

## 論壇

グローバル人材育成のパイオニアとして：  
国際教養大学の成功の秘密と教訓（その2）勝又 美智雄<sup>A</sup>As a Pioneer of Global Competency Education:  
Secrets and Lessons from the Success of AIU (Part II)Michio KATSUMATA<sup>A</sup>

**Abstract:** Akita International University (AIU), established in 2004, has achieved an unprecedented highest reputation for its global competency education within a decade. Why and how has it caused such a miracle?— I answered in the first part of this essay in the previous issue that the miracle has been realized mainly by the strong leadership of its founder and first President and CEO, Dr. Mineo Nakajima, with his deep commitment and initiative for introducing innovative and unique systems in Japan.

As the second part of the essay, I will focus on the contents of AIU education and how the graduating students get jobs and working in the society.

**Keywords:** Akita International University (AIU), global competency education, English for Academic Purposes (EAP)

## はじめに

本稿の「その1」（Part I）は本誌前号に掲載されている。その内容は 1. 学長のリーダーシップ、2. 制度設計の基本条件、3. 大学改革のパイロット役、となっており、日本で本格的に大学改革に取り組む場合の最も重要な条件として、

- ① 経営トップである学長＝CEO（Chief Executive Officer）が明確な教育理念（目標とする理想像＝Vision）を掲げ、学長自らはもちろん全教職員にそれぞれが果たすべき役割（使命＝Mission）を具体的に提示し、各人がその実現に向けて情熱（Passion）を持って取り組むことを求める。
- ② 教育理念を達成するために必要不可欠な制度（組織体制）をしっかりとつくり、その制度の効率的な運営を図るために、特に事務局内にプロ集団を育成する。
- ③ 日本全国に約800校ある大学はそれぞれ規模の大小、歴史、教育の理念と具体的な実践内容で多種多様だし、それぞれが個性を持った大学経営をすればいい。その中でAIUは全くの小規模新設校として「グロー

バル人材の育成」を教育理念に掲げて、その実現に取り組んできたのであり、日本の大学改革の先導役を担っている、と自負している

——の3つを紹介した。そこで本稿はその続きとして、④教育指導の具体的な内容、⑤なぜAIUが産業界から注目されるのか、卒業生たちの動向、を紹介する。

## 4. 学生の教育指導のあり方

## 4.1 「英語で学ぶ」意味

AIUの教育の最大の特徴は全教科を、音楽・美術から茶道、華道、体育まで、すべて英語で教えていることだ。それを今でも多くの人が「英語ばかり勉強する大学」と受け止め、「英語ができれば入れない」「英語さえできれば入れる」と言われているが、それは大きな誤解だ。

AIUは「英語を勉強する」ところではなく、「英語で勉強する」ところなのであり、この「を」と「で」は質的に決定的に異なっている。AIUは、英語がそんなにできなくても（つまり普通の公立高校で英語の成績が5段階評価で4か5なら）入れる。その一方、「理系は苦手だが、英語だけは得意」という学生はむしろ入ってから必修

<sup>A</sup> 国際教養大学名誉教授

科目の数学や物理・化学で苦勞することが多い。

「英会話ならネイティブ並みの発音で流暢に話せる」ことを自慢してきた学生が、初年度の英語集中 (EAP=English for Academic Purposes) コースで、さまざまな文章を大量に読み、かつ論理的に書く能力を厳しく問われて、なかなか EAP コースを修了できないという例はいくつもある。

そもそも英語をしゃべるだけなら英語圏に住む人なら幼稚園児でもできる。英語ができるのが「グローバル人材」というなら英米人は幼稚園児から全員、グローバル人材、というバカバカしい話になってしまう。

英語を勉強するのが大事なのではなく、英語で何かを勉強することによって、日本語で学ぶ場合とは異なる文化体験をし、日本語と英語の表現の違いを意識し、その違いがどこから来ているのかを否応なく考えさせられ、自分の思考力を高めることが重要なのだ。日本語ならまったく疑問に思わないことを、いざ英語で表現しようとする、そもそもなぜそうなのかと疑問を抱かざるを得ないものだ。その疑問に見合う適切な表現を探す努力をすることが、そのまま「異文化摩擦・異文化衝突」を意識せざるを得なくなるということが最も大事なのだ。

#### 4.2 英語集中コース (EAP) の持つ意味と役割

1年生全員が履修する EAP コースは、まさに文字通り、アカデミック (大学レベル) な学問をするのにふさわしいだけの英語力を身に着させるのが目的であり、そこでは実は、会話力は2の次で、むしろたくさんの英文を読み、内容を早く的確につかみ、それを要約したり、問題提起されたものに自分なりの答えを出すことが問われる。しかも、その答えを説得力のあるかたちで文章にまとめることが最重要視されている。さらに自分の考えをパワーポイントを使ってわかりやすく図示しながら、人前で大きな声で明瞭にプレゼン (表現) し、Q&A (質疑応答) もこなすという訓練を通して「コミュニケーション能力」を鍛える場となっている。

それは実は、欧米ならば中学高校段階で毎日のように鍛えられる「学習する態度」であり、日本の受験英語ではなかなか訓練されていないディシプリンだ。だからこそ、AIU ではそれを EAP でしっかりと教え込み、主体的に学習する姿勢を育てているわけなのである。

では EAP コースはどういうクラス編成をしてい

るか。AIU の1年生は全寮制であり、入学式の前日に全員、TOEFL (PBT=Paper-Based Test) を受験させ、その成績によって点数別にクラス編成している。それも初年度 (2004年) から数年は460点以下が初級、460~480点が中級、480点以上が上級、という分類で、初級クラスが4クラス、中級が2クラス、上級が1クラス、という分布だったが、年々レベルが上がって2008年ごろには逆転し、初級が1クラス、中級が3クラス、上級が4クラス、となった。新入生の入学前の英語力は初年度からしばらくは平均470点くらいだったのが2009年には500点を超し、2011年以降は520点台になっている。そこでクラスもそれに見合せて再編成し、一部の一般基礎科目も受講できるように配慮している。

EAP を修了するには、独自に設定している Speaking、Listening、Reading、Writing プラス Presentation の5分野の基準に到達することと、TOEFL が500点以上を取ることを条件にしている。たとえ入学時に TOEFL が500点以上であっても、EAP 免除にはならない。実際に大学の基礎科目を受けるためには上記の SLRWP のレベルの方が重要であり、現に TOEFL 500点以上の学生の大半がこの基準に到達していないからだ。

そこで当初は、この EAP のハードルをクリアするのに1年かかることを想定していたが、2010年度以降ではほとんどの新入生が春学期 (4~7月) 終了までにこの条件をクリアし、秋学期 (9~12月) から一般科目を受講できるようになっている。TOEFL のスコアも、EAP 受講前と修了時では、最初低かった学生ほど伸び率が目覚ましく、2015年4月入学生の場合、1年後の2016年春には平均560点を記録している。

#### 4.3 授業のやり方と学生指導の実態

AIU は開学以来、1クラス平均17人であり、EAP ではどのクラスもグループで議論し、発言には常に「なぜそう考えるか」の根拠 (エビデンス) を示す「Because ...」の説明が中心になる。それによって思考力が鍛えられ、会話力はごく自然に身に着いてくる。

また AIU では全科目がその教科の内容レベル (難易度) を示す国際コードを採用しており、100番台は1年生向け、200番台は2年生向けの一般教養・基礎科目、300、400番台は3、4年生向けの専門科目、卒論演習となっている。

AIU の開講科目はすべて大学のホームページで詳しいシラバスが公開されており、提携大学から

の留学生が事前に自分の受講したい科目とその内容と難易度、単位数が明確にわかるようにしている。これがないと教育交流協定はうまくいかない。またシラバスは米国の主要大学のシラバスを数種類検討して、AIU に最もふさわしいモデルを作り、教員は全員、その基準にしたがって自分のクラスの各回の授業に何をどういうテーマで学習するか、予習すべき内容、その参考資料は何かなどを明示している。

私は開学からしばらくは100～300番台まで教えていたが、過去数年は300～400番台に絞って各学期でそれぞれ3～4科目教えてきた。

その指導方法を具体的に紹介すると、300番台の「アメリカの政治思想」「アメリカの産業と経済政策」「アメリカの社会問題」「日米関係論」などでは4か月15週（毎週75分授業が2回で基本27回～29回）の間に3回、課題レポートを書かせ（1、2回目は各1000語程度）、それを細かく添削して2週間以内に返し、3回目の期末レポートは1500～2000語プラス引用、参考文献などの Reference を付けることとしていた。同じ学生のレポートを3種類読むことで、その学生の英語力のレベル、論理的な思考力、表現力を詳しく見ることができるし、初回のレポートで文法的な間違いの多い学生が1か月後の2回目に素晴らしい英文を書いてきた場合にはすぐにコピーを疑って、入念にチェックしていた。

AIU では Plagiarism（盗作・コピー）があると、その科目は当然「F」（不可）にし、悪質な場合にはその学期の全受講科目を「F」にする厳しいルールを採用しており、これまで全学で年に1、2件、それに該当するケースが出ている。だが、概して1、2回目の添削指導で、次のレポートが格段に質的に良くなっていることは事実だ。

また授業は毎回、学生2人に事前に与えた課題（シラバスに示したその日のテーマに関すること）について、それぞれ5～7分のプレゼンをさせ、そのパワーポイントの出来や説明の出来について他の学生たちに感想、意見を聞きながらクラス討論していく。その際、最も注意しているのは同級生のプレゼンに「あれは駄目」「良くない」などと否定的な評価はさせず、常に「どこが良かったか」「もっと良くするにはどの点に気を付けたらいいか」などポジティブな意見を言わせることだ。そうすると学生たちも自分がプレゼンするときのことを考えて、できるだけ発表者を勇気づけるようなことを積極的に言うようになる。そ

の後、私がさらに補足していく形で教材に沿って説明し、それも学生との Q&A をひんぱんに混ぜながら授業を進め、教材の区切りのところで学生に授業評価メモを書かせていた。

また400番台の卒論ゼミでは、最初の5週間は日米関係史の中の重要な事件について（例えばペリー来航、排日移民法、真珠湾攻撃、原爆投下、占領期、安保条約改定、経済摩擦、沖縄問題など）について日本側、アメリカ側両方の事情の調査結果をプレゼンで発表させ、クラス討論した。後半の10週間は各自の卒論テーマについて途中経過を2週間おきに発表させ、その間、個別の論文指導を続ける形式を励行した。卒論は5000～7000語、それに最低50件以上の Reference をつけることを条件にしていたが、全員がそれを軽くクリアしていた。

12週目あたりには秋田の乳頭温泉に1泊2日の合宿をして各自の卒論の要旨を発表させて全員で批評しあう（もちろんすべて英語で）合評会を開催した。その夜の宴会は日本語で、アルコールも飲み放題（これはすべて私のポケットマネーでまかになった）で、深夜までにぎやかに盛り上がるのが常だった。卒業時にはゼミ生全員が「AIU で受けた授業で最高。特に合宿がよかった」と喜んでくれたのは、お世辞半分にしろ、「教師冥利」につき、何よりもうれしかった。

なお、この卒論ゼミは各学期6～9人の受講生だったが、最後の2015年秋学期は14人もいて、この指導は大変で、ほぼ毎日のように個人指導が1、2時間は入って、正直、こちらが疲労困憊するほどだった。

以上のような学生指導は何も私だけのことでなく、課程会議で学生指導の基準として教員共通の合意事項になっている。つまり、AIU では、どの教員もこうしたきめの細かい指導をしているのであって、各学期末に提出させる学生からの授業評価結果では、私は決してトップクラスではなく、平均よりやや上。私以上に学生からの評価の高い教員がいくらでもいる、というのがそのよい証拠だ。

そして大事なことは、これまでの説明でもわかるように、AIU では教師が講壇から講義するだけという「一方通行型」はほとんど（と言うか全く）なく、授業はほとんど（全て）学生参加型の Q&A、プレゼン、討議中心であり、それだけ学生は常に事前準備が必要で、自分の意見を言わなければならない、ということだ。

当然、学生は毎日5時間分の受講科目があるとすれば、それに合わせて毎日5～10時間は予習やパワーポイントの作成、レポート書きに追われるわけで、まさに「ひたすら勉強しなければ追いつけない」という生活を送っているのである。それは実はアメリカの一流大学の学生たちが当たり前のこととして実行していることであり、AIUの学生が1年間の留学で留学先の一流校から平均27単位も取得してくる実績を生む背景になっている。

#### 4.4 留学の効果

ここで AIU 教育の大きな柱でもある留学制度についても簡単に触れておこう（詳しくは本誌第1巻第1号の招待論文として書いた「全員留学によるグローバル人材の育成」を参照してほしい）。

まず留学するには条件があり、TOEFL で550点以上、取得科目の成績が GPA（評点平均値）で2.5以上（4.0が満点）なければならない。これに達しない学生は、達するまで留学できず、同期生よりも半年か1年、場合によっては2年遅れるケースもあるので、皆、必死で勉強している。

AIU が1年間の交換留学で提携している大学は現在世界中で185大学、すべて英語で授業が受けられるところだ。今の入学定員が175人（開学時は100人で、徐々に増やしてきている）なので、1大学に1人送る態勢ができていく。日本の他の大学の留学制度の大半が特定の提携大学に短期間、数十人から100人以上も送り込むのとは異なり、「留学効果」を最大限に高めるための制度設計だ。この制度では学生は留学先の授業料は不要だが、異郷で一人、悪戦苦闘しなければならない。それが何事も自分で解決、改善しなければならないという自立心を否定なく育てる効果を生み、1年後にはびっくりするほど精神的にたくましくなって帰ってくる。

留学先は南北アメリカが3割、アジアが3割、欧州が3割、大洋州（豪州・ニュージーランドなど）が1割と戦略的に分布している。その中でも AIU 生たちの人気は欧州の大学だ。欧州では丸2か月間の休暇があり、その間に学生の特典パスで格安にほぼヨーロッパ中を回れるからだ。

ただし留学先の決定は成績準で決まり、学内成績が悪いと、第2志望どころか第4、第5志望のところに割り振られることになる。それでも実際には欧米に留学してアジアからの留学生と親しくなり、アジアに留学して欧米からの留学生と親しくなるなどで、帰国後はほぼ全員が「あそこに留学

してよかった」と満足している。世界中に友達ができ、いつでも気軽に訪ねていける、というのが大きな魅力になっている。

そして1年間の留学で30単位以上取得して来る学生が半数近い。AIU で英語の授業に慣れているだけ、現地でも溶け込みが早く、授業に十分ついていけている証拠だ。

日本の一流大学と言われるところの学生でも1年留学して4年で卒業できる学生は例外的だが、AIU では4年で卒業するのが5割。残る2割が4年半、さらに2割が5年で卒業している。その4年半、5年組もほとんどが卒業に必要な124単位が取れないからではない。留学から戻るのが4年生の夏や冬の場合、その年の就職シーズンが既に終わっているため、半年先、1年先まで卒業を延ばして就職活動する、というケースがほとんどだ。

また AIU では学則で卒業要件を「3年以上在籍して124単位取得すること」としている。このため、これまで最短の3年で卒業した学生も数人いるし、3年半で卒業する者は毎年2～4人はいる。いずれも成績優秀な学生で、家庭の経済的な事情から少しでも早く卒業して就職したい、という「親孝行」組が多いのが特徴だ。

## 5. 卒業生たちの動向

### 5.1 入学時から就活時への変化

AIU は初の卒業生を出した2008年春以来、「就職率100%」を記録し続け、それも軒並み一流企業に就職している実績がマスコミで大きく取り上げられてきた。毎年、年末から春にかけて大手企業、有名企業100社以上の人事担当者がわざわざ AIU に来て、個別に会社説明会を開き、その場でエントリーシートを書かせて個別面接し、内々定（仮内定）を与えることが恒例化している。

なぜ、そんなに AIU 生が求人側に魅力的なのか。その理由を各社の人事担当たちは「厳しい英語の授業をクリアーし、しかも1年間の留学という高いハードルを乗り越えてきていて、異文化への適応力も高い。海外駐在要員に打ってつけ」「単に頭のいい“指示待ち人間”ではなく、チャレンジ精神、自立心が旺盛で、将来性が期待できる」などと説明している。

外部の人たちからは一般に「AIU の学生は皆、海外に行きたがるのでは」と思われがちだが、実情はやや異なる。

まず入学時点での将来の進路志望調査では、ほぼ例年「国連など国際機関や NGO で途上国の経

済発展、政治的・社会的安定、教育・環境・資源問題などに取り組みたい」が3割を占めてトップで、「民間企業で海外駐在したい」が3割弱、「通訳、翻訳など英語を生かした専門職、教職」が2割、「大手企業、銀行、公務員など安定した職に就きたい」が1割、「未定」が1割となっていて、他大学に比べ、「公益・社会貢献・国際貢献」を意識している学生が多い。

それが入学後のキャリア開発の授業や専門課程で国際機関や NGO の仕事の実態などを学んでいく中で、「英語が多少できたとしても4大卒のレベルで国際貢献などの分野でいきなり責任のある仕事などできるわけがない」と知り、「まずは社会人としての訓練をしっかり受ける必要がある」と民間企業への就職に大きく傾斜していく。

幸い、企業からの評価がきわめて高いので、内定を2つ、3つと取る学生が多い。そこで教師としては、最初に内定してくれた会社に行け、複数の内定を得た場合には本命以外の会社には丁重にお詫びと断りの手紙を書き、後輩の就活に悪影響が出ないように配慮せよ、などと助言してきた。

## 5.2 目立つキャリアアップ型の転職

そこで、卒業生たちの就職後の動向について事例をいくつか紹介したい。

卒業生から結婚式に招かれたり、「会いたい」と連絡が来るのは教師として非常に嬉しいものだ。食事しながら仕事ぶりを聞くと、2人に1人は転職を考えている、と打ち明けてくれる。あるいは既に転職したという話もよく聞く。

経営雑誌などによると、最近は大学卒業後3年以内の転職者が3割以上いる、とのことだが、AIU 卒業生もほぼ同じような傾向を示していると感じられる。私の卒論ゼミの OB・OG も2008年春以来2016年春までの9年間で100人ほど（7割が女性）いるが、その2～3割は最初の就職先から既に転職している。

他大学の卒業生の転職理由の主なものは「待遇が悪い」「仕事がきつい・面白くない」「上司や同僚との人間関係」などだが、AIU 生の転職者の場合は、それとはやや異なっている。むしろ「今までの職場で、社会人として必要なことは一通り学んだので、自分のキャリアアップを考えて、次のステップを踏んだ」という前向きな姿勢が目立っている。

例えばA子は好きな美容関係の会社に勤めたが、体力的に続かず2年で退職、海外広報が中心の中

堅 PR 会社で頭角を現し、1年の半分はアジア・欧州への出張で飛び回り、その4年後には世界最大級の経営コンサルタント会社に高額でスカウトされて、今は日本と欧米をひんぱんに行き来している。まさに欧米流の Job-hopping の典型だ。

B男は最大手鉄鋼会社に入社したが、3年で退職して、現在は英国の大学院に在籍中。かねてから希望していた環境経済論の権威の指導を受けており、この秋か来年には国連開発計画 (UNDP) に就職して、将来はアジアアフリカ地域の環境問題に取り組んでいきたいと考えている。

C子は一流商社に入って3年ほど子会社の経理部門で企業経営の基本を学び、本社に戻ってしばらくして起業家志向の仲間たちと勉強会を続けるうちに数人でベンチャー企業を始めることを決意した。勉強会仲間だった夫は IT 関係、彼女はペット保険の開発に取り組んで、最近ようやくビジネスが軌道に乗ってきたと楽しそうに話している。

AIU 卒業生はこれまで女性が65%、男性が35%であり、ほぼ全員が20代から30代初め。女性では結婚・出産で退職・転職するケースがいくつもある。

また地域で頑張ろうとする人たちも多い。D子は秋田出身で、秋田の酒を世界に売り込もうと地元の酒造会社に勤めたが、3年ほどで退職した。理由は1年目から社長や役員に「堪能な英語力と明るい社交性と優れた営業センス」を高く評価されて、海外営業の際の役員のかばん持ちから通訳、契約文書作成まで担当していた。月の半分は全国各地、さらには海外出張と張り切って仕事していたが、他の社員、特に先輩、上司の嫉妬を買い、嫌がらせを受けるようになって「人間関係に疲れた」と辞めてしまった。仕事の縁で知り合ったベンチャー志向の青年グループと地域おこしの活動をしていて、その仲間の農家の青年と結婚して、今は子育て中。義理の両親も協力的なので、少し手が空くようになったら地域おこし活動を再開したい、と話している。

秋田の地元で大手病院の事務職をしているE子も、昨年秋に国家公務員と結婚したばかりだが、仕事は続け、さらに地域貢献活動に取り組もうとしている。いずれも自分の人生を前向きに考えていて、こうした若い世代が地域活性化の原動力になる、と私は期待している。

## 5.3 “Think Globally, Act Locally”

現に卒業生の中から地域貢献・社会貢献に目覚

ましい成果を挙げている者もいる。1期生の水野勇氣さんがその典型で、秋田にプロバスケットボールチーム (bj リーグ) 「ノーザンハピネッツ」をつくり、その運営会社社長をしている。東京生まれの東京育ちだが、中嶋学長の AIU 構想に魅力を感じて入学した。中学時代はバスケットボールの選手で「高校バスケット日本一」だった能代工業高校に憧れていたが、秋田に来てみると、その面影もないことに失望し、在学中に「秋田をバスケット王国にする」ことを自分の使命にして、留学先でもスポーツ経営学を学んだ。

資金もコネもまったくない文字通り「ゼロからの挑戦」で、あるのは意欲と情熱だけ。そこで学長と私が応援団になり、秋田の経済界の有力者たちを説いて回って、協力を取り付けた。2年目には資金のメドも立って会社を設立し、3年目の2010年にチームをつくって、bj リーグに参加した。チームはすぐにリーグでも上位に入り、優勝を狙うまでに成長し、ブースター (応援団) の観客動員数はリーグでもトップクラスを記録している。その経済効果は年に軽く10億円以上とも言われ、設立わずか6年での快挙は特筆に値する。当初、冷やかだだった県庁も市役所も、今ではあげて「地域活性化の起爆剤」と応援し、まさに「オール秋田」で「スポーツ立県」のシンボルになっている。

また私の卒論ゼミで「国際観光ビジネスのあり方」を書いた須崎裕さんは、2年前に外国人観光客を東北に呼び込む旅行社、「サービス・トラベル」社を設立した。在学中に起きた東日本大震災の時にはすぐに毎週末、現地に入ってボランティア活動を続け、半年以上、東北各地を駆け巡ったことで東北の良さを知り、「秋田をはじめ東北の魅力は無尽蔵にある。それを外国人観光客に知ってもらって東北ファン、親日家を増やすのを自分の使命にした」と張り切っている。大阪で生まれ育ち、関西と東京の一流ホテルでベルマンから始めたが、「英語ができなくては外国人客にいいサービスができないから」と AIU に入って、留学先でも観光ビジネスを学んできた。定番の観光コースを紹介するのではなく、顧客 (個人でも団体でも) の要望や期待をよく聴いたうえ、場所、地域、コースを特別に組んで案内する。まだ顧客開拓に苦勞してしているが、2017年3月に秋田で再会すると、「最近、ようやく黒字のめどが立ってきた」と嬉しそうだった。

AIU は小さな大学だけに学生たちの仲が親密で、ブログやツイッターなど SNS (Social

Networking Service) をフルに生かして連絡を取り合い、困ったときお互いに助け合っている。須崎さんの仕事にも、いったん有名企業に就職した仲間がボランティアで手伝っており、情報ネットを広げている。彼らのモットーは、中嶋学長がよく口にしていた “Think Globally, Act Locally” (「グローバルな視野で考え、地域で行動する」)。社会的に意義のあることで、他の人がやらないことにあえて挑戦する、その活動の質を国際的に通用するまでのレベルに高め、世界に発信する、という AIU の建学の精神が彼らにはしっかりと受け継がれている。

#### 5.4 増える進学希望

自分の資質を世界レベルに高める、ということへの関心が徐々に高まって、内外の優れた大学院に進学しようという学生も年々増えている。当初は年に数%程度だったが、最近では10%近くまでになっている。

その進学先も国内では北海道大、東北大、東京大、一橋大、名古屋大、京都大、大阪大とほぼ専門分野のトップ校ばかりで、AIU の大学院にも毎年数人進学している。海外では英オックスフォード大、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE)、パリ政治学院、米ジョージタウン大、オーストラリア国立大、ソウル国立大、台湾国立大など各国の一流大学院が名前を連ねている。

修士号を取得した後の就職先もさまざまだ。

F子は AIU 時代には当初、英語教育を志望していたが、米カーネギー大学院で言語学を専攻するうちに「もっと外国人に日本を理解してもらいたい」と決意して、昨夏、オハイオ州の大学に日本語教員で採用された。一時帰国した折に会うと、秋にはアメリカ人技術者と結婚して当分、アメリカで頑張る、と楽しそうに話していた。

G子は交換留学した米ケンタッキー大学が気に入って、大学院で公共政策・教育行政論を勉強中で、今、日本かアメリカの大学事務局に就職することを検討している。

こうした大学院志向は、留学先で欧米やアジアの学生たちが「よりレベルの高い仕事に就くために大学院で学ぶ」ことを考え、実行していることに刺激を受けた結果でもあり、これももう一つの留学効果と言える。つまり「就職か進学か」ではなく、「就職してから進学」「進学してから就職」という選択肢を考えるようになっている。

## 5.5 転職・進学を考える OB たちとの対話

昨春、AIU を定年退職して以来、私は首都圏で働いている卒業生10人以上と個別に会ってきたが、その過半数が「転職・進学」を考えていた。入社2~5年で転職と考えている人たちの話を聞いて、「まだ早い」と諫めるケースと「そろそろ辞めることを真剣に考えてもいいね」とうなづくケースが半々だった。

「まだ早い」と注意するのは、自分の勤めている会社（ほとんどが優良な中堅企業か大企業）や業界の実態がまだつかめないまま、「毎日の業務が単調な仕事の繰り返しで退屈だ」と愚痴を言っている場合だ。

仕事つまらない、と思うなら、どうすれば面白くなるか、どう工夫すればいいかを考えるべき。与えられた仕事が想定している知識、技能、習熟度がどの程度のものか、さらにその上の仕事に取り組むにあたって、今の段階で準備し、習得しておくべきことは何か、などを考えながら、常に具体的な目標を自分で設定して、仕事に取り組むべきではないか。辞めて転職するとき履歴書に「自分がそれまでの職場で何を学んで、どんな実績を持ち、何ができるか」を PR できない段階では、決して期待するような転職などあり得ない、むしろ「仕事に打ち込むことができない職場不適応症候群」の人間だと否定的に見られるだけだ、などと忠告している。

「転職したい」と思うきっかけは、職場の先輩、上司を見ていて、このまま5年、10年と勤めても、せいぜいあんな仕事しかできないのか、5年後の自分の姿があれば面白くない、と感じることから来る場合が多い。さらに上司に何か異論、意見を言うと「そんな生意気なことを言うのは10年早い」などとたしなめられる場合だ。この会社では、率直な意見を言えるのに10年もかかるのか、と反発し、「とてもここには長くいられない」となるわけだ。

だが、そういう会社でも、必ず先輩、上司の中には自分が「あになりたい」と目標にしたい人がいるもので、そういう「私のメンター（精神的支えになる先輩）」を見出すと、会社に行くのが楽しくなるはずなのだ。

幸い、AIU 生たちは賢いので、「たしかに隣の芝生は青い、で他がよく見えるけど、どこも同じなんでしょうね」と笑顔でうなずいてくれる。

また私が「もう辞める潮時かな」と同意するのは、Job-hopping 型を目指して、今の職場で「見る

べきほどのことは見つ」と“生意気”にも言える場合だ。

先のB男は、入社する時点から「この会社で鉄鋼、金属類の世界市場の現状がどうなっているのか知りたい。それが過去から現在、そして将来、どうなっていくかを現場で勉強したい」と考えていた。そして3年間、フルに勉強したという充実感を持ち、上司にもきちんと説明して了承を取り付け、円満退職した。10年後には国連職員として自分が勤めた会社とも協力関係を築きながら社会の役に立つ仕事がしたい、という計画実現に向けて踏み出したわけだ。

もちろん現実には、あまり深く考えずに入社した場合でも、職場で仲間と一緒に仕事をするうちに仕事の面白さを発見し、夢中になり、居心地もそこそこよくて、気が付いたら10年、20年と勤め続けていた、というケースのほうが多いものだ。

その一方、まさにグローバル経済の荒波の中で、就職した会社が M&A（合併・買収）で経営体制が大変わりすることも珍しくないし、入社時点から3年、5年で社業がどんどん変化し、新規ビジネスに取り組むこともある。むしろこれから、そうした急激な変化のほうが多くなるだろう。つまり、今の時点で自分の勤める会社の5年後、10年後などまったく予想がつかない、というのが実情だろう。

さらに言えば、グローバル化とIT化、それも特にAI（人工知能）の急速な開発によって、今後、10~20年で人間の仕事の47%が AI に取って代わられる、という英国学者の予測もあれば、米国のシンクタンクなども10~20年後には現在存在しない仕事に就くものが3割以上になり、どの企業も専業社員はごくわずかで、大半は「副業社員」「フリーランサー」が中心になっている、などと推測している。

つまり、今後10~20年の間に世界的な「仕事（労働）革命」が起きるわけで、そのころには現在の日本企業のような「終身雇用」を前提にした「就職は1社だけ」も「副業禁止」もあり得ず、一人一人が自分の持つ資質、能力、希望に応じていろんな仕事をする「マルチ・タレント」になることが想定されてくるだろう。つまり「就職」も「1社専属の就社」ではなく、主業、副業を兼務する「複属」型が増えてくると私は予想している。

当然、これからのサラリーマン、組織人間には、そうした激変する事態に直面しても、たくま

しく、したたかに生き延びるだけの強靱な生命力と、苦境を切り開いて行けるだけの行動力が、ますます問われてくることになる。そうした強さを鍛え、備えていくことがまさに「国際的に活躍できるグローバル人材」なのであり、AIU 卒業生の多くはそうした資質を持っている、ということを卒業生たちとの会話を通じて実感している。

## おわりに

AIU が全国的に有名になった理由の一つに「24時間365日オープン」をキャッチフレーズにした図書館がある。AIU には毎週全国から数件、人数にすれば数十人から百人以上の訪問客、見学者が来るが、ほぼ全員が「素晴らしい」と感嘆するのが図書館だ<sup>[1]</sup>。

半円形のユニークなデザインで、設計者は環境デザインの第一人者、仙田満・東工大名誉教授。この図書館は内外のデザイン賞をいくつも受賞し、その使い心地の良さから「行ってみたい図書館」アンケート調査で全国トップにランクされ<sup>[2]</sup>、2015年に公刊された図録『日本一美しい図書館』<sup>[3]</sup>の表紙を飾るなど、大学のシンボルで「日本一素晴らしい図書館」と評されるまでになっている。

開学以来、丸12年間、その図書館長を務めて管理運営に当たったのが私であり、振り返ってみれば、全国の大学図書館長の在職最長記録を期せずしてつくったようだが、開学以来、「日本一の大学」づくりを目指して、まずは「日本一の図書館」を実現させたことが私の大きな誇りになった。

2013年2月に中嶋学長が急死したあと、2014年の開学10周年記念事業では、図書館を誰よりも愛していた学長を顕彰して「中嶋記念図書館」と名付け、館内に中嶋学長を慕う卒業生、保護者たちが寄贈した胸像を飾っている。10周年記念誌の「10年の歩み」は前半の5年分は中嶋学長が5周年記念誌にまとめた記録をそのまま生かし、後半の5年分は私が執筆した。

そして今は創設者亡き後の「守成期」。創業の精神をいかに受け継ぎ、それも単に守るだけでなく、さらに新たな目標を掲げて挑戦し、発展させていくか、が今後の課題となる。昨春から今春にかけて、創業期を支えた教員たちが次々に辞め、その後任には30～40代の若い教員が採用されて「世代交代」が急速に進んでいる。図書館運営については一度も私の意見が求められることもないまま、教授職でなければならぬ後任館長には国

立大学を定年退職した事務職員が充てられるという変則人事になった。それでも AIU には建学の理念、志を受け継ぐ優れた教職員がまだたくさんいて、組織・制度もしっかりしているので、これからもさらにたくましく発展していける可能性は高いと信じたい。それに卒業生たちが30代から40代になって、日本社会でも海外でも大いに活躍してくれることが十分期待できる。それを今は、外野の応援団席からしっかりと見守っていこうと心している。

## 注

- [1] 2009年には秋篠宮、2016年6月にはケネディ米駐日大使が大学を視察するなど図書館を見学に来る著名人は多い。図書館を背景にした TV ドラマや CM の撮影も何本もある。
- [2] 日本経済新聞「プラス1：何でもランキング」2015年9月15日付け。産経新聞も同年11月29日付け「探訪」で全10段を使って紹介。
- [3] エクスナレッジ社、2015年5月刊。洋泉社の MOOK『図書館へ行こう!!』2016年5月刊でも大きく紹介された。

受付日2017年1月28日、受理日2017年3月23日