

シカゴ・デトロイト 便利帳

VOL. 21
CHICAGO DETROIT
BENRICHU 2024

特典

アメリカの市販薬
Over The Counter Drugs

運転免許筆記試験練習問題集

Japan Pride 注目企業エグゼクティブインタビュー

Morinaga America, Inc.

President & CEO 河辺輝宏 131

Meiji Corporation

President 高瀬慎一 135

583件収録 日系および日本関係企業 ビジネスディレクトリー

第1章 ビジネス 129

ビジネスデータ/タックスリターン/退職年金制度/ビザ・移民法/仕事/
人事制度/給与事情/商工業用不動産 など

第2章 生活・一般情報 183

緊急時の対応/ソーシャルセキュリティ/保険・医療/郵便・宅配便/
住居/結婚/教育/運転免許 など

第3章 シカゴ 253

基本情報/会計・法律事務所/人材紹介・コンサルティング会社/不動産会社/引っ越し・
運輸会社/その他ビジネス/ビューティーサロン/ドクターリスト/交通機関/エリア情報/
スーパーマーケット/レストラン/観光スポット/ゴルフ場/スポーツ観戦/教育機関 など

第4章 デトロイト 327

基本情報/会計・法律事務所/人材紹介・コンサルティング会社/不動産会社/引っ越し・
運輸会社/その他ビジネス/ビューティーサロン/ドクターリスト/交通機関/エリア情報/
スーパーマーケット/レストラン/観光スポット/ゴルフ場/スポーツ観戦/教育機関 など

便利帳シリーズ

部長 島耕作
©弘兼憲史/講談社



日米の 人事制度の違い

【監修】

中山 亜朱香
シニア人事コンサルタント
Creo Consulting, LLC



公式 HP

※ Creo Consulting, LLCの詳細
は第3・4章「日本語が通じる人材紹介・コンサルティング会社」参照

インターネットを介して世界中の情報が瞬時に、かつ自国の言語に変換され簡単に入手できるようになった今日でも、実際現地に赴き現場を経験しないと理解できないこともまだまだ多い。その1つとして、アメリカの人事制度が挙げられるのではないだろうか。ここでは、日米の人事制度の違いについて取り上げる。

4つの人事基本要素とその重要性

アメリカの雇用は原則としてAt-Will(随意雇用)であることは広く知られている。At-Will雇用とは、従業員も雇用主も理由の有無や理由の如何にかかわらず、雇用を一方的に解除できる契約だ。**この基本原則が雇用の流動性を高め、賃金と離職率の上昇を促し、アメリカの健全な労働市場を形成しているといえるだろう。**自主退職であっても解雇であっても次の仕事を見つけることは容易であり、日本のような「窓際族」や「追い出し部屋」などとは無縁の社会なのである。しかし、At-Will雇用でも実際には雇用主側には制約があり、法で定める差別や報復を理由とした解雇は違法である。このため、人事制度や人事関連書類は危機管理のうえで極めて重要な要素になってくる。

以下に、就業規則、Job Description(職務記述書)、人事考課制度、給与制度という最も基本的で重要な4つのカテゴリについて解説する。

就業規則

アメリカでは日本のように就業規則を労働基準監督署のような役所に提出する必要がないため、形式的なものであれば用意する必要はない。しかし、アメリカで

の雇用がAt-Will雇用であること、法的要件が限定的であること、連邦法だけでなく各州が独自州法を持っていること、企業間格差が激しいことなどの理由から、就業規則の重要性は日本と比較にならないほど高い。

会社側から雇用の終了を通達する場合、その理由が差別に該当しないことを明確にしておく必要があり、会社都合でない解雇のほとんどの場合、就業規則違反かパフォーマンスが基準に満たないことが理由である。就業規則違反で解雇する場合、当然自社の運用に合致した就業規則が必要である。もちろん就業規則がないことは法律違反ではないが、何かトラブルが起きたときに公平、公正に対応するための基準が明記された文章があると、全員が納得しやすく、無駄なリスクを削減できる。

このため、他社の就業規則を流用する、何年も更新せず運用実態が異なっている、新しい法律や拠点がある州法に準拠していない、などの就業規則は要注意である。このように就業規則があっても遵守されていない場合、雇用主への信頼が失われるだけでなく、社内規定違反で解雇すること自体も難しくなってしまう。

もちろん就業規則は解雇時のリスク管理のためだけに存在するのではない。会社の理念や指針を浸透させ、会社が従業員に何を期待しているのかを理解させることができる他、福利厚生のちょっとした質問も従業員が調べることで自己解決させることができるなど、さまざまな場面で役に立つ。

Job Description

職務記述書を意味する。これを求人票と誤解している企業もあるようだが、本来は当該ポジションの主要な職務内容と、資格要件を記述したものであり、人事考課の

評価基準とされることが多く、ここに記述された職務の遂行レベルが評価の最も大きな割合を占める。また、従業員が病気やけがで職務の一部が遂行できなくなった場合、法律に則って合理的配慮が必要か、解雇可能かの判断材料としたり、採用時に資格要件を満たしているか確認したり、Exemption(雇用形態)の判断基準にしたりする。

Job Analysis(職務分析)を経て作成されるJob Descriptionであるが、ここに記載されていない職務を断られることを懸念する人も多い。Job Descriptionは主要な職務を記述するものであり、すべてを完全に網羅する必要はなく、最後に「その他上司から指示された仕事」と記述しておくだけで事足りる。しかし、なかには頼みやすいという理由から、日本語ができる従業員に全く関係のない仕事を依頼したり、仕事ができる人に次々と仕事を任せたりする上司がいる。これは管理職の甘えであり、不適切な対応と言わざるを得ない。適切な労務管理の観点からも避けるべきである。

人事考課制度

人事考課を実施している企業は多いが、評価が毎年適切に実施されているか、従業員の声に耳を傾ける必要がある。評価の悪い人が不満を持つのは当然であるが、それ以外の人も公平でない、評価基準が不明確と感じているようであれば早急に制度を見直す必要があるだろう。昇給とも連動している企業が多いため不満が溜まる部分である。

▶管理制度

日本の目標管理制度MBO(Management by Objectives)をそのまま導入している企業もあるが、アメリカでは職務によっては

一般的ではない。ほとんどのポジションはJob Descriptionに示されている職務内容を遂行することが仕事であり、目標であるべきである。このためマネジメント以外ではMBOがうまく機能しないケースが多い。また、目標内容や達成難易度の公平性に起因する不満も被評価者からよく聞かれる。アメリカでは与えられた職務を高いレベルで遂行することが重要であり、評価されるべきである。

▶評価表

評価者にとって公平に評価しやすいもの、被評価者にとって評価内容が理解しやすいものでなくてはならない。自由記述式は多く取り入れられているが、評価者が正しくトレーニングを受けていないと適切に評価、表現することは難しい場合が多い。起こりやすい評価者によるエラーとして昨年と内容が類似、他の従業員と内容が同じ、部下を批判するような記述、などが挙げられる。

▶評価対象

日本の評価において重視される勤務年数や、年齢、最終学歴はアメリカではあまり考慮されない。何年勤務しているかよりも、担当職務を期待された水準、またはそれ以上で遂行しているかどうかのみが評価対象となるからである。また、評価対象には勤怠や協調性が含まれていることが多いが、定性的な評価項目である必要がある。

給与制度

毎年夏になるとさまざまな給与調査会社が次年度の昇給予算予測値を発表する。これを平均昇給率と勘違いする人が非常に多いが、これは単純に人件費の予算が昨年度よりどの程度上昇するかの予測データであり、平均昇給率なるもののデー

タではない。この予算を各社①評価結果②その人の給与レンジでの位置③労働市場との比較、などによって調整しているのである。ほとんどの場合は上記①と連動しており、そのためにはJob Descriptionが重要となってくる。

▶各種手当

日本においては役職、住宅、家族などの各種手当が存在するが、アメリカではほとんどの企業でこのような手当は存在しない。その代わりではないが、確定拠出型年金の会社拠出や学費補助、学費ローン返済などを提供する企業が多い。通勤手当も都市部や人材採用に苦戦するエリアでは実施率が高いが、それ以外のエリアでは一般的でない。また、役職手当は別途支給するのではなく、あらかじめその役職に見合った賃金が支払われるのが一般的である。

▶ボーナス制度

アメリカでもボーナス制度がある企業は多い。しかし日本と異なり給与の一部と考えられてはおらず、企業の業績によって支給されるという認識である。また企業の業績だけでなく、個人の人事考課とも連動させている場合が多い。頻度は年に

1回という企業が多いが、四半期ごとに付与している企業もあり、これは各社の人事戦略によって異なる。上述の通り、アメリカでのボーナスは給与の一部ではないため、制度を構築する際は、なぜボーナスを支払うのか、ボーナスを支払うことで従業員に何を期待するのかを明確にすることが必要である。

人事制度更新の手順

上記はアメリカでの労務管理に欠かさない書類および制度であり、かつ4つの要素が独立して存在するというよりも、それぞれが連動して機能している。このため、単体で存在することは可能だが、適切に機能することは難しい。今後、人事考課や給与制度の見直しを実施する場合、まずは就業規則とJob Descriptionのアップデートの検討をお勧めする。その上で人事考課ではどこに重点を置くかを検討し、最後に地域や業界における賃金の市場性を考慮しながら給与制度を確認していくと比較的スムーズに更新できる。

これら4つの基本的要素を適切に構築し、適宜アップデートしながら、アメリカでの労務管理に活用してもらいたい。

