

研究資料

No. 235

ISSN 2185-3592

海外インターンシップを通じた
「グローバル人材」教育の実施と課題

梅野巨利

山口隆英

2011年11月

兵庫県立大学政策科学研究所

海外インターンシップを通じた 「グローバル人材」教育の実施と課題

梅野巨利・山口隆英

1. 「グローバル人材」教育としての海外インターンシップ実施の試み

本報告は、2011年8月28日から9月11日までの15日間、本学大学院経営研究科（以下、本学 MBA と略記）ビジネスイノベーションコースで実施した、インドとタイにおける現地日系企業での海外企業インターンシップの概要を紹介し、その教育効果や今後の課題について検討を行うものである。

2010年度4月に開設された本学 MBA は、3つのコースから構成される。1つ目は上記のビジネスイノベーションコースである。これは実務経験を持たない学部卒業生（本学出身者は3学年次修了の早期卒業生を含む）を受け入れ、彼らに対して学部教育をさらに高度化させた経営学教育を少人数で徹底的に行うものである。同コースは、実務経験を持たない彼らに国内と海外の両方で実施する企業インターンシップを必修で受講させ、「経営の現場」（フィールド）で実践的な経営学を教育することにも力点をおいている。2つ目は、地域イノベーションコースである。同コースは企業等での実務経験ある社会人を対象とした MBA コースである。3つ目は、医療マネジメントコースである。同コースは、医師、看護師、病院事務局等の医療関係機関従事者に経営学教育を施すコースである。

本報告で紹介する海外インターンシップは、上記3コースのうち、1番目のビジネスイノベーションコース第2学年に配置された必修科目、「フィールドスタディⅡ」（2単位）として実施されたものである。

先進国市場の成熟化や成長鈍化とは対照的に、アジアをはじめとする新興諸国は目覚ましい経済成長を遂げている。こうした状況のもと、以前にもまして日本企業のグローバル化は加速している。それに伴い、海外事業で適確に職務を遂行しリーダーシップを発揮できる能力を持った人材、いわゆる「グローバル人材」と呼ばれる国際化要員の育成が急務になっている。それは何も日本企業に限った問題ではない。グロー

バルに活動を展開する企業に共通した経営課題である。

グローバル人材の育成手法として、しばしば報道されるのが、自社社員を直接、成長著しい新興市場国の現場に送り込み、経営実践の現場の中で鍛えるというものである。たとえば、IBM は新興国や発展途上国への社会貢献と人材育成を兼ねた「コーポレート・サービス・コープ」(海外支援チーム)を設立し、中堅から若手までの約 10 人のチームをアフリカ、アジア、南米に送り込み、現地事情に見合った事業展開を立案・実施させるという活動を行っている¹。また、日本企業のダイキンは、2011 年 10 月から、社員の海外実務研修制度を 3 年ぶりに復活・拡充する。派遣対象者は入社 1 年目から選考に加え、研修期間中は日本人以外の現地社員のもと、市場調査や販売・製品開発のテーマ提案などに取り組み、海外事業での即戦力を育てようとしている²。これらと同様の取り組み事例は、頻繁に報道されている。

本学 MBA が実施した海外インターンシップも、まさにこうしたグローバル人材の育成を急ぐ実務界からの社会的要請に応えるものである。実践的教育が求められる MBA において、海外インターンシップは、その導入教育的役割を果たすものとして、われわれは位置づけている。

以下では、海外インターンシップの実施に当たり、事前の準備段階、現地における研修段階、帰国後のフォローアップ段階の 3 つに分けて、順次、実施記録を紹介する。

2. 事前準備段階

(1) 派遣先企業の選定と事前打ち合わせ

国内インターンシップであろうと海外インターンシップであろうと、インターンシップは、学生を受け入れる企業側の全面的なバックアップなしには達成しえない。特に海外インターンシップの実施にあたっては、受入れ企業の在外子会社が研修の場となり、現地子会社スタッフが学生たちの受入れ担当となる。ただでさえ多忙な日常業務を抱える現地スタッフに対し、現地に不慣れな学生たちの受入れと指導をお願いし、負担を強いることになるわけである。今回、本学学生の受入れを快諾していただいた 2 社には、海外インターンシップの教育意図と趣旨をご理解いただき、研修全体を通して惜しみなくご協力いただいたことに対して、改めて心より謝意を表したい。

インターンシップ派遣先企業については、インターンシップ実施予定の 2 年前にあ

¹ 『日本経済新聞』2009 年 12 月 21 日。

² 『日本経済新聞』2011 年 9 月 5 日。

たる 2009 年春の段階（この時点では本学 MBA コースは開設準備中）で、次の 2 社を候補とした。1 社目は、新田ゼラチン株式会社（本社大阪）のインド子会社である、新田ゼラチン・インド（Nitta Gelatin India Limited、以下 NGIL と略記）である。2 社目は、村元工作所（本社神戸）のタイの製造子会社である Muramoto Electron (Thailand) Public Company Limited (以下、METCO と略記)の第 2 工場 METCO2 である。派遣先企業数を 2 社としたのは、派遣予定学生総数が 12 名であったことから、各社 6 名の派遣が人数規模からみて適当と判断したためである。

本インターンシップ実施担当教員である梅野・山口は、派遣先企業決定後の 2009 年秋に両社の海外子会社を訪問し、2010 年春の開設に向けて準備中であった本学 MBA の概要説明と海外インターンシップを行う必修科目「フィールドスタディⅡ」の趣旨説明を行った。これとあわせて、現地における学生の研修場所や宿泊先を含めた滞在生活環境等の現状視察も実施した。

言うまでもないが、学生派遣前の担当教員による現地事前視察は極めて重要である。特に学生たちの直接の受入れ先となる現地子会社のトップほか、実際に研修期間中に学生の世話役となる人事担当者、総務担当者、工場責任者などの現地関係者との事前打ち合わせや情報交換は不可欠であり、それらを通じて相手方との間に信頼関係を築いておくことは必須である。実際に現地で研修が始まってから生ずる様々な事態に対応する際、現地受入れ担当者との信頼関係は、引率教員にとって大きな安心感となる。現地事前視察と現地担当者との打ち合わせは、実際に学生を引率する予定の教員が担当しなければ意味はなく、決して他人任せにはできない大事な業務である。

(2) 派遣学生の構成と事前学習

海外インターンシップに参加する学生は、ビジネスイノベーションコース第 2 学年に在籍する合計 12 名である。国籍別内訳は、日本人 8 名、留学生 4 名（中国 2 名、韓国 1 名、ベトナム 1 名）であり、男女別では、男子 8 名、女子 4 名である。これら 12 名を派遣先企業が所在するインドとタイの両国にそれぞれ 6 名を振り分け、2 班を形成した。班の形成に際し、指導教員からは、人数バランスの観点から次の 2 点だけを守るよう指導し、あとは学生の自主的判断に委ねた。一つは、各班とも男子 4 名、女子 2 名とすること。今一つは、2 名の中国人留学生は、インドとタイの各班に各 1 名を振り分けることである。こうして、出発約 3 か月前に、インド班 6 名（日本 5 名、中国人 1 名）、タイ班 6 名（日本 3 名、中国 1 名、韓国 1 名、ベトナム 1 名）が決定した。

上記 12 名の学生たちに対しては、入学時のオリエンテーションの折から「フィール

ドスタディⅡ」において海外インターンシップを実施することを周知し、1年次から国際共通語としての英語の実力をしっかり鍛えておくよう指示していた。同時に、彼らの自主学習意欲を高め、さらなる英語力強化を図るため、1年次の夏期と冬期の2回、外部講師を招いて英語実践力アップのための集中講座を開講した。この英語集中講座は海外インターンシップ出発直前の本年8月上旬にも開催し、ほぼ全員が受講した。

2年次前期科目である「フィールドスタディⅡ」では、派遣前事前学習を行った。インド班とタイ班の学生たちは、それぞれ派遣先国事情に関する事前学習を行い、その成果を授業のなかで発表した。また、両班はそれぞれの研修先の本社を訪問し、工場見学を含めた会社概要説明を受け、両業界に関する事前学習も行った。

今回の海外インターンシップでは、インド、タイの両国とも、先方企業との事前打合せの中で、派遣先企業における実務研修のみならず、現地に所在する経営学関連の大学院との学生交流も組み込まれることになった。学生たちは、それに向けた準備も行った。具体的には、現地大学院生との交流会に備えて、日本文化や神戸市の紹介、本学の紹介を英語で行えるようプレゼン資料ならびにプレゼン原稿を準備し、報告練習を行った。とくにタイ班においては、「日本の経営」をテーマとした現地学生との英語討論会が予定されていたので、そのための準備も授業時間を利用して行った。

(3) 出発直前オリエンテーション

現地における研修内容については、先方企業との事前打ち合わせで、大まかな枠組みを決めていたが、2週間（14日間）の日割りの具体的な研修内容については、出発直前までやり取りが行われた。日割りの研修計画がほぼ確定したところで、派遣学生全員を集めて出発直前の最終オリエンテーションを実施した。インド班、タイ班がそれぞれ現地においてどのような研修を行うのか、そのためにどのような準備を行ってきたかをお互いに発表し合い相互理解に努めた。滞在生活中の諸注意、海外安全情報（外務省、厚生労働省等からの関連情報）の提供と確認も、この時点で行った。

これら以外に、出発直前のオリエンテーションの開催までに、われわれが学生に対してチェックしてきたことは、入国査証（ビザ）の取得、航空機手配、海外旅行傷害保険の付保の状況についてである。派遣先が決定した時点で各国ビザの取得が必要な学生（インドの場合は全員が該当、タイの場合は日本国籍以外が該当）は、ビザ取得申請手続きを行っているかどうかを何度か確認した。研修国までの往復航路手配についても、学生が自主的に航路選択を行い手配することとしたので、チケット手配状況をたびたび確認してきた。海外旅行傷害保険については、通常の保険条件の付保は当

然のこと、とくに救援費用特約を必ず付保することを学生に義務付けた。

今回の海外インターンシップにおける学生の集合地ならびに解散地は、インド、タイともに、現地空港集合・現地空港解散とした。インターンシップ前後期間を使って祖国に一時帰国を希望する留学生がいたことや、研修先国内の見学を希望する学生がいたためである。もちろん、研修期間にかからない学生の自由旅行期間であっても、体調管理と身の安全を最優先に、周辺環境に十分に気をつけることを力説したことは言うまでもない。

3. 現地における研修

海外インターンシップは、現地事情によって多少の修正はあったものの、インド班、タイ班とも、同一日程で実施された。実施期間は 2011 年 8 月 28 日（日）から 9 月 11 日（日）までの 15 日間（8 月 28 日、9 月 11 日はそれぞれ入国・出国に伴う移動日）である。以下では、現地における研修内容についてインド班、タイ班の順で報告する。

(1) インド班の研修内容

研修初日は、NGIL の現地事務所（Registered Office、通称 RO）にて同社の事業概要説明が行われた。最初に NGIL 社長による歓迎挨拶があった。この中で同社長は、「NGIL がインドと日本の合弁事業のなかでも最も古く、かつ、最も成功している事例である」ことを強調し、今回の研修を通して、学生たちには経営の実践を学ぶと同時に、経営の理論が実践の場でどのように応用されているのかについて学習してもらいたい、というメッセージを伝えた。また同社長は、インドの多様性についても言及した。インドは州ごとにそれぞれ異なった言語、文化、習慣を持つが、同時に「インド」という一つの国としてのアイデンティティを持っていることを「Unity in Diversity」という言葉で表現し、われわれ研修団が企業経営に関する研修のみならず、インドの文化や社会的側面にも目を向けて、文化理解にも努めてもらいたいとの思いを表した。

社長の歓迎スピーチ後、NGIL で唯一の日本人駐在員（技術担当役員）から、ゼラチン産業の概要とゼラチン製造工程について英語で解説がなされた。ゼラチン製造のプロセスを理解するためには、化学に関するある程度の専門用語と化学反応に関する基礎知識が必要であり、その点で学生たちは理解に苦しむ場面もあった。研修第 1 日目は時間的には決して長くはなかったが、すべてが英語によるものであったため、学

生たちの間には、すでに疲労感が漂っていた。

研修第 2 日目は、現地の経営大学院 SCMS (School of Communications and Management Studies) において、経営関連科目(財務管理論、資材調達論、生産管理論、IT システム論)を午前・午後を通して終日受講した。講師は同大学院教授陣であり、われわれ 6 人の学生のためだけに特別講義を担当してくれた。これは NGIL との研修内容に関する事前打ち合わせにおいて、あらかじめ組み込まれたプログラムの 1 つであった。企業研修のみならず、同プログラムを受講することでインド英語にも慣れるという狙いがあった。日本において英語で経営学関連科目を受講した経験がほとんどない学生たちにとって、終日英語で、しかも講師の個人差によって大きく異なるインディアン・アクセントの英語で、終日、授業内容を聞き取り、その内容を理解することは相当大変であった。

研修第 3 日目は、NGIL のゼラチン事業部 (Gelatin Division、通称 GD) にてゼラチン製造工程の工場見学を行った。ゼラチン製造工程は化学品の生産工程であるため、工場見学といっても現物そのものを目の前で見える機会は少なく、大半はパイプラインやタンク等の設備の中を流れている。われわれはそれらの過程を管理するコントロール室の計器パネルを見ながら、生産工程全体の解説を受け、その後、各工程の工場現場を見学した。見学終了後は、再度スライドを使った詳細な生産工程の解説が生産担当者によって行われた。続いて、GD が年産量 3000 トンから 4000 トンへ増産体制をとった際にとった各種の改善活動について事例報告があった。学生たちは、曖昧なところは繰り返し担当者に質問しながら、これらのゼラチン製造工程の理解に努めた。

研修第 4 日目は、ゼラチン生産の主原料となるオsein を製造するオsein 事業部 (Ossein Division、通称 OD) を訪れ、工場見学と工程説明を受けた。OD は前日訪問したゼラチン製造工程の前工程にあたるが、その生産工程は GD とはかなり異なった特殊性があり、学生たちもゼラチン製造の複雑さを感じていた。

研修第 5 日目は再び GD に戻り、午前は生産工程を支える ERP (Enterprise Resource Planning) と IT システムについての解説と社内における導入実践例の紹介、午後からは人材教育訓練の理論と社内における実践例について、それぞれ詳細な解説がなされた。前日までの生産工程の話とは違って、内容理解に化学的な前提知識を必要としな分、学生たちの理解度も高く、全員が積極的に質疑に参加した。

なお、この第 5 日目は、当初予定されていなかった 2 件の思わぬハッピーイベントに遭遇することができた。1 件目は、前出の経営大学院 SCMS 副院長の御子息の結婚式への飛び入り出席である。ヒンズー教の結婚式であり、われわれにとってまったく

初めての経験であった。300人を超える大勢の来客を目の当たりにして、一同驚いた。式典が昼食時間に開催されたこともあって、われわれも他の来客と一緒に式典後の昼食に招待された。バナナの皮の上に次々とおかれる種々のスパイス料理を、慣れない手つきで右手の指だけを使って、みな必死にほおばった。

2件目のハッピーイベントは、NGIL社長の御子息の結婚披露パーティへの出席である。これは夕刻からの開催で、新郎新婦が終始、大きなステージ壇上に立ったまま、次から次へと祝福に訪れる来客たちと握手を交わし談笑していた。われわれも壇上に登り、初対面の新郎新婦の結婚を祝福した。われわれにとっては、貴重なインド文化体験の1コマとして記憶に残るものとなった。

研修第6日目と第7日目は、インドに来てから最初の週末であり、NGILのインターンシップ受入れ担当役となった人事・総務部長が、われわれに1泊2日のフィールドトリップを設定してくれた。行き先は、ムナル（Munnar）というNGILが所在するコーチン市から東方に100キロほど内陸に入った山岳地帯である。朝コーチン市内を出発し、高速道路ではない未舗装を含む悪路の一般道（所々、がけ崩れの跡が見えた）を6~7時間ほどかけて山頂近くの目的地に到着したときには、すでに夕刻であった。道中、われわれは車内で体を大きく上下左右に振られっぱなしで相当疲弊した。とはいえ、これは何でも整いすぎた日本では決して体験することのない貴重なスリリング・ドライブであり、それなりに思い出に残る旅となった。

週明けの研修第8日目は、GDでNGILのマーケティング活動に関する解説からスタートした。学生にとっては馴染みのあるテーマでもあり、講師役のマーケティング・マネジャーの英語もわかりやすかったことから、学生たちの理解度はこれまで以上に高かった。担当講師からは、「日本市場においてNGILの消費者向け商品ブランドであるGelixerを、どのように展開したらよいか」という実践的なテーマが与えられ、学生たちと講師との議論が展開された。同日後半はNGIL財務部長による同社の財務管理・予算管理についての解説と、同社の収益性に関する分析を学生自身が行った。

研修第9日目はNGILを離れ、第2日目に訪問したSCMSで2回目の研修を行った。前回同様、同大学院教授陣による講義（ビジネスモデル論、マーケティング管理論、オペレーションマネジメント、国際経営）が連続して行われた。これらの授業を挟む形で、同大学院で学ぶMBA学生10数名との交流会が開催された。交流会では、日本側学生が、日本、神戸市、本学MBAについて、あらかじめ準備してきたスライドを使って英語で紹介した。SCMSの学生たちは、このプレゼン内容に高い関心を示し、いろいろと質問を投げかけてきた。日本側学生たちも、必死になってそれらの質問に

応答していた。SCMS の学生たちとの交流時間は、お互いの授業時間の関係で 1 時間弱しかなかったが、貴重な時間であった。願わくは、半日ほどの時間をとって、何か共通のテーマについて討論会を行うなどの企画も検討すべきであったと感じている。

研修第 10 日目は、学生の体調不良者が続出した。これまでの研修の疲れが蓄積したところであり、また現地が例年以上の長雨であったという気象条件も影響していたと思われる。同日は、学生 6 名のうち 3 名が宿舎にて休養をとることになった。10 日目の研修は GD にて、同社の人事管理、研究開発、品質保証、原料調達の各部門長による事業説明と質疑が行われた。

研修第 11 日目は、人事・総務担当部長が、NGIL が現在取り組んでいる DEFOG (Developing Environment Focusing on Organizational Governance) について解説した。DEFOG とは、全社的な利益目標達成のために各部門が取り組むべきコスト削減計画の策定手法である。同日後半は、「インドの文化・歴史・宗教」に関する特別講義が、外部講師を招いて開催された。奥深いインドの歴史や文化の講義に、学生たちは深く感銘を受けるとともに、同国の魅力を一層感じていたようであった。

研修第 12 日目は、オーナム・セレブレーションというインドの代表的なお祭りの祝日で、NGIL は休業日であった。同日は企業研修ではなくコーチン市内観光を行った。NGIL 人事・総務部長が休日にもかかわらず、プライベートな形でわれわれを市内観光に連れ出してくれた。コーチンには大航海時代からポルトガル人、アラビア人、イギリス人など、さまざまな人たちが来航しており、街には彼らの影響を色濃く残す旧跡や教会が、いまだ多く現存する。われわれはそれらを訪ね歩きながら、コーチンの多様性に富む歴史を学んだ。

研修第 13 日目は、研修最終日である。NGIL の各部門の執行役員が勢揃いする中、学生たちは研修成果報告のプレゼンテーションを行った。多少緊張気味ではあったが、学生たちはそれぞれ、今回の研修を通じてどのようなことを学んだのか、インド訪問以前と実際に訪問してからの印象の違い、研修プログラムに対する感想、インドにおける滞在生活全般に対する思いを、英語スライドを使用しながら英語で発表した。このプレゼンテーションについては、引率教員として多少の不安もあったが、前日夜の宿舎でのリハーサル効果もあって、全員、うまくこなしていた。NGIL スタッフからも、学生報告を評価する声が上がっていた。

(2) インド班、研修の反省

インターンシップを終え、学生たちならびに引率教員はどのような印象や思いを持

ったのかについて、NGIL における企業研修、SCMS における講義受講と学生交流、インド滞在生活面、のそれぞれの観点から報告する。初めに、学生たちの意見を以下に要約する。

① 学生たちのコメント

NGIL における企業研修については、各部門長が直接、同社の各事業部門の詳細な解説を行ってくれたので、同社に対する理解が深まった。とはいえ、やはりすべてが英語による解説であったことに加え、同社の製品が特殊化学品であることから、化学知識に疎い自分たちにとっては、難しい部分も多々あった。それでも NGIL のスタッフはやさしく丁寧に対応してくれたので、全体として満足している。問題点としては、スタッフによる事業内容に関する一方的な講義が主体となったため、スタッフと学生との対話の時間が少なく残念であった。事業概要説明のみならず、学生側が積極的に関与する課題発見型・問題解決型の研修時間があればよかった。研修プログラム全体がタイトなスケジュールであり、週末に過ごしたムナール旅行は楽しいながらも、長時間の車移動でかなり疲労した。もう少し近場でよいから、ゆっくりできる時間が欲しかった。

SCMS における講義受講ならびに学生交流については、講師陣の英語による授業についていくのが大変であったが、科目内容についてはおよそ理解できた。学生交流については、交流時間が短く残念であった。もっと多くの時間を使って彼らとの交流を深めたかった。

インド滞在生活については、日本出国前に抱いていたインドに対する多少ネガティブなイメージとは正反対に、大変満足いくものであった。宿泊先となったサービスアパートメントホテルは快適で、食事もよかった。6人でルームシェアをして過ごした共同生活に、不自由さはまったく感じなかった。むしろ仲間といつでも気楽に討論ができたので、共同生活は有意義かつ楽しいものであった。また現地滞在期間中にインドの大きなお祭りであるオーナム・セレブレーションが開催されていたため、現地の民族舞踊や花飾りを直接目にする機会を得た。さらに結婚式と同披露宴という2つの祝事にも参列できたことは、普通の個人旅行ではまず経験できない貴重な体験であった。

② 引率教員のコメント

海外インターンシップは、本学 MBA にとって初の試みであった。とりわけ梅野が担当した研修先国のインドは、東南アジア諸国と比べて、日本から地理的にも心理的

にもかなり距離感のある国である。そこへ学生を派遣するにあたり、出発前にはそれなりの緊張感があった。まずは 6 人全員が無事に滞在生活を送り、安全に帰国することが最優先課題であり、それが大前提となって研修は成り立つ。幸い、救援費用特約を申請しなければならないような深刻な事態を経験することもなく、全員が無事帰国できたことに、引率教員として安堵している。

NGIL での研修については、学生コメントにもあるように、担当者による事業説明が研修の大半を占めたため、スタッフとの質疑応答や対話型ワークショップのような時間をもう少し設けてもよいかと感じている。ただし、わずか 2 週間足らずの現地滞在であるので、会社事情をまず理解することが先決であり、事業説明が主体になることも仕方のないことであろう。それに、質疑応答や対話型ワークショップを実施するとなれば、それに対応できるだけの英語力が学生にも求められることになる。筆者から見る限り、残念ながら、現時点における彼らの英語力では、そうした形式の研修にはついていくことは難しい。学生たちの英語力の一層の強化と向上が最優先課題である。

NGIL にとっても、今回のような、学生を受け入れるインターンシップは初めの経験であり、どのようなプログラムを組むのがよいのか、相当思案したとのことである。今後も NGIL での研修を継続する場合は、先方も今回の結果を踏まえた改善プログラムを提案してくるであろうし、当方としても学生のコミュニケーション力を上げると同時に、対話型・問題解決型のワークショップを組み込めるよう工夫したいと思う。

SCMS における講義受講も同様に、何よりもまず英語力が大前提であった。各科目で頻出する専門用語の英単語にも馴染みが薄い学生たちは、その段階でつまづいてしまう。辞書で単語の意味を調べているうちに、相手の説明は次々と進んでしまうのである。これは経営関連科目を英語で教えることの重要性を教員として再認識する一場面であった。英語力の向上は何も学生だけの問題ではなく、われわれ教員側にも強く求められているのである。

SCMS 大学院生との交流会は大変有意義であった。交流会では日本側学生たちが英語で日本や神戸市、そして本学 MBA についての解説を行い、上手にプレゼンをこなしていた。彼らの姿を見て、「機会さえ与えれば、できるのだ」、という印象を強く得た。交流会が 1 時間足らずの短時間で終わってしまったことは残念であった。先方大学院担当者との事前打合せでは、もう少し時間をとってもらえるものと想定していた。先方との綿密な事前打合せは、今後の課題である。

インド滞在生活については、6 人によるルームシェアという、筆者から見て、決して

快適ではないであろうと思える状況にもかかわらず、参加学生全員が高い満足度を表していたことに驚きを感じている。やはり若さというべきか、若者たちの価値観は異なるのだろう。学生たちの健康状態については毎日チェックしていたが、やはり研修2週目に入ると疲労・緊張が重なり体調を崩すものも出てきた。現地での体調管理はもちろんであるが、海外研修では、日本における体力づくりも重要な要素であると感じている。

最後にインド研修全体を通して感じるのは、こうした異国環境における現場体験によって与えられる五感を通じた様々な刺激が、学生たちの将来にとって、いかに重要であるかという点である。派遣先企業で学ぶ経営実践の現実も、もちろん重要であるが、インターンシップにおいては、それ以外にも、異国文化を持った現地の人々、現地の空気やその匂い、現地の食事と、あらゆるものが異なる世界に自分の身を置くわけである。こうした「原体験」を積み重ねることが、海外インターンシップ教育の真髄であることを強く感じた。

(3) タイ班の研修

研修初日は、朝8時にMETCO2に出勤し、同工場の幹部職員より、これから始まる企業研修についてオリエンテーションを受けた。特に、安全管理上、工場の規定に沿って行動するよう指示を受けた。あわせて、METCOにおける研修テーマである「一貫同期生産」を理解し、その問題点と改善点を提案する上でのポイントについて解説を受けた。学生たちには研修期間中に着用する帽子と制服上着が貸与された。服装に関しては、男女とも、工場内では帽子と上着、長ズボンを着用するよう指示された。昼食は工場内の職員食堂（キャンティ）を利用することが許され、総務部門の現地スタッフから利用方法について説明を受けた。昼食後、METCO1（METCO第1工場）に移動し、KTC部門（金型の加工・組み立て工程）の工場の概要説明、現場の見学、質疑応答を行った。金型部門はMETCOの一貫同期生産の起点ということで、学生たちは精力的に質疑応答を行った。「一貫同期生産をつかむ」、という作業の意味を理解するための1日であった。

研修第2日目、METCO2にて、プレス工場の概要説明、現場見学、質疑応答を行った。プレス工程は村元工作所の創業時の事業であり、小型プレス機械から大型プレス機械まで様々な機械があり、全工程を見学した。その後、「プレス村元」と言われる原点の事業から見た一貫同期生産について議論した。工場担当者から、できる限り工場の問題点を指摘するよう促されたこともあり、学生たちは気づいた点をできる限り

指摘した。学生たちには、これらの質疑を通じて、研修最終日に予定されている最終プレゼンにつながる糸口をつかむこと、そしてそれらの問題点を他工程においても質問するよう指導した。METCO での研修終了後、現地の経営大学院であるブラバー大学での討論会に向けて準備を行った。日本での準備が遅れていたこともあり、十分に資料の把握ができていない学生もいた。英語でプレゼンテーションおよびディスカッションしなければならないことも、事前準備に手間取った理由の 1 つである。現地についてのプレゼン準備は、たやすくなかった。毎朝 7 時にホテルを出発して夜 7 時に研修を終えてホテルに帰着するという状況にあって、学生たちがプレゼン準備の遅れを現地で取り戻すことは難しかった。タイムプレッシャーのもとで行った準備作業で、学生たちは、自分たちの英語能力の不十分さを痛感していた。

研修第 3 日目、METCO2 にて、樹脂成形 (PPD) の工程についての概要説明、見学、質疑応答を行った。工場の現場では、さまざまな種類の成形機について説明を受け、学生たちは改善活動についていろいろと質問を行った。また、20 年近く METCO に勤務しているベテラン現地スタッフから、改善活動に関する話を聞いた。あわせて、月 1 回の棚卸の見学を行った。それは、工程間の仕掛在庫をどう削減するかという問題について認識を持つ機会となった。ホテル帰着後、METCO 側の計らいで、同社の経営幹部と会食の機会を得た。この場において、METCO 幹部側からは、研修においては、より率直に経営上の問題点を報告するよう学生に助言があり、学生の士気アップに対するサポートをいただいた。

研修第 4 日目には体調不良者が始め、学生 1 名が研修を欠席した。研修は METCO2 にて、午前中に組立 (MAD) 工程の概要説明、見学、質疑応答を行った。組み立て工程では、創業当初から同社に勤務する女性従業員から METCO に対する愛社精神について話を聞いた。午後からは塗装・組み立て工程 (EC) 工程の概要説明、見学、質疑応答を行った。塗装工程については、若手の日本人社員とローカルスタッフとの関係について意見交換を行ったが、そこでは、ベテランの現地ワーカーとの関係構築の難しさを実感した。また、塗装技術を利用した新しいビジネス機会について、ユニット・リーダーと議論を行った。ホテル帰着後、学生たちはブラバー大学との討論会の準備作業を行った。一部の学生から体調不良の訴えが始め、体調管理を改めて指導した。

研修第 5 日目、METCO2 にて、午前は品質管理部門、午後は購買部門の概要説明、見学、質疑応答を行った。品質管理部門が独自に実施している「サンキューカード」のシステムについて現場で詳しい質疑を行った。購買部門では、製品搬入の仕組みについて議論した。その後、METCO で働く日本人マネジャーやローカルマネジャーのキ

キャリアパスについて様々な議論を行った。METCOスタッフから、最終的な改善提案の問題等について追加説明を受けた。

研修第6日目、METCO2にて、午前・午後を通して営業部門から概要説明を聞き、質疑応答を行った。営業部門担当者6人から、それぞれ異なった角度から営業部門の活動を聞き、METCOの営業について理解を深めた。同社は生産技術を競争優位としており、営業は生産のコーディネーション（METCOでは営業管理と呼ぶ）の業務が主体となっていること、そのため新しい顧客の開拓という意味での営業が課題であるとの説明を受けた。その後、学生間でのミーティングを実施し、ブラバール大学での報告の予行練習を行った。ホテル帰着後、学生の代表（班長）とミーティングを実施して、準備作業の確認、プレゼンテーションの準備を行った。

研修第7日目は、ブラバール大学との討論会・学生交流会を行った。初めに、ブラバール大学MBAスクール長補佐よりMBAコースの説明を受けた。その後、ブラバール大学の学生より、「タイにおける日系企業と米系企業」というテーマで事例報告がなされた。次に、日本側学生が「日本的経営の現状」というタイトルでプレゼンを行い、その後、日本側が提示したテーマを受けてディスカッションを行った。現地大学院生との討論会では、現地学生だけが一方的に話し続けた。本学学生の英語力の不足を痛感させる場面であった。日本側学生は、プレゼンテーションの準備は何とかできたものの、質疑応答ではほとんど発言することができなかつた。語学力だけの問題ではなく、知識量も増やす必要がある。これらのことは参加学生自身が十分認識したところであるので、今後は彼らが問題意識を持って継続的に学習に取り組むことを期待したい。

研修第8日目、METCO3（METCO第3工場）にて、午前に実装ライン、午後にプリンタの組み立てライン、液晶ディスプレイのバックライトの組み立てラインについて、それぞれ概要説明を受け、現場を見学し、担当者と質疑応答を行った。METCO1、METCO2と比較して、設立の新しいMETCO3を訪問したことで、各工場間の比較ができた。これは学生にとって個人発表のアイデアを考える良い機会となった。ホテル帰着後、学生代表（班長・副班長）と打ち合わせを行い、それぞれの班で最終報告のまとめ作業の手順を確認した。

研修第9日目、METCO2にて総務部門の業務内容の概要説明を受け、ISO監査に同行し、そのやり方を視察した。総務の仕事内容は、これまで見てきたライン部門ではなく間接部門の業務内容であったためか、学生たちにとっては理解が難しかったようである。また、ISO監査への同行は、他機関から派遣されてきた認証担当者による細かな質問に対してMETCO側が具体的な数値で答えている様子を見学でき、勉強になる点が多々あった。同日はMETCO2の工場外周も見学した。これによってMETCO2が操業するタイの現地の環境をつかむことができた。午後は、人事部門からMETCOの人事制度についての説明

を受けた。学生たちは、これまでの研修で感じていた人事関連の疑問点を、ここでまとめて質問した。それはグループプレゼンテーションに向けた論点整理としても役立った。

研修第10日目、METCO2にて、午前中、METCOの若手ローカルスタッフと意見交換会を実施した。学生たちが本学の紹介と、昨年の「フィールドスタディⅠ」（国内企業実習）で行った3つのプロジェクト内容を紹介した。英文スライドで準備はなされていたものの、やはり事前のリハーサル不足もあり、プレゼンは聞き手を意識したものになっておらず、とにかく発表するだけに終始し、先方からうまく質疑を引き出すことができなかった。学生プレゼン後のMETCO若手ローカルスタッフとの意見交換会では、同社に対する期待と取り組みたい課題について議論した。午後は最終プレゼンに向けて、班ごとの議論、個人発表の準備を行った。ホテル帰着後、班長・副班長との打ち合わせを実施し、最終プレゼンに向けた時間配分やMETCO側との意見交換の結果を学生に伝えた。個人プレゼンテーションについて個別にアドバイスし、各自が自主的に準備作業を進めた。

研修第11日目、METCO2にて、グループ発表の作業と個人発表の準備作業を行った。同日午後からはMETCO副社長とディスカッションを行い、プレゼンテーションに向けた具体的な問題点等について質疑応答を行った。これは学生たちにとって個々の問題の再検討につながり、問題解決策の提案に向けたアイデアをつかむきっかけとなった。その後、発表リハーサルを行った。個別発表は個々の学生が他者との重複を回避しようと意識したため、発表テーマが分散した。グループ発表については、今回のテーマである「一貫同期生産の問題点を考える」という視点からスタートしたこともあり、2つの班が類似した内容となった。これをめぐって両班は対立し、それがやがて感情的なものへと発展し、議論は冷静さを欠いたものとなった。ホテル帰着後、班長・副班長との打ち合わせで、この問題については両者を中心に自主的に解決を図るよう指示した。結果として、両班の問題は解決した。

研修第12日目、METCO2にて、最終プレゼンテーションのリハーサルを実施した。個人発表6人、チーム発表1つの合計7つのプレゼンテーションを行った。個人プレゼンテーションは全員が発表制限時間を守り、自分の主張点をうまく伝えることができていた。その後のグループ発表では、全パートを1人の学生が受け持った。METCO側から、話が分散しないようプレゼンターを1名にして欲しいという要望を受けていたためである。学生プレゼンに向けて、他の学生がアイデアを提供し、プレゼンのレベルアップを図った点は、良好なチームワークとして評価できた。プレゼンテーションに対して、METCO社長をはじめ、同社スタッフから真摯に回答をいただき、多くの質問や意見があった。最終プレゼン終了後、METCOスタッフとの会食に参加した。この場では、

学生たちがプレゼンテーションで提示した課題について、インフォーマルな形であったが、METCO側から自分たちも取り組んでみたいという話を頂いた。学生の研修成果がMETCOサイドにとって何らかの役に立ったかもしれないという感触を得られたことはうれしかった。

(4) タイ班、研修の反省

インターンシップを終え、学生たちならびに引率教員はどのような印象や思いを持ったのかについて、METCOにおける企業研修、ブラバー大学との討論会と学生交流、タイ滞在生活面、のそれぞれの観点から報告する。初めに学生たちの意見を以下に要約する。

① 学生のコメント

METCOでの企業研修については、研修を通じて何か少しでもMETCOに貢献したい、という態度でしっかりと研修に取り組むことができた。しかし、朝7時に出発し夜7時にホテルに戻り、その後にプレゼンテーションの準備作業があることから、スケジュールについては工夫して欲しかった。タイでの異文化経験の機会を持ったり、タイ人の生活を知る機会を持ったりするなど、常にフレッシュな状態を維持する工夫がスケジュールの作成段階で必要であった。健康管理、体力維持などの面で苦労したので、研修スケジュール面について検討してほしい。

ブラバー大学との討論会では、スケジュール調整に直前まで時間を要したので、もっと早めに明確なスケジュールが欲しかった。英語でのディスカッションでは、自分たちの英語力をアップさせる必要性を痛感した。この意識を持ち続けることが重要と感じた。ブラバー大学の学生との交流では、メールアドレスの交換などができてよかった。同大学との討論会に備えた事前学習において、出席率の良くない学生がいたことは残念であった。

バンコク市内の滞在先ホテルには満足しているが、インターネット回線について複数回線欲しかった。食事面は、ホテルでは様々な国の料理が食べられる環境にあったので問題はなかったが、夕食だけはいつも同じショッピングモールでとっていたのが残念であった。

② 引率教員のコメント

METCOの研修においては、英語で話すという機会はなかった。むしろ、わずかな表現でも、タイ語で話すことが重要であるといえる。「英語ともう一つ現地の言語を」、という国際ビジネスの鉄則を、学生が理解できたのではないかと思う。企業研修では、「一

貫同期生産の問題点を探る」、という明確なテーマがあったために、学生も問題点はどこにあるかという批判的な視点で現地スタッフと接しており、問題点を抽出して明らかにしていく作業ができた。ただし、座学としてこれまで学んできた知識や理論を用いて現状を説明するという点においては、時間的制約もあって、学生たちが消化しきれていない部分があった。そうした課題は残しながらも、全体としては、国内企業でのインターンシップ経験も手伝って、METCOに対する最終プレゼンは一定の成果を残すことができたと感じている。研修成果のまとめと最終プレゼン報告に至る過程については、すべて学生による自主運営という方針を貫いたが、それが彼らにとってはリーダー養成のための機会になったようである。

ブラバール大学での学生討論会は、英語を使用する貴重な機会となった。討論会を通じて、英語によるプレゼンテーション準備、発表、質疑の機会を持てたことは重要であった。学生にとっても英語力の重要性を再認識する場となった。留学生については、生活の場面で意思を伝える英語から、仕事の場面で意見を述べ質問する英語を身につける必要性を感じたのではないかと思われる。

現地生活面については、健康維持・体調管理がおろそかになる場面が目立った。日本で送る普段の生活を、ストレスの大きい異なる環境下で送ることで体調を壊したと思われる。異国の環境の下で、どのように健康・体調を自己管理していくかについて、事前にレクチャーが必要だったかもしれない。食事面については、それぞれの学生が2週間の生活の中で、食べられる料理と食べられない料理を見極めていた。会社のキャンティやスーパーのフードコートを利用したことで、さまざまな種類の食事を学生自身が選べる環境であったため、そうした選択ができたのだろう。

全体して、タイの研修では、班長を中心に自主的に活動をすることができたと感じている。自分たちに生じた問題を自分たちで解決するという経験は大きかった。引率教員としては、「教えたい」「決めたい」場面で、「教えない」「決めない」ことができるかが重要であると感じた。

4. 帰国後のフォローアップ

(1) 海外インターンシップ合同報告会（2011年10月7日）

帰国後、インド班、タイ班の2つに分かれて実施した海外インターンシップについて、それぞれの具体的な研修内容、反省点、課題などについて発表する合同報告会を開催した。報告会には、来年度の海外インターンシップに参加予定であるビジネスイノベーションコース1回生全員も出席した。

各班から報告された現地研修内容は上述の通りであるので割愛する。ここでは、研

修を通じて学生たちが感じたことや学んだことを、彼らの報告に基づき紹介する。

① インド班

インド班は参加学生6名のうち3名が研修途中で病床に伏したこともあり、まずは体力強化・健康管理が研修に先立つ第1条件であることを強く認識した。また、インドでは英語によるコミュニケーションが必須であるため、英語力の強化は必須である。

研修内容については、現地スタッフとの討論や学生による問題発見・解決策提案型の研修も実施してほしかった。

滞在生活面については、宿泊先、食事、生活環境に不満はなく、むしろ満足している。治安面については、予想していたよりも現地ははるかに安全であり、NGILスタッフやホテルスタッフなどの現地人との対人関係も良好であった。

② タイ班

タイ班は6名中4名が研修期間中に何らかの体調不良を訴えた。ハードスケジュールの中でどのようにして体調管理をしていくかが重要である。研修のスケジュールについては、再検討してほしい。今回の研修では、休養を取れたのはわずかな時間であった。緊張感を伴う海外で、12日間連続して集中力を維持することは困難であった。休養時間を含め、もう少しリラックスできるようなプログラムを組んでほしい。

最終プレゼンをまとめて行く作業のなかで、班内や班どうしで意見対立が生じ、それがしばしば感情的衝突にまで発展する場面があった。こうした経験を通じて、異国環境下における人間関係について、多くのことを学んだ。日本ではほとんど経験することがなかった学生どうしの感情的対立も、ストレス下におかれた外国では十分に起こりうるということを知った。

(2) 研修先企業本社最終報告会（2011年10月17日）

インド班、タイ班は、帰国からちょうど1ヶ月後、それぞれの研修先企業の本社に向き、研修受入れと研修先における種々の配慮に対する感謝を伝えた上で、各社の経営トップを前に研修成果の最終報告を行った。

① インド班

インド班は、参加者6名のうち3名が研修を通じて感じたことを企業経営問題の観点から報告し、残り3名が滞在生活全般や研修プログラム内容に関する感想を述べた。これらの学生報告に対し、経営トップからは、学生たちが研修を通じて見聞き体験したことは、あくまで広大なインドにおけるケララ州の一都市での事象であるので、今

回の研修をもってインドすべてを語るようなことがないよう助言があった。また、参加学生の一部が研修途中に体調を崩したことや、現地交通事情の悪さ・不便さについて述べたことに対し、経営トップからは、衛生面や交通インフラなど、あらゆる面で恵まれた環境にある日本にいること自体、われわれの生活感覚や日常感覚を鈍らせてしまい、そのことが「日本の常識は世界の非常識」を生むことにつながっている、との指摘を受けた。いずれにしても、あえて日本とは環境の大きく異なるインドにおいて、さまざまな異文化体験をしたことの意義は大きいとする全体感想を受けた。

② タイ班

タイ班は、METCO研修を通じて考えた個人別の改善提案および班全体の改善提案のそれぞれについて報告した。各発表者の報告テーマは、現地スタッフのモチベーション問題、タイ社会への社会貢献の問題など多岐にわたった。経営トップからは、それぞれの報告に対して、さまざまなコメントを頂いた。現地での経営について、現時点での表面的な問題だけでなく、様々な問題が絡み合う現地の現実に目を向けることがより重要であるという指摘を受けた。また、班全体で提案した、新しい営業部門の構築については、現地としても新しい取り組みを始めるところであり、良い指摘をしてくれたという言葉を受けた。研修全体を通じて、現場で起こっている問題を現場でとらえて問題解決することの重要性を学んでもらえたのがよかったという全体感想を受けた。

5. 再認識した事前準備の重要性

最後に、海外インターンシップの実施にあたっての課題として、事前準備の重要性を改めて強調したい。極めて当然のことをあえてここで再び取り上げるのは、実際に海外インターンシップを実施した当事者として、その重要性を再認識させられたからである。事前準備は、研修を計画・実施するわれわれ教員側、研修を受講する学生側の双方にとっての課題である。

教員側にとっては、研修先企業との研修内容に関する打ち合わせ、現地研修場所や学生の滞在生活環境の視察調査、派遣学生への事前学習指導（語学力強化、派遣先企業ならびに同業界調査、現地国文化事情等）と多岐にわたる。これら一連の準備作業は、実際に学生を研修に引率同行する教員自らが行うことが鉄則であろう。とくに現地研修先企業との打ち合わせについては、事前に引率予定教員が直接、現地企業担当者と面談し、先方との間に信頼関係を構築しておくことが、実際に研修が始まってから現地で生ずる種々の計画変更や問題処理に際して極めて有効である。また、今回わ

れわれが実施した海外インターシップでは、インド、タイの両国とも、企業の実地研修に加えて、現地の経営大学院とアカデミックな交流の機会を持つことができたが、これは企業研修とはまた別の意味で学生にとって大きな刺激となった。せっかく日本を離れて異国環境に身を置くチャンスを得ているのであるから、研修プログラムの一部に、このようなアカデミックプログラムを組み込むことができれば、学生にとっての研修効果は、より一層大きいものとなるだろう。

さらに、これは事情が許せばという条件付きの課題であるが、海外インターンシップは、より長期間の現地滞在・研修期間で設定されることが望ましい。われわれのスケジュールは、前期授業終了後から前期期末試験開始前までの限られた時間のなかで実施したが、可能であれば最低1ヶ月ほどの研修期間があれば、より問題解決型のインターンシップに近づけたであろう。2週間の研修では、現地生活への慣れや研修先企業の現状把握までで精いっぱいであると思われるためである。

次に、学生にとっての課題である。何よりもまず、海外インターンシップにおいては、派遣先国にかかわらず、今や国際共通語となっている英語の運用能力を強化することが必須課題である。これについては派遣された学生自身が最も痛感しているところでもあり、本報告のなかでも繰り返し言及された。教員側から見て思うことは、学生の英語力強化は、単に英語の授業時間数を増やすということだけで対応するのではなく、普段の経営関連科目の中でも、できる限り英語を使う機会を増やす必要があるということである。英語による経営関連科目の実施の必要性がよく語られるが、実際、日本語を一切使用しない講義では、学生は講義内容を理解できないまま消化不良に陥ってしまうという現状がある。英語を主体としながらも、適宜、日本語解説も交えた折衷スタイルによる授業進行のほうが、現時点では現実的対応と考える。

現地における研修期間中の体調管理や健康維持も、学生自身が再認識した課題である。これは事前準備というより現地滞在中の管理事項のように見えるが、英語力と同様、研修開始以前の日常生活管理にかかわるものである。授業のような形で実施できるものではないが、異国環境下での研修に耐えうる程度の体力維持について、学生自身の自己管理を指導する必要性を感じている。

いずれにせよ、「原体験」にまさる学習はない。インターネットを使えば何でも情報が入手できると思込んでいる若者たちにこそ、異国環境のなかで五感を使って肌で感じながら経営学を学ぶ海外インターンシップを受講させる意義がある。われわれは、今回の経験を活かしながら、学生にとってより教育効果の高い海外インターンシップの実現を目指して努力していく。