

# じつきょう

## 商業教育資料 No. 125 通巻413号



### AI 時代を生き抜く人材とは？ 商業高校が挑むべき教育 DX の最前線

NTT インテグレーション株式会社 代表取締役社長  
経済同友会幹事、「学校と経営者の交流活動推進委員会」副委員長  
桜井 伝治

#### はじめに

AI の進化が社会構造を根底から揺るがす現代、私たちは今、大きな時代の転換点に立っている。かつて安定と繁栄の象徴であった職業がその姿を消し、新たなスキルセットを持つ人材が求められるようになった。この変革の波は、教育界、とりわけ実践的な職業教育を担ってきた商業高校に、その存在意義を問い直す大きな挑戦を突きつけている。

本稿では、経済同友会幹事、「学校と経営者の交流活動推進委員会」副委員長として「生成 AI の活用とこれからの人材育成」に深く関わってきた経験から、商業高校が直面する課題を多角的に分析し、未来を切り拓くための具体的な処方箋を探る。

#### 1. 岐路に立つ商業高校 — 栄光と課題のリアル

かつて「就職への王道」と称され、多くの若者を産業界へと送り出してきた商業高校。その栄光の歴史は、今、深刻な構造変化の波にさらされている。しかし、その一方で、企業からの期待は依然として

高く、新たな可能性の芽も育ち始めている。

#### (1) 空前の売り手市場と「T 字型人材」への高い評価

現在の高卒採用市場は、「空前の売り手市場」と呼ぶにふさわしい活況を呈している。2025 年卒業予定者の求人倍率は過去最高の 4.10 倍に達し、若手人材の確保は企業の最重要課題となっている。この好況の中で、商業科の卒業生は特に高い評価を受けている。2024 年 3 月卒業者の学科別就職率を見ると、商業科は 98.9% という極めて高い水準を記録。これは、普通科の就職率を 3.0 ポイントも上回る数字であり、専門知識を持つ商業高校卒業生が明確な競争優位性を持っていることを示している。

企業はなぜ、商業高校生を選ぶのか。その答えは「T 字型人材」への期待にある。企業が高卒採用時に最も重視する要素は「コミュニケーション能力」（約 58%）、次いで「協調性」（約 46%）、「基本的な生活態度等」（約 42%）といった、組織人としての土台となる人間性、いわば T 字の「横軸」の部分だ。

#### も く じ

AI 時代を生き抜く人材とは？	
商業高校が挑むべき教育 DX の最前線	1
歴史と伝統を新たな時代へ	
学科再編・共学・DX・単位制などによる学校改革	7
キッチンカー経営で、商業のリアルな学びに挑戦	
商業教育の良さを伸ばすために明日から何をすべきか	12
商工融合による地域連携探究	
— マイスターハイスクールの取り組み —	16
「ビジネス社会のトップで生きる力」を育成する	
マネジメント教育の考察	20
改訂教科書のご案内	24
みのる先生のお悩み相談	
～ 実教のデジタルで解決！ ～	32

そして、その土台の上に、商業科ならではの専門知識という「縦軸」が求められる。企業が商業高校卒業生に特に期待する専門知識・技術は、「情報活用力」(約42%)、「商道德に基づく考え方」(約34%)、「会計知識」(約34%)が上位を占めており、ビジネスの現場で直接生きる専門スキルへの期待が高いことがわかる。この期待は、入社後のパフォーマンス評価にも表れている。ある調査では、商業高校卒業生の仕事ぶりに対し、約9割の企業が「期待通り」または「期待以上」と回答しており、その満足度の高さがうかがえる。

## (2) 光と影：深刻な早期離職問題

しかし、この輝かしい評価の裏で、見過ごすことのできない深刻な課題が存在する。それは、新規高卒就職者の早期離職率の高さだ。2021年3月卒の高卒就職者全体では、実に38.4%が3年以内に最初の職場を辞めている。これは約3人に1人以上という高い割合であり、若者のキャリア形成における大きな障害となっている。

早期離職の最も多い理由は「仕事が自分に合わない」(約40%)であり、これは職業理解や自己理解の不足が背景にあることを示唆している。また、離職率は産業や企業規模によっても大きく異なる。特に、商業高校生の主要な就職先における離職率は「宿泊業、飲食サービス業」(約61%)や「小売業」(約49%)と際立って高く、構造的な問題を抱えている。企業規模別に見ると、1~4人規模の企業では離職率が60%を超えるのに対し、1000人以上の企業では30%弱に留まっており、小規模な企業ほど定着が難しいという現実がある。

早期離職は、その後のキャリアに深刻な影響を及ぼす。最初の仕事を辞めた後、正規社員として再就職できたのは約半数に留まる。特に、勤務期間が1年未満で離職した場合、正規雇用で再就職できる割合は約30%にまで落ち込み、非正規雇用へと移行するリスクが著しく高まるのだ。

## (3) 構造変化の波：生徒数減少と進路の多様化

商業高校は今、外部環境だけでなく、内部の構造

変化という大きな課題にも直面している。まず、生徒数の激減だ。1965年には全高校生の約17%を占めていた商業科の生徒は、2017年には約6%にまで減少し、市場そのものが恒久的に縮小している。

さらに深刻なのが、卒業生の進路の多様化だ。かつては卒業生の多くが就職を選んだが、そのトレンドは大きく変化した。1980年には75%以上を誇った就職率は年々低下し、2023年には約33%に。一方で大学等への進学率は上昇を続け、同じく約33%となり、就職率と拮抗するに至った。これは、商業高校がもはや単なる「就職予備校」ではなく、高等教育へのステップという新たな役割も担う必要に迫られていることを示唆している。この生徒数の減少と進路の変化は、学校の統廃合という形で現実化しており、過去5年間と同様、今後5年間も計画的な再編が進められる見込みだ。

## (4) 消えゆく地域の受け皿とDX人材不足という新たな光

スキルの陳腐化に加え、商業高校生はさらに困難な問題に直面している。それは、地域の人口減少や産業構造の変化により、伝統的な就職先そのものが物理的に消滅しつつあるという現実だ。例えば、全国銀行協会のデータによると、国内銀行の店舗数はデジタル化と経営効率化の波を受け、一貫して減少し続けている。かつて商業高校卒業生の安定した就職先であった銀行の窓口業務や一般事務職が、地域から失われていることを象徴している。

しかし、こうした厳しい現実の中にも、大きな希望の光がある。それが、日本全体で深刻化している「DX(デジタルトランスフォーメーション)人材」の不足だ。IPA(情報処理推進機構)が発行した「DX白書2023」によれば、日本企業の83.5%がDXを推進する人材の量的不足を訴えている。この巨大な需要ギャップは、商業高校が伝統的に人材を供給してきた中小企業において特に深刻である。この状況は、商業高校が教育の舵をDXへと大きく切ることで、自らの再生を果たすだけでなく、日本経済全体の課題解決に貢献できるという、またとな

※本稿で使用している数値などは、生成AIのDeep Researchによって数十ものWebページからのデータを基に生成されたものであり、正確性などにおいてはさらなる確認が必要な場合があります。

いフロンティアとなりうるのだ。

## 2. AIは敵か味方か—技術革新がもたらす仕事の未来

私たちは今、コロナ禍、インフレーション、地政学的リスク、そして生成AIの登場など、予測困難な「VUCAの時代」を生きている。このような時代において、技術革新、特にAIの進化は私たちの働き方をどのように変えていくのだろうか。

### (1) 技術革新が常に仕事を変えてきた

歴史を振り返れば、技術革新が仕事のあり方を根本から変えてきた例は枚挙にいとまがない。かつては花形職業であった電話交換手、路線バスの車掌、和文タイピストといった仕事は、自動交換機やワンマンバス、ワープロの登場によって、今ではそのほとんどが姿を消した。重要なのは、技術革新によって常に一部の職業が消え、同時に新たな職業が生まれてきたという事実だ。そして今、AIやRPAが、その変革の主役となっている。

米ゴールドマン・サックスの調査によれば、AIによる業務の自動化の割合が最も高いのは「オフィス、事務サポート」(約46%)や「法務」(約44%)といった、まさに商業高校が伝統的に人材を輩出してきた領域だ。オックスフォード大学などの研究では、今後10年から20年で約半数の仕事がAIに代替される可能性があると言え指摘されている。これは、商業高校が教えてきた簿記やデータ入力といった中核スキルが、急速に陳腐化するリスクに晒されていることを意味する。

### (2) 陳腐化する「伝統的スキル」と求められる「未来志向スキル」

AI時代の到来は、教育の主軸を「手作業の習熟」から「付加価値の高い能力」へとシフトさせることを強く要請している。具体的に見てみよう。

- 簿記・記帳・データ入力：これらの定型作業は自動化リスクが「高」であり、今後は「財務データ分析、経営課題発見」といった、データを解釈し、意思決定に繋げるスキルが求められる。
- 定型文書作成：同様に自動化リスクが「高」のこのスキルは、「デジタルコンテンツ企画、UXライ

ティング」など、より創造的でユーザー視点に立ったスキルへと進化させる必要がある。

- 基本的な販売・接客：自動化リスク「中」のこの領域も、単なる商品説明に留まらず、「デジタルマーケティング、顧客体験デザイン」といった、データに基づき顧客との関係を構築する能力が重要になる。
- ソフトウェア操作：特定のソフトを操作するスキルも自動化リスクが「高」であり、これからは「データサイエンス基礎、AIモデル活用」など、自らデータを扱い、ツールを創り出す能力が価値を持つ。

この転換は、単なるスキルの置き換えではない。紙とハンコ中心の業務からクラウドでの情報共有へ、経験と勘に頼る意思決定からデータに基づく意思決定へ、といった思考様式そのものの変革(DX)が求められているのだ。

### (3) AI vs 人間：本当に価値ある能力とは？

では、AI時代において人間に残された領域、人間だからこそ価値を発揮できる能力とは何だろうか。AIと人間の能力を比較すると、その答えは明確になる。AIは「定型業務」「データ処理速度」「パターン認識」といった領域で人間を遥かに凌駕する。一方で、「創造性」「共感・協調性」「複雑な問題解決」といった能力は、昨今の生成AIの進化を見ると生成AIに代替されるリスクはあるものの、依然として人間が優位性を持つ領域である。

この事実は、企業が若手人材に求めるスキルの変化にも如実に表れている。2015年頃と2025年を比較した調査では、「協調性・チームワーク」や「主体性・当事者意識」は依然として高いレベルで重視されている一方で、「課題発見・解決能力」(約50%→90%超)と「デジタル活用能力」(約20%→80%超)の重要性がこの10年で飛躍的に高まっているのだ。AIに代替されにくい仕事とは、まさにこうした非ルーティン的で、対人関係スキルや分析的スキル、そして創造性が求められる仕事なのである。

### (4) 職場における新たな役割の創出

これからのビジネスパーソンに求められるのは、

AIに仕事を奪われることを恐れるのではなく、AIやRPAを徹底的に「使いこなし」、新たな価値を創造する役割を担うことだ。具体的には、以下のよう新たな役割が職場に生まれてくるだろう。

1. 業務自動化スペシャリスト：経理などの専門知識を活かし、RPA ツールを用いて自部署の定型業務を自動化する現場のエキスパート。業務の非効率を発見し、テクノロジーで解決する力が求められる。
2. 業務プロセス改善者：部署を横断して業務フロー全体を分析し、改善策を提案する「業務の医者」。どの業務にどの技術を適用すべきか設計する、より戦略的な役割だ。
3. AI時代のコミュニケーター：生成AIの能力を最大限に引き出す「AIの調教師」。AIへの的確な指示（プロンプト）を設計し、質の高いアウトプットを導き出す。言語化能力や論理的思考が鍵となる。
4. アドバンスド・エッセンシャルワーカー：これは法政大学の山田教授が提唱しているもので、いわゆる対面、肉体労働も含むエッセンシャルワーカーであるが、AIなどITを使いこなし高いレベルの仕事をこなし、現在より高い所得を得るもの。

商業高校においても、生徒が授業内外で生成AIを当たり前を使いこなす環境を整えることは、もはや必須と言えるだろう。

### 3. 未来を拓く商業教育一変革への処方箋

商業高校が直面する課題と、社会が求める人材像の変化を踏まえたとき、その教育のあり方をどのように変革するべきか。私は、未来のビジネス環境で活躍し、幸せなキャリアを築くためには、「カリキュラムのアップデート」「企業との連携を通じたキャリア開発」「コンピテンシーの獲得」という3つの柱を統合的にデザインする必要があると考える。

#### (1) 新たなカリキュラム構築：「掛け合わせ」による価値創造

変革の核となるのは、カリキュラムの再構築だ。しかし、それは伝統的な科目を捨て去ることではな

い。むしろ、商業高校が長年培ってきた教育資産を「土台」とし、そこに現代的なITスキルを「掛け合わせる」ことで、他にはないユニークで価値の高い人材を育成できる。

- 「簿記・会計」×「データ分析スキル」：企業の血液である「数字」を読む力に、それを経営判断に活かす力を掛け合わせることで、単なる経理担当者でなく、未来の「経営企画人材」を育成できる。
  - 「情報処理」×「情報セキュリティ知識」：ツールの基本操作と論理的思考力に、企業のリスクを管理する力を加えることで、これからの社会に不可欠な「ITインフラ人材」としての素養が身につく。
- このように、既存の強みを土台に新たなスキルを接続することで、生徒の価値は飛躍的に向上するのだ。ITパスポートレベルのITリテラシー、データセキュリティと情報モラル、そしてAIを使いこなす能力を、すべての商業科目が連携して育てていく視点が不可欠となる。

#### (2) 「知っている」から「使える」へ：企業連携とPBLの重要性

知識を真に使えるスキルへと転換するためには、実践的な学びの場が欠かせない。その最も有効な手段が、企業との連携だ。連携には、企業の負担が比較的少ない「出前授業」から、より実践的な「インターンシップ」、そして生徒と企業が一体となって課題解決に取り組む「共同プロジェクト（PBL）」まで、様々な形がある。特にPBL（Project Based Learning：課題解決型学習）は、生徒への教育効果が極めて高い手法として注目される。

PBLでは、生徒が自ら身近な問題を発見し（課題設定）、目標や役割を決め（計画立案）、チームでプロジェクトを推進し（実行・協働）、最後に成果を発表して振り返る（成果発表）というサイクルを体験する。このプロセスこそが、知識を応用し、協働する力、すなわち本当の思考力を育むのである。

実際に、2024年には福岡県立八女高等学校において「生成AIを活用して周囲の人を支援する方法を考える」というテーマで探究型学習を実施。生徒自らがテーマ設定から研究・発表までを行った。2025年はその2期目が進行中だ。

さらに、こうしたPBLの実践は、商業高校が「地域のDX推進ハブ」へと進化する可能性を秘めている。IT人材の確保に苦しむ地域の中小企業にとって、生成AIやデジタルツールを日常的に使いこなす商業高校生は、まさに救世主となりうる。生徒が地元店舗のSNSマーケティングを支援したり、小規模事業所の業務自動化を提案したりする活動は、単なる学習の枠を超え、地域経済を循環させるエンジンとなる。商業高校が地域社会のデジタル化を牽引する中核拠点となることこそが、人口減少時代における、学校の新たな存在意義となるはずだ。

### (3) 幸せなキャリアを築くために：Can・Want・Shouldによる自己探究

早期離職の最大の理由が「仕事が自分に合わない」ことであったように、若者が幸せなキャリアを築くためには、早期からのキャリアデザインが不可欠だ。そのための有効なフレームワークとして「Can・Want・Should」の3つの問いを提示したい。

- Can（自分は何ができるのか）：才能や能力，強みを客観的に把握する。
- Want（自分は何をしたいのか）：動機や欲求，価値観を深く掘り下げる。
- Should（自分は何に意味を感じているのか）：社会的意義や責任，貢献したいことを考える。

この3つの円が重なる部分にこそ、その人にとっての「キャリアアンカー」、すなわち人生の船の錨（いかり）のように、キャリアの拠り所となる価値観や強みが存在する。就職活動やその後のキャリアで迷った時、このアンカーに立ち返ることが、ブレない判断基準となるのだ。

### (4) 学歴は関係ない？本当に必要な「コンピテンシー」

日本では依然として学歴社会の側面が根強いが、果たして学歴はビジネスでの成功を保証するのだろうか。自社の直近6年間の社員の業績評価と、出身大学の偏差値（学歴レベル）の相関を分析したところ、統計的に「有意な関係はない」という結果が出たのだ。

これは、仕事で成果を上げるために本当に必要な力は、筆記試験で測れる知識中心の学力だけではな

いことを明確に示している。高校卒業時の学力の差は、その後の大学などでの学び、そして社会に出てからの学びと経験によって、いくらでも逆転される。更に言えばビジネスの現場でハイパフォーマーとなる人材に共通するのは、受験で測りきれない「コンピテンシー」、すなわち行動特性なのだ。具体的には、以下のような力が挙げられる。

- 主体性：指示を待たずに、自分事として行動する力。
- 課題設定力：与えられた問題を解くのではなく、解くべき問題自体を発見する力。
- 協調性・チームワーク：多様な人々と効果的に協働するスキル。
- 創造力：ゼロからイチを生み出す能力。
- やり抜く力：困難に直面しても、諦めずにやり遂げる力。
- 学び続ける力：スキルの陳腐化が速い現代において、新しいスキルを学ぶ能力そのもの。

これらのコンピテンシーは、普段の授業だけでなく、PBL（総合探究の時間）、生徒会活動、部活動、地域連携プロジェクトなど、学校生活のあらゆる場面で育むことができる。

### (5) 成功への方程式：能力×熱意×考え方

コンピテンシーを考える上で、京セラ創業者である稲盛和夫氏の「人生・仕事の結果＝能力×熱意×考え方」という成功の方程式を紹介したい。

- 能力（Can）：0点から100点。
- 熱意（Want）：0点から100点。
- 考え方（Should）：マイナス100点からプラス100点。

この方程式の核心は、「考え方」にマイナスが存在することだ。どれほど高い能力と熱意を持っていても、「考え方」が利己的であったり、世の中の道理に反するものであったりすれば、人生や仕事の結果は大きなマイナスになってしまう。逆に、能力に恵まれなくとも、強い熱意と、正義や思いやり、利他の心といったポジティブな「考え方」を持つことで、素晴らしい結果を生み出すことができる。この哲学は、商業教育の根幹をなす「商道徳」にも通じる、普遍的な真理と言えるだろう。

#### 4. 変革を牽引するリーダーシップとは

ここまで見てきたような抜本的な教育改革を断行するには、何よりもまず学校を率いるリーダー、すなわち校長先生を中心とした強力なリーダーシップが不可欠となる。しかし、VUCAの時代に求められるリーダーシップは、かつての伝統的なそれとは大きく異なる。

##### (1) 変わるべきは「管理」から「支援」へ

近年企業経営の現場で起きているリーダーシップの変化は、学校組織にも応用できる。

- 指示から支持へ：従来のトップダウンの指示や失敗への恐怖で人を動かすアプローチから、リーダーが「あなたの成功のために私は何ができますか？」と問い、障害を取り除くことで個人の力を引き出す「サーバント・リーダーシップ」への転換が求められる。
- 変化への対応：詳細な5カ年計画を厳格に実行するのではなく、変化を常態と捉え、迅速なフィードバックと内省を通じて常に軌道修正していく「学習する組織」となる必要がある。
- 主体性の育成：権限をリーダーに集中させるのではなく、現場のチームが意思決定できると信頼し、権限を委譲する「ティール組織」の原則を取り入れ、教職員一人ひとりのオーナーシップを育むことが重要だ。

##### (2) 学校経営におけるコンテキスト・デザイン

優れたリーダーは、メンバー一人ひとりの行動を直接的に管理・指示するのではなく、優れた「コンテキスト（文脈・環境）」をデザインすることで、組織全体のパフォーマンスを向上させる。これは「コンテキスト・マネジメント」と呼ばれる経営手法であり、学校経営にも大いに応用可能だ。コンテキストは大きく3つに分類される。

1. 戦略のコンテキスト：学校がどのような生徒を育て、社会にどんな貢献を約束するのか（ミッション、パーパス）を明確にする。
2. 経営管理のコンテキスト：情報共有のシステムや人事評価のルールなど、組織内のルールやプロセスを構築する。
3. 組織行動のコンテキスト：どのような行動を奨

励し、どのような校風（企業文化）を創り上げるかをデザインする。

これらのコンテキストを経営者（校長先生）がデザインし、そこに魂を吹き込むことで、教職員や生徒の自律的な意思決定と行動を誘発していくのだ。

##### (3) 「働き方改革」の切り札：学校現場における生成AI活用

変革を進める上で、教職員の多忙化は大きな障壁となる。そこで強力な武器となるのが、生成AIの活用だ。生成AIは、生徒の教育に活用できるだけでなく、教職員の校務負担を劇的に軽減するポテンシャルを秘めている。

アンケートによれば、教職員は「学校・学年便りの作成」や「保護者向け連絡の文案作成」といった業務に生成AIの活用を期待している。具体的には、テスト問題の作成、記述式テストの一次採点、進路指導における志望理由書の草案作成支援、職員会議の議事録要約など、様々な領域での活用が見込まれる。これらの定型業務をAIに任せることで、教職員は生徒と向き合う時間や、より創造的な教材研究といった本質的な業務に集中できる環境が生まれる。

導入にあたっては、①目的設定と合意形成、②ガイドライン策定、③研修と環境整備、④スモールスタートでの実践と評価・改善、という体系的なアプローチを踏むことが、効果を最大化し、リスクを最小化する上で重要となる。

##### さいごに 未来を創るリーダーシップ

商業高校は今、生徒数減少、進路多様化、そしてAIによるスキル陳腐化という、かつてないほどの厳しい挑戦に直面している。しかし、それは同時に、DX人材不足という巨大な社会的ニーズに応え、新たな価値を創造するまたとない機会でもある。

この変革を成功に導く鍵は、先生方一人ひとりのリーダーシップに他ならない。明確なビジョンを掲げ、教職員、生徒、地域社会を巻き込み変革を実行する。その強い意志と行動こそが、生徒が自信を持って社会に羽ばたき、地域から真に信頼される「新しい商業高校」の姿を創り上げる原動力になる。