



# 人生100年時代とは 学び続ける時代

## なぜ今、「学び直し」？

日本人は、なぜこんなに学ばない国民になっちゃったのでしょうか？ 学校を出てから一生懸命サラリーマンとして日夜働き続けて、気がついてみると40代半ば。今さら勉強もない…。そんな大人たちが多いように思います。国際的に見ても、圧倒的な差をアジア勢につけられています【図表1】。高度な経営知をMBA（経営学修士）の大学院で学ぶ人の数も、欧米と比して極度に少ないのが実情です【図表2】。

このような国から、果たしてイノベーションは起きるのでしょうか？ 世界トップクラスのビジネススクール「IMD」によるグローバル競争力ランキングでも日本の順位は年々低下し、1990年前後の第1位から今では38位まで落ちてしまいました。平成の30年間で低空飛行だった背景には、時代の変化に合わせてまたは先取りして学び続けていなかったことがあるのは明白です。

新たな知を吸収し新たな価値を生み出し、

世界を変えていくのが、資本主義のゲームのルールなのはどうもありません。日本は昭和の高度経済成長とモノづくりを軸にした工業生産力モデルの成功に過剰適応し、社内での摺合せや細かい調整、完璧を求める「カイゼン」、習熟を重視した「年功序列」などを維持し続けましたが、それらは外部の知を取り込んで自らを革新し発展につながる学びを必要としなかったのです。

こうした時代が30年以上も続き、その間に世界ではデジタル革命、人工知能革命が起きて、イノベーションがゲームのルールになりました。世界から周回遅れになった現状によりやく気づき、デジタルリスクリングだ、学び直しだと旗が振られています。

しかし体に染みついた「学ばない習慣」は手ごわく、新聞やニュースをしつかり読み込まない、本を読まない、世界情勢に関心がないといった生活習慣が定着しています。せっかくな働き方改革で残業時間が減っても、コロナ後の飲み会やオンラインゲームなど



多摩大学大学院 名誉教授／  
株式会社ライフシフト CEO  
徳岡 晃一郎

【とくおか・こういちろう】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。

で一日があつという間に過ぎてしまう人々の何と多いことでしょう。それでは、いつまで経っても学ぶ時間はできません。

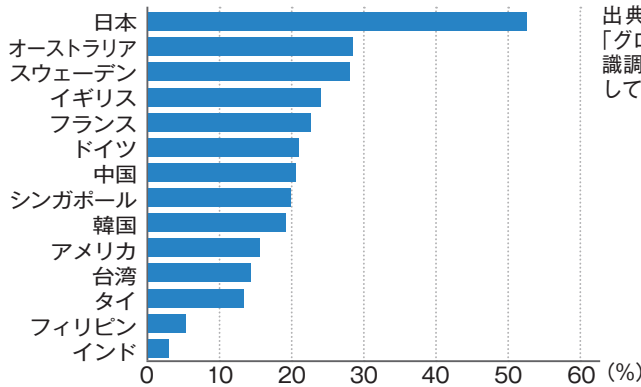
そこから脱し、イノベーションを起こす土台を一人ひとりが持たなくては、日本の競争力ランキングはもつと下がり、企業の発展は望めなくなってしまうますし、次世代に残せる国富も先細りになってしまうのは火を見るよりも明らかです。そういったマクロの危機感を持つためにも、世界や日本の現状を意識できる知が必要なのですが、情報がシャットアウトされてはそれのままなりません。そういう意味で今こそ、日本全体が学びの習慣を再構築する必要があるのです。

## 「定年まで組織にいられるなら 学ばなくても大丈夫」は本当か？

仮に社員が学ばずとも属する組織が生き永らえたとしても、もう一面で考えておかないといけないことは私たち自身の寿命の問題です。人生100年時代になった今、

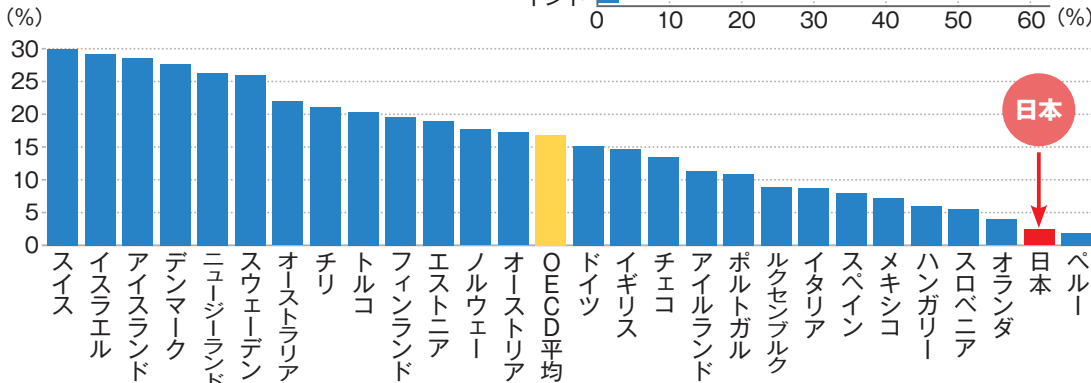


【図表1】社外での学習や自己啓発を特に行っていない人の割合



出典：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査」(2022年)より加工して作成

【図表2】高等教育機関への25歳以上の入学者の割合



出典:OECD「Education at a Glance(2017)」(諸外国)及び文部科学省「平成27年度学校基本調査」(日本)に基づき作成

最多死亡年齢は平均寿命をはるかに上回り、男性で88歳、女性ではなんと93歳に達しています。『LIFE SHIFT』の著者であるリンダ・グラットンが言うまでもなく、80歳までは現役を貫かないと、待ち構えているのは、「収入減」「やりがい不在」「つながり欠如」

の3つの落とし穴です。そんな第二の人生ではフルタイムでなくてもいいのですが、なんらかの現役として価値を生み出す存在でなければ、3つの落とし穴にはまってしまう。貧困・喪失感・孤独に悩まされ、手持無沙汰で寂しい人生を過ごす羽目になるのです。

第二の人生で現役力を維持するためには、やはり60歳になる前までにしっかりと自分の「ウリ」になる力を蓄えておくことが重要です。定年まで同じ組織にいられると安住して何も学ばなければ、せつかくの経験知も身に着けたスキルも陳腐化してしまい、第二の人生のベースになりません。

一方で、ベテラン層に第二の人生で活かしてほしいテーマは、実のところ、競争力が落ちてきた日本には山ほどあるのです。特に中小企業では人手不足のあたりを受けて人材が不足しています。デジタルを軸にした経営革新、ガバナンス、事業承継。海外進出に関する経営ノウハウ、現地の市場開拓。経理、財務、知財、コンプライアンス、人事、人材育成などなど。学び直しによって、現役時代に身に着けた経験知を眠らせずに「売り物」にできれば、これらの課題解決に結びつくはず。

こうした課題解決の知以外に、課題設定の知を提供することも大切なシニアの役割ではないでしょうか。たとえば、SNSやブログなどのメディアを使って、自身の経験を土台に未来へ向けた思いや世の中を変え

る思いを発信していくのも、世の中の多くの人に気づきを与える価値があるのです。そこから、経営アドバイザーや顧問の道が見つかるとはなりませんし、NPO/NGOやボランティア団体とともに社会貢献の一員に加わるのもいいでしょう。少し大げさに言えば、こうした世界を変えていくためのビジョン構築、課題設定の知を磨き発信するのは、ベテラン層の含蓄がモノを言いますし、時代の曲がり角にあつては大いに価値があるはず。

人生100年時代、長寿とは単に長生きするだけではありません。学び続け、いつでも価値を発揮し感謝され続けることではないでしょうか。それを私は「終身知創」と表現し、人生100年時代の真骨頂だと唱えています。終身雇用が終わっただけでなく、その先も自分自身の住処を見出していかなくてはならないのです。知の路頭に迷わないよう自分の知創習慣を身に着けることが、真の意味での長寿のためには大切なのです。

この知創習慣をぜひ、今いる組織の中で仕事をしながら身に着けていきましょう。毎日の仕事をただ単にこなすだけではなく、どんな思いを込めて仕上げるのか、どんな新しい知恵を学べたのか、どんな新しい工夫を試してみたのか、どんな出会いが広がったのか。「仕事に愛着を持つ」とは、実はこうした知の広がりを感じられる状態があつてこそではないでしょうか。

### 【図表3】 60歳からの 小さな仕事の例

出典：『六〇歳から始める  
小さな仕事』（瀬川 正仁  
著）より作成

- ・チンドン屋
- ・古本屋
- ・暮会所
- ・蕎麦屋開業
- ・パン屋開業
- ・美容院開業
- ・葬儀屋開業
- ・キャリアコンサルタント
- ・高齢者用住宅の設立・運営
- ・シニアSOHO普及サロン設立
- ・ギャラリーカフェ開業
- ・デジタル写真のソフト開発
- ・ペットのお散歩屋
- ・鉄道模型のレンタルレイアウト
- ・パソコンの先生
- ・リフォーム屋
- ・映画館の設立
- ・旅行の添乗員
- ・バラ園の設立
- ・タクシー運転手
- ・介護タクシー開業
- ・役者
- ・僧侶
- ・漁師
- ・芸術家
- ・通訳・翻訳家
- ・土鈴作家
- ・公園作り

仕事に真剣に向き合ってこそ愛着が持てるし、学びがあつて喜びもあるはず。人間が他の動物と違うところは、知を創造する存在であることです。終身にわたって人間らしく「生き切る」こと、終身にわたって知を創造する存在であり続けることが、人間らしさの証のはずです。福沢諭吉は『学問ノススメ』でこう言っています。

「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず。（中略）学問を勤めて物事をよく知る者は貴人となり富人となり、無学なる者は貧人となり下人となるなり」

**学び直して広がる  
人生の選択肢**

私は「キャリアの法則」として、次の3つを提唱しています。

① **キャリアは長期的に創られる**  
通じて自分の中に蓄積される知の塊であり、出会い頭に見つかる薄っぺらなものではありません。押しも押されぬ、その人なりの人生の勳章です。人柄や性格になつて固着していきます。単なる履歴書のデータではなく、全人格的な財産です。

② **予言の自己成就が当てる**  
キャリアビジョンを描くことで、自分の思考や行動が引っ張られ、自然とそのビジョン実現の方向へ向かうということです。周囲からも応援団が現れるので、ますますビジョン実現の方向に向かっていきます。

夢を描かなければ夢は実現しないのです。

③ **出会いや運が影響を及ぼす**  
出会いや偶然的な運が人生に大きなインパクトを及ぼすということは、誰しも持っている経験ではないでしょうか。それゆえ、出会いや運に遭遇するための多様な経験、異質な挑戦がキャリアの豊かさにつながるわけです。

こうして考えると、**キャリア形成の裏側には、常に自分への挑戦とそこからの学びがある**ことがわかります。長期間の人生を通じて得た学び、未来へ向かっていくために必要な学び、そして意図せざるアウェイからくる学び。いろいろな学びを得ることでキャリアは形成され、広がって、キャリアの選択肢が増えていくのです。

学び、学びと言われると学生時代の苦しい思い出が蘇るかもしれませんが、「自分の将来をどう描くかというキャリア形成を通じて、夢を追いかけているのだ」と思えば、学びも楽しく感じられるのではないのでしょうか。

ジャーナリストの瀬川正仁氏は『六〇歳から始める小さな仕事』という好著で大手、中堅企業でサラリーマンを勤め上げる直前の50代後半に差し掛かったときに訪れる転機、たとえばリストラ、倒産、病氣・ケガ、事業廃止、無茶な異動、早期退職募集などに遭遇し、ベテランたちはどう悩み、どのような答えを出したのかという問題意識でユニークな取材をしています。そして【**図表3**】に示したような事例を紹介していま

す。こういうほのぼのとした仕事をするにも**自己流では無理で、学びが重要**だと取材から導き出されています。やはり、学びとキャリアは切っても切れないわけです。

また、「掛け算で広がるキャリア」という考え方もあります。たとえばタクシー運転手のキャリアを持つ人が、英語を学び、観光案内の検定を受け資格を取ること、インバウンドの外国人相手に付加価値の高い観光タクシーのドライバーにキャリアアップできます。マーケティングの専門家としてのキャリアを築いてきたビジネスパーソンが中小企業診断士の資格を取って、プレゼンの技術を学べば、地方創生のコンサルタントにキャリアチェンジできるかもしれません。IT担当者もDXの事例研究をしたうえで経営戦略を学べば、DXのコンサルタントにキャリアアップできそうです。

このように、**学べば学ほどキャリアの法則をフルに活用して、いろいろな選択肢が広がり、人生を豊かに過ごせる**のです。そこまでわかれば、学ばない手はないのではないのでしょうか。

**リスクリングがブーム**になっている今、世の中には**無数の学びの機会**があります。私の携わっている多摩大学大学院(MBA)やライフシフト大学にも、最近ますます多くのビジネスパーソンが学びにいられています。40代が中心ですが、30代からキャリアを考えたいとライフシフト大学にいられる方もいれば、70代で自分の経験を体系化し



