

グローバルマインドと国際間異動

新日本アーンスト・アンド・ヤング税理士法人 堀江 徹

Contents

1. 国際間異動と人材育成
2. 国際間異動人材の選抜
3. コンプライアンス 이슈

グローバルマインドを身に付けるために様々なプログラムが研究、実施されているが、私はできるだけ若いうちに海外に飛び込んだ方が手っ取り早いと考える。自分自身を振り返っても、日本で受講した数々の研修より、英語を勉強したハワイ短期留学時代、英国人女性マネジャーの下で英国人やアイルランド人と机を並べて一担当者として働いた英国法人勤務時代、自分が部長として多くの中国人を統括した中国法人勤務時代、さらに法人トップとして多国籍職員を統括したタイ法人勤務時代にこそ、異なる役割を通じて、違った課題に葛藤しながら、様々なことを教えられてきたと思う。一定期間海外に住み、現地の人たちと働くことで、外国語を介したマネジメントやコミュニケーション、及び異文化対応能力を含め、グローバルマインドと言われるものが自ずから習得できると考える。

アーンスト・アンド・ヤングでは、グローバル拠点網を用いて、毎年国際間異動調査(グローバルモビリティサーベイ)を行っている。以下文章の中で、括弧書きしている部分は、2012年度の調査(調査期間:2012年2月~5月、参加企業:世界中の多国籍企業520社)結果からの引用である。ここで言う国際間異動とは、例えば日本企業の場合には、本社採用・現地採用の、日本人人材・非日本人人材が、日本から海外・海外から日本・海外から海外に異動する包括概念を指す。

1. 国際間異動と人材育成

「77%の企業が、事業のニーズに応じて国際間異動を決定している」が、一方、国際間異動は中長期的な人材育成だという側面も忘れてはならない。「60%の企業では、経営管理職レベルの4分の3以上は海外勤務経験がない」という結果が出ており、そのような状態で、今後のグローバル競争に本当に打ち勝つことができるのか甚だ疑問である。「51%の企業は、国際間異動について人材育成の視点は持っていない」。自社のグローバル事業戦略を実現化させていく上で、どのような人材がどの地域にどれくらいの人数必要になるか、現存する人材との量的質的ギャップはどれくらいあるか、どのくらい緊急か、中途採用でまかなうのか、自社人材を育てるのか、将来はどんなリーダーを輩出したいか、又は優秀な人材にどのようなキャリアパスを持たせたいか、といった議論の中で、国際間異動は検討されるべきで、事業部が事業部だけで直近のビジネスニーズに基づいて決定するものではない。現地人材に比べて国際間異動人材は通常高額であり、「89%の企業は、国際間異動に関わるコスト計算はしている」ものの、「45%の企業しか、現地人材登用と、国際間異動人材登用のコスト比較分析はしていない」。また、ビジネスの収支とだけ比較するのではなく、その人材育成が中長期的に会社にどのような利益をもたらすかということも考慮すべきである。

2. 国際間異動人材の選抜

上記1.とも関連するが、ほとんどの場合、国際間異動人材は、事業部がそのニーズに従って選抜している。国際間異動人材が、日本で活躍していたにもかかわらず、海外でうまく結果を出せなかったり、異文化になじめず、やむなく帰国するケースも少なくない。「61%の企業では、異動の失敗は個人的理由」。新しい役割とその必要要件に耐えるか、異文化適応能力があるか、といったアセスメントがしかるべく行われるべきである。「84%の企業で、人事部門が国際間異動人材の選抜プロセスに入るべきだ」と判断している。

3. コンプライアンス 이슈

赴任後の課題として最近注目されているのが、ビザや就業証、個人所得税の申告や社会保険といったコンプライアンス 이슈である。「68%の企業が、個人所得税や社会保険などのコンプライアンスを取り扱うフレームワークが整備されていない」。日本企業でも、ここ数年人事関連事項について中央集権化が強まり、本社が人事制度ポリシー策定、人材育成プラットフォーム構築、企業理念・DNA浸透、従業員サーベイ実施などを促進している。一方、ビザや就業証、個人所得税や社会保険といった部分は、赴任した現地や本人任せとなっている。きちりやっければ問題ないが、そうでない場合には、本人にペナルティーが課せられたり、強制帰国になったり、また、会社にとってはメディアで取り上げられてその評判を脅かすことになる場合もあり、大きなリスクをはらんでいることを忘れてはならない。現在「48%の企業が、新興国への国際間異動が増加している」。新興国であればあるほど、法規制や通達が未整備であったり、頻繁に変更されたり、また、解釈が曖昧であったりする場合も少なくないので、コンプライアンス 이슈には特別な注意を払う必要がある。

日本企業には、選抜プロセスやコンプライアンス 이슈を整備しながら、国際間異動を用いて事業戦略を実現するのみならず、中長期的にグローバルマインドを育む人材育成を遂げ、すさまじい勢いでグローバル企業に変身している新興国企業に打ち勝って欲しいと切に願っている。

Contact

新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人

ヒューマン キャピタル

堀江 徹 パートナー

+81 3 3506 3695 tetsu.horie@jp.ey.com

タックスライブラリーのお知らせ

新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人ウェブサイトの「タックスライブラリー」では、ニュースレター(原則毎月発行)、専門雑誌掲載記事、出版書籍などをご紹介しております。

<http://www.eytax.jp/tax-library>

メールマガジンのお知らせと登録方法

弊社では、ニュースレター、専門雑誌への寄稿記事及び海外の税制動向を定期的にメールマガジンにて配信しております。

メールマガジン配信サービスのお申し込みをご希望される方は、以下をご参照ください。

1. <http://www.eytax.jp/mailmag/> を開きます。
2. 「メールマガジンの新規登録について」に従い、メールマガジン登録ページよりご登録ください。

* なお、本メールマガジン登録に際しては、「個人情報の取扱い」についてご同意いただく必要がございます。

本記事全般に関するご質問・ご意見等がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人
コーポレート・コミュニケーション部 tax.marketing@jp.ey.com

Ernst & Young

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザーサービスの分野における世界的なリーダーです。全世界の16万7千人の構成員は、共通のバリュー(価値観)に基づいて、品質において徹底した責任を果たします。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.comにて紹介しています。

新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人について

新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人は、長年にわたり培ってきた経験と国際ネットワークを駆使し、常にクライアントと協力して質の高いグローバルなサービスを提供しております。企業のニーズに即応すべく、国際税務、M&A、組織再編や移転価格などをはじめ、税務アドバイザー・税務コンプライアンスの専門家集団として質の高いサービスを提供しております。詳しくは、www.eytax.jpにて紹介しています。

©2013 Ernst & Young Shinnihon Tax
All Rights Reserved.

EY TAX SCORE CC20130620-2

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本アーンスト アンド ヤング税理士法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。