

# 人材育成学会第13回年次大会シンポジウム

2015年12月13日に、中央大学多摩キャンパスにて、人材育成学会第13回年次大会が開催されました。

「汎濫する「グローバル」ーグローバル人材育成 ver.2ー」を大会テーマとしてシンポジウムが企画され、中央大学教授の野宮大志郎先生のファシリテーションで、日本ユニシス株式会社の松尾桂志先生、上智大学教授のユー・アンジェラ先生、早稲田大学教授の杉浦正和先生そして外資系金融機関勤務の井戸志穂先生にご登壇いただきました。当日の講演内容をお届けします。

## 汎濫する「グローバル」：グローバル人材育成 Ver.2

講演者：

松尾 桂志 氏	日本ユニシス株式会社 人事担当執行役員
ユー・アンジェラ 氏	上智大学グローバル・スタディーズ研究科 教授 (上智大学前副学長)
杉浦 正和 氏	早稲田大学 経営管理研究科 教授
井戸 志穂 氏	外資系金融機関 戦略マーケティング部

ファシリテーター：

野宮 大志郎	中央大学文学部 教授
--------	------------

野宮：

時間になりましたので、人材育成学会第13回大会のシンポジウムを開始いたします。私は、今回の年次大会の開催に当たり、大会の実行委員長をしております中央大学の野宮と申します。あらためまして、皆さま方、よろしく願い申し上げます。

本日のシンポジウムについて、少しだけ皆さま方にご説明を申し上げます。何を考えてこのシンポジウムを企画したかということをございます。

まず、これを企画するに当たって考えましたのが、「グローバル」とは何だろう、「グローバル人材」とは一体どういうものだろうかということをございました。

グローバル化やグローバル化、これは非常に多様であり、多層なところで起きているというのが、私が今考えていることをございます。逆に言いますと、グローバル化とはなかなか見え

(敬称略)

にくいのかもしれないと感じています。そういたしますと、グローバル人材なるものも、定義が、非常に難しくなります。実際にグローバル人材の定義を幾つか見てみましたら、いろいろなことが書いてあります。

まず英語、あるいは語学力が必要であろうという議論は結構出てきます。同時に、外に行くのだから適応力も必要だろうという話になります。いや、それだけではない、交渉力が必要でしょう。いや、それだけではない、粘り強くなければいけないでしょう。いや、それだけではない。あなたは日本人だから、日本を売り出す力も必要でしょう。いろいろなものが出てくるわけです。

そういったさまざまな「力」を備えたグローバル人材とは一体可能なのかというのが、次に問題になってくると思っています。つまり、多様な顔をしたグローバル人材、仮にそういうものが存在するとして、一体それをどうやって育てていけばいいのだろうかという問題に直面するのだと考え

ています。

この問題ですが、企業組織だけの問題ではありません。大学でも同じ問題が起きています。さらにもう大学だけではない時代に来ています。まず、大学が本腰を入れたのは、その上にある文科省からの強い指示がありました。これが今、私が皆さまに申し上げております「グローバル人材育成 ver.2」です。恐らくこれは、2010年を境に、もしくは2009年ぐらいから起きた動きです。具体的に言いますと、「グローバル30」など、留学生をたくさん引き受けよというタイプのプログラム、さらには「グローバル COE」などは日本の大学を世界で、グローバルなレベルで競争ができるようにする、というプログラムです。COEというのは Center of Excellence で、グローバルなレベルで非常に強力なセンターを持つ大学を育て上げようということです。

そういう形で文科省のほうから、日本のほぼ全ての大学に大きな波が押し寄せてきました。大学はそれに対応していくわけです。対応していく中で、どうやって育てていけばいいのかというのが、やはり大きな問題として、大学で議論されるようになりました。

今日では、その大学の波が高校にまで来ております。先生方はご存じかもしれません。「トビタテ」というプログラムがあるのですが、これは政府も同時に、大学、そして企業も一緒になって、海外に行く学生を育てようというプログラムです。つまりグローバル化の波というのは、すでに下向きにおりてきている現状があるわけです。その中で、大学は困ります。同時に企業も、どのような人材を育てていけばいいのかということで頭を抱える現状があります。その状況の中で、私どもは今回のシンポジウムを企画させていただきました。

本日は、4名の先生にお越しいただきました。グローバル化が多様で、グローバル人材のあり方が多様であるとすれば、いろいろな角度からの議論が可能であるだろうと考えています。お越しいただきました4人のパネリストの先生に、それぞれの観点からのグローバル化、グローバル人材のあり方をご議論いただこうと思っています。

4人の先生方には、短い時間の中でのご発表になりますので、非常に窮屈な思いをさせてしまっていますが、何とかお願いをして、それぞれのご見解をご発表いただけるよう、企画をしております。

少しだけ先生方のご紹介をさせていただければと思います。

まず、一番向こうからですが、井戸志穂先生でいらっしゃいます。ここを見ていただければ分かりますように、勤め先を明かすことができないと、勤め先から厳しく言われているということでございます。ただ、名前を聞かれたら、恐らく百人中百人が分かるという企業でお勤めでございます。井戸先生には、現場でグローバル化の波にさらされている若い人が、何をどう考え、どのような力が必要なのか、ご議論を頂こうかと思っております。

次に、松尾先生でいらっしゃいます。松尾先生には日本ユニシスからお越しくださいました。人事畑で長年お仕事をしておられる方でございます。どういうふうにしたらグローバル人材が育つのか、どういう形でグローバル人材を引っ張っていけばいいのかを、長年課題としてお仕事をしておられた先生でございます。その観点から、グローバル人材はどう見えるのか、ご議論いただければと思っております。

こちらに参りまして、Angela Yiu 先生でございます。ちょうど先ほど申し上げました文科省からのグローバル化の波が大学に襲い掛かる、その瞬間にお勤め先の大学で副学長をしておられました。やはりグローバル化にどう対応していくか、グローバル人材を大学でどうつくっていくのかということで尽力しておられた先生でございます。その観点から、グローバル化がどう見えるのか。ご議論いただければと思っております。

最後に杉浦正和先生でいらっしゃいます。杉浦先生は長年の教育の一環として、組織の中でグローバル化に対応できる人材、グローバルな目を持った人材を育てていくにはどうすればいいのかという視点から、実践的に人材を育ててこられた先生です。同時にその過程も研究してこられました。杉浦先生からグローバル人材をどうやってい

けばいいのかということをご議論いただければと思っております。

それでは、今申し上げました趣旨のもとに、それぞれの先生からのご議論を頂くこととなります。私の趣旨説明は以上でございます。早速、最初の先生にご登壇いただくようにいたします。井戸先生、よろしく願いいたします。

井戸：

皆さん、こんにちは。ご紹介にあずかりました井戸と申します。まず初めに、本日このような機会を頂きました野宮先生、そして素晴らしい方々とともに、こうして登壇させていただける機会を頂きまして、まことにありがとうございます。私は今、野宮先生からもご紹介いただきましたように、約10年、外資系の金融機関に勤めております。10年間、外資系、米系なので、非常にグローバル化が進んだ、日本人としても、グローバルな素質が非常に求められるような環境下での経験を踏まえて、何かお役に立てる議論ができればと思っております。

まず自己紹介から簡単にさせていただければと思います。井戸と申しまして、米系のアセットマネジメント、資産運用を行う部門で10年間勤務しております。投資信託に関わるマーケティングを最近はさせていただいているのですが、入社以来、初めは営業、その後、商品組成、そしてリーガルドキュメントを行うような業務をさせていただいた後に、マーケティングに配属というところで、いろいろな部署を経験させていただき、非常にグローバルな環境で働かせていただいております。

大学は上智大学外国語学部を卒業しております。異文化コミュニケーション等を学ばせていただいたのですが、特に経済に強いとか、そういうわけではないのです。ですので、会社では、オン・ザ・ジョブ・トレーニングで10年間やってきました。なお、野宮先生との出会いは、3年生、4年生のときに、国際関係専攻がございまして、こちらで非常にお世話になりました。

長野県の志賀高原をご存じですか。1998年にオリンピックも開催された場所です。私はこちらで生まれ育ちまして、2歳からスキーをやってきま

した。当時、海外で、スキーを通して勉強したいということで、アメリカにはスキーアカデミーという、スキー選手の集う学校がございまして、こちらに3年間行かせていただき、卒業いたしました。アルペンスキーを、皆さんご存じでしょうか、旗門をくぐりながらスピードを競う競技を、世界を目指してやっておりました。後ほどグローバル人材に必要な能力というところで説明させていただくのですが、英語力だとか、柔軟性、そしてコミュニケーション能力等が、ある程度、この留学でついたのでないかと考えております。

では早速本題に入らせていただきます。私の考えるグローバル化とは何かといいますと、ヒト・モノ・カネ・情報など、あらゆるものが国や国境、地域を超えて、瞬時に世界を駆け巡る現象ではないかと考えております。昔は、日本国内だけで情報が共有され、海外へ行くにしても、非常に円が弱かったというのもあり、難しかったのですが、インターネットの技術進展によって、瞬時に情報が飛び交うようになりました。私の勤めている会社はグローバルに拠点が30以上ございまして、主にはメジャーな証券取引所があるところに拠点があるのですが、そういった、さまざまな地域の社員と、時差のある中でも、日常的にコミュニケーションを取って仕事をする形式です。

特に私の所属するマーケティング部はグローバルなチームでございまして、毎週、電話会議またはテレビ会議を通じて、情報共有をしております。そしてニューヨークで新たな資料をつくったりすると、ほかの地域にもシェアされたり、新しいマーケティングの手法があったらシェアされたりしますので、IT技術の発展により、こういったグローバルチームが非常にうまく稼働できているのではないかと考えております。

また、1つのユニークなイベントといたしまして、2年前から行っているのですが、ニューヨーク・シドニー・日本・香港・シンガポール・ロンドンという世界6拠点において、38時間のリレーイベントを行っております。そのイベントには、世界中で100名の著名人にご登壇いただきます。これもやはり、グローバル化が進んだことによってできていることではないかと考えております。では、

グローバル化の中で、必要な人材とは何かと申しますと、大きく言うと2点かと考えております。1つは、異文化を理解する能力をもつ人材、もう一つは、異文化を理解しながら、異文化とコミュニケーションし、影響を及ぼすことができる人材であると考えております。具体的にどういう能力かと言いますと、次から6項目に分けてご紹介させていただきます。

グローバル人材に必要な能力といたしまして、6つ挙げさせていただいております。まずは英語力、そして自発的に動ける力、柔軟性、コミュニケーション能力、スペシャリスト、経営者の立場で考える力と定義させていただいております。次から例を踏まえながら1つずつご説明させていただければと思います。

まず1つ目の英語力です。基礎的な英語力はもちろんですが、まずは日本人としての自分自身を知ることが大事かと思います。日本人が持つ特有の習慣ですとか考え方を理解しながら、そして異った文化を理解していくのが非常に大事ではないかと考えています。まず自分自身を理解するということは、自分のアイデンティティーを明確にするということかと思うのですが、それが分かなければ、相手を理解することはできないのではないかと思いますので、これは非常に大事です。私が高校時代、アメリカに行った際に、アメリカの友人に、「日本の歴史はどのような歴史なの?」「日本の文化は何なの?」と聞かれたときに、なかなか上手く答えられなかったのです。それは恐らくあまり自国の歴史や文化を意識していなかったからだだと思います。そうやって聞かれて、勉強したのですが、勉強したことによって、違いをまず認識し、特に強く思ったのは、当たり前が当たり前ではないと知りました。まず相手を理解しながら、さまざまな異文化の中で業務を行っていくというのは、非常にグローバル化された社会の中では必要な能力ではないかと思います。また、伝え方ですけれども、日本人といいますか、私自身もそうだったのですが、相手を気遣ってしまうあまり、明確にものが言えなかったり、説明しないで何とか理解してほしいというように、ミーティング等で発言していると、何を考えているのか分

からないと言われてしまったりして、結局、信頼して仕事を任せられないといった状況に陥りました。ですので、やはり明確に自分の意見を伝え、「私はこう思う、なぜならばこういう背景があるからだ」というような形で、明確に結論から、そしてサポート材料を提示しつつ、説得をしていくといった英語能力が大事ではないかなと思います。

第2点目の能力は、自発的に動ける力が非常に大事かと思えます。もし自分で経営していたら、もちろん自発的にやらなければなりません。ベンチャー企業等もそうだと思っていて、大きな企業であれば、社長が方針を決めて、部長が戦略を考え、その下々の者で指示をこなしていきます。それを迅速かつ正確に遂行することが自分の業務だと信じてやってきたのですが、3年目から4年目になると、上司から、毎年1回、パフォーマンスレビューという評価をされるのですが、「もう3年目、4年目だったら、自分で課題を見つけ、自ら取り組みなさい。自分で考え、それがなぜいいのかを提示してほしい」と非常に厳しい評価を頂きました。そのときにカルチャーショックといえますか、やはり米系の会社というのは、指示待ちの人材では全く立ち行かないのだなと思いました。

なぜかといいますと、弊社は非常にグローバル化している会社だからかと思えます。やはり指示を待っていて受け身でいると、目まぐるしく変化していくグローバル化社会では活躍できないのだと思います。私の会社の求める人材というのは、まず、自ら課題を見つけて取り組む、または、失敗してもいいから、とにかくチャレンジしろと、明確に上司が言います。ですから少し背伸びをするような形で毎回チャレンジさせていただき、それによって、若手でも活躍できる現場があるのだと思います。また、常に自らスキルアップするというのも大事かと思えます。私の主人が日系のメーカーに勤めておられて、研修制度が非常に充実しています。それと比べ、外資系というのは、会社で体系だったトレーニングは少ないと思います。必要なものは、自分で時間を費やして学び取れというメッセージかと思っており、多くの社員が、自分のスキルアップのために、自らお金と時間を費やします。

3つ目ですが、柔軟性が非常に大事かと思いません。決められた枠の中で、与えられた仕事ばかりをしていると、自分で考えられなくなってしまう。また、 $A + B = C$ のような形で、過去がこうだったから、今後もそれでいいのではないかという形になってしまいがちかと思うのですが、やはりグローバル化された、目まぐるしく変化するような世の中では、まずは柔軟に考えてアイデアを出すのが大事かと思えます。そういった中では、学生時代に留学を私はさせていただいて、それが非常に役に立ったのではないかと考えています。ですから、留学はできれば若いうちにすることで、柔軟性とか、異なった環境でも乗り越えていくガッツがつくと思えますので、私は留学をお勧めしたいと考えています。

4つ目はコミュニケーション能力です。先ほど英語力のところで少し触れたのですが、まずは結論ありきで物事を伝えます。あとは自分の意見をしっかりと伝えることが大事かと思えます。日本人は本当に阿吽の呼吸で、言葉がなくても察する文化ですので、それではグローバルでは通じないというところを理解しておく必要があると思えます。私は海外経験があるものの、父親に、奥ゆかしくあれという育て方をされ、また、人から嫌われるのが一番恐れていることなのです。すると、どうなるかといいますと、Likeable といって、人から好かれたいということを非常に意識してしまいます。そうするとミーティングでも、自分の意見よりも、みんなの意見を取り入れようという形ですすめるので、全く決まらないのです。ですが、私のメンターに教えてもらったのは、Likeableではなく Respectable であれということでした。要は信頼されて、きっちり仕事をする人であると思われるように行動しなさいと言われました。やはり結論を明確にして、例えばミーティングに参加する際も、落としどころを明確に決めておいて、それになるよう進めていくくらいの力強さが外資系には必要ではないかと思えます。

あと2つです。スペシャリストであることは非常に重要ではないかと思えます。昔はゼネラリスト、何でもできることが大事だったのですが、外資系では、まず自分の専門性、例えば私だったら

マーケティングとしてどういう意見を持っているかが、若いシニアに関わらず、明確に自分の立場から発言することが求められます。ですから、私はマーケティングになってからはまだ2年目ですけれども、2年目であっても意見を明確に言うことは大切です。それがないと評価が厳しくなってしまう。

最後ですが、経営者の立場で考える力が非常に求められます。若い立場であっても、これは求められる能力でございまして、自分だけの成長ではなく、やはり会社全体のことを考え、会社の成長にどう貢献できるかを考えながら、自分の専門性の部分から意見していくことが求められます。時間が厳しくなっておりますので飛ばします。企業のグローバル化というところで、私は外資系の金融機関にしか勤めたことがありませんので、私の経験談ですが、外資系の金融機関というのは非常にフラットな組織です。1~2年目でも、何か正当な意見を言っていれば聞き入れられます。それに何歳上だろうが、自分の明確な意見を言うというのは非常にいいことだとされております。それと、成果主義でございまして、能力の高い人は、年齢に関わらず報酬が高くなるというような体系になっておりまして、こういった環境下であると、先ほどグローバル人材に必要なコミュニケーション能力、自分の思ったことを明確に言ってプロジェクトを進めていく、あとは自分の能力を高めることが成果報酬にも明確につながるということもあって、グローバル人材が育ちやすい環境なのではないかと考えております。逆に年功序列だったり、終身雇用となると、上司にもよりますが、支配型の上司で、全く有無を言わせないような上司の下で働く場合、アイデアを言っても聞き入れられなかったり、幾ら頑張ってもお給料が上がらなくなると、自発性が薄れてしまったり、なかなかコミュニケーション能力が発揮しづらいのではないかと考えております。

最後ですが、大学のグローバル人材の開発と大学に期待することです。私の過去の経験から申し上げて、やはり留学プログラムは非常に有効ではないかなと考えております。留学することによって異文化について学ぶことができ、自分のアイデア

ンティティーを明確にすることができますし、ガッツもつくというところで、まずは大前提として必要なことだと思います。また、影響力のあるコミュニケーション力の強化というところで、今のグローバル化された世の中で必要な能力とは何かを明確に定義した上で、どういったコミュニケーションを取るのが大事かというところを、大学また高校時代で学んでおいたら、社会に出てから非常にプラスになるのではないかと思います。以上です。ありがとうございました。

野宮：

井戸先生、どうもありがとうございました。

それでは、お2人目の先生を壇上にお呼びしたいと思います。日本ユニシスの松尾桂志先生でいらっしゃいます。松尾先生よろしく願いをいたします。

松尾：

あらためまして、日本ユニシスの松尾と申します。よろしく願いいたします。まず自己紹介ですが、私はこの中央大学の卒業生でして、ちょうど私は多摩校舎に移転してから2年目の卒業生でございます。その後、旧日本ユニバックに入りまして、現在の日本ユニシスに入りました。現在は人事担当の執行役員をしております。

まず、日本ユニシスとはどのような会社かということですが、東証一部に上場しております。IT関連ということで、システムインテグレートとか、アウトソーシング、ソフトウェア開発といった業務を担っている会社でございます。内容的に、金融関係のオープン系の勘定系のシステムとか、エアライン系の旅客システム、また今日では、スマートタクシーなどクラウドを使ったサービスを展開しております。また、皆さんご存じでしょうか、東京ディズニーランドの電気トリカルパレードのスポンサーをしております。ゴルフ関係のスポンサー等もやっております。また、当社はバドミントン部が結構強く、幾つかの大会で優勝するという状況であります。

そういった中で、弊社のグローバルビジネスについてですが、世界で初めてコンピュータが導入

されたのが1951年、その後1955年、日本に初めてのコンピュータが入りました。このときにユニバックという前身の会社ができまして、このときは、海外といいますとアメリカのユニシスに社員が行って、教育を受け、アメリカのコンピュータのスキルを身につけて戻ってくるというのが主で、グローバルといいますと、アメリカから知識を得て、アメリカと一緒に協業していくという形でした。また、1994年、アメリカの西海岸に、IT関連の情報がかなり速く入ってくるということで、当社はここに拠点をづくり、トレンドの収集を行ってまいりました。その後、オープン化の波は、ますます広まり、従来のアメリカから情報を得てということだけではなく、アジアの、例えば中国ですとか、インド、ベトナム、などにオフショアの開発拠点を持って、その拠点を活用するという形でグローバルでの活動を展開してまいりました。

その後、日本のメーカー関係がかなり工場を外に出すという形になり、そのインフラの供給ということで、当社のエンジニアが参画して一緒にやっていくということで進んできました。ここまでのところでは、海外に行く当社の社員が、あるミッションを持ち、決められたことをこなして戻ってくるということで、専門知識以外のことで言いますと、英語が話せるのか、海外の言語を使って業務が遂行できるのかという形でした。その後、当社が海外でも一緒にビジネスをやっていくことになる、新しいベンダーと取引をしたり、新しいお客さまを海外の現地で見つけてという形になり、絵に描いてありますイノベーション型のグローバル人材を集中的に育てていかなければならなくなりました。

海外のお客さま、取引先を新規で見つけて新しいビジネスをいかにつくっていくのかといったところに注力するとなるとグローバルビジネスでイノベーションを起こせる人材がますます重要であるという認識です。

当社の場合、人材育成は知識、経験、あとは思考特性、コンピテンシーを重視して行っています。全員がそれぞれの担当する業務知識とか、戦略、または自社のブランディングへの貢献、を目標に

していますが、それに加えて、先ほどのグローバル人材を育てるという意味では、リベラルアーツ、コミュニケーション能力、マルチリンガルなどが必要だと考えております。日本とは違った国の、違った考え方を持つ人たちと、いかに受容し合いながら、相手の意見を認識した上で、自分たちの考えを示し、ビジネスを遂行できるのか、そういったところが一番重要となってきております。そういった意味で、大学が輩出するグローバル人材への期待といたしますと、先ほどのグローバル人材育成が中心だと思っております。リベラルアーツ、マルチリンガル、コミュニケーション、地球主義ですとか多様性の受容、こういったものを併せ持つという人材を育てるために、学生時代の若いときに、いろいろな知識を吸収して育てていただくこと、それが、私どもが大学に望んでいることとございます。

大学に入りますと、専門分野で、法律ですとか、経済ですとか、いろいろな分野がありますが、それ以前の基本的な教養を身につけて、その上で、自分なりの世界観をまず持っていただき、併せて日本を理解して、軸を持ってもらう、これが一番重要ではないかと考えております。

当社、ユニシスのCDP (Career Development Program) という体系があります。これは経営戦略にのっとり、人材をいかに育てていくのかということで、ポートフォリオをつくり、社員と上司が話し合いながらキャリアデザインを設計し、その中で育成プログラムを活用して進めていくしくみです。専門性の種類は、ビジネスデベロッパー、コンサルティングセールス、システムエンジニア、サービスエンジニア、運用サービスなどがあり、それぞれ基礎から、習熟、確立、深堀、拡大と発達段階にあわせて、何を教育していくのかというプログラムをつくっております。

この中の育成プログラムの中では、階層の育成ですとか、専門スキルという部分で、専門的なところは社内の教育で教えられるのですが、どうしても、先ほどから申し上げている世界的な基本知識といえますか、あとは歴史ですとか、そういったところは会社に入ってから教育の中では、なかなか教え切れないところがあります。そ

うした部分についてはぜひ卒業して入社する前にやっていただく、その上で、大学で身につけた専門知識を、会社の中で育成していくという形が取ればと考える。

当社の中では、この専門育成に加え、グローバル人材のプログラムもあります。これは人材育成を担当しています人事部と、グローバルビジネス推進部、先ほど申し上げた、海外での新規顧客の開拓ですとか、そういったことも担っている部署ですが、そこと連携して基礎研修を行い、特にコミュニケーション能力、外国の方と電話や会議で対話できるスキルを身につけさせることをしています。最終的には具体的にITの提案を海外に行ってチャレンジして進めていくといったプログラムでグローバル人材の強化にとりくんでおります。

海外で異文化を受容しながらコミュニケーションを密にビジネスをすすめていくことが、繰り返しになりますけれども、一番重要ではないかと考えております。

簡単ではありますが、私のプレゼンテーションとさせていただきます。どうもありがとうございました。

野宮：

松尾先生、どうもありがとうございました。

それでは続きまして、3番目のスピーカーのAngela Yiu先生にお願いいたします。

Yiu：

皆さん、こんにちは。私は上智大学国際教養学部グローバル・スタディーズ研究科のAngela Yiuと申します。自己紹介のページはないので口頭で話します。私は植民地時代の香港で生まれ育ち、最初の20年は、植民地なのでバイリンガル教育を受け、その後、大学と大学院は、合わせて10年ほど、アメリカの東海岸で過ごしました。当時と現在の専門は、実は日本文学です。特に夏目漱石について、本を何冊か出しました。そして1992年から日本へ移住しまして、もうすぐ24年になりますが、日本の大学で勤めさせていただきました。

そういう経緯で、ある意味でグローバルの塊といえますか、無国籍といえますか、国籍はきちん

とありますが、パスポートを何回か変えています。

少し苦手の質問は、どこから来たか、それと何人ですか、あとは夢を見るとき何語で見るのかとかですね。答えられますけれども、話が長くなりますので、後で茶話会のときにでも。

私は今日、野宮先生から4つの質問を与えられました。私が答えられるのは3つだけなので、3つだけ紹介します。この3つは大体パネリストの皆さんの共通の質問なので、特にグローバル化とは、グローバル人材の定義など、これから私の経験によって少し話したいと思います。

まず順番としては、日本の大学がグローバル人材を育成する際の方法は、割と最近、自分の経歴としてはよく関わってきた仕事と課題なので、そこから始めたいと思います。私は実は、2009年から、上智大学のグローバル・スタディーズ研究科の研究科委員長を務めさせていただきまして、2011年にグローバルの波といいますか、津波が来たとき、ちょうどその日から、上智大学の学術担当副学長として、3年間務めさせていただきました。

ご存じのように、2009年から発生したグローバル30は、実はこれはニックネームですね。愛称です。本格的な名前は長過ぎて、誰も、文科省の方も覚え切れないので、皆さん「G30」と呼んでいて、結構海外へ行きますと、G30に採択されたのは13大学なので、Thirtyですか、それともThirteenですかとよく聞かれました、少しとまどってしまいます。最初は多分、留学生30万人の目標としてThirtyをつけたという一説もあります。それとも、本当は30大学を採択する予定が、途中で予算が足りなくて、13という不吉な番号でいいのではないかと……。まあ、13になりました。ただ、このG30、あのときは結構話題になり、一時はグローバル化の本当に最高峰のようなものでした。

実は文科省は名前が気に入らなくて、最初は「国際化拠点整備事業」という名前です。途中でちょうど津波の後、「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業」という正式名称に変えました。途中で私たちは、いきなり、この変更によってこういうためではなく、ああいうためですと言われまして、皆もとまどってしまいました。

このような始まりなので、私が体験したグローバル化の取り組みの中の問題点を、今日は文科省の方はいらっしやらないと思いますので、大胆に話したいと思います。主な取り組みとしては、上智のみではなく、G30もとの13大学が大体ポイントを与えられた課題としてやってきました。例えば海外からの受け入れ、海外への派遣、これは学生人数ということです。数値設定と数値達成は、当時の自分には、夢を見るときは何語ですかと聞かれたら、これでした。数値設定と数値達成です。国内での受け入れ発展のためのいろいろな仕組み、例えば行政の窓口の整備、学生寮の整備、言語教育センターの開設など、英語による授業のみでの学位が取得できるコースの開設です。上智の場合は理工学部の英語コースと地球環境学、あとは大学院のプログラムで英語コースを設置しまして、ほかの13大学の中にも、みんなそれぞれ英語コースを開設しました。

この波は、要するに、当時ちょうど、ヨーロッパのErasmus Programも、そういう動きがありまして、フランス語ではなく、スペイン語でもなく、ドイツ語ではなく、ヨーロッパ中のどの国に行っても英語で学位を取得できますよという波が日本に上陸し、私たちも同じように、英語コースを開設しました。

海外拠点の設置はさまざまあります。インドネシアや、ヨーロッパやアフリカ、それぞれの大学によって、海外の拠点の設置も、ネットワーク形成の一部として頑張ってきました。あとは海外でのPR、募集活動、海外大学との連携、いわゆるJoint DegreeとかDouble Degreeの構築、もちろん正式な名称どおり、国内グローバル大学たちとのネットワーク形成、こういうさまざまな取り組みは、5年間、少なくともG30に採択された13年以降は頑張ってきました。

その後、私の任期の後半は、13年度、世界展開力強化事業という文科省の補助金も頂きまして、これはASEAN諸国との連携による学生交換を促進する仕組みです。もちろん、非常に意味がある連携だと思います。特に日本の場合、よく中国と韓国と喧嘩ばかりで、ASEAN諸国と仲よくやっていけないとやはり物足りないという波の中で、



ASEAN 諸国との連携を重視してきました。

2014年は、私も任期の最後で、今度は「Super Global！」。このエクスクラメーションマークは私がつけたもので、「Super Global！」、これももちろんニックネーム、愛称です。正式な名前は私も思い出せません。とにかく今度は、以前、G30のときは13大学でしたが、今回は全部で37大学が採択されまして、既に大学生の場合は、2009年に全入時代に入りまして、これを見ると、誰でもグローバルという時代に入りました。そういう時代に入ったので、さらにグローバルの定義は難しくなりました。Super Globalは、世界ランキング上位を目指し、そのポイントはランキングです。世界の大学、ほかの皆さまと比べて、どこが100位の中に入れるかどうか、50位の中に入れるかどうか、非常にランキングが重視され、それによって研究、教育、行政の仕組みを改革する取り組みです。

冒頭で紹介したように、私は実は夏目漱石の研究一筋で、「内発」と「外発」という表現は、漱石の1911年に発表された「現代日本の開化」という講演から借りた言葉です。同じ頃、「中身と形式」という講演も発表されました。私はこうして5年以上、いろいろな大学のグローバル化プロジェクトと関わってきて、良いことはもちろん頑張ってきましたし、以前より学生をたくさん海外に派遣しましたし、受け入れも増えました。ただ、非常に感じたのは、文科省、企業、経団連などの注文によって、グローバル化の方針は変わります。例えば拠点整備からネットワーク形成に。そしてもう一つは、一時、秋入学、Gap Year、そして今はSuper GlobalのもとでQuarter制だとか、外部からの注文によって、非常によく変わります。数値達成に振り回されることも、さまざまな大学の特徴です。「形式」、「外発」を重視して「中身」と「内発」が欠けているグローバルを非常に実感しています。

例えば英語の授業は、中間報告や最終報告の評価のときに、数的に、何個増えたかという、そういう報告が大切なのです。すると数は増加しましたが、内容は特に報告の必要はないので、多くの場合、内容はやや不明です。そうすると、一部の

企業、文科省の一部の評価によって、大体合格点を満たせば、それでグローバルなのだという、非常に形式的なグローバル化が目立っていると思います。

主な問題点としては、先ほど申し上げたように、この方針転換しがちな短期ゴール、フォローアップが足りない長期計画やビジョンの欠落、それに個別の大学にふさわしいプランが見えません。あとは日本と欧米、アジア、アフリカ、BRICsなどの歴史的な関係性とこれからの展望が不明瞭です。それはグローバル化より、かじが取れていないような航海という感じだと思います。

英和辞書を引けば、グローバルという言葉は4つの定義があります。1. 世界的な；例えば、どこへ行ってもiPhoneを使います。どこへ行ってもユニクロを買える、マクドナルドを食べられるという、世界的なこと。2. そして全体的なこと。3. コンピュータの場合はシステム全てに及ぶこと。4. 形は球形のグローバルという意味です。要するに、この言葉自身は、統一性、類似性、準拠性とヘゲモニーという意味が入っております。そのまま持っていくと、もし教育体系がこれだけですとグローバルの定義は非常にゆがんでおります。

私のグローバルという定義は、実は大々的にラジカルな提案があります。グローバル、グローバル化という言葉は捨てて、日本語で、それも皆さんに最も深く分かる言葉で、グローバルを定義します。私がやってみますと、例えば、従来の大学の入試形式、内容、時期を抜本的に考え直すことがあります。国際理解を促す教育が必要です。世界市民を育む、越境精神を促進する。多様性を尊重する。多言語教育、多人種、多宗教、多文化、ハイブリッドを賞賛する、celebrateするという。競争より、共生、共存、協働を目指す。それが私のマイグローバルです。その中に、先ほど何回か出てきた「異文化」という言葉はないのです。私が後ほど皆さんとディスカッションしたいと思うのは、私個人としては、異文化という言葉にはReject、抵抗があります。

最後にグローバル人材とは。やはり大学からスタートするのは遅いですね。大学からではなく、

小学校から国際性を育む、Start Early ということは非常に大切です。そして語学教育を重視すべきです。まず、みんなが一番理解の深い日本語と、あとは英語、もう一つはほかの言葉。それで得意分野を伸ばす、国際社会に貢献する精神を育む、そして自分を知ることと相手を知ること。もっと大切なのは、自分の相手との difference、相違を認めながら、自分と相手の境をぼやかし、まざり合い、協働する、これは越境精神ということです。あとは好奇心と冒険精神はもちろんです。そして世界各地、どこへ行っても仕事ができる人材を求めたいと思います。時間もせまてきましたのでここで終わりにしたいと思います。ありがとうございます。

野宮：

Yiu 先生、ありがとうございます。ようやく私たちのフロアのほうから先生方をご紹介できるようになりました。ありがとうございます。

それでは最後の登壇者になります。杉浦正和先生でございます。先生、よろしくお願ひいたします。

杉浦：

早稲田大学の杉浦です。どうぞよろしくお願ひします。きょうはグローバル人材の注目度、定義、育成、条件、そういった内容でお話しをさせていただきたいと思います。

簡単に自己紹介をさせていただきます。私は実務経験22年の後、早稲田で教職に就いて12年になります。ですから、きょうは特に実務と大学を橋渡しする立場でお話ししたいと思います。実務経験の具体的内容につきましては1982年に、日産自動車の海外企画部でキャリアをスタートしました。英語では Overseas Planning Department というところだったのですが、そこで海外マーケティングを中心に行ないました。ちょうど日本の自動車は海外に進出して工場をつくっているところに海外市場向けのマーケティングやブランディング、あるいは事業計画に携わる機会を得ました。1988年から会社派遣でスタンフォード大学で学び1990年に MBA を取得したのですが、その後は外資系企

業の日本法人の日本ビジネスの展開に関わりました。戦略コンサルティング、金融機関でのリーダーシップディベロップメント責任者、あるいは人事部長などがその内容です。

2004年に早稲田大学に来ていたのですが、このときの文脈は、「大学の国際化」でした。シンガポールのリー・クアンユーさんが早稲田の大隈講堂での演説で早稲田にぜひシンガポールへ出てくれと言ったのが発端です。早稲田大学は、自由なところがありまして、はい、行きますと言ってしまったのですが、実際には実現するのは難しいプロジェクトを引き受けるというのが当初のミッションでした。

私の通常の授業は、働きながら学ぶ社会人が対象で、大体30代半ばで、仕事をして10年目くらいの方が中心になります。一方で、先ほど申し上げました、早稲田とシンガポールのナンヤン理工大学との MBA のダブル MBA のクラスも引き続き担当しています。

さて、シンガポールという国ではグローバル人材を育成しているかということ、していません。そのような概念さえないのです。シンガポールのチャンギ空港には国際ターミナルしかありません。エアラインというのはもとより国際便であって、国内便がないわけです。ビジネスも、最初からグローバルであり、人材は最初からグローバルです。そういう意味で、やはり日本とは全く違うと思います。

きょうはグローバル人材の注目度、定義、育成、条件の順でお話をしていきます。まず注目度についてです。2011年がこのグローバル人材の転機になったというのは本当だと思います。Google Insights というとても便利な機能を使うと対象の語彙がどれくらい検索されたかがグラフで出せます。「グローバル人材」を見てみると、2010年4月までは横ばいです。ところが同年の4月から突然検索が多くなります。楽天とユニクロが英語を公用語化すると発表したのが、まさにこのタイミングであったわけです。

このときにもう一つ面白いことが起きていました。「グローバル人材」、こちらは「グローバル経済」の検索頻度が入れ替わったのです。グローバ

ルと言えば、2010年までは「グローバル経済」だったのですが、その時以来「グローバル人材」に変わったのです。ではこうやって、どんどん上がったかと思い、きのうもう一回、その後の動きを追ってみました。何と、今や下がっているのです。いつから下がったか、いつピークを打ったかという、2013年9月です。東京のオリンピック・パラリンピックの発表があったその月をピークに、あとはずっと下がっています。今、いろいろな企業の人に聞いてみると、「グローバル」はあまり話題になっていません。それよりは、とにかくまずは、目の前の2020年をどう乗り切るかに、シフトしているというのが実態のようです。

さて、グローバル人材というのはそういうふうには実はもろいところがあるのですが、2010年から2013年にかけて盛んに議論されたのは確かです。今は何が起きているのか、議論が落ち着いているのか、あるいは別の局面に入っているのか。例えばインバウンド消費というのが今は大変な大騒ぎになっていますね。インバウンド消費に対応できる人というのは、やはりグローバル人材かもしれません。今までは、グローバル人材は海外に出かけてというような人だったのが、実は海外からの多数の人たちを受け入れるのがグローバル人材かもしれません。そういう意味では、今までとは異なる、当然日本から外に行くこと、あるいは日本人が、例えば英語ができるようになったりして、海外に行くことだと思われていたのが、全く違うコンテキストのグローバル化が起きるのかもしれません。

ではグローバル人材の定義です。これはいろいろな先生がおっしゃったように、何も決まっていない、何も分かっていないというのが結論です。私なりに2013年にグローバル人材育成に関する独自の調査をさせていただいています。30社の人事の方、52人に対してアンケート調査を行いました。グローバル人材の定義は共有されているかとの問いに対しては、社内で93パーセントがされていませんと答えています。ではグローバル人材のコンピテンシーは共有されていますかという、86パーセントがされていませんということです。グローバル人材の課題はどうですかと問うと、68

パーセントが共有されていませんと答えられています。グローバルビジネスリーダーのポテンシャルを持っている人はいますかという、いませんと答えます。議論が堂々巡りしていて、定義が明確ではない、コンピテンシーが明確ではないのに、社内に候補者が少ないと言っているのが現状です。

さて、ではそれに対して大学は何ができるのかということ。私は、グローバル人材の育成とは、大学というものが本来の機能を発揮できる機会ではないかと思えます。グローバル人材育成に関わる方法には幾つかカテゴリーがあります。インバウンドとアウトバウンド、デマンドサイド、サプライサイドと分けることができます。学生サイド、デマンドサイドから考えると、海外からの留学生を受け入れたり、海外へ留学生を送り出したり、そういう学生の動きがあります。もう一つはサプライサイドで、教員あるいは大学そのものが海外へ出ていったり、あるいは海外から入ってきたり、そういう動きもあります。

私が経験をしたのは、早稲田のビジネススクールとシンガポールのナンヤンビジネススクールのダブルMBAプログラムです。シカゴ大学やINSEADはシンガポールに分校をつくりました。けれども、早稲田はそこまでリスクは取らず、ナンヤンビジネススクールの中に自分たちの場所を確保したわけです。そのような形でダブルMBAのプログラムを始めて、ことし10周年になります。両方の大学からMBAの単位を取得できるプログラムをちょうど10年前に立てたわけです。

このプログラムはシンガポールの国策である「グローバル・スクールハウス」構想の一部でもありました。「グローバル・スクールハウス」とは、シンガポールが、自分たちが教育のハブになろうと考えて世界中から有力大学を招聘した構想です。MITもスタンフォードもデュークもコーネルも、みんなシンガポールに分校や施設を持っています。ビジネスやマネジメントの分野について言うと、ヨーロッパからINSEAD、アメリカからシカゴ、そして日本から早稲田が進出した形になっています。それに予算を付けたのが経済開発庁 (Economic Development Board) です。こう

した動きは、日本で留学生を送り出そうというような一人一人の動きと比べると、全くスケールが違います。いわばシンガポールに行けば世界中の大学、どこでも学べますというコンセプトをつくったのです。

当時、ナンヤンのビジネススクールのDeanだった方が私のパートナーだったので、インタビューをして、世界のビジネススクールのグローバル化の動きについていろいろ聞いてみました。今はWhartonの教授です。1つは、デュークのように、学生が世界のいろいろなところに4カ月ごとに行くようなGlobal Executive Program型。2つ目はフォンテンプロー、シンガポール、アブダビにキャンパスを持っているINSEADのように、大学そのものがいろいろなところに進出する形式。3つ目は、Multiple Research Locationとあって、ハーバードのように、Research Officeはいろいろなところに置くけれども、教育はボストンで行うというもの。4つ目はMultiple Partner型でさまざまな地域のパートナーとジョイントのMBAをやっていくことです。海外のビジネススクールは「グローバル人材を育てよう」などという考えではなく、ビジネスはもとよりグローバルだから、そのような展開をしているだけのことなのです。

最後に、私がそういった一連のことを通じて考えてきたグローバル人材の条件について申し上げて、この場を終わりたいと思います。ABCDEという形でまとめてみました。当時ローソンのCEOで、今はサントリーにおられる新浪剛史さんが、こういう新聞記事を書いておられました。「グローバル人材に必要な条件は2つある。ダイバーシティとコミュニケーションの能力だ。」そのとおりだと思います。Communication, Diversity、この2つはそう簡単な話ではなくて、実はもともと相反するものです。コミュニケーションというのは、基本的にはコモンなことを探していくことですから、共通点がなければコミュニケーションはできません。それに対してダイバーシティというのはもともと根っこから違うということです。コミュニケーションとダイバーシティを両立させるのは本来とても難しいのです。でもそれがグローバル化で求められることなので

す。

その中で、何がキーになるのか、自分なりに考えてみました。その1つが、先に、ほかの先生方もおっしゃっていましたが、自分のことをきちんと主張できる。Assertiveです。そしてみんなの共通な理解としてのBusiness Literacyが当然大事だと思います。

こうしてAssertiveness Business Literacy Communication, DiversityつまりABCDEとそろったわけですが、ここで日本人にとっての大問題になるのが、Englishの問題です。あわせてABCDEです。英語のことについては、もうさんざん議論がされていますけれども、もう一回まとめますと、Business Literacyは共通の基盤として必要です。Diverseな環境でCommunicationを行うためには、自分の意見を爽やかに主張するAssertivenessを身につけることが大事です。それをEnglishで行わないといけないというのがABCDEということになります。英語力よりは、もっと日本人として大事なことがあると言う議論もあるのですが、9割の人には英語が必要ではないということは、裏を返すと、1割の人には非常に高度な英語が必要だということです。

私はそういう文脈の中で、幾つかグローバル人材育成に関する、特に海外派遣候補者の企業研修を引き受けることがあります。その際には、自分が海外現地法人の社長で、現地に行って最初にスピーチをお願いしています。Inauguration Speechです。そうすると例えばこういうことを言う人が出てきます。「I am assigned」そんな言い方でリーダーシップが取れるはずがないのです。あげくの果てには、スピーチの最初が「Sorry for my poor English」そんなことは言わなくていいのです。聞けば分かるのですから。でもそれを言うってしまうのが実情です。それでどうやってリーダーシップが発揮できるのでしょうか。

そもそも日本人は自己紹介が非常に苦手だということが最近分かりました。例えば日本人の典型的な自己紹介は、My company is.....。私が本当にびっくりした経験は、自己紹介をそれぞれお願いしますと言ったら、「My company is SONY」「My company is TOYOTA」と言うのです。それに続く

国家公務員の方が、「My company is Government」と言ったのです。ちょっとひねった人は“I belong to”などと言います。なぜこうなってしまうのか、なぜ、“I work for”と言えないのでしょうか。会社が個人にとって対等の関係ではなくて所属先になっているのです。また日本人はIで始める文章が言えないのです。日本語では「私は」を省略することが多いですからそれも当然です。日本人のコミュニケーションは、沈黙は金であり、謙虚、謙遜、謙譲が素晴らしく、「自分が、自分が」はよくないので、「私は」で会話を始めることは少ないのだと思います。

けれども Divers な環境で、必要な Communication をするために、Assertiveness を発揮しようと思ったら、「私はどう思うか」を伝えざるを得ません。いわゆる I Communication がどうしても必要になるわけです。Assertive に自分の気持ちを率直に伝えるためには、やはり世界観を変える必要があると思うのです。ですから日本人が感じる気恥ずかしさや面映ゆさ、照れくささ、決まりの悪さから脱皮していくことが必要だと思うのです。私は、英語を学ぶのはその意味でチャンスだと思います。英語は外国語にすぎませんから、日本語で言うのと恥ずかしいことも、英語だと言えるのです。英語を発想転換のツールにすることができるのです。つまり、英語を勉強するのではなく、自分の発想を転換するためのツールとして英語を考えるのがいいと私は思っています。ですから、英語のフレーズを通して発想を学ぶことの重要性を強調することも多いです。

例えば褒めることが大事だと言いますが、問題はどうかやってそれを言うかということです。褒めるフレーズをどれくらい知っているのか。例えば英語だったら、一言で“Great!” “Excellent!” “Wonderful!” “Fantastic!” “Amazing!” など沢山のひとことフレーズがあります。あるいは“You did it” “I like it”と言ってあげればいいのです。ちなみに、“I like it”というのはなかなか面白い表現です。日本では「いいね」を英語では「Like」といいます。I Like Itとはほかの人が何と言おうと私はいいと思うということです。「いいね」というのは、みんなもいいと思うだろうけど、私も

いいと思うよということですから、この2つはニュアンスが異なるのです。根本にある考え方が違うと私は思います。

実はこういうものが、ずっと英語のコミュニケーションの背景にありまして、例えば“I’m proud of you”という表現は、私は例えば留学生には普通に使っていました。でも日本語でそのようなことを言うと、面映ゆいし、大仰に聞こえるかもしれません。つまり日本語から発想していたら、“I’m proud of you”とはなかなか言えません。あるいは「さすがだね (I knew you can make it)」。やってくれると思ってたよ」と。つまりこれらの背景にあるのは、あなたと私がいて、そして We なんだというメッセージです。例えばこれなどもそうです。“I count on you (あてにしているよ)”とか、“I am here for you (ついているから)”こんなのはもう日本語だとラブレターのようですけども、例えば留学生が修論を書いているときに、私がメッセージにつけたりするものです。「いつでも聞いて下さい」というようなことです。あるいは、こんなのはどうでしょうか。“I am committed to your success” だんだんモチベートされてきませんか?“Your Success is my success” 素晴らしいですね。

詰まるところ、言葉でやはり人はモチベートされるのです。でも、フレーズを知らないと言えないのです。そのフレーズの裏には発想があるから、日本語を英訳しても絶対出てくるものではないのです。“Our future is in our hands” こんなのを英語で言ってあげればいいのです。ですから私はこれを「上手投げのコミュニケーション」と言っています。謙虚で、遠慮をよしとする「下手投げのコミュニケーション」の背景には「私、間違っているかと思えますけど」「足りないと思えますけど」「失礼だと思えますけどどうですか」といった気持ちがあります。そうではなくて、爽やかに自己主張する上手投げのコミュニケーションですね。

例えばその中の代表的な言い方として、こういうものがあります。ミーティングに遅れて入ってきたときに、“Sorry, I am late” と言うのですが、こんな言い方もあるのです。上手投げで言うところ

うですね。“Thank you for waiting”もう思いもよらないですね。でもそのほうがいいのです。ただこちらは“*No problem*”と言ってあげたらいいだけなのです。

そのようなわけで、最後に“*Thank you for listening*”ということで私からの話を終わりたいと思います。

**野宮：**

杉浦先生、ありがとうございました。それでは、ご登壇を頂きました4人の先生方に、もう一度こちらの壇上にお上がりいただいて、フロアの方のご質問にお答えいただくような時間に移りたいと思います。

それでは早速フロアの方から、それぞれの先生、あるいはパネリスト4人に対してのご質問を頂戴することにいたします。どなたさまからでもお手をお挙げいただいて、ご質問を頂ければと思います。あるいは、コメント等でもよろしいかと思えます。それではお願いをいたします。

**質問者 A：**

発表をありがとうございます。いろいろな先生に関わると思うのですが、大学でグローバル人材を育成するときの話として、留学という話が非常によく出てきます。今、私の大学でも、1年間留学した学生が、もう一度行きたいということで、場合によっては1年半から2年くらい留学してしまうことが出てくるわけです。そうしますと、日本の大学にいながら、海外の大学に留学すると、籍を両方持っていると思うので、つまり、海外に行けばできるけど、では日本の大学では何をするかというときに、意外と留学というのは、ある意味、向こうに任せてしまうところがあるので、では留学が終わったら、また英語を忘れてしまうという感じできてしまい、本当の意味での実用性のある、また継続性のあるグローバル人材の語学力というのは何なのか。簡単に言いますと、日本で何ができるか。日本の大学でどれだけ、そういったグローバル人材の育成に関わることをどうやっていけばいいかという質問です。

**野宮：**

先生、ありがとうございます。どの方にご質問を投げるのがよろしいでしょうか。あるいは全員の方にお伺いしますか。

**質問者 A：**

そうですね、やはり井戸先生か、あるいは Yiu 先生、杉浦先生、大学で留学に関わっている先生にお願いします。

**野宮：**

分かりました。では井戸先生からお願いします。

**井戸：**

ご質問ありがとうございます。私が思いましたのは、まずグローバル人材に必要な能力について明確にしていくことで、学生の皆さんが、今後社会人になるにあたって、どういう力をつけていったらいいのかが明確になるのではないかなと思います。そうすれば、入学されたときに、グローバル人材になるためには、どういったところにフォーカスして学ばばいいのかが社会に出る前に準備できますし、あとは留学に行ったからといって、そこで学びが終わるわけではなく、下地が増えて、その後、日本の大学でも、そして社会人になっても、その能力を高めていけばいいのではないかと思います。

**野宮：**

ありがとうございました。それでは Yiu 先生。

**Yiu：**

私は井戸さんに同感ですけれども、留学の時期と長さとしては、今はよくやっているのは短期留学ですね。短期留学の現象は、2011年の津波の後、非常に明らかに、長期留学よりも短期留学のほうが人気です。要するに、親の負担もそうですし、さらに保守的に、長く海外に行かないほうが就職なども有利ではないかということです。1年でも短いのです。海外に1年行っても、あまりグローバル意識を身につけることはできないと思うので、短期は単に旅行の延長という感じです。ですから、フレキシビリティとか多様性は大事です。

野宮：

ありがとうございました。杉浦先生。

杉浦：

今のご質問は確かに、なるほどと思ったのは、皆さん留学に出なさいということは、留学している間はほかの学校に任せてしまうということですね。交換留学の場合は、引き受けるから出せるのです。やはりバランス、Reciprocityの問題です。つまり自分たちがきちんと引き受けすることをやるからこそ、向こうにも出すことができるのです。交換プログラムではないような道もあると思いますが、世界全体で考えると、インとアウトがバランスしていないといけないわけですから、やはり引き受をきちんとやるということで、多分相手との交渉もしやすくなると思います。そこでまた、少し別のパラドクスもあるのですが、多分別のときに話したいと思います。

野宮：

先生方ありがとうございました。時間が押しているようでございまして、大変恐縮なのですが、あと1つぐらい質問をお引き受けできるかと思えます。どなたかご質問、コメント等はございますか。よろしく願いいたします。

質問者 B：

今日はありがとうございました。Yiu 先生に質問ですけれども、今日のご報告の中で、大学の入学試験も変わらないといけないというようなご発表があったかと思うのですが、今の入試でどこが問題で、どういう方向に変わるべきだとお考えなのか、Yiu 先生にお聞きしたいのと、もしほかの方で、それについてご意見ありましたら教えていただきたいと思えます。

Yiu：

ありがとうございます。あと1日くらいかかりますね。(笑) 要するに、まず例えば英語の入試問題、それぞれの大学のシステムがあります。あとはセンター入試、一部の大学では TOEIC とか TOEFL、あとは TEAP など、いろいろな形があります。要するに学生たちは、高校時代からではなく、本当に早ければ幼稚園から、入試へ向かって、どうやって中央大学に入れるのか、どうやって東京大学に入れるか、そういうふうに勉強してきたのです。言い換えれば、英語の勉強より、受験英語の勉強です。

入試問題は、例えばグローバル人材を育成するためにコミュニケーション能力を重要視する場合は、それは小さいときからそういう意識を、まず親御さんの頭の中に植え付けないといけません。大学でこういう人材が欲しいのなら、抜本的に教育全体を考え直さなくてはならないと思います。

野宮：

Yiu 先生、ありがとうございました。皆さん、大変申し訳ありません。私の司会進行があまりうまくいなくて、もうシンポジウムを終了しなければいけない時間となってしまいました。恐らくご議論、ご意見等、お持ちの方もこのフロアの中にはたくさんおいでかと思えます。できましたら、その機会をあらためまして、例えば本日の懇親会等でもご意見を頂くようなことができれば、ありがたく思います。

最後になりますが、本日ご登壇をくださいました4人の先生に、皆さま方、もう一度拍手をお願い申し上げます。ありがとうございました。

