

# 『目標は、学生の50%がNon-Japanese、50以上の国・地域から』

日本初のグローバル大学である立命館アジア太平洋大学(APU)。  
立命館アジア太平洋大学は、全学生の約半数、約3000名が世界97カ国・地域からのNon-Japanese。(2009年9月現在)  
日本初のグローバル大学の創設ストーリーや、日本の大学がグローバル化をしていく上でのポイントなどをお伺いした。

Ritsumeikan Asia Pacific University is Japan's first global university.  
About 3000 students of Ritsumeikan Asia Pacific University - a half of registered students - are non-Japanese from 97 different countries and regions around the world.  
Japan Career asked about the story behind the creation of Japan's first global university as well as points regarding the globalization of Japanese universities.

この人に聞く!

日本道

坂本 和一

Kazuichi Sakamoto

## Profile

日本の経済学者。  
立命館大学名誉教授であり、  
立命館アジア太平洋大学の初代学長。  
現在は、立命館百年史編纂委員。  
『アジア太平洋時代の創造』(法政文化社)  
『大学のイノベーション』(東信堂)  
『ドラッカー再発見』(法政文化社)など、著書多数。

Professor Kazuichi Sakamoto, Japanese economist.  
Honorary professor at Ritsumeikan University  
and the first President of Ritsumeikan Asia Pacific  
University.  
Currently General Manager of the Ritsumeikan  
100-Year History Compilation.  
Author of numerous works such as Creation of the Asia  
Pacific Period (Houtou Bunshisha),  
University Innovation (Tohondo)  
and Rediscovering Drucker (Houtou Bunshisha).

Photo / Takuma Sato

Japan Career Vol.4





# -Japaneseで、

—日本初のグローバル大学である立命館アジア太平洋大学の設立背景を教えてください。

立命館アジア太平洋大学（以下APU）の設立の経緯は、日本の大学がまだまだ立ち遅れている国際化に何か風穴を開けたいという問題意識と、これからの「アジア太平洋時代」におけるグローバルな人材養成の拠点を日本に創りたいという社会的使命という、両方がありました。

1980年代の終わりごろから、「アジアの時代」、「アジア太平洋の時代」と言われるような社会状況が生まれてきていました。APEC（アジア太平洋経済協力会議）が1989年にスタートし、立命館大学としてももう一段の国際化をするのにどうするかという課題が視野に入ってきていたのが1990年の初めです。

そんな時、当時の大分県知事であり一村一品運動の提唱者、推進者の早坂守彦さんが、地元で大学を創設したいと立命館に打診してこられました。早坂知事は、一村一品運動によってアジアとの繋がりがも広くなってきていて、アジアとの繋がりの基盤になるような大学を創りたいということで、「立命館、一緒にやりませんか」というお話を持ってきてくれたわけです。こうして大分県と共同でAPU創設の事業が始まるわけです。1994年のことです。

—APU設立において色々大変なことがあったと思いますが、ずいぶん、一番大変だったことは何でしたか？

APU設立時の目標は、「学生の50%がNon-Japaneseで、50以上の国・地域から、教員の50%もNon-Japaneseで」というものでした。

一番の苦労は、Non-Japaneseの学生を集めることでした。しかもこの大学は私学の立命館として学校運営を行なうわけなので、経営的に1学年800名の学生を絶対に確保する必要から、毎年400名のNon-Japaneseの学生を迎えなくてはならないということでした。ここで大切なことは、大学の学部への留学生は、海外の大学からではなく海外の高校生に来てもらわなければならないということ

Please tell us about the background that led to the establishment of Japan's first global university, Ritsumeikan Asia Pacific University.

The sequence of events for establishing Ritsumeikan Asia Pacific University (hereafter APU) had two aspects. One was having awareness of some kind of new approach to the problem of Japanese universities greatly lagging behind in terms of internationalization. The other was a social mission comprised of the desire to create a base in Japan for the cultivation of global personnel for the upcoming "Asia Pacific period."

Since the end of the 1980's, a social situation called the "Asian period" or the "Asia Pacific period" was born. APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) was started in 1989, and it was early 1990 when the issue of how to further internationalize Ritsumeikan University entered our radar. The governor of Oita Prefecture at that time was Morihiko Hiramatsu, and he was a supporter and advocate of the "One Village, One Product" movement. He approached Ritsumeikan with the idea of inviting a university to his region. This with Asia had also expanded through the "One Village, One Product" movement, and Governor Hiramatsu wanted to create a university that would be the base of these ties. So he came to us and said, "Ritsumeikan, do you want to do this together?" This is how in 1994 the APU establishment project began jointly with Oita Prefecture.

I'm sure there were many challenges during the course of the project, but what was the hardest part?

At the time of APU's establishment, the goal was for 50% of the students to be non-Japanese and from more than 50 different countries and regions around the world. In addition, 50% of professors were to be non-Japanese. The most challenging aspect was gathering non-Japanese students. Moreover, because the university was to be operated as part of the private Ritsumeikan University, managerially there was a need to definitely secure 800 students per class. That created an annual requirement of 400 non-Japanese students.

The important thing here was that exchange students entering the university's departments were not to come from universities abroad, but overseas high schools. The key to departmental exchange student recruitment was high school students from abroad. As a result, it became very important as to whether there was recognition of the university at each country or region's high schools. I think up until that point we hadn't thought very much about what reputation Japanese universities had among the world's high school students in terms of a place for future study, or whether there was any awareness. From the viewpoint of overseas high schools, from the beginning they didn't have a sense of the appeal of Japanese universities. For China, Korea and Taiwan, because they are geographically and culturally close they knew about Japanese universities in their own ways, but in Southeast Asia the number of people studying Japanese was extremely limited. Therefore, it was necessary to make great efforts to have Japanese

です。学部留学生確保の要は、海外の高校生なんですね。ですから、各国・地域の高校にその大学の認知があるかどうかがとても重要になってきます。日本の大学は、世界の高校生の大学進学先としてどれだけ評価を得ているか、認知度を得ているかということを含んであまり考えてこなかったと思うんです。海外の高校からすれば、日本の大学に対してそもそもあまり魅力を感じていないわけです。中国や韓国、台湾は近くて文化的にも近いものがあり、それなりに日本の大学を知っています。しかし、東南アジアの方に行ったら、日本語を勉強している人はごくごく限られているんですね。だから、日本の大学を現地の高校生に知ってもらうためには様々な努力が必要でした。

具体的には、広い地域から学生を受け入れるためには、英語入学と日本語入学の入口をつくっておくことが必要で、英語と日本語の二本建ての授業を行っています。しかし英語による授業と同時に、日本で就職できる日本語能力を身につけられるように、留学生には日本語の勉強を徹底しています。日本の企業に就職する時に、日本語ができなければ受け入れられませんからね。

—Non-Japaneseの就職ということで、JapanCareerからの提案なんですが、企業のHPに「新卒採用」や「中途採用」、大きいところだと「障害者採用」とかを載せていますが、「外国人留学生採用」ということを付け加えるようにするべきだと思いますが、先生はどうお考えでしょうか。



是非とも必要ですね。この問題は、留学生などの高度人材の活用に関して日本の企業の意識改革が必要ですね。

いまはグローバル化が進み、留学生は日本人と違うから文化も違う、コミュニケーションもし難いなどと、そんなことにこだわっている時代ではなくってきているわけです。やっぱり日本の企業がもう少しグローバルな高度人材を多様に活用するという意識改革

が必要です。企業も「たまたま優秀なNon-Japaneseの方が入社してくれて、仕事を頑張っていますよ」というのではだめなんです。日本の社会というものが国際社会で存在感を示し、貢献していることを認知してもらうためには、企業が留学生や外国の優秀な人材をもっと積極的に受け入れないとだめです。国際的に名を馳せているような日本企業は、もうそのようにやっていると思うんです。これから多人数の留学生を迎えようとする時代の進路問題の解決のためには、さらに中小企業が意識改革をして、積極的にNon-Japaneseを採用する方向に転換することがとても重要です。

中小企業も、海外に輸出しているかどうかは別に、留学生出身の人達の能力を使って製品開発をすとか、新しいビジネスプランを展開するくらい心構えを持って経営をしないとこれからやっていけない時代ではないでしょうか。外国から来ている人の頭脳を使いながら一味違うようなビジネスをする。これがこれからのビジネス成功の要素の一つでしょう。Non-Japaneseだから外国で仕事をしてもらうということにこだわるのではなく、日本でビジネス展開を



universities become known by local high school students.

Specifically, in order to receive students from various regions it was necessary to make entry to the university possible based on Japanese as well as English, so classes are conducted in both as a dual system. However, at the same time as offering courses in English, we are thorough about having exchange students study Japanese so they are able to have sufficient language ability to find a job here. This is because when they are job searching at Japanese corporations, if you can't speak Japanese you will not be accepted.

I have a proposal from Japan Career regarding job searching for non-Japanese. On companies' homepages they have categories such as "New college graduate employment" and "Mid-career employment," and at larger places they even have "Disabled persons employment." We think they should add something like "Foreigner/exchange student employment," but what is your opinion on this?

I think it is absolutely necessary. For this issue, regarding high-level human resources like exchange students, Japanese companies must raise their awareness. Currently globalization is advancing, and it is no longer a period where people are hung up on things like exchange students being different from Japanese culturally and otherwise, or that communication with them is also difficult. As you might expect, it is essential for Japanese corporations to increase their awareness a little more in terms of varying utilizing global high-level staff. It is unacceptable for them to say, "We happened to have an exceptional non-Japanese employee enter our company and he/she is working very hard." In order for Japanese society to display a sense of existence in international society and to receive recognition as a contributing member, it is not good if companies don't accept excellent exchange student and foreign personnel more proactively. I think that Japanese companies that are internationally prominent are already acting in this way.

In order to solve career problems in the period going forward where large amounts of exchange students will be welcomed, it is very important for small businesses to increase their awareness and change in the direction of proactively employing non-Japanese. Regardless of whether these small businesses are advancing overseas or not, if they don't use the abilities of those who were exchange students for product development, etc. and don't manage with the frame of mind of new business plan expansion, this is a period in which they won't be able to survive. While using the brains of those from other countries, they will do a different type of business. This is one element of future business success. It is not because they are non-Japanese that you have to allow them to work abroad, but that you should utilize their



する際にもそういう人達の能力や活力をもっと多様活用すべきですね。

—日本の大学は、海外と比較すると大学自体が留学生や卒業生の能力やネットワークを活用できていないようですね。

日本の大学は、もっとNon-Japaneseの在学学生や卒業生の組織、彼らとのネットワークを強化すべきですね。今、留学生をたくさん受け入れている大学でも、卒業後の所在や勤務先などがどうなっているかをちゃんと探っている大学は本当に少ないです。

一方で、留学生は卒業して出て行く時にその点でかなり不満を持っているでしょう。海外と比較してみると、アメリカの大学は卒業生を戦略的に組織化していますね。彼等が卒業後、世界各国で活躍して母校へのリピーターをつくっているわけです。日本の大学では、Non-Japaneseの進路開拓や、OB組織化というようなネットワークの整備が全くされていません。ですから、これから選んでNon-Japaneseを受け入れようとする大学は、卒業生の組織化やネットワークの整備、留学生に特化したキャリアメンター制度、生活相談ができるバイリンガル職員が不可欠でしょう。Non-Japaneseは、日本の大学でただ勉強するだけでなく、日本社会で暮らしながら勉強するのですから、いろいろな問題も起きます。だからこそ、Non-Japaneseの学生への専門的アドバイザーがとても大切です。

—これから日本に留学しようと考えていたり、既に留学している読者に向けての、メッセージをお願いします。

私は経営学を専門にしていますので、Non-Japaneseの方には、日本の長い歴史と文化力に基づいた産業技術や製品開発のあり方を吸収してほしいですね。

「日経ビジネス」が今から20数年前、1982年に「経薄短小(1)」というコンセプトで、1980年代の日本経済再浮上の原動力の背景を説明して注目されたことがあります。「経薄短小」とは日本の文化力なんですね。日本の文化というのは、「経薄短小」と特徴づけられるようなところがあって、そういう特徴を生かした産業技術の開発とか製品開発は今も有効な力を持っていると私は思います。

私はそこに「美」を付けて、このころ「経薄短小美」と呼んでいるんですけど、21世紀、環境の時代に「経薄短小美」という日本文化の持つ特質は、これからの産業技術開発とか製品開発、あるいは社会システムの構築に有効な働きをするのではないかと思います。

日本に来て日本語を勉強してくれている留学生達には、日本の持っている技術開発力、製品開発力の底にある、日本独自の文化力の魅力を吸収してほしいと思いますね。

最後にAPU設立の際にも大変ご支援を頂いた世界的に著名な経営学者であるピーター・ドラッカー博士の言葉を最後にプレゼントして、インタビューの結びとします。

「未来を予測する一番いい方法は、自ら未来を創ることである。」

(\*)「経薄短小」は、日経ビジネス誌が受入れた時代のキーワード。日本の安定成長時代には、ヒットアイテムから産業構造の変化まで「より軽く」、「より速く」、「より短く」、「より小さく」といった言葉が製品に強く求められ、そういった新しい時代を「経薄短小」という一語で表した。

abilities and energy in a more diversified way when expanding business in Japan as well.

In comparing Japanese universities to those abroad, it seems that they don't utilize the abilities or networks of their exchange students or graduates.

Japanese universities must further strengthen their organizations and networks of non-Japanese students and graduates. Now even at universities that accept many exchange students, there are truly few places where there is a clear grasp of their post-graduation residences and places of employment. On another front, exchange students must have a deep sense of dissatisfaction regarding this when they graduate. If you compare this to overseas, in America universities strategically organize their graduates. Following their students' graduation, they are active in areas all over the world and create incentives for them to come back for more education. At Japanese universities, development of careers for non-Japanese and maintenance of networks that organize alumni are completely nonexistent. As a result, for universities that would like to accept more non-Japanese in the future, organizations for graduates and maintenance of networks, a specialized system of career mentoring for exchange students, and bilingual staff that can discuss lifestyle issues are indispensable. Non-Japanese don't just study at Japanese universities but they are studying while living in Japanese society, so various problems occur. For this reason, a professional advisor for non-Japanese students is very important.

Do you have a message for readers who are thinking about studying abroad in Japan or those who already are?

Because my specialty is business administration, I would like non-Japanese to absorb the ways of industrial technology and product development that have been based on Japan's long history and cultural strength. In 1982, the magazine Nikkei Business attracted attention for coming up with the concept of "Keihaku tansho" (literally, light, thin, short and small) to explain the background of the industrial development at the time of Japan's economic reemergence in the 1980s. Keihaku tansho is Japan's cultural strength. Japanese culture has aspects such as keihaku tansho and being characterized, and I think that currently as well industrial technology and product development that take advantage of these features possess an effective power.

I add "bi (beauty)" to this concept, and these days call it "keihaku tansho bi." in the 21st century which is the environmental era, I think that the attribute that is held by the "keihaku tansho bi" aspect of Japanese culture will act as an effective mechanism for industrial technology, product development and formation of societal systems in the future. I would like exchange students who have come to Japan and are studying Japanese to take in the appeal of Japan's unique cultural strength that is at the base of the country's industrial technology and product development strength. As a present to all readers, I would like to close the interview by sharing a quote from the world-famous management expert Dr. Peter Drucker, who was a great source of support at the time of APU's founding: "The best way to predict the future is to create it."

"Keihaku tansho," created by Nikkei Business, was a keyword for the generation. During Japan's period of stable growth, from hit items to the change in industrial structure the elements that were strongly sought in products were "lighter," "thinner," "shorter" and "smaller." This kind of new era was expressed in a single phrase by "keihaku tansho."



インタビュー—ソルバーネットワーク(株) 代表取締役社長 藤原誠  
Interview by JapanCareer Publisher, Koh Aburaya