

# 丸の内キャリア塾

Marunouchi Career Academy

Subject

私たちのキャリア

丸の内キャリア塾とは、毎月第3火曜日に掲載しているキャリアデザインを考える女性のための実践的学習講座です。毎回1つのテーマを掲げ、キャリアアップに必要な考え方と行動方法について多面的に特集しています。今回のテーマは「私たちのキャリア」。この連載がスタートしてから8年がたちました。あらためて、働き続ける女性を取り巻く環境とこれからについて考えます。

2010  
OCTOBER  
LECTURE  
**100**

紙面連載100回記念特別セミナー

## 「私たちのキャリア～働き続ける意味」 「男性論理」を打ち崩す 働く女性の力

2002年7月に連載がスタートした「丸の内キャリア塾」は、今回で掲載100回目となる。これを記念する特別セミナーが9月21日に開催された。第1部では『世界級キャリアのつくり方』の共著者である黒川清さんと石倉洋子さんに対談していただいた。第2部では、2人のパネリストが加わりディスカッションを展開した。

【第1部】対談

政策研究大学院大学教授

黒川 清さん

一橋大学大学院教授

石倉洋子さん



一橋大学大学院教授  
石倉洋子さん  
1980年バージニア大学大学院経営学修士修了。85年ハーバード大学大学院経営学修士修了。同年からマッキンゼーでマネジャーを務める。92年青山学院大学国際政治経済学部教授に就任。2000年から現職。専門は経営戦略、イノベーション戦略など。

石倉 黒川さんに初めてお会いしたのは5年前、欧米には女性が学長を務める大学が少なくないと話されていたことを覚えています。マサチューセッツ工科大学(MIT)もケンブリッジ大学も、学長は女性だそうですね。かたや日本では、大学にせよ一般企業にせよ、女性人材の活用はまだまだ進んでいません。女性登用の動きが活発だった時期もありましたが、景気の悪化などの影響で、最近ではむしろ後退しているように見えます。

黒川 日本では女性の大学長は極めて少ないですし、企業役員や管理職クラスでも、依然として男性が圧倒的な多数派です。男性が圧倒的な多数派です。ね。私は、組織における「男性の論理」を打ち崩すためには、どうしても女性の存在が必要だと考えています。破綻した米国のリーマン・ブラザーズの取締役は男性だけだったという事実をどう存じますか？ 男性の思考法や性格からすると、非常にリスクの高い案件でも、なかなか「やめよう」と言い出せないものなのです。つい攻撃的になってプレッシャーが利かなくなるんですね。しかし女性なら、「危険だからやめましょう」と冷静になって言える。マネジメント層に女性が増えることは、組織にとつてもいいことなんです。

### 社員もキャリアも多様であるべき

石倉 「対消費者」という観点から見ても、女性の存在は重要ですね。自社製品のユーザーのほとんどが女性なのに、役員や管理職に女性がほとんどいないという企業が日本には珍しくありません。

黒川 世界市場の消費行動のおよそ6割は、女性が意思決定しているというデータがあります。住宅や自動車などの高額商



政策研究大学院大学教授  
黒川 清さん  
東京大学医学部卒。同大学院医学研究科修了。1969年渡米。ペンシルベニア大学を経て、79年UCLA医学部内科教授に就任。帰国後、東京大学医学部内科教授、東海大学教授、東海大学医学部長、日本学術会議会長、内閣特別顧問などを務める。2006年から現職。

品はもとより、男性の衣類などもパートナーの女性の承諾を得て購入を決するケースが多いんです。ということは、あらゆる業種の企業に女性の視点が求められるということであり、女性社員や女性管理職の存在が必須だということです。

石倉 人事面から見ても、女性の採用担当がいれば、優れた女性をより多く会社に引き入れることができるはずなんです。女性だけではなく、多様な国籍、多様な考え方を持った人たちがこれからの組織には求められます。新しいアイデアや方法論は、同質の人々の集団からは決して出てこないからです。

黒川 会社の構成員だけでなく、これからは一人ひとりのキャリアのつくり方も多様であるべきですね。日本では「一流企業に就職すべき」という価値観が強すぎて、質の高い中小企業の情報があつた学生に伝わりません。また、新卒で就職できないと落ちこぼれと見なされてしまう。

これらはすべて、古い男性社会の論理です。新卒での就職、年功序列、終身雇用、寄り道をしないキャリア。そういう価値観は早く過去のものとなったほうがいい。例えば、卒業後2年間海外へ行つて見聞を広めたとか、いったん就職してから海外のビジネススクールに留学したとか、そういう経験豊富な人材を企業はどんどん採用すべきです。

ロールモデルはあちこちにある

石倉 働く女性の中には、ロールモデルが見つけれないという悩みを持っている人が多いようです。私はこれまで、魅力的だと思ふ人がいたら、自分の仕事

と全く関係のない分野の人でも、どんなロールモデルにしてもいい。自分が勤めている会社や職種に限定してロールモデルを探す必要はないと思います。

黒川 自分のキャリアを真っすぐな線のようなものと考えるとき、ロールモデルは限られてしまいます。逆に、キャリアとはいろいろな会社、いろいろな分野、いろいろな人々、あるいはいろいろな国とかかわりながら築いていくものという視点があれば、あらゆるところにロールモデルがいると気づくはずです。

石倉 ロールモデルは今の自分のキャリアの延長上で活躍している人でなくてもいいし、年上でもなくてもいいわけですね。大切なのは、「この人から何かを学びたい」という人を見つけて、自分から積極的にアプローチしていくことです。

自分の価値観を大切に、信じる

石倉 現代の働く女性に求められるものは何だと思えますか。黒川 自分の価値観を大事にすることだと思います。男性と女性の価値観はおのずと異なるし、女性の中でも一人ひとり価値観は違うでしょう。例えばリーダーの在り方でも、強い意志をもつて周囲を統率するだけというリーダーシップではありませんが、部下を温かく受け入れるようなスタイルのリーダーシップがあつてもいい。そういう柔らかなマネジメン

トは、男性よりも女性が得意とするところではないでしょうか。石倉 旧来の男性の価値観に合わせて働く必要はないということですね。女性には、自分のスタイルや価値観を信じて働き続けてほしいと思います。

チャンネルのエイジング ケア「エクストレム コレクション」は、いつまでも輝く女性のキャリアライフを応援します。

CHANEL

ULTRA CORRECTION  
LIFT EYE

まなざしに、美しい緊張感。

ハリをもたらすエイジング ケアから、アイ クリーム誕生

肌に美しいハリと弾力をもたらす、エクストレム コレクション ファーミング。テンション(引っ張る力)+インテグリティ(形を作る力)の融合「テンセグリティ」に着目。すべてに独自の成分(エレミ PFA\*)を配合した、実力のエイジング ケアです。新たに誕生したアイ クリームは目もとの肌にハリと弾力を与え、キメを整えて、くっきりと美しい緊張感をもたらします。

\* シャネル独自の分離抽出プロセスで精製された保湿成分

8月6日(金) 新発売

エクストレム コレクション ファーミング アイ <目もと用クリーム> 15g 10,500円(本体10,000円)



エクストレム コレクション ファーミング 全8アイテム 8,190円(本体7,800円)~17,325円(本体16,500円)

8月6日(金) 新発売 アイ/ナノローション/リップ/マスク  
セラム/フリュイド/クリーム/ニュー クリーム

エクストレム コレクション ファーミングのサンプルをさしあげます。詳しくは、シャネル化粧品コーナーにて。※ サンプルのご用意のないアイテムもございます。また、品切れの際はご了承ください。



【第2部】パネルディスカッション

# 私たちが働き続ける理由

セミナーの第2部では、第1部で対談をしたメンバーに加え、ネットイヤーグループ社長兼CEOの石黒不二代さんと日本IBM執行役員の鷺谷万里さんをパネリストに迎え、関西大学教授の白石真澄さんの司会進行で、女性にとってのキャリアや仕事の意味などについて自由に語り合ってもらった。

チャンス逃さないためにも「やりたい」と意思表示する  
鷺谷万里さん



日本IBM 執行役員 マーケティング&コミュニケーションズ担当  
鷺谷万里さん  
一橋大学卒業後、1985年日本IBMに入社。営業職を経て、96年IBMアジア・パシフィックへ転任し、金融システム事業部インダストリー・マーケティング部長、執行役員ゼネラル・ビジネス事業担当などを歴任。2009年から現職。

**白石** 本日のテーマである「働き続ける意味」について、それぞれのお考えをお聞かせください。

**石倉** 2つの意味があると思います。経済的に独立して生きようとするなら、当然働かなければいけません。また、仕事をしてそれが誰かに評価されれば、達成感や充実感が得られます。

**石黒** 私は、働く意味や理由といったことを難しく考えたことはないんです。男性であろうが女性であろうが、働くのは当たり前だと考えてきました。「仕事をしたい」という選択はありませんでした。

**黒川** 僕は男性だから働くのは普通のことだったけれど、どうやって働くかという点については、いつも直感的だったように思います。30歳を過ぎてから2、3年勉強する

つもりで米国に行ったら、面白くてそのまま居着いてしまつて、日本に帰ってきたのも偶然という感じでした。もつとも、さまざまな人との出会いがあつたからこそ働き続けられたという実感があります。

**鷺谷** 欲張りかもしれませんが、若くしては、せっかくなら人生をフルコースで体験したいと思ひ、男性の分野と思われていた仕事にチャレンジしたり、出産もしました。20代から30代前半は、キャリアの土台をつくるための筋トレの期間だと考えて、現場の仕事にこだわりました。管理職になって、ようやく少しずつ視界が開けてきて、新たにチャレンジしたいことも見えてきたのです。次にやりたいことがあるから続けられる。仕事とはそういうものなのだと思います。

**白石** 仕事をやめようと思つたことはありませんか。30代半ばまでは何回かありましたね。キャリアがうまくいくという確信がない中で、育児が大変なときもありました。迷うときがあつても仕方ないと思ひます。

**石黒** 私は会社を辞めたことは何度もありましたが、働くことそのものをやめようと思つたことはありません。

**石倉** 私もこれまで何度か仕事を辞めたことがありますが、次々に新しいことにチャレンジしていくほうが私には合っています。同じ場所ですと働いていくと、「自分は仕事ができる」とか「自分は専門家だ」という思い込みが生まれて、それが結果として自分の可能性を縛ってしまうと思うからです。

**黒川** 所属する場所やポストを意識的に変えていくという生き方は、僕も賛成ですね。僕自身も、同じ職場に8年以上いたことはありません。

**白石** 以前と比べれば、女性が働きやすい環境になってきているのは確かです。その中で、一人ひとりの働く女性が心掛けるべきことは何だと思ひますか。

**鷺谷** 会社に女性が活躍できる環境が整っているのなら、女性社員に求められるのはコミットメント、つまり、自分がやりたいと意思表示することだと思ひます。例えば、女性が管理職になれるチャン

スを前にしたときに、チャレンジする意志を表明しなければ、チャンスのみすみ逃すことになるでしょう。

**黒川** 女性活用の制度が整っていること、それを有意義に利用できることは別です。制度を生かそうと思つたら、一人ひとりの個性がやる気を見せなければいけないし、そのやる気を男性の側も受け入れなければいけない。

**石黒** やるかやらないかは、もちろんそれぞれのチョイスでいいわけですよ。「やらない」という選択があつてもいい。でも、「やる」と決めたのなら、とことん頑張ったほうがいいと思ひます。

**石倉** 結局は、自分が何をしたいのかということではないでしょうか。男性でも女性でも、全員が上のキャリアを目指す必要はないわけですよ。大切なのは、自分の生き方を自分自身で決めることであり、決めたことに対して自信を持つことです。

**白石** 石黒さんと鷺谷さんは、部下をマネジメントする立場にいらつしゃいます。マネジメントのやり方で悩んでいる女性に向けてアドバイスをいただけますか。

**鷺谷** 私が最初に管理職になったのは36歳のときでしたが、部下には私より10歳、20歳年上の方が多くいました。そこで気づいたのは、「私についてきなさい」とか「私が部下を育てなければいけない」といったアプローチは、このチームのリーダーシップにあさわしくない、ということでした。むしろ必要なのは、メンバーがも



ネットイヤーグループ代表取締役社長兼CEO  
石黒不二代さん  
名古屋大学経済学部卒業。米国スタンフォード大学で経営学修士を取得。1994年からシリコンバレーでコンサルティング会社社長を務め、新事業の開発やM&A(合併・買収)に従事する。99年、ネットイヤーグループに参加。翌年、社長兼CEOとなる。

石黒不二代さん  
自分にとって大切なことに時間をかけてほしい







Subject 私たちのキャリア

## 手軽に取れるヨーグルト約100個分の乳酸菌 「乳酸菌 (EC-12)」が好評発売中

健康補助食品「乳酸菌 (EC-12)」は1袋 (1g入り) に乳酸菌1兆個を配合した健康補助食品です。手軽にサッと飲むだけで、100gのヨーグルト約100個分の乳酸菌を摂取することができます。水なしで飲めて、しかも1袋あたり約2.4kcal。さらに腸内で善玉菌の養分となるミルクオリゴ糖も配合し、乳酸菌とダブルのパワーでサポート。高度な加熱処理を行い、腸までしっかり届きます。



●問い合わせ先 / 久光製薬 ☎0120-1332-86  
受付時間 / 9:00~12:00、13:00~17:50 (土・日・祝日を除く)

※「乳酸菌 (EC-12)」通信販売限定  
お試し用30袋入り商品 / 1,900円 (税込み)  
通常商品は61袋入り / 6,300円 (税込み)

## 学んで旅する「日経カルチャーツアー」

女性限定の日帰りツアーのお知らせ

### 美の感性を磨く 根津美術館と山種美術館を訪ね 必見の“美”に出会う 「有栖川清水」で懐石料理を楽しむ

【訪問先】  
●山種美術館  
開館1周年記念特別展「日本画と洋画のはざま」鑑賞  
●根津美術館  
創立70周年記念特別展「南宋の青磁 宙(そら)をうつすうつわ」鑑賞

■日程 / 11月6日 (土)  
■旅行代金 / 18,000円  
■往復 / 貸し切りバス  
■内容などに関する  
問い合わせ・資料請求先  
日経カルチャー ☎03-5259-2660  
受付時間 / 9:30~17:30 (日・祝日を除く)

日経カルチャーでは、“美の感性を磨く”をテーマに都内の美術館を巡る女性限定の日帰りツアーを企画しました。

昨秋、新たに生まれ変わった伝統ある2つの美術館、茶道具・仏教美術の東洋古美術専門美術館「根津美術館」と日本画専門美術館の草分け「山種美術館」を訪ね、学芸員の解説で国宝・重要文化財を含む名品の数々を鑑賞します。

また、水戸徳川家ゆかりの小石川後楽園で、秋の気配が深まる日本庭園の散策を楽しみ、昼食には料亭文化の粋を希求した南麻布「有栖川清水」にて、懐石料理を味わいます。

必見の美に出会い、学び、感性を豊かにする。芸術の秋にふさわしい優雅なひと時をお過ごしください。

### 楽しいことに出会うのが キャリアの意義

今は現場のマネジャーという立場ですが、さらに、部下のマネジメントができる役割に就きたいと思っています。登壇者のお話から改めて、キャリアを続ける意義は「楽しいことに出会えること」なのだと思えました。

(藤田寛未さん / 20代・栄養士)



### 自分にかかわった人が 幸せになってほしい

看護師として働いてきましたが、医療にかかわる人々をサポートしたいと考え、医療スタッフの人材紹介会社を起業しました。登録した方、一緒に働く仲間など、私にかかわった1000人の人が「幸せになれた」と言ってくれることが目標です。

(曾根京子さん / 40代・会社社長、看護師)



### 仕事を選びすぎず まず成果を出すこと

30代で結婚・出産したいと希望しているので、それまでに10人くらいのチームをまとめられるリーダーを経験しておきたいと考えています。今は、倍の成果を出すつもりで仕事して、自分の居場所をつくっていきたくと思っています。

(佐伯奈央さん / 20代・会社員)



### 人生をかけて つくるキャリア

セミナー後のアンケートでは多くの感想が寄せられた。質問項目は今回のテーマから「自分にとっての『キャリア』」「仕事上で5年後に達成したい目標」などについて。

まずキャリアとは、「一生かけて磨いていくもの」(35歳・会社員)、「自分に自信を持たせてくれるもの」(31歳・会社員)など、自分にとって非常に大きく、大切なものだという意見が多く見られた。それを踏まえて、今の目標を聞くと、「MBA取得」(27歳会社員)という具体的な目標に向けて勉強している人や、「今の仕事で結果を出し、出産しても戻ってこられるポジションを作る、後輩女性への道を作る」(36歳・会社員)、「勤務先の会社を、よい会社にする」(47歳・会社員)など、自分のみならず周りの女性たちと連携しながら、キャリアを重ねていこうとする思いを感じた。

## “MBAウーマン”が語り合う 「MBAと女性のキャリア」セミナー開催

MBAは日本人女性のキャリアにとって、どんな価値があるのか？なぜ、MBAを取得することを選んだのか？ MBA取得の「その後」も含めディスカッションします。金融、経営コンサルティング、事業会社などで活躍している“MBAウーマン”をパネリストとしてお招きし、MBAと女性のキャリアについて、熱く語ります。

■日時 / 11月27日 (土) 10:30~12:30 (開場10:00)  
■会場 / 女性と仕事の未来館 4階ホール (東京都港区芝5-35-5)  
■定員 / 200人  
■対象者 / MBAにご興味のある女性  
■お申し込みはこちらから → <http://www.ohmae.ac.jp/>  
●お問い合わせ先 / ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 事務局  
または、ボンド大学大学院 BBT-MBA 事務局  
東京都千代田区神田練馬町3番地 富士ソフトビル19F  
☎03-5860-5531 (平日9:30~17:30) E-mail: bbtuniv@ohmae.ac.jp

参加費  
無料



講師: 張 秋華 (Jenny Chang) 氏  
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院  
経営管理専攻教授  
担当科目「中国金融論」



講師: Patricia Bader-Johnston 氏  
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院  
グローバル化専攻教授  
担当科目「IBM as a Globally Integrated Enterprise」



## 仕事で使う英語の スキルアップを目指すあなたへ

英語  
Practical English  
実践ビジネス  
検定  
for Global Leaders

## 5分で分かる! あなたの 「実践ビジネス英語力」

今すぐチャレンジ! (無料)

大前研一 英語検定 検索



ビジネス・ブレイクスルー大学  
学長 大前研一