



グローバルモビリティ～グローバルワークフォース～

Digital Mobility: 競争力維持のための国際人事のデジタル変革

はじめに

デジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation:DX)は、2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が「ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念を提唱したことに始まりました。それから15年の月日が経ちDXは、既存概念にとらわれずテクノロジーを用いてビジネスや社会システムの基盤をデジタルの仕組みに作り替える取組みとして注目を集めています。デジタル化という言葉は現代社会ではあらゆるメディアコンテンツで日常的に使われ、社会人であれば聞いたことがない人はいないでしょう。

1. WHY Digital?

デジタル化と聞いて何を思い浮かべますか？ 大抵の人は新システムの導入、Robotics Process Automation (RPA) や AI といったツールや技術を日常的な業務に活用していくことを想像すると思います。しかし、「何」を導入するよりそもそも「なぜ-WHY」デジタル化が必要なのかを検討するべきではないでしょうか。本来デジタル化とは企業戦略の一つです。企業の成長や競争力を維持するために決められた目標へ向けた適切なアプローチを検討し、テクノロジーを選定していく必要があります。



(図 1)

上記の図 1 でまとめたように、デジタル化することで事業は顧客サービスやアクセシビリティの向上及び企業とユーザー間の情報交換・連携の活発化を目指します。さらには企業の人事部門も人事システム導入により、人材情報の可視化、ダイバーシティの促進、勤怠管理、給与処理、及びデータ分析を目標に人的作業を削減している傾向にあります。

ただ人事業務のなかでも例外的に、グローバル化とタレントの多様化が進む経済環境の中、国際間異動者をサポートする国際人事はまだ人的作業が多く、担当者ごとに蓄積されているナレッジや属人化されたプロセス・テンプレートで専門性が高い海外給与計算や税務・イミグレーションを処理しているのが実状です。現状、平均すると全従業員に対する国際異動者の割合は 1-2 割程度とまだ高くはないものの、将来を見据え、国際人事もテクノロジーやデジタル化への投資を検討すべきです。

その理由は単純で、グローバルモビリティはポテンシャルの高い優秀な人材を特定し、企業の成長戦略に貢献し得る次世代リーダー層を育て、国際間異動を見据えたタレント戦略や経営戦略に寄与・貢献する付加価値を生む人事機能・部署だからです。

具体的には下記のような分野でテクノロジーの活用がモビリティ戦略に貢献できると考えられます。

(1) グローバルモビリティにおけるタレント管理とデータの戦略的活用

国際環境でリーダーシップの役割を持ち活躍できる優秀な人材を支援する国際人事は、タレント管理の側面でもっとも重要である、優秀な人材の情報・データを扱っています。国際人事はテクノロジーを活用してこれらの情報を管理・分析することで、新事業の立ち上げや新規市場への進出、あるいは経営の中核となる次世代リーダーを検討する際に経営層が欲する「人財」情報の提供ができるようになります。

(2) ガバナンスとリスク管理

日系企業は国際間異動の税務やイミグレーションのリスクを管理するため、各国または各拠点で税務やイミグレーションのアドバイザーをそれぞれ採用していますが、2 カ国をまたぐ海外赴任者の場合、現地主導の分散された体制のため、リスク管理は後手の対応、またケースバイケースの対応になりがちです。テクノロジー・プラットフォームを活用すれば、集約型の一元管理が可能となり、企業のレピュテーションリスクやイミグレーション・税務のリスクを可視化し、プロアクティブに管理できるリアルタイムの情報が得られます。

(3) コスト管理と ROI (Return on Investment)

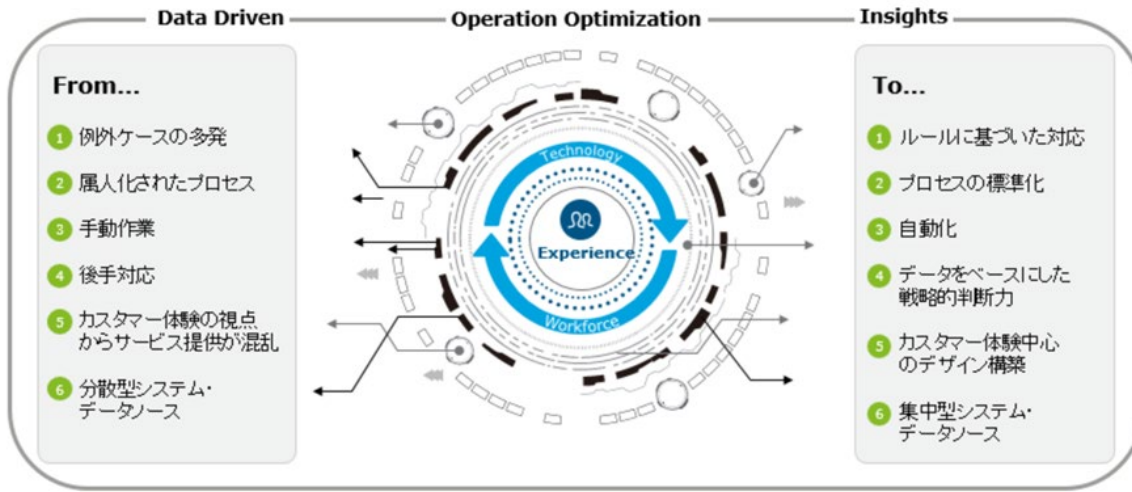
海外赴任者のモビリティコスト(給与・ベネフィット・運用コスト)は多額となることが多いため、集約されたデータからコスト分析を行い投資に見合うコストの再配分・削減の余地は大きいです。データを集約することで、赴任者のコスト分析及びコスト削減の検討が可能となり、経営の意思決定に必要な情報の提供ができるようになります。

では、どのようにテクノロジーを活用しデジタル化するべきでしょうか。HOW を考えるためには、下記の二つのアプローチが考えられます。

2. HOW - デジタルモビリティの進め方

アプローチ① - 国際人事の業務最適化

国際人事部のオペレーションの基盤を整理しながら人的作業を減らすことで、本来の戦略的モビリティアドバイザーとしての役割に戻ることができます。下記図 2 に一般的な日系企業の現状(左側)とデジタル化により達成可能な状態(右側)を記載しました。

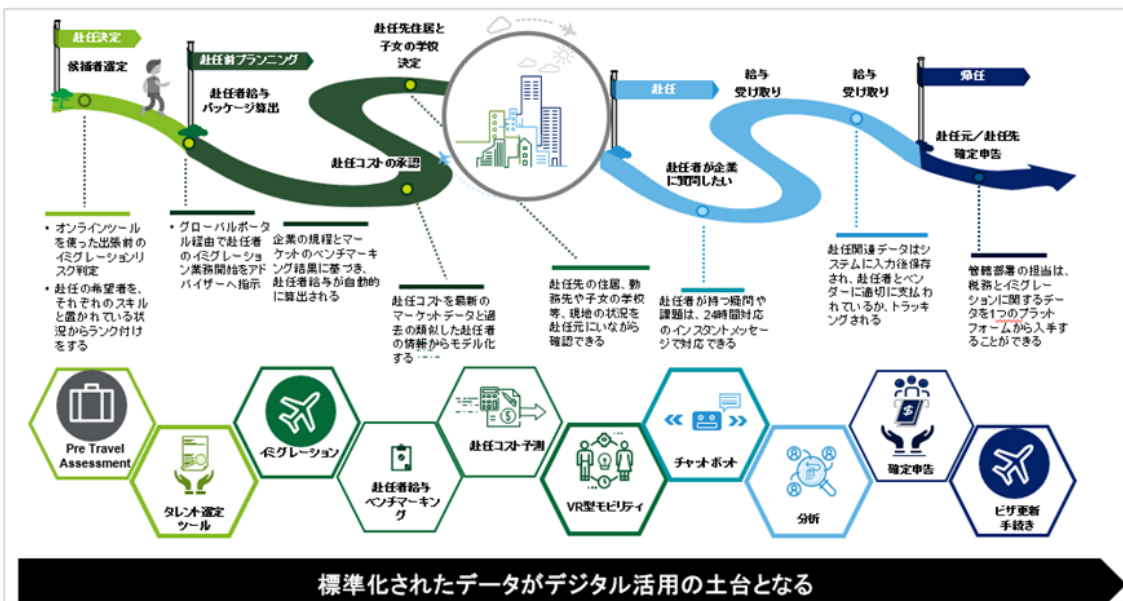


(図 2)

デジタル化することでプロセスが標準化され、国際人事は多様化するグローバルモビリティの様々な課題を受け入れられるオペレーション体制となります。

アプローチ② -アサイメントライフサイクルの最適化

海外赴任者は新職場・役割・環境に慣れるだけでなく、異文化における私生活の面でも変化に伴う負担が生じます。その負担を最小限に抑え、異動をスムーズにすることが最高の国際人事の支援ではないでしょうか。下記図 3 にまとめたように赴任のアサイメントライフサイクルに寄り添ってデジタル化することで、赴任時の体験を豊かにできる支援は今すぐにも実行できる時代になっています。



(図 3)

3. おわりに

グローバル化とタレントの多様化が進む経済環境の中、国際人事はデジタル化により戦略的に貢献できる機能に変革すべきではないでしょうか。モビリティをデジタル化する方法は様々ありますが、まずは企業戦略およびタレント戦略を見据えて、どのアプローチやデジタル機能が適切かをテクノロジーの専門家と整理するのが重要です。

デロイトトーマツ税理士法人

グローバル エmployer サービス



パートナー・May Myat Thu

may.myat_thu@tohmatu.co.jp

ニュースレター発行元

デロイトトーマツ税理士法人

グローバル エmployer サービス

email: deloitte.tax.ges@tohmatu.co.jp

会社概要: www.deloitte.com/jp/tax

税務サービス: www.deloitte.com/jp/tax-services

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、デロイトトウシュトーマツ リミテッド("DTTL")ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、バブアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001