

論文 / 著書情報
Article / Book Information

論題	グローバル人材の育成と専門学校への対応
著者	廣瀬幸夫
出典	キャリアエデュ, , No. 39, pp. 14-28
発行日 / Pub. date	2013,

第2部 シンポジウム（要約）

『グローバル人材の育成と専門学校の対応』



シンポジスト：荒木 義宏氏（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部主査）

廣瀬 幸夫氏（東京工業大学 特任教授 国際連携プランナー）

川瀬 進氏（綜研化学株式会社 特別顧問）

山中 祥弘氏（公益社団法人東京都専修学校各種学校協会 副会長）

コーディネーター：岡本 比呂志氏（公益社団法人東京都専修学校各種学校協会 常務理事）

【岡本】グローバル人材について議論する上で、その背景と課題、そして本日の議論の方向性を整理します。まず背景ですが、いま世界ではStudent Mobility（スチューデント・モビリティ）、いわゆる“学生の動き”が非常に活発化しています。これは留学生マーケットの拡大を意味するもので、1975年には全世界で約80万人ほどだった留学生数が、30数年後の2009年には、約4倍の367万人にも達しています。

ただ、日本に限ると、日本から海外への留学生数は、2004年の8万2千人をピークにして、6年後の2010年には5万9千人に減少しています（資料1）。この数をどう見るかというのが課題のひとつです。一方、海外から日本への留学生数（資料2）は、中曽根内閣の「留学生10万人計画」を達成し、現在は「30万人計画」の国策のもと進められており、直近の数字で約14万人です。うち専門学校の留学生数は約2万5千人という現状です。

世界の流れを振り返ると、日本が世界経済ナンバーワンといわれていた時期は、日本を含む先進

7カ国（G7）が、世界のGDPの40%を占めて世界経済を仕切っていました。しかし現在では、アジア、ASEANの新興国を含めたG20が、GDPの85%を占めています。

G7、G20 加盟国

◆ G7

フランス、アメリカ合衆国、イギリス、ドイツ、日本、イタリア、カナダ

◆ G20

フランス、アメリカ合衆国、イギリス、ドイツ、日本、イタリア、カナダ、韓国、中国、インドネシア、インド、サウジアラビア、欧州連合（EU）、メキシコ、アルゼンチン、ブラジル、ロシア、トルコ、南アフリカ共和国、オーストラリア

また日本固有の問題としては、少子高齢化が進展し、50年後の2060年には総人口が8千6百万人ほどに落ち込むと言われています。労働力の減少は今でも問題になっていますが、これは確実に数十年先まで避けて通ることができない課題であるのは明らかです。同時に若者が少なくなるので

マーケットも縮小します。50年後には、65歳以上の高齢化率40%、生産年齢人口50.9%——つまり2人に1人しか経済を支えていない社会が出現し、日本はそういう長期トレンドに入っています。

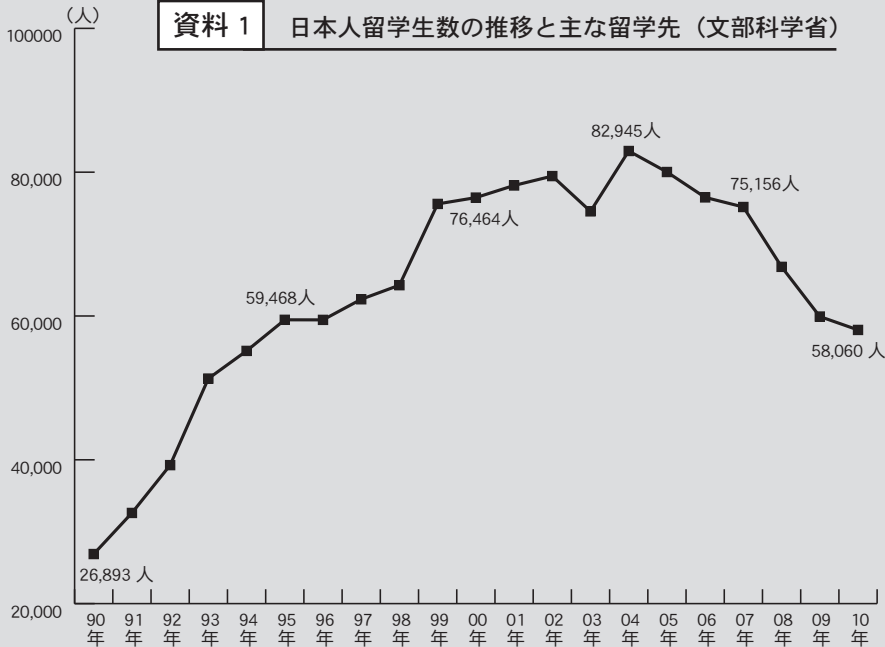
一方で、日本企業は海外進出に非常に意欲的で、1998年から2009年の10年間にかけて、東アジアマーケットの売上は17%アップしましたが、進出気運はさらに高まっています。たとえば経済産業省が2010年度に中小企業を対象に行った調査では、「今後3年間で海外の事業規模を拡大する」と答えた会社が70.4%に上り、しかもそのうちの60%が「海外の需要増加」を理由に挙げています。また、海外拠点を設置・運営する際の課題として、

「グローバル化を推進する人材の確保・育成を図る」と回答した企業が76.1%を占めました。つまり少子高齢化が進行する日本では、企業は積極的な海外展開に活路を見出すほかはなく、それなりの資金や人材を抱える大手企業は別として、中堅中小企業は進出する上での課題を多数抱えており、その大きなテーマが人材育成ということなのです。

こうした背景を踏まえた上で、本日のテーマ『グローバル人材の育成と専門学校の対応』の中で、各シンポジストからのお考えを伺いながら、現状の課題や展望を探っていきたいと思います。

それでは自己紹介と、本日のパネルディスカッションへのお考えをお願いします。

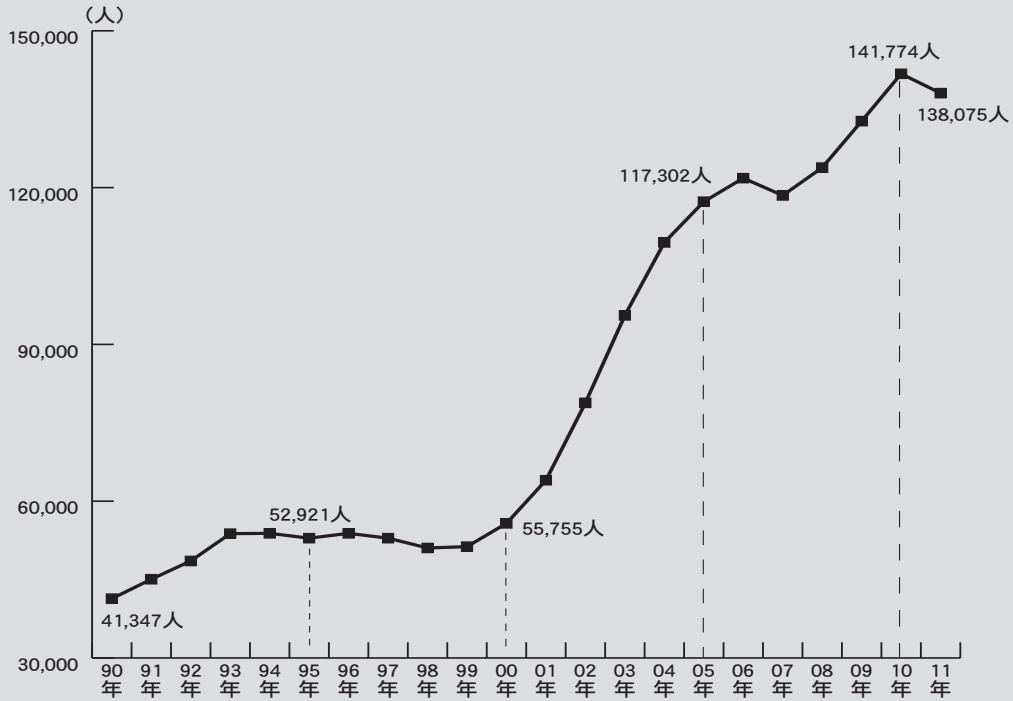
資料1 日本人留学生数の推移と主な留学先（文部科学省）



	国・地域	2010年		2009年		2010年－2009年	
		留学者数	構成比	留学者数	構成比	人数増減	構成比増減
1	アメリカ合衆国	21,290	36.7	24,842	41.5	-3,552	-4.8
2	中国	16,808	28.9	15,409	25.7	1,399	3.2
3	イギリス	3,851	6.6	3,871	6.5	-20	0.2
4	オーストラリア	2,413	4.2	2,701	4.5	-288	-0.4
5	台湾	2,302	4.0	2,142	3.6	160	0.4
6	ドイツ	2,135	3.7	2,140	3.6	-5	0.1
7	カナダ	2,097	3.6	2,005	3.3	92	0.3
8	フランス	1,743	3.0	1,847	3.1	-104	-0.1
9	韓国	1,147	2.0	989	1.7	158	0.3
10	ニュージーランド	988	1.7	1,025	1.7	-37	0.0
	その他	3,286	5.7	2,952	4.9	334	0.7
	合計	58,060		59,923			

資料 2

海外からの留学生数の推移と進学先、専攻分野（日本学生支援機構）



国（地域）名	留学生数	構成比	国（地域）名	留学生数	構成比
中国	87,533	63.4	ドイツ	393	0.3
韓国	17,640	12.8	イギリス	364	0.3
台湾	4,571	3.3	サウジアラビア	336	0.2
ベトナム	4,033	2.9	ロシア	331	0.2
マレーシア	2,417	1.8	カンボジア	326	0.2
タイ	2,396	1.7	カナダ	286	0.2
インドネシア	2,162	1.6	ブラジル	272	0.2
ネパール	2,016	1.5	ラオス	248	0.2
アメリカ	1,456	1.1	エジプト	235	0.2
バングラデシュ	1,322	1.0	オーストラリア	231	0.2
モンゴル	1,170	0.8	イラン	229	0.2
ミャンマー	1,118	0.8	スウェーデン	193	0.1
スリランカ	737	0.5	ウズベキスタン	191	0.1
インド	573	0.4	シンガポール	186	0.1
フランス	530	0.4	その他	4,082	3.0
フィリピン	498	0.4	合計	138,075	100.0

専攻分野	留学生数(人)	構成比(%)
人文科学	27,873	20.2
社会科学	55,732	40.4
理学	2,123	1.5
工学	23,320	16.9
農学	3,196	2.3
保健	3,003	2.2
家政	2,684	1.9
教育	3,277	2.4
芸術	4,491	3.3
その他	12,376	9.0
合計	138,075	100.0

	国立	公立	私立	総数	構成比
	留学生数	留学生数	留学生数		
大学院	24,937	1,713	13,099	39,749	28.8
大学（学部）	9,931	1,495	57,475	68,901	49.9
短期大学	0	7	1,820	1827	1.3
高等専門学校	470	2	44	516	0.4
専修学校（専門課程）	0	13	25,450	25463	18.4
準備教育課程（※）	0	0	1,619	1619	1.2
計	35,338	3,230	99,507	138,075	100.0

（※）準備教育課程とは、中等教育の課程の修了までに12年を要しない国の学生に対し、我が国の大学入学資格を与えるために文部科学大臣が指定した課程をいう。
（平成11年に抜本的な制度改正を行い、新たに課程の指定を行った。）

シンポジストの視点（敬称略）



●シンポジスト：廣瀬 幸夫（ひろせ さちお）
〔プロフィール〕

東京工業大学 特任教授 国際連携プランナー
1995～1999年、(株)ユカ・メディアス
(現：三菱化学メディエンス) 常務取締役
東京工業大学（工学博士）名誉教授

【私の視点】

留学生問題のキーワードは
「質の保証」

私は30年間、化学工業系の民間企業に勤務していました。研究開発・製造職から営業職を経て、米国インディアナポリスで工場を立ち上げる海外展開業務を担当しました。工場はゼロから初めて売上100億円、従業員300人まで成長させた頃、大学内での人材育成に力を貸して欲しいという依頼を受け、約15年前に東京工業大学に移りました。

◆『先端技術』よりも『適正技術』の修得を

大学では留学生センターに所属しながら、大学院の「国際開発専攻」でアジアへの技術支援を行う研究を行っています。我々の専攻の考え方は、「先端技術」ではなく、現地で有効に使いこなすことができる「適正技術」を修得することにあります。例えば道路を作るにしても、大型ブルドーザーを持ち込んで一気に進めるのではなく、現地の人自分たちで修理できるよう手掘りで作業を行うのです。地域開発プラントを立ち上げ、学生を現地に送り込み現地でインターンシップを受けさせるという形で、国際開発で働ける人材を育成しています。

留学に対する文科省の方針は、「海外からの留学生の受け入れ」から「日本人学生の海外派遣」にシフトチェンジしています。その流れにある程度乗って、留学生と日本人学生の教育を半々の割合

◆留学生指導は、日本人よりも手が掛かることも

東工大で私は500人以上の留学生を指導してきました。年平均30～40人で、その半分はベトナム、タイ、インドネシアを主としたアジアからの学生です。彼らの多くは、自宅に召使がいるような裕福な家庭で育ってきたので、自分では何もやりたがりません。試験管を洗浄するといった簡単な作業でも、自分の手を汚すことを嫌がって敬遠します。日本人学生にも積極的に学問に取り組まない学生が多くいますが、留学生の教育には日本人学生以上に手が掛かるということを頭に入れておかなければなりません。

◆留学生を受入れた結果の質が問われる時代に

留学生問題で今キーワードになっているのは、「質の保証」です。留学生を受け入れた結果の質がどうなっているかが問われているのです。今後も教育の海外展開などを進める際も、「質」の問題が大きく取り上げられることになると思います。



●シンポジスト：川瀬 進（かわせ すすむ）
〔プロフィール〕

綜研化学株式会社 特別顧問
高分子学会フェロー
公益社団法人化学工学会理事・関東支部長

【私の視点】

価値観や習慣に違いはあるが、
きちんと教育することが大切。

綜研（そうけん）化学株式会社は、液晶モニターを製造する時に必要な偏向フィルムを貼り合わせる粘着剤、機能性ポリマー材料などを作っている会社です。プラント・エンジニアリングも行っており、

1993年に中国に進出し、現在は中国に4つの事業所があります。2010年にはタイに進出しました。

私自身は会社がまだ中小のベンチャー企業の頃に入り、研究開発、生産技術を担当し、最終的に人材教育に携わっています。

◆進出当時は、現地技術者の受け入れと教育が課題

海外進出した時代は、日本企業が海外に転出しなければならない厳しい状況があり、技術者は海外で調達しました。その時には、技術者をどう受け入れてどう教育するかが、緊急の課題でした。

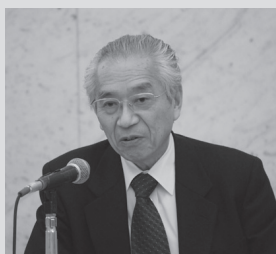
中国進出時は、海外の子会社から選抜した技術者たちを留学生として日本に呼び寄せ、日本企業の経営理念や品質に対する考え方などを含め、約半年間研修を行いました。

◆今では日本人と同じ感覚をもった現地法人の幹部も

留学生の受け入れは価値観や習慣の違いから苦労することもあります。きちんと教育をすれば彼らはそれを理解できます。

こうして現地事業所の創業時から日本で教育を受け、日本人と同じ感覚を持った人材が、現在は現地事業所の幹部となって会社を支えています。帰国した留学生の活躍で、現地事業所の技術が日本に迫るレベルまで向上していると感じています。

本日は、企業がどのような人材を求めているか、留学生に対してどのような教育を行ったかなど、実務レベルのお話ができれば良いと思います。



●シンポジスト：山中 祥弘(やまなか よしひろ)
【プロフィール】

公益財団法人東京都専修学校各種学校協会
副会長
学校法人メイ・ウシヤマ学園 理事長
ハリウッド大学院大学 教授

【私の視点】

国際競争力が強い
専門学校教育への期待に応える

現在はそれぞれ独立した事業体として、専門学校と大学院大学で美容教育に携わっています。美容室のチェーン展開と化粧品製造・販売を行うグループの中で、私どもの学校は企業内の人材育成機関としてスタートしました。

◆日本に来たメリットをどう発揮するかがポイント

この学校で受け入れた留学生は11か国から150人。そのうち57%が中国から、13%が韓国からで、その他の9か国合計で約30%です。留学生は日本で美容師免許を取得しても日本では就職できないという規制があるので、帰国後の現地での就職支援が重要です。帰国後にすぐ独立してお店を持つ「創業型」の人が多く、就職支援と創業支援に特化して、アジア中心に展開してきました。

専門学校において「グローバル人材の育成」で大切なポイントは3点と考えています。

- ①留学生または日本人学生の職業能力の国際通用性と「質の保証」
- ②学校自体が直接海外進出するグローバル展開
- ③教育システムのグローバル展開

◆大学にない国際競争力が、専門学校にはあります

日本の大学の国際競争力はあまり評価されていませんが、専門学校教育の国際競争力は圧倒的に強く、今、文部科学省や経済産業省が日本の職業教育のグローバル展開に注目してくれているのは、非常にありがたいです。留学生への就職や創業支援、教育者としての育成などの期待に企業や学校がどう応えるかが課題だと思っています。





●シンポジスト：荒木 義宏(あらき よしひろ)
 [プロフィール]
 独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）
 海外調査部 主査
 87～92年ジャカルタ事務所勤務以来、
 ASEANを中心とした海外調査事業に従事

【私の視点】

**アジアの人作りのため、
 実務教育に長けた専門学校が前に**

これまで中小企業との接点を大切にしてきましたが、『人づくり』は企業経営の核になると確信しています。私のジェトロにおける最後のテーマは、「アジアの人づくり」です。

2006年、「アジア人の人材活用」をテーマに中小企業約60社を訪問しましたが、ちょうどその頃から、留学生を活用しよう、日本の大学に入っているアジアからの人材を何とか採用しようという動きが始まりました。

◆留学生の殆どは大企業が採用

その頃の留学生は大企業に殆ど持って行かれてしまったため、中小企業はすでに制度が出来上がっていた「実務研修生」に頼らざるを得ないのが実情でした。中国人の若者を1年間研修して、2年間実習する…しかしその研修の過程で、研修生たちが様々なトラブルを起こしてしまったことはご承知のとおりです。中小企業の経営者の人たちはそのよう経験から、企業の中でできるだけキチンと長期間の人材育成を行いたい。社長自ら手取り足取りで教育した方が、将来アジアに進出する際に役に立つのではないかと。しかも同時に、日本人に近い感覚を持たせて母国に送り出したい…そう考える中小企業の経営者が多かったです。

◆座学中心の大学の講義より、実学スキルが大切

大学を批判するわけではありませんが、座学オ

ンリーでやるよりも、実学・スキルを身に付けさせる教育に長けている専門学校がアジア人の人材育成のためにもっと前面に出るべきだ。専門学校自身に海外展開をしていただきたいというのが、私の思いです。



●コーディネーター：岡本 比呂志
 (おかもとひろし)
 [プロフィール]
 公益財団法人東京都専修学校各種学校協会
 常務理事
 学校法人中央情報学園 理事長
 全国専修学校各種学校総連合会 副会長

【岡本】荒木先生、専門学校に対するエールも含めて、ありがとうございました。いまの、荒木先生のご提言の中に、大学は大学なりの役割があるのですが、やはり専門学校、職業教育、実務教育の必要性というのは、現在のアジア各国において非常に重要視されていることと感じました。



論点【1】 人材供給の仕組みとしてのインターンシップ

日本人学生にとっても留学生にとっても、インターンシップは有効。

【岡本】荒木さんの基調講演を聞いて、人材育成における実務教育がアジアで必要とされていることが再認識できたわけですが、現状では、そのためのシステムや拠点が少ないという指摘がありました。その辺いかがでしょうか。

◆中小企業は、自前での人材育成までは手が回らない

【廣瀬】私もアジアの日系企業を回って、荒木さんと同じことを感じました。

日系企業で最初に海外に出てきた人たちは進出の野望に燃えていたのだけれど、中小企業は人材の層が薄いので、二の矢、三の矢が撃てないというのです。「次の人が来ないので、私はここに60歳くらいまでいなければならない」という声を、よく聞きました。

何が足りないかといえば、会社が自前で人材を育てることに手が回らないのです。そこを補ってくれる人材育成・人材供給の場所が現地には無いし、日本にも乏しいのかなと思います。

また、日本に限らず、どこの国でも高学歴化が進んでいて、大学を出ると工場にはなかなか勤められない。そういう人ばかり増えてしまっているわけです。仕事の重要性や働き甲斐を、企業に入る前に理解してもらえる教育が大切ではないかと常々思っています。

【岡本】企業側としてインターンシップについてはいかがでしょうか。

◆学生は、企業名は知っていても中味までは知らない

【川瀬】日本人学生にとっても留学生にとっても、最大の関心事は就職です。

先ほどの「働き甲斐」の話にもつながるのですが、コマーシャルで良く耳にする大企業の名前は知っていても、企業に入って何をするのか良く知らない。中小企業ならなおさらですし、中小企業と大企業の中身の違いもほとんど理解されていません。

学生時代のある期間、必ずしも専門的なことでなくても良いので、会社の中で実務を体験していただくことが大切です。工場で実際にどんな仕事があるのか、朝から晩まで、あるいは1週間そばにい

て、ずっと観察しているだけでもいいと思います。「こんな場面で連携するのか」「コミュニケーションはこんな時に図るのか」「会社の命令系統は・・・」。現場で学生は勉強できるわけです。

◆大学教育の不足分を、企業がインターンシップで補う

化学工業学会は、「産業界が学生を鍛えるのは社会貢献である」という視点に立って、インターンシップを推進しています。大学教育で教えられない経験をすることで、学生の意識が変わったりするので、実際に大学の先生から感謝されています。

実際の世の中のことをしっかり教えて、自分の適性に合うものは何なのか自分で学んでもらう。その機会を作ることは、とても大切だと思っています。インターンシップで鍛えられた学生がそのまま就職してくれるのが一番望ましいのですが、それは別問題です。企業側はたくさん手を上げるのだけど、学生がそこに行きたがらないというマッチングの問題は抱えていますね。それでも、インターンシップは学生の意識を変化させるのに有効だということは実感しています。我々の学会だけではそれほど多くの学生を受け入れることはできませんが、少しずつでも学生の意識を変えていこうと、地道に取り組んでいます。

【岡本】学校側が実施するインターンシップの状況はいかがですか。

◆インターンシップはカリキュラムに組み込む

【山中】本校は企業内研修機関を独立させて教育機関にしたという経緯があります。カリキュラムには必ずインターンシップが組み込まれていて、職場での実習体験が卒業要件に含まれています。

ただ、実際には学生の受け入れが実習先で歓迎される場合とされない場合があります。インターンシップに行く前に、実習先のお店についてしっかりレクチャーしておくという事前教育が不可欠ですし、実習先に対しても受け入れていただく学生の紹介をキチンと行っていただくことが大切です。

卒業要件になっているので、教育プログラムと同時に管理システムもしっかり整備しておく必要

があります。もちろんインターンシップ期間中の出席状況や勤務態度などの勤務評定を、お店から受けます。そういうフィードバック・システムができていれば、インターンシップは効果的に運用できると思います。

もう1つ、今はほとんどの学生がアルバイトをしています。自分が就職したい業界なら良いのですが、まったく関係ない業界でのアルバイトが目立つのは残念です。今後は「アルバイトのインターンシップ化」を産業界の共通の課題にしたらどうかと考えています。

【岡本】インターンシップは受け入れ先の企業の負担も大きいようですね。学生の面倒を見てキチンとした評価を学校に返すのは、ただでさえ人手が手薄な企業には難しいという声も聞きます。

◆留学生のインターンシップ受け入れ企業は、『日本語学力』と『宗教』に対する認識が必要

【廣瀬】留学生のインターンシップの特殊性というのは、「日本語力」と「宗教」の問題にあると思います。「日本語能力試験」がN1 だったらほとんど問題は無いのですが、N2 程度だと受入先の企業は躊躇します。必要な日本語力は、就職する場合と条件は一緒なのです。だからといって「英語で対応してください」とお願いすると、受入企業は急に限られてしまいます。

「宗教」に関しては、イスラムの学生の場合、お祈りの場所だとか食物とか留意点が多いです。他の宗教の場合は、ほとんど問題が無いのですけれ

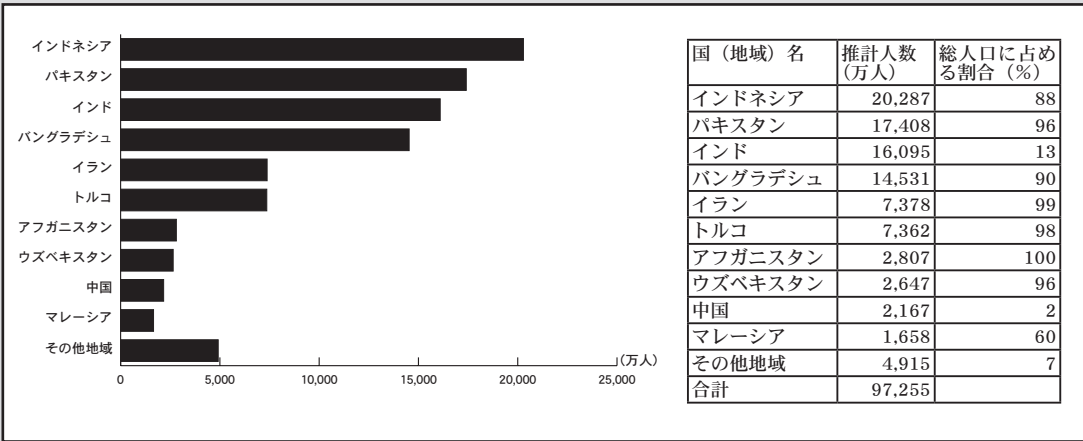
ど。会社が歓迎・親睦の意味で飲み会を企画してくれても、イスラムの学生は飲酒できませんから、参加できません。「小さな親切、大きなお世話」になってしまいます。そこを企業側の担当者によく擦り合わせておかないと、齟齬をきたします。(イスラム教徒数に関するデータは資料3 参照)

先ほど山中さんから出たインターンシップのアルバイト化ですが、インターンシップが「単位化」されていることを考えると、「学校で単位を出しながらアルバイトでお金をもらう」ということについては、中々折り合いがつかないのが現状です。一方で留学生からすれば、インターンシップに行く期間をアルバイトに充てればお金が入って、それで授業料を払うことができるわけで、お金にならないインターンシップには行きにくいという経済的な問題もあります。

中小企業庁が最近、主に留学生を対象として「インターンシップに参加すると1日最大7,000円が支給される」という補助金制度(中小企業・小規模事業者の海外人材対策事業『新卒者(留学生)就職応援プロジェクト』)の受け入れ企業を募集しました。なかなか現実にあった制度ではないでしょうか。専門学校もその仕組みに参加できると思うので、ここで紹介しておきます。

【岡本】確かに「宗教」は、我々日本人がうっかり見落としてしまいがちです。グローバル社会というのは多様性が存在することですから、それを意識しながら対応していかなければならないと感じました。

資料3 アジア・太平洋地域のイスラム教徒人口 (非営利機関 Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life 2009 年調べ)



論点【2】 賃金上昇と人材定着～‘現地化’が抱える課題とジレンマ

現地の賃金上昇は自然の流れ。「より低賃金の国へ」より、
日系企業の魅力を感じてもらえる教育が必要。

【岡本】グローバル化には、チャンスと同時に課題やリスクもあります。

アジアのマーケットが拡大する一方で、インドネシアでは前年に比べ20%以上の賃金上昇が見られるなど、各国の「賃金上昇」が問題になっています（資料4参照）。タイのインラック・シナワトラ首相が最低賃金を上げる方針を示し、日系企業が困っているという状況もあります。

◆『チャイナ・プラス・ワン』は、
中国の賃金上昇が要因の一つに

「チャイナ・プラス・ワン」ということで、中国に進出した企業がASEANに進出先を移す動きが活発ですが、これは尖閣列島問題に起因するだけでなく、中国の賃金上昇がコスト面で限界に来ていることが大きな要因になっているようです。

もう1つ、日系企業がせっかく採用したアジアの人材が、2～3年でどんどん辞めてしまいます。そのために、「人材の定着」の問題に日系企業は頭を抱えてきました。

こうした課題やリスクに、グローバル企業、そして専門学校の職業教育はどう対応していくことができるのでしょうか。

◆賃金上昇の割に、従業員の質は上がらない

【荒木】インドネシアやベトナムの賃金は急速に上がり過ぎたきらいがありますが、上昇率は低くなる可能性があるにしても、上昇そのものは今後しばらく続くでしょう。ミャンマーの賃金もまだ上がり続けるはず。結論を先にいうと、賃金上昇というのは自然の流れで、どうしようもありません。

電子部品の組み立て、自動車のアッセンブリー、縫製など‘労働集約型’の産業は、1970年代以降、すべからく「より賃金の安い国へ、安い国へ」と流れ続けていきました。しかし、それはもう限界に来ています。「次の国へ移ることができる」という時代は、もう終わっていると見た方がいいでしょう。

そして、「賃金が上昇する割に、従業員の質が上がって来ない」というジレンマに、日系企業ならずとも悩まされています。これは‘リスク’というよ

り、もはや‘運命’と言えるでしょう。アジアから飛び出し、インドへ、その先の中東へというのは現実的ではないでしょう。やはりアジアに留まって、人材の底上げをするしかないと思います。

日本は、低価格競争に長くさらされ過ぎました。液晶テレビがいい例で、あれよあれよと言う間に数千円レベルにまで落ちてしまいました。それでも2次受け、3次受けの中小企業は、大手メーカーから「まだ企業努力が足りない。もっと安くしろ」と要求されるわけです。

こうした日本の物づくりの底流にある考え方自身を変えないと、低賃金の国へ行くという手段だけでは活路は見いだせません。安い労働力を求め続けた結果が、いまの限界を招いたわけです。ミャンマーの日系縫製企業の工場長が、「これではやっていけない」と嘆いていたのは、もう2年も前の話です。

◆日本は、低価格ではなく、付加価値で勝負する時代

【岡本】商品価格の下落傾向が続く一方で、高額商品が求められている。そう考えると、確かに日本企業もコモディティ（均一化）で勝負するのではなく、付加価値で勝負する時代かもしれません。いまの話で、かつて日本のセイコーがスイスの時計産業に大打撃を与えたけれど、スイスの産業が見事に甦った例を思い出しました。セイコーが牽引したクォーツ化があまりにも普及したためにコモディティ化して、どんどん時計が安くなり利益が出なくなった。一方、スイスの産業は、時計は装飾品、嗜好品であると意識を切り替え、高額な時計づくりにシフトして復活を果たしました。参考になる話ではないでしょうか。

【廣瀬】賃金の上昇でいえば、ASEANでGDP（国内総生産）が一番高いのはシンガポールで、次いでマレーシア、タイ、ベトナム、インドネシアの順です。日本の企業は2番目のマレーシアにずいぶん出て行ったのですが、その中には、さらに人件費の安いインドネシアにシフトする企業もあります。現地の人から見ると、「企業は自分たちを見放

して、出て行くのだろう」と不安になるでしょう。それでは人材の定着化は図れません。

その一方で、苦しくてもマレーシアにとどまって、人材定着を図る企業もあります。日系企業がどうしているかという、労働者はマレーシア人ではありません。ネパールとかインドネシアなど周辺の賃金の安い国で採用した労働力を連れてきて、彼らをマレーシア人のマネージャーが使っているのです。そのような形でも、とにかく踏みとどまる。賃金上昇と人材の定着は、コインの裏表のような関係だと思えます。

◆人材教育をしたが故に人材が定着しない一面も

もう1つ。これは人材側の視点ですが、中国・広州で日系企業に勤める新入社員が、こんなことを言っていました。「我々は最初に日本の企業に入社します。なぜなら、社内での人材教育を良くしてくれるからです。ハンダ付けなどいろんなことをトレーニングしてくれます。ここで3年間勉強したら、もっと賃金の高い欧米系の企業に移りたい。それが私のキャリア・デベロップメントです」。なるほど、人材教育をしたがゆえに人材が定着しない。痛しかゆしだな、と思ったエピソードです。

【川瀬】マーケットのボリュームゾーンを中国やインド、東南アジアに定めると、安い労働力を使わな

いとやっていけません。しかし実は、なんとか国内で産業を興したいというのが日本企業の本音です。そのためには付加価値の高いものづくり、イノベーションを起こす必要があり、いま経営者は懸命にそれに取り組んでいます。付加価値の高い製品というのは、それほど売れるものではありませんが、そういう方向で考えていかないと賃金は吸収できない。それでも最終的には行き詰って飽和状態になります。

◆コスト軽減のためのロボット化にも限界が

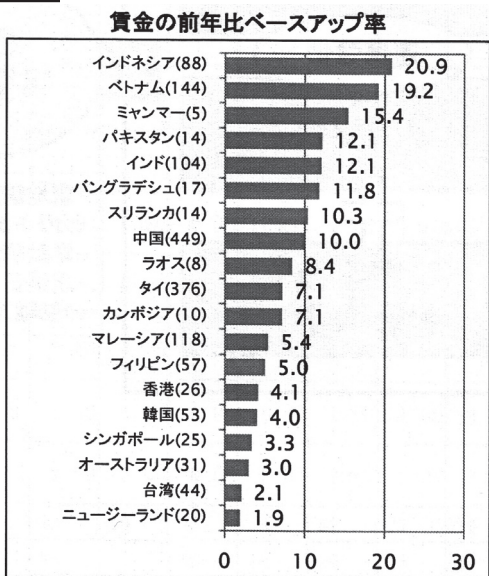
そうした中で安い労働として化学産業界が検討しているのが、「労働力のロボット化」です。化学産業は装置産業ですから、意外にロボット化が進んでいて、80%以上自動化されているのです。しかし、アッセンブリー（組み立て）を主体とする産業では、ロボット化は容易ではないでしょう。1万人以上の人を並べて、分担して作業する。そういう産業は、いずれ中国の会社に負けてしまうでしょう。

人材の定着率でいえば、確かに彼らはよく辞めます。日本に呼び寄せて半年間、お金を掛けてしっかり研修し、「さあ、これから」という時に辞めます。広瀬さんのお話のように、欧米企業に移るのです。正直言って腹が立ちますけど、それは仕方がないことだと割り切り、辞めずにきちんと働いてく

資料4 「アジアにおける賃金の前年比ベースアップ率」

●賃金は最大で前年比 21%も上昇
賃金の前年比ベースアップ率では、基調講演で取り上げたインドネシア（20.9%）、ベトナム（19.2）、ミャンマー（15.4%）が上位3位を占めている。

出典（基調講演：荒木氏の資料より）
在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年調査）より



れる人が少しでもいたら「それでよし」とするしかありません。

◆『グローバル化』は現地化であり、
インターナショナル化とは異なる。

教育を止めてしまったら、ますます上手いかわくなるでしょう。こうした状況で私達が考えるのは、やはり働きがいのようなものを現地社員に教えるということです。「この会社に勤めていたら幸せになれる」という、昔の日本のような感覚を育てる人材教育です。他に賃金の高い会社があっても、引き止められるだけの魅力を感じてもらえるような待遇なり教育です。そういう局面を迎えているのではと思います。

インターナショナル化とグローバル化は違うのです。インターナショナル化は日本の組織ですから、現地のトップは全部日本人で、従業員は現地採用。これに対してグローバル化は「現地化」、全部その国の会社にするということです。中国であれば、中国の人を

採用して研修し、最後は彼らに経営者となってもらおう。中国人の目線で、中国人が中国人のやり方で、中国人をマネジメントするのです。

実際に、現地法人では評価の仕方を変えています。中国の人は日本人と違って、従業員同士で給料明細を見せ合います。だから評価基準をきちんと点数化して客観評価しないと非常に不満が起きます。こうしたマネジメントは郷に入ったら郷に従え、ですね。要は現地の方が希望を持ってこの会社で長く働いてくれる、場合によったら独立してもコンペティター（競争相手）になっても、産業の発展のためには歓迎する。そのくらいの心積もりが必要だと思います。

【岡本】グローバル化は現地化だという、非常に大事な視点を示していただきました。「現地化」という言葉からは国籍も人種もないフラットなイメージを抱きがちですが、現地の民族性や文化なども含め、良く理解した上で取り組まないといけないと感じました。

参考資料 現地法人企業数の推移（経済産業省データより）（上段：業種別、下段：地域別）

業種別	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度
合計	13,322	13,875	14,996	15,850	16,370	16,732	17,658	18,201	18,599	19,250
製造業	6,918	7,127	7,786	8,048	8,287	8,318	8,147	8,399	8,412	8,684
非製造業	6,404	6,748	7,210	7,802	8,083	8,414	9,511	9,802	10,187	10,566

地域別	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度
北米	2,663	2,630	2,743	2,825	2,830	2,826	2,865	2,872	2,860	2,860
中南米	750	766	781	823	834	892	900	900	972	948
アジア	7,009	7,496	8,464	9,174	9,671	9,967	10,712	11,217	11,497	12,089
中東	67	71	72	76	76	83	97	99	108	106
欧州	2,246	2,332	2,368	2,384	2,405	2,423	2,513	2,522	2,536	2,614
オセアニア	456	460	449	446	430	413	435	456	481	487
アフリカ	131	120	119	122	124	128	136	135	145	146

論点【3】人材育成システムの海外進出の可能性

欧米私立学校の例を見れば、「人材育成の優れた仕組み」を持つ日本の専門学校は海外進出にも可能性あり。

【岡本】JR東日本が、世界で20兆円くらいのマーケットがある鉄道ビジネスに参入するというニュースがありました。車両や軌道といったハードウェアだけでなく、運行システムなどのソフトウェアや安全管理の人材も海外へ輸出するそうです。このように、日本の企業や専門学校が持っている「人材育成の優れた仕組み」を、どうやって海外展開するかというのは、非常に夢のある話だと思います。

います。美容教育のほうはどうでしょうか。

【山中】今から30年くらい前には、海外から「一緒に現地で学校を作ってくれないか」という話がよくありました。しかし提携を目指して慎重に調査したところ、あまり良い話ではないと分かりましたので断りました。その経験から言うと、「一緒にやろう」という相手は、信頼できないケースがかなりあります。

◆教育や技術ノウハウを吸収して自立する相手と提携

本気の相手は、「自分は資本を持っているが、どうしても日本の学校経営や技術に関するノウハウが欲しい。それに対してしっかりロイヤリティを払うから、応援してもらいたい」と言ってきます。そうすると、我々がオーナーになるわけではなく「現地化」するのですから、私達の教育・技術のノウハウをしっかりと吸収して、完全に自立してくれる相手と判断して提携していくのです。それは学校運営でも美容室経営でも同じです。

もう1つ、先ほどから人材の定着化と賃金のことが話題になっていますが、美容ビジネスには特殊性があり、日本でもそうですが、固定給でやると定着率が悪いのです。歩合制というか貢献度を加味していくと、定着率は良くなります。そういう環境で社員として働いた後、これは日本でも海外でも同じですが、次にレンタル・ブースと言って、店舗の一角を借りて経営を始めます。その次に独立したサロンを持ち、さらにチェーン展開と、サービス業には「サクセス・ストーリー」があります。我々はその方向で支援を進めています。

さらに、本校には、化粧品業界を志望する留学生も非常に多く、極力、日本で採用してもらえるように就職支援を行います。そして何年か後には、管理職やインストラクターとして、その日系企業の拠点で働く。この方法だと日本人と同じ給与条件となります。実は、ここまで

行くのはかなり大変ですが、能力評価の就職のルートを築いていくと、それが案外継続的に機能します。しかしこのルートづくりには10数年かかりました。

◆専門学校の海外進出は、ビジネスよりも国際協力

その経験から言うと、専門学校自身の海外展開がビジネスモデルとして機能するかどうか、結論はまだ出ません。むしろ国際協力のつもりで取り組んだ方が良いのではないのでしょうか。

【荒木】専門学校の海外展開に対し、山中さんから厳しいご意見をいただきました。確かにその通りかもしれませんが、やはりこれは必要なことだと思います。

そもそも、教育を「ビジネス」として捉える考え方は、日本も含めアジアではあまり定着していません。しかもアジアでは、後発国になればなるほど教育は「公」が行うのが伝統です。

ところが欧米には伝統のある私立学校がたくさんあって、むしろ私立の方に有名校が多い。その欧米の私立学校は、アジアに向けてビジネスとしての学校展開を進めています。大学はもちろん、専門学校もビジネスモデルを作って進出しています。特にベトナムではその傾向が顕著です。欧米と日本の教育に対する考え方の違いが、そこにはっきり出ていると感じます。

論点【4】 異文化コミュニケーションと多様性マネジメント

グローバル化では、その国の人がその国の言葉と価値観でマネジメントするのがポイント。キーマンは、日本留学経験者。

【岡本】日本の中にいると、言葉の問題も含めて「異文化コミュニケーション」で切羽詰まった思いをすることは多くありませんが、グローバル企業となるとそうはいきません。契約とか働くことに対する考え方が違う、それぞれの文化を持った人材と一緒に働くわけですから。最後に、「多様性の中でのマネジメント」についてはいかがでしょうか。

【荒木】インドネシアは、東南アジア最大のイスラム教国ですから、1日に5回のお祈りが行われます。若い頃に駐在したジャカルタ事務所には、現地職員が10人おりました。インドネシアは多民族国

家ですから、うち5人のシニアスタッフだけでもジャワ人やバタック人など異なる民族がいて、性格や考え方も違います。

◆現地でのマネジメントには、現地スタッフの協力が大切

私は総務担当として特に賃金交渉で苦勞しました。スタッフの給与は最初、日本と同じように一律に昇給していましたが、そのやり方に不満が噴出し、ストライキの一手前まで行ったことがあります。その時は最年長のシニアスタッフに取りまとめをお願いして、なんとか事なきを得ました。彼のアドバイス通りにやると、契約更改や賃金交渉

がスムーズに進んだのです。

次に駐在したヤンゴン事務所は人種構成がさらに複雑でしたが、ジャカルタの経験がありましたので、まずシニアスタッフにその経験を伝え、1年間は私と一緒に、残りの3年間は賃金交渉などをすべてそのスタッフに任せました。その結果非常にうまくいきました。現地の人をマネジメントすることは、日本人の一番不得意なところかもしれませんが、特に労務・総務的なマネジメントは、そうかもしれませんが、生産現場のマネジメントも同じことが言えるかもしれません。

中国はますます先進国化していくでしょうが、アジアの後発国は良い意味での「アジアらしさ」がまだ残っています。意外に家族的な、例えば年2回社員旅行をするとかが通じる社会なので、比較的やりやすいかもしれません。とはいえ、日本式の「評価制度」を、そのままアジアに持ち込んで良いのか。個人的には悩ましい問題だと思っています。**【廣瀬】**私も米国のインディアナポリスでベンチャー企業を立ち上げた時、賃金の査定で一番大変な思いをしました。アジアの会社でも同じ経験をしました。

「多様性マネジメント」の対義語は「画一的マネジメント」です。私達が普段日本社会で行っているのは「暗黙知」に基づくマネジメントですから、知らず知らずのうちに画一的マネジメントになっています。そこでは、文化の違い、常識の違い、宗教の違い……つまり「何が良くて何が悪いか」「何を大事にするか」は、あまり気にしなくていいのですが、多様性マネジメントでは、仕事の推進力や問題解決能力と同時に、相手のことを理解する力が問われるわけです。

◆文化的な感覚の違いを理解した上でのマネジメント

私が大学院で留学生に教えている「国際共存」という科目で、よく例に出すのが時間の感覚です。国々によって違うのが時間の感覚で、たとえば日本人は時間通りに来るのが普通です。5分でも遅れたら、まず「申し訳ございません」と謝罪します。理由をわかってもらおうと遅れた言い訳をすることもあります。ところが中国をはじめ他のアジアの国々では、5分程度の遅れは言い訳の対象すらなりません。30分遅れても平気なくらいです。日本人だと分単位感覚が、時間単位にずれてしまうのです。これは文化的な感覚の違いにも通じ

ます。

ところが、お金のことになるとシビアに執着する。給料を見せ合うと言うのは川瀬さんのお話で初めて知りましたが、他人の給料にやたらと詳しいのは確かです。日本人は妙なプライドがあるのか、お金に対して無頓着を装う習性がありますが、他国の人は他人と比べて少しでも不満があると、どんどん文句を言ってきます。このような状況で現地に画一的なマネジメント持ち込んでも、上手くいかないでしょう。

つまり多様性マネジメントを考えると、私達が「暗黙知」としている中に、差異がたくさん潜んでいることを認識する必要があります。その認識は経験もさることながら、本を読むなどあらゆる機会を捉えて吸収しなければいけません。そうでなければ、いきなり現地にいった効果的なマネジメントはできないと、常々感じているところで**【川瀬】**私どもの会社は中国に4社、タイに1社ありますが、日本人とは感覚が違うというか、視点も価値観も違いますね。

中国では、8時間労働で契約すると8時間以上は絶対に仕事をしません。終業チャイムが鳴ったとたんに、握っていたペンをパッと離して帰りのバスに並んでしまいます。仕事の区切りをつけるとか、残業するという感覚はありません。彼らは給料を見せ合うので、「あなたはここがこれだけ劣っている」と定量的に細かく評価する必要もあります。

マネジメント側は、中国人社員が何を求めてこの会社で働いているのか、よほど気を付けていないとミスマッチを起こします。「中国と日本ではマネジメントが違うのだ」と割り切らないと、やっていけません。

でも、言葉の問題もあるので、日本人の中間管理職が現地の人を評価するのはかなり困難です。グローバル化する場合、その国の人がその国の言葉でマネジメントするのが、最善だと思います。ですから幹部候補生を日本に呼んできて、日本の会社の基本的な考え方を理解してもらった上で、現地に戻すという教育を実施しています。半年間の研修は長いかもしれませんが、日系企業のやり方を幹部から現地の部下に教えるとともに、現地の価値観も尊重する。日系企業が現地化するにあたっては、こうした教育が非常に大事です。

【山中】マネジメントとは、まさに異文化コミュニ

ケーションの壁をどのようにして乗り越えるかだ
と思います。

◆マネジメントは『異文化コミュニケーション』の壁
をどう乗り越えるか。キーマンは日本留学経験者。

製造業の場合は少し事情が違うかもしれませんが、我々サービス業の経験から言えば、海外事業展開をする場合、日本留学経験者を中核にして進めると、非常にうまくいきます。美容業界の場合、日本人が海外に行き現地の人を雇って展開しようとすると、ほとんどが失敗しています。

これから日本の企業等が海外進出または提携する場合には、日本留学経験者を中核とするのがひとつの戦略ではないでしょうか。製造業についても技術は世界共通ですが、マネジメントの点では文化的な視点が必要です。

実をいうと日本に来ている留学生の多くは、母国の業界事情をよく知らないのです。それぞれの母国の産業事情や経済事情、文化の特色など、できるだけ我々が情報提供してあげて、日本にいる

間に日本と母国の美容業界のギャップ、あるいは双方の文化的ギャップを埋めてから帰国しないと、母国で受け入れてもらえないのです。留学生にとっても、異文化コミュニケーションは非常に重要です。

もちろん卒業後も、母国に戻った卒業生としてしっかりコミュニケーションを取ることが大切です。**【岡本】**日本と母国の違いを認識しておくこと成功のカギということで、これは他の産業分野にも通じることだと思います。



会場との質疑応答

〔質問①〕現地労働者の扱いについて、日本と現地の「労働法」の違いで困ったことはありませんか？

【荒木】インドネシアはオランダの植民地時代から、労働者に比較的有利な法律がありました。

一番典型的なのは、巡礼休暇に関する法律です。イスラム教徒ですから、年1回サウジアラビアのメッカに巡礼に行くのですが、「メッカに行く人には特別の休暇を与えるべし」という法令が労働法にあるのです。問題は、その日数です。私の所に現地スタッフが持って来た休暇申請の書類には、なんと‘2ヵ月’と書かれていました。飛行機が無い時代の、船で行く日数を要求されたのです。当初は相当驚きましたが、彼らは英語に翻訳した労働法を私に示してその正当性を訴えてきました。なんとか1ヵ月で帰ってきてくれるよう説得しましたが、それでも大変な痛手です。

ミャンマーの労働法も、イギリス植民地時代の法令がベースになっています。アジアの労働法は、意外にも総じて労働者優遇です。

〔質問②〕グローバル人材育成の課題のひとつとして、日本人学生について伺います。昨今、日本人学

生が海外に出ないという話をよく聞きますが、海外留学を促進するようなアドバイスや工夫を教えてください。

【廣瀬】誤解があると思うのですが、(海外留学生減少の根拠となる)国の統計は、日本人学生が公的機関を介して海外に出た数の集計です。しかし現実には、各大学のシステムを使う、あるいは私費で海外に行く学生が増加しています。短い旅行を含めると、東工大にしても1万人の学生のうち、半数以上は海外経験があります。公的制度を使うと、TOEICやTOEFLのスコアの問題や、留学期間、時期などの制約を受けるし、手続きもかなり面倒です。それが数の減少につながっているわけで、このデータはそういう風に解釈してください。

大学で助成金などを使って海外ツアーを企画すると、興味深い企画については学生の応募が殺到します。文部科学省がより公的な海外留学生数を増やしたいのなら、そういう仕掛けをすればいいと思います。

【岡本】廣瀬先生は、留学生教育学会の前会長でもありますので、今後も東専各や全専各といろいろ連携をさせていただければと思います。

アジアで職能教育の場を提供する必要あり。 専門学校を中心とする職能実務教育が必ず力になれる。



山中 祥弘氏

世界最高水準にある日本の専門学校に対する国内差別を無くし、国際通用性を与え、専門学校という宝を活かす政策が望ましいです。



川瀬 進氏

就職に有利な公的資格について産業界と教育界を橋渡しする立場から準備を進めている学会の動きを、専修学校関係者にも知ってほしいのです。



廣瀬 幸夫氏

アジアの人材不足を解消するために、日本の専門学校の実務教育が必ず貢献できることを、本日確信しました。



荒木 義宏氏

グローバル人材の育成は、小さいところからであってもコツコツ実践していけば、必ず成果は出せるはずですよ。

【岡本】本日はここまで、様々な論点でグローバル化の中での人材育成について話し合ってきました。専門学校ができる対応の可能性も含め、総括的なコメントをいただきます。

【山中】日本の専門学校の教育は、世界でも最高水準に達していると思います。しかし、日本政府の扱いでは、専門学校は大学と同等の学歴として見てもらえず、日本国内で差別されているのです。

専門学校での学習を何とか大学並みに「学歴化」すれば、これは国際通用性を担保できると思います。専門学校教育という「宝」を活かす政策を、国に期待しています。

【川瀬】残念ながら大学では教育が行われなくなってしまった学科分野について、学会単位で再教育を行っているという実態もあります。学会は広く産業界にも目を向け、産業界と教育界の橋渡しをしている存在です。

本日は資格制度について触れませんでした。化学工業学会では「この資格を持てば間違いなく就職に有利になる」というような「共通の資格」の創設に一生懸命取り組んでいます。国家資格ではなく、学会独自で認定する資格ですが、専門学校関係者の方々にも、できれば目を向けていただきたいと願っています。

【廣瀬】今日のお話で非常に強く感じたのは、アジアで人材が不足しており、職能教育を実際に行う場所を提供しなければいけないということです。

そのためには、日本の専門学校を中心とした職能教育・実務教育が必ずや力になると私は信じていますし、そうなるべきだと思います。

東京工業大学の取り組みを申しますと、タイのタマサート大学に工学部を作ったり、エジプトのアレクサンドリアで技術教育系の大学を現在建設中です。大学もそういう動きをしていますし、同じように専門学校も必ず動くことができると思います。特に技術系の専門学校は行動するべきだと、強く思います。

【荒木】今の廣瀬さんのご意見は、とても力強く感じました。

ジェットロでも調査だけでなく、実際にメンバーに専門学校を誘致するということに取り組んでいます。この4月には（基調講演で触れた）メンバーのエンジニアリング学校の校長先生が来日し、日本の実状を視察する予定です。恐らくどこかと提携する話になると思いますが、そうした地道な活動を続けるうちに、きっと成果が出るのではと信じています。ぜひ今後ともよろしく願います。

【岡本】本日は4人の方々に、非常に中身の濃いお話をさせていただきました。

グローバルの話なので、あえて画一的にまとめることはしませんが、ご参加の方々には様々な教育の実践の中で活かしていただければ幸いです。本日はどうもありがとうございました。（了）