

人生100年時代に向けたワーク・シフト

～リンダ・グラットン教授と語る、働き方の未来～

FUJITSU JOURNAL / 2018年3月6日



人生100年時代。もしあなたが100才まで生きるとしたら、どんな人生を想像しますか？学校で学び、卒業、就職して、会社で働いたあと、静かな老後を迎える。もしかすると、そうしたプランは今後成り立たなくなるかもしれません。「人生100年時代に人は80歳を過ぎても働く必要がある」という経済学者の試算もあります。では、私たちは人生設計や働き方をどのように変え、どのような準備をしておけばいいのでしょうか？そして、それを支える企業のあり方は？また、そこでのテクノロジーの役割とは？

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授をお迎えし、「働き方の未来」について語りました。

(2017年12月8日、富士通デジタル・トランスフォーメーション・センターにて)

人生100年時代のキーポイント



ロンドン・ビジネススクール 教授 リンダ・グラットン

『ワーク・シフト』、『ライフ・シフト』などの著書を持ち、人材マネジメント論の世界的な権威として、日本政府の「人生100年時代構想会議」のメンバーも務めている

マルチステージ化する人生

「先進国でも日本は特に早くその時期を迎えています」とグラットン教授は語りはじめました。「今後、半世紀の間に非常に多くの人々が100才まで生きようになるでしょう。しかし、それは特別なことではなく、いずれの国もやがてそうなります。だから日本はただ他よりも少し早くそれを経験しているだけなのです」。

これまで私たちは人生を大まかに3つのステージで捉えてきました。まず、学校や大学でものを学ぶ教育の時期、第二に就職して仕事に専心する時期、そして最後に会社を退いた後の引退の時期、というふうに。

しかし、この考え方は人生100年時代にそぐわないと教授は話します。なぜなら、100才まで生きる人生は、これまでの人生とは根本的に異なるからです。「今、私たちの周りでは、人生のマル

チステージ化が起きています」と教授は話します。「人生は、以前よりずっと複雑になっているのです」。

・100年人生を前提にしたスキルの身に着け方

グラットン教授はそれを説明するため、スキルの習得を例に挙げました。人生100年時代に人は、これまで以上に自分の持つスキルの見直しを迫られます。たったひとつのスキル、あるいはごく一般的なスキルを身につけているだけでは、長い人生の多彩な状況に対応できないからです。年齢により変わる時々の状況に応じて、新しいことを学び、新しいスキルを身につけていく必要がでてくる、と教授は話します。

『ライフ・シフト』の共著者で経済学者のアンドリュー・スコット氏の試算によれば、100年の人生を生きるためには、人は少なくとも75才から85才まで働かなければならないといます。しかし、そのような働きずくめの人生を歓迎しない人も多いのではないのでしょうか。「だからこそ常に自分を見直し、働き方そのものを変えていく必要があるのです」とグラットン教授は語ります。

スキルの見直しでまず大事なのは、広い視野を持つことです。そのためにも世界を旅して異なる文化や人種に触れ、人間について、また人生について考えを深めることは、たとえ中高年になっても必要。イギリスの高校生は大学進学までにギャップイヤーという自由期間を持っており、その間に数ヶ月をかけて世界中を旅します。中高年のワーキング世代でも、そうした時間を持てる仕組みがあってもいいのではないかと教授は話します。

・人生のステージ毎にワークスタイルも変える

また、ワークスタイルについても、フルタイムが必ずしも最善であるとは限らず、介護や子育て、スキル習得など人生の場面に応じてパートタイムを選ぶ時期があってもいい。機が熟せば、起業をめざす選択肢もあるのではないかと教授は言います。

老後の暮らし方もまた変わり、定年後に趣味三昧の生活を送るだけでは、100年の人生は長過ぎます。パートタイムで働き社会との関わりを持つ、あるいは地域活動やボランティア活動を通じて社会に貢献をするということも、選択肢として考えていく必要があるでしょう。

「教育」「仕事」「引退」という単純な区割りではなく、「引退」も含め、その時々で「教育」と「仕事」が絡み合うマルチステージの人生プランがこれからは必要になる、と教授は語りました。

個人の持つ「無形の資産」を磨く



グラットン教授がもうひとつ強調したのが、「無形の資産（Intangible Assets）」の重要性です。「資産というと、お金や財産のことを考えがちですが、高齢になって真の意味で自分を助けてくれるのは、実はこの無形の資産です」と教授は話します。

教授のいう「無形の資産」とは、おおまかに個人の資質と言い換えられるかもしれません。グラットン教授は、それには3つの要素があると話します。

1. 生産性（Productivity）

まず、第一は「Productivity（生産性）」です。これは、社会の中で何かを生み出す力を表しています。高齢者にとってなによりも大事なものは、世間から評価されるスキルを持ち、他の人の役に立つことだと教授は指摘します。そのためには常に何かを学び続ける姿勢が必要です。新しいことを教えてくれる知人や友人はもちろん、生涯教育の制度や最新技術による学習システムもその強力な手助けになります。

2. 活力（Vitality）

第二の無形の資産は「Vitality（活力）」です。これは心身が健康であることを表します。どんなに素晴らしい能力や発想を持っていても、健康が伴わなければそれを何かに役立てることはできません。また、深い友好関係もまた、健康を保つのに必須とされています。このところ日本では長時間労働が社会問題としてクローズアップされていますが、そのようなワークスタイルではとても健康を保つことはできません。子育てや夫婦の時間、コミュニティの中で過ごす時間を十分に持てるような人生をデザインすることによって私たちは、ヒューマンセントリックな世界

で、より人間らしい生き方を送ることができます。それが、富士通がいつも訴えかけているビジョンですよ。

3. 変身する力 (Transformation)

そして、最後の無形の資産は「Transformation (変身する力)」です。これは、今とは違う自分を作り上げる能力を表しています。誰も特定のスキルだけで人生を最後まで生き抜くことはできません。ある時点で自分を変えていかなければならないのです。自分を変えるためには、自らを知り、世界を知り、難しい決断もしなければなりません。多彩なコネクションも必要です。自分と同じような仲間と付き合いだけでは変革は起きません。自分のネットワークの中に異なるタイプの人たちがいるということは、別の自分、別の人生のあり方を考える良いきっかけになります。

「人生100年時代を恐れる人たちもいますが、怖がる必要はありません。これは人類に与えられた贈り物なのです。でも、それを有意義なものにするには、人生をマルチステージで考え、自分の無形の資産に目を向けることが大切です」とグラットン教授は語り、スピーチを締めくくりました。

企業は働き方をどのように変えていくべきか？



引き続き、富士通の人材開発を推進する梶原ゆみ子常務理事、そして富士通の主席エバジェリスト中山五輪男常務理事を交え、「働き方の変革」そして「AIにエンパワーされた働き方」をテーマに対談。富士通のマーケティング戦略本部VP高重吉邦が進行役を務めました。

人生100年時代をチャンスととらえ、どのように働き方を変えていくべきか。富士通が取り組む、変革イメージをかきたてる「アイデア思考ワークショップ」や、働く機会の幅をひろげる「カムバック制度」などの例も交えながら、後半は「AIは脅威になるのか？」をテーマに議論を繰り広げました。

対談内容の詳細は、以下サイトよりご覧いただけます。

リンダ・グラットン教授 との対談

[詳しくはこちら](#)



対談ダイジェストムービー

動画：[働き方の変革（ショート版）](#)

動画：[AIにエンパワーされた働き方（ショート版）](#)

登壇者プロフィール

リンダ・グラットン

ロンドン・ビジネススクール 教授
人生100年時代構想会議メンバー



Future of Work リサーチ・コンソーシアムの創始者であり、ベストセラーとなっている『ワーク・シフト』『ライフ・シフト』の著者。

中山 五輪男

富士通株式会社 常務理事



富士通のエバンジェリストとしてAIなど先端テクノロジーの啓蒙活動を推進

梶原 ゆみ子

富士通株式会社 常務理事

人事本部 副本部長



富士通で人材開発・ダイバーシティ関連を推進

高重 吉邦

富士通株式会社

マーケティング戦略本部 VP



製品・サービスのポートフォリオ・マネジメントとマーケティング戦略を統括

FUJITSU JOURNAL / 2018年3月6日