

JETRO 人事ウェビナー 第二回

遠隔勤務で浮上してきた 諸問題と対策

2021年7月9日



HRM Partners, Inc.

はじめに

- ワクチン接種が行きわたるに連れ、日系企業の方々からは「従業員をどうやって呼び戻せば良いか？何かうまい方法は？」や「従業員が出勤を嫌がるので、1日10時間・週4日勤務の週休3日制に変更してでも出社させたい。」、「能力不足の従業員を解雇したいが、コロナ終息後に人手不足になることを見据えれば、就労時間数を減らすなどしてそのポジションを温存しておきたい。」など、似たようなケースの問合せが多く寄せられます。
- また反対に「在宅勤務者をどうやって教育管理できるか？」をはじめ、「在宅勤務を許可したは良いが、託せる職務に限りがある。」、「在宅勤務と出勤の割合は今のままの6対4を維持すべきだと今以上の出勤を多くの従業員が嫌がる。」、「優秀な従業員が在宅勤務を機に遠方に引っ越したいと言って来た。」「出勤を無理強いすれば在宅勤務に慣れた従業員の中から転職を考える者も多く出てくるだろう。」、「在宅勤務を認めるのならば、Make Up Time制も柔軟に認めるべきだ。」などの在宅勤務に絡んだ相談の方もまた同じくらいに多く寄せられてきており、従業員の意識が、これ迄なら「なぜにオンライン方式で行うのか？」だったのが、今現在は「何故に出勤しなければいけないのか？」に変わってきていることは理解されていることと思います。
- この度のJETRO人事ウェビナーシリーズの前回は「従業員をどうやって呼び戻すか」を題材にしましたが、本日は、在宅勤務継続で浮上してきた諸問題とそれらへの対策を取り上げる事とし、係る米国労働法および雇用慣行(人事プラクティス)の観点に米国の経済動向も加えつつ解説して参ります。

前回のまとめ 人手不足 最新情報

- トラックドライバーに支払われる給与額が高騰しており、あるドライバーは「年間の給料が40,000ドルから70,000ドルに急上昇した」と報せてくるも、何千人ものドライバーの欠員を埋めるには十分ではありません。

Sources : June 1, 2021. Business Insider

- 労働力不足のおかげで、ファストフード店で年俸5万ドルのフロア・マネージャー職に就く10代労働者。

Sources : June 17, 2021. The Wall Street Journal

- 少なくとも過去20年間で、どの時点よりも多くの米国の労働者が仕事を辞めており、労働局によると、今年4月の米国の離職率は少なくとも2000年以来の最高水準に跳ね上がった。労働省の人事労務専門家は、今後、数ヶ月周期と数年周期で離職の波を予想している。Prudential Financial Inc.による3月の2,000人の労働者を対象とした調査では、そのうちの25%が、すぐに別の職を見つける予定であると述べた。

Sources : June 21, 2021. Business Insider

前回のまとめ 人手不足

JOB OPENINGS AND LABOR TURNOVER – MAY 2021

The number of job openings was little changed at 9.2 million on the last business day of May, the U.S. Bureau of Labor Statistics reported today. Hires were little changed at 5.9 million. Total separations decreased to 5.3 million. Within separations, the quits rate decreased to 2.5 percent. The layoffs and discharges rate, while little changed over the month, hit a series low of 0.9 percent. This release includes estimates of the number and rate of job openings, hires, and separations for the total nonfarm sector, by industry, by four geographic regions, and by establishment size class.

Chart 1. Job openings rate, seasonally adjusted, May 2018 - May 2021

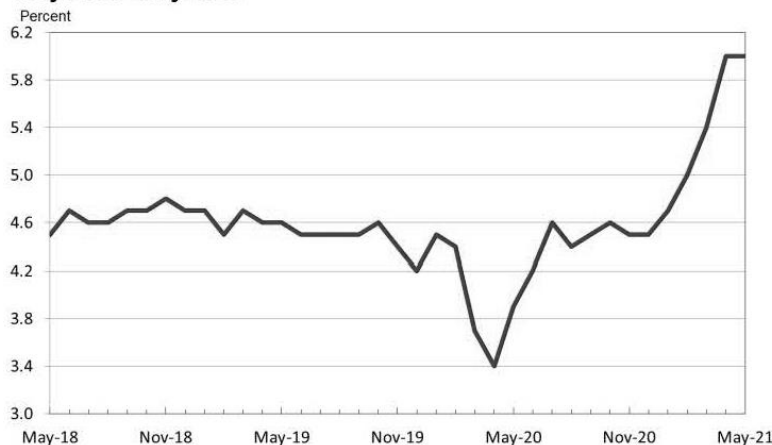
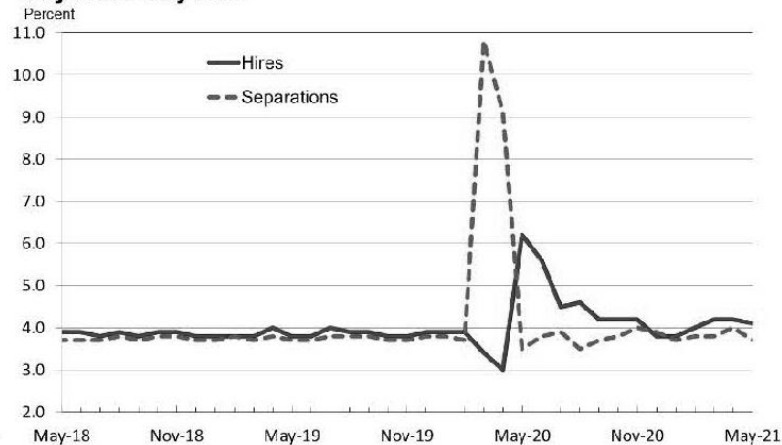


Chart 2. Hires and total separations rates, seasonally adjusted, May 2018 - May 2021



Sources : July 7, 2021. Bureau of Labor Statistics, DOL

前回のまとめ 人手不足

Table A. Job openings, hires, and total separations by industry, seasonally adjusted

Category	Job openings			Hires			Total separations		
	May 2020	Apr. 2021	May 2021 ^P	May 2020	Apr. 2021	May 2021 ^P	May 2020	Apr. 2021	May 2021 ^P
LEVELS BY INDUSTRY (in thousands)									
Total.....	5,447	9,193	<u>9,209</u>	8,272	6,012	<u>5,927</u>	4,618	5,803	<u>5,318</u>
Total private.....	4,813	8,263	<u>8,305</u>	8,015	5,661	<u>5,619</u>	4,160	5,478	<u>5,035</u>
Mining and logging.....	11	23	23	19	21	22	30	20	21
Construction.....	281	351	299	724	328	311	301	349	333
Manufacturing.....	316	825	814	640	399	417	313	427	392
Durable goods.....	187	462	458	370	216	224	181	240	211
Nondurable goods.....	128	364	357	269	183	193	132	187	181
Trade, transportation, and utilities.....	1,036	1,644	<u>1,638</u>	1,576	1,210	<u>1,262</u>	979	1,313	<u>1,186</u>
Wholesale trade.....	140	285	280	228	170	169	177	169	146
Retail trade.....	659	955	974	1,015	793	823	531	832	781
Transportation, warehousing, and utilities.....	238	404	385	332	246	271	271	312	259
Information.....	81	114	132	65	101	95	93	84	70
Financial activities.....	309	416	372	219	211	211	169	200	204
Finance and insurance.....	233	292	271	110	141	134	113	139	139
Real estate and rental and leasing.....	76	124	101	109	70	77	56	61	65
Professional and business services.....	883	1,591	1,491	954	1,056	964	913	1,126	934
Education and health services.....	961	1,529	1,646	1,195	749	773	627	721	684
Educational services.....	80	130	165	97	88	102	67	92	67
Health care and social assistance.....	881	1,400	1,481	1,098	661	671	560	628	617
Leisure and hospitality.....	737	1,405	<u>1,415</u>	1,978	1,336	<u>1,343</u>	600	1,021	<u>1,000</u>
Arts, entertainment, and recreation.....	111	247	167	165	187	187	98	108	118
Accommodation and food services.....	627	1,159	1,248	1,813	1,150	1,156	501	913	882
Other services.....	198	364	473	646	249	220	135	218	210
Government.....	634	930	904	256	351	307	459	325	283
Federal.....	75	143	126	51	43	33	58	38	43
State and local.....	559	787	778	205	308	274	401	287	240
State and local education.....	206	288	334	124	159	182	261	143	101
State and local, excluding education.....	353	500	444	81	149	93	140	144	139

*p Preliminary: 速報値

Sources : July 7, 2021. Bureau of Labor Statistics, DOL 5

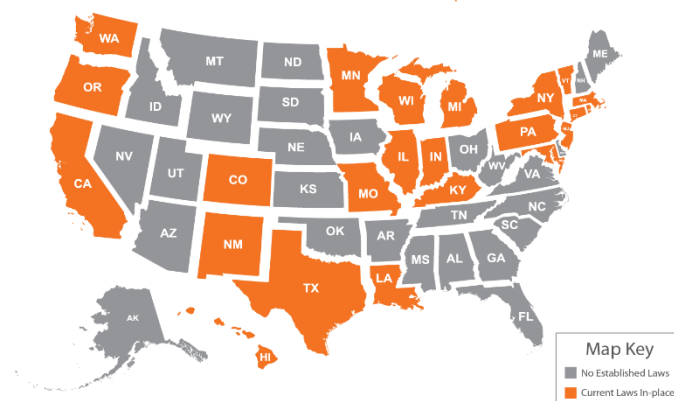
Telecommutingで浮上してきた問題-1

- Ban the Box 法 に抵触する危険性;
- ✓ バン・ザ・ボックス法は、一般的に、仕事への応募の初期段階で、求職者に対して犯罪歴の質問を禁止するものである。
- ✓ バン・ザ・ボックス法の一般的な目的は、求職者が雇用主と最初に応募資格について話し合える機会を与えようとするためのものである。
- ✓ 一次面接もしくは条件付きの採用をオファーする段階まで、雇用主が犯罪歴について問うことを引き延ばすのが、バン・ザ・ボックス法の目的である。
- ✓ 問題は、同法を既に施行している州や自治体と、未だ施行していない自治体があることで、遠隔地勤務者を採用する際に法に抵触する可能性が高まったことである。

BAN THE BOX



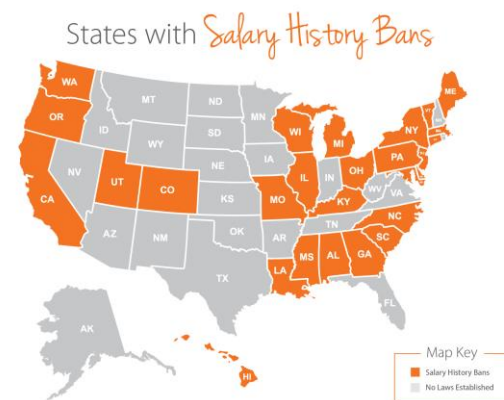
Has Your State *Banned the Box?*



Sources : <https://www.paycor.com/resource-center/ban-the-box-state-by-state>

Telecommutingで浮上してきた問題-2

- 過去の給与額を質してはいないか？；
 - ✓ 数年前から、候補者に対する過去の給与額を問う事を禁止する動きが全国的に活発化し、現在は既に29の州あるいは自治区で一般企業向けに法制化済みである。
 - ✓ この給与履歴照会制限法は以下の如く給与履歴を問うことを禁じている；
 - 現在あるいは過去の給与履歴を基に求職者の選別を行うこと。
 - 求職者をしてジョブオファーへの受諾を条件に給与額や給与履歴の提出を要求するか或いは提出を義務付けること。
 - 内定通知を出す際に給与額や給与履歴を要請すること。
 - 雇用の前提条件として給与額や給与履歴の公表を要求するかまたは義務付けること。
 - ✓ 問題は、同法を既に施行している州や自治体と、未だ施行していない自治体があることで、遠隔地勤務者を採用する際に法に抵触する可能性が高まったことである。



Telecommutingで浮上してきた問題-3

- 連邦および各々の州のポスターは閲覧可能な状態になっているか？；
 - ✓ この通知は、従業員や求職者がすぐに確認できるよう目立つように掲示する必要があります。
 - ✓ たとえば在宅勤務をしていて定期的に雇用主の職場を訪問しない従業員の場合、物理的な掲示に加え、社内Webサイトの目立つ場所による電子通知が必要になる場合があります。

Equal Employment Opportunity is **THE LAW**

Private Employers, State and Local Governments, Educational Institutions, Employment Agencies and Labor Organizations

Applicants to and employees of most private employers, state and local governments, educational institutions, employment agencies and labor organizations are protected under Federal law from discrimination on the following bases:

RACE, COLOR, RELIGION, SEX, NATIONAL ORIGIN

Title VII of the Civil Rights Act of 1964, as amended, protects applicants and employees from discrimination in hiring, promotion, discharge, pay, fringe benefits, job training, classification, referral, and other aspects of employment, on the basis of race, color, religion, sex (including pregnancy), or national origin. Religious discrimination includes failing to reasonably accommodate an employee's religious practices where the accommodation does not impose undue hardship.

DISABILITY

Title I and Title V of the Americans with Disabilities Act of 1990, as amended, protect qualified individuals from discrimination on the basis of disability in hiring, promotion, discharge, pay, fringe benefits, job training, classification, referral, and other aspects of employment. Disability discrimination includes not making reasonable accommodation to the known physical or mental limitations of an otherwise qualified individual with a disability who is an applicant or employee, barring undue hardship.

AGE

GENETICS

Title II of the Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008 protects applicants and employees from discrimination based on genetic information in hiring, promotion, discharge, pay, fringe benefits, job training, classification, referral, and other aspects of employment. GINA also restricts employers' acquisition of genetic information and strictly limits disclosure of genetic information. Genetic information includes information about genetic tests of applicants, employees, or their family members; the manifestation of diseases or disorders in family members (family medical history); and requests for or receipt of genetic services by applicants, employees, or their family members.

RETALIATION

All of these Federal laws prohibit covered entities from retaliating against a person who files a charge of discrimination, participates in a discrimination proceeding, or otherwise opposes an unlawful employment practice.

WHAT TO DO IF YOU BELIEVE DISCRIMINATION HAS OCCURRED

Telecommutingで浮上してきた問題-4

- Employee Handbookに追記しておく；
 - ✓ 在宅勤務する従業員向けに、新たに必要となった項目をEmployee Handbookに追記しておくべきである。
 - ✓ あるいは（あくまでも一時的な、そしていつでも元の方針に戻せるように）当Pandemic用の一時的Employee Handbookを別に設けて、そこに在宅勤務従業員向けのポリシーも加えておく。以下は記載項目例；
 - COVID-19に係る当社としての感染症対策
 - COVID-19に係る安全な作業慣行
 - COVID-19に係る追加の個人用保護具
 - COVID-19に係る一時的な在宅勤務ポリシー
 - COVID-19に係る連邦法および州法
 - COVID-19禍において必須でない出張の一時停止
 - 在宅勤務における労働災害補償
 - 有給休暇およびシックリーブの変更・・・(必要と思えば)

Telecommutingで浮上してきた問題-5

■ ミスクラシフィケーション問題;

- 残業代訴訟の数は今も減る兆しが見えないが、残業代訴訟で最も多いものが、法的に本来ならばNon-Exempt 従業員であるのを Exempt 従業員として働かせていた**ミスクラシフィケーション** のケースである。
- 残業代に関する法律は雇用機会均等法(FLSA) に起因し、DOLにより管理されるが、未払い残業が認められた場合、雇用主は、過去に遡って未払いの残業代を支払う事になるが、悪質な場合は更に遡った上で、利子分と罰金が科せられるケースもある。
- Exemption Statusの判断がつかない職務を全てNon-exemptとすることでリスクヘッジを行っている企業がある一方で、「家族的な人事管理」を理由に疑わしいポジションまでExempt扱いにし、受け入れられている会社も見受けられる。
- それが在宅勤務になって以降、仕事をしている様子が分からないことから、急にマイクロマネジメントになる。

Telecommutingで浮上してきた問題-6

■ 従業員の遠隔地(州外や国外)でのテレコミュティング -1;

前回：「Facebookでは従業員は自宅で常勤することができますが、SF Bay Areaを離れてより安価な都市に行くと1月から減額される可能性があります。」

- ✓ Telecommuting は、会社所在地から離れて在宅勤務を行う以外にも、遠方にて、休暇先にて、Coworking Spaceにて、働くことを意味するが、、、
- ✓ それが、本格的に、通勤圏外はおろか遠方(州外・国外)に移ったまたは移りたいと言ってきた場合、そしてそれを許可したくない場合はどうやって阻止するのか、または認める場合は如何なる条件を付けるか？
 - 会社ポリシーの延長の類で対応するのではなく、本格的なTelecommuting Agreementを交わすべきである。
 - ❖ 3カ月, 6か月, 12カ月など期限を区切って定期的に見直しを図ること
 - ❖ 会社は条件の変更や中止など、いつでもTelecommutingに絡む権利を保持すること

とにかく Telecommutingが既得権益にならないよう措置する事が肝要！

Telecommutingで浮上してきた問題-6

- 従業員の遠隔地(州外や国外)でのテレコミュートイング -2;
 - ✓ 州外や国外で働かせる場合、Taxや就労ビザ、グループ健康保険だけではなく、労働法全てに関わってくる。
 - ✓ 例えば、Non-Exempt従業員が国外で働くとなった場合、残業代や労働時間制限、給与支払い日や有給休暇などの法律は日本の法律が適用され得る。
 - ✓ 守秘義務・競合禁止・勧誘禁止の条項も、米国内法ではなく日本の法律基準が適用され得る。
 - ✓ あるいは、会社設立なり事業登記をしなければならない問題も生じ得る。

Telecommutingで浮上してきた問題-7

■ 時間管理およびジョブパフォーマンス管理;

- ✓ 在宅勤務の従業員は仕事ぶりが目に見えないだけに、人事考課を行う上で契約にも類するが如く、細かな部分にまで迫って約束(目標設定)するべきである。
- ✓ 在宅勤務の従業員は仕事ぶりが目に見えないだけに、職務(Job Duties)は短期毎に話し合い、必要なら見直しを行うことも厭わないこと。
- ✓ 在宅勤務の従業員は仕事ぶりが目に見えないだけに、パフォーマンスの管理を上長がきちんとやっていけるのかが課題となる。
- ✓ これらを実行すればMicro Managementのクレームが為されるかも知れない。それ故に、ジョブディスクリプションや職務遂行に必要なスキルやコンピテンシー、パフォーマンスの評価法を積極的に変えていくべきである。

Telecommutingで浮上してきた問題-8

- ハラスメント および 髪型の差別;
 - ✓ 髪型に基づく人種差別を禁止する法律「CROWN Act*」：カリフォルニアで施行されたのを皮切りに、コネチカット、コロラド、デラウエア、ニューヨーク、ニュージャージー、ネバダ、ネブラスカ、バージニア、メリーランド、ワシントンなどで既に可決または施行済みであり、その他の大勢の州も現在取り組み中である。（*Creating a Respectful and Open World for Natural Hair）
 - ✓ このように、米国の常識自体が変化し始めてきており、「Professional Style」「Conservative Look」はもとより、雇用主側がよく用いている「Business Professional Attire」との言葉自体が今後は誤解を与える事になるため、従業員ハンドブックやコーポレートポリシー内の表記・表現の修正が必要になるであろう。

Telecommutingで浮上してきた問題-9

■ Workcation;

- ✓ GoogleやAppleを含むいくつかの企業は、リモート(遠隔地)による就労も認め始めてきたので、従業員はいつからでも、2週間またはそれ以上の休暇を取ることができます。

Sources : June 4, 2021. The Washington Post

■ 機密情報の扱いの考察;

- ✓ 例：会計のポジションへの説明「セキュリティなどの観点から、本来であれば会社のPCや会社が契約するネットワークを使って仕事をしてもらうべきである。コロナ禍でのリモートワークは緊急対応であった。」
- ✓ データベースの共有化に当たって、オンライン上でセキュリティ強化がなされねばならない。
- ✓ 同時に、採用時あるいは毎年交わしているであろう守秘義務契約書、およびPCやソフトウェアの取り扱いのポリシーがを強化しておくことが肝要となる。

とある日本企業のアプローチ方法

- ✓ 東京に本拠を置く半導体機器メーカーであるA社は、在宅勤務を選択した人が勇敢に出社する同僚に支払いを行うという、リモートワークへの斬新なアプローチを採用した。
- ✓ A社は、過去10年間「ウィル」と呼ばれる社内通貨を用いて、営業チームが工場勤務者に支払い、次いでエンジニアに商品設計を理由に支払うというミクロ経済を生み出してきたとの珍しい試みを行っている。
- ✓ パンデミック中であっても工場を動かし続けるために誰かが出社しなければならず、そこで同社は、在宅勤務の従業員が一定額のウィルを支払い、それを出勤した従業員が分配するシステムを構築。同社の最高経営責任者は「在宅勤務の従業員が自宅に留まる一方で、一部の従業員に出社を命じることは不公平だ」と語った。

Source : June 29, 2021. Bloomberg

Compressed workweek を試みる企業

- ✓ パンデミックの燃え尽き症候群と戦うべく、この会社は週4日労働を試みている。
- ✓ 週4日の凝縮は、新しい概念ではありません。企業は、優秀な人材を引き付け、生産性を向上させる方法としてそれらを実装することがあります。ニュージーランドの首相は最近、労働者により多くの柔軟性を提供し、国のパンデミックに見舞われた経済を支援するために、週4日労働を採用するという考えを提起しました。

Source : August 4, 2020. CNN Business

- ✓ Elephant Ventures社 C.E.O.の Shectman氏は、勤務スケジュールが圧縮された後、会社は20%-30%の生産性の向上を見たと言う。「私たちは、長時間におよぶ大規模な会議から、ますます小規模な会議に移行しようとしており、諸々の効率化に取り組んでいます」と同氏は述べた。
- ✓ ある会社が週4日の労働に切り替えたときに何が起こったのか? - 最終的に、圧縮された週労働勤務体制は好評で、会社はそのスケジュールを恒久的に採用しました。

Source : February 25, 2021. CNN Business

Compressed workweek を試みる企業

- ✓ アイスランドでの週4日勤務制の試みは「圧倒的な成功」に終わり、多くの労働者がより短い時間に移動することになったと研究者らは述べた。
- ✓ 労働者に同じ金額をより短い時間で支払ったテストには、2,500人以上の労働者、または学校、事務所、社会サービス提供者、病院を含むアイスランドの労働人口の1%以上が含まれていた。
- ✓ 生産性は、ほとんどの職場で同じかむしろ改善がなされ、「諸々のデータが、従業員と企業の両方にとって、より短い労働週の変革的なプラスの効果を示している」との報告がなされた。

Source : July 7, 2021. BBC

- ✓ 米国ビジネス界は、パンデミック前の2019年半ばに既に同制度を採用した幾つかの企業を含めて週4日勤務を受け入れ始めています。今から紹介する7社はそれを採用するか、あるいは週4日勤務制への変更を検討しています。
- ✓ 従業員の燃え尽き症候群は現実のものであり、コロナ禍は現代の労働がどのように進化すべきかについての話を再燃させました。
- ✓ パンデミックが従業員のメンタルヘルスを破壊し、ストレスと燃え尽き症候群のレベルが急上昇したため、他の多くの人々がこのアプローチに関心を持っています。

Source : June 26, 2021. Business Insider

Telecommuting まとめ

- 働き方トレンド ;
 - ✓ 「管理職者が理解する必要があるのは、私たち全員が体験しているこの経験が、歴史上の他の世界の出来事と同じように、私たちの人生に対する考え方に大きな影響を与えたことです」と、マイクロソフトの作業技術エグゼクティブであるJared Spataroは述べています。
 - ✓ 「その後、2019年のように会社を経営しようとする、従業員たちから『私達は変わったが、あなたがたは変わっていない』と言われるかもしれません。それなら私たち自らが変化を起こさなければなりません。」

Sources : June 4, 2021. The Washington Post

ご視聴ありがとうございました

本プレゼンテーション資料の作成に当たっては、作成時点で入手できた情報に基づき、記載されている情報に誤り等が無いように注意を払っておりますが、その情報の正確性を保証するものではありません。本資料の全部または一部は情報提供を目的として作成されたものであり、リーガルアドバイスを提供するものではありません。

HRM Partners, Inc. サービス紹介

- 規定類の作成；
 - ✓ 従業員ハンドブック・マネジメントポリシー等
- 書類の作成；
 - ✓ Job Description・採用/解雇関連・メモランダム・警告書 等
- 人事制度設計・既存制度の精査；
 - ✓ 人事考課・報酬制度・HR Audit・Compensation Benefit Audit
- トレーニング；
 - ✓ セクハラ防止・管理者向け・駐在員向け・一般従業員向け 等
- リサーチ；
 - ✓ 給与調査・従業員意識調査
- オンサイト・オフサイト人事代行サービス
- 雇用問題・従業員問題への介入および解決
- WEB による人事一括管理

お問い合わせは；

HRM Partners, Inc.



<https://hrm-partners.com>

人事労務管理に関わる全ての面において、企業の経営者・人事担当者・管理職者をサポート。

1989年の事業開始以来の長年の経験と実績から、業種・規模を問わず、クライアントの状況ごとに合わせた課題解決を提供。

ロサンゼルス、サンフランシスコ・ベイエリア、ニューヨーク、シカゴの4拠点から全米をカバー。

Region (Office)	Western (Los Angeles/San Francisco Bay Area Office)	Central (Chicago Office)	Eastern (New York Office)
担当	八田 重之 (はった しげゆき)	上田 宗朗 (うえだ むねろう)	Schaffer 加奈子 (シェイファー かなこ)
E-mail	SHatta@hrm-partners.com	MUeda@hrm-partners.com	SKanako@hrm-partners.com