

日本企業の海外展開とグローバル人材育成の 課題と展望*

小井川 広 志
藤 岡 里 圭
飴 野 仁 子

急速な少子高齢化の進展とそれに伴う人口の減少により、国内市場が縮小する中、天然資源に乏しいわが国経済が将来にわたって成長を維持するためには、日本の人材力を一層強化し、イノベーション力や技術力を高めることで、発展するアジア市場や新興国市場の需要を取り込んでいくことが不可欠である。

資源に乏しい日本の競争力の源泉は、人材力につきると言われて久しい。しかし、世界規模で優秀な人材の獲得競争が激化する中、グローバル化に対応した人材の育成において、わが国は、他のアジア諸国と比べても遅れを取っている。わが国の国際競争力の強化のためにも、グローバル・ビジネスの現場で活躍し、国際社会に貢献できる人材の育成にオール・ジャパンで取り組んでいく必要がある。

上記は、日本経済団体連合会（経団連）が2011年にとりまとめた「グローバル人材の育成に向けた提言」からの引用である（日本経済団体連合会 2011a P.2, P.18）。人材育成という面について言えば、グローバル人材の育成に限らず、大学が担うべき責任は圧倒的に大きい。しかしながら、安倍総理の私的諮問機関といえる教育再生実行会議では、大学への不満と期待を次のように表現している（内閣府・教育再生実行会議 2013 P.2）。

大学のグローバル化の遅れは危機的状況にあります。大学は、知の蓄積を基としつつ、未踏の地への挑戦により新たな知を創造し、社会を変革していく中核となっていくことが期待されています。我が国の大学を絶えざる挑戦と創造の場へと再生することは、日本が再び世界の中で競争力を高め、輝きを取り戻す「日本再生」のための大きな柱の一つです。

大学の機能強化の取組に当たっては、国家戦略として中長期的展望に立ち、日本人としてのアイデンティティと幅広い教養を持ち、世界に打って出たり、外国人を迎え入れて交流したりすることのできる人材を育成していくことが重要です。

実際、日本の大学の研究力、教育力の低下が多方面から指摘されている（辻 2013, 綿貫

*本論文は、平成25～27年度関西大学教育研究高度化推進費において、課題「サービス産業のグローバル展開と国際競争力構築：グローバル人材育成への課題と展望」として研究費支援を受けた研究成果の一部として公表するものである。

2016, 荻谷 2017)。大学の教育・研究力を数直線上のランキングで位置付けることには議論の余地はあるが、しかし、複数の世界大学ランキングデータで日本の大学の相対的パフォーマンスの低下が報告されていることから、その事実は疑うべくもない。例えば、毎年初夏に世界大学ランキングを公表するイギリスTimes Higher Education社のアジア大学ランキングによれば、2015年まで3年連続アジア大学ランキングでトップであった東京大学が、2016年には7位にまで急落し(2017年も同順位)、京都大学も同期間に9位から14位へと転落している。東京工業大学、東北大学、大阪大学といった上位校も一様に順位を落とし、アジア・トップ100以内にランクインする日本の大学数は、2015年の19大学から2017年には12大学へと減少している。このような日本の大学の相対的な地位低下は、裏を返せばアジア地域の大学が躍進していることに他ならない。例えば、東京大学に代わってアジア・トップに躍り出たNUS(シンガポール国立大学)を擁するシンガポールは、同4位に南洋理工大学もランクインさせている(2016年には2位)。北京大学、清華大学、香港大学、香港科技大学など中国の諸大学も、東京大学より上位に位置している¹⁾。日本の大学の研究力、教育力が他のアジアの大学に比して低下傾向にあることは疑いない。

日本の大学の研究力、教育力の低下は、時間をかけボディーブローのように、日本の経済力をじわじわと減退させていく。昨今の日本企業の産業競争力の低下は、日本の高等教育の停滞と無関係ではなかろう。その一方で、少子高齢化により日本国内の市場の縮小は不可避的であり、そのため日本企業は、今後、ますます日本国外で収益を上げることが求められている。しかしそこでは、海外の企業との熾烈な競争が日本企業を待ち受けている。世界市場で勝ち抜ける有能な人材を輩出していかなければならないにもかかわらず、日本の大学はその責務を十分に果たせていない課題が残る。

世界市場で勝ち抜けるグローバルな人材を育成するために、日本の大学に大胆な変革が必要不可欠だとする問題意識は、冒頭の引用にも見られるように、政府、経済界の間で共有されている。このような脈絡の中で展開されてきた大学のガバナンス改革、国際化推進政策の集大成が、2014年に公表された「スーパーグローバル大学(SGU)創成支援事業」である。これは「世界レベルの教育研究を行うトップ大学や、先導的試行に挑戦し我が国の大学の国際化を牽引する大学など、徹底した国際化と大学改革を断行する大学を重点支援することにより、我が国の高等教育の国際競争力を強化する²⁾」ことを目的に掲げている。SGU構想とはつまり、日本の大学の教育・研究力の増強とグローバル人材育成の一石二鳥を狙う野心的な計画に他ならない。このような試みは、果たして成就するのであろうか。

以上のような客観的情勢を踏まえた上で、本論文では、日本企業の国際化・グローバル展開

1) ランキングデータは、<https://www.timeshighereducation.com>より引用。

2) 文部科学省、平成26年度「スーパーグローバル大学創成支援」採択構想より引用。

に対応するグローバル人材育成の課題について、大学教育の視点を中心に論点整理を行う。グローバル人材の育成が急務であることは疑い得ないが、どのようなタイプの人材を、どのように育成すべきかについての議論は定まっていない。この点について、大学教育が果たすべき役割の重要性は言うを待たないが、しかし、大学が行うべき学部・大学院教育と、就業後の企業内教育・研修のすみ分けのあり方も明確になっていない。このような混乱が生じている原因はおそらく、日本企業の国際的展開が急ピッチで進んでいることの焦りに加えて、グローバル人材のあるべき姿を十把一絡げにして一律に論じているからではないか。本論文ではこのような認識に立ち、日本企業の国際化の段階に応じたグローバル人材のあり方を類型化する。それを踏まえて、専門知識、語学力などのスキル・マトリクスの組み合わせから、各人が目指すグローバル・キャリアに対応した人材育成の方法を議論する。さらに、語学力の向上、専門性の深化、国際的経験の蓄積といった点で効果を発揮しうる教育プログラムの1つとして、国際インターンシップの役割に着目し、効果的かつ実行可能なグローバル人材育成に向けた試論を展開していきたい。

以下、第I節では、日本企業のグローバル展開を概観する。日本の少子高齢化、経済の低成長を背景に、多くの企業は、製造拠点、販売拠点、研究開発拠点を海外に拡大しビジネスの浮沈をかけている。ここでは、日本企業の海外展開の現状とグローバル人材確保の状況を概観する。日本企業が依拠するグローバル人材には外国人も含まれており、いくつかの具体的ケースを紹介しながら、日本企業の海外展開の特徴を整理する。第II節では、大学教育におけるグローバル人材育成への取り組みの経緯を振り返る。日本の大学の「開国」ならびに国際化の歴史は、80年代の中曽根内閣の留学生10万人計画に起源を持つ。その後の展開の中から、昨今注目を集めている「スーパーグローバル大学（SGU）創成支援事業」の含意を明確化する。これを踏まえて、SGU構想がグローバル人材育成に与える可能性を吟味する。第III節に至って、改めてグローバル人材とは何かを検証していく。単に外国語が駆使できるだけでグローバル人材と認識すべきでない点は共通理解が得られていよう。しかし、どのような要件を以てグローバル人材と定義すべきかについては論者によってニュアンスの違いがある。この点に関して本論文では、やや特異な角度からグローバル人材を定義したい。ここでは、個人の属性やキャラクター、バックグラウンドとは無関係に、与えられた職務の遂行能力を以てグローバル人材を定義する。グローバル企業のグローバル業務を類型化し、そのどの部門が遂行可能かに応じて、グローバル人材を段階的なものとして定義する。これにより、各能力の発展に対応した、学校教育、企業内教育の役割が明確になる。第IV節では、グローバル人材育成に効果的と考えられる教育プログラム、特に国際インターンシップの可能性について試論を展開する。第III節で議論するように、グローバル人材は職務能力と語学力・国際経験のマトリクスで段階的に定義される。その両要素をワンセットで効果的に増強する機会の一つとして、国際インターンシップを位置付けたい。ここではいくつかの具体例を紹介し、グローバル人材育成に効果的なインター

ンシップの実施と課題について議論していく。終章では、まとめと課題について論じる。

第I節 日本企業のグローバル展開とグローバル人材

日本企業の海外展開が拡大しつつある。日本経済の長引く不況、少子高齢化、デフレによる消費意欲の減退などから日本の国内市場が縮小する一方で、世界経済全体は拡大基調を続けている。リーマンショック以降の世界経済の特徴として、欧米の先進国市場の成長が伸び悩む一方で、周辺アジア諸国を筆頭に、インド、東欧、ロシア、中東、南米といった新興国の経済成長が顕著である。日本企業は、生産あるいは販売拠点として、これら新興国への依存を深めている。日本企業にとって、今後一層のグローバル展開は不可避的とも言える。

日本企業のグローバル展開に伴い、海外で働く、あるいは国内でも海外業務と関連する仕事の機会が必然的に増えている。今まで国内業務に専念していた社員も、取引先とのやり取りなどで海外業務と無縁ではいられなくなってきている。しかしながら海外業務は、言語一つとってみても国内業務の延長で対処できるほど簡単なものではない。これに対応できる人材が社内不足する場合には、海外関係の仕事に従事した経験のある人物、あるいは外国籍の人材を中途採用などで外部から充足せざるをえない。実際、企業のグローバル展開に日本人人材の供給が追いつかないために、ユニクロ、パナソニック、ローソンなどの有名企業は、外国人の採用を積極化している(海老原 2015)。このように、グローバル展開の進んでいる企業ほど、海外業務で能力を発揮し得る人材の採用、日本人にこだわらない採用、さらには海外での現地採用を推進している。語学力の増強や海外留学など、グローバル化対応に背を向けてキャリア形成を志向してきた学生にとっては、就業の門戸は次第に狭まって行くであろう。ドメスティック志向だけで活躍できる就業の場は、急速に縮小しているからである。

日本企業が海外市場に活路を見出していくのは不可避的だが、翻ってそれは、新たな挑戦の到来を意味する。海外市場では、国内市場以上に厳しい競争が待ち受けているからである。実際、メジャーな欧米企業も、成長著しい新興国の成長を取り込もうと世界展開を加速させている。北米や欧州市場は、リーマンショックを契機に低成長・デフレに転じ、新興国市場でより多くの利益を上げることが至上命題となっている。これに加えて、新興国企業の躍進がグローバル競争を一層激化させている。サムソン、LG、現代といった韓国企業は、新興国市場において日本企業以上に高い知名度、ブランド力を持つと言われている。巨大マーケットの中国では、地場の中国企業の存在は圧倒的である。欧米企業の新興国戦略、韓国・台湾企業の躍進、中国企業の台頭など、日本企業の海外シフトが成功を収めるには、これらの企業に対抗できるだけの日本企業それ自体の競争力向上が不可欠である。そのためにも、企業の競争力の源泉となる人材、特に海外で縦横無尽に活躍できるグローバル人材への期待が高まっている。

以下の本節では、日本企業のグローバル展開の実態を具体的なデータで把握する。これを踏

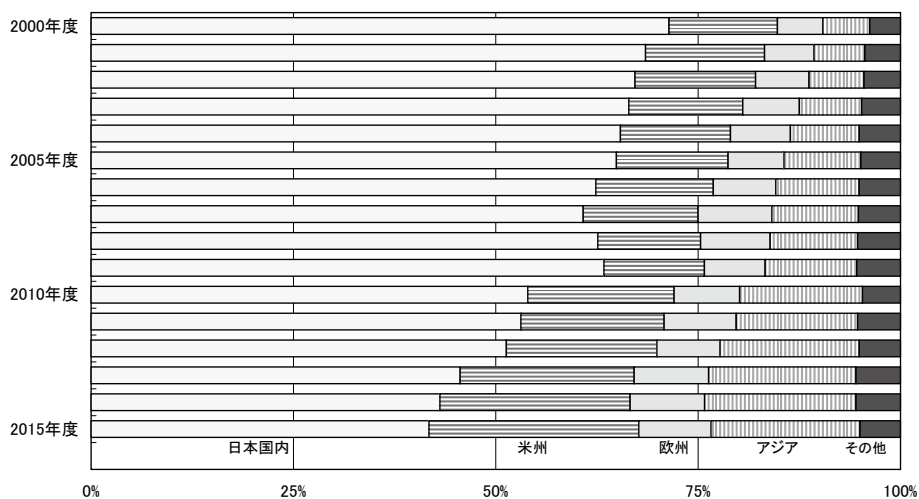
まえて、そこで必要とされるグローバル人材について、企業の期待と実態に乖離が生まれていることを確認し、そのギャップを埋めるべく高等教育機関、中でも大学の役割に関して次節の議論につなげていく。

I-1. 日本企業のグローバル展開

日本企業の海外事業が拡大を続けていることは、具体的ないくつかのデータではっきりと裏打ちされている。まず、国内と海外の売上比率の推移を概観しよう。ジェトロが2015年12月期から16年3月期の日本企業（186社）の決算短信、および有価証券報告書を基に集計したデータによれば、2015年度の海外売上比率は58.3%と、過去最大となった（ジェトロ・日本貿易振興機構 2016）。これを現したものが第1図である。

この図からも明らかのように、日本企業の海外売上比率は、2000年度以降、着実に上昇してきた。2008、09年のリーマンショック直後は、海外、特に北米、欧州の需要が急減し、一時的に国内売上高比率が上昇している。しかし2010年度以降、国内需要が低迷する一方で、海外は北米、アジアを中心に着実な売上増が貢献し、2013年度からは海外売上比率が国内売上比率を上回る傾向が明確に定着した。

第1図 日本企業の売上高の地域別比率



（出所）日本貿易振興機構「2016年版ジェトロ世界貿易投資報告」より作成

この傾向は、業種別に見るとさらに興味深い。例えば、輸送機械、電気機器など、日本が国際競争力を持つと言われる産業で、それぞれ62.5%、58.5%と高い海外売上比率を示している（同資料 P.36）。ちなみに、輸送機械は北米市場の貢献が圧倒であり、電気機器はアジアでの売上の貢献度が高い。その一方で、非製造業³⁾の海外売上比率は36.3%の低いレベルにとどまって

3) ここでの非製造業には、建築、不動産、外食、広告、情報通信サービス、流通、金融、輸送サービス、資源、エネルギーが含まれる。

いる。日本のリーディング産業ほど、海外市場で稼いでいる現状が浮き彫りになる。

マクロ経済的にもこの傾向がはっきりと読み取れる。財務省が2017年8月8日に公表した国際収支統計速報によれば、経常収支は10兆5101億円の黒字を計上しリーマン危機以降最大となった。注目すべき点はその中身である。貿易収支の黒字幅が傾向的に縮小する一方で（2011～15年までは東日本大震災の影響で貿易赤字）、企業が海外子会社から受け取る配当金や再投資収益などの所得収支の伸びは堅調である。つまり、日本は国内で生産されたものを輸出して稼ぐ貿易立国から、海外で生産したものを現地、あるいは第三国に販売して得た利益を日本に還流する直接投資立国に構造変化しているのである。さらに興味深いデータが続く。同じ国際収支統計速報によれば、旅行収支が7903億円と半期ベースでは過去最大の黒字を計上した。これは訪日観光客の着実な増加によるものである。このことはすなわち、日本国内で外国人観光客との対応の必要性が増大していることを意味する。日本に居ながらにしてグローバルな対応が求められていることになる。このように、企業レベルにおいて海外で活躍する人材の需要が拡大していることがマクロ的にも確認できる。

日本企業の今後の海外進出の展望については、どのような傾向が読み解けるであろうか。これに関しては、同じくジェトロが毎年行っている「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」が参考になる（ジェトロ・日本貿易振興機構 2017）。その結果の一部を、第1表に要約した。ここでは、2016年度も含め今後3年程度の海外進出の方針について、拡大（新規投資、既存拠点の拡充）の意図の有無を尋ねている。大企業、製造業、主要産業ほど、明確なグローバル展開への期待が強いことが浮き彫りにされる。

第1表 日本企業の今後の海外進出方針と海外進出拡大の理由

	今後の海外進出方針 (%)				海外進出を拡大する理由 (%、複数回答)					
	拡大	現状維持	その他*1		海外での需要増加	国内での需要減少	取引先の海外進出	海外の高い収益性	コスト要因	その他*2
全体 n=2995	60.2	15.0	24.8	全体 n=1047	81.0	50.4	26.9	13.2	11.2	21.6
大企業 n=640	66.3	21.1	12.6	大企業 n=374	88.0	57.2	36.9	12.0	10.7	21.4
中小企業 n=2355	58.5	13.4	28.1	中小企業 n=673	77.1	46.7	21.4	13.8	11.4	21.7

(注*1) その他には、「縮小、撤退を考えている」「今後とも海外事業は行わない」「その他・無回答」を含む

(注*2) その他には、「海外FTA締結の進展」「為替変動の回避」「その他」を含む

(出 所) 日本貿易振興機構「2016年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より作成

第一に、大企業、中小企業共に海外進出拡大を意図する企業が約6割を占め、全体的に海外展開の意欲が旺盛である。特に中小企業では、拡大を図ると回答した企業が前年度の50.5%から58.5%へと急増している点の特徴的である。業種別では、小売り(77.5%)、医療・化粧品(69.5%)、電気機械(68.7%)、通信・情報・ソフトウェア(68.7%)など、これまで内需志向であった産業にも旺盛な海外進出拡大意欲が観察されている。

その意欲の背景としては、需要に関するプル要因とプッシュ要因が同時に指摘できる。第1表にも示されるように、海外進出を促す最大の理由は「海外での需要増加」であり、大企業、中小企業問わず約8割の企業がそう回答している。これはいわばプル要因と言える。これに続いて「国内での需要の減退」が、日本企業の海外進出を文字通り後押ししている。これはプッシュ要因に他ならない。他方、低賃金を志向したコスト要因や系列企業に随伴を強いられる海外進出要因は減退傾向が続いており、現状では主要な海外進出動機となっていない。このように、日本経済の低成長と海外の好景気という対照的な構造が続く限りにおいて、需要要因が海外進出の主要要因となっている。日本企業の海外進出意欲は当面は衰えないとみるべきである。

このようなマーケットとしての海外市場への期待を反映した結果、海外で拡大を図る機能として、「販売機能の強化」を志向する回答が全体の86.0%と高水準となった。販売機能を拡大する地域としては、中国、タイ、米国、ベトナム、インドネシアと、アジア諸国が上位を占めている。安定的な経済成長が期待される当該地域での販売拡大は、日系企業にとっての生命線とも言える。販売機能のみならず、生産、研究開発、地域統括、物流といった様々な機能の拡大を図る地域として、アジア、特に中国とタイの2国がほぼ上位を独占している点は興味深い。もともと、低コスト生産の拠点として運営していた工場などが現地化するにつれ、研究開発の機能も現地に移管されていった。中国やタイには、このようなパターンを辿る企業が増えていることが分かる。

このように、工場設備や工場管理者が海外の生産拠点に出ていくというこれまでの海外進出の形態から、さらに幅広い業務全般が海外展開していることが伺える。販売拠点であれば営業職が、研究開発拠点であれば技術者や研究者が、総括拠点であればマネジメントや経理、財務、人事、IT、マーケティングといった幅広い職種が海外展開されることになる。つまり日本企業の海外展開は、単に量的にグローバル人材を必要としているだけでなく、質的にも幅広い人材のグローバル展開が求められていることになる。

I-2. グローバル人材の調達

それでは、このような海外展開の急拡大に、日本企業はどのように対応しようとしているのだろうか。ここでも、先のジェトロのアンケート調査が参考になる。「海外ビジネスの課題」という項目では、「海外ビジネスを担う人材」との回答が55.3%と最多であった。これに、「現地ビジネスパートナー（提携相手）」の52.1%、「海外の制度情報」の48.9%が続く。特に海外ビジネス人材の問題は、2013年度には41.2%、2015年度には52.8%にとどまっていたことから、年を追うごとに深刻度が増していることが分かる⁴⁾。日本企業の海外進出の拡大に、グローバ

4) 日本企業259社に対して経済産業省が行った「グローバル人材育成に関するアンケート調査」の結果でも、海外拠点の設置・運営にあたっての課題として、「グローバル化を推進する国内人材の確保・育成」の問題が74.1%と圧倒的に高い比率を占めた（「進出先国の法制度等についての情報」が2位で42.2%）。この調

ル人材の育成が追いついていないことが示唆される。まさしく、本研究の問題意識と符合する。

この課題に対して、大部分の日本企業は伝統的な人事戦略で対応している現状が伺える。すなわち、海外ビジネス拡大に向けた人材を、社内人材プールから充当する戦略である。実際、先のジェトロのアンケート調査でも、グローバル人材戦略として「現在の日本人社員のグローバル人材育成」を挙げる企業が48.1%と最も高い比率となっている。特に、人材の層の厚さに比較的恵まれている大企業ではこの比率が69.8%と圧倒的である（ジェトロ・日本貿易振興機構 2017 P.72）。

海老原（2015）は、グローバル化に成功しているとみなされ得るいくつかの日本企業に対し、その企業の「グローバル採用（外国人採用）」「日本人社員のグローバル化」「企業のグローバル・ガバナンス」などについてインタビュー調査を行っている。その結果の一部を概観しよう。そこからは、代表的な日本企業が、依然として日本人を主体にグローバル化に取り組もうとする姿勢が垣間見られる。以下では、その調査結果の中から、いくつかの具体的発言を要約する（海老原 2015 第3章より）。

（1）トヨタ自動車

世界展開を進める上で、グローバルに活躍できる人材の育成は大変重要である。しかし、語学力偏重の採用・配置は行っていない（外語大卒などの英語堪能者が海外関係部署に配属される、という訳ではない）。業務経験・能力や本人の将来を考えて、海外赴任を決定しており、語学など必要なスキルは赴任前研修でサポートしている。

通常採用を行う中で、優秀な外国籍の学生の応募もあり、その中からトヨタに適した人材を採用している。ただし、日常業務を円滑に遂行するため、日本語でコミュニケーションできることが前提である。その結果、日本に留学した経験のある学生が多くなっている。

（2）伊藤忠商事

総合商社の場合、海外勤務は必須の勤務形態ゆえ、本社採用の総合職は、世界のあらゆる地域に赴任する可能性があるグローバル人材として育成される。外国人採用は、毎年、総合職採用数の5～10%程度の実績がある。彼らに対しては、日本人と同様に新入社員研修や独身寮生活、社内行事にも参加することを求めている。また、現地法人のトップを含めた重要なポジションを採用する場合、現地法人だけではなく本社の承認または決定を必要とするケースがある。一方、中間管理職以下の採用については、各拠点に決定権限が委ねられている。

ㄨ 査が行われた2010年時点から既に、グローバル人材不足の問題が、日本企業の抱える構造的問題であることが伺える。

（3）ローソン

若者に対する知名度が高く、日本人学生の応募数が多いにもかかわらず留学生採用を強化しているのは、多種多様な人材が互いに切磋琢磨しあうこと、すなわちダイバーシティの実現が、新たなコンビニを開拓していく上で役に立つと考えているからである。そこで、2005年からまず新卒の半分を女性にし、さらに2008年からは新卒の3分の1を留学生にする方針を打ち出し、実行している。採用者の国籍がアジアに偏っているのは、たまたま日本に留学している学生数が多いだけのことである。

I-3. 外国人人材の役割と課題

上記（1）（2）企業のように、基本的に日本人社員を中心にグローバル化を進め、外国人はあくまで補完的役割を期待する日本企業が多いものと思われるが、（3）企業のように、外国人新入社員が触媒となって、組織の活性化を進めようとする企業も現れ始めている。

外国人人材への期待は、先のジェトロのアンケート調査でも、大企業、中小企業で若干の違いはあるものの、全体で見れば23.1%の企業が「外国人社員の採用、登用」と回答しており、上位にランクしている。この比率は「海外ビジネスに精通した日本人の中途採用」と答えた19.9%を上回っている。つまり、日本企業は、中途採用した日本人よりも新卒採用した外国人をグローバル展開の重要な戦力とみなしていることが分かる。外国人採用については、実際に、アンケート全体で46.0%の企業が外国人を採用しており、半数以上の企業が「日本人社員と同様の人事異動」を提供している。このように、日本人で不足するグローバル人材を、外国人が補完している現状が伺える。

外国人社員の採用、登用は、（1）出身国の言語や事情に精通している、（2）全般的に日本人よりも英語を使いこなせる、（3）即戦力となる、（4）向上心が高い、（5）自己主張や自己PR力に優れ、ロジカルな思考やプレゼン力が優れている、（6）日本の大学に在籍していた外国人留学生の場合には、日本の文化や習慣に対するある程度の理解、適応力を持っている、などの優位性を活かすことが可能である。外国人、特に留学生の採用・登用は、企業のグローバル化を下支えするだけでなく、予定調和的で波風が立つことを忌避する日本企業の日々の業務を活性化させることに役立っているという（ヤマモト 2006）。

このような外国人社員の貢献に期待し、昨今、多くの企業で外国人留学生の採用、あるいは海外から外国人学生の直接採用を増やす動きが広がっている。先にも取り上げたコンビニ大手のローソンでは、「全社員の2割を外国人に」をスローガンに、毎年の新入社員全体の3割を目標として、2008年から外国人留学生を積極的に採用している。楽天でも、09年からエンジニア職を中心にインド、中国の大学の新卒を本社採用し、毎年採用枠を100名規模まで拡大することを目的としている。人材紹介業の老舗リクルートでは、2010年から「人材バンク」なる制度を開始し、中国、韓国、インドの有名大学に出向いて優秀な学生を集め、1万人を超える

データベースを構築している。そのデータは、大手商社をはじめ日本企業80社が利用し、うち180名が内定を得たという(週刊ダイヤモンド 13.5.11)。

ユニクロのブランドを有するファーストリテイリングは、2017年初頭の段階で17ヶ国・地域に1029店舗を展開している。2012年には292店舗だったものが、5年間で急拡大した。興味深いことは、同期間、日本国内の店舗数は845から832に漸減しているのである(週刊ダイヤモンド 17.7.20)。ユニクロが今後ますます海外依存を高めていく傾向は疑いない。当然ながら、これだけの海外展開を担う人材は不足する。現地の店舗で働くスタッフはもちろんのこと、それを束ねる管理職の確保も不可欠である。さらに、出店や海外展開を企画する戦略スタッフやマーケティング人材も必要となる。日本本社でも、現地の店舗の経営をモニターし、指導するスタッフも増え、国内でもこのようなグローバルな管理に当たる人材が増えていく。その人材確保の手段として、ファーストリテイリングは、日本で日本人を採用して現地に派遣するのではなく、店舗がある中国や韓国で現地採用する方向にはっきりと舵を切った。2012年の新卒採用では、新卒の8割にあたる1050人を外国人から採用すると公言して話題になった(2011.2.3. 日本経済新聞・電子版)。

しかしながら、外国人社員の採用、活用、登用、定着に、多くの日本企業は十分に対応しきれていない。外国人社員はキャリア志向が強く、働きぶりがどのように評価されているかに関心が高い。長期的、総合的な評価を旨とする日本企業の人事考課には不満をもたれることが少なくない。また、日本人社員が雇用や収入の安定を重視するのとは対照的に、非日本人社員は、短期的な業績評価が収入に反映されること、仕事を通じて自分が成長できること、専門性が身につけられること、などを望む。会社が明確なキャリアプランを示せない場合、外国人社員を道義的な忠誠心だけつなぎ止めておくことは難しい。我々が行った現地調査のインタビューでも、以下の3つのケースのような課題を聞くことができた。当初は会社の業績に大きく貢献してくれていても、現在のポジションに固執せず、独自のキャリアプランを有している外国人社員は多い。外国人社員の処遇に関する課題をいくつか紹介しよう。

1. 中国

<A氏>

1989年、中国から来日する。大阪大学経済学部で研究生となり、その後大学院に進学し、1993年、修士を取得する。その後は日本の繊維商社に就職し、上海で独立する。日本で仕入れた生地を中国に持ち込み、上海近郊の工場加工して最終製品にするビジネスを始める一方で、日本企業の中国でのサポート業務を始めた。1990年代、日本の総合商社や専門商社が中国で工場を探す折、日本企業はA氏のように日本の大学に進学した経験があり、日本語に堪能な人材を探していた。当初は、日本企業からの出張者に付き添い、中国の国営企業との商談や新たな取引先の開拓などを支援していた。

A氏の独立が成功した理由として、（1）1990年代以降の中国の経済発展が繊維産業の発展とともにあったというタイミングの問題、（2）信頼を非常に重視する日本企業と個人的に関係を構築することができたこと、（3）日本企業がなかなか現地に権限を委譲せず、いつまでも駐在員を重用したため、日本の組織文化と中国の組織文化をつなぐ第三者的な存在が必要とされたことなどが考えられるという。

< B氏 >

中国上海生まれ。1990年代、日本の専門商社に勤める。2000年、独立して、日本のアパレル企業と中国の縫製工場をつなぐ役割—日本から持ってきた生地を中国の縫製工場で製造して日本に再輸出する—を始めるが、次第に日本のアパレル企業から生産工程全体の管理を求められるようになり、2001年、自社工場をもつことになった。生産工程がしっかりと管理されていて、生産納期を守ることができる工場でなければ、日本のアパレル企業の要望に応えることはできない。B氏は、日本のファッション業界で働いた経験のある中国人を工場長に抜擢し、日本のアパレル企業の細かな要望に完璧に応えられる製造工場をつくりあげた。1990年代後半から2000年代初めにかけては、日本の技術者が中国の工場に駐在して、縫製方法を1から指導していた。

2. タイ

< 日系企業C社 >

現地で採用したタイ人ホワイトカラーの向学心は非常に高い。皆、母語であるタイ語のほか、英語が話せる。日本語や中国語など、英語の他にもう一つの外国語が話せる人も多い。優秀な人ほど、MBAを取るために会社を辞めていく。C社の社長を含めて、日本企業には、企業からの派遣でMBAを取得し、企業に籍を残しておこうと考える従業員が多い。しかし、タイでは、企業に籍を残したいとは思わないようだ。C社としては、引き留めるために、日本本社での研修などいろいろな条件を提示したが、ほとんど効果はなかった。皆、一度退職し、MBAを取得した後、より条件のよい職へとステップアップすることを望む。現在、C社のホワイトカラーのうち約4割がMBA保持者である。

外国人社員は、一般に意欲や能力が高い上に、組織の活性化を引き起こす触媒作用も有する。しかし、外国人社員への依存を高めることに躊躇する日本企業は多い。当然と言えば当然なのだが、外国人社員は日本人とは異なるメンタリティー、価値観を持っているために、日本企業では当たり前と考えられていること（例えば単身赴任、サービス残業など）が、彼ら・彼女らには受け入れられないことも多い。転職などにも躊躇が少ない。日本企業としては、外国人社員を長期的戦力と位置付けるのは勇断を要する。同じような傾向は、日本人でありながら海外

で長く生活した帰国子女人材の登用にも当てはまる。かかる事情もあつてか、上述の代表的な日本企業のグローバル採用方針でも表明されたように、グローバル採用はあくまで日本人採用の補完と位置付けられてきた。逆に言えば、日本人のグローバル人材供給が質・量両面から不十分であるからこそ、非日本人中心のグローバル採用が拡大していると言えるのではないかと。

だとすると、人材育成機関の中心となるべき大学が、この役割を十分に果たしてこなかった責任は重い。それでは、日本の大学はこの課題にどのように取り組んできたのであろうか。次節では、グローバル人材育成を巡る大学改革の系譜と、その成果、課題について検証していく。

第Ⅱ節 大学改革とグローバル人材育成

グローバル人材、グローバル採用などという言葉が新聞やインターネット、就活雑誌を賑わすようになったのは、2010年頃からと言われる(倉本 2012)。これらの言葉が注目を集めるようになった背景には、前節で触れたような企業のグローバル展開の加速があり、それに対応できるような国際的な人材供給の重要性が意識されたことが主因であった。ここで言うグローバル採用とは、厳密に言うと、日本国内の大学で教育を受けた学生の採用活動を指すのではなく、海外の大学に留学経験を持つ日本人や、日本で学ぶ留学生を対象に行う採用活動のことである。このような局面が改めて注目を集めること自体に、グローバル人材の育成、供給に、日本の大学が質・量の両面から十分に対応できてこなかったという課題が浮かび上がる。それでは、日本の大学は、ビジネスのグローバル化をどのように認識し、制度としてそれにどう対応してきたのか。大学の開国、国際化は何を目的とし、何をもたらしたのか。本節ではこれら諸点を改めて整理した上で、現在、大学が置かれているグローバル人材育成の要請をどのように受け止めるべきかを考察していく。

Ⅱ-1. 日本の大学の開国・グローバル化の系譜

グローバル人材の育成が大学の課題とされたのは、2007年に経済産業省が主導して設置した「産学人材育成パートナーシップ」及びその下で設置された「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成推進委員会」が先駆けであった。そこでは、「政府は競争的資金による支援を行い、産業界は強力にサポートする」ことが謳われた。当初、企業の海外事務所で働く者を想定したグローバル人材は、それが日本社会の経済低迷を救う人材と渴望され、そのために産官学を挙げてのオール・ジャパン体制で育成に取り組もうとされたのであった。

グローバル・リーダーの育成を掲げる大学は、今後、世界の有力大学と研究実績や教育付加価値などを競うことになる。日本人だけでなく、今後は世界各国の優秀な学生を集めなければならないであろうし、多様な価値観が日々ぶつかり合い、活発に議論が行われるような、魅力的な教育環境を整備することも求められる。こうした大学が、教育水準をはじめ様々な面での

自校の「国際化」を進めようとするのは自然なことだろう。

産業界から大学に対して、グローバル人材と言った特定のタイプの人材育成が要請されたことは、これまででなかったと言って良い。かつて、理工系人材の育成、情報処理教育の充実などは、いずれも大学の内発的なイニシアティブで進展してきた経緯があるのとは対照的である。ここで特に注視されるのは、特定のタイプの人材育成に対し、大学の外部（具体的には産業界と官界）でグローバル人材とは何かが規定され、それに見合う者の育成とそのための大学組織の改革が求められ、しかもその変革を政府の競争的資金の支援によって推進しようという徹底ぶりである。グローバル人材の育成が、いかに産官学を挙げたオール・ジャパン体制で取り組もうとされたのかが伺える。その後の展開は後段の論考に譲るとして、以下では日本の大学の開国・グローバル化のこれまでの経緯を振り返ることとしたい。

終戦から高度成長期までの日本の大学に期待された使命の一つは、欧米先進国の進んだ技術を国内に普及させること、および産業人材の質的・量的需要に対応することであった。大学の国際化はその脈絡で望まれた。例えば、欧米諸国との交流により最先端の理論や技術を導入することであり、大学は、そのために優秀な学生を日本から欧米諸大学に送り出す母体としての役割を果たした。

このような日本の「学問の入超的構造」が少しずつ変化を示したのは、1980年代に至ってからである。日本は二度のオイルショックを乗り越え、アメリカに次ぐ世界第二位の経済力を獲得したという自信の裏付けもあり、知識の受け手ではなく送り出し手として、近隣アジア諸国に焦点をあてた留学生誘致が始まった。これが日本の大学の最初のグローバル化と言える。その具体化が、1983年から始まるいわゆる「留学生受け入れ10万人計画」である。これは、アジア諸国の大学との国際交流を促進するとともに、途上国の人材育成への協力を目的とするものであった。日本国内で実践的な学問を修得した留学生は、母国に帰り高級人材として産官学の幅広い分野で活躍し、日本との架け橋になることが期待された。留学生が学ぶべき言語は日本語であり、国内外における日本語教育体制の構築が急がれた。欧米先進諸国へ自国の学生を送り出す一方であった日本が、ようやく留学生を受け入れるまでになったのである。10万人という目標の達成は、当初計画である2000年よりやや遅れたものの、中国や東南アジア諸国の海外留学熱の高まりという外的要因もあって、2003年にはその目標を達成した（茂住 2010）。

留学生誘致の政策はその後も継続し、2008年には「留学生30万人計画」が策定される。しかしここでは、留学生を母国に送り返し、日本との架け橋として活躍を期待するというそれまでの目的からやや変節をきたすことになる。この頃から、少子高齢化と日本企業のグローバル展開の急拡大を時代背景として、留学生を貴重な人材として活用しようとする要請が加わり始める。すなわち、優秀な留学生を選別し、彼ら・彼女らが卒業後も日本に滞在して「高度外国人材」として日本企業に貢献する可能性を拓く目的が賦課されたのである。この計画の遂行のために、政府のバックアップによる競争的資金による特定の大学の拠点校化が進められた。いわ

ゆる「国際化拠点整備授業（グローバル30）」プログラムはその中心であり、2009年度に13大学が選定されている。そこでは、留学生のための英語による学位取得プログラムの設置が求められた。この他に、秋学期の授業開始や奨学金支援を含む手厚い支援が盛り込まれており、至れり尽くせりの様相を呈した。拠点となる大学に優秀な留学生を集め、英語で行われる授業の中で日本人学生と切磋琢磨する環境を完備するイメージである。そこには、卒業後も日本の第一線級で活躍する留学生への期待が感じ取れる。第I節の後段で登場した外国人人材は、このような制度的恩恵を受けて日本にやってきたグループの一員に他ならない。現在の日本企業の国際展開を側面支援する外国人グローバル人材は、この時代の制度的産物とも言える。

しかし、日本で学ぶ留学生をグローバル人材として日本企業の即戦力に、という方向性は、その後、積極的に推進されていないように感じられる。鳴り物入りで始まったグローバル30であるが、民主党政権の事業仕分けのあおりを受けて、2009年には予算縮減、2013年度で財政支援が打ち切れ、選定大学ははしごを外されるような形となった。この方向転換には、二つの基本的底流が観察される。第一は、財政難の下で外国人留学生を優遇する政策を続けることに対する国民への説明責任、第二は、日本人学生の海外留学人数の減少にみられるような内向き志向、ならびに世界で下位に低迷する日本人英語力の低さを克服するために、外国人ではなくまず日本人学生をグローバル化することに優先順位が入れ替わったことにあると言えよう。

本論文の冒頭にも引用したように、日本人学生の一般的な学力低下、特に周辺アジア諸国の躍進に直面する日本の産業界の危機感は大きい。それを象徴するかのように、日本人学生の内向き志向がまことしやかに語られ、事実、2004年の84万人をピークに、日本人の海外留学人数は減少に転じている（グローバル人材育成推進会議 2011）。日本の国際競争力を強化するにはグローバルに活躍する人材の育成が不可欠であり、それを実現するための政策的対応の一環として大学教育の革新が強く要請された。そのために、日本人の留学や英語教育に数値目標が導入された。これを受けて、日本人の海外留学予算は2011年度から実際に伸びを見せている。2010年6月の閣議決定「新成長戦略」において、日本人学生等の留学、研修等の交流を30万人に、また11年の「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」において、一年間以上の留学経験を有する者を8万人に、といった数値目標が掲げられたことを反映したものである。もっとも、先の留学生30万人計画も完全に消滅した訳ではない。しかし近年、留学生誘致にかかわる予算は毎年減額されている現状である。

これらの傾向を、大学のグローバル関連項目の予算額の推移から概観したものが、第2表である。予算額の推移からも、大学のグローバル化における日本人重視への政策転換がはっきりと見て取れる。大学のグローバル関連予算は、2008年度から公式に登場し、09年度には「グローバル30」が始まって倍増する。この「グローバル30」が縮小していくのとは対照的に、日本人の留学を正面に据えた事業が次々と展開される。その中で、例えば「大学の世界展開力強化事業」は、国外の大学と連携し、学生の相互交流を通じて単位互換や学位授与プログラム制定

を促進する目的を持つものである。12年度の「グローバル人材育成推進事業」は、文字通り日本人学生のグローバル人材化を目的としており、いずれのプログラムも外国語能力向上や留学機会の拡大を含むものである。

第2表 大学のグローバル化関連予算の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
大学の国際化	20									
グローバル30		41	33	29	26	24				
日中韓大学間交流			5							
大学の世界展開力強化事業				22	27	28	28	18	16	17
グローバル人材育成推進事業					50	45				
スーパーグローバル大学創成支援							99	86	71	63
合計	20	41	38	51	103	97	127	104	87	80

(出所) 文部科学省 一般会計歳出予算各目明細書（各年度版）により作成

II-2. スーパーグローバル大学の登場

文部科学省が2014年9月に発表した「スーパーグローバル大学（SGU）創成支援事業」は、その趣旨や支援額の大きさなどから、こうした支援策の総仕上げとして位置付けられ、大学関係者、産業界などからその成り行きに注目が集まっている。これは、単にグローバル人材の育成を目的としたものではない。学生のグローバル化対応力育成など、国際化を徹底して進める大学に重点支援を行うが、それと同時に、大学のガバナンス改革を通じて大学の世界ランキングの順位を引き上げること目標としている。具体的には、10年間で世界大学ランキングの100位以内に入る大学を支援するという目標の下、トップ型には年間約4億2千万円が、グローバル化牽引型には約1億7200万円の補助金が給付される。そのオブリゲーションとして、SGU各大学は、外国人教員数、外国人留学生数などの数値目標を提出している。10年後にはその成否が問われることになる。各大学の数値目標も含めて、その一覧を第3表に掲げた。

ここでは、ランキング順位を上げることを露骨なまでに正面に据え、しかも事業としての具体的目標値を掲げた取り組みが開始されている。本論文の冒頭に触れたように、日本経済の低迷とアジア経済の躍進というコントラストが日本政府の危機感を感じさせる。ただ、国際化、ガバナンス改革、教育改革などの多方面の同時的改革が、グローバル人材の育成と大学ランキングのアップに結実するかは未知数である。

グローバル人材育成に関してより本質的な問題は、ここで示された国際化関連の指標がはたしてそれに結びつくかという点である。例えば、外国人専任教員の割合、外国語による授業科目の割合増加など、外国語学習の強化を中心としたカリキュラムの再構成でこの目的が達成できるか、といった問題である。

グローバル人材イコール外国語が堪能な人、という単純な恒等式が成立しているのであれば

第3表 スーパーグローバル大学採択校、2023年度における計画目標

	外国籍教員数		外国人留学生数		日本人学部学生の 留学経験者数		学部の外国語によ る授業科目数	
	2023目標	2013実績	2023目標	2013実績	2023目標	2013実績	2023目標	2013実績
北海道	240	94	4000	1876	1100	276	507	123
東北	250	171	3200	2048	1000	206	270	181
筑波	323	95	5200	3365	500	238	562	409
東京	1160	491	7300	3093	2000	251	650	238
東京医科歯科	41	11	373	298	218	131	28	12
東京工業	100	57	2250	1727	400	123	230	58
名古屋	150	97	3200	2164	1000	141	481	353
京都	328	139	5500	2210	230	94	1500	205
大阪	510	126	4395	2816	668	290	325	236
広島	151	67	3600	1678	1200	345	895	104
九州	450	109	4700	2665	1200	229	1060	230
慶應義塾	380	96	4500	1735	4000	710	550	263
早稲田	222	142	11599	5834	9880	2849	2373	1011
千葉	70	40	3000	1303	1000	331	900	50
東京外国語	65	38	1216	698	1740	445	230	108
東京芸術	80	10	588	145	101	1	185	0
長岡技術科学	48	10	895	365	105	48	151	0
金沢	74	26	2200	739	490	163	2124	100
豊橋技術科学	20	10	526	226	55	1	593	0
京都工芸繊維	27	9	640	294	50	19	20	6
奈良先端大学院*	20	11	330	201				
岡山	165	59	2000	723	870	240	800	36
熊本	120	28	1600	764	480	151	410	22
国際教養	41	31	470	350	470	356	427	349
会津	48	41	103	73	35	1	70	25
国際基督教	50	49	499	426	575	545	465	178
芝浦工業	30	7	2820	123	6000	114	600	4
上智	111	81	2940	1358	2087	872	830	555
東洋	126	51	2720	557	2670	489	1431	95
法政	80	54	3000	669	1460	763	719	507
明治	75	65	4000	1562	3900	753	510	178
立教	128	96	2170	756	4640	631	1120	224
創価	60	36	1215	313	1220	552	404	81
国際*	27	19	424	461				
立命館	180	138	4500	2242	2890	1475	820	310
関西学院	113	97	1500	913	2700	955	720	347
立命館アジア太平洋	85	79	3921	3045	675	303	612	565

(*) 大学院大学であるため、学部開講科目は無し

(出所) Top Global University Japan採択校の取り組み<https://tgu.mext.go.jp/universities/index.html>, 日本経済新聞朝刊 2014年12月08日記事、などにより作成

それは問題ない。しかし、ここで問われていることは、日本企業の国際展開を支援することができる有能な人材がいかにか育成できるかであろう。もちろん、語学力はその必要条件ではあるが、十分条件ではない。では何が求められるのか。それは、グローバル人材とは何かという定義に関わってくる。本節の後段、ならびに次節では、この問題を検討していこう。

Ⅱ-3. グローバル人材の定義をめぐって

ここまで、グローバル人材とは何かを具体的に定義せずに議論を展開してきた。グローバル人材とは果たしてどのような人物を指すのであろうか。その共通の認識が得られていない限り、大学はどのような人材育成を目指すべきか、大学組織の改革はもとより、具体的なカリキュラムすら策定できない。ここではグローバル人材に関連する報告書の提言を整理し、そこに登場するグローバル人材像から、大学教育が貢献しうる余地を確認していきたい。

グローバル人材の育成に社会的関心が高まり、それが具体化を見たのが、先述した「産学人材育成パートナーシップ」の創設であった。その下で組織された「グローバル人材育成委員会」は、2010年に「産学官でグローバル人材の育成を」という提言を発し、グローバル人材育成が国家的急務であることを訴えた。その中で登場するグローバル人材とは、

グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材

と定義されている（産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会 2010 P.31）。そして、これを具体的に具現化するためには、①「社会人基礎力」、②外国語でのコミュニケーション能力、③「異文化理解・活用力」の3つの資質を備える必要があり、学校教育だけでなく、産学官のリソースを最大限に活用して、社会全体で育成することが必要であると提言している。この趣旨を活かし、後継となる委員会で提示された以下の3要素が、現在、広く使われているグローバル人材の定義である。そこではグローバル人材に欠くべからざる要件として、

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力

要素Ⅱ：主体性・積極性、チャンレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感

要素Ⅲ：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つの要素が挙げられている（グローバル人材育成推進会議 2011）。しかしこの報告書では、語学力の獲得が筆頭の要素となり、英語能力向上のための諸課題が報告書の大半を占めている。確かに、語学力以外はいずれも測定の困難が予想される抽象的な能力や資質であり、大学教育の場で醸成することが最適であるかどうかは議論の余地があろう。とはいえ、少なくともこの定義に見合う人材を大学が育成することが提言の中で要請されていることは事実である。

ところでグローバル人材の定義に関しては、経団連も独自の考えを提示している。産業界は、グローバル人材に求める素質、能力として、

社会人としての基礎的な能力に加え、日々、変化するグローバル・ビジネスの現場で、様々な障害を乗り越え、臨機応変に対応する必要性から「既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける」姿勢、さらに、多様な文化・社会的背景を持つ従業員や同僚、顧客、取引先等と意思の疎通が図れる「外国語によるコミュニケーション能力」や、「海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応する」こと

を指摘している（日本経済団体連合会 2011 b P.3）。

経団連が求めるグローバル人材の要件は、チャレンジ精神、外国語によるコミュニケーション能力、柔軟な異文化対応など、いわばグローバルに活躍するために必要とされる自明の要素に他ならない。他方、先の経済産業省、文部科学省の定義は、これらの要件に加えて異文化接触との相乗作用による新たな価値創造も視野に入れている。後者の定義がより包括的であることは言うまでもない。ただし、いずれも包括的、抽象的な概念提示にとどまり、これをグローバル人材育成の指針とするには隔たりが大きい。

グローバル人材育成というテーマは、人材コンサルタント、グローバル・マネジメント・ソリューション、経営コンサルタントなどを生業とする人々が貢献できる専門領域となっており、実際にも書籍や報告書を通じてグローバル人材育成に向けた数多くの提言がなされている（例えば、ヤマモト 2006, ヤマモト・太田 2009, 倉本 2012, 吉田 2012, 加賀 2013）。ここで定義されるグローバル人材の要件としては、官公庁の報告書に比較すればより具体的な項目が提示されている。それらのいくつかを第4表に抜粋した。いくつかの共通要素は見られるが、グローバル人材とは何か、という問いかけに対するイメージが論者によって実はまちまちであることが分かる。

グローバル人材に関する既存の研究の対象を広げれば広げるほど、グローバル人材とは何かに関する一般的合意が不在であることに気付く。グローバル人材の要件を最小公倍数的にとりまとめれば、結局のところ、グローバル人材育成推進会議が提示した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、に集約されると言えよう。これにその他の要素、例えば危機管理能力、ゼロベースの構築力、日本文化・歴史に関する知識などの要素が必要かどうかは状況次第であり、一般的な定義とみなすべきではない。

ここで改めて確認していきたいのは、上記のような要件を備えた「グローバル人材」が企業にどのように需要されるかである。言い方を変えれば、グローバル人材的な学生をそもそも企業が求めているかである。グローバル展開が急拡大する日本企業にとって、グローバル人材への需要は確実に存在するものと先験的に決め付けて良いのであろうか。もしそうであれば、企業がグローバル展開に不可欠と想定する個人の具体的な要件が、グローバル人材が備えるべき要件と逆定義可能である。そこで以下では、いくつかの調査結果を参考に、企業が求めるグローバル人材とは一体どのようなものなのか、その実態を探ろう。

第4表 グローバル人材に必要とされる能力リスト

友松 (2012)	英語等、外国語の実践的な運用能力
	異文化理解力
	グローバルな環境でのコミュニケーション・スキル
	グローバルな環境でのチームワーク力、リーダーシップ力
	グローバルな環境での柔軟性、不確実性の許容力
	論理的思考力
	プレゼンテーション能力
	責任感
	マネジメント力、ファシリテーション力
	日本を取り巻く世界的情勢に関する知識
	海外で生活できる力（衣食住、心身両面の健康の確保）
	安全管理（疾病予防、犯罪・騒乱への対処）
危機管理（法人に係わる不祥事、訴訟、労務管理）	
倉本 (2012)	文化的背景や価値観の違いを感じる「感受性」
	異なる価値観や行動への「理解力」
	多様性を受け入れ、やり方を変えられる「柔軟性」
	異質な環境で自分が貢献する「オーナーシップ」
	ゼロからトップダウンで何かを産み出す「ゼロベースの構築力」
	違いを乗り越えて問題解決を行う「問題解決型思考」
	積極的かつ論理的な「説明力」
経団連 (2011)	しつこくコミュニケーションをする「粘り強さ」
	既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける
	外国語によるコミュニケーション能力
	海外との文化、価値観の差に興味関心を持ち、柔軟に対応する
	企業の発展のために逆境に耐え、粘り強く取り組む
当該職種における専門知識	
高い公共心、倫理観を持つ	
日本文化・歴史に関する知識	

（出所）各文献から抜粋の上、筆者作成

II-4. 企業はグローバル人材に何を望むか

第I節で検証したように、国内市場の縮小と海外の旺盛な需要拡大に引き付けられて、日本企業の多くが海外展開を念頭に置いている。グローバル人材の需要は今後もますます拡大していくであろうし、それを念頭に置いたグローバル人材の確保が急務であると説明してきた。では海外へ事業展開をするにあたって、日本企業はどのような人材を求めているのか。いくつかの調査結果や先行研究からその実像を検証していこう。

これに関連して日本生産性本部はアンケート調査を行っているが、その結果が興味深い。まず、グローバル事業を担う人材に求められる行動様式や能力について、「特に定義していない」と回答している企業（海外拠点あり）の割合が、実に72.0%（N=168社）と大半を占めている（日本生産性本部 2011, P.72）。海外事業を展開している企業の大多数が、グローバル人材が備えるべき具体的な要件を定めていないのである。同じアンケートの中で、「グローバル・リーダー候補社員に本社・海外拠点の連携に関する教育を実施しているか」という調査項目があるが、これにも、58.3%の企業が「実施していない」と答えている（P.75）。さらに、「昇進・昇格基準にTOEIC等の英語力を示す指標（資格）を使用しているか」という質問には、61.9%

の企業が「実施していない」と回答している (P.76)。

グローバル人材の要件について、グローバル人材育成を要請する企業側自体があいまいなイメージしか抱いていない危惧は、別の調査でも垣間見られる。グローバル人材に求める資質・能力に関する国立教育政策研究所が行った企業インタビュー調査の結果が、最終的に以下のようによまとめられている (徳永・舂井 2011)。

「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、多様性の需要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持ち、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 (P.116-117)。

このインタビュー総括が真実を反映したものだとする、企業側のグローバル人材育成要請というのは、虚構に過ぎなくなる。というのも、大学は取り立ててグローバル人材育成を念頭に置いたカリキュラムを工夫する必要はなく、基礎的な社会人力の養成に力点を置き続けて良いということになるからである。グローバル人材育成を騒ぎ立てている割には、企業の人材活用の実態は、グローバル人材育成に特別な対応を求めているとも理解できる。このように、企業側が規定するグローバル人材の具体的要件は、どうもあやふやなものであるという現状が伺える。

視点を変えて、グローバル人材の実需を探ろう。これについても、経済産業省の企業アンケート調査から、興味深い実態が報告されている (経済産業省 2012)。アンケートは、中小企業、非海外展開企業を含め814社からの回答を得たものである。ここでは、グローバル人材をその最小限の要件、すなわち「現在の業務において他国籍の人と英語 (あるいは母国以外の言語) で意志疎通を行うことができる能力を有する者」と定義されているのだが、このような人材がどの程度社内にいるかといった質問に対して、常用雇用者に占めるその割合が「20%未満」と回答する企業の割合が84.9%にも上った。この数字の絶対値については、その企業が対象とする顧客や市場、立地などに関係しており、多いか少ないかに判断は即座には下せない。しかし、外国語に堪能な人材が社内に溢れているという状況からはほど遠い現状が伺える。

では、将来的にグローバル人材はどの程度必要とされるのか。この問題に関して、同じアンケート調査で「約5年後のグローバル人材需要の発生率」を尋ねている。この結果も非常に興味深い。常用雇用者総数に占めるグローバル人材の割合は「0%」でよい (つまりグローバル人材は不要) という回答が61.4%と過半数を占めているのである。これに次いで「0%超10%以下」が21.6%を占め、両者を併せるとゼロも含めて10%未満で良い、と答える企業が8割を超えている。ほとんどの企業がグローバル人材を必要としていないか、必要であったとしてもごく少数で十分なことを意味している。政府や大学、あるいは産業界のトップがグローバル人材の育成に大騒ぎしている一方で、企業の採用、活用の実態との間には大きな温度差があるこ

とが伺える。

ここまでの分析から、日本企業の多くがグローバル人材に対して大きな需要を持っている訳ではなく、しかもそのグローバル人材の要件についても明確なイメージを有していないことが示された。ただこれは、日本企業独特の雇用慣行を反映したものと推察される（吉田 2015）。日本企業は、人材の採用・活用の際に日本人へのこだわりが強い。同じ価値観を共有し、周囲と同調できるものが歓迎され、空気を読むコミュニケーション能力とやらが重視される。採用プロセスでは、大学の学部卒業生を新卒一括採用し、ジョブ・ローテーション上のOJTで基本的な知識・能力を育成するシステムを維持してきた。実際、海外勤務の一部がジョブ・ローテーションの一環として行われているように、企業のグローバル展開もこの延長線上で対応しようとしている。それならば、グローバルの要素を大学時代に涵養する要請は実は乏しいのではないか。グローバル人材の育成に特化した大学プログラムの必要性を、企業はそれほど感じていないのかもしれない。最も基本的なグローバルスキルである語学力の向上が歓迎される程度であろう。実際、大学側もこれを察知し、国際系学部と言えば、例えば英語による授業の増加や海外留学プログラムの設置、あるいは「国際的な教養人」という美名の下にリベラルアーツ科目を広く浅く修得するカリキュラムが花盛りである。一定レベルの英語で教養を語れる人材の輩出を、産業界は望んでいるとして良いのであろうか。

しかしながら、グローバルな場で熾烈な企業間競争に勝ち抜くために真に必要とされる能力は、並大抵のものではない。語学と教養を抛り所として、このような激しい国際競争を企業は勝ち抜いていけるのだろうか。専門的な知識や経験に裏打ちされ、異文化適応、多様性マネジメントなどの能力を主体的に発揮する能力が求められる。とはいえ、グローバル業務の全てに、このようなスーパーマン的素養が必要とされることはない。グローバル人材には、実は様々なレベルがある。そこで次節では、具体的なグローバル業務を念頭に置き、それに即して必要とされるグローバル人材の要件を析出し、グローバル人材の具体像を描いていく。

第Ⅲ節 グローバル業務とグローバル人材

2014年にPHP新書から出版された書籍「なぜローカル経済から日本は蘇るのか：GとLの経済成長戦略」が大きな物議を醸した（富山 2014 a）。著者である富山和彦氏は、グローバル競争が熾烈なG（グローバル）の世界と、不完全競争下で密度の経済性が働くL（ローカル）の世界とでは異なる経済法則、産業特性があるために両者を峻別し、それぞれ別のロジックで発展戦略を立案すべしと主張している。この枠組みに基づいて、富山氏は高等教育機関のあり方についても持論を展開している（富山 2014 b）。「G型大学」と「L型大学」に日本国内の大学を機能分化せよ、という主張である。前者では、電機、機械、医療機器などの製造業や、情報、IT産業などの分野で知識集約的なグローバル競争に対応できる人材を育てる一方、後者

では、国内各地の実情に合わせて交通・物流や飲食、宿泊、社会福祉、対面サービスなどを担う人材の育成を目的とする。G型大学では、トップ校を中心に国際競争に打ち勝てるような高度人材を育成するために幅広い教養や高度な理論などを教え、L型大学では職業訓練校的な実践的教育に特化すべしといった、大胆な案を打ち出している。

この提案に対して、当然ながらL型大学からは「一部のトップ大学以外を職業訓練校化するのか」と猛反発が起きた。確かに、富山氏の主張は極端である。「文学部はシェイクスピアや文学概論ではなく観光ガイド英語や地元の名所の歴史を、経営学部はポーターや戦略論ではなく簿記・会計、会計ソフトの使い方など、学問よりも実践力を身につけさせるべきである」といった挑発的な議論を提示している。ただ、富山氏は、決してL世界を下級にみなしている訳ではない。富山氏の主張を丁寧に読み込むと、むしろ日本経済のGDPの7割を産み出すローカル経済への期待が本のタイトルからも伝わってくる。そのために必要な地方大学の役割をやや極端に表現したにすぎない。大学の立地、地域社会・企業からの潜在的要請、入学してくる生徒の学力などに応じて、各大学のカリキュラムを独自に工夫すべし、という富山氏の主張はそれなりの説得力を持っている。

グローバルとローカルという二つの世界の違いに着目する富山氏の枠組みは、グローバル人材とは何たるかという本論文の問題意識とも合致する。しかしながら、富山氏はグローバル人材については具体的な提言を行っていない。G世界で活躍する人材がそのままグローバル人材と想定されているようにも読み取れる。しかしながら、G世界＝グローバル人材と単純化して良いのであろうか。グローバルな業務を細かく見ていくと、GとLとに区分されるはっきりとした二分法が成立しない領域がある。実際、富山氏の示す枠組みの中にも、海外からの観光客をもてなすローカルな人材が登場するが、これはL世界で活躍するある種のグローバル人材に他ならない。つまり、グローバル人材の活躍する場、貢献できる業務（グローバル業務）に応じて、グローバル人材とは何かをより細かく具体的に検証する必要がある。業務の内容からグローバル人材を逆定義しても良い。そして、それらの能力やスキルを修得させることが、グローバル人材育成を目的とする大学の役割として明確化されることになる。

以下の本節では、グローバル業務の様態を概観し、それをグローバル人材育成のための参照点とする。以下の説明は、アジア系、日系企業を対象とした我々の海外フィールド調査で得られた知見を基に、海老原（2015）、ヤマモト（2006）など国際経営分野の研究成果、提言を参考に整理したものである。

Ⅲ-1. グローバル業務とは何か

国際的な場で要求される業務内容、範囲、成果目標は、当然ながら自国内で要求されるドメスティックなものとは異なる。グローバル業務とは、本来、国籍・働く場所を問わず、属する企業の発展に貢献できる業務でなければならない。ここで「本来」と断る含意であるが、以下

ではひとまず日本企業を念頭に置かず、グローバルに展開する世界的大企業がどのようなグローバル業務を遂行しているかを概観する。それをふまえた上で、中段以降で日本企業に特殊な要素を考慮していく。グローバル業務に要求される要素は論者によって様々であるが、それらの共通要素として以下の3つの要素が不可欠とされる（ヤマモト 2006, 倉本 2012, 友松 2012, 吉田寿 2012）。

① 高い専門性

グローバル業務では、専門性が要求される。いわゆるグローバル・コンピテンシーと呼ばれるものである。当該専門分野で突出した能力を持ち、それを通じて会社の業績に貢献できる能力が求められる。具体的には、財務・経営管理、グローバル人事、IT、プロジェクト・マネジメント、マーケティング、R&D（研究開発）といった分野が代表的なグローバル業務の職務内容と言える。経営全体を総括する経営・マネジメントも、ある種の専門的な領域である。もちろん、実際には自身の狭い専門領域に専念していれば良いわけではなく、幅広い業務との連携が常である。その場合であっても、自身のバックボーンに高い専門性があり、その専門性からの貢献が期待されている。特定の専門領域を持たず、広く浅い生半可な知識しか持たないジェネラリストは、グローバルな場での活躍の場が乏しい。

② 国籍は不問

専門性が重視され、実際に何ができどの程度会社に貢献できるか、といった観点でグローバル業務が与えられるので、それに相応しい人材であれば、国籍は大きな問題にならない。リージョナル統括本部が集まる香港、シンガポールのオフィスで働く人々は、中国人、インド人、シンガポール人、米国人、英国人、フィリピン人、日本人など、さまざまな国籍の人々が入り乱れている。普通に考えても、例えば、香港に地域拠点を持つイギリス企業が、イギリス人を優先して雇用・活用する必然性は乏しい。それよりは、国籍を超えた個々人の専門的能力が、雇用、登用の優先事項となる。国籍が重要になる仕事はもちろん多い。ただしそれは、後段で説明するようにグローバル業務ではなくローカル業務に分類される。

③ 成果第一主義

グローバル業務では、仕事の評価は、どれだけの成果を上げたかによって測られるのが普通である。何の領域でどの程度貢献できるのかという基準でグローバル業務が与えられているので、不十分な成果しか残せなかった場合には、その業務を解かれるという緊張感が常にある。逆に、報酬は成果にリンクしているので、得られた成果の水準が高ければ高額な報酬を得ることができる。これを実現するためにも、いわゆるコンピテンシー評価制度が徹底しているのがグローバル業務である。このような分かり易いシステムだからこそ、国籍も専門性もバラバラ

な組織が一つの目標に向かって統合される。裁量的な評価、曖昧な評価では十分なインセンティブが働かず、その組織はグローバル競争で劣後する。

グローバル人材を議論する際に必ず言及される「語学力」は、この3つの要件の中に含まれていない。と言うのも、国籍不問という条件が、グローバルな共通言語を前提としているからである。それはたいてい英語を意味するが、グローバル業務のための意思疎通が可能であれば、英語に限る必然性はない。中国を中心とする東アジアであればそれは中国語であるかもしれないし、ラテンアメリカであればスペイン語の可能性もある。共通言語を十分に使いこなせない人材は、そもそも①～③の要件を満たせない。同じ理由で、チャレンジ精神、異文化への適応力・柔軟性、多様性の許容なども仕事のパフォーマンスを上げるための必要条件として位置付けられる。グローバル業務の要件そのものと、グローバル業務で成果を上げるために有利となる要件とは区別して議論すべきである。なお後者については、本節の後段で改めて触れる。

ところで、上記①～③に示されるグローバル業務の原則は、グローバル展開している日本企業内では徹底されにくいように思える。日本企業は、新卒の採用にあたっては理系人材を除いて専門性を余り重視していない。また就業後も、ジョブ・ローテーションを中心にジェネラリストの育成に主眼が置かれる。業績は長期的に評価されるためにプロジェクト・ベースのスポットでは曖昧さが残りがちである。そもそも数年のローテーションで帰国が命じられたりするため、グローバル業務たるものを本格的に修得しにくい。その一方で、海外拠点での業務の多くは、現地で採用された海外人材が遂行しており、その彼ら・彼女らは上記①～③の原則を当然とみなしているから、日本から派遣された日本人と現地人材との間で別基準のマネジメントを採用せざるをえない。しかしながら、このダブル・スタンダードは、長期的には矛盾をはらむであろう。これといった専門性も有せず、腰掛け的に行うグローバル業務で組織が競争力を発揮することは困難である。現地人材の立場に立てば、そのような日本人上司の下で熱心に働くインセンティブを失いかねない。グローバル競争という場で、出島的に日本式マネジメントを貫徹することの合理性も持続可能性も乏しいと言える。このように考えていくと、日本国外の組織では、例え日本企業であっても上記①～③の原則に収斂する可能性が高いのではないか。その意味もあり、グローバル業務の主要要件を上記のように改めて整理しておくことの有用性は高いものと思われる。

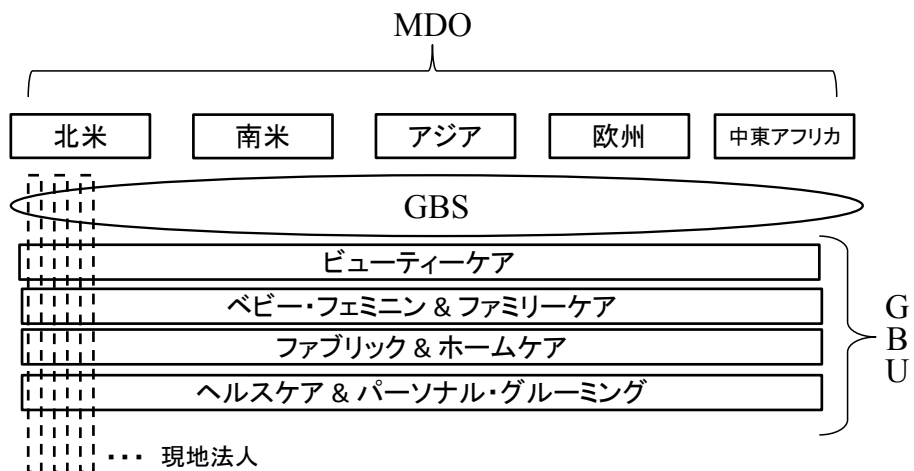
しかしながら、実際のグローバル業務はいくつかのレベルに区別される。上記①～③で示された要件はもっとも極端にモデル化されたものであり、全てのグローバル人材が純粋にこれを満たす必要はない。グローバルに展開した国際組織構造の中で、実際には各人に適した業務が与えられる。つまり、グローバル人材、グローバル業務の内実にはかなりの幅があり、そのどこを目指すかによって人材育成の要件も異なるのである。これを示すことが本節の課題であり、以下では実際のグローバル企業の例を念頭に置き、そこから得られる含意を整理していく。

Ⅲ－２．グローバル業務の類型化⁵⁾

グローバル業務を広く捉えると、当たり前であるが世界中に展開するグローバル企業のポジションの一つ一つがそれに該当する。グローバル企業を具体的に思い浮かべれば、消費財のP&Gやジョンソン&ジョンソン、食品のネスレやスポーツ用品のナイキ、保険のアクサやアリランツ、製薬のファイザーやグラクソ・スミスクライン、IT分野ではマイクロソフトやアップル、グーグル、身近な例ではマクドナルドやスターバックスも典型的なグローバル企業である。その中の一つ一つの業務が、広義のグローバル業務と言える。しかし、このグローバル業務の中には、全く外国語も使わず、特殊な専門性も、ずば抜けた成果も要求されない業務が数多く含まれる。もちろんそれは本来の意味でのグローバル業務とは言えない。グローバル企業内にあるこのような非グローバル業務の多くは、ローカル業務と呼ぶことが適切である。以下で、この点を少し詳しく見ていこう。

例えば、上で取り上げた企業の一つであるP&Gは、アメリカ・オハイオ州に本社があり、世界180ヶ国以上で無数の商品を販売する巨大グローバル企業である。この企業は、世界をいくつかの地域、具体的には、北米（米国・カナダ）、ラテンアメリカ（中南米）、西ヨーロッパ、中ヨーロッパ・東ヨーロッパ・中東・アフリカ、アジア・パシフィックに分けて管理している。そして、それぞれの地域ごとに、地域を管理するリージョナル総括本部を置いている。

第2図 P & Gのグローバル事業 組織図



MDO(Market Development Organization)は、地域ごとのセールスチーム

GBU(Global Business Unit)は、製品開発の中核的組織

GBS(Global Business Service)は、給与計算など定型的業務を標準化し一元管理する組織

(出所) 海老原 (2015) P.110, および会田 (2014) を参考に作成

5) 本節は、海老原 (2015) 第3章などを参考に、シンガポール、マレーシア、中国などの海外フィールド調査などの知見を踏まえて整理、モデル化したものである。

P&Gのアジア総括本部は、かつては神戸市に置かれていたが、2009年6月にシンガポールに移管された。アジア総括本部は、アジア各国の子会社を管理している。その中に、日本、韓国、フィリピン、インドネシア、タイなどの現地子会社が含まれる。つまり、P&Gが典型のように、グローバル企業は、本社 > 地域統括会社 > 現地法人、という階層構造で経営がなされている。ただしP&Gの場合、組織が非常に大きく製品が幾種類にも広がるため、第2図に示されるように製品ごとのグローバル戦略が加わり、マトリクス構造を形成する。単純化すれば、本社 > リージョナル > ローカル、という3層構造を持ち、それぞれが異なった役割を果たしている。本社、リージョナル、ローカルという3段階で多国籍企業のグローバル業務を理解、整理しようという「3段階アプローチ」は、国際人材マネジメントの領域で幅広く受け入れられている(ヤマモト 2006)。これに従い、3つの各レベルで展開されるグローバル業務を以下で説明する。

(i) ローカル

ここに現れる「ローカル」というのは、文字通りローカルな仕事である。たとえば、P&Gの日本支社もローカルである。日本の水質に合うよう洗剤やシャンプーの品質を改良したり、日本のドラッグストアやスーパーマーケットに卸したり、日本での売上を管理したり、日本の社員を採用し給与を払ったり、これらの機能がローカル機能である。ローカル支社の社員は、圧倒的多数が現地の人材で補填される。日本の現地支社であれば、例えP&Gのように外資系であっても、大部分、日本人が雇用されている。これは、日本ローカルなことは日本人がうまく対処できるためである。グローバルに展開する既製品ブランドも、地域ごとの特性や嗜好、デザインの好みなどを取り入れてローカルレベルで再開発する必要がある。少なくとも日本語表示にしなければならない。営業活動でも、現地の言葉が巧みに使いこなせて現地の商慣習に詳しく、現地でネットワークを形成できる現地の人材が好ましい。このように、現地のことは現地に任せる母体がローカルな現地法人ということになる。現地法人のトップや経営陣も、基本的には現地の人材に任せることが多い。そのため、本社や地域総括との連携があるものなど一部の業務を除いては、グローバル企業で働いていても、各支社・現地法人ではグローバル業務というのは僅かしかない。世界に冠たるP&Gで働いていても、業務そのものは、日本のライバルメーカーである花王やLIONの国内業務と全く同じものになる。当たり前だが、外資系企業で働いていれば、それがすなわちグローバル業務には当たらないのである。

(ii) リージョナル

では、ローカルから一段進んだグローバル業務とは何なのか？ ローカルと本社の中間に、しばしば「リージョナル」的な中間組織が存在し、地域総括として重要な機能を担うケースがある。日本企業は、本社の中央集権構造が特徴的であり、このリージョナルを置かずに海外子

会社を本社が直接管理するケースが多いと言われる。しかし、グローバル組織が巨大化しその分権化を図る過程で、さらにはグローバル人材の発掘や育成、活用を考える上で、リージョナルな中間的組織の果たす役割は大きいとされる。ヤマモト（2006）によれば、「日本企業の例をあげると、国際化の面で進んだ企業の例と比べていて気づくのは、「リージョナル人材」という役割の欠如である。欧州の企業では、人材のローカリゼーションをすすめる際に、いきなりグローバル人材からローカル人材にいくのではなくて、途中に、リージョナル人材をかませることもある。実は、本国人材（日本企業でいえば日本人材）以外から、グローバル人材をつくっていくうえで、このリージョナル人材というステップはかなり重要である（P.16）。」といった指摘は典型的であろう。

リージョナル統括とは、アジア統括、ヨーロッパ統括など、それぞれの地域の現地法人を束ねて管理するという組織である。地域統括会社とか、地域本社とか、リージョナルHQ（ヘッドクォーター）と呼ばれることもある。ここでの業務は、当該地域に直接何かを販売したり、何かを開発したり、顧客にサービスを提供するものではない。この会社のビジネスは、それぞれの国にある自社の子会社・現地法人が対象ということになる。地域統括会社は、本社からの方針や予算を取りつぎ、それぞれの国・地域の事情にあわせて展開するための中継ぎ役を担うのである。

地域総括会社は、グローバル企業が地域業務をオペレートする点において、移動、物流、住環境、法人税、人材確保などの面で魅力的な場所を選んで立地する。先ほども述べたように、P&Gは、アジア太平洋地域統括本部を、神戸からリージョナルHQが集積するシンガポールに移管させた。P&Gの地域統括会社で働くということは、必然的にシンガポールで仕事をすることになる。そこから、日本を含むアジアの各子会社を管理し、子会社間、本社との調整を行う。そこでは、物流、購買管理、マーケティング、国際金融、会計、製品開発など、あらゆるビジネス分野の専門知識がフルに動員されて管理の効率性が維持される。そこで働く人材の国籍は不問であり、成果が重視されるという意味で、先の①～③の要件が求められる。典型的なグローバル業務に相当する。

（iii）グローバル

地域の枠を飛び越えて全社一体で行った方が効率が良い業務、あるいは世界展開を進める全社を管理する業務は、通常、本社一極で行われるグローバル業務である。為替管理などは典型的なグローバル業務である。それぞれの地域で別個に行うよりは、例えば東京、ロンドン、ニューヨークにトレーダーを置いて一元的に管理を行った方が円滑である。なおこの場合、各トレーダーらは地理的に分散しているために本社に勤務するわけではないが、為替業務の管理は本社直属で行われることになる。他にも、財務・経理・経営管理、マーケティング、グローバル人事、グローバル調達、R&D（研究開発）、プロジェクト・マネジメント、（共用の）IT・

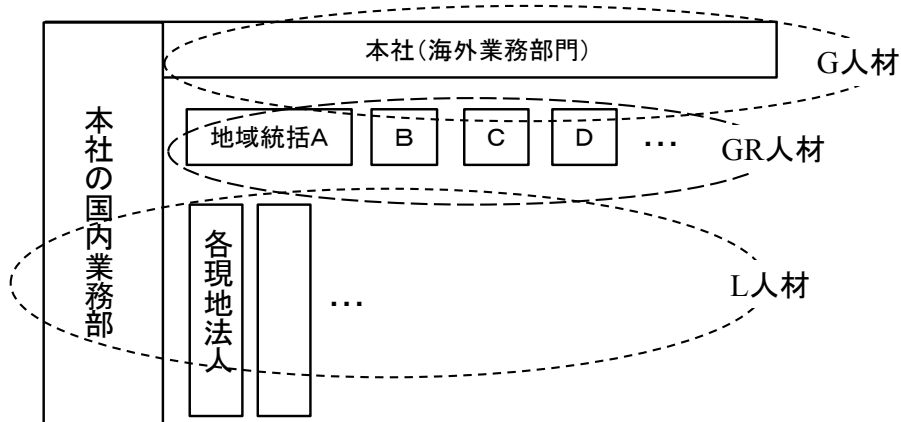
業務システムの開発・導入、といった仕事がグローバル業務になる。本社には、このようなグローバル業務を担当する部署、人材が多数存在している。日本の多国籍企業、例えばトヨタは、グローバルな事業を管理するためのグローバル業務、それを担当するグローバル人材が、日本の本社に在籍している。この定義に従えば、日本国内に本社を置く日本企業のグローバル業務は、日本国内で営まれていることになる。グローバル＝海外、ではないことが分かる。

グローバル業務の典型として、エンジニアや研究開発などの科学、工学の分野が挙げられる。ITエンジニア、設計開発に関わるエンジニア、基礎研究をするエンジニアも含め、その多くは実質的にグローバル業務となっている。エンジニアや研究開発の世界は、普遍的な技術や知識がベースにあり、優秀な人材は、コミュニケーションといった副次的な問題を別にすれば、技術や知識、ノウハウを武器に世界中どこでも活躍できる、まさにグローバル業務の典型と言える。その中でもITの分野は特に国境の壁がない。世界共通のプログラミング言語で書かれ、規格が世界的に統一されており、機材やデータベース、アプリケーションも世界中でほぼ同じ製品が使われている。優秀なITエンジニアはより良い待遇に惹かれて頻繁に移動を繰り返す。程度の差こそあれ、工学、自然科学、医学、あるいはアカデミック研究の第一級の人材が関わっている業務は、グローバル業務に他ならない。

なお、日系企業によくある事例なのだが、本社から現地法人に派遣され、ここでいうローカル業務にどっぷりと浸かるケースがしばしば観察される。例えば、家電メーカーの若手社員が新興国に派遣され、地元の量販店を一軒一軒回って自社製品を営業するようなケースである。あるいは、昨今注目を集めているBOPビジネスの例として、無電化地域に日本人が自ら出向き、村人にソーラランタンの利点を説明して販売につなげようとするケースである。地場にどっぷりと浸かり、現地人ばりに人脈を築くような泥臭い活動がグローバル人材の真骨頂という印象を与える。もちろん、そのような活動が中心的なグローバル業務も少なくない（例えば国際協力やNGO、インフラ建設の場など）。あるいは、現地事情を身を以て知るための研修の一環として、このような活動を行うことは有益であろう。しかし、企業の全体最適の観点からは、このようなグローバル化はリソースのむだ遣いである。ローカル業務はローカル人材が遂行することが最も効果的であり、常識的に考えれば、部外者が現地人より好実績を残し続けるには無理がある。グローバル人材に求められる能力は、むしろローカル人材をいかに使いこなすかであって、ローカル業務をローカル人材に代わって担うことではない。このような理由から、グローバル業務とローカル業務を重ね合わせず、上記の(i)(ii)(iii)ではっきりと区別している。

以上の考察から、グローバル業務と一口に言っても「3段階アプローチ」に応じて濃淡の違いがあり、それによって要求されるスキル、技能、経験の幅と深みなどに違いのあることが分かる。これを単純化して図示したものが、第3図である。ここでは、グローバル業務のレベルに応じて、G、R、Lの3つのタイプに区分した。以下では、これを順に説明していく。

第3図 グローバル組織とグローバル人材



(出所) 著者作成

G人材：高度グローバル業務

「3段階アプローチ」でいうグローバル、およびリージョナルの管理部門がこれに該当する。全社のグローバル業務を管理、監督、運営し、大局的なグローバル戦略の策定も行う。特定の国、地域の事情通であることは仕事の上で一定程度のプラスにはなるが、それより、深い専門性が前提とされる。管理職層では、その専門性をバックボーンとした経営面、マネジメントの高度な判断が要求される。狭い専門性に凝り固まっているだけではこの領域に達しない。トップには、リーダーシップ、複数の専門性、幅広い教養、さらには会社や社会、世界がどうあるべきかという哲学的な素養も要求される。企業の出自国籍・立地にかかわらず、世界中から優秀な人材を能力ベースで登用する必要がある。コミュニケーションは、国籍に関係なく英語などの世界共通言語で行われる。ここで要求される語学力は、抽象的な議論や高度な専門的理論を、ニュアンスも含めて的確に、しかも説得的に伝達できるような高度なものでなければならない。仕事は常に重圧があり、高い成果が期待されるが、それに見合うだけの高い報酬が約束される。

GR人材：グローバル業務

「3段階アプローチ」でいうリージョナルの実働部門、およびローカルのトップ層、管理部門がこれに該当する。リージョナルでは地域の実情に沿った管理・運営、ならびに戦略策定の必要があり、その場合、特定の国、地域の事情が一定程度反映される。そのため、地域を超越した完全グローバルではなく、業務はローカル色を加味した特徴を示す。業務に専門性が要求

される点はAと同様であり、人材登用は多国籍的なために、英語などの共通言語がコミュニケーション手段となる。語学力が卓越していることに越したことはないが、業務内容を正確に意思疎通できるレベルが確保されていれば支障は少ない。高度グローバル業務への登竜門としての位置付けと、ローカル業務で頭角を現した人材の目標地点としての位置付けを併せ持つポジションである。

L人材：ローカル業務

各国の子会社・現地法人、ならびに本社であっても所在地に特化した実務を担当しているローカルな実働部門がこれに相当する。本社と地域統括本社が策定したグローバル戦略、地域戦略の枠組みと方針に基づき、地場企業および第三国企業との競争に打ち勝って当該国・地域での業績の向上に専念する。それには、現地事情に通じた社員が有利であるため、現地採用の社員が圧倒的多数を占める。外国人との接触はごく例外的であるためコミュニケーションには当該地の現地語が用いられる。特定の専門技能を持つことは推奨されるが、必要とされる業務が比較的幅広く、柔軟な対応が求められるためにジェネラリストが活躍できる余地が大きい。業務が定型化されており、人材確保が容易なため報酬パターンは限定される。富山氏の言うところのL世界がそのままこれに当たる。例えばグローバル企業に勤めていようとも、その企業のローカル業務を担う人材は基本的にL世界で生きている。ただしここから突き抜けて、ローカル組織のトップ層、あるいは特別に優秀な人材はグローバルチームに抜擢される可能性もある。

以上のように、一概にグローバル業務と言っても、各人が置かれるポジションによって要求されるレベルと内容、密度が異なり、従って、グローバルに活躍する人材のあり方も一様ではないことが伺える。そしていずれも、専門知識の高さと幅広さ、コミュニケーション手段（具体的には語学力）のレベルによって、いくつかのカテゴリーに区別されることが分かる。グローバル人材育成と一口に言っても、各人が目指す方向性に依りて、身につけるべき能力レベルが異なるのである。この事実をふまえた上で、以下ではグローバル人材のパターンを、必要とされるスキルに依りて類型化していこう。

Ⅲ-3. グローバル人材のスキル・マトリクス

これまでの考察において、グローバル業務に求められるスキルや能力を、ラフに専門的知識（能力）と語学力の2つに集約した。各タイプではどのようなレベル・範囲の能力が求められるか、これをまとめたものが第5表である。これを、グローバル人材のスキル・マトリクスと名付けよう。

G人材は、専門性、語学力ともに非常に高いレベルが求められる。トップ・マネジメント業務の遂行を視野にいれると、自身の中心的な専門性から出発して、複数の幅広い分野まで専

第5表 グローバル人材に求められるスキル・マトリクス

	専門性	語学力
G人材	非常に高い・広い	非常に高い
GR人材	高い・やや狭い	中～高い
L人材	低い・やや広い	ゼロ～低い

(出 所) 著者作成

門領域を拡大させながら、かなり高度なレベルまで精通する必要がある。例えば、技術畑出身であっても、財務やマーケティングなどの他の領域を専門家並みに理解することで、全社的、世界的な視点からの確な経営判断を下すことに役立つ。語学力についても高い能力が求められる。プレゼンテーション力、ディベート力、論理展開、幅広いボキャブラリーも含めて、ネイティブ並みか、それ以上の表現力が不可欠である。

GR人材についても、G人材と同じように高い専門性がグローバル業務遂行のバックボーンとなる。ただし、経営判断に関わる機会は限られているため、広い専門分野の知識やマネジメント能力がG人材ほど必要とされる訳ではない。高い語学力が望ましいことは言うまでもないが、自身が担当する分野の事項を的確に意思疎通することができれば業務に支障はない。もちろん、それだけでも相当に高度な語学力は要求される。

L人材は、広義の意味でのグローバル人材ではないが、G人材、GR人材との対比の意味でもそのスキル内容を整理しておくことは有用であろう。L人材に高い語学力は要求されない。ビジネスの相手が基本的に同国人であるために、外国語が話せなくても通常の業務は遂行可能である。例外的に外国の顧客が登場することがあったとしても、それを完璧に処理すべき責任を問われることはない。日常の業務はほぼ定型的で、OJTで学べる部分が多く、はじめから特別な専門知識は必要とされない。むしろ、広い知識や経験、瞬発的な着想、人的ネットワークなどが業務の範囲や成果を押し上げるから、広く浅い知識や技能、巷の噂話なども活かされる余地がある。

このように、グローバル人材に求められる要件を整理していくと、G人材、GR人材を問わず、何よりもまず求められるのが自身のスキル、能力の高度な専門性であることが分かる。何らかの分野のプロフェッショナルでなければ、グローバル業務で利益に貢献することができないからである。例えば「グローバル・サプライチェーン管理のプロ」「消費財マーケティングのプロ」「リスク・マネジメントのプロ」「グローバル人事のプロ」というように、コアとなる特定の分野を定め、長い時間をかけて広く深い知識と経験を積んでいくことが求められる。ジェネラリストとして一般論を並べていても、組織の生産性は高まらない。もちろんジェネラリストは必要なのだが、皆が皆ジェネラリストでは組織の競争力は高まらない。少数のジェネラリストは、選ばれた人物である。最初に特定の専門分野があり、他分野の専門性も吸収する余力があって結果的に全般に通じるようになったずば抜けて優秀な人物がジェネラリストに値する。最初か

らジェネラリストとして過不足無く育てられた人物で太刀打ちできるであろうか。いずれにしても、グローバル人材のコア要素として、個々人が高い専門性を持つことから始まることになる。

グローバル業務における高い専門的能力の必要性は、不思議なことに、グローバル人材を議論する際にほとんど省みられていない。翻って大学のグローバル化プログラムを概観すると、英語で行う授業、海外留学の必修化、留学生の受け入れ拡大など、語学修得の方面に専ら傾注し、専門教育の重要性にはほとんど注意が払われていないように感じる。それどころか、昨今の国際教養大学の高い評価を呼び水に、グローバル人材育成イコール教養教育との方程式が出来上がり、専門教育はグローバル人材育成の中ではむしろ軽んじられる風潮にあるのではないか。教養科目の重要性も、英語力向上の必要性も否定する意図は毛頭無い。しかし、英語を使って何を語るのか。ビジネスの現場では具体的な中身こそが重要であり、それを身につける場が大学なのではないのか。昨今のSGU構想においても、このような視点が抜け落ちているように感じられる。

専門的知識、技能、能力を身につける場が大学である。ごく当然のことであるが、グローバル人材の育成には特にその要請が強いことを意識すべきである。では、現有のカリキュラムの中にそれを強化する手法はあるのだろうか。その一つの可能性として、本論文では国際インターンシップの役割に焦点を当てたい。これを次節で詳述する。

第IV章 グローバル人材育成プログラムとしての海外インターンシップ

グローバル人材育成に効果的なカリキュラムの一つとして、海外インターンシップ・プログラムの役割が注目を集めている。海外インターンシップの有用性は、これまでも幅広く言及されてきた(グローバル人材育成推進会議 2011, 日本経済団体連合会 2011a, 2011b, 内閣府・教育再生実行会議 2013, 折戸他 2015)。海外インターンシップは、外国語によるコミュニケーション能力を高め、異質なものへの興味と好奇心を刺激し、異文化適応力を高めるなど、国内のインターンシップでは得にくい特別な効果が期待できる。将来的にグローバルな活躍を目指す学生にとっては、その第一歩となる貴重な就業機会となるであろう。では、海外インターンシップを実施するにあたっての課題は何か。以下で検証していく。

IV-1. インターンシップ概観

インターンシップを就業に向けた若者の準備訓練と広く捉えると、その起源は、古代ギリシャやローマ、さらにはハムラビ法典にもそれに関する記載があると言う。近代的なインターンシップ制度、すなわち座学で学んだ内容を実践を通じて修得する期間と定義するならば、これは中世の手工業ギルドに起源を持つと言われている。ここで腕を上げることが自由民になれる

数少ない道であった。産業革命で職工に対する需要は急増し、西欧でインターンシップ制度が定着することとなった。戦後の高等教育の急拡大により、学業と就業の橋渡し役を担うインターンシップは、アメリカ、ヨーロッパを中心に量的にも急拡大していく（Sides and Mrvica 2007）。最近では、企業側から見た場合に、インターンシップ経験の有無は、学生の雇用適正（employability）を見る上での重要な要素の一つになっている（Gallagher 2010, Trought 2012）。欧米の大学におけるインターンシップは、カリキュラムの一つとしてすっかり定着したと言って良い。

日本でのインターンシップの普及は時間がかかったが、政府や財界の後押しもあり、この20年の間に急速な拡大を続けてきた。インターンシップを実施している大学数は、単位認定を行わない授業科目とするものも含めると、文部科学省が調査を開始した1996年には104校（全体の17.7%）に過ぎなかったものが、その後着実に増加し、2016年には730校（同93.4%）へと拡大している。インターンシップに参加する学生の割合も、同期間中に全学生数の0.6%から22.5%へと増え、インターンシップが大学のカリキュラムの一部として浸透しつつあることが分かる（文部科学省 2017）。ただし、海外インターンシップについては、それを導入している大学、参加学生数は、2016年時点でそれぞれ335校（全体の28.3%）、5,111人（同0.2%）と、いずれも低い数字にとどまっている。派遣先としてはアメリカが多く、高等専門学校の参加比率が高いのが特徴である。

日本で行われているインターンシップは、他国と比較した場合に独特の特徴を持つと言われている。まず第一に、実施期間が短い。徳永（2014）によれば、1週間以内のインターンシップが約半数を占め、2週間以内の実施で8割を超える。欧米では最低でも1ヶ月、平均して3ヶ月と言われているのに比較して圧倒的に短い⁶⁾。第二に、ほとんどが無給で実施されている。欧米で無給は例外的だが、その分、専門性からの貢献が求められる。第三は、日本の場合、当該企業への就職と連動していない。というよりも、就職目的のインターンシップは基本的に禁じられている。欧米の場合、以下のケーススタディで見ると、学生、企業双方から就職目的のインターンシップも珍しくはない。この他、日本の場合、インターンシップ実施期間中、大学と企業との間での連携が乏しいと言われている。欧米の場合、学生は定期的に大学の指導教官、あるいはキャリアセンター職員に進捗状況、問題点などを報告し、インターンシップを飽くまで教育課程の一環として位置付け、インターンシップに行きっぱなし、という事態を避けている。

このように現状を整理していくと、現在の日本のインターンシップ実施体制のまま海外イン

6) 欧米におけるインターンシップ実施の現状については、Sides and Mrvica 2007, Sweitzer and King 2009, Scherer 2011, およびイギリスの大学において複数のCareer Centreでのインタビュー結果を参考にした。なおその一部をケーススタディとして紹介している。

ターンシップを導入しても、大きな成果は得にくいように思える。海外インターンシップは、それに参加することによってスキルや語学力が磨かれ、様々な国際的経験を積み重ねることができる。将来グローバル人材として活躍するには、効果的なステップになるであろう。しかしながら、海外インターンシップに参加することで、能力的に白紙であった人物が、短期間のうちにグローバル人材に大化けすることを想定するのは現実的でない。むしろそれに参加する前に、時間をかけて、専門性、外国語運用能力などの構築を実直に続ける努力こそが肝要である。その努力が真に花開く最終段階として、海外インターンシップが位置付けられるはずである。このことは、海外インターンシップに限らず、一般のインターンシップにも該当する。欧米のインターンシップの場合、専門性、語学力などの能力が客観的なある要求水準を超えていないと、そもそもインターンとして受け入れてもらえない。専門性が発揮されて、企業の業務に固有の貢献ができるからこそ、学生側にも企業側にもインターンシップ実施が意味のあるものになる。ここが、単なるパートタイム・ジョブとインターンシップとの本質的違いである。

前節で結論したように、専門性と語学力はグローバル人材に不可欠な要件であり、それは大学時代に涵養すべきものである。海外インターンシップは、この2つの能力を同時に発展させることができる貴重な機会である。しかもそのためには、インターンシップ参加前の準備段階から、これらの能力の構築を意識的に進めておく必要がある。このように、海外インターンシップそのものの効能は言うまでもなく、その参加を目指す過程で必要とされる能力の蓄積が求められることになる。海外インターンシップに期待する理由はここにあると言える。

Ⅳ-1. 海外インターンシップの先進事例

インターンシップの実施前、実施中に、一定レベル以上の専門性や語学力を学生に期待することは不自然ではない。実際に欧米型のインターンシップはその原則で運営されている。いくつかのケーススタディから、その教訓を探ろう。以下の考察は、海外フィールド調査で訪れた在外日本企業、在日外資系企業、英国の大学から得た情報の知見に基づいている。

① 在外日本企業 X社について

1981年にマレーシアKLCE（クアラルンプール商品取引所）にて商品先物取引の仲介業務を開始する。外資系金融機関の中でも最も初期に進出した企業の一つとして知られる。当初はマレーシアの代表的商品作物であるゴムの先物の取引が主であったが、2000年頃からパーム原油（CPO）先物と株価指数先物の取引が主要な業務となっている。

インターンシップは、中期（2～3ヶ月間）かつ有給を原則として各期1名を受け入れている。加えて、オフィスに徒歩で通える住居の提供もある（他の正社員と共同生活）。インターンシップ受け入れのきっかけは、アイセック所属の慶應義塾大学1年生女子がインターンシップの可否を打診してきたことに始まる。その後も、アイセックを経由して募集している。アイ

セックを経由しているだけで、必ずしもアイセックに所属していることが採用条件ではない。採用は、書類選考の後、スカイプ面接で英語力のチェックを行っている。業務は、マレーシア人社員と共同して行うために、英会話力が必須である。その能力を確認することがスカイプ面接の目的である。

仕事内容は、コンプライアンスに係わる作業が主である。具体的には、取引口座開設時の書類チェックや、取引履歴の適合性の確認など、手間はかかるが比較的単純作業を要するものの処理である。そのため、取り立てて専門知識は必要とされず、かつマレーシアに馴染みのない日本人大学生でもこなせる作業になっている。

当該企業、学生にとってのメリット、デメリットを整理すると、以下の通りである。まず企業側にとっては、企業の知名度、イメージ向上が主な受け入れ動機とされる。先物取引企業にはネガティブなイメージが付きまとい、これを改善するための一助としてインターンシップ受け入れに期待している。また、専門知識のない日本人学生でも対応可能な作業が一定量存在するために、有給であっても採算が取れる。ただし、数ヶ月おきに新しい学生を受け入れることで、訓練の手間とコストはそれなりにかかる。

他方、学生にとって、国際的な経験を積めることは大きな魅力である。しかも、住居が提供され有給という好待遇で海外インターンシップを経験できる。しかし、あくまで個人レベルでの自主的なインターンシップ参加であるために、所属大学の単位にはカウントされない。また、2～3ヶ月の継続性を要求されるが、日本の大学生がこれだけの時間を捻出することはかなり難しい。加えて、本来のインターンシップの主旨に鑑みるに、これが単なる国際経験を積む次元にとどまっており、専門知識の深化につながりにくい点は課題と言えよう。

② 在日外資系製造業 Y社について

ヨーロッパ系自動車部品メーカーであるY社は、2006年に神奈川県にR&D拠点を開設した。これは日系自動車メーカーへの販売拡大と、車載関連技術で世界をリードする日本からの技術移転を目的としたものである。開設当初から、インターンを世界中から積極的に採用してきた。Y社では、典型的な欧米型のインターンシップが実施されている。具体的には、以下のような特徴がある。

第一に、インターンシップはワールドワイドに募集をかけている。実際に、ヨーロッパ本国、アメリカ、中国、タイ、マレーシア、メキシコなどから同時期に複数のインターンを受け入れている。日本からは、東大、東工大などの一流大学の理工系学生が参加している。多国籍的な人員構成から社内言語は英語である。そのため、英語に堪能でない日本の大学生にはハードルが高く、日本人のインターン数は伸びていない。インターンの採用は、専門性、推薦状、将来の進路希望などを考慮し、書類選考を経て面接で採用を決定している。

インターンの募集プロセスであるが、まず各部署が独立にインターンの採用計画を策定し、

これをHuman Resource Section (HRS) がとりまとめてグローバルに公募をかける。例えば、設計部門でソフトウェアのアシスタントが必要となり、これをインターンとして採用したい場合には、その数ヶ月前にHRSに公募を依頼する。したがって、公募は特定の時期に限定されていない(大学の学年歴はある程度考慮されている)。Y社の日本法人がR&Dセンターであるという特殊性から、理系インターンのみ募集している。選抜は、当該部署、HRS、マネージャークラスの役員の立ち会いで行われる。インタビューは全て英語で行われる。所在地がたまたま日本というだけで、業務形式は完全にグローバルになっている。

第二に、インターンシップは長期、有給かつ単位化されている。期間としては、最短でも6ヶ月。この間、週5日、一日8時間のコミットメントが要求されるが、時給1000円という厚遇を保証している。インターンの地域、国籍は限定しておらず、結果的に外国も含む遠方からのインターンが多いために、通勤可能な範囲に宿泊施設が用意されている。単位化に関しては、インターンの業務実績を所属大学に正式な報告書として定期的に提出し、学生の成果を伝えているとのことである。これは、世界の一流大学と信頼関係を構築できることにつながる。優秀な人材の育成と確保を、インターンシップの機会を通じて実現しているとも言える。

第三点目として、上記と関連して、インターンシップと就職が直結している。Y社では、インターンの採用にあたって、将来的にここに就職を希望する学生しか受け入れないとしている。Y社は、インターンシップを、時間をかけて双方のマッチングを模索する期間とみなしている。Y社に最初から興味のない学生の受け入れはリソースのムダ遣いと認識である。正社員採用への主導権は、当然ながらY社にある。Y社は、6ヶ月もの長期の時間をかけて、学生の資質、専門的知識の奥行き、問題発見・解決力、協調性、リーダーシップ、人間性などをじっくりと観察することができる。Y社の基準に届かなければ、正社員としての採用に結実しない。Y社からすればこれは望ましい帰結ではないから、インターンが開始される前の採用段階で徹底した吟味が行われる。結果的に、インターンの選定が実質的な採用を意味する。インターンシップは、不採用の可能性を保留した一種の採用活動にも位置付けられる。

インターンの学生側であるが、学生も自分が観察されていることを理解しているので、能力を示そうと必死である。とはいえ、6ヶ月の長期に渡る観察のために、真の能力レベルや人柄がほぼ正確に伝わることになる。その一方で、学生側も、時間をかけてじっくりとY社を観察している。社内の雰囲気、人間関係、技術レベルと伸びしろ、業界での位置付け、若手社員の活躍の機会がどの程度与えられているかなど、自分にとってY社が就社に値する企業かどうかをじっくりと見極めている。Y社がインターンの期待に届かなければ正式採用の打診があってもそれを断るだけなのだが、例えそうであってもインターンシップの機会は無駄にはならない。第一に、相応の報酬と単位を取得している。第二により重要なことは、Y社でのインターンシップの経験が、インターンにとっての今後のキャリア形成の重要な起点の役割を果たすからである。インターンシップで修得した専門知識やチームワークは、他社でも活用の余地が高いた

めに、労働市場におけるインターンの価値は高まる。インターンにとってこの効果は魅力的であるために、Y社は優秀なインターンを引き留めようと、職場環境の改善に努めることとなる。受け入れる側、参加する側、双方に健全な緊張感が保たれ、インターンシップは相互にプラスの効果を与える。

Y社のインターンシップ制度は欧米型として確立している形態に近く、これに内在する問題点は時間をかけて消化されてきている。それでも、課題が無い訳ではない。特に大きいのは企業側の負担である。インターンの採用に係わる選別プロセス、住居・報酬の提供、所属大学への定期的な報告書の作成など、企業側の負担は多大である。それでも、グローバルな規模で優秀な学生にアプローチし、そのような学生や大学と相互信頼を醸成し、採用に結びつける機会としてのインターンシップの役割は特別である。他方、学生側の負担としては、半年間拘束されるという時間的なものが主であろう。しかしながら、それ相応の報酬があり、かつインターンシップが単位認定されることで、この期間の拘束は割に合うものである。何より、インターン自身の人的資本の付加価値が急騰する。自身の能力を高めるためにも、半年以上のインターンシップ期間はやはり妥当とも言えよう。

③ イギリスの大学におけるインターンシップの実施状況⁷⁾

イギリスの大学におけるインターンシップ制度は、歴史的にも重要な役割を演じている。イギリスにおける大学は、伝統的に少数のエリートのための特権的な位置にあった。しかし、イギリスの産業競争力回復に向けて教育制度改革の必要性が唱えられ、サッチャー政権下で大胆な大学改革が断行された。その改革の一環として、准大学であったポリテクニクが1990年代前半に大学に昇格した。結果的に、1960年代には39校であった大学数が2005年には116校に増加し、これに高等教育カレッジやインスティテュートの53校を加えると、膨大な数の高等教育機関が短期間で誕生した（秦 2011）。新大学が実学志向で誕生した経緯もあり、この過程でインターンシップ制度はカリキュラムの目玉として積極的に導入された。

イギリスのインターンシップの特徴をまとめると、以下ようになる。ただし、以下の記述はインターンシップ全体の実施状況の報告であり、海外インターンシップに特定化されたものではない。

第1に、全学の半数近くの学生が、1ヶ月以上のインターンシップを1回以上経験している。これは、インターンシップの経験が就職に有利に働くためである。とは言え、どのような経験が有利になるか事前には分からないため、あるいは単なる好奇心から、複数のインターンシップを経験することが普通である。イギリスの大学は日本よりも学期制が柔軟で、長期間インタ

7) 2015年8月12日 University of East Angliaにて、2016年8月15日 University of Yorkにて、いずれも Career Development Centreスタッフへのインタビューから得た知見に基づく。

ーンシップにコミットできる条件に恵まれていることも関係している。

第2に、インターンシップ派遣先が多様である。民間企業を筆頭に、政府系機関、ボランティア団体、NGO、病院、学校、博物館、地域コミュニティなど、多くの受け入れ先がある。インターンシップの派遣先がビジネス分野に集中すると、歴史や文学、純粋数学など実務的でない分野を専門としている学生には不利になる。このような学生は、たいてい副専攻で実務的な科目を履修しているが、そうでなくても受け入れ先が見付かるような努力がなされている。これに加えて、キャンパス内でのインターンシップも盛んである。図書館の司書業務、研究補助、交換留学生のサポートなど、学生には応募しやすいのが魅力である。応募には、専門知識が必須である。この点が、単なるアルバイトとはっきり峻別される。専門分野からの貢献も期待されているため、それが評価されて多くのインターンシップが有給である。

第3に、受け入れ先の開拓であるが、企業側からの大学への依頼、大学側からのアプローチが半々である。大学はインターンシップ専門の職員を置いており、企業への打診、連絡、苦情処理、派遣前の学生指導などを一元的に引き受けている。この他、大学のキャリアセンターを経由せずに、直接、受け入れ機関に応募する学生も少なくない。また、民間のインターンシップ紹介団体を通じて申し込むことがある。海外インターンシップは後者の大学以外のルートを通じて行うことが多いと言う。

第4に、派遣先と大学の関係であるが、インターンシップを契機に連絡が密になる。約5割のインターンシップが単位化されており、それを認可するためにもインターンの実績を的確にモニターする必要があるためである。またインターンシップの成果を高めるためにも、インターンシップ実施中の指導が不可欠と考えられている。インターンシップ中の指導にはアカデミックな要素も含まれるため、その専門分野に関連する教員が関与するケースもある。

最後に、受入先企業側の事情であるが、インターンシップの受け入れには基本的に協力的である。企業側のメリットとしては、(1)社会貢献につながる、(2)企業の知名度が向上する、(3)地域の有名大学と信頼関係を築いておくことは長期的に有益である、などが挙げられている。これらは間接的な効果と言えるが、より直接的には、(4)インターンの学生を雇用できるきっかけになる、(5)実際にインターンの学生は優秀であり、業務に貢献している、などの声が聞かれた。特に(5)については、「できるだけ長く働いて欲しい。有給であってもそれ以上の働きがある」と学生の貢献を大きく評価する声が聞かれるという。このような評判の定着もあり、インターンの受け入れも拡大する好循環が形成されているという。

企業側の負担に目を向けよう。インターンの受け入れ期間は平均して2～3ヶ月ほどの長期であるため、新人研修期に若干の混乱があっても、相対的には長いものではない。仕事内容は定型化されており、インターンが担う業務の移管は比較的スムーズに進む。言うまでもなく、決まり切った仕事をさせるためにインターンを受け入れている訳ではない。定型業務をこなしながら、業務の様々な点、例えば製造系であれば最新の技術情報などを提案するなど、インタ

ーン独自の貢献ができる余地がある。そのために、学生は大学で専門分野の学業をおろそかにできず、大学側も、最新の学問を学生に伝授する責任が発生する。このように、インターンシップの派遣を通じて、実業界と大学側に健全な緊張感が醸成されている。

以上、これまでの現地調査の知見から、いくつか特徴的なケースを報告した。X社の場合、インターンシップは制度的にまだ形成途上にある。長期かつ有給で行われる欧米型のインターンシップの要素を取り入れながら、専門性はとりあえず不問としている点で、和洋折衷型と言えよう。今後の収斂の方向性に興味を持たれる。Y社のインターンシップは、長期・有給であり、専門的能力が問われ、就職と直結していた。欧米型の典型とも言えるインターンシップ形態である。世界中から優秀な人材が集まり、英語でコミュニケーションを取りながら専門的な業務内容を遂行している。グローバル人材育成のモデルケースと位置付けて良いのではないか。最後に、イギリスのインターンシップ制度であるが、ここでも専門的能力の重要性というメッセージを読み取った。だからこそ、多くの企業からの募集があり、有給で実施されている。大学側は、専門職員を雇い、派遣先を多様化することによって、様々な専門分野を持つ学生のニーズに応えようとしている。実業界と大学側とで、相互信頼に基づく建設的な連携が生まれ好循環が形成されている。

ここでの教訓から、海外インターンシップをどうグローバル人材育成に結びつけることができるのだろうか。日本でもインターンシップの導入の動きは活発化している。この動きに期待できるのであろうか。しかし残念ながら、インターンシップ本来の趣旨からは遠ざかる方向に進んでいるように見える。経団連はこれまで、5日間以上のインターンシップ開催を加盟企業に求めてきたが、2019年卒の学生を対象に、2017年夏期からの1日インターンシップの開催を決めた。2017年の夏以降にインターンシップを開催すると告知した企業は、同年6月1日時点で延べ8,871社に上り、昨年より7割増えているという（日本経済新聞朝刊2017.7.17.）。5日間のインターンシップでも世界的基準では驚くべきほど短期であるにもかかわらず、多くの企業がより短期の1日インターンシップの実施に舵を切っている。これでは、学生が専門性を発揮するチャンスも与えられない。そもそも企業は、日本の学生の専門的能力に期待していない可能性が高い。そうであれば、インターンシップは流れ作業のように短く終えた方が手間がかからない。このような考えが企業の経営層の底流に流れているとすれば、専門的能力と語学力を鍛え上げる機会としての海外インターンシップが拡大したとしても、形式的なもので終わってしまう可能性がある。

グローバルな場で自身の能力を発揮していくには、繰り返しになるが卓越した専門的能力と円滑なコミュニケーション能力が不可欠である。海外インターンシップは、これらの能力を伸ばす場として効果的であり、欧米型のインターンシップはおおむねこの要請を満たしている。積極的にそのような場を求めるとすれば、インターンシップの受け入れ先を日本企業に限定

することなく、欧米企業まで射程を広げて幅広くアプローチすることも必要になってくるかもしれない。海外の企業に関心を持ち、まずそのような行動を起こすこと自体、その人物のグローバル人材としての潜在性とチャレンジ精神が試されているとも言えよう。

まとめと結論

日本企業のグローバル展開に伴い、海外で働く、あるいは国内でも海外と関連するグローバル業務に対応できる人材、いわゆるグローバル人材への需要が高まっていると言われている。しかしながらその一方で、日本人の若者の間では内向き志向が指摘され、実際に日本人の海外留学者数でみても、2004年をピークに減少の一途を辿っている。さらに、日本の大学の研究力、教育力の低下もささやかれ、企業の競争力の源泉となる人材育成の機能に不安が投げかけられている。このような状況の中で、日本企業は海外企業とますます激しい競争に直面していくであろう。世界市場で勝ち抜ける優秀なグローバル人材を育成するためにも、日本の大学の大胆な変革が必要不可欠だとする問題意識は、政府、経済界の間で共有されてきた。このような現状をふまえて、本論文はグローバル人材とその育成に関する試論を展開した。

本論文ではまず、日本企業の売上に占める海外比率が高まっていること、およびこれを受けて日本企業の多くが、大企業、中小企業を問わず海外展開を展望していることが示された。その際の課題の筆頭に上がるのが、やはりグローバルに活躍できる人材の不足であり、それを補う意味で外国人人材を活用している実態を検討した。外国人人材は、母国の事情にも詳しく、積極的でロジカルであり、組織の活性化ならびにグローバル人材の即戦力と期待される一方で、日本企業は依然として新卒一括採用の社内人材プールの中からグローバル人材を育成しようとしている傾向が示された。

グローバル人材として日本人の貢献に期待が高いのであれば、それを輩出する日本の大学の役割は重要である。大学のグローバル化は、80年代以降、海外、特に周辺アジアから留学生を受け入れる政策が中心であったものが、近年は日本人を海外に送り出す政策に転換されつつある。グローバル人材の育成、および日本の大学の研究・教育水準の躍進を目的とした国家的事業が、スーパーグローバル大学(SGU)創成支援事業である。今後の展開が期待されているが、実態として語学、教養科目に重点を置く方向性に本論文では疑念を呈した。

グローバル人材に関連する議論を整理していく中で、その共通認識が欠けていることを本論文は指摘した。また、大多数の企業でグローバル人材への潜在的需要が大きいものではないという実態も紹介された。では大学は、グローバルな場で活躍するようどのような人材を育成・輩出することが求められているのであろうか。この問題に対し、本論文はグローバルな場で要求される業務のタイプを類型化し、それを遂行できる人物をグローバル人材と定義し、中でも高い専門性と語学力の重要性を指摘した。グローバル人材イコール高度な外国語力を連想しが

ちであるが、各人の業務上のバックボーンとなる専門性の役割の重要性を検討した。最後に、その二つを効果的に発展させる機会として、いくつかの事例を挙げながら、海外インターンシップの可能性を議論した。

グローバル人材育成の議論は、大学がどのような人材を社会に輩出していくかという根本論と本質的に同じである。活躍の場が海外であるため、国内人材よりも要件が少し高度化・多様化・複雑化するだけで、基本的には、各学生に適した専門性を付与することで、組織に、地域に、社会に貢献できる人材を大学はどう作り上げていくかという本質論に尽きる。そのための教育機関としての大学の鼎の軽重が問われるのである。

－参考文献－

- 会田秀和（2014）「グローバル企業にふさわしい組織、制度、カルチャーとは？ 制度と文化は切り離せない」DIAMONDハーバードビジネスレビュー ウェブ版 <http://www.dhbr.net/articles/-/2985>
- 海老原嗣生（2015）「もっと本気で、グローバル経営：海外進出の正しいステップ」東洋経済新報社
- 折戸晴雄・服部治・横山皓一（編）（2015）「インターンシップ入門：就活力・仕事を身につける」玉川大学出版
- 加賀博（2013）「グローバル人材 採用・育成・制度開発ガイド」カナリア書房
- 苅谷剛彦（2017）「オックスフォードからの警鐘：グローバル化時代の大学論」中公新書ラクレ
- キャメル・ヤマモト（2006）「グローバル人材マネジメント論」東洋経済新報社
- , 大田智（2009）「グローバルリーダー開発シナリオ」日本経済新聞出版社
- 倉本由香里（2012）「グローバル・エリートの時代：個人が国家を超え、日本の未来をつくる」講談社
- 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
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/san_gaku_kyodo/sankol-1.pdf
- 経済産業省（2012）大学におけるグローバル人材育成のための指標調査
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/honbun.pdf>
- 産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会・報告書（2010）産学官でグローバル人材の育成を http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/san_gaku_ps/2010globalhoukokusho.pdf
- 茂住和世（2010）「『留学生30万人計画』の実現可能性をめぐる一考察」東京情報大学研究論集 13（2），40-52
- ジェトロ・日本貿易振興機構（2016）「2016年版・ジェトロ世界貿易投資報告」日本貿易振興機構
- ジェトロ・日本貿易振興機構（2017）2016年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査
https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/5b57525465154f73/20160135.pdf
- 辻太一郎（2013）「なぜ日本の大学生は、世界でいちばん勉強しないのか？」東洋経済新報社
- 徳永英子（2014）「日本におけるインターンシップの現状について」Works Review vol.9, pp.110-113
- 徳永保・糊井圭子（2011）「グローバル人材育成のための大学評価指標－大学はグローバル展開企業の要請に応えられるか－」協同出版
- 友松篤信（2012）「グローバルキャリア教育：グローバル人材の育成」ナカニシヤ出版
- 富山和彦（2014a）「なぜローカル経済から日本は蘇るのか：GとLの経済成長戦略」PHP新書
- （2014b）我が国の産業構造と労働市場のパラダイムシフトから見る高等教育機関の今後の方向性，文部科学省・実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する有識者会議（第1回）配付資料4
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/061/gjjiroku/_icsFiles/afiedfile/2014/10/23/1352719_4.pdf
- 内閣府・教育再生実行会議（2013）これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/pdf/dai3_1.pdf

- 西山教行・平畑奈美 (2014) 『『グローバル人材』再考－言語と教育から日本の国際化を考える－』くろしお出版
- 日本経済団体連合会 (2011a) グローバル人材の育成に向けた提言
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/062honbun.pdf>
- 日本経済団体連合会 (2011b) 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結果
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/005/honbun.pdf>
- 日本生産性本部 (2011) 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/sangakujinnzai_ps/pdf/shihyo-report2010.pdf
- 秦由美子 (2011) 「イギリス高等教育の一元化と一元化後の新大学」広島大学・高等教育研究開発センター 大学論集第42集 pp.55-70.
- 文部科学省 (2017) 平成27年度 大学等におけるインターンシップ実施状況について
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2017/06/23/1387144_001.pdf
- 吉田文 (2014) 『『グローバル人材の育成』と日本の大学教育－議論のローカリズムをめぐる－』「教育学研究」第81巻 第2号 2014年6月 164-175
- (2015) 「グローバル人材の育成をめぐる企業と大学とのギャップ－伝統への固執か、グローバル化への適応過程か」駒井洋 (監修) 五十嵐泰正・明石純一 (編著) 『移民・ディアスポラ研究4 「グローバル人材」をめぐる政策と現実』明石書店第11章
- 吉田寿 (2012) 「世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門」日本実業出版社
- 綿貫健治 (2016) 「世界大学ランキングと日本の大学：ワールドクラス・ユニバーシティへの道」学文社
- Gallagher, K. (2010) Skills Development for Business and Management Students. Oxford University Press. UK.
- Scherer, A. (2011) Brilliant Intern: How to Get the Best Internships and Make Them Count. Pearson Education Limited. Prentice Hall.
- Sides, C.H. and A. Mrvica (2007) Internships: Theory and Practice. Baywood Publishing Company, Amityville, New York.
- Sweitzer, H. F. and M. A. King (2009) The Successful Internship: Personal, Professional and Civic Development (3rd ed.) Brooks/Cole Cengage Learning. CA. USA.
- Trought, F. (2012) Brilliant Employability Skills: How to Stand Out from the Crowd in the Graduate Job Market. Pearson Education Limited. Prentice Hall.