

これからの時代に  
ふさわしい人材の  
国際間異動実現の  
ために、企業は  
どう対処しているか

# 目的を明確にした 国際間異動

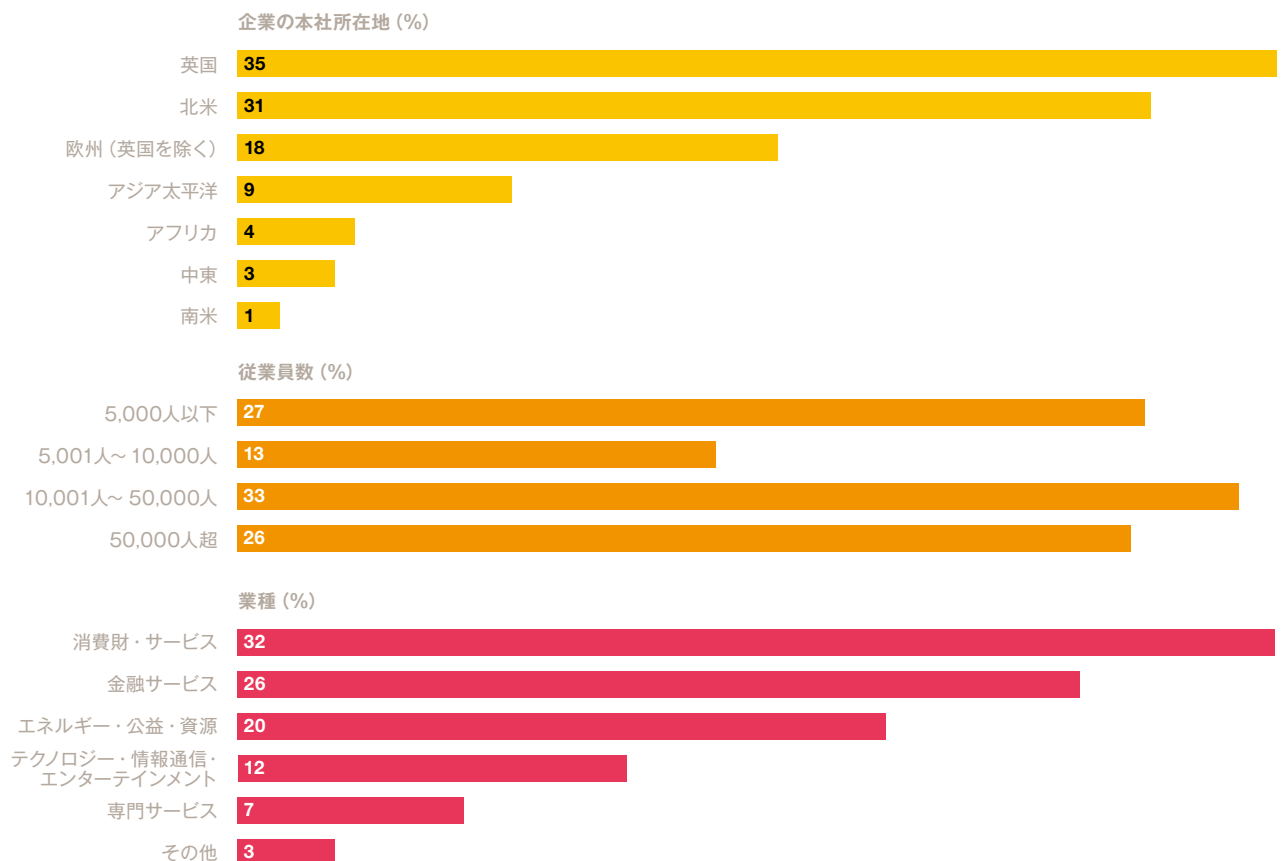
## モダンモビリティ調査 2014年



# 本調査について

本報告書は、世界各地の企業で人材の国際間異動を担当する幹部193人を対象に詳細な調査を行い、その結果をまとめたものである。本調査は2014年8月～9月に実施し、さまざまな業態、規模、業種、本社所在地の企業に協力をお願いした。

またグローバル人事部門や、報酬管理と国際間異動を担当するリーダーにも数多くインタビューを行い、結果を本報告書に反映した。



## 目次

	ページ
はじめに：国際間異動を再考する	4
競争を勝ち抜くための必須条件：新しい国際間異動とは何か	6
高まる圧力：既知の国際間異動は目的に合っていない	12
スピードに乗り遅れない：国際間異動プログラムの成否は未来が証明する	16
ケーススタディー：国際間異動の現場では	20
おわりに：国際間異動のパワー	22
お問い合わせ先	23



# はじめに： 国際間異動を再考する

『目的を明確にした国際間異動：  
モダンモビリティ調査 2014年』へようこそ

世界の企業は今、急速に成長する市場へ参入するため、あるいは現代のビジネスリーダーに必要なグローバル感覚を醸成するために、国際間異動の活用に目を向けるようになった。短期的ニーズへの対応に加え、長期的な視点で世界の労働力ニーズを考慮する先進的な企業も出てきた。そうした企業は、多様な地域の多様な層の人材資源と接触し、いっそう流動性を増すグローバル経済の中で、活躍できる人材の開発を始めている。

労働をめぐる環境は明らかに変化しており、しかもそのスピードは速い。新しい人材資源へのアクセスを確保すること、それと並行して、既存の人材を適切なコストで適切な場所の適切なポジションへ配置して戦略的に管理することが重要であり、それに成功すれば、強力な競争優位性が得られる。そこで必要となるのが、より革新的かつ高度な手法による国際間異動である。これを「モダン（現代型）モビリティ」と呼ぶことにする。

PwCは2012年にTalent mobility 2020 and beyond<sup>1</sup>を発行した。それによると、2020年には国を超えて異動する従業員が50%増加すると予想され、事業戦略目標の達成、また優秀人材の獲得・維持のために、国際間異動の重要性がさらに高まることが浮き彫りになった。

それから2年後に実施した本調査では、世界の企業はモダンモビリティがもたらす課題にどのように対処しているか、また先進的な企業はどのような方法で能力強化に取り組んでいるかに注目した。



89%の企業が、  
今後2年間に、  
国際間異動数の  
増加を計画している

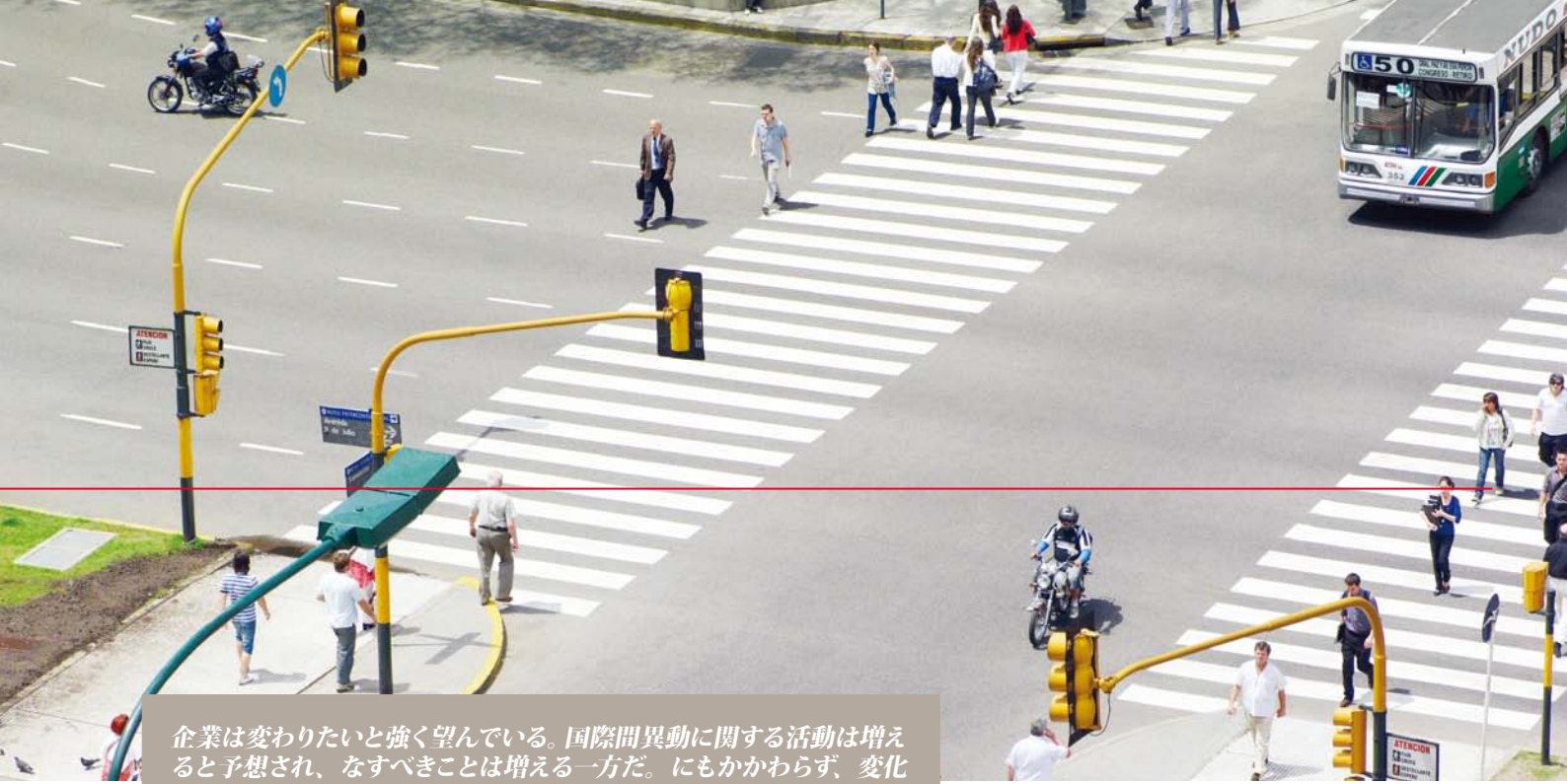
## 事業の成功と国際間異動との 関連を明確にする

人事部門および国際間異動チームは、役割の変更を望みつつ求められている。現在は運営面を中心に役割を果たしているが、今後は業績、投資収益率、人材開発を見据えた戦略的活動へシフトしていこう。同時にコスト管理や、複雑化する環境の中でモダンモビリティに付随して発生するコンプライアンス上の課題への対応も継続しなければならない。調査回答者の半数以上が、自社の事業目標達成にグローバルな異動を役立てることが可能だと答えた。国際間異動への対応が適切だとみられる企業では、国際間異動は事業の成功要因となり、また幹部社員育成の推進力となっている。

一方で、人材の国際間異動はますます数が増え、内容の多様化も考えられるため管理方法の変更が必要だが、進化する事業ニーズに対応し、グローバルに動く従業員が増えても適切な管理を維持できるだけの情報、投資、インフラを、国際間異動チームが確保できているかどうかは不明である。業務の大幅な見直しを行わずに、戦略的役割を拡大するだけの時間的余裕があるかどうか全く分からない。以前からの運営業務はどうなるのか。調査によると、現時点で必要な役割が果たしている企業はごくわずかだ。年間、何人の従業員が外国へ出掛けているのかさえ正確に把握していない企業も30%を超える。

<sup>1</sup> <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/global-mobility-map.jhtml>





企業は変わりたいと強く望んでいる。国際間異動に関する活動は増えると予想され、なすべきことは増える一方だ。にもかかわらず、変化が先延ばしされる恐れがある。ここで先手を打つために必要なことは、事業ニーズを評価し、人材の国際間異動の強力なブランドを確立し、運営業務を一元化・簡素化し、ハイテク・ハイタッチ（機械化すべきところと、人間が扱うべきところを適切に組み合わせる手法）を活用することである。しかし適切なサポートや、時間、投資が得られなければ、どうなるだろうか。どうやって変化に向けた説得力のあるビジネスケース（投資対効果検討指標）を策定できるだろうか。本報告書から、その答えを見つけていただければ幸いです。

## 本報告書の内容

本調査では、競争の激しい世界経済においてモダンモビリティが果たす役割ならびにさまざまなタイプの国際間異動が増加したり進化したりしている状況に注目した。またその結果として生じる新たな需要、期待、要望を探り、企業が国際間異動から真の戦略的価値を得るには、なぜ変化が必要かを考察した。さらに企業のリーダーが国際間異動について何を行うか、目的を明確にして人材を動かす戦略とは何かについても考察した。

ここで先陣を切れば、人材獲得が有利になり、市場機会の活用に向けて迅速に動くことができるだろう。さらに国際間異動チームが事業の開発や成功により大きく貢献できるようになり、社内での役割や影響力も増すことになる。また国際間異動が自社にどれほどの投資効果をもたらすかを測定・報告することによって、継続的な改善が促進され、自社の将来に真に適合するグローバル人材の確保が実現できる。

業務多忙にもかかわらず、時間を割いて貴重なご意見を寄せてくださった調査回答者の方々に心よりお礼申し上げます。より詳細な調査内容をご覧になりたい方、国際間異動プログラムについて他社とのベンチマーク調査をご希望の方は、PwCの貴社担当者もしくは23ページ記載のお問い合わせ先へご連絡ください。

## PwCの視点

1.6%

の従業員が、国際的な業務に任命されている

12.2%

の従業員（年間）が、国外での業務に携わる

31%

の企業では、年に何人の従業員が国際的な業務に携わっているか把握されていない



# 競争を勝ち抜くための必須条件： 新しい国際間異動とは何か

企業の新市場開拓が進み、従業員の希望も変化するに従い、時代に合った新しい国際間異動体制を整えることが急務となってきた。現代にふさわしい国際間異動体制とは、いったいどんなものだろうか。

## 成長の舞台が変わりつつある

かつて国際的な投資や成長の舞台と言えばG7諸国が中心だった。しかし今や企業の視線は別のところに向いている。BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国) 経済の隆盛にそれが明らかだが、それにとどまらず、フィリピンからペルーまでを含むF7と呼ばれる「フロンティア」市場の急成長からもその傾向がうかがえる。その結果、企業はかつてないほど広い地域に網を張って新しい成長の機会を探している。比較的小規模な企業までが、国際的な活動範囲をさらに拡大している。それに伴って、そうした新しい市場に配置した従業員が素早く現地に溶け込むにはどうするか、また現地で人材を採用し、場合によっては現地採用の従業員を国際的に異動させるにはどうするかといった難しい課題が出てきた。

企業にとって、人材の国際間異動が果たす役割が不可欠であることは明らかだ。調査回答者の85%が、事業目標の達成のために国際間異動が重要だと強調している。また75%が、従業員を派遣する地域と、自社が成長を目指す重点地域は同じだと答えている。

「人材の動きは、大幅に増えるだろう。これまでより迅速かつ円滑に実施できる体制を整えなければならない」

グローバル展開する  
製薬会社 (英国)

「出張について触れることは、避けられがちだ。非常に範囲が広く、複雑なケースもあり、資源が必要だからだ。しかし多くの国で税制上の扱いが注目されるなど、今最も重要な問題となっている。企業はこの問題の優先順位を上げて、取り組む必要がある」

Yvonne Lowe,  
International Mobility  
Manager, Bupa

「今後は出張や、複数国を拠点にする労働者など、過去に経験のない分野にもかわるようになるだろう」

金融サービス会社  
(欧州)

## 人の動きが増加し、かつ変化している

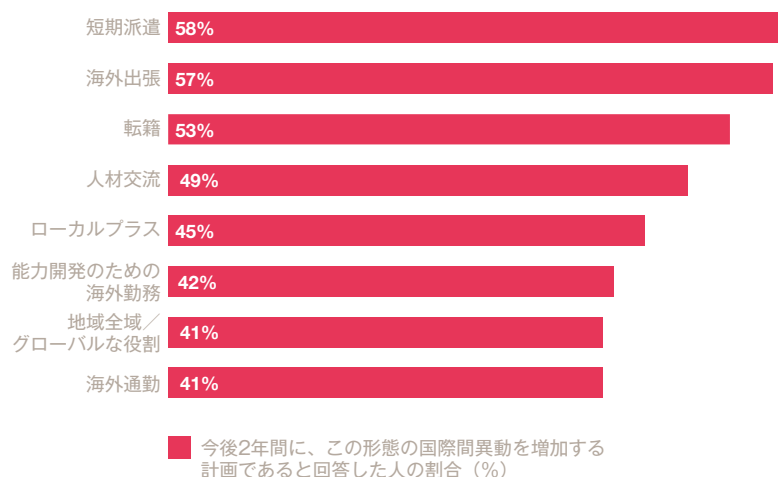
89%の企業が、今後2年間に、国際間異動を伴う業務に携わる従業員を増やすことを計画している。図1は、2年間にどのような種類の国際間異動を増やすか、純増を個別に示したものである。それによると1年までの短期派遣の増加が最も大きい。経済がますますサービス主導型になり、迅速なプロジェクト実施のために適切な人材を現場に配置する必要があることが、増加の要因だと思われる。一方、高い潜在能力を持つ若い人材に、異なる国や文化圏で働く経験を積む機会を与えるために短期派遣を活用する状況も見られる。こうした短期派遣は特に女性にとって魅力的だ。例えばアジアなどで大家族とともに生活し、長期にわたって自宅を離れることを望まない従業員にとって、海外勤務への後押しになる。

2番目に増加が顕著なのは、海外出張である。従業員がその時々々の任務を果たすために海外出張が必要になる場合があるのは当然のことだが、一方で管理が最も難しい形態でもある。従業員一人一人が海外出張にいくたびに、上層部が全てを把握しているだろうか。従業員の出張を追跡し、管理するための方針、手順、監視体制が確実に実践されていると答えた回答者は、17%にすぎない。





図1：今後2年間に増加が予想される国際間異動



## 人材戦略への活用が始まっている

新しい形態による国際間異動の導入を計画している企業もある。図2から、企業が現在活用していない形態のうち、今後の増加が最も大きいと予想されるのは、人材面に注目した形態であることが分かる。22%の企業が導入を計画しているのは**人材交流**である（49%の企業が増加を予想）。それぞれの国に勤務しているポテンシャルが高い人材を相互交換して一定期間勤務させることによって、従業員はキャリアの早い段階で海外勤務を経験できる。人材の交流は個人の能力開発を促進し、企業グループの文化を醸成し、グローバルな姿勢を強化することにつながる。僅差でこれに迫るのが**能力開発のための海外勤務**で、17%の企業が実施を計画しており、42%の企業が増加を予想している。従来の海外勤務は事業上の具体的なニーズに対応するために従業員を派遣するものだったが、そうしたやり方よりも、トップレベル人材の採用促進と能力開発のため、また、よりグローバルな社風を醸成するための方策として海外勤務を活用する方向へと変化している。

図2：今後2年間に以下の国際間異動導入を計画している企業の割合 (%)



## 国際間異動の条件に調整が見られる

海外勤務者に対する従来型の任命方法は今でも一定の機能を果たしているが、全員に画一的なポリシーや報酬制度を適用する方法は減りつつある。母国での勤務を標準とし、海外赴任に際してタックスイコライゼーションを適用する方法がなくなると答えた回答者は10%にすぎない(図3を参照)。しかしその適用頻度については、調整が見られる。転籍とローカルプラスがそれぞれ53%、45%と、大幅な増加に向かっているのは、費用の高い母国ベース方式の代替策として企業がこれらの方法を活用しているためである。その背景にはコスト圧力の高まりと、配置や処遇に関して海外赴任者と現地採用従業員をもっと同等に処遇したいという希望があると思われる。こうした傾向は、英国、欧州、米国、オーストラリア、香港といった先進国での国際間異動で強く見られた。

## 報酬および処遇制度がグローバル化している

報酬・処遇制度については、注目すべき傾向がある。一定のタイプの海外勤務者について、**グローバル方式の報酬制度**が増えているのである。現在グローバル方式を採用しているという回答は8%にとどまったが、今後2年の間に採用するという回答が26%あった。同時に、22%の企業が母国ベース方式の報酬パッケージをやめると予想している。グローバル方式が国際間異動の全形態に適しているわけではないが、**域内周辺国もしくは世界に及ぶ役割**を担う従業員の数が41%増となる計画であることを考えれば、グローバル方式の検討が必要であることは間違いない。グローバル方式の整備によって、真にグローバル規模で国際間異動ができる基盤が構築できる。回答者は、従業員を海外に派遣するにあたっては年金が主要課題の一つだろうと述べた。出身国での年金保険料の拠出を止めることを望まない従業員もいるからだ。雇用者が海外勤務者への報酬制度の国際化を進めれば、グローバルに活動する人材が増えるというメリットが得られるだろう。

「従来型の、タックスイコライゼーションを伴う長期的な派遣はなくなる。それが適した従業員に対し、これまで以上に選択的に適用されるだろう。しかし事業ニーズは変化しており、企業はより柔軟性の高い制度を提供して、その変化に対応している」

Yvonne Lowe,  
International Mobility  
Manager, Bupa

図3: 自国での勤務を標準とし、海外赴任の際はタックスイコライゼーションを適用する方法は、なくなると思いますか？

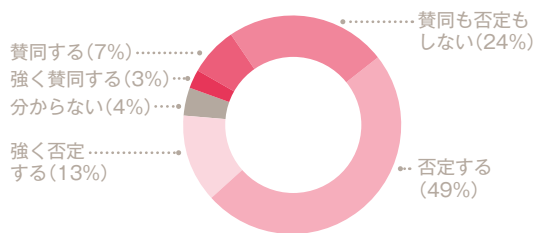
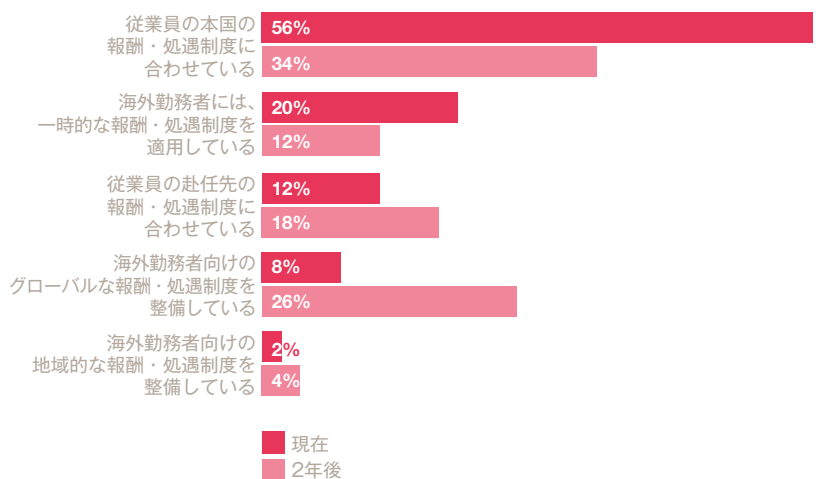


図4: 企業はグローバルな報酬制度を採用している







## 多様な構成の人材を管理する

経済のグローバル化が進み、より多くの国々を巻き込んだ人材交流が行われるようになった。今はもう、西側から東側に一方的に人材が動く時代ではない。新興市場の人材が成熟市場に派遣されて、自社グループの企業文化を経験したり、あるいは指導的立場に着いたりすることも珍しくない。

このように事業環境が急速に変化しているため、企業は人材戦略の再考が必要になった。自社のグローバルビジネスはどんな人材を必要としているか、そうした人材をどうやって集め、配置し、管理し、モチベーションを高めていくか。グローバルな事業計画の遂行に必要なスキルと人材像を明確に把握する仕組みを整え、それを迅速に機能させる俊敏性を持たなければ、貴重な機会を見逃し、人材獲得競争で後れを取ることになりかねない。

多様な人材の管理とはすなわち、最適なバランスを取ることに他ならない。現地従業員を何人採用すべきか。何人の従業員を駐在あるいは出張させて、専門的指導や品質レベルの維持を任せ、新しい拠点を自社グループに馴染ませる「橋渡し」の役割を果たしてもらうか。短期採用する人員は何人必要だろうか。先進的な事例を見ると、各社は、事業成長計画を実現するためには、どこにどんなスキルが必要になるかをグローバルレベルで正確に把握することから始めている。その結果を、社内で調達可能な人材の状況と突き合わせて検討する。この方法によって、人材の育成、国際間異動、獲得など、必要な対応を計画的に、明確な目的を持って実施することが可能になっている。

## PwCの視点

## 人材獲得競争

国際間異動の高まりには、別の要因もある。グローバル人材の調達可能性と、供給源となる地域に関する今後の変化である。2020年には25歳～34歳までの新卒者の50%以上を新興国の居住者が占めると予測されている（中国29%、インド12%、インドネシア6%など）<sup>2</sup>。従って、今からこうした人材源と良好な関係を築いて「グローバルな雇用者」としてのブランドを確立しておくことは、現地の雇用者との人材獲得競争を見据えた判断として合理的である。

図5を見ると、人材開発のため、また将来のリーダーが多様な文化に対応し、慣れない市場で働くという経験を積むために、国際間異動が重要だと認識している回答者が多いことがよく分かる。PwCの調査では、ミレニアル世代の人材を引きつけるには、国際間異動の機会が特に重要であることが明らかになった。調査は2011年、世界の新卒者4,000人を対象に行った。自分のキャリアについて何を望むかを聞いたところ、70%以上が海外で働きたいと答えた。従って国際間異動は、新卒者を雇用するときに考慮すべき最も重要な条件の一つである。<sup>3</sup>

問題なのは、成長市場として多くの企業が注目する地域が、ミレニアル世代が行きたい場所と一致しないことである。60%近くの新卒者が米国を第1希望に挙げる一方、ぜひインドで働きたいと考える人は11%、中国はわずか2%だった。どうすれば、事業上是非常に重要でありながら「あまり人気がない」地域への赴任を後押しできるだろうか。

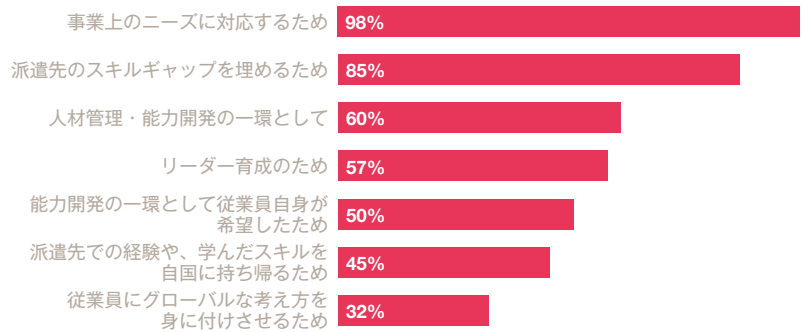
## 課題の多い地域

企業が新しい市場に進出しようとするれば国際間異動に関する課題が出てくる。ことに近年、なじみが薄く、参入の難しい地域への進出を目指すケースが多く、そのため課題も増えている。回答者によると、従業員を動かすに当たり、最大の課題は税務と出入国に関する法令順守である。また、治安上の配慮と年金給付を挙げる回答者も多い。図6に、進出が最も難しいと思う地域を尋ねた際の回答をまとめた。こうした市場で効果的なリスク管理とコンプライアンス維持を実現しつつ、事業機会を十分に活用するにはどうすればよいだろうか。

2 OECD Education Indicators in Focus, 2012

3 21世紀世代の社会進出：職場環境が激変する、2011

図5：企業がグローバルに人員を動かす理由は何か



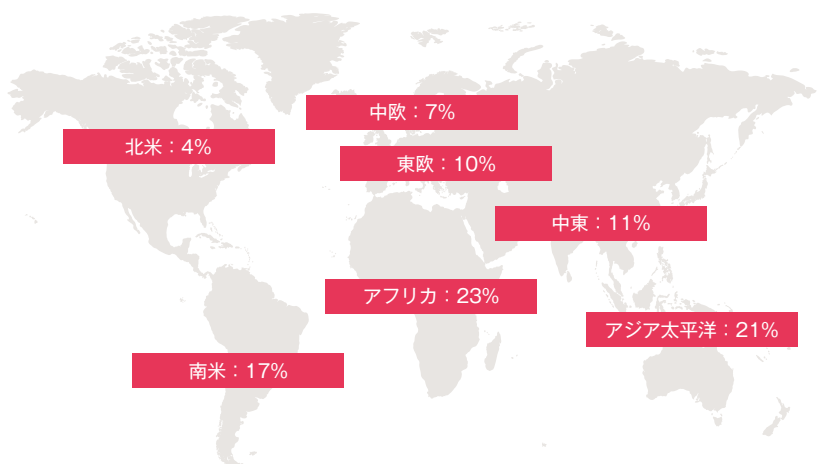
「当社の国際間異動に関するニーズは、部門ごとに異なり、課題もそれぞれだ。リーダーを育成し、企業の将来の発展を実現する好機として国際間異動を促してほしい」

Simon Helliwell, SVP  
Reward and Systems,  
Reed Elsevier

人材の開発や維持、モチベーション向上の方法としての活用が増え、自分自身のキャリアの一環として国際間異動に期待する従業員も多い今、企業が依然として国際間異動のために過剰な報酬を支払っている点に注目すべきである。メンタリングや高い役職者と働く機会など、財務以外の面を重視した条件を整備してはどうだろう。

## PwCの視点

図6：従業員の派遣に際して、最も課題が多いと回答された地域







「東西の人材を連携させたり、相互に国際間異動させたりすることが、当社にとっての課題だ。常に障壁となるのが出入国規制であり、特に英国、米国、アジアで規則の変更が増えている。多くの国では就労許可が必要な外国人を入れるより、国内の人材市場を活性化させようとしており、数年前に比べて状況は確実に難しくなっている。当社にとっては非常に現実的な問題だ」

グローバル展開する  
金融サービス会社

「この数年、世界で政治的・経済的出来事が続き、出入国制度をめぐる状況が大きく変わった。各国政府は外国人に対する規制や制限をこれまで以上に厳格化している。従業員を必要な場所へ、迅速に、無駄なコストをかけずに国際間異動させることが簡単にはできなくなっている。コンプライアンスが非常に重視される。今年、米国が出入国に関するコンプライアンス違反に対して相次いで罰金を科したことは、象徴的な事例だ」

Julia Onslow-Cole,  
PwC Legal Head  
of Immigration

## リスクが高まっている

世界では企業が消費者の信頼を得るため、しかるべき国に正当な税金を支払うことがこれまで以上に重要性を増しており、現代の国際間異動には大きな課題が伴うようになった。そのため企業は国際間異動に関するリスク管理体制の見直しを迫られている。雇用主によるコンプライアンス管理、税務、出入国に関する法令、注意義務の管理からレピュテーション（評判）リスクに関する問題まで、対応は待ったなしである。

企業は、自社が何をすべきかを新たな視点で体系的に見直し、それに従って優先課題の見直しも行う必要がある。その次に目指すのは事業上求められる付加価値の創出だが、まずはその基盤を順調に機能させるために、何をすべきだろうか。



# 高まる圧力： 既存の国際間異動は目的に合っていない

国際間異動はますます複雑化し、同時に戦略目標達成という課題の重要性も高まっている。企業は既存のオペレーションモデル、資源、ポリシー、プロセスを用いて、そうした需要にこたえられるだろうか。

## 国際間異動に関する戦略的課題

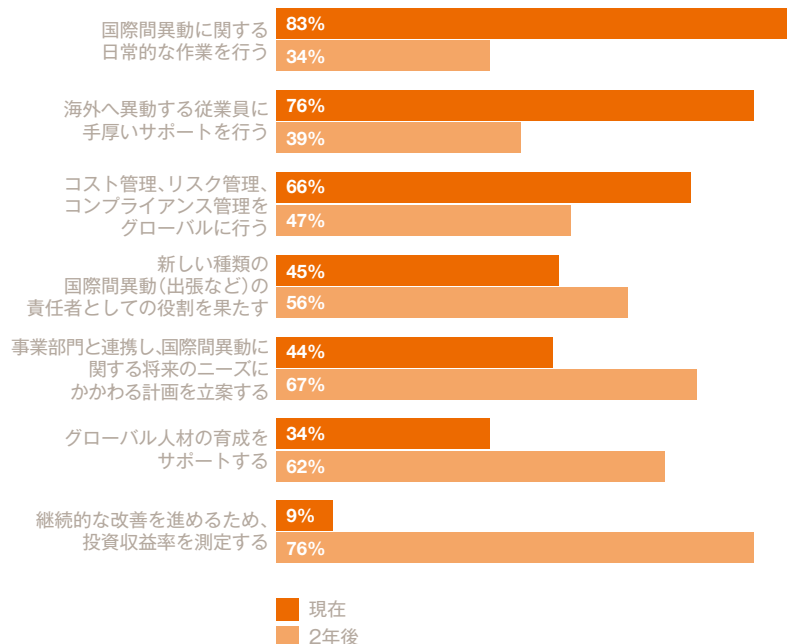
国際間異動チームの優先課題や活動目標、また事業部門からの期待のあり方も、モダンモビリティによって決定づけられる。人事部門や国際間異動チームは、人員をA地点からB地点へ国際間異動させる作業を担当する運営部門と位置付けられているが、調査では、こうした部門が役割を拡大して、戦略的役割にも踏み込むよう求められていることが明らかになった。現在、事業部門と連携して将来の人材ニーズを計画していると答えた回答者は44%だが、同時に3分の2の回答者が、2017年にはそれが実現しているだろうと予測した（図7参照）。

その一方、調査結果を見ると、国際間異動チームの目標、事業部門の期待、運営の実情の連携が取れていない実態が見られる。日常的なサポートを提供しながら、ますます複雑化するコンプライアンス管理を行い、さらに戦略的役割を強化するには、どうすればよいのか。2017年になっても人員の国際間異動に関する日常的業務のみを行っているだろうと自ら予測する国際間異動チームは、34%にとどまっている。

「事業部門の要望に対応して受動的に機能を果たす部門から、戦略的アドバイザーへと変わりたい」

Daniel Zinner, Global Mobility Governance, Bombardier

図7：国際間異動チームは現在どのような活動をしていますか？また2年後はどのような活動をしていると考えますか？

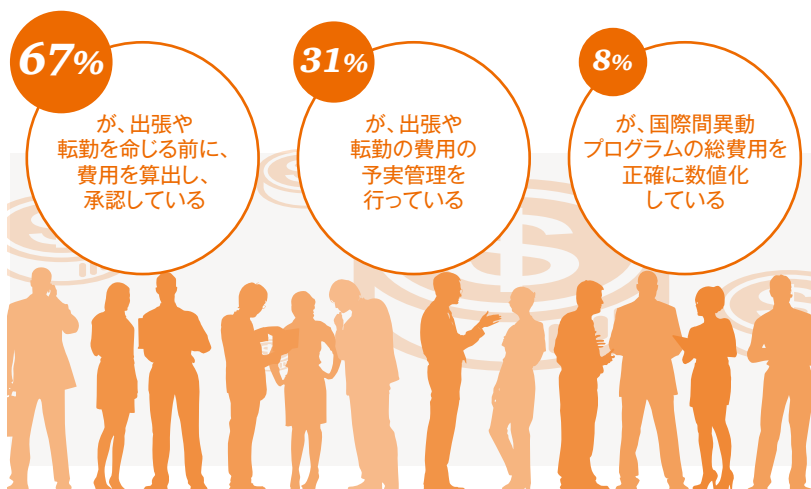




50%以上の回答者が、2017年になっても国際間異動プログラムの費用を正確に数値化できないと答えている点が懸念される。国際間異動チームは、自ら実施するプログラムの費用と価値を明確に示せなければ、現在の環境の中で生き残りに苦勞するだろう。

## PwCの視点

コスト管理は、回答者が挙げた不満のうち、優先度が2番目に高い。しかし、わずかに



## コストと価値を管理する

国際間異動チームがより戦略に踏み込んだ役割を果たすために、変化に向けた強力なビジネスケース（投資対効果検討指標）を作成し、それを裏付ける確かなデータを用意しなければならない。回答者の4人に3人が、2年後には国際間異動の投資収益率を測定していると予測している。現在その予測を行っているのは、わずか9%である。国際間異動プログラムの費用を正確に数値化できているとする回答は、さらに少ない。2017年の予測でも、正確な数値化ができるのは約半数（49%）にとどまる。

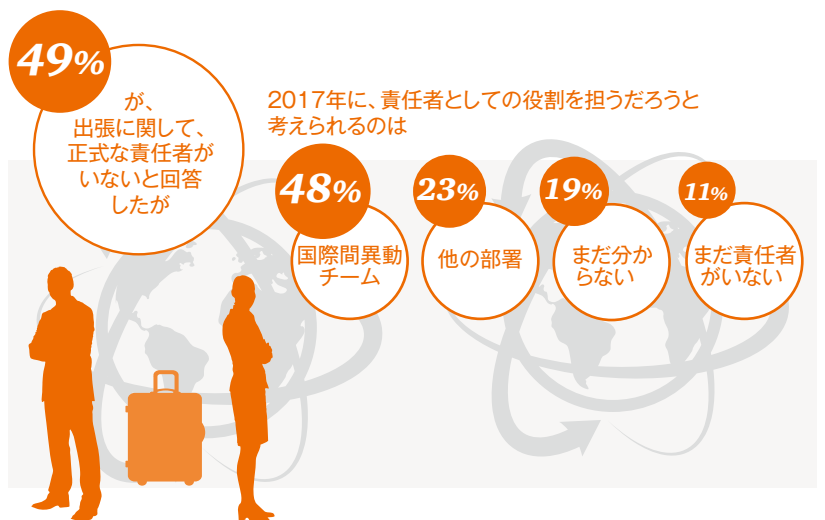
国際間異動の投資収益率を測定し、社内に価値を示すためには、精度の高い指標が重要になるだろう。今後、従業員の国際間異動について、成功の度合いを予測するために指標を用いる計画だと答えた回答者は40%近くにのぼった。しかしそれが可能かどうかは、正しいデータが入手できるか、戦略的役割に資源を自由に使えるかといった点に大きく左右される。



## 適切な国際間異動ポリシーを開発する

調査によると、正式な辞令を受けて海外での任務に携わっている従業員は、平均して総従業員数の1.6%しかいないが、毎年国境を越えて活動する従業員は平均12.2%いる。一部の企業にとってはこの割合はさらに高くなり、こうした従業員を管理する適切なポリシーと資源を整備することが重要である。

自社の国際間異動に関するポリシーが事業ニーズに適合していると答えた回答者は57%にとどまり、「強く賛同する」と自信を見せた回答者はわずか6%だった。国際間異動に関するポリシーやサポートの対象があまりに狭く、正式な辞令を受けた従業員しか対象としていないことはリスク要因だ。そうした従業員はほんの一部にすぎず、多数の短期海外出張者など、多様なかたちの国際間異動が存在するにもかかわらず、正式な辞令を受けた従業員の方に配慮が偏り、資源の過半を振り向けている。海外出張に出掛ける従業員や周辺国もしくは世界に及ぶ役割を担う従業員にも、もっと注目する必要がある。



「理想を追うのもいいが、基本が正しく整っていないければ、いずれ行き詰まる。効率性は最大限に高めるべきだが、赴任者には手厚いサポートが必要だ。また税務、出入国規制、自社のレピュテーションリスクを管理するために事業部門とも実のある対話をしなければならないが、必要な場所へ従業員を国際間異動させたいという事業部門の要請も実現しなければならない。当社では必要な形態の国際間異動をサポートする一連のポリシーが整備されているため、それが実現可能になっている」

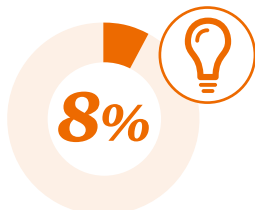
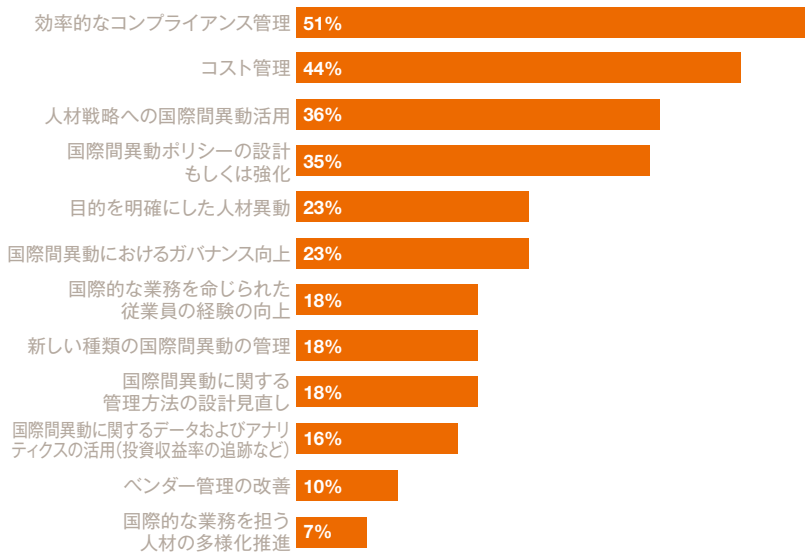
グローバル展開する  
金融サービス会社

リスク管理とコンプライアンス管理は、優先度の高い項目である。リスクとコンプライアンスを全ての拠点で効果的に監視し、管理するための明確な戦略が無ければ、国際間異動チームが役割を拡大して戦略的役割を担うことができない。国際間異動関連業務をアウトソーシングする場合でも、管理を全て丸投げするのではなく、企業自身が当事者として確実なコンプライアンス順守に責任を持つべきである。

## PwCの視点



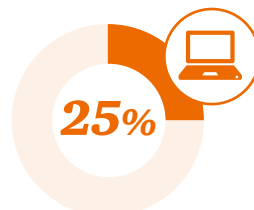
図8：国際間異動チームの最優先事項



革新的かつ高度な国際間異動プログラムがあると答えた回答者は、わずか8%

「プログラムを設計したりポリシーを策定するなど、従業員の海外勤務が充実する方策を考えることは、やりがいのある楽しい仕事だ。そうした面でも数々の重要な取り組みを行っているが、現実には、そのような華やかな仕事にいきなり取り掛かることはできず、まずコンプライアンスの強化が必要だった。世界各地に従業員を派遣する際は、準備期間が非常に短いことも多いが、そうした中でも税制および出入国の規制の順守を徹底した」

Mark Daniels,  
Director –  
Global Mobility,  
Guidewire



国際間異動をサポートするために使用しているテクノロジーが、事業上のニーズを満たしているという回答はわずか25%、またグローバルに動く従業員の管理に適したデータを入手できるという回答は辛うじて3分の1を超える程度であり、国際間異動のテクノロジーが事業上のニーズを満たしていると答えたのは回答者の4人に1人とどまった。



## コンプライアンスに関する懸念

回答者が最優先事項だと指摘したのは、国際間異動のコストとコンプライアンスを効率的に管理することである(図8参照)。これらの管理は、より戦略的な活動へと移行するための第一歩として、正しく理解しておかなければならない基本的な必須事項である。

国際間異動の運營業務を、シェアードサービスセンターや地域のハブとなるチームに集約させている企業もある。そこでは日々国際間異動業務を処理しているため、専門性が蓄積される。こうした方法は、成功すれば標準化が進み、プロセスの一貫性が高まり、サービスが向上するうえに、コンプライアンスも強化される優れた方法である。さらに、国際間異動チームに余裕が生まれるため、人事部経由ではなく事業部門と直接連携して、国際間異動のニーズを計画し、より優れた意思決定を行い、望む成果を達成することが可能になる。

## システムの不備

国際的に異動する従業員の数が増え、多様性も高まる中で、テクノロジーの活用は不可欠だ。国際間異動の状況を追跡・管理し、グローバルな経験を向上させ、事業部門と密接に連絡を取り合う有効なツールである。しかしグローバルに動く従業員の管理に適したデータを入手できるという回答は辛うじて3分の1を超える程度であり、国際間異動のテクノロジーが事業上のニーズを満たしていると答えたのは回答者の4人に1人とどまった。

現状のシステムが十分とは言えない一方で、国際間異動業務は複雑さを増し、リスクが高まっている。大半の回答者が今後2年間に、コスト管理、リスク管理、コンプライアンス管理、赴任者サポート、日常的な運營業務にかかる時間を減らしたいと考えているが、現状を考えると、厳しい挑戦のようである。戦略的な要望を達成しつつ、運営上のニーズを満たしていくにはどうするか。こうした戦略目標は、一夜にして実現するものではない。投資、時間、資源が必要なのである。

# スピードに乗り遅れない： 国際間異動プログラムの成否は未来が証明する

一部の企業ではすでに将来の国際間異動を視野に入れ、機動性の高い戦略的アプローチの開発を進め、同時に実践のための強力な運営基盤も整備している。目的の明確な国際間異動とはどんなものか。またどうすれば実現できるのか。

## 事業サイドの合意を取り付ける

### 国際間異動を再定義する

将来にふさわしい国際間異動制度にはしかるべき投資が必要だが、それと同等に重要なのが経営トップの関与である。第1段階として取締役レベルの経営幹部が参加し、自社事業の推進における国際間異動の役割を再定義し、人材開発および戦略目標達成のために国際間異動がもたらす価値を明確に伝えることが重要だ。

国際間異動への投資は、幅広い人材戦略と同様の視点で捉えることが望まれる。単なるコストと捉えて抑制ばかりを目指すべきではない。そのためには、費用と投資収益率の明確な数値など、支出の正当性を追跡できるデータを整備する必要がある。

先進的な企業では、従業員に対するバリュープロポジションの一環としての国際間異動構築も行っている。近年、被雇用者はキャリアパスの一部として、また上位マネジメントへの昇進に必要な経験を積む機会として、国際間異動に期待するようになってきている。

「当社の国際間異動プログラムの費用は驚くほど高額で、かつて社内政治でささやかれた温情は排除され、経営トップからの改革への承認を得られた」

Simon Helliwell, SVP  
Reward and Systems,  
Reed Elsevier

VOC（顧客の声）活動を通じて主要なステークホルダーの意見を把握することにより、将来のニーズが予測でき、それに役立つ国際間異動プログラムを設計することができる。

## PwCの視点

国際間異動の再定義に当たっては、自社の競争環境を自国のみ限定せず、何よりもまずグローバル市場での競争を基本とした姿勢で臨むべきである。そして自社の人材についても、それぞれの出身国にとらわれることなく、グローバル人材の1人として見なければならぬ。

企業が目指す投資先や成長市場は国内から世界全域へとシフトしており、それに対応するためには社内の人材やリーダーの多様化を図る必要がある。それを踏まえると、国際間異動による人材の多様化促進を計画しているという回答が40%に満たないことは、意外だと思えるのではないだろうか。さらに、多様化が優先課題であるかどうか分からないとする回答が13%あった。国際間異動の機会に関する透明性が低いこと、多様性に関する明確なポリシーがないことは、大多数でない属性の社員グループが社内でも活躍する機会を阻む障壁を、より大きくしてしまう可能性がある。

### 期待を明確にする

事業計画や人材計画の中で、上層部のリーダーが国際間異動に何を期待しているかを明確に理解することが重要である。

無論、従業員自身も重要なステークホルダーである。従業員の経験における国際間異動の重要性は、これまでになく高まっていくだろう。各従業員の将来への希望を把握するにはどうすればよいだろうか。彼らの赴任を後押しするのは何か。赴任後の従業員にとって何が有益なのか。どうすれば海外での経験をより豊かなものにできるのだろうか。

## CEOが問うべき質問

必要なスキルを必要な場所へ適切に配置することが、戦略上ますます重要になっている。その一方、国際間異動に関するリスクや運営上の課題も増大している。CEOが直面している最も喫緊の課題は何か。PwCは、CEOおよび取締役が取り組むべき主要課題が五つあると考える。

1. 成長を狙う市場で戦略を実現するために、どんな人材が必要か。そうした人材を獲得し、育成し、維持するためにどうするか。それは自社のグローバル人材計画に合ったものか。
2. グローバルな適材適所を確実に実行するための、適切なポリシーやガバナンスの枠組みは整っているか。
3. 従業員に対するバリュープロポジション（任命の際の条件）は、国際間異動の機会を積極的に受け入れる動機になっているか。その経験が従業員自身と企業の双方にとって満足かつ有益なものになっているか。
4. 国際間異動チームは、企業目標（運営上の目標および戦略目標）を達成し、投資収益率を最大化するために必要な人材、スキル、テクノロジーが充足しているか。
5. 赴任から戻った従業員を再び受け入れ、その経験や新しく習得したスキルを十分に活用するための対応は十分か。



## PwCの視点

### 事業戦略との統合

#### 何を求められているかを把握する

事業戦略の達成をサポートするためには、国際間異動に関する今後のニーズを調査することが不可欠である。それによって人材を必要な場所へ迅速に動かせる状況を作っておかなければならない。

その土台となるのが、全社で一貫したプロセスを定め、従業員の能力、経験、可能性を把握・整理したうえで、適材適所を実現できるような体制である。人材情報が整理されていれば、それを事業上のニーズと照合して、社内から適切な人材を迅速に選び出し、配置することができる。また予測分析を行って将来必要となるスキルを予測し、現状の人材情報と照合することで、能力開発を行うべき従業員も明らかになる。この方法を実践するには、人事部門全体で統合的なアプローチを取り、国際間異動、人材、資源、後継者育成に関する専門知識を結集する必要がある。

### 優れたガバナンス

国際間異動に対して、グローバルおよび地域ベースの双方で強力なガバナンスが整っていると、適材適所の確実性が増す。誰が任命を承認し、それに必要となる投資を承認するのか。

任命する際は、明確なビジネスケース（投資対効果検討指標）に基づいて行うことが重要である。専任の運営委員会を設置し、候補者の選定から絞り込みを国際間異動の割当枠（チームの5%に能力開発の国際間異動を命じるなど）に従って行い、人材の硬直化を防ぐという方法もある。任命承認後は確実にコミュニケーションを取り、役割と責任を明らかにして、それぞれが自らのすべきことを正確に把握することが不可欠だ。赴任者に関する「責任」は各事業部門が負うとしても、中央機能が介入してグローバルレベルでの成果を高め、赴任者の次の役割を向上させることが可能である。

国際間異動のビジネスケース（投資対効果検討指標）を作成する際は、帰国後のキャリアや、赴任で獲得した国際的スキルや経験の活用計画を盛り込むべきである。そのためには、赴任の完了をもって従業員も企業も能力開発プロセスの大半を終えたとする従来の考え方を大きく変える必要がある。



## 事業ニーズに対応できる 柔軟な国際間異動

### 目的を明確にして人を動かす

赴任期間のみを基準に、画一的な条件で辞令を出すという方法は、現在の状況に合わない。先進的な企業は目的に従って任命の内容を決定する方法へ移行しつつある。事業上、キャリア開発上、なぜ赴任が必要かという理由をもとに、国際間異動の種類とそれにかかわる処遇パッケージを選定して、人員を動かすようになっている。

任命に先立って中心的な目標を決定し、赴任中はその進捗を追跡して、投資の効果が上がっているかを確認する。任命の具体的な目的としては、明確なプロジェクトの指揮をとる、特定のスキルを現地の従業員に伝える、現地で次のCEOを育成するなどが考えられる。

例えば新市場での工場建設を監督するために派遣される専門家と、リーダーとしての可能性を磨くために外国へ派遣される人材とでは、報酬パッケージやインセンティブ、赴任の条件が異なるだろう。そうした場合の人選や、国際間異動の種類を選択は、これまで事業部門の中でその都度単発的に行われてきたが、現在では目標を計画的に定め、その赴任から得られる価値を測定し、それに基づいて体系的プロセスを通じて選択する方法へと移行が進んでいる。

目的を明確にして人を動かすようになると、事業部門も積極的に国際間異動に関与するようになる。派遣される従業員を固定されたポリシーに無理やり合わせるのではなく、さまざまなタイプの国際間異動についてしっかりとしたポリシーを開発することによって、国際間異動チームと事業部門の連携が効果的に行えるようになる。例えばシニアレベルのグローバル人材を新規採用して新しい市場に配置する場合、一貫したポリシーが開発してあれば、事業部門は個別の合意条件の交渉に毎回時間を費やすことなく、迅速に必要な人材を採用できる。

### 柔軟な報酬制度—枠組みの範囲内で

画一的アプローチから脱却するなかで、国際的に異動する従業員に対する報酬制度の柔軟性も拡大している。短期派遣の場合は、自国を基準にしてタックスイコライゼーションを適用する従来型の方法が適しているかもしれないが、長期的に配置する場合については、現在では赴任先の基準に合わせるアプローチの方がふさわし

「コストに注意深く注目すれば、事業部門がプログラムの柔軟性を高めることが求められる。それによって最適な国際間異動による人材を配置することができるからだ。赴任者の選定と柔軟性が問題だ。人事チームとの密接な連携も必要だ」

小売・消費財会社 (英国)

くなってきている。複数の国々を転々とするケースならグローバル方式の報酬制度が適切だろう。

どのような報酬パッケージがふさわしいかを決定するに当たり、場所が主要な要因になることは明らかだ。例えば米国に従業員を派遣する場合、現地の報酬制度を適用することは簡単にできるだろう。逆に、あまり人気のない場所に派遣する場合は、派遣される従業員に対するインセンティブとして、自国基準の報酬を採用し、さらに赴任手当を加算する必要があるかもしれない。

しかし手当を支払うだけがインセンティブとは限らない。例えばミレニアル世代は、グローバルな経験を積み、自分の能力を高めたいという理由だけで赴任を望む場合がある。また、希望者の少ない場所への赴任に対するインセンティブとしては手当の他に、無事に任務を完了した後に3カ月の長期休暇を認めるとか、新興国ならば毎週1日は自主的なプロジェクトに時間を費やすことを認めるといった方法などが考えられる。メンタリングや高い役職者と働く機会も、社内での向上を目指す従業員にとっては魅力的だろう。

最後に指摘しておきたいのは、こうした柔軟な制度は、中心的な部門が責任者となる明確なガバナンスの枠組みのもとで提供されるものだという点である。事業部門のニーズに合わせて適切な国際間異動ソリューションを構築したならば、安易に例外を認めるべきではない。サポートプロセスについても標準化し、合理化を進めて、オペレーショナルエクセレンスを目指すべきである。

## 業務基盤の強化

### 業務モデルを再設計する

国際間異動を、コンプライアンスを順守しながら効率的に進めるには、オペレーショナルエクセレンスは不可欠な要素である。さらに、国際間異動チームが企業リスクとレピュテーション (評判) を管理し、さまざまな形態の国際間異動を運営することを可能にし、さらに戦略的なアドバイスやサポートを提供できるようにするためにも、オペレーショナルエクセレンスは欠かせない。

運營業務はシェアードサービスセンターへの移管が進んだり、あるいは1名~2名の専任スタッフが集中的に処理するようになったりするだろうと考える。また、人事部のシステムやプロセスに統合されることも考えられる。このようにして運營業務は、自動化と合理化が進むだろう。



テクノロジーへの投資が効果を上げるためには、必ずしも多額の投資は必要ない。シンプルなシステムでも国際的に異動する従業員にとって有益なものになり得るし、投資収益率の測定や追跡も可能だ。社内には国際間異動に関するデータが豊富に存在する。国際間異動がもたらす価値を高め、あるいはその価値を明確に示すには、こうしたデータをどのように活用すればよいだろうか。

## PwCの視点

先進的な企業は、グローバルレベル（もしくは地域レベルの場合もある）で、国際間異動の専門知識を集積した部門を設立している。その活動は、国際間異動に関して事業部門の真のパートナーとなる（人事部門がパートナーとなるケースが多いが、国際間異動に関して発生する多様な課題について専門知識を持っていない）、ポリシーを開発する、人材や資源、税務、財務といった部門スタッフを取りまとめ、事業部門に統合的なサービスを提供する、ベンダーを管理する、投資収益率を報告して継続的な改善を推進するなどである。

### スマートシステムとデータ活用

より効果的なシステムを構築すれば、事業上のニーズを予測し、適切な人材を迅速に選び出し、配置することができる。またワークフローシステムによって運営業務の効率化も達成できる。さらにテクノロジーの活用によって標準化が進み、プロセスとデータの貫性が向上してコンプライアンスの強化にもつながる。

「協働的コンプライアンス」の利点を活用する企業が増えると予想され、税務当局の許可が得られる国で導入が進むと見られる。国際的に異動する従業員の報酬・給与データが正確に維持され、適切なコントロールとガバナンスが実施されていることが証明できれば、従業員個人の納税申告が必要なくなる。

その導入は、企業が税務コンプライアンスをコントロールするフレームワークを構築し、納税申告と源泉徴収プロセスについて税務当局の許可を得られるかどうかにかかっている。現状、グローバル企業では外国での勤務を伴う従業員の納税申告に膨大な労力を費やしていることから、導入できれば時間と費用が節約でき、効率化につながる。事前に当局の協力を仰ぎ、こうしたコンプライアンスを正しく理解することによって、状況を大きく変えることができる。企業はぜひ検討すべきである。

革新的なテクノロジーによって、エンドユーザーの国際間異動体験が改善される。「いつでも、どこでも」使えるツールやアプリケーションによって、ステークホルダーは必要な情報を365日24時間、いつでも入手できるし、重要な情報がひと目で分かりやすく表示されるので、十分な情報に基づいて、国際間異動に関する決断を下すことができる。こうした方法をセルフサービスだと見る人もいるが、最も重要なことは正しいバランスを取ることである。

しかし良質なデータを入手することが最終目標ではない。事業部門に有意義な情報を提供して継続的な改善を促進するために、そのデータをどう使うかを考えることが重要である。

ハイテクを駆使したこうしたアプローチは、相互の交流の意義を高める土台となる。これを活用することによって国際間異動チームは、事業部門や、国際的に異動する従業員のためにパートナーあるいはアドバイザーとして活動することができる。



# ケーススタディー： 国際間異動の現場では

*Simon Helliwell, SVP Reward and Systems, Reed Elsevier*

## トップの関与が成功のカギ

過去に、一元化したモデルへの移行を目指したことがあった。国際間異動の知見を集積した専門部署の必要性については、原則的に賛同を得られるものの、どの事業部門のポリシーを使うか、誰がどの役割を担うかといった詳細を決める段階になると、最終的に必ず行き詰まってしまった。

今回は上層部のサポートを得て、明確なビジネスケース（投資対効果検討指標）を作成し、これからやろうとしていることの根拠を示した。上層部の関与があったため効果的に変化を起こすことができた。事業部門が海外へ赴任した従業員に対する責任を手放し始めれば、ひと安心することができる。赴任者の管理は複雑で、人事、財務、法務、税務などのさまざまな面に関連していた。そうした管理を専門チームである私たちに移管すれば、人事部門は日常業務に戻ることができる。国際間異動分野の専門家である私たちのチームを活用することは、事業部門にとっても、赴任者にとっても有益だ。今後1年間～2年間の課題は、国際的に異動する従業員に関する既存のデータを活用し、国際間異動プログラムの継続的な改善を促進することならびにそのデータを事業部門と共有して、事業部門が情報に基づいてよりよい意思決定が行えるようにすることだ。

*Mark Daniels, Director – Global Mobility, Guidewire*

## テクノロジーを活用して国際間異動の専門性を強化

私はすぐに、Guidewireでは従業員の経験が重要だと気付いた。私たちが動かしているのはソフトウェア開発者やコンサルタントであり、彼らはポリシーを記述した長い文書を読んだり、説明を聞いたりすることを望まない。必要な情報を、見たいときに、指先でタップするだけですぐに見たいのである。そこで、国際的に異動している従業員に向けたウェブサイトを構築した。セルフサービスで、あらゆる種類の情報に365日24時間、いつでもアクセスできる。これは大成功し、従業員に情報を伝達する優れた手段となった。この方法は当社のカルチャーに合っていた。従業員同士の情報交換が盛んになり、私の仕事の一部を肩代わりしてくれた。すでにアジアに赴任した従業員がいれば、アジアでの生活や仕事について語ってもらうことが可能になったのである。

先に赴任して仕事をしている同僚から現地の実情を聞けば、不安は減少する。赴任者を対象にすぐに調査を行い、彼らが何を望むか、何がもっと必要か、必要でないかを評価することが可能になり、国際間異動チームはサービスの受け手からのフィードバックをもとに長期的に改善を継続することができる。





「Guidewireでは、従業員を中心としたアプローチをとっている。従業員への対応の手厚さと、魅力ある就労機会の提供では、市場のトップを目指している。国際間異動はその大部分を占める」

*Mark Daniels,  
Director -  
Global Mobility,  
Guidewire*

# おわりに： 国際間異動のパワー

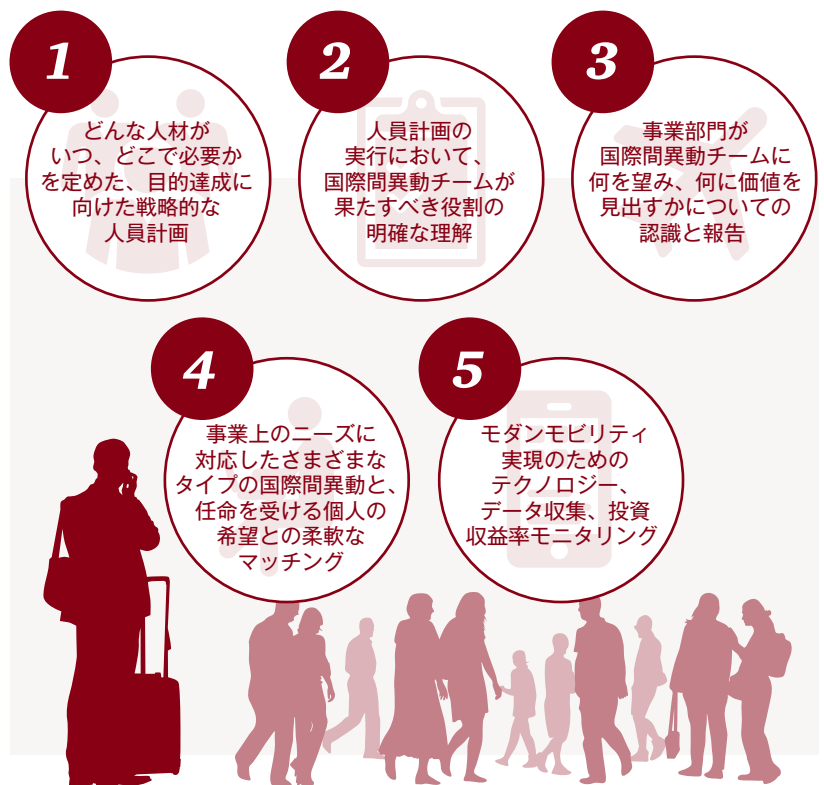
今回の調査では、国際間異動の世界に起きているのは単なる変化ではなく、本質的な変容だということが明らかになった。回答者が現在重視している点と、2017年に望む姿を見るだけで、変化の大きさが分かる。

先進的企業にはいくつかの特徴があると考えられる。そうした特徴は、他社が見習うべきベンチマークとなるだろう。

先進的企業に見られるような、成功に必要な能力を開発するためには、モダンモビリティの実例を促進することが必要だろう。それは、今後計画されている運営面の変化や国際間異動への投資と同等に重要である。直近の目標を実現し、従業員自身の希望を満たし、将来のグローバル人材基盤を構築するためには、国際間異動が重要である。CEOがリーダーシップを発揮することにより、この重要性を伝えることができる。

人事もしくは国際間異動の専門家として、自らが提供した価値を証明することは、事業部門における立場や影響力を強化するチャンスとなる。調査回答者の一人は、次のように語っている。「私たちは国際間異動の専門家だが、世界各地に従業員を配置する仕組みだけにこだわりすぎることがある。海外への赴任はその人にとって、個人としても職業人としても非常に画期的な経験となり得るのだが、その点を伝えきれていない場合が多い」

端的に言えば、国際間異動は企業を変え、人生を変える可能性がある。貴社はモダンモビリティの劇的な変化を持つ可能性を、どのように実現できるだろうか。



---

# お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社  
組織人事・チェンジマネジメント  
03-3546-8480（代表）

**豊國 成康**  
パートナー  
nariyasu.toyokuni@jp.pwc.com

**佐々木 亮輔**  
ディレクター  
ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

**新田 活己**  
ディレクター  
Katsumi.nitta@jp.pwc.com



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年11月に発行した『Moving people with purpose: Modern mobility survey 2014』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)  
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.co.uk/human-resource-services/modern-mobility-survey/index.jhtml](http://www.pwc.co.uk/human-resource-services/modern-mobility-survey/index.jhtml)

日本語版発刊月：2015年3月 管理番号：M201501-6

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.