

日本経済の再生を担う人づくりのために



久保田政一

くぼた まさかず
専務理事
〈司会〉

三島良直

みしま よしなお
東京工業大学学長

川村 隆

かわむら たかし
副会長／教育問題委員長
日立製作所会長

奥 正之

おく まさゆき
副会長
三井住友フィナンシャル
グループ会長

川口清史

かわぐち きよふみ
立命館総長・立命館大学学長

●産業界が求める日本経済の再生を担う人材の具体像

久保田 はじめに、川村副会長と奥副会長より、それぞれの会社を取り巻く内外の事業環境の変化を踏まえ、競争力を強化するために企業が現在求めているのはどのような人材か、お話ししたいと思います。

まず、川村副会長より、製造業を取り巻く事業変化を踏まえ、日立製作所が求めている人材像についてお話しください。

求められるイノベーション人材とグローバル人材

川村 日本が国際的に存在感を示すには、やはり経済面で活力を取り戻すことが不可欠です。安倍政権は、日本の経済成長を促進する施策を実行しつつあります。そこで最も重要

となるのは、イノベーションです。

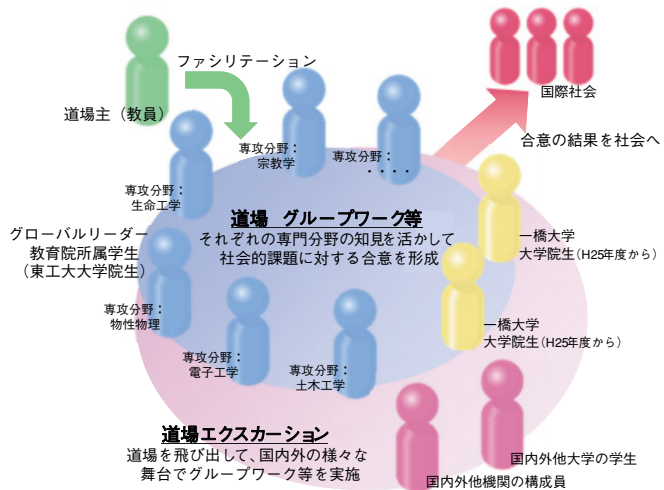
アップルのように新しい製品を生み出すこともイノベーションですが、社会制度を変える、ものづくりのプロセスを変える、サブライチエーションマネジメントをえらるといったことも含めて、イノベーションを可能にする人材を育成しなければなりません。

それには、単に教育の内容を変えるだけでは足りません。高度な専門知識はもちろん必要ですが、幅広い見識と課題発見能力を持って、経済成長の基となるようなイノベーションをつくり出す人材を育成しなければなりません。日本経済が脱デフレを目指すなか、従来型ではない新たな事業を創出することが求められています。

あわせて、企業のグローバルな事業活動が拡大するなかで、海外で活躍できる人材、海外から入ってくる人材も必要です。特に、国際ビジネスの現場で活躍する日本人社員には、多様な文化・社会的背景を持つ従業員や同僚、顧客、取引先等と意思疎通を図り、自分の意見を論理的にわかりやすく伝える「外国語によるコミュニケーション能力」が求められます。加えて、日々変化するビジネスの現場で臨機応変に対応するため、「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける」姿勢も重視されます。

久保田 次に、奥副会長より、金融業を取り

図表1 東京工業大学博士課程教育リーディングプログラム
—グローバルリーダー教育院における道場教育のコンセプト—



グループワークのテーマ例
世界未来エネルギーサミットを背景として、エネルギー政策をどう立案するか？
国際標準化活動をリードする合意形成とは？
国連国際統計データに基づき、具体的な2カ国の工業重点政策を策定してみる
グローバル市場を獲得するための競争力ある企業価値をどのように構築するか？
顧客のニーズを捉える新技術をどう生み出していくか？
新技術事業創出のための政策策定はどうあるべきか？



グループワークに取り組む学生たち



University of Southern Californiaにおける道場エクスカージョン

提供：東京工業大学

海外でのビジネスには
高い教養が必須

奥 各企業が持続的に成長することが、日本全体の成長につながります。では、企業の成長を担っていく人材とはどのような人材なのか、金融業界の視点から考えてみます。

ご存じのとおり、一九八九年のベルリンの壁崩壊を契機として、世界は二極体制から一極体制になり、グローバル化が加速しました。一方で、わが国の金融業界は、「失われた二〇年」のなかで大きな痛手を受け、国際業務の縮小を余儀なくされました。二〇〇一年には中国のWTO加盟があり、アジアの国々が新興国として目覚ましい高成長を遂げ始め、あらためて邦銀の海外ビジネス展開のチャンスが出てきました。不良債権処理が終わり、海外も含めてようやく邦銀が反転攻勢に転じたのが二〇〇五年あたりからです。その後、リーマンショックにより欧米の金融機関は大きなダメージを受け、なかでも欧州の金融機関はいまだに浮上できていません。そのなかで日本の金融機関に対する期待が高まっています。これが金融業界のグローバル化への大きな流れです。

日本の金融機関がグローバルに展開し、ま

た、国際的な商品・サービスを取り扱うなかで、求められる社員の資質はこれまでとは異なってきました。例えば、国内個人業務では、ゼロ金利が続くなか、外国の投資信託や外貨預金に対するお客様の関心は高まってきており、国内の知識・情報だけでは対応できません。また、企業取引でも、日系企業が海外に進出するなか、銀行員も世界地図のなかで地球規模で考えなければなりません。世界の事象を分析し、内外の歴史、文化・文明等を考え語る教養が、海外とのビジネスには不可欠です。その意味で、大学には教養教育をもっときっちりやっていただきたいと思えます。

また、金融業界でのイノベーションといえば、証券化商品やデリバティブズ(金融派生商品)を例にあげることができるでしょう。もちろん、リスク管理の仕方が不十分であったため、世界経済を混乱させたことは、大いに反省しなければなりません。が、大事なことは、金融においても、「横への展開力」や組み合わせにより新しいものや仕組みをつくっていく能力が、間違いなく求められているということです。

●求められる大学の取り組み

久保田 川村副会長と奥副会長からご説明のあった人材像を踏まえ、産業界が求める人材

を育成するため、現在の大学の取り組みについて、三島学長と川口総長よりお話を伺いしたいと思います。

まず、三島学長より、専門分野が細分化、複雑化する社会において、幅広い視野を持つリーダーとして活躍できる高度理工系人材を育成するため、東京工業大学が取り組んでいることをお聞かせください。

学生をやる気にさせることが
大学改革の第一歩

三島 東工大では、大学改革、特に教育改革にスピード感を持って取り組んでいます。育てるべき人材像は、川村副会長と奥副会長がおっしゃるとおりです。専門性を持ち、教養を身に付け、語学を含めたコミュニケーション能力や協調性があり、異文化を理解する人材です。大学の教育ポリシーにも明記されています。問題は、そういう人材をどうやって育てるかです。

欧米の一流大学と日本の大学を比較すると、教員と学生のやる気、熱意に差があると感じます。欧米の大学では、教員と学生が共に切磋琢磨していく教育が行われていますが、日本の大学では、教員が一方通行で専門知識を教えていて、何のために学ぶのかということについて学生の意識が低く、受け身で学んでいます。

東工大では、以前から人文系の教養科目は充実しており、また、ネイティブの外国語教師によるディスカッション型の授業も用意しています。しかし、グローバル人材に求められる素養を身に付けたいと学生自らが思わなければ、教育効果は上がりません。学生をいかにやる気にさせるかが大きな課題です。

東工大の学生は確かに優秀ですが、受験戦争を勝ち抜き、大学に入ったことで一つの目的が達成されたと感じています。彼らの次の目的は就職を成功させることで、そのためには

専門性を身に付ける必要がありますが、いかにスムーズに単位を取るかに関心が向いてしまっています。何のために専門性を身に付けるのか、その専門性を社会でどうやって役立てるか、学生たちがイメージしながら、主体的に考えるようにしなければなりません。

教育改革とは、教育の質を高めることにより、学生たちが目標を明確にし、熱意を持って学問ができる雰囲気醸成することだと感じています。

久保田 次に、川口総長から、双方の留学生交流の推進や海外大学との教育連携など、グローバル人材の育成に向けた立命館の取り組みについてお話しいただければと思います。

社会のニーズに応えることが
私立大学の使命

川口 私立大学の存在意義は、社会が求める人材を育て、輩出していくことです。だからこそ、社会の動きやニーズに私たちは敏感に反応しなければなりません。グローバル人材やイノベーター的な人材は、日本国内だけではなく、まさしく二十一世紀の世界からの要請です。

二〇〇〇年に大分県別府市に開学したAPU(立命館アジア太平洋大学)は、立命館の国際化において大きなエポックを築いてきたと同時に、公私協力によって社会の期待に応え



た、国際的な商品・サービスを取り扱うなかで、求められる社員の資質はこれまでとは異なってきました。例えば、国内個人業務では、ゼロ金利が続くなか、外国の投資信託や外貨預金に対するお客様の関心は高まってきており、国内の知識・情報だけでは対応できません。また、企業取引でも、日系企業が海外に進出するなか、銀行員も世界地図のなかで地球規模で考えなければなりません。世界の事象を分析し、内外の歴史、文化・文明等を考え語る教養が、海外とのビジネスには不可欠です。その意味で、大学には教養教育をもっときっちりやっていただきたいと思えます。



立命館アジア太平洋大学「学びのコミュニティ(図書館)」

提供：立命館大学

てきた典型だと思えます。約六〇〇〇人の学生のうち半数近くが留学生であり、キャンパスの至る所で多様なコミュニティが生まれ、共に学び合い、成長していく若者の姿を見ることが出来ます。しかし、APUは新しい大学で、ゼロから出発したからこそ大胆なことが出来ました。一〇〇年を超える歴史ある大学をどう変えていくかが、立命館大学にとって大きな課題です。

学生と教員双方の意識改革を

川村 学生本人がやる気になることが一番大切であるということには、同感です。PBLのような課題解決を中心に据えた活動型の学習は、効果があると思えます。小学校から始めてもよいのではないのでしょうか。算数や国語の点数を伸ばすことよりも、自分で課題を発見して解決策を探すことの方が、意味があると思えます。

全国には小中一貫や中高一貫教育を行っている学校が約一四二〇校ありますが、そうした学校では、地域・NPO・企業などを巻き込み、活動型の新しい授業ができると思えます。人は何のために働くのか、リーダーになるには何が必要かといったことを学ぶ機会にもなるでしょう。

奥 教員と学生双方の意識のギャップを解決することが大切です。学生の質のみならず、教員の質の低下が指摘されていますが、お互いに質の低下を嘆いていても仕方がありません。何のために学ぶかを産業界も一緒になって示す必要があると思えます。

ところで、自分の米国留学経験から考えると、米国では、大学は教員と学生が双方向で対話し議論する場でした。そこにあらかじめ答えが用意されているわけではありません。

まず、学生たちをグローバルな環境に置くことが大切です。学生の海外留学を積極的に進める一方、海外から学生を受け入れ、キャンパスを国際化していく必要があります。交換留学だけではなく、短期・長期の多様なプログラムを用意し、交流を行っています。

次に、外国語教育の発展的な改革も重要です。これまでの大学の外国語教育は、教養教育、あるいは専門教育の基礎という位置付けでした。しかし、それではグローバルな環境で働けるコミュニケーション能力は養成できません。立命館は総合学園であり、附属の小学校・中学校・高等学校を持っています。小学校から二カ月間の海外留学プログラムを提供したり、高校から海外の大学に直接進学できる制度を設けたりするなど、一貫教育のなかでも国際化を進めています。

グローバル人材とイノベーション人材は表裏一体です。「英語ができるからグローバル人材」というわけではなく、これからの社会では、新しいことに挑戦し続けられる力、価値観や文化の異なる仲間とチームを築き、既存の枠にとどまらず新しい仕事ができる素養が求められます。最も大切なのは、クリエイティブシンキングです。ものごとを多角的に分析し、現状を変えるアイデアを出す力、問題を解決していける力、これをどう養成する

授業では、教員のリードによって、学生が人の意見を聞き、自分の意見を述べ、論点を整理していく。おのずから論理的思考力やコミュニケーション能力が身に付いていくこととなります。日本の大学には、そうした双方向性が不足している印象があります。教員の負担が大きいからでしょうか。

三島 確かに教員の意識改革は必要です。特に理工系の教員は、自分の研究に力を入れたいから、教育の負担を減らしたいと考える風潮があります。一方で、学生が教員に質問などをすることが出来るオフィスアワーを設けても、なかなか学生が来ないというのが現状です。両者をやる気にさせるにはどうするか、その仕組みづくりを検討しています。

川口 大学での英語教育の改革も必要です。立命館大学には、「プロジェクト発信型英語プログラム」があり、生命科学部、薬学部、スポーツ健康科学部などの新しい学部において、一年生から必修にしています。この講義では自分が関心のあるテーマをリサーチし、英語でプレゼンテーションやディスカッションを行います。多くの学生は、語学力を向上させたいと思っています。しかし、単にTOEICの点数だけに拘るのではなく、自分から意欲的に取り組めるような学びを提供することが必要なのです。受講生は、プロジェクトの追究を通して自然にTOEICの点数も

かが重要です。

このために、立命館はPBL(課題解決型学習: Project Based Learning)を取り入れています。企業や地域・社会が抱える具体的な課題に向き合い、どのような学問・技術が有効であるかを考え、解決策を提案します。このプロセスを体験させることが大切なのです。今後もこうしたアクティブな学びを、教育の根幹に据えていきます。

久保田 皆さんのお話を伺うと、企業も大学も、問題認識は共有していると感じます。



立命館大学「プロジェクト発信型英語プログラム」授業風景

提供：立命館大学

上がってきています。

●産学連携の推進に向けて

久保田 次に、望ましい人材の育成に向けて、大学と産業界はどのように連携していくべきかについて議論していただきたいと思えます。

すでに企業と大学は、共同で教育カリキュラムを開発して、企業人を講師として派遣したり、インターンの受け入れを通じて大学が実施するキャリア教育に協力したりするなど、さまざまな分野で協力を行っています。グローバル人材やイノベーション人材を育成していくうえで、今後、どのような分野でどのようなかたちの連携を進めていくべきでしょうか。それぞれにご意見を伺いたいと思えます。

企業はカリキュラムづくりの段階から協力を

三島 大学の教員が専門知識を教える一方で、それぞれの専門分野において、世の中が要求していることや産業界が求めていることを、企業の方に教えていただくことが必要です。ある程度基礎力が付いた大学二、三年生の段階で、そうした授業を取り入れるのがよいでしょう。現在は、どこの大学でも特別講義として企業の方を招聘しています。これからは、



日本経済が活力を取り戻すために、イノベーションを創出できる人材が、さまざまな分野で求められている。あわせて、企業のグローバルな事業活動が拡大するなかで、海外で活躍できるグローバル人材の育成も急務である。経団連としては、イノベーション人材、グローバル人材育成のために、奨学金やカリキュラムづくりなど、産学連携を進めている。今後は、社会人の学び直し(リカレント教育)の面でも、産学の人的交流を推進する必要がある。

(川村 隆氏)

カリキュラムづくりの段階から企業の方と協力して進める取り組みが増えていくとみています。

イノベーション人材、グローバル人材となると、大学院に入ってから教育が重要で、博士人材が社会に出て役に立たないという問題があり、文部科学省でも「博士課程教育リーダーングプログラム」を推進し、専門分野を掘り下げるだけでなく、周辺分野を含めて俯瞰できる能力を持った人材を育成しようとしています。

東工大でも四件のリーダーングプログラムが進行しています。企業の方が入ってカリキュラムをつくり、学生と対話できるプログラムになっていきます。これは意味のある試みなので、学部レベルから同様のことを行うべきです。若い時から社会で役に立つという意識を持っていけば、その後の勉強に対する姿勢も変わってくるからです。

教育の質を高めていくなかで、何のためにも大切です。

産学の人的交流の効果を測る仕組みを

奥 金融業界の産学連携は、これまでもインターンの受け入れや寄付講座などを通じて、人材育成面で行われてきています。問題は、それらがどの程度効果を上げているのかが測られていないことです。評価方法について、産学で検討するべきでしょう。

個人的にも、金融業界の課題などについて学生に話す機会が数多くあります。しかし、彼らが学んでいる経済学や法学といった学問とは異なる世界の話と受け止められているかもしれません。企業の現場で起きていることと学問として教えられていることをいかに関連付けることができるのか、両者のギャップを埋める努力が必要です。学生と企業人との対話のなかで、アカデミックなものと、プラクティックなものとの接点を見いだしてい

専門性を身に付けるのか、どこで役に立っているのか、世の中の動きを吸収しながら、学生たちの志を高めていくべきです。

産業界で活躍できる理工系の博士人材を送り出す

川口 これまで研究面での産学連携は進められてきましたが、教育面はこれからの課題です。すでにインターンシップなどで企業に多くの学生たちがお世話になっていますが、「大学と企業が協働で若者を育てる」というもう一段高みを目指して、プログラムの共同開発などの新しい連携を検討しています。

三島学長のお話にあつたように、理工系の博士人材を産業界に送り出していくことは、重要な課題の一つです。本学では、JST(科学技術振興機構)からの支援を受け、「産学連携コアオペ型高度人材育成プログラム」事業を始めています。「トライアングル・フォスター指導体制(協働人材育成)」という方法

かなければなりません。大学が求める人材を企業が派遣することは、産業界のニーズや意見を教育に反映させるという意味で、積極的に行っていくべきです。私も金融業界は、新規事業への出資というかたちで大学とかかわることも可能です。例えば、三井住友銀行は、京都大学の山中伸弥教授のiPS細胞事業に出資しています。

また、今度、四つの国立大学(東京大学、京都大学、大阪大学、東北大学)に対し、国が一〇〇億円を出資し、産学共同事業化プロジェクトを進めることになりました。大学内にビジネスのシーズがあっても、それを事業化できる人材がいないう場合、そこに企業が人を派遣するというかたちでの協力もあり得ます。

さまざまなかたちでの人的交流を継続的に行うことも大切ですが、やりっ放しではなく、きちんと評価・検証していくことが必要です。それなしには、学生と企業、学問と現

を採用し、大学教員、シニアアドバイザー、企業連携コーディネーターの三者が連携して学生の指導にあたっています。

こうしたプログラムごとに、企業から人材を派遣してもらう、逆にインターンシップなどにより学生を受け入れてもらうかたちで、産学の連携を進めていくべきです。例えば、PBLでも、企業から具体的な課題を提示してもらい、学生が解決策をプレゼンする形式も可能です。現場の人たちに叱咤激励されながら、何度もトライするという経験を学生時代に積むことに大きな意味があります。

また、博士人材の育成にあたっては、企業との人的交流をより活発に行うべきです。欧米では広く行われてきましたが、准教授クラスの研究を一年単位で企業が雇用するというシステムも、日本型モデルとしてつくり出していただけだと思います。日本社会にとって有益な人材を育成するという観点から、費用の負担も含めて共同で取り組むこ

場の間のギャップは、いつまでも埋まりません。川口 ギャップが生じるといってお話はよくわかります。どの段階で、どういったかたちで企業の方の話を聴くのがよいか、バランスを考える必要があります。企業と大学がよく話し合って、適切な人材を派遣していただくことも大切です。

三島 確かに産学連携の効果が見えにくい状況はあります。また、川口総長のおっしゃるとおり、どの段階でどのような講義が効果的か、しっかりと検討する必要があります。全般的に、学部生に対しては、技術の細かい話より、どんな仕事をしているか、どんな苦労があるかといった話の方が、モチベーションを高めるようです。例えば、海外でプラント建設を行った時の苦労話など、学生は目を輝かせて聴いています。学生の視点から、カリキュラムを設定していくことも大切です。

東工大では、大学改革、特に教育改革にスピード感を持って取り組んでいる。育てるべき人材像は、産業界とも一致している。しかし、教育改革とは、教育の質を高めることにより、学生たちが目標を明確に持ち、熱意を持って学問ができる雰囲気醸成することである。その意味でも、カリキュラムづくりの段階から企業にかかわってもらい、また、事業の現場で何が求められているのかといった具体的な話を講義してもらうなど、産学が連携することが必要である。

(三島良直氏)



グローバル人材は、世界語としての英語力のほかに、世界の事象を分析し、内外の歴史・文化・文明を語ることでできる教養を備えていなければならない。大学でも教養教育が見直されるべきである。金融業の産学連携は、これまでもインターの受け入れや寄付講座などを通じて行われてきた。しかし、その効果の測定は十分になされていない。評価方法の確立が必要である。あわせて、TOEICのスコア以外で学生の現在位置を継続的に測る指標も、産学で考えていくべきである。

(奥 正之氏)

社会人の学び直し フレキシブルにできる仕組みを

川村 まず、人材育成面での産学連携の取り組みということで、経団連で進めている事業をいくつか紹介します。

「経団連グローバル人材育成スカラシップ」は、学部生二、三年生や大学院生を対象に、約一年間、海外に留学する学生に対して、返還義務のない奨学金を支給するものです。

昨年は、文部科学省の「グローバル30（国際化拠点整備事業）」に採択された一三大学から応募してもらい、今年からは四五大学に拡大しました。内向き志向といわれる日本人学生に対して、国際化への動機付けという面で役立つと考えています。

「経団連グローバルキャリア・ミーティング」は、留学から帰国した学生を対象にした合同就職説明会・面接会です。二〇一二年八月四日に、経団連会館で、会員企業三四社が

参加して開催し、二八〇人の学生が参加しました。留学が就職で不利にならないようにすることが開催の趣旨です。

「グローバル人材育成モデル・カリキュラム」では、上智大学と共同でグローバル人材育成向けのカリキュラムをつくりました。大学二年生以上を対象に、「グローバルビジネスの現状と課題」という科目を履修してもらいます。講師は、業界・テーマごとに企業から派遣しています。この事例が成功すれば、大学や地域に合わせてカスタマイズし、全国的に展開していくことができると考えています。

高校生の海外留学を奨励するために、UWC（ユナイテッド・ワールド・カレッジ）日本協会の活動を通じて世界の二三カ国のUWCに派遣される高校生に対して奨学金を支給しています。このUWCを卒業するとIB（国際バカロレア）資格を取得することが可能です。また、これからの産学の交流のかたちとして、社会人の学び直し、再教育が重要になっ

てくるでしょう。企業で数年働き、業界のことがある程度わかったうえで、大学で学び直すことにはとても意味があります。終身雇用制度の維持が困難になり、労働市場にも流動性が生まれています。会社を辞めて大学で学び、また会社に戻る、あるいは働きながら大学で学ぶことがフレキシブルにできる仕組みを産学官でつくっていくべきです。

日立製作所は、毎年、約六〇〇人の新入社員を採用しますが、そのうち、文系出身は一〇〇人程度で、残りは理工系出身です。技術に理解のある文系出身者、経営がわかる理工系出身者、どちらにも経営トップになる可能性があります。大学院教育では、そうした人材の育成も視野に入れるべきです。

川口 一八歳人口が減少し続けるなかで、リカレント教育は、大学にとって焦眉の課題です。立命館大学は、二〇一五年、大阪府茨木市に新しいキャンパスを開設します。ここでは、商都・大阪というようにビジネスの現場

に近いことから、「社会人の学び直し」をコンセプトの一つに掲げています。開設時には、「テクノロジー・マネジメント研究科（MOT大学院）」を既存キャンパスから移転します。MOT大学院はまさしく川村副会長がおっしゃるような、文系の人が技術を、理系の人が経営を学べる大学院であり、多くの方に活用していただければと思います。

また、立命館アジア太平洋大学では、ユニークな企業研修を実施しています。企業人がキャンパス内の寮で多くの留学生と共に生活をしながら、MBAなど希望科目を学ぶプログラムです。これまでに多くの企業が参加され、好評価をいただいています。

三島 東工大も、「社会人教育院」を二〇〇九年に開設しました。また、全体で約四〇〇人いる博士課程の大学院生のうち、一〇〇〇人程度が社会人です。しかし、本務があるため、社会人学生は論文をまとめて学位を取るだけになってしまいうことが多く、交流がうまくい

っていないのが現状です。学位を出すことも大学の社会的役割の一つですが、実際に大学に通い、交流しながら学び直しが望ましく、そのために、社会人のニーズに合わせてカリキュラムを工夫しています。

●人材育成における今後の課題

久保田 最後に、日本経済の再生を担う人材育成における今後の課題について議論していただきたいと思えます。企業に対しては、採用選考活動の開始時期や活動のあり方の見直し、日本人社員のグローバル化対応力の強化、日本で学ぶ外国人留学生的の採用と活用など、さまざまな課題が指摘されていますが、今後、どのような分野で取り組みを強化すべきでしょうか。奥副会長と川村副会長にお願いします。

受験偏重の教育システムを見直すべき

奥 採用選考活動については、現在のスケジ

ュール^(注)では、学生が勉強できないということであれば、勉強をさせてあげなければなりません。そういう要求にはあらがえませんが、企業としても、学生には勉強に集中してもらいたいと思っています。ただし、学生が勉強に集中できない理由として、就職活動の問題だけでなく、教育システムの問題もあるのではないのでしょうか。

先ほど、三島学長からお話がありました。昔から多くの高校生にとっては、受験が目的化してしまっています。その結果、大学入学後は気が緩んでしまい、学ぶ喜びを味わう間もなく、次は就職を目指さなければなりません。このように小学校から就職まで一六年間、息を継ぐ間もなくシームレスにつながっていることに問題があるのではないのでしょうか。

そこで例えば、大学での教育期間を五年間に延ばす一方で、飛び級や飛び入学、あるいは落第もできるようにするなど、厳しさも混じえてフレキシブルなシステムにしてはどう

グローバル人材やイノベータータイプな人材の育成は、社会からの要請であり、これに答えることが私学の使命である。そのためには、時代に合わせて大学の教育内容を改革していく必要がある。学内外でマルチカルチャルな体験ができる環境を整えること、課題解決型のPBLの導入や、語学教育の発展的改善、社会人の学び直し機会の提供など、今、私たち高等教育機関が果たすべき役割は非常に重要になってきている。産学官が連携して、新しい取り組みを進めていきたい。

(川口清史氏)

(注)広報活動は卒業・修了学年前年の12月1日以降、選考活動は卒業・修了学年の4月1日以降

図表2 「採用選考に関する企業の倫理憲章」の見直しの方向性

1. 倫理憲章を「採用選考に関する指針」に、参考資料も「『採用選考に関する指針』の手引き」に名称変更する。
2. 「採用選考に関する指針」は2016年4月入社予定者以降を対象として、採用選考活動の開始時期については、「日本再興戦略」に基づき、
 - ①広報活動(会社説明会など)は卒業・修了前年度の3月1日以降に開始とする。
 - ②選考活動(面接・試験など)は卒業・修了年度の8月1日以降に開始とする。

でしょうか。そうすることで、リベラルアーツにより多くの時間を割いたり、一年ぐらい留学したりすることが容易になります。逆にがんばりさえすれば、四年未満で卒業することも可能というわけです。

採用選考の時期については、企業は柔軟に対応できます。すでに通年採用もグローバル採用も行っています。

留学生にとって 日本企業に就職できることが魅力

置かれることになるでしょう。

久保田 それでは、大学としては、どのような課題に取り組むべきとお考えでしょうか。

川口 総長、三島学長よりお願いいたします。

川口 奥副会長の発言は、大学にとつてはありがたいことです。就職活動のために十分な教育ができないなどと言えなくなるわけで、責任を持って教育にあたります。

大学改革のポイントは、学習者の視点で考えることにあります。カリキュラム、教育方法を含めて、学びのプロセスを見直していくべきです。一方で、学生が就職活動に振り回される現状を変えるには、採用選考時期の後ろ倒しだけでなく、どのような人材が求められているか、企業の側からもっとメッセージを発信してほしいと思います。それが、大学生活でのモチベーションになるからです。

同時に、グローバル人材、イノベーション人材に関する指標について企業と大学で議論し、その明示化に取り組みたいと思います。PBLなどは、評価が難しいですが、企業の現場の方が評価に加わることも一つのアイデアです。

川村副会長からお話があった経団連によるさまざまな活動も、学生たちには心強い支援

また、グローバル人材については、どのような資質を持った人材をどの程度必要としているのか、企業はあらためて自問する必要があります。また、その資質をどのような指標で評価すべきか、産学で吟味する必要があります。現状では、採用の際、TOEICのスコアぐらいしか目に見える指標がなく、仮に英語ができて、グローバル環境で実際に問題解決する能力があるのかどうか、短時間の面接ではわかりません。

学生時代に、留学を含めて、どれだけ外国人と接する機会があったかは、とても大切です。フナばかりの池にナマズを一匹入れると元気になると言いますが、当社でも、日本人社員だけの職場に、外国人社員を一人、二人入れただけで、空気がガラッと変わります。大学でも、そうした刺激を学生に与えることが必要ではないでしょうか。同時に、学生がそういった体験で得たものを見える化できるような、項目なり指標なりをつくってフォローアップしていけないものでしょうか。

日本企業のダイバーシティー化が 進むなかで

川村 日立グループでは、人材育成・登用・処遇の共通基盤として「グローバル人材データベース」を構築しています。これは、日本だけでなく、世界中の全社員を対象としてい

になります。就職活動に振り回される背景には、家庭の経済的な事情も関連しています。引き続き、ご支援いただきたいと思っています。

三島学長から、教員の意識改革が鍵であるというお話がありました。私も同感です。伝統的な考え方の先生方を説得する際、社会の支持があることは大きな力になります。その点からも、企業のバックアップをお願いしたいところです。

また、多様性は立命館大学のミッションです。そのためにもキャンパスの国際化を進めていきます。しかし、現在、留学生獲得は国際競争になっていきます。英語圏の大学では留学生が資金源になっているからです。日本の大学の競争力の源泉は、卒業後の日本企業への就職です。中国も韓国も、実はかなりの就職難で、日本企業への就職は大きな魅力となっています。企業には留学生を積極的に採用してもらいたいと思います。また、どのような留学生を求めているのか、メッセージがあれば、それに応じた教育を考えていきます。

学生が「なりたいたい自分」に なれるように

三島 繰り返しになりますが、まず学生をやめる気にさせることに尽きます。採用選考時期の後ろ倒しについては、現状では企業側において願うしかありませんが、学生が明確な動

ます。あわせて、職能別にグレードディングを行っており、現在のところ課長職以上、五万人のグレードディングが完了しています。

これによって、例えば、インド人の財務一級の社員を、東京の財務に配置することも可能になります。まさにフナだけの池にナマズを入れることになるわけです。残業して準備をし、ようやく夜中に意思決定するのが当たり前という、日本の企業文化も変わってくるでしょう。

現在は職能別のグレードですが、奥副会長がおっしゃるような、さまざまな指標を見える化して、例えば、イノベーション能力、仕事に対する意欲などのグレードディングができると、よりダイナミックな人材マネジメントができると思います。

そうすると、日本人社員がどれだけ生き残れるのかという話になります。今、現地採用を促進しているのが、中国や韓国からも直接、良い人材を採っています。その際、日本語力は重視していません。英語ができれば、日本語は後からでもいいというスタンスです。

今後、日本企業はますます多様化していきます。外国人や女性が活躍するとイノベーションが進むからです。日本人男性中心の均質的な企業では、どうしても前例主義に陥りがちです。これまでどおりの画一的な教育では、日本人は企業のなかでますます厳しい状況に

機を持って、本当にやる気になれば、就職活動に振り回されるということもなくなるはず。学生は、もっと長期的な視点に立ち、就職も一つのステップなのだという意識で臨むべきです。

また、奥副会長のおっしゃるように、学事暦の変更を含めた教育システムの柔軟化は必要です。飛び級・飛び入学できる、海外留学もできる、そういうシステムに変えていくべきです。また、入試の方法を変えていくことも必要です。そうすれば、中学・高校の教育のあり方も変わってくるでしょう。現在、大学入試センター試験の廃止が検討されていますが、全体として良い方向に変わっていくことを期待しています。

良い大学に入ったらそれで終わりだと考えてしまうことが、一番良くないことです。親は決まったレールの上に乗せたがりますし、学生も受け身になっていきます。学生には、もっと主体的に考えてほしいと思います。教育改革の最大の目的は、学生が、自分がなりたいたい人材になれるように導くことです。そのなかで、グローバル人材、イノベーション人材が輩出されてくるのではないのでしょうか。

久保田 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇一三年六月七日 経団連会館にて)