

連載 プロマネの現場から**第 113 回 海外駐在員の選定条件・・・グローバル人材に求められていること****蒼海憲治（大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監）**

本年 4 月 1 日付けで上海に異動になったにもかかわらず、中国での在留許可証が取得できたのは、7 月 5 日でした。3 月中旬に、4 月 1 日付けの上海への異動が発令されてから、すぐに学歴証明書や無犯罪証明書など中国での就労ビザに必要な書類の準備を開始しました。昨年まで 1 か月程度で取得できたものが、日本側の資料準備に約 1 か月かかり、その後、中国側での準備など含めて、合計 3 か月半もかかりました。その大きな理由は、新就労許可制度による中国就労ビザ 2017 年法改正の結果にあります。それに加えて今回は、手続きをする会社側窓口と役所の窓口側の双方とも申請要領がよくわかっていないため、試行錯誤になったことが大きかったようです。同時期に、上海からシンガポールに異動になった方が、暦日わずか 10 日で就労ビザが手に入ったこととは大きな差でした。

中国政府は、従来から、中国人従業員で代替可能な一般的な職務については、中国人を優先して採用すべきという考え方に立っています。そのため、外国人に対しては、この基準に抵触するか否かを判断していくことになります。

今回の新就労許可制度の目的は、

- ①外国人の中国での就労について、明確な基準を設けること
- ②急増する外国人に対して、厳格な管理を行うこと
- ③ハイレベル人材の就業を促し、ローレベル人材の就業を制限すること

という点にありましたが、そのための一番のポイントは、就労対象の外国人への点数制の導入でした。

評価項目毎の点数づけにより、120 点満点で、85 点以上が A 類（ハイレベル人材）、60 点以上 85 点未満が B 類（専門人材）、60 点未満が C 類（一般人材）の 3 つにランク分けされます。

B 類以上は原則、就労許可が得られますが、C 類になると当局側の判断に大きく依存するようです。評価項目としては、年収、学歴、関連する職務歴期間、年間の勤務時間、中国語レベル、就労地域、年齢、「世界的に有名な大学卒業または企業勤務経験」です。これに加えて、「外国人就労の省級管理部門が定める追加点数」があり、C 類になった場合の点数の底上げの余地が残されています。

私自身の自己採点では、72 点・・・原則、就労許可はおとりもの、「管理・抑制」対象となる B 類（専門人材）でした。それでも、昨年 2016 年 10 月から 2017 年 3 月ま

で、北京市や天津市など 10 地域で試験運用された結果、だいぶ条件が緩和された結果なので、当初の評価基準の厳しさがわかります。

年齢を重ねる毎に点数が減るため、今後長期に仕事をしていくつもりであれば、中国語レベルをあげる等の努力が必要になります。具体的には、中国語検定の HSK 5 級以上を取得する、または上海から大連などへ勤務場所を変えることで、5 点～15 点加算することができます。

ここまで受け入れ国である中国側の評価条件を述べてきましたが、以下、送り出す側の日本企業の駐在員選定の条件について考えてみたいと思います。

海外駐在員というと、英語などの語学力があること、ということが第一感で思い浮かぶ方が多いと思います。

ところで、海外拠点へ人を送り出す場合、語学力が高い人と業務遂行能力が高い人、どちらが求められるでしょうか。

現地に行ってみるとすぐわかることなのですが、現地スタッフが見るのは「この人は一体何ができる人なのか？」ということです。言葉はできた方がよいに決まっていますが、一般的には語学力は、現地スタッフには敵いません。つまり、語学力ではなく、業務遂行能力がある人に軍配が上がります。さらにいうと、日系企業であれば、むしろ社内で日本語を使うことを誇りに思っているスタッフも多いことに気づきました。

語学力と業務遂行能力の二つを軸に人材を捉えてみた場合、4 つに分類されます。

1. 語学力が高く、かつ業務遂行能力が高い人・・・これが最も良いことはわかりますが、絶対数が少ないことと、日本側のコアの人材になっている場合、海外に異動させることが難しいことが多くなります。

2. 語学力が高く、かつ業務遂行能力が低い人・・・この領域の人材の多くは海外志向であり、国内でも国際業務部門にいるケースが多いかもしれませんが、海外での勤務前に業務遂行能力を高める必要があります。

3. 語学力が低く、かつ業務遂行能力が高い人・・・本人自身は国内向けの人材と思っているかもしれませんが、現地が求めている業務遂行能力があるのであれば、海外への勤務にアサインし、語学力は後から習得させることが可能になります。

4. 語学力が低く、かつ業務遂行能力が低い人・・・若手・中堅層として、まずは語学の習得、業務遂行能力の向上を図ることになります。

分類してみて改めて、語学力よりも業務遂行能力が必要であることが再認識できます。

着任前に手に取った『中国駐在員の選任・赴任から帰任まで完全ガイド』（※1）は、Q A形式になっており、駐在員として聞きたいこと・確認したいことが紹介されています。その中の第1番目の質問は「中国駐在員選任方法」として「駐在員選任に当たってポイントや留意点は何か？」という興味深いものでした。

この質問に対する回答は、こうでした。

- ・ 高い業務遂行能力
- ・ 部門の仕事に精通している人
- ・ 人間性（責任感、包容力、公平性、リーダーシップ、コミュニケーション能力の高い人）
- ・ 後進の育成ができる人

まさに、まずは業務遂行能力の高さを指摘しています。

さらに、人事担当者・海外勤務経験者の立場からみて、海外赴任に向いている人の特徴をこう述べています。

1. 何でも食べられ、よく眠れる人 ⇒ 自己健康管理ができる人
2. 広い常識、高い見識のある人 ⇒ 経営者の素質、積極かつ冷静な心のあること
3. 強い好奇心を持ち、気づく力のあること ⇒ 課題発見力のある人
4. 自立精神が高く向上意欲があること ⇒ 的確・迅速な意思決定ができる人
5. ネアカで推進力があること ⇒ 異文化対応力、語学学習意欲がある人
6. 許容範囲が広い人 ⇒ 細かいことに動揺しない人
7. 駐在期間が多少伸びても構わない人 ⇒ 家庭の事情に融通が利く人

ここまでが質問に対する回答でしたが、以下の点も、海外赴任に向いている人の特徴に加えるべきだと思います。

8. ストレス耐性があること・タフであること ⇒ 異文化での生活・仕事に対応できる人

食事や環境が、大きく変わることは大きなストレスになります。そのため、駐在員や駐在員の家族の鬱病発症率や自殺者は、日本国内に比べて2倍～3倍といわれており、ストレス耐性が求められます。

9. 会社を辞めない人

1人の駐在員を出すためには、その人が国内にいる時に比べ2～3倍のコストがかかっています。そのため、会社としては、海外に転勤させた結果、退職されたり転職されたりしては困ります。そこで、会社が駐在員を選ぶ時は、通常の国内転勤の何倍も慎重に候補者を検討していると思います。

海外拠点という上司や先輩などが少ない中で、自分自身で課題設定をし、自律的に行動でき、丈夫で長持ちであることが求められています。その経験は、日本に戻った際に大いに役立つ、と考えています。このあたりのことは次回、海外駐在員として働くことのメリットとデメリット・課題というテーマで改めて考えてみたいと思います。

(※1) 藤井恵『中国駐在員の選任・赴任から帰任まで完全ガイド』、清文社、2013年刊