

立命館アジア太平洋大学（APU）の 環境を活用したグローバル人材育成（前編） APUのめざす企業人材育成とNECの取り組み

働きかた研究所 所長

平田末緒

グローバル人材の
採用・育成で
熱い視線を集める APU

大分県別府市にある立命館アジア太平洋大学（Ritsumeikan Asia Pacific University：APU）。「世界各国・地域から未来を担う若者が集い、ともに学び、生活し、相互の文化や習慣を理解し合い、人類共通の目標を目指す知的創造の場」をうたい、2000年に開学した。具体的な数値目標として「3つの50（国際学生が50%、外国籍の教員が50%、50カ国・地域以上の学生を受け入れ）」を掲げたスタートは

ニュースにもなり、話題を呼んだ。

以来15年が経ち、同学はいま、学校関係者はもとより日本企業からも熱い視線を集めている。グローバル化が急速に進み、多くの企業が対応に追われるなか、「3つの50」を備えた環境がグローバル人材の採用・育成に好適だと企業にとらえられているからだ。

採用面では、近年90%を超え続ける同学の高い就職内定率がこれを証明している。APUで4年を過ごした学生が、企業が「採用したい」人材へのびやかに成長していることが、高く評価されているのだ。

一方、育成面では、「グローバルそのもの」な環境を社員教育に利用する動きが目立ち始めた。たとえば企業が社員研修を、留学生を交えて同学のキャンパスで行ったり、社員を「短期留学」させたりといった具合である。企業のこうしたニーズを察知した大学側も、これに応えるプログラムを用意している。

そこで本稿では2回にわたって、APUの取り組みと、それを活用した企業のグローバル人材育成事例を紹介したい。前編となる今回は、APUの「学ぶ環境」とグローバル人材育成プログラムについて、学長、学部長にお話をうかがった。企業事例としては、同学のグローバル環境を研修に活用し、大きな手ごたえを得ているというNECの取り組みを取り上げる。なお、後編は夏ごろに掲載予定である。

PROFILE

ひらた みお

早稲田大学卒業後、記者・編集者を経て、1996年に求人広告会社（株）アイデムに入社。同社人と仕事研究所で人とマネジメント情報誌3誌を創刊し、編集長となる。2009年より人と仕事研究所所長。2013年に退社し、人事コンサルティング会社（株）働きかた研究所を設立する。著書に『なぜあの会社には使える人材が集まるのか～失敗しない採用の法則～』（PHP研究所）などがある。他に、各種公的委員会・研究会等の委員、大学講師も務める。

開学以来つくり上げてきた グローバルな環境

大分空港から、別府行きのリムジンバスで30分。途中で市バスに乗り換えて、山道をひたすら15分上った先に、立命館アジア太平洋大学（以下、APU）の壮大なキャンパスは広がっている。

学生がキャンパスを歩き交う様子は、どこの大学でも目にするもの。一方、他の大学と大きく異なるのは、学生の肌や目の色がそれぞれ異なっていることと、聞こえてくる会話の大半が英語であることである。日本人学生3,245人に対し、世界84カ国・地域からの留学生が2,500人（2014年5月1日現在）という環境が、自然と公用語を英語にさせているのである。

講義科目についても、9割は日本語と英語のダブルで提供している。学生同士でディスカッションした成果を、プレゼン発表させる形式の講義も多く、とくに留学生比率が高い授業では皆、積極性、熱気、活気が明らかに高い。

こうしたグローバルな環境は、開学以来、同学が強い信念をもつてつくり上げてきたものだ。これまでの道のりについて、是永駿学長は次のように話す。

「当学の外国籍の教員比率は、5割にも上ります。開学当初は十数%だったのを、地道に上げてきました。また、できるだけ多様な

学生に入学してもらえるよう、独自の給付型奨学金も準備しています。留学生の母国の経済状況はさまざま、国によっては当学の学費を一生かかっても払えないところもあります。そうした国からも入学してもらうことで、学内にさらなる多様性が生まれると考えているからです」

ちなみに外国籍の教員をこれだけそろえられるのは、APUが新設の大学だからということもある。既存の大学では、定年などで教員が入れ替わるのを待つ必要があるが、APUは最初から外国籍の教員を積極的に採用することができたのだ。

是永学長は、さらにこう続ける。「私は、当学で学ぶ最大の価値は、『オープンマインドにならざるを得ない』ことではないかと思っています。私には、日本社会はさまざまなヒエラルキーに縛られた、目に見えない圧迫感のある社会に映ります。でも、当学にはそれがまったくありません。当学で必要なのは、多くの日本人が抱きがちな、『間違っただけじゃない』という無意識の呪縛から逃れることです。自分のメンタリティを解き放っていかないと、さまざまな国の人たちがいる多様性のなかでは生きていけないのです」

では、メンタリティは、どうすれば解き放つことができるのか。

「当学には、そもそも人のミス



是永駿学長

を笑わない風土ができあがっていますから、ごく自然に変わっていくことができるでしょう。たとえば、最初は多くの日本人学生が苦手とする英語でのディスカッションも、失敗を恐れず実践を積みうちに、みるみるできるようになっていきます。成長のモノサシとして“偏差値”を使うなら、イメージ的には、入学時の偏差値より卒業時の偏差値が5ポイント以上上がる感じです。加えて、日本社会が忘れつつあるように思う『感謝の心』や『志』などが、逆に育まれているとも感じます。これも多様な個性を認め合う風土によるものかと思いますが、大切なことではないでしょうか」

GCEPの内容と 成果を上げる3つのポイント

このように、APUには人が自然に成長していけるグローバルな環境がある。ここに企業が目をつ



横山研治教授

けた。急速に求められてきた“グローバル化に適應できる人材”を、他国への留学ではなく、APUの場を借りて育成できないかというのである。

そこで同学が開発したのが、『社会で働く人材のグローバル化養成プログラム』である。2011年からスタートしたGCEP（Global Competency Enhancement Program：ジーセップ）と通称されるこのプログラムは、通常の日本人学生が4年間かけて身につけるエッセンスを、最短2カ月で習得させる内容となっている。春と秋の年2回入学できるクォーター制（1クォーターは2カ月）を基本とし、期間中、企業からの研修生は、学生に交じってマーケティングやビジネスエシックスなどの講義を受け、レポートを執筆する。

GCEPを提供する国際経営学部の学部長・横山研治教授は、その

ポイントを3つあげる。

1つ目は、学生寮APハウスへの入寮だ。研修生は、APハウスで暮らす59カ国・地域の1,219人と、2カ月間生活を共にする。2つ目は、英語による講義の履修である。本人の語学力も考慮し、日本語による講義の受講も可能だが、一方で、学部の講義より格段にレベルの高い大学院の講義も聴講できるようになっている。そして3つ目が、ALL（Active Language Learning）と呼ばれる、英語力を飛躍的に上げる仕組みである。これは、学内で選抜された大学院生、学部学生たちがTA（Teaching Assistant）となり、マンツーマンで語学学習をサポートするというものだ。

「APハウスに入寮してもらう目的は、異文化適應力を育むことです。この力は、座学で本を読んで学んだだけでは身につけません。寮では留学生が作るスパイスの強い料理のにおいが立ち込めていたり、お祈りを始めたりするなど、研修生は、これまで体験したことのない生活環境に置かれることになります。それでも最初の1カ月は何とかやり過ごせるのですが、2カ月目に入ると些細なことでも気になり、他の人の嫌な面が見えてくる。でも、逃げ出すわけにはいきません。そういった環境に身を置くことで、言葉も習慣も価値観も違う多様な人と折り合っ

ていく心の強さを、身につけてほしいと思っています」（横山さん）

英語による2回の 必修プレゼンテーション

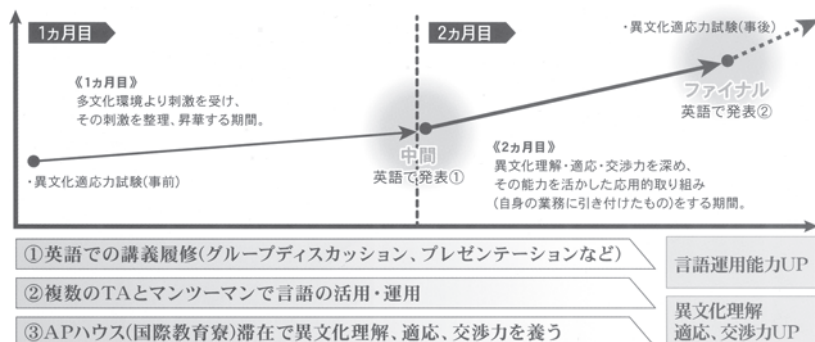
こうした、日常における特色に加え、企業からGCEPに派遣されてきた研修生の成長をさらに後押しする仕掛けがある。それは、プログラム期間中、英語で2回のプレゼンテーションを行うことが必須となっていることである。

プレゼンテーションの機会は、入校1カ月後とプログラム終了直前の2回用意されている。聴講するのは、ボランティアの学生や、ALLによる英語学習で社会人研修生と日々接しているTAの学生たち。TAとは日々のやり取りのなかで、ある程度人間関係ができている。そのため、英語でのプレゼンテーションが初めてであっても、比較的ラクな気持ちで話することができるという。

そして、1回目のプレゼンで「聞いてもらえた」という体験が自信となり、残り1カ月の学習意欲を支えていく。2回目のプレゼンでは皆、英語でのプレゼン能力が飛躍的に向上するそうだ。

こうした濃密な2カ月間を経て、研修生は「異文化適應能力」を高めていくという。これは、研修生自身や学校側の単なる感覚的なものではない。数字が証明しているのだ。

図表 GCEP の成長曲線（2カ月の場合）



「GCEP 参加者には、参加前と終了後の2回、IDI (Intercultural Development Inventory) という、アメリカで開発された異文化適応力試験を受けてもらっています。この得点が終了後は、参加前と比べて大きく伸びるのです。IDIの結果は、研修生へのヒアリングやアンケートとともに、ご本人と各企業さまへ送っており、どこがどう伸びたのかを、人事の方にも確認していただけます」(横山さん)

異文化適応能力とは 「問題を放ったらかす能力」

ところで、「異文化適応能力」とは何なのか。これについて横山さんは次のように考えている。

「異文化適応能力とは『問題を放ったらかす能力』ではないかと思っています。常識や価値観が違う相手との間では、絶対に合意できない部分があつて当然です。それを無理やり合意に至らせようとしたり、徹底的に戦ってやりこめたりしようとしても関係が破たん

するだけで、なんら解決しません。そうではなく、違いは違いとして放っておく。自分とは違う価値観を切り捨てたり、自らの価値観を抑えて周りに迎合したりするのではなく、違いは違いとして傍らに置いて接していく。これこそが、異文化適応能力であり、グローバル化のなかで生きていくための底力となるのではないかと思います」

学生たちに接してみて

筆者は本稿の執筆にあたって、丸1日同学に滞在した。具体的には、学部と大学院あわせて7つの講義を見学し、さらに5カ国計5人の学生に学内を案内してもらった。加えて、GCEP のカリキュラムでTAとして社会人の英語学習

をサポートしている留学生3人との意見交換も行った。夜はAPハウスに宿泊し、寮で暮らすウズベキスタン人の女子学生に寮内を案内してもらった。彼らは皆、生活費を稼ぐため、学内の売店や別府市街の旅館や小売店でアルバイトをしているという。

そうしたなかで改めて思ったことは、APUの学生たちの学ぶ意欲や挑戦していく力の高さである。APハウス1階にある共有スペースは、夜の9時を回る時間帯でもパソコンを囲み話し合う学生たちでいっぱいだった。日中も、ノートを前に学生が授業の準備をする光景にあちこちで出会った。

単に留学生比率が高く、英語での授業があり、外国籍教員が多いことだけが、APUの価値ではない。そうした環境のもと、互いの違いを理解し、受け入れつつ、共に学び合う「明るい向上心」にあふれていることが、数字では表しがたい特長となっている。

社会人が、飛び込んで学ぶ意義は、ここにもある。

●立命館アジア太平洋大学では、5月22日(金)に立命館大学・東京キャンパス(東京都千代田区)で、「グローバル人材セミナー」を開催します。このセミナーは、「自社もグローバル人材を育成する必要がある、APUの環境に興味はあるが、大分まではなかなか行けない」、「現地訪問の前に情報を得たい」といった要望に応じて企画したものです。内容も、「現場を感じられるもの」とし、APUでグローバル人材育成を行っている企業による講演や、パネルディスカッションなどを予定しています。詳しくは大学までお問い合わせください。問い合わせ先：立命館アジア太平洋大学 学長室 0977-78-1106

事例 日本電気 (NEC)

APU のダイバーシティ環境で グローバル人材、研究者を実践的に育てる



(左から)
中央研究所 研究企画本部 主任
逢坂浩一郎さん

人事部 エキスパート
森かおりさん

人事部 主任
高橋 司さん

新卒採用や人材育成で APU を活用

1899 年（明治 32 年）創立の日本電気株式会社（以下、NEC）。116 年の歴史をもち、商号が表すとおり、日本を代表する電機メーカーとして発展してきた。

ところがいま、同社の事業は大きく領域を変えている。2015 年が最終年度となる中期経営方針でも、防災、情報ネットワーク、流通、スマートエネルギーなど、社会インフラの高度化を支える「社会ソ

リューション事業」への注力が掲げられ、あわせてアジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進といった「グローバルで戦える成長基盤の確立」が明確に示された。

「私たち人事部の役割は、こうした経営方針の実現に、人材面で寄与することです。海外売上比率を現在の 21% から 25% へ早期に引き上げるといった数値目標も示され、グローバルで戦える社員の育成が急務になっています」

こう話すのは、NEC 全体のグローバル要員の育成を担当する人

事部エキスパートの森かおりさん。事業変革のなか、同社はグローバル人材の採用・育成において、立命館アジア太平洋大学（以下、APU）との連携を深めている。

グローバル要員の採用を担当する人事部主任の高橋司さんは、「APU と連携するのは、一言でいえば Win-Win な関係が構築できるためです」と言い切る。同社は毎年約 350 人の新卒採用をしているが、2012 年度以降、APU から 7 カ国・計 21 人が入社している。

「グローバルに戦える社員の確保をめざす私たちにとって、多様な言語・文化のなかで生活してきた APU の学生たちは非常に魅力的です。企業説明会や面談、筆記試験といった一連の採用活動を APU のキャンパスで行う『オンキャンパス・リクルーティング』にも大きな価値を感じています」（高橋さん）

会社概要

本 社	東京都港区
創 立	1899 年 7 月 17 日
資本金	3,972 億円 (2014 年 3 月末現在)
売上高	単独 1 兆 9,024 億円 連結 3 兆 431 億円 (2013 年度)
従業員数	単独 24,237 人 連結 100,914 人 (2014 年 3 月末現在)

■事業内容

国内外の政府・官公庁・公共機関向けの社会ソリューションの提供、製造業などを中心とする IT ソリューションの提供、ネットワーク機器や基盤システム、運用サービスなどの提供

■URL

<http://jpn.nec.com/>

グローバルな環境で スピーディーに人材を育成

一方、グローバル人材育成については、APU が提供する企業人材育成プログラム GCEP (Global Competency Enhancement Program) を活用している。

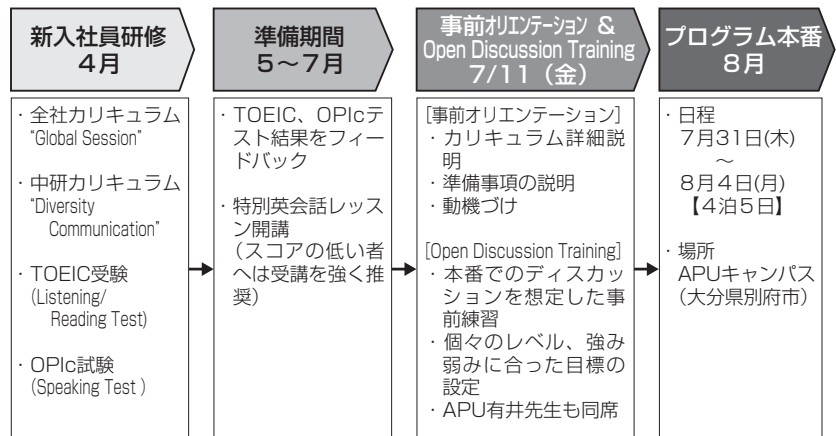
GCEP の利用について森さんは、「当社の人材育成ニーズに合っていること。さらに、社員を海外留学させることに比べ、時間的にも費用的にも会社の負担が少ないことも大きな理由です」と話す。

同社のグローバル人材育成ニーズとは、「グローバル適応の必要性が高い社員を、ピンポイントでスピーディーにグローバル人材に育てる」こと。たとえば、グローバルビジネスを展開する大手企業を担当することになったり、近い将来海外企業や海外の政府機関と連携したプロジェクトを遂行する立場になることが確実視されているケースなどである。要は、グローバル対応に向けて「おしりに火がついた」人材だ。

「具体的には、毎年10～11月に開催される秋1クォーター（2カ月間）のコースに参加してもらっています。2012年度からスタートして、2014年度までに、35歳前後の主任や若手マネージャークラスの人材を中心に、計7人を派遣しました」（森さん）

2000年代に行った事業の「選択

図表 中央研究所の新入社員向けグローバル研修運営フロー（2014年度）



事前準備（動機づけ、語学力強化、目標設定）や本番のカリキュラム構成については、APU有井先生とも意見交換を重ね毎年ブラッシュアップ

と集中」により、海外における売上比率が20%程度まで落ちこんでいる同社では、現在は国内市場を相手に「あ・うん」の呼吸で仕事をしてきた社員が大半というのが実状だ。そんな同社にあってGCEPは、「海外連携の経験をもったことのない社員に、知識より実践中心で、『即、使える』経験を積ませられること」が大きな魅力だと森さんは考えている。

国内と同じように海外でも、相手が誰であれ“刺さる”提案ができたり、ネゴシエーションできる人材の育成に、「留学生と2カ月間共同生活をしながら、日々英語でディスカッションしたりプレゼンを行う」APUの環境は、まさにうってつけというわけだ。

研究職の新入社員を派遣し 研究者の基礎を固める

こうしたAPUの環境を、新入

社員教育に活かしているのが、同社中央研究所だ。具体的には、研究所がAPUと組んで独自開発した研修を、入社した年の8月にAPUキャンパスで実施している（図表）。研修は合宿形式で、宿泊先は学生寮APハウスである。

研究者の育成を担当する、研究企画本部主任の逢坂浩一郎さんは、この新人研修を行う理由を次のように話す。

「研究所は、社内で最もグローバル化が必要なユニットの1つだと考えています。今後の研究開発戦略では、『NECが高い価値を提供しうる領域にフォーカスし、強い技術を徹底的に磨いてコアコンピタンスとなるグローバルでの〈No.1/Only1〉技術を創りこむ』ことを掲げており、グローバルの視点が不可欠となっています。したがって新人にも、『5年後には、世界レベルの研究者として独り立

ちすること』を明確に求めています。これを支援・促進する施策の1つが、APUでの新人合宿研修になります」

研究所の新人は全員が大学院卒以上であり、博士号をもつ人も少なくない。彼ら・彼女らは英語の論文を読むことには比較的慣れている。しかし、海外の研究者と切磋琢磨し協働するには、英語でのディスカッション、ファシリテーションなどのスキルが必須となる。そのような、実際に「使える英語」の早期習得に向けた意識づけを、早いうちから行うのが目的だ。要するに、一流の研究者育成に向けた、最初の基盤づくりという位置づけである。

実際の研修プログラムは「イントロダクション（レクチャー）＋グループアクティビティ（討議等）＋プレゼンテーション（発表）」を1セットとし、これを複数回繰り返す形をとっている。2014年入社の新人に対しては、4泊5日で3セット行った。

「APUでの新人研修は、2012年度以降、研究所の新人約30人を対象に毎年実施しています。最大の特徴は、レクチャーから討議、発表まですべて英語で行っていることです。ここには、当社からの参加者と同等数以上のAPU留学生に参加してもらい、グループ討議や発表は当社と留学生の混成グループで行ってもらいます。こう

した学生さんの募集をはじめ、討議のテーマ設定、効果的な研修とするための各種運営上の工夫は、スタート以来、APUアジア太平洋学部の有井健教授に全面的にご協力いただきながら、毎回改訂を重ねています」（逢坂さん）

研修効果を最大化する さまざまな仕掛け

改訂とは、たとえば、「APU修士・博士課程留学生のTA（ティーチングアシスタント）としての活用」や、NEC新入社員・APU学生合同の「ウェルカムパーティーの開催」、「別府市街での合同フィールドワークの実施」などである。これらは主に、研修で早期に人間関係を構築し、議論を活性化させたり、研修時間外も含め幅広くコミュニケーションを深める目的で導入されたもの。教室内外で多様なアクティビティを共に行うことで、より多くの気づき・学びが促される。

また、議論のテーマはNEC新入社員とAPU学生の双方にとって取り組みやすく、かつ、できるだけ正解のないものや、立場で見解が分かれるもの、ダイバーシティによる違いが露わになるものを設定している。たとえば、2014年度のテーマの1つは「NECのテクノロジーを利用して、別府をよりよい街にするには」だった。

海外留学生を交え、英語で議論



▲討議風景（グループ討議を支援・活性化させるティーチングアシストと参加者）

し発表する経験は、「得難い気づきと学びを新人にもたらす」と逢坂さんは感じている。実際、英語を読むことはできても英会話ができない新人は、「議論に参加できない自分」に直面し自助努力の必要性を痛感しつつ、その場でも「いまできることは何か」を考え行動しなければならない。一方、英会話に堪能な新人は、グループでの活動をとおして、英語ができない人の意見をどう吸い上げ、議論に反映させていくかという課題を突きつけられる。

しかし何より大きいのは、メンバーの半分がAPUの留学生という環境がもたらすものだろう。

「日本人の議論は暗黙のうちに『合意形成』を目的としがちですが、APUの留学生は基本的に『ディベート』の場だと考えます。また、留学生たちは、それぞれ歴史的にも文化的にもまったく異なる背景をもっており、それぞれの常識も違います。しかも、全員が文系の学生ですからテクノロジーの話は平易にしないと理解してもらえませんし、そもそも何ごとも



▲英語でのプレゼンテーション発表

ロジックで考えてきた当研究所の理系の新入社員とは発想の仕方も思考回路も異なります。これらの『違い』により、グループ討議やプレゼンテーション作成では、語学以上にさまざまな問題が発生します。それらを乗り越えようとするなかで、グローバルな適応力、コミュニケーション力の向上につながる気づきが得られるわけです。こうした『真のダイバーシティ』環境で、学生とともに5日間カンヅメになって議論することの効果は、きわめて大きいと考えています」（逢坂さん）

もちろん、最大の成果を出すために事前の工夫も怠らない。研修実施1カ月前にはオリエンテーションを開催し、本番を想定した

英語での討議練習を行っている。そこでは、各々の討議への参画度合いや改善点などについて、講師とメンバー間での相互フィードバックを行い、新人一人ひとりのレベルや強み・弱みを明らかにする。

そして、英会話が苦手な人は「必ず一度は発言する」、「わからないときは必ず質問する」、得意な人は「全員の意見が出るようなファシリテーションを行う」など、研修に対してそれぞれに合った目標を設定する。

これらの工夫が、短期間でも高い研修効果を生み出している。

留学生の要望に応え 「NEC 特別講座」を開講

2014 年からは、新たに APU・NEC 協働プログラム「NEC 特別講座」を開講した。これは、APU と NEC の連携をさらに深めるとともに、留学生を中心とした学生の要望に応え「日本企業における仕事の進め方」や、NEC を含めた「ICT 業界」について理解して

もらうことを目的としたものだ。単位認定される週1回、2コマ分計190分間の授業を、1クォーター（2カ月間）提供している。

森さんは、この協働プログラムで「人的資源管理・人材育成」に関する講義を担当し、学生と交流した。「講義は日本語で行いましたが、留学生の参加が圧倒的に多く、講義後も質問者が列をなすなど、学生の強い意欲を感じる事ができました。最終回の講義では『当社への提案』をプレゼン発表してもらいましたが、参加した当社の特別顧問は『枠にとらわれず、非常に可能性を感じる提案が聞けた。このような素晴らしい人材とともに仕事をしたら、社員の刺激にもなるのではないかと感じ入っていました』（森さん）

グローバル人材といっても、企業により求める人材要件は違い、イメージする人材像もさまざまだろう。そんななか NEC は「自社が望む人材育成」を実現する場として、APU を選んでいるのだ。

（取材・文／平田未緒）



立命館アジア太平洋大学
有井 健 教授

NEC 中央研究所さんとともに新入社員研修を企画・運営し、これまでに3回実施しました。担当者の逢坂さんとは綿密な打ち合わせを行って、二人三脚で改善を重ねています。本研修の目的である「新人を、内にこもらない、世界で競える研究者へと、

早期に育て上げるための基盤づくり」を達成するため、私のほうではとくに、本学の資源を最大限生かすことを意識しています。たとえば、NEC さんの新入社員研修は単位認定科目とし、かかわる留学生側にも高いレベルを求めています。ボランティア感覚ではなく、自覚をもって参加してもらいたいからです。履修にあたっては、留学生に「志望動機」を書かせたり、高い英語力を求めるなどの要件を課しています。企業と共同で研修を開発するのは、本学としても初めての試みでしたが、双方にとって良い成果を出せているのではないかと思います。