

JBA NEWS

南カリフォルニア日系企業協会 会報 (月刊)

THANK YOU!
50
MARCHING TOWARDS OUR NEXT 50 YEARS

October 2011
Issue No. 276

企画広報部会

第148回ビジネスセミナー

「変動経済の中での労働経費管理 ～雇用におけるリスクマネジメント～」開催

去る9月9日、トーランスのミヤコハイブリッドホテルで、第148回ビジネスセミナーを開催した。当日は、カリフォルニア州、ジョージア州、および米国連邦最高裁判所認定弁護士である北川&イベート法律事務所の北川リサ・美智子弁護士を迎えて講演。多くの著名日系企業の顧問を担当する北川弁護士は、現在の経済動向から具体的な雇用のリスク管理まで、身近な話題を交えながら詳細に解説した。

労働経費の管理 その前に必要なこと

本日のテーマである「労働経費の管理」をお話する前に、皆さんに注意していただきたいことがあります。それは、これからお話しする事柄を進める場合、できる限りすべての過程で弁護士を関与させるということです。雇用法関連の事柄が多くあるため、弁護士、あるいはその資格を持った人に、問題や課題に対処してもらう必要があります。

一方、コンサルタントというのは、基本的に資格をお持ちではありません。そのため、間違った指導をなさる場合があり、かつ、文書や通信などのコミュニケーションに関しては、機密特権をお持ちではありません。事業保険などもありませんから、気を付けてください。

もう1つ注意することは、英語がネイティブの弁護士を必ず選ぶことです。日英語を話すバイリンガル弁護士に依頼する際でも、英語が第1言語の弁護士を選んでください。なぜなら、仕事はすべて英語でのコミュニケーションとなるため、きちんとした口頭、文書英語の能力が必要となるからです。また、話すにせよ書くにせよ、微細でデリケートな英語のニュアンスを的確に表現、あるいは理解する能力が求められる上、アメリカのビジネス文化の熟知・理解も必要となるからです。

さて、2007年末から始まった今の不況(Great Recession)下では、多くの証券会社や銀行がつぶれました。保険会社も大変でしたし、自動車会社も倒産しました。特に自動車産業の危機は、経済界への影響がとてつもなく大きかったです。と言うのも、自動車関連企業や工場に働く人は、全米で450万人。10人に1人が自動車関係で働いていると言われ、実に100万人の定年退職者、配偶者、扶養家族が、自動車産業各社が提供する退職金制度、健康保険の福利厚生に頼っているからです。

Great Recession以降、失業率は上昇しました。産業別に見ると、「化学」「エンターテインメント」「ヘルスケア」「薬品」の雇用は順調でしたが、「コンピューター」「電機」「自動車」では、雇用が大きく落ち込みました。6月11日の政府発表によりますと、現在1410万人以上が失業中だそうです。しかし、失業保険が切れている労働者はこの数に含まれていませんから、実数はさらに多いと思います。

法的リスク回避のための 有効な人材採用は?

さて、不況のせいで良い人材も職に就けないわけですから、今は優秀な人材を確保する絶好のチャンスでもあります。しかし、ただ雇うだけでは、その後色んな法的問題が発生し、その処理に多額

のコストがかかる可能性があります。

そこで重要なのが、雇用前に十分な「スクリーニング」を行うことです。そうすることで、後で発生する(可能性がある)法的問題の約95%を予防することができるのです。

具体的にお話をしますと、通常の採用活動では、会社が人材募集を出したら、求職者が履歴書を送付し、会社が応募者を面接します。しかし、面接する前に、当然のことながら履歴書の内容を、正しく吟味してください。応募者の半分以上が間違っていた、あるいは正しくない情報を履歴書に書いているからです。

では、履歴書の真偽を確認するにはどうすべきでしょう。履歴書を受け取ったら、応募者に「Job Application (就職申込書)」を送付し、「Cover Letter」を付けて送り返すように伝えます。「Job Application」には「任意(At will)」である旨を明記し、さらに「Release Form」と「仲裁同意書」を同封します。「Cover Letter」を要求するのは、その内容で英語や日本語の書き方を始め、コミュニケーション能力を見ることができるところです。実際、これら2つの書類をきちんと作成し、送り返してくる人は、応募者全体の10分の1ほどに減ります。この時点で、ある程度きちんとした人選ができるのです。

次に、バックグラウンドチェッ



巧みに笑いを取りながら、わかりにくい話題も和やかに解説する北川弁護士

クとリファレンスチェックです。最近の会社は、元従業員に対するネガティブな評価を伝えることに抵抗感があるため、リファレンスを取る時は、「Would you hire this person again?」という質問を投げかけます。すると先方は、「Yes」か「No」の返答で済みます。もし「No」と返ってきたら、そこで終わり。採用はありえません。

次に、数学、文法、コンピューター、作文などのテストをします。当然、制限時間を設けて答えさせます。そうすることで、学力を判断すると同時に、効果的なタイムマネジメント能力の有無が判断できるのです。

最後に、以上のプロセスを経た応募者だけを面接してください。人とのコミュニケーションに慣れている営業職の人は、ハキハキと明快に面接での質疑応答に臨むでしょう。しかし、プログラマーの方たちは、それほどでもありません。ですから、ここでもちょっとした注意が必要となります。応募者の性格を見るのに役立つ質問が、「Which three animals do you like the best?」です。答えの意味は、1番目の動物は「周りにどのように見られたいと思っている

か)、2番目は「周りが実際その人をどう見ているか」、3番目が「自分の実際像」です。それから、それぞれの動物を選んだ理由を尋ねてください。これは、答えの内容や答え方から、コミュニケーション力や知性が判断できるからです。例えば、「イヌ」「ネコ」「トリ」と簡単な動物を答えるよりも、もっとユニークな動物を答えるの方が知性的と言えます。

こういったステップを経て人材を確保することが、その後のマネージメントコストの節約につながるのです。

日米の ビジネス文化の違い

労働経費の管理と生産性の向上を考えるために、日米のビジネス文化を見てみましょう。日本の文化は「武士道・仁義」の世界で、アメリカは「個人主義」の世界です。武士道は「義務 (Duty)」「忠義 (Loyalty)」「勇氣 (Courage)」の3要素で構成されています。日本企業の「義務」と「忠義」は、どこの国の企業にも負けておらず、とても立派です。しかし、「勇氣」はまったく足りていません。「出る杭は打たれる」という諺があるように、さまざまな外圧やプレッシャーから、相手に対する「遠慮」が生まれるからでしょう。しかし、会社が生き残るためには、あるいは強いリーダーシップを発揮するためには、「勇氣」が絶対的に必要となります。この点は、アメリカを見習い、アメリカ人のようなものの考え方が必要となってきます。

アメリカ人は、生産性や効率を上げるために、基本的なビジネスマナーが必要と考えます。そのマナーとは「感謝」で、日本人リーダーが苦手とすることです。時間厳守や相手に対する敬意など、日本人リーダーも立派なマナーを持っていますが、「感謝の気持ち」や社員に対する「笑顔」が足りません。以前、私はある日系企業の工場で、日本人社長の見学の場に立ち会いました。アメリカ人の

部長やマネージャーが入念に準備し、万全の態勢で見学会が始まりましたが、日本人社長はいかめしい顔をして、笑顔すらありません。そして見学会が終わったら、次の仕事先に向かって行きました。私はその場において、とてもショックでした。もちろん、見学会は英語で開催されました。しかし、いくら英語が苦手でも、「ありがとう」くらいは言えるはず。アメリカでは「Thank you.」のひと言を絶対に忘れてはいけません。

リーダーは、毎日「笑顔」で従業員に接してください。そして「Thank you.」と労をねぎらってください。そうすれば従業員の士気は向上し、チームワークが強化されます。日系企業では「月間優秀者」などを作って個人を表彰する会社がありますが、はっきり申し上げて、これはあまり意味がありません。それよりも、例えば、月に1回クッキーを従業員に差し入れしたり、月々の誕生日をケーキやランチで祝ってあげるなどの方が重要です。そうすれば、従業員同士が互いの顔を覚え、「Team building」が望めます。そして、従業員全員が、本当の意味でチームとなるのです。

労働経費を管理する 具体的な代案

コストコントロールは、単に雇用方法や給与の問題だけを解決しても効果はありません。そこで、いくつか解決すべき事柄をご紹介します。

■経費の調節

代表的なのが、会社負担の社員医療保険費です。これは、保険費を削減するか、もしくは負担額の上限を設定してください。つまり、従業員の負担分を上げるのです。

■労働時間の削減

固定の月給で働き、時間外労働手当などを受給しない上級一般職 (Exempt employee) に対して行います。彼らの労働時間を週2～

3日に減らすことで、給与を下げるのです。しかし、Exemptの判断を誤った場合、残業手当の未払いクレームが出る場合がありますので、気を付けてください。

■フルタイムからパートタイムへの移行

フルタイムの従業員をパートタイムにすることで、コストを下げるができます。しかし、なぜパートタイムに移行させたかでクレームが出る場合がありますので、注意してください。

■給与とカット

これは、従業員だけでなくCEOも対象となります。例えば、SonyのCEOは16%減、Nintendoは50%減、Nikeは16%減、United Health Groupは50%減です。また、給与カットは平等であるべきですから、高齢の社員だけカットするなどの不平等が生じた場合、差別クレームが出る可能性があります。

■強制的な一時帰休

これによりExempt従業員の固定給が減りますので、Exempt/Non Exemptの分類が重要となります。下手すると、誤分類によるクレームや、残業代未払いの請求などが起こる可能性があります。

判例をご紹介します。あるExempt従業員が、一時帰休させられたことで固定給が減りました。彼は、Exempt従業員でなくなったとして雇用主を訴え、40時間以上の残業労働に対する賃金を

請求しました。

この訴えに対する判決は、雇用主の勝訴でした。「ビジネス運営上、正当に必要である場合において、計画性のある固定給与のカットと一般の固定給与カットとは別格のものである」としました。しかし「ただし、前者の場合でも、度重なるカットはあってはならない」としました。

そこで、一時帰休で発生するリスクを減らすためにも、以下の策を探ることが有効です。

- ①週単位での一時帰休にする
- ②一時帰休の従業員は働かない (仕事に関するメールのやり取りや電話をしない)
- ③有給の使用を強制しない
- ④一時帰休を強制するよりも、無給休暇を奨励する

■雇用契約書の作成

雇用契約書は「At will」ではなく、契約期間が明記されています。しかし、キープポイントは「Termination without cause」、つまり、理由なしで解雇できるということです。例えば、契約期間を3年間としていても、途中で解雇した場合、その労働期間分しか賃金を払う必要はありません。こういった内容を明記した雇用契約書を用意してください。

■インターンの採用

現在は優秀な大学を出ても、就職できない人がたくさんいます。インターン採用を考えているのなら、大学に直接インターン採用の申請書を出しておきます。する



と、大学側からインターンの学生を斡旋してもらえます。インターンは、経験やコネクションを得るために喜んで働いてくれます。インターン採用に際し、無給に越したことはありませんが、最低時給賃金（カリフォルニア州は8ドル）を払ってあげるのがいいと思います。

インターンを雇う場合、FLSA（Fair Labor Standards Act）下に6つの項目が明記されており、インターンは、この全項目を満たす必要があります。

- ①職業学校に類似するトレーニング
- ②インターンにベネフィットとなるトレーニング
- ③正規従業員下での就業（従業員に代わるものではない）
- ④雇用主が利益を得るものではない
- ⑤職を約束されない
- ⑥賃金の権利がない

■アウトソーシング

最近の会社は、アウトソーシングをよく利用します。特にペイロール関係などの会計業務では多用されています。その他、ドライバーや梱包作業、製造関連では、テンポラリーの従業員も多く採用されています。テンポラリー従業員のデメリットは、コストが比較的高いことです。つまり、時間給が高めに設定されています。なぜなら所得税やソーシャルセキュリティ税などが含まれているからです。

リスクマネジメントに必要となる書類

リスクをあらかじめ管理するためには、「従業員ハンドブック」「雇用契約」「職務記述書」の3つが必要です。

実は、有名日系企業でも「従業員ハンドブック」を用意していないところが見受けられますが、会社の規範とポリシー（連邦法、および州法で取り締まられている部分もある）を正しく伝え、従業員にきちんと理解してもらうためのハンドブックの存在により、会社は訴訟のリスクを減らすことができます。これを機に、ご自分の会社で用意されているかどうか確認してください。

ハンドブックの目的は、①統一性の設定と規範の明確な定義、②社内ポリシーと各種手続きに関するコミュニケーションの円滑化、③会社の基準と期待の理解、④社員による訴訟リスクの軽減です。そして重要なことは、昇給、減給、昇進、異動など、すべてにおいて、「At will」とすることです。

ハンドブックでの必要事項は、「任意」「雇用機会均等法」「ハラスメント」「就業」「タイムシート・タイムカード」「残業」「食事・休憩」「休暇」「福利厚生」「安全」「Americans with Disabilities Act」「会社所有物」などです。これらを詳細に明記してください。

いくつか具体的に見ていきましょう。

「会社所有物」に関しては、「会

社の所有物、機材においては、従業員のプライバシーの権利はない」と明記してください。インターネットの履歴、電話の内容、ロッカーや机の中など、必要に応じて会社は検査することができます。しかし、ハンドブックにこのポリシーが明記されていないと、会社はこれらを調べることができません。

そのほか、妊娠や病気、家庭の事情による「休職」のほか、食事や休憩時間などについても詳細な決定が必要です。法律では、4時間の労働に対して10分の休憩を義務付けています。もし午前9時始業の場合、12時の昼食休憩までに休憩は必要ありませんが、午前8時始業の場合は、ランチまでに10分休憩が必要です。もし会社が食事や休憩時間について違反した場合、従業員はそれぞれにつき1時間、合計2時間の賃金を賠償請求できます（食事時間違反に1時

間、休憩時間違反に1時間）。特に気を付けてほしいのが、従業員が自分の机で仕事をしながら昼食を取ることです。これは認めてはいけません。席から離れて、きちんと昼食を取らせてください。

また、アメリカの陪審員制度では、裁判時に企業が不利となることがあります。そのリスクを避けるためにも、「仲裁同意書」が必要となります。仲裁で決着が付いた場合、以後何年かは上訴が不可能となるからです。「仲裁同意書」は「従業員ハンドブック」に含め、従業員からきちんとサインをもらってください。

そのほか、「Performance Evaluation（査定）」も大切です。日本企業はこれがない場合が多いですね。アメリカのビジネス文化では、「何も査定がない＝Doing well」と理解されるため、1度も査定したことがない従業員をいきなり解雇するのは難しくなります。



当日の会場は満員。雇用のリスク管理についての関心の高さをうかがわせたと