





アメリカ人事・労務の最前線より

印刷用ページ スクラップブックに登録

新米国赴任者・赴任予定者必読！ 理解が難しいアメリカの人事慣習トップ3

発行: 2021/04/27

記事提供: Creo Consulting, LLC (外部サイトへリンク)

概要

最近では世界中の情報が瞬時に得られる時代になり、急に日本から海外へ赴任することになっても以前ほど困ることはないと思いますが、仕事や職場で一步踏み込んだ場面になれば、また違ってきます。アメリカにおいて日本からの赴任者が馴染みづらい、また勘違いしやすいポイントを人事・労務管理の視点から3点取り上げ、解説しますのでご参考になさってください。

■Employment At will(随意雇用)

At willという言葉は、アメリカの職場では比較的好く耳にされると思います。この雇用契約形態は世界でもアメリカ以外にはほとんどないので、仮に日本から赴任された方が「理解が難しい」と思われても仕方ありません。おそらく、ヨーロッパやアジア諸国など日本と近い雇用制度がある国からアメリカに赴任された方も同じことを思っているはずですが、余談ですが、日本のニュース番組などで解説する専門家が日本と海外を比較する際に「欧米では」と話すのをよく耳にしますが、人事・労務の基本概念は、欧と米ではかなり異なっているのが実情です。

M000387-19

(2021年4月25日作成)



Profile

永岡 卓 Takashi Nagaoka

Creo Consulting, LLC, クレオコンサルティング・ジャパン(株)
 代表取締役社長 / 人事・労務コンサルタント(SHRM-CP)

大手就職情報誌出版社勤務後、留学を経て日系人材会社米国法人スタッフ部門責任者を歴任、2004年起業。中西部・南部の自動車関連製造業、商社、物流企業等への人事・労務管理コンサルティング、米国進出企業支援、人材紹介・派遣などを行う。提携する米系の弁護士事務所やコンサルティング会社と共に、日系企業で発生する多様な労務問題の解決にあたる。日米双方の人事経験を活かし、机上論ではない現場の「最前線」で得た体験を基に、理解しやすいコンサルティングをモットーとしている。

新米国赴任者・赴任予定者必読！ 理解が難しいアメリカの人事慣習トップ 3

概要

最近では世界中の情報が瞬時に得られる時代になり、急に日本から海外へ赴任することになっても以前ほど困ることはないと思いますが、仕事や職場で一步踏み込んだ場面になれば、また違ってきます。アメリカにおいて日本からの赴任者が馴染みづらい、また勘違いしやすいポイントを人事・労務管理の視点から3点取り上げ、解説しますのでご参考になさってください。

■Employment At will(随意雇用)

At willという言葉は、アメリカの職場では比較的好く耳にされると思います。この雇用契約形態は世界でもアメリカ以外にはほとんどないので、仮に日本から赴任された方が「理解が難しい」と思われても仕方ありません。おそらく、ヨーロッパやアジア諸国など日本と近い雇用制度がある国からアメリカに赴任された方も同じことを思っているはずですが、余談ですが、日本のニュース番組などで解説する専門家が日本と海外を比較する際に「欧米では」と話すのをよく耳にしますが、人事・労務の基本概念は、欧と米ではかなり異なっているのが実情です。

At will の最大のポイントは、何と言っても雇用主・被雇用者ともに「いついかなる時でも、理由があってもなくても、解雇・退職が可能」である点です。つまり希望に胸を膨らませて入社した新入社員も、紹介予定派遣から正規雇用された中途採用者も、極論すれば、皆さん、今日は御社に勤務されていますが、明日も勤務するかはわからないということです。同様に雇用主も、毎日遅くまで頑張っている社員や北米進出当初から勤務しているベテラン社員を、明日解雇する事態が起きても致し方ないのです。今ここに書いたことは、おそらく日本の雇用慣習に照らし合わせると「常識的でない」わけですが、まずはこの点を受け入れることが重要です。

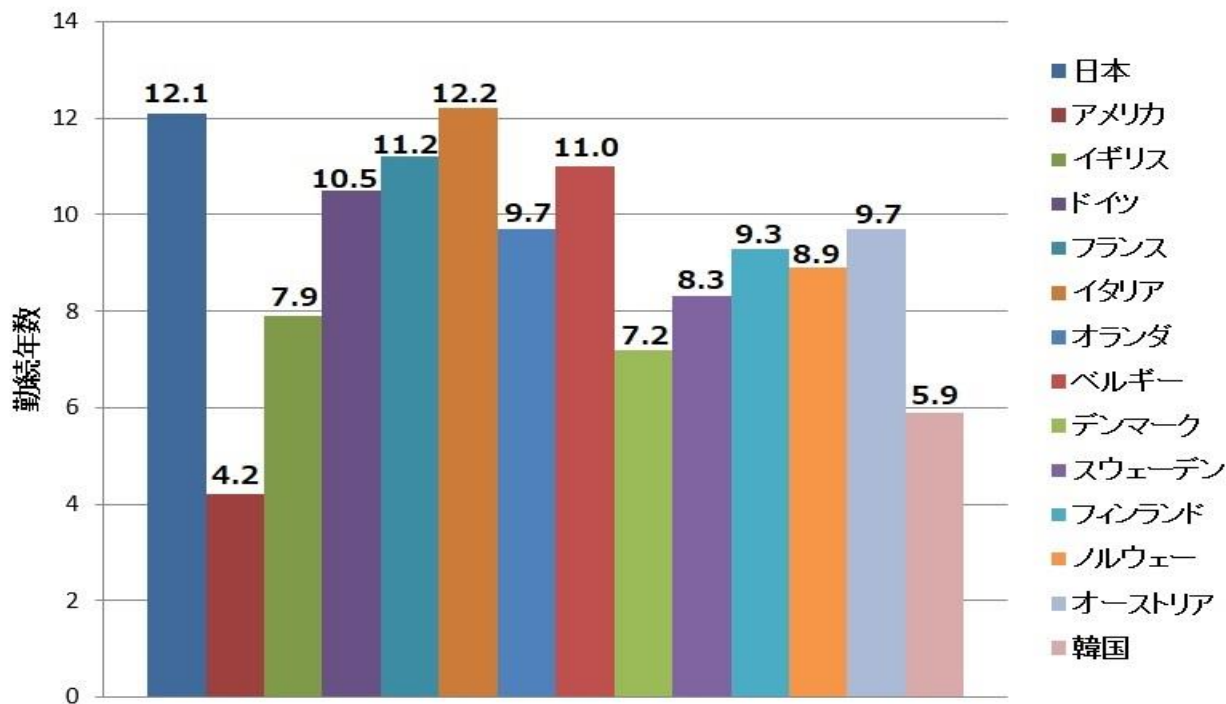
この At will を知った上で、「なぜアメリカでは雇用関連の訴訟が多いのか」という疑問を持たれる方も多くいます。上述の内容と矛盾して思えるからです。多くの雇用関連トラブルは、『『不公平な取り扱い』によって解雇などの不利益を被ったこと』が発端となっています。つまり解雇自体よりも、その理由の公平性が問題となっているのです。このようなトラブルの火種を作らないために必要なことは、適切な Human Resources Management(人事管理)を実施することをおいて他にはありません。

・At will による弊害

「アメリカの従業員はすぐに辞めてしまう」と嘆く管理職の方は大変多いです。かくいう私もその 1 人ですが、このことが At will と関連していることは明白です。

ちなみに、アメリカにおける平均勤続年数をご存知でしょうか？ 下記は日本の労働政策研究・研修機構という独立行政法人が毎年発行しているデータをグラフ化したものです。アメリカの平均勤続年数が、先進国でも群を抜いて短いのがわかります。なお、これは全米の全年代の総合データなので、実際には郊外より都市部、高年齢層より若年層の方がさらに勤続年数が短くなる傾向にあります。このグラフをご覧いただくと、「雇用主が従業員の定着に努力しなくてはならない理由」がおわかりいただけるかと思えます。

主要国別平均勤続年数



(出所: 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2020』)

・優秀な従業員を定着させるには何をすべきか？

まずは、従業員が辞めるに至った理由を十分に理解し、的確な対策を講じることが、アメリカでは特に重要です。採用するよりも、採用した従業員(特に優秀な人材)を定着させる方がはるかに難しく、日本以上に「従業員を定着させる工

夫や努力」が求められることは、上記の平均勤続年数のグラフからも明らかです。

一昔前のアメリカであれば、優秀な人材を定着させる施策は「高い給与と充実した福利厚生」という回答が一般的だったのですが、今は時代も変わって、世代により求めるものが異なります。もし私が「優秀な社員に長く働いてもらうために何が必要ですか？」と質問されたら、こう答えます。「その社員が会社や仕事に求めているものを知ることです」。

アメリカの雇用マーケットは多様性の塊です。高収入を求める人もいれば、給与が安くても良い保険プランがある方がよいという人、役職や職務内容へのこだわり、自己承認欲求、学位取得サポート、リモートワークやワークライフバランス、非マネジメント志向など、ありとあらゆる要求が出るはずで、すべてを叶えることは難しくても、従業員がどのようなニーズを持っているかを知ることが非常に重要です。そして、優秀な従業員の定着を求める雇用主であれば、可能なことから1つずつでも実現していく必要があります。

【定着率アップに有効な方法】

・Exit Interview⇒退職する従業員に実施する面接。雇用主が従業員の退職理由について知る機会となり、蓄積されたデータを分析することで自社の問題点を把握できる。アメリカでは一般的な手法。

・Stay Interview⇒在籍中の従業員に対し、「なぜ現在の仕事を続けているのか？」を尋ねる面接。従業員の希望や将来設計、会社へのロイヤリティなどを知ることができ、人材流出を未然に防ぐ対策を講じることができる。

・Employee Survey⇒全従業員に対し、会社や上司、給与や福利厚生への満足度などのアンケートを実施し、社内改善のヒントとする方法。日本と異なり、アメリカでは一般的な手法であり、定期的に行っている企業も少なくない。

優秀な従業員を定着させるためには、適切な評価をすることも忘れてはいけません。会社に貢献している社員を、「当然と考えて、何もしない」と、「何がどのように良かったかを具体的に指摘して褒める」のでは、長期的な定着率に大きな差がつかます。最低年1回のPerformance Reviewはもとより、パフォーマンスの良い社員には、気づいた都度、「適切なフィードバックと併せて褒める」ことが重要です。

■Exempt と Non-Exempt の違い

Exemptionに関するご質問も多くいただくので、理解が難しい人事制度の1つなのは間違いないでしょう。Exemptionについては、日本語情報の入手も比較的容易なため、概略のみ説明します。FLSA(Fair Labor Standards Act/公正労働基準法)は、ExemptとNon-Exemptのステータスの分類と、Non-Exempt従業員の最低賃金、残業規定、勤務時間規定、勤務時間記録保持などについて規定しています。中でも理解が難しいと思われる多様なExempt従業員の分類規定から、管理系職種の例を取り上げ、和訳してみました。

管理系職種でExempt従業員として扱うには、下記の条件をすべて満たす必要がある。

1. 給与が週給換算で684ドル以上支払われている。
2. 当該従業員の職務は手順に沿った業務ではなく、雇用主である企業のビジネス運営もしくは顧客のビジネス運営に直接関わる職務でなくてはならない。
3. 当該従業員の職務は誰かから指示されることなく、本人独自の判断で重要な経営判断をすることにある。

(出所: U.S. Department of Labor/Administrative Exemptions の項を筆者が和訳)

お読みになるとおわかりいただけると思いますが、ExemptかNon-Exemptかは職種や役職名ではなく、職務内容や職責によって分類されます。この点は、長く赴任されている方でも誤解されやすいので、特に注意してください。なお、1.の賃金規定は、一部の州ではこれより高い金額が設定されています。

上記に関連して、残業代の支払いルールやその計算についても疑問を持たれる方が少なくありません。まず、連邦法においては(カリフォルニア州など一部を除く)、単純に1週間につき40時間を超過した実働時間に対して、1.5倍(またはそれ以上)の残業代を支払うことが義務付けられています。日本のように「法定内残業」「法定外残業」「深夜残業」などの区別はなく、「みなし残業」の制度もありません。また、年間労働時間は、1日実働8時間の場合、8時間×5

日×52週で2,080時間として計算され、日本のように平均所定労働時間など複雑な計算は必要ありません。アメリカでは残業代の支払い対象となる Non-Exempt 従業員は、正社員であっても時間給で給与計算する企業が多いため、この場合は敢えて計算する必要はありません。

勤務時間管理の必要がない Exempt 従業員のタイムレコードを行っている企業もたまに見受けられます。FLSA の規定で Exempt 従業員は労働時間によって管理されないため、勤務時間自体を記録する必要がなく、出退勤時間や勤務時間数によって給与を減額することは違法となります。逆に、遅い時間まで勤務したとしても、残業代を支払う必要はありません。

■職種(役職)と給与、勤続年数との関係性

日本でもジョブ型雇用という言葉が一般的になりつつありますが、アメリカでは仕事の専門性によって職種や給与を決定します。つまり、専門性の高い仕事は相応の知識や能力、経験がないと遂行できない、だから給与も高くなるという解釈です。例えば、下記は BLS (U.S. Bureau of Labor Statistics / 労働統計局) が発表しているケンタッキー州レキシントン市におけるエンジニアとマネジャー職種の賃金データとなります。職種の専門性によって給与が決定されるため、管理職であるマネジャーが一般職の従業員より必ずしも給与が高いとは限らないことを示しています。

	マネジャー		エンジニア	
職種	Admin MGR	Logistics MGR	Electrical Engineer	Mechanical Engineer
中間値	\$76,410	\$87,280	\$81,890	\$82,690

同様にアメリカでは、職務経験の長さは職務に対する資格要件ほど給与に深く関係しません。極論すれば、Job Description (職務記述書) にある Requirement (資格要件) を満たし、求められる職務を遂行できる人材であれば、昨日大学を卒業した人でも 10 年の職務経験者でも、同じ役職、同じ給与であっても問題にはならないのです。

この概念は、私も含め、日本の年功序列型組織で働いた方には理解が難しい場合もあり、特に日系企業では一朝一夕に改めるのが難しいかもしれません。しかし、この慣習と仕組みの違いについて発想を転換しない限り、アメリカで優秀な人材を雇用することは厳しく、またせっかく雇用しても長く雇用を維持することは難しくなります。

(2021年4月25日作成)
三菱 UFJ 銀行会員制情報サイト MUFG BizBuddy より転載