

【論考】

日本におけるグローバル人材育成のこれから

Perspectives and Developments of Global Human Resources in Japan

横浜国立大学国際戦略推進機構教授・国際戦略コーディネーター 鈴木 雅久

SUZUKI Masahisa

(Professor and International Coordinator, International Strategy Organization,

Yokohama National University)

キーワード：グローバル人材育成、EQ、カリキュラム、外国人留学生との協働・協修

1. 高度経済成長時期における日本の国際的人材育成の試み

日本の大学は、高度経済成長を迎えた1960年頃から実用的な人材を輩出できていないと日本の経済産業界から指摘されるようになり、企業では独自の研修制度の導入と整備が始められる。1970年代から1990年代になると、多くの日本企業が、欧米水準に追いつくべく、社員を欧米の大学院に派遣して学位を取得させるなどして国際的人材育成を図りだしている（中山健，2013）。鳥井康熙（2003）は、1982年になるとアメリカの大学による日本校進出が始まることを報告している。これは、当時のOECDあるいはWTO等が日本の高等教育に対して外国の教育サービスに門戸を開き、先進国として外国人留学生の受け入れ態勢を整えるように提起されたことや、日米貿易摩擦解消などの政治的要因が働いたなどの理由にもよると言われている（杉原尚輔，2009）。しかしながら、当時の日本の経済産業界は、国際的人材育成の急務と海外派遣による研修コスト拡大などの理由により、これらのアメリカの大学の日本校に社員を派遣させるべく、アメリカの大学の日本校誘致のための用地確保などに努め積極的に推進しようとしたのである（杉原尚輔，2009）。これは、当時の日本企業の経営者等が、それだけ国際的に通用する人材を育成したかったという表れであったと言える。

杉原尚輔（2009）によれば、当時の日本は、1992年を頂点とする第2次ベビーブームの途上にあり、人口と大学進学率の増加に伴い、私大の地方誘致を推進する自治体が多く存在していた。一方、1980年代後半よりアメリカの18歳人口が減少しているため、アメリカの大学は海外進出を検討しており、アメリカの大学の日本校の誘致は日本の私大を地方に誘致するよりコストを抑えられることなど、日米双方の利益が一致することなどから、日米政府主導による「日米貿易拡大促進委員会」と民間主導の「貿易拡大促進協議会」の2つの組織により、アメリカの大学を日本に誘致する計画が積極的に進められたのである。中山健（2013）によると、当時のアメリカの大学の151校が日本校として進出

することに興味があると回答していて、その中で、Massachusetts Institute of Technologyの日本校を千葉に誘致することが検討されていたことには驚かされる。

しかし、これらのアメリカの大学の日本校は、当時の文部省からは「専修学校」という位置づけを受けていた。そのため、私大助成金を受けられない上、日本周辺やアジアの地域からの留学生を受け入れるための「留学」の在留資格が得られなかったことなどから、当初の想定を大幅に下回る学生人数となり、また乏しい語学力をはじめとした修学不良生を抱えるなどの課題に直面することになり、日本の大学と対等な競争力を持つことができなかつたのである。その結果、当時設置された約40弱のアメリカの大学の日本校のほとんどは、平均4年程度で閉校してしまい、2017年12月現在、現存するアメリカの日本校は3校（テンプル大学ジャパン、アライアント国際大学・カリフォルニア臨床心理大学院日本校、レイクランド大学ジャパン）に留まっている。

多くの文献では、1983年に中曽根康弘首相によって始められた「留学生受け入れ10万人計画」が発端となり、国立大学においては留学生センターの整備や、英語による交換留学生の受け入れなどの日本における外国人留学生を増やすための環境・施策の整備・推進が行われていたことが記されているが、アメリカの大学の日本校受け入れは、産官一体となって、日本の大学教育の国際化推進に取り組んだ大きな流れのひとつだったと言える。しかし、誘致失敗の矛先は、2000年代以降、日本の経済産業界から政府と日本の大学に対するグローバル人材育成についてのかかなり強い要請として向けられることになる。

2. 日本におけるグローバル人材育成の変遷

グローバル人材育成に関する議論の変遷は、吉田文（2014）が詳細な分析を行っているが、日本では大学のグローバル化が取り沙汰されているのにも拘わらず、その国内議論がローカリズムに向かっていることを示すことで、改めて「大学の役割」を問いただしている。その中で興味深いのは、「社会から必要とされる人材と教育機関の役割」の変化である。かつては、大学教育の具体的な内容や質より、入社後の企業内研修での社員教育を誇っていた日本の企業・財界において、「グローバル競争に日本企業が勝ち抜くためには、国際社会で渡り合い、成長分野を牽引するリーダーが必要であり、その育成を（日本の）大学に求める議論が繰り返される」ようになったのである。吉田文（2014）は、これを「企業経営に必要な人材が、社会で必要な人材とされ、次にそうした人材育成は大学の課題と展開する。会社の論理は、社会の論理として展開」されたと考察している。そして、2000年代、特に2007年以降になると、日本経済団体連合会や経済同友会を始めとした経済産業界の報告書・提案書では、かつてないほどに産学官協働による「グローバルな視点による人材育成」（産学人材育成パートナーシップ全体会議配布資料、2009）について提言されるようになったのである。そのグローバル人材像については、「1. 社会人基礎力を備え、2. 外国語（英語）でのコミュニケーション能力をもち、3. 異文化

理解・活用がある者」(グローバル人材育成委員会報告書, 2010)が掲げられたのである。

この流れを受けて、文部科学省内には、2010年に官邸主導による「グローバル人材育成推進会議」が設置され、競争的資金によるグローバル人材育成事業として、高等教育における国際化戦略に文部科学省が関わるようになったのである。その結果、当時、国際戦略と教育・研究を結び付ける全体イメージを持っていなかった日本の大学は、グローバル教育や国際戦略に関する急激な事業展開を求められることになり、G30¹そしてSGU²という大学の国際化に関する競争時代を迎えるのである。

2009年～2010年当時の民主党政権下の事業仕分けでは、一旦関連予算が縮減されたものの、すぐに、オールジャパン体制に基づく「グローバル人材育成推進会議」が設置され、その中間報告(2011年6月)ならびに審議まとめ(2012年6月)では、グローバル人材の再定義が行われ、ここでのグローバル人材とは「I: 語学力: コミュニケーション能力、II: 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、III: 異文化理解と日本人のアイデンティティ」を持つ者とされたのである。以来、この定義は文部科学省が展開する事業において用いられることが多くなるが、ここで、吉田文(2014)は、次のように警鐘を鳴らしている。

ここでいう「グローバル人材」とは、結局のところ海外留学経験があり英語が話せる者であり、これは欧米へのキャッチアップを目指して国際化を議論していたことと何ら変わりはない。欧米へのコンプレックスを抱えもつ日本という、ローカリティにもとづく議論である。これらの議論に欠けているのは、日本を相対化する視点と、それと関連してグローバリゼーションへの対応ではなく抵抗という視点である。すなわち、日本の企業が競争優位に立つことではなく、日本の位置を確認し世界のなかで日本が果たす役割を考察すること、グローバリゼーションへの対応のためのグローバル人材育成ではなく、グローバリゼーションという問題をそれへの抵抗も含めて考える人間の育成が必要なものに思う。

グローバルな課題に対して、一国では解けないグローバルな課題にどのようなグローバルな連携で取り組む必要があるかを考え、解決するための能力を培うことでグローバル人材は育成されるべきであり、キャッチアップ的なグローバル人材ではなく、世界をリードできるような人材を育成する気概が必要である。学生が海外留学でそのような視野の拡大が可能となるような配慮、グローバルな問題を他国の学生と議論できるような英語教育が必要であろう。

¹ <https://www.jsps.go.jp/j-kokusaika/>

² <https://www.jsps.go.jp/j-sgu/>

筆者は、ここで当時のグローバル人材を語る多くの経済産業界の経営陣ならびに学識者らが、「グローバル人材教育」の第1に掲げたのは「英語教育とコミュニケーション能力」、そして、第2・第3として、主体性や積極性などに資するための視野と見識を拡大する「高度教養教育」に置き換えたことに功罪があると考えます。確かに、その後多くの英語教育や試験の在り方に関する議論や改革は進み、教員の不足や養成が追いつかないなどの懸念は残るものの、英語教育は充実する方向に向かいだしている。しかしながら、「グローバル人材教育」が、「英語力」や「教養教育」などの抽象的な言葉に置き換わってしまったために、グローバル人材育成に本質的に必要な内容が抜け落ちてしまい、異文化の人たちと深いレベルでのコミュニケーションや繋がりを構築することにより他国の人たちとの心によるボンディングを通じて、グローバルな問題を連携して議論し、リーダーシップを発揮して立ち向かっていくという、一番重要な趣旨が抜け落ちてしまったように思われるのである。

特に、経済産業界と経済産業省が主導して提唱してきた「社会人基礎力」については、様々な議論を呼んだものの、具体的な項目の洗い出しが行われ、一定の方向性を出す試みがなされていた。それに対して、当時、文部科学省内に設置された「グローバル人材育成推進会議」が掲げていた「I: 語学力: コミュニケーション能力」については語学能力検定試験と海外留学だけの対策となってしまう、「II: 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」と「III: 異文化理解と日本人のアイデンティティ」については、明確なガイドラインや評価項目を作成することをしなかったため、Project Based Learning (PBL) 等やアクティブラーニングなどの学生の積極的な自主性を重んじる学習活動における応用技能として組み込まれていることを除いて、明確で具体化されたカリキュラムや評価として対応をしないまま埋もれることになってしまったのである。

その後、グローバル人材育成については、2010年以降様々な議論や提起がされてきているが、その多くは経済産業界の企業経営者からの意見やフィードバックがもとになっている。しかし、これらのほとんどの報告書や提案に掲載される結果からは、議論のプロセスや詳細を見ることができず、また、フォーラムや討論になると、抽象的で一過性の議論に留まりがちのため、教育現場としては、これらをもとに、どのような授業や教育を提供したらよいか見えてこないのが実情だったのである。また、特に残念だったのは、当時のグローバル人材育成の議論に、会社の中でどこの部署より人材や社員教育に精通している人事部あるいは研修担当部署の関係者を表立って巻き込むことがなかったことがあげられる。日本企業における人事教育は、会社の業種や規模に関わらず、どこも似たような業務に従事しており、その均質性は比較的高い。その役割は、必要な時に必要な人材や研修を必要な所へ計画を持って用意することが使命であるため、社内が必要とされる人材像や知識・技術・経験、あるいは、職場の人間関係やコミュニケーション上の問題と解決、あるいは事前防止等にはかなり精通している。また、これらは、昇進・役職に合わせた研修から、会議のファシリテーションやコミュニケーション等のあらゆる研修を提供し、ときには問題解決の対処・予防などを行っているのである。

これは即ち、これらの日本の企業内研修は、組織運営やリーダーシップ、チームワーク作りに関係しており、人事教育担当が一番精通して日本のグローバル人材育成を支えてきたと言っても過言ではない。従って、グローバル人材育成の具体的な議論の際に、これらの人事教育担当の関係者が参加していれば、どれほど具体化された議論やカリキュラムとして進めることができたかは計り知れないのである。しかしながら、人事全般に関わる関係者は、経営陣とは一線を画していることが多く、企業内人事以外のところで出張らない習慣や事情があるためか、当時の議論に人事・教育担当者が中心となって参加していなかったことには大変残念なことであったと言える。

3. 日本企業側に不足しているグローバル人材と能力

2012年の春、筆者が現在の職場で外国人留学生を対象とした英語による学部のグローバル人材教育に携わることになったとき、前述の理由により、まず一番に念頭においたのは、学生の受け入れ先である会社や企業に対してどのような人材やプロフィールの需要があるかを調べ、最終的には、企業が必要としている人材や教育は企業研修の内容に集約されていることに結論づいたのである。そこで、当時公開されている企業研修を受講して回り、また、そこで出会う人たちとのネットワークを通じて、企業における問題や取り組みを聞いて、グローバル人材育成のカリキュラムの原型モデルを草案したのである。その結果、経済産業界では当たり前のことであるが、企業研修では、英語研修はもとより、挨拶・名刺の渡し方に始まり、報告書・企画書等の執筆、会社紹介の仕方、クレド・コンプライアンス、各種プレゼンテーション、議論や発想の仕方から、リーダーシップ、司会スキルなどの様々な研修が提供されていることが分かったのである。しかしながら、その他に一番重要なこととして、「企業の人材育成で一番苦勞しているのは、中間管理職（含む、海外支部幹部）を対象とした研修である」ことが分かったのである。その背景や状況は、次のとおりである。

- (1) 新入社員や若手社員を対象とした研修は、ほぼ完全と言ってよいほどよく整備されており、大学教育の有用性が否定されるのも分かる気がするくらい、会社や商品に関連する具体的な教育は整備されている。
- (2) 最近では役員・幹部を対象とする研修もかなり整備されているが、そもそも役員・幹部に抜擢された時点で、彼らが必要なものを身に付けていることは間違いないのである。
- (3) 多くの中間管理職研修では、役員や経営陣の抽象的な目標に対して①イノベーションとチャレンジな目標設定と企画の遂行、②新規顧客獲得のための部下の指導、③部下のモチベーションの引き出し方、④他部署との連携の仕方など、大きく分けるとチャレンジ精神向上の訓練

と、周囲との人間関係の構築・維持、あるいは、コミュニケーションの向上に関する研修を受けることになっている。特に、「アドラー心理学」や「コビーの7つの習慣」、「ドラッカーの名言集」等を手本とする研修が多いのは、中間管理職が一番苦勞しているからである。

- (4) 企業における中間管理職は、経営陣の抽象的な目的や方針・目標を、具体化して現場の社員とともに実行する責務がある。また、具体的な現場の問題は、経営陣や上層部に、経営的な目線や立場に置き換えて説明・説得する必要があり、同じ言語の日本語であっても、抽象的な事案から具体的な事案へ、具体的な事案から抽象的な事案に説明する意識能力、あるいは、「経営陣」と「現場」という異文化間コミュニケーション能力が必要となるが、これは容易なことではなく、意外とその問題の難易度は認識されていないのである。(図1)



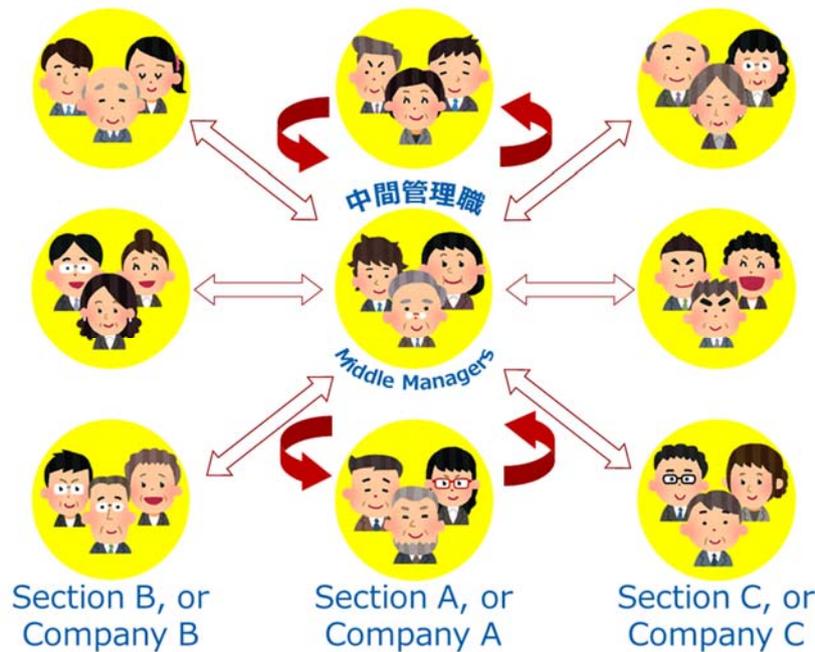
「図1. 中間管理職が直面する上層部と現場間コミュニケーションのイメージ」

抽象議論から具体議論、そして、具体議論から抽象議論に置き換えてコミュニケーションを図るには、かなりの想像能力と話題の引き出しを持ち、クリエイティブな発想と前向きな情熱を持ち、周囲に前向きな共感力を持った相手に恵まれないと伝わらない。多くの中間管理職には、積極的なコミュニケーションだけでなく、この置き換えられる能力が標準で期待されているが、日本ではこのようなコミュニケーション能力を意識して訓練する機会が乏しい。

- (5) 企業における中間管理職は、担当部署を超えた連携が求められるため、前述の意識能力や「経営陣」と「現場」という異文化間コミュニケーション能力に増して、部署間で文化や慣習が異なる用語が横行する集団に対しての異文化間コミュニケーションが求められるのである。

具体的には、総務・財務・施設・IT等を始めとした間接部門だけでなく、他の事業や営業の部門の幹部や現場の責任者や担当者と渡り合わなければならないので、それぞれの部署における日常用語に始まり、部署独自の文化・慣習・ルールなどにも配慮した意識能力や異文化間コミュニケーション能力が必要となる。(図2)

近年は、企業の事業や営業の活動は、内外の地域に及んでおり、外国人もステークホルダーとして参入しつつあるので、真のグローバル化が進んでいて、この連携活動は言語・文化ともに異文化間コミュニケーションが求められている。

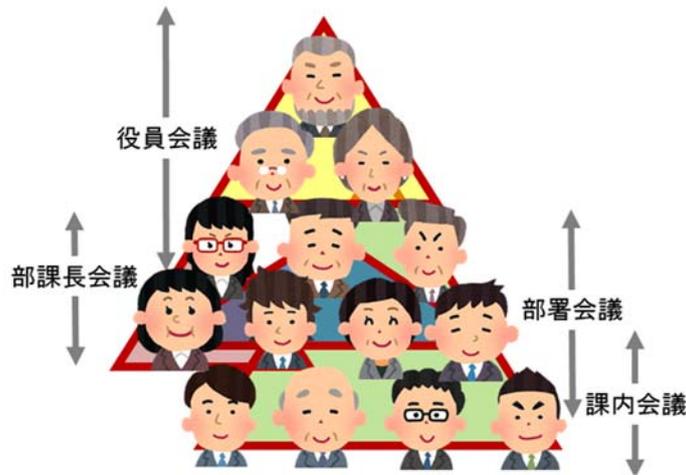


「図2. 中間管理職が多角的に直面する部署間コミュニケーションのイメージ」

例えば、3つの部署を跨るだけで、対応相手の部署の言葉遣いや文化、相手の役職・立場を考えただけでも、8通りの使い分けをしなければならず、その気遣いだけでもかなりの負担であることが分かる。

- (6) 企業における中間管理職は、組織内で一番多くの会議に出席することになる。特に日本の場合、中間管理職に与えられている権限が少ないだけに、部署の中ではトップの立場であっても、役員会議の陪席のような場合は、一番格下なので新入社員のように何でもやらなければならない

なる。即ち、出席する会議によって、立場や役割が違うので、言動に細心の注意とコミュニケーションスタイルの転換が必要となるのである。(図3)



「図3. 中間管理職が多くの会合に参加することになるイメージ」

中間管理職の場合、会合の種類によって、会合での立場がトップにもボトムにもなりえる。課長職の場合、役員会議はときどき陪席。部課長会議、部内会議、課内会議と最低でも3種類の定期的な会議がある。部長の場合も同様で、役員会議、部課長会議、部内会議と3種類である。通常は、これに付け加え連携している部署間会議も加わる。よって、中間管理職は、社内の中で一番会議の数が多いことになり、それぞれの立場によって、トップであったり、ボトムであったり、中間であったりする。当たり前のようで切り替える心労も増え、会議の種類によって、必要とされるコミュニケーションスキルや参加態度も変化することが要求される。

- (7) 今回の調査で分かった最も重要なことは、会社や企業では、採用するスタッフの知識や技術そして性格だけでなく、中間管理職の周囲との関わり方や貢献次第で、企業実績が大きく左右される点である。これは学校教育ではほとんど知られていないことで、通常、企業の中、あるいは、人生の中で、中間管理職の候補になった段階で教えられる驚愕的な事実なのである。

経済産業界と経済産業省が主導して、グローバル人材育成のカギとして「社会人基礎力」を1番に提唱したのはそのメンタリティーが一番大事だからである。当然ながら、中間管理職となる

人材は、上述(5)の通り、多くの場面で「TP0に応じてあらゆる種類の抽象議論から具体議論について、相手への伝わり方や受け止め方を考えながらコミュニケーションできる能力」を求められており、その上「具体的に結果を出す実行能力」が求められるのである。

- (8) 調査の中で最も興味深かったのは、前項と関係することであるが、課長候補者研修の中で、「自分で進んで管理職や責任者になりたいと手を挙げたわけでもないのに、仕方なく（管理職を）やらされているんだ」という本音を語る中間管理職が日本には実に多いことである。これは、100社近い関係者の中から、実にその7割超にあたる人たちから漏れ聞いた共通の言葉である。これでは、公募あるいは特別に抜擢された海外企業の中間管理職や幹部とは意気込みや覚悟からして違うため、クリエイティブなことやチャレンジングなことができるわけでもない・・・と考えさせられた事案である。

以上の紹介内容は、日本の場合、高度経済成長時に整備された終身雇用制度のキャリアプロセスで、就職後、徐々に昇進していく中で、中間管理職になったときに目の当たりにすることなのである。表現を言い換えると、日本の学校教育や高等教育では、バランスの取れたコミュニケーションや人間関係、そしてイニチアティブ発揮やコンセンサスの作り方などのリーダーシップあるいはチームオペレーションについて体系立てて学ぶ機会がないことが分かる。

ちなみに、海外のMBAプログラムや経営者育成研修でも同様のトピックや研修を取り扱うところは多い。また2000年代半ばに入ってからMBAのコースでは、以前に比べると管理強化の手法より、人間関係や共感を引き出すチームマネジメントやコミュニケーションに重点が置かれている。それだけ、世の中の問題は人間関係やモチベーションのマネジメントで苦しんでいるのである。例えば、ハーバード大学のビジネススクールでは、2016年9月から、東海道新幹線が東京駅に停車中の7分間に行う清掃用員のモチベーションのあげ方を必修学習事例として学ぶことが取り上げられたのは記憶に新しいことである（毎日新聞、2016）。

4. 社会人基礎力と Emotional Intelligence Quotient (EQ)

ところで、上述の①「社会人基礎力」として取り上げられている②「II: 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」と③「III: 異文化理解と日本人のアイデンティティ」ならびに「中間管理職に求められる能力」について少し考察したいと思う。この①あるいは②は、明らかにEQに関する領域テーマで、人間の思考ならびに言動は、興味・愛着・安心・楽しい・嬉しいなどのポジティブな感情が原動力となっているものである。従って、①と②は、個人がどのようなポジティブな感情を持って業務や物事に携わるかという話になり、それには自分の性格や感情・発想なら

びに言動の特徴・傾向を把握し、人生や将来の目標や理想に向かった感情や性格のナビゲートがどれだけ自分で実現できるかによって、人生や物事の充実度や満足度が変わってくるのである。これは、自分が効率よく仕事や業務をこなすことができても、同僚と共有したり教え合ったりする能力が低ければ社会的な力を発揮できないなどの対人関係能力やリーダーシップあるいはチームワーク能力の目安として活用されることが多く、また③「異文化理解と日本人のアイデンティティ」についても、異なる対人コミュニケーションという観点では、実質的にEQ領域に含まれる事案になる。

このEQテストは日本の就活時のSPI診断には必ず組み込まれており、企業内研修でもEQ診断やEQトレーニングは、もはや常識的研修メニューのひとつとなっているが、学校教育ではあまり知られていない。下記は、臨床心理士である内山喜久雄（1997）は、EQの基本因子を次のようにまとめたものである。

<p>○対自己EQ因子</p> <p>(1) スマートさ→機敏さ因子, 気配り因子</p> <p>(2) 自己洞察→感情察知因子, 気づき因子</p> <p>(3) 主体的決断→自己決定因子, 決断因子</p> <p>(4) 自己動機づけ→粘り強さ因子, 熱意因子</p> <p>(5) 楽観性→根気因子, 楽観主義因子</p> <p>(6) 自己コントロール→自制心因子, 目標追求因子</p>	<p>○対他者EQスキルズ因子</p> <p>(7) 愛他心→愛他心因子, 配慮因子</p> <p>(8) 共感的理解→感情移入因子, 思いやり因子</p> <p>(9) 社会的スキル→人付き合い因子, 協力因子</p> <p>(10) 社会的デフトネス(器用さ)→対人デフトネス因子, 職場デフトネス因子</p>
--	---

「社会人基礎力」ならびに「中間管理職」に求められるのは、「TPOに応じてあらゆる種類の抽象議論から具体議論について、相手への伝わり方や受け止め方を考えながらコミュニケーションできる能力」と、「具体的に結果を出す実行能力」が求められる。これは、不確実な時代と言われているこの現代社会は、右肩上がりの高度成長時代とは違い、「過去の踏襲」や「リスクヘッジ」さえ行っていればよいというわけではなく、クリエイティブでイノベティブなチャレンジを国内外の関係者と渡り合いながら実行できるかが問われており、未知なるものに対するイニシアティブとコンセンサスの手綱を握れるリーダーシップがこれからのグローバル人材には必要となるのである。

例えば、今日のマーケットひとつを見ても、TPPやFTAに代表される自由貿易と、近年のアメリカや英・仏が推し進める保護貿易への二極化が進む世界経済において、これからの時代、日本の在り方や各々の企業の立ち位置、個人の立ち位置を考えて、チームを率いて展開していく能力を育てることは重要なことである。1960年代から1970年代にかけて、かつての日本産業には、「コンパクト・安さ・安心」の明確な方向性があった。しかし、少子化やマーケットの成熟により、人材が不足し、人件費

をはじめとしたコストが高騰した現代日本では、過去と同じように大量生産体制や技術展開を保つことは容易ではないのである。もし大量生産型の商品を考えるのであれば、ほとんどの場合、企画・生産の段階から海外のマーケットを視野に入れる必要があるし、今日の安全・安心の商品を考えるのであれば、国際規格・国際認証を受けなければ、欧米はもとより新興国さえも相手にしなくなる現実が待っている。これは通常の商品から食品・建築・鉄道・航空機等から教育の全ての分野でも言えることである。

一方、もし保護政策の下、自国向けの商品開発を考えるのであれば、伝統的なものを踏襲するだけではなく、これまでに比べて圧倒的に差別化が図られて個性あるクリエイティブで希少価値のあるものでなければ、コストに見合うマーケットで持続的に生き残ることはできないことが多くなる。即ち、いくら個々人がビジネスに関する知識・経験・技術があっても、「結果を見据える思考」と「内発的なモチベーション」により、先見性と立ち位置を相対的に見定める能力と、周囲のコンセンサスを得て具体的に実行できる能力が必要な時代になってきたのである。

5. グローバル人材育成を勘案したカリキュラム案

これらの企業研修を調査して回った結果、筆者は「多様性のある環境下で、クリエイティブでイノベティブな意見をみんなで出し合い、ひとつに纏め上げていくイニシアティブの発揮やコンセンサス作りを可能とできる人材育成」が現代のグローバル人材育成上の要であるとの結論を得て、筆者が所属する英語による次世代型のグローバル人材育成プログラム（YCCS: YOKOHAMA Creative-City Studies Program）には、次のようなカリキュラム要素を提案して実現を図ったのである。

- ① 多様な多くの意見やアイデアからコンセンサスをまとめ上げていくのに共通の土俵づくりに必要となる「Logical Thinking & Team Consensus」や「Problem Solving Logics and Frameworks」を始めとして、ビジネスを「人・もの・カネ」などの共通指標として管理していくマネジメント系やクリエイティブ・イノベーションを実現させるビジネス系授業科目群。
- ② EQ・感情リテラシーに基づく人間関係における共感力やモチベーションをベースにしたコミュニケーション形態やリーダーシップの違いからチームの風土づくりに寄与することを学ぶ「Communication with Emotional Literacy」や「Facilitation and Management with Emotional Intelligence」、「Facilitation and Empowerment for Team Building」そして「Leaderships & Followerships for Team Building and Climates」等の多角的なコミュニケーションとリーダーシップに関係する科目群
- ③ ICTならびに現代のコミュニケーション・インフラを使いこなしながら、さまざまな意見や

アイデアを、視覚とテキスト（言葉）、そして聴覚からなる広告的な表現技法やプレゼンテーションを総合コミュニケーションとして学び、対象の事案（商品）を誰から誰へ、どうして・・・という詳細分析から、最終的には、心情的に未来共有志向のメッセージや可能性の共有、いわゆるポジティブ思考となるための「Communication with Advertisement Art」、「ICT Literacy」、「Business Proposal and Advertisement」等の情報発信に寄与する科目群

特に留意したのは、EQを意識したコミュニケーションとコンセンサス作りに始まるリーダーシップとチームビルディング、そして、風土づくりである。従来の学校教育では、これらの感情や場の雰囲気についてその場の流れに任せつつあり、人の感情やコミュニケーションそしてコンセンサスは個人的な力量やその場の精神論に任せた努力に依存していて、体系的に学習する機会がなかったのである。そして、現状では社会人の中間管理職になってから学ぶ状況にあるが、理想的には、学校教育の段階からアクティブラーニングなどと併用して体系的に学習するべき内容であると思われる。

かつての日本は、一律ではないが、大家族・隣組・町内会・長老などの集団環境から学ぶことができた時代もあったが、核家族化が進み、集団社会における柵を悪しきとしてきた時代もあったことから、教員も保護者の世代も集団組織における思いやりあるコミュニケーションやコンセンサスを作り上げることを学ぶ機会を逸してきている。また、これらの科目が、学校教育や教養科目として取り上げられることは希であり、クラブ・サークル活動においても社会で生かせるほど知識や経験を体得できている学生は皆無に近い。

この観点では、現状の社会に出る前の早い段階で、これらの科目をアクティブラーニングと併用して体系的に学習することはかなり有効なことと考えられ、これは、リーダーシップのあるグローバル人材を育成する以外にも多くの利益や効果をもたらすことにも繋がるのである。

筆者の職場で担当している英語による特別プログラム「YCCS」では、文系・社会系・理工系の選択肢はあるものの、卒業後のすべての社会キャリアにおいて、皆が組織に所属し部下を持ってチームやビジネスのマネジメントが必要となることから、従来のビジネス系のマネジメント科目に加えて、EQによるコミュニケーションやコンセンサスのマネジメント、ならびに、リーダーシップ等をメインのカリキュラム要素としたグローバルリーダーならびにグローバルファシリテーターを育成することを掲げて、世界各国から集まる外国人留学生と日本人帰国子女を対象として提供している。これらの授業は、他学部からの一般日本人学生に対しては教養単位（あるいはグローバルPlusONE副専攻プログラム）として提供しており共修・協働の学修形態を基本としている。また、副専攻プログラムの修了者には、単位の修得状況に合わせて「Global Leader/Facilitator」、「Global Associate」、「Global Assistant」の称号付与を行っている。

授業の中には、前述の基礎科目群のほかに、学生の習熟度に合わせてイニシアティブの発揮やコンセンサス作りを行う実習も併せて編成されており、具体的には、上級学年向けの「Business Planning & Proposal by Team for Entrepreneurship」、「Instruction & Document Design」や「Leading & Teaching Intern」などがある。ここで彼らは、プロジェクトや指導実習、教育実習等を通じて、受講者の知見とモチベーションのマネジメントについて学ぶ。その結果、学習でもビジネスでも、管理強化だけでなく、受講者あるいはチームメンバーの意欲を高めて効率を上げるモチベーションマネジメントの影響力と、それによる結果の差に大きな違いが出て来ることに気付く体験をするのである。当然ながら、ここでは体系付けられたカリキュラムのもとで学習していく必要がある。

6. 外国人留学生から見た日本人のイメージと協働作業能力

最近、大手企業の日本人の中間管理職から、外国人の扱い方が分からなくて・・・という相談を頻繁に受けるようになった。その多くは、上司から見て問題や不安な状況に対して、外国人の部下が「黙っている」「問題を相談してくれない」というものである。それに対する外国人の部下の不満は、「私は問題を感じていない」あるいは「何が問題なのか日本人は教えてくれない」の2つに他ならない。このとき、おおよその場合、コミュニケーションにおける距離感を双方で掴みかねていることが共通の課題としてあげられる。

そのような場合、本学の英語プログラムの一環として用意している異文化間コミュニケーションやチームワークならびにリーダーシップをテーマとした宿泊キャンプやワークショップに参加することを勧めている（年5-6回開催）。これらのイベントは、多様な外国人留学生との協働の楽しさを保ちながら、多角的なコミュニケーションを始めとして、立場の違いによるイニシアティブの発揮やコンセンサス作りの難しさを体験することができ、自分のリーダーシップ能力と協働能力を振り返れるように企画されている。また、実際のイベント時のチームワーク・ホストは、英語によるリーダーシップやマネジメントを主専攻とした5大陸30カ国・地域から来ている18歳から26歳くらいまでの外国人留学生に担当してもらい、この中に日本の学生や社会人が参加することになる。（参加実績：4大学、日本企業10社）

これらのワークショップは、日本語と英語の両方を話すことができる外国人留学生や帰国子女の学生がいることから、英語能力をあまり気にせずに国際的な雰囲気のもとで協働体験ができ、満足度が高いフィードバックを得られている。また、外国人留学生からも同様の意見である。しかしながら、これらの協働体験後に、日本人の参加者が、今後グローバルな協働能力を向上させるための意見やフィードバックを同年代の外国人留学生に尋ねると、大変興味深いコメントが得られた。まだ分析途中の生データであるが、ここでは速報として下記に紹介することにする。

—語学力について—

- (1) 英語はそれほど下手ではないし、うまい人もいる。でも、文法などを正しく言おうとして、かえって内容がぼやけることが多い。
- (2) その場合は1回だけなのだから、下手でもいいから、言い切ってしまう方がいいのと思うことが多い。
- (3) 英語を使いこなせていないように思えることが多い。
- (4) 自分の意見やコメントができて、うまく説明できていないことが多い。
- (5) 日本の企業が好きな英語のテスト点数は信じられない。もっと会話内容を深めてリッチにできるようなコミュニケーションに興味を持ってもらいたいと思うことが多い。

—発言態度・参加姿勢について—

- (6) 発言や参加態度が控えめ過ぎて、他人の意見に対して意見やコメント・議論ができていないことが多い。
- (7) 議論するにも、発表するにも、他人と協働することに自信がなさそうで、恐れているかのように見えることもある。
- (8) 意見がない・・・というのは無し。他人と同じ意見であっても、自分の言葉で言ってほしいと思うことが多い。
- (9) 意見やアイデアに対する自信の是非とは関係なく、意見やアイデアを出して議論に参加しないことは、テーマや課題に興味がないだけではなく、参加している私達（外国人）にも興味がないように見え、疎外感さえ感じるときがある。
- (10) 他人の意見やコメントの内容について詳しく知ろうとしないで、表面的に同意したり受け入れたりすることが多い。
- (11) 個人的な意見・感情の表現や深いレベルでのコミュニケーションが難しいように思えることが多い。
- (12) 日本や日本社会のことをテーマにしても、真剣に考えていないことが多いように思えることが多い。
- (13) トピックや課題の趣旨や詳細を確認することなく参加して、後で蒸し返すのはやめて欲しいと思うことが多い。
- (14) チームワークにおける司会や書記、発表者などの役について、日本人は、頼まないとやってくれないし、頼んでもやってくれないことがある。また、任せても面白くないことが多い。

- (15) 意見を言う人がいても、他人の意見を聞いていないことが多い。
- (16) 自分の意見に固執する人が多いので、後から意見を蒸し返してくることが多い。
- (17) いままで議論に参加していない人が、後から違う意見を出してくることもある。
- (18) 時間に制限を付けて、蒸し返さない討論をして欲しいと思うことが多い。

—思考形態・発想形態について—

- (19) 思考・行動ともに柔軟ではないことが多い。
- (20) まじめな話しかしやうとしないので、面白くないことが多い。
- (21) 内容の議論ではなく、形式に拘ることが多い。
- (22) アカデミックやビジネスの形態だけが重要視されているようで、テーマの延長線であっても、楽しくて面白い馬鹿話や雑談をしていると、軽蔑される感じがするときがある。
- (23) アイディア・フラッシュ（ブレン・ストーミング）時に、タブーや常識外のこと、馬鹿げているように思えるようなことであっても、クリエイティブな発想や思考、そして、その協働プロセスが重要であることを理解して欲しいと思うことが多い。
- (24) クリエイティブなことが不得意そうに見える。
- (25) より良い改革やイノベーションを試みようとする気持ちが乏しくて、話していても楽しそうではない。
- (26) ステレオタイプや既知の事例より、クリエイティブやこれまでタブーとされていたことにも目を向ける勇気を持ってほしいと思うことが多い。
- (27) アイディア・フラッシュ（ブレン・ストーミング）時に出てきたアイディアや発言に対して「間違っている」と言われると、モチベーションが下がることもある。
- (28) 時間が差し迫ってくると、同じチームのメンバーなのに、ディベートを仕掛けてきたり、正論・悪論みたいな議論をしてくるときがある。
- (29) アイディアを紙に書き出したり、ポストイットを使って、視覚的に文字としても分かるようにする重要さを理解して欲しいと思うことが多い。（せっかく準備された文房具や発想ツールをなぜ汚す心配をするのか理解できない。）

—メンタリティについて—

- (30) もっと心を開いて、外国人の思考形態を理解して欲しいと思うことが多い。
- (31) 協働作業の始めに、自己紹介や楽しいことを話しながら、ラポールを築くことの重要性を知ってほしいと思うことが多い。

(32) グループワークは、意見やアイディアの是非ではなく、意見やアイディアを出し合うことでラポールや信頼を築き出すことを理解して欲しいと思うことが多い。

(33) 意見やアイディアに対する自信や是非とは関係なく、意見やアイディアを出して議論に参加することが、お互いを知ることやラポールづくりに寄与していることを理解して欲しいと思うことが多い。

(34) 楽しくただ参加しているのではなく、自分の時間やお金を使って参加している観点で、真剣な議論の内容やプロセス、方向を確かめながら関わってほしいと思うことがある。

注1:「～多い。」で終わる文章は、5割超の外国人留学生からの同意見。

注2:「～ある。」で終わる文章は、3～5割の外国人留学生からの同意見。

同年代の外国人留学生から日本人に対して突きつけられたこれらの意見は、おそらく世界の様々な場面で日本人と接するときを受け止められている外国人による日本人の印象やステレオタイプと一致することが多いと思われる。勿論、日本や日本人の良さは別にあると言ってしまうまでもないのであるが、彼らの言葉から学ぶことは少なくないだろう。筆者は、これらの言葉の中に、日本のグローバル人材を育成するカギがあると考えている。

7. これからの日本社会と外国人受入れの加速化

いうまでもなく、日本はこれからの少子化・高齢化に伴い、外国人の労働者や居住者を受け入れざるを得なくなる。そして、日本語に精通していなくても、良質な外国人を着実に増やしていかなければならない時代が目前に迫っていて、それは40-50年後のことではなく、10年から15年後のことである。これは企業にとって、すぐに到来する喫緊の課題であり、中小企業の多くは既に直面しだしている現実でもある。実際のところ、最近の中小企業を対象とした外国人労働者の採用に関する説明会は満員状態が続いていて、優秀な外国人労働者の斡旋相談は徐々に争奪戦状況になりつつあり、受け入れた外国人を孤立させないためにも、今後の人事採用は個人の人材を採用するノウハウだけでなく、受け入れる企業内環境づくりや社会整備も急がれる状態にある。特に、日本の大手企業は、既に傘下の中小企業や顧客・株主などのステークホルダーの中に外国人を抱えながら現在の企業活動が成り立ち出していることを理解し、その外国人比率が全体の1~3割という規模で増していくことを十分に考えなければならない。ちなみに、日本のある大手証券会社では、外国人比率が既に4割になっているところがあることには筆者も驚かされたが、近い将来、これは例外的な会社ではなくなるのである。従って、今後は、どれくらいの日本企業が外国人との共生に生き残ることができるかが試される時代となるのである。まさに、準備するなら、ゆとりがある今が最後のチャンスである。

おそらく、来る2020年の東京オリンピック・パラリンピックは、日本が多様な人材を活かした

企業活動や社会活動を試す良い機会と考えられる。そして、その後の日本の経済や社会の発展において、良質な外国人との共生・協働が重要なカギとなることは明らかであり、彼らを日本の労働環境や生活環境に受け入れ、また定着してもらうためには、外国人が拠り所となれる社内の居場所や人材の確保が必須である。また、日本人も心を開き、協働体として外国人と一緒に快適に日本で暮らして働くことができるマインドセットも重要となってくる。つまり、日本人と外国人の双方にとって住み心地の良い社会や環境を整備することが必要不可欠、企業や自治体そしてこれからの日本社会は、今の段階からグローバルシチズンとして共生する社会づくりに着手することが肝要である。ちなみに、これらの問題の解決方法は、背景や理由を異としながらも、近年の日本人の若者が数年で仕事を離れてしまう問題と共通する要素も含まれており、関係するみんなが快適な環境というのを改めてグローバルに考える時が来ているのである。

国際的あるいはグローバルな舞台で日本人が台頭するために必要とされる素養は、純粋な語学力として取り上げられることが多いが、実際は、世界の人々のイニシアティブやコンセンサスが取れる情熱や共感力を兼ね備えたメンタリティーと知識技術を持ったコミュニケーションカこそが重要なのである。これは、大学における教育のみだけでなく、幼少期から初等・中等教育におけるコミュニケーションスタイルから変えていかないと醸成できるものではない。また、外国人と接して早くからそのような刺激やフィードバックを受けることはとても重要なことである。

実は、日本の企業研修や経営者育成塾では、これらのことを管理職や幹部の候補になってから学ぶことが多い。外国人講師が1対多でプレゼンテーションやコミュニケーションを教えていることがほとんどであるのだが、もともとが英語や外国語によるチームワークにおいて積極的ではない日本人が集まった研修なので、所詮、外国人に対してイニシアティブの発揮やコンセンサス作りをとる練習や体験などできる訳がないのである。筆者としては、せつかく留学生30万人計画で外国人留学生を国内にも増やしているのだから、日本が好きで来ている外国人留学生に協力し活躍してもらうべく、日本の学生や社会人が、外国人留学生相手にイニシアティブやコンセンサス作りするスキルアップに協力してもらわない手はないと考える。読者の中で、外国人留学生とのコンセンサス作り、EQトレーニングそしてリーダーシップ等のワークショップに興味のある方は、ぜひ一緒にチャレンジしてみませんか？(www.gedu.ynu.ac.jp)

参考文献

1. 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って-」, 教育学研究(日本教育学会), vol. 81(2), pp.164-175.
2. 鳥井康熙(2003)「米国大学日本校の進出と撤退」, 国立教育政策研究所紀要, vol.132(3), pp.199-

206.

3. 杉原尚輔(2009)「高等教育市場の直接投資」, 一橋大学国際・公共政策大学院コンサルティングプロジェクト報告書(2009年10月5日).
4. 時事通信(1990)「151大学が進出を希望-米国大学の日本分校設置」, 内外教育(1990年1月29日版), pp. 2-3.
5. 中山健(2013)「日本企業の海外研究開発活動と国際産学連携戦略-イギリスとスウェーデンにおけるケース・スタディー」, 千葉商大論叢, vol. 50(2), pp. 187-221.
6. 産学人材育成パートナーシップ全体会議(2009)「今後の取組の方向性について(平成21年度)」配布資料(2009年8月25日).
7. グローバル人材育成委員会(2010)「報告書-産学官でグローバル人材の育成を-」2010年4月.
8. グローバル人材育成推進会議(2011)「グローバル人材育成戦略(グローバル人材育成推進会議中間まとめ)」(2011年6月22日)
9. グローバル人材育成推進会議(2012)「グローバル人材育成戦略(グローバル人材育成推進会議審議まとめ)」(2012年6月4日)
10. Ethan Bernstein, and Ryan Buell(2015), "Trouble at Tessei." Harvard Business School Teaching Note 616-031, October 2015. (Revised December 2015.)
11. 毎日新聞(2016)「新幹線清掃「ハーバード経営大学院」の必修教材に」(企業・産業)電子版(2016年9月2日版).
12. 内山喜久雄(1997)「EQ、その潜在力の伸ばし方」(講談社) ISBN(10)4062086018.