OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	海外で就業中の卒業生によるグローバル教育への示唆：グローバル人材に必要な能力に関する卒業生インタビュー調査からの考察
Author(s)	岡嶋, 裕子; 大林, 小織; 太田, 雅之 他
Citation	多文化社会と留学生交流 : 大阪大学国際教育交流センター研究論集. 2019, 23, p. 91-98
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/71590
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

海外で就業中の卒業生によるグローバル教育への示唆

── グローバル人材に必要な能力に関する卒業生インタビュー調査からの考察 ──

岡嶋裕子*・大林小織†・太田雅之‡・齊藤貴浩**

要　旨

本稿では、海外で就業する大阪大学の卒業生へのインタビュー調査を通して、グローバル人材に必要な能力を探るとともに、卒業生による本学での教育の振り返りからそのような能力の涵養を促す教育や環境を考察する。また、卒業生からの大学への提言を基に、グローバル人材育成教育と大学のグローバル化の課題を展望する。

【キーワード】グローバル人材、グローバルビジネス、卒業生、留学生、海外での就業

1　はじめに

経済活動のグローバル化は、教育に新しい状況下で優れた働きができる人材をより多く生み出すような形に変えることを促している（松繁　2013）。高等教育においては、その質保証をめぐる議論を背景に、教育の成果として、グローバル社会で活躍しうる人材の創出が課題となっている。一方、そのような「グローバル人材」については、どのようなタイプの人材を、どのように育成すべきかについての議論は定まっていない（小井川他 2017）。

大阪大学経営企画オフィスでは、2016年-2017年にかけて本学を卒業し海外で就業する卒業生等へのインタビュー調査を実施し、彼らの経験を通してグローバルで求められる能力および人材像を探った。本稿では、北米、欧州、アジア各国で就労する62名の卒業生等への聞き取り調査結果から、グローバルなビジネス環境で実際に重視される能力を明らかにするとともに、卒業生から寄せられた大学教育を含めた大学に対する意見に基づき、本学におけるグローバル人材の育成の課題を展望する。

2　調査概要

調査対象地域は、大阪大学の海外拠点が設置されている４都市を中心とした４つの地域：アメリカ合衆国ロサンゼルス市・サンフランシスコ市（以下米国西海岸、米国と略）、欧州５カ国（英国ロンドン市・ドイツ連邦共和国ベルリン市・フランス共和国パリ市・ベルギー王国ブリュッセル市・オランダ王国アルメール市。以下欧州と略）、中華人民共和国上海市（以下中国上海市、中国と略）、タイ王国バンコク市（以下タイバンコク市、タイと略）である。2016年３月～2017年１月にかけて、これらの都市で就業する本学卒業生を対象に、グローバルビジネス環境において彼らが重視する能力項目やそれらの能力の習得と経験について、その考えや実際について聞き取りを行った。

インタビュー調査では、半構造化面接法を用い、以下のような事項についての考えや経験についての聞き取りを行った。下記考えに至った背景（仕事の環境や仕事や職場における自身の経験）についても、必要に応じて深堀りして聞き取りを行った。

・海外のビジネス環境において求められる能力、人

*　大阪大学経営企画オフィス准教授
†　大阪大学グローバルイニシアティブ・センター准教授
‡　大阪大学本部事務機構企画部経営デザイン課主任
**　大阪大学経営企画オフィス教授

材要件について
- 海外で仕事をする上で（日本人にとって）困難な点、障壁となる点
- 大学で（あるいは学生でいる間に）学ぶことは困難だが、海外で仕事をしていく上で重要な能力・スキル・経験
- 大学において（あるいは学生でいる間に）習得すべき能力や経験すべき事項
- 大阪大学が世界に伍する研究大学を目指し、世界で活躍する人材をこれまで以上に輩出していくにあたり、必要な事項
- 日本の大学教育、大阪大学における課題

3　調査結果

3-1　グローバルビジネス環境で重視される能力、経験等

以下に聞き取り調査結果からわかった「重視される能力について報告する。聞き取り調査でインタビュイーが「重視される能力」として言及した能力に加え、在外卒業生に共通して聞かれた特徴的な能力や考え方についても、必要な能力として挙げている。

今回の聞き取り調査から明らかになった重視される能力については、以下に示すように、大きく「コミュニケーション」に関する能力と「意識」とに区分できることがわかった。「コミュニケーション」能力として、9つの能力項目が抽出されたが、それらは「コミュニケーションの心構え」、「コミュニケーション・スキル」、組織でのコミュニケーションとしての「リーダーシップ」の3つに分類された。「意識」については6つの項目が抽出され、それらは「行動を形成する意識」と「価値観」とに二分された。

以下に、それらの分類と能力項目について聞き取り内容を整理する。

3-1-1　コミュニケーション能力

(a) コミュニケーションの際の心構え

a-1　異文化理解

異なる文化を持つ相手の考え方や行動、またその背景を理解すること、理解しようと試みること。

グローバルな環境で最初に求められるのは、異文化を理解すること、あるいは理解しようとする姿勢である。様々な国や民族の人たちがともに働くグローバルな環境の中で前提となるのは、個々人が異なる文化的背景と異なるものの見方・意見を持っているという「多様性」である。翻って日本の社会をみてみると、共通の文脈が想定されていることが多く、異なる考え方があることをコミュニケーションにおける大前提として意識するような機会は少ないようである。

コミュニケーションの基礎は、相手の考えを理解し、自分の考えを表現し、理解してもらうことである。相手が異なる文化や背景を持ち、それに基づく考え方や行動が異なるのだということを理解することが必要だという回答が多くあった。タイでのインタビューでは、ほとんどの回答者がこのことを上げており、「相手の文化、歴史、文脈、習慣、感情の機微まで違うこと、そしてそのすべてを理解できないことを理解すること」と説明された方もいた。違いのすべてを把握することは困難だが、まず違うということを認識することが第一歩である。また、特に欧州では相手の国の文化、歴史、社会的背景などを尊重し、かつ理解することがコミュニケーションの際の心構えとして役に立つということが多く指摘された。

なお、具体的な意見としてアジア圏の意見が多くあったが、他の地域でその重要性が低いということではなく、多様な民族が混じり合う米国や欧州においては当然の前提としてあまり強調されなかったことと推察される。

a-2　異文化適応力

異なる文化を持つ地域や組織の中で、自らが求められる役割を正しく認識し、自らの望ましさや信念と折り合いをつけ、考えや行動を変えられること。

異なる文化を持つ地域や組織の中での望ましさは、自らの考える望ましさや信念とは同じではないのが普通であり、中には相容れなかったり、想像すらもできなかったりすることが多くある。異文化適応力とは、どのような環境にあっても自らが求められる役割を認識し、自らの望ましさや信念と折り合いをつけ、考えや行動を変えられることである。異文化には、その地域の文化や人の考え方や習慣だけではなく、人種、民族、組織内の地位に対応する役割や期待、ビジネスにおける商習慣なども含まれる。

今回、米国、欧州、中国、タイの各国でインタビューを行い、それぞれの卒業生の役割はケースによっても、また今までの経歴や現在置かれている状況

においても異なることがわかった。それぞれの地域において日本人の役割を一般化することはできないが、例えば、シリコンバレーにおける日本人は、他の国の人たちと同様に競争の激しい環境で挑戦することが求められるケースが見られた。また、海外展開するグローバル企業の本社から派遣される管理者としての役割や、日本の本部と現地スタッフの調整役となることが求められたりするなど、国や地域の主要産業や文化、組織の中の関係性によって役割が規定されるケースが見られた。さらに、日本の高等教育を受けて出身国に戻った留学生は、現地事情を理解し、日本で教育を受けた者としての役割が付与されることが多い。

このような役割を遂行するにあたっては、異文化適応力に加え、組織の方針や自らの信じる望ましさや信念への理解を周囲に求め、人々を動かしていくことが必要となることもあるだろう。その際には、後述のディスカッションやネゴシエーションの能力がさらに必要となってくる。

a-3　積極的交流

語学力の巧拙に関わらず、自ら進んで異文化交流に臨む意欲があること。

コミュニケーションの最終目的の一つは互いの文脈と互いの考えを共有することである。多様性ある社会、つまり共通認識が少ない社会では、ある程度の共通認識を共有していることが前提の日本と比較して、数少ない共通項を探して「違うこと」や「理解しあえない」という線引きをし直す作業や、その壁を超えるためのエネルギーと努力が必要となる。

異文化を理解する上で、異文化に関する事前の知識は重要であり、大変役立ったとの意見が多くあった。しかし、知識だけでは十分でなく、異文化に積極的に接するべきという意見が、特に中国と欧州で多くきかれた。日本での日常会話やコミュニケーションでは、漠然と同じ考えを共有していることが前提のため、自分の考えを積極的に表明し、相手の考えとの違いを知るためのコミュニケーションの機会が少ない。語学力は必要だが、その前に異なる文化や社会、周囲の人に対する積極性なくしてコミュニケーションは成立しない。グローバル環境で活躍するにはこのような積極的な態度自体が必要能力であり、コミュニケーションを円滑にするものである。

また、このように相手を知る、違いを知るためのコミュニケーションの機会や場をつくることは、大学という場で意識的につくることができるとの指摘が多くあった。

(b) コミュニケーション・スキル

b-1　伝達力

自分の意見や考えを、異なる文化を持つ人にも明確に伝えられること。

コミュニケーションの基礎として、相手の考えを理解するだけでは不十分であり、自分の考えを表現し、理解してもらわなければならない。実際、自分の考えを理解してもらうことに苦労をしたという意見が多くきかれ、言及されたのは「ロジック」、つまり、一つ一つの思考の過程について順を追って、きちんと筋道を立てて、論理的に説明することの重要性であった。特に、文化の違いを超えるためには、自分が常識と思っていることが相手にとっては常識ではなく、理解してもらえないことも多いため、なぜ自分がそのように思うのかを丁寧に、順序立てて、相手の文脈でもわかるように説明することが、必要であると考えられる。

さらに、プレゼンテーション能力に関する言及が多くあった。自分の意見を表現することは、自分が相手に対してどのような貢献ができるかを理解してもらうことであり、自分自身を理解してもらうことにつながる。プレゼンテーション能力の重要性と苦労した経験について多く言及された背景には、日本の教育において、知識を身につけることに注力し、知識をもとに自分の意見を持ち、さらにそれを表現することが重視されてこなかったとことがあるのではないかと考えられる。

また、伝達をする前提として自分の考えを持つことが必要だが、それについては［B 意識］の必要能力にて後述する。

b-2　議論により答えを導き出す力

自分や相手の意見を踏まえ、議論の目的に即した見解を導き出すことができること。

異なる文化や考え方を持つ人たちに相対したときの異文化理解、伝達力からさらに一歩進んで、このような違いがあることを前提に議論をし、共通の見解を導き出すことについての意見が多くあった。場所や事例によって、二つの異なる文化をもとに議論をするときもあれば、多様な属性を持つ人たちの集

まりの中で、自分がマイノリティとして議論をする場合もあるというように、状況は様々である。

同じ組織の中で同じ方向を向いて一つの見解を導き出すこともあれば、議論する相手とは異なる利害関係がある場合もある。この能力には、相手の立場に立ったコミュニケーションを取れることや、相手の立場を推し量りWIN-WINの関係を構築できること、またディスカッションスキルや説得・交渉スキルなどの能力や技術が内包されるものと考えられる。下記の具体的発言例からもわかるように、タイでは日本に似た文化的特色から、ディスカッションよりも相手の本音を聞き出す、説得するという能力が求められたり、中国や米国ではディスカッションの目的も一歩進んで相手とWIN-WINの関係を構築するまでの能力が求められたりと、その力点は国によって異なる。

b-3　語学力

自分の意見や考えを、現地で通用する言語で表現できること。

語学力はコミュニケーションの基本となる。英語に関しては、道具として当たり前という意見、勉強としての英語では十分ではないという意見、また、現地語ができるとより良いという意見も多くきかれた。さらに、場面に応じた言語能力が必要で、英語が上手いというだけではコミュニケーション能力として十分ではないという意見も多くあった。特に、旧大阪外国語大学の卒業生を含め、外国語学部の卒業生は言語自体を一つの武器としてグローバル人材として活躍しており（もちろん言語以外の能力や専門性も習得しているが)、語学力をより磨くべきという意見も多くあった。一方、技術系で働く卒業生からは、基本的スキルとしての語学の重要性は認めるものの、それ以外の知識でカバーできるという意見も多くあった。一般に、言語の習得には時間がかかるものであるため、学生時代の過ごし方にまで触れる意見が多くあった。

また、留学生の意見からは、日本に留学した者と他の国に留学生した者との違いは日本文化の理解と日本語であり、それが現在の武器となっているとの意見が多くあった（逆に、日本語を習得しないで本国に戻る英語コースの卒業生が心配だという意見もあった)。しかしその一方で、日本語ができることが職場の評価に反映されない、日本企業の中がグローバル化されていないので、日本国内でいい加減な日本語を使うと信頼を失ってしまうという指摘もあった。

(c) リーダーシップ（組織でのコミュニケーション）

c-1　チームビルディング

組織内で信頼を得ることができること。

リーダーシップ（組織でのコミュニケーション）は、グローバルか否かにかかわらず必要な能力と考えられるが、多様な人と協働するグローバルな環境ではさらに困難が伴うため、チームのメンバーとして、あるいはリーダーとして、組織内で良好な信頼関係のもと協働できることが求められる。

チームビルディングにおいては、コミュニケーションをとるための言語は当然として、専門知識であったり、別組織やステークホルダーとの調整であったりと、チームの中で自分に何ができるか、自分がどのように貢献できるかを示すことで信頼を得ることが必要とされる。その際には〔a-2　異文化適応力〕に示した自らの役割の把握が当然のごとく必要となる。

c-2　ネットワーキング

組織内外に関わらず、サポートを得られる人間関係を構築できること。

個人の能力は限られたものであり、さまざまな問題や課題の解決のためには個人の力だけではなく、他の人の協力が必要である。〔c-1　チームビルディング〕は組織の中の能力が想定されているが、この能力は組織を超えた人間関係を構築する能力として別の分類とした。

日本では所属組織や職位で人が評価される傾向にあるが、これは、まず組織として問題や課題に当たることが想定されているためである。その一方で、他国では専門職団体が発達していることもあり、組織のなかの位置づけではなく、個々人の能力によって評価される傾向が強い。その際には、専門知識等による個人の貢献に加えて、どのような人間関係、ネットワーク、コネクションを持っているかも評価される。

特に米国ではこの傾向が顕著であり、日本人が米国で存在感を示せないのは、短期留学等では日本人で群れるにも関わらず、米国内では現地に溶け込むことに必死で、自分の基盤となる日本人ネットワー

クの強化を怠っていることが原因の一つであるとの指摘もあった。グローバルな環境だからこそ、より充実したネットワーキングのために、大阪大学の卒業生というネットワークの充実もまた必要であるとの声も多くきかれた。

c-3　プロジェクト・マネジメント

プロジェクトを成功裏に完了させることを目指して活動ができること。

異なる文化、あるいは多様な文化の中でプロジェクトを遂行することは大きな困難を伴い、前述の〔(b) コミュニケーション・スキル〕を最大限に発揮することが必要となる。

問題解決のためにロジカルに考え、効率的に解決するためのプロジェクトを構築する能力のみならず、目標の達成や問題解決に向けて、すべきことをブレークダウンして計画を立て、実行し、その結果を振り返り、PDCA を回し、改善しながら物事を進めるという一連のプロジェクト・マネジメントや、個人レベルでのプロセス・マネジメントの能力が求められている。インタビューではさまざまな異文化の特殊性が挙げられているが、特に米国と中国ではプロジェクト・マネジメントに関する意識や技術について多く指摘されている。

一方、この能力については大学での取り組みと関連付けた言及が多い点は注目に値する。すなわち、プロジェクト運営をしてみること、そしてその失敗から学ぶことこそ、学生の時分で経験しておくべきことであり、そのような機会づくりも多様性を伴う学生グループを作り、プロジェクト形式の実習や演習をデザインすることで可能となる点についての指摘である。実際に海外の大学では学外の企業や社会を巻き込んだプロジェクト形式の授業が多く実施されていることも、留学経験者から指摘されている。

3-1-2　意識

(d) 行動を形成する意識

d-1　目的意識

自分が「何をしたいのか」「求めていること」を自覚し、行動を起こすこと。

グローバルに活躍するためには、日本では経験しないような多くの課題を克服することが必要とされる。目的意識を明確に持っていなければ、困難な課題克服のためのモチベーションは生まれない。自らの目的意識に基づき、目標を設定し、自発的に計画して、目標に向けて行動を起こすことが必要である。

今回インタビューをした海外で活躍している卒業生たちには、海外に行くことや、言語を習得することに関して目的意識を持ち、努力をしてきた方が多くいた。さらに、海外で働くという目標を実現した後も、常に新たな目的意識を持ち努力し続けている人が多かった。なお、この能力項目は、続く能力項目である〔d-2　努力の継続とやりきる能力〕につながるものである。

d-2　努力の継続とやりきる能力

努力を継続し、自分でやると決めたことを最後までやりきること。

これまでの経験から、努力して結果を出した経験、勉強漬けとなった経験、能力以上のものを求められ、それに応えるために努力を厭わず取り組んだ経験について言及する人が多かった。前述の〔d-1　目的意識〕を持ち、「達成経験」、「自己効力感」を得る経験が次の活動や努力につながるとの考えである。また、そのような努力を裏打ちするストレス耐性も必要とされている。

d-3　新しいものへの好奇心・海外への関心

新しいもの、知らないこと、自分の考えと違うことへの好奇心や関心を持つこと。

新しいもの、自分の知らないこと、自分の考えと違うこと、自分の今までの常識ではなかったことなどに興味と関心を持つこと。また、開かれたマインドと前向きな姿勢を持ち、柔軟に受け入れ、自分自身が関わることへの抵抗が少ないことを必要な事柄としてあげる声がきかれた。

異なる社会、文化、慣習が取り巻く環境では、あらゆることが新しく、また自分の予想を超えた出来事に遭遇する。そのような環境下で生活し、また働くためには、そのような自分にとって新しいことに興味と関心を持ち、そして受け入れるという意識と態度が求められている。

(e)　価値観

e-1　チャレンジ（失敗体験）

新しいこと、経験したことのないことに挑戦する意欲を持っていること。

新しいこと、自分が経験したことのないこと、困

難な課題に挑戦すること、あらゆる機会を活かそうとする積極性とやる気を持ち、失敗を恐れないことが、前掲の〔d-1　目的意識〕〔d-2　努力の継続とやりきる能力〕とともに、前に進む力の源泉となるとの意見がきかれた。現状維持ではなく、リスクをとってでも自分のやりたいことをやってみようとする意欲が求められている。

プロジェクト・マネジメントと同様に、学生の時こそチャンレンジすることが可能であるという意見も多くあった。日本での大学入学までの受験勉強の経験からか、間違えることを恐れ、正解を探そうとする態度が問題であるという意見がある一方、部活動などでの失敗経験が役立つという意見もあった。困難にぶつかって失敗した経験は教訓となり、それを乗り越えた経験は異なる環境下での困難な状況や課題に取り組むにあたっての糧となる。

e-2　社会貢献意思

社会に貢献したい、社会をよりよく変えたいという強い意志を持っていること。

前掲の〔d-1　目的意識〕を下支えする価値観として、社会や世界の課題を自分ごととして捉え、そのやり方を考え、自ら行動に移す考え方が必要とされている。一般に、日本人も世の中の役に立つという価値観を持っているが、具体的に自らが介入して対象をより良い方向に変えたり、それを社会にまで拡げて考えたりという感覚はさほど強くないようである。このように、自らの能力を自分以外の人や社会のために使おうとする意識・態度を持つことが必要とする意見は、特に米国で多くきかれた。

e-3　ビジネス・マーケット感覚

ビジネス、マーケットを前提とした経営のセンスを持っていること。

ビジネス感覚を有していることの重要性についても言及があった。社会やビジネスの相手が求めているものを理解し、将来を見越してビジネスチャンスを見出し、商品やサービスを生み出すことができる能力を身につけるべきであるとの指摘が、主に北米と中国で多くきかれた。また、米国大学のMBA等の留学経験のある卒業生や米国トップ大学のインターン学生の採用経験者からは、就労前の学生の時点でビジネス・マーケット感覚が養われるようなプログラムが米国大学には存在することについての言及があった。

3-2　大阪大学に必要な事項、大阪大学における課題

今回の聞き取り調査においては、①本学が世界に伍する研究大学を目指し、世界で活躍する人材をこれまで以上に輩出していくにあたり必要な事項、②日本の大学、大阪大学における課題、について本学に対する意見を聴取した。その結果、大きく教育、ブランド・特徴、ネットワーク、大学経営の４つの観点において重要な示唆があった。以下、各観点の指摘、提案を要約する。

3-2-1　教育

グローバル化という点では、まず学内の環境に関する指摘が多くあった。日本人の卒業生からは、留学生との交流が少ない、英語をアウトプットする機会が少ないという状況を改善するため、多民族・文化が共存する環境、授業などで日本人と留学生が交流する機会を作るなどの提案があった。また、留学、海外インターンシップ、ボランティアなどの機会を大学として提供し、さらにはそのような経験が評価されるような制度設計が、教育、研究ともに必要であるとの助言も多くあった。一方、大阪大学としてのグローバル化の定義があいまいで方向性が定まらず、グローバル化の思考が共有されていない、大学組織自体のグローバル化が必要など、大学としての方針や運営体制に対する意見もあった。

また、外国人教員、女性教員比率を上げ、外国人留学生数を増加させ、社会人学生なども含めて、早い段階から多様な人材と接する機会を与えることが重要との意見があった。さらに、外国語大学との統合はアドバンテージであり、総合力、コミュニケーション能力を高めることにつながる、企業との連携によるビジネス能力の開発をすべきなどといった、本学の強みを活かした教育の提案も聞かれた。

一方、卒業した留学生（上海・タイ）からは、大阪大学は国際交流のチャンスが多く、オープンな大学であるとの評価が複数寄せられた。日本人卒業生、と留学生として過ごした卒業生の間で在学中の経験の差異が見られる。また、バンコクの卒業生からは、英語コースで留学しても日本語が話せない、日本の友人が少ない、などとのコメントがあり、留学生に対する日本語教育強化や学内環境改善への示唆がな

された。

3-2-2　ブランド・特徴

多くの卒業生から、大阪大学の強み、特徴、アイデンティティ、戦略がわからない、大阪大学らしい教育や経験の不在、求める人物像が不明瞭などの指摘がなされた。大学ランキングなどの情報を受け、大阪大学の海外における知名度は高くはなく、また世界と勝負できる環境づくりがなされていない、など国内外の他の大学と比較しての弱点も挙げられた。弱みを強みに変える力とそれをアピールする力、ブランド戦略、マーケティング・プロモーションの強化が必要との意見が出された。

3-2-3　ネットワーク

卒業した留学生、日本人を問わず、大阪大学は卒業生間のネットワークが希薄であることが指摘され、そのようなネットワーク構築の必要性が強調された。実際に、今回のインタビューではネットワーキング能力の重要性が示されており、卒業生の活用、大学として同窓会を強化してほしいなどとの期待が表明された。

3-2-4　大学経営

グローバル化する社会への対応として、人材育成に大学の責任が増大しているとの指摘から、大学改革・経営に必要な優秀な人材の登用（民間からを含めて）、研究環境及び研究人材育成・評価の整備の提案まで、ビジネスパーソン、研究者双方の視点からの助言がなされた。

4　まとめと展望

今回の調査では、本学で教育を受けた卒業生を対象に海外での就業経験から、グローバルビジネス環境で活躍するために必要と考える能力を聞き取った。それらは、本学での教育経験を踏まえた意見であり、またそこから本学におけるグローバル人材育成のために必要な取り組みへの助言へとつながるものでもある。この点を十分に受け止めた上で、今回の調査結果から見えたグローバルに活躍する人材に必要な能力、すなわち異文化内でのコミュニケーション力や語学力を含めたスキルなど15の重要項目、そしてそれらを身に付ける必要性を早くから理解させる環境と、多様性ある人や社会との協働の機会を提供するべく大学を再構築していくべきであろう。

インタビュー調査の内容やこれらの能力項目から判断すると、大阪大学が輩出することを期待されているグローバル人材とは、異なる社会や文化を背景にもつ様々な人たちと協働し、各々の多様な個性や能力を活かし合い、課題解決へ導くことができる人材であろう。抽出された能力の中には座学では身につけられない能力もあり、プロジェクト学習などにより、グループで共に何かを創り出すような活動経験が必要とされるものもある。大学時代から学生に多様性、複眼的な視野を身に付けさせるような環境をつくることとあわせて、単一文化で同じ文脈を有することが前提の日本社会やそこでの一般的コミュニケーションとは“前提が異なる社会への理解”と、“そこで必要となる能力を身につける必要性”とを、早いうちに学生に理解させることが重要であろう。本学では近年留学生や社会人学生の受入増加を図っており、多様な人材が集う共生の場ができていることを考えれば、本学においてグローバル人材を育成する環境は整いつつあると言えよう。さらに、多くの卒業生から「わからない」と指摘された大学としてのグローバル人材育成に対するビジョンを含む方向性や戦略を明示し、その情報を広く発信することにより、在学生の意識と意欲を高めることも極めて重要な取り組みである。

また、海外で就業する卒業生としての視点から、大学教育及び大学経営に率直な意見をいただいたが、それらは決して一方的な意見ではなく、本学の卒業生として大学の競争力向上の必要性や卒業生間のネットワークの重要さなどを訴えたものである。大阪大学の教育目的の達成は、大学の教職員及び現役学生の努力のみならず、教育活動の成果としての卒業生の活躍がなければ成し遂げられない。さらに言えば、大学進学及び留学希望者にとって卒業生の活躍は進路選択の一つの要因でもあり、グローバルなビジネス環境で活躍する卒業生は、本学が育成しようとする人材のまさにロールモデルと言える。また、大学の改善・改革のためのPDCAのマネジメントサイクルについても、学内で閉じずに、そのシステムを開き、大学にとって最も身近な社会との接点である卒業生からの意見を受け入れ、社会の変化を捉えることは、常に質の高い教育研究を目指す“オープン・フィードバック・システム”としての内部質保

証システムの構築につながるものである。

大学は、大学内の教職員だけのものではなく、また学生だけのものでもなく、大学を取り巻く様々な社会の構成員（パートナー）とともにある。本調査で明らかとなった能力と同様に、異なる文化を受入れ、卒業生をはじめとする社会の意見に真摯に耳を傾け、信頼されるパートナーとなることが望まれる。

（付記）

本稿は、2017年11月に本学経営企画オフィスにて取りまとめた在外卒業生インタビュー調査報告書に基づくものである。

謝辞

本調査を実施するにあたり、多くの方に多大なるご協力をいただきました。ここに心より感謝の意を表します。

インタビュー調査では、米国、欧州、タイ、中国で就業し、またご活躍されている多くの卒業生の方々のご協力をいただきました。御名前は匿名とさせていただきましたが、お忙しい時間を割いてのご協力に、心より感謝申し上げます。また、現地調査のアレンジをしてくださいました樺澤哲・北米センター長（当時）、長谷俊治・欧州センター長（現・欧州拠点長）、望月太郎・ASEANセンター長（当時）、大谷順子・東アジアセンター長（当時）、李明特任助教（グローバル・イニシアチブセンター）および現地スタッフの皆様、そして各地の大阪大学同窓会の皆様、大阪外国語大学同窓会の皆様に心より感謝申し上げます。

さらに、さまざまな支援をいただきました、経営企画オフィス、企画部経営デザイン課、国際部国際企画課、グローバルイニシアティブ・センターの皆様に、心より感謝申し上げます。

参考文献

小井川広志・藤岡里圭・飴野仁子（2017）「日本企業の海外展開とグローバル人材育成の課題と展望」『関西大學商學論集』62(2)：pp.1-42.

松繁寿和（2013）「グローバル化による競争環境の変化と求められる人材」『グローバリゼーション、社会変動と大学』pp.111-137，岩波書店.