるような場所で、決して流暢なポルトガル語を話しているとはいえない日本人上司からポルトガル語で叱責を受けると、内容に納得できる、できないは別として、ブラジル人スタッフは不満を抱く。これだけが原因ではないにしても、処遇面の不満なども重なり、結果として退社に至るケースもある。このスタッフだけでなく、同じ職場で働く同僚スタッフに対してもいい影響を与えるはずはなく、こういった職場環境が将来のトラブルに繋がる危険性がある。

【問題点】

ブラジル人は概して平和主義者であり、サッカーの試合や公職選挙等でのある種の競争をかりたてるイベントとは違い、職場での争いごとは避け、穏便にことを済ませようとする傾向が強い。一方でプライドが高い。上司である日本人駐在員が片言のポルトガル語で筋の通った説明で部下を指導することができればいいが、表現も欠けたストレートな言い回しとなり、場合によってはお互いに十分な意思の疎通ができず立場の違いから上司の日本人のほうが感情的になり語調を強めてブラジル人の部下を叱責することは、ブラジル人氣質を逆なでする行為であり、その部下の仕事に対するモチベーションや上司への忠誠心を低下させるだけでなく、周囲のスタッフからの信用も失い職場環境を悪化させる原因となる。

【対応策】

異なる文化や風土で形成された2つの人格が、上司と部下の立場の違いがあり、さらに言葉の違いから十分な意思疎通まで時間がかかってしまうのは当然である、しかし、それゆえ、前述のブラジル人氣質に配慮し、同僚の前で叱責するのではなく、会議室などの個室でじっくりと話し合うべきであり、加えて、アフターファイブも日本人だけで固まらず、日本と同じようにはいかないとしても、ブラジル人の部下を連れてショッペリア（ビールバー）で一杯ひっかけて、ガス抜きをしたりして、気心の知

れた関係構築にも心がけるべきである。

コラム

アミーゴ社会

ブラジルでは友達のことをアミーゴ (amigo) と言います。ブラジルでは大事な人間関係です。ポルトガル語がカタコトであっても、こちらから声を掛けることでブラジル人は気さくに答えてくれるし、別な世界が広がるはずである。ゴルフ仲間、パーティーでの出会い、子供の学校での関係などから知り合いの輪は広がって、ブラジル生活の快適さや充実感が実感できるはずです。仕事の上でも面倒な手続きを省いてくれたり、アポイントメントが簡単に取れたり、有力者に紹介してくれたり、いろいろな便宜を図ってくれたり、アミーゴはありがたいものです。

ただし、アミーゴの紹介だからといって、信用した人に裏切られることもあります。そのときアミーゴは、「知り合いだから紹介したので、信頼できるかどうかは貴方が判断したのでしょうか」と答えるでしょう。そんな態度をみて、ブラジル人はいい加減だと憤慨する人もいるかもしれません。しかし、少し落ち着いて考えてください。基本的にブラジル人は親切で人の良い人たちです。なかなかN o ! とは言えない人たちです。一方、日本人は言葉への責任感が強く、相手もそうであるべきだと思いつく傾向があります。

顔見知り、親友、遊び仲間、家族同士の付き合い、仕事上の付き合いといったいろいろな関係が、みんなアミーゴという言葉で表現されることと、いかにもラテンの情熱を感じさせる語感による誤解には注意が必要です。そのあたりのニュアンスを、きっとあなたのアミーゴたちが実際に教えてくれるでしょう。

事例28 明日はあさってのこと

明日までの仕事を頼んだら、翌日になってもいっこうに仕事があがってこない。日本の感覚では明日とは翌日朝のことだが、ブラジルでは翌日いっぱいのことと認識されている。それでも仕事があがってくればいい方である。こうした時間の感覚の違いと関連するが、ブラジル人は仕事を頼むと、その場ではできないとは言わない。仕事が完成しないと、後でいろいろ弁解する。

【問題点】

時間に関する観念は変わってきているが、ブラジル人の厳密でないことは事実である。他方で、日本人は時間に関して寛容ではない。その結果、時間観念の違いでいらし、ときに批判してしまう。ブラジル人ができないとは言わないのは、プライドが高いというよりも、できないと言うと責任を問われ、場合によっては職務から外されるなどの処分を受けるといった懸念から来ている。

【対応策】

仕事を頼むとき、期限について曖昧な言い方をさけ、具体的な指示をすることである。従業員に対しては、仕事の実行が無理であれば無理と答えてくれていっこうに構わない、そのことによって評価が下がるわけでもないと伝え納得させることが重要である。そのためにも従業員との間で信頼関係を築くことが不可欠である。

ブラジル駐在は2度目のある日系企業現地法人社長を訪問の際、「ブラジル赴任者は、小説でもドキュメンタリー番組でも良いから、何か日系移民について勉強して来てほしい。」との話をうかがった。作家 石川達三の『蒼氓』は、昭和初期のブラジル移住農民の姿を捉えた作品で、昭和10年第一回芥川賞受賞作である。三部作の第一部『蒼氓』は、1930年（昭和5年）3月、神戸の国立海外移民収容所に全国から集まってきたブラジル行きの移民たち953人の、船に乗るまでの8日間が描かれている。第二部『南海航路』では香港、シンガポール、コロンボ、ダーバンを経由する船内における45日間の出来事が書かれ、第三部『声無き民』ではブラジルへ着いてから入植するまでの数日間が描かれている。

ブラジル移民は、日本政府当局が人口問題解決の一方策として、海外雄飛の先駆者、無限の沃土の開拓者のように幻想をもたせる宣伝募集に積極的に乗り出し、渡航に関する費用を提供した。移民たちは親しくなり多勢の同士を得たが、ブラジルの珈琲は全く大変な生産過剰となり年期契約の労働者たちの賃金がぐんぐん下がっている実情を、船内で知る。航海中の船室は、甲板下で揺れ方が激しく船酔いに悩まされ、また移民会社の監督者は、希望する耕地へ行けるかどうかという移住者の相談に対して強硬に拒否した。それでも移民たちは、気を紛らわすべく船内の運動会や講習会に元気に参加した。

45日間の航海を経て憧れの国土ブラジルへ一步を印したが、珈琲園の労働の厳しい現実を目にして、移民者たちの夢はあえなく崩れ去ろうとする。しかし、彼らは暗い絶望に閉ざされているわけではない。移住農民たちは、現実の大地と日光の温かさの中で、大勢の各国人と接しながら、貧しくつつましくも堅実で幸福な生活を打ち立てていった。『蒼氓』などの三部作は、移住と移民の実情を広く訴えようとした作品なのである。（なお、蒼氓とは人民、たみくさという意味）

事例29 安全な住居をどう選ぶか

アパートに強盗が侵入した。隣との塀を乗り越えて強盗が侵入、お手伝いさん（ファシネイラ）が使用する裏口のエレベータ付近に潜み、近付いてきたファシネイラをホールドアップし、ファシネイラの雇い主の部屋に侵入して家財道具一式を盗んでいった。幸い今回は一軒だけですが、全てのフロアに強盗が入ったケースもある。最初に強盗に入った部屋の住人を引き連れて、隣の住人の玄関を開けさせるのが手口である。覗き穴からは隣人しか見えないため、簡単にドアを開けてしまうからである。

【問題点】

通常であればアパート間の間隔が狭いので塀を乗り越えて侵入してくるケースは少ないが、このケースでは、隣が空き地であり、塀に有刺鉄線やTVカメラが装備されていなかったことから発生したものである。

【対応策】

住宅を契約する前に、できるだけ多くのアパートを見て、セキュリティ面の充実したアパートを選ぶことが肝心である。日本人の居住者が入れれば、話を聞いてみると良い。安全な住居選びのポイントは、①TVカメラが装備されていること、②ガレージの扉が二重であること（入り口で1枚目の扉が開き、車が入った後にその扉が閉まる。完全に扉が閉まった後に、前面にあるもう一つの扉が開き、車をアパート内に入れる仕組み。一重の場合には簡単に侵入される）、③出入り口と門番（ポルティロ）の距離ができるだけ離れていることである。距離が近いとポルティロが簡単にホールドアップされ、侵入されてしまう。

事例30 引ったくりに注意

M氏は、かつて10年ほどブラジル勤務の経験があり、今回二度目の赴任でサンパウロに来ていた。三連休の初日、単身赴任者用のホテルから歩いてパウリスタ大通りの美術館と近くの民芸品市を見に出かけた。バンカという街頭の雑誌売り場で道路地図を買いホテルに戻る途中、後ろからズボンのポケットに手が入るのが分かった。抑えようとして誰かの手には触ったが財布は抜かれ、突き飛ばされていた。起き上がったときは犯人がどちらに逃げたのかも判らず、周りの人たちも関わりを避けているようだった。連休用に下ろしていた現金とドル紙幣、クレジットカードが被害にあった。

【問題点】

人通りが多いからといって安全ではなく、そのような所で財布を出すのを見られた場合、狙われる可能性が高い。サンパウロには日系ブラジル人は多く、日本人との区別はつかないように思うが、ブラジル人から見ると日本から来た人と日系人は明らかに違うという。しかし、最近では外国人、ブラジル人に限らず、犯罪にまき込まれている。

【対応策】

歩いているときも時折前後に注意する必要がある。また人前で現金を見せることは避けねばならないし、必要以上の現金は持ち歩かないことも重要である。引ったくりに会ったときは、決して追いかけない。引き込まれて最悪の事態になることもある。引ったくりが強盗に変身する場合もある。あまりに少額だと犯人が逆上し最悪の事態に成りかねないので、命金として100米ドル程度は携帯しておくべきである。もし引ったくりにあったら、すぐにすべきはクレジットカードの使用停止手続であろう。パスポートや免許証も被害にあっていたら、警察への届出が必要になる。そのためにも銀行のキャッシュカード、クレジットカード、パスポート、免許証などの情報は別に控えておくべきである。

コラム

財布は2つ持つこと

外出時は、徒歩であろうが車の運転であろうが、夜であろうが昼であろうが、一人であろうが大人数であろうが、人気のないところであろうが繁華街であろうが、セントロ（旧市街地）であろうが住宅街であろうが、まずは強盗に遭遇しお金を要求されることを前提に出かける必要があります。取られても大ごとにならないものだけを入れた簡易財布を常に携帯しておくことで、突然の強盗に対して幾ばくかでもより冷静な対応が可能となります。簡易財布にに入れておくのは大金である必要はありませんが、そこそこの金額にしておくことが肝要です。でないと強盗もリスクを踏んでいるわけですから、渡した財布・金額があまりに少額だとかえって逆上しかねません。100～200レアル程度が相場でしょうか。

ブラジルの路上/車上強盗は、銃を隠しもっているような素振りで脅しお金を要求します。実際に本物の銃かどうかは発砲されるまでわからないので、強盗にあえば下手な動きはせず、直ぐに財布を出すことが賢明です。相手は蓄えのない貧しい人がほとんどであり、目的はお金だからです。もともと国民性は穏やかなので、いきなり危害を加えることは少ないのですが、威圧したり相手を怒らせたり不安に思わせたりすることで、本物の銃弾が飛んでくる危険性があります。裏をかえせば、すぐに財布を渡してしまえば大抵の場合は危害を加えられることなく、被害はその簡易財布のみですみます。もっとも銃をつきつけられたという恐ろしい記憶はしばらく残りますが。

外出の際の注意事項を挙げれば、簡易財布を携帯する以外に、①人目に付く腕時計・カメラや膨らんだ財布は見せない、②強盗にあったら、絶対に動かない（相手を怖がらせない）、③強盗にあったら、相手の顔を見ない（通報されると思わせない）、④強盗にあったら、落ち着いて相手の要求に従い財布、時計などを渡す、⑤車の窓はあけない、があります。



(コパカバーナ海岸でビーチバレーをする若者たち)

事例31 リオデジャネイロの海岸では犯罪に注意

美しいリオデジャネイロの海岸は危険がいっぱいである。国際的な観光都市であるが、有数の犯罪都市でもある。サンパウロ駐在のAさん、Bさんは、日本から業務出張で来た上司を連れて週末をリオ観光に出かけた。コルコバードのキリスト像やポンデアスーカルに登り、コパカバーナ海岸のホテルに落ち着いた。観光気分満々の三人は、まだ日も高いことからホテルがパラソルやイスを用意している砂浜に向かった。ホテルの玄関を出て、道路を渡ったところで、いきなり何人かのブラジル人に囲まれ、腕時計、財布、パスポートを取られてしまった。Bさんは柔道の猛者であったが連れにナイフを突きつけられていたので何もできなかった。

【問題点】

リオは開放的な町であり、ついつい油断してしまう。繁華街であっても人通りがあっても危険はある。観光客は格好なターゲットになる。ホテルを出るときは、特に目を付けられやすいので周囲への注意が必要となる。ホテル内には必ず貴重品を入れる金庫があるのでパスポートや航空チケットなどは預けておくべきであった。

【対応策】

取り囲まれた場合、腕に自信のある方も抵抗しないほうが良い。ナイフの次にはピストルも出てくる可能性は高いし、近くにはさらに彼らの仲間が見ているはずである。出張者を観光地に案内することは多いが、背広にYシャツ姿ではあまりにも目立ってしまう。せめて上だけでもポロシャツやTシャツにしたい。貴重品はホテルの金庫に預ける必要がある。

コラム

運転中は窓を閉めて

車上強盗は、大通りに入る道で信号待ちをしている車を標的にするケースが多い。サンパウロでは通勤時間帯の渋滞はひどいもので、なかなか動かない。普通に車が流れる道では、怪しい人影がみえても、そのまま車を走らせれば被害にはあいません。相手はお金を取ることが目的であり、人を撃つことはありません。また、相手は、リスクは極力小さく、より簡単にお金がとれそうな標的を狙います。ぼうっとして隙がありそうな運転手は十分な標的になりえますし、常に周囲に目を配っている様子の運転手をあえて標的には選ばないでしょう。従って、運転時は目線がわからないサングラスをかけることが有効であるとも言われています、サングラス越しに見られているかもしれないという印象を相手に与えるためです。また、信号待ちで窓から手を出してタバコを吸っている運転手は格好の餌食となりえます。実際に、同僚の駐在員の〇さんは3年間で、同じ様な状況で2回も強盗にあっているのですから。



(ブラジル独立100周年を記念して造られた、
リオデジャネイロ・コルコバードの丘のキリスト像)

事例32 カード被害に注意

スキミング犯罪も多いというので、現金をおろすのは会社内でのみ、買い物で銀行カードを使うのも、ある程度のレベル以上のお店でしか使うことはなかった。にもかかわらず、知らない店舗での買物記録がいくつかあり、クローンが作成されていた。たまたま被害にあった直後に、口座の明細照会を行ったので気づくのが早く、被害金額もそれ程、大きなものではなかった。被害額は全額返ってきたが、カード使用に不安を覚えた。

【問題点】

経済の回復とともに高級店が増え、クレジット・カードの使用機会も増えた。この店なら信用できるだろうと、油断していたかもしれない。

【対応策】

安心と思える店舗でも、カード使用にあたっては用心を怠らない。クローンカードで引き出しや買物をされるのは休日がほとんどなので（引き落としが翌稼動日になるため、気づかれる時間をかせげる）、とくに休日後は、口座のチェックを欠かさない。

コラム

社内ATM

銀行サービスは日本よりも進んでいるようです。ATMは夜間でも休日でも手数料なしで引き出しが可能です。犯罪への予防として、暗証番号を二重に打ち込むシステムになっています。銀行間の競争も激しく、積極的に企業内にATM機を設置してくれます。従業員は引き出しに便利であるし、会社も支払いや振込みで活用しています。しかし、ときに事件がおきます。K社のサンパウロ本社では、玄関を入れてすぐのところに銀行ATMを置いています。ある夜トラックで乗りつけた強盗にATMごと被害にあってしまいました。もちろんガードマンはいましたが、なすすべもなかったとのこと。その後外からは見えない場所にATMを移しましたが、被害は3回も繰り返されました。いずれも給料日前日で、中に現金があることを知っての犯行でした。結局、現金引き出しが出来ないようにしたところ、何も起こらなくなりました。近所に情報提供者がいたのか、社内で手引きするものがいたのかは、真相は想像の域を出ません。警察の話では組織的な犯罪で、かなり綿密に準備されていたことでした。



(サンパウロ市中心部の日本料理店の昼定食。
刺身はチリから空輸される)

事例33 医療制度－緊急時のトラブル

医療制度を理解している現地の人でさえ緊急時には立ち尽くすことがある。ましてや日本人派遣者やその家族がそのような場面に出くわしたらパニックになるだろう。ブラジルの食生活では、塩分や油分の取りすぎに注意が必要で、心臓病や血栓といった問題はブラジル人では頻繁に起こっている。そのため心臓外科の技術レベルは高いと言われている。ある週末、現地幹部社員が家で突然倒れ、かつて兄弟にも同じ症状があったことを思い出した夫人の機転で心臓病の専門病院に運ばれ、すぐにバイパス手術が必要と診断された。ただし病院から入院費、手術費の前払いを求められていると、夫人から泣きながらの電話が入った。倒れた本人でなければ小切手もカードも使えなかったことから、日本人責任者が立替払いをした。病人は手術後3日目に意識を取り戻すことが出来た。

【問題点】

貧富の格差が大きなブラジル社会では、受けられる医療サービスにも差がついてしまうのが現実である。社会保険による公共医療機関での費用は安いものの、十分な治療が受けられないことが多い。そのため重い病や事故などでは、家族を助けたい一心で大手私立病院に駆け込むのだが、回復すると病院から逃げ出す人も多いという。病院側が医療費の前払いを要求するのは、初めて来た患者から何らかの保証を取りたいという事情がある。

【対応策】

日本人派遣員は当然であるが、現地幹部社員にも家族を含め、会社の医療保険制度に登録し、緊急時であっても受診できる病院と契約しておくべきである。これは福利厚生のひとつとして節税になるだけでなく、現地の人には大きなメリットと受け取られている。派遣社員は、基本的に心身ともに健康な人であるはずだが、重大な問題になる前に病院への道筋や、どんな手続きをするのか、医師とのコミュニケーションは問題ないかなど体験しておくべきである。特に子供の居る家庭では母親が連れてゆく場合もあるので、事前のチェックは大事である。また近くに日本人に限らず良き友人を作っておくことは、留守がちな夫より頼りになるはずである。

コラム

「危険な」食べ物

ブラジル料理といえばシュラスコ、フェイジョアータが筆頭に挙げられますが、そのほかにも様々な肉料理、海産物料理があって、病みつきになります。どこにも刺激的な味を求める人はいるもので、そこでお薦めするのがブラジル風タバスコです。鷹の爪のような小さな唐辛子 (pimentão, ピメンタン) をオイルに漬け込んだもので、自家製を自慢するレストランもあります。特にブイヤベースのような海産物の煮込み料理には、とても風味が良いので少しずつ試してみるといいと思います。タバスコとの出会いは今思い出しても冷や汗ものです。ある時、レストランで新鮮な野菜がテーブルに並び、その中に日本の獅子唐を大きくしたくらいの細長いピーマンがありました。韓国でも生で食べた記憶があったので、警戒心もなく口に入れました。その後のことは想像にお任せしますが、水を飲もうが肉を食べようが消えない辛さでした。皿に出てくるものは全て「安全に」食べられるという常識が通じないところもあるのだと思い知りました。



(サンパウロ市中心部のミナス料理店)

事例34 住宅賃貸で退去時にトラブル

ブラジルでは、治安の問題もあり、派遣社員のほとんどが中高層のマンションに住む。この住居に関わるトラブルは数多い。マンションは一般的に家具が付いていない。いずれの場合でも問題になるのは、壁、床などの破損、汚れその他である。退去時に借りたときと同じ状況にして大家に戻す必要がある。入居にあたって家賃1ヵ月分の前払いを要求されることもある。家具一式が付いている住宅ではトラブルの可能性は大きくなる。

【問題点】

家主の間でなあなあ関係は通用しない。交渉事に不慣れな日本人は、細かい不具合を指摘し、細々と契約書に記述することを敬遠しがちであるが、それは後にトラブルの原因になり、後味を悪いものにしてしまう。

【対応策】

入居に当たっては契約書のなかで破損箇所や汚れの箇所をリストにして双方が確認、署名しておくことが肝要である。入居時に壁の塗り替えがなされていない場合、退去時に壁の塗り替え義務がないことも明記しておく必要がある。これがないと借主に責任がなくても修理を要求されたり、壁の塗り替え費用を請求されたりすることがあるので要注意である。契約の満期前に退去する場合にペナルティについても事前に合意しておくことも、トラブルを避ける意味で重要である。

事例35 イデンチダーデ（身分証明書）が届かない

赴任してから1年以上経つのに未だイデンチダーデ（身分証明書）が届かない。イデンチダーデは、納税証明書（CPF）とともに、ブラジルでの生活には必須のものである。イデンチダーデがないと、ブラジルの銀行のキャッシュカードやクレジットカード、運転免許証を取得できない。イデンチダーデは連邦警察で申請するもので、ブラジル人、外国人ともに取得する必要がある。申請すると、仮のイデンチダーデと番号が発行され、キャッシュカードなどの取得は可能だが、仮のイデンチダーデは90日間の有効期限があり、90日毎の延長申請を怠ると失効してしまう。海外出張、旅行では、本物あるいは仮のイデンチダーデがないと出国ができない。国内線の飛行機にも乗れない。ブラジルではまた、政府機関、多くの企業を訪問するときには、治安の問題から、イデンチダーデなどの身分証明書を要求され、それがないと建物に入れない。

【問題点】

日本では身分を証明するものを携行する習慣はない。最近では銀行での送金に身分証明書が必要になるなど変化があるが、身分証明書を必要とする場面はそう多くない。ブラジルでは身分証明書がないと行動が著しく制約される。しかも行政手続の効率性の低さから、その発行が遅れる。

【対応策】

忍耐強く当局にイデンチダーデの発行を要求することになるが、対処法も必要になる。仮のイデンチダーデの場合、必ず期限内に更新をする必要がある。建物への入館、国内線の利用は、パスポートでも可能である。盗難の危険もあるので、パスポートの現物を持ち歩くことは感心しない。多くの建物で入館はパスポートのコピーでも可能である。しかし、国内線の搭乗にはパスポートの現物が必要である。

コラム

サンパウロの夜はジャズ

日本では再びボサノバが流行っていますが、本場ブラジルでは古典音楽の部類になっているようです。ブラジル音楽の中心はMPB（ブラジルのポピュラー・ミュージック）です。新しいポップスでといったところです。そのベースがサンバでありボサノバであることは、その音楽を聴けばすぐに判るでしょう。サンパウロにはまた何軒かジャズクラブがあります。多くは9時過ぎから真夜中にかけて、生演奏を日替わりで楽しめます。曲目は古いものから新しいものまでバラエティに富んでいます。東京に比べれば格段に安く気楽に入れるので、会社が終わった後あるいは接待の後に行くのに格好です。ネクタイは外してブラジル音楽を楽しみたいものです。



(サンパウロ市中心部のイタリアンレストランの夕食風景)

第 3 章

資 料 編

資料 1	「近年の個別労働法制改革の内容」……………	123
資料 2	「日本経団連日本ブラジル経済委員会の活動について —合同委員会を中心に」……………	126
資料 3	「ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関する アンケート」調査票……………	129
資料 4	「ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関する アンケート」調査の集計結果……………	140
資料 5	ブラジル関係情報 参考ウェブサイト……………	153
資料 6	ブラジル関連資料……………	156
資料 7	海外投資行動指針（日本語 英語）……………	158
資料 8	企業行動憲章……………	162
資料 9	OECD多国籍企業行動指針【仮訳】……………	164

(資料 1)

近年の個別的労働法制改革の内容

政権	施行年	名称	手段	内容	意図されるフレキシビリティの種類					団体交渉の必要性
					賃金	時間	数量	職務	非賃金コスト	
フランコ政権 (1992-1994)	1994年	給与政策(レアル・プラン)	暫定規則第1053号	「物価スライド制賃金」を廃止することで、賃金交渉の自由を可能にする	○					あり
		専門職およびサービスのための協同組合(cooperativa)	法律第8949号	特定の仕事やサービスを提供する「協同組合」を容認/従来の労使関係とは異なり、CLTや協約により確定された労働権を有しない				○	○	
		利潤と成果への参加(PLR)	暫定規則第1029号(2000年に法律第10101号)	団体交渉を通じて、労働者が企業の利潤と成果を享受できるようにする	○					あり
第一次カルドローゾ政権 (1995-1998)	1995年	アウトソーシング	労働最高裁令第331号	雇用および協同労働の外注を優遇する				○	○	
		国際労働機関(ILO)第158号条約の破棄	大統領令第2100号	「不当な理由による解雇の禁止」を解除→正当な理由なき解雇の可能性増大			○			
	1996年	短期労働	労働雇用省令第2号により法律第6019号(1974年制定)を再定式	短期労働者の雇用可能期間を3ヶ月から半年へと延伸			○		○	
		零細および小企業での契約について	簡易法律第9517号	税負担と社会保障負担の一本化、および、労働契約コストの部分的削減			○		○	
1997年	最低賃金について	暫定規則第1906号	行政府による「最低賃金修正基準」を設定/地域別の最低ラインを導入	○						

政権	施行年	名称	手段	内容	意図されるフレキシビリティの種類					団体交渉の必要性
					賃金	時間	数量	職務	非賃金コスト	
	1998年	期間労働契約制	法律第9601号および政令第2490号(細則)	期間は最長2年まで、事前決定/期間契約労働者の割合は企業の従業員規模により異なる/労働手帳を有するフォーマルな労働者としての資格あり/解雇の事前通告不要/社会負担金の削減(FGT S40%上乗せなし)			○		○	あり
期間フレックスタイム制(Banco de Horas)		法律第9061号および暫定規則第1709号	各年ごとに、生産やサービスの浮動に応じて、労働時間を調整/期間中、労働時間縮減による賃金削減はないが、労働時間延伸に伴う超過手当もなし		○			○	あり	
パートタイム契約		暫定規則第1709号	週25時間を越えない労働時間/給与とそれ以外の労働権は同種のフルタイム労働に準じる		○	○	○	○	あり	
労働契約の留保(レイオフ)		暫定規則第1726号	2ヶ月から5ヶ月までの労働契約の留保/期間中、労働者の専門能力形成のための訓練を義務化/期間中、労使交渉により決定された補償金(失業手当と同額)を払う			○		○	あり	
第二次カルドーゾ政権(1999-2002)	1999年	公務員の解雇について	法律第9801号および補足法第96号	公務員人件費の限度額を規定/2年間で余剰人員を解雇			○		○	
		日曜労働の自由化	暫定規則第1878-64号	1997年11月9日以降の小売業の日曜営業を許可		○		○	○	なし

政権	施行年	名称	手段	内容	意図されるフレキシビリティの種類					団体交渉の必要性
					賃金	時間	数量	職務	非賃金コスト	
	2000年	事前調整委員会(CCP)	法律第8959号	従業員50人以上の企業において、事前調整委員会を設置することができる／個別的解雇に対応する労働裁第一審として機能／労使同数の、固定的でないメンバーから構成される					○	
		簡潔な解雇手続きについて	法律第9957号	個別的解雇についての非常に簡素な手続きを規定						
	2001年	公務員スト(参加者)の代理労働について	暫定規則第10号	10日以上 of 公務員ストに際して、3ヶ月までの短期雇用可(更新可能)			○	○		

(出所) 上谷直克「ブラジルの労働・社会保障改革」(宇佐見耕一編『新興工業国における雇用と社会保障』アジア経済研究所、2007年)。

(資料2)

日本経団連日本ブラジル経済委員会の活動について-合同委員会を中心に

日本経団連日本ブラジル経済委員会は30年超の歴史を有する。

1973年11月、ブラジル全国工業連盟（C N I）の代表団が来日し、日本ブラジル経済合同委員会の創立会議が開催されて以来、C N I との定期的な合同委員会や、訪日したブラジル政府・経済界の要人との懇談会の開催等を中心に活動している。

1974年8月、リオ・デ・ジャネイロで第1回を開催してから、これまで12回の日本ブラジル経済合同委員会を通じて、民間レベルで相互理解の促進に努めてきた。合同委員会は、その時々の中国の経済情勢とそれに基づく関係を如実に反映する。日本の官民は、1970年代までブラジルの製鉄、製紙、アルミニウムなどの分野でナショナル・プロジェクトに取り組み、成果をあげた。農業分野でも実績を重ねたが、その後、ブラジルは1980年代に対外債務問題やハイパーインフレーションに苦しみ、日本は1990年代にバブルの崩壊で長期の経済低迷に陥ったことから、両国の経済交流も停滞を余儀なくされた。失われた20年を経て、両国が持続的な成長を遂げるようになったことを背景に、ここ数回の合同委員会は盛り上がりを見せており、双方代表団は、両国の本来の発展可能性を追求する熱意を共有し、経済関係の再活性化に向けて議論を行っている。最近の合同委員会の概要を以下に述べる。

第8回合同委員会（1999年9月、於東京）で双方代表団は、ハイパーインフレーション期に低迷し、十分に回復しない経済関係を再強化するため、両国産業界がより堅固なパートナーシップ確立に向けた戦略を策定することで合意した。新たな協力分野として、情報通信、航空宇宙などをあげた。

これを受けて、2000年10月、C N I とともに「『21世紀に向けた日伯同盟』構築のための共同報告書」を作成した。ブラジルの経済・産業は成長し、日本企業の信頼できるパートナーになったとの認識に基づき、両国企業が協力できる産業分野を特定し、具体的な戦略を提言した。第9回合同委員会（2000年11月、於サンパウロ）で双方代表団は、同報告書に基づき、両国の経済関係の活性化を進めることを再確認し、エネルギー、石油、ガスなどの民営化プロジェクトによる新たなビジネスチャンスの可能性を提起した。

第10回合同委員会（2003年3月、於サンパウロ）で双方代表団は、F T A A や、メルコスールとE U のF T A 等の自由貿易の流れに遅れることなく、両国の経済・貿易活性化の突破口となるF T A や、新たな環境ビジネス分野としてバイオエタノールにおける協力の可能性についてまずは民間レベルで検討を開始することとし、日本側は2004年5月、ブラジル側は同年7月に報告書を取り纏めた。

ルーラ大統領の訪日にあわせて開催した第11回合同委員会（2005年5月、於東京）で日本側は、ブラジルが安定した資源供給能力を長期的に拡大することは世界経済の持続的成長にとって不可欠で、そのためにブラジル国内の産業インフラ、特に鉄道や港湾能力の一層の拡充、整備が必要とした。また、ブラジルの税制、行政、知的財産権、労働法制、治安等の問題点について、重ねて改善を要請した。ブラジル側は、自国産品の対日輸出品目の多様化のため、特に果物やバイオエタノールの輸出拡大に強い意欲を示すとともに、ビジネス環境改善のため政府と引き続き対話を進めるとした。

メルコスールとEUの自由貿易協定交渉が進む中、双方代表団はブラジルが日本以外の国や地域とFTA網を整備することで、日本企業がブラジル市場から締め出され経済的に打撃を受ける事態を避け、両国間の貿易、投資を一層拡大するためにEPAの締結を視野に入れ、その役割と影響につき双方でさらに検討を継続することとした。また、両国政府がEPAに関する産学官の共同研究会を一刻も早く設置することに強い期待を表明した。

第12回合同委員会（2007年3月、於サンパウロ）では、前回の合同委員会の議論を受け「日本とブラジルの経済関係強化に向けた共同ステートメント」を取り纏めた。二国間関係拡大に向けた新たな分野として、バイオエタノール、情報通信、大規模インフラ整備などのプロジェクトをあげ、両国の貿易構造に広がりを持たせるため、日本がブラジルから原料を輸入し加工品を輸出する従来の「産業間貿易」に加えて、ハイテク分野を含む完成品や半製品等の高付加価値製品を相互に輸出入する「産業内貿易」の割合を増やすことの重要性を指摘した。

ビジネス環境の改善分野について日本企業は、（1）治安の改善、（2）行政手続きの簡素化と適切な執行、（3）労働法制の柔軟な適用、（4）複雑な税制の改善、（5）金融・資本市場や為替市場の整備と一層の自由化、（6）物流インフラの整備（海上輸送の効率化、税関の合理化等）、（7）知的財産の保護、（8）査証手続きの改善などを指摘した。一方、経済関係拡大を目指すブラジル企業は日本の障壁として、（1）農産品等関税、（2）衛生植物検疫措置、（3）基準認証、（4）査証・通関手続きなどをあげた。ここにあげられたブラジルのビジネス環境整備の課題は、日本企業のみならず地元のブラジル企業にとっても重要との認識を共有した。また、メルコスールに加盟するブラジルとのFTAは、二国間という形でなく対メルコスールの形をとらざるをえない。しかしながら、早急なFTA交渉の開始が困難であるからといって、二国間の経済関係をさらに緊密にする努力を怠るべきではなく、解決できる問題から地道に取り組んでいく必要があると、双方は合意した。

2008年は日本人ブラジル移住100周年にあたり、「日伯交流年」としてこれを祝賀す

るとともに、政治、経済、文化などの分野で両国の交流を促進するためにさまざまな事業が実施される。要人の往来も活発に行われることが予想され、そうした機会を捉えて、2008年の適切な時期に東京で第13回日本ブラジル経済合同委員会を開催し、新しい時代を迎えた両国の経済関係強化についてさらに議論を深めていきたい。

(日本経済団体連合会 竹原玲児)

(資料3)

ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関するアンケート調査

2007年10月22日

本調査は、社団法人 日本在外企業協会が現地の雇用環境や労使関係、駐在員生活についてお伺いし、日本人のブラジル派遣に役立つ情報を収集することを目的としております。ご回答は、統計的に処理され、貴社名や個人名が外部に出ることは決してありません。何卒、本調査の趣旨をご理解いただきご協力くださるようお願いいたします。

調査結果は、報告書「海外派遣者ハンドブック ブラジル編」に掲載し、2008年4月頃に送付させていただきます。

＜ご記入上のお願い＞

1. ご記入は、ご担当者（日本人責任者または労務担当責任者）ご自身にお願い致します。本調査は日本商工会議所経由で送っております。したがって、同一企業で本社・工場・事務所などがある場合は、ご自身の所属する事業所についてご回答ください。
2. 2007年10月22日（月）の状況でご回答ください。
3. 質問や回答の区分が実態に即さない場合もあると考えられますが、その場合は適宜、実態に近いものをお選びのうえ、ご回答ください。
4. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけるか、数字を該当欄にご記入ください。○印は、番号の傍でも結構です。なお、数字に関する質問では、正確な回答が困難な場合でも、概数または推定の数値で結構ですので、是非ご記入ください。

【記 入 例】

(1) チェック印記入例（2に○を記入する場合）

1. ----- ○2. ----- 3. -----
--

(2) 数字記入例

2	1	4
---	---	---

5. ご記入の終わった調査票は、11月9日（金）までに、直接、当協会の以下の連絡先へEメールまたはFAXをしてください。

◎本調査内容に関するご質問は、下記までお願いいたします。

〒104-0031 東京都中央区京橋3丁目13番10号

社団法人 日本在外企業協会 業務部 主幹 小野 重伸

電話：03-3567-9271（代表）

Fax：03-3564-6836

Eメール：ono@joea.or.jp

当協会のご案内は、ホームページURL：<http://www.joea.or.jp>を是非ご覧ください。

雇用管理

Q1. ローカルマネジャーの採用に際して重視している項目は何ですか。上位3番目まで項目番号を右側の箱の中に記入してください。

①位 ②位 ③位

--	--	--

1. 専門的知識や技能

2. 職務経験

3. ユニークな個性

4. 日本語能力

5. 行動力や実行力

6. 熱意や意欲

7. 協調性

8. その他（具体的に： _____)

Q 2. 貴所属事業所では従業員の採用にどのような問題がありますか。マネジャー・一般職・生産従事者に分けて、それぞれ当てはまる番号すべてに○をつけてください。

	マネジャー ↓	一般職 ↓	生産従事者 ↓(※)
(1)優秀な人材が応募してくれない	1	1	1
(2)応募者の数が少ない	2	2	2
(3)現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	3	3	3
(4)日系以外の外資系企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	4	4	4
(5)募集コスト・時間がかかりすぎる	5	5	5
(6)効果的な募集ルートが確保できていない	6	6	6
(7)その他 (具体的に：)	7	7	7
(8)特に問題はない	8	8	8

(※)非製造業の会社はあてはまらない

Q 3. 正規従業員に対して、以下に挙げる人事制度を導入していますか。あてはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 年俸制
2. 裁量労働制
3. 目標管理制度
4. 360度評価
5. 勤務地限定制度
6. ファーストトラック制度 (役員幹部への特別選抜)

労働法制

Q 7. 労働関係法の中で、何が最もビジネス上の障害になっていると思いますか。あてはまる番号を一つ選んで番号に○印をつけてください。

1. 社会保障に関する規定
2. 労働組合に関する規定
3. 労働裁判に関する規定
4. 解雇に関する規定
5. その他（具体的に： _____)

労使関係

Q 8. 現在、労働問題で苦勞されている点がありますか。あてはまる番号に全てに○印をつけてください。

1. 現地の労働関係の法律や規則が複雑で分かりにくい
2. ローカルスタッフの賃金コストが上昇している
3. ローカルスタッフの雇用に伴う法的社会負担の重さ
4. ローカルスタッフの転出が多い
5. 労働組合の活動によって、操業に支障が生じることがある
6. その他（具体的に： _____)

Q 8 - 1. 離職率（自己都合のみ）をお答えください。

ローカルマネジャー _____%

ローカルスタッフ _____%

Q 9. 過去5年間の平均によるストライキによる年間の労働損失日数は何日ですか。

年平均 _____日

社会生活

Q12. 以下の項目は、現地生活に適応するためにどの程度役立つと思いますか。

	ほとんど 役立つ	非常に 役立つ
	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5
1. 派遣前の現地事情に関する事前研修	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5
2. 赴任時の英語力もしくはポルトガル語力	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5
3. 現地の人と積極的にコンタクトする姿勢	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5
4. 日本人同僚や日系企業との情報交換	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5
5. 日本本社からの各種情報提供	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5

事業計画

Q13. 貴所属事業所の今後3年間の事業展開と従業員数計画についてお伺いします。あてはまるものに○を入れてください。

A. 今後3年間の貴事業所の事業展開をどのように考えていますか。	1 拡大する	2 現状維持	3 縮小・撤退する
B. 今後3年間の貴事業所の現地従業員数の増減をどのように考えていますか。	1 拡大する	2 現状維持	3 縮小・撤退する
C. 今後3年間の貴事業所の日本人派遣者の増減をどのように考えていますか。	1 拡大する	2 現状維持	3 縮小・撤退する

(注：以下の質問Q14、Q15は回答者ご自身についてお答えください)

Q14. 帯同家族の中に、日本の義務教育課程年齢に該当するお子様はおられますか。

1. はい 2. いいえ

Q14-1. 上記で“1. はい”と回答された方にお伺いします。現在、お子様はどのような種類の学校に通学されていますか。複数のお子様がいいらっしゃる場合には、第一子、第二子の方それぞれについてご回答ください。

(第一子)

(第二子)

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. 日本人学校 (全日制) | 1. 日本人学校 (全日制) |
| 2. 現地校 | 2. 現地校 |
| 3. 現地校および補習校 | 3. 現地校および補習校 |
| 4. インターナショナルスクール | 4. インターナショナルスクール |

Q14-2. Q14-1で“1. 日本人学校”以外を回答された方にお伺いします。お子様を日本人学校以外に通学されている理由は何ですか。あてはまる番号を全てに○印をつけてください。

1. 居住地の近くに日本人学校がない
2. せっかくの機会なので現地もしくは英語圏環境の教育を受けさせたい
3. 子供が現地の教育プログラムにより魅力を感じる
4. 将来、子供を現地もしくは英語圏に留学させたい
5. その他 (具体的に: _____)

Q15. 長期休暇は主としてどこで過ごされていますか。あてはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 日本に帰省する
2. 隣国にバケーションに行く
3. ブラジル国内で過ごす
4. その他 (具体的に: _____)

◆貴所属事業所についてお伺いします。人数等は概数でも結構ですので、ご記入をお願いいたします。

- F 1 所在地域: 1. サンパウロ 2. リオ 3. マナウス 4. ブラジリア
5. クリチバ 6. その他

- 社団法人 日本在外企業協会は、30余年前の東南アジアにおける日本製品ボイコット運動を契機に、当時の通商産業省および経団連をはじめとする経済6団体の総意により、海外事業活動の円滑化を目的に設立されました。海外派遣者ハンドブックシリーズは、今年で23冊目の事業となり、事例集を編集してご参考にしていただくことに特色があります。事実関係を変えない範囲内で、情報源は特定できないように名称等は変更して編集します。つきましては、下表に記入して下さると幸甚です。

ブラジルでの事業・生活 トラブル事例 記入表

トラブル事例の状況、背景
問題点（トラブルが起こった原因など）
対応策・解決法

本アンケート調査へのご協力ありがとうございました。

※報告書「海外派遣者ハンドブック ブラジル編」は、在ブラジル日本商工会議所へお送りいたします。よろしければ下記に連絡先をご記入ください。

会社名	
所属事業所名	
お名前	
メールアドレス	
FAX番号	

(資料4)

「ブラジルにおける労働事情と現地駐在に関するアンケート調査」集計結果

1. 調査方法等

調査期間：2007年10月22日～11月23日

調査方法：Eメールで配信し、EメールまたはFAXで回答

発送181票、回収62票、有効回収率34.3%

2. 単純集計結果

Q 1. ローカルマネジャーの採用に際して重視している項目

1位

	度数	パーセント
1. 専門的知識や技能	36	58.1%
2. 職務経験	5	8.1%
3. ユニークな個性	1	1.6%
4. 日本語能力	4	6.5%
5. 行動力や実行力	8	12.9%
6. 熱意や意欲	5	8.1%
7. 協調性	0	0.0%
8. その他	2	3.2%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

2位

	度数	パーセント
1. 専門的知識や技能	9	14.5%
2. 職務経験	20	32.3%
3. ユニークな個性	0	0.0%
4. 日本語能力	3	4.8%
5. 行動力や実行力	12	19.4%
6. 熱意や意欲	9	14.5%
7. 協調性	5	8.1%
8. その他	2	3.2%
無回答	2	3.2%
合計	62	100.0%

Q 1. ローカルマネジャーの採用に際して重視している項目

3位

	度数	パーセント
1. 専門的知識や技能	5	8.1%
2. 職務経験	9	14.5%
3. ユニークな個性	0	0.0%
4. 日本語能力	2	3.2%
5. 行動力や実行力	13	21.0%
6. 熱意や意欲	20	32.3%
7. 協調性	10	16.1%
8. その他	1	1.6%
無回答	2	3.2%
合計	62	100.0%

Q 2. 採用上の問題・マネジャー（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 優秀な人材が応募してくれない	26	18.9%	41.9%
2. 応募者が少ない	15	10.9%	24.2%
3. 現地企業との人材獲得競争が激しくほしい人材を採れない	21	15.2%	33.9%
4. 日系以外の外資系企業との人材獲得競争によりほしい人材を採れない	13	9.4%	21.0%
5. 募集コスト・時間	15	10.9%	24.2%
6. 効果的な募集ルートが確保できていない	24	17.4%	38.7%
7. その他	10	7.2%	16.1%
8. 特に問題はない	14	10.1%	22.6%
合計	138	100.0%	222.6%

Q 2. 採用上の問題・一般職（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 優秀な人材が応募してくれない	19	19.6%	30.7%
2. 応募者が少ない	7	7.2%	11.3%
3. 現地企業との人材獲得競争が激しくほしい人材を採れない	11	11.3%	17.7%
4. 日系以外の外資系企業との人材獲得競争によりほしい人材を採れない	7	7.2%	11.3%
5. 募集コスト・時間がかかりすぎる	9	9.3%	14.5%
6. 効果的な募集ルートが確保できていない	18	18.6%	29.0%
7. その他	5	5.2%	8.1%
8. 特に問題はない	21	21.6%	33.9%
合計	97	100.0%	156.5%

Q 2. 採用上の問題・生産従事者（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 優秀な人材が応募してくれない	7	18.4%	11.3%
2. 応募者が少ない	2	5.3%	3.2%
3. 現地企業との人材獲得競争が激しくほしい人材を採れない	5	13.1%	8.1%
4. 日系以外の外資系企業との人材獲得競争によりほしい人材を採れない	2	5.3%	3.2%
5. 募集コスト・時間がかかりすぎる	2	5.3%	3.2%
6. 効果的な募集ルートが確保できていない	1	2.6%	1.6%
7. その他	0	0.0%	0.0%
8. 特に問題はない	19	50.0%	30.7%
合計	38	100.0%	61.3%

Q 3. 正規従業員に対する人事制度の導入(当てはまるもの全て選択)

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 年棒制	7	12.3%	11.3%
2. 裁量労働制	5	8.8%	8.1%
3. 目標管理制度	30	52.6%	48.4%
4. 360度評価	3	5.3%	4.8%
5. 勤務地限定制度	10	17.5%	16.1%
6. ファーストトラック制度	2	3.5%	3.2%
合計	57	100.0%	91.9%

Q 4. 人材確保の施策（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 特別昇給	29	33.4%	46.8%
2. 特進制度	17	19.5%	27.4%
3. 本人の希望する部署等への優先的な配置	8	9.2%	12.9%
4. 従業員持ち株制	0	0.0%	0.0%
5. 日本への派遣による特別研修	27	31.0%	43.5%
6. その他	6	6.9%	9.7%
合計	87	100.0%	140.3%

Q 5. 福利厚生（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 通勤バス	35	20.0%	56.5%
2. 永年勤続者の記念品等	31	17.7%	50.0%
3. 金銭の低利貸付	19	10.9%	30.6%
4. レクリエーション費用の負担	31	17.7%	50.0%
5. 健康診断	45	25.7%	72.6%
6. その他	14	8.0%	22.6%
合計	175	100.0%	282.3%

Q 6. 従業員の教育研修制度（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 経営トップ研修	12	9.1%	19.3%
2. 階層別研修	23	17.4%	37.1%
3. 職能別研修	25	18.9%	40.3%
4. 資格取得のための外部研修	20	15.2%	32.3%
5. 職場教育（OJT）	43	32.6%	69.4%
6. その他	9	6.8%	14.5%
合計	132	100.0%	212.9%

Q 7. 労働関係法の中での最もビジネス上の障害になっているもの

	応答数	
	N	パーセント
1. 社会保障に関する規定	13	18.1%
2. 労働組合に関する規定	14	19.4%
3. 労働裁判に関する規定	26	36.1%
4. 解雇に関する規定	13	18.1%
5. その他	6	8.3%
合計	72	100.0%

Q 8. 労働問題での苦労点（当てはまるもの全て選択）

	応答数		企業数当たりの%
	N	パーセント	
1. 労働関係の法律や規則が複雑でわかりにくい	34	27.0%	54.8%
2. ローカルスタッフの賃金コストが上昇している	43	34.1%	69.3%
3. ローカルスタッフの雇用に伴う法的社会負担の重さ	32	25.4%	51.6%
4. ローカルスタッフの転出が多い	8	6.3%	12.9%
5. 労働組合の活動によって操業に支障が生じることがある	4	3.2%	6.5%
6. その他	5	4.0%	8.1%
合計	126	100.0%	203.2%

Q 8 - 1 離職率（ローカルマネジャー）

	回答数	平均	最小値	最大値
マナウス	14	2.8	0.0	10.0
リオデジャネイロ	2	0.0	0.0	0.0
サンパウロ	34	3.2	0.0	30.0
無回答	12			
合計	62	3.0	0.0	30.0

Q 8 - 1 離職率（ローカルスタッフ）

	回答数	平均	最小値	最大値
マナウス	15	5.3	0.0	20.0
リオデジャネイロ	2	0.0	0.0	0.0
サンパウロ	36	6.2	0.0	30.0
無回答	9			
合計	62	5.7	0.0	30.0

Q 9. ストライキによる年間の労働損失平均日数（過去5年間平均）

所在地域	度数	平均	最小値	最大値
マナウス	17	0.3	0.0	4.0
リオデジャネイロ	2	0.0	0.0	0.0
サンパウロ	40	0.1	0.0	2.0
無回答	3			
合計	62	0.1	0.0	4.0

Q 10

1. 日本本社経営方針の現地組織への浸透

	度数	パーセント
1. 全く円滑でない	0	0.0%
2. あまり円滑でない	12	19.4%
3. どちらともいえない	25	40.3%
4. やや円滑である	19	30.6%
5. 非常に円滑である	5	8.1%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

2. 現地組織内における経営方針の共通理解

	度数	パーセント
1. 全く円滑でない	1	1.6%
2. あまり円滑でない	2	3.2%
3. どちらともいえない	24	38.7%
4. やや円滑である	24	38.7%
5. 非常に円滑である	10	16.2%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

3. 日本人派遣者とローカルスタッフ間の連絡や報告

	度数	パーセント
1. 全く円滑でない	0	0.0%
2. あまり円滑でない	4	6.5%
3. どちらともいえない	21	33.9%
4. やや円滑である	27	43.5%
5. 非常に円滑である	8	12.9%
無回答	2	3.2%
合計	62	100.0%

4. 地域社会における現地法人の社会的責任に関する役割認識

	度数	パーセント
1. 全く円滑でない	1	1.6%
2. あまり円滑でない	9	14.5%
3. どちらともいえない	28	45.2%
4. やや円滑である	17	27.4%
5. 非常に円滑である	6	9.7%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

5. 現地法人のニーズに対する本社の理解

	度数	パーセント
1. 全く円滑でない	0	0.0%
2. あまり円滑でない	11	17.7%
3. どちらともいえない	25	40.3%
4. やや円滑である	21	33.9%
5. 非常に円滑である	4	6.5%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

Q11. 社会貢献活動への対応傾向は変化したか

	度数	パーセント
1. 大幅に拡大した	1	1.6%
2. やや拡大	27	43.5%
3. 現状維持	33	53.3%
4. やや縮小	0	0.0%
5. 大幅に縮小	0	0.0%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

Q11- 1. 対応変化した理由（当てはまるもの全て選択）

	度数	パーセント
1. 現地法人の業績変化	6	17.6%
2. 地域水準や他社の動向	5	14.7%
3. 現地法人の方針変更	5	14.7%
4. 日本本社が全世界的な基準を見直した	9	26.5%
5. 現地政府や団体からの要請等	6	17.6%
6. その他	3	8.9%
合計	34	100.0%

Q12. 現地生活に適応するためにどの程度役立つか

1. 派遣前の現地事情に関する事前研修

	度数	パーセント
1. ほとんど役立つ	1	1.6%
2. あまり役立つ	13	21.0%
3. どちらとも言えない	22	35.5%
4. やや役立つ	17	27.4%
5. 非常に役立つ	9	14.5%
合計	62	100.0%

2. 赴任時の英語力またはポルトガル語力

	度数	パーセント
1. ほとんど役立つ	0	0.0%
2. あまり役立つ	6	9.7%
3. どちらとも言えない	13	21.0%
4. やや役立つ	13	21.0%
5. 非常に役立つ	30	48.3%
合計	62	100.0%

3. 現地の人と積極的にコンタクトする姿勢との情報交換

	度数	パーセント
1. ほとんど役立つ	0	0.0%
2. あまり役立つ	0	0.0%
3. どちらとも言えない	8	12.9%
4. やや役立つ	26	41.9%
5. 非常に役立つ	27	43.6%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

4. 日本人同僚や日系企業との情報交換

	度数	パーセント
1. ほとんど役立たない	0	0.0%
2. あまり役立たない	3	4.8%
3. どちらとも言えない	11	17.7%
4. やや役立つ	29	46.8%
5. 非常に役立つ	19	30.7%
合計	62	100.0%

5. 日本本社からの各種情報提供

	度数	パーセント
1. ほとんど役立たない	4	6.5%
2. あまり役立たない	15	24.2%
3. どちらとも言えない	29	46.7%
4. やや役立つ	8	12.9%
5. 非常に役立つ	6	9.7%
合計	62	100.0%

Q 13

A. 今後3年間の事業展開

	度数	パーセント
1. 拡大する	53	85.5%
2. 現状維持	8	12.9%
3. 縮小・撤退する	0	0.0%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

Q 13

B. 今後3年間の現地従業員数

	度数	パーセント
1. 拡大する	43	69.4%
2. 現状維持	16	25.8%
3. 縮小・撤退する	2	3.2%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

Q 13

C. 今後3年間の日本人派遣者数

	度数	パーセント
1. 拡大する	19	30.6%
2. 現状維持	38	61.3%
3. 縮小・撤退する	4	6.5%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

Q 14. 帯同家族の中に義務教育課程年齢の子女はいるか

	度数	パーセント
1. はい	15	24.2%
2. いいえ	47	75.8%
合計	62	100.0%

Q 14- 1. 通学している学校（第一子）

	度数	パーセント
日本人学校	13	86.7%
現地校	0	0.0%
現地校および補習校	0	0.0%
インターナショナルスクール	2	13.3%
合計	15	100.0%

Q 14- 1. 通学している学校（第二子）

	度数	パーセント
日本人学校	5	83.3%
現地校	0	0.0%
現地校および補習校	0	0.0%
インターナショナルスクール	1	16.7%
合計	6	100.0%

Q 14- 2. 日本人学校以外に通学する理由（当てはまるもの全て選択）

	度数	パーセント
1. 近くに日本人学校がない	1	25.0%
2. 現地または英語圏環境の教育を受けさせたい	1	25.0%
3. 子供が現地教育プログラムに魅力を感じている	0	0.0%
4. 将来子供を留学させたい	2	50.0%
5. その他	0	0.0%
合計	4	100.0%

Q 15. 長期休暇の過ごし方（当てはまるもの全て選択）

	度数	パーセント
日本に帰省	31	31.0%
隣国にバケーション	28	28.0%
ブラジル国内で過ごす	39	39.0%
その他	2	2.0%
合計	100	100.0%

F 1. 所在地域（担当として複数回答あり）

	度数	パーセント
サンパウロ	39	51.9%
リオ	8	10.7%
マナウス	20	26.7%
ブラジリア	0	0.0%
クリチバ	2	2.7%
その他	6	8.0%
合計	75	100.0%

F 2. 業種

	度数	パーセント
製造	38	61.3%
非製造(サービス)	5	8.1%
非製造(商社)	9	14.5%
非製造（上記以外）	9	14.5%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

F 3. 社長（責任者）の国籍

	度数	パーセント
日本	57	92.0%
ブラジル	3	4.8%
日本とブラジル以外	2	3.2%
合計	62	100.0%

F 4. 日系人比率

(%)

	回答数	平均	最小値	最大値
役員	59	42	0	100
ローカルマネジャー	59	45	0	100
全従業員	59	23	0.3	75

F 4. 日系人比率平均（地域別）

(%)

	調査数	役員	ローカル マネジャー	全従業員
マナウス	17	36	47	4
リオ	2	50	50	50
サンパウロ	40	44	44	29
無回答	3			
合計	62	42	45	23

F 5. 従業員数

	調査数	平均	最小値	最大値
マナウス	17	1,106	53	8,000
リオ	2	6	4	8
サンパウロ	41	298	2	1,740
無回答	2			
合計	62	517	2	8,000

F 5. 従業員数（日本人派遣者）

	調査数	平均	最小値	最大値
マナウス	16	5	2	12
リオ	2	2	1	2
サンパウロ	41	4	0	26
無回答	3			
合計	62	5	0	26

F 6. 男女比（男性社員数/女性社員数）

	調査数	平均	最小値	最大値
マナウス	17	4.7	0.3	19.0
リオ	2	2.0	1.7	3.0
サンパウロ	39	2.6	0.3	18.6
無回答	4			
合計	62	3.7	0.3	19.0

(注) サンパウロで、男2名、女0名の会社あり

F 7. 操業年数

	調査数	平均	最小値	最大値
マナウス	17	15	2	31
リオ	2	19	7	30
サンパウロ	41	32	1	74
無回答	2			
合計	62	27	1	74

F 8. 組合

	度数	パーセント
有る	38	61.2%
無い	20	32.3%
無回答	4	6.5%
合計	62	100.0%

F 9. 日本側資本の構成

	度数	パーセント
日本法人支店・駐在員事務所	6	9.7%
現地法人（100%）	42	67.8%
現地法人（50%超～100%未満）	11	17.7%
現地法人（50%）	0	0.0%
現地法人（1%～50%未満）	2	3.2%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

(資料5) ブラジル関係情報 参考ウェブサイト
(ブラジル日本商工会議所編『現代ブラジル事典』に加筆して作成)

●検索エンジン

Yahoo! Brasil (<http://br.yahoo.com/>)

Cadê (<http://br.cade.yahoo.com/>)

Achei (<http://www.achei.com.br/>)

UOL (<http://home.uol.com.br/>)

Terra (<http://www.terra.com.br/>)

●統計

ブラジル地理統計院 (IBGE) (<http://www.ibge.gov.br/>)

全国の社会経済に関する政府系調査研究機関。

労組総連合統計社会経済調査局 (DIEESE) (<http://www.dieese.org.br/>)

労働組合系の調査研究機関。

サンパウロ州立データ分析システム財団 (SEADE) (<http://www.seade.gov.br/>)

サンパウロ大都市圏の調査研究機関。

Banco Federativo (<http://federativo.bndes.gov.br/>)

地方自治体 (州・市郡) の行財政に関する情報を紹介。

IPEADATA (<http://www.ipeadata.gov.br/>)

応用経済研究所 (IPEA) のマクロ経済データ。

●政府関係機関

ブラジル連邦政府の公式サイト (<http://www.brazil.gov.br/>)

ブラジル連邦政府の各省庁 (<http://www.brazil.gov.br/estrutura.htm>)

連邦上院議会 (<http://www.senado.gov.br/>)

連邦下院議会 (<http://www.camara.gov.br/>)

ブラジル中央銀行 (BCB) (<http://www.bcb.gov.br/>)

国立社会開発銀行 (BNDES) (<http://www.bndes.gov.br/>)

証券取引委員会 (CVM) (<http://www.cvm.gov.br/>)

RADIOBRAS (<http://www.radiobras.gov.br/>) 連邦政府の公式通信社。

●大学・研究所

サンパウロ大学 (USP) (<http://www.usp.br/>)

カンピナス州立大学 (UNICAMP) (<http://www.unicamp.br/>)

リオデジャネイロ連邦大学 (UFRJ) (<http://www.ufrj.br/>)

リオデジャネイロ・カトリック大学 (PUC-RIO) (<http://www.puc-rio.br/>)

応用経済研究所 (IPEA) (<http://www.ipea.gov.br/>)

政府系の社会経済調査研究機関。

経済調査研究財団 (FIPE) (<http://www.fipe.com/>)

経済に関する調査研究及び教育機関。

ブラジル分析企画センター (CEBRAP) (<http://www.cebrap.org.br/>)

独立系の学術調査研究機関。

ゼツリオ・ヴァルガス財団 (FGV) (<http://www.fgv.br/>)

経済・歴史に関する調査研究及び教育機関。

●新聞

Folha de São Paulo (<http://www.folha.uol.com.br/>)

O Estado de São Paulo (<http://www.estado.estadao.com.br/>)

同紙を発行している新聞社のメイン・ページ (<http://www.estadao.com.br/>)

Gazeta Mercantil (<http://www.gazeta.com.br/>)

経済専門誌。

O Globo (<http://oglobo.globo.com/>)

Jornal do Brasil (<http://www.jb.com.br/>)

サンパウロ新聞 (<http://www.spshimbun.com.br/>)

日本語によるブラジル情報を掲載したサンパウロの日系新聞。

ニッケイ新聞 (<http://www.nikkeishimbun.com.br/>)

同上。

●雑誌

Veja (<http://vejaonline.abril.com.br/>)

Época (<http://revistaepoca.globo.com/>)

ISTOÉ (<http://www.terra.com.br/istoe/>)

●企業情報など

Produtos & Services (<http://www.ps.com.br/>)

BANAS誌のビジネス総合情報サイト。

ブラジル中小企業支援サービス (SEBRAE) (<http://www.sebrae.com.br/>)

全国工業連合 (CNI) (<http://www.cni.org.br/>)

企業団体や各種機関のサイトの一覧表 (<http://www.cni.org.br/f-link.htm>)

サンパウロ州工業連盟 (FIESP) (<http://www.fiesp.com.br/>)

労働者統一本部 (CUT) (<http://www.cut.org.br/>)

国内最大の労働組合連合。

ブラジル米国商業会議所 (<http://www.amcham.com.br/>)

●在ブラジル日本政府機関、企業団体

JICA (<http://www.jica.org.br/>)

JBIC (<http://www.jbic.org.br/>)

JETRO (<http://www.jetro.org.br/>)

ブラジル関連の各種データを掲載。

ブラジル日本商工会議所 (<http://www.camaradojapao.org.br/jp/>)

ブラジルのビジネス情報を掲載

パラ－日系商工会議所 (<http://www.camaradopara.com.br/>)

アマゾナス日系商工会議所 (<http://www.camraam.com.br/>)

リオ・デ・ジャネイロ日本商工会議所 (<http://www.jica.org.br/>)

パラナ日伯商工会議所 (<http://www.japan.org.br/>)

南伯商工会議所 (<http://www.camaradosul.com.br/>)

●NGO/NPO

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

(<http://www.abong.org.br/>)

ブラジルNGOの連合組織

Filantropicas (<http://www.terceirosetor.org.br/>)

Instituto Ethos (<http://www.ethos.org.br/>)

企業の社会的責任を推進している組織

●その他

Livraria Cultura (<http://www.livcultura.com.br/>)

サンパウロにある大手書店。文献の詳細検索画面あり。

Biz Point (<http://www.bizpoint.com.br/>)

ブラジルの政治経済や自動車産業などの情報を日本語で掲載。

ブラジル・サイト (<http://www.brazil.ne.jp/>)

ブラジルに関する様々な情報を日本語で掲載。

(資料6)

ブラジル関連資料

[全般]

- アンジェロ・イシ『ブラジルを知るための55章』明石書店、2001年
- 岸和田仁『熱帯の多人種社会－ブラジル文化賛歌』柘植書房新社、2005年
- 金七紀男・住田育法・高橋都彦・富野幹雄『ブラジル研究入門』晃洋書房、2000年
- 鈴木孝憲『ブラジルの挑戦』日本貿易振興会、2002年
- 田中信『地球の裏側から見た「日本」－ブラジルの日本企業を通じて考える』近代文芸社／日本図書刊行会、1998年
- 富野幹雄・住田育法編『ブラジル学を学ぶ人のために』世界思想社、2002年
- 西島章次、E.K. Tonooka『90年代ブラジルのマクロ経済の研究』神戸大学経済経営研究所、2002年
- 二宮康史『ブラジル経済の基礎知識』日本貿易振興機構、2007年
- ブラジル日本商工会議所編『現代ブラジル事典』新評論、2005年
- 堀坂浩太郎編『ブラジル新時代－変革の軌跡と労働者政権の挑戦』勁草書房、2004年
- 山崎圭一『リオのビーチからの経済学－市場万能主義との決別』大月書店、2006年

[労使関係・労働事情]

- 上谷直克「ブラジルの労働・社会保障改革」（宇佐見耕一編『新興工業国における雇用と社会保障』アジア経済研究所、2007年）
- 小池洋一『ブラジルの企業－構造と行動』アジア経済研究所、1991年
- 小池洋一「ブラジルの労使関係－グローバル化と制度改革－」（『アジア経済』Vol.40, No.8, 1999年8月）
- ジェトロ・サンパウロ・センター編著『ビジネスガイド ブラジル』日本貿易振興会、2002年。
- 鈴木信男訳「改定 ブラジル統一労働法（1999年版）」ブラジル日本商工会議所、1999年。
- 二宮正人編著『海外・人づくりハンドブック27ブラジル』海外職業訓練協会、2006年
「ブラジル」（『海外労働時報』2003年増刊号、No.336）
- 矢谷通朗訳『ブラジル共和国憲法1988年』アジア経済研究所、1991年
- 矢谷通朗、カズオ・ワタナベ、二宮正人編『ブラジル開発法の諸相』アジア経済研究所、1994年

【定期刊行物】

『ブラジル特報』 日本ブラジル中央協会（隔月刊）

『通商弘報』 日本貿易振興機構（日刊）

『カルタ・デ・ジェトロ』 日本貿易振興機構（不定期）

『ラテンアメリカ・レポート』 アジア経済研究所（年2回）

『ラテンアメリカ時報』 ラテンアメリカ協会（季刊）

海外投資行動指針

昭和62年4月1日

(社) 経済団体連合会	会	長	齋藤英四郎
日本商工会議所	会	頭	五島昇
(社) 経済同友会	代表幹事		石原俊
日本経営者団体連盟	会	長	大槻文平
(社) 日本貿易会	会	長	三村庸平
(社) 関西経済連合会	会	長	日向方齊生
(社) 日本在外企業協会	会	長	永田敬生

基本的姿勢

第一 わが国企業の海外投資に当っては、それが投資先国に歓迎されるものとしてそこに定着し、長期的な観点に立って企業の発展と投資先国の経済・社会政策とが両立する方向で進めるとともに、国際協力の一環として投資先国の社会に融け込むよう、その経済、社会との協調、融和を図りつつ行うという基本的姿勢を貫くこと。

現地会社の主体性尊重

第二 わが国企業の海外投資に当っては、現地会社が投資先国の法に基づく独立の法人であることをよく認識し、その主体性を尊重して行動すること。また、それが合弁事業の形態をとる場合には、合弁事業の一方の当事者として、その立場に見合った責任を果たすことを原則とすべきこと。

相互信頼を基盤とした事業活動の推進

第三 わが国企業の海外投資に当っては、長期事業方針の明示、適正な労使関係の確立等の適切な配慮を行うとともに、現地会社の事業活動の内容を投資先国において正しく紹介することにより、投資先国社会の理解を得るなど、投資先国との相互信頼を基盤とした事業活動の推進に努めること。

また、発展途上国等で自国資本の育成の要請があるところでは、適当な時期に投資先国の投資家等に資本参加拡大の機会を提供するよう努めること。

良好で適正な労使関係の確立

第四 現地会社の経営に当っては、良好で適正な労使関係を確立するため、投資先国の労働組合組織や労働慣行について十分な認識と理解を深めることに努め、また労使間に誤解等が生じないよう、情報や意見を交換するなどして、意思の疎通を図ること。

雇用、登用の推進

第五 投資先国における雇用機会の拡大に資するため、現地会社における現地人従業員の雇用、登用を積極的に行うよう努めること。

また、従業員の労働条件についても、投資先国の事情を十分配慮するとともに、安全衛生を確保するための労働環境の整備に努めること。

教育、訓練の推進

第六 現地会社の従業員の職務能力向上のため、社内における教育、訓練を行うとともに、必要な場合には、わが国をはじめ外国への研修派遣、留学等を実施し、技能、技術（経営・管理技術を含む）の習得の機会を与えるよう努めること。

とくに発展途上国など、技術移転を必要としているところでは、教育、訓練に際してそのことに十分配慮すること。

派遣者の自主性尊重

第七 わが国企業は、現地会社の主体性の尊重とともに、現地会社に対する派遣者の意欲と責任意識の確立を図るため、現地会社における派遣者の業務上の自主性を尊重するよう努めること。

派遣者の選定、教育

第八 海外投資先への派遣者の選定に当っては、協調性、意欲、能力、経験等の適性に配慮するとともに、投資先国の言語、社会、文化等、海外実務以外の学習を含めた適切な事前教育、訓練を行うよう努めること。派遣者が家族を帯同する場合には、可能な限り、家族に対しても同様の事前教育の機会を提供するよう努めること。

派遣者の派遣期間、生活基盤整備

第九 派遣者の派遣期間については、投資先国の諸般の事情を考慮した期間を設定し、そのための条件を整備するとともに、派遣者とその帯同家族のための生活基盤の整備を図るよう努めること。

投資先国産業との協調

第十 わが国企業の海外投資に当っては、投資先国の経済秩序を混乱させることのないように投資先国産業との協調を図り、特定の地域、産業あるいは時期に投資が集中することのないよう努めるとともに、現地会社の事業活動においては、投資先国の商慣習、流通機構を尊重すること。

また、長期的な観点から国際分業の確立、投資先国の国際収支の改善、産業構造についての政策目標の実現等に資するため、現地会社が使用する機械、設備、原材料、部品等については、出来るだけ投資先国で生産されるものを調達するよう努めること。

技術移転の促進

第十一 投資先国産業の技術水準の向上に資するため、とくに発展途上国など、技術移転の要請のあるところでは、現地会社に対してはもとより、関連する地元企業に対しても機械、設備、原材料、部品の発注等に際して技術指導を通じて、可能な限り技術移転に努めること。

再投資の促進

第十二 投資先国の経済の発展と安定に資するため、わが国企業はその現地会社の利益等をできるだけ現地会社の拡充、周辺関連産業の育成等のための再投資に向けるよう努めること。

投資先国社会との協調、融和

第十三 投資先国の社会との協調、融和を図るため、以下の事項に留意すること。

- (1) 現地会社の理念、事業活動、投資先国への貢献等について、投資先国社会の正しい認識と理解を得られるよう積極的かつ適切な広報に努めること。
- (2) 投資先国の生活・自然環境の保全に十分努めること。
- (3) 事業施設、広告看板等の建造物の設置に当っては、投資先国における社会通念および公共性に十分配慮すること。
- (4) 投資先国における教育、福祉および文化面への貢献に努めること。
- (5) 投資先国における地域社会との融和に留意し、投資先国の業界団体、地域団体等には現地会社も積極的に参加するよう努めるとともに、投資先国における日本人経済団体もまた現地の諸団体ならびに経済関係者、学識経験者等との幅広くかつ親密な交流を促進すること。

以上

この指針（ガイドライン）は、1973年にわが国の主要経済団体より発表された「発展途上国に対する投資行動の指針」を、その後のわが国企業の投資行動の多様な展開を踏まえて、1987年に新たに見直したものです。

(資料 7 - 2) Guidelines for Overseas Direct Investment

1. Principle

To ensure that direct investments are welcomed by and take root in the host country, and to adhere to the principle that such investments are implemented from a long-term perspective in such a way that the development of the enterprise concerned will harmonize with the economic and social policies of the host country; that is, to cooperate economically and socially so that such investments, in the spirit of international cooperation, may be smoothly integrated into the local society.

2. Due Regard for the Autonomy of Foreign Subsidiaries

To recognize that foreign subsidiaries are independent corporations established under the laws of the host country, and to act in due regard of their autonomous status. To adhere to the principle of fulfilling responsibilities commensurate with the position of a partner in the event that the investment takes the form of a joint venture.

3. Business Operations on the Basis of Mutual Trust

To carry out business operations in the host country on the basis of mutual trust by appropriately taking such steps as elucidating long-term business policies, establishing fair labor-management relations, and correctly explaining the business operations of foreign subsidiaries to those concerned in the host country in order to obtain their understanding of such operations. Furthermore, to offer local investors opportunities, at an appropriate time, to participate in the venture or to increase their equity in the event requests to foster the formation of indigenous capital arise.

4. Establishment of Sound and Fair Labor-Management Relations

To establish sound and fair labor-management relations by deepening both knowledge and understanding of labor union organizations and labor practices of the host country, and by promoting mutual understanding between labor and management through exchange of information and opinions.

5. Employment and Promotion of Local Personnel

To employ local personnel and to promote those qualified to higher positions in order to contribute to the expansion of employment opportunities in the host country.

Furthermore, to take into consideration local circumstances when deciding working conditions and to improve the work environment so as to ensure safety and hygiene for employees.

6. Promotion of Education and Training for Local Employees

To organize in-house education and training programs for local employees to improve their job-related abilities, and if deemed necessary, to provide them with the opportunity to acquire skills and techniques (including business and management skills) by sending them to Japan and/or elsewhere for training and education. To give consideration to the necessity of technology transfer when implementing education and training programs, particularly in developing countries or wherever it is required.

7. Respect for the Autonomy of Japanese Personnel Assigned Overseas

To give due respect not only to the autonomous status of foreign subsidiaries but also to the autonomy of the Japanese personnel in conducting their business activities in order to help them enhance their willingness to work for and develop a sense of responsibility toward foreign subsidiaries.

8. Selection and Education of Japanese Personnel to be Assigned Overseas

To give due consideration, in selecting personnel for assignment to foreign subsidiaries, to such aptitudes as ability to cooperate with others, willingness to work, as well as their competence and experience. To provide such personnel with orientation programs, in addition to business-related training, which will help them become acquainted with both the language and the social and cultural backgrounds of the host country. In the event the assigned personnel are accompanied by their

families , to provide the families with as much opportunity as possible to receive similar preparatory education.

9. Period of Service for Assigned Personnel and Provision of Reasonable Living Conditions

To determine the period of service for the assigned personnel by taking into consideration various circumstances of the host country and to provide conditions necessary for the assigned personnel to complete the period of service. Also, to provide reasonable living conditions for the assigned personnel and their families.

10. Cooperation with Industries of the Host Country

To cooperate with industries of the host country so as not to disturb the economic order, and to this end, to endeavor to avoid concentration of investments in specific regions and in specific industries or during certain period of time, and to pay due respect to business practices and distribution systems of the host country in conducting business operations of foreign subsidiaries.

Furthermore, to make as much effort as possible to procure locally manufactured machinery, equipment and parts, as well as locally available raw materials which are used for the operation of foreign subsidiaries in order to contribute, from a long-term perspective, toward the establishment of an international division of labor, the improvement of the international balance of payments of the host country and the realization of policy goals with respect to the country's industrial structure.

11. Promotion of Technology Transfer

To effect as much technology transfer as possible, not only to the foreign subsidiaries but also to related local enterprises, by giving technical guidance upon purchase of machinery, equipment, parts, raw materials, etc., in order to contribute to the improvement of the technological level of the industries concerned of the host country, particularly in developing countries requesting technology transfer.

12. Promotion of Reinvestment

To reinvest, as much as possible, the profit from foreign subsidiaries to expand these subsidiaries and foster related and supporting local industries.

13. Cooperation and Harmony with the Host Country

To give heed to the following in order to cooperate and harmonize with the society of the host country:

- (1) That positive and appropriate publicity be provided so as to obtain correct understanding of the local society concerning the corporate philosophy and business activities of the foreign subsidiaries, as well as their contribution to the host country.
- (2) That efforts be made to preserve the living and natural environment of the host country.
- (3) That, when installing such structures as business facilities and billboards, consideration be given to the commonly accepted values of the society of the host country and the public nature of such structures.
- (4) That efforts be made to contribute toward the educational and cultural aspects and the welfare of the host country.
- (5) That, while paying heed to maintaining harmony with the local society of the host country, efforts be made to actively participate in the activities of thee business and industrial associations and local organizations of the host country, and that local Japanese economic organizations also endeavor to widely promote friendly and close relations with various local organizations, as well as with local businessmen, industrialists, scholars and opinion leaders.

(This is a translation of "Kaigai Toshi Kodo Shishin" published in June 1973 by a group of major economic organizations in Japan. The guidelines were reviewed and updated in April 1987.)

(資料8)

企業行動憲章

(社) 日本経済団体連合会

1991年 9月14日 「経団連企業行動憲章」制定

1996年12月17日 同憲章改定

2002年10月15日 「企業行動憲章」へ改定

2004年 5月18日 同憲章改定

【序文】

日本経団連は、すべての企業や個人が高い倫理観のもと自由に創造性を発揮できる経済社会の構築に全力をあげて取り組んできた。その一環として1991年に「企業行動憲章」を制定し、1996年には憲章改定に合わせて「実行の手引き」を作成した。2002年の再改定時には、企業に対して社内体制整備と運用強化を要請するなど、経営トップのイニシアチブによる自主的な取り組みを促してきた。

そうした中で、近年、市民社会の成熟化に伴い、商品の選別や企業の評価に際して「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)」への取り組みに注目する人々が増えている。また、グローバル化の進展に伴い、児童労働・強制労働を含む人権問題や貧困問題などに対して世界的に関心が高まっており、企業に対しても一層の取り組みが期待されている。さらに、情報化社会における個人情報や顧客情報の適正な保護、少子高齢化に伴う多様な働き手の確保など、新たな課題も生まれている。企業は、こうした変化を先取りして、ステークホルダーとの対話を重ねつつ社会的責任を果たすことにより、社会における存在意義を高めていかねばならない。

これまで日本企業は、従業員の潜在能力を引き出し企業の発展に結びつけるため、きめ細かい従業員教育や社内研修、労使協調に努めてきた。また、地域社会の発展への寄与、社会貢献活動や環境保全への積極的取り組みなど、企業の社会的責任の遂行に努力してきた。

社会的責任を果たすにあたっては、その情報発信、コミュニケーション手法などを含め、企業の主体性が最大限に発揮される必要があり、自主的かつ多様な取り組みによって進められるべきである。その際、法令遵守が社会的責任の基本であることを再認識する必要がある。そこで、今般、日本経団連は、会員企業の自主的取り組みをさらに推進するため、企業行動憲章を改定した。

会員企業は、優れた製品・サービスを、倫理的側面に十分配慮して創出することで、引き続き社会の発展に貢献する。そして、企業と社会の発展が密接に関係していること

を再認識した上で、経済、環境、社会の側面を総合的に捉えて事業活動を展開し、持続可能な社会の創造に資する。そのため、会員企業は、次に定める企業行動憲章の精神を尊重し、自主的に実践していくことを申し合わせる。

企業行動憲章

— 社会の信頼と共感を得るために —

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在でなければならない。そのため企業は、次の10原則に基づき、国の内外を問わず、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する。

1. 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
2. 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
5. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
6. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
8. 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。
9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。
10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

以上

(資料9) OECD多国籍企業行動指針【仮訳】

外務省

OECD東京センター

2000年6月

序文

1. OECD多国籍企業行動指針（「行動指針」）は、多国籍企業に対して政府が行う勧告である。行動指針は、適用可能な法律と合致した、責任ある事業行動のための任意の原則及び基準を提供する。行動指針は、これら企業の活動と政府の政策との間の調和の確保、企業と企業が活動する社会との間の相互信頼の基礎の強化、外国投資環境の改善の支援、及び多国籍企業による持続可能な開発への貢献の強化を目的としている。行動指針はOECDの国際投資及び多国籍企業に関する宣言の一部である。この宣言は、行動指針の他に、内国民待遇、企業に関する相反する要求、国際投資促進要因及び抑制要因に関する内容をその構成要素とする。
2. 国際的な事業は大きな構造変化を経験した。行動指針それ自体もこれら変化を反映して進化してきた。サービス産業及び知識集約産業の隆盛とともに、サービス企業及び技術系企業が国際市場に参入してきた。依然として大企業が国際投資の主要な割合を占めており、大規模な国際的合併が行われる傾向がある。同時に、中小企業による外国投資も増加しており、これら企業は今や国際的な場で重要な役割を果たしている。多国籍企業は、国内企業と同様に、より広範な事業上の体制や組織形態を擁するまでに進化した。戦略的提携と供給者や契約者とのより密接な関係は、企業の境界を不明瞭なものとする傾向にある。
3. 多国籍企業の構造の急速な進化は、外国直接投資が急速に成長した開発途上世界でのこれら企業の活動にも反映されている。開発途上国において、多国籍企業は、第一次産品生産や採掘産業を超えて、製造業、組立業、国内市場開発及びサービスへと多様化した。
4. 多国籍企業の活動は、国際貿易及び投資を通じ、OECD加盟国経済相互間の、またOECD加盟国とその他の地域との間の関係を強化し、深化させた。
多国籍企業の活動は、企業の母国及び受入国に大きな利益をもたらす。これら利益は、消費者が購入を望む製品及びサービスを競争的価格で提供し、資本の供給者に対して公正な収益を提供するときに生じる。多国籍企業の貿易及び投資活動は、資本、技術、人的資源及び天然資源の効率的利用に貢献する。これらは世界の諸地域間の技術移転と地域の諸条件を反映した技術の発展を容易にする。企業は、また、正規の訓練及び職業活動を通じた学習によって、受入国における人的資本の開発を促進する。
5. 経済の変化の性質、範囲及び速度は、企業と企業の関係者に新たな戦略的課題をもたらした。多国籍企業は、社会面、経済面及び環境面での目標間の整合性確保を追求する持続可能な開発のために、最良の施策を実施する機会を有している。持続可能な開発を促進する多国籍企業の能力は、開放的、競争的、そして適切な

- 規制の下にある市場の中で貿易及び投資が行われるときに大きく強化される。
6. 多くの多国籍企業は、事業活動の高い基準を尊重することは成長を強化させ得ることを示してきた。今日の競争の勢いは激烈であり、多国籍企業は多様な法律面、社会面及び規則面の環境に直面している。この意味で、不当競争利益を得ようとの試みで、適切な行動の基準と原則を無視しようとの誘惑に駆られる企業もあり得よう。少数のこのような行動によって、多数の評判が問題とされ、世間の懸念が惹起されることともなり得る。
 7. 多くの企業は、市民社会の良き一員としての企業のあり方、良き慣行、良き労使行動についての約束を補強する内部計画、指針及び経営管理制度を発展させることによって、世間からのこれら懸念に答えてきた。幾つかの企業は、コンサルティング、監査及び認証サービスを利用し、これらの分野の専門知識の蓄積に寄与してきた。これらの努力は、良き事業行動を構成するものについての社会的対話を促進してきた。行動指針は、行動指針加盟国政府が共有する事業行動に対しての期待を明確化し、企業にとっての一つの参考を提供する。このような行動指針は、責任ある事業行動を定め、実施するための民間の努力を補完し、強化する。
 8. 政府は相互に、また他の行動主体とともに、事業活動が行われる国際的な法的枠組及び政策的枠組の強化のため協力を行っている。1948年の世界人権宣言の採択に始まり、戦後期にはこの枠組みの進展が見られている。最近の文書には、労働における基本原則及び権利に関するILO宣言、環境と開発に関するリオ宣言及びアジェンダ21並びに社会的発展のためのコペンハーゲン宣言が含まれる。
 9. OECDも、国際的な政策枠組に寄与してきた。最近の進展には、国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約、OECDコーポレート・ガバナンス原則、電子商取引における消費者保護のためのOECD行動指針の各採択、並びに目下継続中の多国籍企業及び税当局のための移転価格税制に関するOECD行動指針のための作業が含まれる。
 10. 行動指針に加盟する政府の共通の目標は、経済面、環境面及び社会面の発展に対し多国籍企業が行い得る積極的な貢献を奨励すること、並びに多国籍企業の多様な活動がもたらすであろう困難を最小にすることにある。この目標に向けて作業する中で、政府は、同一目的に向けそれぞれ独自の方法で作業を行っている多くの企業、労働組合その他の非政府組織との協力関係を見出す。政府は、安定的マクロ経済政策、企業に対する無差別待遇、適切な規制と慎重な監視、公平な裁判及び法執行の制度、効率的で誠実な行政を含む、効果的な国内政策の枠組を提供することによって、支援を行い得る。また政府は、持続可能な開発を支援する適切な基準及び政策を維持・促進することにより、そして、公共部門活動が効率的かつ効果的であることを確保するための継続的改革を取り進めることにより、支援を行い得る。行動指針に加盟する各国政府は、全ての国民の福祉及び生活水準の向上を目指した国内及び国際政策の継続的改善を公約としている。

I. 定義と原則

1. 行動指針は、多国籍企業に対して政府が共同して行う勧告である。行動指針は、適用可能な法律に合致する良き慣行の原則及び基準を提供する。企業による行動

指針の遵守は任意のものであり、法的に強制し得るものではない。

2. 多国籍企業の活動は全世界に及び、それ故にこの分野における国際協力は全ての国に及ぶべきである。行動指針に加盟する政府は、その領土内で活動する企業に対し、各受入国の固有の状況を考慮しつつ、活動する全ての場所で行動指針を遵守することを奨励する。
3. 多国籍企業を厳密に定義することは、行動指針の目的上、必要とはされていない。これら企業は、通常、二以上の国において設立される会社又はその他の構成体から成り、様々な方法で活動を調整できるように結びついている。これら構成体の一又は二以上のものは、他の構成体の活動に対して重要な影響力を行使し得るが、企業内における構成体の自治の程度は、各多国籍企業ごとに大きく異なる。その所有形態は、民有、国有又はその混合たり得る。行動指針は、多国籍企業内の全ての構成体（親会社及び（又は）現地の構成体）を対象とする。構成体間の実際の責任配分に応じて、異なる構成体は、行動指針の遵守を容易にするため、相互に協力し合い、また支援し合うことを期待される。
4. 行動指針は、多国籍企業と国内企業との間に異なった取扱いを導入することを目的とするものではない。行動指針は、全ての企業にとっての良き慣行を示している。したがって、多国籍企業及び国内企業は、行動指針が双方に当てはまる場合は常に、その活動につき同一の期待に服する。
5. 政府は、行動指針の可能な限り広範な遵守を奨励することを希望する。行動指針の加盟国政府は、中小企業が大企業と同一の能力を有していないかもしれないことを認識しているが、中小企業が最大限可能な限り、行動指針の勧告を遵守することを奨励する。
6. 行動指針に加盟する政府は、保護主義的目的のために、また多国籍企業が投資を行う国の比較優位に対して疑問を差し挟むような方法で、行動指針を使用してはならない。
7. 政府は、国際法に従いつつ、自国の管轄内において多国籍企業が活動するための条件を定める権利を有する。様々な国に所在する多国籍企業の構成体は、これら所在地国における適用可能な法律に従う。多国籍企業が、行動指針加盟国による相反する要求の対象となる場合には、関係政府は生じ得る問題の解決に向け誠実に協力する。
8. 行動指針に加盟する政府は、企業を公平に、かつ、国際法及び自国が受諾した契約上の義務に従って取り扱う責任を果すという了解の下に、行動指針を制定した。
9. 企業と受入国政府との間で生じる法的問題の解決を容易ならしめる手段として、仲裁を含む適当な国際紛争解決制度の利用が奨励される。
10. 行動指針に加盟する政府は、行動指針の普及を促進し、その利用を奨励する。政府は、行動指針の普及を促進し、行動指針に関連する全ての事項を議論するためのフォーラムとして行動する連絡窓口を設立する。行動指針に加盟する政府は、また、変化する世界における行動指針の解釈に関する問題に対応するため、適切な再検討と協議に参加する。

II. 一般方針

企業は、その事業活動を行う国で確立した政策を十分に考慮に入れ、その他の利害関係者の見解を考慮すべきである。この点に関し、企業は次の行動をとるべきである。

1. 持続可能な開発を達成することを目的として、経済面、社会面及び環境面の発展に貢献する。
2. 受入国政府の国際的義務及び公約に則しつつ、企業の活動によって影響を受ける人々の人権を尊重する。
3. 健全な商慣行の必要性に則しつつ、現地実業界を含めた現地社会との密接な協力及び国内外の市場における当該企業の活動の発展を通じ、現地の能力の開発を奨励する。
4. 人的資本の形成を、特に雇用機会の創出と従業員のための訓練機会の増進によって、奨励する。
5. 環境、健康、安全、労働、課税、財政による奨励又はその他の事項に関する法令又は規制の枠組において意図されていない免除の要求及び受諾を回避する。
6. 良きコーポレート・ガバナンス原則を支持し、また維持し、良きコーポレート・ガバナンスの慣行を発展させ、適用する。
7. 企業と企業の事業活動が行われる社会との間の信用及び相互信頼関係を育成する効果的な自主規制の慣行及び経営制度を発展させ、適用する。
8. 訓練計画を含めた適切な普及方法を通じ、会社の方針について従業員の通曉と遵守を促進する。
9. 法律、行動指針又は企業の方針に違反する慣行について、経営陣又は適当な場合には所管官庁に善意の通報を行った従業員に対して、差別的又は懲戒的な行動をとることは慎む。
10. 実行可能な場合には、納入業者及び下請業者を含む取引先に対し、多国籍企業行動指針と適合する企業行動の原則を適用するよう奨励する。
11. 現地の政治活動においては、いかなるものであれ不適当な関与を差し控える。

III. 情報開示

1. 企業は、その活動、組織、財務状況及び業績について、時宜を得た、定期的な、信頼性のある妥当な情報の開示を確保すべきである。この情報は、企業全体について、及び然るべき場合には事業系統毎又は地域毎に開示されるべきである。企業の情報開示に関する方針は、費用、事業上の秘密及びその他の競争上の関心事項を然るべく考慮しつつ、企業の性質、規模及び所在地に適合するよう策定されるべきである。
2. 企業は、情報開示、会計及び監査に質の高い基準を適用すべきである。また企業は環境及び社会的な報告を含めた非財務情報についても、然るべき場合には質の高い基準を適用することを奨励される。財務及び非財務情報の編集及び公表の基準又は方針は報告されるべきである。
3. 企業は、その名称と所在地及び組織、親会社並びにその主要系列会社の名称と所

在地及び電話番号と、これら関連会社間の株式持ち合いを含めた（直接及び間接の）各社間の株式保有比率を示す基礎的情報を開示すべきである。

4. 企業は、また、以下の事項に関する重要な情報を開示するべきである。
 - a) 会社の財務及び事業結果
 - b) 会社目標
 - c) 主要株主と議決権
 - d) 経営陣及び主要役員とその報酬
 - e) 予見可能な重要なリスク要因
 - f) 従業員その他当該企業の参画者に関する重要な問題
 - g) 企業統治の構造と政策
5. 企業は、以下が含められる追加的情報を公表することを奨励される。
 - a) 社会・倫理・環境面での企業政策及び企業が採用するその他の行動規範に関する情報を含む、事業行動の理念又は規則に関する一般向け声明。これらに加えて、これら声明の採択日付、これら声明を採用する国及び構成体、企業のこれら声明に関連しての成果もまた公表され得る。
 - b) リスク管理と法律の遵守のための制度に関する情報、及び事業行動に関する声明又は規範に関する情報
 - c) 従業員及びその他の企業参画者との関係に関する情報

IV. 雇用及び労使関係

企業は、適用可能な法律、規則並びに一般的な労使関係及び雇用慣行の枠内において次の行動をとるべきである。

1.
 - a) 労働組合及び他の誠実な従業員の代表によって代表される従業員の権利を尊重し、また雇用条件に関する協約を締結することを目的として、当該従業員の代表と個別的に又は使用者の団体を通じ、建設的な交渉を行う。
 - b) 児童労働の実効的な廃止に貢献する。
 - c) あらゆる形式の強制労働の撤廃に貢献する。
 - d) 従業員をその特質に従って選別的に取り扱うことが特に雇用機会の一層の均等化を推進しようとする政府の確立した政策を更に促進することとなる場合又は職業に固有の要件に関連している場合を除き、人種、皮膚の色、性、宗教、政治的見解、国民的出身又は社会的出身などに基づき従業員を雇用または職業において差別しない。
2.
 - a) 従業員の代表に対し、有効な労働協約の作成を助けるために必要な便宜を提供する。
 - b) 従業員の代表に対し、雇用条件に関する有意義な交渉のために必要な情報を提供する。
 - c) 労使の相互の関心事項について、使用者と従業員及び従業員の代表との間の協議及び協力を促進する。
3. 従業員及び従業員の代表に対し、これらの者が構成体の、又は適当な場合には企業全体の業績に関する真正かつ公正な見解の獲得を可能ならしめる情報を提供す

- る。
4. a) 受入国の類似の使用者が遵守している雇用及び労使関係の基準よりも低くない基準を遵守する。
b) 事業活動において、職業上の健康及び安全を確保するため、適切な措置を実施する。
 5. 事業活動において、従業員の代表及び適当な場合には関係の政府当局と協力しつつ、最大限実行可能な限度において、技術水準の向上を目的として、現地の人間を雇用し、訓練を提供する。
 6. 従業員の生活に重大な影響を及ぼすような事業活動の変更、特に、一時的なレイオフ及び解雇も含め、集団解雇を伴う構成体の閉鎖を検討するに当たっては、従業員の代表及び適当な場合には関係の政府当局に対し、かかる変更に関する合理的な予告を行い、また最大限実行可能な限度において、悪影響を緩和するため従業員の代表及び所管の政府当局と協力する。各事例の特殊な状況を考慮して、経営者側が最終的な決定を下す前にそのような予告を行うことが望まれる。そのような決定の効果を緩和する上で意義のある協力を提供するために、その他の手段も採用することができる。
 7. 雇用条件に関して従業員の代表との誠実な交渉を行うに当たり、又は従業員が団結権を行使している間は、交渉に不当な影響を与え又は団結権の行使を妨げるために、事業活動の単位の全部又は一部を当該国から移転するとの威嚇は行わず、また、他国内にある企業の構成体からの従業員移転は行わない。
 8. 従業員の正当な代表者が、交渉中の事項につき決定する権限を有する経営者側の代表と団体交渉又は労使関係の問題についての交渉を行い、労使相互の関心事項について協議することを可能にする。

V. 環境

企業は、その事業活動を行う国の法律、規則及び行政上の慣行の枠内で、また関連する国際的な合意、原則、目的及び基準を考慮し、環境、公衆の健康及び安全を保護する必要性、及び、持続可能な開発というより広範な目標に貢献する方法で一般的に活動を実施する必要性に十分な考慮を払うべきである。特に企業は、次の行動をとるべきである。

1. 以下の活動を含め、当該企業に適した環境管理制度を設立し、維持する。
 - a) 企業活動の環境、健康及び安全への影響に関する適切で時宜を得た情報の収集と評価
 - b) 計測可能な目的の確立、また適当な場合には、これら目的が引き続き妥当であるかについての定期的見直しを含め、環境面での行動ぶり改善のための目標の確立
 - c) 環境、健康及び安全に関する目的又は目標への進展についての定期的な監視及び確認
2. 費用、事業上の秘密及び知的所有権保護に関する関心を考慮しつつ、
 - a) 企業活動の環境、健康及び安全への潜在的な影響に関する適切かつ時宜を得

た情報を社会及び従業員に提供する。この情報には、環境面での行動ぶり改善の進展についての報告を含み得る。

- b) 企業の環境、健康及び安全に関する方針及びその実施によって直接に影響を受ける集団と、適切かつ時宜を得た連絡及び協議を行う。
3. 意思決定に際しては、企業の工程、製品及びサービスの、その始めから終わりまでの全ての段階で生じる環境、健康及び安全に対する予見可能な影響を評価し、考慮する。提案された諸活動が環境、健康及び安全に対して重大な影響を与える可能性があり、かつ、これら諸活動が所管官庁の決定に服する場合には、適切な環境影響評価を準備する。
4. 危険性に関する科学的及び技術的理解に則しつつ、環境に対し重大な損害を与えるおそれがある場合には、人の健康及び安全も考慮に入れ、十分な科学的確実性を欠いていることを理由として、かかる損害を予防し最小限にするための費用効率の高い措置を先送りしてはならない。
5. 事故及び非常事態を含め、事業活動から生じる環境又は健康への重大な損害の防止、緩和及び管理のための非常事態対策計画を維持し、また所管官庁へ即時通報を行うための機構を維持する。
6. 適当な場合には、次のような活動を奨励することにより、企業の環境面での行動ぶりの改善を継続的に追求する。
 - a) 環境面での行動ぶりに関して当該企業内で最も成果が上がっている部門における基準を反映した技術及び手続の企業の全ての部門での採用
 - b) 環境に対して過度の影響を及ぼさず、意図されたとおり使用されれば安全で、エネルギー及び天然資源の消費において効率的で、再利用及びリサイクルが可能であり、又は安全に廃棄することが可能な製品及びサービスの開発・提供
 - c) 企業の製品及びサービスの使用の環境上への意味についての消費者の高水準の認識の増進
 - d) 長期にわたる企業の環境面での行動ぶり改善方法の研究
7. 有害物質の取り扱い及び環境事故の防止を含め、環境、健康及び安全に関する事項につき、また、例えば環境影響評価手続、広報関係及び環境技術などより一般的な環境管理分野につき、従業員に対して適切な教育と訓練を提供する。
8. 例えば環境についての認識及び環境保護を強化するための連携又は発意を通じて、環境上有意義で経済的に効率的な公共政策の発展に貢献する。

VI. 贈賄の防止

企業は、商取引又は他の不当な利益を取得し、又は維持するために、直接又は間接に、賄賂又はその他の不当な利益の申し出、約束、供与又は要求を行うべきではない。また企業は、賄賂又はその他の不当な利益を提供するよう求められ又は期待されるべきではない。企業は特に次の行動をとるべきである。

1. 公務員又は取引先従業員に対し、契約上の支払のいかなる一部分についても、これを提供したり、求めに応じ与えることはしない。企業は、公務員、取引先従業

員又はこれらの者の縁者若しくは事業上の同僚に対する支払経路の手段として、下請契約、購入注文又はコンサルタント合意を利用しない。

2. 代理人への報酬は適切で、かつ、正当な役務に対してのみのものであることを確保する。適当な場合には、公共機関及び国有企業との取引に関連して雇用される代理人の名簿が保存され、関係当局が利用可能なものとされるべきである。
3. 贈賄及び金品の強要との闘いにおける活動の透明性を高める。この措置には、贈賄及び金品の強要に反対する旨の公の約束を行うこと及びこれら公約を尊重するために会社が採用した経営制度を開示することを含め得よう。企業は、また、贈賄及び金品の強要との闘いについて、社会の認識と協力を促進するために、企業の公開性を高め、社会との対話を育成する。
4. 贈賄及び金品の強要に反対する会社の方針について、右方針の適切な周知並びに研修プログラム及び懲戒手続を通じ、従業員の認識と遵守を増進する。
5. 贈賄及び腐敗行為を抑制する経営管理制度を採用し、また、「簿外勘定」若しくは秘密勘定の設定又は関連する取引が適正かつ公正に記録されていない文書の作成を防止する財務及び税務会計並びに監査実務を採用する。
6. 公職候補者、政党又はその他の政治団体に対して、違法な寄附は行わない。寄附については、公の情報開示要求に完全に従わねばならず、また、経営上層部に対して報告されねばならない。

VII. 消費者利益

企業は、消費者との関係において、公正な事業、販売及び宣伝慣行に従って行動すべきであり、また、提供する物品あるいはサービスの安全性と品質を確保するためあらゆる合理的な措置を実施すべきである。特に企業は次の行動をとるべきである。

1. 提供する物品又はサービスが、健康についての警告並びに製品の安全性及び情報についての表示を含め、消費者の健康及び安全のために合意された又は法的に要求される全ての基準に適合することを確保する。
2. 物品及びサービスに適した形で、内容物、安全な使用、維持管理、貯蔵及び廃棄に関し、消費者が知識を得た上で決定を行うことを可能とするに十分な、正確かつ明確な情報を提供する。
3. 消費者の苦情に対処し、また、過度の費用や負担を伴わず消費者紛争の公正で時宜を得た解決に寄与する透明で効果的な手続を提供する。
4. 詐欺的な、誤解を招くような、不正な、或いは不当な説明表示及び省略その他の慣行は行わない。
5. 消費者のプライバシーを尊重し、個人情報への保護を提供する。
6. 製品の消費又は使用から生じる公衆の健康と安全に対する重大な脅威の防止又は除去について、全面的にかつ透明な方法で当局と協力する。

VIII. 科学及び技術

企業は次の行動をとるべきである。

1. その活動が、事業活動を行う国の科学及び技術に関する政策及び計画に合致することを確保するよう努力し、また適当な場合には、地域及び全国の技術革新能力の発展に貢献する。
2. 知的所有権の保護に適切に配慮しつつ、実行可能な限り、事業活動の過程において技術及びノウ・ハウの移転及び急速な普及を可能にする慣行を採用する。
3. 適当な場合には、商業上の必要性を考慮に入れ、現地市場のニーズに対応するために受入国において科学及び技術開発作業を実行し、科学及び技術能力を有する現地の人材を雇用し、また、これら人材の訓練を奨励する。
4. 知的所有権の使用許諾を与える場合、又はその他の方法により技術移転を行う場合には、合理的な期間と条件において、かつ、受入国の長期的な開発の見通しに貢献する方法で、これを実施する。
5. 商業上の目的から妥当な場合には、現地の大学、公共研究機関との関係を発展させ、現地の産業又は産業団体との共同研究計画に参加する。

IX. 競争

企業は、適用可能な法律と規則の枠内において、競争的な方法でその活動を行うべきである。特に企業は次の行動をとるべきである。

1. 次のような競争者間の反競争的協定の締結あるいはその実行を控える。
 - a) 価格の固定
 - b) 入札における不正（入札談合）
 - c) 生産制限又は生産割当ての設定
 - d) 顧客、供給者、地域又は取引分野の割当てによる市場の共有又は分割
2. 企業の反競争的活動により経済が悪影響を受ける可能性が高い管轄域の競争法の適用可能性を考慮しつつ、適用可能な全ての競争法に則した方法で、全ての活動を行う。
3. 特に、適用可能な法律と適切な保障措置に従い、情報要求に実行可能な限り迅速かつ完全な回答を提供することにより、当該管轄域競争当局と協力する。
4. 適用可能な全ての競争法及び政策を遵守することの重要性について従業員の理解を促進する。

X. 課税

企業が所定の時期に納税義務を履行することにより受入国の公共財政に貢献することは重要である。特に企業は、その事業活動を行う全ての諸国において租税に関する法律及び規則に従わねばならず、これら法令の規定及び精神に従って行動することにあらゆる努力を行わねばならない。これは、事業活動に関連して賦課される租税の正確な決定のために必要な情報を関係当局に提出すること及び企業グループ内の価格設定の慣行を独立企業間原則（arm's length principle）に合致させることなどの措置を含む。

日外協：海外派遣者ハンドブックリスト

	書名	発行年	頁数
■	アメリカ編	1990年3月	(164)
■	続アメリカ編	1993年7月	(118)
■	アメリカ労使関係編	1998年3月	(126)
■	中南米編	1992年4月	(165)
■	ブラジル編	2008年3月	(173)
■	ヨーロッパ編	1991年5月	(178)
■	欧州労使関係編 ーイギリス・アイルランド・スペインー	2000年6月	(139)
■	欧州労使関係編（第Ⅱ部） ードイツ・フランス・オランダー	2001年4月	(166)
■	欧州労使関係編（第Ⅲ部） ーポーランド・チェコ・スロヴァキア・ハンガリーー	2002年5月	(178)
☆■	ロシア編	2006年3月	(115)
■	イスラム文化圏編	1994年3月	(172)
■	インド編	1995年3月	(141)
■	インド労使関係編	2007年3月	(138)
■	ASEAN編	1990年6月	(149)
■	続ASEAN編	1993年3月	(123)
■	ASEAN労使関係編	1997年5月	(129)
☆■	ベトナム・タイ労働事情編	2004年3月	(229)
■	アジアNIES編	1991年6月	(138)
■	中国編	1992年4月	(143)
■	上海／長江デルタ地域編	1996年5月	(162)
■	中国労使関係編	1999年3月	(173)
■	中国（WTO加盟後の労働事情）編	2003年3月	(195)
☆■	オーストラリア編	2005年3月	(141)

☆印の価格（会員，非会員 1575円）

☆印以外の価格（会員1050円、非会員3150円）

ブラジル編の価格（会員1575円、非会員3150円）

「海外派遣者ハンドブック」作成委員会
ーブラジル編ー

(順不同・敬称略)

主査	小池 洋一	立命館大学 経済学部 教授
委員	小林 隆志	日伯紙パルプ資源開発株式会社 総務部上級調査役
	中条 円	本田技研工業株式会社 第一業務室 二輪南米課 チーフ
	平岡 雅人	丸紅株式会社 秘書部秘書課 課長補佐
	石川 敏夫	YKKファスニングプロダクツ販売株式会社 取締役 上席常務執行役員 東日本統括長
	竹原 玲児	社団法人 日本経済団体連合会 国際第二本部 中南米・中東・アフリカグループ長
	生澤 千裕	日本労働組合総連合会 総合国際局 国際局 局長
事務局	渡辺 和彦	社団法人 日本在外企業協会 専務理事
	齋藤 哲男	社団法人 日本在外企業協会 業務部長
	小野 重伸	社団法人 日本在外企業協会 業務部主幹

海外派遣者ハンドブック

——ブラジル編——

2008年3月 初版
2008年9月 第2版

編集兼
発行人

社団法人 日本在外企業協会
〒104-0031 東京都中央区京橋3-13-10
中島ゴールドビル7階

電話 東京 (03) 3567-9271 (代表)

FAX (03) 3564-6836

URL: <http://www.joea.or.jp>

印刷所

日本印刷株式会社
〒101-0021 東京都千代田区外神田6-3-3
電話 東京 (03) 3833-6971 (代表)

©禁無断転載

ISBN978-4-904404-00-3 C0033 ¥3000E

ISBN978-4-904404-00-3

C0033 ¥3000E

定価 3,150円
(本体3,000円+税)

社団法人 日本在外企業協会

〒104-0031 東京都中央区京橋3-13-10 中島ゴールドビル7階 電話：東京(03)3567-9271(代)