

転換期の企業人事を考えるシリーズ  
**10年後の人事部**

第6回

株式会社ライフシフト 代表取締役CEO  
多摩大学大学院教授・研究科長

徳岡晃一郎氏



**人生100年時代、  
80歳現役を実現するために  
人事部に必要な発想転換**

働き方改革、HRテクノロジーの進化と普及・浸透、労働力不足、高齢化など企業人事を取り巻く課題は山積し、いま大きな変革期を迎えている。高齢化と人手不足が同時に進行する企業において、「人生100年時代における高齢社員活用」をテーマに、株式会社ライフシフト 代表取締役CEOの徳岡晃一郎氏に、これからの方向性と人事部の在り方について語っていただいた。

取材・文：滝田誠一郎(ジャーナリスト)  
写真：小林由喜伸

■ 徳岡晃一郎 とくおか こういちろう

日産自動車人事部、欧州日産を経て、2009年よりフライシュマン・ヒラード・ジャパンのSVP/パートナー。多摩大学大学院教授・研究科長。野中郁次郎名誉教授との共同研究によるMBB(思いのマネジメント)の第一人者。2017年6月、株式会社ライフシフトを設立して代表取締役/CEOに就任。著書に『MBB:「思い」のマネジメント』(野中郁次郎一橋大学名誉教授、一條和生一橋大学教授との共著、東洋経済新報社)、『ビジネスモデルイノベーション』(野中郁次郎一橋大学名誉教授との共著、東洋経済新報社)、『人工知能×ビッグデータが「人事」を変える』(福原正大氏との共著、朝日新聞出版)、『イノベーターシップ』など多数。

## 1 人生100年時代のマクロの課題・ミクロの課題

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授とアンドリュー・スコット教授の共著『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』（池村千秋訳 東洋経済新報社、2016年）は34万部を越す大ヒットを記録し、発売から2年以上経った今もAmazonの労働総合関連書籍のベストセラー1位に君臨している。

同書の冒頭、「日本語版への序文」に次のような記述がある。

『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。（中略）2007年に日本で生まれた子どもの半分は、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。』

この世界的ベストセラー本と同じ名前を持つ株式会社ライフシフトが設立されたのは2017年6月のこと。人生100年時代を見据え、“80歳現役”

を実現するためのライフシフト研修事業、研修後のフォローアップならびに継続学習の場として用意されているライフシフトポータルの運営、ライフシフトに必要な知識およびスキルを短期間で修得することができるプロ育成レベルの講義や実践的プログラムを提供するライフシフト大学の運営が、その主な事業内容だ。

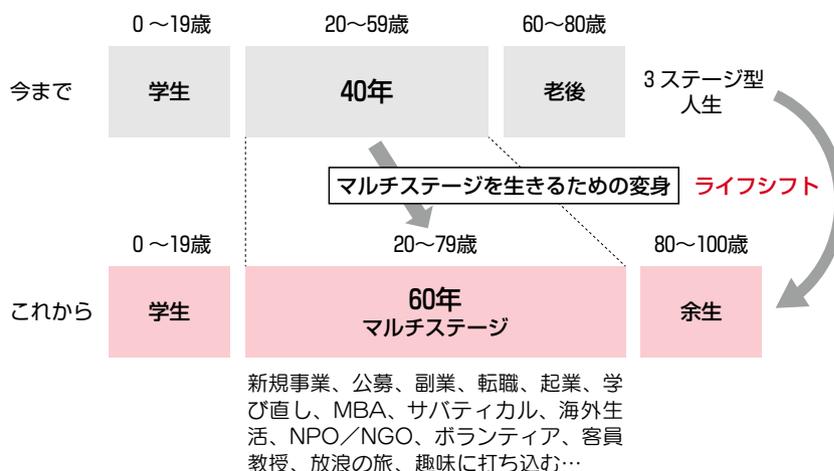
同社の代表取締役CEOであり、多摩大学大学院教授でもある徳岡晃一郎氏に、“80歳現役”を実現するに当たっての企業人事の課題を中心に、10年後の日本企業および人事部の在り方について話を伺った。

### [1]マクロの課題

今後、日本社会に訪れる大きな変化は、①人生100年・80歳現役時代の到来[図表1]、②急激な人口減少、③デジタルトランスフォーメーション、④グローバル化というキーワードに集約される。

「これからの時代のマクロ的課題、大きな流れはこの四つだと思います。一つは人生100年時代の到来。100歳まで生きることを前提にすると、経済的な事情から80歳まで現役で働かざるを得ません。

図表1 80歳まで現役力が必要な時代



60歳や65歳で第一線から退き、30年も40年も社会から遠ざかって孤立してしまうと、認知症になるリスクも高くなるというもの。そういう意味からも80歳までは現役で働くことが必要になってきます。

日本の人口は、この先どんどん減少していきますので、その点からも高齢者の活用が大きな課題になります。その一方で、デジタル化がますます進み、多くの仕事がAIやロボットに置き換わっていきますし、グローバル化も国内の仕事を奪うでしょう。そういう時代を生き抜いていける“現役力”を身に付けなければ、80歳現役を実現することは難しくなります」

## [2] ミクロの課題

一方、企業内での変化に目を向けると、①バブル入社組の高齢化と粘土層化、②中高年の粘土層化によるイノベーションの閉塞<sup>へいそく</sup>と若手の低エンゲージメント社員の増加、③60歳以上の定年後再雇用、定年延長によるモラルの低下という3点が今後、顕在化してくる。

「80歳現役と言っても、老人がいっぱいいて、ただ何となく働いているというだけでは国際競争に勝てません。高齢者が働くことがイノベーションの向上につながるようになれば意味がありませんし、高齢者雇用が非常に非効率なものになってしまいます。ところが、実際には悲観的にならざるを得ないような状況が、現場ではたくさん起きています。

バブル入社組が40代後半になって、だんだんエネルギーが枯渇してきています。もう先が見えてきているので、無難に働いて、自分のポジションを守って、定年を迎えられればよいという発想になっているのです。こういう人たちのことを“粘土層”と呼びます。粘土層になって下の層の人た

ちの重しになっている。大手企業の場合は、こういう粘土層がどんどんたまっているという問題があります。中高年が粘土層化して若い人たちの重しになると、それがイノベーションの阻害要因になり、その結果として低エンゲージメントの社員がどんどん増えてくる悪循環に陥ります。

60歳以上の定年後再雇用や定年延長の流れも、外に出る力のない社員にとってのんびりできる期間が長くなっただけ。給与もモラルも下がってぶら下がる社員を増加させ、生産性の低下、コストアップになっている面があるのです」

## 2 キャリアゴールを定めて マルチステージの人生を生きる

### [1] 方向性の明示

#### — 高齢者の貢献領域の明確化

徳岡氏は、“80歳現役”の働き方に関して、シニアの貢献領域の明確化の必要性を説く。

ジェロントロジー (gerontology) とは、高齢者や高齢化社会について多様な見地から探求する新しい学問領域のことだが、人生100年時代の到来が目前に迫っている今は、ジェロントロジーの枠組みから変えていく必要があると指摘する。ジェロントロジーはこれまでの日本語で「老年学」と言われてきたが、これからは「高齢化社会工学」が新しい訳語だという。

「従来のジェロントロジーの枠内で高齢者の健康や支援を考えているだけでは、これからの社会の問題は解決しません。高齢者や高齢化社会の問題はもはや若い人の問題でもあり、若い人が高齢者とともにどう生き抜いていくか、高齢者が社会との創造的なインタラクション (相互作用) を生み出し続けるためにはどうしたらよいか、高齢者がより積極的にそのような役割を果たす気持ちにな

るにはどうしたらよいかなど、社会のダイナミクスというもっと大きな枠組みで考えることが必要なのです」

高齢者が社会との創造的なインタラクションを生み出せるようにするためには、高齢者の貢献領域（組織内キャリアゴール）の明確化が重要だとした上で、徳岡氏はその貢献領域を、①イノベーター、②コネクター、③レジェンドの三つに分類する[図表2]。企業は、この三つの貢献領域で高齢者が創造的なインタラクションを生み出せるような環境を整えるべきであり、高齢者は三つの貢献領域のいずれかで創造的なインタラクションを生み出せる人材でいられるように自己研鑽<sup>けんさん</sup>に励むべきという。

## [2]個人への働き掛け

### —40代からの意識づけとアクション

そこで、徳岡氏は、創造的なインタラクションを生み出せる人材であり続けるために、シニア予備軍の時期から、①生涯活躍のためのキャリアサーフィン、②マルチステージの人生観、③学び直し・知の連続再武装、④稼ぐことから社会への貢献・社会との接点という発想転換、⑤SECI<sup>セキ</sup>キャ

リア（後掲144ページで詳述）という視点を持たせ、早期の気づきとアクションが必要になるという。

高齢者が活躍、貢献できるジェロントロジー社会が到来すれば、誰もが60代、70代でも現役で働くことができるとしたら大間違い。40代のうちに組織内における自らのキャリアゴール（イノベーター、コネクター、レジェンド）を見定め、そのゴールを目指して自己研鑽に励むことが不可欠だと徳岡氏は強調する。そのような環境を整備することが、人事部の大きな役割になる。

「①キャリアサーフィンと、②マルチステージの人生観に関して言えば、ビジネスを取り巻く環境が目まぐるしく変化しているため、一つの経験や知識、一つの技術や技能が通用するのはせいぜい10年くらいです。20代で仕込んだ知識や技術は30代で花開きますが、それらは40代になったときには既に陳腐化しており、ビジネスシーンの第一線ではもはや役に立ちません。そのようにならないために、30代のうちに40代で、40代では50代で、50代では60代で、さらに60代では70代で花開く知識やノウハウを身に付けることが重要になってきます[図表3]。新たなビジネスの波に乗り遅れな

図表2 高齢者の貢献領域

|        |  |
|--------|--|
| イノベーター | 今後はシニアマーケットが拡大していく中で、シニアならではのイノベーションが求められる時代になってくる。また若い時のように短期的な数字の成果を期待するのではなく、長期的で俯瞰的な視野に立って、イノベーションを起こしていく高齢者ならではの役割をつくり、創造を任せるくらいの方向転換が必要  |
| コネクター  | 幅広いコネクション（人脈）の持ち主ということ。社内外で通用するだけのプロフェッショナルリティ（プロ意識）と長年の経験によって築きあげられた人脈は、高齢者ならではの大きな財産である。長い時間をかけて築いた人脈を、高齢になったら若い人たちと一緒に刈り取っていくことで企業の内部と外部の知をつなげ新たな価値を生み、会社に貢献する。それが人生経験の豊富な高齢者にしかできない役割となる |
| レジェンド  | 社内屈指の豊富な経験や知識、高度な技術・技能、専門的直観力を持つスペシャリストやプロフェッショナルのことを指す。会社の財産ともいべき知識や技術の伝承者、指導者として会社に貢献する  |

## ■ 特集 6

いようにキャリアサーフィンを繰り返すことで、マルチステージの人生を生きていくことができます。逆に言えば、人生100年時代には、マルチステージを生きなければならないので、キャリアサーフィンを繰り返さなければならないということです。

また、キャリアサーフィンを繰り返し、マルチステージの人生を生きる上で重要となるのが、③の学び直しです。絶えず『知の連続再武装』に努めなければなりません。単に資格の勉強をすとか、ノウハウを身に付けるとかいうことではなく、もっと基本的で土台になるような、例えば大学院で体系的に一つの学問を学ぶくらいの自己投資が必要になります。その際の心構えとして大事なものは、お金を稼ぐためではなくて、社会に貢献する・社会と接点を持つことで社会人としての務めを果たすという気持ちです。そういう高齢者がたくさん出てきてほしいと思います。人事部も、自社の高齢者がそういう大きなビジョンを持ってもらえるように社員の人生を支援していくくらいの本気度を持つべきです。若いころはある意味で徹底的に会社に縛ってしまうわけですから、40代くらいからは『そうではなく、会社を最大限活用して社

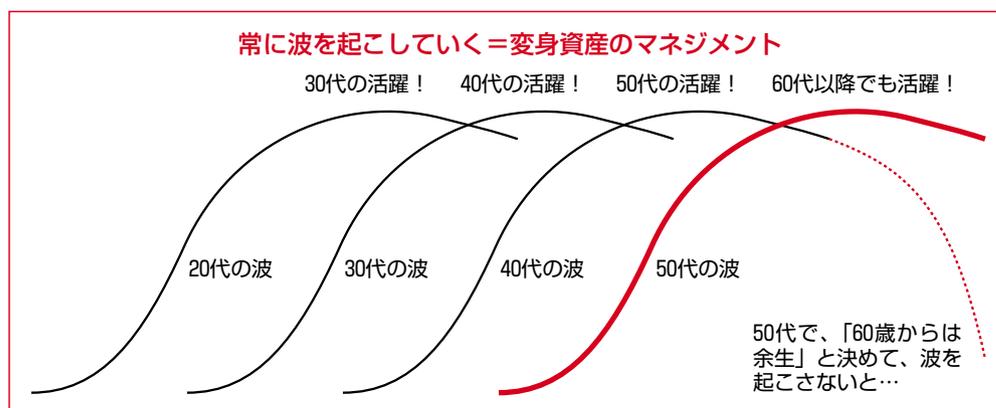
会人として自走自律の人材になって、80歳まで働ける知力・体力を付けて社会をよくしていったほしい』というくらいの懐の深いコンセプトが重要です。定年延長とか、高齢者の再就職支援とか、制度をいじるだけでコンセプトのない対応では、もはや押し寄せてくる高齢者の潜在的な価値を引き出すことはできないと知るべきです」

知識創造活動に注目したナレッジ・マネジメントの枠組みとして、一橋大学の野中郁次郎名誉教授が提唱しているのが「SECIモデル」である[図表4]。個人が持つ暗黙知は「共同化」(Socialization)、「表出化」(Externalization)、「連結化」(Combination)、「内面化」(Internalization)という四つの変換プロセスを経ることで集団や組織の共有の知識(形式知)となるという考え方である。

このSECIモデルをベースにして、徳岡氏が提唱しているキャリア開発のモデルが「SECIキャリア」だ。

- ▼20代【S】仕事の直接体験を通じて暗黙知を潤沢に蓄える
- ▼30代【E】20代で得た暗黙知を自分なりに“料理”して自分の知の体系をコンセプト化する

図表3 知の連続再武装が成長戦略の要



▼40代【C】 それまでに蓄えた専門性を他の知と連結することでより幅の広い分野で活用していく年代。そして大きなプロジェクトを通じた自信を基に50代でライフシフトを実現するためのジャンプ台とする

▼50代【I】 多くの実績を内面化し自分の知恵の集大成を行い、後進へつなぎ、システム全体のイノベーションを提言していく。それと同時に、人生の第2段ロケットへ点火してライフシフトを実現する

「このようなキャリアモデルをきちんとつくるのが個人にとっても、会社にとってもとても重要になります。特に40代でのコンビネーションが大事で、コンビネーションのスケール（40代での大プロジェクト経験）によって組織内キャリアゴールが決まってきますし、第二の人生の可能性にも大きく影響します。人事部はそういう視点を持って、40代の社員の育成、アサインメント、キャリア開発を行っていくことが大変重要です」

### [3] 組織対応

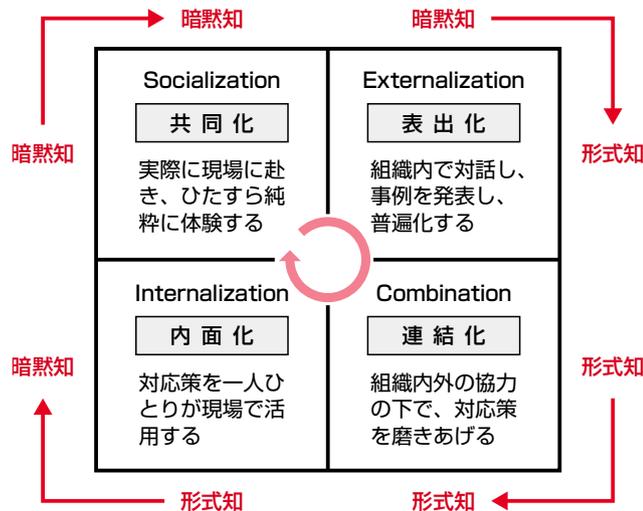
#### 一年齢にこだわらないエイジフリーな社内文化の創造

さらには、個人への働き掛けだけでなく、同時に組織全体として年齢にこだわらないエイジフリーな社内文化の創造への対応も欠かせない。

“80歳現役”を実現するためのライフシフトという点、どうしても50代超の高齢者の活用に意識が集中しがちだが、そこだけにフォーカスしてしまうと本質を見誤ってしまう。高齢者が居座り続けることなく、20～40代の社員が活きる仕組みにしなければ、組織がうまく回らないことは自明の理だ。そのためには年齢リンクの役割体系、賃金体系を見直し、年齢にこだわらないエイジフリーな社内文化をつくらなければ、どうしても組織がギクシャクしてしまうと徳岡氏は指摘する。エイジフリーな社内文化を創造するために最も大事なものは「人間力」であり、「共感力」であるという。

「年齢の違いだけではなく、グローバル化、ダイバーシティ化が進み、一つの職場に老若男女さまざまな人が混在するようになります。それぞれ働

図表4 「知識創造理論」のSECIモデルのイメージ



く動機も違いますし、企業に対する忠誠心も異なります。そういう職場をどうすればマネジメントできるかと言えば、最後にものを言うのは『人間力』や『共感力』といった人をつなぐ力です。成果主義の下では目先の問題を解決して成果を上げることができる知識やスキルが人材育成の大きな主眼でした。しかし、知識やスキルの多くがAIやロボットに代替される時代になると、最後に求められるのは人間をどうモチベートするか、どう協働してもらうかという能力、すなわち『人間力』や『共感力』といった『感情の知』をいかに高めることができるかということになります。そのような人材育成が、これからの人事部にとっての大きな課題になってきます。そこにもシニアが豊かな人生経験を背景に活躍できる場があるでしょう」

### 3 10年後にはHRMは死語になり、人事はSRMになる

#### [1] オープンイノベーションの時代に必要な視点

「オープンイノベーションの時代と言われて久しいですが、日本企業の多くはいまだに内に閉じこもったままで、外へ出て行くことを面倒くさがりです。社内どころか、自分の部門、部署に閉じこもっていて、会社全体のことも知らないような状態です。成果主義の人事制度の下、目先の成果を追い求めることばかりに集中しているうちに、そういう風潮になってしまいました。これでは世界を変えるイノベーションなど期待できません。

これを改めるには、何よりもまず成果主義から1日も早く脱却することです。目先の成果の追求から解放されれば、おのずと社外に目が向くようになりますし、社外とつながろうとする雰囲気も生まれてきます。兼業や副業を通して、より密接に社外とつながろうという機運も盛り上がるとい

うものです」

オープンイノベーションを実現するためには、成果主義からの脱却を含め、人事部自体がHRM (Human Resource Management) からSRM (Social Relationship Management) へと大きく変わる必要があると徳岡氏は力説する。

「これまでは社内の人材のマネジメントを行うことが人事部 (HRM) の役割でしたが、オープンイノベーションの時代には、社員個々の社外ネットワークや、社外に出て行った人材のネットワークなども含めた、より幅広く、しかも深い関係性を射程に入れたSRM、すなわち社員を通じた広いエコシステムでの知のマネジメントが人事の役割になります。SRMというのは私が考えた造語ですが、HRテクノロジーの進化とともに10年後には人事=SRMになり、HRMは死語になっていると思います」

#### [2] 独り立ちしていくことを許容するキャリアルートの創設

また、組織に所属することに固執しない起業家への道筋をつくっていくことも、今後は重要になってくる。

「大企業の社員の場合であれば、50代で会社を辞めて他の企業や中小企業の役員になって、65歳くらいになったら独立や起業し、知で勝負する専門家として80歳まで現役で働き続けるというのが一つの理想だと思います。今後そういうキャリア設計が大きな潮流になるとよいと考えています。最終的には独立・起業することを前提に、40代くらいから個人事業主として兼業・副業を認めて、積極的に起業家マインドを育成するくらいの大膽なプログラムを用意するとか、社内外を問わずに機会をアドバイスするライフシフトアドバイザー制度を導入するということが必要だと考えています。

そうして人生のビジョンや夢を持てる底力を持たせるのです。そのパワーが企業の成長にも大きく貢献するはずです」

## 4 人事部の在り方を 根底から見直す必要がある

最後に、80歳現役に向けて人事部として「やってはいけないこと」について尋ねたところ、次のように指摘する。いずれも現状の人事部にとっては与し難い点<sup>くみ</sup>もあるだろうが、これから激動の10年を想定すると、固定観念にとらわれない柔軟な発想が必要となる。

「高齢化への対応という、すぐに思いつくのが単純な定年延長ですが、これは企業として一番やってはいけないことです。きちんとしたキャリアゴールを明確にせず、知の連続再武装、シニアの役割設定もせずに、定年を延長すれば、ただズルズルと働き続ける人が増えるだけで、それは会社にとっても本人にとっても不幸なことです。副業や兼業の禁止、管理職任命の後ろ倒し、一律の役職定年制も、言ってみれば社員を飼い殺しにするようなものなので、やってはいけません。

30歳でのSECIキャリア研修、45歳でのライフシフト研修という具合に、早い時期から長期的な視野に立った研修を行うことが大事です。その際に忘れてはならないのが、1社での終身雇用の枠組みの中だけでキャリアを考えないということ。中小企業の事業承継、活性化、さらには地方創生といったことまで含めて社外の経験、出戻りありのマルチなキャリアを考えることが大事です。人生100年時代の人事のビジョンとしては、単に社員に

食いぶちをあてがうためのライフシフトではなく、ジェロントロジーの視点も踏まえて企業の中で抱えていた社員が社会の財産として生きていく、日本の『シニア資産』を増やしていくというような企業に閉じない大きな人事ビジョンを持つべきです」

そのようなビジョンを持って人材を育成・活用できる企業は人生100年時代にも成長していくことができるが、そういうビジョンのない企業は有能な人を集められず、今後の成長は期待できないと言わざるを得ないと徳岡氏。これからの10年が、その勝負の分かれ目だという。

「人事部の役割が大きく変わろうとしているにもかかわらず、人事管理はどうあるべきか、人事部はどうあるべきかをきちんと議論している企業はほとんど見当たりません。日本流の年功序列型の人事制度が破綻して、アメリカ流の成果主義に飛びついた結果、目先の成果を上げることに汲々<sup>きゅうきゅう</sup>とするようになり、オープンイノベーションの時代に逆行する<sup>まんえん</sup>ような風潮が蔓延しています。そういう現状をきちんと分析し、これからの時代の『成果』とは何なのか、そういう成果を上げるには、どうすればよいのかを研究すべきなのに、それがまったくできていません。給与体系も雇用体系も変える必要があります。社員をモチベートする方法を研究する心理学者や、AIやHRテクノロジーに詳しい研究者など人事をエンジニアリングするのに必要な各分野のスペシャリストも交えて、人事部がこれからの在り方を根底から見直すような真剣な議論が必要だと考えています。ライフシフト社では、そのような提言をまとめていくつもりですので、皆さんとぜひ議論したいですね」