



大学教育と「グローバル人材」養成 ——その実態と課題について

● 出席者 ●

A氏：日用品メーカー・人材開発室長

B氏：医薬品メーカー・教育研究所企画部長

C氏：商社・経営企画室室長

石渡嶺司氏：大学ジャーナリスト

米澤彰純氏：名古屋大学大学院国際開発研究科准教授（司会）



I はじめに

米澤 本日司会をさせていただきます米澤でございます。よろしく申し上げます。

まず、今日お話したい論点を3つに整理したいと思います。1つが現状認識です。座談会のタイトルが「大学教育と「グローバル人材」養成」ですので、具体的には現状認識としてグローバル人材というものをどうとらえているのか。また、企業のそれぞれの活動の中で、どのようにグローバル人材を位置づけているのかという話をお伺いしたいと思います。

第2点目が、従来の日本的な人材育成との接合です。これは、いろいろな言い方がございますけれども、基本的には文系の学士課程を考えた場合に、白地性、すなわち、いわゆる何も色に染まっていない、元気で能力がありそうな学生を獲得して、企業の中でそれぞれのやり方で色に染めていく、育てていくというあり方が、今でも非常に強く残っている部分があると思います。これと、いわゆるグローバル人材の議論をどういうふうに接合していくのか。

最後に将来展望ですけれども、今後、グローバル人材の養成をどう考えていくのか、あるいは企業全体としてどのように人材育成のあり方を考えていかれるのかをお伺いしたいと思います。

企業側の方々に対して、石渡先生と私が大学教育側を代表する形で話をさせていただきますが、基本的には大学側についても同じ論点で進めたいと考えております。

II 「グローバル人材」の定義と現状

* 「グローバル人材」の3つの要素

まず、前段階に、グローバル人材について現在どこまで議論が進んでいるのかについて整理させていただきますと思います。グローバル人材という言葉自体は、もうここ二、三年、例えば経済産業省、あるいは厚生労働省、それから文部科学省、外務省、それぞれの立場から議論がなされてきております。それを現在政府全体としてのグローバル人材育成推進会議というところで、大臣級、副大臣級の方々が集まって議論されて、この6月に最終報告書が出たばかりです。既にそれぞれの各省庁、いろいろな民間団体、そして大学では、この政府の大きなプランに沿う形で、具体的に何

ができるのかについての議論が進められている段階にあると思います。こうした動きの中で、グローバル人材がどう定義されているのか、簡単にご紹介させていただきたいと思います。グローバル人材の定義については、いろいろなバリエーションがあるのですが、推進会議の報告書の中では3つの要素があると書かれています。

1つが、語学力・コミュニケーション能力です。基本的には英語とか、あるいは広範に使われている中国語、スペイン語などを考えているのだと思いますが、世界に通用する言語コミュニケーション能力を持っています。これが1点です。

第2の要素が、いわゆる社会人基礎力というもので主にまとめられるようなベーシックスキル、あるいはソーシャルスキルを含むものです。主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、などが具体的に挙げられています。

最後が、これもいろいろな言い方をされるのですが、ここでは「異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティー」と書かれています。ここで大事なものは、おそらく異文化を理解するだけではなくて、それを活用するというところ、いろいろな文化があるところで、どうやってリーダーシップをとっていくのかということだと思います。この中で政府の見解としては、「日本人として」とあえてまた戻っています。グローバル人材というのが必ずしもコスモポリタンなものではなくて、それなりに自分の文化と密接に絡んだものと考えているのだと思います。

同時に、この3つが完璧にそろった人考えた場合、スーパーマンになってしまうわけですが、当然すべての人にこの3つを高いレベルで修得することを求めているわけではありません。推進会議報告書は、特にコミュニケーション能力・語学力に関して、さらに5つの段階に分けて議論をしています。1番目は、非常に初歩的な海外旅行の会話レベル、2番目が日常生活の会話レベル、3番目ぐらいから現実的な問題になるのですが、業務上の文書・会話ができるレベル、4番目が、二者間の折衝・交渉ができるレベル、最後に、多数者間の折衝・交渉ができるレベルとなっています。この5つのうち主に3～5、業務上の文書作成・会話、そして折衝ができる人たちをなるべく幅広く育てていきたいというのが、政府の現在の姿勢です。

では、この辺を踏まえて、それぞれの企業の立場か

ら、このようなグローバル人材の定義をどういうふうにお考えになるのか。それから、それぞれの企業は今、日本企業であると同時にグローバル企業になってきていて、どのような経済活動をするにしても、海外と日常的に接しておりますし、同時に多くの企業が海外部門を持っていて、海外で人材を獲得し、また育成することが普通になってきております。その中でどういう形で、いわゆるグローバル人材を全体の人事施策の中に位置づけるのかといったことについて、見取り図のようなお話をお伺いできればと思います。

*グローバル対応に悪戦苦闘

A 先ほど先生からグローバルに対応というお話をいただいたのですが、当社の現状を見るとまだまだ発展途上にあると認識しています。純粋にドメスティックであった会社が今の世の中の変化のなかでどうグローバルな対応ができていくのか、日々、試行錯誤の状態です。そうした現実と、実際に当社の商品が、世界の多くの国や地域で販売されているというイメージに大きなギャップがあると認識しています。グローバルな企業とよく言われるのですが、実際はまだまだ努力が必要であると思います。

事実として全世界で約4万人の従業員がいるのですが、国内が1万6000人ですので、働いている社員の数でいうと、実は海外で働いている社員のほうが多い。それをどう本社の人事という視点で、グローバルに対応していけるようなづくり、あるいは組織づくりをできるかということで、まさに今、悪戦苦闘している最中というのが実態ではないかと思っています。

私のセクションでは、グループ全体の人材開発の機能をミッションとしています。全世界を見渡して人材をきちんと把握し、その人材育成をし、あるいは適材適所を考えてということができなければいけないのですが、現状は、私自身も含めて、まだまだ海外の人事経験者が少ないのが現状で、数年前にようやくグローバル人事を司るグループができて、6~7名体制で、海外の事業所をターゲットにした人事機能の強化をスタートさせている状況です。

グローバル対応できる人材とは何なのか。先生がいまその定義のことをお話になりましたけれども、社内でも明確な定義がなされているわけではありません。決して語学ができればいいということではありません。例えば、ここ6~7年、採用の業務に携わっていて、TOEICの点数だけ見れば800点台、900点台

という新入社員が、毎年約2割以上入社されていますから、スコアだけを見れば十分な人数がいます。ただ、これからの人の育て方を考えると、実は従来の英語圏ではない、特に新興国が重要になり、今持っている語学力が活きるわけではない。そうかと言って、10年後にどの国に進出するのか、そしてその国ではどういう語学力が必要なのかを見通して、今から人を育てるということは経営環境が年々劇的に変化を遂げる中で、なかなか難しいと考えます。英語、あるいは中国語がむしろこれからは基本となる語学だととらえていて、その後は、人材育成の中で事業戦略をにらみながら人材を育てていく。必要であれば語学もそこで身につけさせる。このように長期で人材を育て上げていくことについては、今までと何ら変わらないわけで、その領域が国内の営業やマーケティングだけではなく、特に新興国を対象とした海外に少しウエートを置く。そんな育成がますます必要になるのではないかと思います。

今お話ししたのは日本人の話ですが、一方、外国人をどうヘッドクォーター（本社）で採用するのかについても、ここ数年、数名ですけれども採用が始まっています。確かに外国籍の社員の方が確実に増えてきていますけれども、この社員たちに、今後どういう領域で活躍してもらうのか、どういうキャリアパスを形成するかということは、今後の課題と言えます。

ということをお話ししても実はまだ国内だけの話で、海外の事業所で海外の社員をどう採用するのか。今後は、国内と海外の社員の行き来、国際間異動みたいなものをどう活発化するかということで、これもようやく数年前にスタートしていて、今年度で約10人くらいの異動が始まっています。今までのように日本人が出向で海外に異動するのではなくて、海外の事業所の社員が日本の本社へ来るという異動です。

以上のように、いろいろな複合的な要素が、いろいろな人事の場面で、いろいろな場所で起こっているというのが今の状況ではないかと思っています。

米澤 日本のヘッドクォーターの中で外国人の社員を雇いはじめていると伺いましたが、同時にマジョリティーが既に海外で雇われているということです。海外の人事は、今のところは、それぞれの国々で行われているという理解でよろしいでしょうか。

A ようやく昨年からは、いわゆる職務格付け、ジョブ・デスクリプションですけれども、これを全世界で



よねざわ・あきよし氏

一斉に整備していこうと
いうことで、海外の事業
所のバイスプレジデント
以上ぐらいのポストにつ
いては、共通のメジャー
でそのポストを図れるよ
うな試みを始めていま
す。国内でいけば、各事
業所なり本社なりの部門
長クラス、海外でいけ

ば、それぞれの海外の現地法人のバイスプレジデント
以上のところは、人と処遇とがヘッドクォーターでつ
かめるところまでやっとならぶところまでです。それをこれ
からさらに下のレイヤーまで広げることが、今の課題
です。

米澤 まだまだという言葉がありながら、とてもダイ
ナミックに変化している感じで、大変印象深いです。

A ここ数年、ものすごい勢いで変わっているのが
現状ではないかと思えます。国際事業のヘッドも外国人
ですし、相当ダイナミックに戦略が変わってきてい
ることは間違いありません。それでもまだ変化が足り
ないと言われていたぐらいの時代なので、どうやって
これからスピードをさらに上げるのかというのは、大
変に難しい課題だと思えます。

*日本のよさを主張していく

B グローバル化、あるいはグローバルという言葉
の定義について結構話しているのですが、結局、一致
しないところが多いのです。グローバルに対して当社
ではどうかというと、売り上げも従業員も半分が海外
、半分が日本という状況で、既にグローバルになっ
ているという実態があります。

また、当社は合併会社なものですから、スピードを
優先してきました。そのため各リージョンに主権を
任せて、同時に各ファンクションと言われる部門を
優先してきました。それが2010年ぐらいからはコ
ラボレーションという形で、日本とアメリカ、ヨー
ロッパの各人事が集まって、どこまではリージョンに任
せて、どこまでは一緒に組もうかという話が始まってい
ます。そのコラボレーションをグローバル化と呼ぶと
いうこともあります。

グローバル人材とはどういう人材なのかというと、
英語を話せるだけではなくて、例えば自社のことを一
番良く考え、コミットメントが高くて、当社を後世に

残していくという人間がグローバル人材なのではない
か。これを規定しているわけではありませんが、話の
中で出てきているところです。

なので世間でいうグローバル化というよりは、ダイ
バーシティー（多様化）の独自性を企業は目指してい
るのが実態ではないかと思っています。

先ほどご紹介いただいた定義のほうから言います
と、語学力については、実際アジアとか、先ほどA
さんが言われたように新興国もありますが、自国語
以外の外国語でも同じ表現ができる人ということ
です。日本人が一番弱いのは発信力なので、TOEICや
TOEFLではなくて発信力重視のGTEC（Global Test
of English Communication）を採用しています。どれ
が合っているかわからないですが、これまでと違う指
標を入れて、人材を評価・養成しています。

価値観、異文化理解のところでは、人材の評価の
ツールとして、どちらかというと個人のパーソナリ
ティーを見るHorganモデルや、チームでの位置づけ
を見るCCL（Center for Creative Leadership、米国の
教育財団）の360度のアセスメント、あとは全体の
リーダーシップということで、リーダーシップステー
ジというハーバードモデルがあり、その3つを組み合
わせて、多面的に見るためのこれまでとは違う指標を
入れて、人材評価や成長度測定を行っています。

そんな中では、日本人としてのアイデンティティー
というか、日本企業であることを忘れてはいけません。
まさに日本企業に対して入ってくるわけですから、も
っと日本のよさを主張していくことが、真のグロー
バル化なのではないかと思っています。新人研修では
日本在住の海外の方を講師に登用しています。なぜ
日本企業を選んだのかという質問も出てきていま
す。あるいは、海外での研修に日本人が行くとい
うことを始めています。

です。定義のところにありました語学力やコ
ミュニケーション能力、日本人としてのアイデンティ
ティーというところは、まさに方向性としては合っ
ている分類ではないかと思っています。ただし、それ
ぞれの会社によってグローバル化のスピードや、ど
ういうふうにやっていくかというところは、それぞ
れ違っていていいのかなとも思っています。

米澤 さきほど「リージョンごと」とおっしゃっ
たのは、ヨーロッパ、アメリカ、アジアとか日本とい
う意味のリージョンですか。

B そうです。例えば、アメリカだとカナダからブラジルまで、そしてヨーロッパだとロシアから南アフリカまで、そしてアジアと日本という形で、各地の人事部が採用・育成を行っています。各地のそれぞれの良さはあると思いますし、海外でグローバルに渡る人間がそんなに必要かということもありますので、コラボレーションしていこうということが、われわれの思っているグローバルな進化です。

米澤 日本もグローバルの一部なのかもしれないですが、同じように、例えばヨーロッパ的とか、アメリカ大陸的なそれぞれの人事慣行みたいなものがある中で培われたものを大事にしているということでしょうか。

B それぞれの良さを分かち合えるとよいのかなと思っています。

米澤 製薬会社では研究開発部門というのが非常に大きな意味を持ちますが、いわゆるグローバル企業の中では、例えば日本の研究開発拠点が急に中国に移るといったことが現実的に起きていると思います。そういう研究開発部門の環境の中で、高度な技術や知識を持って会社や国境を越えて渡り歩くような人材の獲得や育成は、どのように行われているのでしょうか。

B 実際、がんの領域ではアメリカが進んでいるので、研究本部では、アメリカの企業を中心にM&Aをしています。育成部門としては、お互いの強みを尊重しないと、それぞれのM&Aは効果が出ません。コラボレーションということで、徐々に融和を図っています。研究については、日本とアメリカ、ヨーロッパのコラボレーションで、かつそれぞれ許認可がありますので、その当局と最も早いところで開発しようということになっています。また、FDA（米国の食品医薬品局）との関係があるので、最終決定は役員会ですが、開発本部のトップはシカゴで、開発の采配・コントロールをしています。

米澤 特に日本での研究開発部門について伺いたいのですが、いわゆる完全に欧米型というか、それぞれの方が高度な専門性を持っていて、明確なジョブ・デスクリプションというか、何をやればいいのかという具体的な責務が詳細に書かれたうえで人材の募集が行われ、これにもとづいて人事契約を結んでいくというあり方なののでしょうか。あるいは、ある程度日本的というか、何らかの形で事業方針の変更があった場合には、そこにそれなりに柔軟に人が、例えば研究開発か

ら営業に移ることがありうるという形になっているのでしょうか。

B それについてはサクセッションプラン（後継者育成計画）などで、この人間をどう育てたらよいかというところがありますので、例えば研究と開発との間の異動はあり得ますね。ただし、営業に行ってコラボできるかということ、どうかということもあります。それぞれのサクセッションプランを各部門で考えていて、それに対して人事として協力をしていく形をとっています。

*語学力よりも仕事のスキル

C 当社はいわゆる専門商社で、単体で千数百人、海外駐在員は百数十人現在派遣しています。皆さん商社はグローバルに活動する企業だとおっしゃいますけれども、いままではどちらかといえばドメスティックな商売で、日本対海外、つまり日本からの輸出、そして海外対日本、つまり海外からの輸入ということで、日本をマーケットにして海外の製品を販売する、あるいは日本のメーカーの製品を販売する企業体だったわけです。ところが、日本の製造業が海外に出ていく中で海外へのトランスプラントが起こって、海外に進出された企業に原材料を供給するとか、物流も任せるとかということで、単なる日本と海外の間のトレードだけでなく、海外調達から海外販売と、海外で完結していく商売が増えているというのが実際です。

大手商社とわれわれクラスの商社の収益モデルの違いで大きいところは、大きい商社はどんどん事業投資をされて、そこからの配当収入による収益モデルに変化してきています。一方われわれクラスの商社では、今でも「トレード」、つまり、物を動かしてどれだけ商売を増やすか、そしてどれだけ商売から儲けるか、ということにより強みがある。そういう意味では、大手商社とは少し異なる体質なのかもしれません。

グローバル化とは、ウエスタナイズ、さらに言い換えればアメリカナイズすることと同義なのか。実は違うというのが私の考えです。プラハラードらが言っていますが、ローカルとグローバルとは概念的に対立するものだけでも、ローカライズしていかないと商売ができない。例えばAさんの会社もBさんの会社もまさにそうで、その地域それぞれで全く違うものをほとんどローカルで売っていかないと物が売れません。それが現実なのに、グローバルの定義を「一つの地球全体」ととらえるならば、グローバルで世界中同一の

基準でやっていっていいのか、ものすごく違和感があります。英語ということを考えても、語学力で英語は確かにベーシックなスキルとして必要なかもしれませんが、タイ語、中国語、アラビア語を話す人たちも必要になってきているわけです。そんな中で、必要な語学力が英語だ、と言われても少し違和感があります。

外国語が話せても仕事ができない人は要らないというのが、われわれのスタンスです。単なる「通訳」は要らないということですね。つまり、英語が話せても仕事ができなければだめだ、英語が話せなくても仕事ができる人でないとだめだ、というのが、われわれの考えです。だから、英語の試験は数年前まで課していませんでした。商社なのに英語の試験がないという会社でした。つまり、英語よりも大切なものがあるという考え方で人事施策をやっていたということです。英語は後でどうにでもなる。ベーシックなスキル、つまり、日本の大学入試の勉強をして、ある程度のところまで達していれば、英語は後で身につくでしょう、というのがわれわれの感覚で、実際今まではそれでなんとかなっていました。われわれの対抗する商社は皆さん英語の試験があるので、英語がとても苦手だけれども、非常に積極的という人が、うちにくるケースが多かった。ところが英語の素養が少ない人が多くて、今になって逆に困ったことになっているのです。

しかし、まだ日本は経済大国ですから、この中でやるべきことはたくさんあって、日本の人材は当然必要です。当社では、中国籍の方とかベトナム籍の方とか、いろいろな国籍の方を2004年ぐらいからずっと採用しています。毎年大体四、五十人採用する中で、三、四人は外国籍の方を採用してきています。ただ、この方々は中国人、ベトナム人だから採用したわけではありません。日本人と同じ基準でやってみて、日本人と同じ能力だから、同じように採用しているということで、全くそこは差別せずに、国内に配属しています。海外で仕事をさせるためだけにその人たちを採用しているのではないのです。それに、刺激になるわけですね。「こんなにハングリーなやつがいるんだ」ということになると、それに刺激されて若い人たちが動いていくところを期待していて、ある程度の効果は出ていると思います。

語学力についてですが、確かに言葉が話せるということは非常にアドバンテージであるのは認めるのですが、さきほどの1～5のレベルの中で、2と3の間、

つまり日常生活の会話レベルと業務上の文書でコミュニケーションができるレベルという、この間がものすごく広いです。この真ん中があるはずだと思います。逆に(4番目のレベルの)1対1で話をするのは簡単ですね。電話ではなく、顔をあわせて話をする、ポディーランゲージもありますし、わからないことがあれば、「ここ」「これ」って身振り手振りを交えて言えるわけですよ。

私は食品の営業を以前やっていたのですが、そこに英語を話せない、でも仕事ができるという技術者の方がいました。どうやるかという、1対1のコミュニケーションです。つまり、工場に入って、悪いものだったら、これが悪いと日本語で言って、教えて、こうなんだと見せれば仕事ができるわけです。ただ、難しい契約のことは彼らにはできませんが、物をつくって、これがこう悪いんだ、いいんだと伝えることは、仕事のベーシックのスキルがあれば必ずできることです。ですから、言葉以前に学ぶことがあって、最初は語学にこだわらなくてもいいのではないかというのが率直な意見です。要するに、英語が話せることより、仕事のスキルがあれば世界のどこでも通用するのではないかというのが、1つの答えかなと思っています。

あえてそれでもコミュニケーション力とか語学力と言うのであれば、私をもっと大学に考えてほしいと思うのは、異文化の理解ということです。私はイギリスに6年弱、アメリカに6年弱それぞれ駐在していたのですが、会社に入ったとき、英語を全く話せませんでした。仕事をしながら英語を覚えて、ずっと営業をやってきた中で、アメリカ人、西洋人が考えるバックボーンに何があるのかを知ることは、言葉を学ぶことよりも大事だと痛感しました。中国人にしても、タイ人にしてもそうです。しかし、大学で異文化を理解するという教育がどこまでなされているのか、少し疑問があります。

そういった個人的な経験から言うと、駐在したときに一番役に立った本は、『聖書』とパートランド・ラッセル著『西洋哲学史』の2冊です。この2冊を読んでも、彼らがどういう思考回路を通じて物事を理解するのが初めてわかりました。『聖書』を読んで初めて、彼らの言っていることの本質がわかる。英語はツールですけれども、ツール以上に大切なことを、もっと大学の学部教育で教えられないのか。異文化の理解とはこういうことだと思います。それが日本人としてのア

イデンティティーをよく理解することにもつながるのではないのでしょうか。相手を知る、よく、郷に入れば郷に従え、英語では Do as the Romans do, すなわちローマ人がやるようにやれ、と言いますけれども、ローマ人が何をやっているかがわからなかったら、結局動きようがないですね。だから、ローマ人がやっているようにやればいいのではなくて、ローマ人とは何なんだというのを教えてほしい。そういうふうに思いました。

米澤 日本で外国人学生が就職されて、日本人と全く同じ形で活躍されてといったお話がありましたが、彼らは日本語が当然得意だと思うのですが、それプラス英語も得意なのでしょう。

C 英語も中国語も話せると思います。

米澤 一般的な日本人は、高い語学能力があることも半分は見込んで採られるのでしょうか。大学のほうから見ると、留学生の中で、英語も日本語もできる人は、そんなにいるわけではありません。日本語ができる留学生は英語ができないことが多いので、その辺からすると、どのような形で人材獲得戦略があるのでしょうか。

C 必ずしも高い語学能力を見込んでいるわけではなくて、外国籍の人間ということ意識せずに採用したところ、一定の外国人がいたというだけの話です。非常に優秀な日本人もいますし、優秀な中国人もベトナム人もメキシコ人もいるわけですが、日本で働く以上は日本語の能力は当然です、ということは、はっきりと言っています。楽天的ように、社内の会議を英語でやることは多分ありません。当社のようにドメスティックな企業では、まず日本語ですということをやっています。

たとえば、今回採用したメキシコ人は、当然、スペイン語が母国語で、英語も日本語も普通に話せるのですが、日本で営業をさせています。日本人の中には、外国人はニュアンスがわからないとか、腹芸ができないとか、いろいろなことを言う人がいますけれども、それでも担当させれば日本人の新人並みにきちんと仕事をやっていますから、そういう意味ではあまり変わらない。商社で働くということで、彼らもやはり英語を勉強していますし、ハングリーさという意味ではちょっと上かなという気はします。

米澤 彼らは基本的にずっと日本で働きたいと思っている。

C そういう方が多いですね。日本に住みたい、日本で働きたいから日本で就職したいという方が多いですね。

米澤 もう一点お聞きしたいのですが、いわゆる海外の貿易会社と、日本の商社との間で、人事施策の違いはあるのでしょうか。

C 貿易会社、商社というのは、ある程度日本独特な業態です。人事施策という意味ではわかりませんが、海外でこういう商売をやっているところは、販売のコミッションで食べている人、つまり歩合制の人も多い。しかし、(転職を重ねていく) ジョブホップが当たり前という世界の中で、日本の長期的な雇用モデルでずっと長く1人が担当するのは、海外でも信頼性が高い。日本の商社はその辺は非常にシビアにやっていると思いますね。

米澤 その辺は、ライバル会社も含めて、日本の企業は変わっていない。

C 変わっていないですね。ただ、大手商社クラスに関しては、おそらくもっと進んでいると思います。海外からの登用も進んでいますし、副社長がアメリカ人ということも以前はありました。当社でも、海外の社員に関する人事制度について、中国では統一しました。中国国内全土で人事制度を統一して、日本本社への登用も可能という形のブリッジをかけ、日本の人事制度、これは職能資格ですけれども、その職能資格と中国での職務等級は、ある程度、レベル感をあわせて運用しています。これを、ほかの国に持っていこうとしているのですが、中国のようにはなかなかいきません。国情が違うとか、評価制度に対する考え方が違う。中国と日本では、最初考えていたよりも親和性が高くてやりやすかったのですが、ほかの国では取り組みが停滞している状況です。

米澤 基本的に日本人の商社では、大企業も含めて、人の異動が会社間であることはあまり想定できないのでしょうか。

C いや、それはあります。それはホップしますけれども、その中で、比較的当社には残ってくれているかなと思います。

米澤 企業ではそれぞれの業態で、人事施策が非常に多様な形でダイナミックに変化しているのがわかりました。

一方、こんどは大学側のお話になりますが、大学自体も実はかなり多様です。いわゆる大学・短大・高专



いしわたり・れいじ氏

まで含めた進学率が平成23年度に約57.7%になっていて、専修学校専門課程まで入れると18歳人口の79.7%が進学しています。大学一般を話すこと自体が難しいですが、石渡先生のほうから、今出てきた2つの問題、1

つは、グローバル人材の定義をどういうふうに思われるかという話と、大学とか学生の立場から見たときのグローバル人材論、グローバル企業論みたいなものはどういうふうに映っているのかといったことを、お伺いできますでしょうか。

*大学は「語学力・コミュニケーション能力」の育成で息切れ

石渡 大学だけに限ってもかなりばらついていて、多分、今日ご参加の企業が採用するような、いわゆる難関大学だけなのか、大学全部を含めるのかによってもかなり変わってきます。大学全部を含めた場合、最初にご提示いただいた会話の5段階のレベルについては、おそらく1の海外旅行レベルにすら到達していない学生が山ほどいます。おそらく今の大学全体で見ると、学生の英語のレベルは実用英検で言うところのせいぜい4級だと思います。4級というのは、中学生レベルですね。それすらもおぼつかない学生というのが、私の取材した実感として、非常に多いです。

では、そこそこのレベル、知名度や規模がある程度大きくて、偏差値がいわゆる中堅どころより上の大学に限った場合はどうかと言っても、それでも、4級とまでは言いませんが、2級までいっている学生はそんなにいないと思います。

おそらくグローバル人材を養成するという点では、どの大学も異論はないと思います。ただ、例えば、旧帝大、あるいは早稲田、慶応ですとか、そういった難関大学での話と、それ以外の大学とは違う。現実問題としてできるのかというところがあります。

今の大学も、難関大もそうですが、中堅どころの大学も、国際関連、グローバル人材を養成するための学部やプログラムをつくるなど、何とかしようとしています。しかし、さきほどの3つの要素、つまり①語学力・コミュニケーション能力、②主体性、自主性、社会人基礎力、③異文化理解活用能力、のうち、おそ

らく1番目の語学力・コミュニケーション能力のところだけで、大体の大学は息切れしているのかなと思います。3つ全部というのは、かなりきついですね。

例えば、3つ全部できていると思われる秋田の国際教養大学ですが、ここの2年生の学生からメールが来まして、「今年の1年生は気概がなさすぎる。勉強だけしていれば幸せだと思っていて、自分で動こうとしない」と。秋田の国際教養ですらこうなのかと少し驚きました。

ましてほかの大学はどうか。語学だけでできればいいという問題ではないことは、おそらくどの企業でも共通認識があると思いますけれども、大学からすれば、「いや、そうは言っても、まず語学をどうにかしないと、どうしようもない」ということで、TOEICの問題集をひたすら解かせる。どうにかTOEICの点数をとらせよう、700点、800点に引き上げようという大学が非常に多く、それをもって、「うちは国際的です」と言っているところが、中堅どころが多い。

あと、大学が今までになかった学部をあわててつくるケースが非常に多いです。例えば、同志社大学がグローバル・コミュニケーション学部というのをつくり、今度はグローバル地域文化学部というのをつります。関西大学には外国語学部、立命館大学には国際関係学部、立命館アジア太平洋大学があります。関西学院大学は2010年に国際学部を設立しました。東京でも、明治大学が国際日本学部、法政大学がグローバル教養学部と国際文化学部です。国際文化学部というのは、いわゆる普通の文系学部です。後からできたグローバル教養学部というのは、授業は全部英語でやる。推薦入試は英検準1級か、TOEIC820点以上と、かなりレベルが高い。でも、このようなことは、説明されなければわかりません。

学生からすると、グローバル人材について、新聞記事や内定を受けた学生の話から、「語学ができたほうがいいらしい」ということを聞く。それで、私もよく講演で、就職活動中の学生から「TOEICは何点とれば内定がもらえるレベルにいくでしょうか」と質問されます。これは企業の採用担当の方であっても答えようがないと思います。取材した結果として、「高ければ高いほうがいいだろうけれども、高ければ必ず内定をもらえるという問題でもないよ」と言うと、それはおそらく彼らの求めている答えではないので、がっかりした顔をされます。

おそらく大体どの企業でも、TOEICの点数が高くて、「こいつすごいな」というのは、990点満点中、900点くらいですよ。それ以下だったら、700点であっても800点であっても、そんなに大差はありません。ましてTOEICというのはペーパーテストですから、点数が仮に900点だったとしても、それはすごいとは思いますが、ペーパーテストでは点数がとれます。でも、外国人の顧客相手に、目の前にしてしどろもどろになるのか、あるいは点数が600点、700点であってもうまくビジネスできるのかで、また変わってくるわけです。先ほどそういうお話がありましたけれども、その辺を理解する学生が少ないのかなというのが私の認識です。

Ⅲ 日本の人材育成と「グローバル人材」

米澤 次に日本の現在、あるいは従来の大学教育、人材育成のあり方についてですが、1つは、グローバル人材というものが、いわゆる一般的な能力をはかるときの1つのアイテムとして重要性が増してきていて、増してくれば優秀な学生はそれなりに身につけていくという、1つの格差構造、階層構造の中に取り込まれる部分があります。

同時に、ご指摘にありましたように、1980年代ぐらいから、政府の方針もあって、ともかく医療などと同じように「国際」という名前の大学、学部、学科をつくるというのがずっと続いてきています。現在は、専修学校も含めて、学習到達目標としてのTOEFLとかTOEICの点数があまり高くないところでも、「グローバル・スタディ」とか「グローバル教養」などの名前を冠するようになってきています。

特徴的なものとしては、たとえば立教大学の異文化コミュニケーション学部のように、コミュニケーションに特化した専門人材の育成を目指すというものもあります。このように、グローバル人材について、グローバルコミュニケーションの専門家を養成するというあり方も、今後1つの類型になっていくかもしれません。

私は日本の社会で専門性とか、専門的知識が全く意味を持たないとは思ってはいません。とはいえ、日本の企業では、実際どれぐらいまで専門性というものがあるのか、現在意識されて人材獲得や育成が行われてきているのでしょうか。海外を見た場合には、圧倒的に専門性が

意識されます。修士課程に進学するのは、専門的知識というものがプロフェッショナルな知識・技能として社会的に認知されているという考えが根底にあって、その専門性を生かして就職するという考え方があるからです。専門性としてのグローバル人材教育というのが成立して、それがほんとうに付加価値になっているのか、あるいは、いわゆるグローバル人材を構成する能力も、単純に偏差値というか、一般的な能力・技能の一部としてしか見られていないのでしょうか。

石渡 グローバルコミュニケーションが専門というのは、おそらくご指摘の立教大学でもそう言われているだけで、実際は秋田の国際教養大学と同じことなのかなと思います。早稲田の国際教養学部もそうですし、法政のグローバル教養学部もそうです。ただ、秋田と同じことをやればいいのかとか、逆に語学だけやっていたらいいのかということ、おそらくそういう問題でもないことは、大学でもわかっています。しかし、4年間しかないのも、専門をといるときに、結局、時間切れになってしまう。そこがどの大学も悩みどころなのかなと思います。

例えば、明治大学がつくった国際日本学部は、秋田の国際教養大学と大体同じ流れなのですが、単にそれだけではなくて、日本の文化として、伝統文化も、サブカルチャーも含めて知識として持っている人材が、国際的に今後は通用するだろうと考え、それもあわせて教える形にするなど、何とか特色を出そうとしています。ですから、グローバルコミュニケーションの専門家を創ろうという立教大も、何とか差別化を図ろうということ、苦心されているのかなと思います。

米澤 今度は企業のほうに、グローバル人材の育成と、これまでのいわゆる日本の人材育成との接合についてお伺いしたいのですが、日本の企業の特徴として、実際に、新卒プラス3年ぐらいが一番大きな就職市場になります。リストラをしたり、中途採用を入れたりするとしても、そこはそんなに大きく変化できない部分だと思います。

東京大学大学院教育学研究科が実施した企業につとめる大卒者の全国調査のデータを使って分析したことがあるのですが、一般的な大卒企業人の7割以上は、インターネットで英語のウェブサイトすら見ていないか、ほとんど日本語の世界で生きています。これは大企業でもあまり変わらない。そういう中で急速にグローバルなものを求められるようになり、そのような

社会のニーズについて大学1年生で言われれば、自分たちが就職活動に入る3年後ぐらいを考えて一生懸命頑張ろうということが、今学生の間で起きはじめているのだと思います。ある年代では社会人基礎力の修得に多くの学生が励んだように、おそらくこれから二、三年の間は、いわゆる「グローバル人材が私の売りですよ」という学生が増えてくるのかなと思います。そういう彼らが企業に入って、活躍する場があるのかどうか。

もう一つ調べたことがあるのは、文系の女性の処遇です。特に留学経験者の処遇ですけれども、男性で留学している人たちが一番得な感じですか。人数が少ないからというのがあると思うのですが、2週間とか3週間ぐらいの短期のものを中心に、留学経験がある女性は、結構たくさんいます。しかし、こうした留学経験がすぐに生かされる場があるかといったら、そんなに用意されていないのではないのでしょうか。せっかくグローバル人材になって企業に入ってきて、生かされる場がないことで失望する可能性もあるのかなと感じています。

就職活動をされている学生とか、新卒二、三年ぐらいの方を企業側から見たときに、彼らはどのぐらいグローバル人材というのを理解、意識しているのか。あるいは企業に実際入ってきたときに、どれぐらい彼らはその機会を生かされているのかといったところをお伺いします。

***企業には多様な人材が必要**

C 言葉ができるかできないかという、できるほうがいいに決まっています。同じようなキャラクタースティックの方が2人いて、どちらかが英語ができれば、英語が出来る方のほうが当然よいでしょう。ただ、それが配属につながるかという、例えば、海外営業をやりたいという方がいて、英語ができるからといって、海外営業に配属するかという必ずしもそうでもない。配属を希望した部署とその人との相性とか、上司とのマッチングを見ながら配属しますので、英語ができるという理由だけでそういう部門に配属するような乱暴なことは日本の企業ではしていないと思います。ミスマッチをできるだけ防ぐために、その人のいろいろな特性を見ながら当然やっていくわけです。

短期留学をしたという方は、確かに最近多いです。「留学をしました」という方が来られて、ではどういう体験をしたのか聞いてみると、実は何もしていない

のではないかという方がいっぱいいます。「1年間留学しました」「どこで何をしたの?」「ロンドンに行っていました」「ロンドンで何をしていたの?」「ワーキングホリデーです」「いやワーキングホリデーで何をしていたの?」という話で、そのときの体験をリッチに話せる人は、やはりおもしろくて、採用しようかとなりますけれども、そうではなく、箔をつけに行っただけという人も混ざっています。「留学を2週間しました」といったところで、海外旅行の延長ではないかと言われると、何も言い返せない。

これは「白地性」の話につながると思うのですが、日本の企業においては、今でも新入社員を自社で教育していく立場に立っていると思います。長期的な雇用を前提に、様々なことが出来る人材を育成しようということで、白地性をことさら重視するのは日本の特殊性だと思うのですが、だからこそ、定性的な採用がなされているのだと思います。

その中で、いろいろな人間を採りたいというのがありますので、英語が出来る人も採りますし、そうでなくてもおもしろいという人も採ります。いろいろな人間を、日本人の中でもダイバーシティーを重要視して採っていかないといけな。これは女性という文脈でも、外国人という文脈でもそうです。だから、企業はグローバルということだけでは考えていない。企業は、そんなにグローバル人材を意識しているのかなというのが私の疑問です。

大学での専門性というのは、それほど要求していません。これは学部生、大学院生も一緒です。一般的な教養というものを、リベラルアーツを修得している人間が大学院に行くことによって、もっと専門も生きるだろうし、企業にとってもいいと思います。専門をやることによってそれがさらに一般化されていくことはよくわかりますから、それもやるべきだと思います。

***大学は視野を広げる教育を**

B 何も知らない人を、すぐグローバルに出すかといったら出さないとですね。そこは、教える側と受け入れる側が、もっと一致していたほうがいいのではないかと思います。大学側は、はやりのように国際ビジネス学部といったものをつくり、就職の専門学校になっているのではないかということ、採用の担当者に聞きました。大学に望むことは何かというと、就職のための専門学校になるのではなく、語学だけではな

い、実際の視野を広げるといったことです。視野を広げるためには、英語で全部授業をやるとか、論文も英語で書かせる。韓国では、授業も論文も英語でやります。日本だけですよ、論文が日本語で通じてしまうのは。そこ自体が国際化できていないのではないかと思います。

英語自体も、実際の会話など、もっと楽しい英語の授業をやるべきです。そうすると大学だけの問題ではなくて、大学前の高校、中学の話かもしれません。受験のためとか就職のためというところが、日本の少し違うところではないかと思います。グローバル化という、そういうセミナーが一律にはやってしまうとか、そんなことではなくて、専門性であったり、あるいは日本人としての良さをきちんと理解したうえで、吸収力ある、柔軟でしなやかで、という人をわれわれは求めています。「白地性」は今も重要で、素直さや柔軟性、成長幅は、変わらず見えています。

今は就職試験のSPI（総合適性検査）とかいろいろありますけれども、それ自体も、見る会社と見ない会社があったり、見ない会社は本人かどうかの確認に使っていたりします。ハウツーばかりに目がいていて、本当に大事なものが失われていっているのではないかと思います。日本の企業の強さ、それはトヨタの強さでもいいですし、海外に出ている企業はどうだろうとか、企業の社長、実業をやっている方とコラボするなどして、大学で教えていただけると、リアリティーショックが起きずにソフトランディングしているのではないのでしょうか。夢と希望を持たせるように、「日本の会社の制度はこんなにいい」とか。アメリカはアメリカでジョブホップという制度があるわけですから、そこでは専門性というのを認めてしまえばいい。全世界で環境が動いていくなか、日本としては、グローバル人材といったら多様化だと思っています。そこを教えていただけなのが、われわれの企業、受取側のほうとしては大変うれしく思います。

A 「白地性」については全く変化がないと思っています。大学教育に何を求めるかということですが、この座談会にお邪魔する前に、文部科学省のある会議で、「大学が就職予備校化しているのではないか」という話題が出ていました。それは企業側にも責任があると思います。私が2006年に初めて採用の仕事をしたときに、「大学での成績は関係ありません、学校の成績は見えていません」と発言していました。今でも、

どうしてあんなことを言ったのかなと思うのですが、こういうことを発信したことを反省しています。

大学生の本分は、あくまでも、学部で決められたカリキュラムを受講して単位をとることです。これをまずしっかり見る、その成績をしっかり見てあげる、それが大事だということを発信していれば、大学も何を企業が求めているか、その本質を理解いただくことにつながったのではないかと思います。企業が「大学の成績は関係ない」と言ったら、大学は「では何をわれわれはやればいいんだ」となる。そして「いや、成績ではなくて、部活が大事だ、サークルが大事だ」と、こうなってくる。ベクトルは就職だけを意識するようになってしまいますね。

私も去年ぐらいから視点を変えていて、まず土台は大学の基本的な勉強をしっかりできているか、それに、さらに上積みで、二層型になっている上のところに部活があり、サークルがあり、あるいはゼミがある。こういうメッセージの発信の仕方をしています。

大学の先生が、ご自身の理論を一方通行的に伝えるというのではなくて、例えばPBL（Problem Based Learning, 問題解決型授業）のような手法を取り入れるとか、言い換えれば、「学び方を学ぶ」といったことをアレンジして教えていただければ、大学のアカデミックな部分というのはさらに生きてくるのではないのでしょうか。そういう学び方を学んでいただければ、あとはそれを企業が受け取っていくことになると思います。

産学連携という話がありますが、私なりに企業と大学、大学と高校、中学という、人の成長を考えた「コンピテンシー・グロース・モデル」を提唱しています。コンピテンシー（仕事上期待される成果を達成するための行動特性）は、中・高で創られ、大学で磨かれ、企業でそれがさらに磨きこまれ、活かされる。こうした成長プロセスを辿れば、ベストではないかと考えました。なぜそう考えたかという、年次は違うのですが、ある目立った行動特性をとる社員が3人いたので調べてみたら、いずれも同じ都内のある中高一貫校を卒業して、別々の大学を経て弊社に入社したことがわかりました。ヒアリングを行ったところ、その行動特性、いわゆるコンピテンシーの原点は、中学高校時代に創られていたというのがわかったからです。事実、中学高校時代というのは、例えば校長や担任、部活の顧問の先生からの学び、あるいはクラス単位で

の友人からの影響といったもので、生徒の最も基本的な行動特性が創られるものになるのではないか。その行動特性を持って、大学で磨くことが、いわゆる大学での専門性の強化にもなり、それを企業が生かしていく。こういう一貫性が出てくると、いろいろな意味で変わってくるのではないのでしょうか。

企業として、新卒に求めているものは変わりません。「これからはグローバルだから、グローバル人材だ」なんていう概念的な発信をするのではなくて、大学時代の過ごし方だったらそれぞれ特徴があっていいわけで、それにどこまで本気で注力して取り組んできたかが大事だということです。例えばアルバイト一つとっても、何でそのアルバイトをやったのか、何を学んだのか、そこを体験から自分の言葉で答えられれば大丈夫なんです。

さきほどの留学の話ですが、「海外でボランティアを行った」というので、よく聞いてみたら、ボランティアツアーというのがあるようですね。これは就職活動用の活動なのでしょう。

石渡 それは、学生の間では「アリバイ旅行」「アリバイ留学」といわれます。「私はグローバル人材だ」と言い張るために行くという。

A それから、これも学生さんを混乱させた一つの事実として、インターンシップがあります。本来の意味を考えれば、就職活動に直結しないインターンシップなんてありえないですね。私は、インターンシップというのは、将来的な職業探索のために利用していると思っています。インターンシップが社会とつながるのは当たり前の話であり、インターンシップを否定しているわけではありません。

最近、企業が「ワンデー・インターンシップ」とか、「半日インターンシップ」なんていうことを始めるから、インターンシップが実は、名前を変えた会社説明会ようになってしまった。すると、学生も、大学もそれがインターンシップだと思う。そういう意味では、これも今の採用活動の問題の一つの表れです。これから、もっと産学が連携を深めれば、それぞれの立場では理解していることですから、原点に戻れば何の心配もありません。むしろ今の若い学生のポテンシャルはすごく高い。コミュニケーション能力がないと言われますけれども、ないのではなくて、異世代とのコミュニケーションを図る機会が少ないのです。そういう社会で今の若者たちを成長させてきた大人の責任も

あります。もともとないわけではなくて、能力を養う機会が少なかったというだけの話です。

IV 今後の展望

米澤 グローバル人材という話について、世界企業をリードできるような人を日本で育てられるかといった議論であれば、個人的にはあまり広がりがないと思います。つまり、世界で100人いればいいような話を、日本で組織的に何百人育てる意味があるのかということでは、ごく少数の大学だけの話になってしまいます。

私は、それ以上に、この問題を新興国から見たらどういうふうに映るのかということをもずっと考えていました。たとえば、韓国職業教育訓練研究院(KRIVET)の方が去年取材にいらっしやって、「韓国では理工系離れと理工系の頭脳流出が同時に進行している」と問題提起されました。先進国、新興国、どこも基本的にはそうですが、日本で言う3Kに当たるような仕事はかなり厳しい。その一方で理工系や技術者の学習機会や労働市場は国境を越えることが比較的容易であることから、頭脳流出が起きている。彼女が日本に取材に来て感じたのは、日本の大学でも理工系離れは起きているかもしれないけれども、理工系まで含めて学生が日本の雇用の仕組みの外に出ていこうとしているとは大学も企業も認識していないということでした。

また、フィリピンのマニラ郊外にある半導体の工場に行ったのですが、そこではエンジニアが次々と大学や現場で育っています。そして同時にどんどん流出していく。どこに行くのかというと、シンガポールや中東です。工学分野では、大学、あるいは専門学校で育った人たちの半分以上が国外に出ていくのが普通で、フィリピンに残っていると、「何であなたは出ていかないのか」といった感じになっているといいます。彼らはグローバル人材なのか。さきほどの定義で言えば、異文化コミュニケーション能力があり、適応しており、かつ世界を股にかけて活躍しているという話になるわけですね。

日本の教育は、アメリカとかヨーロッパを見たときに、トップのところで比べると、いわゆる学士課程教育における教養教育の深さという点で、深さが違うというか、簡単に言えば浅い。同じことが大学院レベル

を見たときの専門教育にも正直感じるところです。世界全体が大卒のトップ層に対してはかなり深い専門性や教養を求めています。そして、世界全体で見れば、大学や高等教育機関で学ぶ学生がユネスコ統計で2010年に1億8000万人います。その中で日本の400万人に満たない学生がやっつけられるのか。

それと同時に、私たち大学のほうから見たときにわからないのは、いわゆる80年代から90年代にもてはやされた日本の企業内教育の力というのが、どれぐらいまで今でも通用するのかといったところです。中高年でどれぐらいの技術者が今海外に流出しているかというのは、よくわからないのですが、日本の大学生が、海外の企業と日本の企業というのを見たときに、果たしてこのまま日本の企業を選び続けるのか。また、今度は逆に、企業から見たときに、日本の大学というのは、海外の大学と比べたときにそれでも採りたい人を輩出していると言えるのか。

今後はこういう国際的な選択の中で人が動いていく傾向がますます強まっていくのではないかと個人的には思いますが、はたして本当にそうなのか。このような考えは、あまり現実的でないと思われるかもしれませんが、仮にそうなったときに、日本の大学教育はどうなっていけばいいのか。あるいは日本の企業の人材育成はどうなっていけばいいのかというところを、皆さんにお伺いします。

*様々な領域で活躍できる人材の育成を

A 理系離れの話がありましたけれども、メーカーとして技術力はこれからさらに大事になってくると思います。今、理系選択の楽しさを伝えるということで、本社の部門が出前授業を始めているぐらいですから、かなり深刻な問題なのかもしれません。企業として、これから技術を支えるという意味で、そういう活動をしていかなければならないのは事実ではないかと思えます。

海外駐在の社員を拡大させるのではなく、いわゆるホールディングカンパニーのような組織となり、全世界を見るヘッドクォーター機能がしっかり確立されてきて、その本社部門にあらゆる国で戦える人材はいるけれども、日本という市場もローカルのうちの1つとなってくる形が現実なのかなと思います。

そこで世界を何でつなぐかということですが、それがまさに理念です。当社の場合、企業理念を最近グローバル対応に策定しなおしました。今まで日本語だ

けだったのですが、英語や中国語にも対応させ、それを今世界に発信しています。ファンダメンタルなところは、全世界でつなぐというわけです。

そのため、例えば、進出国に当社の理念を伝えるに行くミッションは、日本人社員が行っています。でも、そこから現地のマーケットを広げるための営業部隊や、あるいは現地の生産部門には、現地の人を採用しています。入り口のところを理念でしっかりつなげればいいと思っています。

事実、われわれの考えている理念が伝わっていき、その先にある技術の優秀性みたいなものが、実は日本人よりも、中国人で勝るぐらいに変わってきているのです。それがグローバル化の1つの姿でいいのかなと思います。日本もワンワールドの中の1つのマーケットですけれども、日本がオリジンである、ここだけを崩さずに、世界の社員に発信していく。そのうえで、それぞれのローカルでのやり方がしっかり根付いていくことが、理想の姿なのかなと思っています。

ですから、これからの大学教育で考えてもらいたいのは、いろいろな語学ができて、全員がグローバルに活躍するというよりも、様々な領域でしっかり活躍できる人間がいてもいいということです。まさにダイバーシティーではないでしょうか。

B われわれも全員が海外に異動する必要はないと思いますし、リージョンの良さやヘッドクォーターの良さを、柔軟にきちんと分担分けすればいいと思っています。ものですから、そんなに困った状況にありません。日本の大学が落ちた、日本の企業が落ちたということはあまり考えていなくて、逆に海外から見て、日本の企業としてのオリジンのところを好きで入ってくる方が増えるのであれば、逆に日本オリジンというアイデンティティーを深掘りするところを、企業側と大学側でコラボして広めていくのが良いのではないかと思えます。

今年、コロラドでASTD (American Society for Training and Development, いわゆるアメリカの人材開発の発表会)に参加したのですが、そのときに思ったのは、元気のいい韓国では、例えば、サムスンとソウル大学、ヒュンダイだったらコンサルティング会社とコラボしていたりします。グローバル化のセオリーと実践を融合させることを、わかりやすくストーリーとして語ることが、これから求められるところなのかなと思っています。

実際の産学連携のところはどうかというと、官公庁のほうで、「世界に売っていくものは製薬産業」と位置づけていただいています。また薬剤師自体、6年制の大学(卒)で、学士から修士になり、あくまでもイメージなのですが、「海外と比べて、修士かPh.Dを取得していないので専門力が弱いというイメージ」はクリアされています。

理系離れというところでは、当社の場合、理系がいなくなったら困りますが、離れていかないですし、逆にグローバル的に通用する人が増えてきています。ただ、TOEIC800点以上の人がばかりになってしまい、今いる人員と入ってくる人員のギャップをどうするか。そういったところは社員教育として、当社のアイデンティティーを出したり、あるいはコラボレーションをして、経営理念で「うちならでは」という独自性を出そうということをやっています。

また海外の方で、日本に永住して働きたいという方は、もう日本に永住しているところがありますから、その辺についてはそんなに心配することはないのかなと思います。

* OJT なくして仕事は語れず

C 当社は技術系の会社ではありませんが、理系の方にも来てほしいと思っています。この10年ぐらいですけれども、修士の採用が増えました。昔は学士ばかりだったのですが、理系の大学院を出られて、こんな文系の会社に入ってこられる方が、実際に増えています。そういう人を採用の面接で上の人に見せると、「いいじゃないか」となるんですね。なぜかという、やはり6年間勉強したという厚みとか、専門を勉強してきたということで、4年制の人よりはいいという話になります。採用という意味では、理系の人がいなくて、少ないことは、文系の会社にとっても、非常にマイナスだと思います。私はとにかく修士を探りましょうという話をしていたほうなので、何か一所懸命やった、勉強していた、という人間のほうがおもしろい、そういう人を採りたいというのがまずあります。

企業内教育は今後どうしたらいいのかということですが、「仕事がおもしろい」という体験を積みせないと、仕事は絶対にうまくなりません。これは海外の人間でも全く関係なく、「仕事がおもしろい」と思ってもらってこそ、愛着がわくということです。

就職活動でのおもしろい話に、「御社の経営理念に共鳴しました」という人がいて、「それって何」と聞

いたら、「いやわかりません」というのがあります。「わからなかったら言うな」という話ですが、ただ、経営理念は読んでくれていると思うのですね。

読んでもらって、それを新入社員教育でやる。ふだんは理念の話をしないのですが、仕事の中でそういうものが植えつけられていって、仕事の経験の上で「これってこういうことを言っているんだ」と理解できてくる。まずは、仕事がおもしろいという体験をしてもらう。そこにOJT、企業内教育の醍醐味があります。

OJT なくして仕事は語れません。その中には英語教育もあります。業務上の英語はターミノロジー(専門用語)が多くて、仕事を通じてでないと覚えられないですよ。最近思うのは、Eメールが非常に発達したので、読み書きの能力が以前にも増して重要になり、それができないと、通用しないということです。だから、オーラルコミュニケーションはできません、という人でも、全く仕事ができないということにもなりかねません。

論文を書くとか、そういうリテラシーは大事なかなと思います。そういうものも含めて、大学教育の中で、教養を学ばばいいと思っています。リベラルアーツを深くやった人が、大学院に行ったときに絶対伸びると思いますし、それは企業に行っても一緒です。中途半端に専門をやるよりは、専門に上がるために必要になる基礎的な勉強をやるのが大事だと思います。その上にいくと、もっと専門的に打ち込めばいい。最初からあまり専門をガリガリやるとか、ましてや英語だけをやるというのはちょっと反対です。

言葉ができるというスキルだけで一所懸命上を目指しても、自分のやるべき仕事ができなければ結局やはり難しい。たとえば当社に、中国語が大変堪能な駐在員がいます。以前北京に留学していて、中国人からも、「あなたは日本人じゃないよね」と言われるぐらいで、中国に骨を埋めようとしている人ですが、いつも上に「いつになったらウナギの蒲焼を食わせてくれるんだ」と言われます。「おまえがやっているのは、パタパタにおいを嗅がせているだけだ」と。つまり、客持ちはいいし、一所懸命に話ができるし、コミュニケーション能力もある。しかし、そこに実行力を伴っていないのが、その人の課題だというわけです。

一方、日本語しか話せないけれども、商売を決めてくる人がいます。身振り手振りで、とにかく値段を書いて、商売を引っ張っていく行動力のある人間がいま

す。そうすると、言葉って何だろうということ、言葉よりもまずは実行力が社会では求められているということ、大学生には知ってほしいなと思います。

* 「留学のための留年は就職に不利にならない」というメッセージを

石渡 小中高、あるいは大学と企業との一貫性というお話を受けて、私のほうからお伺いしたいのですが、学生の個人レベルの質問で非常に多いのは、留学はしたい、お金もどうにかなる、留学先もどうにかなる、でも、就活が不安だ、というものです。

アリの的に1週間、2週間留学に行く程度ならまだしも、本来の留学は長いですよね。半年とか1年とか。そういったものに行こうという学生も潜在的には結構多いのです。ところが、もし1年間行こうとした場合、大体、就活に乗りおくれる。乗りおくれたら1年間留年です。留年した場合、就活に不利になるのかどうか。私の今までの取材経験から言うと、公の場では「人それぞれだよな」というあたりで終わって、非公式な場で聞くと「大学受験浪人を含めて、3年ぐらいだったら特に問題ない」ということです。むしろ、留学にわざわざ行って、それで留年というのであれば、むしろプラス評価ではないかという話が返ってきます。その話をすると、質問した学生は安心するのですが、こここのところはどの学生も悩みどころだと思います。

大学も大学で、留学の時期をどこに持ってくるのかすごく悩んでいます。ほんとうは3年生が一番いいのですが、3年生から4年生までとなると、明らかに就活に乗りおくれるわけです。かといって1年生、2年生では早過ぎる。秋田の国際教養大学は数少ない例外で、最悪留年してもいいのではないかと最初から聞き直っていました。しかも、強制的に1年間留学させています。この大学の学生は結構留年しているのですが、それも含めて、どの企業も評価されて、会社説明会にわざわざ秋田まで行くわけです。

一企業でもいいですし、あるいは日本経団連とか、まとまった単位でもいいと思うのですが、「留学のために留年は不利にはならない」ということを表明するのは、難しい話なのではないでしょうか。何かそういうメッセージを出すなり、あるいはそういう話を大学とうまくしていかないと、おそらく大学ないし学生からすれば、「いや、そうは言っても、ほんとうは語学力が必要なんですよ」とか、お互いに疑心暗鬼のま

ま、悪循環になる印象があります。そのあたりをお伺いできればと思います。

A 別に留年することがハンデにはなっていないと思います。短期間の語学研修では、あまり意味がないですよ。行かれるのであれば、半年とか1年というレンジで行かれるべきです。それぐらいの期間になってくれば、そこに何らかの目的が伴います。就活のためだけに留学することがアドバンテージになるかという、ならないわけですから、留学されるのであれば、やはり覚悟をもって行かなければなりません。であれば、ハンデにはならないですよ。ただ、そういうことを採用要件に書けるかという、それはなかなか難しいですが。

石渡 採用の際に有利になると書くのは、さすがに難しいとは思いますが、「不利にならない」くらいでも、やはり難しいですか。

A もともと、「新卒・既卒は問いません」というのが弊社の考え方です。定期採用イコール新卒採用というやり方ではないので、既卒の中には就業経験があってもいいし、留年もあります。確かに面接では、その中身を聞きます。1年間ブランクがあるという人もいたりします。

石渡 いわゆる就職留年だったり、その中には単に遊んでいたという学生も確かにいます。

A ブランクがあってもその中身がしっかりしていれば、何の不利にもならないですね。ただ、それを各企業が、リクルーティング・ホームページなりに文字として出せるかというのは、難しいところがあるかもしれません。そこは企業の説明会などで、どれだけきちんとコミュニケーションをとれるかということでしょう。これは、いわゆる就活の時期の問題とあわせて、抜本的に解決しないといけない話です。

石渡 そうですね。ただ、就活の時期というのはかなり大きい問題で、これまでずっと議論されてきて、今後も議論され続けるとは思いますけれども、一朝一夕に解決する話ではありません。少なくとも留学に対しての留年は不利にならないですよと言うのは、そんなに難しい話ではないという気がしているのです。

B 企業は留学経験の有無で採るわけではないですし、語学の点数で幾ら以上にならないといけないというのも、当然採用要件に書いていません。留学したから偉いという問題でもありません。中身を見ています。例えば、親のすねかじりで留学に行っているの

はないかどうかとからです。

企業に入ってからグローバル化を目指すことだってできます。当社の場合は、正直言って人物重視です。留学に行きたければ行って、苦勞して、財産になるものを得られていればいい話です。浪人とか留年とかそういうのは見ていません。行った動機であったり、結果であったりというところを見るので、行ったから有利、有利でないというところよりは、その中身や、どんな背景で行って、どういうふうに資金を稼いで行ったとか、だれにも迷惑をかけずに行ったとか、その目的や情熱が大事です。

C 留学したら有利になる、でも、就職活動に乗りおくれるから、たった1年でもやめておく。当然、就職活動は人生の一大事なので、お気持ちはよくわかるのですが、当社も留学された方々を考えて通年採用になりました。一括採用を基本にしていますが、お話をさせていただければ、個別にお会いして、その中でどうするか考えています。説明会に来なかったから不利になることも、当社では全くありません。留学して留年すると不利になるというのは、思い込みといますか、思い違いなのかなと思います。実はそうではないのに。だから、どんどん行ってもらえばいい。

石渡 その点、秋田の国際教養大学は、割り切っていたからうまくいったのかなと思います。残念ながら、ほかの大学の学長やトップクラスの方に、「開き直ったらいいのではないか」、「1～2年どんどん留学させて、もしそれで就活が不利になるとおそれるのであれば、大学が責任を持って、企業に『この学生は2年留年しましたがけれども、その分勉強しています』と話したらどうですか」と言うと、大体皆さん口を濁されます。

米澤 この問題はとても大事で、要するに、大学や企業は、大所高所に立っているいろいろな取組や方向付けを行っています。確かに学生1人ひとりにとっては、就職できるかどうかというのが、もっとも大切な問題です。大学や企業側から見れば、それは違うという言い方もできますが、先ほど「企業と大学がもっと中身を話し合って」という話がありましたけれども、この留学の問題をルールとしてどうするかというの

は、話し合うべきでしょうね。例えば、グローバル人材の話が出たときに経団連が何かを言うとか、そういう形で、コンセンサスはできていると思うのですが、各論の部分でシリアスに話し合わなくてはいけない部分がたくさんあるのかなと思います。

石渡先生の本（『就活のパカヤロー——企業・大学・学生が演じる茶番劇』光文社新書、大沢仁氏との共著）に「就活気持ち悪い」という話がありました。本来はいろいろな形で個性を打ち出すべきところが、学生は就活を通じて逆に没個性になっていくといった話で、放っておいたらグローバル人材という今のブームもこのようになってしまう。これはすごくもったいない話です。

例えば、定員割れしているような大学には留学生が入ってくる。そこでは、言葉が通じるかどうかは別にして、意外と異文化コミュニケーションがあったりするわけです。多様な価値観が必要だということを言っているながら、たとえば留学経験が就職活動を有利にするためのただの点数のアイテムとして扱われるのであれば、とてももったいない。それが日本の今の文化だと言ってしまったらつまらないですが、傾向としては、放っておいたら統一化、没個性の方向に行く可能性が高いことは、意識する必要があると思います。

そうならないようにするためには、どうしたらよいか。つまり、ある一方向の成功モデルだけを見せるのではなく、グローバル人材の養成にあたっては何が失敗で何が成功かは一概に言えないということが、むしろ今の現実に近いのだということを、リスクのことも含めて、大学側も企業側もきちんと学生に言っていかなければいけないのかと思います。

皆さん今日はどうもありがとうございました。

(2012年8月22日：東京にて)

いしわたり・れいじ ライター・大学ジャーナリスト。最近の主な著作に『なぜ学生の9割は就活に疲れるのか——みんなの就活ヒサン日記』（主婦の友社、2012年）。

よねざわ・あきよし 名古屋大学大学院国際開発研究科准教授。最近の主な著作に『高等教育の大衆化と私立大学経営』（東北大学出版会、2010年）。教育・人材開発論、高等教育の比較社会学専攻。