

# 多様化する海外赴任のかたち

— 「第13回 日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート」結果報告

日外協は「経営のグローバル化に関するアンケート」を1996年から隔年で実施、今回で13回目となる。目的は日系企業における経営のグローバル化の現状と課題を把握し、各社のグローバル経営の強化に貢献すること。

今回は国際人事の役割に焦点を合わせて質問構成を見直した。

## 【アンケートの構成】

### 第1部（Q1～20）企業活動の「グローバル化」の現状

海外への進出の程度、進出先拠点の運営体制、および特に新型コロナウイルスのパンデミック以降に生じている、国際業務における働き方の変化への対応について。

### 第2部（Q21～29）人事部門はどのように考えているか

人員配置はどうした方がいいか、多くの国・地域にわたる拠点展開の中でどのように人材の管理を行っているのか、またどのような人材管理を行うことが望ましいのか。

調査実施期間：2024年10月1日～11月22日

回答企業数・回答率：会員企業257社のうち61社から回答（回答率23.7%）

## 【回答企業の概要】

業種：製造業80.0%、非製造業20.0%

総売上高：5兆円以上9.8%、1～5兆円48.8%、1兆円未満41.4%

海外売上高比率：7割以上12.0%、5～7割30.0%、5割未満58.0%

## 〈アンケート結果のトピック〉

- ・ 日本本社に外国籍社員がいる企業は約89%。年次の新卒採用の機会に採用するケースが多い。
- ・ 外国籍役員を置く企業も40%を超え、うち半数近くが自社の海外拠点からの<sup>ばってき</sup>抜擢。
- ・ 世界中の海外拠点に共通する人事規定・原則、「グローバルポリシー」をすでに運用している企業は約40%。
- ・ 帯同家族の赴任地での就労については、多くの企業が「禁止」以外の対応を模索中。
- ・ 国境を越えたりリモートワークの取り扱いをどうするかが新たな課題として生じている模様。
- ・ 海外拠点の人員配置は「ローカライズ」よりも「適材適所」。

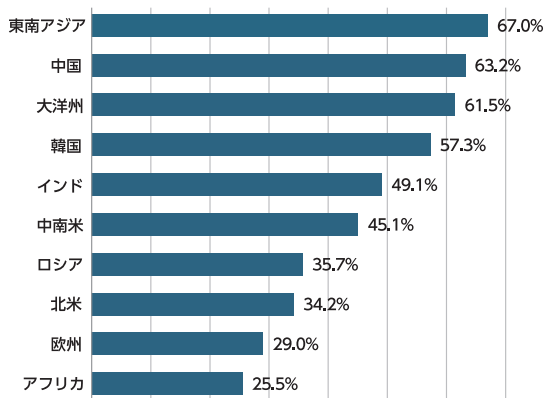
## 第1部 (Q 1～20)

### 企業活動の「グローバル化」の現状

**Q** 日本人駐在員が社長あるいは代表を務めている海外拠点の割合は？

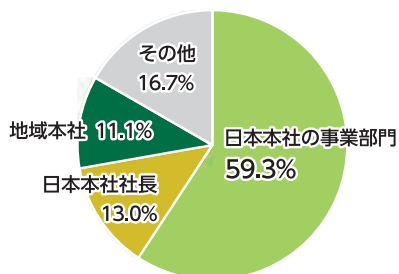
東南アジア・中国で多い。製造拠点多いことと関連するものと思われる。

#### 日本人駐在員が代表を務める海外拠点の割合



**Q** 海外拠点の報告先は？

#### 海外拠点と日本本社の関係（報告先）



#### その他

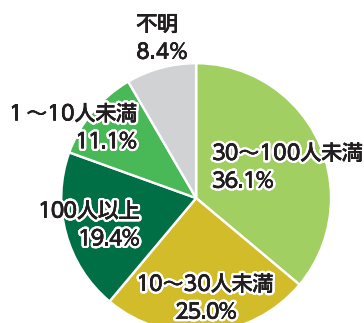
「Report to 日本の国際事業担当役員」「拠点により異なる」など。

**Q** 日本本社に勤務する外国籍従業員はいますか？

「いる」 88.9% 「いない」 11.1%

**Q** 日本本社の外国籍社員の人数は？

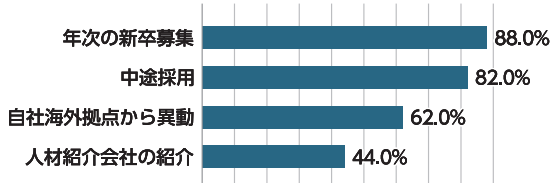
#### 日本本社の外国籍社員の人数



**Q** 日本本社では外国籍従業員の採用はどのように？

年次の新卒採用をもって採用する事例が最多。外国籍社員の採用比率を目標値として設定している企業もある。

#### 外国籍社員の採用方法（複数回答）

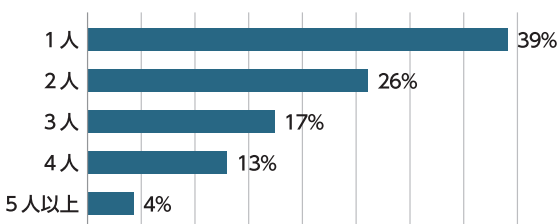


**Q** 日本本社に外国籍の役員はいますか？

「いる」 42.6% 「いない」 57.4%

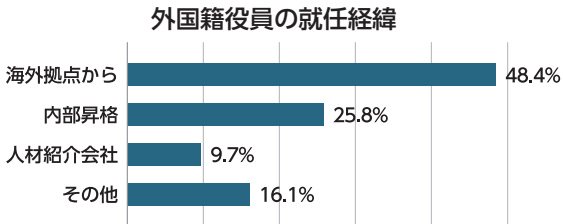
**Q** 「いる」と回答した企業は、何人いますか？

#### 外国籍役員数



### Q 外国籍役員はどこから？

海外拠点からの抜擢の比率が最多。海外拠点運営のローカライズの進行の結果、海外拠点の経営と本社経営の直接的な連携を企図する姿勢が反映されている。

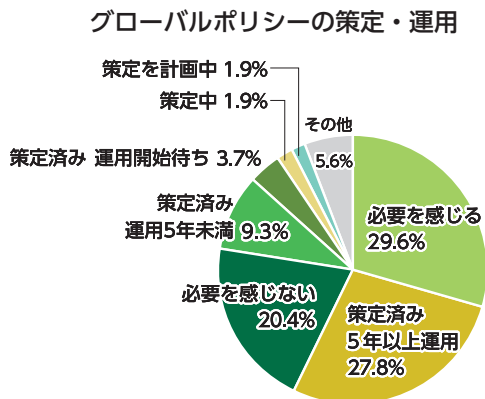


#### その他

「買収した企業の経営者」「グループ会社から」など。

### Q グローバルポリシーを運用していますか？

全体の傾向としては、世界共通の規定があることのメリットを期待していることが見て取れる。



#### その他

「基本項目・視点は洗い出し、実際の運用に堪えるよう実務ベースで事例を積み重ねている段階」「概略策定したが、実態に即して内部運用基準として参照する位置付けとした」など。

### Q 海外事業に対応するための教育は？

#### 海外事業に対応するための研修（複数回答）

海外派遣者向け語学研修(81.8%)、外国語学習支援(76.4%)、海外派遣者向け現地事情研修(52.7%)、海外取引研修(47.3%)、特になし(1.8%)、その他(5.5%)

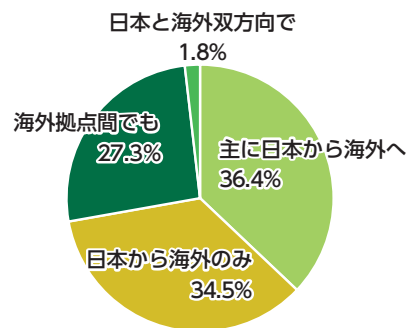
#### その他

「異文化コミュニケーション」「ビジネススキル」「知的財産管理」「コンプライアンス」など。

### Q 国際間の人材異動はどこまで？

海外拠点間での異動も 27.3%。

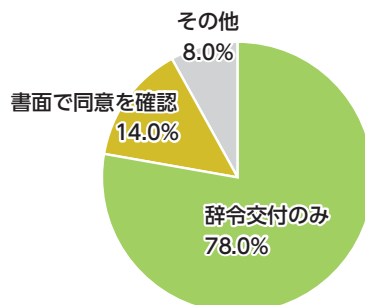
#### 日本本社と海外拠点間の人材移動



### Q 派遣者本人の同意はどのように？

海外拠点から日本へ異動する外国籍社員への対応にあたっては書面での同意が必須になりつつある。

#### 海外派遣者の同意



## その他

「海外から日本または他国へ異動する社員は書面(契約書)あり」「海外拠点から日本へ異動の場合は書面で確認」など。

### Q 海外異動が拒否された事例はありますか？

海外勤務に対する抵抗感をあらかじめ想定して、今後、本人の意向を踏まえての海外派遣者候補の選考が行われていくことになると思われる。

#### 海外異動が拒否された事例

あるが増えてはいない	36.7%
歓迎されない例が増えた	22.4%
拒否されたことはない	14.3%
増えている	12.2%
最近出てきた	8.2%
その他	8.2%

### Q 女性の海外派遣は？

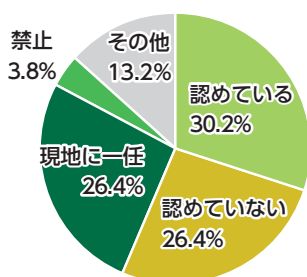
「ある」81.5%

今後の派遣対象者は性別・婚姻状況によらず広がるものと想像する。従来の既婚男性を主たる対象としてきた制度のありようも根本的に見直されているところ。企業の安全配慮義務に関する視点もますます重要になる。

### Q 海外派遣者の帯同家族の現地での就労は？

派遣者の処遇について従来の制度が当てはまらない事例が増えている。税制や保険など、想像以上に広範囲に対応する必要があるようだ。

#### 帯同家族の現地での就労



## その他

「就労を認めているが、積極的に会社が支援するポリシーではなく、税務・イミグレーションの対応に会社は関知しない」「帯同家族のビザステータスにより就労可能な国では認めているが、税負担は本人」「就労している事例はあるが、ビザ、税務対応等は駐在員本人に任せている」「帯同ビザで就労可能な場合、就労により増えるコストについては本人負担、会社は安全配慮義務を負わない前提で就労を認めている」など。

### Q リモートワークによる国境を越えた業務を認めていますか？

コロナ禍によって、リモートワークは制度整備を待たずに標準的な業務形態の一部を構成。制度上の問題を広く事業部門と共有して、対応を図ることが求められる。

#### リモートワークによる国境を越えた業務対応 (複数回答)

認めていない	64.7%
日本本社勤務者が海外から日本本社の業務を行うことを認めている	17.6%
日本本社勤務者が日本から海外拠点の業務を行うことを認めている	15.7%
海外勤務者が海外から日本本社の業務を行うことを認めている	13.7%
海外勤務者が日本で海外拠点の業務を行うことを認めている	11.8%
その他	9.8%

## その他

「コロナ禍の退避時等の緊急対応のみ」「リモートワークでの業務遂行が必要な場合は税務等のコンプライアンスについての対応を必要に応じて取る必要があることを改めて社内で周知徹底すべく検討中」「やむを得ない場合のみ個々詮議の上認めている」など。

## 第2部 (Q21 ~ 29)

### 人事部門はどのように考えているか

**Q** 海外拠点での人員配置について、最適と思う人材は？

#### 海外拠点の職責と望ましい人材配置

	社長	マネジャー	担当者
国籍によらず適任者が務める	76.8%	83.9%	62.5%
日本本社からの駐在員	16.0%	5.4%	3.6%
拠点所在国の人材	3.6%	10.7%	33.9%
その他	3.6%	0.0%	0.0%

#### 自由記述

#### 国籍によらず適任者が務めるべき

##### 社長

- ・ 拠点ごとにその性格役割は異なり、それに応じた適任者が担うべき
- ・ 国籍で縛るのではなく、能力に応じて配置することで企業の競争力を高められる
- ・ 海外拠点の事務職に日本からの駐在員を充てられる余裕度が減少する中、適材適所での人員確保が現実的
- ・ 当社は DEIB<sup>\*</sup>方針をグローバルステートメントとして公表し、人種、国籍、性別などによる差別を禁止し、多様性を尊重している。また、公正な評価・人材育成を基本方針としており、グループ・ガバナンスの観点も踏まえ、適任者が務めるべきと考えている

##### マネジャー

- ・ 適時適材適所を HR 方針の1つとし、そのためジョブ型マネジメントシステムを導入した当社において日本・海外の別によらずポジションに最適な人材が就くべきと考える

※ DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) : 会社や組織において多様性を尊重し、公平に機会を与え、心理的安全性を確保する取り組み

#### 日本本社からの駐在員が務めるべき

##### 社長

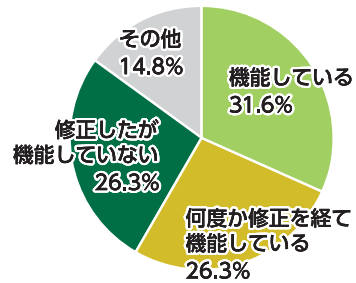
- ・ 親会社のガバナンスを効かせるため
- ・ 日本側と緊密に連携がとれるように
- ・ 本社とのやり取りがあるため

**Q** グローバルポリシーは機能していますか？

機能していない理由は、進出先国・地域、拠

点数・規模などが異なるためか。

#### グローバルポリシー導入企業では



#### その他

「グローバルポリシーは、人材育成方針や企業理念的なものにとどまる。処遇などの詳細は現地最適化を優先」など。

**Q** 人事部門が担う諸外国の様々な制度対応業務を効率化・最適化するために有効だと思うことは？

「日本本社と海外拠点がグローバルポリシーを共有」が49.1%と最多。企業のコンプライアンス意識の高まり、また対応不備に伴う無用の費用の負担を回避しようとの意識を反映していると言えよう。

#### 国際人事業務の効率化・最適化に向けて(複数回答)

日本本社と海外拠点がグローバルポリシーを共有	49.1%
日本本社と海外拠点をそれぞれ独自に管理	43.4%
日本本社と海外拠点を共通に管理	30.2%
日本本社と海外拠点で会計事務所を共通化	28.3%
日本本社と海外拠点で法律事務所を共通化	9.4%
その他	7.5%

#### その他

「本社のグループ理念やグローバル人事ポリシーに基づき、地域統括拠点ごとに各地域内拠点を牽引できる HR 地域本社部門<sup>けんいん</sup>を置くことが望ましい」「業務フローは極力統一するためシステムは共通化。制度面では各国法制度もあり独自対応が原則」「日本本社と海外拠点を共通に管理する人事システムの導入」など。

## Q 「人事のグローバル化」に対処するために

### 自由記述

#### 組織

- 海外拠点の人事担当者、各国・地域の法制度を踏まえた会社としての人事の解決策を議論していきける枠組みの構築
- 国内外一貫の一元管理システムをもって人材の現況およびポテンシャルを正確に見定めた上で、競争力ある処遇制度設計し、ポジションに最適な人材がアサインされ生き生きと活躍できるようにする。そしてグループ間・国際間も含めて自発的かつ積極的な人材交流がなされるための仕組みづくりをする
- 海外拠点の人事とのつながりの強化、意見交換を行える場の提供、グローバル視点で人事課題に取り組む責任と権限を有する組織の創設
- 多様性を尊重する組織文化を育める共通認識を現地社員と共に醸成

#### 運営

- 本社の人事制度・仕組みを理解・運用でき、担当部門・担当者に発信していけるコミュニケーション
- 人事機能が会社の中で将来、どの方向に向かってグローバル化を展開していくのか、目標・ターゲットを明示
- 現地事業の立ち上げ当初は本社から派遣を行い、次第に現地採用者に任せていく
- 基本コンセプトは日本本社が策定するが、国によって税務、法律が違うので実際の制度策定や運用は現地に任せ、本社は把握するのがベスト
- 地域ごとの文化や法令(企業文化含む)に配慮した戦略策定に日本本社としても関与
- 各国の法令や文化、習慣を踏まえ、全社で統一すべきものは明確に決定し、社員間で不公平にならないよう人事運営を行うべき
- 共通化すべき事項と、各国の事情により共通化しない事項をきちんと分けて対応
- グローバルポリシーと各地域の事情に応じた運用

#### 人材

- グローバルで共通の人材育成プログラムを構築
- 幹部人材の管理を本社・リージョン・各社で共通認識をもって行う
- グローバルな人材育成プログラムと従業員エンゲージメントの向上、コンプライアンスの順守

- 各拠点が採用力を付けられるよう本社側が支援
- 複数国での人事経験者を増やす
- 日本本社の人事部門の意識改革——人事戦略を企画する人材がグローバルに関して、知らないこと、経験していないことが多い

## 「経営のグローバル化」とは

今回の調査は、国際人事における「グローバル化」の意味と方向性を探ることを意図したものである。グローバル化の意味するところが、ある企業では海外売上比率などの数値目標であったり、また別の企業では向かうべき会社の将来像であったりと、一様ではないことが背景にある。

近年、米中の対立、新型コロナウイルスのパンデミックなどによって世界のサプライチェーンの在り方に見直しの機運が生じている。企業のグローバルな人材配置や社員の働き方も変革を迫られている。

英国の経済学者エディス・ペンローズ(1914～1996)はその著書『企業成長の理論』(1959年)で、企業を「1つの管理枠組みの中で組織化された資源集合体」と定義。企業の成長は、経営陣が企業内の利用可能な資源をどこまで活用できるかによって決まるとした。資源は大きく、設備・原料・土地などの「物的資源」と、労働者に加えて経営に関わる人材を含めた「人的資源」に分類される。ペンローズは、未活用の資源を最大限に利用できる企業の成長に限界はないという。

事業のさらなる発展に向け、人事部門こそが自社内の人的資源をグローバルに最大限活用する機能を有しているのではないか。

(日外協 国際人事センター <sup>かんべ</sup> 上戸 道夫) ■

アンケート報告全文は  
日外協ウェブサイトで開催中

