



じつきょう

商業教育資料 No. 108 通巻396号

産業界で求められる人材の育成

東京都立大田桜台高等学校長 酒寄 誠

はじめに

現在の世界は、インターネットとスマホの普及により、新興国を含めた全世界でリアルタイムな情報・知識共有社会に変容している。

また、新興国の経済発展により、世界を旅する人も増え、国連世界観光機関によると世界の海外旅行者数は2015年に約12億人に達した。日本でも訪日外国人数は2016年に2千万人を超え、政府は東京オリンピック・パラリンピック開催年の訪日外国人数を4千万人に上方修正した。彼らの訪れる場所も、従来の様に東京や大阪の様な大都市や、京都や金沢の様な古都だけではなく、地方の小都市や田舎まで足を延ばす様になっている。このように情報だけではなく人間も従来に増してグローバルに往来する時代になっている。

その上、これからはIoTやビッグ・データの活用、AI等の技術革新が飛躍的に起こると予測され、我々は「第四次産業革命」の入り口に立ったところと言える。10年～20年後には、日本の約半分の人が就いている職業がAIやロボットに替わられる可

能性があると報告している研究もある。現在の仕事の約半分がなくなり、逆に新たなビジネスの創造等、社会変化が指数関数的に起こると予見されているのだ。

加えて日本では、人口減少と更なる高齢化に伴い、労働人口の減少が加速化するが、その対策としての外国人居住者増も想定される。

従来のように一部の者だけ、一部の大都市だけで外国人と接する時代は既に終わり、情報やサービスだけでなく、ネットによる製品・商品の外国からの購入、外国への販売など、日本全国どこでも誰でもグローバル社会と接点を持つ時代が到来しているのだ。

この様なグローバル化社会で、これからの変化が予見しづらい産業界で、求められる人材とはどのような人材であろうか。私のビジネス界での経験に基づき、必要と思われる資質と能力について言及してみたい。

私はいわゆる民間人校長である。自動車産業に従事し海外関係の仕事に長年携わってきた。海外在住

も く じ

産業界で求められる人材の育成 ……………	1
「名プレゼンターを育ててみませんか」…	6
ビジネス教育におけるAL型授業と 単元デザイン ……………	10

アプリ開発による 課題解決型プログラミング教育 ……………	14
Qファイル 教えて！実教出版編集部（簿記編） ……………	18

はロス・アンジェルス、シカゴ、アムステルダム、パリと4都市13年あまり、訪問国数は30か国以上にのぼる。シカゴにいた時は約100人の従業員のうち私以外は全てアメリカ人であった。パリでも約180人の従業員は私を除き全てフランス人であった。アムステルダムでは上司と部下は全て外国人、私の率いるセクションのスタッフは7か国の混成チームであった。日本の本社でも周りに複数の外国人マネージャーがおり、昼食も英語で話しながら取っていた。本当の意味でのグローバルな環境で仕事をしてきたのがご理解いただけると思う。

また、海外赴任時には家族を必ず帯同し、子供たちは英語系の学校に通わせた。そのため、学校での教育や彼らの友達を通じて、日本と諸外国の教育の違いを感じてきた。この様な経歴のため今回寄稿を依頼されたと理解している。

1. これからの産業界で求められる能力

若い世代には、グローバル・ビジネス社会で生き生きと仕事をし、活躍し、実りある人生を送ってほしいと思う。ではそのために彼ら彼女らに求められる能力はどのようなものだろうか。日本人が欧米の人と比べ弱いと思われる能力と、今後大きく変容する社会とビジネスで必要と思われる能力、この二つの観点から、我々の生徒が身に付けるべき能力に関して、私の考えを以下に述べてみたい。

(1) 論理的思考力

まずは、Logical Thinking（論理的思考）ができる力である。日本でも当然求められるところであるが、グローバル社会、特に欧米ではより求められる。

一般的に、欧米人は日本人と比べると論理的な思考をする人が多く、特に論理的に話を展開することでは一日の長がある。これは思考能力の違いと言うより文化と教育の違いであると私は考えている。

欧米人は、論理的に考え、まとめ、そして相手に伝える訓練を幼い時から受ける。学校で母語（国語）の時間に取り組んでいるからだ。基礎的な土台をつくり、年次が進むにつれ難しい課題に取り組ませ、議論やディベートを行うことで論理的思考能力を育むのである。その結果、論理的に考え、話せる人が育つ。そして、この様な教育を受けて育った大

人は、子供に論理的に話すことを日常的に求める。

一方、日本の教育を見ると、国語（母語）で論理的思考力を育てることにそれほど多くの時間が割かれてこなかったように思える。日本の国語教育は、随筆や小説等をどう感じるか、作者の意図は何かといった情緒的な感受性や読解力の育成、表現力の育成に重きがおかれてきたのだと思う。即ち、心情を豊かにし、言語感覚を磨き、言語文化に対する関心を深めることを目的としてきた、と私の目には映る。

最近でこそ、論理的思考力育成も重要との認識が学校現場では広まっている感はあるが、現行の中学校・高等学校の学習指導要領において、言語活動の充実はともかく、論理的に話すことに重きがおかれているとは私には思えないのだ。たしかに、日本人には文章を書くときには論理的に書ける人が少ないが、会話の時に論理的展開で話を進められる人は、実はそれほど多くない。

また、論理的に考えるだけではなく、そのスピードも大切である。いわゆる Quick Thinking（迅速な思考）だ。議論では相手の主張を瞬時に理解し、反駁しなければならないことが多い。この様な素早く考える訓練も日本の教育では希薄ではないだろうか。

さらに「論理的思考」「迅速な思考」に加え、他者の主張や意見を批判的に捉え考える Critical Thinking（批判的思考）も同様に重要である。他人の主張を鵜呑みにするところからは思考の発展、深みは生まれない。

これら3つの思考力を身に付けているか否かということが、グローバル社会ではその人の教養と価値をはかる尺度である、と私は感じている。

(2) グローバル・コミュニケーション力

コミュニケーション力は日本人同士でも必要であるが、外国人とコミュニケーションをとる際に気を付けるべきことはどのようなことであろうか。

3点ほど指摘したい。まず1点目は、口を開き自分の主張をすることである。外国人は意を汲むことはないと認識しなければならない。日本人の場合には話さなくとも、「相手はこういうことを言いたいのだろう」と推察することが日常的に行われる。そしてその推察が外れることは少ない。しかしながら、

相手の意を汲むという文化は日本人固有のものであり、私の知る限り外国には存在しない。外国人は主張しなければ「主張がない」、口に出さなければ「意見がない」、と解釈する。自分の主張をするために口を開く。これが外国人相手のコミュニケーションの第一歩である。

2点目は、議論のテーマから逸脱しないことである。嘘の様だが、私の経験ではその時のテーマから逸脱して話をする日本人がことのほか多い（教員にもこの種の人は少なくない）。欧米人はテーマから逸脱した話を聴くと自分の頭が混乱するので、それを避けるため頭のスイッチをオフにして話を聴かない人が多い。従って、テーマの枠の中にとどまり、結論から述べ、根拠を示し、そして簡潔にまとめる。このパターンで話すことが肝要だ。即ち、あくまでもテーマに準拠した論理的な話し方をすることが肝要なのである。

3点目は、自ら主張するだけでなく、何故相手かそういう主張をするのか理解しようとする姿勢をもつことである。日本人は古来同じ価値観を共有してきた。現在は大変変わってきていると感じるが、それでも「人と同じ」や「和」ということを無意識に重んずる人は多い。従って、相手の主張が自分と異なることを積極的に評価し、理解しようという姿勢が弱い。

日本人にとって、外国人の主張は攻撃的に感じられることも多い。日本人は議論で意見が対立すると、あたかも自分の存在・価値を否定されたように捉える傾向があるが、欧米人はあくまでもその局面、そのテーマに限る意見の相違で、議論が終わり結論が出れば、意見対立や相克は引きずらない。議論は知的なゲームなのである。なにしろ、フランス人は自分が賛成の事柄に対し敢えて反対の立場をとるケースさえあるのだ。これは反対の立場から議論を行い、漏れのない検討や、議論を深めるために、意図的に取る手法なのである。

日本人がグローバル社会で活躍するためには、アグレッシブな相手の主張を受け止め、相手の価値観を理解する姿勢を持ち、議論は議論と冷静に割り切る客観的姿勢を持つことが必要である。

さて、グローバル・コミュニケーション力について

て言及しているので、英語力に触れないわけにはいかないだろう。言うまでもないが、グローバル・コミュニケーションの道具となるのが英語である。

現在英語を話す人は世界で約18億人とされている。この中で英語を母語とする人は25%程度にすぎない。従って、Native Englishが話せるにこしたことはないが、英語が母語でない人達が使うInternational Englishが話せればビジネスでも通用する。これは、難しい単語、婉曲な言い回しが非常に少なく、シンプルなことが特徴である。発音も母語の発音を引きずっている。日本人はよくLとRの発音が出来ないと言うが、多くのオランダ人はVの発音が出来ないし、フランス人はHの発音が出来ない人がいる。

完璧な英語を話そうとするのではなく、意思の疎通のため間違ってもどンドン話すことが重要である。私はアメリカ人やイギリス人の友人から「何故日本人は英語を話そうとしないんだ？」とよく尋ねられる。私が「間違いを恐れるからだ」と言うと、笑うか不思議な顔をする。母語でないから間違えるのは当然だと思っているのだ。話さなければ言葉は覚えられないと解っているのだ。

昨今、英語の4技能の重要さが強調されており、文科省は大学入試改革でSpeakingを含む4技能試験に移行することを明言している。日本の英語教育で一番弱く、遅れているのがSpeakingである。会話力をつけるためには、発音やイントネーション、文法は完璧でなくとも、とにかく優しい単語と言い回しを使い、ひたすら話すことだ。

正しい英語でなくともコミュニケーションは取れるが、一つだけ気を付けなければいけないことがある。それは、英語を日本語に訳さないということだ。聴いた英語を英語のまま理解し、英語で考え、英語で口にする。これが最も重要だ。日本の英語教育は逐語訳にこだわるきらいがあるが、実際に英語を使う場面で訳している時間はない。実践では、英語で考え英語で話すことが不可欠である。

ノーベル賞を受賞した物理学者の益川敏英博士は英語が苦手であり、論文はどうか読むが、喋ることは全く駄目で、これを非常に後悔されている。「これからは英語は重要、英語は必要、英語を勉強

しろ」とノーベル賞受賞後に新聞に寄稿しておられた。このことをグローバル社会で生きる我々の生徒は胸に刻んでおくべきだろう。

(3) 創造性と知恵

現在はインターネットの発達により、情報や知識が苦もなく手に入る時代である。インターネットが出現する前は、専門的知識や知見はごく一部の限られた人の所有物であったが、今は知識・知見の入手の難易度とコストは大きく下がり、多くの人が専門的で高度な知識・情報を容易に手に入れられる。そして、情報や知識は瞬く間に拡散し伝播される社会がグローバルで到来している。

このグローバル社会は、異なる宗教、歴史を持つ、異なる民族で構成され、多様な価値観が存在することを忘れてはならない。異なった価値観をもつ人達が、お互いを受け入れ共生することは容易ではない。世界で起こっている争いを見れば、これは火を見るより明らかならう。

一方、これからの社会とビジネスの変化は指数関数的にはやく大きくなると予想されている。近い将来IoTにより我々の生活が変わり、中長期的には多くの仕事がAIに取って替われ、現存しない仕事が生まれてくると予見されている。

この様に、知識・情報が瞬時に共有され、多様な価値観が共存しなければならず、大きな変化が予見されるグローバル社会では、今以上に過去の経験や知識では正解や一番良い方法が導けなくなっている。

ではどんな力が必要で価値をもつのか？それは、新しいものを生み出す力＝創造力と、答えのないものに対処する力＝知恵である。自分が学んだり経験したりしたことにより得た知識・情報を使い、これまでと違ったものを生み出す「創造力」、誰にも正解が分からないが、多分それが一番いいのだろうという方法や対応案を考える「知恵」、これらが今まで以上に重要になってくる。

知識と経験を持っているだけでは他者との差別化要因にはならず、自らの価値を創造できない。これがグローバル社会の時代だと言っている。新たな分野や、極めて専門性の高い領域で、スペシャリストとして創造や知恵を出せる人が、これからは「価値がある人」と尊ばれるようになる。これは世界の社

会学者も指摘しているところである。

(4) 行動力

日本の若い世代はスマートな者が多いと言われるが、行動を起こす力は海外の同世代に比べ弱いと思う。日本人は緻密な計画を立てるのは得意でも、いざ実行に移す際の決断がつかないことが多い。当たり前だが行動を起こさなければ成果は得られない。だが、日本人は失敗を恐れる傾向があり、私の経験では頭の良い人ほどその傾向は強い。これは保護者を含め、失敗を奨励してこなかった日本の教育が招いた悪弊である。

我々が携わっている教育の現場でも見かけるが、頭の良い人は失敗を恐れるあまり詳細で緻密な計画を立案する。しかし不確定要素は必ず存在するし、時間をかけて計画を緻密に作っている間に環境・情勢が変化してしまうことも多い。素晴らしいと思われる計画でも完全な計画は存在しない。

優れたリーダーや経営者に必要な資質の一つに決断力があるが、不完全な計画でも実行に移す決断がリーダーには求められるのだ。これは「賭けが出来る能力」と言い換えることもできるだろう。ルノー、日産自動車、三菱自動車のトップであるカルロス・ゴーン氏は、「ビジネスの世界では計画は5%、実行が95%の意味を持つ」と言った。これは正鵠を射ていると私は思う。

計画は頭が良ければ、若しくは経験があれば作れる。しかし、計画は実行され、目標・目的を達成してこそ評価に値する。その計画を実行に移す力、能力こそ行動力なのである。実社会、特にビジネスの世界では目的を達成することが全てであるから、行動力＝実行力＝目標達成力と言ってもいい。

しかし、グローバル社会にあっても目標を達成する能力を持つ人は限られた人たちである。では一般的な日本人に欠けているものは何だろうか。それは「トライする」というメンタリティであると思う。これは外国人が持っていて日本人が持っていない重要な資質の一つであると思う。

前述の通り、日本人は「失敗するくらいならトライしない」というメンタリティが強い。違った言葉でいえば現状維持志向だ。しかしながら、何もしないで現状が維持されることは少ない。周囲の環境が

変化しているからだ。予期できない状況変化に対する対応は、走りながら（実行しながら）考えればよいのである。トライしてみるメンタリティに基づく行動力、日本人が外国人と比べ圧倒的に弱いところである。

変化が激しくはやいグローバル社会で生きていくことを求められるこれからの若者に、トライするメンタリティは不可欠な資質である。

(5) ストレス耐性

現代の大きなストレス要因は時間のスピードである。外的環境がグローバルで次々に変化していく現在は、時間の経過がはやく感じられる。現代の時間はいわゆるドッグ・イヤーと言われており（犬は人間の7倍の速さで歳を取る）、現代に生きる我々はこのスピードについて行かねばならない。

特にビジネスの世界では、刻々と湧き出る情報の取捨選択と正しい評価が、成功と失敗の明暗を分ける。そして、顧客の嗜好やライフスタイルの変化を捉えるための、製品やサービスの開発スピードのアップは留まるところを知らない。人事や経理、総務、広報といった間接部門も例外ではなく、仕事のスピードが求められる。なにしろ現在の企業の競争相手は世界中にいる。企業の大小を問わずグローバルな競争に晒されているのだ。

そして、組織構成員は、その組織がどのような組織かに関わらず、多くの場合は個人目標を設定されており、一人一人が目標達成に対するプレッシャーに晒されている。公共団体の組織構成員もしかりだ。自らの職責分野で貢献し、目標を達成することが求められているのだ。

スピードと目標必達。この状況にどう対処し、己を壊さないか。どう平常心を保ち、心の健康を維持していくか。これがこれからの生きる人にとって極めて重要な問題となってくる。

更には、グローバル社会では同じ価値観を共有する日本社会以上のストレスが生じる。軋轢を避け、和を尊ぶという文化は通用しない。外国人は精神的に繊細な日本人と異なり、一般的に線が太く、ストレスや交渉、競争に強い。欧米人はあたかもゲームの様に議論や交渉を捉え、目標が高い仕事も楽しんでいるような面さえある。出世競争ではこんな連中

と競争するのだ。

彼らの様にチャレンジングな仕事を楽しむメンタリティを持つこと、これが我々日本人にとっても成功への秘訣だ。ストレスをどう上手くコントロールするか、もしくはストレスを感じないメンタリティをどうやって形成するか、これが勝敗を決するといっても過言ではない。

終身雇用は終焉を迎え、企業はニーズに合わせた通期採用に採用方針を変更しており、必要な人材を必要な時に雇用する。故に、新たな競争相手がある日突然現れることが日常となるのだ。ある日、賢そうな青い目の見も知らぬ人が目の前に座っている。これは小説の世界の話ではないのだ。我々の生徒は、これらの変化に対応できる様に、今から準備しておかなければいけない。

おわりに

これからの社会に必要な能力について言及してきたが、これらの能力を育むために、商業教育でどの様に取り組むのか。私は、商業高校のカリキュラムはこれまで言及してきた能力を育むことに向いていると思っている。

プログラミングは数学同様、論理的思考を育むのに適しているし、課題研究は、テーマを適切に設定し、教員が生徒を適切に導けば、答えのない問題に対処する創造性と知恵を鍛錬する絶好の場となる。楽天IT学校のように、企業とタイアップした授業はマーケティング力やコミュニケーション力を育む上で有効だと思うし、超難問のミッションが企業から与えられるクエストの様な授業は、頭を悩まし知恵を絞りだす訓練になる。その上ストレス耐性をつける面でも有効であろう。

カリキュラムというフレームワークは良いが、では授業の中身はどうであろうか。答えのない問題・課題を生徒に取り組みせ、鍛錬する授業では、教員は多くの経験とファシリテーター的な能力を要求される。その意味で、教員は学校の外に出て、新しいことを見て学び、自ら考え、自分自身を時代に遅れないように常にアップデートし、かつ鍛えておかなければならない。毎年、同じ授業を繰り返していればよいという時代は終わったのである。