

# GEO(Global Employment Organization) 国際間異動人材管理組織の仕組み

EY Japan 新興国コンサルティング室  
EY税理士法人 ヒューマンキャピタル部門  
パートナー

堀江 徹

## はじめに

企業の規模や業種を問わず、ビジネスのグローバル化が避けられない状況になってきた。ここ10年の間で、人事・組織面からビジネスのグローバル化を支援するため、人事諸制度の改革、赴任前研修の見直し、日本人人材のグローバル化、外国人幹部人材の育成、地域本社機能の強化、企業理念の浸透、人材データベースの整備などさまざまな人事施策にグローバルベースで大急ぎで取り組んできた日本企業は少なくない。最近グローバルビジネスを成功に導くために、人材の新しい動きが活発になりつつある。

日本で日本人が開発した商品を海外にもち込み、日本と同じプロセスを移管した現地の工場で製造し、日本人が成功体験に基づいて販売する、という「日本型ビジネスモデル」が必ずしも海外で通用しなくなってきた。現地の消費者の嗜好や国民性を取り入れた商品開発、現地事情に通じたセールス・マーケティングを進める現地地場企業や欧米企業との競争に勝てなくなっている。外国人の採用や登用、ダイバーシティ強化などとうたわれながら、日本人中心でビジネスを進めていくというマインドから日本企業はこれまでなかなか抜け出せなかった。今こそ、マインドの問題などと言っている暇はなく、国籍によらず、海外ビジネスを推進できる最適な人材を適所に起用することが勝つための鍵となっている。

**EY**

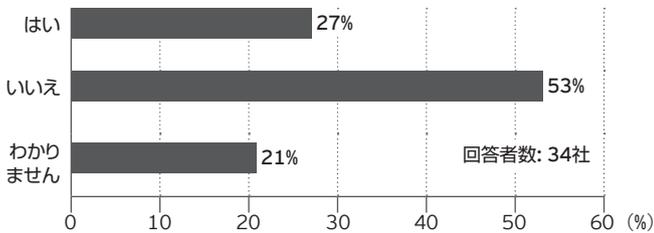
Building a better  
working world

## 1. 人材の異動

EYは毎年「Global Mobility Survey: 国際間異動に関する調査」を行っている。2013年度には、世界25か国240社から回答を得た。日本企業は大手企業を中心に38社が参加した。

【図1】は、「昨年、税務当局による監査を受けて、コンプライアンス違反が発見されたケースはありましたか?」という質問に対する回答であるが、日本企業回答企業34社のうち、27%が「発見された」と回答している。

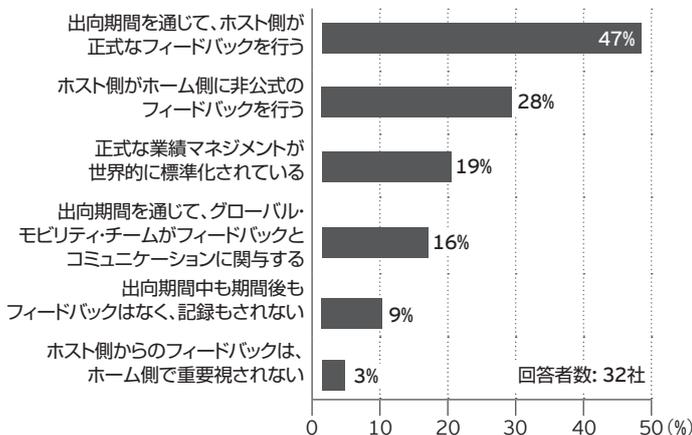
図1 昨年、税務当局による監査を受けて、コンプライアンス違反が発見されたケースはありましたか?



出所: EY(以下同)

【図2】は、出向期間中の業績評価に関する質問であるが、日本企業の場合には、「ホスト側(出向先)が正式なフィードバックを行う」が47%、「正式な業績マネジメントが世界的に標準化されている」と回答しているのは19%に過ぎない。これに対して、全体回答240社の回答は、62%が「業績マネジメントが世界的に標準化されている」という回答になっている。日本企業は過去から長期間にわたって多くの人材を異動させてきたが、人材の異動に関するコンプライアンスやタレントマネジメントの体制は、まだまだ整っていないとは言えない。

図2 出向者の業績に関するフィードバックに関して、以下のうちで御社に該当するものはどれですか?  
(該当するものをすべて選んでください)



## 2. 三国間異動の活発化

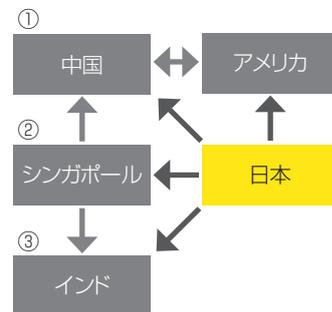
日本企業のこれまでの人材は大きく分けて2種類だった。一つは日本採用の日本人。日本本社から数年間海外に駐在してまた日本本社に戻る。もう一つは各国で採用される現地人人材。国の外に異動することはあまりなくキャリアパスはその国の中に限定される。

【図3】はイメージ図だが、これまでは日本本社とアメリカ、中国、シンガポール、インドとの二国間で人材が異動していた。ところが、①米中間のビジネスを伸ばすことを意図して米中間で人材を異動、②シンガポールの地域統括モデルを中国にもっていくことを目的にシンガポールで働いていたマレーシア人を中国へ異動、③ベトナム拠点を立ち上げたときに活躍したシンガポールで現地採用した日本人の経理プロをインドに派遣、といったように、人材の日本本社を介さない三国間異動が活発化し、人材がダイバーシティ化し、雇用形態が複雑化している。

買収案件も増加しているが、買収先を切り盛りできるのは、必ずしも日本本社人材ではなく、どの拠点の誰それぞれにお願いするしかないから三国間異動させよう、といったケースも見受けられる。地域内での一体運営や相互支援が求められるアジアやアセアン地域で特に三国間異動は活発化している。

ある大手製薬メーカーによると、現在国際間異動人材は120人。日本本社から海外への異動が100人、海外から日本本社への異動が13人、海外での三国間異動が7人。現在7人の三国間異動人材が、今後数年のうちにおそらく何倍にもなるだろうとのこと。外国人の採用・登用・異動はこれまで日本企業では一般的ではなかったが、ビジネスの成功の鍵を握るため今後活発化するものと考えられる。

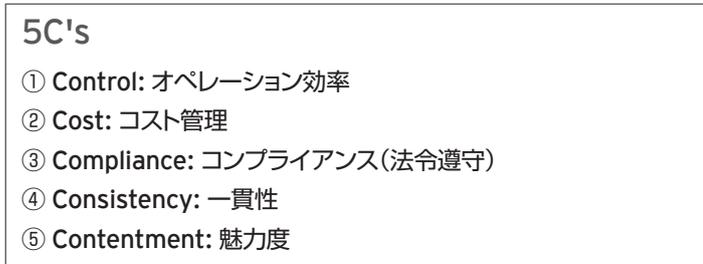
図3 三国間での異動イメージ



### 3. 三国間異動活発化によって新たに生じる典型的課題

日本本社と海外の二国間の異動であれば、これまでの専門知識や経験も日本本社に集中され、日本本社が管理してきた。どこかの国に初めて日本人駐在員を送り出したり、どこかの国から初めて現地人材を日本に受け入れる際には学習は必要となるが、日本本社が中心となって管理・運営することには変わりはない。それでもコンプライアンスやタレントマネジメントの体制はまだまだ整っていないと前述した。今後【図3】のような三国間異動が活発化すると、【図4】の通り、新たに典型的な5つの課題(5C's)が生じる。

図4 新たに生じる典型的な5つの課題



#### ① Control: オペレーション効率

異動に関するさまざまな専門知識や経験が、これまでは日本本社に一極集中していたものが、あちこちの国に散在し、集中的に蓄積されない。管理が分散することによりオペレーションの効率は落ちる。また集中管理されないことで、給与情報などの機密事項が各国で漏れて大きな問題になるリスクもある。

#### ② Cost: コスト管理

集中管理できないことで、同じ機能が分散し、無駄なコストが生じる。また、税理士、弁護士やビザ取り扱い業者、引越し業者といった専門家やベンダーを各地で起用することになるため、ボリュームディスカウントも得られない。

#### ③ Compliance: コンプライアンス(法令遵守)

税務(法人税、個人所得税、移転価格税など)、法務(労働法、派遣法、移民法など)、二国間協定(租税条約、社会保障協定など)などの法令を遵守することについて、派遣元の国と派遣先の国が個別に検討しなければならないが、各国にそれを実行するリソースがきちんと確保されるかどうかは疑問であり、また、本社のガバナンスが利かなくなる。訴訟やPE認定のリスクが直接本社に及ぶリスクもはらんでいる。

#### ④ Consistency: 一貫性

日本本社を介する異動人材については、日本本社にてグローバルポリシー(海外勤務者規程)で報酬(給与や福利厚生)などの諸条件の一貫性は担保されている。日本本社を介さない三国間異動については、異動元と異動先の二国間がケースバイケースで決定することも多く、一貫性を失う。

#### ⑤ Contentment: 魅力度

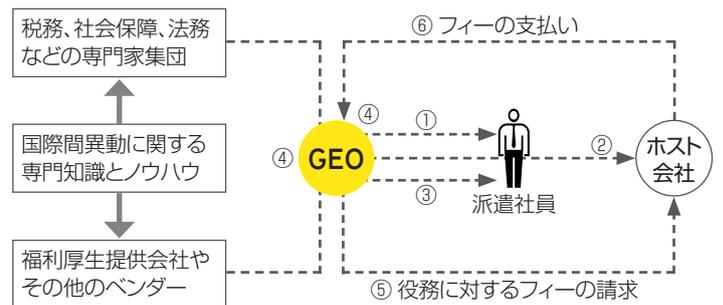
日本本社を介する異動については、日本本社が異動する人材のキャリアパスを考え、滞在年数や帰任時のポジションの決定などにも介入するのが一般的である。三国間で異動する場合、ビジネスの短期的ニーズによって異動元と異動先が二国間で決定し、将来のキャリアパスや育成プランなどが十分に検討されないケースも散見され、異動自体が魅力あるものとならない可能性がある。特に、治安や衛生環境のよくない国への異動は、中長期的なキャリア開発の視点がない限り、赴任自体に魅力がなくなる。

### 4. 解決策としてのGEO = Global Employment Organization 国際間異動人材管理組織

日本企業の人材マネジメントについて、必ずしも欧米企業のベストプラクティスが当てはまると考えているわけではないが、三国間異動については、日本企業に比べて欧米企業では長期にわたって多くの人数が異動してきた。欧米企業では、上記のような課題を解決するために、GEO = Global Employment Organization 国際間人材管理組織を、一つないしは複数保有することが常識となっている。

GEOは国際間人材異動に関する高い専門性をもった社内人材派遣・管理会社のような役割を果たす。その仕組みと6つの主要機能は【図5】の通りである。

図5 6つの主要機能



- ① 異動する人材はGEOに雇用される
- ② 雇用契約と辞令はGEOが発行する
- ③ 報酬(給与や福利厚生)はGEOが異動人材に対して支払う
- ④ GEOは人材異動に関する専門知識を提供し一般管理業務のサポートもする
- ⑤ GEOは提供した役務に対するフィーに一定の利益を乗せホスト会社に請求する
- ⑥ ホスト会社はGEOにフィーを支払う

## 5. GEO設立に際して考慮すべき項目

GEOを設立したいと検討する際、考慮すべき項目は以下のとおりである。

### ① 組織構造と業務プロセス

- ▶ GEOの所在地
- ▶ 組織構造と構成人員
- ▶ スタッフに求められる要件
- ▶ 業務プロセスと手順
- ▶ フィー請求プロセス

### ② 税務とコンプライアンス

- ▶ 税務(法人税、個人所得税、移転価格税など)
- ▶ 法務(労働法、派遣法、移民法など)
- ▶ 二国間協定(租税条約、社会保障協定など)

### ③ 報酬(給与と福利厚生)

- ▶ 報酬・福利厚生体系(Home-based、Host-based、GEO-based)
- ▶ 社会保障協定、医療保険
- ▶ GEO雇用を適用する基準

### ④ タレントマネジメント

- ▶ キャリアパス、キャリア開発
- ▶ 異動の魅力度
- ▶ GEO雇用に関するコミュニケーション

## 6. GEOを導入するかどうかを検証する

GEOで管理する対象となる人材の人数がそれほど多くない場合など、GEOという独立した法人を設立することが必ずしもベストでなく、現在強化している地域本社の機能を見直し強化する、あるいは、異動に関する規程を見直してガバナンス体制を強固にする、といった代替案で対応することがベストな場合もある。

「自社にとってのGEOの利点」と「GEO導入のリスク」を比較検討し、GEOの設立が自社で生じている課題を解決できるのか、他のオプションが適切なのかを見極めるプロセスを踏むことが好ましい。

### ① 自社にとってのGEOの利点

- ▶ 法令遵守が徹底される/容易になる
- ▶ 管理の一貫性が増す
- ▶ コストの節約につながる
- ▶ 事務手続きの削減につながる
- ▶ 新興市場への進出が効率的にできる
- ▶ 国際間異動人材のプールをつくることのできる
- ▶ 現行の年金制度を活用できる
- ▶ 海外の人材を積極的に活用できる

### ② GEO導入のリスク

- ▶ 組織全体の変革が必要となる
- ▶ 一時的に設立費用がかかる
- ▶ 全世界で統一された人事管理システムが必要となる
- ▶ プロジェクトを遂行する人材が社内にはいない

## 7. GEO設立・運営のプロセス

具体的に設立をする場合には、【図6】のようなプロセスを踏んで設立・運営することとなる。

### おわりに

「ビジネスのグローバル化を推し進めるための外国人登用」という言葉が話題に上がるようになって久しい。新卒採用の何%かを外国人留学生にすることによって新卒研修が見違えるように活気があふれ、日本人社員が大きな刺激を受けていると聞く。日本本社のグローバル化がまず最優先事項だと外国人幹部候補生を一定期間日本に出向させる企業も多い。取締役は何人外国人を登用すると数値目標を設定している企業もある。今後、ビジネスの成功には人材の適材適所が鍵だとするならば、日本と海外の双方向の動きだけではなく、三国間異動が活発化してまさに蜘蛛の巣状に人材が異動することが予想される。まだその数が少ないうちにどのように管理・運営すべきかの検討を始めても早すぎないと考える。

図6 GEO設立のプロセス

GEO検証	GEO候補地選定 基準策定選定	ホスト候補国精査	GEO詳細設計	GEO導入
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GEO適正検証</li> <li>▶ 組織構造</li> <li>▶ 業務プロセス案</li> <li>▶ 代替案の比較評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GEO候補地選定基準策定</li> <li>選定基準例:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 金融、政治面で安定している</li> <li>▶ 銀行システムがしっかりしている</li> <li>▶ 会社設立が容易である</li> <li>▶ ホーム国との間で各種相互合意がなされている</li> <li>▶ その国の貨幣の強さ/弱さと外貨の扱いやすさ</li> <li>▶ 派遣社員に対する魅力度が高い</li> <li>▶ 既存組織を活用した際のPEリスクが小さい</li> <li>▶ 適切な人材がいる</li> </ul> </li> <li>▶ 税制(個人、法人)</li> <li>▶ 社会保障制度</li> <li>▶ 移民法</li> <li>▶ 労働法</li> <li>▶ 移転価格制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 税制(個人、法人)</li> <li>▶ 社会保障制度</li> <li>▶ 移民法</li> <li>▶ 移転価格税制</li> <li>▶ PEリスク</li> <li>▶ 給与支払いとコスト請求方法のオプションの</li> <li>▶ 多様さ</li> <li>▶ 間接税</li> <li>▶ 労働法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各GEO機能の詳細設計</li> <li>▶ 税務、社会保障、法務にかかわる必要な施策</li> <li>▶ 派遣プロセス・マッピング</li> <li>▶ GEO派遣社員に求められるコンピテンシーリスト</li> <li>▶ 派遣社員のタレントマネジメント制度</li> <li>▶ 派遣社員規程、報酬、福利厚生パッケージ</li> <li>▶ 派遣社員キャリアパスの設計</li> <li>▶ 移行措置プラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ チェンジマネジメント実施</li> <li>▶ コミュニケーション戦略立案と実施</li> <li>▶ 定期的なモニタリングと追加施策</li> </ul>

### メールマガジンのお知らせと登録方法

弊法人では、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・ご意見等ございましたら、下記までお問い合わせください。

**EY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

### EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### EYについて

EY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リーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い世界の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、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、[ey.com](http://ey.com) をご覧ください。

#### EY税理士法人について

EY税理士法人は、EYメンバーファームです。税務コンプライアンス、クロスボーダー取引、M&A、組織再編や移転価格などにおける豊富な実績を持つ税務の専門家集団です。グローバルネットワークを駆使して、各国税務機関や規制改正の最新動向を把握し、変化する企業のビジネスニーズに合わせて税務の最適化と税務リスクの低減を支援することで、より良い世界の構築に貢献します。詳しくは、[www.eytax.jp](http://www.eytax.jp) をご覧ください。

© 2014 Ernst & Young Tax Co.  
All Rights Reserved.

Japan Tax SCORE CC20140901

本書は、一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY税理士法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家に相談してください。

[www.eytax.jp](http://www.eytax.jp)