

海外赴任を巡る考え方 - 企業と従業員に大きなギャップ 会社側の体制不備で帰任後の離職率は25%に

PwC は、企業が従業員を海外赴任させる場合の人事異動について、人的資産の戦略的活用という観点から英国のクランフィールド大学と共同で調査を行っています。本号ではその第1回目の調査である「国際的人事異動に関する理解と障害の回避」(2005年9月)の概要をお知らせいたします。

なお、同調査(通称 Geodesy)は、国際的な人事異動を巡り、以下のテーマで今後2回調査を行う予定です。結果が発表され次第ご紹介する予定です。

第2回: 海外赴任を巡る価値の測定

企業の投資に対するリターンと価値を測定する場合の重要な要因に焦点をあてたモデルの開発を検討

第3回: 企業側のビジネス・ニーズと人事異動における海外赴任の効果的な管理

国際的な人事異動における人材管理、報酬戦略、プロセス管理等の分析を通じてベストプラクティスを特定

海外赴任に関して、赴任の決断や、帰国後の職場復帰の過程、そしてキャリアへの影響という点を巡る考え方に、企業と従業員の間にはかなりの差があることが判明しました。これは、プライスウォーターハウスクーパース(PwC)と英国のクランフィールド大学(スクール・オブ・マネジメント)が世界規模で行った第1回Geodesy調査で明らかになったもので、調査では、特に帰任後の会社側の体制の不備が指摘され、75%が復帰体制が整っていないと回答しており、帰任後12か月で25%超が離職していることも明らかになりました。帰任後の多くの従業員が、「キャリア障害」という自立性の低下、そして海外赴任の達成感の不在や充実感の不在に悩まされていることが浮き彫りになっています。

従業員のモチベーションを高めるための工夫を講じている企業のみが、海外赴任という投資の見返りを得、キーとなる従業員の流出を回避できていることがわかります。特に帰任時における効果的な体制を整えることが重要となります。

PwC の同調査担当パートナーであるロビー・ウィグリー・ジョーンズは「海外赴任にかかわる費用は、現地採用の費用の3倍のコストをかけているが、海外赴任の候補となる従業員のプロファイリング(従業員像の分析)には最低限の投資しか行っていない」と述べています。「海外赴任者にとって企業が適切なサポートパッケージを提供するためには、赴任者自身がどんな理由で赴任を受け入れるか、その動機を理解することが必要となる。赴任者に対する評価と赴任者の動機のバランスに優れた企業は、短期・長期を問わず、海外赴任の便益を最大限に活かせる可能性が高い」とも述べています。

赴任の決断

赴任を受ける決断に関しては、企業と従業員側の認識には相当の違いがあります。報告書によれば、従業員は基本的にリーダーシップや全体的なスキルを向上させる機会を与えられることに意義を見出しています。一方企業側は、海外赴任のインセンティブとなる金銭的な報酬パッケージにもっぱら焦点をおきますが、従業員は赴任時より帰国後の報酬額を懸念する傾向があります。また、従業員にとり、赴任により配偶者の収入がなくなる等の財務上の問題は、企業側が考えるよりも重要度は低いようです。

異文化にスムーズに適用できるためのサポートの有無は従業員にとり一番の関心事となります。企業の経営陣は母国からの距離感に重きを置きますが、従業員はどのようにして現地で適応できるかに高い関心があります。企業がこの点において効果的なサポート体制を提供することは、従業員の赴任への決断を促すということとともに、新しい赴任先へ早くなじむための安心感を与えるという両方の側面で重要となります。

「個人は海外の赴任を引き受けるかどうかを判断する際に、自身のキャリアに対するリスクとベネフィットを分析する。従業員の海外赴任に対する真の動機は適切な赴任者を選定する際に重要な点であるのに、多くの企業はこういったことを理解していない」とロビー・ウィグリー・ジョーンズは述べています。

赴任先からの帰任 (Reintegration)

海外の赴任から戻った従業員が帰任の過程で十分なサポートが受けられないと、離職という大きなリスクが伴います。しかしながら、この帰任の過程に関しては、従業員と企業側に大きな溝が存在しています。企業の85%が従業員の帰任は重要だと述べているものの、それに関して努力していると回答したのは20%です。海外に赴任する従業員のうち、75%は帰任についての方策は不十分だと述べており、特に帰任に関して具体的な担当者が明確でないと答えています。また、従業員は、会社の帰任サポートに関する手続きの開始が遅いと感じており、帰国する半年前から帰任についてきちんと話し合いが行われたと回答したのは16%でした。帰国後12か月以内の離職レベルは25%を超えているというのも驚くに足りません。

「海外からの帰国組における高い離職率については、会社にとっては大きな損失になるにもかかわらず、手をこまねている状態である」とロビー・ウィグリー・ジョーンズは指摘します。帰国後の昇進への道が不明瞭で、しかも報酬がほとんど期待できないとなれば、多くの従業員は海外での経験を武器にして離職することになります。仮に、新人の採用で同じレベルの退職者が出れば、経営陣の手腕が当然問われているはずですが。

キャリアの成果

調査によれば、帰国後のポストで海外で得たスキルや能力を活かすことができると回答したのは、従業員のうち半分にも満たない人数でした。10 人に1人は海外赴任から帰国後降格させられており、昇格していえるのは3分の1にしかすぎませんでした。

帰国後12か月の間多くの従業員は、「キャリア障害」という自立性の低下、すなわち海外での赴任経験が自分のキャリアにとりどれほど貢献しているのか、そして海外での赴任がどれだけ達成できたかという達成感や充実感の不在に悩まされます。

「多くの企業はキャリアの発展のためには海外経験の必要性を推奨しているが、帰国後の従業員に対してその赴任の価値をきちんと示す努力をしていない」とロビー・ウィグリー・ジョーンズは述べ、「企業は、海外赴任とキャリアの進展性について、もっとわかりやすく明瞭な形を示すべきである」と指摘しています。

結論

従業員は、個人的な環境やキャリアのどの段階にいるかによって、赴任の受け入れ決定に影響を及ぼす要因が違います。そうした個々に影響を与える多様性を反映させた報酬パッケージやサポート体制を個別に考える必要が出てきます。

調査では、従業員は大まかに特徴的な4つのグループに分類でき、それぞれのグループのモチベーション、赴任・帰任などの各段階で企業が管理すべき項目が簡単にまとめられています。海外赴任プログラムを成功するためには、企業は、各段階における企業側のアプローチを分析、評価し、より具体的なプログラムによって管理することが重要となります。

赴任者のプロフィール	赴任受入れの主要な動機	企業側の管理チェックポイント		
		赴任の決定要因	帰任時	キャリア
Adventurer (冒険心が強いグループ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキルや経験を築く ・ 長期的なキャリアへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実務的なことは無視しがち ・ 赴任者の適切な選択 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赴任経験を“現金化”したがる傾向(社外との比較) ・ 忠誠心(比較的低い) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転職傾向が高い ・ 報酬が高くなりがち
Ambitious Manager (上昇志向の高いマネジャー)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ステップアップへの足がかり ・ 帰任後の見返り 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族とキャリアのバランス ・ 帰任後ポストの明確さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大海の小船と感じる ・ 経歴に対する報酬 	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアの進展 ・ 新たな社内ネットワークの利用
Skilled worker (専門性の高い従業員)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役割と自分のスキルがマッチしている ・ 人生設計上の予定変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赴任パッケージの内容 ・ 与えられた役割の目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬が高くなりがち ・ 競合相手とのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赴任がキャリアとなる ・ 専門性の維持
Seasoned Executive (経験豊富な管理職)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新役割への挑戦 ・ 帰国後のポジション 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族の支援の有無 ・ リスクに対する見返り 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外ネットワークの脅威 ・ 経験を生かす 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同僚の(昇進)状況

さらに人事を巡る国際異動(海外赴任)に関する調査について詳しくお知りになりたい方は、<http://www.pwc.com/geodesy>をご参照ください。

<日本の現場では?>

日本企業の現状だけを取り上げてみても、全く同じことがいえるのではないのでしょうか。

グローバルリーダーが必要であり、将来に向けてグローバルで活躍できるマネ-ジャーが不可欠である、と誰もが感じて口にしてはいるものの、海外赴任の経験が本人のキャリア形成、組織の戦略的人材開発に結びついていません。本調査では、結果としての退社が問題視されていますが、日本のように不平不満を持って組織に所属し続ける方が不健全ともいえます。事業ニーズによる海外赴任と、全社戦略としてのグローバル人材育成を一体として考える仕組み作りから、まず、取り組んでみてはいかがでしょうか。

<我が国における人事に関するサービス>

我が国においては、中央青山プライスウォーターハウスクーパース HRS (<http://www.pwc.com/jp/hrs>) が、人事に関するサービスを提供しております。本調査で取り上げたグローバル人材の開発、キャリア・デベロプメントプランのほかにも、ビジネス戦略にあった、人事評価報酬制度の構築、組織再編に伴う人事諸問題の解決など、組織人事に関する問題のご相談にお答えしております。

連絡先: 中央青山プライスウォーターハウスクーパース HRS 株式会社
〒100-6015 東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビル 15 階
TEL: 03-5251-9967(代)
FAX: 03-5251-9980
Mail: hr.services@jp.pwc.com

(注)

本調査にご協力いただいた企業は、総計一万人以上の海外駐在員を有し、従業員総数は、世界規模で 100 万人に上ります。調査企業はほとんどすべての産業を網羅していません。

© 2006 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

この記事に関するお問い合わせは、以下までお願いいたします。

E-mail: pwjapan.taxpr@jp.pwc.com Tel:03-5251-2400 (代表) 広報担当: 高橋、中村