

## 連載「プロマネの現場から」

### 第189回 変身資産・変わるチカラ

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

最近手に取った本の中で、同じ会社にいる役職定年になった人や60歳以降で再雇用になった人について後輩の社員たちが回答したアンケート結果が極めて辛辣なものだったのでちょっと衝撃を受けました。といつつ、指摘の多くは最もだと同意する点も多く、自戒の意味も込めて、冒頭に紹介したいと思います。高田敦史『45歳の壁 55歳の谷 自分らしく「勝つ！」サラリーマンのための6つのシナリオ』（\*1）において、30代の同僚社員たち600名が、ベテラン社員に対して「言いたいこと」「期待すること」をこう語っています。

- ・ちゃんと働いてほしい
- ・やる気自体がない
- ・給与が働きに見合っていない
- ・周りに悪い影響がある
- ・上から目線、威張る
- ・昔の自慢話はいらぬ
- ・立場が変わったことを理解すべき
- ・柔軟性に欠ける
- ・新しいことを積極性に学んでほしい
- ・若者に場所を譲ってほしい
- ・できれば辞めてほしい

《要するに、いい給料をもらっているのに、働かないし、やる気もない。そのくせ上から目線で威張り散らすので、他の社員のモチベーションが下がる。昔の自慢話ばかりせずに、もっと柔軟に新しいことを勉強してほしい。それができないなら若い人に仕事を譲るか、できれば早く会社を辞めてほしいと若い人たちは言っているのだ。》（\*1）

また、「期待すること」の多くは、「若い世代へのスキルの伝承や経験に基づいたアドバイスをしてほしい」であったものの、「期待すること」に記入した人は全体の15%程度でしかなく、多くは期待していないことを示しています。以前より、愛されるベテランや柔軟性のあるシニアになることの大切さをコメントしてきましたが、日本企業や組織の人不足（特に、できる人不足）は顕著であり、「愛されるベテラン」「役立つおじさん」になることができれば、居場所はあります。

ではいかにすれば「愛されるベテラン」「役立つおじさん」になれるか。同書には、具体的な処方箋が紹介されているので手に取っていただきたいのですが、「使えないおじさん」に共通するのは、時代・社会の変化に対応できずに「ゆでガエル」になっている、という指摘です。現在もそうですが、今後ますます DX/AI の活用が進み、仕事のやり方が日々変化していきます。IT リテラシーをアップデートすることが必須となります。また、メンバーシップ型雇用からジョブ型への移行が進むことで、責任領域の明確化と成果の見える化が進み、年功序列のご意見番的な仕事のやり方は許容されなくなります。

人生 100 年時代の生き方を示したリンダ・グラットンの『ライフ・シフト』においては、人生が従来型の 3 ステージ型から、マルチステージ型に変わっていくことを示しています。すなわち、従来型の 3 ステージ型とは、20 代までの勉強のステージ、20~60 歳までの労働のステージ、そして 60 歳以降 80 歳までの余生のステージであり、人生 80 年だった時代は、学校で習った知識をもとに、主に一社に終身雇用され、60 歳で定年退職し、残りを悠々自適という老後像がありました。一方、人生 100 年の場合、80 歳以降を引退したとすると、20 代で学校を出たあと、60 年間もあります。企業の寿命が 20 年前後といわれる中、60 年間の間に 3 社以上の企業を渡り歩くのは当たり前になります。そのため、仕事→学び直し→仕事→世界を回る旅→仕事 or 起業 or 社会貢献などのようなマルチステージ型の生き方にシフトしていくことになります。

マルチステージ型人生において、私たち自身には 3 つの無形資産があります。この無形資産のパワーを力に、ライフシフトしていくことになります。徳岡晃一郎『40 代からのライフシフト』（\*2）が、リンダ・グラットンさんの説明に加え、日本の状況を考慮し、わかりやすく要約がされていたため、以下、同書を基に紹介します。

お金などの有形資産とは別に、無形資産には、生産性資産・活力資産・変身資産の 3 つがあります。

## 1. 生産性資産

《ずばり、仕事をしっかりやる力と言っていいでしょう。ビジネススキルや専門スキルは職務経験の中で身につけているでしょう。それだけではなく、時間軸が長いライフシフトにおいて必要になるのは、これからの時代を見通し、世のため人のために自分を活かす場を見出すための教養、そしてデジタル社会の進展を活用できる STEM(ScienceTechnology, Engineering,Mathematics)の素養でしょう。これらの知を常にアップデート（再武装）すること。すなわち「知の連続再武装」が重要なのです。マルチステージとは、まさに知の連続再武装を自らデザインすることにほかなりません。会社

にいても兼業・副業をやったり、NPO・NGOやボランティアを経験したり、社会人大学院でしっかりと勉強したりと、人生を幾重にも生き、常に新たな知に触れ、学び直していくことが欠かせないわけです。≫（\*2）

## 2. 活力資産

《やはり体が資本だということです。健康を維持できなくては80歳までの現役はとも無理ですし、健康寿命を延ばさなくては、100年人生の意味がありません。そのためには健康の三大要素である、食事、睡眠をしっかりと、運動すること。さらに遊びや趣味に打ち込んで、心のケアをすることも活力源になります。

従来型の3ステージの人生では仕事の時代のあとは余生と思ってしまい、ついつい60歳までの会社人生で無理をしてしまいがちでした。それがプライベートの時間を軽視した長時間労働を招き、バランスを欠いた食事や睡眠・運動の不足、そしてメンタルの不調につながった面が少なからずあります。

しかしマルチステージで「長期間労働」の時代には、集中して働く期間を設定する一方で、充電のために数年リラックスするという生き方が楽しめ、家族との時間やプライベートも楽しみ、自然と活力資産を蓄えやすくなるでしょう。この切り替えが「働き方改革」です。人生を長く楽しむための活力資産形成に働き方改革を位置づけたいものです。≫（\*2）

## 3. 変身資産

《変身資産とは、自分が変わろうとするきっかけや原動力となるものです。人間誰も一人では自分のことはわからないし、不安です。そこで、すでにライフシフトを経験したロールモデルの存在は、自分の背中を押してくれる貴重な変身資産になります。また自分を取り巻く人脈（ネットワーク）も重要で、周りから助けられたり、ご縁でビジネスが広がったり、ネットワーク内での評判がさらに人脈を広げてくれます。資質面での変身資産もあります。明るい実験精神、何とかなるという楽観主義や成長マインドセット（GrowthMindset）が重要です。楽観主義や成長マインドセットを持てる人は、過去の修羅場体験を自覚しており、「こんなことまでやれたのだから大丈夫！」と腹をくくっている人です。≫（\*2）

3つの無形資産、いずれも大切ですが、ライフシフトそのものが変身であることと、冒頭のアンケート結果の「使えないおじさん」から、「愛されるベテラン」「役立つおじさん」に変わるためには、「変身資産」が最も重要であると考えています。

徳岡晃一郎さんによると、変身資産は、5つの力によって形作られていると定義されています。すなわち、(1) オープンマインド、(2) 知恵、(3) 仲間、(4) 評判、(5) 健康の5つにより成り立っています。

### (1) オープンマインド

《オープンマインドとは、変化を乗り切る意志力を生み出すものです。人間誰しも変化に対応するのは億劫ですし、リスクを伴うので避けがちです。しかし、ライフシフトの本質は、長い人生に合わせて人生を変え続けること。長い人生をいろいろな形で楽しむことです。型にはまった人生ではなく、変化のある人生を楽しむには、変化を受け入れ、エンジョイする力が必要なのです。》 (\*2)

このオープンマインドは、3つの要素から成り立っています。

#### ① ポジティブマインドセット

《ライフシフトとは人生を変えることです。が、そもそも何を变えるのか? どこを变えるのか? それがわかっていなければ変えることはできません。人生をあてもなく過ごしたり、周囲に翻弄されてしまう人は、自分自身の立ち位置をきっちりと認識できていないのです。自身の立ち位置を認識するにはまず、自分の過去を理解する必要があります。過去を理解してこそ、自分がこれまで生きてきた中で、何を大切にしてきたのか、何が思うとおりにならなくて未達成なのか、もっとやりたかったことは何なのか、将来への道筋が見えてきます。》 (\*2)

このように過去と現在の自己を知る動機が、ポジティブマインドセットである、といます。

《自分は何かできる、やればできる。そんなポジティブなスタンスがあるからこそ、自分を見つめようと努力します。ポジティブなマインドがあるからこそ、無意識の自己限定を外し、真摯に自分を見つめることが可能になるのです。》 (\*2)

#### ② 未来への思い

《ライフシフトの原動力は未来への思いです。80歳までどういう現役人生を送りたいのか、です。もちろん30代の方はいきなり80歳までと言われても遠すぎる未来なので、まずは40歳代の自分像でもいいでしょう。未来へ向けての自分のビジョンを持つことで、日常の滑った転んだに翻弄されずに、たとえ時間はかかっても日常に埋没しない人生を描くことが可能になります。》 (\*2)

この「未来への思い」に対して、著者の徳岡さんが影響を受けた一橋大学名誉教授の野中郁次郎先生の言葉があわせて紹介されています。

「真理の追究は、利潤追求の企業組織では甘い理想主義かもしれないし、限界があるのかもしれない。しかしあるがままの現実と戦うばかりでなく、真理性を追究しながら目の前の現状を打破していくものこそが、革新の主体であることも事実であろう」

### ③チャレンジ精神

《ライフシフトとは現状への安住の否定です。それゆえ、自分の慣れ親しんだコンフォート・ゾーン（ぬるま湯状態）から抜け出し、少しストレッチ（背伸び）することが必要です。それも、今の仕事でのストレッチ目標の追求ではなく、今の生き方を変えるためのストレッチです。視線を今の会社や今の環境から少し引き上げ、外の世界を覗いてみる勇気が必要です。

そして、新しいことに挑戦するマインドです。怖がっていたり、面倒臭がっていて、これまでの自分の世界に引きこもっているのはライフシフトは不可能です。人間には必ず知的ふたな好奇心があります。好奇心に蓋をしないで、一歩踏み出す勇気、チャレンジ精神を確認しましょう。》（\*2）

### （2）知恵

ライフシフトを成功させる大きな要因は、やはり人生を生き抜くための総合的な知恵で、いかに自分が社会やお客さまに貢献できるか、その力量が求められています。

そのためには、①（自身が生かせる）知識・スキル、②経験の幅・「実践知」を積むこと、③教養、AIに代替されない人間らしさの根源である真善美への意識、を深め、広げていく必要となります。

### （3）仲間

《ライフシフト時代の現役生活は20代から80歳までの60年に及び、その間にいろいろなステージに遭遇することになります。その各ステージを引き寄せたり、そこで生き生きと活動したり、新たなステージでの悩みを相談したりと、すべての場面において重要になるのが友人の存在や人脈です。長い人生を孤独に歩むことなく、エンジョイするために、人的ネットワークは変身資産の中でもとても重要です。出会いが人生の輪を膨らませてくれるのです。》（\*2）

#### (4) 評判

《評判(Reputation)も長い人生の中では重要な変身資産を形成します。いい評判も悪い評判もずっとあなたに付きまといまいます。重要な点は、評判は広告や宣伝で形成されるのではなく、あなたの行為によって、他者が形成してしまい、あなたを決め付けるという点です。》 (\*2)

自分自身の評判をマネジメントするためのカギとして、①発信力、②共感力、③面白いこと・ネタを提供できるか、独自コンテンツ（自分らしさを表すもの。仕事、趣味、性格……）を持っているか、の3つの観点があります。

#### (5) 健康

変身資産の最後は、「健康」が挙げられています。一般的には、①運動、②食事、③睡眠が大切ですが、身体だけではなく、心の健康への配慮も同等に大切になります。

心身ともの健康が維持しライフシフトに備えることで、体力・気力が充実し、好奇心が旺盛となり、学習や経験の量の増大に直結します。結果、知恵資産、仲間資産も増えていきます。ライフシフトの可能性がますます広がる好循環が生まれる、といいます。こうした好循環を生むためにも、運動、食事、睡眠、そして心に関するアドバイスを真摯に受け止め、セルフコントロールをしていくことが勧められています。

最後に、リンダ・グラットンさんの続編、『LIFE SHIFT 2—100年時代の行動戦略』(\*3)において、生産性資産に挙げられていたSTEMですが、デジタルスキルや「STEMだけでは十分でない」と指摘しています。

その指摘の根拠は、以前、グーグルが1万人のトップマネジャーたちの成果についてデータを調査した結果にあります。この1万人の大半は、STEM関連の強力なスキルの持ち主でしたが、この調査では、どのような資質が昇進につながるのかを明らかにすることを目指したものでした。

その結果は、特に大きな成果を挙げているマネジャーは、

- ・よきコーチであること
- ・ほかの人たちの力を引き出すのが上手なこと
- ・チーム全体の心身の状態に関心を払えること
- ・コミュニケーションに長け、聞き上手であること
- ・明確なビジョンと戦略をもっていること

などの人間的スキルをもっていることがわかった、といます。

また、

《これからの時代にとりわけ重要になるのは、実験をおこなって、リスクを伴う行動に踏み出したり、経験から学習して、ほかの人たちと協働したり、独創的な問題解決策を考案したりするなど、もっと複雑なスキルだ。好奇心をもち、仮説を立てて検証し、分析と内省を実践して、ものごとの理解を深めて前へ進む姿勢——要するに、科学的探究の精神をもつ必要があるのだ。》（\*3）

といます。

デジタルスキルやSTEMの重要性が減ることはなく、今後ますますその需要度合いは大きくなるでしょうが、同時に、人間的スキルや科学的探究の精神をもつことはそれ以上に必要とされていると思います。

（\*1）高田敦史『45歳の壁 55歳の谷 自分らしく「勝つ！」サラリーマンのための6つのシナリオ』高陵社書店、2023/1/20刊

（\*2）徳岡晃一郎『40代からのライフシフト』、東洋経済新報社、2019/2/22刊

（\*3）リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット、訳：池村千秋『L I F E S H I F T 2—100年時代の行動戦略』、東洋経済新報社、2021/10/29刊