

総論



人生100年時代に
向けて

第1回

人生100年時代に不可欠な 人生戦略：ライフシフト



多摩大学大学院教授・研究科長、株式会社ライフシフト CEO

徳岡 晃一郎

1957年生まれ。東京大学教養学部卒業。オックスフォード大学経営学修士。日産自動車人事部、欧州日産、フライシュマンヒラード・ジャパン パートナーを経て現職。『40代からのライフシフト』、『MBB:「思い」のマネジメント』（東洋経済新報社）など著書多数。

ライフシフトとは何か？

人生100年時代が始まっている。リンダ・グラットンが2016年に出版した『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）』がその草分けと言える。すでに日本人の平均寿命は、男性で81歳、女性で87歳を超えている。今後は医療の進歩や健康への意識、食の改善などによって、筆者のように現在60代前半の人は、50%の確率で90代前半まで生きるとも言われる。50代より若い世代にとって人生100年はまさにリアルなのだ。

こうした高齢化社会の現実が迫る中で同時進行しているのが少子化だ。少子化ゆえに年金原資の積み立てが不足し、年金制度に頼れない高齢者世代がどんどん出てくる。一時期、世間をにぎわせた老後資金200万円不足問題。その絶対額はともかく、年金だけでは暮らしていけないのはすでに常識である。人生の終わりが延びるにつれて貯金が心もとなくなってくるし、社会から孤立する独居老人リスクも高まっていく。

それゆえ人生100年時代とはイコール、現役で80歳まで働き、社会とのつながりを保ち続けたいといけない時代なのである。極力、健康寿命を延ばし、生活費に困らない人生を送るためには、せめて80歳までは働かなくてはならない。60歳定年で、あとは80歳の寿命までは余生を過ごす

いうわけにはいかない時代になった。

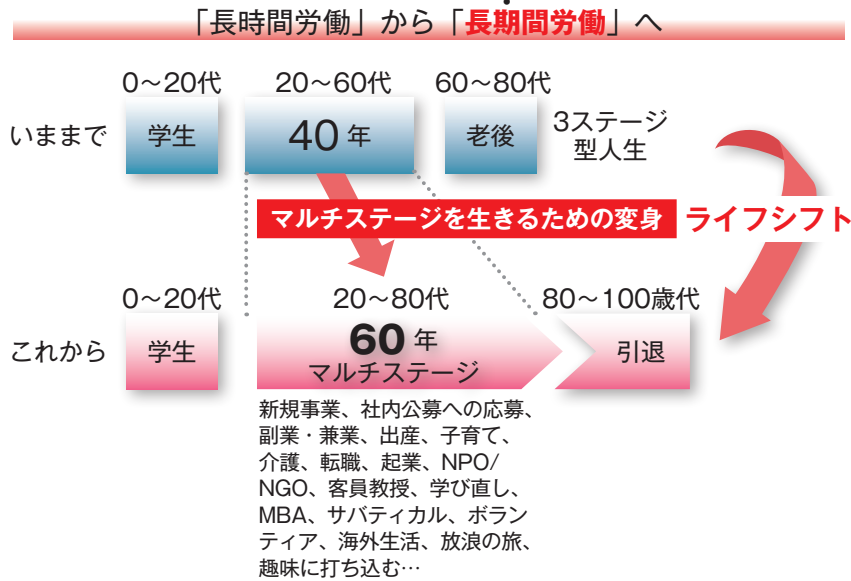
最近周りにも多く見られる元気なお年寄りたちを見て、それが可能な時代が来ていることを実感している読者も多いだろう。そう、人生100年時代に、80歳まで現役で頑張れる生き方を構築していくこと。それがライフシフト、人生設計戦略の大転換なのだ。

リンダ・グラットンによれば、従来の人生80年の時代の人生設計戦略は3ステージ型であった。すなわち、20代前半までの学生生活。20代から60歳定年までの勤務期間。そして60代から80代までの余生の3ステージだ。この型では、20〜60代の勤務期間に集中して（日本の場合は終身雇用型で）必死に働き続けることがモデルだった【図表1】。

これに対して、人生100年時代は、余生を楽しむ期間を同じ20年と想定すると、勤務期間だった40年が20〜80代までの60年に延びてしまう。60代で定年した後、何もしなければ、40年間も生き延びるだけの蓄えはなくなるし、健康や社会的つながりも維持できない。一方で、20〜60代までの40年間についても1社で終身雇用というわけにいかない。雇用延長があったとしても60代で定年はやってくるし、AIがリードするデジタル時代では、仕事そのものが変わってしまうので、40年間も同じ仕事に就いていられる可能性はどんどん低くなる。

それゆえ、リンダ・グラットンが主張するのがマルチステージ型の人生戦略だ。マ

【図表1】 人生100年時代のマルチステージ型人生戦略



マルチステージ型の人生戦略では、20〜60代の40年間に起きるであろう環境変化に合わせ、人生を長く楽しく生き延びることを目的とした生き方がカギとなる。働くだけでなく、子育てもたっぶり行い、共稼ぎでも家庭とのバランスを重視できる。また1社ありきということではなく、例えば、転職経験・副業経験も楽しめるし、学び直しに何度も挑戦するゆとりもできる。海外へしばらく放浪の旅に出て英気を養う休職制度（サバティカルリープ）も活用で

【図表2】 いろいろ楽しめるマルチステージ型の人生



なぜ今ライフシフトなのか？

しかし、こうした現実を直視できている人はまだまだ少ない。大企業のサラリーマンを見てみると、「逃げ切りの50代、揺れ

きるようになるだろう。このように人生設計の戦略を大きく転換できるようになり、それによって80歳まで現役でいる力をつけて、人生100年時代に備えていく。これがライフシフトなのだ【図表2】。

40代、不安な30代」といった現象が見られる。改正高年齢者雇用安定法によって、65歳まで働く権利を有する労働者だが、50代社員は、65歳までしがみついても、それなりに仕事をやるモードだし、40代はそうした50代を見て、それなりに行けるのか、もつと自らの人生を積極的に作るべきなのか、脂の乗った時期でもあり、真剣に問いに向き合うことができずに揺れ、悩んだまま50代に突入していかうとしている。80歳まで働かざるを得ないことに気づいている30代は、あと50年もどうやって稼げばいいのか全く想像がつかず大いなる不安を抱えている。

このようなどつちつかずの状態では、80歳までの現役力を保つのは難しい。会社に頼らず自分の柱を打ち立てたり、多様な経験をしたり、海外に羽ばたく学びをしたり。そんなマルチステージを活用して80歳現役力を構築していく人生戦略をいち早く実践できなければ、組織にぶら下がるだけの社員、いわゆる「年だけ重ね社員」になってしまう。不幸にも、人手不足もあって、日本には大企業を中心にまだまだ昭和の時代の終身雇用の人事評価・採用制度が色濃く残っている。どつちつかずに迷っていたとしても、そこに安住することができてしまうのだ。

こうしたどつちつかずで80歳現役の人生戦略へ踏み切れない社員を抱えている企業では、決してイノベーションは起きないだ



ろう。グローバル化やダイバーシティの活用もできないだろう。マルチステージ型とは人生を積極的に作っていくということでもあり、迷ってしがついていく受け身の社員では、切磋琢磨が起きない。そんな状態では、寿命は勝手に100歳まで延びていく中で、一人ひとり豊かな100年人生を失うし、日本企業もどんどん高齢化し活力を失いグローバル競争から脱落する。

令和の時代の幕開けとともに、人生戦略の大転換、ライフシフトを我々は真剣に受け止めるべきだろう。人生100年時代とともにスタートした令和の時代では、昭和・平成の残滓^{ざんし}である「終身雇用」という、人には優しいが決定的に時代遅れのコンセプトに、人も企業もしがみつかわけにはいかない。

ライフシフトを楽しむための 知の再武装

そのカギを見出すためには、どういう日本社会を構築していくのかを考えなくてはならないだろう。高齢者が30%以上になり、地方の過疎化が急速に進む日本社会にあっても、企業がイノベーションを起こしグローバル市場で勝ち続けられる、そんな社会を構築していく必要がある。

高齢化と人口減少に直面する日本でも、まだまだ創造的な社会として、たとえゆつくりとではあっても発展し続けるためにはどうしたらいいのだろうか？ そのためには、やはり一人ひとりが企業にしがみつ

ことをやめねばなるまい。不安がつてばかりいて何もしない受け身の状態を脱しないといけない。そして積極的に自分の人生を拓く意志を持たなくてはならない。

そのために必要な視点は環境変化への対応力だ。これから確実なのは2つしかない。人生が長くなることと、デジタルの発展による社会の変化のスピードアップだ。長い人生の中で変化の大波がいくつも来ることになる。そのたびに私たちは対応を迫られる。ライフシフトの本質とは人生の変化対応力なのだ。こうした人生の変化対応力の高い国民が多くなればなるほど、イノベーションの高い国や企業になっていくはずだ。

そういう意味では、「キャリア自律」と「人材の流動化」がカギになる。キャリアを会社任せにせず、自分自身でビジョンを持って会社の枠に囚われずに切り拓いていくことをキャリア自律という。滅私奉公、長時間残業をしていては無理だ。人材の流動化とは1社に留まらない自由な働き方（リンダ・グラットン^①の言うエキスプローラー的な人生設計）の実践であり、企業の人事戦略や、国や自治体の政策に負う面も大きい。中途採用の積極化、社員を定年まで縛り付けない人事政策、地方や中小企業への転職インセンティブなどが必要になる。

個人の側がキャリア自律できるようにするための条件は、自身の成長を真剣に考える社員自身の態度だろう。それを筆者は終身にわたる知の創造のプロセスであると考

え、「終身知創」と名付けている。終身知創の意識を持つて、一人ひとりが明確な時代認識のもと、次の時代の自らのウリ（強み）になる「知」を作り続けること。それがライフシフトの本質である変化対応力の基盤となるわけだ。企業は終身雇用ではなく、社員に対して、終身にわたって成長し続ける意識を持たせ、場を用意していくことが重要になる。終身雇用に代わる令和の時代の人への優しさでもある。

人間だれしも今が一番大事で、今の仕事にのめりこむし、そこで悪戦苦闘したり一喜一憂せざるを得ず、それがいつしか喜びにも転嫁しやすい。そしていつしか近視眼的で「いま・ここ・わたし」にしか関心の持てない「目の前症候群」に陥っていく。それでは次の時代への変化対応力は身につかない【図表3】。

筆者は『40代からのライフシフト』という本を昨年著したが、その中でライフシフト実践者9名をロールモデルとしてインタビューした。その彼女ら共々の共通項は下記のような点だった。

- ・自分の人生を大事にして見つめていきたい
- ・人生を通じてやりたいことに賭けていきたい
- ・社会とつながって貢献し続けたい
- ・自分の持続的な成長を楽しみたい
- ・いろいろなことに挑戦し続けたい
- ・などだ。そして常に次の自分の可能性を

【図表3】目の前の生活に釘付けにならない！

	仕事	自分
長期	未来の仕事を考える これからも価値ある仕事、AI時代の仕事とは？	将来の自分づくり 成長意欲を落とさず 60歳以降の力を蓄える
短期	今で精いっぱい 慣れた仕事が安心 新しい挑戦は柄じゃない	目の前バイアス 今さら自己投資？ 家族の世話や プライベートも忙しい

【図表4】80歳まで現役力を保つための変身資産

1	オープンマインド	ポジティブマインドセット
		未来への思い
		チャレンジ精神
2	知恵	知識・スキル
		経験の幅
		教養
3	仲間	親しい友人
		ビジネスネットワーク
		ソーシャルネットワーク
4	評判	発信力
		共感力
		独自コンテンツ
5	健康	運動
		食事・睡眠
		こころ

それらは、

- ① オープンマインド・変化を受け入れ楽しむ精神力や未来への思いが、どうしても避けられない生物学的な老いを乗り越える力となる
- ② 知恵・知識・スキルや経験、そして時代を見る目としての教養を磨くことは知の再武装の要諦
- ③ 仲間・親しい友人や家族、ビジネス上の人脈やビジネスとは関係のないソーシャルな人脈を持つてば持つほど出会いとチャンスに恵まれる
- ④ 評判・自分のウリをうまくデザインし、的確に伝え共感を得るためには、知のパッケージングと信頼の確保が重要
- ⑤ 健康・タフでしなやかな体力と心を持たなければ長続きしない

これらの変身資産を知の再武装を通じて着実に積み重ねることで、どんな変化の大波が来ても自分のやりたいことを見出し、自分の人生をプロアクティブ（前向き、積極的）に創っていく基盤と意欲が形成される。それは田坂広志多摩大学大学院名誉教授の指摘する「精神の基礎体力」すなわちアスリートが徹底的に鍛える基礎体力に相当する、年齢に負けないスタミナに通じる。よりよい世の中のためのイノベーションを巻き起こしていく気高い精神的パワーにもなっていくものである。単なる生活費稼ぎではなく、より気高い人生を生きていく精神性をも磨きつつ、楽しい100年人生を送ってほしい。

見つけるべく学ぼうとしている。それを「知の再武装」と名付けた。変化のスピードは速くどんなに最新の知もすぐに陳腐化してしまうのが現代だ。ましてや大学卒業後、何の勉強もしないなければ、企業内では通用しても世間で通用する知のアップデートはできていないはずだ。それではキャリア自律に向き合っているとは言えず、ライフシフトはできない。

知の再武装のための手段はいろいろある。副業や兼業も世間を見るにはいいし、マルチスキル化するために敢えて転職することも選択肢だ。パラレルワークも効果的だ。大学院で学び直すことは自分の知の確認とアップデートを体系的にできる。筆者

の関わる「ライフシフト大学」でも多くの社会人が自分のキャリア自律へ向けて学んでいる。このように人生を知の再武装の連続、終身の学びのプロセスとして考えるのが終身知創であり、もはやこれは単なるコンセプトではなく現実と言えよう。

100年人生のベースを作る 変身資産

知の再武装に取り組む過程で、より効果的にライフシフトにつなげるためには、意識して「変身資産」を蓄積していくことが望ましい。変身資産とはライフシフト時代に身に着けるべき変化対応力の5つの要素である【図表4】。