

【予告】

2020年夏に電子書籍を出版予定

# 日本人のライフシフト

～コロナで見た「働く」のニューノーマル～



一般社団法人日本ライフシフト協会®  
Japan LIFE SHIFT Association

## 「ライフシフト」とは何か？

ライフ シフト

『LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略』(東洋経済新報社)という書籍が 2016 年 11 月 3 日に日本で出版されました。同書籍はたくさんの人々に愛読され、その翌年、「読者が選ぶビジネス書グランプリ 2017」で堂々の総合ランキング第 1 位を獲得しました。この書籍は、ロンドン・ビジネススクール教授のリンダ・グラットン氏とアンドリュー・スコット氏が書かれた『*The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*』という本の邦訳です。

この書籍の冒頭では、実に興味深いことが語られています。

「国連の推計によれば、2050 年までに、日本の 100 歳以上人口は 100 万人を突破する見込みだ。2007 年に日本で生まれた子供の半分は、107 年以上生きることが予想される。いまこの文章を読んでいる 50 歳未満の日本人は 100 年以上生きる時代、すなわち 100 年ライフを過ごすつもりでいたほうがいい。」(同書 1 ページ)

人生が 70 年程度の前提に立てば、20 歳前後に学校を卒業し、60 歳頃まで仕事をし、10 年程度の引退生活を過ごすという「3 ステージ」の人生設計が可能でした。しかし現代の私達は今後、その 3 ステージの人生を続けていくのが難しくなっていくでしょう。そこで「3 ステージの人生に代わって登場するのがマルチステージの人生である」とこの書籍は論じています。

「たとえば、生涯に二つ、もしくは三つのキャリアをもつようになる。まず金銭面を最も重視して長時間労働をおこない、次は、家庭とのバランスを優先させたり、社会との貢献を軸に生活を組み立てたりする。寿命が延びることの恩恵の一つは、二者択一を強いられなくなることなのだ。マルチステージ化する長い人生の恩恵を最大化するためには、上手に移行を重ねることが避けて通れない。柔軟性をもち、新しい知識を獲得し、新しい思考様式を模索し、新しい視点で世界を見て、力の所在の変化に対応し、ときには古い友人を手放して新しい人的ネットワークを築く必要がある。こうした『変身』のためのスキルをもつためには、場合によってはものの考え方を大きく転換し、未来を真に見通さなくてはならない。」(同書 25-26 ページ)

この書籍は、現代を生きる私達一人ひとりに、そして社会や企業組織にもこの大きな変化への対応が迫られていると論じています。

「人々の勤労人生が形づくられる環境は働き手の欲求や願望だけでなく、企業の制度や手続き、文化や価値観にも左右される。長寿化によりライフスタイルが変われば、企業と個人の間で交渉が始まり、企業は方針を根本から見直さざるをえなくなるだろう。まず企業が明らかに直面する課題を見ていこう。100 年以上生きる人たちのニーズに応えるために、企業にはなにが求められるのか？以下の六つの提案をしたい。」(同書 370 ページ)

## 企業が明らかに直面する6つの課題

企業が直面する課題	対応策	対応策詳細・メモ
1. 無形の資産に目を向ける	・有形/無形の両方の資産に関する企業メッセージの発信	・会社が提供可能な無形資産を棚卸し ・従業員の選考や育成の際の会社と働き手の契約に無形資産も包含
2. 移行を支援する	・従業員の移行の必要性を理解、変身資産の構築・維持に必要な支援の提供	・変身に必要なスキル訓練、活力と多様性ある人的ネットワーク構築支援、同僚からのフィードバックによる自分理解（従業員教育・育成の一環）
3. マルチステージの人生を前提にする	・キャリアに関する制度や手続きを、3ステージ前提からマルチステージ前提に改訂	・引退や老いの認識改め、生産性維持支援、賃金支払い方法の柔軟化 ・サバティカル容認、活力充実支援 ・個別対応から公平な仕組みへ透明化
4. 仕事と家庭の関係の変化を理解する	・個々の職種ごとに働き手への要求事項を明確に具体的に提示 ・能力評価や資源分配の判断を性別に関係なく実施するよう転換	・高給の代償に過酷な労働か、柔軟な働き方に見合った給料かを明示 ・家族形態多様化（子育て）やマルチステージ人生の中、選択肢の提示
5. 年齢を基準にするのをやめる	・人材の採用、昇進、給与決定、従業員の成果とインセンティブから年齢基準の撤廃	・マルチステージ人生では年齢と経験は比例せず。だが年齢基準撤廃は企業にとって非常に困難な課題
6. 実験を容認・評価する	・ロールモデルが乏しい中、今後数十年の間、人々は新しいキャリアの試みを実験し、成功/失敗するので企業はそれを容認・評価	・3ステージ人生では履歴書の空白期間は疑いの目で見られる。しかし今後企業は空白期間を無形資産のマネジメントとして寛容にとらえるべき



©一般社団法人日本ライフシフト協会  
Japan LIFE SHIFT Association

出典：「LIFE SHIFT」P370-376

1

私たち日本ライフシフト協会では、ここで述べられている「企業が明らかに直面する6つの課題」に関して、「日本の企業組織ではこれらの課題がどのように現れてくるのか？企業はこれらの課題にどのように対応すべきなのか？」と議論を重ねてきました。今回その中から、私達の議論の内容をまとめました。少しでも多くのみなさまに私たちの考えを知っていただければ幸いです。

## 「老後資金 2000 万円不足問題」の裏に潜む、真の「老後問題」とは

2019 年 6 月、「老後資金 2000 万円不足問題」が大きく世間を騒がせました。金融審議会の報告書で、「老後資金には 2000 万円貯めておくことが必要」とのメッセージが問題となり、金融庁として、麻生金融担当大臣がこの報告書を「正式な報告書としては受け取らない」と発言し、物議を醸したものです。

この報告書の正式名称は、金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」という名称で、本文 36 ページ、付属文書を含めると全文 51 ページのものです。2019 年 6 月 3 日に発表されました。マスコミ等で取り上げられ、みなさんの関心事(問題)となった箇所は、以下の部分です。

『(1)長寿化に伴い、資産寿命を延ばすことが必要

前述のとおり、夫 65 歳以上、妻 60 歳以上の夫婦のみの無職の世帯では毎月の不足額の平均は約 5 万円であり、まだ 20~30 年の人生があるとすれば、不足額の総額は単純計算で 1,300 万円~2,000 万円になる。』(同報告書 21 ページ)

この部分がマスコミ等により強調され、同年 7 月の参議院選挙を控えた微妙な時期の政争の具にされて大きな騒動になりました。しかし上記の文章のすぐ後に続く以下の文章は、あまり取り上げられませんでした。

『この金額はあくまで平均の不足額から導き出したものであり、不足額は各々の収入・支出の状況やライフスタイル等によって大きく異なる。当然不足しない場合もありうるが、これまでより長く生きる以上、いずれにせよ今までより多くのお金が必要となり、長く生きることに応じて資産寿命を延ばすことが必要になってくるものと考えられる。重要なことは、長寿化の進展も踏まえて、年齢別、男女別の平均余命などを参考にしたうえで、老後の生活において公的年金以外で賄わなければいけない金額がどの程度になるか、考えてみることである。』(同報告書 21 ページ)

この報告書の全文をきちんと読んでみると、至極もつともなことが書かれているという印象を受けます。一部の表現がことさら大きく取り上げられ、この報告書そのものが闇に葬られてしまったのは残念でなりません。以下 2 つの段落は、今後我が国に訪れる状況を的確に描写しています。

『金融を巡る特に大きな背景の変化として挙げられるのが、人口減少・高齢化の進展である。わが国の総人口が減少局面に移行した中、長寿化は年々進行し、「人生 100 年時代」と呼ばれるかつてない高齢社会を迎えようとしている。この構造変化に対応して、経済社会システムも変化していくことが求められ、政府全体の取り組みとして、高齢者雇用の延長、年金・医療・介護の制度改革、認知症施策、空き家対策など多くの政策が議論されているが、金融サービスもその例外ではなく、変化すべきシステムの一つである。政府全体の取り組みや議論に相互関連して、高齢社会の金融サービスとはどうあるべきか、真剣な議論が必要な状況であり、個々人においては「人生 100 年時代」に備えた資産形成や管理に取り組んでいくこと、金融サービス提供者においてはこうし

た社会的変化に適切に対応していくとともに、それに沿った金融商品・金融サービスを提供することがかつてないほど要請されている。』(同報告書 1 ページ)

『ライフスタイルが多様化する中では、個々人のニーズは様々であり、大学卒業、新卒採用、結婚・出産、住宅購入、定年まで一つの会社に勤め上げ、退職後は退職金と年金で収入を賄い、三世帯同居で老後生活を営む、というこれまでの標準的なライフプランというものは多くの者にとって 今後はほとんどあてはまらないかもしれない。今後は自らがどのようなライフプランを想定するのか、そのライフプランに伴う収支や資産はどの程度になるのか、個々人は自分自身の状況を「見える化」した上で対応を考えていく必要があるといえる。』(同報告書 24 ページ)

### 日本ライフシフト協会の視座

私たち日本ライフシフト協会は、まさにここで描写されている「これまでの標準的なライフプラン」は、今後多くの方にとってほとんどあてはまらないと考えています。ただし一点、「惜しい！」と残念に思う点があります。『夫 65 歳以上、妻 60 歳以上の夫婦のみの無職の世帯では 毎月の不足額の平均は約 5 万円であり、まだ 20～30 年の人生があるとすれば、不足額の総額は単純計算で 1,300 万円～2,000 万円になる。』(同報告書 21 ページ)とありますが、人生後半の 20～30 年において、毎月 5 万円程度不足することがわかっていながら、「無職を続けていくしかない」という前提に立って議論がなされていることです。「20～30 年の人生後半は全く収入ゼロで過ごすことが避けられないので、退職時には我々みな 2000 万円の蓄えを備えておかななくてはなりません」と言われれば、多くの方が「ええー？」と驚愕するのではないのでしょうか。でも「人生後半の 20～30 年は、毎月 5 万円でいいから収入を確保する道を作りましょう。現役時代から 10～20 年かけてその準備をしましょう」と言われれば、どのように感じるでしょうか。「毎月 5 万円なら工夫次第でなんとかなるんじゃないのかな？しかも 10～20 年かけてその準備をできるなら。」と感じませんか？

私たち日本ライフシフト協会は、そのようなことが可能な社会を創りたいと考えています。定年の年齢を迎えたら、社会から強制退去させられて、以後は1円も稼ぐことができず、でも人生後半の 20～30 年を先々やせ細っていくあまり頼りにならない年金にのみ頼って生きていくか、それが不満なら退職時まで 2000 万円準備しておくかの2択しか選択肢が無い社会はおかしいと思うのです。引退後の 20～30 年の人生後半は、現役時とは異なる形で社会貢献をし、その対価として毎月 5 万円程度でも 10 万円程度でも一定の収入を確保できる社会を創れないものでしょうか？

以上は一例として老後資金面での考察ですが、人生 100 年時代を明るく、楽しく、前向きに生きる上での具体策を考えてみるにあたり、この小冊子では今一度「働く」を定義したいと思います。社会常識においては「働く」とは、制約された環境と条件のもと、時間に応じ「労」を費やして対価を得ること、言い換えれば、組織等に「雇用」されて「給料」を受け取る事が一般的な考え方です。しかし、これからの時代の「働く」とは、雇用されて「給料」を

受けとるスタイルだけでなく、社会的な課題を解決することから生まれる社会価値を高める活動に対する「対価」を収受する事も含まれます。「働く」のニュアンスと「仕事」・「志事(しごと)」の意味、そして「働き方」を自己設計していく意識改革でもあります。

人間誰しも、平和で豊かな暮らしと「幸福感」を感じられる人生を送っていきたいと願っています。生きる「糧」として大切なもの、その一つは「仕事」です。仕事＝働くことは、暮らしに必要な「経済基盤」を整えること、つまり、生活資金を得るためという考え方があります。「老後資金 2000 万円不足」の話題も、組織を定年退職した後は生活資金を得る「仕事」ができなくなるので、「年金」だけで平均的な暮らしを維持するには毎月 5 万円が不足することが試算されたものです。ここでは、お金を貰える仕事はできない(しない)との「仮定」の上に試算されたものにすぎません。

### 「組織定年」と「人生の終わり」の差異

定年により雇用に基づく「給料」は貰えなくなりますが、だからといって「仕事」ができなくなるわけではありません。「組織における定年」は人生の終わりではありませんから、「定年で組織を卒業すると、価値創造活動が全くできなくなる」といった考え方こそが問題なのです。もちろん人生は様々であり、中には「仕事から解放され、悠々自適の人生を謳歌できる！」との考え方もありますが、人生 100 年時代においては、定年である 60～65 歳から人生が終わるまでの 35～40 年間に悠々自適に過ごすにはあまりにも長い時間が待ち受けています。

組織卒業後の「仕事」とは生活基盤をつくる金銭の受けとりだけを目的としたものではなく、自分の「存在意義」や「生きる喜び」といった「心を育む活動」であり、「自分自身が培ってきた経験価値や人生知を社会に還元していく活動である」という考え方もできます。これを私たちは、「志事(しごと)」と呼ぶことにします。「志事」には、金銭対価の伴わない「ボランティア活動」と一定の役務対価が伴う「NPO 的活動」があります。

組織を卒業した後でも、社会貢献活動を行う機会はあるものです。「自分なんか何もできないし・・・」と思いつむのではなく、「何か役に立てることはないかな？」と考えること、そして行動してみることが大切です。ボランティア活動もよいでしょうし、NPO 活動を通して自分の「経験知」や「知恵」そして「人生知」を社会に提供することも意義のある行動です。こうした価値ある役務活動から生み出される「金銭価値」を、役務対価として受けとる仕組みを作っていく事が「ライフシフト社会の創造」といえます。このような、価値を生み出す仕組みがあれば、組織での雇用が終了した後でも、「生きる糧」としての生活資金を獲得する事はできるはずで

しかし問題は、「価値を生み出す仕組みをどのように作るか」を社会が示せていないことと、組織を定年された方々が「そのやり方を知らない」ということです。こうした社会実情を踏まえた金融庁の報告書は、「老後に生活資金を得るべく働くこと」を想定せずに老後の生活の試算をしたことが、メディアの報道ニュアンスの影響もあり、大きな波紋を呼び起こしたものだといえましょう。

私たち日本ライフシフト協会は、「組織における定年」が人々の「仕事人生の終着点」とは考えていません。100年人生戦略時代においては、60歳や70歳はまだまだ現役人生の通過点にすぎず、組織における「仕事」を卒業した後も、わくわく人生活動である「志事」に携わる喜びと充実感を感じながら、経済的基盤たる収入をも獲得する社会を実現することこそが「ライフシフト社会」の意義であると考えています。

本冊子をお読み頂いたみなさまには、老後資金 2000 万円不足問題に翻弄されない「賢さ」と「価値創造」を兼ね備えた人材を育成すること、また、そんな方々にとって魅力的な組織を創ることの大切さをご理解いただけたと思います。また、今年の夏に、これまで当協会が考えてきた内容を電子書籍化する準備を進めています。よろしければ、そちらにもご期待いただければ幸いです。

参考文献 金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20190603/01.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20190603/01.pdf)

## 2020年夏に出版予定の電子書籍

### 日本人のライフシフト

～コロナで見た「働く」のニューノーマル～

### 目次(予定)

#### 「ライフシフト」とは何か？

序章 コロナで見た「働く」のニューノーマル

#### 第1部 座談会

#### 第2部 企業組織で過去に起きたこと

第1章 日本の働く現場で何がおきたか

第2章 海外の働く現場で何がおきたか

#### 第3部 現在～未来へのメッセージ

第3章 働く個人のみなさんへ

第4章 人事担当者のみなさんへ

第5章 経営者・リーダーのみなさんへ

第6章 キャリアコンサルタントのみなさんへ

#### 第4部 先進企業の取り組み

第7章 先進企業の取り組み事例

第8章 ライフシフト研修

第9章 HR テック事例の紹介

終章