

メキシコでの人事管理 における注意点

- 法律上の規制、慣習、従業員の育成

Takimoto, Cortina, Farell y Asociados, S.C.

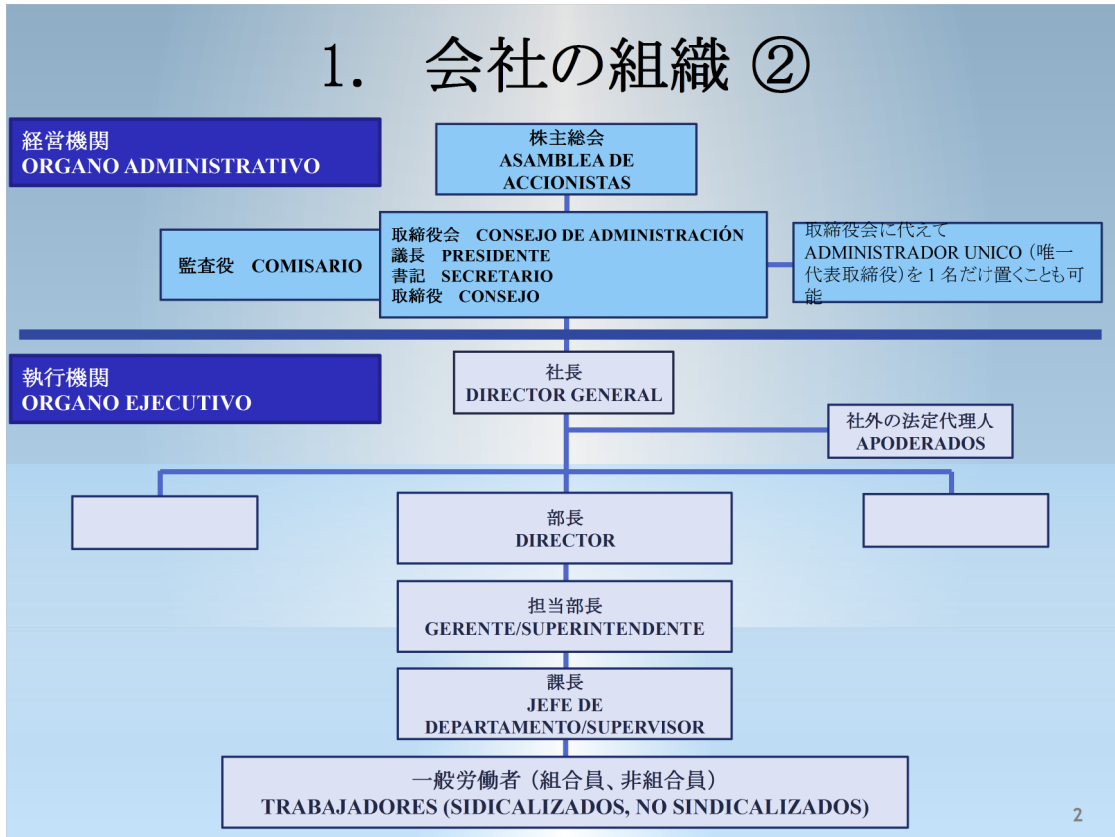
代表 滝本 昇

1. 会社の組織 ①

- 会社の組織は経営者、信任労働者、一般労働者からなる。
 - 経営者は使用者、会社代表者または雇用主と称されることがあり、法律上の定義では、『1人若しくは複数の労働者の役務を利用する自然人または法人。』
 - 具体的には取締役会の構成メンバー、執行機関の社長や上層幹部。
 - 労働者とは、『個人もしくは法人に、従属的かつ直接的な個人労働を提供する自然人。』従属的とは次のことを指す。
 - 指揮命令権と服従義務。就業管理を受ける。収入の大部分を当該雇用主に依存。

- 労働者は信任労働者（信用社員）と一般労働者からなる。
 - 信任労働者（信用社員）とは、会社全般を指揮・管理する中級・上級管理職者及び、経営者やその代表者のアシスタント（秘書、運転手など）。
 - 一般労働者は組合員と非組合員に分けられる。（慣習的な分類が通常）
 - メーカーの場合、工場の作業員は組合員、事務所職員は非組合員。
 - 販売やサービス会社の場合、部課長以上が非組合員となる。

1. 会社の組織 ②



2

1. 会社の組織 ③

- 経営者に要求される資質 (日系企業の場合)
 - 経営全般に関する基本的な知識を習得していること。
 - 現地の従業員に全てを任すのは危険。
 - 社内の円滑なコミュニケーションシステムを作ること。
 - 有能な通訳は、数が少ない。
 - 最低、日常会話程度の西語または上級レベルの英語を理解できること。
- 信任労働者 (Trabajadores de confianza) の特徴
 - 会社経営者をサポートする従業員で、部課長・非組合員・コンフィアンサ等と称される。
 - 一般労働者と同じ組合に参加できない。
 - 信頼を失ったことを理由に、所定の手続きを経て解雇出来る。
 - PTU 算定上、組合員の最高賃金の 20 % 増しの賃金を上限とする。
 - このレベルの従業員が会社に損害を与えるような行為をするケースが良くあるので注意。
 - 越権行為を防ぐため、決済基準または権限規定を作成すべき。

3

2. 従業員の採用 ①

メキシコにおける人事・労務管理は、
法令順守の観点から留意すべき。
基本となる労働法は、2012年12月に大幅に改正されたが、
ベースは革命終了後の1917年に制定された憲法。
労働者保護の傾向を維持。
→ 労働者の既得権を基にした条項が多数有り。

1) 外国人の雇用比率

- 9対1の雇用比率の原則は、労働法が制定されて以来変更が無い。
- 取締役員と上級管理職者は、9対1の原則が適用されない。
- 労働省の監督部署は厳密に取り締まっていないが、常に対策を取る必要あり。

2) 雇用形態

- 雇用契約には、無期限、* 一時的期限、特定労働または期限付労働の4通りがあるが、**原則は無期限契約**。（*は、2012年の労働法で改正されたもの。以下同様）
- 労働の性質がそれを要求しない限り、特定労働契約や期限付き労働契約は結べない。（例：出産前後の女子従業員の代理を務める従業員の労働契約）

4

2. 従業員の採用 ②

3) * 試用期間と* 初期研修契約

雇用契約に試用期間を設けたり、または正規雇用前に初期研修契約を締結することが出来る。但し、両方の併用、複数回適用はできない。

■ 試用期間

無期限ないし180日を超えた労働契約で、30日の試用期間を定めることが可能。特殊技術、専門職、上級管理職者は180日まで延長可。

■ 初期研修契約

初期研修契約を定める際、一般職の場合は3ヶ月が限度。特殊技術、専門職、上級管理職者は6ヶ月までの期間が認められる。

- 試用、及び初期研修期間中の給与・福利厚生は保証され、勤続年数に加算。
- 期間終了時に解雇する際、手続き上の不備から退職金の支払いが発生する可能性あり。
 - 客観的な評価が欠ける場合。
 - 期間満了以前に解雇する場合。

5

2. 従業員の採用 ③

4) 人材派遣会社の利用

アウトソーシング(人材派遣制度)の利用は、最近の法改正により次の *3つの条件を満たさなければならない ことになった。

- a) 職場の全てにわたる同種または同一の業務全体に適用してはならない。(職場の全員を派遣会社から採用してはならない。)
 - b) 特殊業務であることを正当化しなければならない。(事業会社の主な活動業務以外の業務。例：運転手、会計、保守、運搬などの業務)
 - c) 契約先企業の従業員の業務と同じまたは同類のものであってはならない。
- 上記 a)~c) の条件が守れない場合は、* 派遣先会社が雇用主とみなされる。
 - 上記 a)~c) は、ILO の勧告に基づき定められたもの。現状、厳密に守れずに利用しているケースが多数あるため、上記法文の遵守には時間がかかる見通し。
 - 今後の監督局の運用状況を見極め、また専門家の意見を取り入れながら、派遣会社を利用すべきである。
- アウトソーシング (Subcontratista/ 外注先または外部の委託業者) との契約書をチェックし、* 当該業者が雇用主義務を果たしているか否かを確認する義務有り。

6

3. 従業員の就業管理 ①

1) 就業時間

- 就業時間は実働時間ではなく、雇用主の待命下にある時間。
 - 休息中もしくは食事時間中、労働者が職場(社員食堂を含む)から出られない場合、当該時間は有効な就業時間に算入される。
- 就業時間は、労使が法の定める枠内で土曜日半日労働、またはその他の就業時間実現の為、週単位で割り振ることが可能。
- 昼間(午前6時~午後8時)、昼夜混合、夜間(午後8時~午前6時)の3種類からなる。
 - 昼間勤務時間は1日8時間、週48時間。夜間勤務に特別な手当ては無く、労働時間の短縮のみ。(1日7時間、週42時間)
 - 昼夜混合勤務時間は、夜間勤務時間が3時間半以内の勤務時間。(1日7.5時間、週45時間)
 - 連続就業時間中に30分以上の休息を与える。(判例では30分から60分。)

7

3. 従業員の就業管理 ②

2) 時間外労働（残業）

- メキシコ法の精神は、時間外労働を極力避けるべきとの考えが基本。
 - 現実には収入が増えるので、時間外労働を希望する従業員も存在する。
- 時間外労働は緊急時と、格別な状況がある場合に認められる。
 - 格別な状況であることを証明する必要はない。
- 時間外労働が特別な状況で行われる時は、**1日3時間、週3回**を超えてはならない。
- 社内で定められた就業時間（例えば1日5時間や10時間）を超えた場合を残業とみなす。
- 時間外労働は週9時間以内 **100%増し(2倍)**、9時間以上 **200%増し(3倍)**で支払われる。
- 週9時間以上の残業は、従業員側に働く義務は無く、当局から**罰則を科される可能性有り**。
 - シフトを設ける場合に時間給労働者を活用することも可能。
 - 各従業員の労働が法定内の就業時間に収まるように努める。
(例: 2直3班、3直5班のシフト)

8

3. 従業員の就業管理 ③

3) 祝日と週休日

- 年の祝日は平常7日で、慣習的な休みが5～6日プラスされる。
- 1月1日、2月第1月曜日、3月第3月曜日、5月1日、9月16日、11月第3月曜日、12月25日、6年毎の12月1日(大統領交代時)
- 祝日・週休日の出勤は、**平常賃金プラス2倍増し**で支払われる。日曜日の出勤は、別途**日曜出勤手当として25%割り増し金**が支給。

4) 休暇

- 勤続1年目から6日支給、2年目以降2日ずつ増え、5年目以降5年毎に2日増での支給。
 - 最低6日間連続で休暇を与える。
- 休暇の買上げは禁止。
 - 中途退職者には退職日により、該当する年の比例分を支払う。
- 休暇割増金として休暇期間中の給与の最低25%を支給。
- 休暇取得の権利発生後、**1年6ヶ月で休暇の権利は失効**。
 - 勤続年数と休暇日数証明書を従業員に交付。

9

3. 従業員の就業管理 ④

5) 賃金（給与）

雇用主が労働者に対し、その労働と引き換えに支払う**対価総額**。

→ 賃金は基本給に加え、報奨金、住宅費、手数料、現物給与等諸手当を含む。

- 賃金は時間当たり一定作業、歩合制、請負制で定めることが出来る。
- ブルーカラーは **1週間毎**、ホワイトカラーは **15日毎**に賃金を支給。
- 12月20日以前に最低15日分の**年末賞与**の支給義務あり。
- 賃金に関する**法律上の保護規定**が多く存在する。

例：従業員の債務の上限。返済額の上限。その他：控除に関する規則等。

6) 最低賃金

一家の長が通常に必要な性を充足し、子息に義務教育を与えるのに十分なものの。

→ 理想主義と現実には大きな格差があるため、是正を求める声が年々高まっている。

(例：メキシコ連邦区は2015年日給70.10ペソ=約4.67ドル)

- 最低賃金は罰金の計算にも使われる。
- 最低賃金は、**一般と職種別**があり毎年全国最低賃金委員会で決定。

10

3. 従業員の就業管理 ⑤

7) PTU

- PTUは Participación de los Trabajadores en las Utilidades（労働者の企業利潤への参加）の略語。
- 操業2年目から支給する義務有り。
- 企業の**課税所得の10%**の金額を二等分し、労働日数比例で半額、給与（基本給）比例で半額分配、但し給与比例には上限有り。
- 取締役や執行機関のトップはこの配分が無い。

- **PTU** 金額はほぼ一律で、**生産性の向上や従業員の能力が反映されない**ため従業員の士気に影響

→ 最近の法改正によって、生産性の向上並びに生産性に応じたインセンティブの導入の必要性が定められた。→ ***能力給導入の検討** → 人事コンサルタントのサポート

- * **会社の施設で働く従業員は、当該会社のPTUの支払いを受ける。**
 - 業務委託業者との契約書確認との関連。(P.6参照)
- 業務委託業者が雇用主義務を果たしていない場合、**契約した会社が雇用主とみなされる。**

11

3. 従業員の就業管理 ⑥

8) 教育訓練義務

- 会社の規模・従業員数に関係なく、従業員に教育訓練を与える。
- 操業開始後 60 労働日以内に教育訓練、生産性向上計画を策定。
- 関連書類の保存義務。
- 社内・社外で実施可能。但し、勤務時間内が原則。

9) 女子労働者の保護

- * 産前産後の休暇取得のオプション(男子従業員には 5 日の休暇)。
- * 養子を迎えた時も 6 週間の休暇。

10) 時効

- 労働訴権の時効は原則 1 年。→ 過去の残業代や休暇にも適用される。
- 解雇された労働者の訴権は 2 か月。
- 従業員を罰則、または解雇する場合 1 か月以内。

11) 労使合同委員会の設置

- 次の 5 つの委員会がある。
 - ① 生産性・教育訓練、②安全衛生、③ PTU、④就業規則、⑤年功序列
- 記録の保存義務。

12

3. 従業員の就業管理 ⑦

12) 労働協約

- 組合結成または加入後、労働協約を締結し、調停仲裁委員会に登録。
- 組合労働者の労働条件を定めるものであり、2 年毎に全体を見直す。また賃金条項(福利厚生を含む)は毎年改定。
- 労働協約がある場合、個別の雇用契約を締結義務は無いとされる。→ 個別雇用契約を別途締結した方がベターとの意見有り。

13) 就業規則

- 就業規則は会社の業務遂行のための規則であり、その主な目的は職場の規律を定めること。
- 組合員の労働条件を定める労働協約と異なる。
- 就業規則で定めるべき内容は労働法の規定に従う。
- 就業規則は労使合同委員会で作成し、その後 8 日間以内に調停仲裁委員会に届出なければ効力を発しない。(この日から発効)
 - 印刷して従業員に配布する。
 - 事業所の最も見えやすいところに掲示。
- 法や労働協約に違反する条項は効力を持たない。

13

4. 従業員の退職 ①

従業員の退職は「自発退職」「懲戒解雇」「不当解雇」の3通りが基本。

- 会社都合で退職させる場合が多いが、これは法律上「不当解雇」と称され、下記退職補償金と清算金が支払われる。(原則非組合員に適用)

給与3ヶ月分 + 勤続1年に付き20日分

- 1) 退職補償金
(弁済金)

- 2) 退職時の精算金 (注: 自発退職、懲戒解雇の場合も支給)

- 年末ボーナスの比例分
- 取り残した休暇 + 休暇比例分 + 休暇割増金 (最低25%)
- 勤続手当: 最低賃金の2倍 × 12 × 勤続年数

* 注: 勤続手当は、自発退職では、勤続15年以上の者

-退職補償金計算の基準となる給与は、基本給のみではなく労働の対価として従業員が得られる収入、即ち、基本給・交通費・ボーナスなどの福利厚生費を加えた給与。(P10の賃金の定義参照)

14

4. 従業員の退職 ②

- 3) 採算に合わない為に、工場や事業所を閉鎖する場合。(原則組合員の場合)

給与3ヶ月分 + 勤続手当
(最低賃金2倍 × 12 × 勤続年数)

但し、閉鎖の理由が充分立証できない場合または、特別な事情により、勤続1年につき20日分(非組合員と同様)の補償金をベースに計算する場合もある。

- 4) 新規の機械設備または生産工程の導入による人員削減(原則組合員の場合)

給与4か月分 + 勤続1年に付き20日分 + 勤続手当
(最低賃金2倍 × 12 × 勤続年数)

- 上記3)、4)の手続をした場合、労働協約の解約または人員削減時の報酬として組合から別途高額の特例報酬を要求される。

15

5. 労働組合と対策 ①

1) 労働組合

- 職種別、企業別、産業別、全国的産業別、多様職種別に分けられ、連合や総連合を形成できる。(CTM、CROC、CTCなど)労働者20名以上で組合結成可能。会社の従業員が20名以下(若しくは皆無)でも既存の組合に加入できる。
- 会社立上後、早期に既存の組合と労働協約を締結すべきである。
 - 登録された労働協約があると、調停仲裁委員会は他の組合からのストライキ予告書を受理しない。(労働法第923条の規定)
 - この対策を取ることで、労働協約を締結した組合以外の組合からの干渉を防げることができる。
(この労働協約を「保護協約 CONTRATO DE PROTECCIÓN」と称する。)
 - 慣習的にメーカーの場合、組合員は工場の従業員のみである。
 - 販売会社などの場合は管理職者以外の者が組合員の対象となる。

16

5. 労働組合と対策 ②

2) 労働組合対策

- 御用組合の活用。
 - 御用組合は会社に協力的な組合。
→ 社内の不満分子を抑えられるような地元の有力な組合と契約。
- 組合リーダーと密接かつ良好な関係。
→ 会社のトップも、これを心掛ける。
- 有能な労務管理者の採用。
→ 職場の情報を確実に把握できる者。

3) 労働争議を未然に防ぐ対策。

- 土地の有力弁護士をサポート。
→ コネがあり、経験豊かなこと。
- 職場環境の改善、賃金調査等の実施。(専門家の協力を得ること。)
→ 従業員の満足度の向上を図る。
- 各種インセンティブの活用。
→ 優秀な従業員の表彰など。
→ 全社レベルでのイベント開催等。

17

6. 従業員の資質と育成 ①

1) メキシコ人従業員の性質と特徴

- 離職率が非常に高い。
(経済的な問題以外に、人間関係、職場環境などの要因もある。)
- 自尊心が高く、センチメンタルであるが、協力的でもある。
- モチベーションを与えるとよく働く。
- 所得格差による階級意識があり、職場の上下関係に強く影響。
- 仲間以外の他人を信頼しない。→ 信頼関係を作る努力が必要。
- 誠実で仕事の習得は早い。勤勉で協力的。→ 能力給の導入の必要性。
- 会社より上司や、仲間との関係を重視。
- 仕事より家族を重視。
- 男性より女性従業員の方が良く働く傾向がある。

18

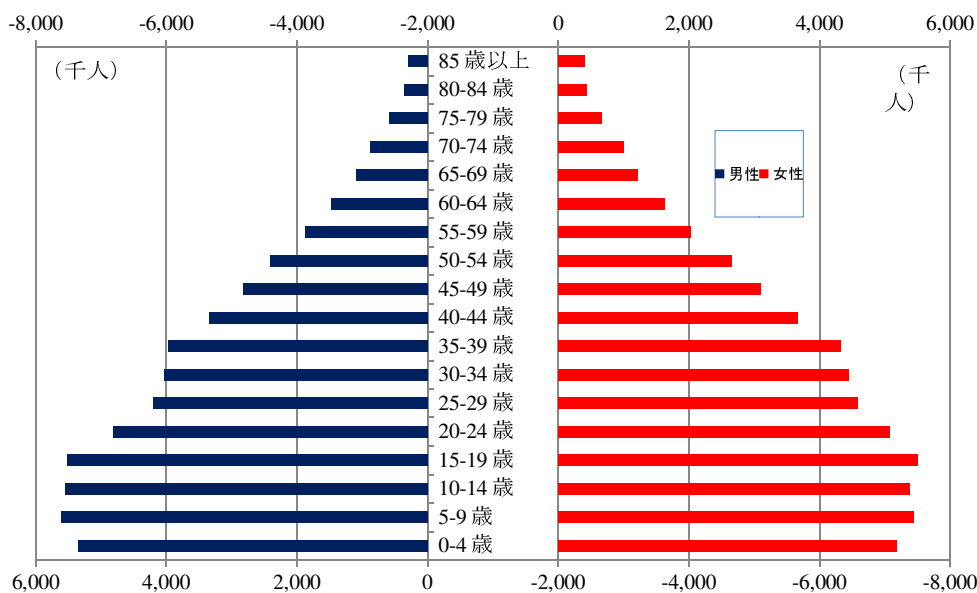
6. 従業員の資質と育成 ②

2) メキシコ従業員育成のための留意点

- 人前で叱らないこと。
- メキシコの文化・慣習を良く理解し、受け入れる。(家族第一主義など。)
- 個と個の信頼関係の重要性を活用。
- 年間の教育訓練プランをしっかりとて、従業員の育成に努める。
- 職務分析、職務評価、人事考課をきちっと行い、公正な人事政策に勤める。
- 従業員からの不満に対処できる、客観的なデータを用意する。
- 特に管理職の従業員に対しては、結果や情報を共有して、経営参加意識を向上させる。
- 極力組織をフラットにして、上下関係を薄め、チームワークを良くする。
- ストレスとうまく付き合うこと。
→ 従業員育成には、忍耐とオープンで寛容な心構えが必要。

19

資料 3. メキシコの年齢別・性別人口構成



出所: 国立統計地理情報院 (INEGI)「2010年国勢調査」

© 2014 JETRO

資料 4. 階層別世帯平均所得額(月額)

所得階層 (10段階)	2006年	2008年	2010年	2012年		伸び率(2012年)	
	所得額	所得額	所得額	所得額	構成比	06年比	10年比
I	2,599	2,379	2,211	2,332	1.8	△1.5	5.5
II	4,502	4,153	3,891	3,931	3.1	△1.5	1.0
III	5,927	5,597	5,204	5,245	4.1	△1.5	0.8
IV	7,387	6,995	6,550	6,504	5.1	△1.9	△1.7
V	9,024	8,543	7,991	7,971	6.3	△1.7	△1.2
VI	10,870	10,500	9,686	9,621	7.6	△1.5	△1.7
VII	13,452	13,127	11,868	11,857	9.3	△1.9	△1.1
VIII	16,929	16,695	15,030	14,950	11.8	△1.7	△1.5
IX	23,065	23,053	20,378	20,338	16.0	△1.8	△1.2
X	51,905	51,842	42,438	44,334	34.9	△4.6	4.5
平均	14,566	14,288	12,525	12,708	-	△1.8	1.5

(注) 所得階層は世帯数を均等に所得の低い順から高い順(Ⅰ→Ⅹ)へ10分割したもの。

平均所得は四半期額(2012年ペソ価格)を3で除して月額に換算した。

構成比は各階層の所得合計が全世帯所得に占める割合。

2012年の期中平均為替レートは1ドル = 13.1695ペソ。

(出所) 国立統計地理情報院 (INEGI)「2012年家計調査 (ENIGH2012)」から作成

© 2014 JETRO

資料 5. なぜメキシコなのか

強み	弱点
<p>・低い労働コスト(単純労働者) 2013年製造業月給(US\$ / 出所: JETRO) 米国: 2,944, アルゼンチン: 1,273 ブラジル: 993, コロンビア: 714, チリ 697, ペルー: 508, メキシコ: 373, ホリビア: 351, 中国: 411, タイ: 366, インド: 233、日本 2,627 【年間労働時間数 / 出所: IMD】 伯: 1,825, 米: 1,911, 中: 1,999, 印: 2,181, 墨: 2,260</p> <p>・穏健な労働組合 教職員、鉱山関係など一部を除き、組合は比較 的穏健。⇒最初から組合化</p> <p>・FTA ネットワーク(対日米欧) 45カ国と10のFTA, 南米諸国との協定</p> <p>・北で米国に隣接、両洋に港 米州全域に向けた最適な輸送条件</p>	<p>・割高な非労働生産関連コスト 電力価格(出所: KPMG, 2014年) 米: 0.09, 墨: 0.15, 日: 0.14 (US\$/kWh) 陸上輸送コスト(出所: 株式会社競争力研究所) 米国: 0.029, メキシコ: 0.035 (US\$/トン・ Km)</p> <p>・インフラの未整備 WEFのインフラ競争力指数(2014-2015) 米国: 5.82 (12位), 日本: 6.13 (6位), 中国: 4.66 (46位), メキシコ: 4.19 (65位), ブラジル: 3.98 (76位), インド: 3.58 (87位)</p> <p>・煩雑な法制度, 治安悪化 WEFの制度競争力指数(2014-2015) 日本: 5.47 (11位), 米国: 4.69 (30位), 中国: 4.22 (47位), インド: 3.84 (70位), ブラジル: 3.47 (94位), メキシコ: 3.40 (102 位)</p>

© 2014 JETRO

24

資料 6. メキシコ製造業労働者の賃金推移

主要国の製造業労働コスト(ベネフィット・社会保険込み): (単位:ドル/時間, %)(単位:ドル/時間, %)

国名	02年	04年	06年	08年	10年	12年	年平均 上昇率
米国	27.37	29.32	30.49	32.78	34.74	35.67	2.99
ブラジル	3.08	3.82	5.99	8.44	10.08	11.20	15.40
メキシコ	5.59	5.26	5.88	6.47	6.23	6.36	1.44
日本	21.75	25.59	24.32	27.80	31.99	35.34	5.54
韓国	10.37	12.73	17.55	16.50	16.62	20.72	8.00
フィリピン	1.02	1.09	1.34	1.77	1.90	2.10	8.38
中国	0.73	0.81	1.06	1.36	N.A.	N.A.	N.A.
フランス	23.31	32.60	34.70	43.29	40.55	39.81	6.13
ドイツ	27.63	37.70	39.33	47.51	43.76	45.79	5.77
ハンガリー	4.19	6.17	6.86	9.78	8.40	8.95	8.81
ポーランド	3.98	4.69	6.03	9.38	8.01	8.25	8.43
スペイン	13.81	19.78	21.75	27.68	26.60	26.83	7.65
英国	22.11	28.52	31.25	34.22	29.44	31.23	3.91

(注)年平均成長率は2002年～2012年のもの。

© 2014 JETRO

25

資料 7. 管理職賃金が先進国並み

表3: 都市別階層別月額賃金(2012年)

都市名	単位(ドル)		
	ワーカー (一般工職)	エンジニア (中堅技術者)	中間管理職 (課長クラス)
ティファナ	331.75~551.65	1,209.05~2,496.38	2,055.81~4,363.70
メキシコシティ	285.50~431.95	910.25~2,063.02	2,892.25~5,102.74
モンテレイ	284.32~445.42	1,080.36~2,125.25	3,169.05~5,431.21
アグアスカ リエンテス	258.33~391.40	1,095.93~2,113.59	2,191.87~4,305.45
グアナフア ト	273.98~712.36	978.51~1,957.02	2,348.43~4,305.45
ケレタロ	281.81~704.53	1,095.93~2,191.87	2,739.83~4,305.45

注: 基本給(Salario Base)ベース
出所: 大手人材派遣会社