

Mercer Snapshot Survey

バーチャルアサインメントに関する スナップショットサーベイ

2020年12月23日

マーサージャパン株式会社



目次

1	はじめに	3
2	調査概要	4
3	エグゼクティブサマリー	5
4	参加企業プロフィール	6
5	調査結果	10
6	参加企業一覧	17

1 はじめに

長引く新型コロナウイルス影響下で任地に戻ることができず緊急一時帰国が長期化し、日本において任地の業務を継続することが余儀なくされる状況も見受けられます。

日本国内でも勤務形態のひとつとしてリモートワークが導入される中で、海外版リモートワークも暫定的なものではなく、アフターコロナにおける海外派遣形態のひとつとして制度化することへの関心が寄せられています。

そのような中、今回、海外派遣者版の「バーチャルアサインメント」の動向について、調査を行いました。

バーチャルアサインメントという新しい働き方を検討する際、本調査結果がその一助となれば幸いです。

2 調査概要

調査方法

オンラインでの調査票配信・記入方式

(マーサー・ジャパン取引先データベース登録先への一斉ダイレクトメール配信・回収)

調査期間

2020年11月26日 ~ 2020年12月11日

調査項目

海外派遣者に関わるバーチャルアサインメント制度について

- ・ 制度導入状況
- ・ 制限事項（勤務地、時差）
- ・ 処遇

参加企業数

93 社

注記

単一回答の設問について、端数処理のため回答%の合計が100%にならない場合があります

本調査におけるバーチャルアサインメントの定義

- ・ 海外現地法人等において業務責任を果たすにあたり、その海外現地法人所在地に肉体的居住・配置をしていない場合をいう
- ・ 本国、または第三国に留まりながら、本国またはその第三国とは異なる場所に所在する海外現地法人における業務責任を果たすことをいう
- ・ 既存の海外派遣者と同じ仕事を本国または第三国においてリモートで行うイメージである
- ・ 地域を統括するマネージャーや出張が多いグローバルファンクション社員とは異なる

3 エグゼクティブサマリー

本調査は、マーサーの生計費データ等をご利用いただいているお客様に対して実施されたオンライン調査である。

実施期間は2020年11月26日から12月11日までであり、93社から回答をいただいている。

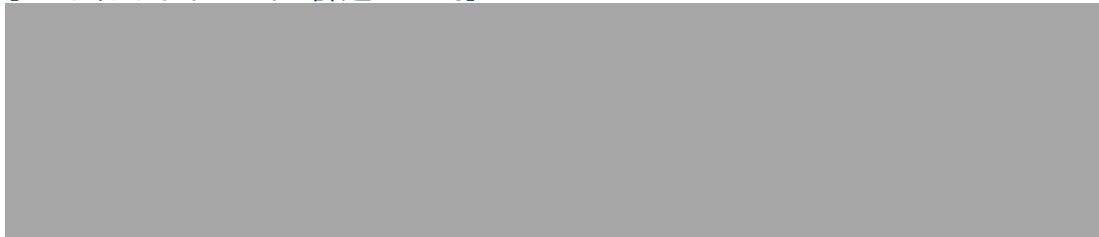
【海外派遣者に関わるバーチャルアサインメント制度の導入状況について】



【バーチャルアサインメントの適用職種、階層について】



【バーチャルアサインメントの課題について】



4 参加企業プロフィール

産業大区分

回答	回答数	%	
Banking/Financial Services/銀行業、金融サービス			
Chemicals/化学			
Consumer Goods/消費財			
Energy/エネルギー			
Health Care Services/ヘルスケア			
High Tech/ハイテク			
Insurance/Reinsurance/保険			
Life Sciences/ライフサイエンス			
Logistics/運輸			
Mining & Metals/鉱工業			
Other Manufacturing/その他製造業			
Other Non-Manufacturing/その他非製造業			
Retail & Wholesale/小売り			
Services (Non-Financial)/サービス業（金融以外）			
Transportation Equipment/輸送機器			
合計			

産業区分

回答	回答数	%	
Chemicals /化学	Basic Chemicals Combination or Other		
	Specialty Chemicals		
	Specialty Chemicals Combination or Other		
	Basic Chemicals		
Consumer Goods /消費財	Beverages		
	Consumer Goods Other		
	Food		

回答		回答数	%	
Energy ／エネルギー	Energy Fully Integrated and Exploration & Production			
	Energy Utilities			
Health Care Services ／ヘルスケア	Health Care Providers & Services			
High Tech ／ハイテク	All High Tech Products & Services Combination			
	High Tech (Manufactured Products & Hardware)			
	High Tech Manufactured Products & Hardware Combination			
	High Tech Manufactured/Hardware Products & Services Combination			
Insurance/ Reinsurance ／保険	Life Insurance			
Life Sciences ／ライフサイエンス	Biotechnology			
	Medical Devices & Equipment			
	Pharmaceutical			
Logistics ／運輸	Logistics Combination			
	Shipping			
	Warehousing & Distribution			
Mining & Metals ／鉱工業	Industrial Metals & Mining			
Other Manufacturing ／その他製造業	Electrical Equipment Manufacturing			
	Electronic Appliances Manufacturing			
	Machinery Manufacturing			
	Other Manufacturing			
	Plastics & Rubber Products Manufacturing			

回答		回答数	%	
Other Non-Manufacturing ／その他非製造業	Agriculture, Fishing & Hunting			
	Media & Entertainment			
	Other Non-Manufacturing Combination			
	Water, Water Utility, Sewage & Other Systems			
Retail & Wholesale ／小売り	Wholesale Trade Combination or Other			
	Apparel, Fashion, Footwear & Accessories Retail			
Services (Non-Financial) ／サービス業 (金融以外)	Business Process Outsourcing			
	Business/Professional Services			
	Education			
	Information & Data Processing Services			
	Passenger Transportation			
	Services Combination or Other			
Transportation Equipment ／輸送機器	Automobile Components Manufacturing			
	Automobile Manufacturing			
合計				

2019年度売上高 ※対象組織の連結の売上高

回答	回答数	%	
1兆円以上			
5,000億円以上-1兆円未満			
2,500億円以上-5,000億円未満			
1,000億円以上-2,500億円未満			
500億円以上-1,000億円未満			
100億円以上-500億円未満			
100億円未満			
無回答			
合計			

2019年度従業員数 ※対象組織の連結の従業員数

回答	回答数	%	
10,000人以上			
5,000人以上 - 10,000人未満			
2,500人以上 - 5,000人未満			
1,000人以上 - 2,500人未満			
100人以上 - 1,000人未満			
100人未満			
合計			

5 調査結果

Q1 海外派遣者に関わるバーチャルアサインメント制度はありますか

回答	回答数	%	
新型コロナウイルス禍の結果として2020年に導入した			
新型コロナウイルス禍に関わりなく、すでに導入していた			
2021年／導入年度は決まっていないが、制度導入に向けて現在検討中である			
検討、導入の予定はない			
合計			

Q2 なぜバーチャルアサインメントを導入しましたか／検討をしていますか（複数選択）

回答	回答数	%	
コスト削減			
海外派遣者候補／プールの拡大 (いままで海外派遣できなかった人も、候補者となる)			
組織の流動性、適所適材の促進			
会社のイメージ向上			
社員のモチベーション向上			
研修制度として導入			
その他(具体的にご記入ください)			
回答社数			

その他コメント

Q3 どのような部門／職種にバーチャルアサインメントを適用していますか／適用する予定ですか
(複数選択)

回答	回答数	%	
コーポレート			
研究開発			
生産			
技術			
マーケティング			
営業			
アフターサービス			
専門職			
その他(具体的にご記入ください)			
回答社数			

その他コメント

Q4 どのような階層にバーチャルアサインメントを適用していますか／適用する予定ですか
(複数選択)

回答	回答数	%	
経営層			
管理職層			
非管理職層			
新入社員			
その他(具体的にご記入ください)			
回答社数			

その他コメント

Q5 現在導入中、あるいは検討中のバーチャルアサインメントの適用時期についてご回答ください

回答	回答数	%	
新型コロナウイルスが収束するまでの暫定適用			
アフターコロナにおいても継続して適用			
アフターコロナにおける継続運用については未定、検討中			
その他(具体的にご記入ください)			
合計			

その他コメント

Q6 バーチャルアサインメントの期間はどのように設定していますか／設定する予定ですか

回答	回答数	%	
3か月以内			
6か月以内			
1年未満			
1年以上5年未満			
1年以上3年未満			
5年以上			
その他(具体的にご記入ください)			
合計			

その他コメント

Q7 バーチャルアサインメントにおける勤務地は限定していますか／限定する予定ですか

回答	回答数	%	
本国オフィス、自宅に限定している			
本国国内であれば特に限定していない			
本国以外第三国における勤務を認めている			
その他(具体的に記入してください)			
合計			

その他コメント

Q8 バーチャルアサインメントにおいて時差を許容している／許容を検討していますか

回答	回答数	%	
時差を理由に派遣先を制限している／制限を検討している			
特に時差を理由に派遣先を制限していない			
その他(具体的にご記入ください)			
合計			

その他コメント

Q8で「時差を理由に派遣先を制限している／制限を検討している」を選択した場合にご回答ください

Q8-1 バーチャルアサインメントにおいて許容している／許容を検討している時差を回答ください

	回答数	25th%ile	Median	75th%ile	Average
許容する時差					

単位：時間

Q9 バーチャルアサインメントによる処遇はどのようにしていますか／どのようにする予定ですか

回答	回答数	%	
本人／世帯が国を跨いで移動する際適用される、自社における通常の海外派遣者（以下、通常の海外派遣者処遇）と同じ処遇を適用する			
通常の海外派遣者処遇を適用するが、海外勤務手当は支給しない			
通常の海外派遣者処遇を適用するが、海外勤務手当とハードシップ手当は支給しない※			
通常の海外派遣者処遇を適用するが、ハードシップ手当は支給しない※			
通常の海外派遣者処遇を適用した上で、バーチャルアサインメントに対する追加手当を支給する			
（世帯移動は伴わないため）通常の海外派遣者処遇（海外勤務手当、ハードシップ手当含む）のうち、世帯移動にかかわる処遇項目を精査し、支給／付与するか判断する			
その他(具体的にご記入ください)			
合計			

※ハードシップ手当支給対象となる都市への派遣がなく支給しないケースは除きます

その他コメント

Q9で「通常の海外派遣者処遇を適用した上で、バーチャルアサインメントに対する追加手当を支給する」を選択した場合にご回答ください

Q10 バーチャルアサインメントに対してどのような手当を追加支給していますか／支給する予定ですか（複数選択）

Q11 派遣者への給与支払いはどこが行っていますか／どこが行う予定ですか

回答	回答数	%	
本国			
本国（後日任地に請求）			
任地			
合計			

Q12 バーチャルアサインメント派遣者の評価者は誰ですか／誰になる予定ですか

回答	回答数	%	
任地における上司			
本国における上司(または派遣前の上司)			
任地上司と本国上司の双方で評価			
その他(具体的にご記入ください)			
合計			

その他コメント

Q13 **バーチャルアサインメントを導入する／検討する際、
課題だったこと／課題だと思っていることは何ですか。上位3つをご回答ください**

回答	回答数	%	
税務			
労働法関連			
個人情報保護法関連			
任地における雇用契約			
社会保険			
労務管理			
ITインフラ			
人事・総務・IT等における本国と任地の役割分担			
システムの互換性(日本から海外イントラにアクセスできるか等)			
情報セキュリティ			
処遇体系・制度			
ペイロール(支払い方法)			
派遣者のメンタルケア			
候補者選定			
パフォーマンスマネジメント(評価者、評価方法、等)			
業務の生産性			
職場コミュニケーション			
任地の抵抗・反対			
派遣者の異文化適応			
その他(具体的にご記入ください)			
回答社数			

その他コメント

6 参加企業一覧

※五十音順

- | | | | |
|----|---------------------|----|-----------------------------|
| 1 | アークレイ株式会社 | 26 | コニカミノルタビジネスアソシエーツ株式会社 |
| 2 | 旭化成株式会社 | 27 | 株式会社サカタのタネ |
| 3 | アサヒグループホールディングス株式会社 | 28 | 三桜工業株式会社 |
| 4 | 株式会社 朝日新聞社 | 29 | サンケン電気株式会社 |
| 5 | 旭有機材株式会社 | 30 | サンデンホールディングス株式会社 |
| 6 | アステラス製薬株式会社 | 31 | サントリーホールディングス株式会社 |
| 7 | アズビル株式会社 | 32 | 株式会社 GSユアサ |
| 8 | アンリツ株式会社 | 33 | 株式会社 ジーテクト |
| 9 | いすゞ自動車株式会社 | 34 | J X石油開発株式会社 |
| 10 | 伊藤忠商事株式会社 | 35 | 株式会社 J T B |
| 11 | イビデン株式会社 | 36 | 株式会社JVCケンウッド |
| 12 | インターナショナルエクスプレス株式会社 | 37 | 静岡ガス株式会社 |
| 13 | 臼井国際産業株式会社 | 38 | シスメックス株式会社 |
| 14 | 株式会社エイチ・アイ・エス | 39 | 株式会社島精機製作所 |
| 15 | NECマネジメントパートナー株式会社 | 40 | 株式会社 シマノ |
| 16 | NTN株式会社 | 41 | 株式会社JALUX |
| 17 | オー・ジー株式会社 | 42 | ジョyson・セイフティ・システムズ・ジャパン株式会社 |
| 18 | 大塚製薬株式会社 | 43 | スタンレー電気株式会社 |
| 19 | 沖電気工業株式会社 | 44 | 住友金属鉱山株式会社 |
| 20 | 川西倉庫株式会社 | 45 | 住友重機械工業株式会社 |
| 21 | 株式会社キーエンス | 46 | セントラル硝子株式会社 |
| 22 | 株式会社 協豊製作所 | 47 | ソフトバンク株式会社 |
| 23 | 倉敷化工株式会社 | 48 | タイガースポリマー株式会社 |
| 24 | グローリー株式会社 | 49 | 大陽日酸株式会社 |
| 25 | 興和株式会社 | 50 | 株式会社タカラトミー |

- | | | | |
|----|---------------------|----|------------------|
| 51 | 株式会社 竹中工務店 | 76 | ヒロセ電機株式会社 |
| 52 | 株式会社タミヤ | 77 | 株式会社ファーストリテイリング |
| 53 | TDK株式会社 | 78 | 株式会社フェニックスバイオ |
| 54 | デクセリアルズ株式会社 | 79 | 古河電気工業株式会社 |
| 55 | 株式会社テクノアソシエ | 80 | 株式会社ベネッセコーポレーション |
| 56 | テルモ株式会社 | 81 | ポリプラスチックス株式会社 |
| 57 | 東芝ライフスタイル株式会社 | 82 | 株式会社マスダック |
| 58 | 東洋製罐株式会社 | 83 | マブチモーター株式会社 |
| 59 | 東和薬品株式会社 | 84 | マルホ株式会社 |
| 60 | TOTO株式会社 | 85 | 株式会社ミクニ |
| 61 | 凸版印刷株式会社 | 86 | 三菱自動車工業株式会社 |
| 62 | トランスコスモス株式会社 | 87 | 三菱重工業株式会社 |
| 63 | 株式会社ナカニシ | 88 | 明治安田生命保険相互会社 |
| 64 | 日新イオン機器株式会社 | 89 | 株式会社 山田製作所 |
| 65 | 日清食品ホールディングス株式会社 | 90 | 株式会社 L I X I L |
| 66 | 日発精密工業株式会社 | 91 | 株式会社リクルート |
| 67 | 日本ペイントホールディングス株式会社 | 92 | ルネサスエレクトロニクス株式会社 |
| 68 | 日本郵船株式会社 | 93 | YKK株式会社 |
| 69 | 日本たばこ産業株式会社 | | |
| 70 | 日本電産株式会社 | | |
| 71 | 日本電産トーソク株式会社 | | |
| 72 | パナソニック株式会社 | | |
| 73 | 株式会社バンダイナムコホールディングス | | |
| 74 | PHCホールディングス株式会社 | | |
| 75 | 株式会社 日立製作所 | | |

お問合せ

マーサージャパン株式会社
プロダクト・ソリューションズ
〒107-6216 東京都港区赤坂9-7-1
ミッドタウン・タワー16F
TEL : 03-6775-6521

マーサーについて

マーサーはより輝かしい未来は築くことができるものと信じています。私たちはクライアントと共に、仕事そのものを再定義し必要な改革に導き、退職制度や年金の投資成果を再構築します。そして、真の健康とウェルビーイングへと導くビジョンを掲げています。全世界約25,000名のスタッフが44カ国をベースに、130カ国以上でクライアント企業と共に多様な課題に取り組み、最適なソリューションを総合的に提供しています。全世界に76,000名の従業員を擁し、年間総収入170億米ドルを誇るマーシュ&マクレンナン（NYSE：MMC）グループの一員として、日本においては40年以上の豊富な実績とグローバル・ネットワークを活かし、あらゆる業種の企業・公共団体に対するサービス支援を行っています。

Contact us

For more information, contact us at info.japan@mercer.com or reach out to a local consultant.

About Mercer

Mercer builds brighter futures by redefining the world of work, reshaping retirement and investment outcomes, and unlocking real health and well-being. Mercer's more than 25,000 employees are based in 44 countries, and the firm operates in over 130 countries. Mercer is a business of Marsh & McLennan Companies (NYSE:MMC), the world's leading professional services firm in the area of risk, strategy and people, with 76,000 colleagues and annual revenue of \$17 billion. Through its market-leading businesses, including Marsh, Guy Carpenter and Oliver Wyman, Marsh & McLennan helps clients navigate and increasingly dynamic and complex environment. For more information, visit www.mercer.co.jp.