



今回はバーズ&ソーンバーグ法律事務所 日系企業部パートナーの山本真理さんから「日本文化と米国雇用法の矛盾点」と題して情報提供頂きました。

「日本文化と米国雇用法の矛盾点」

日本企業の米国進出も、好景気と不景気を幾度か経験して一段落し、多くの日系企業が今や米国企業として定着している。しかし、日本人の習慣が、いまだに大問題に発展している例は少なくない。以下に、特に雇用に関して起こりがちな、日本の文化的な慣習を要因とする法的な問題について紹介したい。

日本的慣習と解雇に関する問題

米国では、様々な理由により、従業員の解雇は珍しいことではない。日本では、「会社をクビになる」といって、自殺の原因にもなり得る一大事だが、米国の場合は、余程極端な状況下でない限り、それほど深刻に取る例は少ない。ボスから解雇を言い渡されたその日にダンボール箱をあてがわれ、私物を入れて会社を去る、というのは、アメリカのテレビや映画で頻繁に目にする「最悪の日」のひとつだが、従業員の方も、新しい仕事を見つければ、2週間前に辞職を告げて次の職場に移っていくのが通例であり、中途採用という観念自体、ないに等しい。

しかし、アメリカでの解雇には「不当解雇訴訟」の可能性がついて回る。多いものは、人種、性別、年齢が解雇の理由になっているという訴えだが、差別による解雇が証明された場合、これは市民権を侵す連邦法違反として、雇用者には多大な罰則が課せられ得る。一頃のように、差別的な言動、記録を能動的に行うような、極端に不用意な雇用者は少なくなっているが、日系企業で意外に守られていないのが、正当な人事査定である。

差別解雇：人事査定に基づいた解雇は正当なビジネス決定

雇用者は、従業員との雇用関係が任意 (at will) である限り、成績不振、怠惰、他の従業員に対する悪影響、或いは経営不振による人員整理等の理由で、当然、従業員を解雇することができる。しかし、差別による訴訟が起こされた場合、当該解雇が人種による差別や、年齢から来る偏見によるものではないことを証明するには、その従業員が怠惰である、或いは能力が極めて低い、という証拠が存在していなければならない。人事査定にその旨が記録されており、また、従業員本人に対しても、その旨を報告して、了解を示す署名を取ることが望ましいが、人事査定をし、面接、署名を行っていないながら、その査定自体が実際以上の評価になっており、

解雇に相応しくない内容になっていることが、日系企業に見受けられる。

例えば、長年勤務して、様々な変革に乗り遅れてしまった年配社員に対して、年功によって高級を払っていたが、つい解雇に踏み切った際、年齢差別として訴えられる例などは、日米の感覚差を如実に表わしているだろう。雇用者側は、「温情で継続雇用していたのに、恩を仇で返した」と思うが、従業員にしてみれば、批判、指導をされたこともないのに、寝耳に水である。日本人は、一般論として、「先端技術を使いこなせない社員は望ましくない」というような見解を公私にわたって表わすことで、全社的な指針としてしまうが、アメリカ人は、直接自分に言われていないことは、全く聞いていない場合が多々あり、或いは、直接言われても、その証拠がない限り、聞いていないと言い張る権利を十二分に行行使する。直接、個別に行うことが人事査定の鉄則である。また、一般的に新人社員用の最新機器取扱い講習など、こんな年配社員に参加を促すと気分を害するだろう、と勝手に解釈することも望ましくない。会社が必要なトレーニングを提供したにも関わらず、本人の意思で参加せず、結果として現在の業務に支障をきたし、そのことを通達したが改善がない、という記録が実証できて、はじめて、雇用者側の解雇が年齢や人種による差別ではないことが証明できるのである。

これらが度を越して、年長者、女性（特に妊婦）、身障者などを必要以上にねぎらってしまうケースも日系企業にありがちな例である。こちらとしては、大変だろう、辛いだろう、という人間的な思いやりとして、雇用関係に関係なく発した言動であるのに、早く辞めるという意味の肩叩きと解釈され、差別待遇をクレームされる例がある。これなども、温情の通じない例である。また、これらとは逆に、注意、訓戒の際、声を荒げたり、机や器物を叩くなどの行為は、日本では「虫の居所が悪い」などと言って、特に問題にしないが、アメリカでは assault (攻撃、脅し行為) とみなされるので、注意が必要である。従業員に対しては、「褒めるときは人前で、叱るときは個別に」が基本だが、極端に温情的であったり、威圧的であったりせず、常に冷静で平明であることが望ましい態度と言えるだろう。

セクハラと日本人の公私混同傾向

セクハラという言葉も、日本人に大分定着したが、日本のテレビや雑誌を見てみると、コンセプトに微妙な差が感じられる。日本で「セクハラ発言」と言われるものは、「女性なのに（高位マネージャー）」、「女性だから（この責務は無理）」というような言動をさしているように見受けられる。アメリカでは、男女同権、男女均等雇用自体が定着しているため、余程保守的な考えを持つ頑固者でない限り、少なくとも人前でこんな発言をすることはまずない。

アメリカでセクハラというのは、もっと直接的で、上司が権限を笠に着て性的関係を迫ったり、その拒否、許諾によって昇進、降格が決まったり、性的な視聴覚物を人前にさらしたり、肉体的な特徴を揶揄するような嫌がらせのことである。美人、グラマー、足がきれいなどの褒め言葉もセクハラ

と解釈されることなども、日本人には馴染みの少ないセクハラだが、日本人がやりがちなものとして、女性従業員に対して、つい肩に手を置いてしまうなどの身体接触が挙げられる。日本人とアメリカ人では、comfort zone(近い距離) が異なり、これを侵すことは攻撃とみなされる。人口密度による長年の慣習から、日本人にとっては特に何も感じない接近度であっても、アメリカ人は不快を感じる。触ってはいないという弁明は通じないので、男女に関わらず、接近しすぎないことも注意事項と言えるだろう。

セクハラは、一般的に不公平な要素を多く含んでおり、同じ行為をAさんがした場合は女性にとってflirt(男女間の軽いジョーク的誘い) であっても、Bさんがするとセクハラ(性的な嫌がらせ) と責められることがある。Aさんはモテる人で、Bさんはそうでないということなので、これは、法律の介入できない領域である。また、恐らく、クレームを提起された件数として最も多いと思われるのは、上司と部下が恋愛関係にあり、それが何らかの理由によって破綻したために、セクハラとして訴えられるというものである。この手の訴えには、セクハラ事件として成立することが疑わしいものも多いが、それらに端を発して、セクハラを放置する職場環境の提供者として、雇用者が責任を追及されることになっては話が別である。従業員規則でセクハラを否定するだけでなく、セクハラ行為の通知法、対処法を実践し、セクハラを積極的に廃絶する職場環境を確立することが重要である。

日本人と他国人

アメリカでの一般的な人種差別問題とは異なり、日系企業に多く見られる人種差別的な問題に、日本人とその他という分け方で従業員を捉える部分が挙げられる。

日本からの管理職、駐在社員の優遇については、日米友好通商航海条約(1953年) によって、日本企業が日本人社員を制限つきで「自由に選択する」ことを基本的に認めており、キューザー事件(1986年) などでも、この法によって、日系企業での日本人社員優遇は保護されてきた。しかし、最近の傾向としては、特に米国法人である場合、人種差別とみなされる例が増えている。日本人駐在員の人事決定に関する決定機関が日本の親会社にあり、日本人従業員が当該ポジションに必要である理由を明確にしておくことが重要である。但し、あまりにも親会社の一方的な人事判断である場合、Joint Employeeとみなされて、親会社に不必要な弊害をもたらすことがあるので、注意されたい。

日常的なものとしては、日本での常識がアメリカでは通用しないことを知りながら、日本人従業員には、日本の常識で通そうとすることが、日系企業にはありがちである。例えば、業務とは関係のない社外での付き合いを強いたり、或いは、アメリカ人従業員にはさせない身の回りの世話をさせたり、体に触れるなどである。「帰りに一杯」と誘うような行為は、世界共通に行われており、それが問題になることはまずないが、その拒否、許諾が雇用上の決定を左右したととられた場合、問題は微妙になる。また、上下関係にある日本人の男女が、職場で個人的な接触をほのめ

問題となり得る。また、部下の従業員が日本からの駐在ではなく、アメリカでの現地雇用である場合、外見的には日本人であっても、常識、感覚がアメリカ人であるため、日本の常識で接触して大きな問題に進展する可能性もある。これらも留意が必要と言える例である。

まとめ

一頃は法務に関して手探り状態であった在米日系企業も、最近では、米人マネージャーとの連携で、米国での事業運営において、有効な戦略として、積極的に弁護士を用いている。しかし、その一方で、「そんなことで! 」と思うような轍を踏んでいる例は、一向になくならない。同時に、「もっと早く言ってくれれば! 」と思う例も後を絶たない。米国人との職場での日常的な接触を含め、米国での雇用に対して、日系企業は、より奥の深いアメリカ文化を理解して絶えず受け容れるよう、改めて認識する時期に来ていると言えるだろう。

【バーンズ&ソーンバーグ法律事務所の概要】

企業名(英) : Bames & Thornbug
 企業名(日) : バーンズ&ソーンバーグ法律事務所
 所在地: One North Wacker Drive, Suite 4400,
 Chicago, IL 60606
 代表者: 山本 真理
 電話: 312-214-8335
 FAX: 312-759-5646
 コンタクトパーソン: 山本 真理
 創業年: 1940年
 従業員: 日本人: 4人 米人: 732人
 URL: www.btaw.com
 問い合わせメール: mari.regnie@btaw.com



2004年度会員企業 経営・業況調査結果発表

「日系企業経営者の景況感大幅に改善。
内外の景気好転で会員企業の4割強が業務拡大方針」

商工業政策運営委員会（古田委員長 新日本製鐵）では、本年5月にアンケートを実施しました会員企業のビジネス動向調査結果をとりまとめました。それによりまずと当地の日系企業経営者の景況感は大幅に改善されてきており、内外の景気好転で会員企業の4割強が業務拡大方針を打ち出していることが判明しました。本調査の詳細は下記をご覧ください。

調査目的：会員企業各社の業況・経営課題、経済見通しを把握すること（年1回実施、1回目）
調査主体：商工業政策運営委員会
調査方法：正会員354社に調査票を4月下旬に発送。
回答のあった165社（46.6%）のデータを集計

1. 在シカゴ日系企業経営者の景況感

「業務運営の方向性が拡大方向にあると答えた企業数が73社（44.2%）に達し、昨年同時期より12.6ポイント増加。在シカゴ日系企業経営者の景況感は、米国市場の景気回復本格化、さらには日本本社の景気好転という内外の要素に支えられて、大幅な改善が見られる」

165社の回答結果を分析すると、今年後半の米国景気見通しについては、56社33.9%の会員企業が好調に推移すると回答し、昨年同時期と比べて約30%の大幅上昇となった。この背景として今回のアンケート調査では米国内での同業界のビジネスについて95社57.5%が好調もしくはやや好調にあると判断を下しており、米国市場の本格的な景気回復を見込んだ期待感が強く伺われる。

こうした米国市場の回復基調もあって、自社の収益環境については、11社6.7%の企業が売上げ増加見込み前年実績51.5%と答えたのに加え、経常利益についても97社58.8%がさらに好転する見通しと回答。さらに年度後半には日本本社での景気も好転すると予想している企業が77社46.7%（昨年15社10.8%）に達するなど、在シカゴ日系企業経営者の自社業況に対する見方は内外要因の下支えもあり明るさが広がってきている。

米国市場での上昇兆候に関する会員企業の声（一部）は以下の通り。

- ・納期が先の注文が割合増えてきた。
- ・引き合いが活発であり、発注率が向上している。

- ・引き合いは増加したが、日本サイドが好況の為、機械の供給が大幅に納期遅れとなっている。
- ・米国市場進出の相談及び名国内のクライアントからの引き合いを通じて上昇を感じさせる。
- ・M&Aの活発化、金融機関の貸出意欲の高まり。
- ・今年2月頃から、日本からの輸入業務が増加した。
- ・鉄鋼製品の価格上昇。
- ・製品の検査（概観）やトレーサビリティ関連商談の増加。
- ・中国との商売増加。
- ・自動車関連の設備投資、高付加価値エレクトロニクス製品関係の設備投資が増えてきている。
- ・自動車関連中心に、航空での輸送が輸出入とも、アジア・北米（中西部・南東部）間で盛んである。
- ・IT関連も2003年後半より荷動き上昇。
- ・セミコンダクター、工作機の立ちあがり。
- ・事務用家具の需要が2002年～2003年に激減したが、今年になり徐々にではあるが、復調の兆し。
- ・通信機器インフラストラクチャーで、事務所・家庭へ接続する機器の市場に動きがある。
- ・デジタル家電への市場シフトが大きい。
- ・昨年はSARSやイラク戦争の影響でオリエンタル食品市場、外食市場ともに苦戦したが、今年に入って業務・加工分野は回復しつつある。

2. 会員企業における雇用動向

「駐在員数の減少傾向は依然として継続。日本からの派遣社員数は5名以内が105社で6割を超える。」

シカゴ地域における日本からの派遣社員数については、2003年5月時点と変わらないと答えた企業が約半数81社（49%）に達したものの、昨年と比べて減少したと回答した企業40社が増加したと答えた企業（22社）を上回っており、当地の駐在員数の漸減傾向は依然として続いている。一方、現地採用者に関しては、昨年同時期より増加したと答えた企業が46社に達し、減少した企業39社を上回っている。こうしたことから景気回復基調を見込む日系企業においても、2001以降のリストラクチャリングに伴う雇用調整の影響が残っていることが明らかになった。

なお日本からの派遣社員数については5名以内と回答した企業が105社（63.6%）で最多。さらに現地従業員の採用方法としては人材派遣会社を活用すると答えた企業が最も多く105社（63.6%）に達している。

3. 新規プロジェクトの計画並びにビジネス管轄地域

「今後1年以内に新規プロジェクトを計画は61社（36.9%）。また回答企業の2/3以上が全米市場を対象に事業を展開」

2004年度設備投資を増加すると答えた会員企業は、昨年より9ポイント増えて48社29.1%に達した。また今後1年以内に新しいプロジェクトを計画していると答えた企業は61社・36.9%に達しており、2年以内と答えた企業も含めると回答企業の約半数にあたる84社（50.9%）で新たなビジネス模索が進められていることが明らかになった。

また今回初めて行ったビジネス管轄地域については以下の通りの結果となっている。米国関係では、全米のマーケットをカバーしていると答えた企業が、回答数の約2/3にあたる111社（67.3%）に達し、ついで中西部地域のみを担当している企業が47社（28.5%）で第2位となっている。次にカナダに関してはを全域をカバーしているのが75社（45.5%）、さらに中南米地域では、メキシコを管轄していると答えた企業が最も多く34社（20.6%）、第2位はブラジルで18社、また中南米全域を担当していると答えた企業は10社となっている。このほか欧州全域、アジア全域を管轄としている企業も各3社ずつ見られた。

4. JCCCへの要望

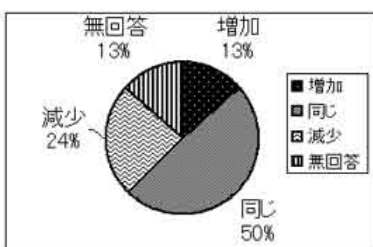
JCCCへの要望では、駐在員配偶者の運転免許問題の早期解決13件、ビザ簡素化7件、輸入通関の迅速化2件などが寄せられた。運転免許問題はSSN代替方針が州政府で承認され、明年1月以降新制度に移行する方向で決着が図られているものの、ビザ問題については米国政府が本年7月から米国の非移民用査証（ビザ）申請・更新制度の変更・見直し（ビザ申請に伴う面接の対象の拡大と生体情報収集の開始、

米国内におけるビザ更新手続の中止）を進めており、会員企業にとっては予め十分情報を収集の上、渡航・帰国などを計画されることが必要になってきており、経営戦略の見直しを余儀なくされる状況にある。

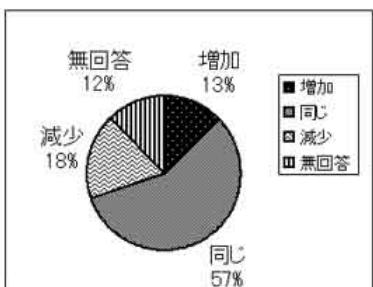
< アンケート回答企業の概要 >

回答企業の業種は、約60%が製造業（98社）で、非製造業は約40%（67社）。製造業の内訳をみると、工作機械・同部品21社、電気・電子機器18社、一般機械・部品16社の順に回答が多く、非製造業では商社・卸売27社、運輸・旅行17社の順。またこれら会員企業のうち、当地において販売・営業を主体として活動を行っている」と回答した企業が約64.2%（106社）に達し、実際の生産活動を伴った業務を実施していると答えた企業は計31社（18.8%）。

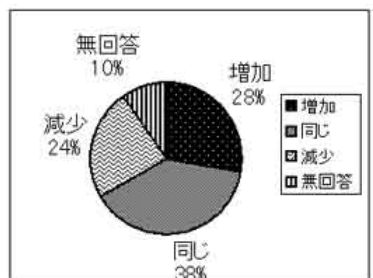
社員数(前年比)
【日本からの派遣者数(シカゴ地域)】



【日本からの派遣者数(米国内)】



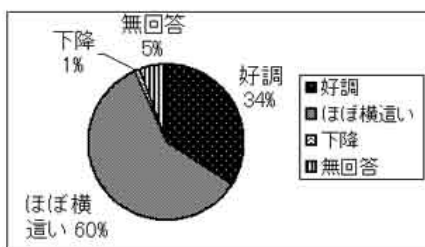
【現地採用数】



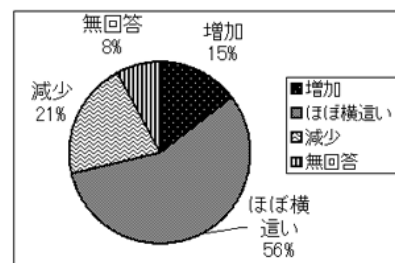
回答企業について

業種	企業数	構成
食品・食品加工	4	2%
繊維・衣料	3	2%
科学・薬品	6	4%
金属・鉄鋼	7	4%
一般機械・同部品	16	10%
工作機械・同部品	21	13%
電気・電子機器	18	11%
自動車・輸送機械	7	4%
製紙・印刷	0	0%
事務機・同部品	0	0%
その他の製造業	16	10%
建設・不動産	4	2%
商社・卸売	27	16%
小売・飲食	4	2%
運輸・旅行	17	10%
金融・保険	10	6%
その他サービス業	5	3%
合計	165	100%

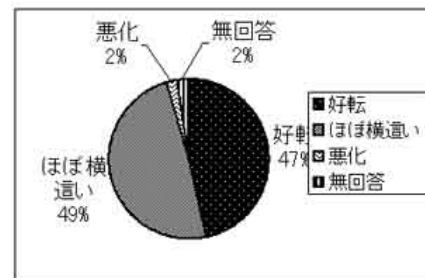
2004年後半の見通し
【米国全体の景気】



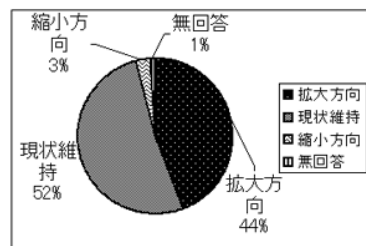
【対米進出・投資動向】



【日本(本社)の景気】



【業務運営の方向性】



【主要事業】

事業	企業数	構成
生産・開発主体	4	2%
販売・営業主体	106	64%
生産・販売両方	29	18%
統括管理主体	4	2%
情報収集主体	2	1%
交流研修主体	0	0%
その他	20	12%
合計	165	100%

【社員数】

日本からの派遣者数(シカゴ地域)

人数	2003年5月	2004年5月	構成(2004年)
1~5	108	105	63.6%
6~10	26	25	15.2%
11~15	5	7	4.2%
16~20	0	1	0.6%
21~25	0	1	0.6%
26以上	2	0	0.0%

昨年に比べ

	企業数	構成
増加	22	13.3%
同じ	81	49.0%
減少	40	24.2%

日本からの派遣者数(米国内)

人数	2003年5月	2004年5月	構成(2004年)
1~5	77	77	46.7%
6~10	30	32	19.4%
11~15	14	14	8.5%
16~20	6	7	4.2%
21~25	4	6	3.6%
26以上	10	10	6.1%

昨年に比べ

	企業数	構成
増加	21	12.7%
同じ	94	57.0%
減少	30	18.2%

現地採用数

人数	2003年5月	2004年5月	構成(2004年)
1~30	94	96	58.2%
31~50	12	10	6.1%
51~100	20	22	13.3%
101~500	22	19	11.5%
501~1000	1	3	1.8%
1001以上	2	3	1.8%

昨年に比べ

	企業数	構成
増加	46	27.9%
同じ	64	38.8%
減少	39	23.6%

勤続年数(2004年)

人数	勤続5年以上	勤続10年以上	勤続20年以上
1~4	59	57	29
5~8	18	8	8
9~12	2	11	2
13~16	8	12	2
17~20	6	1	1
21以上	29	15	4

【人材確保状況】

現地採用数頻度

頻度	2004年5月	構成(2004年)
年1回未満	65	39.4%
年2回以上	14	8.5%
年6回以上	1	0.6%
通年	62	37.6%

採用方法

方法	2004年5月	構成(2004年)
新聞広告	44	26.7%
人材派遣	105	63.6%
インターネット	29	17.6%
その他	62	37.6%

【管轄している地域について】

米国

	全米	中西部	東部	西部	中東部
社数	111	47	8	7	6
構成(%)	67.5%	28.5%	4.8%	4.2%	3.6%

カナダ

	全カナダ	東部	中部	西部
社数	75	7	4	1
構成(%)	45.5%	4.2%	2.4%	0.6%

中南米

	全米	ブラジル	メキシコ	コロンビア	ウルグアイ
社数	10	18	34	1	1
構成(%)	6.1%	10.9%	20.6%	0.6%	0.6%
	アルゼンチン	チリ	エクアドル	ペルー	キューバ
社数	3	2	2	1	1
構成(%)	1.8%	1.2%	1.2%	0.6%	0.6%

欧州

	全米	ドイツ	スロバキア	スペイン	オランダ
社数	3	1	1	1	3
構成(%)	1.8%	0.6%	0.6%	0.6%	1.8%
	フランス	イギリス	イタリア		
社数	1	3	1		
構成(%)	0.6%	1.8%	0.6%		

その他

	アジア	日本	オーストラリア	韓国	中国
社数	3	2	1	1	1
構成(%)	1.8%	1.2%	0.6%	0.6%	0.6%
	韓国	台湾	インド	オーストラリア	中国
社数	1	1	1	2	1
構成(%)	0.6%	0.6%	0.6%	1.2%	0.6%
	ヨルダン	中東地域	アフリカ		
社数	1	2	1		
構成(%)	0.6%	1.2%	0.6%		

【企業状況】

	売上高	急増	やや増加	ほぼ不変	やや減少	急減
2003年実績	19	66	29	35	7	7
2003年構成比	11.5%	40.0%	17.6%	21.2%	4.2%	4.2%
2004年見通し	8	108	29	15	1	1
2004年構成比	4.8%	62.4%	17.6%	9.1%	0.6%	0.6%

	経常利益	好調	やや好調	ほぼ不変	やや悪化	悪化
2003年実績	28	56	29	29	9	9
2003年構成比	17.0%	33.9%	17.6%	17.6%	5.5%	5.5%
2004年見通し	8	88	43	16	1	1
2004年構成比	5.5%	53.3%	26.1%	9.7%	0.6%	0.6%

	資金繰り	好調	やや好調	ほぼ不変	やや悪化	悪化
2003年実績	27	37	76	10	4	4
2003年構成比	16.4%	22.4%	46.1%	6.1%	2.4%	2.4%
2004年見通し	8	45	94	7	0	0
2004年構成比	4.8%	27.3%	57.0%	4.1%	0.0%	0.0%

	設備投資	急増	やや増加	ほぼ不変	やや減少	急減
2003年実績	4	29	90	16	3	3
2003年構成比	2.4%	17.6%	54.5%	9.7%	1.8%	1.8%
2004年見通し	6	42	81	11	0	0
2004年構成比	3.6%	25.5%	49.1%	6.7%	0.0%	0.0%

	自社売上	好調	やや好調	ほぼ不変	やや悪化	悪化
2003年実績	14	67	41	28	3	3
2003年構成比	8.5%	40.6%	24.6%	17.0%	1.8%	1.8%
2004年見通し	10	87	43	13	2	2
2004年構成比	6.1%	52.7%	26.1%	7.9%	1.2%	1.2%

	米国以外売上	好調	やや好調	ほぼ不変	やや悪化	悪化
2003年実績	10	58	40	32	7	7
2003年構成比	6.1%	35.8%	25.3%	18.4%	4.2%	4.2%
2004年見通し	7	88	47	10	1	1
2004年構成比	4.2%	53.3%	28.5%	6.1%	0.6%	0.6%

【2004年後半の経済見通し】

	好調	ほぼ横ばい	下降
米国内全体の景気	56	98	2
構成(%)	33.9%	59.4%	1.2%

	増加	ほぼ横ばい	減少
対米進出・投資意向	24	94	34
構成(%)	14.5%	57.0%	20.6%

	好調	ほぼ横ばい	悪化
日本(本社)の景気	77	80	4
構成(%)	46.7%	48.5%	2.4%

	拡大方向	現状維持	縮小方向
業務運営の方向性	73	85	5
構成(%)	44.2%	51.5%	3.0%

為替レート

レート	社数	構成(%)
100円以下	0	0.0%
105円~110円	118	71.5%
110円~115円	28	17.0%
115円~120円	5	3.0%
120円以上	0	0.0%

【新規ビジネス開発への取り組み】

新プロジェクトを立ち上げる計画

	3ヶ月以内	3~6ヶ月以内	6~12ヶ月以内	12~24ヶ月以内	計画が凍結	当面予定なし
社数	12	20	29	23	6	57
構成(%)	7.3%	12.1%	17.6%	13.9%	3.6%	34.5%