

WHITE PAPER / 2026

2026

FOR GLOBAL HR LEADERS

PUBLISHED BY

株式会社グローバル・ワン

GLOBAL ONE Co., Ltd.

海外人事DX / GLOBAL MANAGE

2026 年版 / 海外人事ホワイトペーパー

海外人事がいま 見直すべき 12 の実務課題

属人的な管理から、
説明できる海外人事体制へ。

法改正、賃金透明性、AI、越境リモート、ビザ、安全配慮、福利厚生、人的資本開示、ハラスメント対策
海外人事に求められる論点は急速に広がり、複雑に絡み合っています。

本資料は、役員・人事責任者が短時間で全体像を掴み、自社の海外人事体制を『説明できる仕組み』へ
再設計するための論点集です。

FOR

経営層／人事責任者
海外人事担当者

CHAPTERS

全 12 論点
+ 総括／導線

FOCUS

管理 → 設計
個別対応 → 組織対応

CHAPTER

01

海外人事は「管理」から「設計」へ移行する

管理表を作ることが目的ではない。「何を管理すべきか」を定義することが、海外人事再設計の出発点となる。

SYMPTOM / 現場で起きていること

複数の管理表があっても、実務は
担当者に聞かないと動かない

- ・赴任者一覧・ビザ期限表・手当一覧が個別Excelに分散
- ・どの情報が最新か、誰が更新責任者かが不明確
- ・例外対応の理由・承認者・適用期間が記録されていない
- ・経営層に問われても、全体像を一枚で説明できない

RE-DESIGN / 管理項目の再定義

項目数ではなく、
「どの判断に使うか」で設計する

管理情報	どの判断に使うか
家族帯同の有無	住宅費／教育費／医療費／引越費用
赴任国・都市	生活費／危険度／医療・住宅・教育水準
ビザ期限	就労継続／任期延長／帰任時期
給与区分・税務補填	経理処理／税務リスク／説明責任

DESIGN PRINCIPLE / 個別対応力ではなく、設計力へ

01 管理項目は
「判断に使うため」に選ぶ

項目数の多さを目的化しない。
それぞれが会社の判断材料となる
ように、必要性を明確にする。

02 例外は「認めた事実」
ではなく「理由」で残す

理由・承認者・適用期間・
再確認時期を記録することで、
公平性は説明可能になる。

03 人事単独で
設計を完結させない

経理は費用・税務、法務は契約・
リスク、現地法人は運用の観点。
関係部門を巻き込み設計する。

CHECK / 自社の海外赴任者について「誰が・どの国に・どの条件で赴任し、どれだけのコストとリスクを抱えているか」を一枚で説明できるか。

CHAPTER

02

法改正対応は「情報収集」ではなく「影響設計」で決まる

労働法・賃金開示・差別防止・個人情報保護・ビザ・税務・社会保険

— 条文単位ではなく「自社の運用単位」に翻訳できているかで対応力が分かれる。

NG / 情報共有で止まる

法改正メールを配信して
「共有済み」で終わる

- ・ 条文を読んで理解した気になる
- ・ 現場の申請フォーム・承認手順は変わらない
- ・ 給与担当だけが把握し制度全体は不整合
- ・ 監査・経営に説明できない

GO / 影響を設計する

自社運用に翻訳し、
プロセスに組み込む

- ・ 対象国・施行時期・影響業務を影響マップ化
- ・ 必須／望ましい／中長期に優先順位付け
- ・ 規程・申請書・承認フロー・チェックリストへ反映
- ・ 監査で辿れる証跡が残る

WORKFLOW / 影響設計の 5 ステップ



CASE / 例

「賃金透明性」制度変更 は現地社員の給与開示だけでなく、赴任者手当水準・現地社員との待遇差・採用時提示条件・評価/昇給基準・説明責任にまで波及する。

CHECK / 直近1年の自社対象国の法改正を1つ選び、給与・規程・契約・承認フロー・現地実務のどこに影響するかを書き出せるか。

CHAPTER

03

賃金透明性は「説明」ではなく「再現性」で決まる

「説明できる」だけでは足りない。誰が判断しても同じ結果になる状態を作れるかが、賃金透明性の実質を決める。

STEP 01 / 支給項目を目的別に分解する

支給項目	目的(なぜ支給するか)
海外勤務手当	勤務地リスクの補填／インセンティブ
住宅費	生活水準確保／家族帯同時の負担軽減
教育費	帯同子女の学習継続性の担保
医療保険	海外医療リスクへの備え
税務補填(グロスアップ)	現地税負担の平準化・可処分所得の維持
為替調整／一時帰国費	為替変動・家族接触機会の維持

※ 目的が曖昧な手当は、将来的に説明できなくなる。

STEP 02 / 再現性を確保する

FORMULA

同じ条件(国・都市・家族・役職・任期)
を入れれば、同じ判断に至る状態

算定条件を
定義する

国別生活水準／都市／
家族人数／役職／
任期／会社負担・本人負担

例外条件を
整理する

理由／承認者／
適用期間／再確認時期
を必ず記録する

WARNING / 起きがちな属人化

同じ国・同じ家族構成・同じ役職なのに、赴任時期や担当者で支給条件が異なる。
本人には説明できても、次の赴任者に同じ説明ができない状態が続いている。

CHECK

自社の海外赴任手当について、同一条件で赴任した場合に同一金額になるかを検証できているか。

CHAPTER

04

AI活用は「導入」ではなく「統制設計」で決まる

海外人事は機密情報の宝庫。「AIに任せる／人が判断する」「入れてよい情報／入れてはいけない情報」を明確に分けなければ、業務効率化はそのままリスク拡大に変わる。

MATRIX / 業務の切り分け(人 vs AI)

✓ AI に任せてよい業務

下書き・要約・整形の領域

- ・ 規程・マニュアルの要約
- ・ 一般的な案内文の作成
- ・ FAQ の下書き
- ・ チェックリストの整形
- ・ 翻訳(社外秘含まないもの)

× 人が最終責任を持つ業務

判断・責任・法的リスクの領域

- ・ 赴任可否／処遇決定
- ・ 評価・懲戒
- ・ 安全上の判断
- ・ 法的リスクを伴う個別回答
- ・ 従業員向け正式回答の最終確認

INPUT RULE / AI に入力してはいけない情報

PERSONAL	COMPENSATION	FAMILY	HEALTH	VISA / DOC	EVALUATION
氏名・社員番号 連絡先	給与・手当 税務補填	家族構成 帯同情報	健康・医療 診断情報	ビザ書類 各種証明	評価コメント 人事判断
個人を特定しうる 基本情報	処遇金額・ 個別条件	配偶者・子女・ 学校・医療	機微情報の代表	原本・スキャン データ	属人的な文脈を 含む記述

CHECK / 「何に使ってよいか／何を入力してはいけないか／誰が最終確認するか」を海外人事部門内で一枚に整理できているか。

CHAPTER

05

越境リモートワークは「自由化」ではなく「管理モデル」で決まる

柔軟な働き方として扱うと、そのままリスクになる。

全面禁止でも自由化でもなく、「会社が把握し、判断し、責任を持てる範囲」を制度として定義できているか。

RISK / 越境リモートで確認すべき 5 領域

01	ビザ	観光目的の滞在中に業務を行ってよいか
02	税務	一定期間を超えると課税関係が発生しないか
03	労働法	現地労働法の適用を受けないか
04	社会保険	加入義務・二重加入・給付関係の整合
05	情報 SEC	海外からのアクセス／端末／通信環境

APPLICATION / 事前申請項目の設計

必須申請項目

- ◆ 滞在国 / 滞在期間
- ◆ 業務内容(会社機密の取扱範囲)
- ◆ 使用端末 / アクセス環境
- ◆ 現地での就労可否(ビザ／労務)
- ◆ 緊急連絡先
- ◆ 上長／人事／情シス／法務 の承認

RULE DESIGN / 日数基準・国別ルール

短期滞在（～日数基準）

通常承認フロー

申請・承認・記録のみで運用可能

日数基準を超える

税務・ビザ・労務チェック必須

法務／税務／社労等の関与が発生

高リスク国

原則不可／個別審査

治安・法令・情報リスクを個別評価

CHECK / 過去1年で「非公式な海外勤務」が発生していないか。上司の口頭承認だけで完結しているケースはないか。

CHAPTER

06

ビザ管理は「期限管理」から「就労リスク管理」へ

「期限が切れていなければ問題ない」は誤り。そのビザで何ができるのか／どこで働けるのか／更新条件までを含めて管理してこそ、就労の適法性を維持できる。

TIMELINE / 期限管理を段階化する



※ 通知だけでなく「必要書類・本人対応・現地法人対応・外部業者対応」までセットで管理する。

TRACKING / 管理項目

全赴任者ビザ一覧

- ◆ 国 / ビザ種類 / 発行日
- ◆ 有効期限 / 更新予定日
- ◆ 雇用主体(本社/現地法人)
- ◆ 就労可能範囲・職位・勤務地
- ◆ 帯同家族のステータス

RISK / 見落とされがちなケース

赴任後に業務内容が変わり、当初の許可内容と実態がズレる／現地・外部業者任せで本社が詳細を把握していない

ビザ種類によっては業務・勤務先・職位・勤務地が限定される。任期延長時は、更新可否／社内承認／家族の滞在資格まで事前確認が必要。

LINKAGE / ビザ管理と任期管理の連動

任期延長の妥当性
ビザ更新は可能か



社内承認との整合
承認履歴と処遇の記録



家族滞在資格
帯同家族への影響有無

CHECK / 全赴任者について「有効期限」だけでなく「そのビザで認められている就労内容」まで把握できているか。

CHAPTER

07

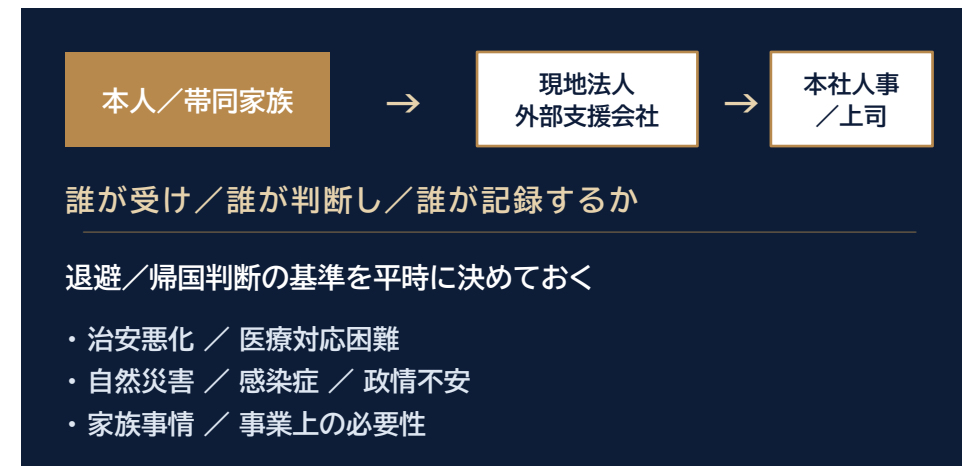
安全配慮は「緊急対応」ではなく「平時設計」で決まる

平時にどこまで情報・連絡体制・判断基準を整備しているかが、緊急時の初動対応の質を決める。
赴任者本人だけでなく帯同家族まで含めた設計が必要。

DATA / 平時に整備すべき情報

対象	整備項目
赴任者本人	現地住所／携帯／メール／会社連絡先
帯同家族	氏名／続柄／所在／緊急連絡先
医療	現地病院／保険／アシスタンス会社
教育	帯同子女の学校／連絡先
連絡ルート	本社／現地法人／上司／外部支援

FLOW / 緊急時の連絡ルート設計



KEY METRIC

30min

緊急時に、赴任者全員の安否を **30 分以内** に確認できるか。

- ✓ 家族の学校・連絡先まで把握しているか
- ✓ 医療アシスタンス会社の連絡経路を明文化しているか
- ✓ 退避・帰国判断の基準・承認者を決めているか

CHECK / 安全配慮は「危機後に考えるもの」ではなく、平時に整えた情報・体制・基準が緊急時の対応力となる。

CHAPTER

08

福利厚生は「手厚さ」ではなく「コスト設計」で決まる

削減が目的ではない。必要な支援は維持しつつ、根拠のない支給・過去の慣例・利用実態の見えない制度を可視化しコスト・公平性・透明性を両立させる。

FROM / これまでの前提

会社都合の赴任 → できるだけ手厚く

TO / これからの前提

コスト管理・公平性・人的資本開示・透明性

WORKFLOW / 福利厚生を「見える化」する 3 ステップ

01

INVENTORY

項目の棚卸し

住宅／教育／医療保険／
一時帰国／引越／語学研修／
日本食・日用品支援 など、
会社提供制度を洗い出す。

02

DIVISION

会社／本人負担の線引き

全額会社負担か／上限を設けるか／
本人負担の割合／国・家族帯同で
差を設けるか、を整理する。

03

TRACKING

利用履歴を管理

利用者／利用内容／金額／
承認者／本人負担額を記録。
費用対効果と見直し判断を可能に。

REVIEW / 過去1年の利用実績で確認すべき観点

金額が大きい項目

住宅・教育など、上限の妥当性を検証

利用者が少ない項目

存続／統廃合／案内強化を判断

根拠が曖昧な項目

過去の慣例で残存していないか確認

CHECK / 満足度とコスト管理を両立するには、まず「使われている／使われていない」を可視化するところから。

CHAPTER

09

赴任・現地採用・EOR は「個別判断」ではなく「配置モデル」で決める

案件ごとに場当たり判断していないか。目的別の配置モデルと雇用形態別の判断基準を持たなければ、コスト・法務・管理責任・人材育成の一貫性は失われる。

MATRIX / 4つの配置手段の特性比較

配置手段	向く目的・シーン	主なコスト／リスク	立上げ速度
海外赴任	拠点立上げ／技術移転／本社方針の浸透	住宅・教育・手当・税務補填などコスト大	中
現地採用	長期の現地事業運営／現地営業・現場管理	解雇規制・現地労務対応が必須	中
EOR	現地法人未設置国での試験的採用	契約／指揮命令／長期コストの整理必要	速
業務委託／短期出張	短期プロジェクト／専門業務の一時支援	偽装請負リスク／ノウハウ蓄積の弱さ	速

MAPPING / 目的から配置手段を導く

長期の現地事業運営 → 現地採用中心(労務対応・後継育成をセットで設計)	短期・本社方針の浸透 → 海外赴任(コスト対効果と任期設計をセットで管理)
法人未設置国で試験的採用 → EOR	短期プロジェクト・専門支援 → 業務委託・短期出張

CHECK / 過去3年の海外人材配置を振り返り、赴任・現地採用・外部活用を「なぜその選択だったか」で整理できるか。

CHAPTER

10

海外人事データは「管理資料」ではなく「経営情報」になる

経営が知りたいのは進捗ではない。

「今、誰が／どこに／どのコストで／どのリスクを抱えて配置されているか」を即答できる状態を持てているか。

KPI / 経営に報告すべき海外人事指標

HEADCOUNT 赴任者数 ／国別人数	TENURE 任期 ／帰任予定	COST 赴任コスト ／手当総額	FAMILY 家族帯同比率
RISK 任期超過者 ／ビザ期限	SUCCESSION 後任確保状況	PLACEMENT 帰任後配置 ／活躍度	STRUCTURE 職種・階層別 構成

PROCESS / 経営情報化のプロセス

01 指標を定義する

経営が判断に使う指標を、
自社の海外事業から逆算して
整理する。

02 元データを確認する

給与・手当・住宅・保険・
税務補填・任期・承認履歴を、
指標ごとに紐付ける。

03 更新責任者を決める

人事／経理／現地法人の
役割分担を明確にし、
情報鮮度を維持する。

CHECK

国別人数・年間コスト・任期・帰任予定を「一枚」で経営に出せるか。集計作業が毎回発生する状態は、まだ経営情報になっていない。

CHAPTER

11

海外拠点のハラスメント対策は「窓口」ではなく「構造」で防ぐ

文化差・言語差・指揮命令関係が重なり、問題は表面化しにくい。

「制度上の窓口」ではなく「現実に使える窓口」があるかで対策の実質が決まる。

SCENARIO / 海外拠点で発生しやすい状況

赴任者の指導が現地社員には威圧的に映る
言語差・文化差に加え、評価権限を伴う力関係が加わる

現地社員の相談が本社に届かない
日本語窓口だけでは相談経路として機能しない

赴任者本人が孤立しメンタル不調に
家庭・生活の不安を本社に相談しづらい構造

STRUCTURE / 構造で防ぐ 3 施策

01 相談ルートを複数化する
現地法人内／本社人事／外部窓口／上司以外を用意し、
不利益を受けない旨を明示する。

02 指揮命令構造を確認する
評価者と相談対応者を分ける／現地人事の関与を制度化する。

03 定期サーベイ・面談で兆候を掴む
異文化適応／業務負荷／上司との関係／生活不安を定期確認。

ANTI-PATTERN 国内と同じ研修・相談窓口を海外に「案内して終わり」にしている

制度が存在していても、現地社員が日本語窓口で相談できなければ実効性はゼロに近い。

TIMING / 事後対応から兆候把握へ

従来 相談が来てから対応



これから サーベイ・面談で兆候を平時から掴む

CHAPTER

12

海外人事 DX は「システム導入」ではなく「業務設計」から始まる

最初にシステムを選ぶと、必ず失敗する。

業務・管理項目・承認フローを設計してから、システム化範囲を決めるのが正しい順序。

NG / 起きがちなDX失敗

先にツールを選定 → 入力項目が定まらず
現場が使わず、Excel運用に逆戻り

GO / 正しい順序

業務棚卸 → 管理項目定義 → 承認フロー設計
→ 効果の出る範囲からシステム化

PROCESS / 海外人事DX の 4 ステップ

STEP 01

現状業務の棚卸

赴任申請／承認／ビザ／
給与／手当／住居／保険／
家族／福利厚生／帰任／
精算／問い合わせ対応 —
誰が・いつ・何を、を整理。

STEP 02

管理項目の定義

氏名・赴任国だけでなく、
任期／ビザ期限／会社負担／
本人負担／承認履歴／
例外理由／緊急連絡先 まで
業務判断に必要な項目を決定。

STEP 03

承認フロー設計

海外赴任は人事だけで
完結しない。経理／法務／
現地法人／上司／経営層が
どの段階で確認するかを
明確にする。

STEP 04

効果の出る範囲から
システム化

全部を一度に入れない。
赴任者情報・ビザ期限・
申請承認・手当管理 —
効果が出やすい領域から。

PURPOSE / 海外人事DXの本質

単なる効率化ではなく、情報を一元化し、判断を標準化し、
リスクを早期に把握し、経営に説明できる状態を作ること。

個別対応力から、組織対応力へ。

担当者が詳しい／覚えている／都度判断している状態は、一見すると業務は回っているように見えます。しかし、担当者が変わった瞬間に運用は崩れ、例外は積み重なり、経営に説明できない状態が残ります。

FRAMEWORK / これからの海外人事に必要な 7 つの仕組み

01

誰が見ても分かる
管理項目

担当者不在でも読める設計

02

誰が判断しても
同じ結論に近づく基準

再現性のある処遇・判断

03

例外を認める場合の
記録と承認

理由・承認者・期間の証跡

04

本社・現地・経理・法務・
専門家の役割分担

全体設計の分担明確化

05

経営に説明できるデータ

人数・コスト・任期・リスクを一枚で

06

赴任者と家族を支える

安全配慮体制

平時の設計が緊急時の質を決める

07

現場が使える DX

業務設計が先、システムは後

2026年以降の海外人事に求められる、最も重要な視点

「担当者が頑張る業務」から「会社として管理できる仕組み」へ。

ABOUT US / 私たちについて

海外人事のパートナーとして、 属人化しない仕組みづくりを支援します。

COMPANY / 株式会社グローバル・ワン

2017年設立。官公庁の外部福利厚生サービス導入をきっかけに、海外赴任者・海外進出企業向けの支援を事業化。海外人事支援サービス、海外人事管理システム、福利厚生アウトソーシングを軸に、実務経験に根差した支援を続けています。

商号	株式会社グローバル・ワン(GLOBAL ONE Co., Ltd.)
設立	2017年6月7日
所在地	〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-23-6 RBM虎ノ門ビル7階
認証	ISMS認証取得(GIJP-1775-IC)
事業内容	海外人事クラウド管理システムの開発・販売／海外進出企業向け福利厚生アウトソーシング／海外赴任者向け個人支援／コンサルティング

SOLUTION / 海外人事クラウド管理システム

GLOBAL MANAGE

複雑な海外人事業務を、 クラウドで一元管理する。

赴任者・帯同家族・海外拠点の情報管理から、
申請承認・進捗管理・給与精算・外部業者連携まで —
赴任前から帰任後までを 1 プラットフォームで。

導入企業

79 社

※ 2026年4月時点。

OEM先導入

73 社

解約率

0 %

CAPABILITY / カバーする業務領域

赴任者情報 一元管理

帯同家族 情報管理

申請・承認 クラウド化

進捗の見える化

給与・経費 上限管理

問い合わせ履歴

外部業者 連携

CONTACT / お問い合わせ・資料請求・デモ予約

海外人事の「見える化」を、
まず1回のご相談から。

お問い合わせ

TEL(代表) 03-6261-0588

global-manage.net / contact.html