

**対話と AI が照らす「越境するキャリア」**  
— 多文化時代における内面 OS の更新と実践知の再接続 —

2026 年 2 月 17 日

(会場：Uvance Innovation Studio / 主催：Creative Guild )

## 0. エグゼクティブサマリー

### 0-1. 本セッションの背景

本セッション「多文化時代のキャリアを考える — 対話と AI で再接続する、わたしと会社とグローバルな世界」は、グローバル化の再定義、AI の急速な進展、地政学的リスクの顕在化という三重の環境変化を背景に開催されました。キャリアはもはや一社内での昇進や専門性の深化だけでは語れず、非線形かつ複線的に展開する時代に入っています。

一方向の講演ではなく、登壇者 4 名の断絶体験を含むキャリアストーリーと、参加者同士の対話を中心に設計された本セッションは、「再接続」と「具体的な一歩」をゴールに据えました。AI によるリアルタイム可視化を通じて、個々の発言は集合知として構造化され、多文化時代におけるキャリアの輪郭が浮かび上がりました。

---

### 0-2. 主要インサイト 3 点

第一に、壁の正体は外部環境よりも内面にあるという点です。言語、制度、組織といった外的要因以上に、「失敗への恐れ」「肩書きへの執着」「自分には無理だという思い込み」が行動を制限していました。内省による心理 OS の更新が、越境の前提条件であることが共有されました。

第二に、キャリアは設計よりも生成に近いという認識です。事故、異動、海外経験、組織不適合など、思い通りにならない出来事が、振り返れば意味ある物語に転換されていました。非線形な出来事を「意味づけ」し続けることが、キャリアを形成していました。

第三に、AI 時代における価値の源泉は一次経験と WHAT/WHY に移行しているという点です。HOW の熟練は AI により補完される一方、現場体験や独自の視点、問いを立てる力が差別化要因になります。経験を資産化し、価値観を言語化することが重要であると整理されました。

---

### 0-3. 経営・組織への示唆

組織にとっての示唆は明確です。人的資本戦略は、スキル研修中心から、内省設計と越境機会の制度化へと重心を移す必要があります。

具体的には、

- パーパス形成や価値観言語化の機会提供
- 異部門・異文化との越境プロジェクト
- 一次経験を得られる現場接続
- AIを活用した振り返り支援

が挙げられます。

また、多文化組織においては、心理的安全性の確保と分断の再接続が不可欠です。違いを脅威ではなく共創の資源と捉える文化が、越境行動を促進します。

#### 0-4. 参加者の次の一步の方向性

参加者が示した次の一步は、壮大な挑戦ではなく、具体的で実行可能な行動でした。

- 未経験の環境に飛び込む
- 英語から逃げない
- やらないことを決める
- 直感を信じて動く
- 目の前の顧客に全力で向き合う
- 対話を継続する

共通しているのは、「小さな越境」と「継続的更新」です。再接続とは、内面の軸を確認し、それに基づいて一步を踏み出すことでした。

本セッションは、グローバルな未来を論じる場でありながら、最終的には「いまここから」の行動に収束しました。多文化時代のキャリアは、特別な誰かの物語ではなく、問い続け、動き続ける一人ひとりの選択の積み重ねで形づくられます。

## 目次

1. セッションの背景と問題設定.....	3
2. 登壇者4名のキャリアから見える構造.....	7
3. 参加者の対話から見える「多文化時代のキャリア観」.....	14
4. 「いまここからできること」の構造分析.....	22
5. 経営・行政・金融リーダーへの示唆.....	28
6. 結論：再接続の意味と次の一步.....	34

# 1. セッションの背景と問題設定

## 1-1. 時代環境の変化：多文化×AI×地政学

本セッションは、「多文化時代のキャリア」を個人の内省だけでなく、社会構造の変化と接続して捉え直すことを目的に設計されました。背景には、大きく三つの潮流があります。すなわち、多文化化の進展、AI技術の急速な発展、そして地政学的リスクの顕在化です。これらは互いに独立した現象ではなく、相互に影響し合いながら、私たちのキャリア観や働き方を根底から変えつつあります。

参加者の対話においても、「個人戦のキャリア」「複数所属」「自分ブランド」「直感で動く」といった言葉が多く出現しました。これは単なる流行語ではなく、時代環境の変化に対する感覚的な応答と捉えることができます。以下では、この変化を三つの観点から整理します。

---

### 1-1-1. グローバル化の再定義（越境＝国境だけではない）

従来、「グローバル」とは主に国境を越えること、すなわち海外で働くことや英語で仕事をすることを意味していました。しかし、今回の対話から浮かび上がったのは、それとは異なる「越境」の姿です。

参加者の発言には、「ろう文化の受容とろう者社会との真なる協働」「異なる価値観を認める」「今まで出会わなかった人と繋がる」といった表現がありました。ここでのグローバルとは、地理的な移動ではなく、「前提の違う世界と接続すること」を意味しています。

多文化とは、単に多国籍であることではありません。世代、障害、職種、価値観、働き方など、異なる前提を持つ人々と交わることもまた、多文化の一形態です。むしろ日本社会においては、国内における価値観の多様化こそが、より現実的な「越境」課題になっています。

この意味で、グローバル化とは「市場の拡大」ではなく、「前提の違いを前提に働く力の獲得」と再定義できます。参加者の多くが「自分の当たり前を疑う」「オープンマインドでいる」と語った背景には、この前提の揺らぎがあります。

---

### 1-1-2. AI 進展による「HOW の価値低減」と一次情報の重要性

もう一つの大きな変化が、AIの進展です。登壇者の一人は、「パワーポイントを上手に作るスキルや文章作成スキルは、AIが代替できる」と語りました。これは象徴的な発言です。

これまで企業内で評価されやすかったのは、「HOW（どうやるか）」の熟練でした。資料作成、分析、整理、翻訳などのスキルは、努力と経験によって磨かれるものであり、専門性の源泉とされてきました。しかし生成AIの登場により、それらの作業の多くが補助・代替可能になりつつあります。

その結果、相対的に価値が高まるのが「一次情報」です。一次情報とは、自らが体験した現場の出来事、直接的な対話、身体性を伴う経験など、AIが持ち得ない生の情報を指します。大学生にも分かりやすく言えば、「自分で見て、聞いて、感じたこと」です。

参加者の多くが「経験を価値に変える」「未経験の場に飛び込む」と述べたのは、この構造変化を直感的に捉えているからだと考えられます。AIが加工や整理を担う時代において、人間の役割は「素材を取りに行くこと」「意味を与えること」にシフトしています。

つまり、キャリア形成は「技能の蓄積」から「経験の編集」へと重心が移っているのです。

---

### 1-1-3. 不確実性 (VUCA) とキャリア設計の非線形化

さらに重要なのが、不確実性の常態化です。VUCA (ブーカ) という言葉は、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を取った概念で、将来予測が困難な環境を指します。

地政学リスクや国際関係の緊張、経済の不安定化、テクノロジーの急速な進化などが重なり、「計画通りに進むキャリア」はますます稀になっています。登壇者の4名はいずれも、「思った通りにならなかった」経験を語りました。しかし同時に、「思った以上になった」とも述べています。

ここに重要な示唆があります。キャリアはもはや直線的な設計図ではなく、出来事と応答の連鎖として生成されるものです。参加者の回答にも、「想像以上の方向に変わる」「転んでも立ち直る」「しなやかになる」といった表現が見られました。

これは、非線形キャリア (予測不能だが成長的なキャリア) を前提にした態度といえます。重要なのは、将来を完全に設計することではなく、変化を受け入れ、適応し続ける力を持つことです。

そのために必要なのが、内省 (自分を問い直すこと)、覚悟 (変化を受け入れる姿勢)、そして関係性 (支え合い) です。今回のセッションが「再接続」を掲げた背景には、この非線形時代において、自分と世界を結び直す作業の重要性があります。

### 1-2. 本イベントの設計思想

本イベントは、「多文化時代のキャリア」というテーマを掲げながらも、知識提供型の講演を目的としたものではありませんでした。むしろ重視されたのは、参加者一人ひとりの内側にある違和感や問いを言語化し、他者との対話を通じて再構成していくプロセスです。

そのために、設計段階から三つの思想が明確に置かれていました。第一に「対話中心」であること。第二に「AIによるリアルタイム可視化」。第三に「再接続と次の一歩」というゴール設定です。以下に、それぞれを整理します。

---

### 1-2-1. 一方向講演ではなく対話中心

一般的なキャリアセミナーでは、登壇者が経験や成功事例を語り、参加者がそれを聞くという構図が主流です。しかし本イベントでは、あえてその構図を弱める設計がなされていました。

導入部では、席を自由にし、ドリンクを取りながらの参加を促し、最初に「まだ話したことの無い人とペアになる」ワークが実施されました。これは心理的な壁を下げるための意図的な設計です。心理的安全性（発言しても否定されないという安心感）を確保することで、参加者同士の率直な対話を引き出すことを狙っています。

登壇者4名も、自らの成功談ではなく、「思った通りにならなかった体験」や「壁にぶつかった経験」を共有しました。事故、挫折、キャリアの迷い、組織との葛藤など、必ずしも華やかではない物語が語られました。これは、聴衆に「完璧なモデル」を示すためではなく、「自分も語ってよい」という許可を出すための行為です。

実際に、参加者の回答には、「壁は自分が作っていた」「内省が重要だった」「直感を信じたい」といった、自身の内面に向き合う言葉が多く現れました。これは、一方向の講義では生まれにくいアウトプットです。

対話中心設計の意義は、知識の移転ではなく、「意味の生成」にあります。参加者同士が問いを投げ合い、違う視点に触れることで、自分の前提が揺さぶられます。この揺らぎこそが、多文化時代に必要な越境の第一歩です。

---

### 1-2-2. AIリアルタイム要約による「可視化」

本イベントの特徴の一つは、参加者の発言や入力内容をAIでリアルタイムに要約・可視化する仕組みでした。QRコードで入力された回答はその場で集約され、画面上に表示されました。

これは単なる利便性の向上ではありません。重要なのは、「発言が消えない」構造をつくったことです。通常の対話は、その場で流れていきます。しかしAIによる要約と表示によって、個々の発言は「データ」として残り、全体像の中に位置づけられます。この可視化は三つの効果を持ちます。

第一に、参加者にとっての安心感です。自分の言葉が拾われ、構造化されることで、「発言する価値がある」と感じやすくなります。

第二に、集合知の形成です。多様な意見が一覧化されることで、「自分だけではない」という気づきが生まれます。例えば、「直感を信じる」「やらないことを決める」「越境

する」といったキーワードが複数出現することで、場の共通テーマが浮かび上がります。

第三に、振り返り可能性です。後日レポートとして共有されることが前提になっているため、その場限りの感想ではなく、意味のある言葉を選ぼうとする意識が働きます。

AI はここで、答えを出す存在ではなく、「鏡」として機能しています。人間の対話を整理し、構造を映し出す補助者として使われていました。この点は、AI を「代替者」ではなく「拡張装置」として活用する象徴的な実践といえます。

---

### 1-2-3. ゴール設定：「再接続」と「一歩」

本イベントのゴールは明確でした。それは、「自分自身とグローバルの再接続」、そして「具体的な未来への一歩」です。

ここでいう再接続とは、二つの意味を持ちます。一つは、自分の内面との再接続です。日々の業務や役割に追われる中で見失いがちな「本当に大事にしたい価値観」や「やりたいこと」に立ち戻ることです。登壇者が繰り返し強調した内省やパーパス（人生の目的）は、そのための手段でした。

もう一つは、世界との再接続です。グローバルとは遠い場所の話ではなく、異なる前提を持つ他者との関係性の中にあります。参加者が「未経験の場に行く」「異質な人と出会う」「ろう文化と協働する」と語ったのは、この再接続を具体化した表現です。重要なのは、ゴールが「壮大な成功」ではなかったことです。「世界を変える」ではなく、「ここから何をするか」という問いに収斂しています。これは、実行可能性を重視した設計です。

実際、最後の問いは「いまここからできることは何か」でした。参加者の回答は、「英語に挑戦する」「UX 検証に全力を尽くす」「やらないことを決める」「対話を続ける」など、比較的具体的な行動に落ちていました。

再接続は内面的な気づきで終わらせず、次の一歩に変換されることで初めて意味を持ちます。本イベントは、その変換点を意図的に作る構造になっていました。

## 2. 登壇者4名のキャリアから見える構造

本セッションに登壇した4名のキャリアを振り返ると、共通しているのは「計画通りに進んだ物語」ではないという点です。むしろ、それぞれが予期しなかった出来事や断絶を経験し、その都度、自分なりの意味づけを行いながら道を切り開いてきました。

ここでは、「思った通りにならない」という体験を起点に、キャリアの構造を整理します。

---

### 2-1. 「思った通りにならない」から始まるキャリア

多く人は、キャリアを「設計するもの」として捉えます。どの会社に入り、どのポジションに就き、何年後にどうなるかを計画する。しかし、今回の登壇者の語りから浮かび上がったのは、「設計よりも生成」に近いキャリア像でした。

彼らは口を揃えて、「思った通りにはならなかった」と語っています。しかし同時に、「思った以上になった」とも述べています。この逆説的な表現こそが、本セッションの重要なキーワードです。

---

#### 2-1-1. 断絶体験（事故・異動・海外・組織不適合）

まず特徴的なのは、明確な「断絶体験」が存在することです。

ある登壇者は、若い頃に交通事故で瀕死の状態を経験し、アイスホッケー選手になるという夢を断念しました。別の登壇者も、バイク事故により重度の怪我を負い、言語能力を失うという極端な断絶を体験しています。これらは単なる失敗ではなく、「人生が終わるかもしれない」という感覚を伴う出来事でした。

また、組織内での断絶も語られました。大企業に入ったものの、理不尽さや孤独を感じた経験。戦略企画部門に配属されたが、自分の強みと合わず、楽しくない時間を過ごした経験。社会的地位や高待遇を得ながらも、「ここに居続けることが本当に自分にとって正しいのか」と疑問を抱いた期間。

さらに、海外移住や異文化環境への適応も大きな断絶でした。英語環境で引きこもった体験、専業主婦としてキャリアを中断した期間、新興国で電気が通っていない環境に直面した経験。いずれも、これまでの前提が通用しない状況でした。

重要なのは、これらの断絶が「マイナス」としてだけ語られていない点です。むしろ、「あの経験があったから今がある」という意味づけがなされています。断絶はキャリアの停止ではなく、再定義の起点となっているのです。

---

#### 2-1-2. 非線形キャリアの共通点

これらの断絶体験から浮かび上がるのは、非線形（ひせんけい）なキャリア構造です。非線形とは、直線的に一方向へ進むのではなく、方向転換や飛躍を繰り返しながら展開する形を指します。

登壇者の共通点として、以下の特徴が見られます。

第一に、「偶発性の受容」です。計画通りにいかないことを前提にし、その場その場で最善を尽くす姿勢が見られました。大学受験の直前に病気が発覚しても、やれることをやる。戦略企画が合わないと感じたら、別の役割に手を挙げる。事故で全てを失ったと思っても、新しい道を模索する。

第二に、「意味づけの再構築」です。経験をそのまま受け取るのではなく、自分なりのストーリーに再編成しています。例えば、「応援するしかなかった」経験が、「人を育てる楽しさ」へと転換される。「英語ができない」という劣等感が、「ヒップホップで飛び込む」という行動に変わる。

第三に、「役割の越境」です。組織内外、国境、職種を越えて動いている点が共通しています。営業から研究者へ、メーカーから新興国開拓へ、国内通信会社から外資系企業へ、軍人からモーションキャプチャ業界へ。専門性を一本化するのではなく、複数の経験を積み重ねています。

第四に、「振り返りの力」です。キャリアはその時点では断片的に見えますが、後から振り返ることで一本の線になります。ある登壇者が「後ろを振り返ったときに初めてキャリアが見える」と語ったように、非線形キャリアは回顧によって意味を持ちます。

これらを総合すると、キャリアは「設計図に従うプロジェクト」ではなく、「出来事に応答するプロセス」と捉えることができます。大学生にも分かりやすく言えば、一本道を進むマラソンではなく、分岐だらけの山道を進む登山に近いイメージです。

不確実な時代においては、この非線形性を受け入れる態度そのものが、重要な資質となります。登壇者4名の物語は、その実例といえます。

## 2-2. 壁の正体：外部ではなく内面

登壇者4名のキャリアを通じて見えてきたのは、「壁」は必ずしも外部環境にあるわけではないという事実です。もちろん、事故や病気、組織の理不尽さ、言語の壁、制度的制約など、外部要因は確かに存在します。しかし、それら以上に大きな影響を与えていたのは、本人の内面に形成された思い込みや執着でした。

対話の中で何度も繰り返されたのが、「壁は自分が作っている」という表現です。この言葉は、単なる精神論ではなく、キャリア構造を理解するための重要な視点を示しています。

### 2-2-1. 自己防衛としての壁

まず注目すべきは、壁が「自分を守るため」に作られているという点です。

ある登壇者は、英語環境でうまく話せないことを理由に、2年間引きこもった経験を語りました。当初は「受け入れてもらえない」「自分は無理だ」という思いが先に立ち、行動できなかつたと述べています。しかし、ヒップホップという入口を見つけて一歩踏み出したとき、実は周囲は自分を拒絶していたわけではなく、自分の側が壁を作っていたと気づいたのです。

この構造は心理学でいう「自己防衛機制」に近いものがあります。失敗や拒絶を恐れるあまり、あらかじめ「どうせ無理だ」と思い込むことで、傷つく可能性を減らそうとする心の働きです。短期的には安全を確保できますが、長期的には成長機会を閉ざします。

別の登壇者も、「サラリーマンとしてそこそこできている自分」という仮面をかぶり、本当は満たされていない感覚を直視できなかつたと語りました。肩書きや評価に守られている状態は、一見安定しているようで、実は自分の可能性に対する挑戦を回避する仕組みになっていたのです。

参加者の回答にも、「コンフォートゾーンから出る」「自分の当たり前を疑う」「直感に従う」といった言葉が多く見られました。コンフォートゾーンとは、安心できるが成長が起こりにくい心理的領域のことです。そこに留まること自体が、一種の壁になります。

つまり、壁とは「能力不足」や「環境の悪さ」よりも、「傷つきたくない」「否定されたくない」という内面の防衛反応から生まれることが多いのです。

---

### 2-2-2. 肩書き・安定への執着

もう一つの内面的な壁として浮かび上がったのが、「肩書き」と「安定」への執着です。

長年勤めた大企業、社会的地位の高い企業、安定した給与、評価されやすい部署。これらは多くの人にとって魅力的な条件です。しかし登壇者の一人は、「楽しく仕事できていないのに、そこにしがみついている自分に気づいた」と語りました。

肩書きは、外部からの評価を象徴するラベルです。「マネージャー」「部長」「外資系企業勤務」といった表現は、周囲に分かりやすい価値を示します。しかし、それが内面的な満足や成長と一致するとは限りません。

また、「戦略企画に選ばれたのだから、そのまま続けるべきではないか」という周囲の期待も語られました。選ばれたこと自体が価値とみなされ、「本当に自分に合っているか」という問いが後回しになる構造です。

この執着は、ある意味で合理的です。社会は安定や実績を評価します。しかし AI 時代や多文化時代においては、肩書きの価値は流動化します。組織再編や技術革新によって、今日の正解が明日も正解である保証はありません。

そこで重要になるのが、「何を持っているか」ではなく、「何を大事にしているか」です。登壇者が内省を通じてパーパス（人生の目的）を言語化し、そこから転職を決断したのは、肩書きよりも価値観を優先した例といえます。

参加者の回答にも、「やらないことを決める」「時間は有限なので速く」「自分が納得できることをやる」といった表現が見られました。これは、安定や肩書きに無条件で従うのではなく、限られた時間の中で主体的に選び取る姿勢を示しています。

---

以上のように、壁の正体は外部環境そのものよりも、内面の思い込みや執着にあります。

- 拒絶されるかもしれないという恐れ
- 失敗を避けたいという防衛
- 評価や肩書きを失いたくないという執着
- 安定を手放すことへの不安

これらが複合的に絡み合い、見えない壁を形成します。

本セッションにおいて繰り返し語られた「内省」「素直になる」「自分を知る」という言葉は、この内面的な壁に向き合うための方法論でした。外部を変える前に、内面の OS（ものの見方や価値観の枠組み）を更新すること。それが、多文化時代のキャリアを拓く前提条件であると整理できます。

次節では、では具体的にどのように壁を越えてきたのか、4つのモデルとして整理していきます。

## 2-3. 壁を越える 4つのモデル

前節で整理したように、壁の多くは外部環境よりも内面の思い込みや執着から生まれています。それでは、登壇者 4 名はどのようにしてその壁を越えてきたのでしょうか。

本セッションの対話からは、大きく四つのモデルが抽出できます。これらは特定の理論に基づくものではなく、実践の語りから帰納的に整理したものです。大学生にも分かりやすく言えば、「壁の越え方のパターン」です。

---

### 2-3-1. 内省モデル（パーパス形成）

第一のモデルは、「内省（ないせい）」を起点とするものです。内省とは、自分の内面を振り返り、価値観や動機を言語化することを指します。

ある登壇者は、長年勤務した企業での違和感を抱えながらも、「安定」「地位」「高待遇」といった条件に縛られて動けずにいました。しかし、パーパス（人生の目的）を言語化するプログラムに参加し、数か月にわたって自分と向き合う時間を持った結果、「自分が本当に大切にしたい価値観」が明確になったと語っています。

ここで重要なのは、「外からの評価」ではなく、「内側からの納得」に軸を移した点です。パーパス形成は、単なる目標設定ではありません。何を達成するかよりも、「なぜそれをやりたいのか」を問う作業です。

内省モデルの特徴は、以下の三点に整理できます。

1. 立ち止まる時間を確保すること
2. 過去の経験を意味づけ直すこと
3. 価値観を言語化し、判断基準を持つこと

登壇者が述べた「後ろを振り返ったときにキャリアが見える」という言葉は、まさにこのモデルを象徴しています。非線形に見える出来事も、内省によって一本の物語になります。

多文化時代においては、正解が外部から与えられることは少なくなります。そのため、自分自身の判断軸を持つことが、越境の前提条件になります。

---

### 2-3-2. 一歩踏み出しモデル（小さな越境）

第二のモデルは、「小さな一歩」を踏み出すことです。

英語環境で引きこもっていた登壇者が、ヒップホップという文化をきっかけに輪の中に入った話は象徴的です。完璧に話せるようになってから参加したのではありません。むしろ、未熟な状態のまま飛び込んだことが突破口になりました。

このモデルの核心は、「完璧化を待たない」ことにあります。

多く人は、「準備が整ってから」「自信がついてから」と考えます。しかし、壁を越えた経験者の語りは逆です。まず入ってみる。まず手を挙げてみる。まず参加してみる。その小さな行動が、想像していた拒絶や失敗が現実ではなかったと気づかせます。

参加者の回答にも、「やりたいことを素直にやってみる」「コンフォートゾーンを抜ける」「速く動く」といった表現が多く見られました。これは、このモデルへの共感の現れと考えられます。

小さな越境の積み重ねは、心理的ハードルを下げます。一度越えた壁は、次に越えるときに低く感じられます。この反復が、キャリアの可動域を広げていきます。

---

### 2-3-3. 一次情報モデル（経験資本化）

第三のモデルは、「一次情報（いちじじょうほう）」を持つことです。

一次情報とは、自分自身が直接体験した情報を指します。現場で見た光景、対話で得た気づき、失敗や成功の生々しい経験などがこれに当たります。

AIが文章作成や分析を代替する時代において、加工や整理は容易になります。しかし、素材そのものは自ら取りに行かなければ得られません。登壇者の一人は、「パワーポイントを上手に作ることより、面白い一次情報を持っていることの方が重要になっている」と述べました。

例えば、新興国で電化率30%の現場に立った経験、事故で言語能力を失った体験、異文化での孤立感、戦略部門での違和感。これらは教科書からは得られない情報です。

一次情報モデルのポイントは、以下の三点です。

1. 現場に出ること
2. 異質な環境に身を置くこと
3. 経験を意味に変換すること

単に経験するだけでは不十分です。それを振り返り、言語化し、自分の中に統合することで、経験は「資本（しほん）」になります。資本とは、将来の価値を生む源泉のことです。

このモデルは、多文化時代の競争優位の源泉ともいえます。知識の量ではなく、経験の質と独自性が差を生む時代への適応戦略です。

---

#### 2-3-4. 覚悟・レジリエンスモデル

第四のモデルは、「覚悟」と「レジリエンス」です。

レジリエンスとは、困難から回復する力、いわば心のバネのようなものです。登壇者は、「どうせ思った通りにならない」という前提を受け入れたと語りました。これは悲観ではなく、覚悟です。

覚悟とは、「変化は起こる」という前提を持つことです。その前提を持つと、予期せぬ出来事に対して過度に動揺しなくなります。失敗や挫折も、「ゲームの一部」として扱えるようになります。

このモデルの特徴は、外部環境を完全に制御しようとししない点にあります。むしろ、変化を前提とした柔軟性を持つことが重視されています。

参加者の回答にも、「転んでも立ち直る」「しぶとく、しなやかに」「死ぬまで成長」といった表現が見られました。これらはレジリエンスの言い換えです。

覚悟・レジリエンスモデルは、他の三つのモデルを支える基盤でもあります。内省を続けるにも、小さな一歩を踏み出すにも、一次情報を取りに行くにも、失敗の可能性があります。そのたびに折れていては、越境は継続できません。

---

以上の四つのモデルは、それぞれ独立しているわけではありません。

- 内省によって判断軸を持ち、

- 小さな一歩を踏み出し、
- 一次情報を積み上げ、
- 覚悟とレジリエンスで継続する。

この循環が、多文化時代のキャリア形成の一つの型として見えてきました。

次章では、登壇者だけでなく参加者全体の対話から見える「多文化時代のキャリア観」を整理していきます。

### 3. 参加者の対話から見える「多文化時代のキャリア観」

登壇者の語りを受けた参加者の対話や入力内容からは、多文化時代におけるキャリア観が具体的に浮かび上がってきました。特徴的だったのは、従来の「会社中心・昇進型キャリア」から離れ、「個人中心・複線型キャリア」へと重心が移っていることです。

参加者の言葉には、「個人戦のキャリア」「複数の所属先」「自分ブランドで勝負する」「やらないことを決める」といった表現が繰り返し現れました。ここでは、その構造を整理します。

---

#### 3-1. 個人戦・複線化志向

「個人戦のキャリア」という言葉は象徴的でした。これは、組織内で与えられたルールを上がっていくことよりも、自らの意思で選択し、組み合わせていくキャリアを志向する姿勢を示しています。

従来型のキャリアモデルは、単線的でした。ひとつの企業に入り、部署を移動しながら昇進を目指す。専門性を一つの領域で深め、社内評価を積み重ねる。このモデルは高度成長期から長らく有効でした。

しかし、多文化化とAIの進展、不確実性の高まりにより、その前提が揺らいでいます。企業自体が変化し続ける中で、「一社で完結するキャリア」は必ずしも安定を保証しなくなっています。

参加者の発言には、「一つの所属先ではなく、複数のタスクを複数の所属先で持つ」「どこでもいつでも働ける社会を実現したい」といった表現がありました。これは、キャリアを「役職」や「会社名」ではなく、「役割の集合」として捉えていることを示しています。

---

##### 3-1-1. 複数所属・プロジェクト型志向

複数所属とは、単に副業を持つことではありません。ここで語られているのは、プロジェクト単位で価値を発揮する働き方です。

例えば、ある参加者は「目の前のお客様に喜んでもらうためにUX検証を全力でやる」と述べました。これは、所属組織の評価よりも、プロジェクト単位での価値創出を重視する姿勢です。また別の参加者は、「ろう文化の受容とろう者社会との真なる協働」と具体的なテーマを掲げました。これは、既存の枠組みを超えて社会課題に接続する志向といえます。

プロジェクト型志向の特徴は、次の三点です。

1. 役職よりも役割を重視する
2. 組織よりもテーマやミッションに紐づく
3. 終了を前提に次の挑戦へ移る柔軟性を持つ

この背景には、AI時代における仕事の再定義があります。HOW（手段）の熟練がAIによって補完される中で、人間は「何をやるか」「なぜやるか」により集中できるようになります。その結果、プロジェクト単位での価値提供が主流になりつつあります。多文化時代においては、異なる専門性や価値観を持つ人々が、テーマごとに集まり、解散する流動的な組織形態が増えます。その中で機能するのが、複数所属やプロジェクト型のキャリア観です。

---

### 3-1-2. 自分ブランドの形成

複線化志向と並行して現れたのが、「自分ブランド」という概念です。

「自分ブランドで勝負する世界」「自分の出来ることをやりたいようにやる」という表現は、キャリアを他者の評価軸ではなく、自らの価値観と独自性で定義する意識を示しています。

ブランドとは、本来「識別可能な価値」を意味します。企業ブランドが商品やサービスを他と区別するように、個人ブランドは、その人ならではの価値や物語を示します。

参加者の多くは、「経験を価値に変える」「自分が納得できることを続ける」「直感を信じる」と述べています。これらは、他者から与えられたラベルではなく、自分の内側から湧き出る価値を軸にする姿勢です。

自分ブランド形成のプロセスは、以下のように整理できます。

1. 自己理解を深める（価値観・強み・違和感の言語化）
2. 経験を物語として統合する
3. 他者との関係性の中で価値を発揮する

ここで重要なのは、ブランドが「自己中心的」ではない点です。多くの参加者が、「対話する」「相手を理解する」「みんなに笑顔でいてほしい」と述べています。自分ブランドは、孤立した個人主義ではなく、関係性の中で輝く存在として描かれています。つまり、個人戦という言葉は「他者を排除する戦い」ではなく、「自分の軸で立ちながら、多様な他者と協働する」という意味に近いと解釈できます。

---

#### 小括：個人戦は孤立ではない

本セッションの参加者が描く「個人戦・複線化志向」は、従来型の組織依存モデルからの転換を示しています。しかしそれは、組織や社会から切り離された孤立した個人を意味しません。

むしろ、自分の軸を持ちつつ、多様な場や人と柔軟に接続する「ネットワーク型キャリア」に近い姿です。これは、多文化時代における適応戦略ともいえます。

次節では、この個人志向がどのように「内面コンパス」と結びつき、意思決定の基準となっているのかを整理します。

### 3-2. 内面コンパス型意思決定

参加者の対話から強く浮かび上がったもう一つの特徴は、「内面コンパス」に基づく意思決定です。ここでいう内面コンパスとは、外部から与えられた評価基準や社会的成功モデルではなく、自分の内側にある感覚や価値観を判断軸にする姿勢を指します。

「直感を信じる」「ワクワクする方へ動く」「心踊ることをやる」といった表現は、その象徴です。これは感情的で非合理的な態度のように見えるかもしれませんが。しかし実際には、不確実性が高まる時代において、内面の指針を持つことは合理的な戦略でもあります。

---

#### 3-2-1. ワクワク・直感の重視

多くの参加者が、「直感」「ワクワク」「心が踊る」という言葉を用いていました。これらは一見すると曖昧な概念ですが、共通しているのは「自分の内側の反応」を重視している点です。

従来のキャリア判断では、年収、安定性、社会的評価、昇進可能性など、外部指標が基準になりがちでした。しかし参加者の発言では、「楽しそうかどうか」「自分が納得できるかどうか」が強調されています。

直感とは、論理的な思考を経ずに瞬時に下される判断のことです。心理学的には、これまでの経験の蓄積が無意識レベルで統合されて出てくる反応とされています。つまり、直感とは「何も考えていない」状態ではなく、経験の集積の結果です。

ワクワク感も同様です。それは単なる感情ではなく、自分の価値観や関心と対象が一致したときに生じる身体的反応です。参加者の中には、「多様な可能性を予測してワクワクする方へ直感に従って動く」と述べた人もいました。これは、未来の選択肢を外部から与えられるのではなく、自分の内側の反応で選び取る姿勢を示しています。

重要なのは、直感を「唯一の判断基準」にすることではなく、「判断の重要な要素」として位置づけている点です。時間が有限であるという自覚も語られており、「速く動く」「やらないことを決める」という言葉も併存しています。つまり、内面コンパスは衝動的な行動ではなく、限られた時間の中で最適な方向を選ぶためのフィルターとして機能しています。

---

#### 3-2-2. 楽しさを動力にするキャリア観

もう一つ顕著だったのは、「楽しさ」をキャリアの中心に置く姿勢です。

「楽しい仕事をやっているのか」「楽しさをメトリック（評価軸）にできないか」といった発言がありました。ここでの楽しさは、娯楽的な意味ではありません。自分が没頭できる状態、エネルギーが湧いてくる状態を指しています。

登壇者の一人は、「戦略企画よりも場を使う仕事の方が楽しかった」と述べました。社会的に評価されやすいポジションよりも、自分が輝ける場を選ぶという判断です。別の登壇者も、「楽しくないのにしがみついている自分に気づいた」と語っています。楽しさを動力にするキャリア観の特徴は、次の三点に整理できます。

1. 持続可能性を重視する
2. 他者への貢献と両立する
3. 成長と結びついている

まず、楽しさは持続の条件です。嫌々続けるよりも、楽しいから続けられる。その結果としてスキルや経験が蓄積されます。

次に、楽しさは他者への貢献と対立していません。参加者の多くが、「目の前のお客様に喜んでもらう」「みんなに笑顔でいてほしい」と述べています。自分が楽しいと感じる行為が、他者の価値創出と結びついている点が特徴です。

さらに、楽しさは成長と結びついています。「死ぬまで成長し続ける」「できることを増やしていく」という発言は、楽しいことに取り組む中で能力が拡張されるという前提を示しています。

これは、従来の「苦勞しなければ価値がない」という価値観とは対照的です。ある登壇者が述べたように、「人生をわざわざ苦しくする仕事をしなくてもよい」という視点は、多文化時代のキャリア観の転換を象徴しています。

---

#### 小括：内面コンパスは不確実性時代の合理性

不確実性が高い環境では、外部基準はすぐに変わります。企業の評価制度、市場のニーズ、技術トレンドは流動的です。その中で持続的に動くためには、自分の内面コンパスを持つことが合理的な選択になります。

ワクワクや楽しさは、軽い感情ではなく、方向性を示すセンサーです。それを無視するのではなく、丁寧に観察し、言語化し、行動に変換することが、多文化時代のキャリア形成の一つの鍵となります。

次節では、この内面コンパスがどのように「越境＝関係性の拡張」と結びついているのかを整理します。

### 3-3. 越境＝関係性の拡張

本セッションにおいて「越境」という言葉は、単に海外で働くことや英語を使うことを意味していませんでした。むしろ、参加者の対話から浮かび上がったのは、「関係性の拡張」としての越境です。

異なる文化、異なる価値観、異なる前提を持つ人々と接続すること。その接続の中で、自分の価値観が更新され、キャリアの選択肢が広がる。多文化時代のキャリアとは、まさにこの関係性のネットワークの中で形づくられていくものだといえます。

---

### 3-3-1. 多文化は「違いの共創」

参加者の発言には、「いろんな文化を持った人との関わり」「そこから生み出されるもの」「多様な価値観を認める」といった表現が多く見られました。ここでの多文化は、単なる共存ではなく、「違いを前提とした共創」を意味しています。

共創とは、異なる立場や視点を持つ人々が、対話を通じて新しい価値を生み出すプロセスです。大学生にも分かりやすく言えば、「違うからこそ、面白いものが生まれる」という考え方です。

例えば、「ろう文化の受容とろう者社会との真なる協働」という具体的な回答がありました。これは、単に多様性を認めるという抽象的な姿勢ではなく、異なる文化やコミュニティと実際に協働し、新しい価値を生み出そうとする意志を示しています。

また、「出会う人や自分を取り巻く環境によって想像つかない方向に変わる」という表現は、関係性がキャリアの方向性を変える力を持つことを示しています。これは、キャリアを「個人の能力」だけでなく、「関係の質と広がり」で捉えていることの表れです。

多文化を「違いの共創」と捉える視点には、二つの前提があります。

第一に、自分の前提が絶対ではないと認めること。

第二に、違いを脅威ではなく、可能性と捉えること。

この姿勢があるとき、越境はリスクではなく、学習の機会になります。

---

### 3-3-2. 言語の壁と心理的壁

一方で、越境には現実的な障壁も存在します。その代表例が言語です。参加者の中には、「言語の壁に対して苦手意識がある」「英語から逃げない」といった発言もありました。

言語は、多文化接続の最も分かりやすいハードルです。しかし、対話の中で繰り返し語られたのは、「言語そのもの」よりも「言語に対する恐れ」の方が大きな壁であるという認識でした。

ある登壇者は、英語が話せないという理由で自ら壁を作っていたと振り返りました。しかし実際に一歩踏み出してみると、周囲は必ずしも拒絶していなかったという体験を語っています。ここで重要なのは、言語能力の不足よりも、「拒絶されるかもしれない」という想像が行動を止めていた点です。

この構造は、多くの参加者の回答にも重なります。「自分が壁を作らないことが大事」「オープンマインドでいられるか」といった言葉は、心理的壁の存在を自覚していることを示しています。

心理的壁とは、次のようなものです。

- 失敗したらどうしようという不安
- 自分には無理だという自己限定
- 周囲からどう見られるかという恐れ

これらは、物理的な障害よりも強力に行動を制限します。多文化時代における越境は、言語スキルの向上だけでは不十分であり、心理的壁を認識し、乗り越えることが必要です。

また、参加者の中には、「自分を好きになること」「相手を好きになること」と述べた人もいました。これは、自己受容と他者受容が越境の基盤であることを示しています。自分を否定している状態では、他者との違いも脅威に感じやすくなります。

言語の壁は、技術や学習で一定程度克服できます。しかし心理的壁は、内省と経験の積み重ねによってしか弱まりません。本セッションで繰り返し強調された「まず入ってみる」「対話する」「小さく試す」という行動は、この心理的壁を下げる実践でもあります。

---

#### 小括：越境は能力より姿勢

多文化時代のキャリアにおいて、越境は不可避です。しかしそれは、必ずしも海外赴任や転職といった大きな変化を意味しません。

- 異なる価値観の人と対話すること
- 自分とは違うコミュニティに参加すること
- 新しいテーマに関心を持つこと

これらもまた越境です。

参加者の対話から見えてきたのは、「越境は能力の問題よりも姿勢の問題である」という点でした。違いを恐れるのではなく、学習の機会と捉える姿勢。自分の壁を疑う態度。相手を理解しようとする余裕。

この姿勢があるとき、関係性は拡張し、キャリアの可能性も自然と広がっていきます。

次節では、この越境志向と並行して語られた「学習と自己更新の継続」というテーマを整理します。

### 3-4. 学習と自己更新の継続

参加者の対話を通じて一貫していたのは、「学び続けること」への強い肯定でした。単発のスキル習得ではなく、自己更新を前提としたキャリア観が共有されていました。

「死ぬまで成長し続ける」「自己研鑽」「やり続ける」「できることを増やしていく」といった言葉は、単なる前向きな表現ではなく、多文化×AI時代を生き抜くための前提条件として語られています。

---

#### 3-4-1. 死ぬまで成長

「死ぬまで成長」という言葉は印象的でした。これは誇張ではなく、「完成しない前提」を受け入れていることの表れです。

従来のキャリア観では、ある程度の年齢やポジションに達すると、「安定期」に入るといったイメージがありました。しかし今回の対話では、50代での転職や博士課程への挑戦、未経験分野への再挑戦といった例が語られています。

成長を「若手の特権」とせず、人生全体のテーマとして捉えている点が特徴です。

この姿勢には、三つの背景があります。

第一に、不確実性の常態化です。環境が変わり続ける以上、知識やスキルは固定資産ではなく、更新が必要なものになります。

第二に、多文化環境への適応です。異なる前提を持つ人々と関わるためには、自分の価値観やコミュニケーション様式も変化させる必要があります。

第三に、AIの進展です。AIが代替できる領域が拡大する中で、人間側も進化し続けなければ、相対的価値は低下します。

参加者の発言には、「目の前のことをしっかりやる」「問い続ける」「経験を価値に変える」といった地道な表現が多く見られました。これは、派手な成功よりも、継続的な更新を重視する態度を示しています。

成長とは、肩書きの上昇だけではありません。価値観の深化、関係性の拡張、視野の広がりも含まれます。今回のセッション自体が、成長機会の一つとして機能していたといえます。

---

#### 3-4-2. AI との役割再分配

学習と自己更新の文脈で避けて通れないのが、AIとの関係です。

登壇者の一人は、「パワーポイントや文章作成のスキルはAIがやってくれる」と述べました。これは、単なる技術的利便性の話ではなく、役割の再分配を意味しています。

従来、人間が担ってきた「整理」「要約」「翻訳」「構造化」といった作業の多くは、AIによって補完・代替されつつあります。その結果、人間が集中すべき領域が再定義されています。

今回の対話から見えてきた再分配の方向性は、以下の通りです。

- AIに任せられるもの：
  - 情報整理
  - 文書作成の下書き
  - データ分析の一次処理
  - 翻訳・要約
- 人間が担うべきもの：
  - 一次情報の取得（現場体験、対話）
  - 意味づけと価値判断
  - 関係性の構築
  - 直感や創造性を伴う発想

参加者の中には、「AIを活用しながら好奇心を中心に据える」と述べた人もいました。これは、AIを脅威ではなく拡張装置として位置づける姿勢です。

役割再分配の核心は、「何を省くか」を決めることにあります。ある参加者が「やらないことを決める」と述べたのは、この文脈と重なります。時間は有限であり、AIに任せられることは任せ、人間ならではの価値に集中する。その選択が、自己更新の効率を高めます。

また、AIの進展は「HOWからWHAT・WHYへ」という重心移動を促します。HOW（どうやるか）の部分が自動化されるほど、WHAT（何をやるか）とWHY（なぜやるか）の重要性が増します。これは、内省やパーパス形成が重要視された理由とも整合します。

#### 小括：更新し続ける存在としてのキャリア

学習と自己更新を前提とするキャリア観は、完成形を目指すのではなく、変化し続ける存在として自分を捉える姿勢です。

- 成長は一時的な成果ではなく、プロセスそのもの
- AIは競合ではなく、役割再設計の契機
- 更新はスキルだけでなく、価値観や関係性にも及ぶ

多文化時代のキャリアは、「安定した完成形」ではなく、「更新し続ける動的な構造」として理解する必要があります。

## 4. 「いまここからできること」の構造分析

本セッションの最後に問われたのは、「グローバルなキャリアの可能性を踏まえて、いまここからできることは何か」という問いでした。壮大なビジョンではなく、具体的な一歩に落とし込むことが意図されていました。

これまでの対話を通じて繰り返し語られたのが、「心理 OS の更新」というメタファーです。これは技術的な比喻でありながら、キャリアを考える上で非常に示唆的な概念です。

---

### 4-1. OS 更新というメタファー

OS とは、本来「オペレーティング・システム (Operating System)」の略で、コンピュータ全体の動作を管理する基盤ソフトウェアのことです。スマートフォンでいえば、iOS や Android がそれにあたります。アプリをどれだけ入れ替えても、OS が古いままだと全体の動作は最適化されません。

これを人間に当てはめたのが、「心理 OS」という考え方です。

心理 OS とは、自分が世界をどのように解釈し、どのような前提で判断しているかという「ものの見方の枠組み」を指します。例えば、

- 失敗は避けるべきものだ
- 安定が最優先である
- 英語が話せなければグローバルには行けない
- 肩書きがなければ評価されない

といった無意識の前提が、心理 OS にあたります。

今回の対話では、「壁は自分が作っている」「素直になる」「直感を信じる」といった言葉が出ました。これらは、OS レベルの更新を示唆しています。

アプリ（スキルや資格）を増やすだけでなく、OS（前提や価値観）を更新することが、いまここからできることとして語られていました。

---

#### 4-1-1. 心理 OS とは何か（大学生向け補足説明）

大学生にも分かりやすく説明すると、心理 OS とは「自分の中にある当たり前の集合体」です。

例えば、「いい会社に入ることが成功だ」という前提を持っている人と、「自分が納得できることをするのが成功だ」という前提を持っている人では、同じ出来事を経験しても意味づけが変わります。

前者は転職をリスクと捉えるかもしれませんが、後者は挑戦と捉えるかもしれません。つまり、出来事そのものよりも、OS が判断を決めています。

心理 OS は、これまでの家庭環境、教育、文化、社会経験などによって形成されます。多文化時代とは、異なる OS を持つ人々が出会う時代でもあります。その中で、自分の OS が唯一絶対ではないと気づくことが、越境の第一歩です。

更新とは、これまでの前提を一度疑い、再選択することです。

- 本当にそれは絶対なのか
- それは誰の価値観なのか
- いまの時代にも通用するのか

こうした問いを持つこと自体が、OS 更新のプロセスです。

---

#### 4-1-2. 価値観の言語化

OS を更新するために不可欠なのが、「価値観の言語化」です。

価値観とは、自分が何を大切にしたいかという基準です。しかし多くの場合、それは明確に言葉になっていません。「なんとなく大事」「なんとなく違和感がある」という感覚のまま放置されています。

登壇者の中には、数か月にわたる内省プログラムを通じてパーパス（目的）を言語化した人がいました。その結果、肩書きや安定への執着を手放す決断ができたと言っています。

参加者の回答にも、「問い続ける」「自分が楽しいと感じることは何か」「やらないことを決める」といった表現が見られました。これらは価値観の輪郭をはっきりさせる作業です。

価値観を言語化することで、次の三つの効果が生まれます。

1. 意思決定が速くなる
2. 外部評価に振り回されにくくなる
3. 他者との協働がしやすくなる

特に多文化環境では、価値観が異なることが前提になります。そのとき、自分の価値観を言葉で説明できることは、対話の出発点になります。

また、AI 時代においては、「何をやるか」よりも「なぜやるか」が重要になります。HOW は AI が支援できますが、WHY は人間が決める領域です。その WHY を支えるのが価値観です。

---

#### 小括：更新は小さな一歩から

「いまここからできること」として語られたのは、派手な挑戦ではありませんでした。

- 自分を知る
- 素直になる
- 小さく踏み出す

- 楽しい方向に寄せる
- やらないことを決める

これらは一見地味ですが、心理 OS の更新に直結する行動です。

OS 更新は一度で完了するものではありません。経験を積み、内省し、言語化し、再び行動する。この循環を回し続けることが、多文化時代のキャリア形成の基盤となります。

## 4-2. やること・やらないことを選択

心理 OS を更新することが「内側の準備」だとすれば、次に問われるのは「外側で何をするか」です。本セッションの対話では、やることを増やすこと以上に、「やらないことを決める」ことの重要性が繰り返し語られました。

多文化×AI 時代においては、可能性は無限に広がります。しかし、時間とエネルギーは有限です。そのため、選択と集中の設計こそが、キャリアの質を左右します。

---

### 4-2-1. コンフォートゾーンから出る

コンフォートゾーンとは、自分が安心して行動できる心理的な領域のことです。大学生にも分かりやすく言えば、「慣れていて、失敗のリスクが低い場所」です。

例えば、

- いつものメンバーとだけ話す
- 得意分野だけを続ける
- 英語を使わなくて済む仕事を選ぶ
- 批判されない範囲で動く

これらはすべてコンフォートゾーンに留まる行動です。

今回の参加者の発言には、「未経験の環境にあえて飛び込む」「コンフォートゾーンを抜ける」「英語から逃げない」といった言葉が多く見られました。これは、越境を単なる理想ではなく、具体的な行動として捉えている証拠です。

コンフォートゾーンを出ることは、不安や違和感を伴います。しかし、登壇者の語りからも明らかのように、成長や新しい可能性はその外側にあります。

重要なのは、いきなり大きな挑戦をすることではありません。小さな越境で十分です。

- 新しいコミュニティに一度参加してみる
- 異なる職種の人と話してみる
- 普段使わない言語で一文書いてみる
- 自分の意見を一度外に出してみる

この「小さな一歩」が、心理的壁を低くします。

また、コンフォートゾーンを出ることは、単なる勇気論ではありません。AIの進展により、HOW（やり方）の不安は軽減できます。例えば、英語メールはAIで下書きできる、プレゼン資料はAIで構成できる。その分、人間は「一歩踏み出す勇気」に集中できます。

つまり、コンフォートゾーンを出ることは、心理的挑戦でありながら、技術的補助によって実行可能性が高まっているのです。

---

#### 4-2-2. やらないことを決める

一方で、参加者の中には「やらないことを決める」という発言もありました。これは非常に重要な視点です。

多文化時代は、選択肢が爆発的に増える時代です。副業、オンライン学習、海外案件、スタートアップ、コミュニティ活動など、可能性は無限に広がっています。しかし、すべてを追うことは不可能です。

やらないことを決めるとは、以下を意味します。

- 自分の価値観と一致しない活動を減らす
- 他者の期待だけで動く仕事を見直す
- AIに任せられる作業を手放す
- 「なんとなく続けていること」を問い直す

これは、心理OSの更新とも直結します。肩書きや世間体への執着を手放すことは、やらないことを決める作業でもあります。

登壇者の一人は、「HOWで稼ぐ時代は薄れ、オリジナルなものに集中する」と述べました。これは、やることを増やすのではなく、集中対象を絞るという意味です。

時間が有限であるという前提を受け入れることが、選択の基盤になります。「速く動く」という発言も、単なる焦りではなく、限られた資源を意識した行動設計といえます。

やらないことを決めることは、消極的な選択ではありません。それは、自分のエネルギーを守るための戦略です。

---

#### 小括：選択はキャリアの質を決める

多文化×AI時代のキャリアは、「可能性の拡張」と「選択の明確化」の両輪で成り立ちます。

- コンフォートゾーンを出て可能性を広げる
- やらないことを決めてエネルギーを集中する

この二つを往復することで、キャリアは徐々に自分らしい形に整っていきます。

「いまここからできること」とは、壮大な転職や海外移住ではなく、日々の選択の質を変えることです。

### 4-3. 経験の資産化

本セッション全体を通じて繰り返し語られたキーワードの一つが、「経験を価値に変える」という表現でした。多文化×AI時代においては、単にスキルや資格を積み上げることに、「経験をどう扱うか」がキャリアの質を左右します。

ここでは、経験を資産（将来の価値を生み出す源泉）として捉える視点を整理します。

---

#### 4-3-1. 一次情報とは何か

登壇者の一人は、「パワーポイントを上手に作ることよりも、面白い一次情報を持っていることが重要になっている」と述べました。この発言は、AI時代の本質を突いています。

一次情報とは、自らが直接体験した生の情報のことです。例えば、

- 新興国の現場で見た光景
- 異文化の中で感じた孤独や違和感
- 組織の中で味わった理不尽さ
- 顧客との対話で得た本音
- 失敗や挫折の体験

これらは、インターネット検索や生成AIでは再現できません。AIは既存の情報を整理・統合することは得意ですが、「まだデータ化されていない体験」は持ち得ません。大学生にも分かりやすく言えば、一次情報とは「自分の目で見て、自分の身体で感じたこと」です。教科書やSNSで知ったことは二次情報ですが、実際に現場に行って得た感覚は一次情報です。

多文化時代においては、この一次情報が競争優位の源泉になります。なぜなら、異なる前提を持つ人々と対話する際に、「自分の体験」が説得力を持つからです。

例えば、「ろう文化との協働」というテーマも、机上の知識ではなく、実際に関わることで初めて深まります。その体験は、単なる知識ではなく、独自の視点として蓄積されます。

---

#### 4-3-2. 経験→意味→価値への転換

しかし、経験はそれだけでは資産になりません。重要なのは、「経験を意味に変え、価値へと転換するプロセス」です。

ある登壇者は、事故や挫折を「思った以上のキャリアの起点」と再定義しました。別の登壇者も、組織での違和感をきっかけに、自分の価値観を言語化しました。これらは、単なる出来事を「意味づけ」することで資産化した例です。

このプロセスは、三段階で整理できます。

1. 経験する（体験の蓄積）
2. 振り返る（内省し、意味を与える）
3. 他者に伝える（価値として共有する）

例えば、英語環境で引きこもった体験は、そのままでは失敗談です。しかし、「壁は自分が作っていた」という気づきに変換された瞬間、それは他者にとっても示唆を持つ価値になります。

また、「目の前のお客様に全力で向き合う」という発言も、日常業務を単なる作業ではなく、将来のキャリアに繋がる経験として再解釈しています。UX 検証という具体的な行為を、「自分の成長の材料」として位置づけ直しているのです。

この転換には、内省と対話が不可欠です。今回のセッションでは、AI による要約や可視化がその支援をしていました。自分の言葉が画面に映し出されることで、経験が構造化され、意味づけが促進されます。

さらに、経験を価値化するには、「選択」も必要です。すべての経験が同じ重みを持つわけではありません。どの経験を深掘りし、どの経験を手放すか。その選択が、個人ブランドや専門性を形成します。

---

#### 小括：経験は未来の原資

多文化×AI 時代において、スキルは陳腐化しやすくなります。しかし、一次情報としての経験は、時間が経つほど独自性を増します。

- 異文化での失敗体験
- 組織の理不尽さを乗り越えた経験
- 自分の価値観を問い直した時間
- 顧客と真剣に向き合った瞬間

これらは、振り返りと言語化を通じて、未来の原資になります。

「いまここからできること」は、特別な挑戦だけではありません。目の前の経験を、ただ流すのではなく、意味づけし、価値に変える意識を持つことです。

## 5. 経営・行政・金融リーダーへの示唆

本セッションで浮かび上がったインサイトは、個人のキャリア観にとどまりません。むしろ、経営・行政・金融のリーダーにとってこそ、示唆に富む内容でした。なぜなら、参加者の語りは「個人の努力論」ではなく、「環境設計が変われば行動が変わる」ことを示していたからです。

多文化×AI時代における競争力は、優秀な人材を「囲い込む」ことではなく、「自律的に更新し続ける人材が育つ環境を整える」ことにあります。その観点から、人材育成の再設計が不可欠です。

---

### 5-1. 人材育成の再設計

従来の人材育成は、スキル習得を中心に設計されてきました。プレゼンテーション技術、ロジカルシンキング、英語力、データ分析など、明確に測定可能な能力を高めることが主目的でした。

しかし本セッションで語られたのは、「心理 OS の更新」「価値観の言語化」「内省の時間」といった、より深い層の能力です。これらは一見すると抽象的ですが、不確実性が高い時代においては、スキル以上に重要な基盤になります。

---

#### 5-1-1. スキル研修から内省設計へ

参加者や登壇者の語りから明らかになったのは、転機の多くが「内省の機会」から生まれているという点です。

- 数か月にわたるパーパス形成プログラム
- 問いを中心にした対話型セッション
- 異質な人との対話による価値観の揺らぎ

これらは、単なる知識提供ではなく、「自分を問い直す場」の設計です。

経営・行政・金融のリーダーにとって重要なのは、社員や職員が内省できる時間と空間を意図的に確保することです。具体的には、

- 業務から切り離された対話型ワークショップ
- 他部署・他業種との混成セッション
- AIを活用した振り返り支援ツール

といった仕組みが考えられます。

内省は個人的な行為に見えますが、組織として設計可能です。むしろ、設計しなければ日常業務に埋もれて機会は失われます。

スキル研修が「やり方 (HOW)」を教えるものであるならば、内省設計は「なぜやるか (WHY)」を掘り下げるものです。AIがHOWを補完する時代において、WHYを明確にする機会の価値は高まります。

---

### 5-1-2. 越境機会の制度化

もう一つの重要な示唆は、「越境は偶然に任せるべきではない」という点です。

登壇者の多くが、海外経験や異動、異文化接触といった越境体験を通じて価値観を更新しています。しかしそれらは、必ずしも本人の努力だけで実現したものではありません。組織の配置、制度、プロジェクト機会があってこそ実現しています。

多文化時代の競争力を高めるためには、越境を個人の勇気任せにせず、制度として組み込む必要があります。

例えば、

- 異部署ローテーションの促進
- 海外拠点との短期交流プログラム
- 異業種連携プロジェクトへの参画
- 社外コミュニティ活動の推奨

などが挙げられます。

重要なのは、「安全に失敗できる環境」を整えることです。越境にはリスクが伴います。評価が下がるかもしれない、成果が出ないかもしれない。その不安がある限り、挑戦は抑制されます。

評価制度や人事制度を見直し、「挑戦自体を評価する」文化を育てることが不可欠です。

---

#### 小括：人材を“育てる”から“育つ環境をつくる”へ

本セッションの対話から得られた最大の示唆は、キャリアは個人の努力だけで完結しないという点です。

- 内省の場
- 越境の機会
- AIを活用した振り返り
- 挑戦を許容する評価制度

これらが組み合わさることで、個人は自律的に更新を続けられます。

経営・行政・金融リーダーに求められるのは、「優秀な人材をどう管理するか」ではなく、「自律的に進化する人材が生まれる環境をどう設計するか」という問いへの答えです。

### 5-3. 多文化組織運営の実践課題

多文化×AI時代におけるキャリアは、個人の問題にとどまりません。それは組織運営の在り方とも直結しています。多様な価値観や背景を持つ人々が共に働く環境では、単に制度を整えるだけでは十分ではありません。

本セッションの対話から見えてきたのは、多文化組織において特に重要となる二つの実践課題です。それが「心理的安全性」と「分断の再接続」です。

---

### 5-3-1. 心理的安全性

心理的安全性とは、「自分の意見や疑問を安心して表明できる状態」を指します。心理学者エイミー・エドモンドソンが提唱した概念で、チームの生産性や学習効果に大きな影響を与えるとされています。

大学生向けに言えば、「間違えても否定されないと感じられる雰囲気」です。

今回のセッションでは、登壇者が自身の挫折や迷いを率直に語りました。事故、組織不適合、キャリアの停滞など、必ずしも成功とは言えない経験を共有しました。この姿勢自体が、心理的安全性の土台を作っています。

参加者の回答にも、「自分を好きになること」「相手を好きになること」「人の話に耳を傾ける余裕」といった表現がありました。これらは心理的安全性の構成要素です。

多文化組織では、価値観や前提が異なるため、誤解や摩擦が起きやすくなります。そのとき、発言が否定されたり、意見が軽視されたりすると、対話は止まります。対話が止まると、学習も止まります。

経営・行政・金融のリーダーに求められるのは、心理的安全性を「空気任せ」にしないことです。

具体的には、

- 会議で意図的に異論を歓迎する
- 若手や少数派の発言機会を確保する
- 失敗を責めるのではなく、学習機会として扱う

といった設計が必要です。

心理的安全性は、甘さではありません。むしろ、厳しい環境でこそ必要な基盤です。多文化環境での挑戦や越境は、不安や失敗の可能性を伴います。その挑戦を支える土壌がなければ、越境は掛け声で終わります。

---

### 5-3-2. 分断の再接続

多文化組織のもう一つの課題は、「分断」です。

分断とは、立場や価値観の違いが固定化し、相互理解が進まない状態を指します。世代間、部門間、本社と現場、国内と海外、健常者と障害者など、分断の軸は多様です。

本セッションで象徴的だったのは、「違う世界にヒュッと飛び込む」「今まで出会わなかった人と話す」といった行動が、分断を溶かすきっかけになっていたことです。

分断は、意図せず生まれます。同質的な人々とだけ交流していると、自然と視野が狭まります。ある参加者は、「気づいたら同質的な人たちの集まりにいた」と述べました。この気づき自体が、分断の認識です。

再接続とは、単に交流イベントを増やすことではありません。違いを「修正すべきもの」と捉えるのではなく、「共創の資源」と捉える視点転換が必要です。

具体的な実践としては、

- 異部門混成チームの編成
- 社外コミュニティとの定期的な接点
- テーマ型プロジェクトへの自由参加
- AIを活用した意見可視化

などが考えられます。

特にAIは、分断の再接続において有効なツールになり得ます。今回のセッションでも、参加者の意見をリアルタイムで可視化することで、「自分だけではない」という共通認識が生まれました。可視化は、見えない溝を埋める第一歩です。

分断を放置すると、組織は静かに硬直します。一方、違いを意図的に接続すると、新しいアイデアや価値が生まれます。多文化時代の組織運営とは、この再接続の設計とも言えます。

---

#### 小括：多文化組織は「対話設計」が鍵

本セッションの対話は、単なる個人の気づきにとどまりませんでした。多文化組織においては、

- 心理的安全性を意図的に設計すること
- 分断を認識し、再接続の場をつくること

が不可欠であることを示唆しています。

多様性は自然発生的に価値を生むわけではありません。対話と設計があって初めて、違いは資源になります。

### 5-3. 多文化組織運営の実践課題

多文化×AI時代におけるキャリアは、個人の問題にとどまりません。それは組織運営の在り方とも直結しています。多様な価値観や背景を持つ人々が共に働く環境では、単に制度を整えるだけでは十分ではありません。

本セッションの対話から見えてきたのは、多文化組織において特に重要となる二つの実践課題です。それが「心理的安全性」と「分断の再接続」です。

---

#### 5-3-1. 心理的安全性

心理的安全性とは、「自分の意見や疑問を安心して表明できる状態」を指します。心理学者エイミー・エドモンドソンが提唱した概念で、チームの生産性や学習効果に大きな影響を与えるとされています。

大学生向けに言えば、「間違えても否定されないと感じられる雰囲気」です。

今回のセッションでは、登壇者が自身の挫折や迷いを率直に語りました。事故、組織不適合、キャリアの停滞など、必ずしも成功とは言えない経験を共有しました。この姿勢自体が、心理的安全性の土台を作っています。

参加者の回答にも、「自分を好きになること」「相手を好きになること」「人の話に耳を傾ける余裕」といった表現がありました。これらは心理的安全性の構成要素です。

多文化組織では、価値観や前提が異なるため、誤解や摩擦が起きやすくなります。そのとき、発言が否定されたり、意見が軽視されたりすると、対話は止まります。対話が止まると、学習も止まります。

経営・行政・金融のリーダーに求められるのは、心理的安全性を「空気任せ」にしないことです。

具体的には、

- 会議で意図的に異論を歓迎する
- 若手や少数派の発言機会を確保する
- 失敗を責めるのではなく、学習機会として扱う

といった設計が必要です。

心理的安全性は、甘さではありません。むしろ、厳しい環境でこそ必要な基盤です。多文化環境での挑戦や越境は、不安や失敗の可能性を伴います。その挑戦を支える土壌がなければ、越境は掛け声で終わります。

---

### 5-3-2. 分断の再接続

多文化組織のもう一つの課題は、「分断」です。

分断とは、立場や価値観の違いが固定化し、相互理解が進まない状態を指します。世代間、部門間、本社と現場、国内と海外、健常者と障害者など、分断の軸は多様です。

本セッションで象徴的だったのは、「違う世界にヒュッと飛び込む」「今まで出会わなかった人と話す」といった行動が、分断を溶かすきっかけになっていたことです。

分断は、意図せず生まれます。同質的な人々とだけ交流していると、自然と視野が狭まります。ある参加者は、「気づいたら同質的な人たちの集まりにいた」と述べてました。この気づき自体が、分断の認識です。

再接続とは、単に交流イベントを増やすことではありません。違いを「修正すべきもの」と捉えるのではなく、「共創の資源」と捉える視点転換が必要です。

具体的な実践としては、

- 異部門混成チームの編成
- 社外コミュニティとの定期的な接点
- テーマ型プロジェクトへの自由参加
- AIを活用した意見可視化

などが考えられます。

特にAIは、分断の再接続において有効なツールになり得ます。今回のセッションでも、参加者の意見をリアルタイムで可視化することで、「自分だけではない」という共通認識が生まれました。可視化は、見えない溝を埋める第一歩です。

分断を放置すると、組織は静かに硬直します。一方、違いを意図的に接続すると、新しいアイデアや価値が生まれます。多文化時代の組織運営とは、この再接続の設計とも言えます。

---

#### 小括：多文化組織は「対話設計」が鍵

本セッションの対話は、単なる個人の気づきにとどまりませんでした。多文化組織においては、

- 心理的安全性を意図的に設計すること
- 分断を認識し、再接続の場をつくること

が不可欠であることを示唆しています。

多様性は自然発生的に価値を生むわけではありません。対話と設計があって初めて、違いは資源になります。

## 6. 結論：再接続の意味と次の一步

本セッションは、「多文化時代のキャリア」というテーマを掲げながら、最終的には「再接続」という言葉に収束しました。ここでの再接続は、単なるネットワーキングや情報交換ではありません。自分と世界、自分と組織、自分と他者との関係を、もう一度結び直す行為でした。

---

### 6-1. 再接続とは何だったのか

再接続とは、まず自分の内面との再接続です。日々の業務や役割に追われる中で見失いがちな、「本当に大事にしたいこと」「やりたいこと」「違和感の正体」に立ち戻ることです。内省やパーパスの言語化は、そのための具体的手段でした。

同時に、再接続は世界との再接続でもあります。グローバルとは遠い場所ではなく、異なる前提を持つ他者との関係性の中にあります。違いを恐れるのではなく、共創の資源と捉えること。心理的安全性を土台に、分断を再び結び直すこと。これが多文化時代の再接続の姿でした。

そして第三に、再接続は「自分の経験との再接続」でもあります。過去の失敗や挫折を、単なるマイナスではなく、意味ある物語として再解釈すること。それによって、経験は資産へと転換されます。

---

### 6-2. キャリアは設計か、生成か

本セッションの登壇者4名の語りは、明確なメッセージを含んでいました。それは、キャリアは完全に設計できるものではない、ということです。

事故、異動、海外、組織との葛藤。いずれも計画外の出来事でした。しかし、振り返ったとき、それらは「思った以上のキャリア」を形づくる要素になっていました。

ここから導かれる問いは、「キャリアは設計か、生成か」というものです。

設計とは、あらかじめ決められた道筋を描き、その通りに進むことです。一方、生成とは、出来事に応答しながら形が立ち上がっていくことです。

多文化×AI時代においては、環境の変化が激しく、設計通りに進む保証はありません。そのため、キャリアは「設計図」よりも「応答の連鎖」として理解する方が現実的です。

ただし、生成には軸が必要です。その軸が、価値観であり、内面コンパスであり、心理OSです。内省によって軸を明確にし、小さな越境を重ね、経験を資産化する。その循環が、生成型キャリアを支えます。

---

### 6-3. 次の一步を持ち帰るということ

本セッションのゴールは、「具体的な未来への一步」でした。世界を変える壮大な目標ではなく、いまここからできる行動です。

参加者の回答には、次のような一歩が挙げられていました。

- 未経験の環境に飛び込む
- 英語から逃げない
- やらないことを決める
- 目の前の顧客に全力で向き合う
- 直感を信じて動く
- 対話を続ける

これらは小さな行動です。しかし、小さな一歩が積み重なることで、心理 OS は更新され、関係性は拡張され、キャリアは生成されます。

多文化時代のキャリアは、正解を探す旅ではなく、問い続ける旅です。本セッションで共有されたのは、その問いを持ち帰る勇気と、動き続ける覚悟でした。

再接続とは、外の世界を変える前に、自分の内側と向き合うこと。そして、その内側から出てきた一歩を、実際の行動へと変えることです。

その一歩が、やがて組織を、社会を、そして自分自身の未来を形づくっていきます。