

## 企業人としての多文化社会への視点



宮坂義道

特定非営利活動法人 国際活動市民中心 (CINGA) 常務理事

### はじめに

私は、半世紀以上、大手といわれる企業に在籍し、関連会社の経営者も務めてきた。その後、ひょんなことから現在所属している特定非営利活動（NPO）法人国際活動市民中心（CINGA）でボランティア活動を実践している。CINGAの活動は、在住の外国人らが日常の生活の中で負うハンディを少しでも軽減し、コミュニティーのなかで対等な住民として生活できるようにすると同時に、活動を通じて周囲の日本人の意識も変革しながら、多文化共生の社会実現に向けてさまざまな活動をするためにつくられた団体だ。企業が、組織形態上タテ社会の典型として、社長以下のボードの経営方針を基に一条乱れぬ動きで、まず利益を上げるための活動（当然、結果的に社会に貢献することも含まれる）を核に動くとしたら、NPOなどの活動は、構成メンバーが水平の関係性の中で、利益は求めることなく、ある目的を達成するために個々人の主体的意思で連携する集団だ。パーティカルとホリゾンタルな関係の違いがあり、この「文化」の違いは、私にとっては新鮮だった。

東京外国語大学多言語・多文化教育研究センターが、「多文化社会コーディネーター養成プログラム」を開発、養成講座を始めるにあたり、私にも運営メンバーへの誘いがあり、1年間にわたる実践活動を通じてさまざまなことを感じた。私としては、大いに刺激を受けたが、企業文化にドブプリついていた人間とし

て、企業、そして企業人にとっての多文化社会、そしてそのために活動するコーディネーターとは、どのような存在でどのような役割を果たすべきなのか、改めて考えてみたい。

## 1 企業とは——その行動論理と社会的責任（CSR）

企業は営利追求のために構築された有機体である。社会に与える影響力が強い企業行動に一般社会から多くの目が注がれる中、法令順守だけで事足りる存在ではない。企業内構成員への配慮にとどまることなく、企業の地域社会全体に及ぶ社会的責任（CSR）への認識が近年高まり、あるべき企業像に向けて対応が進化しているものと思われていた。

企業経営の基準が長期的な利益にあると経営層が考えて行動する場合、社員は「人財」として大切にされるはずである。しかし、現実には外部のステークホルダーである株主（＝株価）への配慮から経営が短期視点になり、中長期の展望が描けないなどの弊害が生じていると指摘されている。そんななか、2008年秋のリーマン・ショックの経済危機に直面し、雇用に関しては悪しき面が一挙に露呈された。人件費を削減するため、同じ職場で働きながら正規雇用・非正規雇用が混在する二面性のある雇用形態が、経済のグローバル化とともに企業の生き残り策として常態的に打ち出されてきた。

株主という特定分野へ意識が偏り、企業構成員の雇用安定という視点が疎かになっていたのだ。一方で、雇用される側も特定企業に束縛されない形態を望むケースも少なくなく、これまで社会的な関心が薄く、好況のうちは大きな社会問題として取り上げられることはなかったのである。だが、リーマン・ショック以降の経済不況では、非正規雇用者の雇用解約が生じ、大きな社会不安を起している。

## 2 企業の外国人労働者の位置づけ

リーマン・ショック不況でクローズアップされた日本企業の雇用形態に関して、もうひとつ注目されたことが非正規雇用者の中に多くの外国人労働者が含まれていることだった。マスコミなどで取り上げられ、不安定な雇用環境のもとで日本の経済を下から支えていたことが、図らずも一般にも知られることとなった。

この10年間で外国人居住者は倍増している。ひとつは、グローバル化の進展の中でより高い労働対価を求めて外国人が日本社会に移動しているからであり、

他方、国内企業は、経済グローバル化のコスト競争の中でいかに労働力、とりわけ若手労働者をより経済効率的に確保するかに腐心したことが背景にある。

外国人が就労に際しては、真っ先に「ことばの壁」のハンディキャップを持つことから、結果としてコミュニケーション能力が問われない労働対価の少ない領域での就労を余儀なくされている。企業は、従来は社員の福利厚生（社宅貸与、福祉施設など）に手厚い傾向があったが、昨今は支払われる労働対価に含むという形でシンプルな雇用形態への移行が目立っている。社員研修は労働の質を高める意味で継続されているものの、生産技術習得を中心とした研修で、日常生活をスムーズに送れるための日本語の体系的な学習の機会を設けているところはごく少数で、ましてや家族への配慮はほとんどないといってよい。

日本人であれ、外国人であれ、その家族への配慮は企業の責任ではなく個人に委ねられているという発想が根底にあるのだろう。企業内で働く外国人は企業活動の中で多少は日本語を覚える機会はあるだろうが、その家族については、行政とか、ボランティアの善意による対応に委ねているのが実態である。その結果、どのようなことが実生活で起きているかという、子どもの教育問題、家族間・地域内でのコミュニケーション・ギャップなどによって家庭内の不安定化、さらにはそれによってもたらされる社会の不安定化につながっていく。日本の社会が温かい配慮のある対応をしていないことは情けないことながら認めざるを得ない。企業は法人税を納めている、個人は納税をしている、だから行政が住民の面倒を見るのは当然ではないかという他人事の姿勢では問題は解決しない。

### 3 内外に摩擦の要因を抱える日本企業

生産構造の世界的分業化の流れの中で、大企業の多くは多国籍化して、直接海外への資本投下を行い、海外進出を加速している。現地で数多い従業員の雇用を実現し、多くの日本人が管理職位として、駐在員事務所、現地法人へ出向し現地に駐在している。だが、企業のグローバルな活動に伴い新たな問題も生じている。

海外で勤務する日本人社員は、その地域、文化圏ではマイノリティーだということである。これらの日本人社員は異文化圏での滞在に際して、大半が他の文化圏で暮らす人々を本質的に理解する機会を事前に持たぬまま派遣されることが多い。現地で、個人あるいは企業として混乱・摩擦を起こす予備軍であると言っても過言ではない。現実のトラブルは企業内マターとして処理されており、やがては世界市民としての日本人の資質を問われる事態が発生し、顕在化する恐れを内在している。企業の対応力はこのような課題に対して極めて不十分で、皮相的な

情報の提供にとどまり、文化的側面での教育を組織的にするプログラムを有していない。個人の資質、良識、対応力に委ねたままとなっている。

こうして見ていくと、日本の企業は、内に社会的に疎外感を持つ外国人非正規労働者を抱え、外では、外国の地で文化摩擦を起こしかねない日本人社員を送り出しており、急速に進むグローバル化に対応できずにもがいているかのように見える。そこには、企業スタンダードの押しつけ的な発想がみられ、多文化に思いを致す想像力の希薄さが感じられる。

#### 4 潰えた提言

私の属する CINGA では、世界的な日本企業に対し、企業で働く在住外国人の家族のさまざまな問題解決に関し、CINGA の会員でもある日本語教師、精神科医、行政書士、弁護士など各分野の専門家による一括した支援を提案したことがあった。コミュニティーの住民としてのノウハウなど、企業内の人材では対応ができない問題・課題を外部のボランティアスタッフで包括的に対応しようとする構想である。同時にそれは、企業内の日本人の意識変革をもねらったカリキュラムになるもので、活動に伴う経費の負担は企業に求めたが、通常では実現できない内容を少ない対価で行う支援活動であった。外国人社員のさまざまな悩みや問題に日常的に向き合っている若い人事担当者からは、そのプログラムは高い評価を得た。しかし、その提言が社内のタテのラインの上にいけばいくほど反応が鈍くなり、最終的には、ボードに諮られることもなく潰えてしまった。

効率を重視する現状の企業風土の中では、外国人従業員の家族の問題などは、なかなか理解されないのが実態だろう。だが、今後の企業間の競争は、技術力や開発能力が問われることになり、国内だけでなく、世界から優秀な人材を求める必要性がますます高まってゆく。そうしたなかで必要になってくるのは、企業人は、組織人であると同時に一般市民であるという当たり前のことへの自覚である。言うは易しであるが、経験に照らしても難しいことである。日々の仕事に追われ、家族の問題にもなかなか意を用いることができない段階で、地域住民としての自覚を持ち、地域社会への貢献を促すことだからである。市民活動が活性化し家族を通じてその内容、理念が、家族の働き手である企業人にも認識されるには、時間はかかるかもしれないが、日本が多文化社会を当たり前を受け入れる図式のひとつと考える。経済不況は厳しい現実であるが、市民（個人）が動き、行政が動き、次は企業が動く番である。

CINGA は、また、日本企業に対して在住外国人の雇用を積極的に働きかけて



NPOの活動で留学生の就職相談に応じる筆者

いる。外国人雇用のメリットとして、多文化共生の理念が自然に涵養され、企業の内なる国際化が進展すること、目の前の豊かさにおぼれ競争心のない日本の若者集団の中に異質となる行動をする外国人が参加することにより、日本人社員は発奮し企業が活性化することなどを挙げている。ある大手上場企業で大学卒採用に際して2人の中国籍の社員を採用した。国籍こそ違

うが言葉の壁もなく優秀な人材と認めての採用である。この2人が研修期間中から積極的に発言、行動したことが、やや引っ込み傾向で、目立ちたがらない日本人新入社員の競争心に火をつけたかたちになり、その年度の採用者全体が活性化した。

国籍の問題ではなく、育った環境の違いが行動の違いとなってくる。海外勤務の親の赴任先から帰国した生徒の多い高校などの教育現場でも、生徒の積極的発言、行動がよく話題になる。日本育ちの若者は横並びで、出る杭は打たれると周囲の反応をうかがい、手を差し伸べてもらうことに慣れてたくましさに欠けている。豊かさに甘えてきたことが要因となっている。多様な生き方、考え方が存在することを認識し、お互いの立場を尊重しながら行動することで社会はより活性化する。

## おわりに

四半世紀前の話だ。コンピューターも製造・販売している電機メーカーのエンジニアが、「コンピューターこそ、視聴覚などに障害のある人たちに親和性のあるツールではないか」といって、障害者も使えるパソコンの開発を提言、会社はそれにゴーサインを出した。今は当たり前になっているコンピューターのさまざまな機能もこうした研究・開発のなかで、障害者ばかりではなく、汎用性のあるものになっていった。

「オリセットネット」。住友化学が、網戸のネットづくりのノウハウを生かして開発した蚊帳である。日本の一般家庭から失われたもののひとつである蚊帳が、

アフリカでは、人命を救っている。防虫剤を練り込んだ素材でできており、年間3億人が罹患し、100万人が死亡するというマラリアを媒介する蚊を防いでいる。「障害者とコンピューター」「網戸ネットと蚊帳」。企業の存立基盤は、利益追求であるが、この2つのケースは、同時に社会貢献もする「二兎」を得た。障害者へのちょっとした配慮、アフリカの住民へのちょっとした目配り。複眼の視点を持つことで、社会と企業がウィンウィンの関係になれる。多文化共生の真の意味は、強者が弱者に手を差し伸べることではない。相互に相手の環境、思想、行動について認め合うことから新たな理解が生まれてくる。内なる国際化がまず必要といわれるゆえんである。そうした動きを加速する立場として企業の中にも、コーディネーターとして各部局を横断して、ひとつの目標を設定し、プロジェクトに向かって突き進む企業人が求められているのではないだろうか。

多様な見方・発想＝多文化社会の目をどう涵養していくかが、いま社会に、企業に問われている。大学が果たすべき役割も大きく、東京外国語大学多言語・多文化教育研究センターの今回のプログラムのように、大学がさらに社会人教育へ大きく門戸を開いてほしいと願っている。

#### 宮坂義道 (みやさか・よしみち)

1937年生まれ。62年慶應義塾大学法学部卒業。同年帝人入社、マーケティング部長、マイクロファイバー部長を経て常務理事就任。帝人アソシア（小売事業）代表取締役社長、帝人殖産（不動産事業）代表取締役社長を経て2001年退任。現在TMコンサルティングオフィス代表。