

大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究  
報告書

平成 23 年 8 月

研究代表者 徳永 保

(国立教育政策研究所長)

# 目 次

はじめに .....	2
第Ⅰ部 調査の概要 .....	6
1 調査研究の目的 .....	6
(1) 調査研究の目的・対象 .....	6
(2) 本報告書における「国際化」及び「グローバル人材」の捉え方 .....	6
2 調査研究の手法及び経緯 .....	7
(1) 研究組織 .....	8
(2) 研究会の開催状況 .....	9
(3) 国際教養大学学生へのインタビューその他の訪問調査 .....	10
(4) 企業インタビューの実施経緯 .....	10
3 本報告書について .....	12
(1) 本報告書の構成について .....	12
(2) 本報告書の執筆について .....	12
第Ⅱ部 指標 .....	13
1 指標の対象・位置付け .....	13
2 指標一覧 .....	13
(1) 国内外に開かれた大学システムに関する指標 .....	14
(2) 大学におけるグローバル人材育成に関する指標 .....	16
第Ⅲ部 指標作成に至る調査研究の概要及び関連する各大学の取り組み .....	21
1 国内外に開かれた大学システム .....	21
(1) 国内外に開かれた大学システムの現状及び課題 .....	21
(2) 国内外に開かれた大学システムに関する指標及び関連する各大学の取り組み .....	23
2 大学におけるグローバル人材育成 .....	33
(1) 企業が求めるグローバル人材及び大学・大学院教育への期待 .....	33
(2) 大学におけるグローバル人材育成の取り組みの状況 .....	53
(3) 大学におけるグローバル人材育成に関する指標及び関連する各大学の取り組み .....	54
3 大学における国際貢献の取り組みについて .....	62
参考文献 .....	63
資料編 .....	65

## はじめに

1 経済を中心とするグローバル化の進展はもはや避けることのできない社会変化というべきものであって、教育政策や雇用政策もこれに応じて変化することが求められている。OECD による『キー・コンピテンシーの定義と選択』（2003）もこのような状況を踏まえたものであり、OECD 非加盟国を含め各国で様々な取り組みが始められている。

2 我が国にあっては、グローバル化の進展に加えて、少子高齢化とそれに引き続く人口減少によって生産人口の減少に加えて消費市場の拡大が望めないという局面を迎えている。今後、企業が経済活動規模を維持拡大しようとするれば、海外に新たな市場を見出し、生産にとどまらない国際分業を強めるほかはない。

幸い、近隣の中国、韓国、ASEAN などの東アジアにインドを加えたアジア諸国の経済成長はめざましく、モノ・サービス両面で消費市場も急速に拡大している。また我が国を含めて域内分業の拡大と相互依存の深化による経済活動の一体化が進んでいる。

このような状況を背景に、日本企業は、モノの生産・販売に加えて各種のサービス提供、企画、技術開発、管理など各般に及ぶ海外事業をより積極的に展開し、域内分業を強め、国内外の消費者及び企業を通じた一体的なあるいはボーダーレスな市場を形成しようとしている。

3 しかし、グローバル化の進展、すなわち自由貿易と自由競争を基本とする経済活動の国際分業と相互依存、それに牽引された情報通信、交通・物流あるいは社会活動など様々な面での国際的な一体化の進行は、世界各地で日本企業と欧米企業とが入り乱れて競争しなければならない状況の到来を意味している。また中国、韓国、台湾、ASEAN 諸国、インド等の経済成長は、それらの国々の企業の発展を促し、その急速に拡大する市場に参入する欧米企業も含めて、企業間競争をより激烈なものにしている。

4 国民と企業の多くは、今後とも自由市場資本主義経済の下に、我が国が活力ある社会を維持し、国民生活が安定・向上することを願っている。それにはグローバル化の進展、また企業の海外展開とアジア諸国の経済成長、さらにそれらに伴う国際的な競争の激化を踏まえて、政府が関係政策を形成し、展開していくことが不可欠だ。その中でも競争環境の下で国内外一体化が進む経済活動を担う人材の育成が最重要の課題と考えられる。

5 大学行政においては古くから大学の国際化が課題とされ、それに関連した施策に対応して多くの大学で留学生の受け入れ、英語による授業と学位の取得、英語教育、外国人教員の任用、国際的な大学間交流など広範な取り組みが進められてきた。

また近年、筆者自身関わって内閣レベルで留学生 30 万人計画が策定され、グローバル

30 など大学の国際化支援事業が本格化し、日中韓間の質保証を伴う大学間交流のための協議とパイロット・プログラムがスタートした。また中央教育審議会大学分科会の審議を通じて、外国大学との共同学位プログラム概念の整理、大学設置基準等関係法令の英訳、内外に向けての教育情報の公表システムの創設などが実現した。さらに日中韓の大学評価機関の協議組織が結成され、評価活動への相互参加が始まった。これらに呼応して各大学での取り組みも急速に進展した。

しかし、これらの大学の国際化に向けた施策や各大学での取り組みにおいて、経済のグローバル化に対応した人材育成という課題自体が明確に意識されず、関連した議論や活動があっても多くは英語教育の充実に焦点が当てられていた。

6 これに対して、海外事業展開を進める企業の中には当該海外事業展開を担う人材を確保するなどの観点から現地からの留学生や現地の大学卒業者を積極的に採用しようとするものあり、日本人学生の就職難もあって、経済紙・誌等で大きく取り上げられるようになった。また、一方でアメリカへの留学生の減少など日本人学生の内向き志向が指摘されるようになった。

このような状況を反映して、産業経済界関係者間の、あるいは大学関係者との様々な意見交換の場等で、語学力や英語教育にとどまらない、グローバルに展開される経済活動を担うことができる人材の育成とその観点からの大学教育の改善・充実に課題として認識されるようになった。

7 グローバル人材育成という課題を明らかにし、それへの取り組みに焦点を絞った議論としては経済産業省と文部科学省による「産学人材育成パートナーシップ」(2007.11)に置かれた「グローバル人材育成委員会」(2009.11)とその報告(2010.4)が嚆矢であろう。「産学人材育成パートナーシップ」では、当初、化学、機械、経営・管理、資源等の分野別分科会を通じて検討が行われたが、その全体会議の報告「今後の取り組みの方向性について」(2009.7)においてグローバルな視点による人材育成の必要性を強調し、その下に「グローバル人材育成委員会」が設置された。

日本経済団体連合会からの「グローバル人材育成に向けた提言」(2011.6)、政府の「グローバル人材育成推進会議」の設置とその「中間まとめ」(2011.6)もこのような課題認識に基づくものであろう。

8 しかしながら、多くの議論は一般的なものになり易い。企業サイドからの意見も事業の分野や特性を超えて集約されるので、大学関係者にはどのような資質能力の形成が期待されているのか、どのような教育活動が求められあるいは評価されているのか見えにくい。また、そのような期待に応えるため大学としてどのように取り組みを進めていったらよいのかについての議論は拡散しがちで、各大学が具体的な行動目標を設定するのは容易でな

いと思われる。筆者も数年前から企業関係者のあるいは企業と大学との関係者などの意見交換の場に行くか参加させていただいているが、そのような意見交換が個別の事情を明らかにした具体的な議論に発展することには制約があると感じている。

9 このようなことから、昨年、国立教育政策研究所に「さらなる大学の国際化ビジョンに関する研究会」を設け、本年度からは高校・大学を通じた「グローバル人材育成に関する調査研究」をプロジェクト研究の一環として位置付け、大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究を実施してきた。

調査研究においては、大学関係者を交えた議論、大学の意識や具体的な取り組み状況の把握、企業の採用担当役員等への個別インタビューなどを行った。それらを通じて大学の国際化は「大学教育でのグローバル人材育成」を主要な課題として進められるべきであり、そのような取り組みを進める前提として「内外に開かれた大学システムの構築」が不可欠であることを明らかにできたと考える。そして特に個別の企業インタビューを通じて、グローバルに展開する企業が、その分野や特性に基づいて、大学教育とそれを通じた資質能力形成に具体的に何を期待しているのかある程度明らかにできたものとする。これら調査研究の成果を大学の具体的な行動に結びつけていただくため、「内外に開かれた大学システムの構築」と「大学教育でのグローバル人材育成」に関する大学評価指標を取りまとめた。

10 企業インタビューは、筆者が参加する産業経済界関係者と大学関係者との意見交換の場に参加する企業など、様々な関係において個別にお願いした。各社とも年度末の人事異動や新規採用希望者への広報・求人活動などで大変多忙な時期であった上に、それぞれ東日本大震災後の復旧等で困難な業務が生じていたにもかかわらず、インタビューに応じていただいた。その上で、採用を担当する副社長、取締役、執行役員、あるいは部長等に長い時間を割いていただき、懇切丁寧にご回答いただいた。また、担当課長等の実務責任者の方々から具体的な説明や資料提供をいただいた。改めて本調査研究にご協力いただいたことにお礼を申し上げ、深甚なる感謝の意を表したい。また、関連してお世話になった方々にも心からお礼申し上げる。

11 調査研究を通じて、今後の大学教育には、グローバル人材の育成という観点から、異なる育成環境や文化的背景を持つ集団の中で論理的に意思疎通する能力の形成が強く求められていると感じている。そのために異文化を体験する多様な機会を提供し、専門教育の授業方法・形態を改善することが急務と考えている。また、グローバル人材の育成には産学の対話と連携による人づくりが効果的で、その推進と具体的な仕組みの設計に速やかに取り組むことが必要であろう。

今後、グローバル人材育成を目標とする多くの大学においてこの評価指標を活かして具

体的な取り組みが進んでいくことを期待している。また、各種の大学評価活動においても活用していただけるものと考えている。

12 グローバル人材の育成には初等中等教育段階からの取り組みも不可欠で、グローバル化社会を前提として生きる力を涵養することが学校教育政策上の重要な課題と考えている。英語教育、キャリア教育についてもこのような観点からそれらの充実に向けた取り組みが必要であろう。また何よりも各教科の学習等を通じてグローバル化の進展を理解させ、その上で児童生徒一人一人に自分がグローバル化社会をどう生きていくのか考えさせることが肝要であろう。

このように考え、国立教育政策研究所では、初等中等教育段階から高等教育段階を通じて、この課題に精力的に取り組んでいくこととしている。

平成 23 年 8 月

国立教育政策研究所長

徳永 保

## 第 I 部 調査の概要

### 1 調査研究の目的

#### (1) 調査研究の目的・対象

本調査研究は、グローバル化社会の中で、我が国の成長発展と国民生活の安定向上に寄与するような大学の国際化を推進していくにあたり、各大学が参考とし、また、様々な大学評価活動で活用しうるような指標についての検討を行うことを目的として実施した。

大学の役割として質の高い研究の推進も重要であり、また、研究も含めた大学の国際競争力強化という視点で大学の国際化推進の議論がなされることも多い。しかし、本調査研究においては、大学の機能の中で高度職業人育成に焦点を当て、企業への就職を前提に、大学教育にどのような人材育成が求められているかという問題認識に立って、大学の国際化推進の在り方について議論を進め、必要な調査を行った。そして、大学におけるグローバル人材育成とその前提となる国内外に開かれたシステムの 2 点について大学の国際化に係る指標を取りまとめることに至った。

こうしたことから、本報告書で提示する指標は、いわゆる研究大学のみを対象としたものでなく、卒業生が企業に就職する幅広い多くの大学を対象としている。

調査の対象としては、「国内外に開かれた大学システム」と「大学におけるグローバル人材育成」、「国際貢献」の 3 つを取り上げた。前 2 者については大学の国際化をさらに進める観点から指標の開発に取り組んだが、「国際貢献」については幅の広い活動が想定されることから、指標の開発までは行っていない。

#### (2) 本報告書における「国際化」及び「グローバル人材」の捉え方

「国際化」の意味は多岐にわたり、その意味するところは文脈によっても大きく異なる。例えば OECD (2004) は、「国際化」には①カリキュラムの国際化や、学生の異文化理解スキルの育成などの「国内での国際化」及び、②国境を越えた教育の 2 つの側面があるとしている。また、喜多村 (1989) は、①大学の機能や水準が、外に対して普遍的なものとして通用するかという「通用性」、②外国人研究者との交流や共同研究、留学生の受け入れや派遣などの外との付き合いにおいて大学がいかにルールや制度面での「交流性」をもっているか、③異質な文化を背景とした外国人を、開かれた意識と対等な地位をもって同じ構成員として認めているかどうかという「開放性」の 3 つを日本の大学の「国際化」の指標として位置付けている。また、江淵 (1997) が指摘するように、大学の国際化といえば、留学生交流や学術交流の問題を指すことも多い。英国のタイムズ紙が発表する世界大学ランキングのうち、大学の国際化に関する評価指標が外国人教員比率と外国人学生比率で構成されているのも、こうした捉え方に近いものであるといえる。

本調査研究では、開始当初は、大学の国際活動という意味での「国際化」をいかに推進していくかということについての議論を中心に行なったが、議論が深まるにつれ、「グロー

バルに活躍できる人材」という観点から求められる資質・能力・スキルというのは、学生が将来的に活躍する場が国内であろうと国外であろうと共通するものであり、大学教育の国際活動は、そうした資質・能力・スキルの育成を図る取り組みの一部として位置付けられるべきであることが明確になってきた。このため、本報告書で提言する指標のうち、国内外に開かれた大学システムに関する指標については、大学の国際活動の推進を念頭に置いているが、大学教育におけるグローバル人材育成の取り組みに関する指標は、必ずしも大学の国際活動のみに限定したものではなく、国内的な教育活動をも含むものとなっている。

また、「グローバル人材」という用語もその定義は多種多様である。例えば文部科学省「産学連携によるグローバル人材育成会議」による「産学官によるグローバル人材育成のための戦略」(2011,p.3)では、「グローバル人材とは、世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」としている。また、政府の「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」(2011, p.1)では、「豊かな語学力・コミュニケーション能力や異文化体験を身につけ、国際的に活躍できる」人材とし、その概念を①語学力・コミュニケーション能力、②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、③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の3つに整理している。あるいは、日本経済団体連合会の「グローバル人材の育成に向けた提言」(2011,p.2)では、「日本企業の事業活動のグローバル化を担い、グローバル・ビジネスで活躍する(本社の)日本人及び外国人人材」としている。

本調査研究においては、「グローバル人材」をあらかじめ定義づけることはせず、ヒアリングやインタビュー等を通じて各大学や企業において「グローバル人材」をどのように捉え、どのような育成が必要であると考えているかを把握し、これらを踏まえて整理した。

## 2 調査研究の手法及び経緯

本調査研究は、平成22年11月から平成23年8月まで実施された。当初は「さらなる大学の国際化ビジョンに関する調査研究」という名称で、大学の国際活動を推進する際に参考とし得る指標の開発を念頭において調査研究が開始された。その後、前述のとおり、大学教育の国際活動は大学のグローバル人材育成活動の一環として行われるべきという理念の下に、調査研究の目的自体をグローバル人材育成活動推進に係る評価指標の作成に転換した。すなわち、大学教育の国際活動は日本人学生と外国人学生とを問わず「グローバルに活躍できる人材」としての資質・能力・スキルの育成を図る取り組みの一部として位置付けることができ、またそのように位置付けた方が教育と研究を主たる役割とする大学の国際化推進の在り方として相応しいと考えられる。さらに通常の教育活動と留学生の派遣



及び受け入れを「グローバルに活躍できる人材」としての資質・能力・スキルの育成を図る取り組みとして一体的に捉え、その展開を促進・支援し、各大学で具現化することが効果的と考えられる。このような理論的な深化と理念の明確化に伴い、平成 23 年度より、国立教育政策研究所のプロジェクト研究「グローバル化時代の人材育成の在り方に関する調査研究」の一部として明確に位置付け、また、調査研究の名称を「大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究」に改めた。

本調査研究では、①我が国の大学がどのように国際化やグローバル人材の育成をとらえ、取り組んでいるかについての分析と、②企業が求める人材や、企業が有する大学教育への期待、事業の海外展開や外国人採用の実態についての調査を実施した。①については、研究所内外からの研究分担者による研究会を開催して大学からのヒアリング及び議論を行ったほか、近年、報道等でも「就職率 100%」ということで取り上げられている国際教養大学を訪問し、学生インタビューその他の調査を行った。また、②については、企業を訪問し、採用担当役員・部課長等へのインタビュー調査を実施した。

#### (1) 研究組織

以下のメンバーによる研究会を設置し、平成 22 年 11 月から平成 23 年 8 月まで調査研究を実施した。

##### 【国立教育政策研究所内委員】

徳永 保 (研究代表者)	所長
塚原 修一	高等教育政策研究部長
靱井 圭子 (事務局)	生涯学習政策研究部総括研究官

##### 【所外委員】

相原 重昭	東京外国語大学企画調整役 (平成 23 年 3 月まで)
阿部 仁	一橋大学国際教育センター准教授
大野 彰子	文部科学省 大臣官房総務課専門官 (平成 22 年 12 月まで)
佐久間 敬喜	東京外国語大学企画調整役 (兼) 研究協力課長
田淵エルガ	独立行政法人日本学術振興会国際事業部参事 (兼) 研究協力第一課長
ダニエル・チッテリオ	慶應義塾大学理工学部応用化学科准教授
田村 寿浩	東京大学本部国際交流参事役 (平成 23 年 1 月まで)
西川 由香	国際交流基金文化事業部生活文化チーム (平成 23 年 3 月まで)
西山 伸彦	東京工業大学理工学研究科准教授

広田 真一	早稲田大学国際部長（商学学術院教授）
船守 美穂	東京大学評価支援室インスティテューショナル・リサーチ担当特任准教授
牧野 絵美	名古屋大学法政国際教育協力研究センター助手

## （２）研究会の開催状況

調査研究は、主として国立教育政策研究所内外からの研究分担者により構成された研究会における議論を中心に進められた。研究会での議論の経緯は以下のとおりである。

- 第1回 平成22年11月1日（月）
  - 研究会の進め方についての議論がなされ、「国際化」と一口に言ってもその定義、目的、態様は様々であり、本調査研究においては三つの側面から大学の国際化の進め方について議論を進めることとされた。
    - ① 国内外に開かれた大学システムとなっているか
    - ② グローバルな人材の育成に取り組んでいるか
    - ③ 国際貢献としての活動に取り組んでいるか
- 第2回 平成22年12月7日（火）
  - 国内外に開かれた大学システムについて、委員から大学における現状及び課題について発表及び議論
  - 企業インタビューの質問項目についての議論
- 第3回 平成23年1月18日（火）
  - 国内外に開かれた大学システムについて、第2回に引き続き議論
  - 企業インタビューの質問項目について、2社からの試行的な聴取の状況も踏まえ、第2回に引き続き議論。
- 第4回 平成23年2月22日（火）
  - 大学におけるグローバル人材育成の取り組みについて、委員から発表及び議論
- 第5回 平成23年4月15日（金）
  - 大学におけるグローバル人材育成の取り組みについて、引き続き委員から発表及び議論
  - 平成22年度までの議論の総括
- 第6回 平成23年5月13日（金）

- 大学におけるグローバル人材育成の取り組みについて引き続き委員から発表及び議論
  - 大学における国際貢献に関する取り組みについて委員から発表及び議論
  - なお、大学におけるグローバル人材育成の取り組みの中には、例えば途上国からの留学生への教育を通じた人材育成など、国際貢献的な側面を有するものもあるが、これらについては繰り返し取り上げないことで合意がなされた。
  - 大学におけるグローバル人材育成に関する指標について議論
- 第7回 平成23年6月29日（水）
- 大学におけるグローバル人材育成に関する指標について議論
  - 国内外に開かれた大学システムに関する指標について議論
  - 報告書骨子案について議論
- 第8回 平成23年7月20日（水）
- 報告書案について

### （3）国際教養大学学生へのインタビューその他の訪問調査

- 訪問日：平成23年1月21日（金）
- 訪問者：国立教育政策研究所 徳永所長、榎井総括研究官

国際教養大学は「国際的に活躍できる人材の育成」を開学の理念として掲げ、平成16年に秋田に設立された。最近では就職に強い大学として各種報道で取り上げられる機会も多い。そこで同大学を訪問し、学生へのインタビューと学長・教職員との意見交換、授業視察等を行なった。

具体的には、県内外の出身の11名の学生にインタビューし、どのような動機から入学し、実際にどのような環境でどのような教育を受け、それをどのように評価しているかを聴取した。併せて高校までの教育の意見感想を尋ねた。11名のうち5名については個別に、残りの6名については3名ずつのグループでのインタビューを行なった。また、大学の学長始め関係教職員と意見交換し、また入試の実情等を聴取した。さらにいくつかの授業を視察した。

### （4）企業インタビューの実施経緯

インタビュー対象企業は、大学と産業界の連携を深めるための様々なネットワークの参加企業や、そうした企業関係者からの紹介のあった企業などに依頼し、本調査研究の趣旨に御賛同いただいた企業とした。

インタビューは、平成22年12月から平成23年7月にかけて順次実施し、企業名・個人

名を公表しないこととして、25社の人事担当役員、採用担当部長・課長等から、1時間から1時間半お話を伺いました。

インタビューは、国立教育政策研究所の徳永所長及び靱井総括研究官が担当し、研究会メンバーの田淵委員、西川委員、船守委員、牧野委員にも御協力いただいた。

インタビューの内容については、事前に質問項目を作成し（資料3別添1）、概ねこれに沿う形で実施した。この質問項目の作成にあたっては、(1)の研究会でも議論をしたほか、平成22年12月に2社についてパイロットインタビューを行い、質問内容を確定した。インタビュー項目についての各社からの聴取内容は概ね、以下の項目である。

- ① 近年の採用方針について
- ② 「グローバル人材」に求める資質・能力について
- ③ 最近の日本人学生の評価
- ④ 日本人学生の留学についての評価
- ⑤ 入社の際の英語力の評価
- ⑥ 外国人の採用の実態及び今後の展望
- ⑦ 外国人留学生の評価及び外国人への期待
- ⑧ 大学・大学院教育への期待
- ⑨ 海外展開に関する今後の展望
- ⑩ その他

なお、質問項目中のVI(1)のデータについては、インタビュー終了後に記入を依頼し、後日各社から送付してもらったが、職種の分類が多様であることや、そもそも国籍別従業員数を把握しないこととする企業が多いことから、比較可能なデータを収集することはできなかった。したがって、外国人の採用実績等についての数値は、インタビュー中に聴取したおおよその数字に基づくものとなっている。

また、インタビューした25社の業種等の内訳は表I-2-①のとおりである。

表I-2-①：インタビュー対象企業一覧

化学	2社	不動産	1社
商社	3社	金融・保険	3社（うち1社は外資）
食品	2社	マスコミ	3社
金属・非金属	2社	IT	2社（うち1社は外資）
電気機器	5社	自動車	2社

### 3 本報告書について

#### (1) 本報告書の構成について

本報告書は、大学の現在の取り組みの状況や課題、企業インタビューの結果などを踏まえ、「大学におけるグローバル人材育成に関する研究会」でご議論いただき、作成した指標を中心に以下のように構成されている。

##### I 調査の概要

##### II 指標

本調査研究の結果として提示する指標の対象及び位置付け、指標の一覧を提示する。

##### III 指標作成にいたる調査研究の概要及び関連する各大学の取り組み

指標作成において参考とした大学の具体的な取り組み事例や、企業インタビューの結果等を紹介する。

#### (2) 本報告書の執筆について

本文の執筆は、本調査研究の代表者である徳永保と事務局を担当した榎井圭子が担当した。なお、調査研究の一環として実施した大学のヒアリングや企業インタビューは、大学名や企業名を公表しないという前提で行われたため、本文中で事例を紹介するにあたって、固有名詞は使用していない。また、添付資料においても同様である。一方で、本文中で紹介する事例のうち、文献や大学のウェブサイト等の公表情報から収集したものについては、出典を明記した上で固有名詞を表記している。

## 第Ⅱ部 指標

### 1 指標の対象・位置付け

グローバル化の進展に伴い企業は国内外の企業や消費者を市場とし、生産・物流・販売を国際的分業に拠るようになった。加えて人口減少と少子高齢化により生産人口の減少と国内市場の拡大限界に直面する日本企業は、韓国、中国、ASESAN等の東アジア諸国やインドに経済成長やそれぞれの消費市場の拡大を背景に、域内分業と相互依存を強めている。また東アジア諸国やインドの企業の発展により欧米企業を含めて世界的な企業間の競争が激化している。国内での企業活動も国際的な経済活動の動向や外国の企業との関わりなしには成り立たなくなってきた。こうしたことを背景に、多くの企業においてはもはや日本人であることを採用の条件としておらず、さらに、一部の企業においては海外の大学に出向き、日本国内での就職を前提とした新卒採用を実施している。

このように日本の大学を取り巻く環境は大きく変化してきており、大学や学生もグローバル化社会の中での競争を意識することが求められている。こうした前提にたち、今回の調査研究の結果として提示する指標は、当該大学の卒業者の多くが企業に就職するような幅広い多くの大学を対象として想定している。

大学の国際化推進の議論を行う際に、大学の国際競争力強化という視点で議論されることも多い。この場合、世界から優秀な研究者や博士課程学生を惹きつけるための教育研究環境や居住環境、論文引用数など、大学の機能のうち主として学術研究や大学院博士課程教育に関する議論が中心となり、対象は大学院博士課程の教育研究に機能重点を置くいわゆる研究大学となる。一方、本調査研究は、前述のとおり大学の機能のうち高度職業人育成に焦点を絞って、企業への就職を前提に、大学教育にどのような人材育成が求められているかという問題認識に立って大学の国際化推進の在り方を探るものであり、研究の国際競争力強化という面は対象外となっている。

言うまでもなく大学の教育・研究やその運営の在り方は、大学の自主性・自律性を基本として、その判断による機能の重点化や選択により異なる。今回の調査研究を通じて提示する指標は、「グローバルに活躍できる人材の育成」を目標とする大学に限って、その自己評価あるいは第三者評価において有用なものとなろう。また、指標の用い方も提示する二つの指標によって異なる。「国内外に開かれた大学システムに関する指標」が「グローバルに活躍する人材の育成」を目標とする大学が満たすべき必要最小限の事項を列記したものに対して、「大学におけるグローバル人材育成に関する指標」は実施状況の程度を評価することを想定して事項を列記している。

### 2 指標一覧

本調査研究を通じて作成した指標をテーマごとに、「国内外に開かれた大学システムに関する指標」は表Ⅱ-2-①に、「大学におけるグローバル人材育成に関する指標」は表Ⅱ-2-②

に示す。

### (1) 国内外に開かれた大学システムに関する指標

日本の大学は、これまでも外国人留学生や外国人教員の積極的な受け入れ、国外大学等とのダブル・ディグリー制度の導入を含む学生派遣・交流の拡充など、様々な国際交流を実施してきており、政府も「留学生 30 万人計画」<sup>1</sup>や、「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業（グローバル 30）」などを通じて、我が国の大学の国際化を積極的に推進してきた。

しかし、これらの取り組みの効果はまだ十分であるとはいえず、より一層の推進が必要であるとの指摘も多い（国際交流政策懇談会、2011；OECD、2009）。また、最近の日本人学生が内向き志向であるとの各種調査結果を踏まえ、日本人学生の海外派遣の機会を増やすべきだとの意見も多い。

これまで行われてきた大学の国際活動をより円滑に実施し、さらなる効果を発揮するためには、大学の各種システムが国内外により開かれたものとなり、大学における様々な活動の中で、学生や教員が国籍や国境を意識する必要のないボーダーレスな環境を整備することが重要である。そのためには、国内外の教員や学生が国際活動を行う際に突き当たる言語や文化、体制、制度面の障壁を緩和、除去していく必要がある。

国内外に開かれた大学システムに関する指標は、主として、外国籍の学生や教員が来日する際、あるいは在学中の学生や在籍する教員が国際活動を行う際に障壁となりそうな要因について、大学がそれを取り除く努力を行い、国籍や国境を意識する必要のない環境の整備に努めているかどうかという観点から作成された。また、大学として国際活動を推進するにあたっては、国際活動の支援を行う特別の体制が必要であることから、指標 1) の大学の国際活動に関するガバナンスも指標に含めた。

表 II-2-①：国内外に開かれた大学システムに関する指標

<b>1) 大学の国際活動に関するガバナンス</b>
a) 大学の国際活動を推進・支援するための全学的な組織を設置しているか。
b) 大学の国際化推進に関するビジョン・方針が策定され、全学的に共有されているか。
c) 外国における大学の活動の拠点を設置しているか、または、文部科学省が指定する海外大学共同利用事務所などの拠点を活用しているか。
<b>2) 大学に関する基本的な情報の公表状況</b>
a) 教育研究及び大学管理運営に関する基本的な情報を公表しているか。 ➤ 大学の理念や目標、構成、教員情報などが公表されているか。

<sup>1</sup> 日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界の間の一・モノ・カネ、情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開する一環として、2020 年を目途に 30 万人の留学生受入れを目指すもの。2008 年（平成 20 年）に策定。

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 教育プログラムやシラバス等が公表されているか。</li> <li>➤ 大学規則等が公表されているか。</li> </ul>
b) a)の情報を英語で公表しているか。
<b>3) 外国籍の学生の受け入れ</b>
a) 優秀な留学生の来日を円滑化するための取り組みがされているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 外国での留学フェアや現地リクルーティングを実施しているか。</li> <li>➤ 入試関連の情報や奨学金をはじめ、大学選択に必要な情報について、英文ホームページ等で海外に向けて発信しているか。</li> <li>➤ 現地での入試を行う等、海外からの入試手続きの簡易化の工夫がされているか。</li> <li>➤ 入学時期について、例えば9月入学を認めるなど、弾力的な取扱いがなされているか。</li> <li>➤ 英語のみで修了できるプログラムが提供されているか。</li> </ul>
b) 在学中の外国人留学生や外国籍の学生向けに十分な情報提供がなされているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 留学生担当窓口が設置されているか。</li> <li>➤ ホームページや掲示板等で大学の情報が英語で情報発信されているか。</li> <li>➤ シラバス等が英文化されているか。</li> </ul>
c) 外国人留学生向けに十分な宿舎の確保がなされているか。あるいは、宿舎の手配についての支援体制が設けられているか。
d) 外国籍の学生向けに日本語教育を実施しているか。
<b>4) 在学中の学生の国際活動</b>
a) 学生の留学や海外派遣の位置付けが明確にされているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 留学中の学籍・授業料の取り扱いについて明確にされているか。</li> <li>➤ 留学で取得した単位の認定についての考え方が整理されているか。</li> </ul>
b) 学生の留学や海外派遣の機会について、学生に十分な情報提供を行なっているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 留学フェアやセミナー等を開催しているか。</li> <li>➤ 留学に関わる諸経費や単位認定条件、在学期間延長の可能性、奨学金受給の機会等の情報を分かりやすい形で提供しているか。</li> <li>➤ 学生の海外派遣担当の窓口が明確にされているか。</li> </ul>
<b>5) 外国人教員の受入れ</b>
a) 教員の採用について、国際的に公募を行う等、選考にあたり国内外の候補者を十分に考慮しているか。
b) 外国人教員の受入れについて、全学的に把握し、受入れにあたっての手続き面等の体制が整備されているか。
c) 外国人教員の労働環境が整備されているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 日本語ができない教員が教授会に出席すること等について何らかの対応を用意できるか。</li> <li>➤ 教員の待遇や労働条件、業務内容が明確にされているか。</li> </ul>
d) 外国人教員向けの十分な情報提供がされているか。



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 基本的な手続きに関する全学的なマニュアルや相談窓口が整備されているか。</li> <li>➤ 雇用規則等の重要文書は英文化されているか。また、必要に応じて随時更新されているか。</li> <li>➤ 業務遂行上必要な連絡等は英文化されているか。あるいは、日本語を理解できない外国人教員用に何らかの支援体制があるか。</li> </ul> <p>e) 外国人教員や短期研究員向けに十分な宿舍の確保、あるいは、宿舍の手配についての支援が用意されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 外国人教員の来日時や、短期研究員のための宿舍が十分に確保されているか。</li> <li>➤ 外国人教員の宿舍の手配についての支援が提供されているか。</li> </ul>
<p><b>6) 在籍する教員の国際活動</b></p>
<p>a) 教員の国際活動を円滑にするための仕組みがあるか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ サバティカル制度が実質的に機能するような措置が採られているか。</li> <li>➤ 国際活動に伴う事務手続きに関する支援体制はあるか。</li> </ul> <p>b) 教員の国際活動は推奨、評価されているか。</p> <p>c) 国際活動を支援するための予算枠が全学的な予算枠組みにおいて設けられているか。また、外部資金獲得の努力はなされているか。</p>
<p><b>7) 事務組織の体制</b></p>
<p>a) 大学の国際活動に対応できる事務組織が整備されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 国内外の教員・学生の国際活動に対応できる体制が整備されているか。</li> <li>➤ 外国人あるいは外国の文化・習慣に精通している職員が国際担当部署に十分に配置されているか。</li> <li>➤ 海外との学生交流、外国人留学生等の多様な大学の国際活動の支援業務を行う国際業務担当職員の計画的な育成が行なわれているか。</li> <li>➤ 大学の多様な事務部門に国際的な対応ができる職員が配置されているか。</li> <li>➤ 語学力や国際業務経験等を考慮した事務職員の採用も行っているか。</li> <li>➤ 事務職員の国際対応能力や国際的な対応を行った実績について評価項目があるか。</li> </ul> <p>b) 事務職員への研修機会等の提供がされているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事務職員の海外研修の機会を提供しているか。また、事務職員が希望した場合に、それを円滑に実現できる仕組みを採用しているか。</li> <li>➤ 事務職員への語学研修を実施しているか。また、事務職員が希望した場合に、それを円滑に実現できる仕組みを採用しているか。</li> </ul> <p>c) 国際活動を行う際の事務手続きについて検討がされているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 例えば国際調達、国際契約などについてのマニュアルが作成されているか。また、対応方法についての全学的な照会窓口が整備されているか。</li> </ul>

## (2) 大学におけるグローバル人材育成に関する指標

近年の経済のグローバル化の進展等を背景に、企業は大学卒業者の新規採用にあたり、

「グローバルに活躍できる人材」を求めるようになってきている。このことは、必ずしも語学力や国際経験そのものが採用基準となっていることを意味するものではない。むしろ国際的な事業展開を積極的に進める企業の多くは、文化的・宗教的背景、生育環境、言語・術語環境や業務・帰属組織を異にする集団や人間関係において体系的に考え、主張することができる論理的思考力や、自らの考えや立場を相手方に伝え、交渉することができるコミュニケーション能力こそを、グローバルに活躍できる人材の求める要件として重視している。そして大学・大学院での学習や海外留学など国内外の多様な体験を通じて、そのような資質能力を形成することを大学に期待している。

これまでも、各大学においてこのような人材を育成するための取り組みがなされている場合もあるが、多くの場合、特定の学部あるいは授業においてのみ実施されている。しかしながら、グローバル化はもはや「国際」と名のつく学部等、一部の教育課程においてのみ意識されるべき問題ではない。すべての学生が、グローバルな環境下で働き、生きていくことを意識することができ、その意識の下で学び、知識経験を積み重ね、心身を鍛えることができるような教育の場が設定されていかなければならない。

大学におけるグローバル人材育成に関する指標は、こうした観点から、大学や学部レベルでグローバルな環境を十分に意識して教育を提供しているかどうか、また、単に教育の内容面のみではなく、授業形態や、授業を実施する体制面においてもその意識がなされているかということの評価するものとして作成した。したがって、これらの指標は、ごく一部の授業で実施されているのみでは十分であると言えず、学生規模等を考慮して、大学として全学的な規模で十分に実施していることが重要である。

表Ⅱ-2-②：大学におけるグローバル人材育成に関する指標

1) 教育目標等の明確化及び教育情報の公表状況
a) グローバルに通用する人材の育成について、大学全体、あるいは関係学部の教育の目標において言及しているか。また、これを国内外に向けて積極的に発信しているか。
b) 体系的・組織的な教育活動を提供しているか。また、体系的な成績管理を行っているか。
c) 学部学科・研究科専攻ごとの教育課程、成績認定など、教育に関して広く国際的に期待されているような具体的な内容の情報を公表しているか。
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 学部学科・研究科専攻ごとの教育課程や教育プログラムの教育目標、教育の特色等が明示されているか。</li> <li>➢ シラバスに各科目の到達目標、準備学習の内容の具体的指示、成績評価の方法・基準等が明示されているか。</li> <li>➢ GPA 制度など、客観的な成績評価の仕組みを導入しているか。</li> </ul>

- こうした内容を国際的に発信し、大学での教育内容や質について理解されるような取り組みをしているか。

## 2) 学生に対する教育

- a) 学生に留学や海外研修など、学生が異文化の中で生活する機会を十分に提供しているか。あるいは、学生が希望した場合に、それを円滑化するような仕組みを採用しているか。
- 留学や海外派遣の機会について、具体的かつ十分な情報提供を行っているか。
  - 奨学金の支給等の支援が学生規模等を考慮して十分になされているか。
  - 在学中の留学や海外研修について、単位を認定するなど、積極的な評価を行っているか。
- b) 多様性を受容できる幅広い教養や異文化理解を得る機会（留学等を除く）を十分に提供しているか。
- 優秀な外国人留学生を確保するための積極的な取り組みを行っているか。
  - 外国人教員の受け入れを推進しているか。
  - 外国人留学生・外国人教員の受入れ及び日本人学生との交流の場を十分に提供しているか。
  - 幅広い教養や異文化理解に関する講義を積極的に推奨しているか。
  - 自国の文化・歴史について学ぶ機会を提供することを積極的に推奨しているか。
- c) 日本語でのコミュニケーション能力、論理的思考力、意見をまとめ、主張する力を高めるような授業形態を全学的に推進しているか。
- 学生の積極的な発言を促すようなインタラクティブな授業や少人数クラスの実施を推奨しているか。
  - ディベートやプレゼンテーションについての訓練をさせるような授業を推奨しているか。
  - 正解のない課題に取り組む訓練を行うことを推奨しているか。
  - 日本語によるアカデミック・ライティング（論理的文章を書く）演習のための体制を学生規模に照らして十分に整備しているか。
- d) 多様な経験を積む機会を全学的に提供しているか。または、そのような経験を支援するような仕組みを採用しているか。
- 学生の地域活動やボランティア活動への参加の促進を行っているか。
  - サークル活動や各種イベント等の企画などの学生間の活動の促進を行っているか。
  - 国内外の他大学との交流を推奨しているか。
- e) 国際的なビジネス環境を踏まえての就業力強化に重点をおいた取り組みを大学全体あるいは関係学部において十分に行っているか。
- 国内外の企業におけるインターンシップの仲介を行うなど、学生のインターンシップを積極的に推進しているか。
  - 海外事業所や国際機関等でのインターンシップの推進への取り組み等を行っているか。

- 企業と連携した就業力向上のための授業を学生規模に照らして十分に開設しているか。
- f) 英語の基礎力をつけ、さらに高める取り組みが十分にされているか。
  - 英語教育の機会を学生規模に照らして十分に提供しているか。
  - 英語での授業の受講が全学生向けに開放され、受講が推奨されているか。
  - 日本人学生と外国人とのコミュニケーションの機会が十分に提供されているか。
- g) 各分野の専門的な知識・技能の修得において、国際的通用性や発信力を考慮することを推奨しているか。
  - 専門分野についての英語でのプレゼンテーションや論文執筆の訓練の実施を推奨しているか。
  - 各教育課程において、海外での研究・研修の機会を提供することを十分に支援・推奨しているか。
  - 外部機関が実施する研究のための海外派遣事業への参加を学生に奨励しているか。
  - 海外の事例、現状も視野に入れた教育研究の実施を推奨しているか(特に人文・社会科学系)。
  - 海外大学の教員と共同の論文指導や学位論文審査を行っているか。
- h) 在学中の外国人留学生に、日本について学ぶ機会を十分に提供しているか。
  - 外国人留学生への日本語の授業を十分に実施しているか。
  - 外国人留学生が日本文化・歴史について学ぶ機会を十分に提供しているか。
  - 日本人と外国人留学生の交流の場を十分に提供しているか。

### 3) 教育を提供する体制

- a) 学生が、国際経験を有している人から直接その経験等に基づく授業を受け、あるいは助言を受けるなどの機会が広く提供されているか。
- b) 学外機関と連携した指導の仕組みを大学全体あるいは関係学部において導入しているか。
  - 海外大学と連携した教育を十分に行なっているか。
  - 企業との連携を十分に行なっているか。
  - JICA、在外公館等、国際協力事業を担当する機関との連携を十分に行なっているか。
- c) コミュニケーション能力、論理的思考力等を高めるインタラクティブな授業形態について教員が研修を行う機会を十分に提供しているか。
  - 関連するFDセミナー等への参加を推奨・支援しているか。
- d) 教員に留学や海外研修などの機会を実質化する仕組みを提供しているか。あるいは、教員が希望した場合に、それを円滑化するような仕組みを採用しているか。
  - サバティカル制度の実質化がなされているか。
  - 教員派遣時の経費補填や代替要員の確保等の仕組みが採用されているか。
  - 海外大学との教育交流の実施や海外大学教育の視察の機会を十分に提供しているか。
  - 海外のFDセミナーへの派遣を十分に実施しているか。

- e) グローバル人材育成のための財源確保がされているか。
  - 学内資金におけるグローバル人材育成のための予算枠が確保されているか。
  - グローバル人材育成のための外部資金等の獲得・活用がなされているか。
- f) グローバル人材育成を視野に入れた取り組みが学内で推奨、評価されているか。

## 第Ⅲ部 指標作成に至る調査研究の概要及び関連する各大学の取り組み

### 1 国内外に開かれた大学システム

国内外に開かれた大学システムに関する指標は、学生や教員の国籍にかかわらず、大学における多様な活動の場面で障壁となる可能性のある要因を大学が取り除く努力をしているかどうかという観点から、大きく6つの側面に分けて検討を行った。

- 1) 大学の国際活動に関するガバナンス
- 2) 大学に関する基本的な情報の公表状況
- 3) 外国籍の学生の受入れ
- 4) 在学中の学生の国際活動
- 5) 外国人教員の受入れ
- 6) 在籍する教員による国際活動
- 7) 事務組織の体制

#### (1) 国内外に開かれた大学システムの現状及び課題

研究会の議論を通じて明らかになった大学システムの現状及び課題は、表Ⅲ-1-①「国内外に開かれた大学システムの現状及び課題の概要」に示すとおりである（詳細については資料2-1を参照）。

表Ⅲ-1-①：国内外に開かれた大学システムの現状及び課題の概要

<p><b>1) 大学の国際活動に関するガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 多くの大学は、大学の国際活動を推進・支援するための全学的な組織を設置しており、全学的な国際化推進のビジョン・方針等の作成を行っている。</li><li>● 海外に大学の活動拠点を設けている大学も複数ある。</li></ul> <p><b>2) 大学に関する基本的な情報の公表状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 大学に関する基本的な情報の公表は法令で義務付けられているが、公表されている具体的な内容は大学によって大きく異なり、必ずしも十分であるとは言えない。</li></ul> <p><b>3) 外国籍の学生の受け入れ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 日本学生支援機構が主催する海外での日本留学フェアに参加したり、独自のリクルート活動を行うなどの取り組みを行っている大学もある。</li><li>● 一部の大学では海外事務所を活用し、留学生向けに現地での入試を実施している。</li><li>● 多くの大学で外国人留学生向けに英語のみで修了できるプログラムを提供している。</li><li>● 外国人学生が来日しやすいよう、秋入学を実施している大学がある。</li><li>● 外国人留学生への情報提供や事務手続き、日本語教育等の受け入れ体制は比較的充実している。</li></ul>
---

- 外国人留学生用の宿舎については、ある程度の支援体制があるが、まだ不足していると考えている大学も多い。
  - 留学生でない外国籍の学生については、基本的には日本人学生と同じ扱いだが、必要に応じて日本語教育を提供しているところもある。
- 4) 在学中の学生の国際活動**
- 学生の短期海外研修や語学研修について単位認定を行っている大学もある。
  - 長期留学を教育課程の一部として義務づけている大学もある。一方で、休学留学制度を導入している大学もある。また、就職活動に影響を与えない留学制度の検討が必要との指摘もある。
  - 留学で取得した単位が、出身大学で単位として認定されるかどうかについては、一部のケースを除き、外国大学での単位取得後のみ判断がなされ、学生にとって不安要素となることが多い。
  - 留学等の学生の海外派遣について、各大学は各種セミナー、ガイダンスや留学フェアなどを開催し、情報提供を行っている
- 5) 外国人教員の受入れ**
- 教員の公募を国際的に行うかどうかは部局に委ねられていることが多い。
  - 教員の公募について、授業が日本語で実施されたり、教授会が日本語で開催される等、日本語が必要な場合が多いため、結果として日本語が話せる外国人が採用されていることが多い。
  - 外国人教員の受入れは、長期・短期に関わらず、各部局で対応がなされており、全学的には受け入れ人数も直ちには出せないことも多い。また、個人的関係による招へいも多く、部局も関知していない場合もある。
  - 雇用する外国人教員については、待遇や労働条件、業務内容が明確でないことが多い。また、受入れ後も言語の問題などから、外国人教員と日本人教員との間で不公平感が生じることがある。
  - 外国人教員の着任時や在任時の手続きに関する（英語での）情報提供が不十分である。就業規則等の英文化は徐々に進められている。ただし、英文化には時間を要し、また、国や大学の規則が毎年少しずつ改正されるため、英文を提供するタイミングが遅れてしまうという課題がある。
  - 外国人教員や短期研究者の受入れを増やそうと思うと宿泊施設の確保が必要となるが、予算の問題もあり、なかなか十分に収容人数を拡充できないとの指摘もある。
- 6) 在籍する教員による国際活動**
- サバティカル制度は存在するが、例えば後任補充などの問題があり、活用の機会が実質化されていないこともある。
  - 教員の国際活動を支援する体制が必ずしも十分でなく、国際活動に伴う教員の負担が必要以上に大きくなることもある。

- 教員による国際活動のために助成を行ったり、外部資金を獲得したりしている場合がある。

#### 7) 事務組織の体制

- 各大学では、留学生課や国際課等の国際担当部署を設置し、英語ができる職員を配属しているものの、語学力を要する業務が特定個人に集中してしまうなど、課題も多い。
- 多くの大学では特定分野を除き、教員の国際的な活動を支援する事務の体制は整備されておらず、教務や人事、総務などの大学の基幹業務において英語で対応したり、国際的な対応ができることは稀である。
- 事務職員を対象とした海外研修や英語研修は徐々に導入されている。また、英語以外の外国語の研修を導入している大学もある。
- 各種事務手続きが海外での活動を想定しておらず、煩雑で時間がかかることが多い。

### (2) 国内外に開かれた大学システムに関する指標及び関連する各大学の取り組み

本調査研究を通じて開発した「国内外に開かれた大学システムに関する指標」は表Ⅱ-2-①に示した。以下に、その内容の詳細及び関連する大学の取り組みについて述べる。

#### 1) 大学の国際活動に関するガバナンス

これまで海外の大学との交流や留学生の受け入れなど大学の国際活動は、多くの場合、部局や教員の個別に取り組みに依っていた。しかし、海外の大学や国際機関等との連携、情報発信・収集力の強化、外国人教員等の勤務環境・生活環境への支援、外国人留学生や日本人学生への支援等は大学全体として組織的に実施して初めて円滑かつ効果的・効率的に実施される。このような観点から大学本部のガバナンスを強化する必要がある。

##### a) 大学の国際活動を推進・支援するための全学的な組織を設置しているかどうか。

大学として組織的に国際化を推進していくためには、それを牽引する特別な全学的体制があることが望ましい。

多くの大学では、学長あるいは理事をトップとする大学の国際化を推進する組織を設けている。なお、そのような組織を設置している機関、あるいは国際化に対するビジョン・ミッションを設定している機関では、それ以外の機関より相対的に、国際化推進方策の戦略性が高く、かつ国際化推進に関する環境・体制がより整備されており、結果として国際化がより進展しているとの報告もある（独立行政法人日本学術振興会、2010）。

##### b) 大学の国際化推進に関するビジョン・方針が策定され、全学的に共有されているかどうか。

大学の国際化推進に関するビジョン・方針を策定し、全学的に共有することは、国



際化推進に関する組織の実質的な機能の確保につながる。

多くの大学においては、大学の国際化推進に関する方針も含む何らかの全学的な計画を定めており、教育の方針や外国人留学生数・外国人教員数のほか、海外に派遣する日本人学生数などについての数値目標が定められている<sup>2</sup>。

**c) 外国における大学の活動の拠点を設置しているか、または、文部科学省が指定する海外大学共同利用事務所などの拠点を活用しているかどうか。**

外国に大学の活動の拠点を有することは、例えば外国人留学生のリクルート、大学間連携の推進や大学に関する情報発信を行っていく上で効果的である<sup>3</sup>。また、海外に活動拠点を設置するには、予算、人員の配置等の制約が障害となりうることから、例えば、文部科学省が指定する海外大学共同利用事務所や、日本学術振興会の海外研究連絡センター（平成 23 年 7 月現在 9 か国 10 か所に設置）などを拠点として活用することなども考えられる。

**表Ⅲ-1-①：海外大学共同利用事務所一覧**

大学名	事務所名	都市
東北大学	東北大学ロシア代表事務所	ロシア／モスクワ
筑波大学	北アフリカ・地中海連携センター	チュニジア／チュニス
東京大学	東大ハイデラバードオフィス	インド／ハイデラバード
名古屋大学	名古屋大学ウズベキスタン事務所	ウズベキスタン／タシケント
京都大学	ハノイ事務所	ベトナム／ハノイ
九州大学	エジプト大学共同利用事務所	エジプト／カイロ
早稲田大学	ヨーロッパセンター	ドイツ／ボン
立命館大学	インド・ニューデリーオフィス	インド／ニューデリー

文部科学省HPより

**2) 大学に関する基本的な情報の公表状況**

大学の各種活動への参加の機会の公平性を確保するためには、大学に関する基本的な情報が十分に公表されていることが必要である。

<sup>2</sup> 例えば「WASEDA NEXT 125」

<http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/vision.pdf> 参照。

<sup>3</sup> 文部科学省によると、平成 20 年 10 月 1 日現在、大学の活動の海外拠点は 90 大学 292 箇所であり、その機能は、①現地での日本語教育提供、②学校教育提供、③留学生募集活動、④留学・インターンシップの現地での支援、⑤帰国した留学生・外国人研究者とのネットワーク維持・構築、⑥職員の海外研修、⑦研究者招聘募集活動、⑧我が国研究者の現地研究サポート、⑨現地の教育・研究事情の情報収集、⑩海外広報活動など、多様である（文部科学省平成 20 年度「海外における拠点に関する調査結果」）。

a) 教育研究及び大学管理運営に関する基本的な情報を公表しているか。

教育研究活動等の状況についての情報の公表は、法令上も義務付けられている（学校教育法施行規則第 172 条の 2）が、大学の理念や教育目標、教員情報等の基本的な情報や、教育プログラムやシラバス等の教育内容に関する情報や研究の状況、大学規則等の大学管理運営に関する基本的な情報が例えばホームページ等で公表されていないことも多く<sup>4</sup>、さらなる情報の公表が必要である。

b) 上記 a) の情報を英語で公表しているか。

国籍等による区別なく、公平なアクセスを提供するためには、上記 a) で公表する情報については日本語のみではなく、英語をはじめ、多言語で公表することが望ましい。

### 3) 外国籍の学生の受け入れ

外国人留学生の受け入れ拡充は、多くの大学が取り組み、また、政府も推進している。外国人留学生の来日手続き等が円滑に進むような取り組みや、来日後の学生の活動を支援するような取り組みは、優秀な学生を惹きつけ、また、その定着を図る上で重要である。この際、外国籍の学生が必ずしも留学生に限定されない点に留意する必要がある。

a) 優秀な留学生の来日を円滑化する取り組みがされているか。

#### ア 留学志望者への情報提供

優秀な外国人留学生を確保するために、留学フェアや現地リクルーティングを実施するなど、日本への留学や日本の大学に関する積極的な情報発信が必要である。すでに、日本学生支援機構が、日本への留学ガイド(“Student Guide to Japan”)を多言語で提供し、日本への留学を希望する高校生、大学生などを対象として、日本留学フェアを世界各国・地域で開催している。こうした機会の活用に加え、各大学はそれぞれの目的に応じ、独自の働きかけをすることが期待される。

グローバル 30 の 13 の採択大学では、各大学による日本留学フェア等の開催に加えて、海外の高校生・大学生を対象に日本留学説明会を共同で開催している。また、アジア地域を中心に対象高校を厳選した上で訪問し、大学の広報を行うなど、積極的なリクルート活動を行っている大学もある。大学によるこうしたリクルート活動は、1) - c) で述べた海外の活動拠点を活用することにより、効果的・効率的に行なわれることが期待される。

---

<sup>4</sup> 753 大学中、人材養成の目的を公表している大学は 654 大学、シラバスをホームページに掲載しているのは 483 大学、研究の状況（研究紀要、重点的研究領域の紹介等）を掲載しているのは 405 大学、学則を掲載しているのは 422 大学となっている。（文部科学省平成 21 年度「大学における教育内容等の改革状況について」）

こうした説明会等の開催に加え、入試関連の情報や奨学金をはじめ、外国人留学生が留学先を選ぶに際して必要となる具体的な情報を、英文ホームページ等で海外に向けて積極的に発信することも必要である。

## イ 渡日前入学試験

また、外国人留学生の入学者選抜が来日後に行われていることが、海外から日本への留学の障壁となっている。諸外国では、留学生について渡航前に特定の大学への入学が決定し、希望すれば宿舍等の場所まで確定することも多い。一方、日本では渡日前に入学先が確定していることは少なく、多くの学生はいったん短期滞在ビザで入国し、日本での入試を受け、合格後に留学ビザに切り替えるという手続きをとっており、来日前の奨学金の獲得や宿舍の確保も困難である。平成 20 年 8 月に閣議了解された留学生 30 万人計画ではこうした状況を改善するため、日本学生支援機構や国際協力機構等公的機関の海外事務所や大学の海外事務所で入試を行い、渡日前に入学許可を出すこととしている。先に述べた海外大学共同利用事務所（表Ⅲ-1-①参照）も多くの大学が渡日前に現地で入試を行うことを促進する観点から設けられた。

グローバル 30 の採択大学は、海外事務所において海外の入学希望者が現地で入学審査を受けられる体制の整備を既に進めているが<sup>5</sup>、採択大学以外の大学にあっても海外大学共同利用事務所や公的機関の海外事務所を利用して、こうした取り組みがより広く普及することが期待されている。

日本学生支援機構でも日本留学試験<sup>6</sup>を導入し、渡日前入学許可の推進をはかっている。しかし、日本留学試験の利用率は、2010 年 4 月時点で学部段階について 396 校(54%)と低く<sup>7</sup>、さらに、日本留学試験を利用して渡日前入学許可を出している大学は 2011 年 1 月 1 日現在で 70 校<sup>8</sup>と極めて限られており、渡日前入学許可がこれにより十分に推進されているとは言えない。

## ウ 秋期入学など入学時期の弾力化

我が国では 4 月入学が一般的であるのに対し、欧米諸国では秋入学が多く、こうした時期のずれが優秀な外国人留学生の受け入れを阻害しているとの指摘も多い。入学

---

<sup>5</sup> 例えば筑波大学のチュニジア事務所ではテレビ会議システムを利用して現地入試を実施している。<http://www.uni.international.mext.go.jp/ja-JP/2011/service.html> 参照。(平成 23 年 7 月 29 日アクセス)

<sup>6</sup> 外国人留学生として日本の大学(学部)等に入学を希望する者について、日本の大学等で必要とする日本語力及び基礎学力の評価を行うことを目的に実施する試験。<http://www.jasso.go.jp/eju/index.html> 参照。(平成 23 年 7 月 29 日アクセス)

<sup>7</sup> 日本学生支援機構ホームページより <http://www.jasso.go.jp/eju/use.html> (平成 23 年 7 月 16 日アクセス)

<sup>8</sup> 日本学生支援機構ホームページより <http://www.jasso.go.jp/eju/baij.html> (平成 23 年 7 月 16 日アクセス)

時期については弾力的な取り扱いができることが望ましい。例えば、国際教養大学では9月入学の学生を対象に、高等学校卒業後から入学までの期間に行ったボランティア活動等について、入学後に単位として認定する仕組みを取り入れている<sup>9</sup>。

## エ 英語による学位取得コース

英語のみで学位を取得できるプログラムの増設も優秀な外国人留学生を確保する上で有効である。現在グローバル30の採択大学では、約300のコースが提供されている。ただし、後述のように、グローバル人材の育成という観点からは、日本人学生と外国人留学生の交流の機会が提供されることも重要であり、英語のみで学位取得可能なプログラムに入学した外国人留学生が、日本語や、日本文化・習慣について学び、また日本人学生と交流できるような工夫も必要である。

### b) 在学中の外国人留学生や外国籍の学生向けに十分な情報提供がなされているか。

外国人留学生をはじめとする外国籍の学生は、十分な情報を提供されないと、在学中の様々な活動の場面で日本人学生と同等の機会を享受することが実質的にはできない。少なくとも各種手続きやシラバス等の教育内容に関する基本的な情報や欠講・代講教室変更などの事務連絡等は英文で提供すべきと考えられる。それに加えて留学生がより個別の情報を要する場合に相談できる窓口を明確にしておくことが重要である。

各大学とも留学生の日常生活に関する情報提供は比較的充実しており、多くの大学では留学生向けのハンドブックを作成し、ホームページ上でもこれを提供している。また、留学生センター、国際交流センター、学生部等、名称は様々であるが、留学生向けの相談窓口は何らかの形で設けられている。さらに、大学によっては日本人学生をチューターとして配置し、日常生活の相談、支援も行っている。

一方、学内手続き等に必要な文書は、一部英文化されている場合もあるが、必ずしも全文書がタイムリーに英文化されたり、更新されたりしているとは言えない状況にあり、さらなる体制の充実が望まれる。

また、日本での就職を希望する外国人留学生にとって、就職活動に関する情報は必要不可欠である。しかし、このプロセスやスケジュールは外国人留学生にとってなじみがないものであり、一定の配慮が望まれる。例えば同志社大学<sup>10</sup>や早稲田大学<sup>11</sup>では、外国人留学生向けに、留学生のみを対象とした求人情報の提供や、日本における就職活動の一般的な留意点等の情報提供を行っている。こうした情報提供の拡充によって

---

<sup>9</sup> <http://www.aiu.ac.jp/japanese/admission/admission0303.html> 参照。(平成23年7月16日アクセス)

<sup>10</sup> <http://www.doshisha.ac.jp/career/foreignstudent/index.php> 参照(平成23年7月23日アクセス)

<sup>11</sup> <http://www.waseda.jp/career/InternationalStudent.html> 参照(平成23年7月23日アクセス)

外国人留学生に日本の大学への留学をより魅力的なものとなる。

**c) 外国人留学生向けに十分な宿舎の確保がなされているか。あるいは、宿舎の手配についての支援体制が設けられているか。**

外国人留学生にとっての大きな問題の一つに日本滞在中の宿舎の確保がある。大学間交流協定に基づく留学生については、多くの大学で大学の宿舎を優先的に確保しているが、受け入れ数が増大するにつれ、収容力は限界を迎えつつある。一方、私費留学生等、その他の外国人留学生については、大学の宿舎への入居が難しい場合には、提携会社等を通じて斡旋を行うなどの支援を行っているが、学生にとって大学から徒歩圏内に居住できるかどうかは交通費の出費の面で大きな差が生じ、深刻な問題である。外国人留学生の宿舎の整備は、コストの問題もあり、増設が必ずしも容易ではないものの、土地資産の活用と民間資金の導入の組み合わせ、全国共同利用教育施設としての位置付けと財政支援の導入などの工夫を通じて最大限の配慮がなされることが望ましい。

**d) 外国籍の学生向けに日本語教育を実施しているか。**

多くの大学では、英語による授業のみで学位を取得できるコースを増設している。しかし、こうしたコースはまだ数が限られている。日本での生活には日本語ができないと不自由な場面も多く、また、日本企業の多くが基本的な日本語でのコミュニケーション能力を採用段階で求めていることから、外国籍の学生向けに日本語教育を実施することが望まれる。なお、留学

以外の在留資格で大学に在籍している外国籍の学生にも、希望に応じて日本語学習の機会を提供することが望ましい。

#### **4) 在学中の学生の国際活動**

異文化の中で生活する経験は、語学力や異文化理解という点のみならず、様々な面において学生が成長する上で非常に大きな意義を有する。一方、近年は日本人学生の海外への留学数が減少しており<sup>12</sup>、また、各種調査結果でも若者の内向き志向が指摘されている<sup>13</sup>。

学生が留学等をためらう理由としては、外国で生活することに対する漠然とした不安感に加えて、就職活動への影響の懸念などがあげられることが多い。大学として可能な限り学生が海外留学等を考えるにあたって障壁となりうるような問題を取り除く努力が求められる。

<sup>12</sup> 2008年統計によると、海外の大学等に留学した日本人は各国・地域で約6万7千人となっており、対前年比約11%の減少となっている。

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/22/12/\\_icsFiles/afieldfile/2010/12/22/1300642\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/12/_icsFiles/afieldfile/2010/12/22/1300642_1.pdf) 平成22年12月22日文科省報道発表より)

<sup>13</sup> 例えば日本青少年研究所の「中学生・高校生の生活と意識」調査(2009年2月)。

**a) 学生の留学や海外派遣の位置付けが明確にされているか。**

国際教養大学では在学中に1年間の留学を義務付けている。このように、教育課程上、留学が明確に位置付けられていることは、手続き面や経済的な面等で安心感があるとの評価が学生からあり、外国への留学に関心のある学生が留学を実現する大きなきっかけとなっている(資料3 国際教養大学視察報告参照)。全ての大学において教育課程上、留学を義務付けることは必ずしも現実的ではないが、少なくとも留学に対する学生の不安を低減する取り組みをする必要がある。

何よりも学生の留学等の位置付けが、教育課程の履修や単位の認定あるいは成績の管理の上で明確にされていなければならない。一部の例外はあるものの、留学先の大学で取得した単位が、当該大学教育課程の履修としてどの程度認定されるかどうか、学生が帰国した後に教授会等に諮って決定するという大学が多い。単位認定の可否は、帰国後、卒業までに要する期間等、学生のその後の進路に大きな影響を与える要素であり、あらかじめ考え方を明確にしておくことが望まれる。

また、留学中の学籍上の取り扱いは、大学によっても、また、留学プログラムの種類によっても多様である<sup>14</sup>が、こうした位置付け及びそれに伴う授業料等の取り扱いも明確にすべきであろう。

**b) 学生の留学や海外派遣の機会について、学生への十分な情報提供を行っているか。**

学生向けに留学フェアやセミナー等を開催して、留学の機会などの留学に関する情報を積極的に提供することは、学生が留学等を考えるきっかけとなる。また、学生が必要とする情報をパッケージ化してリーフレットやホームページで提供したり、また、個別相談の窓口を明確にしておくことも有用だろう。例えば、大学間交流協定に基づく留学については、授業料が免除されることも多く、こうした授業料の取り扱い、渡航費や滞在費にどの程度の費用がかかるのか、単位認定の条件、在学期間延長の可能性、奨学金受給の機会といった情報を明示することが考えられる。

**5) 外国人教員の受入れ**

各大学とも一定数の外国人教員の受け入れの実績を持つ。しかし、受け入れに必要な手続きや関連する措置・配慮などは各部局に委ねられていることが多く、個人的な関係による招聘の場合には受入教員任せとなることも少なくない。また、教員を公募するにあたり、国籍要件は設けられていないものの、授業や教授会等が日本語で実施されることなどから、結果として日本語が話せる外国人が採用されていることが多い。

多くの大学は外国人教員数の拡充を目標に掲げているが、優秀な人材を確保し、日本の

---

<sup>14</sup> 例えば早稲田大学での取り扱いについて、  
[http://www.cie-waseda.jp/studyabroad/menu\\_left/program/wsystem.html](http://www.cie-waseda.jp/studyabroad/menu_left/program/wsystem.html) 参照  
(平成23年7月23日アクセス)

大学の国際化に真に寄与してもらうためには、外国人教員がアクセスしやすく、また、勤務しやすい環境の整備が必要である。

**a) 教員の採用において国際公募を行う等、選考にあたり国内外の候補者を十分に考慮しているか。**

優秀な人材を日本の大学に惹きつけるには、門戸を広く開放することが望まれる。教員の採用にあたっては、国際的に公募をするなど、広く世界の優秀な人材を候補者として考慮することが必要である。

**b) 外国人教員の受入れについて、全学的に把握し、手続き面等の体制が整備されているか。**

前述のように、外国人教員の受け入れについては、各部局で対応していたり、教員の個人的関係によって招聘され、部局事務も関知しないままに受入教員が対応している場合も多い。こうした状況は、受入教員に多大な負担がかかる上、来日した外国人教員からすると支援が不十分といった状況を招きかねない。このため、外国人教員の受け入れは全学的に把握したうえで、来日手続きを始め、来日後の学内手続きや、教育研究上必要な手続きについて必要な体制が整備されることが望ましい。

**c) 外国人教員の労働環境が整備されているか。**

ほとんどの外国人教員は日本語ができるのが現状ではあるが、日本語ができない教員について、何らかの対応ができるようにしておくことが望ましい。例えば教授会等の基本的な会議への出席にあたり、日本語が理解できない教員等の支援ができるようにしておくことは、国籍を問わず、教員が重要な意思決定に参加できるかどうかを左右する重要な要素である。また、教務の取り扱いや昇格等の基準など、日本人にとっては暗黙のルールとなっている事項について外国人教員が十分に理解しているとは限らないため、教員の待遇、労働条件、業務内容の明確化などが望まれる。

**d) 外国人教員向けの十分な情報提供がされているか。**

外国人教員に十分に活躍してもらうためには、学内の各種手続きや規則等に関する情報提供の充実が不可欠である。例えば、学内の基本的な手続きに関するマニュアルや雇用規則等の重要文書を英文化したり、外国人教員用の全学的な相談窓口を明確にしたりすることが望まれる。重要文書の英文化については、多くの大学で部分的には取り組みがなされているが、例えば日本語の改訂に合わせて随時更新がなされていないなど、さらなる体制の整備が必要である。また、日常業務の遂行上必要な連絡等は日本語のみでなされることが多いが、こうした日常的な連絡についても、日本語を理解できない外国人教員に何らかの支援がなされることが望ましい。

**e) 外国人教員や短期研究員向けに十分な宿舎の確保、あるいは、宿舎の手配についての支援体制が設けられているか。**

外国人教員や短期研究員が来日した際の滞在先を確保できるかどうかは、日本での生活を早期に軌道に乗せ、安定した教育研究生活を開始する上で重要な問題である。特に短期滞在の場合については、賃貸マンション等への入居は困難である場合も多く、受け入れ大学において十分な宿舎の確保あるいは支援が望まれる。また、長期滞在の場合についても、生活の立ち上げに要する期間は一時的な宿舎を提供する等、何らかの支援が期待される。

**6) 教員による国際活動**

教員の国際活動は大学の国際化に資するものであり、また、学生の指導にも意義が大きい。こうした活動は、教員の自発的な取り組みに委ねられていることが多いが、大学としても、そうした活動の円滑化に努めることが望まれる。

**a) 教員の国際活動を円滑にするための仕組みがあるか。**

教員が海外の大学と連携等を行う場合の事務手続き上の支援体制がなく、教員の負担が必要以上に重くなることが教員の国際活動の推進を阻害しているとの指摘もあり、事務的な支援体制の整備も必要である。

また、教員が海外で長期に研究活動等を行うにあたり、サバティカル制度が大学において実質的に運用されていることは重要である。多くの大学においてサバティカル制度は導入されているものの、必ずしも帰国後の身分が保障されないなど、運用上の課題も多く、制度を実質化する努力が期待される。

**b) 教員の国際活動は推奨、評価されているか。**

国際活動に対する積極性は教員間でも大きな差があり、学内で教員の国際活動を積極的に評価するなど、これを推奨することが望ましい。

**c) 国際活動を支援するための予算枠が全学的な予算枠組みにおいて設けられているか。また、外部資金獲得の努力はなされているか。**

財源の確保は、国際活動の促進にあたり大きな課題である。教員の国際活動を支援するための予算枠を本部からの部局配分枠とは別に設けたり、あるいは外部資金獲得に組織的に取り組むことなどが求められる。また、外部資金のうち、公的資金の多くは年限を定めたものであることから、これらに過度に依存することなく安定的に財源を確保するためにも、多様な資金獲得や運用上の工夫が望まれる。



## 7) 事務組織の体制

大学教員には、例えば国際会議や学会で英語で発表したり、海外で研究活動を行ったり、一定の国際経験を有する者も相当数いる。一方、事務職員については英語力や国際経験が限定的であることが多く、教員が国際活動を実施する際に十分な支援を得られないとの指摘がある。このような状況は、国際活動を行おうとする教員の負担を増すものであり、積極的な国際活動への参加を阻害する要因となりうる。また、外国人留学生や外国人教員等の受入れの拡充を図っていくうえでも、事務組織が国際活動に対応できることは重要であり、改善が必要である。

### a) 大学の国際活動に対応できる事務組織が整備されているか。

大学で教員や学生が国際活動を行うにあたり、これに対応できる事務の体制が整備されていることは重要である。この際、職員に十分な英語力があるのはもちろんのこと、海外との交渉等を行うにあたり、外国人あるいは外国の文化・習慣に精通している職員が配置されていることが望ましい。また、国際担当業務は例えば海外との人脈等、継続性が重要であることが多く、計画的な職員の育成を行うことが必要である。

また、現在は英語を要する事務等は国際課等、国際担当部署に集中する傾向があるが、国際活動に伴う事務手続きは多岐にわたることから、人事、総務等、大学の多様な事務部門に国際的な対応ができる職員が配置されることが望まれる。

さらに、国際活動に関する事務は、英語ができる一部の職員に集中する傾向が現在あるが、事務職員の国際対応能力や国際的な対応を行った実績について、職員評価等において十分に加味することが必要である。

### b) 事務職員への研修機会等の提供がされているか。

大学の国際活動に関わる事務は、大学の多様な事務部門に関わることから、これに必要な職員を全て新規に採用することは不可能である。このため、現職職員への研修機会等を充実させることが望まれる。

例えば一橋大学では、職員を海外の協定校に派遣し、語学研修と海外の大学において国際交流関係業務を経験させるインターンシップを兼ねた研修を実施している（日本学術振興会、2010）。名古屋大学でも同様の取り組みがある<sup>15</sup>。また、北米の NAFSA<sup>16</sup> や、欧州の EAIE<sup>17</sup>等の国際教育交流の団体の総会等への職員の参加を促すことも、職員の研修機会としては有用である。

---

<sup>15</sup> [http://www.iech.provost.nagoya-u.ac.jp/staff\\_usa-study.html](http://www.iech.provost.nagoya-u.ac.jp/staff_usa-study.html) 参照。(平成 23 年 8 月 1 日アクセス)

<sup>16</sup> アメリカを拠点とし、国際教育交流の推進を目的とする非営利団体。Association of international Educators. <http://www.nafsa.org/> 参照。

<sup>17</sup> 欧州の国際教育交流団体。European Association for International Education. <http://www.eaie.org/> 参照。

さらに、事務職員の語学力の向上は今後大学の国際活動を推進していくうえで不可欠であり、語学研修の機会を提供したり、職員が希望した場合にそれを円滑に実現できる仕組みの採用が望まれる。

c) 国際活動を行う際の事務手続きについて検討がされているか。

海外調達等、国際活動に伴う各種事務手続きを学内で行うにあたり、海外での活動が想定されておらず、煩雑で時間がかかることが多いとの指摘もある。国際調達、国際契約などについてのマニュアルを作成したり、対応方法についての照会窓口を整備することが望ましい。

## 2 大学におけるグローバル人材育成

大学におけるグローバル人材育成に関する指標は、卒業生が企業に就職し、グローバルな環境で活躍することを、大学や学部レベルで十分に意識し、それに適した教育を提供し、そのための授業形態や授業の実施体制が整備されているかという観点から、大きく3つの側面に分けて検討を行った。

- 1) 教育目標等の明確化及び教育情報の公表状況
- 2) 学生に対する教育
- 3) 教育を提供する体制

### (1) 企業が求めるグローバル人材及び大学・大学院教育への期待

本調査研究では、グローバル化社会の中で、大学がどのように高度職業人を育成することが望ましいかを検討するために、企業が事業の海外展開についてどのように考え、外国人の採用についてどのような方針を有しているのか、また、このような環境の中で、グローバル人材をどのように捉え、大学や大学院での教育に何を期待しているのかなどについて、25社から個別に聴取した。インタビューの結果の概要を以下に述べる（詳細については資料4参照）。

#### ① 企業の海外展開の実態及び今後の方針

表Ⅲ-2-①は、企業の海外展開の実態及び今後の方針についてのインタビューの結果の概要を示している。

表Ⅲ-2-①：企業の海外展開の実態及び今後の方針

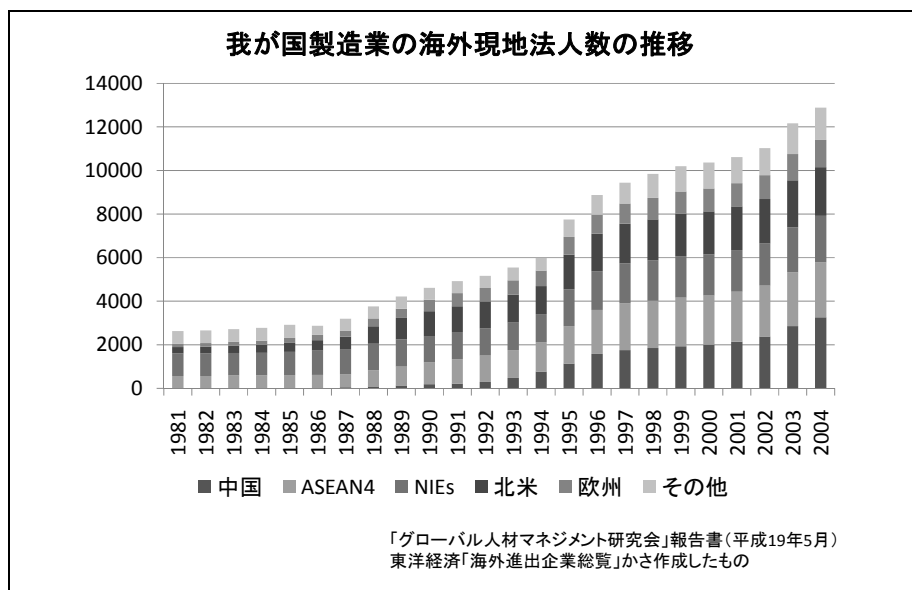
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● すべてのインタビュー実施企業が、何らかの形で海外に活動の拠点を有しており、今後も海外での事業規模の拡大を考えている。</li><li>● いずれの企業も、少子高齢化等の国内の状況を踏まえ、国内での事業規模はある程度維持しつつも、今後は海外への事業展開に成長のチャンスを求めていくことになると考え</li></ul> |
|---|

ている。

- 海外売上高比率について多くの企業が少なくとも50%以上を目指している。
- 多くの企業では従来とは異なる海外展開の形態を検討するなど、事業の海外展開は多様化している。
- R&Dについても、開発は市場に近いところで行うことが合理的であるとの考えから、多くの企業が海外に拠点を有している。ただし、日本企業である以上、新たな技術の導入等、中核的な技術に関わる研究開発は引き続き日本で行うこととなるとの見方が強い。

事業の海外展開の現状は、業種や業態によって大きな差はあるが、インタビューしたいずれの企業も何らかの形で海外に活動の拠点を有している。また、海外売上比率も、多くの企業が5割以上を目標とし、中にはすでに8割を超えているという企業もあり、今後も海外での事業規模の拡大が見込まれる。

図Ⅲ-2-①：我が国製造業の海外現地法人数の推移



我が国の企業全体の動向から見ても、海外現地法人数は増加傾向にあり（図Ⅲ-2-①「我が国製造業の海外現地法人数の推移」参照）、また、海外売上高比率は製造業・非製造業ともに増加傾向にある（図Ⅲ-2-②「日本の製造業・非製造業の海外売上高比率推移」参照）。さらに、(社)日本経済団体連合会が2010年に会員企業及び地方別経済団体加盟企業を対象<sup>18</sup>に実施した「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」<sup>19</sup>でも海

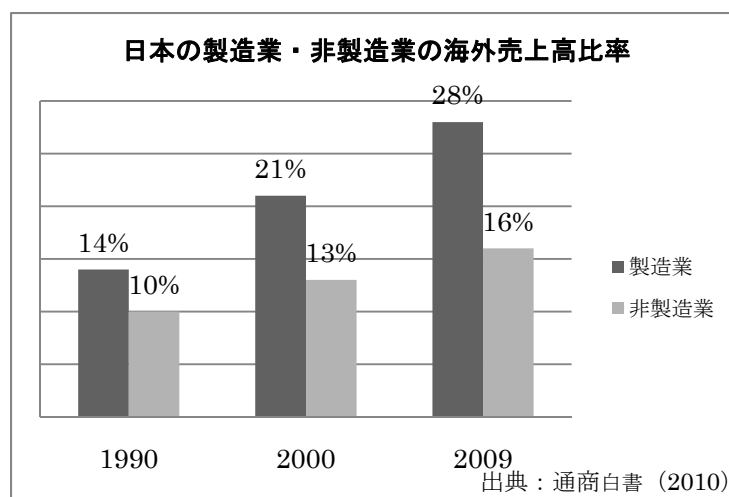
<sup>18</sup> 日本経団連会員企業1283社中310社、地方別経済団体加盟企業286社が回答。

<sup>19</sup> 「現在、海外展開を行っており、今後も拡充する」との回答が半数(50.3%)、また、現在海外展開を行っているか、あるいは今後の展開を予定している企業も合わせる

外展開について将来的に拡充する見通しの企業が半数を占めている。

また、「グローバル展開とはいいいながら、まだまだどちらかという生産基地としてグローバル展開をしてきて、マーケット対応という意味ではまさしく今これから」（化学）とあるように、企業活動の海外展開は新たな局面を迎えている。これまでも安い人件費等を求めて、生産拠点についてはアジア諸国を中心に海外展開をしてきた企業が多い。また、今後さらに海外現地法人数の増加や海外生産比率の上昇等、量的にこうした海外拠点の重要性が高まると考えられ、2020年には海外生産比率が50%を突破し、海外事業の業績が国内事業よりも企業業績を左右するようになるとの予測もある<sup>20</sup>（資料6参照）。これに加えて、少子高齢化により国内市場の拡大が望めない現状に直面し、アジアをはじめとする新興国に、マーケットの拡大など新たなビジネスチャンスを求めて多くの企業が積極的な事業の海外展開を開始しており、その形態も多様化してきている。

図Ⅲ-2-②：日本の製造業・非製造業の海外売上高比率推移



例えば、金融・保険の分野や商社では、従来、他の日系企業の海外進出にあわせ、海外に在住する日本人を顧客とするビジネスが海外の事業展開として主流であったが、近年は、各社独自の方針に基づく現地の顧客を対象としたビジネスが増えてきている。今後はこうした事業形態が占めるウェイトがさらに高くなるとの予測もあった。

また、従来は国内市場が中心であった食品の分野でも、「胃袋が減ると、それだけ消費も減る」（食品）ことから、海外に市場の拡大を求めている。それに伴い、現地のニーズを十分に踏まえた商品開発を行うための研究も海外で行うことが見込まれている。

このように、「開発と製造というのはマーケットに近いところでやることに非常にメリットと合理性がある」（自動車）ことから、海外に拠点を設けて R&D を実施するという考え

と 70.3%となっている。

<sup>20</sup>日本総合研究所「成長戦略としての『人材開国』政策」（2010）

は、各社共通している。一方、機密保持や、「R&D も生産も、モノ作りの技術機能が1つのところに集まって優秀な人材を有して、新しいものを生み出していくというのは、日本でしか今できない」（自動車）とあるように、優秀な人材を確保できるという日本企業としての強みやアイデンティティを維持するという観点から、「海外の研究拠点も逐次増えてはいますが、ヘッドクォーターは日本」（化学）という考え方も根強く、多くの企業では、中核的な研究開発拠点での基礎研究や最先端技術の開発は今後も日本が中心になると考えられている。

## ②企業の外国人採用の実態及び今後の展望

表Ⅲ-2-②に、企業における外国人採用の実態及び今後の展望についてのインタビュー結果の概要を示す。

表Ⅲ-2-②：企業の外国人採用の実態及び今後の展望

1) 本社での外国人の採用の実績及び採用形態
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の採用にあたり、日本国籍であることを条件としている企業はなかった。</li> <li>● 採用試験や採用面接を日本語のみで実施しており、実質的には日本語でコミュニケーションができることを条件としている企業が大多数であった。</li> <li>● 社内公用語が英語であったり、大規模企業との採用競争を避けるために、日本語ができることを必須としない企業も少数だがある。ただし、この場合、少なくとも英語ができることを求めたり、入社までに日本語研修の機会を提供したりする等の対応がなされている。</li> <li>● 求める日本語のレベルは職種により異なるとする企業もあった。</li> <li>● 採用にあたって国籍不問であることから、外国人採用数を正確に把握している企業は少数であったが、総じて、本社での外国人の採用は新聞等で報じられている<sup>21</sup>ほどにはまだ進んでおらず、その数は限られている。外資系企業を除き、10名を超える規模で外国人の新卒採用を行っているのは3分の1程度、それ以外はまだ数名程度にとどまり、まだ採用実績がない企業もあった。</li> <li>● 多くの企業は、日本人の新卒採用と同じプロセスで外国人留学生の採用を行っている。ただし、外国人留学生向けの説明会を実施する等、採用候補となる外国人留学生の母集団を拡大する試みはなされている。</li> <li>● 外国人社員の入社後の配属は日本人と同じである場合が多い。</li> <li>● 日本にいる外国人留学生を採用するのみでなく、外国での公募（現地での直接採用）を実施する企業もまだ少数ではあるが、存在する。ただし、処遇面の問題等から、直接採用について消極的な意見もあった。</li> </ul>

<sup>21</sup> 資料6参照。

## 2) 本社における外国人採用の今後の展望

- 外国人の採用について、自然体で、優秀な人が応募してくれば採りたいとの意見もあったが、多くの企業では、今後はより積極的に外国人を採用していきたいと考えている。
- 日本人とは別のキャリアパスを前提に、外国人留学生を別枠で採用することを検討している企業もある。
- 多くの企業は外国人採用数を増やすにあたり、日本にいる外国人留学生を念頭においており、海外からの直接採用について具体的な計画を有する企業はまだ限定的である。
- 新卒の新入社員の3割を海外からの直接採用にしたいという企業もあった。また、具体化はしていないが、今後、海外からの直接採用も少しずつ増加していく可能性を否定できないという企業もあった。
- 海外に外国人社員が多くいる企業からは、外国人留学生の採用を増やすよりは海外拠点等で働く外国人材をいかに活用し、戦力化していくかが先決という意見もあった。
- 日本企業としてのアイデンティティーやアドバンテージを重視し、優秀な日本人を採用し、しっかり育成していくことが重要であるとの回答も複数あった。

## 3) 外国人留学生の評価及び外国人への期待

- 中国人・韓国人など東アジア諸国からの留学生のハングリー精神を評価する声が高かった。これに加え、留学生は日本での生活経験があり、日本の文化を理解していることを重視する企業も多い。
- 勉強熱心でハングリー精神のある外国人社員が、日本人社員への刺激となることを期待する企業も多い。
- 現地の文化に精通しているうえに、日本の文化にもなじみがある外国人留学生には日本と現地間のブリッジ機能を期待する声が多かった。ただし、必ずしも母国に派遣することを前提とするわけではなく、基本的なキャリアパスは日本人と同じである場合も多い。
- 求める人材を探していくと（日本人学生より）外国人留学生にたどりつくという意見もあった。

## 4) 海外拠点での採用及び幹部登用について

- 海外拠点の採用方針及び採用は、基本的には現地に任せられている。
- 外国人が幹部職に就くケースが増えた結果、日本人社員が海外で幹部としての経験を積む機会が減っているものの、日本から派遣される駐在員という存在が完全になくなる可能性については否定的な意見があった。
- 海外拠点で幹部に外国人を充てるかどうかは、海外拠点設立の経緯により異なる。例えば海外企業を買収した場合にはそのまま外国人が幹部職に就くが、全く新たに設立した場合には日本から社員を派遣している。
- 新たに設立した海外事務所での幹部職への外国人の登用はまだ限定的だが、将来的には幹部職も含め、現地化することが望ましいと考えている企業が多い。

#### 5) 本社幹部への外国人の登用について

- 海外拠点で採用したローカル・スタッフについても、今後は幹部としての育成を図り、「グローバル社員」として本社も含めた人事ローテーションを考えていきたいとする企業も多い。
- 外国人を本社の役員に登用していくことについて積極的な企業も複数社ある。

#### (i) 本社での外国人の採用の実績及び採用形態

##### ア 採用の際の国籍・日本語力に関する条件

今回インタビューを実施した企業のうち、社員の採用にあたり日本人であることを条件としている企業はない。しかし、ほとんどの企業は業務を日本語で遂行できることを採用の前提としており、採用試験や面接を日本語でのみ実施しているとのことであった。これらの企業の社内公用語は日本語である。なお、前述の「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」の結果においても、外国人人材に日本人と同程度の日本語能力を求めると回答した企業は全体の 56.5% である。

一方、日本語ができることを条件とすると採用競争で大企業に負けるため、外国からの直接採用に限り、日本語ができることを条件とせず、日本語の研修の機会を提供し、入社までの期間に必要な日本語能力を身につけてもらうという企業があった（中規模 IT）。このほか、専門性が高ければ日常のコミュニケーションができる程度の日本語能力で良いという企業や、社内公用語が英語で、採用試験は英語でも実施しており、日本語あるいは英語のいずれかができれば良いとする企業（自動車）もあった。

また、今回インタビューを実施した外資系企業 2 社においては、外国語ができることは必須ではない。ただし、本国とのコミュニケーションが多い部署では、高い外国語能力を求められる。

このように、社内公用語が英語であったり、本社の採用試験等を英語でも実施したりしている企業はまだ限られている。多くの企業では、社内でのコミュニケーションは日本語で行われており、外国人留学生についても高い日本語能力を求めている。直ちにこれを変えようとする企業は現時点ではなかったが、後述のように、今後、外国人留学生の採用を増やしていきたいと考える企業も多いことから、このような状況が徐々に変化していく可能性は否定できない。

##### イ 外国人採用の実績・形態

外国人の採用実績は、多くの企業で限定的である。外国人留学生を日本人学生と同じプロセスで採用する企業が多く、エントリーする外国人留学生数が限られていることもその一因と考えられている。また、定着率の問題などから、採用に至る数が限られていたり、まずは契約社員として雇用したりしている企業が多いことにもよると考えられる。逆に、外国人であっても、日本で数年暮らしている場合には、終身雇用を前提に日本で

の就職を考えていることが多く、定着率の問題はあまりないという企業もあり、すでに多数の外国人留学生を新卒として採用している企業が複数存在するのも事実である。

また、日本国内での採用にとどまらず、外国に出向き、外国の大学の卒業生を現地で直接採用している企業も少数ではあるが、存在する。この中には、外国人学生は非常によく勉強しており、こうした優秀な人材を確保するために積極的に海外で採用を行うという企業もある（電気機器）。また、国内では大企業との採用競争に負けてしまうため、海外から直接採用しているという企業もある（中規模 IT）。ただし、処遇等の問題や、「非常に優秀な学生は採れると聞かすが、メンタリティーが日本企業に必ずしもマッチしていない」（大規模商社）というように、社員として定着するかどうかという問題から、終身雇用を前提としない契約社員として採用するという企業もある。

#### (ii) 本社における外国人採用についての今後の展望

このように、実績からみると外国人の採用はまだ限られている企業が多い。また、外国人を新規に本社で採用するより、海外拠点等で働く外国人人材をいかに活用し、戦力化していくかが重要であるとする企業もある。さらに、日本企業としてのアイデンティティーやアドバンテージを重視し、「日本の事業を一定規模で守り、そこに一定規模の雇用をキープして、優秀な学生を採用して育てていく」（自動車）という企業もあった。

一方で、今後は外国人をより積極的に採用していきたいと考えている企業も多い。「以前はいい子がいればという感じだったが、（海外に出て行くという戦略の方向が明確になったので）少し狙いながら採用していく」（食品）、「特にアジア市場の拡大というのがこれまでに以上にスピードを増していますので、（中略）異文化という、バックグラウンドの違う方々を社内に取り込むことによって、相互に刺激になる」（電気機器）というように、多くの企業は海外での事業活動の展開に合わせて外国人採用を増やしていこうと考えている。

外国人の採用数を増やすにあたり、日本国内にいる外国人留学生のみでは優秀な人材を確保する上で限界があるとする企業もある。また、中国有名大学の新卒採用支援サービスを開始した企業もあるなど、海外での直接採用についても一定規模のニーズがあり、今後拡大していく可能性が十分に考えられる。

また、外国人留学生にとって、日本の就職活動の仕組みやスケジュールは非常に理解が困難であることから、東京商工会議所では、外国人留学生と中小企業双方からのニーズに応じる形で、平成 23 年 4 月より、「就職じゃぱん」という外国人留学生と外国人の採用を考えている会員企業とのマッチングサイト<sup>22</sup>を立ち上げている。日本企業に就職したいという外国人留学生は少なくはなく、今後、情報提供が充実していくと、外国人留学生のエントリーも増えると考えられる。

---

<sup>22</sup> <http://www.syusyoku-japan.jp/>



### (iii) 外国人留学生の評価及び外国人への期待

外国人を積極的に採用する背景には、現地の文化、考え方、習慣を理解する外国人社員に、現地と日本間の「ブリッジパーソン」としての役割を期待する企業が多い。その場合、当該社員のキャリアパスは、基本的には日本人社員と同じであるものの、将来的には当該社員を母国と関係の深い部署、あるいは母国の海外事務所に配属することが想定されている。

しかし、多くの企業は、アジアからの外国人留学生について、日本の文化を十分に理解していることに加え、そのハングリー精神やバイタリティーを評価している。また、留学生に限らず、外国人について勉強熱心なことを評価し、採用する企業もある。「普通に競ったら負けちゃいますね。努力の仕方がもう全然違います。」(化学)、「我々が求めている人材を求めて行くと、外国人にたどり着いた」(金融・保険)、「なぜ中国とかインドで採用しているかといいますと、単純なところで優秀な学生がいるからです」(電気機器)とあるように、必ずしも外国人の語学力や異文化理解の深さのみが評価されているのではなく、より基本的な資質を評価して、外国人を採用する企業も多い。また、中には「われわれは日本の企業として、日本の大学が優れた人材を送り出す限りできるだけ日本人学生を採用したいと考えているが…」(自動車)と日本の大学教育への不満と期待の繁栄を表明した企業もあった。

### (iv) 本社と海外拠点の人事の一体化の方向性について

海外拠点における採用や人事は、「それぞれに特徴をもった技術者を採りたい」(電気機器)、「現地は日本の子会社ではなくて現地のオペレーションを担った責任主体である」(自動車)といった考えから、各社とも原則として現地に任せている。幹部職については、海外企業を買収して設立された海外拠点においては、買収前の外国人幹部をそのまま承継するものの、新規に設立されたものである場合には、本社から社員を派遣することが多い。ただし、将来的には幹部職も含めて現地化をしていきたいという考えから、現地社員の育成を重要課題としてあげる企業も多い。このため、多くの企業が本社と海外拠点に共通の研修プログラムを開発したり、世界中の拠点から社員を集めた「グローバル研修」を実施している(資料 5-1、5-2、5-3 参照)。

海外拠点の社員の現地化が進むことで「それぞれの地区が独立し始めて、日本人は日本に閉じこもるようになってきてしまった」(電気機器)という見方も一部にあるが、多くの企業が、海外での事業は今後とも拡大するため、本社の社員を駐在員として海外に赴任させる形態は当分の間存続すると考えている。

海外拠点での採用は、「その地域で誰がベストか」(自動車)という基準で行われており、一義的には現地で活躍することを前提としている。また、給与体系などの処遇も、設立経緯や、国による労働関連法規や物価水準等の差異から、本社の基準を参考にしつつも、拠点ごとに定められている。一方、「われわれと現地が相互にローテーションを抱えながら

人事が進んでいく方向にある」（電気機器）、「各国の優秀な人材が育ってきたら、（中略）国際間移動というのは今後も増やしていきたい」（化学）とあるように、将来的には本社と海外拠点の人事をある程度一元化していくことも検討されている。また、海外拠点も含めたグループ共通の人材育成、登用、処遇を前提とした「グローバルグレーディング（人財評価尺度統一）」をすでに採用している企業もある<sup>23</sup>。さらに、本社の経営トップについては「一定層のグローバルに働いているエグゼクティブの中からベストの人を選ぶ」（自動車）のために、採用が本社か海外拠点かという枠を超え、さらには他社人材を含め、とにかく優秀な人材を確保するという企業もある。

このように、一部では、従来は独立していた本社と海外拠点の人事体系を一体化する動きが始まっており、さらに広がりを見せていくことが予想される。

### ③ 企業の求める人材像及び大学・大学院教育への期待

①及び②で示した企業の海外展開の状況、外国人採用の実態及び今後の展望を踏まえると、全ての学生が企業に就職するにあたり、その赴任地に関わらず、グローバルな環境で働き、競っていかねなければならないことを認識しなければならない。また、大学においては、高度職業人養成の観点から、このような環境下で活躍できる人材を育成するために必要な教育内容や教育環境について十分に検討し、教育プログラムを提供していく必要がある。では、このようなグローバルな環境下で企業が大卒者採用において求めるのはどのような資質・能力なのだろうか。

#### (i) 社会人として必要とされる能力に関するこれまでの議論

社会人として必要とされる能力や、企業が社員に望む能力と、学生が大学で修得する能力との乖離、ミスマッチについてはかねてより指摘がなされており、企業が求める人材像や、社会で必要となる資質・能力について、様々な議論がなされてきた。

例えば平成 18 年には経済産業省が、「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくために必要な基礎的な力」を「社会人基礎力」として定義づけている（図Ⅲ-2-③）。

このほか、平成 15 年には内閣府が「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」として「人間力」を、平成 16 年には厚生労働省が「若年者の就職能力に関する実態調査」の結果に基づき、事務系・営業系職種の採用において半数以上の企業が重視する基礎的な力で、比較的短期間の訓練により向上可能な能力として「就業基礎力」を定義している。

また、文部科学省は、主に新規学卒者のフリーター志向の広がりや若年無業者の増加等への懸念から、平成 11 年以降、学校教育におけるキャリア教育の在り方に関わる施策を推進してきた。さらに、単なる若年者雇用や就業をめぐる問題の解消策としてではなく、生涯にわたりキャリア発達を支援するという視点をより明確にするという観点から、平成 23

<sup>23</sup> 資料 5-1 日立製作所発表資料参照。

年には中央教育審議会が「社会的・職業的自立、社会・職業への円滑な移行に必要な力」を提唱した（図Ⅲ-2-④参照）。

図Ⅲ-2-③：社会人基礎力の3つの能力・12の要素

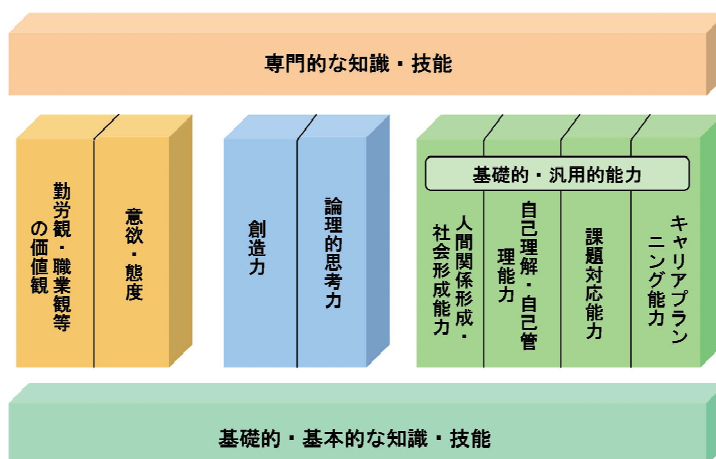
社会人基礎力の3つの能力・12の要素

分類	能力要素	内容
前に踏み出す力(アクション)	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力(シンキング)	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力(チームワーク)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	情報把握力	自分と周囲の人々と物事との関係性を理解する力
	起立性	社会のルールや人との約束を守る力
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力

出典：経済産業省

図Ⅲ-2-④：「社会的・職業的自立、社会・職業への円滑な移行に必要な力」

「社会的・職業的自立、社会・職業への円滑な移行に必要な力」の要素



中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について(答申)」平成23年1月31日 より

大学教育に特化した議論としては、中央教育審議会が平成20年に「分野横断的に我が国の学士課程教育が共通して目指す『学習成果』」として、「学士力」を定義づけた（図Ⅲ-2-⑤参照）。ただし、「学士力」は、大学が「自主性・自律性を備えた公共的な機関であり、

また、学士課程教育の目的は、職業人養成に止まるものではない。より幅広く、学士課程教育は、自由で民主的な社会を支え、その改善に積極的に関与する市民、生涯学び続ける学習者をはぐくむこと、知の世界をリードする研究者への途を開くこと等の重要な役割・機能を担っている。」（中央教育審議会大学分科会、2008、p.14）ことを前提にしており、職業人の養成という目的に限定して定義づけられたものではない。

### 図Ⅲ-2-⑤：「学士力」

学士力～分野横断的に我が国の学士課程教育が共通して目指す「学習成果」	
知識・理解：専攻する特定の学問分野における基礎的な知識を体系的に理解するとともに、その知識体系の意味と自己の存在を歴史・社会・自然と関連づけて理解する。	
(1)多文化・異文化に関する知識の理解	
(2)人類の文化、社会と自然に関する知識の理解	
汎用的技能：知的活動でも職業生活や社会生活でも必要な技能	
(1)コミュニケーション・スキル	日本語と特定の外国語を用いて、読み、書き、聞き、話すことができる。
(2)数量的スキル	自然や社会的事象について、シンボルを活用して分析し、理解し、表現することができる。
(3)情報リテラシー	ICTを用いて、多様な情報を収集・分析して適正に判断し、モラルに則って効果的に活用することができる。
(4)論理的思考力	情報や知識を複眼的、論理的に分析し、表現できる。
(5)問題解決力	問題を発見し、解決に必要な情報を収集・分析・整理し、その問題を確実に解決できる。
態度・志向性	
(1)自己管理能力	自らを律して行動できる。
(2)チームワーク、リーダーシップ	他者と協調・協働して行動できる。また、他者に方向性を示し、目標の実現のために動員できる。
(3)倫理観	自己の良心と社会の規範やルールに従って行動できる。
(4)市民としての社会的責任	社会の一員としての意識を持ち、義務と権利を適正に行使しつつ、社会の発展のために積極的に関与できる。
(5)生涯学習力	卒業後も自律・自立して学習できる。
統合的な学習経験と創造的思考力：これまでに獲得した知識・技能・態度等を総合的に活用し、自らが立てた新たな課題にそれらを適用し、その課題を解決する力	

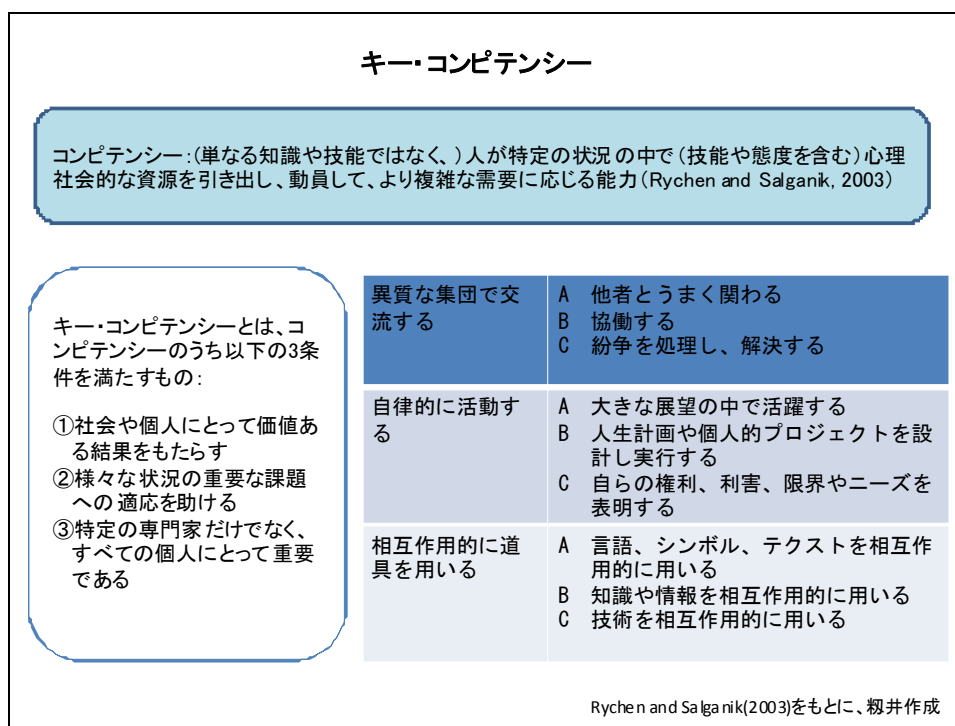
国際的な議論においても、OECD（経済協力開発機構）が、今日の高度化・複雑化する社会の中で、個人が十分な生活を送る上で必要な知識・技能を「キー・コンピテンシー」として定義づけた。「コンピテンシー」は、「単なる知識や技能ではなく、人が特定の状況の中で技能や態度を含む心理社会的な資源を引き出し、動員して、より複雑な需要に応じる能力」である。このうち、①社会や個人にとって価値ある結果をもたらすこと、②様々な状況の重要な課題への適応を助けること、③特定の専門家だけでなく、すべての個人にとって重要であることの3つの条件を満たすものが「キー・コンピテンシー」として位置付けられている（Rychen and Salganik, 2003）。図Ⅲ-2-⑥「OECD キー・コンピテンシー」はその内容を示すが、この枠組みは「日常生活や職場で必要とされる技能」を測定する PISA（OECD 生徒の学習到達度調査）<sup>24</sup>や PIAAC（OECD 国際成人力調査）<sup>25</sup>といった国際比較調査の枠組みとしても使用されている。

<sup>24</sup> <http://www.nier.go.jp/kokusai/pisa/index.html> 参照。

<sup>25</sup> [http://www.nier.go.jp/04\\_kenkyu\\_annai/div03-shogai-piaac-pamph.html](http://www.nier.go.jp/04_kenkyu_annai/div03-shogai-piaac-pamph.html) 参照。

これらの従来の議論は、文部科学省の提唱する「学士力」を除き、大学教育との関係にのみ焦点をあてたものではなく、また、「学士力」は企業への就職のみを念頭においたものではない。本調査研究では、グローバル化社会の中で大学あるいは大学院修了者について、どのような資質・能力を求めるかについて企業から聴取した。

図Ⅲ-2-⑥：OECD キー・コンピテンシー



また、従来は、こうした資質・能力の育成を、例えば外国語教育の強化等の教育コンテンツの議論に結びつける傾向が強く、専門教育科目の中でどのようにして論理的思考力を修得させるかといった授業形態や手法の見直しにつながる議論が不足していた。後述のように、本調査研究で実施した企業インタビューからは、グローバル人材の育成に向けての大学教育の課題は、必ずしも教育コンテンツに関するものではなく、教育の手法に関するものも多いことが明らかになった。本調査研究では、このような点にも留意し、指標の作成を行った。

#### (ii) 企業の求める人材像についてのインタビュー結果の概要

表Ⅲ-2-③は、企業がどのような人材を求めているかについてのインタビューの結果の概要を示す。

表Ⅲ-2-③：企業の求める人材

<p><b>1) 近年の採用方針</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場の多様化、グローバル化、社内における外国人社員数の増加などを背景として、ほとんどの企業で採用にあたり、人材の多様性の確保が重視されている。同時に、多様性を受容できる人材が求められている。</li> <li>● 変化の激しい社会の中で仕事をしていく上で、主体性、上昇志向、チャレンジし続ける姿勢、新しいことに積極的に取り組む姿勢等が求められている。</li> <li>● 信頼関係を構築できるコミュニケーション能力は取引先等との関係を構築する上で不可欠である。</li> <li>● 相手の話をしっかりと聞き、自分の考えを相手に伝えることができる力が必要である。</li> <li>● 事務職は専門分野の知識はあまり求められないが、ある分野に対する好奇心や探究心、勉強してきたプロセスは重視される。</li> <li>● 専門性は求めないものの、よりアウトプットの高い優秀な人材を確保するという観点から、事務系について修士課程の新卒をより積極的に採用していこうとする企業もある。</li> <li>● 近年のビジネス環境を踏まえ、法務や財務の分野ではより専門性を求めるようになってきているという企業もあった。</li> <li>● 技術系の採用についても、求める資質・能力の基本的な部分は事務職と共通であるが、これに加えて軸となる専門性を身につけていることが求められる。ただし、専門的な知識を有するだけでは十分ではなく、変化に耐えうるのびしろが求められる。</li> </ul>
<p><b>2) 「グローバル人材」に求める資質・能力について</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「グローバル人材」として重要なのは必ずしも国際的な対応力ではなく、国内と同様、自分の考えをしっかりともち、それを相手に伝える基礎的な力である。</li> <li>● 特に「グローバル人材」について、異文化理解、異文化適応力、多様性を受容を一層求める企業もある。</li> </ul>
<p><b>3) 最近の日本人学生の評価</b></p>
<p>① 総論（長所・短所）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本人学生について、世間で言われるほど悲観する必要はないという意見が数社からあった。また、語学力（TOEFLのスコア等）をはじめとする知識やスキルの点では、以前に比べて格段に向上しているという評価が多かった。</li> <li>● まじめで素直であり、和を保つのに優れているという評価がある一方、それが安定志向で冒険心がない、主体性がない、自分の意見を述べるできない、線が細く弱いという短所に結び付いているとの評価もある。</li> <li>● 就職に有利かどうかという判断で直線的な経験をしてきた学生が多く、興味関心の分野が狭く、多様な経験をしたり異質なグループと接したりした経験が不足している。</li> <li>● 全体的に未熟であり、自分のキャリアや将来などについてあまり考えていない。</li> <li>● ネット世代であることの影響もあり、コミュニケーション能力が不足している。全てを</li> </ul>

<p>メールやインターネットで処理する傾向があり、例えば怒っている上司に声をかけたり、先輩や上司に相談をしたり、相手に面と向かってノーというのが苦手な学生が多い。また、人と話をして情報を得るという発想があまりない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術系の学生について、細分化された専門知識はあるが、基礎的な知識が不足しているとの意見もあった。</li> </ul>
<p>② 日本人学生の内向き志向について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外事業の展開が比較的進んでいる企業は、学生はそのことを前提に応募してくるため、海外志向の学生が多いとの回答であった。ただし、地元志向が強かったり、また、新しいことに取り組むことや自分と異なる他者との交わりをあまり望んでいないなどの面で内向きを感じるとの意見が多かった。</li> <li>● 海外事業の展開がそれほど進んでいない企業では、日本人学生が海外に行きたがらない等、内向き志向を実感するとの回答であった。</li> </ul>
<p><b>4) 日本人学生の留学についての評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 留学経験だけをもって直ちに優先的に採用する企業はなかったが、ほとんどの企業から、留学しているだけでは不十分だが、留学経験は重要な経験であり、結果としてプラスに評価されるのではないかと回答があった。さらに、今後は留学経験をより積極的に評価していきたいとの回答もあった。一方、留学経験は重視しておらず、面接の際に留学経験について確認することもしないとの回答もあった。</li> <li>● 事務系について、内定を得る学生の3割以上、あるいは比率は不明だが相当数が、短期も含む海外在住経験を有するかと回答した企業が半数近くあった。</li> </ul>
<p><b>5) 入社にあたって求める英語力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 英語力・語学力について、今後は必須のスキルと考える一方、採用段階では具体的な基準は設けず、人物重視で採用を行う企業が多い。</li> <li>● 英語について国語等と同様に筆記試験を実施し、基礎的な英語力を見る企業が複数社ある。</li> <li>● 入社後に基準以上のTOEICの点数をとることを義務付ける企業が多い。また、TOEICで基準点以上をとることを昇給の条件とする企業もある。</li> <li>● 基礎的な能力があれば、英語は必要に応じて身につくとの意見も多かった。</li> <li>● 英語力についての基準を現時点では設けていないが、今後検討する必要があると考える企業もあった。</li> <li>● 英語以外の外国語も重要になってくるとの意見もあった。</li> </ul>

#### ア 採用にあたり求める人材

国内外で市場が多様化していることや、グローバル化、少子高齢化の進展に伴い、優秀な社員の確保や、ダイバーシティ・マネジメントの観点から、大卒採用の際に外国籍や女性の積極的な採用を考える企業が多い。「金太郎飴ではない多様な人材」（大規模商

社)や「枠から外れた」人材(電子機器)、「とがった人」(化学)など、これまで以上に多様な人材を求めている企業が多く、一芸入社など、採用方式も工夫する企業が複数ある。また、このような環境の中で多様性を受容し、多様な環境で活躍できる人材が求められている。

さらに、「めまぐるしく変わる社会環境の中で、言われるまで待っている人ではもう勝ち残れない」(化学)とあるように、変化の激しい社会において仕事をする上で、主体性、上昇志向、積極性が必要とされている。また、多様な社会の中で信頼関係を構築できるコミュニケーション能力を大多数の企業が重視している。

「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」においても、「大学生の採用に当たって重視する素質・態度、知識・能力」のうち、「主体性」、「コミュニケーション能力」、「実行力」、「チームワーク・協調性」を「非常に重視する」<sup>26</sup>との回答が多くなっている。

事務職の採用について、特定分野の専門知識が求められることは少なく、むしろ地頭の良さを見る企業が多い。また、分野に関わらず、好奇心や探究心をもって勉強してきたかどうかや、例えばゼミ等で発表したり、論文を書いたりした経験を評価するという企業も多い。さらに、よりアウトプットの高い優秀な人材を確保するという観点から、事務系についても修士課程の新卒をより積極的に採用する方針を出した企業(外資系IT)もある。また、法務や財務の分野では、グローバルなビジネス環境の中で係争や国際会計基準への対応のウェイトが増えてきていることから、より専門性を求めるようになっていくという企業(電気機器)もあった。

技術職は職種別採用が多く、「軸となる専門性」が求められる。ただし、技術は日々進化していくため、専門知識そのものよりも、「どういう思いでその技術を身につけようとしているのか」ということと、その中で(自分なりに)どういうアプローチをしてきたのか(中略)あるいはどのような目標設定でやってきたか(電気機器)という、研究に対する姿勢を評価するという意見も多かった。また、採用後は研究のみではなく、例えば労務管理等の業務も行う必要があるため、専門性よりも「人重視」である(食品)という企業もある。

## イ 「グローバル人材」についての考え方

「グローバル人材」に特に求める資質・能力が何かを問うと、異文化理解や異文化対応力を挙げる企業が多かった。語学力を重視する企業も少数だがあった。しかし、多くの企業は、「決して外国ということだけではない。異質、自分と違う意見だったり、これまでに経験したことのないものに当たった時に、しっかりと受け入れて、かつそれを相

---

<sup>26</sup> 非常に重視する=5ポイント、重視する=4ポイント、普通でよい=3ポイント、あまり重視しない=2ポイント、重視しない=1ポイントで計算し、これらの項目は平均4.4ポイント以上。



手にもしっかりと交渉して、伝えていくところ」(大規模商社)、「外国語に頼らなくてもコミュニケーションする力」(金融・保険)、「自分をしっかり持って、外国人に対してへりくだることもなく、見下すこともなく、対話ができる方」(金融・保険)とあるように、国際的な対応力よりも、国内と同様に自分の考えをしっかりともち、それを相手に伝えられる基礎的な力を求めている。

採用時点での英語力について具体的な基準を設けていない企業が多いのもこうした考えの表れといえる。ただし、各社とも英語は必須のスキルであると考えており、入社後一定レベル以上の TOEIC の点の取得を義務付ける企業も多い。また、一部ではこれが昇給等の条件となっている。

また、「海外での留学経験を聞いてみると、結局向こうで日本人の同じ友達と遊んでたりとか(中略)、それが留学なんだっけと覚えることがすごく多い」(マスコミ)との意見もあり、留学経験だけをもって直ちに優先的に採用する企業はない。

しかし、目的意識をもってなされた留学についての評価は高く、留学中に何を学んだか等を確認したうえで積極的に評価したいという企業が多数あった。「語学だけの留学ではなくて、何かをやってくる。そういうのは自分の意思があって、飛び込んでいって鍛えられてくる。それはすごい力」(電気機器)、「当然マストではないが、結果的に評価するポイントにはなる」(自動車)、「留学していた子たちの方が、面接の場などではやはり話題にはなる」(金融・保険)というように、結果としてプラスに評価されやすいという意見も多く、内定者のうちの相当数が結果として海外在住経験があると回答した企業が半数近くあった。

このように、海外留学が企業の求めるグローバル人材の育成に十分とは言えないまでも、そうした資質・能力を修得する重要な機会となりうると考えられる。

## ウ 日本人学生に関する評価

最近の日本人学生について、よく勉強しており、知識やスキルの点では以前と比べて格段に向上しているとの意見が大多数であった。反面、「スペック美人」(大規模商社)という表現が物語るように、「何らかの知識を使って何をするかという部分、これがやっぱりちょっと弱い」といった意見や、受け身な姿勢、行動力のなさを指摘する声も多かった。日本人学生は「指示待ちが多く、人と違うことを嫌う傾向があり、戦力にならないためインターンとしては受け入れにくい」という外資系企業の厳しい意見もあった。

また、「自分の専門分野ではないことも知っておいてほしい。もうちょっと遊んできてもいいのではないかな」(電気機器)、「自分から既存の枠外に出て行こうとする学生は少ない」(電気機器)というように、視野の狭さや多様な経験の不足を指摘する意見も多かった。さらに、インターネット世代の弊害として、情報収集能力は高いが、何事もメールで解決しようとする傾向があり、自分で足を運んで人脈を作ったり、面と向かって相手にノーと言ったりすることを苦手とする学生が多いとの指摘や、「同質の世界の中で、ぬ

るま湯に浸かってきた」(マスコミ) 学生が多く、自分とは異質なグループとのコミュニケーションが苦手であるとの指摘が複数あった。

また、技術系の学生について、「木を見て森を見ずという傾向がある」(電気機器)として、細分化された専門知識はあるが、より基礎的な知識が不足しているという意見もあった。一方で、海外の学生と比べて「非常に高い専門性」(自動車)を評価する企業もあるなど、この点についての評価は様々であった。

各種調査で指摘される日本人学生の内向き志向については、インタビューを実施した企業は事業の海外展開が進んでいる企業が多いこともあり、むしろ海外に出たいという学生が集まる、という回答が多かった。ただし、学生の地元志向が強かったり、「自分と異なる考えを持っている他者との交わりをあまり望んでいない」(電気機器)、「あらかじめ答えがほぼ見えているものに対しては行動力はあるけれど、未知の世界とか自分の得意としてない人とかに対する尻込み感というのはまさに内向き」(マスコミ)とあるように、新しいことに取り組むことや、自分と異なる他者と交わることをあまり望んでいないことを懸念する声も複数あった。

### (iii) 企業からの大学・大学院教育への期待

表Ⅲ-2-④は、グローバル化社会の中で必要な資質・能力の養成に向けて、企業の大学・大学院教育への期待についてのインタビュー結果の概要を示す。

表Ⅲ-2-④：企業からの大学・大学院教育への期待

<b>1) 論理的思考力や基礎的な学力</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分の意見を持ち、理論的に話し、書く訓練をしてきてほしい。海外に出ると、自分をしっかりと持ち、相手に伝えて、交渉する力が必要である。</li> <li>● 少人数クラスでの授業を実施したり、必ずしも同質ではない人々が集まるオープンな場で議論することに慣れさせることが必要である。</li> <li>● 英語は必須のスキルであるため、英語での授業等を通じてある程度身に付けてきてほしいとする一方で、英語を重視しすぎた結果として、日本人としての強みや、日本語で論理的に考え意見を述べる力が失われることに対する懸念があった。</li> <li>● 事務系については専門知識や分野を問わず、地頭のよさを期待する。</li> <li>● ビジネスに直接関係する学問分野の知識を期待する、という意見もあった。</li> <li>● 技術系についても、専門性だけでなく、ビジネスに関する関心やコミュニケーション能力等、社会人としての基本的な資質を身に付けてくることが期待されている。</li> </ul>
<b>2) 一般教養</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必ずしも大学教育の問題ではないが、日本のことをよく知る勉強をしっかりやってほしい。外国に出た時に自国のことを知らないと尊敬されない。</li> </ul>
<b>3) 異文化交流や企業人との交流等、異質なグループと接する経験</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学では、外国人や企業等、自分と異質なグループと接する機会を提供してほしい。例えば留学、外国人留学生との交流、部活など、講義等ではなく、体験することが重要である。</li> <li>● ビジネスのリアリティーのような感覚が乏しいので、実生活との関連性を意識した専門教育が必要である。</li> </ul>
<p><b>4) その他</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学教員がグローバル化の流れをより実感し、意識的に学生にメッセージを発出することが必要との意見もあった。</li> <li>● 技術系の採用の多くが修士課程修了者なので、修士課程進学希望者向けに学部・修士一貫教育課程を編成し、学部卒業段階での論文作成をさせずに外国に留学する機会を提供してほしいとの意見もあった。</li> </ul>

企業は、大卒者の新規採用にあたり、「グローバルに活躍できる人材」を求めている。近年の大卒者は、知識レベルは不足しているとは言えないものの、自分の意見を述べることができなかつたり、興味関心の分野が狭かつたり、あるいは多様な経験や異質なグループと接した経験が不足しているなど、必ずしもグローバル化社会に対応した資質・能力を十分に身につけているとは言えない状況にある。そのため、各社はグローバル人材の育成に向けて社内研修等を充実させている（資料 5-1、5-2、5-3 参照）。特に、英語は必須のスキルであることから、語学研修の機会をほぼすべての企業が社員に提供している。これに加えて、若手社員を海外に派遣し、現地法人で海外でのビジネスを体験させたり、他社でのインターンシップやボランティア活動に参加させたりするなど、現地の文化や生活を体験させる機会を提供している企業も多い。

新入社員研修では、語学力や国際経験に関する研修のみでなく、ビジネスマナー、コミュニケーション等のより基礎的なスキル習得のための研修が実施されている。また、事務系の職種を含む全新入社員を対象に、技術に関する基礎的な知識を修得させるための研修を実施する企業も複数ある。社会人としての視野を拡大するために「リベラルアーツ教育」として、哲学、倫理等に関する研修を実施する企業もある。

また、企業トップが留学生を招致し、国内の企業事業所へのインターンシップを支援したり、企業によっては企業の負担で現地事業所の幹部候補生として ASEAN 諸国の高校生を日本の大学に進学させるなど、企業は多様な形でグローバルな企業活動で活躍できる人材の育成に努めてきている。

このように、グローバル人材育成に向けて企業自身も多様な取り組みを実施してきているが、一方で、大学・大学院教育の改善に期待する面もある。

#### ア 論理的思考力や基礎的な学力

国際的な事業展開を積極的に進める企業の多くは、バックグラウンドを異にする人間

関係にあっても体系的に考え、主張できる論理的思考力や、自らの考えや立場を相手に伝え、交渉できるコミュニケーション能力がグローバルに活躍できる人材として重要であると考えている。こうした能力を育成するため、「論理的に話して書く。人の話を聞いてそれを理論的にアウトプットできる。そういう基礎的な訓練をしてきてほしい」（大規模商社）、「裏付けのある主張を明確に行う。オープンな場で議論する。決まったらどんどんそれを実行していく。（中略）日本が国際競争力を今後も維持していくためには、学校と企業で一生懸命やっていかないといけない」（自動車）とあるように、裏付けをもって自分の意見や立場を相手に伝える訓練を大学に期待する意見が強かった。また、そのために、専門分野に関わらず、少人数クラスの実施、プレゼンテーションやディベート等、オープンな場での議論の機会、正解が1つでない授業などを増やすことが必要との意見があった。「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」でも、「教育方法の改善（双方向型、学生参加型、体験活動を含む多様な授業の実施等）」を大学に強化してほしいとする回答が最も多くなっている。

「地頭のよさを求める」、「ポテンシャル採用」といった言葉が示すように、大学での専門的な知識自体は、事務系については強くは求められていない。しかし、論理的思考力を身につける上で、1つの専門分野を究めることは重要であるとの意見が多かった。ただし、関心が専門分野のみに限定された視野の狭い人材とならないよう留意することが必要である。

法務や財務の分野では国際的な事業展開に伴い、その業務が専門化・複雑化していることなどを背景に、大学院修了者などの高度な専門性を有する人材への需要もある。一方、文系の大学院修了者については「モラトリアムを延長したい感じで行っている人」が多く、目的意識が薄いといった意見も多い。また、企業で活躍するにはより実践的な知識が必要であるとの指摘もある。

技術系の職種は、採用者の大半が大学院修了者であり、事務系と比べ、より高度の専門性が期待されている。一方で、大学や大学院での研究分野と、ビジネスで必要な専門知識が完全に合致することは減多にないことから、研究手法や研究に対する姿勢や熱意等、入社後の活動のベースになるものがあればよいとの意見が大多数であった。また、特定の研究分野に限定されない関心やビジネスに対する関心、事務系と同様にコミュニケーション能力等社会人としての基本的な資質も求められている。

英語による授業については、実践的な英語やアクティブな英語を学ぶ上では有効との一定の評価はあったものの、論理的思考力等の基礎的な力がないままに英語力や異文化理解等を身につけても「中途半端で、ある意味使いようのない人材になってしまう」（自動車）との見方が大勢であった。

## イ 一般教養

海外駐在など、企業人として国際的に活動するにあたり、「日本人としてのアイデンテ

ィティイー」が重要であり、特に歴史を知っておくことが重要であるとの意見が多かった。外国人とのコミュニケーションにおいて、自国のことを知らないと「リスペクトされない」（自動車）といった意見や、歴史観がないことは使命感の欠如にもつながるといった意見があった。

また、異質な文化を理解する上で、幅広い知識・教養を修得し、広い視野を醸成することが重要であるとの見方もあり、前述のように、社内でリベラルアーツ教育を実施する企業もある。

一般教養の習得や、日本人としてのアイデンティティーの確立は、大学教育でのみ修得すべきものではなく、より早い段階からの教育が重要であるとの意見も多かった。

## ウ 異質なグループと接する経験

多くの企業が最近の学生について、自分とは異質なグループと接する機会が不足している点を指摘した。こうした点を補うために、「仲のいい仲間内だけじゃない、そういう人とのコミュニケーションの場数を踏んで、その中で苦労してほしい」（不動産）、「失敗もたくさんしておいてほしいし、企業と接する機会も持ってもらいたい」（金属・非金属材料）とあるように、大学のクラスやサークル内といった狭い世界を越えて、より広い社会と接して、「直線的」ではない学生生活を送ってることが企業から期待されている。

ここで言う異質なグループとは、外国人のみではなく、日本人であっても出身の異なる人や家庭環境の異なる人、社会人など、自分と立場や考え方を異にする人を広く指す。こうしたグループと接することで、「違った文化があることを知って、それをまずは受け入れて、その中で自分のそもそもコアとなるものは何だということを理解した上で、例えば戦う部分は戦うし、協調する部分は協調するということが考え得る原体験」（電気機器）をすることが重視されている。

国際的な多様性の体験については、「外国人が混じり合っているような状態で、お互いに尊重し合えるような状態」（食品）の推進や、交換プログラム等を通じて学生が海外に在住し、その「ハードさや多様性」を経験する機会の提供が求められている。

また、大学と社会のつながりの希薄性を指摘する意見も多く、「ビジネスのリアリティーのような感覚」（中規模IT）や「何のために学んでいるのか」（金融・保険）という目的意識が弱いという声が聞かれた。「学生が付き合ってる人が大学の人だけなのか、あるいは企業の人がいるのか」で差が出る（電気機器）という回答にあるように、より積極的なインターンシップの活用がこうした弱みの解消につながると考える企業も多い。ただし、インターンシップの効果の評価は企業によってわかれており、期間が短すぎることなどから、手間がかかるのみで企業にとっても学生にとってもメリットがない等、受け入れに消極的な意見もあり、「大学がカリキュラムで考えてくれる」（金属・非金属材料）など、一定の工夫が求められている。

## (2) 大学におけるグローバル人材育成の取り組みの状況

研究会の議論を通じて明らかになった大学におけるグローバル人材育成の取り組み状況を表Ⅲ-2-⑤に示す（詳細については資料2-2を参照）。

表Ⅲ-2-⑤：大学におけるグローバル人材育成の取り組み状況

<p><b>1) 教育目標等の明確化及び教育情報の公表の状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各大学において、大学の行動計画や学則等でグローバル人材の育成に関する理念が明確化されている。</li> <li>● シラバスは多くの大学が作成し、公表している。ただし、その内容が必ずしも十分ではない。</li> <li>● GPA 制度の導入は徐々に進んできているが、その運用は大学により多様である。</li> </ul>
<p><b>2) 学生に対する教育</b></p> <p>① 異文化体験の機会の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 学生の海外派遣については、ダブル・ディグリーを含む学生派遣・交流や、海外での研修、国際機関等でのインターンシップ等を通じて、各大学で機会の拡充をはかっている。</li> <li>● 一部の大学や学部では、在学中の海外留学を義務付けている。</li> <li>● 学生の海外派遣のための奨学金制度など、経費の支援を行っている大学もある。</li> <li>● 海外の協定校の増加や新たな派遣プログラムの創設などを通じて、今後、学生の海外派遣数を増やす計画のある大学が多い。</li> </ul>
<p>② 幅広い教養や異文化理解を得る機会の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの大学が外国人留学生の受け入れ拡充について具体的な数値目標を有する。</li> </ul>
<p>③ インタラクティブな授業等の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 授業にディベートやディスカッションを取り入れたり、自律的な学習を促進するための工夫をする大学もある。</li> </ul>
<p>④ 多様な経験を積む機会の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各大学は、コンソーシアムや学生交流プログラムなどを通じて他大学や外国の研究機関との交流の機会を提供している。</li> <li>● 学生をボランティアとして海外に派遣したり、学生自身が内容を決めて活動できるフリー・クォーターを設けるなど、在学中に多様な経験を積む機会を提供している大学もある。</li> </ul>
<p>⑤ 就業力強化の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 学内に就職相談室やキャリアセンターなどを設け、学生に国内企業でのインターンシップを仲介する大学が多い。中には、海外事務所を活用し、企業等の海外事務所でのインターンシップの仲介を行う大学もある。</li> </ul>
<p>⑥ 英語等の外国語の基礎力を高める取り組み</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各大学では、英語のみで学位取得が可能なプログラムを複数提供している。</li> <li>● 英語による講義も実施しており、留学生の受け入れ拡充に向け、英語による開講科目の増設を目指す大学も多い。ただし、教員や日本人学生の英語力が課題。</li> <li>● 英語以外の外国語による講義も少数ではあるが、提供されている。</li> <li>● 少人数での英語の授業の実施や、一定基準以上の TOEFL の得点の取得を必修の単位とするなど、英語教育に力を入れる大学も複数ある。</li> <li>● 英語以外の外国語についても、必修の第二外国語や、海外派遣を伴う短期のプログラムとして講義が行われている。</li> </ul>
<p>⑦ 専門分野の国際的通用性や発信力強化の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学では、日本語や英語をはじめ、多言語でのアカデミック・ライティングの訓練を実施するなど、専門分野における国際的発信力の強化に取り組んでいる。</li> <li>● 専門分野における国際的発信力を強化するため、海外でのインターンシップや大学院博士課程学生の海外派遣を実施する大学もある。</li> <li>● インタラクティブな授業やディスカッション、少人数授業等の実施を通して、論理的思考力・コミュニケーション能力等の向上に取り組む大学もある。</li> </ul>
<p>⑧ 外国人留学生向けの教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各大学で外国人留学生向けの日本語教育が実施されている。また、日本研究の講座を設けるなど、日本文化について学ぶ機会も提供している。</li> </ul>
<p>3) 教育を提供する体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 英語のみで学位が取得できる国際プログラムに外国人教員を採用し、同プログラムを日本人学生にも開放したり、留学センターに留学経験者を留学アドバイザーとして配置するなど、学生が、国際経験を有する人から直接話を聞く機会を提供する大学もある。</li> <li>● 海外大学、企業、国際協力機構（JICA）、在外公館等の学外機関と連携し、多様な機会を提供する大学が複数ある。</li> <li>● 教員の海外派遣のための外部資金を獲得したり、海外で実施される FD セミナーに教員が参加するための費用を負担する大学もある。</li> </ul>

### (3) 大学におけるグローバル人材育成に関する指標及び関連する各大学の取り組み

表Ⅱ-2-②に示した「大学におけるグローバル人材育成に関する指標」は、(1)、(2)に述べた企業からの期待や大学における現状を踏まえて作成されたものである。以下、その内容の詳細及び関連する大学や企業の取り組みについて述べる。

#### 1) 教育目標等の明確化及び教育情報の公表状況

教育課程や成績管理基準等、当該大学の教育内容やその質の確保について十分な情報提供を行い、透明性を確保することは、大学としての責務であり、優秀な外国人留学生や外

国人教員を惹きつけ、また、海外の大学との連携を促進するために不可欠である。

教育課程の編成・実施は、教育の目的等と一貫性を有し、また、体系性を持ったものでなければならない。一方、我が国の学士課程の教育課程について、学習の系統性や順次性への配慮よりも、科目内容や配列に関して個々の教員の意向が優先されているとの指摘や、個々の科目について、どのような目標や内容・水準であるのかが判然とせず、単位の互換性や通用性の面でも支障が生じかねないとの指摘がなされてきている（中央教育審議会大学分科会、2009）。また、国際的に見た中退者の少なさは、必ずしも成績管理が厳格になされていない可能性を示唆しており、実際に成績管理の基準が明確でないとの理由で、海外の大学との協定の締結を断られたという事例も生じている。今後、海外の大学との連携の推進にあたり、教育目標や教育内容等のさらなる明確化や、より具体的な情報の公表が望まれる。

**a) グローバルに通用する人材の育成について、大学全体、あるいは学部の教育の目標において言及しているか。また、これを国内外に向けて積極的に発信しているか。**

グローバルに活躍できる人材の育成は、一部の教育課程や教員においてのみ意識されるべき問題ではなく、大学あるいは学部として取り組むべき課題である。グローバルに活躍できる人材の育成の理念について、大学の行動計画等で明確にし、その達成に向けた数値目標等を掲げることは、組織が一体となってこの課題に取り組む上で有用である。この際、「グローバル人材」が何を意味するのかについて、各大学が明確にし、それに適した教育を提供していくことが必要である。こうした目標等を学内で共有するのはもちろんのこと、国内外に向けて積極的に発信することが望まれる。

**b) 体系的・組織的な教育活動の提供、体系的な成績管理が行われているかどうか。**

大学は、教育研究上の目的を明確にし、その達成に向けて体系的・組織的な教育活動を提供しなければならない。平成 21 年度の文部科学省の調査<sup>27</sup>によると、学部段階で教育課程編成・実施の方針を定めている大学は、753 大学中 503 大学（国立大学 57、公立大学 48、私立大学 398）であり、まだ十分な状況とは言えない。こうした方針を定め、目標とする「学習成果」を明確にし、当該目標に照らした体系的な成績管理を行うことは、教育の質の国際的通用性の確保にも寄与するものであり、大学の十分な取り組みが期待される。

**c) 学部学科・研究科専攻ごとの教育課程、成績認定など、教育に関して広く国際的に期待されているような具体的な内容の情報を公表しているか。**

学部学科、研究専攻ごとにその教育内容や教育の質について国外からも十分な理解を得ることにより、優秀な外国人留学生や外国人教員を惹きつけ、また、有意義な大

<sup>27</sup> 文部科学省平成 21 年度「大学における教育内容等の改革状況について」



学間交流協定を締結することが可能となる。このためには、教育情報に関する透明性向上のための取り組みが不可欠である。また、教員間の共通理解のもとに各授業科目の成績評価基準を明確にし、GPAなどの客観的な評価システムを厳格に運用していくことが重要である<sup>28</sup>。

教育課程編成・実施の方針を公表している大学は、半数程度の390大学にとどまっている<sup>29</sup>。授業科目ごとの計画であるシラバスは、法令上その公開を義務付けられていることもあり、全授業科目でこれを作成する学部を持つ大学は705大学と多くなっている。ただし、到達目標が明示されていなかったり、準備学習等に必要な学習時間が示されていなかったりと、内容的には十分なものとなっていない場合も多い。国際通用性確保に不可欠な単位制度の実質的な運用のためにも、こうした情報をシラバスに含めるべきであろう。

また、文部科学省は、これまで成績評価基準の明示とともに、アメリカで一般的に普及しているGPA<sup>30</sup>などの客観的な成績評価の仕組みの導入を各大学に促してきた。その結果、GPA制度を導入している大学は年々増加しており、学部段階でこれを導入している大学数が平成18年度には270であったのに対し、平成21年度には360大学となっている<sup>31</sup>。ただし、その具体的な運用方法を見ると、学生に対する個別の学修指導や、奨学金や授業料免除対象者の選定基準として活用される場合が多く、進級・卒業の判定基準や退学勧告の基準として活用する大学は極めて限られており、国際的に期待されるような活用が必ずしもなされていない。

教育に関する方針を明確にし、関連する情報をホームページ等で公表することはもちろん、各大学が海外の大学関係者や学生により積極的にアピールし、その目標にふさわしい教育内容を整備し、組織的・継続的に取り組むことは、大学がより魅力的なものとなり、優秀な外国人留学生の獲得や、海外の大学との連携の促進につながると期待される。

---

<sup>28</sup> 例えば、国際教養大学では四期連続でGPAが2.00を下回ると、アドバイザーとの定期的面談が義務付けられ、改善されない場合は休学や退学勧告がなされる。(国際教養大学HP :

<http://www.aiu.ac.jp/japanese/education/registration/registration06.html> 参照。)

<sup>29</sup> 文部科学省平成21年度「大学における教育内容等の改革状況について」

<sup>30</sup> アメリカにおいて一般的に行われている学生の成績評価方法の一種。一般的には、以下のような取扱がなされている。①学生の評価方法として、授業科目ごとの成績評価を5段階(A、B、C、D、E)で評価し、それぞれに対して4、3、2、1、0のグレードポイントを付与し、この単位当たり平均(GPA、グレード・ポイント・アベレージ)を出す。②単位修得はDでも可能であるが、卒業のためには通算のGPAが2.0以上であることが必要とされる。③3セメスター(1年半)連続してGPAが2.0未満の学生に対しては、退学勧告がなされる。(文部科学省HP : [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/003.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/003.htm))

<sup>31</sup> 文部科学省平成21年度「大学における教育内容等の改革状況について」

## 2) 学生に対する教育

大学における教育内容やその提供の形態や手法については、日本人学生がグローバルに活躍できるようにすることはもちろん、日本にいる外国人留学生が日本への理解を深めることも企業から望まれている。また、教育内容のみではなく、どのような環境でどのようにして授業を行うかといった授業形態や手法も、教育の提供にあたっての重要な側面であることに留意する必要がある。

- a) 留学や海外研修など、学生が異文化の中で生活する機会を十分に提供しているか。  
あるいは、学生が希望した場合に、それを円滑化するような仕組みを採用しているか。

多くの企業は、新卒採用において、学生時代の海外在住経験が必須とまでは考えていないものの、これを積極的に評価し、実績から見ると海外在住経験者を相当数採用している。また、入社後の社員研修における若手社員の海外派遣研修機会の拡大など、企業自身も様々な取り組みを行っている。

大学も、各種学生交流・派遣プログラム<sup>32</sup>やダブル・ディグリー・プログラム<sup>33</sup>を設けたり、留学のための奨学金制度を設ける<sup>34</sup>など、学生の海外派遣を推進している。学生の海外留学・海外研修を教育課程上義務付けている事例<sup>35</sup>もある。

日本経済団体連合会も、大学のこのような取り組みをさらに加速させるため、「通年採用の拡大などによる採用スケジュールの複線化や、海外留学の帰国生を対象とした合同就職説明会の開催などを通じて、海外留学した学生を不利に扱わないというメッセージを発信」することの重要性を認め、グローバル 30 採択 13 大学と協力して、「グローバル人材育成スカラーシップ」を設置し、「帰国した奨学金受給者等を対象とした合同の就職説明会・面接会の開催に協力する」としている（「グローバル人材の育成に向けた提言」 p.8）。

一方、海外留学者数は減少しており、大学においては、大学や学外機関が提供する学生の留学や海外派遣の機会について、学生への具体的かつ十分な情報提供を行うとともに、奨学金をはじめとする各種支援策を充実させたり、海外での経験について単位認定を行うなど、これを教育課程上において積極的に評価し、異文化の中で学生が生活する機会をさらに拡充することが望まれる。

---

<sup>32</sup> 例えば東京大学の短期交換留学制度 AIKOM

(<http://park.itc.u-tokyo.ac.jp/aikom/jpn/what.html> 参照。)

<sup>33</sup> 例えば慶應義塾大学理工学部のダブル・ディグリー

(<http://www.st.keio.ac.jp/contents/ic/dd/index.html> 参照。)

<sup>34</sup> 例えば一橋大学海外留学奨学金制度

([http://www.hit-u.ac.jp/ryugaku/oversea\\_edu/scholarship.html](http://www.hit-u.ac.jp/ryugaku/oversea_edu/scholarship.html) 参照。)

<sup>35</sup> 例えば東京工業大学大学院博士一貫教育プログラム

(<http://www.idep.titech.ac.jp/program.html> 参照)、早稲田大学国際教養学部

(<http://www.waseda.jp/sils/jp/about/feature06.html> 参照)、国際教養大学

(<http://www.aiu.ac.jp/japanese/education/overseas/index.html> 参照)。

**b) 多様性を受容できる幅広い教養や異文化理解を得る機会（留学等を除く）を十分に提供しているか。**

企業の多くは、多様性の受容や異文化理解の力、また、その前提として日本についての理解や幅広い教養を身につけることを求めている。こうした資質・能力は、海外に赴任する一部の社員のみ求められるものではなく、企業の国際的な事業展開の進展の中ですべての社員に期待されている。このため、海外留学等の機会が得られない学生についても外国人と接する機会が十分得られるよう、大学は外国人留学生や外国人教員の受け入れを推進するとともに、外国人と日本人が交流する場<sup>36</sup>を積極的に設けることが期待されている。また、全学生が日本の文化や歴史に関わる教養を修得できるような体制の整備を推奨することが望ましい。

**c) 日本語でのコミュニケーション能力、論理的思考力、意見をまとめ、主張する力を高めるような授業形態を全学的に推進しているか。**

多くの企業は、グローバルに活躍できる人材として、自らの考えをまとめ、相手に伝える力が最も重要な資質・能力と考えている。しかし、最近の学生は知識はあるものの、自分の意見を述べることができないとの評価も多く、こうした力の育成が大学・大学院教育に期待されている。

コミュニケーション能力、論理的思考力、自分の意見をまとめ、主張する力は、学士力（図Ⅲ-2-⑤）でも分野を問わず大学において身につけるべき力として位置付けられており、こうした資質・能力の育成に向けた全学的な取り組みが必要である。

大学での授業の多くは講義形式で実施され、授業中に発言を求められる場面は極めて限定される。こうした状況が自分の意見を述べることができない学生を生み出すとの指摘もあり、企業からは、大教室等、必ずしも同質ではない集団においても自らの考えを論理的に述べることが求められる、よりインタラクティブな授業や、少人数クラスの実施、ディベート等の訓練ができる授業を期待する声が多く、大学においては授業形態の工夫が望まれる。

また、論理的な文章を「書く」力も求められており、アカデミック・ライティング等の演習体制<sup>37</sup>も併せて整備することも必要である。

---

<sup>36</sup> 例えば名古屋大学の「スモールワールド・コーヒーアワー」

(<http://www.isa.provost.nagoya-u.ac.jp/program/smallworld.html> 参照) や、国際教養大学の学生寮での異文化交流

([http://www.aiu.ac.jp/japanese/student\\_life/studentlife02.html](http://www.aiu.ac.jp/japanese/student_life/studentlife02.html) 参照) 等。

<sup>37</sup> 例えば、早稲田大学では「学術的文章の作成」に関する授業を実施

(<http://www.cie-waseda.jp/awp/jp/od/>参照) したり、ライティング・センターでアカデミック・ライティングの個別指導を行う (<http://www.cie-waseda.jp/awp/jp/wc/>参照) などの取り組みを実施している。

d) 多様な経験を積む機会を全学的に提供しているか。または、そのような経験を支援するような仕組みを採用しているか。

学生が自分と異質のグループと接したり、多様な経験をしたりする機会が不足している傾向にあるとの指摘が多く、企業は大学がこうした経験を積む機会を提供することを期待している。例えば学生の地域活動やボランティア活動への参加の促進、サークル活動や各種イベントの企画などの学生間の活動を促進、国内外の他大学との交流の推奨などが考えられる。

講義で得た知識を実社会での体験を通じて深める「体験的学習科目」の一環として、学生の国内外のボランティア活動への参加について単位を認定したり<sup>38</sup>、国際的な大学間ネットワークに参加し、学生に海外の他大学の学生との交流の機会を提供する大学もあり、こうした取り組みの一層の拡充が望まれる。

e) 国際的なビジネス環境を踏まえての就業力強化に重点をおいた取り組みを、大学全体あるいは関係学部において行っているか。

大学と社会のつながりの希薄性はしばしば指摘されているが、今回の企業へのインタビューでも、学生に実生活との関連性を意識し、目的意識をもって専門分野の学習に取り組んでほしいという意見が多く聞かれた。学生の職業意識が欠如しているという意見も一部にあった。

大学の多くはすでにキャリア教育を実施しており<sup>39</sup>、また、学内に就職相談室やキャリアセンターなどを設け、国内企業や国際機関におけるインターンシップの仲介を行い、単位認定を行っている大学も多い<sup>40</sup>。海外事務所を活用し、当該大学から海外留学する学生が、企業等の現地事務所においてインターンシップを行うことを支援する大学もある。

インターンシップについては、企業からもその効果を評価する声が多数ある。また、学生が企業の経営幹部・実務者からグローバル・ビジネスの実態を学ぶカリキュラムの実施を期待する声も多数あり<sup>41</sup>、企業人が大学の授業の講師として参画する事例もある<sup>42</sup>。

---

<sup>38</sup> 早稲田大学ボランティアセンターの取り組み

(<http://www.waseda.jp/wavoc/open/index.html>)

<sup>39</sup> 学部段階においてキャリア形成を支援する授業科目を実施している大学は 753 大学中 684 大学となっている。(文部科学省平成 21 年度「大学における教育内容等の改革状況について」)

<sup>40</sup> 早稲田大学では経済協力開発機構 (OECD) とインターンシップ協定を締結し、インターンの派遣を実施している。

(<http://www.cie-waseda.jp/studyabroad/detail/detail.php?nid=1284> 参照)

<sup>41</sup> 経団連「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」参照。

<sup>42</sup> 例えば筑波大学の「IMAGINE THE FUTURE 未来構想大学講座」

(<http://www.tsukuba.ac.jp/education/special-lectures-index.html> 参照)

文部科学省はこれまでも各種施策を通じて産業界と大学との連携を推進しているが<sup>43</sup>、企業からの期待や企業や大学における取り組みも踏まえ、企業と大学がさらに連携を深め、グローバル化社会における就業力強化につながる取り組みを拡充することが望まれる。

**f) 英語の基礎力をつけ、さらに高める取り組みが十分にされているか。**

入社後に英語の研修を実施したり、基準以上の TOEIC のスコアを昇給等の条件としたりするなど、英語を重視する企業は多い<sup>44</sup>。ただし、単に英語を理解できるだけでなく、英語で積極的に情報を発信し、コミュニケーションができる実践的で「アクティブ」な英語力が求められている。

英語教育はほぼすべての大学が実施しており<sup>45</sup>、また、英語による講義や、英語のみで学位取得が可能なプログラムも多数提供されている<sup>46</sup>。ただし、こうした授業を日本人学生が履修することへの動機付けや教員の英語力等の課題もある。

グローバル人材を育成する観点から、より実践的な英語教育の実施<sup>47</sup>や、日本人学生の英語による授業の受講のさらなる推奨、そして、日本人学生と外国人とのコミュニケーションの機会の十分な提供などが望まれる。

**g) 各分野の専門的な知識・技能の修得において、国際的通用性や発信力を考慮することを推奨しているか。**

大学において軸となる専門性を修得することが、特に技術職について企業から期待されている。また、財務や法務等一部の事務職においても、その職務内容が専門化・複雑化していることに伴い、徐々に専門性が求められるようになってきている。同時に、ビジネス環境が国際化していることや、R&D 等の分野においても海外との連携やコミ

---

<sup>43</sup> グローバル 30 では、産業界との連携による就職支援の取り組みを推進しており、また、「博士課程教育リーディングプログラム」では、カリキュラムの企画段階からキャリアパスの確立まで産業界等が参画した人材養成を大学が実施することを支援している。

([http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2010/09/27/1297941\\_5.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2010/09/27/1297941_5.pdf) 参照)

<sup>44</sup> 「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」でも、「専門科目を外国語で履修するカリキュラムの構築」を大学に期待する企業数が最も多くなっている。

<sup>45</sup> 753 大学中 731 大学が学部段階において英語教育を実施している（文部科学省平成 21 年度「大学における教育内容等の改革状況について」）

<sup>46</sup> グローバル 30 採択 13 大学で、平成 21 年より、学部 33 コース、大学院 124 コースを開設し、平成 21 年以前から開設していたコースも合わせると、現在およそ 300 コースある。（<http://www.uni.international.mext.go.jp/ja-JP/global30/>参照）。

<sup>47</sup> 早稲田大学では 4 人 1 組の少人数クラスで、スピーキング中心の英語教育を実施している。（<http://www.w-int.jp/gogaku/course/general.html> 参照）

コミュニケーションが業務遂行上不可欠となっていることから、各専門分野における国際的な通用性や発信力が必要とされている。

大学では、アカデミック・ライティングの訓練や、海外におけるインターンシップ<sup>48</sup>等が実施されている。今後、専門分野においても、英語でのプレゼンテーションや論文執筆の訓練、海外における研究・研修の機会の提供、海外の事例や現状を視野に入れた教育研究活動、海外大学の教員と共同の論文指導等、国際的な通用性を向上させる取り組みがさらに進められることが期待される。

#### h) 在学中の外国人留学生在が日本について学ぶ機会を十分に提供しているか。

外国人留学生在が日本について十分に学ぶことも日本社会のグローバル化への対応に関する重要な側面である。例えば日本語の授業や日本文化・歴史について学ぶ機会を外国人留学生在に十分に提供するとともに、外国人留学生在が日本人と交流する場を大学において提供することが必要である。

### 3) 教育を提供する体制

企業インタビューにおいても、大学教員がよりグローバル化社会を実感し、それを学生に伝えていくことが必要との指摘があったように、グローバルに活躍できる人材を大学で育成するにあたり、それにふさわしい体制の整備に向けての全学的な努力が不可欠である。

グローバル化社会において活躍できる人材の育成に向けた教育を効果的に実施するためには、学生がグローバル化社会を自身の問題として捉えること、特に国際的な活動に関心を持つことが極めて重要であり、大学でこうしたきっかけを学生に与えることは有益である。国際教養大学の学生へのインタビューの結果、教員や家族等、国際的な経験を有する人が身近に存在し、直接その話を聞いたことが、国際関係に関心を持ち、国際教養大学への入学のきっかけとなるケースも多い(資料3参照)。大学において例えば国際経験を有する教員、職員、あるいは留学経験者から、その経験等に基づく授業や助言を受ける機会が提供されることにより、学生がこうしたきっかけをつかむことが期待される。

同時に、教員も、自身の国際経験の有無にかかわらず、グローバル化社会を十分に意識した上で授業等を実施する必要がある。このため教員がFDセミナー等に参加し、インタラクティブな授業形態を始め、教育方法等について研鑽する機会や、留学や海外研修の機会を提供することや、参加を円滑化する仕組み<sup>49</sup>を大学として採用することは有用であろう。また、海外の大学をはじめ、企業や在外公館等、学外の機関と連携した指導の仕組みを導入することも望まれる。

<sup>48</sup> 例えば東京工業大学「グローバル人材育成のためのサイエンスコミュニケーション」

(<http://sec.titech.jp/lect/index.html#cate04>) や、「博士一貫教育プログラム海外研修」(<http://www.idep.titech.ac.jp/program.html>) 参照。

<sup>49</sup> サバティカル制度の実質化、教員派遣時の経費補てんや代替要員の確保等。

さらに、グローバル人材育成のための財源確保や、グローバル人材育成を視野に入れた取り組みを大学として十分に評価することは、そうした取り組みを全学的に推進していくために欠かせない。

### 3 大学における国際貢献の取り組みについて

大学が行う国際貢献の観点からの活動は、グローバルに活躍できる人材の育成には必ずしも直結しないものの、大学の国際化を考える上で重要である。しかし、大学の国際貢献に関わるニーズは多種多様であり、また、国際貢献が必要とされる場面によってもその形態が異なる（資料2-3「大学における国際貢献の取り組み」参照）。このため、本調査研究において指標という形でのとりまとめは行なわないこととした。現在も、大学において様々な取り組みがなされており<sup>50</sup>、大学評価活動の中でこれらが積極的に評価されていくことが望ましい。

---

<sup>50</sup> 例えば東京外国語大学の東日本大震災に関するボランティア活動  
(<http://www.tufs.ac.jp/jishin/parents/volunteer.html>) や、名古屋大学の法政国際  
教育協力研究センターの取り組み  
([http://cale.law.nagoya-u.ac.jp/about\\_us/index.html](http://cale.law.nagoya-u.ac.jp/about_us/index.html))。

## 参考文献

- 江淵一公（1997）「大学国際化の研究」、玉川大学出版部
- 喜多村和幸（1989）「大学教育の国際化—外からみた日本の大学」、玉川大学出版部
- グローバル人材育成推進会議（2011）「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」
- 国際交流政策懇談会（2011）「我が国がグローバル化時代をたくましく生き抜くことを目指して—国際社会をリードする人材の育成—」
- 国立教育政策研究所生徒指導研究センター（2011）「キャリア発達にかかわる諸能力の育成に関する調査研究報告書」
- 産学連携によるグローバル人材育成推進会議（2011）「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」
- 社会人基礎力に関する研究会（2006）「社会人基礎力に関する研究会—中間取りまとめ—」
- 中央教育審議会（2011）「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）」
- 中央教育審議会大学分科会制度・教育部会（2008）「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」
- 中嶋嶺雄（2010）「なぜ、国際教養大学で人材は育つのか」、祥伝社
- 日本学術振興会（2010）「グローバル社会における大学の国際展開について～日本の大学の国際化を推進するための提言～」（研究環境国際化の手法開発(大学国際戦略本部強化事業)最終報告書)
- 日本経済団体連合会（2011）「グローバル人材の育成に向けた提言」
- OECD（2004）“Internationalisation and Trade in Higher Education – Opportunities and challenges”, OECD
- Rychen, D. and Salganik, L. (2003) “Key Competencies for a Successful Life and a Well-functioning Society”, Hogrefe & Huber Pub. (立田慶裕（監訳）(2006)『キー・コンピテンシー—国際標準の学力をめざして（OECD DeSeCo（コンピテンシーの定義と選択））』、明石書店)





## 資料編



## 目 次

( 資 料 編 )

資料 1	大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究について .....	68
資料 2-1	国内外に開かれた大学システムの現状及び課題 .....	69
資料 2-2	大学教育におけるグローバル人材育成の取り組み .....	80
資料 2-3	大学における国際貢献の取り組み .....	92
資料 3	国際教養大学訪問について (報告) .....	94
資料 4	大学におけるグローバル人材の育成に関する調査研究企業インタビュー結果 .....	104
資料 5	国立教育政策研究所公開研究会「グローバル化の進展と教育の在り方～グローバル 社会における企業の展開と求められる人材像～」発表資料 .....	155
5-1	(株)日立製作所発表資料 .....	156
5-2	(株)東芝発表資料 .....	170
5-3	(株)丸紅発表資料 .....	185
資料 6	企業におけるグローバル人材採用 .....	194

## 資料1 大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究について

平成22年11月1日  
国立教育政策研究所長決定

### 1 趣旨

グローバル化が進展する中、我が国の大学は、これまで世界の多くの国・地域と、学生・教員・研究者による様々な交流を通じて「国際化」を推進してきている。各大学は機能別分化を前提とし、その教育研究目的や方向性に沿って国際化を進めているが、一方で、例えばイギリスTIMES紙の世界大学ランキングでは、国際関係の指標として、外国人教員比及び外国人学生比が用いられるなど、一律の指標で「国際化」の度合いが測定されるという状況がある。このような状況において、我が国及び世界の有力大学がどのように「国際化」をとらえているかについての分析を行うとともに、グローバル展開を行う有力企業等の求める人材についての調査を行い、我が国の大学が「国際化」をより長期的に推進していく場合や様々な大学評価活動で活用しうる指標についての調査研究を行う。

### 2 調査研究の方法

- ① 我が国の大学の国際化戦略の実況把握
- ② 世界の大学の国際化戦略の要約
- ③ グローバル展開を行う有力企業へのインタビュー
- ④ ①～③を通じた考察及び指標案の提示

### 3 調査研究の体制

- (1) 本調査研究は、国立教育政策研究所長及び所長の指名する職員によって行う。
- (2) 国立教育政策研究所長は、調査研究の必要に応じて、大学の国際化について識見を有する者を協力者として委嘱することができる。

### 4 実施期間

本調査研究は平成22年11月から概ね1年の期間をかけて実施する。

(平成23年4月1日改正)

資料2-1 国内外に開かれた大学システムの現状及び課題

大学の国際活動の推進・支援体制 (全学的な組織の有無、国際化に関する戦略等の全学的な共有等)	国立大学 A 全学的な教育に関する組織として、教育委員会にWGがあるからいであるが、実際は、学部・研究科単位で独自の取り組みを行う機関がある。その他、研究員の受け入れなどでは、国際部という組織が行っている。	国立大学 B 本学の教育研究成果を基盤とした国際社会への貢献を戦略的に推進することにより、教育研究の国際的通用性の向上を図ることを目的とし、その中核的機能を担うため、学長を本部長とする国際化推進本部が設置され、教育研究に関する国際戦略の策定、教育研究の国際展開の企画及び支援、海外の高等教育の動向調査、海外の大学・研究機関等との連携の強化、海外広報、職員の国際業務遂行能力の向上、その他国際活動に関することを担っている。	国立大規模総合大学 A 国際担当学長のもとに国際本部が設置され、全学的な国際化に関わる企画・立案および実施が行われている。同国際本部のもとで2010年3月の2010-2020年度までの「国際化推進長期構想(提言)」がとりまとめられ、現在、その実施にあたり、全学的な委員会と国際交流委員会が設置され、協定の締結等、全学的合意形成が必要な課題を取り扱っている。さらに、教養教育院では、教育の国際化を含めた全学教育の企画立案及び実施・評価を行っている。	国立大規模総合大学 B 副総長を本部長とする国際交流協力推進本部が設置され、全学的に教員と事務部門が一括になり国際化への取り組み(G30を含む)を行っている。国際化の観点からの方針策定は、この本部の下に設置された国際企画室が行っている。また、全学的な委員会と国際交流委員会が設置され、協定の締結等、全学的合意形成が必要な課題を取り扱っている。さらに、教養教育院では、教育の国際化を含めた全学教育の企画立案及び実施・評価を行っている。	国立単科大学 理事(国際戦略担当)を本部長とする国際学術戦略本部を設置し、以下の業務を担当している。①国際戦略の策定 ②海外研究拠点の設立及び運営に関する支援 ③海外ネットワーク及び国際コンソーシアムの形成 ④国際協力・国際貢献活動の推進支援 ⑤国際連携学術活動支援体制の構築 ⑦国際学術業務を支援する人材の育成。また、事務組織としては、留学交流については留学生課、研究者交流については研究協力課を設置している。	私立大規模総合大学 A 学長直下の国際連携推進機構を設置していたが、2011年4月より、それを廃止し、国際担当理事直属で全学の国際企画立案を支援する部署として国際連携推進室が設置されている。	私立大規模総合大学 B 本部事務に国際部を設置し、全学的な国際化戦略の企画立案等を行う。また、学生部には国際コミュニケーションセンターが、文化や国境を越えた相互交流を促進し、文化の創造や新しい価値観の生成を目的として設置され、学生を主軸としたさまざまな相互交流機会の提供や、学生の異文化理解促進の手助けとなる生きた情報の提供が行なわれている。
大学の国際活動の推進・支援体制(全学的な組織の有無、国際化に関する戦略等の全学的な共有等)	国立大学 A 全学的な教育に関する組織として、教育委員会にWGがあるからいであるが、実際は、学部・研究科単位で独自の取り組みを行う機関がある。その他、研究員の受け入れなどでは、国際部という組織が行っている。	国立大学 B 本学の教育研究成果を基盤とした国際社会への貢献を戦略的に推進することにより、教育研究の国際的通用性の向上を図ることを目的とし、その中核的機能を担うため、学長を本部長とする国際化推進本部が設置され、教育研究に関する国際戦略の策定、教育研究の国際展開の企画及び支援、海外の高等教育の動向調査、海外の大学・研究機関等との連携の強化、海外広報、職員の国際業務遂行能力の向上、その他国際活動に関することを担っている。	国立大規模総合大学 A 国際担当学長のもとに国際本部が設置され、全学的な国際化に関わる企画・立案および実施が行われている。同国際本部のもとで2010年3月の2010-2020年度までの「国際化推進長期構想(提言)」がとりまとめられ、現在、その実施にあたり、全学的な委員会と国際交流委員会が設置され、協定の締結等、全学的合意形成が必要な課題を取り扱っている。さらに、教養教育院では、教育の国際化を含めた全学教育の企画立案及び実施・評価を行っている。	国立大規模総合大学 B 副総長を本部長とする国際交流協力推進本部が設置され、全学的に教員と事務部門が一括になり国際化への取り組み(G30を含む)を行っている。国際化の観点からの方針策定は、この本部の下に設置された国際企画室が行っている。また、全学的な委員会と国際交流委員会が設置され、協定の締結等、全学的合意形成が必要な課題を取り扱っている。さらに、教養教育院では、教育の国際化を含めた全学教育の企画立案及び実施・評価を行っている。	国立単科大学 理事(国際戦略担当)を本部長とする国際学術戦略本部を設置し、以下の業務を担当している。①国際戦略の策定 ②海外研究拠点の設立及び運営に関する支援 ③海外ネットワーク及び国際コンソーシアムの形成 ④国際協力・国際貢献活動の推進支援 ⑤国際連携学術活動支援体制の構築 ⑦国際学術業務を支援する人材の育成。また、事務組織としては、留学交流については留学生課、研究者交流については研究協力課を設置している。	私立大規模総合大学 A 学長直下の国際連携推進機構を設置していたが、2011年4月より、それを廃止し、国際担当理事直属で全学の国際企画立案を支援する部署として国際連携推進室が設置されている。	私立大規模総合大学 B 本部事務に国際部を設置し、全学的な国際化戦略の企画立案等を行う。また、学生部には国際コミュニケーションセンターが、文化や国境を越えた相互交流を促進し、文化の創造や新しい価値観の生成を目的として設置され、学生を主軸としたさまざまな相互交流機会の提供や、学生の異文化理解促進の手助けとなる生きた情報の提供が行なわれている。
海外拠点の設置について	タイオフィスを開設している	中国・北京事務所にて留学生のリクルーティング、中国のOB会との連携、および交流協定大学等との窓口機能を提供している。	海外に上海事務所、ウズベキスタン事務所、ヨーロッパセンター、日本法教育研究センター(4箇所)、テクノロジ・パーク、トナシツ(米・ノースカロライナ州)、ワールドリサーチセンター(モンゴル)を設置している。	海外に上海事務所、ウズベキスタン事務所、ヨーロッパセンター、日本法教育研究センター(4箇所)、テクノロジ・パーク、トナシツ(米・ノースカロライナ州)、ワールドリサーチセンター(モンゴル)を設置している。	ペイルート(レバノン)、コタキナバル(マレーシア)、ロンドン(イギリス)の3か所に海外拠点を設置している。	英国ロンドンオフィス(JSPS 研究連絡センター)に本学の事務職員1名が常駐、韓国延世オフィス、中国上海オフィス(復旦大学内)	北京、上海、台北、バンコク、シンガポール、パリ、ボン、ニューヨーク、オレゴンの9か所に海外拠点を設置し、派遣した学生のケア、学生のリクルート、入試のサポート、研究のサポート及びフィードバックを行っている。

大学の国際活動に関するガバナンス

大学に関する基本的情報	外国人留學生への来日手続き・学生生活に関する情報	海外拠点数が40以上世界各国に点在している。	シラバスはWeb上で一般公開。英語でのシラバスを一般公開。	シラバスはWebにて公表している。英語での無は科目による。	シラバスをWEB上で一般公開。英語で行う授業については英語でのシラバスを一般公開。	の海外拠点が40以上世界各国に点在している。	大学の基本組織などの情報はパンフレットを概要編・資料編として和英で作成し、WEB上でも公開している。年度によっては中国版、韓国版なども作成している。大学規則等は学内限りでWEB上に公開されている。英文については人事や教務関係の重要文書が英文化され、国際本部のHPにて確認可能である。シラバスは簡易版が「授業カタログ」としてWEB上で公開されている。英語版についてはOCWの一環で教育活動の一部が確認可能。	全学同窓会海外支部を、アジア地域に9箇所設置している。	シラバスはWebにて公表している。英語での公表は一部の学部・研究科で行っている。	日常的にはウェブサイト、印刷物としては、各種パンフレット、年鑑など。英語による情報発信量、パンフレットの整備が十分ではない。	JASSOが主催する海外での留学フェアに参加するほか、正規学生については、韓国・中国をはじめとする東南アジア諸国では、高校を訪問し、積極的なリクルート活動を行っている。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。
外国籍の学生の受入れ	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。	留學生への情報提供は、HPの他、留學生センターで様々な対応をできるようにしている。また、留學生への情報提供は、留學生センターで行う。

<p>報提供</p>	<p>学生チューターを配置（特に研究室ではマンツーマン）して必要な情報・支援は得られるようにしている。</p>	<p>学期開始前にオリエンテーション（夏学期2日間、冬学期3日間）を実施。日本語と英語によるセッションを並行して提供。</p>	<p>行う。このほか国際本部のものとの日本語教育センターおよび3キャンパスに展開される国際センターが留学生のための日本語教育や相談等を提供している。</p> <p>留学生のための具体的な受入手続きや学生・生活面の情報提供は、部局事務や部局に設置されている国際交流室等を中心に行われる。</p> <p>そのほか、全学的には事務文書の英文化担当を本部に一名配備し、学内規則、雇用関係、入学関係、履修登録関係などの事務書類を翻訳、学内イントラネットによりダウンロード可能としている（ただし、部局個別の事務文書も多いため、あくまでもひな形、サンプルの扱いとして提供）。</p>	<p>留学生宿舎には学生チューターを配置し、生活・文化適応等において様々なサポートを提供している。</p> <p>留学生への情報提供は、各部局に留学生担当講師等を配置しアドバイジング・カウンセリングを行うとともに、留学生センターのホームページで「大学への入学情報」、「在学留学生への情報」、「日本語プログラム」、「地域連携・異文化交流」、「卒業・修了留学生への情報」等発信している。</p> <p>G30の留学生への来日・入学手続き等については、英文で冊子を作成中である。</p> <p>入学後には、全学留学生オリエンテーションを実施している。</p> <p>留学生ハンドブックを発行し、「大学到着後のチェックリスト」から「修了にあたって」までの情報を提供している。</p>	<p>留学生チューターを配置し、日常生活の相談、支援を行っている。</p>	<p>留学生のために独自の寮、借り上げ宿舎、日本人学生との混住の寮の借り上げを行っている。将来的には、色々な場所にある借り上げ宿舎をまとめる予定。</p>	<p>外国人留学生のための就職活動ガイドブックを作成し、配布しているほか、留学センターにおいて様々な情報提供を行っている。</p>
<p>外国人留学生の宿舎の確保等</p>	<p>寮の拡充は必須。ただし、予算の問題などでなかなか進まず、寮のキャパシティで数が決まってしまう。</p>	<p>70 居室の国際交流会館をキャンパスに保有。加えて、4 大学の学生を収容する国際学生宿舎(430 居室のうち 220 居室が留学生用)を所有。日本人学寮・留学生宿舎から国際学生宿舎(日本人学生と留学生の混住環境)に今後 4 年かけて移行中。学生アシスタント 19 名</p>	<p>留学生のための宿舎や日本人学生と共同の国際学生寮等が一定数あるが、3000 名近い留学生を全収容することは不可能なため、来日初期の留学生を中心に受け入れられている。</p> <p>近年は学生交流プログラム等により短期の受け入れが拡大しており、これ</p>	<p>留学生宿舎は、新規渡日者を優先し、希望者全員を入居させている。ただし、約 7 割の学生の入居期間は 6 か月となっている。</p> <p>留学生宿舎は、平成 23 年 5 月末現在、368 室</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単身室：336 室</li> <li>・夫婦室：30 室</li> <li>・家族室：2 室</li> </ul>	<p>国際交流協定の増加に伴い、海外からの学生受け入れに必要な宿泊施設が不足。増築を検討。</p>	<p>留学生のために独自の寮、借り上げ宿舎、日本人学生との混住の寮の借り上げを行っている。将来的には、色々な場所にある借り上げ宿舎をまとめる予定。</p>	<p>交換留学生についてはフルサポート。ただし、すでに受け入れは限界に近い。</p> <p>交換留学生以外は、大学の寮や提携の寮を紹介するなどして対応しているが、留学生にとっては交通費を支払わなくてはならず、徒歩圏内に宿舎が</p>



<p>外国籍の学生への日本語教育の実施</p>	<p>レベルに応じた日本語クラスを用意。集中講義などもある。また、必要人は、更なる個別指導にも応じている。</p> <p>留学生以外の外国籍の学生も、必要があれば留学生センターなどで日本語補習を受けることが可能。</p>	<p>国際教育センターの日本語教育部門では、留学生のニーズに合わせて、初級～上級のさまざまな授業を週10時間～20時間提供している。</p> <p>留学生以外の外国籍の学生にも必要な場合は日本語教育を提供する。</p>	<p>体制で寮の生活支援を行う。</p>	<p>からの短期の留学生を優先的に宿舎に受け入れていく。このため正規留学生の受け入れが縮小しており、問題となっている。特に私費留学生は学費のほかに生活費をアルバイト等でまかなう必要が生じ、学業に支障が出ることも多い。</p> <p>留学生には留学を決める前に留学時の財務計画(financial plan)を十分に立てるように呼びかけているが、留学生のための奨学金および宿舎の確保は急務である。</p>	<p>平成23年10月には461室(単身室83室増)平成24年4月には573室(更に単身室112室増)。</p> <p>最長1年の入居が可能。</p>	<p>外国語学部日本課程には、30名の外国人留学生枠を設置。(全学では、正規学生の8%に当たる330名が外国人留学生。)</p> <p>留学生日本語教育センター(JLCC)では、留学生に対して「全学日本語プログラム」を実施し、勉学上、あるいは研究上の日本語の運用力向上を目指す。</p>	<p>日本語・日本文化教育センターに設置の別科日本語研修課程のほか、留学生の多い学部、研究科等のために日本語教育を実施している。</p>	<p>ないのは障害となる。</p>
<p>その他の外国人留学生への支援</p>	<p>学生センターをそれぞれの留学生に付け、サポートしている。</p>	<p>留学生・海外留学相談室には学内の教員と国際課の職員が兼任で留学生のアドバイジングを行っている。</p> <p>正規留学生向けのチューター制度と交換留学生向けのランゲージコミュニティ</p>	<p>来日1年目の留学生を対象に、在学生の学生センターを付け、地域社会および大学生活への導入支援をしている。</p> <p>国際センターを中心に地域社会ボランティアと留学生を結ぶfaceプログラムを実施している。ポラ</p>	<p>留学生宿舎には学生センターを配置し、生活・文化適応等において様々なサポートを提供している。</p>	<p>KOSMICという学生団体が国際センターの各種イベント行事等で留学生を支援。</p>	<p>日本語・日本文化教育センターに設置の別科日本語研修課程のほか、留学生の多い学部、研究科等のために日本語教育を実施している。</p> <p>留学生日本語教育センター(JLCC)では、留学生に対して「全学日本語プログラム」を実施し、勉学上、あるいは研究上の日本語の運用力向上を目指す。</p>	<p>日本語教育研究センター(CJL)で、日本語の授業を提供しており、留学生以外の外国人学生も含め、履修することができ。また、同センターは、留学生を対象に日本語学習を支援する「日本語チュートリアル」を開設しており、大学院日本語教育研究科の大学院生スタッフが、留学生の自主的な日本語学習をサポートしている。</p> <p>留学生以外の外国籍の学生も希望があれば日本語教育のコースを受講できる。</p>	<p>ないのは障害となる。</p>



<p>外国人数員の採用（公募かどうか）及び受入れ体制</p>	<p>大学院以上の個別研究室等への派遣は、各専攻や担当部局が別個に行っているのが実情である。</p>	<p>が、今後は、生活や異文化適応などの分野にもプログラムを拡張する予定。</p>	<p>開催されている。各部局で展開する学生交流プログラムについてもほぼ同様の取り組みが行われている。</p>	<p>行っている。 ①テーマ別の説明会及び各種セミナーの実例 ・新入学生生活ガイダンス（留学と国際交流） ・国際ボランティアプログラム ・留学生説明会（交換留学の説明、留学準備） ・TOEFL説明会 ・危機管理セミナー（海外渡航者に対する危機管理） ・交換留学（全学間協定）応募説明会 ・TOEFL-iBT スキルアップセミナー ・春季モナシユ大学短期英語研修説明会 ・留学フェア（留学経験者による留学先での経験及び大学紹介） ・海外大学院への進学&amp;就職相談 ・留学よろず相談 DAYS ・海外留学シンポジウム ・海外留学入門セミナー（留学プログラムとその制度の紹介）</p>	<p>教員採用の公募に際しては原則公募で、国籍は不問。 教養教育院教養教育推進室において語学を担当する外国人教員及びG30に 対象を原則外国籍とした国際公募を実施し、規程の整備を行った。</p>	<p>教員採用の公募に際しては、特により訪問研究者等は招へい。</p>	<p>留学センターで留学経験者が留学アドバイザーとして相談対応。</p>
<p>外国人教員の受入れ</p>	<p>教員公募・学長・理事の国籍要件は基本的にはない。ただし、講義の関係が多く、実際には、日本語が話せる外国人教員がほとんど。 英語での公募をかけるかどうかは、各部局がその時々で判断。（全学的な目標ではないが、中期目標に外国人教員数の目標が定められているので、今</p>	<p>公募だが、ほとんどのケースで日本語が話せる外国人教員を採用して、専門教育の教員でも外国人を採用している。</p>	<p>国籍要件を特別には設けていない場合が多いが、実際問題として、最低限の日本語能力が必要ない場合が多い。また、一定の日本語能力がないと本人が（学内や地域社会において）疎外感を覚える可能性がある。 理系の部局では国際的な学術機関誌等に公募情報を掲載し、国際公募を行う場合もある。英語しかできない教員が採用され</p>	<p>全学で教員数 2,212 人中、外国籍 98 人（平成 23 年 5 月現在）。 採用は原則公募で、国籍は不問。 教養教育院教養教育推進室において語学を担当する外国人教員及びG30に 対象を原則外国籍とした国際公募を実施し、規程の整備を行った。</p>	<p>教員採用の公募に際しては、特により訪問研究者等は招へい。</p>	<p>教員採用や役員任命における国籍要件は特に定められていない。 外国人教員の積極的採用については、方針等を全学的に定めたい。各学部が独自に、あるいは、研究等の関係により訪問研究者等は招へい。</p>	<p>教員の公募に際しての国籍要件はなし。 現在、外国人教員数は全体の 7~8%程度。 外国人留学生向けには日本らしさを残したいので、外国人教員数をむやみと増やすよりは、英語で教えられる日本人教員を確保することも重要。</p>

外国人教員の労働環境	<p>後変わるかもしれない。) 全学的な外国人教員数は不明。</p>	<p>日本語が話せる外国人教員がほとんどのため、教授会の使用言語は日本語で行う。</p> <p>日本語が話せない外国人教員の分を日本人教員が負担。</p> <p>日本語が話せない外国人教員も日本語ベースのものが多いが、危機管理に関する情報は日英両語が準備されている。</p>	<p>た場合は、教授会を英語に切り替えたり、各種資料(事務文書等)を英語に翻訳する秘書等をあてがったりして、その場その場の適切な対応が行われる。</p> <p>着任の際の手続き等については受け入れ教員等が中心となって仲立ちをするが、その後についても(事務部署において英語での対応が難しい場合)外国人教員は同受け入れ教員に依存し続ける必要がある。これは、受け入れ教員の負担とともに、外国人教員の心苦しさや居づらさにも繋がっている。</p>	<p>服務・処遇等は、国籍を問わず同じ。</p> <p>教養教育院教養教育推進室において語学を担当する外国人教員及びG30において雇用する教員については、任期、年俸額の改訂算定方法、年俸額を明確にしている。また、職務内容等説明書(英文)、労働条件通知書(英文)(G30のみ)を交付している。</p>	<p>英語での授業は限定的。外国人留学生と日本人学生がともに学べる環境作りの一環として、英語で開講されている交換留学生向けの受入れプログラム(国際教育プログラム、ISEP-TUPS)を学部で全学生が履修できることとしている。(22年度開講科目数 26科目)</p> <p>PCSでは、全ての授業が英語。</p>	<p>専任教員の採用は、既存の日本的な年功ベースの給与体系によるため待遇の他がはつきりしない事が課題。教員一人当たりの研究スペース等、労働環境・条件などの課題。(招へいしても来てくれない)</p> <p>日常業務(教授会、事務など)の使用言語は日本語で、日本語がわからない教員が参加しにくい。ただし、一部の研究科で外国人教員も参加できるよう英語も使っている。</p> <p>日本語能力の問題から、外国人教員にまかせにくい仕事があることなどから、不公平感がある場合もある。</p>	<p>国際教養学部以外は教授会の使用言語は日本語。外国人教員もある程度日本語ができる人が採用されている。</p> <p>任期付きの外国人教員については業務は業務に含まれていないが、テニユアの外国人教員について日本人教員と同様に業務も行なう。</p>
------------	------------------------------------	---	--	---	---	---	--

外国人教員への情報提供	<p>教員の雇用規則など、必要な規則は英文化。</p> <p>短期研究員にはフランストップですべての事務手続きができるように努力している。</p> <p>グローバルエッジ研究院では、全ての手続きを英語で行なえるようになっている。(振興調整費のプロジェクト)</p>	<p>原則、学則、就業規則などの情報は日本語のみ。人事・福利厚生関係の情報も日本語のみ。教員評価の書式は英語版あり。</p>	<p>人を採用しているが、最近は処遇の問題があり(米国を中心に経済学の教員は特別に給与条件が良い)、来てもらうことが難しくなっている。なお、全学的には処遇面で融通が利く特定有期雇用制度において、外国人教員・研究員数が急速に拡大している。</p> <p>物性研では、日本語が得意でない優秀な研究者について専属の秘書をあてがっている、教授会、その他日本語が必要となる場面について、全て同秘書が仲介するようになっている。そのほかにも、国際交流室が事務手続きや生活面の支援を提供する。</p>	<p>採用時の事務手続き案内、学内文書は、英文併記等を進めている。</p> <p>また、就業規則、勤務時間関係諸規則、給与関係諸規則等も英文化を進めている。</p> <p>さらに、学内文書の英文化を推進している。</p>	<p>国際学術戦略本部サービス・フロントが対応している。</p>	<p>外国人教員のための情報提供や支援はほとんどない。</p> <p>学則、規程、カリキュラム等の重要文書の英訳を実施中。</p>	<p>授業の使用言語については基本的にはルールはない。一部の研究科に設置された国際コース、また留学生がほぼ学生の半数であるという研究科では英語で授業実施する体制が整っている。</p>	<p>「外国人研究者ハンドブック」の作成</p> <p>生活情報誌(タウンガイド)の作成</p> <p>研究助成ガイドの英訳</p> <p>就業規則等の基本的な文書は英訳されている。他の情報についても、極力あまりタイムラグなく英訳されるように努力はしている。</p>
-------------	--	--	--	--	----------------------------------	---	---	---

外国人教員の宿舎確保	当面の暮らしを考えると、寮の拡充は必須。ただし、予算の問題などなかなか進まず、寮のキヤパシティで外国人の数が決まってしまう。	外国人客員研究員用のゲストハウスを4箇所保有している。	としている(ただし、部局個別の事務文書も多いため、あくまでもひな形、サンプルの扱い)。 雇用する教員については特別の宿舎はなく、外国人教員は日本人教員と同様、独自に住居を確保する(必要に応じて受け入れ教員(世話役)等が支援する)。ただし、賃貸住宅の場合、保証人が必要となるため、受け入れ教員が保証人となっている場合が多い。住居の保証人は外国人教員受け入れの際の大きな課題である。 短期に受け入れる外国人教員については大学の宿舎を提供するが、室数関係で入居できない場合が多い。ウィークリーマンション等大学近辺で安価に入居できる物件も少なく、慢性的に問題となっている。	長期雇用者には、日本人と同様、希望者は職員宿舎に入居可能。 G30プログラムで雇われた外国人研究者については、上記職員宿舎のほか、長期利用可能な宿舎を提供。	外国人教員専用の宿舎2棟(8戸)を設置しているほか、国際交流会館の一部、また、日本人職員用宿舎の一部も使用している。	一年以上の訪問研究者のために宿舎を準備しているがそれを越える期間の滞在者、専任者のための宿舎は無い。	原則としてなし。ただし、外国から直接赴任してくる場合には、短期滞在者の宿舎に当座のものとして入居することができ(最長1年)
短期滞在者の受け入れ支援体制	短期研究員には国際交流会館などの宿泊施設を完備。	短期客員研究者用のゲストハウス(単身および家族用)をキャンパスにて提供。	受け入れ教員および研究室メンバーのほぼ全面的な負担のもとに行われている。一部の部局で研究者受け入れのための国際交流会館等を設けており、同室のスタッフが支援にあたる。	短期受入外国人研究者には大学の設置した宿泊施設及び借り上げ宿舎を提供。	現行の国際交流会館は、月単位の貸与であるため、短期滞在者用のゲストハウスのような施設が必要。	国際センターが管理する宿舎有り。また、キャンパスによっては、外国人に限らず短期で滞在できるスペース有り。	101室。最長1年の滞在が可能。常に満室の状態。

日本人教員による国際活動	日本人教員が独自に行っている。	原則は各教員が独自に活動を展開。事務的な支援は研究費執行等の手続のみ。全学的にはイェール大学と特別に連携強化を図ろうとしており、これについてはイェール大学内に拠点や施設、支援スタッフも常駐するかたちで活動の支援が提供される。	法学研究科では、教員の海外派遣のための外部資金（若手研究者インターナショナル・トレニンング・プログラム、頭脳循環を活性化する若手研究者海外派遣プログラム）を獲得。	アジア・アフリカ地域に関する国際的な研究協力体制として、世界7か国の研究機関とコンソーシアムを設置し、国際的な研究活動支援を行っている。	特に無し（ただし、海外留学等の制度有り）	サバティカル制度の導入 米国で実施されるFD七ミナー（2週間から3週間）への教員派遣を実施。年間30名の枠のうち、実績としては毎年10～20人を派遣。
国際活動に関する事務組織の体制	各部署に国際室があるが、大学として一元化はまだできてはいない。留学生交流課は英語ができる職員が対応している。	英語関係となると、内容はともあれ国際課に業務を依頼する傾向にある。	法政国際教育協力センターでは、日常的に英語が必要のため、語学力を非常に重視している。	英語研修を通じ、各課に少なくとも1名は英語対応可能な職員を配置できるように養成している。最終的な英文資料等の確認は国際学術戦略本部配置の職員が行っているのが現状である。	法人レベルでは国際連携推進室が対応。またキャンパスごとに国際担当者を置いている。	学術院単位での取り組みについては、可能な限り学術院の事務所に対応。国際部においては調整を行ったり、サポートを行う。また、全学的な活動に関しては国際部で事務を行なう。  人事上もある程度の配慮はなされており、例えばG30の対象となつている学術院には優先的に英語での対応が職員が配属されている。どの学術院においてもある程度英語力のある職員がいるため、全面的に国際部が事務を負担することはまれ。
事務職員への研修機会等の提供		職員の海外研修・英語研修の実施（イギリス1ヶ月間およびオーストラリア3ヶ月間のSDプログラム）がある。	最近の職員の採用においては、英語等の外国語能力を重視。 「事務部門の国際化アクションプラン2010」を制定し、英会話実践研修（上級者向け）、英会話基礎研修（中級・初級向け）、教材研修・キャリアアップ研修、TOEIC公開テスト受験、国際業務等を実施している。	全課に外国人研究者等に英語で対応できる職員の養成を恒常的に行う体制を維持するため、国際学術戦略本部において毎年研修を実施（語学研修、海外への短期派遣）。	事務職員の海外派遣を含む新たなキャリア開発の機会とするためにロンドン・オオプイースを活用（OJT）。事務職員の英語力アップのための研修を2010年に部門研修として一部の部門で実施。 海外留学経験者等、英語力のある職員を国際担当に配属される傾向にありながら、学事等との学内の他の事務部門との連携が	Tutorial English（学生向けの英語教育の講座）を職員向けにも開放しているほか、類似の英語教育の講座があり、毎学期20名程度の事務職員が参加。  新人研修やオンライン研修で英文メールの書き方などの研修を実施。  最長1年、最短3か月の派遣プログラムがあり、

国際的な活動に 対応した事務手 続き	ワンストップ化に向けた 体制を構築しつつある。 グローバルエッジ研究院 などは書類を全て英語化 し事務も英語で可能にし ており、今後他部局にも 拡充	(特に日本語が発展途上 である)留学生の規模が 小さかったところは、すべ ての英語関連業務を国際 課でサポートしていた が、規模が増えるにつれ、 関連する学生支援部門 (学生支援課・教務課、 保健センターなど)でも 部門内にて英語対応スタ ッフが必要となってきた が、対応検討中。	ための英文ビジネスレタ ーの作成入門等を実施し ている。	さらに、文部科学省、日 本学術振興会の研修を活 用した職員の海外研修を 実施している。  法学研究科では、留学生 増加に伴い、職員が英語 で対応可能となるよう、 職員と留学生を講師と し、英会話の実践研修 (English Cafe)を開催 している。	留学交流に関する海外協 定校との間で必要な事務 手続きは、留学生課が、 若手人材育成を中心とし た研究者交流に関する国 際的な事務支援は、研究 協力課に設置の国際交流 係が担当している。	しにくいなどの問題が見 られるため、最近では、 通常の職員と同様学内の 異動対象としている。	年に4〜5名を派遣。  これに加えて海外協定校 派遣プログラムを通じ て、職員を2〜3か月派遣 し、語学研修及びインタ ーンシップを実施。(3年 間で25名派遣。)
--------------------------	--	---	------------------------------------	---	--	---	---



資料 2-2 大学教育におけるグローバル人材育成の取り組み

教育目標等の明確化及び教育情報の公表	国立大学 A	国立大学 B	国立大規模総合大学 A	国立大規模総合大学 B	国立単科大学	私立大規模総合大学 A	私立大規模総合大学 B
グローバル人材育成に関する理念	国際性を涵養するなど広い視野に立ち、創造性育成教育を発展させる。 学士課程の英語カリキュラムを充実するとともに、大学院課程においては英語による授業を拡充する。	教育のグローバル化 ・学生の国際交流の推進： 学部・大学院を通じて学生の国際交流を推進し、教育のグローバル化を進める。将来的には全学部生が在学中に一度は海外で学ぶようになることを目指すが、中期計画では、学部・大学院において、海外語学研修など短期のものも含めて、交流協定校を中心に毎年300人程度の学生の派遣と受け入れが明記されている。質の高い教育を実践し、年間300人程度の学生の交流を実現するには、①学部・大学院における正規留学生の数を増やし、②交流協定校を整備し、③派遣と受け入れのための奨学金制度を充実し、④英語による授業を拡大、推進し、⑤日本人と留学生の混住型学生寮などの整備や事務体制の充実など環境整備に力を入れる。国際交流の推進は、グローバルキャンパス化につながる。また、海外留学によって、日本人学生はさまざまな体験を積み、語学力、判断力、問題解決力そして生存のための強靭さを体得する。芸術活動を含む文化への関心を高め、スマートで強靭な学生を育てるうえで海外留学は重要な役割を果たす。	国内外の多様な分野において指導的役割を果たす人材を育成することが大学の使命。「国際的に活躍できる人材の育成」という観点から取り組みを行う。 真の教養を備えたタフな学生の育成を目指す。「国際的な広い視野を有し、強靭な開拓者精神を持ち、強靭な責任感を持って自ら考え、行動するタフな人間の育成」(本学の行動シナリオより)	現総長によるプランにおいて世界に通ずる人材を育成。 ・教育の充実 ・G30の推進 ・平成 26 年度に留学生 2,000 人超へ このほか、世界トップレベルの研究の推進、組織の刷新、地域連携・地域貢献の推進、名大基金の充実を通してプランの実現を目指す。	本学の目的「世界の言語とそれを基底とする文化一般につき、理論と実際にわたり研究教授し、国際的な活動をするために必要な高い教養を与え、言語を通して世界の諸地域に関する理解を深めることを目的とする。」(学則第 1 条 目的) 教育面では、学部・大学院をおし、4 つのスキルの養成とそれぞれに見合ったタイプの国際人の育成を目指す。 -Communication (多言語社会に貢献するコミュニケーション能力) -Imagination (多文化社会をみつめるリアルな人間の想像力) -Exploration (グローバルな地域社会にひろがる精緻なリサーチ力) -Cooperation (地球社会と協働する果敢な行動力)	創立者が日本をグローバル社会へと導く人材の育成をめざし創立したため、グローバル人材の育成は常に意識されている。	2004 年に国際教養学部 (SILS) をグローバル人材育成のための学部として創設したことに顕著。 全学的なグローバル人材育成へのアプローチとしては 2 つ。①全体的な底上げ。英語力はその顕著な例。インタラクティブな英語力を身につけさせるために Tutorial English のような英語教育改革を 2000 年ごろから実施。②1990 年代半ばから、SILS や G30 の学部のように英語のみで学位がとれるようなコースを創設し、優秀な外国人留学生と入れ、日本人学生との交流により相互に切磋琢磨できる環境を整備。 2008 年に策定された計画において、10 年以内に日本の大学としての存在を超え、グローバルユニバーシティを構築すべきであるという方針が明確にされた。その実現に向けて、日本人学生のみならず、アジア太平洋地域の人材育成に寄与し、地球社会に貢献する人材(地球市民)の育成、国際研究大学への飛躍、地球上のいたるところを学びの場として地球共同体のリーダーを育成するグローバルキャンパスの形成、日本学・日本文化の

教育情報の公表	オープンコースウェア (OCW)で多くの科目の講義資料が Web で外部からでも見ることができている。シラバスも公開されている。 GPA 制度は試験的に導入し、具体的な教育方針等も公表するように調整中。	GPA 制度を導入し、2010 年度入学生より GPA が卒業要件として新たに追加された。 シラバスを WEB 上で一般公開。英語で行う授業については英語でのシラバスを一般公開。	WEB 上で、各学部・研究科の教育研究上の目的や基本組織、教員構成、学生の受け入れ方針、入学者数・在学者数などの統計情報、卒業または修了の認定基準、施設・設備など、入学料などの費用、各種の学生支援が確認可能となっている。また、授業科目は WEB 上で学部・研究科や開講時期・時限、使用言語などをを用いた検索が可能で公開されている。	WEB 上で、各学部・研究科の教育研究上の目的、学部・研究科等の基本組織、教員構成、学生数、シラバス、卒業・修了要件、施設、授業料・入学料、学生支援などの情報について、Web 上で一般公開している。	「臨地教育実践による高度な国際協力人材養成」(文部科学省・組織的な大学院教育改革推進プログラム)を実施し、第一線の国際協力関係分野で活躍する人材を育成し、日本人職員の増強が待たれている現場(国際機関)と協定を締結し、学生をインターンとして派遣。派遣先は国連人権高等弁務官事務所、OECD、WTO、ユネスコ・各国事務所、国際移住機関、世界銀行エチオピア事務所、国連人口基金、国連人道問題調整事務所、国連ジュネーブ事務所等。	国際センターが全学の交換留学(通常一年)の公募、選考を実施。夏季・春季の短期プログラムも実施。 国際センターが主催する交換留学制度は全学部・研究科学生を対象に派遣数年間約 200 名の規模で行っている。派遣期間は、1 年間。 また、夏季・春季に 2 週間から 6 週間の短期研修プログラムを実施。また学部等で独自に実施している研修等も有り。これらは、より長期の留学の導入プログラムの役割を果たしている。	世界的な研究拠点の形成などが重点施策として掲げられている。 GPA 制度を導入し、GPA に照らした成績認定基準を HP で公表している。
異文化体験の機会の提供	「博士一貫プログラム」の中で 3 か月の海外研修を義務付け。(留学生は日本企業で 3 か月の研修。)費用は大学負担。研修先は大学や企業。ただし、短期であるため受入れ側が難色を示す。また、3 か月間国内での研究が滞ることから、修了時期の遅延の可能性が高まる。 協定校への派遣プログラムに学部・修士合わせて 100 人弱が参加。単位認定のルールが不明確であったり、留学した場合の単位の振り替え数の限度があることなどが課題。 中国精華大学とのデュアル・ディグリーや、MIT、GIT などのコンソーシアムを通じたインターンシップの強化も行なっている。	2011 年 5 月時点で 190 人の学生が交換留学・海外研修等のプログラムに参加予定。 2016 年度には 30 日程度の研修プログラム、サマースタディや 1 年間の交換留学などで複数のプログラムを整備し、年間 300 名の学生を海外に派遣する。 最低でも 1 年間、海外留学してほしいが、ハードルが高いので、短期(3~5 週間)の留学・研修プログラムも実施している。 派遣留学には大学基金による奨学金制度があり、年間 40 名ほどが奨学金を支給。 あわせて短期海外研修と	国際部国際交流課が全学の立場で在学生の海外派遣の推進にあたる(学生交流プログラムの企画・実施、情報提供等)。全学で展開する学生交流以外に部局で以前から行われていた学生交流プログラムも複数存在する。 【学生派遣プログラム事例】 イェール大学、国立台湾大学、ブリタニッシュ・コロンビア大学、トロント大学等の大学間協定に基づき学生交流。(全学) 教養学部 AIKOM に参加する学生は、協定校に短期留学。 理学部では、理学部学生選抜国際派遣プログラム (ESSVAR, Elite	平成 22 年度の海外留学生は 220 名(学位取得、交換留学、研究、語学研修等)。うち、大学間交流協定による交換留學生の派遣は 22 名。【アメリカ(6 大学)、フランス(3 大学)、中国(1 大学)、イギリス(3 大学)、ドイツ(1 大学)、デンマーク(1 大学)、カナダ(1 大学)、ブラジル(1 大学)】 「発信型研究者養成を目指す法学・政治学教育」では、欧米とアジアの 2 か国の大学や機関に学生を派遣して複眼的視野から比較研究を行なわせる。これまで 7 名を派遣。 「法整備支援をデザインできる専門家の養成プログラム」を実施し、海外インターンへの派遣を実施。	「臨地教育実践による高度な国際協力人材養成」(文部科学省・組織的な大学院教育改革推進プログラム)を実施し、第一線の国際協力関係分野で活躍する人材を育成し、日本人職員の増強が待たれている現場(国際機関)と協定を締結し、学生をインターンとして派遣。派遣先は国連人権高等弁務官事務所、OECD、WTO、ユネスコ・各国事務所、国際移住機関、世界銀行エチオピア事務所、国連人口基金、国連人道問題調整事務所、国連ジュネーブ事務所等。	国際センターが全学の交換留学(通常一年)の公募、選考を実施。夏季・春季の短期プログラムも実施。 国際センターが主催する交換留学制度は全学部・研究科学生を対象に派遣数年間約 200 名の規模で行っている。派遣期間は、1 年間。 また、夏季・春季に 2 週間から 6 週間の短期研修プログラムを実施。また学部等で独自に実施している研修等も有り。これらは、より長期の留学の導入プログラムの役割を果たしている。	現在、長期(1 年間の留学)、短期のサマースタディ、春休みの短期プログラム、教員がゼミ活動の一環として海外に学生を連れていく(フィールドワーク)などの形で機会が提供されている。 基本的には活動の企画は教員にゆだねられているが、多少の費用の補助は出る。(教員からの申請に応じて配分) 海外派遣の際には、大学が包括契約をしている保険への加入を義務付けている。 国際教養学部(SILS)では、日本人の学生には 1 年間の海外留学を義務付け。 OECD インタナショナルプログラムを通じた派遣

	<p>AOTULE (Asia-Oceania Top University League on Engineering)等のプログラムによる学生交流。</p>	<p>語学研修には年間100名ほどが参加し、基金が参加経費を支援している。</p>	<p>Science Student Visit Abroad Program)を通じて学生を派遣。</p> <p>新領域創成科学研究国際協力学専攻では、学生自らが行き先も含め全てを手配する国際インターンシップ等を大規模に実施。</p> <p>農学部国際開発農学専攻では、3年次に、国際開発に関わる自身の適性を見極めるため、海外実習を実施。</p> <p>農学生命科学研究科農学国際専攻では、修士10日間、博士14日間以上で、タイあるいはインドネシアの現地の大学生とともにチームを組み、調査内容を確定し、共同調査を行い、共同で研究成果発表を行なう。そのほか、国際機関でのインターンシップ等も実施。</p>	<p>国際的発信のできるアジア諸国法研究者・アジア法整備支援研究者の育成のため、3か月から12か月、外国の研究・教育機関へ学生を派遣し、アジア諸国や欧米の旧宗主国での資料収集、欧米での理論研究の機会を提供。</p> <p>法学部学生海外実施研修の実施（現地でトピックを決めて英語でプレゼンテーション）</p> <p>法科大学院修士生による日本法教育研究センターでの講師体験（2週間）</p>	<p>3か月以内のジョーロビジット型海外派遣を新規に開始することが決定している。</p>	<p>留学フェアを毎年実施し、より多くの学生が海外留学する機会を与えたいと考えている。</p>	<p>も実施。</p> <p>現在は全て合わせて年間2500名くらいの学生が海外に出ている。そのうち、長期は900名（うち半分はSILSの学生）。</p> <p>また、ボランティアセンターの中で、ボランティアとして世界各国に学生を派遣。毎年2000人の学生が参加し、単位を得る。</p>
<p>日本人学生の海外派遣に関する今後の計画等</p>	<p>海外の提携校の拡充を通じて機会を増加する。</p> <p>また、学生に海外に目をむかせるように講義なども各部署で計画中</p> <p>博士一貫プログラムでの海外研修制度を今後も継続する予定。</p> <p>すでに行っていることであるが定期的に留学フェアを開催している。</p>	<p>2016年には300人(全体の5%)とするのが目標。現在、目標の達成に向けた戦略について議論をしている。北米の協定校を増やす予定。</p>	<p>「国際化推進長期構想(提言)」では以下の目標が提示されている。</p> <p>学部生については2020年までに全学部学生が学部教育を修了するまでに実質的国际交流体系を最低一度有することを目標とする。</p> <p>実質的国际交流体験とは、母国語の異なる人々と長時間にわたって議論ないし経験を共有する体験を言う。</p> <p>大学院については修士課程の学生の3割以上、博</p>	<p>平成23年度は30名(大学院交流協定による派遣)。</p> <p>平成25年度は90名(うち60名が大学院交流協定に基づくもの、30名が部局間協定及び連携学位プログラムに基づくもの)。</p> <p>平成32年度は140名(うち90名が大学院交流協定に基づくもの、50名が部局間協定及び連携学位プログラムに基づくもの)。</p>	<p>大部分の日本人学生が在学中に一度は留学の経験あるいは何らかの形で海外での学習活動の経験を持つことを目指す。このため、各学部等で適切な海外トレーニングを含む科目をカリキュラム中に組み込むことが必要。</p>	<p>部教育、2年間フランス、帰国後2年間修士課程)と、修士課程学生向け3年プログラム(学内と協定校でそれぞれ1.5年ずつ学ぶ。2011年6月現在、派遣先は欧州3カ国の4大学)。</p>	

				<p>土課程の学生の7割以上に、在学中に海外の大学訪問、国際研究会における発表、海外フィールド調査などへの参加経験を果たせる。</p> <p>そのために学生の国際交流の機会を拡大するとともに、海外大学教員等によるセミナーや外国語で行われるセミナー、イベントが年間を通して恒常的に各キャンパスで実施されているようにする。</p>	<p>2009年5月時点で2,872名(学部250名、大学院2,084名、研究生538名)。</p> <p>全体の1割程度。但し、大学院が18%、学部が1.9%と大学院に多い。</p>	<p>平成23年5月1日現在 1,556名(留学生比率は、9.4%)。</p>	<p>平成22年5月1日現在 530名。</p>	<p>2010年5月で1187名。</p> <p>4200人程度(全体の8%)。</p>
幅広い教養や異文化理解を得る	留学生の受け入れ状況	2011年5月現在、623人(全体の約10%)。	2016年には全体の15%の900人まで増やすことが目標。	<p>「国際化推進中期構想(提言)」では以下の目標が提示されている。</p> <p>2020年までに留学生数3500名以上[12.2%](学部350名[2.5%]、大学院3150名[21.7%])を目標。</p> <p>その他サマースクールなどの学生交流プログラムを企画・実施し、短期の留学生も受け入れ拡大予定。</p>	<p>平成25年度末の留学生受入れ達成目標は1,900名(留学生比率は13.4%)。</p> <p>平成32年度末の留学生受入れ達成目標は2,600名(留学生比率は19.1%)。</p>	<p>国際交流会館3号館の設置が決定しており、留学生受入の拡大に対応する。</p> <p>シヨートビジット型の留学生受入プログラムの実施が決定している。</p>	<p>国籍に関係なく、優秀な留学生受け入れをめざす。</p>	<p>8000人まで増やし、全体の15%(学部レベルでは全学生の10分の1程度、大学院レベルでは2分の1程度)を外国人留学生にするのが当面の目標。</p> <p>優秀な外国人学生を獲得するためには、外国の高校との連携を強化することが必要であり、主にアジアの高校を訪問し、学生リクルートを実施。</p>
機会の提供	異文化交流	留学生センターの企画により日本人学生と留学生との交流の機会がもたれている。	<p>キャンパス国際化の中で学生支援もグローバル化する。学生宿舎での共同生活を過ごし、グローバルな環境に触れる機会を増やす。(400人の留学生と400人の日本人を寮で同居させる。)</p>	<p>留学生センターが以下のプログラムを実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報発信の窓口、交流のきっかけとしての「パートナーシッププログラム」</li> <li>チャレンジを多面的に支援するプログラム「ラングージジャワー」、</li> <li>対話を通しての多文化交流の場「多文化間ダイ</li> </ul>	<p>多言語・多文化教育研究センターにおいて、多言語・多文化化する日本社会の問題解決を目指して「教育」「研究」「社会連携」に取り組んでいるほか、多文化コミュニケーションによる外国人児童への学習支援ボランティア活動等を行っている。</p>	<p>異文化コミュニケーションを専門とする教員を配置していたが、定年退職により現在は非常勤講師として対応。</p> <p>日吉キャンパス内の「日吉コミュニケーション・ラウンジ」では外国語教育研究センターが複言語教育との連携により各国留学生と日本人学生の交</p>	<p>国際教養学部(SILS)では、入学者の約3割が外国人か留学生。2割が帰国子女等、残りが海外経験のない日本人で、多文化コミュニケーションとなっている。</p> <p>SILSの授業の半分くらいは外国人の学生。重要なのは日本人がそこに入って国際人として育成さ</p>	

イ ン タ ラ ク テ	論理的思考力・コミュニケーション能力等を高める取り組み	学部一年時にダイアベートを行う講義を用意している部局もある。	Global Education Program の実施。①学部専門教育を英語で提供するための科目群、②国際教育センターが英語で提供する日本事情・文化関連の科目群、③全学共通教育科目として英語で提供する授業、そして④日本語教育（初級）の授業が含まれる。日本語教育専攻科目等、一部の留学生専用科目を除いて、本学のすべての学生（日本人学生、院生、研究生を含む）が履修可能。すべて単位化されている。	学部前期課程の教養教育では幅広い教養を醸成する総合科目において担当教員が双方のダイアスコッションを可能な限り取り入れられている。学部後期	生が過半数を占める研究室も珍しくなく、異文化交流環境や英語による教育研究環境が自然と形成されている。	移動が容易なノート型端末を設置し学習目的に応じて机を機能的に配置する、フリーレイアウト方式による協調学習環境「エースラボS」を設置	移動が設けられている。	れること。 国際コミュニケーションセンター（IOC）を通じて世界の学生の交流や、学生寮での異文化交流なども推進している。	
イ ン タ ラ ク テ	国際的な視野の醸成	また、学生に海外に目をむかせるように講義なども各部局で計画	学部前期課程の教養教育の総合科目を通じて、幅広い教養と国際的視野を醸成（思想・芸術、国際・地域、社会・制度、人間・環境、物質・生命、数理・情報）。 そのほかに、様々な分野の第一人者による講演・フォーラム等を実施。	学部前期課程の教養教育では幅広い教養を醸成する総合科目において担当教員が双方のダイアスコッションを可能な限り取り入れられている。学部後期	スカッシュングループ、シリーズ「多文化の会」、留学生と一般学生の交流の場「スモールワールド・コーヒアワー」 ・国際交流活動や留学生へ支援に関心のある学生への「グローバル・リーダー育成プログラム」、 ・国際交流グループのネットワーク「Global Network 活動」 また、教養教育院において基礎セミナー「多文化社会を生きたる」、教養科目「留学生と日本」、開放科目「多文化理解をコミュニケーション」等の授業を開講している。	上記異文化交流プログラムを通じて、国際的な視野の醸成を図っている。 法学研究科では、学部生向けに「比較法政演習」を開講し日本人学生と留学生が、相互に自分の所属する社会と法に関する知識と体験を英語を用いて伝え合い、協力学習する Peer Support Initiative (PSI) プログラムを実施し、国際的な視野を醸成している。	各学部・研究科がそれぞれこの教育理念に基づいて設計されたカリキュラムには国際的な視野を醸成する総合教育科目が設定されている。 海外からの要人を招いた講演会やセミナーなどにも各キャンパスで定期的に開催される。	平成13年より、大学院総合国際学研究科で JICA との「連携講座」を開講し、国際協力に関する現実的な感覚と高度な専門性を備えた研究者及び職業人を養成。 多言語・多文化教育センターでは、教育・研究・社会連携の3分野において、多言語・多文化社会の抱える問題解決に寄与することを目標とし、異なる言語、習慣、文化を持つ人びとが安心して暮らすことのできる、差別や偏見、排除のない多言語・多文化社会の実現に向けて活動。	部局ごとに実施。外国人の講演は多数実施されている。 大学としても大使館等からの依頼で講演会等を主催することもある。インターネットで告知するだけでなくも相当数の学生が集まる。
イ ン タ ラ ク テ	論理的思考力・コミュニケーション能力等を高める取り組み	学部一年時にダイアベートを行う講義を用意している部局もある。	学部前期課程の教養教育では幅広い教養を醸成する総合科目において担当教員が双方のダイアスコッションを可能な限り取り入れられている。学部後期	移動が容易なノート型端末を設置し学習目的に応じて机を機能的に配置する、フリーレイアウト方式による協調学習環境「エースラボS」を設置	スカッシュングループ、シリーズ「多文化の会」、留学生と一般学生の交流の場「スモールワールド・コーヒアワー」 ・国際交流活動や留学生へ支援に関心のある学生への「グローバル・リーダー育成プログラム」、 ・国際交流グループのネットワーク「Global Network 活動」 また、教養教育院において基礎セミナー「多文化社会を生きたる」、教養科目「留学生と日本」、開放科目「多文化理解をコミュニケーション」等の授業を開講している。	上記異文化交流プログラムを通じて、国際的な視野の醸成を図っている。 法学研究科では、学部生向けに「比較法政演習」を開講し日本人学生と留学生が、相互に自分の所属する社会と法に関する知識と体験を英語を用いて伝え合い、協力学習する Peer Support Initiative (PSI) プログラムを実施し、国際的な視野を醸成している。	各学部・研究科がそれぞれこの教育理念に基づいて設計されたカリキュラムには国際的な視野を醸成する総合教育科目が設定されている。 海外からの要人を招いた講演会やセミナーなどにも各キャンパスで定期的に開催される。	平成13年より、大学院総合国際学研究科で JICA との「連携講座」を開講し、国際協力に関する現実的な感覚と高度な専門性を備えた研究者及び職業人を養成。 多言語・多文化教育センターでは、教育・研究・社会連携の3分野において、多言語・多文化社会の抱える問題解決に寄与することを目標とし、異なる言語、習慣、文化を持つ人びとが安心して暮らすことのできる、差別や偏見、排除のない多言語・多文化社会の実現に向けて活動。	部局ごとに実施。外国人の講演は多数実施されている。 大学としても大使館等からの依頼で講演会等を主催することもある。インターネットで告知するだけでなくも相当数の学生が集まる。

<p>イブな授業等の推進</p>	<p>多様な経験を積む機会の提供(学生のボランティア活動、サークル活動等の支援や他大学との交流の推奨)</p>	<p>AOTULE (Asia-Oceania Top University League on Engineering)等のプログラムによる学生交流などを通じて他大学の学生との交流の機会を提供している。</p>	<p>スペイン(マドリッド)の企業と提携し、英語による5週間のインターンシッププログラムを授業として提供。 EUのエラスムス・ムンドゥス・プログラムへの参加を通じた大学間連携やMBA専門職大学院の北京大学、ソウル大学とのコンソーシアムによる協働教育の推進。 大学院の複数・共同学位制度の開発。</p>	<p>課程から大学院にかけての専門教育では少人数のゼミ等で論理的思考力やコミュニケーションが鍛えられている。 そのほか「質の高い大学教育推進プログラム(教育GP)」の一環として「PISA対応の討議力養成プログラム」の開発」が行われている。</p>	<p>各学科・専攻において、それぞれの学問領域に適したプログラムが提供されている。たとえば、国際農学専攻ではインドネシア、タイの大学と連携し、当該大学の学部生や大学院生と共同で1週間調査および研究発表を行う。医学部では学生自身を取り組み内容を決められるフリー・クォーターを用意している。多くの学生は海外大学の病院にインターンシップに行く。文学部では韓国の大</p>	<p>し、自律的な学習や自由関連なコミュニケーションを促進する教育を進めている。</p>	<p>若手研究者インターナショナル・トレナーニング・プログラムによる博士論文共同指導の実施。 世界7か国の研究機関が形成するコンソーシアムによる若手研究者育成の取組。</p>	<p>全学レベルではAPRU(環太平洋大学協会)に加盟している。理工学部ではTIMEネットワークに加盟。その基盤を活用し欧州の大学とダブル・ディグリーを実施。</p>	<p>あわせてライディングセンターを設置し、学生の個別相談を行なっている。</p>
<p>多様な経験</p>	<p>国際研究型大学連合(IARU)、東アジア研究型大学協会(ABARU)、環太平洋大学協会(APRU)、東アジア四大学フォーラム(BESETOHA)、人間地球圏の存続を求め大学間国際学術協力推進室(AGS)などの国際的大学院ネットワークや、イェール大学、清華大学等</p>	<p>英語科目の成績優秀者を総長が表彰し、海外協定校が実施する短期研修に参加させることで、語学能力の向上と国際感覚の醸成を図っている。(平成22年度開始) また、国際的視野を持ち、精神的・社会的に自立し、複眼的視点を持った人材の育成を目指して、中国の大学における短期中国語研修プログラムに希望する学生を参加させている。(平成22年度開始) アジア法整備支援のために設立されたCALE(法政国際教育協力研究センター)は、欧米、韓国の大学等(援助国機関パートナー)と協力して活動。また、被援助国(ハノイ、カンボジア、ラオス、モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン)の機関とも協定を締結して活動している。 本学の提唱により国際学術コンソーシアム(AC21)を設立。現在11カ国20校が加盟。本学は事務局として加盟校</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	<p>グローバルオナーズカレッジでは、世界の9つの大学から優秀な学生を4人ずつ出し、36人のクラスを作って学んでいる。教員は9つの大学から4名出して、その教員が36人を将来のリーダーとなるように育てる。8週間の遠隔での講義とフェイスブックでの講義と、オンラインで夏期に3週間の集中授業がある。4名の教員は全員全ての授業に参加する。 ダブルディグリープログラムも実施している。</p>	

就業力強化の取り組み	就業力強化の取り組み(インターンシップの推進や企業と連携した授業の開設等)	インターンシップを目的とした講義科目を開設している。	同窓会組織と提携し、刻々にアートのインターンシップおよびキャリアアセスメントを実施。	の特定大学との連携を活用し、サマースクールを開催。(全学)	との各種交流事業を実施している。 物質科学国際センターとミュンヘン大学(ドイツ)との共同プログラムを実施。学生・研究者が交流を行っている。 上海事務所が協定校である同濟大学の協力を得て、2週間の夏期中国語研修を実施。			キャリアアセスメントで国内企業を中心に学生にインターンシップを仲介。  中国、ドイツの事務所は、現地に留学している学生に、現地に事務所を有する企業・公的機関でのインターンシップを仲介。  外国人留学生向けのインターンシップの拡大についても留学センターとキャリアアセスメントとの間で協議中。
英語等の外国語の基礎力を高める	日本語以外の言語での授業・特別なプログラム等	英語開講科目については、大学院では200を超えているが、学部は1か2。国際大学院プログラムは英語のみで卒業可能。教員の英語能力は課題。	日本人と外国人とのインターナショナルな環境での授業を実施(クラス環境の国際化)。昨年からはGlobal Education Programを開始し、今年度は、社会科学に関する科目を年間約40科目英語で提供している。英語による科目を今後増やすことと、日本人学生の履修者を増やすことが課題。前者は英語で授業をする教員へのインセンティブ付与や教	英語による講義のみで学位取得可能なプログラムは複数ある(工学系研究科「留学生プログラム」社会基盤学特別コース、医学系研究科「国際健康科学専攻」、新領域創成科学研究科「サステイナビリティー教育プログラム」、情報学「アジア情報社会コース」等)。 2009年度現在で英語による講義は334科目(学部72科目、大学院262	平成11(1999)年度から、留学生特別コースとして、英語による大学院教育を始めて以来、留学生の受け入れは劇的に増加。  * Graduate School of International Development (Master's and doctoral degree programs) * The Global Environmental Leaders Program (Master's	大学院総合国際学研究所平和構築・紛争予防専修コースでは、授業はすべて英語で実施。(ただし、外国人向け。)	理工学部修士課程では、留学生用に International Graduate Program を設置しており、授業は、留学生が一人でも参加すれば全て英語で実施。日本人学生も参加できるが、必修ではない。日本人は英語の授業をとらなくても修士とれる。  システムデザイン・マネジメント研究科及びメディアデザイン研究科(修	SILS ではほぼ 100%英語で講義。少なくとも日本の大学入試に合格する学生であれば、英語で勉強さえすれば、最低限のコミュニケーション力はティップな授業が多い。)  このほか、アジア太平洋研究科、ビジネススクール、国際情報通信研究科、情報生産システム研究科の4つの大学院ではもともと英語で学位を出して

取 り 組 み		<p>材開発への支援が課題。後者は、日本人学生の英語力不足、GPA への影響に過敏なこと（上書き再履修は可能）、英語による科目はほとんどが自由選択科目でまったく履修しなくとも卒業できることなど、履修の動機付けが課題。</p> <p>大学院では国際企業戦略大学院が英語による課程を国際・公共政策大学院が英語による授業を提供している。</p>	<p>科目）開講。</p> <p>留学生の受け入れ拡大のためのにも英語による講義の拡大・充実、英語のみで学位を取得できるコースの設置が必要。「国際化推進長期構想（提言）」では、全学レベルで英語での授業科目を2010年の3倍にすることを目標として提示している。</p> <p>多数の学部・研究科で海外大学との教育連携を通じ、英語やその他の言語による教育を実施。（日独共同大学院プログラム、東アジア・リベラルアーツ・イニシアティブ、国際契約交渉、日韓国際共同演習授業、日韓遠隔交換講義、農学国際実地研究等）</p> <p>人文・社会科学系の学問分野では英語という言語では伝わりきらない概念を扱うこと、それぞれの言語を尊重することなどから、多言語による議論などを積極的に行って（留学生などが通訳として活躍）。</p>	<p>degree program)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Human Resources Development Program to Contribute to Asian Technical Legal Assistance Projects, Graduate School of Law (Master's and doctoral degree programs)</li> <li>* The Forefront Studies Program for Civil Engineering, Graduate School of Engineering (Doctoral program)</li> <li>* Special Doctoral Graduate Program of Science of Atmosphere and Hydrosphere for International Students, Graduate School of Environmental Studies (Doctoral degree program)</li> <li>* International Graduate Course for Integrated Molecular Medicine against Neurodegenerative and Neoplastic Diseases (Doctoral program)</li> <li>* Global 30 International Programs (Master's and doctoral degree programs)</li> </ul> <p>課外の語学講座等を提供できる環境が必要。TOEFL, IELTS 等の対策講座。</p> <p>○ 英語新カリキュラムの実施 「国内外で指導的役割を果たしうる人材の養成」</p>	<p>新規に英語圏協定校の開拓を進め、英語専攻でない学生が英語を海外で勉強できる体制を構築中。</p>	<p>士課程・博士課程）は、社会人入学の比率が高くなる、留学生が比較的多い。国際的な人材、グローバル人材の育成を強く意識している。授業は英語と日本語の両方で行っている。（これまでは日本人の学生も必ず英語での授業を受けることにならっていたが、今年度から春入学は日本語、秋入学は英語というように分けられてしまい、場合によってはほぼ日本語のみで修士課程を修了できるようになっている。理由は不明。）</p> <p>経済学部では、経済学部の3、4年生を対象に Economics Professional Career Programme (PCP)を実施。少人数クラスで、授業は原則英語で実施。</p> <p>G30 事業として環境情報学部が GIGA プログラム（英語のみで学位取得可能予定の学部プログラム）を2011年9月に開設。</p>	<p>いる。集まる学生の言語力に応じてハイブリッド（英語か日本語）の授業。</p> <p>G30 で募集をかけた結果、政治経済学部、社会科学、理工の学部と学院では全て英語で授業を実施。カリキュラムがダブルになることもあり、人のやりくりが大変である。特に、理工学部については、4月入学と9月入学があり、英語での授業は主として9月入学について実施されるが、カリキュラムの工夫が必要となる。</p>	<p>2002 年から Tutorial English を導入。講師1名に対して学生4名までの少人数のコミュニケーションの能力養成のための講座を実施。8000人の学生が1～2学期受講している。一部の学部では必修。</p>
英語教育	<p>学部は入学時に全体で TOEIC を実施。来年度から3年時にも導入。TOEIC500点以上（来年度から550点以上）で必修5単位の取得ができる。</p> <p>コミュニケーション科目</p>							



<p>(話すための講義)の設置や、英語のスピーチコンテストなども実施している。</p>		<p>数教育とを行う。理科系の学生については、これに加えて理科実験を並行実施しながら論文の書き方を学ぶアカデミック・ライティングの授業 (ALESS) も必須科目として提供している。文科系の一部の学生には、Reading を強化する科目が必須科目として提供されている。</p> <p>学部後期課程から大学院にかけては、各学部・研究科が中心となって英語教育を実施しており、主にアカデミック・ライティングの強化が図られている。</p> <p>そのほか、学外の英語教育機関に講義室等を開放しキャンパス内で行う英語研修 (コミュニケーション、アカデミック・ライティング、TOEFL 対策等) も提供されている。大学職員も人事研修の一環として受講可能である。</p>	<p>のため、平成 21 年度入学者から、現状の習熟度に対応した履修コース制度を採り、効果的な英語教育、自立的学習体系を構築するために英語新カリキュラムを実施している。</p> <p>カリキュラムの特徴</p> <p>① 全入学生を対象とした TOEFL-ITP, Criterion (Writing) 試験成績による習熟度別コースの授業クラス編成</p> <p>② 「英語力の底上げ」、「成績上位者のより高いレベルへの誘導」及び「学習量の増加」による積み上げ方式の英語教育の充実</p> <p>③ 論理的文書作成技法であるパラグラフ・リーディングとパラグラフ・ライティングの導入による、学術論文の読解力と論文執筆能力の補強</p> <p>④ 通常の対面授業に加えて、e ラーニング (ぎゅつと e 等) の導入による補充学習の併用</p> <p>⑤ 学習履歴による教育効果や学習効果の分析とフィードバック</p> <p>⑥ 学年末における TOEFL-ITP テストの実施による達成度の確認</p>			
<p>法学研究科においては、</p> <p>① 英語で法律に特化した社会問題・時事問題を気軽に話す機会を提供するため、English Café の実施するとともに、② プリティンシユ・カウンスル</p>						

英語以外の外国語の教育	第二外国語を必修としている。	一年次に英語以外の第二外国語（独仏露伊西中韓）が必修である。	英語のほかに第二外国語（独仏露伊西中韓）を必修とし、言語を通じた国際理解を図る。 文学部や教養学部では専門教育の一環として、外国語教育（40言語以上）が行われている。	と協力して、英会話やビジネスマナー習得の集中講座を実施している。	世界 24 専攻語を外国語学部を持つ。	キャンパスにより異なるが、独仏露伊西中韓のほかマレー語なども履修可能な学部有り。	各学部で第二外国語の講座が設けられており、さらにオープン教育センターでは、少数言語も含めて、他言語の講座を提供している。（学部での第二外国語の授業のエクストラとして単位を認定している。） 中国語、韓国語に関しては、春休みや夏休みに短期プログラムとして学生を中国、韓国に派遣し、集中講義を行っている。
専門的な知識・技能の修得における国際的通用性や発信力の強化	専門的なことにおいては、各研究室において、どの研究室でも国際的な活動を行っており、ほとんどの学生が海外での学会活動を卒業までに行っている。また研究室内で留学生との交流も深く行われる。		専門分野における国際的な発信力を強化するため、国際会議における発表を奨励し、助成も一部行っている。 英語による修論・博論執筆を推進し、英語論文執筆支援体制のある研究科もある。 海外大学との博士論文共同指導も行っている。 アカデミック・ライティングの講義を実施している。研究科によってはアカデミック・ライティングも実施している。 研究科によっては研究室の多くで留学生が 1/3 超過半数を占め、国際的な研究環境ができています。	外国語による学術論文の執筆能力、プレゼンテーション能力等を育成することにより、国際社会に通用する語学力を養成するため、教育院教養教育推進室ライティング支援部門において、外国語を母語とする教員によりアカデミック・ライティングの授業を大学院共通外国語科目（英・独・仏・中）として開講（平成23年4月から）。	海外におけるインターンシップ制度の実施。大学院博士課程学生に対する海外派遣の実施。	専門分野により異なる。	オープン教育センターでオンデマンドでアカデミック・ライティングの基本的な講座を実施。（日本語および英語） あわせてライティングセンターを設置し、学生の個別相談を行なっている。 留学準備については留学センターでエキストラの講座を実施。単位としては認定されず、費用は個人負担。
外国人留学生への日本語・日本文化に関する教育		Global Education Program の中に、留学生（短期）向けのゼミを設け、留学生の孤立を 방지、	全学的には日本語教育センターにおいて日本語教育・日本文化に関する講義・セミナーなどが開催	留学生センターが、大学に在籍する留学生及び外国籍の研究者を対象に日常生活や大学での研究生	留学生日本語教育センターにおいて、国費学部進学留学生予備教育プログラムとして 1 年間日本語	日本語・日本文化教育センターが運営する日本語別科研修課程において、日本語教育が行われている。	日本語教育研究センターで全学の外国人留学生の日本語教育を担っている。

<p>学生への教育</p>	<p>国際経験を有する人からの助言の機会等</p>		<p>キャンパスへの適応を目指す。ゼミには、3種類があり、①異文化発見ゼミ②留学生のための社会科学ゼミ③日研生ゼミ。</p> <p>また、日本語上級クラス留学生(短期)は日本人が所属する学部ゼミに所属できる。</p>	<p>されている。国際センターでは地域住民が留学生と相談を行いながら親交を深めるFACEプログラムなども実施されている。</p> <p>その他、各学部の国際交流室においても、それぞれの学問分野の特性に応じた日本語教育を実施。また、留学生のためのソニアや親睦会、日本企業訪問、その他各種のイベントなどを実施している。</p> <p>留学生のために英語等で記述された日本を紹介する書籍(文化のみならず日本経営や企業紹介など含む)を整備する学部もある。</p>	<p>活に必要とされる日本語運用能力の養成を目指して、全学向け日本語プログラムを開設している。また、国費外国人留学生向けに日本語研修コース、日韓共同理工系学部留学生への予備教育(日本語コース)も開講している。</p> <p>Web上で日本語初級レベルの文法、漢字の反復練習ができるコンピュータ教材も提供している。</p> <p>日本の伝統文化(華道、日本舞踊、書道等)、日本の生活(防犯、地震、引越し等)をテーマにワークショップを実施している。</p> <p>法学研究科においては、日本法教育研究センターを各地に設置し、修了生の留学受け入れも2007年から開始。</p> <p>海外4か国の法科大学・法学部内にある日本法教育研究センターにおいて、入学時から日本語教育を、3年次から日本語による日本法教育を実施。(この課程を修了した者の中から優先的に大学院法学研究科への留学生を選抜)</p>	<p>教育(35か国、79名)。</p> <p>留学生日本語教育センター(JLJC)では、留学生に対して「全学日本語プログラム」を実施し、勉学上、あるいは研究上の日本語の運用力向上を目指す。</p>	<p>国際センター設置講座である「日本研究講座」には交換留学生に対し日本の社会・文化を英語で講義する科目群が30程度提供されている。</p>	<p>インターナショナルコミュニケーションセンターでは、日本人学生と留学生との交流の場を提供。学生のポラテンティアを入れながら、学生主体で様々なイベントを企画・実施。</p>	<p>国際経験を有する人からの助言の機会等</p>			<p>教員の多くは海外在留や頻繁な海外渡航・国際交流などの国際経験を有する。これらによる知見は自然と講義内容に反映されるほか、研究指導等においては海外留学や共同研究へと発展する。</p>	<p>英語のみで学位が取得できる国際プログラム群においては、国際公募により海外における教職経験を有した外国人教員を採用している。これら教員による授業は日本人学生に対しても開放される予定。</p>			<p>留学センターでは、留学経験を留学アドバイザーとして配置している。</p> <p>SILSをキャンパスの真ん中に設置したことにより、外国人を身近に感じられる機会に増えている。</p>
---------------	---------------------------	--	--	---	---	---	--	---	---------------------------	--	--	---	---	--	--	---

<p>教員研修(インタラクティブな授業形態、海外研修等)</p>			<p>外国籍を有する教員も特任研究員を含めると400名強おり、多様な機会での国際経験を有する人から助言を得る機会がある。</p>	<p>国際社会に通用する語学力を養成し、外国語による学術論文の執筆能力、プレゼンテーション能力等を育成するため、教養教育推進室にライティング支援部門を設置して、ネイティブ教員(英・独・仏・中)4名を配置している。</p>			
<p>教員研修(インタラクティブな授業形態、海外研修等)</p>			<p>全般には教員個人が国際的な教育研究活動を展開するなかで自己研鑽を促す。海外大学等で招聘された教育活動を行う教員も少なからずいる。イェール大学との連携では、人文・社会科学系の教員を積極的に派遣し、海外研鑽の機会を設けている。</p>	<p>米国大学(UCLA、オレゴン大学)が主催する授業研修にFD研修として派遣し、英語による授業内容及び講義運営の向上と教員の国際化を図っている。</p>			<p>教員については海外のFDセミナー(2~3週間)に派遣している。30名/年の枠があり、10~20人/年の派遣実績がある。</p>
<p>グローバル人材育成のための財源確保</p>			<p>民間英語教育機関等を活用した全学的な英語教育や、全学的な学生交流推進の事務体制のための予算が確保されている。その他、小規模ではあるが国際会議等参加のための学生の研究派遣のための助成枠もある。</p>	<p>グローバル人材育成のための外部資金を積極的に獲得している。</p>			

資料 2-3 大学における国際貢献の取り組み

国立大学 A	国立総合大学 A	国立総合大学 B	国立単科大学	私立大学 A	私立大学 B
<p>工学部に国際開発工学科、大学院に国際開発工学専攻を設置し、技術を通して国際的な開発支援などに実際に携わるとともに、学生の異文化に対する理解、かかわりを深めるカリキュラムを持っている。</p> <p>タイにオフィスを設置し、そこを中心に教育、研究開発活動に貢献している。</p>	<p>JICA の人材育成支援無償事業 (JDS) に参画。財政分野、外交政策分野の学生を JDS で受け入れている。</p>	<p>国立総合大学 B</p> <p>2002 年以降、CALE (法政国際教育協力研究センター) を通じて、アジア法整備支援 (発展途上国や社会主義経済体制から市場経済体制へ移行しようとする国において、公正な市場経済、法の支配、人権、民主主義を実現するための法整備への努力への協力) を実施。具体的には法令の起草や司法制度の整備への協力、法令・判例情報法のインフラ整備への協力、法律家育成への協力。</p> <p>農学国際教育協力研究センターは、農学分野における途上国支援の知的ネットワークを形成し、途上国協力の推進を行っているほか、大学院国際開発研究科等では、JICA を通じた研修受入れや専門家派遣、アジア開発銀行 (ADB) による公共政策研修プログラム実施の一部を担当等を通じて、途上国の人材育成を支援している。</p> <p>また、モンゴルにおいても、モンゴル国立大学を拠点としたアジア法整備支援のほか、名古屋大学フィールドリサーチセンターがモンゴル科学技術大学を拠点として地質調査の人材育成を通じて、開発と環境保護の両立を目指し取り組みを行っている。</p>	<p>大学院総合国際学研究所平和構築・紛争予防専攻コースでは、世界各地の紛争を多角的な観点・手法から専門的に研究し、紛争の解決と予防、そして平和構築の諸条件や方法を探索することを目的とし、日本及び国際社会において「平和構築・紛争予防」に貢献できる国際的な専門家育成を目指す。主に紛争地域の外国人を中心に受入れ、授業はすべて英語で実施。</p> <p>留学生日本語教育センターにおいて、文部科学省外国教育施設日本語指導教員派遣事業 (REX プログラム) の事前研修を実施。</p> <p>中国政府派遣留学生として日本の大学院 (博士後期課程) に進学する者にたいして、日本の大学院での研究に必要な基礎日本語及び専門日本語の能力を修得させるために、中国赴日本国留学生予備学校への日本語教師派遣。</p> <p>アチェ文化財復興支援室を通じて、アチェ島の地震や津波災害への国際協力を実施。特に歴史的記録文書修復技術や文字文化財に関わる高度な知識の移転を図ることによる人材の養成。</p> <p>専攻語を活かした国際協力 (駐日フィリピン大使館からの要請を受け、フィリピン</p>	<p>JICA によるアセアン工学系高等教育ネットワークに理工学部教員が年間で延べ 10 名近く参画している。</p> <p>ベトナムの ITC 人材育成のキャンディタッチプログラムに参画。</p> <p>インドネシア・リンケージ・プログラムによるダブル・デグリーをインドネシア国内の複数の協定大学と連携して提供している。</p>	<p>ポランテティアセンターの中で、ポランテティアとして世界各国に学生を派遣。毎年 2000 人の学生が参加し、単位を取得する。</p>
<p>国際貢献的な観点を有する大学の取り組み</p>					

		<p>語專攻生が、東日本大震災で被災したフィリピン人の安否確認や問い合わせ対応等のボランティア活動を実施。）</p>						

### 資料3 国際教養大学訪問について（報告）

国立教育政策研究所総括研究官 靱井 圭子まとめ

1. 訪問日時 平成23年1月21日（金）
2. 訪問者 国立教育研究所 徳永所長、靱井総括研究官
3. 訪問目的 学長をはじめ関係職員との意見交換、授業視察を行うとともに、国際教養大学への志望動機や高校での進路指導などについて、在学生にインタビューを行うこと。
4. 国際教養大学の特徴について
  - 2004年に開学した公立大学。
  - 「国際教養（International Liberal Arts）」という新しい教学理念を掲げ、英語をはじめとする外国語の卓越したコミュニケーション能力と豊かな教養、グローバルな専門知識を身に付けた実践力のある人材を養成し、国際社会と地域社会に貢献することを目標とする。（大学パンフレットより）
  - 「英語を学ぶ」のではなく、「英語で学び、英語で考える」ために、授業はすべて英語で実施。まずは、入学後、英語集中プログラム（EAP）で徹底的に英語力を身につける。EAPはTOEFLの点数に応じて3つのレベルに分けて、少人数クラスで実施され、修了時はTOEFL500以上を目指す。
  - 学生は在学中1年間の海外留学を義務付けられている。留学先は提携大学である31か国・地域の111大学（2010年7月現在）から選択できる。留学中の授業料は協定により免除される。
  - 毎学期100人以上の留学生が訪れることを活かして、入学からの1年間は寮生活を義務付け、異文化の中での生活を体感させている。
  - 図書館は毎日24時間開館しており、また、学生数が20人未満の授業が全体の78%を占めるなど、少人数教育に力を入れている。
  - 開学当初はまだ知名度も低く、本当に国際関係に興味がある学生が集まっていたが、最近「就職率100%」としてマスコミに取り上げられることも多く、それを目当てに受験する学生が増えているのではないかとの懸念も聞かれた。
5. 学生インタビューについて

県内外の出身の 11 名の学生について、それぞれ志望動機、高校までの教育の感想等についてインタビューを実施した。11 名のうち 5 名については個別に、残りの 6 名については 3 名ずつのグループでのインタビューを行なった。詳細については別添のとおりであるが、概ね以下のような結果が得られた。

- 全ての学生が英語を学ぶことが好きだったか、必ずしも好きではなかったが、得意だったと答えた。また、国際関係に興味があったとの回答も複数あった。
- 半数以上は、最初は高校の教員から、もっといい大学があるのではないかという理由で反対された。また、約半数の生徒は、高校の教員は AIU について知らないようだったと回答した。教員から勧められた場合であっても、AIU の入試日程が早いことから、練習としての受験を勧められたとの回答もあった。
- 大学入学前に、短期間であっても海外経験のあった学生は半数未満。海外経験がある学生のうち、1 名は高校時代に留学経験があったが、それ以外は、小中高時代に市や学校が実施する研修プログラムに参加し、2 週間前後の短期間の海外経験。
- AIU の教育のうち、留学が制度化されていること、英語環境、さらにはいろんな国の人との交流の場としての寮生活に魅力を感じ、入学した学生が多かった。
- 本人が海外経験を有しなくても、例えば、ALT などの外国人と接する機会や、高校の教員、両親、友人など、身近な人の海外経験の話を聞き、国際的な分野に関心を持つようになった学生が多かった。
- 大学に入学してから、視野が広がったという声や、勉強するにつれ、日本への関心が高くなったという意見、また、英語は完全に話せる必要はなく、まずは自分の意見が必要だという感想も聞かれた。
- 全体として、どのような質問に対しても、自分なりの意見をしっかりと回答する学生が多かった。



## 国際教養大学学生インタビュー概要

国立教育政策研究所総括研究官 靱井圭子まとめ

インタビュー日時：平成 23 年 1 月 21 日（金）

聞き手：徳永所長、靱井総括研究官

国際教養大学の事務局を通じて紹介された学生 11 名（個別インタビュー 5 名のほか、3 名ごとのグループインタビューを 2 組）に、AIU を志望した動機やその際の両親や高等学校の教員の反応等についてインタビューを実施した。学生の属性は以下のとおり。

インタビュー形式		出身都道府県	出身高校等	学年	性別
個人	学生 1	千葉県	公立	1 年生	女子
	学生 2	愛知県	公立	2 年生	男子
	学生 3	和歌山県（高校は奈良）	私立	2 年生	女子
	学生 4	秋田県	公立	4 年生	女子
	学生 5	北海道	私立	1 年生	女子
グループ 1	学生 6	鹿児島県	私立	3 年生	女子
	学生 7	宮城県	私立	2 年生	男子
	学生 8	宮崎県	公立	1 年生	男子
グループ 2	学生 9	秋田県	公立	3 年生	女子
	学生 10	熊本県	公立英語科	2 年生	女子
	学生 11	愛知県	社会人入学	1 年生	男子

## 【学生 1：千葉県千葉市公立高校出身。1 年生の女子学生】

- 中学生のころから英語を使って世界中の人とコミュニケーションをしたいと思っており、留学を通していろいろな人と交流をしてみたいと思っていた。そのころに新聞で学長の話を読み、興味を持った。
- 高 1 のときにオープンキャンパスに参加し、24 時間運営の図書館や模擬授業、先輩との交流を通じてますます興味を持った。
- 昔から英語が大好きで、海外の文化や食べ物に興味があった。
- AIU を志望した際、両親は大賛成で応援してくれた。（ご両親は外国在住経験はなし）
- 高校の先生は、なぜ東京や千葉にもたくさん大学があるのにわざわざ遠くの秋田まで行くのかという感じだった。先生自身、AIU のことをあまり知らないようだった。

- もちろん、担任や進路指導の先生は相談すれば進路について相談に乗ってくれたし、学校にも過去問や大学に関する資料が置いてあったので、その点では環境は整っていた。
- 高校時代の友人は、留学というと1年のような長期ではなく、1月とか3週間とかの短期なら行く人もいる。
- 高校は自分が1, 2年生のときは **Super English Language High School** に指定されていた。そのときの授業はすごく楽しかったが、文法とかは大学受験の準備としては少し足りないかなと思う。
- 高校時代は英語の先生にもっと英語の本と日本語の本をたくさん読みなさいというアドバイスを受けた。
- 小学校のときはALTの先生がニュージーランド出身で、マオリの踊りとかをみんなで踊ったりしてすごく楽しかった。

【学生2：愛知県豊田市公立高校出身。2年生の男子学生】

- AIUを知ったきっかけは、入試日程が早かったので、高校の先生に練習になるから受けてみたらと勧められたこと。先生からは大学の特徴などについて一切説明はなかったが、それがきっかけでパンフレットを見て「すごく変わった大学だな」という印象を受けた。
- 受験してみると第1志望の大学も受からず、AIUも不合格。他の大学は2校合格していたが、9月入学というのがあるのを知り、再度受験して合格した。
- 寮生活にかなり魅力を感じた。入学後も思った通り、本当に近いところに友人がいっぱいいいて影響し合える。
- 4月から8月まではギャップイヤーで自分を磨くことをしてくるようAIUから言われ、合格した大学に5か月通った。
- 英語は特に好きではなかったが、学校での成績は良かった。
- 高校の先生からは浪人することを勧められた。
- 両親は最初は反対したが、1か月くらいかけてAIUの魅力をあげて説得した。寮生活という点と、自分がなりたかった英語の先生になるためにはネイティブに近く話せるようになりたいという点を主張した。
- 高校の英語は全部受験のためにあるという印象だった。
- 留学に関しては当時はあまり深くは考えていなかったが、英語を磨くための留学という感じが多分頭にはあった。今は言語だけのために行くのはもったいないと思っている。専攻が東アジアで、それが面白いと感じているので、香港に行きたいと思っている。(大学付属のいい研究所がある。)
- 高校では英語の先生が「自分は留学しなかったけど、したかったんだ」という話を少ししていた。海外に興味を持ったのは世界史の授業。そこで海外の紹介があった。
- 高校でもお父さんが外国に行くという人は何人かいたが、結構ビッグニュースだった。
- 入学してみて、少人数での授業はよい。英語以外の教科を英語で勉強するので専門用語

を覚えることができ、外国人と話をするときにはよい。ただ、専門分野を英語で学ぶとさらに難しく感じる。

- 小学校のときの国際理解教育というのは記憶に残っていない。
- 高校では県内志向が強いと言われていた。部活で県外に出たのは20人中自分も含め2人。
- 外国経験としては、中学校のときに豊田市の交換留学で2週間イギリスに行ったことがある。1週間ホームステイをして、最近またコンタクトをとっている。このときの経験が少し影響したと思う。
- 中学にも高校にもALTはいたが、あまり話をしたことはない。

**【学生3：和歌山出身。奈良県私立高校出身。2年生の女子学生】**

- 入学したいと思ったのは、たまたま友達から聞いて調べるうちに、授業が全部英語で、いろんな国の人と一緒に生活できて、地球が縮小されたようなところみたいでいいと思ったから。1年の留学も魅力的だと思った。
- 高校の先生はAIUを知らなかったが、特徴を説明したら「いいんじゃない」と言ってくれた。
- 両親は「秋田？もっと有名な大学があるのでは？」とか、「就職大丈夫？」などと心配していたが、三者面談で先生が「いいんじゃない」と言ってくれたこともあり、最終的には納得してくれた。
- 両親は駐在でアメリカに5年住んだ経験がある。(自分が生まれる前)両親から海外の話聞いたときに、「ああすごいな」違うところもあるんだなと思った。
- 高校の英語の先生は、英語の先生としては非常に熱心で、海外にも行ったことがあると言っていた。外国に興味を持つような話は先生からは特になかった。
- 志望校は割と国際関係みたいなのがなかった。両親の影響もあったと思う。高校では特に英語を活かした方がいいというような話はなかった。
- 小学校のときは国際理解教育の授業が3年間あったが、もともといた先生が突然国際理解の先生になったので、特に外国のこととかは知らなかったと思う。国際理解という面においてはいいよりはいいという程度。
- 高校時代に留学するという選択肢があったことは、大学に入ってから知ったので、そういうことを教えてくれたらよかったと思う。
- 留学先としてはエジプトを希望。両親は心配するよりも、「ああ、面白そう、留学したら行くから」と言っていた。

**【学生4：秋田県公立高校出身。4年生の女子学生】**

- もともと国際関係学に興味があった。地元だし、推薦で受験する大学の滑り止めとして、受けてみた。

- 結局推薦で受験した大学に落ちてしまって、高校の先生からは「もう1年頑張って勉強して、有名な大学に行きなさい」と言われた。まだ卒業生もいない状態だったので。
- 最終的には何を勉強したいかを考えた時に、留学したいということ以外に具体的に見えるものがなく、とりあえず1年間留学のチャンスのあるところで頑張ってみようと思って入学を決めた。
- 全部英語で授業というのも知らず、海外経験も全くなかったので、入学後は非常に苦勞した。
- 国際に興味を持つようになったきっかけは、幼なじみが高校時代に留学したのをきっかけにカナダの学校に入りなおしたこと。高校時代は留学してみたいなというあこがれはあってもどうしていいかわからなかった。高校でも、日本の大学に入ってから交換留学とか、語学留学のイメージしか持っていなくて、アメリカの大学を受けようということは全然考えなかった。先生に国際関係を勉強してみたいと言っても、それを留学というところまでイメージしてという感じはなかった。
- 小学校での国際理解教育はあまり記憶にない。
- 卒業後は海運業（日本郵船）に就職。いつかは海外赴任もチャレンジしてみたい。行ったことがない国に行ってみたい。
- 高校時代は、留学とか考えても、先生たちが無理だよと思っている部分が強かったので、もう少し可能性を信じてほしい。
- 高校の英語科にはALTがいたが、普通科にはいなかった。もう少し積極的に話をしにければよかった。
- 留学は、図書館も友達もすべて英語で、苦勞したが、そういう環境の中で、苦勞しながらでも生活できたということが、やっぱりどこへ行ってもやっていけるのかなという自身にはなった。
- 在学中に中国語と韓国語を少しずつやったので、できればもう少し続けていけたらいいと思う。

**【学生5：北海道私立高校出身。1年生の女子学生】**

- 中学校のころから（授業が面白くて）英語だけはと思って頑張ってきたので、英語を生かした入試がいいと思っていた。高校2年生のときにイギリスのケンブリッジ大学に学校からの派遣で3週間行って、海外で働いてみてもいいかなと思うようになった。まずは英語を身につけるために国際学部系の学校を探した。
- 中学では、周りに幼いころから英会話クラブなどに通っている子が多くいた。自分は何もやっていなかったが、ゲームをしたり、音楽を聴いたりしながら、楽しく授業をしてもらえた。
- たまたま高校の先輩で1人AIUに入学していた人がいて、学校の先生も「その先輩もがんばってるみたいだよ。面白いって言ってたよ。」とっていて興味が出てきた。

- 両親は、北海道を出るということで治安面を一番心配していたが、ホームページなどをみて納得してくれた。
- 最終的にはオープンキャンパスに来てみて、学生がものすごく生き生きしていたので、決めた。
- 高校は受験英語が中心だったので、ALTはいたが、あまり表には出てこなかった。
- 受験の文法と実際のコミュニケーションは全然違う。
- 留学に行くなら絶対に目的を持って行きたい。絶対何か得て帰ってきたい。まだ宿題に追われて十分に考えられていないが、ヨーロッパに行きたい。
- ディズニーランドが外国を意識させてくれた。ディズニーに入りたいと思っていたので、英語を生かして働きたいと思い、オリエンタルランドの社長に手紙を書いたことがある。就職するのに必要な資格があるかと聞いたら、「資格は問いません。常に向上心があって」という回答があったので、大学で何かを必ず見つけて卒業したいと思った。
- 高校の先生は、「ここは夢が広がる大学だよ、視野が広がる大学だよ。」と言ってくれた。オープンキャンパスでも学生が楽しそうだし、陸の孤島で強くたくましく生きられるんじゃないかと感じた。
- AIUに入って少し視野が広がり、国籍も問わないし、英語も完璧にしゃべれる必要はないのかなと気づいてきた部分もある。ルームメイトと英語で話をするときは、いちいち文法を覚えて、頭の中で文を作ってからしゃべる余裕はない。とにかく通じることが必要。今は別の言語も学びたいと思っている。全部完璧じゃなくても、発言する力と、自分の考えがあればよい。

**【学生6：鹿児島県私立高校出身。3年生の女子学生（グループ1）】**

- もともと国際関係の学部に行きたくて、経済的なことを考えると国公立大学ということで、母親が調べて見つけてくれた。母親としては1年間寮だから安心だということで、この大学に決めた。
- 進学校だったので、大学の知名度を非常に重視して、AIUについては知名度が低いどころではなく、受験日すら知らなかった。もうひとつ受験した国立大学の方を強く勧められた。
- 小さい時から英会話教室に通っていて、英会話教室の先生の友達の外国人と知りあう機会があった。
- 一番大きかったのは小学校のときの研修で中国に行って、漠然と、世界で何かするのってすごいことだと感じて少し国際というのを意識し始めた。
- 担任の先生（美術の先生）がオーストラリアに1年間、日本人学校の先生として行ったことがあり、その先生がオーストラリアで持っていたクラスと手紙交換したことがあり、世界を意識し始めた。

- 小学校の先生の影響もあり、中学時代は日本人学校で働きたいと思っていたが、今はもう少し広く、外国で働くことが目的ということではなく、日本と外国との架け橋になるような役割ができたらいと思っている。
- 中学・高校の英語の授業は最悪だった。
- 高校の先生がウズベキスタンで教えていたことがあったという話を英語の時間によくしてくれた。
- 高校に ALT はいなかった。文法とか単語中心の授業で、リスニングとかは少なかった。先生の英語の発音も気になったし、生徒も音読するとき発音がどうしても日本語的になってしまう。

【学生 7：宮城県私立高校出身。2 年生の男子学生（グループ 1）】

- 英語が好きだったこともあり、友達にこういう大学があるよと教えてもらった。調べていくうちに、公立大学であること、留学ができること、授業が英語であること、留学生も多いことがわかって、私立だとお金がかかるが公立大学というのも魅力だった。
- 野球部もいい部活だったのも理由。
- 大学に入るまでは海外経験はなかった。
- 高校の先生は、知っている先生も少なかったが、知っている先生は「そんなところいけるのか」という感じだったので、逆にそれを自分でばねにして頑張った。
- 中学の英語はまだ良かったが、高校は勉強のレベル自体が高くなく、英語は中学の復習をしてるばかりで、物足りない人もいたと思う。
- 父親が上海によく出張するので、自分も海外で働きたいと思う。
- 中学校のプログラムで、オーストラリアの姉妹校に 1 週間交換で行くというのがあり、自分は参加しなかったが、友達の話を知ると行けばよかったなと思った。
- 大学に入ってから、海外よりもむしろ国内に関心を持つようになった。海外に出て行ったら最終的には日本に戻ってきて、日本に目を向けてやらないとだめだと思し、秋田の税金で勉強させてもらっているの、秋田に恩返ししないと思う。
- 高校に ALT がいなかったが、いてほしかったと思う。
- 小学校のときには、週に 1, 2 回外国人の先生がきて一緒に遊んだりした記憶はある。
- 高校の野球部の監督が、元青年海外協力隊員で、タイの野球のナショナルチームのヘッドコーチをしていたという話を聞いて、海外で働くのも 1 つの道ということを教えてもらったのが一番大きい。

【学生 8：宮城県公立高校出身。1 年生の男子学生（グループ 1）】

- 高校 2 年生のときに、1 年間アメリカに留学する機会があり、それがきっかけで英語や外国語をもっと勉強したいと思っていた。父親が塾の講師だったこともあり、この大学を勧めてくれた。入試制度も自分にも受けやすく、もう 1 回留学ができたり、英語

や英語以外の外国語が勉強できるということで受験を決めた。

- 宮崎では知名度があまり高くないので、高校の先生はそんなに遠方に行くのかとびっくりしていたと思う。ただ、担任の先生や学年主任の先生は知っていて、わりとすんなりと「いいんじゃないの」ということになった。
- 家族の中で英語自体に触れあう時間が小さいころから多かった。中学、高校では英語の暗唱大会や弁論大会に参加し、その副賞で韓国に3泊4日の派遣の機会を得た。ソウル市内の偏差値の高い高校の英語の授業を見学して、そのレベルの高さや、全然違う環境の中で生きているというところに刺激された。そこで海外経験があるとか、将来は海外の大学に行きたいとか、国際関係の仕事に就きたいという声を聞いて、刺激を受けた。
- 父親とは、世界の情勢とか経済的なことについてもいろんな会話をする機会が多かった。そのときに、特に中国については強く意識した。中国語を勉強する機会もあったので、将来的には中国に実際に行って、九州に持って行って、九州自体を活性化させるような仕事に携わりたい。
- 両親とも相談し、高校時代はいろんな経験ができて、特に吸収しやすい時期ということで、1か月くらい話し合って留学することにした。
- AIU は、留学が義務化されていて、手続きなどが安心というのが大きい。
- 中学校の英語は標準的な授業だったと思うが、受験用の勉強だった。ALT のカナダ人と話す機会があったのが、英語の実技的な能力を高める機会としてよかった。ALT との会話を通じて、英語で話す楽しさを覚えた。

**【学生 9：秋田県公立高校出身。3年生の女子学生（グループ 2）】**

- 設立されて1年後くらいに中学の先生から聞いて。中学で ALT の先生と話して英語は楽しいと思っていたので、中学のときから AIU に入ろうと思っていた。
- 高校の担任の先生には何も言われなかったが、周りの先生は AIU に入るならもう少し上の大学を狙ったほうがいいんじゃないかということ saying していたようだ。
- 外国人と触れあう機会が全然なかったのも、留学生が多いのと、異文化交流がたくさんできそうなこと、留学が義務というところに魅力を感じた。
- 高校時代は周りも全然外国に行ったことがなかったので、国際的なことを考える機会はほとんどなかった。
- 1人、アメリカの大学に行った先生がいて、その先生がとても熱心に AIU に行くことを応援してくれた。
- 中学・高校で留学した同級生はいない。
- 高校の授業は、授業を早く進めて、質問も受けたくないし、授業を早く終わらせたいという雰囲気があったので、授業中に手を挙げる人がほとんどいない。留学すると、外国人はみんな積極的に手を挙げる。日本人としては間違ってたらどうしようとか、

周りの目が気になって、もう少し小さいころからそういうことができているとよかった。

【学生 10：熊本県公立高校英語科出身。2年生の女子学生（グループ 2）】

- 高校 1 年生のときに先輩に勧められたのがきっかけ。もともと英語が好きというのもあり、大学について調べているうちに、自分にすごく合っていると思って行きたいなと思うようになった。英語の環境にできるだけ身を置きたかった。
- 両親は公立に行ってもいいと思っていて、頑張ってもいいという感じだった。
- 高校の先生は最初は存在を知らなかった。「ううん、どうかな」と言って、ほかのところを進められた。高校 3 年生のころにはメディアにもすいぶんと取上げられて知名度も上がり、先生も「がんばれ」と言ってくれた。
- 小学校では総合的な学習の時間で英語を学んで、熊本にいる外国人が授業で教えてくれたりして、楽しかった。外国にも行きたかったが、経済的に難しく、日本の中でできるだけ国際交流活動に参加しようと思って、国際交流会館に行ったり、ALT が集まってるの 1 泊 2 日のキャンプに参加したりした。
- 高校の先生も、もう少し外国のことを勉強するのは大事とは思いますが、日本で生活しながらも、知識も豊富で尊敬している。
- 親戚でニューヨークに永住している人がいて、あまり会う機会はないが、なんとなくのあこがれはある。
- 中学高校の英語の授業は受け身で頭に入ってこないで、もう少し音読をすればいいのと思う。
- 地理の授業は国際的な分野があり、自分も特に興味を持って学びたいという気持ちはあった。（もともと外国を意識していたこともあり）
- 将来は外国関連で働きたい。日本に住んでいる外国人のサポートをしたり、外国に出て行って働いてみたいという気持ちもある。

【学生 11：愛知県出身社会人入学。1年生の男子学生（グループ 3）】

- 高校は英語とは完全に無縁の世界だった。受験科目の一つとしてしか見ていなかった。
- 学友からの影響は大きく、友人から、これからは IT の世界は英語が標準語なので、英語は重要だという話をされた。それがきっかけで英語を勉強しようと思うようになり、AIU に入学した。
- 中高、大学でもクリティカル・シンキングを身につけることが必要。
- 就職先としては外資を考えている。ただ、進学も考えていて、進学するとしたらアメリカの大学院。



## 資料4 大学におけるグローバル人材の育成に関する調査研究 企業インタビュー結果

国立教育政策研究所総括研究官 靱井圭子まとめ

### 1. インタビューの位置付け

本インタビューは、国立教育政策研究所の平成23年度プロジェクト研究である「大学におけるグローバル人材の育成に関する調査研究」（及びその前身である「さらなる大学の国際化ビジョンに関する調査研究」）の一環として実施され、近年の企業活動の国際展開やグローバル採用などのグローバル化の動向を踏まえ、企業がどのような人材を求めているのか、大学・大学院の卒業生を採用する立場からの大学・大学院教育への期待・要望、また、外国人採用や海外展開について、報道で取上げられているような企業のグローバル化への対応の実態についても聴取したものである。大学におけるグローバル人材育成の取り組みの指標の検討にあたっては、大学においてなされているグローバル人材育成の取り組みに関する資料と併せて、このインタビュー結果が活用された。

### 2. インタビューの実施方法及び内容

インタビュー先企業については、大学と産業界の連携を深めるための様々なネットワークの参加企業や、そうした企業関係者からの紹介のあった企業など、本調査研究の趣旨に御賛同いただいた企業を中心にお願いをした。

インタビューは、平成22年12月から平成23年7月にかけて順次実施し、企業名・個人名は一切公表しないという前提で、25社の人事担当役員、人事担当部長、人事課長等の採用担当者から、1時間から1時間半程度かけてお話を伺った。インタビューは、国立教育政策研究所の徳永所長及び靱井総括研究官を中心に実施し、「大学におけるグローバル人材の育成に関する研究会」の田淵委員、西川委員、船守委員、牧野委員にも御協力いただいた。

インタビューの内容については、事前に別添の質問項目を作成し、概ねこれに沿う形で実施した。各社からの聴取内容は、概ね以下の項目である。

- (1) 近年の採用方針について
- (2) 「グローバル人材」に求める資質・能力について
- (3) 最近の日本人学生の評価
- (4) 日本人学生の留学についての評価
- (5) 入社の際の英語力の評価
- (6) 外国人の採用の実態及び今後の展望
- (7) 外国人留学生の評価及び外国人への期待
- (8) 大学・大学院教育への期待

(9) 海外展開に関する今後の展望

(10) その他

なお、別添の質問項目中のVI（1）のデータについては、インタビュー終了後に記入を依頼し、後日各社から送付してもらったが、職種の分類が多様であることや、そもそも国籍別のデータをとっていない企業が多いことから、比較可能なデータを収集することはできなかった。したがって、外国人の採用実績等についての数値は、インタビュー中に聴取したおおよその数字に基づくものとなっている。

### 3. インタビュー先企業

インタビューした 25 社の内訳は次のとおり。

化学	2 社	不動産	1 社
商社	3 社	金融・保険	3 社（うち 1 社は外資）
食品	2 社	マスコミ	3 社
金属・非金属材料	2 社	IT	2 社（うち 1 社は外資）
電気機器	5 社	自動車	2 社

### 4. インタビュー結果

#### (1) 近年の採用方針について

新卒採用にあたり、どのような人材を求めているかについて質問をしたところ、以下のような結果が得られた。

- ほとんどの企業で採用にあたり、人材の多様性の確保が重視されている。同時に、多様性を受容できる人材が求められている。
- 非常に枠から外れた方をどうやって採るかが課題。面接で最初に落ちてしまうような人をいかに引き上げるかというのでいろいろと工夫を重ね、「一芸入社」を増やしている。大卒一辺倒から変えないといけないと思っている。(電気機器)
- いわゆる金太郎飴ではなく、多様な人材をとということでやってきている。その中で、外国人とか、いわゆるダイバシティ・マネジメントの推進というのを昨今意識している。(大規模商社)
- (画一的な採用を改善するために) 自分たちでセミナーを開いて、そこに集まる学生 2000 人くらいと直接会っている。会って面白い人間がいたら、挙げることをしている。(金属・非金属材料)
- 「とがった人」をとりたいたいという企業が増えている。(化学)
- やはりこれからは海外の子を採るといのが多くなっていくので、多様性を受け入れられるとか。入社段階で英語がぺらぺらしゃべれることを求めるつもりは全然ないが、いわゆるマインドのところ、多様性を受け入れられる人。(金融・保険)
- 世界を舞台にしますと、さまざまな文化、価値観の人たちと合意のない中で物事を 1

つの方向へ進めていかなければならないということを求められる。その時のコミュニケーション力というのは何かと言うと、違った価値観を認めながらも自らの意見、あるいは発想力をきちんと言えて、なにか物事を成し遂げることが世界を舞台に主体性を持ってチャレンジできる人材ではないかと。(電気機器)

- 当社に合ってるかどうか、それからもっと言うところに入社してから成長するかどうかということ。最近、特に意識してますのは、金太郎飴的じゃなくて、桃太郎集団を意識しています。それぞれ強みを持つてる、それから国際感覚があるかどうかとかですね。だから個性は前よりも豊かに採用していきたいと思えます。ただ、どんな個性、強みを持ってても当社と合うかどうかという、それから入ってから成長するかどうかというの、いろいろな目で見ます。(食品)
- 最近では異文化適応能力です。ダイバーシティという形で各界言われていますが、そんなところを持った人材を見ていきたいと思っています。良い意味でしなやかな柔軟性というものを見ていきたいと思えます。(金融・保険)
- 従来型のやり方ではこのまま生き残れないだろうという危機感からみんながそう思っているということですね。結果としては、多様な人間を採らなきゃいけないだろうなというところに繋がってくると思うんですが。(マスコミ)

○ **主体性、上昇志向、チャレンジし続ける姿勢、新しいことに積極的に取り組む姿勢を求める声も強かった。**

- めまぐるしく変わる社会環境の中で、言われるまで待っている人ではもう勝ち残れないので、自ら考え、自ら行動する人でないと。(化学)
- 国際事業自体、既存の分野を維持していくのではなくこれから新規開拓していくところなので、バイタリティーだったり、チャレンジ精神だったり、そういう気質が必要。(食品)
- いかなる状況においてもあきらめないで、困難に立ち向かっていくような人材。(金属・非金属材料)
- いろんなタイプの人が良い。どんな人でも良いので私はこうだというのを持っていれば少しくらい変わっていても構わない。(大規模商社)
- 実際にその学生の20何年間の生きてきた経験とか、どういう考え方でどういう行動をとってきたかというところを伺いながら、自分で課題をみて、そして解決しようとして、なおかつ、実際にその行動を取って来るといような、世の中一般でいう自立したというんでしょうか。自分で考えて動く学生を求めています。(外資系 IT)
- 過去の成功したビジネスモデルを早く的確にこなせる人から、新しいビジネスモデルや発想を自由に創造できる方。創造力があるとか自立心があるとか。(中略)社内でもこういう社員になってほしいということの1つに、自ら考える、自ら学ぶ、自ら行動するということが入っている。(金融・保険)
- 世界を舞台にというから海外の経験がなければいけないということは全く無いと思っています。学生時代に自ら考え、行動し、何か自分の軸になるものを作ってきたかというのをまず第一に見ます。その中で、自分と異なる意見の人たちと価値観の合意のない中でも物事を進めたという思考力とか発想力を持っているかどうか。(電

気機器)

- 過去に経験していないような状況の中で課題を自らが発見をして、その課題をどうすれば解決できるかという思考の出来る人材。その典型的な環境がグローバルな事業の中にあるということだと思っております。そういった課題を自ら見つけ出してそれを解決できる人材ということで、要件として4つに大きく分けて話をしています。柔軟な頭で物事の全体像を捉えられる人、あらゆる人に心を開いて、心を開いてもらえる人、常に自分の意思を持ち、それを明確に示せる人、困難に立ち向かって最後までやり遂げられる人ということで、これは事務系、技術系両方ともこれは共通要件として採用して、面接の中でもこれを評価していくという形をとっています。これに加えて一番重要な事として、日本であっても海外であっても臆せず働くことが出来るという覚悟・意思のところが一番重要というふうに思っています。(電気機器)
- 先頭に立って新しい領域に斬り込んでいく気概を持った『開拓者』を採用したいと考えています。一般的にはクセがあったりとか、我が強いというふうに見られがちなのですが、それはそれで健全な生意気さと言いましたが、自分にしっかりと軸を持った人間を採っていきたいということで採用の活動をしております。その学生さん自身が困難な障害もしくは壁に当たった時に、どのように解決しているかとか、または集団で何か活動する時に自分がどういうポジションにあって、どういうことを成し遂げて来たかという実績、これをできるだけ聞くようにしています。(電気機器)
- 「自ら考え発信し行動する個性豊かな人材」こういった人材を求めています。やはり自ら主体的に何か行動する、考えて行動していく、そんな人材を主に採用していきたいと思っております。面接でもそういった部分を出来る限り重視する形で見ています。(金融・保険)
- 自分を取り巻く環境がどうなっているのかということを鋭く自分で考えながら自ら気付く。その気付いたことに基づきながら行動する。そして何か結果を求めて動いていく。こういうところを持っている学生ですね。やはり気付く力がない人というのはどうしても、行動してもやや方向がずれたような行動になってしまう。そもそも気付かない人も相当おられます。(金融・保険)
- 地理的な拡大やビジネス領域に進出していくというプランを持っておりますので、高い目標にむかってチャレンジしていくという意欲の高い方。それから、やはり学ぶ力と言うのか、現状に満足せずに常に自分を高めていく力のある方というのを求めています。(自動車)
- グローバルな思考或いは視点を持った人材であって欲しいし、そのベースになるような高い志とか気概とか、これも昔と比べると、全体的にややこじんまりと言いますか、非常に優秀な学生は多いんじゃないかと思う一方、小さく纏まり過ぎてるような印象も無いわけではない。その辺は若干意識してそういう風な視点で採用をしてるというのはあると思いますね。(化学)
- これまでの業務の枠を超えようという意欲のある人材。わが社が築きあげてきた信頼やノウハウの延長線上で仕事をしたい人物よりも、これまでのわが社にない発想や実行力を持つ人物。(マスコミ)

○ 信頼関係を構築できるコミュニケーション能力や、相手の話をしっかりと聞き、自分の考えを相手に伝えることができる力を求める企業が大多数であった。

- その分野に対して非常に経験があったり知識があることは大事ですが、組織の中で社会人として生きていく、会社のバリューの部分であるとか、一般的なチームワークとか、インターパーソナルスキルのところもしっかり見てます。(外資系 IT)
- 取材先との良好な信頼関係を結ぶということを第一に求められますので、これはどこの企業でも同じでしょうが、特にコミュニケーション能力ですとか、そういうところは重視されるべきところだと思います。(マスコミ)
- 人と人との関係の中で仕事をするものですから、簡単に言うとコミュニケーションスキル、もう少しぴたっと来るような言い方をさせてもらおうと、相手に信頼をしていただける、信頼関係を築く力というのが必要。信頼関係を築く中で、マニュアルどおりに答えて信頼関係を構築できるわけないので、自分なりの考えを自分なりに説明、相手に伝える、あるいは相手の話を聞いて自分なりに理解することができる、そういう対話力みたいなものが、まず信頼関係を築くためのベースとしてあると思っています。(不動産)

○ 事務職については、専門分野の知識はあまり求めないものの、勉強してきたプロセスを重視するとの意見が複数あった。

- 大学院だけではなくて、学部の方でも何かを勉強されている。それを研究したり、最近のゼミなどはプレゼンテーションとか、場合によってはディベートをされたり、その辺はしっかり見させていただく。(大規模商社)
- 大学生ですから、勉強するに越したことは絶対ない。よく大学の勉強は役に立たないといわれるが、本当はそんなことはなくて、ちゃんと勉強をした人は絶対に役に立つ。中途半端に勉強すれば役に立たないので。どんなことでも企業としては活かせる。(金融・保険)
- 大学で勉強してきた、または留学してきた、そういったところで何か1つやり遂げた、というのは非常に大きなポイントですね。(電気機器)
- (猛勉強してきた経験は最後は生きてくる) と思います。自分はやれば出来るのだという自己肯定感が生きて、「このやろう！」と思うのでしょうか。「こんなに歯が立たない筈はない」というような。(中規模 IT)
- 事務系に関しては、「あなたどういう勉強をしてきましたか？」というキーワードを出しました。これは勉強そのものというより、その人の好奇心とか、探究心とか、そういうものを学生が持っているかどうかというものも1つとしての尺度で勉強ということをあげました。(電気機器)
- 少なくとも勉強してきたことが、無駄になるとは思っていません。どの分野であっても。それを応用できることもありますし、1個を極めるといえるか、一生懸命やっていたらそこから派生してくるものはたくさんあって、そしてそれに対する興味も沸いて、ということになってくる。(電気機器)
- 専門的に学部でやられたことについては、いわゆる卒論のテーマとか、今までどういことを志望されて何をしてきたというのは面接でお聞きして、しっかりやって

るかということについては確認させていただいています。それぞれの学部専攻でどのくらいしっかり勉強してるのか、というのを確認させてもらっています。(電気機器)

- 専門性は求めないものの、地頭がよく、よりアウトプットの高い人材を確保するという観点から、新卒の定義を広げ、いったん就職したのちに修士課程に入学した学生についても、卒業前であれば、中途採用ではなく、新卒採用の枠での採用を開始した例もあった。
  - 今後は、これは予測ですが、この分野の新卒が増えるかなど。何故ならば、同じ新卒でもやはり仕事の経験があって MBA を取って来ていて、確かに年齢もお給料も高くなるんですけども、その分の期待するアウトプットもやはり学卒よりは高いですので、そういった中途でもなく新卒でもなくという方々の層も厚くしていくかなという方向性があります。(外資系 IT)
  
- 法務や財務の分野では文系についても最近では専門性を求めるようになってきているという企業もあった。
  - 財務については国際会計基準というのが我々企業においては、ウェイトが高まってきてますので、会計の素養というのは高い専門性ですね、持っている方を採用するというのが適切ということで増えていってます。それから法務についても、グローバルビジネスが加速してますので、やはり係争関係というのが多くなってまいりますので、高度な法律知識といったものを持っている方のほうが適切ということで増やしていますね。(電気機器)
  
- 技術系の採用について、事務系の採用と比べて専門性が重視される。その上で、特に先端の技術に取り組むことをいとわない人や、何かをやり遂げた経験のある人、のびしろのある人を求めているという点は事務系の採用と共通であるとの回答があった。
  - エンジニアに関して、何を言っても、技術力、エンジニアリングの力、専門性です。これは一番トップにきます。その上で、エンジニアリングの力プラスいわゆる何かをやり遂げた経験など、そういったものを大事にしています。会社に入ってくると先が見えないことなど、そういったことはいくらかでもプロジェクトなんかで出てくるわけですけども、そういった際に自分がなんらかのことをやり遂げてきた、そこで何か新しいものを付け加えてきた、というのは非常に大きな経験で、そこは我々かっています。(電気機器)
  - エンジニアとして採用していますので、大学院でまず自分の軸となる専門性を身につけることは非常に求めています。そういう意味で、どういう技術をもっているのかということも大切ですけど、どういう思いでその技術を身につけようとしているのかということと、その中でどういうアプローチをしてきたのかということ、先生に言われたとおりにやるのではなくて、自分なりのアプローチ、あるいはどのような目標設定でやってきたかということを見えています。(電気機器)
  - 技術者については、基本的に開発とか設計者、専門技術を習得した人間で、特に先端の技術をやることにいとわない、変わることに革新的なことが持てるという人間

を面談の中で選んでおりますが、特に最近はいくつかのシステム開発だけでなく、例えばセキュリティとか、そういうところになりますと、かなり今までの教育からはみ出たような人が必要だ。(電気機器)

- 技術系は事務系よりも見ますね、勉強やってきたかは。ただ、根のところは、例えば工場に行って技術だけ見ても駄目なんですよ。労務管理の要素がものすごく大きいですし、人とうまくやれるかという意味で言うと人ですよ。人重視。(食品)

## (2)「グローバル人材」に求める資質・能力について

各社が考える「グローバル人材」という観点から特に求める資質・能力について聞いたところ、以下のような結果となった。

- 「グローバル人材」に特に必要な資質・能力として、異文化理解、異文化適応力、多様性の受容や、語学力を強調する回答もあったが、重要なのは必ずしも国際的な対応力ではなく、国内と同様、自分の考えをしっかりともち、相手に伝えることができる基礎的な力であるとの回答が多数あった。
  - 海外での生活経験というか、異なる言語、習慣、文化に適応したような体験をされているとか。国際事業自体、うちの場合は既存の分野を維持していくのではなくて、これから新規開拓していくところですので、そういうバイタリティーだったり、チャレンジ精神だったり、そういう気質を持った方ですよ。それと、語学スキルはある程度必要だと思います。ただ、日本の文化などを知るために、例えばアルバイトとか、そういった経験もやっている人だったらいいと思うのですが、あまり海外ばかりで日本のことを全然知りませんでは、ちょっと困るのですが。(食品)
  - グローバル人材を必要としている部署が増えてきていますので、国内で活躍いただく方についても、そういったグローバルの人材としての素養をですね、求めています。(電気機器)
  - 大学にいるときに海外への留学経験があるとか、あるいはゼミにいっぱい海外の人がいたとか、授業が英語で行われていて英語へのアレルギーがあまりありませんという人は、最近少しずつ増えてきているような気はするので、それらはウェルカムではあります。グローバルが身近に感じられる人であるほうがありがたいとは思いますが、ベースとしては、吸収するだけの資質みたいなものがあればいいのかなって思っております。(不動産)
  - すべては異文化適応能力と簡単に言っていますが、決して外国ということだけではないと思っています。異質、自分と違う意見だったり、これまでに経験したことのないものに当たったときに、しっかりと受け入れて、かつそれを相手にもしっかりと交渉して、伝えていくというところ。自分の意見を相手にしっかりと伝える能力というか、そういうディベートを、かつ英語でという世界が、多分グローバルスタンダードというか、欧米のスタンダードだと思いますので、その辺をしっかりとやっていると、訓練はしていかないといけない。(ただし、)日本語でしっかりと議論できないと、まだやはり他者とはやっていけないので、決して英語にこだわる必要はないのかなと思います。(大規模商社)

- 自立心や多様性の許容力というところだと思います。それは、大学の国際化ということでいけば、留学生がたくさん来る大学で、そういう方に触れて、実際に多様性を実感しているの方がよかったり、自分が海外に住んだ経験があって、本当に住んでみたハードさや多様性の部分も経験しているの方がベターでしょうが、皆さんが皆さんそういう環境にいられるかどうかというのは難しい話なので、やはりグローバルな人材ということで海外でビジネスをするときに大事なのは、自分をしっかり持って、外国人に対してへりくだることもなく、見下すこともなく、ちゃんとした対話ができる方が一番大事なことです。先ほど申し上げたような自立心、創造性、発想力、多様性の許容と同じところになると思います。（金融・保険）
- 異文化を受容するというか、受け入れるというか、これがキーなのですけどね。したがって、異なる文化とか考え方、それからいろんな多様な価値観、そういうものがちゃんと尊敬できて、一緒に、そういう中で共同できるというか、そういう能力が求められているし、我々の会社の中でも学校でもこれから必要になっていくと思うので、是非そんな勉強、経験をしてもらいたいと思います。（電気機器）
- 困難ではあるけれど何か楽しい。その状況を感じながら、その中で自分が成長していけるような、前向きな思考も持った人が欲しいと海外部門は言いますね。外国語が非常に重要だと思いますが、外国語に頼らなくてもコミュニケーションする力。そういった力は凄く大事だというのは聞きますね。いくら英語が出来ても、実際に行ってみるとあまり受け入れられなくて、苦勞される方が実際におられます。（金融・保険）
- 学生を実際に選考する際に基準としているものはやはり異文化対応している経験があるかどうかという、ただ英語がしゃべれるということではなくて、異文化で実際に何かをやったかどうかというのがあります。それから実際に会社に入ってから、グローバルに仕事をしていくにあたって、コミュニケーション力というのが非常に重要になってくるのですけれども、基本的にはトランスペアレンシーといいますか、事実あるいはデータをベースに、論理的にコミュニケーションができるかどうかというあたりをグローバルに活躍できるかというポテンシャルがあるかということ、当然完璧にはわからないのですが、そういった素地があるかというのを確認、質問させていただいているという状況です。（自動車）
- （海外赴任にあたり）語学力は必要ですけれども、全然英語も喋れない人間が行ったりしてます。だからベースは基本的に取材力という事になるんだと思うんですね。洋の東西を問わず、人が人から情報を得る作業については、語学は当然必要なツールだとは思いますが、それが絶対条件では無いんだと。壁無く打ち解けていけるところとか、正直に自分をさらけ出せる勇気みたいなものとか、当然そのテーマに対する思いとか。思いが無ければ、やっぱり人は動かないし、人の心は動けないですよ。そういうところというのはより若いうちに身につけておかないと、語学力だけで海外に行けるという感じには成りえないですし、そういう感じで行った人は必ず潰れてしまうんじゃないかなというところがありますね。（マスコミ）



### (3) 最近の日本人学生の評価

採用に携わった経験から、①最近の日本人学生についての長所・短所（総論）について、また、②最近の日本人学生が内向き志向だとの報道についての感想を聞いたところ、以下のような結果が得られた。

#### ① 最近の日本人学生の長所・短所

- 日本人学生について、世間で言われているほど悲観する必要はなく、期待できるという意見も複数あった。
  - あまり日本の若者に対して悲観的ではない。人間としての大事さを、誠実さや、人を大事にするとか、どんな国や文化にも敬意をはらうとか、相手を尊重してウィン・ウィンの関係を築けるとい資質があれば、どこでも通用する。若い人たちはすごく期待できるなというのが実感。（食品）
  - 日本の社会があまりにも今の学生ができないとか、学力が不足していると言いつている。どちらかという仕事が多様化・高度化していて、ネットとかコミュニケーションツールの発達によって求められるスピードが全然違ってきているので、それについていきにくい。（大規模商社）
  - トップの方の学生は国関係なしにすべて優秀ですね。（電気機器）
  - 日本の子たちはとても頑張り屋さんで良いものを持っている。勝ちたいわけではないが、このままズルズルと行くのはもったいないと思っている。（中規模 IT）
  - 学生の質ですよ。質というのはさっき申し上げたグローバルという点では足りない部分もありますけども、基本的には優秀な学生を年々輩出していつているということは、やっぱり国の産業を支えているんだと思いますね。（自動車）
  - かなり批判されることも多いのですが、私は見ているとやりたいことをきちんとやれるし、それから理系の方でもちゃんとやりたいことを言えるということで、そんなに悲観したものじゃない。案外優秀なんじゃないの、今の子たちの方が。（金属・非金属材料）
- 知識やスキルの点では、以前に比べて向上しているという評価が多かった。
  - 今の学生は勉強している学生が多い。10年前に比べて、いろいろな経験をしてきた学生というのがすごく増えたなと思います。（電気機器）
  - まじめにやっている、目的的に勉強してきている、目的的に人生経験とか、何か経験をしてきている、無駄がない。（電気機器）
  - よく勉強してます。よく勉強してますし、例えば理系であっても、昔だったら英語なんて勉強してないと思うんですが、英語を勉強したりとか、会社に入ってから何か学ばば良いというよりは、一生懸命準備して、いろんな意味で勉強してるという事ですね。（外資系 IT）
  - 今の学生さんは優秀だと思う。国際性とか、それから機械に対する感覚とか、或いは芸術性とかですね、非常に優秀だと思う。（マスコミ）
  - 勉強とかは結構やりますよね。資格を取ったり、ボランティア活動とかはわれわれのころより、ずっとされているなど。就職に有利だからということで、される人も

いるのでしょうか、結構すごいなという方はいらっしゃるのです。(食品)

- **まじめで素直であるとか、和を保つのに優れているという評価も多かった。**
  - 真面目で素直な子が多いと思います。気付けば本当に頑張ります。負けず嫌い。それだけのことをやってきた自信はあるので。(中規模 IT)
  - まじめさ、誠実さも魅力の1つですけど。昔に比べると、はちゃめちゃが少なくなったのはありますね。だからといって駄目だとか、そんな感じ全然しないですけど。(食品)
  - ボストンに日本語と英語をしゃべるバイリンガルの人を採用に行ったのです。向こうの方と話していると、日本はそもそも人材の質が凄く良いので、それ自体が凄いメリットだ。中国の人は役割を言わなければ怠けてしまう。アメリカの学生は仕事が無ければ家に帰ってしまう。日本人は本当に勤勉なので、そういった意味でいくと相当先行メリットはありますね。ということは言われました。(金融・保険)
  - こつこつやるとか、与えられた仕事をこなすということはすごく得意としてるし、或いは何が期待されているかということを読み取ってそれをやるという能力には極めて長けている。非常に勉強もしてきてますし、ネット時代だからこそ、情報を集めて整理する力というのは長けているという感じがありますね。あと、けんかしないです。言い合いにならないと言いますか、誰かが自分と違う意見を言っても、受け入れるというのとはちょっと違うんですが、おかしいと思っても反論しないと言いますか。(マスコミ)
  
- **反面、安定志向で冒険心がない、主体性がない、受け身、自分の意見を述べることをできない、行動力がない、視野が狭いといった意見も多かった。**
  - 最近では安定志向。非常にまじめですし、礼儀正しいという意味では割と粒がそろっているような感じはあるが、すごく失敗を恐れていて、とにかく無難になんでもこなそうとしている。挑戦しようとか、あるいは冒険しようというような気持、気概みたいなものがどうも昔に比べると足りない。総じておとなしいと言いますか、極めて常識的。人間のスケール感みたいなどころまで見ようとすると、ちょっと物足りない。(マスコミ)
  - 最近、スペック美人と言いますか、スペックだけ見ますと正直言って昔の方よりかなりいいですね。成績もいいですし語学も出来ますし、ある意味でお利口さんです。あまり人と争うことをしないといますか、割とまとめようとする、荒立てないように物事を上手く綺麗にまとめると、これは上手だと思います。ただ問題はそこでそれを使ってリテラシーなり何らかの知識というものを使って何をするかという部分、これがやっぱり少し弱いんだなど。(大規模商社)
  - 実際に体で学ぶような経験が不足している。非常に頭でっかちで、逆にいえば本質が何かとか、応用力がないのではないか。堅実志向ではある。リスクを負いたくない。(大規模商社)
  - 例えばグループディスカッションとか、あるいは新人研修で何かワークさせても、取りあえずの答えを仕上げてくる能力は高い。でも、何かきれいなんですけど、そ

れだけ。いや、これはちょっとおかしいんじゃないかとか、ここもうちょっとこうしたらこういうふうになるんじゃないかという突っ込みは、弱いような気がする。

(不動産)

- 頭でっかちな人が非常に増えていて、昔に比べると、勉強やプレゼンの能力は高いのですが、体が動かない。(大規模商社)
- もう少し自分の専門分野ではないことも、事務系にしても技術系にしても、知っておいてほしいなど。もうちょっと遊んできてもいいじゃないかというところは、ちょっと感じる。(電気機器)
- 日本人学生は自分から動かない。指示待ちが多く、また人と違うことを嫌う傾向があり、戦力にならないためインターンとして受け入れにくい。(外資系金融・保険)
- 「何をすればいいのですか」では国際競争力も含めて、その競争で優位に立つことは難しいと思います。上司も教えてくれない、誰も教えてくれない中で、どんな価値を作っていけば、自分の属する組織なり自分の価値を高めていけるのだということを一所懸命考える。それをやり、成果が出るまでやりつくす。成果が出ないのであれば次の施策を考えるということが、すごく苦手な子たちを育ててしまっていると思います。「マニュアルをください」「手っ取り早く回答をくれ」という子が多いですね。(中規模 IT)
- 視野の狭さとか、姿勢がちょっと受け身な方。いろいろな説明会でグループワークをやっても、そういう人が多いかなという感じはします。指示されればきちんとやるのでしょうけれども、自分で考えて自分から動くところが、ちょっと弱い。うちの若手のメンバーがアドバイスなどをすると、「あ、気が付きました」みたいなことでやるのですが、だれか引っ張る人がいれば、また違うのでしょ。自覚すると、やってくれるのですよ。(食品)
- 技術系の学生なんかでも、研究テーマを必ず聞くわけですね、特にマスターが多いので。なんでこのテーマ選んだのかとか、すると、先生から言われましたとか、先輩から引き継ぎましたとか。何のためにやるのか、その中のこういうテーマでやって、だからこういう研究してこういう課題があつてというロジカルな説明では無い。ではこの研究が上手いけば、世の中にどんな良い事があるのかとか起こるかとかそこまで考えてない。この先にどうなるのかというのは想定できない、考えられない。そういう学生が多いですね。(電気機器)
- 向学心や向上心が不足し、自分から既存の枠外に出て行こうとする学生は少ない。(電気機器)
- 安全志向ですね。ですから企業選びであれば大きな企業を選ぼうとしますし、例えばうちが内定を出して、どこかの商社とか銀行とか若しくは政府関係のどこかとか決まった時にですね、本人もそうなんですけど、親がいろいろ言って親の意見に従うのが、日本人の学生の特色かなと思います。(外資系 IT)
- バイタリティーやアグレッシブさ、ハングリーさ、こういったものが若干弱いという気がしています。日本人は真面目というか、その中ではしっかりやるのですが、家に帰って自分で努力しないという社員が若干増えているような気がしています。(金融・保険)

- とにかく今は情報が溢れかえって、インターネットですぐに出てきます。自分の足を使って取りに行くという、自ら行動していきたい、自分の目的を達成するために、という人が減っているという気がします。(金融・保険)
- 勉強量が日本人はちょっと少ないという感じはします。一般的にサバイバルとかあるいは、やっけていくぞっていうバイタリティが大分トーンダウンしているような、仲良く楽しく平和にっていう感じになっている気がする。(自動車)

○ 全体的に未熟であるとの指摘も複数あった。

- 一面、社会が進歩してきて、幼児化というか未だ子供なんですよ。仕方ないことですが、職業を理解していないということよりも、働くことがどういうことなのか、まだ良く理解してない人もいます。(マスコミ)
- 若さゆえというところもあるのですが、もう少し長期的な視点で見ればいいのに、例えば将来のキャリアの方向性とかを聞いていても、何かもう少し先を見てほしいというのは感じます。(食品)
- 世界中の新卒で集合研修をするんですけども、その中に入ると全然違いますね。海外の学生はすごくキャリアとかそういう部分も大人なので、発想がもう全然違いますから。(外資系 IT)

○ 同質社会の中で育ってきた学生が多く、また、ネット社会の影響もあり、コミュニケーション能力が不足しているとの意見が多かった。

- 怒っている上司への声の掛け方のタイミングの計り方とか知らない。場を読むとか、あまり知らない。社会生活というのか、そういうことをあまり経験していないんじゃないか。(大規模商社)
- 同期のつながりがすごく強い。入社前にいろいろやらせているせいもあるのですが、入社後配属はばらばらになるわけですよ。1人だけ、ぽつんと配属されるケースもあって、そこで仕事で悩んだり困ったりすると、普通だったら、先輩や上司に相談するのですが、まず同期に携帯のメールか何かで相談したりする。(食品)
- 直接相手に向かって否定するような話を、人間関係を壊さずにするのを多分、学生のときに避けてきているので、そこをしっかりとノーと言った上で、人間関係を壊さない方法というのを、多分彼らは知らないのではないか。だから、メールで言ってみたり、そちらの方がよほど後の人間関係には影響があるのですけれど、早く言えばよかったのにとというケースが結構ある。(大規模商社)
- ネットでいろんな情報が何でも取れるものですから、あるいは人の意見も、コメント書き込みがありますね。それで自分が行った気になっている、あるいは知った気になっている、その気になっているというところが、分かった気になっているのです。会社に入ると、同じこのビルの中で聞きたいことがあって、会ったことがない人で、本当にその道の権威に会って、自分で足を運んで、昔であれば「教えてもらえますか」と。そこで人脈を作って、またその後いろんな仕事に広げていくという行動をとる社員が多かったのです。しかし今はメールで簡単に聞いて終わってしまう。もったいないじゃないかというような社員がいます。(金融・保険)

- 同質の世界の中で、ぬるま湯で浸かって来た感じが凄くあって、異質なものとかが、価値観の違ったものとかに出会った時に、それをどう受け入れるかということが、凄く苦手としているというのが、面接をしててもそうですし、説明会をやっていると感じる事です。同質の社会の中で、割と喧嘩もせずに和気藹々と過ごしてきて、それが実は、自分はすごく人付き合いが上手いとか、コミュニケーション能力が高いとか、誰とでも仲良くなれるんですとか、彼らも土俵の中では仲良くなれるんですけど、土俵の一步外にはもう立ち入れないっていう傾向が。彼らのせいではなく、必然的に日本の社会が少子高齢化とか豊かな中で、生んできたものだと思います。そういうのは、学校教育とかだけで片付けられるものがあるのかというところがあるのかと思いますけど。(マスコミ)

○ 線が細く、怒られたり、注意されたりすることに慣れていないとの指摘が複数あった。

- 怒られたりとか注意されたりとか、そういうことに慣れていないので、それをされると折れ易い。(外資系 IT)
- 線は非常に細いです。ですから、体育会を非常によくじっくり見えます。(中規模商社)
- 一言で言ったら弱いです。心も弱いし、一貫したものがないので判断もできないんですね。いちいち、そんなこと自分で考えれば分かるでしょうということも、「これ、こうしていいですか」とか。怒られたくないんですね。(化学)
- 学校も家庭もそうなのですが、目上の方・大人から本気で叱られたり、注意されたことがない方が多いですね。我々はよく大人になり切れていないという表現を使うのですが、叱られて、明らかに自分に非があるのですが、自分を客観視できないので非を認められない。自分ではなくあなたが悪いという形。そう言っているうちは堂々巡りで成長に繋がらない。そんなところが若干困ると思う学生さんがいます。この部分は面接で相当見ます。人としての根っこの部分を見るようにしています。(金融・保険)

○ 技術系については、細分化された専門知識はあるが、より基礎的な知識が不足しているため実用性がないといった意見や、統合的にモノを見る目がないとの意見も聞かれた。ただし、この点については、企業側にも責任があるといった声や、特に弱いとは感じられないとの意見もあった。

- 要素技術のできる人間はいるが、その技術をギャザリングできない。(電気機器)
- 専門分野も以前に比べると、比較的ピンポイントなのだが、専門性の高い人間が多い。ただし、それが会社に入って本当に有効なのかどうなのかというのは別議論として。勉強してきているけれども、要するに「木を見て森を見ず」という傾向があることは間違いない。(金属・非金属材料)
- 入社した人間を集めて、回路の基礎とかに四力の基礎とかいうのもう一回教えなおす講座やってるんですよ。講座がなせる業と、本人が細かい先端のことだけを追い求める思考になって、何の役に立つのかって事と殆どかけ離れた自分の興味の世界

を追い求めるという両方でそうなっているのだろうなど。(電気機器)

- 工学部の電気の卒業生で、ほとんどの人が図面なんか書けないわけです。だから最低これだけのことはやって欲しいけど、やれてないから会社で必要な専門研修をやる、というのはあるわけです。(電気機器)
- 我々の事業所も細分化して求めようとははじめているわけですよ。要するにキャリアの人を採るみたいな、ビタビタの人を採ろうとするわけです。そうすると何年か見ていると入ったときはすごいんですよ。すごい今年の新人は優秀だと、専門能力も高いし、即戦力だと言うけれどもそこから伸びなくなるんですよ。だからやっぱり伸び代を見てくださいというのと、求めるコース分けを細分化せずにもう少し大枠で見てもらって幅をもたせるような形での採用をしてほしいと。それは大学だけではなく、我々にも責任があると思っています。(電気機器)
- 物事をホリスティックに見るとか、またはもっともって全体を見るというのは、会社に入れば永遠の課題のようなどころもあり、それを学生に求めるのか、というのもありますけれども「そこがすごく弱い」ですとか、そういうことは現場からも指摘を受けることはないですね。(電気機器)
- 専門性というところで言いますと、特に自動車の研究開発に関わる技術領域というのが日本というのは非常に裾野が広くて、ゼミレベルで相当特化してやられているところもあると思います。そういう意味では非常に高い専門性というのがあると思います。海外の学生は、工学的な学力の高さというのがある学生さんが当然多いのですけれども、自動車というところに直結したところだと、まだまだ日本人学生のほうがアドバンテージがあるというふうには感じております。MOTみたいに幅広い技術をどういうふうにコンバインするかどうか、そういった人材というのは必要になってきますので、では日本人の学生で潤沢にいるかっていうと、そこはなかなか難しいかなと思っています。(自動車)
- かつてはこういうことを大学でカリキュラムとして必須であったものというのが、今は自由選択になっていて、それを学ばなくてもいいということで、そのあたりの知識を学んでいらないということがあるのかな、ということがあります。(電気機器)

## ② 日本人学生の内向き志向について

- すでに海外事業の展開が進んでいる企業においては、それを前提に集まってくる学生が多く、むしろ海外志向の学生が多いとのことであった。ただし、地元志向が強かったり、また、新しいことに取り組むことや自分と異なる他者との交わりをあまり望んでいないなどの面で内向きであると感じることが多いとの回答が多かった。
  - 内定者はどちらかという海外にすぐにでも行かせてくれというのが多いですね。特に新興国に行きたいんだと。アフリカに行きたいとか、中国に行きたいとか。むしろそういう学生のほうが多いですね。(大規模商社)
  - 私どもに来る人間に関しては海外志向のかたが多く来ます。(中規模商社)
  - グローバル希望してるメンバーはものすごく多いです。だから、モチベーションは高いですよ。昔はちょっと嫌々というか、結構ありましたが、今は希望者が多い

ので、希望しない人はほとんどないですね。(食品)

- 日本国内という意味では、どこに行っても大丈夫というのがありますし、海外でという意味で言えば、もう海外で働く、働きたいという人が6割以上になっていますので、あんまり内向き志向という感じは考えられないかなというふうに思っています。(電気機器)
- 就職するにあたって、留学したいけれども、それが本当にプラスなのかどうなのかと考えている傾向があると思うのです。だから、留学したくないとか、そこまで思っているとは僕は思いません。だけど、留学するリスク、それを昔の人間よりもものすごく強く感じているように思います。(ただし、内定者については)うちの場合には比較的、海外に行くことを嫌がるのは少ないように思います。ただ、そもそも、うちの会社の総合職全体に占める海外駐在経験者比率は、グローバル企業ではないので15%ぐらいです。だから、行きたくても行けないというのがまだ事実ではないでしょうか。(金属・非金属材料)
- 当社は、比較的海外に強いというイメージがあるので、海外志向の子が多いので、海外に行きたいという人が減っているとはあまり感じませんが、全般として身内志向というのでしょうか、あと地元志向というのは結構強いと思います。とにかくみんなが言うのは、何とか地元、首都圏でお願いしますと。やはり、自分の環境が変わることの恐怖感、どんな世代でもあると思います。海外に行きたい子ども、では日本で地方に行きたいかという、そうではないです。(金融・保険)
- 基本的にはどこでもいいですよ、という人しか採らないのですが、うちのビジネスがやはり海外中心ですから。商社に行くような人と同じで、いつかは海外で活躍したいと思っている人達がいるわけなので、どちらかというところと日本の田舎に行くといやだというのはあると思います。(電気機器)
- 自分と異なる考えを持っている他者との交わりをあまり望んでいないという傾向も感じられ、むしろその点が懸念される。(電気機器)
- 内向きと言うよりはどちらかと言えば、ハングリー精神のようなものが欠けてきている。食欲に知識を求めて、結果を食欲に求めて行くというところが欠けているのではという気がします。(保険・金融)
- 海外に出て行かないから「内向き」ではないと思う。自分の世界を大切に、自分以外の世界や他者に無関心。あるいは無関心を装っているという意味で「内向き」。普段の行動も決して失敗しない、絶対に外れない、予め応えはほぼ見えてるものに対しては行動力はあるけれど、未知の世界とか自分の得意として無い人とかに対する、しり込み感というのは、正に内向きなんだろうなと思います。(マスコミ)
- 取り敢えず語学力があって、海外経験がある人は山ほど受けにくるんですね、じゃあ、そういう人たちがグローバルに物事を見てるかって言うと、さっきの同質と全く一緒ですね。1つのステップアップの感じで1年間留学しました、語学留学しました、或いは海外にボランティアに行きましたとか、正にどこかで聞いた事のある話が山ほど来るんですね。彼らの海外での留学経験を聞いてみると、結局向こうで、日本人の同じ友達たちと遊んでたりとか、或いは、しょっちゅうネットでやり取りしたからさびしく無かったですとか、そんな話をしている、それって、留学なんだ

っけっていう感じを感じる事が凄く多いんです。なかなか面白い経験してるなと思って話を聞いてみると、実は非常に狭い世界で生きてたり、価値観としても凄く狭いところでいたりするのがあって、学生達にも言うんですけど、何かを経験したっていう事を誇らないでくれと、やっぱりその経験から何かを得たという事を語ってくれという話を常に言うようにしてるんですね。(マスコミ)

- 百パーセント実感してます。日々、何事にも。新しいことをやろうとするとしり込みしますし、変わった人が来ると「えっ、あの人？」と言うし、自分が思ったことを言いつけたいんですけども、権力のある人に。「私が言ったって言わないでください」って言う。(化学)
- 最近人気が高まっているんですけど、処遇の割に海外がないからという感じなんですね。(中略) 少なくとも国とか領土とかっていうこと以外にも、目が内側を向いてるといのは時々感じる。多分、彼らの仲のいいコミュニティー、あるいは同世代っていうコミュニティーから外に出て異質なものに触れてみようとか、そういうの面白そうじゃないって思う気持ちは、昔よりも薄れてきてるんじゃないかなと思うんです。(不動産)

#### (4) 日本人学生の留学についての評価

日本人学生が留学した経験をどの程度評価するか、また、内定者のうち、海外在住経験がある人の比率について、以下のような回答が得られた。

○ 留学経験について特別に評価をし、留学経験だけをもって直ちに優先的に採用している企業はなかったが、ほとんどの企業から、留学しているだけでは不十分だが、留学経験は重要な経験であり、結果としてプラスに評価されているのではないかとの回答があった。

- 日本人の海外に行かれていた留学生の方を積極的に採りましょうということで、英語力、それからコミュニケーション能力とか、海外に対する、それが多様性に繋がるとは思いますけど、適応力とかですね、交渉力とか、そういった素養を持っている学生を採用しようということで進めています。留学中に何をしたかとかですね、他にも十分お話を聞かせていただきますけれども。(電気機器)
- 例えば語るべき物語を持っていたり、通常の日本の環境で育った中では身に付かなかったような経験をしている人がかなりの割合いるので、何かしら光るものを持っているというか、異文化の中でもまれて、根性なり、泥にまみれながらもやり抜く力を備えている人がいるという印象がある。(大規模商社)
- 結果としてはかなり留学経験のある方が多い。説得力があるのと語学力が高くなるということもあるので、どうしてもスペク的に評価されやすい。(大規模商社)
- 学生時代の海外体験はあった方がよい。海外とのコミュニケーションができるかどうか、交渉ができるかどうか重要。そういう意味で学生時代の国際経験は有利。ずっと日本で生活してきた人はだいたい交渉で負ける。(電気機器)
- 語学だけの留学ではなくて、何かをやってくる。そういうのは自分の意思があって、飛び込んで行って鍛えられてくる。それはすごい力ですよ。(電気機器)



- 大学にいるときに海外への留学経験があるとか、あるいはゼミにいっぱい海外の人がいたとか、授業が英語で行われてて、英語へのアレルギーがあまりありませんという人は、最近少しずつ増えてきているような気はするので、それらはウェルカム。  
(不動産)
  - 留学していた子たちの方が、面接の場などではやはり話題にはなるので、そういう意味では、有利だと思います。企業によって、やはりプラスに見ているところは結構あると。(金融・保険)
  - 当然マストではないですけども結果的に評価するポイントにはなると思います。ただ日本で普通に学生をやっているも異なる意見をどういうふうに折り合いをつけていくとか、そういったところもきちんと見えていますので、必ずしも単純に留学をしているから合格ということでは決してないですね。(自動車)
  - (留学というのは) 1つは英語で勉強するということと、やはり授業のスタイルとして実際に聞いて何かレポートを書いたりペーパーに書くということではなくて、実際に異文化或いは英語でやり合うというような経験できるかどうかというところ。  
(自動車)
  - 留学経験だ、海外へ行ったことが有るか無いかというのはそのほんの1つの事象であって、必ずしも行ったらそれで良しと言うものではないですね。(化学)
- 今後は留学経験をより積極的に評価していきたいとの回答もあった。
- なぜ留学している人を有利にするかということ、やはりものの考え方、あと、視野が広がる。また、違う国の人に優しくしてもらったこと、違う国の人はどうしてここで怒るんだろうといったことの経験を評価している。(化学)
  - 日本人の採用ということで言えば、帰国子女、あるいは海外に留学した経験がある人を採用する時点で今まで以上に重視している。(金属・非金属材料)
  - 今までと同じくらいの能力であれば海外経験があればプラスという程度だったが、今年から語学スキルや海外の留学経験をもう少し重視してもいいかなと思っている。実際にエントリーシートの段階でも、語学のスキルや海外の留学経験を見るような形で今年はやっている。(食品)
- 留学経験は重視しておらず、面接の際に留学経験について確認することもしないと回答も1社からあった。ただし、この場合、職種限定ではあるが、海外の大学を卒業した日本人学生を積極的に採用しているとのことであった。
- 留学は少ないですね。勿論、面接の中の話としては出てきますけれども、それ自体を重視してませんので。ただ、例えばサポートエンジニアのうち、希望として半分ぐらいは日本人で海外の大学、主にアメリカですけど、そこから採用しようとしていますので、大学自体が向こうを出てるという方を意識して採るようにしています。  
(外資系 IT)
- 内定を得る学生のうち、技術系については留学経験がある学生はそれほど多くないものの、事務系については、結果的に短期も含めると3割以上の学生が海外在住経験

があると回答した企業と、比率は不明だが、内定者のうちの相当数が海外在住経験があると回答した企業は合わせて半数近くあった。

- 特に優先的に採用しているわけではないが、海外に2年以上在住した人が内定者の3、4割いる。(大規模商社)
- 最終選考に残ってくる方の半分は留学している。(化学)
- 新入社員の3分の1くらいは長短あるが、留学経験がある。(食品)
- 事務系で言うと20%くらいが海外に住んだことがある。(金属・非金属材料)
- 留学しているから採用しているというわけではありませんが、3分の1くらいは行っていると思います。(電気機器)
- 事務系で言ったら半分ぐらいはそうじゃないでしょうか。技術系はそんなに多くないですね。10%か。(電気機器)
- 技術系はほとんどいないですね。事務系は最終面接までいくようなメンバーは結構、短期の留学も含めると、留学経験があったりとか、帰国子女でもともと海外志向が強いとか、そういう方は確かに多いですね。短期も含めると半分以上いると思いますね。(電気機器)
- 事務系で言いますとおそらく3割から4割くらい、4割を超えそうな感じでしょうかね。(自動車)

#### (5) 入社の際の英語力の評価

入社の際に、例えばTOEICで一定基準以上の点数を求めるなど、英語ができることを何らかの条件としているかについては、以下のような回答が得られた。

○ 英語力・語学力については、これからは必須のスキルであるとする一方で、採用段階では具体的な基準は設けず、人物重視で採用する企業が多かった。

- 会社に入ってからある程度努力してもらう必要はありますが、入社の際に、みんなに語学力を求めることはしていません。(金融・保険)
- 勉強する人だけが、行きたい人だけが勉強するというわけにはいかないのではという、危機感に近いものは、私は持っています。(金融・保険)
- 当社、昔から語学は、グローバルに展開してる企業の割にはなかったんですよね。(中略)やはり、そうも言ってもらえないんじゃないかというのが昨今で、どうして行くかというのは悩ましいところです。(化学)
- 仕事ができない人が語学を勉強しても駄目。ただ、これから採用する人だったら、語学のできる人を最初から入れれば、あとは仕事を普通に教えればよい。(化学)

○ 採用段階ではなく、入社後に一定のレベルのTOEICの点数をとることを義務付けている企業が多かった。ただし、英語についても国語等と同様に筆記試験を実施し、基礎的な英語力を見ている企業も複数社あった。

- 最初に英語のペーパーテストをやっているのでも、そこをクリアしてくれば、あとは社内の研修とか、実際に使っている中でということ。(大規模商社)
- 基礎的な英語力というのはある程度問う。(大規模商社)

- 会社説明会の際に「将来英語力を上げる、向上させる気持ちがある人」というやわらかい表現にしております。と言いますのが、入った後、1年間、英語の教育ですとか段階ごとにずっとありますので、そこである程度の基礎があれば鍛えられるだろうと思っています。(電気機器)
  - 入社の際には特にやっていませんので、エントリーシートに書いてあるのを見るだけですが、(TOEICの点数は)係長級に昇格するときの、一つの昇格要件にしています。(自動車)
- **基礎的な能力があれば、英語は必要に応じて身につくとの意見もあった。**
- 専門的能力に秀でた人はコミュニケーションもできるし、海外にも出て行く。基礎の能力じゃないかなと思う。英語は必要に迫られれば訓練でそれなりのレベルになる。(電気機器)
  - 今のところ採用の段階では英語という語学力は評価の中には入ってません。考え方としては語学力は会社に入ってから身に付けられるだろうと、そのための先ず意思と覚悟を持っているかどうかを確認したいということでやっております。(電気機器)
- **今後は英語以外の外国語も重要になってくるとの意見もあった。**
- 特に必須にはしていません。今後クライアントとの折衝が多く起こるような場面、今後色々な国に展開をしていく、従業員とのコミュニケーションの中でやはり腹を割って話そうというときに、必要となるフェーズが出てくるのかなと思います。ただ、アジアは英語で普通に腹を割ったコミュニケーションが出来るのは、フィリピンとシンガポールと香港ですか。やはり現地の言葉が話せなければ心は開いてもらえないと言って、上海にいる子は中国語を習いに行っています。(中規模 IT)
- **社内の公用語は英語であり、相当の英語力を入社段階で見ている企業もあった。**
- 公用語は英語ということになっておりまして、重要な意思決定機関の書類は全部英語です。社内のルールとしては会議なり打ち合わせに一人でも日本語を話せない人材がいたならば英語で全部やる。特に TOEIC 何点以上とかいうのとかは公表していませんが、実際には、ある程度職種も想定しながら入社面接をするので、かなり英語が必要なところは相当英語力があるのか、コミュニケーション力があるのかということを見ることになります。(自動車)
- **外資系企業においては職種にもよるが、英語は必須ではないとの回答を得た。**
- 英語は必須ではありません。ただ、その職種によって違いはあるものの、英語は必要になるし、英語を学びたいというふうに思っている学生さんであることは必須ですね。(外資系 IT)

## (6) 外国人の採用の実態及び今後の展望

- ①採用にあたり、日本人であることや日本語ができることを条件としているか、②外国人の採用の実績及び採用形態、③外国人の採用についての今後の展望、④海外拠点で

の採用について質問をしたところ、以下のような回答が得られた。

**① 本社での採用について、日本国籍や日本語ができることを条件としているか**

○ 全ての企業において、外国人留学生が日本人学生と同じ手順でエントリーしてくれば、国籍を問わず採用との回答であった。また、国籍を問わないため、国籍別のデータを把握していないという企業が多かった。

- 実は、国籍ということを経験的には聞いておりませんが、履歴書に書く欄もありません。もちろん口頭のやりとりの中で、明らかにアジア人でない方に関しては「どちらの国の方ですか？」とか、そういうことは聞きます。(電気機器)
- 国籍とかそういったことは、一切関係なしで採用しております。出身国ですとか、そういったことはまったく考慮していませんし、会社の中での人事考慮にもそういったことは一切しない、と謳っております。(電気機器)
- 殻を破ろうとか、今までに無い経験を持った人間を選ぼうとすると入ってくるということなので、国籍というのは、先に意識の中にあって、選考作業進めてるということでは無いです。(マスコミ)

○ 業務を日本語で遂行できることが採用の前提であり、まずは日本企業としての仕事の仕方を理解することが重要であるという企業が大多数だった。

- 実質上は日本語を条件にしていると思います。今のような日本の総合職として採用して日本で働くこと、遠い将来海外に行っていただくような想定だと、まだ日本語が全然しゃべれない方というのは、無理があるかと。どこかで始めなければいけません、ちょっと早いかなどという議論をしているところです。(金融・保険)
- 日本勤務において日本語が必要となってくることは事実としてありますので、入社までの間に日本語能力のレベルアップを図ってほしいということをお願いはします。外国人の方は、やはり日本の企業に勤めたいという方は日本に留学している大学生の方が多いため、そういう意味では日本語ができる方が多いと。そうすると外国人日本人関係なくという形になります。(電気機器)
- 新卒の本社採用というのは日本語で面接をやりますので、結果として日本語ができないと、面接に受かりません。つたなさを残した外国人もいますけれども、そういう人も合格する人はいます。社内での業務遂行上、問題がないということは確認しますね。(大規模商社)
- 日本語ができるということは、これはもう絶対条件と言いますか、相当に高い日本語能力が当然どこよりも求められる。特に記者職ですから、普通の日本人の学生でもここで振り落とされるということがあり得ますし、そのことに関しては外国人であっても同等の能力は求める。(マスコミ)
- 全部日本語で普通に、平等に受けてもらうという意味では、恐らく日本で日が短い人とか留学生の人にとってはやっぱり不利なんだろうと思いますが、そこで下駄をはかせたりする事はしないというのは今の状態ですね。(マスコミ)
- 昔は日本語が喋れない人をトライしたのですが、なかなか難しかったものですから、今は日本語が喋れる人というのを条件にして、結果としてアジアが中心です。(自動

車)

○ 採用試験は日本語のみで実施している企業が大多数の中、英語で実施している企業も少数ではあるが、存在した。

- 一応面接は日本語でやりますが、能力を測定する筆記試験は英語も準備して、ご自身の良いほうで日本語か、英語かと。もう少ししたら中国語も準備しなきゃいけないかなという風に思っていますけれども。(電気機器)
- 日本に来ている留学生の方はやはり日本語をベースにしておりますけれども、少し難しい場合には英語等で聞くようにしておりますし、海外で採用する外国人の方は基本的には英語で面接をしています。(自動車)

○ 業種による差はあるものの、日本語は必須ではなく、少なくとも英語ができたり、母国語以外の言語を習得していることを求める企業もあった。

- (外国人留学生について) 英語はマストだと言っています。その上で日本語が流ちょうであれば、これはやっぱりプラス評価ですね。(電気機器)
- 現地での直接採用については、日本語が出来るかどうかは採用基準にしませんでした。入社するまでに半年あったので、「それまでに日本語を覚えてね」と。但し、TOEICは800点。英語が重要だということよりは、母国語以外のランゲージを習得する努力をし、それに対してある一定の成果を残していれば、日本語も習得しようとし成果を出してくれるであろうという乱暴な見方です。弊社は有名企業ではないので、日本語が出来る人を採りに行ったのでは、おそらく他社さんと採用競合してしまうのです。そうすると彼らが私たちを選んでくれるインセンティブは見つけにくい。ただし、(国内での採用については) 国内でのコミュニケーションをどうしてもしてもらわなければなりません。特別なスキルー例えばプログラマーとしての何らかのスキルがあれば、多少、日本語検定2級位を持っていれば大丈夫かなと思います。(中規模 IT)
- 採用が国籍とか日本語とかいったことは言っておりませんので、ただ業務によってはやはり日本語が必須の領域があります。例えば国内営業本部とかですと、やはり日本語ができないとなりませんので、そういったところはあるのですが、実際に配属のところでその辺のところはアジャストできますので、特に日本語が必須ということはないです。ただ日本人以外の方の場合、少なくとも英語ができるというのが、英語あるいは日本語ができるというのが、明確にはうたっておりませんが、やはりビジネスになりますとどちらかができませんと実際に仕事できませんので、言語としてはそういった見方をしております。(自動車)
- 直接採用の場合は入社前に現地で日本語教育をいったん施して、日本語検定の2級レベルぐらいですかね、日常生活ができるレベルまでいったん教えて、その後、日本でまたさらに教育をしてやりますので、直接採用の場合は日本語力は問わないですね。(電気機器)

## ② 本社での外国人の採用の実績及び採用形態

○ 外国人の採用といった場合、多くの企業では日本に来ている外国人留学生の採用を念頭においており、また、本社における外国人採用の実績は企業により差が大きく、まだ限られている企業も多い。外資系企業を除き、10名を超える規模で外国人の新卒採用を行っているのは3分の1程度、それ以外は本社での外国人の新卒採用はまだ数名程度。また、まだ採用実績がないとの回答もあった。

- 留学生という意味では、毎年1人とか2人という感じ。(大規模商社)
- 結果的に20人以上は採ってますね、毎年。(電気機器)
- (外国人は)比率でいうと5%ぐらいです。700のうちの30数名。(電気機器)
- 事務系で1割ぐらいですかね、技術系だと、数パーセントですね。意識してやり始めたのは今年からかもしれません。(電気機器)
- もう十数年前からやってるんですが、だいたい、年に若干名、大体年に3~5人ぐらいの外国人採用はしています。(新卒採用は)年によってばらつきがありますが、だいたい百数十人ぐらいと想像いただいたら良いと思うんですが。そのうちの、4, 5人ぐらいという事ですね。今、基本はそう(外国人留学生)ですね。(化学)
- 外国人籍社員については高い目標ということで、年に100人ぐらいを目差していきましょうということでやっております。(うち、外国人留学生は実績として年20名程度。残りは現地での直接採用)(電気機器)
- 国籍に関係なく採用しておりますので、結果として毎年15~6名のいわゆる日本国籍以外の方は入ってきています。結果的には留学で大学院から日本に来ているという方が9割ぐらいですね。(自動車)

○ ほとんどの企業は、日本人の新卒採用と同じプロセスの中で外国人留学生の採用を行っているが、これから外国人留学生をより積極的に増やしていきたいと考える企業の中には、外国人留学生を採用していることがより明確になるように「グローバル採用」という枠を明確化した企業もある。

- 枠では採っていないですね。いい人がいたら採る。条件は特に他の日本人とは変えていませんが、明らかに留学生とわかる方に関しては、語学、日本語のハンディキャップがあるでしょうし、それから日本人の中に混じると多分面接する側の軸がぶれてしまうので、それが留学生は特定の間人が面接をしました。だから面接のブースの中に留学生のブースがあるわけです。日本人は日本人のブースで面接するという。(電気機器)
- 従来、外国人留学生は日本人の一般新卒と同じように採用していたのですが、今年からグローバル採用という新しいコースを設けました。ただ、一般の新卒の内りではあるのですが、これからグローバル採用をやっていきますというスタンスを世の中や学生さんに明確に出すために、今年から新しいホームページを立ち上げました。(プロセスとしては)一緒ですね。採用選考の時期を若干ずらして、後でリリースするような形にしています、ホームページを。(金融・保険)
- 1つは母集団を広げるといって、これはPR活動をやっています。そのために、英語のパンフレットを作ったりですか、そういう留学生向けのセミナーを開いた

りとかやっています。会社の選考の中では、外国人の留学生だけを集めたセミナーをやって、そこで1次選考をして、ジョブマッチングの中に入れるとか、或いは別ルートで採用してしまうということ。別ルートの採用というのを今実行してるところであります。(電気機器)

○ 限られた数ではあるが、外国での公募（海外での直接採用）を実施している企業もある。この場合、正規社員ではなく、契約社員として採用することも多い。

- 応募者は多くはないが、結構いいところは来てくれる。経験を積むために来るので、パーマnentとは思わずに契約社員のような扱いにする。希望があれば正規従業員に切り替える。日本人でも希望があれば同じ形態での採用はありうる。(電気機器)
- 日本の今の我々の賃金体系というのは日本ベースであって、あまり融通がきくようなところではない。中国やインドの学生を採用するときには、例えば来るときに航空券を出すとか、荷物を送ってくるとか、そういう融通を聞かせなければならない。そこに関しては、最初は「契約社員にしてくれ」として、その上で本人が力を発揮すれば2年目、3年目からでも正社員に替える。(電気機器)
- (外国人留学生にも)積極的にアプローチしていきたいのですが、ここは競争倍率が非常に高いです。「この子来てくれたらいいのに」と思っても、今は比較的外資のコンサルティングファームさんが中国進出する会社をお手伝いされたいので、中国人留学生の方を沢山採用されていると思います。外国人留学生が採れなかったので(上海に)行ったのです。日本ではなかなか、私たちの採用基準を満たすと思っている人たちは、結果色々な内定を得て、弊社を選んではいただけないという事情があったのです。(中規模 IT)

○ 現地での直接採用を中心に、外国人採用について消極的な意見もあった。また、外国人採用については新卒採用よりはキャリア採用（中途採用）が中心であるとの回答もあった。

- あれ(現地採用)まで踏み込んでいないですね。なぜかという、非常に優秀な学生を採れるというんですけど、一方で、メンタリティーが日本企業に必ずしもマッチしていない。終身雇用を前提としていないところもありますので、そのこのミスマッチが解消されていないなという気はしているんですね。(大規模商社)
- 最近結構あるのは、例えばキャリア採用みたいな中で、わが社の海外の支店にいる人間を本社採用に、キャリア採用するというケースはありますよね。新卒よりは中途採用。どこの国かというのによるんですね。(大規模商社)
- これ(現地での直接採用)は以前はやっていました。今も海外の大学からMITとかインターンシップは受け入れています。ただ、定着率というところにおいては、やはり少し難しい部分があるというのは正直なところはあります。(電気機器)
- 一時はそれなりに取ったこともあるのですが、ご本人たちのどう思って入ってくるかと、我々は完全に新卒者に力を入れてますので、給料も同じですし。やっぱり、そこら辺のところ、ちょっと不満があるのかなと。彼らのどれくらいの期間勤めようとしているのか、どんなことがやりたいのか、日本人だったら下積み時

代から始めているというのがあるんですけども、そう思っただけで入ってくれる人というのがあまりいないですね。(金属・非金属材料)

○ 新卒で採用した外国人の配属先については、日本人と同じであるとする企業が大多数であったが、例えば営業など、より現場や顧客に近い職種については一定の配慮をするという企業もあった。

- いきなり現場入れようというケースは少ないかもしれませんがね。飛び込みの活動とかいうのは実習はやるんですけど、いきなり正式に配備するのはやらない。かなり日本人化した子はやりますけど、高校まで中国にいましたと、大学で日本で勉強しました、ちょっとハンディが大きすぎるかなと思ってますよね。本人が希望しないと別の部署に配置しますから。経理とか。(食品)
- 保険金をお支払いする仕事というのは、必ず一見の方に対するエンドユーザーさんに対する仕事なので、日本語がやはりネイティブにしゃべれないと、しかもほとんどが電話ですからなかなか難しいです。営業というのも、われわれの営業のかなりの部分がいわゆるホールではなく、ディテールの営業なので、町の整備工場みたいなところにおじゃましたり、プロで保険をやっている年配の方のところにおじゃましたりするところなので、そこまで留学生の方になるというのは、今の段階では考えづらい。(金融・保険)

### ③ 本社での外国人の採用についての今後の展望

○ ほとんどの企業が、直接採用も含め、何らかの形で今後はより積極的に外国人を採用していきたいと考えている。

- 別ルートの採用というのを今実行してるところであります。(電気機器)
- 今後は、外国人留学生の強みにフォーカスして職種別採用を導入するなど、配属部門を意識しながら採用する姿になっていく。積極的な働きかけ、特にアジア市場の拡大というのがこれまで以上にスピードが増していますので、そこに対する対応、それから新興国に対する対応をしていくには、もちろん日本人で語学をブラッシュアップするのも1つなわけですけども、異文化というバックグラウンドの違う方々を社内に取り込むことによって相互に刺激になる、というふうに考えまして。(電気機器)
- 国籍を問わず優秀な学生を採用する考えなので、外国人採用計画の数値化は行っていないが、今後は新卒採用数の1割以上を目安に外国人の採用を拡大していきたい。そうなるのと、留学生だけからというのはやや限界がありますので、今は寧ろ中国の大学辺りから、ダイレクトに採るっていうやり方が出来るのか出来ないのかとか、そういうことも含めて、グローバル採用という名前をつけてますけれど、どの程度、どういう形でやったものかというのを検討中ということです。(化学)

○ 本社の社員を海外から直接採用することについて、具体的な計画がある企業はまだ限られているが、将来的に増えて行く可能性は否定しない企業も多かった。

- 新卒の新入社員の30%を海外からの直接採用にしていきたいと思っています。4月1日からはそういった外国人のためのサポートの課を作るということに決めました。



(電気機器)

- 体制が出来れば当然やってみたい。日本国内で必ずしも採用するのではなくて外国で育成して本社勤務させるというのが一番やりやすい。外国人を採りますとやっぱり勤続年数が短いんですよ。日本に来て勉強して、優秀な人間は恐らく、自分の国へ戻ればですね、かなり高を給取れる。我々が払える給料というのは他の日本人とあまり変わらない。逆に現地で採ってその現地の給与レベルよりも、例えばグローバル社員であるとして、手当を上げるような形の方が辞めないです。(中規模商社)
- (直接採用については) 将来的にはあると思いますね。こちらの日本の仕事をしてもらって、うちの会社というものを分かってもらい、またそちらに行って経営管理をやるとか、現地法人の経営管理をやるといようなことは、十分あり得ると思いますね。(金融・保険)
- 将来的には変わっていく可能性は充分あるとは思いますが。例えば、(現地には) 今までは正に、東京で採用して東京から派遣するという道しか存在しなかった所を現地で採用する、ただしそれは、所謂今で考える正社員とは違う意味の契約社員のなものかも知れないんですけど、そういった複数のルートを設ける。働き方とか待遇の複線化みたいなものというのは、当然今後考えて行かないと。(マスコミ)

○ 海外に外国人社員が多くいる企業においては、外国人留学生の採用よりはむしろ海外拠点等で働いている外国人材をいかに活用して、戦力化していくかが先決という意見もあった。

- 日本への外国人留学生の採用がグローバル化戦略の最も有効な処方せんかということ、必ずしもそうではない。今既に外国人留学生は10人弱採っているが、本社人材としては、それほど今後の数そのものについて大幅に増やそうとは考えていない。むしろ外国人の既に2万人いる外国人をどう処遇していくのか、それぞれの海外の場所でどのように個別に人材強化を図っていくのかのほうが重要ななと思っている。(大規模商社)
- どちらかという今私どもの視点は、ローカルの優秀人材を確保して、如何に育成するかというところに目がいつている。メインはやっぱり各海外、各地で、これは独自に採用してますから、それはそれで、そこで採用した人材をしっかりと育てる。その方が多分ボリューム的にも圧倒的に多いと思います。(化学)

○ 多国籍企業あるいは無国籍企業を目指すより、日本企業としてのアイデンティティやアドバンテージを重視し、優秀な日本人を採用し、しっかりと育成していくことが重要だとの回答も複数あった。

- 我々モノ作りの会社で日本のモノ作りの強みというのはやはり厳然としてそこにあつて。なので、日本の事業を一定規模で守ってそこに一定規模の雇用をキープして、優秀な学生を採用して育てていくというところはここは変わらないだろうと。(自動車)
- どちらかという今私どもの視点は、ローカルの優秀人材を確保して、如何に育成するかというところに目がいつてる。ただ、私どもは日本国籍をしっかりと持った、

グローバルに展開していく企業体でありたいという思いがありまして、そういう意味では、ローカルな現地社員をどんどん育成してるといふのと合わせて、その事業を進めていったり、或いはそういうグローバルに事業展開を、戦略を作って実行していく人材という意味で、正しく今日仰っているようなグローバル人材を本社としてはしっかりと確保して育成してくといふのが、大きな課題であります。日本の会社ですから、日本の日本人材をうまく育てるかといふのをそう軽々には捨てたくないと思っています。(化学)

- 日本の生産規模や日本の雇用は守りたいという気持ちです。だから、会社の規模が増える分、新興国にお届けするものは、海外で作ることはもちろんあれだけども、今日本で作っている相対的に高級なものは作り続けたいし、日本人を中心に作りたいたいし、日本のエクセレントカンパニーにお届けしたいし、世界のエクセレントカンパニーにお届けしたいと思っています。(金属・非金属材料)
- エンジニアリングの部分であったりとか、R&Dで、我々その技術の分野については、まだまだ日本の大学のレベルの方が高いと感じます。(電気機器)
- 日本の会社として、公平公正な競争のもと、日本人が勝ち残っていくような、日本にも税金を納めるような、こういう会社でありたい。(自動車)

#### ④ 海外拠点での採用及び幹部登用について

- 海外拠点の採用方針及び採用は全社において、基本的には現地に任せられている。ただし、現地で採用することを前提に、日本に留学している外国人を日本で面接するケースもあった。
  - (海外の研究所では) それぞれに特徴をもった技術者を採りたいということで、それぞれのラボがそれぞれの採用をやっている。(電気機器)
  - 日本に留学している外国人を現地採用を条件に、日本で面談するというのがあります。ようするに日本語が喋れる優秀な現地人材を日本で面談、我々がセミナーをして、現地に送り込むと。正直日本で今就職が難しくなっているとか、大地震の影響で帰りたいとか、そういう外国人を対象に日本でやっていますね。グローバルリクルーティングセミナーということで。(電気機器)
  - 現地は日本の子会社ではなくて現地のオペレーションを担って責任主体であると、それから現地の採用は現地が行うということが基本ですね。だから昔みたいに日本人が本社から出向するということもありますが、基本はその地域で誰がベストの人材かという基準でやりますので、だいたい現地のの方がいろんな面で優れていますね。(自動車)
- 海外拠点の幹部に外国人を充てるかどうかについては、海外拠点設立の経緯により異なる。例えば海外企業を買収した場合にはそのまま外国人が幹部職に就いているが、新規に設立した場合には日本から社員を派遣していることもある。ただし、いずれは幹部についても現地化を考えている企業が多い。
  - 行く行くは、現地化を目標にやっていきたいと思うのですが、まだ中国、アジアの方は立ち上げの段階ですので、そういう中枢の部分は、今は出向者がやっている状

況です。(食品)

- 買収した会社が結構多いので、今でも幹部、現地法人のトップなどは、現地の人という会社が結構あります。(金融・保険)

○ 外国人が幹部職に就いているケースが増えた結果、海外で幹部としての経験を積む機会が減っているとの意見があった。ただし、現在日本から派遣されている駐在員という存在が完全になくなる可能性については否定的な声があった。

- 昔は若いころ(海外に)行って好き勝手にやれたが、今は外国人の下についてという仕事だから、あまりトップに出るようなのは育たない。やっぱり若いうちから外に出さないといけないというので、今、無理やり出している。グローバル化することによって、それぞれの地区で独立し始めて、日本人は日本に閉じこもるようになってきてしまった。(電気機器)
- 駐在員は、海外のビジネスを学ぶことができますとか、やはりまだわれわれ日本の会社というのはグループの中で一番大きな会社なので、現地法人というともうちょっと小さな保険会社がいっぱいあります。そうすると、例えば私やもっと若い世代でも、現地でナンバー2とかナンバー3のポジションで保険会社を運営するという仕事になったりするので、海外であることプラス、保険会社を運営しに行くという側面があります。そういう意味で、駐在員を減らすとはなかなか。(金融・保険)

#### ⑤ 海外拠点採用社員の本社への登用について

○ 外国人を本社の役員に登用していくことについて積極的な企業も複数社ある。

- グローバルの経営トップとなりますと、これは別に日本から採用した人であろうが、アメリカで採用した人であろうがヨーロッパであろうが、中国であろうがそれは関係なくて、ある一定層のグローバルに働いているエグゼクティブの中からベストの人を選ぶと。あるいは直接採用してくると、他社からですね。そういった感じになっていまして、ちょっと昔とは違ってきているということは事実だと思います。(自動車)
- 各国で優秀な人材が育ってきたら日本へ連れて来て、本人の育成のためが半分、会社のグループとしての事業の必要性が半分、というふうな目的で国際間移動というのはもっともっと、今後も増やしていきたいと思っています。(化学)

○ 海外拠点の採用は現地で行っており、現在は現地法人の幹部のローカル化を進めているが、将来的には海外拠点と本社で相互にローテーションを抱えながら人事が進んでいく方向にあるとの回答もあった。

- 去年から、現地法人の幹部をローカル化しようということで進めてまして、まずは現地法人の社長クラスを、今までは日本から赴任をしましたが、現地の方でローカル化をしようということからまず始めてまして、将来的にはやはり日本も我々と現地在相互にローテーションを抱えながら人事が進んでいく方向にあると思います。(電気機器)
- 今は海外の拠点は当然日本人駐在員は減らしてですね、現地の人をどんどん採用し

ている。その中で研修生としては現地で採用したローカルの人がこっちへ来るとい  
うのが今までやっていたんですけども、今度はもうちょっと上のクラスの人、例え  
ば部長とかそういう管理職を日本にきてやってもらおうというのを進めていまし  
て。一定の資格以上になると日本採用も外国採用もグローバル人材というふう  
に位置付けますので、そのグローバル人材と位置付けられたところに入ると評価  
体系は一緒になります。(自動車)

## (7) 外国人留学生の評価及び外国人への期待

日本人学生と比較した場合の外国人留学生についての評価や、外国人の採用にあたり、  
外国人に期待する役割について質問したところ、以下のような回答が得られた。

○ 中国人・韓国人といった東アジア諸国からの留学生のハングリー精神を評価する声  
が高かった。それに加えて、留学生は日本での生活経験があり、日本の文化を理解し  
ていることへの評価が高かった。

- 留学していると、数年日本にいるということなので、かなり身にしみて日本の文化  
なり慣習、会社文化の前提みたいなのが分かった状態に入っている人が多いとい  
う気はする。(大規模商社)
- グローバル人材というのは臨機応変にどこの国に行っても対応できる人。英語がで  
きても仕事ができないと困るので、語学というのは次に来る。外国人留学生のほう  
が臨機応変に対応できる人が多い。中国から来ている人はすごく意思が強く、自分  
の意見も述べる。普通に競ったら負けちゃいますね。努力の仕方がもう全然違いま  
すので。(化学)
- 中国人の留学生、韓国人の留学生というのはものすごくハングリー精神もあります  
し、前向きですし、バイタリティーはもう日本人の比ではない。(マスコミ)
- アジアの学生というのはアグレッシブさを感じる。僕は故郷を捨ててきましたと、  
そういう悲壮感というか、一種のハングリー精神というか、次元の違う本気度を感じ  
る。日本人の学生で死に面している、働かないと死んでしまうという人はあまり  
いないので、そういう部分もハングリーさというのは違ってくるのではないかか  
という感じはする。(大規模商社)
- ハングリーな姿勢です。今いる日本人、外国人留学生に期待するものというより、  
日本人の社員に外国人とのコミュニケーション能力を向上させるという点で、日本  
人への語学力向上への動機付けと言いますか、刺激を与えるという話をしていま  
したけれど、そういう点の効果というものも付随的にあるのが期待できると思っ  
ています。(金融・保険)

○ 求める人材をとろうと思うと外国人留学生にたどりつくという意見もあった。

- 外国人の採用を増やしていきたいという思いもあるのですが、我々が求めている人  
材を求めて行くと、外国人にたどり着いたという、そういう表現も1つあるのかも  
しれません。(金融・保険)
- 我々が、なぜ中国とかインドで採用しているかといいますと、単純なところで優秀

な学生がいるからです。(電気機器)

○ 外国人は勉強熱心であるとの意見も多かった。

- 明らかに彼らは何倍も勉強していますよ。最後に発表させるのですが、「ここまでやるか」というくらいやっていますものね。疑問に思ったことはどんどん聞いてくるし。(電気機器)
- われわれが海外に行って中国の人、インドの人、それからアメリカの人、または留学している日本人と面接してきて、なにがすごいかというと、彼らは勉強しているのですね。非常に高いレベルの勉強をして、一生懸命やって、さらにできる学生はそれに関係あるような何かインターンシップですとか、仕事をやる。または学校の助手みたいなことをやっている。そういう勉強をして自分を高めて行くというのは素晴らしい。(電気機器)

○ 外国人社員がいることにより、日本人にとってもよい刺激になるとの意見もあった。

- はっきりと自己主張するとか、成長意欲やキャリア意識は、日本の学生さんよりすごく高いと思います。日本の学生にも刺激になりますので、そういうところは期待します。競争社会というのですか。そういうちょっとガツガツしたところもあって、そこはいいかなとは思っています。(食品)

○ 現地の文化に精通しているうえに、日本の文化にもなじみがある外国人留学生にはブリッジ機能を期待する声が多かった。外国人留学生については、母国に派遣することを前提として、日本人とは別のキャリアパスを想定しているケースもあるが、基本的なキャリアパスは日本人と同じである場合も多い。

- 我々求めているものは、これからグローバルにやっていく中で、現地とのブリッジパーソンになって欲しいということの牽引役ということですね。やはり日本人が現地に行っても、その国の文化、考え方、全てわかるわけでは無いので。それと日本で勉強して複眼的なものの見方ができるだろうと。グローバルコミュニケーション能力というところを期待して、その彼を国内で採用するのか、あるいは彼女を海外、現地で採用するのかということでは2通りあるかなということですね。(電気機器)
- 私たちがこれからアジアに出たいと思っているときに一番困るのは、現地での商習慣や、明文化されていないが「普通はこうする」ということが分からない。その分からないことは、私たちが現地に行き学べばいいのですが、現地の方がいていただけると、その学ぶ時間を短縮できる。上海の子たちに来てもらったのも、日本でのやり方や、ベースとなる基礎を身に付けたら、その後私たちがアジア展開をするときに、彼らを支社長として行ってもらうこともできると思っています。(中規模商社)
- ローカルビジネスもかなりやっているんで、やはり国民性を理解しながらやっていく必要があるのではないかと。そういう意味では、往復する方の方が、それには適しているでしょう。ただ、すごく難しいのは、現地の社員はほぼ現地で採った方なので、日本で採った留学生が本国に戻って、もしくは行き来してこの方だけが幹部

になっていくと、向こうで育ってずっと入っている方とのバランスが崩れる可能性があります。そこをアジアの何カ国かを異動する方が、もしかすると平等感が保てるのか、そういうことを今考えているところです。(金融・保険)

- さまざまな地域、国でのビジネスが、社会インフラのビジネスをやっておりますと増えてまいりますので、やはり、文化であったりですとか、そういったところの知見であったり考え方が理解できるというところでそういった方々の活躍の場があると思っております。(母国と関係のある部門に配属される可能性が高くなる。)(電気機器)

## (8) 大学・大学院教育への期待

大学・大学院教育で身につけてきてほしいことは何かについて質問したところ、①論理的思考基礎的な学力、②一般教養、③異文化や企業等の社会と接した経験などの多様な経験についての回答が得られた。

### ① 論理的思考や基礎的な学力

- 自分の意見を持ち、理論的に話して書く訓練をしてきてほしいとの意見があった。特に少人数クラス授業や、オープンな場で議論することに慣れさせることが必要との指摘があった。
  - 理論的に話して書く。人の話を聞いてそれを理論的にアウトプットできる。そういう基礎的な訓練をしてきてほしい。何を専攻してもいいが、その専攻をした勉強を通じて、きちんとある事象について徹底的に人と話してレポートにまとめるとか、インターネットの切り張りではなくて、自分の理論をちゃんとまとめ上げるような基礎能力と、考え抜く力みたいなもの。いわゆる自分の意思というか、オピニオンみたいなものというのをきちっと持てる芯のある人間が必要。(大規模商社)
  - 自分の意見を相手にしっかりと伝える能力というか、そういうディベートを、かつ英語でというのが、多分グローバルスタンダードというか、欧米のスタンダードだと思いますので、その辺をしっかりとやっていける訓練はしていかないといけない。少人数クラス授業は重要。やはり自分の意見をしっかりと相手に伝えて交渉できる力というのがまだまだ。(大規模商社)
  - グローバルな人材ということで海外でビジネスをするときに大事なのは、自分をしっかり持って、外国人に対してへりくだることもなく、見下すこともなく、ちゃんとした対話ができる方が一番大事。(金融・保険)
  - 正解が1つしかないような形態ではない授業を、もっと増やしていただくことだと思います。若い子と、もう入社した子も含めて話をしていると、「これをどう思う」というのは、ものすごく正解を求める。正解は1つだと思ふ手法というのはすごく強いので、とにかく思ったことをまず口にしてみるとか、そういうことが苦手な人が多い。(食品)
  - グローバルに実力を発揮しようとする、日本人の場合、だいたい知識は十分なのです。おそらく弱いのは2つあって、考える力とそれからコミュニケーション能力だと思うのですよ。考える力というのはいわゆる日本的なものでなくて、グローバルなマネジメントの中でどう考えていくかということで、これはやっぱり全く

違うのですよね。非常にロジカルに考えると。結論から考えるとかですね。それから全体感を持つとか。ある仮説を立ててそれを自分で裏付けを付けながら検証していくとか。そういったものは日本人は慣れてない。弱くはないと思うのですが慣れてない。大学までの学校教育でもそんなことはやらされないし。コミュニケーション能力というのはこれはよく言われるところですけども、やっぱり日本人はハイコンテクストで阿吽の呼吸とか、そんなものはグローバルには全く通用しない。とにかくトランスペアレンシーと言いますかファクターアンドフィギュアで裏付けのある主張を明確に行う。オープンな場で論議する。決まったらどンドンそれを実行していくということなのですけども、そのやっぱり2つが日本が少し国際競争力を今後も維持していくためには、学校と企業で一生懸命やっついていかないといけないと思いますね。(自動車)

○ **英語は必須のスキルなので英語での授業等を通じてある程度身につけてきてほしいとの意見が多かったが、英語を重視した結果、日本人の強みや、日本語で論理的に考え、意見を述べる力が失われることへの懸念があった。**

- (英語での授業については) 個人的にはいいことだと思っている。特にグローバル展開する中で、日本人の駐在員だったり、出張者というのはそういう場面に必ず立たされる中で、日本で偉そうなことを言っても全然しゃべれない。いざ英語ないしは外国語だけのコミュニケーションになると、いきなり劣勢に回るパターンをよく私は見ている。すべての局面において通訳を使うわけにはいきませんので、最低限の英語は会社として求める。(ただし、言葉の前に意見を持つことが必要。)(大規模商社)
- 英語は特にこれから必須と言われているので、若い人たちにはマスターしてほしい。(食品)
- 英語力を養成するという観点においては、英語での授業はすごくいいと思っはいるのですけれども、日本語でしっかり議論できないと、まだ他者とはやっていけないので、決して英語にこだわる必要はないのかなと思う。(大規模商社)
- パッシブなトレーニング、例えば読むとか聞くとかいうのは多分個人の努力の範疇なのですけど、アクティブなもの、例えば話すとか書くというのは、なかなか場を用意しないとできません。日本人が弱いと言われているのはそのアクティブなスキルだと言われているから、そこを一生懸命伸ばす取り組みはこれからのカギになるのではないですかね。(電気機器)
- 英語とか英語のディスカッションとか或いは外国の文化とか風土とかカルチャーの理解とか、これは外国人には絶対かないませんから。日本人の強いところを失わずにどれだけ海外、或いはグローバルビジネスに適応できるかと。日本人の強いところはたくさんあると思うんですけども、産業界で言うときちんと目標を定めたらそれをやり切ると、途中のマイルストーンを定めてPDCAを回しながら、何か悪いことが起きたら修正してやり遂げるっていうとこだと思うので、そこを失ってしまっで中途半端に英語ができたり留学経験がある学生は、むしろ企業はいらないんですよ。外国人を直接採ればいいだけの話ですから。そこはきちっと維持しながらグロ

一バルなものをオープンに受け入れて対応できていく素地を作っていただく、ということじゃないかと思っております。もともとの強みを失うと全てに中途半端で、ある意味使いようのない人材になってしまうと思うんですね。(自動車)

○ 事務系については専門知識や分野を問わず、地頭のよさは求めるという意見も多かったが、ビジネスに直接関係する学問を勉強してくることを期待するという意見もあった。

- (マーケティングや財務諸表については、) 勉強している人もいるかも知れませんが、入る時点でそれは別に必須というか、こちらの期待値には無いです。ただ、頭が良い事は実はすごく大事で、頭がある水準以上で選んでます。ですから、頭が良ければ、別に今の分野を幾らでも必要であれば修得出来ますし、きちんと理解できるので、余り心配してないです。(外資系 IT)
- 会社に入ってビジネスに直接関係するといえ法律であったりとか、会計であったりとか、経営学的なところであったりとか。もちろん語学は海外との接点という意味ではアドバンテージになりますけども、それは学校で勉強する以外にも、自らが勉強することって可能ですから、専門性という意味では社会科学系ではないでしょうか。(電気機器)
- 中途採用の方っていうのは即戦力の専門性なんですけれども、新卒採用の場合には当然将来のコアな人材になっていただくっていうような目的もあり、ポテンシャル採用という側面もありますので、単にアカデミックな知識ということだけでは決してないと思っています。ただ、当然、セオリーみたいなことを学んでおくということはこれは後々重要になってきますし、会社に入ってからセオリーから教えるっていうのは逆に会社の不得意なところですので、そういう意味では、どうせ勉強するんだったらきちんとセオリーを押さえておいていただくというのはありがたいなと思います。(自動車)
- 時々、事務系、文系の学生でもダブルメジャーの学生さんがいらっしゃって、そうするとやはり非常に光るものがあると言いますか、ある学問を違う側面からまた客観視できていたりしまして、非常にそれはそれで勉強をきちんとやっているとということと、幅広い視野で見ているという意味では非常に学力という意味ではプラスになっているという気がします。(自動車)
- 記者というのは勉強して無い領域でどれ位頑張れるかというところが、一番伸びしろになる部分。あまり完成された学生というのは、その範疇の中だけで、それだけしか出来ないのという話になってしまう。地頭は一応見ますね。情報を貰ったときにそれが大事な情報かどうか分からない様な事では、これは誤報だけではなくて人権問題に繋がってくるところありますので、単に人柄の良さだけでカバー出来るものではありませんので、最低限の地頭は見ようと思っておりますが、ただ、試験で測れる地頭はそれ程のところは無いのですね、なるべくグループディスカッションとかいろいろ書き物を見せたりとか、番組を見せてその感想文を書かせたりとか、あの手この手でその人の地頭振りを見ようとは思ってるんですけども。欧米のようにもう少し大学で、単にメディアリテラシー的なところを学ぶのではなくて、メデ



イア（イ）の精神みたいなものをきちんと学んで入ってくれる人がいたらそれに越したことは無い。これを学んでおけば就職に有利だ的な、何かスキルのなものを強く感じる（イ）ので、スキルじゃなくてマインドのところをきちんと醸成した上で来て欲しいという（イ）のはあります。（マスコミ）

- 知識というのは、そのままだとあんまり社会で通用しないんですよ。だけど、それが、お客さんの研究所に入り込んで、ラボに入り込んでいろんな話しをしたり、たとえ耳学問でもいいんですけど、或いは先生に会っていろんな話しをきいてくるとか、そういったものを動いて集めて、それを自分なりに消化すると、それは理科系だろうが文科系だろうが、それなりの専門的なものが出来て来る。知識というのは、自分で深く答えられなくても、どこに繋がって、どうすれば解決できるということ（イ）を学ぶことが出来ればいいですね。（中規模商社）
- 専門的な知識は期待してないです。（中略）簿記だとかですね財務書が読めるくらいは、それを専門的と呼ぶのであればそういうのはあった方が後が楽だろうなという気はしますね。（金属・非金属材料）

○ **文系の大学院修了者については、一定の評価をする声がある一方、目的意識がなく進学していることも多いとの意見があった。**

- 大学院でいい勉強をしてきた人と強く感じる人は多いですね。一方で、何のために大学院行ったのかわからない人も受けに来るというのもすごくあります。学部（イ）のときは全然碌な勉強もしないで、結局就職先が決められなかったから、そのまま大学院に行きますみたいな感じで、なんとなくモラトリアムを延長したい感じで行ってる人と、（中略）ちゃんと目的意識を持って大学院に行ってる人の中には流石だなと思わせるものを持っている人は多いですね。（マスコミ）
- そこ（イ）（大学院）でどれだけ何を勉強したかという事と、それが企業の中でどれだけ活かせるかという事だと思う。営業職なんかですと、マーケティングを修士課程で勉強したら良い営業マンになるかという（イ）と、そこは随分ギャップがあるような気がしますから、そういう意味で言うと、文系の大学院というのは、かなり限られると（イ）いいますかね。当社の例で言うと、教育や心理とかの大学院生が入って、人事系の職をやったりとかですね、そういうスタッフみたいなどころですと、多少専門が活かせる（イ）と言いますか、そうでないところは必ずしも、なかなか難しい（イ）ですね。（化学）
- 期間が長い分ある分野についての完成度がやり抜いているというところが見極められる（イ）ということと、留学経験なんかをされている方が多くなってきますので、そういう意味では無駄（イ）ではない。ただ、人によりけり。院に行っても狭いところをコツコツやっているような方もいらっしゃいますし、それはそれでいいと思う（イ）んですけども。（自動車）
- 日本の学生は勉強（イ）しないと言いましたけれど、本当に勉強（イ）していないとなかなか我々も興味（イ）がわからないわけ（イ）ですけど、こいつ本当に勉強（イ）しているな、というのが大学院卒（イ）に結構（イ）いる（イ）のです（イ）ね。事務職（イ）でも、そう（イ）すると（イ）そういう人達（イ）を採り（イ）た（イ）くなる（イ）のです（イ）ね。別に大学卒（イ）と限（イ）っているわけ（イ）ではない（イ）ので。ちゃんと（イ）した勉強（イ）する学生（イ）

が残るという意味では、院卒がすこし陽の目を見るようになって来るような気もするのですが。もちろん人によると思うのですが、別に院卒に配慮するということは全くないわけで、特に知財とか、法務とか、専門的にやってきた人なんかは、別に学卒である必要は全くなくて、院卒でも、さらに深めた人のほうが逆にいいと思うのです。(電子機器)

- (文系の大学院卒については) 何人か採りましたが、あまり違いがないので、学部の方が良いかなと。例えば法務で、というのはありましたね。法務で最初から法律が分かる。多少の知識があるということで、大学院を出た人を採ったこともございます。財務ですと1人・2人そういう人を入れたこともあります。事務系の仕事と勉強って、そういうふう実際に働いてみて、もう一度勉強に戻るぐらいでなければ、中々実践には、本の上だけでは、という感じがしますね。(金属・非金属材料)

○ とにかく勉強してきてほしいとの意見もあった。

- われわれが海外に行つて中国の人、インドの人、それからアメリカの人、または留学している日本人と面接してきて、なにがすごいかというと、彼らは勉強しているのですね。非常に高いレベルの勉強をして、一生懸命やって、さらにできる学生はそれに関係あるような何かインターンシップですとか、仕事をやる。または学校の助手みみたいなことをやっている。そういう勉強をして自分を高めて行くというのは素晴らしい。面接していて「これはすごい」と思うんですね。同じようなことを日本のトップの技術系の学生には言えるのですが、いかんせん、事務系はそうじゃない人が結構いて、やはりまだ「アルバイトの時は…」ですとか、中心になると困っちゃうなど。(電気機器)
- やはり大学である程度しっかり勉強してもらって、人間関係もちゃんと出来て、コミュニケーションが出来る、気付く力があるという人に来てほしいと思います。それはやはりきっちり勉強させるような大学教育ということに期待していますね。(金融・保険)

○ 技術系については事務系よりも専門性を期待するとの意見が多かったが、それと同時に特定の研究分野に限定されない関心やビジネスに対する関心、事務系と同様、コミュニケーション能力等の社会人としての基本的な資質をを身につけてほしいとの意見が多かった。また、研究に対する積極的な熱意を求める意見もあった。

- 技術系は事務系よりも見ますね。勉強をしてきたかとか。ただ、根のところはうちの技術系は、例えば工場に行つて、技術だけ見ても駄目なんですよね。労務管理の要素がものすごく大きいですし、人とうまくやれるか。そういう意味で言うと人重視。いい子だったら多少専門性が低くても採る。入ってから勉強させるというのは技術系でも流れてますね。(食品)
- 夢中になってやってきてる人ですね。やらされるのではなくて、いい点数取るのではなくて、すごいと思うのは、地球環境変えてやるみたいな人がいるんです。めらめらとした燃えるような、そういう研究員であってほしいなとすごく思いますよね。(食品)

- 仮にマスターとかであっても、非常に狭い視点といいますか、要するに大学の延長を希望するタイプなんですけど、そういうイメージで会社に入られる方って非常に多いんですよね。端的な言葉で言えば研究志向。やっぱり我々のようなビジネスの世界だと研究開発ってそんな狭い世界じゃないよと、もっともっとダイナミックで広いんだよと。(化学)
- 専門性を評価して採っているかということについては、もちろん化学系だとか物理系だとか機械系だとか電気系という、そういった大きくくりで考えているのは事実です。ただ、これも、例えば機械系という人にとっては機械の基本的な科目、材料力学だとか熱だとか流体だとか、そういうことをやったことがあるという意味の専門性で、それ以降の研究テーマ云々というのは、めったにミートしないのです。そういう意味では、専門性はあまり重視していないのかなという考え方も出来ます。一方で本人のバックグラウンドとして持っている専門性というものは、その人の資質とまでは言いませんが、素養としては重視しています。(金属・非金属材料)
- 大学は勉強というか研究の仕方を、我々でいいますと技術課題にぶつかったりとか、新しいものを開発するときに、どうやってやっていくかという、あるいは、こういうときは、こういうことを読みながらやるんだとか、文献調査やって、そのステップをしっかりと学校で学んでもらえばよくて、広範な知識をただやるというよりは、深くてもいいからある研究テーマを取り組んでそれをやり遂げたとか、そのプロセスを体験してくてる学生というのは、違うテーマを与えてもですね、あの時こうだったなとか、あの本を読めばいいんだとかあって自分でやっていくんですね。知識というのは学校の6年間よりは会社に入ってから30年間とかの方がはるかに長いわけなので、そのなかでやっていけばいいと。だけど、ベースができてない、あるいは、どうやってこの問題に取り組んでいいのかわからないというのは、やっぱり困りますよね。(自動車)

## ② 一般教養

- また、もっと日本史を含め、日本について勉強してきてほしいとの意見も強かった。
  - 日本のことをよく知る、そういう勉強をしっかりとやっておいていただきたい。日本史をやっていないとか、特に近代史は時間がなくて、間に合っていないとか、近代史の方が大事だから、そういうところはやはりやった方がいい。諸外国の方々と話すときに、日本代表として、日本とはということが語れない人というのが、非常に残念な感じなのかなというか、日本としてよろしくないのではないか。(大規模商社)
  - いまどきの学生が本当に勉強をしていないと思うのは、歴史的なこと。最低限、日本史。自分の国のことについてここまで知らない、さすがにというのは感じます。特にグローバルという観点で、駐在員になってもらうということを考えると、やはりある程度、自分の国のことを知っておいてもらわないと、向こうで「こいつは何なのだろう」と思われたりするケースがあるので。(金融・保険)
  - 日本人って割と歴史観が無いんですよね。歴史観が無いということはやっぱり国家観が無いんですよね。だから使命感が無いというのはそこに起因するような気がするんですけど、自分は先ず日本人であり、日本人というのはどういう今の成り立ちが

あるのかという、ある程度把握しないとですね。(大規模商社)

- グローバルな人を作るために一番必要なのは、日本人としてのアイデンティティー。日本人としての道徳観とかですね、歴史もしっかりわかったりとかですね、こういうことをしないと逆に海外の人と話していてリスペクトされないもんですから、これはぜひ、大学教育だけじゃなくて小中高でしっかりと教育をしていただけると。(自動車)

### ③ 異文化や企業等の社会と接した経験などの多様な経験

#### ○ 大学には外国人や企業等、自分と異質なグループと接する機会を提供してほしいとの意見も多かった。

- 大学で外国人が混じり合ってるような状態で、お互いに尊重し合えるような状態を提供してほしい。(食品)
- 違った世界があるというか、違った文化があるんだということを知って、それをきちっとまずは受け入れて、その中で自分のそもそもコアとなるものは何だということを理解したうえで、例えば戦う部分は戦うし、協調する部分は協調するしということが考え得る原体験みたいなものをしてきてほしい。(電気機器)
- 仲のいい仲間内だけじゃない、そういう人(異質のグループ)とのコミュニケーションの場数を踏んで、その中で苦労してほしい。自ら留学をするのも有りだと思いますし、あるいは海外の留学生との交流をするというのもいい。体育会系の人はやっぱり上下関係がいろいろある中で、社会人に連絡、OBの人に連絡とかいろいろやるじゃないですか。あの辺の場数が多分、普通の学生さんよりちょっと多いからプラスになっているということだと思う。だから何でもいいので、社会人との接点とか、ほかの大学との接点とか。(不動産)
- 外国人が多数いるようなキャンパス、要は外国人が普通に周りにいるというような環境で、どんどんやられてはいかがかかと。大学との連携も、ダブルディグリーにこだわらずとも、交換プログラム、短期でもいいですし、いろいろな形があるかと思う。あとは異文化理解カリキュラムなど。(大規模商社)
- 直線的なこういうことをやるのが就職にいいのだという頭で、学生生活を送らないでもらいたい。ですから、失敗もたくさんしておいてほしいし。企業と接する機会も持ってもらいたいし、あるいは社会と接する機会も。(金属・非金属材料)
- 大学の国際化ということでは、留学生がたくさん来る大学で、そういう方に触れて、実際に多様性を実感しているの方がよかったり、自分が海外に住んだ経験があって、本当に住んでみたハードさや多様性の部分も経験しているの方がベター。(金融・保険)
- (異文化理解に関する)講義じゃ駄目だと思うんです。とにかく体感させる教育をしてほしい。(化学)
- 異文化の中でやってきている経験というのは高く買います。(外資系 IT)
- 留学生をより多く受入れ、学生もインターンシップで海外にも出し、相互の行き来を実際にしていく事が大事だと思いますね。あまり、カリキュラムでどうこう、この授業を増やす増やさない、というよりは、実際の動きを作っていくのは

うがいいんじゃないか。(化学)

- 本来は大学というのは、高校までと違って、日本全国からいろんな人が集まったり、海外の留学生もいたりして、其処での交わりの中で自分を再発見する機会だと思う。いろんな肌の色の人やいて、いろんな地域の人が集まって、親元を離れみんな一人暮らししながらワイワイやっていく中で、自分が生きてきた世界というのが、狭い野球部の中だったり、本当に狭いところで生きてたなということを感じたりもしました。そういうことは、本当はどの大学でも感じられるはずなんだと思うんですけど、その中でツイッターで仲良くなった人たちですとかだけで固まって集団をつかったり、高校の同期の連中とばかり遊んでたり、それをすごく感じますね。(マスコミ)
- 家庭だったり、アルバイトだったり、より視野を広げる、将来のキャリアに当たってのそういう機会を提供するとか、視野を広げる機会。インターンも3年生でやるのがいいのかどうかというところですよ。1年とか2年でやった方が、その後の授業の履修とかも、こういう仕事をやりたいから、こんなものを勉強しようとか、そういう目的意識みたいなものもできるかと思いますし。(食品)
- 学生さんがつきあってる人が大学の人だけなのか、或いは企業の人がいるのかと幅の広さでいうと、やっぱり違ってくると思いますね。それからいろんな企業のノウハウというのを学生さんが知っていて、とそういう違いは案外出てくると思います。(電気機器)
- インターンシップという形式が日本でも長期的なものももう少しできるようになればいいなというふうには思いますね。(電気機器)

○ **ビジネスのリアリティーのような感覚が今の学生には乏しいので、もう少し実生活とのつなぎこみや足で稼ぐという感覚が必要との声もあった。**

- ビジネスのリアリティーのような感覚が、乏しいと思います。学問の入り方が縦には入ってくるのです。しかしここが横軸で繋がらない。商材の特性が違います。商材の単価が違います。流通経路が違います。買う人のモチベーションが違います。ただ、物を売るということで共通していることは沢山あるではないですか。経済学部の子であれば有価証券報告書の読み方や、B/S や、キャッシュフロー・計算書、財務三表などの読み方はとてもよく分かっている。リアルで起こっている感覚を掴みにいこうという姿勢が中々見えないと思います。(中規模 IT)
- 日本の大学と社会の繋がりという意味でいくと、一度そこで何のために学んでいるのかという目的が、欧米のように繋がりが少ないのかなと思っています。向こうは採用も、例えばファイナンスのコース採用とか、分かれているではないですか。そういう意味でいくと大学で学んだことがそのまま直結します。日本の場合は、そうしたコース採用というのはまだまだやっていません。なおさらそういう意味でいくと大学と社会の繋がりが若干欧米ほど強くはないのかなと思っています。専門分野を学んでもらうとともに、学ぶ中で仕事に通用するベースの基礎能力というのでしょうか。いろんな面がありますけれど、柔軟性や、先程申し上げた気付く能力、そういうものを大学時代にいろんな人と接する中で学んでほしいという気がし

ています。(金融・保険)

- 文系の学生について言うと、欧米と比べると仕事に直接関わるような分野を勉強しているような学生さんというのはやはり少ないというのがあると思います。例えば、人事であればアメリカであれば普通、HRMを専攻している学生、領域があつて、その人達が基本的には人事の門を叩くということなのですからけれども、日本ではまだまだHRM自体をやっているゼミレベルっていうと相当数が限られていまして、そういう意味ではすごくジェネラルな勉強をしてきているということで、若干即戦力という意味で先ほどデザインの話出しましたが、それと似たような状況になっていると見ています。(自動車)
- (外国人の学生は) インターンシップで相当実際に企業の中で経験をしてたりというのがありますので、まだまだ日本の学生さんというのは非常にお勉強をしてみましたっというのが強い。(自動車)
- われわれとしては銭もうけができる人に悪いことはするなよと教育するほうが楽なんです。社会貢献したいという人に銭もうけを教えるのは非常に大変なんです。基本でいうと、お金は早くもらって遅く払う。これで近似差でももうけるんですという感覚的な部分での、多分豊かさなんだと思うんですけども、ある意味でそういうところのハングリーさが無いということだと思っただけですけれどね。(大規模商社)

#### ○ 学生時代に何かを極めてきた経験が重要であるとの意見もあった。

- 学生時代、夢中にやってきたことが勉強であれば、それはそれで大事なことですしね。だから極めてる子もいますよね。簿記1級取りましたとかですね。目が輝いてますからね。魅力的ですよ。やっぱり自分の強みを一生懸命やってきて、はぐくんで持つてる子というのは目が輝きますから、自信持ってますし、そのことについて苦しかったのを乗り越えてきてますから、そういう意味で言うと、運動部でやってきた子も、それからアルバイトで苦労した子も、母親しかいないとか、母親看病した子なんて、入ってからも大したものですよ。癌で看取りましたなんて言って、本当に立派な入ってからも優秀な営業マンで、そういう子なんか苦しさを乗り越えてきたとか克服してきた、身に付けてきた、これは目が輝きますね。すごい魅力的ですよ。(食品)

#### ④ その他

##### ○ 大学教員がグローバル化をより意識して学生にメッセージを発していくことが必要との意見もあった。

- 国際競争力の中で生かされている国なのだという意識を、教鞭をとられる方がもう少しお持ちであれば——お持ちかもしれませんが、そういったメッセージングをもう少し学生さんにしてあげられるのではないかと。そういう国際競争力の中で日本も生きていくのだとすれば、世界はどうなっているのかを、教えられる方々も目の当たりにする。日本の学生はまだ良い子達なので、先生が多少、去年と同じ内容で教えていたとしても、あまり文句を言わないかもしれないけれど、そうではない大学生もいるわけです。「貴方は全然勉強していないじゃないか」ということを主張し

てくる大学生の中で揉まれてみて、教師としての在り様、人を育成する人としての在り様に気付く機会があってもいいのかなと思います。(中規模 IT)

### (9) 海外展開に関する今後の展望について

- 日本の国内市場の拡大が望めない中、国内事業の規模は維持しつつも、海外の売上高比率は少なくとも 50%以上にしたいという企業が多かった。また、海外展開の形態も従来と比べて変化しているとの回答も複数あった。
- 徹底的なグローバル志向にしていこうということで、海外のウェイトも 55%にしていこうと。とはいえ 45%まだ日本にあるわけですけども既存のいわゆるエレクトロニクス事業については、人口が減ると減っていくと思います。ただ、次、日本は高齢化社会を迎えるにあたって、あるいはこういう形でエネルギーということで、家まると、街まるとということで、新しい経営の軸を作ろうとしているので、そこがまた違う市場が生まれてくると思います。だから、日本の国内事業って何をもって国内事業というかというのはありますけども、今の事業のボリュームというのは下がってくるけども、新しい事業の芽は見えてくる。とはいえ、大きなグローバルの中ではやはり、重心は新興国中心に向こうに移りつつあるというところはありますので、そういう部分で当社も国内の日本採用よりもグローバルな採用というのを少し重みを置いているというのも正直あるのはありますし、日本人もグローバルで活躍できる人をベースにしているということですね。(電気機器)
- 海外の売上高比率というのはですね、2010 年度は約 42%ぐらいでございます。これは、出来るだけ早い時期にそれを 50%超えだということで、いま所謂グローバル化を推進、事業努力を推進している。根拠は薄弱ではございますが 10 年後、2020 年には、売上高も当然海外のほうが多くなり、それで人員も逆転するだろうと。52%ぐらいが外国人になっているだろうとこういうふうな見通しでございます。(電気機器)
- 81 ですかね、海外比率が。(R&D 自体についても海外比率は) 高まっていくと思います。少なくとも今までほとんどが全部日本発なのですよね。それがもう日本発ではなくて、それぞれの地域ごとにいろんな事業を増やす、そういうビジネスに変えていきたいのですね。日本のいろんな制約とか、ルール、厳しい制限があったりするとよけいに、分野によりますけど、そういうことはきっと加速されるでしょうね。(電気機器)
- グローバル展開とは言いながら、まだまだどちらかという生産基地としてグローバル展開をしてきて、マーケット対応という意味では、正しく今これから。世の中、他の日本企業各社が一所懸命やり始めていますが、私どもも正しく、これから第 2 ステップに入る段階かなという風な状況です。(化学)
- 今後は従来のように日系企業の進出に合わせて海外に展開するのではなく、単独の方針として展開していく。そうしないと、もう日系企業の海外進出というのはそろそろ限界ですよ。それで、今はわが社の海外売上高比率が 30%弱ぐらいなんです。25~6 ぐらい、ちょっとまだまだ低いんです。少なくとも 5:5 ぐらいにしないといけない。そうするとこっちのマーケットにどうやって出て行くかというのが課題。それは日本人で、日本語では取引できないよね、所謂、中国語での取引をしないと

取引はできないでしょう。だから、当然のことながら現地、要するにグローバル人材。勿論日本語で、日本人でも中国語が非常にうまいですという人は良いかも知れませんが。という事はどういうことかという、そういう現地のナショナルスタッフをマネージ出来る人材をどう育てていくか、というのが非常に重大でかつかなり難しい課題になります。(中規模商社)

- 今、連結純利益の収益の源泉の 85%が海外なんです。日本はご承知の通りで、少子高齢化非常に進んでまして、日本マーケット及び日本の国内を対象にするビジネスというのはやはり人口と比例する部分もすごく多ございますので、やはり海外に打って出ざるを得ない。これはある意味でうちの会社が今後もプレゼンスを持ち続けるということと同時に、日本という国自体がやはり日本の国内にいたら多分今後将来無いですよ。(大規模商社)
- もともと損害保険会社というのは、日系の企業が出て行ったところに駐在事務所を置いて、そのリスクをお引き受けしていたというのがベースですが、今、だいぶポートフォリオが変わってきて、現地のリスクを受けるビジネスの方が多くなってきています。大きく言うと、アジアは現地のローカルのリスクを引き受けるビジネスが大きい。欧米は、やはり欧米に大きな保険会社がいっぱいあるので、日系のお客さまのお相手をしているウェイトが大きいと、こんな感覚です。もう国内は完全に飽和状態になっているので、これからパイを広げて利益を出していくところの、かなりのウェイトは海外になっていくと思います。(金融・保険)
- 現地に拠点を作るというのは 2 つあります。大体今までの歴史でいうと、日本のお客様が海外に出られて、そのお世話をさせていただく。現地での物件に対する保険の手配や、あるいは物流の保険など、こういうものをお引き受けする、あるいは色々アドバイスしていくために、人を駐在員として送るというパターンが従来の主流だったのです。今は、向こうで、向こうの、現地のお客様を保険で引き受けるという。そうすると向こうに会社を作って、現地法人を設立することになるわけです。(金融・保険)
- 日本が元気になってもらわないと、日本の不動産の価値は上がらないので、そういう意味では日本を元気にするために、今も開発とかいろんな町づくりに取り組んでるってところがある。単純に国内が縮小するという判断というよりも、そこをどうにかしなきゃと思ってる部分と、そうはいつでも、いわゆる高度経済成長期みたいな成長はもう日本で望めないわけですから、今までのわれわれの知見が、特にこれから発展をしようとしている国々においては、まだまだ僕らのノウハウが生きるところがあると思っていて、そういったところでどこかで貢献できないかなということを探るんです。なので国内の事業を縮小するつもりもないんですけど、その増加分は海外に充てるという感じだと思います。(不動産)
- やはり胃袋が減ると、それだけ消費も減りますので、何もしなかったら縮小するでしょうね。だから、国内であれば、新たなチャンネルを開拓するとか、そういう展開をしていかないと、現状維持も難しいと思います。国内は努力して、何とか現状維持ぐらいでいきたいなど。プラス、やはり海外のマーケットで、伸ばしていきたいというのが基本的にはあります。(食品)



- R&Dについても、マーケットに近いところで開発を行うことのメリットに着目し、海外で行い、ローカル化を図ることが望ましいとの意見も多かった。ただし、新たな技術の導入等に関わるR&Dについては、引き続き日本が中心になるとの意見が多かった。
- R&Dは小規模のものは、もちろん全部そこ（現地）にないとできないのです。ただし、拠点みたいなものは今は日本です。素材産業というのは、ノウハウの塊なのです。この技術がみんな欲しいわけです。これがあるから、海外とジョイントベンチャーをしたり、いろいろなことをわれわれはできるのです。これを簡単に渡すとしたら、もう同じ会社であるというぐらいの関係のところではないでしょうか。（金属・非金属材料）
  - R&Dというのは世界にもう16箇所あります、ただ、正直言いますと、日本と同じようなレベルの研究をやっている研究所はまだ無いと思いますね。ほんとに先端の研究をやるって、ある意味でここはまだまだ、価値として、パテントとして生まれないところは逆に言うと、外国でも出来るんですけど、具体的なパテントになりそうなものというのは非常に神経質になってるところです。（電気機器）
  - 既に12のR&Dの海外拠点がありまして、基本的には開発と製造というのはマーケットに近いところでやるということに非常にメリットと合理性がありますので、そういうことでもう進めていっているということだと思います。ただし、じゃあ日本がいらないかということ全くそういう話ではないわけですし、新しい技術の導入であるとか、やはりこれは日本でやった方がはるかに我々にとっては有利なんですね。そこに優秀なエンジニアがいて、もちろんそれは日本人だけじゃなくていろんな国の人もいますけども、R&Dも生産もそういうモノ作りの技術機能が1つのところに集まって、優秀な人材を有して新しいものを生み出していくというのは、日本でしか今できないと思うので。もう1つ言えば、我々日本の会社ですから本当ビジネスだけ考えれば、よく言われる六重苦の日本にいる合理性はあんまりないわけで、日本の会社として日本の強みをベースに生きてきた我々としては、今後それで生きていかないと我々のアイデンティティーというのは保てませんので。それはビジネス上も有利だと思いますんで、そこはやっていくと。一定規模の本当に先端部分のテクノロジー、エンジニアリングは日本でやっていくということで、それ以外のところはもうどんどんある意味海外にやっていただいて、日本人はそういう少し簡単なものは排除してということだと思います。（自動車）
  - これだけいろいろなグローバル展開してますけれど、やっぱり、ヘッドクォーターは日本なんですよ。海外の研究拠点も逐次増えてはいますが、ヘッドクォーターは日本。それで何故そういう拠点を増やしているかということ、現地の場所の近くでという発想と、現地の優秀人材を如何にそこに確保していくか、ということですから、そこで日本人まで集めてというのは、そうなると、多国籍・無国籍でもうどんなんでもありと、いうふうにすれば、ということでしょうね。ですから当面はそうはならない。（化学）
  - 今後ほかのエリアにもどんどん生産の拠点とかが出てくると、現地に、そのアジアでの例えばR&Dセンターみたいなものを造って、そこからフォローしていく形がいいのかなと思っています。現地のニーズなどをくみ上げてくるのは、やはり現

地の方でしょうね。ただ、会社のマーケティングの考え方であったり、ノウハウと  
いったところを理解してやっていただかないといけないので、やはり両方必要だと思  
います。(食品)

- 今は製造の現地化が進んで若干、現地でも、現地向けの製品の開発設計は進み始め  
ています。そのレベルですけども、研究、基礎研究の分野は全てというところでは  
まだないですね。(電気機器)
- 今まででは日本で開発して現地で作る、ということだったんですけども、だんだん現  
地で開発して現地で作るというふうになってきますと、やっぱりR&Dは強化しない  
といけない。日本のR&Dと海外のR&Dでは役割は、ダブっているところはあります  
けども、日本でしかやらない、特に我々でいいますと先行開発ですとか、あるいは  
先端研究とか、そういうのは分散すると効率が悪いので日本でやっていますので。  
(自動車)

## (10) その他

### ① インターンシップについて

#### ○ インターンシップの実施のメリットを積極的に評価する企業が多数あった。

- 学生さん達だけのコミュニティからはずれていけば、離れていけば得るものはある  
のではないのでしょうか。うちもインターンを受け入れていますから、そのまま就業  
した人も一人いますし。来ていただきたい人を見る期間が長くなれば、それはそれ  
でメリットがあると思います。おそらく留学生、これも経験的なものですけど、そ  
の多くは日本での就業を望んでいる方がほとんどです。(電気機器)
- (外国人留学生が日本企業でインターンシップを経験する機会が) もっと増えれば  
良いと思います。すごく増えれば良いと思いました。但し中国語が話せるかと言っ  
て何かに目を瞑るわけにはいかないなので、その後の採用基準は日本の子を見るのも  
一緒です。(中規模 IT)

#### ○ インターンシップを活用するには今までのインターンシップの形態を見直す必要が あるとの意見もあった。

- 極めて期間が短すぎるとかですね、もっと長くやれないかとか、長くやると今度は  
論文が書けないと大学もおっしゃっているんですけど。今、特に開発部門で行きま  
すと、1ヶ月2ヶ月のインターンシップというのは手間ばかりかかって本当に何か  
やってもらおうと思うと、開発の一番先のところを担当していただかなくちゃいけ  
ないわけですけど、そうするとそこへ行くまでの助走がかなりあってですね、眺め  
ている間に期間が終わってしまうと、そうすると、多分、学生さんから見ても面白  
くないような仕事をお願いしている。(自動車)
- インターンシップに対しては、いろいろな意見があったのです。われわれは純粋に  
企業を知っていただくには、それが一番いいと思ったので、僕らもずっと積極的に  
やってきた。中にはもう遊び半分で来られても困るとか、あるいは何となく就職を  
ちらつかせてインターンシップをやるというのは、下心みたいなのが見えてそうい  
うのも嫌だと言う人も結構いましたし、今でもあるかもしれません。本当に高潔な、

お互いの目標においてインターンシップをやって、その結果として相思相愛になって、就職につながるというのが、われわれのねらいなのだけれども、それがうまくいくかどうかというのは、確かに工夫をする必要があるかもしれない。だから、そういう意味では、大学がカリキュラムで考えてくれるというのは、1つのやり方かもしれないのです。(金属・非金属材料)

- 従来は結構していたんですけども、このところはやはり採用を抑えていたというのでもあって、かなり限定的にやっております。これからもっと拡大をしようと思っているんですけども、いろんな法的なものですとか、就職に連動してインターンシップは良くないというようなことがあったりとかしまして、必ずしも学生にとってもそんなにネガティブなものだけではないと思うので、もう少しそのところは学生の声と企業の声を聞いていただけるといいなあというふうに正直思いますけれど。(自動車)

## ② 新卒一括採用について

○ 新卒一括採用のように、同時期に数回の面接のみで採用が決まる仕組みについては、効率的である反面、限界を感じ、インターンシップの活用をはじめ、別の形態を考えていく必要があると考えている企業も複数社あった。

- 本当にこれが正しいのかと言われると、学生の方から見てもわれわれの方から見ても、かなり疑問の残るものです。1社だけができるものかどうか分かりませんが、もうちょっと違う形、もっとじっくりお互いにコミュニケーションを取り合えるような場があって、それが今言われていることであれば、例えばインターンシップでしょうか。ただ、インターンシップが一番と言われると、金融業界はすごく難しくて、あらゆる職場、特にわれわれがメインにしている営業の職場や保険金をお支払いする職場というのは、外から来ていただいた方に見せられない個人情報ばかりなので、今も試して1週間ぐらい、20人ほどの学生を受け入れています。インターンシップに来てもらっても、やってもらうことがないのです。(金融・保険)
- 企業側も今の新卒一括採用を見直さないと、なかなかうまくいかないと思います。だからこの講座を出た人はいきなりランクアップで採るとか。(電気機器)
- 日本は新卒一括採用という、あの枠が崩せない限り、悪循環と言いますがイタチごっこですよ。就活よりも勉強してたら、留学でもっと幅を広げたいと思っても、今留学生が減っている理由の1つは就職に不利というのが巷でなっていますよね。実質私どもお会いする学生はそんなことまったくなく、逆にアドバンテージだったりするわけですけども、それを不安に思ってどうしても委縮してしまったり、内向きになってしまったり。本当に優秀な学生さんであればどんな季節であっても勝負できるような仕組みになるとか、そこをできれば産学でやっていけたり、もう少し経団連の動きを加速させたり、それがベストな解かどうが、もちろん協議が必要ですけどもやっぱり1つしか道がないというところに関してジレンマがありますよね。(電気機器)

(別添1)

平成23年1月24日

グローバル人材の育成に関する企業インタビューについて

国立教育政策研究所  
さらなる大学の国際化ビジョンに関する研究会

この度は、お忙しい中、インタビューにご協力いただき、ありがとうございます。

国立教育政策研究所においては、現在、グローバル人材の育成が求められていること等を踏まえ、

- ① 大学・大学院の教育の改革をさらに進めるため
- ② 大学でのグローバル人材の育成を念頭においた教育を進めるため
- ③ 国際的な競争環境の下で大学の国際化を進めるため

上記①、②、③を踏まえた新たな大学の努力目標としての国際化指標を提案したいと考えております。

このため、大学関係者間でディスカッションをすることに加えて、グローバルに活動を展開している企業のトップ及び人事担当者から、当該企業の今後の採用に関する考え方とこれに関連して上記①～③に係る御意見を聴取したいと考えています。

今回のインタビューにおいては、貴社の採用についての基本的なお考え、とりわけ、グローバルに活躍しうる人材の採用についての方針、またこれに関連いたしまして、大学教育への御意見についてお伺いしたいと考えております。

どうぞよろしく願いいたします。

I. まず始めに、貴社の近年の採用の方針についてお伺いします。

(1) 近年の新卒採用で特に重要と思うのはどのような人材ですか。

(2) 採用の際に日本人であることや日本語ができることを条件としていますか。

(3) どのような職種・勤務地・その他の条件について、外国人の採用を想定していますか。

(4) 外国人社員のサポートのために、何か特別な取り組みを行っていますか。それはどのような取り組みですか。

(5) 採用にあたり、現在最も重要と思われる課題についてお聞かせください。

Ⅱ. 次に、日本人学生についてのお考えをお聞かせください。

(1) 日本人学生の長所・短所についてお考えをお聞かせください。

長所

短所

(2) 最近の日本人学生は内向き志向だとの指摘がありますが、この点についてはどのようにお考えですか。

(3) 最近の新規採用社員で、特に困った事例についてお聞かせください。

Ⅲ. では、日本への外国人留学生についてお伺いします。

(1) 日本への外国人留学生の採用はどのように行なっていますか。また、今後どのように変化していくとお考えですか。

(2) 特に日本人学生と比較して、外国人留学生に期待するものは何ですか。

IV. 続いて、大学・大学院での教育への期待についてお聞かせください。

1. まず学部卒の文系を採用するお立場からお伺いします。

(1) 学部卒の文系を採用するお立場から、大学ではどのような知識・能力・スキルの修得を期待しますか。

(2) (1) で示された知識・能力・スキルのうち、社内研修の実施による修得をめざしているものはありますか。また、あるとすればどのような知識・能力・スキルですか。

2. 次に大学院卒の技術系を採用するお立場からお伺いします。

(1) 大学院卒の技術系を採用するお立場から、大学院ではどのような知識・能力・スキルの修得を期待しますか。

(2) (1) で示された知識・能力・スキルのうち、社内研修の実施による修得をめざしているものはありますか。また、あるとすればどのような知識・能力・スキルですか。

3. 続いて、大学の国際化に関する活動についてお伺いします。

(1) 「グローバル人材」という視点から、どのような学生を望みますか。

--

(2) また、(1) のような人材を育成するためには、大学の国際化に関するどのような活動が重要であるとお考えですか。大学での国際化に関する活動には、例えば下の表に示したようなものが含まれます。

--

① 外国語での授業の実施	⑤ 外国人留学生の受け入れ
② 異文化理解に関するカリキュラムの構築	⑥ 外国人教員の受入れ
③ 外国の大学との連携（ダブル・ディグリー・プログラムの実施等）	⑦ 外国の企業でのインターンシップの仲介
④ 海外拠点の開設	

V. 次に、今後の展望についてお伺いします。

(1) 今後、貴社において求められる人材像は変化していくと思われませんか。また、変っていくとすればどのように変っていくとお考えですか。

--

(2) 貴社において、これから10年後、国内事業は現在より拡大・縮小・現状維持のいずれを想定していますか。また、その理由は何ですか。（国内経済の縮小、人口減、グローバル化、多角化経営、海外展開など。）

--



(3) 外国人の採用比率や幹部への登用に関して、将来的にどのような方向性をお考えですか。あるいはどのような展開が予想されますか。

--

VI. 最後に、今後、インタビューの内容を分析していくうえでの基礎資料として、貴社の企業活動や人事制度等についての基本的なことをお伺いします。ここでご提供いただきました情報は、同様に、グローバル化が実際にどの程度の規模で進展しているかを大学関係者に具体的に示す資料として活用したいと考えております。

(1) 職員数の推移を教えてください。(いわゆる「総合職」に限り、工場従業員や店舗の販売員、現業は除く。)

		執行役員		執行役員以外			
				事務系		技術系	
		日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人
2010 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						
2009 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						
2008 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						
2007 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						
2006 年度	本社						
	日本国内（本社以						

	外)						
	海外						
2005 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						
2000 年度	本社						
	日本国内（本社以外）						
	海外						

(2) 海外の R&D の拠点はいくつありますか。

[ ]

(3) 採用などの人事方針に影響を与えるような新たな海外展開に関する具体的な計画がありますか。また、そのことについて既に公表されている資料がありますか。

- 具体的な計画      あり      なし  
○ 公表資料            あり      なし

(4) 貴社における人事の仕組みについてお伺いします。

① 新規採用についての全体的な方針は、誰がどのようなプロセスを経て決定しますか。

② 事務系・技術系の採用枠や部門ごとの採用枠はどのようにして決定されますか

③ 具体的な採用は誰が決定しますか。この過程で各部門からの要望はどのようにして反映されますか。

④ 海外拠点・海外事務所での社員の採用はどのようにして決定されますか

か。採用方針は本社と同じですか。また、例えば、現地職員と日本からの駐在員との枠の割り当てはどこでどのようにして決定されますか。

長時間にわたり、御協力ありがとうございました。

## 資料5

国立教育政策研究所公開研究会（平成23年7月20日）

### グローバル化の進展と教育の在り方 ～グローバル社会における企業の展開と求められる人材像～ 発表資料



**HITACHI**  
Inspire the Next

**(株)日立製作所  
情報・通信システム社  
グローバル人財育成の取組み**

2011年7月20日

株式会社 日立製作所 執行役専務  
情報・通信システム社 社長  
岩田 真二郎

株式会社 日立製作所  
情報・通信システム社 人事総務本部本部長  
竹田 克裕

**uVALUE**

© Hitachi, Ltd. 2010. All rights reserved.

**HITACHI**  
Inspire the Next

*Contents*

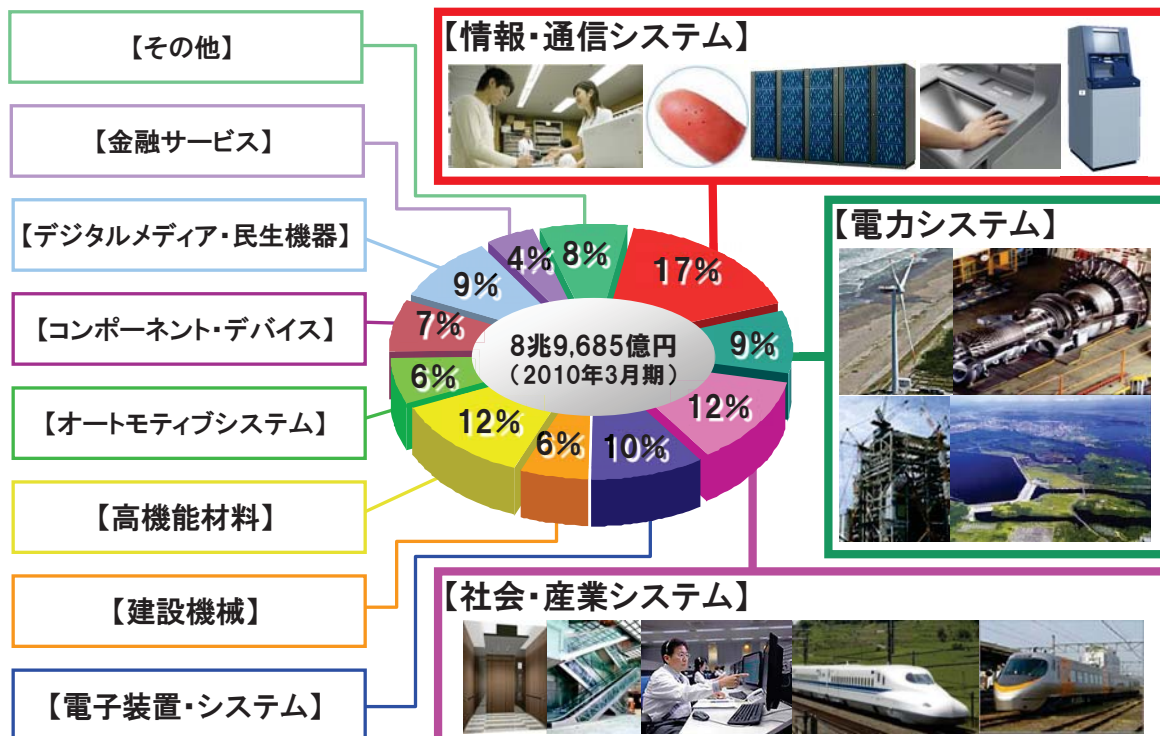
1. **事業概要**
2. **グローバル人財育成の取組み**
3. **経験から考えること・求める人財像**

**uVALUE**

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

会社名	株式会社 日立製作所
創業・設立年月日	設立 : 1920年(大正9年) 創業 : 1910年(明治43年)
資本金	409,129百万円 (2011年3月末日現在)
連結売上高	9,315,807百万円 (2011年3月期)
単体売上高	1,795,306百万円 (2011年3月期)
連結従業員数	361,745名 (2011年3月末日現在)
単体従業員数	32,926名 (2011年3月末日現在)

日立の実績(分野別内訳)



国内	アジア	欧州	北米	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>・366社</li> <li>・約23万人</li> <li>・約5.3兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・270社</li> <li>・約10万人</li> <li>・約1.7兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・138社</li> <li>・約1万人</li> <li>・約0.8兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・80社</li> <li>・約1万5千人</li> <li>・約0.7兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・47社</li> <li>・約5千人</li> <li>・約0.4兆円</li> </ul>



uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

4



Harmony,  
Trust,  
Respect

他人の意見を尊重しつつ、  
偏らないオープンな議論をし、  
一旦決断に至れば、  
共通の目標に向かって  
全員一致協力すること。



Sincerity,  
Fairness,  
Integrity

他者に責任を転嫁せず、  
常に当事者意識を持って  
誠実にことに当たること。  
社会から信頼を勝ち得る  
ための基本姿勢。



Pioneering  
spirit,  
Challenge

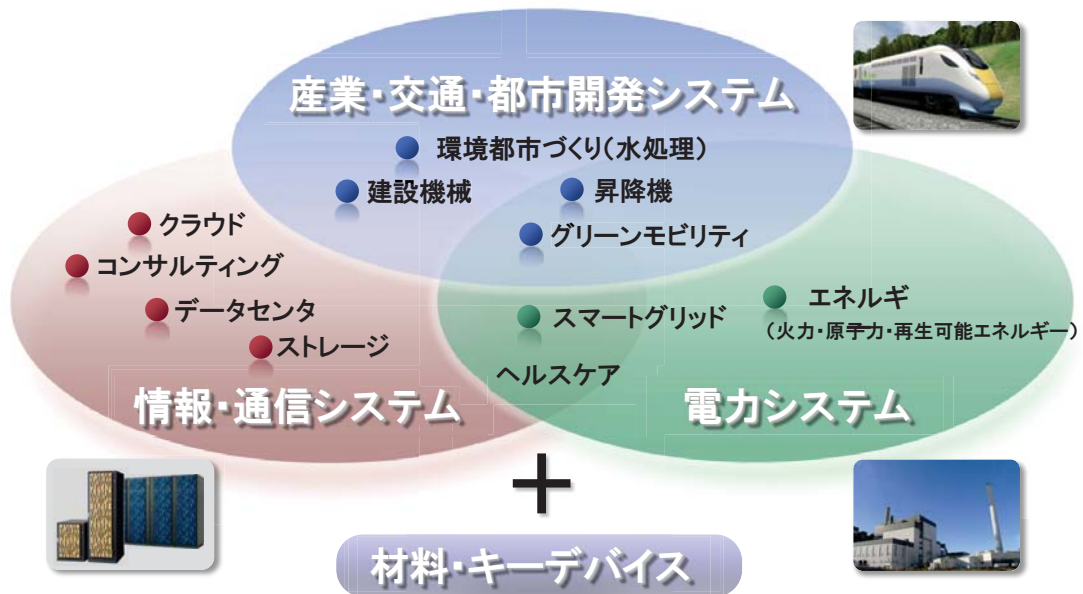
未知の領域に、**独創的に**  
取り組もうとすること。  
常に専門分野で**先駆者**で  
ありたいと願い、  
能力を超えるような  
高いレベルの目標に  
挑戦する意欲のこと。

uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

5

社会イノベーション事業の推進



uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved. 6

情報・通信  
システム

繋ぐこと、守ることによって社会を発展



2010年 中国各地  
データセンタ着工



uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved. 7



## 電力システム

発電から送電までを一手に創造



## 交通システム

人々の安全と、交通の安定を同時実現



## 都市開発システム

新たな生活空間を拡大・提供



uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved. 8

## Contents

1. 事業概要
2. グローバル人財育成の取り組み
3. 経験から考えること・求める人財像

uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

真のグローバル企業への変容

新興国への「イノベーション」



生活の豊かさを求めるニーズに  
新しい価値を創造

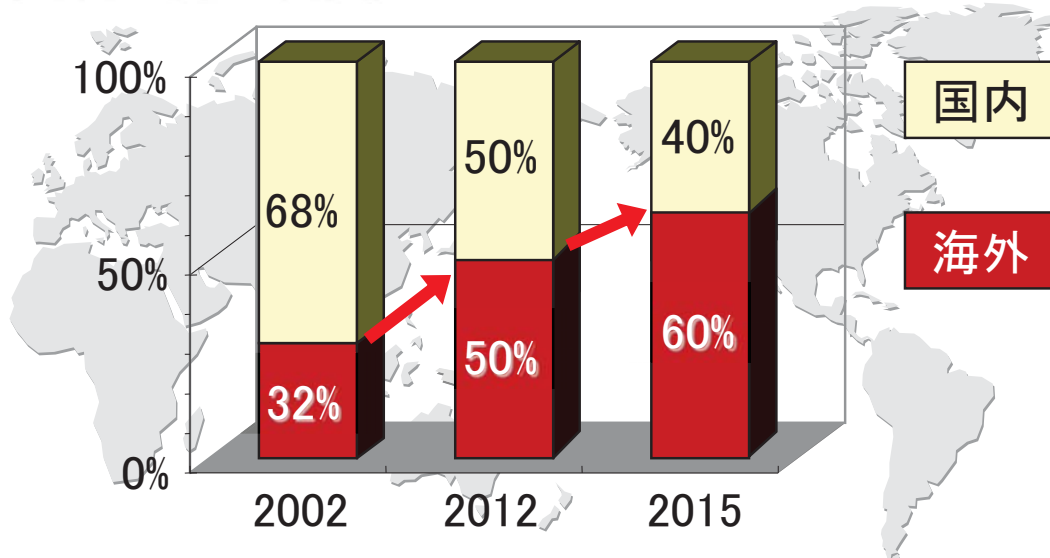
先進国への「リノベーション」



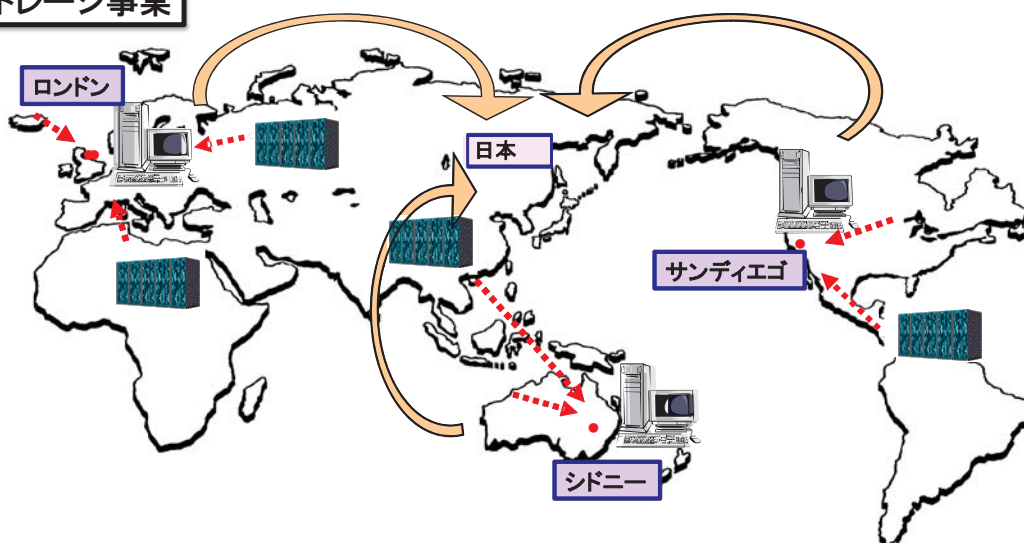
次世代の安心を求めるニーズに  
環境配慮型の社会を創造

真のグローバル企業への変容

海外売上高比率推移



ストレージ事業



- ・開発・生産・稼働保守の各フェーズで、米国/日本拠点一対で活動
- ・開発面では、製品に加え、パートナーとのソリューション品質保証
- ・生産は、ワールドワイド統合品質管理を徹底。グローバル調達や現地化を強化
- ・サポートサービスは、世界3拠点のサポートセンターによる24時間案件対応。

uVALUE

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

情報通信システム社における近年のグローバル業務

業務内容例

営業

- ・新興国市場開拓

資材調達

- ・海外企業とのアライアンス提携
- ・グローバル調達

人事総務

- ・グローバル人財施策の立案と実施

設計開発

製造

《背景》

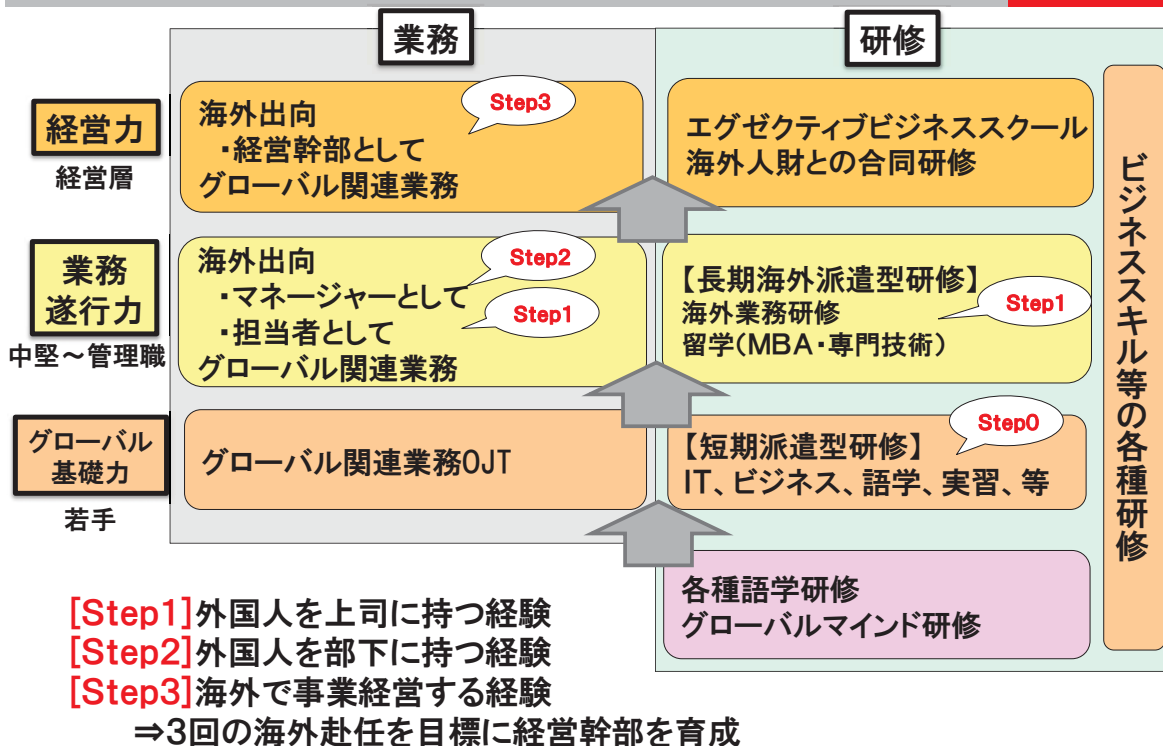
- ・バリューチェーンの変化
- ・新興国との関連増
- ・グローバルでの企業競争激化

必要なスキルやマインド

“グローバル”視点、交渉力、タフネス、高い意気込み、専門性

項目	対象地域		目的	取り組み
	日本	海外		
採用・配置	○		事業ニーズに対応した人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務系の全員、技術系の半数をグローバル人材として採用</li> <li>・全採用数の10%を外国人留学生とする</li> </ul>
日本人グローバル対応力強化	○		若手一定層に海外経験を付与し、グローバルビジネス対応力の素地を作る(底上げ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手～中堅の海外派遣拡大(11年～12年に日立グループ全体で2000人を派遣)</li> <li>・経営研修のグローバル要素強化</li> </ul>
海外現地法人優秀人材育成		○	地域事業展開の核となる優秀人材の育成・リテンション	・対象者を特定し、計画的育成施策の充実
コアバリュー共有	○	○	全従業員が価値を共有することで事業目標に向けた行動に共通の方向性を与える	・ワールドワイドでの共通教材「日立発見プログラム/Discover Hitachi」

## 日本在籍者 育成プロセス



## ■目的

- ・早期に海外経験を付与することにより、グローバル意識の壁を取り払い、以降の業務・育成へ繋げ、**肌感覚で現地の文化・生活を理解できる人財**をつくる。
- ・計画的にグローバル人財を育成し、**人財プールの拡大**を図ることにより、急速なグローバル化に対応する。

## ■課題

- ・**現地の文化や生活を肌感覚で感じられる人財の育成**
- ・実際に現地へ赴くことによる、**苦手意識の克服**

▶ **「海外経験」が必要**

- ・早期の海外経験、計画的な繰り返しの海外経験が必要。
- ・意欲が高い人財のモチベーションの維持
- ・新興市場の先行開拓準備

▶ **「若手」の派遣が必要**

- ・**グローバル人財プール、裾野拡大**
- ・職場も含めたグローバル意識浸透・向上

▶ **「数」の増大が必要**

## ■派遣先条件

- ・**現地語を常に使用する（日本人が少ない）環境**
- ・**本人の力でサバイブすることが求められる環境**

▶ **タフな体験を重視**

## ■派遣先例

No.	派遣先	ねらい・概要	期間
1	語学学校 (大学、研修機関含む)	語学力向上、知識修得。 米国・英国・シンガポール・中国・アジア各国	数週間 ～半年 程度
2	短期派遣型プログラム	語学+ビジネススキル、語学+IT等。現地人材との交流による気づき・動機付け。シンガポール・中国等	
3	海外現地法人 (実習・研修参加)	グローバルビジネスの現場を体感。現場/営業実習、現地法人ローカル向け研修参加等。	
4	他社(インターンシップ・企業訪問・研修参加)	グローバルビジネスの現場を体感、異文化理解。事業領域の異なる会社、又は提携先等関係の深い会社。中国企業実習、語学学校プログラム活用等も検討。	
5	ボランティア	異文化理解。短期ボランティア、Study Tour、財団、語学学校プログラム活用等も検討。	
6	テーマ研修	異文化理解、サバイバル力養成。自身でテーマ設定・実行の上、成果を報告。	

## 【人財像】

1

**柔軟な頭で、物事の全体像を捉えられる人財**  
(思い込みで視野を狭くしないこと)

2

**あらゆる人に心を開き、心を開いてもらえる人財**  
(自分の殻に閉じこもらないこと)

3

**常に自分の意志を持ち、それを明確に示せる人財**  
(他者に遠慮・尻込みしないこと)

4

**困難に立ち向かい、最後までやりとげられる人財**  
(壁にぶつかっても意欲を失わないこと)

## 今後のグローバル人財施策の方向性

従来のグローバル人財施策は日本発の視点による  
施策で国別・企業別の対応が主



真のグローバル企業に向けて「日本+海外」発想から  
「グローバル」視点での人財マネジメントへの転換

### 現地主導経営体制強化

グループ・グローバル共通の人財育成、登用、処遇

- グローバルタレントマネジメント  
現地マネジメント人財育成プログラム開発(シンガポールにてアジア人財中心に実施)
- トータルリワード  
グローバル人財データベース、グローバルグレーディング(人財評価尺度統一)

地域・事業の特性に応じた最適人財マネジメント

- ビジネスパートナーリング  
事業ラインのパートナーとして協働し、グローバル人財マネジメント課題(採用、育成等)を解決

グループ・グローバル全体でボーダーレスに経営人財を共有

## Contents

1. 事業概要
2. グローバル人材育成の取り組み
3. 経験から考えること・求める人材像

**uVALUE**

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved.

## 自己紹介

**HITACHI**  
Inspire the Next

**株式会社日立製作所 執行役専務  
情報・通信システム社 社長  
岩田 真二郎**

- 2001年9月 日立データシステムズ社CEO(米国)
- 2006年4月 情報・通信グループCMO
- 2006年8月 日立グローバルストレージテクノロジーズ社CMO(米国)
- 2007年10月 日立グローバルストレージテクノロジーズ社  
エグゼクティブバイスプレジデント(米国)
- 2009年4月 執行役常務  
情報・通信グループサービス・グローバル部門CEO
- 2011年4月 執行役専務  
情報・通信システム社社長

**uVALUE**

© Hitachi, Ltd. 2011. All rights reserved. 21

バリューチェーン



オペレーション  
インフラ



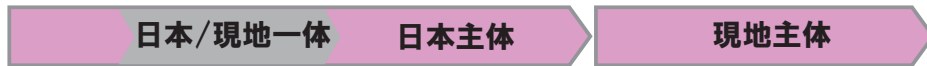
経営  
インフラ



【ケース1】  
日立データ  
システムズ社  
・本社:米国  
・経営トップ:米国



【ケース2】  
日立グローバルストレージ  
テクノロジーズ社  
・本社:米国  
・経営トップ:米国



uVALUE

# 「ビジネス＝知的格闘技」

グローバル経営とは？

- ・ 時間・空間・文化の壁を越えて組織とビジネスをマネージする。
- ・ オープンな議論を通じ経営目標を設定しcommunicateする。
- ・ 組織と個人のKPIを決め、人をmotivateする。
- ・ 経営目標を実現する。
- ・ バリューチェーンの各要素をグローバルに最適配置し経営する。
- ・ 世界に対し時間的・空間的に等距離に仕事をする。
- ・ 他人の価値観を認め、多様な価値観を前提に仕事をする。



基本的要件

- ①エネルギーと決断力と明るさ
- ②コミュニケーション能力
  - ・一時間、自分の夢を語れるか。
  - ・自分の事業について100問の問いに答えられるか。
- ③ビジョンの構築力
- ④論理的思考力と表現力
- ⑤問題発見能力と問題解決能力
- ⑥意思決定とスピード
- ⑦時間と空間を超えて

“人を動かす”

- ①動機付け(共創、明快な目標設定、承認と評価)
- ②異文化適応能力、異文化と多様性をマネージする力
- ③地域により異なるインセンティブとモチベーションを理解し人・組織を動かす。

必要な資質

- ①勝ちたいという強い意思を持つ人。
- ②エネルギーレベルの高い人。
- ③一人で戦える人。
- ④突出型の人。(平均値型ではない。)
- ⑤物事を一人称で考え行動する人。
- ⑥ヘッドハンターが来続ける人。
- ⑦社外ネットワークを持つ人。
- ⑧Approachableな人。

教育の比較

- 1) 平均値型 vs 突出型(極大値型)
- 2) 不得意点克服 vs 得意点伸長
- 3) 欠点の指摘 vs 誉める
- 4) 問題解決能力 vs 問題発見能力
- 5) Teach vs Help learning
- 6) 象牙の塔教育 vs 実業教育

**uVALUE**

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

文部科学省  
国立教育政策研究所公開研究会

# グローバル化の進展と教育の在り方

ーグローバル社会における企業の展開と求められる人材像ー

2011年7月20日  
(株)東芝  
産業政策渉外部  
奥住 直明

Copyright 2011, Toshiba Corporation.

## 目 次

---

1. 東芝グループの概要
2. 東芝グループの経営理念と求める人財像
3. 人財育成の考え方
  - 新入社員研修の概要
  - 入社後教育の概要
4. 大学卒業後の「知識」確認
5. CSR活動
  - 小中高生向けの企業としての支援
  - 大学生への企業としての支援
6. まとめ

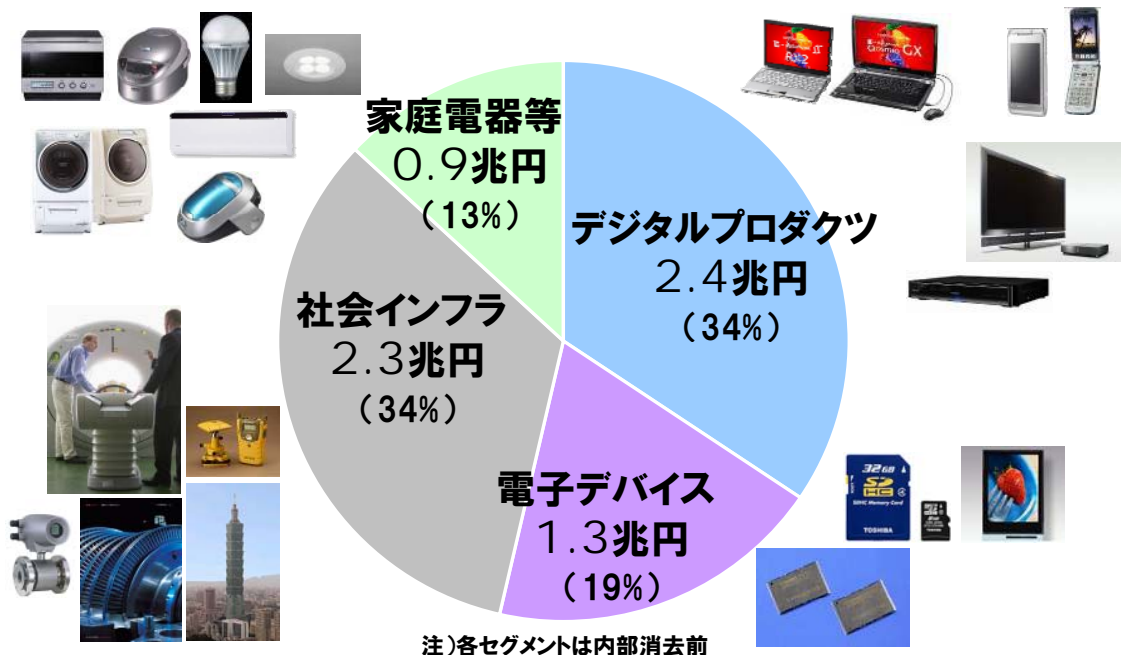
## 東芝グループの概要

創 立	1875年7月
資本金	4,399億円 (2011年4月末現在)
売上高(連結) <海外売上高比率>	約6.4兆円 <55%>
従業員数(連結) <内、海外従業員>	約20万4千人 <約8万1千人>
連結子会社数 <内、海外子会社>	約540社 <約300社>
総資産(連結)	約5.4兆円

2010年度決算報告ベース

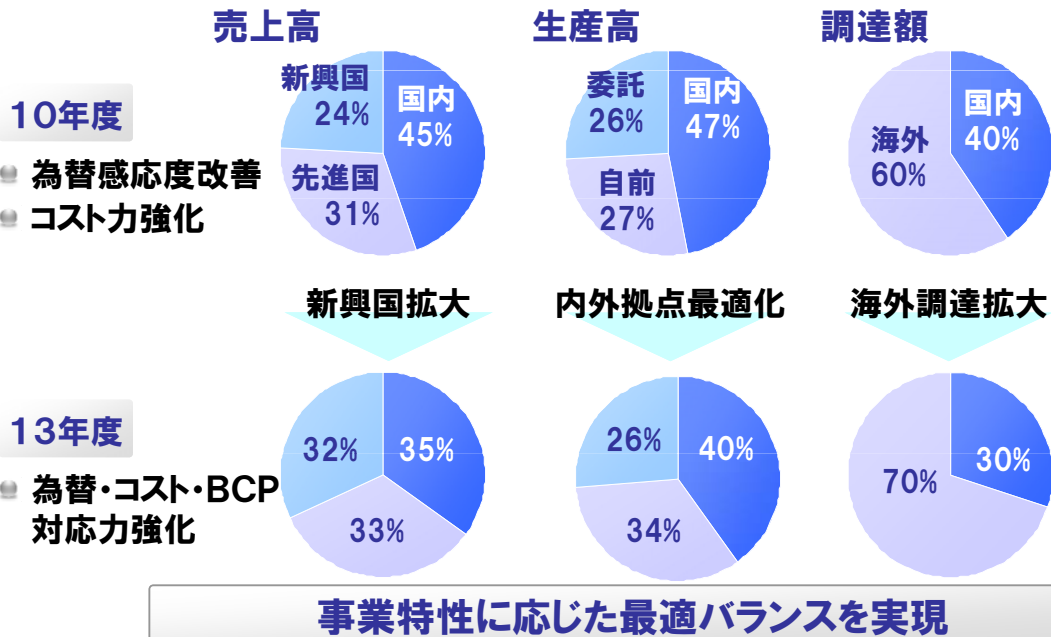
## 東芝グループの事業領域

2010年3月期事業別売上高実績 6.4兆円(連結)



# グローバル市場環境変化への対応

## 生産・調達・販売最適地化で事業安定化



# 東芝グループの経営理念

## 東芝グループ経営ビジョン

東芝が築き上げてきた技術、品質、そして信頼は、いつも個人の熱い情熱から始まった。

飽くなき探究心を忘れず、視野を広げ、一人ひとりが目標達成への強い意志と実行力を持ったプロとして、今、行動する。

時代の先を読み、組織の力を高め、機動力を持った経営で、適正な利潤と持続的な成長を実現する。

人々の夢をかなえ、社会を変える商品・サービスを通して、お客様に安心と笑顔を届け続ける。

今ある事業を、そしてこれから創りあげる新しい事業を、もっと大きな、世界に誇れる事業に育て、躍動感あふれる東芝グループを次の世代に引き継いで行く。

**イノベーションへの新たな挑戦  
「実行」**

## 東芝の求める人財像（1）3つの視点

### ➤情熱と気概

・問題意識を持ち、夢を実現させる情熱と変化する時代にチャレンジする気概

### ➤アイデンティティ

・自分の考えをしっかりと持ち、自分の言葉で説得できる

### ➤価値感の共有・キャリアビジョンの明確化

・自分のやりたいこと、将来の方向性を明確にし、キャリアを自ら創る気概  
・価値感の共有

## 東芝の求める人財像（2）基本となるもの

### 挑戦意欲

・自ら高い目標を掲げ、その達成に向けて、困難を乗り越え前向きに取り組んでいこうとする姿勢

### 価値創造力

・現状を変革していこうとする意欲を持ち、目標達成に向けては自分なりのオリジナルな工夫や新しい発想・視点を盛り込んでいる

### 洞察判断力

・目標達成に向けては、克服すべき課題の本質を捉え、タイミングよく適切な判断を行っている

### 実行力

・目標達成に向けては、アイデアや計画をすばやく実行に移しており、時機を逃さないスピーディな行動をとっている

### 論理性

・ものごとを論理的に捉え、本質を理解し、分かりやすく論旨を伝えること

## 東芝の求める人財像（2）基本となるもの

適応力・  
協調性

・自分の意見を率直に表現し、相手の意見を受け止めて、柔軟に対応すること、対人関係の中で自分の位置を把握して、それに沿った行動ができる

社会性

・人として信頼感があり、社会常識に沿った行動がとれること

自律性

・主体的に物事を考え、自分自身の意思・判断で自律的に行動すること

向上心

・自分を、継続的に成長させようとする向上意欲

コミュニ  
ケーション  
力

・意味を十分に理解し、的確に受け答えができ、自分の言葉で分かりやすく説明ができる

TCL  
Leading

Copyright 2011, Toshiba Corporation.

9

## 東芝におけるグローバル人財

- 東芝の経営理念をベースに、国籍を問わず東芝にロイヤルティを持って、国際的にビジネスを遂行できる人
- 自国の業務のみでなく、グローバルな東芝グループ、ステイクホルダーとの直接的なコミュニケーションを取って、異文化を受容しながら業務を遂行できる人

## 新入社員研修 (CEP: Corporate Entry Program)

東芝では、昭和30年代より新入社員教育を開始し、現在では東芝および東芝グループ会社を対象として実施している。

07年度より、研修期間、内容の**抜本的な見直し**を実施

「ゆとり教育」  
対策

- ①知識レベルアップ教育の実施(テストの実施)
  - ②ビジネススキルアップ教育の実施

2007年度研修コース		日数
知識	東芝グループの基礎知識	1日
	CSR全般	1日
	技術マインドと心得	2日
	科学館とブランド	1日
スキル	ビジネスマナー	1日
	ビジネス文書	1日
	コミュニケーション	2日
	MIの基礎	2日
実行力	合宿研修	3日
	公私のけじめ	2日
	ものづくり	1日
	事業場見学	1日
	振り返り	1日
		19日

1. 東芝のDNA: 創立者ビジョン継承
  2. 「イノベーション」が常に行える人財
  3. モノづくりの体験

## ものづくり

### ●実施内容

ムダ排除(Industrial Engineering)の概説とからくり(茶運び)人形作り

### ●教育の目的

作る楽しさとモノづくりにおけるムダの体感

### ●作業時間

3. 5時間(制限時間)





## ものづくり

### ●研修開始年度

- ・04年度:技術系新入社員
- ・07年度:学卒新人全員

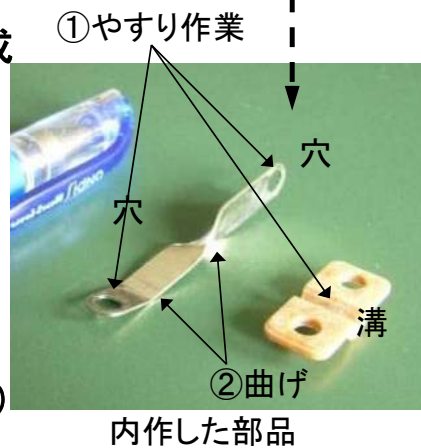
### ●作業内容

市販の茶運び人形の部品(約100点)の内、2点の未完成部品を自作し完成させる。

部品を完成させるには

- ①やすり作業
- ②板金の曲げ作業 が必要。

### ●約90%が制限時間3.5時間内に調整まで終了(標準時間1.5~2時間)



## MIの基礎

### ○研修の狙い

- ・[東芝におけるイノベーション\(MI: Management Innovation\)の理解](#)
- ・[チーム活動による課題解決の体験。](#)

### ○研修の概要(2日間)

- ・東芝におけるイノベーションと使用する手法の概説
- ・[カタパルト演習\(グループ別の実験と統計処理:7-8名/グループ\)](#)
  - ⇒カタパルト演習では、影響因子(パラメータ)を把握して精度向上を図る実験を繰り返し、影響度合を明確化する
  - <実験結果をグループ別に纏めて、改善効果を比較>



グループ別にPCでデータ纏め中

## MIの基礎

### ○カタパルト演習

- ・何メートル飛ばせるか？
  - ・何時も同じところに飛ばすには？
- 計画⇒実験⇒結果分析⇒改善



ボールの着地予定場所

### ○研修の効果

- ・実験には「ばらつき」があり、統計的に見ることの必要性を体験
- ・グループとしての方針を作り、実施することの難しさを体験

## Emerging Market人財育成

コース	語学留学派遣先／期間	海外実務研修
中南米	ENFOREX (メキシコ・グアテマ) Fast Forward (ブラジル・サンパウロ) 6ヶ月	メキシコ現法 ブラジル現法
ロシア	LIDEN&DENZ (モスクワ) 6ヶ月	ロシア現法
インド	Soft Bridge (ブネ) 2ヶ月	インド現法
中国	北京語言大学 3ヶ月	中国現法
中東	International Language Institute 6ヶ月	UAE現法



انترناشيونال هاوس دبي  
INTERNATIONAL HOUSE DUBAI  
The language division of **knowledgenetwork**  
Institute for languages Accredited by Ministry of Education

◎派遣実績： 2009年度上期：4名、下期4名

## イノベーションリーダー教育

- 海外ビジネススクールにおけるイノベーション事例研究・ノウハウ習得
- 社内イノベーションの事例研究(イノベーション経験者の講話)
- i cubeプロジェクトリーダー/サブリーダーとしてのプロジェクト実践



## 若手経営者育成塾

早期から経営幹部候補者に対して必要な経営センスと識見を身につけさせ、グローバルに通用するBUマネジメント人材を計画的に育成する

No.	研修名
1	海外事業戦略、グローバルロジ戦略、海外駐在経験者体験談 経営幹部講話・対話懇親会
2	グローバルビジネスマネジメントの基本
3	企業会計の基本と英文会計入門
4	異文化コミュニケーション
5	リスク・マネジメント
6	企業会計・財務(中級)
7	ケーススタディー
8	経営者に求められる教養



## リベラルアーツ教育

- 知識人としての教養・見識の習得
- 社会人としての視野の拡大
- 物事の判断軸や精神的豊かさの醸成



### プログラム例(3泊4日合宿形式)

	AM	PM
1日目	哲学、教養を学ぶ意義	日本の文化と宗教
2日目	東洋、中国思想	哲学、西洋思想
3日目	倫理観について考える	本質を見る眼を養う
4日目	気づき、教訓の整理 これからの我々の振る舞い	—

## ダイバーシティ推進の背景

### ダイバーシティを強みとする組織作り

#### 経営戦略としてのダイバーシティ

ダイバーシティは、東芝グループが世界の変化を先取りし、内外の多様性を活かしながら未来に向けて発展し続けるための経営戦略

海外とのM&A  
新規市場参入

多様な人財による  
イノベーション創出

人財能力の  
最大限発揮

顧客視点の  
商品戦略への反映

#### 社会的背景

国内市場の縮小

日本の人口減少による  
労働力不足

企業の社会的責任・  
遵法

## CSR活動

### ◎ 青少年への科学技術教育を「**次世代の育成支援**」として推進中 <事例>

- 東芝科学館での技術展示・実験教室
- 北米 科学技術コンテスト
- 体験型科学教育の推進への協力
- 中国 理数教育を支援するコンテスト
- 東芝青年地球未来会議

### ◎ 社会人としての体験学習:東芝グループインターンシップ **大学生を対象**として、2-4週間の実務経験から社会人として 必要なビジネススキルなどを学ぶ研修

## 小中高生向けの企業としての支援

### ● 東芝科学館での技術展示・実験教室

東芝科学館の体験型学習プログラム

プログラム名	内容
GEMS探検隊	実験をしながら科学のなぞを探検し、自ら予測・発見・体験する、アメリカで開発されたプログラム
アトム工房	川崎市民ボランティアグループが中心となって開催する工作や実験の教室(親子で参加)
「ガリレオ工房」 実験教室	NPO法人ガリレオ工房協力のもと「科学の楽しさをすべての人に!」を合言葉とする実験教室
出張科学教室	小学校などへ出向いて、昨今、学校授業で稀少となった実験主体の授業をするプログラム



科学の楽しさを体験できる実験教室を開催

東芝従業員による理科実験の指導。  
 学校等、外部へ出向いての出張科学教室。  
 10年度は49か所で開催。

### ● 北米 科学技術コンテスト

全米科学教師協会と協働で科学コンテスト「エキスポ  
 ラビジョン・アワード」を開催。  
 アメリカとカナダの幼稚園児から高校生までがチームを  
 組み、20年後に実現可能な科学技術のアイデアを提案。  
 1992年のスタート以来、2011年度で19年目を迎え、これ  
 までの参加生徒287,000人、先生21,000人、学校19,000  
 校、応募件数は86,000件を超える。



ワシントンDCで行なわれた表彰式

## 小中高生向けの企業としての支援

### ●体験型科学教育の推進への協力

08年度から、体験型科学教育の普及をNPOと協働で推進、数学者の秋山仁氏を理事長とするNPO法人体験型科学教育研究所(リアルサイエンス)の活動を支援。親子を対象とした「東芝体験型科学教室」、川崎市立宮前小学校での「体験型出張理科授業」、教育者向け講習会「リアルサイエンスマイスター講座」、「体験型科学フォーラム」等を開催。



体験型出張  
理科授業



第4回 体験型科学  
フォーラムでの  
パネルディスカ  
ッション

### ●中国 理数教育を支援するコンテスト

中国の師範大学学生の支援として、08年度に、中国教育部と共同で、師範大学の学生を対象とした理数教育のプログラムコンテストを開始。

中国教育部から中国師範大学生のイノベーション・実践能力の向上に繋がるコンテストであるとして、「中国教育突出貢献賞」を授与。

10年度より参加大学を12校から、全国省重点師範大学の40校までに拡大、約18,000名の大学3、4年生が予選に参加。



第3回 東芝カップ  
中国師範大学理科師範大学生  
教学技能創新  
コンテスト表彰式

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

Copyright 2011, Toshiba Corporation.

23

## 小中高生向けの企業としての支援

### ●東芝青年地球未来会議

08年度から「東芝青年地球未来会議」を開催。この会議は、「人と協力してより良い地球環境を創造する力をもったグローバルな人財の育成」を目的としている。

初年度は「持続可能な社会実現のための効率的なエネルギー消費」をテーマに、米国、タイ、日本の高校生19名と教員11名が参加。日本で開催。

同会議では、各国の環境問題の現状や考え方の違いを紹介しあって相互理解を深めた(使用言語は英語)。

会議の最後には、参加者が各自で地球環境保全のための具体的なアクションプランに纏めた。

09、10年度はポーランドの高校生を加えて日本で開催。

11年度はタイでの開催を予定している。



東芝青年地球未来会議

<グループスローガン> 人と、地球の、明日のために。

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

Copyright 2011, Toshiba Corporation.

24

## 大学生への企業としての支援

### ●サマーインターンシップ

学生が自己の職業適性や将来設計について考える機会を提供。  
今夏6年目であり、技術・事務で合計約130名が参加予定。

#### 【実習事例】

事務系：営業部門 営業活動への同行、提案書作成 等

技術系：研究開発 実験・試験の実務 等

設計部門 設計計算の実務 等



また、社会人教育の意味合いも含め、初日及び最終日に集合研修を実施。

#### 【初日】

・社会人としての基礎となる、「ビジネスマナー」「プレゼンテーション」教育を実施

・チームワーク向上のため、「グループ・ディスカッション」を実施

→基本的な教育を実施した上で、各職場への実習に臨む

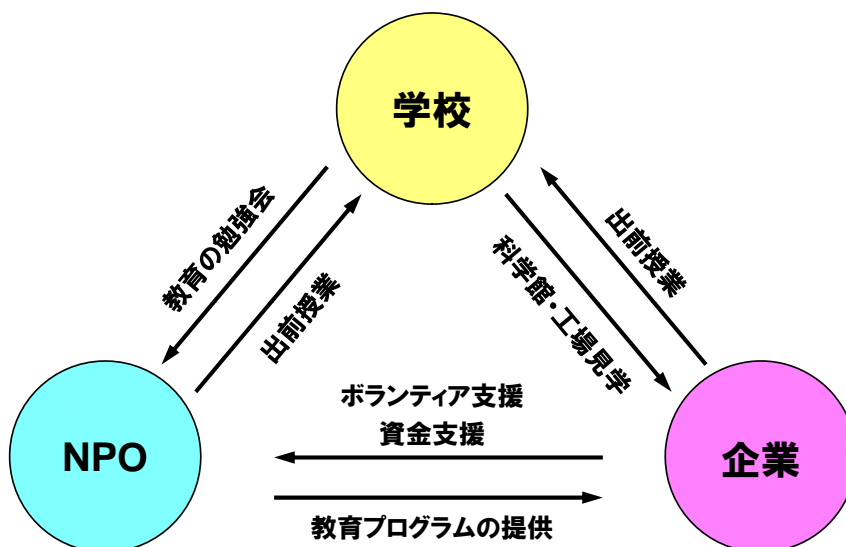


#### 【最終日】

・経験できなかった実習についても情報を共有するため、「成果発表会」を実施。

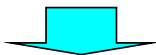
## 科学教育のイノベーションを目指して

学校、NPO、企業間の相互連携を深めて、よりよい教育を!



## まとめ

最近の**新入社員研修の結果から**、  
**ものづくり**、**実験**に慣れていない、**基礎的な学力が低い**  
などの課題が明らかになっている。



改めて**小中高の教育**に対して、「**国語**」、「**算数**」、「**理科**」といった  
基礎的な学力の充実をお願いしたい。

企業のCSR活動として若い年代へ向けての「**理科教育**」への支援  
をグローバルに展開している。これにより**次世代の科学発展**に向  
け、**東芝グループ**としての協力を図っている。



企業においても技術者の魅力(**天馬博士**、**お茶の水博士**)の発信  
にさらに心がけて行きたい。

イノベーションへの新たなる挑戦

「実行」



**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## グローバル人材育成

2011年7月20日  
丸紅株式会社人事部  
葛目 薫

### 会社概要



資本金 262,686百万円 (2011年3月期末)  
純利益(連結) 1,365億円 (2011年3月期末)  
売上高(連結) 9兆205億円 (2011年3月期末)

従業員数(単体) 4,088名 (2011年4月1日現在)

事業所数 国内:9ヵ所 海外:69ヵ国119ヵ所  
関係会社数 国内:143社 海外:282社

社 是 正 公正にして明朗なること  
新 進取積極的にして創意工夫を図ること  
和 互いに人格を尊重し親和協力すること

**和 新 正**

経営理念 丸紅は社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。

SG-12基本方針

当社グループは、経営環境の変化に耐える強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆様“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する。

SG-12施策と定量目標

【SG-12施策】

- 経営主導による人材戦略の推進
- 経営資源の重点配分
- 海外市場における取組強化
- 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化

【SG-12定量目標】

連結純利益	2010年度 1,250億円
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度
リスクアセット	連結純資産の範囲内
ROE	安定的に15%以上

新規投融資計画と重点配分分野・重点地域

【新規投融資計画】

2010-2012年度合計(3ヶ年)

新規投融資(グロス)	7,500億円程度
資産入れ替え	1,500億円程度
新規投融資(ネット)	6,000億円程度

【重点配分分野】

資源	インフラ	環境	生活
----	------	----	----

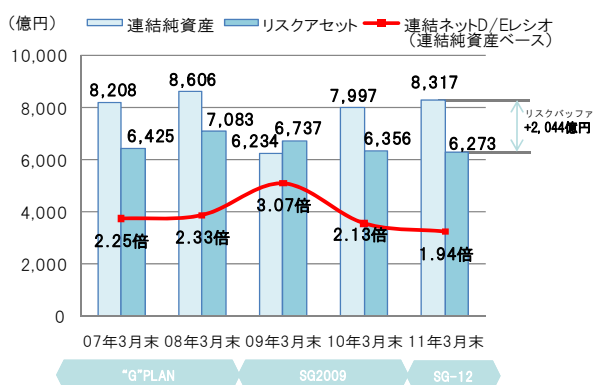
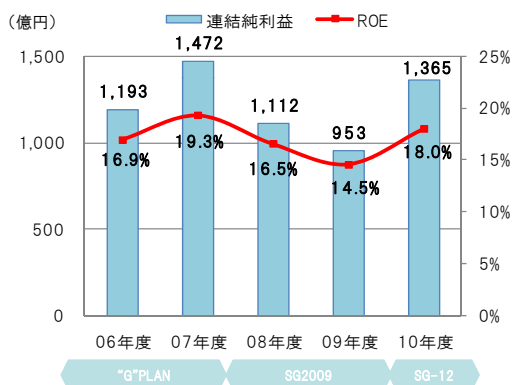
【重点地域】

中国	アセアン	インド	北米	南米
----	------	-----	----	----

※当資料では、「当社株主に帰属する当期純利益」を「連結純利益」と表記しております。

2010年度実績

	SG-12目標	2010年度実績	状況
連結純利益	2010年度:1,250億円	1,365億円	達成
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍	順調
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円 (連結純資産:8,317億円)	順調
ROE	安定的に15%以上	18.0%	順調



## 経営資源の重点配分

	新規投融資(グロス)	資産入れ替え	新規投融資(ネット)
2010年度実績	約1,600億円	約700億円	約900億円

	重点配分分野	2010年度実績	主要案件
資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属資源分野</li> <li>エネルギー分野 等</li> </ul>	約300億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>油・ガス田権益(米メキシコ湾) (銅鉱山探掘権(Mirador、チリ)) 等</li> </ul>
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外I(W)PP分野</li> <li>水事業分野</li> <li>社会インフラ分野 等</li> </ul>	約800億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>新桃電力(台湾)</li> <li>Aguas Nuevas水事業(チリ)</li> <li>LNG船保有・運航事業</li> <li>規制送配電事業(米国) 等</li> </ul>
環境生活その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>植林事業分野</li> <li>グリーンエネルギープロジェクト分野</li> <li>排出権分野</li> <li>穀物・農業関連資材分野</li> <li>流通・トレード分野 等</li> </ul>	約500億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>十勝グリーンセンター</li> <li>エースコックベトナム</li> <li>マレーシアGSPP段ボール事業</li> <li>Raleigh風力(加)</li> <li>航空機オペレーティングリース事業 等</li> </ul>
合計		約1,600億円	

上記を含め、約3,500億円を決裁済。 → SG-12の新規投融資計画は順調に進捗

4

## 2011年度の見通し

	SG-12目標	2010年度実績	2011年度見通し
連結純利益	2010年度:1,250億円	1,365億円	1,700億円
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍	1.90倍程度
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円 (連結純資産:8,317億円)	連結純資産の範囲内
ROE	安定的に15%以上	18.0%	20%程度

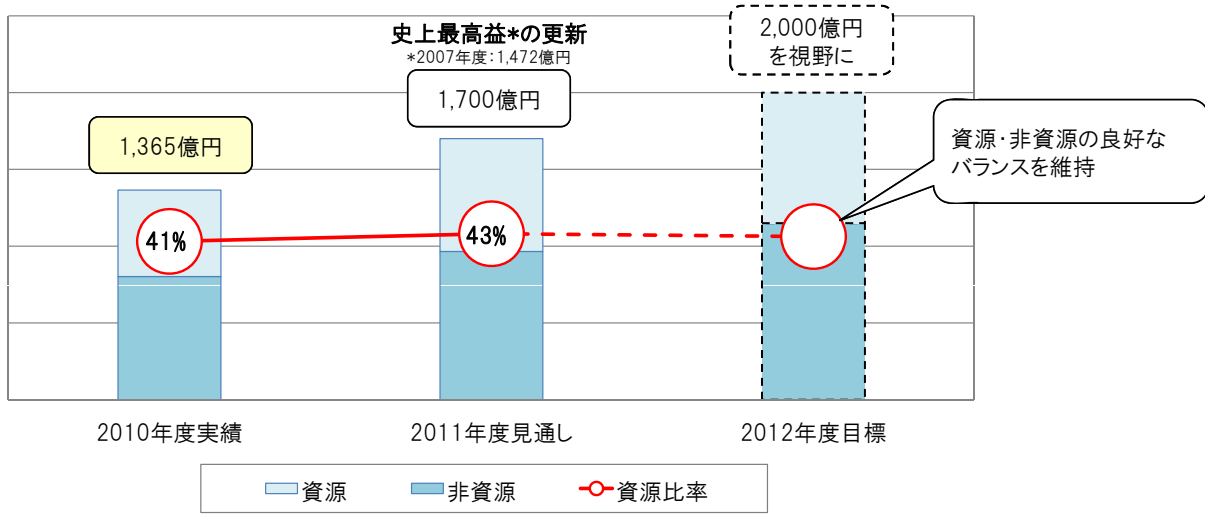
### 2011年度前提条件

為替	US\$ LIBOR	円TIBOR	LME銅	原油WTI
85円/US\$	0.6%	0.5%	US\$8,800/トン [1-12月]	US\$85/bbl [1-12月]

### 2011年度連結純利益計画に対する感応度

為替	LME銅	原油及びガス(原油換算)
約11億円(¥1/US\$)	約6億円(US\$100/トン)	約4億円(US\$1/boe)

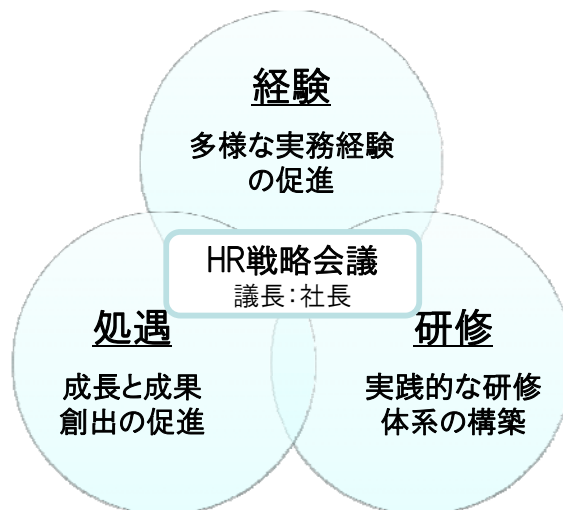
5



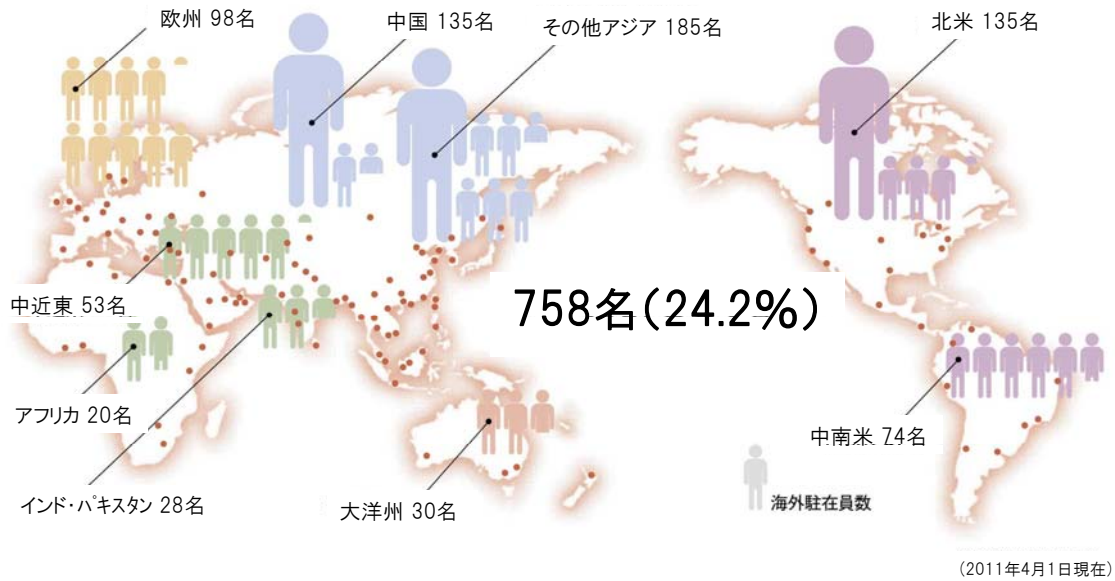
## 経営主導による人材戦略の推進

### HR戦略会議の設置

経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応すべく、社長を議長とする「HR戦略会議」を設置する。実務を通じた「経験」を柱とし、「処遇」「研修」と合わせて三位一体の施策を導入し、グループを挙げて人材強化に重点的に取り組む。

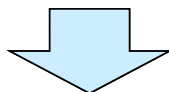


## Marubeni Global Network



## 何故グローバル人材が必要なのか？

- ◆海外市場の重要性の向上
  - 当社収益の約80%が海外関連ビジネス
  - 新興国市場の成長増大による競争激化
  - 日本経済の成長の限界
- ◆ビジネス上の人材ニーズ
  - 過去の踏襲ではなく、新しいビジネスモデルの構築
  - 仕事の高度化、複雑化
  - ダイバーシティーマネジメント推進（後述）



### グローバル人材・変化に強い人材の必要性

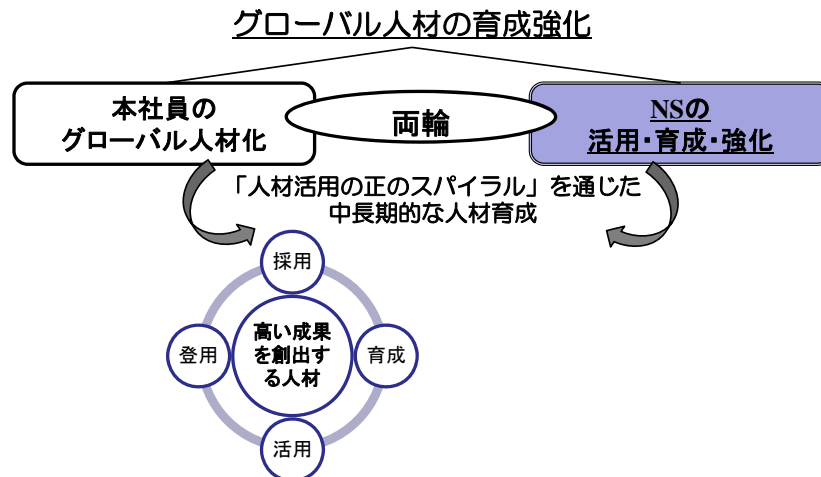
グローバル人材とは？

- ⇒ 異文化に適応できる人材
- 異質なものを受容した上で、相手と前向きに議論を進められる人材
- 自分の意見を、違う価値観を持つ相手にしっかり伝えられる人材

## グローバル人材育成の具体的取組①

### 丸紅におけるグローバル人材強化とは？

- ◆ 本社員のグローバル人材化
- ◆ 海外現地社員（NATIONAL STAFF）の一層の強化



## グローバル人材育成の具体的取組②

### ◆ 本社員のグローバル人材化

#### □ 若手社員の育成

目標：「早く大きく育てる」 ⇒ 若いうちから「経験」を

➢ 海外経験の必須化

入社2年目から7年目までに必ず全総合職に海外経験を積ませる。

➢ 最前線の現場経験の促進（特に事業会社での経験）

#### □ リーダー人材の育成

➢ 異なる環境での経営経験

➢ 選抜型研修の強化

#### □ 「経験」を促進する仕組み

➢ 部門別人材要件

- 営業部門、CS部門毎に「求める人材要件」を策定、異動・ローテーション計画や部門研修体系の整備に活用。

➢ キャリア・カルテ

- 各人の詳細情報（具体的な経験等）をシステム上に集約、各部門に開放、キャリアカルテとして整備・活用。

➢ キャリア・ディベロップメント・プログラム

- 従来から個別に実施している「多面評価」「キャリアプラン申告書」を一つのプログラムとして改編。研修・異動等、全社の最適配置に活用。

## グローバル人材育成の具体的取組③

### ◆本社員のグローバル人材化（続き）

#### □グローバル人材育成の具体的取組

##### ➢海外研修制度

- 外国語研修生制度（1年間の語学研修＋1年間の実務研修）  
中国語、スペイン語、ポルトガル語、ロシア語等
- ビジネス 트레이ニー制度（2年間の実務研修）
- 専門分野研修制度（MBA, LL M）⇒幹部候補には短期ビジネススクール

##### ➢語学研修

⇒ **入社4年目までに英語/TOEIC730点必須**

- +レベル別語学研修（英語、中国語）
- +内定者英語研修
- +新人研修での英語合宿

##### ➢CROSS CULTURAL TRAININGの導入・強化

##### ➢NSワークショップへの若手社員参加

#### □積極的な外国人の本社採用

- 毎年5－10名前後の外国人を採用  
新卒採用＋キャリア採用＋ナショナルスタッフの本社員登用
- 今後も世界の高度人材採用に取り組む

## グローバル人材育成の具体的取組④

### ◆ナショナルスタッフの一層の強化・活用促進

グローバル人材育成の対応は、本社員のみならず、海外店ナショナルスタッフをこれまで以上に強化・活用促進していくことと一体化して推進していく。

#### ＜本社での取組の一例＞

##### ➢ナショナルスタッフワークショップ（WS）の実施

1回20－30名程度、年間3－4回開催。

- マネージャークラスWS
- 課長研修（部下の評価等、人事管理中心）
- レギュラークラスWS
- 日本語WS（主に東アジアの日本語得意なスタッフを対象）

##### ➢本社駐在実務研修制度

##### ➢アセアン・中国でのモデルケースとしての取組サポート

- 新入社員KIT、採用面接マニュアル、研修のプロトタイプ等

### ★ダイバーシティ・マネジメントの推進

グローバルな競争に勝つために、**さまざまな個性・経験・能力を持った多様な「個」の強みを活かす**企業文化・価値観の確立を進めている。



- ◆採用基準の不明確化（採用キャッチフレーズ「ジブンカラー」）
  - 多様な人材の採用。
  - 粗削りでも、個性豊かな魅力のある人材も採用（尖った人材）。
  - 新卒においては、入社後「育てる」という意識を忘れない。

敢えて言葉にすると

- 「グローバル」なフィールドで戦える個性豊かな人材  
語学力はもちろん異文化対応も含めた柔軟な発想と強い意志をもった人材。
- いわゆる「金太郎飴」ではなく、多様な人材を求める  
個性あふれる魅力的な人材、「強い個」の集団としていく必要性。
- その中でも敢えてコアな部分をいえば、「行動力と積極性、国際性、協調性」

（参考）新卒採用キャッチフレーズ「ジブンカラー」

- ①「自分の色（カラー）を持つこと。」  
多様な市場と多様な事業領域で多様な社員が多彩なビジネスを展開する会社。  
⇒自分の色をもった個性豊かな人材を求める。
- ②「自分から（自ら）行動すること。」  
若いうちから活躍できる風土があり、そのチャンスを自ら行動して  
つかんで欲しいというメッセージ。  
⇒自ら課題をみつけ、主体的に考え、行動に移せる人を求める。

- ◆企業が求める人材（一般論）から教育への期待

「常識（一般教養）」、「専門性」、「バイタリティー」を併せ持つ人材の養成。

- 「常識」
  - リベラルアーツ教育の充実
  - 歴史をベースにした世界観・国家観の醸成
  - 強い倫理観・使命感を持った人材
  - 軸をしっかり持った価値観のぶれない人材
- 「専門性」
  - 学問に加え、物事を多面的に捉え、全体を組み立てる力、創造する力
- 「バイタリティー」
  - 競争と切磋琢磨により勝ち抜き、レベルアップする喜びを知ることの重要性  
⇒（ゆとり教育の弊害？）ハングリー精神なくしては社会で戦っていけない

### ◆ 国際競争力の強化、グローバル人材の育成

- ディベート力の養成  
自分の考えをきちんと述べ、議論の上、相手を説得できる力を養う教育。
- 教養課程内の英語力の強化
- 外国人の多数いるキャンパス環境の整備  
グローバル人材が当たり前になるような様々な取組・工夫。

### ◆ 世の中のニーズ、流れをリードする教育

- 社会に出て役に立つ学校というイメージ醸成  
教育界の「保守的」、「実社会で役立たない」といった負のイメージの払拭。
- 高齢化社会に対して、生涯教育を支援してく大学のあり方  
シニアを活用していく（学ばせる）大学、社会人大学院をより充実させる等の  
発想の転換。

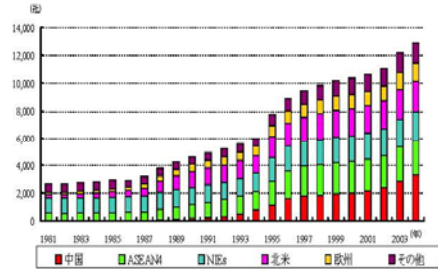
### ◆ 高等教育たる大学の偏差値教育のゴール、就職予備校化からの脱却

- 産業界も巻き込む世の中全体で変革が必要。（就職活動の早期化・長期化是正）
- 自ら人生をどう生きるのか？その為に大学で何を学ぶかを考えさせる必要性。

## 日本企業の経営グローバル化の進展

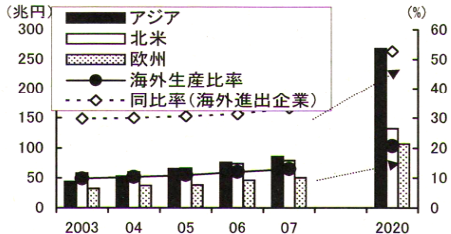
- 海外現地法人数の増加や海外生産比率の上昇等、量的に見て海外拠点の重要性が高まってきている。2020年には海外生産比率が50%を突破し、海外事業の業績が国内事業よりも企業業績を左右するようになるとの予測もある。(日本総合研究所「成長戦略としての『人材開国』政策」参照)
- 現在は主として国内で行われている研究開発は、現地のニーズにあった商品開発に取り組むために現地で行い、海外各地で高度で中核的な業務を行う優秀な人材の確保が不可欠となる。(日本総合研究所)

我が国製造業の海外現地法人数の推移(「グローバル人材マネジメント研究会」報告書(平成19年5月)より)



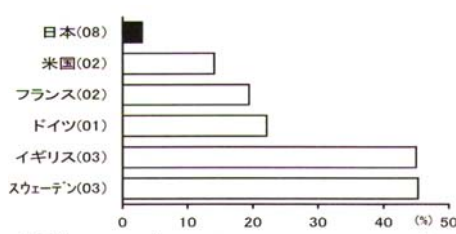
(出所) 東洋経済「海外進出企業総覧」から作成

我が国企業の海外生産比率のシミュレーション (日本総合研究所、2010)



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」  
(注) 08年以降は海外生産が03-07年平均の半分のペースで伸びると想定。

海外現地法人のR&D比率の国際比較 (日本総合研究所、2010)

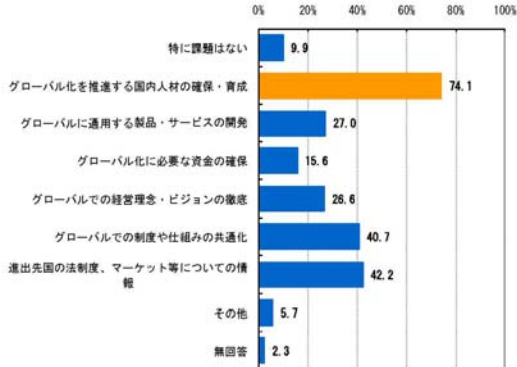


(資料) UNCTAD「World Investment Report 2005」、  
経済産業省「海外事業活動基本調査」

## 経営のグローバル化の課題

- 「グローバル化を推進する国内人材の確保・育成」が、海外拠点の設置・運営にあたっての日本企業の最大の課題となっている。(約7割が「課題」と認識)
- 多くの企業が外国人の積極的な採用・活動に向けた取り組みがなされ、結果として日本人の新卒採用枠が抑制されることがある。

海外拠点の設置・運営にあたっての課題



出所: 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

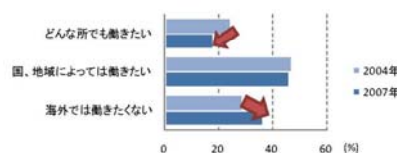
「日本人だけの力ではもう、グローバルで多様化する世界のビジネス戦争のなかで勝ち続けることは難しい」(伊藤忠商事人事部・週刊エコノミスト2010年10月5日号)

「知識や技術に貪欲な外国人留学生は組織の活性化のために欠かせない」(ニトリ執行役員・日経ビジネス2010年11月8日号)

「東芝の未来を担うような優秀な人材は海外で直接採用するしかない」(東芝専務・日経ビジネス2010年11月8日号)

「能力はそう変わらないと思うが、アグレッシブさが全く違う。40年間人事の仕事に携わっているが、今世紀に入ってから、急速に日本人学生の積極性が落ち込んでいるように感じる」(ディスコ人材部長・WEDGE Infinity 2009年5月20日)

貴方は、海外で働きたいと思いますか？



学校法人産業能率大学「第3回新入社員のグローバル意識調査」よりNRI作成

## グローバル人材の獲得に向けた企業の取り組み (各種報道から窺井によるまとめ)

### 伊藤忠商事

2010年より、北京大、復旦大、エール大、シンガポール工科大など、全世界から優秀な学生を招き、グローバル・インターンシップを実施。今後は採用にもつなげていく予定。今後は国内外で外国籍社員の採用・登用を拡大。現在3割程度である海外現地社員の役職者(課長級以上)の登用を2013年度末には5割程度に増やす計画。

### 東芝

2006年度から、拠点のあるタイやシンガポールなどの海外の大学の新卒者を毎年30人程度採用するグローバル採用を実施。日本語を採用条件にはしない。できるだけ早くグローバル採用を100人に増やしたいとの意向。

### 味の素

海外採用の外国人が別の海外現地に移動できる制度を導入。また、商品開発の最終決断を現地社員にゆだね、販売活動のかじ取りを現地社員に任せる現地化方針を採用。

### 日立製作所

2012年春入社した社員から将来海外赴任を前提に採用。2012年入社の新入社員のうち、10%は外国人留学生にし、将来は500超の海外子会社のうち、200社程度の幹部を現地人にする意向。

### パナソニック

全世界で人材を獲得する仕組みとして世界5拠点に地域リクルートセンターを構え、現地採用担当が優秀人材に目を配る。2011年春までにグループ全体で前年度比5割増しとなる1100人の外国人を採用。今年度から一部の幹部候補には日本で最長2年の研修を受けさせている。

### 資生堂

現地の人材を生かし、登用するため、海外現地社員の人材育成の方針の明確化。また、2010年後半から幹部の人事評価基準を各国の現地法人と日本本社で統一化し、国境を超えた転動や昇進を可能とした。

### コマツ

今後は中国の主要小会社16社の経営トップ全員を中国人にする。

### ファーストリテイリング

2011年の新卒採用(全体600人)の半数を外国人とし、平成24年度をめどに英語を社内公用語化

### イオン

2009年に初めて本社執行役員に外国人を登用

## グローバル人材の獲得に向けた企業の取り組み② (各種報道から窺井によるまとめ)

### 楽天

2011年度は国内新卒採用のうち70人を外国人に。今後は70人から100人規模の海外採用も予定。また、社内公用語を2012年3月までに英語に切り替える。

### ローソン

2008年春から外国人留学生の正社員採用を開始。2010年度は88人中17人が外国人。今後も20人規模の採用を続ける予定。

### 三菱化学

従来からの留学生採用に加え、海外の大学からの直接採用を開始。2009年10月に上海の浙江大学でセミナーを開催し、直接採用。

### 三菱重工

海外のグループ会社の社員数を2014年度までに約4割増。発電設備や空調機器分野を中心に、現地の技術者や製造部門の人材を採用。一方で、国内の新規採用は現在の6割程度に抑える予定。

### 東洋エンジニアリング

インドで正社員の技術者などを約170人採用。グループ全体では、2011年春までに採用する人員の85%が外国人。

### 日産自動車

マーチの生産拠点をタイに移管し、日本への輸出を開始。商品開発チームに現地エンジニアを加えた。現在では、社員の10人に6人は外国人。国籍を問わず、潜在能力の高い人材を抜擢するため、地域ごとの人材発掘委員会を設置。

### ドンキ・ホーテ

2010年から中国の新卒を直接採用。また、中国人留学生の採用も昨年までは年2~5人採用する程度だったが、2011年入社組は50人以上の中国人留学生内定。

### ダイキン工業

2010年以内に中国でエアコンの開発者を160人採用し、200人体制にし、日本で開発や仕様変更をしている現在の方式を見直す。

### 三菱商事

外国籍社員を本社に出向させ、1~3年の実務経験をさせ、幹部候補育成のためのマネジメント研修を実施。2008年度から制度化し、30人強に増やした。このほか、毎年世界から40から50人の優秀な幹部候補生を集め、研修を行う「グローバルリーダーシップ・プログラム」の実施。これらをもとに、優秀な外国籍社員の人事管理データベースの作成。

## 大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究報告書

平成 23 年度国立教育政策研究所プロジェクト研究

研究代表者 徳永 保（国立教育政策研究所長）

発行日 2011 年 8 月

発行者 国立教育政策研究所

〒100-8951 東京都千代田区霞が関 3-2-2

印刷所 チョダクレス株式会社