

「グローバル人材」の育成と大学教育

－ 日本の企業システムとの関連から －

藤 野 哲 也

Abstract

The purpose of this paper is, in the evolution of Globalization, to make clear the capabilities and conditions of Global Human Resources for acting and thinking globally, and to propose how to develop such talents both in the Japanese Corporations and at the Japanese Universities.

In the face of the turning point of the era, such as the Meiji Restoration and the Second World War, Global Human Resources are required and appeared respond to the needs of the times, such as Hirofumi Ito, Aritomo Yamagata and Eiichi Shibusawa etc. who had achieved the modernization of Japan in many area. The most important point is that they had neither received foreign language training nor given pre-study about the country they would be dispatched.

The fact is surprisingly simple. They just went to the United Kingdom, inspired the atmosphere there and sensed the place and people. It was just cross-border and cross-cultural experinces for them to understand what should be done.

Learning from such history, the globalization of Japanese Corporate System and the reform of Japanese Education System, especially at University level, could be solved much more easily than now argued. The key factor for success would not be English as the company language, nor lectures in English, but the deep knowledge about the business/liberal arts and the ethos for action.

Keywords: Globalization, Global Human Resources, Japanese Corporate System, Liberal Arts, Active Learning

1. 「グローバル人材」論とその背景

1) 「グローバル人材」論

最近、「グローバル人材」という言葉が新聞、雑誌などに頻出している。「グローバル人材」という言葉に込められた意味は各人各様であるが、例えば、文部科学省の中央教育審議会の会長である三村明夫（新日本製鉄会長）は、「グローバル人材を育てるための教養教育の確立が喫緊の課題」と表明し、「グローバル人材」について「海外で異文化の人と一緒に業務を遂行できる人材、相手の話を聞き、自分の考えで説得できる人材」と定義している¹⁾。また、橋本徹・日本政策投資銀行社長（国際基督教大学理事長）は、英語力の重要性を強調しつつ、「いま、企業が必要としているのは、むしろ自分で課題を見つけ、それを解決しようとする力のある人材」と述べている²⁾。この問題は単に企業レベルにとどまる問題ではなく、政府レベルでも議論が行われている（「グローバル人材育成推進会議」³⁾）。

「グローバル人材育成推進会議」が2012年6月22日に発表した「中間まとめ」では、「グローバル人材」の概念を整理して、次の3要素を挙げている。

要素：語学力・コミュニケーション力

要素：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

要素：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ー

このほか、「これからの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質」として、幅広い教養と深い専門性、問題発見・解決能力、チームワークとリーダーシップなどを挙げている。これらの項目は、いずれも大学が掲げる目標やカリキュラム、教育方法などに係わりを持つものであり、大学と企業の関係の中で、改めて問い直されねばならない問題であると考える。

日本企業の海外進出が本格化してから既に40年余り⁴⁾、グローバル化が言われ出してから既に20年前後が経過しているが⁵⁾、ここきて改

めて「グローバル人材」論が取り上げられるようになってきた理由は何なのであろうか。

2) 「グローバル人材」論の背景

「グローバル人材」論が登場してきた理由としては種々考えられるが、ここでは主として企業サイドから、次の三点を挙げてみたい。

ひとつは、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）をはじめとする所謂「新興国市場」の重要度が日本企業各社にとって急速に大きくなってきた点である。この問題は既に多くの論者によってさまざま角度から論じられてきており、研究成果も蓄積されているので、ここで改めて論ずる必要はないであろう。要約すれば、先進国市場の成熟化・成長鈍化と、ブラジル、ロシア、インド、中国など、従来、政治的・社会的な理由から「閉ざされていた」市場が急速に自由市場化し、中間層を中心とする各国国内市場が急速に増大してきていること、同様に、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、トルコなど従来、日本企業が進出して来なかった国々も有力な市場に成長しつつあり、従来の海外進出先国に加えて、それらの地域・国にも急速に事業展開する必要が出てきたことである。

二つ目は、国内外で、日本企業の伝統的な収益基盤が変化してきていることである。国内市場では、「失われた20年⁶⁾」によって国民の消費性向が低下しているために、また「価格破壊」型企業の登場によって従来の販売単価が維持できなくなり、百貨店やスーパーに代表されるように国内市場の規模は長期減少傾向にある。他方、輸出市場に目を転じると、日本企業は、かつてない大幅かつ中長期的な円高(ドル安)傾向の定着問題に直面している。円・ドル為替レートについて、東京市場の銀行間、直物、中心相場でも、2007年7月には1ドル=121円59銭であったものが、2008年11月に1ドル=100円を割ると、以降、2009年度平均値で92円85銭、2010年度平均値で85円71銭、2011年度平均値で79円05銭と、円・ドル相場は1ドル=100円を大き

く割る水準で定着しており、輸出比率の高い企業の企業業績に大きなマイナスの影響を与えてきた⁷⁾。これに2010年度からは円高・ユーロ安傾向も加わったため、輸出比率の高い日本企業はますます新しい海外市場を開拓する必要に迫られている。

もうひとつの理由としては、1990年代以降、日本企業で推し進められてきた人事制度改革、所謂「成果主義賃金」制度導入が行き詰まっていることが関連していると考えられる。成果主義賃金制度は、当初「年俸制」として日本企業に導入されてきた。年俸制については富士通で1993年に導入されたことがよく知られているが⁸⁾、日経連（現・日本経団連）の日本企業の在り方に関する報告書『新時代の「日本型経営」』の中でも、「長期蓄積能力活用型グループ」社員（筆者注：正社員または中核社員のこと）には「年俸制」または「月給制」を、「高度専門能力活用型グループ」社員（筆者注：スペシャリスト型社員、必ずしも終身雇用ではない）には「年俸制」を採用することを提言している⁹⁾。

日本企業各社で導入された年俸制においては、年俸制のベースとなる個人別の業績を測る方法として「目標管理制度」（目標の達成度）が用いられたが、日本型経営システムにおいては「一人一人の職務分掌が柔軟である反面曖昧でもあるため個人別の業績の評価・測定に困難を伴うこと、コンセンサス型意思決定システムの下では各人の意思決定の責任と権限が明確でないこと」¹⁰⁾などからなかなか制度として上手く定着せず、かえって現場に混乱を生じるというケースもみられ、人事制度改革の面から企業の「持てる人材」を経営課題解決へと駆り立てることが難しいという現状があると思われる¹¹⁾。

3) 2010年代の日本企業

かつて高度成長時代の日本企業は、電機、鉄鋼、造船、工作機械、複写機などの産業分野で、欧米企業のシェアを次々と奪っていったという歴史的事

実がある。そして、今、電機や鉄鋼、造船などの産業分野では、韓国企業が日本企業に追いつき、追い越しつつあるのが現状である。

電機産業を例に取れば、日本企業はテレビ事業でも半導体事業に続いて、韓国・サムスン電子に業績面で大差を付けられている。パナソニックはテレビ部門の赤字で2011年度最終損失が7,700億円に達し、ソニーはテレビ事業で8年連続営業赤字が続き、2011年度純損失5,200億円の計上とテレビ事業を中心とした1万人規模のリストラを発表し、シャープは液晶パネルの主力・最新鋭工場である堺工場の売却を表明している。損失の巨額さ、事業の構造問題の根の深さ、シャープの場合は、特にその「成功モデル」からの転落の速さが際立っている点に注目が集まっている¹²⁾。

各社で2011年度業績の足を引っ張った主因とされるテレビ事業に関して言えば、日本の家電産業各社は有機EL（エレクトロ・ルミネッセンス）パネル事業に今後の望みを繋いでいるとされるが、技術開発で先行しながら事業化に二の足を踏んでいるうちに、サムスン電子・LG電子の方は技術開発・製品化を大胆に進め、年内にも55型の大型有機ELテレビを世界市場で発売する情勢である¹³⁾。

この背景には、プロセス・イノベーションにおける優位性が弱まり、プロダクト・イノベーションの競争優位が問題となる今日、世の中で求められる人材の資質が従来とは異なってきているという問題があると考えられる¹⁴⁾。

「モノづくり」の経験をコツコツと積み重ねていく要素よりも、新製品・新技術の発明・発見などに必要な柔軟な思考法や非連続的な発想力が求められる要素の方がより重要となり、従来のような同調的「協調性」よりも、思い切った主張をすることや失敗を恐れぬ、「従来とは異なる」精神を持つ人材が企業に求められるようになってきたのではないだろうか。

[注]

1) 「大学開国 失われた20年経て」、日本経済新聞、2012年4月19日参照。

2) 「グローバル人材どう育成」、日本経済新聞、2012年6月21日参照。

- 3) グローバル人材育成推進会議「グローバル人材育成推進会議 中間まとめ」、2012年6月22日。
- 4) 通産省(現・経産省)が「我が国企業の海外事業活動調査」を開始したのは、1972年のことである。
- 5) 今回のグローバリゼーションがいつ始まったかについても様々な見解があり得る。例えば、伊藤健市, 中川誠士, 堀龍二編 [2010], 『アメリカの経営・日本の経営 - グローバル・スタンダードの行方 - 』ミネルヴァ書房, pp.254-262などを参照されたい。ここでは、取り敢えず、政治面に限っても、「ベルリンの壁」が崩壊してから23年、ソ連が崩壊してから20年が経過している点を指して、20年とした。
- 6) 朝日新聞「変換経済」取材班編『失われた<20年>』岩波書店, 2009年。
- 7) 円・ドル為替レートの値は、日銀データによる。
- 8) 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社, 2004年を参照されたい。
- 9) 日経連(現・日本経団連)『新時代の「日本型経営」』, 1995年5月。
- 10) 藤野哲也「グローバリゼーションの波及と日本型経営システム」『経営と経済』第75巻第3・4号, 1996年3月25日, p.220。
- 11) 高橋伸夫『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』日経BP社, 2004年などを参照されたい。
- 12) 電機各社の2012年度業績などについては、日本経済新聞, 2012年5月12日はじめ, 新聞各紙ほかの報道記事等に基づいている。
- 13) 「動き出す有機ELビジネス」, 日本経済新聞, 2012年4月17日参照。
- 14) ポーター・竹内は『日本の競争戦略』[2000]の中で「1970年代から80年代にかけて日本は『オペレーション効率』において世界の模範となった」(p.117)が、そうした「改善」は「早晚ライバルによって模倣されてしまう」(p.123)としている。

2. 所謂「秋入学」問題をめぐって

1) 「秋入学」問題

東京大学が打ち出した「秋入学」問題で、大学教育に関する議論が一気に高まってきている。その多くは日本の大学教育の「グローバル化」が遅れている問題(例えば、海外の大学への留学生の減少や外国人教員の少なさなど)と「グローバリゼーション」の中での大学の在り方に係わるもの(例えば、

海外からの留学生の少なさ、英語による授業の少なさなど)である¹⁾。

事実の問題として言えば、「秋入学」の制度は、従来から日本の大学に存在している。実際に、「4月入学」と併存してきたのである²⁾。今回問題となっているのは、東京大学が提起している「全学生の秋入学」という制度改革のよし悪しであるが、その限りであれば、大学が提供する教育内容には、何ら影響はない筈である。4月に入学しようが、10月から入学しようが教えるべき授業内容に変化が生じることは、原則として考えられないであろう。例えば、「秋入学生向けの経済学」が「4月入学生向けの経済学」と科学として異なることはあり得ないからである。

問題となるのは、ひとつは、初等・中等教育を現在のままにしておけば、3月末に高校を卒業してから大学入学までに半年間の「空白期間（ギャップターム）」が生じ、その間、学生に何をさせればよいのかという問題であり、もうひとつは、日本企業の「新卒の4月一括採用制」が変わらなければ、4年生が9月末に卒業したのち、4月までのギャップタームをどう過ごせばよいかという問題である。

後者は比較的対策が立て易いと考えられる。天野郁夫・東京大学元教育部長によれば、日本企業で「(4月)新卒一括採用制」が定着したのは、大正後期から昭和初年であり、就職の学校斡旋に対応したものであった³⁾。

「(4月)新卒一括採用制」がそのような経緯で決まったものであれば、大学側が「秋入学」制に変更すれば、企業側がそれを受けて、(卒業時期が9月末となるので)「(10月)新卒一括採用制」に変更することが考えられよう。実際、日本企業側は「大企業は既に『通年採用制』を採用しており、10月採用を実施しているので、10月入社に何の社内手続き的問題はない」としている⁴⁾。日本企業がそのような対応を行えば、ギャップタームの問題も生じないことになる。

問題は、前者、即ち、3月末に高校を卒業してから大学入学までに存在する半年間の「空白期間（ギャップターム）」の間、学生に何をさせればよい

のかという問題であろう。過酷な受験勉強からの解放と休息，短期語学留学，就業体験（アルバイト）など，種々の「過ごし方」は考えられ，学生側が自主的に準備・実施するのか，大学側がプログラム化するかなどが今後の検討課題となるであろう⁵⁾。

2) 大学で身に付けるべき能力とは何か

それでは，一体何故，東京大学は「秋入学」制を導入しようとしているのであろうか。それは東京大学にとっては，2009年に文部科学省が「大学の国際化」を推進しようとして募集した試みに応募して採択された「国際化拠点整備事業」(グローバル30)を実行するためであろう⁶⁾。ここで使われている「国際化」とか「グローバル」という言葉の意義であるが，国際経営論の立場からは，「国際化」と「グローバル化」は異なる概念であるが，ここでの(文部科学省もしくは東京大学の)問題意識については「国際化＝グローバル化」という一般常識的な理解を基に，「グローバリゼーションへの対応」といった広い意味に理解するのが妥当であろう⁷⁾。

それでは，大学はグローバリゼーションに対してどう対応すればよいのであろうか。

それは何よりもまず，大学の存在意義である教育・研究に求められよう。研究のグローバル化の問題も重要であるが，ここではその問題は置いておき，以下，教育の問題に限って，大学教育の在り方について考えてみたい。

今，日本の経済社会から大学に求められている「育成さるべき人材」像は，上述の中央教育審議会・三村明夫会長の言葉を借りれば「海外で異文化の人と一緒に業務を遂行できる人材，相手の話を聞き，自分の考えで説得できる人材」であり，橋本徹・国際基督教大学理事長によれば「自分で課題を見つけ，それを解決しようとする力のある人材」である。

まず，「海外で異文化の人と一緒に業務を遂行できる」ためには，その国の言葉や歴史を知らなければならない。世界中の国々の言葉を知るとこの

は不可能に近いから「共通語」としての英語で代替するしかないであろう。

「相手の話を聞き、自分の考えで説得できる」ためには、深い理解力と自分の考えをまとめる力、論理性が必要である。更に、「自分で課題を見つけ、それを解決しようとする力」を発揮するためには、世の中にある考え方やその歴史、文学から自然科学に至る知識などを身に付けていなければ難しいであろう。取り分け「解決しようとする力」は、強い意欲、根気、行動することを恐れない精神が涵養されていなければ発揮できるものではない。そのような教育を実施することは果たして可能なのであろうか。

「教養教育を重視した旧制高校の出身者が社会の第一線を退いた1990年ごろから、失われた20年が始まった」という指摘がある⁸⁾。旧制高校出身者は「日本文化も西洋文化も理解し、エートス（筆者注：気概、気風）を持っていた」からである⁹⁾。旧制高校の教育は、（飛び級のケースを除いて）19～21歳の時期に受けるものであり、戦後の教育体系で言えば、大学の1～2年生が受ける旧「教養部」¹⁰⁾の時期に相当する。旧「教養部」が行ってきた所謂「教養教育」の内容は、語学、体育、哲学、歴史、数学などの基礎的科目と、自然科学や人文・社会科学の入門的科目という一定の幅を持っていた。

目を海外に転ずれば、米国の大学では学部では所謂“liberal arts”を教育し、本来の意味での専門科目はLaw School, Medical School, Business Schoolなどの大学院レベルで教育されるのが通常である¹¹⁾。

これに対して、日本の大学では、教養教育を終えた後の3～4年次に「専門科目」を配置し、「専門教育」を実施している。経済・経営・商学系学部を例にとれば、それらは例えば保険論、OR、独占禁止法といった、かなり専門度の高い科目群である。学生がそれら専門科目を履修して専門家として育てられ、得られた専門知識を活かして企業社会の中でその道の専門家として働いていくのかと言えば、実態はそうではない。学生にとっての市場、即ち、日本企業（外資系企業も同様）の方は、「論理的思考力に秀で、コミュニケーション能力の高い人材」をその採用方針とし、採用に当たって「特に

成績は重視しない」のである¹²⁾。

それでは、日本企業（外資系企業も同様）は3～4年次に行われる専門科目の教育成果を全く無視しているのであろうか。日本企業各社の人事部長、人事担当役員にヒアリングする限り、事実はそうではない。学生時代に、特に3～4年次という多感な青年期に、論理的思考力を磨き、コミュニケーション能力を高めるには、「何か（専門科目）」にコミットして深く課題に取り組み、「ゼミ」に参加して発表の機会を得る必要があるからである。その意味では、日本の大学における「専門教育」は、「専門教育という形を採った」教養教育であると言えるかもしれない。

[注]

- 1) 所謂「秋入学」と大学教育の在り方に関する問題については、例えば、「国際化で遅れ東大が猛追」、日本経済新聞、2012年5月24日などを参照されたい。
- 2) 例えば、長崎大学の事例でみても、大学院医学研究科（現・医歯薬総合研究科）の「学生募集要項」には「10月入学」の募集案内が明記されている。同「学生募集要項」参照のこと。
- 3) 天野郁夫「秋、春、そして秋？ 入学時期の話」、一橋大学ホームカミングデイ基調講演配布資料より、2012年5月13日、一橋大学。
- 4) (社)日本在外企業協会・西川広報部長へのインタビュー調査による。西川部長へのインタビューは、2012年6月12日に同協会会議室で行なった。
- 5) 学生の自主性に任せる、即ち、言わば「放り出す」ことの意義については、後述する。
- 6) 日本経済新聞、2012年5月24日参照。
- 7) 例えば、Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra [1995]などを参照されたい。
- 8) ニチレイ・浦野光人会長。日本経済新聞、2012年4月19日参照。
- 9) 前注に同じ。旧制高校の教育と戦後のトップ・マネジメントの資質の関係については、森川英正も日本経営史の立場から指摘している。森川英正 [1996] によれば、「教養教育システムの欠落した新制大学の卒業生たちが、企業人として大企業の舵取りの任務についたという事実が、1985年以後の大失敗（筆者注：土地転がしや「財テク」などの所謂『バブル』とその崩壊のこと）の底辺に存在する。」、同書、p.294。
- 10) 「教養部」は国立大学に広く存在し教養教育を担ってきたが、解体・改組され、現在で

は東京大学（駒場）しか存続していない。

- 11) 研究社「英和辞典」によれば、liberal arts とは、(専門科目に対して) 哲学, 歴史, 文学, 語学などの科目を指す。また、米国の大学における学部教育と大学院 (School) 教育の関係については、2003年3月2日～8日の Stanford 大, Texas 州立大, MIT の米国大学制度訪問調査の際に筆者自身で確認している。
- 12) 藤野哲也 [1997], 「日本の企業システムと人材教育」を参照のこと。また、在日外資系企業の採用方針については、林偉史「日本の大学生はグローバル人材になれる?」『月刊グローバル経営』, 2012年4月号を参照されたい。

3. 松下村塾における吉田松陰の教育法

1) 松下村塾における教育法

現代は、日本にとって、明治維新、第二次世界大戦における敗戦に次ぐ第三の大転換期と言われる。大転換期にはパラダイムが変わる。

議論の多い第二次世界大戦における敗戦という大転換期の問題は置いておき、少し時代を遡って、第一の大転換期である幕末から明治にかけての日本について考えてみたい。

幕末、伊藤博文や山形有朋ら長州藩士は国禁を破って英国に渡航し、そこで得た危機感や知識をそれぞれ各様に活かして、「廃藩置県」「文明開化」「近代工業化」「憲法制定」などに代表される、明治という「グローバル化」の時代を担ったことを考慮すれば、伊藤博文や山形有朋らは幕末から明治にかけての「グローバル人材」であったと考えることができるのではないだろうか。

伊藤博文や山形有朋らを育てたのは、よく知られているように、長州藩士吉田松陰であり、その教育の場は「松下村塾」と呼ばれた。松下村塾で吉田松陰が採用していた教育法は、当時主流であった『孟子』『資治通鑑』『日本外史』などについての字義、解釈を行なうのではなく、むしろそれを題材にして松陰自身の考え方、問題意識を展開していくという教育法であったとさ

れる¹⁾。

松下村塾における講義のスタイルも、テキストそのものを画一的に指定するのではなく、塾生の個性に応じて適宜与えるだけでなく、講義に加えて「会議」「討論会²⁾」や「課業作文³⁾」が組み合わせられるなど、「人材育成」を目指した「総合的な人間教育」が行われていたと考えられる。

講義の方法も、テキストの単なる解釈論ではなかっただけでなく、むしろテキストに出て来る事象・事実を身の回りの日常生活や時事問題に結びつけて論じていく姿勢が採られ、例えば、『孟子』の講義の際にもマゼラン、コロンブス、ナポレオンに言及するなど、積極的に海外知識を援用したという。

2) 「藩校」を中心とした知識教育

一方、当時のエリート層である武士階級に対する一般的な教育法は、所謂「藩校」で行われる「儒学の経書（四書五経など）、歴史書（『史記』『三国志』『魏志』『漢書』等の中国史所など）詩文（漢詩文集）⁴⁾」などを学習教材とするものであった。また、学習方法としては、初心者「素読」、講義（講釈）の聴聞、やや自立した段階でのグループ教育である「輪講」、即ち、輪番で書物の一章ずつを講釈する方法や「会読」、即ち、意味や解釈についての質疑応答や議論を交わす方法が採られていた⁵⁾。

このような講義に対して「試験」を課してそのパフォーマンスをみることになるが、実施形態別には口述試験と筆記試験に分かれ、口述試験は「素読」「講釈」、筆記試験は「弁書」（「経書の原文の一部を説明する）、「和解（筆者注：ワゲ）」（漢文の原書の一節の和訳）、「問目」（歴史書の叙述に関する設問に対する論述形式の試験）などであった⁶⁾。

このような学習方法や試験制度は、少なくとも形式的には、今日の日本の大学教育における講義方法、試験制度とほぼ同じものと考えることができよう。

問題は、試験結果が「任官」などの出世＝人材の登用の基準とされていた

ことであり、その際、評価のポイントが「経書を正しく読んだか」「注釈書に忠実に解説をなしたか」¹⁾に置かれる以上、本来の人材育成が中国の「科挙」の制度に代表されるような立身出世の手段化してしまうリスクが大きい点である。この点、教育制度、学習方法、試験制度およびその使い方については、更に深い研究がなされねばならないであろう。

3) 松陰の狙い

こうした藩校教育に対して、吉田松陰の狙いは、自分の目で見、自分の頭で考え、自分の言葉で表現し、自ら行動する精神の形成にあったように思われる。質問し、討議し、互いに切磋琢磨することを奨励したことと、自分の知識、問題意識を塾生たちに問い続け、ともに真理を追究しようとする松陰の情熱とが相俟って、若い塾生たちの魂を揺すぶったのではないであろうか。

歴史の現実が事実として示すように、実際に、吉田松陰の思い通りに、多くの「人材」が自ら考え、行動する道へと羽ばたいて、多種多様な分野で活躍し、幕末から明治の社会を動かし、作り上げていったとすれば、「個々の知識を与えるのではなく、人材の育成を求める」松陰流の教育法は極めて有効なものであったと言える。

吉田松陰がこうした教育法を採るに至った背景として、幼くして山鹿流兵学を教える吉田家の養子となり、松陰自身が長崎を初めとする諸国を行脚し、天下の形勢、事物を探る兵法学者であったことも忘れるべきではない。「諸国を行脚し、天下の形勢、事物を探る」ことで得られる知識は、今日で言えば、言わば「政治学」もしくは「哲学」、「国際関係論」もしくは「各国経済論」、「物理学」もしくは「生物学」に相当するのではないだろうか。これはまさに、上述の「教養教育」の内容に当たるものと考えられよう。

[注]

- 1) 吉田松陰と松下村塾の教育に関する記述は、『吉田松陰撰集』松風会、1996年、海原徹『松下村塾の人びと』ミネルヴァ書房、1993年に負っている。

- 2) 今日の日本の大学教育で言う「ゼミ」に相当すると考えられる。
- 3) 今日の日本の大学教育で言う「講義レポート」に相当すると考えられる。
- 4) 橋本昭彦「江戸時代の評価における統制論と開発論の相克 武士階級の試験制度を中心に」『国立教育政策研究所紀要』, 第134集, 2005年3月31日, p.19。
- 5) 前注に同じ。
- 6) 前掲書, pp.21-22。
- 7) 前掲書, p.22。

4. 「グローバル人材」の育成法

1) 英語による授業

最近, 大学教員や学生の英語力の問題が脚光を浴びているが¹⁾, 得てして大学で「教えるべき内容・手法」の問題と, 英語力の問題が重なって議論されているように思われる。偶然のようにみえるが, 日本企業の間では, 所謂「社内公用語」としての社員の英語力問題が取り上げられている。社内公用語として英語を採用することを表明している企業としては, 楽天, ユニクロ(ファースト・リテイリング)などが知られている²⁾。

まず, 比較的分かり易いという意味で, 日本企業における「英語社内公用語」問題の方から考えてみよう。筆者は, かつて元英国国鉄総裁のサー・ピーター・パーカーにインタビューし, 日本人ビジネスマンの英語力と仕事の仕方について, 率直な意見を求めたことがある。その時のサー・ピーターの答えは, 「(日本の大企業の役員会に出席してみても) 驚いたのは, 役員の数の方が多いことと, グローバルに活動する企業の本社役員会議室に『同時通訳ブース』がないこと」だったそうである。「英語力に磨きをかける暇があるなら, もっとグローバルな仕事の仕方を身に付けた方がいい」ということも付け忘れずに³⁾。換言すれば, 「グローバルに通用するノウハウも無しに, 英語だけ勉強しても意味はない」「中途半端な英語力では複雑なビジネスでは通用しない」ということでもあろう。

商社で30年間グローバル・ビジネスに携わり、その後、在日外資系企業の社長クラスへのヘッドハンティングを扱う企業の社長を務める加藤春一氏もそのビジネス経験から、「日本人として仕事をしている限り、日本語での仕事能力がまず優先され、英語はあくまでも二次的なコミュニケーション・ツール」としている⁴⁾。

このことは、そのまま大学の教育・研究における英語問題にも当てはまるように思われる。英語力の劣るケースを考えると、大規模なカンファレンスなどでは同時通訳を雇えば解決できる問題である。英語の苦手なスピーカーは自国語でスピーチした方が、実験結果や自説の詳細について、生半可な英語で議論するのに比して、より深いコミュニケーションを図ることができるであろう。

英語による授業そのものとなると、ビジネスにおける上述の例で言う「グローバルに通用するノウハウ」に相当する「授業の中身・質」の問題が考慮されなければならない。「質の高い授業」、即ち、学生に興味を抱かせ、深い学問的理解を与え得る授業こそが大学教育の使命なのであって、そうした授業を行うためにはその授業担当教員の日頃の研究活動やテキストの選択、授業方法などが重要になってくる。ましてや、それを英語でやるかどうかは別の問題である。

同時に、日本に存在している大学で、特に日本の税収で運営されている国立大学法人で行われる授業が日本語で受けられないということが果たして望ましいことなのかどうかの疑問も残る。例えば、英語で経済学を講義し、「英語力が不足しているから経済学の授業がよく分からない」という事態を生じさせて、それなりの授業料を徴収する側として済むのかどうか、英語による授業は受講者を希望者に限るなどの対策が必要であろう。

但し、この英語力の問題は、理系と人文・社会系とは若干事情が異なる点には注意する必要があるだろう。理系の研究者、院生・学生にとっては、コミュニケーション・ツールを言語としての英語に依存する度合いが人文・社会系

に比べて低く、化学記号や構造計算式、臨床データなど、非言語ツールや計算式、実験装置・方法などによって大まかな点についてはコミュニケーションが取れるからである。その場合、英語は流暢でなくともコミュニケーションは十分に図ることが可能で、英語は「バッド・イングリッシュ (Bad English)」でも十分に通用すると考えられる⁵⁾。

反面、人文・社会系の方は、教育・研究がグローバル化するときには英語力の問題は避けて通れない問題であり、教員、院生・学生双方の英語力の問題はより重要となろう。その場合でも、「英語下手」を気にするより、もっと積極的に英語を使ってコミュニケーションを図り、授業を活性化させるよう促すことが重要となろう。

2) 「グローバル人材」の育成法

大学が育成すべき「グローバル人材」は多くの点で、幕末から明治にかけての状況の中で、吉田松陰が育てようとした「有為の人材」の要件と一致しているように思われる。そうであるとすれば、問題のひとつは上述の「教養教育」の内容と手法に大きく係っていると考えられるが、「秋入学」から「アクティブラーニング」「課題解決型の授業」まで議論が噴出しており、統一的な改革はまだ緒に着いたばかりである⁶⁾。

しかしながら、グローバルな大学間競争は実際に進行しており、大学経営の現実には「秋入学問題」や「課題解決型授業」などの議論に時間を割いている余裕はそれほどある訳ではない。「秋入学問題」ひとつをとっても、問題の検討を急ぐにしても解決までにはなお時間が掛かるであろう。

となれば、当面大学として採用可能な目の前の対策は限られているのではないだろうか。それは吉田松陰が行なったように、実践を重んじた行動主義的教育手法を思い切って採用することである。大学側は学生を「現場に放り出す」手法を採って、海外の教育機関に送り込む「留学義務化」⁷⁾や留学生と寮生活を共にする「全寮制」⁸⁾、企業での就業体験を積ませる「インター

ンシップ強化⁹⁾など、グローバル人材が「育つ素地」を種々提供できるのではないかと。勿論、最後は、こうした施策と、放り出された人材（学生）自身の「問題を解決しようとする行動主義」とが相俟って、初めて「グローバル人材」が育つのではないだろうか¹⁰⁾。

日本の経済社会は少子高齢化の時代を迎え、多くの日本の大学・大学院は受験者数の減少や研究の高度化に対応すべく、留学生の受け入れ強化や海外の研究機関との連携強化へ向けて一斉に動き出している。他方、卒業生の就職先である日本企業の方は、自らの経営のグローバル化対応の為に、「自分の頭で考え行動する」人材の供給を大学に求めている。

少子化の影響を正面から受ける地方国公立大学や乱立した法科大学院が淘汰されるのは当然としても、大都市部の高度専門職業人教育を担う経営大学院でも閉校に追い込まれるという事態が生じている¹¹⁾。その意味では、大学にとって「淘汰の時代」を生き残るためにも、「グローバル人材」の育成という課題は避けて通れない問題であると言える。

[注]

- 1) 例えば、日経新聞は2012年4月18日から掲載した特集「大学開国 第2部 世界で戦う条件」の中で、連日のように「グローバル人材」の問題を取り上げている。
- 2) 日本経済新聞、日経ビジネスほか、新聞各紙・経済誌により、楽天・三木谷社長、ユニクロ・柳井社長の発言が度々、取り上げられている。
- 3) 欧州三菱電機のトップであった Sir Peter Parker と筆者のインタビューは、1998年1月15日に、Sir Peter の個人事務所で行われた。
- 4) 加藤春一『グローバル人材養成塾』生産性出版、2012年、p.111。
- 5) 「英語社内公用語論」は企業活動がグローバル化するとき、非英語圏の企業にとって避けて通れない問題で、例えばアセア・ブラウン・ボベリ（ABB）社でも同様の議論が起こり、パーシー・バーネビク会長（当時）が「当社の社内公用語は英語ではなく、バッド・イングリッシュ（Bad English）だ」と断じてケリをつけたことがある。
- 6) 「大学開国 失われた20年経て」、日本経済新聞、2012年4月18日を参照されたい。
- 7) 横浜国立大学は、新入生の一割に、入学後半年間の「留学義務」を課す制度改革を

2015年度から実施する計画である。日本経済新聞，2012年6月22日参照。

- 8) 福岡女子大学は，2011年度から，一戸あたり日本人3人と海外留学生1人の計4人を共同生活させる「全寮制」を導入している。日本経済新聞，2012年6月18日参照。
- 9) 工学院大学グローバルエンジニアリング学部では，学生の企業における就業体験を更に進めて，2006年度から卒業論文で，企業が抱える現実の研究課題に取り組んでいる。日本経済新聞，2012年6月4日参照。
- 10) サムスン電子は，若手社員を，語学や派遣前研修など一切なしにアフリカや中南米諸国などへ「放り出し」，「グローバル人材」の育成に成功していると言われている。サムスン電子における人材の「下放」の問題については，藤野哲也「グローバル人材の育て方 なぜサムスン電子に負けるのか」，『労政時報』，第3828号，2012年8月24日などを参照されたい。
- 11) 日本大学は，本部直属のビジネススクール（経営大学院）の2013年度以降の学生募集を停止し，閉校することを決めた。朝日新聞，2012年6月22日参照。

<参考文献>

- 天野郁夫 [1999]，『大学 挑戦の時代』東京大学出版会
- 有本章，江原武一編 [1996]，『大学教授職の国際比較』玉川大学出版部
- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra [1995]，*Managing Across Borders: The Transnational Solution*, HarvardCollege
- 藤野哲也 [1995]，『比較経営論 ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業』千倉書房
- 藤野哲也 [1996a]，「日本の大卒はアメリカの高校生に劣るか」『ながさき経済』No.86，1996年11月
- 藤野哲也 [1996b]，「グローバリゼーションの波及と日本型経営システム」『経営と経済』第75巻第3・4号，1996年3月25日
- 藤野哲也 [1997]，「日本の企業システムと人材教育」『地球研ニュースレター』vol.9 No.8，1997年8月号
- 藤野哲也 [1998a]，『グローバリゼーションの進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点 -』文眞堂
- Fujino, Tetsuya [1998b]，“How Japanese Companies Have Globalized”，*Management Japan*, vol.31 No.2，1998.
- 藤野哲也 [1999]，「社会人出身教官は大学を変えられるか」『IDE』1999年9月号
- 藤野哲也 [2003]，「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター - シ

- ンガポール・タイの実態調査から - 』、『東南アジア研究年報』第44集，2003年3月25日
- 藤野哲也 [2007]，『日本企業における連結経営 - 21世紀の子会社政策・所有政策 - 』税務経理協会
- 藤野哲也 [2012]，「グローバル人材の育て方 - なぜサムスン電子に負けるのか」、『労政時報』，第3828号，2012年8月24日
- グローバル人材育成推進会議 [2012]，「グローバル人材育成推進会議 中間まとめ」，2012年6月22日
- 河知延 [2002]，『グローバル企業の戦略とその競争力 - 三星電子を中心として - 』九州大学博士論文
- 橋本昭彦 [2005]，「江戸時代の評価における統制論と開発論の相克 - 武士階級の試験制度を中心に - 』『国立教育政策研究所紀要』，第134集，2005年3月31日
- 濱口桂一郎 [2011]，『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社
- 林吉郎 [1994]，『異文化インターフェイス経営 国際化と日本的経営』日本経済新聞社
- 林吉郎，福島由美 [2003]，『異端パワー「個の市場価値」を活かす組織革新』日本経済新聞社
- 井出喜胤 [1990]，『グローバル人事・賃金管理』経営書院
- 石田英夫編 [1994]，『国際人事』中央経済社
- 石田光男，樋口純平 [2009]，『人事制度の日米比較:成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房
- 伊藤健市，中川誠士，堀龍二編 [2010]，『アメリカの経営・日本の経営 - グローバル・スタンダードの行方 - 』ミネルヴァ書房
- Jacoby, Sanford M [2005]，*THE EMBEDDED CORPORATION*, Princeton University Press (サンフォード・M・ジャコービー [2005]，『日本の人事部・アメリカの人事部 日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係 』東洋経済新報社)
- 城繁幸 [2004]，『内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊』光文社
- 加藤春一 [2012]，『グローバル人材養成塾』生産性出版
- 桐村晋次 [2000]，「経営組織と構成員」，成瀬健生，江頭利男，小池和男ほか『日本の経営の何を残すか』ダイヤモンド社
- 幸田一男 [1989]，『目標による管理』産能大学出版部
- 熊沢誠 [1997]，『能力主義と企業社会』岩波新書
- 小池和男 [1993]，『アメリカのホワイトカラー 日米どちらがより「実力主義」か』東洋経

済新報社

ムン・ヒョンジン, 吉原育子訳 [2012], 『サムスン式仕事の流儀 - SAMSUNG'S WAY - 』
サンマーク出版

森川英正 [1996], 『トップ・マネジメントの経営史 - 経営者企業と家族企業』有斐閣

盛田昭夫 [1987], 『学歴無用論』朝日新聞社

根本孝 [1988], 『外資系企業の人的資源管理』創成社

日経連 [1969], 『能力主義管理 - その理論と実践 - 』日経連出版部

日経連 [1995], 『新時代の「日本型経営」』日経連

日経連 [1999], 『外資系企業の評価システム事例集』日経連出版部

日経連 [2000], 『経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新 - ホワイトカ
ラーの人事システムをめぐる - 』日経連

日本在外企業協会 [1998], 「欧米多国籍企業の組織・人材戦略」日本在外企業協会

日本在外企業協会 [1999], 「アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略」日本在外企業協会

野村正實 [1994], 『終身雇用』岩波書店

社会経済生産性本部 [1994], 『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金 - 変貌する欧米の人事賃
金制度』社会経済生産性本部

岡部恒治, 戸瀬信之, 西村和雄 [1999], 『分数ができない大学生 - 21世紀の日本が危ない - 』
東洋経済新報社

太田隆次 [1999], 『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』経営書院

Ouchi, William G. [1981], *THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET
THE JAPANESE CHALLENGE*, Addison Wesley Publishing(監訳 徳山二郎[1981],
『セオリー Z』CBSソニー出版)

Porter, Michael E, Takeuchi, Hirotaka [2000], *Can Japan Compete?*, (マイケル・E・ポー
ター/竹内弘高 [2000], 『日本の競争戦略』, ダイヤモンド社)

松風会 [1996], 『吉田松陰撰集』松風会

高橋伸夫 [2004], 『虚妄の成果主義 - 日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社

竹内弘高, 石倉洋子 [1994], 『異質のマネジメント』ダイヤモンド社

田中博秀 [1973], 『雇用慣行の日米比較』日本生産性本部

梅津佑良 [1979], 「外資系企業における国際ビジネスマンの育成」, 企業研究会 『国際事業
の人材育成要覧』

海原徹 [1993], 『松下村塾の人びと』ミネルヴァ書房

- White, Michael, and Trevor, Malcom [1985], *Under Japanese Management*, HEINEMANN EDUCATIONAL BOOKS (猪原英雄[1986], 『ジャパニーズ・カンパニー 外国人労働者が見た日本式経営』, 光文社)
- 吉田和男 [199], 『日本型経営システムの功罪』 東洋経済新報社
- 吉原英樹 [2002], 『国際経営論への招待』 有斐閣
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登編 [2003], 『ケースブック 国際経営』 有斐閣
- 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一 [1988], 『日本企業のグローバル経営』 東洋経済新報社