



## Part 3

教育関係者+企業人  
座談会

# グローバル社会へのパスポート

今や企業は業種を問わず、海外市場を視野に入れ、国際的な競争力を備える人材の育成が急務となっている。グローバル化が進む社会を日本の若者が生きていくうえで、どのような力や心構えが必要になるのか。今、求められている教育について、高校教師と大学人、企業人が意見を交わした。

### グローバル化が進むなかでの 企業の実態

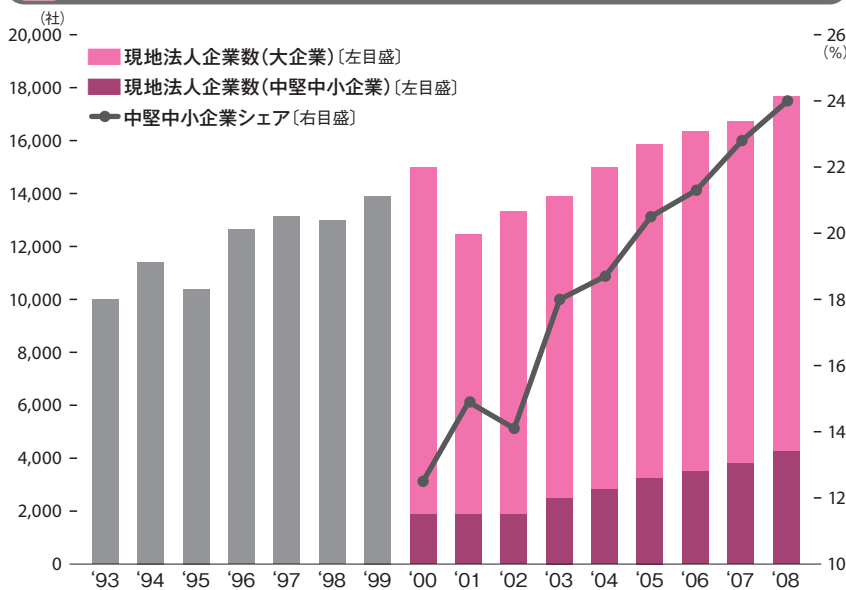
**文化や価値観などの  
多様性の受容が不可欠**

**福竹** 本日はよろしくお願  
いいたします。グローバル化  
の進展により、今の高校生は  
これまでとはかなり違った  
社会を生きていくことにな  
ると思います。その一つの表  
れとして、国内外での雇用面  
の競争はますます広がるで  
しょう。そこで最初に、企業  
が体感されているグローバ  
ル化の実態についてお話を  
いただきながら、求められて

いる人材像を探っていくた  
いと思います。

**深澤** 今年で創業139年  
を迎える資生堂の歴史のな  
かでも、グローバル化による  
近年の変化は劇的です。海外  
での販売自体は半世紀以上  
の歴史がありますが、10年ほ  
ど前から海外事業が加速し  
て、今では84か国に進出し、  
売上の約4割は海外です。  
社内の雰囲気も変わりがま  
した。私が入社した30年前  
は、英語が話せる社員はほん  
のひと握りでしたが、5年ほ

DATA 本社規模別にみた現地法人企業数の推移



かつて、海外進出を行う企業と言えば大企業であったが、近年は中堅中小企業においても海外展開が拡大している

(注) 大企業は本社資本金10億円超、中堅中小企業は本社資本金10億円以下。99年以前は規模別データなし  
(出典) 経済産業省「海外事業活動基本調査」を元に三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

参加者

◎高校より



京都市立堀川高校  
校長  
**荒瀬克己**  
Arase Katsumi



東京私学教育研究所  
所長  
鴨友学園女子中学・高校  
常任理事  
**清水哲雄**  
Shimizu Tetsuo



岩手県立大船渡高校  
校長  
**鈴木晃彦**  
Suzuki Teruhiko

◎大学より



上智大経済学部教授  
職業指導委員会委員長  
**荒木 勉**  
Araki Tsutomu



立教大経営学部教授  
経営学部長  
**山口和範**  
Yamaguchi Kazunori

◎企業より



ベルリッツ コーポレーション  
取締役  
バイスプレジデント  
**田辺純一**  
Tanabe Junichi



株式会社資生堂  
人事部人材開発室長  
**深澤晶久**  
Fukazawa Akihisa

◎ファシリテーター



株式会社  
ベネッセコーポレーション  
高校事業部  
**福竹康志**  
Fukutake Yasushi

ど前に国際事業のトップが外国人になり、海外の事業部門では会議や文書は英語でやり取りされています。また、海外事業の比率の高まりに合わせて、ここ数年採用活動にTOEICのスコアや海外留学・在住経験などにも注目するようになりました。現時点では日本人が主体ですが、毎年、外国人も採用しています。

田辺 ベルリッツは70を超える国や地域に550以上の拠点を設け、語学教育を中心とした事業を展開しています。企業活動のグローバル化が加速した時期は、はっきりとは分かりませんが、一つ

のきつかけとなったのが、05年、アメリカで『The World Is Flat』（邦題『フラット化する世界』）が出版された前後ではないでしょうか。日本では、この1年で企業の英語公用語化が大きく報道され、社員への英語研修に力を入れる傾向が強まっています。企業における英語の必要性はかなり前から言われてきたことではあります。

グローバル化した社会では、あくまでも言葉は道具であり、コミュニケーションを成り立たせる力が不可欠です。そのためにはまず、文化や価値観などの多様性を受容する必要があり、自分の考

えが相手に理解されるように伝えたり、交渉したりする訓練も欠かせません。ベルリッツでは語学教育を超えてこのような分野でのトレーニングも提供しています。

企業と教育現場が考える課題の所在

グローバル化に対応できる人材を育ててきたのか

福竹 次に、グローバル化に対応する人材育成の現状や課題を考えていきましょう。田辺さんのお話のなかにあった「多様性の受容」が、キーワードの一つになります。

山口 私が学部長を務める立教大の経営学部でも、ダイ

つありますから、日本企業が参入する必要も高まっています。

バーシテイ・マネジメント（\*）を非常に大事にしており、高校時代に多様な体験をした学生を受け入れると共に、アジアだけではなく、欧米からの留学生も受け入れています。経営に関する知識を深めるだけなら同質性の高い学生を集めるのが効率的ですが、リーダーシップや異質な経験を持つ学生が協力して目標を達成したりする力は、やはり多様性のある集団で育ちます。

清水

同感ですね。多様性を認めずして、これからの教育は成立しません。1996年にユネスコが出した「21世紀教育国際委員会報告書」の中に、今後の教育では「知る(know)」「行う(to do)」「共

\* ダイバーシティ・マネジメント…企業経営などにおいて、多様性(ダイバーシティ)を重視する考え方。性別や人種、国籍など、さまざまな面で多様性のある組織をつくり、個々人の特性を生かすことで、多様な価値観に対応する商品開発などを旨とする



人は育てた通りに育つ。  
試行錯誤しつつも  
考えようとする生徒に

荒瀬克己

に生きる (to live together)」「人間として生きる (to be)」の四つを学ぶことが重要という記述があります。多様性を考えるうえで、特に「共に生きる」が大切でしょう。これは、迎合するのではなく、「will (意志)」と「respect (尊重)」を持って人々が接し合うことが前提となります。学校教育のなかでこうした力を育てれば、グローバル化に対応できる人間性のコアが形成されるのではないのでしょうか。

うとは言えないように思います。ある一部上場企業の経営者が、新入社員全員に挫折経験の有無を聞くと、「ある」という答えが3%だったそうです。また、保護者の多くが安全・安心・簡単・便利を求める傾向とも重ねると、一概には言えませんが、これだけのだろうかと心配になります。守られ続け、挫折をせずに過ごしてきた新卒の学生を一括採用する方式が適切かという点にも疑問があります。人材育成は、大人の側の責任ですから。

**深澤** 当社においては現在の7割ほどで既卒の応募も



仕事は  
「出来るか出来ないかではなく  
やるかやらないか」である

深澤晶久

可能です。そのようにして、出来るだけ多様性を受け止めるられる人材を採用したいという気持ちはありますが、一方で新入社員を育てるミドルマネジメント側に受け入れる準備が出来ていないことが課題です。その意味で「共に育つ」必要性を感じており、06年に「資生堂『共育』宣言」という人材育成方針を打ち出し、仕事を通して社員全員が共に成長していく人づくりを目指しています。

**田辺** おっしゃる通り、多様性を受け入れられる中堅リーダーの育成には難しさを感じます。企業がグローバル化した社会を生き抜くには  
多様な個性を持った社員が必要ですが、尖った個性を持つ若手に対する許容度が意外と低い。下から突き上げられ、上から業績のプレッシャーを求められるという厳しい状況は理解しているのですが、それにしても、「こいつは少し変わっているな」という若手をどっしりと受け止める度量は企業として大事です。

**清水** 教育現場で関連する話をしますと、生徒は「未来からの留学生」と考えれば、過去の技術しか持たない教師がどれだけのことを教えられるのかという、少し控えめな気持ちを持つべきかも知れません。だからこそ、従来のような詰め込みではなく、「学び方を教える」ことをより重視する方向へのシフトが大切だと考えます。

例えば数学なら、解法を記憶させるのではなく、思考力の向上を意識した指導を心掛けることで、自ら考えて学んでいく力が付くでしょう。他の教科でも「学び方」を教えられる場面を整理して、主体的なカリキュラムとしてまとめたかと考えています。

**鈴木** 生徒には「生きる力」よりも「生き抜く力」を身に付けなさいと伝えたい。明るく生き抜く力を育成する原点は、教師一人ひとりが自分という人間を通して学びの感動を生徒に浴びせ、「私の哲学はここだよ」と教えることではないでしょうか。さまざまな価値観が存在することを生徒が知り、内面化することが、「生き抜く力」につながっていくと思います。

**荒木** 私の所属する上智大

は、もともとグローバル人材の育成を目指してきましたが、企業が学生に求めることを踏まえ、学内にもグローバル化や多様化に対応する環境をもっとつくる必要があるとも感じています。内定を受けた後、「企業の期待が大き過ぎる」と焦ってしまう学生が少なくないのです。

**山口** 高度な語学力を求める企業も増えてきました。語学を身に付けることがゴールではなく、本来の自分の力を発揮するために必要な力の一つとして、指導に力を入れたいと思います。

## 「内向き」で「同質化」の傾向

**福竹** グローバル化というと、どうしても外向きの意識になりますが、その点はどうお考えでしょうか。

**荒木** インターネットの普及などにより、実際に海外に行こうとする学生が減っていることに気付きました。そ

こで97年頃から、ヨーロッパを中心に異文化を感じられる国々に、企業訪問という形で学生を連れて行くようにしています。実際の海外経験を通して、相手との価値観の違いを踏まえ、自分の考えを持つようになっていきます。そうすることで、日本の良さを見つめ直すことにもつながると考えています。

**鈴木** 私は「Think Globally, Act Locally」という言葉をよく使いますが、これは足元の日本を見つめ直すという考え方に通じます。すべての生徒が海外に出て活躍するわけではありません。むしろ、グローバルな視点で学ん

だことが地域の活性化につながるように考えていく必要もあるでしょう。そのためには、グローバル化を前面に出した指導は必要かもしれませんが、どこまでが不易で、どこまでが流行かを見定めることも不可欠です。

**深澤** 当社には海外勤務を希望して入社する社員が大半ですが、国際事業のトップですら、まずは日本国内の仕事で求められる力をしっかりと身に付けるべきと話しています。スピード感のある社会だからといって、知識やスキル習得を急ぐのではなく、むしろ時間をかけて人間性をじっくりと育てる視



Think Globally,  
Act Locally

鈴木晃彦

点での人材育成を大切にしています。

**荒木** そのお考えに共感しますが、今の学生は気持ちの面も内向きという課題もあります。語学面ではさほど心配ないのですが、外国人と対等に議論するのが苦手です。海外の大学はディスカッションが多いですが、日本では目立つことを避けようとして発言が出ないのでインタラクティブな授業はなかなか成立しません。もともと知恵や元気のある学生が多いですから、きっかけさえつくれば積極的で優秀な人材になると思います。

**深澤** 採用時のグループデ



海外経験を通じて  
自分の考えを持ち、日本を見つめ直す視点の大切さ

荒木 勉

イスカッションでも、とてもよく似た印象を受けます。ディスカッションは盛り上がりませんが、最後、1人に結論をまとめてもらおうとする、途端に手が挙がらなくなる。何とか誰かに発言してもらおうと、とても素晴らしいためで、それなら最初から発言すればよいのに……と、いつも思います。入社した社員に理由を聞くと、「協調性が大事と思って」と言われて驚きました。

**荒瀬** アメリカの小学校の教室に「Have your opinion」という掲示があると聞きますが、日本では「みんな仲良く」。それが悪いとは思いません

が、お互いの違いを認め合っ  
て力にすることこそがチー  
ムワークであり協調です。日

本では、皆が同質化すること  
で安心するようなどころが  
あるのではないのでしょうか。

## 積極的に「外」に目を向ける 生徒を育てるために

### 失敗する経験を 大切に

**荒瀬** 人は、育てた通りに育  
つものです。分らないこと  
に出合っ、自分でじっくり  
と考えて取り組まずに、すぐ  
に「正解」を欲しがるのは、  
そのように育ててきたから  
です。教師が安易に答えを教  
えない、生徒が自分で、ある  
いは生徒同士で協力して、試  
行錯誤しながらも答えを求  
めようとする姿勢を育てる  
ような授業への転換が必要  
です。大学入試もそのような  
方向で改善していただきたい  
と思います。学生確保を主  
眼としたAO入試や推薦入  
試ではなく、人材育成を意識

した入試です。そういう高大  
連携が望まれます。

**清水** そうですね。文部科学  
省が新学習指導要領で定義  
した学力は、「学んだ力」「学  
ぶ力」「学ぼうとする力」と  
いう三つの力で表されます。  
自分の意見を構築して、相手  
に伝わるように発信するこ  
ういう意味では、「編集力」と  
言ってよいかもしれません。  
こうした力がAO入試で問  
われれば、「なぜ大学に行く  
のか」という点から指導でき  
るようになります。

**山口** 大学入試が高校教育  
に与える影響の大きさは自  
覚しています。我々としても  
受験機会の均等は必要だと  
思いますが、結果の均等にな



「will」と  
「respect」を持って、  
「共に生きる」ことが大切

清水哲雄

ってはならないという気持  
ちがあり、多様な体験を持つ  
学生に来てもらうための工  
夫をしています。

**荒木** 受験生が多いため、な  
かなか一人ひとりの個性を  
見る余裕はありませんが、多  
様な人材を受け入れる制度  
は必要と考え、本学も公募制  
推薦入試を重視しています。  
高校時代のさまざまな経験  
を通して、自分に自信のある  
学生を出来るだけ受け入れ  
る方針です。

**福竹** 生徒がすぐに答えを  
求めるといふ問題提起があ  
りましたが、企業での状況は  
いかがでしょうか。

**深澤** 新人研修では、仕事に

は正解も間違いもないこと、  
そして「出来るか出来ないか  
ではなく、やるかやらないか  
」が大切であることを強調  
して伝えてきました。また、  
受け身の姿勢からの転換を  
ねらいに、3年程前にインプ  
ットからアウトプットを重  
視した研修に変更しました。  
アウトプットをするために



多様性を受容し、  
コミュニケーションを  
成り立たせる力が重要

田辺純一

は十分な理解が必要ですが  
ら、質問が活発になるなど研  
修に臨む姿勢が変わり、若手  
に積極性が芽生えつつある  
と感じています。

**田辺** 深澤さんの言われる  
通り、ビジネスは答えがない  
ことに挑戦する世界です。重  
要なのは、徹底的に議論を尽  
くして、やると決めたらやる  
こと。失敗したら別のことを  
考えればよいのです。

**山口** 学生時代に失敗する  
経験の大切さは教育現場で  
も意識しています。社会に出  
て初めて失敗するのでは大  
変なことになる可能性があ  
りますから。

**清水** そうですね。私の高校



## 失敗の経験から 多様性受容への 耐性を付けさせたい

山口和範

でも、いろいろな場面で、あえて失敗させています。例えば、高校1年生の理科の授業で、それまでの知識や経験を生かして、十種類の液体の種類を突き止めさせるペア学習を取り入れています。生徒は失敗ばかりですが、だからこそ創意工夫が生まれ、成功したときは達成感から満面の笑みで喜びます。

**荒瀬** 堀川の総合的な学習の時間も、課題探究型の学習です。基礎知識を学んだ後、生徒が自分でテーマを決め、仮説を立てて検証し、論文にまとめるのですが、その直前に全員がポスター形式の発表をします。完成した研究の

発表ではなく、その一歩手前の発表です。聴衆の教員や大学院生や保護者などから質問や指摘を受け、研究の精度を高めることが狙いです。

また、「やりとり」がありますから、一方的なプレゼンではなく、コミュニケーション能力を伸ばすことにもなります。こうして体験的に学ぶことは、学力とともに学習意欲の向上にもつながります。自分で考え、人とのやりとりを通して学ぶことは、生徒の可能性を掘り起こします。

**鈴木** 我々も生徒会や学校行事など多くの場面で、生徒に任せるスタンスを重視しています。失敗を含めて前に

進んだ経験を持たせて社会に送り出したいという気持ちがあります。そのような教育を通し、たくましく生きるための根っこをつくり、どんな社会にでも対応できる、いわば「雑食系」の生徒を育てたいと考えています。

## 『グローバル化』 地方の生徒にとっての

**田辺** 私見ですが、都市部に比べ、地方の学生の方がグローバル化に挑戦していく可能性が高いのではないのでしょうか。都市部のような既に形が出来上がった世界にいるとその状態を維持するのにエネルギーを使います。そ

の点、地方であるがゆえにグローバル化への抵抗のなさがあるかもしれません。

**鈴木** 本校の生徒の大半は、卒業後、親元を離れます。確かに、自立を迫られることによるたくましさはあるでしょう。グローバル化を考えるとき、地方にも良い人材がたくさんいますし、その人材を生かすために地方の学校こそ、もつとグローバルな人材育成を意識した挑戦的で刺激的な取り組みをしてみたい、というのが個人的な想いです。

学校の教育方針がぶれていては、グローバル化した社会を生き抜いていく生徒を

育てるのは難しい。まずは教師がグローバル化に対応する教育の在り方をしっかりと考え、チームとして指導を蓄積し、生徒はもちろん、保護者の意識改革も促していくことが重要でしょう。

**山口** 自宅から通う大学生は、現状に満足して環境を変えたがらない、言い換えればリスクテークをしたがらない傾向はあるかもしれませんが、挫折したけれど、自分で立ち上がって何とかやれた。そんな経験を通して環境が変わること、そして多様性を受け入れることへの耐性を身につけることが、グローバル化した社会を生きていくうえで必要だと思います。

**福竹** 皆さんのご意見から、グローバル化という状況に適應することだけを考えるよりも、「グローバル化しても大丈夫」という人材を、人間性の土台から育てることの大切さを感じました。本日はありがとうございました。



## 「グローバル化しても 大丈夫」という人材を

福竹康志