

日本企業の外国籍人財登用の課題

G&S Global Advisors 代表取締役社長
経済同友会 副代表幹事

橘・フクシマ・咲江

ここ数年、私は「外国人」という言葉は使わず、「外国籍人財」という言葉を使っている。その理由は、国籍や性別はその個人の1つの個性に過ぎないととらえているからだ。「外国人」というカテゴリーにした途端に、ひとつのイメージができ上がってしまい、色メガネをかけてしまうような気がする。

前職の20年にわたる人財コンサルティングの仕事を通して、世界の様々な国のエグゼクティブと仕事をする機会があったが、一人ひとりが実に個性的だった。確かに、「フランス人は」「ドイツ人は」という国民性はある。国を管理する場合にはその理解も不可欠である。しかし、人を「人財」（市場価値のある資産としての人）として見ると、一人の人の個性は、国籍、性別、年齢、経験、宗教等々、実に多様な要因から成り立っている。したがって、その人を1つのカテゴリーで決めつけるのは危険だと考えている。こうした理由から外国籍を持った人財という意味で、「外国籍人財」と定義している。

増える外国籍人財の登用

日本企業の外国籍人財の登用は昔からの課題でありながら、真剣に議論されるようになったのは最近である。人財コンサルティングの仕事では2000年代の前半以降、日本企業から「海外のトップを日本人から現地の人財に替えたい」あるいは「以前採用した現地の人財が日本的になり過ぎて

現地での競争力がない」などの相談を受けることがあった。一方、1990年代には、日本企業で働いている外国籍人財からも、「希望していた日本企業で職を得たが、英語の修正やスピーチ書きなどの仕事しか与えられない。これではキャリア形成にならないから辞めたい」という話をよく聞いた。彼らの中には、私が70年代後半にハーバード大学で日本語教師をしていたころの学生で「日本企業で働きたいから」と一生懸命日本語を勉強していた人もいた。なぜ日本企業は優秀で熱意のある彼らを英語要員としてしか活用しないのかと歯がゆく思うことも少なくなかった。

最近では、こうした外国籍人財の使い方はまずないと思う。彼らを出身国の将来の幹部として養成しようとの動きは、だいぶ前から始まっている。しかし、彼らを「本社の経営チームを含めての将来のグローバル幹部候補生として本社で育成しよう」との戦略はここ数年の動きである。

11年から12年にかけて日本企業の約60名の経営者の方々にグローバルCEO活用の要件について調査をさせていただいた。その際に日本本社での外国籍人財の登用についても質問をしたが、当時はまだ研修生として数名在籍している会社は何社かあったものの、全くいないという企業も少なくなかった。しかし、ここ1~2年でグローバル人財登用の動きが加速度的に出てきており、12年の経済同友会の新卒採用の調査では、約8割の企業が外国籍人財の留学生の新卒採用を行っ