

「TOEICハイスコア」「留学経験」だけでは通用しない!

いま、企業が求めるグローバル人材像とその育成に向けた高校・大学教育の課題

企業活動のグローバル化が進む一方、この動きを担える人材はまだ不足。TOEIC®テストなどを軸とした語学力の強化や短期間の研修だけでは、真のグローバル人材を育てられないことに、多くの企業も気づき始めている。では、いま、多文化共生のグローバル社会で活躍するために本当の意味で求められる能力とは、また、そのために高校・大学教育に求められるものとは何なのだろうか？

取材・文／伊藤敬太郎

異文化理解力・異文化適応力を語学以上に重視する企業が増えている

2015年1～8月の日本企業による海外企業のM&A（合併買収）の買収価格は、前年同期より77%多い7兆1685億円となった（トムソン・ロイター調べ）。日本郵便によるオーストラリアの物流大手トール・ホールディングスの買収をはじめ、保険、物流といった内需型企業の動きも活発化しており、国外に市場を求めるための海外M&Aの拡大は今後もさらに進んでいくと見られている。

この数字に象徴されるように国内企業のグローバル化はそのスケールを拡大しながら急ピッチで進行している。そして、現実のグローバルビジネスの場面で数多くの課題に直面するなかで、企業が求めるグローバル人材像にも変化が表れている。

図1は日本経済団体連合会（経団連）が2014年11月から

2015年2月にかけて経団連会員企業と地方別経済団体加盟企業を対象に行ったグローバル人材に関する調査。「グローバル事業で活躍する人材に求める素質、知識・能力」として最も多く挙げたのは、「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」だった。一般に異文化理解力、異文化コミュニケーション力といわれる能力である。

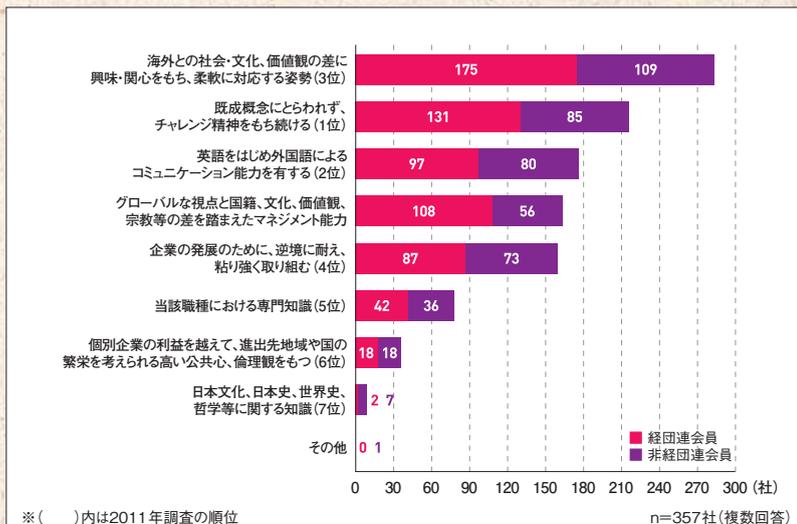
注目したいのは、この回答が、2011年に行った同様の質問では3位にとどまっていたこと。当時、日本企業は「チャレンジ精神」や「語学力」をより重要視していたが、この4年で企業側の認識に明らかに変化が生まれている。

世界最大級の人事・組織コンサルティング会社の日本法人マーサー ジャパンで国内上場企業等の海外M&A案件のコンサルティングを数多く手がける島田圭子氏は次のように分析する。「事前の研修等で少し勉強した程度では、バックグラウンドの異なる

相手を理解し、コミュニケーションを図ることは難しいのが現実です。多文化共生の環境で相手を理解し、かつ信頼や尊敬を得るには、自分自身の考え方の基軸や価値観をしっかりと持っていることが求められます。実は日本人はここが弱い。この力は一朝一夕に養えるものではなく、例えば、哲学や自国の文化などに関する幅広い教養が考え方の土台として必要になります。異文化理解、異文化コミュニケーションのためには、このように深く総合的な力が求められることに企業が気づき始めたのではないのでしょうか」

そして、このような異文化理解の壁、アイデンティティの未確立は、現場のコミュニケーションにも支障を来してしまう。

図1 グローバル事業で活躍する人材に求める素質、知識・能力



出所／一般社団法人日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」(2015年3月)

「代表的なのが日本人特有の“遠慮”ですね。海外企業を買収する際にも、相手に遠慮をして踏み込んだ調査をしなかったり、早々に『買収後も今までと何も変わりません』と相手に伝えてしまったりする。それでいて後々問題が起きれば前言撤回して過剰介入してしまったりする。これが、外国人には理解できないのです」(島田氏)

語学ができれば異文化コミュニケーションが成立するわけではなく、主張すべきことは主張し、論理的に相手に働きかける方も同時に求められる。そのためには自分たち日本人の特殊性を客観的にとらえることも裏側で必要になるのだ。

そもそも語学に関してもまだまだ十分なスキルをもった人材は少ないと島田氏は言う。TOEIC®テストのスコアを昇進の条件にして語学力の強化に取り組んでいる企業は多いが、スコアは試験対策である程度伸ばすことも可能なので、実際の外国語コミュニケーション能力とは必ずしも一致しない。もちろん、就職や昇進などの際にTOEICスコアは有効ではあるが、より実践的な英語力強化が求められているのも事実だ。

実践的な英語力の強化が必要な一方で、 今後は英語以外の言語も注目される

そして、この先に目を向ければ、英語以外の言語も重要度を増していく。図2は、今後日本企業が進出拡大を図っている国や地域だ。トップは中国。また、2015年内にもスタートするASEAN経済共同体(AEC)の経済発展を見据えて、タイ、インドネシア、ベトナムといった国々も上位に入っている。

「中国や東南アジアでのビジネスも基本は英語ですし、ビジネスで英語が使える人材も足りていないですから、今のところ、企業は『まずは英語』と考えています。しかし、今後英語を話せる人材が増え、アジアでのビジネスがさらに拡大していくと、英語に加えて現地の言語が使える人材へのニーズが伸びていく可能性は十分にあるでしょう」(島田氏)

島田氏によれば、日本企業の海外企業買収時における最大の関心事は買収先企業の統治・運営であり、目下それをリードできる人材の不足が大きな課題になっているという。そこで求められる要件を島田氏は次のようにまとめる。これは、いわゆるグローバル人材に求められる要件とイコールと考えていい。

1. 事業のあるべき姿へのこだわりや情熱
2. 組織に対する洞察や不具合の発見と診断、
実行・軌道修正ができる組織感度と論理性
3. 国籍や人種の異なる経営陣やリーダーに対して
目標の共有、共通のコミットメントの醸成や
動機づけを行うコミュニケーション力、影響力
4. 重大事項に対する断固たる決断力
5. バックグラウンドの異なる相手に対する共感や理解
6. バックグラウンドの異なる相手に信頼され
尊敬される考え方の基軸や透明性

グローバル人材には、専門能力や語学力は大前提として、このように幅広い力が必要とされる。そして、3、5、6などは、いずれも多様な人たちとの異文化コミュニケーションを実際に経験することによって身につけていくものだという。

「これらの能力を養うためのグローバル人材教育に取り組んでいる企業もありますが、人格や価値観に関係する要素も多いので、30歳を超えた時点で教育を始めても遅い場合があります。それだけに、私たちは高校・大学での教育が非常に重要だと考えています。若いときに、多様な価値観をもつ人たちと一緒に、グループワークなどを通して協働しながら課題に取り組む経験を数多く積んでほしいですね」(島田氏)

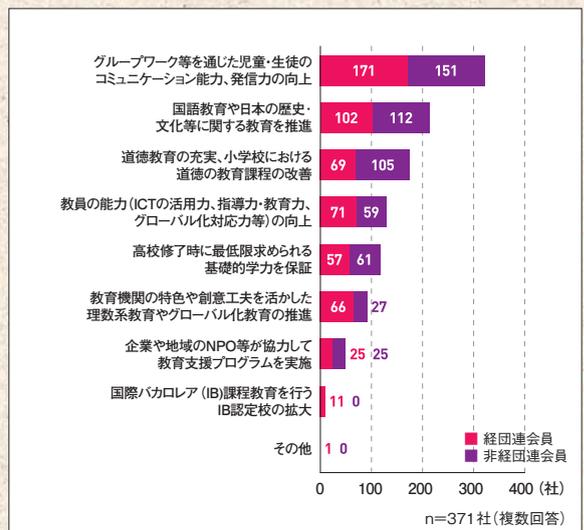
企業もグローバル人材育成に関して学校教育へのさまざまな

図2 海外進出の拡大を図る国・地域



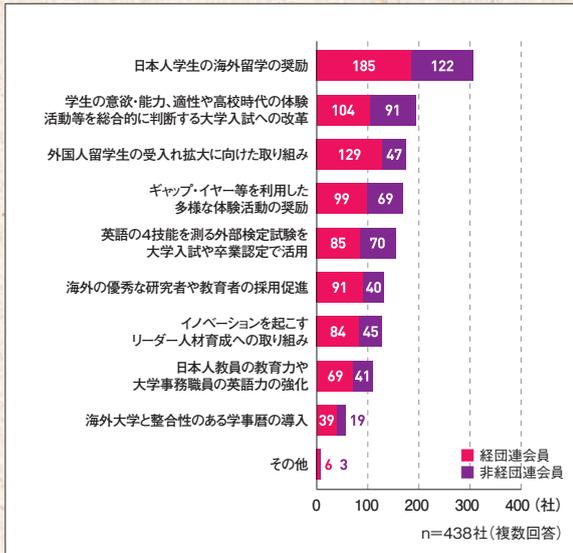
出所 / 日本貿易振興機構(ジェトロ)「2014年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2015年3月)

図3 グローバル人材育成のため、
初等中等教育で取り組むべき施策



出所 / 一般社団法人 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」(2015年3月)

**図4 グローバル人材育成に向けて
大学に期待する取り組み**



出所／一般社団法人 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」(2015年3月)

な要望も持っている。

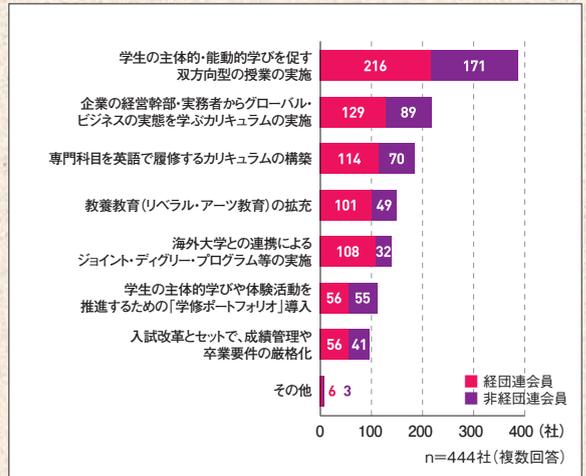
経団連調査の「グローバル人材育成のため、初等中等教育で取り組むべき施策」(図3)をみると、語学教育やグローバル化教育に関連する項目を大きく上回って、「グループワーク等を通じた児童・生徒のコミュニケーション能力、発信力の向上」、「国語教育や日本の歴史・文化等に関する教育を推進」が上位を占めている。いずれも異文化理解、異文化コミュニケーションの土台として非常に重要で、かつ、企業が研修等で短期間に習得させるのは難しいと感じている力だ。グローバル人材育成において高校までの教育がいかに大きな意味もっているかをこの調査結果から読み取ることができる。

1位の「グループワーク等——」に関しては、高校でもアクティブラーニング導入などの取り組みが徐々に始まっており、今まさにその広がりが期待されているところ。また、2位の「国語教育や——」に関しては、近現代史を中心に世界史と日本史を融合した新科目「歴史総合」の必修化などの動きがみられる。早い段階で自国の歴史・文化を学ぶことで大学以降の異文化体験をより実りあるものにすることができるため、グローバル人材育成の観点からもその充実が望まれる。

大学時代に異文化コミュニケーションを豊富に経験することが求められる

一方、図4、5は大学教育に期待すること。「グローバル人材育成に向けて大学に期待する取り組み」(図4)をみると、日本人学生の海外留学や外国人留学生の受け入れが上位に来ており、島田氏の指摘どおり、学生時代に密度の高い異文化コミュニケーションを経験することが求められていることがわかる。

**図5 大学に取り組んでほしい
教育・カリキュラム改革**



出所／一般社団法人 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」(2015年3月)

図6 国立大学における“英語による”授業科目数



出所／国立大学協会「国立大学における教育の国際化の更なる推進について」第2回フォローアップ調査」(2015年)

大学に求める具体的な教育・カリキュラムを挙げたのが図5。文部科学省が打ち出した方針のもと、スーパーグローバル大学をはじめ、多くの大学がこれらの教育・カリキュラムの導入を実際に進めているが、なかでも注目したいのは「専門科目を英語で履修するカリキュラムの構築」だ。

大学の専門科目を英語で理解し、発言や議論をすることは即戦力となる英語力を養成するうえで非常に効果が高い。大学にとっては高度な語学教育と並行した取り組みが必要となるが、実際に英語による授業を採り入れる大学はここに来て急増している(図6は国立大学のデータ)。

このようにグローバル人材の育成には、早い段階からの長期的な取り組みが求められる。高校生はすでに基礎作りのための大切な時期であり、大学は異文化理解、異文化コミュニケーションの実践的な力を養う時期に位置づけられる。その意味で大学・学部選びはきわめて重要なポイントだ。

今、グローバル人材育成のための教育改革には多くの大学が取り組んでいるが、まさに改革の過渡期にあるため、取り組みの進捗や内容は大学によって大きく異なる。留学生とのコラボレーションによるグループワークなど、実践を通して力を養う機会が豊富に設けられているかどうかに加え、外国人から尊敬される教養を身につけられるかなどもしっかりと調べて、未来につながる選択をすることが何より大切になる。