

# JETRO 人事ウェビナー 第一回

## 従業員をどうやって呼び戻す？

2021年6月25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ます。
- そこで、この度のJETRO人事ウェビナーでは、オフィス再開に向けて従業員をどうやって呼び戻すか、次いで、在宅勤務継続で浮上してきた諸問題とそれらへの対策、これらを2回シリーズで取り上げる事とし、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。

# 昨年末時点での将来への見立て

- 「当社は、従業員が自宅で好きなだけ仕事ができるようにします。」と、TwitterのCEOであるJack Dorsey氏は、コロナ終息後も多くの従業員が在宅勤務を永久に許可されると語った。
- 「過去数ヶ月間で、私たちは仕事を自宅でも出来ることを証明しました。従って、従業員が自宅で仕事をする事ができる役割と状況にあり、彼らが永遠に仕事を続けたいと思っている場合、私たちはそれを実現します。」とTwitterの広報担当者は告げた。

Sources : Dec 12, 2020. NBC News

- TwitterやSlackなど一部IT企業は、従業員はオフィスに戻る必要はなく、Facebookは従業員にホームオフィスの設立を支援するために2,000ドルのボーナスを与えた。
- Microsoftのような大手企業は、従業員が週に数日だけオフィスに出社するハイブリッドモデルを採用していると報告されています。
- 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移ると1月から減額される可能性があります。CEOのMark Zuckerberg氏は(2020年)5月、同社の従業員の50%が今後10年以内に完全に遠隔地にいると予想していると語った。

Sources : Dec 14, 2020. Business Insider

# 本年に至り 企業が方向転換？

- 3月31日水曜日 Google/AlphabetのFiona Cicconi氏は社の従業員に手紙を宛て、Googleは従業員達の出勤再開日の前倒しを検討しており、9月1日の時点で在宅勤務を多く希望する従業員は新たな申請手続きを要し、且つ、オフィスから「通勤距離圏内に住む」ことが期待され、「ラップトップを抱えてのビーチでのカクテルは望まぬように。」と発表。意図は非常に明確であり、以前よりも柔軟に作業を行うことは可能なものの、それでもほとんどの従業員はオフィスに戻る必要があることを言外に告げた。
- Amazonは先週、従業員に次のような声明を発表した。「私たちの計画は、ベースラインとしてオフィス中心の文化に戻ること。これにより、最も効果的に発明や、コラボレーションや、学習ができると信じています。」
- TwitterのJack Dorsey氏は、従業員が自宅で「永遠に」働くことができると述べたとき、「**もしも**、従業員が自宅で仕事を行うことができる役割と状況にある場合は」と付け加えた。これは非常に重要な「if」で、実際Twitterは、スタッフの多くは自宅で仕事を行うも、オフィスで仕事することもまた期待されていることを明らかにした。

Sources : April 6, 2021. BBC News

# 企業はやみくもに自宅勤務を追認しているわけではない

- 大手IT企業は、従業員を家に送った最初の企業でした。今、彼らはどうやって従業員を連れ戻すかを検討中です。
- Amazonは、テクノロジーのリーディングカンパニーとしての足場を維持するための最善の方法は、安全に可能な限り早く、全員を「オフィス中心の文化」に戻すことだと捉えている。
- 中庸策をとる企業にはGoogleやAppleなどがあり、ハイブリッド方式として週2日間の在宅勤務を許可します。
- 尚、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

- Morgan Stanleyはワクチン未接種のスタッフのニューヨーク事務所への出入りを禁止します。先週、同行のCEO James Gorman氏は、ニューヨーク市内のレストランに入室できるなら事務所にも入ることができる。7月12日より、モルガンスタンレーで働くすべての人が、オフィスにアクセスするために『完全にワクチン接種されていることを証明する必要がある』とアナウンスした旨が発表された。

June 23, 2021.

# Appleは従業員に対し 9月より 週に3日は オフィスに戻るよう求めている

「Appleの従業員は、9月から週3日のオフィス勤務に戻るよう求められます。」とCEOのTim Cookは2日、今後の就労形態の変更をスタッフに通知する電子メールを送信した。

彼曰く「私たちの多くが離れ離れでいる間、私たちがやってきたことについて、真実はこの1年間は本質的に欠けている何かがあったということです、お互いに。」「ビデオ通話会議システムは私たちの間の距離を確かに縮めましたが、それだけを利用していたのでは再現できないことがあります。」

続けて彼曰く、「大半の従業員は月曜・火曜・木曜に出勤するよう求められ、水曜・金曜は在宅勤務が可能。またチームを組んで作業する必要のある者は週に4～5日は出勤しなければなりません。」

続けてその電子メールには、従業員はそれ以外にも1年に最大2週間、「家族や愛する人との距離を縮めたり、景観を眺めたり、急な旅行に出かけたり、あなた自身の目的を成就するための」リモートワークを行う機会があります。もちろん上司がリモートワーク申請に対して承認する必要があります。

同じく水曜日の手紙の中で、クックはまた、すべての従業員にワクチン接種を受けるよう勧めた。

Sources : June 2, 2021. The Verge

# 従業員をどうやって呼び戻す？

## ■ 日系企業の声；

- ✓ 同居する家族やパートナーが介護を要するや、車の調子が良くない、オフィスの換気が悪いから心配など、あの手この手で在宅勤務の継続を主張してきます。
- ✓ 従業員によっては、継続してマスクを着ける同僚に拒否感を持ち入社拒否する理由にする者も出ており、どのタイミングでマスクの義務付けを終わらせるか悩んでいます。
- ✓ 今まで終日会社で過ごしていた社員が在宅になって仕事に集中できない、寂しいといってきたり、家族の者から会社に行ってくれとお願いされたり、というようなむしろ出社したいと言ってくるようなケースも出てきていますので、会社としては、部署ごとに全員が出社して働く日を作ったり、チームが集まる日などを設定していく必要があると思っています。
- ✓ 都度アンケートを実施して従業員の希望や状況を理解しつつ、逆に従業員との会議の際に、事あるごとに関係会社や同業他社のオフィス再開動向を伝え、当社も近々再開することを暗に示唆する呼び戻し作戦を展開中。
- ✓ オフィス再開が決まれば、同時に在宅勤務を選択できるようにもするが、その場合はマネージャーおよび社長承認が必要であり、且つ、在宅勤務社員にはPCログを記録するソフトウェアを新しくインストールさせ、必要に応じて在宅勤務社員のすべてのPCでのアクティビティを確認できるようにすることにして、むしろ在宅勤務者のほうが厳しい監視に晒されているという認識を持たせる。
- ✓ 1年以上リモートでうまく機能しており、また全員がExempt扱いなので、オフィス勤務の必要性に納得感ある根拠がうまく見つけられていません。また(米国の事情に疎い)日本本社側は呼び戻しの苦勞が理解できていません。



# 従業員をどうやって呼び戻す？ - 考察1

- **COVID-19ワクチン接種は、強制できるか任意か、それとも推奨か？** ;
  - ✓ 連邦雇用機会均等委員会(EEOC)は「従業員にワクチン接種を命じることは可能」とのガイダンスを発表。また「雇用主が従業員にワクチン接種の有無を尋ねる、接種証明の提示を求めることも問題ない」とした。
  - ✓ 但し、義務付ける事が現実的かどうかはまた別の話である。「義務化は可能だが、全米障害者保護法(American with Disability Act “ADA”) や、公民権法第7条(Title VII of the Civil Rights Act)における信教の自由を侵してはいけない」ことも合わせて注意を払うよう伝えている。
  - ✓ つまり義務付けした後、従業員が病気や信仰を理由にワクチン接種を拒否した場合、雇用主は従業員に一定の便宜(Accommodation)、例えばリモートワークなどを検討しなければならない。あるいは便宜を図るのが難しい場合は「決められた職場エリアに入らないようにする」などの措置は可能だが、雇用終了のような強い措置ができるかはケースバイケースであり、かなりの注意を要する。
  - ヒューストン病院は、雇用主がCOVID-19ワクチン接種を要求する道を開いた。病院側のワクチン接種義務方針により、違反した一部従業員は訴えられかねない。
    - 米国地方裁判所のリン・ヒューズ裁判官は、ワクチンが実験的で危険であるとの主張を退け、法的な健康または宗教的免除を満たさない限り、ワクチン接種を拒否する労働者は「単にどこか別の場所で働く必要がある」と述べた。

Sources : June 17, 2021. USA Today

**非接種者を差別するのはご法度！**



# ワクチン接種を義務付けるかどうか 熟考する企業達

## No vaccine, no desk

米国の企業はもはや、労働者をオフィスに戻すことだけを考えているのではありません。彼らは実際にそれを如何に行うかの準備をしています。加えて一部の職場ではワクチン接種を義務付けることを検討しています。アリゾナ州立大学とロックフェラー財団による4月の調査によると、北米の企業の44%が労働者にワクチン接種を義務付け、3分の1近くは義務付けはしないものの奨励する予定であると述べています。

ロジックは単純に思えます。ワクチン接種済みの同僚でいっぱい職場は、他の如何なる方法よりも安全に聞こえます。しかし、実際にそのような方針を実施しようと試みる企業はほとんどありません。

米国当局は、雇用主は通常、特定の例外を除いて従業員にワクチン接種を要求できることを明らかにした。それでも、企業は、政治的、法的問題、労働者を失うリスクなどの理由から、義務付けることが如何に物議を醸し、破壊的であるかを考え、そうすることに消極的であり、義務付けたいと思っている雇用主はたくさんいるが、実際にはこれを先導したくない企業が大勢を占めます。

一部企業は中立的な立場をとってはいるものの、ワクチン接種済み労働者が自主的にオフィスに戻ることでできる最初人になることには反論してはいません。

Whirlpool社は、地元の状況と州政府が許可するならば、ワクチン接種済みの者を、故郷のミシガン州のオフィスに戻すことを許可することを計画しています。彼らには、在宅勤務が適わなかった工場労働者やその他のオフィスワーカーが含まれます。あと、約27,000人の従業員を抱える家電メーカーは、200ドルのワクチン接種のインセンティブを提供し始めました。他に、CVSは、デルタ航空を含む12社以上の雇用主と協力して従業員に予防接種を行っています。

アリゾナ州の調査によると、北米の企業の約65%がワクチンのインセンティブを提供することを計画しており、87%の労働者が接種する意思をみせました。これは、ワクチンがビジネスに復帰するための鍵であると明確に考えていることを示しています。

Source : May 10, 2021. Bloomberg

# 従業員をどうやって呼び戻す？-考察2

- オフィスでのマスク対応；
  - ✓ 全従業員や訪問客、出入り業者などに対し、引き続きマスク着用を義務付けることは可能
  - ✓ ワクチン接種者・非接種者、それぞれへの対応：
    - CDCは、ワクチン接種者はマスクやSocial Distanceを要しない、対する非接種者は引き続きマスク着用およびSocial Distanceを要する、としている。（\* 例外は、Public Transportation利用時で、ワクチン接種如何に関わらず、マスク着用が義務付けられている）
  - ✓ ワクチン接種の事実をどのように証明させるか、企業は、ワクチン接種の証明をするシステムまたはガイドラインを設ける必要がある：
    - 強制的に、ワクチン接種記録を提出させたりコピーをとるなどはしても良いが、医療情報の保持にあたるため、情報の管理方法や保持期限など、会社が負うべき義務が増える。
    - ワクチン接種記録の目視、もしくはself-attest(自主証明)などに留めるのが妥当と思われる。

# 従業員をどうやって呼び戻す？ -考察3

## ■ 職務内容で呼び戻す；

- ✓ 「コロナ禍で在宅勤務が問題なく仕事できていたので、週5で会社で働く就労形態に戻るの合理的ではない」と言ってきた従業員に、どう返すか？

### → 前提

1. なぜオフィスで働いてもらいたいのか？の合理的な理由を考える。「オフィスで働くのが当たり前」という説明はもはや通用しにくい。
  2. 各ポジションの業務内容をベースにして「オフィスで働くべき理由」を考える。
- ✓ コロナ禍が起こる数年前、既にYahooやIBMはリモートワークを廃止していた。
    - <https://news.yahoo.co.jp/byline/yatsuzukaeri/20171123-00078454/>
    - <https://teamhackers.io/telecommuting-principle-abolished/>
  - ✓ ビデオ会議システムなど技術的な問題は改善されていっているが、業務効率や生産性が高まるかは引き続き疑問視される。
  - ✓ 今までの業務プロセスがリモートワークに適していない場合、リモートワークに適応するよう改善できればよいが、コストやコンプライアンスを理由に業務プロセスを変えられない場合は以前と同じく出社してもらう必要がある。

# 従業員をどうやって呼び戻す？ -考察3

- 職務内容で呼び戻す(続き) ; なぜオフィスで働いてもらいたいのか? の合理的な理由を考える。
  - ✓ オフィス・会社でしかできない仕事がある
  - ✓ 顧客訪問や出張がある
  - ✓ 商品が会社倉庫にある
  - ✓ 会社自体が新しく、情報共有のデータベース化がなされていない
  - ✓ 在宅勤務だと新入社員の教育を任せられない
  - ✓ 新入社員側は顔も見たことのない同僚とコミュニケーションが取りづらい
  - ✓ 後任の駐在員が赴任してきた
  - ✓ ビデオ会議システム・電話・メールだけでは部下の管理や意思疎通に支障が出る。
  - ✓ 小売り業ゆえ、アシスタントを教育する係がある。

# 従業員をどうやって呼び戻す？ -考察4

- 昇給で呼び戻す；在宅勤務の従業員と給料に差を設けても良いか？
  - ✓ 米国の給与は、日本の「職能給制度」とは異なり、「職務給制度」である為、仮に、在宅勤務の従業員と出勤する従業員の職務内容がほぼ同じならば、職務の一部を大きく変えるなり新たに加えるなり減らすなりして、異なるポジションにしなければいけないとの前提がある。
  - ✓ それをするべく、ジョブ・ディスクリプションの作成あるいは更新が必要になる。
    - Job Duties の修正または加筆・削除
    - Core Competency の加筆・削除
    - Family Competency の加筆・削除
    - Work Environment & Physical Demandsの加筆・削除
    - Employee Handbookの修正または加筆・削除

# 従業員をどうやって呼び戻す？ -考察5

- BenefitやWork Schedule で呼び戻す； Benefitに差を設けて良いか？
  - ✓ Vacation & Sick Leave：自宅勤務だと利用率が異なってくる筈。ならば減らしても良いか？
  - ✓ Work Schedule：1日8時間・週5日勤務から1日10時間・週4日勤務に変更は可能か？
  - ✓ Work Schedule：Make Up Time制度に規制はあるか？

# 従業員をどうやって呼び戻す？ - 考察6

- 機密情報保護の観点から：
  - ✓ 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的な対応であった。」
  - ✓ 例：オンライン上でセキュリティが強化されたデータベース共有化がなされていない。



# 労働力不足の折、幾つかの州では失業補助手当の前倒し終了を実施

米国のいくつかの州では、失業者が、労働力不足の中で仕事を見つけることを奨励するための措置を講じている。たとえば州内の失業者に対する週300ドルの連邦失業補助手当から抜けたり、失業手当を受け取っている人が積極的に仕事を探していることを示す要件を復活させたりしている。

モンタナ州は、連邦政府が助成した週300ドルの失業手当の拡大を終了すると発表した最初の州であり、Montana Free Pressが報じたところによると、代わりに、再就職したモンタナンには1回限りの1,200ドルのボーナスを提供するとのこと。

その翌週、アラバマ州、アーカンソー州、ミシシッピ州の共和党知事らも、週300ドルの連邦失業補助手当を終了させると述べ、この後、12を超える州でも毎週300ドルの連邦失業補助手当の給付を早期に停止すると発表した。

共和党のRon DeSantis フロリダ州知事は、「率直に言って、仕事がなかったため、昨年は一時的に停止した」が、現在、特にレストラン、宿泊施設、ホスピタリティ部門では「余剰の仕事」がある。

その後まもなく、アリゾナ、インディアナ、バーモント、バージニア州などの諸州でも共和党と民主党の知事らが、失業手当を受け取るために仕事を探す要件を復活させていると述べた。

Source : May 12, 2021. SHRM

# 今後を測る検討材料-1

- Millions of workers are quitting their jobs during the pandemic.
- ✓ 退職の大波が発生しています。労働統計局によると、4月だけで約400万人が仕事を辞めています。これは同局が2000年12月にこの種の統計の公開を開始して以来の最高レベルです。
- ✓ 同局によると、小売業の労働者は他のどの業界に従事する人々よりも多く辞め、次に専門家やビジネスサービスの労働者が続いている。これらのカテゴリーでは、4月は前月よりも合計20万人多くの従業員が離職しました。
- ✓ 多くの人にとって、今回のパンデミックは「目覚めの呼びかけ」だったと、スタンフォード大学の組織行動学教授であるジェフリー・フェファーはワシントンポスト紙に電子メールで語った。パンデミックが発生する以前に、多くの労働者がすでに仕事と家族への務めのバランスを取るのに苦労していたか、または仕事に不満を持っていた可能性がある。
- ✓ テネシー大学チャタヌガ校の助教授で従業員の健康を研究しているクリステン・ジェニングス・ブラック曰く「私たちの多くは、自宅で仕事ができるとわかってから『ではなぜ私は戻るの?』と自問自答している」。

Source : June 17, 2021. The Washington Post

# 今後を測る検討材料-2

- Labor experts say post-pandemic resignation boom may be looming
  - ✓ 退職の大きな波が到来し、パンデミック後には4人に1人が仕事を辞めるでしょう。
  - ✓ 人々は、家にいることを余儀なくされたパンデミックの間、家族ともっと長い時間を過ごすべきことを省みました。
  - ✓ この退職の波の影響を受けない職種はありません。87%の人が少なくとも週に1日はリモートで作業することを好むことが分りました。
  - ✓ 確かに同僚とチームを組んで働き、友情を感じる伝統的なオフィスの雰囲気を楽しむ人達はいますが、しかし大半の人がリモートで働くことを好むため、伝統的な職場の雰囲気はもはや味わえないかもしれません。
  - ✓ パンデミックに見舞われる前の2020年2月、米国は、女性の労働者数が男性のそれを上回ったという歴史的岐路に立ちました。しかしパンデミック後、何百万人も女性労働者が弾かれ、且つ、在宅命令により、彼らは育児と主婦の地位に戻されました。
  - ✓ 女性労働者の喪失に抗うべく、企業は、育児に励んでいる親のニーズにより適合するために、新しい柔軟な方針を作成しなければなりません。

Source : June 16, 2021. CBSN

# 今後を測る検討材料-3

- 東西のビジネス大都市圏の記録的な人口減あるいは人口流出；
  - ✓ カリフォルニア州は何年もの間、他州への人口流出により、着実に人口を失っている。カリフォルニア州公共政策研究所による国勢調査データの分析によると、2010年から2020年にかけて、約610万人が他州に引越し、490万人だけが他地域から流入した。

(Source : May 10, 2021. CBS8)
  - ✓ 先月発表された国勢調査の暫定推定によると、ニューヨークの人口は2019年7月1日から2020年7月1日までの間に126,355人減少した。

(Source : Jan 21, 2021. TimeUnion.com)
  - ✓ 新型コロナウイルスの影響により、全米中の大型都市からの人口流出が目立っており、この動きは過去14年間で最も高い。
  - ✓ リモートワークの普及、都市部の家賃の高騰、他国からの移民規制、と様々な要因が挙げられるが、今回のコロナウィルス感染拡大が引き金となっていることが確実視される。

# 今後を測る検討材料-4

- 給料に差を設けるどころか上げることを検討せざるを得ない時期が目前に迫っている。

例: United States Average / Industry: All Industries / Job Title: XXX Supervisor

|                              | 30 <sup>th</sup> %tile | 40 <sup>th</sup> %tile | Median        | 60 <sup>th</sup> %tile | 70 <sup>th</sup> %tile |
|------------------------------|------------------------|------------------------|---------------|------------------------|------------------------|
| <b>Level 1 Base Salaries</b> | <b>59,978</b>          | 62,002                 | 63,950        | 66,483                 | 69,114                 |
| <b>Level 2 Base Salaries</b> | 65,724                 | 67,942                 | <b>70,077</b> | 72,852                 | 75,735                 |
| <b>Level 3 Base Salaries</b> | 74,424                 | 76,936                 | 79,354        | 82,496                 | <b>85,761</b>          |
| Level 1 Incentives           | 1,368                  | 1,415                  | 1,459         | 1,517                  | 1,577                  |
| Level 2 Incentives           | 1,550                  | 1,602                  | 1,652         | 1,718                  | 1,785                  |
| Level 3 Incentives           | 1,825                  | 1,886                  | 1,944         | 2,022                  | <b>2,102</b>           |
| Level 1 Total Cash           | 61,346                 | 63,417                 | 65,409        | 67,999                 | 70,691                 |
| Level 2 Total Cash           | 67,273                 | 69,544                 | 71,728        | 74,569                 | 77,520                 |
| Level 3 Total Cash           | 76,249                 | 78,822                 | 81,298        | 84,519                 | 87,863                 |

# 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 による人事労務一括管理



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