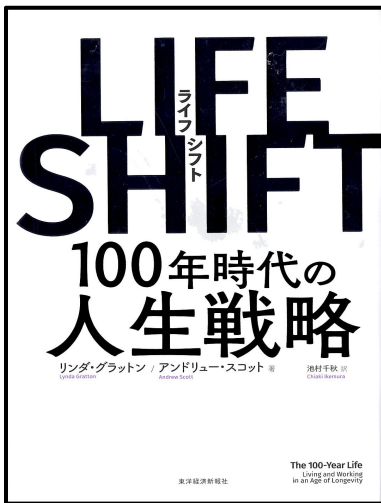


# 「LIFESHIFT/100年時代の人生戦略」 要約 (2/4)



リンダ・グラットン/アンドリュースコット 共著 / 池村千秋 訳

東洋経済新報社

2016年11月第1刷発行

2021年10月19版発行

ページ数・399



リンダ・グラットン は、イギリスの組織論学者、コンサルタント、ロンドン・ビジネス・スクールの管理経営学教授及び彼女自身の組織行動論

【図解:3分で解説】「ライフシフト」のまとめと感想 (neuro-educator.com)

お金偏重の人生を、根底から変える。  
成長至上の次に来る、新しい生き方。

目次

日本語版への序文

序章 100年ライフ

第1章 長い生涯

第2章 過去の資金計画

第3章 雇用の未来

## 第4章 見えない「資産」

## 第5章 新しいシナリオ

第6章 新しいステージ

第7章 新しいお金の考え方

第8章 新しい時間の使い方

第9章 未来の人間関係

終章 改革への課題

## 第4章 見えない「資産」

### お金の換算できないもの

お金は確かに重要だが、ほとんどの人はそれ自体を目的としていない。私たちがお金を稼ぐのは、それと交換にさまざまなものが得られるからだ。やさしい家族、素晴らしい友人、高度なスキルと知識、肉体的・精神的な健康に恵まれた人生、それらはすべて無形の資産だ。無形の資産と有形の資産とを完全に切り離せるわけではない。むしろ、有形の資産は無形の資産の形成を支え、無形の資産が有形の資産を支えている。良い人生をおくりたいければ、有形と無形の両方の資産を充実させ、バランスを取り、相乗効果を生み出す必要がある。

### 人生の「資産」を管理する

あなたはおそらく、友人関係や知識や健康を「資産」と考えた事はないだろう。資産とは、ある程度の期間にわたり恩恵を生み出せるもののこと。長い人生を生きる人にとっては、資産管理が大きな課題となる。資産はしばらく存続する可能性がある半面、たいてい何らかの形で価値が下落していく。資産には慎重なメンテナンスと投資をする必要がある。友情や知識は一夜にして消失はしないが、十分な投資を怠ったり、友達と連絡を取らず、知識をリフレッシュしなければ、いずれは価値が下がり、ついに消失してしまうだろう。

### 無形資産を計測できるか？

有形の資産は定義したり、測定したり、値段を付けたり、譲渡もしやすい。無形の資産は物理的な実体がないため価値を測定したり、売買することは難しい。とはいえ、比較的測定しやすいものもある。健康や活力、スキル、知識はテストや認定書などで証明でき、またそれらは言葉で表現できるが、暗黙知は言葉で表現できないので測定が難しい。もっと大切な人間関係、友情を測定することは難しい。それでも、ネットワーク分析により、人的ネットワークの規模、多様性、強さ、向上しているか、悪化しているかを把握する試みはある。友人と歩いた距離、会話した時間など日常の行動を計測するオグメンテッド・テクノロジー (Augmented Reality・AIによる拡張現実) の急速な進歩が無形の資産を計測することが可能になるだろう。増えているか、減っているかという

(要約中に感じたことを付記しました。)

### \* 見えない資産

無形の資産は脳内資産とも呼べる。脳の発達と共に増大し、脳機能の低下とともに減少、消滅する。盗まれることもなく、模倣されることもない。

### 年賀状の枚数

e-mailアドレス件数

e-mail発着件数

電話発着件数

同窓会出席回数

交友継続年数

外出・会食頻度

読書時間

クラブ・協会継続年数

漠然とした評価しか出来ないもの、教育のように他人との客観的な比較ができるものもあれば、幸福度のように比較できないものもある。主観的な性格をもつ無形の資産は、値段をつけて売買することは常に難しい。

### 市場で売買できない資産

無形の資産の中には、もっと重い価値があり、値段を付けて売買できないものがある。80歳のときに一生の友人を「購入」することは出来ない。市場で売買できない無形の資産は、計画や投資がひときわ難しい。無形の資産への投資は、撤回可能性も代替可能性もない。外国に移り住むとき、住宅を売って、移住先で買う事はできるが、古い友人を売って、新しい友人を買うことは絶対出来ない。自分のスキルの価値が落ちたとしてもそのスキルを売って、新しいスキルを買うことは出来ない。そのため、無形の資産への投資は慎重におこなう必要がある。

### 無形の資産の価値とは

ハーバード大学の「グラント研究」は1938年から40年にハーバード大学を卒業した268人の男性を75年間追跡調査したものである。この研究によれば、人生に満足している人に共通して際立っている要素の一つは生涯を通じて、深く強力な人間関係を築いている事だった。幸福を支える柱は二通りある。一つは愛(利他)だ、もう一つは愛(利他)をないがしろにしない生き方だ。

経済学に「イースタンのパラドック」というのがある。これは豊かな人ほど幸福な傾向にあるが、国の平均所得と国民の平均的な幸福度の間には相関関係がないというもの。無形の資産をお金で直接買うことが出来ないにしても、お金があり、経済的に安定している必要がある。お金は持っていたほうが良いのは当然として、お金が無形の資産を支えるだけでなく、無形の資産が金銭的資産づくりを支える面も持っている。

### さまざまな無形の資産

無形資産に分類できる可能性のある要素は多い。美貌、容姿、一般知識、健康、遺伝子、生育環境、人格特性……。人の運命は、多くの遺伝的・先天的な要素の影響を受ける。ここでは、本人にとってどうしようもない先天的な要素以外について考える。長寿化との関係を基準にこれらの要素を3つのカテゴリーに分類した。

1. 生産性資質・・・スキル、知識
2. 活力資産・・・肉体的、精神的な健康と幸福
3. 変身資産・・・多様な人脈、好奇心、新進性

最後の変身資産はこれまでの人生ステージではあまり必要ではなかった。しかし、マルチステージの人生では非常に重要になる。企業も、組織もどのような選択をすべきかを考える必要がある。

### 1. 生産性資質

生産性資産は、仕事の生産性を高め、所得とキャリアの見通しを向上させる。それは、長年かけて身につけたスキルと知識だ。知識を蓄えるには、相当な時間をつぎ込まなくてはならない。教育を受けたり、特定分野の仕事で実践を通じて学んだり、コーチやメンター、同僚の話を聞いたりする必要がある。労働市場の状況が変わり、新しいスキルの習得が求められたり、そのペースが加速していることを考えると、この種の資産の価値は大きい。どの分野にどのスキルと知識を身に付けるかが重要になる。

### 学習と教育の投資効果

アメリカの22歳の大卒者は年平均で年3万ドルの収入を得るが、非大卒者は年平均1万8千ドルにすぎない。所得の格差はその後人生でさらに広がる。40代半ば、大卒者の年平均所得が8万ドル近くなのに、非大卒者は3万ドル。この投資利益率はインフレ率を入れても15%になる。20世紀の間に、アメリカ人の平均就学年数は7年から14年に伸びた。大卒者が珍しくなくなっている状況で、テクノロジーの進歩がさらに進めば、長くなった人生の一部の時間で大学院に進もうとする人が出てくる。それが労働市場での差別化要因になりうる。しかし、投資顧問業者の顧客への告知文言を借りれば「過去の結果が未来の結果を常に保証」するわけではない。

未来が過去の延長線上にあるとは限らない。スキルと知識の獲得に関する「なに」、「いつ」、「どのように」が大きく変わることは間違いない。

人生を100年とすると一生の間に87万3千時間をもっていることになる。

何らかの専門的技能を習得するには1万時間が必要と言われるが、これだけの時間を持っていれば、生涯に複数の専門技能を学ぶことは不可能ではない。

### どのような知識が価値をもつのか？

南アフリカの故ネルソン・マンデラは「教育は世界を変える最も強力な武器だ」と喝破した。マンデラに従えば、学習の対象として選ぶべきは、自分が情熱を燃やせて、興味と関心を持つことができ、しかも、所得が確保できそうな分野である。それは可能なのか？

いま最も注目を集めているのは、機械学習と人工頭脳の進歩だ。これらの分野で、大きな進歩が実現した時にも価値を失わないのは、どんなスキルや知識なのか？

一般論としては教育と学習と研修がキャリアを後押しする方法は3つある。

1つは、新しいアイデアと創造を育むのを助けること。

もう1つは、人間ならではのスキルと共感を発揮できるようにすること。

残りの1つは思考の柔軟性と敏捷性など、あらゆる分野で通用する重要で汎用性のあるスキルを育むことだ。

### なにを、どのように学ぶか？

これらのスキルも人工頭脳が担うという人もいる。実際にIBMの人工頭脳「ワトソン」は詳細ながん診断ができる。これは、診断に人工頭脳を使えるようになり、医療従事者に求められるスキルの中身が変わると見た方がいい。情報を取り出すスキルでなく、高度な直感的判断力、対人関係、チームのモチベーションの向上、そして意思決定に関わるスキルが重要になる。教育の現場では、デジタルテクノロジーを用いた教育が紙の教科書と教室の授業に取って変わった時、教師に強く求められるには、共感、モチベーション、励ましなどの繊細な対人間関係のスキルだ。

専門性を高めることは必要不可欠だし、その経済的価値は高い。

しかし、1つの分野の専門技能の習得だけで、おそらく長い勤労人生を維持できない。新しいテクノロジーが登場するペースの速さを考えれば、どの専門技能もいずれ時代遅れになる可能性は高い。そこで、勤労人生の途中で専門分野を変更しなければならないケースが増える。

学校教育は次第に、あらゆることの土台になる分析能力や思考の原則を構築していく場(哲学的思考の場)になっていく。

人間ならではのスキル、共感、意思決定能力などの重要性が高まる一方、新しい状況に合わせたリベラルアーツ・教養教育がきわめて大きな経済的価値を生む可能性があるという。また、科学、テクノロジー、工学、数学の教育が重要だという人もいる。ここでは二者択一的に考える必要はない。

### 経験学習

学び方も大きく変わる。とくに「経験学習」の比重が大きくなるだろう。実際の活動を通して学習することだ。インターネットとオンライン学習が発展して、単純な知識なら誰にでも簡単に獲得できるようになるからだ。知識の量ではライバルと差が付かず、その知識を使ってどういう経験をしたかで差がつく。

### 仲間

スキルと知識の習得は個人的なもののように思える。実際に、卒業証書は個人の能力を証明する。しかし、どの知識を習得し、どのくらい生産性を発揮できるかは、他の人の影響を受けて決まる面が大きい。生産性を高めるために、チームとしての取り組みが必要とされる。大きな経済的価値を生む複雑な課題を実行するプロセスは、他の人たちと相互依存関係が不可欠だ。きわめて高い生産性の持ち主は、他の生産性の高い人たちと一緒に活動しようとする。

### まわりの人の重要性

ハーバード・ビジネススクールのポリス・グロイスバーグの興味深い研究がある。ウォール街の投資銀行で働く1000人以上の花形アナリストを調べた。アナリストの生産性がすべてその人個人の知識によって決まるなら、その人がよその投資銀行に移籍しても成績は変わらないはずだ。それに対して、アナリストの成績が周囲の人たちに助けられているなら、移籍した後は成績が下がると予想できる。

「石の上にも3年」  
外国語の取得に  
必要な時間も  
1万時間と言われる。

哲学的思考とは  
論理的思考  
科学的思考  
深化志向思考  
意味論志向  
水平思考

哲学とは

考える技術  
考え方を考えること

禅問答では師匠の  
問いかけに対して  
公案(創意工夫)  
せよと言われる。

フランスの大学入学  
資格試験バカロレア  
の科目に哲学がある。

ピア(Pea)効果  
バディ(Buddy)  
朱に交われれば・・  
類は友を呼ぶ  
門前小僧知らぬ・・  
孟母三遷



調査の結果、アナリストの成績は移籍直後下がる傾向が見られた。彼らの成績は長期にわたって回復しない場合が多かった。

個人の知識が生産性と成果に転換される過程は、会社がもっている資源や組織文化など、その会社特有の要素の影響を強く受ける。ある人のスキルをどのくらい成果に転換できるかは、会社によって大きく異なる。だから、自分の知識を最大限生かしたければ、どの会社で働くかを慎重に選んだほうがいい。

アナリストが移籍しても成績が落ちなかったり、むしろ上昇したケースがある。例外なく、その場合はチームのメンバーと一緒に移籍していた。花形アナリストの多くはチームのメンバーと切り離されて、「スター」どころか「流れ星」のように輝きを失った。

重要なのは、小規模な仕事仲間のネットワーク、それも相互の信頼で結ばれた強力なネットワークだ。そのようなネットワークのメンバーは、互いに似たようなスキルと専門知識を持っている事が多く、職業上の成長を支えあうことができる。著者の一人グラントンはそれを「ポッセ」と呼んだ。ポッセをどうやって築けばいいのか。それは一朝一夕では築けない。自分と同様のスキルを持つ人たちと多くの時間を費やし、直接対面して会話する時間を割かなくてはならない。

## 評判

企業の価値の部分をお占めるのは、決して工場や店舗などの物的資本、目に見える有形の資産ではない。企業価値の多くは、ブランドや知的財産権など、目に見えない無形の資産が占めている。アップルのブランド価値は推定1000億ドルを大きく上回ると見られている。個人も同じだ。社会学者のリチャード・セネットはこう述べている。「中世の職人たちにとって、宗教上の義務以外で最も重要な課題は、職人としての高い名声を確立する事だった。さまざまな土地を渡り歩く金細工師などにとって、とくに重要だった。流しの職人は、仕事を得ようとする土地の多くでよそ者だからだ。」顧客は、評判のいい職人に依頼すれば、期待通りの品質の商品を得ることができた。

ブランドと評判の重要性は現代もかわらない。生産性資産を築く上で、高い評判を確立することの重要性は計り知れない。評判は無形の資産なので、投資をおこない、時間を費やさなければ獲得できない。それは長期にわたり価値をもたらす、売買の対象になり得ず、ときとして瞬間に毀損されることもある。いうまでもなく、ある人の評判を決めるのはまわりの人たちなのだ。

## 評判はどう形成されるか

評判は所属によって決まる面もある。出身校や勤務先の企業の評判が高ければ、その人が高い能力や信頼性の持ち主だというシグナルになり、特段の悪材料がない限り信頼してもらえる。中世の職人たちもそうだった。権威ある同業者組合に属していれば、地縁のない流しの職人でも信頼された。最初のうちは所属する集団の効果が大きい、次第に本人の行動に対する評価が評判を左右するようになる。基本的には本人の実際の行動なのだ。

まわりの人たちはあなたの何を見ているのか。どんなコミュニティでも全員が全員に注意や関心を払っているわけではない。たいていは一部の情報にだけ目を向ける。その際、人は自分の経験から直接情報を得る場合もあるが、他人の評価という間接情報で判断するが多い。

人はまわりの人たちに情報発信し、拡散し、増幅していく。人は自分の評判を自分ではコントロールできない。評判はコミュニティがその人に対していただく判断、評価、認識の枠内で形成される。その結果、評判は重要な無形の資産であると同時に、非常に重要な性格を持っている。それは、自らのこれまでの行動の産物であり、自らの生産性に大きな影響を及ぼすのに、自分ではコントロール出来ない。

ほかの業界に移ったりするとき、評判のよさはとりわけ大きな意味を持つ。個人が守備範囲を広げる際も評判は有益な資産の一つになる。新しい分野に移るときに役立つのは汎用的なスキル・知識と良好な評判の組み合わせだ。公正さ、誠実さ、実行力、柔軟性、信頼性に関する高い評判は、さまざまな役割や、職で価値がある。

ソーシャルメディアにより、私たちの言動は厳しい監視にさらされる。人生が長くなれば、評判を受ける年数も長くなる。長い人生のなかで、評判が築かれるだけでなく、評判が失われる危険もある。ソーシャルメディアは容赦なく、派手に人の評判を破壊する。そのダメージはさきざきまで引きずることもある。

\* ブランド形成  
の過程と同じ

行動経済学では  
シグナリングという

馬子にも衣装

## 2 活力資産

肉体的・精神的健康と心理的幸福度は、重要な無形の資産だ。よい人生の構成要素を尋ねられると、健康、友人、愛を挙げる人が多い。このような要素を「活力資産」と呼ぶことにする。

### 健康—脳は鍛えられる

長寿化といっても、だれでも当たり前長生きできるわけではない。寿命を伸ばす要因としては栄養状態の改善、医療テクノロジーの進歩、医療に回す経済力の向上などが挙げられる。長寿化の時代には健康の価値が一層大きくなる。50歳の時に病気で働けなくなることのダメージは寿命70歳の時代より、寿命100歳時代の方が大きい。

さまざまな研究によると、加齢により脳の機能が低下するペースは約1/3は遺伝子で決まるが、残りは生活習慣で決まる。具体的には、日々の行動、コミュニティとの関わり方、人間関係の強さ、肉体的健康、食事などが関係がある。

最近まで、加齢によって脳の機能は低下するとされていたが、科学界の考え方は変わりつつある。筋肉を鍛えるように、脳を繰り返し使用して、訓練を積めば、機能を高めたり、ダメージからの回復を後押しでき、使わなければ逆に次第に衰えていくという。

脳の機能低下を避けるために、体を動かし、食事は低脂肪食、野菜と果実油分の多い魚、オメガ3脂肪酸、ビタミンB12、知能トレーニング、頭脳エクササイズなどが有効とされている。

### バランスのとれた生活

活力の対極にある概念はストレスだ。ストレスによりさまざまな健康問題が生じている。WHOの調査によれば、「非常に苛酷に」もしくは「厳しい緊張のなかで」働いていると答えたイギリス人労働者の割合は、1980年以降増え続けている。

ストレスが深刻なダメージを与えている恐れがある。仕事上のストレスは心臓病のリスクを20%上昇させ、さまざまな心身の健康問題に関係するという。著者の調査によれば職場と家庭とはストレスでは完全に切り離せなくて、相互に伝播しあっているという。相互にいい影響もあれば、悪い影響もあるという。このテーマについて第9章で詳しく検討する。

### 自己再生の友人関係

同じような考え方を持つ仕事上の仲間で構成される「ポッセ(posse)」は、職業上の社会関係資本を築き、生産性を維持する助けになる。しかし、精神的健康と幸福度を維持し、活力資源の形成に役立つのは、前向きな親しい友人たちのネットワークだ。本書の著者の一人グラットンが、このような友人関係を「自己再生のコミュニティ」と呼んだ。

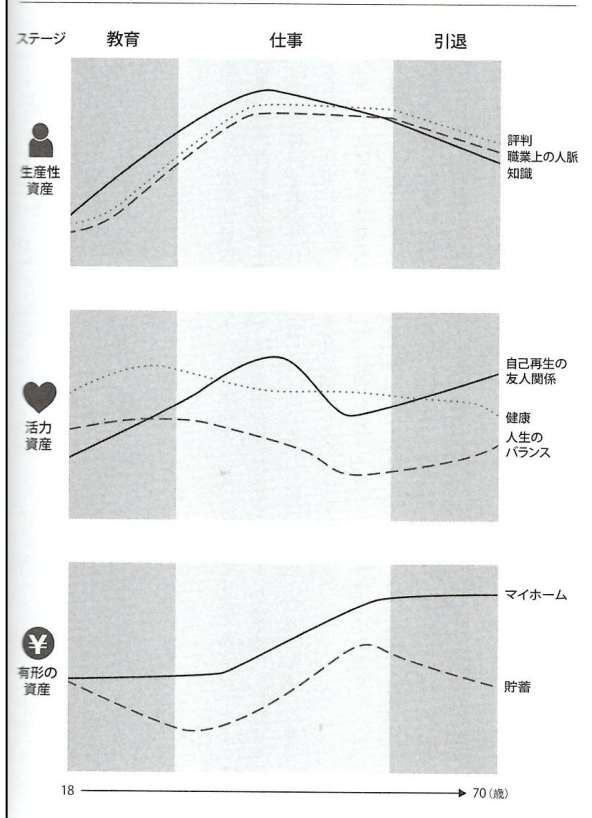
高齢になっても活力を保っている人たちのコミュニティでは、他の人との結びつきが強い人は、そうでない人と比較して活力があり、エネルギーで前向きな傾向が見られる。この種の人的ネットワークは長い年数をかけて作られる。幼い子供時代や、仕事に就いたばかりの頃は人間関係の形成が柔軟なころにまでさかのぼる。いくつもの糸をより合わせるような多面的な性格を持っている。相互に影響しあい、経験、情報を共有しているから、それらの関係が崩れたり、損傷を受けるとその打撃も大きく、落ち込む。100年ライフでは、感情のこもった強い友情を維持することは一層難しくなる。しかし、同時にその友人関係価値はますます大きくなる。

### ジャック(1945年生まれ)の無形の資産

私たちが生涯を通じて直面する大きな課題は、有形資産と無形資産をそれぞれ適切な水準まで高めることだけでなく、そのバランスも大切だ。人生が長くなるとその相互作用は複雑になる。無形の資産の状況を把握することが大切だが、その測定と評価がしにくい。無形の資産を金銭的価値で評価するのは難しいだけでなく、あまり意味もない。しかし、長い時間が経過して、増えたのか、減ったのかは評価できる。ジャックの生涯を通じて、有形と無形の資産がどのように増減するかをモデル化したものが下の図・4である。初期に生産性資産に投資する。スキルと知識を築き始める。仕事では職場の仲間とのコミュニティに加わり、同僚たちからメンタリングやコーチングを受ける。

- ・親の七光り
- ・家柄・伝統
- ・階級社会
- ・農業から工業化社会

図4-1 ジャックの「資産」の増減



実務に関する学習以外には、価値のある新しいスキルや知識にあまり投資しなくなる。多額にローンを組んでマイホームを買う。

仕事ステージの後半では社交の範囲が狭まり、バランスがくずれてくる。蓄えたスキル、知識は縮小していく。新しい考え方に触れる人的ネットワークも十分にない。縮小していく。

引退後は初期の仕事仲間や同僚に助けられて人的ネットワークは維持できた。蓄積したスキルや知識が有効な間に退職する。新しいスキルや知識の習得が必要とされない時代だった。住宅ローンの返済も終わり、老後の生活資金も蓄えられた。定年後は貯蓄は減少していくが、老後の生活には何も不安はなかった。ジャック(1945年生まれ)の老後は満足なものだった。

### 3ステージの人生で失われるバランス

ジャック(1945年生まれ)の人生は全体としては3つのライフステージが機能していたのは明らかだが、時期によって重視する要素が変わるため、すべての時期にバランスが取れていたわけではない。それがすべて本人の努力によるものとは決して言えない。ジャックは主として有形の資産を築くことに力を入れる。

無形の資産、子供の世話、地域コミュニティの付き合い  
それ等は伝統的な家族社会の妻が担っていた。夫婦の行動と意欲が一体となることでバランスが取れていた。しかし、夫婦の両方がキャリアを追求し、所得を得る家庭が増えると、家族のあり方に変化が生じる。無形の資産をどのように維持するかという問題が生じる。人生が長くなると最適な生き方は当然変わってくる。

#### 家族構成の変化

- ・三世大家族
- ・二世大家族(核家族)
- ・子離れ家族
- ・単身世帯(おひとりさま)

### 3 変身資産

100年ライフで有形と無形の資産のバランスを取ることが難しくとなれば、必然的にマルチステージの生き方が広がるだろう。それがどんなものかおおよその予測はできる。

最初の教育期間が長くなる可能性が高くなる。勤労期間が細切れ化する。私たちは無形資産として新たな「変身資産」と呼ぶべきものが必要になる。外的要因で否応なく変わらざるを得ない場合もある。また、自発的に変わろうとする場合もある。変化は難しく、大きな不安をとまなう。激しい変化ほど準備はできていない。変身資産はそうした変化のプロセスを助けるものだ。不確実性への対応能力を高める要素とも言える。

#### 変身願望の物語表現例

- ・シンデレラ/美女と野獣
- ・ローン・レンジャー/スーパーマン
- ・レ・ミゼラブル(ジャン・バルジャン)
- ・ディケンズの小説
- ・わらしべ長者
- ・鞍馬天狗/月光仮面

部族社会では、人生で移行を遂げる際に通過儀礼を経るケースがある。人類学者が使う用語に「ミリナリティ(liminality)」という言葉がそれである。以前の立場を失い、まだ新しい立場に移行していない段階の曖昧さや不確実さを意味する。そのような状態は居心地が悪い。古いアイデンティティは消え始めているのに新しいアイデンティティがまだ確立していないからだ。過去の安定は失われ、未来の成功も見えていない。

変身資産は、移行の不確実性とコストを減らし、成功の確立を高めるのに役立つ。ジャック(1945年生まれ)の世代は雇用主との「心理的契約」、終身雇用で、それが価値あるものとされた。

#### 多くの移行期を経験する

1980年代後半、雇用の流動性が大幅に高まった。企業は終身雇用を約束せず、働く方も柔軟な働き方を望むようになった。雇用主との契約は関係的契約から取引的契約に変わり、成果ベースの短期的なものになり始めた。雇用が流動的な時代に生まれたのはジミー(1971年生まれ)だ。ジミーの後の世代ジェーン(1998年生まれ)は雇用が勤務先だけでなく、業種もさらに流動的になっていく。



心理学と社会学の分野では、移行が成功する条件の研究結果、互いに関連する3つの要素を挙げている。第一に、自分自身についての理解だ。社会学者アンソニー・ギデンズがいう「再帰プロジェクト」だ。それは、「絶え間なく、自分の過去、現在、未来について考え続ける事。」第2は「活力と多様性に富む新しい人脈をつくること。」第3は「考えることより、行動し、新しい経験に対する能動的な姿勢。」

### 自分についての知識

生涯に多くの役割を経験するほど、一つの役割によってアイデンティティは決まらず、アイデンティティは丹念に作り上げるものになった。自分のことをよく理解し、よく学ぶためには、ほかの人たちに意見を求め、その意見について内省することが有効だ。自分と世界についての認識に新しい情報を加えるだけでなく、自己認識と世界の見方を変えることだ。その結果、自分自身についての理解が深まり、多様な要求と不確実性に対処する能力が高まる。

心理学者ロバート・キーガンによれば、人が大きく変わるのは、一歩下がって内省し、その結果に判断を下す時だという。行動の仕方やものの感じ方だけでなく、ものの知り方を変えるとき、何を知っているかだけでなく、どのように知っているかを変えるとき、変身は起きる。

心理学者ヘーゼル・キーガンとポーラ・ヌリウスがいう「ありうる自己像」への深い理解が、アイデンティティを主体的に作り上げる。ありうる自画像とは「未来に自分がどのような人間になる可能性があり、どのような行動をとる可能性があるか。」を表現したもの。希望の象徴にも避けるべき姿にもなる。

### 多様性に富んだネットワーク

ジャック(1945年生まれ)の準拠集団(みずからの価値観や判断に影響を及ぼす集団)は、生涯のほとんどの時期を通して変わらない。しかし、ジェーン(1998年生まれ)は、準拠集団、ロールモデル、比較対象とする人たちはたびたび変わる。このように視点が変わることは変身をする上で避けて通れない。

視点が変わるきっかけになるのは、それまでよりも広く多様性に富んだ人的ネットワークに触れる事だ。移行を遂げるにはどうしても交際範囲が変わらざるをえない。新しい人的ネットワークを築けば、古い友達の一部とは疎遠になることは避けられない。あなたのことを最もよく知っている人は、あなたの変身を助けるのではなく、妨げる可能性が最も高い人物なのである。その人たちにとって、あなたはこれまでの有力な無形資産の投資先だった。あなたは変身への抵抗を乗り越える「臨界点」に到達できるのだ。

新しい人的ネットワークでは新しい価値観、規範、態度、期待に触れられる。こうした多様性に富んだ新しい人的ネットワークは、前述のポッセや自己再生のコミュニティとは重ならない可能性が高い。重要なのは人的ネットワークで誰を知っているかが大切になる。しかし、意外に新しい職に関する情報は親しい友人から直接聞く事は少ない。むしろ、緊密な関係にない知人から寄せられる。

### 新しい経験に対して開かれた姿勢

過去に例のない大胆な解決策を受け入れる姿勢、古い常識ややり方に疑問を投げかけることをいとわない姿勢、画一的な生き方に異を唱え、人生のさまざまな要素を統合できる新しい生き方を実験する姿勢を持っていなくてはならない。ほかの人たちの生き方、働き方に興味を持ち、新しいことを試すときにつきものの曖昧さを嫌わない姿勢が必要だ。既存の行動パターンは、自分についての理解を深めたり、外的な要因の影響を受けることで崩れる。「ルーティン・バスタング(Lutin bursting型)にはまった行動の破壊」新しい学習のサイクルがここから始まる場合もある。

## 第5章 新しいシナリオ…可能性を広げる

100年ライフの大きな特徴の1つはライフスタイルと人生の道筋が多様になることだ。多様性の時代には決まったお手本はない。多様性の時代は未来の予測がつかないため、過度の楽観的なシナリオを描くか、過度の悲観的なシナリオを描きがちになる。悲観的な考え方をしすぎると、大切な選択をするに及び腰になってしまう。さらに大きく変化を遂げているだろう。未来に向けて適切な行動を取ろうと思うためには「ありうる自己像」について考えることが有効になる。自己効力感(自分ならできる、という認識)および自己主体感

ソクラテス

- ・汝自身を知れ
- ・凡人は「知らないこと」を自覚しない。知ろうともしない。
- ・非凡人は「知らないこと」、「わからないこと」を自覚して、知ろうとする。

西遊記の孫悟空

- ・釈迦の手の中
- ・井の中の蛙、大海を知らず。

- ・昨日の味方は今日は敵(敵は生き方が分かれる時に必然的に生まれるもの。)
- ・ロシアとウクライナの関係
- ・新しい葡萄酒は新しい革袋に

- ・人生塞翁が馬
- ・朝令暮改
- ・君子豹変す
- ・過ちをただすにはばかることなかれ
- ・深入経蔵知恵如海

- ・臥薪嘗胆
- ・石の上にも三年
- ・なくて七癖
- ・芸は身を助く

(みずから取り組むという認識)と結びついている場合に特に、効果が大きい。

### ジミー(1971年生まれ)が送ってきた人生

ジミーは親世代のジャック(1945年生まれ)の生き方を踏襲するつもりで働き始めたが、いまはそれに確信をもてなくなってきた。ジミーの40代半ばまでの人生は図・5-1にあるように4つの段階に分かれる。ジミーは21歳で大学を卒業し、IT業界の仕事に入った。26歳の時、別の業界のIT部門に転職した。その企業で出世し、マイホームを購入した。IT業務をアウトソーシング(外注)としてインドに移転する業務もした。アウトソーシングが順調に進んだことが、結果として自分のリストラになってしまった。2008年の金融危機(リーマンショック)の経済ダメージで自分にふさわしい就職先を探すのに苦労する。結果、フリーランスのIT専門家に転進する。2012年、経済が回復して求人も増えてきた。しかし、ジミーが就職を決めたのは650キロも離れた別の都市で、転居しなければならなくなった。

- ・核家族
- ・高学歴社会
- ・工業から商業化社会

### 40代半ばのジミーの「資産」

#### 生産性資産

大学時代に最初の投資を行い、テクノロジーについて学び、「トランスエックス社」に就職。ITシステムに習熟し、マネージメントを習得始める。その後、転職し「スマートバイ社」でもアウトソーシング市場と企業提携などの知識も習得。さらにその後の「SPG社」では新しく学ぶこともなく、スキルと知識は枯れていく。だが、ジミーは生産性資産を支える2つの重要な人脈を構築出来ていた。

#### 活力資産

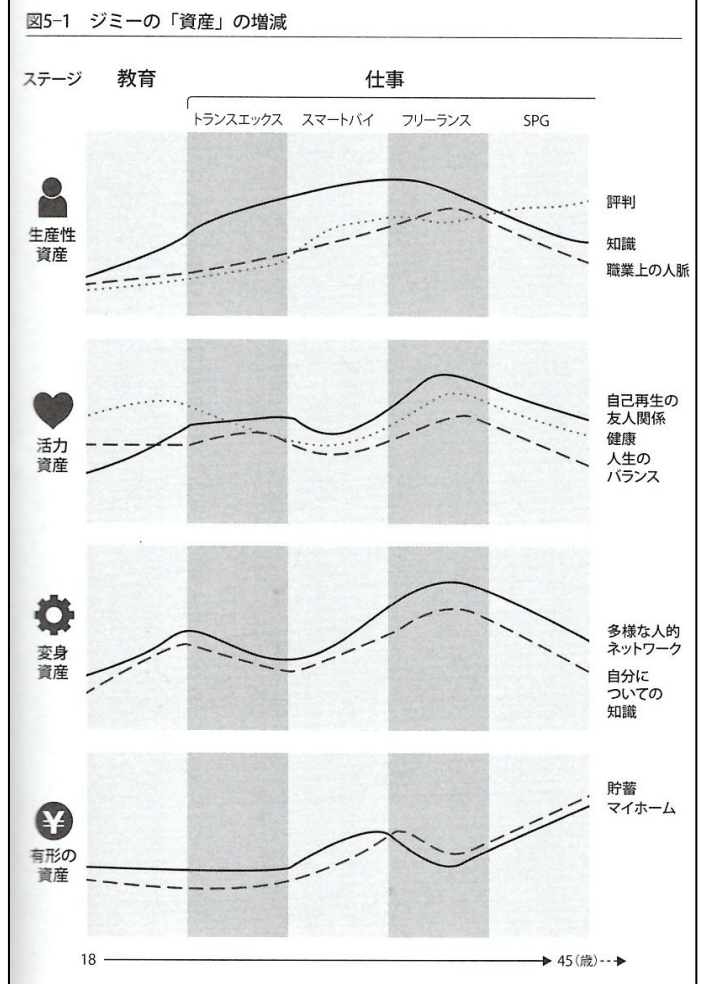
大学時代に自己再生の友人関係の基盤を作り、結婚し、子供もできる。子供の友達を中心に良好な近隣との付き合いが始まる。妻の両親が子育ての支援をして、妻はパートの仕事始める。夫婦とも充実した生活を送る。無形の資産に多くの投資が出来たジミーの2度目の転職後、夫婦は家庭に時間をかけられず、罪悪感を感じ、活力資産が減り始める。フリーランス時代にはバランスを取り戻す。しかし、遠方への転居をとまなう転職で、再び無形資産は減少に転じる。

#### 変身資産

ジミーは2つの時期に人的ネットワークの多様性を拡大させた。これらの時期にその外に、移行に役立つ能力を育ませる事が出来た。

#### 有形の資産

ジミーは大学の学費などの借金を抱えて仕事の世界に入る。ローンを組んで家を買ひ、所得の15%前後を貯蓄に回せた。フリーランスの時代は友達との付き合いを再開し、健康な生活をし、無形の資産は充実したが、有形の資産は大きく減少した。40代になって有形の資産はを再び築き始めるが、無形の資産は細っていく。今後どんな選択肢があるのか。



### 3. 0シナリオ

1つの選択肢は親世代のジャックの人生を送るというものだ。最初の学生時代の投資を頼りに、勤労人生を最後まで生き抜き、65歳で引退を目指すのである。2021年、スキルが陳腐化し、あまり貯蓄ができない。2031年、貯蓄も不足、無形資産も不足、将来が不安になる。年金制度も変わる。2041年、十分な給与を貰える職に就くのが困難になる。フルタイムの会社員として働くことを止める。思っていたよりひもじい生活をおくる羽目になる。

- ・三つ子の魂百まで
- ・蛙の子は蛙
- ・「赤信号皆で渡れば怖くない。」
- ・ヒュリスティックバイヤス
- ・安定した社会

### 3. 5シナリオ

ジミーのような運命を避けたいなら、まだ手遅れではない。長く生産的な人生を送るために、選択肢を検討し、意識的に選択をする必要がある。自己効力感と自己主体感を持たなければならない。そこには野心的なものもあれば、保守的なものもある。3ステージの人生に「0.5ステージ」を加える選択がある。ある程度の刷新と変化が求められるが、無形資産に大きな投資をしたり、変形資産を本格的に活用することまでは求められない。



ここに転機が訪れる。週1回、大学で夜間にITとマネージメントを教え始めた。大学からフルタイムのポストを提示され、それを受ける。所得は減るが、つましい生活になれば、貯蓄の取り崩しが遅くなり、目減りも少なくなる。70代になっても、仕事を続けられるという恩恵がある。既存のスキル、知識をいかすことができる。追加の0.5ステージは人生の付録程度の意味しか持たない。さらに人生が長くなれば、なるほど、投資不足が大きな問題となる。

#### 4. 0シナリオ

もっと積極的に変化を追求するシナリオも選べる。そのためには3.5シナリオよりも無形の資産に投資し、リスクを覚悟して行動し、多くの変化と変身を経験するという自己像だ。このシナリオが3.5シナリオと違うのは、早い段階で変化の必要性に気づき、まだ長い勤労人生が残っていて、変化にかける時間が十分にあることだ。

- ・ 鷹が鷹を生む
- ・ 梅檀は双葉より芳し
- ・ 藍は藍より出でて藍よりも濃い

#### ポートフォリオ型の新ステージ

2016年、ジミー（1971年生まれ）は45歳になっている。自分の人生と、自分を取り巻く世界について内省し、自分自身についての知識を深め、世界が大きく変わりつつあることを理解し始めた。将来の資金計画を計算すると、早い時期に引退すれば金銭的資産を十分に貯蓄できないとわかり、長く働くことが必要だと覚悟する。新しいスキルを習得すれば、業界の高成長分野に転進できる可能性が高いことに気付く。

ポートフォリオ  
Portfolio  
投資計画、投資方法  
投資先、投資配分  
などを分析、計画すること

いくつかの点で生き方と働き方を変え、スキルを高めなければならない。友人からは注目度の高い分野のスキルを磨くための研修プログラムに参加するように勧められる。会社からは研修費用を出してもらえないと分かる。この時、ジミーは勇気ある決断をする。向こう1年間、週2日の夜と隔週の土曜日に自費でプログラムを受講することにした。普段はオンラインで学習し、受講生同士でコーチしあったりする。余暇の時間を、娯楽でなく、自分を再創造するために使う。過酷な日々になるが、スキルを向上させ、モチベーションの高い人たちと知り合うことができる。最後には、業界で知られる資格認証を受け取る。

こうして思い切った投資をして、新しい資格を手にし、次に職を探し始める。3度目に転職したSPG社に入社したことを後悔して、同じ過ちを繰り返したくないと思い、次の就職には徹底した調査を始める。従業員の育成に不熱心な会社には就職しないことが譲れない線だ。

自分が一家の主な稼ぎ手となり、妻は伝統的な家族形態における主婦の役割を果たすことが当たり前になっていた。しかし、妻の話をよく聞いて、夫婦のあり方を大きく変更すべきだと思うようになった。夫婦は話し合いをして、共に働ける態勢を作る。

2021年、ジミー（1971年生まれ）は50歳になった。勤務先にIT企業はジミーの能力開発を重んじ、年に10日間を好きな内容の研修に使わせてくれた。おかげでこの10年間は毎年、能力開発に投資出来た。2021年、次の10年間の計画を検討すると、将来はさまざまな仕事のポートフォリオを築く必要があると思えた。

具体的には、投資の1つとして、上級レベルのプロジェクトメンバーの研修プログラムに参加すること。会社は年に2週間仕事を休んでこの研修に参加することを認めてくれた。さらに、ジミーは年に10週間、週末を返上し、現役プロジェクトマネージャーたちが集まる合宿セミナーにも参加する。世界をまたにかけてプロジェクトマネージャーの人的ネットワークも築き始める。

#### 2036年のジミー

ジミーは65歳になっている。夫婦ともに引退する気は全くない。プロジェクトマネージャーとして世界規模の組織で10年かけて人的ネットワークを築いたことが効を奏し、仕事には事欠かない。子供たちはすでに自立している。価値の高いスキルをもっているおかげで、刺激を味わえる仕事を得て、70代後半になってもまだ仕事の依頼がある。

ここで物を言うのは、早い段階で生産性資源と活力資源に投資したおかげで77歳まで働けることだ。勤労期間と引退期間の年数のバランスをとることによって、お金の面での見通しは改善する。

## 起業家型の新ステージ

ジミーにとって、もっと大きな決断をし、起業家になるという選択肢がある。2016年から、2年間、週末と休暇を費やして、起業に向けて準備するのだ。IT市場の状況をよく検討し、自分についての知識を築くことから始める。そこでジミーが連絡を取ったのは、昔のアウトソーシング先の関係者だ。昔の仕事仲間たちのオフィスを訪問し、どんな仕事をしているかを見学する。調べると自分の起業計画が有望に思えてくる。どのような事業が可能かを考えた結果大きな決断を下す。起業後に顧客になってくれそうな新興企業の集まる大都市に転勤させてもらう。起業家志望者を対象に訓練と創業資金を提供する政府プロジェクトの利用を考える。3年後の2019年、準備が実り始める。ジミーのシナリオの注目すべき点は、本人が計画し、準備した上で、この道を選択したことだ。企業の4年前に、有形の資産と無形の資産を整え始めた。多くの新興企業は破綻する。

そうならないように、変身資産を充実させて、多くの選択肢を確保し続けなければならない。不幸にも会社が倒産しても転身できるようなスキルを持つ必要がある。4. 0シナリオを実践するためには、現在の状況を把握し、待ち受けている未来を検討しなければならない。どのような選択肢を選んだ場合にどのような結果になるか予想できるようになる。ジミーは勇気をもって大きな変身を遂げ、自分を「再創造」させた。

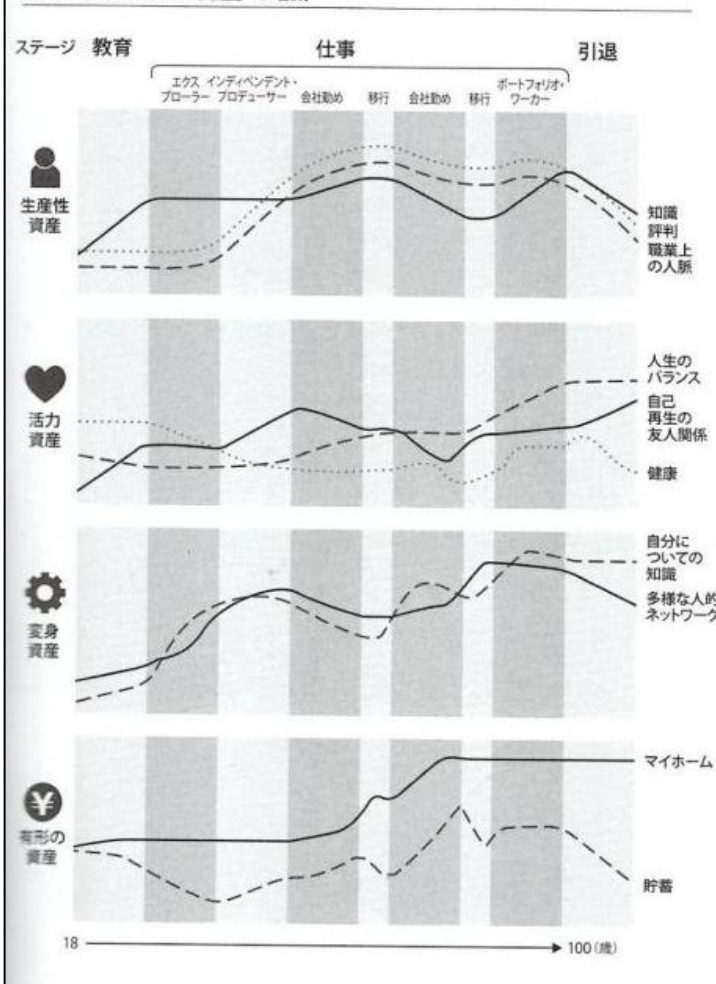
すべてが転身に成功するわけではない。運に恵まれない人、必要なスキルや人的ネットワークを築けなかった人、必要な時間や努力をつぎ込まなかった人もいる。成功を収めた人にとっては変化はストレスをとまなう試練と感ぜられるだろう。

## ジェーン(1998年生まれ)の人生のシナリオ

1998年生まれは、大人への道を踏み出したばかりだ。人生の道筋の柔軟性は高く、人生はこれからだ。どんな選択肢があるのだろうか。1998年生まれが1975年生まれの人たちと同じように生きようと思ってもそれは出来ない。人生はもっと長くなっているから。4. 0シナリオ、ことによると5. 0シナリオを生きるしかないかもしれない。

- ・長期独身
- ・延びる学習期間
- ・少子高齢社会
- ・商業から情報化社会

図5-2 ジェーンの「資産」の増減



## ジェーン(1998年生まれ)の4. 0シナリオ

ジェーンは働いている間に所得の14%を貯蓄に回すとしても、80歳まで働かねばならない。教育⇒仕事⇒ポートフォリオ⇒引退 という4. 0シナリオは実践可能なのか？2019年頃、中スキルだけでなく高スキルと低スキルの定形的な職も続々消滅していく。そのため、ジェーンは多くの時間を費やして、新しいスキルを習得し、市場の先行きも予測しなければならない。生産性を保つためには、職場でコーチングと研修をうけ、さらにトレーニングを受ける必要がある。それを支援してくれる企業を見つけなければならない。しかし、企業によって従業員的能力を支援する意思と能力には違いがある。週末や休暇の一部を能力開発と学習に費やさなければならなくなる。働き方も変わる。

## 5. 0シナリオ

変身が得意なら4つと言わず、5つのステージで構成される人生を生きる事もできる。自分が100年以上生きる可能性が高いと思った。それを前提にして人生の選択を考える。直ぐには大きな決定を下すことは避け、さまざまな選択肢を模索するのだ。具体的には大学で現代史を専攻し、卒業後、旅にでる。その間、各種の資産をあまり築かないで、不安定な雇用形態で働くこともいとわない。探検者の日々を送るのだ。いろんな人と出会い、幅広い人材ネットワークを築く。友人や知人のネットワークは変身資産の強力な基盤となる。

2026年のジェーン、20代後半、フィエスタ・ビジネス (Fiesta Business・祝祭事業)の会社を考える。数人の友人を誘って会社を始める。インディペンデント・

プロデューサーとして、組織に属さずに働くのだ。2020年代半ばまでには、オンラインで、不特定多数の人から資金を調達するクラウドファンディングが本格的に普及しており、ジェーンは出資を募る。積極的に評判を確立する必要性に気付く。ファンは何千人にもなり、活気あるオンラインコミュニティが形成される。

原始仏教の世界の修行者を思い起こさせ、法華経の世界、セレンディピティの世界を思わせてくれる。  
可愛い子には旅をさせよ。  
日本には伝統的に、庶民の間に、このような考え方があったようにも思われる。温故知新。

この時期、先々まで後悔するような選択を避けたい。世界についての視野を広げられるような経験に身を投じる。有形の資産に大々的な投資をすることは考えにくい。選択肢を広げ、スキルを磨き、人的ネットワークを充実させ、評判を確立し、長い人生を生き抜くのに必要な強みを身に付けていく。当座の生活資金は、身に付けたばかりのスキルを駆逐して稼ぎ、つつましく、負債を抱えずに生きられる程度のお金は儲けられる。

大事なのは、単に無目的に生きる若者たちとの違いが、無形の資産を築き、選択肢を増やすために、積極的に取り組むという点だ。有益な基礎スキルを身につけ、オンライン上で評判を確立するという形で、生産性資産を築く。目的意識をもって、さまざまな土地を旅し、多様な人々と知り合うことにより、変身資産も充実させる。特に、多様性のある人的ネットワークはアイデンティティを変えていく上で不可欠なものだ。新しいことに取り組み、実験を行い、組織やルールや手続きに縛られずに、自分でコントロールできる環境で行うのだ。このステージで注目すべきはなのは、テクノロジーを駆逐して、自分が何を体験するかを選び、評判をコントロールすることだ。

### 2033年のジェーン(35歳)

30代半ばのジェーンの選択肢の一つは自分の事業を成長させ、永続的な企業に育てることだ。そのような人生に魅力を感じない場合は他にどんな選択肢があるのか。

このあと、10年ほどの間に金銭的資産を築かなくてはならないと自覚している。ジェーンは大企業数社から入社を誘われる。数々の新しい取り組みを成功させ、顧客と直に接してきた経験に基づいた知識をもっていることで、それなりの給与と地位から出発出来た。

企業が様変わりして、自社のエコシステム(生態系)の中にどのような人物がいるかを把握し、最も有能な人物にアプローチすることが上手になるからだ。社内で高速レーンを走ってきた人物ではなく、社外の幅広いネットワークに目を向けて、革新的で有望な人物を探す企業が増えるだろう。

大企業の企業文化にはすぐにはなじめない。新興企業から大企業に移った多くがそうであるように、意思決定がうんざりするほど遅く、アプローチがあまりにも官僚的だと感じる。

この時期、生産性資産の強化が続く。職業上のアイデンティティは、「ベンチャーの人」から「大企業の世界で活動する人」へと変貌する。すでに30代半ば、出産に適した年齢の上限に近づいている。平均寿命が延びると一緒に出産可能年齢も延びるというデータはない。37歳で長女を、39歳で長男を出産する。

### 2041年のジェーン(43歳)

大きな成功を手に出来たが次第に不満が募ってくる。新しい経営チームがやってくる。新しい選択肢を模索し始める。国際的な食品ビジネスの世界で働いて約10年。他の分野の仕事をしたと思うようになっていた。

45歳の時、退社し、学校に通う子供たちの世話に徹する。数年先には仕事を再開すべきだと考えるようになる。こうして、最初の移行を経験し、自分の未来について考える。さまざまな選択肢について友人や知人の話を聞く。ジェーンが選べる選択肢は無数にある。会社を作ってもいいし、ポートフォリオワーカーになっていいし、企業に入ってもいい。ジェーンは所得を最大限にするため、人材採用コンサルティングの仕事を目指すことにする。ビジネスの知識はあっても、人間の心理に関する知識が不足していることに気付く。

必要な生産性資産を磨くために、新しいスキルの習得に乗り出す。2年かけてオンライン講座で学び、大学で職業心理学の学位も取得する。これにより、人材会社で働く準備が整い、食品分野が専門の人材会社に就職する。



### 2046年のジェーン(48歳)

48歳で人材コンサルタントとして、精力的に働き、15年間同業界で転職を重ね、60歳の時に業界屈指の大手企業の取締役に就く。生産性資産を構成する重要な要素が昔と変わり始める。社内のほかのメンバーのメンタリングやコーチングをする機会が増え、その人たちに人的ネットワークの一員として果たす役割が大きくなる。

### 2068年のジェーン(70歳)

お金の面でうまくいき、貯蓄を増やし、また、選択の時期がやってくる。そこで、活力資産の補充を最優先にした生活に転換する事を決める。70歳になって、夫と一緒に旅に出る。

### 2070年のジェーン(72歳)

リフレッシュしたジェーンはキャリアの次の段階に移行することを望む。仕事はしたいけど、過酷な仕事や大幅に時間を制約されるしごとには就きたくはない。多様性に富んだ友人や知人のネットワークを通して、すぐに4つのプロジェクトの計画がまとまる。この時期に地域コミュニティと広い世界のためにも生産性資産を使うようになる。

具体的にはポートフォリオ型の生き方を実践する。1年に30日、週に1日、ラテンアメリカのストリートチルドレンを支援する国際慈善団体に働く。週に1日、ローカルな中規模の小売企業で非常勤取締役の仕事をする。85歳の時ジェーンは本当に引退する。ジェーンには経験を積むと同時に企業の地位の階段を上ってきたが、その間にさまざまな選択肢があった。企業の階段を上がるだけでなく、下る決断をくだすひとが増えて行くだらう。

### ジェーンとほかの世代の決定的な違い

ジェーンは仕事に就く最初から変身することを前提に未来の人生を計画しなければならない。次には人生が非常に長くなるため、活力資産を保つことが極めて難しい事だ。

シナリオを考えるときに重要なのは自分のアイデンティティだ。

重要な事は長い人生のマルチステージでのキャリアと移行を支える家族との関係であり、夫婦の役割調整だ。

金銭面での状況は時期によって大きく変動する。ここまで書いてきたことは決して、読者に処方箋を示した物ではない。選択肢が多く、可能性を示したものだ。誰もが悲観的にはならず、想像力をはばたかせ、どのような未来が可能かを創造的に考えなくてはならない。

(T.K.)

ご紹介の本書は、日本では2016年11月に出版されました。前回ご紹介しました中に(8/11)、近未来にスマートシティが登場すると書きました。すでにトヨタは静岡県裾野市に「ウーブン・シティ」と呼ぶスマート・シティの建設の着工を始めています。

また、コロナ禍でリモート、在宅勤務が増えて、都心では空き事務所が増える傾向にあり、住宅も近郊への移住、転職が進んでいるようです。

氷山の一角だけど、現在の日本で、キャリアアップし、変身して活躍している人たちの事例が続々と出てきています。その人たちは現在も変身の途上にあって、さまざまな困難に立ち向かいながら活動しています。現時点で成功とか、失敗とか安易には決めつけられないと思います。(終わりよければ、すべてよし。)

本書が取り上げているのは、あくまでも、長寿化時代における**個人としての**生き様を追求したものです。当然個人には能力差があり、時間の経過とともに社会全体では、ますます**格差が増大**していきます。格差をどのように対処するかが社会的課題(**新しい資本主義?**)として顕在化してくると思います。暴動、テロ、戦争の火種にもなるものです。

欧米の人たち、研究者からは見えないものが、日本の深層文化にあり、それが日本人の仕事観、生き方にあるように思えます。

(T.K.)