

「世界を舞台に活躍できる人づくりのために」  
ーグローバル人材の育成に向けたフォローアップ提言ー

2013年6月13日  
一般社団法人 日本経済団体連合会

# 目 次

I.	はじめに	
II.	グローバル人材育成に向けて各教育段階で求められる取り組み	
1.	初等中等教育で求められる取り組み	4
	(1) 英語教育や国際理解教育の抜本的拡充	
	(2) 高校段階での海外留学の奨励	
	(3) 小中一貫校、中高一貫校の増大による多様な教育体系やカリキュラムの普及	
	(4) 国際バカロレア（IB）課程の普及と日本国内におけるIB認定校の増大	
	(5) 海外帰国子女の経験の活用	
2.	高等教育で求められる取り組み	9
	(1) 高大接続の改善と入試改革の実現	
	①大学教育の質保証の前提としての高校教育の質保証	
	②入試改革	
	(2) 教養教育（リベラル・アーツ教育）の拡充	
	(3) 産学協働による教育カリキュラムの開発	
	(4) 大学の役割に基づく機能分化と重点的予算配分	
	(5) 大学の国際化のさらなる加速	
	①双方向の留学生交流のさらなる拡大に向けた施策の実施	
	②海外大学との教育連携の推進	
	③大学教職員のグローバル化対応力の強化	
	(6) 秋入学、ギャップ・イヤー等、国際化に対応するための取り組みの評価	
3.	企業に求められる取り組み	17
	(1) 採用活動の多様化	
	(2) 社員のグローバル化対応力の強化	
	①日本人社員のグローバル化対応力の強化	
	②外国人人材の定着・活用の推進	

- (3) 人事・評価制度のグローバル共通化
- (4) 大学院等における社員の学び直しの奨励

### Ⅲ. 経団連が大学等と連携して実施する取り組みの強化・拡充

- 1. 「グローバル人材育成スカラーシップ事業」の拡充 ..... 19
- 2. 「経団連グローバルキャリア・ミーティング」の開催 ..... 19
- 3. グローバル人材育成モデル・カリキュラムの充実 ..... 20
- 4. 高校生の海外留学支援（UWC日本協会の活動）の強化 ..... 20
- 5. 初等中等教育への協力（経団連教育支援フォーラム、スポーツ推進部会の活動） ..... 21

### Ⅳ. 終わりに

## I. はじめに

(1) 経団連では、2011年6月に「グローバル人材の育成に向けた提言」を発表した。同提言では、事業活動のグローバル化や、BRICSをはじめとする新興諸国との国際競争の激化に伴い、国際ビジネスの現場で活躍できるグローバル人材<sup>1</sup>の必要性が高まり、国籍に関わらず優秀な人材を採用・活用する動きにあること、また経団連の会員企業を対象としたアンケート結果<sup>2</sup>では、グローバル人材には、① 社会人に求められる基礎的な能力（主体性、コミュニケーション能力、実行力、協調性、課題解決能力等）、② 既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢、③ 外国語によるコミュニケーション能力、④ 異文化・社会に対する興味、関心、適応力などが求められることから、産業界、大学、政府が連携して、そうした資質・能力を持つ人材の育成に取り組むよう提言した。

あわせて、経団連として、3つの「グローバル人材育成推進事業」に取り組むことを表明し、2012年度より具体的に実施に移した。

(2) 言うまでもなく、企業規模、業種にかかわらず、企業活動のグローバル化は今後さらに加速することが予想される。これに伴い、グローバル人材へのニーズが一段と高まるとともに、企業におけるグローバル人材マネジメントへの取り組みも着実に進展していくものと考えられる。

(3) 一方、大学では、2012年3月に東京大学が全学で秋入学に移行することを提案したことをきっかけに、東京大学以外でも国際化に向けた取り組みが進むとともに、政府においても、産業競争力会議や教育再生実行会議などにおいて、グローバル人材を育成するために必要な施策の検討が進んでいる。

しかし、グローバル人材の育成は、大学教育のみで実現するものではなく、初等中等教育や、大学卒業後の企業における社内教育の果たす役割も大きい。また各教育段階の接続や、異なる主体間の戦略的連携も重要な課題である。

(4) そこで、本フォローアップ提言では、産業界がグローバル人材に求めている資質・能力に関し、経団連の「グローバル人材育成事業」の実践を通じて

---

<sup>1</sup> 経団連提言（2011年6月）では、グローバル人材を「日本企業の事業活動のグローバル化を担い、グローバル・ビジネスで活躍する（本社の）日本人および外国人人材」と定義した。

<sup>2</sup> 経団連「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」（2011年1月）

明らかになった課題等も踏まえ、さらなる取り組みが必要な分野、課題について整理する。

## Ⅱ. グローバル人材育成に向けて各教育段階で求められる取り組み

### 1. 初等中等教育で求められる取り組み

#### (1) 英語教育や国際理解教育の抜本的拡充

(政府、地方自治体、教育機関、企業)

グローバル人材には、顧客や同僚、従業員等との意思疎通をはかるための外国語によるコミュニケーション能力が求められるが、各種国際調査で、英語力をはじめとする日本人の外国語能力のランキングは低迷し、アジア諸国の中でも下位となっている<sup>3</sup> [表1]。大学入試において TOEFL、TOEIC 等の外部検定試験を活用して、「聞く」「話す」「読む」「書く」の英語能力の4技能を総合的に求めること(後述)や、大学教育において英語で専門科目を履修するカリキュラムを拡大することなどの前提として、初等中等教育段階から、実践的な英語教育を拡充し、児童・生徒の英語によるコミュニケーション能力を大幅に強化することが急務である<sup>4</sup>。

具体的には、小中学校向けのJETプログラム<sup>5</sup>の拡充などによるALT(外国語指導助手)の活用やICT教材の利用促進、姉妹都市・姉妹校の活用、イングリッシュ・キャンプ等の英語漬け体験等を通じて、生徒が英語に触れる機会を大幅に拡大することや、英語教員の英語力・指導力の抜本的強化を図る観点から、優秀な外国人教員の採用、英語教員採用の際にTOEFL等の外部検定試験における一定の英語力を要件として課すこと、英

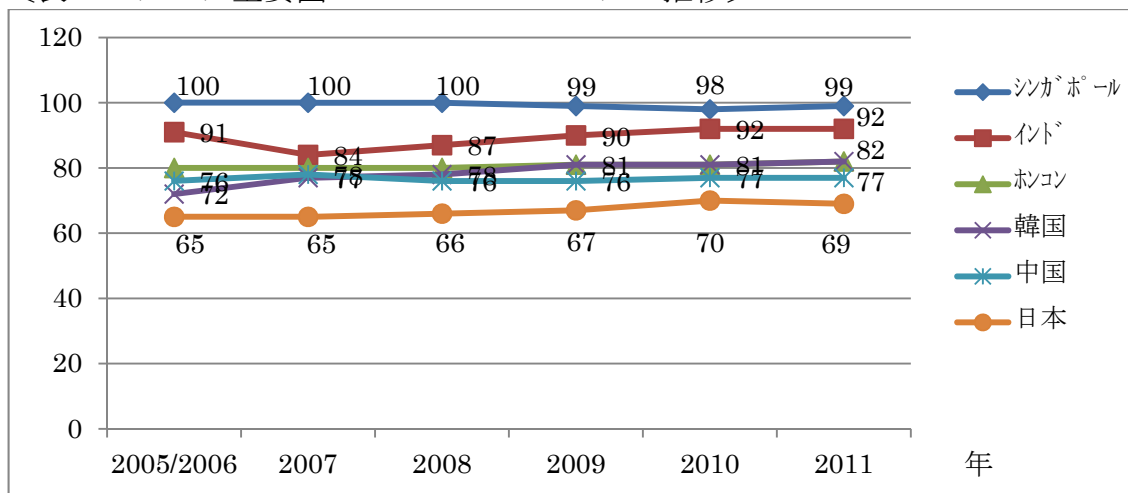
<sup>3</sup> 2011年 TOEFL スコア(iBT)の国別ランキングでは、日本は163カ国中137位、アジアの中では30カ国中28位(日本より下位は、29位のラオス、30位のカンボジア)。

<sup>4</sup> 現状の日本人中高校生の英語力を踏まえると、学術的かつ難易度の高いTOEFLでは受験生の成績に実力差が出にくい面もある。日本で開発された英語の4技能を測る外部検定試験(例えばGTEC for STUDENTS)を活用することも一案である。

<sup>5</sup> 2012年度、JETプログラムにより40カ国から4,369人が訪日。ALT(外国語指導助手)として参加する英語圏の参加者が多数を占める。

語教員の海外研修の実施<sup>6</sup>などを推進する。

[表 1 : アジア主要国の TOEFL iBT スコアの推移]



\*2011年、アジア30カ国中、韓国は7位、中国は14位に対し、日本は28位

また、中高生の中で国際情勢や海外への関心を高め、外国語の必要性を感じさせることで英語をはじめとする外国語を学習するモチベーションを与えるため、小中学校で、海外で生活・勤務経験のある企業人による出前授業を実施する。

## (2) 高校段階での海外留学の奨励（政府、地方自治体、高校、企業）

海外留学する高校生は近年、減少傾向（特に米国への留学生は大きく減少傾向（[表 2]））にあり、高校段階から海外留学を奨励するための施策を展開する必要がある<sup>7</sup>。

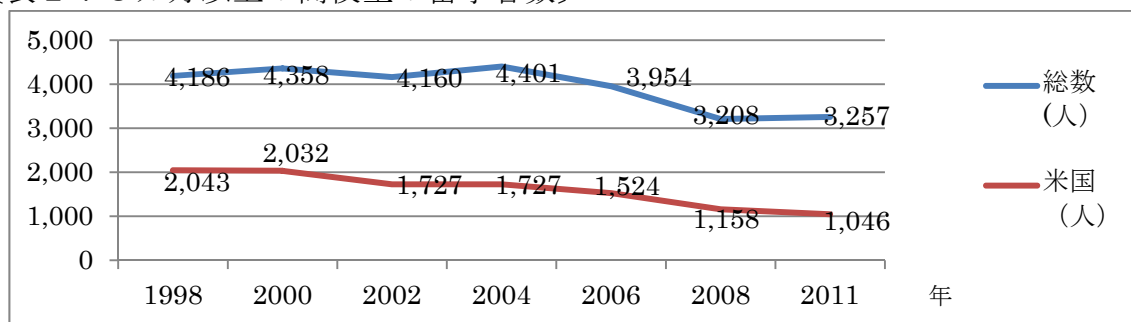
政府や地方自治体、高校は、生徒や保護者にグローバル化への対応の重要性について理解を求めるとともに、海外留学を希望する生徒や保護者に対して、留学プログラムや手続きに関する助言や情報提供を強化する。<sup>8</sup> 企業は、高校留学を対象とした奨学金などの面で協力する。

<sup>6</sup> 韓国では、英語教師を対象に、国内で3カ月間、および海外で3カ月間の研修を実施し、海外では外国人教師と一緒に実際に学校で共同授業を行うなどの実践型研修を実施している。

<sup>7</sup> 高等学校等を対象とした文部科学省調査では、「いつか外国に留学したいと思うか」との問いに、「留学したい」が42%、「留学したいと思わない」が58%となっている（「平成23年度高等学校等における国際交流等の状況について」）。希望しない理由の第一は「言葉の壁」で56%。

<sup>8</sup> 例えば、留学をしても3年間で高校卒業が可能なことを周知する。

[表 2 : 3 カ月以上の高校生の留学者数]



【出典：「高等学校等における国際交流等の状況について」文部科学省】

### (3) 小中一貫校、中高一貫校の増大による多様な教育体系やカリキュラムの普及 (政府、地方自治体、教育機関)

グローバル人材のベースとなる社会人に求められる基礎的な能力(主体性、コミュニケーション能力、課題解決能力等)は、初等中等教育段階からしっかりと身につけさせる必要がある。中央教育審議会で検討中の「第二期教育振興基本計画」でも、今後10年の教育行政の基本的方向性として、養成すべき人材を「社会を生き抜く力(個人や社会の多様性を尊重しつつ、主体的に課題を解決したり、他者とコミュニケーションし協働したりしていく能力)を持った人材」や「未来への飛躍を実現する人材(新たな社会的・経済的価値を生み出す人材、グローバル化に対応する人材等)」としている<sup>9</sup>。

それらの人材を養成するためには、現状における画一的・一律的な公教育システムを改革し、国際化教育や体験活動、地域の特性を重視した教育など、自治体や教育機関の創意工夫を活かした特色ある教育プログラムを提供できるシステムに柔軟化していく必要がある。その一つの方法としては、6・3・3制度の見直しを進め、その中で、小中一貫校や中高一貫校の増大を図っていくことも一案である。

また、現在、一部の公立小学校、中学校で土曜授業を導入する動きが広がっているが、土曜授業を活用して地域のNPOや企業が提供するキャリア教育や理科実験などの教育支援プログラムなどを実施することも一助となる。

<sup>9</sup> 中央教育審議会教育振興基本計画部会、第二期教育振興基本計画審議経過報告(2012年8月24日)

- ▶ 現在、全国で1,042校が、特例制度（研究開発学校制度、教育課程特例校制度）を利用し、9年間を利用して学習指導要領等によらない教育課程を独自に編成、小中一貫教育に取り組んでいる
- ▶ 中高一貫教育校は、現在、全国に420校設置されており、増加傾向にある。中教審の答申でも、中高一貫校には、国際化教育や体験活動、地域の特性を重視した教育など特色ある教育を実施することが期待されている。

#### (4) 国際バカロレア（IB）課程<sup>10</sup>の普及と日本国内におけるIB認定校の増大 （政府、地方自治体、教育機関）

語学力のみでなく、コミュニケーション能力や異文化を受容する力、論理的思考力、課題発見力などが身に着くIBディプロマ課程（16～19歳対象）は、グローバル人材を育成する上で有効な手段の一つである〔表3参照〕。

高校卒業時にIBディプロマ資格が取得可能な学校（認定校）を国内で増やすことは、日本人学生のグローバル化を促すとともに、優秀な高度外国人材の日本への受入れ促進にも寄与する。文部科学省は、IB認定校を現在の16校から5年以内に200校まで増やす方針を打ち出しているが、国内におけるIB課程への認知度はまだまだ低く、政府や地方自治体はIB課程の周知・普及に努め、目標達成に向けて一層、努力すべきである。同時に、国内でIB課程を教授できる人材の育成・確保も不可欠である。また、現在、IBディプロマ課程は、原則的に、英語、フランス語、スペイン語のいずれかで授業・試験とも実施することになっているが、IBの教科の中には母国語で学習することがより効率的なものもあるため、国際バカロレア機構では日本政府と連携して同課程の一部を日本語で実施するプログラム（日本語デュアルランゲージ・ディプロマ：日本語DP）の開発に着手しているところであり、日本語DPを活用することも一考に値す

<sup>10</sup> 国際バカロレア機構（本部：ジュネーブ）が実施する国際的教育プログラム。145カ国、約36,000校において実施（2013年5月）。3～19歳までの年齢に応じて「プライマリー・イヤーズ・プログラム」、「ミドル・イヤーズ・プログラム」と「ディプロマ・プログラム(DP)」がある。DP課程において、卒業試験（バカロレア統一試験）に合格した生徒に世界各国で認められる大学入学資格が付与される。



る。また、ディプロマ取得者に対する社会における適切な評価も重要であり、大学入試における活用や、企業も採用時や人材活用において適切に評価することなどが重要である。

〔IBディプロマ・プログラム (DP)〕

- グループ1から5について、各グループからそれぞれ1科目を選択し、さらにグループ6から1科目か、グループ1～5の中から追加で1科目を選択し、計6科目を2年間履修する。各科目については、高レベル (Higher Level)を3～4科目、それ以外の2～3科目は標準レベル (Standard Level) を履修する。

〔表3：IBディプロマ課程〕

	科 目
グループ1	第1言語 (母国語)
グループ2	第2言語
グループ3	個人と社会 (歴史、経済学、哲学、心理学等)
グループ4	実験科学 (生物、化学、物理等)
グループ5	数学とコンピューター科学
グループ6	芸術 (美術、音楽、演劇等)、または、グループ1から5までの中からの追加選択科目

- その上で、下記の3つの要件を充足する必要がある。
  - 要件1：Extended Essay(課題論文)：学習している科目に関連した研究課題についての論文。
  - 要件2：Theory of Knowledge(知識の理論)：学際的な視野から個々の学問分野の知識体系を吟味し、理性的な考え方や客観的精神を養う。
  - 要件3：Creativity/Action/Services(CAS)：野外活動を通じて、思いやりや協調性を育む。
- 上記のカリキュラムを履修し、毎年、11月もしくは5月に実施されるバカロレア統一試験を受け、一定の要件を満たした場合に、世界各国で認められる大学入学資格であるIBディプロマが授与される。

## (5) 海外帰国子女の経験の活用

(政府、自治体、教育機関)

親の海外赴任に伴い、海外で学ぶ子供たちは現在、6万人にもおよび、毎年1万人を超える子供たちが帰国するようになっている。初等、中等、高等教育を問わず、帰国直後の受入れ体制の整備は相当程度、進んでいるものの、海外で異文化に出会った子供たちが帰国後もその体験を活かし、国内で教育を受けてきた子供たちとそれぞれの良さや違いを尊重しながら互いに成長していけるような体制は未だできていない。特に、海外で身に付けた英語力を帰国後も維持できる環境は整えられていない。海外帰国子女の経験を積極的に活かせるよ

うな教育カリキュラムの編成などを検討する必要がある。

## 2. 高等教育で求められる取り組み

### (1) 高大接続の改善と入試改革の実現

(政府、高校・大学)

#### ① 大学教育の質保証の前提としての高校教育の質保証

現在の日本の大学入試には、選抜機能<sup>11</sup>と教育接続機能<sup>12</sup>の両方が求められている。しかし、少子化により大学全入時代を迎え、大学進学が全般的に容易化する中、入試多様化の一環として推薦入試やAO入試が普及した結果、学力試験を課さない選抜が増加し、その中には学力不問の入試となっている例も見られる。<sup>13</sup> 学力入試でも少数科目入試が増えたほか、有効な学力差を確認するのに十分な受験倍率が確保できない入試も増えており、その結果、大学入試の選抜機能の低下とともに高校と大学の教育接続が困難となりつつある。

他方、高校段階における学力中間層の勉強時間は、過去15年で半減しているとの調査結果もあり、大学教育の質保証を行うには、まず、高校教育の質保証（高校修了時の学力保証）を行うことが先決となっている。

2011年6月の経団連提言でも指摘したように、高校教育の質保証は、大学入試とは分けて考え、高校修了時に最低限必要な学力を測る「高大接続テスト」などによるものとすべきである。

#### 「高大接続テスト」の設計案

- 高校段階での基礎的普通教科・科目習得の達成度を測定
- 大学入試センター試験のような特定の集団における相対的成績を評価するものではなく、教科書に記載されているような標準的問題を出題し、目標準拠の達成度を測定
- 1回限りではなく、複数回の受験を可能とする制度

<sup>11</sup> 各大学（学部）が受入れる学生の評価・選抜

<sup>12</sup> 大学進学に必要な高校修了時における学力の把握や幅広い学習の確保

<sup>13</sup> 非学力選抜は、私立大学の入試では50%以上となっている。

併せて、高校の多様化や、必修科目の減少と選択科目の増加などにより、高校における「普通教育」の基盤が弱体化しつつあるとの指摘があるため、高大接続テストを導入すれば、高校生に基礎的科目・教科の履修を促すことにも繋がる。

## ② 入試改革

経済活動の現場では、答えのない課題について主体的に考え、答えを出す能力や、既成概念に捉われず、イノベーションを起こす能力などが求められている。そのことを踏まえ、大学入試は、これまでの知識偏重、1点刻みの「落とすための入試」から、学生の意欲、能力、適性等を多面的、総合的に判断できる制度へ転換を図ることが求められる。また、現在、韓国では韓国大学入試センター試験において、国家英語能力評価試験（NEAT）のスコアを利用することも検討されているが、わが国においても、入試の際、TOEFLやTOEICなどの英語能力の4技能を測定できる外部試験を活用することや<sup>14</sup>、入試においてIB資格を活用する大学を拡大する<sup>15</sup>ことなども検討すべきである。

### 国家英語能力評価試験（National English Ability Test）【韓国】

実用的な英語の意志疎通能力を重視し、4技能（リスニング、リーディング、スピーキング、ライティング）を評価するインターネット上で実施されるテスト。1級は社会人用、2級、3級は高校生用で、韓国の大学入試センター試験の英語試験の代替にすることも検討されている。複数回受験を可能とする。

大学入試改革については、2012年8月、中央教育審議会の大学分科会において、大学入試制度改善に関する諮問<sup>16</sup>がなされ、現在、高校関係者や大学関係者も参加して大学入試センター試験改革も含めた入試改革が検討されて

<sup>14</sup> 例えば、既に東北大学、国際教養大学、立命館アジア太平洋大学等の入学試験ではTOEFL、TOEIC、英語検定試験等の成績が一部活用されている。TOEFL等を入試で活用する大学は一般入試34大学、AO入試137大学、推薦入試203大学（2012年度）

<sup>15</sup> 現在、IBに基づく入学者選抜を実施しているのは一部の大学のみ（岡山大学、玉川大学、京都大学、各大学の帰国生入試枠など）

<sup>16</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/toushin.htm#pageLink1214512](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/toushin.htm#pageLink1214512)

いる。実現可能な改革案を早急に示し、実施に移すべきである。

その際、「高大接続テスト」等を基盤として、AO (Admissions Office)入試については、本来の趣旨を踏まえ、単なる学力不問の入試とならないよう、各大学・学部の特徴や教育理念に基づき策定されたアドミッション・ポリシー（入学者受入れ方針）に基づき、求める学生像に適した人材を選抜できる方法を検討し導入すべきである。

これまでに中央教育審議会大学分科会に提案されている改革案

- 大学入試センター試験に1点刻みではない、レベル型の成績を導入し、大学入試において資格試験的に活用
- 思考力、判断力、知識の活用力を問う新たな共通テストの開発
- 国公立大学をグループに分け、グループ別の入学者共同選抜試験を実施
- 志願者と大学が相互理解を深めるため、時間をかけた創意工夫ある入試を実施

## (2) 教養教育（リベラル・アーツ教育）の拡充（大学）

グローバルに活躍する人材には、専門分野に関する知識や外国文化・社会等に関する知識だけでなく、多様な分野の教養を身につけておく必要がある。例えば、学部教育において、文科系の学生は、数学や自然科学の基礎を、また理工系の学生は人文・社会科学等の基礎の学習を通じて、物事を考察する際の基礎となる論理的思考力や、幅広い視野を身につけさせることが重要である。

またイノベーションを担う高度理工系を中心とした博士人材が、専門分野のみに偏った人材にならないよう、「リーディング大学院」<sup>17</sup>などの取り組みを通じて、高度な専門性と複合領域にまたがる幅広い知識を備え、異なる分野の知識を総合して、イノベーションによる新たな付加価値を創造できる人材を育成していくことも重要である。

京都大学大学院思修館プログラム

文部科学省「博士課程教育リーディングプログラム」事業オールラウンド型採択事業。  
博士課程前期・後期一貫プログラム。産学官の協働により、新技術の創発や、環境問題、

<sup>17</sup> 広く産官学にわたり、グローバルに活躍するリーダー人材を育成するため、専門分野の枠を超えた複合領域の博士課程教育プログラムを実施

エネルギー問題等の様々な要因が複合的に関連する地球規模の課題解決を提案できるグローバル・リーダーの育成を目指す。複数指導教官とメンターが学生を支援し、学生が研究に没頭できるよう合宿型研修施設を整備。学生一人ひとりの専門性と将来の希望に基づき、専任教員とメンター、学外有識者の協力を得て、5年間のカリキュラムをテーラーメイドで設計する。

### (3) 産学協働による教育カリキュラムの開発 (大学、企業)

大学教育に関して、企業側からは、大学の教育内容に実社会のニーズが反映されず、企業で活躍するために必要な技能や能力の向上に繋がっていないとの指摘がある一方、大学側からは、大学における学修成果を企業が採用において適切に評価せず、また採用活動の長期化・早期化が大学教育を阻害しているという指摘がある。このような大学と企業間の認識ギャップを解消するため、グローバル人材の育成が喫緊の課題であるという共通認識の下、産業界と大学が協働で教育カリキュラムやインターンシップ・プログラムを開発していくことが重要である。

経団連では、上智大学においてグローバル人材育成のための「導入講座：グローバル・ビジネスの現状と課題」を試行的に実施〔Ⅲ章参照〕した他、筑波大学、九州大学、東京大学における「高度IT人材育成プログラム」や立教大学における「観光人材育成プログラム」などを実施している。

これらの取り組みを通じて課題として明らかになったのは、プログラム設計や大学と企業間のコーディネート機能を担う仲介組織の必要性である。一案としては、各地の経済団体、商工会議所などが地元の拠点大学と協力し、地元企業の協力を得て、それぞれの地域のニーズや特性にあったプログラムを開発していくことが挙げられる。その際、グローバル・ビジネスの経験が豊富な企業のOBやOG人材を活用することも一案である。

加えて、社会人の学び直しのためのカリキュラムを共同開発することなども重要である。

#### 東京工業大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科のキャリアアップ MOT

企業の中堅技術系管理職や幹部候補生等を対象に、技術経営のノウハウや現場・実践を意識したカリキュラム。少人数制による質の高い講義を通じて、次世代の企業経営を担う中核人材のキャリアアップを支援。

#### (4) 大学の役割に基づく機能分化と重点的予算配分 (政府、大学)

「大学改革実行プラン」では、2014年度までには、全ての国立大学が、各大学のミッションを再定義し、それぞれの教育目標や個性・特徴等を踏まえ機能別に分化を進め、必要に応じて大学や学部の枠を超えた再編等を行う旨が記載されている。私立大学も同様に機能分化を進めるべきである。

また英国では、政府資金の交付を受けている全ての大学の学生（留学生も含む）を対象に、大学の満足度に関する調査（National Student Survey）<sup>18</sup>が毎年実施され、その結果に加えて、大学が提供する教育カリキュラム、学生の構成、就職状況等が、公式ウェブサイト（Unistats）<sup>19</sup>で一元的に閲覧でき、大学間で比較できるようになっている。

わが国でも、大学の機能分化と並行して、現在検討が進んでいる「大学ポートレート（仮称）」<sup>20</sup>の仕組みを拡充・強化し、各大学の研究・教育環境や成果、外部評価や学生による評価結果、国際性や地域貢献に関するデータなど、大学の研究力と教育力に関する情報公開を進め、学生が、各大学の強みや特徴について共通のウェブサイトを通じて大学間の比較が可能なかたちで閲覧できるようにすべきである。あわせて、「学生ポートフォリオ」の作成により、学生が履修した科目やインターンシップ、各種体験活動などが一目でわかるようにする。

また現状の大学評価は、法令適合性など最低基準の確認が中心だが<sup>21</sup>、学生や地域社会、産業界などのステークホルダーの意見を取り入れるとともに、機能別分化に対応した大学の強みや特徴を伸ばすかたちで評価が行われるよう、各大学の教育研究活動の成果について、大学間や専門分野間で比較可能

---

<sup>18</sup> カリキュラム、教育の成果、講義内容、教え方、大学生生活の満足度等に関する学生の評価などについて調査

<sup>19</sup> 高等教育助成会議（HEFCE）が所有し、大学学部共通の入学手続き機関である UCAS（Universities and Colleges Admissions Services）が運営

<sup>20</sup> データベースを用いた大学の教育情報の活用・公表のための共通的な仕組み。大学の多様な教育活動の状況を国内外の様々な関係者に分かり易く発信。2014年度からの本格稼働に向けて準備中

<sup>21</sup> 大学に対する公的な第三者評価制度である「認証評価制度」は法令適合性など最低基準（適格認定）が中心であり、「国立大学法人評価制度」は、法人自らが策定した中期目標期間ごとの目標達成状況の確認と達成度の評価が中心

な客観的評価指標を開発し、評価結果に基づき、大学運営交付金、私学助成金を重点配分すべきである。他方、大学の「評価疲れ」による弊害も指摘されているため、「大学ポートレート」等による情報開示を進める大学は一部評価項目を免除するなど、インセンティブを付与することも一案である。

#### 英国の事例

- ・非省庁型公的機関（日本の独立行政法人）である高等教育助成会議(HEFCE)が教育と研究をそれぞれ評価し、運営費交付金の配分を決定。評価の信頼性向上のため教育評価には別機関である高等教育質保証機構(QAA)の評価を活用（資金配分に直接は影響しない）。QAAでは、2011年9月から「機関別レビュー」という新しい評価を開始し、「学生中心の質保証」という考えを導入して、質保証に学生の参加を求めている。
- ・研究評価は、2014年から新たな評価指評(REF)を導入し、当該研究の経済・社会・文化に与える「インパクト」が新たに評価に盛り込まれる。<sup>22</sup>
- ・政府による公的助成制度改革<sup>23</sup>により、各大学にとって従来に増して「顧客」としての学生の大学生活に関する満足度が重要となり、NSS等を通じた満足度調査などを通じて改善が図られている。

### (5) 大学の国際化のさらなる加速（大学、政府）

#### ① 双方向の留学生交流のさらなる拡大に向けた施策の実施（政府）

日本人学生の海外留学を促進すると同時に、今後の成長分野やわが国の地域戦略等を踏まえ、ASEAN諸国、アフリカ・中東諸国、その他新興国をはじめ、漢字圏以外からの優秀な留学生の積極的獲得に向けた強力な施策を実施することが重要である。その一環として、海外における日本の大

<sup>22</sup> REF(Research Excellence Framework)。インパクト評価のため、各大学は企業との連携を強化したり、インパクト分析のためのスタッフを雇用するなどして対応している。

<sup>23</sup> 財政赤字削減のため、英国政府は2010年10月「包括的歳出見直し」を発表し、高等教育機関の運営費交付金を4年間で40%削減することを発表。教育中心の大学は、従来、英国高等教育助成会議(HEFCE)から在学人数に基づき各大学に配分されていた教育交付金の多くを失うこととなり、代わりに各大学の学費設定の上限が年額3300ポンドから6千ポンド、例外的に9千ポンドまで値上げすることが認められた。英国大学の学費は前払いではなく、学生が政府から融資を受けて支払い、卒業後、一定の年収を得るようになったら返済する仕組み。教育中心の大学は、学生から支払われる学費に収入の多くを依存することとなった。

学の魅力のPRや優秀な留学生勧誘のための大学の国際拠点の活動強化や、他大学との共同利用事務所の設置の推進などを図る。

**韓国政府**は、2020年までに外国人留学生を20万人にする目標を掲げ、留学フェアの開催や、韓国留学総合システム（ワンストップ・システム）を通じた情報提供、優秀な留学生を誘致した大学に対する政府の認証制度などを実施している。

**英国政府**は、ブレア前政権下、英国の外交・経済活動の支援者の育成や教育機会の提供を通じた諸外国との良好な関係作りを目指し、政府、教育機関、British Councilが連携して世界規模で英国留学へのマーケティング活動【PMI (Prime Minister's Initiative)】を2期、12年間にわたり実施した。第1期（2000～2005年）では、総額26億円を支出し、非EU圏からの英国高等教育機関（大学）への留学生数を5万人増加させた（27万1千人から32万1千人へ）。第2期（2006年～2011年）では、総額54億円を支出し、さらに10万人の増加を目指すとともに、英国に年間1万人以上の留学生を派遣する国を5カ国から10カ国に倍増することを目指した。併せて、留学生の満足度を高めるため、NSSを通じた満足度調査による留学経験の質保証や各大学における国際業務部の設置による留学生への支援体制を強化している。

## ② 海外大学との教育連携の推進（大学）

経団連のグローバル人材育成スカラーシップを得て、大学間交流協定に基づき交換留学をした学生の中にも帰国後、単位交換ができないことが判明した事例が散見される。海外大学との単位相互認定や協働教育を一層、推進するため、科目ナンバリング<sup>24</sup>の導入や海外大学とのダブル・ディグリー、ジョイント・ディグリー<sup>25</sup>等のプログラムを拡大する必要があり、関連法令の見直し等も含め、必要な制度的対応を検討すべきである。

### 明治大学の日本ASEANリテラシーを重視した実務型リーダー育成プログラム

日本と東南アジアのリテラシーを有する実務型リーダー育成を目指し、ASEAN大学連加盟校を中心に、交換留学、ツイニング・ダブルディグリー・プログラムなどの共同教育プ

<sup>24</sup> 授業科目に適切な番号を付し分類することで、学習の段階や順序等を示し、教育課程の体系的性を明示する仕組み。対象となるレベルや学問の分類を示すことで学生が適切な授業科目を選択する助けとなる。

<sup>25</sup> ダブル・ディグリーは、我が国の大学と海外の大学が教育課程の実施や単位互換について協議し、双方の大学がそれぞれ、学位記を授与するもの。ジョイント・ディグリーは、我が国と海外の大学が共同で教育課程を編成・実施し、単位互換を活用して、共同で学位記を授与するもの。



プログラムを実施。またサテライト・キャンパスをバンコクに設置し、ASEAN 側学生への日本語教育や日本人と現地学生との日本語・日本文化交流プログラムなどを実施。

**東京大学公共政策大学院 Campus Asia プログラム**

・東京大学公共政策大学院、北京大学国際関係学院、ソウル大学校国際大学院がコンソーシアムを形成し、お互いに英語による専門科目を提供し合い、ダブル・ディグリープログラムを実施。

**シンガポール国立大学**

・学生交換プログラムにより、学部生は 40 カ国にある提携大学で 1 学期から 2 学期間学び、その間取得した単位を卒業単位に組み入れることが出来る。毎年 1 千人以上の学生が同プログラムに参加。

③ 大学教職員のグローバル化対応力の強化（大学）

海外の優秀な研究者や教育者の採用を促進するとともに、ファカルティ・ディベロップメント（FD）の実施等により、日本人教員の英語力や教育力を強化すべきである。大学教員の教育力向上の観点からは、大学本部に特別チームを編成し、教室における講義を実際に見て評価し、その結果を教員評価に反映させるような仕組みを導入する。また海外大学との連携や留学生受入れの実務を担う大学事務職員のグローバル化対応力の向上に向け、留学（修士課程）経験者や企業での海外勤務経験者等の採用を進める。

(6) 秋入学、ギャップ・イヤー等、国際化に対応するための取り組みの評価  
(大学、政府、企業)

東京大学が提案している秋入学への移行や新学事暦案、早稲田大学のクォーター制度などの提案は、海外からの優秀な研究者・留学生の受け入れや日本人学生の海外留学の促進に資するものであり、大学自らが発案した大学グローバル化の手段として高く評価される。国内キャンパスの国際化が進めば、日本人学生も国内にしながら異文化体験が可能となる。

一方、産業界としても、大学における多様な学事暦の導入が本格化すれば、現在の春季一括採用から、より多様で柔軟な採用活動への移行に積極的に対応していくことが求められる。

東京大学が本年度から開始した「FLYプログラム」などのギャップ・

イヤーを利用した多様な体験活動（ボランティア、留学、インターンシップ等）も、グローバル人材に求められる素養を育む上で効果的であり、産業界としては、採用時に、これらの多様な体験を積極的に評価することが求められる。

#### 英国におけるギャップ・イヤー体験の評価事例

・英国では、企業の採用面接においても、Gap Year を体験した学生はしていない学生より、一般的に幅広い視野を持ち、自立し、協調性もあるとして学位と並んで重要な評価対象となっている。他方、ギャップ・イヤーを有意義に過ごすためには、安心できる受入れ機関やしっかりとした計画（Structured gap year）が必要であり、英国では“Latitude Global Volunteering”などのNGOが世界各地の受入れ団体や両親と協力し、学生の自主性を尊重しつつ彼らが有意義な体験が出来るよう支援している。また「エジンバラ公賞」など、Gap Year 体験を評価し、社会的認知を与える表彰制度もある。

#### 東京大学FLYプログラム(Freshers' Leave Year Program)

- 対象：2013年度4月入学者（2013年度は11名が参加）
- プログラムに採用された学生は、入学直後、1年間の特別休学期間が付与される。
- その間学生が行なうことが想定されている活動としては、①ボランティア活動、②国際交流活動（留学、国際NPO等への参加）、③企業、官公庁、自治体、NPO等でのインターンシップ、④農林水産業、自然体験、地域体験活動等がある。

### 3. 企業に求められる取り組み

#### (1) 採用活動の多様化

学生を対象としたアンケート結果等で3年生から始まる就職活動が、大学生の海外留学の阻害要因との指摘が多いことを踏まえ、学生の海外留学や多様な体験活動を奨励するため、採用活動の多様化（通年採用、既卒者採用、4月入社だけでなく秋入社にも対応する等）に向けた取り組みを一層、推進する。

#### (2) 社員のグローバル化対応力の強化

##### ① 日本人社員のグローバル化対応力の強化

肌感覚で海外の文化や生活様式、市場ニーズなどを理解するため、入社後、なるべく早い時期に、新興国などに、新入社員を短期・長期の海外研修に派

遣する。<sup>26</sup> また、語学研修や異文化理解研修の実施の他、新卒採用や社員の昇進・昇格等の要件として、一定レベル以上の外国語能力を要求することなども、外国語能力の重要性に対する社員の認識を高める上で役立つ。

さらに海外売上比率や海外生産比率の増大、海外の連結子会社の増加等に伴い、海外拠点の経営を担う人材へのニーズも高まっているため、計画的なキャリアパス・プログラムを策定し、国内外で計画的に多様な仕事を経験させ、階層別研修などの OFF-JT も組み合わせながら、グローバル経営を担う人材を育成していくことも重要である。

## ② 外国人人材の定着・活用の推進

優秀な外国人人材の定着を高めるためには、サポート人材の任命など外国人人材を受け入れる職場の環境整備や、きめ細かい人事制度面での対応、社内文書やイントラネット等の文書の英語・中国語化等、外国人人材との協働の円滑化に向けた環境整備を一層、進めることが必要である。

また、海外現地社員（ローカル・スタッフ）の本社研修を通じて、海外子会社・現地法人等との間で企業理念・価値観や経営方針の共有を推進することや、ローカル人材を対象とした海外現地での経営研修の実施を通じて、現地事業を統括できる人材に育成していくことも求められる。

## (3) 人事・評価制度のグローバル共通化

国籍を問わず、優秀なグローバル人材を活用していくためには、グローバルな人材データベースの構築や、マネージャーレベル以上の職務価値をグローバル統一基準で評価したジョブ・グレードの整備、重要ポジションの特定等を通じて、人事・評価制度のグローバル共通化を図った上で、グローバルにみて最適な人材配置を行っていくことが求められる。

併せて、ダイバーシティマネジメントを強化し、外国人や女性等、多様な人材が活躍できるよう各種制度を整備していくことも重要である。

## (4) 大学院等における社員の学び直しの奨励

OFF-JT の一環として、国内外の大学院と共同で社員グローバル化対応力の強化に資するプログラムを開発し、それらに若手・中堅社員を派遣することで、社員の学び直しや主体的に学ぶ姿勢を促すことも求められる。

---

<sup>26</sup> A社では業務で海外案件に携わる前に海外体験を付与するため、非管理職層を対象に、2011年～2012年度の2年間でグループ企業より毎年1000人を事業の重点地域（中国・東南アジア等）へ派遣。B社では、新入社員の5～10%を対象に、入社2年目から海外拠点に派遣し、1～2年間、現地社員の下で業務を担当させている。C社では、海外拠点に20代半ばから30代の若手社員を1年間派遣、年間50名、5年で200名を派遣予定。D社では、海外OJT研修として、海外拠点に20代後半から30歳前後の若手を1年間派遣し、現地マネージャーの下で勤務させている。2012年度は60名以上を派遣。

### Ⅲ. 経団連が大学等と連携して実施する取り組みの強化・拡充

これまで、整理してきた通り、グローバル人材の育成には、各教育段階においてそれぞれの主体が自主的に取り組みを進めると同時に、産学官が連携して進めることが重要である。経団連は、大学等と連携して実施している以下の取り組みを今後、さらに強化・拡充する。

#### 1. 「グローバル人材育成スカラーシップ事業」の拡充

経団連では、日本人学生の海外留学を奨励するため、将来、日本企業の国際的な事業活動においてグローバルに活躍しようという意欲やチャレンジ精神を持つ大学生を対象に、「経団連グローバル人材育成スカラーシップ」を新設した。初年度である2012年度は、グローバル30採択13大学から34名の奨学生を選抜し、北米やヨーロッパなど、世界各地の大学に派遣し、2年目となる2013年度は、対象大学をグローバル化に熱心に取り組む全国の45大学に拡大して募集し、398名の応募者から書類選考、面接試験を経て13大学から36名が合格した。

奨学生に対しては、一人100万円の奨学金を1年間支給することに加え、留学出発前に「課題共有会」を開催し、留学に向けた抱負や課題を整理してもらい、留学中もソーシャル・ネットワーク等を通じて、現地での生活や将来の進路、現地におけるインターンシップ等に関する助言や情報提供を充実している。将来的には、企業からの寄附金を得て、奨学金を支給する人数を増やすことも検討する。

#### 2. 「経団連グローバルキャリア・ミーティング」の開催

学生を対象とした各種アンケートで、大学3年生から始まる就職活動が海外留学の主な阻害要因となっているとの回答が多いことを受け、海外留学から帰国した学生を対象とする合同就職説明会・面接会「経団連グローバルキャリア・ミーティング」を開催する。

初回の2012年は、海外留学から帰国した学生を対象に試行的に2012年8月4日に経団連会館にて開催し、「経団連グローバル人材育成スカラーシップ」募金に協力した企業をはじめ、経団連会員企業34社がブースを出展して、海外留学から帰国した国際化拠点13大学およびその他84大学の大学4年生、及び大学院修士2年生280名が参加した。今後も引き続き夏に開催し、同ミーティングを経て面接・内定を得る留学帰国生の人数を増やすよう努力する。

### 3. グローバル人材育成モデル・カリキュラムの充実

大学入学後、なるべく早い時期から、学生に日本経済のグローバル化の実態を伝えるとともに、働くことへの動機づけをすべきという企業側の意見を反映し、政府の国際化拠点 13 大学の一つである上智大学の協力を得て、2012 年 10 月から 2013 年 2 月まで、大学 2 年生を対象に試行的に「導入講座：グローバル・ビジネスの現状と課題」を実施した。大学側が選抜した学生 34 名を対象に、毎回、企業のグローバル・ビジネスの担当者が、各社のグローバル事業の理念や直面している課題等に関する講義を行い、講義内容に関する課題レポートを提出させ、企業講師が評価・講評することや、企業関係者を交えたグループ討議などを通じて、企業がグローバル人材に求める素質や要件を学生に伝える内容とした。

2013 年度は、引き続き秋に導入講座を実施する他、昨年度の実施を通じて明らかになった課題を整理した上で、2014 年度春からは、大学 3、4 年生向けに、導入講座で明らかとなった課題について学生が解決策を検討し提言する課題解決型の「本講座」を開設する（2013 年夏には、本講座の内容に近い夏季集中講座（グローバル・ビジネスのフロンティア）を昨年度の導入講座の受講生を対象に実施予定）。

また、既に九州、中部、四国、北海道等の各地域で地元の大学と地方経済団体、企業等が連携してグローバル人材育成のための各種講座を実施する取り組みが進んでいるため、これらの取り組みと横の連携を図る。

### 4. 高校生の海外留学支援（UWC 日本協会の活動）の強化

UWC（United World Colleges：本部ロンドン）は、世界各国から選抜された高校生を世界 13 カ国にある全寮制のカレッジ（高校）で受入れ、IB 課程に則った教育を通じて、コミュニケーション能力や多様性への理解力に優れたグローバル人材を育成することを目的とする国際的な民間教育機関である。経団連の全面的支援を受けて運営されている公益社団法人「UWC 日本協会」は、毎年、15 名前後の高校生を選抜して UWC に派遣するとともに、企業からの寄附金を得て、派遣生に奨学金を支給している。

今後は、高校生の海外留学支援の一環として、企業からより幅広く寄附金を募り、奨学金を支給して世界の UWC カレッジに派遣する人数を増やすなど、UWC 日本協会の活動を強化する。

## 5. 初等中等教育への協力（経団連教育支援フォーラム、スポーツ推進部会の活動）

「経団連教育支援フォーラム」を開催し、教育支援プログラムを実施している企業と、教育NPO、教育委員会や小中学校の教師などの教育関係者間の交流を促進している他、「スポーツ推進部会」の活動を通じて、企業の初等中等学校を対象とした各種のスポーツ支援プログラムを支援する。

また多様な企業の取り組みを経団連のポータルサイトで広く紹介することで、全国の初等中等学校で、企業の教育支援プログラムが実施されることを期待している。

## IV. 終わりに

わが国を取り巻く経済社会の急速な変化に対応し、日本経済の持続的成長を実現するためには、イノベーション創出を担う高度理工系人材やグローバル人材の育成が急務である。グローバル人材に求められる資質として、世界の人々と積極的に交流できるコミュニケーション能力の向上や日本人としてのアイデンティティの形成があげられる。それを着実にを行うためには、初等中等教育のあり方、高大接続、大学入試やカリキュラム改革、国際化のさらなる推進に加えて、企業の採用・人事制度をグローバル人材が活躍しやすいよう改革することなど、日本の人材育成のシステム全体を見直していくことが必要である。

グローバル人材の育成強化に取り組んでいるのは、日本だけではない。アジア諸国は自国の学生を欧米の大学に積極的に留学させる一方で、英国やアメリカなどの先進諸国の大学は、アジアなどの優秀な学生の受け入れを競っている。これらの取り組みは、日本より先行しているといっても過言ではない。

日本でも、前回の経団連の提言以降、東京大学の秋入学の提案など、多くの大学でグローバル人材育成強化に向けた様々なチャレンジが始まっている。経団連のグローバル人材育成事業をはじめ産学が連携した取り組みも拡がりつつある。先行する国々の取り組みも注視しながら、こうした改革や取り組みを一層強化・加速していくことが求められているが、これらは、同じかたちをとる必要はない。改革に取り組むそれぞれの当事者が、自らの置かれている環境や目指す目標に向かって、多様な改革や取り組みを競い合うことが重要である。経団連としても、大学や政府と連携して、日本経済の再生とさらなる成長を担うグローバル人材の育成をこれ迄にも増して、強力に推進していきたい。

以上