

海外(欧州)の社員報酬に関する課題

日本企業では海外売上高の拡大に伴い収益構造が激変し、 主戦場が海外となっている場合も少なくありません。そのような 企業にとって海外で実際にオペレーションを動かす人材は生命 線でもあり、グローバルな競争力を維持するという観点において 優秀な人材の確保は必要不可欠です。

弊社では人事分野(報酬・福利厚生)に特化したサービスを 提供しておりますが、年々日系企業の人事担当者やマネジメ ントからせっかく採用した優秀な人材が流出してしまうというご 相談を受けることが多くなっています。欧州では人材の流動性 が高く報酬戦略が従業員の採用・リテンションに直結する側面 があり、報酬がマーケットの水準よりも低く設定されてしまってい たことで人材の流出に繋がっていたというケースも少なくありませ ん。

そこで、そのような事態を未然に防ぐために日頃から以下の2点を徹底することが重要になります。

- ベンチマークに使用する報酬データを定期的に アップデートし現時点でのマーケットの報酬水準を 把握しておく
- 採用時(またはプロモーション時)に提示する
 Job description に正確な職務内容・職責を反映しておく

まず1点目ですが、ポジションの職責の大きさ・業務内容を踏ま えマーケットでどのような報酬が支払われているかを把握しておく 必要があります。マーケットでの報酬水準を把握したうえで業界 での自社のポジショニング等を踏まえ戦略的に中央値よりも低 い、もしくは高い金額を設定しているということであれば問題はありませんが、そうでない場合は離職を未然に防ぐことも難しく、また人材流出の際に原因を洗い出すことも容易ではありません。離職・リテンションにおいて報酬はあくまで一つのファクターではありますが、原因がどこにあるのかを十分に分析し今後に活かすという意味でも報酬データを定期的にアップデートし現時点でのマーケットの報酬水準を把握しておくことは極めて重要です。

続いて2点目についてですがあくまで一例ではありますが、入社後に総合職的な役割を求められるようになり結果的に採用時にはJob descriptionにはなかった業務も続けてきたが従業員本人としては追加されたそれらの業務に対する報酬が支払われているとは思えず、会社側と従業員との間で職務内容・報酬に対する認識にずれが生じていたケースなどがあります。

日本は歴史的に職能資格制度をベースにしており総合職など大きな括りで採用を行い、その後従業員を様々な業務に配置していきますが、欧州では職務等級制度が一般的で採用時に業務内容・職責の範囲を明確に記載したJob descriptionの提示が求められます。このような人事制度の違いにより、日本企業の海外オペレーションでは先に述べたような問題が起きやすいという側面があります。

こういった事態を避けるため、採用時に提示するJob descriptionに正確な職務内容・職責を反映することが必要となります。また業務内容に変更があった場合もJob descriptionをアップデートしておくことが重要になります。そうしておくことでベンチマークデータを使用する際に適切な分析が可能になります。

上記の議論とは異なりますがマーケット水準と大きな乖離が生まれているケースには海外拠点の報酬が日本本社の報酬に間接的に影響を受けている、または戦略的な理由でバランスを考慮せざるを得ないという場合もあるかと思います。

ここでは踏み込んだ解説は避けますが、実質昇給率が大きく関係しています。実質昇給率とは昇給率予測からインフレ率を控除した数字で表されますが、海外の実質昇給率は日本の実質昇給率と比較すると伸びが大きいため、最近では業種やポジションによっては日本本社の報酬水準よりも海外拠点の報酬水準が高いというケースも少なくありません。

実質昇給率の伸びによるこのような傾向は特に対アジア諸国で顕著ですが、欧州についても伸びは緩やかではありますが日本との比較という観点では同じことが言えます。拠点のある国の実質昇給率が高い状況が続いていても本社との兼ね合いでなかなかそれを反映しずらく、その結果マーケット水準との間に大きな乖離が生じているというケースです。戦略的に日本とのバランスを考慮してそのような報酬を設定しているという場合もあるかと思いますが、いずれの場合でも各ポジションの現在のマーケットでの報酬水準をしっかりと把握しておくことが重要です。

今回は欧州の日系企業からの問い合わせが多い報酬に関連した課題について取り上げさせて頂きました。収益基盤の劇的な変化に伴い、海外における日本企業を取り巻く環境も大きく変化しています。

同時に海外オペレーションで日本企業が直面する人事課題もより複雑なものになっています。そして、日本企業がグローバルで他の多国籍企業との競争に打ち勝つためには優秀な人材の確保は必要不可欠です。その意味で人材の採用・リテンションに直結する報酬戦略の重要性は今後更に増していくものと思われます。

ウイリス・タワーズワトソン 報酬サーベイのご案内

弊社では毎年報酬サーベイを実施しています。弊社の報酬サーベイは単純なポジション名での比較ではなく、ジョブマッチングという作業を行い参加企業の社内等級を弊社サーベイのレベルに置き換え適切な比較ができるようにしております。これは仮に同じ業界内の同じポジション名でも、ビジネスの複雑性(商品やセグメントの数等)やカバーしている国の数また管理する部下の人数など様々な要素でその職責が大きく異なるためです。

ジョブマッチングの作業はビジネスの規模、組織の規模、事業の多様性及び複雑性、地域の広がり、そしてポジションの職責の大きさなどをひとつひとつ確認をして進めていきます。 ご興味お持ちいただけましたら、お気軽にご連絡いただけますと幸いです。

ご質問や詳細に関しましては、担当者までお気軽にお問い合わせください。

内田 啓太郎 Keitaro Uchida Human Capital & Benefits Japan Global Practice Group – Europe

TEL: +44 20 3124 6582

Email: keitaro.uchida@willistowerswatson.com