

6. キャリア教育から見たグローバル人材の育成

角方正幸 (株式会社リアセック総合研究所所長)

私は本号のテーマ「大学の国際化とグローバル人材の育成」という文脈にはいまひとつピンとこない。これは私の今までのキャリアの中心が企業人であったため、「企業の国際化とグローバル人材の育成」であれば納得感がある。つまりは企業活動の変化があってこそ、初めて求める人材も、社会が大学教育に求めるものも変わってくる。そこで、企業が求める人材の変化を念頭に、大学におけるキャリア開発支援を実践してきた経験を基に、昨今関心を集めているグローバル人材の育成について考えてみたい。

1. 大学生の就職難から始まったキャリア教育

私が大学でのキャリア教育に初めて関わったのが 2000 年ころ。当時の大卒求人倍率は 0.99 (1999 年発表) で、1.0 倍を初めて下回り大卒就職は過去最悪の状況であった。

したがって、今ではキャリア教育と呼んでいるが、当時は就職対策の色合いが濃く、現在一般化してきたキャリア教育よりは狭い範囲であったと思う。

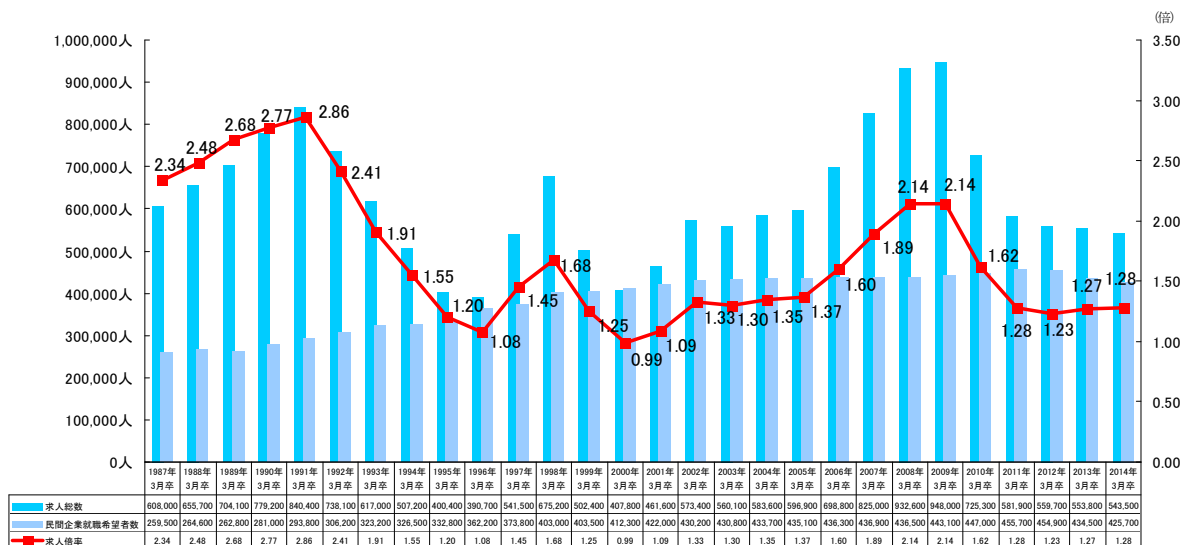
日本の大学では立命館大学が最も早く 1999 年就職部からキャリアセンターへ移行し (現在の名

称はキャリアオフィス)、その後多くの大学で同じような動きが起き、現在ではキャリアセンターという名称が主になっている。この呼称変化は大学の果たすべき役割が、単なる就職支援からカリキュラム内容の見直しも含めたキャリア開発支援へと守備範囲が広がったことを示している。

その目標や支援サービスの見直しが始まるとともに、大学におけるキャリア開発支援は、キャリアセンターのみにとどまらず、全学的に取り組むべきテーマとなっていく。企業社会・企業経済の変化が激しくまた著しい時代に、そんな時代が要請する自律的な (自分の人生・キャリアをについて自分で意思決定し、管理し計画することができる) 学生を創出するというプロジェクトは、全学的に取り組む体制と体系がなければ、とても遂行できるものではないからだ。

しかし、キャリア支援にかかわるのは一部の限られた教職員 (実際にはもっぱら職員) で、それ以外の職員、ましてや教員は、キャリア開発支援は自分の仕事ではないと認識・主張している例も、まだ少なくない。確かに、就職活動スキルを上げ、その学生に合った企業を紹介・斡旋するという「マッチング重視」の就職支援であれば、「教員の手をわずらわせるまでもない」かもしれない。しかし、

図 1 大卒求人倍率の推移



出所：リクルートホールディングス「第30回ワークス大卒求人倍率調査」

いま大学に求められているのは、このような状態を脱して本来の意味でのキャリア教育を実現することであり、そのためには、教職員の意思を統一し、大学全体として教育そのものをキャリア開発支援に向けて再構築していくことが不可欠なのである。

2010年にはこれらの動きを促進するべく、大学設置基準の見直しが行われ、「社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を（中略）培う」という表現でキャリア教育の義務化が明記された。

〈大学設置基準の改正〉(2010.4)

大学は、当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの能力を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な体制を整えるものとする。

これに伴って多くの大学ではキャリア教育の強化を図り、その結果として就業力対策としての教育改革や大学改革が進展してきた（詳しくは拙著『就業力と大学改革』学事出版、2011年）。

2010年に(株)リアセックがリクルート「カレッジマネジメント」誌と共同で行った「就業力育成に関する学長調査」(有効回収数482サンプル)によると、当時、全国の大学学長が今後、就業力育成で重要だと考えていた対策は、

- ① 学生の就業観、勤労観の育成 (80.9%)
- ② 就職相談、カウンセリングの強化 (73.4%)
- ③ 初年次教育の強化 (63.3%)
- ④ キャリアセンターの強化 (63.1%)
- ⑤ インターンシップの強化 (59.1%)

がベスト5であった。

文部科学省も就職支援事業の他に、大学のキャリア教育を推進する目的で、平成22年度から新規の事業をスタートさせている。

社会的・職業的自立につながる就業力の育成に主眼を置き、全学的に教育改革を行おうとする意欲を持つ大学・短期大学に対して、国として緊急かつ強力に支援するとされたのが、平成22年度の「大学生の就業力育成支援事業」である。大学157件、短期大学19件、共同申請4件の計180件が選定され、平成22年度～26年度の5カ年が予定さ

れていたが、2011年11月の行政刷新会議の「事業仕分け（再仕分け）」により、平成23年度限りで廃止となった。

その後を開始した「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」は、産業界のニーズに対応した人材育成の取組を行う大学・短期大学が地域ごとにグループを形成して、地元の企業、経済団体、地域の団体や自治体等と産学協働のための連携会議を設置して取組を実施することにより、社会的・職業的に自立し、産業界のニーズに対応した人材の育成に向けた取組の充実を図る優れた大学グループの取組を国として支援する趣旨である。全国10グループ(参加大学・短期大学数合計174校)が選定され、平成24-26年の3カ年が予定されている。

事業選定校を中心に全国の大学で、キャリア開発授業の改善や新設、あるいは新たなインターンシップのあり方など産業界との連携を視野にキャリア開発への取り組みが広がった。

2. 企業のグローバル化と求める人材の変化

今から約30年前、1986年の円高不況で、日本企業のグローバル化がスタート。当時のグローバル化が意味するところは、貿易摩擦や円高のため、主に製造業が海外へ生産移転することであった。この影響で採用市場では、大手企業が本格的に中途採用を開始し、人材調達方法に大きな変化が起きた。このような大不況に遭遇すると、企業は生き残りをかけ大胆な改革へ動き出す。大卒採用の大きな変化の節目には、必ずこのような景気の大きな落ち込み(大不況)が関連している。

2008年のリーマン・ショック後、グローバル化の意味するところは大きく変わり、大卒採用の量・質ともに大きな影響を受けている。

バブル崩壊時のような採用ストップは少ないものの、厳選採用が定着し一定水準に達しなければ仮に採用予定数に達しなくても、企業は人数合わせの採用はしない。それを可能にしているのも、雇用の多様化が浸透し、人材活用の選択肢が広がったからでもある。そして、派遣やアルバイトなど若年の非正規就業が増大している。

したがって、たとえ景気が回復してもすぐに新卒採用の拡大には結びつかない。2000年以降、景気回復が緩やかに進んだものの、大卒採用予定数がそれほど伸びず、また足元でも景況感が好転したにも関わらず新卒予定数が増えないのも、この

ような構造変化が若年労働市場に起きているからである。

一方、新卒採用の一部はグローバル市場での競争になってきていて、日本の大学生が中国やインドの新卒と比較される状況になっているのも事実である。生産・販売の現場が海外に広がった 80年代のグローバル化とは異なり、雇用市場までが世界に開かれつつあることが、現在進行形のグローバル化の特徴である。

新卒を含む雇用市場におけるグローバル化の進行が意味するものを知る上で興味深い調査があるので紹介したい。アジア7か国とアメリカ合衆

国、日本の就業価値観を比較したものである。日本の就業観がかなり特異であることがわかる。

見方を変えればこれは、グローバル時代に「企業が（労働者から）要求されるもの」である。ほぼ日本人のみを雇用してきた日本企業が、このように異なる就業観をもつ人びともを採用することになれば、企業の人材観・人材戦略も変化せざるをえない。それは「グローバル時代に企業が（人材に）求める能力」につながり、人材を輩出する大学に影響していくのである。

図2 9か国の就業価値観比較

仕事をするうえで大切だと思うもの(3つまで選択可) 選択率(※数字は%)

	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	自分の希望する仕事内容	適切な勤務時間・休日	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	自分の希望する勤務地	会社のステイタス	教育研修の機会	正当な評価
中国	79.0	31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6
韓国	75.1	46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3
インド	58.8	37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4
タイ	72.5	47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6
マレーシア	78.8	37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1
インドネシア	83.1	23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8
ベトナム	78.5	37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	6.4	44.4	16.4
アメリカ	56.9	48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3
日本	39.0	36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3

各国1位の選択率

各国2位の選択率

注)調査対象:各国、大卒以上で働く人(男女20~39歳)計600人

出所: Global Career Survey (リクルートワークス研究所 2013年)

3. グローバル時代に企業が求める能力とは

政府のグローバル人材育成戦略(2012年6月発表)では、グローバル人材育成に必要な要素として以下の3つを挙げている。

- I: 語学力
- II: 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
- III: 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

中でもわかり易い語学力の向上に議論が進んでいるように見える。グローバル時代でのコミュニケーション能力として、もちろん語学力は大切なのだが、大学で育成すべき能力として最も大切なものなのだろうか?

そこで、企業が大学に何を求めているのかを確認するために、以下2つの調査を紹介したい。

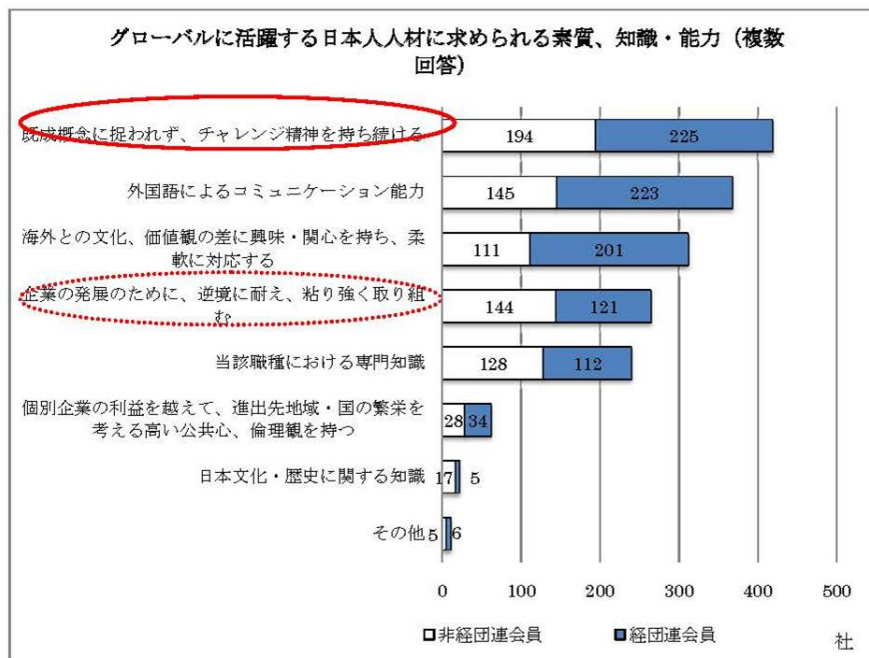
日本経済団体連合会が2010年秋に調査し2011年に発表した「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」2011年によると、グローバルに活躍する日本人人材に求められる素質、知識・能力として最も多く指摘されたのは、「既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける」ことであり(542社中419社)、続いて「外国語によるコミュニケーション能力(語学力に加え、相手の意見を聞いた上で、自分の意見を論理的にわかり易く説明する能力)」(542社中368社)、「海外との文化・価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する」(542社中312社)が上位となった。

「2013年新卒採用担当者意識調査」((株)ジョブウェブ、レジェンダ・コーポレーション(株))では、グローバル人材採用「実施企業」「未実施企業」の意識の差が浮き彫りになっている。

グローバル人材採用実施企業（調査対象企業の37.3%）と未実施企業へ「グローバル人材に求める資質」を尋ねたところ、実施企業は「チャレンジ精神」63.2%、「異文化理解力」61.4%、「英語力」33.3%の順で高くなっており、未実施企業では「英語力」40.6%、「チャレンジ精神」36.4%、

「異文化理解力」31.2%の順に高くなる。双方とも、「チャレンジ精神」「異文化理解力」「英語力」が上位にあるが、「チャレンジ精神」において、そのギャップは26.8ポイントとなり、実施企業がより「チャレンジ精神」を優先させていることがわかる。

図3 グローバルに活躍する日本人材に求められる素質、知識・能力



出所：「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」（日本経済団体連合会、2011年）

図4 グローバル人材に求める資質（グローバル人材採用実施・未実施別）

【Q：新卒採用において、グローバル人材になるために必要な資質について、選択肢の中から優先度の高い項目を3つまでお選びください。】

		① グローバル人材 採用実施企業	② グローバル人材 採用未実施企業	③(①-②) GAP	全体 平均
1	チャレンジ精神	63.2%	36.4%	26.8pt	46.4%
2	異文化理解力	61.4%	31.2%	30.2pt	42.5%
3	英語力	33.3%	40.6%	-7.3pt	37.9%
4	チームワーク	29.8%	33.3%	-3.5pt	32.0%
5	柔軟性	21.1%	28.1%	-7.0pt	25.5%
6	リーダーシップ	19.3%	20.8%	-1.5pt	20.3%
7	論理性	12.3%	16.6%	-4.3pt	15.0%
8	責任感	10.5%	13.5%	-3.0pt	12.4%
9	発信力	8.8%	15.6%	-6.8pt	13.1%
10	専門性	8.8%	11.4%	-2.6pt	10.5%
11	好奇心	8.8%	6.2%	2.6pt	7.2%
12	自国のアイデンティティー	7.0%	6.2%	0.8pt	6.5%
13	その他語学力（英語・日本語以外）	3.5%	10.4%	-6.9pt	7.8%
14	交渉力	3.5%	7.2%	-3.7pt	5.9%
15	マネジメント力	1.8%	4.1%	-2.3pt	3.3%
16	その他	5.3%	13.5%	-8.2pt	10.5%

出所：「2013年新卒採用担当者意識調査」（株）ジョブウェブ、レジェンダ・コーポレーション(株)、2011年）

同じ調査では、グローバル人材採用実施企業に、自社のグローバル人材の定義も尋ねているが、「チャレンジ精神」や「柔軟な対応」、「強い意志」などの内面的要素を挙げる回答が多く見られ、多国籍人材と協働しながら事業を展開できる内面のたくましさや意欲を求めていることが伺える。

2つの調査は産業界からのグローバル人材育成への要望を明らかにしているが、いずれも語学よりはチャレンジ精神がまず第一に挙げられている。前出の「グローバル人材に必要な要素」に沿って言えば、「Ⅰ：語学力」よりも「Ⅱ：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」であり、次いで「Ⅲ：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」ということになる。

もう少し広く見れば、特定の業界や地域に関する知識、英語という特定の言語に関する能力よりも、社会人としての基礎力やジェネリックスキルなどのコンピテンシーの重要性を強調しているといえそうである。

「基礎力 (Generic Skill)」とは、一般的に定義するなら「どんな職業に就くとしても共通に必要な能力要素」である。経済産業省による「社会人基礎力」、文部科学省による「学士力」「職業的発達に関わる諸能力」など、各種の体系が発表されているが、(株)リアセックがリクルートワークス研究所と共同で開発した概念体系では、基礎力をさらに次の3つに分けて考えている。

- 「対人基礎力」 = 周囲と円滑な関係を築いたり交渉・説得したりする力
親和力/協働力/統率力
- 「対自己基礎力」 = 感情をコントロールし自信をもってものごとにあたる力
感情制御力/自信創出力/行動持続力
- 「対課題基礎力」 = 課題を発見し適切に解決に導く力
課題発見力/計画立案力/実践力

「既成概念に捉われないチャレンジ精神」や「異なる文化・価値観への興味・関心と柔軟な対応」は主に「対課題基礎力」、「語学力に加え、相手の意見を聞いた上で、自分の意見を論理的にわかりやすく説明するコミュニケーション能力」は「対人基礎力」に含まれるだろう。

これらをもとに、グローバル人材の能力をもう少し具体的に明らかにできないかを考えていこう。

4. 優秀なグローバル人材の能力とは？

実際に海外で活躍するグローバル人材を対象に、どのような能力が優れているのかが測定できればグローバル人材の育成方法のヒントになるだろう。つまりは、優秀なグローバル人材能力の可視化である。

この能力の可視化として有力な方法がある。河合塾とリアセックが共同開発したPROG (Progress Report On Generic Skills) という基礎力測定テストである。簡単に言うとジェネリックスキルを客観的に測定する方法として開発されたテストである。

PROGでは、基礎力を「リテラシー」と「コンピテンシー」の2側面から測定している。

「リテラシー」とは、知識を基に問題解決にあたる力で、知識の活用力や学び続ける力の素養をみるもの。

「コンピテンシー」とは、経験から身に付いた行動特性で、どんな仕事にも移転可能な力の素養をみるもの。前述の「対人」「対自己」「対課題」の基礎力がここに対応している。

このテストを用いてグローバル人材の特徴を分析し、能力の見える化を試みた。

グローバル人材のモデル人材として取り上げたのは、アジア圏での外国人マネジメントの経験があり、赴任中のマネジメント結果に対して、満足あるいは評価されていたと思っている日本人ビジネスパーソン (年齢: 25歳~49歳、平均赴任期間: 約4年)、サンプル数735人である。

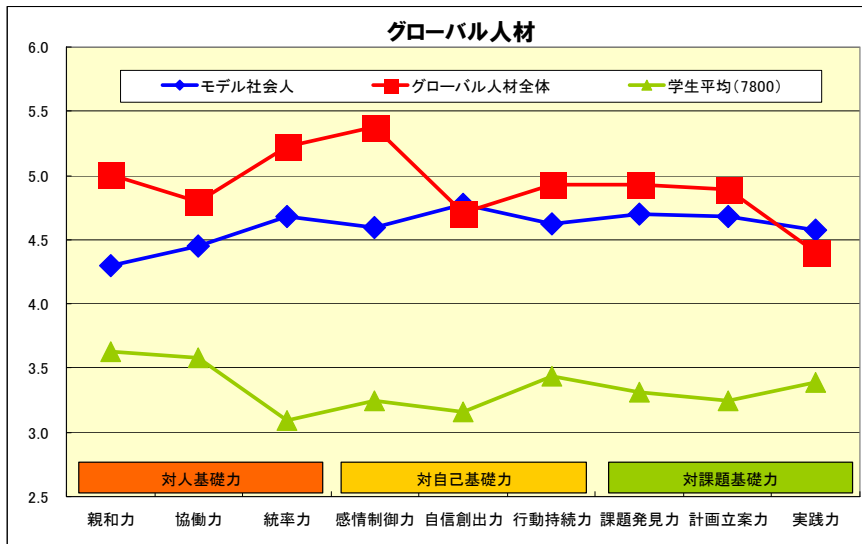
「グローバル人材」と、「モデル社会人」「学生」とを比較して見ると、グローバル人材の基礎力スコアは、モデル社会人と同等あるいはそれ以上の高いものであった。3大基礎力では特に対人基礎力の高さが目立つ。対自己基礎力では特に感情制御力が秀でていることがわかる。一方、対課題基礎力はモデル社会人と大きな差は見られない。

図5 コンピテンシーの構成概念

PROGのコンピテンシー (リクルートと共同定義した基礎力)				社会人基礎力 (経済産業省)		学士力 (文部科学省)			
	内容	構成要素							
対課題 基礎力	課題発見力	問題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う	情報収集・本質理解・原因分析 など	考え抜く 力 (シンキング)	課題発見力	汎用的 技能	問題解決力		
	計画立案力	問題解決のための効果的な計画を立てる	目標設定・シナリオ構築・計画評価・リスク分析 など		計画力		論理的思考力		
	実践力	効果的な計画に沿った実践行動をとる	実践行動・修正・調整・検証・改善 など		創造力		情報リテラシー		
対人 基礎力	親和力	円滑な人間関係を築く	親しみ易さ・気配り・対人興味・多様性理解・人脈形成 など	チームで 働く力 (チームワーク)	発信力		数量的スキル	数量的スキル	
	協働力	協力的に仕事を進める	役割理解・連携行動・相互支援・相談・指導・他者の動機づけ など		傾聴力			コミュニケーションスキル	
	統率力	場を読み、目標に向かって組織を動かす	意見を主張する・創造的な討議・意見の調整・交渉・説得 など		柔軟性				
対自己 基礎力	感情制御力	気持ちの揺れをコントロールする	セルフアウェアネス・ストレスコーピング・ストレスマネジメント など		前に踏み 出す力 (アクション)		状況把握力	態度・ 志向性	チームワーク リーダーシップ
	自信創出力	ポジティブな考え方やモチベーションを維持する	独自性理解・自己効力感・楽観性・機会による自己変革 など				規律性		市民としての 社会的責任
	行動持続力	主体的に働き、良い行動を習慣づける(学習行動を含む)	主体的行動・完遂・良い行動の習慣化 など	ストレスコントロール			倫理観		
					主体性		自己管理力		
					働きかけ力		生涯学習力		
					実行力				

出所：リアセック作成

図6 グローバル人材の能力比較



出所：リアセック作成

注) モデル社会人：日本で働く35歳までのビジネスパーソンで、役職者あるいは複数の部下をマネジメントしている人、サンプル数4000人

ここには小分類での細かなデータは紹介できないが、33の小項目を参考にすると、グローバル人材として重要な能力は、

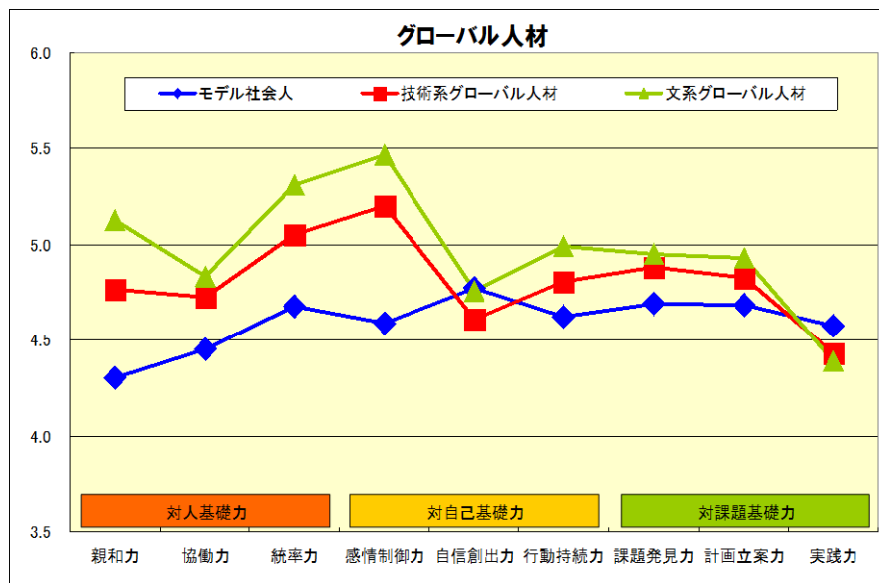
- ① ストレスに強く、緊張を力に変える（ストレスマネジメント）
 - ② 意見を主張し場を調整する（意見を主張）
 - ③ 他者に配慮し、関係を築く（親しみやすさと人脈形成）
- ということがわかる。

さらに、グローバル人材を文系と技術系に分けて比較したのが図7である。これを見ると総じて文系の方が高いスコアとなっている。そして、前に述べたグローバル人材として重要な3つの能力①ストレスマネジメント、②意見を主張する、③親しみやすさと人脈形成、においても、文系グローバル人材のスコアは技術系グローバル人材を上

回っている。つまり、グローバル人材の能力特性は文系においていっそう際立っている。

このように活躍するグローバル人材のコンピテンシーに注目すると、日本で働くモデル社会人に比べ対人基礎力と対自己の感情制御力、いわゆるストレス耐性に秀でていることがわかる。また、それが文系のグローバル人材でより顕著に表れている。したがって、大学でのグローバル人材育成方法を検討するときは、特に「ストレス耐性」「統率力」「親和力」の3つの能力向上に力を入れる必要があるようだ。前に述べたとおり、コンピテンシーは経験から身に付く行動特性なので、その開発は、知識の習得ではなく経験の積み重ねが重要となる。したがって、PBLやアクティブラーニングなどの学習スタイルが有効で、インターンシップなど実践的な学習機会を多く設けることが望まれる。

図7 グローバル人材の能力比較（文系と技術系）



出所：リアセック作成

5. グローバル人材の育成はキャリア教育の充実そのもの

語学（外国語）と日本文化や歴史の理解も大切だが、何よりも社会人としての基礎力、ジェネリックスキルの向上が重要である。

したがって、グローバル人材の育成に対応した大学での人材育成を考えることは、学生のジェネリックスキルを育てることと何ら矛盾しない。矛盾しないどころか、その基礎の上に語学力や日本文化理解が積み上げられるものであろう。

つまり、グローバル人材の育成は産業界のニーズに即したキャリア教育の充実を図ることに繋がっている。

（参考）

- 角方正幸他『就業力育成論』学事出版、2010
- 角方正幸他『就業力と大学改革』学事出版、2011