



## 米国における人材採用、人事管理ガイドブック

本書では、米国で会社を設立しようとする日本の中堅・中小企業およびベンチャー企業等を対象として、人材採用、人事管理、雇用の終了までの人事に関する一連の手続きの概要を、シリコンバレーの事例を中心として解説しています。

本記事の内容は一般情報として提供されており、特定の案件に対する各企業、個々人の状況に適したアドバイスではありませんので、ご了承ください。実際に採用活動、雇用の解消に取り組む場合には、弁護士や人事の専門家にご相談いただきますようお願いいたします。なお、本書の作成にあたっては、IMCA AmericaのJamie A. Karp氏に執筆、助言いただきました。この場を借りて、感謝申し上げたいと思います。

2008年3月吉日

ジェトロ サンフランシスコセンター / US-Japan Business Innovation Center  
111 N. Market St. 6<sup>th</sup> Floor, San Jose, CA 95113  
408-351-3369

## 目次

1. 採用までのプロセス
  - 1-1. 職務分析
  - 1-2. 人材募集
  - 1-3. 人材の絞込み
  - 1-4. 面接
    - 1-4-1. 面接での評価ポイント
    - 1-4-2. 面接官の事前確認事項
    - 1-4-3. 面接の進め方
  
2. 従業員の報酬
  - 2-1. シリコンバレーにおける報酬
  - 2-2. スtockオプション
  - 2-3. 報酬を決定するにあたって
  - 2-4. 報酬について言及するタイミング
  
3. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)
  - 3-1. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)の目的
  - 3-2. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)の記載ポイント
  - 3-3. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)に記載する内容
  
4. 就業規則
  - 4-1. 就業規則の存在意義
  - 4-2. 従業員訴訟
  - 4-3. 従業員訴訟の回避
    - 4-3-1. 従業員ハンドブックへの就業規則の記載
    - 4-3-2. 従業員ハンドブックの配布
    - 4-3-3. 管理職向けトレーニング
  
5. 雇用関連の法的事項
  - 5-1. 書類の作成、書類の保管期間
    - 5-1-1. I-9フォーム
    - 5-1-2. W-4フォーム
    - 5-1-3. DE-34フォーム
    - 5-1-4. 応募書類

- 5-1-5. 給与記録
- 5-1-6. タイム・カード
- 5-1-7. 従業員個人ファイル
- 5-2. その他の法的事項
  - 5-2-1. 社内掲示物
  - 5-2-2. 災害時の避難プラン
  - 5-2-3. 労災保険(ワーカーズ・コンプ)
  
- 6. 人事機能のインハウス、アウトソース
  - 6-1. 人事部門の機能
  - 6-2. 人事機能のアウトソース
    - 6-2-1. PEO
    - 6-2-2. BPO
    - 6-2-3. ASP
    - 6-2-4. アウトソーシングの内容
    - 6-2-5. アウトソーシングの価格
  - 6-3. アウトソーシングのメリット
  - 6-4. アウトソーシングのデメリット
  - 6-5. 社内に人事機能を保持するメリット
  - 6-6. アウトソーシング決定の判断基準
  
- 7. 雇用関係の終了
  - 7-1. 雇用制度の基本 "at-will" (自由意志)
  - 7-2. 訴訟問題
  - 7-3. 従業員の退職
  - 7-4. 従業員の解雇
  - 7-5. 雇用トラブルを未然に防ぐには
  - 7-6. 訴訟放棄に関する契約、退職手当
  - 7-7. 解雇通知ミーティングの進め方

## 1. 採用までのプロセス

優秀な従業員を採用することは、企業の成功に関わる重要な要素です。しかし、その重要性を、製品開発やマーケティングと同等に認識している会社は多くありません。採用を失敗することは、欠陥商品を生むこと同様に、その会社の成長と将来の利益にとってマイナス要因となります。採用の失敗により、その従業員をレベルアップさせる教育に時間とコストがかかることになり、ビジネスチャンスを結果的に逃してしまうかもしれません。その従業員の異動、後任者の選定にも、多大なコストがかかります。

外国企業が、米国で事業を開始する場合、今後、事業を拡大しようとする場合には、人材採用はリスクとなります。特に、従業員の賃金単価が高く、転職が頻繁に行われるシリコンバレーにおいては、そのリスクは大きなものになります。

通常、採用の失敗は、面接官の経験不足による、質疑応答の失敗によると思われるがちです。しかし、実際には、その原因は採用までのプロセスにあります。

理想的な人材採用のプロセスは次の通りです。

**職務分析** → **人材募集** → **人材の絞込み** → **面接**

それでは人材採用のプロセスについて、順に説明していきます。

### 1-1. 職務分析

人材採用の最初のステップは、既存の人材スキルを把握し、どのような人材が戦略上必要なのかを、明確にすることから始まります。これが職務分析です。現実には、職務分析を怠ったために、人材採用で失敗するケースがよくあります。現状を把握し、既存の人材の不足点を明確にすることで、初めて、戦略的な新規採用や補充採用が可能となるのです。

### 1-2. 人材募集

人材募集にはいくつかの方法が考えられます。

#### 1) 社内での募集

従業員に権限を持たせ、スキルのレベルアップを図ることは、企業の利益につながります。

会社は、従業員の適性を把握することと同時に、会社組織が目指す目標を、従業員に理解させることが重要です。さらに従業員に努力次第では昇進の可能性があることを認知させる意味からも、内部の人間を昇進させることは従業員のやる気を高めるのに有効です。しかし、シリコンバレーでは、組織外からの昇進が一般的です。ライバル会社やパートナー企業から優秀な人材を引き抜くことさえあります。求職者は、より良い条件の職場を常に探しています。実際には、優秀な人材が、一箇所に3年以上勤務することは稀です。

## 2) 会社の求人ウェブサイト

多くの会社は、積極的に自社のウェブサイトにて求人情報を掲示しています。自社サイトに掲示することで、その会社に関心をもつサイト利用者を中心に、求人情報を周知することができます。反面、競合会社、潜在的な顧客に対して、社内の人材不足の状況が知られることにもなります。また、サイトを閲覧した求職者を中心に求人情報を発信することで、米国の雇用平等法（以下 EEOC（\*））に抵触してしまうリスクを抱えることにもなります。

(\* Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)の概要は、本章末の付録をご参照ください。

## 3) 新聞と雑誌広告

新聞と雑誌広告 (Want Ads) は、多くの求職者の目に触れるため、一般的に使われています。その中でも地方紙、業界誌、ウォールストリートジャーナル、ナショナル・エンプロイヤーズ・ウィークリーなどが一般的です。しかし、シリコンバレーでは、他の地域ほど、Want Adsは一般的ではありません。エントリーレベルの人材を対象とする場合には、Want Adsは選択肢の一つとなりますが、中間、上級職を対象とする場合には、ほとんど利用されません。

## 4) オンライン求人サイト

オンライン求人サイトとは、雇用者側の求人と、求職者の履歴書をホスティングするインターネット上のウェブサービスのことです。このサービスにも、メリット、デメリットがあります。

メリットは、即時に全世界の求職者を対象に、求人検索が可能となることです。このため、多くの求職者にとって、広く利用され、その範囲はジュニアレベルからシニアレベルにわたっています。また、主要なオンライン求人サイトでの掲示にかかるコストも安価なものです。通常、一件の求人は、500ドル未満で済みます。

デメリットは、求人に対して多数の履歴書が集まるのにもかかわらず、そのほとんどがその採用条件を満たしていないということです。山ほどの履歴書のふるい分けには多くの時間を要し、ほとんどの中小企業にとっては、そのふるい分けをする専門知識や選定能力が不足しています。その上、ウェブサイト上に求人の内容がきちんと明記されていない場合には、全く違った職歴の求職者より応募が来るといったこともあります。さらに、適切に記載された情報が掲示されていない場合、EEOCに抵触する可能性もあります。

一般によく利用されている求人のウェブサイトは、Monster.comとDice.com（エンジニアリング専門）です。

<http://www.monster.com>

<http://www.dice.com>

## 5) 人材派遣会社

米国では、外部の人材派遣会社到人材の選定を委託することも一般的です。会社の採用担当者が不足している場合や、予算がある場合は、人材派遣会社を利用することで、効率的に人材を発掘することが可能です。通常、人材派遣会社は、多数の求職者が管理されているデータベースにアクセスし、求められている職種の中で、最も優秀な候補者を探し出します。人材派遣会社が求職者を選定し、事前にその求職者が採用条件を満たしているかどうか審査することによって、その会社が採用に携わる時間を、大幅に短縮することができます。

ほとんどの人材派遣会社が全てのレベルの人材を提供すると謳っていますが、実際には、その分野には限界があります。得意な分野は、会計、簿記、ジュニアレベルのプログラマー、ジュニアレベルのセールス、秘書、ワープロスタッフなどです。会社は人材をある一定期間必要とする場合や、フルタイムの賃金を支払うことができない場合、正社員の人数を制限したいという場合の手段として利用します。

雇用者が派遣社員を直接採用することも可能ですが、多くの場合、人材派遣会社が正式な契約を取り交わして人材を派遣します。派遣を依頼した会社は、派遣社員の実働時間に基づく料金を、人材派遣会社に支払います。人材派遣会社は、派遣社員の所得税と福利厚生を負担します。これらの経費は、人材派遣会社から企業に請求される時間給の中に加算されています。シリコンバレーの各企業から人材派遣会社へ支払われる、派遣社員の時給に対する手数料は、時間給の30%から40%といわれています。(\*)

シリコンバレーにある人材派遣会社の例として、会計と簿記の人材で知られる *Accountemps*、事務職とジュニアレベルサポートを対象とする *Kelly Services* があります。

Accountemps

[www.accountemps.com/](http://www.accountemps.com/)

Kelly Services

[www.kellyservices.com/](http://www.kellyservices.com/)

(\*) “*Presidential Committee on Workplace Policies and Practices, Final Report: Analysis of Costs and Benefits of Reinstating Temporary Employment Agency.*” Stanford University, Jan. 2006

## 6) 職業紹介会社と成功報酬型エクゼクティブサーチ会社

職業紹介会社、成功報酬型のエクゼクティブサーチ会社は、人材派遣会社と異なり、手数料を受け取り、正社員を紹介する会社です。職業紹介会社は通常エントリーレベルからジュニアレベルの求人を扱うことに対し、成功報酬型エクゼクティブサーチ会社が中級から上級管理職の求人を扱います。

# JETRO

職業紹介会社と成功報酬型エグゼクティブサーチ会社には、1つの共通点があります。企業は紹介された人材の中から正社員を雇用した時のみ、費用を支払うということです。不採用の際には、費用を支払う必要はありません。事前の審査を通過した求職者に面接することで、時間の節約にもなり、リスクも軽減されます。

職業紹介会社は通常、その従業員の初年度現金収入の15%から25%を手数料として、企業に請求することに対し、成功報酬型サーチ会社は25%から33%が一般的です。現金収入は通常、基本給、業績に対する特別賞与、入社の際の特別手当(支給されるものがある場合)を含みます。特別賞与に関しては、企業と紹介会社との契約前の交渉により、請求から除外されることもあります。

通常、成功報酬型エグゼクティブサーチ会社は、身元の確認と、保証期間内に退職した場合に再度同一ポジションの人材を紹介するサービスを含んでいます。以下は、成功報酬型エグゼクティブサーチ会社の一部です。

Manpower International

[www.manpower.com/](http://www.manpower.com/)

IMCA AMERICA, INC.

[www.imcaamerica.com/](http://www.imcaamerica.com/)

## 7) 依頼料を伴うエグゼクティブサーチ会社 (Retained Executive Search)

GEOやCOOのようなトップクラスの採用に関しては、企業は依頼料を支払った上でエグゼクティブサーチ会社と契約をすることがあります。最終的に人材を採用する、しないに関わらず、そのサービスに対する料金を支払う必要があります。一般的に料金は、そのポジションの最初の年俸とボーナスの30%から35%です。さらに、料金の3分の1は、依頼契約が成立し、人材発掘開始と同時に支払う必要があります。最終的にその人材を雇うかどうかにかかわらず、残りの3分の2は、通常、契約開始後60日または90日以内に支払うこととなります。HP、GEやシティバンクのような大企業は、会社のトップレベルを採用する際、ほとんどの場合これらの会社に依頼します。代表的な会社は以下の2つです。

Korn/Ferry International

[www.kornferry.com/](http://www.kornferry.com/)

Heidrick & Struggles International

[www.heidrick.com/](http://www.heidrick.com/)

## 1-3. 人材の絞込み

効果的に、しかも効率的な方法で求職者を絞り込むことは極めて重要です。面接や選定において、面接官は長年にわたる経験に頼り、間違っただ人材の絞込みをしてしまう可能性もあります。その結果、1)採用条件を満たしていない求職者との面接によって、時間を無駄にする、2)条件を満たしている求職者であっても、誤って面接の前に選定から外してしまう可能性があります。事前の絞り込みに関して明確な方針がないのであれば、採用過程は慎重でなければなりません。

採用活動にあたっては、統一した基準に基づいて、すべての求職者を比較することが重要です。履歴書からは、候補者の本来の姿を確認することはできません。さらに、履歴書は多くの場合、実際以上に編集され、誇張されています。全ての求職者が同じ基準に基づいているわけではないので、正確にランク付けすることは困難です。しかし、人材の絞込みのルールを明確にすることによって、求職者の技術、経験、個人の特徴と能力を分析評価して、最も適切な人材を選び出すことができます。

実際には、マスターファイルを作り、提出された全ての履歴書を保管します。すべての求職者の履歴書コピーは、採用プロセスに携わる一人一人に渡されなければなりません。最低2人には各人の履歴書を見せようようにし、別々に評価してもらいます。人物評価に関しては、特に厳しい基準で選定します。評価する前に以下3つの質問の答えを書き出しておく役立ちます。

- 1) そのポジションにて、前もって必要とされるものは何か？
- 2) その組織にて、特別必要とされているものは何か？
- 3) そのポジションで高い実績をあげるために、どのような資格と資質が重要なのか？

採用担当グループの評価が終わったら、その結果を比較検討してください。通常、選考された履歴書は3つに分類されます。

- 1) 全員一致で、その候補者との面接に賛成する。
- 2) 面接に賛成と反対で意見が分かれる。
- 3) その候補者は不採用とする。

まず、2)に関して、各採用担当者はなぜそういう結論を出したか説明します。その後、2)の候補者は1)に移されることもあります。しかし、ほとんどの場合、2)は1)の候補者が全員不採用の場合に備えて、次点の候補者として分けておきます。すべての履歴書を分類ごとに別々のファイルに保管します。これらのファイルは、EEOCによる調査が入ることも想定して、大切に保管してください。

会社がリクルーター(人材派遣、サーチ会社等)と契約する場合には、最初の段階での選定はリクルーターが行うので、会社が行う最初の選定段階での履歴書数はかなり絞られます。しかし、

すでに絞られているとしても、全ての履歴書に対して、社内で統一した基準の上で評価しなければなりません。

## 1-4. 面接

競争の激しい転職市場では、効率的に面接することが重要です。一般的な面接方法に関する本も多く出版されていますが、面接で求められる採用条件は、そのポジションによって異なります。小規模の外国企業の中には、従業員に対して職場での調和とチームプレーヤーとしての能力を重要視するところもありますが、その任務における技術力に重点が置かれることもあります。その産業のトップの人脈ネットワークに入り込むことができるかどうかを評価されることもありますし、広範囲なベンチャーキャピタルのネットワークを持つことを必要条件とする場合もあります。面接を進めていく中で、そのポジションによって、特定の仕事を扱っているか、部下を監督する必要があるか、顧客に会う仕事か、独立して働く必要があるかなどを考慮する必要があります。

### 1-4-1. 面接での評価ポイント

履歴書から多くの情報を得ることはできますが、面接を通して、候補者の質問や懸念に対する反応をみるのが大切です。面接で、仕事について、学歴、長短期にわたる仕事に対する目標、期待、要求を知ることができます。そして忘れてはならないのが、あなたが候補者を評価する時、その候補者は同じようにあなたを雇用主として評価しているということです。面接では以下の4つの点を考慮してください。

#### 1) 職歴

面接では、履歴書に記載されている内容よりも、深く包括的に、経歴と職歴についてヒアリングします。頻繁な転職、休職期間の長さが気になるようであれば、単刀直入にその理由を質問してみてください。直接質問できることは、面接の特権です。

しかし、シリコンバレーでは、専門職は頻繁に転職します。求職者は、リスクのあるスタートアップ企業への入社を躊躇しません。リスクをかけた結果として、一部の人が多額の収入を得る一方で、その他ほとんどの人は結局1-2年ごとに新しい仕事を探すこととなります。日本から赴任したばかりの駐在員が、典型的なシリコンバレーの履歴書を見て驚くのも当然です。もし、気に入った候補者が、転職が多すぎると思われるなら、不採用にする前にその転職について質問してください。シリコンバレーでの転職はよくあることなので、その選定は慎重かつ注意深く評価されなければなりません。

#### 2) 一般的な知性評価

候補者の一般的な知性と適性を把握しなければなりません。技術的なテストや質問、ケーススタディなどは、候補者がその仕事に適任かどうか、すぐに立証することができます。

### 3) 人格

その候補者は、その仕事に求められる適切な人格があるでしょうか。その人は、チームプレーヤーでしょうか。期限が迫った時、早急に対処する問題が生じた時に、夜遅くまで働いてくれるタイプの人でしょうか。

### 4) 適応性

すべての企業はそれぞれの文化を持っています。外国企業の中には、シリコンバレーの活気ある気質を取り入れているところもあれば、日本的な要素が強い企業もあり、何かを決定する前には徹底して議論を重ねる会社も見られます。候補者は、その会社のカルチャーの中で、効率的に、そして、周りと調和して、働くことができるタイプの人でしょうか。以前に同じようなカルチャーの会社で働いた経験があるでしょうか。もしそうなら、その働きぶりはどうだったでしょうか。なぜ、その会社を辞めることになったのでしょうか。

#### 1-4-2. 面接官の事前確認事項

以下は、面接の際に、候補者に好印象を与え、仕事と会社について必要な情報を確実に知ってもらうための、面接官の確認事項です。

##### 1) 面接の目的

面接は候補者の情報を収集する格好の機会であり、その仕事に適任かどうか、そのポジションに本当に興味があるかどうか、そして、会社のカルチャーに合うかどうかを知るチャンスです。

##### 2) 面接の戦略

「5年先、あなたはどのような仕事をしたいですか?」といった漠然とした質問からは、その候補者の本質を知ることはできません。優秀な従業員を雇うためには、候補者の能力、才能、強みと弱みを発見するような面接の戦略を考える必要があります。

##### 3) 対象職務の必要条件のリスト作成

履歴書の評価プロセスと同様で、面接の前に面接官はその職務に必要な技術、経験と必要条件のリストを準備しておかなければいけません。面接官がその仕事の基本を理解できていなければ、踏み込んだ質問をすることはできません。一旦リストが完成すれば、質問は個々の部分において、それぞれの候補者に強みと弱みを述べてもらうことに集中できます。また、製品、テクノロジーやビジネスの可能性について、候補者の考え、意見を自由に述べてもらうような質問をすることも大事です。「もし、~だったら…」という仮定の質問に即興的に答えてもらうことにより、経験と知識の深さを測ることができます。

##### 4) 質問内容のリーガルチェック

# JETRO

面接の前に、全ての面接官はCalifornia Fair Employment and Housing Fact Sheet(\*)をよく読み、その中に書かれていることを十分理解してください。カリフォルニア州労働法で認められる質問と違法にあたる質問がわかりやすく述べられています。

(\*)California Fair Employment and Housing Fact Sheetは、本章末の付録をご参照ください。

## 1-4-3. 面接の進め方

実際の面接は、以下のように進めます。

### 1) イントロダクション

必ず候補者にはプロフェッショナルで、丁寧で、誠意を尽くした態度で接するようにしてください。がちりと握手することもお勧めします。受付で長い時間待たせるようなことはしてはなりません。もし、候補者が緊張しているようならば、面接の部屋でまず雰囲気と和ませてください。たとえば天気、趣味や関心事といった仕事とは無関係な事柄について話します。候補者をリラックスさせるために時間を取ることは、その後の面接を中味の濃いものにします。

### 2) 会社の説明、職務内容の説明

リラックスしたら、いよいよ本題に入ります。最初に会社の説明を行います。会社の概要、日本に従業員は何人いるか、米国には何人いるか、その会社の社風はどうか、(例えばシリコンバレーのベンチャー企業か、保守的の日本企業かなど)所在地はどこで、その仕事/部署は、会社のどの部門に所属するか、会社の現在の成長率と来期の収支予測はどの程度なのか、といった内容です。

会社に関する内部情報を提供する必要はありませんが、会社をアピールする必要はあります。もちろん、売り込みすぎには注意してください。候補者にとって、条件は合っても、ただ単に社風が合わないという仕事や会社もあります。面接での情報交換は、候補者にとって、その会社に合うかどうかの判断材料になります。

### 3) 候補者への質問

面接の前にその職務に必要な技術、経験と必要条件のリストに基づき、質問をします。もし候補者が質問にうまく答えることができない場合は、さらに突っ込んで質問をします。より具体的にそして掘り下げて答えてもらうようにします。また、必要であれば、遠慮なく、質問に対してもう一度答えてもらったり、ゆっくり話すようお願いいたします。候補者が伝えようとしていることを、正確に理解することが大切です。万が一、面接官のリクエストに不快感を示す候補者がいた場合には、その候補者は、その会社が必要とする人材ではないということになります。

面接中は、全ての答えに集中してメモをとります。人間の記憶は混同しがちです。6時間で6人との面接をした場合、記憶のみに頼ることは不可能です。メモは、答えとコメントの記憶の補助にな

ります。

#### 4) 候補者からの質問

面接官からの質問の後、必ず候補者から質問をしてもらいます。

#### 5) 選考プロセスの説明

質問が一段落した後、人材選考プロセスの説明を行います。候補者が何名なのか、いつ次の面接に選ばれる候補者が決まるのか、今後、何段階の面接が予定されているか、最終決定はいつごろになるのか、といった内容です。

面接の基本は、提供できる情報は全て提供し、疑問点を残さずに、タイムリーなコミュニケーションで、候補者との関係を築くことです。忘れてはならないことは、今日の候補者は明日の顧客になりえるということです。良い面接とは、その候補者がその仕事を選ぶ、選ばないに関わらず、候補者に好印象を残すことです。

## 2. 従業員の報酬

### 2-1. シリコンバレーにおける報酬

シリコンバレーは、米国でも生活費が非常に高いエリアです。従って、給与もそれに準じて高くなる傾向にあります。会社が支払う報酬、福利厚生の中では、給与の部分が最も注目され、高い給与は優秀な人材を採用する鍵となります。2001年のドットコムバブルの崩壊以前は、給与とストックオプションは驚くべき速さで高騰しました。しかし、その後5年間、給与とストックオプションは均衡を見せ始め、現在ではストックオプションよりも市場での給与額が重視される傾向にあります。

人材マネジメント協会(SHRM) ([www.shrm.org](http://www.shrm.org)) が発表した、2004 U.S. Job Recovery and Retention Surveyによると、在職者の75%は新しい職を探しており、その43%が前の仕事より高い報酬を求めているといえます。

もしシリコンバレーで事業展開しようとするならば、高い水準の人材が必要です。また、その業界内の、他企業の報酬基準を考慮しなければなりません。シリコンバレーにおいては、転職は頻繁に行われるものですので、もし、同じ仕事内容でより良い報酬を受け取れるなら、優秀な人材は他企業へ転職してしまいます。したがって、採用の際の報酬基準は、業界の他企業と競争できるレベルでなければなりません。もし、会社の給与と福利厚生が競合他社と比べて低ければ、日常的に従業員が退職し、常に代わりの従業員を補充しなければならない状況になるでしょう。

小企業の場合は、報酬額を決める際に苦心するかもしれません。通常、競合他社から従業員を引き抜こうとする会社は、効果的であると言われている、現在の報酬額の10%増を提示する方法をとります。

### 2-2. スtockオプション

伝統的にストックオプションは、会社が最高経営者および「特別な」従業員に対する報酬として使用されてきましたが、最近では「特別な」従業員としてすべての従業員を対象にするような傾向にあります。広範囲にストックオプションを提示することは、シリコンバレーのハイテク企業、バイオテック企業では一般的になっています。ストックオプションにより、従業員にある一定期間、通常はストックオプションが与えられる時の市場価格である「グラント(譲与)」価格で、会社のある一定数の株券を買う権利が与えられます。ストックオプションを与えられた従業員は、低い価格でストックを購入し、株価が上がり、実勢価格でストックを売ることにより、キャピタルゲインを期待します。

ストックオプションは、会社にとって従業員と所有権を共有し、実績に応じて報酬を与えて、優秀な人材を会社に引きつけ、より長く在籍させるのに効果的です。成長指向のある小企業にとって、オプションによって従業員に将来の会社の成長を約束し、現金を節約できる利点があります。一般に、オプション・プログラムを設定する際に、会社は発行可能株式数、オプションの受取人、適切なオプションを与えるために、毎年どの程度の採用増加が予想されるか等を検討する必要があります。短期間にオプションを発行しすぎたために、将来の従業員に対する追加のオプション発行ができない、といったミスを起こさないようにしなければなりません。

## 2-3. 報酬を決定するにあたって

給料と福利厚生を決定するには、まず市場相場を正確に反映するデータを収集し、競合他社との給与の比較ができれば理想的ですが、そういった情報は非公開となっています。したがって、多くの会社は、調査会社から産業と地域ごとに分けた給料調査データを購入します。最もよく知られている給料調査データ会社の1つはWatson Wyatt ([www.wwds.com](http://www.wwds.com))です。

報告書は幅広く職務毎に分けられていますが、中小企業は以下の二つの点に注意する必要があります。

- 1) 報告書は求める情報によって\$1000-\$5000と高額なものになります。
- 2) 中小企業の肩書き、与えられた職能的責任の範囲は、大企業のものとは異なることがあり、仕事内容は必ずしも比較できるわけではありません。調査データに含まれる、会社の規模、従業員数、地理的な地域の情報も考慮します。

給料調査を購入し、利用する場合、会社ごとに職能的責任は異なりますし、会社規模によっても変わってきますので、肩書きではなく、職務内容を考慮することが大切です。小企業と大企業で同様の仕事を比べる場合、職務上の役割の違いに気を付けなければなりません。例えば、小企業の人事担当者は、大企業における人事責任者の職務も担当しているかもしれません。小企業では、従業員がより多くの役割を持つ傾向があるのです。小企業のマーケティングマネージャーはセールスも担当しているかもしれません。よって、給料調査は具体的な仕事内容も分析すべきです。

会社は報酬に対する確固たる考えを持つことが大切です。優秀な候補者を採用するために、市場価格よりも高い報酬を支払うことを約束する場合は、業界内での報酬の50~75パーセンタイルを基準にします。また、成果主義賃金の場合はボーナスを考慮した基準にします。いずれにしろ、データを入手するだけでは、報酬は決定できません。必ず会社の戦略を考慮すべきです。

高額な給料調査を支払う予定がない場合、いくつかの代替案もあります。Compdata surveys ([www.compdatasurveys.com/](http://www.compdatasurveys.com/))はWatson Wyattよりはるかに安価な調査で、米国全土の何千もの会社から集められた実データに基づいた、産業および地域ごとの給与データを購入することができます。

The Computer Economics ([www.computereconomics.com/](http://www.computereconomics.com/)) の2006年IT給与報告書には、サンフランシスコとサンノゼを含む70の米国大都市圏における、81のIT関連の給与支払区分が示されています。給与支払区分は各大都市圏内の企業規模によってさらに分類されています。企業規模は小企業(年間収益が\$250 Million未満)、中企業(\$250-750 Million)、そして大企業(\$750 Million超)と定義されます。わかりやすくするために、給料統計はすべて、25パーセンタイル、中央値、75パーセンタイルで表されています。

Monster.comのSalary Wizard ([http://promotions.monster.com/salary/?WT\\_srch=1](http://promotions.monster.com/salary/?WT_srch=1)) には、正確な給与情報を無料で提供する調査サービスがあります。また、Monster.comでは、手頃な料金で、さらにすすんだサービスも提供されています。

給与情報は国の専門機構、地方の商工会議所および地方の専門団体によって保護されます。

また、職業紹介会社やサーチ会社といったリクルーターも、現場から得る最新の給料の傾向および福利厚生について、情報を保持しており、給料調査にリクルーターを利用することも、市場の報酬動向を知る上でよい方法です。

なお、報酬を決める担当者は、会社内の事情も考慮しなければなりません。会社内で同等の責任、同様の内容の仕事に対する給料を比較して、全ての従業員に公平な報酬が支払われていなければなりません。より高度な技術を必要とする仕事、より責任ある仕事は、低い技術の仕事より価値があるものとして評価されなければなりません。これは給料だけでなく、報酬全体(有給休暇、福利厚生等を含んで)で見る必要があります。

## 2-4. 報酬について言及するタイミング

通常、最初の面接を通った候補者には、次の面接を設定します。その面接において、仕事内容について詳しく説明し、初めて給料についての議論に入ります。さらに、この面接の際、採用された場合の上司を紹介し、その上司がさらに面接を行うこととなります。公平公正で差別のない企業の報酬方針、給与体系は優秀な人材を引き付け、入社を決意させるポイントとなるでしょう。

## 3. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)

### 3-1. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)の目的

業務指示書には様々な目的がありますが、一番の目的は、従業員と従業員の上司が職務における誤解および問題を起こさないように、業務内容について相互に理解するためです。

一般的に業務指示書には以下の5つの目的があります。

- 1) 組織理解のため: 従業員に各自の責任およびその業務が会社全体にどう貢献するかを理解させます。
- 2) 研修のため: 業務内容が記載されているので、研修を目的とした使用に役に立ちます。
- 3) 人材採用のため: わかりやすく書かれた業務指示書は、雇用者と採用候補者の理解に役立ちます。お互いに職務内容をよく知り、理解できれば、より優秀な候補者を採用できます。
- 4) 従業員を評価するため: 経営者と従業員は、それぞれの業務にどのような成果が期待されているかを比較検討することができます。また、再教育や訓練が必要かどうかを認識することができます。
- 5) 会社を防御するため: 不運にも、成績の悪い従業員を解雇しなければならない場合、雇用者は業務指示書を示し、会社の立場を守ることができます。

さらに、業務指示書は、経営者が政府系機関、弁護士および従業員といった第三者に対して、会社の方針を説明する時に役立ちます。経営者は、多くの連邦法および法規によって決められた事柄を、業務指示書にきちんと分類してまとめる義務があります。また、業務指示書は、中間管理職が従業員を、連邦法および法規に沿って公平に処遇するためのガイドランスとなります。

### 3-2. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)の記載ポイント

業務指示書(\*)は推敲し、よく磨かれていなければなりません。曖昧で、間違った、あるいは誤解を招きやすい業務指示書は、会社の目標達成の障害ともなります。作成にあたっては、次のポイントを押さえておきます。

(\*)簡単な業務指示書のサンプルは、本章末の付録をご参照ください。

#### ・ 最初にすべての関連情報を収集する

優れた情報は作業を始める際に大変役立ちます。該当職務に関連する一般的な情報を収集しますが、これには、会社の組織図、様々な前例、業務評価および求人情報なども含まれます。他に、仕事に関連する予算や、管理する部下の人数、職種の数などの数値データも収集します。

#### ・ 人材に関して記載するのではなく、業務内容について記述する

例えば、ある従業員が昇進したために、上司であるあなたがその仕事を埋め合わせなけ

ればならないと仮定して記載します。そのポジションに要求される任務、資格は何でしょうか。

- ・ **積極的な表現を用いて、文章を記述する**

受身的な表現は文章を不正確にし、マイナスのイメージとなるため避けてください。代わりに、読み手にやる気を起こさせるような積極的な表現を用います。
- ・ **簡潔で、分かりやすい語彙を用いる**

読み手が、容易に分からない、もしくは推測しなければ分からないような語彙を用いないようにします。
- ・ **簡潔な文章にする**

一文は25以上の単語数にならないようにし、読みやすく、理解しやすいように、平均10から15の単語数にします。
- ・ **1段落に含める文章を短くする**

一つの段落では、ポイントを簡潔に述べます。もし、複雑なことを述べる場合は、簡単な見出しで始め、その後、箇条書きとします。
- ・ **会話スタイルを取り入れる**

記述に行き詰まった場合、会話ではどのように説明するかを考え、記述してみます。
- ・ **時代にあまり左右されない一般的な用語を用いる**

例えば、機器について表現する際には、「高速コピー、ファックスマシンなどを使用する。」ではなく、「標準の事務機器、オフィス用品を使用する。」と記載します。

### 3-3. 業務指示書(ジョブ・ディスクリプション)に記載する内容

業務指示書は常に最新情報となるよう更新することによって、実用性の高いものにしておきます。日々の変化に対応している業務指示書は、従業員に対し、そのポジションでどのように成長し、会社にどのような点で貢献できるかを考える指針になります。

業務指示書を記載する場合、それがジョブトレーニングの輪郭になり、職務査定をする際の基礎となることを常に念頭におきます。

それでは以下に、業務指示書に具体的に含める項目を説明します。

#### 1) 仕事のタイトル

#### 2) 職場: 職場の所在地

**3) 仕事の目的(広い意味での目的):**これは仕事の一般的な性質、レベル、目的および仕事の目標を、読み手に理解させるためのものです。その仕事の広い意味での機能、および範囲について、3~4文を限度に記述します。

**4) 任務または職務のリスト:**リストには主要な任務、責任の範囲、そのポジションの持つ責務の一つ一つを含みます。その仕事の成功に必要な詳細な基本的義務と責任が含まれます。そのリストには、最も重要性の高い責任から、低いものへと順番に書くようにします。その従業員の労働時間の少なくとも5%を占める内容は記述します。また、そのポジションが社内でもかかわりを持つ関係や役割(たとえば、何かを管理するポジション、従属している役割、仕事の関係など)も記述します。

**5) 職務の特殊技術、基準および(または)必要条件:**その仕事の本質的業務のために必要とされる最低限の資格、学歴(例えばMBA)、経験、知識および技術です。その仕事に必要なとされるすべての重要な技術および専門知識も含みます。例えば、受付係であれば、重要な技術は、1)プロフェッショナルかつ丁寧な電話対応、2)伝言を簡潔なメッセージで残せるか、3)多数のスタッフ宛ての電話に、うまく対応することができるか、4)一日中デスクワーク可能な忍耐力はあるか、などです。

**6) 技術的必要条件:**仕事の成果をあげるために必要な技能です。例えば、標準OSがMacであればMacの使用経験は重要です。もし、その仕事はプログラマーの仕事であるとしたら、例えばC++、HTMLなどについての広範囲な知識が必要かもしれません。

**7) ビザのスポンサー:**スポンサーになれるか、なれないか、場合によって考慮するのか。

**8) 言語の必要性:**例えばビジネスレベルの日本語が必要かどうか。

**9) 出張の頻度:**例えば仕事の50%は出張である、等。

**10) 給料の幅:**これはオプションとなります。

## 4. 就業規則

### 4-1. 就業規則の存在意義

規則がなければ、効率的に、団結した組織運営を行うことは大変困難です。もし、従業員に対し、規則が明瞭に理解されず、公平に適用されなければ、会社は訴訟という大きなリスクにさらされることとなります。マネージャーが従業員の反感を買うような不公平な扱いを行った場合、その従業員はそれに見合った、もしくはそれ以上の補償を請求する訴訟を起こすかもしれません。訴訟に備え、マネージャーや会社幹部は、会社を守るために、率先して考え、行動しなければなりません。

### 4-2. 従業員訴訟

ビジネスは広い範囲(性別、人種、宗教、年齢差別、ハラスメント、賃金紛争など)にわたる多くの問題を抱えています。残念なことに、会社はいつも、訴訟のリスクにさらされています。不満を持つ従業員にとって、訴訟は最も強い味方であり、たとえ就業規則が存在しても、それがすべての従業員に適切に適用されなければ、雇用者側はリスクに直面します。最近のChubb Groupの調査によれば、1999年以降、4社に1社が現従業員および元従業員によって訴えられています。会社が大規模になる程、和解金額は高額になる傾向にあります。例えば、2004年7月に、モルガン・スタンレーは、投資銀行部の女性との、賃金、昇進に関する性差別の和解のために5400万ドルを払うことに合意しました。小企業にとっては、訴訟の結果にかかわらず、法廷費用だけでも財政的な打撃になります。ボストンの優良雇用法律事務所、Shephard法律グループによれば、従業員訴訟の数は、他の訴訟の数を圧倒しているとのこと。

- ・ 連邦裁判所で起こされた雇用差別訴訟の数は過去10年間に4倍に急増しました。
- ・ 平均の従業員訴訟は勝訴した場合でも、雇用者に\$50,000から\$100,000もの裁判費用を負担します。
- ・ 訴訟中、雇用者は労働時間の約60%を奪われることとなります。
- ・ 従業員が勝訴した場合は平均約\$400,000の賠償額を支払います。

会社への忠誠心を期待しているマネージャーは、訴訟を通して苦い教訓を得ることとなります。マネージャーは会社の規律を従業員に徹底させる前に、訴訟リスクについて認識しなければなりません。従業員訴訟の種類を事前に知ることによって、そのリスクを大幅に減らすことができます。また、上司としての言動や行動の影響力を理解していれば、それが原因で訴訟されることも減るでしょう。

### 4-3. 従業員訴訟の回避

訴訟リスクを最小限にするには、雇用者が常に警戒しておくことが重要です。従業員は会社の規則および手続きを正確に知る必要があります。マネージャーは、会社の規則と手続きが適切に

管理されるように、広範囲にわたって訓練される必要があります。また、様々な文書は、訴訟に備える証拠として、細心の注意を払って保管してください。これを怠ると、会社の業績と存続に影響を及ぼすこととなります。

具体的に、以下、雇用者が会社の規則を徹底させ、訴訟のリスクを最小限に抑える、3つの手順を説明します。

#### 4-3-1. 従業員ハンドブックへの就業規則の記載

会社の規模大小にかかわらず、会社の規則および社内各種手続きを、従業員ハンドブック(\*)に記述します。記載することにより、会社が従業員に何を期待するかが明らかになりますし、マネージャーにとっては業務や問題を処理する際の指針にもなり、混乱を防ぐことができるようになります。

小規模企業の経営者やマネージャーであれば、一人でハンドブックへの記載を担当するかもしれません。1人の責任で記述することは望ましくないのですが、一人のリーダーが起草し、その後、継続的、積極的に、更新を行う予定であれば、問題ありません。従業員ハンドブックには、会社の全員に適用される方針が記載されなければなりません。例えば給料支払の手続きおよび日時、休暇、出張方針、業績・教育の方針、手続きなどを記載します。しかし、従業員ハンドブックには、従業員の具体的な個々の仕事については記載しません。

社内でハンドブックの起草をする会社もありますが、ほとんどの小規模企業は専門のサービス会社へ外部委託します。誰が起草するかにかかわらず、規則、手続き、慣習、および規制の内容は上級管理職全員によって、理解と同意を得る必要があります。ハンドブックは簡単に簡潔な表現が使われなければなりません。また、以下の2項目は必ず加えます。

1: “The handbook is **not** an employment contract between the employee and the organization.” 「ハンドブックは従業員と企業との雇用契約ではありません。」

2: “The employment relationship is “**at-will**” at all times. Either the employee or employer may terminate the employment relationship at any time with or without cause, and with or without advanced notice. 「雇用関係はいつでも“自由意志”に基づくものです。従業員あるいは雇用者は、原因があるなしにかかわらず、あるいは事前の通知あるなしに関わらず、いつでも雇用契約を解除してもよいことになっています。」

ハンドブックの完成後、現在の連邦、州およびローカルの雇用規則に一致しているかを労働法の弁護士に再チェックしてもらいます。従業員に配布されると同時に、ほとんどの法廷において法的な書類と認められるようになるので、万が一、誤りがある場合には、多額の訴訟問題につながります。

(\*) 従業員ハンドブックのアウトラインのサンプルは、本章末の付録をご参照ください。

## 4-3-2. 従業員ハンドブックの配布

従業員オリエンテーションの際に、新しい従業員に従業員ハンドブックを配布してください。採用後、未だハンドブックを受け取っていない従業員には、できるだけ早く配布します。

各従業員は、就業規則の概要(不満がある場合の対応方法、および従業員が解任される状況などを含む)を受け取る義務があります。就業規則の概要は、従業員ハンドブックの中に書かれている内容と一致する必要があります。

従業員の不正行為や業績の問題を証明するためには、広範囲にわたって会社の方針を示すことが重要です。さらに、認められない行為については細かく記述する必要があります。

また、各従業員は、「従業員ハンドブックの受取確認書」(\*)に署名しなければなりません。この署名された書面は、従業員個人ファイル内に保管します。署名により、訴訟時に、就業規則および解雇規約を知らなかったとする従業員の主張を弱めることができます。

就業規則が更新または修正される場合には、すべての従業員は「受取の確認書」に署名し、更新された就業規則を受け取ります。署名された書面は再度、従業員個人ファイル内に保管します。

(\*) 従業員ハンドブックの受取確認書のサンプルは、本章末の付録をご参照ください。

## 4-3-3. 管理職向けのトレーニング

すべての管理職は就業規則および、運用手続きに関するトレーニングに毎年参加しなければなりません。大半の企業は、外部の専門家に依頼しますが、社内の人事専門家が行うことも可能です。

管理職は、業績不振と不正行為は異なる問題であることを理解し、それぞれの問題に対して、従業員ハンドブックに書かれている規則と手続きに従い、どのように扱うかを理解しなければなりません。管理職が就業規則に精通し、対応方法、運用手順について訓練を受けることは、たとえ従業員の不平、不満に対する扱いを誤っても訴訟が起きないようにする、大切な一歩になります。書面での就業規則だけでは十分ではなく、会社は管理職の教育のため、適切なステップを作り上げなければなりません。トレーニング実施後には、トレーニング受講確認書に、全ての管理職が署名します。

## 5. 雇用関連の法的事項

### 5-1. 書類の作成、書類の保管期間

カリフォルニア州の雇用者は、州および連邦雇用法に従って、従業員の個人情報をご政府へ登録し、内容に変更が発生した場合には、すみやかに更新を行うよう義務付けられています。各雇用法が、それぞれ独自の条件を含んでいるため、適用期間は雇用者ごとに異なります。以下の内容は、99人以下の従業員を雇用し、政府との契約がなく、政府による補助金を受けておらず、労働組合のない企業に当てはまります。政府による補助金を受けている、あるいは政府との契約のある雇用者は、後述の書類以外に追加の書類を保管する必要があります。

以下、連邦法とカリフォルニア州法に定められている書類の保管期間の中でも最も厳格なものを説明します。

#### 5-1-1. I-9フォーム

従業員が米国民であるなしに関わりなく、米国の雇用者は、連邦政府の移民法に基づき、米国で雇用する従業員が、労働に従事する資格を持っている事、および従業員の身元証明を確認する義務があります。このため、従業員一人一人のI-9フォームを記入し、保管する責任があります。なお、I-9フォームを政府に提出する必要はありません。I-9フォームは、米国移民局のウェブサイト([www.uscis.gov](http://www.uscis.gov)) から取得可能です。2006年8月現在のフォームは、下記サイトよりダウンロードできます。( [www.uscis.gov/graphics/formsfee/forms/i-9.htm](http://www.uscis.gov/graphics/formsfee/forms/i-9.htm) )

保管期間: I-9フォームは、従業員採用後3年間、もしくは従業員の退職後1年間のうち、どちらか長い期間、保管する必要があります。

#### 5-1-2. W-4フォーム

新たに採用された従業員は、源泉徴収する税額を計算するために、連邦政府税務局のW-4フォームに必要事項を記入する必要があります。従業員は、税務申告を終了した後、変更することができます。W-4フォームは、米国税務局のウェブサイト ([www.irs.gov](http://www.irs.gov)) から取得可能です。なお2006年8月現在のフォームは、下記サイトよりダウンロードできます。( [www.irs.gov/pub/irs-pdf/fw4.pdf](http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/fw4.pdf) )

保管期間: IRSから書面にて提出が要求されない限り、雇用者はIRSにW-4のコピーを送る必要はありません。雇用者は、4年間、保管をするよう義務付けられていますが、8年間の保管が勧められています。

#### 5-1-3. DE-34フォーム

従業員を採用すると、その雇用事実をカリフォルニア州に登録をする必要があります。カリフォルニア州のすべての雇用者は、同州で新たに採用、もしくは再雇用した従業員に関する情報を、

# JETRO

仕事開始から20日以内に州の雇用開発課へ報告する必要があります。DE-34フォームは、米国税務局のウェブサイト([www.edd.ca.gov](http://www.edd.ca.gov))から取得可能です。2006年8月現在のフォームは、下記サイトよりダウンロードできます。([www.edd.ca.gov/taxrep/de34.pdf](http://www.edd.ca.gov/taxrep/de34.pdf)) 報告内容には、従業員の名前、社会保障番号、住所および仕事の開始日が含まれています。さらに、雇用者の名前、住所、カリフォルニア州の雇用者アカウント番号および連邦雇用者識別番号(FEIN)が必要となります。通常雇用者は、DE-34フォームを郵送かファックスにて、以下へ送付します。

Employment Development Department  
PO Box 97016 MIC 23  
West Sacramento, Ca 95799-7016  
FAX: (916) 319-4400

保管期間: 仕事開始時の報告後、保管する必要はありません。

## 5-1-4. 履歴書、応募書類

保管期間: 申請者が採用されるかどうかにかかわらず、2年間保管が必要になる場合もあります。

## 5-1-5. 給与記録

保管期間: 給与記録は、4年間保管するよう義務付けられていますが、8年間の保管が勧められています。

## 5-1-6. タイム・カード

賃金を計算するために使用される記録は、連邦法、カリフォルニア州法によって定められています。

保管期間: 4年間の保管が義務付けられていますが、8年間の保管が勧められています。

## 5-1-7. 従業員個人ファイル

連邦法、カリフォルニア州法ともに、従業員個人ファイルに何を保管すべきか制約していません。しかし上記1から6に加え、実績評価、連絡先情報、仕事上の警告の記録、表彰の記録、といった情報は、通常、各個人ファイルに保管されます。従業員に身体障害がある場合は、健康上の情報は、限られた人しか見る事ができない別のファイルに保管する義務があります。また、上記のI-9フォームも、移民局からの監査で提示が要求されたファイル全体の提出が義務付けられている為、別のファイルに保管する事をお勧めします。

保管期間: 保管する書類の内容により変わりますが、雇用期間中と退職後4年間保管することをお勧めします。

## 5-2. その他の法的事項

### 5-2-1. 社内掲示物

「差別は法律違反である」という事実や、最低賃金に関する情報を所内に掲示する必要があります。カリフォルニア州のWorkplace Postingsのウェブサイト([www.dir.ca.gov/wp.asp](http://www.dir.ca.gov/wp.asp))を確認し、該当するポスティングを検索し、所内に掲示します。なお、定期的な内容のアップデートが必要です。

### 5-2-2. 災害時の避難プラン

地震や火災が生じた場合を想定し、社内で避難プランを準備する必要があります。下記の番号に問い合わせ、会社の業務内容を説明すると、係員がプラン作成に必要な事柄を無料でアドバイスしてくれます。場合によっては、従業員の安全を保障する為に、ライセンス等、取得する必要が生じます。

Department of Industrial Relations  
Cal/OSHA Consultation Services  
2424 Arden Way Suite 410  
Sacramento, CA 95825  
916-263-2855

### 5-2-3. 労災保険(ワーカーズ・コンプ)

労災保険に加入する必要があります。普段使われている保険会社か、下記の番号に問い合わせ、従業員が工作中に怪我を被った場合に備え、保険を購入しておく義務があります。

Department of Industrial Relations  
Division of Workers' Compensation  
2424 Arden Way, Suite 230  
Sacramento, CA 95825  
916-263-2735

## 6. 人事機能のインハウス、アウトソース

人事部門を、社内に保持するのか、全てまたは一部を外注するのかは、慎重に検討する必要があります。

### 6-1. 人事部門の機能

通常、社内に人事部門を抱える場合、以下のような機能が必要になります。

- ・ **人員配置**: 人材募集、人材採用、退職手続き等を行う
- ・ **ルールの決定と周知**: 職場の方針、ルール等を従業員に周知する(職場の予定、セキュリティ等)
- ・ **給与、福利厚生**: 給与、福利厚生プログラム等を決定し、運営する
- ・ **人材教育**: 人材をレベルアップするための教育プログラムを提供する
- ・ **法令遵守**: 頻繁に改定される連邦、州、地方の労働法に準拠するよう社内ルールを整備する

### 6-2. 人事機能のアウトソース

人事のアウトソーシングサービスは一般にPEO(Professional Employer Organization)、BPO(Business Process Outsourcing)、ASP(Application Service Provider)といった形態で提供されています。これらの名称は一般に広範囲に使用されていますので、雇用者の義務等を検討する際には、利用するアウトソーシング会社について正確に把握する必要があります

#### 6-2-1. PEO

PEO(Professional Employer Organization)は、本来、会社の人事管理の全責任を負います。PEOは従業員に対して、全ての法的責任(採用、解雇、給与の最終決定権を含む)を負うことによって、従業員にとって共同雇用者になります。PEOは人事面の全てを扱い、会社は他の全ての面を扱いますので、PEOとはパートナー関係となります。

PEOを自称する会社の中には、人事の主要な業務(給与、福利厚生サービス)を提供するのみで、法的責任を負わないケースもありますので、各会社のサービス内容を、注意深く確認する必要があります。以下は、PEOの例です。

Execustaff HR

<http://www.execustaff.net/>

Tri-Net

<http://www.trinet.com/>

#### 6-2-2. BPO

BPO(Business Process Outsourcing)は、人事に限らず、幅広く使われています。BPOは企業のコア業務以外の業務に関して、運営のみならず、企画、設計を含めてトータルでアウトソーシングするサービスのことをさします。

### 6-2-3. ASP

ASP(Application Service Provider)はウェブ上でのアプリケーション使用权を提供するサービスプロバイダーです。通常、給与、福利厚生などを管理するためのアプリケーションを提供します。利用企業は、レンタル費用を支払う必要がありますが、初期費用を抑えるメリットがあります。

### 6-2-4. アウトソーシングの内容

人事機能をアウトソースする際には、アウトソーシング先に全てを任せるか、一部を選択して利用するアラカルト的なサービスを利用するのか、といった点も考慮します。一般的には以下のようなサービスが提供されています。

- ・ **従業員の給与管理**: チェックの作成、税金の扱い、病欠と有給休暇の取り扱いの管理
- ・ **福利厚生**: 健康保険、医療保険、生命保険、401(k)プラン、社内のカフェテリアの運営
- ・ **人事管理**: 人材募集、面接、雇用、解雇、退職の際の面接、給与額の検討等
- ・ **危機管理**: 労災補償、労務問題の対応、安全性、オフィス方針とハンドブックの作成等。

上記に加えて、社内で発生する人事、労務に関する問題をオンコールで対応するコンサルティングサービスを提供することもあります。オンラインで提供されるサービスは、比較的サービス範囲が限定される傾向がありますが、追加のサービスとして、ウェブ上で、人事関連の情報を閲覧できたり、オンライン上で情報を変更出来るサービスを受けることも可能です。ほとんどのサービスでは雇用者と従業員がアクセス可能であり、例えば、福利厚生プランへの新規加入、内容の確認、情報の変更が可能です。もともとオフラインビジネスであったPEOでさえ、そのサービスの一部(福利厚生パッケージの閲覧など)にオンラインアクセスを取り入れ始めています。

### 6-2-5. アウトソーシングの価格

人事のアウトソーシングには明確な価格設定がありません。料金はサービスによって変動します。従業員の人数、オプション、時には地理的なことさえ価格面に影響します。

PEOは、一般的に、1ヶ月あたり、各従業員の税引き前給与の4%から8%を利用額として請求します。ASPの一般的なパッケージ(保険、401kと労災補償を含む)は、およそ\$2,000の前払い料金と、1ヶ月につき従業員ごとに\$75から\$130かかります。

価格が高すぎると感じるのであれば、アウトソーシングのコストと、社内に人事責任者とスタッフを配置した際の給与、その他費用と比較をします。費用の節約だけでなく、社内人事の煩わしさを手放すことができるかもしれません。

人事アウトソーシングの契約は、通常1年単位です。契約条項に、30日前までの事前契約解除通告があれば、そのサービスに不満を抱いたり、不必要となった場合に中途解約することも可能です。

### 6-3. アウトソーシングのメリット

人事機能をアウトソーシングするメリットを以下に挙げます。

1. 人事制度を変更する際に、連邦、州、両方の労働法に準拠するための、専門知識を必要としない。
2. PEOなどを選択すると、従業員に対する法的責任を免れることが可能。
3. 人事へのリソース(人、コスト)を削減できる可能性がある。(人事アウトソーシング企業は、小規模な顧客を多数集め、一つの大きな単位で扱うため、若干割安な価格が期待できる)
4. オンラインサービス(ASPやeサービス)を選択するのであれば、提供されるソフトウェアを購入、設定する以外、その他のソフトウェアをインストールする必要はない。

### 6-4. アウトソーシングのデメリット

人事機能をアウトソーシングするデメリットを以下に挙げます。

1. PEOを選択する場合、採用と解雇の権利を放棄することになる。PEOの多くは採用、解雇、トレーニングの決定権まで担当することを主張する。
2. ASPといったオンラインサービスを選択する場合、すべてがオンラインで扱われるため、システムの誤作動、セキュリティに対する懸念を完全に払拭できない。
3. 給与台帳の内容が混同するというようなレベルから、給与支払日に給与が支払われない、健康保険による支払いが拒否されるといったトラブルが発生することがある。

### 6-5. 社内に人事機能を保持するメリット

他方、アウトソーシングでは出来ないことがあります。社内に人事機能を保持するメリットを以下に挙げます。

1. 人事部門が社内に保持する場合、従業員の提案を考慮したり、従業員のやる気を促すプログラムを作ったり、時には従業員の士気を向上させるためのイベントを企画したりすることが可能。
2. 従業員にとっては、仕事上の問題や同僚とのトラブルが発生した場合でも、毎日会社で顔を合わせている人事担当者の方が信用でき、相談しやすい。

### 6-6. アウトソーシング決定の判断基準

社内に人事機能を持たせるか、それともアウトソースするかの判断基準は、いくつかあります。例えば、もし従業員が100人以下であれば、社内人事の人材が十分ではないので、アウトソーシ

# JETRO

グを選択したほうが賢明でしょう。会社は人事の詳細を管理する必要はありません。小規模企業の雇用者の多くは、人事に関する知識と経験を備えていません。人事機能は限りなく100パーセントに近い正確さを要求されることを考慮し、不具合が生じると、会社の致命傷になってしまうことがあります。

もし、少なくとも12人の従業員を抱えている場合には、PEOを考慮することも可能です。ほとんどのPEOは、12人の従業員がいなければ業務を引き受けません。PEOに対する推薦とリファレンスを取得し、NAPEO(National Association of Professional Employment Organizations)に所属しているPEOを選びます。NAPEOは、PEOの教育を専門にしています。そのPEOがメンバーであるならば、最低限信頼出来る証明になります。

さらに小規模な会社であれば、ASPといったオンラインサービスが考えられます。これらのサービスは全ての規模の会社に適用できますし、人事に関する最終的な決定権を放棄する必要がない上に、簡単に情報にオンラインでアクセスすることができます。その料金は利用者ごとに請求されるので、過剰に請求される心配もありません。

社内に十分なスタッフまたは経験がない状況で、すべてをアウトソースできないのであれば、一部分(例えば給与と福利厚生)をアウトソースすることも可能です。また、どのような会社にも適用する人事ソフトウェアを購入することも可能です。最も経済的な人事を模索しながらも、従業員のニーズに対応するようベストを尽くすことで、従業員は、会社を高く評価してくれるでしょう。

## 7. 雇用関係の終了

### 7-1. 雇用制度の基本 "at-will" (自由意志)

雇用契約書による制限が無い限り、米国の雇用関係は、“at-will” すなわち、“自由意志”を尊重する雇用関係を基本としており、従業員は自由に雇用先を選び、退職を決意する事ができます。また、雇用者側も違法な理由による解雇でなければ、理由の如何に関わらず従業員を自由に解雇できる権利があります。

### 7-2. 訴訟問題

モンタナ州以外の米国各州において、“at-will”(自由意志)の雇用関係が存在する場合、雇用者は、「不法な理由」による解雇でなければ、いつでも従業員を解雇する権利を持っています。しかし、今日の連邦法と州法ともに、従業員側が有利となるよう規定されているため、雇用者側が解雇できる権利には制約があります。従って、従業員が「不法な理由」により解雇されたり、退職を強いられた場合、訴訟問題に発展する可能性があります。特に米国の中で最も従業員を保護する傾向にあるカリフォルニア州では、従業員に有利な判決が増えています。

このような理由から、カリフォルニア州で、訴訟に対処するための最良の方法は、それを回避することです。マネージメントの基本、および人間関係のルールを熟知しておけば、解雇された従業員が訴訟を起こす可能性が低くなるものです。

カリフォルニア州で「不法な理由」とは、人種、肌の色、宗教、性別、年齢、国籍、身体あるいは精神障害、エイズ患者、婚姻歴、妊娠/出産とそれに関連する医療情報、性的志向、遺伝子検査の情報、性別アイデンティティ、医療情報、政治活動または政治団体への所属等を含みます。

### 7-3. 従業員の退職

シリコンバレーでは、優秀な人材が頻繁に転職をします。雇用者にとっては、従業員が退職する際、事前に十分な時間的余裕をもって退職の意思を伝えてくれることが理想的ですが、通常は退職する2週間前の通知が常識とされています。しかし、雇用契約書に特別の規定がない限り、退職通知の期間を強制する法律はありません。

一旦、従業員が退職の意思を表明した場合、雇用者は退職を阻止することはできませんが、雇用契約書や従業員ハンドブックにより、少なくとも2週間前に退職の意思を雇用者側に通知する事を義務付けることはできます。退職の事前通告を必要とするかどうかは、雇用者の意向と従業員の業種にもよります。従業員が頻繁に入社、退職を繰り返す業界で、簡単に後任者を見つけられる場合は、通知の有無は重要ではないかもしれませんが、退職する従業員の引継ぎが必要であれば、2週間前の事前通知を要求することは当然のことです。この方針は、あらかじめ新入社員に配られる就業規則に加えておきます。以下の内容は、就業規則に加え入社時のオリエンテーションでも説明します。

“We hope that you will never find it necessary to resign. However, if you do, we ask that you

give at least two weeks' notice. Proper notice allows us to prepare your final paycheck and separation papers, and preserves your record as a responsible and cooperative employee. In some cases, we may choose to pay your two weeks' salary rather than require you to work the two weeks. If you don't give the required notice, you may become ineligible to be rehired in the future.”

「当社は、あなたが退職しないよう願っています。しかし、もし退職する場合は、少なくとも2週前に通知してください。事前に通知することによって、最後の給料および書類手続きを準備する時間ができ、あなたを信頼性があり協力的な従業員として会社の記録に残すことができます。事情によっては、その2週間働かなくても給料を支払うことも出来ます。もし、事前通知がなければ、将来、再雇用することが難しくなるかもしれません。」

雇用者はどのような状況下においても、退職する従業員に対する給与の支払いを滞らせるようなことをしてはなりません。ほとんどの州には、給与の支払いは、期日までに支払われなくてはならないという法律があります。最後の給料支払いが少々遅れただけでもペナルティーが課せられます。特にカリフォルニア州では、期日に支払うように厳しく取り締まっています。次に説明するように、カリフォルニア州では、退職する従業員が補償(未払いの給料、コミッション、休暇日)を受け取ることが出来るように定められています。

従業員が解雇された場合:直ちに受け取る権利があります。

従業員が自分の意思で退職した場合: もし従業員が少なくとも72時間以上の事前通知をした場合、直ちに受け取る権利があります。それ以外の場合は、72時間以内に支払う義務があります。

雇用の最終日には、その従業員と面談し、その従業員の会社に対する貢献に感謝の意を伝えます。一般に「退職者の面接」は明るい雰囲気であるべきです。特にシリコンバレーでは、今日の退職者は明日の顧客、投資家、パートナーとなりえるからです。また、従業員に、Employee Exit Interview Form(\*)に記入してもらいます。

(\*)Employee Exit Interview Formは、本章末の付録をご参照ください。

## 7-4. 従業員の解雇

従業員を解雇する際、訴訟を避けるために、慎重に毅然とした態度で臨む必要があります。解雇される従業員の中には、長期にわたる欠勤が原因の場合もあり、従業員の成績悪化が原因の場合もあります。あるいは会社の業績悪化が原因かもしれません。いずれにしても、解雇は管理職の任務の中で最も難しいものであり、訴訟に結びつく最大の要因になります。

# JETRO

解雇を考える際、まず、その従業員の解雇の妥当性を裏付ける書類が揃っていることを確認します。次に、将来の訴訟リスクに備え、その従業員に解雇手当を出すかどうかを検討します。解雇手当を提供することによって、会社に対する従業員の気持ちを和らげ、訴訟を未然に防ぐことも考えられます。

正当な理由で従業員を解雇するためには多くのステップを踏む必要があります。そのステップとは問題点を文書化し、公正な規則および手続きのもとに解雇の原因が何であるかを調査することです。問題点の調査はわずか数時間で済みますので、この重要なステップを無視してはなりません。調査結果によっては、従業員の解雇を取りやめることもあります。

雇用者が従業員に対して感情やフラストレーションを表すことは訴訟につながり、ビジネスに支障をきたすような問題を引き起こすこともあります。もし、その従業員が問題のある行動を引き起こす可能性がある場合は、即刻休職させるべきです。場合によっては、解雇しなければならない状況もあります。

最も安全に解雇するためには、法的に正当な理由があり、それを立証する十分な証拠書類を用意しておくことです。正当な理由のいくつかの例を以下に挙げます。

- 業務成績が悪い。
- 上司の指示に従わない。
- 病欠を不必要に頻繁にとる。
- 過度に注意散漫になる。
- 頻繁に遅刻する。
- 武器を会社に持ち込む。
- 会社の規則違反。
- 職務上、虚偽の報告をする。
- 他の従業員の健康と安全を脅かす。
- 連邦法と州法違反となる犯罪行為。
- 職務中の飲酒や違法薬物の使用。
- 職務中の賭博行為。
- 外部に社内の極秘事項を漏洩する。

証拠書類は規定通りに作成され、保管されていなければなりません。解雇の後に、会社からの警告に関する記述や勤務評価を低くするといった修正を加えてはなりません。また、同じような状況にある他の従業員に関する書類が存在しないにも関わらず、ある特定の従業員に「解雇の事例を作る」ための証拠文書を作成してはなりません。その行為自体が従業員を差別することになり、会社の立場を悪くすることがあります。

雇用者が100人以上の正社員を雇用している場合、あるいは残業時間を含めない全従業員の一週間の累積労働時間が4000時間以上の場合、状況によって解雇の旨を60日前あるいはそれ以前に書面で通知をする義務が発生することもあります。詳細については専門の弁護士にご相談下さい。

## 7-5. 雇用トラブルを未然に防ぐには

会社は雇用問題に関しては慎重に取り組む必要があります。問題が訴訟へと発展すると、数百万ドルの費用がかかることもあります。次に述べるような常識を確認し事前にトラブルを防ぐようにします。

### 1. 公平な仕事のルールおよび方針を確立する。

職場で従業員規定が存在する場合には、従業員にその内容を知らせておく必要があります。理想的には、従業員ハンドブックにすべての規則、苦情に対する対処の仕方、および規則違反時の処分の内容について記載しておきます。また、すべての従業員はハンドブックの受取証明のために署名する必要があります。

また、以下の内容についての口約束が存在する場合、雇用契約があるとみなされる事があり、雇用主はたとえ書面に記載されていなくても契約内容に縛られる可能性があります。

- 一定期間の雇用の約束
- 解雇の可能性がないこと、あるいは終身雇用を示唆するいかなる口約束
- 正当な理由あるいは特別な場合のみ解雇するという口約束

### 2. 敬意をもって従業員に接する。

尊厳を傷つけられたり、屈辱を受けたり、いい加減な態度で扱われた従業員は、訴訟で復讐をしようとするかもしれません。裁判における陪審員は、その従業員に同情することが多いのが現状です。例えば、解雇された従業員が会社から退出する際、武装した警備員を付き添わせたり、従業員の個人の問題を公表したり、従業員の成績について公の場で屈辱を与えるようなことがあればトラブルを引き起こすこととなります。

### 3. 従業員と十分なコミュニケーションをとる。

自由に話し合う機会を持つように心がけます。話し合いにより、職場の問題が大きくなる前に対処できれば、早期に問題は解消します。雇用者が従業員の意見を尊重し、積極的に従業員との関係を大切にしていると理解されます。

### 4. 常に一貫した態度をとる。

すべての従業員の業績、業務態度を同じ尺度で評価をするべきです。従業員は不公平な態度をとる上司に反感を持つようになります。差別を受けた従業員の多くは勝訴しています。

## 5. 定期的に業績評価を行う。

業績評価を定期的にかつ適切に行うことで、雇用問題を早期に発見することができます。訴訟においては、合理的に問題に取り組んだ証明にもなります。(評価が低い従業員に警告をし、改善の猶予を与えたという証拠は、後に価値のある証明になります。)従業員に期待している態度や成績を頻繁に知らせていれば、従業員も、そして法廷も解雇を正当なものとしてとらえます。もちろん成績評価により、その従業員が業務を改善することが理想的です。

## 6. 従業員の業績評価基準を注意して設定する。

差別、プライバシーの侵害、不当な解雇に対する訴訟を回避するためには、職場におけるすべての事項は、従業員の人種、性別、私生活、あるいは個人的偏見によってではなく、業務に関連した基準で決定する必要があります。

## 7. 情報提供者を処罰しない。

中傷、ハラスメント、差別、あるいは危険な労働条件を強いられている状況について報告をする従業員に何らかの圧力を加えようとすると、雇用者はトラブルに巻き込まれます。その情報提供者を処罰するのではなく、問題そのものに対処するようにします。

## 8. 就業規則に従う。

会社が合理的な就業規則を作成したとしても、その規則を従業員に徹底させなければ、意味がありません。すべての従業員に対し、公平に就業規則を適用しなければなりません。

従業員ハンドブックは、従業員とコミュニケーションをとり、職場を管理し、訴訟から企業を守るために不可欠なものです。一旦その規則が決められたのであれば、それに従うべきです。会社側が規則を途中で勝手に変更すれば、従業員は真剣に規則を守ろうとは思いません。雇用者が従業員ハンドブック、人事マニュアルの規則を守らないケースもあり、訴訟で窮地に立たされる場合もあります。

## 9. 記録をとる。

従業員に訴えられた場合、過去を思い出して弁解するだけでなく、その説明が正しいということを立証する必要があります。例えば、従業員が職務上の定期的なフィードバックを受け、期待に届いていないことがわかった時点でその都度忠告され、それが記録に残っていることが重要です。採用決定に関する主な事項、各従業員の査定、解雇の警告と原因などは、詳しく記録しておくことです。

## 10. 問題には早急に対処する。

雇用に関する問題を耳にした際は、決して目をそらさないで下さい。問題が大きくなる前に、素

早く対処します。

## 11. 問題には慎重に対処する。

雇用問題を他言することは、訴訟につながります。雇用者側が、従業員にとって働きにくい職場環境を作り出し、雇用者に対する偏見を抱かせるように従業員を仕向けたとして、訴訟を起こすかもしれません。社内で話す必要がある場合でも、最低限の情報のみ提供します。

## 11. 訴訟の可能性があれば弁護士を雇う。

問題が訴訟になる可能性があれば、できるだけ早く専門の弁護士に依頼します。弁護士費用は高額ですが、訴訟に負けた場合の支払い額に比べると僅かなものです。知識の豊富な弁護士は有益な情報を提供し相談に乗ってくれます。

## 7-6. 訴訟放棄に関する契約、退職手当

解雇された従業員が法的手段に訴えることを回避する方法として、退職手当と引き換えに、会社とその従業員との間で、解雇に関する訴訟権利を放棄する内容の訴訟放棄書と呼ばれる契約書を締結することがあります。

従業員の訴訟放棄書は、次のような状況でよく使われます。

- 解雇の妥当性を立証する適当な書類がない場合。
- 従業員に早期退職を促す場合。
- 雇用契約を早く終了させたい場合。

訴訟放棄書は連邦と州の雇用法に基づいて作成しますので、専門の弁護士に相談することをお勧めします。内容は、できるだけ難解な言葉を避け、大きな活字を使って作成し、署名する会社側と従業員側とで文面の解釈にくい違いがないようにします。後になって、従業員が文面の理解が十分でなかったと主張できないようにすることが重要です。どのような状況であれ、従業員を騙したり、署名時に選択の余地がないと思わせるようなことをしてはなりません。

訴訟放棄書の効力を最大限に発揮するためには、法律で定められている最低限の額以上の代償を従業員に提供することです。また、従業員が会社からの代償と引き換えに訴訟放棄書に署名する決意が固まるまで、十分時間を与えることにより、強制的に同意を得なかった事を裏づける事ができます。過去に解雇した他の従業員に退職手当を与えているならば、訴訟放棄書に署名した従業員に対しても正当な退職手当以上のものを与えなければなりません。訴訟になると、会社が解雇した従業員に手当を支払っている場合、会社にとって有利な判決が下される傾向があります。したがって、少なくとも2週間分の給与を手当として支払うことをお勧めします。

以下は、効果的な訴訟放棄書を作成するためのポイントです。

1. 内容を分かりやすく記述する。
2. 従業員は訴訟を放棄する旨の署名をする。

3. 従業員は他者からの強制なく自由意志で訴訟を放棄する。
4. 従業員の署名の代わりに、その代償となるものを従業員に与える。
5. 従業員が署名をする前に十分な時間を与えることによって、従業員が自ら判断した上で署名したと見なされる可能性が高まる。
6. 署名をする前に、従業員の弁護士と内容を見直すよう従業員に対し薦める。
7. 署名後に、従業員が契約の内容を再考できる時間を数日用意する。
8. 会社側は、従業員が訴訟放棄書の文面や条件について交渉を求めることを認める。そうすることによって、訴訟時に、従業員自らの意思で署名したと見なされる可能性が高まる。

## 7-7. 解雇通知ミーティングの進め方

以下に、従業員解雇時のミーティングの進め方について簡単に記します。

1. 従業員にミーティングの目的を伝えます。解雇の理由は話すべきですが、解雇の理由が書かれた文書の内容を一つ一つ分析する必要はありません。
2. 解雇の決定が会社側の最終的な決断であり、撤回されることは無い旨を伝えます。
3. 可能であれば、社内の他の部門への応募を検討できる旨を伝えます。(通常、大手の会社のみ)
4. 解雇の原因となったすべての問題点について、既に会社側が詳しく調査してあることを強調します。
5. すべての管理職が解雇決定に同意した場合には、その旨も強調します。
6. 正式な解雇日を伝えます。
7. 福利厚生概要(退職手当、有給休暇および病欠に対する報酬、健康保険および生命保険の継続)を従業員と一緒に再確認します。
8. 最終の給与明細の準備をしておきます。特に、従業員より即時退職する報告を事前に受けている場合には、そのミーティングに最後の給与明細書を手渡せるよう準備しておく必要があります。
9. ミーティング後、従業員が一定期間会社に残る場合は、仕事のスムーズな引継ぎが確実に行われるように引継ぎの概要を記述した文書を従業員に渡します。また、勤務最終日に行う会社の身分証明書や鍵、クレジットカードの返却方法などについても確認します。
10. 会社が既に健康保険に加入している場合は、退職者が退職後も引き続き健康保険に加入できる権利を持っていることを伝えます。従業員は、COBRAへの申込有無を確認する文書に署名する必要があります。従業員がCOBRAを選択した場合、近日中に連絡がある旨を伝えます。
11. 従業員の将来の幸運を祈り、今後も引き続きその従業員を信頼する旨を伝えます。
12. 握手を交わし、従業員がミーティングルームを去るまで見送ります。

その他、ミーティングで注意すべきポイントも記します。

**1. 解雇通知の際には、会議室など共有の部屋を使用する。**

個人のオフィスで解雇を通達した場合、その従業員が残って話をしようとする、その部屋はしばらく占有されることになります。

**2. ミーティングには第三者を同席させる。**

通常、人事責任者、可能であれば組織内の弁護士、あるいはマネージャーがミーティングに同席します。同席者は、単にミーティングのオブザーバーとしての役割をとります。

**3. 金曜日に解雇することは避ける。**

可能な限り金曜日の解雇は避けるべきです。金曜日に解雇された従業員は、解雇に動揺し、週末を暗澹たる心境で過ごすことになります。

**4. 外部の弁護士が雇われている場合。**

従業員が弁護士を雇っていることが分かった場合、出来るだけ早くミーティングを終了します。また、必ずCOBRAの説明と共に最終支払額を提示します。必要ない会話は極力避けます。ミーティング終了後はすぐに、人事マネージャーと社内弁護士にミーティングの結果を報告します。

**5. 社内を自由に歩かせない。**

従業員が即時退職する場合、ミーティングに出席していた第三者は解雇された従業員をすぐにその従業員の席まで連れて行き、荷物を整理させ、速やかに会社から退出してもらいます。社内に警備員を雇っている場合には、警備員を立ち合わせることもあります。