

講演会・講演要旨

「学校現場の課題と企業の貢献」

講師：栗原美津枝 氏

株式会社価値総合研究所代表取締役会長



＜栗原美津枝 氏 プロフィール＞

1987年日本開発銀行（現㈱日本政策投資銀行）入行。財務部等での銀行統合事業、企業のM&A・グループ再編等のアドバイザー業務、初代医療・生活室長、ヘルスケアやサービス産業を統括する企業金融第6部の新設に伴う部長等を歴任。この間、「女性起業サポートセンター」を立ち上げ初代センター長を兼務。2015年より同行常勤監査役を務めた。2020年㈱価値総合研究所代表取締役会長に就任。

経済同友会では、2020年より副代表幹事（～2024年4月）を務めた他、「学校と経営者の交流活動推進委員会」委員長（2019年）、「環境・エネルギー委員会」委員長（2020-22年）、「経済・財政・金融・社会保障委員会」委員長（2023年）、「ジュニア・リーダーシップ・プログラム」委員長（2023年）、「経済情勢調査会」委員長（現在）を歴任。

その他公職（現在）として、日本オリンピック委員会理事、2025年日本国際博覧会協会理事、科学技術・学術審議会委員、国立大学法人評価委員会委員等を務める。

一橋大学法学部卒業。米スタンフォード大学国際政策研究所客員フェロー（2008～10年）。

＜講演要旨＞

栗原美津枝と申します。今日は、東京都産業教育振興会様の講演会にお招きいただきまして誠にありがとうございます。そしてこの様に交流させていただく機会をいただけたことを本当に嬉しく思います。私は、今ご紹介をいただきましたように、教育界の人間ではございません。ずっと産業その中でも金融に携っておりましたので、そうい



う経験から産業界とか企業から、どう学校現場に対していろいろなご支援ですとか、貢献ができるのかという観点でお話をさせていただきたいと思っています。

最初に、今日のお話のきっかけになりました経済同友会の学校と経営者の交流活動推進委員会の活動について少しお話をしたいと思います。

この委員会は、経済同友会の会員によります、次世代の育成教育のための具体的な活動として、1999年からちょうど25年間継続しているプログラムです。こんなにも長く続くプログラムはあまりありません。具体的には経営者が学校の現場で出張授業をするということでありまして、この25年間で1,352件、派遣した講師は4,737人です。ちなみに昨年度1年間だけですと51件、最近は大体年間50件ぐらいですから、週に一度くらい行っているようなイメージになるかと思っています。

ここで何をやっているかということ、グローバル経済の最前線にいる経営者の経験に基づいて、教育の方々では伝えられない、企業の人間だから、あるいは経営者だから伝えられるという世界や社

会の変化を直接伝えて、それを実感していただくという、そういう活動であります。対象者は小学・中学・高校・大学生ですが、最近は教員の方、保護者の方を対象にしたものもやっています。地域は、首都圏に限らず地方の学校等にも拡大しております。

出張授業が終わりますと生徒から感想文等のフィードバックをいただきます。一人一人の手書きのフィードバックをもらい、それを拝見するのが私達にとっての楽しみで、自分が伝えなかったこと、あるいは授業の中で沢山話したことの、何をフィードバックしてくれるのかなど。本当に様々で、この人はこういうところに興味を持ってくれたんだという気が沢山ありまして、このフィードバックを読まさせていただくというのは、むしろ私達の学びにもなりました。

生徒だけではなくて、実は後ろの方で聞いている先生方が、場合によっては、本当に感動して、涙を流されていたりとか、一緒に聞かれたご家族の方が、そのような感動をされるというような場面もありまして、先生だけじゃなくて大人の方も感動される時があります。

経営者も教育現場から多くの学びを得ておりまして、今後もグローバル社会や、学校を取り巻く環境の変化を意識しながら、こういった世代を大きく超えた育成をサポートしていきたい、というふうに思っています。

実際に生徒さん達から、どういう感想をいただいたかという、「1つの製品を作るためには多くの失敗があり、大変なんだなと思った。将来は誰にもわからないから失敗を考えずにいきたいと思います。」というような感想をいただいたり、「何事にも前向きな行動力と、これだけは誰にも負けないという情熱が、自分の将来にどれだけ役立つか知った。」「一番心に残ったことは、仕事は辛かったり、面白くないこともあるけれども、そこでつまらないと思うだけではなく、そこからどう学び、どう行動して、それも一つの社会勉強として、自分で面白くしていくことが大事だというこ



と。」です。

教職員の方からは、「社会はどう動いているのか、企業は何を求めているのか、学校側が知らない、あるいは関心を持っていないことが多かった。自分で考え、行動できる生徒の育成が一番の課題であると感じた。」、そのようなフィードバックをいただきます。

こうした出張授業を通じて実感することは、1つは、自分の経験を伝えたり、あるいは生徒に考えてもらいたいという次世代の育成に関心を持っている経営者の方がすごく多いという事でした、ぜひ知っていただきたいと思えます。

そして、一方的に教えるだけではなくて、実は、学校に行って企業経営者も若い人たちから学ぶ貴重な機会になっています。質問を投げかけると、若い人たちからは斬新な意見をもらうこともあります。また、どうやったらわかりやすくなるかなというところを考えながらやっています、経営者もこれによって鍛えられているという面があります。

もう一方で、私たちが学校に行くことによって、私たちが感じた学校現場の課題というものもありました。そこを5つの課題に整理して、これからご紹介をしたいと思います、その5つの課題についての根本にあります組織のマネジメント力、あるいは人材育成、こういった課題は企業も学校も共通だというふうに感じました。ですから、企業でも決して解が、企業がやっていることはそれが正解だということではないですが、同じような

課題を抱えて、一定の仕組みを入れたり、あるいはガバナンスコードなどがあって、変わっていていますので、そういう経験を学校の方々と共有してそれをまた学校現場の方に活かしていただける、そんなことが沢山あるのではないかと感じます。

そして、何よりも生徒の方が問いを立てる力、一人一人が問いを立てる力がとても重要な気がして、その問いを解決していく力が生徒自身の成長の源泉でもあります。ここは実は企業も同じで、企業にとっても従業員が社会課題を設定して企業活動を通じてどうそれを解決していくか、そういうことを考えることが企業の成長につながるという共通の要素があるということを感じます。

将来の人材を育てるというのは企業にとっても、自分事だということです。学校とか家庭に任せているのではなくて、企業もまさに教育現場でどういう人材が育っていくかということはどう自分事です。

私は環境・エネルギーの委員長をやりましたけれども、エネルギーの世界では2050年に日本はカーボンニュートラル、要はCO₂の排出量を実質0にしようという計画を立てています。そのために各社がCO₂排出量を実質0にするための計画をこの30年間で急速に進めています。その間の2030年に、まず半分減らし、残りの20年で更に0にしていく、という実は長いスパンの計画を立て、挑戦を始めています。それを実行する計画をいかに周りの方々が理解してくださるかによって、投資家の評価も変わってきますし、企業価値も変わってきます。では、2030年と2050年の計画って誰が実行するのですかということ、まさに皆さんが接してらっしゃる人材が企業に入り、その人たちが担い手になるわけですから、その人たちに問いを立てて解決する力がないと10年後、20年後の企業は持たないわけです。将来の人材は企業の自分事だと思って、経営者の方達も教育現場で、どう私たちが貢献できるかということを考えているんだなと感じました。



これらが全体として実感したことなのですが、それでは学校現場の課題として感じたこと、これをブレイクダウンしたいと思います。出張授業をしまして、私たちが実際に行って感じた事も声にしたい、形にしたい、それをまた次の経験に結び付けたり、あるいは学校現場の方々とそれをもとに話をしたいということで、2019年に、この出張授業で経営者が感じた課題というものを5つにまとめました。

この時には、55人の委員の方から実際出張授業に行った時の感想をもらいました。かつ、出張授業に行った先の学校の方からも39件の感想をいただきましたので、計90人の方からいただいた意見をまとめました。その意見を聞いてどういう軸でまとめようかいろいろ議論し、5つにまとめました。

一つ目に課題だと思ったことは、学校、学校といっても生徒さんだけでなく教職員の方々もいらっしゃるわけですが、それら学校と社会が、どうつながっているのかということがなかなか現場にいると実感できない。だから学ぶということが何のためなのかとか、教えて、教えられて、それを覚えるということが何の役に立つのか、ということが分からないということを知りました。ちょっと読みますと、先生方から「生徒の視野が狭い、学校での学びを社会に生きることにどうつなげるのかイメージが持てない、教員自身もグローバル社会を意識する機会が少なくて生徒にそれを伝えられない。」といった意見が聞かれました。

た。それが一つ目の課題です。

それから二つ目。知識偏重、受験のための学びから、未来を生きるための学びに転換する、しないといけないのではないか、という問題意識を感じています、という話です。ただ、多忙等によって、その対応が追い付かないっていうことにジレンマを感じているという意見をいただいています。

それから三つ目がニーズの多様化とそうした多様化するニーズに対して対応する為の負担感が増大している学校現場であって、そういうことに対して教員の不安が高まっている、という話です。先生方からは複雑化、多様化する課題に対峙するため、チームとしての学校の実現、管理職層のリーダーシップ、教員の働き方改革、こういった意見が聞かれました。それから校長先生からは、最新の経営理論を学校経営の参考にしたいの声が寄せられました。また、社会の期待する教育、新しい取組みに、私たちが今やっていることが対応できているのか、不安を抱えているというような声も多く聞かれました。

それから四つ目の課題が、IT環境の整備です。学校と経営者の双方から、IT環境の充実や、専門人材の配置を通じた先進的な教育の実現や、教員の事務負担軽減を期待する声が寄せられました。コロナで大分IT環境の整備が進んだと思いますが、負担感が増えているのではないかと思います。この調査をした5年前は、IT環境が本当に無いなと思いました。生徒の方がデジタルネイティブなのですが、そういう中で学校ではメールを使わずに、私達ともまだFAXでやり取りをしているというような状況の中で、学校現場のIT環境が遅れているということを実感する場面が多々ありました。

それから5つ目ですけれども、保護者とか地域の連携が本当に必要だなと思いました。社会の変化や、子どもたちが将来社会のために必要な資質・能力を養うことに対して、保護者や地域の関与の低さを感じました。先生方からも、

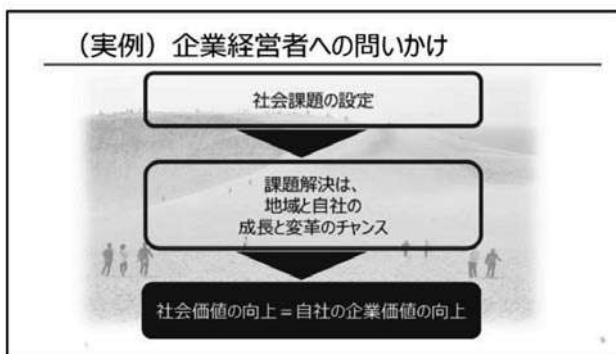
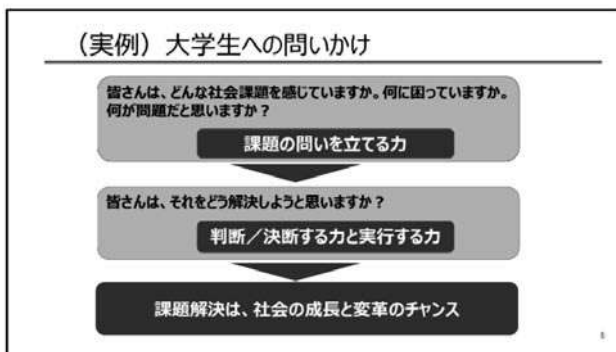


関心が低いことを指摘する声が結構ありました。経営者からも、教育を学校に任せきりではなくて、家庭教育は保護者の重要な役割であること、家庭の中でも子ども自身で考え選択する経験をさせていただきたいという声もありました。

思えば、私たちは経営者として学校に行くわけですけれども、一企業人ですね。生徒の保護者の方々も仕事を経験している人で、そういう人たちも出張授業のような機会は実はあるんです。経済同友会で出張授業などに参加している方々も、自分の地域に戻ったときにも、学校とこのような関わりを持っていますかという、本当はもっとできるんじゃないかと感じます。これは経営者だからできる特別なことでは無くて、地域の大人ができる普通のプログラムなのではないかと思った次第です。

この五つの課題に対して、私たちの委員会でもできる改善をしているところがございます。学校での施策についても協力をさせていただきます。このように、生徒等を取り巻くのは、学校とか先生だけではなく、家族とか地域がもっと支えることも必要ですし、それから私たちのような企業の経営者とか企業人が生徒たちに何か伝えられる、あるいは学校をサポートできることがあるのではないかと思います。こういった、社会全体で総がかりで支えていくことが必要なのではないかということはこの出張授業を通じて感じました。

こうした声を、経済同友会では、教育に対する提言等にも生かしています。

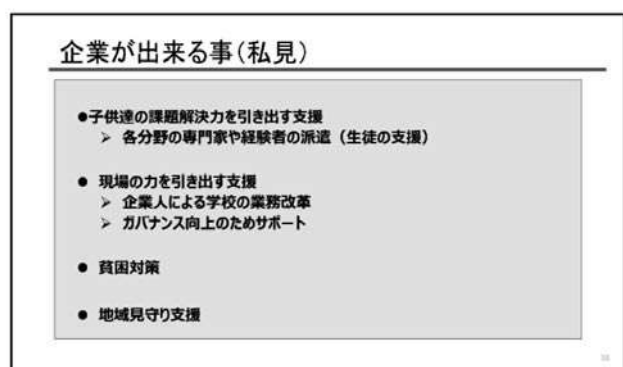


2つスライドをつけました。先程、企業経営と課題は共通ではないか、問いを立てる力が必要ではないかということをお願いしたんですが、今回資料を作っていて、改めて気付きました。何に気が付いたかということ、実は去年、龍谷大学に行ったときに、大学生に向けて問いかけをしたスライドがあります。それから今年、ある地域に行きまして、その地域の経済団体の経営者の方々に問いかけた、企業価値を高めるために課題解決をする必要があるというスライドがあります。比較したら、ほとんど同じ事を書いているんです。それは私が作ったから同じになったとも言えるんですけども、大学生に対する問いかけ、それから企業に対しての問いかけが本当に同じだと思ったんです。大学生に対しては「皆さんはどんな社会課題を感じていますか、何に困っていますか、何が問題だと思いますか」という、問いを立てる力を、まず養ってください。自分で問いを立ててみてください。次に、それをどう解決しようと思いますか。判断する力だったり、決断する力、そして、実際に解決していく実行する力が皆さんには必要ですと、お話しています。そういった社会課題解決の力が、社会の成長と変革のチャンスになることを、大学

生の方に伝えました。その大学では農業を学んだり、地域に考えたりする、いろいろな学生さんがいまして、どういう課題を解決したいのかを考えて、何をやりたいかをぜひ選んでくださいというふうに申しあげました。

それから企業経営者に対しての問いかけも同じでした。その企業が解決すべき社会課題を設定してください。その課題を解決することは、地域にとっても、それから自社にとっても成長と変革のチャンスです、ということをお願いしました。こうした社会課題を解決することは、イコール社会価値の向上に繋がるわけですが、それが自社の企業価値に向上に繋がるという、そういう考え方になってきたことを申しあげました。

以前は、社会価値を実現することや、公益を実現するというのと、企業の価値を実現するというのは、何か相反して、公益ですか、それとも会社の利益ですかという、相反する価値をバランスさせるという考え方だったように思いますが、今はそれでは企業は存続しなくなっています。この企業は社会のために意義があるのか、力を発揮してくれるのかということを見せていかないと、長期的に企業価値は上がらないということをお願いしました。このように、企業に投げかけることと学生に投げかけることは共通しているんですね。



それでは、企業はいったい何ができるのかということですが、一つは子どもたちに対してその子どもたちの課題解決力を引き出していくという支援をもっとできるのではないかと、すべきで

はないか、と考えます。

学校で学んだことが、社会の課題を解決する力になっていくことを体感してもらうため、各分野での専門性とか、幅広い経験を積んだ企業の人たちがもっと教育に関与していくこと、そのために企業は思い切って従業員の人たちを、あるいは経営陣を学校に派遣する、ということをしたらいいのではないかと思います。

例えば、現役の社員であれば、ボランティア休暇などの休暇等を充実させたり、更に、学校に行くということを業務の中に取り入れて、企業と学校が交流しやすい環境を作ることが考えられます。それから定年等で新たなライフステージを迎える方々も、まだまだ力がありますし、様々な経験を持っていますので、海外経験等のある方もいますので、そういう人たちが少し時間ができたことで、学校に行って生徒さんたちに経験を伝えるとか、あるいは保護者の方とか学校の教職員の方々にアドバイスしたり、あるいは相談相手になったりすることもあるでしょう。学校事務の効率化など、自分の経験を生かして学校運営のサポートに関わる、こんなこともあるのではないかと思います。

それから二つ目が、学校の現場の力を引き出す支援として、企業が学校の業務改革をお手伝いすることができるのではないかと思いますし、昨今、学校でもガバナンスということが重視されていますが、企業で経験したガバナンス向上は、学校のガバナンスの向上にも役立つと思います。

この業務改革については、その一つがやはりITによる業務改革なわけですけれども、私たちの企業でもDX、デジタルトランスフォーメーション、による業務改革に取り組んでいます。その時に二つ意味がありまして、いろいろな活動をデジタル化するというのと、そのデジタルとかデータを使って、どう業務を変えていくか、あるいはお客様のニーズに答えていくか、新製品やサービスに結びつけていくかという、この

二つが必要だと意識しています。

学校も同じだと思ひまして、いろいろなIT機器を使用して授業をやっていくという、企業で言えばCIOですね、チーフ・インフォメーション・オフィサーという役割と、それから、どういう授業の中身にしていくか、どういう宿題の出し方にするか、どう学校の業務を変えていくかという、業務を変えていく方の、企業で言うところのCOOですね、チーフ・オペレーション・オフィサー、執行部門の責任者。この二つがないと企業のDXは成り立たないように、学校の中でもその両方が必要なんだと思います。前者の方も必要ですが、後者の方も必要なんです。では、それを学校の中の先生や教職員の方々、今の人材でできますか、というところできないので、例えば企業の人をサポートすることもあるのではないかと思います。

それから貧困対策ですけれども、ここも様々な企業がやっています、子ども食堂へのサポートですとか、NPO等を通じた支援ですとか、なによりも寄付等の活動ができると思います。地域の見守りの支援などもありますね。例えばコンビニが子どもの駆け込み場所になるような活動をしている企業もありますが、店舗や事業所を使って地域の見守りをするような活動も企業はできるのではないかと思います。

これらは企業の活動ですが、実は企業だけではなく、さまざまな主体が学校をサポートする活動を行っていることを、ご紹介したいと思います。

一つは、東京都教育支援機構、TEPROと略していますけれども、その活動です。皆さんこちらはご存じでいらっしゃるでしょうか。東京都が全国初の活動として2019年にこの前身の組織を設立しまして、都内の公立学校を多角的に支援しています。実際、学校を支援することで、教職員の負担を軽減することができ、教育の質を向上させることに繋がっていくことを目的にしています。先ほど私は「企業が学校にできることが多くあるのではないか」、「学校現場のいろいろな運営をサポー

トできるのではないか」と申し上げましたが、TEPROはまさにその学校の運営を様々なサポートする機関でありまして、とても意義ある活動をしているんですね。もしご存じの無い方は是非知っていただいで活用いただけるといいな、と思います。

どんなことをやっているかという、例えば、「TEPRO サポーターバンク」というのがありまして、これは地域の方とか、企業の人もいますけれども、サポーターとして登録し、学校のニーズ、例えば、放課後のクラブ活動の世話をしたいですとか、音楽のサポートをしたいですとか、特別学級があるのでそこの生徒さんたちの活動をサポートしたいとか、そういう様々なニーズと、登録した地域のサポーターとの間をマッチングしまして、学校にサポーターが派遣されています。ここに写真がありますが、音楽の部活動を音楽に関係する地域の方がサポートするような実例があります。それから産休、育休などの代替教員の学校支援について、TEPROが候補教員のリストを持っていて、学校からの依頼に基づいて紹介していく、というようなこともしています。

それから、学校法律相談デスクというのがありまして、私これ重要だなと思うのですが、学校で様々なトラブル、相談事がありますが、それを適切に弁護士の方や、専門の方に相談できるという仕組みです。こういう形で、外の専門家に適切に入ってもらい、問題を解決していくということも、先生方の心理的な安全性につながっていくのではないかと思います。

他にも、国際交流コンシェルジュとか、都立学校の日本語指導支援とか、学校施設の維持管理として様々な修繕工事を一括して発注する業務とか、東京都教育庁の増改築計画を基に設計工事とか工事の施工管理をしています。先生方は、こうした施設修繕とかは必ずしも専門ではないわけですから、TEPROという専門機関がしかも各学校をまとめて行うことをしています。

TEPROは電子入札システムを使っています。このシステムを使うことで案件の公表から落札まで一貫してできますので、いろいろな業者さんがこのシステムを利用して参加できるんですね。そうでないと、学校によって様式が違うなど手間なんですけど、TEPROが一元的にこの仕組みを導入して行うことで業務自体の効率化も図られます。

それからさまざまな活動の2つ目が、日本オリンピック委員会、JOCが行っているオリンピック教室です。JOCのこの教室は、オリンピックやアスリートの方々が学校に行ってただ教えるだけではなく、1時間目は皆で身体を動かす、あるいはチームプレイ、チームワークを使ってプレイするようなことをして授業を工夫しています。そして2時間目が、オリンピックなどの方々が海外でいろいろな人たちと競争したことや、コーチや海外の人たちから教えられたこと、海外と競争して挫折したこと、勝ったことなどを話しますが、そのなかから人を尊敬することですとか、フレンドシップを持つことですとか、同じルールでフェアに競争することなど、そうした重要なことを自分の経験をもとに話をしてくれます。オリンピックやアスリートの方々は子供の憧れでもあり、スポーツ選手が話をしてくれると、生徒の目が輝くんですね。こういう活動をいろいろな団体がやっていますので、そういうことをぜひ利用していただけたらと思います。

学校・教育関係者の皆さんへ

- 組織マネジメント、人材育成（先生も生徒も）は共通課題と認識
- 企業を含む社会全体で次世代人材を育てる環境醸成
- 教育現場の求援力と受援力を高める

このようにサポートしたいと思っている人たちはたくさんいます。従って、学校教育関係者の皆さんに、最後にお伝えしたいことは、まずは学校

だけの問題ではなく企業と課題は共通です。組織マネジメントの問題、人材育成の問題、この人材育成も生徒だけでなく学校の教職員の方々という両方の人材がありますけれども、これらの課題は企業も同じように抱えていますので、どこでも抱える問題だと思っていただいて、ぜひ頼ってきてください。

それから二つ目に、企業を含む社会全体で次世代の人材を育てていく環境が必要だと思います。これは学校の皆さんだけが感じていることではなく、私たち企業も、あるいは地域の人たちもそういう意識を持って、必要であれば学校の中に入っているいろいろ協力するということがあっていいのではないかと思います。是非、学校現場の方はこうしたサポートに対する求援力と受援力を高めていただきたいと思います。この言葉は先ほどのTEPROの理事長をされている坂東さんがおっしゃられており、私もその通りだと思いましたが、学校現場は支援を求める力をつけてください、そして、支援をしたい、サポートをしたいという人たちのそのサポートを受けられる力、受援する力をぜひ高めてください。学校の中に閉じずに、こういうことに困っている、こういった力が欲しいんですということをオープンにさせていただいて、サポートしたいということに対してそれを受け入れる意識と力を、ぜひ教育現場の方々には持っていただきたいと思います。