



女性のための キャリアデザイン

20歳のときに知っておいてほしいこと

安齋 徹
周藤 亜矢子

樹村 房

はじめに

「20歳のときに知っておいてほしいこと」をまとめたのが本書です。キャリアデザインに関する本は世の中にあふれていますが、その多くが、自己分析+業界研究=マッチングというフレームワークになっています。しかし、人生とは自分探しの旅であり、業界・企業は栄枯盛衰を繰り返しています。そもそも「人間には個人差があり、職業にも職業差があり、両者を合致することが良い職業選択である」と考えるマッチング理論には、人と職業の関係のある時点で固定的・静的に捉えているという批判もあります（木村周，2003年、『キャリア・カウンセリング〈改訂新版〉』，雇用問題研究会）。

まして転職の垣根も低くなり、今後、雇用の流動化が進むことは間違いないでしょう。その時点での答えが最適解である保証は全くありません。そもそも就活にゴールは存在しないのです。

これまでのキャリアデザイン本では不十分だと感じた2人が、未来を生き抜くために知っておいてほしいことを改めてまとめたのが本書です。主たる対象は大学生や短大生ですが、すでに社会で働いている女性への応援歌にもなっています。

筆者である2人の共通点は以下の通りです。第1に、メーカー・金融などさまざまな業界で働いた経験があります。机上の空論ではなく、実際にビジネスの現場で働いた経験が根底にありますので説得力があるはずです。第2に、大学や短大でキャリア教育に関わっています。七転八倒しながら就職戦線をくぐり抜け、社会に巣立っていく数多くの学生の背中を押してきました。第3に、女性の目線に立っています。1人は出産・子育てをしながら働いており、もう

1人は女子大学で教鞭をとっています。

本書は従来のキャリアデザイン本と全く異なる構成になっています。第1章では、「人生100年時代」や「AI時代」というキャリアを取り巻く環境を説明します。第2章では、ワーク・ライフ・バランスについて考えます。第3章では、リーダーシップについて説明します。第4章では、コミュニケーションについて学びます。第5章では、自信を持つことの重要性をお伝えします。第6章では、時間の大切さを説明します。第7章では、チャンスをつかむための心構えをお伝えします。第8章では、創造力があれば世界を変えられることを説明します。第9章では、社会貢献意識の高まりについて考えます。第10章では、グローバル人材の条件をお伝えします。第11章では、ストレスと上手につきあうことのコツを伝授します。そして第12章では、働くことの意味を考えます。第1章ならびに第8章から第12章までを安齋、第2章から第7章までを周藤が担当しました。

本書が未来に向けて力強く羽ばたいていく皆さんの背中を押すきっかけとなれば幸いです。

2021年12月

安齋 徹
周藤亜矢子

女性のためのキャリアデザイン

目次

はじめに i

第1章 キャリアを取り巻く環境

——激動の時代を生き抜く自信がない?1

1.1 激動の時代の到来.....1

1.2 押し寄せる2つの大波.....3

1.3 しなやかなキャリア.....10

参考文献 14

第2章 ワーク・ライフ・バランス

——仕事と家庭の調和は難しい?15

2.1 あなたはどう生きていきたいか.....15

2.2 日本の女性の置かれている状況.....15

2.3 過渡期の日本.....23

2.4 活躍って何?30

参考文献 34

第3章 リーダーシップ

——リーダーになんてなりたくない?36

3.1 リーダー志向の若者の減少.....36

3.2 女性リーダーを巡る現状.....37

3.3 リーダーシップの形.....43

3.4 リーダーになるためのアドバイス.....51

参考文献	55
------	----

第4章 コミュニケーション

——コミュニケーションは苦手？	57
-----------------	----

4.1 コミュニケーション能力重視の社会	57
4.2 コミュニケーション	60
4.3 異文化を認める	68
4.4 SNSでのコミュニケーション	72

参考文献	74
------	----

第5章 コンフィデンス——自分に自信がない？

5.1 自信がないという自己嫌悪	76
5.2 自信とは何か	76
5.3 自信を持つために	82
5.4 すべては行動から	91

参考文献	93
------	----

第6章 タイム——時間はあっという間に過ぎてしまう？

6.1 時間は管理できない	95
6.2 時間を効率的に使う	100
6.3 中長期的視点	105
6.4 隙間時間を活用する	108

参考文献	111
------	-----

第7章 チャンス——チャンスは巡ってこない？

7.1 チャンスの捉え方	113
--------------	-----

7.2	クランボルツの計画的偶発性理論	113
7.3	転勤や転職	122
7.4	人的ネットワーク	126
	参考文献	129
第8章	クリエイティブ——企画力がない？	131
8.1	なぜアイデアが生まれないのか	131
8.2	イノベーションの必要性	132
8.3	クリエイティブ人材	133
8.4	創造力を高めるには	137
	参考文献	144
第9章	ソーシャル——社会に出たら夢はあきらめる？	146
9.1	会社人間	146
9.2	社会貢献意識の高まり	149
9.3	企業人のボランティア	151
9.4	社会のためにできること	153
	参考文献	160
第10章	グローバル——英語は苦手？	163
10.1	日本人は英語が苦手	163
10.2	グローバル化の見方・考え方	166
10.3	グローバル人材の条件	175
10.4	今からできること	182
	参考文献	183

第11章	タフネス——つらいことは嫌？	185
11.1	楽しい生活	185
11.2	ストレス・マネジメント	188
11.3	一皮むける経験	192
11.4	重荷を楽しむ境地	197
	参考文献	201
第12章	ワーク——仕事は楽しくない？	202
12.1	働くということ	202
12.2	働くことの意味	203
12.3	「働き方改革」とは	204
12.4	働くこと未来	210
	参考文献	217
おわりに		219
索引		221

第 1 章

キャリアを取り巻く環境

——激動の時代を生き抜く自信がない？

1.1 激動の時代の到来

(1) 将来の予測が困難な時代

激動の時代を生き抜く自信がない。確かに、変化が激しく先行き不透明な時代が到来しています。文部科学省の中央教育審議会が2012年にまとめた答申では「将来の予測が困難な時代」と称しています。

我が国は未曾有の災害である東日本大震災に見舞われたほか、政治、経済、社会、文化その他多方面にわたり、当時よりもさらに大きな構造的変化に直面している。グローバル化や情報化の進展、少子高齢化などの社会の急激な変化は、社会活力の低下、経済状況の厳しさの拡大、地域間の格差の広がり、日本型雇用環境の変容、産業構造の変化、人間関係の希薄化、格差の再生産・固定化、豊かさの変容など、様々な形で我が国経済のあらゆる側面に影響を及ぼしている。さらに、知識を基盤とする経営の進展、労働市場や就業状況の流動化、情報通信の加速化や価値観の急速な変化などが伴い、個人にとっても社会にとっても将来に予測が困難な時代が到来しつつある（中央教育審議会、2012：1）。

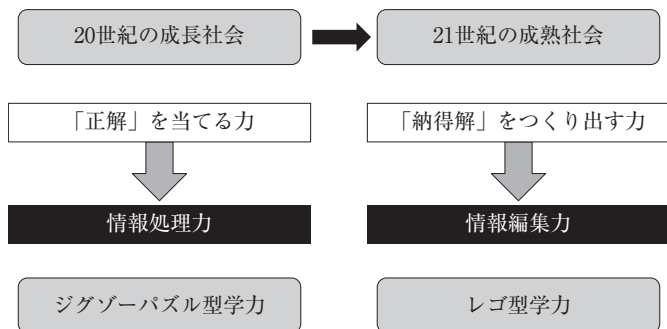
(2) 求められる人材像

「将来の予測が困難な時代」にはどのような人材が求められているのでしょうか。文部科学省の答申では、単なる知識再生型の偏った学力、自立した主体的思考力を伴わない協調性、他者の痛みを感じしない人間性では通用しないとわざわざ強調しています（中央教育審議会，2012：5）。通り一遍の知識や薄っぺらな経験では、時代の変化に立ち向かえないことは明らかです。

東京都における民間初の義務教育初の民間人校長として有名な藤原和博氏は、民間・教育さまざまな分野での多様な実践を踏まえて、20世紀の成長社会から21世紀の成熟社会へ転換する中、求められる力も「正解を当てる情報処理力」から「納得解をつくり出す情報編集力」に変化していると指摘しています（藤原，2015：132-134）。

藤原氏は、「ジグゾーパズル型学力」から「レゴ型学力」というイメージを提示しています（図表1-1）。ジグゾーパズルの場合に

図表1-1 求められる能力の変化



出典：藤原和博，2015年、『本を読む人だけが手にするもの』，p.132-134，日本実業出版社（一部修正）

は、どこかに答えがありました。しかし、もはや1つだけの正解を求める時代は終焉したのです。「答えのない時代」にはレゴを組み立てます。さまざまな色や形を組み合わせ、多くの人が感動できる作品を作り上げていきます。場合によっては臨機応変に折角作った作品も途中で分解し、より良い作品に作り直します。

1.2 押し寄せる2つの大波

最近では、「人生100年時代」と「AI時代」という2つの大きな波が押し寄せています。

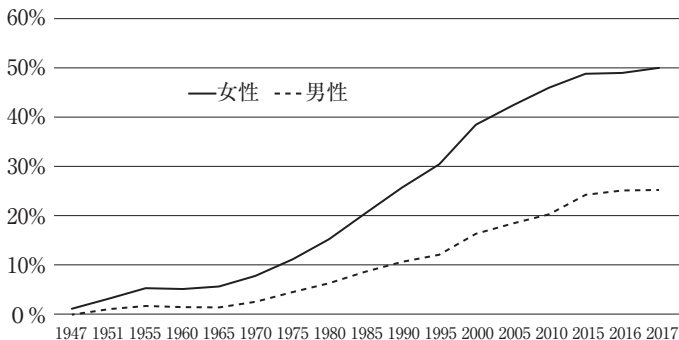
(1) 人生100年時代

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・クラットン教授とアンドリュー・スコット教授は『ライフ・シフト 100年時代の人生戦略』の中で、「人生100年時代」の到来を予測し、生き方を根底から考え直すように提案しています。

厚生労働省の調査によれば、90歳まで生存する人の割合は、すでに女性で約50%、男性で約25%にまで達しています（図表1-2）。つまり、女性の半分、男性の4分の1の人が90歳まで生き延びるのです。「人生100年時代」はすぐそこまで来ています。

同書によれば、これまでは「教育→仕事→引退」という3つのステージが当たり前でしたが、寿命が伸びれば二番目の「仕事」の期間が長くなります。そうすると、日本的経営の特色であった終身雇用と年功序列が崩壊します。いったん就職すれば安心と思っていた人々も会社に依存してはいられなくなります。そこで、出現するのが、①エクスプローラー（探索者）、②インディペンデント・プロ

図表 1-2 90歳まで生きる人の割合



出典：厚生労働省，2018年，『平成29年簡易生命表の概況』，p.3，<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life17/index.html>，（閲覧日：2021年10月23日）

デューサー（独立生産者），③ポートフォリオ・ワーカーです（グラットン&スコット，2016：5）。

第1のエクスプローラー（探索者）とは，生涯を通じて探索と旅を続け，新しい経験を追求する人のことです。エクスプローラーは，周囲の世界を探索し，何があり，どのように世界が動き，自分は何を好み，何が得意であるかを発見していきます。特定の答えを探して旅に出る搜索者もいれば，特定の問いを持たず新しいものを発見する喜びを味わうために旅に出る冒険者もいます。多様な経験や人的ネットワークが，個人の多様性を増幅します（グラットン&スコット，2016：230-233）。

第2のインディペンデント・プロデューサー（独立生産者）とは，組織に雇われずに独立した立場で生産的な活動に携わる人のことです。起業家と呼ばないのは，起業家が敢えて言えば金儲けを目

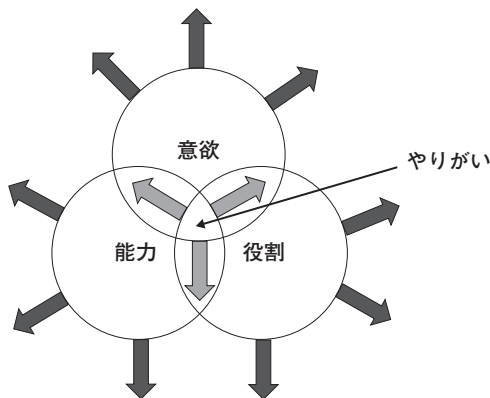
的にするのに対し、インディペンデント・プロデューサーは成功よりもビジネスの活動そのものを目的にしているからです。事業を売却して儲けることなく、事業を始め、有意義で充実した経験を積むことに重きをおいています。金銭的資産を蓄えることよりも、知識や経験などの無形の資産を築き上げることに関心があります（グラットン&スコット、2016：239-242）。

第3のポートフォリオ・ワーカーとは、異なる種類の活動を同時に行う人のことです。このような生き方を積極的に選択する人もいれば、やりがいのある仕事に就くのが難しいので不本意ながらポートフォリオ・ワーカーになる人もいます。所得の獲得を主たる目的とする活動に加えて、地域コミュニティと関わる活動、親戚や家族のための活動、趣味を究める活動などさまざまな活動をバランスを取りながら生きようとする動きです。金銭のみならず、社会貢献や学習、活力や刺激を得ることそれ自体も動機になります（グラットン&スコット、2016：249-251）。

これら3つは自分自身の可能性を広げる試みです。“やりがい”は、意欲（Will）と能力（Can）と役割（Must）が重なるところに生じます。エクスプローラー（探索者）は意欲を広げる試み、インディペンデント・プロデューサー（独立生産者）は能力を広げる試み、ポートフォリオ・ワーカーは役割を広げる試みと捉えることができます。3つの円を広げることで、“やりがい”の面積を増やし、「人生100年時代」のリスクを減らすことができるのです（図表1-3）。

「人生100年時代」には、長生きすることで必然に「仕事」のステージが長くなりますが、生涯に複数のキャリアを持つようになります。また、連続的である必要もなく、一時的に家庭や社会貢献を

図表 1-3 “やりがい” MAP



優先する時間を捻出することも可能になります。見方によっては、キャリアの選択の幅が格段に広がります。

(2) AI 時代

2017年に「49%ショック」が広がりました。

野村総合研究所が、オックスフォード大学との共同研究の調査を経て、日本の労働者の49%が人工知能やロボットで代替可能であると発表したのです。これは、国内601種類の職業について、それぞれ人工知能やロボット等で代替される確率を計算した結果です。代替可能性が高い職業の中には一般事務員・医療事務員・銀行窓口係のような事務スタッフ、レジ係・検針員・列車清掃員のような定型業務の従事者、専門的知識や非定型業務を一定程度含みつつも定型業務が多い旋盤工・鋳物工などの技術職が数多く含まれています(図表 1-4)。一方の代替可能性が低い職業には、幼稚園から大学までの教員・研究者、医者や芸術家・クリエイターなどが含まれて

図表 1-4 人工知能やロボットによって代替可能性が高い職業

- | | |
|----------|---------|
| ・一般事務員 | ・データ入力係 |
| ・銀行窓口係 | ・ビル清掃員 |
| ・経理事務員 | ・貿易事務員 |
| ・新聞配達員 | ・ホテル客室係 |
| ・タクシー運転主 | ・レジ係 |

出典：寺田知太・上田恵陶奈・岸浩稔・森井愛子，2017年，『誰が日本の労働力を支えるのか』，p.100，東洋経済新報社

図表 1-5 人工知能やロボットによって代替可能性が低い職業

- | | |
|------------|--------------|
| ・ゲームクリエイター | ・テレビタレント |
| ・広告ディレクター | ・美容師 |
| ・雑誌編集者 | ・ファッションデザイナー |
| ・シナリオライター | ・放送記者 |
| ・ツアーコンダクター | ・マンガ家 |

出典：寺田知太・上田恵陶奈・岸浩稔・森井愛子，2017年，『誰が日本の労働力を支えるのか』，p.101，東洋経済新報社

います（図表 1-5）。あくまで職業の特徴データから機械的に算出された試算であり，同じ職業にも多様な業務や特性があることには留意を要します（寺田・上田・岸・森井，2017：96-102）。

野村総合研究所が「49%ショック」で伝えたかったのは，人工知能やロボットにとって半分の人間の仕事が不要になるということではありません。研究の発端は少子高齢化で人手不足が顕在化する社会に向けて，人工知能やロボットに任せることは任せて，人は人こそが担わなければならないことをすべきであるというメッセージを送りたかったのです（寺田・上田・岸・森井，2017：107-108）。

図表 1-6 AI時代に求められる仕事のキーワード

創造性	抽象的な概念を整理・創出すること
ソーシャル・インテリジェンス	他者と協調したり，他者の理解を得たり，説得・交渉すること
非定型	自分で状況を判断し，臨機応変に対応すること

出典：寺田知太・上田恵陶奈・岸浩稔・森井愛子，2017年，『誰が日本の労働力を支えるのか』，p.108-109，東洋経済新報社（一部修正）

では，人工知能やロボットによって代替性が低く，人が担うべき仕事とはどのようなものなのでしょうか。同研究所は「創造性」「ソーシャル・インテリジェンス」「非定型」という3つのキーワードを提示しています（図表1-6）（寺田・上田・岸・森井，2017：108-109）。

「創造性」とは，芸術，歴史学，考古学，哲学など，抽象的な概念を整理・創出することです。人工知能にとって，知識を整理することはできても，新たに抽象的な概念を創り出すことはできません。模倣することはできても，独創的な芸術性を習得することは困難なのです。

「ソーシャル・インテリジェンス」とは，他者と協調したり，他者の理解を得たり，説得・交渉することを指します。人工知能は，音声や文字を認識し，その情報に基づいた最適な対応策を提示する

ことができます。しかし、個人と個人の信頼関係に依拠する場面や、顧客の表情や言いよどんだ表現を斟酌しながらきめ細かく対応を変えていくことは不得手です。

「非定型」とは、自分で状況を判断し、臨機応変に対応することが求められるようなことです。完全に一定であるような日常業務や、マニュアルに記載された条件に応じて作業内容を微修正すればよい程度の業務は定型業務と言えます。しかし、本当に非定型な業務は、人工知能の発展によって自動化技術が対応できる範囲は高まっていくものの、現時点での実用化は困難です。

やみくもに人工知能やロボットを恐れるのでなく、こうした「創造性」「ソーシャル・インテリジェンス」の能力を高め、「非定型」なことへの対応力を高める経験を積み重ねておくことが重要です。

(3) 自分探しの旅

将来の予測が困難な時代に押し寄せる「人生100年時代」と「AI時代」という大きな波。これでは、激動の時代に生き抜く自信がなくなるのも当然です。しかし、ピンチはチャンスです。答えが決まっていないということは、答えが無数にあるのです。そもそも答えというものは存在すらしないのです。

東洋大学の小島貴子先生は『働く意味』という本の中で、「正解を探す人生ではなく、答えの導き出されていない式を作り続けるような人生」を送ってほしいと呼びかけています（小島、2007：177）。まさに、この「式」を作り続ける営みが人生なのです。「旅」と言い換えてもいいかもしれません。

青山学院大学の佐伯胖先生は、本当の自分とは何か、を探し求める「自分探しの旅」こそ学ぶことの意味だと指摘していますが、

おわりに

本書で取り上げたトピックスは、未来に力強く羽ばたくための「翼」です。飛行機に例えるならば、知識は「エンジン」であり、経験は「エネルギー」です。高性能のエンジンや高効率なエネルギーも重要なのですが、大きく、しなやかな「翼」がなければ一寸たりとも飛び立つことができません。

時にはうまくいかないことや嘆き悲しむことが起きるかもしれませんが、それでもあきらめずに活路を見出してください。本書にはピンチを打開するヒントが散りばめられています。晴れの日も雨の日もあるのが人生です。「何で自分がこんな思いをしなくてはならないのだろうか」と悲嘆にくれた日々も、後から振り返れば、「壁を乗り越えたことで大きく成長できた」と笑い飛ばせることもよくあることです。日々の事象は言わば偶然ですが、それらにどう立ち向かうかが「自分らしさ」です。単なる「偶然」を意味ある「必然」にするのが人生なのです。

本書は日本ビジネス実務学会での出会いを通じて、樹村房の大塚栄一社長から2人の教育姿勢に共感頂いたのがきっかけでした。2017年頃から構想を温めていたのですが、安齋の大学移籍にコロナ禍が重なり執筆に思いのほか時間がかかってしまいました。旧態依然たるキャリアデザイン本からの脱却がテーマでしたが、新型コロナウイルス感染症の蔓延により世界が異変する中、改めて「20歳のときに知っておいてほしいこと」は変わらないということも実感しています。

アメリカの神学者ラインホルド・ニーバーの言葉として、「変

えられるものを変える勇気を、変えられないものを受け入れる冷静さを、そして両者を識別する知恵を与えたまえ」という教えが有名です。今日は、「Volatility：変動性」「Uncertainty：不確実性」「Complexity：複雑性」「Ambiguity：曖昧性」という4つの単語の頭文字から「VUCAの時代」と言われます。ビジネス環境や市場、組織、個人などあらゆるものを取り巻く環境が変化し、将来の予測が困難になっている状況を意味しています。新型コロナウイルス感染症の蔓延によって「VUCAの時代」の到来を否が応でも受け入れざるを得ない現代にあって、受け身ではなく前向きに生き抜く「知恵」を凝縮したものが本書です。

最後になりますが、2人の教育姿勢に共感いただき、本書を執筆するきっかけを賜り、そして「新しいキャリアデザイン本を創りましょう」と終始励まし続けていただいた樹村房の大塚栄一社長に謝意を表します。

2022年3月 女性の未来にエールを送りながら

安齋 徹
周藤亜矢子

[著者プロフィール]

安齋 徹（あんざい・とおる） 第1章，第8章～第12章担当

1960年東京都生まれ。1984年一橋大学法学部卒業，2009年立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科博士課程前期課程修了，修士（社会デザイン学）。2015年早稲田大学大学院社会科学研究科博士後期課程修了，博士（学術）。1984～2012年三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）勤務，2012年群馬県立女子大学准教授，2016年群馬県立女子大学教授，2018年目白大学メディア学部教授などを歴任し，2020年から現職。



現在，清泉女子大学文学部地球市民学科教授。社会デザイン学会副会長，日本ビジネス実務学会監事，日本能率協会「KAIIKA Awards」検討委員，新宿区「男女共同参画推進会議」委員。

28年間にわたる企業勤務では，営業・企画・事務・海外・秘書・人事・研修など様々な業務を国内外で経験。ニューヨーク在勤中に2週間の育児休暇を取得し積極的に育児に参加。働きながら大学院に通い「企業人のボランティア」について研究。現在は日本で唯一の地球市民学科で，閉塞感漂う社会や企業に少しでも風穴を開けられるような元気と勇気のある女性人材を育成することに邁進中。主宰するゼミでは「日本一のゼミ」を目指して「教室を飛び出す学び」を志向，企業や地域などと様々なプロジェクトに取り組んでいる。

専門：社会デザイン学，人的資源管理論，女性の活躍推進，ワーク・ライフ・バランスなど

著書：『企業人の社会貢献意識はどう変わったのか 社会的責任の自覚と実践』（ミネルヴァ書房，2016年）『女性の未来に大学ができること 大学における人材育成の新潮流』（樹村房，2018年）ほか

周藤 亜矢子（しゅうどう・あやこ） 第2章～第7章担当

茨城県生まれ。日本橋女学館短期大学経営情報コース卒業（現開智国際大学）。法政大学文学部日本文学科卒業。ソニー株式会社常務取締役秘書，ソニーケミカル株式会社代表取締役秘書（現デクセリアルズ株式会社），同社にて広報・研修・総務業務を経験。宇都宮ビジネス電子専門学校非常勤講師を歴任。



現在，常磐大学・常磐短期大学非常勤講師，茨城女子短期大学非常勤講師，一般社団法人日本秘書協会認定講師。企業や自治体にて女性活躍推進，コミュニケーション，秘書などの講座を複数担当。宇都宮大学大学院地域創生科学研究科社会デザイン科学専攻多文化共生プログラムにて「感情労働」について研究中。

2児の母。第2子出産後，中国蘇州市にて駐在帯同。3年半の在中中に現地調査に取り組み，異文化における企業の人財育成や価値観の相違から起こる企業内の摩擦について研究。

現在の研究テーマ：国際秘書，感情労働，フォロワーシップ，異文化，ジェンダー，女性活躍など

著書：『秘書概論』（共著，樹村房，2012年），『「秘書の仕事」がよくわかる引き継ぎノート』（共著，中経出版（現 KADOKAWA），2013年）ほか

女性のためのキャリアデザイン

20歳のときに知っておいてほしいこと

2022年4月6日 初版第1刷発行

著者 安齋 徹
周藤 亜矢子
発行者 大塚 栄一

検印廃止

発行所 株式会社 樹村房

〒112-0002
東京都文京区小石川5丁目11-7
電話 03-3868-7321
FAX 03-6801-5202
振替 00190-3-93169
<https://www.jusonbo.co.jp/>

組版・印刷・製本／亜細亜印刷株式会社

© Toru Anzai, Ayako Shudo 2022 Printed in Japan

ISBN978-4-88367-360-5 乱丁・落丁本は小社にてお取り替えいたします。