

【産業競争力懇談会2011年度 研究会 最終報告】

**【グローバルなリーダー人材の
育成と活用研究会】**

2012年3月6日

産業競争力懇談会 COCN

【エクゼクティブサマリ】

1. 基本的な考え方

わが国の産業は、行き過ぎた円高、高い法人税率、貿易自由化の遅れ、製造業への過度の規制、温室効果ガスへの対応、さらに震災の影響による電力問題など極めて厳しい事業環境に晒されている。それに伴い企業活動における生産や事業の海外展開が一層進んできており、同時に熾烈な国際競争の下でグローバルに活躍できるリーダー人材の必要性が益々高まっている。しかしながら、多くの企業においてグローバル展開における人材の不足感は否めず、早急な育成が喫緊の課題となっている。

グローバル人材育成に関しては、これまで政府、関係機関及び産業界において様々な議論がなされ多数の提言が出されているが、産業界が大学に対してグローバル人材についての具体的なニーズの発信を充分にしてきたとは言えず、また、大学におけるグローバル人材の育成に対する十分な支援を行ってきたとも言えない。

本研究会ではこの反省に基づき、改めて、政府、産総研、大学並びに産業界が同一の問題意識を共有し、わが国の産業競争力向上に資すると同時に世界にも貢献するグローバルなリーダー人材の育成・採用・活用を図るための課題・問題点を整理し、具体的な提言とその実現のためのアクションプランをまとめた。

2. 検討の視点と範囲

議論の対象は、海外活動を行う技術系の幹部やマネジメント人材、そして国際標準化、法務、環境、工場建設、営業等のグローバル業務を行う専門職人材を「海外拠点および国内拠点の専門職を含むマネジメントを行う技術系リーダー」と定義し、育成・活用すべき人材として、技術系の国内大学および海外留学経験者、あるいは外国人留学生、海外大学卒業者を対象として議論を行った。

まず、グローバルなリーダー人材の育成・採用・活用に関して、これまでに出された各機関からの提言と大学・大学院、企業における様々な取り組みなどを研究会メンバーで考察し、その内容を踏まえて、産総研、大学並びに産業界メンバーからの提言を整理し、共同提言とそれらの実現のためのアクションプランとしてまとめた。

3. 産業競争力強化のための提言

大学と産業界の共同提言とそれらの実現のためのアクションプランを以下に示す。これらの提言を実現するためには、幅広く政府（関係機関を含む）、大学および産業界からの協力・賛同を得ると同時に、アクションプランの具体的展開と着実な実行、およびそのフォローが必要であり、そのためには産学官の連携を更に深化させることが不可欠である。

(1) 大学・大学院教育

- ・ 産業界は、人材採用を行う人事部門をグローバル化する
⇒各社にて検討する
- ・ 産業界は、大学における教育改革の現状を理解するため、大学と継続的な意見交換を行う
⇒文科省・経産省が進めている「産学協働人材育成円卓会議」と連携して、大学と産業界で定期的な意見交換を行う仕組みを構築する。
- ・ 産業界は、グローバルなリーダー人材像と要求される基本的な資質を明確化し、大学および社会に提示する
⇒本報告書 52～53 ページに記載。今後も様々な機会を通じて公表に務める
- ・ 産業界は、グローバルなリーダー人材のキャリアパスの事例提示に務める
⇒各社にて検討する
- ・ 産業界は、大学と共同して海外拠点をインターンシップの場として学生に提供する
⇒国内外での長期のインターンシップを制度化等、「産学協働人材育成円卓会議」と連携して進める
- ・ 産業界は、グローバルなリーダー人材育成のための大学の教育プログラムに積極的に参加する
⇒いくつかの大学を選び、共同でモデルプログラムを作る
- ・ 産業界は、採用活動を簡略化し、学生への負担と大学教育への影響の軽減を図る
⇒経団連の提言「採用選考に関する企業の倫理憲章」²⁴⁾ (2011年3月15日)の遵守
- ・ 産業界は、大学・大学院改革で育成されたグローバル人材を積極的に採用する
⇒各社にて検討・実行する
- ・ 大学は、修了者のアウトカム（社会的な影響）を明確に意識した教育体系の実現に取り組む
⇒各大学で検討・実行する
- ・ 大学は、教職員のグローバル化を図る
⇒グローバル化の阻害要因を明確化し、各大学で実現に向けて努力する
- ・ 大学は、産業界の実務に必要な教育プログラムを充実するとともに実務経験のある社会人に再教育の機会を与える
⇒産業界との意見交換を通じて実現を図る
- ・ 大学は、グローバルなリーダー人材育成のために改編した教育内容を産業界へ積極的にアピールする
⇒GCOE やリーディング大学院に代表される各大学の取組みの報告会を産業界に周知し、産業界からの参加を促す
- ・ 大学は、わが国が目指す産業構造や社会状況変化に対応した教育を行う

- ⇒産業界との意見交換を通じて実現を図る
- ・大学は、工学部におけるデザインやシステムに関する教育を強化する
 - ⇒各大学で取組む
- ・産業界と大学は、グローバルなリーダー人材育成の観点からオープンイノベーション拠点を積極的に活用する
 - ⇒大学に設置された研究拠点やつくばイノベーションアリーナ（TIA）に教官や学生を派遣し、産業界と共同で研究だけでなく、知財や国際標準化などに取り組む
- ・産業界は、外国籍人材のキャリアパスの整備と受入れ部門の組織と意識のグローバル化を図る
 - ⇒各社で検討・実行する

（2）留学経験者、外国籍人材に関する提言

- ・産業界は、留学経験者のために採用時期の複線化を図る
 - ⇒経団連を中心に、東大秋入学構想と連携して採用時期通年化の検討を行う
- ・産業界と大学は、日本人学生の海外留学に対して、積極的に情報提供、生活支援、奨学金支給などの支援を行う
 - ⇒産学官共同で仕組みを作る
- ・産業界は、国内留学生だけでなく、海外大学卒業者を積極的に採用する
 - ⇒各社で検討・実行する

（3）政府への要望

- ・大学・大学院の教育予算を充実させるため、人材育成関連プログラムの恒常化や基金の拡充
- ・研究プロジェクト予算を大学院生の労務費に使えるような規制緩和
- ・日本人学生の海外留学を促進するため奨学金の充実
- ・企業の海外拠点におけるインターンシップの支援
- ・大学・大学院の研究・教育両面での国際競争力強化
- ・資源国、戦略市場を持つ国の学生の日本への留学支援の一層の推進
- ・グローバルなリーダー人材教育を受けた日本人学生の積極的な公務員への採用

4. 今後の検討課題

本研究会ではグローバルなリーダー人材の育成・活用・採用に関して、大学と産業界の双方の現状と課題を整理し、具体的な提言とその実現のためのアクションプランをまとめた。今後は「産学協働人材育成円卓会議」などの政府施策や経団連の取組みと連携して提言の実現を目指す。

また、2月14日の実行委員会における最終報告書の審議において、報告書に記載され

ていない制度上の課題に関する指摘がなされた。これらの議論は制度改革を伴うため、今年度は深入りを避けたものである。しかし、今後継続的に検討していくべき重要な課題のため、以下に追記する。

【今後の検討課題】

①大学改革

- ・ 大学改革を行うためには制度や費用に関する本質的な議論が不可欠。大学自らの改革を期待するが、大学の努力だけでは限界があるため、世論の後押しや文部科学省の施策化、予算化が必要。
- ・ 優秀な外国人教員の採用の促進と教員の流動性を高めるため、年俸制の導入等の給与制度改革
- ・ 大学事務職員のグローバル化の促進、および優秀な人材獲得のため、職員採用に関する弾力的な人事制度および採用システムの導入
- ・ 大学教員の評価制度への教育面および社会貢献面等の考慮

②採用時期

- ・ 前年から就職活動をしている国は日本だけ。大学教育を阻害して、入社させてから社内教育をしているという矛盾の解消が必要
- ・ 大学の秋入学については、時期を変えるのみではグローバル化は進まないことから、大学の入試制度から教育制度を含めた高等教育のあり方からの議論が必要

③対策

- ・ 産学協働人材育成円卓会議を進化させ、継続的な議論の場とする
- ・ COCN に人材育成に関するステアリング委員会を設けて、定期的・継続的に産学官で議論する
- ・ 上記議論のアクションプランを確実に実行するため、文科省のトップダウン指示や産業界のバックアップが必要
- ・ 世論形成のための COCN の報告書を活用する

【目次】

はじめに	1
研究会メンバー	2
1. 背景	4
2. これまでの提言・報告書と進行中のプログラム	6
2.1 これまでの提言	
2.1.1 技術留学生の質・量両面の向上に関する報告書：経団連	
2.1.2 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	
2.1.3 ここまで進んだ大学院教育改革～検証から見える成果と課題～：文科省	
2.1.4 産学官によるグローバル人材の育成のための戦略：文科省	
2.1.5 グローバル人材の育成に向けた提言：経団連	
2.1.6 グローバル人材推進会議 中間まとめ：内閣府	
2.2 進行中のプログラム	
2.2.1 21世紀COEプログラム、グローバルCOEプログラム	
2.2.2 国際化拠点整備事業（グローバル30）：文部科学省	
2.2.3 産学協働人材育成円卓会議：文部科学省、経済産業省	
2.2.4 経団連グローバル人材育成スカラーシップ：日本経済団体連合会	
2.2.5 リーディング大学院：文部科学省	
3. 大学の取り組み	22
3.1 京都大学のグローバル化とグローバル人材育成の取り組み	
3.2 東京大学大学院工学系研究科におけるグローバルなリーダー人材育成の取り組み	
3.3 東京工業大学におけるグローバルリーダー人材養成の取り組み	
3.4 早稲田大学における理工系大学院教育改革の実績と展望	
4. 産業界の取り組み	33
4.1 産業技術総合研究所	
4.2 JX日鉱日石エネルギー株式会社	
4.3 ソニー株式会社	
4.4 株式会社日立製作所	
4.5 富士通株式会社	
4.6 三菱電機株式会社	
5. COCNとして取り組むべき課題と提言	48
5.1 大学WGの提言	
5.2 産業界WGの提言	
5.3 共同提言とアクションプラン	
5.4 今後の検討課題	
参考文献	59
参考資料 アンケート集計結果	60

【はじめに】

近年の新興国の台頭に端を発した事業活動のグローバル化は、国を超えた産業構造の変化と産業の移転を起こし、産業界においてグローバルに活躍できる人材不足が課題であり、これからは国を超えた人材獲得の時代に向かうと言われている、一方、わが国は失われた20年間、理科離れなどの教育問題と内向き思考の若者が増えていることが大きな危機感となり、産官学の多くの場でグローバル人材育成に関する議論・提言がなされている。COCN はこれまで、「2025年の日本と産業界が求める人材像」（2007年度）と「産業基盤を支える人材の育成と技術者教育」（2009年度）の中で、日本の産業界が求める人材像を明らかにし、大学・大学院教育への期待を示してきた。そして、2010年度は「グローバル時代の工学系博士人材のあり方研究会」で、東京大学大学院工学系研究科における教育改革の取り組みを例題として、産学で踏み込んだ議論を行い、日本の高度人材の育成と活用に関する課題に関して提言をまとめた。

本研究会は、これまでの様々な提言を受け、改めて大学、産業界、産総研、官公庁が同一のテーブルについて、グローバルなリーダー人材の育成・採用・活用を図るための問題点や課題を整理し、わが国の産業競争力向上を実現するための具体的な施策とアクションプランを共同提言することを目的としている。

中間報告では、これまでの提言を整理するため、「これまで官公庁や経済団体がまとめたグローバル人材に関する提言」「大学が取り組みつつあるグローバル人材育成のための教育改革」および「企業におけるグローバルなリーダー人材に関連する採用・活用の現状」について各界から報告を行った。そして、その結果を踏まえて、主に「大学における技術系のグローバルなリーダー人材の育成」と同時に、「企業における採用・活用に関する問題点や課題」に焦点を当てた。対象となる学生は、日本人学生に限らず外国人留学生などの外国籍人材にも広げて議論を行い、産学官それぞれが実行すべき具体的なアクションを提言としてまとめた。

グローバルなリーダー人材の育成は産業界のみならず、大学においても焦眉の課題であり、一刻も早く、本報告で示された提言を産業界、大学、政府が各々のミッションのもとで積極的に取り組み、世界に通用する数多くのグローバルなリーダー人材を輩出することを期待する。

産業競争力懇談会
会長（代表幹事）
榊原 定征

【研究会メンバー】

プロジェクトリーダー：

大学

小寺 秀俊（国立大学法人京都大学）

独法研究機関

小野 晃（独立行政法人産業技術総合研究所）

産業界

久間 和生（三菱電機株式会社）

小豆畑 茂（株式会社日立製作所）

メンバー：

大学

横野 泰之（国立大学法人東京大学）

佐藤 勲（国立大学法人東京工業大学）

山田 圭介（国立大学法人東京工業大学）

田中 陽子（国立大学法人東京工業大学）

小林 直人（学校法人早稲田大学）

独法研究機関

秋永 広幸（独立行政法人産業技術総合研究所）

企業

杉尾 俊之（沖電気工業株式会社）

伊藤 隆司（沖電気工業株式会社）

舟越 久仁陽（鹿島建設株式会社）

岩渕 明（鹿島建設株式会社）

新田 淳（キヤノン株式会社）

杉山 昌章（新日本製鐵株式会社）

上原 淳（JX 日鉱日石エネルギー株式会社）

和久 俊雄（JX ホールディングス株式会社）

吉村 達哉（ソニー株式会社）

大久保 恵美（ソニー株式会社）

溝口 信（東京エレクトロン株式会社）

吉田 二郎（株式会社東芝）

上野 巧（日立化成工業株式会社）

諸永 知子（株式会社富士通研究所）

オブザーバー：

吉村 隆（社団法人日本経済団体連合会）

菊池 哲史（社団法人日本経済団体連合会）
鈴木 晴治（国立大学法人京都大学）
白坂 成功（学校法人慶応義塾大学）
当麻 哲哉（学校法人慶応義塾大学）
佐藤 邦明（文部科学省）
鈴木 顕（文部科学省）
柿澤 雄二（文部科学省）
水畑 順作（文部科学省）
林 揚哲（経済産業省）
大野 孝二（経済産業省）
関 日路美（経済産業省）
高月 理紗（経済産業省）
進藤 秀夫（経済産業省）
大家 利家（経済産業省）
久保田 旭（経済産業省）
大島 信幸（独立行政法人情報処理推進機構）
浦嶋 将年（COCN 実行委員会、鹿島建設株式会社）
中塚 隆雄（COCN）

事務局：

小寺 秀俊（国立大学法人京都大学）
鳥山 素弘（独立行政法人産業技術総合研究所）
鈴木 良（株式会社日立製作所）
金枝上 敦史（三菱電機株式会社）
田井 修市（三菱電機株式会社）

【本 文】

1. 背景

わが国は、国内的には高い法人税、労働規制、人口減少による国内市場縮小、過剰な地球温暖化抑制策、震災復興、電力不足、災害リスク分散への対応など、多くの成長阻害要因があり、対外的には過酷な円高、貿易自由化の遅れ、新興国の台頭、資源獲得競争の激化など、熾烈な国際競争にさらされている。この状況下で企業が生き残るために、海外拠点の拡充、生産拠点の海外シフト、新興国への資金・技術協力を通じた市場開拓、独自のイノベーションによる新市場創出など、これまで以上にグローバルな企業戦略が必須となり、グローバルに活躍できるリーダー人材へのニーズが高まっている。

グローバルなリーダー人材というと、「グローバルな経営戦略立案、研究開発、事業展開、国際標準化活動、外交などでリーダーとして活躍する意欲と能力を持ち、高度な専門知識を身につけた、才能豊かな人間」というようなスーパーマンを求めがちである。しかし、このような人材は教育ではなく、実社会における実務経験と本人の意思によってのみ育成されるものである。本研究会ではグローバルなリーダー人材を「海外拠点および国内拠点の専門職を含むマネジメントを行う技術系リーダー」と定義とした。このような、海外活動にハードルを感じない、技術系のマネジメント人材や国際標準化、法務、環境、工場建設、営業等の専門職人材を産学官が連携して早急に育成する必要がある。

グローバル人材育成に関して、これまで企業は大学へ十分なニーズを発信してこなかったため、大学におけるグローバル化教育に企業の意向が反映されていなかった。加えて、最近では海外留学や海外赴任どころか海外旅行すら拒否する「内向き志向」の強い若者が急増しているという問題も顕在化している。このような認識に基づき、COCN では人材育成に関する議論を継続して行っており、これまでに以下の提言がなされている。

- ①2007 年度：大学・大学院教育プロジェクト「2025 年の日本と産業界が求める人材像」¹⁾
- ②2009 年度：産業基盤を支える人材育成と技術者教育プロジェクト²⁾
- ③2010 年度：グローバル時代の工学系博士人材のあり方研究会³⁾

①では日本の現状と将来の姿を示し、大学・大学院教育の現状と産業界が求める人材像および大学・大学院教育への期待を述べた。②ではこれまでの高度技術者教育に関する提言をレビューし、理工系教育の現状とアンケートを通じて、大学・大学院教育への産業界の期待をまとめた。③では東京大学大学院工学系研究科のグローバル COE プログラム⁴⁾における取り組みを中心に、グローバル人材という切り口で産業界と同大学院とで踏み込んだ議論を行い、我が国の高度人材の育成と活用に関する課題と提言をまとめた。

本研究会では、COCNのこれまでの提言を受けて、大学、官公庁、産総研、産業界が同一のテーブルについて、主に技術系のグローバルなリーダー人材の育成・採用・活用を図るための問題点や課題を、国内人材に限らず外国人留学生などの外国籍人材にも広げて議論し、我が国が取り組むべき施策に関する共同提言を行い、それらを確実に実現するための施策をアクションプランとしてまとめた。

2. これまでの提言・報告書と進行中のプログラム

2. 1 これまでの提言

グローバルなリーダー人材育成を目的とした提言や報告書はこれまでに数多く出されており、主なものは COCN の 2009 年度プロジェクト「産業基盤を支える人材育成と技術者教育プロジェクト」にまとめられている。²⁾ これまでは高度人材育成という見地からの提言・報告が多かったが、最近になって「グローバル」をキーワードとした提言・報告が多く見られるようになった。COCN の 2009 年度プロジェクト以降になされた主な提言・報告書に限っても、以下のとおりである。

- ①技術留学生の質・量両面の向上に関する報告書⁵⁾ (2009 年 2 月 17 日)
…日本経済団体連合会
- ②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 ～産学官でグローバル人材の育成を～⁶⁾ (2010 年 4 月) …経済産業省、文部科学省
- ③ここまで進んだ大学院教育改革 ―検証から見える成果と課題―⁷⁾ (2010 年 8 月)
…文部科学省
- ④産学官によるグローバル人材の育成のための戦略⁸⁾ (2011 年 4 月 28 日)
…文部科学省
- ⑤グローバル人材の育成に向けた提言⁹⁾ (2011 年 6 月 14 日) …日本経済団体連合会
- ⑥グローバル人材推進会議 中間まとめ¹⁰⁾ (2011 年 6 月 22 日) …内閣府

これらのうち、①、②、④、⑤については以下の方々には本研究会にてご報告いただいた。

- ①日本経済団体連合会 産業技術本部 主幹 吉村 隆様
- ②経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐 大野 孝二様
- ④文部科学省 高等教育局 高等教育企画課 専門官 佐藤 邦明様
- ⑤日本経済団体連合会 社会広報本部 本部長 井上 洋様

以下では今後の議論の参考とするため、これまでの提言・報告書の内容を概観する。

2. 1. 1 技術留学生の質・量両面の向上に関する報告書：経団連

【定義】日本企業のイノベーションの主たる担い手となり得る技術系留学生

【内容】

- (1) 留学生の受入・就職の状況
- (2) 技術系留学生の意見
 - ①日本への留学を選択した理由
 - ②技術系の専攻を選択した理由
 - ③日本での就職を選択した理由

- ④就職活動で苦労した点
 - ⑤日本企業で働いて良かった点、大変な点
 - ⑥日本留学と欧米留学の選択の分かれ目
 - ⑦日本における留学生の受入・採用・活用に関する課題
- (3) 政府の取り組み事例 ～留学生 30 万人計画～
- ①日本留学への誘い ～日本留学の動機付けとワンストップサービスの展開～
 - ②入試・入学・入国の入り口の改善 ～日本留学の円滑化～
 - ③大学等のグローバル化の推進 ～魅力ある大学づくり～
 - ④受入れ環境づくり ～安心して勉学に専念できる環境への取組～
 - ⑤卒業・修了後の社会への受入れの推進 ～社会のグローバル化～
- (4) 大学の取り組み事例
- ①英語による授業のみで卒業/修了を可能に
 - ②ツイニング・プログラムの導入
 - ③学生のキャリア開発・就職の支援
- (5) 企業の取り組み事例
- ①返済不要の給付型奨学金の支給
 - ②大学の教育プログラムへの協力
 - ③日本語教育・文化交流活動の実施
 - ④インターンシップの受入れ
 - ⑤ホームページでの採用情報の発信
 - ⑥外国人採用数の目標設定
 - ⑦外国人社員のキャリア開発の支援
 - ⑧外国人社員向け関連情報の発信
 - ⑨異文化理解を促進させる研修等の実施
 - ⑩生活サポート
- (6) 現状のまとめ
- ①留学
 - 教育・研究内容を充実させ、受け入れ体制を整備する（官・学）
 - 奨学金を拡充する（官・学・産）
 - 優秀な外国人学生を現地で自ら獲得する（官・学・産）
 - 日本の魅力を発信し、実際に体験してもらう（官）
 - 現地での日本語習得の機会を増やす（官・産）
 - ②就職
 - 求める人材像やキャリアパスを明確化し、積極的に採用・登用する（産）
 - 留学生のインターンシップを促進する（官・学・産）
 - 留学生の採用・受入マニュアルを作成し公開する（産）

③活躍

- 留学生社員の悩み・要望を把握し、職場環境を整備する（産）

2. 1. 2 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 ～産学官 でグローバル人材の育成を～経産省、文科省

【定義】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持つ同僚、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

【内容】

(1) 「グローバル人材」の必要性

①日本企業のグローバル化の必要性

- 国内市場の環境変化
 - ・国内市場規模の縮小
 - ・内需の限界
- 日本を取り巻く経済構造の変化
 - ・新興国市場の拡大
 - ・外需依存を高める日本経済の成長構造
- 国内においても進むグローバル化
 - ・外国人労働者の増加
 - ・訪日外国人客数の増加

②日本企業のグローバル化の現状と課題

- 日本企業の海外展開の活発化
 - ・アジアを中心とした海外マーケットにおける日本企業の活動の活発化
 - ・進む製造業の海外進出
 - ・東アジアを中心とした現地法人数、海外在留民間企業関係者の増加
- グローバル市場で苦境に立たされる日本企業
 - ・日本企業のアジア内での相対的な地位低下
 - ・世界市場で存在感を薄める日本企業
 - ・新興国を対象とした輸出競争においても低下する日本企業の存在感
 - ・新興国市場で苦戦する日本企業

③グローバルに活躍できる人事材育成の必要性

- グローバル化を推進する国内人材に対するニーズ
 - ・鍵となる「グローバル化を推進する国内人材」の確保・育成

- ・求められる「日本国内の人材の国際化」
 - ・中国、ASEAN などの新興国における国内採用グローバル人材のニーズ
 - ・国内においても必要とされている、外国人とのコミュニケーション能力
- グローバル化を支える国内人材の不足
- ・アジア主要国・地域の中でも低水準な日本人の語学力・国際経験
 - ・低迷する若者の海外志向
 - ・20~30 代の新興国等での就労に対する低い受容性
 - ・アジアを重視した企業のグローバル戦略と学生の海外就労意識の乖離
- 求められる産学連携による人材育成
- ・日本の大学に肉薄するアジアの大学への評価
 - ・学生側の判断材料の不足
 - ・企業・大学・学生間のベクトルの不一致
- (2) 「グローバル人材」の人材像
- ①グローバル人材の定義
- 本節【定義】に記載
- (3) 「グローバル人材」に共通して求められる能力等
- 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
- 「異文化の差」が存在するということを認識して行動すること
 - 「異文化の差」を「良い・悪い」と判断せず、興味・理解を示し、柔軟に対応できること
 - 「異文化の差」をもった多様な人々の中で比較した場合の、自分を含めたそれぞれの強みを認識し、それら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
- (4) 様々な「グローバル・ビジネス」に応じて求められる能力等
- ①グローバル・ビジネスで求められる人材
- 個別企業の利益を超えて、進出先企業と進出国の繁栄、さらには国際社会の反映を考え、より良い社会の形成のために国際的な活動においてリーダーシップを発揮し、状況を分析し、判断し、決断し、実行できる人材。
- (5) 「グローバル人材」の育成に効果的と考えられる大学での教育プログラム
- ①有効なプログラム例
- 産業界からのグローバル・ビジネスの実態の講義
 - 専門科目を外国語で習得させるカリキュラム
 - 「異文化の差」について、文化的・歴史的な背景を知識として習得させる
 - 海外インターンシップや海外大学との交換留学生プログラム

- 一定基準点以上の TOEIC・TOFEL のスコアの単位認定や卒業条件とする
- (6) 「グローバル人材」の育成に関する各主体の役割
 - ① 「グローバル人材」の育成は日本社会全体が抱える課題
 - ② 人材モビリティの高い社会システムの構築
 - 若い世代から積極的に海外で学習・就労できる社会システム
 - 海外から高度人材を積極的に受け入れ、国内で切磋琢磨できる社会システム
- (7) 「グローバル」人材の育成に向けた大学を中心とした課題
 - ① 海外への学生の送り出し
 - ② 海外からの留学生の受け入れ
 - ③ 初等・中等教育との接続
 - ④ 教育機関における「グローバル人材」の確保
- (8) 企業を中心とした「グローバル人材」の育成に関する課題
 - ① 「グローバル人材」の採用
 - ② 「グローバル人材」の育成
 - ③ 「グローバル人材」の評価・活用
- (8) 大学・産業界・政府に対する提言
 - ① 産学官連携による大学での「グローバル人材」の育成
 - 政府の支援と産業界の強力なサポート
 - ② 産学官で日本人の送り出し支援
 - 産学官による海外留学・海外学習機会の提供、サポート
 - 政府レベルでの国際的な大学間連携の促進
 - 企業による海外留学経験者の積極採用
 - ③ 大学の人材グローバル化
 - 外国人教職員の積極的採用・比率拡大
 - 優秀な外国人留学生の受け入れ拡大
 - 海外経験者（海外高校卒、帰国子女、国際バカロレア資格者）の受け入れ拡大
 - コミュニケーション重視の英語
 - ④ 企業・日本社会の人材グローバル化
 - 企業採用のグローバル化
 - 企業内の「グローバル人材」の育成
 - 企業のキャリアパスのグローバル化
 - 政府による率先垂範

2. 1. 3 ここまで進んだ大学院教育改革 ―検証から見える成果と課題―：文科省

【定義】「新時代の大学院教育―国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて―」¹¹⁾

- 創造性豊かな研究・開発能力を持つ研究者等

- 高度な専門的知識・能力を持つ高度専門職業人
- 確かな教育能力と研究能力を兼ね備えた大学教員
- 知識基盤社会を多様に支える高度で知的な素養のある人材

【内容】

(1) 大学院の現状と役割

①大学院に関する主な傾向

- 修士課程修了者の就職率は近年上昇しているが、進学率は徐々に低下
- 博士課程修了者の就職率は近年上昇傾向にあるが、未だ不十分

(2) 大学院教育の実質化の歴史

①近年の大学院政策年表

- 1991年：大学審議会答申「大学院の量的整備について」
→国立大学における大学院重点化（12大学90研究科を整備）
- 2004年：学校教育法改正
→大学院の目的に高度専門職業人養成を含むことを明確化
専門職大学院の設置
- 2005年：中央教育審議会答申「新時代の大学院教育」
→「大学院教育の実質化」「国際的な通用性、信頼性の向上」を提言
- 2007年：大学院設置基準の改正
→人材養成目的の明確化と公表の義務化

②大学院教育の実質化の進展

- 大学院教育の実質化の検証
- 体系的なコースワークの充実
- 円滑な博士の学位授与の促進
- 産業界や地域社会との連携
- 大学院学生への経済的支援
- 社会人大学院生の受入れ
- 国際的な教育の展開

(3) 大学院教育に対する支援

①21世紀COEプログラム

- 2002～2006年度：世界的研究教育拠点形成のため、93大学274拠点を採択

②グローバルCOEプログラム

- 2007～2011年度：41大学、140拠点を採択

③組織的な大学院教育改革推進プログラム

- 2007～2011年度：91大学、221プログラムを採択

(4) 大学院を巡る世界の動向

- ①諸外国は博士号取得者を増加させているが、わが国は減少傾向

- ②わが国の学生は内向き志向
- ③大学ランキングはアジア諸国との競争が激化

2. 1. 4 産学官によるグローバル人材の育成のための戦略：文科省

【定義】世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間

【内容】

(1) 産学官によるグローバル人材育成のための戦略

- ①大学の教育力を磨きつつ世界展開力を強化する
- ②世界的な学習フィールドで日本人学生を育てる
- ③日本の高等教育を世界に発信する
- ④グローバル人材育成に合った社会環境に変革する

(2) 大学の役割

- ①国際的な通用性を確保し、魅力ある教育を提供する
 - 魅力ある教育の提供
 - ミッションの明確化や質保証の取組の国際標準化
 - 教員の指導力強化
 - 教育達成度を測る手法の確立
 - ファカルティ・ディベロップメントの実施
- ②大学自体がグローバル化するために
 - グローバル化に対応した体制整備
 - 優秀な外国人教員の確保
 - 9月入学など柔軟な入学時期の設定
 - 外国語コースの設定や外国語による授業の推進
 - 学位取得プログラムの確立
 - 海外の大学との連携教育プログラムの研究・開発
 - 帰国子女枠や長期留学経験者枠など特別枠の設定
 - 大学の取組成果の可視化
 - リカレント教育の充実
- ③日本人学生の海外留学を後押しする
 - 実用的な外国語教育の実施
 - 外国語コースの設定や外国語による授業の推進
 - 日本人学生の留学成果の可視化
 - 交換留学制度の拡充

- 短期海外体験制度の整備
 - 大学独自の奨学金制度の充実
 - 留学支援のための体制整備
 - ④優れた外国人留学生を獲得する
 - 魅力ある教育プログラムの設定
 - 外国語コースの設定や外国人による授業の推進
 - 学位取得プログラムの確立
 - 日本語教育プログラムの充実
 - 大学独自の奨学金制度の充実
 - 留学生の受入れ支援のための体制整備
 - 外国人留学生用の宿舍の整備
 - ⑤他国の大学づくりを支援する
 - 日本の高等教育をパッケージとして提供
- (3) 企業の役割
- ①企業の採用環境を変革する
 - 採用活動の早期化・長期化の是正
 - 採用スケジュールの弾力化・複線化
 - 留学等の異文化体験に対する企業評価の明確化と積極的採用
 - 企業が必要とする人材像（語学力、専門、キャリア等）の明確化
 - 外国人採用の場合のキャリアパスの明確化
 - ②日本人学生の海外留学を支援する
 - 日本人学生に対する留学支援奨学金等の充実
 - 現地支援ネットワークの構築
 - 現地法人インターンシップ機会の充実
 - ③外国人留学生の日本留学を支援する
 - 外国人留学生のための企業奨学金の充実
 - 外国人留学生への宿舍提供
 - 国内法人インターンシップ機会の充実
 - 現地法人等における日本留学に関する情報提供
 - ④頑張る大学を支援する
 - グローバル人材育成のための寄附講座の充実
 - 正規授業等への講師派遣などにより大学の取組を支援
- (4) 国の役割
- ①高等教育外交を展開する
 - 高等教育外交の戦略モデルの確立
 - 外国の大学と日本の大学の連携強化

- 海外主要大学との教育連携の促進
- 高等教育のパッケージ提供
- ②産学官連携の環境を整備する
 - 産学官連携プラットフォームの構築
 - 大学のグローバル化の取組の評価・検証
 - グローバル人材育成のための省庁間連携の推進
- ③グローバル化推進事業を推進する
 - 高等教育におけるグローバル化の拠点づくり
 - 世界展開を図るための仕組みづくり
 - 学生の異文化体験機会の充実（「内向き思考」からの脱却）
 - 留学生に対する奨学金制度の充実
 - 優秀な留学生に対する顕彰制度の創設
- ④グローバル化推進事業を改善する
 - 事業の効果的・効率的な実施
- ⑤初等中等教育と高等教育の連携を推進する
 - 初等中等教育におけるグローバル化の拠点づくり
 - 異文化体験に係る連携協力の強化
 - 英語教員等養成プログラムの充実
 - 大学入学者選抜試験の改善

2.1.5 グローバル人材の育成に向けた提言：経団連

【定義】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、更に多様な文化・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、柔軟に対応できる人材

【内容】

(1) 産業界と大学の連携による取り組み

- ①キャリア・職業教育の推進
 - 企業が出前教育等を通じてキャリア・職業教育を実施
- ②科学技術立国日本への理解に向けた理工系教育
 - 「理科離れ対策を中心とする企業の教育支援プロジェクト」の実施
- ③大学レベルでの社会ニーズを踏まえた実践的教育の強化
 - 国際化拠点 13 大学と連携したモデル・カリキュラムの検討・実施
- ④大学生の海外留学の奨励

- 13 大学と協力して「経団連グローバル人材育成スカラーシップ」の設置
- 留学帰国生を対象とした合同就職説明会・面接会開催への協力
- ⑤大学生のボランティア活動等の奨励
 - 長期間、ボランティア活動に参加する学生への配慮
 - Gap Year 導入の検討
- (2) 企業各社に求められる取り組み
 - ①本社の日本人社員のグローバル化対応力の養成
 - 入社後早い時期に海外経験を積む機会を提供
 - 新卒採用、昇進・昇格、海外駐在派遣要件として、一定レベル以上の外国語能力を要求
 - ②外国人人材の採用と育成
 - 優秀な留学生を人物本位・国籍不問で採用
 - 外国人人材の育成・定着に向けた取り組み
- (3) 大学に求められる取り組み
 - ①リベラル・アーツ教育の充実
 - 幅広い視野や基礎的思考力を重視
 - ②大学教育の質の保証
 - 大学の第三者評価の拡充、教育情報の自主的公開、きめ細かい学生支援
 - ③国際化に向けた取り組み
 - 海外から優秀な留学生の受入れ拡大：英語講義、外国人教員の採用拡大
 - 海外大学との連携強化：多彩な交換留学プログラムの提供
 - ④世界のリーダーとなる高度人材の育成に向けた取り組み
 - 成長分野等で世界を牽引するリーダーとなる高度人材の育成：「リーディング大学院」「グローバル COE」への積極的対応等
- (4) 政府に求められる取り組み
 - ①大学進学者の学力保証に向けた取り組み
 - 高大接続テストの導入検討等
 - ②国公立大間の再編、統合および連携
 - 各大学の適正な教育研究環境の確保
 - 経営基盤の強化
 - 資源の有効活用
 - ③双方向の学生交流の推進と国際戦略の策定
 - 留学生 30 万人計画の 2020 年目標達成に向けた国際戦略の策定
 - ④東日本大震災後の状況への対応
 - わが国で学ぶ留学生、研究者が風評被害で減少しないよう、情報発信を強化
 - 被災地の大学が復興拠点として研究活動やプロジェクト実践を行えるよう支

援

(5) 終わりに

- ①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をオール・ジャパンで育成
- ②経団連は大学をはじめとする教育機関と連携して、具体的なプロジェクトを推進

2.1.6 グローバル人材推進会議 中間まとめ：内閣府

【定義】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、④幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと（異質な者の集団をまとめる）リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等

【概要】

(1) 基本的な問題意識について

- ①海外留学の動向と「内向き志向」
 - 2004年以降、留学する日本人学生数は減少
 - 中国、インド、韓国の海外留学生数は大幅増加
- ②わが国の経済的な発展と国際社会との関わり
 - 「産業・経済上の活力維持」「社会生活面での幸福・充足感や豊かさ」を目指す

(2) グローバル人材の育成及び活用について

- ①グローバル人材とは
 - 語学力・コミュニケーション能力
 - 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
 - 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
 - 幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークとリーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等

(3) 高校留学の促進等の初等中等教育の諸問題について

- ①英語・コミュニケーション能力等の育成、異文化体験の機会の充実
 - 小中高を通じた英語教育の充実、姉妹都市・姉妹校の活用、ICTの活用等
 - 異文化体験のため、大学や民間団体等との連携を強化
- ②高校留学等の促進
 - 帰国子女の中学・高校への中途編入学枠の拡大
 - 高校卒業時に国際バカロレア資格取得可能な高校を5年以内に200校程度増加

- 高校生の TOEFL の成績や英検の実績等の公表を促進
- 大学・大学院への飛び入学や早期卒業の促進
- ③教員の資質・能力の向上
 - 英語担当教員採用段階で TOEFL・TOEIC の成績を考慮
 - 外国人教員の採用促進
 - 英語担当教員養成の中核拠点大学の重点整備
 - 英語担当教員に TOEFL・TOEIC を縦貫させ、成績に応じた研修の実施
- (4) 大学入試の改善等の大学教育の諸問題について
 - ①大学入試の改善・充実
 - 一般入試における TOEFL・TOEIC の成績評価の標準的方法の開発と普及
 - 「読む」「書く」「聞く」「話す」の 4 つの技能をバランスよく問うタイプの入試問題を大学関係者・高校関係者で共同開発する
 - AO 入試の際に TOEFL・TOEIC の活用を促進する
 - 大学入試における留学経験者や帰国子女等の募集枠の活用促進
 - ②グローバル化時代に相応しい大学教育の確立、高等教育の国際展開の推進
 - 大学がグローバル人材育成のための到達目標を設定
 - 学生の TOEFL・TOEIC の成績公表、英語授業・留学の義務化、9 月入学等
 - 大学院や専門系学部でグローバルに活躍できる高度人材を育成
 - トップ大学の研究・教育に関する各種ランキングでの順位向上
 - ③留学生交流の戦略的な推進
 - 日本人学生への海外留学・生活支援情報や帰国後の就職関連情報の提供
 - 学生・若手研究者・社会人を通じた在外期間中の滞在・生活費支援
 - 外国人学生へ日本留学の魅力を発信する
 - 中・長期的な外国人留学生の獲得
 - 情報共有を含む関係機関の組織化や欧米トップ大学に比肩しうる体制整備
 - 優秀な外国人留学生を活用した日本人学生のグローバル化促進
- (5) 採用活動の改善等の経済社会の諸問題について
 - ①採用活動の改善・充実
 - 「卒後 3 年以内の新卒扱い」「通年採用」「Gap Year」の普及・促進
 - 学業と両立する就職活動時期の設定促進
 - 企業が求める人材像の学生や大学・高校、保護者への積極的な発信
 - 留学経験者の積極的採用に向けた経済団体への働きかけ
 - 国家公務員採用時の在外経験者比率や中途採用状況の公表
 - ②採用後のグローバル人材育成・活用の促進
 - 採用や昇進の仕組み等のキャリア・パスの明確化、就業環境の整備
 - グローバル戦略を担う企業若手社員の海外経験の推奨

○企業の職制段階別の在外経験者数・比率の公表

○大学や公的研究機関における研究者の採用や昇進の際に海外経験や国際的評価を適切に考慮する人事システムの構築

(6) その他関連する重要課題について

①グローバル化に対応した職業教育・訓練等の充実

○高校・大学・専修学校でのグローバル人材育成メニューの開発・提供

○職業訓練を通じたグローバル人材の育成促進

②国際的なボランティア活動の促進

○青年海外協力隊を中核とする、JICAによるボランティア派遣を推進

③グローバル人材の育成に向けた環境整備等

○グローバル人材育成のための産学関係者による継続的な対話の場（フォーラム、円卓会議等）を設定

2. 2 進行中のプログラム

グローバル人材の育成を目指したプログラムは文科省の21世紀COEプログラム、グローバルCOEプログラムに代表されるようにいくつか行われている。ここでは、その主なものを紹介する。

2. 2. 1 21世紀COEプログラム¹²⁾、グローバルCOEプログラム¹³⁾

(1) 21世紀COEプログラム（終了：2002～2009年度）：文部科学省

我が国の大学に世界最高水準の研究教育拠点を形成し、研究水準の向上と世界をリードする創造的な人材育成を図るため、重点的な支援を行うことを通じて、国際競争力のある個性豊かな大学を作ることが目的で、274拠点到支援した。予算は1拠点到あたり0.5～5億円/年。

(2) グローバルCOEプログラム（2007～2013年度）：文部科学省

21世紀COEの後継プロジェクトで、我が国の大学院の教育研究機能を一層充実・強化し、国際的に卓越した研究基盤の下で世界をリードする創造的な人材育成を図るため、国際的に卓越した教育研究拠点的形成を重点的に支援し、国際競争力のある大学を作ることが目的で、140拠点到支援している。予算は1拠点到あたり0.5～5億円/年。

2. 2. 2 国際化拠点整備事業（グローバル30）¹⁴⁾：文部科学省

(1) わが国の大学の国際競争力強化、留学生への魅力的な水準の教育を提供、留学生と切磋琢磨する環境の中で国際的に活躍できる高度な人材を育成するための国際化拠点的形成

○英語による授業実施体制の構築

- 留学生受入れ体制の整備
- 戦略的な国際連携の推進
- (2) 採択大学
 - 大阪大学、九州大学、京都大学、慶応義塾大学、上智大学、同志社大学、東京大学、東北大学、筑波大学、名古屋大学、明治大学、立命館大学、早稲田大学
- (3) 支援期間等
 - 2009～2013の5年間：1件あたり年間2～4億円交付
 - 定期的に合同フォーラムを開催
 - ・日本人留学生の雇用の課題と解決策
 - ・海外体験の促進、大学間の留学交流
 - ・送り出し強化と奨学金
 - ・海外経験の評価（目的意識・多様な価値観と人間力、英語能力と交渉力）
 - ・通年採用、既卒者採用、中途採用など柔軟な採用制度
 - 企業による外国人留学生の雇用の課題と解決策
 - ・入学時：優秀な留学生獲得のための魅力アピールと秋入学などの受入れ基盤整備
 - ・在学時：日本企業で活躍するためのビジネス日本語の教育
 - ・採用時：企業が希望するキャリアプランと企業のニーズのマッチング
 - ・入社後：大学へのフィードバックと産学連携による社員教育

2.2.3 産学協働人財育成円卓会議¹⁵⁾：文部科学省、経済産業省

(1) 目的

- 新しい日本社会における成長モデルを見出し、社会を牽引するリーダーとなる博士・修士課程レベルのイノベーション「人財」の養成と活躍の好循環を実現するための産学連携体制の構築
- 海外における日本のプレゼンスを高めるため、グローバルな視点を有し多様性に対応できる「人財」の養成及び学修・留学支援、我が国における外国人留学生の学修支援体制の構築
- 大学における学部教育の充実とこれらの「人財」が活躍できる新たな日本社会の構築

(2) 企業の実例

- 博士・修士課程段階で実施する PBL (Problem Based Learning) 等への企業からの講師派遣、博士・修士課程を活用した社員教育システムの構築
- インターンシップの受入れ学生数の増加、受入れ期間の長期化
- 企業も参加した場での博士・修士課程で学ぶ学生の研究発表の場の創設
- 学修成果の尊重と質の保証を前提とした博士（理系）、修士（文系）の積極的

な採用

- 留学生や海外派遣学生に対する支援の充実
- 学生が安心して留学できるよう留学経験を採用活動時に適正に評価することを明示
- TOEIC や TOFEL のスコアを基準として、一定以上の語学力があることを採用条件の一つとして明示

(3) 大学の取組例

- 新しい社会の構築に向けて、新しい価値や成長モデルを創造することができる人材の養成
- 社会の状況や事象を、高度な専門性と幅広い知識に基づき、的確に捉え、分析し、発信し、危機管理を含め社会を牽引する人材の養成
- 企業の協力を得た PBL 科目の充実など博士・修士課程をはじめとした大学教育の質の更なる向上に向けた取組の充実
- 社会人の博士・修士課程での学び直しへの対応
- 英語によるコミュニケーション能力の飛躍的な向上や異文化に対する理解力の育成など、グローバル化に対応したカリキュラムの充実
- 日本人学生の海外留学を大幅に増加させるための組織的な取組の積極的推進
- 一定の数値目標を定めた留学生の受入れ促進
- 社会ニーズを踏まえた実践的な教育の強化
- 厳格な成績評価や卒業認定などを通じた学生の質の保証の徹底
- 教員の教育力の向上や、教育実績に対する評価の確立

(4) 参加大学、企業

- 大学：大阪大学、九州大学、京都大学、慶応義塾大学、筑波大学、東京大学、東京工業大学、東北大学、名古屋大学、一橋大学、北海道大学、早稲田大学、
- 企業：伊藤忠商事、NTT、NTT データ、沖電気工業、JFE ホールディングス、新日鐵、全日本空輸、中外製薬、帝人、東京海上日動火災保険、トヨタ自動車、日産自動車、パナソニック、日立製作所、三井化学、三井住友海上火災保険、三井住友銀行、三井物産、三菱重工、三菱電機

2. 2. 4 経団連グローバル人材育成スカラーシップ¹⁶⁾ : 日本経済団体連合会

(1) 概要

①期待される学生像

- 学業、人物ともに優秀であって、留学を通じて、外国語によるコミュニケーション能力、異文化・社会への適応能力、海外へのチャレンジ精神などを向

上させる意欲がある、将来、日本企業の国際的な事業活動や、国際機関等において、グローバルに活躍することが期待される者。

②応募資格

- 日本国籍を有する、大学の学部生及び大学院生で、所属大学の交換留学制度等に基づき、海外の大学・大学院に原則として1年間留学する者
- グローバル30採択の13校を中心募集
- 語学力や学業成績（GPA）の最低条件を満たす者

GPA：Grade point Service アメリカ等の大学で採用されている成績評価システム

③募集人数、支給内容

- 2012年度より30名程度募集。協力企業の増加に応じて派遣人数を増やす
- 一人年間100万円の奨学金を支給。用途は限定しない

④支援内容

- 留学前の支援：課題共有会の開催により、留学中の学習内容・経験が充実したものになるように具体的なアドバイスを実施
- 留学中の助言：SNS等を活用して、現地の生活や学業等の報告を受けるとともに、将来の進路などの助言を行う SNS：Social Networking Service
- 帰国後の合同就職説明会・面接会の開催：大学3年時に留学し、4年の夏に帰国した留学帰国生を対象にした合同就職説明会・面接会の開催に協力する

2.2.5 博士課程教育リーディングプログラム（リーディング大学院）¹⁷⁾

：文部科学省

- ①社会の各界各層で活躍できる、専門性、俯瞰力、国際性、創造性、構想力、行動力等を備えた博士人材の養成
 - ・複数分野を統合した教育プログラム
 - ・異なる能力・背景を持つ学生が切磋琢磨する環境
 - ・博士に相応しい基礎力を包括的に審査し、質を保証
 - ・国際的な研究経験と産学連携による実践的研究
 - ・国内外の第一線の教員を結集した密接な研究指導
- ②公募の分類と選定件数
 - ・オールラウンド型（オールラウンドリーダー養成）：2件
 - ・複合領域型（複合領域リーダー養成）：10件
 - ・オンリーワン型（オンリーワンリーダー養成）：5件
- ③期間：2011～2017年度。2013年度までに60件程度採択予定
- ④2011年度予算：39億円

3. 大学の取り組み

提言の参考とするため、研究会では COCN 参加大学（京都大学、慶応義塾大学、東京大学、東京工業大学、早稲田大学）からグローバルなリーダー人材育成のための大学・大学院改革について報告していただいた。その概要を以下に記す。

3. 1 京都大学のグローバル化とグローバル人材育成の取り組み

…京都大学 副理事（総長室長）・教授 小寺秀俊

(1) 緒言

日本人のグローバル化の重要性に関しては、日本社会の大きな課題であり取り組むべき危急の課題であるとされている。高度教育機関である大学においてもこれまで国際化・グローバル化とグローバル人材の育成という観点で様々な取り組みを行ってきた。

大学は教育と研究の場であり、これまでも、多くの留学生を受け入れかつ同時に多くの日本人学生を学部・大学院の学生の中に留学する機会を与えるとともに、卒業または修了後に海外の研究機関や大学に留学することを促進してきた。日本学生支援機構のデータ¹⁸⁾によると、日本人学生の留学者数は 2002 年度をピークに減少している。逆に日本に留学してくる学生数は増加している。このことは、社会から日本人の内向き化や留学離れおよびグローバル人材の現象として指摘されている内容と一致するが、日本の大学が国際化している傾向を示している。

本学においても、①留学生を増やし、②留学する学生および若手教員を増やすこと、さらに③大学の国際化の推進等の取り組みを行っており、以下にその内容に関して簡単に紹介する。

(2) 取り組み内容

①留学生の増加

留学生 30 万人計画として 2009 年に始まった Global 30 プログラムを推進するために、本学では K. U. PROFILE¹⁹⁾ という名称のもとで、学部・大学院を英語の授業のみで卒業および修了できる 16 のプログラムを提供し、欧米およびアジア・アフリカからの留学生を受け入れている。これにより、2008 年に 1400 名弱であった留学生の数は本年 1,700 名を超える予定であり、毎年 100 名程度ずつ増えている。

本学では、Global 30 プログラム以外にも 2007 年から「産学協働型グローバル工学人材育成プログラム」²⁰⁾ を実施している。これは、アジアを中心とする世界各国から優れた資質と意欲を有する人材を集め、世界最先端の専門的工学教育に加えて産学連携研究型の魅力あるカリキュラム等を提供することによって、科学技術の深い専門性に加え、豊かな構想力と実行力を備え、我が国の産業界において直ちに活躍できる人材を育成することを目的に、工学部・工学研究科と 14 カ国 27 大学で学術交流協定を結び、進めている。



(1) 概要

Kyoto University's Efforts for GHR Education

- K.U.PROFILE (Kyoto University Programs for Future International Leaders)
- Expanding the number of courses given in English
- Accepting more international students
 - Degree seeking students
 - Short term international students
- Assisting international students with job seeking
- Internationalizing Japanese students
 - Sending out more Japanese students for exchange
 - Giving motivation for international experience
 - Short term visit / Short term stay programs

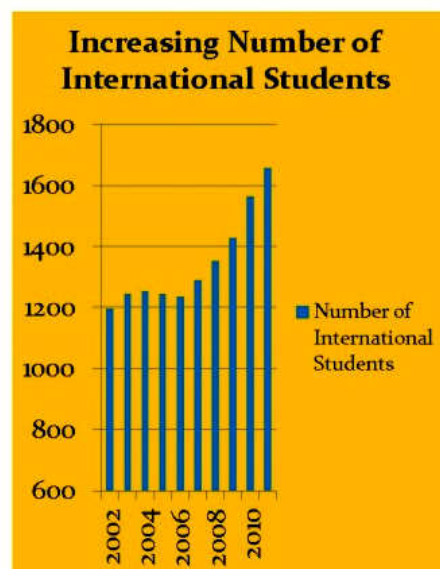


図 3. 1. 1 K. U. PROFILE

②学生の海外留学の促進と若手教員の留学促進

学生の留学数が減少していることは、大学においても大きな課題となっている。留学

する学生の減少は、就職活動時期の早期化および長期化と留学しなくても各種メディアを通じて海外の情報を得ることができることが主な原因になっていると言える。

本学では、留学の機会を与えるため、これまで COE や GCOE 等のプログラムにより学生を海外に派遣してきた。また、現在も JSPS の「組織的な若手研究者等海外派遣プログラム」²¹⁾により、多くの学生および若手教員に対して、海外で長期には1年間留学や海外の大学および研究機関で教育を受ける機会や研究を行うことができる機会を提供し、留学者の増加を図っている。

このように、大学においては、独自予算に留学生の増加を図ることは難しいが、様々な競争的資金を得、留学生の受け入れおよび学生や若手研究者および教員の留学の機会を増やすように努力している。また、本年募集があったリーディング大学院にも本学から、グローバルリーダー育成の大学院博士課程プログラムを提案している。

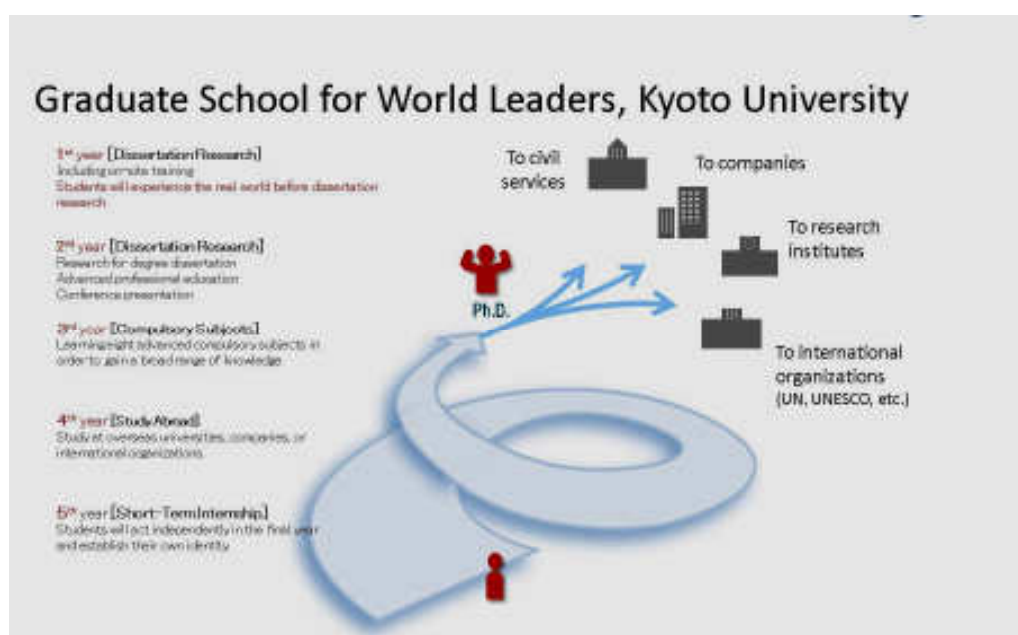


図3. 1. 2 グローバルリーダーの育成

③大学の国際化

大学として、大学を国際化することは、大変重要なことであると認識している。個々の教員が海外の大学や研究機関と国際的に交流して国際化していることは当然であり、同時に上記①および②でも例示したように、学生・若手研究者および教員の海外派遣および留学生の受け入れ数は増加するように取り組んでいる。しかし、大学の教職員における外国人の比率はなかなか増やすことができているのが現状であり、この課題を解決することが大学の国際化において危急の課題であると認識し、様々な取り組みを今後行う必要があると考えている。

上述したように、大学ではグローバル化のため、様々なプログラムを遂行しているが、これらはすべて競争的資金によるプログラムであるという問題がある。特定分野の研究開発を目的とする場合には、5年程度の競争的資金による研究推進は効果を発揮するが、教育は、数年で結果が出るものではなく、かつ長期間その方法にも工夫を加えながら推進することが必要である。その意味において、グローバル化およびグローバル人材の育成には長期的な資金提供が必要である。

グローバル化およびグローバル人材の育成には、大学が単独で実施できるものもあるが、産官学が協力して取り組まないと解決できない課題が多く、これらの課題を解決するために産学官が協力して課題解決を行うことが重要であると考えられる。

3.2 東京大学大学院工学系研究科におけるグローバルなリーダー人材育成の取組み

…東京大学大学院工学系研究科機械工学専攻 特任教授 横野泰之

(1) 緒言

博士課程学生の教育が国家の将来に影響を与える重要課題となっている。これまで日本の大学院、特に博士課程では、研究室における特定分野の研究活動に重点がおかれ、教育はあまり強調されてこなかった。研究活動、すなわち、博士論文を書き上げることは、新たな課題への挑戦と斬新な研究成果という成果達成の能力を研鑽するのに極めて重要であり、その価値は疑うべきものがない。しかし、それらの成果を追い求めるために、特定分野のみ、ある特定の研究室での活動となってしまう、幅広い知識に欠ける場合もあった。一方、経済活動のグローバル化と国際分業が進化しており、グローバルな研究開発、事業展開、国際標準の策定、外交等の幅広い舞台において、諸外国の博士人材がリーダーシップを発揮している現実がある。日本の博士課程教育においても、これまでの高い専門性は持ちつつ、複合領域で柔軟な応用力を持たせることが必要である。真に、問題の把握能力、調査能力および深い洞察力に支えられた創造と問題解決能力を修得した人材として、将来の産業界や学術界を担っていくことが求められている。

このような背景のもと、従来の研究活動に加えて、リテラシー・コンピテンシーの涵養を図る教育プログラムの展開を試みている。教育の目指すものは、基礎素養（自然科学と人文社会科学の基礎）、専門知識（専門知識と、技術・社会・環境に関する俯瞰的知識）に加え、リテラシー（言語力、情報・技術・法制、倫理）やコンピテンシー（創造力、課題設定・解決・遂行力、リーダーシップ）を涵養し、国際競争力の高い人材を育成することである。

(2) 実施体制

国際的に卓越した教育研究拠点形成を目的として、図3.2.1に示す「機械システム・イノベーション国際拠点」が形成されている。本拠点の目的は、ナノあるいはマイクロメートルオーダーの現象を解明かつ制御することで、マクロスケールにおい

て、従来にない画期的な性能を発揮できる革新的な機械システムを創出することと、学問・技術体系を構築すること、当該分野を産業界・学术界で先導することのできるリーダーを養成することにある。ここで研究と教育の一体運営を行っており、リテラシー、コンピテンシーの涵養を行う教育プログラムの開発と実践を担う。本拠点は、工学研究科の中に組織されており、機械工学専攻、航空宇宙工学専攻、システム創成学専攻、精密機械工学専攻、マテリアル工学専攻、応用化学専攻、化学システム工学専攻の7専攻からなり、機械系分野のみならず、物質材料分野や化学系からも参加を得ていることが特徴である。

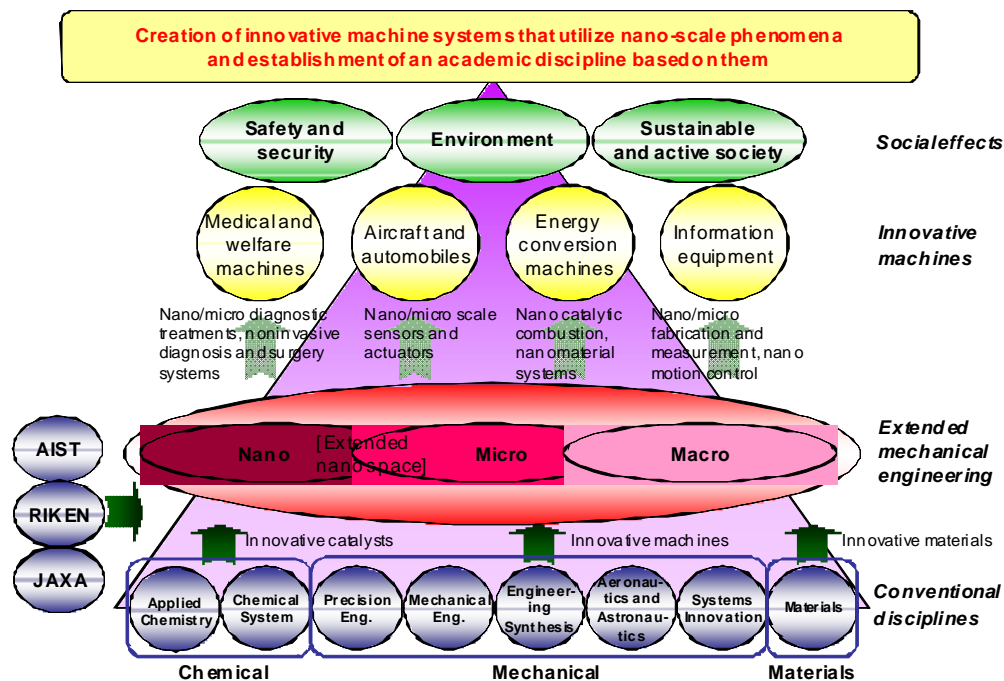


図 3. 2. 1 Scheme of Education Program

(3) 教育プログラム

以下のカテゴリーに分けた取り組みを行っている。

- ①工学（基礎・専門）と社会とを俯瞰することのできる能力の涵養
 - 幅広い人材育成を狙う副指導教員制度
 - 境界領域・フロンティア領域のカリキュラムの新設
 - キャリア形成に資する話題のイブニングセミナー
- ②国際性と深い専門知識とに基づいた競争力の涵養
 - 国際学会発表・関係機関訪問の支援
 - 国際共同研究・国際インターンシップ
 - 海外博士課程学生の招へいによるサマーキャンプ
 - 海外の著名な研究者による公開セミナー

- 海外大学と同じ講義のインタナショナルレクチャー
- 専門分野の議論を行う海外拠点ワークショップ
- ③産業界・学术界で活躍するためのリーダーシップの涵養
 - 専攻横断型講義 PBL の実施
 - 国内インターンシップ

(4) おわりに

本拠点で実施している教育プログラムは高い基礎力や専門力に加え、リテラシーやコンピテンシーの涵養を目指しており、国際性を有し、技術革新を先導することのできるリーダーの養成事業として学术界、産業界ともに強く切望されている。

ここでは詳細を紹介できなかったが、海外インターンシップを経験した学生からは、「視野が広がり語学だけでなく精神的にも自分が成長したとはっきり感じる」「世界的に活躍する研究者を目指すならその思いに十二分に応えてくれる環境や支援があることを感じた」等のコメントを得ており、学生のマインドに明確な変化が現れてきている。

このように、従来の博士課程で実施されていた特定分野の深い研究に加え、リテラシー、コンピテンシーの涵養を図ることにより、複合領域で柔軟な応用力を持ち、より幅広い分野で活躍できる人材が育成できると考えている。このような教育プログラムを開始してからまだ日が浅く、人材育成の効果はまだ十分に表れているとは言えず、本プログラムを継続していく。また、カリキュラムについても参加した学生や課題提供いただいた産業界の方等の意見に基づき改善を図っていきたい。

3.3 東京工業大学におけるグローバルリーダー人材養成の取組み

…東工大グローバルリーダー教育院長 佐藤 勲

(1) 東工大におけるリーダー人材養成の取り組みの経緯

急速なグローバル化の流れの中にある我が国の経済状況やエネルギー供給・環境問題、あるいは自然災害や国際紛争などに際する危機管理など、現代社会は「閉塞感」を打破できるリーダー人材を求めている。こうした要請に応えるには、「ものごとをきちんと判断でき、それを合理的に説明できる人材」を排出することが必須であるが、これまでの大学・大学院教育は、学術的成果への偏重や知識重視のきらいがあり、学生と教員間の距離感が広がっていることもあり、正面からこの課題に取り組んできたとは言い難い状況にある。

東工大では、現代社会が立脚する科学技術の知見・視点を基盤として、こうした社会の要請に応える人材を養成し排出することを社会に対する責務と考え、大学院教育においてリーダー人材養成の仕組みを構築してきた。例えば、社会の求める能力を涵養することを目指した「博士一貫教育プログラム」、博士課程学生とポスドクに対して産業界を含む社会での活躍というキャリア意識を持たせるための「プロダクティブリ

ーダー養成機構」、さらにはグローバルな視点から外国人留学生を受け入れ、日本人学生を世界の大学等へ派遣するための「国際大学院プログラム」「国際連携協定」などである。

これらに加えて本学では、グローバルで多角的な課題を解決するトップリーダー（グローバルリーダー）の養成を目的に、本年4月に「グローバルリーダー教育院」²²⁾を設置して人材養成を開始したところである。

(2) グローバルリーダーに求められる能力

グローバルリーダーたる素質を持った博士人材に求められる能力として、本学では以下の5項目を設定した。

- ①博士として敬意を払われるに足る専門能力
- ②自らの専門領域を背骨として、その他の領域を含めた知識を普遍化し、グローバルな視点でそれらをシームレスにつなげて考えられる俯瞰力
- ③調整力・倫理観を含めたコミュニケーション力
- ④行動力
- ⑤社会を牽引していこうとする気概

これらのうち、②～④はいわゆる人間力と呼ばれる能力で、知識の習得を目指した従来の大学院の教育体系では養成しにくい。そこでグローバルリーダー教育院では、図4. 3. 1に示すように、これらの養成のための仕組みを含めた新しい教育体系を構築している。

(3) グローバルリーダー教育院の教育システム

①科学技術に関する深い専門能力の養成

博士の学位を持った人材の第一の要件は、専門とする領域を深化させ新たな領域を開拓できる高い専門能力を有していることである。この能力の養成については、これまでの大学院教育が得意とするところであることから、既設の研究科・専攻の協力を得て、学生が専門とする分野（主専門分野）においてコースワーク・論文研究・講究等を通して養成する。

②俯瞰力、コミュニケーション能力とグローバルな視点の養成

座学や研究を通しては養成することの難しい俯瞰力やコミュニケーション能力、あるいは他国の文化や社会に対する理解などのいわゆる人間力を養成するため、グローバルリーダー教育院では「道場」を開設し、道場主の指導のもと、様々な専門分野、国籍、文化的背景を有する学生をミックスアップして、互いに切磋琢磨させる仕組みを構築している。本学に在学する学生の専門分野や国籍の多様性を逆に利用する教育体系であると同時に、進捗がまちまちな主専門分野の研究と人間力の涵養を両立させるための工夫でもある。道場として、科学技術系と起業・経営等を含む人文社会系の2系を用意し、グローバルリーダー教育院に所属する学生は双方に入門することとしている。

道場において学生は、導入教育の後、グループで調査や討議を行い企画や提言を行うグループワーク、こうした経験を踏まえてシンポジウムなどの企画や政策提言を行う修了プロジェクトに取り組む。この中で、自身の描くキャリアプランに応じて、他者の専門能力の活かし方や合意形成のスキル、あるいは異文化の理解を深めることを期待している。

また、現状では2道場しか設置できていないが、将来的には道場設置数を増やして、ある道場に所属する学生達が自主的に他道場の学生に議論を挑む「道場破り」ができるようにする計画である。これにより、より高度な人間力の涵養が期待できるだけでなく、行動力の育成にも良い影響を与えるものと考えている。

③キャリア意識と行動力の養成

主専門分野における教育や道場における「修練」を通して身に付けつつあるものを、実際に社会で試してみ、学生自身が将来のキャリアプランを考えるとともに、実務的プロジェクトを遂行する行動力を身に付けることを目的に、グローバルリーダー教育院では、国内外の企業等における3ヶ月程度のオフキャンパス教育（中長期インターンシップ）を必修としている。派遣先や実務的プロジェクトの内容については、同様にインターンシップを含んだ人材養成の仕組みである「博士一貫教育プログラム」「プロダクティブリーダー養成機構」で培った企業等とのネットワークを活用することとしている。

④教育院への所属と修了

グローバルリーダー教育課程は、修士・博士一貫型の体系を採るため、博士課程への進学を熟慮する期間を考慮して、教育院へは修士課程1年次後学期以降でないと所属できないこととしている。教育院への所属には、グローバルリーダーとしての素養の根源である「自身と異なる分野・考え方を持つ他者の意見を聞き、それを咀嚼して、自分の考えを導く能力」の基礎を学ぶリーダーシップ基礎科目を履修し、所定の単位を修得した上で、夏休み中に実施される合宿選抜試験に合格する必要がある。本年度の合宿選抜試験は8月7～9日に実施され、所属の意志を示した17名の候補者から9名が選抜された。

一方、本教育課程の修了要件は、学生が在籍する研究科・専攻における主専門分野での修了要件に加えて、本教育院規定の単位の修得のほか、グローバルリーダー教育院が実施するディフェンスに合格することと規定している。ディフェンスでは、主専門分野の論文研究の内容を題材に、その社会の中での位置付けや寄与、それをどう活かしていくかを、学外者を含む様々な専門分野の審査員団が納得できるように説明することを求める。こうした評価によって、グローバル社会を牽引するトップリーダー人材としての基礎素養を身に付けたかを厳格に評価する仕組みとなっている。

⑤学生支援

主専門分野での論文研究等と道場における修練やオフキャンパス教育を両立させるためには、学生の時間的・精神的余裕が不可欠である。このため、本教育院に所属した後は、標準履修期間内に限り、授業料を全額免除することになっている。また、学生が描くキャリアパスに合わせて道場における取り組みの内容やオフキャンパス教育の派遣先を決めてもらうため、メンターを配置し、学生の様々な相談に応じる体制を構築する。

(4) グローバルリーダー教育課程の将来構想と産業界への要望

グローバルリーダー教育院の教育は未だ緒に就いたばかりで、成果が見えるまでにはしばらく時間を要するが、教育効果をより高めるため、上述の通り道場設置数を増やして道場破りができる体制を早急に構築するとともに、学生への支援体制、メンタリングスタッフの充実などに取り組んでいく所存である。また、本教育院の教育内容への意見をいただき、オフキャンパス教育や修了者の受入などを産官学で議論するプラットフォームとして、「東工大産官学連携人材養成コンソーシアム」を構築すべく、鋭意努力をしているところである。

グローバルリーダー人材の養成を目指した本教育院であるが、大学・大学院で養成できる能力はその基礎素養の部分に限られる。本教育院の修了者が真のグローバルリーダーとして活躍するためには、修了後の社会における育成と、そこから得た評価や知見を大学におけるプログラム内容にフィードバックしていただく取り組みが必要である。これからも長い目で本教育院と学生・修了者達を支援いただきたい。

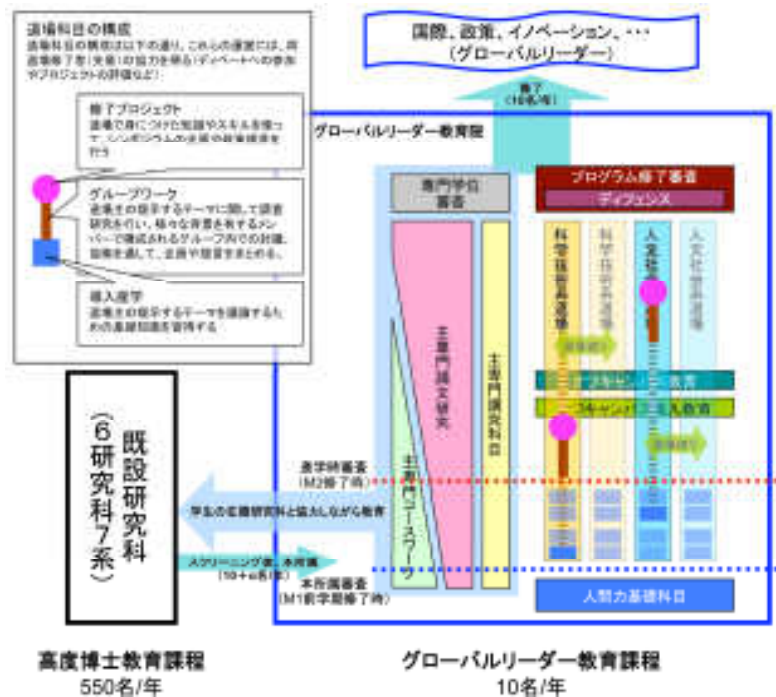


図3. 3. 1 グローバルリーダー教育課程の概要

3.4 早稲田大学における理工系大学院教育改革の実績と展望

…早稲田大学 研究戦略センター 准教授 松永 康

(1) はじめに

早稲田大学の大学院教育改革の実績と展望を COCN 研究会で報告したのでその内容をまとめる。これは主として、先進理工学研究科において行ってきた博士後期課程学生を対象とした教育プログラム、及び今後の同研究科の教育改革の方向性・展望に関するものである。同時に COCN から要請があった北九州キャンパス情報生産システム研究科（独立大学院）に関しても報告した。

(2) 報告内容

①理工学術院

- 先進理工学部・研究科
- 情報生産システム研究科（独立大学院）

②力ある博士人材の育成～現在推進している大学院教育改革

- 博士院生向けのインタラクティブなカリキュラム
- 英語教育①：継続的な実践英語トレーニング
- 英語教育②：ミシガン大学 Technical Writing
- グローバル環境の提供
- 博士人材長期インターンシップ実績
- 国際標準の学位審査
- 外国人副査一覧
- キャリアパス支援：産業-博士交流マッチング会

③ダイヤモンド人材の育成へ

- リーディング大学院構想

(3) 詳細

①理工学術院（先進理工学研究科・情報生産システム研究科）

早稲田大学は従来の学部や附置研究所を再編し 2007 年より学術院制をとっている。本学の規模は 10 学術院、学生総数 5.3 万人、大学院生 9,500 人、博士学生 2,200 人、専任教員数 2,100 人である。理工学術院は、先進、基幹、創造理工学部・研究科に再編され、このうち先進理工学部・研究科は物理、化学、生命科学、電気等の 6 学科、ナノ理工、生命理工、東京女子医科大学、東京農工大、東京都市大学等との共同専攻を含む 10 専攻からなる極めて学際的な専攻群から構成されている。なかでも先進理工学研究科の研究活動は活発で、文部科学省の GCOE（化学、電気情報）、G30、21COE、SCOE（戦略的研究拠点育成プログラム）等のプログラムの受け入れ先となって

いる。

一方、情報生産システム研究科（IPS）は「北九州学術研究都市」にキャンパスを持つ 2003 年に設置した独立研究科（学部を持たない）であって、アジア・太平洋地域を含めた国際化時代に求められている情報系の専門技術者の養成を主眼においている。研究教育内容は、「情報アーキテクチャ」（I）、「生産システム」（P）、「システム LSI」（S）である。IPS の学生は大半がアジアからの留学生であるため（修士 321 人、博士 162 人）、現地研究室では英語が公用語に近い状況となっている。また、現地には、「情報生産システム研究センター」として九州工業大学、北九州市立大学、早稲田大学が連携して参画する北九州学術研究都市連携大学院カーエレクトロニクスコースが設置されている。

②博士人材の育成

文科省・振興調整費「イノベーション創出若手研究人材養成」を活用して 2008 年に博士キャリアセンターを理工学術院内に設置した。本センターが中心となって、実践博士研修（実践プログラム）（企業等での長期インターン、共同研究）を国内外の企業・研究機関と協働で作成し、20 名程度の意欲のある若手研究者を選抜し、選抜者を長期派遣している。博士後期課程の正式科目として、ビジネスやイノベーションに関する科目を設置している。また、英語教育に関しては、技術英語で定評のあるミシガン大学と提携し、実践的なトレーニングを行っている。海外企業への長期インターンシップにも力を入れており、3 年間で 33%（52 名中 17 名）を、シーメンス、ルノー他の海外企業に送り出している。

また、一部の専攻では、博士学位論文の副査を欧米大学教授に委嘱し、国際水準の審査を保証している。

博士学生のキャリアパス支援に関してもマッチング会を定期的を開催しており、博士人材と企業との相互理解を進めている。

③ダイヤモンド人材育成へ

リーディング大学院の構想となるが、2020 年の産業を見据えて、材料・デバイス・システムにおける分野融合技術の新規概念を創出し、その実践的活用の方法論を開拓する素養を持つ博士人材を産学協働で育成したい。そのため、企業メンター制への協力を産業界には依頼したい。これまでの実績を踏まえた 5 年一貫の博士課程カリキュラム、更に新専攻設置の計画が挙げられている。

④ヒアリングにおける Q&A

インターンシップのテーマについては、博士キャリアセンターのコーディネータのマッチングにより、特段の問題はない。派遣学生の評判も良く受け入れ先の企業からも高い評価を得ている。知財に関する契約に関しては NDA 等を個別に結んで対応している。

4. 産業界の取り組み

大学からの報告に続き、産業界からも新卒採用状況とグローバル人材の育成・活用戦略に関する報告をいただいた。報告をお願いした機関は、産総研、JX 日鉱日石エネルギー、ソニー、日立製作所、富士通、三菱電機の 6 機関である。

その概要を以下に記す。

4. 1 産業技術総合研究所 … 独立行政法人産業技術総合研究所 企画本部 鳥山 素弘 (1) はじめに

産業技術総合研究所(産総研)は、鉱工業に関わる科学技術の研究・開発並びに成果の移転・普及を行うことによって、わが国の産業競争力の強化と持続的発展可能な社会の実現に貢献することを目的とする、経済産業省傘下の独立行政法人である。2010～2014 年度の第 3 期中期計画においては、我が国の新成長戦略に沿って「グリーン・イノベーション」、「ライフ・イノベーション」に関わる 21 世紀型課題解決に向け、基礎から実用化に至る研究をシナリオに基づいて連続的に行い、基礎研究の成果を社会に繋ぐことをミッションとしている。また、このようなミッションを遂行するために、産総研の「人」と「場」を活用し、オープンイノベーションハブとしての機能強化を図ろうとしている。

(2) 研究職員の採用制度

環境・エネルギー、ライフサイエンス、情報通信・エレクトロニクス、ナノテクノロジー・材料・製造、標準・計測、地質の 6 分野の研究開発に、2,300 名強の研究職員が従事している。例年 60～70 名の定年退職と、20 名程度の大学等への転出があるが、第 3 期中期計画期間中は、退職・転出者数に見合う若手および中堅研究員の採用によって研究職員数を維持しようとしている。

若手研究員の採用は、公募によりまず 5 年任期の若手型任期付研究員として採用し、任期中に実施されるパーマネント化審査を経て、任期終了後に任期の定めのない定年制職員に採用するいわゆるテニュアトラック型の採用制度をとっている。なお、パーマネント化審査の合格率は、概ね 90%である。

若手型任期付研究員は、博士号取得もしくは採用時取得見込みの博士課程新卒者およびポスドクを募集の対象とし、応募資格として学位取得後 7 年以内の者としている。春と秋の年 2 回公募し、面接試験等を経て 4 月または 10 月に採用となる。採用候補者には、高い研究能力に加えて、技術や社会に対する広い視野を持っていることを期待しているが、研究業績を蓄積したポスドク経験の長い者を採用する傾向が強く、任期付研究員の平均年齢は年々上昇してきた。任期付研究員の高齢化は、第一線の研究者として活躍できる期間が短い、産学官連携業務や研究マネージャー等への成長に必要な知見と経験を持つ人材への育成期間が取れないといった現実的な問題と同時に、限られた分野での研究実績の蓄積が結果的に強いアカデミア志向を生むことも懸念され

る。また、任期付研究職員が、パーマネント化審査を意識して論文発表等の評価されやすい研究業績を積むことに注力するあまり、任期中は視野の拡大や人的ネットワーク形成に繋がる長期在外研究を避ける傾向も見られた。そのため、研究実績だけでなく将来性も含めた潜在的な能力も評価するように、採用審査やパーマネント化審査の審査基準の見直しを行った。その結果、博士課程新卒者の採用が増え、任期付研究員の平均年齢も 2009 年をピークに低下しつつある。また、外国人の採用も積極的に進めているが、採用者に占める割合は 8~10%程度である。

なお、標準・計測分野では国家計量標準業務を担当する者として、修士課程修了者を対象に、定年制職員を 5 名程度採用している。

(3) 研究職員の育成

「ポストク 1 万人計画」のもと大幅に増員された大学や公的研究機関で研究に従事するポストクの多くが正規就業先を見つけることが困難な中、産総研では 2008 年度より産業界にポストクを送り出す取り組みとして「イノベーションスクール」を実施してきた。イノベーションスクールでは、年間 20 名程度のポストクを 1 年間産総研の非常勤職員として雇用し、産総研の研究業務に従事させると共に、一般のポストクには課していない講義、輪講、発表演習に加えて、2~3 ヶ月間民間企業に派遣し企業における研究開発活動を体験させ、ポストクの視野拡大と意識の改革を促す取り組みを行っている。その結果、イノベーションスクールに参加しない産総研のポストクの民間企業への正規就業が 5%であったのに対して、イノベーションスクールを修了したポストクの場合には、イノベーションスクール修了時で 24%、修了 1 年後には 37%が民間企業に雇用された。

産学官連携のハブとなって持続的発展可能な社会の実現に貢献することをミッションとする産総研の職員には、特定分野での高い専門性を持つと同時に、異なる研究分野にも関心を持ち、産業界の研究者や技術者と連携して、問題を解決していく能力をもってイノベーションの中核人材となることが要求される。現在の産総研では、若手型任期付研究員として採用された者は、2 週間程度の初期採用者研修を受けるが、その後のリーダー人材への育成を目的とした体系的な研修プログラムは整備されていない。所属する研究グループの研究開発に参加して研究能力の向上を図り、共同研究等を通して産総研外の研究者との交流経験を積むといった OJT により、産総研のミッションを担える人材に成長することを期待した仕組みとなっている。

一方、前述のイノベーションスクールの取り組みから、大学や公的研究機関とは異なる企業での研究経験が、ポストクとして積み重ねてきた研究経歴を活用する場が民間企業にもあることを体感し、職業選択をはじめとした意識改革に大きな効果があったことは、民間企業への高い正規就業率で実証されている。産総研の若手研究員の育成に際しても、ポストクで得られたのと同様の効果を期待して民間企業や海外の研究機関への派遣を育成プログラムに取り入れ、産総研が目指すイノベーションの中核人

材への成長を促すことを検討している。イノベーションスクールのポスドクを民間企業に派遣する場合には、受け入れ企業にとっては優秀な人材の採用に繋がるインセンティブと、ポスドク育成という企業の社会的な責任を担うとの意義をもって、その妥当性が認識されている。しかし、産総研のテニユアトラック制度に乗った任期付研究員を研修として企業が受け入れることの意義を同様に求めることは困難である。産学官の連携を先導するイノベーションの中核人材の育成を目的とした産総研の人材育成プログラムを実行して行くために、人材の社会的な流動性拡大といった別の観点から企業に理解が得られる様な育成制度を今後模索して行きたい。

4. 2 JX 日鉱日石エネルギー株式会社 … 人事部人事グループ 君島 崇史

(1) 会社概要

創業	1888 年（明治 21 年）
設立	2010 年（平成 22 年）7 月 1 日
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 木村 康 代表取締役 副社長執行役員 松下 功夫
従業員数	約 6,400 名
資本金	1,394 億円（JX ホールディング株式会社の 100%出資）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 石油製品（ガソリン・灯油・潤滑油等）の精製および販売 ・ ガス・石炭の輸入および販売 ・ 石油化学製品等の製造および販売 ・ 電気の供給 ・ 燃料電池、太陽電池、蓄電装置などの開発、製造および販売

(2) 採用状況

①採用内定状況（2012 年度入社）

事務系：16 名（男 11 名、女 6 名）

技術系：33 名（男 29 名、女 4 名） 技術系は全員、大学院（修士）

合 計：49 名

- ・ 昨年度、新会社（JX 日鉱日石エネルギー）として最初の採用活動を始めるにあたり、「求める人材像」を作成し、採用ホームページなどの媒体に掲載した。これは、当社の各部門で活躍する中堅社員～管理職層を対象としてインタビューを実施し、そこからキーワードを抽出したものである。具体的には次のとおり。

【事務系・技術系共通】

○調整する力（傾聴力、受容力、支援力、協調力、主張力）…心配りができ、周囲を説得することができる。

○積み重ねる力（持続力、忍耐力）…誠実であり、我慢強い。

○変革する力（冒険力、変革力）…失敗を恐れず、切り拓いていくことができる。

【事務系】

○動かす力（推進力）…当事者意識があり、周囲を巻き込むことができる。

【技術系】

○計画する力（計画力）…全体を俯瞰でき、段取りが上手である。

・実際の採用選考にあたっては、極力1対1の面談を重ね、当社を希望する学生1人1人の人物を見極めることを心がけている。この採用選考の方法は、大きな労力と相当の時間を必要とするが、内定（入社）に至った受験者からは「じっくりと選考してもらっている」と好評である。また、残念ながら不合格となった学生に対しても、誠実に対応することで納得感を与えることができるのではないかと考えている。

・面談にあたって、人事担当として特に着目しているのは次の3点である。

①なた彫りの原木 …素材としての魅力

②地頭の良さ+心身のタフさ

③国際的に通用する「総合的なコミュニケーション力」

これに加え、技術系については、一定水準の専門知識が必要であることは言うまでもない。

(3) グローバル人材の育成

・グローバル人材の育成については、当社は道半ばであると認識している。石油を中心とするエネルギービジネスは、従来国内市場を主戦場としており、海外との接点は原油、製品の調達機能のみといっても過言ではなかった。しかしながら近年、燃料油をはじめとする石油製品の需要が激減しており、これに対応するために潤滑油、石油化学製品の海外への展開に注力している。現在、海外に駐在する当社社員は約100名であるが、その約半数は潤滑油の製造・販売に従事している。

・従来のグローバル人材の育成策としては、①海外留学、②語学研修が主であった。海外留学については、MBA取得を目的とした長期留学、研究留学、国際法務留学、海外エンジニアリング会社への派遣等を中心に、毎年数名を継続して派遣している。

・語学研修については、就業時間中の語学学校への派遣、社内での語学教室、語学学校への通学補助など、個々人のレベルに合わせたメニューを用意し、多くの利用実績を上げている。

・今後の課題としては、次の事項が挙げられる。

①駐在員候補の絶対数不足

②海外生活（特にハードシッの高い地域）への適応力

③現地法人運営のためのマネジメント能力

これに対応するため、今後は若手社員を毎年海外拠点で研修させる、あるいは、短期留学のメニューを増やす等の取り組みを予定している。

- ・さらに、世界各国の現地法人（あるいは海外事業所）で勤務するナショナルスタッフ（現地社員）の確保・育成も大きな課題である。これらについては、ナショナルスタッフを定期的に日本に出張させ、共通の研修を受講させることでレベルアップを図っているところである。

4. 3 ソニー株式会社 … グローバル人材開発部門 岸本 治

(1) 事業概要と人材育成方針

弊社は、企業活動の初期から世界を視野にビジネスを展開してきたが、昨今、ビジネス環境、経済活動の枠組みが大きく様変わりする中、グローバルを基点とする人材育成、人材活用を更に加速して展開している。

弊社はエレキを中心とするハードウェアを軸に、ハードを取り巻くコンテンツ（音楽、映画、ゲームなど）も含め、6つの多様なビジネス領域を包括しており、これらの領域のシナジーを引き出し、企業成長をリードできる人材を必要としている。ビジネス現況を鑑みると、ハードウェア系の売上とネット・コンテンツ系の売上がほぼ二分しており、更に、アジアにおける売上比率、社員構成が大幅に伸びている。

一方、ビジネス環境における変化も著しく、技術の「オープン化」、業務遂行の「国際共同化」、業界としての「異業種協業化」、そしてビジネスモデルの「新規提案、プロデュース型」へと舵取りがシフトしている。ソニーエリクソンのスマートフォンなど、グローバルを基盤とする商品開発が既にいくつも行われている。イノベーションを加速する為の開発拠点も、国内に加え、世界各国に展開し、グローバルレベルで連携している。

(2) グローバル人材の活用

グローバルを基点とする人材活用は50年以上の歴史があり、故盛田ファウンダーの「Global Localization」理念などに代表されるように、ビジネス経営の異なる成長ニーズに沿って、発展を遂げてきた。現時点では第4フェーズ「地域、ビジネスの垣根を越えた最適人材活用」の段階に到達した。経営体制は、シームレスな企業運営を可能にする「Global Integration」を基盤にしており、経営パートナーである人事も、グローバルが一体となった人材活用体制を、従来にも増して加速、推進している。

その変容の中、今後、2つの人事中期施策を軸に実行する。一つは、地域に捉われない、グローバルで共通的な人事課題に対する施策、そして2点目は、日本のグローバル化をベースとする、日本固有の人事課題に対する施策である。

グローバルを対象とする主要活動は以下の通りであり、研修を中心としたディベロップメントと実務上のアサインメントを強くリンクさせている。

①ソニーユニバーシティをコアとする、グローバル基幹人材育成

ソニーユニバーシティは2000年設立の企業内大学で、将来、ソニーを牽引するグローバルリーダーを階層別に、領域を横断して育成しており、年間100名以上のリーダーを輩出している。

②基幹人材の登用と活用

ソニーユニバーシティ卒業生を中心に、研修での学びを実際の業務アサインメントを通じて実践し、より影響力のあるリーダーに育成する仕組みづくりを行っている。

③レバレッジ・タレント活動の推進

グローバル規模での期待人材と、育成ポジションとのジョブマッチング活動を 2008 年より意識的、継続的に行い、国境を超えた異動事例を多数出している。

④グローバル・ジョブ・ポスティング活動（社内募集制度）

従来は国内で実施していた社内募集制度を海外、グローバルに拡大している。当初はセールス&マーケティング領域を中心に実施したが、今年度より全職種に拡大導入している。

⑤グローバル・エンプロイヤー・サーベイ（グローバル社員意識調査）

従来、各地域で個別に実施していた社員意識調査を共通軸で把握して改善すべく、グローバルとして一本化した。全体で 90%以上の回答を得た。（2010 年度）

また、同時に Global Mobility Center を設立しグローバル人事異動インフラの整備等も進めている。

（3）日本中心の施策

上記の、日本をも含む施策の他、日本を中心とした施策も展開している。

①海外人材、国内で学ぶ留学生の積極的な人材採用

中国、インド、国内で学ぶ留学生を始めとして、優秀な海外人材の採用を強化しており、2013 年には新卒の 30% をこれらの人材から採用することを目指している。

②英語力を中心とする、日本人社員の語学力強化

2008 年より語学学習環境の整備を進め、TOEIC の昇格要件への適用、階層別英語研修の導入などの施策を通じてグローバルに活躍できる社員の育成を強化している。

③若手海外経験の支援

若手社員が海外で活躍する業務機会や学習場面を意識的に捻出し、グローバル化を意図した On-the-job 育成に注力している。

このようにグローバルをスコープとする活動、そして日本をスコープとする活動の、2 軸の育成施策を通じて、全社的なグローバル化を強化している。

4. 4 株式会社日立製作所 研究開発本部 管理統括センタ 飯野 健児

（1）日立の概要

日立製作所は 1910 年に創業し、昨年創業 100 周年を迎えた。グループとしては国内 351 社、海外 562 社、従業員は 36 万名であり、連結売上高は 2011 年 3 月期で 9 兆 3 千億円、内海外売上高は 43%となっている。

事業内容としては、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、インフラ技術と最先端の IT を組み合わせた「社会イノベーション事業」

をグローバルに展開している。

(2) 日立のグローバル展開と人財

(2-1) 日立のグローバル展開

当社のグローバル化は、日本の高度経済成長に沿って主に70年代に日本で製造、海外で販売する「技術提携・輸出」を中心に展開してきた。その後、プラザ合意以降80年代から90年は円高の対応として特に家電製品の製造コストの低減のため「海外現地生産」を中心に展開した。直近では、海外を製造拠点として見るのではなく「市場」として捉え、生産だけでなく、マーケティング・設計開発・販売などバリューチェーンの中で、海外でビジネスをするために必要なあるいは効率的な機能を海外で実行する体制になりつつある。したがって、事業によっては司令塔機能である本社機能も海外へ移転することも視野に入れている。

そうした中で、2010年5月発表した中期経営計画(2010年度から2012年度)では、海外売上高比率を2010年度の43%から2012年度に50%を超えることを目標にしている。当社としてはこれからの数年間を「第3の創業期」と位置づけている。すなわち、独自の技術開発による日本の工業発展を目指した1910年の創業時を「第1の創業期」、戦災からの復興を目指した戦後の「第2の創業期」、そして、国内事業の優位性を維持しながら本格的に海外事業を立ち上げていくこれからの数年間の「第3の創業期」である。

グローバル化をめざす上で、日立の事業をグローバル化の視点で分類すると、「製造・販売等の機能の地域毎の適応度」を縦軸、「製品・サービスの現地における適応度」を横軸にそれぞれ分類した場合に、大きく以下の4種類に分類できる。

- ①輸出型：コアコンピタンスは本国、生産・販売等一部機能は海外に置く 例：電子顕微鏡
- ②地産地消型：現地が地域を活かし自立的に活動 例：家電
- ③最適地型：グローバルベースでの事業最適化・ボーダレス化 例：HDD
- ④大規模システム構築型：国際分業が進展し、海外は各々専門化した形で世界オペレーションに貢献 例：火力システム

また、それぞれの類型ごとに人財の特徴と当社における必要規模をあらわすと以下の通りとなる。

- ①輸出型：本社で競争力の源泉を開発、海外拠点は販売・保守がメインであり人財の必要規模としては比較的少ない
- ②地産地消型：事業は現地主体で、バリューチェーンが地域で閉じている。競合他社が多いため、複数地域で同時並行的に戦う必要があるため、多くの人財が必要とされる。
- ③最適地型：本社が戦略を立案、海外拠点は本社からの指示で動くという、グローバルで最適なオペレーション体制を構築するため、必要な人財規模はリーダー層を中心に多くの人財が必要とされる。

④大規模システム構築型：各々の拠点・部署が機能的に専門化され、ネットワークでつながっており、相互協力、すり合わせによって全体でシステムを構築する必要があるため、人財の必要規模としては全職種・全階層において多くの人財が必要とされる。当社の主要事業である「社会イノベーション事業」は上記④「大規模システム構築型」に相当し、全職種・全階層で多くのグローバル人財を必要としている。

(3) 日立のグローバル人財開発施策

(3-1) 予想される変化と対応

グローバル人財を確保・育成するには次のような変化を予想している。

- ①権限の委譲：日本からの包括的指示の下、現地の者が中心に行う意志決定が増える
 - ②バリューチェーンの変化：ビジネスのバリューチェーンでは様々な機能が海外に移転していく
 - ③本人の役割の変化：バリューチェーンの移転の進展に伴い、日本人赴任者及び日本の管理者の役割も変化する
 - ④現地人財の活用：現地人財を経営者に登用し、現地での意思決定が促進される
- これらの変化に対し、
- ①新しい形での価値共有・相互理解を促進
 - ②グローバル要員の数的拡大、若手育成
 - ③多様性を許容し、信頼して成果を出すマネジメント強化
 - ④現地人財の育成
- といった施策をとっている。

(3-2) 具体的施策

①採用・配置

当社の採用において、2012年卒採用から「事務系は全員、技術系は50%をグローバル要員として採用」「採用数の10%を外国人留学生とする」を方針として掲げ、採用したグローバル要員には集中的に育成施策を実施することとしている。

採用活動においては、語学、海外経験のみならずグローバルに活躍できる者に求められる資質・要件を明確にし、採用面接において活用している。また、学生に対するPR活動もグローバルに活躍したいという意志・覚悟のあるものを中心とした応募母集団を形成するため、自社 세미나、会社説明会などのコンテンツをグローバルを意識したものとしている。更に、選考方法も先述のグローバルに活躍できる者に求められる資質・要件を見極める選考方法としてグループディスカッションを導入している。

②若手海外派遣

既に入社している若手と上記①で採用した者を中心に、早期に海外経験を付与することにより、海外への苦手意識を払拭し、以降の業務・育成へつなげ、肌感覚で現地の文化・生活を理解できる人財をつくること、計画的にグローバル人財を育成し、人

財プールの拡大を図ることにより急速なグローバル化を図ることを目的に 2011 年度からの 2 年間で日立グループ全体で 2,000 人を海外へ派遣することとした。

派遣先については、現地語を常に使用する環境、すなわち日本人が少ない環境であることを前提とし、(i)生活感を感じる、(ii)サバイバル要素が含まれること、(iii)実務(ビジネス)の要素が含まれることを条件に「タフな体験を重視」する派遣先を選定した。結果として、数週間から半年程度の 73 コースを開拓し、派遣内容としては、語学学校から他社での研修、ボランティアまで様々な内容のコースを準備している。

③経営研修の改訂

管理職の研修体系については、従来からグローバルビジネスで勝てるリーダーを育成することを目的に選抜研修として実施してきたが、グローバルに通用するマネジメント・リーダシップ・実行力の習得を目的に、スキル・知識教育から実践型へ転換し、ビジネスパーソンとしての幅を広げる改訂を行った。また、受講人員も従来よりも幅を広げ 2 倍の 3,600 人を受講人員とした。

④海外現地幹部人財選抜・育成 (HGLP: Hitachi Global Leadership Program)

現地人財の選抜育成制度については、海外事業の拡大強化に向けた現在のリーダー層の更なる成果拡大、次世代リーダの計画的育成、海外の優秀人財のリテンションを目的に、現地人財の選抜・育成制度 (HGLP) を構築している。HGLP では各々の海外現地法人の複数ポストを事業戦略上重要なポジション (GP: グローバルポジション) として位置付け、グローバルリーダとして計画的に育成している。

⑤HITACHI BASIS (価値観の共有)

従来からある「日立精神」「企業理念」「日立らしい仕事の仕方」などを海外を含めた全従業員が共感・共有できる形に再定義して徹底することにより、価値観・行動基準を共有することで多様性を尊重しつつ、事業体を超えた団結力を創出することを目的に作成した。具体的には、当社の共通価値である「日立精神」の「和」「誠」「開拓者精神」についてその解釈・成立の背景などを文章化し、ポータルサイトで公開、また日本語・英語での映像化により全従業員に共有できる形とした。また、その内容を新人教育、階層別教育においてカリキュラムに組み込むことにし、その教育を担うインストラクタの教育を実施し、その教育のためのマニュアルも日本語・英語・中国語で作成し、ワールドワイドで使用出来るようにした。

⑥グローバル人財データベース

グローバル共通の人財育成・登用・処遇を実現するため、海外を含めて日立グループ 36 万人の従業員の人事情報を統一のフォーマットでカバーする人財データベースを構築している。データベースの構築により、こういった人財が、どこに、どれだけいるかという人財の把握・管理と、人的リソース配分等のマクロの経営数値の把握が可能になると考えている。2011 年度中に全従業員の 90%をカバーし、2012 年度中

に 100%をカバーする計画で構築している。

⑦グローバルグレーディング

日立グループ全社のマネージャー（課長相当職）以上の職務価値をグローバル統一基準で評価し、グレード格付けを行う。例えば、日本の本社のある部署の課長と海外現地法人の部長が同じグレードと評価されればその人財の間でローテーションが可能になるなど、グローバルグレーディングを人財施策のベースに置くことで、グループ・グローバルで統一的な取り組みが実施可能となると想定している。グローバルグレーディングについては 2011 年度中に日立製作所及び国内・海外の 100%出資会社を中心に導入し、以降、順次グループ会社へ展開する予定である。

4. 5 富士通株式会社 … 人事部人材採用センター 宮尾 健史

(1) 会社・事業概要

①会社概要

- ・社名： 富士通株式会社 (FUJITSU LIMITED)
- ・設立： 1935 年 6 月 20 日
- ・事業内容： 通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売
ならびにこれらに関するサービスの提供
- ・資本金： 3246 億円 (2010 年 3 月末現在)
- ・売上： 4 兆 5284 億円 (2010 年度 連結)
- ・従業員： 単独 25,134 人、連結：172,438 人

②事業構造

- ・テクノロジーソリューション 62.1%
 - ・ユビキタスソリューション 23.2%
 - ・デバイスソリューション 13.0%
 - ・その他 1.7%
- パソコンと携帯電話(ユビキタスソリューション)の会社のイメージが強いが、実際はコンピュータシステム、およびそれを構成するハード、ソフト(テクノロジーソリューション)の売り上げが非常に大きい。

③グローバル展開

富士通グループ全体で 約 173,000 名。

内訳 日本：107,000 名 APAC・中国：27,000 名 EMEA：31,000 名 米州：8,000 名

(2) 新卒採用について

①2012 年度採用計画数

大学卒 540 名 (事務系 170 名、技術系 370 名)

- ・労務構成の維持と長期雇用を前提に将来的なコア人材を育成する観点で 500 名程度をここ数年は採用している。

- ・ 買い手市場と言われているが、欲しい人材は各社も欲しい人材であり、奪い合いという印象。

②求める人材像

- ・ 好奇心を持って行動できる
- ・ 継続して社会人基礎力を伸ばすことができる
- ・ 富士通に共感できる

③採用方法

- ・ 文系は自由応募、技術系は学校推薦が中心。
- ・ 今年は震災の影響で自由応募のグループワークを割愛した。

④Challenge & Innovation 採用について

- ・ これまでの人生において何らかの高い実績を上げた学生を対象。
- ・ 面接では、普通の採用面接で聞くような「富士通への志望動機」は聞かない。ひたすら自分の実績を雄弁に語ってもらう。
- ・ 面接回数も2回だけでリスクはあるが、結果的に自ら自信を持ち、自立した人材が多かった。また通常ならば「IT」や「富士通」に関心を持たずに、当社の自由応募には応募しなかった層を採用することができた。

(3) 外国籍人材の採用状況

①外国籍人材を採用する目的

- ・ グローバルコンピテンシーを備えた優秀な人材の確保
- ・ 国内組織のダイバーシティ推進
- ・ 特定の分野における高い専門知識／能力／技術を持つ人材の確保

②外国籍人材の獲得ルート

- ・ 新卒採用
 - 国内大学の外国籍留学生
 - 海外大学／大学院からの直接採用
- ・ キャリア採用
- ・ 海外グループ会社からの出向者
 - 実態では国内大学の外国籍留学生の採用がほとんど。

③新卒採用数推移(過去10年)

- ・ 30名～40名で推移。

④外国籍従業員の出身国

- ・ 32カ国から271名在籍。中国人、韓国人が大半。

⑤外国籍従業員の不満

- ・ 社内のシステムが英語に対応していない。
- ・ 評価の説明が不明瞭
- ・ 上司が外国人のマインドを理解していない 等

⑥外国籍の部下を持つ上司の声

- ・顧客対応部署では、本人の日本語の上達が必要。
- ・不適切な行動に対して、本人の資質か文化的な背景かについて迷う。
- ・キャリアについて短期スパンで考えるので、早い段階でキャリア形成について議論が必要。
- ・社内のバイリンガル対応不足 等

⑦外国籍従業員支援

- ・人事サポートデスクのバイリンガルサポート（e-mail ベース）
- ・上司・同僚へのトレーニング（異文化コミュニケーション）
- ・外国籍従業員に対するオリエンテーションの充実

（4）採用内定者の育成施策－「ATT チャレンジ」について－

①育成施策導入の背景

- ・教育部門、配属先職場からのご意見
- ・昨今の若者の「社会人基礎力の低下」に対応

②目的と効果

- ・ビジネスパーソンとして求められる能力を社会人基礎力を通して理解させる。
- ・節目毎にセルフチェックをすることで、PDCA を習慣化させる。
- ・社会人基礎力を高めることで、業務遂行力の基礎を固めることができる。

③施策内容

- ・内定者を授業に支障のない土・日に集め、富士通に入社するまで、残りの学生生活でやり遂げるテーマを設定させ、そのテーマ達成のためにブラッシュアップが必要な社会人基礎力を2つ挙げさせる。
- ・2つの社会人基礎力を向上するためには何をすべきを考えさせ、グループ内で発表し合い、メンバー内でアドバイスを出し合う。
- ・進捗状況を1か月ごとにSNS上で報告し、PLAN-DO-CHECK-ACTIONのサイクルを回す習慣を身に付けさせる。

4.6 三菱電機株式会社… 人事部国際人事グループ 滝島 和也

（1）事業概要

「国家プロジェクト」、「社会インフラ」、「豊かな暮らし」の3つの観点から、宇宙、通信、電力、ビルマネジメントシステム、自動車機器、大型映像に関する事業・製品を説明・紹介。

（2）ミッション

三菱電機株式会社が携わる事業を通じ、「環境共生」を核とする社会問題を解決していくことに貢献し、より良い明日をつくることである旨を説明・紹介。
中でも、社会問題の核として位置づけている「環境共生」のための取り組み（製品

及び生産工程のCO₂排出削減等)を説明・紹介。

(3) 経営戦略

VI (Victory) 戦略と ADD (Advance) 戦略に基づく展開を図っている旨を説明・紹介。

(4) 海外拠点

36 の国・地域に 86 社、106 の拠点を設置し、(2) で説明した社会問題の解決に貢献すべく、(3) で説明した経営戦略に即し、(1) で説明した製品を武器に事業展開している旨を説明。

(5) 経営概況

今まで述べた事業展開の結果として、連結ベースの 2010 年度実績が次の数値であった旨を説明・紹介。

売上高：3 兆 6,543 億円、海外売上高比率：約 34%、営業利益：2,337 億円、営業利益率：6.4%、当期純利益：1,245 億円。

(6) 人員

上記(5)の経営成績を支えた経営三資源の一つである「人」は増加傾向にあり、取り分け、アジアを主とする海外拠点の社員の増加が大きい旨を説明・紹介。

(7) グローバル事業を支える人材育成・確保の考え方について

上記(6)で述べた「人」の育成・確保は極めて重要な課題であるとの認識から、三菱電機株式会社が事業のグローバル化を支えていく「人」に求めていく必要要素(心 [勤務地に拘泥しないマインド]・技 [国内外で通用する一流のスキル]・体 [心身の健康])を説明・紹介するとともに、この必要要素を満たす人材の育成・確保に向けた取り組み・施策の一端を簡単に説明・紹介。

①確保：海外素養のある人材を確保していくため、「海外で実施される就職展への参加」「海外での当社単独セミナー開催」を行っている旨を説明・紹介。

②育成：「育成プログラム」として、「プロフェッショナル育成」と「ボトムアップによる育成」の2つの視点から、後に説明・紹介する「海外OJT制度」等の研修施策を展開している旨を説明・紹介。

(8) グローバル人材を支える人材確保(採用)の考え方と実績・見込み

上記(7)で触れた展開の根本となる採用方針(中長期的な適正人員構造の維持のほか、グローバル戦略の推進及び環境関連事業・社会インフラ事業をはじめとする成長分野の更なる強化に資する人材を積極的に採用)を説明・紹介。

併せて、2010年4月、2011年4月・10月、2012年4月の入社(予定)者数を事務・技術別に説明・紹介するとともに、特筆事項として、2011年から秋(10月)採用を開始・実施した旨を説明・紹介。

(9) グローバル事業を支える人材育成施策

次の5つの施策の展開を図っていることを説明・紹介。

①海外 OJT 制度

- 主として若手社員が対象。当社派遣枠は 40 名超/年（2011 年は 45 名を派遣）。
- 職制推薦の後、人事部での面接を経て派遣者を決定。
- 派遣先は三菱電機株式会社の海外拠点で、派遣期間は 1 年。
- 派遣前の約 6 ヶ月間を準備期間として、以下の研修を実施。
- 語学研修： 77 週間～10 週間（海外語学学校への 2 週間の派遣を含む）
派遣先拠点への事前訪問：2 日間程度、異文化研修：2 日間、基礎研修：1.5 日間
三菱電機グループにおけるグローバル化を支える人材強化の根幹制度として位置づけ、実施・展開している施策であり、今後も派遣者数を増加させ、この人材層の更なる拡大を志向していくことを説明・紹介。

②海外留学制度

- 主として若手社員（入社 5～10 年目前後）が対象。
- 職制推薦の後、人事部での面接を経て派遣者を決定。
- 派遣者数は毎年 1～2 名程度。
- 受験準備のための講座受講費用、留学中の授業料、入学金を会社負担。
- 派遣先は海外教育機関の MBA、修士、ロースクール等。
- 派遣期間はコースのプログラムに応じて最大 2 年間。
海外 OJT 制度で弊社の海外関係会社に派遣される人員規模に比し、派遣人員規模は少ないものの、経年的に展開を図っている旨を説明・紹介。

③海外語学留学制度

- 短期間での語学力向上を目的として実施。
- 2010 年度は 43 名を派遣。
- 設定コースは、英語（1 週間／3 週間／4 週間／8 週間）： 英国・米国・豪州の語学学校に派遣、
 - ・中国語（4 週間／8 週間）：上海（8 週間は上海＋北京）の語学学校に派遣、スペイン語（4 週間）：スペインの語学学校に派遣の 3 設定。
- 英語圏派遣者はホームステイ、中国語・スペイン語は学校の寮やホテルに滞在。
- 派遣前に事前研修（英語・中国語：1 週間、スペイン語：2 週間）を実施。
 - ・国際業務に携わる上で不可欠なコミュニケーション能力及び異文化理解を短期集中で習得することを趣旨とした制度であり、英語・中国語を中心に派遣者数は拡大傾向にある旨を説明・紹介。

④AOTS を利用した現地キーパーソン育成

- 財団法人海外技術者研修協会（AOTS）の制度を利用して、20～30 名/年の現地キーパーソンを日本で受入。
- AOTS で日本語教育等の基礎教育を 1 ヶ月程度実施した後、企業研修を行う。
- 企業研修の期間は個別に設定しているが、通常は 3 週間～3 ヶ月程度。

○グループ社員としての一体感を醸成すべく、企業研修の受入初日に、弊本社で弊社の歴史や概要、関係事業の概況を講義。

- ・この「現地キーパーソン育成」の他にも、海外関係会社の幹部候補者を本邦に派遣する研修も現在、企画しており、2012年の前半にその企画を具現化させるための最終調整を行っている旨を説明・紹介。

⑤海外ビジネススクール短期派遣

○既存の海外派遣候補者育成施策に加え、事業を牽引する層を対象とした海外幹部候補者育成施策を2011年度より本格的に導入。

- ・2011年度は5つのビジネススクールに17名の受講者を派遣し、このスキームの定着化を図っているところである旨を説明・紹介。

5. COCN として取り組むべき課題と提言

5. 1 大学 WG の提案

2011 年 10 月 19 日

京都大学 小寺秀俊
東京大学 横野泰之
東京工業大学 佐藤 勲
早稲田大学 小林直人・松永 康
慶応大学 白坂成功

(1) 緒 言

経済活動のグローバル化と国際分業が進化しており、グローバルな研究開発、事業展開、国際標準の策定、外交等の幅広い舞台において、諸外国では大学院の博士課程修了者がリーダーシップを発揮している現実がある。日本の大学教育および大学院教育においても、これまでの高い専門性は持ちつつ、複合領域で柔軟な応用力を持たせることが必要である。真に、問題の把握能力、調査能力および深い洞察力に支えられた創造と問題解決能力を修得したグローバルなリーダー人材として、将来の産業界や学術界を担っていくことが求められている。

2011 年度の COCN の「グローバルなリーダー人材の育成と活用研究会」に 5 大学の代表者がメンバーとして参加し、大学の国際化の現状と課題および今後の取り組みに関してグローバルリーダー育成計画に関する報告するとともに、参画企業とも議論を行って来た。

中間報告を行うに当たり、日本の産業競争力強化という視点に焦点を当てた提言をまとめ、以下に大学から COCN への要望とともに報告する。

(2) 要 望

人材のグローバル化に関する調査および検討は経団連を始め多くの団体において行われ、提言がまとめられている。また、COCN においても、2010 年度「グローバル時代の工学系博士人材のあり方研究会」からも提言を行っている。

今回提言をまとめるに当たり、提言を実行に移すことが大変重要でありかつ危急的な課題である。そこで、本提案を産学官が連携して実行に移されるよう、施策を検討することが必要である。

(3) 提 言

本提言は産業界・政府・大学それぞれに対して行う。

【産業界に対する提言】

①大学における教育の現状に関する正しい理解の促進と継続的な意見交換

大学においては、様々なグローバルなリーダー人材の育成の努力を行っている。しかし、その現状に関しては、十分に理解されていない。現状の大学および大学院教育について正しい状況認識を行うことが重要である。その為に、短期的な研究会の実施ではなく、継続的に意見交換して行く場が必要である。また、このようなトップダウン的な産官学の意見交換の場とともに、産業界で実際に研究開発に携わる方々と大学教員や学生との相互理解が欠かせず、これには産業界が積極的に学会等を通して、専門的な話題を含めて議論をしていくことや、産業界・大学側双方の積極的な働きかけが必要である。これにより、大学は技術と社会のつながりを認識し、産業界は開発途中の技術と学生や若手研究者の将来像を把握できる。

②グローバルなリーダー人材の基礎素養の明確化

グローバルなリーダー人材としての能力は大学を卒業してすぐに実社会において発揮することは実質的には困難である。大学において育成された基礎的な国際化の素養を社会において引き出しさらに開花させることが重要である。求める基礎素養は産業界・官界・政界・財界あるいは学術界において異なり、明確にはなっていない。そこで、状況が変化する国際社会において、大学において養成すべき基礎素養の明確化を行い、継続してそれを見直すことが重要である。

③採用活動時期の変更および短期化（2011年10月7日付文部科学省通知²³⁾の徹底）

現在企業の採用活動は11月から開始されている。卒業および修了の1年4ヶ月前から始まる採用活動は、学生が十分に勉学の成果を得ていない時期から開始されることになる。また、学生に留学を進める場合、多くの学生が留学により就職活動が開始される11月までに帰国すること、さらには、就職活動が終了する翌年夏までの半年以上留学する機会を失う。最終学年の後半半年は、卒業論文や修士学位論文のための研究等で時間を取られる。このために、留学をする場合最低1年、通常の学生に対して遅れることになる。

そこで、まず第一に採用開始時期を最終学年の春以降に戻し、さらに短期化することを提案する。さらに、修士および博士修了者に関しては、留学の経験などを重視して、採用の通年化を提案する。

④グローバル人材のキャリアパスの明確化

グローバル人材としては、日本人の留学経験者のみならず海外からの留学者が含まれる。これらのグローバル人材に対しては、就職後のキャリアパスを明確化すると共に、グローバル人材としてのインセンティブを有する取り扱いが必要である。特に、博士学位取得者に関しては、上記一括採用にとられないキャリア採用とし、積極的な採用に努めていただきたい。

⑤留学生の取り扱い

留学生に対しては、大学としても奨学金を含め様々なサポート体制を用意している。企業としても留学生用の奨学金の設置を提案する。

⑥日本人の留学用奨学金

日本人が留学するための、奨学金を基金として作成することを提案する。

⑦大学で実施するグローバルなリーダー人材育成のための、産学協同教育プログラム（たとえば、研究インターンシップ）への積極的な協力とそのための機密保持・知的財産等に関する取り扱いの整備の促進を要望する。

【政府への提言】

⑧グローバルなリーダー人材育成プログラムの長期化

現在様々なグローバルなリーダー人材育成のためのプログラムが作成されて、公募され実行されている。また、今後も多くのプログラムが計画されている。しかし、一番長いリーディング大学院プログラムでも7年間である。修士で2年、博士を含めると5年間かかり、準備を含めても7年では1期生が修了する1サイクルのみのプログラムになっている。教育は研究とは異なり、新たなカリキュラムを行うためには準備期間と実行中の見直しなどが必要である。すなわち、7年でもプログラム期間は短いと言える。そこで、長期的に大学教育を改革し、グローバル化を進めることを可能にするため、教育プログラムに関しては、10年以上の長期化を提案する。また、同時に、年度を超えて予算を執行できる仕組みが必要であることから、予算の基金化についても提案する。

⑨研究プロジェクトからの大学院生への奨学金支給の実現

修士および博士課程の学生を研究プロジェクトで雇用することは可能であるが、時間制限と継続的な雇用制限がある。また、雇用保険などの問題もある。多くの研究型大学では、教育の集大成として、最先端の研究プロジェクトへ修士・博士が参加することが重要である。また、同時にこれらの研究プロジェクトは国際化しており、学生のグローバル化も研究プロジェクトが寄与するところが大きい。そこで、留学生を含めて、プロジェクトによりDC1程度の月額で雇用できるように競争的資金での雇用制限および大学院生の雇用制限の特区化を提案する。

【大学への提言】

⑩修了者のアウトカムを明確に意識した教育体系の実現

各分野毎の教育目標に基づき、教育するための体系は整理され実行されている。しかし、修了者のアウトカムを意識したものにはなっていない。社会の状況の変化や社会から求められる内容を的確に捉え、それに基づき、教育カリキュラムを見直していくということが必要になっている。そこで、産業界・経済界の意見も取り入れながら、社会で必要とされる基礎素養について、教育体系を見直すことを提案する。これによ

り、学生に大学における勉学と研究に対するモチベーションを持たせると共に、教職員とともに意識改革を図ることが必要である。

⑪教職員のグローバル化

大学の教職員のグローバル化を図るとともに、職員に関してもグローバル化を積極的に進めることを提案する。留学生の受け入れおよび日本人学生の留学の推進するためには、大学職員のグローバル化は必要不可欠である。現在の大学職員の採用制度は広く海外に開かれていない。また、教員に関しても海外に広く開かれていると言えない。これは、教職員の給与体系や退職金制度および年金制度等と深く関係するが、グローバル人材の育成には、教職員のグローバル化は避けて通れない。そこで、産官学が協力し、給与体系から退職金・年金の体系をグローバル化に合うように改革することが必要である。これに伴い、全ての書類などの国際語化も進める必要がある。また海外の大学・研究機関・企業との共同研究や交流の機会を通して大学の教職員がより一層グローバル化することも大切であり、制度的な障害は関係各界と協力して解消に努め、積極的な展開をすることも必要である。

参考：【制度面からの課題】

- ①教員を雇用するときは、研究業績だけではなく、海外での教育実績を審査の上でウェイトを大きくすることにより、外国人教員を雇用しやすくすることが考えられる。「外国籍教職員採用時の雇用期間制限」いわゆる任期は、国立大学の時代は、採用された外国人が正規の国家公務員となるため、「国立又は公立の大学における外国人教員の任用等に関する特別措置法」により、任期を付すことが原則とされていたが、国立大学が独立行政法人となって公務員ではなくなったため、この規定は「公立の大学における外国人教員の任用等に関する特別措置法」と改題され、国立大学は対象外となり、現在は公立大学のみが対象となっている。京都大学においても雇用期間の制限は設けていない。
- ②外国人を採用できるようにするための、就職試験の国際語化も必要である。現在行われている職員統一採用試験を単純に英語化しても、試験の内容自体が国家公務員の教養試験と変わらないものであり、非常にドメスティックな色彩が強い。また、採用試験制度に関しては、全国一律のものであり、国大協及び連絡会課長会議（旧七帝大の人事課長の会議）を経て意思決定されるため、上記のような提言に即座に対処できるような機動的かつ柔軟な対応が困難である。現在、統一採用試験とは別に、各大学が独自に採用試験を行っているケースが多々あり、それらは職員統一採用試験では得られないような専門性や国際感覚を持った職員を採用されるために行われている。この提言が想定している外国人職員を採用することで、大学職員の国際性専門性を高めるという目的からしても、一定基準の学力を測るために行われる全国一律の採用試験を経るよりも、そういった各大学が独自の基準で採用する試験を経る方がより理にかな

ったものだと考える。従って、上記規定については以下のような趣旨に修正すべきである。

「外国人職員を採用するための、採用試験の多様化（複線化）」

5. 2 産業界 WG の提言

2011 年 10 月 19 日

沖電気工業株式会社、鹿島建設株式会社、キヤノン株式会社、独立行政法人産業技術総合研究所、新日本製鐵株式会社、JX 日鉱日石エネルギー株式会社、JX ホールディングス株式会社、ソニー株式会社、東京エレクトロン株式会社、株式会社東芝、株式会社日立製作所、日立化成工業株式会社、株式会社富士通研究所、三菱電機株式会社

(1) 緒言

グローバル人材の育成に向けた提言は数多く出されており、その結論の多くは大学・大学院教育改革の必要性を訴えている。COCN でも 2007 年度「大学・大学院教育プロジェクト：2025 年の日本と産業界が求める人材像」、2009 年度「産業基盤を支える人材の育成と技術者教育」、2010 年度「グローバル時代の工学系博士人材のあり方研究会」で大学・大学院教育の方向性を検討してきたが、依然として産業界と大学の基本的な部分での意識が共通化されてはいない面も見受けられる。本研究会では、大学と産業界が同一のテーブルについて、主に技術系のグローバルなリーダー人材の育成・採用・活用を図るための問題点や課題を議論している。議論の対象は、海外活動を行う技術系のマネジメント人材や標準化、法務、環境、工場建設、営業等のグローバルな業務を行う専門職人材で、「海外拠点および国内拠点の専門職を含むマネジメントを行う技術系リーダー」と定義した。産業界 WG ではグローバル人材の育成・活用につき、国内人材に限らず外国人留学生などの外国籍人材にも広げて議論し、実現可能な提言を行った。

(2) グローバルなリーダー人材に企業が求める資質・能力

研究会メンバーから寄せられたグローバルなリーダー人材に期待する資質・能力を以下に示す。企業はこれらを全て満足するオールラウンドな人材を要求しているわけではなく、企業ごと、業種ごとに期待する能力・資質は異なる。

・自らの意見を相対するコミュニティや人に対して現地の言葉で理解させる能力

- ・文化・価値観・習慣の違い (Diversity) への理解と受容能力
- ・自らが所属するコミュニティ (例えば日本) の強みを解析し、活用する能力
- ・教養、歴史・文化観、コミュニケーション能力 (特に英語力)、主体性、チャレンジ精神、専門能力、および日本、自社、自分についての強いアイデンティティ
- ・自ら課題を発見し、解決する能力
- ・ビジョン実現や目標達成に必要な高い実務能力
- ・新しい市場に対応した製品開発のためのグローバルな情報収集力と分析力
- ・海外人材と連携して、自社のコア技術を活用した製品、地域に合わせた製品を開発する能力
- ・開発段階から製品化までこぎつける粘り強さ
- ・相手のアイデアと自分のアイデアを明確にし、公正に活用する能力
- ・コミュニケーション能力
- ・リーダーシップ

(3) 課 題

①大学と産業界が連携して取組む課題

- ・「国際的な機関、委員会や学会などでリーダーシップを持って取り仕切るような人材」の必要性は否定しないが、必要な人数はさほど多くない。それよりも、新興国などで新たに事務所や工場を開設する際に、現地の人とうまく付き合いながら、海外展開を進めていくことができる人材が圧倒的に数多く必要である。求められる能力としては前者のハードルが高いが、後者は数が必要であり、底上げを行っていく取り組みが重要である。人材育成のためには、個々の企業の事情を考慮した個別のプログラムが必要である。
- ・グローバルリーダー育成のためのキャリアパスとするため、企業－大学、企業－企業、企業－研究機関を異動しながら成長していく仕組みの構築

②留学経験者、外国籍人材の採用・育成・活用

- ・外国籍人材には「阿吽の呼吸」が通用しないため、考え方の相違による問題が発生した際にどのような対処を行うのか、価値観の相違が顕在化した時にどのように折り合いをつけるのかなどの検討が必要。
- ・国内採用外国籍人材と現地採用現地社員との給与格差

(4) 要 望

①大学への要望

- ・大学間交流協定による単位互換制度をより広く実施すること
- ・積極的な大学院生の海外派遣と徹底的な事前指導
- ・語学力に関する多少の不利を補って余りある専門性の高い人材の育成

- ・大学・大学院教育の改革が進展していることの企業への周知
- ・わが国が目指す産業構造や社会状況変化に対応した教育
- ・工学部におけるデザインやシステムに関する教育
- ・学生に社会情勢を考える機会を設けるため、ボランティアなどの社会との接点となる活動の機会付与
- ・実務経験を積み、グローバルビジネスに対する問題意識に富んだ社会人への再教育
- ・新興国に対し、指導する立場ではなく、市場として捕らえた対応
- ・国際標準化人材の戦略的育成
- ・教員・事務職員のグローバル化

②政府への要望

- ・大学・大学院の研究・教育両面での国際競争力強化
- ・人材育成、特に大学院生の学費・生活費支援のための予算の継続配布
- ・大学・大学院学生への学費支援の制限緩和（国からの補助金を人件費に使えない、TA雇用には期限がある、…）
- ・留学生への支援、特に日本人の海外留学のための支援が必要
- ・企業の海外拠点におけるインターンシップの支援
- ・人材育成の支援を有期予算プロジェクトでなく、恒常的にすること
- ・日常的に大学－企業間で人事交流が行われる仕組みの制度化：年金、退職金制度の違いによる不利益の解消
- ・資源国、戦略市場を持つ国の学生の日本への留学支援（宣伝、奨学金など）
- ・国際標準化人材の戦略的育成
- ・グローバル人材活用のための公務員採用方法の改革
- ・安全保障貿易管理関連規程の緩和と在留資格取得条件の緩和

(5) 提言

①大学・大学院教育への貢献

- ・人材採用を行う人事部門のグローバル化
- ・企業の海外拠点をインターンシップの場として大学・大学院へ提供。ただし、企業が学生を選抜し、レビューと評価を厳格にする
- ・大学への講師派遣、寄附講座の設立
- ・日本人学生の海外留学支援：生活支援、奨学金支給等
- ・グローバルなリーダー人材として企業が求める資質（能力、知識、経験、資格など）の提示
- ・大学・大学院改革によって育成されたグローバルなリーダー人材の積極的な採用と活用
- ・関連省庁、経団連と連携し、大学と継続的に意見交換を行う

②オープンイノベーション拠点の活用

- ・グローバルなリーダー人材、グローバル人材の候補を産総研やつくばイノベーションアリーナのようなオープンイノベーション拠点に集め、グローバルな研究開発、マネジメント、知財、標準化などの経験を積ませる
- ・研究と開発(製品化～事業化)を橋渡しする場としてだけでなく、自社の人材を育成する場としてもオープンイノベーション拠点を活用する

③留学経験者、外国籍人材の採用・育成・活用

- ・採用時期の通年化
- ・担うべき職責に要求される能力の提示（ジョブディスクリプション）
- ・キャリアパスの整備、受入れ部門の意識改革、魅力ある報酬体系の整備
- ・国内留学生だけでなく、海外大学卒業生の積極的な採用
- ・海外からのインターンの受け入れ

5. 3 共同提言とアクションプラン

大学WGと産業界WGの提言をもとに、COCNとして実行可能な提言を行った。これらの提言を実現するためには、大学および産業界に対して、提言内容を理解してもらうとともに、アクションプランの着実な実行が必要である。今後はこれらの提言とアクションプランを継続的にフォローし、必要とあればCOCN会員企業への要請や政府への要望など、適切な施策を行う。

(1) 大学・大学院教育

- ・産業界は、人材採用を行う人事部門をグローバル化する
⇒各社にて検討する
- ・産業界は、大学における教育改革の現状を理解するため、大学と継続的な意見交換を行う
⇒文科省・経産省が進めている「産学協働人材育成円卓会議」と連携して、大学と産業界で定期的な意見交換を行う仕組みを構築する。
- ・産業界は、グローバルなリーダー人材像と要求される基本的な資質を明確化し、大学および社会に提示する
⇒本報告書52～53ページに記載。今後も様々な機会を通じて公表に務める
- ・産業界は、グローバルなリーダー人材のキャリアパスの事例提示に務める
⇒各社にて検討する
- ・産業界は、大学と共同して海外拠点をインターンシップの場として学生に提供する
⇒国内外での長期のインターンシップを制度化等、「産学協働人材育成円卓会議」と連携して進める

- ・ 産業界は、グローバルなリーダー人材育成のための大学の教育プログラムに積極的に参加する
 - ⇒いくつかの大学を選び、共同でモデルプログラムを作る
- ・ 産業界は、採用活動を簡略化し、学生への負担と大学教育への影響の軽減を図る
 - ⇒経団連の提言「採用選考に関する企業の倫理憲章」²⁴⁾（2011年3月15日）の遵守
- ・ 産業界は、大学・大学院改革で育成されたグローバル人材を積極的に採用する
 - ⇒各社にて検討・実行する
- ・ 大学は、修了者のアウトカム（社会的な影響）を明確に意識した教育体系の実現に取り組む
 - ⇒各大学で検討・実行する
- ・ 大学は、教職員のグローバル化を図る
 - ⇒グローバル化の阻害要因を明確化し、各大学で実現に向けて努力する
- ・ 大学は、産業界の実務に必要な教育プログラムを充実するとともに実務経験のある社会人に再教育の機会を与える
 - ⇒産業界との意見交換を通じて実現を図る
- ・ 大学は、グローバルなリーダー人材育成のために改編した教育内容を産業界へ積極的にアピールする
 - ⇒GCOE やリーディング大学院に代表される各大学の取組みの報告会を産業界に周知し、産業界からの参加を促す
- ・ 大学は、わが国が目指す産業構造や社会状況変化に対応した教育を行う
 - ⇒産業界との意見交換を通じて実現を図る
- ・ 大学は、工学部におけるデザインやシステムに関する教育を強化する
 - ⇒各大学で取り組む
- ・ 産業界と大学は、グローバルなリーダー人材育成の観点からオープンイノベーション拠点を積極的に活用する
 - ⇒大学に設置された研究拠点やつくばイノベーションアリーナ（TIA）に教官や学生を派遣し、産業界と共同で研究だけでなく、知財や国際標準化などに取り組む

（2）留学経験者、外国籍人材に関する提言

- ・ 産業界は、留学経験者のために採用時期の複線化を図る
 - ⇒経団連を中心に、東大秋入学構想と連携して採用時期通年化の検討を行う
- ・ 産業界は、外国籍人材のキャリアパスの整備と受入れ部門の組織と意識のグローバル化を図る
 - ⇒各社で検討・実行する
- ・ 産業界と大学は、日本人学生の海外留学に対して、積極的に情報提供、生活支援、

奨学金支給などの支援を行う

⇒産学官共同で仕組みを作る

- ・産業界は、国内留学生だけでなく、海外大学卒業者を積極的に採用する
- ⇒各社で検討・実行する

(3) 政府への要望

- ・大学・大学院の教育予算を充実させるため、人材育成関連プログラムの恒常化や基金の拡充
- ・研究プロジェクト予算を大学院生の労務費に使えるような規制緩和
- ・日本人学生の海外留学を促進するため奨学金の充実
- ・企業の海外拠点におけるインターンシップの支援
- ・大学・大学院の研究・教育両面での国際競争力強化
- ・資源国、戦略市場を持つ国の学生の日本への留学支援の一層の推進
- ・グローバルなリーダー人材教育を受けた日本人学生の積極的な公務員への採用

5. 4 今後の検討課題

2月14日の実行委員会における最終報告書の審議において、報告書に記載されていない制度上の課題に関する指摘がなされた。これらの議論は制度改革を伴うため、今年度は深入りを避けたものである。しかし、今後継続的に検討していくべき重要な課題のため、以下に追記する。

【今後の検討課題】

①大学改革

- ・大学改革を行うためには制度や費用に関する本質的な議論が不可欠。大学自らの改革を期待するが、大学の努力だけでは限界があるため、世論の後押しや文部科学省の施策化、予算化が必要。
- ・優秀な外国人教員の採用の促進と教員の流動性を高めるため、年俸制の導入等の給与制度改革
- ・大学事務職員のグローバル化の促進、および優秀な人材獲得のため、職員採用に関する弾力的な人事制度および採用システムの導入
- ・大学教員の評価制度への教育面および社会貢献面等の考慮

②採用時期

- ・前年から就職活動をしている国は日本だけ。大学教育を阻害して、入社させてから社内教育をしているという矛盾の解消が必要
- ・大学の秋入学については、時期を変えるのみではグローバル化は進まないことから、

大学の入試制度から教育制度を含めた高等教育のあり方からの議論が必要

③対策

- ・ 産学協働人材育成円卓会議を進化させ、継続的な議論の場とする
- ・ COCN に人材育成に関するステアリング委員会を設けて、定期的・継続的に産学官で議論する
- ・ 上記議論のアクションプランを確実に実行するため、文科省のトップダウン指示や産業界のバックアップが必要
- ・ 世論形成のための COCN の報告書を活用する

【参考文献】

- 1) <http://cocn.jp/common/pdf/dai gaku.pdf>
- 2) http://cocn.jp/common/pdf/0905_HumanResourcesDevelopment.pdf
- 3) <http://cocn.jp/common/pdf/thema33.pdf>
- 4) http://www.jsps.go.jp/j-globalcoe/05_kyoten_c.html
- 5) <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/014.pdf>
- 6) <http://www.meti.go.jp/press/20100423007/20100423007-3.pdf>
- 7) http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afielddfile/2010/12/17/1299716_06_1.pdf
- 8) http://www.jsps.go.jp/j-tenkairyoku/data/meibo_siryu/sankou06.pdf
- 9) <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/062/honbun.pdf>
- 10) <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/global/dai2/siryu1.pdf>
- 11) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05090501/all.pdf
- 12) <http://www.jsps.go.jp/j-21coe/>
- 13) http://www.jsps.go.jp/j-globalcoe/data/H22_globalcoe_gaiyo.pdf
- 14) http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/1260188.htm
- 15) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/46/siryu/1309212.htm
- 16) <http://jinzai-ikusei.info/374.html>
- 17) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/004/gijiroku/_icsFiles/afielddfile/2011/01/27/1300756_03.pdf
- 18) http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/documents/data10.pdf
- 19) <http://www.opir.kyoto-u.ac.jp/kuprofile/e/index.html>
- 20) <http://www.t.kyoto-u.ac.jp/ja/grad/exchange/asia>
- 21) <http://www.jsps.go.jp/j-daikokai/index.html>
- 22) <http://www.agl.titech.ac.jp/>
- 23) http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/gakuseishien/1311996.htm
- 24) <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/015.html>
- 25) <http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/fall.enrollment.html>

【参考資料】

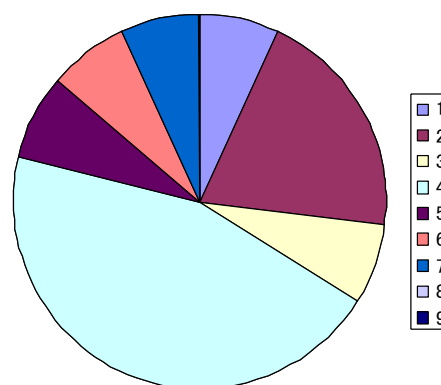
グローバルなリーダー人材の育成と活用に関するアンケート回答集計結果
 (対象：COCN 会員企業 回答数：29)

【基礎調査】回答される企業の人員、海外比率について

Q1) 回答者が所属する機関の業種をお選びいただき、海外売上比率、グループの人員規模、海外売上比率、外国人役員および社員比率をお選びください(該当するものをそれぞれ1つ選択✓)。

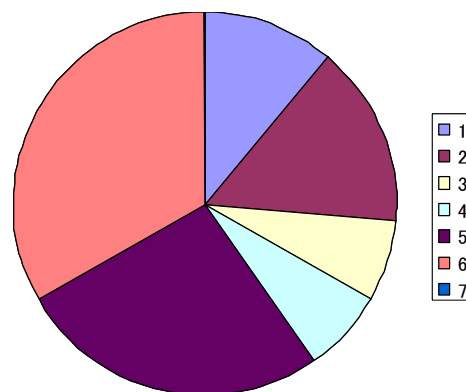
【ご所属の機関】

回答欄	割合
1) 建設	(7%)
2) 化学・石油・紙	(20%)
3) 鉄鋼・金属	(7%)
4) 電気機器・精密機器	(45%)
5) 機械・輸送用機器	(7%)
6) 医薬	(7%)
7) 商業	(7%)
8) 公共	(0%)
9) その他あれば記載願います	(0%)



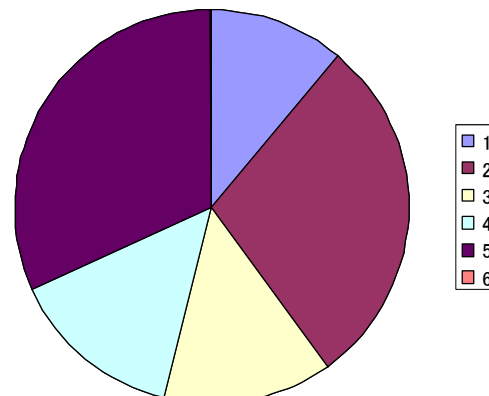
【グループ海外売上比率】

回答欄	割合
1) 10%以下	(11%)
2) 10～20%	(15%)
3) 20～30%	(7%)
4) 30～40%	(7%)
5) 40～50%	(26%)
6) 50%以上	(33%)
7) その他あれば記載願います	(0%)

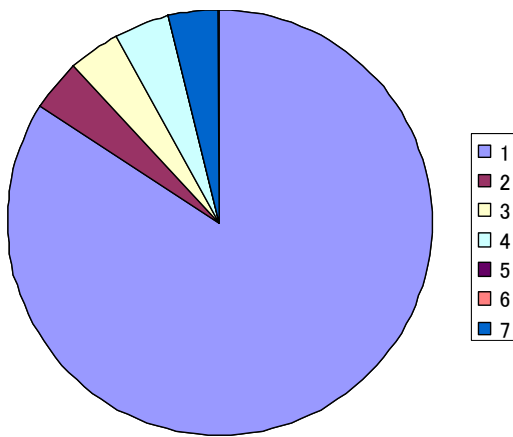


【グループ社員規模】

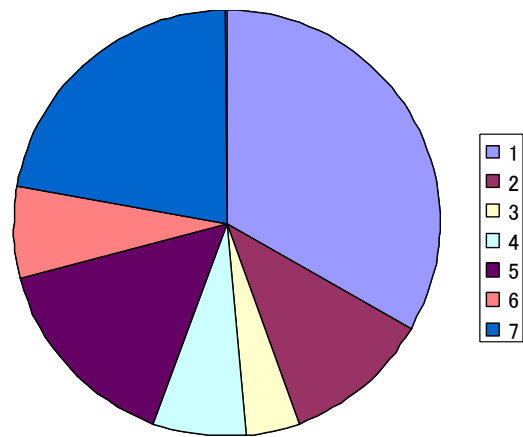
回答欄	割合
1) 1万人以下	(11%)
2) 1万人～3万人	(29%)
3) 3万人～5万人	(14%)
4) 5万人以上	(14%)
5) 10万人以上	(32%)
6) その他あれば記載願います	(0%)



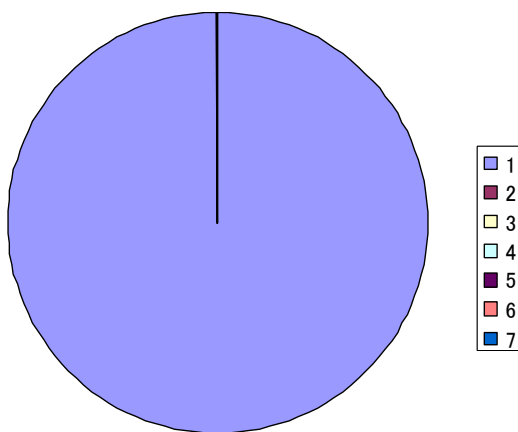
【社員比率】	外国人役員	外国人社員	日本駐在外国人	海外駐在日本人社員
1) 1%以下	(85%)	(33%)	(100%)	(52%)
2) 2 ~ 5%	(4%)	(11%)	(0%)	(40%)
3) 5 ~10%	(4%)	(4%)	(0%)	(0%)
4) 10~20%	(4%)	(7%)	(0%)	(8%)
5) 20~30%	(0%)	(15%)	(0%)	(0%)
6) 30~40%	(0%)	(7%)	(0%)	(0%)
7) 40%以上	(4%)	(22%)	(0%)	(0%)



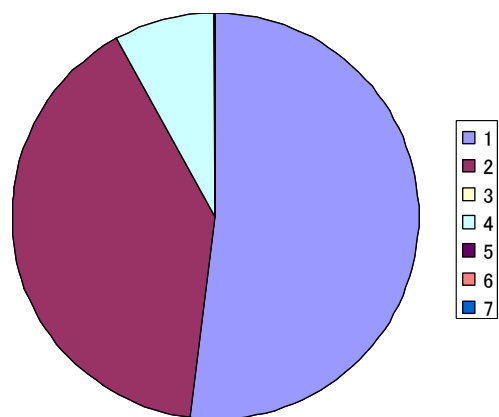
外国人役員



外国人社員



日本駐在外国人



海外駐在日本人社員

【調査A】御社・機関が期待するグローバル人材について

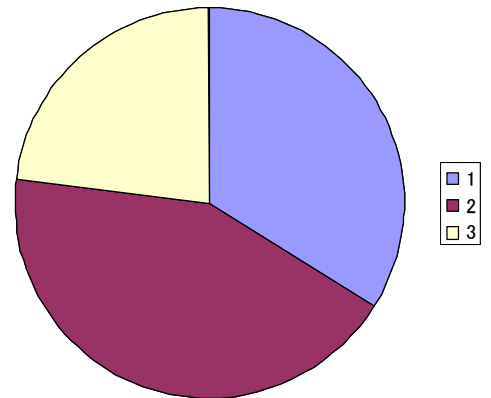
Q2) 御社・機関の中でどの階層、専門職のグローバル・リーダが不足、もしくは育成・獲得したいですか。具体的なリーダ像とあわせてお書きください（階層、専門職それぞれ重要なものから2つ程度選択✓の上、具体的イメージを記載）

※ この設問のグローバル・リーダとは、海外もしくは国内の様々な階層、業務でグローバル事業をリードできる人材が対象です。国籍は問いません。

【階層】

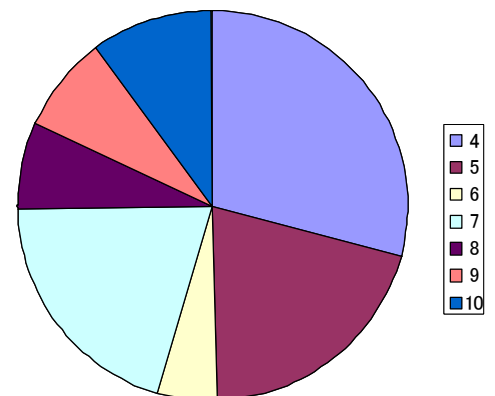
- | | |
|----------|---------|
| 1) 経営幹部 | (34%) |
| 2) 部長クラス | (43%) |
| 3) 課長クラス | (23%) |

回答欄



【専門職】

- | | |
|--------------------|---------|
| 4) マーケティング・営業職 | (29%) |
| 5) 製造・生産管理 | (20%) |
| 6) 海外プラント建設・監督 | (5%) |
| 7) 研究開発職 | (20%) |
| 8) 知財・国際標準化職 | (7%) |
| 9) グローバル調達をおこなう資材職 | (8%) |
| 10) 法務職 | (10%) |



- 1) グローバルに経済・技術の大きな流れを理解し、新たな発想で事業の変革・創造をリードする経営幹部
- ・ 国際競争を意識したグローバルな視点・マインドでビジネスを推進していける強いリーダーシップを持ったマネジメント層
 - ・ 新規事業開拓を先導し、現地での事業立ち上げを実現できる経営幹部
 - ・ 出身国の内外を問わず、所属する/派遣された組織のグローバル化に向けた改革をリードできるトップ
 - ・ 事業の多様化・グローバル化が進む中で、多様な事業の経営・運営ができる人材、さらにこのような事業を束ねて牽引していく強いリーダーシップを備えた経営人材

- ・事業の多様化・グローバル化が進む中で、多様な事業の経営・運営ができる人材、さらにこのような事業を束ねて牽引していく強いリーダーシップを備えた経営人材
- ・グローバルな視点を持ち、HQ や事業部トップ、ローカル人材と首尾よく連携し、ビジネスをリードできるタレント
- ・海外地域主導の事業展開を実行し得るリーダー
- ・海外現地法人社長

2) 海外の製造拠点、販売拠点の拠点長の育成

- ・アライアンス・最終先との交渉を行い、シナジーを創出する人材
- ・従来の思考モデルにとらわれることなく、市場・技術・競合を俯瞰し、自らの業務・組織を変革できる部門長
- ・海外 JV をグループ戦略と同調し、改革・発展させる迅速な実行力をもつリーダー
- ・海外でのビジネス展開に必要な要素（ハード面、スキル面など）を理解した上で、場面に応じて的確な判断が出来るだけでなく、実行に向けて権限委譲を含む適切な指導・支援を行い、成果を上げつつ組織のグローバル対応力を強化していけるリーダー
- ・海外拠点の責任者として人・組織のマネジメントができる人材
- ・海外拠点長として事業戦略を構築できる人材
- ・海外現地法人事業部長、管理部内ダイレクター

3) 海外現地マネージャー層・従業員に対して、グループ戦略に沿って現実的に業務改革を指導・徹底できるリーダー

4) 新興国での事業を展開する人材

- ・幅広い専門職の育成が同時的に必要であるため、2 つ程度の選択は困難。各地域の主要な拠点において、日本を含む他地域との連携をとりながら、当該拠点のビジネスを推進できる専門職
- ・非日系や新領域のマーケットを開拓する人材
- ・海外マーケティングを現地の組織・パートナーと連携して実行できるリーダー
- ・新興国を中心に生きた情報を集め、新たなビジネスを切り開ける専門家
- ・現地の文化を理解し、現地の最前線でビジネスができるグローバルタレント
- ・マーケット側の牽引力を強化する人材

5) コスト・品質を両立するため従来の枠組みにとらわれず、柔軟な姿勢で取り組むことのできる専門家

- ・既に確立した生産拠点の安定的な運営・技術革新を進める専門家
- ・海外シフトの必要性を理解し、組織員の意識改革と必要なスキル開発に主体的に取り組む製造・生産管理部門リーダー。
- ・モノづくりのノウハウを持ち、世界の製造拠点でキーパーソンを育成する人材
- ・生産拠点の海外へのシフトに伴い、現地で生産管理を担当するスタッフが必要
- ・海外のものづくりの現場に、国内製造現場と同様の風土・意識を根付かせることができる管理者
- ・海外工場での現地スタッフの管理者、指導者

6) 海外でのプロジェクト・マネジメントを行う人材

- ・ 海外の建設プロジェクトにおいて、多国籍の現地スタッフを指揮指導し、またカントリーリスクを含む様々なリスクをヘッジしながら、品質、工程、原価、安全等を適切にマネジメントできるプロマネ、また、そうした業務を適切にサポートできる法律の専門家

7) チャレンジ精神と創造性に富み、最後までやり抜く力を持つイノベーター

- ・ 現地ニーズに合った新商品・技術の開発を推進する研究・開発者
- ・ 強い商品づくりに貢献できる専門家
- ・ 海外研修所、大学研究機関でのチームリーダー

8) 国際的な活動を強化して行く上で、研究開発プロジェクト、知財戦略、国際標準化戦略を策定、実行できる人材の育成が必要。

9) コスト・品質を両立するため従来の枠組みにとらわれず、世界中から必要な資材を調達する専門家

- ・ 柔軟な対応力と交渉力を備えた「調達」の専門家

10) 各国の法律および専門的な知識を武器として、事業を支援できる専門家

その他) すべての階層、職種においてグローバルに事業をリードする人材が必要であり、重要度に違いはない

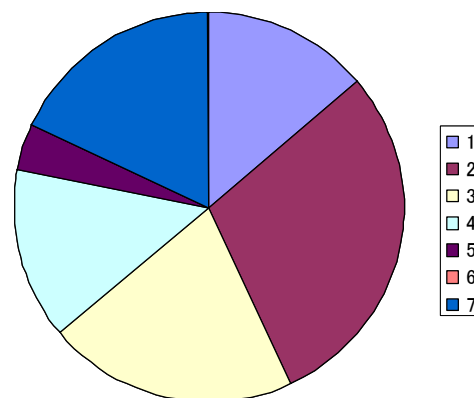
- ・ 弊社では、職種（専門職）に関わらずグローバルリーダーの育成に力を入れており、各階層に合った人材が必要
- ・ グループのグローバル化を人・組織面からを中心にサーバント・リーダーとしてサポートしつつリードできる人事・組織開発部門リーダー。

Q 3) 御社の中でどれくらい数のグローバル・リーダの育成を予定（希望）していますか。

そのうち外国籍人材の割合をどれくらいを予定（希望）しますか（該当するものを選択✓）

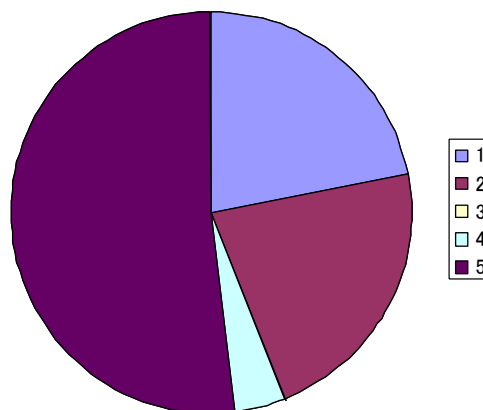
※この設問のグローバル・リーダの定義は前問Q 2の人材です。

	回答欄
1) 100 人以下	(14%)
2) 100 人～500 人	(29%)
3) 500 人～1000 人	(21%)
4) 1000 人～2000 人	(14%)
5) 2000 人～3000 人	(4%)
6) 3000 人～5000 人	(0%)
7) 5000 人以上	(18%)



うち外国籍人材の割合

1) 10%以下	(22%)
2) 10%～20%	(22%)
3) 20%～30%	(0%)
4) 30%以上	(4%)
5) 設定しない	(52%)

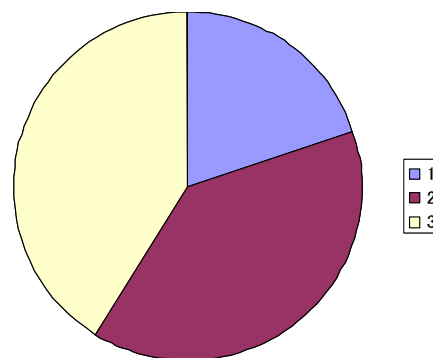


【調査B】御社・機関におけるグローバル・リーダ教育の対象者と必要な教育メニューについて

Q4) グローバル・リーダを育成するため特にどの階層、専門職の教育が必要と考えていますか (重要なものから5つ程度選択✓)

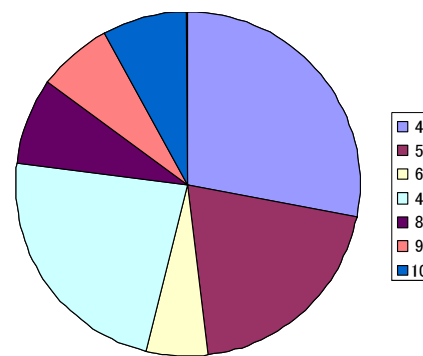
【階層】

回答欄	割合
1) 経営幹部	(20%)
2) 部長クラス	(39%)
3) 課長クラス	(41%)



【専門職】

4) マーケティング・営業職	(28%)
5) 製造・生産管理	(20%)
6) 海外プラント建設・監督	(6%)
7) 研究開発職	(23%)
8) 知財・国際標準化職	(8%)
9) グローバル調達をおこなう資材職	(7%)
10) 法務職	(8%)



(その他)

- ・地域・国を統括できるリーダー
- ・人事・人材開発職
- ・管理部門全般
- ・全ての階層、職種においてグローバルに事業をリードする人材が必要であり、全ての層において教育が必要
- ・全ての職種でグローバル人材になるべく育成・教育を図っている。特に幹部クラスに近いほど外国籍と共通の育成の場を設けている
- ・職種（専門職）に関わらずグローバルリーダーの教育に力を入れている
- ・課長より更に若手の早期育成を強化する必要がある（特に日本）

Q5) グローバル・リーダー育成のためどの資質・能力を伸ばす教育をが必要と考えますか
(下記 A1 から D7 から重要なものを5つ程度選択✓、また、他に必要な資質・能力があれば、下記枠内その他欄に記載)

※この設問のグローバル・リーダーの国籍は問いません。

リーダーに求められる資質・能力

グローバル・リーダーに重要な能力

- A1) 日本、自社、自分についての強いアイデンティティ
- A2) 文化・価値感・習慣の違いの理解と受容力
- A3) 新しい市場に対応したグローバルな情報収集・分析力
- A4) 海外人材と連携して、自社のコア技術を活用した製品、地域に合わせた製品を開発する能力
- A5) 相手のアイデアと自分のアイデアを明確にし、公正に活用する能力
- A6) 異質集団を統率するリーダーシップおよび人材育成
- A7) 政治・法律・契約・社会的・人的トラブルに対するリスクマネジメント
- A8) 当該職種に必要な専門知識
- A9) その他 ()

グローバル・リーダーの社会的資質

- B1) 国際社会の繁栄を考え、より良い社会の形成を目指す公共性／倫理観
- B2) グローバルビジネスへの情熱・熱意
- B3) プレッシャーへのタフさ・体力
- B4) 現地に溶け込めるキャラクター
- B5) メディアリテラシー
- B6) その他 ()

社会人の基礎的資質・能力

語学力・コミュニケーション能力

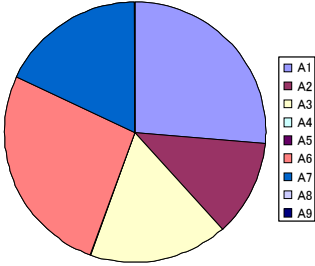
- C1) 海外旅行会話レベル
- C2) 日常生活会話レベル
- C3) 業務上の文書・会話レベル
- C4) 二者間折衝・交渉レベル (*)
- C5) 多数者間折衝・交渉レベル
- C6) その他
()

社会人基礎力(素養)

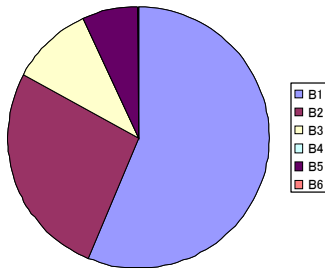
- D1) 主体性・積極性・実行力
- D2) チャレンジ精神
- D3) 責任感・使命感
- D4) コミュニケーション能力
- D5) 協調性・柔軟性
- D6) 論理的思考
- D7) 職業意識
- D8) その他 ()

1) 経営幹部

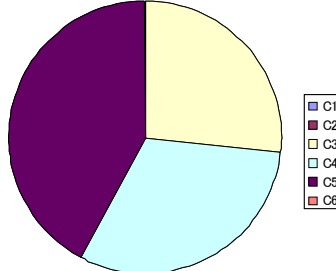
A1:26%, A2:12%, A3:17%, A4:0%, A5:0%, A6:26%, A7:18%, A8:0%, A9:0%
 B1:57%, B2:27%, B3:10%, B4:0%, B5:7%, B6:0%
 C1:0%, C2:0%, C3:26%, C4:30%, C5:41%, C6:0%
 D1:25%, D2:10%, D3:45%, D4:15%, D5:0%, D6:5%, D7:0%, D8:0%



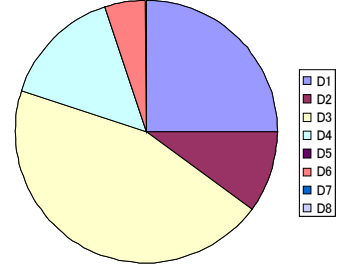
グローバル・リーダーに必要な能力



グローバル・リーダーの社会的資質



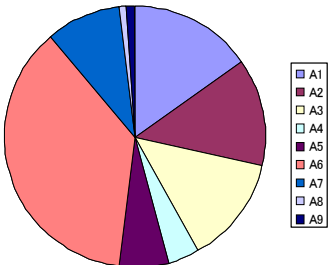
語学力・コミュニケーション能力



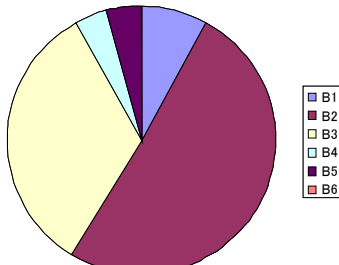
社会人基礎力(素養)

2) 管理職

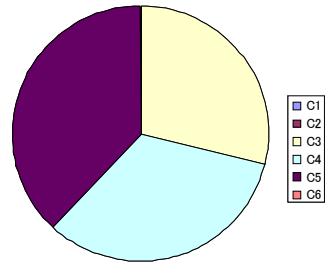
A1:15%, A2:13%, A3:13%, A4:4%, A5:6%, A6:36%, A7:9%, A8:1%, A9:1%
 B1:8%, B2:50%, B3:33%, B4:4%, B5:4%, B6:0%
 C1:0%, C2:0%, C3:29%, C4:33%, C5:38%, C6:0%
 D1:27%, D2:23%, D3:27%, D4:18%, D5:0%, D6:5%, D7:0%, D8:0%



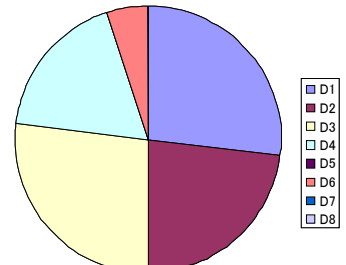
グローバル・リーダーに必要な能力



グローバル・リーダーの社会的資質



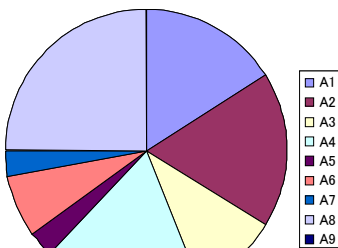
語学力・コミュニケーション能力



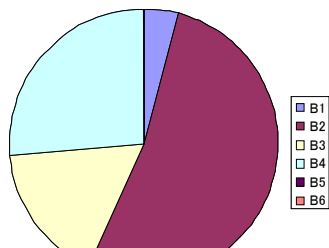
社会人基礎力(素養)

3) 専門職

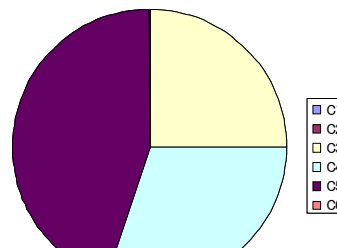
A1:16%, A2:18%, A3:10%, A4:18%, A5:3%, A6:7%, A7:3%, A8:25%, A9:0%
 B1:4%, B2:52%, B3:17%, B4:26%, B5:0%, B6:0%
 C1:0%, C2:0%, C3:25%, C4:30%, C5:45%, C6:0%
 D1:20%, D2:26%, D3:9%, D4:20%, D5:3%, D6:17%, D7:3%, D8:3%



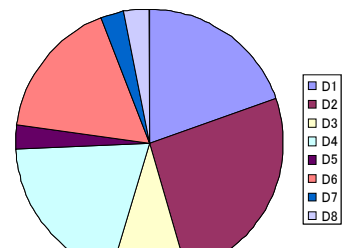
グローバル・リーダーに必要な能力



グローバル・リーダーの社会的資質



語学力・コミュニケーション能力



社会人基礎力(素養)

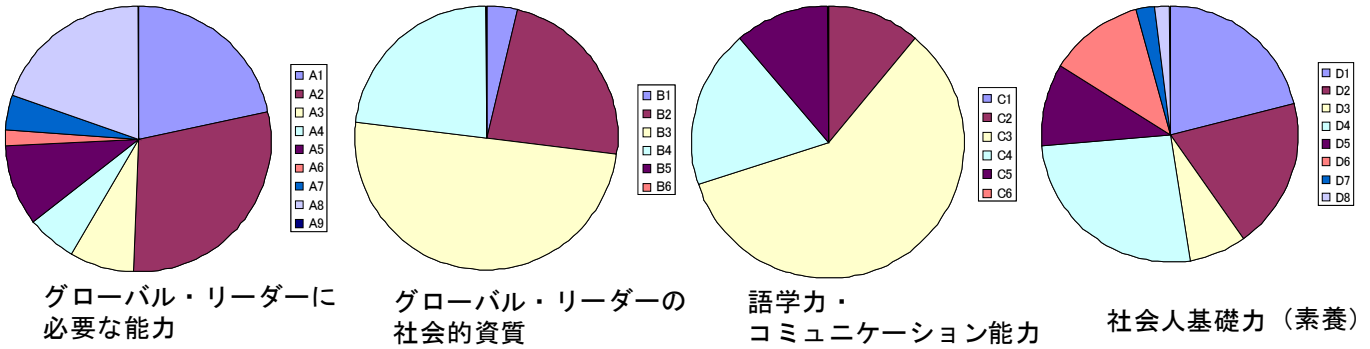
4) 一般社員

A1:22%, A2:29%, A3:8%, A4:6%, A5:10%, A6:2%, A7:4%, A8:20%, A9:0%

B1:4%, B2:23%, B3:50%, B4:23%, B5:0%, B6:0%

C1:0%, C2:11%, C3:59%, C4:19%, C5:11%, C6:0%

D1:21%, D2:19%, D3:7%, D4:26%, D5:10%, D6:12%, D7:2%, D8:2%

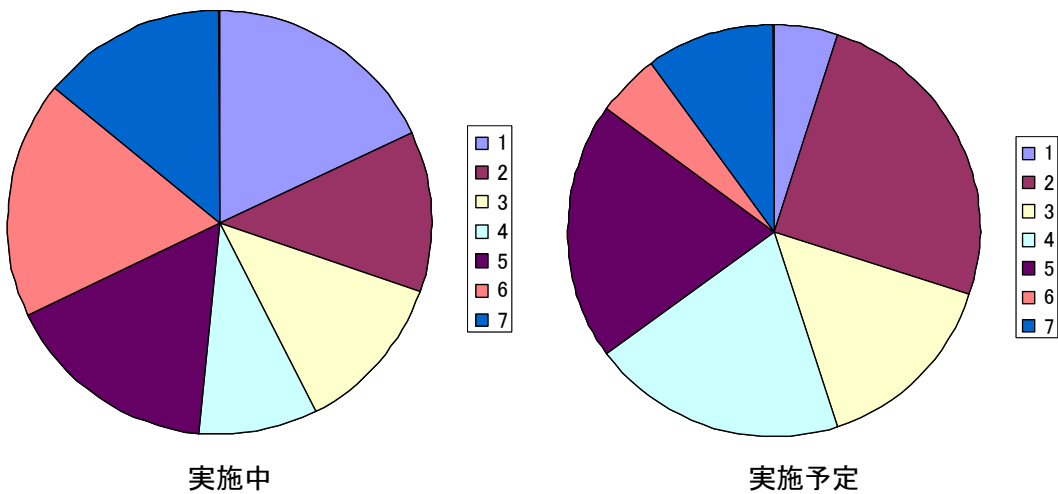


Q 6) グローバル・リーダ育成のためどのような教育を実施していますか、また実施する予定がありますか（実施中、実施予定それぞれについて該当をすべて選択✓）

※この設問は主に日本人のグローバルリーダを想定

回答欄

	実施中	実施予定
1) 海外留学	(18%)	(5%)
2) ビジネススクールなどの海外研修	(12%)	(25%)
3) 関係・提携機関での海外短期研修（語学研修）	(12%)	(15%)
4) 関係・提携機関での海外短期研修（OJT）	(9%)	(20%)
5) 海外拠点でのOJT	(16%)	(20%)
6) 海外赴任者のための国内短期研修（語学研修）	(18%)	(5%)
7) 海外赴任者のための国内短期研修（事例研修）	(14%)	(10%)



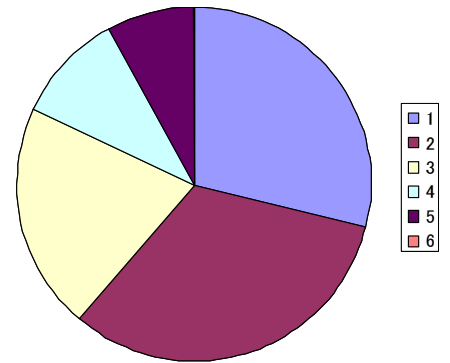
(その他)

- ・グローバルに活躍できる若手リーダー養成を目的とした英語力強化研修[集中合宿方式(1週間×3回)とオンライン教育(6ヶ月)を組み合わせ]
- ・企業内大学でグローバルリーダー育成を選抜的に実施

【調査C】外国籍人材および日本人留学生に対する必要な教育メニューについて

Q7) 外国籍リーダーを育成するためのどのような教育をおこなっていますか(該当をすべて選択✓)

	回答欄
1) 日本人社員と同じ管理者等の研修	(29%)
2) 海外拠点から日本への短期派遣(OJT)	(32%)
3) 日本語学校などでの語学研修	(21%)
4) ビジネススクールなどの海外研修	(10%)
5) 検討中もしくは検討予定	(8%)
6) 検討予定なし	(0%)



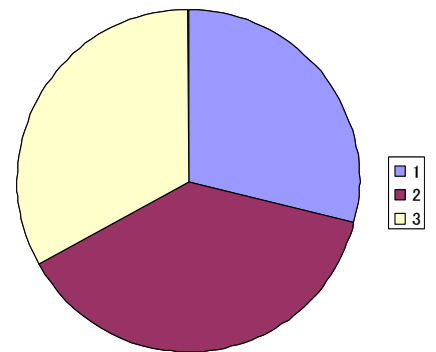
(その他)

- ・職場での育成効果を上げる目的で、外国人社員受入れ先の職場に「異文化理解研修」などを実施。
- ・海外ローカル人材を対象とした階層別教育(役員層~係長層)を実施(各国での開催、日本での開催ともに実施)

Q8) 外国籍のグローバル・リーダーにどの階層、専門職での活躍を期待しますか(重要なものから5つ程度選択✓)

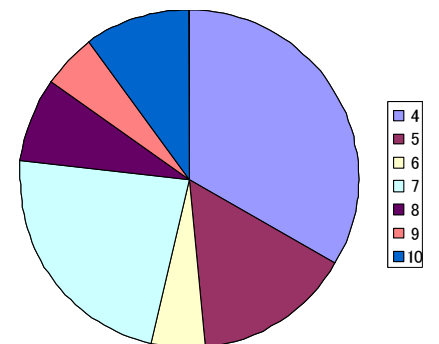
【階層】

	回答欄
1) 経営幹部	(29%)
2) 部長クラス	(38%)
3) 課長クラス	(33%)



【専門職】

4) マーケティング・営業職	(33%)
5) 製造・生産管理	(15%)
6) 海外プラント建設・監督	(5%)
7) 研究開発職	(23%)
8) 知財・国際標準化職	(8%)
9) グローバル調達をおこなう資材職	(5%)
10) 法務職	(10%)



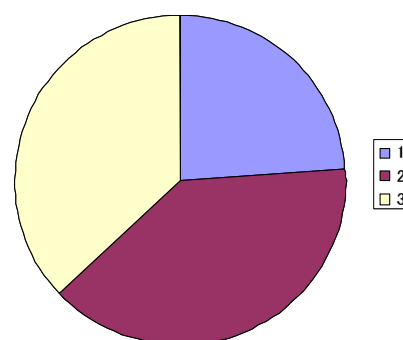
(その他)

- ・ 人事関連部門、管理部門全般
- ・ 国籍を問わず、能力ある人材に活躍の機会を与えたい。すべての階層、職種において活躍を期待しており、重要度に違いはない。専門職については、国籍の違いによる要求、期待に差異はない。「外国籍」としての限定ナシ。基本的に日本人と外国籍人材に差異は設けない。
- ・ 部長クラスの研究プロジェクトを企画運営する人材に対する期待はあるが、外国籍職員のキャリアパス設計が困難

Q9) 留学経験を持つ日本人学生にどの階層、専門職での活躍を期待しますか(重要なものから5つ程度選択✓)

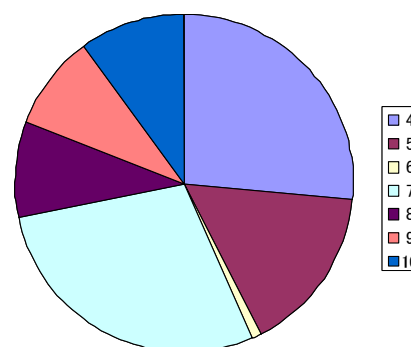
【階層】

- | | 回答欄 |
|----------|---------|
| 1) 経営幹部 | (24%) |
| 2) 部長クラス | (39%) |
| 3) 課長クラス | (37%) |



【専門職】

- | | |
|--------------------|---------|
| 4) マーケティング・営業職 | (26%) |
| 5) 設計・製造・生産管理 | (16%) |
| 6) 海外プラント建設・監督 | (1%) |
| 7) 研究開発職 | (28%) |
| 8) 知財・国際標準化職 | (9%) |
| 9) グローバル調達をおこなう資材職 | (9%) |
| 10) 法務職 | (10%) |



(その他)

- ・ 人事・人材開発職、管理部門全般
- ・ 他の日本人と同様、全ての専門職での活躍を期待(特に留学生だからということで配属先の配慮はしていない)
- ・ 国籍を問わず、能力ある人材に活躍の機会を与えたい
- ・ 採用者の20%程度が、6ヶ月以上の在外研究経験を持っている
- ・ すべての階層、職種において活躍を期待しており、重要度に違いはない。
- ・ 専門職については本人の適正次第。海外の事業での活躍を期待する
- ・ 留学経験による区別はしていない。留学経験の有無に関わらず、入社後、早い時期に海外経験を積む機会を作ることにより、グローバル人材となるよう期待している

【調査D】大学教育に対する期待について

Q 10) グローバルリーダー育成のためどの資質・能力を伸ばす教育を強化してほしいか（下記A1～D7から重要なものから5つ以内選択✓、また、他に必要な資質・能力があれば、下記枠内その他欄に記載）

リーダーに求められる資質・能力

グローバル・リーダーに重要な能力

- A1) 日本、自社、自分についての強いアイデンティティ
- A2) 文化・価値感・習慣の違いの理解と受容力
- A3) 新しい市場に対応したグローバルな情報収集・分析力
- A4) 海外人材と連携して、自社のコア技術を活用した製品、地域に合わせた製品を開発する能力
- A5) 相手のアイデアと自分のアイデアを明確にし、公正に活用する能力
- A6) 異質集団を統率するリーダーシップおよび人材育成
- A7) 政治・法律・契約・社会的・人的トラブルに対するリスクマネジメント
- A8) 当該職種に必要な専門知識
- A9) その他（)

社会人の基礎的資質・能力

グローバル・リーダーの社会的資質

- B1) 国際社会の繁栄を考え、より良い社会の形成を目指す公共性／倫理観
- B2) グローバルビジネスへの情熱・熱意
- B3) プレッシャーへのタフさ・体力
- B4) 現地に溶け込めるキャラクター
- B5) メディアリテラシー
- B6) その他（)

語学力・コミュニケーション能力

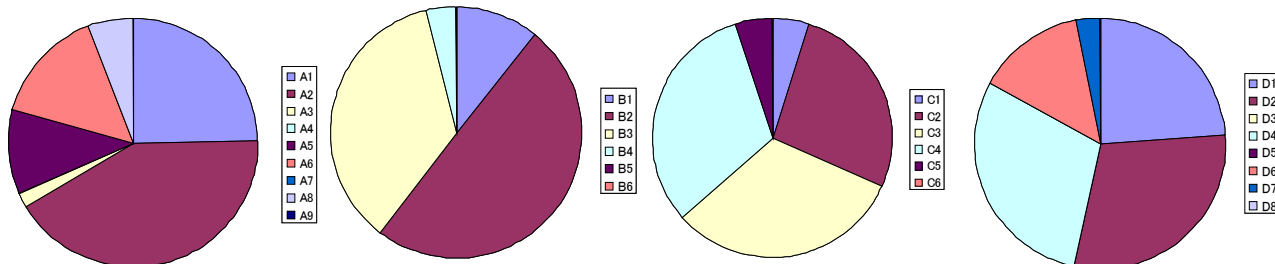
- C1) 海外旅行会話レベル
- C2) 日常生活会話レベル
- C3) 業務上の文書・会話レベル
- C4) 二者間折衝・交渉レベル（*）
- C5) 多数者間折衝・交渉レベル
- C6) その他（)

社会人基礎力（素養）

- D1) 主体性・積極性・実行力
- D2) チャレンジ精神
- D3) 責任感・使命感
- D4) コミュニケーション能力
- D5) 協調性・柔軟性
- D6) 論理的思考
- D7) 職業意識
- D8) その他（)

1) 日本人学生

A1:25%, A2:42%, A3:2%, A4:0%, A5:11%, A6:15%, A7:0%, A8:6%, A9:0%
 B1:11%, B2:50%, B3:36%, B4:4%, B5:0%, B6:0%
 C1:5%, C2:27%, C3:32%, C4:32%, C5:5%, C6:0%
 D1:24%, D2:30%, D3:0%, D4:30%, D5:0%, D6:14%, D7:3%, D8:0%



グローバル・リーダーに必要な能力

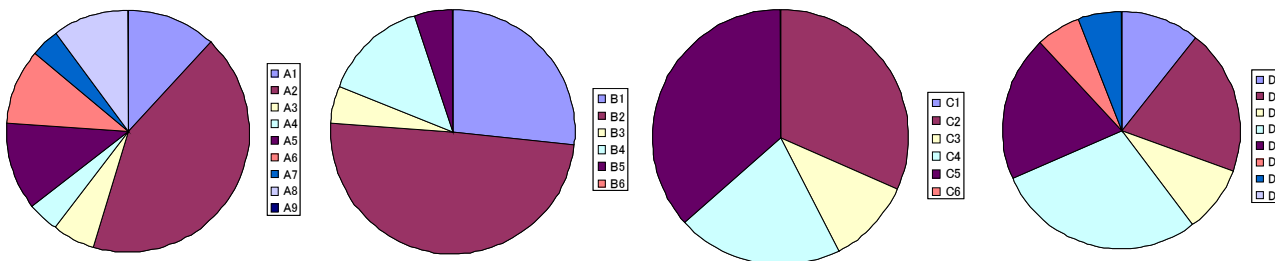
グローバル・リーダーの社会的資質

語学力・コミュニケーション能力

社会人基礎力（素養）

2) 外国人留学生

A1:12%, A2:43%, A3:6%, A4:4%, A5:12%, A6:10%, A7:4%, A8:10%, A9:0%
 B1:27%, B2:50%, B3:5%, B4:14%, B5:5%, B6:0%
 C1:0%, C2:32%, C3:11%, C4:21%, C5:37%, C6:0%
 D1:11%, D2:20%, D3:9%, D4:29%, D5:20%, D6:6%, D7:6%, D8:0%



グローバル・リーダーに必要な能力

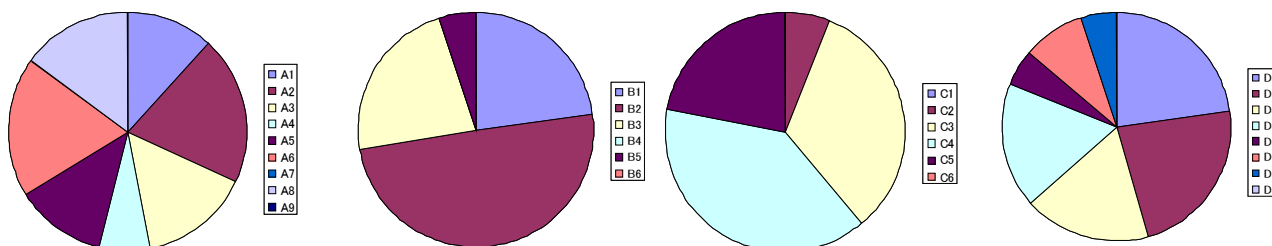
グローバル・リーダーの社会的資質

語学力・コミュニケーション能力

社会人基礎力（素養）

3) 社会人学生

A1:12%, A2:20%, A3:15%, A4:7%, A5:12%, A6:19%, A7:0%, A8:15%, A9:0%
 B1:23%, B2:50%, B3:23%, B4:0%, B5:5%, B6:0%
 C1:0%, C2:6%, C3:33%, C4:39%, C5:22%, C6:0%
 D1:23%, D2:23%, D3:18%, D4:18%, D5:5%, D6:9%, D7:5%, D8:0%



グローバル・リーダーに必要な能力

グローバル・リーダーの社会的資質

語学力・コミュニケーション能力

社会人基礎力（素養）

Q 11) 前問 Q11 の日本人学生の資質・能力を伸ばすため、大学にどのような教育プログラムを期待しますか。(前問で選択いただいた資質・能力に対し、期待する教育プログラムを a,b,c,・・・の中から選択。また、他に希望する教育プログラムがあれば i その他欄に記載)

a. 討議型授業
b. チーム型研究
c. 留学
d. 授業の英語化
e. 第二外国語の習得
f 海外インターンシップ
g. 外国人学生との交流（セミナー、ワークショップ）
h. 技術経営・ビジネス経営
i. その他

A) グローバル・リーダーに必要な能力

a:20%, b:15%, c:18%, d:3%, e:1%, f:9%, g:18%, h:14%, i:1%

B) グローバル・リーダーの社会的資質

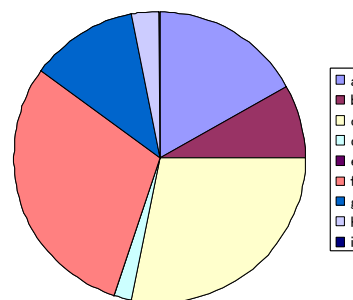
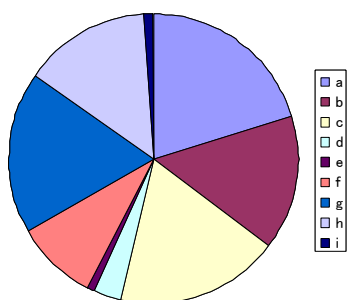
a:17%, b:8%, c:28%, d:2%, e:0%, f:30%, g:12%, h:3%, i:0%

C) 語学力・コミュニケーション能力

a:10%, b:4%, c:21%, d:17%, e:10%, f:15%, g:21%, h:1%, i:0%

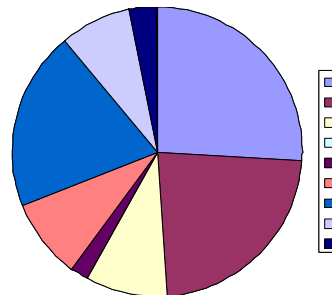
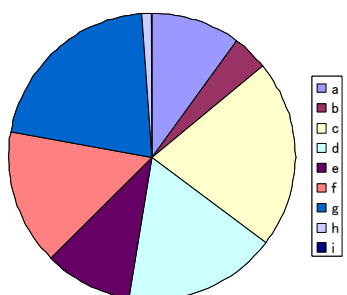
D) 社会人基礎力（素養）

a:26%, b:23%, c:9%, d:0%, e:2%, f:9%, g:20%, h:8%, i:3%



A) グローバル・リーダーに必要な能力

B) グローバル・リーダーの社会的資質



C) 語学力・コミュニケーション能力

D) 社会人基礎力（素養）

Q12) その他、大学への期待があればご意見、コメントをお願いします

- ・ グローバルで常識とされる教養を学ばせてほしい
- ・ 韓国・中国企業に負けない人材にするため、第二外国語をもっと厳しく課してほしい
- ・ 技術系学生は研究分野を細分化せず、広く学ぶカリキュラムになると良い
- ・ リベラルアーツ教育の強化
- ・ 専門分野における基礎的学力の強化
- ・ 大学間交流の促進
- ・ 情報を収集するだけではなく、その価値を見極める力を育む授業の強化
- ・ 問題の背景にある真の課題を認識する力の強化
- ・ 他人の話をしっかり聴き、受け止める力
- ・ 海外ビジネスで戦力となる社員は、国内ビジネスにおいても戦力となっている社員である。優秀な人材を国際社会で活躍させるために必要なことは、①海外での経験、②語学力をはじめとしたコミュニケーション力、であると考えているが、これらは社会人となった後に習得可能である
- ・ 課題設定力・課題解決力とチャレンジ精神を備えた骨太な人材を育成することを期待する
- ・ a)～d)については育成のコンテンツが肝であり、内容に応じて上記のメソッド(手段)を使いわければよい
- ・ 海外の大学では学生からの率直、かつシビアな評価を受ける為、日々教授も生き残りをかけて授業の工夫、改善を行なっているが、日本では現状維持が根底にあるように思える。教える側の国際化を是非促進お願いしたい
- ・ 留学したから、とか、語学を身につけたからグローバル人材であるという安易な認識を持つ人が出てこないよう教育をお願いしたい
- ・ 「グローバル」といったときに、日本標準とは違うことが強調されがちで、壁を感じる日本人も多い印象がある。実際は、人間同士の問題とかビジネスの仕組みから、リーダーシップ／フォロワーシップなどまで、根本的には同じ面が多いはずであり、日本でリーダーになれる人は誰でもグローバルリーダーになる素質を持っている位の意識からスタートできる、グローバルの壁を感じさせないグローバルリーダー入門の教育体系構築の可能性追及（裾野の拡大）を期待する
- ・ 産業界との一層の人材交流の推進を希望する
- ・ 大学内でも様々な国籍の人々と接する環境を設けるなど、異文化への理解を深める体制作りをしていただきたい

【調査 E】優先すべき施策について

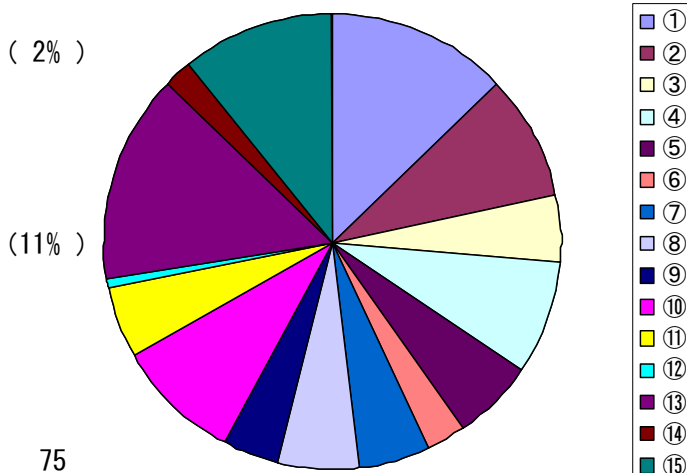
Q 1 3) COCN「グローバルなリーダー人材の育成と活用研究会」の提言の優先度について

((1) (2) (3) それぞれについて重要なものを 2～5 つ程度選択✓)

(1) 大学・大学院教育に関する提言

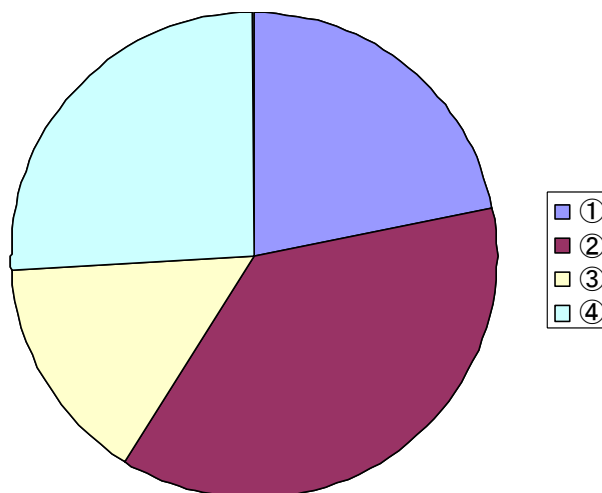
回答欄

- ① 産業界は、人材採用を行う人事部門をグローバル化する (13%)
- ② 産業界は、大学における教育改革の現状を理解するため、大学と継続的な意見交換を行う (9%)
- ③ 産業界は、グローバルなリーダー人材像と要求される基本的な資質を明確化し、大学および社会に提示する (5%)
- ④ 産業界は、グローバルなリーダー人材のキャリアパスの事例提示に務める (8%)
- ⑤ 産業界は、大学と共同して海外拠点をインターンシップの場として学生に提供する (6%)
- ⑥ 産業界は、グローバルなリーダー人材育成のための大学教育プログラムに積極的に参加する (3%)
- ⑦ 産業界は、採用活動を簡略化し、学生への負担および大学教育への影響の軽減を図る (5%)
- ⑧ 産業界は、大学・大学院改革によって育成されたグローバル人材を積極的に採用する (6%)
- ⑨ 大学は、修了者のアウトカム (社会的な影響) を明確に意識した教育体系の実現に取り組む (4%)
- ⑩ 大学は、教職員のグローバル化を図る (9%)
- ⑪ 大学は、産業界の実務に必要な教育プログラムを充実するとともに実務経験のある社会人に再教育の機会を与える (5%)
- ⑫ 大学は、グローバルなリーダー人材育成のために改編した教育内容を産業界へ積極的にアピールする (1%)
- ⑬ 大学は、わが国が目指す産業構造や社会状況変化に対応した教育を行う (15%)
- ⑭ 大学は、工学部におけるデザインやシステムに関する教育を強化する (2%)
- ⑮ 産業界と大学は、グローバルなリーダー人材育成の観点からオープンイノベーション拠点を積極的に活用する (11%)



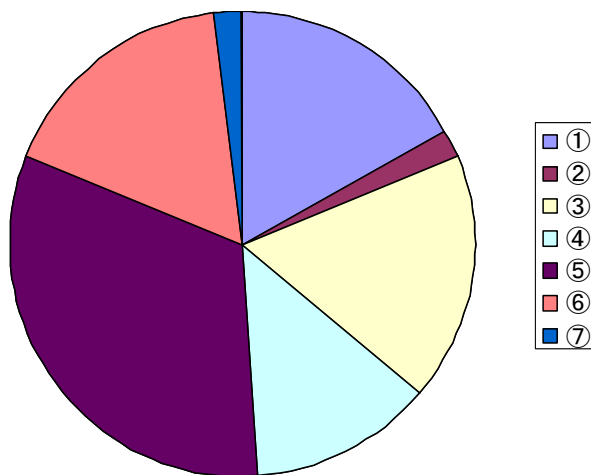
(2) 留学経験者、外国籍人材に関する提言

- ①産業界は、留学経験者のために採用時期の通年化を図る (22%)
- ②産業界は、外国籍人材のキャリアパスの整備と受入れ部門の組織と意識のグローバル化を図る (37%)
- ③産業界と大学は、日本人学生の海外留学に対して、積極的に情報提供、生活支援、奨学金支給などの支援を行う (15%)
- ④産業界は、国内留学生だけでなく、海外大学卒業者を積極的に採用する (26%)



(3) 政府への要望

- ①大学・大学院の教育予算を充実させるため、人材育成関連プログラムの恒常化や基金の拡充 (17%)
- ②研究プロジェクト予算を大学院生の労務費に使えるような規制緩和 (2%)
- ③日本人学生の海外留学を促進するため奨学金の充実 (17%)
- ④企業の海外拠点におけるインターンシップの支援 (13%)
- ⑤大学・大学院の研究・教育両面での国際競争力強化 (32%)
- ⑥資源国、戦略市場を持つ国の学生の日本への留学支援の一層の推進 (17%)
- ⑦グローバルなリーダー人材教育を受けた日本人学生の積極的な公務員への採用 (2%)



Q14) その他、ご意見等ご自由に記載下さい。

- ・ 産業界から見たグローバル人材とは海外でもちゃんと仕事ができる人のこと。国内で仕事ができない人は海外でも仕事はできない。つまり、グローバル人材とは国内でちゃんと仕事ができ、ある程度語学ができて、現地の人とコミュニケーションが取れる人である。
- ・ 全職員が産業競争力の源泉となるイノベーションの核（グローバルなリーダー）となることを期待。一方、人事担当としては、グローバルなリーダーとして活動するために必要な資質や能力、期待する活動内容を具体的に明示することができていない（ジョブディスクリプションの明示）ことが大きな問題と認識。ジョブディスクリプションが明らかにされることで、産学官の間での人材流動性も高まるものと思う
- ・ 高等教育での知識偏重の詰め込み教育から、論理的思考、創造力、コミュニケーション交渉能力、自主性等を育成する探究的学習システムへの改革

産業競争力懇談会（COCN）

東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 〒100-8280

日本生命丸の内ビル（株式会社日立製作所内）

Tel : 03-4564-2382 Fax : 03-4564-2159

E-mail : cocn.office.aj@hitachi.com

URL : <http://www.cocn.jp/>

事務局長 中塚隆雄

産業競争力懇談会（COCN）

東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 〒100-8280

日本生命丸の内ビル（株式会社日立製作所内）

Tel : 03-4564-2382 Fax : 03-4564-2159

E-mail : cocn.office.aj@hitachi.com

URL : <http://www.cocn.jp/>

事務局長 中塚隆雄