



## グローバルモビリティ～グローバルワークフォース～

### COVID-19の今 求められるグローバル人事のモビリティ戦略とその体制構築

2020年7月

#### はじめに

COVID-19(新型コロナウイルス感染症)は未曾有の悲劇を生み、地球規模の変化と影響が、人々の生活とビジネスのあらゆる側面 - 例えば、政治と政府のリーダーシップ、社会経済の状況、環境、ビジネスにおける海外戦略、そして私たちの基本的な生活様式や働き方に、広がっています。

多くの国では、政府がロックダウンを実施しました。また、多くの企業では、従業員を守るための危機管理体制が敷かれ、ビジネスを維持・継続するために奔走しながら、リモートワークやより柔軟な働き方を取り入れるようになりました。多くの人々が感染から身を守るように行動し、一時的に家族とさえも距離を取らざるを得ないような生活様式を受け入れました。

これらすべてに共通するのは、ここ数カ月、人々が集合的にそして個々にとった対策は、すべて「人」中心であったということです。

どの企業においても「人事」はビジネスに直接的な影響を与える機能として、これまで以上に必要不可欠な存在となっています。人事リーダーとグローバル人事リーダーは、従業員の安全確保と危機管理を徹底しながら事業継続計画を実行する最前線にいます。

一方で最高人事責任者(CHRO)は、まだまだ難しい課題に立ち向かわなければいけません。将来の労働力の規模と形態をどのように再編し、どのような報酬設計にするのか、様々な戦略的ポジションのために国際的な労働力をどのように成長させるのか、これまでの常識を劇的に変えた今回の出来事は、ビジネスの今後の成長戦略と同様に人財タレント戦略へも極めて大きな影響を与えると想像します。

- ✓ 「人」中心のモビリティ戦略とはどのようなものなのでしょうか？
- ✓ コスト削減を考える際に、グローバルモビリティの規模を縮小することが唯一の方法なのでしょうか？
- ✓ デジタルモビリティへの投資は必要なのでしょうか？
- ✓ 次の危機に備えたグローバルモビリティのBCP(事業継続計画)とはどのようなものなのでしょうか？

## 1. グローバルモビリティの戦略

### (1) グローバルモビリティの「そもそも論」と赴任者のコスト

2019年11月～12月にかけて日本貿易振興機構(JETRO)が行った調査<sup>1</sup>によると、約6割の日系企業が、今後、海外進出の拡大を図ると回答しています。もちろん、今回のCOVID-19に代表されるような予想できないインシデントが今後も起こる可能性があるため、海外進出に対するハードルが年々高くなる可能性はありますが、日本のマーケットが収縮する中で、グローバルでのM&Aも含めた日系企業の海外進出が継続して行われることは容易に想像できます。

企業が海外進出することで、「人財の異動」が行われることとなります。これまでも日系企業では、そもそもコストをかけてまで日本から海外へ人財を異動させる必要はあるのか、という議論がありましたが、今回のコロナ禍をきっかけに改めて、その人財を異動させるための「コスト」、さらに、そもそも「人財の異動」の必要性について、議論が必要になってきていると考えます。

今回のコロナ禍で、日本へ一時帰国している赴任者が赴任先国の業務を日本で行っているケースや、4月から新規赴任予定であった赴任者が赴任先国への入国ができず日本に引続き滞在しながら赴任先国の業務を行っているケースなどが多く見られます。全ての業務が可能とは言えませんが、場所に関係なくリモートで対応出来る業務があるということが、今回、証明されたのではないのでしょうか。

赴任者にまつわるコストには、その赴任者に支給する給与・賞与・手当・現物給与等の直接的なコストのみならず、赴任先国で発生する所得税や日本でいう住民税等の税金、国によっては社会保険料の本人・会社負担分、そして、これらの税金等を会社が負担し所得認識されることによるグロスアップコストの全てが含まれます。私たちの試算では、赴任者1人当たりの年間平均コストは、約3,000万円～5,000万円となっています。これだけの「コスト」をかけて「人財を異動」させる目的を改めて考える時が来ているのではないのでしょうか。

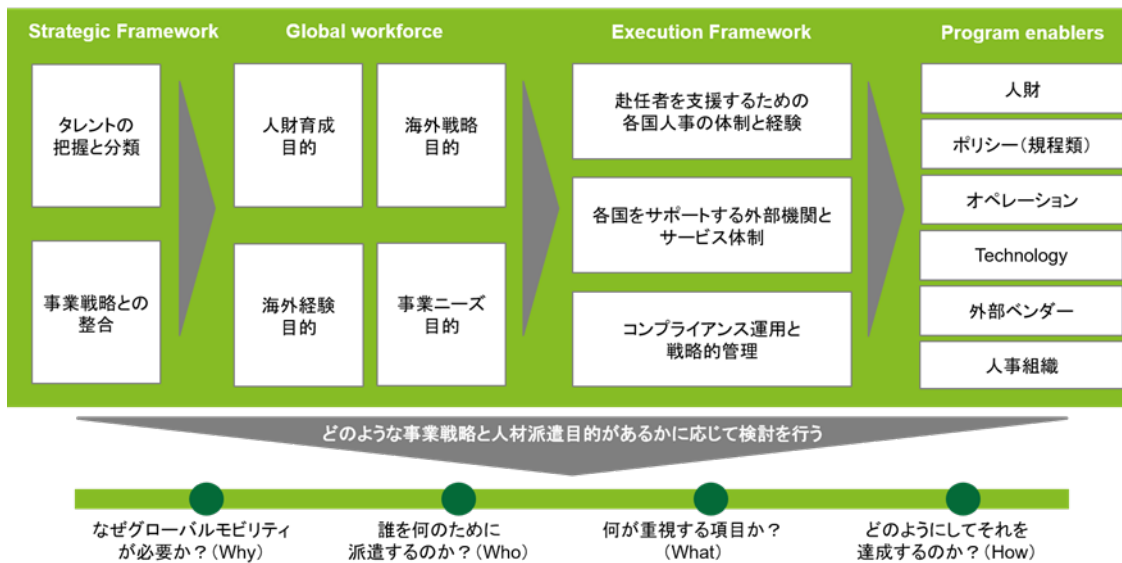
また、これらの「コスト」は企業の人財タレント戦略としての投資の側面があります。その投資額に見合ったリターンを将来的に企業にもたらすと見込まれる「人財」のみが、本来、国を跨いで異動をするべき、と考えるのが自然ではないのでしょうか。

### (2) 異動目的の明確化

適正な赴任者コストを考える上では、その「異動目的」がキーとなります。外資系企業においては、「異動目的」が赴任元・赴任先会社間で明確になっており、その目的に合致するキャリアやスキルセットを持つ「人財」を探すところから赴任者選定のプロセスが始まります。この「異動目的」は、企業の「事業戦略」と「人財タレント戦略」に合致したものである必要があり、単なる「従業員のヘッドカウントの穴埋め」や「日本人のポストが必要なので、継続して本社から異動させる」などの目的とは考え方が全く異なります。日系企業の中には、後者のような赴任者選定を行い、「異動目的」も不明瞭なまま、ひとまず異動させるという運用をしているケースが多く見られます。

今回のコロナ禍で様々な観点からの「コスト削減」が叫ばれる中、赴任者に対する「コスト」についてもその例外ではありません。戦略的に異動目的に見合うコストを考えることが、日系企業にとって喫緊の課題となっています。

<sup>1</sup> 日本貿易振興機構(Jetro)「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」



(図 1: 異動目的に応じたグローバルモビリティを設計するフレームワーク)

### (3) グローバルモビリティの拡充

適正な赴任者コストを考える上でもう一つ重要なポイントは、グローバルモビリティプログラムの拡充です。私たちデロイト トーマツ税理士法人が 2017 年から約 1 年間かけて、日系企業約 100 社を対象にして実施した調査<sup>2</sup>によると、日系企業の多くが、赴任者の職責、職位、異動目的が様々であるにもかかわらず、長期赴任者プログラムのみで運用していることが浮き彫りになりました。昨今では、若手の人財育成の観点から、短期赴任(12 ヶ月前後の異動)やトレーニングプログラムが、徐々に運用され始めてはいますが、長期赴任プログラムの中に、①海外拠点のマネジメント目的②将来の幹部候補として海外拠点の商習慣や顧客とのパイプラインを作るための人財タレント戦略目的③中間管理職になる前の入社 5 年目前後で海外勤務を経験させる目的など、様々な異動目的を持った赴任者が混在しているのが、日系企業の特徴の一つと言えます。

同じモビリティプログラムで赴任しているのであれば海外赴任者規程、特に、報酬パッケージが基本的に統一され、どの異動目的の赴任者に対しても同様にコストがかけられていることとなります。本来、企業としてより戦略的にコストをかけるべき赴任者層にコストをかけることができていない、という事象が生じやすくなります。

今後のグローバルモビリティ戦略を考える中で、企業の事業戦略と人財タレント戦略の観点から、その人の異動目的などに合わせたプログラムの拡充を図り、それぞれの目的にあった処遇とすることで、従業員の自覚とモチベーション向上につながるだけでなく、企業にとって、人財育成に対する投資コストをより有効的に使うことが可能になります。

### (4) 適材適所のグローバルモビリティ戦略

コスト削減の観点から赴任者の人数を減らさざるを得ない状況にある企業があります。その場合、どの赴任者を帰任させるべきかは、各赴任者にどれだけのコストがかかっていてどれだけのリターンがあるか、つまり、海外赴任における Return of Investment (ROI)から判断することになります。現在の赴任者にかかっているコストを大幅に変えることは難しいですが、今後は、各赴任者にかかるコストを適正にするために、それぞれに適したプログラムで赴任させることを考えていくことが重要になっていきます。

また、大きな視点で赴任者のコストを考える上では、赴任者が帰任した後の課題も見逃せません。多くの企業では、赴任者が帰任後数年間で退職してしまう、という課題を抱えています。帰任後 2 年間で 25%が退職する、という調査結果<sup>3</sup>もあります。帰任者が退職してしまう理由として挙げられるのは、帰任後のキャリアが不透明、帰任後のポジションが赴任中の経験が活かせるポジションでない、帰任後の生活、業務になじめない、チャレンジングなポジションではない、などがあります。

<sup>2</sup> デロイト トーマツ税理士法人「2017 年 Global Workforce Survey」

<sup>3</sup> University of Tokyo, General Education Research Center, Article by Jun Nakahara 「海外赴任者が帰国後に退職してしまう理由」



帰任者が退職した場合、企業としては、赴任経験を活かして事業の拡大に貢献してもらう機会を逃しただけでなく、新たな人財の採用などでさらなるコストがかかります。COVID-19の影響で急に帰任が決まった赴任者が多く出ている企業や、コスト削減の観点から戦略的に多くの赴任者を帰任させることが決まっている企業がありますが、帰任後のポジションを含め、各赴任者の今後のキャリアをしっかりとサポートしていく必要があります。今後は、異動目的の明確化やプログラムの拡充に加え、従業員のキャリアも考慮した上で、正しい人を正しいポジションで赴任させることも重要になります。

## 2. グローバルモビリティのサポート体制

### (1) 赴任者情報の管理

日系企業にグローバルの赴任者リストを依頼すると、「ない」と答える企業が意外に多いです。もちろん、誰がどの国に赴任しているというような基本的なリストはありますが、赴任者に関する詳細な情報 - 氏名、誕生日、国籍、E-mail アドレス、赴任開始日/終了日、家族情報(帯同/残留、扶養情報)、赴任先国、赴任先部署、ビザ・労働許可証有効期限などが一箇所にまとまっていないと言うのです。情報が分散して保管されていることが多いため、海外拠点や外部ベンダーから情報を求められると、それぞれの情報の保存場所から情報を拾い集めて、求められるフォーマットに合わせて都度作成している企業が多いのが実態です。平常時でも情報の一元管理は課題となっていますが、今回のコロナ禍のような非常時には、情報がすぐに取り出せないことが人事のストレスになったのではないのでしょうか。

上記のように赴任者に関する詳細な情報を網羅した赴任者リストは、個人情報を多く含むため、セキュリティが確保された場所に、限られた人だけがアクセスできる状態にしておく必要があります。また、今回のような緊急事態下では、オフィスにいらなくても、自宅からでもアクセスできるようにしておくことが望ましいでしょう。赴任者リスト自体、運用しやすいデータ形式にデザインする必要があります。さらに、一時帰国の情報や給与・経費データ(課税/非課税に関わらず全てのデータ)も含めて一元管理できれば、いつでも必要な情報を迅速に提供することが可能となります。そして、一元管理されたデータは危機管理にも使用できます。

### (2) 外部ベンダーの管理(分散型→コーディネート型への移管)

日系企業は従業員を海外に赴任させると、その対応を海外拠点に任せてしまう、という傾向が強いです。特に、外部ベンダーに依頼するような税務やイミグレーションについては、海外拠点が独自にベンダーを決定しているケースが多く見られます。理由はいくつかありますが、

- ① 外部ベンダーのコストを海外拠点に負担させているため、それぞれの拠点でコストが低いベンダーを選定している
- ② もともとローカルで取引があったベンダーに赴任者についても任せてしまっている
- ③ 現地のことは現地にはわからないため、任せるしかないと思っている
- ④ 海外拠点を本社からコントロールするのが難しい

などが挙げられます。

しかし、今回のようなコロナ禍において強調されたのは、特に各国の確定申告の時期にあったことから、確定申告の状況や、一時帰国、再赴任時のイミグレーションの手配などの進捗管理が本社からも必要ということでした。それらの進捗管理がバラバラに行われていたため、本社からすぐに確認することができず、各国にそれぞれ確認しなければならないという手間が発生したのではないのでしょうか。

グローバルでベンダーを統一し、本社から進捗管理ができれば、情報を随時吸い上げ、コンプライアンスのリスクを低減することが可能です。また、各国のベンダーから依頼されるデータセットに合わせて情報を加工していた手間がなくなり、人事としての業務の効率化も図れます。コスト面でもグローバルで統一することで、ボリュームディスカウントが効くことも多くなります。一元管理のためのコストとして本社が一部負担し、海外拠点のコストをこれまでの水準におさえる、ということも検討できます。

### (3) ディセントラライズからセントラライズへ

従来から日系企業は日本人を海外に赴任させることでグローバル化を加速させてきましたが、グローバル人材の不足やグローバルでの M&A をきっかけに、日本人以外を海外拠点に異動させることが増えています。日本人用に作成された海外赴任者規程ではグローバルをカバーできず、海外拠点で独自に規程を作成するケースや、日本人用とは別に日本人以外用の規程を作成するなど、本社からの統制が取れない状況が散見されます。規程が統一されていないために、オペレーション体制も統一されておらず、新しい赴任元国/赴任先国の組み合わせが発生するたびに、各国で認識の差を埋めていく作業が必要となっています。結果として、赴任者の公平性が維持できていない状態や、透明性が担保できていない状態を生み出しています。グローバルで展開する企業として、統一のルールだけでなく、統一のオペレーション体制を構築していくことにシフトするタイミングが来ているのではないのでしょうか。

コロナ禍においても、例えば、各国で補助金や給付金があった場合の方針や各国での税務の取り扱いなど、本社から統一された指示が出ないため、各国それぞれの対応をして、混乱が生じているケースもあります。非常時に本社から明確な指示を出す、ということも重要です。

#### (4) デジタルの導入

今回のコロナ禍は、ビジネスに過去に類を見ないほどの影響を与えました。日系企業は従来からテレワーク率が低く、オフィスに出勤することが当たり前となっていたため、出勤できない状況で考えさせられることも多かったのではないのでしょうか。日系企業は紙の文化や印鑑の文化といったアナログなプロセス - 例えば、経費精算は紙の証憑提出に印鑑承認が必要といったプロセスを残していることが多いのが特徴です。今回のような非常時には、情報に容易にアクセスできない(紙の書類が見られない)ということのもどかしさを痛感した企業も多かったのではないのでしょうか。

自宅からシステムに安定的にアクセスできることはもちろん、オペレーションが自動化あるいはオンライン化されている企業は非常時に強く、今回も働き方の変化に伴う混乱を最小限に抑えることができました。各種情報がデータ化され、一元管理でき、どこからでもアクセスできる状態をつくることにより、非常時を乗り切ることが可能となります。また、例えば、日ごろ対面で行っている赴任前オリエンテーションなども、ビデオ・オンラインで用意しておくことで、効率化が図れると同時に、非常時にも対応できるようになります。

##### 人事担当者のエクスペリエンス

モビリティに関連する全てを一元管理

- ・ 赴任開始手続き
- ・ ベンダーとの情報のやり取り
- ・ モビリティライフサイクルの各イベントのトラッキングと管理
- ・ イミグレーション、給与・経費、納税、リロケーションに関するマイルストーンのトラッキングと管理
- ・ 出張に関するリスクの特定と最小化
- ・ 赴任者1人あたりのベンダー/プロバイダー費用計算を含む、コスト管理とレポート作成
- ・ 必要な情報を必要に応じてリアルタイムでチームで確認できる、カスタマイズされたダッシュボード

##### 赴任者のエクスペリエンス

モビリティの各イベントの複雑な手続きからの解放

- ・ PC、スマートフォン、タブレットからアクセス
- ・ カレンダーへの反映を含む、赴任のタスク管理・タイムライン管理
- ・ 必要書類のアップロードとベンダーへの共有
- ・ Tax Organizerとカレンダーに日本語でアクセス
- ・ Living Abroadへの登録による、現地の総合的な情報へのアクセス
- ・ バランスシート(給与決定通知書等)、給与明細、税務書類等の資料へのアクセス
- ・ 赴任規程と福利厚生制度へのアクセス
- ・ ベンダーの連絡先にメッセージを送信
- ・ 日本語によるeプリーフィング



(図 2: モビリティを一元管理し、赴任者のスムーズな異動を支援するデジタルプラットフォーム)

#### まとめ

日系企業で「人事部」というと、オペレーションあるいは管理業務を扱う部署であるという意識・イメージが強いですが、外資系企業の「人事部」では、「人材タレント戦略」「効率的な運用」などがキーワードになる業務を行っている企業が多いです。今回の COVID-19 の影響により、日系企業においても、特にグローバルモビリティを扱うグローバル人事部に、より戦略的で斬新な働き方や考え方が求められています。課題が山積みの今ですが、今後のビジネスの継続・拡大のために、今こそグローバル人事部が下記ポイントを踏まえた変革を行う時期と考えます。

- ✓ 戦略的な観点からグローバルモビリティの目的、必要性を明確化する
- ✓ コストを適正化する
- ✓ 非常時も見据えた効率的な情報の管理体制を確立する
- ✓ ベンダーの管理体制を確立する

## デロイトトーマツ税理士法人

### グローバル エmployer サービス



パートナー・May Myat Thu  
[may.myat\\_thu@tohatsu.co.jp](mailto:may.myat_thu@tohatsu.co.jp)



シニアマネジャー・羽山 明子  
[akiko.hayama@tohatsu.co.jp](mailto:akiko.hayama@tohatsu.co.jp)



シニアマネジャー・後藤 大悟  
[daiigo.goto@tohatsu.co.jp](mailto:daiigo.goto@tohatsu.co.jp)



アソシエート・青沼 千裕  
[chihiro.aonuma@tohatsu.co.jp](mailto:chihiro.aonuma@tohatsu.co.jp)

## ニュースレター発行元

### デロイトトーマツ税理士法人

#### グローバル エmployer サービス (GES)

email: [deloitte.tax.ges@tohatsu.co.jp](mailto:deloitte.tax.ges@tohatsu.co.jp)

会社概要: [www.deloitte.com/jp/tax](http://www.deloitte.com/jp/tax)

税務サービス: [www.deloitte.com/jp/tax-services](http://www.deloitte.com/jp/tax-services)

GES サービス: <http://www.deloitte.com/jp/global-employer>

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して “デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001

