

アジア研究所・アジア研究シリーズ No.105

高等教育におけるグローバル人材の 国際比較と21世紀型コンピテンシー

平成30・令和元年度研究プロジェクト

「高等教育におけるグローバル人材の国際比較と21世紀型コンピテンシー」

亜細亜大学アジア研究所

2020年3月

アジア研究所・アジア研究シリーズNo.105

高等教育におけるグローバル人材の 国際比較と21世紀型コンピテンシー

平成30・令和元年度研究プロジェクト
「高等教育におけるグローバル人材の
国際比較と21世紀型コンピテンシー」

研究代表者 九門 大士

目 次

まえがき	1
グローバル化のもとでの大学間の国際連携・競争 —東京大学公共政策大学院の取り組み—	西沢 利郎 5
アジアの大学の国際化とデジタル時代の人材育成	九門 大士 25
中国の大学における就職支援・キャリア教育のとらえ方について —大連外国語大学の学生意識調査を中心に—	朴 慧淑・九門 大士・于 飛 53
日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発	堀江 徹 71

高等教育におけるグローバル人材の 国際比較と21世紀型コンピテンシー

ま え が き

本報告書は、2018年度～2019年度に実施したアジア研究所の研究プロジェクト「高等教育等におけるグローバル人材育成の国際比較と21世紀型コンピテンシー（資質）」の成果論文である。

本研究は、アジアを中心とした海外におけるグローバルリーダーシップ教育やキャリア教育などの先駆的取組およびその課題について研究し、日本の高等教育機関での教育や企業の人材育成へのインプリケーションを探るものである。

同時に、高等教育機関の国際化が叫ばれる中での日本およびアジアの高等教育が抱える課題等についても研究し、今後グローバル社会・企業で求められるコンピテンシーに合った教育・企業における人材育成について実務的視点も含めて明らかにするというのが本研究会の趣旨である。

本プロジェクトには、積極的に留学生を誘致し、国際化を進めている大学院で研究・教育を行っておられる教員、企業におけるグローバルリーダー育成の実務家、中国におけるキャリア教育の研究者など各分野における専門家に参画いただくことができた。2年間で4回の研究会を開催し、趣旨に沿って様々な見地から議論を重ねていった。

こうした議論の集大成としての成果報告についての要旨は以下の通りである。

【各章の要旨】

第1章 グローバル化のもとでの大学間の国際連携・競争

—東京大学公共政策大学院の取り組み—（西沢利郎）

本章では、グローバル化のもとでの大学間の国際連携と競争の現状について、東京大学公共政策大学院の事例を取り上げて概観する。その上で、

特に大学院レベルの教育プログラムを想定しつつ、国境を越えた競争で勝ち上がるための課題を提示する。

国内外の大学において、グローバル化や少子化の進行などに伴い、外国人留学生の確保が大学の存続のために不可欠となりつつある。このため、国内外の大学は、その存続をかけ、優秀な外国人留学生の確保を目指し、国境を越えた競争を展開している。外国人留学生にとって、かつては奨学金の有無が留学先決定の大きな判断材料であった。しかし、優秀な外国人留学生を惹きつけるための競争が益々激しくなるなか、いまや入学志願者が、教育プログラム、生活環境、支援態勢などの優劣を比較して留学先国・大学を選ぶことが容易になりつつある。

国内外の大学が国境を越えた競争のなかで競争に勝ち残り、さらに勝ち上がるためには、優秀な人材のニーズを掘り起こし、それに応えられる体制・態勢を整備することが喫緊の課題である。しかし、そのために投入できるリソースは限られており、とりわけ日本の場合、国際競争力を発揮できる教職員の確保・育成には時間を要する。こうした制約条件ゆえに、日本全体としても、個別大学としても、もはや受入数の拡大を目標に掲げるのではなく、一定数の優秀な外国人学生の確保を目標としつつ、国際競争力のある体制・態勢の整備に注力すべきであろう。

第2章 アジアの大学の国際化とデジタル時代の人材育成（九門大士）

本章の目的は、2つある。1つは、大学の「国際化」が進む中、同時に「中国化」が進展している現状および中国人を中心とした留学生へのキャリアサポートの必要性を明らかにすることである。2点目は、21世紀に必要なコンピテンシーを提示し、特にデジタル化への対応および自己認識を深めるための教育の必要性について探ることにある。本研究では、文献調査およびシンガポール国立大学のリー・クワンユー公共政策大学院にて、研究者1名、6名の大学院生（うちシンガポール人4名、インド人1名、マレーシア人1名）に、2018年8月・11月に実施したインタビュー調査に

基づく定性的分析を行う。

本章の結論として、以下の2点を挙げる。第1に、世界的に高等教育機関において中国人留学生が増加傾向にあり、中国国内での就職難や国外においてもこれらの学生を受け入れる就職先が限られていることなどから、留学生に対するキャリアサポートの必要性は増している。これは留学生自身の問題のみならず、国際化が進む大学・大学院において優秀な留学生を継続的に受け入れるためにも検討すべき事項となっている。第2に、今後のキャリア構築においてデジタル化に対応したスキルが必要であり、高等教育での対応や企業・組織の中での再教育が求められている点である。シンガポールでは現在企業や組織での再教育を積極的に推進している。一方でインタビューなどを通じてシンガポールをはじめアジアの学生がハードスキルのみならず創造性などソフトスキルを向上させるような教育や低位校への資源配分見直しなどの政策の必要性を実感している点が明らかになった。

第3章 中国の大学における就職支援・キャリア教育のとらえ方について —大連外国語大学の学生意識調査を中心に—

(朴慧淑、九門大士、于飛)

本章では、大連外国語大学を対象に中国の大学におけるキャリア教育の問題点をとりあげ、今後の教育改善方法などについて検証する。本章の構成は以下の通りである。

第1節では、中国政府（教育部）が大学に求めるキャリア教育の内容と関連カリキュラムの設置などへの政策を挙げるとともに、企業の新卒社員の就職や離職の現状を取り上げ、大学段階でのキャリア教育の必要性を述べている。第2節では、キャリアセンターとイノベーションセンターを中心に実施している大連外国語大学のキャリア教育の現状と具体的なキャリア支援内容を分析し、その問題点や改善点について論じている。第3節では、キャリア教育を受けている在大学生を対象に意識調査を行い、在学生の

観点からキャリア教育の不足点、キャリア支援の必要性、今後の対策について分析している。第4節では、今後の大学における就職支援やキャリア教育の方向性や今後の研究課題について述べている。

第4章 日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発（堀江徹）

本章は様々な現場での豊富な事例を基に、日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発について論じる。第一章では、日本企業が、どのような人事部体制で、グローバル人事に取り組んできたかを紹介する。第二章では、日本企業における外国人人材の育成について、第三章、第四章、第五章では、日本企業における日本人のリーダーシップ開発について述べる。第三章では日本人の習得すべきコンピテンシー、第四章では海外赴任時研修、第五章ではグローバルリーダーシップ開発に焦点をあわせた分析を行う。最後に第六章では、今後の課題について論じる。

2020年1月

研究プロジェクト代表 九門大士

※なお、本報告書に掲載された論文は、アジア研究所および執筆者が属する機関の公式見解ではありません。

グローバル化のもとでの大学間の国際連携・競争 —東京大学公共政策大学院の取り組み—

西沢 利郎

International Partnership and Competition
among Universities in a Globalized World
—The Case of the University of Tokyo's Graduate School of Public Policy—

Toshiro NISHIZAWA

はしがき

本章では、グローバル化のもとでの大学間の国際連携と競争の現状について、東京大学公共政策大学院の事例を取り上げて概観する。そのうえで、とくに大学院レベルの教育プログラムを想定しつつ、国境を越えた競争で勝ち上がるための課題を提示する。

グローバル化のもとで日本国内においても大学の国際化が進んでいる。これと並行して、少子化の進行に伴い、外国人留学生の確保が大学の存続のために不可欠となりつつある。こうした変化は、日本国内の大学に限らず、欧米等諸国の主要大学や新興諸国の一部大学においてもみられる。このため、国内外の大学は、その存続をかけ、優秀な外国人留学生の確保を目指し、国境を越えた競争を展開している。

外国人留学生にとって、かつては奨学金の有無が留学先決定の大きな判断材料であった。しかし、優秀な外国人留学生を惹きつけるための競争が益々激しくなるなか、いまや入学志願者が、教育プログラム、生活環境、

支援態勢などの優劣を比較して留学先国・大学を選ぶことが容易になりつつある。

国内外の大学が国境を越えた競争のなかで競争に勝ち残り、さらに勝ち上がるためには、優秀な人材のニーズを掘り起こし、それに応えられる体制・態勢を整備することが喫緊の課題である。しかし、そのために投入できるリソースは限られており、とりわけ日本の場合、国際競争力を発揮できる教職員の確保・育成には時間を要する。こうした制約条件ゆえに、日本全体としても、個別大学としても、もはや受入数の拡大を目標に掲げるのではなく、一定数の優秀な外国人学生の確保を目標としつつ、国際競争力のある体制・態勢の整備に注力すべきであろう。

第1節 大学の国際化—東京大学公共政策大学院の取り組み—

1. 公共政策大学院における国際化

東京大学公共政策大学院は、政策形成・実施・評価の専門家を養成する大学院修士課程（専門職学位課程）として2004年4月に発足した。公共政策大学院は、東京大学が擁する15研究科のなかでは最も若い研究科である¹。大学院創設は、法学政治学研究科と経済学研究科が主導したもので、現代社会が直面する課題を発見し、課題への取り組みとして政策を立案、実施、

¹ 専門分野に応じて教育研究上の目的から組織される大学院の基本組織を研究科と呼ぶ。政策分野の専門職大学院を設立するに際しては、公共政策に関連する既存研究科である法学政治学研究科と経済学研究科の多くの教授陣が教育を担当できるよう、両研究科から独立した組織を作るのではなく、両研究科が連携して設立する教育組織とした。この組織は、制度的には学校教育法第66条但し書に基づく「研究科以外の教育研究上の基本となる組織」に該当し、正式には「専門職大学院公共政策学教育部」と呼ぶものである。なお、高度の専門教育は最先端の研究と切り離せないことから、両研究科と公共政策学教育部の連携の要として、同時に「公共政策学連携研究部」と呼ぶ研究組織を設置している。こうした背景はあるものの、専門職大学院公共政策学教育部・連携研究部という正式名称は、学外関係者に対しては親しみにくい印象を与えかねないこともあり、通称として、実質を反映した「公共政策大学院」という呼称を用いている。

評価し、これによって時代の要請に応えることができる政策実務家の養成を目指している。教育プログラムとして重視するのは、国際的視野、政策と制度の構想力、コミュニケーションと合意形成の能力の涵養であり、学問的基礎となる法律学、政治学、経済学についてのバランスのとれたカリキュラムを提供している。また、実務家養成を重視したアプローチの一環として、実務家教員による授業を数多く組み込み、国内外の具体的な政策課題を素材とした事例研究による実践的教育を重視している。

公共政策大学院が創設以来取り組んでいるのは国際化である。その一環として2010年9月には国際プログラムコースを開設した。その目的は、グローバルな視野を持ち、国際舞台で活躍する公共政策プロフェッショナルの養成である。国際プログラムコースの入学選抜に筆記試験はなく、第一次選抜としての入学願書の審査・外国語審査、第二次選抜としての口述試験を行っている。

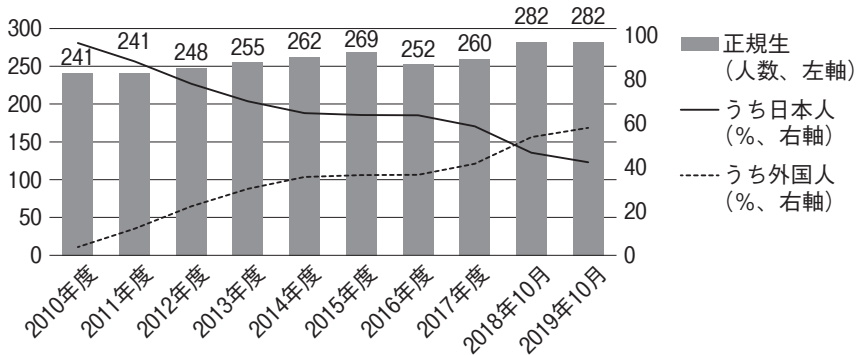
国際プログラムコースに入学した学生は、英語で提供される科目²の履修のみで修了要件を満たすことができる。これにより日本語能力を前提とせずに幅広く優秀な外国人留学生を受け入れることが可能となった。国際プログラムコースの開設に伴い外国人留学生の受入れ拡大が視野に入るなか、将来の日本を担う日本人学生と優秀な留学生がともに学び、互いに高め合う環境の整備が、公共政策大学院にとっての課題となった。

公共政策大学院に在籍する外国人留学生の数は、国際プログラムコースの開設以前は一桁であった。しかし、同コース開設は外国人学生比率の趨勢的な上昇をもたらした（第1図）。また、後述する国際プログラムコース以外の4つのコースのうち、とくに経済政策コースには近年、中国人を中心とした外国人入学志願者の増加が目立っている。

この10年ほどの間で外国人学生比率の上昇という意味の国際化は達成さ

² 英語によって行われる授業科目は年々増加し、2019年度には138科目と、全体の48%を占めている。

第1図 正規生（科目等履修生等を除く）中の日本人と外国人の比率



れた。このため、いまや公共政策大学院が直面する課題は、国際化した大学院をどのように運営するかに変貌している。

2. 公共政策大学院のカリキュラムの特色

国際プログラムコースのカリキュラムは、国際的に通用する内容に日本の独自性を加え、学術交流協定を持つ世界トップクラスの大学院との互換性を確保するよう工夫をこらしている。こうしたカリキュラム編成は、後述する連携先大学院等とのダブル・ディグリープログラムの拡充へ向けた取り組みの前提条件となっている。

公共政策大学院は、入学者の将来の専門領域志望に応じ、国際プログラムコースに加え、法政策コース、公共管理コース、国際公共政策コース、経済政策コースの4つのコースを開設している。いずれのコースについてもカリキュラムは、法学、政治学、経済学の3つの学問領域をバランス良く履修すること、応用を視野に入れた事例研究を選択必修とすること、実務の経験を学ぶ機会を提供すること、知識の習得と同時にコミュニケーション能力などの実践力を育むことを重視している。

法学、政治学、経済学の3つの学問領域をバランス良く履修できるカリキュラムは、法学により制度の立案と運用に関わる知識を身につけ、政治

学により制度を動かすダイナミクスを学び、経済学により政策立案と評価を行うために必要な技能を習得することを学生に期待している。

事例研究では、具体的な事例を素材とすることにより、習得した知識を現実の課題への取り組みに応用する訓練の機会を提供し、知識としては体系化され得ない視点や想像力を育むことを目指している。また、実務家教員からのフィードバックを通じて実務家の経験を学生が吸収する機会ともなっている。

実践科目は、実務への応用を念頭に、政策に関わるテーマを中心に実務経験を持つ教員が担当している。また、知識の習得と同時にコミュニケーション能力を向上させるため、とくに実践科目においては、口頭でのプレゼンテーション、政策ペーパーの作成や発表などを多用している。

3. 国際化に対応した実践科目の具体例

実践科目のひとつであるCase Study (GraSPP Policy Challenge) は、日本人と留学生の混成チームが社会課題に即した政策策定・提案を競うものである。選抜されたチームに対しては、民間企業などから募った国際化推進寄附金を原資として渡航費等を補助し、後述するグローバル公共政策ネットワーク (Global Public Policy Network、GPPN) の年次学生会議で発表する機会を設けている。

2018年3月にシンガポール国立大学リー・クァンユー公共政策大学院で開催された年次学生会議には、GPPN加盟7校から31チーム、120名ほどが参加した。学生チームは、国連が掲げる「持続可能な開発目標 (SDGs)」から選ばれた6つの開発目標³を達成するための施策の提案を求められ、公共政策大学院から参加した4チームは次のテーマで報告を行った。

“Voice for justice : a solution for equal access to justice and fair trial

³ 「すべての人に健康と福祉を」(SDG 3)、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」(SDG 7)、「住み続けられるまちづくりを」(SDG 11)、「つくる責任、つかう責任」(SDG 12)、「気候変動に具体的な対策を」(SDG 13)、「平和と公正をすべての人に」(SDG 16)。

for all”

“Make haste, not waste, an integrated approach to municipal solid waste management in Kibera, Kenya”

“Ensure the mobility of wheelchair users in societies”

“A domestic and international analysis of HPV vaccine implementation and development”

Case Study (International Field Workshop : IFW) も国際化に対応した実践科目のひとつである。学生達は、自らのキャリア開発に関連づけた参加動機に加え、訪問先の実務家との議論に耐えうるテーマを選び、論点をまとめた提案書の提出を求められる。その内容の審査をへて選抜された学生のみが履修を認められる。夏季はアジア、冬季は米国を訪問し、事前に設定したテーマに沿って実務専門家等と議論を交わす。主な訪問先は、政府機関、国際機関、グローバル企業、研究機関等である。渡航費等は、国際化推進寄附金を原資として補助している。2018年度冬季の米国訪問では、ワシントン特別区において世界銀行、国際通貨基金、ブルッキングス研究所、国立衛生研究所等で専門家との議論の機会をもち、ニューヨークにおいて国際連合 (UN Women) の年次会合への参加機会を提供された。2019年度夏季は、北京においてアジアインフラ投資銀行 (AIIB)、IT企業等を訪問した後、タイ最北端のチェンライ近郊で非営利団体メーファールアン財団が取り組む「ドイトウン開発プロジェクト」を視察し、マニラに移ってからはアジア開発銀行や世界保健機関 (WHO) 西太平洋地域事務所などで実務家との議論の機会をもった。

このように、2010年9月の国際プログラムコース開設以降、公共政策大学院の国際化は、外国人学生の増加のみならず、教育プログラムの質的側面においても着実かつ急速に進んでいる。

第2節 国境を越えた大学間連携

1. グローバルな大学間連携

国際化へ向けて大きく前進する契機となったのは、国境を越えた大学間連携である。公共政策大学院は、2012年12月以来、国際的に著名な公共政策分野の大学院7校で構成するGlobal Public Policy Network (GPPN)のメンバーである。他のメンバーは、コロンビア大学国際・公共政策大学院(SIPA)、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス(LSE)、パリ政治学院(Sciences Po)、シンガポール国立大学リー・クワンユー公共政策大学院(LKY-SPP)、ヘルティ・スクール、ジェトリオ・ヴァルガス財団サンパウロ・ビジネススクール(FGV-EAESP)である。

GPPNに加え、個別協定による大学間連携も徐々に拡大し、現在、後掲する6校との間で交換留学やダブル・ディグリープログラムを実施している。また、キャンパスアジアプログラムのもとでは北京大学国際関係学院とソウル大学校国際大学院の2校との緊密な連携が確立している。

カリフォルニア大学サンディエゴ校国際関係・環太平洋研究大学院
 ハイデルベルグ大学クラスター・オブ・エクセレンス
 HEC (École des Hautes Études Commerciales) 経営大学院
 国際連合大学サステイナビリティ高等研究所

オーストラリア国立大学クロフォード公共政策大学院
 カリフォルニア大学ロサンゼルス校ラスキンスクール

なお、2016年度に開設された博士後期課程のもとでも、キングスカレッジロンドン社会科学公共政策研究科及びコペンハーゲン大学社会科学研究所との間で交換留学に関する覚書を締結しており、教員間の交流や研究生の相互受入れが実現している。

2. アジア域内での大学間連携

キャンパスアジアプログラム (CAMPUS Asia⁴プログラム) は、日中

韓の3大学が学生や教職員の交流を促進し、緊密な協力関係の中で次世代アジアを牽引するグローバル人材を育成するという構想のもと、文部科学省「大学の世界展開力強化事業」のひとつとして設けられた。公共政策大学院は本事業が始まった2011年当初から参加しており、北京大学国際関係学院、ソウル大学校国際大学院とともに「BESETO」と称するコンソーシアムを形成し、大学院レベルでの3方向のダブル・ディグリーと交換留学からなる難易度の高い日中韓交流に取り組んでいる。

公共政策大学院のキャンパスアジアプログラムは、学生がダブル・ディグリーと交換留学の組み合わせか、交換留学のみの組み合わせか、いずれかを選び、どの学生も3か国で学ぶ経験をへて、学位の認定を受けるシステムである。具体的には、例えば、入学後の1年間を公共政策大学院で学び、その後、東京大学に在籍しながら北京大学国際関係学院、ソウル大学校国際大学院の2つの大学院に順次、ダブル・ディグリー取得先としては1年間、交換留学先としては1学期間留学する。規定の単位を修めて留学先の修了要件を満たせば東京大学のほかにもう一つの大学の修士号を得ることもできる。

第3節 外国人留学生リクルーティングの現状

1. 同窓生及び関係機関との連携

公共政策大学院では、同窓生とも連携し、アジア地域等の主要都市において説明会を実施している。また、職業人留学生の出身母体である官庁・中央銀行、行政官の人事・研修などを所掌する政府機関、公的な奨学金等を訪問し、公共政策大学院の教育プログラムや奨学金に関する情報を提供している。こうしたリクルートメント活動の実施に際しては、同窓生による体験共有や助言などが有効であると考えられるため、例えば説明会の

⁴ Collective Action for Mobility Program of University Students in Asia.

第1表 2019年中に実施した外国人留学生リクルーティング活動

都市名		説明会・訪問先
ヤンゴン	7月20日	説明会、外務省、国際交流基金
ネーपीドー	7月22日	計画財務省、投資・対外経済関係省、ミャンマー開発研究所
ヤンゴン	7月23、24日	ヤンゴン経済大学、日本大使館、JICAほか
ジャカルタ	7月25、26日	説明会、財務省、外務省、国家開発計画省、JICA
クアラルンプール	7月30、31日	人事院、JICA
プノンペン	8月13、14日	中央銀行、経済財務省、外務省、JICA
バンコク	8月15～17日	説明会、外務省、タイ開発研究所、JICA
カトマンズ	8月18日	説明会、総務行政省
デリー	8月20日	デリーメトロ公社
マニラ	8月29、30日	説明会、国家経済開発庁、中央銀行、フィリピン開発研究所、JICA、国際交流基金
ムンバイ	9月5日	中央銀行
ハノイ	9月7、8日	説明会、日越大学
ビエンチャン	9月10、11日	外務省、財務省、JICA
タシケント	9月15～17日	説明会、中央銀行、IMF、JICA
ビシュケク	9月19日	説明会
アルマティ	9月20日	中央銀行
ヌルスルタン	9月23～25日	説明会、財務省、ナザルバエフ大学ほか
サンティアゴ	11月12日	説明会、チリ大学、国際問題研究所
リマ	11月14日	説明会、国立工科大学、太平洋大学、国家奨学金教育貸付プログラム
サンパウロ	11月18日	説明会、ジェットゥリオ・バルガス財団サンパウロ・ビジネススクール

(資料) 執筆者作成

プログラムには同窓生によるパネルディスカッションや個別相談などを組み込んでいる。

2. 外部奨学金制度の活用

公共政策大学院は、国際プログラムコースの開設以降、日本政府の拠出を原資として世界銀行、国際通貨基金（IMF）、アジア開発銀行（ADB）が運営する奨学金プログラムと連携して、各プログラムの目的に沿った外国人留学生の受入れに協力している。さらに、日本政府が実施する人材育

成奨学計画（JDS）中国や国際協力機構（JICA）の開発大学院連携構想の一環として提供される奨学金（SDGs Global Leader）を活用した行政官等の正規生としての受け入れを継続している。なお、2019～2021年度の3年間については、文部科学省「国費外国人学生の優先配置を行う特別プログラム」に採択され、ASEAN地域から8名の奨学金卒を確保した。

3. 協定校とのダブル・ディグリー／交換留学プログラムの拡充

現在、公共政策大学院としてダブル・ディグリーや交換留学のために協定を締結している相手先は14校である（第2表）。ダブル・ディグリープ

第2表 部局⁵協定に基づくダブル・ディグリー及び交換留学プログラム

※公共政策大学院以外の Global Public Policy Network (GPPN) 加盟6校。			
		交換	DD
1	シンガポール国立大学リー・クァンユー公共政策大学院 (LKY-SPP)※	○	○
2	コロンビア大学国際・公共政策大学院 (SIPA)※	…	○
3	パリ政治学院 (Sciences Po)※	○	○
4	カリフォルニア大学サンディエゴ校国際関係・環太平洋研究大学院	○	…
5	ヘルティ・スクール※	○	○
6	ソウル大学校国際大学院	○	○
7	北京大学国際関係学院	○	○
8	ハイデルベルグ大学クラスター・オブ・エクセレンス	○	○
9	ジェトリオ・ヴァルガス財団サンパウロ・ビジネススクール (FGV-EAESP)※	○	…
10	HEC 経営大学院	○	…
11	国際連合大学サステイナビリティ高等研究所	○	…
12	ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE)※	…	○
13	オーストラリア国立大学クロフォード公共政策大学院	…	○
14	カリフォルニア大学ロサンゼルス校ラスキンスクール	○	…
博士課程後期を対象とした交換留学			
1	キングスカレッジロンドン社会科学公共政策研究科	○	…
2	コペンハーゲン大学社会科学研究科	○	…

(資料) 執筆者作成

プログラムは8校、交換留学プログラムは11校を相手方としている。また、博士後期課程についても、キングスカレッジロンドン社会科学公共政策研究科及びコペンハーゲン大学社会科学研究科との間で交換留学に関する覚書を締結している。

第4節 国境を越えた大学間競争

1. 大学存続に不可欠な外国人留学生の確保

外国人留学生の確保は、いまや国内外の大学の存続のために不可欠と言っても過言ではない。日本政府が掲げる「留学生30万人計画」⁶の背景にも、外国人留学生の受入れ拡大は、少子化⁷が進むなか、高等教育機関としての大学が存続するために不可欠との認識があると考えられる。

少子化・高齢化に伴い一部の産業分野では国内での人材確保が難しくなりつつある。こうした背景から、2018年12月には「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が成立している。これを受けて日本政府が決定した「外国人材の受入れ・共生のための総合的対策」には、外国人留学生への就職支援も含まれている。このように、優秀な外国人留学生の確保は、大学存続のみならず、日本の経済社会の維持・発展のために必要な高度人材の受入れという文脈でも喫緊の課題となっている。

⁵ 東京大学の組織は、全学組織と教育研究部局とで構成される。教育研究部局は、教育研究の活動を自らの発意と責任において実施し、総合大学としての東京大学の教育研究の発展に寄与することとされている。

⁶ 日本政府が策定した「日本再興戦略—JPNAN is BACK—」及び「第3期教育振興基本計画」は、2020年までに留学生受入れ30万人を実現するとしている。2018年5月現在、日本国内の大学等で学ぶ留学生は29万8,980人である（文部科学省「文部科学白書2018」）。

⁷ 日本の総人口1億2,644万人（2018年）のうち年少人口（0～14歳）は1,542万人（全体の12.2%）、生産年齢人口（15～64歳）は7,545万人（59.7%）である。総人口の減少傾向は続いており、2017年の出生数は94万6,065人と、前年に続き100万人を割り込んでいる。これは第二次ベビーブームと呼ばれる1971～74年の200万人台（最大は1973年の209万人）の半数未満である。（内閣府「少子化社会対策白書」令和元年版）

2. 大学における外国人学生比率の高まり

THE 世界大学ランキング日本版2018は、外国人学生比率の高い国内大学を公表している（第3表）。これによると立命館アジア太平洋大学（私立）が53%と最上位で、これに大阪観光大学の39%が続き、この2大学を含む上位7校は20%を超えている。

国内の大学院のみについて集計された資料はないが、新興・開発途上地域で国際的知名度が高い国際大学（IUJ）⁸と政策研究大学院大学（GRIPS）⁹の外国人学生比率をみると、それぞれ91%、69%（いずれも2019年5月1

第3表 外国人学生比率の高い大学上位10校

1	立命館アジア太平洋大学（私立）	53.4
2	大阪観光大学（私立）	38.9
3	神戸国際大学（私立）	24.1
4	北陸大学（私立）	20.9
5	神奈川歯科大学（私立）	20.5
6	国際教養大学（公立）	20.4
7	大阪経済法科大学（私立）	20.1
8	名古屋経済大学（私立）	18.5
9	城西国際大学（私立）	17.4
10	明海大学（私立）	16.4

（出所） THE 世界大学ランキング日本版2018

⁸ 新潟県南魚沼市国際町にキャンパスを有する私立大学。「国際大学は、広くわが国の経済界、教育界並びに地域社会の強い支援を背景に、昭和57（1982）年、国際社会で活躍できる高度な専門的知識を持った職業人の育成を企図する大学院大学として設立されました。」（国際大学ホームページ）

⁹ 東京都心にキャンパスを有する国立大学。「政策研究大学院大学（National Graduate Institute for Policy Studies, GRIPS）は、政策及び政策の革新にかかわる研究と教育を通して、我が国及び世界の民主的統治の発展と高度化に貢献することを目的としています。本学は政策研究を専門とする大学院で、1997年に国立大学として開学しました。世界各国から未来の政策リーダーや研究者が集まる国際的な政策研究・教育の拠点です。」（政策研究大学院大学ホームページ）

第4表 東京大学の外国人学生比率（2019年5月1日現在）

	在籍者数(A)	外国人学生数(B)	比率(B/A)
東京大学	27,213	3,837	14.1
学部	14,058	484	3.4
大学院	12,888	3,210	24.9
公共政策大学院（専門職学位課程）	267	143	53.6

（注） 研究生及び聴講生を除く。

（出所） 東京大学ホームページ

日現在）と、立命館アジア太平洋大学（私立）の53%を大きく上回っている。東京大学全体の外国人学生比率は2019年5月1日現在14%であるが、大学院では25%とやや高くなっている（第4表）。なお、公共政策大学院の外国人学生比率は54%と東京大学内では突出して高い。

公共政策大学院の連携先校も外国人学生比率は極めて高い。例えば、パリ政治学院は49%、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）は68%、シンガポール国立大学リー・クァンユー公共政策大学院（LKY-SPP）は80%である。

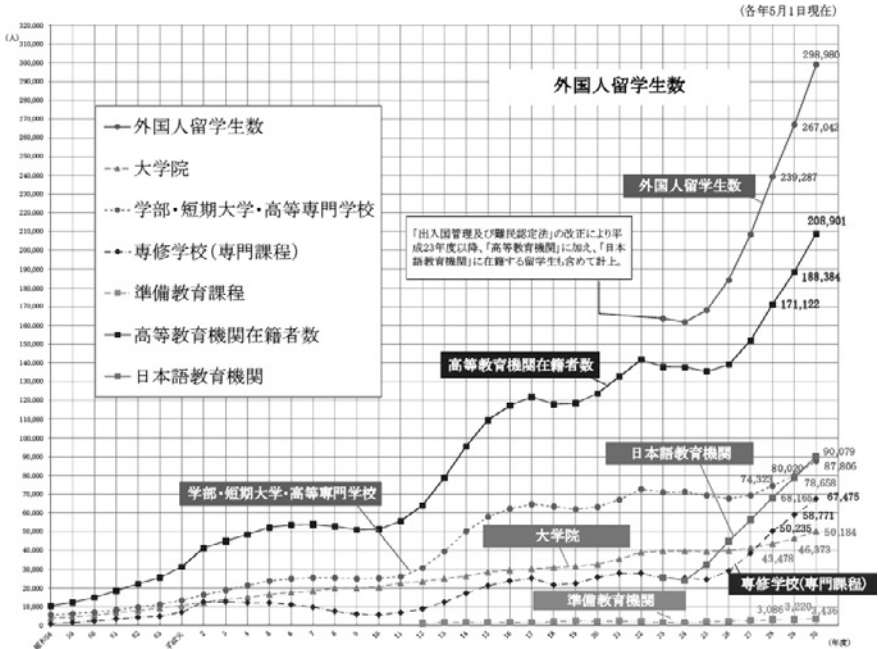
日本で学ぶ外国人留学生数は、過去10年ほどで急増している（第2図）。しかし、その内訳をみると、2013年以降の急増は、日本語教育機関及び専修学校（専門課程）の在籍者の増加によるものであることがわかる。大学院在籍者数も増加傾向を示しているが、緩やかなものにとどまっている。

3. 国境を越えた大学間競争

国境を越えた大学間競争は、公共政策の分野において国内の大学院が競って外国人学生の受け入れに取り組んでいることから明らかである。大学院レベルでの競争がとりわけ熾烈なのは、新興・開発途上諸国の行政官を中心とした職業人を対象とする教育プログラムである。この背景としては、いくつかの要因が考えられる。

第一に、新興・開発途上諸国の多くでは、様々な社会・経済課題を背景

第2図 外国人留学生数の推移



(出所) 独立行政法人日本学生支援機構ホームページ

に行政ニーズが高まる一方、財政上の制約から行政官の定員増は困難なのが一般的である。このため、そもそも留学生候補となる行政官が増える状況にはない。しかも有能な行政官であればあるほど、数年間にわたり行政の現場から離れることが難しいため、1年間又は2年間の学位取得プログラムを前提とした留学生候補人材の数は、なおさら限られてしまう。さらに有能な行政官であっても国外への留学となると英語力などの資質が問われるため、候補者が限定されるのはやむを得ない。こうした事情ゆえに新興・開発途上国政府からは、2週間から3か月ほどの期間に限定した短期研修プログラムの有無を問われることが多くなっている。

第二は、優秀な外国人留学生の確保が国内外の大学院に共通の優先課題となるなか、欧米先進国や豪州の大学院が益々積極的にリクルートメント

を展開していることである。豪州からは英語研修を含めた総合的なプログラムを提供することにより入学者選抜時の英語能力を引き上げるといった取り組みにより魅力を高めている。加えて、シンガポール、中国、韓国などの新興諸国の大学院も、国際ランキングを高めつつ、奨学金等を活用し、益々多くの外国人留学生を惹きつけている。

第三は、新興・開発途上諸国のなかには、人材育成への優先的な公的資金投入を政策として掲げ、奨学金基金などを活用した国費留学生制度の拡充に取り組む事例がみられることである。一例として、インドネシア政府が創設したインドネシア教育基金（Indonesia Endowment Fund for Education；Lembaga Pengelola Dana Pendidikan：LPDP）がある。こうした奨学金基金は、例えば、留学先大学を世界上位100校に限定するというように留学生の母国側が選ぶ権利を行使する。このため、受入国側からの奨学金提供が必ずしも優秀な人材を惹きつける有効な手段とならないケースが生じている。

第5節 国境を越えた競争で勝ち上がるための課題

国内外の大学はその存続をかけ、優秀な外国人留学生の確保を目指し、国境を越えた競争を展開している。こうした競争が益々熾烈になると予想されるなか、厳しい競争に勝ち残り、さらに勝ち上がるために掲げるべき目標は何か、さらに取り組むべき課題は何か、現状認識を踏まえまとめてみる。

1. 数ではなく質の維持・向上

もはや受入数の拡大を目標に掲げるのではなく、一定数の優秀な外国人学生の確保を目標とすべきではないか。それは、日本への留学を志望する優秀な外国人が増え続けるとは考えられないからである。

数多くの最優秀人材には欧米先進諸国の著名大学を志向する傾向が根強

い。しかし、こうした国々における政治・社会情勢の変化を背景として、新興・開発途上諸国の留学志願者のなかには複数の選択肢を視野に入れる傾向がみられる。例えば、人種や宗教上の偏見への不安から欧米の一部諸国への留学を避けるといった変化である。もっとも、留学先国には数多くの選択肢があり、最優秀人材が欧米先進諸国の著名大学を志向する傾向に大きな変化が生じるとは考えにくい。加えて、新興諸国のなかにも魅力的な教育プログラムを恵まれた条件で提供する動きがあることから、優秀な外国人留学生の確保は益々厳しくなると予想される。

後述するように大学が提供する教育プログラムの質を高め、受入環境を整備しなければ優秀な人材を惹きつけることは難しい。しかし、教育プログラムの質を高めるためには、質の高い教育を提供できる教員の存在のみならず、優秀な学生の存在が欠かせない。互いに優秀と認めあう人材が切磋琢磨する環境が教育プログラムの質を高め、優秀な人材を惹きつけることを可能にする。互いに循環する原因と結果の関係である。

優秀な外国人留学生を惹きつける教育プログラムを提供できるか否かは、国際競争力を発揮できる教職員の多寡に依存すると考えられる。また、英語による教育については、欧米等の先進諸国やシンガポールなどと比べ、日本は不利な条件のもとにある。英語で提供できる科目に偏りがあることは一例である。したがって、国際競争力をもつ教職員の採用や育成を着実に進めつつも、こうした制約条件を踏まえ、短期的・中期的には、教育プログラムの質を維持できる範囲での受入規模にとどめるべきであろう。

2. 教育プログラムの拡充

優秀な外国人留学生を確保するためには、教育プログラムの拡充により国際競争力を高めることが最も重要である。

外国人留学生が日本語を学ぶことは、日本への理解を深めためには有益であり、知日派としての将来への期待を高めるものである。しかし、すべての外国人留学生が日本語を学ぶ強い動機をもつわけではない。母国語に

加えて習得すべき第二言語としては英語を選択するのが一般的であろう。したがって、優秀な外国人留学生を確保するためには、英語で提供される教育プログラムをコアに据える必要がある。日本への理解を深める、日本人との交流を深化させるという強い動機をもつ外国人留学生は歓迎すべきで、日本語学習の機会提供は効果的である。しかし、日本語の学習や高いレベルの習得を日本への留学の前提条件と位置づけることは、国際競争力の向上に資するとは考えられず、むしろ低下をもたらしかねない。

日本語学習を前提とせず、欧米等諸国の教育プログラムを模倣することが国際競争力の向上に資するとは言えない。差別化し、魅力的な環境を提供できるかが国際競争力を左右する。外国人留学生のニーズに応えることを基本としつつ、日本でしか学べない内容を盛り込み、日本で学ぶことのメリットを実感できる教育プログラムを提供すべきである。例えば、太平洋戦争からの復興を遂げ、高度経済成長を実現し、さらに環境問題への対応で成果を上げた日本、少子化・高齢化や人口減少への対応に取り組む姿から課題先進国と称される日本であれば、外国人留学生が関心をもつはずである。

大学院にとっては、より多くの職業人を惹きつけることも教育プログラムの拡充に資する。欧米等先進諸国からの留学生のみならず、新興・開発途上諸国からの留学生にも、豊富なインターンシップ実績や職業経験があり、成熟度が高い人材が増えている。そのような外国人留学生が魅力を感じる教育環境を提供するには、同じように成熟度が高い学生の確保が必要であろう。このことは、政策形成・実施・評価の専門家の養成を目的に掲げる公共政策大学院にとっては、とりわけ重要である。

3. 受入環境の整備

教育施設の整備、好条件での住宅提供、円滑な生活開始を支援する仕組みなど、外国人留学生の受入環境を魅力的なものにすることも欠かせない。

公共政策大学院は、2017年8月に竣工した国際学術総合研究棟に移転し

たことにより、長年の懸案であった教室や学生自習室の不足問題をほぼ解消するに至った。しかし、東京大学全体として学生が入居できる宿舎は極めて限られており、好条件での住宅提供は依然として課題である。またイスラム圏からの留学生には、礼拝スペースを設け、学生食堂ではイスラム法上で食べることが許されるハラール食材を提供するといった配慮も必要となる。学内の各種手続きや書類作成を英語のみで行えるような態勢整備も課題である。

4. 国際競争力を発揮できる教職員の確保・育成

優秀な外国人留学生を惹きつける国際競争力の基礎は、外国人留学生のニーズに応える教育を提供できる教員の採用や育成である。学生を惹きつける学習・生活環境の整備には有能な職員の確保も不可欠である。教育面については、一般的な教育上の指導能力に加え、英語を用いて対話型の授業を行い、論文執筆を指導する能力なども求められる。外国人教員の採用、経験豊富な先任教員がリードして授業設計や教育力向上に関する情報収集・自己研鑽の機会を組織的に提供することも必要である。学生による授業評価は、教員にとっては自己点検・能力向上のための動機づけとなる。

5. 学生へのキャリアサポート

欧米等先進諸国の一流校は、キャリアサポートも充実している。組織的な情報提供や就職指導、専任職員による助言・カウンセリング、同窓生ネットワークの活用などにより、グローバルな就業機会の開拓を支援できれば、優秀な外国人留学生を惹きつけると期待できる。

少子化・高齢化に伴い一部の産業分野では国内での人材確保が難しくなりつつあり、日本の経済社会の維持・発展のためには必要な高度人材の受入れが求められている。優秀な外国人留学生が日本国内で就業するためのサポート態勢を整えれば、こうした経済社会のニーズのみならず、一部学生のニーズに応えることにもなる。とくに近年増加している中国人留学生

のなかには日本語に堪能な者が多く、優秀な学生を惹きつけるためにもキャリアサポートは有効であろう。

結 び

外国人留学生にとって、かつては奨学金の有無が留学先決定の大きな判断材料であった。しかし、優秀な外国人留学生を惹きつけるための競争が益々激しくなるなか、いまや入学志願者が、教育プログラム、生活環境、支援態勢などの優劣を比較して留学先国・大学を選ぶことが容易になりつつある。国内外の大学はその存続をかけ、国境を越えた競争を展開している。こうした競争に勝ち残り、さらに勝ち上がるためには、優秀な人材のニーズを掘り起こし、それに応えられる体制・態勢を整備することが喫緊の課題である。しかし、そのために投入できるリソースは限られており、とりわけ日本の場合、国際競争力を発揮できる教職員の確保・育成には時間を要する。こうした制約条件ゆえに、日本全体としても、個別大学としても、もはや受入数の拡大を目標に掲げるのではなく、一定数の優秀な外国人学生の確保を目標としつつ、国際競争力のある体制・態勢の整備に注力すべきであろう。

参考文献

国際大学ホームページ。

政策研究大学院大学ホームページ。

独立行政法人日本学生支援機構ホームページ。

内閣府「少子化社会対策白書」令和元年版。

文部科学省「文部科学白書2018」。

LSE at a glance.

Sciences Po Website.

アジアの大学の国際化とデジタル時代の人材育成

九門 大士

Globalization of Higher Education Institutions in Asia and Human
Resource Development in the Era of Digitalization

Takashi KUMON

はしがき

グローバル化の進展と共に国内外の高等教育機関において「国際化」が進展している。同時に世界的に第4次産業革命といわれるようにデジタル化が急速に進んでおり、こうした状況に適合した教育や人材育成を行う必要がある。

本章の第1節の目的は、大学の「国際化」と同時に「中国化」が進展している現状および中国人を中心とした留学生へのキャリアサポートの必要性を明らかにすることである。第2節の目的は、21世紀に必要なコンピテンシーを提示し、特にデジタル化への対応および自己認識を深めるための教育の必要性について、文献調査およびシンガポール国立大学（NUS）のリー・クワンユー公共政策大学院（LKYSPP）の研究者および大学院生や留学生へのインタビューを通じて探ることにある。

第1節 大学の「国際化」と「中国化」

世界の高等教育¹における留学生数は、1990年代から2010年ごろまで急

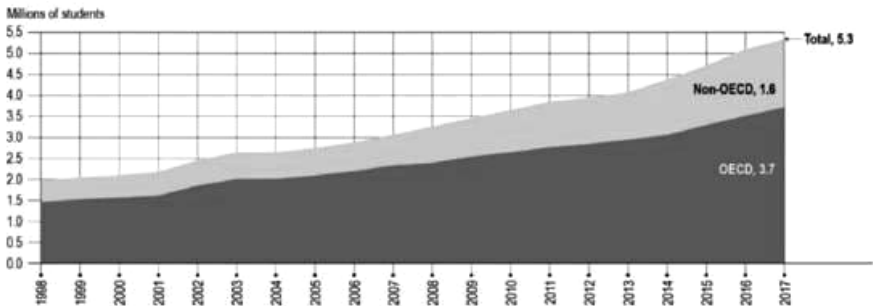
激に増加したが、その後は緩やかな伸びとなっている。OECDによると、1998年に200万人だった世界の留学生は、2017年には520万人と20年で約2.6倍に増加している（図1）。2017年の全世界の留学生中、アジア地域出身者が56%を占めている。うち、3分の2が米国、英国、オーストラリア、カナダ、日本の5か国を留学先として選んでいる²。これは後述する中国人留学生の留学先上位国と一致している。

ユネスコによると、2017年の世界の留学生数は530万9,000人で、うち中国人留学生は92万8,000人と世界で最も多く、世界全体の留学生の17%が中国人留学生である。2位のインド（33万2,000人）を大きく上回っている。

2017年の中国人の留学先上位5か国をみると、米国（32万1,624人）、オーストラリア（12万8,498人）、英国（北アイルランドを含む）（9万6,543人）、日本（7万9,375人）、カナダ（6万6,161人）の順となっている³。また、日本側の統計でも、日本への留学生数に占める中国人留学生の割合は、

図1 世界の高等教育における留学生数の推移（1998年－2017年）

（縦軸の単位：100万人）



Note: The data sources use similar definitions, thus making their combination possible. Missing data were imputed with the closest data reports to ensure that breaks in data coverage do not result in breaks in time series.

Source: OECD/UIS/Eurostat (2019). Other non-OECD countries and years prior to 2013: UNESCO Institute for Statistics. See Source section for more information and Annex 3 for notes (<https://doi.org/10.1787/9d7680d-en>).

（出所） OECD（2019）

¹ ここでの高等教育は、大学、大学院、短大、高専、専修学校専門課程を含む。

² OECD（2019）, pp.228-231.

38.4%と第1位である⁴。日本ではアジア地域出身の留学生の割合は93.4%と非常に高い。

本節では、中国人留学生数が急増した英国を例に挙げて現在の英国の高等教育におけるグローバル化と中国人留学生の関係について概観する。

1. 「中国化」する英国の高等教育機関と留学生へのキャリア教育

1) 英国の高等教育機関で進むチャイナゼーションと就職競争の激化

高等教育がグローバル化する中で、英国の大学は戦略的に留学生を受け入れてきた。特に、中国人留学生の獲得はその目玉ともいえ、高等教育のグローバル化とは「英語化」以上に、「中国化（チャイナゼーション）」という側面を持っているといえる⁵。英国の高等教育統計局（HESA）によると、2016-17年に英国の高等教育機関で勉強している英国以外の学生の総数は44万2,375人である。2016-17年の中国人学生数は、2012-13年比で14%増の9万5,090人と増加を続けており、全留学生数に占める割合は21.5%となっている。中国人学生数は、他の国籍をはるかに上回っており、英国のEU外からの留学生の約3分の1は中国出身である。また、英国の大学院レベルで勉強している学生の42%はEU外からの留学生であり、その多くが中国人留学生といわれる⁶。

大学間の国際競争が激化するにつれ、どの大学も優秀な留学生を取りたいと考え人材獲得競争が起こっている。その中で問題になっているのは、中国人を中心とした留学生の就職の難しさとキャリアサポートである。2017年5月1日付の人民網によると、欧米に留学した中国人大学生は卒業後に帰国を選択する人が増えている。2012年には72.38%だったが、2016

³ UNESCO Institute for Statistics UIS. Sta (<http://data.uis.unesco.org/Index.aspx>)

⁴ 日本学生支援機構（2019）、『平成30年度外国人留学生在籍状況調査』、日本学生支援機構。

⁵ 荻谷剛彦（2017）、180ページ。

⁶ HESA ウェブサイト (<https://www.hesa.ac.uk/news/11-01-2018/sfr247-higher-education-student-statistics/location>)

年には82.23%に増加している。その主な原因として、欧米など留学先の国で大量の中国人大卒者を受け入れられる状況にないことが挙げられている。

以下では、ウォーリック大学（University of Warwick）を例として挙げる。同大学は英国では比較的新しい総合大学として、1965年に創設された。同大学のウェブサイトによると、2018年時点の学生数は2万5,615名のうちEU以外からの留学生が6,894名と全体の約3割を占める国際色豊かな大学である。ウォーリック大学の応用言語学大学院の教員にヒアリングしたところ、同大学院の学生の6割は中国人留学生で、他学部でも中国人留学生の割合は高いという。筆者は2018年に同大学院で講演を行ったが、参加した大学院生の半数以上は中国人学生であった。

一方、在学中の中国人留学生は先述の就職難の現状をまだ認識しきれていないようだ。ウォーリック大学の教員数名へのヒアリングによると、多くの学生はウォーリック大学（2018年のQS世界大学ランキングで57位の上位校）の大学院を卒業すれば就職できると考えているが、実際に卒業して直面するのは、英国での就職が難しいという現実だという。また、中国に帰国したとしても米国や英国の有名大学院卒の中国人が非常に多いという現実を知ることになる。彼らが働きたいと思うようなグローバル企業には大勢同窓生がおり、新卒の学生にも米英の大学院卒は多い。つまり、ウォーリック大学院卒というだけでは自分を差別化するセールスポイントにはならないということだ。2017年8月22日付中国通信社（CNS）の記事によると、中国最大のシンクタンクCCGの「2017 中国に帰国した留学生の就職・起業調査報告」では、帰国留学生の9割近くが帰国後半年以内に仕事を見つけているが、仕事の内容は留学時の専攻との関連が低く、月給が期待を下回った割合は68.9%に達していると報告されている。

2) 留学生のキャリア意識醸成とオンライン教育

こうした状況を踏まえ、ウォーリック大学では、既にオンラインで様々なキャリアサポートや学びの方法を提供している。1つは、グローバルパッド（Global pad）という大学内のサイトで学生向けにワークショップ、

e-ラーニングコース、学びの評価などを教員が開発して提供している。オンラインで学べる学生向けの教材は、留学と自宅で学べる国際化の2つのコースに分かれている。留学では、出発前の準備、留学中の内省的学習、帰国後の応用学習の3つの段階の学習がある。自宅での国際化については、最初の出会い、異文化間交流、将来計画（雇用可能性）の3段階の学習がある。

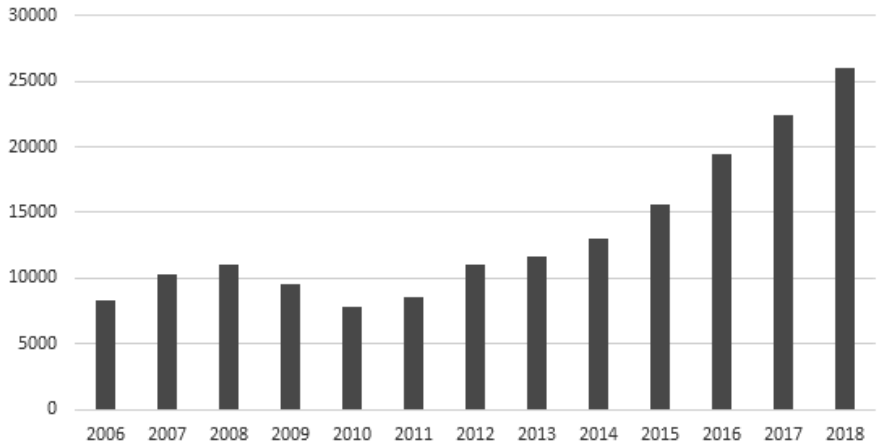
対面型のワークショップに、こうしたオンライン教育を加えることにより、受講できる学生数を増やすとともに、他の学生がいるクラスでは人目を気にしてあまり発言できない学生もオンラインツールで学習することで、学習を深め内省できるようにしているのである。また、これらのツールをライセンス化して、外部の大学や企業が利用できるようにしており、日本の大学と比べて企業との連携や遠隔教育など新たな教育手法を取り入れている印象を受けた。日本でも中国人留学生を中心に留学生が増える中、ウォーリック大学院で行われているような留学生のグローバル化やキャリア意識醸成に対する取り組みは今後日本の高等教育機関においても必要性が高まると考えられる。

3) 日本における留学生の就職に対するキャリアサポート

日本でも留学生の就職支援は近年関心が高まっている。日本学生支援機構によると、日本で学ぶ外国人留学生数は、過去10年ほどで急増し、2018年には前年比12.0%増の29万8,980人となった⁷。法務省出入国在留管理庁によると、外国人留学生の日本での就職数は増加傾向にあり、2018年は前年比15.7%増の25,942人と過去最高を記録した（図2）。出身国・地域で見ると、中国（10,886人）、ベトナム（5,244人）、ネパール（2,934人）、韓国（1,575人）、台湾（1,065人）の順に多く、アジア諸国が全体の95.3%を占めている。伸び率ではネパール（44.8%）、台湾（31.5%）が急増している

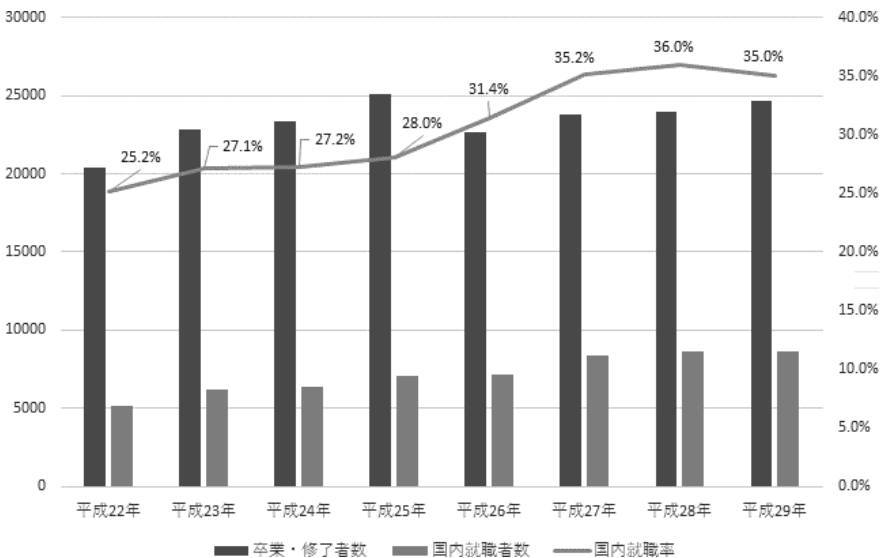
⁷ 日本学生支援機構（2019）、『平成30年度外国人留学生在籍状況調査』、日本学生支援機構。

図2 外国人留学生の就職状況の推移



(出所) 法務省出入国在留管理庁(2019)、『平成30年における留学生の日本企業等への就職状況について』、2019年10月、法務省出入国在留管理庁

図3 外国人留学生の大学(学部・院)卒業・修了および国内就職の推移



(出所) 日本学生支援機構(2019)、「平成29年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」平成31年4月、日本学生支援機構

のが特徴である。

しかし、日本学生支援機構（JASSO）の調査によると、平成29年に日本での就職を希望する外国人留学生は約65%だが、実際に就職しているのは35%程度となっている（図3）。これまでの推移をみても約3割の留学生が、日本で就職を希望しながらも就職できていないのが現状である。

こうした背景から、大学では就職支援の多言語化、ビジネス日本語に関する授業・研修の増強、留学生へのキャリア教育・産官学連携のキャリア研修の実施などが大きな課題となっており、以下の2点について取り組みが必要である。

① 大学における日本の就職活動情報の早期提供と就職・キャリア支援の多言語化

日本にいる留学生に対しては、日本での就職情報の入手方法がわからない、新卒一括採用など日本の就職活動の仕組みを理解できないなど日本特有の就職活動に関する課題への対応が必要である。大学としては、入学ガイダンスなどできるだけ早期に日本での就職活動のスケジュールや仕組みを示し、準備を開始する時期、キャリアセンターなど大学のリソースや連絡先を明確に説明する必要がある。

また、国立大学の大学院を中心に英語トラックに在籍する留学生や非漢字圏の留学生が増えていることを考えると、情報提供やキャリアカウンセリングも具体的な資料を含め最低限日本語・英語、できれば多言語で行うことが求められる。

資料を日英中韓など複数言語で個別作成している大学もあるが、日本学生支援機構などでエントリーシートや履歴書の書き方などより具体的なマニュアルを多言語で作成して、インターネットで閲覧できるようにすると良い。こうしたテンプレートがあると、全国の各大学で個別に異なるマニュアルを作成せずともこれをベースにアレンジして利用できるようになる。

② 大学での留学生向け日本語教育と産官学連携での対応

留学生は日常会話はある程度話せたとしても、ビジネスで用いられる敬

語や表現、専門用語、書き言葉などについて難しいと感じる場合が多い。また、日本企業は入社前に日本語検定試験のN1・N2などに相当する高いレベルの日本語力を求める傾向にあるため、就職の内定後に大学が主体となって留学生向けにビジネス日本語など日本語講座を集中的に提供するなどの対応を検討すべきである。予算や人員の関係で難しい場合も多いが、大学と企業などが連携して予算や人員の問題を補完するような包括的な取り組みも求められる。

③ 自己認識をベースとしたキャリア教育の必要性

日本の大学ではキャリア教育をカリキュラムの中に取り入れている例も多いが、多くは日本人学生対象である。キャリアセンターなどでキャリア面談を実施していることはあるが、先述したように日本特有の就職の考え方もあるため、理解を深めるにはキャリア教育を留学生にも提供することが必要である。また、実践する際に、日本人と留学生が共に受講することでより効果が高くなると考えられる。

以下では、亜細亜大学と大連外国語大学の学生に対して、2013年から2019年まで実施してきた日中合同のキャリア研修が日中の大学生のキャリア意識にどのような影響を与えてきたかを大学生へのインタビュー調査によって考察する。

『このキャリア研修は亜細亜大学の「アジア夢カレッジキャリア開発中国プログラム」で中国に留学した大学生とそのルームメイトの大連外国語大学の中国人学生に対して実施しているものである。「アジア夢カレッジ」は中国での6か月の留学・インターンシッププログラムで、大連外国語大学（旅順市）を提携校として、2004年から産学共同で実施している。

同プログラムの大学生に対して、2013年からグローバルキャリア研修を開始した。これは、日本人大学生が中国留学を開始する前、インターン前、インターン後の計3回実施している。

この研修の目的は、1) キャリア教育：学生の海外におけるキャリア意識の開発、2) グローバル教育：多様な背景を持つ他者との相互理解を深

める、の2点にある。進め方としては、人生や働く上で大切にしたいこと、職業選択において重視する条件などいくつかのトピックについて、日中の学生同士で日中間の価値観の違いの有無などについて双方向で対話する形式をとっている。

ハーバードビジネススクール (HBS) のダタル (Datar)、ガーヴィン (Garvin)、クレン (Cullen) らは、リーダーシップやアントレプレナーシップを育成するために必要な教育の要素として、“Knowing (知識)”、“Doing (実践)”、“Being (自分が何者かを知ること)” の3つを挙げた⁸。その上で、プログラムで教える際には、従来以上に“Doing”と“Being”にフォーカスすべきと提言している。つまり、“Doing”がなければ、“Knowing”にはほとんど価値がなく、“Doing”も“Being”に基づいた自己への気づきや価値観・信念の反映がなければ方向性を見失ってしまうということである⁹。

このプログラムで重視しているのは、前述のコンセプトを応用した、“Doing”教育と“Being”教育の連携である。つまり、“Doing”教育であるインターンシップの前後に“Being”教育としてキャリア研修を入れて対話することで、自分自身や日本人だけでなく、中国人からもフィードバックが得られ、より多面的に自分自身への理解が深まるということだ。

2014年～2016年の大連でのキャリア研修に参加した日中大学生のうち、日本人2名(亜細亜大学)・中国人3名(大連外国語大学)を対象としてインタビュー調査を実施した。その中から1名ずつ下記に紹介する。

A (日本人、2年生、2016年)

『大学に入る前は自分には何のとりえもないと思っていた。しかし、研修を通じて、「部活や受験などでとても大変な思いをしたが、そういう時

⁸ Datar, Garvin, and Cullen (2010), pp.7.

⁹ Datar, Garvin, and Cullen (2010), pp.328.

に自分は成長している」と気づいた。中国人学生が「あなたの人生の話を聞いて前に進む勇気が出た」と言ってくれたことで、自分でも人にいい影響を与えられることに気づいた』

B（中国人、4年生、2015年）

『自分が人生で大切にしていることと将来のキャリアについて考えたのは今回が初めてだったので、キャリアへの視野が広がった。私はキャリア選択でも母の言うことを聞く傾向があった。母は、私が博士号を取って大学の先生になることを望んでいる。しかし、研修後、自分が貿易会社で通訳の仕事をしたかったことに気づいた。中国の大学では、自分について振り返ったりする授業や課外活動の機会がほとんどない。実際に就職活動を始める前の大学生活の早い段階で、こういうことを考える機会があればより良い』

その他にも様々な意見が出たが、Aさんのコメントのように日本人学生は自分に「自信がない」ケースが多い。しかし、異文化の中で対話することが、「(日本での) 自分の普通」が「(中国や他国では) 普通ではない」ことに気づくきっかけとなったと言える。それが自己肯定感や日本にいると気づかない長所や資質に気付くことにつながるのではないか。

また、中国人学生は、Bさんのコメントにあるように、大学の中で十分にキャリアや自分の人生について考える機会がないことが多く、大学の教育改善を望んでいるケースが非常に多い。また、日中双方の学生から毎回のように出る意見として、「同じ世代の中国人・日本人」の意見を聞きたいというものがある。多くの学生が「同世代の学生の意見」を聞いて非常に刺激になったと述べており、「学生主導の学び」の重要性を改めて認識した¹⁰⁾。

以上のように、キャリア開発のために自己認識を深める“Being”教育

を多様性の中で実施することを通じて、以下の2つの結論に至った。

1つは、特に中国人大学生が「人生で大事にしている価値観」や「働く意義」を理解することで、それらを自分のキャリアにいかに関結びつけるかについて気づき、理解を深めた点である。2つ目に、日中大学生がそれぞれの間の価値観の「相違点」と「共通点」を認識し、国籍に関わらず同じ人間として理解し合うことがより容易になったという点である。

中国人留学生が国境を越えて日本をはじめ世界各国に移動していく状況は今後も続くと考えられる。現在、日本の大学や大学院のキャリアサポートの現場では自分の人生で何をしたいか、どういった仕事を何のためにしたいかがわからない中国人学生の姿も多くみられるという。これは、非常に厳しい大学受験競争の中で幼少期から寝る間を惜しんで勉強に励まざるを得ず、皮肉にも自分の人生について深く考える機会や時間がないという中国の学生の現状が背景としてある。日本としては、こうした中国人留学生の就職サポートを進めるのであれば、先述のように日本企業や就職について情報提供しつつ、日中の大学生が共に考える機会を増やすことで相互の学びが深まると考えられる。また、中国では、大学卒業者の就職率が7割程度の状況が続き、若年層の就職難が大きな社会問題となっているため、中国の大学でもキャリア教育の必要性は徐々に認知されてきている。留学前に日中の大学が連携して留学予備軍となる学生に何らかの教育やサポートを行うという新たな日中連携も選択肢として検討すべきである。

第2節 アジアにおけるグローバル人材育成 —グローバル化・デジタル化と自己認識—

1. 21世紀型スキルとグローバル人材に必要なコンピテンシー

21世紀に向けてグローバル人材を育成する際に、どのような資質やスキ

¹⁰ 九門 (2018)、29-32ページ。

ルが必要となるのであろうか。ここでは、コンピテンシーや21世紀型スキルという枠組みから概観してみたい。松尾（2015）によると、教育におけるコンピテンシーの概念はOECDの「コンピテンシーの定義と選択（DeSeCo）」プロジェクトで提案された。同プロジェクトでは、コンピテンシーとは、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」と定義されている。キー・コンピテンシーはその中でも中核となる能力であり、①「相互作用的に道具を用いる力」、②「社会的に異質な集団で交流する力」、③「自律的に活動する力」という3つのコンピテンシーから構成されている¹¹。

また、最近ではこのキー・コンピテンシーとともに21世紀型スキルという用語もよく用いられるようになってきている。これは加速するデジタル化の中で提示された概念である。21世紀型スキルの枠組みは、大きくは虹の部分とプールの部分から構成される。虹の部分は、コア教科と学際的テーマ及び三つのコア・スキル（①学習とイノベーションスキル、②情報、メディア、テクノロジースキル、③生活とキャリアスキル）がある（表1）。プールの部分は、学習支援システム（スタンダートと評価、カリキュラムと指導、専門研修、学習環境）がある¹²。

表1 21世紀型スキルの構成要素

①学習とイノベーションスキル	批判的思考と問題解決 コミュニケーションと協働 創造とイノベーション
②情報・メディア・テクノロジースキル	情報リテラシースキル メディアリテラシースキル ICTリテラシースキル
③生活とキャリアスキル	柔軟性と適応性 進取と自己方向づけスキル 社会／文化横断的スキル 生産性／アカウンタビリティスキル リーダーシップと責任スキル

（原典） Trilling & Fadel 2009, pp.45-86.

（出所） 松尾（2015）28ページ。

また、実社会やビジネスにおいてグローバルリーダーとして必要となるコンピテンシーについて、永井（2005）は、グローバルリーダーシップコンピテンシー（GLC）という尺度で、グローバルリーダーに求められるコンピテンシーを提示した。

課題設定、意思決定、実行、コアの4つの要素から18のコンピテンシーに分類している（表2）。

表2 グローバルリーダーシップコンピテンシーの尺度

要素	コンピテンシー	
課題設定	1	多様性の受容
	2	学習力
	3	達成志向
	4	不確実性への耐性
	5	先見性
意思決定	6	情報収集力
	7	創造的思考
	8	分析的思考
	9	戦略立案
	10	危機管理
実行	11	組織マネジメント
	12	成果マネジメント
	13	変革推進
	14	コミュニケーション
	15	葛藤処理
コア	16	倫理性
	17	ネットワーキング
	18	説明力

（出所） 永井（2005）p47より抜粋

¹¹ 松尾知明（2015）、14-15ページ。

¹² 松尾（2015）、26ページ。

2. シンガポールの人材育成とデジタル化

上記のようなコンピテンシーを身につけるために、教育や人材育成では様々な手法がとられている。特に、最近では、アジアにおける人材育成に際して「デジタルイゼーション（デジタル化）」の重要性が増しており、21世紀型スキルで述べられているように、「情報、メディア、テクノロジー」に関するスキル育成に注目が集まっている。

1) シンガポール政府が進めるデジタル人材育成

ここではシンガポールの事例を取り上げたい。シンガポールは現在デジタル化の影響を受けて今後の人材育成を大きく見直す方向に舵を切っている。その背景は、下記の通りだ。「第4次産業革命」の時代には、デジタル化による産業構造のシフトが起るため、これまでとは異なるスキルセットが求められる。そのため、様々な異業種間においても共通するスキルセットを見極め、それをどのように再教育（リスキリング）していけばいいかを政策・実務レベルで考える必要がある。具体的には、AIやオートメーションの技術が進展しても、デジタル化に対応した技能の再教育などによってより良い仕事に就くことができるようにするということである。2017年2月の未来経済委員会（CFE）が発表した次世代の新成長戦略でも、その目標達成のために7つの戦略を掲げている。うち2つは、「ディープスキルの獲得と活用」「強固なデジタル機能の構築」など明確にデジタル化への対応などを挙げ、生涯学び続けることの重要性を訴えている¹³。

以下に、シンガポールのデジタル化に詳しいシンガポール国立大学（NUS）リー・クアンユー公共政策大学院（LKYSPP）のファイザル・ビン・ヤヤ・シニア・リサーチフェロー（博士）へのインタビューの概要を記載する。

『デジタル化に対応した人材育成に関しては、エントリーレベルとミッドキャリアレベルの2つの段階で考える必要がある。まず、エントリーレ

¹³ CFE (2017), pp.1.

ベルでは大学、ポリテクニク（高等技術専門学校）¹⁴における教育である。次に、ミッドキャリアレベルでは、すでに働いている人材が異なる業種に移った場合に現在保有しているスキルセットを移転し、「雇用の再配置」ができるかが大きな問題となっている。例えば、デジタル化に対応した教育を行うことで海運業から航空業界にスキルセットを移転できるか。全くデジタル化関連の教育を受けないで同様の給与を違う職種や業種で求めるのは難しい。そのため、ジョブとスキルのマッチングサービスを「スキルズフューチャー」¹⁵が担当し、どの業界にも求められる共通のスキルセットを把握した上で、技能向上のためのオンライン研修を受ける形をとっている。シンガポール政府はクーポン配布や助成金の提供などを実施して、研修費用を安価に抑える政策をとっている¹⁶。

しかし、こうした施策がどの程度デジタル人材育成に効果的かを疑問視する声もある。今後の課題としては、被雇用者と雇用者側の企業の双方にこうした再教育を進めるインセンティブを与えることだ。例えば、被雇用者で現在の仕事に満足している人は、さらに学び直しをするためのモチベーションが湧かない可能性がある。ファイザル博士は、こうした疑問に対して下記のように述べている。

「シンガポール政府は、よりスキルを深めるためのキャンペーンや啓もう活動を積極的に行っている。その内容は、現在使っているスキルをより

¹⁴ 高等教育の二元的制度に基づいて設立された高等技術専門学校。

¹⁵ 源（2018）によると、「スキルズフューチャー」は生涯教育支援制度で、年代や就労年数などに応じて政府が様々な研修コースを用意し、その費用を支援するものだ。まず、全国民を対象に1人当たり500シンガポールドルを配布し、これは政府が認定する高等教育機関のコース約1万8,000種類に使用可能である。また、40歳以上の研修コースの費用は最大9割支援するほか、10年以上の就労経験を持つ人には1人当たり1万シンガポールドルを支給する制度も導入している。

¹⁶ NUSのファイザル・ビン・ヤヤ・シニア・リサーチフェロー（博士）へのインタビュー（2018年11月2日）。

高め、深めることで個人や企業がそれぞれ将来的なデジタル化による仕事の代替やビジネスへの打撃を抑えることができるというものだ。デジタル化の進展は、個人の仕事を奪うのみならず、電子決済や電子商取引が発展すると既存の金融・小売業など企業にも大きな打撃を与える可能性が高い。その他の業界でもこうした技術や考え方に習熟した人材が必要となるため、従業員に今から研修をしないと自社のビジネスが回らなくなる。

自動化が進んだ社会では労働力を少なくして、人材の付加価値を高め、イノベーションを進めることで生産性を上げることが求められる。これは労働集約的な業務に関わる人材についても言えるというのがシンガポール政府の考え方である。例えば、クリーニング店で働く人も自動化が進んだ際にその機械を操作できるようになればより人材としての付加価値が高まる。地下鉄の駅でも郵便物を受け取れるロッカーを増やし、今まで郵便配達員が配達していたものを自分で引き取る方式にする。そして、データやカメラによる遠隔監視システムを利用して、柔軟な働き方、リモートワークなどを推進してワークライフバランスを整えるなどが挙げられる¹⁷】。

シンガポールのトップ校であるシンガポール国立大学を訪問しても、今後大学生が就職できるように大学は何を教育すべきなのかという話題が頻繁に出る。確かにこうしたデジタル化の時代に必要なスキルを学ぶことは必要だが、そのスキルを考える際にプログラミング、IT技術などのハードスキルのみを想像してしまいがちである。しかし、21世紀型スキルやグローバルリーダーシップコンピテンシーを見てもわかるように、求められるのはICT技術に関する内容のみではない。創造性、リーダーシップ、コミュニケーション、倫理性などが挙げられている。様々な新技術を使うのは人間であるため、こうしたソフトスキル、そして高い倫理性のベースとなる自己認識力も同様に重要になるのではないだろうか。

¹⁷ NUSのファイザル・ビン・ヤヤ・シニア・リサーチフェロー（博士）へのインタビュー（2018年11月2日）。

シンガポール（インド・マレーシア）の教育・人材育成、今後必要となるコンピテンシーなどについて以下に、NUSのリー・クアンユー公共政策大学院（LKYSPP）の留学生を含む大学院生6名に実施したインタビューをまとめた¹⁸。

3. NUS（LKYSPP）学生へのインタビュー概要と分析

1) シンガポール人男性R氏：中華系、社会人経験有

- ・ NUSを選んだ理由：米国のコロンビア大学院とも比較したが、ニューヨークの生活費は非常に高く、留学と比較すると、住居費・生活費・学費など総合的に考えると教育コストが安い点が大きな理由である。海外大学の奨学金には応募しなかった。また、国際的に活躍している教授陣がいることも理由の1つである。
- ・ プログラムの良い点：実務家教員や有名な政治家が講義をすることも多く、実践的なグローバルリーダーシップを学ぶことが可能である。特に実務経験がある場合はそうした教員側の実務経験から学ぶことも大きい。
- ・ 今後のキャリア：国際機関、シンクタンク、コンサルティング業界などを考えている。公的セクターでの勤務経験があるが、非効率な点が多いと感じた。資源を有効活用して、生産性を上げることが大事である。ただ、安全性などを考えると勤務地は海外よりもシンガポールで働きたい気持ちもある。
- ・ 働く際に重要な要素：場所（国）、生活コスト、給与が重要と考える。場所については、中国、韓国、日本、東南アジアなどシンガポールと文化がそれほど異なる点が必要である。
- ・ シンガポールの教育：シンガポールの教育は移行期にある。PISAのテストで良い成績をとることを小さい頃から求められてきたが、自身が

¹⁸ インタビュー実施日・場所：2018年8月20日 [1)R氏、2)H氏、3)R氏]、8月21日 [4)C氏]、8月22日 [5)A氏、6)Y氏]。NUSキャンパス内・寮内にて実施。

「暗記する機械」のように感じていた。今後は学力が良く良い成績をとるだけではない教育が必要である。

- ・今後必要なコンピテンシー：21世紀に向けてコンセプトを再構築する必要がある。例えば、創造性、プログラミング力などのハードスキルに加えて、創造性、問題発見・解決スキル、などのソフトスキルが必要である。

2) シンガポール人男性H氏：マレー系、社会人経験無

- ・NUSを選んだ理由：第1に、雇用可能性（エンプロイヤビリティ）の観点から見た評判である。第2に、米国など海外の大学院とのコラボレーションが多い点である。
- ・不満足な点：理論やハーバードのケネディスクールのケースを使用することが多いが、より現実的な問題を扱いたく、学びたいと考える。トップマネジメントの実務家が講義をすることが多いが、ミドルマネジメントの人や現場の公務員の講義なども聞いてみたい。トップの人たちはみな能力が高く、その目線からのみの話を聞いていると自身の思考にバイアスがかかるので、より客観的に思考するためである。
- ・今後のキャリア：スタートアップ企業に関心がある。リサーチコンサルティング、起業などを考えており、大学院でネットワークの機会が多いのは良い点である。グーグルやフェイスブックのような企業と公的セクターを比較すると、前者の方が勤務時間を含め柔軟でよい。NUSのキャリアオフィスでは、現在企業などで働いているスタッフが具体的なアドバイスをしてくれるため有益である。

3) シンガポール人女性R氏：中華系、社会人経験無

- ・2013年からイエール大学とNUS（学部）の5年間プログラムに参加し、哲学、政治、経済などを専攻した。リベラルアーツの学校を希望しており、財政的な理由でシンガポールの大学に決めた。
- ・リーダーシップのプログラム：実務的な政策に関してのパブリックサービスリーダーシップという授業がある。クラスはインド人、日本人、シ

ンガポール人など数か国の学生がおり、シンガポールの政策に参考になる政策をそれぞれが共有するため参考になる。

- ・今後のキャリア：シンガポール政府や公共政策のコンサルティングの仕事に関心がある。シンガポールは高齢化や移民などの問題があり、シンガポールにインパクトを与えるような仕事をしたい。外国人の移民については最近受け入れ規制が出ているが、もともと高い受入比率を調整している段階にあり、外国人を受け入れないということにはならないと認識している。
- ・シンガポールの教育：12歳からPISAの試験を受ける。私自身は1年飛び級したが、学校によって使えるリソースが違うのが公平ではない。政府は“Every school is a good school policy（全ての学校がグッドスクールである）”という政策により、どの学校も同じとして平等性を高めようとしている。成績が良くリスク回避志向の人が医学・法律などの専攻を選ぶことが多いという印象を受ける。

4) シンガポール人男性C氏：社会人経験有

- ・これまでのキャリア：NUSの学部を卒業後、NUSで3年間勤務するプログラムに入り、国際関係、PRなどの業務を担当した。業務の中で、1年目は海外にも出張し、海外の大学との関係維持、海外インターシップの企画などの業務を担当する。2年目・3年目は大学生、企業やNGOなどとの関わりやネットワーキングを行った。その後、LKYSPPに入学した。
- ・プログラム：教員は元公務員、元コンサルタント、など実務家の人がいる。クラスのダイバーシティは20か国程度の異なる国の出身学生がおり、異なる視点の意見が聞け、各国の気候変動政策など国家政策を学ぶことができるのは良い点である。大学院では80%が海外の留学生で中国、インド、東南アジアなどの学生が多く、西欧からの学生もいる。
- ・今後のキャリア：企業の中でコミュニケーション、広報活動などを軸に、政府との関係作り、政策分析などを行いたい。例えば、フェイスブック

では広報チームがあって外部とのコミュニケーションをとっている。今後はシンガポールで働くことを考えている。香港、台湾も中国語が通じるため選択肢としてある。それ以外には、国際機関も考えている。就職のサポートとして、大学のキャリアセンターは、実践的なトレーニング、必須のスキル習得（例：メモライティングなど）、インターン紹介、求人紹介などを行っている。

- ・ 仕事をする上で大事な価値観：エンゲージバリュー、コミュニケーション、パートナーシップ、成長の余地があることが大事（ルームフォードコース）。個人的に大事にしている価値観は、貢献することである。一般の人々が理解できるようにコミュニケーションをとることを大事にしている。
- ・ シンガポールの教育：2つの方向性がある。1つは、情熱や思いがある人は、例えば画家になるなど自分の好きな道を選ぶ。第2の方向性は、より現実的な志向だ。給与や評判などを重視して、例えば学校の成績を全部Aで卒業して弁護士になるなど。どちらのルートを選ぶかは親の影響が大きい。シンガポール政府は今「成功」の再定義をしているところで、“Every school is a good school policy（全ての学校がグッドスクールである）”という方針を掲げている。結局、親の影響力が大きいため彼らの考え方をどう変えるかが重要だが、難しいのが現状である。学校のテストの成績以外も加味するようにスコアリングシステムを変えても、結局ダンスなど成績以外で加点される活動を子供にさせる親が増えるだけで本質的には変化がない。

下位校にも機会が必要であり、こうした学校により多くの資金や人材などの資源を配分すべきである。彼らの人生の中で意味ある価値を見出させる必要がある。また、上位校・下位校に関わらず、学生は他のアジア諸国を訪問する機会を与えて世界の社会問題にも関心を持たせる必要がある。社会問題に対する「共感（エンパシー）」が重要だが、シンガポールは豊かになっておりそれを実感する機会がない。これは現在の教

育システムにおいて抜けている点である。

5) インド人女性A氏：社会人経験無

- ・インドのバンガロール大学出身の大学院生。インドの公立大学は学費は安い、大学にWiFiがない、教員や授業の質も悪いなど教育インフラや教育環境が良くない。
- ・NUSのプログラムの内容：
 - インドの大学院と比較して、教育、教員、設備ともに良い印象を受ける。インドは中間層の増加に伴い海外の大学院に行く人も増えており、私立の大学が増えている。改善が必要な点について、授業は経済・法律などがミックスされており、専門的知識がない学生には難しい場合もあるので、専門分野を分けた方が良い。科目内容は、経済にフォーカスされているが、社会問題、ジェンダー、人権などの内容もあると良い。女性は児童労働の問題などの社会問題に関心がある学生も多いためである。
- ・NUSを選んだ理由：米国や英国の大学院も検討したが、比較すると奨学金の内容が充実していたためである。大学院内の国籍のダイバーシティについては、約20か国から来ており、年齢は23～35歳くらいで適度に多様性がある。1年生は全体で66人、クラスは30人程度のクラスもあるので規模感はちょうど良い。
- ・今後のキャリア：卒業後インドに戻って援助団体（財閥やフィランソロピスト、億万長者などが寄付で設立している場合が多い）で働きたい。こうした団体を通じて、NGOやシンクタンクに助成金を渡す仕組みになっている。
- ・インドの教育：地域や学校によって教育格差が非常に大きい。良い学校ではIT技術などを用いているが、入学競争率が高い。インド人の親世代はインドが経済的に厳しい時代を生きてきたため、良い成績で競争力があることがよい将来のキャリアにつながると考えており、それを子供にも当てはめる傾向にある。
 - こうした教育を変えるには、勉強だけではなくスポーツやより創造性を

育むようなその他の活動にも時間を割くべきである。公立校の授業は悪化しているが、私立校は資金があるため、e-ラーニングを取り入れるなど授業が進化しており、より教育格差が開いている。また、親からの資金的な問題もある。例えば、工学や医学を専攻するというと学費を払ってくれるが、親世代が理解できない自分の関心がある専門分野の勉強をしたいと言うと断られることもある。そのため、自分の天職に向かって関心ある仕事を選ぶという学生もいるが、親の言うことを聞かなければならない学生が多い印象を受ける。

6) マレーシア人男性 Y 氏：社会人経験有

- ・ NUS を選んだ理由：マレーシア出身で将来政治家になりたいと考えており、3年間マレーシアの議会で勤務した経験がある。NUS を選んだのは奨学金が大きな理由である。
- ・ NUS のプログラム：
 - 良い点は、会議、フォーラムなどで外部からゲストスピーカーを招聘して行うことが多い点である。コミュニケーション、リーダーシップ、ダイバーシティなどを学ぶことができる。改善が必要な点は、アジアを題材にしたケースが少なく、欧米のケースが多い点である。例えば、新しいIT技術や電子マネーなど中国やアジアが進んでいる場合も増えているため、そうしたケースもあるとよい。また、コミュニケーションやインタビューなどのスキルを学ぶ授業もあるが、繰り返し練習する機会が少ないため、実践では使うのが難しい。
- ・ 今後のキャリア：マレーシアに戻り、国際貿易産業や議会関連の仕事につく予定である。マレーシアをよりよい場所にしたい。経済状況が良くないため、マレーシアからシンガポールに働きに出ているが、経済状況が改善すればシンガポールからマレーシアに帰ってこれるようになると思う。
- ・ マレーシアの教育：政府は改善しようとしているが、基本的には試験の成績で将来が決まる形である。食べたトレーを元の場所に戻したり、他

社への配慮をするような幼児への教育は日本の教育が良い。将来については、学生に16~18歳で自分の関心をベースに選択させるようにすると良い。現状は、ビジネス／アート、または数学／エンジニアリングの2コースしか選べない。自分はビジネス／アートのコースにいて生物学にも関心があったが、現状のシステムでは両方を選択することはできない。また、より広い視野の経験が13歳~15歳くらいで必要である。現状のシステムはメリトクラシーに偏っていて、成績にフォーカスされているが、試験の成績をベースにしたグレードシステムは既に古いのではないか。ただし、自分は高校で私立学校に行っており、この考え方がマレーシアの主流の考え方ではないと思う。

シンガポールの教育では、1979年以降「ストリーム制」と呼ばれる選抜的教育が行われている。全ての小学校6年生(11歳)は初等教育(小学校)修了試験(PSLE)の成績によって、進学する中学校のエクспレスコース、ノーマル／アカデミックコース、ノーマル／テクニカルコースに分けられる。エクспレスコースは最短で大学への進学が可能なコースであり、その後中学、高校での試験を経てさらに厳しく選抜される。それ以外のコースでは技術教育校やポリテクニク(高等技術専門学校)などに進学するケースが多く、大学進学も可能であるが、より長い期間が必要になる¹⁹。

NUSの大学院生へのインタビューからは、大きく分けて2つのことが明らかになった。第1に、高等教育に入るまでの教育における課題の存在である。シンガポールでは、こうしたPSLEを初めとする様々な試験で高得点を取ることが最重要とされ、幼稚園の時から様々な小学校前教育を受けていた学生が多いこともわかった。しかし、一方暗記型で正解を探す形の試験対策が中心となるため、医者、弁護士、大企業社員、公務員などを希望するリスク回避型の子供が多いという教育の課題も聞かれた。より創

¹⁹ 田村慶子編(2016)、156-159ページ。

造性重視や自分が情熱を持てるキャリアを目指せるように教育の改善を求める声も多かったが、1) 両親のマインドセットを変える必要がある、2) 下位層の学校に資源配分する政策をとる必要がある、3) 評価システムの改善が必要などの課題がみられた。

その背景には、幼いころからの親の意向も大きく影響している。実際に大学卒業後、今後のイノベーションに重要な役割を担うテック系スタートアップに就職したり、起業する若者が少ないという課題もみられる。ベンチャーキャピタル（VC）などになりたい人は多いが、技術そのものに関心を示さない傾向にあり、デジタル人材の育成には苦勞しているという。こうした状況下、シンガポール人学生にとって、国際インターンが就職に有利として最近注目されていることから、インターンを通じたデジタル人材育成に目が向けられている。例えば、NUSはシリコンバレーに大学生を1年間派遣し、テック系スタートアップに特に集中して学生を送り込んでいる。

第2に、授業内容や学生の構成、キャリアサポートなどプログラムへの満足度が比較的高いということである。実務家の教員が多く、ゲストスピーカーも招聘した講義やイベントが頻繁に開催されており、イベントが多すぎて逆に学生の集客に苦勞するという話が出たくらいであった。シンガポールの大学院でありながら留学生が非常に多く、20か国からなる学生が参加する講義の環境への満足度は高かった。NUSを選択した理由として多くの学生が奨学金の充実を挙げており、積極的にアジアを中心に国外から多様なバックグラウンドを持った優秀な学生を誘致しようとする努力が明らかになった。また、実務に即した対応をしてくれるキャリアサポートも充実している。

最初に述べた教育の問題は、日本にも共通しており、シンガポール以外のマレーシア、ベトナム、中国、インドなど様々なアジア諸国の大学生・大学院生からも聞かれるものであり、今後検証は必要であるが、いわばアジア共通の人材育成・教育の課題と言えるのではないか。実際に、インタ

ビューにおいてインド人やマレーシア人の留学生からも母国における同様な問題が提起された。アジア諸国では経済発展が急速に進んだことにより、親世代と子供の間に関後の社会で必要なことやキャリアに対する認識のギャップが広がる傾向にあるが、関後のデジタル化の進展により新たなギャップや教育課題が生まれる可能性がある。

おわりに

本章の分析から、以下の2点が結論として挙げられる。第1に、世界的に高等教育機関において中国人留学生が増加傾向にある一方、中国国内での就職難や国外においてもこれらの学生を受け入れる就職先が限られていることなどから、留学生に対するキャリアサポートの必要性は増している点だ。これは留学生自身の問題のみならず、国際化が進む大学・大学院において優秀な留学生を継続的に受け入れるためにも検討すべき事項である。また、その際に多様性の中で自己認識を深めるような教育の重要性についても確認された。

第2に、21世紀のキャリア構築においてはデジタル化に対応したスキルが必要であり、高等教育での対応や企業・組織の中での再教育が早急に求められている。シンガポールでは現在企業や組織での再教育を政府が中心となって積極的に推進している。一方で、インタビューなどを通じてシンガポールをはじめアジアの学生が知識偏重型の教育のみならず創造性やリーダーシップなどソフトスキルを向上させるような教育や低位校への資源配分見直しなどの政策改善の必要性を実感している点が明らかになった。

参考文献

【書籍】

Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick G. Cullen (2010), *Rethinking The MBA: Business Education at a Crossroads*, Harvard Business

Press.

荻谷剛彦 (2017)、『オックスフォードからの警鐘』、中央公論新社。

田村慶子編 (2016)、『シンガポールを知るための65章』、明石書店。

永井 (2005)、『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』、白桃書房。

松尾知明 (2015)、『21世紀型スキルとは何か』、明石書店。

【論文・記事】

九門大士 (2018)、「AI時代のキャリア教育における“Being”の重要性～日中大学生キャリア開発研修(2014-2016)の事例より～」『早稲田大学トランスナショナルHRM研究所会報第9号』、29-32ページ、早稲田大学トランスナショナルHRM研究所。

九門大士 (2019)、「外国人留学生の北陸(日本)への就職意識と求められる就職支援活動—北陸4大学留学生への就職意識に関する調査結果の分析—」『北陸企業の外国人材の採用・活用』、北陸AJEC／北陸経済連合会／ジェットロ。

源卓也 (2018)、『スマートネーション「シンガポール」の挑戦』、2018年3月28日、日経BizGate。 <https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO2870622028032018000000?channel=DF220320183591&page=2>

【統計・報告書】

CFE (2017), “Report of the Committee on the Future Economy”, Feb 2017. (https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Publications/Report-of-the-Committee-on-the-Future-Economy/CFE_Full-Report.pdf)

OECD (2019), “Education at a Glance 2019”, pp.228-231.

UNESCO Institute for Statistics UIS.Sta (<http://data.uis.unesco.org/Index.aspx>)

日本学生支援機構（2019）、『平成30年度外国人留学生在籍状況調査』、2019年1月、日本学生支援機構。

日本学生支援機構（2019）、『平成29年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果』2019年4月、日本学生支援機構。

法務省出入国在留管理庁（2019）、『平成30年における留学生の日本企業等への就職状況について』、2019年10月、法務省出入国在留管理庁。

【ウェブサイト】

HESA ウェブサイト (<https://www.hesa.ac.uk/news/11-01-2018/sfr247-higher-education-student-statistics/location>)

中国の大学における就職支援・キャリア教育の
とらえ方について
—大連外国語大学の学生意識調査を中心に—

朴 慧淑
九門 大士
于 飛

A Survey of the Career Planning and Guidance in College Education
in China
—Based on Students' Attitudes of Dalian University of
Foreign Languages—

Huishu PIAO
Takashi KUMON
Fei YU

はしがき

本論文は、大連外国語大学を対象に中国の大学におけるキャリア教育の問題点をとりあげ、今後の改善方法や対策について検討する。本論文の構成は以下の通りである。

第1節では、中国政府（教育部）が大学に求めるキャリア教育の内容と関連カリキュラムの設置やキャリアカウンセラーなどに関する政策を挙げるとともに、企業の新入社員の就職・離職の現状などを取り上げ、大学段階でのキャリア教育の必要性を述べている。

第2節では、キャリアセンターとイノベーションセンターが主体となつて行われる大連外国語大学のキャリア教育の現状と具体的なキャリア支援内容を分析し、その問題点や改善点を明らかにしている。

第3節では、こうしたキャリア教育を実際受けている在學生を対象に意識調査を行い、在學生の観点からキャリア教育に不足している点、キャリア支援の必要性、今後の対策について論じている。

第4節では、以上の文献調査とアンケート調査結果を基に、今後の大学における就職支援やキャリア教育の方向性について触れ、今後の研究課題について述べている。

第1節 問題関心

日本でキャリア教育が一般に注目されるようになったのは、1999年の中央教育審議会による「接続答申」からだといわれている。初等・中等教育と高等教育との接続の改善について取り上げられ、広く各教育段階の教育課程におけるキャリア教育の重要性が認識されるようになったのである。

では、中国ではどうだろうか。1998年に中国教育部により発布された『二十一世に向けた職業教育¹改革の原則に関する意見』では、「社会主義現代化建設に見合う総合職業能力と技術を備え、直接生産・サービス・技術と管理の現場ラインで働ける応用型人才を育成すべきである（中国語原文：职业教育要培养同二十一世纪我国社会主义现代化建设要求相适应的、具备综合职业能力和全面素质的、直接在生产、服务、技术和管理第一线工作的应用型人才）」との要求が出されている²。

また、その後2004年の同部による『中小教師教育技術能力基準（試行）に関するお知らせ』で、初めて「キャリア」という言葉がみられる。「教

¹ 中国では「キャリア教育」に関して、「職業教育」や「生涯プラン」などと定義されることが多い。

² 中国教育部公式ウェブサイト参照。

師プロフェッショナル化」(Teacher Professionalization) についての述語解釈には、「教師がその生涯にわたり、専門的な訓練と終身学習（キャリア教育）を通して、だんだん教育関連の専門知識や技術を教育実践活動の中で身につけ、一人前の専門教育従事者になることである（中国語原文：教师专业化是指教师在整個職業生涯中、通過專門訓練和終身學習、逐步習得教育專業性的知識與技能並在教育專業實踐中不斷提高自身的從教素質、從而成為一名合格的专业教育工作者的过程³⁾）」と指摘されている。それまでは、就職指導や職業教育と呼ばれたのが、経済・産業の多様化に伴い就職形態が様々な分野に及ぶようになったため、その表現にも変化が生じたのではないかと考えられる。

2014年国務院による『より速く現代化職業教育を發展させることに関する決定』の中の国の要望に応え、2015年7月、教育部では『職業教育改革を更に進化し、全面的に人材育成品質を高めることに関する若干意見』を發布した。そこには、「人材育成の多様化・システム化に向けた教育課程の連続性・人材育成におけるイノベーション・中等教育と高等教育の接続・産業と教育の融合・大学と企業の連携・グローバルな人材育成方法」などが取り上げられている。これまでは、技術専門学校において専門的な職業人材を育成してきたが、国の産業変化や猛スピードで發展しつつある情報化時代のニーズに適合するため、高等学校・大学にも専門的な人材育成が求められてきた。

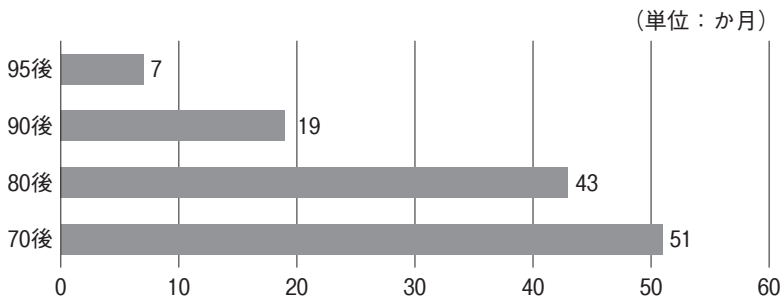
こうした国の政策に伴い、大学側も科目設定やキャリア教育関連の取り組みに注目するようになった。ただし、キャリアというのは、「ある人の生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続である」とHall (1976) が定義づけたように、学生の勤労観や職業観というものは、短期間で決められた科目や活動を通じて容易に身につけられるものではない。4年間にわたる

³⁾ 中国教育部公式ウェブサイト参照。

大学教育全体を通じてキャリア開発を行うことは確かに必要であるが、時代の流れに沿った人材育成方法の検討が必要になる。1978年より全面的に実施されてきた国の「一人っ子政策」のもとに、特別な家庭教育を受けてきた「80後⁴」「90後」「00後」が国家経済を支える人材となりつつあることから、現時点の大学教育でもこうした世代の具体的な育成方法が問われている。

次の表1は世界最大のSNSであるLinkedInが、中国人ユーザー15万人に公開した情報を分析したものである。同SNSでは、5.46億人を超える会員が仕事やキャリアに関する情報を公開・取得している。

表1 初めて就いた仕事の在職期間数



(出典) 世界最大級のビジネス特化型SNS-LinkedIn資料に基づいて筆者作成

各年代に生まれた人が大学を卒業して初めて就いた仕事に携わった期間を示しているが、90年代に生まれた、現在30歳になったばかりか、或いは30歳未満の卒業生の平均就職期間は7か月～19か月にすぎない。つまり、卒業して初めて入った会社を2年未満、さらには半年強ですぐ辞めてしまったということである。自分の趣味や価値観などに不都合だと判断した時点ですぐ諦めたか、最初から大学で学んだ専門知識と業務内容がミスマッチだったと考えられる。しかし、こうした就職意識なども含め、大学段階である程度の教育や指導がしっかりと実施できたならば、こうした状

⁴ 1980年代に生まれた子供を指す。以下同様。

況を改善できる可能性があるのではないかと考えられる。

第2節 大連外国語大学における就職支援の現状と課題

1. 就職支援センター

1) 国の政策規定

中国高等教育学生情報・就職支援センター（China Higher Education Student Information and Career Center略称：CHESICC）（以下センターと略する）は、中国教育部直属の政府機関であり、高等教育機関の学生募集・学籍学歴管理・卒業生就職に関する情報の問合せと指導を行う専門的な機関である。1998年より、『全国高等教育卒業生就職支援センター』に更新され、全国大学生を対象に様々な就職関連のサービスを提供する政府職能部門である。なお、大学内に設けてある就職支援センターの役割は、以下の3つに分かれている。

まず、センターは直属の上級部門が大学で行われている就職関連活動に関して把握するための主な手段である。毎年、大学では上級部門の指示に従い、当該大学にふさわしい就職支援対策を制定し、人事局などからの審査を受けることになっている。

次に、センターは大学と企業との架け橋となり、窓口の役割を果たしている。毎年大学で主催するジョブフェアに出展する企業の資格審査などを行い、学生のためにより多くの就職機会を提供している。

最後に、センターは在学生在が就職情報を入手する主な窓口になっている。センターでは関連サイトで企業の募集情報を載せ、学生に正しい情報を迅速に伝える役割を果たしている。

2) 大連外国語大学におけるセンターの役割

センターは大連外国語大学では『就業指導処』という名称で設けられ、卒業生の就職を支援する部門として活躍している。その役割は以下の通りである。

- ① 毎年11月に大型就職フェアを開催し、多くの企業と卒業生に場所と

機会を提供する。また、3月と10月には、最も在生学生が多いソフトウェア学部・日本語学部・英語学部の新卒生のために、企業と連携しインターンシップ説明会を開き、各企業に卒業生の専攻と見合うインターンシップを設け、学生に実習機会を提供する。

- ② インターネットを利用した就職情報や業務内容・企業紹介のコンテンツを配布し、国の政策要望に応え、できれば遼寧省省内の企業に就職するよう宣伝する。つまり、地域経済のために人材を育成するよう、地方大学が担う責任でもある。しかし、ここで問題になるのは、宣伝するセンターの職員や各学部の学生課の職員が、どれほど卒業生の考え方ややりたいことが分かっているのかである。以下のアンケートにも明らかなように、センターを利用したことのある学生がごく稀なのは、非常に残念なことである。
 - ③ 企業で活躍しているOBなどを招待して講座を開催したり、オープンオンライン授業などを通して、就業経験を教えてもらう活動を実施している。しかし、実際は直接職場体験できるインターンシップや企業研修のほうが、最終的な結果からみればより効果的だと思われる。
 - ④ 本大学は外国語学習が主であるため、毎年外交部や中共中央対外連絡部⁵など国や国際レベルの国家機関からも募集機会があるが、それを希望する卒業生には特別なマンツーマン指導を行い、最も優秀なエリート育成に力を入れている。
 - ⑤ ソフトウェア学院など一学年の卒業生がほぼ1,000人近くおり、卒業論文を指導する教師の数が限られている場合は、企業でのインターンシップ生を対象に、企業内指導教員と校内指導教員という「二重指導教員制度」を採り入れ、学生の就職に支障のないよう、協力している。
- 以上の役割から見れば、支援範囲も広く内容も様々であるが、それがどれほど卒業生の就職に積極的な影響を与え、またサポートできているのか

⁵ International Department, Central Committee of CPC

は検討の余地がある。この点に関しては、今回のアンケートを通して改めて確認し、その問題点の解決に取り組んでいくつもりである。また、就職を目前とする卒業生本人も、実際は自分が何をやりたいのか、何ができるのか、という基本的な自己分析さえできていない可能性がある（この点においては、筆者の1人である朴がソフトウェア学院の6クラス、合計200名にビジネス日本語を教える際に質問した内容だが、明確に答えられる学生は10名もいなかった）。

こうした問題点を解決するために、本大学で開講したのが、キャリア教育に関する必須教養科目である。3年前から、イノベーションセンターを設け、関連授業のコースデザインや授業内容を決めて、各学院の学生課の職員に授業をしてもらうことになっている。

2. イノベーションセンター

Future Center Alliance Japan (FCAJ) によると、元々イノベーションセンターというのは、各企業が自社のリソース（技術、設備、人材、情報など）を活用し、外部や顧客（市民）と共創しながらイノベーションに資する調査や開発、プロトタイプング、実験などを行う場である。また、「顧客理解を深めて新しいインサイトを見つけ、それをビジネスモデル化し、プロトタイプを作り、顧客を巻き込みながら市場テストを行っていくというリーンスタートアップ等のプロセスを実践する場⁶」である。それが、徐々に大学等にも取り入れられ、数多くのイノベーションセンターが各大学内に設立されている。

それに対して中国では、教育部の指導のもとに『中国大学イノベーション教育研究センター』を設け、『中国大学イノベーション教育連合⁷』が

⁶ FCAJ ウェブサイトから引用。

⁷ 2015年4月中国の清華大学により設立され、当初は137校の大学と50社の企業で構成された団体であったが、現在は全国500校以上に規模が拡大され、アリババをはじめ200社以上の企業で構成されている。

運営している。同研究センターの委員は各大学の専門家で構成され、関連企業や政府機関が連携して大学や研究所の中にイノベーションセンターを設立し、理論的な研究や実践能力を養成している。

同研究センターの役割は、新しい教育理念・研究成果による出版物管理と認定・イノベーションに関する授業の開発と共有などである。そこで、大学生のキャリア形成や企業と大学とのつながりを深め、社会経済発展のために最も有能な人材を育成することを目指している。

本大学のイノベーションセンターもそうした国の連携政策に応えるべく、2016年6月に設立され、大学生のイノベーション能力に関する大会への参加指導やキャリア教育に関する授業などの開発を業務内容として発展してきた。現在、イノベーションセンターによって設置されている授業は「就職指導」、「イノベーション基礎」、「職業生涯プラン」の3つである。

就職指導の授業では、受講生を対象に1回目の授業で以下のようなアンケートを行っている。

表2 大連外国語大学「就職指導」授業内容（一部分）

順番	内容 ⁸	満点	点数
1	自分の職業興味についてよく知っていますか。	10	
2	自分がやりこなせる仕事はどんなものかよく知っていますか。	10	
3	自分の志望する職位・企業・業種ははっきりしていますか。	10	
4	自分の長所について考え、それが運用できるか自己分析していますか。	10	
5	企業の募集情報に関してどんなルートがあるのかよく知っていますか。	10	
6	企業の募集手順や募集条件などについてよく知っていますか。	10	
7	履歴書の作成やコツについてよく知り、履歴書は用意できていますか。	10	
8	面接の流れや面接の方法、それに対する心構えはできていますか。	10	
9	企業の筆記試験方法と主な内容はどんなものか知っていますか。	10	
10	就職活動で発生する挫折や困難、それに向かう心構えはできていますか。	10	

(出典) 大連外国語大学就職指導処提供資料（原文は中国語で、筆者が日本語に訳したものである）。

以上のような設問を通して、学生の就職活動に備えて足りない点や自己分析および面接に関する準備内容を指導するきっかけとしているが、各学生の問題点と点数分析に基づいてどれほどの指導がなされているかが、問題である。そこには、大量の時間と場合によっては個別指導が必要となるだろうが、授業の現状からみて、単なるアンケートに過ぎず、結果分析およびそれに基づいた指導までは行っていないと考えられる。

その他に開設されている「イノベーション基礎」と「職業生涯プラン」でも同様の問題点がみられる。「イノベーション基礎」は一学期に12コマ、一週間に1回2コマとなるが、その授業内容としては、イノベーションシミュレーション・ビジネスモデル像の紹介・イノベーション企画書の作成指導・イノベーション企画書の評価・大学と企業の連携基地見学・授業のまとめというものである。一部の授業評価をみると、大半の学生は単位取得のための出席になり、出席率も高くはない。

「職業生涯プラン」という授業は、一学期に32コマ、一週間に1回2コマとなっており、講義期間は基礎科目と同様である。当授業の評価方法は、学生の自己評価・クラス別の集団評価（学生同士が評価）・担当教師の指導評価に分けられている。その中で、人生プランについての学生の自己評価を見てみると、5段階評価の真ん中の「理解了（理解はしている）」というレベルに留まり、まだ具体的に自分が将来何をしたいのか、どういった人生を送りたいのか、については講義受講後も不明確なままでいる。

いずれにしても、最も根本的な問題は現場で教育を行う教員自身の社会意識・見識を向上させる必要がある点である。現在、本大学で関連授業を担当するのは、各学部の学生課の職員であり、専門知識を有する教員ではない。学生の人数が多いことや専門教員不足が背景要因としてあるが、中国での学生課の職員の専門分野はそれぞれ異なっており、キャリア教育とは相当異なる分野の場合が多い。学生課所属であるがゆえに、担当する学

⁸ 実際は中国語で行い、日本語の訳は筆者が訳したものである。

生の現状については現場で教育を行っている教員より詳しい可能性はあるが、授業を行えるレベルには到達しておらず、関連資格も有していない。

また、教員がキャリア教育に関する授業で行うプログラムやカリキュラム作成は、個人の専門知識やキャリアカウンセリングのような教育内容のみならず、産業界からの協力・支援のもと共同で行う必要もある。そのためには、大学と企業との連携（産学連携）や大学教員間の交流、教職課程におけるキャリア教育や社会・産業界への理解などが求められる。

3. 大連外国語大学におけるキャリア教育の問題点と課題

本大学におけるキャリア教育の問題点と課題は以下の通りである。

- 1) キャリア教育は、単純な就職指導や企業を招待し募集説明会やジョブフェアを開くだけでは不十分である。職業の種類や企業等の業種・規模・業務内容などの多様化を踏まえ、それに見合う社会人・職業人としての基礎能力を持ち、社会変化に対応できる専門性と創造性の高い人材を育成しなければならない。
- 2) キャリア教育は、担当行政部門や担当する教職員のみが行う取り組みであると認識されてはならない。全学的なキャリア教育の位置づけや、教育プログラムの整備、カリキュラムの設定、全学年にわたる基礎的なキャリア開発、および高いレベルの専門能力を有する教職員の指導が必要である。
- 3) キャリア教育を担当する教職員（カウンセラーや講師等）は、関連資格所有者であり、直接学生と接触があるとともに、企業の職場経験者あるいは、常に企業情報を手に入れられる立場であることが望ましい。現時点で、中国の学生課の職員⁹の採用試験は教師選抜試験とも異なり、職業技能試験とも異なる。できれば、専門知識を有するキャリア教育者を採用し、効果的な指導を行う必要性が見られる。

⁹ 中国語では「輔導員」と呼ばれるが、普段の業務内容は学生の生活管理である。

- 4) キャリア教育の方法としては、講義形式の授業だけではなく、授業科目の内容の実社会における適用、グループワーク、ゼミ形式の授業、職場体験やインターンシップ等を活用するとともに、教育課程内外の活動を効果的に組み合わせて実施することが大切である。

第3節 キャリア教育における学生意識調査

1. 調査対象

今回は日中共同研究として、亜細亜大学アジア研究所の教員と大連外国語大学の教員が共同で大連外国語大学の大学生を対象として2018年10月に「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」と題するアンケート調査を実施した¹⁰。今回の調査は大連外国語大学の日本語学部・商学部・英語学部・ソフトウェア学部の4つの学部生538人（男性：99人・女性：439人）を対象に行った。そのうち、日本語学部とソフトウェア学部の学生は日本語学習経歴があり、英語学部と商学部の学生は日本語学習経歴がない。具体的な情報は以下の表3の通りである。

表3 アンケート対象学生の概要

学部名	人数	学年	人数
日本語学部	216人	一年生	180人
商学部	157人	二年生	135人
英語学部	52人	三年生	214人
ソフトウェア学部	113人	四年生	9人

(出典) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

以上の学部ごとにいくつかのコースに分かれており、理系や文系で若干考え方などが違ってくると思われるが、その点に関しては本研究の対象

¹⁰ 九門 (2019)、8-9 ページ。

範囲としない。

2. 調査内容

本調査は、全部で16問の内容を設置し、いずれも就職指導やキャリアプランなどに関する内容とした。設問意向としては、既に妥当性の検討が行われている坂柳（1996）の「職業キャリア・レディネス尺度（CRS）の質問項目」を参考にして、大学の現状と学生の価値観・関心性・自立性・計画性が確認できる16の項目を設けた（表4）。

表4 アンケート内容（一部分）

取組み	Q1	あなたの大学の職業指導（生涯）教育は何年次から始まりましたか？
	Q2	大学では何年次から職業指導（生涯）教育を始める必要があると思いますか？
	Q3	あなたが参加したことのある職業指導教育の形式は？
関心性	Q4	あなたが大学の職業指導教育で必要と考える講座や指導は何ですか？
	Q5	あなたは自分のキャリア選択にどのような要因が影響していると思いますか？
	Q6	あなたが人生において大事にしている価値観を3つ選択してください。
	Q7	自分の価値観をベースにした職業選択を考える職業指導教育の講座に参加してみたいと思いますか？
自立性	Q8	現在の大学における職業指導教育の内容についての満足度は？
	Q9	あなたが不満の原因は何ですか？
	Q10	あなたが就職活動で苦労した点は何ですか？
	Q11	企業・職場に求める条件は何ですか？
計画性	Q12	卒業後の進路はどういう予定ですか？
	Q13	就職または起業する時の場所・国を選んだ理由は何ですか？
	Q14	勤務地（国）を選んだ理由は何ですか？
	Q15	大学院卒業後、どこで就職する予定ですか？
	Q16	大学院で留学する理由は何ですか？

（出典）「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

そのうち、5・6・11・14番の問題に関しては、学生の心理調査のため、「複数選択可」とし、影響度が高い順に並べてもらった。8番の大学のキャリア指導における満足度に関しては、①とても満足、②まあ満足、③満足、④満足ではない、⑤全く満足ではないという五段階評定法を用い、5点から1点の得点を与え、平均得点を求めた。

3. 調査結果

ここでは、本大学の538名の学生を対象に行った結果について考察する。全体的な傾向としては、満足度からいえば平均して3.405ポイントという比較的高い点数であったが、大学に設けてある就職支援センターへの意見は少なくなかった。

次の表5は学生が既に本大学で受けたことのあるキャリア教育関連の授業内容あるいは活動の現状であり、表6は学生が大学のキャリアセンターに希望している内容に関する意見である。いずれも、学生の大学の現状に対する具体的な要望を聞くために、同じ内容の項目で複数選択できるように設定している。

表5から、80%以上の学生が就職指導教育課程を受けたことがあるが、国内や海外でのインターンシップ機会の提供、自己理解を深めるための講座、そして社会人や卒業生との対話と回答した学生は20%未満であった。最も少なかったのが海外でインターンシップできる機会の提供であった。本大学は外国語大学であるがゆえに、現状としては既に13種の外国語を学部として設置しているが、海外でのインターンに関する情報や機会が多く学生の学生に届けられていないことになる。

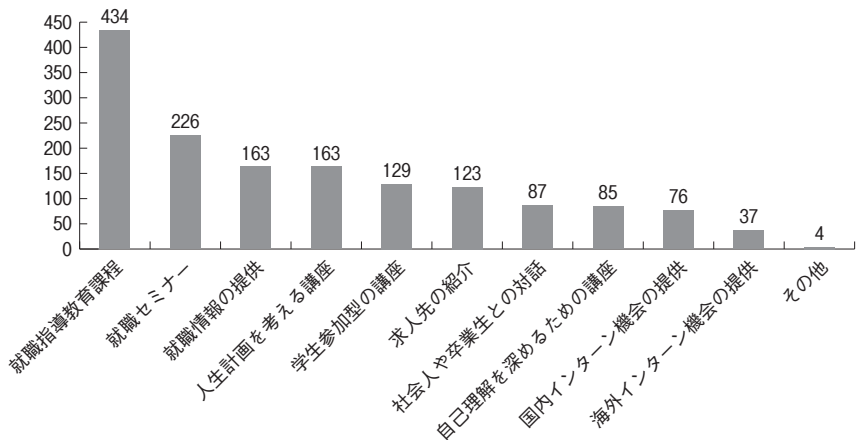
このような既に行われているキャリア教育の一方、学生が大学に希望していることは何であろうか（表6）。

回答者が最も多かったのは国内インターンシップ機会の情報提供である。その点に関しては、問12の卒業進路調査で国内就職を選んだ学生が261名（中国の出身地での就職が136名・中国の出身地以外での就職が125名）と

ということから国内就職の前段階でインターンを経験しておきたいという意向がみえてくる。その他の項目に至っては、40%近い学生が平均的に関連情報や大学の取り組みを希望していることから、大学の就職サポートやキャリア対応への改善や希望の度合いが高いと同時に、学生自身のキャリア意識が未だに不確定、あるいは未熟であることなども考えられる。

その一方、学生の大学のキャリア教育に対する満足度が3.4ポイント以上に達したことについて、疑問も残る（Q8で「満足ではない」、「全く満足ではない」を選んだ学生が97名だったにもかかわらず、Q9の不満足の理由に記入した学生は274名であった）。そこで、更に不満足の原因に回答した学生の回答内容について分析してみた（表7）。最も多かったのが、就職指導教育の内容が少なく、形式が単一であることで、次に多かったのが就職指導教育を行う教師の能力や経験不足ということである。その他を選んだ17名の具体的な不満の理由をみると、「授業内容を実践できる場が少ない・実際に学生が求める知識を教えない・時間の無駄遣い・授業と関係のない広告や宣伝をする・マンツーマンの指導がない」等の内容であった。

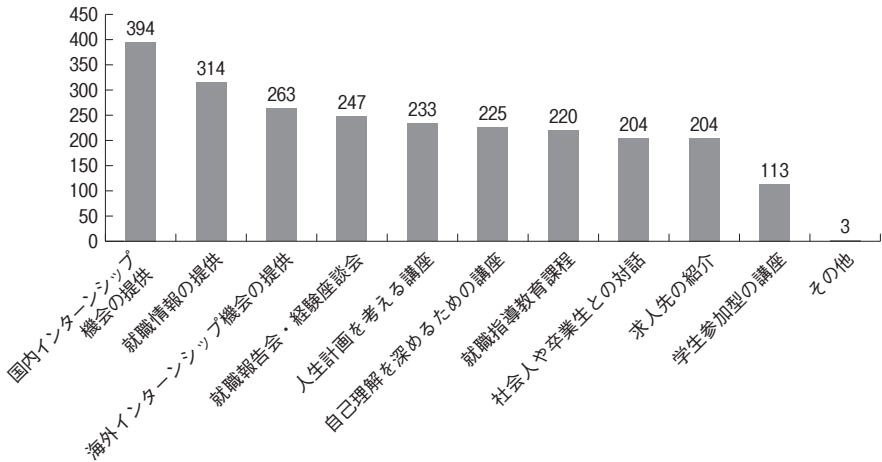
表5 参加したことがあるキャリア教育の内容（n=538）



（出典）「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

以上の学生のインターンシップ情報などへの需要、そして現在既に大学で行われている就職指導教育や現場で教える教員に対する指摘や不満からも、先に述べた本大学の現状における教職員の専門知識不足やカリキュラム設定の現実性が低い点が改めて確認できる。

表6 キャリア教育に対する学生の希望 (n=538)



(出典) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

表7 キャリア教育に不満足の原因 (n=274)

就職指導教育の内容が少なく、種類が少ない	158
指導する教員の能力や経験に限りがある	51
就職指導教育の質が低い	28
就職指導教育の内容と自分の自身の需要が合っていない	20
その他	17

(出典) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

第4節 研究成果とまとめ

今回の研究では、大連外国語大学におけるキャリア教育の現状を分析し、学生の意識調査を通して改めて関連教育に存在する問題点を指摘し、学生のキャリア認識の不足や今後大学として最も取り組むべきこと、教師のスキル向上に関する必要性を取り上げた。

今回の意識調査の対象は主に1年生と3年生が多く、全体的な結果を分析したが、今後は1年生と3年生でどれくらいの差があるのか、また卒業を目の前にする4年生をも対象にアンケートを行い、より具体的な数値から学年別に対応したキャリア教育内容の実施案を考察してみたい。

日本の大学では「キャリアと教育」といった授業が開設され、すでになりの授業成果を上げている。山口大学の平尾先生は毎週学生に「自分と向き合える」レポートを書かせ、何百枚の学生のレポートに対してコメントを書き、率直な指導とアドバイスをしている¹¹。まだ「私は何者か」という自己理解が不十分な中国の一人っ子の大学生に、まずは十分な自己分析（自分の能力や・適正・志向など）ができる能力を育成し、それから一歩前に踏み出して、社会を知ってもらい、企業への就職やキャリアと個人とをいかにつなげるか、具体的に考えさせる必要がある。

そのためには、教師の正確な指導と提案、そして、まず近い距離で学生と向き合うことが必要である。大学内において就職支援センターやキャリアセンターなどの機関あるいはイノベーションセンターのみがキャリア教育を担うのではなく、大学内の有機的な連携を図り、全教職員が関わりながら推し進めていくことが、多くの期待に応えるための対策であろう。現在中国の各大学におけるキャリア教育は、アメリカや日本に比べて相当遅れており、いまだに重要視されていない傾向がみられる。2017年より教育部による『産学合作協同育人プロジェクト』¹²の提唱で、多くの企業と大

¹¹ 平尾 (2014)、38ページ。

¹² 日本の『産官学』に似ているプログラムで、大学と企業との連携を呼び掛けている。

学が連携し、人材育成と教育発展のために力を入れているが、その効果はまだ芳しくない。

今後の研究課題としては2つ予定している。まずは、教師意識に関する調査を行い、改善すべき問題点を取り上げ、大学の教員と社会人経験者の教員との交流を深めるとともに、教職課程においてキャリア教育や社会・産業界への理解促進を深めることである。次は、中国国内における国立外国語大学6校を中心に、日本語を学習している学生の意識を日中共同で調査し、そこから両国経済や文化交流のために貢献できる人材育成やそれに伴うキャリア教育の今後進むべき方向を探っていきたい。

参考文献

- Hall, D.T. (1976) "Careers in Organizations", Foresman and Company.
- 赤坂武道 (2013) 「キャリア教育の現状と課題」『北海学園大学大学院経営学研究科研究論集』第11号、1-4 ページ。
- 五十嵐敦 (2016) 「大学におけるキャリア教育のとらえ方に関する研究—福島大学での教員意識調査の結果から—」『福島大学総合教育研究センター紀要』第21号、31-38ページ。
- 九門大士 (2019) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査—大連外国語大学との日中共同研究結果より—」『アジア研究所報』第174号、8-9 ページ。
- 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)
- 中国教育部 (1998) 『二十一世に向けた職業教育改革の原則に関する意見』公式ウェブサイト。
- 中国教育部 (2018) 『高等職業教育創造発展行動計画 (2015-2018年) 公式ウェブサイト。
- 中国国務院 (2015) 『職業教育改革を更に進化し、全面的に人材育成品質を高めることに関する若干意見』公式ウェブサイト。

花田光世・宮地夕起子・森谷一経・小山健太（2011）『高等教育機関におけるキャリア教育の諸問題』慶応義塾大学 KEIO SFC JOURNAL Vol. 11、No. 2、73-85ページ。

平尾元彦（2014）「山口大学におけるキャリア学習の取り組み」、『大学教育』(11)、36-42ページ。

望月由起（2011）『大学等における就職支援・キャリア支援の現状—学校種や設置者による相違に着目して—』独立行政法人日本学生支援機構『学生支援の現代的展開—平成22年度学生支援取組状況調査より—』。

森山廣美（2007）「大学におけるキャリア教育の検証」（序章）『四天王寺国際仏教大学紀要』第45号、579-590ページ。

FCAJ 大学イノベーションセンターホームページ参照

(<http://www.futurecenteralliance-japan.org/innovation/innovationcenter>)

日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発

堀江 徹

Global Leadership Development in Japanese Multi-national companies

Tetsu HORIE

はしがき

約20年間にわたってコンサルティング会社に身を置き、様々な規模・業界の日本企業に対して、国内外で自ら行ってきた経験や、コンサルティング業界で、或いは研修会社が行ってきた事例を基に、「日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発」について述べることとする。

第一章では、日本企業が、どのような人事部体制で、グローバル人事に取り組んできたかを紹介する。第二章では、日本企業における外国人人材の育成について、第三章、第四章、第五章では、日本企業における日本人のリーダーシップ開発について述べる。第三章では日本人の習得すべきコンピテンシー、第四章では海外赴任時研修、第五章ではグローバルリーダーシップ開発に焦点をあわせる。最後に第六章では、今後の課題に触れる。

第一章 日本企業のグローバル人事に対する取り組みの経緯

1) 日本企業の海外拠点に関するガバナンス

日本企業の海外拠点で働いている方々に会うと、「日本の本社はこれま

で海外拠点の人事には殆ど関与しなかったのに今は昇給率や採用など何でも管理しようとするので本社への申請手続きが煩雑で現地の意思決定が遅れる」、「海外拠点の現地人材の育成について本社は無関心で現地に任せっきりだが現地には人事のノウハウがなく、人事に詳しい人材もいないのでどうしていいのかわからない」といった様々な意見を耳にする。人事における本社の海外拠点に関するガバナンスは、厳しい管理から放置まで、企業によってまちまちである。ビジネスをグローバルレベルで展開している日本企業は海外拠点を持っている。本社のガバナンスの利かせ方には大きく分類すると3つの種類がある。

① 地域軸のガバナンス

米州、欧州、アセアン、中国、中東、アフリカ、といった地域・国に、本社から一定の権限を与えながら拠点を統括するガバナンス形態。各拠点にとってみれば、身近にレポートラインがあるという利点を持つ一方で、自らの機能・業務についてよくわからない上司に業務を説明することが難しいというデメリットを持つ可能性がある。

② 機能軸のガバナンス

生産、技術、研究開発、営業、ロジスティクス、財務、経理、法務、人事、総務といった機能軸で統括するガバナンス形態。この場合、例えば、ある海外拠点の営業機能を担当する部長の報告・決裁取得先は現地拠点のトップではなく、本社或いは地域本社となる。同じ機能ゆえ業務内容はよくわかってはいるが、地域特性や顧客の詳細を知らない上司に決裁を取りにいかねばいけないという問題がおきる。また、地域・国のトップが実質ビジネスに関する権限を何も持たないケースも少なくない。

③ マトリックス組織

地域軸と機能軸のいずれかを正、いずれかを副としたガバナンス形態。多くの企業で現在導入されている。評価も正と副の上長が行う。

日本企業の場合、様々なケースはあるが、概して、海外拠点が多い企業は①地域軸、海外拠点が少ない企業は②機能別でガバナンスが行われてき

たと思われる。一部の企業は③に意向しようとしているが、レポートラインが複雑であることから、成功している企業はまだ少ない。結局のところ、発言力の強い人、階層が上の人が、より強い権限を持つ、「属人的マネジメント」が行われているケースも少なくはない。

2) 人事のガバナンス

日本企業では、終身雇用と年功序列の慣行が長期的に続いてきた。また、従業員の大半が、個人のキャリアを追求したり他の従業員と競い合うというよりは、会社への帰属や忠誠心を大切に、言われなくても勤勉に働き、横並びの条件を受容するような日本人が中心に構成されてきた。これらの特殊要因を背景に、外国と比べると、ビジネス戦略の中で人事戦略が重んじられてこなかった。そもそも長期間かけて専門家よりジェネラリストを育成しがちな日本企業だが、特に人事は労務の専門性こそあれ、他部署の人材が一定期間だけ異動して行うような企業も少なくなかった。

海外では、日本企業が人事を総務と統合した人事総務部の傘下に置くのは奇異に映る。海外では日本に比べ人材流動性が高く、様々な考えを持つ人材が混在し、訴訟発生の可能性もあり、採用、給与、福利厚生、評価、育成、選抜といった人事がビジネスの成功の大きな鍵とされてきた。従って人事の専門家が求められ、人事は社内でも重要かつ強い機能だとされてきた。

日本企業のビジネスがグローバル化するにつれ、技術、開発、生産、営業、マーケティングなどの機能もグローバル化してきた。海外の人事機能の強化も必至となっている。人事のガバナンスは地域軸で行われてきたため、レポートラインの地域・国のヘッドは人事の専門家ではない。人事機能の強化を行うためには、機能軸によるガバナンス、或いは、マトリックス組織になる必要がある。

3) 日本本社の人事部

日本本社の人事部は、多くの企業で、日本における日本人の人事、中でも採用と給与の実務、労務を取り扱うところだった。その後ビジネスのグローバル化に伴って日本人が海外に駐在するようになり、日本人海外駐在員及びその家族の世話をすることを目的として「海外チーム」や「国際人事チーム」と呼ばれるチームが人事部内に設置されるようになった。

海外売上比率が高まり、海外拠点で、優秀な外国人を採用し、登用し、引き留め、動機づけるための人事が必要となり、海外拠点の現地人材に関わる人事諸制度や人材育成を取り扱う業務も含めた「グローバル人事チーム」を設ける企業が増えた。

その後、海外でも現地採用の日本人を雇用し、日本でも外国人を日本人と同じ条件で採用するようになった。「グローバル人事チーム」を日本の人事部と区別する境目が不明確になるにつれ、人事部が様々な人材をすべて取り扱うようになり、「グローバル人事チーム」というチームを持たなくなる企業が出てきた。本社の人事部から海外主要拠点に日本人駐在員を出し、人事機能を強化する動きもみられるようになってきている。

海外の人事諸制度や人材育成について本社人事部から、或いは人事部出身の日本人駐在員が把握しようとしても、言葉や文化の問題もあり、なかなかハードルが高い。海外拠点の規模が大きい企業では、いくつかの国や拠点を統括する役割を持つ地域本社に優秀な現地人材の人事要員を雇う企業が増加した。大学や大学院で人事を学び、その後企業やコンサルティング会社で人事をキャリアとしてきた専門人材の経験・知識・スキルレベルは非常に高い。

最近ベストプラクティスとされているのは、世界中の地域本社に優秀な人事の専門家の現地人材を雇い、グローバル人事バーチャルチームを組成する。そして、グローバルビジネスに関する人事の課題はそのバーチャルチームが一緒に検討する。いくつかの課題はバーチャルチーム内で担当者を決める。例えばアメリカが人材選抜・育成、タイが目標設定シート、オ

ランダが評価者研修マニュアル、上海が報酬制度、といった担当を決め、担当が他の地域に状況をヒアリングしながら解決策を提案する。本社はバーチャルチームを集め、仕切る役割を持つ。人事専門家の現地人材が参加して考えた人事諸制度や人材育成であれば、本社が現地の状況がわからず策定したものとは比べ、はるかに現地人材も賛同しやすい。年に何度かこのメンバーで集まって議論することで物理的に離れていてもワンチームとして動くことができる。機能軸の強いマトリックス組織となる。

4) グローバル人事に対する取り組みの経緯

ビジネスのグローバル化を受けて、日本企業はどのような人事施策を行ってきたか。

90年代から2000年代前半までは、海外拠点が現地人材の採用・引き留め・モチベーションのために、独自に、独自の予算で、独自の判断で、給与、福利厚生、評価などの人事諸制度を改定することが多かった。日本の本社から海外拠点への人事におけるガバナンスが弱かったこともあり、海外拠点は人事施策を行う場合に、申請もなければ報告もないような時代が長く続いた。その結果、例えば、中国で行っている給与制度改定と同時期にスペインで行っている給与制度改定とが全く一貫性がないものであるようなことも散見された。一貫性のない施策が、その後グローバル全体で施策を打つ場合の障害になったことは言うまでもない。

2000年代半ば、グローバル人事チームが設置された頃からは、日本の本社がグリップを強めはじめ、本社主導で人事諸制度のグローバル統一を図る企業が増えた。例えば、基本給とボーナスの割合を決めたり、評価項目を決めるといったことである。ところが海外の状況を知らない本社主導の人事諸制度のグローバル統一は海外拠点から歓迎されず、抵抗が強く導入されなかったり、導入されても担当者の退職や異動とともに運用されなくなったりするケースも増えた。

2000年代後半からは、人事諸制度や人材育成において、どこまで本社が

決め、どこまで地域本社や国、拠点が自由裁量を持って決めることができるかをまとめた「グローバル人事ポリシー」「グローバル人事ガイドライン」といったものを策定する企業が多くなった。「グレード制度におけるマネジャーや各階層に求められる成果責任」、「給与制度における基本給と変動給の割合」、「評価制度における行動評価の評価項目」、「評価結果の反映方法」といった最低限の項目を本社が決め、それ以外は各拠点の労働法や状況に応じて自由に決める、といった方法が一般的になった。「グローバル人事ガイドライン」の内容は企業によって異なるが設定自体はとても重要である。物理的に離れていてもメールやネットでつながっている時代、海外拠点のスタッフ同士のコミュニケーションは行われているので、拠点毎の人事諸制度や人材育成のポリシーが共通であることは必須条件である。

5) ベストプラクティス

現地人材の人事に不慣れだった日本企業は、グローバル人事について欧米企業のベストプラクティスを学び、同じ諸制度や運用方法を導入しようとした。一方、先述した通り、そもそも従業員の人事に対する考え方、社内での人事での役割や権限・地位、人事諸制度のベースが異なるため、欧米企業と同じように導入しようとしてもうまくいかないことが多くなった。日本企業のベストプラクティスを導入しようとしても、各社の状況が異なるためうまくいかない。各社の戦略やビジョン、グローバルビジネスの位置づけ、人材のポートフォリオなどを考慮の上、目的に応じて何からどのように優先順位を決めて進めていくかを考える企業が増えている。

第二章 日本企業での外国人人材育成

1) 海外における現地人材の育成

日本では、日本人向けに、内定者研修や新人研修にはじまり、入社後3年目研修、主任研修、新任管理職研修、部長研修、役員研修までの階層別

研修に加え、基礎実務研修、技術研修や英語研修、理念研修、海外への語学研修やトレーニー制度など様々な研修制度を整備している企業が少なくない。ところが、海外拠点の現地人材向け研修となると、管理職研修どころか入社時研修すら行っていない企業が多かった。

日本の入社時研修のエッセンスを取り入れ、海外拠点の現地人材入社時研修の教材を本社人事部で作る企業が増えた。日本の新卒採用と違い、海外ではキャリア採用が主流で、毎月のように入社する人材がいる。現地人材のベテラン従業員が講師を勤めることで現地語での研修が可能になるばかりか、講師になる人材の育成にもなる。

2) 理念教育

戦後の日本経済の高度経済成長を実現させた要因として、日本的経営、中でも、日本企業の経営理念が挙げられることは多い。日本企業の経営理念は、社会への貢献や人格尊重、チャレンジ精神などをうたったものが多く、時代の流れとともにビジネスモデルが変わることがあっても、経営理念はぶれずに変わらない企業が多い。従業員は経営理念に共感し、企業内のエンゲージメントが高まり、チームワークが強まる。

外国人は日本企業が強い経営理念を従業員全員で共有していることを大学で学んだり、本で読んだりして知っている人が多い。日本企業に入社した現地人材は、他社と差別化し、日本の成長を支えた経営理念を知りたいと願っている。

外国の企業も、日本企業を研究しながら経営理念をつくり浸透させてきた。日本企業も外国企業も経営理念を大切にしているという意味では同じだが、外国企業では人材の流動性が日本企業のそれよりも高いため、入社時或いは入社後も、経営理念の浸透を計る研修やon-lineテストをきちんと整備している企業が多い。企業によっては評価制度の項目に経営理念を取り入れてより深い理念浸透を計る。それに比べると日本企業は、日本人が、飲みニケーションを含め、長期間かけて暗黙知のうちに理念に基づく

行動を習得する方法を取っていることが多いため、外国人に対する体系だった研修を整備できていなかった。日本企業の海外拠点の経営幹部として、日本人駐在員から現地人材を登用する「現地化」が遅れている企業が多い。現地人材を登用できない理由として、「会社の経営理念がわかっていない」ことを挙げる企業は少なくない。にも拘わらず、「現地化」推進のために、経営理念の具体的浸透策を講じてはいない。

経営理念を英語、中国語、韓国語、ポルトガル語など主要外国語に翻訳、手帳、カード、オフィスに掲げるパネルなどを作成、理念に基づいた行動事例集編集、評価制度の項目に適用、などととともに、各地域・各国に経営理念を伝える現地人材の伝道師を育成するなど、経営理念浸透に熱心な日本企業が増加している。

3) 外国人のグローバルリーダーシップ開発

外国人の育成体系として、入社時研修や理念教育とともに、重要ポジションに就く幹部及び幹部候補人材に対する研修が行われるようになった。これは、高い階層の貴重な人材に、将来のキャリアを描かせ、モチベーションを高め、引き留める目的も兼ねている。現地人材の育成には民間のコンサルティング会社を起用する企業も多く、コンサルティング会社が一般的に採択する現地人材のリーダーシップ開発プロセスを紹介する。

① グローバルグレーディング

それぞれの海外拠点が自由に階層やタイトルを決めている場合、例えばアメリカのマネジャーと呼ばれる人材は、あるチームを任せられ、ヒト・モノ・カネを統括・管理している一方で、インドネシアでは、10年以上勤務すれば、能力やスキル、実績に拘わらず自動的にマネジャーになれる年功序列制を敷いているかもしれない。まず、海外の全ての拠点に共通する、社長、ディレクター、マネジャー、スタッフ、オペレーターなど階層別の役割定義やその必要要件をおおまかに決めることで、同じ尺度に基づいて海外拠点の人材開発に着手することができる。

② コアポジション選定

海外拠点のすべてのポジションの中で相対的に重要なポジションを選ぶ。海外拠点の数や従業員数によって異なるが、グローバルに展開している大企業で100から150ポジション程度となるのが通例である。

③ コア人材把握

コアポジションに就いている幹部人材及びその一つ下のポジションに就いている幹部候補人材をコア人材としてデータベース化する。

④ 人材需給バランス分析

コアポジションとコア人材を比較し、ビジネス戦略を照らし合わせたときの、将来的な人材需給を、量と質の両面から分析する。

⑤ リーダーシップコンピテンシーモデルの策定

企業として、今後のビジネスに必要なリーダーに求められる要件を、リーダーシップコンピテンシーとしてまとめる。

⑥ アセスメント・育成プログラムの構築

コア人材に対して、リーダーシップコンピテンシーモデルによるアセスメントを行う。アセスメントの方法は、BEI (Behavioral Event Interview) と呼ばれる過去の成功・失敗事例のときに発揮されたコンピテンシーを抽出するインタビュー形式のもの、360度多面評価、ロールプレイなど様々な方法を活用するアセスメントセンターが一般的。アセスメント結果を基に、コア人材にどのような育成を行うか検討の上、プログラムを開発する。コーチングが用いられるケースも少なくない。日本本社、地域本社、国、拠点のいずれが、どこまで、主体的に責任を持って設計するかを決定しておく。

4) 外国人人材育成の注意点

外国人の育成を行うにあたって日本人の育成と異なる注意点がある。

① 目的の明確化

日本人の場合、会社に帰属しているレベルが高いので、「会社の命によ

り研修に参加」と言えば、多忙な時期、あまり行きたくない研修であっても参加し、言われた通りに研修を受け、自分に役立つものはあるかとポジティブに考えようとする参加者も多い。一方で、外国人の場合、その研修が自分のキャリアや雇用条件にとってどのようなメリットがあるのか見極めようとする参加者が多い。ある企業で外国人育成のための研修を開始した最初の1時間に、参加者から「この研修は何のためにやるのか」と目的について研修事務局に詰問したことがあった。

② 参加基準の明確化

例えば「外国人の幹部候補育成研修」を実施するので海外拠点の拠点長に参加者の推薦を依頼するとする。ある拠点は25年働いた長期雇用従業員を推薦する一方で、ある拠点は競合会社から引き抜いたばかりで日本企業で働いたことのないエース級人材を推進。また、ある拠点は部下10人のリーダーを推薦する一方で、ある拠点はこれまで部下を持ったことのないエースプレイヤーを推薦。基準を明確にしないと参加者のレベルがまちまちで研修自体が成り立たなくなる。第一回目の参加者レベルは高かったが、回を経るごとに参加者のレベルが落ちるというのもよく聞く話である。

第三章 日本人に求められるグローバルリーダーのコンピテンシー

1) PDCA+ 1

グローバルリーダーに必要なコンピテンシーを自社で特定し、そのアセスメント方法とそれぞれのコンピテンシーの育成方法を策定するプロセスは第二章で記載した。日本人の場合、日本で日本人相手にリーダーシップを執る場合と、外国人を相手にリーダーシップを執る場合の違いがある程度明確になっている。PDCAの枠組みに基づいて説明したい。PDCAの枠組みは以下。

- ・ P = PLAN (計画) : 使命・覚悟やビジョン、戦略の構築及び明示。

ゴール設定、他部署との調整

- ・ D = DO (実行) : チームワーク、部下のコーチング、指導・育成、権限委譲
- ・ C = CHECK (評価) : 評価、結果のフィードバック
- ・ A = ACTION (改善) : 結果のレビューと改善

外国人が相手になる場合、或いは、海外にいる場合は、PDCAを回す上で、自制、自律、人間力、自分の意見、といった、+ 1 = SELF MANAGEMENT (自己管理) が追加項目として必要になる。

2) 日本人の強みと弱み

日本人海外駐在員や、育成を担当している人事部からヒアリングした結果、一般的に、多くの企業で日本人の強みや弱みとして下記のように捉えられている。

① 日本人の強み

- ・ P : 戦略構築及び明示、他部署との調整
- ・ D : チームワーク、部下のコーチング、指導・育成
- ・ A : 結果のレビューと改善
- ・ + 1 : 自制、自律、人間力

日本企業の戦略構築スキルが高いのはコンサルティング業界でも有名である。経営企画部による戦略構築のみならず、各部署、チームでの戦略・戦術もレベルが高い。他部署とのコミュニケーション、チームが一丸となってゴールを目指すこと、そして、事あるごとに振り返りミーティングを持って次回に活かそうとするのは日本企業の強みである。自立、自制、人間力は日本人の美德でもある。

② 日本人の弱み

- ・ P : 使命・覚悟やビジョン構築及び明示、ゴール設定

使命やビジョンは会社全体のものを会社のトップが発信することだけに限定されていると感じているが、流動性が高い外国人の間では、部やチー

ムといったより小さい組織でも、その組織のヘッドになったリーダーの使命・覚悟や、1年間のビジョンを明示することは当然の役割とされる。日本人は慣れていない。評価のベースとなるゴール設定は日本では曖昧に済まされているケースも散見できるが外国人相手に同じことをすると評価のときにもめる。

・D：権限委譲

日本人同士なら信頼できるが外国人をすぐに信頼できないのは単一民族で育った日本人の弱みである。

・C：評価、結果のフィードバック

給与や昇格にダイレクトにつながる評価は、外国人にとっては日本人以上に真剣勝負になる。日本での評価以上にその判断の根拠や事実、更には評価結果の給与や昇格へのリンクについてロジカルな説明が求められる。評価結果のフィードバックを面と向かって行うことは今でこそ日本でもされるようになってきたが、きちんと言葉を使って、良いところを誉め、改善すべきところを、相手の育成や、組織の目標達成のために、きちんとフィードバックする必要がある。言わなくてもわかってくれるだろうと言わないのは、後々に大きな問題を引き起こしかねないので要注意である。

・+1：自分の意見

どんな事柄についても「あなたはどう思うか」と聞かれたときに、すぐに「私はこう思う」と言葉で表すことができる準備ができていない日本人は多い。まして相手の意見と自分の意見を戦わせることは、お互いの意見を言わなくても推察することに慣れていない日本人には難しい。

これらの強みを伸ばし、弱みを克服するために、どのようなリーダーシップ開発が行われているかを第四章以降に紹介する。

第四章 日本人駐在員海外赴任時研修

1) 日本人駐在員海外赴任時研修の経緯

日本企業の海外赴任者研修は、日本企業の中では比較的早くから海外進出し、日本人駐在員が多くいた総合商社や銀行などが、海外赴任直前に行う、給与支払や留守宅手当、子女教育や医療に関するオリエンテーション的なものが主流だった。帯同される家族に対して、テーブルマナーを教えるような研修を導入していた企業も少なくない。

その後、海外赴任辞令が出た後、駐在員及び帯同家族に会社費用で英語や現地語を学ぶ学校に通う費用を負担するのが一般的となった。

また、文化や国民性の違いに関する「異文化研修」を施すようになった。ただ、「異文化研修」は赴任後の生活には役立っても、駐在員が現地人材をマネジメントし、リーダーシップを発揮することには直接役立たないと日本企業が気づくようになってきた。

駐在員が本当に必要としているものは、拠点長・マネジャー・トレーニーといった階層・役割に応じた、リーダーシップ、マネジメント、業務遂行を、赴任後できるだけ早くスムーズに行い、期待されている目標や業績を達成することに他ならない。拠点長や部門長は、自らの役割を踏まえ、赴任後すぐにビジョンや方向性を語らなければならない。なぜ自分が拠点長・部門長なのか、十分なアピールも必要となる。日本で殆ど自らが経験したことの無い採用や評価の面談を、外国語で外国人相手に実施しなければならない。日本企業や日本人は海外でどのように見られているか、業務を行う上でどのような常識の違いがあるか、など、「役割を担い、業務を遂行する上での実践的基礎」を学ぶことができるような赴任前研修を実施するようになった。

2) 日本人駐在員海外赴任時研修事例

① 事例 1

- 企業：通信業界
- タイトル：「海外赴任前研修」
- 期間：各 1 日、年に 4 回
- 対象者：赴任辞令が出た、或いは、出ることが決まっている人材、若手から幹部まで
- 目的：海外赴任後リーダーシップを発揮しマネジメントを早くスムーズに行うため
- プログラム
 - ・「海外駐在の楽しみと不安」
 - ・「海外における日本企業」：どのように見られているか、日本及び日本企業のプレゼンス
 - ・「ビジネスモデルと人材戦略」：グローバル化のビジネスモデルと人材戦略の関係性
 - ・「日本の常識と海外の常識」：業務を行う上で知っておくべき常識の違い、「役割」の考え方
 - ・「人事制度のいろは」：グレード・報酬・評価制度の違い、育成・選抜・後継者育成
 - ・「人材マネジメント実務」：採用、目標設定、評価、フィードバック、経営理念浸透
 - ・「国別戦略的人材マネジメント」：地域・国別戦略的マネジメントの違い
 - ・「コンプライアンス」：不正防止

② 事例 2

- 企業：製薬業界
- タイトル：「海外赴任前後コーチング」
- 期間：赴任前半日×3回、赴任後1時間/月×6回

- 対象者：中国総代表
- 目的：総代表としてリーダーシップを執ることができるように
- プログラム
 - ・「海外駐在の楽しみと不安」
 - ・「中国における日本企業」：中国における日本及び日本企業のプレゼンス
 - ・「ビジネスモデルと人材戦略」：グローバル化のビジネスモデルと人材戦略の関係性
 - ・「日本の常識と海外の常識」：業務を行う上で知っておくべき常識の違い、「役割」の考え方
 - ・「人事制度のいろは」：グレード・報酬・評価制度の違い、育成・選抜・後継者育成
 - ・「人材マネジメント実務」：初心表明、採用、目標設定、評価、フィードバック、経営理念浸透
 - ・「コンプライアンス」：不正防止
 - ・「赴任前アクションプラン策定」：強みと弱みの分析、スタートアップ100日プラン策定
 - ・「赴任後アクションプラン策定」：アクションプラン進捗状況、新たな課題、テーマ設定

3) 日本人駐在員赴任時研修の傾向

日本人駐在員の占めるポジションを現地人材に委譲するという意味での「現地化」を促進するために海外拠点の現地人材の育成を進める企業が増えた。一方、コアポジションはやはり日本人が占めるべきだと考えたり、或いは、現地人材に委譲することができないケース、また、現地で現地人材或いは日本人駐在員によるコンプライアンス違反がより多く発生するケース、日本で活躍したエース級人材でも海外でうまく役割を遂行することができず任期を待たずして帰国せざるを得ないケースなどが生じ、日本

人駐在員の研修を強化する日本企業は少なくない。

海外赴任直前は引継ぎや渡航準備で忙しく、研修時間を確保することが難しいため、将来赴任する可能性のある候補者や、若手、また、グローバル人材の選抜メンバーを対象に、早い段階で赴任を想定した研修をするようになってきた。既に海外に駐在している駐在員が日本に集まる機会を捉えて、人材マネジメントに関する研修を設ける企業も出てきた。最近では海外赴任しなくとも、国内でも、従業員、海外拠点、または顧客の外国人と働く機会が増えてきた。「海外赴任時研修」ではなく「外国人のマネジメント研修」に置き換えて研修を実施している企業も増加している。

第五章 日本人のグローバルリーダーシップ開発

1) 日本人のグローバルリーダーシップ開発事例

① 事例 1

- 企業：金融業界（メガバンク）
- タイトル：海外戦略と紐づけたグローバルリーダー育成及びグローバル人材プールの強化
- 期間：8か月（2日間／月×8か月＝合計16日間）
- 対象者：国内では優秀だがグローバル経験がない、40歳前後の選抜課長クラス
- 目的：買収先に派遣してマネジメントできる人材を増やすこと
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」（日本語）—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「英語学習法」（日本語）—英語の学び方と動機付け
 - ・「グローバルリーダーシップ」（英語）—リーダーシップとは

- ・「コミュニケーション」(英語)—メール、プレゼン、ミーティングスキル、交渉力、ディベート
- ・「企業理念 理解と浸透」(英語)—海外現地人材と合同での多国籍セッション
- ・「成果発表」(英語)—役員へのプレゼン
- ・「事後アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力の向上を見る1対1のインタビュー
- ・8か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

② 事例2

- 企業：製薬業界
- タイトル：「グローバルリーダー候補人材育成」
- 期間：5か月（2日間×5回＝合計10日間）
- 対象者：グローバルビジネスに携わる幹部候補選抜人材、30～40代前半課長クラス
- 目的：グローバルビジネスに携わるメンバーの更なる強化と幹部候補人材育成
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」(日本語)—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「英語学習法」(日本語)—英語の学び方と動機付け
 - ・「コミュニケーション」(英語)—プレゼン、ディベート、説得・提案、関係者マネジメント
 - ・「シナリオプランニング」(英語)—業界の将来を描き、語る力をつけ、自分の存在感を高める
 - ・「事後アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力を見る1

対1のインタビュー

- ・5か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

③ 事例3

- 企業：自動車業界
- タイトル：「海外におけるマネジメント研修」
- 期間：11か月（2日間×11回＝合計22日間）
- 対象者：マネジメント層選抜人材（部長クラスからスタートし現在は課長クラス）
- 目的：海外売上比率アップのため、海外でマネジメントができるようにする
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」（日本語）—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「コミュニケーション」（英語）—メール、プレゼン、ミーティングスキル、交渉力、ディベート
 - ・「リーダーシップ」（英語）—ビジョナリーシンキング、グローバルリーダーシップ
 - ・「マネジメントスキル」（日本語）—戦略、マーケティング、ファイナンス、人事
 - ・「成果発表」（英語）—グローバル展開への提言
 - ・「事後アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・11か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

④ 事例 4

- 企業：消費財業界
- タイトル：「グローバルリーダーシップ研修」
- 期間：12か月
- 対象者：幹部候補選抜人材（日本人＋世界中から選抜された人材）
- 目的：グローバル企業に成長するための次世代リーダー育成
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—心理学テスト、マネジメントスキルテスト、組織風土テスト
 - ・「グローバルリーダーシップ」（英語）—アメリカの大学で5日間
 - ・コーチング（日本語）—各人がテーマを設定、1回／月×6か月間
＝合計6回

⑤ その他の事例

- PMI対応のため、交渉、財務、法務の部分を強化する研修
- 拠点長対象に経営戦略、財務・経理、組織・人材マネジメント、コンプライアンスに関する研修

2) 日本人のグローバルリーダーシップ開発の傾向

上記にいくつかの事例を示したが、リーダー育成の内容として、大きく分けて、以下の項目の1つ或いは複数を含む内容となっているものが多い。

- ・ MBA的科目：戦略立案、シナリオプランニング、財務・経理、マーケティング
- ・ 経営理念浸透：外国人に経営理念を伝える
- ・ リーダーシップ：360度多面評価、心理学テスト（代表的なHOGANなど）
- ・ 英語・コミュニケーション：ディベート、プレゼンテーション、メール、交渉力

形態としては、研修の形態ではあるが、他の研修同様、座学的なものは

減り、グループワークが圧倒的に増えている。半年間、1年間で行う場合、その期間を通じて「5年後の会社のビジネスへの提言」といった課題にグループで取り組み、最後に社長や役員にプレゼンするのは定番である。集合研修を終えた頃から、集合研修の中で個々人が策定したアクションプランの実行をフォローする形で半年間或いは一年間通したコーチングを行うこともある。また、育成と叫ぶつつ、研修期間を通して、将来の幹部を選抜することを目的としている会社もある。

ゼロから1を創り出すイノベーションやクリエイティビティを鍛えること、人間力強化のためのリベラルアーツ、宗教学、座禅、論語、マインドフルネスなどの項目を含むことも最近の流行になっている。

3) 企業の委託先

リーダーシップ開発が小規模だったときには研修会社に委託する企業が多かった。研修自体がスポット的なものから半年間や1年間かけて行う長期的なものとなり、リーダーシップコンピテンシーモデルの構築などより複雑化するようになって、大手コンサルティング会社が受注するようになった。今の傾向として、国内外の大学に依頼する企業が増え、それを受けて海外の主要大学も、企業と大学との連絡を行う担当者を日本に置くようになった。また、コーチングを同時に行うケースが増え、コーチング企業或いは、独立したエグゼクティブコーチが関与するようになってきた。

4) 外国人と日本人合同のリーダーシップ開発

外国人と日本人の幹部候補人材と一緒に研修する企業もある。英語の講義を聞き、グループワークでは英語で議論を戦わせることが求められるので、日本人及び外国人ともに高い英語レベルが求められる。英語ができない人材に同時通訳を入れて研修を行うケースもあるが、講義のパートはよいとして、グループワークやプレゼンのパートは複雑となり、効果は限定的になる。また、経営理念やリーダーシップなどそれぞれの項目について、

日本人と外国人の理解や習熟度のレベルが異なる場合も多い。同時期に同じ場所で開催するが、3日間の研修のうち、2日間は日本人には日本語で、外国人には英語で行った後、1日だけ、合同で話し合う、といった研修を行っている企業もある。

第六章 今後の課題

1) ダイバーシティ

従来の延長戦上ではなく、ゼロから1を生み出すイノベーションやクリエイティビティが求められる時代、日本人の新卒採用に頼ってきた企業は、競合企業や異なる文化を持つ企業からのキャリア採用の人材や、外国人を益々採用、登用するようになるのは自明である。

日本企業では、人事諸制度でも、日本人の諸制度と外国人の諸制度の2重構造になっていたり、グローバルリーダー育成といっても、日本人と外国人に求めるコンピテンシーが異なり、育成も別々に行っている企業が多い。

本当の意味で人材のダイバーシティが高くなった組織で、人事諸制度や人材育成が国籍や場所を問わず一つに統合されるためには、本社及び日本人のマインドセット、そして言葉が大きな障壁となっている。この壁をいつ、どのように乗り越えることができるだろう。

2) 中堅・中小企業

大企業では日本人・外国人を問わず人材の層が厚い。一方、中堅、また、中小企業では、海外駐在させようとしても必要な要件を満たす人材は非常に限定されていたり、量的に多くの人材に恵まれていなかったりする。すぐに外部から採用したくとも様々な制約があることも多い。これからの時代、規模や業界に関わらず、ビジネスのグローバル化は避けられない。どのように日本人がグローバルリーダーの要素を習得していくか、必要な外国

人人材を採用・引き留め・登用していくか、は日本経済にとって大きな鍵を握っている。

3) 研修予算

今は「人材育成バブル」と呼ばれている。好景気が続き、企業はグローバルリーダーシップ開発に多くの予算を割いている。リーマンショックや震災などで、企業の業績が落ち込むとすぐに研修関連の予算が削られてきた。ビジネスのグローバル化を成功させる人材開発がせっかく進んでいる状況下、業績によってその予算が大きく左右されないことが望ましい。

著者一覧（掲載順）

西沢 利郎	東京大学公共政策大学院	教授
九門 大士	亜細亜大学アジア研究所	教授
朴 慧淑	大連外国語大学ソフトウェア学院	日本語講師
堀江 徹	株式会社堀江コンサルティング	代表取締役社長

（アジア研究所・アジア研究シリーズNo.105）

高等教育におけるグローバル人材の国際比較と21世紀型コンピテンシー

2020年3月15日 発行

発行者 亜細亜大学アジア研究所

〒180-8629 東京都武蔵野市境5-8 ☎0422(36)3415

e-mail:ajiken@asia-u.ac.jp

印刷所 (株)静和堂

〒151-0053 東京都渋谷区代々木3-39-4 ☎03(3370)7184

IAS Asian Research Paper No.105

The Institute for Asian Studies

ASIA UNIVERSITY

TOKYO JAPAN