

活力を生み出す“グローバル社会”の実現

—外国人、日本人双方にとって、ハッピーな日本社会をめざして—

1994年3月

社団法人 関西経済同友会
グローバル社会委員会

目 次

要 約	 1
I. はじめに	13
【提言の骨子】	15
II. グローバル社会の実現で、活力ある日本社会の再生を	16
1. 人の側面からみた、めざすべき日本社会のあり方	16
2. 人を活かす企業のあり方	18
3. 外国人労働者問題への対応	22
III. 提言－1 グローバル社会への変革を生み出す人事システムの革新	25
1. グローバルに通用する人事システムへの革新	25
2. 産業構造の転換の下での企業間の人材流動化を支援するシステム	26
IV. 提言－2 外国人労働者増大に対応した環境整備	28
— 「草の根」総合展開の全国への普及を —	
1. 群馬県大泉町の成功物語	28
2. 外国人労働者問題のK F S（成功への鍵）は	
「草の根展開」と「雇用主責任」にあり	29
3. 「草の根展開」を補完する環境整備策の実施	30
V. 提言－3 政府・行政・企業・個人の行動様式の転換が、	
魅力あるグローバル社会＝活力ある日本社会への道	32
1. 日本社会の将来ビジョンの確立	32
2. ハードよりソフト、“心のグローバル化”こそ大切	34
3. グローバル化先進地域としての魅力ある関西の創造	36
VI. おわりに	38
〔別 表〕グローバル社会委員会で論議した具体的提言例	39
平成5年度グローバル社会委員会活動経過	40
平成5年度グローバル社会委員会常任委員会名簿	43

1. めざすべきグローバル社会についての基本認識

- ① グローバル社会への課題は、日本の社会経済構造全般にかかわる巾広いテーマであり、日本の構造的問題そのものである。あらゆる分野でグローバル化が進展する中で、日本の社会経済構造をグローバルな視点で見直すことが急務である。

しかしながら、忘れてならないのは、日本の良さを見失うことなく、正すべきは正すが、確たるアイデンティティをもって良さを発展させることである。

- ② グローバル社会にモデルはなく、変革を進める中で、創造していくものである。

今、求められるのは、日本の良さに加えて“異質を活力として生かし、異民族・異文化と共存・理解しあえ、外国人、日本人双方にとってハッピーな社会”の実現である。そして、そのような将来の“魅力あるグローバル社会”の構図とそこへの発展シナリオを明らかにし行動に移すことである。

グローバル社会の実現が、活力ある日本社会の再生につながり、同時に、世界から理解され共感を得られる中で、世界の発展に寄与することができるようになることを確信する。

めざすべきグローバル社会のイメージをより鮮明にするため、グローバル社会への10の条件（P3参照）を明らかにした。

③ 当委員会は、日本社会の制度・システムの多くの課題を、その構成員であり、変革の担い手である人の側面からとらえて検討を進め、3つのポイントでの提言としてまとめた。

- 1つ目は「日本経済の変革の推進役であるべき日本企業のあり方、とりわけ人事システムの革新」
- 2つ目は「合法・不法含めて60万人を超える、いわゆる外国人労働者問題」
- 3つ目は「政府・行政・企業・個人の行動様式の転換 ― “日本のグローバル社会ビジョン” “日本人の行動様式の転換” “グローバル先進地域としての魅力ある関西の創造” 」についてである。

④ 全編を通じて、何より申し上げたいことは、創造的な制度・システムの確立は不可欠であるが、システムを真に機能させるのは人であるとの認識である。

また、異文化や異民族と共存するノウハウをほとんどもちあわせていない日本にとって、日本の良さは良さとして残した上で、日本と日本人の行動様式の転換が極めて重要な課題であり、ハードよりソフト、“心のグローバル化”に向け一步を踏み出すことこそグローバル社会の実現につながるということである。

グローバル社会への10の条件

- ① 在留が認められた外国人にとって働きやすく、住みやすい、魅力ある社会。
- ② 国籍にかかわらず個人が尊重され、成功の機会が公平にある社会であり、人権が守られている社会。とりわけ未熟練・単純労働者の移入増大に伴う社会的トラブルの解決と環境整備が進んだ社会。
- ③ いわゆるホワイトカラー層で、世界の一流人材の参入障壁が取り除かれ、魅力ある仕事環境がある社会。
- ④ 日本人・外国人を問わず、異質で創造性ある人材が輩出・発掘・育成・処遇され、その力により新たな成長のチャンスを創造する社会。
- ⑤ 価値観が多様化する中で、多様さ・個性・違いを認め合い尊重しあう社会。
- ⑥ 日本自身の構造的問題を解決した社会。
(市場開放、産業構造の転換、政治・行政・税制・教育各分野での改革等)
- ⑦ 日本のめざすグローバル社会のビジョンが明示され、長期的視野で法律・制度・システムなど構造的な枠組みの変革に向けて総合的政策を展開する社会。
- ⑧ 文化・歴史・伝統・習慣等からくる違いを説明し、理解しあえる社会。
- ⑨ 日本の良さを見失わない社会であり、世界にむかって積極的に発信する社会。
日本は先端的な経済・社会を有し、「教育水準の高さ・失業の少なさ・治安の良さ」がリンクした安定、勤勉な国民性、豊かな伝統・文化など世界に誇れる魅力を十分にもっている。
- ⑩ 外国人受入れのソフトの充実した社会 — 言葉の壁をのり超える画期的な日本語教育ソフトの開発、多言語通訳の充実やインフォメーションサービスの設置等。

2. 具体的提言

提言－1

グローバル社会への変革を生み出す人事システムの革新

- 日本企業の活力を高めるため、異質で創造性ある人材を、日本人・外国人を問わずグローバルに確保し処遇する体系やそのインセンティブ策など、グローバルに通用する採用・処遇システムの導入を図るべきである。
- 価値観の多様化や外国人を含めた多様な雇用形態にマッチした、4種類の複線型処遇体系を提案する。
- 産業構造の転換の下での企業間の人材流動化を明るく支援するためには、個人が転職により不利益を被らない“企業間”グループ退職年金制度と、新たな賃金・退職金体系の導入が必要である。

- ① いわゆるホワイトカラー層の外国人の受入れは増えているものの、真に活力として生かしていく姿勢や魅力ある仕事環境づくりの面ではまだまだ進んでいない。必要とされる人材の“人的規制緩和”や企業の姿勢の転換が必要である。
- ② 日本企業の人事システムの革新は、単に外国人の受入れのためのみでなく、日本人そのもののニーズにこたえていく上でも不可欠である。
- ③ 単に労働条件だけで人は集まるものではない。人材が集まり創造性を育む魅力ある企業となるか否かは、経営者の姿勢によるところが大きい。チャレンジに対する経営者の強い支援自由さと権限委譲、得意分野の異なる人の組合せなど組織力として結集するマネジメントシステムや、創造的人材を支援する風土づくりなど、巾広い環境づくりが大切である。

- ④ また、たゆみない経営の革新により多くのチャンスを生み出し、多様な個人がその企業で働きつづけたいと思える環境づくりこそ、経営者の重要な役割である。
- ⑤ 終身雇用は従業員の生涯にわたる安心感につながり、長期的視野に立った人材育成や勤勉さ、チームワークなど「人的側面を大切にした経営」の良さを支える側面を有していることを忘れてはならない。
- ⑥ “終身雇用の良さ”と“企業間の人材流動化”の両立は可能であり、新たな人事システムの構築を進めるべきである。同時に、従業員の意識改革が必要である。変化に対応できる能力開発をしつづける個人が求められている。
- ⑦ 産業構造の転換の下では、企業としてめざすべき事業構造への転換に対応して、いち早く人材育成や能力再開発に取り組むことが重要な経営戦略となる。そのような努力をしても雇用維持が困難なケースでは、一企業の人事システムの革新だけでは限界がある。企業にとっても個人にとっても、また日本全体の活力にとってもハッピーな解決であるならば、人を大切にする真摯な態度の上に立って、社会全体としての雇用維持と労働力のミスマッチを解消し産業構造の転換を進める選択の道があってもよいのではないだろうか。

外国人労働者増大に対応した環境整備

— 「草の根」総合展開の、全国への普及を —

- 群馬県大泉町の成功例が示すように、外国人労働者問題のほとんどは、企業・行政・地域住民が一体となった総合展開により環境整備を進めることで解決可能である。
この成功例に学び、草の根レベルの自主的な活動を全国に普及すべきである。
- 残る課題＝医療・教育・不法就労問題は地域の対応では限界があり、国の早急な対策が必要である。外国人労働者総合保険の導入と、不法就労の抜本的一掃策の実施を要請する。
- 国としての外国人労働者の秩序ある受入れと環境整備策についての長期的ビジョンの確立が必要である。

- ① 60万人を超える外国人労働者（内、不法残留者30万人）が存在し、90年6月の入管法改正で「日系人の受入れ」を行うなど、すでに実践段階に入っているにもかかわらず、受入れ環境の整備が遅れていることによるトラブル・社会問題が相当大的な規模で起こっている。
- ② 社会環境整備の遅れにともなうトラブルのビック5（医療・健康保険・教育・住宅・犯罪）の解決が何より求められる。

- ③ 群馬県大泉町の成功例は、我が国の外国人労働者受入れ体制に対し貴重で示唆に富むノウハウを提供してくれている。特に最近、外国人労働者の失業問題やトラブルが各地で増大している中で、大泉町ではほとんど発生していない点は敬服に値することである。
- ④ 外国人労働者問題のK F S（成功への鍵）は「草の根展開」と「雇用主責任」である。
- 「草の根」総合展開ノウハウの全国普及のため、
全国市長会・町村会が後援する“地域別協議会の連合組織”の創設を
提言する。
- ⑤ 不法就労は、合法的に働く他の外国人に対する日本人の偏見や差別意識を助長しかねない問題であり、トラブルの大きな要因となっている。根本原因である雇用主、ブローカーへの監視の徹底・取締り強化など、抜本的一掃策の実施が必要である。
- ⑥ 外国人労働者受入れの環境整備を何より急ぐと共に、日本人と同じ条件で処遇することと、社会的コストは受益者負担との原則を明らかにした上で、産業構造の転換や中長期の労働力人口の見通しに基づき、外国人労働者に安易に依存することなく、適正な人数に限定し秩序ある受入れを段階的に進める必要がある。

提 言 - 3

政府・行政・企業・個人の行動様式の転換が、 魅力あるグローバル社会＝活力ある日本社会への道

- 魅力あるグローバル社会の実現のためには、長期的視野に基づく日本社会の将来ビジョンを確立し、国・地域・企業・個人が一体となって総合的施策を展開することが必要である。
- 経済・社会システムのグローバル化は不可欠だが、システムを真に機能させるためには、日本の良さは良さとして残した上で、政府・行政・企業・日本人の行動様式を転換することが重要である。
- グローバル化先進地域としての魅力ある関西の創造のため、世界から異質で創造性ある人材が集まる環境整備を「草の根展開」により推進すべきである。

日本のグローバル社会ビジョンの提唱

— “信頼” を基盤とし、“活力” あるグローバル社会への
発展を確信するために —

- 1) チャンスの多い、活力ある社会システムの確立
- 2) いわゆる外国人労働者の秩序ある受入れと、環境整備の促進
- 3) 国際貢献の柱としての総合的な人づくり援助
- 4) 人権が守られる社会実現のための、公平で透明な社会システムの確立
- 5) 個性を尊重し、創造性と主体性を育む学校教育への改革
- 6) “理解のグローバル化” への発信

ハードよりソフト、“心のグローバル化”こそ大切

- ① 日本人と外国人との間には、日本人のメンタリティやそれに根ざした行動様式からくるのではないかと思われる、何とも表現しがたい“見えざる壁”が存在している。「日本は異質・閉鎖的」との批判は、政府・行政・企業・日本人の行動様式に起因するところが大いではないだろうか。
- ② 180度行動様式を変える必要はない。日本人が長年慣れ親しんできた意識や風土は、そんなに器用に変えられるものではないし、長い時間をかけて世代と共に徐々に変化していくものである。
- ③ 自らを異質と思いつぎることなく、日本人の行動様式を「きちんと説明して理解を求める」主体性のあるものに転換していくならば、意識や価値観の異なる外国人であっても、90%以上のことは、理解が得られるものである。

グローバル化先進地域としての魅力ある関西の創造

- ① 今年に関西国際空港の開港（9月）をはじめ多くの施設の開設が予定され、関西での外国人受入れ・交流のインフラ整備は着実に進みつつある。
- ② 関西は、歴史的にも諸外国、とりわけアジア・太平洋諸国との関わりが深く、玄関口としての関西が他地域に先がけて受入れ環境整備を充実することは、日本全体のグローバル社会実現に大きく寄与するものと考ええる。
- ③ 企業がリーダーシップを発揮し、行政や市民と一体となって「草の根展開のホワイトカラー版」を推進することにより、関西を創造性豊かな人の集まるグローバル化先進地域とする必要がある。そのような熱意ある行動と各種のソフトの充実が、日本で活躍したいと思う外国人にエールを贈ることにつながると思う。
- ④ 関西の伝統ある日本文化をベースとして、異質な文化との触れ合いの中から世界に誇れる関西の新たな文化の創造を図るべきである。

3. 委員会活動を通じて感じたこと

① 18ヶ所を訪問した“フィールド調査”“外国人座談会”“有識者の意見聴取”など委員会活動を通じて、グローバル社会への課題は、つきつめればつきつめるほど、日本社会・日本企業のあり方や日本人の行動様式など、単に外国人の受入れだけでなく日本そのものの「内なる問題」であるとの認識を深くした。

② 世の中の変化は急ピッチであり、様々な分野で早急な構造改革が迫られている。

グローバル社会は、日本人にとってもハッピーな社会であることを確信し、めざすべき社会と求められる行動様式をできるだけ具体的に明らかにし、その“旗”に向かって、ソフトランディングすべく着実に踏み出すことが必要である。

③ “異質を受入れることが日本の活力につながる”との認識のもとに、様々な葛藤や痛みを超えて、「違いを説明し、理解しあえる社会」を実現することが大切である。

“融合でなく理解”がキーワード。理解のグローバル化を求めると共に、政府・行政や企業や日本人の行動様式の転換が魅力あるグローバル社会への道である。

以 上

活力を生み出す“グローバル社会”の実現

－外国人、日本人双方にとって、ハッピーな日本社会をめざして－

(本 文)

I. はじめに

日本は今、様々な角度から構造改革が叫ばれ、新たな発展・成長をめざす日本社会のあり方が問われている。

戦後50年、欧米先進国へのキャッチアップをほぼ実現した日本は、バブルの崩壊・未曾有の不況による経済の活力低下とあいまって、様々な歪みが露呈している。日本型社会経済構造をこれからの時代に適応できるよう見直し、日本を活力ある社会に再生しなければならない。

日本が座標軸を自国において成長してきた時代は終わり、世界とのかかわりの中で日本がどう生きていくのかが注目されている。次の時代の日本社会のあり方は、国際社会から理解され、共感を得られるものでなければならない。

経済・技術・情報・地球環境・社会など、あらゆる分野でグローバル化が進展する中で、めざすべき日本社会のあり方は「世界に開かれた魅力あるグローバル社会」であり、まず、日本の社会経済構造をグローバルな視点で見直す必要がある。

しかし、忘れてならないのは、日本の良さを見失うことなく、正すべきは正すが、確たるアイデンティティを持って良さを発展させることである。グローバル社会への課題は、日本の構造的問題全般にかかわる政治・行政・経済・社会等の制度・システムや、社会風土、個人の意識など、多岐にわたる巾広いテーマであり、日本の構造的問題そのものである。

今、求められるのは、日本の良さに加えて“異質を活力として生かし、互いに共存・理解しあえる社会”を実現し、世界の発展に寄与することである。そして、そのような将来のグローバル社会＝日本の構図とそこへの発展シナリオを明らかにすることである。グローバル社会の実現が、活力ある日本社会の再生につながるものと確信する。

当委員会では、このような認識のもと、日本社会の制度・システムの多くの課題を、その構成員であり、変革の担い手である人の側面からとらえて検討した。

“将来の世界に開かれた日本社会のあるべき姿”についての検討を行い、それに向けて取り組むべき“社会システムの変革等環境整備策”や“外国人の受け入れのあり方”について研究を進めた。委員会の活動では、有識者の意見を聴取する

他、18ヶ所を訪問した“フィールド調査”や“外国人座談会”を実施した。

提言に当っては、日本社会にかかわる喫緊の重要テーマとして、2つのテーマに焦点を絞った。一つは「合法・不法含めて60万人を超えるいわゆる外国人労働者問題」であり、もう一つは「日本経済の変革の推進役であるべき日本企業のあり方、とりわけ人事システムの革新」についてである。

また、魅力あるグローバル社会実現のためには、長期的視野に基づく国家レベルのビジョンを確立した上で、日本人と日本社会そのものにかかわる問題解決を図ることが大切であり、さらに制度・システムを真に機能させるためには、政府・行政・企業・個人の行動様式の転換こそ重要であると考え、この点についても言及した。

多くの異論を覚悟の上で、あえて問題提起の気持ちを込めて、極力具体的提言の形でとりまとめた。各位の忌憚のない御批判をお願いしたい。

【提言の骨子】

提言－１

グローバル社会への変革を生み出す人事システムの革新

- 日本企業の活力を高めるため、異質で創造性ある人材を、日本人・外国人を問わずグローバルに確保し処遇する体系やそのインセンティブ策など、グローバルに通用する採用・処遇システムの導入を図るべきである。
- 価値観の多様化や外国人を含めた多様な雇用形態にマッチした、４種類の複線型処遇体系を提案する。
- 産業構造の転換の下での企業間の人材流動化を明るく支援するためには、個人が転職により不利益を被らない“企業間”グループ退職年金制度と、新たな賃金・退職金体系の導入が必要である。

提言－２

外国人労働者増大に対応した環境整備

— 「草の根」総合展開の、全国への普及を —

- 群馬県大泉町の成功例が示すように、外国人労働者問題のほとんどは、企業・行政・地域住民が一体となった総合展開により環境整備を進めることで解決可能である。
この成功例に学び、草の根レベルの自主的な活動を全国に普及すべきである。
- 残る課題＝医療・教育・不法就労問題は地域の対応では限界があり、国の早急な対策が必要である。外国人労働者総合保険の導入と、不法就労の抜本的一掃策の実施を要請する。
- 国としての外国人労働者の秩序ある受入れと環境整備策についての長期的ビジョンの確立が必要である。

提言－３

政府・行政・企業・個人の行動様式の転換が、 魅力あるグローバル社会＝活力ある日本社会への道

- 魅力あるグローバル社会の実現のためには、長期的視野に基づく日本社会の将来ビジョンを確立し、国・地域・企業・個人が一体となって総合的施策を展開することが必要である。
- 経済・社会システムのグローバル化は不可欠だが、システムを真に機能させるためには、日本の良さは良さとして残した上で、政府・行政・企業・日本人の行動様式を転換することが重要である。
- グローバル化先進地域としての魅力ある関西の創造のため、世界から異質で創造性ある人材が集まる環境整備を「草の根展開」により推進すべきである。

Ⅱ. グローバル社会の実現で、活力ある日本社会の再生を

1. 人の側面からみた、めざすべき日本社会のあり方

1) 外国人の受入れや日本社会のグローバル化への課題

- 日本社会のグローバル化への課題には、日本の社会・経済のシステム、国・地方自治体等行政の制度や枠組み、日本企業の経営システムや行動様式、日本人の意識や行動様式、国際社会における日本の役割・あり方等々、多岐にわたる問題が内在している。
- 社会の構成員であり、変革の担い手である人の側面からとらえた、めざすべきグローバル社会は、一言でいうと、
「異質を受入れ活力として生かすと共に、異民族・異文化と共存・理解しあえ、日本人にとってもハッピーな社会」といえるのではないだろうか。
- 日本は、おおむね単一民族・単一言語のきわめて同質な社会として発展してきたため、異文化や異民族と共存するノウハウをほとんどもちあわせていない。
- グローバル社会をめざす日本にとっては、制度・システムだけでなく、新たなノウハウの確立や日本人自身の行動様式の転換など、乗り越えねばならない課題は多い。

2) グローバル社会への10の条件

グローバル社会への条件を少しかみくだいて表現すれば、次のようなものになると考える。

- ① 在留が認められた外国人にとって働きやすく、住みやすい、魅力ある社会。
- ② 国籍にかかわらず個人が尊重され、成功の機会が公平にある社会であり、人権が守られている社会。とりわけ未熟練・単純労働者の移入増大に伴う、社会的トラブルの解決と環境整備が進んだ社会。
- ③ いわゆるホワイトカラー層で、世界の一流人材の参入障壁が取り除かれ、魅力ある仕事環境がある社会。

- ④ 日本人・外国人を問わず、異質で創造性ある人材が輩出・発掘・育成・処遇され、その力により新たな成長のチャンスを創造する社会。
- ⑤ 価値観が多様化する中で、多様さ・個性・違いを認め合い尊重しあう社会。
- ⑥ 日本自身の構造的問題を解決した社会。
(市場開放、産業構造の転換、政治・行政・税制・教育各分野での改革等)
- ⑦ 日本のめざすグローバル社会のビジョンが明示され、長期的視野で法律・制度・システムなど構造的な枠組みの変革に向けて総合的政策を展開する社会。
- ⑧ 文化・歴史・伝統・習慣等からくる違いを説明し、理解しあえる社会。
- ⑨ 日本の良さを見失わない社会であり、世界にむかって積極的に発信する社会。

日本は先端的な経済・社会を有し、「教育水準の高さ・失業の少なさ・治安の良さ」がリンクした安定、勤勉な国民性、豊かな伝統・文化など世界に誇れる魅力を十分にもっている。
- ⑩ 外国人受入れのソフトの充実した社会 ― 言葉の壁をのり超える画期的な日本語教育ソフトの開発、多言語通訳の充実やインフォメーションサービスの設置等。

2. 人を活かす企業のあり方

1) いわゆるホワイトカラー層の外国人の受入れのあり方

- いわゆるホワイトカラー層の外国人の受入れは、90年6月入管法が改正され、在留資格が拡大・整備されたのを契機に、企業の雇用や研究機関を中心に増大している。

(92年は89年比1.4倍の5.1万人、内企業の雇用は1.9倍3.6万人)

- 特に企業の受入れでは、外国人の定期採用を行う企業や将来の現地法人の幹部の育成を目的とした日本での雇用や現地からの逆駐在が増加しており、企業活動の国際化ニーズのあらわれといえる。しかしながら、外国人の定期採用が始まって5～6年たった今、30才前後になった人たちが自らの将来のキャリア形成に不安を持ち日本企業を離れる傾向がある。また、専門技術者や企業経営者等、超一流の人材が数多く活躍する状況にも至っていない。
- 弁護士・医者等公的資格を必要とする職種や大学教授などでは、制度的見直しも徐々に進みつつあるものの、各分野でまだまだ内部抵抗も強く、ニーズも顕在化するところまで至っていない。
- これらのホワイトカラー層の受入れが進まない理由は、真の一流人材が参入したいと思う魅力ある仕事環境づくりが進んでいないためであり、同時に異質の受入れ、創造的人材の活躍が日本や日本企業の活力、構造転換につながるとの視点が欠けているためである。
- 日本が不得意な分野や日本人が数少ない異質な分野ばかりでなく、必要とされる人材の“人的規制緩和”を進め、真にプロフェッショナルといえる超一流の人材が様々な形で活躍し、異質がぶつかりあう中からボトムアップもされ、創造的な人材が数多く輩出する社会を、日本はめざすべきである。
- とりわけ、日本経済の再生の担い手である企業の受入れのあり方こそ、見直さねばならない最大の課題である。

2) グローバルに通用する人事処遇システムへの革新

- o 日本の経済社会は厳しい不況と構造的変化に直面し、多くの企業が今「構造転換のスピードアップ」や「グローバル経営戦略の推進」など、従来の延長線上にない「創造的転換」により独自に局面を切り開いていくことが求められている。
- o 欧米への追随や応用で十分だった時代は終わり、独創的な技術・商品やサービスを生み出す新たな発想での経営が求められている。
- o これまでの日本企業の成長を支えてきたものの中には、比較的同質の考え方に立って、チームワークとコミュニケーションの良さで人的総合力を発揮し、仕事を遂行してきた点も見逃せない。
- o 変革の時代には、それだけではもはや限界があり、異質で創造性ある人材を、日本人・外国人を問わずグローバルに雇用し、従来の日本企業の組織運営や仕事の進め方などの枠にとらわれず、自由さと権限委譲によりフルに能力を発揮できる経営システムや新たな仕事環境づくりが不可欠である。
- o 今後、経営のグローバル化が一層進展する中で、日本企業がグローバルな競争に勝ち抜くためには、人事システムにおいても、創造性ある人材が働いてみたいと思う、グローバルに通用する採用・処遇システムにいち早く改革する必要がある。
- o 先進的日本企業の多くは、すでに80年代前半より異質な人材のスカウトなど、企業間の人材流動化を進め、それに対応して個別管理や例外管理の巾を拡大することによる処遇を図ってきた。また、年功的賃金体系の見直しや評価による賃金格差の拡大なども進めつつある。
- o 今ここへ来て、新たな視点で見直しの動きに一段と拍車をかけねばならない。若者を中心とした価値観の多様化、ライフステージ毎の個人情報から従来以上に重視する傾向など、日本人そのもののニーズにこたえていく上でも、様々な価値観や個性を活かし、自由な気風の中で創造性を企業の活力として結集していける新たなマネジメントシステムやノウハウの開発が必要である。同時に、創造性をはぐくむハイレベルな処遇や多様な複線型処遇が可能な人事システムに革新するなど、人事担当の創造性が求められる。

3) 変えてはならない“人を大切にする経営”

- o 企業間の人材流動化は、自社の弱点を補強するため自社にない異質な人材のスカウトの形で進められ、転職が不利とならない受入れのシステムはある程度進みつつある。
- o 終身雇用を望まない外国人や若者も増加しており、有能な人材がより能力を発揮できる企業へ転職するなどの企業間の人材流動化を進めることが、企業活力向上のためにも、また日本全体の人材の適正配置を図るためにも必要である。“転社はするが転職はしない時代” “転社により高度なキャリアを形成する人材の増大” など、個人の意思が尊重され、転社がマイナスとならずに明るく支援される風土が形成されなければならない。
- o 終身雇用を前提とした年功的賃金体系や退職金制度が、企業間の人材流動化を阻害する要因になっていることも否定できない。個人の意思により雇用期間や処遇などを自由に選択できる複線型処遇体系や、個人が転職により不利益を被らない退職金制度や賃金体系など、新たな人事システムの構築が求められている。
- o 一方、終身雇用は、従業員の生涯にわたる安心感につながり、長期的視野に立った人材育成・チームワーク・勤勉さなど日本的経営の良さを支える側面を有していることを忘れてはならない。
- o この“終身雇用の良さ”と“企業間の人材流動化”が両立し得ないとは思わない。企業として、従業員の安心感につながる終身雇用の姿勢を維持する中で、個人の意思を尊重した多様なメニューが用意され、真に有能な人材を処遇し、人材流動化を明るく支援することは可能である。
- o 企業間の人材流動化が進む中で、企業として、たゆみない経営の革新により多くのチャンスを創造し、多様な個人がその企業で働きつづけたいと思える環境づくりをすることこそ経営者の重要な役割である。
同時に、従業員の意識改革が必要である。変化に対応できる能力開発をし続けられる個人が求められている。
- o 時代と共に、人事システムの革新や人事の公平性のウェイトの置き方に変化はあっても、勤勉さ・チームワーク・ロイヤリティーの高さ・終身雇用・長期的視野に立った人材育成・良き労使関係など日本企業の「人的側面を大切にした経営」の良さに変化があってはならない。
人を大切にする経営に終わりはない。

- 4) 産業構造の転換の下での企業間の人材流動化を支援するシステムの必要性
- o 産業構造の転換や、海外進出による空洞化、事業の撤退や買収など企業のリストラは新たな局面に入ってきている。
 - o 企業としてめざすべき事業構造への転換に対応して、いち早く人材育成や能力再開発に取り組むことが、重要な経営戦略となる。そのような努力の上に立っても、リストラを推進するにあたって、雇用の維持が困難なケースも考えられる。
 - o 有能な人材を中心とした企業間の人材流動化以上に難しい問題は、企業の選択により個人が転職を余儀なくされる場合である。企業にとっても個人にとってもハッピーな解決であるならば、中高年を中心に転職が困難な人材の流動化を、社会全体としての雇用維持と労働力のミスマッチの解消を図りながら、スムーズに進める選択の道があってもよいのではないだろうか。
 - o このような局面では、賃金体系や退職金制度の見直しなど一企業の人事システムの革新だけでは限界がある。従業員の転進・退職・企業間異動による不利益の防止を目的として企業が任意に加入し、企業間で退職金・福利厚生がうまく継続できる新たな企業間連携システムを実現し、スムーズに雇用を継続しながら、社会全体として雇用を維持していくシステムづくりを提案したい。
 - o 従来の日本企業の良さに加え、外国人を含めた多様な人材の活用、企業間の人材流動化の推進、日本全体としての雇用の維持など、グローバルな視点でのシステムを用意することにより、人のパワーを変革へのエネルギーとして結集していくことが、日本の発展にとって何より重要であると考えられる。

3. 外国人労働者問題への対応

1) 60万人を超える外国人労働者（内、不法残留者30万人）の存在

- o いわゆる未熟練・単純外国人労働者（以下、外国人労働者とする）問題については、5～6年前のバブル景気の拡大期に受入れを認めるべきか否か、開国か鎖国かと、国論を2分するほどの論議がなされた。
- o 政府は、単純労働者の全面受入れは認めないものの、90年6月の入管法改正で「日系人の受入れ」と「一定の枠組みの中での研修生受入れ」という形で、限定的ではあるが、受入れにむけ一歩を踏み出している。
- o 問題は、すでに実践段階に入っているにもかかわらず、受入れ環境の整備が遅れていることによるトラブル・社会問題が相当大きな規模でおこっている点にある。

2) 社会環境整備の遅れと不法就労

- o 外国人労働者の受入れ環境整備の遅れによるトラブルのビッグ5は、
(1)医 療 (2)健康保険 (3)教 育 (4)住 宅 (5)犯 罪
というのが、独自に行ったフィールド調査の結果である。
また最近では、必ずしも外国人労働者だけではないが、失業問題が大きな問題となってきている。
 - o トラブルの一例を上げると、
 - ・外国人労働者の健康保険未加入による、医療費の未払い（判明分だけで年2億円）や外国人に対する診療拒否。
 - ・ポルトガル語のできる教師がいらないことを理由にした、日系ブラジル人子女の小学校就学拒否。
 - ・アパート家主の外国人入居拒否や、入居した場合の近隣住民の騒音・臭い等への苦情。
 - ・外国人に関わる刑法犯罪が、加害者・被害者双方のケースで急増。
- これらのトラブル解決のための社会環境整備の具体策、とりわけ基本的な人権に関わる医療～健康保険の問題・義務教育の問題は、法整備も含め国として早急に解決を図るべき課題である。

- 30万人近くに及ぶ不法就労者は、彼らを斡旋するブローカーの存在とあいまって、社会環境面でのトラブルの大きな要因となっている。また、合法的に働く他の外国人に対する日本人の偏見や差別意識を助長しかねない問題でもある。
- 不法就労は、外国人労働者を受入れる諸外国で共通して存在する深刻な問題であり、完全に一掃することは困難というものの、ドイツでは不法就労者の雇用主・ブローカー等への訴追・送検が年間50万件を超えて行われている事実に比べて、日本の 351件（92年の不法就労助長罪検挙件数）は余りにも少なすぎる。不法就労の根本原因である雇用主・ブローカーへの新たな対応策の実施を行政に強く要請したい。

3) 地域での草の根展開と政府の役割

- 今回のフィールド調査で知ったことは、先進的な地方自治体や民間企業や地域住民が一体となって、様々な環境整備策を実施し、着実に成果をあげつつあることである。医療～健康保険や義務教育の問題解決のための法整備などに国が取り組む一方で、このような草の根レベルの自主的な活動を日本全体に普及することこそが、何より重要と考える。

4) 外国人労働者問題への長期ビジョンの確立

- 今、国に一番要望したいのは、外国人労働者に対する長期的ビジョンの確立である。
- 外国人労働者問題に関しては、長期的視点に立って、取り組むべき課題が多い。例えば、
 - ・ 労働力需給の長期的見通し、高齢者や女性の労働力化とのかかわりの中での雇用政策、将来の空洞化も含めた産業構造の変化等を考えると共に、やみくもな受入れ増はトラブルや社会的コスト負担増の問題につながり、また景気の変動に合わせて外国人を労働力の調整弁とすることも望ましくないという観点も含めて総合的に判断し、どの程度の外国人労働者を受入れるかの方針と、それに見合った環境整備施策の実行計画を策定すること。

- ・受入に伴う社会的コスト増大が不可避の中で、額の歯止めと負担者の明確化、および受益者負担の原則に立った上で負担を覚悟する国民的コンセンサスの醸成を進めること。
 - ・研修生受入れや技能実習制度発足の背景には、企業の人手不足対応としての意味合いがあったことも否定できない。これらの制度を、留学生受入れも含め、本来の趣旨である「国際貢献としての総合的な人づくり援助」に発展させること。 等々
- 求められる外国人労働者問題対応の基本フレームは、次のようなものではないだろうか。

まずは、外国人労働者の流入が減少している不況期をチャンスとして、早急に受入れ環境の整備をすることである。

長期的には、今後の産業構造の転換の中で、労働集約型産業は海外への移転や輸入に置き換わる等、徐々に淘汰されていくことは避けられず、外国人労働力に安易に依存することなく、適正な人数に限定して秩序ある受入れを進める方向を示すべきであると考ええる。

Ⅲ. グローバル社会への変革を生み出す人事システムの革新

1. グローバルに通用する人事システムへの革新

1) 創造性ある人材を確保・育成・処遇する人事システムの導入

① クリエイティブ実力主義処遇体系の導入

— 創造性ある人材を、日本人・外国人を問わずグローバルに確保し、年齢や役職にこだわらない思い切った処遇が可能な体系。

② グローバル採用戦略の確立

③ 創造性ある人材に対するインセンティブ策の推進

— 単に労働条件だけで人は集まるものではない。
自由さと権限委譲、チャレンジに対する経営層からの強い支援等、創造性ある人材がフルに能力を発揮できる仕事環境の構築こそ重要。
あわせて、一流の人材が集まる地域や機関（例えばシリコンバレー、つくば）等、互いに刺激しあい、創造を生み出す幅広い環境の形成をめざすべき。

2) 多様なコース別複線型処遇体系の導入

① 個人の選択に基づくライフスタイル別処遇体系

— 勤務地限定、海外専門職、期間限定、労働時間限定等、個人事情ある人や高令者・女性自身のニーズに対応した処遇が可能な体系。

② 契約社員処遇体系

— 終身雇用を望まず、仕事内容で契約し、毎年アップダウン含め契約更新する。
基本的には、福利厚生・退職金相当部分は賃金で支払う体系。

③ コア・マン特別加算

— 企業の重要戦略テーマに挑戦する“コアとなる人材”に賃金・賞与等で特別に処遇。

④ 外国人A・B・Cコース別処遇体系

Aコース — 上記クリエイティブ実力主義処遇も含め、複数の階層を設け体系的に処遇（異質な専門家の短期～長期まで必要な期間の雇用に対応したもの）。

Bコース — 日本人の処遇体系をベースに外国人特有の生活環境援助費を上積みした処遇（即戦力ビジネスマンや将来の幹部等の長期間雇用を意識したもの）。

Cコース — 研修のための留学生や現地人採用研修生の実習など短期雇用を前提とした処遇。

3) 人事システムの運営で決まる真の革新

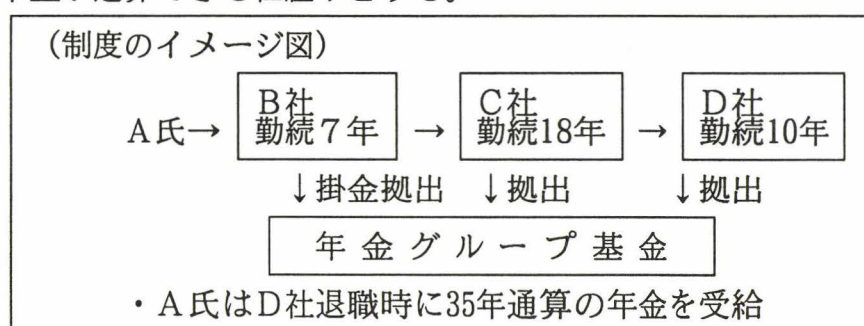
- これらの新たな処遇システムや年功的賃金体系の見直しを成功させるカギは、その運用にかかっている。制度・システムを運用する経営者・幹部・人事担当の役割は大きい。
- 外国人にも理解できる透明性ある評価基準があり、それを説明・対話できる運営の確立が必要である。

2. 産業構造の転換の下での企業間の人材流動化を支援するシステム

グローバル化の進展の中で、企業として、多様なメニューの用意で企業間の人材流動化を明るく支援するシステム・風土の醸成と終身雇用の姿勢維持の両立をめざす一方、産業構造の転換の下で、企業にとっても、個人にとってもハッピーな解決をめざし、スムーズに雇用を継続しながら社会全体として雇用を維持していくシステムを提案する。

1) “企業間” グループ退職年金制度の提案

- 従業員の転進・退職・企業間異動による不利益の防止を目的とし、企業が任意に加入し、退職金・福利厚生等がうまく継続できる新たな企業間連携システムを実現する。
- 具体的には、任意加入による企業の退職年金グループを結成し、退職金・退職年金の共通基金化を行う。加入企業間での従業員の転職時には、退職年金が通算できる仕組みとする。



- 年金の共通基金化に加えて「住宅融資の継続」「社宅の共同利用」等も年金グループ基金をベースに進めてはどうか。
- この制度を実現し真に機能させるためには、例えば、退職金制度や年功的賃金体系、住宅融資制度、社宅制度等を各企業が連携しながら見直すこと等多くの課題がある。また、産業構造の転換による産業間・地域間・職種間のミスマッチに対応した就職斡旋や職業訓練システムの充実を公的に進めるなどの総合的な雇用施策が必要である。

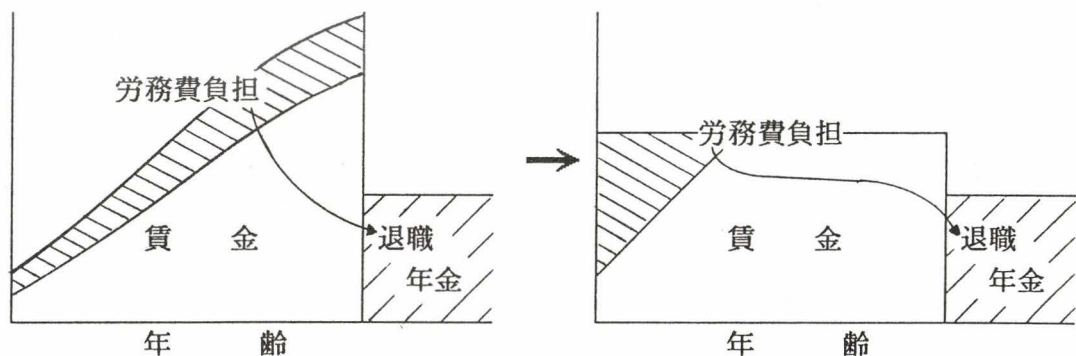
2) 人材流動化を支援する新たな賃金・退職金体系と労務費との関係

- o 中高年齢層の人材の流動化をもスムーズなものとするため、企業の労務費負担が「賃金体系+退職金を合算」し全年齢一定となる“新たな体系”の研究を提案する。

その骨格は、

- ・年功的賃金カーブを修正し、一定年齢以降は真横の線とする。
- ・そのときに、企業の労務費負担は、高年齢層も若年層も一定と設定し、若年層の賃金の支給額を上回る労務費の原資を退職年金の基金に拠出する。
- ・結果として、中高年齢層を受入れる企業の労務費負担は従来より軽くなり、受入れが進みやすくなるし、従業員個人は老後の安心感を確保したうえでの転職が可能となる。
- ・この体系は、外国人雇用を進める上でも、より有効なものである。

(イメージ図)



Ⅳ. 外国人労働者増大に対応した環境整備

— 「草の根」総合展開の、全国への普及を —

1. 群馬県大泉町の成功物語

- 大泉町は約41,000人の町人口のうち6%＝約2,500人が外国人労働者及びその家族である。大泉町は電機、自動車の下請け企業が多く、恒常的な人手不足地域といわれていたが、その解決の方策を日系ブラジル人雇用に求めた。中小企業の集まりである「東毛地区雇用安定促進協議会」が取り組んできた内容はわが国でも数少ない外国人労働者受入れの成功例であると共に、今後の我が国の外国人労働者受入れ体制に対し貴重で示唆に富むノウハウを提供してくれている。
- 東毛地区雇用安定促進協議会（以下、協議会とする）は90年6月の入管法改正前の89年秋より日系ブラジル人雇用の準備を始めた。行政の指導も得て、協議会としての「指針」「規約」を作成し、「合法的手段」により「安定的に雇用」することを申し合わせると共に違反企業に対しては「退会処分」も含む厳しい措置を講じてきている。
- 現地（ブラジル）に5ヶ所の受入れ組織（日系人）を持ち、情報交換、代理採用面接依頼を行うとともに、両国語による労働諸条件の書面明示、航空運賃の事前支給等をキメ細かく実施している。
- 新規採用者に対しては空港での出迎えや、歓迎パーティーが行われる。受入れ後の対応も、生活習慣の指導は企業自らの責任であるとして、詳細に外国人に説明すると共に、アパートへの外国人入居を拒む家主が多かった当初の段階では、会員（雇用主）自らがアパート建築も手掛けた。
- 行政も積極的に支援し、
 - ・生活ガイドブックの作成
 - ・日系人からの各種相談業務を円滑に行うための町職員への日系人の採用
 - ・日系人子女の日本語教育のための日系人教員の採用等を行っている。

- また、地域社会との融和を目的として、行政、協議会一体となった「サンバパレード」を実施するなど巾広い取り組みがなされている。
- 結果、この町では日系ブラジル人向けのビデオ店やレストラン等も誕生。日本人がそこを利用することも多い。また図書館にはポルトガル語の絵本が70冊も備えられ、八百屋さんでは日系ブラジル人も日本人同様「ツケ払い」がきくという。
- 大泉町での地道な取り組みは日系ブラジル人を中心に在日外国人労働者から高く評価されると共に、送り出し国であるブラジルからも信頼を得ている。

2. 外国人労働者問題のKFS（成功への鍵）は 「草の根展開」と「雇用主責任」にあり

- 大泉町の成功は、企業、行政、地域住民が一体となった「草の根展開」による、キメ細かい施策の賜物である。
- また、個々の具体的施策の的確さもさることながら、外国人労働者の雇用・生活に関わる問題は「雇用主で対応可能なことはまず雇用主で責任を持って解決しようとする精神」により解決できることが多いことを示している。
- 不況が長期化する中でも、1年間の雇用契約厳守の方針が徹底されており、期間途中での解雇や失業問題は生じていない。一部の企業で雇用の維持が困難なケースもあるが、他の会員企業への紹介により雇用の継続が図られている。
- 雇用主の責任感と互いの連帯、違反企業への厳しい措置の中で、不法就労者の入り込む余地はない。協議会は既に大泉町周辺の企業にまで輪が広がっている。
- 外国人労働者の労働条件、家族も含めた住宅や教育問題の完全な解決のためには各分野における行政の対応が不可欠である。しかし、いたずらに法・社会システムの欠陥ととらえたり、安易に国・行政へその解決を依存するのではなく、雇用主が主体的に働きかけることによって行政・地域住民の協力が得られ、外国人労働者のスムーズな受入れと環境整備が推進されることを物語っている。

- 大泉町の成功例はまた「日本人の行動様式こそが何よりも重要」ということを示している。協議会の関係者が強調されたのは、労働条件や生活習慣を説明するに当っては、日本人にとっては当然のことであっても、外国人に対しては「これがルール」「こういう理由でそうしている」「これは日本の習慣」など、きちんと説明し理解を求めていくことが大切、ということである。「自信をもって、辛抱強く説明することでトラブルを未然に防げる部分が極めて大きい」との言葉は傾聴に値する。

「草の根」総合展開ノウハウの全国普及のため、
全国市長会・町村会が後援する“地域別協議会の連合組織”の創設を
提言する。

3. 「草の根展開」を補完する環境整備策の実施

- 企業が自らの責任を主体的に全うし、それでも残る課題＝医療、教育、不法就労問題等については国、行政が責任を持ってその解決を図るべきである。
- 1) 外国人労働者総合保険の導入
 - 医療～健康保険の問題は、大泉町においても対応に苦慮されている。現在の法律では、健康保険と厚生年金保険のセット加入が義務付けられており、数年で帰国する日系人の実態に合わない。このため、国民健康保険や旅行者傷害保険で代用している例もみられる。解決策としては、帰国時に年金保険料を返金する制度の導入や、外国人に限ってはセット加入を義務付けない法改正などの方策もあるが、むしろ健康保険、厚生年金保険（障害年金・遺族年金部分のみ）、雇用保険、労災保険を集約した「外国人労働者総合保険」を設け、運営の円滑化を図る方策がより実情に即していると思われる。つまり、事業主の無理解による健保未適用が手続きの一括処理によりなくなり、また社会保険制度になじまない外国人労働者に対しての説明が容易になるなど、トラブル解決につながる効果が期待できる。

2) 外国人労働者の子女教育

- 大泉町においては行政の支援も得て、子女の教育について一定の成果を得ているといえる。しかし一部でみられる就学拒否を防止するためには、法改正による「義務教育への外国人子女の受入れ義務の明示」を行うと共に、日本語の不自由な子供が1万人を超えた実態に対応して、日系人採用と並行して日系人教員を採用するなど、大泉町と同様の展開が全国の市町村でも可能となる方策を実施すべきである。

3) 不法就労の抜本的・一掃策の実施

- 不法就労の一掃のためには、不法就労者自身への取締り強化や国民に通報を呼びかけるキャンペーン等も必要であるが、その根本原因である雇用主やブローカーへの監視の徹底・取締りの強化（不法就労助長罪の適用）がより有効である。行政の積極的な努力を強く要請する。

V. 政府・行政・企業・個人の行動様式の転換が、 魅力あるグローバル社会=活力ある日本社会への道

1. 日本社会の将来ビジョンの確立

- o すでに述べた通り、グローバル社会への課題は、人の側面からとらえても、単に外国人の受け入れのあり方のみでなく、国・企業・個人のあり方や、社会の制度・システムのあり方、国際貢献のあり方など、多岐にわたる幅広いテーマであり、現在の日本が抱える構造的課題そのものである。
- o これらの問題解決に当たっては、長期的視野に基づく国家レベルのビジョンを、国民の合意と国際社会からの理解のもとに確立し、国・地域・企業・個人が一体となって総合的な施策を展開していくことが必要である。
- o 今、様々な分野で構造変革を迫られた課題に直面し、世界との協調・貢献の中でどう生きていくのかが問われている日本にとって、このビジョンを確立することは、活力ある日本社会の再生をめざし新たなスタートを切ることであり、将来への発展が確信できる自信回復への道である。
- o このビジョンを、国内はもちろんのこと広く世界に向けて、資料・新聞紙上・ビデオなど多彩なメディアを通じて積極的に発信することが、国際社会から理解され、共感を得るためにも、また施策展開に拍車をかけるためにも重要である。

日本のグローバル社会ビジョンの提唱

—— “信頼” を基盤とし “活力” あるグローバル社会への
発展を確信するために ——

1) チャンスの多い、活力ある社会システムの確立

日本人・外国人を問わず、異質で創造性ある人材が社会の様々な分野で活躍できる環境づくりや、人材の流動化を明るく支援するシステムなど、新たな成長のチャンスを創造しつづけることのできる社会システムの確立。

2) いわゆる外国人労働者の秩序ある受入れと、環境整備の促進

日本人と同じ条件で処遇することと、社会的コストは受益者負担との原則を明らかにした上で、産業構造の転換や中長期の労働力人口の見通しに基づき、外国人労働力に安易に依存することなく、適正な人数に限定して秩序ある受入れを進める方向を示すことが必要。

3) 国際貢献の柱としての総合的な人づくり援助

日本の良さであり強みである人材育成こそ、世界の発展に寄与する最もふさわしい役割である。留学生・技能実習制度・企業研修等を「点」から「面」へ展開した、総合的な人材育成システムへ発展させることが必要。

4) 人権が守られる社会実現のための、公平で透明な社会システムの確立

国籍にかかわらず個人が尊重され、成功の機会が公平な社会システムの形成。

5) 個性を尊重し、創造性と主体性を育む学校教育への改革

創造性にあふれ、「顔がみえる、きちんと説明できる」など主体性ある行動ができる、また責任と義務をより自覚したグローバル社会に通用する人材の育成のための、学校教育の改革。

教育水準は高いものの、画一的な知識偏重教育で同質的人材を生み出しがちな教育システムを、平均点重視の個性埋没型から素質開発型へ転換する視点で初等教育から抜本的に見直すことが必要である。同時に、企業の採用姿勢や選考基準を改め、広く社会に訴えることも、創造性重視の教育システムへの転換を促進することにつながる。

外国人とのコミュニケーションをより円滑にしていくためには、言葉の壁をのり越えることが不可欠であり、会話力に重点をおいた外国語教育や外国人教員の採用など、グローバル社会に対応できる日本人の語学教育の充実が必要である。

大学の閉鎖性については色々論議されるところであるが、さらなる外国人教授の登用、大学間のグローバルな交流、独創的技術や新たな産業を創造する企業と大学のパートナーシップの確立等、活性化策の推進が必要である。世界の一流人材が集まり、刺激しあう中で、創造性を育む教育・研究のあり方等、大学の抜本的改革が求められる。また、外国人教授など世界の一流人材を招聘するためには、魅力ある処遇レベルの実現や厚生年金がグローバルに通算できる仕組みづくりも必要である。

6) “理解のグローバル化” への発信

日本の良さや文化・伝統が国際社会において理解されるための、説明できる体制づくりと、社会的ソフトの充実。

2. ハードよりソフト、“心のグローバル化”こそ大切

- o 日本人と外国人との間には、日本人のメンタリティやそれに根ざした行動様式からくるのではないかと思われる、何とも表現しがたい“見えざる壁”が存在している。「日本は異質、閉鎖的」との批判は、政府・行政・企業・日本人の行動様式に起因するところが大いではないだろうか。

- ・日本人は理解してくれるが、直してくれない。 (グローバル社会委員会
外国人座談会より)
- ・日本人は説明せずに黙っていて、陰でおかしいと (”)
いう。
- ・日本に来た外国人留学生には、日本を嫌いになっ (”)
て帰国する人が多い。
- ・日本人は外国は好きだけど、国内の「外国」は (朝日新聞
外国人座談会より)
求めている。
- ・一番辛いこと、それはままたらぬコミュニケーション。言葉の壁、無関心な空気。 (アルベルト城間作詞
ガバッテンドより)
- ・日本人にとって考えを露骨に表わすことは不粋で (マイケル・クライトン著
ライジング・サンより)
ある。ことばなどなくても思いを伝えあえる。
- ・日本人は交渉を嫌う。日本社会はできるだけ議論 (”)
を避けようとする。
- ・日本人は集団に対して極度に気をつかう。集団に (”)
溶け込み、うまくやっていくことを何よりも優先
する。
- ・日本人は意見の不一致を外国人に見せようとしな (”)
い。不一致を見せるときは裏に何かがある可能性
がある。
- ・外国人が日本人について語るとき、共通して出て (江崎泰子他編
在日外国人より)
くる言葉は、「先輩、後輩」、「本音と建前」、「
程々に」
- ・日本はもっと発言すべきだ。対立を避けようと (ワッペン川著
日本 正々堂々の
大国より)
する余り、受け身の発言が多すぎる。

- o これらの指摘は、すべてその通りであるとは思えない。しかしながら、日本人の多くがそう思われても仕方のないような行動をとっていることも否定しにくいことである。
- o 日本をグローバル社会に変革するためには、日本人と外国人が共存・理解し合える環境づくりが必要である。そのためには、日本人の意識をかえていかねばならない部分と、日本の良さや特徴を外国人に真に理解してもらうために、行動様式を転換していくべき部分がある。

- 経済・社会システムのグローバル化は不可欠だが、システムを真に機能させるためには、日本の良さは良さとして残した上で、政府・行政・企業・日本人の行動様式を転換すること、いわばハードよりソフトこそ大切である。

- ・ 日本人は日本人論を考えすぎである。異質論を（グローバル社会委員会）
気にしすぎである。（外国人座談会より）
- ・ 外国人からみても魅力ある日本の良さはたくさん（ ” ）
ある。外国人に合わせすぎて、良さを失うこと
こそ心配。
- ・ 来日してすぐの頃、友人の姉さんから日本の習慣・（ ” ）
行儀作法や日本語の使い方等あらゆることを厳し
く躰られた。このおかげで、日本について大抵の
ことが理解できる今の私がある。
- ・ 相手が傷つけられるのでは、という先入観を捨て（ ” ）
て、直接指摘される方がわかりやすく有り難い。
- ・ 外国人の妻に対しては、日々説明の連続である。〔外国人を妻にもつ
日本独特のことでも説明したらわかってくれる。ある大学助教授の
怠ると夫婦喧嘩になる。発言〕
- ・ 日本人同士でも、今の若者は「これやっつけ」（ ” ）
では働かない。この仕事がなぜ必要か、きちんと
説明する必要がある。
- ・ 外国人も日本人と同じように扱い、その上で「郷〔群馬県
に入っては郷に従え」、「ダメなものはダメ」と国際交流協会
はっきり言うことが大切。労働条件のトラブルなど、はっきり言わないことが問題を大きくする。常務理事の発言〕

- 180度行動様式を変える必要はない。日本人が長年慣れ親しんできた意識や風土は、そんなに器用に変えられるものではないし、長い時間をかけて世代と共に徐々に変化していくものである。
- 自らを異質と思いつぎることなく、日本人の行動様式を「きちんと説明して理解を求める」主体性のあるものに転換していくならば、意識や価値観の異なる外国人であっても90%以上のことは理解が得られるものである。
- 日本の良さや豊かな伝統・文化を失うことなく、あと一步“心のグローバル化”にむけ踏み出すことが、外国人にとっても、日本人にとってもハッピーなグローバル社会実現への道ではないだろうか。

3. グローバル化先進地域としての魅力ある関西の創造

- 関西は、歴史的にも諸外国、とりわけアジア・太平洋諸国との関わりが深く、また、関西文化学術研究都市、太平洋人材交流センター(PREX)、六甲アイランド、千里文化公園都市等の建設により、外国人の受け入れや交流の場づくりが進んでいる。
- さらに今年は、関西国際空港の開港(9月)、アジア太平洋トレードセンター(ATC)開設(4月)、国際協力事業団(JICA)新大阪国際センター開業(4月予定)海外技術者研修協会(AOTS)新関西研修センター開館(6月)が予定されており、大きな節目の年といえる。

関西での外国人受入れ、交流のインフラ整備は着実に進みつつある。関西がアジアの玄関口として日本全体のグローバル社会実現に大きく寄与するためにも、他地域に先がけた受入れ環境の充実を図ることが必要である。

- 関西がすべての外国人にとって「働きやすい、住みやすい」と思える地域となるような環境整備を進めなければならない。とりわけ、関西の活力を高め日本の変革をリードしていくためにも、ホワイトカラー層の外国人にとって魅力ある環境整備を、地域・企業・個人が一体となって推進すべきである。群馬県大泉町の成功例に学ぶ「草の根展開のホワイトカラー版」を展開すべきである。魅力ある関西の創造への熱意が、日本で働きたいと思う外国人に対してエールを贈ることになると信じる。
- 「草の根展開」の核として、企業のリーダーシップの発揮が求められる。雇用・労働条件面等、個別企業で外国人が十分活躍できる場を創出することはもちろんのこと、
 - ・ 交流や日本語教育のボランティア展開のための企業の施設の開放
 - ・ 留学生への社宅・寮の提供と、そのための改築
 - ・ 従業員へのボランティアの紹介（日本語教師、(海外勤務経験者の)交流リーダー等）
 - ・ ホームステイ家庭や、生活面の相談を行うホストファミリーの紹介等々、ソフト面の充実が求められる。

- o 企業が核となる「草の根展開」を推進し、関西を創造性豊かな人の集まるグローバル化先進地域とすることにより、関西の伝統ある日本文化をベースとして、異質な文化との触れ合いの中から、世界に誇れる関西の新たな文化の創造を図るべきである。
- o 大泉町の「サンバパレード」と趣は異なるが、新たな伝統となりつつある「御堂筋パレード」が多様な人々の参加により“互いに共存・理解しあえる活力あるグローバル社会の象徴”となることを期待してやまない。

Ⅵ. おわりに

- 委員会では、この他グローバル社会をめざす幅広い分野での環境整備策について、数多くの論議を行った。アイデアとして論議した事例は別表に記載した通りで、それぞれ重要かつ有効な手段になりうると考えるが、一つひとつはまだまだつきつめねばならない課題であり、各方面での検討をお願いしたい。
- また、当委員会はグローバル社会への課題を人の側面からとらえたが、一方でモノ・カネの側面からとらえた社会経済システムの見直しによる構造的問題の解決も必要である。制度・システムを真に機能させるためには“ハードもさることながらソフトこそ重要”＝“心のグローバル化こそ重要”との視点に立って、今回の提言が生かされるものと考えている。
- グローバル社会にモデルはない。グローバル社会は、日本の良さを生かしながら、変革を進める中で創造していくものである。

創造的な制度・システムの確立とそれを真に機能させる人の存在。めざすべきグローバル社会は「異質を受入れ、活力として生かす社会」であり、「違いを説明し理解し合える社会」ではないだろうか。

「融合でなく理解」がキーワードであり、理解のグローバル化を求め、政府・行政や企業や日本人の行動様式の転換が魅力あるグローバル社会への道につながると確信する。

〔別表〕

グローバル社会委員会で論議した具体的提言例

視 点	提言本文におり込んだ具体策	その他考えられる具体策
ホワイトカラー層の外国人の受入れ拡大	○ 創造性ある人材を確保・育成・処遇する人事システムの導入 ① クリエイティブ実力主義処遇体系の導入 ② グローバル採用戦略の確立 ③ 創造性ある人材に対するインセンティブ策の推進 ○ 多様なコース別複線型処遇体系の導入 ① 個人の選択に基づくライフスタイル別処遇体系 ② 契約社員処遇体系 ③ コア・マン特別加算 ④ 外国人A・B・Cコース別処遇体系 ○ “企業間” グループ退職年金制度の実現 ○ 人材流動化を支援する新たな賃金退職金体系の導入	○ ホワイトカラー層の在留資格の期間延長 ○ 医師、弁護士等の公的資格の共通化の検討 ○ 公的資格試験の英語での実施 ○ 外国人大学教授の受入れ拡大 ○ 海外の大学からのビジット・プロフェッサーの受入れ (短期・長期、夏季休暇時やサヴァチカル休暇時 等) ○ 厚生年金の2カ国間協定による通算 厚生年金の帰国時返金制度 等の検討 ○ 日本への留学生の企業での積極的採用
外国人労働者問題への対応	○ 「草の根」総合展開の全国への普及 ○ 「草の根」総合展開ノウハウの全国普及のための“地域別協議会”の創設 ○ 「草の根展開」を補完する環境整備策の実施 ① 外国人労働者総合保険の導入 ② 外国人労働者の子女教育の施策の充実 ・義務教育への外国人子女の受入れ義務の明示 ・日系人採用と並行した日系人教員の採用 ③ 不法就労の抜本的一掃策の実施	○ 外国人基本法の制定 ○ 外国人庁の設置 ○ 技能実習制度の充実 ○ 外国人のための技能検定認定制度の充実 ○ 健康保険給付を超えた医療費の補填制度の検討
外国人にも魅力ある社会の実現のためのソフト充実	○ 日本のグローバル社会ビジョンの確立 1) チャンスの多い、活力ある社会システムの確立 2) いわゆる外国人労働者の秩序ある受入れと、環境整備の促進 3) 国際貢献の柱としての総合的な人づくり援助 4) 人権が守られる社会実現のための、公平で透明な社会システムの確立 5) 個性を尊重し、創造性と主体性を育む学校教育への改革 6) “理解のグローバル化”への発信 ○ 経済・社会システムのグローバル化を真に機能させる、政府・行政・企業・日本人の行動様式の転換	○ 外国主要都市への「日本文化交流センター」設置と「日本語教育」の実施 ○ 都道府県単位の「日本語教育センター」設置 ○ 画期的日本語教育ソフトの開発 ○ 「ホストファミリー」「ビッグブラザー」的ボランティア活動の充実と行政・企業による支援 ○ 公的な場所での英文表示の充実 ○ 在外公館を通じての“日本のPR”の実施 ○ 地方自治体選挙への外国人の投票権の付与 ○ 在外日本人の国政への参政権の付与
グローバル化先進地域関西の実現のために	○ 「草の根展開」ホワイトカラー版の展開 ○ 「草の根展開」の核としての企業のリーダーシップの発揮 ① 交流や日本語教育のボランティア展開のための企業の施設の開放 ② 留学生への社宅・寮の提供と、そのための改築 ③ 従業員へのボランティアの紹介 (日本語教師、(海外勤務経験者の) 交流リーダー等) ④ ホームステイ家庭や、生活面の相談を行うホストファミリーの紹介	○ 国際機関の関西への誘致（質的人材の導入のため） ○ 地域の“外国人サービスセンター”の設置 ○ りんくうタウンおよびその周辺地域での「グローバル化推進拠点」としての施策の実施 (住宅・教育・医療等のグローバル化モデル地域づくり)

平成5年度グローバル社会委員会活動経過

6月 7日 正副委員長会議
「グローバル社会委員会の本年度活動方針について」

7月 1日 スタッフ会

7月～9月 フィールド調査 ※訪問先一覧後掲

8月 4日 講演会・懇談会
「日本がめざすべきグローバル社会のあり方と環境整備」
講 師 千葉大学 教授 手塚和彰氏

9月13日 正副委員長会議・懇談会
「日本社会のグローバル化について」
講 師 大阪神戸都市問題研究所所長・神戸大学名誉教授
新野幸次郎氏

9月17日 講演会・常任委員会
「外国人雇用の現状と今後の課題」
講 師 労働省 職業安定局 外国人雇用対策課長
恒川謙司氏

9月29日 スタッフ会

9月30日 スタッフ会

10月14日 スタッフ会

10月20日 正副委員長会議
「フィールド調査報告
及び提言に向けての論点整理」

11月 1日 外国人との座談会
「外国人にとって魅力ある日本社会の実現に向けて」
講 師 関西外国語大学 講師 ブレンドン R. ハンナ氏
大阪大学大学院人間科学研究科博士課程 許点淑氏
松下電器産業（株）ビデオ海外事業部
主任 キース・ン・チー・コン氏
エドワード J. ランパート アンド アソシエイツ社
代表取締役 エドワード J. ランパート氏
オムロン（株）国際人事部担当課長
レスリー E. ウェブ氏

12月 8日	スタッフ会
12月13日	講演会・常任委員会 「東洋文化研究者のみた日本」 講 師 東洋文化研究者 アレックス・カー氏
12月13日	正副委員長会議 「提言に向けての論点整理」
1月18日	スタッフ会
2月 7日	正副委員長会議 「提言（案）『活力を生み出す “グローバル社会”の実現』（仮題）審議」
2月17日	常任委員会 「提言（案）『活力を生み出す “グローバル社会”の実現』（仮題）審議」
2月21日	提言（案）「活力を生み出す“グローバル社会”の実現」 （仮題）を常任幹事会にて審議

2月24日	提言（案）「活力を生み出す“グローバル社会”の実現」 （仮題）を幹事会にて報告
-------	--

3月14日	提言「活力を生み出す“グローバル社会”の実現 －外国人、日本人双方にとって、ハッピーな日本社会を めざして－」を記者発表
-------	--

フィールド調査 訪問先一覧

7月13日	大阪府労働部
15日	大阪労働基準局
16日	大阪入国管理局
	アーサーアンダーセン会計事務所
20日	アジア太平洋人材交流センター（PREX）
21日	松下電器産業（株）人事部
8月 2日	大阪府企画調整部国際室
10日	大阪府警察本部
24日	大阪アメリカンセンター
25日	P & G ファーイースト
26日	国際研修協力機構（JITCO）
	日系人雇用センター
	ソニー（株）人事部
	在日米国商工会議所
27日	群馬県国際交流協会
	群馬県東毛地区雇用促進安定協議会
9月 3日	関西外国語大学
6日	（株）インターサポート
11月22日	北浜法律事務所

平成5年度 グローバル社会委員会常任委員会名簿

(敬称略・順不同)

委員長	井 上 礼 之	ダイキン工業	専 務
副委員長	木 村 啓 介	関西国際空港	副 社 長
”	友 松 康 夫	サ ン ト リ ー	専 務
”	金 辻 信 弘	大 阪 ガ ス	常 務
”	逸 見 浩太郎	三和総合研究所	常 務
”	平 田 利 一	武田薬品工業	顧 問
”	横 山 善 太	日 本 航 空	取締役 大阪支店長
”	梅 原 利 之	西日本旅客鉄道	常 務
”	福 間 嶺 子	企 画 社	社 長
”	川 手 士 郎	日 立 製 作 所	専 務
”	三 品 和 彦	積水化学工業	常 務
常任委員	岩 石 巽	神 戸 製 鋼 所	理事・大阪支社長
	帯 野 久美子	インターアクト・ジャパン	代表取締役
	高 橋 英 雄	松下電器産業	専 務
	高 畠 康 雄	鴻 池 運 輸	営業顧問
	中 尾 光 男	三 田 工 業	専 務
	中 田 哲 夫	西 友	取 締 役
	西 川 節 行	アーサーアソダートセン 会 計 事 務 所	ディレクター
	能 美 晋	ホテルニューオータニ	大阪料飲部長
	畑 良 武	さくら法律事務所	代表弁護士
	葉 室 頼 言	大野記念病院	理 事 長
	堀 北 克 明	大 林 組	常 務
	村 上 仁 志	住友信託銀行	常 務

	奥村 修	ダイキン工業	化学事業部 営業企画部長
	新谷 直明	ダイキン工業	滋賀製作所 総務部長
	田辺 貞夫	ダイキン工業	人事部課長
	中川 雅之	ダイキン工業	人事部
	宮井 光平	関西電力	秘書部課長
	伊木 稔	サントリー	不易流行研究所 部長
	谷川 稔	サントリー	経営企画部
	大塚 郁子	大阪ガス	経営調査部 課長
	江島 由裕	三和総合研究所	研究開発第一部 プロジェクトリーダー
	山口 高宏	武田薬品工業	総務部 大阪総務グループ
	平井 淳	日本航空	総務部 総務グループ課長
	嶋 哲久	西日本旅客鉄道	鉄道本部車両部 検修課副課長
	岸 順子	企画社	企画部
	加藤 憲行	日立製作所	関西支社大規模プロジェクト 営業推進部長
	濱本 憲治	日立製作所	企画部次長
	内藤 達也	積水化学工業	総合企画室 経営企画担当係長
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事 事務局長
	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査課長
	阪口 規純	関西経済同友会	企画調査課 主任研究員
	鈴木 東望夫	関西経済同友会	企画調査課
	山中 美枝子	関西経済同友会	企画調査課
	佐藤 保子	関西経済同友会	企画調査課

「活力を生み出す“グローバル社会”の実現
ー外国人、日本人双方にとって、
ハッピーな日本社会をめざしてー」

1994年3月30日発行

発行者 社団法人 関西経済同友会
常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長
大阪市北区中之島 6-2-27
電話 (06) 441-1031

印刷所 ナニワ印刷 株式会社
大阪市北区天満 1-9-19
