

学生が自ら課題をみつけて 挑戦する意欲を養う教育を



日本アイ・ピー・エム株式会社 最高顧問

北城 恪太郎

聞き手 小林 浩 本誌編集長

特集の巻頭に当たり、グローバル企業の経営者、経済団体のトップを経験し、現在は文部科学省中央教育審議会(以下、中教審)委員、大学理事長も務められる北城氏に、リーダー育成がなぜ必要なのか、リーダに必要な要件は何か、大学に何が求められているのかを聞いた。

北城 恪太郎(きたしろ かくたろう)

1944年生まれ。1967年慶應義塾大学工学部卒業、1972年カリフォルニア大学大学院(パークレー校)修士課程修了。1967年に日本アイ・ピー・エム株式会社入社後、1993年同社代表取締役社長、1999年IBMアジア・パシフィック プレジデント兼日本アイ・ピー・エム株式会社代表取締役会長を経て、2007年日本アイ・ピー・エム株式会社最高顧問に就任。兼職として、公益社団法人経済同友会終身幹事(元代表幹事)、国際基督教大学理事長、文部科学省中央教育審議会委員など。著書に「経営者、15歳に仕事を教える」などがある。

「大きな課題は、グローバルに活躍できる人材の育成」

——企業のIT化、グローバル化が進んでいます。企業を取り巻く経営環境はどのように変化しているのでしょうか。

善し悪しは別にしてグローバル化とITの活用は止まることはない大きな流れといえます。特にグローバル化については、多くの企業が日本の市場は今後あまり大き

く伸びないだろうと考えています。人口減少に加えて、円高やデフレという要因もあります。会社の持続的成長を目指そうとすれば、日本市場でのシェアを高めることも一つの戦略ですが、一方で海外に活路を求めざるをえないと考えています。

日本企業はこれまで製造業を中心に輸出主導型で伸

びてきましたが、今や円高で輸出も難しい状況にあります。特に、リーマン・ショックや昨年の東日本大震災以降は、多くの経営者がこのままでは国内での成長は期待できないという明確な認識をもつようになってきています。従来の輸出主導ではなく、海外に生産拠点を作る、あるいは研究・開発や販売を海外で行うことが会社の成長戦略の柱になってきているのです。ですからグローバル化の流れが止まることはないでしょう。

——10年以上前から国際化、グローバル化が叫ばれていますが、この数年で特に加速したように思います。

今までは国内での事業を伸ばしつつ、海外事業も伸ばそうという戦略でやってきましたが、もはや国内での成長は期待できない、なおかつ従来の輸出モデルでもうまくいかない。日本の高品質で価格も高い製品を生産し、輸出するという成功パターンが通用しなくなってきているのです。特に新興国に対しては、日本で売れている製品を輸出しても売れない。機能を絞っても価格が安い製品を作らなければ売れないということが明確にわかってきたのがこの1~2年の変化です。

製造業だけではなく、流通・小売業、スーパー、コンビニエンスストア、宅配便などのさまざまな企業も海外に出ていこうとしています。

——そうすると日本人も当然、海外に出て行くことにな

「一人ひとりが自ら考えて行動し、イノベーションを担う人材を企業は求めている」

——グローバル人材を養成していくためには、学校教育も重要です。教育の課題とは何でしょうか。

まず大学入試の改革が必要です。大学の入試では、ヒアリングを多少やっている程度で、英会話のコミュニケーション能力を測る試験をほとんどやっていません。しかも単に英語が話せるというだけでもだめなのです。異文化コミュニケーションというのは、自分と価値観の違う人が何を求めているかを理解し、その人が納得してくれるように話すことが重要です。しかし、大学入試の英語では、異文化の人とコミュニケーションができる能力をもっているかどうかを調べる問題はあまり出てきま

ります。その場合の課題とは何でしょうか。

大きな課題となっているのが、グローバルに活躍できる人材の育成です。従来の海外拠点は日本人が工場長や販売会社の社長など枢要な地位を務め、その下で働くのが現地の従業員という形でしたが、それだけでは優秀な人材を集められない。現地で採用した人にとって魅力ある会社にするには、彼らにも活躍の場を提供すると同時に、現地の人と一緒に働ける日本人も育てなければいけません。つまり、グローバル経営ができる日本人の育成と現地で採用した人材がリーダーとして活躍できる仕組みを作っていくことが求められています。

しかし、グローバルに活躍する人材を養成するという視点で考えると、これまでの日本の教育システムは不十分だったと思います。例えば英語に関して言えば、外国の資料を読み書きする能力はそれなりに習得していますが、英語でコミュニケーションができる能力が不足しています。実際に外国人との交流では、間に通訳が入る正式な会議ばかりではありません。会議が終わった後の休憩時間や会食の機会など非公式な場で会話ができないとビジネスはうまくいきません。国際会議などでも、公式な場での発言というのは最終結論を出すためのものです。最終の会議の前の非公式の場を通じて、自分たちの考えを理解してもらい、賛同する仲間を増やし、一つの方向に導いていくためには、通訳なしのコミュニケーションがきわめて重要なのです。

せん。初等、中等教育の英語教育も大事ですが、何より大学の入学試験のあり方を変えるべきであり、そうしないと初等・中等教育そのものが歪んでしまいます。

もう一つは、知識吸収を重視した教育を見直すことです。企業は学生に対して、知識を吸収しているかどうかだけではなく、知識を使って何ができるのかを求めているのです。特にリーダーとなる人材には、何かを成し遂げようとする情熱があるのか、実現する行動力があるのか、人とうまくコミュニケーションができるのか、つまり相手を説得し、協働できる能力です。さらに物事を論理的に考えることができる力や問題解決能力、課題発見力

などを求めています。

今の学校教育は、与えられた問題に対して用意された正解のある答えを出すことができるかどうかを中心になっています。入学試験はその典型です。日本が発展途上の時代には、確かに知識の吸収を大事にしました。海外の先進的な技術や知識を理解し、それを基本にビジネスを展開する時代では、知識吸収型の教育は企業にとっても非常によいシステムだったと思います。

しかし、これからのビジネスは海外に成功のお手本などはありません。何が課題であるかを自分自身で考え、自分で答えを見つけ出していかなければなりません。しかも、ビジネスの世界では答えが一つではありません。自



分で導き出した答えを実行に移し、うまくいかなければ、問題点を見つけ、次の答えを探すという過程が重要なのです。しかし、日本では優秀だと目される学生の多くは、知識を吸収し、正しい答えを出せる人とされています。つまり、1+1=2だという受け身の姿勢で学んできた学生が社会で活躍することが非常に難しくなっています。

今では大学の名前を重視して採用する会社がほとんどなくなっています。経済同友会の調査では、採用においてどこの大学を出たかを一番重視しているという企業は数年前は1~2社ありましたが、今はまったくありませ

ん。2番め、3番めに重視している会社も1割もありません。また、学校の成績を一番重視している会社もゼロです。2番め、3番めに重視している会社が1~2割程度です。つまり、有名大学に入り、成績が良いという理由だけで採用する会社はないということです。

——そうしますと、企業が大学に求めていることは何でしょうか。

大学教育において大事なのは、学生一人ひとりが自ら課題をみつけて挑戦する意欲を養うことだと思います。課題に挑戦し、失敗したらその原因を考えてもう一度挑戦する。そういう学生を大学で育ててほしいと思っています。そのうえで、グローバル教育という観点から英語のコミュニケーション能力を鍛えることも必要です。知識を授ける教育から、学生自身が能動的に課題を発見し、調査・研究を含めて挑戦するような教育に転換すべきだと考えています。

——学生自ら主体的、能動的に変化を作り出していく力を身につけるということですね。つまり、イノベーションを生み出すことができる人材でもありますね。

そうです。企業はイノベーションの担い手になるような学生を求めているのです。イノベーションを技術革新と訳すと、技術系の話になってしまいますが、そうではありません。今までにない新しい分野に挑戦し、価値を作り出すことです。価値とは、社会にとってより便利になるもの、安全性が高いとか省エネに貢献するといったものを作り出し、それが結果として企業の売上げや利益に結びつくことを意味します。

従って新しいことに挑戦し、何かを作り出しても、それが人々に利用されなければ価値とは言えません。研究開発してノーベル賞級の発見や発明を生み出したとしても、製品化し、市場に出して消費者に見向きもされなければ意味がありません。日本ではイノベーションといえば、基礎研究のみに光が当たりがちですが、それを製品化し、市場に出すためには大変な努力が必要なのです。以前のように日本で売れた製品を大量生産すれば、海外で売れるという時代ではありません。市場調査や営業活動、資金回収する部隊の能力も問われますし、もちろん、生

産・流通の機能も大事です。そうしたすべての機能が力を発揮して、最終的に価値のあるものに作り上げることが求められています。

「直接リーダーに接し学ぶこと、受け身の授業だけではなく、人を引っ張っていく経験を積むことも重要」

——グローバルリーダーの養成が求められています。グローバルに活躍するリーダーに求められる要件とは何でしょうか。

社会が何を求めているのかを自分で発見し、どのように実現するかという独創性や発想の豊かさも重要ですが、それができれば、下の人間から尊敬され、ついてくるかという必ずしもそうではありません。もちろん、多くの組織では、情熱があり、行動力のある人についていくわけですが、リーダーが信頼できなければ人はついていきません。私はリーダーの資質で重要なのは「Integrity」、誠実さだと思っています。要するに、不正をしても利益があがればよいと考えるリーダーに多くの人はついていきません。自分ではわからないだろうと思っても、下の人間は見抜いてしまうものです。

リーダーにとっての誠実さとは、人が見ていないところでも常に正しい行いができるということです。もう一つ重要なことは「謙虚」であることです。私自身の経験でいえば、IBMのアジアの責任者をしているときに各国のいろんなリーダーを見てきましたが、やはり俺が、俺がという自分のためだけに主張をする人は好かれません。やはり、チームのため、あるいは組織や会社のために必要なことだからと主張する人が好かれるのです。場合によっては自分に不利になる、所属部門に不利になることであっても、会社全体にとっては必要なことだと判断し、それを実行できる人が尊敬されるのです。

従ってリーダーに求められる素養は、情熱や行動力に加えて、誠実さと謙虚さが大変重要だと思います。

——教育の場でそうした能力を養うにはどうすればいいのでしょうか。

もちろん先生がリーダーシップ論を講義するのはいいのですが、言っていることは正しくても、学生に納得感を与えるのは難しいでしょう。一つの方法としては、直接

そのためには一人ひとりが自ら考えて行動し、社会にとって価値あるものを生み出すことができる。そういうイノベーションを担う人材を企業は求めているのです。

にリーダーに接し、学ぶことです。大学教育の場でも、すでに社会で活躍している人、なおかつ尊敬されているリーダーに来てもらい、話をしてもらおうことです。例えば、リーダーには高い倫理観が必要だと言われますが、学生に倫理や哲学の講義を受けなさいと言っても身につけません。実際に企業に限らずいろんな分野で成功した



リーダーがなぜ、倫理観や哲学が必要なのかを説き、学生もああいう人になりたいと思うことが何より大事だと思います。そういうコースを作ることでしょ。

また、受け身の授業だけではなく、例えば、一つの課題に基づくプロジェクトを組織させて、人を引っ張っていく経験を積ませることもいいでしょう。人は自分が言ったとおりに動かないことがよくわかりますし、価値観の違う人をどうまとめ上げればいいのかについて実践で学ぶことも大切です。

また、学生一人ひとりに自らのリーダーシップスタイル

を身につけさせることです。リーダーにはいろんなタイプがあります。カリスマ性を持って下を厳しく叱って育てるリーダーもいれば、あるいは良い点を見つけて褒めて育てるリーダーもいます。それから組織の置かれた環境にふさわしいリーダーシップスタイルもあります。それを教え、学生に「あなたはどんなリーダーを目指すのか」について考えさせることも大事でしょう。

——リーダー教育もそうですが、グローバル人材養成の視点から、大学教育について足りないと感じているものは何でしょうか。

学生時代はやはり社会人と比べて時間があるわけです。その時期に、人間としての基礎になるものを教えてほしいと思います。一つは日本の歴史、特に近代史をしっかりと教えてほしい。例えば中国や韓国の人と話をするとき、日本の戦前戦後の歴史を知らなければ話が噛み

「変革が求められる時代こそ、学長や理事長がリーダーシップを発揮しやすい組織づくりを」

——中教審の中では大学改革の議論が進んでいるとは思いますが。委員の一人として大学改革についてはどのように考えていますか。

中教審では特色のある大学をつくるべきだという議論が行われています。私も方向としては、すべての大学が同じ教育をするのではなく、研究に特化した大学もあれば、専門職を育成する大学、あるいは地域ごとに異なる特色をもった大学をつくらうという方針はよいことだと思います。



合いません。もう一つは、人は何のために生きるのか、正義とは何かについて考える哲学や倫理学、あるいは文学についてもしっかりと学んでおくことも大切です。こうしたことは将来、リーダーとしての人間性を磨くうえにも必要なものです。人間としてどうあるべきかという教養を学生時代に教えておいてほしいですね。

そうした基礎の上で、学生自ら挑戦する分野を探し出し、挑戦するのに必要な知識・スキルを自ら学び、実際に行動するという機会を与えてやることだと思います。そのためには日頃の授業でも学生に疑問を投げかけて考えてもらう、何に取り組むべきかという課題まで学生に考えてもらう教育の機会を作っていたきたい。こうした教育は実際、手間がかかりますし、大勢が集まる大教室ではできません。自分の意見を述べ、相手の意見にも耳を傾けながら、議論する過程で、自分の課題を考えるには、ある程度少人数で授業を行うことが必要でしょう。

います。

ただし、最も重要なことは改革の構想を描き、それを実現に導く学長、総長、理事長といったトップマネジメントのリーダーシップと権限なのです。学長がこういう大学をつくりたいと言ったときに、その方向で組織が動かなければ改革はできません。日本の大学の学長に十分なリーダーシップを発揮できる権限が与えられているかといえば、多くの大学では学長が一定の方向性を出しても、現実には各学部の教授会がその方針に賛同しなければ、動きにくいという問題を抱えています。

学長、学部長の組織運営を決定する権限が充分ではないので、教授会を説得しなければなりません。例えば入試改革の一環として英語の試験をTOEIC®やTOEFL®の基準で選べばいいのではないかと議論もされますが、実際にそれを実施している大学はほとんどありません。一番大事なのは、リーダーがある方向を決めたときに、そのリーダーの下で組織が動きやすい仕組みを日本の大学はつくるべきだということです。

もう一つの課題は大学のリーダーの選出方法です。日本の多くの大学は教職員の選挙で選んでいます。どう

しても各組織は今やっていることが一番いいと思っているだけに、違う方向に進もうという人はなかなか支持が得られにくいという問題があります。一方、アメリカでは選挙で学長を選ぶ大学はほとんどありません。理事会が学長を選び、学長が大きな権限を持つリーダーシップを発揮しやすい仕組みになっています。

もちろん学長が間違った方向に進めば問題も起きやすいというデメリットもあります。しかし、今のような変革期は、間違いはあるかもしれないが、イノベーションと同じように挑戦してみる事が大事であり、失敗すれば軌道修正なり、場合によっては学長を代えてもいいのです。言うまでもなく今は日本全体が大きな変革期にあります。人口減少と少子高齢化の中にあって企業のグローバル化が加速し、長期のデフレ経済下にあります。これまで先送りしてきた問題の先送りがもはや許されない中で、変革が求められている日本社会にあって、新しいことに挑戦しにくい大学運営の仕組みでは、変革が進まないのではないかと危機感を私はもっています。

従って国内外を含めた大学改革の事例を参考にして、学長・学部長の権限や選任の仕組みなどについて学び、日本にふさわしい仕組みを検討していくべきだと考えています。

——最後にこれからの日本の大学はどうあるべきなのか。これについてはどのように考えていますか。

やはり大学の特色を生かした運営を行うべきだと思います。よその大学と変わらなければ、よその大学と同じような卒業生しか出せませんし、企業から見ても魅力がありません。同じように学生にとっても自分がやりたいと思えるような教育を提供できなければ入りたくないと思いません。各大学が自分の大学の強みとは何かを徹底的に分析し、どういう特色を出せばいいのかを真剣に考えることです。そして特色に合わせたカリキュラムを作成し、それに必要な教員を採用することが重要でしょう。

特色ある大学を実現するためにも、先ほど言いましたように学長や理事長がリーダーシップを発揮しやすい仕組みをつくる必要があります。もちろんすぐに変革することは難しいですから、なぜ変革が必要なのかについてよく説明し、皆に理解してもらいながら、進めていくこと



が重要です。

これは企業も同じなのです。危機感のない組織は変化することが難しいのです。やはり大学の学長や理事長がこのままではこの大学は発展できないという危機感をもつべきでしょう。いくら大学進学率が上がったといっても子どもの数は減っていくわけです。特色をもたない魅力のない大学に誰も入ろうとは思わないし、5年、10年先には大学の存続が危ぶまれているわけです。大学全体で危機感を共有するには、リーダー自身が大学の何が問題でどういう課題を解決すべきなのかについて、自ら伝えていく地道な努力をしなければ危機感は沸かないのです。

危機感を共有し、どういう方向に進むべきなのかについて経営層と教職員が議論し、ともに方向性を作り上げていくことができる大学が社会に価値を認められ、受け入れられていくのだと思います。方向性を考えるに当たっては教職員だけではなく、実際の教育を受けている現役の学生や保護者、それから卒業生のOB・OGの意見を吸い上げることも大事でしょう。同窓会組織を活用し、卒業生が大学の教育にどれだけ満足していたのか、社会人の立場からどういう教育が求められているのかについて聴取するなど、外部の視点を改革に反映していくことも非常に重要なことだと思います。

(文/溝上憲文 ジャーナリスト)