特集　長寿社会の歩き方

「マルチステージ型」人生モデルの提案
――超長寿時代に求められる〝ライフシフト〟とは

［ライフシフト・ジャパン株式会社代表取締役CEO］
大野誠一　Ohno Seiichi

「人生100年時代」といわれる超長寿時代を迎え、日本人の生き方・働き方のアップデートが求められている。「教育→仕事→引退」という「3ステージ型」人生モデルから「マルチステージ型」人生モデルへの転換こそがその方向性だ。では、マルチステージ型の人生とは、どのようなライフデザインのことをいい、また、それを実践するにはどのようなマインドセットが求められているのだろうか。「ライフシフトの法則」をフレームワークに、超長寿時代を自ら切り開いて生きるためのヒントを探る。

確実にやってくる未来、「人生100年時代」

リンダ・グラットンとアンドリュー・スコットの共著『LIFE SHIFT～100年時代の人生戦略』（東洋経済新報社刊）が日本で出版されたのは2016年10月。近年のベストセラーの中でも、この本ほど、その後、多くの書籍やメディアで引用された本はないだろう。原書タイトル（"The 100-Year Life"）でもある「人生100年時代」という言葉は、この本をきっかけに急速に社会に浸透し、今や誰もが知る言葉となった。しかし『LIFE SHIFT』が投げ掛けた超長寿時代の生き方・働き方に関する本質的な指摘に対し、私たちの意識や行動がどの程度変わったかと考えると、その変化は、まだ始まったばかりというのが実態ではないだろうか？

メディアで「人生100年時代」という言葉を目にする時、それは資産運用のための金融商品や不動産投資の広告だったりすることも多い。人生が長くなっていくにあたって、こうした「有形資産」が大切であることはもちろんだが、『LIFE SHIFT』が問い掛けた本質的な課題は、「有形資産」よりもさらに大切になる「無形資産」に対する意識であり、「3ステージ型」から「マルチステージ型」に変わっていく、生き方・働き方の変革だったはずだ。

今回の論考では、『LIFE SHIFT』が提示した「マルチステージ型」人生モデルをキーワードに、ミドル・シニア層を中心とした「人生100年時代」の人生設計（ライフデザイン）について考えていこうと思う。

日本における「人生100年時代」の議論

『LIFE SHIFT』が話題になった当時、日本では、安倍政権が旗振り役となった「働き方改革」と「一億総活躍社会」というテーマが大きな議論を呼んでいた。『LIFE SHIFT』の著者のひとりであるリンダ・グラットンは、日本政府が立ち上げた「人生100年時代構想会議」のメンバーにも選ばれ、「人生100年時代」という言葉と時代認識を日本社会に浸透させる上で、大きな役割を果たした。「人生100年時代」という言葉は、「働き方改革」と「一億総活躍社会」を議論する舞台の〝背景〟に配置されたといえるかもしれない。

しかし、この時の政府中心の議論は、必ずしも深みのある充実した内容にはならなかったように思われる。「働き方改革」では、若手社員の過労自殺問題をきっかけとした長時間労働に議論が集中し、時には「働き方改革」ではなく「働かせ方改革」ではないか、と揶揄される場面があるなど、「働き方改革」が本来、目指すべき「人生100年時代」の「生き方改革」に結び付くような議論の深まりは見られなかった。また、「一億総活躍社会」を目指す議論の一環として、リンダ・グラットンも参加した「人生100年時代構想会議」がまとめた「人づくり革命　基本構想」は、幼児教育から高等教育までの無償化や大学改革、リカレント教育、高齢者雇用の促進といった提言を取りまとめたが、その提言は、日本人の意識の底流に沈殿する「何を学べばいいのか？」という疑問への答えにはなっていなかったのではないか。

一方、この時期には経団連などの日本の大手企業を代表する経営者から「脱・終身雇用宣言」ともいえる発言が相次ぎ、日本的雇用システムからの脱却を図ろうとする企業側の意志表明として注目を集める動きもあった。そして、こうした多くの議論や動きがあったにもかかわらず、固い岩盤のように変わらないと思われていた日本的雇用システムに大きな変化の波をもたらしたのが、実は今回のコロナ・パンデミックだった。コロナ・パンデミックは、社会の様々な課題を顕在化させるきっかけとなったが、その影響は、特に日本人の働き方の分野で大きな変化を巻き起こした。この変化の中で、『LIFE SHIFT』が提示した、個人と会社の関係の変化や「無形資産」の重要性、パートナーとの関係の変化、「レクリエーション」から「リ・クリエーション」へと変わる余暇の過ごし方といったテーマに関して、今、改めて注目が集まっている。そして、その中でも中核的なテーマが「3ステージからマルチステージ」への生き方・働き方のアップデートだといえる。

「マルチステージ型」人生モデルとは？

『LIFE SHIFT』が提示した「マルチステージ型」人生モデルとは、どのようなものだろうか？　それは、本来は「働き方改革」の文脈で語られるべきだった「生き方改革」のモデルであり、「一億総活躍社会」を実現するためのヒントでもあるはずだ。『LIFE SHIFT』では、「マルチステージ型」に対比される、これまでの古い人生モデルが「3ステージ型」として示されている。「教育→仕事→引退」という3つのステージを一斉行進のように進むモデルだ。日本では、新卒一括採用、年功序列賃金、定年制という、まさに「3ステージ型」人生モデルを固定化したかのような雇用慣行が深く社会に定着している。『LIFE SHIFT』が世界各国の中でも特に日本で大きな話題となったのは、こうした日本独特の雇用慣行からの脱却を希求する潜在的な願いが現れたものかもしれない。

「人生100年時代」といわれる超長寿社会においては、人生が長くなることに伴い、働く期間も長くならざるを得ない。そうした変化に対応するためには、これまでの「3ステージ型」人生モデルに縛られず、柔軟で自分らしい「マルチステージ型」の生き方・働き方を実現していかなくてはならない。「3ステージ型」モデルが年齢を基準に、一斉行進のように〝みんな一緒〟に進む社会だとすれば、「マルチステージ型」モデルは、〝一人ひとり違う〟人生を歩む、これまでのロールモデルが通用しない社会といえるだろう。

平均寿命が50歳程度だった明治時代から、戦争が終わり平均寿命が伸びた昭和時代まで、私たち日本人は、人生を大きな山を〝登って〟〝降りる〟ものとしてイメージしてきたのではないだろうか？　人生の後半は、山を〝降り続ける〟イメージだ。しかし、人生が100年とも120年ともいわれる時代となり、今、私たちは大きな人生観の転換を求められる地点に立っている。これからの長い人生は、〝ひとつの山〟の登り降りだけでは終わらない。私たちは、幾つもの山を登ったり降りたりする時代を迎えているのだ。これまで、100年という人生を前提に生きた世代はいない。だからこそ、私たちは、自らがロールモデルとなる意志を持って、これからの人生をデザインしていかな

ければならない。その道しるべとなるのが「マルチステージ型」人生モデルだ。

様々な広がりを持つ「ライフシフト」観

書籍『LIFE SHIFT』は、日本社会に「人生100年時代」という時代認識を広め、「マルチステージ型」の人生モデルを提示した。同時に、日本語版のタイトルである「ライフシフト」という言葉は、実に様々な意味合いで語られるようになっている。実は、この言葉は原書（"The 100-Year Life"）には出てこない言葉であり、日本の出版社がタイトルとして〝生み出した〟言葉であるため、一般的に共通の認識となっているような定義は存在しない。このため、「ライフシフト」という言葉は、転職や独立といった働き方の転機を指して使われる場合もあれば、シニア世代のいわゆるセカンド・キャリアのことを指す言葉として使われる場合もある。私自身は、そうした特定の世代や外形的な変化を指す狭義の意味合いではなく、「3ステージ型」モデルから「マルチステージ型」モデルへの多様な〝シフト〟を包含するものとして捉えたいと考えている。

そうした考えに立ち、私たちライフシフト・ジャパンは、創業以来、「マルチステージ型」の新しいロールモデルを発掘すべく、「マルチステージ型」の人生にチャレンジする数多くのライフシフター（ライフシフト実践者）のインタビューを続けてきた。そこから見えてきた彼らに共通する要素をフレームワークとしてまとめたものが次にあげる「ライフシフトの法則」だ。

フレームワークとしての「ライフシフトの法則」

「マルチステージ型」人生にチャレンジするライフシフターの生き方・働き方は、実に多様だ。しかし、その思考プロセスや行動特性には、ある種の共通性がある。それをまとめた「ライフシフトの法則」は4つの法則で構成されている。第一法則は、次にあげるような**「5つのステージを通る」**だ（図1）。

すなわち、今のままでいいのだろうか？といった内発的な気付きや転職の失敗、親しい人の死といった外部環境の変化など、様々な要因が変化の起点となる**「心が騒ぐ」ステージ。**

心騒ぐ自身の原因を探り、解決策を模索するために、いつもと違う新たな行動を起こす**「旅に出る」ステージ。**

新たな行動から得られた出会いや気付き、キャリアの棚卸しや人生の振り返りの中で、自分自身の心の中にある将来の〝ありうる自分〟を見つける**「自分と出会う」ステージ。**

〝ありうる自分〟の実現に向けて、自身の目指す姿をアウトプットし、必要な情報を猛烈にインプットする**「学びつくす」ステージ。**

自分の中に見出した〝ありうる自分〟を具体化し実現する**「主人公になる」ステージ。**

■図1：ライフシフトの第一法則「5つのステージを通る」

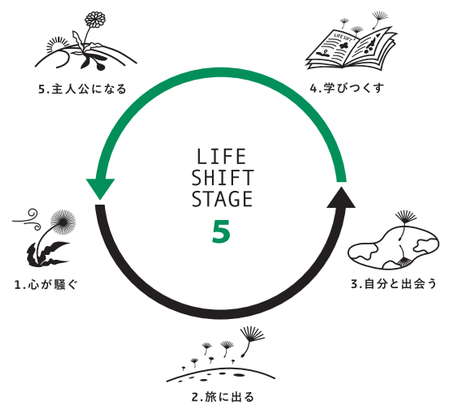


図1～4の各法則の詳しい内容を紹介した『実践！ 50歳からのライフシフト術　葛藤・挫折・不安を乗り越えた22人』（ライフシフト・ジャパン著／NHK出版）

ライフシフターは皆、こうした5つのステージを螺旋階段を登るように繰り返しながら、学び続け、変わり続けている。

続いての第二法則は、**「旅の仲間と交わる」**。

ライフシフトの旅は、ひとりぼっちでは前に進まない。その道のりには、様々なキャラクターの「旅の仲間」が登場する（図2）。

こうした「旅の仲間」との出会いと交流が、ライフシフトの旅を前に進めている。

そして第三法則は、**「自分の価値軸に気づく」**。

長い人生を「マルチステージ型」で生きていく上で重要なのは、「今、自分にとって大切なことは何か？」「自分は何を大切にして生きていくのか？」という問いを常に意識することである。「ライフシフトの法則」では、誰かのための役に立ちたいという**「社会価値」**、自分の志向や価値観、能力などを活かしたいという**「個性価値」**、生活の時間や家族との関わりを重視したいという**「生活価値」**の3つの視点から、各人が大切にしたいと考える価値軸を発見するためのフレームワークを提供している（図3）。

最後の第四法則は、**「変身資産を活かす」**だ。

「変身資産」は、書籍『LIFE SHIFT』で示された3つの〝無形資産〟（「生産性資産」「活力資産」「変身資産」）のひとつ。長い人生においては、経済的な基盤となる〝有形資産〟はもちろん大切だが、充実した人生を生きるためには〝有形資産〟だけでなく、豊かな〝無形資産〟を獲得することが重要だと指摘されている。その中で、仕事の生産性を高める「生産性資産」、肉体的・精神的な健康と幸福感を示す「活力資産」は、これまでの日本でも様々な場面で取り上げられてきたものだが、「変身資産」という概念は、『LIFE SHIFT』が新しく提示した視点といえる。「変身資産」は、〝人生の途中で変化と新しいステージへの移行を成功させる意思と能力〟と定義され、それを構成するものとして「自分について知っていること」「多様性に富んだ人的ネットワーク」「新しい経験に対する開かれた姿勢」といった要素が示されているが、この抽象的な概念をより具体的に可視化するためにライフシフト・ジャパンが開発したのが「変身資産アセスメント」だ。

具体的には第一法則で示した「5つのステージ」の変化を前に進める**「心のアクセル」**と、変化を押し止めてしまう**「心のブレーキ」**というコンセプトで「変身資産」を捉え、それぞれ10個の具体的な項目を提示している（24頁の図4）。

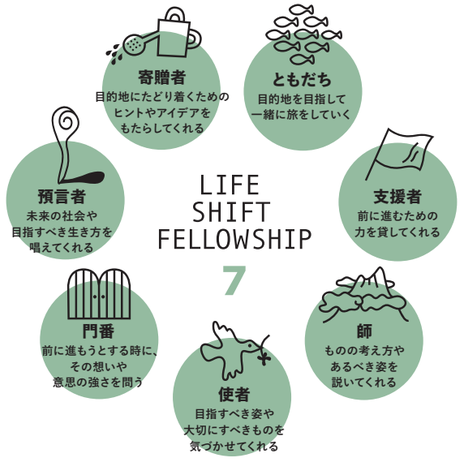
「変身資産」とは、言い換えれば「変わるチカラ」のこと。人生が長くなるに伴って、私たちの人生は、「3ステージ型」の変化の少ないシンプルな人生から、様々なステージの変化を数多く経験する「マルチステージ型」の人生に変わっていく。その「マルチステージ型」人生で求められる能力が「変わるチカラ」だ。人生が長くなるだけではなく、VUCAの時代ともいわれる、変化が激しく、先が見通せない時代には、遠い将来の目標を定め、そこから逆算して工程管理をするような生き方ではなく、〝今、ここ〟を基点として、柔軟に変化し続けていくことが大切だ。

多彩な「ライフシフター」たち

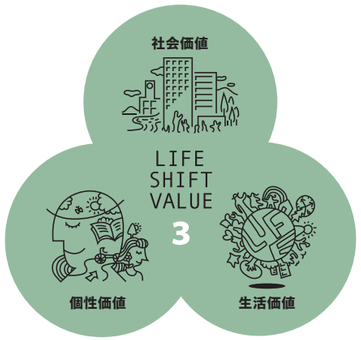
ライフシフト・ジャパンでは、書籍『実践！50歳からのライフシフト術　葛藤・挫折・不安を乗り越えた22人』（NHK出版）やホームページに連載している「ライフシフター・インタビュー」などを通じて、数多くのライフシフター（ライフシフト実践者）の紹介を続けている。「マルチステージ型」人生を歩む多彩なライフシフターたちを何人か紹介してみよう。

東南アジアの山間部に学校をつくるNPO活

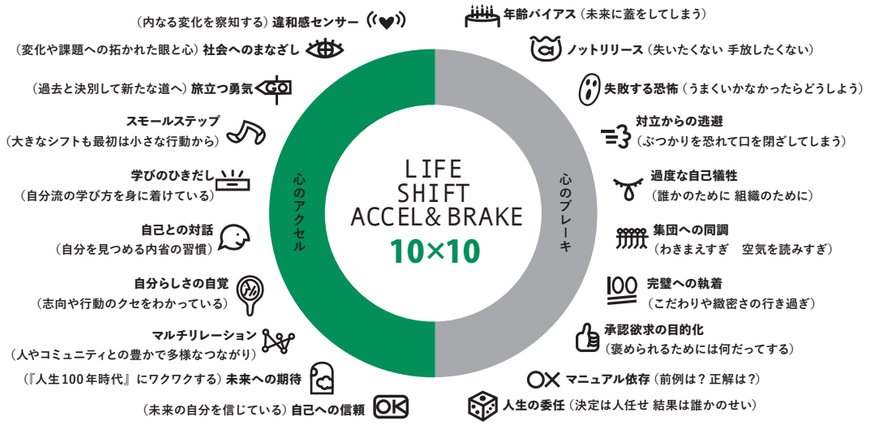
■図2：ライフシフトの第二法則「旅の仲間と交わる」



■図3：ライフシフトの第三法則「自分の価値軸に気づく」



■図4：ライフシフトの第四法則「変身資産を活かす」



育友好協会・理事長、取材時74歳）は、財団に転職した後輩からの偶然の相談をきっかけに、大手総合商社を定年退職後、ＮＰＯ法人を設立し、まさに東奔西走。これまでに、タイ、ベトナム、ラオスなどの山岳少数民族のために小・中学校を３００校以上、建設してきた。谷川さんが定年後の人生に本気で向き合ったのは50代半ばで最愛の妻をガンで亡くした時。失意のどん底で、人生の切り替え時を意識し、「社会に恩返しをしたい」という強い思いを叶えるべく模索をする中で「天命」に巡り合ったという。

60歳で美容室を開業し、高齢者をターゲットとした〝福祉美容〟を事業化した藤田巌さん（福祉美容室カットクリエイト21・代表取締役、取材時76歳）は、大手電機メーカーに勤務していた50歳の時に、偶然目にした新聞で「高齢のご婦人が、髪を綺麗にカットしたことで生きる活力を取り戻した」という記事を読んだことをきっかけに美容学校に通い始め、苦労して美容師免許を取得。事業として店舗と訪問美容を展開するだけではなく、福祉美容の後継者育成にも取り組んでいる。

世界最高齢のアプリ・プログラマーとして話題を呼び、安倍政権の「人生１００年時代構想会議」のメンバーにも選ばれた若宮正子さん（取材時83歳）は、都市銀行に勤めていた50代の後半に、定年退職した後で人との関わりが減り寂しくなるのではという不安からパソコンを購入し、最初はパソコン通信での交流をスタート。持ち前の好奇心と「まずやってみる」精神で次々と新しい仲間のネットワークを広げ、表計算ソフトのエクセルを使ってデザインする「エクセルアート」や３Ｄプリンターを活用したペンダント制作など、「デジタルクリエイター」として活動を続ける傍ら、講演などで全国を飛び回る生活を送っている。

千葉県市原市で乗馬クラブを経営する長谷川一誠さん（長谷川ライディングファーム・取締役会長、取材時73歳）は、大手製紙メーカーを55歳の時に早期退職制度を活用して退職し、家族共通の趣味だった乗馬を家族全員で事業化。経営効率を優先してスタッフや馬を大事にしないクラブが多い中、「安心・安全で誰もが楽しく上達できる」理想の乗馬クラブを追求している。生涯現役を目指し、純粋にやりたいことにチャレンジする長谷川さんを支えているのは家族の理解と献身的な協力だ。

「マルチステージ型」の人生にチャレンジする、多彩なライフシフターに共通するのは、長い人生の「時間軸」を認識し、「引退」せずに人生を楽しもうとする意志を持ち、自分自身の使命ややりがい、得意なこと、好きなことにこだわりを持って、自分の判断で生き方・働き方を選び取っていることだろう。ミドル・シニア世代のライフシフターに見られるひとつの共通項は、それまでの会社や仕事を通じた人間関係ではない、新しい「旅の仲間」との出会いと交流がライフシフトを実現する大きな要因になっていること。そうした新しい人的ネットワークを手に入れるために、彼らは自ら積極的に行動を起こし、「５つのステージ」を前に進めている。

「マルチステージ型」の未来＝「新しい自営業」

２０２０年から続くコロナ・パンデミックは、日本人の生き方・働き方にも大きな影響を与えた。コロナ前には想像もできなかったスピードで普及したリモート・ワークは、これまで当たり前と思われていた会社に通勤すること自体の意味や価値を改めて考えるきっかけとなり、都市部から地方への移住やワーケーションなどの多様な働き方の広がりにもつながっている。多くの企業や地方の自治体に広がる「副業採用」などの動きも、リモート・ワークの急速な普及によって引き起こされた新しい働き方のひとつといえそうだ。

こうした動きは、これからのミドル・シニア世代の人生の選択にも大きな影響を与えるだろう。２０２１年４月に施行された「改正高年齢者雇用安定法（70歳就業法）」は、これまでの65歳までの雇用確保を70歳まで延長することを求めると共に（努力義務）、業務委託や社会貢献活動といった新しい働き方の選択肢を提示した点で、日本の労働政策のひとつの転換点となる可能性がある。これまでの労働政策は、年金支給開始年齢の引き上げと連動する形で企業に雇用の確保を迫るものであり、**「雇用される働き方」**にだけ焦点を当ててきたが、今回、ここに業務委託などの**「雇用されない働き方」**が加わったことで、今後、ミドル・シニアの働き方に関する議論は、より幅広く多様な選択肢を視野に入れたものになっていくことが予想される。

平成の30年間を通じて、日本では「自営業」が減り「非正規雇用」が増えるという就業構造の変化が進んできた。しかし、今回の「70歳就業法」をきっかけとして、今後、雇用延長にのみ期待し、会社に依存するのではなく、それまでの経験やキャリアを活かしたり、新しいキャリアに挑戦する**「新しい自営業」**ともいえる働き方を選択する人が増えていくのではないだろうか。そこには、複数の企業を取引先としてスペシャリティーを発揮するフリーランスの個人事業主もいるだろうし、「ひとり起業」や「ひとり社長」といわれるローリスクな形態で独立して事業を営む人も登場してくるだろう。デジタルツールやオンラインのネットワークを活用することで、これまでは実現できなかったバーチャルなチームを組んで仕事に取り組むことも可能になってきている。また、ＳＮＳなどのオンラインネットワークをマーケティングに活用することで、様々なスモールビジネスが生まれる土壌も豊かになってきている。私の自宅の近所には、週に２日、それぞれ４時間だけオープンする焼き菓子屋さんを自宅で開業した副業家（パラレル・ワーカー）がいる。マーケティングに活用しているのは、Twitterやブログといったオンラインのツールだ。こうした多様なスモールビジネスが無数に花開く社会は、「雇用される働き方」だけにフォーカスして企業に対する責任と義務を要求し、個人を企業に縛り付ける社会よりも活性化する可能性があるのではないか。そのためには、「雇用されていない人」の社会的なセーフティーネットの拡充や、よりフェアな社会保障システムの実現が求められる。

「人生１００年時代」に向き合う個人の能力として「Employability（雇用される力）」が大切だといわれている。個別の企業特有の知識や能力ではなく、より多くの企業にアジャストして仕事ができる能力を磨いていくことが大切だという指摘だが、「マルチステージ型」人生を実践していこうとするなら、さらに一歩進んで「Self Employment（自分で自分を雇う）」感覚を身に付け、高めていくことが求められる時代がやってくるのではないだろうか。

大野誠一（おおの・せいいち）
ライフシフト・ジャパン㈱代表取締役ＣＥＯ。１９８２年リクルート入社。主にＨＲ領域、エンタテイメント領域で多くの新商品開発、新規事業開発に携わり、『ガテン』『とらばーゆ』『アントレ』『ダ・ヴィンチ』の編集長を歴任。その後、パナソニック、ローソンなどで新規事業開発に取り組み、２０１７年にライフシフト・ジャパンを設立。「人生１００年時代」の〝マルチステージ型ライフデザイン〟を提唱している。

ライフシフト・ジャパン株式会社
「人生１００年時代」のライフデザイン支援を行うソーシャル・ベンチャー。ライフシフトを実践するライフシフターの発掘、ワークショップ「LIFE SHIFT JOURNEY」やセミナーの開催、会社経営の未来像を探る「カイシャの未来研究会２０２５」などを展開。２０２１年には、一人ひとりの「変わるチカラ」を可視化する「変身資産アセスメント」を発表した。