

グローバルな人材配置を行うためのポリシー

——国をまたぐ指揮命令

海外赴任のかたちや働き方が多様化する中、新たな課題にどう対応すればよいか。

(3月11日開催、日外協「第112回 国際人事部会」から抜粋)



講師 EY 税理士法人 パートナー
EY Japan ピープル・アドバイザー・サービス/グローバルモビリティリーダー

藤井 恵 氏

日本から海外への異動

海外赴任者の多様化、外部環境の変化に伴い、既存の規程では対応できないことが増えている。大幅な見直しは避けられない。

とはいえ、一足飛びに先進外資系グローバル企業のようなポリシーにまで移行させようとしても、社員の気持ちや追いつかないことがある。最終形到達前のステップとして、先進グローバル企業を意識しつつも現状を尊重した「日本型＋グローバル型」のハイブリッドポリシーを構築してはどうか。赴任者も違和感なく受け入れることができる。コストの妥当性・処遇レベル・グローバル適用の可否なども加味しながら、次の5つの視点からレビューを行うことで、新制度設計の方向性が明確になる。

- 今の時代に即しているか・ロジックが整理されているか
- 運用に支障がないか
- コンプライアンス面で問題ないか
- 他の日本企業との比較(同じ業界にとどまらず)
- グローバルに規程共通化している企業(主に外資)との比較

規程を修正するのが困難な場合、規程にはないが赴任者に承知しておいてほしいこと、規程が当てはまらない場合があることなどをアサインメントレターで明確にしておこう。必要に応じて、帯同配偶者の就労時の本人・会社の責任

範囲、本人の個人的収入や海外社会保険料還付金の取り扱いなども記載しておくとうい。

海外から日本への異動

海外から日本への異動については、多くの企業で受け入れ経験がなく準備ができていない。グループ間ポリシーが決まっていないため、人事や本人、送り出す側も「何をすればよいか分からない」といった状況に陥りがちだ。海外から受け入れる人材は、日本本社から海外赴任する人材とは違い、グローバルな共通規程がない場合、赴任条件など本人との交渉が必要になる。赴任元での税務の取り扱いが日本と異なることもある。また、本社が求めて日本に赴任するケースも多く、結果的に着任後、日本側の負担が増えてしまう例が見られる。日本から海外への異動の裏返しのような規程では、対応は難しい。

海外から日本への異動で押さえておきたいポイントは次の通り。

- 赴任者が日本の「居住者(永住/非永住)」に該当するのか「非居住者」なのか
- 赴任元で支給されている給与や手当、福利厚生や赴任中の赴任国でのみなし税やTEQ(Tax Equalization: 税調整)の取り扱い
- 社会保障協定締結相手国から赴任してくる場合は適用証明書の入手準備ができていないか
- 日本や赴任元国での所得税等は全部会社負担か一部会社負担か、全部自己負担なのか