

海外派遣者ハンドブック

**経験者が語る職場・  
コミュニティの実用ノウハウ**

**中南米編**

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、無断で複写・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。



## は し が き

1989年度から新企画として登場した「海外派遣者ハンドブック」シリーズは、アメリカ編、ASEAN編、ヨーロッパ編、アジアNIES編の4作がすでに発行され、今また中国編、中南米編の2作が完成した。同ハンドブックは、初めて海外に派遣された人が、現地の労働慣行や生活習慣の違いに戸惑ったときにすぐに役立つ手引書として作られているもので、現地日系企業の職場やコミュニティで実際に起きた事件や失敗など各種の事例とそれぞれの対応のポイントをまとめてある。ところで、中南米編では北米自由貿易協定で脚光を浴びるメキシコと南米の代表国としてブラジルに絞ったが、中南米には20カ国以上に及ぶ国があり、いずれも貿易の自由化、国営企業の民営化など経済自由化改革により経済再建、発展を図っている。また中南米はラテンの国に共通のアスタ・マニャーナ（また明日）の世界で、日本からの派遣者の多くが、言語、生活習慣、社会のしくみの違いなどに戸惑い、いろいろな面で不便を感じているものと思われる。

しかしながら、たとえ体制や慣習が違っても、派遣者の基本的な対応は他の国での対応と同様に「郷に入っては郷に従え」式の柔軟さが要求されるようである。新しく赴任される方々に本書を広く活用していただくよう希望するとともに、ひいては、各国との国際親善にいささかでもお役に立てれば幸いである。

本書をまとめるに当たっては、メキシコ、ブラジルに駐在の経験をもつベテランの実務家の方々を中心に構成した「海外派遣者ハンドブック」作成委員会を設けて、事例の収集、検討を行う一方、今野浩一郎主査（学習院大学教授）と当協会事務局担当の川崎智生・業務部課長が現地の日系企業や関係機関を訪問して事例の収集を行った。本書は、それらの成果をもとに今野先生に中心になっていただきまとめたものである。ここに、今野先生をはじめ委員各位に対し心からお礼を申し上げる。また、現地での取材にご協力いただいた日系企業や関係諸機関・団体の皆様に対して改めて感謝の意を表したい。

最後になったが、本書の作成は、日本労働研究機構から委託を受けて実施した事業である。同機構のひとかたならぬご厚意とご協力に対し、厚くお礼申し上げます次第である。

1992年4月

社団法人 日本在外企業協会

# 目 次

はしがき

## 第1章 総括編「海外派遣者に求められる基本的な心構え」

1. 本書のねらいと特徴 .....	1
2. 派遣者の基本的な心構え .....	3
資料① 海外投資行動指針 .....	24
資料② 国際機関の動き－ILOの宣言 .....	28

## 第2章 事例編「実際に役立つ50の事例と対応のポイント」

1. 採用と転職 .....	33
事例 1 部長にもいろいろ（管理職募集の注意点） .....	33
事例 2 あてにならない厚い履歴書（選考方法） .....	36
事例 3 信用しすぎた日系企業の推薦（選考方法） .....	38
事例 4 なぜコピー枚数が増えたか（転職と企業秘密の保持） .....	40
2. 仕事の進め方 .....	42
2.1 現地型意思決定スタイル .....	42
事例 5 組織改革に抵抗する管理者（セクショナリズムへの対応） .....	42
事例 6 ミドル・アップ型意思決定スタイルの工夫（意思決定スタイル） .....	44
事例 7 ダラダラ続く、しまりのない会議（意思決定スタイル） .....	46
2.2 現地ビジネス慣行への対応 .....	48
事例 8 理解したい「現地型時間感覚」（現地ビジネス慣行の理解） .....	48
事例 9 スカウトした新任部長の部下掌握法（現地ビジネス慣行の理解） .....	50
事例 10 お金のチェック・システム設計のポイント（現地ビジネス慣行の理解） .....	52
3. 部下管理 .....	54
3.1 部下の使い方 .....	54
事例 11 仕事の指示は明確に（仕事の指示） .....	54
事例 12 曖昧な決定は災いのもと（仕事の指示） .....	56
事例 13 部下の叱り方に注意を！（部下の叱り方） .....	58
事例 14 秘書の活用法は不可欠なノウハウ（秘書の使い方） .....	60
事例 15 日本人現地スタッフの苦難（日本人部下への配慮点） .....	62



6.2	モチベーション対策	108
	事例 38 盛り上がらない懇親会（レク活動の注意点）	108
	事例 39 発注量の7割が納入されれば合格点（外注管理）	110
7.	日本人派遣者の仕事と人事	112
7.1	派遣者の立場	112
	事例 40 ローカル・スタッフに信頼されない日本人（日本人派遣者の役割）	112
	事例 41 ローカル・スタッフはカヤの外（日本人派遣者の役割）	114
	事例 42 思いあまってライン組織を飛び越えたアドバイザー（日本人派遣者の役割）	116
	事例 43 「功」を急ぎすぎた日本人技術者（派遣者の現地適応法）	118
	事例 44 難しい、それでも習得してほしい現地の言葉（現地語の必要性）	120
	事例 45 通訳に八つ当たりする本社部長（通訳の活用法）	122
	事例 46 少数株主の悲哀（現地パートナーとの付き合い方）	124
	事例 47 アテンド業務の心得（アテンド業務のコツ）	126
8.	地域社会との融和	128
	事例 48 寄付要請に苦慮する日本人社長（寄付活動）	128
	事例 49 地域社会との交流のすすめ（地域社会との付き合い方）	130
	事例 50 帰国後の国際交流のすすめ（地域社会との付き合い方）	132
<b>第3章 資料編「海外生活の手引き」</b>		
	資料① 「子女教育」関係情報	137
	資料② 「保健・医療」関係情報	143
	資料③ 「安全」関係情報	147
	資料④ 各国に関する参考図書・資料類	158
	資料⑤ 関係在外日本公館／日系企業団体他一覧	161
	「海外派遣者ハンドブック」作成委員会（中南米グループ）委員名簿	165

# 第1章 総 括 編

## 「海外派遣者に求められる基本的な心構え」

1. 本書のねらいと特徴
2. 派遣者の基本的な心構え

資料① 海外投資行動指針

資料② 国際機関の動き — ILO の宣言

# 第1章 総括編「海外派遣者に求められる基本的な心構え」

## 1. 本書のねらいと特徴

ここ数年、日本企業はめざましい勢いで海外に進出している。この中には、初めて海外に営業拠点や工場を立地する企業が多く含まれている。そういうことから、現地社会あるいは現地従業員との間でさまざまな摩擦が発生するのではないかと懸念される。それを避けるには、まず日本企業は適切な投資行動をとることが必要であり、とくに現地従業員との関係では、現地の労使慣行を尊重した経営行動をとることが求められる。

この点については、すでに日本の主要経済団体と日本在外企業協会が連名で、「海外投資行動指針」(資料①)を、またILOが「多国籍企業および社会政策に関する原則の三者宣言」(資料②)を発表しているため、日本企業はそれらに十分注意を払い、投資と企業経営を行うことが望ましい。

以上の点に加えて、日常的な社会生活や職場生活の中で起こる、日本人と外国人の間の小さな行き違いや誤解、あるいは外国人の考え方や行動についての日本人の小さな無知が、意外に摩擦の原因であることが多い。

こうした問題を起こさないようにするには、第一に日本の企業や派遣者がその国の社会、経済の仕組みや法律を理解しておくことが必要である。これまで多くの機関が実務書や報告書を発表してきているので、この点に関する情報を得ることは比較的容易である。しかも、それらは目に見えやすい、確立された社会の制度であるため、日本の企業や派遣者にとって比較的容易に理解しやすい。

しかし、もっと日常的な、日々注意しなければならない生活、とくに職場生活のノウハウについての情報は意外に少ない。こうしたノウハウは、現地に生活する以外に入手することが難しい。しかし、それを持たないと、さまざまな場面で現地の社会や人々との間で摩擦を起こしやすい。

そこで本書(中南米編)はこの点に注目し、これから赴任する日本人、あるいはこれから諸国への投資を計画している日本企業を対象に、「日常生活(特に職場生活)のノウハウ」を提供することをねらいとして、作成されたものである。なお、日常生活一般のノウハウについては、すでに有益な書物が多数出版されているため、ここでは必要最小限の扱いにとどめた(第3章 資料編「海外生活の手引き」を参照)。ただし、社会生活の中で、現在深刻な問題になってきている「日本人の現地社会への融和」の問題については、とくに職場生活領域とは別に取り上げている。

本書は、第1章 総括編、第2章 事例編、第3章 資料編の3部構成で、そのうちのメインである第2章 事例編では、「実践に役立つ50の事例と対応のポイント」を紹介している。すなわち、〔事例〕として、これら2国に駐在する日本人が共通して経験する、職場や日常生活での小さな失敗や事件が生じた情報としてまとめられている。これにより読者は、失敗や事件が起こる具体的な状況をイメージできるであろう。次に〔ポイント〕として、事例に示した失敗や事件を避けるために、あるいは起きた後にどのように対処すればいいかを整理してある。これがまさに「摩擦を回避するノウハウ」である。本書の作成にあたった委員会は、長期の海外駐在を経験したベテランの実務家たちによって構成されている。したがって、本書の事件や失敗の事例と、それに対する「摩擦回避のノウハウ」は、そうしたベテラン実務家たちの蓄積してきた経験が凝縮されたものである。さらに、幾つかの事例については〔事情編〕〔資料編〕を設け、事例の内容をより深く理解するうえで有益な情報や関係データなどを紹介している。

なお、息抜きをかねて〔コーヒー・ブレイク〕のコーナーを設けたが、ここでは、第2章の50事例でカバーできなかった項目やトピックスを扱っている。

第3章には、メキシコ・ブラジルでの生活にかかわる基本的な問題——子女教育、保健・医療、安全——について、派遣者と家族に役立つ基本的な情報が収録されている。

最後に、この章の残りの部分では、「派遣者の基本的な心構え」をまとめておきたい。これは第2章の〔ポイント〕を整理し、それに基づき作成されたものである。いわば、第2章のエッセンスであり、第2章を読む時間がとれない読者は、この部分だけでも目を通していただきたい。

## 2. 派遣者の基本的な心構え

海外で有益な駐在生活を送るには、まず赴任前に次のことを考え、準備していただきたい。

—派遣先で何の仕事をし、どのような貢献をするのか（つまり、何のために駐在するのか）をきちんと考えておくこと。

—社会、経済、文化等のその国の事情について、できる限り勉強しておくこと。

以下に示す多くのポイントは、そうした準備に加えて、読者が現地でも過ごす日常的な職場生活のなかで、とくに注意してほしい点である。それらの詳細については、前述したように第2章を参照していただきたい。

## I 部下の採用と転職

### 採用はライン管理者の重要な仕事

日本のように人事部門が採用の中心になることは少ない。とくに中途採用の場合にその傾向が強く、労働条件の決定等について人事部門と協力しながらも、ラインが責任をもって採用を決めるのが現地の経営スタイルである。したがって、ライン管理者にとって採用は重要な仕事の一つであり、ラインの管理ポストにつく日本人派遣者は、慣れない採用の仕事をすることになるので十分注意したい。

### 選考方法のポイント

- (1) まず応募者の履歴書の見方に注意してほしい。応募者は日本と異なり、どんな小さな学歴、職歴、教育歴でも書き込んだ厚い履歴書を送ってくる。これが現地型の売り込み方法であり、それにまどわされないように。
- (2) そのためには、まず、履歴書を慎重にチェックすることが大切であるが、場合によっては、履歴書の内容を正しく理解できる人の意見を聞いたり、前の会社に問い合わせることも必要である。
- (3) またアミーゴの関係をつかって売り込んでくることもよくある。この時にも冷静に能力を判定し、アミーゴの関係に過度に依存しないことが大切である。
- (4) そのためには、能力を正しく判定できる選考方法やテストを自前で工夫しておくことが大切になる。

### 幹部社員の中途採用には特に注意を

- (1) 中途採用の場合には、職務経験を正しく評価することが難しい。
- (2) 処遇のためもあるが、日本に比べ組織を細分化し多くのポストを作ることが現地の経営スタイルである。そのため同じ部長であっても、日本人がもつイメージと現地の事情が異なるケースが多いので十分注意したい。
- (3) とくにマネージャー層以上の採用にあたっては、第一に仕事の内容・権限の幅などを明確にして人を募集することが大切である。さもないと、募集条件に合わない多くの人が応募してくる。
- (4) 第二に面接にあたっては、募集している仕事の内容や権限をきちんと説明すると同時に、応募者の仕事の経験を
  - ① どのような仕事をまかされてきたのか
  - ② 決裁権限はどの程度か
  - ③ 部下の人数は何人か

などの面から詳細に聞くことが不可欠である。さもないと不適格な人を採用し、後で困ることになる。

### 幹部社員の募集は慎重に

- (1) マネージャー等の幹部社員を中途採用する時、適切な人材を探すことがなかなか難しい。そこで、当該国の有力な公認会計士事務所、弁護士事務所、取引先など、会社の事情に詳しく、必要としている人材の特徴を理解している信用のできる機関に推薦してもらう方法が有効である。
- (2) しかし、この場合でも、前述した選考の基本は守ること。日系企業からの推薦であるということで安心したため、失敗した企業の例があるので注意したい。

### 定着対策の基本は適切な処遇

- (1) 現地スタッフに日本と同じような企業忠誠心を求めることは難しい。
- (2) そこで従業員の定着をはかるには
  - ① 同業あるいは同職種の社会相場に目を配り、処遇を常にそれに合わせること
  - ② キャリアや能力の向上につながる等のメリットを付与する工夫をすること
  - ③ とくに重要な人材については、他の従業員の反発をまねかないように注意しつつ、彼らの希望や不満を日常的に把握し、きめこまかく対応することが基本的な対応策になる。
- (3) さらに、転職者が会社の機密情報やノウハウを持ち出すことがよくあるので十分注意したい。これを防ぐには、日頃の情報管理の仕組みを工夫する必要がある。

## II 仕事の進め方

### 日本流を導入する時の注意点

- (1) 現地には現地流の考え方、やり方があるので、日本流をそのまま現地に押しつけないこと。その典型が労働観の違いであり、現地では仕事より家庭を大事にする考え方が強い。南米に限らず海外では、そうした労働観が一般的であり、日本人のほうが異質と思ったほうがよい。
- (2) こうした違いを無視して日本流を押しつければ、日本流の良さを現地に移転することができなくなる。その時に最も大切な事の一つは、「日本人は、自分が当たり前と思い、意識していない日本流の考え方や行動、それも現地とかなり違った考え方や行動をたくさんもっているんだ」ということを意識することである。このような「無意識の日本流を意識すること」が、日本流と現地流との折り合いをつけるときに、日本人

が気をつけるべき最も大切なポイントである。

- (3) そうした点に注意しつつ、現地の文化的・社会的背景にあわせて現地スタッフの活用方法や仕事の与え方を考えてみる必要がある。日本流の方法の中で、何が現地の持つ社会的・文化的許容範囲の中に入り、何が入らないかを1つずつ失敗を重ねながら経験し、それを伝えていくという努力が大切である。

### 上意下達型の現地経営スタイルへの対応

- (1) 現地の経営は上意下達型意思決定スタイルであり、上司は権力を維持するために情報を下に流さない傾向が強い。それは①情報は権力の源泉であることに加えて、②情報を共有化することによって部下が育ってくると、自分の地位が揺らぐ恐れがあると、上司が考えているからである。
- (2) しかしそのままでは、部下は常に上司の指示を待つ「指示待ち族」になり、指示されても実行に身が入らないという恐れがある。それに部下がもっている素晴らしいアイデアを生かせなくなり、会社としての損失が大きいため、何らかの対策を考える必要がある。
- (3) たとえば課長層の改造をはかるには、課長層が経営の情報を知り、同時に自由に意見を出し意思決定に参加できる、部長と課長が参加する会議を新たに設置するという対策が考えられる。これにより情報の共有化とミドル・アップが進み、課長層が意欲をもって会社の決定を遂行するようになる。

### 現地管理者の縄張り意識への対策は

- (1) 現地管理者は自分の職務や権限を分割して他部門にまかせたり、部下に委譲することをきらい傾向がある。仕事の内容と権限は契約の対象であり、その変更は契約内容の変更であるという意識を明確にもっているからである。
- (2) そのため組織改革への対応力に欠けると同時に、その阻害条件になることがある。そこで仕事内容や権限の変更を伴う組織改革を実施するときには
  - ① 組織改革が会社としてなぜ必要であるのか
  - ② それによって本人に不利益が生じないこと
  - ③ 変更後の職務分掌はどうなるのかを事前にきちんと説明しておくことが大切である。

### 理解したい「現地型時間感覚」

- (1) 仕事の仕方は一般的に日本に比べて遅いので、日本的な時間感覚で対応しないよう

に注意したい。日本本社も、こうした「現地タイム」を理解したいものである。

- (2) その主な原因は、日本と意思決定スタイルが異なる点にある。現地はトップ・ダウンの傾向が強く、多忙な上位者に権限が集中しているため、どうしても決裁をとるのに時間がかかってしまう。そのため、決裁者が長期の出張に出たりすると、小さな決裁も大幅に遅れてしまうことがある。
- (3) このように「組織より人で動く経営」が現地スタイルなので、取引先の決裁権限をもつ人が不在で仕事が遅れても、現地スタッフは日本人のような切迫感をもたない。仕事の計画を立てる時には、こうして起こる時間の遅れを織りこんでおく必要がある。

### 問題解決のための会議の進め方

- (1) 現地スタッフは一般的に、お互い傷つけあうような批判を避ける傾向がある。自分の責任が問われるような場合には熱っぽく議論するが、直接自分に関係しない問題については、「問題の原因は何で、それを解決するには何をすればいいのか」を率直に議論することが余りない。そのため、会議がダラダラした発言の続く「しまりのない会議」になることが往々にして起こる。それを「国民性」と放置すれば、問題が常にあいまいに処理されることになってしまうので、何らかの対策を考えておく必要がある。
- (2) 第一に、問題点を明確化し結論をだすことが大切である以上、責任者の日本人派遣者は、事前に「何が問題のポイントか」を調べ、リーダーシップを発揮して会議を運営することが大切である。
- (3) 第二に、日常の仕事の中で、あるいは社内の会議の場で「ポイントを簡潔、明瞭かつ率直に述べるのが評価される」ということを繰り返し強調し、社内で徹底させることも必要である。
- (4) セクショナリズムと上意下達の傾向が強い中でそれを徹底するには、以上の対応策に加えて、経営のトップがリーダーシップを持って強く促すような手も考えておく必要がある。例えば、ダラダラと続ける発言を「あなたの言いたいことは、これこれです。よく分かりましたので、次の方の意見を聞くことにします」と、途中で切るような方法がショック療法として有効な場合もある。

### 中途採用マネージャーの経営スタイル

- (1) 経営の現地化を進めるために、日本人が担当していたマネージャー職を任せられる優秀な人材を外部から採用することがよく行われる。そのとき、新マネージャーは日

本人がとっていた日本型とは異なる、新しい経営スタイルを持ち込む。日本人派遣者はそれにアレルギー反応を起こさず、日系企業が現地化を進めるときに経験せざるをえないことであり、新経営スタイルの良さと日本型の経営スタイルの良さを如何に組み合わせしていくかを検討することが大切である。

- (2) また、外部からスカウトしたマネージャーは社内的地位を確かなものにするため、①短期的に成果を出そうとする、②部下に対する掌握力を強めるために、部下に対して厳しい手を打つ、③前任者の「子飼い」の部下や能力に問題のある部下を出そうとする、④それに代わって自分の関連の人を入れたがる—という、経営スタイルをとる傾向がある。
- (4) 内部昇進策をとることによって、こうした問題を避けることができるが、内部に人材が十分育っていない場合には中途採用の方法をとらざるをえず、こうした問題が起こりがちになるので注意したい。

### 注意したい「お金」の不正

- (1) 「カネ」が絡む仕事、部門については、「カネ」の出入りが明確に分かり、不正が起きないようにシステムを工夫しておく必要がある。
- (2) 具体的には、関連する複数の部門が、「カネ」の流れを相互にチェックしあう仕組みが有効である。仕入れ関連の仕事であれば、納品された品物を検収する部門と代金を支払う部門がお互いにチェックしあうようにする。こうした相互チェック・システムに加えて、納入業者を複数にする、仕入れ担当者を定期的に変更するといった方法も有効であろう。

## Ⅲ 部下の使い方

### 仕事の指示は明確に

- (1) 日本のように「うまくやっておいてくれ」「適当にやっておいてくれ」といった、丸投げ方式の仕事の指示は通用しない。日本流の仕事の指示をしておいて「こんなこともできないのか」とローカル・スタッフの能力を低く評価したら、それはまとはずれである。
- (2) 仕事を指示する時には、①何のための仕事か、②具体的にどういう結論を引き出すのか、③どのようなステップで進めるのか、④資料は何をつかうのか、⑤スケジュールは段階的にどうおさえるのかをわかり易く説明し、理解してもらうことが必要である。さもないと部下がたとえ一流大学出身の人でも、「机にすわっているだけ」ということになりかねない。

- (3) それと同時に、途中で進行状況をチェックすることも大切である。その際に口頭の報告を受けるだけでなく、実物を自分の目で確かめること。
- (4) こうした仕事の指示が必要になる、以下の日本と異なる背景について理解してほしい。
  - ① スタッフ数が少ないために、日本に比べ彼らの仕事の範囲が広い
  - ② 日本のように情報の共有化が進んでいないので、部下は仕事の重要性・緊急度を判断できない
  - ③ 日本のようにサポートしてくれ、関連情報を提供してくれる専門家が周囲にいない
- (5) また、日本と異なり現地スタッフは均質的集団でないので、日本以上に能力適性にあった仕事の指示や配分に注意する必要がある。

#### 曖昧な意思決定は災いのもと

- (1) 現地スタッフに対する意思決定は、“Yes”と“No”を明確にすることが大切である。日本流の「考えておく」「検討しておく」などの曖昧な態度は災いのもとである。
- (2) こうした曖昧な言葉が、日本では“Yes”と“No”を明確に示す表現であっても、現地ではその通り受け取られないことが多い。時には、日本人が“No”といったつもりでも、現地スタッフは肯定的な表現と誤解して仕事を進めてしまうことがあるので注意したい。
- (3) 本当に検討したいという場合には、「いついつまでに回答をする」等の明確な表現にすることが必要である。

#### 部下の叱り方

- (1) 「相手のプライドを傷つけるような行為や発言をしないこと」が叱るときの基本である。そのためには現地スタッフを人前で叱ることは避け、個室や会議室に呼んで叱るなどの配慮が必要である。さもないと、叱る日本人もローカル・スタッフから信頼を失うことになる。また、興奮し感情を表にだすことも避けたい。「興奮し感情を表にだす人は自分を失う人」という評価を受けるので注意したい。
- (2) また部下の現地スタッフを叱る時には、日本人派遣者はつぎの点で日本と状況が違うことをしっかり認識する必要がある。
- (3) 第一に、語学力が不十分なためにどうしても直接的な表現になり、日本人が考えている以上に強く受けとめられている。しかも外国人である日本人には、本人にとどまらず周囲の現地スタッフが、叱ったことをどのように受けとめているかを実感するこ

とが難しい。

- (4) 第二に日本の場合であれば、叱った上司が仕事の後に飲みながらカバーしたり、あるいは職場の周囲がとりなしたりする。しかし現地の職場にはそうした習慣が少なく、ローカル・スタッフは「怒られたこと」を解消する、職場での手立てをもっていないと考えた方がいいだろう。
- (5) 第三に、叱ることが「あの日本人は私を好きではない」「私は能力がない社員とみられている」という反応に直接つながる傾向が強い。ある日本人派遣者は、オフィスの中でローカル・スタッフを叱ったところ、しばらくして、当人が深刻な顔をして「もう私は首になるのでしょうか。はっきり言ってほしい」と言ってきた、という経験をしている。

### 大切な秘書の活用ノウハウ

- (1) 秘書を使いこなすことは、日本人派遣者にとって大切なノウハウである。秘書は雑用を担当するアシスタントではなく、管理者の業務をサポートし代行してくれる、片腕ともなってくれる人材である。上手に活用すれば日本人派遣者の仕事の生産性は格段に向上すること間違いなしである。
- (2) そこで慣れない日本人派遣者には、幾つかの点に注意してもらいたい。第一に、秘書の職務分掌をしっかりと頭に入れておくことが必要である。ただし、秘書の職務範囲は線で引いたように明確に決められているわけではなく、国によって、会社によって、ある場合には上司の使い方によっても変わってくるので、まずは現在働いている国、会社の中で何が「職務範囲の相場」かを見極めること。
- (3) 第二に、秘書のモチベーションを高めるために誕生日や秘書の日に贈り物をするなどの、細かな配慮も必要である。これも日本人には慣れないことであるが、現地の習慣なので忘れずに。
- (4) 社外の取り引き先等の、あるランク以上の人と連絡をとりたい時にも、まず相手方の秘書にコンタクトをとることになる。この時、秘書に好印象をもたれるか否かによって仕事の進み具合が違ってくる。とくに接触の多い取引先の秘書の場合には、自分の秘書と同様にクリスマスや誕生日にカードを送る等の配慮がほしいものである。

### 日系人等の日本派現地スタッフの活用と処遇の方法

- (1) 日本人出向者の方針や考え方に合わせて動き、日本人をサポートしようとする現地スタッフは、直接の上司である現地マネージャーから『上司の指示に忠実でない部下』のレッテルをはられ、ひどい場合には解雇されてしまうことさえあるので注意しても

りたい。現地スタッフに対する評価は、日本人と現地管理者では必ずしも同じでない。

- (2) とくにブラジルでは、日系人の現地スタッフがこの役割を果たすことが普通である。現地に慣れない日本人にとって、こうした日系人の存在に助けられることは多い。とくに新任者の場合、彼らのサポートがあってスムーズに仕事に入っていけるといっても過言でない。こうした立場にある日系人が、上記のような厳しい状況におちいらないように、日本人は十分注意することが必要である。
- (3) 日系人の中には、日本人ともブラジル人ともみなされない中途半端な立場におかれる、ひどい場合には日本語の分かる便利屋として使われてしまうということから、日系企業では働かないと割り切っている人も多くいる。こうした点からも、日系人が社内でも確固たる立場を確保できるように、十分配慮することが必要である。
- (4) そのためには日本人は、以下の点に注意したい。
  - ① 通訳を日系人に頼む時には、前もって、通訳の役割を日系人に果たしてもらうことを周囲に明確に知らせておくこと。
  - ② 基本的には、日本人ができるだけ速く現地の言葉を習得し、日系人とも現地の言葉で話すように努力することが大切である。
  - ③ 派遣者の交代時に、日系人の評価、処遇をきちんと引き継ぎ、一貫性と継続性を果たせること。

### 個人的なお金の貸借は避けること

- (1) 日本人は現地社員から個人的に借金を依頼されることがよくあるので注意したい。日本人の情に訴えるような理由をいってくることで、とくに新任の日本人は現地スタッフの中に融けこみたいという気持ちがあることから、「少額だからいいだろう」と貸してしまうことがある。
- (2) しかし日本人と現地スタッフ間にとどまらず、現地スタッフ間でも個人的な貸し付けはトラブルのもとである。返済されない場合もあること、1人に貸すと公平さの観点から次の人に貸すことになりかねないことを、日本人は肝に銘じておくことが大切である。

### 現地マネージャーの公私混同への対応

- (1) 現地マネージャーが、日本的な感覚からすると問題とうつつる公私混同を行う場合がある。現地スタッフにとって、秘書がつき、個室とカンパニー・カーを持ち、それを自分の裁量で自由につかえるようになることが、昇進して偉くなった象徴である。そ

れが「公私混同」を生む背景になっている。

- (2) しかし、どの社会、国でも、ある種の公私混同は習慣として許容されているので、それを頭から否定するような対応は必ずしも適切でない。といって公私混同を余りにも野放図に許すと経営が混乱してしまう。そこで、公私混同に関わるルールを明確にもっておくことが必要であろう。

#### IV 部下の処遇と育成

##### 賃金政策の基本はインフレ対応

- (1) インフレのひどいブラジル、メキシコでは、物価上昇率をカバーすることが賃上げの主な目的であり、賃金政策の主要な課題となる。
- (2) とくにブラジルでは、インフレが余りにひどいので、年途中で給与調整を行うのが一般的である。こうした調整によっても調整しきれなかったインフレ部分と生産性上昇分を考慮して、年1回の賃金改訂が行われる。このような高インフレ社会の中では日本のような賃金政策はありえず、インフレを追いかけることで精いっぱいになるのが現状である。またそれを怠ると労使紛争の原因になるので注意したい。
- (3) 以上のインフレ調整とともに、①現地政府の政策や法律を順守すること、②労働組合の要求に配慮することが最低限必要であり、その上で会社としての賃金政策を加味すること。そのさいの基本は社会的相場を重視することであり、そのためには、同業他社あるいは同一地域他社の賃金動向を把握することが大切である。
- (4) 以上の賃金決定の基本ルールに加えて、管理職・一般職間など、職種間や職位間の賃金格差の是正を進めたい場合には、格差是正原資を別途用意することが必要である。その上で多様な方法が考えられ、ある日系企業ではインフレ調整を保障した上で、①査定に基づく昇給額と②仕事給の配分方法に工夫を加えることによって格差是正をはかっている。
- (5) また労働法、労働慣行が日本と異なるので、日本的な感覚で賃金等の労働条件の仕組みを制度化しないこと。とくに最初の制度設計が大切である。事情に詳しい現地の人事スタッフや弁護士と相談しながら、慎重に決めること。

##### 部下評価のコツ

- (1) 部下を評価するとき、日本流の総合評価は通じない。1年間の業務目標をどの程度達成したのか、何の仕事をどの程度の品質で仕上げたのか、といった客観的な事実に基づいた評価が求められる。
- (2) そのためには第一に、賃金改訂時に次の1年間の達成すべき目標、さらにでき得れ

ば数年間の中期的な目標を明確に定めておくこと、第二に日常的な仕事振りや仕事の成果についてマメに記録をとっておくことが必要である。こうした準備をして部下の評価にのぞまないと、部下に評価結果を納得させることが難しく、いきおい甘い評価になりがちなので注意したい。

- (3) さらに評価にみあった処遇を適切に与えることが必要であり、能力や実績に問題のある場合には降格の措置も考えておくこと。さもないと他の現地スタッフに不満が高まり、労働意欲に影響がでてくるだろう。
- (4) ただし、こうした評価が「評価のための評価」になってはいけない。日常的な仕事の上で何か問題があったら、その場でマメに注意することが大切である。賃金改訂の時のみに注意するようでは、部下の育成につながらないし、部下からは単に仕事振りをチェックしているだけと受け取られるだろう。さらに賃金改訂時には、能力向上のための基本的な改善点を示してあげようようにしたい。
- (5) 日本人はほめることが上手でなく、つつい問題ばかり指摘してしまうが、「失敗を指摘するだけの評価」から「ほめて能力を伸ばす評価」へと変えていく必要があろう。

#### 人材育成の基本は将来のキャリアの明示

- (1) 大学卒のエリート社員にとって、「将来のキャリアがこの会社でどのように、どの程度ひらけるのか」が大変重要である。日本の親会社と異なる事情を考えてもらえば、その理由を理解してもらえよう。
- (2) 日本の親会社の場合であれば、会社からとくに明示されなくても、日本人は「先輩たちのたどった道」をみて将来のキャリアをある程度予測できよう。しかし、日系企業の多くは操業期間が短いために、「先輩から学ぶ」ということができないので、現地スタッフが将来のキャリアに対して不安をもっても当然のことである。
- (3) この点を考慮すれば、日本的な「なんとなく」を離れ、会社としてどのような活用とキャリアを考えているのかを明確に示してあげる意義は大きい。さらに、その延長線上には、「日本の本社あるいは日本人派遣者は、現地スタッフをどの地位まで昇進させる方針をもっているのか」あるいは「頑張れば、現地スタッフはどの地位まで上げていくことができるのか」という、経営現地化の基本的な問題があることに注意してほしい。
- (4) 人材の活用・育成に日本的な方法を導入する場合には、以上の点を理解して、「なぜ、日本の方法が必要であるのか」を十分に説明することが必要である。

### 部下の転勤に対しては特別な配慮が必要

- (1) 住居の変更を伴う転勤に対する現地スタッフの感じ方は日本と全く異なる。彼らにとって勤務地は入社を決めるさいの重要な考慮事項であり、日本のような「単身赴任」は考えられない国柄である。そのため転勤をスムーズに進めるためには、労働条件面でインセンティブを厚く与える事が必要である。
- (2) それでも転勤を拒否する人は珍しくない。しかし、担当する業務が新工場などに移転し、現工場からなくなってしまう場合には、転勤を拒否した現地スタッフは会社の中に担当すべき仕事なくなるわけであるから、解雇されてもやむを得ない。この点についてはクールに対応することが必要だろう。
- (3) スペシャリスト傾向が強いため、仕事の内容が変わる配置転換でも同じことが起こる。その際にも、①給与や地位を上げてあげる、②配置転換に伴う一時的な業績低下は評価の対象にしない—などの保証を与えることが必要である。

### 日本研修生の処遇と活用のノウハウ

- (1) 日本への派遣研修は、技術移転と人材育成の方法として重視されているが、企業の成長段階によって性格が変わってくるので、それを踏まえた対応が必要である。
- (2) 通常、新工場建設時に派遣される研修生の場合には、将来の管理監督者を育成することが主目的である。それに対して、操業が安定した次の段階に入ると、保全、品質管理など特定分野の技術レベルの向上をはかることに目的が変わり、日本研修が管理監督職昇進のパスポートというわけにはいかなくなってくる。
- (3) したがって創業期を経て、経営の組織と活動が一定の安定期に達した日系企業の場合には、日本への派遣研修を実施するにあたり、以下のような対策が必要になる。
  - ① 人事部門は派遣元のライン部門に派遣者の将来の育成計画を確かめ、その上で派遣計画を承認する。
  - ② ライン部門は派遣のねらいを事前に十分説明すること。その際、必要があれば、創業期とは研修のねらいが違ってきていることも説明しておくといよい。
- (4) さらに考慮しておくべき問題は、若い研修生が上司の知らない新しい技術を習得してくることに對する上司の拒否反応である。日本でも急速な技術革新の中で、古参の管理監督者は新技術に対して同様の反応をしたが、
  - ① 新技術導入の権限を彼ら自身でなく、日本人が持っている
  - ② 安易に解雇されるという社会風土があるという現地の事情を考慮すると、現地スタッフは一層深刻に受けとめよう。この解決のためには、上司にも、日本の最新技術に触れる機会を用意しておくことが望ましい。

### 計数管理に弱い現地管理者への対応

- (1) 日本人にとって当たり前のマネジメント手法でも、現地スタッフには当たり前でない場合があるので注意したい。
- (2) 管理目標を設定し、実績を計数的に把握し、目標と実績を比較することを通して問題点を把握し、対応策を打つというPDS（管理サイクル）の基本的な考え方を実践することに、現地管理者が慣れていない場合がある。
- (3) これに対してある日系企業では、経営全体を知ってもらうと同時に、計数的な経営の考え方を訓練するために、毎月、日本人経営者と現地管理者が出席する決算検討会を設け、そこで売上、生産、利益などの経営情報を公開し、経営状況を検討するという対策が打たれている。

## V コミュニケーション問題への対応

### 毎日の挨拶がコミュニケーションの第1歩

- (1) 日本人と現地スタッフ間のコミュニケーションは、言葉や文化の背景が異なるのでもともと難しい。それだからこそ、両者がお互いに「歩み寄り」、理解しあう努力をすることが大切である。現地の社会の中で働き、生活する日本人には、とくにそれが求められる。
- (2) まずは、余り難しく考えない方がいい。日常の挨拶を現地スタッフと気軽にかわすことが、「歩み寄り」の第1歩である。良好なコミュニケーションを作る仕事は、そこから始まる。日常の挨拶も素直にできないで、如何に立派なコミュニケーション策を考えても意味がない。
- (3) それも日本人は、少しオーバー気味に挨拶をして丁度いい位である。

### 指揮命令系統を尊重するコミュニケーションを

- (1) 経営上層部の日本人が現場をまわり、一般従業員に声をかけ注意したり、ほめたりすることは、現地スタッフとのコミュニケーションを良くする上で有効な方法である。しかし、仕事の細部に関わることには触れないようにしたい。さもないと日本人の言ったことが、組織の指揮命令系統を無視した仕事の指示になることがあるからである。
- (2) ボトムアップ的な提案の場合にも、同様の点を注意したい。日本人派遣者が改善提案等によるボトムアップ方式を推進することはいいが、その下地を作っておかないと、部下の自発的な工夫やボトムアップ的な提案が、「上司の命令に従わない部下」とみられることにつながりかねない。
- (3) そこで現場のボトムアップを促進するには、上司をうまく巻き込みながら展開し、

小集団活動や改善提案活動につなげていくようにするといいい。

### 日本語による日本人同士のコミュニケーションには注意を

- (1) 現地スタッフが参加している会議では、日本語による私語は慎みたいものである。会議を進める上でのエチケットであり、彼らに「日本人たちは、自分たちに都合の悪い話しをしているにちがいない」という誤解を生む原因にもなる。日本人にとって、現地の言葉で会議をすることは大変な苦勞であるが、この点を忘れないこと。
- (2) もし同席の日本人に日本語で何か質問をしたい時などは、その旨を参加者全員に断るといふ配慮がほしい。
- (3) またファックスが普及してから、本社との連絡を日本語で行う傾向がでてきている。日本語ベースで連絡をしていると、現地スタッフに理解できないばかりでなく、彼らに関わることで「それは日本人間の案件で、自分たちには関係がない」とみてしまう。できる限り英語を使い、日本語の場合には、連絡内容を現地スタッフにきちんと知らせることを忘れずに。

### 飲ミネーションのポイント

- (1) 部下と仕事の件で会食をする場合には昼食が基本である。
- (2) 現地スタッフとの懇親をはかり、職場の一体感をつくる上で、誕生会、旅行、スポーツ大会等の催しとともに飲ミネーションは有効な方法である。
- (3) しかし、就業時間外の飲ミネーションに部下を誘う場合には、
  - ① 相当前から約束しておくこと
  - ② 強制はしないこと
  - ③ 部下としてでなく友人として誘うこと
  - ④ 日本人と現地スタッフの所得水準が大きく違うことに配慮することを忘れないでほしい。
- (4) また休日等に部下を誘う時には、
  - ① よほどの事情がない限り、夫婦あるいは家族単位で交流すること
  - ② 仕事の話はしないことに注意したい。
- (5) 単身赴任者の場合には、夫婦あるいは家族単位で交流できないので、他の日本人家族が行う集まりに入る等の工夫をしたい。

### 従業員の多様性を考えた企画が職場の親睦会の成功条件

- (1) 懇親会やスポーツ大会等の行事には親睦的な効果があるが、「全社をあげて、全社員一緒に」という日本的な発想で無理して懇親会や行事を行うと、かえって、社員間にきまづい雰囲気が出てきたり、対立が表面化したりすることがある。現地の会社は日本と異なり均一集団の集まりでなく、能力・学歴・社会的地位・給与の面で多様な社員が集まっていることに配慮すること。
- (2) 創業記念日や年末クリスマス・パーティーなどの年1、2回の特別な場合を除けば、懇親会などの行事は部や課の単位で行うほうがまとまりがいいし、その方が社員にも喜ばれることが多い。
- (3) なお日本人派遣者は、各社員グループの非公式の慶弔活動の情報を入手し、少なくとも担当部門については、その活動に積極的に参画することが望まれる。

### 「アミーゴ社会」への対処法

- (1) アミーゴ（友人）の関係がビジネスの世界でも、地域社会でも大変重要な役割を果たしている。アミーゴの関係をもつと、「こまった時には互いに助けあう」といった深い関係ができあがる。ビジネスの世界では、それが仕事を進める潤滑油になったり、貴重な情報を得るルートになったりする。
- (2) 日本人派遣者は、現地社会のなかでアミーゴをたくさん作るように努力したい。そのためには、相手の家を訪問する、誕生日にはお祝いにでかけるなどして、日頃から親密につき合うことを心がけたい。
- (3) ただし、アミーゴの関係はあくまでも「潤滑油」であり、頼り過ぎると危険である。配置、採用、評価などの色々な場面でアミーゴの関係が顔を出すことがあるが、それにまどわされず公正に対処すること。そのためにも、社内のアミーゴ関係を掌握しておくことも重要である。

## VI 労使関係

### 労使関係の基本：小さな職場の問題にも丁寧な対応を

- (1) 労使交渉の最大のテーマは労働協約の改訂である。しかし、それと同時に、労使の日常的な協議を積み重ねる努力も大変重要である。職場の日常的な不満や問題に耳を傾け、その解決に努力するという地道な努力があって、初めて良好な労使関係が形成される。
- (2) また現地の労使関係は、日本と異なり上部団体の権限が強いので、社内だけでなく、上部団体の組合リーダーとも普段から何かと話し合う場をもつことが有益であろう。

### 労使関係を相談できる有能な現地人材の確保を

- (1) しかし、その場合に注意すべき点が幾つかある。まず生活水準が全く異なり、全く違う環境の中で生活している日本人には、現地従業員の生活感覚には理解できない部分が多くある。しかも、外国人としての日本人には、現地の労働関係の法律に精通することは難しい。日本人経営者が現地の事情が分からないままに、日本的な感覚で労働組合との交渉に臨めば問題が起こる。
- (2) そこで日本人経営者は、それに対する手を考えておく必要がある。第一に大切な点は、有能な現地の人事部長あるいは総務部長を社内に確保しておくことである。第二に、社外のコンサルタントや弁護士を活用することも必要である。

### ストライキへの対処法

- (1) 給与などの基本的な労働条件の面で、社会的な相場を下まわると労使紛争が起こる可能性は大きい。とくにブラジルのようにスーパー・インフレ社会では、賃上げの主目標がインフレ調整なので、それを怠ればストライキが必ず起こる。
- (2) またストライキの背景にある現地の法律や慣行の特徴についても、よく理解しておく必要がある。たとえばブラジルでは、地域別・産業別の組合が基本単位であり、経営との交渉権をもっている。ストライキの決定も日本に比べ容易で、労働組合が当該企業の従業員を集会に集め、参加者の半分以上の賛成でストライキが成立する。集会が成立するための定足数の規定がないので、少数の参加者でもストライキの決定はできることになる。
- (3) ストライキに対応する時に、日本人は①工場を止めてはいけない、②もし工場が止まったら、日本の本社に何と説明すればいいのか—などと考えあぐね、明確な方針を打ち出せない場合があるので十分注意したい。また交渉の過程では、①弁護士等の現地の専門家とよく相談し方針を決め、②その上で、経営側の意思をきめ細かく従業員に知らせる努力が必要である。

### 理解したい、日本と背景の異なる解雇のトラブル

- (1) 解雇の条件は日本と大きく異なるので注意したい。会社都合の解雇の場合には、解雇手当等の何らかの経済的保障があるが、自己都合退職には何も保障がない。そのため退職を希望する従業員のなかには、解雇となるような行動を故意にとるケースがでてくる。
- (2) こうした行為を「会社都合の解雇」として認めれば、正直に自己都合退職した人がバカをみることになるので、厳しく対応することが求められる。しかし現実には、「故

意にした」ことを証明することは難しく、条件交渉で解決することが多い。

- (3) ブラジルでは、以下の3つのケースの場合は解雇できない規定になっている。
- ① 労働組合の役員
  - ② 経営者と従業員から構成される安全衛生委員会のメンバー
  - ③ 妊娠中および出産後一定期間内の女子社員
- (4) 第三のケースに関連して、女子社員を解雇する場合には、妊娠していないことを確かめる手続きが必要になる。しかし、そうした手続きをとっても、解雇後に「妊娠しているにもかかわらず不当に解雇された」との訴えをおこされる場合があるので、対応法を考えておくことが望ましい。
- (5) このような解雇にかかわるトラブルに対しては、解雇に情を挟みがちな日本人は前面に出るべきでなく、現地事情に精通している現地スタッフや弁護士にまかせるほうが望ましい。
- (6) それにもかかわらず経営責任をもつ日本人派遣者は、現地の労働法、労使関係についてしっかりと勉強しておくことが大切である。とくに工場に入る日本人にとって、不可欠な知識である。
- (7) 訴訟で最後まで争うというケースは少ないという現地事情についても理解しておくこと。示談と訴訟の方法を適切に使い分けることが大切である。

## VII 日本人派遣者の仕事と役割

**現地スタッフは日本人を如何に評価しているのか**

- (1) 定期的に交代する日本人出向者を、現地スタッフは厳しく評価していることを忘れずに。「今度の日本人は現地スタッフに対して何を貢献してくれるのか」「日本本社を向いて仕事をしているのか、現地を向いているのか」を現地スタッフはみている。これは現地スタッフにとって、現地語ができるか否か以上に重要な問題である。
- (2) 日系企業の現状をみると、現地スタッフによる新任日本人の評価は最初の半年間ぐらいで固まってしまう。ここで「貢献してくれない」と現地スタッフに評価された日本人は、その後、思うように仕事を進められないことがある。
- (3) したがって、日本人派遣者は日本本社ばかりに目を向けて仕事をしないことと、現地に対して貢献するという態度を決して忘れないことが基本である。それと同時に、周囲の日本人も赴任当初は新任日本人をカバーしてあげることが大切である。また現地スタッフの要請に応えられない時には、応えられない理由を丁寧に説明し、納得してもらうことが信頼を得る方法である。

## 仕事は現地を理解することから始めたい

- (1) 現地工場の技術改善に理想と意欲をもって赴任した新任技術者は、往々にして急ぎ過ぎて失敗する。日本人技術者の目から見れば問題は山ほどあろう。しかし、それを直すことは容易でないこと、同時に日本にない現地の良さもあることを忘れないでほしい。
- (2) そこでまず、現地の事情を知ることから始めたい。相手の土俵で相撲をとることから始め、徐々に土俵を変えていく息の長さが大切である。これが日本人にとっての異文化への適応であり、それを忘れると現地で良い仕事はできないことを肝に銘じておくこと。
- (3) また新任者が技術的改善に取り組むとき、前任者の方針との連続性に注意したい。何の対策も打たないままに方針を変えると、現場は混乱し、現地スタッフの中に不信が生まれることになる。
- (4) こうした問題を避け、指導・指示に一貫性をもたせるために①マニュアルを整備しておくこと、②技術的改善を行った時にはその経過を記録しておくこと、③日本人との間の引き継ぎを丁寧に行うこと一が必要である。とくに②については同じ目標を達成する時でも、日本人の間で方法論が異なることがよくあるので、「なぜ、そうした方法をとったのか」を、後任者は十分理解しておくことが大切である。
- (5) さらに、従来の方法を変える必要がある場合には、頭から命令するのではうまくいかない。関係する現地スタッフを集め、「何が問題であり、なぜ変える必要があり、またどのような方法が有効か」を時間をかけて議論すること。こうした過程を踏み現地スタッフに納得してもらって初めて、新しい改革が現場に受け入れられる。
- (6) 以上のことは技術に限らず、経営のあらゆる分野で起こることなので、日本人派遣者は十分注意すること。

## 日本人アドバイザーの基本

- (1) 日本人アドバイザーは①業務の知識や経験が豊富である、②親会社をバックにもっている一などのために、アドバイザーの発言がラインに対するアドバイスなのか指示なのか曖昧になる場合がある。とくに国際市場に出荷する製品を生産する、あるいは現地で経験のない新製品を立ち上げる場合には、納期や品質にかかわる重大な問題が起こりがちなので、日本人アドバイザーは「親会社の信用にかかわる」という使命感からライン・マネージャー的な行動に走りがちである。
- (2) それに加えて日本人派遣者は、日本に比べ何段階か高い地位についていることが多い。そのため部下管理の経験が浅く、部下を我慢強くつかうという訓練ができていな

い場合が多い。その結果、仕事の仕方、働き方、あるいは考え方が日本と違うために起こる問題を、単純に「現地スタッフは能力がない」という問題におきかえてしまうことがあるので十分注意したい。

- (3) 現地はライン中心型の組織運営をとっているため、現地ライン・マネージャーはスタッフである日本人アドバイザーに情報を流すか否かの権限をもっている。そのため現地マネージャーとの関係が悪くなると、現地マネージャーはライン業務の情報を流さず、日本人アドバイザーは職場の中で浮いた存在になる恐れがある。
- (4) そこで日本人アドバイザーは、まず現地スタッフに自分の役割を理解してもらい、彼らとの信頼関係を築いた上でアドバイスを行うことが必要である。問題解決のノウハウや貴重な情報を入手する有益な存在であることを理解すれば、現地スタッフは自然に日本人アドバイザーに支援を求めることになろう。

#### **経営現地化の基本政策は**

- (1) 経営現地化を進めるための第一の条件は、経営トップが明確な方針を打ち出すことである。日本人派遣者はそれを踏まえて、短期的には手間がかかり面倒な仕事になるが、ローカル・スタッフに仕事を任せ、彼らを辛抱強く育成、活用していくことが大切である。
- (2) しかし緊急な事態が起こり、現地スタッフに任せておけないことも起こる。そうした場合には、現地幹部に緊急事態の詳細と対応策について説明し、理解してもらうことが必要であり、それが逆に日本人と現地スタッフ間の相互信頼を深めることにもなる。

#### **難しい、それでも習得してほしい現地の言葉**

- (1) 日本人派遣者はできる限り現地語を習得するように、努力してほしいものである。また、会社もそのための訓練システムを整備する必要がある。
- (2) とくにブラジルでは日本語のできる日系人が多いため、仕事が日本語ですんでしまうことが多い。それでも日本語での仕事の指示がどの程度理解されているかをチェックするためには、ある程度の現地語能力が必要である。
- (3) それに加えて、日系人を除く従業員は日本語をほとんど理解できないので、彼らとのコミュニケーションを少しでもはかろうとするのであれば、一層現地語能力が必要となる。
- (4) 日本人が社内で話す現地語に発音、表現方法などおかしい所があっても、現地スタッフは慣れているので理解してくれる。しかし、それが社外の現地の人にそのまま

通じると思ったら間違いである。現地語の習得にあたっては、こうした点についても注意が必要である。

### アテンド業務の心得

- (1) 日本からの出張者をアテンドすることは、派遣者が本社の動向やインフォーマルな人事上の動きなどを知る貴重なチャンスである。
- (2) 特殊言葉圏であるうえに、衛生、安全、治安に問題の多いメキシコ、ブラジルでのアテンド業務には、先進国と違った配慮が必要である。また日本では現地事情が余り知られていないので、高級地ばかり案内したり、あるいはその逆の地域ばかり案内したりして、出張者に偏った印象を与えないようにしたい。

### 通訳の正しい活用法

- (1) 通訳が必要な場合には、まず、通訳を必要とする日本人の人柄や考え方を理解している日本人派遣者が通訳をする方法を考えること。
- (2) しかし、重要な案件については、日本人派遣者の語学力では心配な場合がある。その時には日系人等に通訳を依頼し、日本人派遣者はそれをサポートするというやり方が望ましい。
- (3) いずれの場合にも、通訳を依頼する日本人は、話す内容について通訳と事前に打ち合わせることで、また日本人派遣者はその日本人に通訳の語学力の程度を知らせておくことが大切である。
- (4) また日本人の話し方は話しながら結論をさがしていくという傾向があるので、内容が抽象的で曖昧になりやすく、通訳の難しいことが応々にして起こる。そこで、まず自分で言いたい事を整理し、論点や結論を明確にしておくことが必要である。さもないと、自分の意を相手に十分伝えることができなくなることがある。通訳の能力を問題にするまえに、自分の日本語をチェックしたいものである。

### 少数株主としての経営参加のノウハウ

- (1) マイノリティーの資本参加の場合には、役員会の場で日本側の意見は通りにくい。しかし、「製品の安定供給などの資本参加の本来の目的が確保されていればよい」等の、資本参加の基本に戻って、現地資本と友好関係を維持するように努力することが大切である。
- (2) このような観点に立っても「日本側にとって利がない」と判断すれば、断固とした態度で望むことも必要になる。

## Ⅷ 地域社会との融和

### 寄付要請への対処法

- (1) 日系企業には公私の各種機関・団体から多くの寄付要請がくる。地域社会への貢献から協力は必要だが、個々に対応するのではなく、会社として何らかの方針を立てておくことが望ましい。その際、単に要請に応えるというだけでなく、「地域社会にどのように貢献すべきか」の経営理念に基づき、それぞれの企業、経営者が独自の考えにしたがって個性的に寄付活動をしたいものである。
- (2) ある日系企業では、工場が立地する市当局と、年度開始前に話し合いの場をもち、市の重点施策に沿って同社から寄付を提案するという方針を立てている。それに基づき同社は、これまで体育館、消防車、スポーツ・クラブ用マイクロ・バス等を寄付している。また孤児院等の社会福祉施設、病院等の医療機関からの寄付要請についても、市当局と相談のうえ決定している。
- (3) 寄付の予算額をおおまかにでも立てておくとよい。ただし、景気の変動によって寄付できる金額が変動することになるので、たとえば「前年度の利益の1%」というような基準をもっていると便利であろう。

### 地域社会との交流のすすめ

- (1) せっかく海外に赴任したのであるから、現地の社会や人と広く交流することを派遣者にすすめたい。それを面倒がると、どうしても日系企業や日系商工会議所などの日本人に付き合いの範囲がせばまってしまう。これでは現地の社会や人を本当に知ることにはならない。
- (2) ビジネスは交流の1つの重要な機会である。しかし、現地のビジネスマンも各々の家族・友人の世界をもっているし、仕事上の利害関係が絡んだりして、仕事を越えて深く付き合うことが難しいこともある。
- (3) 業務が多忙であったり、勤務している所が遠隔地であったりすれば、会合に参加することが難しい等々、個人個人が置かれている環境が様々なので強制されるものではないが、1つの解決策として、スポーツや趣味の活動を日本人仲間とだけでなく、現地のクラブに加入する等して現地の人と楽しむ、あるいは現地の経営者団体やロータリー・クラブ等に加入して活動する方法が考えられる。
- (4) こうした現地のクラブや組織に入会して認められるためには、「自分で汗を流して、活動に協力する」という自発的な姿勢が大切である。ここでも「タダ乗り」はしないように。

### 帰国後も国際交流を

- (1) 海外赴任中にできた現地の人との人間関係を、帰国後も大事にしたいものである。  
それは大事な民間版国際交流。
- (2) 難しく考えずに、クリスマス・カードや年賀状、あるいは旅先から気軽に手紙を書くだけでもよろこばれる。自然体で交流を続けることが秘訣。
- (3) また現地の人々が日本に来ることがあれば、慣れない日本で困ることのないように暖かく迎えてあげることが大切である。

資料①

## 海外投資行動指針

昭和62年4月1日

(株)経済団体連合会	会長	斎藤英四郎
日本商工会議所	会頭	五島昇
(株)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
(株)日本貿易会	会長	三村庸平
(株)関西経済連合会	会長	日向方齊
(株)日本在外企業協会	会長	永田敬生

### 趣旨

昭和48年6月に発表した「発展途上国に対する投資行動の指針」は、わが国企業の発展途上国向け直接投資における企業行動のあり方についての指針（ガイド・ライン）として、わが国企業によって十分に留意されるべきところであった。

しかし、近年わが国企業の海外直接投資は、発展途上国のみならず、欧米など先進国向けにもとみに行われ、円滑な投資行動の要請は、いまや発展途上国にとどまらない状況にある。わが国企業の海外投資に当たっては、発展途上国向け、先進国向けを問わず、それが投資先国によって好意的に受け入れられ、その国の成長、発展と国民福祉の向上に役立つような形ですすめられなければならないことは言をまたない。

適用地域を発展途上国に限定した旧指針においても、この趣旨は十分に強調されたところであるが、旧指針の発表後、今日に至る間における国際環境の変化ならびにわが国企業の投資行動の多様な展開を踏まえ、旧指針について見直しを実施することとした。

今後の世界経済においては、海外投資を含む企業活動の国際的展開がますます活発化し、とくにそこでのわが国企業の役割の増大が予想される。海外投資は、各国間の経済的相互依存関係を緊密化させ、当事国双方に多大の便益をもたらすなど、世界経済の活性化に資するものである。しかし、一方では投資先国に政治、経済、文化等の諸局面に様々な緊張や摩擦現象をもたらす可能性を有しており、加えて投資国自体の国内雇用等への影響も指摘される。海外投資のこのような側面に注目するとき、わが国企業としては、自由競争の原理を基本としつつも、それが適正な節度によって支えられた企業行動であることが是非とも必要と考えられる。

海外投資に当たって、わが国企業が以下の指針の実践に努力することを切に期待するものである。なお、雇用問題等、わが国の国内問題についても併せて慎重な配慮が要請されることを付言したい。

#### **基本的姿勢**

第一 わが国企業の海外投資に当たっては、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、国際協力の一貫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たっては、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たっては、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たっては、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を生じないように、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たっては、協調性、意欲、能力、経験等の適正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たっては、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、投資先国の商習慣、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、でき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たっては、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。

## 資料②

### 国際機関の動き—ILOの宣言

企業の海外進出・投資行動は、当初、先進工業国から発展途上国へ向けた経済行為として論議されていたが、近年では先進国間の問題、さらに途上国間の経済行為としても幅広く考慮されるようになった。このため幾つかの公的国際機関でこの問題がとりあげられている。

ILO（国際労働機関）は1960年代から多国籍企業の社会労働面に注目し、諸種の会合で検討を重ね、その結果、1972年政・労・使代表による専門家会議、さらに1976年同様の三者諮問会議を経たうえ、1977年11月のILO理事会で「多国籍企業および社会政策に関する原則の三者宣言」（Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy）を採択した。

この宣言は、多国籍企業が進出・投資先国および世界の社会的、経済的発展に果たす大きな役割を認めると同時に、潜在的な問題として経済力の集中や独占、また受入国の政策との齟齬・衝突等の可能性もありうることを考慮したうえ、プラス面の助長・促進とマイナス面の削減・解消を目的として、ILOが採択したものである。なお同宣言は、多国籍企業そのものだけでなく、関係国（投資国と受入国）双方の政府および労使の団体に向けた行動指針となっている。

宣言の内容は、一般方針、雇用（雇用の促進、雇用機会と待遇の均等、雇用の安定）、訓練、労働・生活条件（賃金その他の給付と労働条件、安全と衛生）、労使関係（結社の自由と団結権、団体交渉、協議、苦情審査、争議の解決）の諸分野にわたっているが、これらの指針は強制力を持つものとしてではなく、すべて関係者の自主的な判断による任意の遵守を前提としている。

同宣言は、基本的な考え方として、多国籍企業と関係国の政府・労使団体との話し合いと協力を重視し、また多国籍企業と国内企業との区別や不平等待遇を排し、関係者はすべてまず第一に、当該国の主権、法律規則、慣行を尊重すべきことをうたっている。

他に国際機関としては、OECD（経済協力開発機構）のガイドラインのほか、国連でも行動規範（案）を検討中であるが、ILOの宣言は、その作成に政府のみならず使用者、労働者の代表が直接参加して合意した多国籍企業の社会政策に関する世界共通の理解・コンセンサスとして意義深い。

なおILOでは、宣言採択後も、その適用状況について各国から定期的に報告を求めるなど、内容の実施に意を払っている。

〔資料〕

Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy  
(ILO, Geneva, 16 November 1977)

多国籍企業および社会政策に関する原則の三者宣言 (ILO, ジュネーブ, 1977年11月16日) (日本語訳: ILO 東京支局)

## 第2章 事例編

### 「実際に役立つ50の事例と対応のポイント」

1. 採用と転職
2. 仕事の進め方
3. 部下管理
4. 部下の処遇と育成
5. コミュニケーション問題への対応
6. その他の職場の問題点
7. 日本人派遣者の仕事と人事
8. 地域社会との融和

## 1. 採用と転職

### 事例1 部長にもいろいろ

人事部長の採用面接をしながら、総務担当取締役の今井さんは「しまった」と思っていた。

経営の現地化を進めるという方針もあって、人事部長の採用を決めたのは2カ月前である。関係の深い公認会計士事務所に依頼したところ、多くの応募者があった。今日はその面接の日である。

今井さんとしては、製造から販売・事務にいたるすべての部門をまかせられる人事部長を採用したいと考えていた。しかし、これまで10名ほどと面接したが、眼鏡にかなった応募者は1人もいなかった。

今面接しているAさんの場合も同様であった。

今井さん「Aさんは今の会社では人事部長ですが、どんな仕事をしているのですか」

Aさん「販売関係の人事を担当しています。部下は2人いまして、販売部門の従業員は100人位です」

今井さん「うちの会社の人事部長には販売だけでなく、事務部門、製造部門も担当してもらいますし、販売部門だけで数千人の従業員がいるんですが」

Aさん「製造関係の経験はありませんが……………」

こうした面接を繰り返すうちに、今井さんは「どうも日本的な感覚の部長と現地の部長とでは、かなり仕事の範囲や権限が違うらしい。これから募集を出す時には、『〇〇部長』という呼称だけでなく、仕事の内容や権限を明確にコンサルタント会社に伝える必要があるな」と感じた。

まだ応募者は7～8人残っている。今井さんは面接にうんざりしている。

## [ポイント]

- (1) 処遇のためもあるが、日本に比べ組織を細分化し多くのポストを作ることが現地の経営スタイルである。そのため事例にあるように、同じ部長であっても、日本人がもつイメージと現地のコンサルタント会社や応募者がもつイメージが異なるケースが多いので十分注意したい。
  
- (2) したがって、とくにマネージャー層以上の採用にあたっては、第一に仕事の内容・権限の幅などを明確にして人を募集することが大切である。さもないと、今井さんが経験したように、募集条件に合わない多くの応募者と面接せざるを得ないことが往々にして起こることになる。
  
- (3) 第二に面接にあたっては、仕事の内容・権限の幅などをきちんと説明すると同時に、応募者の仕事の経験を
  - ① どのような仕事をまかされてきたのか
  - ② 決裁権限はどの程度か
  - ③ 部下の人数は何人かなどの面から詳細に聞くことが不可欠である。さもないと不適格な人を採用し、後で困ることになる。

## 〔事情編〕 労働事情

### <メキシコ>

#### 労働組合の中央組織

職能別、産業別、企業別に組織されている。

- メキシコ労働総同盟 (CTM=Confederación Trabajadores de México) 組織労働組合の80%以上が加盟。与党の制度的革命党 (PRI=Partido Revolucionario Institucional) の労働部も兼ね、政治的影響力も持つ。
- メキシコ地域労働者総連合 (CROM=Confederación Regional Obrera Mexicana)
- 政府職員組合連合 (FSTSE=Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Servicio del Estado)
- 革命労農総連 (CROC=Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos)
- 労働総同盟 (CGT=Confederación General de Trabajadores)
- 革命労働者総連合 (CRT=Confederación Revolucionaria de Trabajadores)
- メキシコ労農総同盟 (UGOCM=Union General de Obreros y Campesinos de México)

#### 労働者の募集と採用

公私の斡旋機関もあるが、現場従業員については企業の門前に多数職を求めて待機している応募者や従業員その他の紹介による縁故等で十分に充足している。特殊な職種は新聞広告などで例外的に募集しているが、大部分は求職訪問者の中から採用しており、学校を通じての採用は少ない。

労働組合のある企業での従業員の採用は、一般にクローズドショップ下に行われるので、労働組合が斡旋の優先権を持っており、手続き方法は労働協約に規定している。

通常は24～48時間以内に会社側に紹介することになっているが、この時間を過ぎると紹介優先権は消滅する。

(出所：わが国海外進出企業の労働問題「メキシコ」 日本労働研究機構編)

### <ブラジル>

#### 労働組合の中央組織 (ナショナル・センター)

労働組合には中央組織として2大組織がある。

- 統一労働者センター (CUT=Central Unica dos Trabalhadores)  
全国で約2000の労組、30万人を指導。金属、化学、農村労組などをコントロール、労働争議をリードしている。
- 全労働者センター (CGT=Central Geral dos Trabalhadores)  
CUTに対抗して結成。千数百の労組計1300万人を代表する。CUTに比べて、労使交渉では現実路線をとるといわれる。

#### 労働者の募集と採用

現場労働者は縁故関係と直接募集の2方法があり、縁故の場合は従業員に募集を知らせ、その友人・知人を紹介させる場合と予め求職に来た者を呼び出す場合がある。直接募集はハリ紙などの門前募集で、ハリ紙だけで従業員が口コミで知人や家族に話し、それを聞いて応募するという形も多く、門前募集と縁故関係の併用である。

職員の場合は労働条件を優遇し、新聞広告、専門の職業紹介企業などで募集を行い、政府の訓練機関や工業高校にも人を派遣して、広く人材を確保しなければならない。

(出所：わが国海外進出企業の労働問題「ブラジル」 日本労働研究機構編)

## 事例2 あてにならない厚い履歴書

清原さんは赴任3カ月目の新米総務部長である。今度、部下を採用することになった。清原さんにとって、初めての経験である。

数日前に応募者の履歴書を見て驚いた。どの応募者も10数ページにわたる履歴書を送ってきたからである。それをみると、学歴や職歴はもちろんのこと、これまで受けてきた様々な教育コースをはじめから載せているではないか。まだ、この国の事情に自信がない清原さんは、それらの教育コースがどの程度重要なかがわからない。そこでベテラン営業部長である森さんに聞いてみた。

森さん「彼らはどんな小さなセミナーでも、売りこむために書いてくるからね。1時間のセミナーに参加してもだよ。この点は日本人の感覚と違うから注意したほうがいいよ」

清原さん「そうした履歴は余り信用しないほうがいいということですか」

森さん「そうだね。だから、事前のテストを考えて、能力を確認したほうがいいよ。それをしないと失敗することがある」

とあって、森さんはドライバーを採用した時の失敗談を話してくれた。

ある時、森さんは商品の配送車のドライバーを募集したことがあった。もちろん車の免許証をもっていることが応募の条件であった。面接をしてAさんの採用を決定した。

ところが、車庫から配送車を出す第一日目の最初の仕事で、壁にぶつける事故を起こしてしまったのである。すぐにAさんと呼んで事情を聞いたところ、なんと車を運転した経験がまったくないというではないか。それ以来、森さんはドライバーに限らず、部下を採用するときには、実務の能力をはかるテストを必ず行うようにしているという。

## [ポイント]

- (1) 日本のように人事部門が採用の中心になることは少ない。とくに中途採用の場合にその傾向が強く、労働条件の決定等について人事部門と協力しながら、ラインが責任をもって採用を決める方式が基本であり、ライン管理者にとって採用が重要な仕事の1つになる。このためラインの管理ポストにつく日本人派遣者は、慣れない採用の仕事をすることになるので十分注意したい。
- (2) 事例にあるように、日本と異なり、応募者はどんな小さな学歴、職歴、教育歴でも書き込んだ厚い履歴書を送ってくる。それは現地型の売り込み方法であり、まどわされないように注意したい。
- (3) したがって採用を決める時には、以下の対策が有効である。
  - ① 履歴書のチェックを慎重に。場合によっては、履歴書の内容を正しく理解できる人の意見を聞く、あるいは前の会社の上司に問い合わせること。
  - ② 能力を正しく判定できる自前の選考方法やテストを工夫すること。
- (4) 特にブラジルでは、アミーゴの関係をつかって売り込んでくることがよくある。この時にも冷静に能力を判定し、アミーゴの関係に過度に依存しないことが大切である。

当該国の有力な公認会計士事務所、弁護士事務所、取引先など、会社の事情に詳しく必要としている人材の特徴を理解しているところに推薦してもらうのも有効な方法である。
- (5) 採用決定後については、試用期間を活用することが大切である。この間に適性や能力をチェックし、問題がある場合には解雇しても問題は少ない。しかし、試用期間が終了し本採用した後に解雇することは難しいので注意すること。

### 事例3 信用しすぎた日系企業の推薦

ここは食品を取り扱う、小さな日系の現地販売法人である。杉山さんは赴任1年目の新米総務部長。いま、部下である経理担当係長Aさんの処遇に困っている。

半年ほど前のことである。知り合いの日系企業S社から、つぎのような耳寄りな話しが舞い込んできた。それを聞くと、最近、業績が悪く、経営規模を縮小するらしいという同社の噂は本当のようだった。

日系企業S社「わが社の経理担当の係長を採用してくれませんかね。ご存じかもしれませんが、今度、わが社は経営規模を縮小することになって、経理を専門に担当する係長をおく必要がなくなったんです。確かに、以前、杉山さんの会社では、経理を担当する優秀な人材がほしいと言っていましたよね」

杉山さん「確かに言いましたが。どの位の経験がある方なのですか」

日系企業S社「経理のベテランですよ。もう7～8年の間、うちで経理専門で働いていきますからね。能力と仕事振りは保証します。なかなか優秀ですよ。それに日本語もある程度話せるので便利です。うちも手放したくないのですが、余裕がなくて」

杉山さん「ところで、もし採用するとしたら、どんな条件になりますか」

日系企業S社「本人の希望も聞いているんだけど、処遇については、現在と同じ水準を保証してあげたい。ポストは係長、給与は〇〇〇クルゼイロでないと」

杉山さん「ポストはいいにしても、給与はそんなに高いのですか。うちの水準にはあいそうもないな」

そうはいいつつも、杉山さんは経理をまかす人材が喉から手がでるほど欲しかった。杉山さんの会社は社歴が浅いので、社内に有能な人材は少ない。それに、ここでの経験が長い日系企業S社が保証してくれるのだから、人物的には問題ないだろう。

こう考えた杉山さんは、Aさんを係長として、しかも他の現地スタッフよりかなり高い給与で採用した。しかし数ヶ月もしないうちに、総務部門の現地スタッフから、Aさんに対する不満がたくさん出てきた。

現地スタッフの人からいろいろ話を聞いてみると、指示が曖昧な上に、言うことがよく変わることで仕事が混乱してしまうと言うのである。結局、Aさんは経理については豊富な経験があるものの、部下を管理する能力はないようだ。それにAさんの高給に対する、

他の現地スタッフの不満も大きい。

現在、杉山さんは A さんをライン係長から外し、部下なし係長として処遇しているが、これからどのような対策を打つべきなのか迷っている。

## [ポイント]

- (1) どうも、杉山さんは日系企業からの推薦であるということで、やや油断したようである。たとえ知り合いの日系企業からの推薦であっても、採用のための選考はいつも厳しく、慎重であること。とくに、事例の A さんのように中核的なポストにつく人材については尚更である。
- (2) 今、杉山さんに求められていることは、A さんの現在の能力と実績をきちんと評価し、それにみあった処遇を適切に与えるようにすることであり、必要な場合には、降格の措置もありえるだろう。さもないと、他の現地スタッフに不満が高まり、労働意欲に影響がでてくるだろう。

コーヒー・ブレイク



### アマゾナス (アマゾン) 河について

水量と流域面積では世界最大の河川であることは言うまでもない。アマゾナスの名は本流全体に用いられるが、ペルーではイキトスから下流を呼び、ブラジルではイキトスからネグロ川の合流点まではソルモンイス川、そこから海までをアマゾナスと呼んでいる。

1500年スペインのピセンテ・イヤニェス・ピンソンが本河口を発見。1541年アンデス山脈から大西洋へ向かって、フランシスコ・オレニャナ指揮のスペイン軍が最初に下った。途中、インディオのタピュヤ族に攻撃された時、長髪の彼等を女兵と間違え、ギリシャ神話の女戦士アマゾナスに因んでアマゾナス川と名付けた。

#### 事例4 なぜコピー枚数が増えたか

黒山さんは技術部長。この国の技術者不足は激しく、いつも部下の転職には気をつけている。それでも、転職を止めることは難しい。

部下のA君は大学卒の技術者で、将来を期待されている優秀な人材である。最近、A君がよく残業するようになった。頑張っているなと思った黒山さんは、ある時、残業時間中にコピーをしていたA君に声をかけた。

黒山さん「よく頑張っているね。何のコピーをしているんだね」

Aさん「今とりくんでいる技術テーマのデータのコピーをしています。量が多くて……」

黒山さんはコピーの内容については気にもとめずに、声をかけたただけだった。それから数日後、Aさんから退職願いがでてきた。黒山さんはビックリして、人事担当のローカル・マネージャーを呼んで事情を聞いてみた。

人事マネージャー「引きとめる努力をしますが、難しいと思います。すでに転職先も決まっているようですし……」

黒山さん「どうして辞めるのかな。残業までして一生懸命働いていたのにな。つい先日、残業してコピーの仕事をしていたので、声をかけたばかりだったのだが」

人事マネージャー「やはりそうでしたか。最近、コピーの使用枚数が増えているなど思っていたのですが」

黒山さん「どういうことだね」

人事マネージャー「転職にあたって、役に立ちそうな書類をコピーしていたのだと思いますよ」

黒山さん「なに！ それじゃ、うちの情報をもって辞めていくというのか。会社のノウハウや機密が外部に流出するじゃないか」

黒山さんは、人事マネージャーの「そうですね」という、さも当然といった反応にイライラしながら

「転職を止める対策も必要だが、同時に企業の情報が流出しないような対策を考えておかないとまずいな」

と事態を深刻に受けとめていた。

## [ポイント]

- (1) 日本のような企業への忠誠心を、ローカル・スタッフに求めることは難しい。そこで定着をはかるために以下の点に注意したい。
  - ① 同業あるいは同職種の動きに目を配り、賃金を常にマーケットの相場に合わせる事が基本である。さらに、会社にとって特に必要な人材については、思いきって高めの賃金を払うぐらいの対策を考えておいたほうがよい。
  - ② キャリアや能力の向上につながる等、日系企業に勤務していることのメリットを如何に付与するかを工夫すること。
  - ③ とくに重要な人材については、他の従業員の反発をかわないように注意しつつ、希望や不満を日常的に把握する特別な配慮も必要である。
  
- (2) さらに事例のように、会社の機密情報やノウハウを転職者が持ち出すことがよくあるので十分注意したい。これを防ぐには、コピー、電話、ファックスの使用状況の記録を義務づける等、日頃の情報管理の仕組みを工夫する必要がある。しかし、情報流出に対する完璧な対策はないので、(1)の対策を打つことによって定着をはかることが基本である。

## 2. 仕事の進め方

### 2.1 現地型意思決定スタイル

#### 事例5 組織改革に抵抗する管理者

守口副社長はアドミニストレーションの責任者である。会社の規模が大きくなってきたので、守口さんは本社の総務課を人事課と給与課に分けることにしたが、総務課長のAさんが納得せずに困っている。Aさんは勤続10年のベテラン社員で、管理能力には物足りなさはあるものの、信頼のおける課長であった。

守口さん「あなたの地位が下がるのではありませんよ。会社の規模にあわせて、従来の人事関係の仕事と給与関係の仕事を2つの課に分け、あなたには給与関係の課長になってもらう予定なのです。ですから、組織改革に対応した担当部門の変更と考えてください」

Aさん「しかし、これまでは私が人事関係と給与関係の仕事を責任もってやってきました。それなのに、総務課長から給与課長になるというのは、何か問題があったからでしょうか」

守口さん「そうではなくて会社の規模……」

こうして、2人の話し合いは平行線のままであった。しばらくして、同じことが工場でも起きた。

守口さんと同じように工場長の杉山さんは規模の拡大に合わせて、これまでの総務部を総務部と業務部に分け、総務部長のBさんを業務部長に変えた。とたんにBさんからクレームがついた。

Bさん「なぜ、私は業務部長に格下げされたのですか」

杉山さん「そうではなくて、これは工場の規模の拡大にあわせた組織変更で、業務部長の仕事はこれまでの総務部長と同じように大切な仕事ですよ」

Bさん「でもこれまで私は総務関係の全ての仕事の責任者でした。それなのに、これからは業務部関連の仕事しか担当しないのですから……。私の仕事に何か問題があったのでしょうか」

AさんとBさんには最終的に納得してもらったものの、これから組織変更する場合には事前の配慮が必要だと、守口さんと杉山さんは感じていた。

## [ポイント]

(1) 現地管理者は自分の職務や権限を分割して他部門にまかせたり、部下に委譲することをきらい傾向がある。そのため事例のように、組織改革への対応力に欠けると同時に、その阻害条件になることがある。

(2) そこで仕事内容や権限の変更を伴う組織改革を実施するときには、

- ① 組織改革が会社としてなぜ必要であるのか
- ② それによって本人に不利益は生じないこと
- ③ 変更後の職務分掌はどうなるのか

を事前にきちんと説明しておくことが大切である。ローカル・スタッフにとって仕事の内容と権限も契約の対象であり、その変更は契約内容の変更であるという意識を明確にもっていることに注意したい。

(3) 同時に、日本と異なりローカル・スタッフは均質的集団でないので、日本以上に能力適性にあった配置に注意する必要がある。

## 事例6 ミドル・アップ型意思決定スタイルの工夫

毎月、ローカル部長も参加する部長会を開いている。今日も部長会があった。部長会が終わったあと、社長の内田さんと工場長の杉下さんは、1パイ飲みながら、部長会の様子について話しあっている。

内田さん「部長会では経営情報をかなり流して、ローカルの部長さんにも経営のことを考えてもらうようにしているのだが、最近、販売部門の課長と話して『あれ』と思ったことがあるんだ」

杉下さん「何だい」

内田さん「部長さんには製品の工場原価を教えているんだけど、その部の課長は全く知らないんだね。だから課長は原価を知らないで、販売の第一線を指揮していることになる」

杉下さん「同じことは工場でもよくあるんだ。機械や製品の技術に関する重要な情報を上司が握っていて、部下に教えないんだ。だから機械が故障したり、品質に何か問題がでた時に、その上司がいないために部下たちが対応できないということがたまに起こるんだな」

内田さん「この国はトップ・ダウンの意思決定のスタイルが強いからそうなるのかもしれないが。しかし、そのために下の人は良い案をもっている、それを主張しようとしないうし、上司の案が良くないと分かっている、黙って従うという傾向があるんじゃないかな」

杉下さん「そうなんだよ。工場なんかの場合には、それに多くの人が技術の情報を共有していて、故障なんかに対応できるようにしないと、生産効率が悪くてしょうがないんだ」

こうして話しをしながら、内田さんは「ボトム・アップは無理にしても、ミドル・アップくらいの仕組みができないものかな」と考えていた。

## [ポイント]

- (1) 現地の経営スタイルは上意下達型であり、上司は権力を維持するために情報を下に流さない傾向が強い。それは①情報は権力の源泉であることに加えて、②情報を共有化することによって部下が育ってくると、自分の地位が揺らぐ恐れがあると、上司が考えているからである。
- (2) しかしそのままでは、部下は常に上司の指示を待つ「指示待ち族」になり、指示されても実行に身が入らないという恐れがある。それに部下がもっている素晴らしいアイデアを生かせなくなり、会社としての損失は大きい。
- (3) そこで内田さんの会社では、課長と部長が参加する会議を新たに設け、No.2の課長層が経営の情報を知り、同時に自由に意見を出し、意思決定に参加できる場を作った。これにより情報の共有化とミドル・アップが少しでも進み、課長層が意欲をもって、会社の決定を実行するようになってほしいと、内田さんは期待している。

### 〔資料編〕北米自由貿易協定 (NAFTA)

交渉国：米国，メキシコ，カナダ

市場概要：人口 359,000,000 人

GNP 5兆9,080 億ドル

既に自由貿易協定を結んでいる米国とカナダにメキシコを加え、北米大陸全土に自由貿易圏を拓けようとする構想。3国は91年6月から本格交渉を開始した。メキシコの目標は

(1)国民福祉の向上 (2)経済圏の拡大による規模の経済 (3)消費者へより安い製品の供給 (4)輸出拡大による雇用創出，内外投資の促進，技術移転の推進があげられる。

世界経済における生産活動のグローバル化の中で、米国に隣接するメキシコの地理的優位性，メキシコの労働力を誘引力とした海外の投資の促進，輸出拡大がメキシコにとって最大の課題である。

(出所：ジェトロセンサー '91.8)

## 事例7 ダラダラ続く、しまりのない会議

丸山さんは赴任2カ月目の新任販売担当役員である。この間に行く度か販売会議に出席したが、どうも議論がしまらない感じがする。先週の会議でも同じようなことを経験をした。

先月起きたトラブルについて、社内の何が原因であったのか、今後どのような対策を打てばいいのかを検討することがテーマであった。営業課、配送課、サービス課などの関連部門の課長が会議に出席していた。

営業課長「私の課では、このような体制をとっているんで、トラブルを起こすとは考えられません。また、トラブルが起きた時には、配送課の仕事にも何も問題がなかったように思います」

他の課長も営業課長のように、自分の課に問題のないことをダラダラと話した上に、関連の他の課の対応についても問題点を指摘することなく、抽象的な美辞麗句をもって「十分な対応をしていた」と話すばかりであった。

これを聞いていた丸山さんは我慢できず、語気を少しあらげて次のように言った。

「それなら何も問題がないのに、あのようなトラブルが起きたというのか。こんな討議をしていたのでは原因の追求と対応策の検討ができないじゃないか。このままでは、同じようなトラブルが再発する恐れがあると思わないのか。もっと率直な意見を出してほしい」

しかし、出席している課長たちは何も言わず、驚いた様子で丸山さんを見ているだけであった。

## [ポイント]

- (1) ローカル・スタッフは一般的に、お互い傷つけあうような批判を避ける傾向がある。自分の責任が問われるような場合には熱っぽく議論するが、事例のように、直接自分に関係しない問題については、「問題の原因は何で、それを解決するには何をすればいいのか」を率直に議論することが余りない。しかしそれを「国民性」と放置すれば、問題が常にあいまいに処理されることになってしまうので、何らかの対策を考えておく必要がある。
- (2) 第一に、問題点を明確化にし結論をだすことに、事例のような会議の目的がある以上、主催者の丸山さんは、事前に「何が問題のポイントか」を調べ、リーダーシップを発揮して会議を運営することが大切である。
- (3) 第二に、日常の仕事の中で、あるいは社内の会議の場で「ポイントを簡潔、明瞭かつ率直に述べるのが評価される」ということを繰り返し強調し、社内で徹底させることも必要である。
- (4) セクショナリズムと上意下達の傾向が強い中でそれを徹底するには、以上の対応策に加えて、経営のトップがリーダーシップを持って強く促すような手も考えておく必要がある。例えば、ダラダラと続ける発言を「あなたの言いたいことは、これこれですね。よく分かりましたので、次の方の意見を聞くことにします」と、途中で切るような方法がショック療法として有効な場合もある。こうしたことを幾度か経験させることによって、ローカル・スタッフのなかに浸透していくことになる。

## 2. 2 現地ビジネス慣行への対応

### 事例 8 理解したい「現地型時間感覚」

現地企業との取引がどうにかまとまり、あとは契約書を交わすだけである。営業担当の増本さんは、小さな商談ではあるが、初めてまとめた仕事なのでホットしていた。

しかし相手企業から契約書が1週間たっても届かない。何の問題もない筈なので、若干心配でもあったが、『現地タイム』ということで催促もしないで待っていた。そんな時、本社の担当部門から連絡が入ったが、「もう少し待っていてください。もう1週間もすれば契約書が届くと思いますので」と答えておいた。

ところが、それから1週間たっても、相手企業から何の連絡もない。「何かあったのかな」と心配になっていたところに、本社からまた連絡があった。今度は、「まだ契約書はこないのか。どうなっているんだ。前のように『もう少し待ってください』じゃ回答にならないからな。なぜ遅れているのかを調べて、きちんと説明できるようにしておけ」と厳しい内容であった。

そこで増本さんは相手企業に連絡して、遅れている事情を聞いてみた。

増本さん「そちらから、なかなか契約書が届かないのですが、何か問題が起きたのですか」

相手企業「何の問題もないので心配しないでください。もう1週間待ってくれますか」

増本さん「契約の基本は全て合意したのに、どうしてそんなに時間がかかるのですか。

理由を教えてくださいませんか」

相手企業「担当の役員が海外出張中なので、最終的な決裁がとれないのです。来週に帰国するので、それまで待ってください」

増本さんは、「この程度の小さな商談の決裁も役員がするのか」と思いながら、さっそく事情を本社に連絡した。

## [ポイント]

- (1) 現地の事務処理の時間は、一般的に日本に比べて長いので、日本的な時間感覚で仕事を進めないように注意したい。日本本社も、こうした「現地タイム」を理解したいものである。
- (2) その主な原因は、日本と意思決定スタイルが異なる点にある。現地はトップ・ダウンの傾向が強く、多忙な上位者に権限が集中しているので、どうしても決裁をとるのに時間がかかってしまう。そのため、事例のように、上位者が長期の出張に出たりすると、小さな決裁も大幅に遅れてしまうことがある。取り引き先の現地企業からテレックスなどで簡単な書類をもらう時でさえ、日本では考えられないほどの時間を要することがあるのも同じ事情である。したがって、相手方のこととはいえ、決裁責任をもつ人のスケジュールを十分確認して、仕事を進めたい。
- (3) このように「組織というより人で動く経営」が現地スタイルであるので、事例のように上位者が不在でビジネスが遅れても日本人のような切迫感をもたない。したがって、仕事の計画を立てる時には、こうして起こる時間の遅れを織りこんでおく必要がある。

### 【資料編】中南米諸国の経済成長とインフレ

(単位：%)

	経済成長率			インフレ	
	81～89年	90年	91年	90年	91年
中南米平均	1.1	Δ0.5	3.0	1,492	202.4
アルゼンチン	Δ1.9	Δ0.8	4.5	1,344	91.3
ブラジル	2.1	Δ4.6	1.0	1,795	465.8
チリ	2.9	1.6	5.0	27.3	17.8
コロンビア	3.5	3.7	2.0	32.4	29.0
メキシコ	1.2	3.9	4.0	29.9	19.9
ペルー	Δ0.6	Δ4.0	2.0	7,650	185.4
ベネズエラ	0.1	4.4	8.5	36.5	32.7
コスタリカ	2.2	3.6	1.0	27.3	26.7

81～89年は Economic and Social Progress in Latin America 90  
90年は現地統計 91年は国連ラテンアメリカ・カリブ経済委の推定

## 事例9 スカウトした新任部長の部下掌握法

カマチョさんは部品部門（部下300人）の責任者。1カ月前に競争会社のアメリカ系企業からスカウトしたばかりである。

カマチョさんが突然、総務担当役員の福島さんにつきのような提案をしてきた。

カマチョさん「私の部門には30人の部下の管理職がいますが、そのうちの半分をいれかえたいと思うのですが」

福島さん「突然どうしてですか。前任の責任者は現在の体制で十分やってきたのですが」

カマチョさん「私は部品部門の責任者として利益責任をおっていますし、そのためには内部体制の整備が必要です。部下の約半分は、私の計画に合いません」

この提案を聞いて驚いた福島さんは、たとえカマチョさんの計画がしっかりしていても、就任1カ月で部下の半分を動かしたのでは、従業員のなかに不安が広がると考え、つぎのように説得した。

「この会社の社風や外部のお客との関係を理解してから、内部体制の整備を始めても遅くないだろうし、その方が計画がうまくいくと思いますよ」

しかしカマチョさんは納得せず、すぐに計画に着手したいと強く主張した。前の会社で豊富な経験をもつカマチョさんの計画だけに納得できる部分も多くあったので、福島さんは「どうしたものか」と頭をかかえてしまった。

### [ポイント]

- (1) 外部からスカウトしたマネージャー層は社内的地位を確かなものにするため、①短期的に成果を出そうとする、②部下に対する掌握力を強めるために、部下に対して厳しい手を打つ、③前任者の「子飼い」の部下や能力に問題のある部下を出そうとする—という、経営スタイルをとる傾向がある。

- (2) 事例の会社のように、日本人が担当していた上位職を現地化するために、外部から優秀な人材を採用しようとする時、自社型でない新しい経営スタイルが持ち込まれるようになる。日系企業が現地化を進めるときに経験せざるをえないことであり、この「新経営スタイル」の良さと自社の経営スタイルの良さを如何に組み合わせしていくかが重要な課題になろう。
- (3) 福島さんの場合には、同氏担当の総務関連の4名のみを動かすことで当面納得してもらい、その他の部下については時間をかけるという対策がとられた。結果的には、カマチョさんの部門は若返り、業績は向上した。
- (4) カマチョさんの例にもみられるように、中途採用した現地管理者は自分の関連の人を入れたがる傾向がある。内部昇進策をとることによって、こうした問題を避けることができるが、内部に人材が十分育っていない場合には、中途採用の方法をとらざるをえずこうした問題が起こりがちになるので注意したい。

コーヒー・ブレイク



### マキラドーラ (Maquiladora) 制度

機械・設備や原材料を「保税」のまま輸入し、メキシコ国内の低廉かつ良質な労働力を活用して生産した製品を輸出する工場をさす。

語源はスペイン語で「粉挽き業者」「搾油業者」と言う意味であり、原料を委託され、加工し、工賃を受け取る業のことである。

マキラドーラ制度はメキシコの失業者救済を最大の目的として、1965年に制定の「国境地帯工業化計画」に導入され、当初、米国との国境線から20 kmの地帯に限られていた。その後、関税法の細則制定や改正で工業密集地域を除き、国内全域に設立できることとなった。

## 事例 10 お金のチェック・システム設計のポイント

伊藤さんは販売担当役員である。赴任して、もう3年になる。

部下のなかに仕入れ係長のBさんがいる。Bさんは、伊藤さんが着任した時にすでに現在の仕事についており、仕入れ担当の係長としてもう4年ほど働いている。日頃の働き振りはまじめで、伊藤さんはBさんを大変信頼していた。

ところが、ある日のことである。人事担当の現地マネージャーが伊藤さんに、つぎのようなアドバイスをした。

**人事担当現地マネージャー**「Bさんは仕入れ担当係長として、長く働いています。伊藤さんは、何か特別なお考えがあって、Bさんを他の部署に動かさないのですか。お聞かせください」

**伊藤さん**「とくに理由はないよ。それに、Bさんが仕入れ担当係長についている期間は、そんなに長くないよ。まだ4年だし、Bさんの仕事振りは真面目なので、当面、担当者を変えるつもりはないがね」

**人事担当現地マネージャー**「Bさんが大変真面目な人であることは分かっているのですが、同じ人が余り長く、納入業者との付き合いが多い、仕入れ業務の責任者をしないほうがいいと思いますが」

**伊藤さん**「Bさんが何か問題を起こしたのかね」

**人事担当現地マネージャー**「いいえ、そうではないのですが、仕入れ担当者と納入業者とが癒着する問題が多いものですから。長く同じ業者とつきあうと、どうしても裏コミッションを受け取る等の問題が生まれやすくなります。Bさんがどうこうというのでなく、そうした問題が起こらないように、しっかりしたシステムを考えておいたほうがいいと思ひまして」

伊藤さんは、現地マネージャーの話を聞きながら「それはそうだな。お金が絡む所には、不正が発生しないように、会社のシステムをもう一度洗いなおしておく必要があるな」と考え始めていた。

## [ポイント]

- (1) 「カネ」が絡む仕事、部門については、「カネ」の出入りが明確に分かり、不正が起きないようなシステムを工夫しておく必要がある。
- (2) 具体的には、関連する複数の部門が、「カネ」の流れを相互にチェックしあう仕組みが有効である。例えば、事例の仕入れ関連では、納品された品物を検収する部門と代金を支払う部門がお互いにチェックしあうようにする。こうした相互チェック・システムに加えて、納入業者を複数にする、仕入れ担当者を定期的に変更するといった方法も有効であろう。

### 〔事情編〕 試用期間

見習期間または試用期間は、雇用関係が確定的となる前に、その雇用を正式とするか否かを確認するためのものである。

実務的には、試用期間中、労働者は雇用の終了に関連する者の例外をもって労働法により保護される保護的権利を享有することができない。当該契約中における見習期間の主要な法的効果は、ある国では正当な理由なしに一方的に契約終了がなされ得、また幾つかの国では予告無しに契約が終了され得るということである。

#### 試用期間の長さ

	期 間	類 型	予告期間
メキシコ	労働法により 28 日	現場労働者	不要
	労働法では約 1 カ月(28 日) 組合の圧力がないので、慣例として約 3 カ月程度(28 日×3)としている	職員	
ブラジル	3 カ月		

### 3. 部下管理

#### 3.1 部下の使い方

#### 事例 11 仕事の指示は明確に

杉田さんは販売部門の部長である。3週間ほど前にローカルの課長である A さんに、市場調査に関する報告書の作成を指示した。同社は来年度、新製品を現地市場に投入する計画をたてているので、そのための重要な基礎資料となる報告書である。しかし3週間もたっているのに、A さんからは進行状況の報告がっこうにこない。あと1週間しかないのに、杉田さんは心配になり、A さんを読んで進行状況を聞いてみることにした。

杉田さん「3週間ほど前にお願ひした報告書のぐあいはどうだね」

A さん「ご心配なく。指示された通り、来週にはできあがりますので」

杉田さん「そういうことではなくて、今、どの程度まで進んでいるかを聞かせてもらいたいんだがね」

A さん「まだ手をつけていません。2～3日で出来ると思うので、そろそろ始めようと考えているのです」

杉田さん「何だって。まだ手をつけていない。この報告書は来年度の新製品計画にかかわる重要なもので、情報の収集や分析にかなり手間がかかる筈だがね。関連の販売部門からも詳細な情報を得る必要があるしね……………」

A さん「そんなに大変ですか。政府が出している統計を整理すれば……………。それにそれほど重要なレポートとは知りませんでした。」

こうした A さんの答えを聞いて、日頃温厚な杉田さんもカッとして

「このレポートがどんなに重要かも分からないのか。今からでもいいから、すぐに始めなさい」

と怒ってしまった。それを聞いた A さんは、こまったように、次のように言った。

「それならそうと、明確に指示いただければよかったです。部長は『期間は1カ月だからな。うまくやっておいてくれ』と言われたものですから……………。ところで

部長がいわれるようなレポートは、どのように書けばいいのですか」

## [ポイント]

- (1) 日本のように「うまくやっておいてくれ」「適当にやっておいてくれ」といった、丸投げ方式の仕事の指示は通用しないことに注意してほしい。日本流の仕事の指示をしておいて「こんなこともできないのか」とローカル・スタッフの能力を低く評価したら、それはまとはずれである。仕事を指示する時には、①何のための仕事か、②具体的にどういう結論を引き出すのか、③どのようなステップで進めるのか、④資料は何をつかうのか、⑤スケジュールは段階的にどうおさえるのかをわかり易く説明し、理解してもらうことが必要である。さもないと部下がたとえ一流大学出身の人でも、「机にすわっているだけ」ということになりかねない。
- (2) それと同時に、途中で進行状況をチェックすることも大切である。その際に口頭の報告を受けるだけでなく、実物を自分の目で確かめることが必要である。
- (3) ローカル・スタッフに仕事を指示する場合、日本と事情が異なることを理解してほしい。①スタッフ数が少ないために、日本に比べ彼らの仕事の範囲が広い、②日本のように情報の共有化が進んでいないので仕事の重要性・緊急度を部下は判断できない、③日本のようにサポートしてくれたり、関連情報を提供してくれる専門家が周囲にいないなどの事情の違いがあれば、日本流の仕事の指示が通じないことも理解してもらえよう。

## 事例 12 曖昧な決定は災いのもと

ある日のこと、販売担当役員の森さんのところに、マーケティング課長の A さんがセールス・プロモーションの新しいイベント案をもってきた。A さんはこの案の必要性と効果について熱っぽく説明したあと、つぎのように言った。

A さん「森さん、いかがでしょうか。ぜひ OK を出していただきたいのですが」

森さん「なかなかいいアイデアだな。しかし、予算のこともあるし、時期としてもいいか………考えておくよ」

森さんとしては、良いイベント案ではあるが、すぐには実施できないと考えていたので、曖昧な返事をしておいた。

ところが、それから 1 カ月後のことである。A さんから新イベントの実行案ができた。

実施は来月で、日程、場所、イベントの内容などの詳細がすべて決まっていた。これに驚いた森さんは、すぐに A さんと呼んだ。

森さん「あの時、『考えておくよ』と言ったはずだ」

A さん「ですから、森さんは基本的には賛成であると思って仕事を進めてきたのです。

実行案にまずい点がありますか。まだ手直しはできますが」

森さん「そうじゃない。君の新イベント案そのものを採用するか否かを『考えておくよ』と言ったんだ。今の段階では、採用すべきでないと思ってな」

A さん「それならそうと、はっきり言っていたかかないと分かりません。すでに経理などの関係部門と話をつけてしまったし、会場の予約もしたので、今から駄目と言われてもこまります」

森さんは腕ぐみをしながら考えこんでしまった。

## [ポイント]

- (1) ローカル・スタッフに対する意思決定は、“Yes”と“No”を明確にすることが大切である。事例のように「考えておく」「検討しておく」などの曖昧な態度は災いのもとである。
- (2) こうした曖昧な言葉は、日本では“Yes”と“No”を明確に示す表現であっても、現地ではその通り受け取られないことが多い。時にはそれが肯定的な表現として理解され、ローカル・スタッフは「承認がとれた」と考え、仕事を進めてしまうことがあるので注意したい。
- (3) ローカル・スタッフからの提案を本当に検討したいという場合には、「いついつまでに回答をする」等の明確な表現にすることが必要である。
- (4) また、事例のようなミス・コミュニケーションを避けるには、メモでもいいので書面にすることが大切である。「書面にする」ことは日本人にとって面倒なことであるが、そのために秘書をおおいに活用すること。

### 〔資料編〕南米 4 カ国共同市場 (MERCOSUR)

ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイの4カ国が95年1月から発足予定の共同市場。同地域内での関税、非関税障壁をはずし、商品サービスの自由な流通を目指すとともに、マクロ経済、部門政策の協調を図る。

対外的には、域外共通関税、通商政策をとる。MERCOSURは発足後ラテンアメリカ統合連合(ALADI)加盟国の参加を認めることとしており、また米国との間では91年6月に「貿易・投資枠組み協定」を締結した。

同共同市場の規模は、人口1億8,500万人、GDP4,150億ドル、域外輸出444億ドル、域外輸入237億ドル、域内輸出42億ドル(90年ベース)

(出所：ジェトロセンサー '91.8)

### 事例 13 部下の叱り方に注意を！

工場長の佐藤さんはいつものように工場を巡回していた。機械職場に入った時のことである。新しく赴任してきた若い日本人技術者が、機械の横に立って、大声で班長さんを怒っているのではないか。班長さんは黙って下を向き、直立不動の姿勢で若い技術者の話を聞いていた。

若い技術者「このような対応をしてはいけないと注意したばかりじゃないか！」

班長さん「……………」

若い技術者「黙っていたって分からないじゃないか。どうして注意を守らなかったのだ。理由を聞いているんだよ」

若い技術者はそのうち興奮のあまり、横にあった工具を床に投げつけた。それを見た佐藤さんは余りにも目にあまるので、その場で若い技術者を呼びつけ、工場長室に連れていった。

佐藤さん「何があったか知らないが、あの怒り方は何だ」

若い技術者「お言葉を返すようですが、間違いをした時には、厳しく注意することが必要だと思います。日本でもそうしてきました」

佐藤さん「バカ！ ここは日本じゃないんだぞ。怒られた時に、ローカル・スタッフの人がどう思うか考えたことがあるのか。日本人と同じように思っていると考えたら大きな間違いだぞ」

佐藤さんも興奮して、若い技術者を大声で叱ってしまった。

## [ポイント]

- (1) 部下のローカル・スタッフをしかる時には、日本人派遣者はつぎの点で日本と状況が違うことをしっかり認識する必要がある。
- (2) 第一に、語学力が不十分なためにどうしても直接的な表現になり、日本人が考えている以上に強く受けとめられている。しかも、外国人である日本人には、本人にとどまらず周囲のローカル・スタッフが、叱ったことをどのように受け止めているかを実感することが難しい。
- (3) 第二に日本の場合であれば、叱った上司が終業後に飲みながらカバーしたり、あるいは職場の周囲がとりなしたりする。しかし現地の職場にはそうした習慣が少なく、ローカル・スタッフは「怒られたこと」を解消する、職場での手立てをもっていないと考えた方がいいだろう。
- (4) 第三に「あの日本人は私を好きではない」「私は能力がない社員とみられている」という反応に、直接つながる傾向が強い。ある日本人派遣者は、オフィスの中でローカル・スタッフを叱ったところ、しばらくして、当人が深刻な顔をして「もう私は首になるのでしょうか。はっきり言ってほしい」と言ってきた、という経験をしている。
- (5) 「相手のプライドを傷つけるような行為や発言をしないこと」が叱るときの基本である。したがって、最低限、ローカル・スタッフを人前で叱ることは避け、個室や会議室に呼んで叱るなどの配慮が必要である。さもないと、叱る日本人もローカル・スタッフから信頼を失うことになる。
- (6) また、興奮し感情を表にだすことも避けたい。「興奮し感情を表にだす人は自分を失う人」という評価を受けるので注意したい。

## 事例 14 秘書の活用法は不可欠なノウハウ

大森さんは赴任3カ月目の新米総務部長。まだ部下のローカル・スタッフの使い方が分からず、とまどうことが多い。赴任当時、こんな失敗をした。

日本に急ぎの報告書を作成していた大森さんは、女性秘書のBさんにコピーを頼んだ。

大森さん「今日中に報告書を日本に送らないといけないんだ。悪いけれど、急いでこの報告書のコピーをとってくれないか」

Bさん「(少し気分を悪くした様子で) 私がコピーをとるんですか。できません」

大森さん「(若干むっとして) どうして。今、他に急ぎの仕事はないだろう」

Bさん「ありません。でも、コピーをとるのは秘書である私の仕事ではありませんので」

それを聞いて大森さんは「しまった。また同じ失敗をしてしまった」と思った。というのは、その数日前に、オフィスの掃除を頼んだところ、Bさんに「部屋の掃除は私の仕事ではありません」とピシャッと言われたからである。「慣れない秘書などがつくると、気ばかりつかって」と思っていた大森さんの頭を、また混乱させる小さな事件が起きた。それは先月のことである。いつもの通り、取り引き先とのアポイントをとるために、何か所かに電話をかけ終わった時のことである。Bさんに

「大森さんは、私の能力に問題があると思っているのですか」

と言われた。何を言われているか全く分からない大森さんは、ビックリして聞き直した。Bさんの答えはこうであった。

Bさん「外部の人に会うためにアポイントをとることは、秘書の重要な仕事の1つです。

それにもかかわらず、大森さんはいつもご自分で電話してアポイントをとっていらっしゃいます。1度も私に指示したことはありません。私が能力のない秘書であると考えていらっしゃる以外に理由が考えられません」

大森さん「(再びビックリして) そんなことはありませんよ。日本ではそんな習慣がなく、いつも自分でアポイントをとっていたので、ついつい……」

というわけで、大森さんはそれからは秘書を通してアポイントメントをとるようにした。そうすると、なかなか便利で、「秘書の活用の仕方をもっと勉強しないといけない」と考える大森さんであった。

## [ポイント]

- (1) 秘書を使いこなすことは、日本人派遣者にとって大切なノウハウである。それによって、仕事の生産性は格段に向上する。そこで慣れない日本人派遣者には、幾つかの点に注意してもらいたい。
- (2) 第一に、秘書の職務分掌をしっかりと頭に入れておくことが必要である。さもないと、大森さんと同じような失敗を経験することになる。ただし、秘書の職務範囲は線で引いたように明確に決められているわけではなく、国によって、会社によって、ある場合には上司の使い方によっても変わってくるので、まずは現在働いている国、会社の中で何が「職務範囲の相場」かを見極めること。
- (3) 第二に、秘書のモラルを高めるために誕生日や秘書の日に贈り物をするなどの、細かな配慮も必要である。これも日本人には慣れないことであるが、現地の習慣なので忘れずに。
- (4) 現地の秘書は日本のように雑用を担当するアシスタントではなく、管理者の業務をサポートし代行してくれる、片腕ともなってくれる人材である。上手に活用すれば日本人派遣者の仕事の生産性は格段に向上すること間違いなしである。
- (5) 社外の取り引き先等の、あるランク以上の人と連絡をとりたい時にも、まず相手方の秘書にコンタクトをとることになる。この時、秘書に好印象をもたれるか否かによって仕事の進み具合が違ってくるので注意したい。

## 事例 15 日本人現地スタッフの苦難

佐々木さんは技術アドバイザー。赴任して3年目になるが、この間、技術者である日系人の佐藤さんには何かと世話になることが多かった。

現地マネージャーとのミーティングの場では、現地の言葉を十分話せない佐々木さんに代って説明してくれるだけでなく、現地マネージャーに分かりやすい表現に直して伝えてくれる。日本人のメンタリティーを心得ており、佐々木さんの気持ちを察してくれるので仕事が大変やりやすかった。

ところがある日のことである。この日系人の佐藤さんが突然解雇されたのである。事情が分からずに驚いた佐々木さんは、佐藤さんの上司である課長に聞いたが、「上司の指示に従わないことが多かったため」というだけで具体的なことが分からない。やむを得ず、親しいローカルの人事課長に事情を聞いてみて、佐々木さんは驚いてしまった。

**人事課長**「佐々木さんも知っているように、ここでは人事権はラインにあるので、人事部としては、佐藤さんの上司の決定に従わざるを得ないんだ。報告されている理由は、佐々木さんが聞いたと同じことだよ。しかし、本当のところは違うような気がするがね」

**佐々木さん**「本当の理由って、何だい」

**人事課長**「これはあくまでも想像だがね。佐藤さんは佐々木さんと佐藤さんの上司の課長との間に入って通訳的な仕事をやっていたよね。それがたぶん、原因じゃないかな」

**佐々木さん**「どうしてだ」

**人事課長**「佐藤さんと君が会議の場などで日本語で話していると、彼としては『佐藤さんは日本人に何を話しているのか』という気持ちになるよね。とくに重要な話題のときなんかはそうだよ。しかも課長が何か提案でもした時に、君がその案の問題点を指摘したり、批判でもすれば、『佐藤さんは日本人に何か余計なことを言ったんじゃないか』という気持ちになる」

**佐々木さん**「そんなことはないがな」

**人事課長**「それに君が課長に何か指示したりする時には、結局、佐藤さんが君の代弁者になるわけだよ。また佐藤さんは君のメンタリティーをよく知っているから、彼の上司が何か案を考えた時にも、佐藤さんはついつい『佐々木さんの考え方は少し違うので、こうしたらどうでしょうか』などと言ってしまうことがあるんじゃない

かな」

佐々木さん「佐藤さんは私の仕事を一生懸命サポートしようとしてくれたから、それは考えられるね」

人事課長「しかし、佐藤さんのそうした行動が結局は、上司に『指示に従わない部下』として映っても不思議でないかもしれないね」

こうした人事課長の話しを聞きながら、佐々木さんは、佐藤さんに悪いことをしてしまったと深く反省していた。

## [ポイント]

- (1) 日本人派遣者の方針や考え方に合わせて動き、日本人をサポートするローカル・スタッフの中には、事例のように、現地マネージャーから『上司の指示に忠実でない部下』のレッテルをはられ、解雇されてしまうことがあることに注意してもらいたい。  
ローカル・スタッフに対する評価は、日本人と現地管理者では必ずしも同じでない。
- (2) とくにブラジルでは、日系人のローカル・スタッフがこの役割を果たすことが普通である。現地に慣れない日本人にとって、こうした日系人の存在に助けられることは多い。とくに新任者の場合、彼らのサポートがあってスムーズに仕事に入っていけるといっても過言でない。こうした立場にある日系人が、事例のような状況におちいらないように、日本人は十分注意することが必要である。
- (3) 日系人の中には、日本人ともブラジル人ともみなされない中途半端な立場におかれ、ひどい場合には日本語の分かる便利屋として使われてしまうということから、日系企業では働かないと割り切っている人も多くいる。こうした点からも、日系人が社内で確固たる立場を確保できるように、十分配慮することが必要である。
- (4) そのためには日本人は、以下の点に注意したい。
  - ① 通訳を日系人に頼む時には、前もって、通訳の役割を日系人に果たしてもらうことを周囲に明確に知らせておくこと。
  - ② 基本的には、日本人ができるだけ速く現地の言葉を習得し、日系人とも現地の言葉で話すように努力することが大切である。
  - ③ 派遣者の交代時に、日系人の評価、処遇をきちんと引き継ぎ、一貫性と継続性を持たせること。

### 3. 2 部下の働き方への対応

#### 事例 16 日本人の働き方ってノーマル？

重田さんは、数カ月前に設立された販売会社の社長である。創業期であるし、従業員 10 名足らずの小さい世帯なので、仕事は目がまわるほどの忙しさである。そんな時、セールスマンとして大学の新卒者の A さんを採用することにした。採用面接で重田さんは、仕事の忙しさを強調した。

重田さん「仕事は大変きついと思ってください。朝から晩まで仕事漬けの生活に耐えられますか」

A さん「大丈夫です。頑張ります」

こうして採用された A さんであるが、1 カ月もすると、仕事が山ほどあるにもかかわらず、「今日は友達と約束がありますので……」、「今日は家に親戚の人がくるので……」などと言って、定時に帰ってしまうことが多くなった。そこで重田さんは A さん呼んで注意した。

重田さん「採用面接で君は、『朝から晩まで仕事漬けの生活でもいいか』という質問に対して、『大丈夫です』と答えたよね」

A さん「確かに、そう言いました」

重田さん「それなのに、最近の勤務態度は何だね。仕事が山ほどたまって、皆が残業しているのに、定時に帰ってしまうことがタビタビじゃないか」

A さん「『一生懸命働く』といましたが、それは私のできる範囲内のことです。日本人たちの働き方は、どこか間違っているのではないですか。皆さんは家族がないのですか。家族との生活はどうでもいいのですか。何か無理して働いているような気がします」

そう言われて重田さんは、返答にこまってしまった。「何をいまさら生意気なことを言っ」と腹を立てつつも、頭の何処かでは「彼の言うことも一理あるな」と思っていたからである。

それから 1 カ月もしないうちに、A さんは退職していった。

## [ポイント]

- (1) ローカル・スタッフは日本人と違う労働観をもっており、仕事より家庭を大事にする考え方が強い。海外では、そうしたローカル・スタッフの労働観が一般的で、日本人の考え方が異質であると思ったほうがよい。
- (2) そうした現地の文化的・社会的背景にあわせて、ローカル・スタッフについて活用の仕方や仕事の与え方を考えてみる必要があるだろう。
- (3) 事例に即していえば、「一生懸命働くこと」の範囲が日本人とローカル・スタッフの間で違っていたために起きた出来事である。したがって、日本式の経営を導入していく場合、現地の持つ社会的・文化的許容範囲の中に何が入り、何が入らないかを1つずつ、失敗を重ねながら経験し、それを後に伝えていくという努力が大切である。

コーヒー・ブレイク



### 「海外生活で最も苦勞していること、ストレスの原因」について

(海外派遣者対象のアンケート調査、N= 324人)

- 現地従業員の人事・労務管理 ..... 64.2%
- 日本本社の説得理解 ..... 50.6%
- 営業目標の達成 ..... 47.5%
- 現地従業員とのコミュニケーション ..... 46.6%
- 現地中間管理職の育成 ..... 38.6%
- 現地風俗への適応 ..... 27.5%
- 日本人駐在員の人間関係 ..... 24.1%

(出所：「海外派遣者のための条件整備委員会報告書」日本在外企業協会 90.8)

## 事例 17 何でいま頃

黒木さんは工場長。着任してから、日本のノウハウを現地に移転し、工場の生産性を如何にあげるかに苦勞してきた。黒木さんが注意してきたもう1つの点がある。それは、現地スタッフの考え方や行動パターンが日本と違うので、日本のやり方をそのまま押しつけずに、現地にあった方法を工夫するということである。

しかし、ついつい日本的になってしまい、失敗することもたびたびである。黒木さんは、これで幾度反省したことが。

つい数日前にも、こんな事があった。1週間ほど前のことである。黒木さんがいつものように工場をまわっていた時、ある技術担当の現地スタッフが、工程の改善に取り組んでいた。

その時、黒木さんは「なぜ、そんな方法を。もっと良い方法があるのに」と思ったが、大きな間違いでもないし、忙しいこともあって、「そのうち暇ができれば注意しよう」と思い、その場では声もかけずに事務所に戻った。数日後、黒木さんは、その技術者を事務所に呼んで、その時のことを改めて注意した。

黒木さん「先週のことかな、君は現場で〇〇工程の改善の仕事をしていたね。一生懸命やっていたので、声もかけないで帰ってしまったが」

技術者「それは気がつきませんでした。はい、確かに〇〇工程にいましたが。それが何か」

黒木さん「いや、たいした事ではないのだが、あのような改善方法では余り効果はないよ。そうした場合には、このような方法をとらないといけないな。今後は注意してほしいと思って、君を呼んだんだ」

それを聞いた技術者は、明らかに不快な顔をして、つぎのように言った。

「なぜ、その時に注意をしていただけなかったのでしょうか。いまから言われても、改善しようがありません。結局、適切な改善をしていなかった、とおっしゃっているのですね」

軽く注意しようと思っていた黒木さんは、技術者のこうした反応に驚いた。そこで、「君

がした対策が全く悪いなんて考えていないし、それでもって、君を評価しようとも考えていないからね。ただ、今後、同じようなことがあったら注意してほしいと思ってね」と言ったが、技術者は納得しない様子であった。

黒木さんは、「日本でよくやる事なので、何となく同じことをしてしまった。こちらでは、その場で注意してあげないといけないようだ」と、しきりに反省していた。

## [ポイント]

- (1) 現地には現地流の考え方、やり方があるので、日本流をそのまま現地に押しつけないこと。さもないと、日本流の良さを現地に移転することができなくなる。日本人はこの点を十分注意したい。
- (2) その時に最も大切な事の1つは、「日本人は、自分が当たり前と思い、意識していない日本流の考え方や行動、それも現地とかなり違った考え方や行動をたくさんもっているんだ」ということを十分意識することである。この「無意識の日本流を意識すること」が、日本流と現地流との折り合いをつけるときに、日本人が気をつけるべき最も大切なポイントである。

## 事例 18 個人的なお金の貸し借りには注意を

君島さんは赴任 6 カ月目の新任営業部長である。先月部下の A さんが次のように言ってきた。

A さん「誠に申し訳ないのですが……。子供が病気になりまして、お金が急に必要になったので……。少額でけっこうですので、お金を貸していただけませんか」

君島さん「それは気の毒ですね。それなら、従業員向けの会社の貸し付け制度を活用したらいいね」

A さん「聞いてみたのですが、貸し付けの条件に合わないとのこと……。それに借りるにしても時間がかかりますし。来月には必ずお返ししますので、お願いできませんでしょうか」

君島さんは A さんが日頃まじめに働いているので、それにも応えてあげたいという気持ちもあって、貸してあげることにした。しかし、今月の約束の日になっても A さんは返済にこない。催促しようとも考えたが、少しのお金なので気がひけていた。

君島さんは、ある時、社長の竹内さんと雑談している時にこのことを話したところ、竹内さんは「それはまずいな」といいながら、自分の失敗談を話してくれた。

竹内さんが新任営業課長の頃である。営業部門のある社員が「配送に車が足りないので、課長用の車を貸していただけませんか」と言ってきた。竹内さんは車が空いているので気楽に許可した。

ところが、それから「……の理由で必要なので車を貸してください」という社員がつぎからつぎへと来て、最後には車がダメになってしまった。

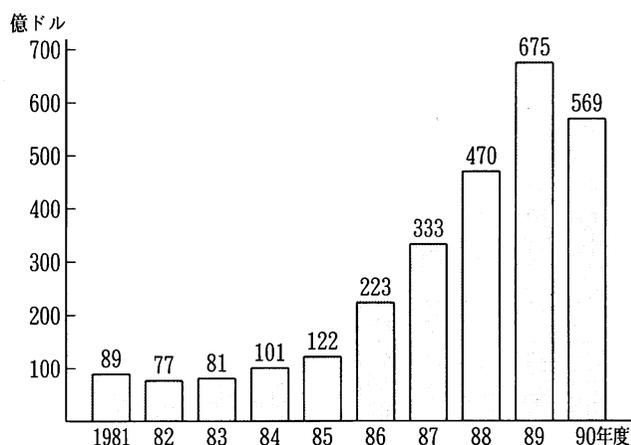
こうした竹内さんの経験を聞きながら、君島さんは「これからは公私混同を避けるように注意しないとイケないな」と考えていた。

## [ポイント]

- (1) 日本人は現地社員から個人的に借金を依頼されることがよくあるので注意したい。日本人の情に訴えるような理由をいってくることで、とくに新任の日本人はローカル・スタッフの中に融けこみたいという気持ちがあることから、「少額だからいいだろう」と貸してしまうことがある。
- (2) しかし日本人とローカル・スタッフ間にとどまらず、ローカル・スタッフの間でも個人的な貸し付けはトラブルのもとである。日本人は返済されない場合もあること、1人に貸すと公平さの観点から次の人に貸すことになりかねないことを肝に銘じておくことが大切である。

### 〔資料編〕 わが国の対外直接投資の推移

昭和 58 (1983) 年度以降一貫して増え続けてきた日本企業の対外直接投資は、平成 2 (1990) 年度は前年度より 15.7% 減の 569 億 1 千 1 百万ドルと 8 年振りに減少した。過去 3 年の対外直接投資の件数 / 金額を国別にみると以下のとおりである。



(単位：件 / 100 万ドル / %)

国・地域	昭和 63 年度		平成元年度		平成 2 年度		昭和 26 - 平成 2 年度累計		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	構成比
メキシコ	1	87	9	36	14	168	274	1,874	0.6
ブラジル	48	510	39	349	15	615	1,461	6,560	2.1
中南米計	507	6,428	421	5,238	339	3,628	7,197	40,483	13.0
全世界合計	6,077	47,022	6,589	67,540	5,863	56,911	63,236	310,808	100.0

(出所：大蔵省・国際金融局)

## 事例 19 現地マネージャーの公私混同を許していいのか

ある日のことである。赴任したばかりの米山さんが血相を変えて、西田社長の部屋に飛びこんできた。米山さんは経理担当役員である。きちょうめんな性格の持ち主で、きちんと仕事をこなしていくタイプなので、お金の責任をもつ経理担当役員としてはうってつけの人材と、西田社長は米山さんの能力を高くかっていた。

いつも冷静な米山さんが珍しく興奮している様子なので、西田社長は「どうしたことなのか」とやや驚いた面持ちで米山さんの話しに聞き入った。

**米山さん**「社長、ぜひ聞いていただきたい話があります。私の部下の経理部長のことなんですが、公私を区別しない行動がひどいんです」

**西田社長**「彼は先月、経理部長に昇進したばかりだよな」

**米山さん**「そうなんです。それがもともとの原因なんです。昇進させたのが間違いだったのではないかと思っているほどです。それまでは、大変まじめに働いていたのですが」

**西田社長**「よく分からないな。具体的に話してくれないか」

**米山さん**「部長になったので個室とカンパニー・カーを与えたのですが、その途端、子供の学校の送り迎えや奥さんの買い物にカンパニー・カーを使い始めたんです。ほとんど毎日、運転手にいかせているんですから、とんでもない話しです」

**西田社長**「(よくある話しだなと思いつつ)それはこまったことだね」

**米山さん**「それに個室の中で、誰も見ていないと思って、プライベートな小切手帳の整理をしているし、株の売り買いの電話をしているんですからね。考えられないことです」

**西田社長**「それで、経理部長には注意をしたのかね」

**米山さん**「そう思ったのですが、その前に社長に相談したほうがいだろうと思って相談にきたのです」

こうした米山さんの話しを聞き終わってから、西田さんはゆっくりと、西田さんの考え方を米山さんに話した。

「米山さん、こうした問題を考える時にはまず、ここが日本でないということに気を

つけないとね。日本と同じ基準で測って、経理部長を頭から悪いといったのでは問題の解決にならないと思うね」

こう言った途端、米山さんは

「社長は経理部長の公私混同に目をつぶれというのですか。それはおかしい。日本であろが、どこであろうが悪い事は悪いのではないですか」

と反論した。米山さんが少し興奮気味なので、西田社長は後でもう一度相談することにした。

## [ポイント]

- (1) ローカル・スタッフにとって、秘書がつき、個室やカンパニー・カーを持ち、それを自分の裁量で自由につかえるようになることが、昇進して偉くなった象徴である。それが、事例の米山さんが言う「公私混同」を生む背景になっている。
- (2) しかし、どの社会、国でも、ある種の「公私混同」は習慣として許容されているので、米山さんのように頭から否定するような対応は、必ずしも適切でない。といって、「公私混同」を余りにも野放図に許すと経営が混乱してしまう。そこで、公私混同に関わるルールを明確にもっておくことが必要であろう。

## 4. 部下の処遇と育成

### 4.1 賃金と評価

#### 事例 20 インフレに追われる賃金政策

佐藤さんは1年前に赴任した新任社長である。赴任以来、工場のワーカーと管理職との間の大きな給与格差が気になっていた。しかもインフレに対する現在の給与調整方式が、ますます格差を拡大している。

同社は年1回、前年のインフレ率と生産性向上分をカバーするために給与改訂を行っている。しかし、インフレが余りに酷いため、それでは間に合わず、毎月、インフレ率に合わせて給与を調整せざるをえない状況にある。

その調整は全社員に対して、インフレ見合いの上昇率を一律に保障するという方法をとっている。そのため、もともと高い給与をもらっている管理者の給与は、ワーカーに比べてますます高くなるという現象が起きてしまうわけである。

そこで佐藤さんは今年の3月から、管理職に低い給与上昇率を、ワーカーに対しては高い率を適用することにし、とりあえず同月は前者が8%、後者が10%とすることとして給与調整を行った。しかし、調整日の次の日に、工場長の守山さんに現地管理者から猛烈なクレームがいった。

**現地管理者**「なぜ我々の上昇率がワーカーに比べて低いのですか」

**守山さん**「これまでの調整方式だと社員の間給与格差が大きくなりすぎてしまうからです」

**現地管理者**「インフレを調整するというのが基本的な考え方ですね。ということは、ワーカーの物価上昇率は10%で、我々の上昇率は8%というわけですか。そんな理屈はありますか」

**守山さん**「それにワーカーの人たちには、もっと生産性向上分を厚く配分したいという気持ちもあるんです」

**現地管理者**「ワーカーに比べ、生産性向上に対する我々の寄与が小さいというわけですか。そんなこと納得できませんよ」

こうした反応に驚いた守山さんは、社長の佐藤さんにすぐ連絡した。

「社長！ 現地管理者の反発が強くてどうにもなりません。新しい給与調整策をどうにかしてください」

佐藤さんはやむを得ず、翌月の4月から、従来の一律賃上げ方式に戻すことにした。

## [ポイント]

- (1) インフレ率の高いブラジル、メキシコ（インフレ率の現状については「資料編」p.49を参照のこと）では、物価上昇率をカバーすることが賃上げの主な目的であり、賃金政策の主要な課題となる。
- (2) とくにブラジルでは、インフレが余りにひどいので、年途中で給与調整を行うのが一般的であり、事例の会社では毎月行っている。年内のこうした調整によっても調整しきれなかったインフレ部分と生産性上昇分を考慮して、年1回の賃金改訂が行われる。このような高インフレ社会の中では日本のような賃金政策はありえず、インフレを追いかけることで精いっぱいになるのが現状である。またそれを怠ると労使紛争の原因になるので注意したい。
- (3) こうしたインフレ調整とともに、①現地政府の政策や法律を順守すること、②労働組合の要求に配慮することが最低限必要であり、その上で会社としての賃金政策を加味すること。そのさいの基本は社会的相場を重視することであり、そのためには、同業他社あるいは同一地域他社の賃金動向を把握することが大切である。
- (4) 以上の賃金決定の基本ルールに加えて、事例のように賃金格差の是正を進めたい場合には、格差是正原資を別途用意することが必要である。その上で多様な方法が考えられ、ある日系企業ではインフレ調整を保障した上で、①査定に基づく昇給額と②仕事給の配分方法に工夫を加えることによって格差是正をはかっている。

## 事例 21 ばく大な損害賠償を請求された給与制度の改革

電気機器販売の A 社は、セールスマンの給与体系の変更が訴訟の対象になり、ばく大な損害賠償を迫られている。社長の栗山さんはどうしたものかと頭をかかえている。この発端は 2 年前にさかのぼる。

当時、セールスマンには、売上高に一定比率をかけるインセンティブ給が導入されていた。創業時からとられていたこの給与制度には、

- (1) 売れる地域と売れない地域のアンバランスが大きく、売れる地域担当のセールスマンの給与はうなぎ登りに上昇していった。
- (2) 同社の製品がこの国に広く浸透したおかげで、創業時に比べ、セールスマンが扱える売上高が大幅に拡大したため、他職種に比べアンバランスな高給を得るようになってきた。

という欠陥があることが明らかになってきた。

そこで同社は、地域別に目標売上高を設定し、それをクリアすると一定額をインセンティブとして支払う、という給与体系に変更することにした。新給与体系は問題なく受け入れられていたと思っていたところ、先月、大きな問題が発生した。

というのは、新給与体系の下で目標売上高を達成できない成績不良のセールスマン数名を解雇したところ、彼らが「新給与体系の導入によって不利益をこうむったので、ここ 2 年間の不利益部分を支払え」という訴えを起こしたのである。

もしこの訴訟に敗訴すると、全セールスマンに対して不利益部分を払わざるをえなくなり、会社にとってばく大な損失になる。事の重大さに驚いた栗山さんは、ローカルの人事部長、弁護士に相談したが、

「この国の労働法では、労働者にとって切り下げとなる労働条件の変更は認められないので、勝訴することは難しい」

という回答が得られただけであった。

「創業時に、あんな歩合給を導入した経営者は誰だ」と、先輩の日本人経営者に怒りをぶつける栗山さんであった。

## [ポイント]

- (1) 日本と異なる労働法の体系をもっているため、日本的な感覚で賃金等の労働条件の仕組みを制度化しないこと。とくに最初の制度設計が大切である。事情に詳しい現地の人事スタッフや弁護士と相談しながら、慎重に決めることが大切である。
- (2) 事例にあるように、労働条件の切り下げにつながる制度の改変は認められない。栗山さんの会社は訴訟に負け、セールスマン全員に2年分の不利益部分を支払った。
- (3) したがって、こうした場合には、労働条件や雇用条件の変更を受け入れる旨の書面をかわし、改めて雇用契約を結ぶという方法をとるべきであろう。

## [資料編] メキシコ経済環境

	87	88	89	90	91
*GDP総額/百万US\$	160,408	162,952	168,568	175,468	N.A.
*一人当GDP/US\$	1,932	1,920	1,943	1,980	N.A.
最低賃金 (US\$月)	85.9	103.0	112.2		
失業率	3.9	3.5	2.9	2.9	2.6
経済成長率	1.8	1.4	3.1	3.9	4.0
インフレ率	159.2	51.7	19.7	29.9	19.9
為替切下率	145.4	2.6	15.7	11.5	4.5
金利率 (年率単利)	104.3	45.5	40.1	26.1	16.5
対外債務残高/億US\$	1,024	1,009	951	982	1,009
日本の対墨投資残高 (百万US\$)	1,584	1,671	1,707	1,874	1,920
日本の対墨投資単年度 (百万US\$)	28	87	36	168	46

### 1. 全般

ア. 人口：約9,000万人  
在留邦人：3,000人  
日系人：11,000人

### イ. 人種：

メスティーソ：60%  
インディオ：25%  
白人：15%

### ウ. 宗教：カトリック

95%

### エ. 言語：スペイン語

### オ. 通貨：ペソ

### 2. 政治体制

#### ア. 政体：立憲民主制に

よる連邦共和国

#### イ. 与党：立憲革命党

(PRI)

#### ウ. 大統領制 (任期6年)

#### エ. 元首：Carlos Salinas

(88年より)

\*は米州開発銀行それ以外は官報より

失業率は D.F. Guadalajara, Monterrey の平均

## 事例 22 部下評価のコツ

また賃金改訂の時期がやってきた。下山さんにとって、今回は2回目の賃金改訂である。昨年のような失敗はすまいと、ここ1年間、評価のための準備を十分やってきたつもりである。

昨年は初めての経験であったこともあって、冷汗の連続であった。これから賃金改訂の面接をする部下のAさんに昨年、平均のBの評価を与えたところ

「なぜ、評価がBなのか」

「目標以上の成績をあげたのだから、Aの評価でもいい筈だ」

と質問されてこまってしまった。今年はそうした失敗を繰り返さないように、Aさんとの面接にのぞんだ。

下山さん「Aさん、君のここ1年の成績は良くなかったね。昨年より悪くなっているの  
で評価がCで、賃上げ率が平均より低くなるのはやむを得ないと考えているが、ど  
うだね」

Aさん「そんな筈はないと思います。昨年と同じように今年も精一杯頑張ったつもりで  
すが」

下山さん「昨年の賃金改訂の時に、ここ1年間でやってほしいことを約束しましたね。  
どうです。それを十分クリアーできたと思いますか。どうみても目標は達成できて  
いないね」

Aさん「確かにそうですが、難しい状況があったので……。それに、それだけでCの  
評価は厳しすぎます」

下山さん「それだけじゃないよ。2カ月前に、2週間で報告書を作成するようにと指示  
したね。覚えているかい」

Aさん「はい」

下山さん「その時、期限通りに作成できずに3週間もかかってしまったじゃないか。そ  
れに内容も十分でなかったのだから、大幅な手直しが必要になったな。あの仕事の成果  
はどうみても50%程度のできだね」

こうして下山さんは、ここ1年間書きとめたメモに基づいて、Aさんの仕事振りの例をつぎからつぎへとあげた。それを聞いていたAさんはさすがに納得したようで、たいした反論もせずに“C”の評価を受け入れた。

しかし、Aさんの最後の言葉は、また下山さんの胸をついた。

「分かりました。でも、私のここ1年間の仕事の中で評価すべき点は何もないのですね。それに、これから1年間、改善できるように頑張りたいと思うのですが、どのような点をどのように改善すればいいと思いますか。アドバイスをいただけないでしょうか。これから心がけたいと思うので」

こう言われた下山さんは返答に困り、曖昧な返事をしてごまかしてしまった。これが、ここ1年の下山さんの新しい課題といえそうだ。

## [ポイント]

- (1) 部下を評価するとき、日本流の総合評価は通じないので注意すること。事例にあるように、1年間の業務目標をどの程度達成したのか。何の仕事をどの程度の品質で仕上げたのか、といった客観的な事実に基づいた評価が求められる。
- (2) そのためには第一に、賃金改訂時に次の1年間の達成すべき目標、さらにできうれば数年間の中期的な目標を明確に定めておくこと、第二に日常的な仕事振りや仕事の成果についてマメに記録をとっておくことが必要である。こうした準備をして部下の評価にのぞまないと、部下に評価結果を納得させることが難しく、いきおい甘い評価になりがちなので注意したい。
- (3) ただし、それが「評価のための評価」になってはいけない。日常的な仕事の上で何か問題があったら、その場でマメに注意することが大切である。賃金改訂の時のみに注意するようでは、部下の育成につながらないし、部下からは単に仕事振りをチェックしているだけと受け取られるだろう。さらに賃金改訂時には、能力向上のための基本的な改善点を示してあげるようにしたい。
- (4) 日本人はほめることが上手でなく、ついつい問題ばかり指摘してしまうが、「失敗を指摘するだけの評価」から「ほめて能力を伸ばす評価」へと変えていく必要がある。

## 事例 23 転勤してもらうには

杉山さんは新任社長である。来年そうそうに新工場を、現在の工場から数百キロ離れた地方に建設し、現工場の製品ラインの一部を移すことにした。それに伴って、移転する生産職場を担当する管理者とエンジニアを数名配置転換することにした。

杉山さんは現地の人事部長と配置転換の人選と条件について話し合った。

人事部長「新工場の立地地域は、都市部にある現工場に比べて大変不便な所にあるので、給与面でかなり良い条件を出さないとだめですね」

杉山さん「君の考えているのはどのような案だね」

人事部長「まず期間をきめて行ってもらう場合には赴任中、給与の40%を地域手当として支払う。もし期間を定めず、新工場の専任になってもらう場合には、給与を40%上げるという案が妥当だと思います」

杉山さん「そんなに条件を良くするのか。日本では、どんなヘンピな所に配転されようが、給与は変わらないぞ」

人事部長「ここは日本とは違います。ここでは住居が変わる配転は転職と同じように受け取られているのです。それに、あんな不便な所には、これ位の条件を出さないと誰も行ってもらえませんよ」

杉山さんは日本との違いに驚きながら、シブシブ人事部長の案を認めた。

### [ポイント]

- (1) 事例にあるように、住居の変更を伴う転勤に対するローカル・スタッフの感じ方は日本と全く異なる。彼らにとって勤務地は入社を決めるさいの重要な考慮事項であり、日本のような「単身赴任」は考えられない国柄である。そのため転勤をスムーズに進めるためには、労働条件上のインセンティブを厚く与える事が必要である。
- (2) それでも転勤を拒否する人は珍しくない。しかし、事例のように担当する業務が新工場などに移転し、現工場からなくなってしまう場合には、転勤を拒否したローカル・スタッフは会社の中に担当すべき仕事なくなるわけであるから、解雇されてもやむを得ない。この点についてはクールに対応することが必要だろう。
- (3) 仕事の内容が変わる配置転換でも、スペシャリスト傾向が強いため、以上の事例と同様のことが起こる。その際にも、①給与や地位を上げてあげる、②配置転換に伴う一時的な業績低下は評価の対象にしない—などの保証を与えることが必要になる。

〔資料編〕 各種海外在留邦人数調査統計

1. 在留邦人数の主要地域における推移(各年10月1日現在)

区 分	1986	1987	1988	1989	1990 (内長期滞在者数)
ア ジ ア	60,374	62,933	70,074	75,922	83,916 ( 76,453)
北アメリカ	179,343	194,839	211,972	233,672	258,254 (167,433)
中央アメリカ	5,546	5,823	5,393	5,539	5,609 ( 3,370)
南アメリカ	151,079	147,873	143,066	138,437	130,565 ( 7,283)
西ヨーロッパ	74,166	80,534	90,331	102,312	109,713 ( 95,640)
東ヨーロッパ	2,394	2,023	2,082	2,065	2,220 ( 2,080)
全 世 界	497,981	518,318	548,404	586,972	620,174 (374,044)

(注) 長期滞在者とは3ヶ月以上の滞在者で永住者(当該在留国より永住権が認められている者)でない邦人。

2. 各国在留邦人数の推移(各年10月1日現在)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
メキシコ	2,774	2,812	3,090	3,004	3,264	3,286
ブラジル	120,276	117,474	115,252	112,979	109,311	105,060

3. 長期滞在者の職業別分布(1990年10月1日現在)

	メキシコ	中央アメリカ	…	ブラジル	南アメリカ
民間企業関係者	1,284	2,017	…	3,160	5,014
報道関係者	19	23	…	18	22
自由業関係者	40	90	…	82	166
留学生・研究者・教師	124	149	…	63	109
政府関係職員	220	840	…	556	1,794
そ の 他	155	251	…	101	162
計	1,842	3,370	…	3,980	7,267

4. 就学形態別海外在留邦人子女数(1989年5月1日現在)

	在留邦人学令児童生徒数			日本人学校在籍者数			補習授業校在籍者数			現地校在籍者数			国際学校在籍者数			そ の 他		
	小 学 令 校 令	中 相 当 学 年 校 令	計	小 学 部	中 学 部	計	小 学 部	中 学 部	計	小 学 令 校 令	中 相 当 学 年 校 令	計	小 学 令 校 令	中 相 当 学 年 校 令	計	小 学 令 校 令	中 相 当 学 年 校 令	計
中南米	1,511	537	2,048	1,083	374	1,457	109	34	143	223	72	295	79	55	134	17	2	19
∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴
全世界計	36,790	12,546	49,336	13,554	4,747	18,301	16,365	4,948	21,313	5,030	1,705	6,735	551	572	1,123	1,290	574	1,864

(出所：外務省「海外在留邦人数調査統計」平成3年版)

## 4. 2 部下の育成

### 事例 24 将来のキャリアを示すことが人材活用のコツ

工場長の川村さんは、「将来のキャリアが明確でなくても会社がどうにかしてくれるだろう」という日本的な感覚を信じているようでは、大卒エンジニアのような幹部層の活用はできないと感じている。

川村さんの工場は化学プロセスが中心であるので、ユーティリティーなどの間接部門で働くエンジニアがマネジメント・ルートで昇進する道は限られている。それでも創業期であれば昇進できたが、操業 20 年の間に人材の蓄積が進んだ今では、創業期のように昇進機会を与えることが難しい。

そこで川村さんはユーティリティー部門のエンジニアである A さんと呼んで、将来のキャリアについて話し合った。A さんは大変優秀なエンジニアなので、どうにかキャリアを伸ばす道を作ってあげたいと考えたからである。

川村さん「今のままでは、君の先輩たちのように管理職として昇進していくことは難しいよ」

A さん「分かっています」

川村さん「将来どうすべきかな。私としては、もしマネジメントの道で昇進したいという希望をもっているのなら、化学プロセスの勉強をしてもらいたいね。それにマネジメントの勉強をする機会も用意したいと思っている。もし機械のスペシャリストとして将来生きていきたいのなら、君の能力をもっと生かせる仕事を外で探した方がいいと思う。将来のキャリアの方向をここできちんと決めた方がいいと思うのだが。どうかね」

A さん「よく考えてみます」

川村さんは、このように将来のキャリアの可能性をきちんと示し、会社としての方針を明確に示してあげることが大切であると考えている。

## [ポイント]

- (1) 大学卒のエリート社員にとって、「将来のキャリアがこの会社でどのように、どの程度ひらけるのか」が大変大切である。日本と異なる日系企業の事情を考えてもらえば、その理由を理解してもらえよう。
- (2) 日本の親会社の場合であれば、会社からとくに明示されなくても、日本人は「先輩たちのたどった道」をみて将来のキャリアをある程度予測できよう。しかし、日系企業の多くは操業期間が短いために、「先輩から学ぶ」ということができないので、ローカル・スタッフが将来のキャリアに対して不安をもっても当然のことである。
- (3) この点を考慮すれば、日本的な「なんとなく」を離れ、会社としてどのような活用とキャリアを考えているのかを明確に示してあげる意義は大きい。さらに、その延長には、「日本の本社あるいは日本人派遣者は、ローカル・スタッフをどの地位まで昇進させる方針をもっているのか」あるいは「頑張れば、ローカル・スタッフはどの地位まで上がっていくことができるのか」という、経営現地化の基本的な問題があることに注意してほしい。
- (4) 人材の活用・育成の日本的な方法を導入する場合には、以上の点を理解して、「なぜ、日本の方法が必要であるのか」を十分に説明することが必要である。事例の会社では、長期の人材育成（キャリア）の方針を明確にした上で、「大卒エンジニアは全員、採用後1年間は現場のオペレータ業務を経験する」という、現地的でない日本型施策をとっている。

## 事例 25 計数管理に弱い中間管理者

ここ数年の間に、山本社長は思い切って、現地の課長のなかから3名を次長に昇進させた。しかし困ったことには、課長時代に経営全体のことを知る機会が少なかったためか、あるいは知ろうとする意欲が薄かったためか、次長になっても、彼らは自分の部門ばかりを気にして、経営を全社的な観点からみようとしない。

それに加えて、「次長たちは、経営の計数的なアプローチが十分訓練されていないな」と、山本社長は感じている。そのため担当部門の経営活動を計数的に把握し、それをベースに次の計画や対応策を考えるということが余り得意でないようだ。

先月のことである。山本社長は、ある支店をおとずれ、責任者であるサリナスさんに売り上げの状況について聞いてみた。

**山本社長**「先週の売り上げはどうだね。製品別にどんな状況になっている」

**サリナスさん**「余り売れていないのですが、なかでもA製品が悪そうです。でも、B製品はいつもの月よりよく売れています」

**山本社長**「そうかね。もう少し詳しく知りたいので、製品別の売上高の数字をみせてくれないか」

**サリナスさん**「分かりません。でも、月末になれば集計しますので、結果が出たらすぐお知らせします」

**山本社長**「それでは、現在、売り上げがどのような状況になっていて、今月の残りの期間にどのような対策を打てばいいのかを、十分に検討できないじゃないか。そう思わないかね」

サリナスさんは「そうですか」といいながらも、ピンとこない様子であった。「これは何か手を打たないとならないな」と山本社長は考えている。

## [ポイント]

- (1) 日本人にとって当たり前のマネジメント手法でも、ローカル・スタッフには当たり前でない場合があるので、注意したい。
- (2) 管理目標を設定し、実績を計数的に把握し、目標と実績を比較することを通して問題を把握し、対応策を打つという管理サイクルの基本的な考え方を実践することに、現地管理者が慣れていない場合がある。
- (3) 山本さんの会社では、ローカルの次長層に経営全体を知ってもらおうと同時に計数的な経営の考え方を訓練するために、毎月、日本人経営者と次長が出席する決算検討会をもつようにした。そこでは売上、生産、利益などの経営情報が公開され、次長層が毎月の経営状況を検討する機会をもてるようにした。

### コーヒー・ブレイク



コーヒーと言えば、ブラジルが原産地と思われるが、コーヒー豆知識をご披露すると、なんとルーツはエチオピア南西部の州 Kaff とされている。それがアラビア南部でおよそ 500 年前に栽培されるようになった。

その後、17～16 世紀にヨーロッパの各地に伝わり、さらに、セイロン島やジャワなどへ急速に広がった。

ブラジルでは 18 世紀に入ってから、栽培されるようになったのが真相のようだ。しかし、今やブラジルのコーヒーは、世界生産量のほぼ 1/4 以上を占め、最近では、やや低下したものの 1980 年でも 22%。また、南米生産量の約 50% に相当し、さすが、ブラジルがコーヒー王国と称される所以である。(国連食糧農業機関「生産年鑑」1980 年版より)

ところで、コーヒーが多くの人々に好まれるのは、成分に含まれているカフェインの薬理学的作用にある。つまり、中枢神経や心臓、血管、腎臓に作用して、刺激や利尿の効果を発揮するので、適量ならば大へん有益だが、飲み過ぎると胃散過多、神経症などの障害を起こすおそれがある。

さて、そのブラジルでの飲み方だが、濃いコーヒーを小さなデミ・カップでタップリと砂糖を入れて味わうのが、よく知られた飲み方だ。

いずれにせよ、炒り立ての豆をミルでひいて、芳しい香りを臭ぎながら熱湯を注いで味わう一杯のコーヒー。これこそ本当のコーヒー・ブレイクだ。

## 事例 26 保全部門に集中する研修生の転職

矢野さんは、電機メーカーのアドミニストレーション担当の役員。矢野さんの会社では、これまで多くの研修生を日本に派遣してきたが、最近、研修経験者がつぎからつぎと辞めていく。それも保全部門に集中している。この問題を深刻に受け止めた矢野さんは、原因を調べることにした。2年前に研修に行ったモンテホさんに話しを聞いてみた。

矢野さん「保全部門の研修経験者が多く辞めていくことが気にかかっているのだが、何か聞いているかい」

モンテホさん「何人かの人が帰国後にこぼしていたのですが、『故障してから修理する事後保全から予防保全へと、メンテナンスの考え方が変化してきている』ということで、日本では予防保全の新しい技術を一生懸命勉強してきたのに、職場で受け入れてくれないというのです」

矢野さん「どういうことだね」

モンテホさん「日本で習ってきた技術を使って、予防保全の新しいやり方を上司の課長に提案しても、なかなか取り上げてくれないというのです。それに……」

矢野さん「それに何だね」

モンテホさん「保全部門の課長さんも、工場の創業期に日本に派遣されましたね。その頃の研修の経験者はどんどん昇進できたのに、自分たちの頃には、同じように昇進できないじゃないかという不満もこぼしていました」

矢野さん「その頃と今とでは、派遣研修のねらいが変わってきている。今の課長さんたちと同じに考えてもらっては困るね」

モンテホさん「確かにそうだと思います。私の場合には派遣の前に、上司からその点の説明を十分受けたのですが、保全部門は……」

こうしてモンテホさんの話しを聞きながら、矢野さんは研修派遣のポリシーを再度明確にして、現地マネージャーに徹底する必要があるなど考えていた。

## [ポイント]

- (1) 日本への派遣研修は、技術移転と人材育成の方法として重視されているが、企業の成長段階によって性格が変わってくるので、それを踏まえた対応が必要である。
- (2) 通常、新工場建設時に派遣される研修生の場合には、将来の管理監督者を育成することが主目的である。それに対して、操業が安定した次の段階に入ると、保全、品質管理など特定分野の技術レベルの向上をはかることに目的が変わり、日本研修が管理監督職昇進のパスポートというわけにはいかなくなってくる。
- (3) したがって、創業期を経て、経営の組織と活動が一定の安定期に達した日系企業の場合には、日本への派遣研修を実施するにあたり、以下のような対策が必要になる。
  - ① 人事部門は派遣元のライン部門に派遣者の将来の育成計画を確かめ、その上で派遣計画を承認する。
  - ② ライン部門は派遣のねらいを事前に十分説明すること。その際、事例のような問題が起こる心配があれば、創業期とは研修のねらいが違ってきていることも説明しておくとうい。
- (4) さらに考慮しておくべき問題は、事例にもあるように、若い研修生が上司の知らない新しい技術を習得してくることにに対する上司の拒否反応である。日本でも急速な技術革新の中で、古参の管理監督者は新技術に対して同様の反応をしたが、
  - ① 新技術導入の権限を彼ら自身でなく、日本人が持っている
  - ② 安易に解雇されるという社会風土があるという現地の事情を考慮すると、ローカル・スタッフは一層深刻に受けとめよう。この解決のためには、上司にも、日本の最新技術に触れる機会を用意しておくことが望ましい。

## 5. コミュニケーション問題への対応

### 5.1 部下関係

#### 事例 27 オペレーターの退職をまねいた日本人社長の善意

大内さんは新任の工場長。現地語の練習もかねて、毎日、工場現場を歩きまわり、作業者をつかまえては「元気にやっているかい」「制服の帽子がまがっているぞ」と気楽に話しかけたり、注意したりしていた。

とくに、作業者が何かいいことをやっていたら、必ずほめることも心掛けていた。ある時、機械オペレーターの A さんが作業をやり易くするためにちょっとした工夫をしているのを見つけた。大内さんは「大いにほめてやらなければいけない」と思い、次のように言った。

「A さん、その工夫はいいね。自分で考えたのかい。これからも、そうした工夫をどんどんやってくれるとうれしいね」

それから A さんのことを注意してみていると、自発的に工夫をしている様子が見えなくなった。気がつくたびに、A さんには必ず声をかけるようにした。

それから数カ月たった頃であろうか。A さんの姿をみかけないようになった。「病気で休んでいるのかな」と思っていたが、1 週間たっても戻ってこない。そこで、大内さんは現地の人事スタッフを呼び事情を聞いて驚いた。

人事スタッフ「A さんは辞めました」

大内さん「どうしてだ。A さんは仕事を一生懸命していたし、私の目から見ると優秀な作業者だった。辞めた事情を知っているか」

人事スタッフ「はい、彼の職場の上司によると、上司の指示以外のことを何度もしたようです。それが原因です」

大内さん「(具体的な様子を聞いた後に) それは A さんが彼なりに工夫をしていたからではないのか」

人事スタッフ「それでも、上司の指示したこと以外のことをしたことには違いないですからね。上司にしてみれば『指示に従わない生意気な部下』ということになったのではないですか」

こうした人事スタッフの話を聞いて、「よかれと思ってしたことが、Aさんの退職につながってしまったようだ」と、大内さんは深く反省した。

## [ポイント]

- (1) 日本と異なりトップ・ダウンの意思決定方式が徹底しているので、上司の指示を越えた部下の自発的な工夫やボトム・アップ的な提案が、「上司の命令に従わない部下」とみられることにつながりやすい。
- (2) 事例の大内さんのように、経営上層部の日本人が現場をまわり、一般従業員に声をかけ注意したり、ほめたりすることは、ローカル・スタッフとのコミュニケーションを良くする上で有効であるが、仕事の細部に関わることには触れないように注意したい。さもないと日本人の言ったことが、組織の指揮命令システムを無視した仕事の指示になるからである。
- (3) 大内さんが重視する現場のボトム・アップを促進するには、上司をうまく巻き込みながら展開し、小集団活動や改善提案活動につなげていくようにするといいい。

### 〔事情編〕 労働裁判所（メキシコ）

メキシコでは、1970年の連邦労働法によって設立された調停仲裁評議会が、連邦、州ともにある。さらに、憲法第123条および国家公務員連邦法第118条にもとづく連邦調停仲裁裁判所があり、連邦のほか、労働者と州政府の間の紛争を決する調停仲裁裁判所を有する州もある。

これらは、労働裁判所として機能し、行政組織との関連で設置されている特別裁判所の区分に属している。

（出所：「ラテンアメリカ諸国の法制度」中川和彦／矢谷通朗編 アジア経済研究所 88.3）

## 事例 28 毎日の挨拶がコミュニケーションの第1歩

小池さんは、2カ月前に赴任したばかりのK社の新任社長である。赴任するにあたり、「毎朝、現地スタッフに挨拶する」ことを、心に決めてきた。それは赴任前の経験が、印象的であったからである。

小池さんは赴任にあたって、事前に会社のことを知っておきたいと思い、K社に出張する機会を作った。その出張で、初めてK社を訪れた時のことである。

その日は、午前中かけて打ち合わせをする予定であった。朝、会議室に行くまでに社内で、何人かの現地のスタッフに廊下や階段ですれちがった。その度に挨拶をしたが、彼らは恥ずかしそうにして、軽く会釈するだけだった。

「まだ俺も社外からきたお客だから、恥ずかしいのかな」

と、小池さんは思い、余り気かけないでいた。

ところが、打ち合わせの合間に、社内の事務所をそれとなく見てまわったら、日本人派遣者と部下の現地スタッフはほとんど挨拶をしないではないか。「これでは、日本人と現地スタッフの間のコミュニケーションがよくなるわけがない」と思った。

出張の最後の日のことである。小池さんは親しくなった現地のマネージャーに、このことを思い切って聞いてみた。

小池さん「なぜ、日本人と現地スタッフの人たちは、廊下なんかで会った時、気軽に挨拶をかわさないのかね。それが、こちらの国の習慣なんですか」

現地マネージャー「そんなことはありませんよ。こちらの人同士では、お互いに挨拶していますよ」

小池さん「それなら、なぜ」

現地マネージャー「じつは、かなり前の事なんです。われわれの方から日本人の人たちに挨拶をしたのですが、日本人の方が余り挨拶をしてくれなかったんです。そのため、われわれもなんとなく日本人に挨拶をしにくくなって、そのうち、挨拶をしない習慣ができて、それがズッと続いているんです」

小池さん「そうですか!!」

さて、小池さんは赴任したその日から、毎朝、すれちがう現地スタッフ全員に朝の挨拶を始めた。初めの頃、彼らはビックリして、恥ずかしそうに下をみて何も言わずに通り返していった。しかし、いまでは少しずつ彼らも挨拶をするようになってきている。

## [ポイント]

- (1) 日本人と現地スタッフ間のコミュニケーションは、言葉や文化の背景が異なるのもともと難しい。それだからこそ、両者がお互いに「歩み寄り」、理解しあう努力をすることが大切である。現地社会の中で働き、生活する日本人には、とくにそれが求められる。
- (2) まずは、余り難しく考えない方がいい。日常の挨拶を現地スタッフと気軽にかわすことが、「歩み寄り」の第1歩である。良好なコミュニケーションを作る仕事は、そこから始まる。日常の挨拶も素直にできないで、立派なコミュニケーション策を考えても意味がない。
- (3) それも日本人は、少しオーバー気味に挨拶をして丁度いい位である。

### 〔資料編〕国際化時代の海外子会社管理(1)～人事評価(欧米多国籍企業の場合)～

1980年代後半に日本企業の海外進出が急増したが、5年後、10年後に問われるのは、海外現地法人を戦力として活用しきる経営ノウハウである。この面で欧米多国籍企業に学ぶべきものは多い。

人事評価には一般に能力評価、目標達成度評価、昇進可能性評価(後任者計画)の3つがあるが、欧米多国籍企業では評価のシステムは親会社と共通になっている。

見逃せないのは、勤務成績や目標の達成度合いについて上司が一方的に評価するのではなく、部下の側も査定結果に目を通しサインする形式になっていることである。認識にズレがあれば双方で話し合うことになるが、納得できない場合はその旨をコメントした上でサインすることもできるし、サインを拒否することもできる。

こうした双方向型の仕組みの下では通常の仕事の中で部下の悪い所や仕事の進め方の問題点などを具体的に指摘し、納得させておくプロセスが重要になる。

昇進可能性評価は、個々の社員について、5年後にはどんな職務・地位に到達しうるか、長期的にはどんな地位まで担える人材かという形で表される評価である。

それに基づき能力を伸ばしていくには、今後どのような経験をさせるべきかという観点からローテーション計画が、どんなスキル(技能)が不足しているかという観点から教育計画がそれぞれ導き出される。反対に、ある職務・地位について、今すぐ代替の必要が生じたら、どこのだれなら務まるか、2年後ならだれか、5年後なら——という具合に展開されるのが後任者計画である。

個々人の評価の結果は本社に報告され、人事データとして活用される。

(出所：日本経済新聞「経済教室」藤野哲也/石川島播磨重工業 1990.12.21から)

## 事例 29 会議での日本語の私語は誤解のもと

今日は、大事な経営方針を決める部長会である。各部門の責任者である現地スタッフと日本人が一堂に会している。

来年度にどんな新製品を生産するかが、今日の最も大事な議題である。現地側と日本人側の意見が紛糾し、なかなか結論がでない。社長の上山さんが、「これは困ったな。どのようにして議論をまとめるかな」と、考えていた時である。技術担当責任者の杉田さんが、営業担当役員の村上さんに、

「現地スタッフの部長さんたちの意見をどう思います。日本の経験からして、この新製品の生産はまだ早過ぎる気がするのですが。こちらの工場の体制では、生産コストがかかりすぎると思うのですが」

と、それとなく日本語で話し掛けた。それに対して村上さんも

「そうなんだよ。これまでのモデルの製品で、まだ十分な気がするんだが、現地の営業担当の部長はそれに納得していない様子なんだ」

と、日本語で答えた。そのうち、2人の会話に他の日本人も加わり始めた。

それを見ていた現地の部長たちは、戸惑っている様子であった。そこで上山さんは杉田さんに、

「杉田君。ここは現地の部長も参加している大事な会議だから、日本語で話すのはやめようじゃないか。かれらもイヤな感じがするよ」

それに対して杉田さんは

「申し訳ありません。気がつきませんで。どうも、こちらの言葉で話していると、じれったくなって」

と、申し訳なさそうに言った。

こうした日本人同士の日本語による会話のあと、会議が少し気まずい雰囲気になったので、上山さんは日本人同士の会話の趣旨を、現地の部長に簡単に説明して理解してもらった。

## [ポイント]

- (1) 現地スタッフが参加している会議では、日本語による私語は慎みたいものである。会議を進める上でのエチケットであり、彼らに「日本人たちは、自分たちに都合の悪い話しをしているにちがいない」という誤解を生む原因にもなる。日本人にとって、現地の言葉で会議をすることは大変な苦勞であるが、この点を忘れないでほしい。
- (2) もし同席の日本人に日本語で何か質問をしたい時などは、その旨を参加者全員に断るという配慮がほしい。
- (3) 通信についても同様であり、日本語の通信文はできる限り避けたいものである。

### 〔資料編〕国際化時代の海外子会社管理(2)～意思決定(欧米多国籍企業の場合)～

現場から遠く離れ、現地事情の分からない本社から海外現地法人の経営の意思決定をすることは難しい。日常的意思決定は現地に任せざるを得ない。そして任せるには任せるための工夫がある。欧米多国籍企業のやり方には次のような共通した特徴がある。

それは①意思決定の権限、基準を明確に決めておく②経営計画、目標を数字の上ではっきりさせ、「納得ずく」で本人が努力するよう仕向ける③任せられる人材の発掘、育成、本社側とのパイプ作りを通じて信頼関係を保つ——の三点である。

海外進出先に持ち込まれた日本的経営が生産現場では手法として評価されている一方、管理の面では様々な摩擦を生んでいることについては既に多くの事例が報告されている。

では、こうした問題はどうすれば克服できるであろうか。

第一の意思決定のプロセスにかかわる問題は、日本企業の海外現地法人で現地人社員とのトラブルが最も起こりやすい側面である。

日本的な意思決定は、だれが、いつ、どんな基準に基づいて、だれの決裁を仰いで決めたのか極めてあいまいである。組織・手続きを超え、必要な人間が必要に応じて問題を解決していく日本的なやり方は、柔軟でそれ自体としては優れた仕組みだが、職務分掌を超えてどこまでやっているのかとなると判断は非常に難しく、責任も明らかでない。

優秀な現地人社員を意思決定プロセスから疎外せず、むしろ問題に精通したプロフェッショナルとして経営プロセスに組み込んでいくには、きちんとしたルールをだれにでも分かる形にしておくこと、そしてそのルールを守って行動することが必要となる。

第二の問題、すなわち、計画や目標を数字ではっきり示し納得させておくことも、現地人社員の持てる能力を引き出す上で有効であろう。年次経営計画の策定に際しては、親会社から責任者が行くか、子会社トップが本社へ赴くかして目標を相互に確認する。個人別目標管理においては、目標設定や結果査定を通して上司と部下が目標の中身、取り組み方などを具体的に話し合う。

こうしたプロセスを経ると、たとえ上から与えられた目標であろうと、趣旨が十分に理解され、本人が自分の果たすべき役割について納得するようになる。納得すれば本人が努力する。黙って相手の意をくめという日本的思考は、日本人以外に適用される場合、生産性を阻害する方向に働く。

第三の人材発掘・育成、本当に「任せられる」関係の確立は、ある意味では最も難しい問題といえる。

方法的には、人事評価制度を能力主義に改めるとともに、「昇進可能性評価」などを活用してローテーションや教育を適切に実施し、人材を発見し育てることである。有能な人材には本社への逆出向が有効であろう。本社での業務経験を通じて本社にパイプができれば、任せても大丈夫という信頼感が生まれる。信頼関係が深まれば当然昇進の機会も増えるわけで、優秀な現地社員の定着度を高めることができる。

欧米多国籍企業は、親会社の能力主義人事評価を子会社に持ち込んで人材の発掘・育成に成功した。評価の仕組みが「親子」共通であるからこそ、その中で見いだされた人材が信頼でき、「有能なら何国人であるか問わない」姿勢を生み出した。

日本企業が能力主義評価を導入するとき、本社で年功序列、海外で能力主義というのでは、どうしても限界がある。経営のグローバル化が海外のことだけに終わらず、本社のあり方にも及んでくるゆえんである。

多国籍企業に学ぶノウハウは、海外現地法人の管理技術であると同時に、グローバル化の時代における新しいマネジメント・スタイルを考える契機であるといえよう。

(出所：日本経済新聞「経済教室」藤野哲也/石川島播磨重工業 1990. 12. 21 から)

### 事例 30 飲ミニケーションのポイント

坂井さんはお酒に目がない方である。日本では会社の帰りがけに、毎晩とっていいほど、部下を誘っては赤チョウチンをくぐる生活をしてきた。そんな坂井さんが、赴任してきたのは昨年のことである。

最初の頃は、こちらの職場や生活に慣れずに遠慮しているようであったが、半年たった頃にはエンジンがかかり始め、最近では本調子である。他の日本人に聞いたり、現地のスタッフに聞いたりして、あちらこちらに出没しては、毎夜、お酒を楽しんでいる。

渡辺社長は先週、そんな坂井さんと飲む機会があった。その晩の坂井さんは、いつもに比べピッチが速かった。

「どうだね、こちらの生活には慣れたかな」

と、渡辺社長に話しかけられた坂井さんは、

「はい。でも、社長、残念なことが1つあります。どうも、こちらの部下は付き合いが悪いですな。それがとても寂しい……………」

と、ぐちっぽく答えた。坂井さんは、すでになんかなり酔っている様子だ。

「君は毎晩のように、お酒を楽しんでいるようじゃないか。他の日本人スタッフから聞いているぞ。それなのに、どういうことだ」

という渡辺社長に対して、坂井さんはつぎのように加えた。

「社長、聞いてください。これまで何度も部下を酒に誘ったのですが、誰もつき合ってくれないんですよ。『今日は、友達と会う用事がありますから』、『家族と約束をしていることがあるので』とかいって、いつもふられてばかりです。本当に、こちらの部下は付き合いが悪い。日本では、部下と飲みながら、親睦を深めたり、職場の問題を話し合ったり、仕事の悩みの相談にのったりしたものですよ。それが職場の潤滑油になっていたと思いますね」

やや荒れ気味の坂井さんに、渡辺社長はつぎのように言った。

「坂井さん、それは少し考え違いをしているんじゃないか。こちらの人は決して飲ミ

ニケーションが嫌いじゃないよ。ただ、日本とやり方が違うんだよ。日本のように会社の帰りに、男だけで1杯ということにはならないね。少し、誘う方法を変えたほうがいいよ」

こうした渡辺社長のアドバイスを理解しているのか、いないのか、酔った坂井さんは幾度となく、渡辺社長の話しに頷いていた。

## [ポイント]

- (1) 部下と仕事の件で会食をする場合には昼食が基本である。
- (2) 現地スタッフとの懇親をはかり、職場の一体感を作るには、誕生会、旅行、スポーツ大会等の催しとともに飲ミニケーションも有効である。
- (3) しかし、就業後の飲ミニケーションに部下を誘う場合には
  - ① 相当前から約束をしておくこと
  - ② 強制はしないこと
  - ③ 部下としてでなく友人として誘うこと
  - ④ 日本人と現地スタッフの所得水準が大きく違うことに配慮することを忘れないでほしい。
- (4) また休日や夜に部下を誘う時には
  - ① よほど特別な事情がない限り、夫婦あるいは家族単位で交流すること
  - ② 仕事の話はしないことに注意したい。
- (5) 単身赴任者の場合には、夫婦単位、家族単位で交流ができないので、他の日本人家族の集まりの中に入る等の工夫をしたい。

## 5. 2 対顧客関係

### 事例 31 客先の秘書は大切に

「はい、こちら取締役 D の秘書です。……申し訳ありません。ただいま出ております。今日は、お会いする時間がありませんし、D はこちらには戻らないと思います」

と、秘書の返事は素っ気ない。川崎さんは

「今日も、D さんに会えないか」

と、がっかりした。

「それでは、いつお会いできるでしょうか」

との川崎さんに対して、秘書は、これも素っ気なく

「そうですね。このところ多忙ですので、1週間ほど先になると思いますが」

という。川崎さんはやむを得ず、1週間先にアポイントをとってもらった。

こうして、その日も取引先の経営者（取締役）D さんにうまく連絡がとれない。D さんに会いたいと思い、数日まえから幾度か連絡しているのに、アポイントが直ぐにはとれない。仕事が思うように進まず、川崎さんは少しイライラしている。

川崎さんは、2カ月前に赴任したばかりの新米の営業担当。D さんの会社は、川崎さんの会社の古くからの大事なお客さんである。今度の新製品を D さんの会社で購入してもらおうと、川崎さんは頑張っている。初めての大きな仕事なので、是非とも成功させたい仕事であった。

その数日後、川崎さんは昼食を食べながら、何気なく先輩の井上さんに仕事の悩みを話した。すると井上さんのアドバイスはこうであった。

井上さん「D さんの会社はうちの大切なお客さんじゃないか。それなら、担当の君は、これからもよく D さんに会うことになるな」

川崎さん「そうですね」

井上さん「それなら、まず、D さんの秘書と親しくなることだよ。電話をした時や、D さんのオフィスを訪問した時に、秘書に挨拶をしているか」

川崎さん「まあ、事務的にですね。それ以上は」

井上さん「それじゃ駄目だな。秘書はただ君の要件をDさんに伝えるだけの人じゃないよ。Dさんのスケジュールを全て把握し、調整しているからね。秘書と親しくなることが大切だよ」

## [ポイント]

- (1) アポイントをとるなど、社外の人と接触する時には、相手方の秘書と親しくなることが大切である。親しくなれば、秘書はなにかと便宜をはかってくれ、仕事もスムーズに進む。
- (2) とくに事例のDさんの秘書のように、接触する機会の多い人の秘書の場合には、クリスマスや誕生日にカードを送る等の配慮がほしいものである。
- (3) 自分の秘書と相手の秘書同士が仲良くなることも大切なので、心掛けたい。

## [資料編]

### 日本人がターゲットになりやすい理由

- \* 危険の認識が低い
- \* 自己防衛意識が低い
- \* 自己防衛技術が不足している

#### 安全は誰の責任か

	国家	個人
日 本	63%	26%
韓 国	29	69
米 国	17	80
カ ナ ダ	26	73
メ キ シ コ	41	56
ポ ー ラ ン ド	44	52

(出所：コントロール・リスクス社 山崎正晴氏 講演資料より)

## 事例 32 「アミーゴ社会」への対処法

ベテラン駐在員の外村さんは、現地の「アミーゴのつながりの強さ」に感心している。先月もこんなことがあった。

販売部門で働く従業員が、不注意から取引先に多大な迷惑をかけるという大失敗をおかした。この不注意は明らかに就業規則違反だったので、外村さんはこの従業員を解雇するつもりでいた。ところが、あるローカルの役員が

「今回の失敗は目をつぶってくれないか。これから同じ失敗をしないように注意するから。彼は私のアミーゴなんだ」

というのである。

似たようなことは、これまで社内で幾度も経験した。普段、他部門に協力的でない従業員が、突然「アミーゴだから」といって他部門の特定の人を一生懸命手伝うこともあった。

同じことは、会社の外での付き合いでも経験している。外村さんは仕事の関係から、現地企業の役員である A さんと個人的に大変親しくなり、家族ぐるみのつきあいをしている。そんな関係から、外村さんが仕事の上で、現地の事情や業界の動きなどを知りたいと A さんに相談すると、「アミーゴだから」といって貴重な情報を快く教えてくれる。

こうしたことを経験して、外村さんは「この国で仕事をうまくしていくためには、アミーゴをたくさん作ること、誰と誰がアミーゴかを把握しておくことが大切だ」と感じている。

### [ポイント]

- (1) アミーゴ（友人）の関係がビジネスの世界でも、地域社会でも大変重要な役割を果たしている。アミーゴになると「こまった時には互いに助けあう」といった関係ができあがり、ビジネスの世界では、仕事を進める潤滑油になったり、貴重な情報を得るルートになったりする。

- (2) 日本人派遣者は、現地社会のなかでアミーゴをたくさん作るよう努力したい。そのためには、相手の家を訪問する、誕生日にはお祝いにでかけるなどして、日頃から親密につき合うことを心がけたい。日本人はこうしたつきあい方に上達したいものである。
- (3) ただし、アミーゴの関係はあくまでも「潤滑油」であり、頼り過ぎると危険である。事例の就業規則の違反者に対しては、たとえ役員からの陳情であっても、厳正に処分することが必要である。また、懲罰にとどまらず配置、採用、評価などの色々な場面でアミーゴの関係が顔を出すことがあるので注意したい。公正に対処することが基本であるが、そのためには従業員間のアミーゴ関係を掌握しておくことも重要になる。

コーヒー・ブレーク



### 中南米はアミーゴの社会

スペイン語でも、ポルトガル語でも、同じ綴り=Amigoで友達のことを言う。つまり、中南米ではどこの国でもアミーゴの社会であり、相手と友達関係にあると、大へん話しやすい。そこで、そのためにいろいろなツテを求めて「知り合い」であることを強調できると話がうまくいく。知人を通しての紹介でも、長年の親友であるかのような話になってしまう。だから人脈を大事にする必要がある。

たとえば政府などの役人たちは、大臣クラスがかわれば、局長クラス、部長クラスもかわってしまう。しかし、エリート官僚は役所を辞めてしまうわけではない。いつ、どんな時に、また元の部署に戻って来るかわからない。したがって、友好関係は直接利害がなくても維持していくことが大切である。外資系企業の場合は、そんなに数多く人脈ができるわけでもないで、できた人脈はより大事に育て続けるべきである。

人脈は現地社員の紹介でもできる。どのような人脈をもっているかを知り、それを活用させてもらうことはよい方法でもある。

また、その人脈は業界内に限らない。他業種の人脈が大へん有効な人脈になる場合もあり、日本以上に大きくものを言う社会である。もちろんデメリットもあることを心掛けておく必要がある。

## 6. その他の職場の問題点

### 6.1 労使関係

#### 事例 33 大切にしたい職場の小さな問題

今日は、月1回の労使協議の会議である。経営側からは、人事担当の現地マネージャーらとともに日本人社長の長島さんも参加している。組合側からは、会社支部の役員とともに、上部団体の役員も出席している。

今日も、労働組合から幾つもの要求がだされた。

労働組合「前回のこの労使協議の場で、工場が暑いので扇風機を設置してほしいとの要求を出して、経営側は受け入れたと思うのだが、まだ設置されていない。どうしたことか」

長島さん「確かに約束しましたが、業者の工事が遅れています。まもなく付くと思いますので、もう少し待ってください」

労働組合「急いでください。つぎに、食堂の問題ですが、……………」

と、労働組合は職場の苦情をつぎからつぎと出してくる。

長島さんは赴任3年目になるが、この間、この労使協議の場を大切にしてきた。要求は職場の小さな不満が多いが、それに1つ1つ対応していくことが、労働組合や従業員の信頼を得る上で大切なことであると考えているからである。それに、小さな問題でも無視すれば、大きな問題につながる恐れがある。

「職場における日常的な問題を、その場で聞いて直ぐに対策を打つことの積み重ねが、労使関係を善くする基本である」

これが長島さんの方針である。

## [ポイント]

- (1) 労使交渉の最大のテーマは、数年に1回の労働協約の改訂である。しかし、それと同時に、日常的な労使の協議を積み重ねる努力も大変重要である。長島さんが言うように、職場の日常的な不満や問題に耳を傾け、その解決に努力するという地道な努力があって、初めて良好な労使関係が形成される。
- (2) しかし、その場合、注意すべき点が幾つかある。まず生活水準が全く異なり、全く違う環境の中で生活している日本人には、現地従業員の生活感覚には理解できない部分が多くある。しかも、外国人としての日本人には、現地の労働関係の法律に精通することは難しい。現地の事情が分からないままに、日本人経営者が日本的な感覚で、労働組合との交渉に臨めば、多くの問題が起こることになるだろう。したがって、現地の経験が豊富でない日本人経営者は、労働組合との交渉に直接あたることは避けたい。
- (3) そこで日本人経営者は、それに対する手を考えておく必要がある。第一に大切な点は、有能な現地の人事部長あるいは総務部長を社内に確保しておくことである。第二に、社外のコンサルタントや弁護士を活用することも必要である。
- (4) また現地の労使関係は、日本と異なり上部団体の権限が強いので、社内だけでなく、上部団体の組合リーダーとも普段から何かと話し合う場をもつことが有益であろう。

## 事例 34 ストライキを起こした給与改訂の遅れ

明日、労働組合がストライキを決める大会を開くという情報を聞いた工場長の矢野さんは「しまった」と思った。

毎月、月初めにインフレ調整のための給与改訂の交渉を労働組合ともっている。しかし、今月に限って「給与改訂はしない。交渉を来週に延ばしたい」と組合に連絡していた。

労働組合は納得せずにストライキに入る準備に入ったようだ。「あれだけ事情を説明しておいたのに」と思っても、あとの祭りであった。

先月の末のことである。同僚の日本人派遣者が大きな事故を起こした。その対応で矢野さんをはじめ、日本人全員が多忙をきわめ、労働組合と交渉する余裕がなかったのである。そこで矢野さんは、労働組合のリーダーに事情を説明しておいた。

**矢野さん**「こういう特殊な事情なので、来月初めに交渉をする余裕がない。給与のインフレ調整は次の月に交渉することにして、今月は給与をすえおいたままにする。理解してほしい」

**労働組合**「そんなことは会社側の事情で、我々には関係ないことだ。インフレ調整を毎月行うのが、これまでの慣行ではないか」

こうしたやりとりを若干した後、同僚の事故への対応で頭がいっぱいであった矢野さんは、「とにかく交渉する余裕がない」と言って話し合いを打ち切ってしまったのである。

「もう少し、きちんと話し合っておけばよかったかな」と思いつつ、矢野さんはストライキへの対応策を練るために急拠、現地管理者を集めることにした。

## [ポイント]

- (1) 給与などの基本的な労働条件の面で、社会的な相場を下まわると労使紛争が起こる可能性は大きい。まして事例のようなインフレ調整の遅れは決して許されず、ストライキが起きても当然のことである。したがって、こうした場合には、ローカル・スタッフと相談のうえ手当等の方法で緊急避難的に対応しておくことが大切である。
- (2) とくにブラジルのようにスーパー・インフレ社会では、賃上げの主目標がインフレ調整であり、これを怠れば労働組合を刺激することは当たり前である。
- (3) またストライキの背景にある労使関係の特徴についても、よく理解しておくことが必要である。たとえばブラジルでは、地域別・産業別の組合（たとえば電機産業・サンパウロ地区の組合）が基本単位であり、経営との交渉権をもっている。ストライキの決定も日本に比べ容易で、労働組合が当該企業の従業員を集会に集め、参加者の半分以上の賛成でストライキが成立する。集会が成立するための定数の条件（たとえば、「組合員の過半数」など）がないので、少数の参加者でもストライキの決定はできることになる。（労働組合の詳細については、「事情編」p. 35を参照のこと）
- (4) ストライキに対応する時に、日本人は①工場を止めてはいけない、②もし工場が止まったら、日本の本社に何と説明すればいいのか—などと考えあぐね、明確な方針を打ち出せない場合があるので十分注意したい。また交渉の過程では、①弁護士等の現地の専門家とよく相談し方針を決め、②その上で、経営側の意思をきめ細かく従業員に知らせる努力が必要である。この手順を抜くと、従業員に動揺が広がることになりかねない。

## 事例 35 解雇されたい(?) オペレーター

米山さんは総務部長。先週のことである。部下の女子社員が出産後、遅刻が多いので注意したところ、「解雇手当を出してもらえれば辞めます」と言ってきたので、米山さんは驚いた。

どうも、先月、勤務状態の悪い経理部門の女子社員を解雇手当を支払って解雇したことが、事務部門の中に広がったらしい。自己都合で退職する場合には退職金がなく、会社都合の解雇の場合には解雇手当が支払われるという法律があるので、どうしてもこのようなケースが起きてしまうようだ。

同様の悩みを工場長の杉山さんも経験していた。オペレーターの A さんが担当している機械が故障し、大きな損害がでた。日頃から勤務状況が悪いので解雇することにした。ところが故障の状況を調べてみると、故意に起こした故障のようであった。

リミット・スイッチのカムが曲がったことが原因であった。通常では考えられない故障である。しかも、機械の横に掃除のモップがおちていて、何かに挟まれた跡がついていたのである。

本人にそれをただしても「たまたま起きた故障である」と言いはるのみである。杉山さんは他の従業員への悪い影響を考え、解雇手当を支払う必要のない懲戒解雇の方法をとることにして、A さんに通告した。

それに対し A さんは労働組合に支援を依頼し、訴訟してでも戦う姿勢である。杉山さんもそれを受けて立つつもりでいたが、弁護士は、A さんが故意にしたことを示す確実な証拠がないので、勝訴することは難しいという。

「通常の解雇の方法をとる以外に、いい対応策はないのか」と、杉山さんは頭をかかえてしまった。

## [ポイント]

- (1) 会社都合の解雇の場合には、解雇手当等の何らかの経済的保障がある。それに対して、自己都合退職には何も保障がないため、退職を希望する従業員のなかには、解雇となるような行動を故意にとるケースがでてくる。たとえばメキシコであれば3カ月分の給与相当の解雇手当が支給される。ブラジルでは1カ月の解雇手当に加えて、使用者がこれまで積んできた勤続期間保障基金（詳細については、下記の「事情編」を参照のこと）をおろすことができるというメリットともに、労働協約改訂前1～2カ月の解雇については割増金がつくことがある。
- (2) 事例のような行為を「会社都合の解雇」として認めれば、正直に自己都合退職した人がバカをみることになるので、厳しく対応することが求められる。しかし実際には、「故意にした」ことを証明することが難しいのが現状のようだ。そこで条件交渉が現実的で、事例では2.5カ月分の給与を支払うことで合意している。
- (3) こうした交渉のさいには、解雇に情を挟みがちな日本人は関与せず、ローカル・スタッフの責任者にまかせるほうが望ましい。
- (4) 言うまでもなく、一定期間前に事前予告（たとえば、ブラジルでは1カ月前）すれば解雇は法的に認められているが、トラブルが起こりやすいので、実務上はそのような方法をとらないケースが多い。

### 【事情編】

#### 勤続期間保障基金（ブラジル）

勤続期間保障基金（FGTS=Fundo de Garantia do Tempo de Serviço）は1966.9.13法律5107によって成立したもので、国立貯蓄銀行が管理しており、住宅、衛生、およびインフラ投資などに使われる。

これは、使用者が労働者に対して支払う報酬の8%相当額を使用者負担で、上記銀行の労働者名義の口座に払いこみ、積み立てる制度。（インフレ修正がある）労働者は自由に引き出すことはできないが、解雇（懲戒解雇は除く）された場合、定年退職、およびマイホームの購入などの場合、積み立て額の払い戻しが受けられる。

また、正当な事由がない解雇の場合、積み立て額の10%分を使用者はさらに支払う必要があり、合わせた全額を労働者は受け取ることができる。

なお、労働者が自己都合退職の場合には、FGTSが引き出せないで、使用者側に交渉し、解雇された形式を望むことがある。

## 事例 36 解雇した女子社員は妊娠していた(?)

米山さんが副社長としてブラジルに赴任して1年がたつ。この間、日本との労働法の違いにとまどうことが多かった。先月も、ローカルの人事部長から「1カ月前に解雇した女子社員から、妊娠中にもかかわらず不当に解雇されたとの訴えを起こされた」との報告を受けた。

同国の労働法では、妊娠中の女性は解雇できないことを勉強していた米山さんは、なぜベテランの人事部長が「妊娠中の女性を解雇する」という、単純なミスを犯したのかと思った。しかし人事部長の報告では、事情はもっとこみいっていた。

**人事部長**「この国の労働法では、女子社員を解雇する場合には解雇予告後、5日の間に当該の女子社員から妊娠の有無の報告を受け、妊娠している場合には解雇できないことになっています」

**米山さん**「それなのに、なぜ訴えられたのか」

**人事部長**「操業短縮にあわせて、その女子社員を解雇したのですが、労働法に沿って、妊娠していないという報告を受けてサインしてもらいました。手続き上、何の問題もありません」

**米山さん**「事情がよくわからない」

**人事部長**「ところが無理にサインさせられたというのが、この女子社員の主張なのです。決して、そうしたことはないのですが」

これを聞いた米山さんは、現地の労働事情がますますわからなくなり、どうしたらいいのか一向に見当がつかなかった。しかし、こちらに落度がないのであれば、訴訟を受けて立ち、正当性を堂々と主張すべきであると考え、人事部長にそう伝えた。しかし、彼の意見はまったく違っていた。

「訴訟を受けてもいいのですが、勝つ見込みはありません。負ければ女子社員の復職を認めることになりますね」

米山さんの頭はますます混乱するのみであった。

## [ポイント]

- (1) ブラジルでは、操業短縮などの正当な理由さえあれば、1カ月の解雇手当を支払うことによって従業員を解雇でき、それで労使紛争が起こる恐れはない。
- (2) しかし、以下の3つのケースに限り解雇できない規定になっているので注意してほしい。
  - ① 労働組合の役員
  - ② 経営者と従業員から構成される安全衛生委員会のメンバー
  - ③ 妊娠中および出産後一定期間内の女子社員事例はこの中の第三のケースに当たり、解雇に当たっては人事部長の言う手続きをとることが必要になる。ただし、不法行為によって会社に損害を与えた場合には、この限りではない。
- (3) そうした手続きをとっても事例のような問題が起こる可能性があり、対応法を考えておくことが望ましい。基本的には復職を認めるか、示談にするかの2つの方法がある。前者の場合には、さらに産前、産後6カ月の有給休暇を与えることになるので、事例の会社では示談によってこの問題を解決している。
- (4) 日本人派遣者はこうした問題が起こるので、まず、①現地の労働法をよく勉強しておくことが必要である。それでも問題が起きた場合には、②現地事情に精通しているローカル・スタッフや弁護士に対応をよく相談することが大切である。
- (5) 訴訟で最後まで争うというケースは少ないという現地事情についても理解しておくこと。示談と訴訟の方法を適切に使い分けること。

## 事例 37 “強制” 解雇には十分注意を！

工場長の川崎さんは、最近つくづく「解雇するたびに会社の雇用制度の欠陥が訴訟のターゲットにされるな」と感じていた。というのは、ここ1年の間に2つの事件が起きたからである。

### 「通勤時間は業務時間か」事件

工場では一般従業員に通勤バスを出していたが、トラックの運転手に限って、労働時間が不規則なこともあって、担当するトラックでの通勤を認めていた。ある時、1人の運転手が帰宅時に大事故を起こしたので解雇した。

すると運転手は労働組合に支援を求め、「会社のトラックで通勤していた以上、通勤中も業務として扱われるべきである。したがってトラック通勤が認められた過去5年間について、通勤時間の給与を支払うべきである」という訴訟を起こした。

### 「3交代制は24時間連続操業か」事件

勤務態度の悪い1人のオペレーターを解雇したところ、オペレーターは労働組合の援助を得て、つぎのような訴訟をおこした。

ブラジルでは「24時間連続操業の場合には、連続する労働時間は6時間を限度とする」と決められている。同工場は24時間操業しているにもかかわらず、3交替制（1シフト8時間）をとっているのに、6時間を越える2時間は賃金が未払いの状態である。したがって、過去にさかのぼって、この未払いの2時間分の給与を支払うべきである、という主張であった。

ベテラン工場長の川崎さんはこうした訴訟に慣れてきているものの、解雇をする場合には訴訟にならないように十分気をつけなければならないなと感じている。

## [ポイント]

- (1) 解雇の決定は、本人が会社の労務担当者とともに労働組合に行き、労働組合の弁護士立ち会いのもとでサインして初めて効力を発揮する。2つの事例とも、この手続きをとったにもかかわらず訴訟になっている。
- (2) こうした問題への対応は、事情に精通していない日本人が前面に出るべきでなく、ベテランのローカル・スタッフや弁護士の力を多に活用することが基本であり、とくに経験豊かな人事労務担当スタッフを採用することが重要である。
- (3) それにもかかわらず経営責任をもつ日本人派遣者は、現地の労働法、労使関係についてしっかりと勉強しておくこと。とくに工場に入る日本人にとって、不可欠な知識である。
- (4) また訴訟だけでなく、示談も有力な解決方法であることを心得ておくこと。

コーヒー・ブレイク



### 海外安全対策における留意点

- A. 安全を得たければ変化せよ …… → 状況変化の認識とそれに応じた柔軟な対応
- B. 雉も鳴かすば射たれまい …… → 目立たないことが肝心
- C. 水は低きに流れる …… → 犯罪者は常に楽なターゲットを目指す
- D. 壁は必ず破られる …… → 対策は重層構造でなければならない
- E. 被害と損害は別もの …… → 危機管理のための事前準備の重要性

(コントロール・リスクス社 山崎正晴氏 講演資料より)

## 6. 2 モチベーション対策

### 事例 38 盛り上がらない懇親会

社長の国友さんは新任の社長である。赴任1年間をふりかえってみて、とくに気になる点があった。それは従業員のなかに一体感が感じられないことである。

たしかに部や課の単位で見ると、仲間意識も強く、まとまりがあるように見える。同僚の親族に不幸があったり、同僚が結婚したりすると、お互いにお金を出しあって助け合っている。しかし、部門や職種が違うと、どうもそういかないようだ。

そこで国友さんは、社員全員が参加できる懇親会を企画することにした。こうした場合は年に1回の年末クリスマス・パーティーに限られるので、もっと機会を増やそうというわけである。金曜日の夕方、仕事を終わった社員たちが、続々と会場に集まってきた。お酒を飲み、食事をしながら、社員たちは楽しそうに交流しているようにみえた。

ところが時間がたつにつれて、セールスマンのグループが他の社員とは離れた所にかたまって話すようになってきた。またセールス技術者たちも別の場所に集まって、事務員やドライバーと話しをしている様子はみられない。

「こまったものだ」と思って国友さんは、現地の人事課長を呼んで、「どうしたものか」と聞いたところ、つぎのような答えが返ってきた。

「社員全員が一緒になって交流することは、この国では難しいと思います。職種や部門によって社会的な地位や所得の格差が大きいのので、どうしてもそうなるのです。たとえば、あそこにかたまっているセールスマンたちは、学歴が高いこともあって、『他の社員とは違う』と覚悟していると思いますよ」

それを聞いた国友さんは、「『全社をあげて、全社員一緒に』と覚悟して計画してみたが、日本のようにはいかないな」と、がっかりした様子であった。

## [ポイント]

- (1) 懇親会やスポーツ大会等の行事には親睦的な効果があるが、「全社をあげて、全社員一緒に」という日本的な発想で無理して懇親会や行事を行うと、かえって、社員間にきまぐれな雰囲気がでてきたり、対立が表面化したりすることがあるので注意したい。現地では日本と異なり均一集団の集まりでなく、能力・学歴・社会的地位・給与の面で多様な社員が集まっていることに配慮すること。
- (2) 創業記念日や年末クリスマス・パーティーなどの年1、2回の特別な場合を除けば、懇親会などの行事は部や課の単位で行うほうがまとまりがいいし、その方が社員にも喜ばれることも多い。
- (3) なお日本人派遣者は、各社員グループの非公式の慶弔活動の情報を入手し、少なくとも担当部門については、活動に積極的に参画することが望まれる。

### [資料編]

#### 海外で犯罪が多い理由

##### A. 生活苦

インフレ率 (80～88年平均)	
シンガポール	1.2
マレーシア	1.3
パナマ	3.3
スリランカ	11.0
モザンビーク	12.6
フィリピン	15.6
トルコ	39.3
ユーゴスラビア	66.9
ペルー	119.1
ブラジル	188.7

##### C. 麻薬関連犯罪

ヘロイン押収量 (1990年)	
パキスタン	8542 Kg
インド	2714
イラン	1373
トルコ	1181
香港	1052
米	959
旧西独	727
タイ	719
ペイアン	713
スイタ	685
日本	28

##### D. 複合人種国家

##### B. 貧富の差

所得格差 (75～86年：高所得層20%と低所得層20%の差)	
日本	4.3倍
独 (旧西独)	5.0
英	5.7
米	7.5
仏	7.7
タ	8.8
フィリピン	10.3
トル	16.3
ケニア	25.0
ペルー	32.0
ブラジル	33.7

##### コカイン押収量 (1990年)

米	130135 Kg
コロンビア	43251
メキシコ	34549
ボリビア	9800
ペルー	9626
バハマ	5483
グアテマラ	3162
ベネズエラ	2747
パナマ	1970
スペイン	1852
日本	14

##### E. 武器の入手が容易

##### F. 警察力の差

(出所：コントロール・リスクス社 山崎正晴氏 講演資料より)

### 事例 39 発注量の 7 割が納入されれば合格点

工場長の大森さんが、現地の工業会の会合に参加した時のことである。たまたま工業会の会長の隣の席に着き、親しく話す機会をもった。

**工業会会長**「この地域に立地されて、困っていることはありませんか」

**大森さん**「幾つもありますが、とくに頭を悩ませているのが部品の購入です。今月も、ある部品を千個納入するようにと現地の会社と契約したのですが、700 個ほどしか入りません。そのため、たびたびラインが止まってこまっています」

**工業会々長**「7 割程度納入されるのであれば、合格点じゃないですか。ところで、それは何の部品ですか」

**大森さん**「うちの A 製品に使うランプなんです」

**工業会々長**「大森さんの会社にそれを納入しているのは、うちの会社ですよ。これは奇遇ですな。千個必要なら、どうして 1,400 個発注しないのですか。それがこちらのやり方ですよ」

**大森さん**「でも、もし 1,400 個全部が納入されたら困るではありませんか」

**工業会々長**「そんなことはありませんよ。余った 400 個は翌月の生産にまわせば済むじゃないませんか」

**大森さん**「それは違いますね。そうしたやり方だと、400 個の在庫をかかえることになってしまいます」

**工業会々長**「大森さんのいうことは分かりますが、納入先の注文量が毎月大きく変動するという現実を理解してほしいと思いますね。そうしたリスクがある以上、部品メーカーとしても多めに注文を受けざるを得ませんね。うちの会社では生産能力の 1.5 倍を受注の目安としていますよ」

大森さんは外注先企業の協力が得られるか心配であったが、こうした状況を改善することを決めた。

まず手始めとして、先月、外注先企業 140 社の中から主要な企業 40 社を選び、「日本的な方法をとりたいので協力してほしい」と依頼した。反応がまあまあなので、大森さんは、これから本格的に取り組みたいと考えているところである。

## [ポイント]

- (1) 事例の会社では、第一に発注の安定化をはかった。具体的には
- ① 発注の6カ月前に発注予定量を知らせる
  - ② 3カ月前に第1回の発注を行い、最終の発注量をその±20%の範囲に納める
  - ③ 2カ月前の第2回発注のときには、変動範囲を±10%とする
  - ④ 1カ月前に確定した最後の発注を行う
- という、4段階からなる発注方法を採用した。
- (2) それに加えて、事例に示した40社に対して技術指導を積極的に行った。当初は日本本社から専門家を呼び、工程管理、品質管理の指導にあたってもらった。その後はそれらの日本人専門家の指導を受けた購買部門のローカル・スタッフが、技術指導を引き継ぎ外注企業を積極的に回っている。
- (3) こうした努力が成果をあげるには3年ほどの期間を要したようである。その結果、発注量に対する部品の納入比率は70%以下の水準から90%以上に改善されるという効果がでている。

## 〔資料編〕 ブラジル経済環境

	87	88	89	90	91
GDP総額/百万US\$	293.357	327.480	450.017	526.456	579.102
一人当GDP/US\$	1,899	1,935	2,059	1,533	1,702
最低賃金/US\$月	57.2	68.9	107.4	60.5	50.0
失業率	3.7	3.8	3.4	4.28	4.80
経済成長率	3.6	-0.3	3.6	-4.6	1.0
インフレ率	229.8	682.8	1,279	1,795	465.8
為替切下率	178.6	571.8	981.6	2,247	500.0
金利率	14.4	30.2	64.2	27.8	33.8
対外債務残高/億US\$	1,212	1,135	1,151	1,210	1,184
日本の対伯投資残高 (百万US\$)	5,086	5,596	5,945	6,560	N.A.
日本の対伯投資単年度 (百万US\$)	229	510	349	615	N.A.

1. 全般
  - ア. 人口：約15,037万人  
在留邦人：11万人  
日系人：117万人
  - イ. 人種：  
メスティーソ：38%  
黒人系：6%  
白人系：55%  
黄色系：1%
  - ウ. 宗教：カトリック  
90%
  - エ. 言語：ポルトガル語
  - オ. 通貨：クルゼイロ
2. 政治体制
  - ア. 政体：連邦共和国
  - イ. 与党：ブラジル  
国家再建党
  - ウ. 大統領制（任期5年）
  - エ. 元首：F. Collor de M.  
(90年より)

## 7. 日本人派遣者の仕事と人事

### 7. 1 派遣者の立場

#### 事例 40 ローカル・スタッフに信頼されない日本人

川上社長は赴任6年目のベテラン社長である。新任の日本人が来るたびに、現地にうまく適応してくれるかどうか心配でたまらない。

半年前に赴任してきた技術アドバイザーの青田さんが、最近元気がない。心配になって周囲の日本人に聞いてみたところ、ローカル・スタッフの協力が得られず、仕事が思うように進まず悩んでいるという。思いあまって、川上さんは、ローカルの工場長であるAさんを選んで事情を聞いてみたところ、Aさんはつぎのように話してくれた。

Aさん「色々な事情がからみあって、現場のマネージャーは『青田さんはたよりにならない』と思っているようなんです。だから、青田さんのアドバイスを聞こうとしないようですね」

川上さん「その事情っていうのは何だね」

Aさん「幾つかあるようなのですが。青田さんが赴任した直後のことなんです。技術情報を日本本社から取り寄せてくれるように、現場のマネージャーが青田さんにたのんだんですね。前任者の秋山さんならすぐにでも対応してくれたのですが、青田さんはなかなか取り寄せてくれないで、結局、間にあわなかったようなんですね」

川上さん「赴任したばかりで、青田さんは慣れていなかったのじゃないか」

Aさん「それだけではないようです。その後も何度か技術的な問題を相談したようなのですが、適切なアドバイスをしてくれなかったようです。ですから、現場のマネージャーは『青田さんは現場で役立つノウハウをもっていない』と思っているんですよ」

川上さん「……………」

Aさん「それなのに前任者の秋山さんが指導してくれたやり方の問題点ばかりあげて、『違う方法がいいんだ』と言うようなんですね。現場のマネージャーは前任者の秋山さんが教えてくれた方法で仕事をしていますから、それが間違っているとんでもこまるんですね」

こうしたAさんの話しを聞きながら、川上さんは「どうしたものか」と考えこんでしまった。

## [ポイント]

- (1) 定期的に交代する日本人派遣者を、ローカル・スタッフは厳しく評価していることを忘れずに。「今度の日本人はローカル・スタッフに対して何を貢献してくれるのか」「日本本社に向けて仕事をしているのか、現地に向いているのか」をローカル・スタッフはみている。これはローカル・スタッフにとって、現地語ができるか否か以上に重要な問題である。
- (2) 日系企業の中の現状をみると、ローカル・スタッフによる新任日本人の評価は最初の半年間ぐらいで固まってしまう。ここで「貢献してくれない」とローカル・スタッフに評価された日本人は、事例の青田さんのように、思うように仕事を進められないという状況におちいるだろう。
- (3) したがって、日本人出向者は日本本社ばかりに目を向けて仕事をしないことと、ローカルに対して貢献するという態度を決して忘れないことが基本である。それと同時に、周囲の日本人も赴任当初は新任日本人をカバーしてあげることが大切である。またローカル・スタッフの要請に応えられない時には、応えられない理由を丁寧に説明し、納得してもらうことが信頼を得る方法である。

### 〔事情編〕 労働裁判所（ブラジル）

労働問題の特殊性に応じて、労働裁判所が設置されている。3審制度で1審が労働調停裁定委員会。2審が地方労働裁判所で、その上が高等裁判所となっており、いずれも合議制で、労使と職業裁判官から構成されている。本人または弁護人が口頭か書面で訴えると、1審では調停が先行し、当事者が拒否した時に審理と判決が行われる。

控訴は全国8カ所の管区の地方労働裁判所で行うことになっており、期間は、1審判決後、8日間となっている。

（出所：「ブラジルの労働事情」日本労働研究機構編 88.9）

## 事例 41 ローカル・スタッフはカヤの外

来月が納期だという時に、工場で大きなトラブルが発生した。工場長の須山さんは日本人派遣者 30 名をフル動員して、陣頭指揮にあたった。

この間、日本本社と打ち合わせが頻繁に行なわれ、毎日、何本ものファックスが日本本社とやりとりされた。こうした緊急体制が功を奏して、どうにかトラブルは解決し、納期通りに製品を出荷できた。こうして「ホッ」としている須山さんのところに、現地の製造部長から次のようなクレームがついた。

「緊急事態の間は、お話しすべきことではないと思って時期を待っていたのです」

と、おだやかな口調であったが、内容は須山さんにとって大変深刻な問題であった。

**製造部長**「この緊急事態の間、工場のローカル・マネージャーは仕事の進め方にかなり不満をもっていました」

**須山さん**「よく分からないな。皆よく協力してくれたじゃないか。皆の協力があったからこそ、この重大な事態を乗り越えられたと思って感謝しているよ」

**製造部長**「われわれは一生懸命協力はしましたが、何か表舞台の外に置かれているような感じがしていたんです。工場長を先頭に日本人の方たちが相談して、つぎからつぎへと対応策が打ち出されてきました。それは適切な対応策であったと思いますが、われわれローカルのマネージャーたちが入る余地はなかったですね」

**須山さん**「ん…………。緊急の事態だったから」

**製造部長**「それに日本と頻繁にファックスをやりとりして、方針が決められていたのですが、ファックスの文面は全て日本語なので、われわれには本社と何を相談しているのか、かいても見当が付きません」

**須山さん**「ん…………、そうか」

**製造部長**「経営の現地化を進める、ローカル・スタッフに仕事を委譲していくというのが会社の方針であると言われていたのですが、本当なのかという思いが、われわれローカルの中にあるんです。緊急事態の時には、数千名いる従業員の中で、日本人の 30 名だけが忙しく走り回っているという感じがしました」

ここまで聞いた須山さんは、「製造部長の言う通りだ。しかし、どうしたものだろう」と考えこんでしまった。

## [ポイント]

- (1) 経営の現地化を進めるための第一の条件は、経営トップが明確な方針を打ち出すことである。日本人派遣者はそれを踏まえて、短期的には手間がかかり面倒な仕事になるが、ローカル・スタッフに仕事を任せ、彼らを辛抱強く育成、活用していくことが大切である。
- (2) それにもかかわらず、事例のような突発的な事態が起こることもあろう。そうした場合には、現地幹部と頻繁に打ち合わせをし対応することが必要である。事例の須山さんは、短い時間でもいいから、まず現地幹部に緊急事態の詳細と対応策について説明すべきであったろう。そこで「この緊急事態を乗り越えるには、ローカル・スタッフの協力が不可欠であり、対策を実施するのは彼らである」ことを説明し、理解してもらえば、逆に日本人とローカル・スタッフ間の相互信頼を深めることもできたろう。
- (3) また業務の性格によって異なるが、本社で決定すること、現地サイドで決定できることの権限責任の分担関係を、日頃からローカル・スタッフに説明し、現地サイドだけでは決められないこともあることを理解してもらうことが必要な場合もある。
- (4) ファックスが普及してから、本社との連絡を日本語で行う傾向がでてきている。しかし、日本語ベースで連絡をしていると、ローカル・スタッフに理解できないばかりでなく、彼らに関わることで「それは日本人間の案件で、自分たちには関係がない」とみてしまう。連絡内容について、ローカル・スタッフにきちんと知らせることを忘れずに。

コーヒー・ブレイク



### 医師にかかる際の注意事項

1. 医師の友人をつくる。
2. 受診には電話で予約する。
3. 近くの総合病院や開業医師の電話番号はいつでも電話機の側に。
4. 常用の薬はもちろん、かぜ薬など一般薬は日本から持参した方がよい。
5. 交通事故などで救急病院に入院した時は、出来るだけ早く私立病院に移れるように交渉をする。

(出所：海外医療ハンドブック「ブラジル」(財)日本熱帯医学協会編)

## 事例 42 思いあまってライン組織を飛び越えたアドバイザー

技術関連部門のアドバイザーをしている花山さんは、「現地市場中心から輸出を手掛けるようになって、コーディネーターとしての役割がまた難しくなったな」とつくづく感じていた。それは最近、つぎのような経験をしたからである。

米国に輸出する新機種の立ち上げの時である。納期が迫ってくるのに、目標の品質がクリアできず工場のマネージャーも、日本人コーディネーターもピリピリしていた。そんな時、現地の部長が集まって、今後の対策を検討する会議が開かれた。花山さんは会議に出席して、こう発言した。

花山さん「今、皆さんが決定された対策では、納期に間に合うようには思えません。それより、私の提案した対策の方が確実です」

部長たち「花山さんの案も分かりますが、私たちが決めた対策で十分納期に対応できると思いますので」

こうして会議は終わった。しかし結局は合意された対策ではうまくいかず、納期に間に合いそうになくなってきた。花山さんは思いあまって、生産担当の日本人ディレクターである野村さんに話しをもっていった。

「このままでは納期に間に合いません。私の考えている対策を打てば確実に問題を解決しますので、採用してください」

こうして熟っぽく訴えたことが功を奏し、野村さんは「よし分かった。その方法をすぐに指示しよう」と答えてくれた。

花山さんが打った対策は適切であった。納期に遅れることなく、どうにか新しい機種を米国に出荷することができた。ところが、「やれやれ」と思っていた花山さんの耳に、現地の部長たちの苦情の声が入ってきた。

「会社は『経営の現地化を進める』『経営をローカル・スタッフに任せる』という方針をとっているというが、本当にわれわれに任せる意思があるのか。普段は確かにわれわれに経営を任せてくれている。しかし、いざ何か大きな問題が起これば、日本人スタッフがすぐにでてくる。最後のところでは、結局、我々を信用していないのじゃないか」

これを聞いた花山さんは、「アドバイザーとして、どのように仕事をしていったらいいのか」と頭をかかえてしまった。

## [ポイント]

- (1) 日本人アドバイザーは①業務の知識や経験が豊富である、②親会社をバックにもっている—などのために、アドバイザーの発言がラインに対するアドバイスなのか、指示なのか曖昧になる場合がある。とくに事例のように、国際市場に出荷する製品を生産する、あるいは現地で経験のない新製品を立ち上げる場合には、納期や品質にかかわる重大な問題が起こりがちなので、日本人アドバイザーは「親会社の信用にかかわる」という使命感からライン・マネージャー的な行動に走りがちである。
- (2) それに加えて日本人派遣者は、日本に比べ何段階か高い地位についていることが多い。そのため部下管理の経験が浅く、部下を我慢強くつかうという訓練ができていない日本人も多い。その結果、仕事の仕方、働き方、あるいは考え方が日本と違うために起こる問題を、単純に「ローカル・スタッフは能力がない」という問題におきかえてしまうことがあるので十分注意したい。
- (3) 逆に日本人経営者には、経験の浅い日本人アドバイザーをサポートする配慮が必要である。なぜなら、現地はライン中心型の組織運営をとっているため、現地ライン・マネージャーはスタッフである日本人アドバイザーに情報を流す必然性を感じておらず、勢いライン業務の情報を持たない日本人アドバイザーは職場の中で浮いた存在になる恐れがあるからである。
- (4) 事例のような問題を避けるには、第一に責任権限を明確にし、意思決定をローカル・スタッフに任せることが基本的な対策となる。その点で事例のような場合には、まず部長会の結論を尊重することが大切である。
- (5) つぎに日本人アドバイザーについては、まずローカル・スタッフに自分の役割を理解してもらい、彼らとの信頼関係を築いた上でアドバイスを行うこと。日本人アドバイザーが問題解決のノウハウや貴重な情報を入手する有益な存在であることを理解すれば、ローカル・スタッフは自然に日本人アドバイザーに支援を求めることになるだろう。
- (6) そうした方法がうまくいかず、日本人役員が意思決定に関与せざるをえない事例のような場合には、部長会に日本人役員が参加して、ローカル・スタッフと議論し、ある決定をもっていくという手順が不可欠である。

### 事例 43 「功」を急ぎすぎた日本人技術者

杉山さんは3カ月前に赴任したばかりの製造課長である。赴任当初から機械の運転スピードの遅いことが気になっていた。そこで杉山さんは監督者のCさんと呼んで、つぎのような指示を出した。

杉山さん「あの機械なら、もっと生産性を上げられるはずだ。来週から運転スピードを20%上げるように」

それを聞いて驚いたCさんは、つぎのように反論した。

Cさん「突然どうしてですか。ここ3～4年、今の方法でやってきました。品質は安定していて、特別、問題はないのですが。ここで急に運転速度を上げれば、品質に問題がでてくるのが心配です」

杉山さん「そんなことはない。日本では同じ機械をその程度のスピードで運転しているから問題はないはずだ」

Cさん「しかし、日本とは事情が違いますし、前任者の栗山さんは、現在の機械スピードがいいんだと教えてくれたのですが……………」

こうしたCさんの反論にもかかわらず、杉山さんは当初の計画通り、機械スピードの20%アップを指示した。

しかし、杉山さんの思い通りには進まなかった。急に20%のスピード・アップを命じられた現場はかなり混乱し、不良率が上がると同時に、日本人の方針がクルクル変わることによって現場の不満は大きくなっていった。

それから1カ月後。こうした現場の混乱の報告を受けた芝山社長は、杉山さんをさっそく呼び、前後策を検討した。

芝山社長「前任者の栗山さんは、現地事情を考え、それなりに工夫して現在の運転スピードが適切だと判断していたんだ。栗山さんが手でも抜いていたと思ったのか」

杉山さん「そういう訳ではないのですが……。日本でも同じ機械を使っていますが、この工場に比べると運転スピードは30%ほど速いので、もっと上げられると思って……」

芝山社長「生産性を上げるために努力するのはいいが、そんなにさせることはないだろう。もう少し、こちらの事情に精通してから1つ1つ手をつけていかないとうまくいかないぞ」

こうして杉山さんには納得してもらったものの、「20%アップの指示は間違いです」と引込めるわけにいかない。そこで社長は当面4～5台の機械を集中的に改善し、20%アップの目標を実現させることにした。品質の問題もなく、職場全体の機械の運転スピードを20%向上させるには、さらに半年ほどの時間がかかった。

## [ポイント]

- (1) 新任の日本人技術者が起こしがちなトラブルである。現地工場の技術改善に理想と意欲をもって赴任し、はりきって仕事に取り組むことは必要であるが、余り性急にならないことが大切である。日本の基準からすれば、コストや品質に対する意識のなさ、時間観念のなさなど問題を探せばいくらでもある。しかし、それを直すのは容易なことではない。逆に現地には日本にない良さもある。そこでまず、現地の事情を知ることから始めたい。相手の土俵で相撲をとることから始め、徐々に土俵を変えていく息の長さが大切である。これが日本人にとっての異文化への適応であり、それを忘れると現地で良い仕事はできないことをキモに銘じておくこと。
- (2) また新任者が技術的改善に取り組むとき、前任者の方針との連続性に注意したい。何の対策を打たないままに方針を変えると、事例のように、現場は混乱し、ローカル・スタッフの中に不信感が生まれることになる。
- (3) こうした問題を避けるためには、指導・指示に一貫性をもたせるために①マニュアルを整備しておくこと、②技術的改善を行った時にはその経過を記録しておくこと、③日本人との間の引き継ぎを丁寧に行うこと—が必要である。とくに②については同じ目標を達成する時でも、日本人間で方法論が異なることがよくあるので、「なぜ、そうした方法をとったのか」を、後任者は十分理解しておくことが大切である。
- (4) さらに、従来の方法を変える必要がある場合には、事例の杉山さんのように頭から命令するのではうまくいかない。関係するローカル・スタッフを集め、「何が問題であり、なぜ変える必要があり、またどのような方法が有効か」を時間をかけて議論すること。こうした過程を踏みローカル・スタッフに納得してもらって初めて、新しい改革が現場に受け入れられることを忘れないこと。
- (5) 以上のことは技術に限らず、経営のあらゆる分野で起こることなので、日本人派遣者は十分注意すること。

## 事例 44 難しい、それでも習得してほしい現地の言葉

生産担当の副社長である吉川さんは、最近、現地語能力にかなり自信をもってきた。公用語を現地語にしている同社では、派遣前の3カ月に加えて赴任後も週2回、日本人出向者は現地語の勉強をするようになっている。

それでも派遣当初は、部下のローカル・スタッフと仕事の打ち合わせをする時、現地語が分からずに大変苦労した。しかし、今ではローカル・スタッフの話すことが90%程度理解できるようになり、仕事をする上で支障のない程度のレベルにまで現地語の能力があがってきている。

ところが先週のことである。工場が立地している市の役人が工場見学に来て、吉川さんと部下のAさんの3人で歓談をする機会があった。

「最近、この工場では生産の合理化を進め、国際競争力を強化するようにしています  
……」

と、吉川さんが工場の現状について現地語で説明すると、市の役人は妙な顔をした。すると、すかさずAさんが「……」と現地語で市の役人に何かを話している。Aさんの話し方が速いので半分ほどしか理解できないが、どうも吉川さんの説明を言い直しているようだ。

そのうち市の役人が「……」と速い現地語で話した。吉川さんは半分程度しか理解できず「弱ったな」という表情をすると、それをみていたAさんは分かりやすい現地語で、市の役人の言ったことを繰り返してくれた。

こうして奇妙な歓談が30分ほど続き、市の役人は気分よく帰っていった。しかし、この間、吉川さんは冷や汗の連続であった。こうした失敗を経験しつつも、現地語で現地従業員に話しかけるメリットを、吉川さんは実感することがあった。

年2回、吉川さんは工場の全従業員を前に、15～20分ほど講話をすることにしている。以前は原稿を読み上げていたが、半年ほど前から原稿なしで話しをするようにした。その前日は大変で、原稿を懸命に暗記した。

当日、吉川さんが壇上に立ち原稿なしで話し始めると、それまでザワザワしていた千人にもものぼる従業員が水をうったように静まり、吉川さんの話しをじっと聞いている。冷や汗をかきながらも吉川さんが話し終えた時、どこからともなく大きな拍手がわいてきた。「よし、やった」と思いながら、吉川さんはゆっくりと壇上から降り始めた。

## [ポイント]

- (1) 日本人派遣者はできる限り現地語を習得するように、努力してほしいものである。また、会社もそのための訓練システムを整備する必要がある。
- (2) とくにブラジルでは日本語のできる日系人が多いため、仕事が日本語ですんでしまうことが多いが、それでも日本語で言った仕事の指示がどの程度理解されているかをチェックするためには、ある程度の現地語能力が必要である。
- (3) それに加えて、日系人を除く従業員は日本語をほとんど理解できないので、彼らとのコミュニケーションを少しでもはかろうとするのであれば、一層現地語能力が必要となる。事例の吉川さんは、会社の考え方を工場の従業員に現地語で直接話しかける効果は大変大きいと感じている。
- (4) ただし、日本人が社内で話す現地語に発音、表現方法などおかしい所があっても、ローカル・スタッフは慣れているので理解してくれる。しかし、事例にもあるように、それが社外の現地の人にそのまま通じるとしたら間違いである。現地語の習得にあたっては、こうした点についても注意が必要である。

## [資料編]

### 海外勤務を10倍楽しく過ごすための10のアドバイス

1. 異文化との接触を、「自分を考え」「日本を考える」機会として積極的に受けとめよう。
2. 外に出る勇気を持つこと。
3. 自分にとって異質なもの（価値観、行動様式、習慣など）は、現地の人々にとっては異質でないことを忘れないこと。
4. 「相違（ディファレンス）」の存在が、人間の特徴であることを忘れないこと。
5. 相手の「世界」に入り、相手の心、相手の「世界」を見る姿勢を持つこと。
6. 日本語によるコミュニケーション能力を身につけること。
7. 日本の文化を理解していること。
8. 「頼りになる人」「信頼できる人」を少なくとも一人持つこと。
9. 相互にサポートできるような夫婦関係を保つこと。
10. 生きがいを感じさせることにたずさわる。

(精神衛生コンサルタント・近藤裕氏)

## 事例 45 通訳に八つ当たりする本社部長

本社の部長が出張で滞在している。昨日、取り引き先との交渉がうまくいかず、部長の機嫌は悪い。今日の朝食の時も、アテンドしている今村さんに

「昨日通訳してもらった従業員の日系人の渡辺くんについてどう思う。彼はちゃんと通訳していたのかね。それに彼はうちの会社の事情について何も分かっていないんじゃないか。これでは仕事の交渉がうまくいくか心配だ」

と、不満をこぼしていた。

今村さんにしても、昨日のことを思い出すと冷汗がでてくる。取り引き先とのやりとりがチグハグだったからである。昨日こんなことがあった。本社の部長は

「今回の取り引きについては、日本としてはこれこれのことも心配ですし、これこれの条件が変わったらこまるし、なかなか結論を出すことが難しくて……」

といいながら、取り引き先の条件を聞き、最終的な結論をどこにするかを考えながら話している様子であった。日本人の今村さんでさえ、表現が抽象的で曖昧なため、部長が何を言いたいのか理解できない点が多かった。

二世の渡辺さんは、これをどのように通訳したらいいかをとまどっている様子であった。それでも、部長の考え方を取り引き先に伝えようと、かなり時間をとりながら懸命に通訳していた。ところが、これに対する取り引き先の返事を聞いて部長はおこりだした。部長の目からみると、返事がピントはずれであったからである。

「何だ。ピントのはずれた答えばかりして、全く私の考え方が分かっていないじゃないか。彼らは（取り引き先のこと）は本当にこちらの意図を理解しようと思っているのか。それとも、渡辺くんがきちんと通訳していないのかね。だいたい渡辺くんの日本語も少し変で分かりにくいぞ」

と日本語でまくしたてたのである。もちろん、取り引き先の人には部長の言ったことは全く分からないが、雰囲気を感じてこまった顔をしていた。

今日の午後にもう一度、取り引き先と話し合うことになっている。気が重い今村さんである。

## [ポイント]

- (1) まずは、双方にとって母国語でない言語を使ってでも、通訳を介さずに直接コミュニケーションするように心掛けたい。
- (2) しかし現実には、それができない場合が多くあろう。そうした場合には通訳が必要になるが、以下のような対策を打つと有効である。
  - ① 第一には、社内の事情に詳しく、出張者の人柄や考え方を理解している日本人派遣者が通訳をする方法を考えること。
  - ② 第二に、大事な案件について話し合うので日本人派遣者の語学力では心配であるような場合には、日系人等に通訳を依頼し、日本人派遣者がそれをサポートするという方法をとること。
- (3) いずれの場合でも、通訳を依頼する日本人は、話す内容について通訳と事前に打ち合わせることで、日本人派遣者はその日本人に通訳の語学力について知らせておくことが大切である。
- (4) また日本人の話し方は話しながら結論をさがしていくという傾向があるので、内容が抽象的で曖昧になりやすく、通訳の難しいことが応々にして起こる。そこで、まず自分で言いたい事を整理し、論点や結論を明確にしておくことが必要である。さもないと通訳を通して、自分の意を相手に十分伝えることが難しい。通訳に不平を言うまえに、自分の日本語をチェックしたいものである。

## 事例 46 少数株主の悲哀

佐川さんは、駐在員事務所に派遣されている。現地の市場や顧客の情報を収集し、本社の輸出業務をサポートすることが主な仕事である。同時に、佐川さんの親会社が製品の市場確保のねらいから、少数株主として資本参加している、現地企業の経営審議会役員にもなっている。

佐川さんは、年2回開かれる役員会に参加する。しかし設備投資計画、生産・販売計画あるいは資金調達計画などに関わる重要な意思決定に実質的に参加できず、少数株主としての日本側の利益をいかに守るかに頭を悩ませている。

ある役員会でこんな事があった。市場の状況などからみて、どう考えても過大な設備投資計画案が提案された。佐川さんは懸命に反対したが、多数決をもって現地側に押しきられてしまった。

現地側は事前に打ち合わせをし、方針を決定してから議案を提案してくるので、佐川さんの目からみれば「形式的に役員会に出し議決しているにすぎない」と映ってしまう。しかも事前に十分な情報が与えられるわけでもないし、本社と相談する時間的余裕が十分あるわけでもない。それに加えて、会議が現地語で行われるので、議論になかなかついていけない。

そのため、現地側の経営の問題点をチェックすることが、日本側の役員としての佐川さんの役割であるとはいえ、「いかに頑張って、株主代表として意見を主張しても意味がない」という無力感を感じることもある。

こんなイライラがたまっている時に、案の定、無理な設備投資が原因で資金繰りが苦しくなり、増資の引き受けの要請がきた。

「こんな時だけ、経営責任をとらされるのか」

と思いつつ、佐川さんは本社に連絡をとった。

## [ポイント]

- (1) マイノリティーの資本参加の場合には、こうした悩みはつきものである。しかし、投資のリターンが少ないなどの不満もあろうが、「製品の安定供給などの資本参加の本来の目的が確保されていればよい」というスタンスに立って、現地資本と友好関係を維持するように努力することが大切である。
- (2) このような観点に立って「日本側にとって利がない」と判断すれば、事例の増資の引き受け要請のような新規提案に対して拒否する、といった断固とした態度も時には必要になろう。
- (3) また事例の会社では、株主として技術担当者を駐在させたことがあるが、日本側の技術を習得することのみに熱心で、生産上の情報を十分提供されずにこまったことがある。こうした場合にも、「技術者派遣の目標を明確に決め、それに合わない場合には、何時でも派遣の延長を停止する」といった断固とした姿勢が必要である。

—— コーヒー・ブレイク



### 赴任前検診、休暇帰国検診及び現地医師、病院の調査

発展途上国へ赴任する時は、先ず十分な健康診断を受け、治療すべき病気があれば徹底的に治療をして、持病を抱えて赴任することが無いようにする。特に虫歯や痔などは完全に治療しておく。

また、発展途上国用での胃腸のレントゲン検査は不十分なことが多いので、日本にいる間に受けておく。

言語が異なり、診療方法も違うので、その国のやり方を学ぶ必要がある。長期間滞在している人々に、医師や病院について相談をし、病気の時はどう対処をするか考え、生活の仕方を工夫するのがよいと思われる。

日本人がよく世話になる医師数人といくつかのよい私立病院を知っておくと便利である。

(出所：海外医療ハンドブック「ブラジル」(財)日本熱帯医学協会編)

## 事例 47 アテンド業務の心得

菅井さんは電機会社、高橋さんは自動車会社の駐在員である。同じ頃に赴任したこともあって、2人は気が合い、時々飲む機会をもっている。話しの内容はどうしても仕事のことになってしまう。今晚は、日本からくる出張者のアテンド業務に話題が集まった。

菅井さん「近頃、出張者のアテンドの仕事が難しいなと思うことがあるんだ。とくに先進国と違うので、気をつかうことが多くて。この前は、『治安が悪いので十分注意してください』と少し強く言ったら、その出張者は萎縮してしまって、休みの日の昼間でもホテルにこもって、街の中を散歩したり買い物したりすることをしないんだ」

高橋さん「そういうことはあるね。だから、私の場合には、自分が日常的に気を付けていることを簡潔に伝えるようにしているんだ。それで十分なような気がするね。例えば、街を歩く時には現地の人と同じような服装をすとか、人通りの少ないところに、とくに夜間に行くことは避けるとかね」

菅井さん「それに出張者が言葉を話せないことが多いから、先進国とは違った意味で手厚くアテンドする必要があるね」

高橋さん「そう思うね。出張者は駐在員の助けなしで仕事をすべきだと言う人もいるけど、どうかね。英語圏や先進国なら、それでも済むかもしれないけど、ここではもう少し出張者の要望に応えるようにしてあげる必要があるね」

菅井さん「この前、失敗したことがあってね。出張期間が短かったこともあったのだけど、ややきついスケジュールを組んだんだ。こちらではよくあることだけどもね。ところが出張者は体調をくずして、ダウンしちゃったんだ」

高橋さん「スケジュールを組む時、われわれと同じペースで仕事ができると思ってしまっていることがあるね。考えてみれば出張者は丸1日飛行機に乗ったままで来て、疲れている上に、時差はあるし、気候の違いにも慣れていない。そんなことに注意して、対応しなくちゃいけないね」

2人の話しはまだまだ続きそうである。話しのネタになる失敗やトラブルはつきない。今日も帰りは午前様になりそうである。

## [ポイント]

- (1) 日本からの出張者をアテンドすることは、派遣者が本社の動向やインフォーマルな人事上の動きなどを知る貴重なチャンスである。
- (2) 特殊言語圏であるうえに、衛生、安全、治安に問題の多いメキシコ、ブラジルでのアテンド業務には、先進国と違った配慮が必要である。また日本では現地事情が余り知られていないので、高級地ばかり案内したり、あるいはその逆の地域ばかり案内したりして、出張者に偏った印象を与えないようにしたい。
- (3) 事例の2人の会話のなかにも、アテンドのノウハウが含まれているが、それ以外につきのような点に注意しておくとう便利であろう。
  - ① スケジュール等について
    - ・出張スケジュールを事前に書面で確認し、さらに直前に再確認すること
    - ・アテンドできない場合には、その旨を事前に出張者に伝えておくこと
    - ・飛行機の遅れ、相手が時間にルーズである等の理由で次の約束に間に合わないことがあるので、スケジュールは余裕をもって立てておくこと
  - ② 出張者に対する最低限の生活や安全のアドバイスを用意しておくとう便利である。

コーヒー・ブレイク



### メキシコの衛生、医療事情

メキシコ市は有数の大気汚染都市で、また海拔2,200米以上の高地のため空気が希薄で酸素が平地の70%しか無い。車の排気ガスが汚染の原因で、冬期には光化学スモッグがひどい。疲労、睡眠が浅くなり、眼の充血、咽の痛み、咳き、痰、風邪をひきやすく、息切れ、下痢、頭痛、物忘れ、二日酔いなどが多い。

対策は適当な運動と休養で、可能なら昼寝をとる。また、入浴をまめにする。土日の休日には空気の良い、比較的低地へ行き、運動と休養をとる。主な日系企業では3カ月に2～3日の高度休暇を駐在員対象に制度化している。

メキシコ市は大都会で一見近代都市のように見えるが、衛生事情は概して良好とは云えず、飲料水は煮沸の必要がある。

しかし、国内でほとんどの医薬品と医療材料が何らかのかたちで生産され、大きな医療市場を持つメキシコは近代医療活動の国である。

(出所：海外医療ハンドブック「メキシコ、中米、パナマ」(財)日本熱帯医学協会編)

## 8. 地域社会との融和

### 事例 48 寄付要請に苦慮する日本人社長

久保山さんは赴任2年目の新人社長である。昨年、いろいろな団体から沢山の寄付要請があり、とまどうことが多かった。

「昨年のように寄付要請に個別に対応してはたまらない。今年からは、きちんとした方針を立てて前向きに寄付活動にとりくむ必要がある」

と考えていたやさき、現地の総務担当部長から次のような相談を受けた。

**総務担当部長**「今年度はまだ四半期がたったばかりですが、昨年にも増して寄付の要請がきています。このままでは収拾がつかなくなるのではと心配しているのですが……」

**久保山社長**「私もそう思っていたんだ。どのような方針で取り組んだらいいかな。良いアイデアはあるかね」

**総務担当部長**「要請を受けて寄付するという受け身の対応を止めてはどうですか。うちの会社としての寄付の基本的な理念を立てて、それに沿ってわれわれが決めて寄付をするという方針が必要なように思えます。そうすれば『わが社らしさの理念』を打ち出し、社会にアピールできます。それに寄付の要請を待っていると、断りにくだけでなく、寄付の金額を調整することも難しくなります」

**久保山社長**「それはいい考え方だな。年間のおおよその予算を決めて、その範囲内で『うちらしい寄付活動』を考えてみよう。その際、個々の民間団体に寄付をしていては理念を出しにくいから、どうだね、工場のあるA市の政府に協力するような方向を考えてはどうだろうか。そうすれば公共的な分野に重点的に寄付ができると思うのだが……」

こうした話し合いを幾度か繰り返し、久保山さんの会社は独自の寄付活動の方針を作りあげていった。

## [ポイント]

- (1) 日系企業には公私の各種機関・団体から多くの寄付要請がくる。地域社会への貢献から協力は必要だが、個々に対応するのではなく、会社としての何らかの方針を立てておくことが望ましい。その際、単に要請に応えるというだけでなく、「地域社会にどのように貢献すべきか」の経営理念に基づき、それぞれの企業、経営者が独自の考えにしたがって個性的に寄付活動をしたいものである。
- (2) 事例の会社では、工場が立地する市当局と、年度開始前の2月に話し合いの場をもち、市の重点施策に沿って同社から寄付を提案するという方針を立てている。それに基づき同社は、これまで体育館、消防車、スポーツ・クラブ用マイクロ・バス等を寄付している。また孤児院等の社会福祉施設、病院等の医療機関からの寄付要請についても、市当局と相談のうえ決定している。
- (3) 寄付の予算額をおおまかにでも立てておくといよい。ただし、景気の変動によって寄付できる金額が変動することになるので、たとえば「前年度の利益の1%」というような基準をもっていると便利であろう。
- (4) なお、ブラジルでは従業員組合に対する寄付が売上高の5%まで損金として認められているので、一種の福利厚生対策として活用するとよい。事例の会社では、これを活用して福利厚生用の体育館などの施設を寄付している。

## 事例 49 地域社会との交流のすすめ

坂井さんが駐在して3カ月ほどたった頃のことである。現地の人と直接交流したいと思っているが、どうも付き合いの範囲が限られてしまう。仕事を通じて知り合った現地の人との交流は商売の利害関係が入ってしまうし、それ以外となると、日系企業や日系商工会議所の日本人や日系人に限られてしまう、と感じ始めていた。

そこで思い切って、ロータリー・クラブに入会した。会員は300人ほどで、毎週水曜日の12時から2時間かけて昼食会が開かれる。出席率が問題にされるので、できる限り参加するようにしてきた。

この昼食会は会員相互の親睦をはかることを主な目的として開かれているが、同時にある時には会員の中の専門家が、ある時には外部から招いた専門家が、社会・経済の時々々のトピックに合わせて講演をしてくれる。質問もたくさん出て、毎回、活発なやりとりが交わされる。

会合はもちろん、現地の言葉で行われる。入会当時、言葉ができずにずいぶんこまったが、周りの人が話しかけるなどして色々助けてくれた。また、こちらからへたな言葉で話しかけても、必ず応じてくれた。皆がとてもオープン・マインドなので、言葉のハンディ・キャップを忘れさせてくれたほどであった。

会員は企業の経営者、公団公社の役員、医師、弁護士、大学教授、教会関係者、技術者、各国の外交官、政府関係者など多士済々であり、普段付き合い合うことのできない他分野の人と交流することができた。

それに加えて、仕事に関係する思わぬ仲間が増え、話しがはずんだこともあるし、街の中で会員に時々出会うと、この国に自分の仲間がたくさんいる様な気がして楽しくなったこともある。来月には3年間の赴任を終えて帰国することになっているが、「ロータリー・クラブに入会したおかげで、この国の色々な人と交流できたな」と坂井さんはクラブの仲間たちに感謝している。

## [ポイント]

- (1) せっかく海外に赴任したのであるから、現地の社会や人と広く交流することを派遣者にすすめたい。それを面倒がると、どうしても日系企業や日系商工会議所などの日本人に付き合いの範囲がせばまってしまう。これでは現地の社会や人を本当に知ることはならない。
- (2) ビジネスは交流の1つの重要な機会である。しかし、現地のビジネスマンも各々の家族・友人の世界をもっているし、仕事上の利害関係が絡んだりして、仕事を越えて深く付き合い合うことが難しいこともある。
- (3) 業務が多忙であったり、勤務している所が遠隔地であったりすれば、会合に参加することが難しい等々、個人個人が置かれている環境が様々なので強制されるものではないが、1つの解決策として、スポーツや趣味の活動を日本人仲間とだけでなく、現地のクラブに加入する等して現地の人と楽しむ、あるいは現地の経営者団体やロータリー・クラブ等に加入して活動する方法が考えられる。
- (4) こうした現地のクラブや組織に入会して認められるためには、「自分で汗を流して、活動に協力する」という自発的な姿勢が大切であることを忘れずに。ここでも「タダ乗り」はしないように。

## 事例 50 帰国後の国際交流のすすめ

黒田さんはブラジルから帰国して、もう半年になる。日頃の忙しさに追われ、ブラジル赴任中に親しくなった現地の人のことを思い出すことも少ない。そんな時である。アミーゴとして親しくつきあっていた、取引先先のKさんから突然手紙がとどいた。

出張先の米国からの手紙で、内容は近況を知らせる程度であったが、黒田さんは大変うれしく感じた。その中に「もしかしたら日本に行く機会があるかもしれないので、その時には是非会いたい」とも書いてあった。

黒田さんはKさんに赴任中、個人的に大変お世話になった。「アミーゴだから」といって、Kさんの家族から友人まで、つぎつぎと紹介してくれ、現地の人と交流する豊富な機会を作ってくれた。

もしKさんが日本に来たら、今度はお返しをする番だなと感じていた黒田さんは、自分の家族や友人にとどまらず、彼の仕事に役立つかもしれないビジネスマンも紹介しよう。そうすれば、彼もよろこんでくれるだろうと、まだKさんの来日が決まったわけでもないのに色々と計画を考え始めていた。

そういえば、同じ頃にブラジルに赴任していた園田さんが、「現地で知り合いになった日系人が日本に働きに来ているので連絡をとってみようかな」と言っていたのを思い出した。どうも日本のビジネスマンは忙しいこともあってか、日本に帰ると会社や取引先の人とだけ付き合い、現地で親しくしていた人と連絡をとらなくなってしまう。

「ブラジル人のKさんじゃないけど、海外に出張する機会があったら、手紙でも書いてみようかな」と、Kさんとの再会を楽しみにしている黒田さんである。

### [ポイント]

- (1) 海外赴任中にできた現地の人との人間関係を、帰国後も大事にしたいものである。それは大事な民間版国際交流。黒田さんのようになってみませんか。
- (2) 難しく考えずに、クリスマス・カードや年賀状、あるいは旅先から気軽に手紙を書くだけでもよろこばれる。自然体で交流を続けることが秘訣。
- (3) また現地の人から日本に来ることがあれば、慣れない日本で困ることのないように暖かく迎えてあげることが大切である。



## 健康的生活のための現地報告

### 「ブラジルの気候と衛生」

熱帯地帯、亜熱帯地帯が国土の大半を占めるが、南部には一部温帯気候の地域もあるので、赴任する時はどのような気候帯に属するか、よく知っておく必要がある。

#### 熱帯地帯では……………

1. 赴任直後や病後など体力が衰えている時、午後の外出は極力避ける。
2. 日中、外出する時は通気性、遮光性のよい服装をし、帽子、サングラスを忘れない。
3. 水分を十分に摂る。
4. 外出時に、頭痛・後頸部痛・顔が熱い、赤い・熱があるなどの場合は、まずうつ熱と思われ、少しぬるめ（30℃前後）の水に入るか、シャワーを浴びて体を十分に冷やし、水分の補給をする。（症状が翌日になっても消えない時は、医師にかかる）
5. 食品の腐敗に注意をする。

#### 亜熱帯地帯では……………

1. 服装は熱帯地方に準じたものを。ただし夜は気温が下がるので、厚めの衣類を用意する。
2. 水分の補給も忘れないこと。特に乾期には成人1日水1.5リットル程度、小児1リットル程度は必要。
3. 乾期には室内の乾燥に注意する。加湿器が無い時はベッドの下に水を入れた洗面器を置いて効果がある。

#### 温帯地方では……………

寒暖の差が大きいので衣服により調節する。

昼間は半袖シャツでも、夜間はジャケットが要るくらい冷える時がしばしばあるので気をつける。

### 「水」

都市部では、ほとんど上水道が完備しているので、そのまま飲用可能な地方もあるが、飲用には市販のミネラル・ウォーターを利用するのが無難。炊事用（野菜や食器洗い、煮炊き用）には、上水道がそのまま使える。

### 「食品」

1. 種類は大へん豊富なので、バランスのとれた食事を摂るように心がける。
2. 鶏、豚などの肉類は、時々問題となるので、十分に過熱をする。
3. ビタミン、カルシウムが不足がちとなるので、果物、豆類、野菜を十分に摂る。特に熱帯、亜熱帯での生活にはこれらの食品を多く摂ること。ブラジルの牛乳にはカルシウムの含有量が少なく、豆腐、魚類で補う。
4. 農薬の使用量が多いので、野菜類の洗浄は十分に行う。
5. 高温、高湿の地域では腐敗には特に注意を必要とし、カビも生えやすく気をつけねばならない。

（出所：海外医療ハンドブック「ブラジル」 財団法人日本熱帯医学協会編）

## 第3章 資 料 編

### 「海外生活の手引き」

- 資料① 「子女教育」関係情報
- 資料② 「保健・医療」関係情報
- 資料③ 「安全」関係情報
- 資料④ 各国に関する参考図書・資料類
- 資料⑤ 関係在外日本公館／日系企業団体他一覧

資料①

## 「子女教育」関係情報

### 在外教育施設一覧

#### 1. 日本人学校

現地での呼称	現地語による学校名	住所(連絡先) (ホームページアドレス)	TEL (FAX)
--------	-----------	-------------------------	--------------

##### メキシコ

日本メキシコ学院 (日本コース)	Liceo Mexicano Japonés, A.C.Cecction Japonésa	Camino A Santa Teresa No.1500Pedregal De San Angel01900Mexico http://www.lmjapones.edu.mx/	52-55-55685958 (52-55-55680879)
アグアスカリエンテス 日本人学校	Escuela Japonésade Aguascalientes,A.C.	Avenida del Lago No. 161, Jardines del Parque,C.P. 20270 Aguascalientes,AGS.,Mexico http://www.geocities.co.jp/Neverland/7955/	52-449-9170700 ( / )

##### ブラジル

サンパウロ 日本人学校	Japanese School of Sao Paulo	Estrada do Campo Limpo, Sao Paulo, SP Brasil http://www.nethall.com.br/spescolajp/	55-11-55115022 (55-11-55115783)
リオ・デ・ジャネイロ 日本人学校	Socieda de Civil de Divulgacao Cultura e Educacional	Japonesa do Rio De Janeiro Rua Marcel Proust, 201Santa Teresa,RiodeJaneiro,Cep. 20251, R.J.Brasil http://www.burajiru.com.br/scdcej	55-21-22736799 (55-21-22737421)
マナオス日本人学校	Associacao Civil de Divulgacao Cultural Japonesade Manaus	Caixa Postal No. 2261Agencia Andre Raujo Manaus,Amazonas,Brasil	55-92-6442188 (55-92-6443491)

##### メキシコ

グアダラハラ 補習授業校	Colegio Japonés de Guadalajara, A. C.	Oficina #61 Apartado Postal 157 Guadalajara Jalisco 44630 Mexico	52-36-429872 ( / )
モンテレー 補習授業校	Asociacion Regiomontana de Lengua Japonésa	Ins. Columbia S. C., Ave Enrique Herrera 2305, Lomas de San Agustín, San Pedro Garza García, N. L. MEXICO	

##### ブラジル

クリチバ 補習授業校	Escola Suplementar Japonesa Curitiba	Rua Nunes Machado N 289 Curitiba Parana Brasil	
---------------	---	---	--

(出所: <http://www.mext.go.jp> より)

## 日本国内の主な子女教育関係機関／団体

- 文部科学省初等中等教育局国際教育課

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-2-2

電話 03 (3581) 4211 (代) FAX 03 (3593) 7784

<http://www.mext.go.jp/>

(文部科学省による海外／帰国子女教育総合データベース “CLARINET”)

- 外務省領事局政策課

〒100-0013 東京都千代田区霞が関2-2-1

電話 03 (3580) 3311 (代) FAX 03 (3581) 7209

- 海外子女教育振興財団 (文部科学省・外務省共管)

〒105-0002 東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル6F

電話 03 (4330) 1341 FAX 03 (4330) 1355

<http://www.joes.or.jp>

〈関西分室〉 〒530-0001 大阪市北区梅田1-3-1-200 大阪駅前第一ビル2F

電話 06 (6344) 4318

同財団は、海外の日本人学校・補習授業校等に対して財政的援助や運営の協力を行うほか、海外赴任・帰任者の子女のために教科書給与、出国指導教室、教育相談、通信教育、外国語保持教室などの幅広い事業を行っている。

- 東京学芸大学海外子女教育センター

〒184-0015 東京都小金井市貫井北町4-1-1

電話 0423 (25) 2111 (代)

<http://kaigai.u-gakugei.ac.jp>

- 国際教育交流センター

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-12-10

電話 03 (3262) 7788 FAX 03 (3265) 1771

- 財団法人名古屋国際センター

〒450-0001 名古屋市中村区那古屋1-47-1 名古屋国際センタービル内

電話 052 (581) 5692 (代) FAX 052 (581) 5692

<以下はボランティア団体>

• 帰国生母の会 *Friends*

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビル新館401-A

電話 03 (3212) 8497 FAX 03 (3212) 8419

<http://www.ne.jp/asahi/friends/kikoku/>

• コスモス

〒100-0006 東京都千代田区有楽町2-2-2 数寄屋橋大雅ビル4F

電話 03 (3572) 4560 火曜日のみ相談受付

• 関西帰国生親の会「かけはし」

〒530-0033 大阪市北区池田町1-1-320 秋里新方

電話 06 (6357) 8710 FAX 06 (6357) 8710

## 1. 海外へ転出する時の手続きと留意点

海外へ転出する子どもの手続きは、原則として国内の学校へ転出する場合と同じです。ただし、教科書給与証明書だけは、海外子女教育振興財団へ持参して、教科書が無償になる手続きを受けてください。

### (1) 学校から保護者へ渡される関係書類

#### ア. 日本人学校へ転出する場合

- 在学証明書（または卒業証明書）
- 指導要録の写し
- 健康診断票及び歯の検査票
- 教科書給与証明書

#### イ. 現地校・国際学校へ転出する場合

- 在学証明書（または卒業証明書）
- 成績証明書（または通知票）
- 教科書給与証明書

#### ウ. 補習授業校へ転出する場合

- 在学証明書（または卒業証明書）
- 指導要録の写し（または通知票）
- 教科書給与証明書

### (2) 海外に持参する学用品など

#### 〈準備する物品〉

日本人学校に行く人は、現在使っているものすべて持参、現地校の人はこれに準じてください。

- ① 文房具—ノート、筆箱、鉛筆、色鉛筆、消しゴム、下敷、分度器、定規、コンパス、書道用具、楽器類、笛、ハーモニカ

体育関係—運動衣、運動靴、水泳着、なわとび

家庭科関係

- ② 辞書、事典類  
③ 問題集、ドリル  
④ 文庫本  
⑤ その他—水筒、そろばん

## 2. 海外から帰国する時の手続きと留意点

### (県内の) 小学校・中学校へ入学・編入するための書類と手続き

海外から帰国する日が決まったら、在籍している学校で下記の関係書類を作成してもらいます。

#### (1) 保護者が海外から日本へ持参する関係書類

##### ア. 日本人学校から帰国する場合

- 在学証明書（または卒業証明書）
- 指導要録の写し
- 教科書給与証明書
- 児童・生徒健康診断票
- 各種標準検査・テスト結果（実施している場合）

##### イ. 現地校・国際学校から帰国する場合（現地語による関係書類）

- 在学証明書
- 成績証明書
- スチューデント・レコードなど

##### ウ. 補習授業校から帰国する場合（発行している学校の場合）

- 成績証明書
- 通知票
- スチューデント・レコードなど
- 在学証明書
- 教科書給与証明書

## 3. 海外在留中に留意すること

せっかくの海外での体験をより意義あるものにするために、また、安心して帰国できるようにするためにも、次のようなことについて、ご家庭での工夫と配慮をしてください。

### • 健康に、十分留意する

海外での生活は、気候、風土の違いはもちろんのことですが、水や食べ物などについても、日本とはだいぶ異なっています。

規則正しい生活をして、健康には、十分留意してください。

### • 現地文化とのふれあいの機会を多く持つ

子どもたちの成長にとって、海外での生活はとても貴重な経験です。より広い視野、柔軟な発想を身につけるために、この願ってもない機会を有効に活用したいものです。

しかし、日本人学校に入学した場合などは、言葉の不自由さなどもあって現地の子どもたち

とのふれあいの機会がどうしても少なくなり、しだいに閉鎖的な生活になってしまいがちです。家族ぐるみで現地の方との交流を持たれたり、休日を利用して、現地の文化に触れる機会を多く持ちたいものです。また、その際、一方的な片寄った見方にならないよう、保護者の方の現地文化への姿勢も問われましょう。

- **家庭生活では、日本語を大切に**

現地校に入学しますと、少しでも早く現地の言葉を覚えようとして家庭の中でも現地語だけで話をするようになりがちです。日本語を大事にするためにも家庭生活では、きちんとした日本語を使うように心がけましょう。

- **日本語を身近なものにしておくために**

日本語を使う機会が少ないと、しだいに日本語の語いの数は減ってきます。日本語を身近なものにしておくためにも、図書の定期購読をしたり、本をたくさん持って行って読書の機会を多くしたり、ビデオやカセットテープを活用したり、ラジオの日本語放送を聞いたりすることが必要です。また、友人に手紙を書いたり、日記をつけたり、感想文を書いたり、しりとり遊びやゲームをしたりして、帰国後の生活にそなえて、日本語の力を保ちつづけるような工夫が必要です。

- **正しい情報を入手するように**

日本からの正しい情報を入手するようにしてください。不正確な情報に惑わされずに、正しい情報をもとに判断できるよう海外教育相談関係機関等との連絡をとられることも大切です。

(出所：「海外教育相談ハンドブック」神奈川県教育委員会 83.10/85.12)

資料②

## 「保健・医療」関係情報

### 日本国内の主な医療関係機関／団体

#### ・(助)海外邦人医療基金

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-16-9 虎ノ門TBLビルディング9F

☎ (03) 3593-1001 (代表) FAX (03) 3502-1229

URL:<http://www.health.co.jp/jomf/>

(事業の内容)

- (1) 海外在勤者組織に対する援助
  - ・診療所や医療相談室の開設，邦人医師の派遣，海外医療機関との提携，診療所や相談室の運営指導，医療機器や医薬品の供与，現地人医療従事者の日本研修
- (2) 海外委託健康診断の実施
  - ・企業・健保組合と健康診断委託契約を締結
- (3) 海外在勤者に対する巡回健康相談の実施
  - ・年間 14 チームを約 70 都市に派遣，特に 95 年度より中国 12 都市および東欧3都市が追加された
- (4) 現地人医療従事者の日本研修
  - ・毎年医師，技師，看護婦等 3～4 名を招き 3～6 ヶ月間，日本語，専門分野の研修を実施
- (5) 海外医療情報の収集，提供サービス
  - ・医療事情調査および報告書の発行，月刊ニュースレターの発行，海外医療機関の紹介，ホームページによる医療情報提供，電話による小児健康相談
  - ・各種アンケートによる実態調査
- (6) 国内外の医療機関との交流促進

#### ・労働者健康福祉機構

##### 海外勤務健康管理センター

〒222-0036 横浜市港北区小机町3211

☎ (045) 474-6001 (代表) FAX (045) 474-6099

(業務概要)

- (1) 健康管理
  - ・海外勤務者やその家族の勤務前健康診断および赴任期間中の健康相談から帰国後の健康診断

までの一貫した健康管理

(2) 研究／情報

- ・海外の感染症等に関する臨床的研究および医学／医療情報の収集／提供

(3) 研修／交流

- ・海外労災友好提携病院の医師を受け入れての研修／交流および企業の産業医を対象とした講演会の開催

(4) その他

- ① 開発途上国の医療情報などの提供・海外派遣者やその家族のための予防接種・電話、FAXによる海外からの健康相談
- ② 海外巡回健康診断相談事業

## 【各国の医療事情】

### ▷メキシコ合衆国 (United Mexican States)

【主要感染症】 経口感染症と狂犬病。地方ではアメーバ赤痢。

【マラリア事情】 旅行者がほとんど行かない地方に、良性の三日熱があります。

【健康生活】 メキシコシティは標高 2,200 m 以上の高地にあるので、高山病に気をつけましょう。年間の気温の差は少ないのですが、「1日のうちに四季がある」という気候で、屋内は割合に冷え込み、薄手の冬物の欲しい時期もあります。

ナマ水は飲めません。経口感染の原虫のランブル鞭毛虫とか A 型肝炎の流行が時々あります。アメーバ赤痢、回虫、鞭虫もかなりあります。

【医療事情】 オープンシステムであり、メキシコシティには谷本栄一 (584-3285)、高橋ミツアキ (598-5813) ほか数名の日系の医師がいます。狂犬病予防センターは 549-4293, 4294。観光救援パトロールは 250-8221。医薬分業ですが、家庭薬程度は薬局で入手できます。日本大使館に医務官が駐在しています。

### ▷ブラジル連邦共和国 (Federative Republic of Brazil)

労働ビザの審査に日本国内の指定医療機関の健康証明書が要求されることがあります。

【主要感染症】 狂犬病、地方ではマラリアが危険です。東北部と北部にはシャーガス病。リーシュマニア症などの風土病があります。

【マラリア事情】 地方では年中、悪性の熱帯熱があり、増加中です。高度にクロロキンとスルファドキシシン・ピリミジン耐性です。

黄熱の流行国ですが、公式に黄熱の予防接種の証明書を要求してはいません。しかし、1988 年に Minas Gerias 州でジャングル黄熱の発生があり、ブラジル政府はこの地域への旅行者に黄熱の予防接種を受けておくのが望ましいと勧告しています。

【健康生活】 気候は熱帯から亜熱帯に属し、東北部と北部は風土病が多いのです。サンパウロは高原なので、夜はかなり冷え込みます。「サンパウロに暮らす」(有志婦人会編, JETRO 刊) を入手されるとよいでしょう。リオデジャネイロは海岸にあり、夏は高温多湿です。防寒衣服の欲しいのは冬季のほんの数日です。ナマ水は飲めません。A 型肝炎があります。回虫卵の保有率は 60%、鉤虫の寄生率は 26% といわれます。

【医療事情】 医薬分業制ですが、家庭薬は薬局で買えます。サンパウロの医療レベルはまずまずで、日伯援護協会総合診療所 Beneficiencia Nipo (278-1640)、援護協会救急病院 Centro Medic-

o-Enkyo (295-3210), Dr. Masami Sugawara (284-4651) など 10 カ所は日本語で受診できます。サンジョセドスカンポスでは中川一郎医師 (Clinica Sao Jose), リオデジャネイロでは北村正医師 (286-4242), Dr. Abe (268-8815) など 6 医師に日本語が通じます。マナウスの日伯協会には邦人診療所があります。日本文化協会に医師を紹介してもらう方法もあります。ブラジルは医師の都市集中が顕著なので、地方の医療は極めて不十分です。日本大使館に医務官が駐在しています。

(以上の出所：三好寿秋著「海外健康ハンドブック」トラベルジャーナル90.3  
<http://www.mofa.go.jp/pubanzen/>)

## 【健康上の留意事項】

### メキシコ合衆国

メキシコ市は海拔 2,200 m 以上の高地にあり、空気が希薄で平地の 4 分の 3 しかない。また自動車の排気ガスが主な原因で大気汚染が甚だしい。一見近代都市のようであるが、衛生事情は概して不良である。

上記の理由などからメキシコ市では、疲労しやすく、睡眠が浅い、眼が痛く充血する、せき、たん、風邪をひきやすく、息切れ、食欲不振、下痢などの症状が多い。

対策としては、無理をしない、ゆっくり歩く、睡眠を十分に取る、生水やホテルのポットの水、レストランでの氷などは避けて瓶詰のミネラル水か清涼飲料水または湯、茶、コーヒーなどを飲む。なお、生野菜、サシミ等に十分注意し、肉類等は十分火を通したものを食べる。

### ブラジル連邦共和国

ブラジルには最南部を除き、日本におけるようなはっきりとした四季の区別はないが、秋から冬にかけては 1 日のうちで朝晩の寒暖の差が大きいため、風邪をひかないように特に注意を要する。

飲料水についても、一般の水道の水でもそれほど悪質なものではないが、土地に不慣れな者は、市販のミネラルウォーターを求める方が無難である。

アマゾン流域およびそれに準ずる未開発地域へ赴く場合は、事前に各州に所在する予防接種所で黄熱病の予防接種を受けた方が安全である。

ブラジルはエイズ患者が多いので注意しなければならない。注射は必ず使い捨ての注射器を使ってもらするなど、感染予防に気をつけることが必要である。ブラジルの薬は一般的に薬理効果が強く、日本人の体質に合わないこともあるので、風邪薬等の常備薬を日本から持参した方がよい。

ブラジリアは平均 1,100 m の高原地帯に位置し、気温は年間を通じて大差なく、月別最高気温は 28 度 (1 月) ~ 24.8 度 (11 月)、月別最低気温は 13.3 度 (7 月) ~ 17.6 度 (3 月) である。過去の

記録からみて最高気温 35 度以上、最低気温 5 度以下になることはまれである。ただ、湿度は 1 年を通じておおむね低く、乾季（5～9 月）に 10% 前後にまで下がることもある。雨季には日中の気温変化が激しく、風邪をひく人も多い。

サンパウロは、気温の変化が著しいので風邪をひきやすい。朝夕や降雨後は、急に気温が下がることがあるので注意を要する。また、車の排気ガス規制がないためか、空気が非常に汚れている。水道水は飲料用として適さないので、必ずミネラルウォーターを飲むこと。完全な医薬分業制になっているので、特定の薬を購入する時には医師の処方箋を薬局に提示しなければならない。ただし、軽い怪我や頭痛、腹痛程度であれば処方箋がなくても購入することができる。

マナオス市内ではマラリアの心配はほとんどないが、アマゾン流域には多種の熱帯性の風土病が散在しており、飲み水と食物には注意することが必要。特に、水道の水を直接飲まないように留意する。

ベレーン、クリチバ、ポルト・アレグレでも、水の注意は同様。内陸に行く場合は、マラリアの予防注射をして行った方が無難。多種多様の虫がいるので、虫刺されの薬は必携品である。

(以上の出所：「海外安全ハンドブック '90」外務省監修／トラベルジャーナル編  
<http://www.mofa.go.jp/pubanzen/>)

資料③

「安全」関係情報

日本国内の主な海外安全関係機関／団体

- 外務省 <http://www.mofa.go.jp/anzen>

外務省領事局海外邦人安全課（テロに関する問い合わせを除く）

〒100-8019 東京都千代田区霞が関2-2-1

電話：（外務省代表）03-3580-3311（内線）5140

外務省領事局邦人テロ対策室（テロに関する問い合わせ）

〒100-8019 東京都千代田区霞が関2-2-1

電話：（外務省代表）03-3580-3311（内線）3679

外務省海外安全相談センター

〒100-8019 東京都千代田区霞が関2-2-1

電話：（外務省代表）03-3580-3311（内線）2902

外務省 海外安全ホームページ <http://www.mofa.go.jp/anzen/>

海外赴任者の安全対策，海外出張先の国の治安情勢，赴任国での緊急事態（クーデターなど）の対策等の情報提供や相談業務を行っている。

- 日本在外企業協会海外安全センター <http://www.joea.or.jp>

1990年8月に発生した湾岸危機の際，日本の企業関係者多数が“人間の盾”として，イラク軍に長期間不当拘束されるという苦い経験を契機にして，当協会においても企業の海外安全担当窓口との接点を大きくする狙いから92年4月，協会内に「海外安全センター」を新設し，専任のスタッフをそろえて海外安全対策への取り組みに注力している。当センターの具体的な活動内容は次の通り。

- (1) 海外安全に関する調査・研究による資料の作成
- (2) 企業の海外安全対策および組織運営に関する相談業務
- (3) 会員企業間の事例研究，安全対策情報の紹介と交換
- (4) 担当者セミナー，赴任前セミナー，講演会，安全部会等の開催
- (5) 外務省からの情報をインターネット，ファクシミリ等にて会員企業に伝達
- (6) 海外安全アドバイザー制度

海外安全に取り組む際に生じる疑問や，不明な点などについて当協会「海外安全アドバイザー」が直接企業にお伺いして，その対策や方法などについて具体的にアドバイスをします。

▷メキシコ◁

[安全のためのひとくちアドバイス]

中南米地域の中では比較的治安情勢は良好と思われるが、多数の貧民層が首都圏に大量に流入しており、それに伴い犯罪の発生状況は年々増加傾向を辿っている。

特に旅行者および日本人に対する強盗、窃盗（ひったくり、スリ、万引き等）の被害が昼夜を問わず発生しているので、十分な注意が必要である。多額の現金および貴重品（貴金属等も含む）を所持しての外出ならびに夜間の一人歩き等は努めて避けた方がよい。また、白タクには絶対に乗らないこと。

また、仮に被害に遭った場合は、絶対に抵抗しないこと。単なる強盗が殺人になってしまう。

[風俗、習慣、国民性に関する留意事項]

カトリック国であり、歴史的に重要な教会でもミサが普通に行われているので、見学する際には声を立てず、目立たないようにする。

海岸地帯の観光地は別として、メキシコでは服装は日本よりフォーマル。飲酒については、路上、公園等でビールを飲んでいたり、酔って高歌放吟していると逮捕される。

緊急時の連絡先

〈連邦予防警察〉 ☎ 01-800-440-3690

〈連邦区検察庁〉 ☎ 060

〈連邦区警察庁〉 ☎ 061

〈火災〉 ☎ 5768-3700

〈病院〉

Hospital ABC ☎ 277-5000

赤十字病院

☎ 557-5758, 557-5759

狂犬病予防センター

☎ 549-4293, 549-4294

\* \* \* \* \*

緊急時の言葉

「泥棒」＝ラドロン、ラテーロ

「助けて」＝アウシリオ

「警察」＝ポリシエア

「パトカー」＝パトゥルージャ

「救急車」＝アンブランシア

▷ブラジル◁

[安全のためのひとくちアドバイス]

ブラジルでは全土にわたって長距離バス旅行、自家用車旅行が一般的に普及しているが、途中休憩時などで駐車し、車を離れた時に、車内盗難に遭う場合が少なくない。また、長距離バスで旅行中に見知らぬ人から物を預からないようにすること。

うっかり預かると思わぬトラブルに巻き込まれることになりかねない。

また、道路横断中の牛に自家用車が突っ込む事故もあり、最近死傷者も出ている。郊外には牧場が多いので夜間運転する場合には、牛等家畜の飛び出しに気をつける必要がある。

●ベレーン

犯罪が急増しており、夜間の一人歩きはしない方がよい。貴重品をホテルの部屋に残したまま外出しない。貧民街は歩かない。一目で旅行者と分かるスタイルをしないことが肝要である。

●ポトル・アレグレ

ブラジルの他地方に比べ、生活・教育水準が高く、また、人口の都市集中度も低いので従来は治安は比較的良好であった。しかしながら最近、経済の急速な悪化に伴い、犯罪件

数が急激に増加、悪質化の傾向にあると思われるので、ファベラ（貧民窟）の近くや、夜間暗がりや人通りの少ない所には近づかないようにし、また、外出の際装飾品（腕時計を含む）はなるべく付けないようにし、目立つ服装も避けるようにする等の注意が必要。さらに人混みの中でのひったくり、空港等での置き引きには十分注意すること。

#### ●リオ・デ・ジャネイロ

リオ・デ・ジャネイロにおいては、外国観光客は主として、コパカバーナ、イパネマといった世界的にも著名な南部海浜地区（ゾーナスールと呼称）のホテルに宿泊するが、これらの地区では観光客目当てのスリ、強盗が頻発している。特に早朝の海岸、夜間の海岸および歓楽街付近の路地が危険。最近では一流のホテルのロビーやレストラン内といえども置き引き等の犯罪が増えているため油断は禁物。

#### ●ブラジリア

犯罪の年増加率は約70%に達し、治安は悪化の一途を辿っている。人混みの中ではスリに注意しなければならない。車の空巣、盗難も日常茶飯事となっている。強盗は必ずピストルやナイフを持っているので遭遇した時は絶対に抵抗しないこと。常に50ドル程度のブラジル貨を所持しておくことは身の安全のために必要。無一文の場合は危害を加えられる恐れがある。

ブラジリア市内は昼間は特に危険な場所はないが、夜間酒場などは治安が悪くなるので、外出は避けた方がよい。特に衛星都市セイラシジャ市は、夜間非常に治安が悪く、警察でも踏み込めない場合がある。

#### ●レシフェ

従来比較的少ないとされていた東北ブラジル地方都市での犯罪も年毎に増えてきているので、まず注意が肝要。昼間、夜間とも一人歩きは極力避ける。特に市内中心部、人通り

の少ない場所ではひったくり、強盗が多いので気をつける。また空港、海岸において観光客を狙った置き引き、ひったくりが頻発しているので、貴重品は持ち歩かないようにするとともに、高価な装飾品は身に付けないようにし、服装もなるべくラフにすることが望ましい。

#### ●マナオス

人口の急激な増加に伴い、治安が悪化しているが、特に市の中心街でのスリ、かっぱらいに注意し、必要以上の金銭、貴金属等は持ち歩かない。また、夜間の一人歩きはなるべく避けること。ホテル内での盗難もあるので、貴重品はセーフティ・ボックスに預けた方がよい。

街頭で時計、貴金属、香水等売りつける者がいるが、相手にしないこと。近年の傾向としては、自動車事故の増加が著しい。概して運転マナーは悪く、信号等の故障も多いので、歩行者は細心の注意が必要である。

#### ●サンパウロ

サンパウロで近年の経済不況と他地域からの最下層貧困住民の大量流入などが原因となって犯罪の発生率が高く、治安状態の悪化が続いている。高価な装身具や貴金属製品などを身に付けたまま外出しない、多額の現金を持ち歩かない、ズボンのポケットなど人目につく所に財布や現金を入れない、夜間の一人歩きは絶対に避ける、荷物を床に置いたまま立ち話をしない。ハンドバックを椅子に掛けたりしない、買物袋などで両手がふさがらないようにする、相手が子供だからといって安心しない、路上駐車をなるべくしない、強盗に遭ったら抵抗しない、などの点に特に注意しなければならない。

犯罪の発生は、市内の全域に及んでいるが、特にセントロ（市の中心街）で多発している。また、市内には1500カ所以上の貧民街があるが、貧民街は非常に危険であるので、

絶対近寄らないこと。

#### [風俗、習慣、国民性に関する留意事項]

国民の90%がカトリック教徒なので、宗教的な摩擦を起こすような言動は慎むべきである。国民性はきわめて開放的で快活であるが、路上での酔払いや逮捕される。服装は自由。

食事は世界各国の料理をそれぞれのレストランで味わうことができるが、飲料水はミネラルウォーターなどを注文した方がよい。

他の西洋諸国と同様にチップを渡す習慣がある。ただし、レストランなどで請求書に10%のサービス料が加算されている場合のチップは不要。

ブラジルには、公衆便所というものがほとんどない。どうしても用を足したくなった時は、男子はBAR（パール）とかLANCHONETE（ランショネッテ）といった軽食堂を利用し、女子は、主に商店等の奥にある施設を借用するのが普通である。

日本ではお金を、親指と人差指で円を作って示すが、ブラジルでは下品はことを表すので注意を要する。

1989年1月のデノミにより、クルザード紙幣は、ゼロを3つ取って現行のクルザード・ノーボとなった。コロール大統領就任後1990年3月クルザード・ノーボはクルゼイロに変更された。

ブラジルの東北部および北部は熱帯病、風土病が非情に多い不健康地帯になっている。食物、飲料水に特に注意しなければならない。

#### 緊急時の連絡先

##### ●ブラジル

〈警察〉 ☎ 190

〈救急車〉 ☎ 192

〈火事〉 ☎ 193

〈病院〉 サンタルシア市立総合病院

(救急サービス)

☎ 245-3344

##### ●サンパウロ

〈警察〉 ☎ 190

〈救急車〉 (有料) ☎ 192

192番の救急車は市の救急車であるが、出動要請が多いため時間が掛かったり出動できない時もある。平日の午前7時から午後5時、土曜日の午前7時30分から午後0時まででは、日本語の通じるサンパウロ日伯援護協会総合診療所(☎ 278-1640, 278-1866)に救急車(有料)を要請するか、もしくは24時間年中無休で救急車が派遣(有料)のみを行っているピラマール・アンブランシアという会社(☎ 277-3399)に要請した方がよい(ただし要請者が病院、診療所を指定する)。

〈消防〉 ☎ 193

〈病院・医療相談〉

ブラジルでは日本語の通じる医院、診療所が多数あり、医療水準も高い。日本語の通じる主な医院、診療所は次の通り。

サンパウロ日伯援護協会一援協救急総合診療所

☎ 278-1640, 278-1866

Rua São Joaquim 381 Liberdade

日伯友好病院

Hospital nipo-Brasileiro

☎ 954-3217, 8690, 0955

Rua Soldado Clóvis Rosa da Silva 300

Parque Novo Mundo Vila Maria

アクリマソン総合診療センター

☎ 284-4466

Rua Pires de Mota 1119 Aclimaçã

日伯慈善協会診療所

☎ 815-6757, 815-9767

##### ●リオ・デ・ジャネイロ

〈警察〉 ☎ 190

〈消防署〉 ☎ 193

〈上下水道〉 ☎ 195

〈電気〉 ☎ 196

〈ガス〉 ☎ 197

〈救急車〉 ☎ 192

〈主な救急病院〉

Miguel Couto ☎ 274-2121

Salgado Filho ☎ 201-2121

Souza Aguiar ☎ 221-2121

● マナオス

〈警察〉 ☎ 190

〈救急病院〉 ☎ 192

〈消防署〉 ☎ 193

〈病院〉 日伯診療所 ☎ 232-6920

● ベレーン

〈警察〉 ☎ 190

〈交通事故処理〉 ☎ 194

〈救急病院〉 ☎ 192

〈病院〉

アマゾニア病院（日系）

☎ 229-8422

Trav.9 de Janeiro.1267

● ボルト・アレグレ

〈パトカー〉 ☎ 190

〈警察〉 ☎ 194

〈救急病院〉 ☎ 192

〈消防署〉 ☎ 193

\*\*\*\*\*

緊急時の言葉

「警察を呼んでください」= シャメ・ア・ポリシア

「救急車を呼んでください」= シャメ・ウマ・アンブランシア

「助けてくれ」= ソコーホ

「誰か手伝って下さい」= アウゲン・メ・アジュエ

「泥棒」= ラドロオン

「強盗」= アサールト

「消防」= ボンベイロ

「火事だ」= フォーゴまたはインセーンジオ

「病院に運んでくれ」= レーベ・パラ・オ・オスピタル

「離してくれ」= ラルガまたはソルタ

「日本語の分かる医者を呼んで下さい」= ポル・ファボール・シャーメ・ウン・メディコ・ケ・エンテンダ・ジャポネス

（以上の出所：「海外安全ハンドブック'90」外務省監修／トラベルジャーナル編  
<http://www.mofa.go.jp/pubanzen/>）

安全メモ(1)

＜在外日本人に関わる主要事故・事件発生状況＞（外務省海外邦人援護統計より）

発生 事象 年度	発生 総数 件	事故 災害 件	戦闘 暴動 件	犯罪 加害 件	犯罪 被害 件	疾病 件	行方 不明 件	その他 件	内、 死亡者数 人	内、 負傷者数 人
2002	14,364 (468)	349 (21)	3 0	508 (9)	7,109 (288)	642 (10)	16 0	5,737 (140)	525 (20)	675 (39)
2005	15,955 (756)	384 (32)	1 0	515 (16)	6,352 (433)	883 (43)	106 (5)	7,714 (227)	615 (31)	669 (48)

(注) カッコ内は中南米地域における件数（出所：<http://www.pubanzen.mofa.go.jp/>）

日本人は安全意識が低いと言われる。海外においては「自分の安全は自分の責任である」との意識を持つことが必要である。

安全メモ(2)

＜海外安全に関する基本的な常識＞

1. 在留届は必ず在外公館に出しておくこと。
2. 関係者間の緊急電話連絡網を整備しておく（警察，日本在外公館も）。
3. 病院・医院は日頃から決めておく。
4. 会社はもちろんだが，自宅には家財の火災，盗難等の保険を十二分に付保しておく。  
自動車も同じ。
5. 緊急事態用備蓄品（保存食料，水，医薬品，現金，ラジオ等）を用意しておく。
6. とくに一戸建の住宅は門，窓，裏口等の自衛設備が大切である。
7. 使用人は身元のわかった者を。過信は禁物。
8. とくに夫人が安全意識をもつことが不可欠。
9. 緊急時，短波放送の「ラジオ日本」は大変役に立つ情報源である。
10. 万一の家の内外での強盗には下手な抵抗はしない。金品を早く与えてしまう。
11. 車の運転事故は，警察への連絡・相手の免許証の確認を忘れない。人身事故の場合は

日本在外公館へ即刻連絡。たとえ加害者でも I am sorry 式のことは言わない。保険会社へ連絡すること。

12. 旅行者傷害保険の日本語救急サービスの受け方を調べておく。

### 安全メモ(3)

#### <セルフ・ディフェンスを身につけよう>

どの国に駐在することになっても、自分と家族の身を守るための基本は、「自分の身は自分で守る」すなわち、セルフ・ディフェンスの姿勢です。海外では日本のように警察力が発達していない、あるいは現地の人から見れば日本人は年収に匹敵するような桁外れのお金を持ち歩いているなど、犯罪を誘発しやすい状況があります。また、交通事故や病気などのトラブルに関して、交通事情や環境、衛生状態が日本とは全く異なる場合もあります。セルフ・ディフェンスの実践には、次の4つのポイントがあります。

- リスクを把握すること
- 危険を自ら招かないこと
- 他人に行動を把握されないこと
- 目立たないこと、反感を買わないこと

犯罪にしる病気にしろ、防御の姿勢を取っているよりも、無防備な人が被害にあいやすいことは自明です。警戒していれば警戒しているほど、狙われにくく被害にあいにくいことを肝に銘じておくべきです。

#### リスクの把握とは

セルフ・ディフェンス実践の第一歩は、敵（リスク）を知ること、つまり、自分と家族がどんな敵（リスク）から身を守らなければならないのかを理解することです。内乱、暴動、政変、盗難、暴力をはじめ、交通事故、伝染病など、海外には「日本とは異なった」さまざまなリスクが存在します。

まず第一に「日本とは異なる」ということを十分に認識し、次の点をガイドラインにしながら、事前に情報収集します。

- 進出先国における自社の立場
- 進出先国の政治経済的安定度
- 対日感情
- 宗教
- 気候、風土
- 交通事情

- 現地人の性格、能力、教育程度
- 現地人の一般的生活水準と収入
- 食糧事情（日本食の入手方法を含む）
- 医療事情（一般的医療水準のほか日本人医師、日本語の通じる病院の所在など）

以上は、赴任する前に収集しておくべき常識的な事項といえます。さらに詳しい「裏話」的な情報は、先輩駐在員や現地に住む日本人から仕入れます。またはじめてその国に進出する場合には、先出企業や現地の日本人会、日本大使館などに事前に連絡をとって情報を集めます。このような生の情報には、その国で安全に暮らすために必要な「生活の知恵」が含まれているものです。

#### 危険を自ら招かないために

犯罪が多発する地域を一人歩きしないとか、デモや暴動の現場に近寄らないとか、飲酒したときは車を運転しないなどは、特に教えられなくても誰もが常識としている。

海外では、自らの行動を特にこのような常識に照らして、常に律する心がけが必要です。

しかし、特に赴任当初は、開放的な気分になりやすく、公私にわたって活発に動き回り過ぎることが多いものです。リスクの把握もままならないうちに（何が危険かも知らずに）、興味本位で行動すべきではありません。常に何が危険なことなのかを考え、好奇心を捨て、油断せず、常識を働かせさえすれば、ほとんどの被害は避けることができます。

一方、海外では日本の「常識」では、割り切れないことも起こり得ます。リスクを把握したらそのリスクと自分の行動を結び付けないよう最大限の努力をすべきです。

#### 他人に行動を把握されないために

犯罪者が犯罪をしかけようとした場合、標的の防御体制を研究するはずですが。このような場合には、いくら注意をしても防御の裏をかかれることになります。防御体制のうえにあぐらをかいて、犯罪者と真正面から対峙することは絶対に避けるべきです。このためには、

- 行動パターンを一定にしない
- 他人に自分や家族の行動予定を漏らさない

など、犯罪者に行動を予測させないことが最も効果的です。

犯罪者にとって、標的は他にもたくさんいるはずですが。そして犯罪者は、その中から網にかけやすい人を標的に選ぶのです。判で押したような規則的な行動をする人は、行動が予測しやすく、犯罪の成功率の高い標的であるといえます。

### 目立たず反感を買わないために

目立たない，ということは文字通り，派手で人目につくような行動を慎むということです。日本人の「目立つ行動」とは，以下のような事項です。

- 現地人の常識では考えられないようなハデな服装でゴルフに出かける
- ちょっとした買い物にもブランド物の洋服やバッグを身につける
- 近所にも聞こえるような大きな音で音楽鑑賞している
- まだ使用可能なものを無造作に捨てる

また，現地従業員や周辺の住民から反感を買うような行動は，絶対にすべきではありません。これは犯罪の対象として狙われることを防ぐためばかりでなく，いざというときに現地の人々の援助を求めるためにも重要なことです。現地人から反感を買わないために最も重要なことは，使用人や運転手の採用や解雇でトラブルを起こさないことです。発展途上国など再就職の困難な地域では，この種のトラブルが殺人事件や放火の原因になることもあります。

(出所：Keys 海外安全資料シリーズ No.1「海外駐在員安全マニュアル」住友海上火災保険(株)国際部)

**ご夫人向け海外赴任のための準備講座**

**【海外生活セミナー】** 日本航空文化事業センター (03) 3573 - 6720

海外生活の概論と都市別帰国夫人との懇談会 (1日)

**【赴任前特別セミナー】** 日本航空文化事業センター (同上)

赴任準備, 教育, ホーム・パーティー, 医業, 都市別帰国夫人との懇談会 (短期集中3日間 - 6講座)

**【渡航前研修コース】** 海外子女教育振興財団 (03) 3580 - 2521, (06) 344 - 4318

海外駐在員夫人のための国際教養と英会話講座 (2カ月 - 16講座)

**【海外渡航前セミナー】** 東京海上COMPASS (03) 3287 - 2090

医療ガイダンスと海外生活概論 (1日)

**【海外生活セミナー】** KDD アカデミー (03) 3347 - 7853

海外生活のアドバイス, 異文化レクチャー, カクテル・パーティー。帰国夫人との懇談会 (2週間 - 4講座)

**【Cosmos セミナー】** Cosmos (日本通運海外引越支店内) (03) 3572 - 4560

渡航前準備と現地生活ガイダンス (1日)

**【ホーム・パーティーの開き方とおもてなし料理】** 日本航空文化事業センター

／キックマン (03) 3573 - 6720

海外で入手できる材料を使ったホーム・パーティー用料理 (1日)

**【親子教室】** 海外子女教育振興財団 (03) 3580 - 2521

現地校入学のための親子教室 (月3回)

**【海外赴任前家族研修セミナー】** 丸紅パーソネル・サポート (03) 3234 - 3491

同社夫人カウンセラーによる海外赴任先での生活情報, 子女教育問題などのガイダンス。

(出所: 福永佳津子著「ある日海外赴任」ほか)

### 奥さまが主役—海外では奥方ではなく表方に

ご主人が四六時中仕事に追われる海外勤務では、家政万般、どうしても奥様の負担になる。そのうえに、呼ばれば夫婦同伴でディナーや公式行事に出ねばならぬ。それに更にオマケがつく。呼ばれたからには、呼び返すのがエチケットだ。

そのうえに、もう一つ、忘れてならぬことがある。地域社会へのボランティア活動だ。学校、病院その他の公共施設への貢献は、金だけ出せばよいのではない。

これらは、ほとんど奥様の肩にのしかかる。準備もないまま赴任すればこの始末。ご主人は裏方、奥様が主役。これが海外勤務者の実態なのだ。

### 家族ぐるみの協力で

お雛さまと鯉幟、これが伝統的な国内での男女の役割分担の姿だった。ところが、海外勤務になると一変する。奥様は家庭を守り、同時に外にも出ねばならぬ。家庭の中でも、ディナーやティーなど、開放せねばならぬ。

この違いを、苦労と見るのか、それとも転じて「吉」とするのか。国際派への分岐点はそこにある。外国人の希望と期待があるのなら、家庭も開放し、自らも出歩く。この気持ちは、すぐに子女やご主人にも伝播する。外国暮らしが楽しくなり、帰国してからも暮らしが変わる。楽しまなくては主役にはなれぬ。

そこで、現地語ダメ、お料理にも自信のない奥様ならぬ「表方様」に一言アドバイス。第一に、できることをすればよい。ホーム・パーティーでは、特別豪華メニューは不必要、いつもの家庭料理で万事OK。第二に、得意なことをやればよい。会話が苦手なら、生花、お茶、折紙でもよい。浴衣の着付けでもよい。ありのままを広げればよい。第三に、ご主人を、上手に使えばよい。ボーイ兼、ウェイター兼、サービス係。これらができないご主人なら、一刀両断、国際派は失格だ。第四に、子供を遠慮せずにダシに使う。国や人種は変わっても、子を思う親の気持ちに変わりはない。学校のバザー、お誕生パーティーなど好機はいくつもある。

(出所：1991.3.21「日経連タイムス」掲載、田代空氏・住信ビジネス・インスティテュート顧問  
／日本在外企業協会「国際化要員育成研究委員会」主査)

資料④

各国に関する参考図書・資料類

書名	著者	発行所(年)
<b>&lt;メキシコ&gt;</b>		
メキシコ生活便利帳	メキシコ生活便利帳編集部	日墨協会 メキシコ日本商工会議所
概説メキシコ史	国本伊代 他	有斐閣選書(1984)
Viva Mexico	田辺厚子	講談社現代新書(1983)
ラテン・アメリカ事典	ラテン・アメリカ協会	ラテン・アメリカ協会
ラテン・アメリカの歴史	ラテン・アメリカ協会	ラテン・アメリカ協会
ラテン・アメリカハンド・ブック	松本重治監修 加茂雄三編	講談社(1985)
ラテン・アメリカ -その政治と社会-	F・G・ヒル G・アンドラーゼ 村江四郎訳	東京大学出版協会(1971)
ラテン・アメリカの経済	細野昭雄	東京大学出版協会(1983)
ラテン・アメリカの日本人	井沢 実	昭和問題研究所(1972)
アンデス一人歩き	寺田和夫	日本経済新聞社(1977)
ラテン・アメリカ	高野 悠	日本放送出版協会(1986)
新しいメキシコ	菊地清明	サイマル出版会
メキシコの歴史	村江四郎	朝日選書新潮社
メキシコ革命	増田義郎	中公新書
孤独の迷路	オクタビオ・パス	ラテン・アメリカ文化叢書
住んで見たメキシコ	田辺厚子	サイマル出版会
グァダルーペの聖母	鶴見俊輔	筑摩書房
マヤ文明	ボーデ	創元社
貧困の文化	オスカー・ルイス 高山智博訳	新潮選書
メキシコ時間のない国	並河萬里	新潮選書
<b>&lt;ブラジル&gt;</b>		
ブラジルの政治	斉藤広志	サイマル出版会
ブラジル史	アンドウ=ゼンパチ	河出書房新社(1956)

借金国の経済学	東田直彦	日本経済新聞社 (1986)
外国人になった日本人	斉藤広志	サイマル出版会 (1978)
ブラジルジョーク集	醍醐麻沙夫	実業の日本社 (1980)
狂信	高木俊郎	角川文庫 (1978)
オーパ	開高 健	新潮社
輝ける碧き空の下に	北 杜夫	新潮社
転換期のブラジル	掘坂浩一郎	サイマル出版会
Veja (ヴェージャ)	ポルトガル語の週刊誌	現地で発行の週刊誌
Exam (エザーミ)	ポルトガル語の経済誌	現地で発行の週刊誌
Manchete (マンシエッチ)	グラフィック誌	現地で発行の週刊誌
蒼 氓	石川達三	文芸春秋社
<その他>		
海外安全ハンドブック	外務省 (監修)	トラベルジャーナル
海外安全の知識と実際 —外国で危険から身を守る—	首藤信彦・大泉光一	ダイヤモンド社
ビジネスマンのための 海外安全マニュアル	首藤信彦	日本経営者団体連盟広報部
国際ビジネスマン安全マニュアル —事故・犯罪・テロ・誘拐から 身を守る方法—	A.J. Scotti セコム安全対策委員会訳	ダイヤモンド社
海外安全対策 —企業と個人のセルフ・ディフェンス—	首藤信彦	日本経済新聞社
海外ビジネスマンの危機管理術	大泉光一	新潮社
巨大リスク時代の危機管理	首藤信彦	講談社
テロリズムと企業危機管理 —ビジネスマンの海外安全対策—	大泉光一	日刊工業新聞社
海外子女教育マニュアル		海外子女教育振興財団
海外子女教育 Q & A	東京銀行人事部編 曾我部泰三郎	日経連広報部
海外生活と家庭教育		文部省
海外教育相談ハンドブック		神奈川県教育委員会
海外・帰国子女教育ガイド Q&A		丸紅パーソナル・サポート
海外派遣ビジネスマンの 安全と健康インデックス		中央労働災害防止協会
海外赴任の手引		海外建設協会

海外で健康にくらすための手引	渡辺義一・大橋誠	近大出版
海外健康ハンドブック	三好寿秋	トラベルジャーナル
海外駐在員のための 健康ハンドブック	東京銀行人事部編 一瀬晴夫	日経連広報部
カルチャア・ショックの心理 —異文化とつきあうために—	近藤 裕	創元社
異文化コミュニケーション —新・国際人への条件—	古田 暁監修 石井 敏 他	有斐閣
海外駐在員ハンドブック	監査法人トーマツ 国際部 前出吉治 他	清文社
海外生活情報・ハンドブック		海外生活情報センター
帰郷 —ホーム・スウィート・ホーム—	並木みどり	河合出版
ある日海外赴任	福永佳津子	ジャパントイムズ
海外赴任を命じられたら……	井手喜胤	日本能率協会
海外に働く日本人		日本経済新聞社
商社マンの異文化交際術	日商岩井広報室 トレードピア編集部	東洋経済新報社
異文化社会への接近	河部利夫編	国際協力出版会

## 資料⑤

## 在外日本公館／日系企業団体他一覧

## 1. 日本公館

公 館 名	住 所	Tel・Fax 番号
在メキシコ大使館	Embajada del Japón, Paseode de la Reforma No. 395, Col. Cuauhtémoc, 06500 México, D. F.	Tel. (52-55) 5211-0028(代表) Fax. (52-55) 5207-7743
在ブラジル大使館	Embaixada do Japão, Avenida das Nações, Lote 39, 70425, Brasília, D. Federal, Brasil	Tel. (55-61) 3442-4200 Fax. (55-61) 3242-0738
在クリチバ総領事館	Consulado Geral do Japão, Rua Marechal Deodoro, 630 Edificio CCI, 18 andar, 80010-912 Curitiba Parana, Brasil	Tel. (55-41) 3322-4919 Fax. (55-41) 3222-0499
在サン・パウロ総領事館	Consulado Geral do Japão, Avenida Paulista 854, 3-andar, 01311-913, São Paulo, Brasil	Tel. (55-11) 3254-0100(代表) Fax. (55-11) 3254-0110
在ベレーン総領事館	Censulado Geral do Japão, Avenida Magal- haes Barata, 651, Edifício Belém Office Center, 7 andar 66063-240, Belém, Pará, Brasil	Tel. (55-91) 3249-3344 Fax. (55-91) 3249-3655
在ポルト・アレグレ駐在官事務所	Consulado Geral do Japão, Av. João Obino, 467 Petrópolis, 90470-150 Porto Alegre, Rio Grande do Sul Brasil	Tel. (55-51) 3334-1299(代表) Fax. (55-51) 3334-1742
在マナウス総領事館	Consulado Geral do Japão Rua Fortaleza, 416-Bairro Adrianopolis, CEP : 69057-080, Manausu, Amazonas, Brasil	Tel. (55-92) 3232-2000 Fax. (55-92) 3232-6073
在リオ・デ・ジャネイロ総領事館	Consulado Geral Japão Praia do Flamengo, 200-10 andar, 22209-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil	Tel. (55-21) 3461-9595 Fax. (55-21) 2285-7717
在レシフェ総領事館	Consulado Geral do Japão Rua Padre Caraqueiro, 733, 14° andar, Edf., Empresarial Center I, Boa Viagem, 51020-280, Recife Pernambuco, Brasil	Tel. (55-81) 3465-9115 Fax. (55-81) 3465-9140

(出所：http://www.mofa.go.jp より)

## 2. 日本企業団体

団体名	所在地	Tel・Fax 番号
メキシコ日本商工会議所 Cámara Japonesa de Comercio Industria de Mexico A.C.	Sevilla No.9, 1r piso Col. Juarez. México, D.F.	Tel. 52-55-5207-5110 Fax. 52-55-5207-7116
(社) 日 墨 協 会 Asociación Mexico Japonesa, A. C.	Calle Fujiyama 144, Col. Las Anguilas, C. P. 01710 México, D. F.	Tel. 5-651-9382 5-593-1444 5-680-1159 Fax. 5-664-1500
グアダラハラ日墨協会 Asociación Mexico Japonesa de Guadalajara, A. C	Guadalupe Victoria No.131. Guadalajara, Jara, Jalisco	Tel. 3-654-0410
ティファナ日系人会 (邦人及び日系人団体) Asociación Japonesa de Jijuana, A.C.	Calle Nevena No.8035 Tijuana, B.C.	Tel. 66-85-28-20
ブラジル商工会議所 Gamara de Coêrcio e Indústria Japonesa do Brasil	Av. Paulista, 475-13 andar, São Paulo S.P.-Brasil	Tel. 55-11-287-6233 Fax. 55-11-3284-9424
ブラジル日本文化協会 Sociedade Brasileira de Cultura Japonesa	Rua São Joaquim, 381 São Paulo, S. P. Brasil	Tel. 011-287-1343
サンパウロ日伯援護協会 Beneficência NIPO- Brasileira de São Paulo	Rua São Joaquim, 381 São Paulo S.P. Brasil	Tel. 011-278-1640
ブラジル日本都道府県 県人会連合会 Federacao das Assoc- iacoês de Provincias do Japão no Brasil	Rua São Joaquim, 381 São Paulo S.P. Brasil	Tel. 011-277-8569
リオ・デ・ジャネイロ 日本商工会議所 Camara de Comercio e Industria Japonesa do Rio de Janeiro	Rua Senador Dantas, 80 Sala, 1401 Centro Rio de Janeiro	Tel. 55-21-2524-7361 Fax. 55-21-2524-7366
アマゾナス日系商工会議所 Camara De Comercio e Industria Nipo- Brasileira Do Amazonas	Rua Terezina, 95 Adrianopolis Manaus- Amazonas Brasil	Tel. 55-92-233-1888 Fax. 55-92-234-4780

出所：外務大臣官房「海外における邦人及び日系人団体一覧」2000.4 <http://www.cin.or.jp>より  
事務局(注)：住所・電話番号が変わることがありますので、念のため現地でもう一度お確かめ下さい。

### 3. 日本貿易振興機構 (JETRO)

office	住 所	Tel・Fax 番号
<b>メキシコ</b> ジェトロ・メキシコ・センター	JETRO, MEXICO Paseo de las Pslmas Piso No. 239-3° Piso Col. Lomas de Chapultepec Deleg Miguel Hidalgo C. P. 11000 MEXICO, D. F. MEXICO	Tel. 52-55-5202-7900 Fax. 52-55-5202-8003
<b>ブラジル</b> ジェトロ サンパウロ・センター	JETRO, SAO PAULO Avenida Paulista, 854-8 Andar Conj. 82 Cep 01310-913 SAO PAULO Sp. BRASIL	Tel. 55-11-3141-0788 Fax. 55-11-3253-3351

(出所：http://www.jetro.go.jp より)

#### 4. 各国の経営者団体

##### ▷メキシコ◁

名 称 メキシコ合衆国工業会議所連盟  
CONFEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE LOS ESTADOS  
UNIDOS MEXICANOS (CONCAMIN)

住 所 Manuel María Contreras 133-2° y 8° pisos Colonia Cuauhtémoc  
06597-México, D. F.  
Teléfono 546 : 90 53/566 78 22  
Telegramas : CONCAMIN  
Télex : 0177 3789 ccinme  
Telecopia : 535 68 71

専管事項 社会労働・経済問題

メンバー 全経済活動部門の民間および半官半民の企業 10 万以上を包含する経営者団体。  
(但し、銀行、保険およびサービス業を除く)。カバーされる労働者数は 500 万人  
以上。

名 称 メキシコ共和国使用者連盟

住 所 CONFEDERACION PATRONAL DE LA REPUBLICA MEXICANA (COP-  
ARMEX)  
Insurgentes sur 950 Col. del Valle 03100 México, D. F.  
Teléfonos : 687 6464/687 6493  
Telecopia : 536 2160

メンバー 全経済活動部門の企業。カバーされる労働者数は 200 万人以上。

##### ▷ブラジル◁

名 称 全国工業連盟  
CONFEDERACAO NACIONAL DA INDUSTRIA

住 所 Aveneda Nilo Pecanha 50-34° Andar 20, 044 Rio da Janeiro  
Teléfono : 292 7766/262 3068  
Telegramas : CONFEDERACAO  
Télex : 0212 2634 cnin br  
Telecopia : 262 14 95

専管事項 社会労働・経済問題

メンバー 民間部門の全工業企業を包括する経営者団体。カバーされる労働者数は 500 万人  
以上。

# 「海外派遣者ハンドブック」作成委員会

## 中南米グループ・委員名簿

主査	今野浩一郎	学習院大学教授（前東京学芸大学助教授）
委員		
(ブラジル)	岩本宏	石川島播磨重工業 人材開発部課長
	野上桂一	NKK フェロアロイ営業部長
	瀬戸徹	川崎製鉄 製鉄プラント営業部主任部員（課長）
	洲崎宏通	倉敷紡績 取締役東京支社長
	鈴木勇	吉田工業 取締役財務部長
(メキシコ)	廣瀬民雄	住友商事 海外業務部課長
	堀江優夫	日産自動車 海外統括本部米州室長
	瀬山雅博	松下電器産業 ビデオムービー事業部 海外営業部企画宣伝課長
	三大寺義尹	サントリー 国際部課長
	安藤奠之	日本経営者団体連盟 理事・参与
	畑恒夫	多国籍企業対策労働組合会議 事務局次長
オブザーバー	村上和秀	労働省 労政局労政課課長補佐
	松宮道子	日本労働研究機構 海外調査部長
	原田正毅	日本労働研究機構 海外調査部海外情報課長
事務局	山下勝也	日本在外企業協会 専務理事
	藤井健一朗	〃 常務理事・事務局長
	谷口一郎	〃 総務部長
	井上忠久	〃 業務部長
	川崎智生	〃 業務部課長
	矢野冬生	〃 〃

(1992年4月現在)

海外派遣者ハンドブック  
経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ  
— 中南米編 —

---

1992年4月 第1版第1刷発行  
2007年5月 第3版第1刷発行

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)

印刷所 株式会社 桑川印刷  
〒112-0012 東京都文京区大塚6-9-7  
電話 東京(03)3943-9811(代表)

---

©禁無断転載