

# 海外駐在員の処遇制度設計

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 1. 海外駐在員の一般的な処遇体系例

海外駐在員の処遇体系の一般例は、以下の通りです。「国内の人事処遇制度改革との整合性」や、「海外駐在員同士、国内社員と海外駐在員の比較」の観点で、適切な制度となっているか検証が必要です。

## 海外駐在員の給与体系例

## 概要

## 想定される主な論点例

		海外駐在員の給与体系例	概要	想定される主な論点例
海外での基本的な生計費	外貨	海外給与	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本国の年間給与（年収）に基づき駐在地別、本人を含む家族人数別に決定</li> <li>✓ 任地において駐在者が本国と同等の購買パターンを維持するために必要な生計費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生計費のベースとなる年収の考え方をどのようにするか（「購買力補償方式」の考え方との整合性の整理）</li> <li>✓ 購買力補償方式の場合、現地における役割・職責に応じて、いかに妥当な役割給・マネジメント手当・エキスパート手当などを設定するか（国内の人事処遇制度改革との整合性の確保）</li> </ul>
		海外勤務手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本国を離れることから生じるさまざまな環境変化・精神的負担等に対する金銭的補償</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外勤務手当（プレミアム）とハードシップ手当の意味合いを分けて整理し、それぞれ支給するか</li> <li>✓ 金額や対象者（出身国との関係等）は妥当か</li> </ul>
海外勤務に伴う特有の費用	円貨	国内給与	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本国年間給与－本国みなし税（所得税＋住宅税）－本国生計費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外給与と国内給与において、円貨と外貨の支給割合について、一定程度の変更を認めるか</li> </ul>
貯蓄・ローン対応国内生計費	円貨	留守宅手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 家族を本国に残して赴任することを会社が認めた場合、支給する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 留守宅手当の金額については何を根拠に設定するか</li> </ul>
		本国賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本国年間給与－本国みなし税（所得税＋住宅税）－本国生計費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外駐在員の評価方法・賞与における反映方法等は妥当か</li> </ul>

## 2. 海外給与（基本給）の決定方式

海外給与の決定方式としては、「購買力補償方式」「別建て方式」「併用方式」が存在します。海外駐在員の処遇ポリシーを検討し、どの方式を採用するか決定します。

### 海外基本給決定方式の比較表

決定方式	購買力補償方式 (大企業で多く採用)	別建て方式	併用方式 (中堅企業で多く採用)
概要	国内勤務時の給与から税・社会保険料等を差し引き、赴任先の生計費指数等に乗じて現地通貨建てで算出	「国内勤務時の給与」とは別建てで（無関係に）、赴任先の国・地域および赴任中の職務・役割等に基づいて設定	「国内勤務時の基本給に比例して支給する給与」と「赴任先の国・地域別に設定した給与」を合算して算出
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 現地の生活水準に合った給与設計が可能となる。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 適性な基準が設定できれば、設計・管理が容易である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 日本での手取額をそのまま海外基本給とし、追加コストは別途支給することから、赴任者が納得しやすい。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各国の生活費水準データを、定期的に外部から購入する必要がある。（コストがかかる。）</li> <li>➢ 指数が毎年変化するため基本給が変動してしまうという不満が出ることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>

#### 【購買力補償方式が多くの企業で支持されている要因】

- ① 現地生計費に見合った、合理的な支給水準を確保できる
- ② 赴任先間および国内勤務者の給与との均衡が図りやすい
- ③ 為替や物価変動への対応も比較的容易である

### 3. 各種手当・その他支援制度を検討するための実態調査 ① 設問表イメージ

各海外現地法人の本社からのコントロールが弱い場合など、不公平な改革とならないよう、各種手当やその他制度を検討するにあたっては、現地の実態調査をすることが重要です。以下は、イメージ例です。

大項目	中項目
回答者基礎情報について	赴任地域について
	役職（赴任前・現在）について
	管理スパン（部下の人数）について
	現地での同居家族数について
	赴任期間について
	・・・etc
各種手当について	海外勤務手当について
	ハードシップ手当について
	役職手当について
	・・・etc
教育について	通っている学校の費用（等）
	・・・etc
生活面の補助について	住居費について
	自給自足の程度について
	・・・etc
赴任・帰任について （一時帰国を含む）	一時帰国の頻度について
	・・・etc
その他	・・・

<設問（例）>

現在支給されている役職手当は、日本円にすると以下の選択肢のうち、どれに当てはまりますか？

- ① 50,000円以上（国内の副本部長クラスを超えているか？）
- ② 46,000円～50,000円（国内の部長クラス相当）
- ③ 45,000円以下（国内の課長クラス以下か？）

<分析の視点（例）> 回答者基礎情報と掛け合わせて分析を行う

- ① 国内の役職と支給されている役職手当の金額に相関があるか？
- ② 地域別の給与水準との乖離はあるか？
- ③ 管理スパン（部下の人数）と支給金額に相関があるか？

Image

<設問（例）>

Q. 現在の家賃は、日本円に換算すると以下の選択肢のうち、どれに当てはまりますか？

- ① 20万円以上
- ② 15万円～20万円
- ③ 10万円～15万円
- ④ 10万円未満

Q. 赴任先におけるローカルの方が住む標準的な家賃は以下の選択肢のうち、どれに当てはまりますか？あなたの現地での家族構成における、標準的な家賃でお答えください

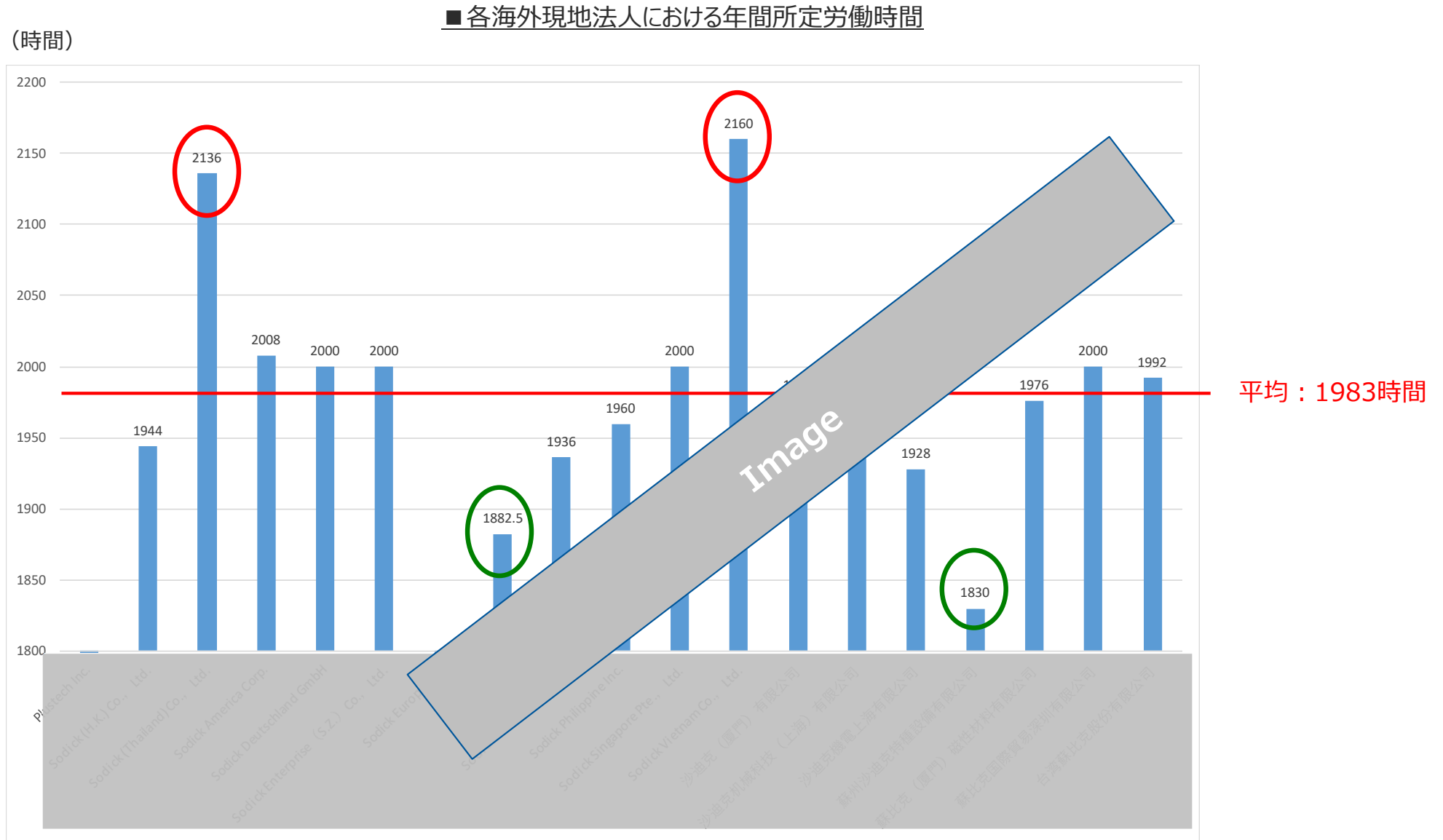
- ① 20万円以上
- ② 15万円～20万円
- ③ 10万円～15万円
- ④ 10万円未満

<分析の視点（例）>

- ① 地域による住居費の傾向は見られるか？
- ② 地域による標準的な住居費との乖離の傾向は見られるか？

### 3. 各種手当・その他支援制度を検討するための実態調査 ② 調査結果イメージ

調査結果のイメージ例は、以下の通りです。



## 4. 海外勤務・ハードシッヅ手当について

海外勤務手当とハードシッヅ手当は、ともするとそれぞれの意味合いが重複したり、曖昧になりやすい傾向にあります。制度の最適化を図る上で、丁寧な検討が必要です。

	海外勤務手当	ハードシッヅ手当
定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外勤務に伴う苦勞や不便を金銭で補償するための、いわゆる海外勤務に対する奨励金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生活環境（治安、気候、食生活など）の厳しい地域に勤務する駐在員への慰勞金として支払われるもの</li> </ul>
支給方法・水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 購買力補償方式を用いて海外基本給を決定する場合、基本給には生計費見合い分しか含まれていないため、プラスアルファとして海外勤務手当を支給</li> <li>✓ 「海外勤務も国内勤務の延長」と考える企業では支給されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各都市ごとに設定するのが一般的。同一国内であっても都心部と地方では生活環境が大きく異なることがあるため、各地方の事情に応じて手当額を設定する必要がある</li> <li>✓ 主な支給対象地域は、開発途上国であることが多く、それらの国の生活環境は毎年変化するため、他の手当以上に毎年見直す方がよい</li> </ul>
支給通貨	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外駐在員の生活費というよりは、貯蓄部分に相当するため、赴任者の国内口座に円貨で支払うことが一般的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外駐在員の生活費というよりは、貯蓄部分に相当するため、赴任者の国内口座に円貨で支払うことが一般的</li> </ul>
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外赴任者全員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 支給対象の拠点に勤務する海外赴任者</li> </ul>

## 5. その他支援制度について

海外駐在員に対しては、給与面のみならず各種支援制度が必要となります。  
海外駐在員の処遇制度を検討する上では、このような各種支援制度もセットで検討することが重要です。

### ■ 海外駐在員に対する支援制度例

- 赴任先での住宅支援
- 本国での住宅・家財管理
- 生活サポート
- 教育補助（学費・通信教育・語学習得など）
- 一時帰国支援
- 医療費・保険補助 など

### ■ 赴任・帰任に関する各種補助の例

項目	定義・目的	備考
①支度金	外国駐在において内国居住とは異なる準備・携行品等を用意するための費用を支給する旅費	「帯同家族人数別」に支給額を設定している企業が多い
②荷造り運搬費	赴任に伴う住所の移転が行われた場合に支給される旅費（いわゆる引越代）	重量等で制限を設けて支給することが多い
③持ち家空家補助制度	家族も海外に帯同して赴任する場合、持家が空家になることがあるため、そうした日本の持家の管理を支援するための制度	補助・管理制度を設けていたり、借上げ制度を設けている場合もある
④国内残置家財への保管援助	全ての家財を日本から移転できるわけではないので、赴任中に国内に保管しておく必要があり、その費用を会社が補助する制度	援助をしている企業が多い

## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

### 【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

### 【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531