

海外勤務社員の人事労務管理のポイント

第1部：海外駐在の基礎知識と実務ポイント

2012年10月16日

社会保険労務士法人 大野事務所

出張と駐在(赴任)の違い

● 出張とは

所属部署等を変更せず、一定期間海外で勤務させることをいう。

業務上の指揮命令は日本国内からなされる。

例) 商談、打ち合わせ、点検、トラブル対応、市場調査など

● 駐在(赴任)とは

所属部署等を変更(出向・転籍を含む)して、一定期間海外で勤務することをいう。

業務上の指揮命令は海外支社や現地法人からなされる。

例) 海外現地法人への出向、転勤、転籍、長期間の建設工事など

● 業務命令(人事異動権)としての海外勤務の合理性

- ・就業規則等で海外勤務があることを規定している
- ・採用時に海外勤務がある旨を伝えている(労働慣行を含む)

目次

第1章 : 労働保険・社会保険の取扱い

第2章 : 海外勤務者の給与体系

第3章 : 実務ポイントと規程の整備

第1章 労働保険・社会保険の取扱い

1. 各種保険の適用基準
2. 労災保険特別加入制度の適用
3. 社会保障協定の内容
4. 社会保障協定適用の手続き
5. 国民年金任意加入手続き
6. 赴任者が離職した場合の雇用保険受給
7. 公的保険と海外旅行保険の違い
8. 海外事故における請求事例

1. 各種保険の適用基準

● 社会保険の加入は、日本法人における給与支給が前提！

		海外出張（国内部署に所属）	海外駐在（海外部署・法人に所属）	
			主として日本法人から給与支給	主として海外法人から給与が支給
労働保険	労災保険	補償の対象となる	補償の対象とならない （海外派遣者特別加入制度に加入できる）	補償の対象とならない （海外派遣者特別加入制度に加入できる）
	雇用保険	出張期間中も被保険者のまま	海外赴任中も継続して被保険者となる	被保険者資格を喪失する
社会保険	健康保険	出張期間中も被保険者のまま	海外赴任中も継続して被保険者となる	被保険者資格を喪失する
	介護保険	出張期間中も被保険者のまま	適用除外となる「適用除外該当届」	被保険者資格を喪失する
	厚生年金	出張期間中も被保険者のまま	海外赴任中も継続して被保険者となる	被保険者資格を喪失する （国民年金に任意加入できる）

● 社会保険の標準報酬月額は日本法人からの給与額を基に設定される

2. 労災保険特別加入制度の適用

● 労災保険は日本国内で行われる事業を対象としている(属地主義)

例外的に、海外出張を保険の対象としている

● 駐在員は一定の要件のもと「海外派遣特別加入制度」に加入できる

- ・日本国内で行われる事業(有期事業を除きます。)から派遣されて、海外支店、工場、現場、現地法人、海外の提携先企業等海外で行われる事業に従事する労働者
- ・日本国内で行われる事業(有期事業を除く)から派遣されて、海外にある次の表に定める数以下の労働者を常時使用する事業に従事する事業主及びその他労働者以外の方

業種	労働者数
金融業	50人
保険業	
不動産業	
小売業	100人
サービス業	
卸売業	300人
上記以外の業種	

既に海外勤務している者も加入できるが、
現地採用者や留学生は加入できない。

3. 社会保障協定の内容

● 協定の目的

「二重加入」と「受給期間」の問題を解決するためのもの。

● 適用調整

本人や企業の意思による選択はできない

相手国への派遣の期間が5年を超えない見込みの場合には、当該期間中は相手国の法令の適用を免除し自国の法令のみを適用する。

相手国への派遣の期間が5年を超える見込みの場合には、当該期間中は相手国の法令のみを適用する。

● 保険期間の通算

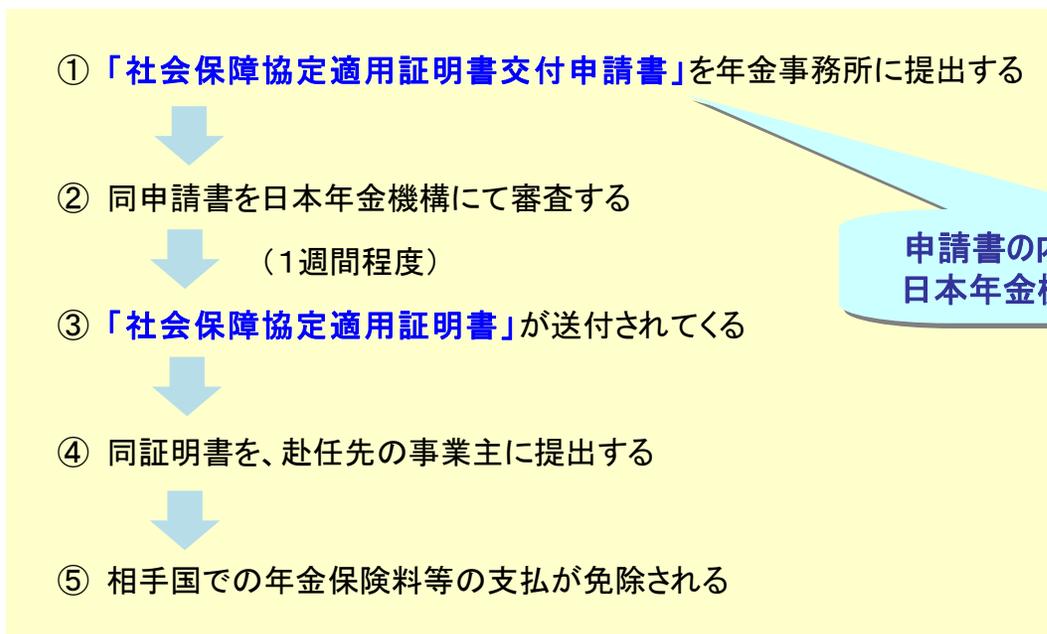
両国間の年金制度への加入期間を通算して、年金を受給するために最低必要とされる期間以上であれば、それぞれの国の制度への加入期間に応じた年金がそれぞれの国の制度から受けられるようにする。

※ イギリスと韓国は期間通算がされない点に留意！

4. 社会保障協定適用の手続き

● 相手国での年金制度加入免除のための手続きを行う必要がある

協定相手国に赴任が決まったからといって、自動的に免除される訳ではない！



申請書の内容は国によって若干異なる
日本年金機構HPからダウンロード可能

協定国に赴任する場合、免除申請を行うことが基本とされており、会社や本人が自由に決定(選択)できるものでもない。

5.国民年金任意加入手続き

● 加入手続き

- ① これから外国へ赴任する場合 ⇒ お住まいの市区町村窓口にて
- ② 現在外国に居住されている場合 ⇒ 日本国内における最後の住所地を管轄する年金事務所にて

● 保険料の納付方法

- ① 国内にいる親族等の協力者がご本人のかわりに納める方法
- ② 日本国内に開設している預貯金口座から引き落とす方法”がある。

● 将来の年金

任意加入被保険者も国内の国民年金第1号被保険者同様、受給要件を満たした場合、保険料納付済期間に応じた老齢基礎年金を受け取ることができる。

6.赴任者が離職した場合の雇用保険受給

● 雇用保険の被保険者資格を喪失した場合

受給給期間の延長は最大4年まで ⇒ 4年を超える駐在の場合、受給できなくなる。

※ 在籍出向等で被保険者資格が継続している場合でも、日本法人からの無給期間が4年を超えると受給できなくなる。

● 日本法人と現地法人から給与が支給されている場合の給付額の算定

原則として、日本法人からの支給額を元に算定する。

ただし、日本での支給項目が「家族補助」等であれば、労働の対価とはみなさないため“要件緩和措置”を適用し、出向（駐在）前の金額で算定することもある。その際には、出向契約書等を添付のうえ判断することとなる。

※ 要件緩和措置の適用基準については、職安によって解釈が異なることから、各社支払い状況を説明のうえ行政の判断を仰ぐことになる。

7. 公的保険と海外旅行保険の違い

● 公的保険は申請が煩雑

	労災保険	健康保険	海外旅行傷害保険
既往歴	—	○	— ※
新傷病	—	○	○
歯科疾病	—	○	— ※
妊娠・出産	—	—	— ※
業務災害	○	—	○
通勤災害	○	—	○

「救済者費用」「賠償責任」
「携行品被害」に対する補償が
あることが多い

※は保険契約の内容
により対象となる場合
がある。

	労災保険(特別加入)	健康保険	海外旅行傷害保険
支払方法	一旦立替	一旦立替	キャッシュレス
医療費負担額	日本で保険診療を受けた場合の金額をベースに支給	日本で保険診療を受けた場合の金額をベースに支給	契約した保険金額を限度に実費支給

【クレジットカードの海外旅行保険】
会社が保有するコーポレートカード
や個人のクレジットカードにも海外旅行
保険が付保されているが、この場
合、保障期間が最長でも90日程
度となっている点に留意。

● 赴任前に保険内容等をしっかり説明する

- ・ 一般社員は人事担当者のように公的保険の仕組みを理解していない
- ・ 保険証券番号(被保険者証・IDカード)や緊急時の保険会社連絡先を常に携帯させておく
- ・ キャッシュレスとなる現地の医療機関を確認しておく

8.海外事故における請求事例

場所	年齢	性別	金額	状況	状況詳細
サイパン	32歳	男性	¥1,200,000(救援者費用) ¥20,000,000(疾病死亡)	心臓発作	ホテルの部屋で気分が悪くなり、病院搬送中に心臓発作で死亡。(治療費用は発生せず。)救援者2名が現地へ渡航し、日本まで遺体搬送を行う。
イタリア	28歳	女性	¥710,000(治療費用) ¥1,800,000(救援者費用)	腹膜炎	腹痛と発熱の症状で受診したところ、腹膜炎と診断され即入院となる。手術が必要となり、2週間程入院後、一時帰国を決める。帰国後10日程の継続通院で完治し、再度現地イタリアへ戻った。 救援者費用として、飛行機代、現地交通費、ホテル代(2名分)がかかる。突然の航空券予約のため、正規料金で、また一般的な夏休みシーズンで、高額な座席しか残っておらず、飛行機代が高額になる。
スイス/ スペイン	44歳	男性	¥7,289,334(治療費用) ¥1,729,828(救援者費用)	脳梗塞	ユングフラフへ向かう登山電車の中で、右半身が動かなくなり、近くのクリニックで応急治療後、ヘリコプターで総合病院へ搬送され、脳梗塞と診断される。3日間の入院後、退院。旅行行程に復帰し、スペインに行くも、再発し病院に入院。20日間の入院治療後、付添医師とともに帰国し、日本の病院に入院。
イタリア	73歳	女性	¥3,500,000(傷害治療費用) ¥3,500,000(移送費用) ¥7,000,000(後遺障害)	転倒し 大腿骨骨折	洗面所の床で転倒し大腿骨を骨折する。現地病院で入院、手術し、帰国後日本でも入院。
カナダ	27歳	女性	¥7,800,000(傷害治療費用) ¥2,500,000(救援者費用)	運転ミスにより 対向車と衝突、 同乗者死亡	高速道路を運転中、運転操作を誤り対向車と衝突。大腿骨骨折、上腕骨骨折、鎖骨骨折など受傷しカナダで約3か月間入院の後帰国。帰国後も継続治療行う。救援者2名(両親)が現地へ赴く。保険限度額を超えてしまい、全てはお支払いしきれなかった。超過額は現地の自動車保険から支払われる。

※海外旅行保険の保険金は約款にもとづく支払い。【出所】AIU保険会社『事故例集:疾病死亡・治療費用』より

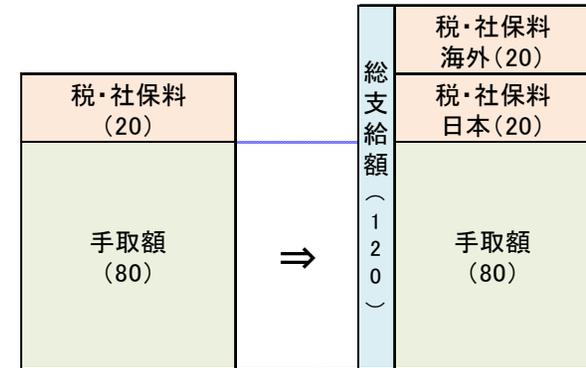
第2章 海外勤務者の給与体系

1. 海外給与の決定方法
2. 併用方式の考え方
3. 海外勤務者への諸手当の支給
4. 給与送金と換算レート

1. 海外給与の決定方法

● 国内給与と海外給与の違い

日本ではまず「総額(グロス)」ありきで、その中から税金や社会保険料を支払っているが、海外駐在員の給与は、まず「手取り額」を設定し、その手取り額から税金、社会保険料を逆算して「総額」を計算するのが一般的である。



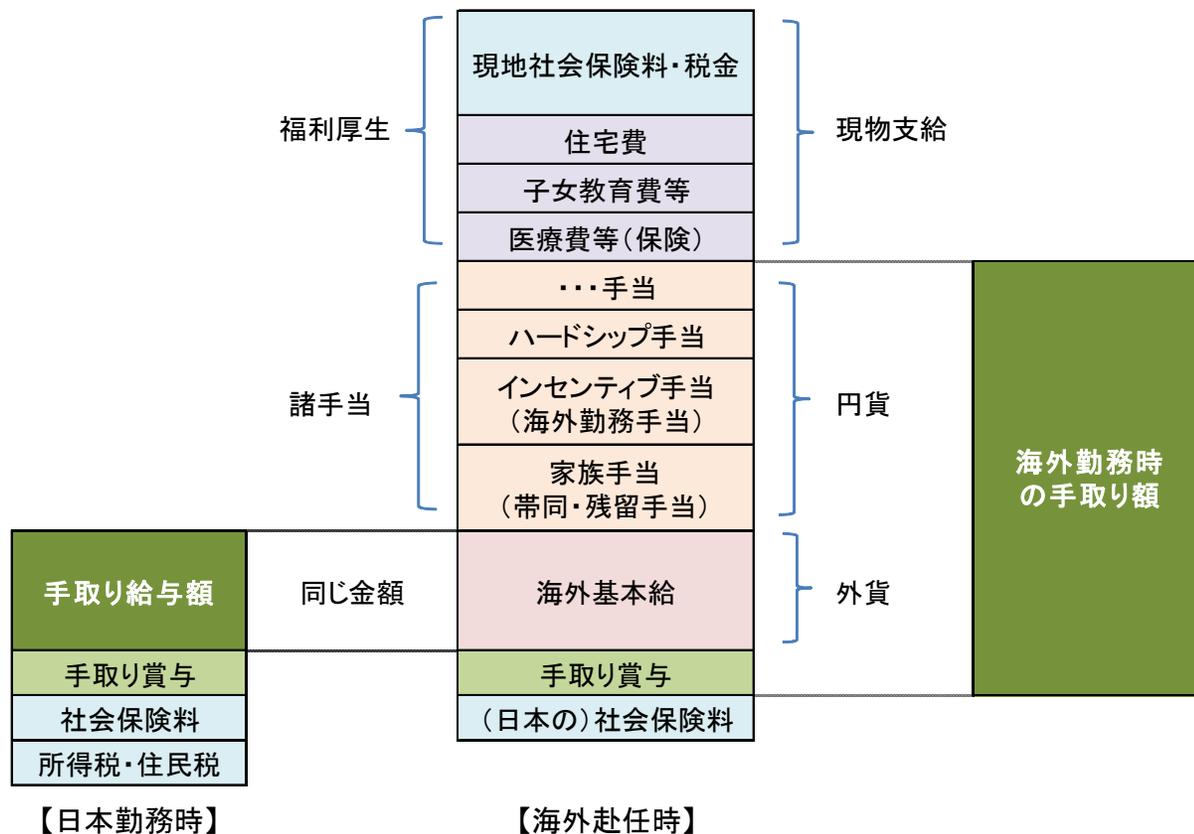
【日本勤務時】

【海外赴任時】

決定方式	内容	メリット	デメリット
別建方式	駐在員給与の決定基準を国内月例給与とは切り離し、独自基準で体系・水準を決定する。	適正な基準が設定できれば、毎年の物価変動の調整を行うだけでよい。	独自調査が難しく、結局他社動向を見ながら基本給を設定するため、設定根拠が曖昧になることがある。
購買力保障方式 (大企業で多く採用)	外部コンサルタント調査による生計費指数などを用いて決定する。	外部の「生活費指数」という客観的なデータを用いるため、基本給設定の根拠が明確となる。	
併用方式 (中小企業で多く採用)	国内月例給与の換算支給分と国別・都市別の手当等を合算して決定する。	日本での手取額をそのまま海外基本給し、追加コストは別途支給することから、駐在員が納得しやすい。	海外基本給が円貨で固定されるため、為替変動に左右される。

2.併用方式の考え方

※ 労務行政研究所の2011年調査によれば、「購買力保障方式」を採用している企業が76.8%と多数を占め、これに次ぐ「併用方式」を実施している企業は17.4%となっている。



海外基本給を外貨で支給すると為替変動の影響を受けるため、特に家族が日本に残る場合には、日本勤務時と同じように円貨で支払うと良い！

3.海外勤務者への諸手当の支給(1)

● 海外勤務手当

海外勤務に伴う奨励金(インセンティブ)として支給する手当であり、海外勤務も国内勤務の延長として考える企業は支給しない。この手当は、生活費というより貯蓄に相当するため、赴任者の日本口座に円貨で支払うのが一般的である。

● ハードシップ手当

日本と比較して生活環境(治安、気候、食生活など)が非常に厳しい地域(開発途上国)に赴任する社員に支給するもの。

生活環境が変化していくため、定期的に額を見直すことが重要となる。この手当も、赴任者の日本口座に円貨で支払うのが一般的である。

● 家族帯同手当

家族が帯同する場合に支給するものだが、当該手当の支給割合を高く設定していると、役職が低い者でも子女が多い場合、役職が高い者より海外給与総額が高額になることがあるため設計には留意する必要がある。

3.海外勤務者への諸手当の支給(2)

● 住宅手当

多くの企業が海外勤務者の赴任地での住宅に対し、一部または全部を補助している。
なお、赴任先の税法によっては、家賃としての支給分が個人所得として課税されることもある。

● 子女教育手当

中小企業で当該手当を支給することは珍しいが、高額でない一定額を福利厚生的(補助的)に支給する企業もある。

シンガポールでは会社が負担した子女教育費の実費相当額も個人所得として課税対象になるようである。

● 時間外手当

➤ 駐在員には日本の労基法等は適用されない

国内出向者と同じように赴任先にて時間管理を行い、日本勤務時と同様に時間外手当を支給する企業もある。労基法は適用されなくても、労働契約の変更は個別同意が原則となるため、支給率や基準等が変更する場合には留意する。

➤ 海外で役員や管理職として勤務する場合には、それに替わる手当を支給

日本勤務時と役割等が異なる場合、役職手当や海外勤務手当等で定額支給することが一般的である。

5. 給与送金と換算レート

● 海外への送金

諸手当(貯蓄見合い) ⇒ 本人の国内の口座に円貨で支払うことが多い

海外基本給(生活費見合い) ⇒ 本人の海外口座に外貨で支払うことが多い

※ 金融機関によるが、日本から送金可能な通貨の種類は、日本円を除き30種類程度である。

※ 人民元や台湾ドル建てでの送金はできないため、日本円や米ドルで送金し、赴任者自身が現地通貨に両替する必要がある。

● 換算レート

① 金融機関が出している相場表を使用する

「四半期の平均TTB為替レートを当該四半期に適用」

「その年の4月～6月の平均レートを適用レートとし、その年の7月～翌6月まで同レートを適用」

② 社内レートを使用する

③ 給与処理日の実勢レートを使用する

第3章 実務ポイントと規程の整備

1. 会社の方針を明確にする
2. 健康診断の実施と予防接種
3. 海外赴任者の育成・支援
4. 駐在員の住居選び
5. 赴任・帰任に伴う費用
6. 休暇と一時帰国
7. 海外駐在規程の整備

1. 会社の方針を明確にする

● 滞在期間

- ・ 短期（1年未満） ⇒ 出張の範囲？
- ・ 長期（5年以上） ⇒ 社会保険資格喪失の問題（社会保障協定考慮）

● 家族帯同か単身赴任か

	会社のメリット	勤務者自身のメリット
単身赴任	・ 家族帯同者に比べて、福利厚生や現物支給するコストが少なくてすむ。	・ 自由で気楽である。 ・ 仕事に専念できる。
家族帯同	・ 家族が一緒であるため、何かあったときの安心感がある。	・ 家族の絆が深まる。 ・ 海外暮らしを体験させられる。

	会社のデメリット	勤務者自身のデメリット
単身赴任	・ 単身赴任手当等のコストがかかる。	・ 外食が多くなるなど、生活が不規則になりがち なため、健康面が不安である。
家族帯同	・ 子女教育手当等のコストがかかる。 （特に私立学校は高い。）	・ 海外赴任者が出張ばかりで不在だと、家族が 孤独に感じてしまう。

2.健康診断の実施と予防接種

● 労働安全衛生法(安衛法第45条の2第2項)による健康診断の実施義務

「労働者を6か月以上海外に派遣する際」、及び「6ヶ月以上海外に派遣した労働者を帰国させ国内業務に就かせる際」に実施すること。

※ 実施項目は一般健康診断と同じ11項目が基本となる。

● 海外赴任に備え行うべき予防接種

予防接種の中には数週間おきに何度も注射するものもあるため、赴任前にスケジュールを組み、赴任者に対し予め通知しておくのがよい。

※ 赴任前に時間がない場合には、現地の日系医療機関でも受診することが可能であるが、金額は日本と海外では異なる。

予防接種の種類	接種回数(2回目、3回目の接種時期)	有効期間
狂犬病	3回(4週後、6～12か月後)	2年以上
インフルエンザ	1～2回(1～4週後)	1年間
日本脳炎	3回(1～4週後、約1年後) ※成人2回	4年間
破傷風	3回(4週後、6～12か月後)	10年間
A型肝炎	3回(2～4週後、6～12か月後)	10年間
B型肝炎	3回(4週後、6～12か月後)	10年以上
黄熱	1回	10年間
ポリオ	2回(6週後)	10年以上

3. 海外赴任者の育成・支援

● 赴任前研修の一例

- ・ 危機管理・安全対策に関する研修
- ・ 子女教育に関する研修
- ・ 現地情報に関する研修
- ・ コミュニケーションに関する研修（現地外国人とのコミュニケーション問題、相互文化、価値観の違い等）
- ・ マネジメントに関する研修（海外で管理職に就く際の現地のマネジメント手法について）
- ・ 税金・社会保険に関する研修
- ・ 海外保険の使い方に関する研修
- ・ 赴任中の給与体系、人事評価等に関する研修

● 赴任中のストレス

健康管理、子女教育など 【資料編P10参照】

● 帰任後の不安

【資料編P12参照】

4. 駐在員の住居選び

住居の良し悪しが
駐在自体に影響してくることも！

● 駐在員向けの住居

- ① サービスアパート（家具・掃除つきでホテルに近い、単身者向け、水道光熱費等込）
- ② 通常のアパート（建物一棟が同じ家主・法人が多い、水道光熱費別）
- ③ コンドミニアム（水道光熱費別）

● 住居選びのポイント

- ① 安全性に配慮する（周りの環境、日本人居住区など）
- ② 古い物件は避ける（信頼のおける不動産屋を探す）
- ③ 駐在員に選ばせる（住居に対する価値観は個人差があるため）
- ④ 契約書の内容を十分に確認する
- ⑤ 住居内で多くの時間を過ごす人（配偶者など）の意見を尊重する・・・家族帯同の場合
- ⑥ スクールバスの駐車場を確認する・・・家族帯同の場合

● 家賃相場を確認する

5.赴任・帰任に伴う費用(1)

● 渡航費用

渡航に関する諸費用は会社が負担するのがほとんど

(ビザ取得・更新費用、赴任前健診・予防接種費用、出入国税、空港利用料など)

● 赴任・帰任・転任時の支度料

なんらかの条件によって支給額に差を設けている

(帯同家族別、資格・等級別、国内勤務時の役職別、赴任地域別など)

一般単身赴任:20万円~30万円、一般家族帯同:40万円~50万円、

部長単身赴任:30万円~70万円、一般家族帯同:60万円~120万円、

※ 配偶者:赴任者の半額、子女:赴任者の2~3割

▶ 帰任・転任時の支度料

帰任時 ⇒ 赴任時と同額が4割強、赴任時とは別基準が5割弱

転任時 ⇒ 赴任時と同額が6割弱、赴任時とは別基準が3割弱

5.赴任・帰任に伴う費用(2)

● 赴任・帰任旅費

- ・ 旅費・交通費、および宿泊費用等は会社が負担するのがほとんど
- ・ 駐在後に学校教育の都合で残留していた子女が帰国する場合 ⇒ 通常通り支給:約70%
- ・ 駐在先で自己都合退職した場合 ⇒ 通常通り支給:約35%、支給しない:約35%、個別判断:約30%

● 荷造運送費

本人、配偶者、子女それぞれに航空費や船便の限度額を設定しておく。

航空便 ⇒ 本人、配偶者：約35キロ、子女：約20キロ

船便 ⇒ 本人：約130cft、配偶者：約260cft(2倍)、子女:65cft(半分)

[1cft(キュービックフィート) = 約0.0283m³]

● 国内残留荷物

保管料の会社負担期間を「帰任後30日以内」とするなど、期限を設定する。

6. 休暇と一時帰国

● 赴任・着任・帰任時の休暇

企業規模、赴任先等によって様々だが、2日～5日の間で付与することが多い

● 一時帰国、家族の一時呼び寄せ

- ・ 1年以上駐在する場合には、1週間～2週間の一時帰国を認め、旅費等は会社負担とする。
- ・ 配偶者を有する者が単身で1年以上駐在している場合には、1年に1度家族を呼び寄せることができ、諸費用は会社負担とする。

※ 一時帰国に併せて、定期健診を実施する企業も多い

7. 海外駐在規程の整備(1)

● 規程作成の留意点

- ① 他社規程のコピーをしない ⇒ 参考にする場合は、同規模で同ステージの企業
- ② 手当等を支給する意義と対象者を明確にする ⇒ 運用上困らないように明確にしておく
- ③ 将来のことも考慮する ⇒ 初めから大盤振る舞いしない

● 規程の項目例

第1章	総則	目的、定義、海外勤務中の所属、服務心得、勤務・休日、海外赴任期間、家族帯同
第2章	赴任・帰任に伴う旅費	赴任・帰任旅費、渡航手続費用、赴任・帰任支度料、荷造運送費、国内残置荷物、留守宅管理、語学研修、赴任帰任休暇
第3章	給与、手当、福利厚生	海外給与体系、海外基本給、海外勤務手当、ハードシップ手当、単身赴任手当、家族帯同手当、住宅費用、教育費用、賞与、換算レート
第4章	その他.	海外旅行保険、健康診断、医療費、社会保険、税金、貸付金、一時帰国、自動車運転

7. 海外駐在規程の整備(2)

● 国内転勤(赴任)規程との整合性

定義	期間	海外	国内
出張	1年未満	海外出張規程	国内出張規程
転勤・駐在	1年以上	海外勤務規程	国内転勤規程

※ 横断的に規定を確認する

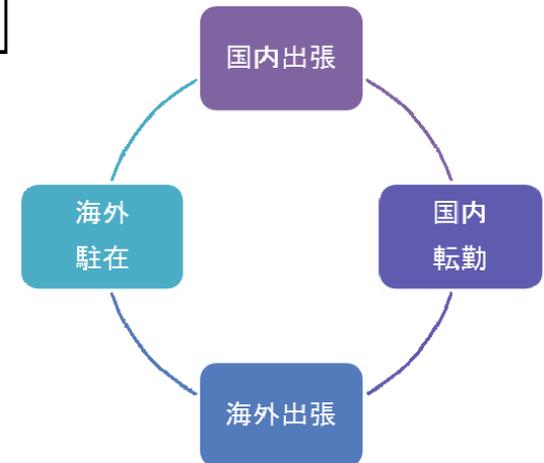
※ 赴任先で出張した場合は？

● 海外出張とのバランス

海外出張日当と海外勤務手当の額のバランスを考慮する

5,000円(日当) × 30日 = 150,000円(月額) > 海外勤務手当: 100,000円(月額)

※ 長期出張における、日当の月額上限額を設定する。



おわりに

● 海外駐在員に活躍してもらうために！

1. 会社の考えを明確にする
2. 安心して勤務してもらうための処遇・環境を整備する
3. 赴任のために必要な知識・経験等を提供する
4. 赴任中の諸問題解決のためのサポート体制を構築する
5. 赴任中のパフォーマンスを正當に評価する制度を構築する

ご静聴ありがとうございました

【参考となるHP】

海外職業訓練協会(OVTA) <http://www.ovta.or.jp/>

日本貿易振興機構(ジェトロ) <http://www.jetro.go.jp/world/japan/>

日本在外企業協会(日外協) <http://www.joea.or.jp/>

【参考となる資料】

日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ（経団連資料）

【資料編】

～ 第1部 海外駐在の基礎知識と実務ポイント ～

- 資料 1 : 社会保障協定について
- 資料 2 : 社会保障協定の締結状況
- 資料 3 : 社会保障協定に関するQ&A
- 資料 4 : 社会保障協定一覧表
- 資料 5 : 年金制度の国際比較
- 資料 6 : 「海外赴任者に対する教育・支援の現状」調査（産能大学）
- 資料 7 : 規程項目比較表
- 資料 8 : 海外派遣成功サイクル構築のためのチェックリスト（経団連）

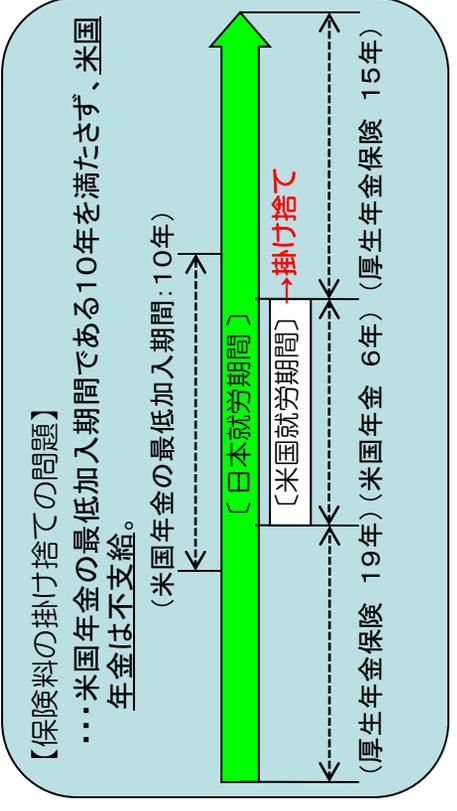
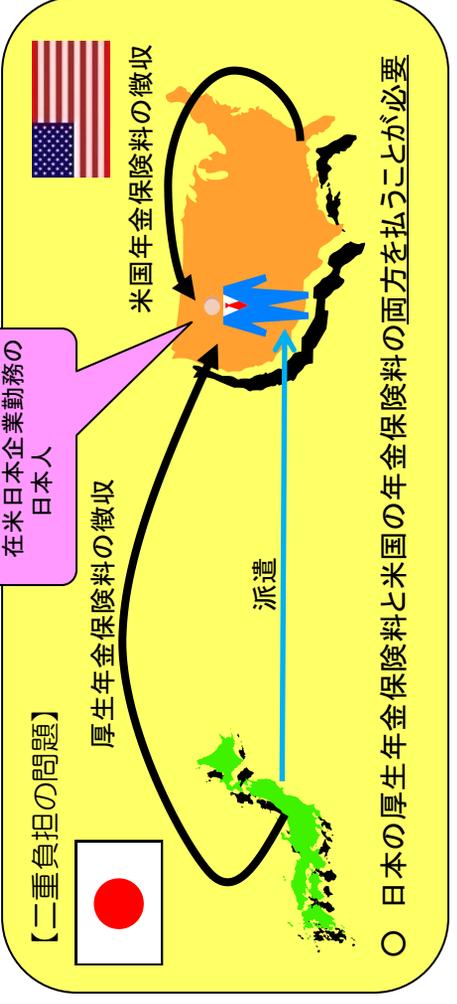
平成 24 年 10 月 16 日

社会保険労務士法人 大野事務所

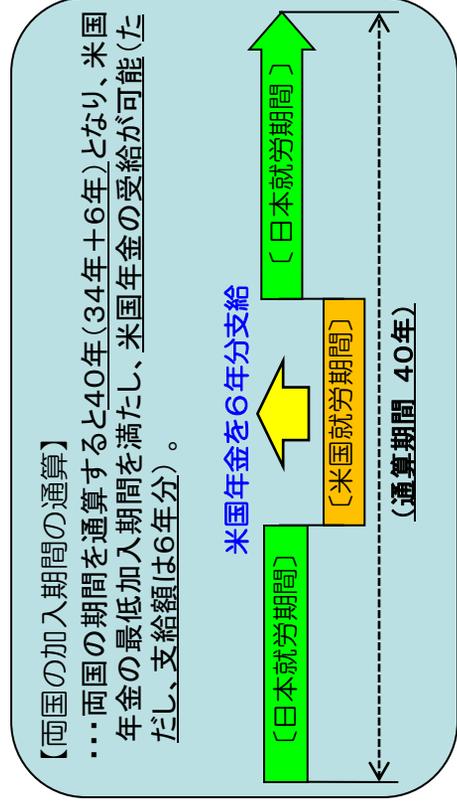
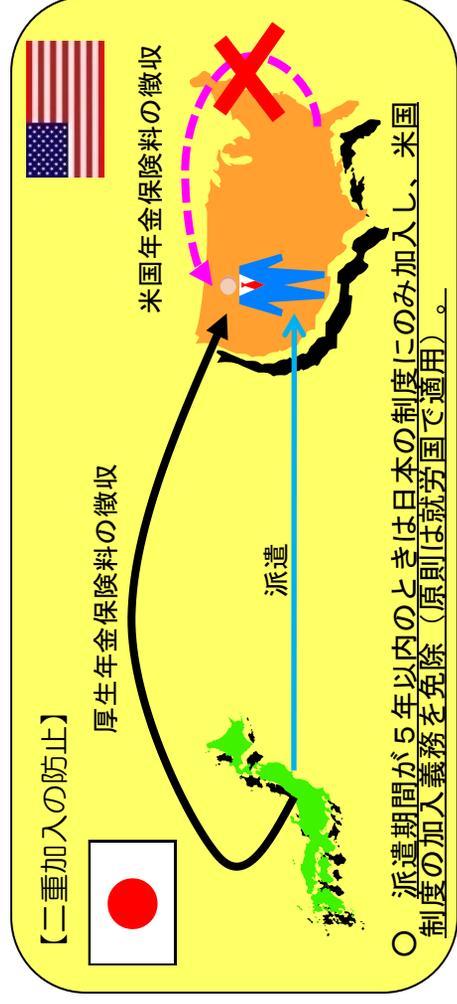
社会保障協定について

○ 社会保障協定のねらい → 国際的な人材交流の活発化に伴う年金等問題の解決

○ 協定発効前



○ 協定発効後

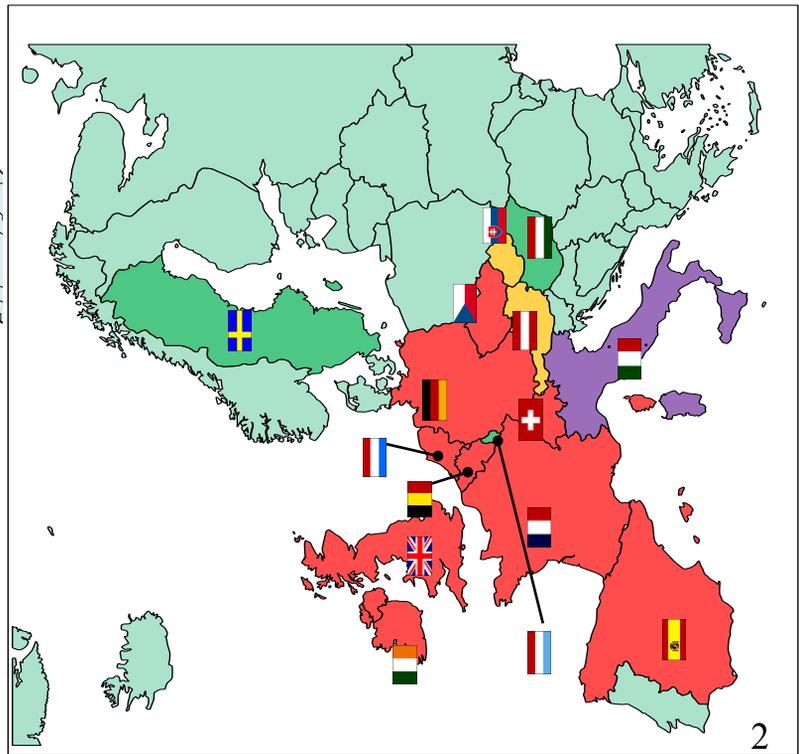
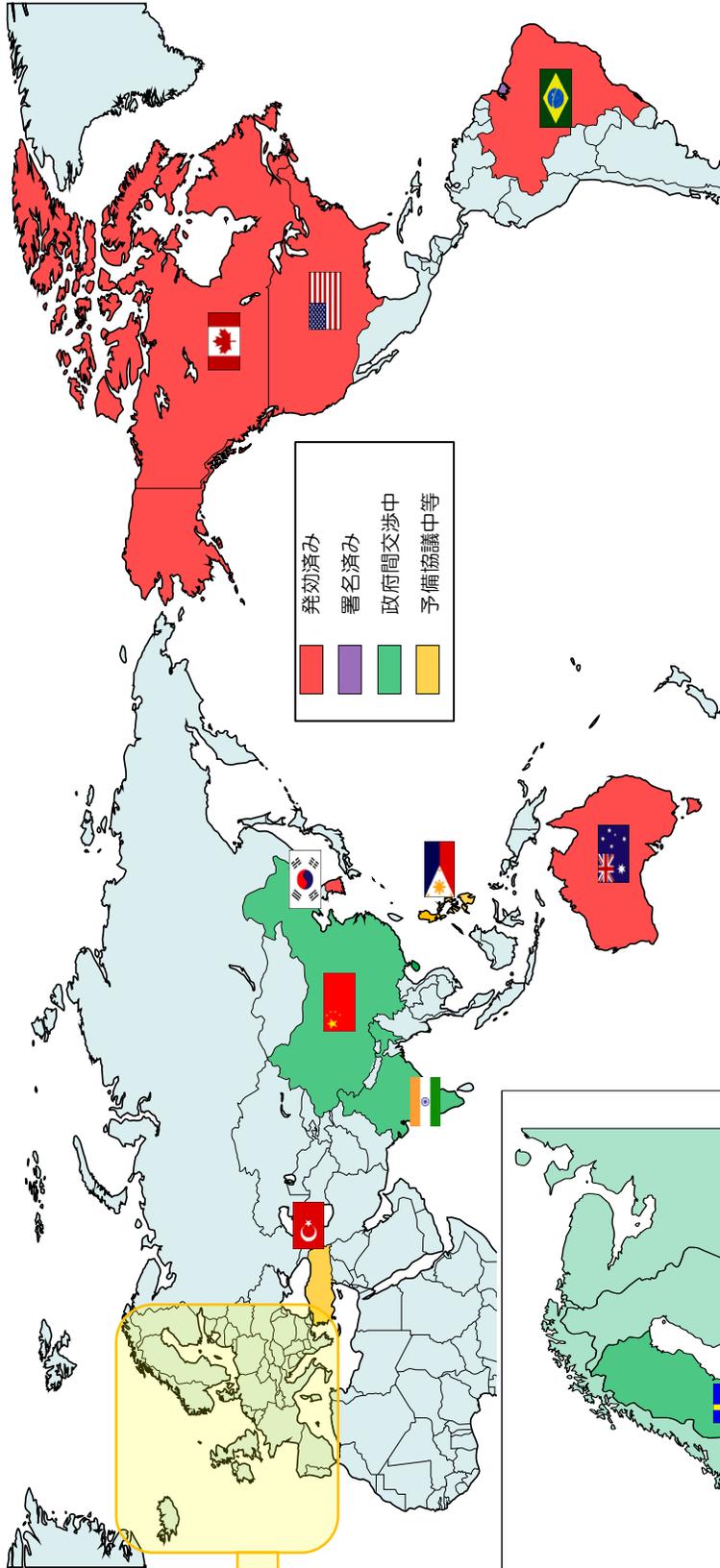


○ 日本が社会保障協定を締結(発効済み)している国(14カ国): ドイツ、英国、韓国、アメリカ、ベルギー、フランス、カナダ、オーストラリア、オランダ、チェコ、スペイン、アイルランド、ブラジル、スイス

※ 米→日への派遣の場合も同様。

社会保障協定の締結状況

2012年7月19日現在



- (1) 発効済み 14カ国
 - ドイツ 平成12年 2月発効
 - 英国 平成13年 2月発効
 - 大韓民国 平成17年 4月発効
 - アメリカ 平成17年10月発効
 - ベルギー 平成19年 1月発効
 - フランス 平成19年 6月発効
 - カナダ 平成20年 3月発効
 - オーストラリア 平成21年 1月発効
 - オランダ 平成21年 3月発効
 - チェコ 平成21年 6月発効
 - スペイン 平成22年12月発効
 - アイルランド 平成22年12月発効
 - ブラジル 平成24年 3月発効
 - スイス 平成24年 3月発効
- (2) 署名済み 1カ国
 - イタリヤ 平成21年 2月署名
- (3) 政府間交渉中 5カ国
 - ハンガリー 平成22年10月第3回政府間交渉実施
 - ルクセンブルク 平成23年 2月第2回政府間交渉実施
 - インド 平成24年 5月第4回政府間交渉実施
- (4) 予備協議中等 4カ国
 - オーストラリア 平成23年 3月第2回当局間協議実施
 - スロバキヤ 平成23年11月第3回当局間協議実施

- スウェーデン 平成23年10月第1回政府間交渉実施
- 中国 平成24年 3月第3回政府間交渉実施
- フィリピン 平成23年 6月第2回作業部会実施
- トルコ 平成24年 7月第2回作業部会実施

社会保障協定に関するQ & A

Q. 協定により両国社会保険制度への二重加入が防止されるとのことですが、日本の制度か相手国の制度か、加入する制度を自由に選べるのですか。

A

協定の二重加入防止の考え方は、どちらの国の制度に加入するかを事業所や本人が自由に選択できるというものではありません。

日本の事業所から相手国の事業所に一時的(原則5年以内)に派遣される人は、引き続き日本の制度に加入して相手国制度への加入が免除されます。一方、長期的に派遣される人や相手国の事業所に現地採用された人は相手国の制度に加入することになります。

Q. このたび外国で働くことになりました。年金の加入手続きはどうなるのですか。

A

原則として、就労する地の年金制度に加入することになりますが、日本と社会保障協定を締結している国の場合は、一定の要件を満たせば、相手国の年金制度の加入が免除されます。

Q. 国内に住所を残したまま(住民票をそのままにして)海外に転居して、相手国制度に加入義務が生じた場合、どのような取扱いになるのですか。

A

海外に転居した場合であっても、国内に住民票の登録がある人には国民年金への加入義務があるので、引き続き国民年金に加入義務が生じます。この場合、協定の二重加入防止の考え方に基づいて、相手国制度と国民年金のいずれか一方の制度への加入が免除されます。

例えば、日本の自営業者が相手国で一時的に自営活動を行う場合は相手国制度への加入が免除され、相手国で現地採用されて就労する場合は国民年金への加入が免除されます。

Q. 海外に在住する日本人は、国民年金に任意加入しないと、将来日本の老齢年金を受けられなくなってしまうのですか。

A

日本の年金制度から将来老齢年金を受けるためには原則25年以上の年金加入期間が必要ですが、日本国籍を有する人が20才から60才までの間に海外に在住した期間は、「合算対象期間」として年金加入期間と同じ取扱いを受けるので、年金加入期間と合算対象期間をあわせて25年以上あれば、将来老齢年金を受けることができます。

また、社会保障協定の年金加入期間の通算の考え方に基づき、協定相手国の年金加入期間も、日本の年金加入期間とみなして取り扱われることができます。(日英・日韓協定を除く)

ただし、年金額は、実際の年金加入期間や納めた保険料に応じて計算されますので、合算対象期間は年金額の計算の対象にはなりません。

Q. 日本と協定相手国の年金加入期間を通算しても25年未満ですが、別の協定相手国の年金加入期間も通算すると25年以上になる場合、日本の年金を受給することはできますか。(日英・日韓協定を除く)

A

協定とは二国間で締結されるものなので、別の協定相手国の年金加入期間を通算することはできません。したがって、日本と一つの協定相手国の年金加入期間を通算して25年以上にならないと、日本の年金を受給することはできません。ただし、日本国籍を有する人が20才から60才までの間に海外に在住した期間は、「合算対象期間」として年金加入期間と同じ取扱いを受けるので、海外在住期間もすでに考慮されていることが一般的です。

Q. 日本人が海外に在住する場合は、国民年金に任意加入できるとのことですが、どのように手続きをすればよいのですか。

A

海外に在住する日本国籍を有する20才から65才までの人は、国民年金に任意加入することができます。国民年金の任意加入の手続きについては、日本国内に親族などが住んでいる場合は、その人に協力者になってもらい、協力者を通じて、最後に在住していた市区町村の窓口で行います。日本国内に協力者がいない場合は、下記の窓口で本人が手続きを行います。

1. これから海外に転居される方は、お住まいの市区役所、町村役場が窓口です。
2. 現在、海外に居住されている方は、日本国内における最後の住所地を管轄する年金事務所が窓口です。
3. 本人が日本国内に住所を有したことがないときは、千代田年金事務所が窓口です。

Q. 相手国への派遣期間が5年を超えると見込まれていた長期派遣者が、予定より早く帰国したために派遣期間が5年を超えなかった場合、一時派遣者として相手国制度への加入は免除されますか。

A

一時派遣とは、相手国への派遣期間が当初から5年以内と見込まれていることを言います。したがって、相手国への派遣期間が5年を超えると見込まれていた長期派遣者については、派遣期間が結果として5年を超えなかったとしても一時派遣者として取り扱われることはなく、相手国制度への加入は免除されません(派遣元国制度への加入は免除)。

Q. 一時派遣の基準である「5年」とはどのように計算するのですか。

A

一時派遣とは、原則として「派遣期間が5年以内と見込まれること」とされています。この「5年」という期間を計算する際には、日を単位として計算します。例えば、2005年10月15日に派遣された人の場合、2010年10月14日で5年が経過したことになります。

ただし、日独協定における計算方法は他の協定と異なり、暦のうえでの月を単位として期間を計算しますので注意が必要です。（詳細は「[日独社会保障協定に関するQ&A](#)」をご確認ください。）

Q. 日本の事業所に雇用されている外国籍の人が相手国に一時派遣される場合であっても、日本人と同様に取り扱われるのですか。

A

協定の一時派遣の考え方は、国籍によって取扱いが変わることはありません。したがって、その人の国籍に関わらず、5年以内の見込みで相手国に派遣される人は、一時派遣者として取り扱われます。

Q. 協定発効以前は、外国に派遣する社員にかかる社会保険料を事業所が全額負担していました。このような場合、相手国から受給できることになった年金は、社員本人でなく社会保険料を負担した事業所が受けることはできますか。

A

年金を受給する権利は、あくまでも本人に帰属するものです。したがって、実際に社会保険料を負担したのが社員本人か事業所かに関わらず、事業所が年金を受取ることはできません。

Q. 自営業者も相手国制度への加入が免除されるとのことですが、具体的にどのようなケースのときに免除になるのですか。

A

日本の自営業者が相手国で一時的に自営活動を行う場合は、一時派遣者として取り扱われ、相手国制度への加入が免除されます。例えば、日本で会計事務所を開業している自営業者が、一時的に相手国で会計事務所を開業して自営活動を行う場合、一時派遣者として取り扱われ、相手国制度への加入が免除されます。

フランスとの社会保障協定においては、自営業者についての条文は設けられていません。ただし、個別の申請に基づいて、フランスの実施機関との協議により、フランスの社会保障制度への加入の免除が認められる場合があります。

Q. 2回目の一時派遣が開始される場合、1回目の一時派遣終了からどの位の期間が経過すれば、2回目の一時派遣に基づく相手国制度の適用が免除されますか。

A

1年インターバルルールの規定のある協定（日仏・日蘭協定（被用者の一時派遣に関する場合に限る）以外については、1回目と2回目の一時派遣の間に期間の長さは定められていません。

しかし、1回目の一時派遣の終了後の日本への帰国が、単に新たな5年の相手国制度の適用免除を受けることが目的ではないことが必要です。

＜社会保障協定一覧表＞

	相手国	協定発効年月	期間通算	二重加入防止となる社会保障制度		老齢年金 最低加入期間
				日本	相手国	
1	ドイツ	平成12年2月	有	年金制度	年金制度	5年
2	イギリス	平成13年2月	無	年金制度	年金制度	1年 ※
3	韓国	平成17年4月	無	年金制度	年金制度	10年
4	アメリカ	平成17年10月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度(社会保障制度) 医療保険制度(メディケア)	10年
5	ベルギー	平成19年1月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度 医療保険制度 労災保険制度 雇用保険制度	なし
6	フランス	平成19年6月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度 医療保険制度 労災保険制度	なし
7	カナダ	平成20年3月	有	年金制度	年金制度(ケベック州除く)	20年
8	オーストラリア	平成21年1月	有	年金制度	年金制度	10年
9	オランダ	平成21年3月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度 医療保険制度 雇用保険制度	なし
10	チェコ	平成21年6月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度 医療保険制度 雇用保険制度	26年
11	スペイン	平成22年12月	有	年金制度	年金制度	15年
12	アイルランド	平成22年12月	有	年金制度	年金制度	10年
13	ブラジル	平成24年3月	有	年金制度	年金制度	15年
14	スイス	平成24年3月	有	年金制度 医療保険制度	年金制度 医療保険制度	1年
15	イタリア	準備中	無	年金制度 雇用保険制度	年金制度 雇用保険制度	5年

年金制度の国際比較

(平成24年6月作成)

	日本	アメリカ	英国	ドイツ	フランス	スウェーデン
制度体系	<p>2階建て</p>	<p>1階建て</p>	<p>2階建て</p>	<p>1階建て</p>	<p>1階建て</p>	<p>1階建て</p>
強制的加入対象者	全居住者	被用者及び自営業者	被用者及び自営業者	民間被用者及び一部の職業に従事する自営業者 (弁護士、医師等)	被用者及び自営業者	被用者及び自営業者
保険料率 (2011年)	(一般被用者) 厚生年金保険：16.412% (2011.9～、労使折半) ※ 第1号被保険者は定額 (2012.4～、月あたり14,980円)	10.4% 本人：4.2% 事業主：6.2% ※ 2011年は一時的な特別措置として本人の保険料率が6.2%から2%引下げられ、4.2%となっている。	(一般被用者) 25.8% 本人：12.0% 事業主：13.8% ※ 保険料は労災、雇用保険等の財源にも利用	(一般被用者) 19.9% (労使折半)	(一般被用者) 16.65% 本人：6.75% 事業主：9.9%	17.21% 本人：7.0% 事業主：10.21% ※ その他遺族年金の保険料1.7%が事業主にかかる (老齢年金とは別制度)
支給開始年齢 (2011年)	国民年金(基礎年金)：65歳 厚生年金保険：60歳 ※ 男性は2025年度までに、女性 は2030年度までに65歳に引上げ	66歳 ※ 2027年までに67歳に引上げ	男性：65歳 女性：60歳 ※ 女性について2018年までに65歳に引上げられ、その後、男女とも2020年までに66歳に引上げ ※ さらに、2034年から2046年にかけて男女とも66歳から68歳に引上げ	65歳 ※ 2012年から2029年までに67歳に引上げ	60歳 ※ 2018年までに62歳に引上げ	61歳以降本人が選択 (ただし、保証年金の支給開始年齢は65歳)
年金受給のために必要とされる加入期間	25年	40加入四半期 (10年相当)	なし (2007年の法改正により受給資格期間は撤廃。ただし、旧法適用対象者の年金受給には男性11年、女性9.75年の加入期間が必要)	5年	なし	なし (保証年金については最低3年のスウェーデンでの居住が必要であり、満額受給は40年の居住が必要)
国庫負担	基礎年金給付費の2分の1	通常国庫負担がゼロでないが、2011年については一時的な特別措置として保険料率が2%引下げられているため、不足分を補うために国庫負担が行われている。	原則なし	給付費の27.9% (2010年)	一般税、一般社会拠出金 (CSG) 等より約26.7% (2010年)	保証年金部分

資料出所
 ・ Social Security Programs Throughout the World : Europe, 2010 / The Americas, 2011
 ・ Mutual Information System on Social Protection in the Member States of the European Union
 ・ 先進国の社会保険 ①イギリス ④ドイツ ⑤スウェーデン ⑥フランス ⑦アメリカ (東京大学出版会)
 ・ 各国政府の発表資料 (ほか)

「海外赴任者に対する育成・支援の現状」報告書 サマリー

学校法人産業能率大学では、海外赴任経験を持つビジネスパーソンを対象に実施した「海外赴任者に対する育成・支援の現状」の調査結果を発表しました。本調査は、「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」の一環として、日本企業における海外赴任者に対する教育・支援の状況を、受け手である個人の視点から明らかにすることを目的として実施したものです。今回はそのサマリーをご案内します。

赴任前

- 海外赴任を希望していなかった人が4割超。理由で多いのは「語学力への不安」「子供や家族に関わる理由」「仕事や生活への不安」など
- 8割超が海外赴任前に教育を受講。多いのは「リスク・安全対策」「英語」「赴任先の業務知識」
- 赴任前の教育・支援が十分とは思わない人が4割超

赴任中

- 海外赴任中に会社や上司から「役立つ支援」を受けていない人が6割超
- 6割超が赴任中にストレス。原因は「言葉の壁・コミュニケーションのとりにくさ」「文化・価値観・考え方の違い」など
- 8割超が海外赴任中に知識や能力に不足感。不足を感じた人が多いのは「英語力」「異文化適応力」「ストレスマネジメント力」
- 赴任中に受けた教育で最も多いのは「英語」
- 赴任中の教育・支援が十分とは思わない人が4割超
- 6割超が帰任後の自分について不安あり。不安に思ったのは「海外の経験が活かせない」「日本の仕事のやり方になじめなくなる」「日本本社の仕事についていけなくなる」など

帰任時・帰任後

- 帰任時に会社からの支援を受けた人は約1割
- 帰任時の教育・支援が十分だと思っていない人が約半数
- 条件付きが多いが約9割が今後の海外赴任に前向き。「どんな状況でも行きたくない」は約1割

■本調査に関するお問い合わせ先

学校法人産業能率大学 経営管理研究所

「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」プロジェクト 担当：田島、関、齊藤、福中、杉原

電話：03-3704-9506 FAX 03-3704-9523

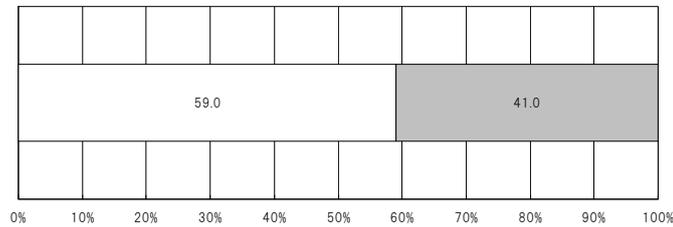
1. 海外赴任前の状況

①. 赴任希望の有無

海外赴任を希望していなかった人が4割超。理由で多いのは「語学力への不安」「子供や家族に関わる理由」「仕事や生活への不安」など。

- 海外赴任前に「海外赴任を希望していた」(59.0%)、「海外赴任を希望していなかった」(41.0%)。海外赴任者のうち、海外赴任を希望していなかった人が4割超であり、自由記述の分類結果では、その理由として「語学力への不安」「子供や家族に関わる理由」「仕事や生活への不安」などが上位を占めた。

【赴任希望の有無】



□ 海外赴任を希望していた □ 海外赴任を希望していなかった

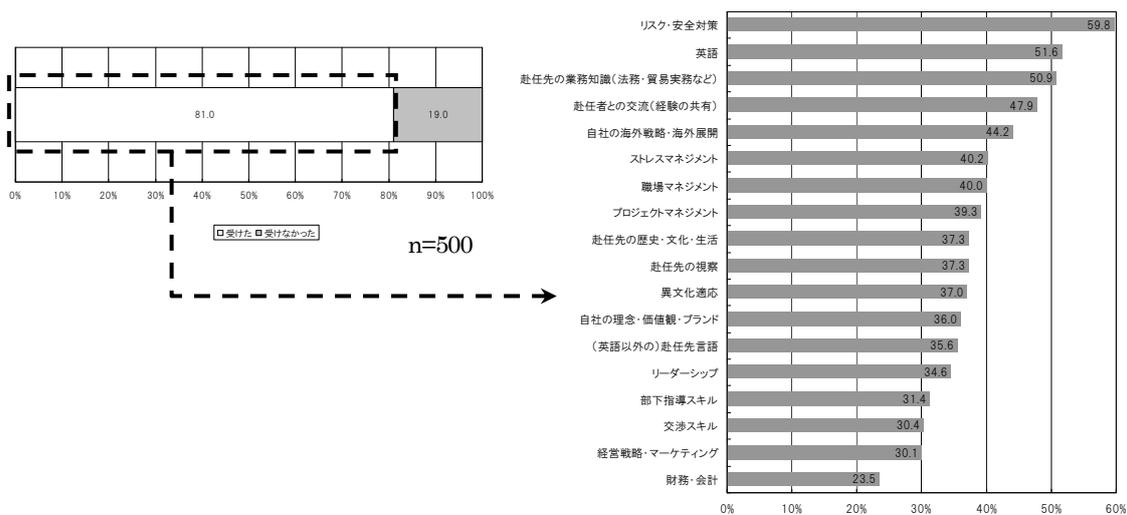
n=500

②. 赴任前教育の受講

8割超が海外赴任前に教育を受講。多いのは「リスク・安全対策」「英語」「赴任先の業務知識」

- 赴任が決まる前後に、勤務先の会社で何らかの教育を受けた人が 81.0%。多いのは「リスク・安全対策(59.8%)」「英語(51.6%)」「赴任先の業務知識(法務・貿易実務(50.9%))」(複数回答)。

【赴任前教育】



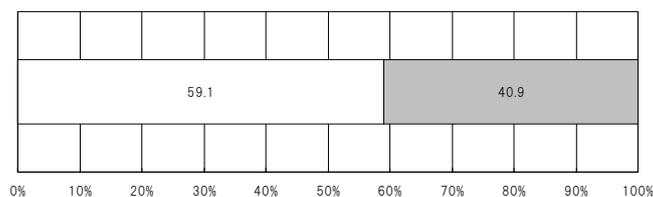
n= 405

③. 赴任前の教育・支援の満足度

赴任前の教育・支援が十分とは思わない人が4割超

- 赴任前の教育・支援について、十分だと思わない人が 40.9%。自由記述の分類結果では、不十分だった点として、「語学習得支援の不足」「休暇・準備期間の不足」「現地の文化や環境・現地の情報の不足」が上位を占めた。

【赴任前教育・支援の満足度】



□ 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」 □ 「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」

n=496

1 「赴任前の教育・支援は十分だった」という問いに対して「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した人

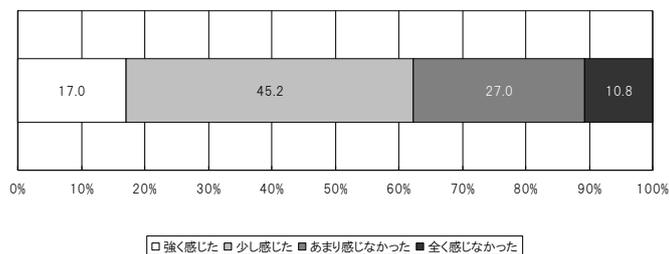
2. 海外赴任中の状況

①. 赴任中のストレス

6割超が赴任中にストレス。原因は「言葉の壁・コミュニケーションのとりにくさ」「文化・価値観・考え方の違い」など

- 海外赴任中にストレスを感じた人は 62.2%。多くの人が赴任中にストレスを感じている。原因についての自由記述の分類結果では、「言葉の壁・コミュニケーションのとりにくさ」「文化・価値観・考え方の違い」「生活環境の変化・生活習慣の違い」が上位を占めた。

【赴任中のストレス】

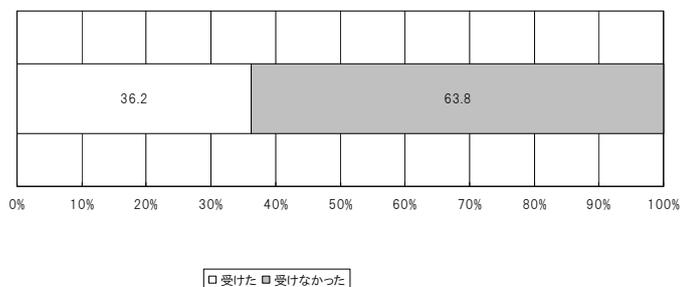


②. 会社や上司からの支援

海外赴任中に会社や上司から「役立つ支援」を受けていない人が6割超

- 会社や上司から現地の仕事や生活環境への適応に役立つ支援を「受けた」(36.2%)「受けなかった」(63.8%)。効果的な支援がない中、独力で対処した人が多い。

【赴任中の会社や上司からの支援】

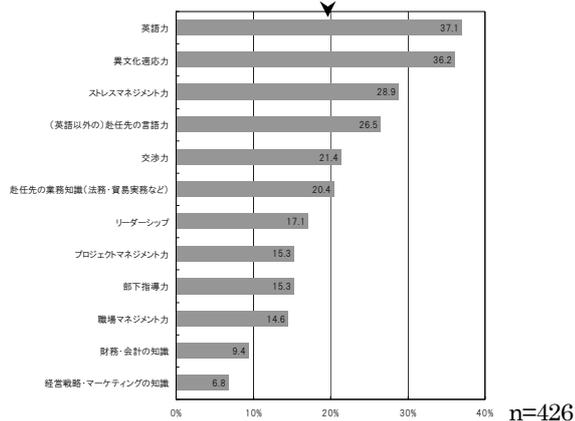
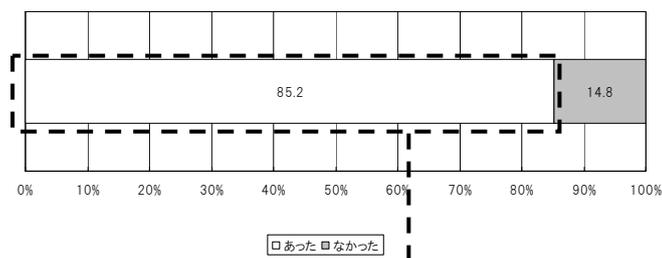


③. 不足を感じた知識や能力

8割超が海外赴任中に知識や能力に不足感。不足を感じた人が多いのは「英語力」「異文化適応力」「ストレスマネジメント力」

- 海外赴任中に不足を感じた知識や能力が「あった」人が85.2%と大半を占めた。不足を感じた人が多い知識・能力は「英語力」(37.1%)「異文化適応力」(36.2%)「ストレスマネジメント力」(28.9%)「(英語以外の)赴任先の言語力」(26.5%)。

【不足を感じた知識や能力】

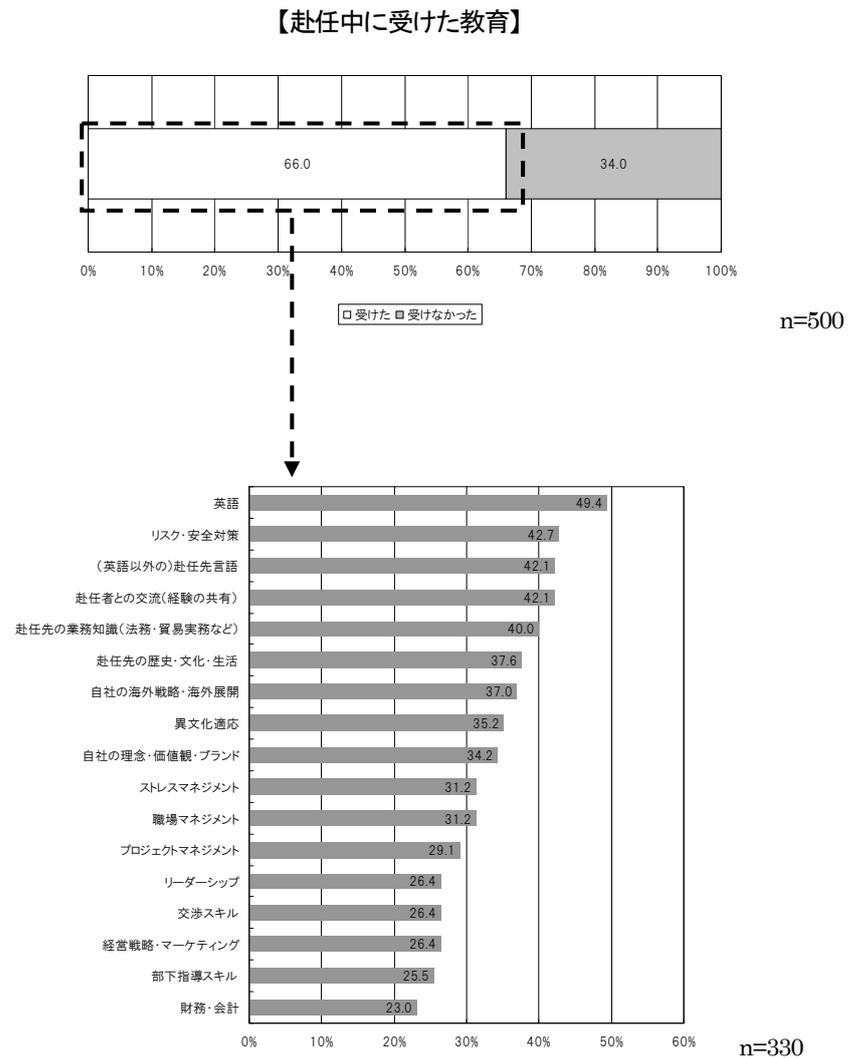


² 海外赴任中にストレスを「強く感じた」(17.0%)「少し感じた」(45.2%)人の合計

④. 赴任中に受けた教育

赴任中に受けた教育で最も多いのは「英語」

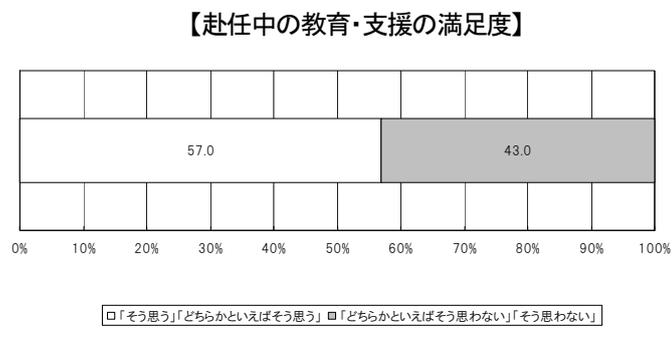
- 赴任中に、会社から何らかの教育を「受けた」人は 66.0%。多いのは、「英語(49.4%)」、「リスク・安全対策(42.7%)」、「(英語以外の)赴任先言語(42.1%)」、「赴任者との交流(経験の共有)(42.1%)」(複数回答)。



⑤. 赴任中の教育・支援の満足度

赴任中の教育・支援が十分とは思わない人が4割超

- 赴任中の教育・支援について、「十分だったと思う人」³⁾は 57.0%、「十分だったと思わない人」⁴⁾は 43.0%。



³⁾ 「赴任中の教育・支援が十分だった」という問いに対して「どちらかといえばそう思う」「そう思う」と回答した人の合計

⁴⁾ 「赴任中の教育・支援が十分だった」という問いに対して「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した人の合計

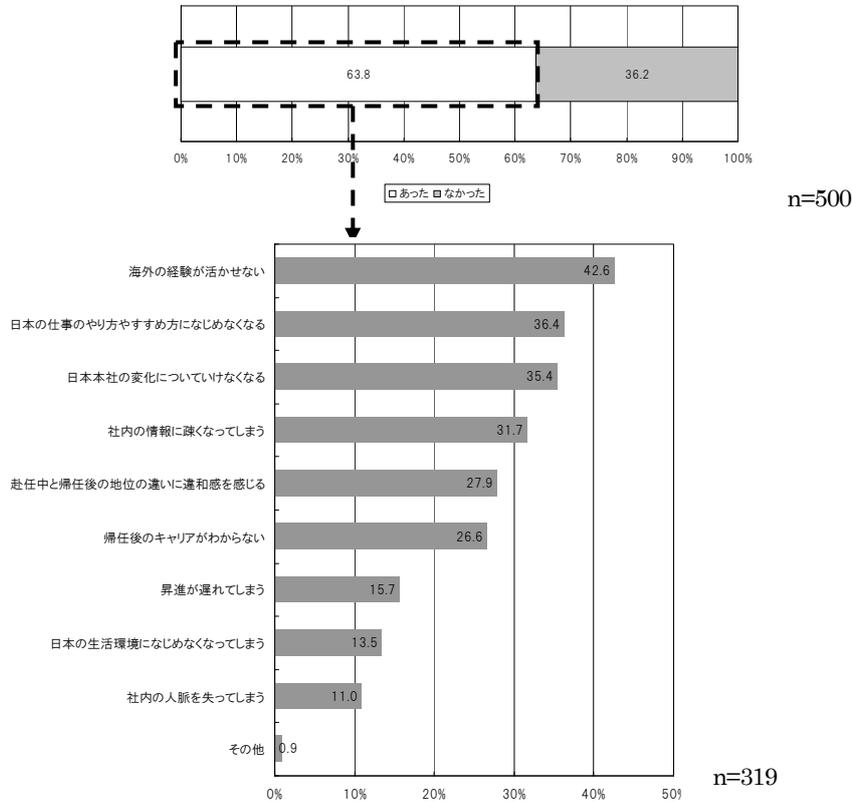
3. 海外赴任からの帰任時・帰任後の状況

①. 帰任後についての不安

6割超が帰任後の自分について不安あり。不安に思ったのは「海外の経験が活かさない」「日本の仕事のやり方になじめなくなる」「日本本社の仕事についていけなくなる」など

- 赴任中に、帰任後の自分について不安に思ったことが「あった」人が63.8%。不安の内容は「海外の経験が活かさない」(42.6%)、「日本の仕事のやり方になじめなくなる」(36.4%)、「日本本社の変化についていけなくなる」(35.4%)など。

【帰任後の自分についての不安】

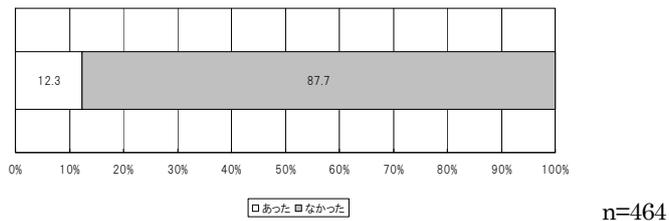


②. 帰任時の会社からの支援

帰任時に会社からの支援を受けた人は約1割

- 海外赴任からの帰国時に、日本の環境に再適応するための会社からの支援が「なかった」(87.7%)「あった」(12.3%)。

【帰任時の会社からの支援の有無】

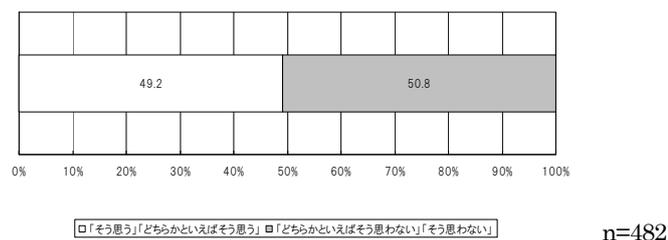


③. 帰任時の教育・支援についての満足度

帰任時の教育・支援が十分だと思っていない人が約半数

- 帰任時の教育・支援について、「十分ではなかった」と考えている人が50.8%。

【帰任時の教育・支援の満足度】



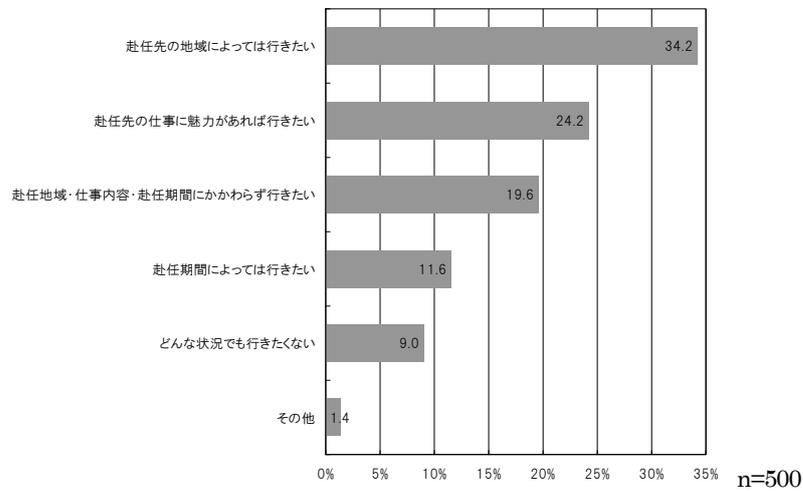
5 「帰任時の教育・支援は十分だった」という問いに「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した人の合計

④. 今後の海外赴任に対する考え方

条件付きが多いが約9割が今後の海外赴任に前向き。「どんな状況でも行きたくない」は約1割

- 今後の海外赴任について、「赴任先の地域によっては行きたい」(34.2%)「赴任先の仕事に魅力があれば行きたい」(24.2%)など、条件次第では行きたいとの回答が多く、「赴任地域・仕事内容・赴任期間にかかわらず行きたい」(19.6%)「赴任期間によっては行きたい」(11.6%)をあわせると約9割が再度の海外赴任に前向き。「どんな状況でも行きたくない」は約1割に留まった。

【今後の海外赴任に対する考え方】



調査概要

■ 調査目的

事業のグローバル化に対応する人材の育成についての実態を把握するために、海外赴任者に対する教育・支援の状況を、その受け手である個人の視点から明らかにすること

■ 調査期間

2011年3月25日～3月30日

■ 調査対象

過去5年以内に初めて1年以上海外に派遣された経験を持ち、派遣当時日本に本社を持つ従業員300名以上の規模の企業に所属していたビジネスパーソン 500名

■ 調査方法

インターネットリサーチ

■ 調査構成

調査内容は、初めて海外赴任した際の状況について、大きく下記の3つの要素をたずねている

- ① 海外赴任時の自身を取巻く状況
- ② 赴任前、赴任中、帰任後に受けた教育や支援
- ③ 海外赴任時の自身の意識や行動

規程項目比較表

		①海外勤務者取扱規程	②出張旅費規程	③転勤補助規程
		1年以上 海外駐在(転勤)・出向	国内出張	転勤・出向者
1	総則	目的 定義 サービス心得 海外勤務中の所属 海外勤務教育 家族帯同 旅程	出張の区分 適用 留意事項 出張の区分経路等 長期出張適用除外 海外出張随時決定	目的 適用 準用
2	勤務・休暇	所定労働時間・所定休日 年次有給休暇 赴任・帰任休暇 一時帰国 海外勤務中の異動 海外勤務中の退職	時間外勤務・出張中の休日	転勤休暇 単身赴任補助金(帰宅交通費)
3	赴任・ 帰任費用	旅費区分 赴任・帰任交通費 赴任・帰任支度料 荷造運送費 渡航手続費用 国内残留置荷物保管料 留守宅管理費用 勤務地での出張、宿泊、交通費 旅費の仮払い 旅費の精算 雑費	旅費の定義 交通費・宿泊費(宿泊日当) 出張手続きおよび仮払い 出張報告および精算 その他の費用の取扱 特別出張 自動車による出張 会合のための出張 上役者等と同行出張 傷病者の家族旅費 死亡者の家族旅費 証明書当の提出義務	補助金の種類 赴任旅費 赴任支度金 引越費用 補助金の種類(転園・転校費用)
4	給与・ 諸手当	給与 海外勤務手当 ハードシブ手当 職責手当 職務手当 帯同家族手当 子女教育手当 留守宅手当 換算レート		単身赴任補助金(単身赴任手当)
5	福利厚生・ その他	国内社会保険 海外社会保険 災害補償 海外旅行傷害保険 医療費 健康診断 海外住宅費用 自動車 貸付金 語学習得費補助 他社の費用負担 海外税金	出張中災害	転勤社宅 新幹線通勤費
6	雑則・ 付則	規格外事項 付則	その他(規格外事項) 付則 改廃	付則 改廃

海外派遣成功サイクル構築のためのチェックリスト

本報告書に提示した、「海外派遣社員に求められる能力・要件」と「海外派遣プログラムの体系的構築の課題」についてチェックリストを作成した。

それぞれの企業が置かれている状況や海外展開のフェーズ、業種、規模、海外事業戦略、地域の差異などにより、全ての項目が当てはまるわけではないが、各社の事情に合わせて適宜取捨・加筆をして活用いただければ幸いである。

海外派遣社員に求められる能力・要件

- ・派遣者の選考にあたって以下の点を考慮しているか。
- ・あるいは、以下のような能力の伸長に努めているか。

業務知識・業務遂行能力	
	現地からの要請、ポストに見合った能力を備えている。
	意欲、積極性、思考の柔軟性がある。
	プレゼンテーション力、対外交渉能力を備えている。
	現状認識から課題を見つけ、問題解決へと導きだすスキルを身につけている。
	専門外業務への取組みや責任感がある。
管理能力	
	対人関係対応能力、部下育成能力があり、リーダーシップを発揮できる。
	財務知識がある。
	人事労務・労使関係に関する知識(経験)がある。
本社との間の情報伝達と発信能力	
	本社の経営方針や経営理念に対する十分な理解があり、それを伝達できる。
	現地社員や顧客、取引業者、地域の関係者からの情報を本社へ適時適切に発信できる。
	本社の指示を咀嚼して伝えることができ、本社・現地間のバランスと全体最適を実現する力がある。
コミュニケーション能力	
	コミュニケーションスキルとしての語学能力がある。
	人間関係を良好に保つための連絡・情報交換・会話能力がある。
	ロジカルシンキングやディベート能力がある。
異文化適応力・環境変化への順応性	
	文化の相違点や生活習慣、宗教上の禁忌事項などの把握ができている。
	想像力と洞察力によって障害を克服するための「心のあり方」「考え方」がある。
対人関係能力	
	人間に対する関心が高く、率先して対人関係を構築する。
	感受性が高い。
	差別意識がない。
リスクマネジメント力	
	不測の事態・リスクに対応する能力がある。
企業の社会的責任(CSR)等に対する意識	
	法令遵守、環境対策、人権・従業員への配慮、消費者対応、地域貢献などにバランスよく取り組む意識がある。
	従業員の代表・本社の政策理念の体現者としての責任ある行動がとれる。
身体・メンタルの健康	
	身体が健康である。
	自信や使命感を維持できる。
	ストレス耐性能力、ストレス管理能力が発揮できる。
家族の適応力	
	配偶者や家族に異文化適応力がある。

海外派遣プログラムの体系的構築

<人選>

派遣が全社的な人材育成プランの一部となっている。
派遣目的に応じた適確な人選がなされている。
納得性のある一定の人選基準が示されている。
達成目標・役割の明確な設定がなされている。
現地からの要請、ニーズへの対応・すり合わせが充分である。
派遣期間が明示されている。

<赴任前>

派遣者本人に対して
管理職未経験者のための管理職研修(総務、財務管理、人事労務管理含む)を行なっている。
語学研修を実施・支援している。
異文化対応の訓練を行なっている。
現地の習慣などに関する体験情報の聴取をしている。
安全管理(リスク管理)研修を実施している。
帯同家族について
不安要素の緩和や予想されるカルチャーギャップへのケアができています。
前任者・経験者などによる現地事情紹介、生活情報セミナーを実施している。
語学・異文化研修を実施している。

<赴任中>

赴任中の育成や適正な評価を行なっている。
派遣社員の業績情報を本社と現地法人が共有して人事管理を行っている。
Eメール等を活用し、本社と派遣社員の間で頻繁な情報交換をしている。
赴任中の不安に対し、助言・指導できるアドバイザーを置いている。
人事担当・医療関係者が巡回している。
一時帰国制度がある。
メンタル面を含めた健康管理、非常時の対応マニュアルを整備している。
税金や社会保障などの適確な処理、適切なバックアップ体制の確立がなされている。

<帰任後>

海外勤務のミッション、達成度を確認している。
派遣者の経験が蓄積されるシステムが確立されている。
帰任後の配属が計画的になされている。
本人の希望により、海外勤務を継続する選択肢がある。

<その他>のサポート

会社の経営理念や基本方針を英語や現地語に翻訳するなど制度的な支援を行っている。
資質の判断や研修にとどまらず、企業として家族のメンタル面でのサポート、子女教育に関する情報提供など、制度的な取り組みをしている。
赴任前の研修に限定せず、採用の段階から海外派遣を視野に入れ中長期視点による対応をしている。