

Works University

# 米国の 人材ビジネス

HR Business Overview in the US



08

PEOとGEO



## PEO

PEO (Professional Employer Organization) とは、顧客企業の従業員を共同雇用し、人事に関する一連の業務を請け負う会社のことである。PEO は税法上の雇用主として従業員の給与支払い、源泉徴収、各種保険や福利厚生などを担当する。従業員各自が確定申告するための W-2 フォームも PEO の納税者番号で発行される。一方、顧客企業は職場の指揮監督として従業員の日々の業務を管理する。

人事関連業務を PEO に任せることによって、企業は自社の主観事業、戦略、イノベーションに集中できることが最大のメリットである。また、PEO は複数の企業を顧客にもつため、保険や福利厚生プログラム加入の際は共同雇用する従業員の全体数がもとなる。すなわち、顧客企業が単体で加入するよりも低いコストで手厚い福利厚生、たとえば 401K や健康保険、生命保険、扶養控除などを提供できるようになる。このため、PEO モデルは中小企業向けである。PEO の事業者団体 NAPEO (National Association of Professional Employer Organizations) によると、PEO を利用している顧客企業の平均従業員数は 22.5 名である<sup>1</sup>。顧客企業の業種は多岐にわたるが、PEO が特に普及しているのは IT、金融とマネジメント・経営・コンサルティング業界である。また、医師や整備士、エンジニア、配管工などの専門職も PEO を活用している。

大企業に匹敵する福利厚生を提供できることで、優秀な人材の採用や定着率向上が期待できる。米国労働省調べでは、2012 年の全国の離職率は 42%であった<sup>2</sup>。ところが、PEO を利用する企業の離職率は 28 ~ 32% と 10 ポイント以上低かった。また、事業存続にも好影響を与える可能性が示唆されている。2012 年、米国の民間企業全体の倒産率は約 8%だったが、PEO を利用する会社の倒産率は約 4%だった<sup>3</sup>。PEO 利用により特に離職率と倒産率が低い業種は専門家・科学・技術サービス、建設と金融・保険だった。

1 "The State of the PEO Industry 2016: Markets, Value, and Trends", McBassi & Company, September 2016, <https://napeo.org/docs/default-source/white-papers/white-paper-2016.pdf?sfvrsn=4>

2 "Professional Employer Organizations: Keeping Turnover Low and Survival High", McBassi & Company, September 2014 <http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/napeo-white-paper-2-sept-2014-final.pdf?sfvrsn=6>

3 同上

## 1. PEO業界の概況

PEOという概念が約30年前に誕生して以降、当業界は力強く成長を続けてきた。最近では、小企業セクターの回復、小企業によるアウトソーシングの増加、そしてACA（医療保険制度改革）をはじめとする複雑な雇用規則の増加がPEO業界の成長を後押しした。さらに、2016年7月には小企業効率化法（SBEA、Small Business Efficiency Act）が施行された。PEOが連邦政府によって初めて成文化され、国税庁によるPEO認証プログラムが開始したことで業界の正当性が確実に、PEOを利用する小企業は今後より増加すると予測される。

米国情勢調査局によると、PEO事業を行う会社は米国に約3,300社あり、このうち、従業員4人以下の零細規模の会社が905社と最も多い（2015年時点）。500人以上の規模の会社も480社存在する（図表1）。

図表1 PEO事業を行う企業の数（2015年）

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	3,277	4,100	2,434,734
4人以下	905	905	1,290
5～9人	299	301	1,997
10～19人	279	281	3,796
20～99人	816	843	37,720
100～499人	498	555	105,806
500人以上	480	1,215	2,284,125

出所：“2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry”, U.S. Census Bureau（2017年9月現在）をもとに作成  
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

NAPEOの2014年時点での推測では、PEOを利用する顧客企業数は15万6,000～18万社あり、その市場規模（顧客企業の給与額と手数料を含む粗利益）は1,360億～1,560億ドルだった<sup>4</sup>。ことさらPEOが多い州はフロリダ、テキサス、カリフォルニア、ニューヨークとミシガンだった<sup>5</sup>。

4 “An Economic Analysis: The PEO Industry Footprint”, McBassi & Company, September 2015  
<http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/napeo-white-paper-3-sept-2015-final.pdf?sfvrsn=10>

5 同上

## 2. PEOのサービス

PEOは人事に関する幅広いサービスを提供するが、具体的なサービス内容は各PEOにより異なる。NAPEOの調査によると、ほぼすべてのPEOが提供するの「EEOC（雇用機会均等委員会）やFMLA（育児介護休業法）などの人事関連規則遵守に関する支援」、零細企業単体で提供するのは難しいが定着率を高めるうえで欠かせない「退職金制度」、時間がかかる「職務明細書作成」や「就業規則のカスタマイズ」など。また、零細企業にとってコストが高い「監督者および従業員向けオンライン研修」は、3分の2近いPEOが提供している。主幹事業に関わる「専門家資格供与と許認可の記録」や従業員の「適性検査」を行うところはほかのサービスに比べて少ない。そのほか、PEOが提供する主なサービスとその提供率は図表2のとおり。

図表2 PEOによる人事サービス提供率（2015年） （単位：％）

提供している人事サービス	提供しているPEOの割合
就業規則のカスタマイズ	99
退職金制度	97
有給休暇管理と報告	97
EEOCやFMLAなどの人事関連規則遵守に関する支援	96
人事関連の問題に対する電話相談	96
職務明細書作成	95
退職者面接	88
人事考課の実施と管理	85
報酬計画作成	78
従業員調査	65
監督者および従業員向けオンライン研修	65
離職分析と報告	65
募集・採用	64
適性検査	57
専門家資格供与と許認可の記録	42

出所：McBassi & Company “The State of the PEO Industry 2016 : Markets, Value, and Trends”  
<https://napeo.org/docs/default-source/white-papers/white-paper-2016.pdf?sfvrsn=4>

### 3. 主要なPEO会社と関連団体

米国のPEO業界は大手15社の売上高が業界全体売上高の6割を占めており、大手による中小事業者の吸収合併が激しい。国税調査局調べによると、PEO事業を提供する企業のうち、半数近くは19人以下の規模だった。2013年の純収入で見るPEO最大手3社はInsperity、ADPとOasis Outsourcing（Staffing Industry Analysis調べ）。

会社名	Insperity
ウェブサイト	<a href="http://www.insperity.com/">http://www.insperity.com/</a>
設立	1986年
会社概要	国税庁のPEO認証を2017年6月に取得。2015年度の収益は260億ドルだった。米国に60拠点を置き、顧客企業10万社以上、共同雇用従業員数は200万人以上、Insperity社内の従業員数は2,200人以上のPEO大手。小企業から大企業まで、あらゆる規模の企業を顧客とする

会社名	ADP
ウェブサイト	<a href="http://www.adp.com/">http://www.adp.com/</a>
設立	1949年
会社概要	110カ国以上でサービス展開しており、クラウドベースによるHCM（Human Capital Management：人事管理）を始めた草分け。顧客とする企業は小企業から多国籍企業まで65万社以上。人事部門の業務を一式請け負うPEOサービスから、必要な業務のみ請け負うサービスまで複数の選択肢がある。2016年度の収益は120億ドル。世界における従業員数5万6,700人

会社名	Oasis Outsourcing
ウェブサイト	<a href="http://www.oasisadvantage.com">http://www.oasisadvantage.com</a>
設立	1996年
会社概要	年間収益約80億ドル。米国内で展開しており、顧客企業数は7,500社以上、共同雇用従業員数は約23万人。人事管理、福利厚生、給与計算やリスク管理業務を請け負う。PEOサービスに加えて、人材紹介や派遣も行う

団体・協会名	National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO)
所在地	707 North Saint Asaph Street, Alexandria, VA 22314, USA
ウェブサイト	<a href="http://www.napeo.org/">http://www.napeo.org/</a>
設立	1984年
会員数・会員企業数	約350社
概要	NAPEOは、PEO業界の全国事業者団体である。米国の経済界に対して価値ある雇用主向けサービスを提供する、業界を代表する団体として認知されることをビジョンとして掲げている。ロビー活動、さまざまな関連法規制の検索データベースの提供、カンファレンスやワークショップ等イベントの開催を行っている。また、業界新規参入者向けに共同雇用の概要、サービス領域、顧客とサービス利用契約を結ぶうえでのポイント、PEO会社向けソフトウェアやテクノロジー、判例などについて説明する動画を提供している

団体・協会名	Employer Services Assurance Corporation (ESAC)
所在地	650 S. Shackelford Road, Suite 327, Little Rock, AR 72211, USA
ウェブサイト	<a href="http://www.accessesac.org/">http://www.accessesac.org/</a>
設立	1994年 NAPEO によって設立
会員数・会員企業数	不明
概要	PEOの支払い能力、政府規制の遵守と業界基準を満たしているかを検証する認定組織。ESACが認定したPEOを利用することで、顧客企業に課されるデューディリジェンスが減り、規制当局にとっての負担も減る。また、認定PEOは1,500万ドル以上の財政保証や、IRSの認証を取得する際にサポートを受けられる。同サイトにはESAC認定PEOデータベースがあり、企業がPEOを選択する際の判断材料になる。また、業種や利用したいサービスを入力すると、自社に適したPEOをマッチングしてもらえる

出所：各社・各団体ウェブサイト

## GEO

PEOと似た概念で、国際間を異動する人材を管理するのがGEO（Global Employment Organization）である。GEOは国外での人材雇用に関する専門知識をもつ組織。新たに海外進出する企業や多国籍企業が、海外赴任の多い従業員の雇用と管理をGEOに一任し、雇用条件や待遇を全世界で統一することで、低コストで速やかに、リスクを最低限に抑えて国際間異動を行うことを目的とした組織である。多くの欧米企業は自社でGEOを設立し、いわゆる社内の国際人材派遣会社として活用している。

### 1. 国際間人材異動の最近の傾向

従来主流だった国際間人事異動は、本社の従業員を駐在させていずれは本国に戻し、駐在先では現地の人材を採用。そのなかで優秀な人材を本社で経験を積ませるといった二国間異動だった。しかし、グローバル化や世界的な人材不足が進むにつれて人事異動は複雑化し、海外の人材が本社を経由せずに第三国へ赴任する例が一般化している。出身国と受入国が多様になれば、法的・税務的な課題もおおのずと複雑になる。それらの課題に対処し、有能な人材を効率的に活用するためにGEOを利用した雇用体制が生まれた。

また、最近高まっている国を超えたりリモートワークやフリーランサーの利用においても、労働者を税法上誤分類するリスクや、対象が現地人材か現地に滞在する外国人かによりコンプライアンスが異なる。この点においても、GEOを活用できるだろう。

### 2. GEOのしくみ

各会社の抱える課題により多様なしくみが存在するが、最も一般的なGEOは次のとおり。

- GEOを子会社として設立し、国際法務や税務の専門家を置く
- 国際間異動が多い人材をGEOが雇用する
- 国際人材はGEOから親会社やグループ会社に配置され、役務を提供する
- GEOは国際人材の給与と管理手数料を赴任先の親会社やグループ会社から徴収し、国際人材に支払う
- 国際人材のビザサポート、法令遵守などはGEOが管理する

以前はGEOをペーパーカンパニーとして存在させ、実務はすべて関連会社に任せることも多かったが、最近は実際に機能しているものが一般的になった。また、自社でGEOを設立せずに、外部のGEOと契約する場合もある。大抵の場合、GEOは企業の事業に有利な労働法、租税条約、社会保障協定などがある国に設立する。タックスヘイブンとして知られる国が好まれるケースは稀である。GEO設立の目的は企業によってさまざまで、それによりGEOに任せる機能も異なってくる。そして、その機能をもつ人材がどこにいるかも考慮して設立国を決める。ニーズにより、複数のGEOを保有する企業もある。

### 3. GEO設立の目的

#### (1) 国際人材の一元管理

多国間異動が増加すると、人材管理や専門知識があちこちに散在することになる。本国ですべてを監視・把握することはできない。GEOが世界中を行き来する従業員すべてを雇用すれば海外赴任者管理が一元化され、より統制が利くようになる。

#### (2) 素早い人材異動

世界中に人材を確保しておき、必要な時に瞬時に対応できる。熟練従業員が一度に定年退職して、次世代とスキルのギャップがある国・地域にも対応できる。

#### (3) 一貫性

GEOで海外赴任者の待遇を統一することで、赴任のたびに生じるさまざまな問題を回避できる。赴任者としても、異動のたびに報酬や福利厚生を交渉するわずらわしさがなくなる。また、プロセスや手順を標準化することで、組織全体の一貫性も強化される。

#### (4) グローバルコンプライアンス

社内間取引を容易に特定でき、記録データの追跡もより適切に行えるようになる。赴任先の税法、労働法、および入国管理法への法的コンプライアンスも向上する。

#### (5) コスト削減

各国で弁護士、税理士、引っ越し業者などの専門家・業者を調達せず、国際的に展開する大手に依頼することにより、数量割引を受けられる可能性がある。同時に、サービスの質を一定に保つことができ「一貫性」にもつながる。

#### (6) リスク軽減

PE（恒久的施設）<sup>6</sup>認定を避けられる。あるいは、認定されても本社への影響を最低限にとどめられる。また、不満を抱える従業員については、GEOが海外赴任者の法律上の雇用主となるため、GEO内の問題として対応することが可能になる。そして、管轄区域の数も限られるので対処が比較的シンプルになる。海外赴任者の行動により会社が訴訟対象となった場合にも、本社とのかかわりを最小限にとどめられる。

#### (7) 経営陣の多様化

多国籍から成る経営陣を置くことが容易になり、顧客のダイバーシティを反映できるため、グローバル企業をアピールできる。進出先の肌感覚がある人が現地の協力を仰ぎ、文化や好みなどに沿った決断を下せるようになる。

#### (8) その他

データ管理のインフラ整備になる。さまざまな国を渡り歩く従業員や、母国の社会保障が発達していない赴任者は国際年金の恩恵にあずかることができる。海外赴任させる優秀な人材は競合他社にも魅力的なので、なるべく当人の不安を取り除き生活しやすい環境を整えることで定着率を高める。

<sup>6</sup> 現地で事業活動を行っていることと判断されること。PE認定されると、海外法人として課税される



#### 4. GEO所属に適した人材とは

海外赴任する人材すべてが GEO の対象ではない。GEO を利用すると効果的なのは、次の 3 つのカテゴリに当てはまる人材を多く抱える企業である。

(1) さまざまな国への赴任が多い人材

待遇の一貫性を保ち、各国でのコンプライアンス遵守が容易になる。

(2) グローバルレベルの権限をもつエグゼクティブ

グローバルに活躍するエグゼクティブ向けの GEO を設立することで、一般的な国際人材の報酬と差を付けられる。

(3) 貴重なスキルをもつ人材

既に成熟した市場から需要の高い地域へ素早く異動させられる。

#### 5. GEOを利用する際の懸念事項

- 本国での雇用を解消して別の国に拠点を置くGEOで再雇用するため、赴任者はこれまで積み立ててきた自国での社会保障や企業年金を損失する。GEOは、国際退職金積立制度やボーナスを提供すべき
- GEOは子会社という立場のため、従業員によってはGEOへの転籍に抵抗を示す可能性がある

#### 〈参考資料〉

##### PEO

- ・NAPEO ウェブサイト <http://www.napeo.org/>
- ・“Professional Employer Organizations : Fueling Small Business Growth”, McBassi & Company, September 2013  
<http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/whitepaper1.pdf?sfvrsn=2>
- ・“2014 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry”, U.S. Census Bureau, December 2016  
<https://www.census.gov/data/tables/2014/econ/susb/2014-susb-annual.html>

##### GEO

- ・“What is a GEC? : An introduction to global employment”, Paul W. Pittman, November 10, 2014  
[http://www.hr.com/en?t=/contentManager/onStory\\_print&s=GniJBXBarE7yve8FO&StoryID=1415641164702&ParentID=1376922843897](http://www.hr.com/en?t=/contentManager/onStory_print&s=GniJBXBarE7yve8FO&StoryID=1415641164702&ParentID=1376922843897)
- ・「GEO(Global Employment Organization)国際間異動人材管理組織の仕組み」堀江徹  
[http://www.eytax.jp/pdf/article/2014/JOI\\_2014-09.pdf](http://www.eytax.jp/pdf/article/2014/JOI_2014-09.pdf)
- ・「グローバル人材マネジメントセミナー」デロイトトーマツコンサルティング、2014年10月2日
- ・“The GEC factor-Is a Global Employment Company the Only Option for Effective Global Talent Management?”  
Judy Nygard and John Jennings <http://tradeinvest2014.babinc.org/ambrit/practical-advice/the-gec-factor-is-a-global-employment-company-the-only-option-for-effective-global-talent-management/>



**Works University**  
**米国の人材ビジネス**  
**08.PEOとGEO**

---

**執筆**

石川ルチア（リクルートワークス研究所）

**監修**

村田弘美（リクルートワークス研究所）

**発行日**

2018年3月8日

**発行**

リクルートワークス研究所 グローバルセンター  
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17  
リクルートGINZA8ビル  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

---

参考資料等に掲載しているURLは各ウェブサイトへリンクしております。  
ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

# Works University

米国の人材ビジネス

08.PEOとGEO

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)