

# COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣へのインパクト

PwC Global Mobility – 第2回Pulse Surveyの結果報告



# Contents

このたびPwCグローバルネットワークでは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大に対する各社の対応について、人事部門のリーダーの方々ならびにグローバルモビリティに携わる方々に向け第2回の簡易調査を実施いたしました。

本調査は、感染危機の初期の段階以降、各社が現在の状況をどのように再評価し、将来に向けてどのように計画し、それらが海外派遣者と海外派遣の諸施策に対しどのような意味を有するかという点についてその変化を明らかにしています。

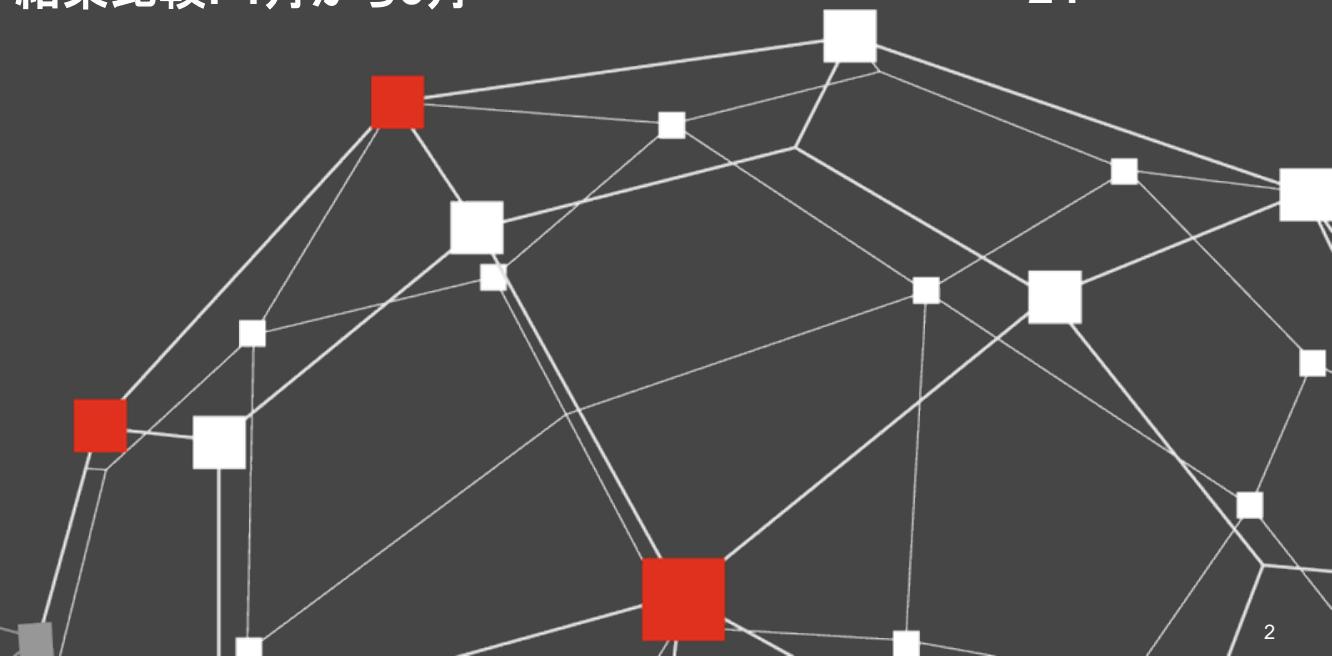
本サーベイは2020年6月22日までの10日実施し、250社を超える企業の方々にご参加いただきました。

本調査結果が皆さまのご検討、ご活動の一助となりましたら幸いです。

(注)本資料は、PwCメンバーファームが2020年7月に発行した  
“COVID-19: The impact for Global Mobility and the mobile  
workforce – PwC Global Mobility Pulse Survey 2 Results”を翻訳  
したもので、翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の  
相違がある場合は英語版に依拠してください。

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。  
<https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/covid-19-impact-on-global-mobility-workforce.html>

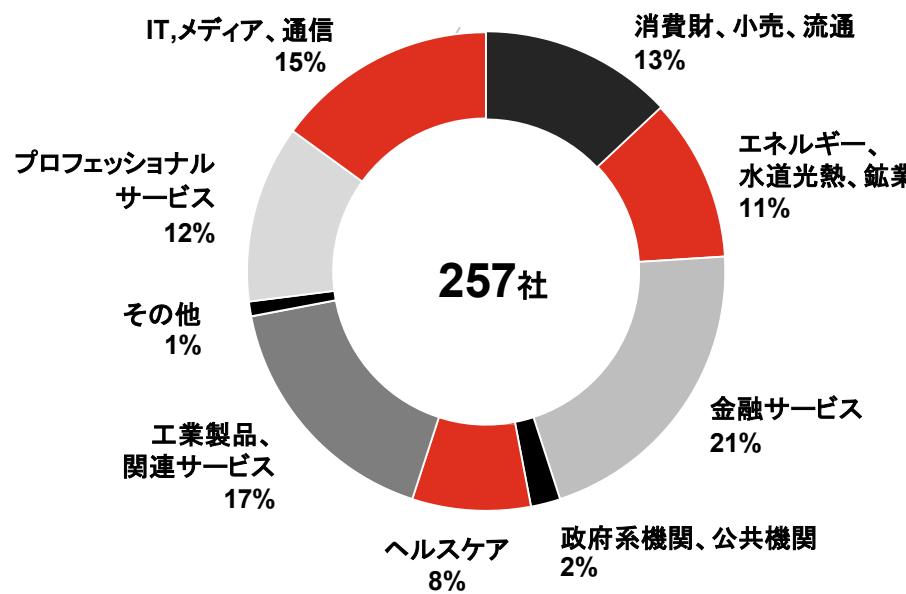
1   サーベイ概要と参加企業プロファイル	3
2   トレンド概要	4
3   サーベイ結果:	5
1.   現状	6
2.   ご担当者およびご担当部署	12
3.   これからの海外派遣	17
4   結果比較: 4月から6月	24



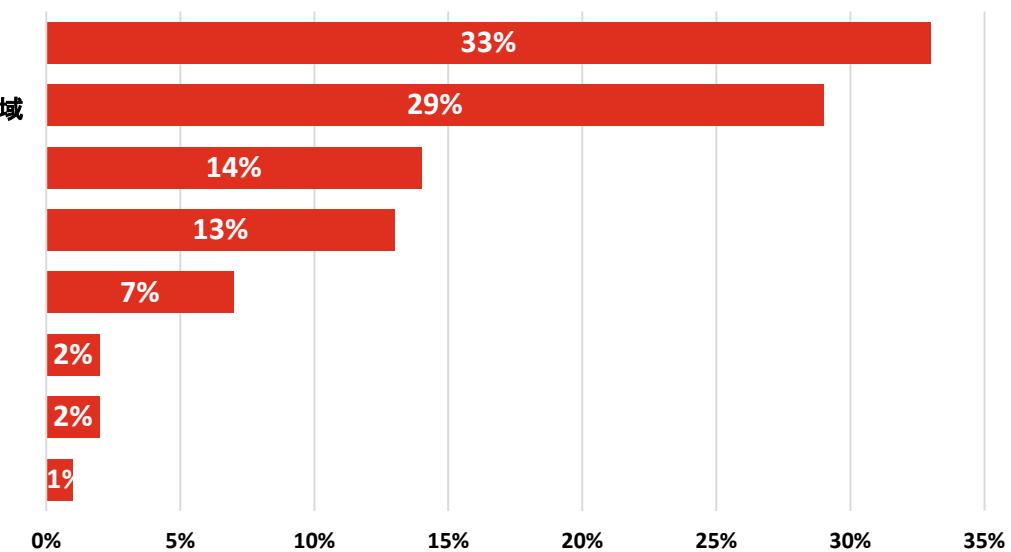
## 参加企業概要



## 業種別 参加企業構成



## 本社所在地別 参加企業構成



注: 上記回答の%は全て小数点以下を四捨五入しています。

設問により複数選択が可能な場合もあり、また全ての参加企業が全ての設問にご回答されているわけではありません。

本サーベイでは海外派遣者に関連した次の3項目について調査を行いました

1. 予定していた海外派遣ならびに現在の派遣状況について
2. ご担当者およびご担当部署について
3. これからの海外派遣



### 1. 現状: 予定していた海外派遣ならびに現在の派遣状況

- 約半数の企業が本国からの業務遂行による“異動”を引き続き認めており、その待遇水準は従前とほぼ同様ですが、派遣形態の見直しを図る企業が見られます。例: バーチャル派遣、コミュニケーション
- 半数を超える企業が海外派遣者とのコミュニケーションの拡充を図っています。またほぼ半数の企業が非金銭的サポート(例: フライト、一時滞在費用、医療費のカバレッジの拡充)を、また約1/3の企業がコンプライアンスに関連したサポート(例: イミグレーション、税務)を付与しています。



### 2. ご担当者およびご担当部署について: 現在、何に注力していますか?

- 業務の優先順位については、通常業務の遂行以外では、イミグレーションや税務、コンプライアンス変更の観点からの人員計画の見直し、ならびにリモートワークの影響に対するマネジメントがトップでした。また、海外派遣者待遇の見直しも今後6ヶ月の主な焦点となっています。業務のペースが落ちているとの回答は3%しかありませんでした。
- 約半数の企業が、戦略上のプロジェクトは遂行すべきものとして現在も優先度の高いままである、と回答しています。



### 3. 収束後の“ニューノーマル”: これからの海外派遣はどのようになるでしょう?

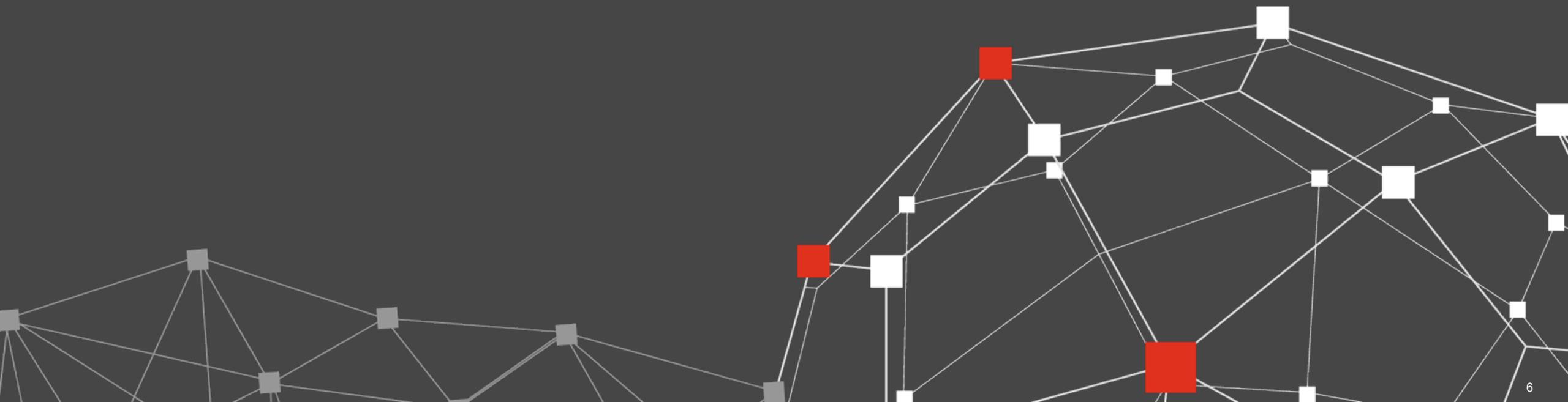
- 約1/3の企業がCOVID-19の拡大は海外派遣の在り方やグローバル異動の必要性について根本的インパクトを有するだろうと考えており、初回サーベイでの回答(12%)から上昇しています。一方で、1/4の企業が通常業務に従前と同等の海外派遣規模に戻るだろうと予想していますが、これは初回サーベイの44%から減少しています。
- 約1/3の企業が海外派遣の数は減少すると予想しています。その中でも海外出張、長期派遣および短期派遣は最も大きく減少すると考えられています。
- 約半数の企業がクロスボーダーでのリモートワーク形態による勤務者は増加すると予測しています。リモートワークを採用しないと考えている企業は1/4にも満たない状況です。
- 現在計画されている海外派遣者待遇の見直しについては、派遣者選定と派遣理由の一層の明確化、派遣者の健康管理とサポートならびにコスト効率の一層の追求が回答が上位を占めました。

### 3 | サーベイ結果

1. : 現状: 予定していた海外派遣ならびに現在の派遣状況
2. : ご担当者およびご担当部署: 現在、何に注力していますか？
3. : 収束後の“ニューノーマル”: これから海外派遣はどのようになるでしょう？



### 3.1 | 現状: 予定していた海外派遣ならびに現在の派遣状況

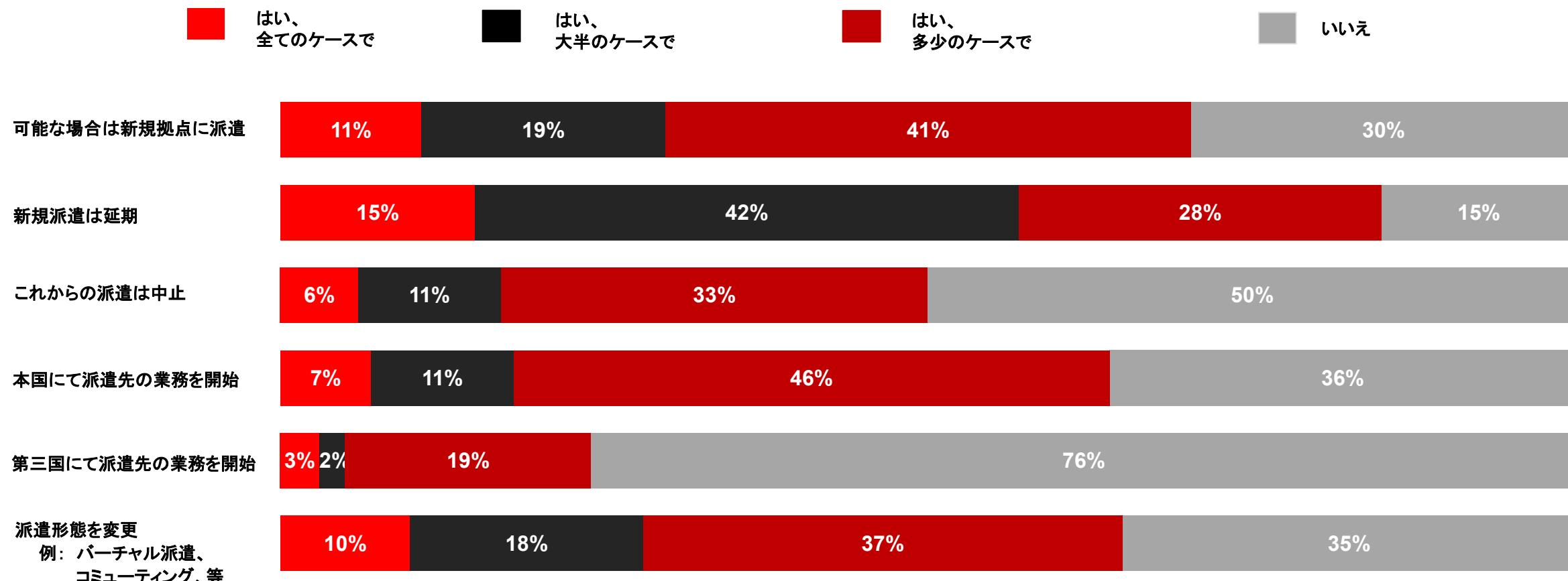


# 3.1 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

現状



## 1. 今後の海外派遣について



# 3.1 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

現状



## 2. 現在海外で勤務している派遣者に対し、どのような施策を講じていますか？

■ はい、  
全てのケースで

■ はい、  
大半のケースで

■ はい、  
多少のケースで

■ いいえ



# 3.1 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

現状



現在海外で勤務している派遣者やこれから海外派遣を予定している従業員に対する施策に関するコメント

“国境封鎖に伴い海外に足止めされている派遣者のために、柔軟な働き方や代替地からの勤務を導入しました”

“海外派遣者が本国に帰任できない場合、当社ではほとんどのアサインメントについてその期間を延長しました”

“当社では本国からの海外勤務遂行と状況に応じたりモートワーク形態の適用の可否について検証を行っていますが、これはあくまで暫定的な対応策に過ぎません”

“全ての転籍は一時保留在か、または現在の所在地から業務を開始するものとしました”

“事業部と協働して、一時帰国者の次のステップについて協議し、状況に応じて早期帰任も検討しています”

“現在海外勤務中でこの数週間のうちに帰任予定だった派遣者については、海外勤務の延長を打診する予定です一方、これから海外勤務を開始して現職の派遣者の交代する予定だった社員については海外派遣を中止しました”

“国境閉鎖や入国制限が解除されるまでの期間に限り、バーチャルベースで業務を遂行しています”

“海外派遣者が第三国での勤務を希望した場合、それに要する費用は負担しませんが、勤務形態変更の要望には応じています”

“当社では全海外派遣者に対し帰任を打診しましたが、大半の派遣者は海外勤務の継続を選択しました”

“大半の新規派遣は2021年の年初まで延期しています”

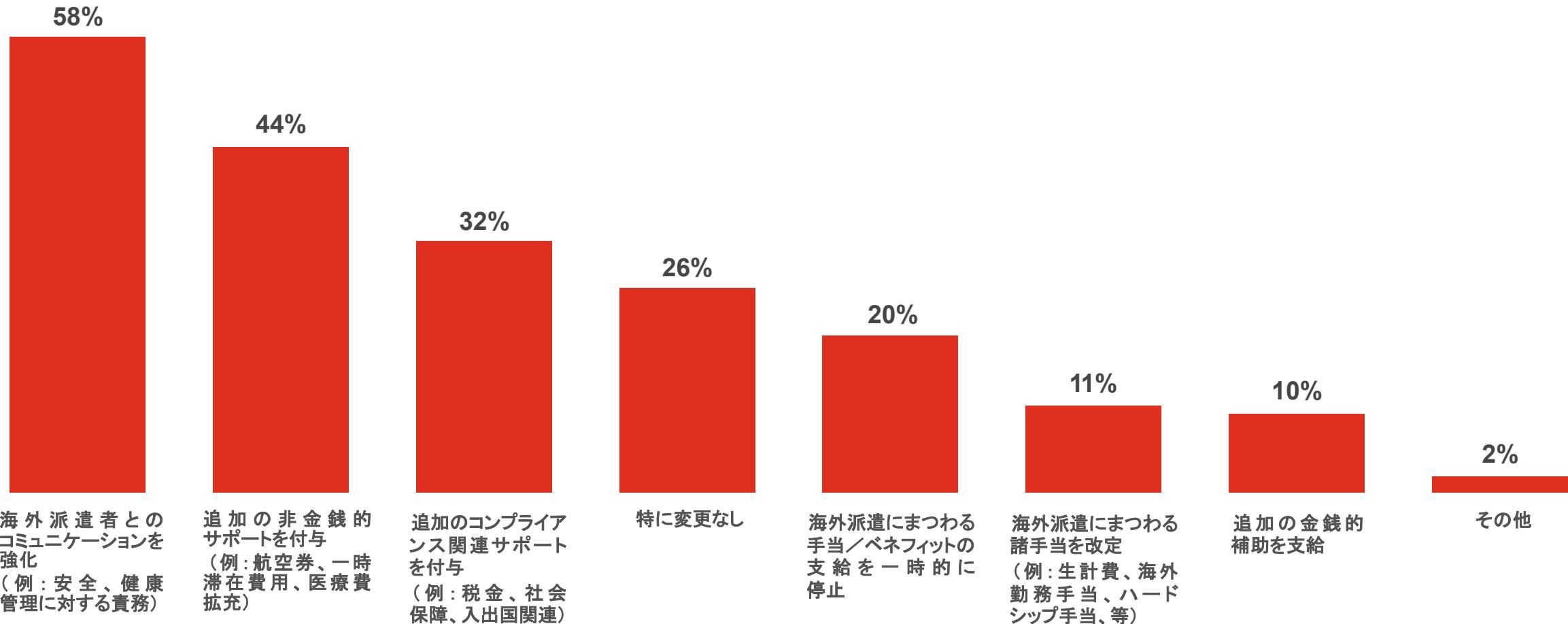
“ビザや出入国規制を鑑み、短期派遣者および長期派遣者については可及的速やかに移動させようとしています”

“前任者が帰任することになっている場合を除き、ほとんどの新規派遣は一時保留になっています”

# 3.1 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

## 現状

### 3. 今日までに貴社では海外派遣者に対する施策についてどのような変更を行いましたか？



# 3.1 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

現状



## 海外派遣者に対し追加付与したサポートに関するコメント

「全社員に2週間分の賃金を支給しました  
海外派遣者によっては(賃金の支給より)短期的に本国に戻ることを望んだ者もいました

「海外勤務が通常通り再開された後、税務面での検証が必要になるでしょう

「本国への帰国期間が3ヶ月を超えた派遣者に対し、生計費の差額、海外勤務に伴うプレミアムならびにハードシップ手当の支給を停止しました

「現地に留め置かれた派遣者のために必要に応じてコンプライアンスに関するサポートを追加しました  
全体として海外派遣者待遇に大幅な変更はありませんが、必要に応じて一時的な問題に対処しています

「当社では未行使の一時帰国に替えてキャッシュを支給しました

「COVID-19拡大初期の時点で、現地採用の外国籍社員の何名かは本国に帰るために会社を辞めました

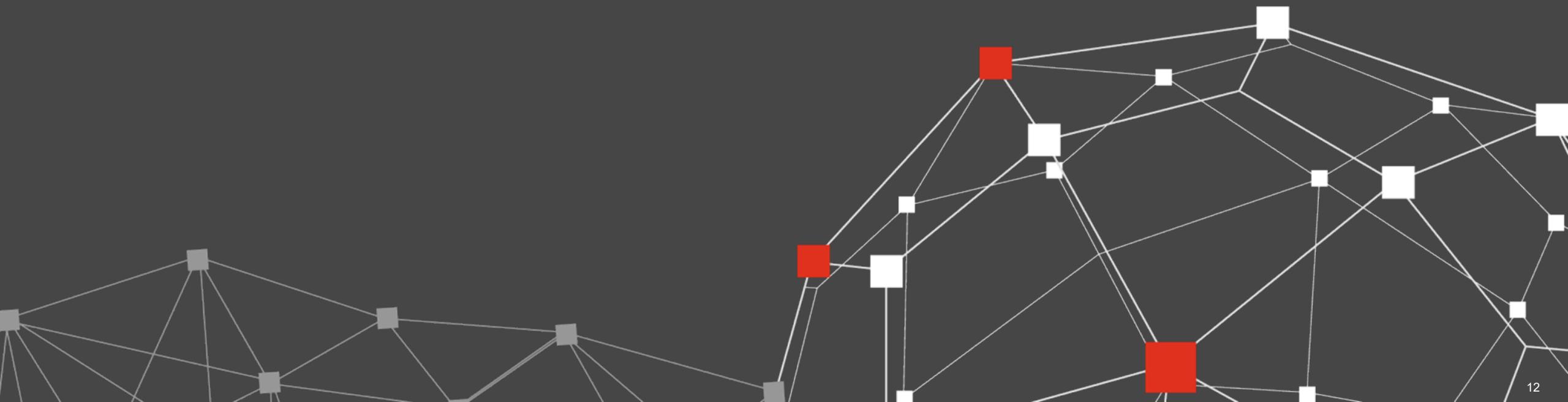
「スポーツジムが利用できないため、当社ではスポーツジム会員権のベネフィットをキャッシュの手当に替えました

「当社では一時帰国のベネフィットの利用を認めましたが、現地法人への転籍者については現地採用の社員と同じ扱いとっています

「海外派遣者は1人を除き、全員が帰国しました

「現地検疫に留め置かれている派遣者については何も変更はありません  
本国に帰国して検疫目的で留め置かれている派遣者については、追加費用を会社が負担し、海外勤務が再開になるまで現地での諸手当は停止しました

### 3.2 | ご担当者ならびにご担当部署: 現在、何に注力されていますか？



# 3.2 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

ご担当者ならびにご担当部署



## 4.海外派遣者の安全確認以外に、現在、最も時間を費やしている業務トップ3をお答えください

日々の通常業務

43.0%

イミグレーションや税務、コンプライアンスを取り巻く環境  
変化に伴う人員計画(の見直し)

33.2%

リモートワークの影響の把握と管理

28.9%

戦略的プロジェクトの遂行

20.7%

海外派遣者ならびに事業部門とのコミュニケーション

20.7%

今後の海外派遣計画の見直し

19.9%

海外派遣者待遇の見直し

17.6%

海外派遣者とその所在地の把握

16.8%

コストの試算や海外派遣の計画立案

15.6%

外部専門機関と協働しての海外派遣者へのサポート

6.6%

その他

4.3%

潜在的な第二波感染拡大への備え

3.5%

当チームの業務は一段落したので、チームメンバーは他の  
部門に配置換えとなっている

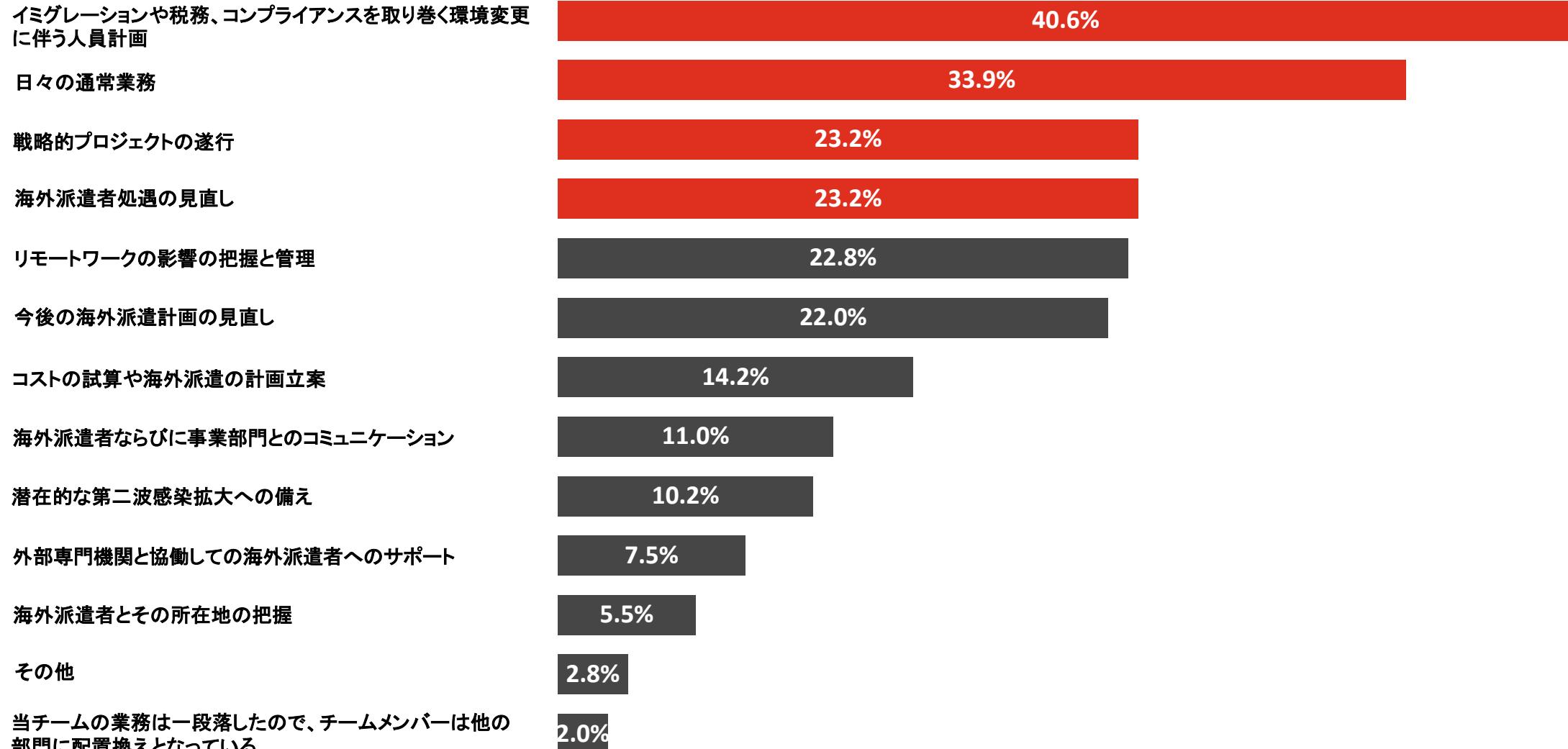
2.7%

# 3.2 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

ご担当者ならびにご担当部署



## 5.今後3-6ヶ月、最も時間を費やすと予想される業務トップ3をお答えください



## 3.2 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

ご担当者ならびにご担当部署



### 6. 貴社の海外派遣の戦略的遂行に対し、どのような影響が出ていますか？

戦略上のプロジェクトは遂行すべきものとして、現在も優先度の高いままである

45%

ビジネス上、極めて重要なプロジェクト以外は、今後の通知があるまで保留中

35%

現在、継続すべきプロジェクトの見直しを行っている

32%

注力すべき戦略的プロジェクトの優先順位を変更した

28%

この海外派遣の減速期間を、これまで時間がなかったプロジェクトに充てることを検討中

15%

その他

4%

## 3.2 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

ご担当者ならびにご担当部署

### 担当部署としての取り組みに関するコメント

「変化した事業状況や社会情勢のニーズに応えられるようモビリティサービスの再整備が必要だろとうと考えています。国をまたいだ技術移転を促進するため、従前のやり方を別の取り組み—例えば、初めて直面する複雑な状況とリスクに対処するため、当部門内ならびに関係者間でノウハウを蓄積し、またこれらを効率的にオペレーションに回すためのシステムとプロセスを開発する等—で補完しなくてはなりません」

「一時的に任地以外からリモートワークを希望するものの実際の異動や役割の変更を望まないさまざまなタイプの海外派遣者の方々への対応を行っています。既存の制度では対応できないため、当該派遣者を追跡調査し新しい処遇制度を構築しています」

「実際のところ私たちの懸念事項はサプライヤーとの協業の仕方にあります。サプライヤーの中には感染症の影響を受け、納品が遅れているところもあります」

「COVID-19拡大による為替レートへの影響を検証中です」

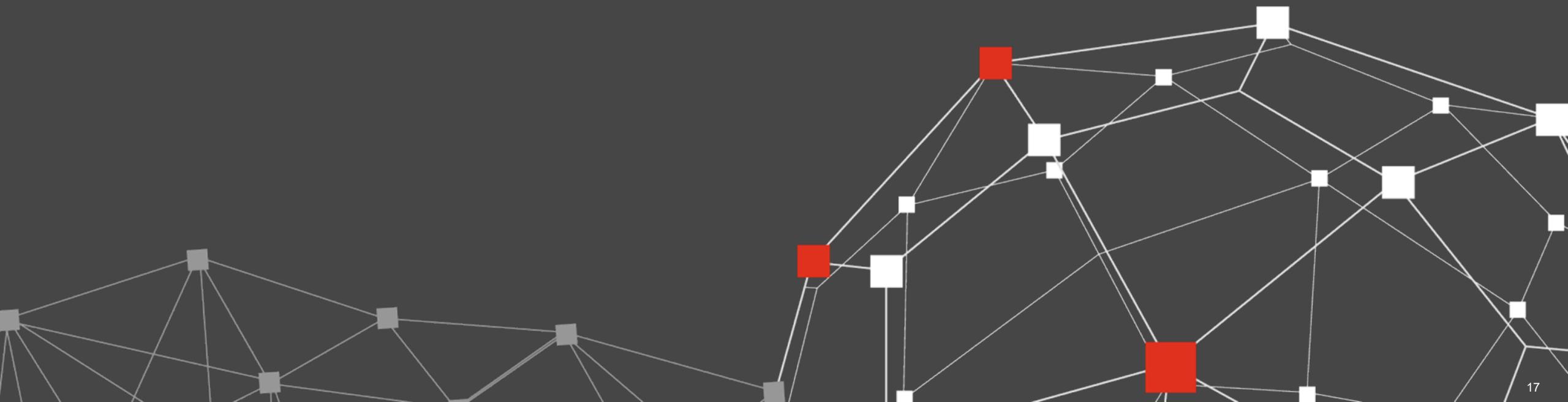
「現在、帰任する派遣者の当社への受け入れ計画を策定中です」

「リモートワークという業務形態ならびに任地(給与計算を行っている場所)以外で働いている派遣者についての潜在的コンプライアンス上の影響を検証する取り組みを支援しています」

「一時的に第三国に移っている派遣者もいることから、このリモートベースの派遣者の勤務管理とこの勤務形態が当該派遣者と当社に対し潜在的に有しているコンプライアンス上の影響を精査するのに忙殺されています」

「私たちの戦略的プロジェクトのほとんどは、人事の一元化の方向に進んでいます」

### 3.3 | 収束後の“ニューノーマル”に向けての準備: これからの海外派遣はどのようになるでしょう?

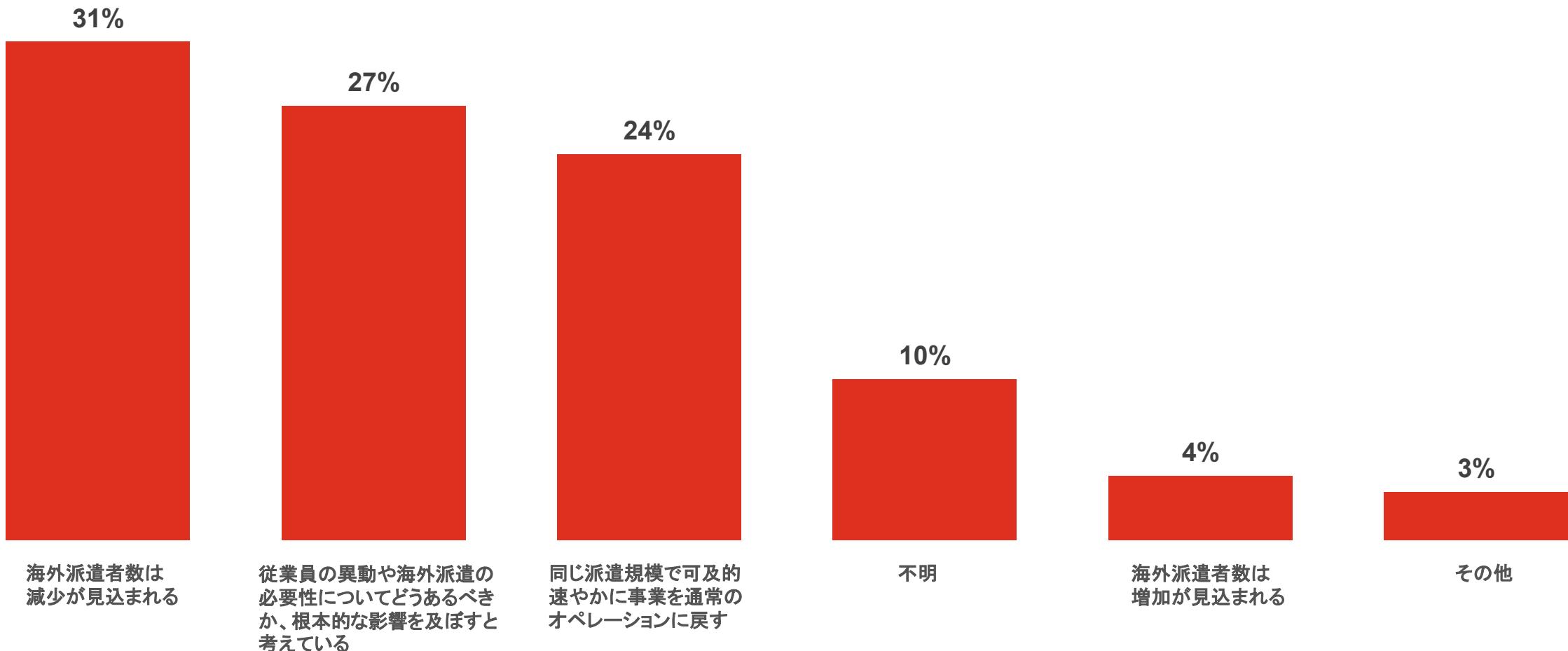


### 3.3 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



##### 7. 今般のCOVID-19の発生は将来貴社の海外派遣にどのような影響をもたらすでしょうか？



### 3.3 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



#### COVID-19が海外派遣にもたらす影響に関するコメント

“ 同程度の人数の社員が海外で働いていると考えますが、働き方は現在とは違っていると思います

“ 海外での業務についてリモートベースでの勤務形態を希望する社員が増えるだろうと考えます

“ 海外派遣者の減少は一時的なものでしょう 1年から1年半くらいの後にはまた増加に転じるでしょう

“ 財政上の危機から将来の海外派遣者は減少するでしょう 海外派遣者の処遇パッケージは非常に高額なので、本社としては海外派遣者を減らし代わりに現地での採用を強化するでしょう

“ 従来からの海外派遣は今後もあると思いますが、当社では今後増加するバーチャル派遣のマネジメント準備に焦点を当てています

“ 海外派遣の必要性に対する見方が変わるとと思います — 業務に人を当てはめる代わりに、最初に人に仕事を当てはめることを考えることになると思います

“ 経済が減速し、事業にもマイナスの影響を及ぼすと考えます そのため今後の海外派遣をサポートするための原資を従前と同水準で確保することは難しいでしょう どうしても必要な場合を除き、海外派遣者の人数は減少するでしょう

“ 通常通りの業務を継続するのと並行して、リモートベースでの業務遂行とそれに伴うコンプライアンスへの関与を増やすことになりそうです

“ 海外出張は減少し、長期派遣が拡大すると思います

“ 今回のことでの勤務場所に対する考え方方が変わりそうです これによりあるタイプの派遣は減るでしょうし、別のタイプの派遣は増えるでしょう

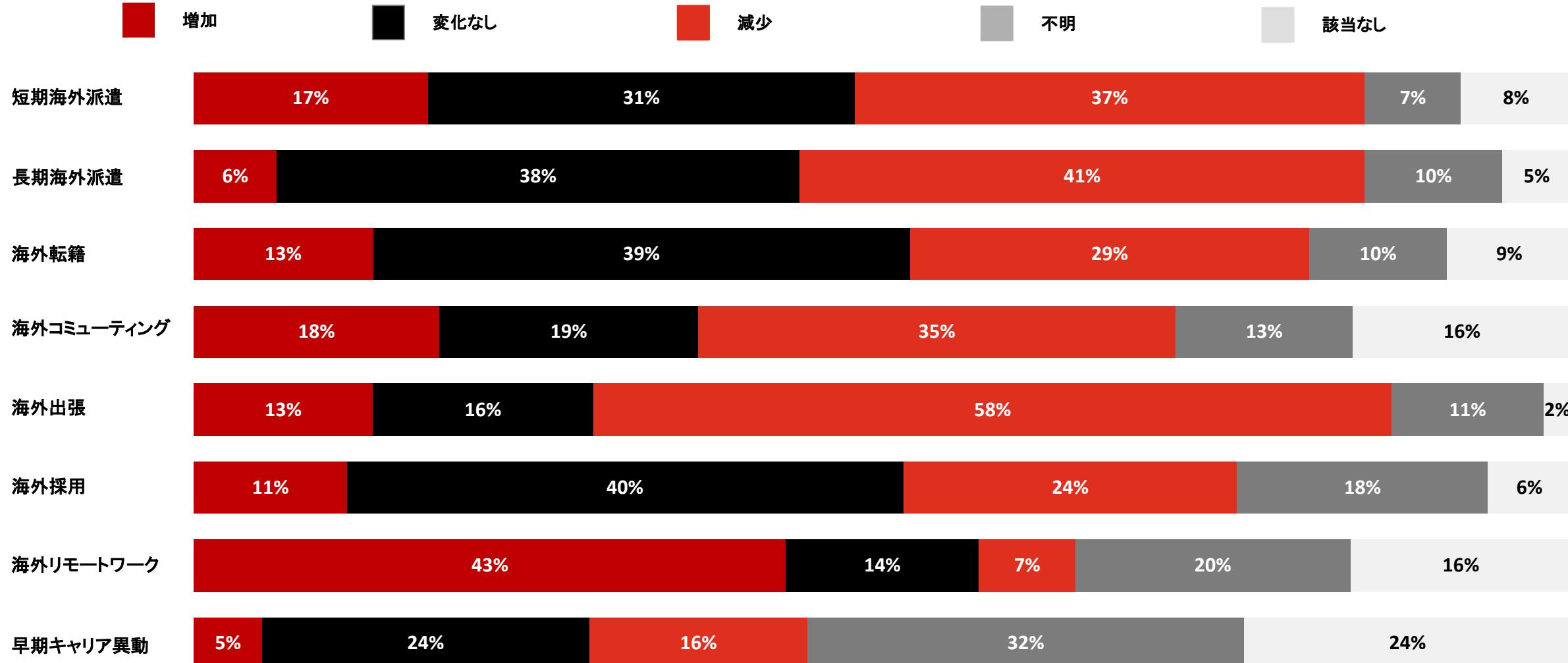
“ 当社ではこの数年、海外派遣者の人数は大幅に減少していました 今後もさらに少しづつ減ると思います

### 3.3 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



##### 8. 以下のタイプの海外派遣にそれぞれどのような影響があると考えますか?

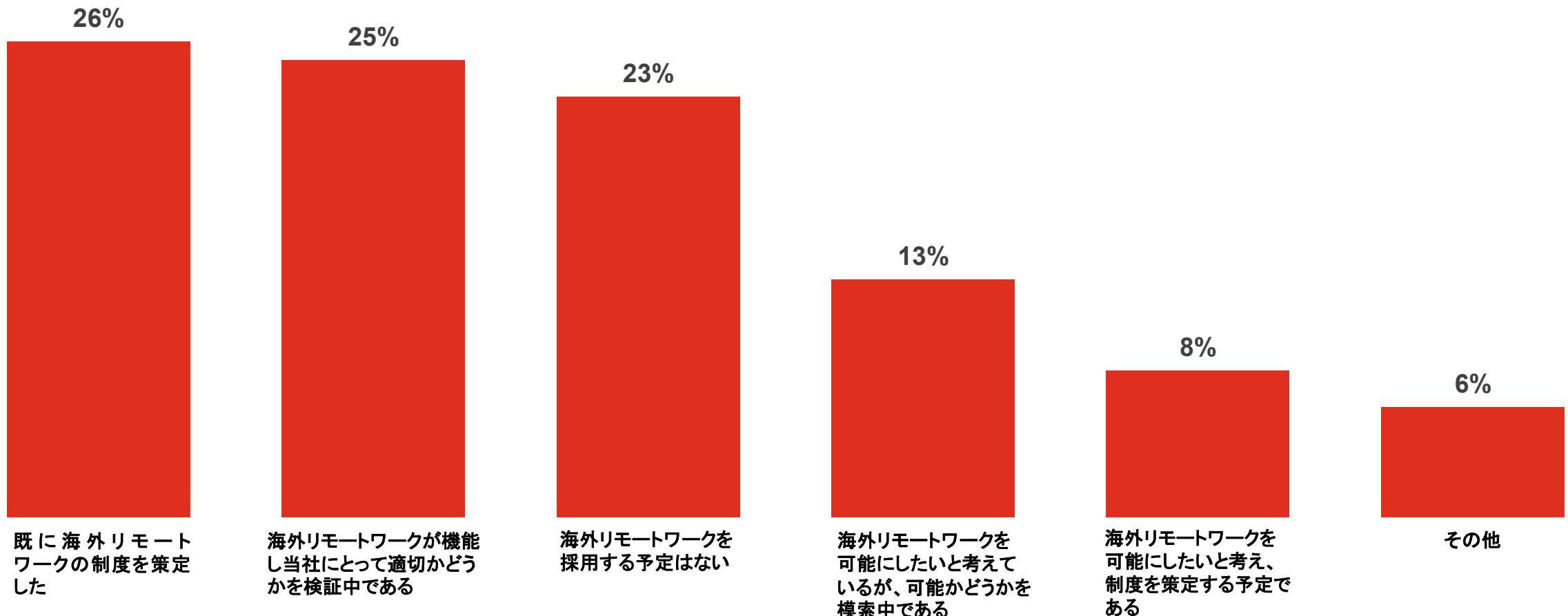


### 3.3 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



##### 9. COVID-19の発生は海外リモートワークに対する貴社の見方にどのような影響を及ぼしましたか？



### 3.3 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



#### 海外リモートワークに対するコメント

可能なところからリモートワークができるようにしたいと考えていますが、先に調査すべきコンプライアンス上の問題があります。既に拠点が設立されているところからこれらの要望に対しサポートする方が簡単かもしれません。

国内ではリモートワークを認めていますが、海外については現時点では認めていません。

当社の業種ではその性質上、「在宅勤務」には限界があります。

海外リモートワークは当社の事業のほんの一部分でしかありません。

海外派遣を担当する部署として国をまたいだリモートワークは実現させたいと考えますが、多くの障壁が想定されます。

海外リモートワークはしばらくの間、禁止になっています。このことについては最近かなりの議論がなされていますが、コンプライアンスや法規制、ライセンス等のリスクを考えるとそのままであるべきだと考え方に上層部は全面的に賛同しています。

リモートワーク円滑化のための拠点が既に設立されている国においてはリモートベースでの勤務者をサポートしています。ただし、ビジネス上のニーズと収益の見込みがない限り、数人の派遣者のために法人登録と給与支払プロセスの整備を行うことは考えていません。

当社では派遣者からのリモートワーク要請については一切サポートをしません。

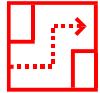
当社では一時的なものとして、既にある程度リモートワークを認めています。リモートワークが機能することが分かったので、現在当社の社風や長期戦略にどのように合致するかを評価しています。

海外リモートワークは必要に応じて運用することとし、制度として策定はしません。

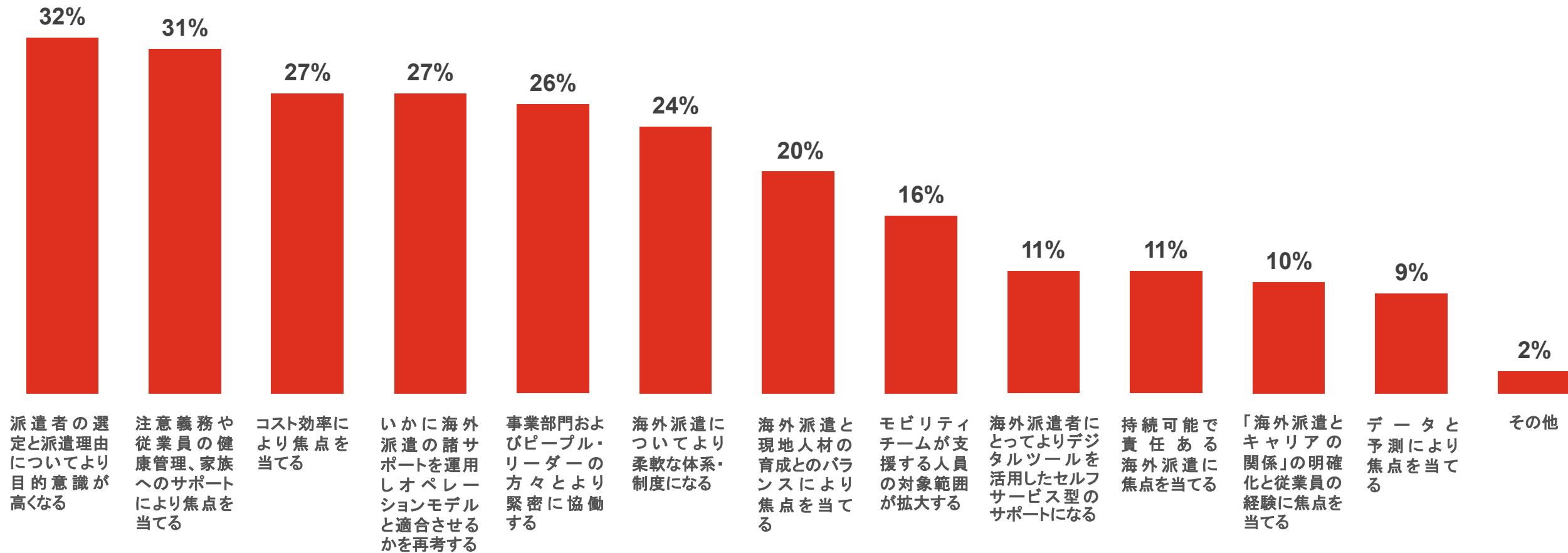
当社ではリモートワークを暫定的なものとして認めていますが、恒久的なものとするつもりはありません。

### 3.3 | COVID-19: グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

#### これからの海外派遣



#### 10. 海外派遣の施策運用に対し、どのような変化があると予測しますか？



## 4 | 結果比較: 4月と6月

### 4.1: 考え方や想定の変化 – 4月と6月の結果比較



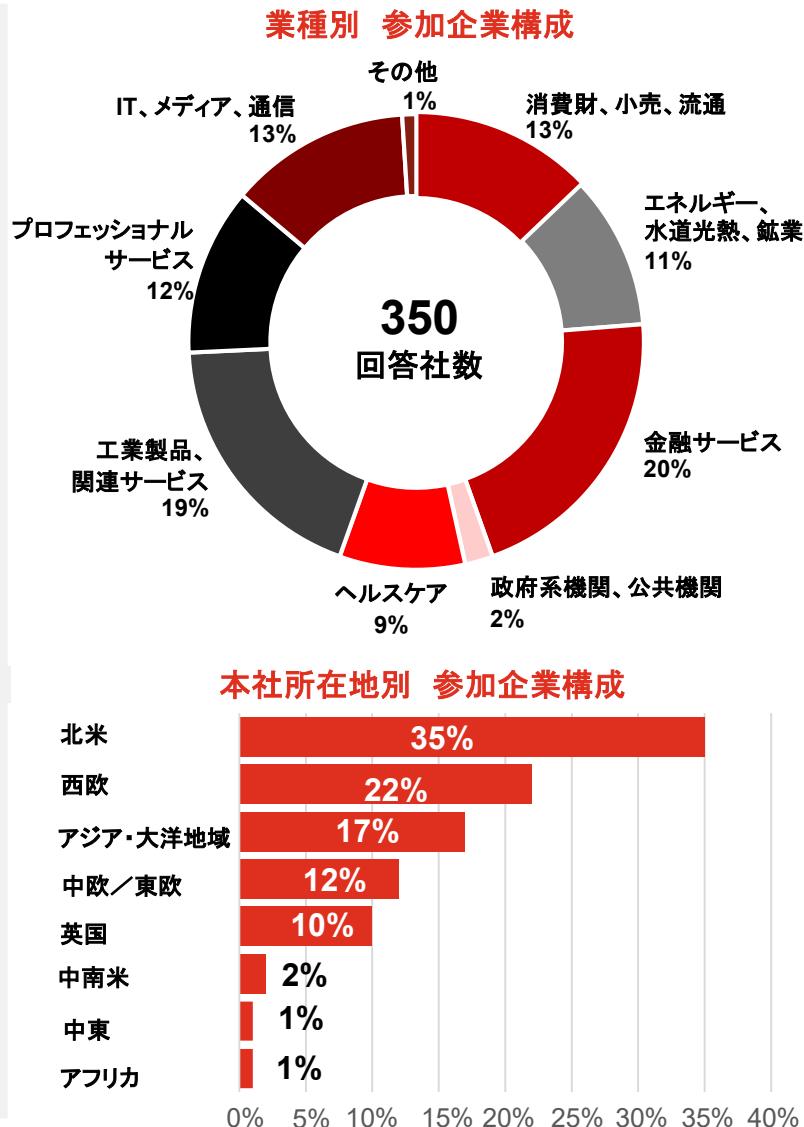
# 4.1 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト サーベイの参加企業構成と回答者のプロフィール

Pulse Survey  
2020年4月実施

350  
社

8  
業種

40  
回答社国

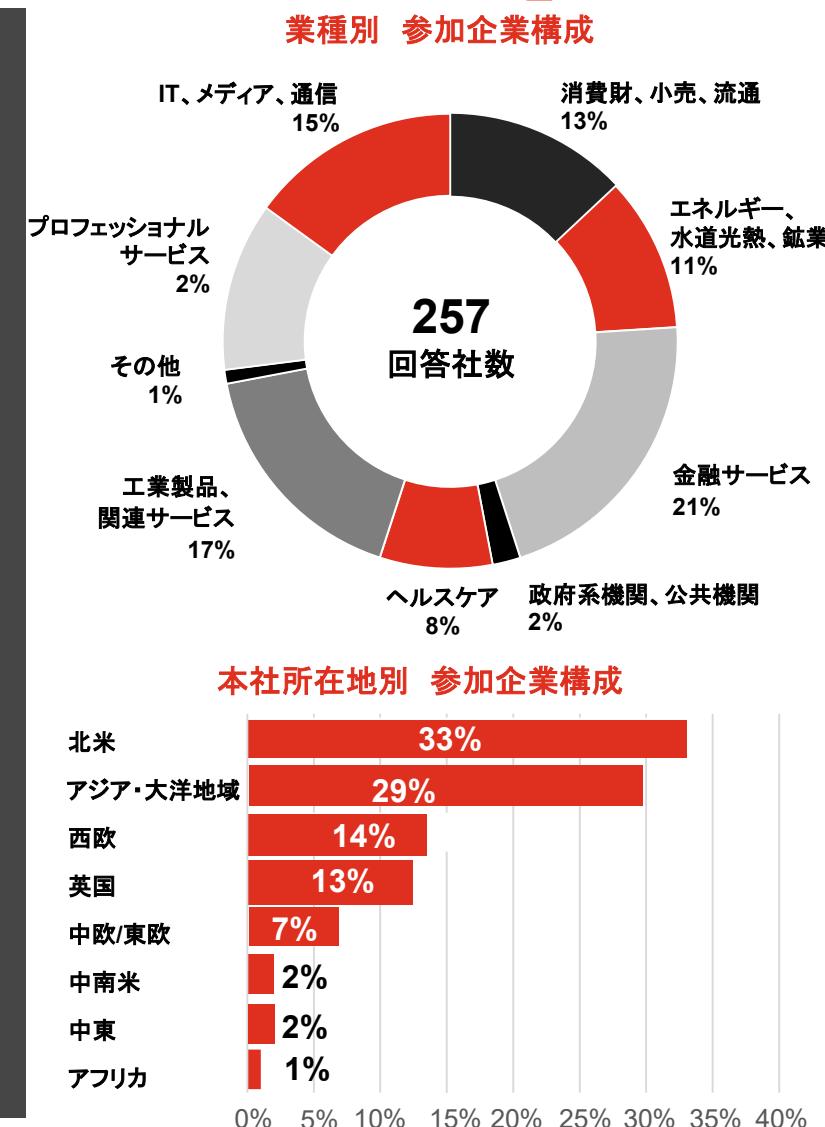


Pulse Survey  
2020年6月実施

257  
社

8  
業種

33  
回答社国

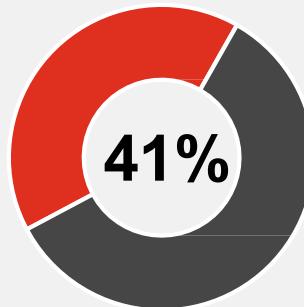


# 4.1 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

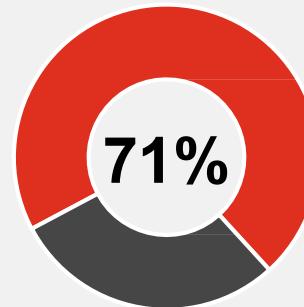
## 考え方や想定の変化 – 4月と6月の結果比較

考え方や想定は急速に変化している

可能な場合は新規拠点に派遣

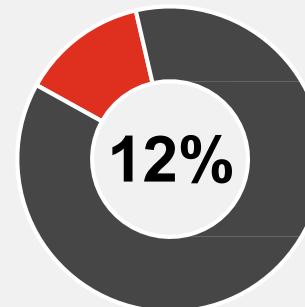


2020年4月

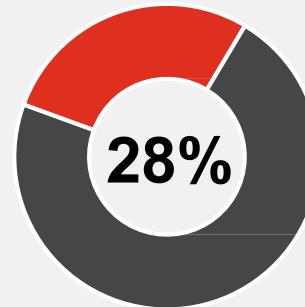


2020年6月

従業員の異動や海外派遣の必要性についてどうあるべきか、根本的な影響を及ぼすと考えている

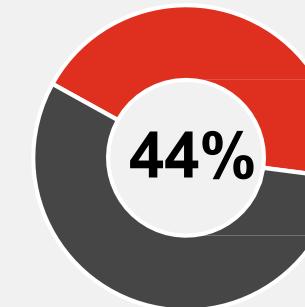


2020年4月

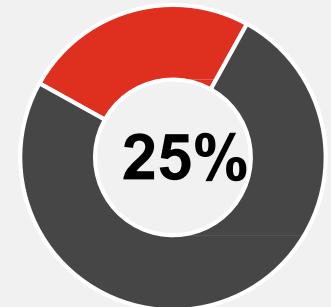


2020年6月

同じ派遣規模で可及的速やかに事業を通常のオペレーションに戻す



2020年4月



2020年6月



より多くの企業が、新型コロナウイルス感染症により海外派遣の必要性に対する見方について根本的な変化が発現すると想定している

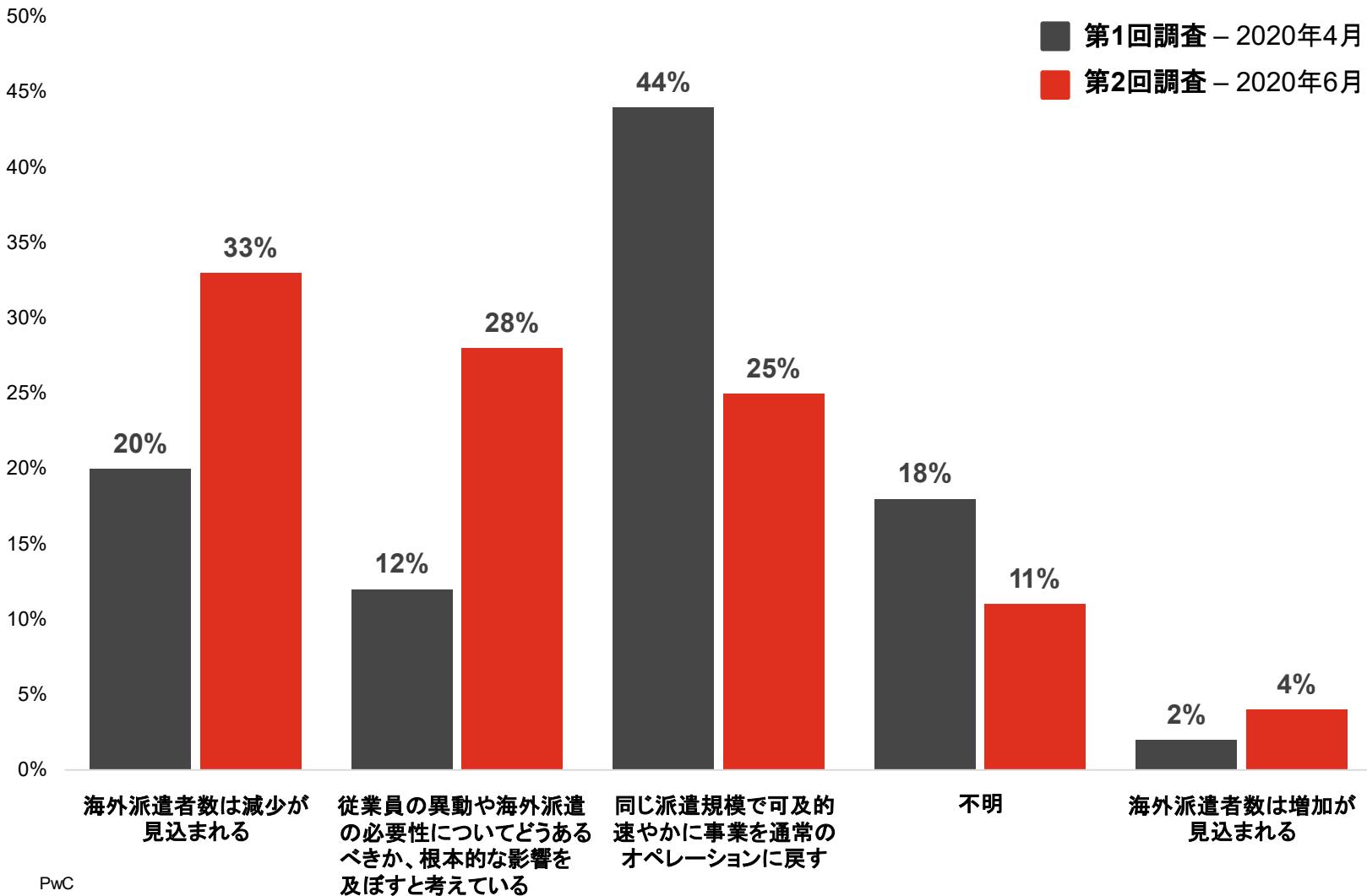


これまでと同じ派遣規模で事業を従前に戻すことを想定している企業は減少し、同時に自社にとってリモートワークが適しているか否かを見極めようという動きがみられる

# 4.1 | COVID-19:グローバルモビリティと海外派遣者へのインパクト

## 考え方や想定の変化 – 4月と6月の結果比較

Q:今般のCOVID-19の発生は将来貴社の海外派遣にどのような影響をもたらすでしょうか?



戦略的プロジェクトへの影響:

**45%**

戦略上のプロジェクトは遂行すべきものとして、現在も優先度の高いままである  
(4月時点では 41%)

**35%**

ビジネス上、極めて重要なプロジェクト以外は、今後の通知があるまで保留中  
(4月時点では 30%)

**32%**

現在、継続すべきプロジェクトの見直しを行っている  
(4月時点では 31%)

# Key Contacts

より詳しい情報、または個別案件への取り組みにつきましては、下記までお問い合わせください。

川上 一郎  
PwC税理士法人/PwC行政書士法人  
Partner  
Mobile: +81 80-1116-4134  
ichiro.kawakami@pwc.com

工藤 純子  
PwC税理士法人  
Director  
Mobile: +81 80-4353-5814  
junko.kudo@pwc.com

北牧 はるみ  
PwC税理士法人  
Director  
Mobile: +81 70-1558-6708  
harumi.k.kitamaki@pwc.com

PwCの最新インサイトおよび情報など:

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19.html>

