

平成 25 年度 文部科学省
成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業

双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成
システムの提言とプログラムの開発
(実践型グローバル専門人材分科会)

事業報告書

平成 26 年 3 月
学校法人宮崎総合学院

目 次

第0部	はじめに.....	1
第1章	事業概要.....	1
第2章	事業の内容について	1
第3章	事業の実施意義や必要性.....	2
第1部	調査報告.....	5
第1章	グローバル人材育成推進会議 中間報告まとめ	5
第2章	グローバル専門職業人の要件定義に資する調査.....	6
2.1	行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等の情報収集	7
2.1.1	グローバル人材育成に関する報告書等情報収集の結果.....	8
2.1.2	グローバル人材育成に関する報告書等情報収集のまとめ	12
2.1.3	専門職業人育成に関する報告書等情報収集の結果	13
2.1.4	専門職業人育成に関する報告書等情報収集のまとめ	15
2.1.5	行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等情報収集のまとめ	16
2.2	平成24年度グローバル人材育成推進事業での取組みに関する情報収集	17
2.2.1	グローバル人材育成推進事業の概要.....	18
2.2.2	グローバル人材育成推進事業に関する情報収集の結果.....	20
2.2.3	グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ	43
2.2.3.1	育成するグローバル人材像.....	43
2.2.3.2	グローバル人材として求められる能力の育成方法	44
2.2.3.3	語学力を向上させるための取組み.....	46
2.2.3.4	卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力.....	48
2.2.3.5	グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ.....	50
2.3	企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査.....	51
2.3.1	企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査の結果	52
2.3.2	グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ	88
2.4	産業界に対するアンケート調査.....	90
2.4.1	調査概要.....	90
2.4.2	調査結果.....	90
2.4.2.1	従業員数.....	91
2.4.2.2	海外への事業展開	92
2.4.2.3	業種	93
2.4.2.4	海外の事業展開を始めてからの期間	95
2.4.2.5	事業展開をしている（または予定の）地域	96

2.4.2.6	海外への事業展開の目的	98
2.4.2.7	グローバル人材の採用	100
2.4.2.8	グローバル人材を採用する大学や専門学校の専攻	102
2.4.2.9	グローバル人材に担当させる（予定の）業務	104
2.4.2.10	グローバル人材として求める人材	106
2.4.2.11	グローバル人材育成上の課題	107
2.4.2.12	海外への事業展開での課題	109
2.4.2.13	グローバル人材育成に関する自由意見	111
2.4.3	産業界に対するアンケート調査のまとめ	115
2.5	グローバル専門職業人の要件定義	116
2.2.1	各調査から抽出した要件の整理	116
2.2.2	グローバル専門職業人の要件	119
第3章	教育機関でのグローバル人材養成事例調査	120
3.1	インターナショナルスクールの事例調査	120
3.1.1	インターナショナルスクールの事例調査の結果	121
3.1.2	インターナショナルスクールの事例調査のまとめ	135
3.1.3	横浜インターナショナルスクール視察	136
3.1.4	視察概要	136
3.1.5	視察内容	136
3.1.6	視察のまとめ	140
3.2	教育機関でのグローバル人材養成事例調査まとめ	141
第2部	開発報告	143
第1章	モデルカリキュラムの開発	143
1.1	モデルカリキュラム開発の考え方	143
1.1.1	ターゲットとする国の想定	143
1.1.2	対象とする専門分野の検討	144
1.1.3	対象として想定する入学者	144
1.1.4	目指すべき人材像の設定	145
1.1.5	海外への留学の組み込み	145
1.2	モデルカリキュラムの実際	148
1.2.1	グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラム	148
1.2.2	ブリッジ IT マネージャのモデルカリキュラム	152
1.2.3	グローバル自動車整備士のモデルカリキュラム	158
1.2.4	補足：モデルカリキュラム開発の参考資料	164
1.2.4.1	宮崎情報ビジネス専門学校 情報システム科（2 年制）のカリキュラム	164

1.2.4.2	九州工科自動車専門学校 自動車整備科 カリキュラム	166
1.2.4.3	MDIS のカリキュラム概要 (IT)	167
1.2.4.4	MDIS のカリキュラム概要 (Business Management)	169
1.3	モデルカリキュラムの標準化	171
第 2 章	問題解決講座についての検討.....	172
2.1	PBL 型講座の取組み事例.....	173
2.2	問題解決講座に求められる要件.....	180
第 3 章	次年度以降の取組みに向けて.....	181
付録		183

＜プロジェクト推進委員会の構成＞

①構成機関

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
学校法人宮崎総合学院	統轄	宮崎県
学校法人浦山学園	調査・開発	富山県
学校法人麻生塾 麻生外語観光&製菓専門学校	開発・実証	福岡県
学校法人穴吹学園 穴吹カレッジグループ	開発・実証	香川県
学校法人龍馬学園	開発・実証	高知県
学校法人龍澤学館	調査・開発	岩手県
学校法人九州総合学院	開発・実証	熊本県
日本電子専門学校	実証	東京都
専門学校 東京工科自動車大学校	実証	東京都
日本外国語専門学校	実証	東京都
九州大学	実証	福岡県
NPO 私立専門学校等評価研究機構	統括補佐・調査	東京都
大阪工業技術専門学校	実証	大阪府
長崎国際大学	実証	長崎県
国際大学埼玉短期大学	実証	埼玉県

②実践型グローバル専門人材分科会 構成機関

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
学校法人宮崎総合学院	統轄	宮崎県
学校法人浦山学園	調査・開発	富山県
学校法人麻生塾 麻生外語観光&製菓専門学校	開発・実証	福岡県
学校法人穴吹学園 穴吹カレッジグループ	開発・実証	香川県
学校法人龍馬学園	開発・実証	高知県
学校法人龍澤学館	調査・開発	岩手県
学校法人九州総合学院	開発・実証	熊本県
公立大学法人首都大学東京産業技術大学院大学	開発・実証	東京都
一般社団法人国際フレンドシップ協会	調査	東京都
東京都中小企業団体中央会	開発	東京都
北京飯店／横浜中華街発展会協同組合	実証	神奈川県
株式会社アール・イー・アイ	開発	沖縄県
シック・エジュケーション	調査	東京都
株式会社オリジネーター	実証	東京都

③接続プログラム開発分科会 構成機関

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
日本電子専門学校	実証	東京都
専門学校 東京工科自動車大学校	実証	東京都
日本外国語専門学校	実証	東京都
NPO 私立専門学校等評価研究機構	統括補佐・調査	東京都
大阪工業技術専門学校	実証	大阪府
長崎国際大学	実証	長崎県
国際大学埼玉短期大学	実証	埼玉県
株式会社 KEI アドバンス	調査	東京都
株式会社教育企画センター	調査	東京都

④協力機関

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
宮崎大学	助言	宮崎県
TDF 株式会社	調査	宮城県
じゃかるた新聞	調査	インドネシア
海外産業人材育成協会(HIDA)	調査	東京都
(株) アセアン・ビズ・コンサルタンツ	調査	東京都
河合塾グループ総合企画本部事業企画推進部	調査	愛知県

⑤接続プログラム開発分科会/調査チーム

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
NPO 私立専門学校等評価研究機構	統括補佐・調査	東京都
株式会社 KEI アドバンス	調査	東京都
(株) アセアン・ビズ・コンサルタンツ	調査	東京都
株式会社教育企画センター	調査	東京都

⑥接続プログラム開発分科会/カリキュラム作成チーム

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
日本電子専門学校	実証	東京都
専門学校 東京工科自動車大学校	実証	東京都
日本外国語専門学校	実証	東京都
株式会社 KEI アドバンス	調査	東京都
NPO 私立専門学校等評価研究機構	統括補佐・調査	東京都

第0部 はじめに

第1章 事業概要

近年、東南アジア諸国の経済発展が著しく、日本企業の海外進出先として注目されている。また、経済・産業のグローバル化の進展に伴い、市場・技術の急速な変化がもたらされている。このような背景によって、国際感覚に優れた中核的グローバル専門職業人の養成が求められている。

本事業では、このような状況を踏まえ、成長が期待される東南アジア市場で活躍するグローバル専門職業人の育成環境の構築を目指した。具体的には、IT 分野、及び自動車整備分野において、国内外の学生を対象とした 3 年制グローバル専門課程のモデルカリキュラムを開発した。

第2章 事業の内容について

本事業では、東南アジア市場で活躍するグローバル専門職業人を育成環境の構築に取り組んだ。具体的には、以下の通りとなる。

①調査

本事業では、グローバル専門職業人の要件を定義し、その育成方法の検討を行った。そのために、以下の各種調査を行った。

(1) 行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等の情報収集

グローバル人材や専門職業人に関する先行研究の報告書等を収集し、グローバル専門職業人の要件に関する分析を行った。

(2) 平成 24 年度グローバル人材育成推進事業での取組みに関する情報収集

大学が取り組んでいる「グローバル人材育成推進事業」での取組みに関する情報収集を行い、グローバル人材として、卒業・修了時に修得すべき具体的能力の分析を行った。

(3) 企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査

企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修の事例を収集し、グローバル人材の要件に関する分析を行った。

(4) 産業界に対するアンケート調査

海外への事業展開を行っている、あるいはその予定がある日本国内の中小企業経営者 100 人を対象に、グローバル人材として求める要件等に関してアンケート調査を行った。

(5) インターナショナルスクールの事例収集

グローバル人材の育成方法の参考とするために、日本国内にあるインターナショナルスクールに関する情報収集を行った。グローバル人材の具体的な育成方法を探るために、横浜インターナショナルスクールを視察した。

②モデルカリキュラムの開発

調査結果や既存のカリキュラムを参考に、以下の3つのカリキュラムを開発した。

(1)「グローバル IT エンジニア」を育成するモデルカリキュラム

グローバル企業の IT エンジニアとして活躍する「グローバル IT エンジニア」を育成する3年制のモデルカリキュラムを開発した。

(2)「ブリッジ IT マネージャ」を育成するモデルカリキュラム

フィリピンやマレーシア、シンガポール等への IT オフショア開発をマネジメントする「ブリッジ IT マネージャ」を育成する3年制のモデルカリキュラムを開発した。

(3)「グローバル自動車整備士」を育成するモデルカリキュラム

国内外の自動車メーカーやディーラー等で、海外企業や外国人顧客との対応で活躍する「グローバル自動車整備士」を育成する3年制のモデルカリキュラムを開発した。

③問題解決講座に関する検討

「専門職業人」として求められる問題解決力や論理的思考力、コミュニケーション能力等を向上させるための問題解決講座について、その求められる要件を洗い出した。

第3章 事業の実施意義や必要性

今後の成長が期待される産業分野への参入やグローバル化への対応等、社会や経済の環境・構造の変化に伴う新たな成長機会を積極的に捉えていくためには、このような機会を存分に活かせる意欲的で能力のある人材を育成することが大きな鍵になる。

しかし、昨今の情勢変化に柔軟に対応して新規分野を果敢に開拓できる人材は現在、日本において十分に育成されていると言えない。特に、海外市場を舞台にして人材の世界的な移動・交流が活発になる中、日本には国際感覚に優れた人材が少ないとも指摘される。

そこで、経済・産業のグローバル化が進む中、市場・技術の急速な変化への対応の他、新たなビジネス創出や生産性向上を達成するために、イノベーションを誘発し、次代において新たな価値を生み出せる中核的グローバル専門職業人の養成が今こそ求められる。

このような状況の下、本事業では、アジア市場の拡大等を視野に入れたビジネス展開の担い手になる中核的グローバル専門職業人を養成するため、アジアを中心とする多国籍の学生を対象にした実践的職業教育プログラムを開発した。

かつて、日本企業の海外主力市場は欧米であり、アジア諸国は安価な労働力による大量生産の拠点と考えられてきた。しかし、近年、中国をはじめとするアジア諸国の経済成長により、そのビジネスの舞台である海外市場は大きく変化している。日本の産業振興を図る上で、このような新興国の需要を取り込むことは不可欠で、企業が有する高度な技術やノウハウに加え、現地の文化や商習慣・ビジネススタイルに長けた人材や、現地人材と協働してその能力を最大限に引き出せる国際的感覚のある人材が求められている。

また、グローバル化の進展により、企業は、単なる海外販路の拡大だけでなく、資本提携や人事管理をはじめとする経営判断や事業展開等、あらゆる場面で海外とのビジネス関係を考慮せねばならなくなっている。したがって、海外での営業や現地での生産管理に加え、国内での研究開発や知的財産管理、経営戦略の策定等、様々な分野で確かな国際的視野を身に付けた上で、グローバル・ビジネスを創出・展開できる中核的専門人材が求められている。

特に、昨今のビジネス・スピードを考えれば、既存の日本社員を育てるだけではグローバル・ビジネスの競争舞台に上がれない。そして、「現地法人のナショナル・スタッフをどう扱うか」などと思案しても、従来の考え方の延長線上の発想では、今後の国際競争を乗り切れない。そこで、我が国では今こそ、実践的なグローバル専門職業人をどう養成するかが喫緊の課題になる。

ところが、このようにグローバル専門職業人のニーズが高まる一方で、日本の若者の「内向き志向」が強まっているとの指摘がある。20歳代の出国率や新入社員の海外勤務に対する意欲の低下は、経済・産業のグローバル化が進む中で大きな問題の一つになっている。新たな価値を生み出すためには、世界中から人材を集めることが重要である。また、海外から優秀な人材を呼び込むためには、日本からも相応の人材を海外に送り出すことが不可欠である。

そのような世界志向のある人材を育成するためには、長期的な取組みが必要である。そこで、本事業では、アジア市場の拡大等を視野に入れたビジネス展開を担う中核的グローバル専門職業人を養成するため、アジアを中心とする多国籍の学生を対象にした実践的職業教育プログラムを開発した。これにより、当該人材が育成・輩出され、中小企業をはじめとする国内企業やその海外支社等で活躍できるようなビジネス環境の構築を支援する。

そして、今後の専門学校におけるグローバル専門職業人育成の振興に寄与する。

第1部 調査報告

第1章 グローバル人材育成推進会議 中間報告まとめ

人口減少と超高齢化が進む中で、東日本大震災という深刻な危機を経験している我が国の経済が新たな成長軌道へと再浮上するためには、創造的で活力のある若い世代の育成が急務である。とりわけ、グローバル化が加速する21世紀の世界経済の中にあっては、豊かな語学力・コミュニケーション能力や異文化体験を身に付け、国際的に活躍できる「グローバル人材」を我が国で継続的に育てていかなければならない。

こうした問題意識の下に、我が国の牽引力となるべき「グローバル人材」の育成と、そのような人材が社会で十分に活用される仕組みの構築を目指して、2011年(平成23年)5月、新成長戦略実現会議の下に関係閣僚からなる「グローバル人材育成推進会議」が設置され、さらにその下には関係の副大臣・政務官等からなる「グローバル人材育成推進会議幹事会」が設置された。

この「グローバル人材育成推進会議」において策定された、これからのグローバル化した世界の経済・社会の中にあって育成・活用していくべき「グローバル人材」の要件を、以下に示す。

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力

要素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

要素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ー

このほか、「グローバル人材」に限らずこれからの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質としては、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークとリーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等を挙げることができる。

以降の調査報告では、上記の「グローバル人材育成推進会議」において策定された「グローバル人材」の要件である要素Ⅰ～Ⅲと、社会の中核を支える人材に共通して求められる資質で挙げられたその他の要素を基準として、「グローバル人材」にはどのような要件が求められているかを比較・検討する。

第2章 グローバル専門職業人の要件定義に資する調査

本調査では、以下の4つの取組みを行った。

(1) 行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等の情報収集

グローバル人材や専門職業人に関する先行研究の報告書等を収集した。グローバル人材に関するもの8件、専門職業人に関するもの5件を収集した。そこから、グローバル専門職業人の要件に関する分析を行った。

(2) 平成24年度グローバル人材育成推進事業での取組みに関する情報収集

平成24年度から国内の国公私立大学で実施されているグローバル人材育成推進事業について、全学型の取組み事例11件について情報収集を行った。

(3) 企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査

企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修の事例を21件収集し、グローバル人材の要件に関する分析を行った。

(4) 産業界に対するアンケート調査

海外への事業展開を行っている、あるいはその予定がある日本国内の中小企業経営者を対象に、グローバル人材として求める要件等に関してアンケート調査を行った。インターネットリサーチを利用し、103件の回答を得た。そこから、産業界の求めるグローバル人材の要件を分析した。

以下、各調査の結果を報告する。

2.1 行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等の情報収集

本調査では、行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等の調査を行った。
調査項目は、以下の通りである。

- ・ 報告書名称
- ・ 主体
- ・ グローバル人材の要件

以下、調査結果を報告する。

2.1.1 グローバル人材育成に関する報告書等情報収集の結果

事例 1 大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究報告書

概要	
報告書名	大学におけるグローバル人材育成に関する調査研究報告書
主体	国立教育政策研究所プロジェクト研究
URL	http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf-report/h23/23-5-01-report.pdf
グローバル人材要件	グローバル人材に求められる資質・能力は、必ずしも国際的な対応力ではなく、国内と同様、自分の考えをしっかりともち、それを相手に伝える基礎的な力である。また、グローバル人材について、異文化理解、異文化適応力、多様性の受容を一層求める企業もある。

事例 2 <グローバル人材育成セミナーレポート> 「グローバル時代を生き抜くリーダーとは」 ～事例から学ぶ、人材育成の課題と解決策～

概要	
報告書名	<グローバル人材育成セミナーレポート> 「グローバル時代を生き抜くリーダーとは」 ～事例から学ぶ、人材育成の課題と解決策～
主体	(株)ベネッセコーポレーション
URL	http://www.benesse.co.jp/gtec/research/pdf/g_leader_vol_01.pdf
グローバル人材要件	グローバルリーダーとは、多様な人種、文化、価値観、道徳観を尊重した上で共通のゴールへ導く存在である。 真のグローバルリーダーの必須スキルとして、①多様性、不確実なものに対する受容と対応力、②異文化理解、③英語コミュニケーション能力の3つの柱が重要である。中でもベースとなるのは異文化への理解で、加えて多様性や不確実なものに対する受容力は、基本的なスキルと別にグローバルリーダーには必要な素養である。また、チームや企業をリードするための英語力を段階的に身につけること、そして論理的に考えてチームをまとめてビジョン化できるか、哲学・宗教・文化など自分自身の世界観をどれだけでもてるかということもキーワードとなる。

事例 3 報告書～産学官でグローバル人材の育成を～

概要	
報告書名	報告書～産学官でグローバル人材の育成を～
主体	産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会
URL	http://www.meti.go.jp/press/20100423007/20100423007-3.pdf
グローバル人材要件	グローバル人材の人材像は、「グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材」と定義できる。 また、グローバル人材に共通して求められる能力は、①社会人基礎力、②外国語でのコミュニケーション能力、③異文化理解・活用力である。

事例 4 産学官によるグローバル人材の育成のための戦略

概要	
報告書名	産学官によるグローバル人材の育成のための戦略
主体	産学連携によるグローバル人材育成推進会議
URL	http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afie1dfile/2011/06/01/1301460_1.pdf
グローバル人材要件	グローバル人材とは、世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間であり、このような人材を育てるための教育が一層必要となっている。

事例 5 平成 24 年度採択文部科学省 グローバル人材育成推進事業
『世界で活躍するスマートでタフな日中英トライリンガル人材の育成』

概要	
報告書名	平成 24 年度採択文部科学省 グローバル人材育成推進事業 『世界で活躍するスマートでタフな日中英トライリンガル人材の育成』
主体	杏林大学
URL	http://www.kyorin-u.ac.jp/cn/html/kyorin/00003/201308231/gp-seika.pdf
グローバル人材要件	国際協力・国際競争においては、日本人としてアイデンティティを維持しつつも広い視野を持った国際人としての感覚を持つこと、すなわち自らの文化と同等に異文化の尊厳を尊重する姿勢が肝要である。 本事業は、「卓抜した語学力」と「スマートでタフな交渉能力」を兼ね備えたグローバル人材を養成することを目指す。なお、「卓抜した語学力」とは「責任ある仕事を遂行できるレベルの語学力」を意味する。「スマートでタフな交渉能力」とは「自他の文化と教養に精通し、文化的慣習をわきまえ、対等に交渉することで創造的な結論を導き出せる能力」を意味する。

事例 6 日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書

概要	
報告書名	日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書
主体	公益社団法人 経済同友会
URL	http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/pdf/120425b.pdf
グローバル人材要件	企業が求める「グローバル人材」は、グローバルな環境できちんと仕事が出来、リーダーシップを発揮できる人材である。そのためには、自ら考え、意見を持ち、それを表明できる“自己表現力”、異文化を理解し、変化を楽しみ、現地に馴染んでいく“異文化柔軟性”、多様な人材と協働し、信頼され、リーダーシップを発揮できる“多様性牽引力”が必要となる。また、コミュニケーションツールとしての英語や中国語等の多言語も必要となる。

事例 7 グローバル人材の育成に向けた提言

概要	
報告書名	グローバル人材の育成に向けた提言
主体	(社) 日本経済団体連合会
URL	http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/062/honbun.pdf
グローバル 人材要件	グローバル人材に求められる素質・能力として、グローバル・リーダーとしての素質・能力とグローバルな視点からのマネジメント能力が挙げられる。 そのほかに必要なものとして、 ・ 既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持つ ・ 外国語によるコミュニケーション能力 ・ 異文化に対する興味、関心、適応力 ・ 社会人に求められる基礎的な能力 ・ 主体性、実行力、コミュニケーション能力、 ・ 協調性、論理的思考能力 ・ 職業意識、リベラルアーツの知識等 ・ グローバル・ビジネス・スキル ・ 海外勤務経験 ・ 当該職種に必要な専門知識 が挙げられる。

事例 8 グローバル新時代の新しい生産技術者像の構築

概要	
報告書名	グローバル新時代の新しい生産技術者像の構築 ～機械工業における海外赴任体験談とグローバル人材の採用と育成～ 機械工業高度化人材研究調査専門部会報告書
主体	一般社団法人 日本機械工業連合会
URL	http://www.jmf.or.jp/japanese/houkokusho/kensaku/pdf/2013/24jigyo_y07.pdf
グローバル人材要件	グローバル人材の要件として、現状では報告のあった各社の多くが、「グローバル化」を「無国籍のグローバル化」に求めるというよりは、「軸足を日本に置いたグローバル化」を指向する傾向にある。このようなグローバル化に対応できる人材で、しかも、海外マネジメントもできる人材が求められている。このほか、「チャレンジ精神」「未経験業務をやり抜く力」「トラブル対応力」「異文化との衝突を乗り越える力」などの精神力に加え、「適時適切な意志決定」「現地人材からの高い信頼」「非常時のリーダーシップ」「様々なトラブルに対応できる」などの人間力が必要である。

2.1.2 グローバル人材育成に関する報告書等情報収集のまとめ

グローバル人材の要件として特に多いのは、コミュニケーション能力（事例 2・3・4・6・7）と異文化理解（事例 2・3・5・6・7）に関するものであった。

コミュニケーション能力に関しては、外国語でのコミュニケーション能力（事例 3・7）、「コミュニケーションツールとしての英語や中国語等の多言語も必要」（事例 6）などのように、外国語を用いてのコミュニケーション能力についてや、「異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力（事例 4）」のように異文化に対する理解に通じるコミュニケーション能力について述べられている。

異文化理解に関しては、「異文化を理解し、変化を楽しみ、現地に馴染んでいく“異文化柔軟性”」（事例 6）、「異文化に対する興味、関心、適応力」（事例 7）など異文化を理解し現地に対応する力についてや、「自他の文化と教養に精通し、文化的慣習をわきまえ、対等に交渉することで創造的な結論を導き出せる能力」（事例 5）のように異文化と自文化について知ることについて述べられている。

2.1.3 専門職業人育成に関する報告書等情報収集の結果

事例 1 平成 24 年度 自己点検・評価報告書

概要	
報告書名	平成 24 年度 自己点検・評価報告書
主体	兵庫県立大学大学院会計研究科
URL	http://www.acs.u-hyogo.ac.jp/pdf/hyouka2012.pdf
専門職業人 人材要件	社会環境の変化に対応できる会計専門職業人を育成することを目的としている。なぜなら、現在、社会のあらゆる領域でこれまで経験したことのない変化が生じており、会計の世界においても国際財務報告基準の導入、職業倫理の重視など大きく変わろうとしているからである。 また、単に多くの会計専門職業人を輩出することにとどまらず、社会環境の変化に適応しリーダーシップを発揮できるような人材を社会に送り出すことを目標にしている。

事例 2 教育評価報告書（平成 13 年度着手分）

概要	
報告書名	教育評価報告書（平成 13 年度着手分）
主体	新潟大学大学院人文科学研究科
URL	http://www.niigata-u.ac.jp/profile1/40_plans_020/jikotenken/human_m.pdf
専門職業人 人材要件	本格的な学術研究に進むための基本的能力を培い、研究者の養成や高い専門性を備えた職業専門人の育成を目的としている。養成しようとする高度専門職業人の具体的な要件は、①広い視野と深い教養を備え豊かな人間性と高い倫理観を有する人材、②統合的・複合的な視点を有し、人類と社会の諸課題に対処できる課題探求能力を有する人材、③情報技術に深い理解を有し、国際社会で活躍できるコミュニケーション能力を有する人材である。

事例 3 看護学における専門職大学院の展望

概要	
報告書名	看護学における専門職大学院の展望
主体	広島大学大学院保健学研究科
URL	http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/metadb/up/kiyo/AA11601063/JHSHU_4-2_90.pdf
専門職業人 人材要件	社会の動きと同様に医療においても、高度化・複雑化・グローバル化の動き、さらには、人口の高齢化による疾病構造と健康問題の変化に対応する、高度な知識と専門的技術をもつ専門職業人養成のニーズが高まっている。このことから、プロフェッショナル・アイデンティティの確立を目指し、さらに、グローバル化に対応するために、国際的視野と語学力、さらには多様な文化を受け入れるために、柔軟な思考力と説得・交渉能力が必要となると考える。

事例 4 情報システム学の動向と評価の新しい視点

概要	
報告書名	情報システム学の動向と評価の新しい視点
主体	INS「地球と情報システム」研究会
URL	http://www.wat.soft.iwate-pu.ac.jp/INS-IS/Contents/PDF/No_1-1s.pdf
専門職業人 人材要件	新しい技術者像ということに注目すると、近い将来において、専門職業人（プロフェッショナル）、すなわち「社会が必要とする特定の義務に関して、高度な知的訓練と技能に基づいて独占的なサービスを提供するとともに、独自の倫理規定に基づいた自律機能を備えている職業人」を必要とする。

事例 5 愛知学院大学法科大学院に対する認証評価（追評価）結果

概要	
報告書名	愛知学院大学法科大学院に対する認証評価（追評価）結果
主体	公益財団法人 大学基準協会
URL	http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/result/law/2011/aichigakuin_houkadaigakuin.pdf
専門職業人 人材要件	愛知学院大学法科大学院は、ディプロマ・ポリシーとして、高い専門的知識と透徹した法的思考力を有するとともに、人間的洞察力に富み、社会的弱者に寄り添える、熱き心を持った高度専門職業人の養成を掲げ、その教育のポリシーとして、①豊かな人間性と幅広い見識、高度な専門的知識を備えた法曹の育成、②地域市民のための法曹の育成、③地域経済を支える法曹の育成を掲げている。

2.1.4 専門職業人育成に関する報告書等情報収集のまとめ

専門職業人の要件では、高度な専門知識・技術を持っていること（事例 2・3・4・5）と倫理観・人間性（事例 2・4・5）に言及しているものが多かった。

高度な専門知識・技術に関しては、「変化に対応する、高度な知識と専門的技術をもつ専門職業人養成（事例 3）」「社会が必要とする特定の義務に関して、高度な知的訓練と技能に基づいて独占的なサービスを提供する（事例 4）」などのように必要とされている専門知識・技能を身に付けることに重点を置いているものがあった。また、「幅広い見識、高度な専門的知識を備えた法曹の育成（事例 5）」のように専門分野以外にも幅広い知識を求めるものなどがあった。

倫理観・人間性に関しては、「広い視野と深い教養を備え豊かな人間性と高い倫理観を有する人材（事例 2）」「独自の倫理規定に基づいた自律機能を備えている職業人（事例 4）」などのように仕事をする上での倫理観について述べられているものがあった。

2.1.5 行政・産業界等のグローバル人材育成に関する報告書等情報収集のまとめ

グローバル人材育成に関するものと専門職業人育成に関するものの 2 つに分類して、情報収集を行った。ここで、それぞれ挙げられている人材の要件をまとめる。

グローバル人材に関しては、コミュニケーション能力と異文化理解を求められている傾向にあった。これらに加えて、自分とは異なる価値観や文化などを受け入れられることも求められているといえる。したがって、求められているグローバル人材とは、コミュニケーション能力に長け、異文化を理解して、受け入れることができる人材である。

専門職業人に関しては、高度な専門知識・技術と倫理観・人間性を持っていることが求められている傾向にあった。したがって、求められている専門職業人の要件は、高い倫理観と人間性を持って職務に臨み、高度な専門知識・技術を用いて社会に貢献する人材であるといえる。

以上の調査結果からいえる、グローバル専門職業人として必要とされる要件は、「高い倫理観・人間性と、異文化を理解し受容する力、そしてそれらを元に積極的にコミュニケーションを行う力を備えており、高度な専門知識・技術を用いて社会に貢献する人材」であると結論づけることができる。

2.2 平成 24 年度グローバル人材育成推進事業での取組みに関する情報収集

本調査では、文部科学省の委託事業として平成 24 年度から国内の国公立大学で実施されている、グローバル人材育成推進事業での取組み事例について情報収集・分析を行った。調査項目は、以下の通りである。

- ・ 構想の目的・育成するグローバル人材像
- ・ 構想の概要
- ・ グローバル人材として求められる能力の育成方法
- ・ 語学力を向上させるための取組み
- ・ 卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力

グローバル人材育成推進事業での取組みは、後述のように全学推進型、及び特色型の 2 種類に分類される。本調査では、専門分野に依存しないグローバル人材の要件定義を目的とするため、学部や研究科の専門性を活かした特色型の取組みではなく、全学推進型を調査対象と設定した。

以下、グローバル人材育成推進事業の概要を報告する。

2.2.1 グローバル人材育成推進事業の概要

○目的

国公立大学を対象に、若い世代の「内向き志向」を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる「人材」の育成を図るため、大学教育のグローバル化を推進する取組みを行う事業に対して重点的に財政支援を行う。

○対象機関

国内の国公立大学（学校教育法第 2 条第 2 項に規定する国立学校、公立学校及び私立学校（学校法人が設置する大学に限る。））

○対象事業

「グローバル人材育成推進会議 中間まとめ」によるグローバル人材としての三要素

I：語学力・コミュニケーション能力

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ー

に加え、これからの社会の中核を支える人材に共通して求められる、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークとリーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等の能力の育成を目指し、大学教育のグローバル化を推進する取組みを対象としている。

○区分

タイプ A：全国推進型

本事業において設定する目標について、大学全体※でその達成を目指す取組みを対象とする。なお、本タイプ採択大学においては、国内大学のグローバル化を先導する大学として、他の大学のグローバル化推進に貢献する取組みの実施が求められる。

※) ただし、各学部・研究科等の教育目的や特色に応じて、目標達成への貢献度や取組み度合いは各学部・研究科等が一律である必要はない。

タイプ B：特色型

本事業において設定する目標について、本構想の対象となる学部・研究科等※でその達成を目指す取組みを対象とする。なお、本タイプ採択大学においては、学内グローバル化を先導する部局以外の他の学部・研究科等を含めた大学全体のグローバル化推進に貢献する取組みの実施が求められる。

※) 複数の学部・研究科等が連携する取組みも可能。

なお、平成 24 年度グローバル人材育成推進事業ではタイプ A（全国推進型）11 件、タイプ B（特色型）31 件の計 42 件が採択された。本調査では、このうちタイプ A（全国推進型）11 件を調査対象としている。

2.2.2 グローバル人材育成推進事業に関する情報収集の結果

事例 1 北海道大学

研修概要	
大学名	北海道大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	グローバルなコミュニケーションツールとしての英語力、グローバル時代の課題解決力、国際社会の中での日本人としての自己省察力と責任感を有した「国際社会の中で日本人としての自覚を持って生き抜くリーダー」を育成する。
構想の概要	全 12 学部の入学者の中から一定の英語力を有し、希望する 200 人（初年度は 120 人）を対象とした特別教育プログラムである「新渡戸カレッジ」を創設する。このほか、一部授業の他大学への開放、海外オフィスの共同利用、研修の合同開催等の取組みの実施によって国内大学のグローバル化を牽引する。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○新渡戸カレッジの創設 学生の国際性を涵養し、もって国際社会の発展に寄与することができる教育プログラムである新渡戸カレッジを創設。平成 25 年度入学者を対象に募集を行い、129 人の入校者を決定した。 ○同窓会との連携による人材育成 新渡戸カレッジ生のキャリアデザイン力を育成するため、同窓生による「フェロー」を組織し、在学中から「社会で実際に求められる力」を育成できる環境を整備した。 ○多文化交流科目の開始 平成 25 年度前期から、日本人学生と外国人学生がともに学び、異文化の他者と共同する力を育成する、課題解決型授業である「多文化交流科目」を開始した。
語学力を 向上させる ための取組 み	○効果的な語学教育及び教育体制 従前から編成されている習熟度別・技能別のステップアップ方式による英語授業に加え、平成 25 年度第 1 学期から、留学時に必要となる、英語でプレゼンテーションやディスカッションができる力を養成する授業「留学支援英語」を開始した。 ○自主学習環境の整備 図書館に、語学を自主学習するための外国語資料や教材を増設し、学年に関わりなく、学生が授業以外においても語学能力やコミュニケーション能力の向上を図ることができるよう、学習環境を整備した。

卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	(1)グローバルなコミュニケーションツールとしての英語力 入校時、TOFEL-iBT61 点相当の学生の英語力を、卒業時に 100 点以上（カレッジ生の 10%）、90 点以上（同 30%）及び 80 点以上（同 60%）相当まで引き上げるとともに、 ①自らの考えを英語で相手に効果的に伝えることができるようになるとともに、身近な話題について英語で議論を進めることができる。 ②専門分野に関する内容を英語で理解できる。 ③誰とでも臆することなく英語で対話できる。 (2)グローバル時代の課題解決力 ①チームワークやリーダーシップや責任感を持って行動することの重要性を理解する。また、取り組むべき課題を特定し、課題解決にあたって、チームで対応できるようになるとともに、状況に応じてリーダーシップを発揮できる。 ②異文化に対する寛容な態度をとることができる。 (3)国際社会の中での日本人としての自己省察力と責任感 ①自らの特性や将来を見つめ、キャリア・デザインを行うことができる。 ②海外で日本文化・日本社会についてある程度紹介できる。 ③責任をもって活動することの重要性を身をもって体験し、実践できる。
-----------------------------	---

事例 2 東北大学

研修概要	
大学名	東北大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本学の強みを活かした特色ある教育プログラムを新設し、海外留学の促進を組み合わせ大学教育のグローバル化を加速し、グローバルかつ予測困難な社会を牽引し産学官の様々な分野で新しい価値を創造できるような指導的人材の輩出を目指す。
構想の概要	大学教育の根幹をなす学部教育において、グローバル社会で指導的役割を果たすための基礎力を修得させる「グローバル・リーダー育成プログラム」を策定・実施する。日常的にグローバルな環境で生活・学習・研究できるよう「グローバル・キャンパス」を実現。さらに、「グローバル・ラーニング・センター」を設立し、グローバル人材育成の一層の教育環境整備を図る。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○東北大学グローバルリーダー育成プログラム（TGL プログラム） 本学では、高い専門基礎力の前提のもと、「語学力・コミュニケーション力」、「国際教養力」、「行動力」を養う授業や講座・セミナー等からなるサブプログラムと「海外研鑽」サブプログラムを有機的に組み合わせた学部学生向けのグローバルリーダー育成プログラムを平成 25 年 4 月より実施。また、経済学部、理学部、農学部、工学部の学部 1、2 年生を対象に、グローバルキャリアなどに対する意識を調査した。
語学力を 向上させる ための入学 時から卒業 時までの一 体的な取組 み	これまでの 1 年次での実践英語授業や TOFEL-ITP 実施等の英語教育改革に加え、2 年次以降の英語教育を充実させる。平成 24 年度は 2 年次における実践英語授業「Practical English Skills」の導入を決定し、25 年 4 月より実施。また、英語学習アドバイジングの強化、平成 25 年度からは TOFEL-ITP 実施を 2 年生、4 年生にも拡大する準備を行った。
卒業・修了時 に学生が修 得すべき 具体的能力	高い「専門基礎力」前提のもと、自己と他者の文化・歴史などを区画理解する「国際教養力」を涵養し、英語をはじめとする実践的「外国語力」を養う。これらの基礎能力をもとに、「コミュニケーション能力」を伸ばし、諸能力をいかに発揮し世界で活躍する「行動力」を身につけさせる。

事例 3 千葉大学

研修概要	
大学名	千葉大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本構想では新たな国際化の方針である「グローバル・キャンパス・千葉大学」のもと、十分な知識の蓄積と、高度な流動性経験による知識準備（ Knowledge Reserves ）高流動性（ High Mobility ）型グローバル人材のプログラムを実施する。
構想の概要	本構想では、 SKIPWISE PROGRAM として、4つの取組み、 Skip （多様な修学年限）、 Knowledge （アクティブラーニングによる知識準備）、 International Support （留学サポート）、 Professional Experience （国際インターンシップ）を通じて、 Wise （ WISE ）に国際人材となるプログラムである。これらのほか、六大学連携等の取組みの実施によって国内大学のグローバル化を牽引する。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	SKIPWISE Action1（Skip&Skip） 多様な修学年限の中でグローバルなプログラムを実施。①飛び入学者には、入学後3年生までに、全員に半年間以上の留学を経験。②早期卒業は、学部卒業および大学院進学の方方に実施。3.5年学部+2.5年修士（1年留学）（B7M5）実施。 SKIPWISE Action2（KnowledgeStock） グローバルな知識を蓄積するために、最先端のアカデミック・リンク・センター（未来型図書館）と学生主体の学生総合支援センターで③アクティブ・ラーニングを実施。④国際日本人を目指す「国際日本学」を設置し、平成25年度より本格実施。 SKIPWISE Action3（International Support） 留学に必要なすべてのサービスをグローバル・リソースで行うことで、不安なく学生を留学させる。⑤イングリッシュ・コミュニケーションを新設。平成24年度にはパイロットプログラムを20科目実施。⑥留学支援アマヌエンシスを採用。6名体制で運営。 SKIPWISE Action4（Professional Experience） グローバル・リソースにおいて、⑦国内で国際的な観光資源でのインターンシップやボランティア活動を実施。成田空港などと連携。平成25年より本格実施。⑧海外日系企業などでインターンシップを推進。平成25年よりインドネシアで実施予定。
語学力を 向上させる ための入学	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 TOFEL による卒業管理の実施を検討。修士課程の入試や博士課程の入試に、将来的には TOFEL のスコアを適用する。独自の試験と合わせ、4

時から卒業時までの一 体的な取組 み	技能＋ボキャブラリー＝5 技能により能力を判断。学部入試への在外経験や留学経験の反映。 ○効果的な語学教育及び教育体制 入学時プレイスメントテストの継続的な実施と、年に 2 回のアチーブメントテストの実施。e-Learning システムを導入し、いつでもどこでも英語を学習できる環境を構築。イングリッシュ・ハウスの本格的運用により、環境面でのサポートも開始。
卒業・修了時に学生が修得すべき 具体的能力	本構想では、グローバル人財の要件としてこの各領域において、3つの目標を設定する。第一は、英語に関するものである。アチーブメントテストを必ず実施し、卒業時 TOEIC730 をグローバル人財の目標とし、全学の 50%がこの得点をクリアすることを目指す。また、1－2年時には導入としての短期留学を必ず経験させる。そのための事前教育としての日本文化、異文化、帰国後の日本再発見などの国際日本学に関する授業を 18 単位以上受講させる。さらに、学部 3－4 年時、大学院において 1 セメスター以上の留学を実施させる。海外の大学で取得する授業と、留学前後に学ぶ英語による専門科目を合わせて、20 単位以上の専門科目を英語で履修させる。

事例 4 お茶の水女子大学

研修概要	
大学名	お茶の水女子大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	〔目的〕 本学学生の語学力、コミュニケーション能力、異文化理解力の強化を図り、さらに(1)研修留学機会を拡大しグローバルに活躍できる人材を育成するとともに優れた留学生を受け入れて教育の国際化を促進し(2)短期研修プログラムによる学生の海外派遣と留学生の受け入れを推進し(3)海外の交流協定校と教職員の相互研修システムを構築し国際的能力を強化する 〔人材像〕 グローバル人材の三要素に加え、さらに一步推し進めて(1)英語・第三言語習得による多言語能力(2)多文化化と文化リテラシー(3)グローバル時代に求められる社会性(4)グローバル時代に求められる IT 技術をもつ人材
構想の概要	本学が培ってきたグローバル女性リーダー育成の実績の上に、①外国語力強化②留学推進③グローバル力強化④大学間連携を強力に推し進めて、事業期間内に外国語スタンダードを満たす学生数および単位取得を伴う海外留学経験者数を倍増させて本学のグローバル人材育成を加速させ、他大学のグローバル化を牽引する。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	女子大学としての特徴を生かした「多文化化と文化リテラシー」「グローバル時代に求められる社会性」の育成に関わる取組み通して海外留学経験者を増やし、「産学連携の充実・強化」等を通してグローバルキャリア形成の機会を提供する。 ①情報・資源の提供…国際会議、理系・文系留学担当教員配置、グローバル人材育成推進センター構築、英語や他言語の蔵書・ジャーナルの充実など ②教育課程の拡充…「グローバル人材育成カリキュラム」作成、一部英語による専門教育導入、留学生入学時期弾力化など ③ネットワークの拡大…海外の女子大学との交換留学プログラム協定増、女性のグローバルな活躍のためのワークショップの開催など ④産学連携の充実・強化…産業界からの招聘講師セミナー開催、産業界との共同研究促進、研究機関でのインターンシップ拡充 ⑤国際教育の充実…フィールド調査とインターンシップの機会増のためのヒアリング実施
語学力を 向上させる	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 ①「調査書」に英検・TOEIC・TOFEL等のスコア記載を求め、補助的な

ための入学時から卒業時までの一体的な取り組み	選抜材料とする②英語の配点を検討③推薦入試、AO入試での英語力重視 ④留学経験・在外経験の適切な評価 ○効果的な語学教育及び教育体制 ①プレイスメントテストと効果的な語学教育…テストを TOFEL ITP に変更、コア英語担当教員による組織的な FD 実施 ②4 技能の定期的な評価とフィードバック…2 年次以上の学生に TOFEL iBT または IELTS の団体試験など ③アカデミック・ライティング…1 年次英語、理学部・生活科学部 2 年次英語必修単位数引き上げ、ライティング選択必修科目新設、英作文自動評価添削システム導入など ④論理的発信力に関わる少人数教育…少人数演習科目を多数開講、English Camp 強化、スピーキング・ライティングクラスを、理学部・生活科学部向けにも設置など ⑤留学前準備教育…「TOFEL 対策ゼミ」に IELTS 対策追加など
卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	1. 英語・第三言語修得による多言語能力 1) 高度な英語力：TOEFL iBT80 点以上 2) 第三言語力：英語以外の第三言語圏への留学者数、及び第三言語能力試験の最下級レベル（例：韓国語能力試験 1 級） 2. 多文化化と文化リテラシー、グローバル化時代に求められる社会性、IT 技術 文化リテラシー：文化的多様性へのセンシティブな感性・態度、文化を読み解く能力、多文化共生の志向性など。 グローバル化時代に求められる社会性：異質な他者を含む社会集団の中で、他者を理解しつつ協働していく力であり、プレゼンテーション能力、ディスカッション能力、コミュニケーション能力。 IT リテラシー：コミュニケーションを円滑に遂行し、国境を越えた交流を促進するために不可欠なテクノロジーの利用能力。

事例 5 国際教養大学

研修概要	
大学名	国際教養大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本学における教育理念の水準を「グローバル人材育成」から「グローバル・リーダー人材育成」へと高め、教育力と学修支援をさらに強化する新たな取組みを導入することにより、国内のみならず海外の大学院へ進学する卒業生を増やし、「国際教養」教育と大学院での専門教育を受けたグローバル社会の将来を担うべき有能なグローバル・リーダーの育成に寄与する。
構想の概要	教育力強化（①海外大学との交換講義の実施、②高水準の研究論文作成の徹底指導）および学修支援強化（③能動的学修支援センターの設立、④大学院への進学指導、⑤学修達成に関するデータベースを構築）の取組みを通して、グローバル社会のリーダーとなれる人材を育成できる教育機関として成長していくことで日本の高等教育の牽引役となり、ひいては「東アジアにおける国際高等教育交流のハブ」としての機能を備えていく。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○能動的学修支援 学生の主体的かつ能動的な学習意欲を刺激し、入学から卒業まで、一貫した指導を実現。大学全体を Teaching の場から Learning の場へと転換する原動力を生み出す。 ○高度な次元での英語教育科目の提供 交渉力や演劇、模擬国際会議などの科目を加えることで、学生が意見の相違を乗り越えられる水準、さらには人々の共感と感動を勝ち取れる水準に達することを目指す。 ○セミナー論文指導の充実 数量的分析力、データ処理能力や英語での論文執筆力を強化することにより、学生の大学院進学に対する学問的好奇心を刺激し、国際的に高い水準の実践力を強化する。 ○アカデミック・キャリア支援室 国内外の大学院への進学に関する情報を提供し、希望者には GRE-GMAT などの対策を含む受験指導を行う。 ○教育効果の可視化 電子ポートフォリオを導入し、入学直後から卒業前のセミナー論文執筆までの学生の知的習熟度を記録することにより、学習効果を可視化し、本学の教育目標に対する達成度を確認・評価できるようにする。
語学力を 向上させる	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 特別選抜試験：一定の英語力要件＋個別学力試験での英語論文筆記試験、

ための入学時から卒業時までの一體的な取り組み	英語での面接による評価 一般選抜試験：センター試験の結果＋個別学力試験による英語小論文による評価 AO・高校留学生入試：英語資格＋高校在学中の1年間程度の留学（30単位を取得）または国際バカロレアの修了資格による評価 ○効果的な語学教育及び教育体制 セミナー研究論文指導教員によるリサーチ指導、英語論文執筆指導、プレゼンテーション訓練により、論理的な英語の運用力を高める。能動的学修支援センターによるライティング指導、交渉力や模擬国際会議など高度なレベルのワークショップ、英語科目を提供する。
卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	①外国語コミュニケーション能力の熟達 ②様々な学問分野にまたがる広範な基礎知識の統合 ③知的自立性と意思決定能力 ④自己の文化的アイデンティティの認識と異文化への理解 ⑤グローバリゼーションに対する理解 ●卒業時の TOEFLE-ITP600 相当の英語力を身につけた学生が全体の75% ●基盤教育課程で得た多様な学問分野の基礎的知識を各専門教育課程での学修を通して発展させる。 ●学内および留学先等での異文化体験を通して自他の文化についての理解力を向上させる。 ●研究テーマの選定、調査・分析、結果の検討、結論を自立的に進め、英語でセミナー論文を執筆できる能力を修得させる。

事例 6 国際基督教大学

研修概要	
大学名	国際基督教大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本学が育成を目指すグローバル人材像は、以下のような資質を備え、地球市民として 21 世紀の世界を生き抜くことのできる人材である。 ①個人の尊厳を重んじ、多様性を堅持する。②地球全体の環境の中で個人や集団の活動を包括的に把握し、地球益（global interest）に配慮しつつ、複合的な要因を持つテーマ（開発・人権・平和・生命等）に取り組む。③あらゆる状況や問題の背景と本質を迅速に把握し、将来を見据えて判断する。④情報を分かち合い、目的意識を共有することによって、協働する人々と緊密な関係を構築する。⑤相手の心をつかむような効果的な手段を用いて、コミュニケーションを図る。⑥異質な人々の意見を集約し、リーダーシップを発揮して集団をまとめる。
構想の概要	世界を舞台に人類の平和と共存に実践的に貢献できる人材を育てるといふ本学の教育目標を、さらに高いレベルで実現することが目的。本学ではこの事業のスローガンを“Expanding Potential”とし、その目的を明確にするとともに、下記 3 つのアクションプランを通して、グローバル人材の育成を推進する。 ①「英語運用能力のさらなる伸長」 リベラルアーツ英語教育プログラム（ELA）履修学生に、諸外国大学の留学許可判定に使用される英語運用能力試験（IELTS）の受験を課すことで、プログラムの目標達成度を確認すると同時に、留学への動機付けを行う。 ②「英語開講専門科目履修を通じた情報発信能力（ライティング）の涵養」 「学術論文を英語で正確に書く能力」を養成するため、英語で開講される専門科目の中に、英文レポート作成の指導を手厚く行う科目（W コース）を設置し、専門科目担当教員の他に、学生の英文レポート作成を支援するチューターを配置。 ③「教育目的達成の具体的検証としての単位取得を伴う海外留学」 本学の単位取得を伴う海外留学プログラムの内容・時期・期間を更に多様化し、学生が参加しやすい環境を整備する。
2012 年度及び 2013 年度の予定	①IELTS 受験、対策講座の実施 ELA を修了した学生が IELTS を受験したほか、受験予定の学生を対象とした対策講座を実施。 ②W コース導入に向けた準備 2013 年度より W コースを開設。2012 年度は実際にコースに従事する

	予定の学生が参加するワークショップを実施するとともに、ライティングに関する教材等を網羅的に紹介するウェブサイトを作成。また、学生のライティングに対するアドバイスを実施するため、ライティングサポートデスクにあるチュートリアルスペースを拡充。 ③新規プログラム導入に向けた準備 2013 年度より交換留学先として、シドニー大学との交換留学協定を締結するとともに、アメリカの著名なリベラルアーツカレッジの 1 つである The College of Wooster から関係教員を招き、理系分野や 4 年次における卒業研究計画について協議の上、2013 年度から学生を派遣する。また、韓国サマープログラムとして高麗大学および延世大学の短期留学プログラムを開始することも決定した。 ④APAIE への参加 香港において開催された APAIE（エーパイ／アジア太平洋地域の国際教育交流団体）年次総会において本学の取組みについて紹介した。 ⑤ウェブ作成 単なる事業自身を紹介する媒体としてのウェブサイトではなく、諸外国を含む他大学とのベンチマーキングなどを実施し、方角の独自性を保ちつつも、世界基準に沿った効果的な PR コンテンツ制作を目指した。
卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	（１）英語運用能力のさらなる伸長 本学では、英語そのものを単体として学ぶのではなく、大学教育本来のリベラルアーツにふさわしい形態と内容的な連関をもって学ぶ、というコンセプトのもとに、「リベラルアーツ英語プログラム」（ELA : English for Liberal Arts Program）を提供している。このプログラムを通して、学生が英語によるアカデミックスキルを身につけて本学の英語開講科目を履修し単位を取得できるようになることと在学中などに海外の大学へ留学して単位を取得できるようになることを目指し、本構想においては、学生が修得すべき能力として、諸外国大学の留学許可に際して判定に使われる「総合点 6.5」という数字をその目標水準としている。 （２）英語化以降専門科目履修を通じた情報発信能力（ライティング）の涵養 グローバル人材として世界に貢献するためには、幅広い教養と深い専門性に裏打ちされた自身の考えを構築し、それを適切に表現する情報発信能力が不可欠である。本構想においては、書き言葉による情報発信能力の向上を主要な学習目標の一つに据えた科目（W コース）を設置し、「英語で書く能力」を養う。全学生が卒業論文を作成する卒業研究でも、英語による論文作成が強く奨励されており、W コース導入による英語で卒業論文を

	作成する学生数の増加を目指す。 (3) 教育目的達成の具体的検証としての単位取得を伴う海外留学 学生が真のグローバル人材へと成長できたか否かは、海外の大学で実際に英語の授業を受け、ディスカッションに参加し、レポートを提出して成績の評価を受ける、というプロセスによりはじめて確認できる。これは、本学の教育の成果が第三者機関による客観的評価を得ることに他ならない。本構想では、海外留学プログラムの内容や、時期・機関を多様化することにより、さらに多くの学生が留学できる環境の構築を目指す。
--	--

事例 7 中央大学

研修概要	
大学名	中央大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本構想の目的は、知識基盤社会の到来とグローバル化の急速な進展に伴うグローバル人材が求められる場面・局面の多様化に対応するため、「地球規模での諸課題に的確に対応できる多様なグローバル人材を養成すること」にある。本構想では、①グローバル・ジェネラリスト、②グローバル・リーダー、③グローバル・スペシャリストの3つの人材像を指定し育成する。
構想の概要	本構想は、本学学士課程教育をベースとしつつ、6つのワーキンググループ、17のグローバル事業推進支援プロジェクトにより、育成体制を支える基盤となる教育手法・教材開発、FD・SDのソフト面、さらに環境整備によるハード面の取組みから構成される。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○グローバル C-compass 開発 3つのグローバル人材像の持つ行動特性を抽出し、コンピテンシーという視点から評価指標について検討した。従来の6分野を7分野に増やし、5段階から6段階に変更して評価指標を完成し、ポートフォリオを含む評価システムの開発に着手した。 ○新型留学制度の開発、学部横断型教育プログラムの拡大、国際連携推進 学部横断型日本語教育プログラム「中央大学 SEND プログラム（日本語教育）」を開設。平成24年度は春休みに第1期生32名をロンドンの英国国際教育研究所に派遣し日本語教育に関する専門科目を学修させた。平成25年度はこれらの学生を日本語教師 TA として対、フィリピン、ベトナム、オーストラリア等の海外協定校15校へ派遣し、日本語教育実習を行う準備を整えた。 ○教材・教授法・評価法の開発 法律、日本史、国文学の英語教材の開発に取組み、平成25年秋から法学部「Japanese Law in English」の開発準備を整えた。
語学力を 向上させる ための入学 時から卒業 時までの一 体的な取組 み	○効果的な語学教育の実施及び教育体制の整備 平成24年度、文学部では“Introduction to historical studies(Ⅱ)”、“中国語で学ぶ日本と中国(Ⅱ)”等、外国語で行う教養科目授業を増加して実施。平成25年2～3月には、グローバル規模で活躍する学英の育成を目指す取組みの一環として、就職活動や入社後に重視される TOEIC と、海外留学に必要となることが多い TOFEL に備え「TOEIC・TOFEL 集中講座」を全学的に開催。延べ約600名が受講した。平成25年度から理工学部では英語ロジック検定の受験必修化。対策講座も実施。

卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	本学が本構想を通じて育成する3タイプのグローバル人材は、以下のとおりである。 1 グローバル・ジェネラリスト（GG） 幅広い教養とコミュニケーション力を身に付けた人。複数言語を用いて文化的背景の異なる人と協同できる人。母国のみならず他国の歴史や文化を理解し、異なる価値観にも適切に対応できる人。 2 グローバル・リーダー（GL） 異文化・多文化理解力と高度な外国語コミュニケーション能力を身に付けた人。文化的背景の異なるメンバーの中でバランス感覚を持ち合わせ、提案できる人。多様性を活かし、創発をリードして相乗効果を生み出せる人。 3 グローバル・スペシャリスト（GS） 専門領域での外国語コミュニケーション能力を身に付けた人。専門的知識を社会システム全体の中で位置付けられる人。論理的思考力を持って、新たな価値を生み出すことができる人。

事例 8 早稲田大学

研修概要	
大学名	早稲田大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	「Waseda Vision 150」では、「世界に貢献する志をもった学生」、「世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する早稲田の研究」、「グローバルリーダーとして歓びを持って汗を流す卒業生」を3つの柱とし、「教育・研究の質を飛躍的に向上させ、世界に貢献する大学であり続ける」ことを早稲田大学の中心的目標として提示している。また、グローバル人材は、幅広い知識や優れた知的能力（叡智）はもちろん、奉仕・勇気・チャレンジ精神等の高い精神性（志）、そして問題解決能力や物事を最後までやり遂げる力（実行力）を兼ね備えている必要がある。
構想の概要	本構想では、前述のグローバル人材の育成を目指し、本学学生の海外での国際的な学びと国内での国際的な学びの機会を、「学部生全員の海外留学」と「知識と実践の学びのスパイラル」によって量・質ともに飛躍的に拡充する。また、グローバル化を推進する学内体制の整備として、第三者評価委員会及び海外協定校をオブザーバーとして構想実施委員会を設置。さらに、他大学のグローバル化を牽引すべく、「グローバル人材育成普及企画会議」を設け、国内外の大学をメンバーとし、グローバル人材育成プログラム及び大学の国際化推進のためのノウハウを、ワークショップやシンポジウムを通して積極的に提供していく。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○グローバル人材育成の取組み 本学の中長期計画として、「Waseda Vision 150」の策定に取り組んでおり、本構想で掲げるグローバル人材の育成を全学の最優先目標として位置づけている。組織改組やカリキュラム改革も視野に入れた取組みを予定しており、学部や部局を超えた連携を進め、教育課程における相乗効果をより一層強めることとする。 具体的な内容としては、英語による学位プログラムの新規導入、政治経済学部・商学部・社会科学部・理工学部に新たな留学プログラムの設置、留学インフォメーションルームの拡充、グローバル・キャンパスの学生生活・環境整備などが挙げられる。
語学力を 向上させる ための入学 時から卒業 時までの一 体的な取組	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 TOEFL等のスコアを入試の際に評価項目として取り入れ、入学志願者の留学経験や在外経験等を評価する。また、世界の各地域から多様で優秀な学生を獲得するため「入試開発オフィス」を設置し入学センターの体制を強化する。 ○効果的な語学教育及び教育体制

み	プレイスメントテストやアセスメントテスト（TOEFL、TOEIC、WeTEC 等）による習熟度別語学クラスの編成及び効果的な語学教育の全学的な仕組みを、教務部及び国際部が中心となり整備していく。これに加えて、語学教育の強化、国際教育プログラムの推進、留学後のフォローアップ教育を行う。このほか、他者と議論できる力を養成するための少人数語学教育の導入、留学前準備教育も設置する。
卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	グローバルな視点を持って、“Global・Regional・National・Local”のどの場においても課題解決に貢献する人材として、「叡智」、「志」、「実行力」の3つの能力・資質を持ち備えた人材の育成を目指す。 【叡智】 ・ 広い国際的教養 ・ 異文化理解力 ・ 高い専門性と分析力・考察力 ・ 言語・コミュニケーション力 ・ 自立的・批判的思考能力 【志】 ・ 世界の平和と豊かさへの希求 ・ 勇気・チャレンジ精神 ・ 奉仕と感謝の心 ・ 高い道德心と倫理観 ・ アイデンティティ 【実行力】 ・ 課題発見能力 ・ 本質を見抜く洞察力 ・ 人と協力し周囲をまとめる力 ・ 物事を最後までやり遂げる力 ・ 力強さ・タフさ

事例 9 同志社大学

研修概要	
大学名	同志社大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	同志社本学は、建学の精神である「良心教育」を実現するため、教育理念として「キリスト教主義」、「自由主義」並びに「国際主義」を掲げている。本構想は、高度な外国語運用能力を基礎的資質としつつも、キリスト教の徳育に基づき、自由でのびやかな進取の気性に溢れ、「良心を手腕に運用する」ことのできる、「考動する」グローバル人材（Global Competence を有する人材）を輩出することを目的とする。
構想の概要	本構想では、有機的に連携した 2 つの教育プログラムである、留学を含む教育実践取組みの「留学型」と、国内にしながらグローバル人材と成り得る教育を実践する取組みの「国内型」を設定する。これによって、最終年度には「留学型」1800 名、「国内型」1200 名のグローバル人材を育成できる環境・プログラムを創出する。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○授業科目の新設 グローバル人材として必要な知識・語学能力の育成を目的として、「Intensive Courses for TOFEL (Practice/Tutorial)」や「グローバル人材関連科目（日本近現代史／世界近現代史／世界の宗教）」等の、正課科目の開設準備を進め、予定通り平成 25 年度より科目提供を開始した。 ○外国人留学生との共修環境等の創出 コミュニケーション能力・自律学習能力育成の一助として平成 25 年度 4 月に開設したラーニング・コモンズでは、CNN やアルジャジーラを含めた世界約 170 種の海外放送の視聴や、世界 92 ヶ国 48 言語約 2000 紙の新聞データを閲覧できる環境整備に加え、スタディアブロードプログラム（SAP）センター所蔵の専門英語文献を日本人学生でも閲覧できるよう新たな国際図書室「Doshisha Global Archives」を整備した。
語学力を 向上させる ための入学 時から卒業 時までの一 体的な取組 み	学生自身にグローバル人材像を意識させ、外国語能力向上、留学も視野に入れた学習計画、そのフォローアップを目的とする「GoGlobal ポートフォリオ」を構築、平成 25 年 4 月より試験的に導入し、平成 26 年度からの本格運用を目指す。また、「Intensive Courses for TOFEL (Practice/Tutorial)」の開設準備は平成 24 年度の早期段階から開始、学生への事前の説明・周知活動が奏功し、開講初年度となる平成 25 年度春学期には定員 360 名に対して 1200 名超の受講希望があり、次年度以降の受講者数増を含めたプログラムの有効な運営方法に向けて更に検討を進めている。

卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	同志社大学が目指すグローバル人材とは、良心に基づいて、自らの責任で思考し、行動できる「良心を手腕に運用する」「考動する」人材である。卒業時までに学生が修得すべき具体的能力としては、①TOEFL-iBT79点を基本標準とする高度な外国語運用能力、②日本と世界の近現代史及び世界の諸宗教についての十分な理解力、③専門教育によって培われる専門領域の知識、④他者を理解し、他者に配慮できる、バランス感覚に優れた感性と品性、⑤グローバル社会における「公正」と「正義」の実現を求める高度な倫理性が挙げられる。
----------------------	--

事例 10 関西学院大学

研修概要	
大学名	関西学院大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	本構想は、スクールモットー「 “Mastery for Service” （奉仕のための練達）」を体現する「世界市民」の育成を教育目的としてきた本学の取組みを、さらに拡大・発展させるものである。本学では、これまで「国際性」「学際性」「実践性」という 3 つの特色ある教育を行ってきた。この教育の特色から、「確立した個人」を基礎として、「国際的知識・技能」「専門的知識・技能」「マネジメント知識・技能」の 3 つの知識・技能を備えた人材が、本学が考える「実践型グローバル人材」像である。
構想の概要	本学では「実践型グローバル人材育成システム」として、「実践型“世界市民”育成プログラム」を構築する。 Certificate の授与を行う 3 つのコース（登録制）によって、「グローバルリーダー」50 名、「グローバルエキスパート」150 名、「グローバルシティズン」500 名の計 700 名を育成する。この構想のために、新たな教育カリキュラムの構築や教員配置、留学を支援する体制の強化などの支援体制をとる。また、本構想において、「グローバル人材育成関西地区大学連携ネットワーク」を創設し、本学のこれまでの国際化の実績と本構想による取組みを、学外、特に西日本の大学のフロントランナーとして波及させていくことを目指す。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○「実践型グローバル人材育成システム」の構築 5 つの科目群と 4 段階の学びのステージ、そしてそれを定性的、定量的な成果指標によって評価し Certificate を授与する「実践型“世界市民”育成プログラム」を構築した。4 月からの新学期開始 1 ヶ月ですでに 700 名を超える登録を受け付けた。
語学力を 向上させる ための入学 時から卒業 時までの一 体的な取組 み	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 4 技能や留学経験を適切に評価する「グローバル入学試験制度」を平成 26 年入試から全学で導入することを決定した。 ○効果的な語学教育及び教育体制 入学前集中講座である「 Welcome Intensive English 」と 5 段階の習熟度別英語学習のクラスの設定により、入門者から超上級者まで対応する教育環境を整備した。
卒業・修了時 に学生が修 得すべき 具体的能力	「実践型グローバル人材」に求められる知識や能力は、右図のように「確立した個人」を基礎に、高い「専門的知識・技能」、優れた「国際的知識・技能」、実践的な「マネジメント知識・技能」から成り立っている。 習得した知識・技能については、その能力の到達度を各種指標に応じて測定・評価する。評価者は本プログラムに関わる教員及び学生自身が行

	うが、実践活動の成果発表会などでは、産業界や国際機関より招聘する有識者による外部評価も行う。 また、定期的に学生の学習到達度確認及びプログラムアセスメントを行い、その改善に結びつける。
--	--

事例 11 立命館アジア太平洋大学

研修概要	
大学名	立命館アジア太平洋大学
構想の目的 育成する グローバル 人材像	①相互理解の立場で様々な国・地域の人々と協力できる国際感覚と国際的視野を身につけた日本人の養成 ②日本と諸外国の間の友好信頼関係の構築と各国・地域の将来の社会・経済の発展に寄与する人材の養成
構想の概要	入学～卒業後のキャリア形成まで全ての段階における教育強化、および国際水準の教育手法を大胆に導入する。特に、全ての学生を対象にした初年次教育の強化と国際水準の FD を通じた授業の充実を通じて学修習慣を確立させ、キャリアと連動した動機付けを強化することで、学生の能動的な英語学習、海外留学を促進する。また、学生の学習成果と大学全体の教育効成果の評価・測定の取組みにより、これらの成果を他大学と広く共有し、わが国全体のグローバル人材育成に貢献する。
グローバル 人材として 求められる 能力の 育成方法	○入学からキャリアまで一貫したグローバル人材育成の取組み 入学 ・グローバル人材に資する意識付けを目的とした入学前ワークショップ等の実施 (H24) ・東京、大阪、福岡、大分における入学前スクーリング (H24) ・入学直前に国際教育寮「AP ハウス」に 2 週間合宿する「APU 基礎力アップ講座」(H24) 教育・環境 ・新入生必修の初年次教育科目における、大学の学修への接続支援強化、学習習慣の確立や能動的な授業への参加を促進する学生アシスタントの活用 (H24) ・英文の読書習慣を身に付けるための言語自主学习拠点における多読本の整備 (H24) ・日本語・日本文化教育インターンシップ派遣 (H24) →タイ・インド拡充 (H25) ・海外フィールドスタディの実施 (H24) キャリア形成 ・大学生活に対する意識付け、キャリア意識の醸成を目的とした、グローバルに活躍する本学卒業生 (キャリアモデル) 60 名と新入生が交流するキックオフイベントの実施 (H24)
語学力を 向上させる	○入試における中等教育段階までの外国語力・留学経験等の適切な評価 ・帰国生徒の入学に関するニーズや接続に関する、ドイツ、スイス、イ

ための入学時から卒業時までの一體的な取り組み	ギリスでの調査 (H24) ・帰国生徒入試における、募集枠の拡大 (+10 名)、入学資格における国際バカロレア資格に関する拡充の制度変更 (H24) ○効果的な語学教育及び教育体制 ・正課英語科目における多読本の活用、前述の言語自主学習拠点整備との連動 (H24) →正課英語科目における学生アシスタントの追加配置、休暇中の言語集中プログラムの実施 (H25)
卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力	<知識分野> (両学部共通) ・アジア太平洋地域の多様な政治、経済、社会、文化等に関する総合的な理解 アジア太平洋学部 ・国際社会、環境と開発、観光塔に関する基礎的および専門的知識 ・アジア太平洋地域が直面する多様な諸課題の理解 国際経営学部 ・ビジネスやマネジメント等に関する基礎的および専門的知識 ・企業経営における国際的多様性の理解 <スキル分野> アジア太平洋学部 ・言語能力、コミュニケーション能力、問題解決能力 国際経営学部 ・経営戦略立案・経営管理能力および異文化コミュニケーション能力 <グローバル人材の能力測定指標 ～Value Rubric～> ・異文化間の知識と能力 Intercultural Knowledge & Competence 文化的自己認識、世界観の枠組みに対する知識、他者への共感、言語・非言語コミュニケーション、好奇心、文化的相違に対するオープンさ ・批判的思考力 Critical Thinking 問題の的確な表現力、証左力、文脈読解力、自己の立場を確定する力、理論的に結論を導く力 ・学修の統合 Integrative Learning 経験と理論の統合、学際的な視点の獲得、学びの調整・応用能力、学びの成果の表現力、振り返りと自己アセスメント ・問題解決力 Problem Solving 問題の抽出、解決戦略の策定、解決策の提案、解決策の評価、解決策の実行、解決プロセスの評価 ・チームワーク Teamwork

	グループの会議への貢献、メンバーの貢献の促進、会議外での個人的な貢献、チームの建設的な雰囲気の醸成、メンバー間の衝突への対応
--	---

2.2.3 グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ

以下に各調査項目のまとめと、本調査の総まとめを行う。

2.2.3.1 育成するグローバル人材像

今回の事例の大半がリーダー的な人材の育成を目的としており、グローバルリーダーに不可欠な要素であるリーダーシップについて言及している大学が多く見られた（事例 2・5・6・7・8・11）。

例えば、事例 2 東北大学は「グローバルかつ予測困難な社会を牽引し産学官の様々な分野で新しい価値を創造できるような指導的人材の輩出を目指す」、事例 5 国際教養大学は「『国際教養』教育と大学院での専門教育を受けたグローバル社会の将来を担うべき有能なグローバル・リーダーの育成」、事例 6 国際基督教大学は「異質な人々の意見を集約し、リーダーシップを発揮して集団をまとめる」と述べている。統率力にとどまらず、柔軟性や教養、異文化に対する理解なども兼ね備えている、広い視野を持ったグローバルリーダーを人材像として掲げていることがわかる。

また、グローバルリーダーとなるには当然専門的な知識も必要になってくることから、幅広い教養と深い専門性について挙げている大学も多く（事例 3・4・5・7・8・10）、次いでコミュニケーション手段である語学力を求めている傾向にあった（事例 1・4・7・9）。

幅広い教養と深い専門性に関しては、事例 3 千葉大学の「十分な知識の蓄積と、高度な流動性経験による知識準備（Knowledge Reserves）高流動性（High Mobility）型グローバル人材」という人材像が独特であるが、ほかには、「幅広い知識や優れた知的能力（叡智）」（事例 8 早稲田大学）、「国際的知識・専門的知識・技能」（事例 10 関西学院大学）などということが挙げられている。大学において幅広い教養や専門的な知識、さらに外国だけでなく自国についての知識も身につける必要性があると考えられる。

語学力に関しては、「グローバルなコミュニケーションツールとしての英語力」（事例 1 北海道大学）、「専門領域での外国語コミュニケーション能力」を身に付けた“グローバル・スペシャリスト”の育成（事例 7 中央大学）、「高度な外国語運用能力を基礎的資質」とする（事例 9 同志社大学）ということが挙げられる。元々語学力とコミュニケーション能力は密接な関係にあるが、グローバル人材においては、単にコミュニケーションツールとしての語学力だけでなく、さらに高いレベルで、専門領域についても話せる語学力が求められていることがわかる。

2.2.3.2 グローバル人材として求められる能力の育成方法

グローバル人材として求められる能力の育成方法に関しては、語学力（事例 2・5・6・7・8・9・10）や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ー（事例 1・5・7・10）ということを重視している傾向にあった。

まず、語学力に関しては、事例 2 東北大学のように、高い専門基礎力を前提として「語学力・コミュニケーション力」、「国際教養力」、「行動力」と複数の語学力だけでなく複数の能力を養うグローバルリーダー育成プログラムを実施する例がある。また、事例 6 国際基督教大学のようにリベラルアーツ英語教育プログラム（ELA）履修学生に、諸外国大学の留学許可判定に使用される英語運用能力試験（IELTS）の受験を課し、プログラムの目標達成度確認と留学への動機付けを行って英語運用能力を伸ばす試みを行う例もある。

また、このようなプログラムに関するもののほかには、法律、日本史、国文学の英語教材の開発の取組みや法学部において「Japanese Law in English」の開発準備を整えるなど教材や評価法の開発（事例 7 中央大学）、「Intensive Courses for TOEFL (Practice/Tutorial)」や「グローバル人材関連科目（日本近現代史／世界近現代史／世界の宗教）」などの、グローバル人材として必要な知識・語学能力の育成を目的とした授業科目を新設する（事例 9 同志社大学）など、教材や授業の面から語学力の強化を図る例が見られた。

さらに、数量的分析力、データ処理能力や英語での論文執筆力を強化して国際的に高い水準の実践力を養ったり（事例 5 国際教養大学）、英語開講専門科目の中に、英文レポート作成の指導を行う科目（W コース）の設置と学生の英文レポート作成を支援するチューターを配置することで学術論文を英語で正確に書く能力」を養成（事例 6 国際基督教大学）したりするなど、英語で書く能力を強化してよりレベルの高い論文を執筆できることを目的とするものも見られた。

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ーということに関しては、まず科目の中で外国の人々との交流の場を設け、能力を伸ばす方法がある。例えば、日本人学生と外国人学生がともに学び、異文化の他者と共同する力を育成する「多文化交流科目」を導入している例（事例 1 北海道大学）や、学生が意見の相違を乗り越え、人々の共感と感動を勝ち取る水準に達することを目指して交渉力や演劇、模擬国際会議などの高度な次元での英語教育科目を導入している例（事例 5 国際教養大学）がこれにあたる。

また、教育プログラムを通じて、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ーを身に付ける例もある。例えば、事例 1 北海道大学の「新渡戸カレッジ」では、学

修を通して、幅広い知識に加え、品位ある自律的な個人の確立や日本人としてのアイデンティティーの確立などを目指した教育が行われ、多様な文化的背景と価値観を持つ人々と共に活動する能力を育成して学生の国際性を涵養する。事例 7 中央大学では学部横断型日本語教育プログラム「中央大学 SEND プログラム（日本語教育）」を開設し、春休みに学生をロンドンの英国国際教育研究所に派遣して日本語教育に関する専門科目を学修させ、大学では日本語教育・異文化理解教育実践に必要な科目を履修させる。そしてこれらの学生を日本語教師 TA としてタイ、フィリピン、ベトナム、オーストラリア等の海外協定校へ派遣して日本語教育実習を行う準備を整えている。事例 10 関西学院大学では、5 つの科目群と 4 段階の学びのステージからなる「実践型“世界市民”育成プログラム」を構築し、異文化を理解してそのコミュニティの中で良好な人間関係を築いて生きる力や自分自身のアイデンティティーを確立する力などを身に付けることができる。

2.2.3.3 語学力を向上させるための取組み

語学力を向上させるための入学時から卒業時までの一体的な取組みということに関しては、まず、入試において外国語力・留学経験の適切な評価を行っている例が多い。(事例 3・4・5・8・10・11)

具体的な例としては、TOEFL 等のスコアを入試の際の選抜材料にしているものがある。事例 4 お茶の水女子大学・事例 8 早稲田大学のほか、修士・博士課程の入試に TOEFL のスコアの適用を検討しており、独自の試験と合わせて 4 技能にボキャブラリーを加えた 5 技能により能力を判断している事例 3 千葉大学がこれに該当する。そのほかに特殊なものとしては、事例 5 国際教養大学のように「特別選抜試験」、「一般選抜試験」、「AO・高校留学生入試」と試験の形態を 3 つに分け、英語論文筆記試験や、英語での面接、国際バカロレアの修了資格の有無など、多角的に評価を行っている例がある。

なお、入試の時だけでなく、入学後においても TOEIC や TOEFL に関する取組みに力を入れている大学が多い。具体的な例としては、1 年次での実践英語授業や TOEFL-ITP 実施等の英語教育改革に加え、さらに 2 年生、4 年生にも TOEFL-ITP 実施を拡大する準備を行った事例 2 東北大学、TOEFL による卒業管理の実施を検討している事例 3 千葉大学、プレイスメントテストを TOEFL ITP に変更し、2 年次以上の学生に TOEFL iBT または IELTS の団体試験などを課して 4 技能の定期的な評価とフィードバックを行っている事例 4 お茶の水女子大学、グローバル規模で活躍する学英の育成を目指す取組みの一環として「TOEIC・TOEFL 集中講座」を全学的に開催している事例 7 中央大学、TOEFL・TOEIC・WeTEC 等による習熟度別語学クラスの編成及び効果的な語学教育の全学的な仕組みを整備していく事例 8 早稲田大学、「Intensive Courses for TOEFL (Practice/Tutorial)」の開設準備を開始する事例 9 同志社大学が挙げられる。

また、身に付けた語学力を実践的に活用できる場を設けている例も見られる。交渉力や模擬国際会議など高度なレベルのワークショップの提供(事例 5 国際教養大学)、外国語で論理的に説明し、他者と議論できる力を養成するための少人数語学教育の導入(事例 8 早稲田大学)は、語学力を活用する上で必要となってくる能力も伸ばせる。このほか、図書館に語学を自主学習するための外国語資料や教材を増設し、学生が授業以外においても語学能力やコミュニケーション能力の向上を図れるように学習環境を整備した事例 1 北海道大学のように、普段の学生生活からも語学力を高められるよう配慮している例もある。

ところで、語学力を向上させるためには、大学での授業や講義も大切であるが、実際に海外に留学して現地の人々と交流することも重要である。そこで、留学に向けての支援を

行っている例もあり、留学前準備教育を実施している事例 4 お茶の水女子大学・事例 8 早稲田大学や、学生自身にグローバル人材像を意識させて留学も視野に入れた学習計画を掲げる事例 9 同志社大学、習熟度別・技能別のステップアップ方式による英語授業に加えて留学時に必要となる英語でプレゼンテーションやディスカッションができる力を養成する「留学支援英語」を開始した事例 1 北海道大学がこれに該当する。

2.2.3.4 卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力

卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力について、多く挙げられていたのは、語学力（事例 1・2・3・4・5・6・7・8・9・11）、コミュニケーション能力（事例 1・2・4・5・7・8・11）、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（事例 1・3・4・5・7・8・9・10・11）、幅広い教養と深い専門性（事例 1・2・5・6・7・8・9・10・11）であった。

まず、語学力に関しては、TOEIC や TOEFL で目標とするスコアを具体的に提示している例が見られた。「卒業時 TOEIC730 をグローバル人材の目標とし、全学の 50%がこの得点をクリアすることを目指す」（事例 3 千葉大学）、「TOEFLiBT80 点以上」（事例 4 お茶の水女子大学）、「卒業時の TOEFL-ITP600 相当の英語力を身につけた学生が全体の 75%」（事例 5 国際教養大学）、「TOEFL-iBT79 点を基本標準とする」（事例 9 同志社大学）がこれにあたる。また、外国語運用能力の伸長ということについて、特徴的な試みを行っているのは事例 6 国際基督教大学である。同大学では、英語そのものを単体として学ぶのではなく、大学教育本来のリベラルアーツにふさわしい形態と内容的な連関をもって学ぶというコンセプトのもとに、「リベラルアーツ英語プログラム」（ELA : English for Liberal Arts Program）を提供しており、このプログラムを通して、学生が英語によるアカデミックスキルを身につけて本学の英語開講科目を履修し単位を取得できるようになることと、在学中などに海外の大学へ留学して単位を取得できるようになることを目指している。一方、語学は英語に限らず、例えば事例 4 お茶の水女子大学のように、韓国語などの第三言語力の修得を目標とする例も見られた。

次に、コミュニケーション能力に関しては、他の能力を備えていることを前提としたり、様々な要素と組み合わせた形でのコミュニケーション能力を修得させたりするという例が多かった。例えば、「自らの考えを英語で相手に効果的に伝えることができるようになるとともに、身近な話題について英語で議論を進めることができる」グローバルなコミュニケーションツールとしての英語力の修得（事例 1 北海道大学）、「高い『専門基礎力』前提のもと、自己と他者の文化・歴史などを区画理解する『国際教養力』を涵養し、英語をはじめとする実践的『外国語力』を養い、これらの基礎能力をもとに、『コミュニケーション能力』を伸ばす」（事例 2 東北大学）、グローバル化時代に求められる社会性の向上のためのプレゼンテーション能力、ディスカッション能力、コミュニケーション能力の修得（事例 4 お茶の水女子大学）などがこれに該当する。このほかに、育成する人材や能力を明確に分類し、分類されたものの一部としてコミュニケーション能力が掲げられている例もある。例えば、事例 7 中央大学は育成するグローバル人材を「グローバル・ジェネラリスト (GG)」、「グローバル・リーダー (GL)」、「グローバル・スペシャリスト (GS)」の 3 タイプに分類

しているが、いずれのタイプもコミュニケーション能力を身に付けたことが前提である。また、事例 8 早稲田大学は修得すべき能力・資質を「叡智」、「志」、「実行力」の 3 つに分類しており、コミュニケーション能力は「叡智」に含まれている。

次に、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ーに関してである。例としては、「短期留学のための事前教育としての日本文化、異文化、帰国後の日本再発見などの国際日本学に関する授業を 18 単位以上受講させる」（事例 3 千葉大学）、「自己の文化的アイデンティティーの認識と異文化への理解。学内および留学先等での異文化体験を通して自他の文化についての理解力を向上させる」（事例 5 国際教養大学）、「日本と世界の近現代史及び世界の諸宗教についての十分な理解力」（事例 9 同志社大学）、「アジア太平洋地域の多様な政治、経済、社会、文化等に関する総合的な理解。アジア太平洋地域が直面する多様な諸課題の理解」（事例 11 立命館アジア太平洋大学）などが挙げられ、授業や海外留学において異文化理解を深めている。また、文化・歴史・宗教・政治など、学ぶ内容も多岐に渡っている。なお、日本人としてのアイデンティティーということについて明確に記載している大学は少なかったが、例えば事例 8 早稲田大学は、3 つの修得すべき能力・資質のうちの「志」にアイデンティティーを包含させている。

最後に、幅広い教養と深い専門性に関してであるが、「海外で日本文化・日本社会についてある程度紹介できる」（事例 1 北海道大学）、「幅広い教養と深い専門性に裏打ちされた自身の考えを構築し、それを適切に表現する情報発信能力が不可欠である」（事例 6 国際基督教大学）、「高い『専門的知識・技能』、優れた『国際的知識・技能』、実践的な『マネジメント知識・技能』」（事例 10 関西学院大学）、「国際社会、環境と開発、観光等に関する基礎的および専門的知識」（事例 11 立命館アジア太平洋大学）、などの例が見られた。日本文化や観光など具体的に修得すべき教養・知識を挙げている大学もあったが、総じて、国際的な教養や知識を求める傾向にあった。

2.2.3.5 グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ

これまで、4つの項目を立ててグローバル人材育成推進事業に関する調査について述べてきた。「育成するグローバル人材像」では、リーダーシップ、幅広い教養と深い専門性、語学力を求めている傾向にあった。「グローバル人材として求められる能力の育成方法」では、語学力、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について重視していた。「語学力を向上させるための取組み」では語学力向上のための具体的な取組みを挙げた。「卒業・修了時に学生が修得すべき具体的能力」では、語学力、コミュニケーション能力、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、幅広い教養と深い専門性を重視する傾向にあった。

上述した能力を養成するための方法や取組みとしては、教育プログラムの実施、グローバル人材として必要な知識・語学能力の育成を目的とした授業科目の新設、入試における外国語力・留学経験の適切な評価、TOEIC や TOEFL に関する取組み、留学前準備教育の実施など、実に様々であった。

今回の調査から、大学が考えるグローバル人材とは、特に語学力、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、幅広い教養と深い専門性を身に付け、ひいてはこれらの要素を内包したコミュニケーション能力を備えたグローバルリーダー的な人材であることがわかる。

2.3 企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査

本調査では、企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査を行った。調査項目は、以下の通りである。

- ・ 研修名
- ・ 主催者
- ・ 日時
- ・ 研修期間
- ・ 対象者
- ・ 定員
- ・ 受講料
- ・ 内容

以下、調査結果を報告する。

2.3.1 企業等で実施されている、グローバル人材を育成する研修事例の調査の結果

事例 1 大阪府緊急雇用創出基金事業 中小企業グローバル人材育成事業

研修概要	
研修名	大阪府緊急雇用創出基金事業 中小企業グローバル人材育成事業
URL	http://www.pasona.co.jp/pr/osaka/inter-asia/
主催	株式会社 パソナ
日時	2013 年 7 月スタート 原則、月～金の週 5 日 9:00～17:30 の 7.5 時間勤務 (海外 OJT 期間中は 8 時間程度)
研修期間	—
対象者	・雇用開始時点で 40 歳未満の方。 ・求職中の方。(雇用開始時点で失業状態の方) ・国内(大阪)・海外のすべてのプログラム履修に支障がない方。 ・滞在国の VISA 取得要件を満たす方。(取得の可否は各国の大使館・領事館判断となります) ・プログラム終了後、大阪府内企業に就職の意思がある方。 ・ビジネス経験・語学力など一定の素養のある方。 ・上記応募要件を満たす方。
定員	56 名
受講料	—
内容	2011 年に開始された当事業は、これまでに 234 名が参加。インドネシア、ベトナム、シンガポール、タイ、インド、香港、上海、台湾のいずれかの国で研修を修了した卒業生たちは、現在様々な職場で活躍されています。このプログラムでは基礎を学びなおし、語学力を徹底的に鍛え、海外ビジネスの実務力を培います。「海外実務経験」「幅広い人脈」「実務レベルの語学力」等を習得、働きながら研修プログラムを通して多くのことを学び、最終ゴールである就職を目指すことができます。 語学レベルに合わせた 3 つのコースで海外ビジネスに必要なスキルと経験を習得。 本プログラムでは、OJT(職場実習)と Off-JT(座学を中心とした研修)を効果的に組み合わせたカリキュラムを実施します。 ■英語ビジネス I コース ■英語・中国語ビジネスコース

	(2013 年 7 月スタート) 短期間で即戦力人材に育てるカリキュラムです。一定程度以上の語学レベルを既に備えており、国内研修の後、すぐに海外実務研修へと渡航するプログラムです。 【応募条件】 ■英語ビジネスⅠコース 募集人数 21 名 ・ TOEIC750 点程度及び同レベル ・ 営業実務経験 1 年以上もしくは海外ビジネスに有効な専門知識、資格等をお持ちの方 ■英語・中国語ビジネスコース 募集人数 13 名 ・ TOEIC750 点程度及び同レベル ・ 中国語基礎運用能力(HSK3 級程度及び同レベル) ・ 実務経験 3 年以上もしくは海外関連ビジネスに有効な専門知識、資格等をお持ちの方 ■英語ビジネスⅡコース (2013 年 7 月スタート) これから海外ビジネスへ挑戦する意欲の高い人材の為のカリキュラムです。 香港で海外 Off-JT の語学研修実施後、海外実務研修へと渡航するプログラムです。 【応募条件】 ■英語ビジネスⅡコース 募集人数 22 名 ・ TOEIC500 点程度及び同レベル ・ 実務経験 3 年以上もしくは 1 年以上の営業経験に加え海外関連ビジネスに有効な専門知識、資格等をお持ちの方
備考	○雇用期間 ■英語ビジネスⅠコース、英語・中国語ビジネスコース：最長 7 ヶ月間 ■英語ビジネスⅡコース：最長 8 ヶ月間 ○給与 ■英語ビジネスⅠコース、英語・中国語ビジネスコース 国内 Off-JT・国内 OJT (1 ヶ月間) 時給 1,080 円 海外 OJT (4～5 ヶ月程度) 時給 1,550 円 ■英語ビジネスⅡコース 国内 Off-JT・国内 OJT (1 ヶ月間) 時給 1,080 円

	海外 Off-JT（2.5 ヶ月間） 時給 1,230 円 国内 OJT（0～1 ヶ月程度） 時給 1,430 円 海外 OJT（2.5～3.5 ヶ月程度） 時給 1,430 円
--	---

事例 2 アルー株式会社

研修概要	
研修名	グローバル人材育成対策セミナー アジア新興国で“グローバル実践力”を高める海外派遣研修 企画・実施の成功ポイント
URL	http://www.alue.co.jp/seminar/131024/
主催	アルー株式会社
日時	2013 年 10 月 24 日（木） 14:00～16:00
研修期間	1 日間
対象者	グローバル人材育成の実施および海外派遣研修を弊社でご検討中、または、ご検討予定のグローバル人材育成企画ご責任者様・ご担当者様
定員	—
受講料	無料
内容	アルーはこれまで、“習うより慣れる”をコンセプトに、新入社員～管理職層まで幅広い対象層に、海外派遣研修を実施し、多くの企業様のグローバル化をご支援してきました。また、アジア各国の自社拠点および現地教育機関との提携など、弊社のグローバルネットワークを活かし、各企業様の研修目的・ご要望に応じて研修を企画・実施し、これまで約 1 千名にのぼる受講者様の海外派遣研修をご支援してまいりました。 本セミナーでは、弊社がこれまでご支援してきた大手企業様の海外派遣研修の成功事例として、若手社員の“グローバルマインド醸成”をはじめ、次代を担う中堅社員や海外赴任前のインターンシッププログラムなど、“グローバル実践力”を高める、アジア新興国各国への海外派遣研修の内容と企画・実施における成功ポイントをお伝えします。 ○内容 ・アルー株式会社の紹介 ・弊社実施事例のご紹介 ・海外派遣研修の企画・実施における成功ポイント ・ディスカッション（情報交換会） ※変更の可能性がございます。ご了承ください。
備考	

事例 3 株式会社 NTT データ・グローバル・テクノロジー・サービス・ジャパン

研修概要	
研修名	グローバル人材育成 + アジャイル開発手法 グローバル・アジャイル・エクスペリエンス研修
URL	http://gts.jp.nttdata.com/event/ag201300101.html
主催	株式会社 NTT データ・グローバル・テクノロジー・サービス・ジャパン
日時	2014 年 1 月 20 日(月)～3 月 15 日(土) (現地講義: 2014 年 1 月 27 日～2014 年 3 月 14 日) 東京 3 日間: 9:00～18:00 インド 35 日間: 9:00～18:00／10:00～17:00
研修期間	8 週間
対象者	・グローバルリーダーとして活躍したい方 ・システム開発経歴 3 年目～10 年目 ・TOEIC 推奨 650 点前後～
定員	20 名 (最少催行人数 6 名)
受講料	研修受講費用 定価 2,000,000 円(税別)
内容	・グローバル環境で求められる人材 ・グローバル環境で求められる開発手法 この両方を効果的に学び、実践するリーダー向け研修です。 ○特徴 ①グローバル人材として活躍する為の異文化理解・言語習得が可能 ②グローバル環境で顧客ニーズを逃さない、スピード感あるアジャイル開発手法の習得が可能 ③開発では、アジャイルの専門トレーナー + インド人チームメンバーを研修生 3 名に対して 1 名の割当て
備考	

事例 4 IDEA DEVELOPMENT 株式会社

研修概要	
研修名	戦略部門・事業部門・人事部門の三者のための グローバル人材育成セミナー
URL	http://www.ide-development.com/02/
主催	IDEA DEVELOPMENT 株式会社
日時	2011 年 2 月 10 日（木） 13:30～17:00
研修期間	1 日間
対象者	グローバルビジネスに携わる ・ 経営戦略部門の方 ・ 事業部門の方 ・ 人事部門の方
定員	—
受講料	無料
内容	本セミナーにおいては、3 つの「統合」というグローバル人材の育成の鍵となるコンセプトをご紹介します。これは、それぞれのテーマに対して、同時に二つのことを「統合」して考え、実行に移していただきたいという概念です。 ※3 つの「統合」 ①グローバル事業の成功＝事業戦略×グローバル人材育成 グローバルビジネスを成功に導くためには、戦略部門・事業部門・人事部門の三者が連動して、戦略を実行に移していくことが重要です。特に人材育成は時間が掛かるため、現時点での人材育成施策の良否が、中長期的なグローバル事業の成否を決める可能性すらあります。そこで、三者が連携しながらグローバル人材育成に取り組むために、プロジェクトチームやワーキンググループを立ち上げることが重要であると考えます。 ②グローバルスキル＝語学力×実践力 グローバルに活躍できる人材に求めることは、「英語がうまくできる」ことですか？それとも、「外国人と英語で仕事がうまくできる」ことですか？もし、その答えが後者であれば、文化背景の異なる外国人を相手に、会議、プレゼン、交渉などを現場で行う「実践力」を高めることが必要不可欠です。「語学力」の向上は自己学習を中心とした自己責任の領域。そして、もう一方の「実践力」の強化こそが、戦略的な人材育成投資を行うべき会社責任の領域であると考えます。

	③グローバル人材育成施策＝WIDE×DEEP 通信教育、e ラーニング、TOEIC (R) IP テストなどを用意し、全社的に門戸を広げた「WIDE 施策」だけでは、グローバル事業の成功を望むことは難しいはずです。そこで、ビジネス現場の具体的なニーズに基づき、必要なスキルを持った人材を、必要数育成するために、人材を厳選した上で重点的にスキルアップを狙う「DEEP 施策」が重要になります。WIDEと DEEP の二つの施策を上手に連動させた育成施策が効果的であると考えます。 ○当日のスケジュール 13:15 開 場 13:30 セミナー開始 13:40 グローバル人材育成の出発点（事業戦略×現場ニーズ） 14:30 3つの「統合」 15:00 WIDE 施策 15:40 DEEP 施策 16:30 戦略・事業・人事の三部門の連動 17:00 セミナー終了
備考	

事例 5 株式会社 インテリジェンス

研修概要	
研修名	在日 ASEAN 留学生・現地人材採用&活用セミナー
URL	http://saiyo.inte.co.jp/global/seminar/asean_tokyo/
主催	国際機関 日本アセアンセンター
日時	2013 年 9 月 3 日（火） 14:00～16:10
研修期間	1 日間
対象者	・ ASEAN 諸国出身の留学生の採用をご検討されている企業様 ・ ASEAN への進出をご検討されている企業様
定員	100 名
受講料	無料
内容	第 1 部 在日 ASEAN 留学生の就職状況 在日 ASEAN 留学生の就職トレンド（国ごとと人数、人気業界、企業を選ぶポイントなど）、留学生の志向性と、企業とのミスマッチの要因などをご説明いたします。また日本アセアンセンターの「ASEAN 留学生就職支援事業」をご紹介します。 第 2 部 在日 ASEAN 留学生&現地人材採用 在日 ASEAN 留学生の主だった採用方法のご紹介や採用時・採用後の留意点をご説明します。また、現地法人における現地スタッフの採用については、ASEAN 現地と日本の転職市場の違い、就職に対する志向性、日本企業に対するイメージ、現地における採用実務と現地の労務情報をご紹介します。 第 3 部 日本企業における ASEAN 出身の職員への日本語教育 日本や現地で採用した ASEAN 出身スタッフの日本語教育のトレンドや最新事例をご紹介します。また、ASEAN 留学生の採用を積極的に進めている企業で行われている日本語研修の具体例をもとに解説します。失敗する研修のパターン、研修のコストパフォーマンスを最大化するコツなど、これから ASEAN 留学生を採用し、日本語研修を進めていきたい企業への情報提供を行います。
備考	

事例 6 株式会社 ジャパンタイムズ

研修概要	
研修名	人事・研修ご担当者様向け「グローバル人材育成」無料セミナー
URL	http://academy.japantimes.co.jp/information/company-applications.html
主催	株式会社 ジャパンタイムズ
日時	2011 年 3 月 3 日（木） 16:00～19:30
研修期間	1 日間
対象者	一般個人の方をメインターゲットとしておりますが、企業様の人材研修としてもご利用して頂いております。
定員	—
受講料	無料
内容	○講演「グローバル人材育成に思うこと」 伊藤忠勤務時代から常にグローバルビジネスの最前線で営業のスペシャリストとして活躍してこられた講師に、ご自身の体験を基にグローバル人材に求められる資質、英語力、そして研修についてお話いただきます。 講師：木戸 英晶（スカパーJSAT 株式会社 執行役員専務） ○模擬体験レッスン 「グローバルビジネスのための異文化コミュニケーションスキル」 講師：ケンパー・マティアス ○Japan Times Academy 4 月期コースのご案内・Q&A 弊社スタッフが開講予定コース、受講システム等をご案内いたします。 ○講師を交えての情報交換会
備考	

事例 7 株式会社 ソフトブリッジ グローバルスタディーズ

研修概要	
研修名	マーケティング系 ナショナルスタッフ育成研修
URL	http://www.softbridge.gs/service2/entry5.html
主催	株式会社 ソフトブリッジ グローバルスタディーズ
日時	—
研修期間	3 日間
対象者	電気メーカー 若手マーケティングリーダー候補者（日本人、外国人）
定員	—
受講料	—
内容	○目的 日本人と外国人従業員共同参加によるグローバル研修。 実践体験型の要素を多く組み込み、若手のマーケティングリーダーを育成するプログラム。 ○プログラム内容 ①フィールドリサーチ スタイル：調査、グループ討議 テーマ：インド市場の家電製品ニーズ調査、量販店における販売戦略調査。 ※インドの Tier1 都市、Tier2 都市における販売戦略、顧客ニーズを把握。他国での調査結果とも比較し、地域特性の違いによるインパクトを研究する。 ②ケーススタディ、産業リサーチ スタイル：座学、実地調査、リフレクション テーマ：（Ⅰ）B to B（通信技術メーカーのインド販売戦略と現状） （Ⅱ）B to C（インド自動車メーカーの新型自動車開発背景理解と販売戦略） （Ⅲ）B to C（大型スーパーのミドルクラス消費者向け戦略） ※インド企業の取組みをケーススタディと訪問・リサーチを通じて理解を深め、インドビジネスにおける特徴を分析する。 ③ホームステイ&リサーチ スタイル：実地調査（個人ワーク）

	テーマ:インド人中流層一般家庭のライフスタイルと家電製品の利用方法やニーズを調査。 調査テーマに沿って各自でヒアリングを行い、グループ毎に集計し討議、発表する。
備考	

事例 8 株式会社 ソフトブリッジ グローバルスタディーズ

研修概要	
研修名	アジア・新興国ビジネス要員育成
URL	http://www.softbridge.gs/service2/entry5.html
主催	株式会社 ソフトブリッジ グローバルスタディーズ
日時	—
研修期間	5 週間
対象者	中小製造業 海外ビジネスリーダー候補者（日本人）
定員	—
受講料	—
内容	○目的 [英語力] ・ビジネスミーティングにおいて他者の発言を理解し、自分の意見を他者に正確に伝えることができる ・基本的なネゴシエーションができる ・研修終了時に TOEIC スコア 700 以上を目指す [ビジネススキル] ・海外市場において、市場調査を行い、セールス・マーケティング戦略を立案することができる ・研修後にインド、その他西南アジア、東南アジアの営業担当となるための地域の理解を深める ・インド現地事務所の開設・手続きができる ○プログラム内容 [コミュニケーション領域 テーマ] ・ビジネス英語 ・ヒンディ語 ・異文化、多様性理解 ・プレゼンテーション&ディスカッション [ビジネス領域] ・インドビジネス スタートアップ：会社設立、アカウンティング、貿易、人材採用・活用 スタイル：座学、フィールド調査、実習

	・セールス&マーケティング：マーケティング、セールス&ディストリビューション、リーダーシップマネジメント スタイル：座学、グループ討議 ・ビジネスケーススタディ：コンシューマ市場、製造、ディストリビューション スタイル：座学、グループ討議 ・フィールドリサーチ スタイル：リサーチ実践 ※インドの Tier1 都市（ムンバイ）、Tier2 都市（アーメダバード、ブネ）を訪問 ※各地域の商習慣の違い、メーカー営業手法、ディストリビュータ、小売店の実態を調査
備考	

事例 9 有限会社 権

研修概要	
研修名	『導入事例発表！ ディベートを取り入れた「選抜人材向けグローバル研修」でのグローバルリーダーシップ醸成』 ～ディベートを通じて、グローバル人材に必要な英語力、ロジカルシンキング、教養を高める～
URL	http://www.kai-inc.com/global/global_092.html
主催	KAI セミナーサポートセンター グローバル・エデュケーション&トレーニングコンサルタンツ
日時	2013 年 10 月 9 日（水） 14:00～18:00
研修期間	1 日間
対象者	人材育成・能力開発ご責任者・ご担当者様
定員	30 名
受講料	無料
内容	第一部 『成功と失敗事例から学ぶグローバル人材育成 Do's & Don'ts』 ～「選抜人材向けプログラム」が組織にもたらす波及効果とは～ グローバル市場において企業の中核となって組織全体に、そして世界へと影響力を与えることの出来る「選抜コア人材育成」が益々求められています。今回は、底上げではなく選抜人材育成を行う意義、プログラム概要、また導入事例などを挙げて「選抜人材向けプログラム」について詳しく解説いたします。 この研修では、国内外問わず能力発揮が可能な魅力あふれる人材の育成をねらいとしており、ビジネスレベルの英語コミュニケーション力や経営フレームワーク、またオペレーションからマネジメント力まで全方位的に対応できるグローバルリーダーを育成します。また、組織横断のチームビルディングにより、高い組織波及効果をもたらすことも可能なプログラムであり、大手電気、自動車、産業ガス、製造メーカーなど様々な企業でご導入いただいております。グローバル人材育成プログラムの立案や次世代リーダー育成研修をお考えのご担当者様、是非ふるってご参加ください！ 第二部 『導入事例発表！「人材グローバル化」の取り組み』 有限責任あずさ監査法人（KPMG）様では、グローバルで活躍するプロフェッショナルを育成するために「グローバル・リーダーシップ・プログ

	ラム」、ならびに「海外赴任前研修」を導入されています。今回は、プログラムの意義、またその企画・検討の経緯やプログラム実施の概要、工夫点などについて、お話いただきます。研修導入企業様による貴重な事例発表の機会です。 第三部 『リーダーシップマインドを鍛えるためのディベートスキルを完全マスター！ ～ディベートを通して、英語力、ロジカルシンキング、教養を高める～』 グローバルビジネスをリーダーとして率いるためには、 ・短い時間内に情報収集を行い、主張のロジックを組み立てる論理的思考力と言語力 ・短い時間内で相手に反論し、かつ、自分の主張を訴える ・物事を多角的に把握するための教養 というスキルが必須です。今回は、これらの力を鍛えるため、日英バイリンガルのコミュニケーション研修トレーナーであり、常に自分自身の興味を追求し、学び続けることを決して止めない、河原崎圭市講師をお迎えし、「リーダーシップマインドを鍛えるためのディベートスキル研修」をご紹介します。知的格闘技と言われるディベートは、日本人が苦手とするスキルの代表例です。面と向かって反論する訓練を受けていないため、日本人は反論されると、つい感情的になってしまったり、黙ってしまう傾向があります。それらをいかに克服するか、が大きな課題です。当日は、ディベート体験によって、リーダーシップを発揮するためのディベートスキルの重要性をご体験いただきます。
備考	

事例 10 ヒューマンアカデミー

研修概要	
研修名	グローバル人材育成プログラムⅠ「グローバルビジネスベーシックス」
URL	http://biz.athuman.com/group/group032.asp
主催	ヒューマンアカデミー
日時	—
研修期間	標準 3 ヶ月（3 時間×12 コマ）
対象者	海外赴任予定者、国内にて海外取引担当または外国人スタッフを管理する立場の方。 中間管理職相当の業務従事者。
定員	10～20 名
受講料	—
内容	○研修の特徴・コンセプト MBA に通常常備される科目のうち、最も基本となる科目で、かつもっとも旬なトピックを含むものだけを精選し、それを「7 つの基本科目」に編成しました。 それは、グローバル化の中で立ち止まることなく、自社の強みを活かさねばならない企業にとって必須の 7 つの基本科目です。 そして、これらの科目を、時間と予算の枠の中で、必要に合わせて、組み合わせでチョイスしていただくことが可能になりました。 また、外資系企業人事担当役員として、日本人を含むグローバル人材育成を行ってきた講師がメイン講師として担当します。 ○カリキュラム 1. ストラテジー論（3h） ・事業戦略、市場戦略、新商品開発戦略、ブルーオーシャン 2. マーケティング論（6h） ・マーケティングの基本理論、SWOT 分析の有効活用 3. セールスとクロージング（3h） ・セールスの組み立て、自分と相手の個性から何を注意するか ・クロージングの技術 4. コミュニケーション力と交渉力（9h） ・インターパーソナル・スキルの基本、4 つのコミュニケーションスタイル ・負けない交渉力

	5. ファイナンスとアカウンティングの基礎知識（7h） ・ 基本的な管理会計の基礎知識、BS・PL の読み方 ・ 倒産可能性などの経営分析手法、DCF とプロジェクトマネジメント手法 6. グローバル化対応と異文化コミュニケーション（6h） ・ グローバル化対応の基本的なフレームワークの習得 7. 企業価値と自分価値を高める「コンプライアンス」（3h） ・ 日常の仕事の中からコンプライアンスをどう掴み、生かすかの具体例から、その矛盾の処理法まで ※上記科目から貴社業務内容に合わせて科目を選択する事が可能です。
備考	

事例 11 ヒューマンアカデミー

研修概要	
研修名	グローバル人材育成プログラムⅡ「異文化ビジネスコミュニケーション」
URL	http://biz.athuman.com/group/group032.asp
主催	ヒューマンアカデミー
日時	—
研修期間	2 日間
対象者	海外赴任予定者、海外市場を顧客にする営業部門・海外子会社を束ねるホールディングカンパニースタッフ。
定員	10～20 名
受講料	—
内容	○研修の特徴・コンセプト 〔会社を取り巻くグローバル化の現実〕 今や事業会社の売上の半分以上が海外源泉であるという企業があたりまえの時代になりました。 製造拠点の海外展開に続き顧客・市場のグローバル化の時代を迎え、国際ビジネスに対応できる人材の育成は急務となっております。 〔異文化適応の時代へ〕 しかし、キーパーソンだけを海外に MBA 留学させる時代は終わりました。また、いわゆる英語屋さんでは、ビジネス実務は仕切ることにはできません。今や、実務に長けた中堅マネージャーが社内で、しっかりと仕事をこなしながら、グローバル化に相応した内容で、「異文化適応ノウハウ」を身につけなければならない時代が到来しました。 在日外国(英・独)企業で、外国人上司・同僚・部下を持ち、長い期間にわたり異文化環境下での役員経験・マネジメント経験がある、実務経験豊富な講師が、惜しげもなく、その経験と知識をワークショップ形式(双方向対話方式)で、ファシリテートします。 国内で、効率よく効果的なグローバル人材の育成が可能です。 ○カリキュラム - 異文化コミュニケーション課題について - 異文化とは、何か - 異文化適応の現実を知り、基礎知識を身に着ける - ソーシャル・ダーウィニズムによる解釈 - 伝統的な異文化論の典型について、具体的に学ぶ

	・問題点を知る 3. 最新の脳生理学からのフィードバック ・異文化適応に関するフレームワークを学習する ・脳生理学の知見と異文化適応行動を結合させる 4. Deep Culture 理論を身につける ・異文化適応は、「慣れ」の問題ではなく、「方法論」あるいはものの見方に関する個人の「戦略」であることを学ぶ ・学んだ異文化適応「フレームワーク」を応用できるようにする 5. ビジネス上の反映・異文化とマーケティング戦略 ・異文化環境下でのビジネスのコツ ・実戦的な答えの発見 6. まとめ ・実際のアクションプランの作成
備考	

事例 12 ヒューマンアカデミー

研修概要	
研修名	グローバル人材育成プログラムⅢ「ビジネス英語特別講座」
URL	http://biz.athuman.com/group/group032.asp
主催	ヒューマンアカデミー
日時	—
研修期間	2h×9 回
対象者	海外赴任予定者、国内にて海外取引担当または外国人スタッフを管理する立場の方。
定員	10～20 名
受講料	—
内容	○研修の特徴・コンセプト 異文化コミュニケーション技術をベースにビジネス英語を学習する事で、欧米流のコミュニケーションスタイルや対人交渉スキルが学習でき、外国人とのコミュニケーションに対するコンプレックスを払拭できます。 ○カリキュラム - 異文化適応に関する最新のフレームワークを学ぶ - 対話式のワークショップ方式による。(Bilingual で実施) - コミュニケーション・スタイル - 欧米流「4 つのコミュニケーション・スタイル」の使い分け。(Bilingual でワークショップ) - 職場（海外営業）での対人交渉スキル - 欧米人が学校やトレーニングで学ぶ「対人交渉スキル」を英語で身につける。(Interpersonal Skill) - ケーススタディで事例別・場面別に学ぶ。(Bilingual で実施) - まとめ - 実際のアクションプランの作成
備考	

事例 13 イントラックス

研修概要	
研修名	グローバルスキル短期集中コース
URL	http://www.intraxjp.com/node/375
主催	イントラックス
日時	2014 年 1 月 27 日～2 月 7 日および 3 月 31 日～4 月 11 日
研修期間	—
対象者	国際的なビジネスに責任を持つ立場で、海外でのビジネスを強化させ、グローバルなマーケットへの理解を深めたいと望む方のコースです。 3 年以上の実務経験または TOEIC スコア 700 点以上を取得していることが必要となります。
定員	—
受講料	グローバルスキル準備コース費用は 2 週間で 6,000 ドルです。費用には、受講料と必要な教材が含まれます。 往復航空運賃および滞在費用は別途必要となります。
内容	本コースは、「ビジネス英語」「ビジネススキル」「シリコンバレー視察」の 3 つのコースで構成されています。 ○ビジネス英語 ビジネス英語は、職場で使える英語を学ぶコースです。 経験豊かな講師陣が対話方式で実施するトレーニングを通して、実際のビジネスの場で自信を持って交渉できる力を身につけます。 ・一般的なビジネス専門用語 ・ビジネス E メールコミュニケーション ・説得力のあるプレゼンテーションスキル ・電話や会議における効果的なコミュニケーションの取り方 ・公式および非公式なビジネス文書の書き方 ・国際的な協力体制の取りかた ・インターネットの活用方法 ○ビジネススキル ビジネススキルは、グローバルビジネスを成功させるために必要なスキルを学び、実践するコースです。このコースは、講義と対話方式によるトレーニングで構成され、教材やワークショップの内容は、ビジネス英語との相乗効果が得られるように工夫されています。また、日本語で実施する講義

	も提供しています。 ・異文化理解：異なる文化をもつ人々と仕事をする上で想定される課題と問題解決方法（日本語） ・印象の残るコミュニケーション：グローバルビジネスの場において、異なる立場や意見をもつ人々に自分を印象づけ、目標を達成する方法（日本語） ・国際チームのマネージメント：異なる国の人々と働く場合に、理解すべき文化的差異と課題の解決方法（日本語） ・顧客への理解と認識：どのように顧客を開拓し、獲得していくかを理解し、自社製品やサービスが提供できる方法を探る ・起業成功の方法：シリコンバレーの起業家やベンチャービジネスから起業成功のカギとなる考え方や方法を学び、自社のビジネスに活かす ○シリコンバレー視察 シリコンバレーエリアの企業を訪問し、起業に成功した人の話を聞いたり、情報公開の場に参加をします。新規事業立ち上げ準備センター、ベンチャー企業を応援する企業、スタンフォード大学などに立ち寄り、また、ビジネス関連のイベントが開催されている時期には、それらのイベントに参加することもあります。シリコンバレーにおけるビジネスとその活気を直接体験することができる貴重な機会です。
備考	

事例 14 人事の大学

研修概要	
研修名	グローバル人材育成の最新事例と海外研修のつくり方 MBA・語学留学・海外インターン・海外視察の比較と効果検証
URL	http://j-daigaku.com/lesson/st_de_78.html
主催	人事の大学
日時	2012 年 11 月 27 日(火) 19:00～20:30
研修期間	1 日間
対象者	・企業内で海外研修を企画しなければならない立場の方 ・グローバル人材育成に関心のある教育研修の企画担当者 ・語学教育の見直しをしなければならない教育研修の企画担当者
定員	12 名
受講料	無料
内容	グローバル人材が足りないと言われている昨今、多くの企業がどのようにグローバル人材を育成しようか、頭を悩ませています。 実際、効果的で成果に繋がるグローバル研修が見当たらないという声もよく聞きます。 そこで、この講座では国内研修を含めたグローバル人材育成プログラムの最新事例を知るとともに、様々な海外研修プログラムを比較しながら、海外研修プログラムを構成する要素や内容を学び、自社の目的に合う効果的なオリジナル海外研修プログラムのつくり方を学びます。 ○本セミナーで学べること ・海外研修のトレンドや、海外研修を構成する内容を理解する ・目的別、成果に繋がる海外研修の組み立て方が身につく ・自分で海外研修を設計することができるようになる ○お話する内容 (1) 海外研修のトレンドを知る。 (2) 海外研修を構成する要素を知る。 (3) 何のための海外研修か？海外研修を通じてどのような人材を育成したいのか？を考える。 (4) 自社オリジナル海外研修プログラムのつくり方
備考	

事例 15 日本経団連事業サービス

研修概要	
研修名	人材育成セミナー「グローバル人材育成プログラム」
URL	https://www.keidanren-jigyoservice.or.jp/upload/seminar_file/file000000279.pdf
主催	日本経団連事業サービス
日時	① 2012 年 2 月 3 日(金)、 ② 13 日(月)、 ③ 23 日(木)の全 3 回 各 13:00～18:00
研修期間	各 1 日間
対象者	管理職クラス
定員	20 名
受講料	各回 31,500 円 (税込)
内容	① クリティカルシンキング (英語) ～問題解決のための頭の整理術…意思決定を効率的に下す力を鍛える～ ◇講義 - クリティカルシンキングのプロセス (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・敏速なクリティカル思考プロセス ・” RED モデル” ワークシート ・演習 - 自身のクリティカルシンキングを評価する (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・ケーススタディディスカッション：サイモンのジレンマ ・ペア演習：フィードバック ・機敏にクリティカルシンキングを発揮するワークシート - クリティカルシンキングスキルに有効なツールの活用 (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・クリティカルシンキングに有効なツール ・個人&ペア演習：知識と洞察力を発揮する I ・個人&ペア演習：知識と洞察力を発揮する II - クリティカルシンキングスキルを構築する ② グローバルリーダーシップ (英語)

	～異文化コミュニケーションの部下育て…職場リーダーとしてのテクニックを身につける～ ◇講義 1. 文化の概念を理解する (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・6つのタイプの文化 ・5つの観点から見る文化の相違 ・個々が持つ価値観 2. 文化の違いを認識する (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・階層意識と対等意識 ・個人主義と集団主義 ・リスク回避とリスク許容 3. 異文化対応力を構築する (体験型演習・参加型講義・グループ討議など) ・文化による人格の違い ・違いに対応する ・文化による会話の違い 4. ケーススタディと異文化シミュレーション ③ グローバルビジネス ディスカッション（講義：日本語、実習：英語） ～効果的な自己主張 日本人特有のスタイルを知り、グローバルスタイルを学ぶ～ 1. グローバルビジネスにおけるディスカッションの重要性 (グループ討議【日本語】) ・日本人に多く見られる傾向 ・自己主張／自己表現を妨げる考え (簡易ケーススタディ【日本語】) ・会議に対する姿勢－“納期遅延対策会議”－ 2. 自分の意見を相手に伝える (参加型講義【日本語】) ・グローバルビジネスにおける 効果的自己主張 手法 (ロールプレイ演習【英語】) ・自己主張の練習 3. 相手の意見を理解する (参加型講義【日本語】)
--	---

	・グローバルビジネスにおけるスキル ―傾聴、質問、確認、要約― (ロールプレイ演習【英語】) ・質問、確認、要約の練習 4. グローバルビジネス・ディスカッションの実践 (参加型講義【日本語】) ・賛同を示す／反論する／困難な相手への対処 (ロールプレイ演習【英語】) ・総合演習―時事トピックに関して―
備考	

事例 16 公益財団法人 日本生産性本部

研修概要	
研修名	外国人雇用を成功させるために ～優秀な外国人の定着から活用するまで～
URL	http://seminar.jpc-net.jp/detail/lrw/seminar006901.html
主催	公益財団法人 日本生産性本部
日時	2013 年 12 月 4 日（水） 10:00～17:00
研修期間	1 日間
対象者	人事（採用、人材開発、労務）、労働組合、経営企画 など
定員	—
受講料	賛助会員：30,000 円(税込) 一般参加：35,000 円(税込)
内容	○プログラム 1. 外国人社員 採用・活用チェック ・チェックシートによる自己評価・解説 2. グローバル人材概要 グローバル採用の目的、変遷、位置づけ ・背景整理 ・グローバル人材の定義・対象 ・雇用形態別 メリット・デメリット 3. 外国人社員の採用戦略 日本国内で外国人留学生を中心とする新卒・海外人材の採用を行う際の実務紹介 ・外国人社員 採用目的と変遷 ・採用・活用における課題 ・「優秀さ」の見極め方 ・国別・面接注意ポイント 4. 外国人社員の活用戦略 受入・活用・育成に際し特に留意すべきテーマについて「一般適応」「対人適応」「職務適応」「危機対応」の点から紹介。 ・外国人社員の活用を阻む「3つの壁」 ・階層別研修 ・OJT のポイント
備考	

事例 17 公益財団法人 日本生産性本部

研修概要	
研修名	グローバル基礎力向上研修
URL	http://seminar.jpc-net.jp/detail/ird2/seminar006254/attached.pdf
主催	公益財団法人 日本生産性本部
日時	2012 年 ①6 月 12 日（火） ②9 月 4 日（火） ③10 月 23 日（火） 各 9:30～17:30
研修期間	各 1 日間
対象者	グローバルに活躍が期待される若手社員、中堅ビジネスリーダー
定員	—
受講料	賛助会員：29,400 円 一般：36,750 円
内容	1. イントロダクション ・日本人の「当たり前」と「常識」 2. 異文化体験 ※様々な場面でのギャップ体験をしてもらいます。 3. 基礎ケース演習 ・外国人社員への日本人に関する説明 4. グローバル社会での違いとは ・国別比較（演習） ・コミュニケーションスタイル ・距離感 ・価値観 ・不確実性への対応 5. 円滑なコミュニケーションを図るためには ・伝え方の演習 6. 総合演習 ・各場面を想定したケース演習 (外国人との打ち合わせ、外国人上司との会話 等)
備考	

事例 18 公益財団法人 日本生産性本部

研修概要	
研修名	グローバルビジネス交渉力向上研修
URL	http://seminar.jpc-net.jp/detail/ird2/seminar006254/attached.pdf
主催	公益財団法人 日本生産性本部
日時	①2012 年 7 月 9 日（月）～10 日（火） ②2012 年 9 月 10 日（月）～11 日（火） 各 9:30 ～ 17:30
研修期間	各 2 日間
対象者	グローバルに活躍が期待される中堅、プロジェクトリーダー、管理者
定員	—
受講料	賛助会員：56,700 円 一般：63,000 円
内容	第 1 日目 1. イントロダクション ・日本人の「常識」と「当たり前」 2. 行動パターンの違い ・集団主義 VS 個人主義 ・長期的な利益 VS 短期的な利益 3. 失敗例から学ぶ交渉の戦略とスキル ※グローバルビジネス交渉を進める中でうまくいかないことが多数あります。そうした失敗の事例を用い、基本的な交渉の戦略やスキルを学びます。 ・説得のスキル ・交渉フェーズ ・交渉の基本戦略 4. 事例を使った交渉ロールプレイ ・基本ルールに基づいた交渉方法 第 2 日目 1. 戦略的な交渉の進め方 ・交渉を有利に進める戦術 ・ハマリやすい交渉トリック 2. 交渉の「場」の作り方 ・交渉結果に影響を与える心理環境 ・進行状況のコントロール

	3. 戦略的交渉ロールプレイ（応用篇） ※2日間で学んだ様々なルールや戦略、戦術を活用しロールプレイを行います。 〈ケース〉 営業交渉 社内での交渉 提携交渉 など
備考	

事例 19 公益財団法人 日本生産性本部

研修概要	
研修名	異文化環境下におけるプロジェクトマネジメント研修
URL	http://seminar.jpc-net.jp/detail/ird2/seminar006254/attached.pdf
主催	公益財団法人 日本生産性本部
日時	①2012 年 7 月 23 日（月）～25 日（水） ②2012 年 11 月 19 日（月）～21 日（水） 各 9:30 ～17:30
研修期間	各 3 日間
対象者	グローバルに活躍が期待される中堅、管理者、プロジェクトマネジャー
定員	—
受講料	賛助会員：85,000 円 一般：94,500 円
内容	第 1 日目 1. イントロダクション ・日本企業のマネジメント —日本人の価値観・志向 —人間関係・行動・情報 ・激変する企業環境 —自由競争・国家戦略 —新興国台頭・グローバル化拡大 2. プロジェクトマネジメントにおけるグローバル視点 ・ライフサイクル特性 ・計画の立案 ・計画の見える化 ・意思決定 ・リスクの予測と回避 第 2 日目 1. 事例から学ぶグローバルプロジェクトマネジメント ※文化や価値観の異なる人々によって構成される国際プロジェクトでは、様々な問題が生じます。そうした事例を用い、プロジェクトマネジメントの基本を学びます。 2. 共通コミュニケーション環境の設定 —情報収集と伝達 —タイムリーな意思決定

	3. 事例研究(グループワーク) ※具体的な事例から問題点を抽出し、改善策を考えます。 第3日目 1. プロジェクトのリスクと課題 ・カンントリーリスク ・契約、商習慣の違い ・プロジェクトの「場」の作り方 ・「ミッション」の共有 ・リーダーに要求される資質 2. プロジェクト（デモ）演習 ※2日間で学んだ様々な方法を活用し、デモプロジェクトのマネジメントを体験していただきます。 ※外国人留学生を交え、プロジェクトを動かしてもらいます。
備考	

事例 20 公益財団法人 沖縄県産業振興公社

研修概要	
研修名	「グローバル人材育成セミナー」 ～万国津梁産業人材育成事業「県内研修」プログラム～
URL	http://okinawa-ric.jp/news/seminar/9459.php
主催	公益財団法人 沖縄県産業振興公社
日時	○講座 1 一般 A コミュニケーション 2013 年 7 月 17 日（水） 10:00～17:00 一般 B コミュニケーション 2013 年 7 月 18 日（木） 10:00～17:00 リーダー A チームビルディング 2013 年 7 月 19 日（金） 10:00～17:00 リーダー B チームビルディング 2013 年 7 月 20 日（土） 10:00～17:00 ○講座 2 一般 A ロジカルシンキング 2013 年 7 月 31 日（水） 10:00～17:00 一般 B ロジカルシンキング 2013 年 8 月 1 日（木） 10:00～17:00 リーダー A ファシリテーション 2013 年 8 月 2 日（金） 10:00～17:00 リーダー B ファシリテーション 2013 年 8 月 3 日（土） 10:00～17:00 ○講座 3 一般 A 問題解決 2013 年 8 月 14 日（水） 10:00～17:00 一般 B 問題解決 2013 年 8 月 15 日（木） 10:00～17:00 リーダー A 問題解決 2013 年 8 月 16 日（金） 10:00～17:00 リーダー B 問題解決 2013 年 8 月 17 日（土） 10:00～17:00 ○講座 4 一般 A プレゼンテーション 2013 年 8 月 28 日（水） 10:00～17:00 一般 B プレゼンテーション 2013 年 8 月 29 日（木） 10:00～17:00 リーダー A 交渉力 2013 年 8 月 30 日（金） 10:00～17:00 リーダー B 交渉力 2013 年 8 月 31 日（土） 10:00～17:00 ○講座 5 一般 AB 合同開催 グローバルコミュニケーション 2013 年 9 月 11 日（水） 10:00～17:00 リーダー AB 合同開催 グローバルコミュニケーション 2013 年 9 月 12 日（木） 10:00～17:00 ○講座 6 一般 AB 合同開催 異業種交流 2013 年 9 月 25 日（水） 10:00～17:00 リーダー AB 合同開催 異業種交流 2013 年 9 月 26 日（木） 10:00～17:00
研修期間	「日時」の項参照

対象者	グローバル展開を目指す県内企業様
定員	1 クラスあたりの定員は 25 名
受講料	無料
内容	○一般コース【全 6 講座】 ヒューマンスキルを中心とした若手向けプログラムで、目安として社会人経験 3 年～10 年の方を対象としたコースです。 講座 1：コミュニケーション 講座 2：ロジカルシンキング 講座 3：問題解決 講座 4：プレゼンテーション 講座 5：グローバルコミュニケーション 講座 6：異業種交流 ○リーダーコース【全 6 講座】 チームマネジメントを中心としたリーダー向けプログラムで、目安として社会人経験 10 年以上の方を対象としたコースです。 講座 1：チームビルディング 講座 2：ファシリテーション 講座 3：問題解決 講座 4：交渉力 講座 5：グローバルコミュニケーション 講座 6：異業種交流 ■夏期講座 開催クラス（全 4 クラス）： 一般コース 2 クラス・リーダーコース 2 クラス ●一般 A【 7 月 17 日（水）開講 】 一般コース ・ 隔週水曜日開催 ●一般 B【 7 月 18 日（木）開講 】 一般コース※中北部地区開催 ・ 隔週木曜日開催 ・ 講座 5・6 は水曜開催 ●リーダー A【 7 月 19 日（金）開講 】 リーダーコース ・ 隔週金曜日開催 ・ 講座 5・6 は木曜開催 ●リーダー B【 7 月 20 日（土）開講 】 リーダーコース ・ 隔週土曜日開催 ・ 講座 5・6 は木曜開催
備考	

事例 21 社団法人 日本能率協会

研修概要	
研修名	トップマネジメントのための「グローバル経営」 考察・実践ゼミ
URL	http://www.jma.or.jp/edu/top/top_sgl.html
主催	社団法人 日本能率協会
日時	第1回：2011年7月14日(木) 第2回：2011年8月26日(金) 第3回：2011年9月16日(金) 第4回：2011年10月14日(金) 第5回：2011年11月17日(木) 各 13:30～18:00
研修期間	半日×5回
対象者	経営者（取締役・執行役員）・及び候補人材・経営幹部 ＊参加者相互の交流促進のため全5回参加が望ましいが、場合により代理出席可
定員	16名
受講料	—
内容	○各回の進め方 13:30～14:30 ご参加者とコーディネーターにて、講演内容や考察テーマについて、情報を共有します。 14:30～16:00 講師からご経験を中心にしたプレゼンテーションをしていただきます。 16:00～17:00 講師とご参加者、コーディネーターを交えて、より踏み込んだディスカッションを行います。 17:00～18:00 ご参加者とコーディネーターにて、グローバル経営についての考察、気づきの共有をします。また、自身の組織におけるグローバル経営の実践ストーリーを描きます。 ○考察テーマ：「グローバル経営とは何か、何が必要なのか」 ※ディスカッションのポイント (1) グローバル展開にはどのようなタイプがあるのか？異業種、異業態の経験値を活かすには？

	(2) グローバル経営に資する人材とは？どのように育成されるのか？ いわゆる“グローバル人材”はどのような経験やキャリアや志を持っているのか？ (3) グローバル展開におけるトップマネジメントの視点・役割・資質とはどのようなものか？ (4) 自社のグローバル経営における戦略構築・実践ストーリーを描けるか？
備考	

2.3.2 グローバル人材育成推進事業に関する調査のまとめ

今回調査した事例には、管理職や研修の責任者など、リーダーや管理者等の中堅人材を対象とした研修が多かった。また、ビジネス英語などの単に語学の取得を目標とするのではなく、さらにもう一步踏み込んだ実践的な内容の研修が比較的多かった。中でも、多くの事例で共通していたのは、グローバルな環境におけるコミュニケーション力を養成することであった。また、異文化の理解を深めるという内容のものも多く見られた。

研修の形態は、国内において行う研修と海外に赴いて行う研修とがあり、また目的も外国人採用に関するもの、グローバルビジネス交渉に関するものなど様々である。しかしながら、実務力・実践力や海外取引先などとのビジネススキルの習得、価値観についての理解を深めるなどという点では概ね共通していると言える。

事業内容としては、管理者や責任者を対象とした研修が多いことから、異文化コミュニケーションとリーダーシップに関してのスキルの習得を目的としたものが多かった。例えば、

- ・ 異文化コミュニケーション技術をベースにビジネス英語を学習する事で、欧米流のコミュニケーションスタイルや対人交渉スキルが学習できる
 - ・ 異文化コミュニケーションの部下育てにおいて、職場リーダーとしてのテクニックを身につける
 - ・ ビジネスレベルの英語コミュニケーション力や経営フレームワーク、またオペレーションからマネジメント力まで全方位的に対応できるグローバルリーダーを育成
- などのように、コミュニケーション力の強化を図った上で、リーダーとしての適性を身につけるといった形になっている。また、グローバルな環境でのコミュニケーションにおいては、異文化の理解ということが特に重要になってくる。

しかし、今回調査した事例では、異文化・地域についての理解を深めるだけでなく、逆に日本人の特性・特有のスタイルを知り、効果的な自己主張を学ぶなど、自国について考え、自国の文化について学べる研修も見られた。他に、専門的なスキルを身につけられる研修も見られた。例えば海外研修に関してならば、

- ・ 海外研修プログラムを構成する要素や内容を学び、自社の目的に合う効果的なオリジナル海外研修プログラムのつくり方を学ぶ
- ・ 海外研修のトレンドや、海外研修を構成する内容を理解する
- ・ 目的別、成果に繋がる海外研修の組み立て方が身につく
- ・ 自分で海外研修を設計することができるようになる
- ・ 日本語研修の具体例をもとに解説し、失敗する研修のパターン、研修のコストパフォー

マンスを最大化するコツを学ぶ

などのように、海外研修の設計の仕方を習得できるものがある。また、外国人採用戦略に関してや、海外におけるマーケティング戦略を立案できるスキルを習得する研修もある。

人材育成の方法に関しては、講義や講演などの座学によるものもあったが、多くの研修では、演習など実践的な方法を取り入れていた。実践的な方法の例としては、

- ・ OJT(職場実習)
- ・ ディスカッション
- ・ ワークショップ形式
- ・ ロールプレイ演習
- ・ グループワーク
- ・ プロジェクト（デモ）演習
- ・ 実地調査
- ・ ディベート体験

などがあり、多岐にわたる。具体的な内容としては、外国人との打ち合わせ、外国人上司との会話などの場面を想定したケース演習や、外国人留学生を交えてプロジェクトに取り組むものなどがある。

2.4 産業界に対するアンケート調査

前節までに、行政・産業界等で提言されているグローバル専門職業人材に求められる要件、及び、大学で育成されているグローバル人材の要件を整理することができた。本節では、海外への事業展開を行っている、もしくは、予定している中小企業の求めるグローバル人材に関する要件をまとめる。そのために、アンケート調査を行った。

2.4.1 調査概要

調査の対象は、海外への事業展開を行っている、もしくは、予定している中小企業の経営者 100 人である。インターネットリサーチを用いて調査を行い、103 件の回答を得た。なお、設問は以下のようなものである。

- ・ 従業員数
- ・ 海外への事業展開を行っているか、またはその予定があるか
- ・ 業種
- ・ 海外への事業展開を始めてからの期間
- ・ グローバル人材の採用（日本人を採用するか、外国人を採用するか）
- ・ グローバル人材を採用する大学や専門学校の専攻
- ・ グローバル人材に担当させる（予定の）業務
- ・ グローバル人材として求める人材（現場社員か、中間管理層か、現地法人役員か）
- ・ グローバル人材育成上の課題
- ・ 海外への事業展開での課題
- ・ グローバル人材育成に関する自由意見

2.4.2 調査結果

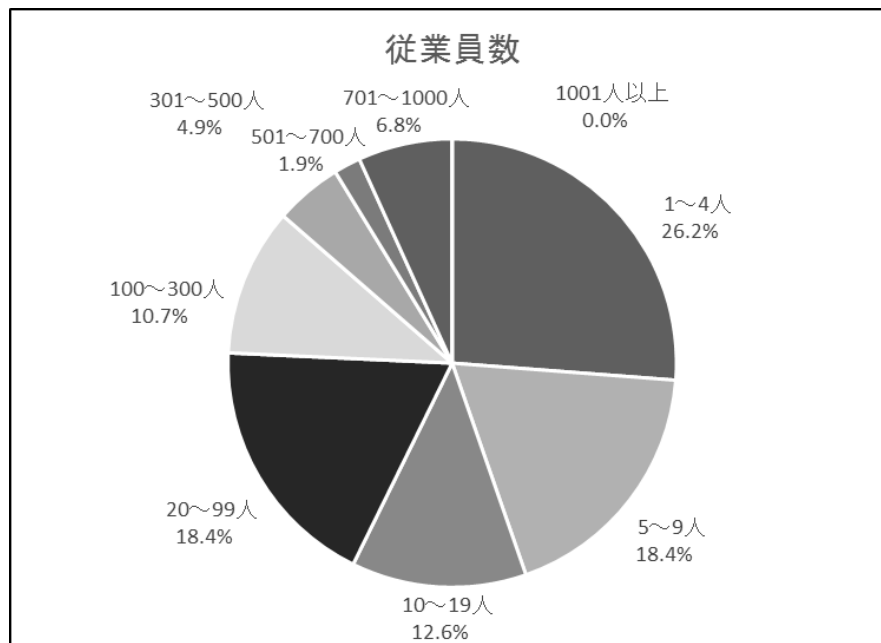
以下、設問ごとに調査結果を報告する。

2.4.2.1 従業員数

回答者の勤務先の従業員数を質問した。

あなたのお勤め先の従業員数を以下からお選びください。

従業員数	回答数	割合
1～4 人	27 人	26.2 %
5～9 人	19 人	18.4 %
20～99 人	19 人	18.4 %
10～19 人	13 人	12.6 %
100～300 人	11 人	10.7 %
701～1000 人	7 人	6.8 %
301～500 人	5 人	4.9 %
501～700 人	2 人	1.9 %
1001 人以上	0 人	0.0 %
全体	103 人	100.0%



図表 1 従業員数

従業員数は1～4人が最も多く、27人（26.2%）である。100人未満が全体の75%を占めた。

2.4.2.2 海外への事業展開

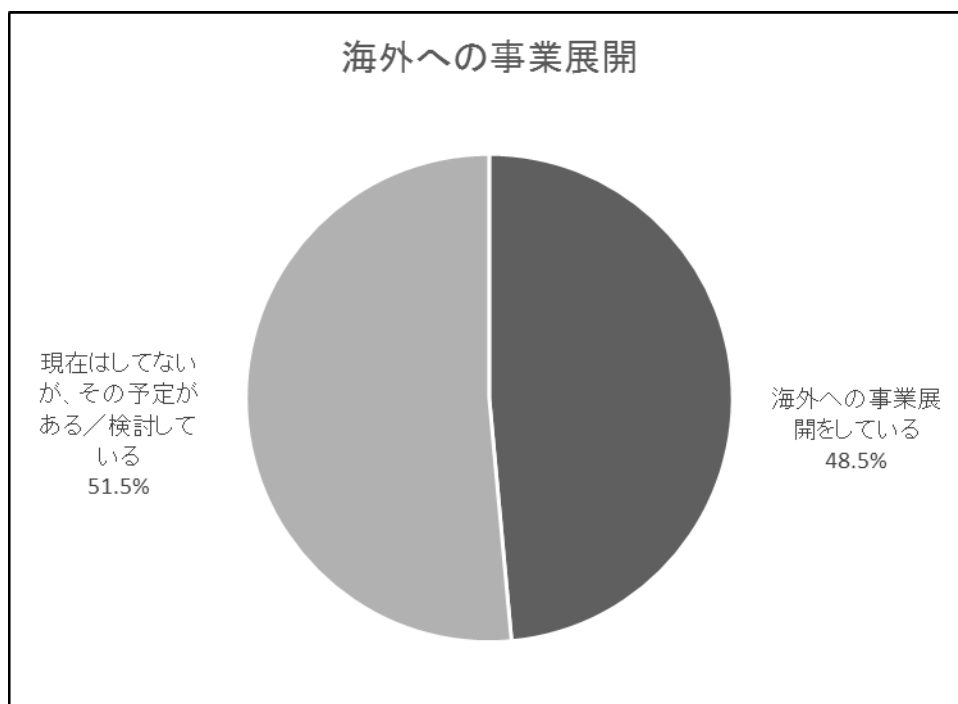
回答者の勤務先の海外事業展開の有無について質問した。

あなたのお勤め先は、海外への事業展開をされていますか。

※複数お勤め先がある場合は、主なお勤め先についてお答えください。

※ここでの「海外への事業展開」とは、「海外に事業所や現地子会社等を持っている」、「海外に社員が赴いて業務を行っている」、「海外の顧客と取引を行っている」等を指します。

海外への事業展開	回答数	割合
現在はないが、その予定がある／検討している	53 人	51.5 %
海外への事業展開をしている	50 人	48.5 %
全体	103 人	100.0%



図表 2 海外への事業展開

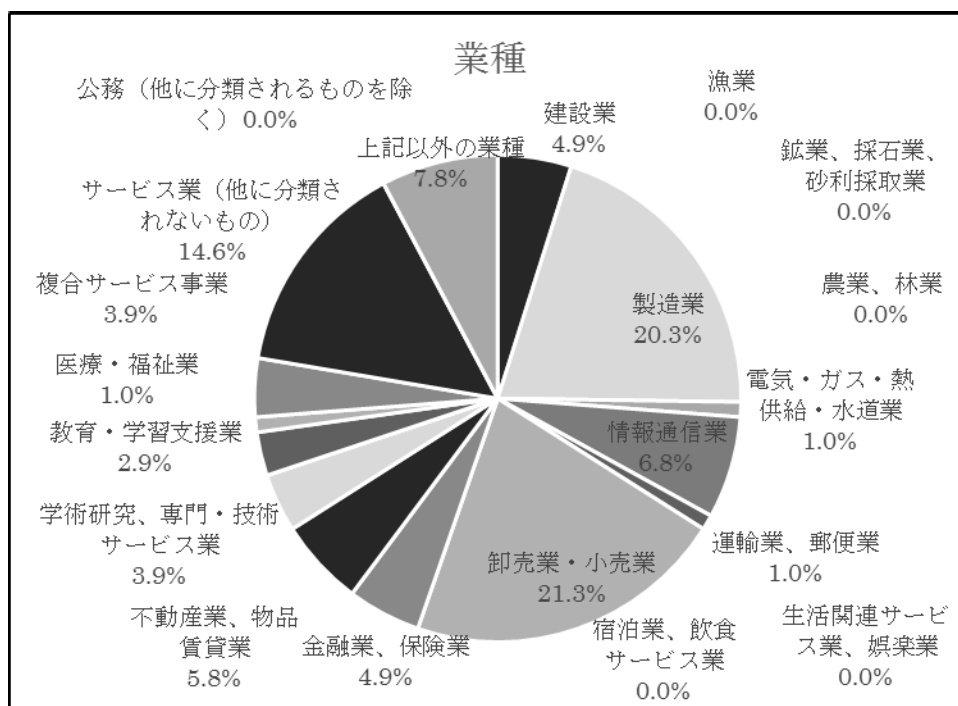
海外への事業展開をしているという回答が 48.5%とほぼ半数を占めている。また、現在はないがその予定がある／検討しているとの回答も 51.5%に上った。

2.4.2.3 業種

勤めている企業の業種を質問した。

あなたのお勤め先の業種を以下の中から、もっとも近いものをお選びください。
※複数お勤め先がある場合は、主なお勤め先についてお答えください。

業種	回答数	割合
卸売業・小売業	22 人	21.4%
製造業	21 人	20.4%
サービス業(他に分類されないもの)	15 人	14.6%
情報通信業	7 人	6.8%
不動産業、物品賃貸業	6 人	5.8%
建設業	5 人	4.9%
金融業、保険業	5 人	4.9%
学術研究、専門・技術サービス業	4 人	3.9%
複合サービス事業	4 人	3.9%
教育・学習支援業	3 人	2.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	1 人	1.0%
運輸業、郵便業	1 人	1.0%
医療・福祉業	1 人	1.0%
農業、林業	0 人	0.0%
漁業	0 人	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	0 人	0.0%
宿泊業、飲食サービス業	0 人	0.0%
生活関連サービス業、娯楽業	0 人	0.0%
公務（他に分類されるものを除く）	0 人	0.0%
上記以外の業種	8 人	7.8%
全体	103 人	100.0%



図表 3 業種

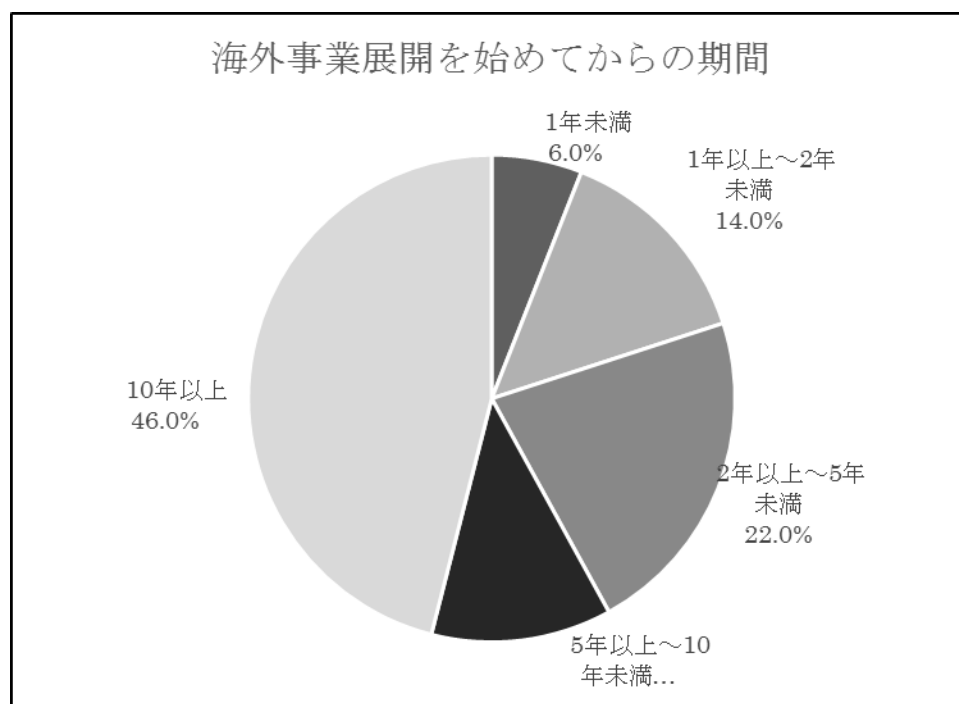
卸売業・小売業や製造業がそれぞれ 20%以上と多かった。その他はサービス業の 14.6%を除くと軒並み 10%未満であった。

2.4.2.4 海外の事業展開を始めてからの期間

海外への事業展開を始めてからの期間を質問した。

あなたのお勤め先は、海外への事業展開を始めてからどれくらいの期間が経過していますか。当てはまるものを以下からお選びください。

海外事業展開を始めてからの期間	回答数	割合
10 年以上	23 人	46.0%
2 年以上～5 年未満	11 人	22.0%
1 年以上～2 年未満	7 人	14.0%
5 年以上～10 年未満	6 人	12.0%
1 年未満	3 人	6.0%
全体	50 人	100.0%



図表 4 海外への事業展開からの期間

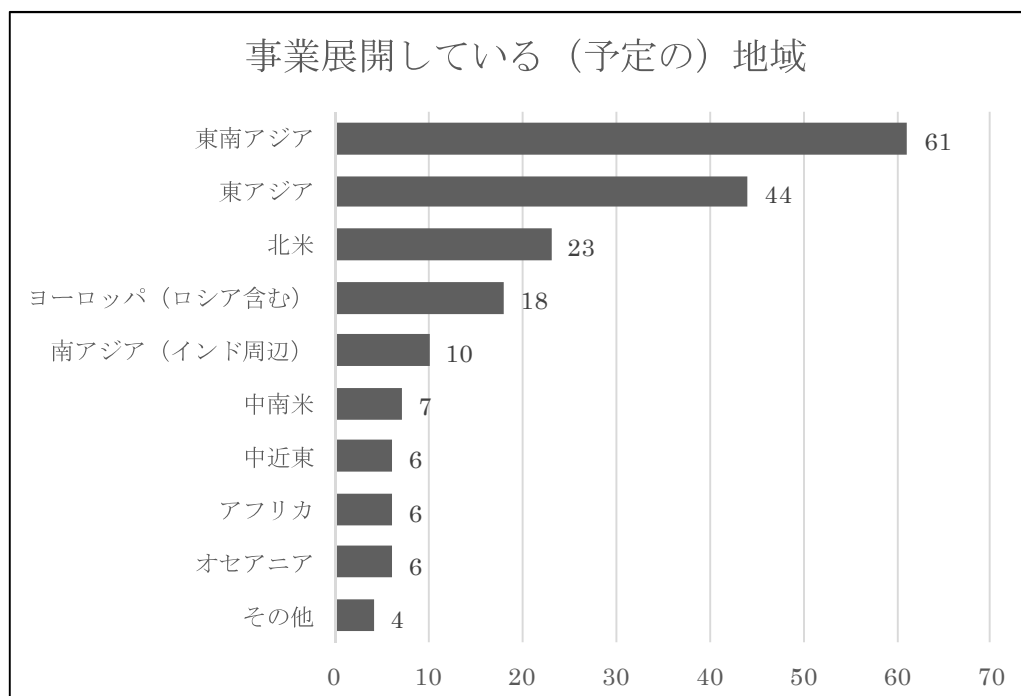
10 年以上との回答が 46%とおよそ半数に上った。次に 2 年以上～5 年未満との回答が 22%と多かった。

2.4.2.5 事業展開をしている（または予定の）地域

事業展開をしている（または予定の）地域を質問した。

あなたのお勤め先で事業展開している（またはする予定の）地域はどちらですか。
以下からお選びください。（いくつでも）

事業展開をしている（または予定の）地域	回答数	割合
東南アジア	61 人	59.2%
東アジア	44 人	42.7%
北米	23 人	22.3%
ヨーロッパ（ロシア含む）	18 人	17.5%
南アジア（インド周辺）	10 人	9.7%
中南米	7 人	6.8%
中近東	6 人	5.8%
アフリカ	6 人	5.8%
オセアニア	6 人	5.8%
その他	4 人	3.9%
全体	103 人	100.0%



図表 5 事業展開をしている（予定の）地域

東南アジアとの回答が 6 割弱と最も多く、東アジアも 4 割強と多かった。

<その他の内容>

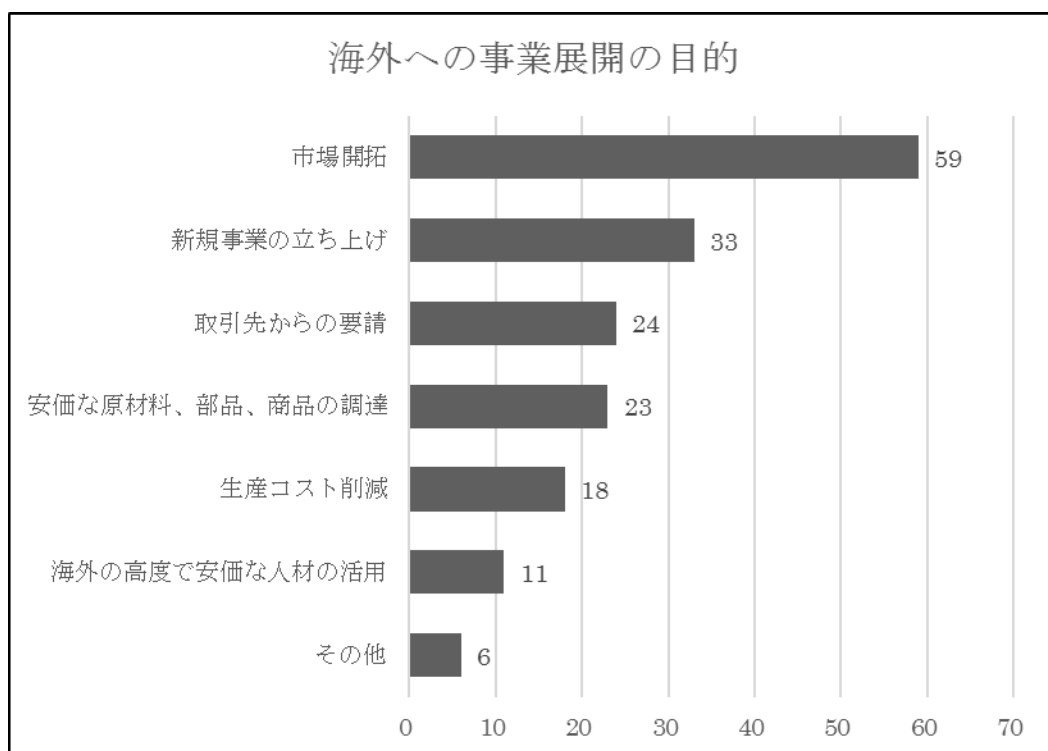
- ・イスラエル
- ・中国
- ・ハワイ
- ・日本

2.4.2.6 海外への事業展開の目的

海外への事業展開の目的を質問した。

あなたのお勤め先が海外へ事業展開する目的を、以下からお選びください。（いくつでも）

事業展開の目的	回答数	割合
市場開拓	59 人	57.3%
新規事業の立ち上げ	33 人	32.0%
取引先からの要請	24 人	23.3%
安価な原材料、部品、商品の調達	23 人	22.3%
生産コスト削減	18 人	17.5%
海外の高度で安価な人材の活用	11 人	10.7%
その他	6 人	5.8%
全体	103 人	100.0%



図表 6 海外への事業展開の目的

市場開拓との回答が 57.3%と最も多く、次に新規事業の立ち上げが 32%と多かった。

<その他の内容>

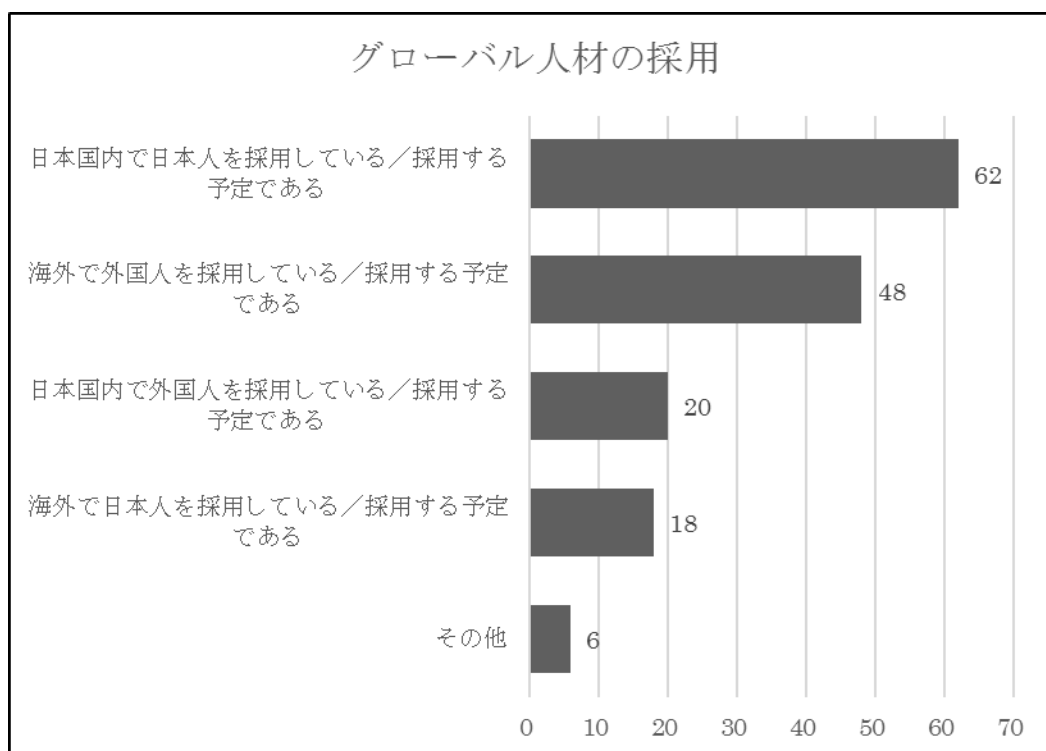
- ・物流保険業務
- ・海外 ODA 事業でのコンサルティング
- ・海外メーカーからの仕入れ
- ・教育事業展開
- ・協定校開拓
- ・現地でのアフターサービス

2.4.2.7 グローバル人材の採用

グローバル人材の採用で、日本人を採用しているか、外国人を採用しているかについて質問した。

あなたのお勤め先では、海外での事業展開に当たり、担当する社員（以下、“グローバル人材”といいます）をどのように採用していますか、または採用する予定ですか。
当てはまるものを以下からお選びください。（いくつでも）

グローバル人材の採用方法	回答数	割合
日本国内で日本人を採用している／採用する予定である	62 人	60.2%
海外で外国人を採用している／採用する予定である	48 人	46.6%
日本国内で外国人を採用している／採用する予定である	20 人	19.4%
海外で日本人を採用している／採用する予定である	18 人	17.5%
その他	6 人	5.8%
全体	103 人	100.0%



図表 7 グローバル人材の採用

日本国内で日本人を採用している／採用する予定であるとの回答が 60.2%で最も多く、

海外で外国人を採用している／採用する予定であるとの回答も 46.6%と多かった。

<その他の内容>

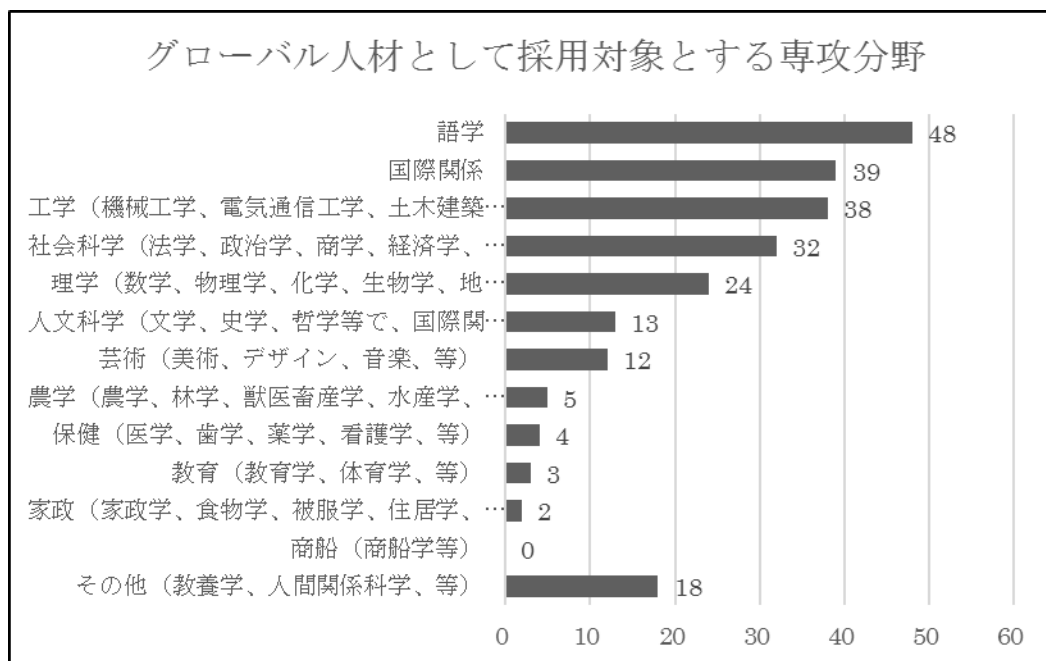
- ・現地の友人を通しての取引
- ・採用する予定はない
- ・社員は採用しないで業務委託
- ・まだ契約に至らないので親族のみの活動
- ・事業の進展に応じて検討する
- ・検討している

2.4.2.8 グローバル人材を採用する大学や専門学校の専攻

グローバル人材を採用する大学や専門学校の専攻について質問した。

あなたのお勤め先では、グローバル人材を採用する場合、どのような専攻の大学や専門学校の卒業生を特に採用しますか。以下の中から近いものをお選びください。(上位 5 つまで)

グローバル人材として採用対象とする専攻分野	回答数	割合
語学	48 人	46.6%
国際関係	39 人	37.9%
工学（機械工学、電気通信工学、土木建築工学、原子力工学、金属工学、経営工学、等）	38 人	36.9%
社会科学（法学、政治学、商学、経済学、経営学、社会学等で、国際関係除く）	32 人	31.1%
理学（数学、物理学、化学、生物学、地学、等）	24 人	23.3%
人文科学（文学、史学、哲学等で、国際関係・語学を除く）	13 人	12.6%
芸術（美術、デザイン、音楽、等）	12 人	11.7%
農学（農学、林学、獣医畜産学、水産学、等）	5 人	4.9%
保健（医学、歯学、薬学、看護学、等）	4 人	3.9%
教育（教育学、体育学、等）	3 人	2.9%
家政（家政学、食物学、被服学、住居学、児童学、等）	2 人	1.9%
商船（商船学等）	0 人	0.0%
その他（教養学、人間関係科学、等）	18 人	17.5%
全体	103 人	100.0%



図表 8 グローバル人材として採用対象とする専攻分野

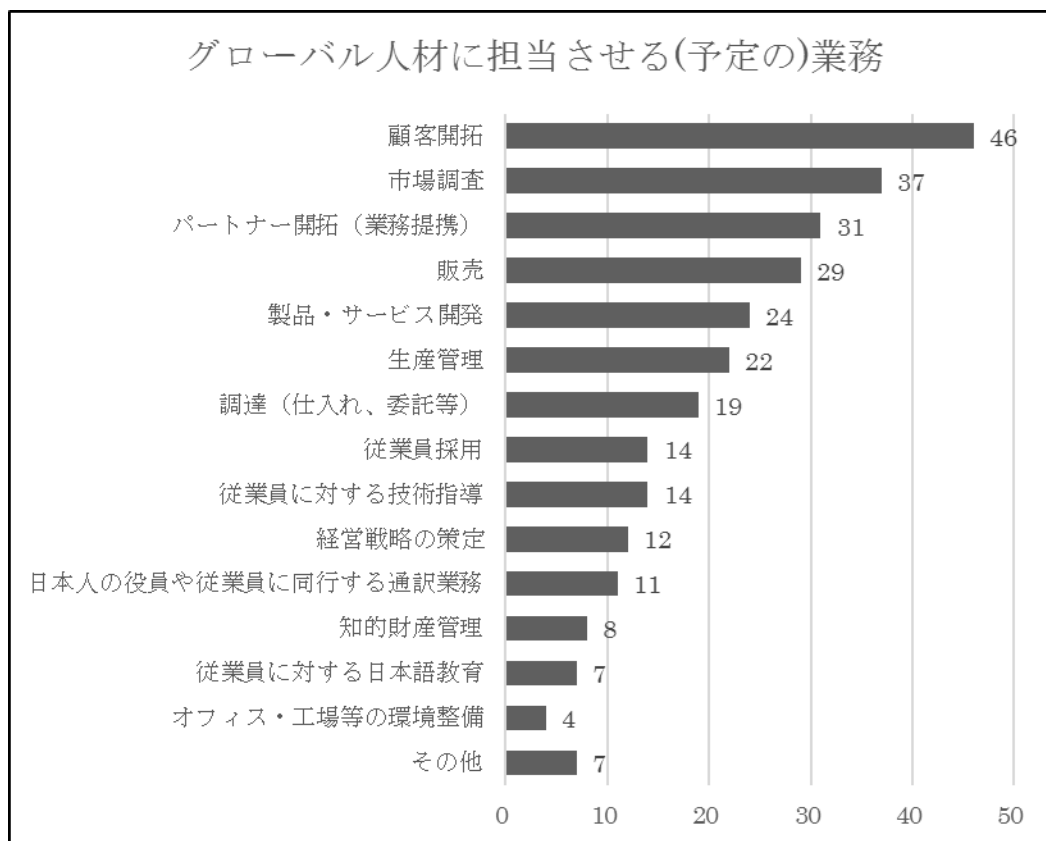
語学が 46.6%と最も多く、次に国際関係が 37.9%と多かった。工学、社会科学との回答もそれぞれ 30%以上であった。

2.4.2.9 グローバル人材に担当させる（予定の）業務

グローバル人材に炭層させる（または予定の）業務について質問した。

現時点でグローバル人材に担当させている、または海外への事業展開後に担当させる予定の、現地における業務はどのようなものですか。以下からお選びください。（上位 5 つまで）

グローバル人材に担当させる(予定の)業務	回答数	割合
顧客開拓	46 人	44.7%
市場調査	37 人	35.9%
パートナー開拓（業務提携）	31 人	30.1%
販売	29 人	28.2%
製品・サービス開発	24 人	23.3%
生産管理	22 人	21.4%
調達（仕入れ、委託等）	19 人	18.4%
従業員採用	14 人	13.6%
従業員に対する技術指導	14 人	13.6%
経営戦略の策定	12 人	11.7%
日本人の役員や従業員に同行する通訳業務	11 人	10.7%
知的財産管理	8 人	7.8%
従業員に対する日本語教育	7 人	6.8%
オフィス・工場等の環境整備	4 人	3.9%
その他	7 人	6.8%
全体	103 人	100.0%



図表 9 グローバル人材に担当させる(予定の)業務

顧客開拓との回答が 44.7%と最も多く、市場調査が 35.9%と多かった。パートナー開拓(業務提携)が 30.1%であった。

<その他の内容>

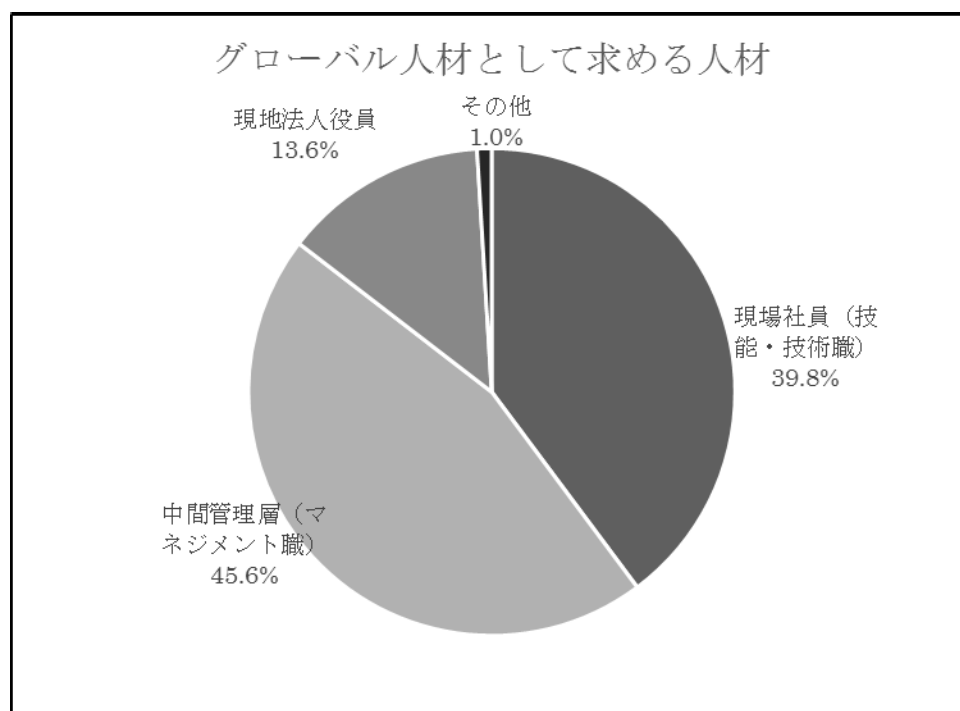
- ・現地でのソフト開発
- ・日本人相手のアテンド業務
- ・海外への指導・コンサルティング
- ・講師
- ・現場の管理
- ・通訳からの業務代行
- ・行政機関との折衝

2.4.2.10 グローバル人材として求める人材

グローバル人材として求める人材はどのようなものを質問した。

これからのグローバル人材として求める人材は、以下のどれに当てはまりますか。
最も近いものを1つだけお選びください。

グローバル人材として求める人材	回答数	割合
中間管理層（マネジメント職）	47 人	45.6%
現場社員（技能・技術職）	41 人	39.8%
現地法人役員	14 人	13.6%
その他	1 人	1.0%
全体	103 人	100.0%



図表 10 グローバル人材として求める人材

中間管理層(マネジメント職)との回答が 45.6%と最も多く、現場社員(技能・技術職)が 39.8%と多かった。

<その他の内容>

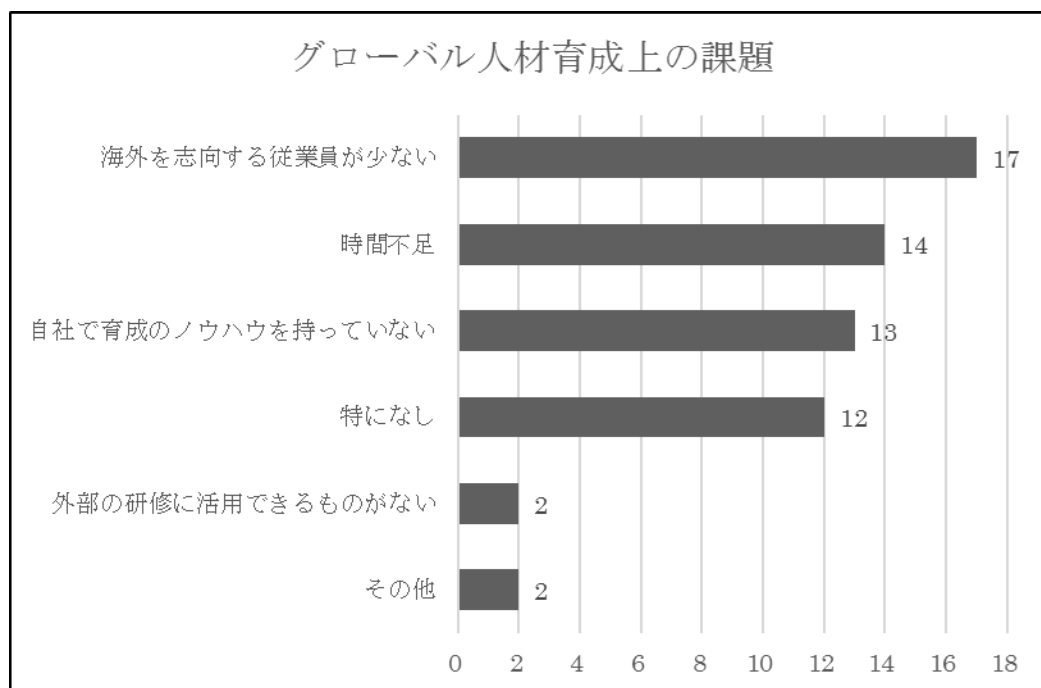
・特になし

2.4.2.11 グローバル人材育成上の課題

グローバル人材の育成上の課題について質問した。

グローバル人材を育成する上で、課題となっていることはありますか。(いくつでも) 複数回答

グローバル人材育成上の課題	回答数	割合
海外を志向する従業員が少ない	17 人	34.0%
時間不足	14 人	28.0%
自社で育成のノウハウを持っていない	13 人	26.0%
特になし	12 人	24.0%
外部の研修に活用できるものがない	2 人	4.0%
その他	2 人	4.0%
全体	50 人	100.0%



図表 11 グローバル人材育成上の課題

海外を志向する従業員が少ないとの回答が 34.0%と最も多かった。時間不足との回答が 28.0%、自社で育成のノウハウを持っていないとの回答が 26.0%と多かった。

<その他の内容>

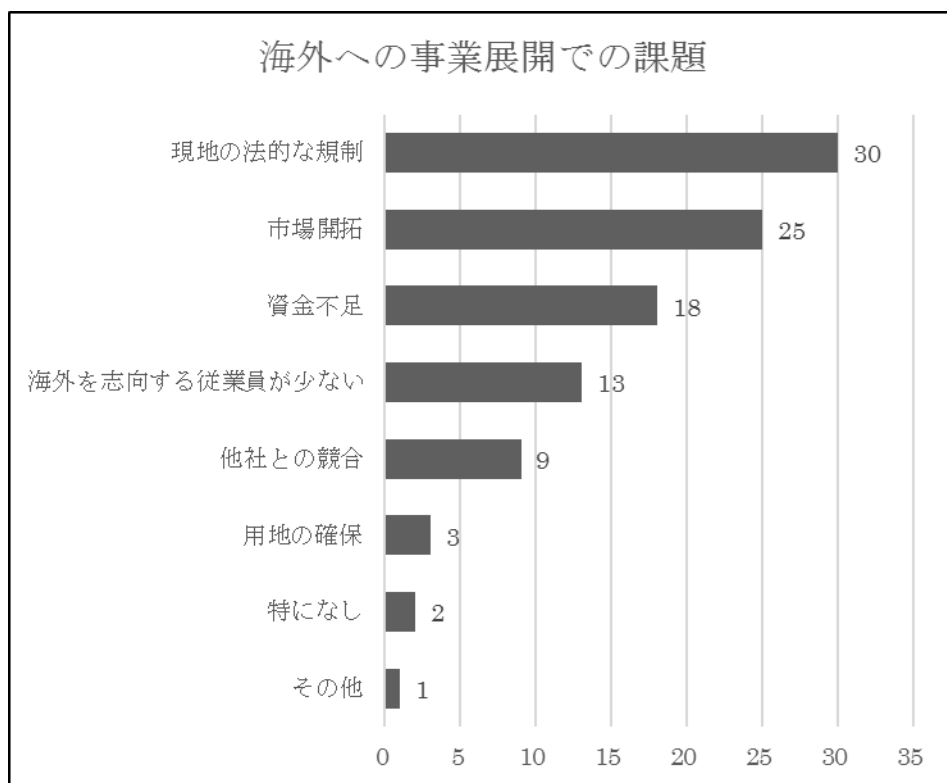
- ・候補の人材確保
- ・弊社で必要な分野の人材がそもそも不足・不在

2.4.2.12 海外への事業展開での課題

海外への事業展開の予定があると回答した人を対象に、海外への事業展開の課題を質問した。

海外への事業展開を行っていく上で、課題となっていることはありますか。（いくつでも）

海外への事業展開での課題	回答数	割合
現地の法的な規制	30 人	56.6%
市場開拓	25 人	47.2%
資金不足	18 人	34.0%
海外を志向する従業員が少ない	13 人	24.5%
他社との競合	9 人	17.0%
用地の確保	3 人	5.7%
特になし	2 人	3.8%
その他	1 人	1.9%
全体	53 人	100.0%



図表 12 海外への事業展開での課題

現地の法的な規制が 56.6%と最も多く、市場開拓との回答も 47.2%とおよそ半数に上った。資金不足との回答も 34.0%と多かった。

<その他の内容>

- ・市場性の確認

2.4.2.13 グローバル人材育成に関する自由意見

グローバル人材育成に関する意見を自由に記入していただいた。以下のような回答があった。

<人材育成>

- ・長年にわたり現地スタッフによる教育成果がやっと出始めた時期です
- ・人材育成には時間とお金がかかる
- ・世代交代の時期を迎え、新規の人材育成が急務
- ・新しいことに、進んで活躍できる人を育成したい。
- ・アジアに目を向けた人材育成が急務。
- ・嘗ての日本の高度経済成長期に習い、競い合っているものを目指す形を、日本人に限らず、育成して戦力としたい
- ・色々な国での経験を持ち、クロスカルチャリング出来る人間を育成する
- ・なかなかいい人材が即戦力でとれないので、自社で育てます。
- ・現地で育てる
- ・現地の人間を教育していきたい
- ・育てるしかない
- ・一貫した育成システムがない
- ・自社に育成ノウハウがない。
- ・中小企業でグローバルな人材を育成することは難しい。
- ・中小企業では育成が困難。
- ・育つと辞めるのは何故だろう。
- ・育成よりも中途採用が望ましい
- ・育成方法等、進出時期も含めて、検討中。

<採用・人材確保>

- ・今後はどんどん幹部に取り立てて行きたい
- ・技術者は創造力、発想力が豊かな人
- ・現地の事情に適用できる人
- ・日本の事情が理解できる人
- ・新規を積極的に開拓できる人材
- ・必要条件に合う人材であれば、年齢、人種は問わない。
- ・特に力を入れて、採用に対処している。
- ・留学生の採用を進めるべきだと思います
- ・現地採用

- ・日本人の中には優秀な人材もいると思うが、中小企業には人材は集まらない。馬鹿な親が多すぎると感じており、総じてレベルが下がっている。東南アジアの優秀な人材を集めた方が早く安い、またハングリーである
- ・日本人を送りたいところだが、商習慣が大きく異なりそれができない。現地での経験を積んだ人材がほしい。
- ・業務委託で行うので現時点では採用しない
- ・採用難しい
- ・自社採用よりも他社提携が早道かも
- ・日本国内で採用するなら海外からの留学生を採用。海外で採用するなら華僑・家人は採用しない。
- ・今後は日本に留学している人なども対象にしたいが、大企業志向なのでなかなか難しい。
- ・人材確保の課題
- ・海外を志向する人材不足と国内からのバックアップ不足
- ・海外事業における人材確保
- ・なかなか良い人材がいない。
- ・なかなかグローバルな人材を確保することが難しい。
- ・専門知識・経験・語学を兼ね備えた人材で、安給与で満足する人材がいない。

<精神性・傾向>

- ・やる気があればどうにでもなる。
- ・知識とやるきのみ
- ・海外で力を発揮しようとする人物が少なくなってきたように感じる 考え方も小さくなっているような気がする
- ・若い日本人でもまだ国内しか見ない閉鎖性がある。
- ・中間管理層に海外へ派遣されることを嫌がる傾向が強い
- ・国内であろうと、海外であろうと、どちらかで活躍できる人間はどちらも活躍できる。要は、資質の問題である。グローバルだからといって、変わった人材を採っても無駄。
- ・国内で仕事ができない人材はグローバルでは活躍できない たとえ現地の言葉ができて

<現地>

- ・基本的に現地で適切なパートナーがいて初めて事業化するので、事業が先にあり人材を見つけたり育成したりするというアプローチは取りません。
- ・現地の友人に任せるつもり。
- ・現地のボス的な人材をさがすのが大変
- ・現地の特性などがわかってからでないと、こちらだけの思惑で育成しても難しいとおも

う。ですから、思った以上に時間と労力、リスクが伴います"

- ・現地化重要
- ・現地人材の情報が乏しい
- ・出向先現地によって希望者数、能力がばらつく

<語学力>

- ・語学堪能
- ・語学力の問題がある。
- ・言葉の関係が難しい。通訳を介しても現地語の内容で不明な点が多い。通訳が業務の中に入りたがる。通訳以外に能力がない。
- ・語学だけでなく自社製品についても十分理解できている人材の育成が必要である。

<コミュニケーション能力>

- ・人種、語源にかかわらずコミュニケーション力があること
- ・コミュニケーション能力の向上
- ・海外では外交的な人材でなくてはコミュニケーションが取れない。学力等よりも折衝力が最優先する。
- ・基本的な語学の知識はもちろん必要ですが海外の人とのコミュニケーション力がある人を育成したいと考えています
- ・語学力はツールであり、あくまでコミュニケーション能力と環境適応力を重視した人材の育成が必須。
- ・語学力もさることながら、現地でのマネジメント、リーダーシップ、セールススキルを身につけさせるのに時間がかかること

<国際感覚>

- ・国や文化等での差異を考慮する必要があるが、人間としての普遍的価値観や人柄は時代や国を超えて変わらないと考える。左記に倣った育成プログラムを立てて人材育成に当たる。人が育つには長いスパンが掛かることも念頭に入れる。
- ・国際感覚の育成
- ・国際感覚はもとより文化風習に慣れている
- ・国際情勢が複雑ですのでその国をよく理解し、国民性を知ること
- ・国ごとの教育の難しさ
- ・品質感覚が日本と異なる
- ・日本人社員との待遇差

<その他>

- ・公共の支援もあると良いと思います。
- ・信頼関係を最優先する。その他資金移動のスムーズ化は必須。
- ・責任ある行動をとらせるためにはこちらの義務に手落ちが無いようにし、拘束力を維持する。
- ・グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できるように
- ・先行している親しい異業種との連携が一番早いと感じる
- ・費用と人材に問題が有る
- ・会社の業務に関しては一切お答えできません
- ・弊社はイスラエル、北米に代理店を置き、代理店に任せている。
- ・集め方がわからない
- ・必要不可欠
- ・まだよく分かりません
- ・まだ未知の部分が多い問題だ。
- ・非常に難しい
- ・難しい
- ・大変だった
- ・少ない
- ・特になし（17名）

2.4.3 産業界に対するアンケート調査のまとめ

今回の調査対象のうち、「海外への事業展開を行っている」企業の半数近くが、海外へ進出してから 10 年以上経過しており、調査結果としてはかなり実質的に意味のある内容となっていることが考えられる。

グローバル人材として採用対象となっている大学や専門学校の専攻としては、「語学」や「国際関係」が多い。ところが、自由意見にも挙げられているように、実際には「語学力」よりも、「コミュニケーション能力」や「積極性」「柔軟性」「国際感覚」等を重視している。また、現場社員よりも中間管理職を求める傾向が強いことから、「マネジメントスキル」等へのニーズが高いことも想定できる。

グローバル人材の育成における課題については、「時間不足」や「育成のノウハウを持っていない」ことも挙げられているが、中でも「海外を志向する従業員が少ない」ということが最も多い回答となっている。自由意見でも、若い世代だけでなく、中間管理層にもこうした傾向があるという意見があった。

グローバル人材の採用については、留学生の採用を検討している、あるいは、現地の人材を採用するという意見もあったが、やはり国内で日本人を採用するという回答が最も多い。このことから、日本人学生を対象としたグローバル人材育成プログラムを整備することの重要性には疑問の余地がない。

2.5 グローバル専門職業人の要件定義

これまでの調査の結果を基に、グローバル人材の要件をまとめる。

2.2.1 各調査から抽出した要件の整理

これまでの調査で明らかになったグローバル人材に必要な要件を整理する。なお、整理に当たっては、グローバル人材育成推進会議の「中間まとめ」で用いられていた分類を用いる。

	報告書等の情報 収集	グローバル人材 育成推進事業に 関する調査	研修事例調査	産業界に対する アンケート調査
要素Ⅰ グローバル社会 における他者との 関わりにおいて必要とされる 能力	語学力 コミュニケーション能力	コミュニケーション能力 語学力	コミュニケーション能力 語学力	コミュニケーション能力
要素Ⅱ グローバル人材 として持つべき 性質	協調性 積極性・主体性 責任感 倫理観 品性 タフさ	チャレンジ精神	責任感・使命感 協調性 主体性 倫理観	積極性 柔軟性 チャレンジ精神
要素Ⅲ グローバル社会 で活動するに当 たって必要とさ れる認識・考 え方	異文化に対する 理解	異文化に対する 理解・適応	異文化に対する 理解・適応 多様性の受容 日本人としての アイデンティ ティー	国際感覚
その他の要素 その他のグロー バル人材に求め られる能力・性	幅広い教養と深い専門性 リーダーシップ 課題解決力	実務力・実践力 専門知識・技術 論理的思考力 問題解決力	実務力・実践力 思考力 専門知識・技術 社会人基礎力	知識 マネジメント 創造力 発想力

質	論理的思考力 創造力 決断力	幅広い教養	創造力 幅広い教養	
---	----------------------	-------	--------------	--

図表 13 調査から抽出したグローバル人材の要件

この結果から、複数の調査に共通している要件を整理すると、以下のようになる。

	報告書等の情報収集
要素Ⅰ グローバル社会における他者との関わりにおいて必要とされる能力	語学力 コミュニケーション能力
要素Ⅱ グローバル人材として持つべき性質	チャレンジ精神 倫理観
要素Ⅲ グローバル社会で活動するに当たって必要とされる認識・考え方	異文化に対する理解・適応
その他の要素 その他のグローバル人材に求められる能力・性質	専門知識・技術 幅広い教養 社会人基礎力

図表 14 複数の調査に共通する要件

グローバル人材の要件としては、これらがまずは重要であると考えられる。一方、調査ごとに特有の要件のみを抽出すると、以下のようになる。

	報告書等の情報 収集	グローバル人材 育成推進事業に 関する調査	研修事例調査	産業界に対する アンケート調査
要素Ⅰ グローバル社会 における他者と の関わりにおい て必要とされる 能力				
要素Ⅱ グローバル人材 として持つべき 性質	品性 タフさ			
要素Ⅲ グローバル社会 で活動するに当 たって必要とさ れる認識・考え 方			多様性の受容 日本人としての アイデンティ ティー	国際感覚
その他の要素 その他のグロー バル人材に求め られる能力・性 質				

図表 15 調査に特有の要件

これらの要件も、先に抽出したものと別の意味で注目しておく必要がある。

2.2.2 グローバル専門職業人の要件

前節における考察をまとめると、グローバル専門職業人の要件は、以下のようになる。

要素の分類	要件
要素Ⅰ グローバル社会における他者との関わりにおいて必要とされる能力	語学力・コミュニケーション能力
要素Ⅱ グローバル人材として持つべき性質	チャレンジ精神・倫理観・品性・タフさなどのマインド
要素Ⅲ グローバル社会で活動するに当たって必要とされる認識・考え方	異文化に対する理解・適用 多様性の受容 国際感覚 日本人としてのアイデンティティー
その他の要素 その他のグローバル人材に求められる能力・性質	専門知識・技術 幅広い教養 社会人基礎力

図表 16 グローバル専門職業人の要件

第3章 教育機関でのグローバル人材養成事例調査

前章までに、グローバル専門職業人の要件を整理することができた。さらに検討すべきは、これらの要件を満たす人材を育成する方法である。従来の講義を中心とした講師から学生への一方向の指導でも、専門知識は身につけさせることが可能である。しかし、問題解決力や論理的思考力のような社会人基礎力に含まれるスキルの多くは、講義だけでは身につけさせることは難しい。そこで、グローバル人材の育成を行っているインターナショナルスクールでの取組み事例を収集し、教育方法の参考にすることにした。

3.1 インターナショナルスクールの事例調査

本節では、国内にあるインターナショナルスクールについての調査を報告する。インターネットによる情報収集を主に行い、生徒数やカリキュラムの特徴等を中心に、12件の事例を収集した。

以下、収集した結果を報告する。

3.1.1 インターナショナルスクールの事例調査の結果

事例 1

(旭川) グレースマウンテンインターナショナルスクール <http://www.gmis.biz/introduction.html>

学 校 概 要	
開校	2007 年 4 月
認定	無認可
授業料 (月額)	幼稚園：12 万円 小学校：12 万円 中学校：12 万 5 千円 高校：12 万 5 千円
定員	幼稚園：60 名 小学校：60 名
運営	プロテスタント・福音主義キリスト教会 旭川教会
所在地	北海道旭川市川端町 1 条 4-1-12

仕 様	
カリキュラム	聖書知識と聖書価値観に基づく教材を使用 (A.C.E 教育システム採用 ※特徴参照)
生徒	90%以上が日本国籍
教員	4 人 (国籍：日本・韓国・フィリピン・アメリカ)
校舎・施設	約 m ² (グラウンド・体育館・プール無)
給食	なし
制服	あり

特 徴	
●沿革の始まりは、旭川市で 50 年の歴史を誇る教会・2004 年にフリースクールの開校がきっかけ (前身はグレースマウンテン・インターナショナル・チャーチスクール)	
●4 月始まり	
●算数・理科・社会・文法科目は英語にて授業	
●A.C.E (Accelerated Christian Education) 教育システム ※世界で 7,000 校以上が使用している個人別指導、PACE と呼ばれる教材を使用する	
●高校では高卒認定資格試験のために必要な教科を中心に学習	
●日本語教師による英語・韓国語バイリンガルスクールあり (対象：3 歳から高齢者まで)	
●スクールバスあり	
●教会は、介護施設も運営 (株式会社グレース・地域内に 4 施設)	

事例 2

幕張インターナショナルスクール <http://www.mis.ed.jp/>

学 校 概 要	
開校	2009 年 4 月
認定	学校教育法第一条校
授業料（年間）	幼稚園：120万円 小学校：150万円
定員	幼稚園：20名 小学校：24名
運営	学校法人幕張インターナショナルスクール
所在地	千葉県千葉市美浜区若葉 3-2-9

仕 様	
カリキュラム	学習指導要領+30%
生徒	日本国籍：帰国児童等や外国人（二重国籍者を含む）比率は半々
教員	27 人（教員数 18 人・職員数 9 人）
校舎・施設	約 15,000m ² ・芝生グラウンドあり（体育館・プール無）
給食	あり（外食配達サービス利用）
制服	あり

特 徴	
●日本初の学校教育法的一条校として、幼稚園・小学校のインターナショナルスクール （渋谷教育学園幕張高校と神田外語大が協力して開校）	
●4 月始まり	
●国語以外の全教科で外国人教師による英語イマージョン教育	
●小学 4 年生までの設定	
●教室では無線 LAN 利用可能	
●児童用 PC をメディア・センターに 24 台設置	
●校長先生（英国人男性）から道徳の授業がある	
●幕張新都心の雰囲気にあった先進的デザインの木造の平屋校舎 （シーラカンズアンドアソシエイツの設計）	
●facebook・twitter アカウントあり	

事例 3

東京インターハイスクール <http://www.mis.ed.jp/>

学 校 概 要	
開校	2000 年（平成 12 年）4 月
認定	米国ワシントン州認定アルジャー・インディペンダンス高校卒業資格
授業料（年間）	85 万 9 千円
定員	無
運営	株式会社トラストコーチ（ http://www.trustc.co.jp/gaiyou.html ）
所在地	東京都渋谷区渋谷 1-23-18 ワールドイーストビル 4F

仕 様	
カリキュラム	米国ワシントン州の学習指導要領・認定単位数：20 単位（1 単位＝150 時間）
生徒	在籍数 250 名以上（2012 年 4 月）
教員	21 人（インターネット環境でマンツーマン）
校舎・施設	キャンパス：52.44 坪（ワンフロア、1F はブティック）
給食	無
制服	無

特 徴	
●単位制による米国の通信制高校の日本校	
●毎月入学可能・学力入学試験無・書類審査と面接方式のAO入試	
●通学無（インターネットを利用して学習）・テスト無（自作レポートや作品で単位取得）	
●トフルゼミナールと提携（国内進学・留学サポート）	
●高校卒業程度認定試験（旧大検）対策・韓国ソウル校・社会人入学可能（年齢制限なし）・中学生対象スクールあり	
●「学習コーチアカデミー」（ http://www.coaching-academy.jp/about.html ）の運営 →教育関係者を育成する有料セミナーの開催	
●「就活道場ドットコム」（ http://www.xn--rlsr6g55s086a.com/ ）の運営 →スカイプを利用して学生同士の模擬面接や就活コーチによる学生指導面談	
●日本発の株式会社立学校として「美川特区アットマーク国際高等学校」を運営	
●facebook アカウントあり	
●最短 6 ヶ月で卒業可能	

事例 4

(品川) KAIS インターナショナルスクール <http://www.nipais.com/jp/index.html>

学 校 概 要	
開校	2006 年 9 月
認定	WASC
授業料 (年間)	中学 : 2 3 3 万円 高校 : 2 5 4 万円
定員	3 0 名 (中学・高校合わせて)
運営	KA INTERNATIONAL 株式会社
所在地	東京都品川区上大崎 2 - 7 - 1 6

仕 様	
カリキュラム	米国の教育課程 (中学・高校の全単を履修)
生徒	国籍 : 12~13 カ国
教員	5 人 (国籍 : アメリカ・カナダ・イギリス)
校舎・施設	2 階建て住宅 (グラウンド・体育館・プール無)
給食	なし
制服	なし

特 徴	
● 海外児童・帰国子女のために作られた中学と高校 (前身は 2004 年設立の帰国子女アカデミーインターナショナルスクール)	
● 9 月始まり (編入受入れあり)	
● 英語以外の言語を母国語とする生徒への 1 年間の独自英語教育 (STEP プログラム)	
● Laurel Springs School in California 提携 (スタンフォード大学 (ギフテッド・プログラム) の特殊学級)	
● 生徒全員が Mac book を使用	
● 校内では日本語禁止	
● 過去 6 年間で、12 人の卒業生を輩出	
● KAIS の頭文字 : Knowledge(知識)・Academia(研究世界)・Inspiration(創造性)・Spirit (気力)	
● 米国人による経営・東京と千葉で帰国子女アカデミーを 5 校運営する	

事例 5

(横浜) ホライズンジャパンインターナショナルスクール <http://jp.horizon.ac.jp/>

学 校 概 要	
開校	2003 年
認定	無認可
授業料 (年間)	幼稚園：1 2 0 万円 小学校：1 5 0 万円 中学校：1 6 5 万円
定員 (クラス)	幼稚園：2 2 名 小学校：2 2 名 中学校：2 2 名
運営	学校法人ホライゾン学園
所在地	神奈川県横浜市鶴見区東寺尾 1-38-27

仕 様	
カリキュラム	ケンブリッジインターナショナルカリキュラム・小学部 (CIPP)、中学部 (CILSP)
生徒	外国籍・2 重国籍・日本国籍 3 分の 1 ずつ
教員	2 2 人 (国籍：8 か国)
校舎・施設	約 2000m ² (校舎 800 m ² ・グラウンド 500 m ² ・講堂 160 m ² 含む)
給食	あり
制服	あり

特 徴	
●	欧州私立学校協議会 (ECIS : the European Council of International School) に加盟
●	9 月始まり
●	日本語を第一言語として話す生徒への国語の授業は、学習指導要領に沿い、認定教科書を使用
●	図書・理科・音楽・図工専用教室がある
●	授業および教師・学校と保護者間のやり取りはすべて英語
●	教師がボランティアで、土曜日にスクールを実施 (生徒の補修・保護者の英語学習)
●	経営者はトルコ人
●	外資系企業へ寄付を依頼
●	スクールバスあり
●	2012 年 4 月仙台市に幼稚部を開校

事例 6

インターナショナルスクール・オブ・アジア軽井沢

(International School of Asia Karuizawa : ISAK)

<http://isak.jp/jp/>

学 校 概 要	
開校	2014 年 9 月開校予定
認定	学校教育法第一条校 国際バカロレア (IB) ディプロマ・プログラム (DP) 認定候補校
授業料 (年間)	全額自費の場合 年間 250 万円 + 寮費 100 万円 (予定) 全額奨学金または部分奨学金を、20～30%の生徒に付与することを目標とする。
定員 (クラス)	各学年 50 名程度 (授業クラスは 10～18 名の少人数制)
運営	学校法人 インターナショナルスクール・オブ・アジア軽井沢 (2013 年 11 月 1 日認可)
所在地	長野県北佐久郡軽井沢町長倉 5827-136

仕 様	
カリキュラム	IB プログラム (ディプロマ・プログラム (DP))
生徒	学校法人認可取得後の 2013 年 11 月 8 日から募集開始
教員	不明 世界中から採用
校舎・施設	敷地内の豊かな緑を活かして、建物はどれも低層建築とし、夏は涼しく、冬でも温かく過ごしやすい校舎にするために、再生可能エネルギーの利用なども検討している。 寮、体育館を備える。
給食	校舎にあるカフェテリアで提供される。給食費は寮費に含まれている (1 日 3 食、週 7 日分)。ベジタリアン、宗教上や健康上の食事制限にも別メニューで対応。
制服	不明

特 徴	
●UWC (United World College) 加盟に向けて協議中。2013 年 10 月開催予定の UWC 国際理事会で UWC となる予備承認の可決を目指し、さらに 2014 年 9 月の ISAK の開校に先駆けて、UWC 日本校としての正式な承認を受けるべく対応を進めている。	
●2010 年から世界中の中学生が参加するサマースクールを開催している。リーダーシップのプログラムや、創造的思考力・デザイン力を培う授業、軽井沢の自然の中で行うアウトドア活動などを通じ、「多様性への寛容力」「リスクをとる力」「問題設定能力」の育成を目指す。	
●入学時に英語での授業を受講する水準に英語力が達していないと判断された場合には、9 月の入学までに英語力を短期間で効果的に高めるための集中プログラム、ESL (English as a second language / 英	

語を第二外国語とする人のための語学習得プログラム）を用意する予定

- 卒業生は日本の高校卒業の資格を有する。予定通り国際バカロレア認定校となれば、IB ディプロマも取得して卒業することになるので、世界 75 か国 1,800 校以上の大学の受験資格が得られる。

事例 7

愛知インターナショナルスクール <http://www.nipais.com/jp/index.html>

学 校 概 要	
開校	2006 年 3 月
認定	無認可（※特徴参照）
授業料（年間）	幼稚園：120万円 小学校：133万円
定員	幼稚園：60名 小学校：60名
運営	株式会社 NIP（Nagoya International Pre-school）
所在地	愛知県名古屋市名東区にじが丘 3-4

仕 様	
カリキュラム	学習指導要領に準拠した独自カリキュラム・認定教科書の英訳版・デジタル教材使用
生徒	90%以上が日本国籍
教員	12 人（国籍：日本・カナダ・オーストラリア・イギリス・アメリカ等）
校舎・施設	約 1,000m ² ・コンサートホールあり（グラウンド・体育館・プール無）
給食	あり（幼稚園は選択制）
制服	あり

特 徴	
●コンセプトは、日本人児童のためのインターナショナルスクール （前身は 2000 年設立の名古屋インターナショナルプレスクール）	
●4 月始まり	
●国語と社会科以外の全科目で英語にて授業	
●初等部 4 年生まで期限付の認定あり ※米国 Western Association of Schools And Colleges 公認（2009 年 6 月から）	
●別途料金制にて、アフタースクールプログラムを提供（入園前・中学生対象の英語学習など）	
●カナディアン・ログハウス様式の木造建築	
●校舎の前は虹ヶ丘公園	

事例 8

関西国際学園 Kansai International Academy <http://www.kansai-intlschool.jp/introduction>

学 校 概 要	
開校	2001 年 9 月
認定	無認可
授業料（年間）	不明
定員（クラス）	保育園：6 名 幼稚園：10 名 小学校：20 名
運営	株式会社関西国際学園（全 7 校経営）
所在地	大阪市阿倍野区阿倍野筋 1-5-10-400

仕 様	
カリキュラム	全教科で認定教科書を採用・カリキュラムは独自（ダブルサブジェクト）
生徒	90%以上が日本国籍
教員	50%が外国人（1 クラス外国人教師 1 名、日本人教師 1 名の 2 名体制）
校舎・施設	
給食	
制服	あり

特 徴	
●保・幼・小連携一貫校・生後 6 ヶ月～12 歳対象	
●4 月始まり	
●国語以外の全教科で外国人教師による英語イマージョン教育 →幼稚園で小学 1 年生の授業がスタート（公立学校対比約 1.5 の授業数）	
●小学校 5・6 年生に iPad 2	
●初等部 IB 候補校として認定待ち	
●サクラインターナショナルスクール（京都校、枚方校、明石校、姫路校、天王寺校） →言語学習の無い保育部と幼稚園部	
●関西インターナショナルスクール（東大阪校、芦屋校） →英語教育を中心とした保育部と幼稚園部、及び初等部	
●ETC 学園（English Teachers Course Academy）子供英会話講師・保育教員の養成塾を運営 →幼児教育と保育理論を学び、英語力をブラッシュアップ、卒業後は母体のスクール教師への道がある （参考費用例：ニュージーランド幼稚園研修 7 日間 136,000 円～）	
●日英授業比率 1 年生 英語：日本語＝7：3 ・ 6 年生 英語：日本語＝5：5	

事例 9

関西学院大阪インターナショナルスクール

http://www.senri.ed.jp/site/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=360&lang=ja

学 校 概 要	
開校	1991 年 4 月（大阪インターナショナルスクール） 2010 年 4 月（関西学院大阪インターナショナルスクール）
認定	西部学校大学協会公認 プライマリー・イヤー・プログラム（PYP）、ミドル・イヤー・プログラム（MYP）、ディプロマ・プログラム（DP）（3つ取得は日本初）
授業料（年間）	幼稚園・小学校：1,661,000 円 中学校：1,913,000 円 高校：2,018,000 円
定員（クラス）	合計 280 名（詳細不明）
運営	学校法人関西学院
所在地	大阪府箕面市小野原西 4-4-16

仕 様	
カリキュラム	IB プログラム（プライマリー・イヤー・プログラム（PYP）、ミドル・イヤー・プログラム（MYP）、ディプロマ・プログラム（DP））
生徒	合計 280 名（詳細不明）
教員	31 人
校舎・施設	ジム、武道館、室内温水プール、二か国語対応図書館（55,000 冊）コンピュータ室 3、科学実験室 3、テニスコート・多目的全天候型フィールド約 17,000m ²
給食	不明
制服	不明

特 徴	
● 関西学院千里国際中高とシェアードプログラム（美術・音楽・体育）	
● カウンセリングセンター、進路情報センターを設置	
● 授業外活動（部活動）が盛ん	
● 卒業生は主にアメリカおよびイギリスの大学に進学	

(参考) 関西学院千里国際中等部・高等部

http://www.senri.ed.jp/site/index.php?option=com_content&view=article&id=385&Itemid=163&lang=ja

特 徴
●学校教育法第一条校
●「学期完結制（3 学期制で、各学期に 1 つの授業が終わる）」「自由選択制（自分で必要な授業を選択する）」「無学年制（授業の選択に学年の制約がない）」を採用している
●入学・編入時期が、4 月、9 月、12 月の年 3 回ある
●一般生、帰国生、外国籍生が入学可能
●英語のレベルが高い生徒は、大阪インターナショナルスクールの英語の授業（DP カリキュラム）を受講できる。逆に、大阪インターナショナルスクールの生徒で日本語がネイティブレベルである者は、千里国際の国語の授業を受講できる。
●現在は千里国際の生徒は DP の修得はできない（学習指導要領の内容を教えなければならないため）。しかし、文部科学省より「国際バカロレアの調査・研究校」に指定されており、将来、DP を修得できるようになる可能性がある。

事例 10

(福岡) リンデンホールスクール小学部 <http://e.lindenhall.ed.jp/index.html>

学 校 概 要	
開校	2004 年 4 月
認定	学校教育法第一条校
授業料 (月額)	小学校：10 万 5 千円 (+ 入学時に 90 万円が必要)
定員	小学校：50 名
運営	学校法人都築育英学園
所在地	福岡県太宰府市五条 6-16-58

仕 様	
カリキュラム	学習指導要領+30%
生徒	90%以上が日本国籍
教員	27 人 (職員 7 人含む)
校舎・施設	約 20,000m ² ・芝生グラウンド・アスレチックゾーン・茶室・ピオトープ施設等あり
給食	あり
制服	あり

特 徴	
●幼稚園から専門学校・大学院と幅広く 30 校以上を経営するグループ	
(事例 11)にて中・高インターを抽出)	
●4 月始まり ●国語以外の全教科で外国人教師による英語イマージョン教育 ●日本語の認定教科書を英訳し、サブテキストとして使用 ●2011 年 4 月より文部科学省教育課程特例校に選定 (環境の授業を実施) ●特別顧問に江崎玲於奈氏・特別講師に広中平祐氏 ●都築学園の facebook・twitter アカウントあり ●ケンブリッジ大学・オックスフォード大学と提携	

事例 11

(福岡) リンデンホールスクール中高学部 http://tsuzuki.ac.jp/school/lindenhall_HC.html

学 校 概 要	
開校	2010 年 4 月
認定	学校教育法第一条校
授業料 (年間)	中学校 : 1 1 万 2 千円 (+ 入学時に 9 0 万円が必要)
定員 (クラス)	中学校 : 4 0 名
運営	学校法人都築育英学園
所在地	福岡県筑紫野市二日市北 3-10-1

仕 様	
カリキュラム	文部科学省の学習指導要領
生徒	90%以上が日本国籍
教員	2 0 人 (バイリンガルの日本人・英語を話す外国籍教員含む)
校舎・施設	テニスコート 3 面・体育館(2F はトレーニングジムと武道場)約 3,000m ²
給食	あり
制服	あり

特 徴	
●事例 10	の小学校の中高スクール・英語イマージョン学校
●	2012 年 9 月から IB 候補校として認定待ち
●	キャンパス敷地内に寮完備・全室個室・天然温泉設備あり
●	4 月始まり
●	国際コースのみ認定教科書の英訳版を使用・週 1 回、日本語版教科書で各教科を復習
●	3 週間のカナダ語学研修

事例 12

沖縄アミックスインターナショナル小学校・幼稚園 <http://www.amicus.ed.jp/>

学 校 概 要	
開校	2011 年 4 月開校（幼稚園・小学校） 中学校は 2014 年度開校予定（2011 年度に小学校 4 年生に編入した児童に合わせて）
認定	学校教育法第一条校
授業料（年間）	幼稚園：年間 665,000 円 小学校：年間 819,000 円
定員（クラス）	幼稚園：60 名 小学校：90 名 イマージョンコース 60 名（2 クラス）、インターナショナルコース 30 名（1 クラス） 内、60 名は幼稚園から進学するため小学校 1 年生の募集は 30 名
運営	学校法人アミックス国際学園
所在地	沖縄県うるま市字栄野比 1212-1

仕 様	
カリキュラム	文部科学省の学習指導要領
生徒	不明
教員	不明
校舎・施設	クラスルームは学年ごとにまとめ、ここではイマージョンコースとインターナショナルコースが容易に交流できる。 バンガロー、理科室、音楽室、美術室、図書館、メディアセンター
給食	不明
制服	あり

特 徴	
●旺文社系列	
●以下の 2 つのコースがある。 イマージョンコース：主に英語を母語としない日本人が国語と社会科以外の教科を英語で学ぶ。 インターナショナルコース：英語力を有する外国籍の子どもや帰国性が対象。日本語の授業もある。	
●以下の 3 つの授業スタイルがある。 選択制：教科ごとに言語力、進路等に合わせたクラス編成。 混合制：「イマージョン」「インターナショナル」の境なく、1 学年を混合したクラスで授業を行う。 学級制：個々の子どもに合わせたクラス編成は行わず、学級ごとに授業を行う。	

●プレスクール

沖縄アミークスインターナショナル小学校・幼稚園への入学・入園を希望する子どもたちが、入学・入園前の1年間他の小学校、幼稚園または保育園に通いながらアミークス小学校・幼稚園で行われる「英語での授業」に慣れる為に用意された、英語によるレッスンを行う「準備スクール」。週2回、夕方90分間。

3.1.2 インターナショナルスクールの事例調査のまとめ

カリキュラムに関しては、学習指導要領に準拠したものを実施しているところもあれば、国際バカロレアのディプロマ・プログラムや、その他の海外の学校で実施されているカリキュラムに準拠しているところもある。

授業は、基本的には英語で行われる。学習指導要領準拠のカリキュラムであっても、国語や社会等の一部の教科を除き、英語で実施される。沖縄アミークスインターナショナル小学校・幼稚園（事例12）のように、言語力によってクラスを分けている例もある。

授業以外の課外活動や地域との交流が盛んに行われていることも特徴である。これによって、外国籍の生徒であっても、日本語を話せるようになる。

3.1.3 横浜インターナショナルスクール視察

前節で、インターナショナルスクールについての情報収集により、実施されているカリキュラムや特徴等の概要をまとめることができた。本節では、より具体的な教育手法等を探るために実施した、横浜インターナショナルスクールの視察について報告する。

3.1.4 視察概要

横浜インターナショナルスクールの視察は、以下の要領で実施した。

項目	内容
日時	平成 26 年 1 月 22 日（水） 10:00～10:30
訪問人数	13 人
視察内容	教室、理科室、図書室、幼稚園、 カフェテリア、等

図表 17 横浜インターナショナルスクール 視察要領

3.1.5 視察内容

横浜インターナショナルスクールは、1924 年に創立された。現在は 49 か国から生徒が集まり、プリスクール（幼稚園年少）から第 12 学年（高校 3 年生）までに在籍している。

●教育方針

- ・ 国際バカロレア準拠のカリキュラムを実施している。
- ・ 本校を選ぶ方は様々な文化を持っているが、全て寛容に受け入れている。
- ・ 英語についていけない生徒へもサポートが充実している。
- ・ 母国語を忘れないための授業も実施している（オランダ、スペイン、ドイツ、フランス、等）。
- ・ 日本語教育も実施している。

●生徒について

- ・ 49 カ国の生徒が所属している。日本人が 2 割、日系人が 3 割、海外からの生徒が 5 割という構成である。
- ・ 近年、環境が変化し、日本の大学でもインターナショナルスクールの卒業生を受

け入れるようになった。

- ・ 東京大学に入学した生徒は、本校を退学して4月に合わせて入学した。
- ・ 6～7年前に卒業した人が、日本に戻って大学に通っているというケースもある。

●教育の国際化について

- ・ 4月から20大学で、日本語以外で授業を実施するようになった。
- ・ 日本の教育システムも岐路に立たされている。世の中の変化に対応する必要がある。
- ・ 世界中は日本に注目している。変化をもたらすのも教育である。
- ・ 国際化の重要性は日本だけでなく、世界中で共通のテーマである。

●英語による専門分野の学習について

- ・ 国際バカロレアでもIBCCというキャリア教育の2年間のプログラムができたが、いろいろな制約があるため、現在のインターナショナルスクールは積極的に取り組んではない。

●横浜インターナショナルスクールでの教育について

- ・ クラスの中で最低限守らなければいけない約束事がある。それ以外は自由にさせている。教室の秩序は今のところ問題ない。学校に来たくて来ている生徒なので、統制が取りやすい。
- ・ 教室では小さなグループで活動している。全員にノートPCを支給し、コミュニケーションに使わせている。
- ・ 一方的に知識を与える形ではなく、小さなグループでコラボレーション、グループワークの形式を取っている。
- ・ 高校の生物や化学、物理は、国際バカロレアの教科書を使っている。
- ・ 生徒にテーマを与えてストーリーを書かせるような授業も行っている。
- ・ 図書室にはノンフィクションは置いていない。
- ・ 5歳の幼稚園のクラスでも、iPadを使ってストーリーを書く授業を行っている。
- ・ 日本の文化として、華道や茶道、琴、三味線、太鼓等を教えている。生徒だけでなく、父兄や地域の人参加できるプログラムもある。生徒による三味線コンテストも実施している。
- ・ 自由にやっているが、行儀・礼儀はしっかりしつけている。
- ・ かつて低学年に制服があったが、現在は、だらしない格好でなければ良いとしている。

●校内の設備等について



図表 18 横浜インターナショナルスクール 全景



図表 19 教室の様子

壁に授業で作ったストーリー等の作品が貼られている。防災を考え、ヘルメットも用意している。



図表 20 グラウンド

バスケットボールのコートになっている。写真の右側の建物が幼稚園になっている。



図表 21 カフェテリア

食事は全員がここで摂る。学年によって昼休みの時間が少し異なる。



図表 22 カフェテリア（厨房側）

左の端末でメニューを注文する。手首にはめる IC タグで精算を行う。菜食主義等にも対応したメニューもある。

3.1.6 視察のまとめ

横浜インターナショナルスクールの教育手法で特徴的であったのは、一方的な講義だけでなく、生徒に考えさせる形式の授業が多いことである。例えば、テーマを与えてそれに沿ったストーリーを考えさせるような授業も実施されていた。他にも、グループで取り組む形式の授業も行われていた。

また、様々な面で自由度が高いということも特徴的である。幼稚園の教室では、教師がスクリーンに様々なものを表示し、園児が指定されたものの数を答えるという授業が行われていた。その一方で、教室内の絵本の置いてあるスペースに 3 人の園児が座り、それぞれが絵本を読んでいた。このような自由度の高さが、逆に、多様性の受容する姿勢を醸成しているとも考えられる。

3.2 教育機関でのグローバル人材養成事例調査まとめ

日本国内でグローバル人材の養成を行っているインターナショナルスクールでの教育手法等についての調査を行った。どの学校も、基本的に授業は英語で行っている。様々な国籍の生徒が集まる環境で、英語を使ったコミュニケーションが中心となっており、中には、学校側と保護者とのコミュニケーションも英語で行われているところがあった。

カリキュラムに関しては、学習指導要領準拠の学校と、国際バカロレア等の海外の学校のカリキュラムに準拠している学校とがあった。特に、国際バカロレア準拠の場合は、一方的に知識を与える形ではなく、グループワークを用いるなど、プロジェクト学習が取り入れられている。

ここで、国際バカロレアで実施されているカリキュラムについて少し触れておく。国際バカロレアのディプロマ・プログラムを修了することで、世界各地の大学への入学条件、または受験条件となる。このディプロマ・プログラムでは、外国語や自然科学、芸術等の教科以外に、以下の3つの要件を満たす必要がある。

①Extended Essay (EE：課題論文)

学習している科目に関連した研究課題を設定し、自ら調査・研究を行い論文としてまとめる。英語では4,000語以内、日本語では8,000字以内。40時間以上の教員の指導が求められている。

②Theory of Knowledge (TOK：知識の理論)

学際的な観点から個々の学問分野の知識体系を吟味し、理性的な考え方と客観的精神を養う。さらに、言語・文化・伝統の多様性を認識し国際理解を深めて偏見や偏狭な考え方を正し、論理的思考力を育成する。最低100時間の学習。

③Creativity/Activity/Service (CAS：創造性・活動・奉仕)

教室外の広い社会で経験を積み、様々な人と共同作業することにより協調性、思いやり、実践の大切さを学ぶ。最低150時間の学習。

グローバル人材を育成するためには、以上のような教育手法も参考になる。

第2部 開発報告

調査で得られた結果を基に、グローバル専門職業人を育成するモデルカリキュラムの開発、及びその中で実施する問題解決講座についての検討を行った。

第1章 モデルカリキュラムの開発

本章では、モデルカリキュラムの開発について報告する。

1.1 モデルカリキュラム開発の考え方

本事業では、グローバル専門職業人を育成するモデルカリキュラムの開発に取り組んだ。グローバル専門職業人に求められる要件は、「第1部 調査報告」の「2.2.2 グローバル専門職業人の要件」に述べたとおりである。このような要件を備えた人材で、アジア市場の拡大等を視野に入れたビジネス展開を担う中核的グローバル専門職業人を養成することが、本事業の目指すところである。

そこで、モデルカリキュラムの開発に当たり、まずはターゲットとして想定する国を設定した。そして、同国の市場動向から対象とする専門分野を設定した。また、対象とする入学者や目指すべき人材像を検討した。さらに、国際感覚や多様性の受容といった要素をより効果的に醸成するために、海外への留学をカリキュラムの中に組み込んでいる。このような条件の下で、その専門分野におけるグローバル専門課程のモデルカリキュラムの開発を行った。

1.1.1 ターゲットとする国の想定

ターゲットとする国を検討する上では、第一に、世界で最も広く使われている英語を公用語とすることを条件とした。英語が公用語であれば、グローバル専門課程で学ぶ学生が改めて現地の言語を修得する必要がなくなるからである。

第二に、教育水準の高さを条件とした。現地の人材を雇って業務を行うことを考えると、識字率が高いことから教育水準の高さが予想され、優秀な人材が採用できる可能性が高くなる。また、現地からの留学生をグローバル専門課程に迎え入れることも想定できる。

以上、2つの条件に加え、付帯的な諸条件から検討を行った結果、今回はフィリピン等を想定対象とした。フィリピンは英語が公用語であるし、フィリピン国民の識字率は95%に達し、世界的にも高い水準にある。

1.1.2 対象とする専門分野の検討

JETRO が発表している「世界貿易投資報告：フィリピン編 2013 年版¹⁾」によると、フィリピンでは、IT-BPO（IT・ビジネス・アウトソーシング）産業が、海外就労者の本国送金とともに経済成長の柱に位置付けられている。2016 年までには250 億ドル産業に成長し、130 万人の雇用を生むと予測されている。また、フィリピン IT-BPO 協会（IBPAP）によると、2012 年の IT-BPO 産業の売上高は22%増の134 億ドルとなり、IBPAP が掲げた同年の目標である130 億ドルを上回った。雇用者数は前年比21.8%増の78 万人となった。一般的に IT-BPO 業界の給与水準は他業種に比べて高く、従業員の多くが若者である。そのため、IT-BPO 従業員の活発な消費活動が、民間消費全体を後押ししていると報告されている。

また、同資料では、2012 年の日本からの自動車の輸入が前年比36.3%増の3 億3,000 万ドルと大きく伸びていることが指摘されている。その背景には、国内市場が好調であるなかで、日本との FTA などにより、自動車の関税削減・撤廃が進んでおり、現地生産から輸入に切り替える動きが影響していると報告されている。

以上のことから、成長著しい IT 分野と、日本産車の整備需要の増加が見込まれる自動車整備分野を、グローバル専門課程の専門分野として設定した。

補足として、IT 分野、及び自動車整備分野は、ともに英語との親和性が高いという特徴がある。IT 分野で使用される用語は英語を基にしたものが多い。一方、自動車整備分野でも、自動車部品や整備機器、概念等に英語が多く使われている。このような事情からも、IT 分野と自動車整備分野をグローバル専門課程の対象として設定しやすい。

1.1.3 対象として想定する入学者

グローバル専門課程は専門学校に設置するため、高校卒業生を入学者の対象とした。また、語学系や国際関係学部等の大学の卒業生も対象とした。これらの学部の卒業生は、語学力や国際感覚はある程度備えていることが予想されるが、その上で、IT や自動車整備の

¹ <http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-ph.pdf>

専門性を身につけることで、さらに国際舞台での活躍が期待できるようになる。また、英語を用いた授業を実施するだけでは、グローバル専門職業人の養成としては不十分である。グローバル専門職業人には、異文化に対する理解や多様性の受容も求められるからである。こうした要素を育成するためには、日本人だけの環境ではなく、多種多様な国籍・文化・習慣を持った人が共存する環境でなければならない。そこで、インターナショナルスクールの卒業生や、海外からの留学生も入学者の対象とした。

1.1.4 目指すべき人材像の設定

前項で、対象とする専門分野の検討を IT、及び自動車整備と設定した。そこで、グローバル専門課程で育成する人材は、これらのグローバル人材となる。「1.1.1 ターゲットとする国の想定」で述べたフィリピンの市場動向を加味し、目指すべき人材像を以下のように設定する。

①IT 分野(1) : 「グローバル IT エンジニア」

グローバル企業で IT エンジニアとして活躍する人材

②IT 分野(2) : 「ブリッジ IT マネージャ」

フィリピン、マレーシア、シンガポール等へのオフショア開発をマネジメントする人材

③自動車整備分野 : 「グローバル自動車整備士」

自動車メーカー、ディーラー等で海外企業・外国人顧客との対応で活躍する人材

①と②の違いは、①の「グローバル IT エンジニア」は開発系の人材であり、②の「ブリッジ IT マネージャ」はマネジメント系の人材である点にある。それゆえ、「グローバル IT エンジニア」を目指すカリキュラムでは、高度な IT 開発手法等を学習し、「ブリッジ IT マネージャ」を目指すカリキュラムでは、マネジメントスキルを磨いていくことになる。

これらの人材は、日本国内だけではなく海外でも活躍できる人材である。そのため、日本人学生が卒業して海外に活躍の場を求めていくことは勿論、フィリピン等からの留学生が高度な技術や日本的な考え方を身につけ、母国に戻ってそれを活かしていくということも想定される。

1.1.5 海外への留学の組み込み

グローバル専門職業人に欠かせない国際感覚や多様性の受容という要素を養うために、グローバル専門課程では、日本人学生だけでなく、インターナショナルスクールの卒業生や海外からの留学生も共存する環境を提供する。しかし、海外での活躍を目指す上では、専門学校から一步踏み出すと住み慣れた日本という環境では、やや不十分である。そこで、グローバル専門課程の中に海外への留学を組み込み、日常の生活も含めて海外の環境に慣れていけるようにする。但し、留学に当たっては、学生の語学力の向上のために、フィリピン等における 2～3 ヶ月の語学研修も行う。インターナショナルスクールの卒業生や海外からの留学生等、語学力に問題がない学生は、日本国内で異文化交流や他専門領域をテーマとした別プログラムの実施も検討している。

本事業で開発したグローバル専門課程では、シンガポールにある高等教育機関である Management Development Institute of Singapore (MDIS) ²への留学をモデルケースとして組み込んだ。

MDIS は、1956 年創立の名門高等教育機関で、総学生数 12,500 人の内、留学生は 69 か国、4,000 人に上る。そのうち、日本人も数人が在籍している。MDIS は、以下のコースを備えている。

- ・ Business Management (経営学)
- ・ Engineering (エンジニアリング)
- ・ Fashion & Design (ファッションデザイン)
- ・ Information Technology (IT)
- ・ Health & Life Sciences (生命科学)
- ・ Media & Communications (マスコミュニケーション)
- ・ Psychology (心理学)
- ・ Tourism & Hospitality (観光学)

修了してディプロマ (DP) を取得すると、海外の大学に進学できる。日本国内の大学では、多くは受験資格となる。また、アメリカ、イギリス、フランス、オーストラリアの大学と提携しており、これらの大学の学位 (学士、修士) を取得できるコースもある。

今回は、「グローバル IT エンジニア」のカリキュラムでは IT を、「ブリッジ IT マネージャ」のカリキュラム、及び「グローバル自動車整備士」のカリキュラムでは Business Management を、それぞれ MDIS で学ぶ構成とした。

² <http://www.mdiss.edu.sg/>

次節では、開発したグローバル専門課程のモデルカリキュラムについて報告する。

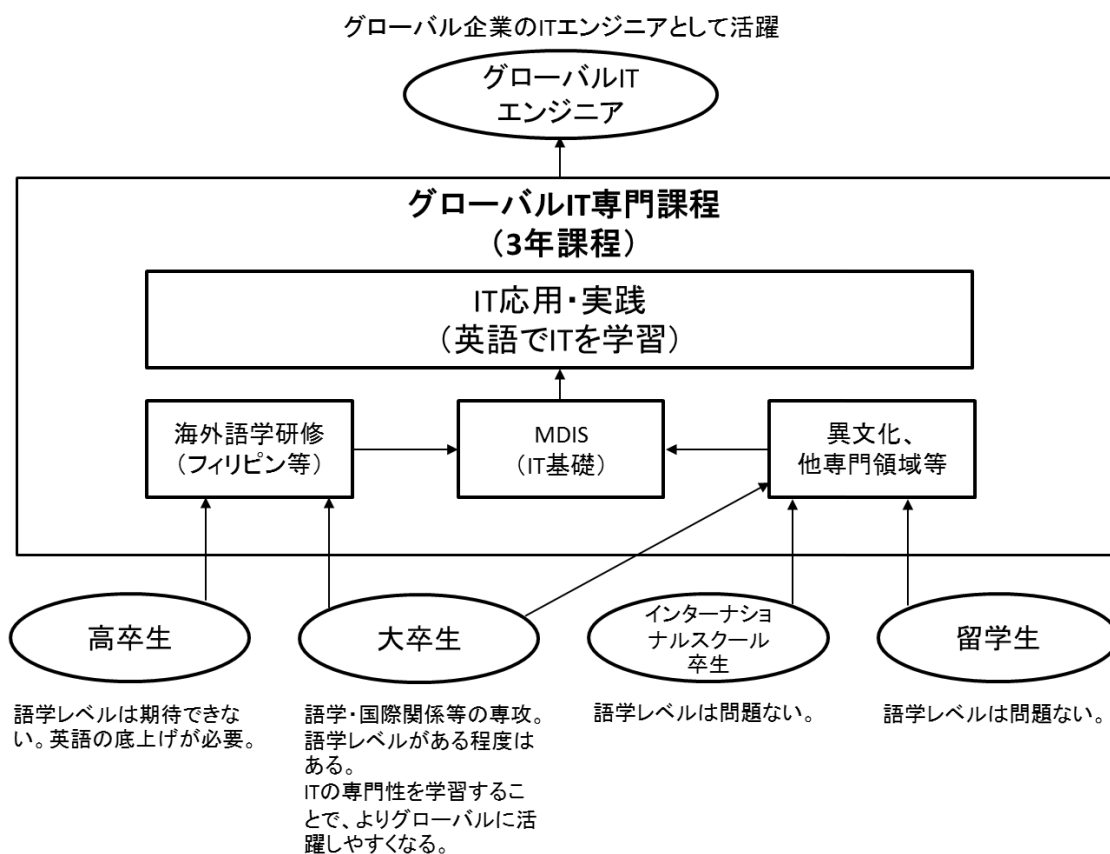
1.2 モデルカリキュラムの実際

本節では、開発したグローバル専門課程の3つのモデルカリキュラムについて報告する。

1.2.1 グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラム

本モデルカリキュラムでは、グローバル企業の IT エンジニアとして活躍する「グローバル IT エンジニア」を育成する。MDIS での留学と国内のプログラムを組み合わせた、3 年課程のカリキュラムとなっている。

以下は、グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラムのイメージである。



図表 23 グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラム (イメージ)

グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラムでは、1 年次の 4 月～5 月にフィリピン等での語学研修を行う。MDIS への留学は 6 月～1 月であり、IT の基礎を学習する。2 月

に帰国し、3 月までは MDIS で学習した内容の復習や、基礎教養の学習によるフォローを行う（120 コマ・180 時間を予定。2 年次からは国内で IT の応用を、3 年次は IT の実践を学習する。2 年次～3 年次の総学習時間は、1,200 コマ・1,800 時間である。

MDIS では、IT の基礎を学習するだけでなく、Computer Science を学んだ人が中心となる欧米型の IT 業界で働くマインドの養成という目的もある。

以下は、グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラムの 3 年間イメージである。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3 年次	国内 IT実践											
2 年次	国内 IT応用											
1 年次	語学研修 異文化・他 専門領域等	MDIS DP(IT基礎)									帰国後 フォロー	

図表 24 グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラム（3 年間のイメージ）

以下、グローバル IT エンジニアのモデルカリキュラムを構成する科目一覧である。

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
帰国後 フォロー	基礎教養	社会人として必要な日本語力や計算力、社会常識等を学習する。	1 年後期	30 コマ 45 時間
帰国後 フォロー	IT 基礎	MDIS で学習した IT 全般の基礎知識について復習する。	1 年後期	90 コマ 135 時間
合計				120 コマ 180 時間

図表 25 「帰国後フォロー」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 応用	プラットフォーム技術	Windows や Linux に関するプラットフォーム技術を学習する。	2 年前期	45 コマ 67.5 時間
IT 応用	ネットワーク技術	ネットワークに関する概念やサーバ等への応用技術、最新動向等について学習する。	2 年前期	45 コマ 67.5 時間
IT 応用	データベース技術	SQL によるデータ操作や、ソフトウェアの開発や運用への応用技術、最新動向等について学習する。	2 年前期	45 コマ 67.5 時間
IT 応用	セキュリティ技術	セキュリティ管理やリスク分析、評価、セキュリティ実装技術、最新動向等について学習する。	2 年前期	45 コマ 67.5 時間
IT 応用	ホームページ作成	HTML を用いたホームページ作成方法を実習により学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	Java 開発	Java によるソフトウェア開発方法を学習する。	2 年後期	60 コマ 90 時間
IT 応用	Java 開発実習	Java によるソフトウェア開発を実習形式で学習する。	2 年後期	90 コマ 135 時間
IT 応用	ネットワーク開発実習	各種サーバの構築や管理、設定等を実習形式で学習する。	2 年通年	90 コマ 135 時間
IT 応用	モバイル開発	スマートフォンやタブレット上で動作するソフトウェアの開発方法を学習する。	2 年後期	60 コマ 90 時間
IT 応用	モバイル開発実習	スマートフォンやタブレット上で動作するソフトウェアの開発方法を実習形式で学習する。	2 年後期	90 コマ 135 時間
合計				600 コマ 900 時間

図表 26 「IT 応用」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 実践	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの概念やプロジェクトマネジメントの必要性、その具体的な内容、プロセスについて学習する。	3 年前期	30 コマ 45 時間
IT 実践	要件分析	ビジネス要求からソフトウェア要求を抽出・定義し、管理するための手順と方法について学習する。	3 年前期	30 コマ 45 時間
IT 実践	ソフトウェア開発 PBL ³	これまでに学習した知識や技術を基に、ソフトウェア開発のプロジェクトにグループで取り組み、より高度な技術やチームでの業務手法について学習する。海外提携校との合同 PBL も取り入れる。	3 年通年	120 コマ 180 時間
IT 実践	モバイル開発 PBL	これまでに学習した知識や技術を基に、モバイル開発のプロジェクトにグループで取り組み、より高度な技術やチームでの業務手法について学習する。海外提携校との合同 PBL も取り入れる。	3 年通年	120 コマ 180 時間
IT 実践	企業実習	IT 企業での実習により、業務を体験することで、就業の意識を高め、より実践的な知識や技術を身につける。	3 年通年	120 コマ 180 時間
IT 実践	卒業研究	個人でソフトウェア開発、モバイル開発等のテーマを選択し、開発を行う。	3 年通年	180 コマ 270 時間
合計				600 コマ 900 時間

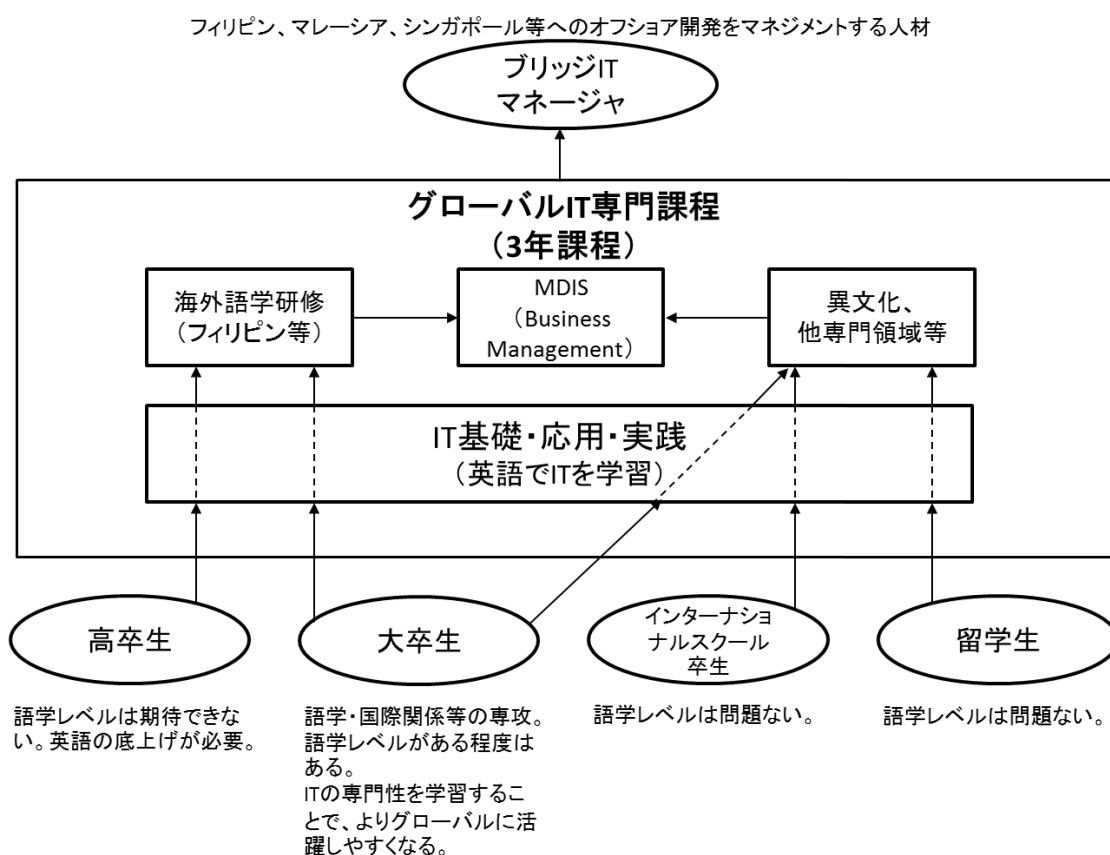
図表 27 「IT 実践」の科目一覧

³ Project Based Learning : 擬似的に再現されたプロジェクトでの体験作業を通じて仕事を体得させる教育手法

1.2.2 ブリッジIT マネージャのモデルカリキュラム

本モデルカリキュラムでは、フィリピン、マレーシア、シンガポール等へのオフショア開発をマネジメントする「ブリッジIT マネージャ」を育成する。MDIS での留学と国内のプログラムを組み合わせ、3 年課程のカリキュラムとなっている。

以下は、ブリッジIT マネージャのモデルカリキュラムのイメージである。



図表 28 ブリッジIT マネージャのモデルカリキュラム (イメージ)

ブリッジIT マネージャのモデルカリキュラムでは、1 年次は国内で教養科目と IT の基礎を学習する。2 年次の 4 月～8 月に IT の応用を学習し、9 月～11 月にフィリピン等での語学研修を行う。MDIS への留学は 2 年次の 12 月～3 年次の 7 月であり、Business Management を学習する。8 月に帰国し、卒業まで国内で IT の実践を学習する。国内の総学習時間は、1,200 コマ・1,800 時間である。

1 年次は英語の習熟度によって、日本語で学習を始めるクラスと、最初から英語で学習す

るクラスとに分ける。日本語で開始したクラスも次第に英語で学習する授業を増やし、2 年次からは全員が全授業を英語で学習することを目指す。また、MDIS では、多様性の中で
のマネジメントを学ぶことも目的とする。

以下は、ブリッジ IT マネージャのモデルカリキュラムの 3 年間イメージである。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3 年 次	MDIS DP(Business Management)				国内 IT実践							
2 年 次	国内 IT応用				語学研修				MDIS DP(Business Management)			
1 年 次					異文化・他専門領域等							
	国内 教養・IT基礎											

図表 29 ブリッジ IT マネージャのモデルカリキュラム (3 年間のイメージ)

以下、ブリッジ IT マネージャのモデルカリキュラムを構成する科目一覧である。

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
教養	基礎教養	社会人として必要となる言語能力や計算力、社会常識等を学習する。	1 年通年	60 コマ 90 時間
教養	ビジネスリテラシ	ビジネスに必要な知識や、報告書や企画書を作成するために必要な基礎的なスキルについて学習する。	1 年通年	30 コマ 45 時間
教養	ビジネスリテラシ演習	ビジネスに必要な PC やソフトウェア等の活用スキルを身につける。	1 年通年	45 コマ 67.5 時間
教養	コミュニケーションリテラシ	グループでプロジェクトを進めるために必要となる効果的なコミュニケーションスキルについて学習する。	1 年通年	30 コマ 45 時間
教養	コミュニケーションリテラシ演習	グループでプロジェクトを進めるために必要となる効果的なコミュニケーションスキルを身につける。	1 年通年	45 コマ 67.5 時間
教養	ロジカルシンキング	ロジカルシンキングの技法知識について学習する。	1 年後期	30 コマ 45 時間
合計				240 コマ 360 時間

図表 30 「教養」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 基礎	コンピュータ概論	情報基礎理論からコンピュータのハードウェア・ソフトウェアについての基礎的知識を学習する。	1 年前期	60 コマ 90 時間
IT 基礎	ソフトウェア	コンピュータ・システムを動作させるソフトウェアについて、汎用機から PC、組込み等に共通する概念を学習する。	1 年前期	30 コマ 45 時間
IT 基礎	ハードウェア	コンピュータ・システムを構成するハードウェアについて、基礎となる回路から CPU、周辺機器について学習する。	1 年前期	30 コマ 45 時間
IT 基礎	C 言語プログラミング基礎	C 言語を用いてプログラミング言語の基本を学習する。	1 年通年	60 コマ 90 時間
IT 基礎	C 言語プログラミング基礎実習	C 言語プログラムから、具体的なハードウェアを操作するプログラムの開発を実習形式で学習する。	1 年通年	90 コマ 135 時間
IT 基礎	システム開発技術	具体的な情報システムの事例を通して、システムの概念を学習し、その開発工程や方法論を学習する。	1 年後期	60 コマ 90 時間
IT 基礎	オブジェクト指向	オブジェクト指向の基礎からシステム分析・設計の方法論、UML によるモデリングについて学習する。	1 年後期	30 コマ 45 時間
IT 基礎	アルゴリズム	典型的な題材を用いてアルゴリズムの基礎を学習する。	1 年前期	30 コマ 45 時間
合計				390 コマ 585 時間

図表 31 「IT 基礎」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 応用	プ ラ ッ ト フォーム技 術	Windows や Linux に関するプラッ トフォーム技術を学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	ネ ッ ト ワー ク技術	ネットワークに関する概念やサー バ等への応用技術、最新動向等に ついて学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	デー タ ベー ス技術	SQL によるデータ操作や、ソフト ウェアの開発や運用への応用技 術、最新動向等について学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	セ キ ュ リ ティ技術	セキュリティ管理やリスク分析、 評価、セキュリティ実装技術、最 新動向等について学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	Java 開発・ 実習	Java によるソフトウェア開発を講 義と実習により学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
IT 応用	モバイル開 発・実習	スマートフォンやタブレット上で 動作するソフトウェアの開発方法 を講義と実習により学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
合計				180 コマ 270 時間

図表 32 「IT 応用」の科目一覧

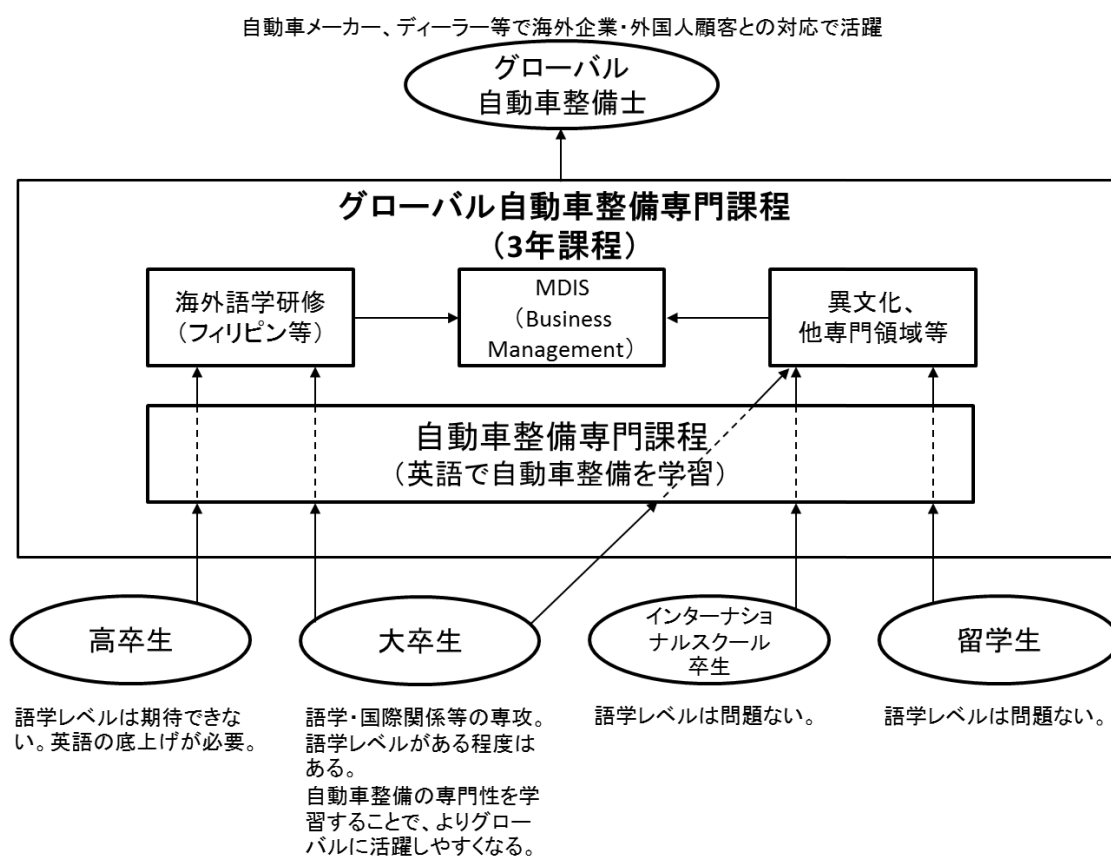
分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 実践	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの概念やプロジェクトマネジメントの必要性、その具体的な内容、プロセスについて学習する。	3 年後期	30 コマ 45 時間
IT 実践	要件分析	ビジネス要求からソフトウェア要求を抽出・定義し、管理するための手順と方法について学習する。	3 年後期	30 コマ 45 時間
IT 実践	ソフトウェア開発 PBL	これまでに学習した知識や技術を基に、ソフトウェア開発のプロジェクトにチームで取り組み、より高度な技術やチームでの業務手法について学習する。海外提携校との合同 PBL も取り入れる。	3 年後期	120 コマ 18 時間
IT 実践	企業実習	IT 企業での実習により、業務を体験することで、就業の意識を高め、より実践的な知識や技術を身につける。	3 年後期	120 コマ 180 時間
IT 実践	卒業研究	個人でソフトウェア開発、モバイル開発等のテーマを選択し、開発を行う。	3 年後期	90 コマ 135 時間
合計				390 コマ 585 時間

図表 33 「IT 実践」の科目一覧

1.2.3 グローバル自動車整備士のモデルカリキュラム

本モデルカリキュラムでは、自動車メーカー、ディーラー等で海外企業や外国人顧客との対応で活躍する「グローバル自動車整備士」を育成する。MDIS での留学と国内のプログラムを組み合わせた、3年課程のカリキュラムとなっている。なお、カリキュラムには日本の2級自動車養成カリキュラム（2年間・1,800時間）を組み込んでいるため、本モデルカリキュラムを修了すれば、2級自動車整備士国家試験の受験資格が得られる。

以下は、グローバル自動車整備士のモデルカリキュラムのイメージである。



図表 34 グローバル自動車整備士のモデルカリキュラム（イメージ）

グローバル自動車整備士のモデルカリキュラムでは、1年次～2年次の8月まで国内で自動車整備士養成科目を学習する。2年次の9月～11月にフィリピン等での語学研修を行う。MDIS への留学は2年次の12月～3年次の7月であり、Business Management を学習する。8月に帰国し、卒業まで国内で自動車整備士養成科目を学習する。国内の総学習時間は、1,425 コマ・2,137.5 時間である。

1 年次は英語の習熟度によって、日本語で学習を始めるクラスと、最初から英語で学習するクラスとに分ける。日本語で開始したクラスも次第に英語で学習する授業を増やし、2 年次からは全員が全授業を英語で学習することを目指す。また、MDIS では、多様性の中のマネジメントを学ぶことも目的とする。

以下は、グローバル自動車整備士のモデルカリキュラムの 3 年間イメージである。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3 年 次	MDIS DP(Business Management)				国内 自動車整備							
2 年 次	国内 自動車整備				語学研修 異文化・他専門領域等				MDIS DP(Business Management)			
1 年 次	国内 自動車整備											

図表 35 グローバル自動車整備士のモデルカリキュラム（3 年間のイメージ）

以下、グローバル自動車整備士のモデルカリキュラムを構成する科目一覧である。

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
自動車工学	ガソリン・エンジン構造・性能	ガソリン・エンジンの潤滑装置や冷却装置、吸排気装置等の構造や性能についての知識を学習する。	1年～3年	60 コマ 90 時間
自動車工学	シャシ構造・性能	シャシのアクスル、サスペンション等の構造や性能についての知識を学習する。	1年～3年	60 コマ 90 時間
自動車工学	ディーゼル・エンジン構造・性能	ガソリン・エンジンの潤滑装置や冷却装置、吸排気装置等の構造や性能についての知識を学習する。	1年通年	30 コマ 45 時間
自動車工学	電装品構造・性能	電磁気の基礎から、モータ、バッテリー、始動装置等の構造や性能についての知識を学習する。	1年～3年	45 コマ 67.5 時間
自動車工学	自動車の力学・数学	力学や数学の基礎から、排気量や圧縮比、性能曲線図、走行抵抗等への活用方法を学習する。	1年～3年	60 コマ 90 時間
自動車工学	電気・電子理論	半導体や各種センサの基礎、及び電子回路の基礎を学習する。	1年前期	30 コマ 45 時間
自動車工学	自動車材料	金属材料、非鉄金属、樹脂等の材料の概要を学習する。	1年前期	15 コマ 22.5 時間
自動車工学	燃料・潤滑剤	ガソリンや軽油、エンジンオイル、ブレーキフルードの性質や規格、分ル等について学習する。	1年後期	15 コマ 22.5 時間
自動車工学	図面	製図の方法や記号の意味、用具の使い方等について学習する。	1年前期	15 コマ 22.5 時間
合計				330 コマ 495 時間

図表 36 「自動車工学」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
自動車整備	ガソリン・エンジン整備	ガソリン・エンジンの潤滑装置や冷却装置、吸排気装置等の整備方法を学習する。	2年～3年	45 コマ 67.5 時間
自動車整備	シャシ整備	シャシのアクスル、サスペンション等の整備方法を学習する。	2年～3年	45 コマ 67.5 時間
自動車整備	ジーゼル・エンジン整備	ガソリン・エンジンの潤滑装置や冷却装置、吸排気装置等の整備方法を学習する。	2年通年	30 コマ 45 時間
自動車整備	電装品整備	始動装置や点火装置、エアコン、オーディオ等の整備方法を学習する。	2年前期	15 コマ 22.5 時間
自動車整備	故障原因探求(学科)	故障の診断技術や各装置の故障診断方法について学習する。	2年～3年	45 コマ 67.5 時間
合計				180 コマ 270 時間

図表 37 「自動車整備」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
その他	機器の取扱・構造	整備機器や測定機器、検査機器の構造や取扱方法について学習する。	1年通年	30 コマ 45 時間
その他	自動車検査	自動車点検基準や点検記録簿、定期点検の点検項目等について学習する。	2年前期	15 コマ 22.5 時間
その他	自動車整備に関する法規	道路運送車両法等、自動車整備に関わる法規について学習する。	2年前期	15 コマ 22.5 時間
合計				60 コマ 90 時間

図表 38 「その他」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
工作作業	工作作業	手仕上げ作業、及び機械工作を実習形式で学習する。	1 年通年	15 コマ 22.5 時間
測定作業	測定作業	基本的な計測作業を実習形式で学習する。	2 年前期	30 コマ 45 時間
自動車整備作業	エンジン点検・分解・組立・調整・検査	エンジンの整備作業について実習形式で学習する。	1 年～3 年	285 コマ 427.5 時間
自動車整備作業	シャシ点検・分解・組立・調整・検査	シャシの整備作業について実習形式で学習する。	1 年～3 年	225 コマ 337.5 時間
自動車整備作業	電装点検・分解・組立・調整・検査	電装の整備作業について実習形式で学習する。	1 年～3 年	195 コマ 292.5 時間
自動車整備作業	故障原因探求	故障の原因を特定し、修理する方法を実習形式で学習する。	3 年後期	60 コマ 90 時間
自動車整備作業	自動車検査作業	法令に従った自動車検査の方法を実習形式で学習する。	3 年後期	45 コマ 67.5 時間
合計				855 コマ 1282.5 時間

図表 39 「工作作業」「測定作業」「自動車整備作業」の科目一覧

分類	科目名	概要	学年・学期	コマ数 時間数
IT 実践	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの概念やプロジェクトマネジメントの必要性、その具体的な内容、プロセスについて学習する。	3 年後期	30 コマ 45 時間
IT 実践	要件分析	ビジネス要求からソフトウェア要求を抽出・定義し、管理するための手順と方法について学習する。	3 年後期	30 コマ 45 時間
IT 実践	ソフトウェア開発 PBL	これまでに学習した知識や技術を基に、ソフトウェア開発のプロジェクトにチームで取り組み、より高度な技術やチームでの業務手法について学習する。海外提携校との合同 PBL も取り入れる。	3 年後期	120 コマ 18 時間
IT 実践	企業実習	IT 企業での実習により、業務を体験することで、就業の意識を高め、より実践的な知識や技術を身につける。	3 年後期	120 コマ 180 時間
IT 実践	卒業研究	個人でソフトウェア開発、モバイル開発等のテーマを選択し、開発を行う。	3 年後期	90 コマ 135 時間
合計				390 コマ 585 時間

図表 40 「IT 実践」の科目一覧

1.2.4 補足：モデルカリキュラム開発の参考資料

本項では、モデルカリキュラム開発の参考とした、各種資料について報告する。

1.2.4.1 宮崎情報ビジネス専門学校 情報システム科（2 年制）のカリキュラム

本カリキュラムは、IT 分野のモデルカリキュラム開発の参考とした。

情報システム科（2年制）

授業科目	必修・選択	1年次		2年次		総単位数	備考
		履修時間数	単位数	履修時間数	単位数		
コンピュータ概論Ⅰ	必修	90	3			3	
コンピュータ概論Ⅱ	必修	90	3			3	
アルゴリズム	必修	90	3			3	
プログラム言語Ⅰ	必修	90	3			3	
プログラム言語Ⅱ	選択必修	80	2			2	
プログラム言語Ⅲ	選択必修			90	2	2	
プログラム言語Ⅳ	選択必修			80	2	2	※4
情報化社会	必修	60	2			2	
ネットワーク技術Ⅰ	必修	60	2			2	
データベース技術Ⅰ	必修			60	2	2	
プラットフォーム技術Ⅰ	必修			60	2	2	
プラットフォーム技術Ⅱ	選択必修			60	2	2	※4
セキュリティ技術Ⅰ	必修			60	2	2	
表計算実習	必修	90	2			2	
文書作成実習Ⅰ	必修			50	1	1	
文書作成実習Ⅱ	選択必修			40	1	1	※4
静止画加工技術	必修	50	1			1	
HP作成Ⅰ	必修	80	2			2	
HP作成Ⅱ	必修			50	1	1	
HP作成Ⅲ	選択必修			40	1	1	※4
簿記Ⅰ	必修	60	2			2	
ビジネスマナー	必修	30	1			1	
一般教養Ⅰ	必修	60	2			2	
一般教養Ⅱ	必修			30	1	1	
一般教養Ⅲ	選択必修			30	1	1	※4
ビジネス実務Ⅰ	必修	30	1			1	
ビジネス実務Ⅱ	必修			60	2	2	
ビジネス実務Ⅲ	選択必修			30	1	1	※4
対策演習Ⅰ	必修	120	4			4	
対策演習Ⅱ	必修			120	4	4	
対策演習Ⅲ	選択必修			120	4	4	
アーキテクチャ応用Ⅰ	選択必修	80	2			2	※1：3科目から1科目選択
アーキテクチャ応用Ⅱ	選択必修			90	2	2	※2：3科目から1科目選択
アーキテクチャ応用Ⅲ	選択必修			80	2	2	※3：3科目から1科目選択 ※4
CGデザイン演習Ⅰ	選択必修	(80)	(2)			(2)	※1
CGデザイン演習Ⅱ	選択必修			(90)	(2)	(2)	※2
CGデザイン演習Ⅲ	選択必修			(80)	(2)	(2)	※3（※4）
Webデザイン演習Ⅰ	選択必修	(80)	(2)			(2)	※1
Webデザイン演習Ⅱ	選択必修			(90)	(2)	(2)	※2
Webデザイン演習Ⅲ	選択必修			(80)	(2)	(2)	※3（※4）
企業実習	選択必修			(360)	(10)	(10)	企業実習・選択必修7科目[※4] のどちらかを選択
合 計		1160	35	1150	33	68	

図表 41 宮崎情報ビジネス専門学校 情報システム科（2年制） カリキュラム

1.2.4.2 九州工科自動車専門学校 自動車整備科 カリキュラム

本カリキュラムは、自動車整備分野のモデルカリキュラム開発の参考とした。

教育科目		教育内容		標準時間	教育内容		標準時間			計画時数		
		国土交通省			九州工科自動車専門学校		1年	2年	計	1年	2年	計
学科	自動車工学	自動車の構造	350	ガソリンエンジン構造・性能	30	40	70	33	44	77		
		シャシ構造・性能		30	40	70	33	44	77			
		ジーゼルエンジン構造・性能		30		30	33		33			
		電装品構造・性能		30	15	45	33	17	50			
		自動車の力学・数学		30	30	60	33	33	66			
		電気・電子理論		30		30	33		33			
		自動車材料		15		15	17		17			
		燃料・潤滑剤		15		15	17		17			
		図面		15		15	17		17			
		計		225	125	350	249	138	387			
	自動車整備	エンジン	180	ガソリンエンジン整備	30	20	50	33	22	55		
		シャシ整備		30	20	50	33	22	55			
		ジーゼルエンジン整備			25	25		28	28			
		電装品整備			10	10		11	11			
	機器の 取扱・構造	故障原因探究	30	故障原因探究		45	45		50	50		
		計		60	120	180	66	133	199			
		整備作業機器		8		8	9		11			
		測定機器		7		7	8		11			
	自動車検査	検査機器	20	検査機器		15	15		17	17		
		計		15	15	30	17	17	33			
		自動車検査			20	20		22	22			
		自動車整備に関する法規			20	20		22	22			
小計		600	小計	300	300	600	332	332	664			
実習	工作作業	手仕上げ作業	20	手仕上げ作業	10		10	11		11		
		機械工作		10		10	11		11			
		計		20		20	22		22			
	測定作業	基本測定	40	基本測定	40		40	44		44		
		計		40		40	44		44			
		エンジン点検・分解・組立・調整・検査		220	200	420	242	220	462			
	自動車 整備作業	シャシ点検・分解・組立・調整・検査	180	140	320	198	154	352				
		電装点検・分解・組立・調整・検査	140	140	280	154	154	308				
		故障原因探究		70	70		77	77				
		計	540	550	1090	594	605	1199				
	自動車検査作業		50	自動車検査作業		50	50		55	55		
小計		1200	小計	600	600	1200	660	660	1320			
合計		1800	合計	900	900	1800	992	992	1984			

図表 42 九州工科自動車専門学校 自動車整備科（2年制） カリキュラム

1.2.4.3 MDIS のカリキュラム概要 (IT)

MDIS の IT コースのカリキュラム概要は、以下のようになっている。

科目名	概要
Mathematics for Computing (コンピュータ数学)	基底と数字表現、コンピュータ表現と算術演算、論理演算、設定や機能、整数や行列、数学的な推論、カウント技術、関係、及びブール代数について学習する。
PC Troubleshooting (PC のトラブルシューティング)	電子回路について、それが何であり、どのように見え、何をするもので、どのように構築するかを扱う。また、PC の内部・外部要素や、CPU アーキテクチャ、ディスク・オペレーティングシステムについても学習する。その上で、ソフトウェアに関する危険の状態やハードウェアの問題に対するトラブルシューティングで、様々なツールの使用方法を学習する。
Web Development Technology (Web 開発技術)	インターネットとその基本的なアプリケーションを紹介。インターネットリソースとの接続、クライアント/サーバ・サイト、URL、HTML、Gopher、USENET、電子メール、メーリングリスト、リモートログイン (Telnet、FTP、Archie) を学習する。この科目の後の段階で、HTML、インターネット・セキュリティの問題、インターネットの将来の動向を学習する。
Principles of Information Technology (IT の原理)	入門コンピュータの知識を詳細に扱う。この科目によって、コンピュータについて完全に理解し、コンピュータの使用法やコンピュータを使って情報にアクセスする方法を修得する。
Fundamentals of Software Development (ソフトウェア開発の基礎)	論理的な定式化とデザインから始まる。この学科の始めの方では、問題解決の基本的な概念と、コンピュータを使ってどのように問題を解決するか、問題を解析し、どのコンピュータ言語にも活用できる論理的な図式の様々な型を使った適切な問題解決法を設計することを学習する。この学科の第二部では、C++のようなプログラミング言語を用いた問題解決の経験を積むことを目的とする。これは、シス

	テムとアプリケーションのプログラミングの両方において、様々な規模のプロジェクトにふさわしい言語である。この学科の本質は、プログラミング環境に焦点を当てている。
Introduction to Network (ネットワーク入門)	急速に変化するコンピュータ通信の領域、及び、アクセス、ストレージ、操作技術の研究によってコンピュータ化された情報システムの実用的な側面の学習をオーバービューする。
Database Management (データベース管理)	アクセス、ストレージ、操作技術の研究によってコンピュータ化された情報システムの実用的な側面を学習する。
Business Management (企業経営)	ビジネスや経営の分野を紹介し、基本的なビジネスや経営の専門用語、原則、プラクティス、機能、操作、制度の概要を学習する。

図表 43 MDIS のカリキュラム概要 (IT)

1.2.4.4 MDIS のカリキュラム概要 (Business Management)

科目名	概要
Principles of Business Management (II) (ビジネス経営の原理 II)	マネジメントの本質、マネジメントの思想と実践、ビジネス環境、企業戦略と計画、組織化と時間管理、グループの課題－解決と意思決定、組織の制御システム、組織構造、委任、権限と責任、管理者のリーダーシップの資質、コミュニケーションプロセス。
Business Accounting and Finance (企業会計と財務)	経営財務入門、財務計画と資本予算、企業レポート、利益決定、財務諸表分析、貨幣の時間的価値、財務予測、計画と予算、キャッシュフロー予算とコストビルドアップ、原価計算システムと記録、限界原価計算と損益分岐点分析。
Principles of Marketing and Production Management (マーケティングと生産管理の原則)	マーケティングコンセプト、マーケティング調査、セグメンテーション、消費者行動、商品企画、ブランディング、パッケージング、価格決定、流通、卸、小売、プロモーションミックス、マーケティング計画と管理、POM (生産と運用管理) の紹介、作業設計と測定;運用計画とスケジューリング、資源配分及び信頼性解析、操作制御や品質管理、メンテナンス戦略とコスト管理。
Organisational Behaviour (組織行動)	組織の行動と人的資源、パーソナリティや認識、動機や仕事の満足度、リーダーシップと集団行動、人材派遣、人材計画、業績評価や報酬、教育マネジメント、労働マネジメント、権限、政治と組織文化、組織の変化と発展。
Principles of Economics (経済学の原理)	経済学の概念の概要、市場－需要と供給、経済弾力性 ミクロ経済学－有用性と需要、無差別曲線と需要 ケインズ経済学 - 消費と投資、政府支出、税金、乗数 金融－金融の創造、金融市場と生産高の判定 マクロ経済－国家の経済、経済活動の循環、国民の生産や所得、失業とインフレーション 市場の要素、政府の経済的役割、国際貿易
Business Statistics	統計、プレゼンテーション、確率論、サンプリング

(ビジネス統計)	分布と信頼区間、母集団の推計、シンプルな相関、回帰分析、時系列分析、指標。
Business Law (ビジネス法規)	法律の概要、契約法、物品の販売、事業活動における過失の法律、消費者保護、企業組織の法的枠組み、破産法、知的財産法、コーポレート・ファイナンス、証券規制、土地法。
Fundamentals of Information Technology (情報技術の基礎)	ビジネス・コンピューティング、オペレーティングシステム、情報処理装置、データ通信、ネットワーク、ハードウェア構成、ソフトウェアのインストール、ウィンドウベースのワープロ、MS Windows、ファイルのインポートとエクスポート、グラフィック、表と差し込み印刷、マルチメディア。

図表 44 MDIS のカリキュラム概要 (Business Management)

1.3 モデルカリキュラムの標準化

前節において、IT 分野、及び自動車整備分野のグローバル専門課程のカリキュラムを報告した。この開発過程を応用すると、海外での語学研修や MDIS の留学を組み合わせることにより、様々な専門分野に対応した 3 年制グローバル専門課程のカリキュラムを構築することができる。

MDIS で履修するコースは、対象とする専門分野に近いものを選択することになる。コースによって MDIS の開講時期が異なるので、3 年間の履修イメージは専門分野ごとに異なるものになるが、グローバル専門課程のカリキュラムの構築方法が標準化されたことは、今後の発展につながる成果である。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3 年 次	MDIS DP				国内 専門分野							
2 年 次	国内 専門分野				語学研修				MDIS DP			
1 年 次					異文化・他専門領域等							
	国内 専門分野											

図表 45 グローバル専門課程のカリキュラムの標準イメージ

第2章 問題解決講座についての検討

前章では、IT 分野、及び自動車整備分野のグローバル専門課程のモデルカリキュラムについて述べた。モデルカリキュラムでは、それぞれの専門分野を英語で学習するイマージョン教育を採用することはもちろんではあるが、グローバル専門職業人に求められる要件を育成するためには、それだけでは不十分である。特に、「グローバル」人材に限らず、「専門職業人」に求められる問題解決力や論理的思考力、コミュニケーション能力等の向上も重要な課題である。

本章では、これらのスキル向上に活用できる問題解決講座の検討について述べる。そのために、PBL 型の講座の取組み事例を収集し、求められる要件を抽出した。

2.1 PBL 型講座の取組み事例

事例 1 沖縄工業高等専門学校⁴

沖縄工業高等専門学校では、全科目において PBL の手法を導入し、学生が授業へ主体的に参加することで、問題解決力、自己学習力、コミュニケーション能力、表現・発表力、個人でもチームでも活躍できる能力、リーダーシップ力などの諸能力を身につけさせている。

特徴的なのは、同校では PBL の定義を以下の 3 つに分類し、それぞれの方式で授業を行っていることである。

名称	意味	狙い
PBL 1	Process-based Learning	<u>PBL 1 の狙い</u> 基礎知識の有機的理解、応用力の育成 <u>PBL 1～3 に共通の狙い</u> 授業への主体的参加、コミュニケーション能力の向上、自己学習能力の獲得、チームワーク
PBL 2	Problem-based Learning	<u>PBL 2 の狙い</u> 問題解決能力、幅広い統合化能力の育成 + PBL 1 の狙い
PBL 3	Project-based Learning	<u>PBL 3 の狙い</u> 創造力の育成 + PBL 2 の狙い

図表 46 PBL の 3 つの定義

これらの PBL の実施方法は、以下のようになっている。

⁴ 参考：

<http://www.okinawa-ct.ac.jp/detail.jsp?id=6828&pageStart=0&menuid=2977&funcid=2>
 及び <http://www.okinawa-ct.ac.jp/UserFiles/File/education/syllabus/aboutpbl02.pdf>

授業方式	PBL 1
教員配置と授業の形態の例	教員は 1 人 学生 4～8 人で 1 グループ 1 教室に 5～10 グループ
授業の進め方の例	①教員による講義（＋演習）が 3～4 回 ↓ ②教員：講義、課題提示 学生：グループ討議（1 週） ↓ ③学生：宿題実施 単独の調査、計算、考察（課外） ↓ ④学生：グループ討議、発表 教員：評価、補足説明（1 週） ※①～④が繰り返される
講義と課題の内容、関係	・ 講義内容 課題を解くために必要な知識を講義する。 ・ 課題 講義で学んだ知識を確認、応用するための演習問題、小実験に関する考察など
備考	●他の授業の進め方例： テーマによっては毎授業で、前半に講義、後半に PBL 1 形式の授業を行う。 ●適用授業の例： PBL 2、3 以外の授業科目（英語、数学、理論主体の専門科目など）

図表 47 PBL 1 の実施方法

授業方式	PBL 2
教員配置と授業の形態の例	教員は 1 グループにつき 1 人以上 学生 4～8 人で 1 グループ 1 教室に 1 グループ
授業の進め方の例	①教員：講義（50 分程度）、問題提示 ②学生：ブレインストーミング 課題事項の整理（1 週） ↓ ③学生：単独での調査、計算、考察 教員：分析、情報提供（課外） ↓ ④学生：学習成果の小発表、情報共有化、 新たな課題の明確化、実験・実習 教員：評価、補足説明（1 週） ※②～④を 2～3 回繰り返す。
講義と課題の内容、関係	・ 講義内容 学生が自己学習を開始するための必要最小限の知識を講義する。 ・ 課題 解決のためには講義範囲外の知識も自己学習・考察する必要がある高度なテーマ。
備考	●適用授業の例： 沖縄高専セミナー、各学科の学生実験、実習など。テーマによっては卒業研究・創造研究も PBL 2 で実施。

図表 48 PBL 2 の実施方法

授業方式	PBL 3
教員配置と授業の形態の例	教員は1グループにつき1人以上 学生4～8人で1グループ 1教室に1グループ
授業の進め方の例	①教員：講義（50分程度）、問題提示 ②学生：ブレインストーミング 課題事項の整理（1週） ↓ ③学生：単独での調査、計算、考察 教員：分析、情報提供（3～6週） ↓ ④学生：学習成果の小発表、情報共有化、 新たな課題の明確化、実験、計算 教員：評価、補足説明（1週） ※②～④を1～2ヵ月ごとに繰り返す。
講義と課題の内容、関係	・ 講義内容 学生が自己学習を開始するための必要最小限の知識を講義する。 ・ 課題 解決のためには講義範囲外の知識も自己学習・考察する必要がある、解決方法や答えが未知な実社会的で有用なテーマ。
備考	●適用授業の例： 創造演習、産業創造セミナー、卒業研究、創造研究など。

図表 49 PBL 3 の実施方法

事例 2 産業技術大学院大学⁵

産業技術大学院大学では、IT 分野のスーパープレーヤーである「情報アーキテクト」及び感性と機能の統合デザイナーである「ものづくりアーキテクト」の育成を目標としている。

アーキテクトレベルの人材には、知識、スキルの他にコンピテンシーが必要となる。「コンピテンシー」は、多くの職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力を意味する「社会人基礎力」や、問題解決や交渉やモチベーションアップなど、主に対人的な技能を意味する「ソフトスキル」などと同様、実社会における個人の能力を表す概念である。その中でも特に、アーキテクトレベルの人材として求められる、より高度な業務遂行能力を表すものである。同学では、各種基礎・専門科目の学修により、知識・スキルとともに一部のコンピテンシーを修得し、その後の PBL 型教育により、本格的にコンピテンシーを修得することを目標としている。

同学では、修得すべきコンピテンシーを、情報アーキテクチャ専攻では「7つのコアコンピテンシー」、創造技術専攻では「5つのコアコンピテンシー」と、これらの源となる「3つのメタコンピテンシー」として整理し、同学の2年間の教育で修得できるよう、カリキュラムを設計している。それぞれのコンピテンシーは以下の通りとなっている。

● 「3つのメタコンピテンシー」

- ・ コミュニケーション能力
- ・ 継続的学習と研究の能力
- ・ チーム活動

● 「7つのコアコンピテンシー（情報アーキテクチャ専攻）」

- ・ 革新的概念、アイデアの発想力
- ・ 社会的視点およびマーケット的視点
- ・ ニーズ分析力
- ・ モデリングとシステム提案
- ・ マネジメント能力
- ・ ネゴシエーション力
- ・ ドキュメンテーション力

● 「5つのコアコンピテンシー（創造技術専攻）」

⁵ 参考： <http://aiit.ac.jp/education/>

- ・ 発想力（企画アイディア力・実現アイディア力・独創力）
- ・ 表現力（要求定義力・提案力・可視化力）
- ・ 設計力（機能デザイン力、感性デザイン力、機能と感性の統合力）
- ・ 開発力（開発準備力・実装力・テスト・問題解決力）
- ・ 分析力（データ解析力・ユーザビリティ評価力・マーケットリサーチ力）

PBL（Project Based Learning）型教育とは、実社会で即戦力として活躍できる人材を育成するために有効な教育手法である。そこでは数名の学生が、明確な目標を掲げ、できるだけ実際の業務の内容に近い 1 つのプロジェクトを完成させていくプロセスの中で、実社会で真に役立つスキルやノウハウを修得する。通常の研究型の大学院では、修了要件として論文作成を課す例が多い。一方、PBL 型教育は、複数人のチームとしての取り組みであること、成果物だけでなく、プロセスにおける活動も評価の対象とすること、具体的なプロジェクトの成果発表となることなど、大きく異なる。

同学では、コンピテンシーを実践的に身につけるため、1 年次に基礎的な知識、スキルを修得したうえで、主に 2 年次に PBL 型教育を実施しており、修了に欠かせない要件としている。PBL 型教育は、まだ歴史の浅い教育手法であるが、同学は PBL 開発の先駆者として最先端の取り組みを行っている。

同学の PBL 型教育の特徴は、以下の通りである。

●実社会の活動に近く、大規模なプロジェクト

他大学や学部教育の中で取り入れられる PBL に比較して、週当たりの学修時間を十分に確保しており、実際の企業活動に近い感覚で、1 年間を通して、大きなプロジェクト管理に実践的に取り組むことができる。

●工学系の PBL 型教育

看護系などに比べ、全国的にも数の少ない IT 分野、イノベーションデザイン分野に特化した PBL 教育を受けることができる。

●産業界の声を取り入れたテーマ設定

専門職大学院に相応しい、より最新かつ実践的な教育内容とするため、産業界等の有識者を構成員とする「PBL 検討部会」から産業界の生の声を取り入れ、実社会を想定したテーマを設定している。

●PBL 型教育手法の確立

客観化した PBL の教育手法を確立しており、また、PBL を効果的・効率的に行えるよう iPBL (PBL インフラストラクチャー) システムの導入により、学生がプロジェクト管理、共有情報管理等を容易に行える環境を整備している。

●きめ細やかな指導と客観的基準に基づく成績評価

4～6 名程度の学生に 3 名の指導教員がついて、きめの細かい指導を行うとともに、それぞれの教員が、成果物、プロセスについて、学生の活動を質、量の両面から客観的に評価したうえで、教員の合議により成績判定を行っている。

●多種多様な経歴のメンバー構成

キャリアアップを目指し入学してきた、さまざまな年齢、職業、職位、経験を持つ学生同士が、互いの専門・得意分野を生かし、協力、切磋琢磨しながら学修する。

2.2 問題解決講座に求められる要件

前節で報告した事例を比較すると、実施形式が対照的である。事例 1 では講義と PBL がセットになっている。一方、事例 2 では、1 年次に基礎的な知識やスキルを身につけ、2 年次に PBL を行うというように、講義と PBL がセットにしていない。事例 1 は高等専門学校のものであり、事例 2 は社会人学生の多い専門職大学院のものであることから、対象となる学生のレベルにも大きな差があることが予想される。本事業では専門学校での実施が前提となるので、事例 1 の方が比較的参考にしやすい。しかし、事例 2 も、修得すべきコンピテンシーやテーマ設定等、参考とすべき点は多い。

以上のような考え方を基に、前節の事例を参考として、問題解決講座に求められる要件を以下のように設定する。

●講義や他科目との関係

課題を解決するために必要な知識や、ヒントとなるような話題を講義で伝え、その上で PBL を行う。何度か PBL を実施し慣れてきたら、講義範囲外の知識も必要になるテーマ設定を行う。

●運用方法

1 回の授業時間で終わる形式だけではなく、課外に自己学習・研究が必要になるような形式も取り入れる。

●テーマ設定

現実社会の課題に関係のあるテーマ設定とする。解決方法は既知・未知を問わない。自由な発想で解決方法を考えさせるようなものを中心とする。また、専門分野に関係のあるテーマを中心とするが、専門外のテーマも多少扱うようにする。

●指導上のポイント

教員は学生たちの自主的な議論や活動を促すことを主に指導し、直接的な解答を教えたりしない。

このような要件を基に、今後、問題解決講座の組立てを行っていく。

第3章 次年度以降の取組みに向けて

本事業では、グローバル専門職業人の要件や育成方法に関する調査を行い、それを基に、IT 分野と自動車整備分野において、グローバル専門職業人を養成するモデルカリキュラムの開発に取り組んだ。その過程において、専門分野ごとに MDIS の留学を組み合わせる形で、3 年制グローバル専門課程のカリキュラムの標準的な枠組みを見出せたことは大きな成果である。

課題としては、今年度開発したモデルカリキュラムの検証を行うことである。次年度以降、カリキュラムの一部を試行的に実施し、その教育効果や妥当性を検証していく。

さらに、MDIS での留学は他分野とも組み合わせることが可能であることが、本事業の取組みで明らかになった。特に、日本が、諸外国からも優れた分野に位置づけられている、美容、ホテル、食、アニメ等が候補として挙げられる。これらの分野のグローバル専門職業人を養成することは、経済産業省等の「クールジャパン戦略」ともつながり、今後の発展が期待できる。日本の優れた技術を備えた国内外のグローバル専門職業人が、活躍の場を世界に広げていくよう、人材育成の面で貢献を目指す。

平成 26 年度以降は、先述のような視点も持ちつつ、対象とする専門分野の整合性も探りながら、さらに高度なグローバル専門職業人養成プログラムの開発に取り組んでいく。

付録

- 参考資料 A 世界貿易投資報告：フィリピン編 2013 年度版
- 参考資料 B 世界貿易投資報告：インドネシア編 2013 年度版
- 参考資料 C 海外展開企業における人材育成の考え方
- 参考資料 D 横浜インターナショナルスクール
- 参考資料 E 宮崎情報ビジネス専門学校 情報システム科（2 年制） カリキュラム一式
- 参考資料 F 九州工科自動車専門学校 自動車整備科（2 年制） カリキュラム一式

参考資料 A

世界貿易投資報告：フィリピン編 2013 年度版

フィリピン

Republic of the Philippines

		2010 年	2011 年	2012 年
①人口:9,580 万人(2012 年)	④実質 GDP 成長率(%)	7.6	3.6	6.8
②面積:30 万 km ²	⑤消費者物価上昇率(%)	3.8	4.6	3.2
③1 人当たり GDP:2,614 米ドル (2012 年)	⑥失業率(%)	7.3	7.0	7.0
	⑦貿易収支(100 万米ドル)	△ 10,966	△ 15,652	△ 14,818
	⑧経常収支(100 万米ドル)	8,922	7,125	7,177
	⑨外貨準備高(100 万米ドル, 期末 値)	55,363	67,290	73,478
	⑩対外債務残高(グロス)(100 万米ド ル, 期末値)	60,048	60,442	60,337
	⑪為替レート(1米ドルにつき, フィリ ピン・ペソ, 期中平均)	45.11	43.31	42.23

【出所】①③⑨⑪:IMF, ②④:国家統計調整委員会(NSCB), ⑤⑦⑧⑩:中央銀行(Selected Philippines Economic Indicators), ⑥:国家統計局

2012 年のフィリピン経済は、好調なサービス産業、輸出の回復、公共支出の増加、堅調な内需などが寄与し、実質 GDP 成長率は 6.8%を記録、2011 年の 3.6%から大幅に上昇した。総合株式指数の最高値は年間を通して連続更新され、2013 年に入ってからは大手柄付け機関による信用格付けの引き上げも相次いだ。貿易動向をみると、輸出は 2 年ぶりにプラス成長を記録、輸入は伸びが鈍化し貿易赤字額は縮小した。対内直接投資額は前年比 12.0%増で、過去最高を更新した。

■ 公共支出、旺盛な個人消費が経済成長の原動力

2012 年の実質 GDP 成長率は 6.8%となり、2011 年の 3.6%から大幅に上昇し、政府の GDP 成長率の年間目標値 5.0～6.0%を上回った。証券市場も活況を維持し、フィリピン証券取引所株価指数(PSEi)は年間を通して史上最高値を更新し続けた。消費者物価上昇率は 3.2%と 2007 年以来の低水準となり、政府目標値の 3～5%の範囲内に

収まった。成長率が伸びた背景として国家経済開発庁(NEDA)は、好調なサービス産業、欧州債務危機の影響で落ち込んでいた輸出の回復、安定したインフレ率、財政改革による赤字の削減を挙げている。さらに、2013 年第 1 四半期の実質 GDP 成長率は 7.8%となり、アキノ政権下では最も高い水準を記録した。アジア主要国の中でも最高の成長率であった。

2012 年の GDP 成長率を需要項目別にみると、政府が

財政出動の景気浮揚効果を期待し、インフラ整備をはじめとする公共投資を積極的に増加させたことから、政府最終消費支出は 12.2%増と大幅に拡大した。欧州債務危機に端を発した景気低迷の影響から米国が回復傾向に転じたこともあり、財貨・サービス輸出は 8.9%増となった。建設(15.1%増)や耐久消費財(8.0%増)が伸びたことが主因となり固定資本は 10.4%増となったが、在庫品変動の影響で国内総固定資本形成は 3.2%減となった。

産業別にみると、2011 年に 1.8%増まで減速した鉱工業部門は、製造業の生産拡大や、建設業が 2011 年の 9.8%減から 2012 年の 15.7%と大幅に回復したことから、前年比 6.8%増となった。サービス業は、す

表 1 フィリピン主要経済指標

表：日本経済主要経済指標

(単位: %)

		2011 年	2012 年	2012 年				2013 年
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
実質 GDP 成長率		3.6	6.8	6.5	6.3	7.3	7.1	7.8
需要項目別	民間最終消費支出	5.7	6.6	6.9	6.6	6.7	6.2	5.1
	政府最終消費支出	2.1	12.2	21.3	7.2	12.3	9.5	13.2
	国内総固定資本形成	2.0	△ 3.2	△ 31.3	3.6	6.2	9.5	47.7
	財貨・サービスの輸出	△ 2.8	8.9	9.8	10.8	6.2	8.6	△ 7.0
	財貨・サービスの輸入	△ 1.0	5.3	△ 1.9	8.3	7.0	8.0	1.6
産業別	農林水産業	2.6	2.8	1.1	0.6	4.4	4.9	3.3
	農林業	4.4	3.6	2.2	1.3	5.5	5.2	2.9
	水産業	△ 4.3	△ 0.4	△ 3.8	△ 2.5	0.0	3.4	5.5
	鉱工業	1.8	6.8	5.3	5.8	7.1	8.9	10.9
	鉱業・採石業	7.0	2.2	△ 1.7	6.5	△ 1.2	2.8	△ 17.0
	製造業	4.7	5.4	6.0	4.3	5.8	5.5	9.7
	建設業	△ 9.8	15.7	1.5	11.6	17.8	29.9	32.5
	電気・ガス・水道業	0.6	5.1	8.5	6.1	2.7	3.4	0.1
	サービス業	4.9	7.6	8.4	7.7	8.0	6.5	7.0
	運輸・通信・倉庫	4.3	8.1	9.7	9.3	9.4	4.4	3.5
	商業	3.3	7.5	7.8	7.8	8.2	6.6	5.6
	金融	5.2	8.2	8.7	7.0	8.6	8.8	13.9
	不動産・BPO 関連など	8.4	7.5	7.8	8.1	7.8	6.5	6.3
	政府サービス	1.9	6.1	4.5	3.8	8.3	8.2	8.0
	その他サービス	5.6	7.7	10.4	8.4	6.5	5.8	7.6

【注】四半期の伸び率は前年同期比。

【出所】国家統計調整委員会(NSCB)から作成

すべての産業で高い成長率を記録し、7.6%増となった。GDP 全体の 47.9%を占めるサービス産業部門の高い成長率が、成長率の上昇を牽引する結果となった。一方、農林水産業は天候不順の影響により、2.8%増と伸び悩んだ。

フィリピンの民間消費を下支えする海外就労者 (OFW) の本国送金は、世界経済の低迷にもかかわらず、前年比 6.3%増の 213 億 9,100 万ドルとなり過去最高額を更新した。送金元としては米国 (構成比 42.6%)、カナダ (9.2%)、サウジアラビア (8.0%)、英国 (5.0%)、日本 (4.7%) が上位を占めている。本国送金の増加が個人消費を刺激、堅調な民間最終消費支出の増加 (6.6%増) につながった。個人消費は GDP の約 7 割を占めている。

■ 投資適格国に格上げ

好調なフィリピン経済の動向を受け、大手格付け機関が相次いでフィリピンの長期国債信用格付けを引き上げた。英国系大手格付け機関のフィッチ・レーティングスは 2013 年 3 月 27 日、外貨建て長期債務の信用格付けを「BB プラス」から「BBB マイナス」に 1 段階引き上げた。米国系格付け大手のスタンダード・アンド・プアーズ (S&P) も 5 月 2 日、「BB プラス」から「BBB マイナス」に 1 段階引き上げた。

フィッチおよび S&P は引き上げの理由として、緩やかな物価上昇率、対外債務依存度の低下、財政の改善、中央銀行の適切な金融政策などが機能し、成長を押し上げている点を挙げた。フィリピンが高成長を維持している背景として、力強い内需、底堅い OFW からの送金によって支えられた経常黒字が維持していることを説明している。一方、フィリピンが抱える課題について S&P は、「投資適格」国の中では 1 人当たり GDP が低い水準にある (S&P の 2013 年予測: 2,850 ドル) とし、10 年前から年平均 3.3%増の低率にとどまっていると指摘した。その理由として、不十分な

インフラ整備、外資規制による対内投資の伸び悩みなどが、成長の足かせになっているとの分析をした。フィッチの信用格付け引き上げの後、フィリピン政府はインフラ整備の分野に多くの投資を呼び込み、インフラ整備関連支出を現在の GDP 比 2.8%から 5.0%に増やす計画を明らかにした。

■ 経済成長に寄与する IT-BPO 産業

IT-BPO (IT・ビジネス・プロセス・アウトソーシング) 産業は、海外就労者の本国送金とともに経済成長の柱に位置付けられている。アキノ大統領による 2012 年 7 月の施政方針演説では、「私が政権を去る 2016 年までには 250 億ドル産業に成長、130 万人の雇用を生むと予測されている」と述べ、IT-BPO 産業が経済成長に大きく寄与する重要産業との認識を示している。フィリピン IT-BPO 協会 (IBPAP) によると、2012 年の IT-BPO 産業の売上高は 22%増の 134 億ドルと、IBPAP が掲げた同年の目標 130 億ドルを上回った。雇用者数は前年比 21.8%増の 78 万人となった。

一般的に IT-BPO 業界の給与水準は他業種に比べて高く、従業員の多くが若者だ。そのため、IT-BPO 従業員の活発な消費活動が、民間消費全体を後押ししている。

■ 輸出は 2 年ぶりにプラス成長を記録

2012 年の輸出 (通関ベース) は、前年比 8.2%増の 519 億 9,200 万ドルとなった。輸入は 2.6%増の 617 億 1,400 万ドルで、12 年連続の入超となった。輸出は 2 年ぶりに増加し、輸入は伸びが鈍化した。これにより、貿易赤字は 2011 年の 121 億 200 万ドルから 97 億 2,200 万ドルに縮小した。

輸出を品目別にみると、全体の 3 分の 1 を占める電気機器・同部品が前年比 48.6%増の 173 億 5,800 万ドルと大きく伸びた。同品目全体は、前年には欧州債務危機による

表 2 フィリピンの主要品目別輸出入 <通関ベース>

(単位: 100 万ドル, %)

	輸出 (FOB)					輸入 (FOB)			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
電気機器・同部品	11,684	17,358	33.4	48.6	鉱物性燃料	12,517	13,879	22.5	10.9
集積回路	5,477	7,821	15.0	42.8	原油	7,785	7,519	12.2	△ 3.4
ダイオード, トランジスタ, およ	2,360	2,674	5.1	13.3	石油	3,536	4,807	7.8	35.9
び類似の半導体機器					電気機器・同部品	8,165	8,872	14.4	8.7
特殊品目	10,389	5,932	11.4	△ 42.9	集積回路	4,143	4,779	7.7	15.4
委託加工用に輸入された原材	9,296	5,387	10.4	△ 42.1	有線電話用または有線電信	552	668	1.1	20.9
料で製造した完成品					用の電気機器				
機械・同部品	5,098	5,402	10.4	6.0	特殊品目	9,468	7,167	11.6	△ 24.3
自動データ処理機械	2,985	2,322	4.5	△ 22.2	委託加工用に輸入した原材料	9,102	6,873	11.1	△ 24.5
自動データ処理機械等の部品	1,459	1,246	2.4	△ 14.6					
合計 (その他含む)	48,042	51,992	100.0	8.2	合計 (その他含む)	60,144	61,714	100.0	2.6

〔出所〕 国家統計局 (NSO) から作成

表 3 フィリピンの主要国・地域別輸出入(通関ベース)

(単位: 100 万ドル, %)

	輸出(FOB)					輸入(FOB)			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
日本	8,865	9,881	19.0	11.5	ASEAN	14,237	14,112	22.9	△ 0.9
ASEAN	8,635	9,801	18.9	13.5	シンガポール	4,893	4,403	7.1	△ 10.0
シンガポール	4,278	4,861	9.3	13.6	タイ	3,462	3,447	5.6	△ 0.4
タイ	1,904	2,446	4.7	28.5	インドネシア	2,372	2,732	4.4	15.2
米国	7,080	7,386	14.2	4.3	マレーシア	2,593	2,407	3.9	△ 7.1
中国	6,102	6,159	11.8	0.9	米国	6,501	7,118	11.5	9.5
EU 27	5,949	5,926	11.4	△ 0.4	中国	6,059	6,663	10.8	10.0
ドイツ	1,729	1,957	3.8	13.1	日本	6,510	6,446	10.4	△ 1.0
オランダ	1,745	1,551	3.0	△ 11.1	台湾	4,169	4,833	7.8	15.9
香港	3,699	4,776	9.2	29.1	EU 27	4,447	4,592	7.4	3.3
韓国	2,196	2,862	5.5	30.3	韓国	4,392	4,504	7.3	2.5
台湾	2,003	1,915	3.7	△ 4.4	サウジアラビア	3,223	3,432	5.6	6.5
合計(その他含む)	48,042	51,992	100.0	8.2	合計(その他含む)	60,144	61,714	100.0	2.6

「出所」 国家統計局(NSO)から作成

〔出所〕 国家統計局(NSO)から作成

と3位から2位に浮上した。前年首位の日本は1.0%の微減となる64億4,600万ドル(10.4%)で、3位に順位を下げた。

日本は2011年まで3年連続で輸出入ともに最大の相手国だった。2012年は、輸入の順位は下がったものの、4年連続で最大の貿易相手国となっており、引き続き大きな存在感をみせ

欧米諸国の需要減少から17.7%減と落ち込んだが、米国向け輸出は34.9%増となり回復が顕著となった。

電気機器・同部品の内訳として、集積回路も前年に急減した欧州向けの回復により、42.8%増の78億2,100万ドル(構成比15.0%)と大幅に回復した。ダイオード、トランジスタなどの半導体も13.3%増の26億7,400万ドル(5.1%)と高い伸びを示した。フィリピン半導体・エレクトロニクス産業連盟(SEIPI)は2013年の輸出目標を前年比5~6%増とし、達成は射程圏内にあるとしている。一方、特殊品目は42.9%減の59億3,200万ドルと大幅に下落した。その大半は、輸出加工区内の企業による委託加工の完成品であり、半導体や機械部品が多くを占める。

国・地域別では最大の輸出相手国は日本で、前年比11.5%増の98億8,100万ドル(構成比19.0%)と堅調な伸びで首位を保った。2位は米国で、4.3%増の73億8,600万ドル(14.2%)、3位は中国で0.9%増の61億5,900万ドル(11.8%)だった。上位3カ国の順位は前年と同じだった。2011年の輸出は欧州債務危機に端を発した欧州諸国の景気減速などにより落ち込んだが、2012年は韓国、香港、タイをはじめとするアジア向けを中心に拡大した。

■ 鉱物性燃料が輸入額の2割強

2012年の輸入は前年比2.6%増の617億1,400万ドルとなった。主要輸入品である鉱物性燃料は、前年から原油価格の高騰により10.9%増の138億7,900万ドルで、輸入全体の2割強を占めた。内訳としては、原油が3.4%減の75億1,900万ドル、石油が35.9%増の48億700万ドルとなっている。

国・地域別でみると、米国が前年比9.5%増の71億1,800万ドル(構成比11.5%)と前年の2位から首位に立った。次いで、中国が10.0%増の66億6,300万ドル(10.8%)

ている。

■ 自己証明制度第2パイロット・プロジェクトが始動

フィリピンは二国間協定の日・フィリピン経済連携協定(JPEPA)と、多国間協定のASEAN物品貿易協定(ATIGA)、ASEAN・日本経済連携協定(AJCEP)、ASEAN・中国自由貿易協定(ACFTA)、ASEAN・韓国自由貿易協定(AKFTA)、ASEAN・オーストラリア・ニュージーランド自由貿易協定(AANZFTA)、ASEAN・インド自由貿易協定(AIFTA)の七つのFTAが発効している。締結国との往復貿易額は、全体の56.1%を占める。

フィリピンにとって唯一の二国間FTAであるJPEPAがフィリピンの貿易に占める構成比は14.4%となり、2011年(14.2%)より微増した。看護師・介護福祉士の日本への派遣がフィリピン側で期待したほど進まないことが以前から課題となっていたが、2012年2月、日本政府は一部のフィリピン人候補者の滞在期間を、追加的に1年間延長できる閣議決定をするなど進展がみられる。

ATIGAでは、ほぼすべての品目の関税率が0%に引き下げられているが、自己証明制度の導入が次の焦点となっている。同制度は、アジアで発効済みの主要FTAで導入されている第三者証明制度(政府などの第三者機関が物品の原産性を判定し、輸出ごとに原産地証明書を発給する制度)とは異なり、政府などから認定された企業に自己証明制度(自らの責任で物品の原産性を申告)の利用を認める制度で、手続きの簡素化や時間短縮につながるなどが期待されている。2011年よりシンガポール、マレーシア、ブルネイの3カ国が自己証明制度パイロット・プロジェクト(PP)の導入を進めていた。一方、フィリピンは同制度のPPに参加せず、インドネシア、ラオスとともに別の

表4 フィリピンの FTA 発効済み国・地域との貿易

	FTA	(単位: %)		
		フィリピンの貿易に占める 構成比(2012 年)		
		往復	輸出	輸入
発効済み	ASEAN 物品貿易協定(ATIGA)	21.0	18.9	22.9
	フィリピン・日本経済連携協定(JPEPA)	14.4	19.0	10.4
	[ASEAN・日本包括的経済連携協定(AJCEP)]	-	-	-
	ASEAN・中国自由貿易協定(ACFTA)	11.3	11.8	10.8
	ASEAN・韓国自由貿易協定(AKFTA)	6.5	5.5	7.3
	ASEAN・オーストラリア・ニュージーランド自由貿易協定(AANZFTA)	2.0	0.4	1.6
	ASEAN・インド自由貿易協定(AIFTA)	0.9	0.6	1.1
	合計	56.1	56.2	54.1

〔出所〕 国家統計局(NSO)から作成

枠組みの自己証明制度 PP 設立に動き、2012 年 8 月に開催された ASEAN 経済相会議において「第 2PP」としてその実施にかかる覚書を締結した。その後、タイも 2013 年 2 月、第 2PP に正式に参加表明をした。2015 年には ASEAN10 カ国で統一した自己証明制度の運用開始を目指している。第 2PP は第 1PP に比べより利用が制限的になっており、日系産業界は第 2PP 構築の動きを牽制している。

■対内直接投資は過去最高を更新

2012 年の対内直接投資額(認可ベース)は前年比 12.0%増の 2,891 億 1,800 万ペソとなり、過去最高を更新した。業種別でみると、最大は全体の 58.6%を占めた製造業で、1,695 億 3,100 万ペソ(前年比 18.6%増)と堅調な伸びを示した。次いで輸送・倉庫が約 47 倍の 530 億 3,300 万ペソ(構成比 18.3%)、管理・サポートサービスは 24.9%増の 163 億 1,400 万ペソ(5.6%)、情報通信は約 4.6 倍の 154 億 4,100 万ペソ(5.3%)、不動産業は 83.8%減の 99 億 9,700 万ペソ(3.5%)となった。

国・地域別でみると、第 4 四半期に約 1,009 億ペソの大型投資があったオランダが、前年の約 3.7 倍となる 1,043 億 2,100 万ペソで、首位となった。蘭領アンティルが租税回避地(タックスヘイブン)として使われたことが主な要因と

表5 フィリピンの業種別対内直接投資<認可ベース>

	(単位: 100 万ペソ, %)			
	2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率
製造業	142,918	169,531	58.6	18.6
輸送・倉庫	1,141	53,033	18.3	4,550.0
管理・サポートサービス	13,061	16,314	5.6	24.9
情報通信	3,381	15,441	5.3	356.7
不動産業	61,716	9,997	3.5	△ 83.8
飲食関連事業	1,014	8,049	2.8	693.6
電力・ガス	30,468	5,717	2.0	△ 81.2
農林水産業	1,265	4,088	1.4	223.2
建設業	33	3,932	1.4	11,743.1
水道事業等	391	1,087	0.4	178.4
合計(その他含む)	258,231	289,118	100.0	12.0

〔出所〕 国家統計調整局(NSCB)から作成

みられる。日本は 2009 年から 3 年連続で首位を維持していたが、2012 年は 11.9%減(690 億 3,700 万ペソ)で 2 位になった。次いで、米国は 49.9%減の 399 億 9,700 万ペソ、シンガポールは約 5.8 倍の 129 億 5,200 万ペソ、韓国は 26.0%減の 97 億 9,600 万ペソとなった。

誘致機関別でみると、フィリピン経済区庁(PEZA)が 7.1%増の 2,093 億 7,700 万ペソで全体の 72.4%を占めた。次いで投資委員会(BOI)が構成比 25.6%(740 億 6,500 万ペソ)となり、PEZA と BOI の上位 2 機関で、全投資額の 98.0%を占めた。

■PPP による進展が期待されるインフラ整備

フィリピンでは、首都圏の交通渋滞や港湾・空港の混雑などのインフラの未整備や、供給不足による高額な電力料金が外資誘致の長年の課題になっている。そのため、アキノ政権では官民パートナーシップ(PPP)によるインフラ整備事業を主要政策課題に掲げ、高速道路や空港アクセス道路の連結・建設、軽量高架鉄道(LRT)建設などのプロジェクトを進めている。一方、汚職撲滅を重視するアキノ大統領は事業の透明性を重視し、特に大型事業については見直しが何度も行われ、入札日が何度も延期されるなど本格的展開は遅れているのが現状だ。

2013 年 6 月時点で落札された案件は、「ダーンハリ〜南部ルソン高速道路(SLEX)接続道路建設」「学校建設第 1 期」「ニノイ・アキノ国際空港(NAIA)高速道路第 2 期」の 3 件がある。NAIA 高速道路建設事業では、空港・港湾と

表6 フィリピンの国・地域別対内直接投資<認可ベース>

	(単位: 100 万ペソ, %)			
	2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率
オランダ	28,303	104,321	36.1	268.6
日本	78,321	69,037	23.9	△ 11.9
米国	79,855	39,997	13.8	△ 49.9
シンガポール	2,217	12,952	4.5	484.2
韓国	13,235	9,796	3.4	△ 26.0
ケイマン諸島	8,443	7,019	2.4	△ 16.9
英国	1,719	6,769	2.3	293.7
タイ	-	6,583	2.3	全増
英領バージン諸島	2,324	3,722	1.3	60.1
台湾	3,130	2,472	0.9	△ 21.0
中国	20,657	1,988	0.7	△ 90.4
ドイツ	980	1,912	0.7	95.1
マレーシア	571	1,599	0.6	180.0
フランス	1,145	1,356	0.5	18.4
香港	875	1,261	0.4	44.1
オーストラリア	1,878	1,152	0.4	△ 38.7
カナダ	1,539	956	0.3	△ 37.9
スイス	2,071	878	0.3	△ 57.6
デンマーク	845	328	0.1	△ 61.2
インド	1,533	104	0.0	△ 93.2
合計(その他含む)	258,231	289,118	100.0	12.0

〔出所〕 国家統計調整局(NSCB)から作成

カビテ州内の経済特区間のアクセス改善を目的として、NAIA(ターミナルⅠ～Ⅲを含む)と首都圏を結ぶ高架道路(7.75キロ)の建設、およびNAIA、首都圏南部を走る高速道路スカイウェイとマニラ・カビテ高速道路(CAVITEX)を連結するアクセス道路(2.22キロ)の建設を行う。当案件は、空港と首都圏および工業団地が集積するカビテ州をつなぐ高速道路間のインフラが改善されるため、かねて物流の改善を求めてきた進出日系企業にとってメリットは大きい。

■ 日系からの大型投資は一服感

2012年の対日輸出は前年比11.5%増の98億8,100万ドルとなった。一方、日本からの輸入は1.0%減の64億4,600万ドルとなり、貿易黒字額は34億3,500万ドルに拡大した。

輸出をみると、電気機器・同部品が51.0%増の24億4,900万ドルで全体の24.8%を占めた。内訳としては電気絶縁線、ケーブルなどが29.3%増の6億300万ドル、ダイオード、トランジスタ、および類似の半導体機器が80.2%増の6億200万ドルなどとなった。また木材・同製品も28.8%増の21億6,700万ドルで、全体の21.9%を占めた。

輸入をみると、機械・同部品が6.4%増の15億7,600万ドルで輸入全体の24.4%を占めた。主要品目は自動データ処理機械等の部品で25.3%増の6億700万ドルであった。輸入品目の2位は電気機器・同部品(8.3%増、13億4,300万ドル)で、これに車両(25.0%増、9億5,600万ドル)が続く。車両のうち、自動車の輸入が36.3%増の3億3,000万ドルと大きく伸びている。その背景には、国内市場が好調であるなかで、日本とのFTAなどにより、自動車の

関税削減・撤廃が進んでおり、現地生産から輸入に切り替える動きが影響していると思われる。

2012年の日本からの対内直接投資額(認可ベース)は過去最高額を記録した2011年から11.9%減少し、690億3,700万ペソとなった。2011年はキヤノン、セイコーエプソン、ブラザー工業のプリンター大手メーカー3社による生産拠点の新設や拡張投資、村田製作所のスマートフォン向けコンデンサーの新工場設立など大型投資案件が目立った。2012年はこのような大手メーカーによる新規投資案件は少なかったものの、キヤノン、ブラザー工業など大手メーカーの進出に伴う、関連部品企業の進出がみられた。進出先としては、日系製造業が多く集積するバタンガス地域が多い。

大型新規投資案件としては、バンダイが玩具を生産する新工場をバンダイグループ香港による100%出資で設立した。また、セメダインがフィリピン進出企業向けの工業用接着剤や建築市場向けシーリング材等の製造販売拠点を全額出資で設立した。また、2013年に入ってから、日本の地銀など金融機関と地場銀行の業務提携も進んでいる。

近年アジアにおいて生産拠点を新たに構築する、もしくはリスク分散先として、フィリピンに注目する企業も少なくない。フィリピン投資の決定理由として、労働市場や労務管理の面で優位性が高いことを挙げる企業が多い。フィリピンは人件費の上昇率も比較的穏やかで、労働力も豊富だ。製造業のワーカーレベルであれば、最低賃金に近い給与条件から雇用できる。また、親日的な国民性や英語でのコミュニケーションが可能なことで労務管理が比較的容易で、2012年に記録されたストライキ発生件数は3件と、労使関係は安定している。

表7 フィリピンの対日主要品目別輸出入<通関ベース>

(単位:100万ドル、%)

	輸出					輸入			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
電気機器・同部品	1,621	2,449	24.8	51.0	機械・同部品	1,481	1,576	24.4	6.4
電気絶縁線、ケーブルなど	467	603	6.1	29.3	自動データ処理機械等の部品	485	607	9.4	25.3
ダイオード、トランジスタ、および類似の半導体機器	334	602	6.1	80.2	他の項目に該当しない機械類	304	260	85	△ 14.6
木材・同製品	1,683	2,167	21.9	28.8	電気機器・同部品	1,239	1,343	20.8	8.3
木製建具および建築用木工品	1,649	2,124	21.5	28.8	集積回路	534	666	10.3	24.7
プラスチックおよびその製品	98	1,141	11.5	1,059.7	車両(鉄道以外)	765	956	14.8	25.0
その他のプラスチック製品、プラスチック材料	22	1,063	10.8	4,696.1	乗用自動車その他の自動車	242	330	5.1	36.3
特殊品目	1,698	937	9.5	△ 44.8	自動車の部品、部分品、付属品	232	235	3.6	1.1
委託加工用に輸入された原材料で製造した完成品	1,362	824	8.3	△ 39.5	特殊品目	948	783	12.2	△ 17.4
					委託加工用に輸入した原材料	886	736	11.4	△ 16.9
合計(その他含む)	8,865	9,881	100.0	11.5	合計(その他含む)	6,510	6,446	100.0	△ 1.0

〔出所〕国家統計局(NSO)から作成

表 8 日系企業の主なフィリピン投資案件(2012 年 5 月～2013 年 6 月)

投資先 業種／品目	企業名	時期	形態	資本金／ 投資額	概要
電気機器	千代田インテグレ	2012 年 12 月	新規 投資	1,500 万ペソ (資本金)	今までフィリピン国内への販売事業は、シンガポール現地法人が行ってきたが、需要拡大を見込み、販売子会社を設立。
	富士プリント工業	2013 年 1 月	新規 投資	n.a.	ラグナテクノパーク内に営業所を開設。プリント基板の営業拠点の一つとし、得意の多品種小ロット品の量産や試作の需要を取り込む。
	シークス	2013 年 5 月	拡張 投資	11 億円 (資本金)	山一電機のフィリピン子会社から EMS 事業に係る全ての資産および工場土地建物を譲り受け、同国で受託製造の拡大を目指す。
	山洋電気	2013 年 5 月	拡張 投資	1,600 万ドル (投資額)	第 3 工場を建設する。無停電電源装置、パワーコンディショナーおよびステッピングモーターを生産する。
	ジャパンディスプレイ	2013 年 6 月	M&A	9 億 9,500 万円 (資本金)	ナソックスのフィリピン現地法人(クラーク自由港内)の株式 81%を取得。パネルの後工程の拠点としてさらなる生産能力増強を図る。
光学機器	富士フイルム	2012 年 8 月	拡張 投資	23 億円 (総投資額)	フィリピンにおける光学レンズの加工組立工場を新設。ラグナ州カーメルレイ工業団地に、2013 年 6 月工場稼働予定。
輸送機器	スズキ	2012 年 11 月	拡張 投資	21 億円 (投資額)	現地子会社がカーメルレイ工業団地内二輪車向け工場を新設。年間生産台数 20 万台。
玩具	バンダイナムコホールディングス	2012 年 7 月	新規 投資	7.45 億円 (資本金)	カプセル玩具素材、フィギュア等の製造。2013 年夏工場稼働予定。
化学	大陽日酸	2012 年 7 月	拡張 投資	30 億円 (投資額)	クラーク自由港に液化ガス工場(第 3 工場)を新設し、フィリピンでの生産能力を 5 割増強。2013 年末までに稼働予定。
	花王	2012 年 7 月	拡張 投資	30 億円 (投資額)	アジア域内での需要増に対応し、ヤシ油を原料とする工業用製品(界面活性剤の原料となる高級アルコール)の生産能力を増強
	セメダイン	2012 年 8 月	新規 投資	20 万ドル (資本金)	接着剤・シーリング材および関連商品の製造販売。2012 年 10 月設立予定。
医療機器	テルモ	2012 年 5 月	拡張 投資	n.a.	ラグナ州の既存工場の拡張。グローバルに需要が高まる注射器・針の増産に対応。
資源開発	住友金属鉱山	2012 年 11 月	拡張 投資	15 億 9,000 万ドル(投資額)	タガニート・ニッケルプロジェクトの計画を見直し。投資額を当初予定の 13 億ドルから 15.9 億ドルに変更。
建設	新日鉄住金エンジニアリング	2012 年 10 月	新規 投資	2,820 万ペソ (資本金)	現地企業 2 社と合併による建築・鋼構造会社を設立。2013 年 4 月設立予定。
卸売り	トーメンエレクトロニクス	2013 年 5 月	駐在員 事務所	n.a.	マカティ市に駐在員事務所を設置。日系顧客により充実したサービスを提供する。
小売り	ファミリーマート	2012 年 11 月	新規 投資	6.3 億円 (資本金)	伊藤忠商事、SIAL(Ayala グループと Rustan グループの合併会社)と合併会社を設立(日本側出資比率 40%)。2013 年 4 月に 1 店舗目を開店。

〔出所〕各社発表および報道などから作成(発表時点)

■消費市場としてのマニラ首都圏

サービス産業の分野でも、日系企業による、特に消費市場が拡大するマニラ首都圏への進出が顕著となっている。国家統計局によると、マニラ首都圏では 1 人当たり GDP は 2012 年には約 7,400 ドルに達し、フィリピン全体の 1 人当たり GDP(2,614 ドル)よりはるかに高い。ファーストリテイリングは SM リテール社との間で合併会社を設立し、2012 年 6 月、アジア最大級のショッピングモール「モール・オブ・アジア」にユニクロ 1 号店を開店した。2013 年 7 月までに 3 店舗を展開している。ファミリーマートも、伊藤忠商事、SIAL CVS RETAILERS(アヤラグループとルスタングループの合併)で合併会社を設立、2013 年 4 月に大型ショッピングモールのグロリエッタ 3 に 1 号店をオープンした。

中間層以上をターゲットとした外食チェーンの進出も進んでおり、とりわけラーメンチェーンの進出が目立つ。「三

ツ矢堂製麺」が 2012 年 11 月に 1 号店をオープンした。「らーめん山頭火」を展開しているアブ・アウトは 2013 年 2 月に 1 号店を開店した。

ラーメンチェーン以外の飲食業も進出が相次いでいる。ドトール・日レスホールディングス(HD)は、2012 年 10 月にパスタ専門店「洋麺屋 五右衛門」の 1 号店を大手商業施設のグリーンベルト 3 で開店した。また、外食大手ワタミ傘下のワタミ・インターナショナルは、2012 年に 2 店舗展開している。ターゲットとする顧客層は中高所得者層および在留邦人とし、将来的には 15 店舗前後の出店を計画中だ。2013 年 4 月には、焼肉レストランチェーン「牛角」を展開するレイズインターナショナルが、1 号店をオープンした。マニラ首都圏は今、日本食レストラン激戦区の様相を呈しつつある。

参考資料 B

世界貿易投資報告：インドネシア編 2013 年度版

インドネシア

Republic of Indonesia

		2010 年	2011 年	2012 年
①人口:2 億 3,764 万人(2010 年)	④実質 GDP 成長率(%)	6.1	6.5	6.2
②面積:191 万 931 km ² (2011 年)	⑤消費者物価上昇率(%)	7.0	3.8	4.3
③1 人当たり GDP:3,562.6 米ドル (2012 年)	⑥失業率(%)	7.1	6.6	6.1
	⑦貿易収支(100 万米ドル)	30,627	34,783	8,417
	⑧経常収支(100 万米ドル)	5,144	1,685	△ 24,183
	⑨外貨準備高(100 万米ドル)	96,207	110,123	112,781
	⑩対外債務残高(100 万米ドル)	118,624	118,642	126,119
	⑪為替レート(1 米ドルにつき、 ルピア、期末仲値)	8,991	9,068	9,670

【注】⑩: 公的債務のみ。

【出所】①～⑥: インドネシア中央統計局(BPS), ⑦～⑪: インドネシア中央銀行

2012 年のインドネシア経済は、民間消費が堅調に推移するとともに投資が原動力となり、実質 GDP 成長率は 6.2%を記録した。2013 年も内需が経済成長を牽引するとみられるが、投資の伸びは鈍化し、輸出は低迷が続く見通しだ。人件費の高騰等による事業コストの上昇、通貨ルピア安の進行等を不安視する向きも多い。政府は、予算指標で 6.8%としていた 2013 年の成長率の見通しを、5 月に国会に提出した補正予算案では 6.2%に下方修正した。かかる状況でも、進出日系企業からは業況の上向きや好況の持続を予想する声が多く聞かれる。

■ 民間消費、投資が経済成長の原動力に

2012 年の実質 GDP 成長率は 6.2%となり、前年の 6.5%からは低下したものの、依然 6%台を維持し堅調だった。2012 年は、民間消費が堅調に推移したことに加え、投資が好調だったことが成長を牽引した。民間最終消費支出は、前年の 4.7%増を上回る 5.3%増となり、堅調な伸びがみられた。輸出は 2.0%増となり、前年の 13.6%増から大幅に減速した。国内総固定資本形成は企業の設備投資の活発化などに伴い、前年の 8.8%増から拡大し、9.8%増と好調だった。四半期ごとの実質 GDP 成長率は、第 1 四半期の 6.3%に続いて、6.4%、6.2%、6.1%と徐々に低下した。欧州、中国、インド向けを中心に輸出が大きく減速したことが影響しており、特に第 3 四半期の輸出は前年同期比 2.6%減と落ち込んだ。

業種別では、全 9 業種でプラスとなった。成長率が最も高かった運輸・通信は 10.0%増と、前年に続き 2 桁台を維

持したが伸びはやや鈍化した。以下、商業・ホテル・レストラン(8.1%増)、建設(7.5%増)、金融・不動産・企業サービス(7.2%増)、電気・ガス・水道(6.4%増)の順だった。製造業は 5.7%増で、前年の 6.2%増と比べて伸びが鈍化した。また、農林・水産(4.0%増)、鉱業・採掘(1.5%増)は低い伸びにとどまった。

2013 年の実質 GDP 成長率については、政府は予算指標において 6.8%としている。しかし、昨今、ルピア安などによる財政圧迫の懸念から、5 月に国会に提出した補正予算案では同成長率を 6.2%に下方修正した。各機関の実質 GDP 成長率見通しは、2013 年 4 月時点で世界銀行が 6.2%、アジア開発銀行が 6.4%、OECD が 6.2%としているほか、インドネシア中央銀行は 6.2～6.4%としている。2013 年第 1 四半期は、民間消費が堅調だったものの、総固定資本形成(投資)の伸びが鈍化した影響で、成長率は前年同期比 6.0%だった。

大手格付け機関のフィッチは 2011 年 12 月に、ムーディーズは 2012 年 1 月にインドネシア・ソブリン債の格付けを投資適格に引き上げ、その後は評価を変えていない。一方で、S&P は投資適格の 1 ランク下の評価を維持してきたが、2013 年 5 月、格付け見通しを「ポジティブ」から「安定的」に引き下げた。S&P は財政を圧迫している燃料補助金の削減実施を、投資適格への引き上げの条件として挙げている。

表 1 インドネシア主要経済指標

	2011 年	2012 年	2012 年				2013 年 Q1
			Q1	Q2	Q3	Q4	
実質 GDP 成長率	6.5	6.2	6.3	6.4	6.2	6.1	6.0
民間最終消費支出	4.7	5.3	4.9	5.2	5.6	5.4	5.2
政府最終消費支出	3.2	1.3	6.5	8.6	△ 2.8	△ 3.3	0.4
国内総固定資本形成	8.8	9.8	10.0	12.5	9.8	7.3	5.9
財貨・サービスの輸出	13.6	2.0	8.2	2.6	△ 2.6	0.5	3.4
財貨・サービスの輸入(控除)	13.3	6.7	9.0	11.3	△ 0.2	6.8	△ 0.4

【注】四半期の伸び率は前年同期比。

【出所】インドネシア中央統計局(BPS)

表 2 インドネシアの主要品目別輸出入＜通関ベース＞

(単位:100 万ドル, %)

	輸出 (FOB)					輸入 (CIF)			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
非石油・ガス	162,020	153,072	80.5	△ 5.5	非石油・ガス	136,734	149,106	77.8	9.0
鉱物性燃料	27,444	26,408	13.9	△ 3.8	機械・部品	24,729	28,415	14.8	14.9
動植物性油脂	21,655	21,300	11.2	△ 1.6	電気機器・部品	18,245	18,902	9.9	3.6
電気機器・部品	11,145	10,765	5.7	△ 3.4	鉄鋼	8,581	10,140	5.3	18.2
ゴムおよび同製品	14,352	10,474	5.5	△ 27.0	輸送機器・部品	7,603	9,753	5.1	28.3
機械・部品	5,750	6,103	3.2	6.1	プラスチック製品	6,688	6,991	3.6	4.5
石油・ガス	41,477	36,973	19.5	△ 10.9	石油・ガス	40,702	42,565	22.2	4.6
原油	13,829	12,293	6.5	△ 11.1	原油	11,155	10,803	5.6	△ 3.1
石油製品	4,777	4,159	2.2	△ 12.9	石油製品	28,135	28,681	15.0	1.9
ガス	22,872	20,521	10.8	△ 10.3	ガス	1,413	3,082	1.6	118.2
総額	203,497	190,045	100.0	△ 6.6	総額	177,436	191,671	100.0	8.0

〔注〕 非石油・ガスの内訳は、主要製品の HS コード 2 桁による分類。非石油・ガスは記載した内訳以外にも含む。2012 年の品目別輸出入額は暫定値。よって表 3 の総額の金額と一致しない。

〔出所〕 インドネシア中央統計局 (BPS)

表 3 インドネシアの主要国・地域別輸出入＜通関ベース＞

(単位:100 万ドル, %)

(単位:100万円、%)

	輸出 (FOB)					輸入 (CIF)			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
ASEAN	42,099	41,831	22.0	△ 0.6	ASEAN	51,109	53,661	28.0	5.0
シンガポール	18,444	17,135	9.0	△ 7.1	シンガポール	25,965	26,087	13.6	0.5
マレーシア	10,996	11,280	5.9	2.6	マレーシア	10,405	12,244	6.4	17.7
タイ	5,897	6,635	3.5	12.5	タイ	10,405	11,437	6.0	9.9
日本	33,715	30,135	15.9	△ 10.6	日本	19,437	22,768	11.9	17.1
米国	16,459	14,874	7.8	△ 9.6	中国	26,212	29,387	15.3	12.1
中国	22,941	21,660	11.4	△ 5.6	米国	10,813	11,603	6.1	7.3
韓国	16,389	15,050	7.9	△ 8.2	韓国	13,000	11,970	6.2	△ 7.9
インド	13,336	12,496	6.6	△ 6.3	サウジアラビア	5,427	5,199	2.7	△ 4.2
オーストラリア	5,583	4,905	2.6	△ 12.1	台湾	4,260	4,693	2.4	10.2
台湾	6,585	6,243	3.3	△ 5.2	オーストラリア	5,177	5,298	2.8	2.3
EU27	20,509	18,030	9.5	△ 12.1	インド	4,322	4,306	2.2	△ 0.4
オランダ	5,133	4,664	2.5	△ 9.1	EU27	12,500	14,132	7.4	13.1
ドイツ	3,305	3,075	1.6	△ 7.0	ドイツ	3,394	4,189	2.2	23.4
合計(その他含む)	203,497	190,032	100.0	△ 6.6	合計(その他含む)	177,436	191,691	100.0	8.0

〔出所〕 World Trade Atlas (原データはインドネシア中央統計局)

■ 輸入は過去最高を記録

インドネシア中央統計局 (BPS) によると、2012 年の輸出は前年比 6.6% 減の 1,900 億 4,460 万ドル、輸入は 8.0% 増の 1,916 億 7,090 万ドルを記録した。輸出が減少する一方で、輸入は過去最高を更新した結果、輸入が輸出を上回った。輸出は全体の 8 割を占める非石油・ガスが、前年比 5.5% 減の 1,530 億 7,150 万ドルとなった。品目別にみると、最も割合が大きい鉱物性燃料が 3.8% 減の 264 億 780 万ドルとなった。中国向けの石炭輸出が落ち込んだことが主な要因だ。動植物性油脂は、パーム油の価格低迷や需要全体の約 3 割を占めるインドの需要減退により、1.6% 減の 212 億 9,980 万ドルとなった。以下、電気機器・部品が 3.4% 減の 107 億 6,520 万ドル、ゴムおよび同製品が 27.0% 減の 104 億 7,420 万ドル、機械・部品が 6.1% 増の 61 億 270 万ドルと続いた。ゴムおよび同製品の大幅な減少は、2012 年 8 月、国際市況の低迷に対応して、ゴム生産国であるタイ、インドネシア、マレーシアの 3 カ国が輸

出削減に合意したことが主な要因だ。また、輸出全体の 2 割を占める石油・ガスは、10.9% 減と 2 桁の減少を記録した。品目別にみると、ガスが 10.3% 減の 205 億 2,050 万ドル、原油が 11.1% 減の 122 億 9,340 万ドル、石油製品が 12.9% 減の 41 億 5,920 万ドルとなり、全品目で減少した。石油、ガスの掘削量の低迷に加えて、インドネシア国内における需要の高まりが輸出の減少要因となった。

輸出を国別にみると、日本が前年比 10.6% 減の 301 億 3,510 万ドルとなり、前年に続き最大の輸出相手国となった。以下、中国 (216 億 5,950 万ドル、5.6% 減)、シンガポール (171 億 3,500 万ドル、7.1% 減)、韓国 (150 億 4,990 万ドル、8.2% 減)、米国 (148 億 7,440 万ドル、9.6% 減) と続いた。

中国向けは、石炭が減少したことで鉱物性燃料が 9.0% 減少した。さらに、鉱石・スラグ・灰が 14.3% 減となったが、これは、ニッケル鉱が前年比で 7.8% 増えたものの、アルミニウム鉱が 19.7% 減少したことなどが要因だ。シンガポー

ル向けはパーム油の落ち込みが影響し、韓国向けは鉱物性燃料が 5.8%減と落ち込んだほか、天然ゴムが 15.7%減となったことが響き、いずれも減少した。

輸入は、全体の 8 割弱を占める非石油・ガスが 9.0%増の 1,491 億 560 万ドルとなった。品目別にみると、機械・部品が 14.9%増の 284 億 1,500 万ドルで最も多く、電気機器・部品(189 億 230 万ドル、3.6%増)、鉄鋼(101 億 4,030 万ドル、18.2%増)、輸送機器・部品(97 億 5,330 万ドル、28.3%増)、プラスチック製品(69 億 9,100 万ドル、4.5%増)と続いた。輸送機器・部品、鉄鋼は好調な自動車産業の伸びを背景に大きく増加した。また、輸入全体の 2 割強を占める石油・ガスの輸入は 4.6%増となった。品目別にみると、原油が 3.1%減の 108 億 320 万ドル、石油製品が 1.9%増の 286 億 8,050 万ドル、ガスが約 2.2 倍と大幅に増加し 30 億 8,160 万ドルとなった。原油産出量の低迷、内需の拡大による燃料消費の大幅な増加により、石油・ガスの輸入は拡大した。用途別に輸入実績をみると、原材料・副資材が輸入全体の 7 割強を占め、資本財を含めると 9 割超に達した。直接投資の増加に伴い、国内製造業における資本財や原材料・副資材の需要増加が背景にある。

輸入を国別にみると、中国が 12.1%増の 293 億 8,710 万ドルで最も多く、シンガポール(260 億 8,730 万ドル、0.5%増)、日本(227 億 6,780 万ドル、17.1%増)、マレーシア(122 億 4,360 万ドル、17.7%増)、韓国(119 億 7,040 万ドル、7.9%減)と続いた。中国からの輸入の内訳をみると、機械・部品が 17.4%増、電気機器・部品が 12.3%増と 2 桁増だった。2010 年に発効した ASEAN・中国自由貿易協定(ACFTA)の後押しもあり、中国からの電気機器・部品の輸入増加が続いている。シンガポールは、全体の 6 割弱を占める鉱物性燃料が 0.2%増とわずかに増加した。日本からの輸入は自動車を中心とした輸送機器・部品、韓国、マレーシアは石油製品が多かった。

2013 年 1～3 月(速報値)の輸出は前年同期比 6.4%減の 453 億 9,450 万ドル、輸入は 0.6%減の 454 億 6,200 万ドルだった。非石油・ガスの輸出を品目別にみると、鉱物性燃料が 5.7%減の 64 億 8,940 万ドル、動植物性油脂が 15.7%減の 48 億 5,750 万ドルとなった。以下、電気機器・部品(26 億 5,950 万ドル、1.6%減)、ゴムおよび同製品(24 億 5,750 万ドル、6.4%減)、機械・部品(14 億 1,650 万ドル、5.6%減)と続き、軒並み減少した。上位品目は資源の割合が高く、資源価格の下落が輸出の減少につながっている。

同じく 2013 年 1～3 月の非石油・ガスの輸入を品目別にみると、機械・部品が前年同期比 2.5%減の 64 億 8,710 万ドル、電気機器・部品が 3.5%増の 46 億 8,160 万ドル、

鉄鋼が 1.7%増の 25 億 7,200 万ドル、輸送機器・部品が 6.1%減の 21 億 5,180 万ドル、プラスチック製品が 11.3%増の 17 億 9,650 万ドルだった。

■突然の法令変更による混乱は続く

インドネシアでは ACFTA による関税減免が本格化した 2010 年 1 月以降、中国からの輸入が急増し、産業界の反発が強まった。このため、政府は廉価品の大量流入による国内産業への影響を考慮し、貿易救済措置、輸入規制、特定分野への国家規格の導入などによる国内産業保護を軸とした貿易政策を打ち出している。以下に、最近の貿易や通関・関税に関する政策を紹介する。

(1) 貿易救済措置

インドネシア政府は、アンチダンピング措置(AD)、セーフガード措置(SG)など WTO 協定に基づく貿易救済措置を実施している。WTO によると、2012 年にインドネシア政府が実施した調査件数はアンチダンピング、セーフガードともに 7 件だった。現地報道によれば、アンチダンピングでは、トルコ、スリランカ、オーストラリア産の小麦粉等を、セーフガードでは、衣料品、甘味料ソルビトール等を対象に調査が実施された。アンチダンピング委員会(KADI)によると、2012 年に調査が終了し、実際に関税が適用されたアンチダンピングは 3 件、セーフガードは 1 件だった。アンチダンピングでは、①中国からのセラミック製食器、②中国、シンガポール、ウクライナからの熱間圧延鋼板、③日本を含む 5 カ国・地域からの冷延鋼板、に対してアンチダンピング関税の課税が決定した。セーフガードでは、工事用鉄ワイヤー製品(HS コード 7326.20.90)に緊急関税が賦課された。

(2) 冷延鋼板へのアンチダンピング税発動

2013 年 3 月、インドネシア政府は、日本、中国、韓国、ベトナム、台湾の 5 カ国・地域を原産地とする冷延コイル・鋼板(CRC/S)に対して、AD を決定した。国営製鉄クラカタウスチールから輸入鉄鋼製品のダンピングによる被害が発生しているという提訴を受け、KADI が 2011 年 6 月から調査を開始していた。発動期間は 2013 年 3 月 19 日から 3 年間。一部メーカーを除き、日本製品に対しては最高税率の 55.6%が設定されている。しかし、当該鉄鋼製品の主なユーザーである自動車産業はインドネシア産 CRC/S が品質の要求基準を満たしておらず、日本品を使用せざるを得ない状況だ。工業省やインドネシア自動車工業会(GAIKINDO)は、同措置の導入に伴う自動車部品の生産コストの上昇が国産部品の競争力低下や部品の輸入増加を引き起こし、インドネシアにおける自動車関連投資や雇用にも影響を及ぼすとの懸念を示している。

(3) 輸入ライセンス問題

インドネシア商業省は、2012年5月1日付で輸入ライセンスに関する商業大臣規定 2012 年第 27 号を發布した。これにより、既存の API(一般輸入業者ライセンス(API-U))および製造輸入業者ライセンス(API-P))の有効期限が2012年12月末に設定され、全てのAPIの再取得が義務付けられた。従来、API-Pでは、製造業者は部品、材料の輸入に加えて、PIと呼ばれる追加許可を得て、同一事業分野の完成品輸入が認められてきた。しかし、新規定では、API-Pによる完成品輸入に制限を課し、①市場テスト目的、②インドネシア国内で製造ができない補完目的の製品、に限って完成品輸入を認めることとした。

さらに、API-Uについては、HSコードベースで分類された21分野の中から、1社につき1分野に限り輸入を認めることとした。しかし、1社で複数分野を扱う企業からの反発もあり、商業省は2012年9月21日付で商業大臣規定 2012 年第 59 号を發布し、API-Uについての規制内容を緩和した。具体的には、輸出者と輸入者の間で「特別な関係」を示すことを条件に、「1社複数分野」を認めることとした。ただし、「特別な関係」等の定義が不明確であり、インドネシア投資調整庁(BKPM)、在外公館等の申請窓口での対応も一貫しておらず、現場では混乱が起り、結果的に申請手続きが滞る事態となった。これにより、ライセンスの切り替え期限である2012年末直前の12月27日付で急遽、商業大臣規定2012年第84号が發布され、ライセンスの再取得期限を2013年3月末まで延期した。

■ TPP への不参加表明も RCEP には期待

インドネシアは、WTO 協定に沿った多国間の自由貿易体制を伝統的に重視している。現在、同国が締結しているFTA(自由貿易協定)は、ASEANの枠組みを中心とした多国間協定が5件と、二国間協定が1件だ。多国間FTAは、ASEANを対象としたAFTAに加えて、ASEANと中国、韓国、インド、オーストラリア・ニュージーランドのそれぞれのFTAが発効している。日本・ASEAN 包括的経済連携(AJCEP)は、ASEAN 加盟国が全て署名済みだが、インドネシアは未発効の状態が続いている。インドネシアで発効している唯一の二国間協定は、日本・インドネシア経済連携協定(JIEPA、2008年発効)である。インドネシアがAJCEPに署名しないのは、日本との間では二国間協定が活用できるからとされている。

近年、インドネシアでは輸入が急増する中で、自由貿易の推進によりさらに輸入が増大することへの懸念が強まっている。このため、インドネシア政府は環太平洋パートナーシップ(TPP)については不参加を表明しており、政財界もおおむね政府の対応を支持している。一方、東アジ

ア地域包括的経済連携(RCEP)については、域内自由化の進展により中国、インドを含む世界最大級の巨大市場が誕生することへの大きな期待感を示している。商業省は、「RCEP が実現すれば、世界経済の構図が変わり、米国を中心とする TPP に対抗するものになるだろう」としている。

FTAの実務面では、関税総局が2011年10月に通達し、参加国で唯一発効が遅れていた ACFTA のリ・インボイス(仲介貿易)を認め、第三国インボイスが活用できるようになった。しかし、課題も依然残っている。仲介貿易では、手数料等により輸出時と輸入時のインボイスの金額が異なることが多い。その結果、インボイス価格と原産地証明書の価格が一致していないことを理由に特惠関税が認められないケースが発生しており、改善を求める声は強い。

■ JIEPA の活用は運用面で課題も

2008年7月に発効した日本とインドネシアの経済連携協定(JIEPA)は、おおむね円滑に活用されている。インドネシア商業省が発給している原産地証明書の発給手続きは、申請後、即日もしくは翌日の発給が実現しており、輸送機器・部品、繊維を中心に活用されている。

インドネシアでは、原則として船積み後に原産地証明書を発給している。海運の場合、原産地証明書の取得には、船積み後に発行される船荷証券(B/L)が必要だ。また、空運でも貨物搬入後、重量を量ってから発給されるエアウェイビル(AWB)が必要であり、輸入地での通関に原産地証明書が間に合わない場合がある。しかし、JIEPA では、例外的に船積み前の原産地証明書の発給が認められており、この問題はクリアされている。

それでも、運用面では JIEPA の利用促進に向けて解決が望まれる課題もある。例えば、保税地域において JIEPA の関税減免を利用できないことだ。本来、保税地域においてもインドネシア国内向けの輸入は関税減免の品目に該当していれば、JIEPA を利用できるはずである。しかし、インドネシアの税関では、保税と JIEPA の併用を認めておらず、保税地域から国内への原材料や部品の輸入に当たり関税の支払いを強いられる。

一方、両国が採用している関税分類番号(HSコード)の不一致の問題は改善した。JIEPA における譲許表および品目別規則は、2012 年末までは日本側が 2002 年版の HS コードを、インドネシア側が 2012 年版を採用していた。その結果、採用している関税分類の違いにより、日本では免税・減税と判断されている品目が、インドネシアでは対象とならないケースが発生していた。2013 年以降、両国ともに2012年版HSコードに基づいた譲許表および品目別規則を使用しており、関税分類は両国で統一された。

その後も新たな問題が発生している。財務大臣規定

2012 年第 209 号では、2013 年から 5 年間にわたる譲許表を定めているが、排気量 1500cc 超 3000cc 以下の完成車 (CBU) の 8 品目について、インドネシア側の関税率が両国間の取り決めよりも 8 ポイント高く設定されていることが 2013 年に入ってから発覚した。本件の改善を求めた日本側に対して、インドネシア側は手続きミスと説明しているが、2013 年 5 月時点では依然改善されていない。

そのほかにも、原産地証明書の「遡及発給」の解釈の違いも、一時期より沈静化したもののいまだに残っている。JIEPA に関する「運用上の手続き規則」によると、原産地証明書は、原則「船積み日まで、もしくは船積み日から 3 日以内」に発給されたものを認めている。しかし、インドネシアではその他の FTA において「船積み日から 3 日以内」と定めている。この違いにより、日本で船積み日までに発給された原産地証明書が、インドネシアでは「書類不備」との理由で無効とされる問題が起こっている。

■ 対内直接投資は過去最高を更新

インドネシア投資調整庁 (BKPM) によると、2012 年の対内直接投資 (実行ベース) は前年比 26.1% 増の 245 億 6,470 万ドルとなり、前年に続いて過去最高を更新した。業種別では、鉱業が 42 億 5,540 万ドルで、全体の 17.3% を占めて最も多かった。以下、運輸・通信・倉庫が 28 億 820 万ドルで続き、化学・医薬品 (27 億 6,980 万ドル)、金属・機械・電機 (24 億 5,260 万ドル)、輸送機器 (18 億 4,000 万ドル)、食品 (17 億 8,290 万ドル)、農業 (16 億 190 万ドル) の順だった。

国・地域別にみると、シンガポールが 48 億 5,640 万ドルで最も多かった。ただし、シンガポールからの投資には、1997 年の通貨危機を機に資金をシンガポールに移した国内財閥や資産家による資金の還流 (実質は国内投資) に加え、日本企業をはじめとした外国企業のシンガポール拠点からの投資も多く含まれているとみられる。次いで投資額が大きかったのは日本で前年比 62.1% 増の 24 億 5,690 万ドルに達した。日本からの投資は、自動車メーカーによる大型の拡張投資が活発に行われたことで投資額が大きく伸びた。また、韓国が 60.0% 増と大幅な増加で 3 位にランクインしたことも注目される。以下、米国 (12 億 3,830 万ドル)、モーリシャス (10 億 5,880 万ドル)、オランダ (9 億 6,650 万ドル) と続いた。

2013 年は製造業の大型投資が一巡したとの見方から、対内直接投資額は減少するとの見方が強い。一方、生活用品、食品・飲料等の一般消費財に加え、外食、教育、IT、金融等のサービス産業への新規投資の件数は拡大が見込まれる。

インドネシア政府は国際収支改善の観点からも直接投

資の呼び込みが重要と認識しており、投資環境の整備や投資誘致に努めている。投資優遇税制については、2011 年 8 月に財務大臣規定 2011 年第 130 号を發布し、タックスホリデー (法人所得税一時免税措置) を導入している。政府がパイオニア産業に指定する基礎金属、石油精製または石油・天然ガスを源とする基礎有機化学、機械、再生エネルギー、通信機器の 5 分野で、1 兆ルピア以上の投資を行う企業が対象だ。認可を受けられれば、商業生産開始から最短 5 年間、最長 10 年間、法人所得税が免除される。免税期間終了後の 2 年間は、法人所得税を 50% 軽減する措置もある。しかし、投資計画の総額の 10% をインドネシア国内の銀行に預け入れることが義務付けられるなど、資金面の負担も大きくハードルは高い。

一方、もう一つの投資優遇制度であるタックスアローワンス (法人所得税一時減税措置) は、タックスホリデーに比べてハードルは低い。認可を受けられると、投資額の 30% を 6 年間にわたり毎年 5% ずつ課税所得から控除できるなどの恩典がある。政府は、2011 年 12 月末に制度を変更し、対象業種、対象地域のカテゴリーは既存の 101 から 129 に増えた。本制度では、投資額と雇人数の条件があり、カテゴリーによって「投資額 500 億ルピア以上で 300 人以上を雇用」もしくは「投資額 1,000 億ルピア以上で 100 人以上の雇用」が求められる。

これら投資優遇制度の運用面では、タックスホリデー、タックスアローワンスに共通して、優遇措置の適用基準が不明確という課題がある。特に、一次審査 (タックスホリデーは BKPM または工業省、タックスアローワンスは BKPM) を通過した後、財務省の審査委員会による二次審査に非常に長い時間がかかっている。審査の終了期限を過ぎても決定がなされないケースが散見され、投資家からは不満の声が上がっている。

タックスホリデーは、2011 年 8 月の導入以来、十数社が申請しているとみられるが、一次審査は通過しても、タックスホリデーの適用を正式に受けた企業はない (2013 年 5 月末時点)。地元報道によれば、クウェート石油公社 (製油所)、韓国ポスコ (一貫製鉄所)、米国キャタピラー (重機)、韓国ロッテ・グループの湖南石油化学 (石油化学)、ドイツ・インドネシアの合弁 (タイヤ繊維)、インド系インドラマ (ポリエステル)、石化大手チャンドラ・アスリ (ブタジエン)、インドラマ・ポリケミカル (合成繊維)、シナールマス・グループ (油脂化学)、三菱商事が出資するウェダベイニッケル (ニッケル鉱床開発) 等がタックスホリデーを申請しているという。

一方、タックスアローワンスは日系企業でも利用実績があり、大型の投資を中心に利用されているようだ。しかし、審査の期間が長期にわたることがネックで実際に利用して

いる日系企業のなかには、申請して1年以上が経過し、制度の利用を諦めた頃に認可証が送付されてきたというケースもあった。投資誘致への意気込みとは裏腹に投資優遇制度は依然乏しく、運用面でも大きな課題を抱えているのが実情だ。

インドネシアでは個別の投資プロジェクトについては公表されていないため、トムソン・ロイター社がとりまとめている M&A 案件(2012 年および 2013 年 1~5 月)のうち、買収額が 1 億ドル以上の案件をみると、農業、鉱業の分野で M&A が実現した。農業ではシンガポールのレッドストーン・リソーシズが 2012 年 4 月、チトラ・クブン・ラヤ・アグリに 1 億 2,125 万ドルを投じて出資比率 80%の子会社とした。また、鉱業では香港のインターチャイナ・リソーシズ・ホールディングスが 2012 年 1 月、1 億 268 万ドルでユニバース・グローリーを完全子会社化した。インドネシア事業競争監視委員会(KPPU)の発表によると、2012 年に企業の M&A 案件で通知を受けた案件は 36 件だった。

■ 日本の輸出は一般機械が牽引

日本側の通関統計によると、2012 年の日本の対インドネシア輸出は前年比 14.7%増の 203 億 3,740 万ドル、輸入は 4.6%減の 323 億 9,400 万ドルだった。2012 年は東日本大震災の影響のあった前年と比較して、日本からの輸出が回復する一方、日本の輸入は減少した。

日本の輸出は、最も構成比が高い一般機械が 14.8%増の 60 億 3,310 万ドルとなり、前年の 5.4%増から一段と伸び率を高めた。内訳をみると、建設用・鉱山用機械が 17.4%減と大きく減少したが、原動機、金属加工機械、荷役機械は増加した。鉱山用機械の減少は、中国の石炭需要が減退したことと、石炭価格の下落も影響して、鉱業用機械の需要が低下したことが要因だ。次に構成比が高い原料別製品では、鉄鋼が自動車、二輪車産業の好調を反映して 12.5%増と前年同様 2 桁の伸びとなり、原料別製品全体では 13.4%増の 45 億 6,620 万ドルだった。輸送用機器は 23.2%増の 44 億 5,730 万ドルで、乗用車(45.5%増)の伸びが貢献した。以下、電気機器(23 億 7,400 万ドル、11.9%増)、化学製品(14 億 5,640 万ドル、1.7%増)と続いた。

日本の対インドネシア輸入は前年比で減少した品目が多かった。輸入全体の半分以上を占める鉱物性燃料は、2.4%減の 173 億 6,780 万ドルとなった。内訳をみると、原油および粗油が 27.6%増加したのに対して、液化天然ガスは 19.8%減、石炭は 0.9%減、石油製品は 20.3%減と減少した。液化天然ガスは、2011 年に東日本大震災後の火力発電需要の高まりも一因となって増加し

表 4 インドネシアの業種別対内直接投資<実行ベース>

(単位:件、100 万ドル、%)

	2011 年	2012 年			
	金額	件数	金額	構成比	伸び率
農業	1,223	261	1,602	6.5	31.0
牧畜業	21	14	20	0.1	△ 6.2
林業	10	16	27	0.1	161.2
水産業	10	31	29	0.1	190.0
鉱業	3,619	412	4,255	17.3	17.6
製造業	6,790	1,714	11,770	47.9	73.4
食品	1,105	347	1,783	7.3	61.4
繊維	497	149	473	1.9	△ 4.9
皮革・製靴	255	73	159	0.6	△ 37.7
木材加工	51	38	76	0.3	49.3
紙・製紙	258	57	1,307	5.3	407.4
化学・医薬品	1,467	230	2,770	11.3	88.8
ゴム・プラスチック	370	147	660	2.7	78.5
非金属鉱物	137	48	146	0.6	6.3
金属・機械・電機	1,773	364	2,453	10.0	38.3
医療器具・光学機器・時計等	42	4	3	0.0	△ 91.9
輸送機器	770	163	1,840	7.5	138.9
その他	65	94	100	0.4	54.9
電気・ガス・水道	1,865	65	1,515	6.2	△ 18.8
建設	354	77	240	1.0	△ 32.3
商業・修理業	826	983	484	2.0	△ 41.5
ホテル・レストラン	242	223	768	3.1	217.2
運輸・通信・倉庫	3,799	93	2,808	11.4	△ 26.1
不動産・工業団地・オフィス関連	199	131	402	1.6	102.2
その他サービス	517	559	646	2.6	24.8
合計	19,475	4,579	24,565	100.0	26.1

〔注〕「農業」はプランテーションなどを含む。

〔出所〕インドネシア投資調整庁(BKPM)

表 5 インドネシアの国・地域別対内直接投資<実行ベース>

(単位:件、100 万ドル、%)

	2011 年	2012 年			
	金額	件数	金額	構成比	伸び率
アジア	9,136	2,364	11,098	45.2	21.5
ASEAN	5,842	1,069	5,460	22.2	△ 6.5
シンガポール	5,123	805	4,856	19.8	△ 5.2
マレーシア	618	237	530	2.2	△ 14.3
その他アジア	3,294	1,295	5,638	23.0	71.2
日本	1,516	405	2,457	10.0	62.1
韓国	1,219	421	1,950	7.9	60.0
中国	128	190	141	0.6	10.0
欧州	2,180	520	2,574	10.5	18.1
EU27	2,158	458	2,303	9.4	6.7
オランダ	1,354	131	967	3.9	△ 28.6
英国	419	97	934	3.8	123.0
北米・中南米	2,019	345	2,140	8.7	6.0
米国	1,488	97	1,238	5.0	△ 16.8
オセアニア	112	144	745	3.0	564.9
アフリカ	202	42	1,196	4.9	491.6
モーリシャス	73	23	1,059	4.3	1,360.4
コンソーシアム	5,826	1,164	6,812	27.7	16.9
合計(その他含む)	19,475	4,579	24,565	100.0	26.1

〔注〕生産設備の整備状況の進捗や商業生産が可能な段階で、インドネシア投資調整庁(BKPM)より発行される恒久的操業許可(IUT)に基づくもの。「欧州」はロシア、トルコなども含む。

〔出所〕インドネシア投資調整庁(BKPM)

たが、2012 年はその反動等もあり減少した。一方、液化天然ガスと同じ要因で前年に増加した石炭は、需要の高止まりで前年並みとなった。次に構成比が高い原料品は、24.8%減の 48 億 1,840 万ドルだった。銅、鉄、ニッケル、ア

表 6 日本の対インドネシア主要品目別輸出入<通関ベース>

(単位:100 万ドル, %)

	輸出 (FOB)					輸入 (CIF)			
	2011 年	2012 年				2011 年	2012 年		
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
化学製品	1,432	1,456	7.2	1.7	食料品	1,214	1,225	3.8	0.9
有機化合物	367	319	1.6	△ 13.2	魚介類	869	921	2.8	6.0
プラスチック	545	547	2.7	0.3	エビ	382	381	1.2	△ 0.4
原料別製品	4,025	4,566	22.5	13.4	原料品	6,405	4,818	14.9	△ 24.8
鉄鋼	2,031	2,285	11.2	12.5	非鉄金属鉱	2,544	2,058	6.4	△ 19.1
非鉄金属	572	667	3.3	16.7	鉱物性燃料	17,792	17,368	53.6	△ 2.4
金属製品	549	653	3.2	19.0	原油および粗油	4,750	6,059	18.7	27.6
一般機械	5,254	6,033	29.7	14.8	石油製品	1,275	1,016	3.1	△ 20.3
原動機	1,098	1,339	6.6	22.0	揮発油	212	190	0.6	△ 10.0
金属加工機械	435	625	3.1	43.6	液化天然ガス	7,254	5,821	18.0	△ 19.8
建設用・鉱山用機械	795	657	3.2	△ 17.4	石炭	4,473	4,434	13.7	△ 0.9
荷役機械	566	680	3.3	20.2	化学製品	834	782	2.4	△ 6.2
電気機器	2,122	2,374	11.7	11.9	有機化合物	199	215	0.7	7.6
半導体等電子部品	459	437	2.1	△ 5.0	原料別製品	3,547	3,383	10.4	△ 4.6
IC	281	241	1.2	△ 14.3	非鉄金属	742	631	1.9	△ 15.0
電機回路等の機器	419	505	2.5	20.4	織物用糸・繊維製品	638	590	1.8	△ 7.6
輸送用機器	3,617	4,457	21.9	23.2	木製品等(除家具)	949	914	2.8	△ 3.6
自動車	1,905	2,241	11.0	17.7	一般機械	806	892	2.8	10.6
乗用車	563	819	4.0	45.5	電気機器	1,448	1,536	4.7	6.1
バス・トラック	1,267	1,277	6.3	0.7	音響映像機器(含部品)	220	199	0.6	△ 9.5
自動車の部分品	1,619	2,063	10.1	27.4	輸送用機器	433	510	1.6	17.7
合計(その他含む)	17,731	20,337	100.0	14.7	合計(その他含む)	33,970	32,394	100.0	△ 4.6

[出所] 財務省「貿易統計(通関ベース)」から作成

ルミニウム鉱を含む非鉄金属鉱の輸入が 19.1%減と大きく落ち込んだことが主な要因である。銅鉱では、パプア州のグラスバーク鉱山、西ヌサトゥンガラ州のバトゥヒジャウ鉱山の二大鉱山における既存鉱床の枯渇による減産や価格の下落が影響した。また、2009 年に公布された新鉱業法では、2014 年 1 月から鉱物資源を未加工の状態で輸出することが禁じられ、精錬義務が課される。それまでの経過措置として、2012 年 5 月以降、鉱物 65 品目に対して精錬所の建設計画を有していることなどを条件に 20%の輸出税を課して未加工の状態で輸出が認められているが、これが日本にとってニッケル鉱などの輸入が減少する一因になったと考えられる。

2013 年 1～3 月(確報値)の日本の対インドネシア輸出は前年同期比 15.3%減の 44 億 1,947 万ドル、日本の同輸入は 13.7%減の 78 億 5,445 万ドルだった。日本の輸出は全体の約 3 割を占め、最も構成比が高い一般機械が 29.0%減、次に構成比が高い原料別製品が 4.7%減となり、その他の品目も減少した。一般機械の内訳をみると、金属加工機械が 28.9%増と大きく増加したものの、最も割合が高い原動機が 24.3%減、鉱業需要の低迷が続く建設用・鉱山用機械は 77.8%減となった。原料別製品は、鉄鋼が 4.2%減となったことなどにより、4.7%減の 10 億 4,963 万ドルと減少した。以下、輸送用機器(9 億 6,772 万ドル、16.9%減)、電気機器(5 億 3,857 万ドル、3.3%減)だった。

日本の輸入は鉱物性燃料が 16.7%の 2 桁減となり、全体を押し下げた。内訳をみると、原油および粗油が 13.9%減、液化天然ガスは 18.0%減、石炭は 10.3%減と主要な品目が 2 桁減となった。以下、原料品(11 億 4,829 万ドル、13.5%減)、原料別製品(7 億 6,941 万ドル、17.6%減)、電気機器(4 億 436 万ドル、2.0%増)、食料品(2 億 5,100 万ドル、12.0%減)、化学製品(1 億 9,481 万ドル、10.1%増)、一般機械(1 億 8,094 万ドル、22.5%減)と続いた。

■日本の直接投資額は 6 割増

インドネシア投資調整庁(BKPM)によると、2012 年の日本の対インドネシア直接投資実績は件数では前年の 468 件から減少して 405 件となったが、金額は前年比 62.1%増の 24 億 5,690 万ドルと大幅に増加した。日本からの投資は投資額全体の 1 割を占めた。国・地域ごとの業種別の投資実績は公表されていないが、日本の投資は自動車メーカーによる大型の拡張投資のほか、自動車、二輪車、建設機械から構成される輸送機器の分野を中心に、中小部品メーカーの進出が前年に続いて多かった。投資地域としては、進出日系企業の約 8 割が集積する首都圏および近郊(ジャカルタ特別州、西ジャワ州、バンテン州)への投資が大半を占めた。

2013 年以降も自動車、二輪車の分野を中心に日本企業の進出意欲は高い。インドネシア自動車工業会(GAIKINDO)は 2013 年も自動車の国内販売は好調に推

移し、通年の販売台数は120万台を超えるとの見通しを示している。インドネシアの自動車市場は日系ブランドのシェアが95.0%(2012年)と圧倒的だ。自動車メーカー各社は旺盛な需要に対応するため、相次いで増産投資に動いている。トヨタは2013年3月、西ジャワ州カラワン県に第2工場を立ち上げ、インドネシアにおける年産能力を25万台体制に拡大する。ダイハツも2013年4月、西ジャワ州カラワン県に年産能力12万台の第2工場を設置し、第1工場と合わせたインドネシアでの年産能力を46万台に拡大した。ダイハツの新工場は研究開発拠点としての位置付けをもつ。ホンダも2014年までに既存工場の隣接地に新工場を建設し、年産能力を現行の3倍の18万台に引き上げる。インドネシア工業省は燃費がよく、価格が安い「低価格エコカー(LCGC)」に対する優遇策を導入する予定だ。排気量、燃費、現地調達率などの一定条件を達成した場合に、奢侈税の減免措置が導入される見通しで、既にトヨタ、ダイハツがLCGCに適合予定の車種を公表済みである。また、ホンダ、日産もLCGCへの参入を表明している。LCGCにかかわる政策は2012年末までに発表される予定だったが、政府内の調整が遅れ、ようやく2013年5月下旬に基本政令が發布された。

近年、日系自動車メーカーによる増産に伴い、現地生産の部品ニーズは高まっており、二次、三次サプライヤー、関連産業の進出が加速している。また、自動車以外の分野でも好調な内需を狙って、生活用品、食品・飲料等の一般消費財、外食、教育、IT、金融等の非製造業分野への投資もみられる。一般消費財の分野では化粧品、トイレタリー、調味料等の各分野で既に進出している企業の拡張投資、食品、飲料の分野では菓子、乳製品、製パン、清涼飲料水等で新規投資の発表が相次いでいる。

■進出日系企業は好況を維持

ジャカルタ・ジャパクラブ(JJC)の調査部会(事務局:ジェトロ・ジャカルタ事務所)は毎年、加盟企業(2013年5月末現在521社)に対して業況感調査を実施している。最新の業況感調査(2013年3月実施)では、人件費の上昇や燃料価格の高騰、2014年の大統領選を控えた保護主義政策の導入の可能性等、投資環境の悪化に対する懸念はあるものの、力強い内需、豊富な資源を背景にインドネシアは安定成長を続けており、多くの業界が業況の上向きや好況の持続を予想している。

業種別にみると、食品・飲料、生活用品、家電は中間所得層の増加がさらに期待できるとみて、業況の改善を予想している。自動車は、インフレに伴う金利の上昇やローン頭金規制のイスラム金融への拡大による影響を懸念する声があるが、低価格エコカー(LCGC)による新たな市場に期待し、業況は前年比で上向き見通しだ。前年に業況が悪化した二輪車(バイク)は、新車種の投入により業況は上向きと予想している。タイヤおよび電子部品の一部の企業は、国内の自動車産業の好調持続により国内販売が前年比で上向き見込みだ。建設は日系工場の受注の増加を期待し、運輸は自動車関連産業を中心とした底堅い物流需要を見込んでいる。重電は電力需要の拡大に伴う受注の伸びを期待し、鉄鋼はインフラ投資の継続や自動車、二輪車分野の需要増加を予想している。金融は、顧客企業の好況を反映して業況が上向き見込みだ。

一方で、板ガラス、繊維の一部の企業は国内市場が好調に推移するものの、エネルギーコストや人件費の上昇が大きな収益圧迫要因となり、業況は前年比で横ばいと予測する。紙・パルプは、アジア域内の供給過剰や価格競争の激化が予想されるが、業況は横ばいの見通しだ。また、機械、電子部品は、前年に続き業況の改善と悪化の二極化を予想している。

参考資料 C

海外展開企業における人材育成の考え方

〈事例取材〉

海外展開企業における人材育成の考え方

調査・解析部

ものづくり関連の企業がグローバル化を定着・加速させるには、他社に先駆けて海外に進出し、生産技術や品質管理、営業、マネジメントまでを担える人材の育成が不可欠だ。その一方、国内の生産拠点における雇用の空洞化を引き起こすのではないかと懸念も広がる。こうしたなか、国内および現地での人材育成で成果をあげている KYB、東研サーモテック、兼廣の3社取材した。

事例①

グローバル育成戦略で

『人財』確保を打ち出す

〈KYB〉

油圧緩衝器の最大手 KYB 株式会社（本社東京都、従業員数一万二〇二二人（連結））は自動車のショックアブソーバーやオートバイのフロントフォーク、各種建設機械用の油圧シリンダーや油圧モーター・制御バルブなど油圧機器の総合メーカーとして幅広い分野に製品を供給する。

海外展開を始めた時期は早く、一九七〇年には台湾に合弁会社、永華機械工業股份有限公司を設立している。その後もインドネシア、マレーシアなど生産拠点の拡大は続き、現在はヨーロッパ、北米、中国、東南アジアなど世界一八カ所に工場を持つ。二〇一一年度の連結売上高三三・七億円の内訳をみると、日本が五四％なのに対し、海外は四六％と全体の半分近くを占める。同社は、二〇一一年度から二〇一三年度にかけての中期経営計画で「KYB グループ力をもって、グローバルで戦い、世界で勝つ」をスローガンに打ち出した。主力の自動車用機器部門では、売上高に占める海外比率を二〇一〇年実績の四二％から五〇％に引き上げる。人材育成についても「グローバル成長戦略を支える、世界の何処でも戦える人財の確保」を掲げる。

海外でも活躍できる人材を確保、育成するために同社はどのような研修を

行っているのだろうか。岐阜県にある同社人財育成センター専任課長の西田豊司氏に話を聞いた。

研修プログラムをグループ内で
共通化

岐阜県可児市には、自動車用ショックアブソーバーやパワーステアリングを生産し、同社のマザー工場としての役割を担う岐阜県北工場、二輪車用フロントフォークや建設機械用油圧シリンダーを生産する岐阜県南工場が立地する。さらに二〇〇八年からは岐阜東工場も稼働している。

この他にも神奈川県相模原市や埼玉県深谷市に生産拠点を持つが、従業員数は岐阜県がもつとも多く、三工場あわせると正規従業員だけで約二八〇〇人が働く。このため、岐阜には本社人事本部の直轄組織として、岐阜人事本部が設けられている。

人財育成センターも本社人事部の直轄組織として、二〇〇七年に岐阜南工場内に設立された。これまで各生産拠点で個別に行ってきた人材育成機能をセンターに集約することで、人材の質を高い水準で均一化するため、これに加え、今後の海外での生産拠点の拡大をにらみ、グローバル人材育成のためのプログラムも導入した。



グローバル技術者の研修風景 (KYB 提供)

研修プログラムでは、技術者としての専門的スキルを高めるため、油圧工学をはじめ、液体力学、振動学、電子回路、品質管理など約五〇コース（一部隔年開催）を用意し就業時間内に研修を受講する。

また、従業員の自発的な学習を促すため、自己啓発プログラムも充実させた。マネジメント能力の向上や資格取得に向けた約二五〇コースの通信教育を年二回開催している。

語学研修プログラムを強化

一方、中期経営計画に沿ったグローバル人材育成の一環として、語学研修にも力を入れる。従業員の英語力を底上げするためのプログラム「Smile (Simulate the Global Mind with Learning English)」を二〇一〇年度から開始した。事務系や技術系の従業員に、Eラーニングや通信教育による自己学習と月に一度の集合研修を半年間

で実施している。

また、同時に、三〇歳未満の若手従業員を対象とした海外留学制度「ACTIVE (Ambitious and Challenging Traineeship for Intercultural Value added Experience)」を導入した。選抜された従業員を海外ホームステイしながら、語学力や異文化対応能力を養うのがねらい。その後、一年間は同社の海外拠点で実務を学ぶ仕組みとなっている。

さらに今年度からは事務・技術系従業員を対象にTOEICのスコアを昇格の要件とした。係長クラスで四五〇点、それ以上の職位の管理職は五五〇点以上の取得を義務づける。

語学力よりもマネジメント力を重視

ところで、同社が描くグローバル人材とはどのようなものなのか。

「社内でも何度も話し合ったが、まだ結



二輪車用フロントフォークなどを生産する岐阜南工場

論が出ていないというのが正直なところだ。語学もマネジメントもできる「スーパーマン」が理想的だがそのような人材は少ないのが実情」

これまで海外に派遣された人材をみると、ある種の専門能力に長けた者が多く、特殊技能を身に付けた従業員もいれば、カイゼン手法に精通した従業員もいた。ただし、そうした人材が必ずしも語学が得意というわけではない。センターでも、グローバル人材育成に特化した内容ではないものの、各階層に応じたマインドを身につけるための研修を用意している。

同社では、毎年七〇人程度の新卒を採用している。必ずしも語学力の高さなど、グローバル人材としての資質があることを基準に判定しているわけではないという。二〇一一年度からは外国人の採用も始めた。特別の採用枠を設けていないこともあり、同じ年度に採用した新卒採用者全体の一割程度とまだ少ない。だが、二〇一四年度からは海外の大学の卒業時期に合わせて採用活動を始めることを予定しており、今後は増加する見込みだ。将来は通年採用も検討する。

一方、社内の中核となる人材を確保するため、中途採用にも積極的だ。リーマン・ショック直後の二〇〇九年、二〇一〇年こそ控えたものの、その後は毎年数十名を採用している。即戦力として位置づけられており、数年後、海外に派遣することを前提に採用する場合も少なくないという。

ところで海外に派遣する人材はどのようにに選抜しているのだろうか。「配属後、業務に従事する中で上司

がグローバル人材としての資質を見極めていく。適性があるとみれば、本人と面談し、海外赴任の意思を確認する」

どのような人材を海外に派遣し、どのような仕事を現地で任せるかは、各事業部門で国内外の生産戦略を立案する事業企画部が検討し集約している。海外に赴くのはマネージャークラスが一般的だが、入社五年目の若手でも選抜されることがある。職種では、製造や技術、経理、営業、人事など多岐にわたる。

センターでは赴任前研修や現地従業員の研修も

海外赴任が決まった従業員には、「海外赴任前研修」の受講が義務づけられる。研修は、グローバルマネジメント、異文化対応、海外の人事・労務、安全、法務、財務などを七日間で実施する。その他にも、赴任前に一〇〇時間の語学研修が受講できる。

また、センターでは、海外生産拠点の技術水準を底上げするため「グローバル技術者研修」を定期的に開催して、現地の技術担当者を年間五〇人程度受け入れている。

「たとえば、めつきに関しては、めつき技術はもちろん、めつき液の管理方法や交換方法なども教えている。知識・スキルを身に付けた担当者は生産拠点に戻り、学んだことを現地の従業員に教えている」

人材育成のプラットフォームを海外にも

同社は今後も海外拠点の拡大を積極的に続けたい考えだ。直近では、チェ

コやブラジルに生産拠点を設立した。海外拠点の構築が進むなか、今後国内工場の位置づけはどう変わっていくのか。

「これまで国内工場は、海外拠点を技術的に支援するマザー工場という位置づけだった。だが、二〇一一年度、二〇一三年度の中期経営計画ではどの拠点でも日本と同じ品質の製品を生産できるようにする方針が打ち出されており、今後は国内工場と海外工場の差を無くして行く必要がある」

同社では今年から人材育成プログラムの共通化を国内のグループ全社にも拡大した。今後はこれを海外のグループ会社にも適用したい考えだ。言葉の問題もあり、すぐに実現することは難しいが、Eラーニングなどを活用し、できることから取り組むという。

(米島康雄)



旋盤の技能研修を受ける新入社員 (KYB 提供)

事例②

高い技術力を背景に海外進出 〈東研サーモテック〉

熱処理専門の草分け的存在として一九二七年に創業した株式会社東研サーモテック（本社大阪市、従業員数七四〇人）は、その高い技術力を背景に、積極的な海外展開を進める。一九九五年にタイ、翌九六年にはマレーシア、二〇一一年には中国に製造拠点を立ち上げた。アジアの三拠点に加えて、二〇一二年六月には北米進出を表明。日系企業の進出が相次ぐメキシコに工場用地を取得し、二〇一三年九月の稼働に向け現在、急ピッチで工事が進む。

積極的な海外進出に伴い、売上高、従業員数とも国内外で増加傾向にあり、海外からの配当や技術指導料が国内に還流し、国内外ともに成長する「WIN-WIN」の関係を構築している。

海外事業展開の現状について、取締役総務部長の杉田圭三氏から話を聞いた。

素材の付加価値を高める熱処理

グローバル競争が激化するなか、海外に活路を見いだすには、他社の追従を許さない高度な技術力が必要となる。同社が手がける熱処理とは一体どのようなものか。

熱処理は一般に、鋼を硬くする「焼入れ」、硬さと粘り強さをあわせ持た

せる「焼戻し」、均一にする「焼ならし」、軟化させる「焼なまし」などを基本とする。熱処理専門の同社では、顧客から預かった金属製品に熱処理を加え、強度や耐久性を高め、顧客に戻す受託加工が中心となる。

「当社では製品はつくっていない。お客様から預かった素材に熱処理という付加価値を加え、お返ししているだけ。ものづくりの基礎を担っている」という。

同社では、売上の七割近くが自動車関係で占められ、主要取引先には、トヨタやホンダなど大手自動車メーカーが名を連ねる。自動車部品には、シ



寝屋川工場事務所の外観（本記事の写真は東研サーモテック提供）

トベルトに代表されるように、重要保安部品が少なくない。ひとつ間違えると大規模リコールにもつながる。基準の厳しい部品では、熱処理工程が品質を左右するといっても過言ではない。

「熱処理は経験と勘がものをいう世界。同じ材質、同じ条件でやっても強度が異なることもある。長年の経験に裏打ちされた熟練の技が求められる。一人前の熱処理技術者になるには一〇年は必要」という。

技術を支える人材を確保

海外展開には、国内競争を勝ち抜いた高度な技術力だけでなく、それを支える人材も必要だ。

採用は、景気の変動により、バラツキがあるものの、毎年一五人から二〇人の新卒を確保する。内訳は、大卒（大学院修了含む）が五人前後、高専卒は一人、高卒は一〇人、一五人程となる。

このうち、海外要員として採用するのは大学卒と高専卒。面接で重視するのは、海外勤務への意欲、積極性、コミュニケーション能力だ。面接時には必ず、海外赴任の可否を聞き、「ノー」と答える学生は採用しないという。グローバル化が進むなか、海外で仕事をすることは避けて通れないからだ。

他方、国内現場を担う高卒についても、海外勤務の道を閉ざしているわけではない。「入社したら学歴は関係ない。入社後、どれだけ勉強できるかが重要。高卒でも大卒より仕事ができる人もいる。また、海外で活躍している人もいる。要は、入社後、どれだけ熱処理を勉強するかがポイント」という。

グローバル人材の育成方法

狭き門をくぐり抜けたグローバル要員はどのように育成しているのか。

同社では、グローバル人材育成に向けて様々なプログラムを用意している。入社二年以上で三五歳以下の社員を対象に海外工場の見学者を募る。レポート審査を経て、一週間ほど現地出向社員の業務に同行するかたちで、海外勤務を経験する。他にも、上司の推薦で、数週間から数カ月間、海外工場で実際に業務を体験するプログラムもある。

帰国後は、会社が本人の能力や適性を評価するとともに、実際に海外で仕事や生活ができるのか判断する。本人の意向も踏まえながら、三年から五年、海外出向で仕事をしてもらう仕組みだ。海外に出向したら、現地では技術指導や品質管理に携わる。若手はスーパーバイザーとして、課長クラスは、マネージャーとして配属。ルーティンワークは、現地従業員がこなすが、不



昼夜稼働する熱処理設備

具合への対応など「高度な判断」は日本からの出向社員の仕事になる。基準の厳しい日系部品メーカーの品質を陰で支える。

モチベーションアップの秘訣

同社では、グローバル人材のモチベーションアップにも知恵を絞る。

採用時には、グローバルに活躍することを希望していたものの、その後、結婚、子育て、老親介護などライフステージの変化に伴い、日本を離れることに、ためらいを感じる社員もいる。乗り気にならない社員も、あるきっかけで再び、海外勤務に目を向け、採用時の気持ちを取り戻すという。それは、先輩の体験談だ。

同社では、長期休暇で日本に一時帰国した社員は、出身工場に立ち寄り、現地の様子を報告する慣行がある。身振り手振りを交えながら、現地の様子を熱く語る先輩の姿をみて、後輩の目が輝き出すという。

数年前まで一緒に仕事をしていた先輩が、海外から戻ってくると、一回りも二回りも成長している。それを肌で実感することで、「海外に出ると、国内とは違った幅広い仕事ができる」「ステップアップする絶好の機会」と捉える人が多いという。「失敗も成功も含め、包み隠さず話す先輩の体験談が、グローバル社員のモチベーションアップにつながっている」と指摘する。

離職者を食い止める

とはいえ、製造業に共通する悩みも

抱える。熱処理は二四時間連続の作業で、決してイメージの良い職場とは言えないからだ。

そこで、同社は人材の定着に知恵を絞る。採用三年目までは、直属の上司ではなく、採用時の総務担当者が直接、従業員と面談してフォローアップする。加えて、就職希望者に対する情報提供にも力を注ぐ。同社では、入社後のギャップをなくすため、熱処理現場を積極的に公開している。就職を希望する学生には、「入社したら、ここで仕事をしてもらいます」とはっきり伝えるという。「良いところだけでなく、悪いところもきちんと伝える」ことを心がけている。

こうした取り組みもあり、「離職率は五年で一割強にとどまり、五年で三割以上という全産業平均からみても、一定の定着率は確保している」という。

外国人留学生も積極採用

グローバル化を進める同社では、外国人留学生の採用にも意欲的だ。今から一二年前にマレーシア人留学生を採用し、タイ人留学生は八年前から毎年一人〜二人を採用。最近是中国からの留学生も採用している。入社した留学生は三年を目途に日本で教育する。その後、現地法人に転籍させ、母国で熱処理エンジニアとして活躍している。

手塩にかけて教育した留学生が帰国後、ジョブホッピングすることはほとんどないという。海外では熱処理技術者は少なく、希少価値があるため、同社に残るそうだ。さらに、「同じ製品をつくり続けるのではなく、エンジン

の部品からクラッチの部品まで、幅広く手がけることで、色々な熱処理の勉強が必要になり、好奇心も湧いてくる。このあたりが外国人留学生の定着率が高い背景ではないか」とみている。

タイにトレーニングセンターを開設

同社は、タイ、マレーシア、中国とアジアの拠点に相次いで事業所を構える。タイ工場では現地従業員が一一〇九人（日本人二〇人）、マレーシアは一一六人（同三人）、中国は四五人（同四人）が熱処理に従事している。

このうち、もともと現地従業員の多いタイでは、ローカルワーカーのO F F—J Tに力を入れる。二〇一一年五月には、工場の横に、熱処理を学ぶためのトレーニングセンターを開設。社内独自の検定制度も設けて、合格すれば、給与もアップする仕組みを導入。現地従業員の定着率向上、モチベーションアップに一役買っているという。

成功要因は先手を打つこと

海外進出に踏み切ったものの、取り巻く環境が急変し、やむなく撤退する企業も少なくない。海外での事業継続は、進出よりも難しいと言われる。同社の成功要因は何か。

それについては、「タイもマレーシアも、現地に一番乗りで進出したこと。さらに、総合的な熱処理技術を持ち、通貨危機などの難局を乗り切ったこと」と指摘する。

同社の海外進出も決して順風満帆

ではなかった。タイ進出後はパーツショックに見舞われ、売上が半減。通貨危機を乗り越えるため、積極的な営業活動を展開した。内製化している会社には、「熱処理設備は二四時間稼働で、土日関係なく動き続ける。労務管理も大変で、設備投資にもお金がかかる」と委託を打診。積極的な取り組みが奏功し、難局を乗り切った。気がついてみると、後発組の熱処理会社は撤退。残ったのは東研サーモテック一社だけとなった。

「歯を食いしばって頑張り、危機を乗り越えたことが、今の発展につながっている。熱処理は目に見えない技術でもある。さまざまな試験工程をクリアして、安定した品質を確保できてはじめて、仕事が確保できる。受注まで最低、半年、一年の時間を要する。試験の時期を乗り越えるための体力が必要になる」と教えてくれた。

（遠藤 彰）



ローカルワーカーが熱処理を学ぶタイトレーニングセンター

事例③ 地道な人材育成と厳格な生産管理が グローバル化を支える 〈兼 廣〉

本社四階の会議室に、開発・製造スタッフが集まってくる。始まったのは、

中国・上海工場でパイロット生産する新製品についての上海工場スタッフとのテレビ会議——。兵庫県神戸市にある建設機械部品メーカーの兼廣（橋本廣・代表取締役、国内従業員九四人）では、こんな光景はもはや日常だ。従業員一〇〇人弱の中小メーカーだが、

中国とのテレビ会議は、何らかのテーマでほぼ毎日開かれるという。同社は、油圧ショベルやクローラークレーンなどを製造する建設機械メーカーに、ヒンジ、ロック、レバーなど欠かせない基幹部品を納入している。近年の中国での建設機械需要の大きな高まりに伴い、同社の上海工場の売上も年を追うごとに拡大している。中国でも国内と変わらない高い品質、安定した生産力を維持する鍵は何か。同社の事例は、むしろ国内での日頃からの地道な人材育成や厳格な生産管理が、グローバル化を支える基盤となっているという興味深い示唆を与えている。

「小さい会社は、もう日本だけを活動の場としては続いているのではないだろう。国際的に展開した会社にならないと、近い将来、きつと厳しい環境に

立たされる」

取材に応じた橋本社長（写真）は、こう覚悟を決め、同社で唯一の海外工場である上海工場を二〇〇五年三月に立ち上げた。

同社は、油圧ショベルやクレーン車といった建設機械の車体部品を開発・製造している。例えば、溶接構造部品で言えばデッキやプラットフォームなど、加工・組立部品としてはヒンジやロック、ブッシュ、ペダル、レバーなどを手がける。主な取引先には、大手をはじめとする主要な建機メーカーが名を連ねる。

二代目の現社長が事業を方向転換

同社の前身は、建築金物や大工道具を中心とした金物商で、設立は一九五



二年。六〇年代に機械工具も取り扱うようになり、一九七〇年に「兼廣機材株式会社」と株式会社社に改組するとともに、社名を変更した。その後、産業機械や工場の自動組立装置、そして建設機械車体部品と、取り扱う製品の幅をさらに広げていった。

もともと商社だった同社が、部品を自ら開発・製造する契機になったのが、バブル経済の崩壊。日本全体の生産の停滞によって、当時大きな売上比率を占めていた工場用の装置が、ばったりと売れなくなった。

ちょうどこのタイミングで、橋本社長が一九九二年、二代目社長に就任（社名も兼廣に変更）。当時の売上高が、一年間で八億円から五億円台へと激減し、工場設備需要の回復が見通せないなか、橋本社長が個人的に建設機械部品の製造に興味を持ち始めていたこともあり、「新たな道へ行こう。座して死を待つより、打ってでる」と、製造業の世界に本格的に足を踏み入れる覚悟を固めた。

タイアップで開発・製造する関係

結局、製造業が軌道に乗るのに一〇年かかった。製造部門が本社内に正式に立ち上がったのは、二〇〇一年。しかし、ここから、海外進出企業になるまでのスピードは速かった。中国で、高い経済成長を背景に建設・インフラ整備ラッシュに湧き、建設機械の市場が急拡大。取引先である建機メーカーが一斉に中国に進出していったからだ。

また、建機メーカーと部品メーカーがタイアップして部品製造を開発・製

造していくという業界特有の調達スタイルも影響した。

建設機械は、大量生産される自動車などと比べれば年間での生産台数は多くない。ショベルで言えば、世界全体でも総需要は二四万台。中国だけで見ると八万台程度だ。そのため、基幹部品については、汎用品を大量生産するということにはならない。

まず、注文側の建機メーカーが求める部品の仕様、品質・コスト基準がある。それに沿った製品の実現に向け、両者がコミュニケーションを綿密に取り合いながら、部品メーカーが設計・開発を行い、高い付加価値の製品を生み出していく。

建機メーカーにとって、生産拠点に近い位置に、技術力、開発力、安定供給力で信頼できるサプライヤーが存在しているといえれば申し分ない。生産地が海外に変わっても信頼できる企業を容易に確保する方法は、これまで長く取引してきた企業に求めてもらうということになる。

建機メーカーの思いが伝わらない

上海に工場を建てる前は、中国で生産を開始した日系の建機メーカー向けに、商社として、現地の協力メーカーの部品を調達し、納入することもしていた。しかし、グローバル競争が激しくなるにつれ、建機メーカーが求める品質水準も上がっていく。メーカーの思いが、調達元企業になかなか伝わらないというジレンマを感じることも多かった。

「これでは建機メーカーが求める高



兼廣本社。神戸市といっても明石にほど近い

いレベルに対応していくことができない」
 そんななか、得意先の建機メーカーから、「一緒に、中国でやってくれる会社を探している」との声を聞いた。だったら、自分でやってみたらどうか。
 「では、私がやりましょう」
 こうして中国での工場設立を決意した。

中国での売上は国内の半分に接近

同社は、中国の上海工場（兼廣機械部件（上海）有限公司）のほかに、商社の現地法人（兼広（上海）貿易有限公司）も持つ。両法人を合わせた中国での売上高は、二〇〇七年〇約六二〇〇万円、〇八年〇約三億三〇〇〇万円、〇九年〇約六億二〇〇〇万円、一〇年〇約九億二〇〇〇万円、一一年〇約一〇億円——と年々拡大している。二〇一一年の国内売上高が約二六億円だったことから、中国での売上が国内の五割の水準に達する日もそう遠くない。

工場では、現在は生産が低調でラインワーカー数が減っているが、普段は約三〇人のワーカーが働く。幹部などのスタッフは四人置いている。

スタッフのうち、一人は中国人の幹部社員で、工場創設時に他社から移ってきてくれた人だという。日本人の駐在社員は、現地法人社長が一人いて（董事長は橋本社長が兼務）、ほかに幹部（中堅社員）の三人が、来年に本格生産される新製品の立ち上げに向けて汗をかいている。

日本での製造工程を再現

中国で生産することによる課題はないのか。同社は、高度に管理された国内の生産システムを、そのまま上海工場でも再現しているという。まず、工場の製造ラインは、日本でレイアウトを決め、設置した。日本と同じやり方で製造しているという。工程を管理するためのQC工程表も日本で作成し、それを上海工場でも適用する。

3D計測器や磁粉探傷検査装置・超音波探傷検査装置を用いて品質管理を徹底する体制も変わらない。

各工程で、組み立てた作業員本人が行う工程内検査も同様のやり方。最終検査は検査班が行うが、それには検査技能が必要なので、要員を国内に呼んで研修させる。

開発・設計はすべて国内の本社で行っている。開発・設計部門を中国にも設ける可能性については、「（人材を確保できたとしても）綿密に顧客とすり合わせる日本の開発というものはできないのではないか」というのが現時

点での橋本社長の見方だ。

素材や部品の調達も本社が担う。素材の品質について、現地のものは「確かに問題はある」という。しかし、この業界には、建機メーカーによる認定制度があり、建機メーカーが水準を満たしていると認めた部材しか使用できない。使用する部材の質で国内と差が出ないのであれば、調達コスト、人件費、輸出コスト（昨今の円高の面からメリットばかりしかないことになる）。

調達では、中国との直接のやりとりも多くなっているが、国内で採用した三人の中国人社員が活躍している。

社員全員が製品・製造を理解

日本の生産システムを中国で再現するからこそ、大事になってくるのは、国内で設計・開発、製造に携わる人材の育成だ。ただ、海外展開に備えた特別な教育制度を備えているわけではない。

同社では、新卒採用、中途採用を問わず、また、職種を問わず、入社すると六カ月間（週に二回）、事業や製造を理解させる教育カリキュラムを受講させる。文系出身者でも、図面を見ればどんな構造物になるのか理解できる程度にまでは養成する。また、調達を担当する社員でも、日本人か中国人かに関わらず、ラインに入つての製造工程をじかに体験させる。

開発・設計者の場合、各建機メーカーの考え方で理解して、一通りの仕事をこなせるようになるまで五年はかかるという。若い社員には、常に学ぶ姿勢を大事にすることを強調している。橋本社長は、事業企画全般をみる同

社のナンバー四のポジションに、三十七歳の社員を抜擢した。その狙いをこう明かす。

「同じポジションの取引先の担当者に対応する際は、ほとんどのケースで向こうが年配者になるだろう。だからこそ、彼らからも学ぶという姿勢を持ち、若さの特権でむしろ相手に活力を与え、イノベーションを起こすという気持ちを持てて欲しい」

戦える企業になるには今後が勝負

海外に派遣される要員には、「しっかりとした人」が選ばれる。「当然、行くならこの人だろうな」という人に落ち着くのだという。あえて定義すれば、日頃から仕事の目標をしっかりと持っており、達成意識が高い人。それから、聞く力と伝える力の両方をさす「コミュニケーション力」は、他企業と折衝の多いこの業界では欠かせない。

提案型企業として、開発・設計、製造に地道に取り組んできたが、「最近、顧客企業からの評価が確実に伝わってくる」と橋本社長は手応えをつかむ。

最近、上海工場が、ある米系建機メーカーの工場監査に合格した。認定工場のになったことに伴い、同社からの仕事の依頼も増え始めている。

「先駆者利益と中国の急成長に支えられて、ここまでは来られた。これからは、本当に外国企業と戦える企業にしていきたい」

取材後のテレビ会議に急ぐ間際の言葉だったが、三度目となる大きな挑戦への固い決意ははっきりと込められていた。

（荒川創太）

参考資料 D

横浜インターナショナルスクール



横浜インターナショナルスクール Yokohama International School

学校名: Yokohama International School
所在地: 横浜中区
教育機関の種類: インターナショナルスクール
(プレスクール ~ 高校)

横浜インターナショナルスクール

横浜インターナショナルスクールは、横浜-東京エリアのインターナショナル・コミュニティによって、またそのコミュニティのために1924年に設立されました。現在ではプレスクールから第12学年までの生徒がのびのびとした環境の中で学んでいます。

プログラム

Early-Learning (3歳~5歳の幼児対象) - Reggio Emilia に基づいたプログラムを実践しており、1人の教師に付き 8人の子供という、少人数教育を行っています。

Elementary (5歳~11歳の児童対象) - 初等科のプログラムは International Baccalaureate Organization (IBO) 構成の Primary Years Programme (PYP) に基づいています。当校では児童の自立心や自己意欲を促進させることを目的としており、美術、音楽、演劇や体育等のプログラムを設けています。その他にも各レベルに対応した日本語の授業も組み込まれています。平均クラスサイズは 18名以下。



Middle School (11歳~13歳の生徒対象) - 子供の学習能力の発達だけではなく、バランス良く成長することを目的としており、美術、演劇、音楽、発声等のプログラムを設けています。地域コミュニティとの交流プログラムや Program on Aptitudes, Careers, and Employment (PACE) も組み込まれています。平均クラスサイズは 18名まで。

High School (14歳~18歳の生徒対象) - カリキュラムは大学進学のために組まれており、第9学年と第10学年においては、International General Certificate of Secondary Education (IGCSE) の取得を目的とした講座を設けています。また第11学年と第12学年においてはインターナショナル・バカロレア (IB) の取得を目的とした受験用講座が用意されています。その他にも SAT や AP 用の受験用講座も無料で開講しています。卒業資格は Carnegie Credit System に基づいています。



施設: コンピューターなどの授業は各カリキュラムに組み込まれています。他の施設には、集会場、カフェテリア、テクノロジー・センター、図書室/マルチメディア・センター、レコーディング・スタジオ、音楽室、演劇スタジオ、アート・スタジオ、グラフィック・アート施設の他、4つの理科学研究室があります。

スポーツ

メインキャンパスには体育館、ダンス・スタジオ、野球場が完備されており、野外スポーツの一環として横浜カントリー&アスレチッククラブの施設も利用できるようになっています。



その他

横浜インターナショナルスクールは New England Association of Schools and Colleges (NEASC) および Council of International Schools (CIS) から正式に認定を受けています。また当校は International Baccalaureate Organization (IBO)、SAT、AP、Cambridge Board Examination (UK) 等からそれぞれの試験会場として正式に認定されています。

GD Links

Yokohama International School 公式ホームページ
なぜ横浜インターナショナルスクール?
プレスクール
初等部プログラム
中等部プログラム
高等部プログラム

お問い合わせ先

Yokohama International School
〒231-0862
横浜中区山手町258
Tel: 045-622-0084
Fax: 045-621-0379
Emailでのお問い合わせ

入学要項
費用
学生生活
地図

グローバル大学のメンバーになりませんか？

無料カウンセリング

GLOBAL DAIGAKU.COM



参考資料 E

宮崎情報ビジネス専門学校
情報システム科（2 年制） カリキュラム

情報システム科 (2年制)

授業科目	必修・選択	1年次		2年次		総単位数	備考
		履修時間数	単位数	履修時間数	単位数		
コンピュータ概論Ⅰ	必修	90	3			3	
コンピュータ概論Ⅱ	必修	90	3			3	
アルゴリズム	必修	90	3			3	
プログラム言語Ⅰ	必修	90	3			3	
プログラム言語Ⅱ	選択必修	80	2			2	
プログラム言語Ⅲ	選択必修			90	2	2	
プログラム言語Ⅳ	選択必修			80	2	2	※4
情報化社会	必修	60	2			2	
ネットワーク技術Ⅰ	必修	60	2			2	
データベース技術Ⅰ	必修			60	2	2	
プラットフォーム技術Ⅰ	必修			60	2	2	
プラットフォーム技術Ⅱ	選択必修			60	2	2	※4
セキュリティ技術Ⅰ	必修			60	2	2	
表計算実習	必修	90	2			2	
文書作成実習Ⅰ	必修			50	1	1	
文書作成実習Ⅱ	選択必修			40	1	1	※4
静止画加工技術	必修	50	1			1	
HP作成Ⅰ	必修	80	2			2	
HP作成Ⅱ	必修			50	1	1	
HP作成Ⅲ	選択必修			40	1	1	※4
簿記Ⅰ	必修	60	2			2	
ビジネスマナー	必修	30	1			1	
一般教養Ⅰ	必修	60	2			2	
一般教養Ⅱ	必修			30	1	1	
一般教養Ⅲ	選択必修			30	1	1	※4
ビジネス実務Ⅰ	必修	30	1			1	
ビジネス実務Ⅱ	必修			60	2	2	
ビジネス実務Ⅲ	選択必修			30	1	1	※4
対策演習Ⅰ	必修	120	4			4	
対策演習Ⅱ	必修			120	4	4	
対策演習Ⅲ	選択必修			120	4	4	
アーキテクチャ応用Ⅰ	選択必修	80	2			2	※1：3科目から1科目選択
アーキテクチャ応用Ⅱ	選択必修			90	2	2	※2：3科目から1科目選択
アーキテクチャ応用Ⅲ	選択必修			80	2	2	※3：3科目から1科目選択 ※4
CGデザイン演習Ⅰ	選択必修	(80)	(2)			(2)	※1
CGデザイン演習Ⅱ	選択必修			(90)	(2)	(2)	※2
CGデザイン演習Ⅲ	選択必修			(80)	(2)	(2)	※3 (※4)
Webデザイン演習Ⅰ	選択必修	(80)	(2)			(2)	※1
Webデザイン演習Ⅱ	選択必修			(90)	(2)	(2)	※2
Webデザイン演習Ⅲ	選択必修			(80)	(2)	(2)	※3 (※4)
企業実習	選択必修			(360)	(10)	(10)	企業実習・選択必修7科目[※4]のどちらかを選択
合 計		1160	35	1150	33	68	

参考資料 F

九州工科自動車専門学校
自動車整備科（2 年制） カリキュラム

区 分	教育科目	教育内容	月別	4					5					6					7				8			
			週別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
			行事 計画 時 数	入学式 専門授業 新入生 歓迎 祝日 祝日 開 始 遠 足															専門 授業 終了 式							
学 科	自動車工学	ガソリン・エンジン構造・性能	66		2	1	1		2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2						
		シャシ構造・性能	66		2		1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
		ディーゼル・エンジン構造・性能	33																							
		電装品構造・性能	33																							
		自動車の力学・数学	28																							
		電気・電子理論	22		1	2	1		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
		自動車材料	22		2	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
		燃料・潤滑剤	22																							
		図面	22		2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1						
	自動車整備	ガソリン・エンジン整備																								
		シャシ整備																								
		ディーゼル・エンジン整備																								
		電装品整備																								
		故障原因探究																								
	機器の 取扱・構造	整備作業機器	11		2	1			1	2	2	2	2	1												
		測定機器	11											1	2	2	2	2	2	2						
		検査機器																								
	自動車検査																									
	自動車整備に関する法規																									
	小計		336		11	7	6		10	13	13	13	13	13	13	13	13	11	11	11						
実 習	工作作業	手仕上げ作業	11		11			44																		
		機械作業	11																							
	測定作業	基本計測	44																							
		エンジン点検・分解・組立・調整・検査	242																							
	自動車 整備作業	シャシ点検・分解・組立・調整・検査	198																							
		電装点検・分解・組立・調整・検査	165																							
		故障原因探究																								
	自動車検査作業																									
小計		671		14	10	10		14	20	14	20	20	17	20	17	20	22	19	19							
合計		1007		25	17	16		24	33	27	33	33	30	33	30	33	33	30	30							

認定)

平成 2 2 年次

専門課程 1 年

9					10					11					12					1				2					3					合 計	備 考
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53					
専 祝 専 門 日 門 授 前 追 業 期 試 開 試 試 始 験 験 式					専 祝 門 門 日 追 休 試 講 験					祝 祝 日 日					専 門 授 業 終 了 式					専 門 授 業 開 始 式				祝 専 日 門 後 後 期 期 試 試 験 験					専 専 門 門 追 卒 試 業 験 式 験						
2	2		2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2				2	2	2	2	2		2	2	1				7 8				
2	2		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				2	3	3	3	2		3	3	2				7 7				
					1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				1	2	2	2	2		2	2	2				3 6				
					1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2				2	2	2	2	2		2	2	2				3 5				
					2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				1	2	2	2	2								3 1				
1	1		1																												3 0				
1	1																														3 0				
									1	1	2	2	2	2	2				2	2	2	2	1		2	2	2				2 7				
																															2 7				
6	6		5	2	8	10	10	10	9	9	12	12	12	12	12				10	13	13	13	11		11	11	9				3 9 7				
検査 60					シャシ 198					電装品 165 点検 26 分解 36 組立 36 調整 26 検査 41																									
					点検 32 分解 42 組立 42																														
					調整 32 検査 50																														
27	24		22	8	15	23	17	23	15	18	18	21	21	18	21				17	14	20	17	12		19	19	8				6 7 3				
33	30		27	10	23	33	27	33	24	27	30	33	33	30	33				27	27	33	30	23		30	30	17				1 0 7 0				

1 年次		2 年次	
ガソリン・エンジン	総論(歴史) 燃焼と燃焼室	排気ガス	総論 バルブ・タイミング ノッキング
	エンジン本体 潤滑装置 冷却装置	キャブ・レタ	エンジン本体 潤滑装置 冷却装置
	燃料装置 電子制御式燃料噴射装置	吸気系統 制御系等	燃料装置 吸気装置
	吸排気装置 電気装置	点火装置	電子制御装置 燃料・潤滑剤 エンジンの点検・整備
	ロータリ・エンジン		故障原因探求
シャシ	総論 動力・伝達装置	クエッチ トランス・ミッション デフアレンシャル	総論 動力・伝達装置
	アクスル・サスペンション ステアリング装置		アクスル・サスペンション ステアリング装置
	ホイール及びタイヤ ホイール・アライメント		ホイール及びタイヤ ホイール・アライメント
	ブレーキ装置	ドラム・ブレーキ ディスク・ブレーキ マス・タ・シリンド	ブレーキ装置
ディーゼル・エンジン	総論(歴史) 燃焼と燃焼室	排気ガス	総論(熱効率) エンジン本体 P型インジェクション・ポンプ整備
	エンジン本体 潤滑装置 冷却装置		エンジン本体 潤滑装置 冷却装置
	燃料装置		
		列型インジェクション・ポンプ RFIDガバナ 遠心式ポンプ 分配型ポンプ ガバナ 圧タイマ インジェクション・ノズル	電子制御式 インジェクション・ポンプ 噴射率制御
	吸排気装置		フェール・セーフ コモンレール式 インジェクション・ポン 排気ガス対策 発電機の原理 全波整流 放電率 マグネット・スイッチ 整備 イグニッション・コイル ディストリビュータ スパー・プラグ (白金・イリジウム)
電装	電気的基础 磁気的基础 半導体の基礎 光通信 計測	電圧・電気抵抗 電磁誘導作用 ダイオード	モータ バッテリー 始動装置 点火装置 充電装置 計器 ボデー・電装 エアコンデショナー
	SI化変更となる単位と用語		電気の問題
	排気量 圧縮比 ピストン・スปีー トランスミッション ファイナル・ギヤ エンジントルク・レシ		合成抵抗 電圧降下 パスカル モーメント
	トルクの問題		
力学数学	半導体 サーキットテスト 発振回路	オシロスコープ 論理回路	

論	元 部 門	主 要 事 業	主 要 事 業
自動車材料	マイクログコンピュータ制御 各種センサ理論	マイクログコンピュータ制御 各種センサ理論	
自動車材料	自動車材料の特徴 金属材料に試験 金属材料の概要 非鉄金属の概要 樹脂(プラスチック)塗料 総論	疲れ試験 硬さ試験 アルミニウム マグネシウム 焼結合金 ガラス・ゴム	
燃料・潤滑剤	ガソリンの精製 ガソリンの性状 軽油の性状 エンジン・オイル ブレーキ・フルード ATF 概要・図面の大きさ様式 線・文字・尺 文字・尺度・図形の表し方 図形の表し方・寸法の記入法 表面粗さ・寸法公差・溶接記号・製図 製図用具・CAD製図・前期試験	オクタン価 セタン価 流動点 酸化安定性 添加剤 フルードの規格 ちよう度による分類 製図の意義重要性・規格・図面の様式 文字の書体大きさ投影法展開図断面 線と図形・寸法記入・記号・曲線・穴の 表面・仕上げ・定規類・製図器 破断線 CAD製図の規格	
図面			
故障探求		故障の発生状況 ガソリンエンジンの故障探求 電子制御式燃料噴射装置の故障探求 ジーゼル・エンジンの故障探求 電装品の故障探求 シヤシンの故障探求 自己診断	診断技術の高度化 オーバーヒート ISCV グロー装置 インテーク・エア・ヒータ ICレギュレータ ダイオード 異音 走行テスト 制動倍力装置 ABS TRC 車両挙動安全装置(VSCS) OBDの基礎 OBD2規格 CAN通信
整備機器	整備機器名称取扱 作業用機器 エンジン・電気装置検査・調整機器 一般測定機器	電動工具 エア工具 油圧工具 車両昇降装置 ノギスマイクロメータ シリンダゲージジックネス・ゲージ ダイヤル・ゲージ	
検査機器		自動車用検査機器	サイド・スリップ・テスト ブレーキテスト スピード・メータテスト ヘッド・ライトテスト CO/HCテスト オパシメータ
自動車検査		自動車点検基準の法改正 定期点検の時期 点検記録簿 自家用乗用自動車等・別表第6 自家用乗用自動車等・別表第6 自家用貨物等・別表第5 事業用自動車等・別表第3 道路運送車両法 自動車点検基準 道路運送車両法の保安基準 細目を定める告示 自動車NOx・PM法	1年定期点検 2年点検 1年定期点検 1年定期点検 法律の構成 第1条 第99条の2 第1条
自動車法規			

平成 25 年度 文部科学省

成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業

双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの提言とプログラムの開発
(実践型グローバル専門人材分科会)

『事業報告書』

発 行：平成 26 年 3 月

発行者：学校法人宮崎総合学院「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成シ
ステムの提言とプログラムの開発」プロジェクト推進委員会

〒880-0806 宮崎県宮崎市広島 2-10-21 宮崎情報ビジネス専門学校内

TEL 0985-22-1030 FAX 0985-22-0651