

Works 197

人事が変われば、社会が変わる。

2026.08-09

Recruit Works Institute

人生120年時代、
「キャリアロンジェビティ」は
経営課題だ

【最新サイエンス】

人は老化に
抗うことができるのか

グローバル 先進事例に学ぶ

ポルトガル
ビジネススクールが
仕掛ける世代間・異業種交流

フランス
年齢差別解消へ
大手企業連合

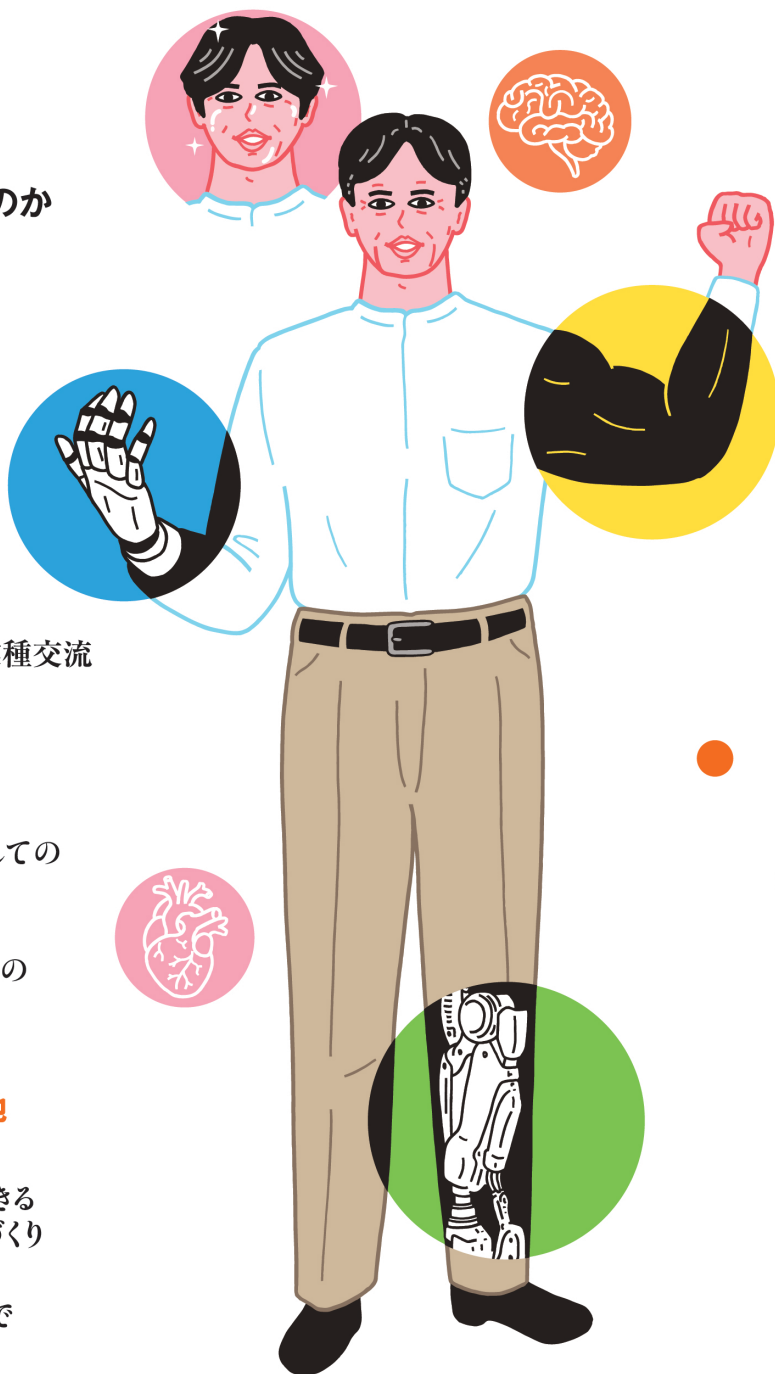
イギリス
イノベーション拠点としての
ロンジェビティシティ

シンガポール
国、企業、大学一体での
ロンジェビティ推進

日本企業の現在地

コクヨ
年齢を問わず挑戦できる
カルチャーと仕組みづくり

NEC
リバースメンタリングで
世代の壁を越える



活躍寿命を延ばせ

リサイクル

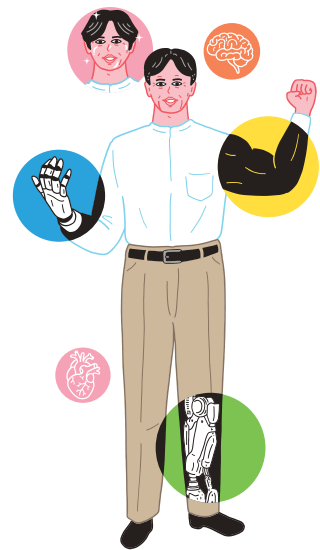
この本は
リサイクルできます

[特集]

4 活躍寿命を延ばせ

4 はじめに

科学がもたらす
ユートピアとディストピアの狭間で



表紙 Illustration = 石山好宏

6 Section 1

「ずっと活躍する」という新時代の扉が開いた

6 ロンジェビティはなぜ、経営課題なのか／

ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 代表理事 後藤宗明氏

9 AIとロンジェビティは社会と人生をどう変えるのか／

スタンフォード大学医学部遺伝学科客員教授 ロンジョン・ナグ氏

10 人は老化に抗えるのか／大阪大学名誉教授 吉森 保氏

13 日本企業での活躍長寿実現の壁とは／法政大学大学院教授 石山恒貴氏

15 Section 2

キャリアロンジェビティ実践へ
企業と個人がすべきこと

Asset

18 健康づくりは個人からマネジメントの責任へ

企業は社員の「元気」を支えよ／京都府立医科大学大学院教授 内藤裕二氏

20 脳の健康寿命はキャリアロンジェビティの根幹／

工学博士 ウリ・シュミッツ氏、博士 スシュミタ・スワミナサン氏

Break

22 5世代が同時に働く社会 世代間の交流による「知の融け合い」を促す／

カトリカ・リスボン経済経営大学院教授 セリーヌ・アベカシス・モエダス氏

24 人生の修正ではなく再発明を目指す 年齢という雇用差別に挑む企業連合／

Club Landoy創設者 シビル・ル・メール氏

- 26 すべての人に挑戦のきっかけを 事業と人材の両輪で成長の循環を作る／**コクヨ**
- 28 人は投げ込まれた物語のなかで生きている
書き換えには強烈な「他」の存在が必要／**東京学芸大学教授 浅野智彦氏**

Chance

- 30 都市丸ごとでロンジェビティに取り組む 人々の幸せとビジネスの創出を両立／
英国立加齢イノベーションセンター(NICA)ディレクター ニコラ・パルマリーニ氏
- 32 老化は問題ではなく「機会」健康長寿社会に向けた基盤としての教育／
シンガポール国立大学ウン・チュウ・セン記念医学教授職 アンドレア・マイヤー氏
- 34 新入社員が役員の課題を解決 世代間の対話が活躍寿命を延ばす／**NEC**
- 36 顧客の人生の質を高めることに関わる
会社にとっての巨大なビジネスチャンス／
フィデリダーデ ロンジェビティ・マーケティング責任者 マファルダ・オノリオ氏
- 38 **Column 「健康な高齢化」の実現に向け国に働きかけるドイツのロビー活動**

39 Section 3

活躍長寿とAIの進化はどんな未来をもたらすのか

- 39 何歳まで生きるか選択可能な時代は目前
最も重要なのは、軸となり得る「哲学」だ／**東京理科大学准教授 早野元詞氏**
- 41 **座談会** 次世代のためのキャリアロンジェビティへ 人は、組織は

- 44 **まとめ** 活躍長寿に向けて、企業は「リ・キャリア」が可能な
プラットフォームの提供を
佐々木貴子(本誌編集長)

[連載]

- | | |
|--|---|
| 46 ローカルから始まる。
ほっちのロッジ共同代表・
福祉環境設計士
藤岡聡子氏 | 56 From Policy World
転職・賃上げを阻む
企業慣行が蔓延する日本
人材獲得の自由競争を促す
政策対応に遅れか |
| 50 人事のアカデミア
日常美学 | 57 From Work Tech World
AIによる生産性や価値創出力の
向上にはまず組織の構造改革を |
| 54 Global View
From USA
過度のAI依存をやめ、
「考える工程」をヒトに残す | 58 人事は映画が教えてくれる
『MERCY／マーシー AI裁判』に学ぶ
人とAIの理想的な協働 |
| 55 From Nordic
国を挙げて取り組むデジタル化が
可能にする「ポストのない国」 | 60 著者と読み直す
『自然はすごい』 |

[特集]

活躍寿命を 延ばせ



はじめに

科学がもたらす ユートピアとディストピアの狭間で

「ロンジェビティ (Longevity)」という言葉をご存じでしょうか。健康経営やウェルビーイングなど、働く人々の心身の健康に関わる概念は多くありますが、近年、欧米を中心に急速に注目を集めているロンジェビティは、直訳の「長寿」にとどまらず、最先端のライフサイエンスによって健康な生命期間そのものを引き延ばそうとする世界的な潮流を指します。

この潮流は今、ビジネスの世界にも決定的な変化を迫っています。人が生涯を通じて生

き生きと働き続ける期間、いわば「活躍寿命」をどう延ばしていくかという挑戦、すなわち「キャリアロンジェビティ」への要請です。

この特集のために、国内外のさまざまな専門家や実践者にインタビューを重ねるなかで、不思議な現象が起きました。誰もが共通の接頭辞を持つ言葉を頻繁に口にしたのです。

Reinvention (再発明)、Reborn (再生)、Reconstruction (再構築)、Reidentify (アイデンティティの再定義)——。ロンジェビティ



というメガネを通して見たとき、私たちは今、「再び(Re)」ことを起こしたり、ありようを変えたりすべき転換点に立っていると確信せざるを得ませんでした。

テクノロジーの進化が人の暮らしや仕事を力強くサポートし、同時に人間のキャリアロンジェビティ、つまり心身の健康を担保しながら能力やスキルを向上させ、働きたい人がいつまでも活躍できる未来は、美しいユートピアのようにも思えます。

しかし同時に、別の景色も見えてきます。かつて私は、漫画家の松本零士先生にインタビューする機会に恵まれました。名作『銀河鉄道999』の冒頭、主人公の星野鉄郎は、バラック小屋の立ち並ぶ暗闇から、遠くに輝く超高層ビル群を見上げます。機械の身体を手に入れた富裕層と、生身のまま取り残された貧困層の「圧倒的な格差社会」を描いた、象徴的なシーンです。「あれは、第二次世界大戦の直後、焼け野原の向こうに輝く復興の灯りを見上げたときの私の姿そのもの」という松

本先生の言葉が、今も心に残っています。

資産を持つわずかな人だけがその恩恵を受け、多くの人々はテクノロジーに使われる身となってわずかな収入で糊口を凌ぐ、というディストピアの到来もあり得ます。ロンジェビティが単に寿命を延ばすだけでなく、活躍を前提としたものでなければならないのは、そのシナリオを破棄するためにほかなりません。

本特集では、これから訪れる長寿社会の様相を先読みし、欧州やアジアで既に加速するロンジェビティの最前線を追います。そのうえで、キャリアロンジェビティを実現するために、企業と個人に求められる具体的な実践を掘り下げ、最後はAIの劇的な進化がもたらす未来へと視界を広げていきます。

今この時を、人間らしさと組織の可能性を鍛え直す好機として捉え、さまざまな「Re」を実践していくために、企業が、個人ができることを探索したいと思います。

本誌編集／入倉由理子

「ずっと活躍する」という 新時代の扉が開いた

ロンジェビティが私たちの人生やキャリアにどう影響を与え得るのか。
世界では何が語られ、先端科学はどこまで進んでいるのか。そして課題は。
ロンジェビティがもたらすであろう新時代を覗いてみたい。

knowledge

ロンジェビティはなぜ、経営課題なのか

深刻な構造的労働力不足の日本では、高齢になっても働くことはもはや前提となりつつある。そんななか、世界では「ロンジェビティ」という概念の重要性が広がり、社会や企業に実装されつつある。日本でロンジェビティの重要性を説く第一人者、ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表理事の後藤宗明氏に、今なぜロンジェビティなのか、ロンジェビティはなぜ経営課題なのかを聞く。

今、世界のビジネストレンドでは、「ロンジェビティ (Longevity)」の定義が大きく拡張している。「ロンジェビティの直訳は『長寿』ですが、近年グローバルで議論されているのは、単に寿命が延びることではありません。健康であることを大前提として、仕事、学び、人間関係、資産、生きがい

までを含め、いかに現役として社会に関わり続けられるか、そのために企業や社会のシステムをどう転換すべきかという、長寿を前提にした包括的な人生の再設計のアプローチなのです」と、後藤氏は説明する。

後藤氏によれば、世界では「ロンジェビティソサエティ (長寿社会)」「ロンジェビティエコノミー (長寿経済)」などの言葉が定着し、老化を克服しようとする研究から、健康寿命の延伸を目指すビジネスまで多層的な議論が展開されている。「そのすべての社会基盤を支えるものが、働く人一人ひとりの『キャリアロンジェビティ』です。長寿社会へ移行する日本において、我々社会の構成員が健康で活躍することを維持できれば、社会のサステナビリティを担保できるはずです」

世界を動かす構造変化と ビジネスの爆発

なぜ今、世界はロンジェビティへと向かうのか。後藤氏は背景に「5つの構造変化」を挙げる(詳細は次ページ図)。

まずは①世界共通の課題、少子高齢化に向かう人口動態の変化だ。同時に、②医療や技術の飛躍的な進歩は、老化のメカニズムを解明し、若返り



ジャパン・リスキリング・
イニシアチブ 代表理事

後藤宗明氏

富士銀行 (現みずほ銀行) 勤務後、2001年米ニューヨークに移住。グラウンドゼロの救済ボランティア、会社経営を経て2008年帰国。社会起業家支援NPOの日本法人設立、外資系企業の日本法人代表などを経て2021年より現職。著書に『AI時代の組織の未来を創るスキル改革 リスキリング【人材戦略編】』(日本能率協会マネジメントセンター)、『中高年リスキリング』(朝日新書)などがある。

を実現する可能性を示すようになった。それに③シリコンバレーなどの起業家や富裕層たちが注目し、莫大な投資マネーの流入が起こっている。その結果、④ロンジェビティの一大産業領域の形成につながり、既に⑤大企業の本格参入も始まったという。

ただし、この潮流の現れ方は地域によって異なる。「アメリカでは、ロンジェビティはビジネスとイノベーションのテーマです。50歳以上の人口が急増し巨大な消費層となるなか、社会課題解決という側面よりも、ビジネス先行の雰囲気非常に強いのが特徴です」

象徴的なのが、テック起業家のブライアン・ジョンソン氏が主導する「Don't Die (死ぬな)」ムーブメントだ。若返りや不老を目指すやや極端なトレンドもある一方で、ビジネスとしてのロンジェビティの裾野が広がる勢いは止まらない。テクノロジー見本市であるCESでも、2026年の3大トレンドの1つにロンジェビティが選出された。『Longer Living (より長く生きる)』『Healthier Living (より健康的に生きる)』『Smart Living (洗練された暮らし)』などをテーマに、GLP-1などの医薬品、プレジジョンメディシン(精密医療)、リモートケアといった医療領域はもちろん、ウェルビーイングやメンタルケアもビジネスの対象となっています。さらに高齢者向けのスマート住宅、滞在中に最新のロンジェビティ治療を提供するホテルなど、産業の壁を越えた参入が相次いでいます」

ビジネス・投資のターゲットとして爆発的なブームが起きているアメリカに対し、対照的なのが欧州だ。「欧州も日本同様に深刻な少子高齢化に直面していますが、その解決策を医療やビジネスだけに求めるのではなく、長く活躍できる社会システムをどう構築するかという制度や社会全体のムーブメントとして捉えています。老後資産の準備や予防医療によって社会保障費の増大を未然に防ぎつつ、中高年が健康で長く働き続けられる社会、まさに『キャリアロンジェビティ』のインフラづくりに、欧州の国々は総じて熱心です」

そして、この米欧のアプローチを両睨みしているのがシンガポールだ。世界屈指のスピードで高齢化が進む同国は、アメリカ的なテックビジネスへの投資というチャンスと呼び込みつつ、同時に欧

[世界がロンジェビティに注目する背景]

背景 1

人口動態の変化と社会的危機感

欧米諸国も少子高齢化が進行、年金・医療・介護といった社会保障制度が持続不可能になる懸念が広がり、「健康寿命を延ばし、働き続けられる社会づくり」が国家的課題に。社会の持続可能性を守るための戦略へ

背景 2

テクノロジーの進化と医療サイエンスの飛躍

AI・データ解析、バイオテクノロジーが急速に進展。ロンジェビティ専門センターが次々と設立され、「生物学的年齢を測定・逆行できる」研究成果が相次ぎ、「老化はコントロール可能」という認識に

背景 3

テック富裕層による巨額投資

不老不死に関心の高いシリコンバレーのテック長者がロンジェビティ領域に巨額投資。投資加速により研究所・スタートアップが次々設立され、加速度的にエコシステムが拡大

背景 4

ロンジェビティ・テックの進化とビジネス市場の形成

ウェアラブル、血液・マイクロバイオーーム解析、デジタル治療、個別化栄養など新産業が誕生。ロンジェビティ・エコノミーは数兆ドル規模の市場へ。投資家・企業にとって魅力的な成長市場

背景 5

グローバル企業による本格的参入

健康寿命の延伸に向けた保険、美容/消費財、食品、テック分野の企業が積極的に新規事業を開始

出所：ジャパン・リスクリング・イニシアチブ作成

州的な社会課題解決のアプローチを融合させている。国が主導して教育機関や医療機関、産業政策を1本の軸で束ね、社会保障費の抑制と国民の活躍寿命の延伸を両立させる国家戦略として、ロンジェビティを掲げている。

「国や地域によってフォーカスするところは異なりますが、共通しているのは『人生100年時代』

を前提に、国家や社会のシステム、人々の生き方を根底から設計し直そうとしている点です」

日本の「優れたインフラ」と「遅れるマインド」

ひるがえって長寿国の代表とされる日本はどうか。後藤氏は「長寿国であることと、ロンジェビティ社会であることは同義ではない」と釘を刺す。

日本には世界に誇るべき優れたファクトがいくつもある。「経済産業省が主導する『健康経営』の認証制度は企業を巻き込む優れた枠組みですし、安心を担保する『国民皆保険制度』は諸外国から高く評価されています。さらに基礎研究もピカイチで、山中伸弥教授のiPS細胞(山中ファクター)を筆頭に、認知症研究など世界の先端科学は日本が発見した論文を基準に動いています」

しかし、高齢者の活躍推進に目を向けた途端、日本は著しい後れをとっているという。その象徴が役職定年制度だ。「海外の専門家に日本の役職定年の話をすると、一様に驚かれます。昨日まで同じ仕事を高いレベルでこなし、まだ十分に活躍できる人を、定年に達していないにもかかわらず強制的にポジションから降ろす。近年は減ってきているものの、役職定年は海外の感覚からすれば人権侵害に等しく、長年にわたりシニアや女性の活躍機会を奪ってきた古い体質の象徴です」

長期雇用を前提とし、他国と比較すると解雇が難しい日本にあっては、後進にポストを譲る強制リセットの機会として機能してきたのは間違いない。一方でそれは、「55歳で役職定年だからもう先はない」という、活躍への諦めを生んだことも否めないのだ。「年齢と能力を無意識に結びつける発想から脱却し、『その人は今後も価値を発揮できるか』という本質的な視点に切り替えない限り、日本のキャリアロンジェビティは始まりません」

働き方改革の総仕上げ 組織は個人の健康に「介入」せよ

冒頭で示した、真のキャリアロンジェビティ、すなわち、「健康で」長く「活躍し続ける」ことをどのように実現するのか。

実現にあたって考慮しなければならないのは、まずは「健康」だ。「健康経営という仕組み自体は優れていても、単にデータを取るだけでそれを活用しなければ効果は限定的です。実際、個人の健

康を害してまで働くような、かつての歪んだ労働環境が残る企業は今も存在します。たとえば日常的にストレスレベルが可視化される技術は既に現実になっています。『プライベートだから』と無視し続ける会社と、それを測定して個人にアドバイスする会社であれば、今後は後者が選ばれる可能性は十分にあります。企業は一步踏み込んで、個人の健康に『介入』すべきなのです」

もちろん、健康だから働き続けられるという話ではない。私たちを脅かすのは、爆発的に進化を続けるAIだ。AIは、人が知識を保有していることの価値を急激に低下させつつある。「過去の『貯金』だけで、60代、70代までの長い職業人生を歩み続けることが困難になってきました。そうした流れにあって、近年、グローバルでは、AI時代に最後まで人間に残る決定的な要素は『エージェンシー(主体性・当事者意識)』だと、いわれています。今後はより、自ら意思を持ち、行動し、新しい役割を自ら作り出していかなければなりません。そのために、人々に求められるのが継続的なリスクリングです」

リスクリングに関しては、多くの自治体や企業が働く人を支援する仕組みを導入してきた。これも健康経営と同様で、研修などの仕組みはあっても、それが個人の意識を大きく変え、実際の学びという行動につながったかという点、期待されたほどではない。「働きがいのある役割があるからこそ、人は健康でいられます。働きがいのある役割を維持続けるには、自ら学ばなければならない。役割があるからこそ組織と幸福につながり続けられる。健康、学び、仕事、生きがい。これらを個別の縦割りの課題として捉えるのではなく、1つの大きな持続可能性の循環として捉え直すことが必要です。これこそ、日本企業がこの10年取り組んできた、『働き方改革の総仕上げ』だと思うのです」

このあと、世界で語られていること、老化科学の進化、日本企業の課題についてももう少し深掘りしていこう。



AIとロンジェビティは 社会と人生をどう変えるのか

ロンジェビティの実現と同時に、AIは爆発的に進化する。40年前からAIの最前線を切り拓き、現在はスタンフォード大学医学部で長寿科学を講じるロンジョン・ナグ氏。同氏の視座から、労働力不足の未来とそのさらに先、私たちは組織と人生をどう「再発明 (Reinvent)」していくべきかを探りたい。

1970年代以降、世界は「人口過剰」を深刻に懸念してきた。「しかし、現代の私たちが直面するのは、一転して先進国を中心とする急激な人口減少という正反対の危機です。若い世代が働き、その税金で高齢者を支える社会保障モデルは、既に多くの国で機能しなくなっています」と、ナグ氏は話す。

一方で、ライフスタイル医学の進化に伴う、人々の健康的な長寿化が同時に起こっている。「労働力が物理的に不足するこれからの社会において、企業が健康で経験豊かなシニア層の力を借りることは、単なる多様性の推進ではなく生存戦略です」

ここで私たちが脱却すべきは、「シニアは効率が落ちるのではないか」という固定観念だ。「彼らは豊富な専門知識を持ち、仕事の進め方を熟知しています。真の組織競争力は、若い世代の最新スキルと、シニア層が持つ大局的な知恵が融け合う世代間学習のダイナミクスから生まれます」

25歳と60歳が対等なペアとなり、共に問いに向き合う組織構造をいかにデザインできるか。それは若年層の減少に悩む私たちが、今まさに足元から挑戦できるイノベーションの第一歩だというのだ。

デジタルと物理の融合がもたらす 資本主義の地殻変動

しかし、シニアの活躍による労働力補完は、あくまで過渡期のシナリオにすぎない。ナグ氏によれば、その背後からは「AIの爆発的な進化」という、より巨大な波が押し寄せているからだ。

1980年代に既に、最初のAIシステムを構築し、音声認識や手書き文字認識の先駆者として複数のスタートアップを立ち上げてきたナグ氏の目には、現在の「AIブーム」は過去のそれとはまったく異質に映る。AIは自ら情報を生成し、100人の博士に匹敵する「スーパーインテリジェンス」の領域へ足を踏み入れつつある。さらに、AIは画面のなか

スタンフォード大学 医学部
遺伝学客員教授
大英帝国勲章 (OBE)
PhD
英国工学技術学会フェロー (FIET)
英国王立医学会フェロー (FRSM)

ロンジョン・ナグ氏
Dr. Ronjon Nag



ケンブリッジ大学で博士号、MITで修士号を取得。音声認識や手書き文字認識、スマートフォン向けアプリストアなどの先駆的技術を開発し、創業した企業はApple、BlackBerry、Motorolaに買収された。現在はAIと生命科学の戦略的融合領域に注力し、AI、遺伝学、ロンジェビティ・サイエンス、ベンチャーキャピタルを教えるほか、AIを活用した創業プラットフォームや老化ワケチンの開発にも取り組む。

のデジタルツールを超え、「フィジカルAI」はより大きなインパクトをもたらすと、ナグ氏は考える。

医療における新薬の開発といったデジタル領域にとどまらず、家を建てる、調理する、あるいは介護を担うといった、人間に残されたはずの物理的な作業までもがロボットに代替される世界。もし機械がすべての非効率性を排除し、人間の仕事を代替し尽くしたとき、社会はどうなるのだろうか。

「産業革命以降、200年以上にわたり保たれてきた労働者と企業の株主との均衡が崩れ、資産家や超巨大企業へ富が圧倒的に集中する不均衡の世界が訪れることは、否定できません。それは、私たちが依って立つ資本主義の構造そのものを根底から揺るがすものです」

人間に求められる役割はどこへ向かうのか。今やプログラミングのコストはゼロになり、コードの知識がなくてもアプリケーションを開発できる時代だ。ナグ氏も現在、2億本の論文を読み解き、がんの治療戦略を自律的に組み立てる「AI科学者」を構築している。しかし、このようにスキル

Section
1

「ずっと活躍する」という
新時代の扉が開いた

の賞味期限が劇的に短くなるなかでも、私たちに最後に残される「AIの弱点、つまり人にしかできない隙間」があるという。「インターネットが登場したとき、多くの職業がなくなるといわれましたが、その多くは依然として残っています。AIがいくらネット上から膨大な情報を集められたとしても、一部の人しか持ち得ない知識や、人のクリエイティビティをもってしかなし得ない分析があります。電気があっても、電気を使って動かすモーターや機械が必要のように、人による介入は求められ続けるでしょう」

一方で、私たちは「思考の退化」という罠にも自覚的であるべきだと、ナグ氏は指摘する。電卓の登場で計算力が、GPSの登場で地図を読む力が失われたように、すべてをAIに丸投げすれば、人間の脳という筋肉は確実に萎縮していく。だからこそ企業や社会は、従業員に対して「学び方を学び直す(再教育)」ための投資を惜しんではならない。60代、70代であっても、新しい友人を作り、目的を再定義することは十分に可能であると、ナグ氏が教鞭をとるスタンフォード大学でのシニア向けプログラムを通じて確信しているという。

「急ぐ必要のない人生」を どう豊かに生きるか

人生が100歳、120歳まで引き延ばされる世界において、人生のスピード感は劇的に変化する。「これまでは、20代で早く修士や博士を取り、早

くキャリアを確立しようと、誰もが急いでいました。しかし、もしより長い時間を生きるのだとしたら、じつくりと物事を行い、人生のなかでいくつもの異なるステージを経験すればいいのです」

工学博士からスタートし、50代で自ら再教育のコースを受けて医学部の教授へと自分を「再発明」したナグ氏の歩みは、その生きた証拠といえる。

そして、この「マルチステージ」の人生において、仕事を持つ意味もまた再定義されることになるだろう。「人間には生存のための危機感が薄れたあとも、生きる目的と社会的なつながりが不可欠です。今後企業が提供すべきは、人生の後半戦での輝く目的と、あたたかなコミュニティなのです」

ナグ氏は最後に、ビジネスリーダーが描くべき未来として、2つの極端なシナリオを提示した。

1つは、「これまで通り、新しい技術を上手にやり過ごせる」という現状維持のシナリオ。もう1つは、「すべてが根本から変わる」というゲームチェンジのシナリオだ。後者の世界では、人間がデジタル的・物理的に行うあらゆる非効率なプロセスが、AIとロボットに代替されることになる。

正解は誰にもわからない。しかし、ナグ氏がいのように「実際にそれが起きてから考えたのでは手遅れになる」のは、紛れもない事実だ。自社の教育、製品、そして組織の配置をどのように再発明(Reinvent)していくべきか。迫りくる地殻変動を恐れるのではなく、人の豊かさや組織の可能性を広げる好機として捉えられるか否かにかかっている。

人は老化に抗えるのか

では、本当に私たちの寿命は延びるのだろうか。

老化はどのように起こり、それを止める研究はどこまで進んでいるのか。

健康寿命延伸の突破口として期待される細胞内の現象「オートファジー」の世界的権威、大阪大学名誉教授・吉森保氏に、ロングevityの可能性と研究の最新動向について聞いた。

今、世界では老化を科学的に抑止し、若返りを可能にするためのロングevity・テックが急速に発展している。「最低10年の若返り」を目的とした世界的コンペティション「XPRIZE Healthspan」には、世界各国から600チーム以上の応募があり、大きな関心を集めている。現在、準決勝の40チームまで絞り込まれているが、その

なかに勝ち残っているのが、細胞生物学者である吉森保氏率いるチームだ。

「現在、老化の研究は非常に進展していますが、日本では社会的関心が十分に高まっていないと感じます。世界有数の長寿国であり、超高齢社会に真っ先に突入する日本こそ、最も関心を向けなければいけないはずです。健康な人が増えれば、医療費

大阪大学 名誉教授
大阪大学大学院医学系研究科 保健学専攻
Beyond Cell Reborn学寄附講座 特任教授
医学博士

吉森 保氏

1996年、オートファジー研究のバイオフィニア大隅良典博士（2016年ノーベル生理学・医学賞受賞）が国立基礎生物学研究所にラボを立ち上げた際に助教授として参加。大阪大学大学院医学系研究科および生命機能研究科教授などを経て現職。

が減り、介護の負担が軽くなり、働き続けられる人も増える。健康寿命が延びれば、悲観的な未来を覆す可能性が開けてくるのではないのでしょうか」

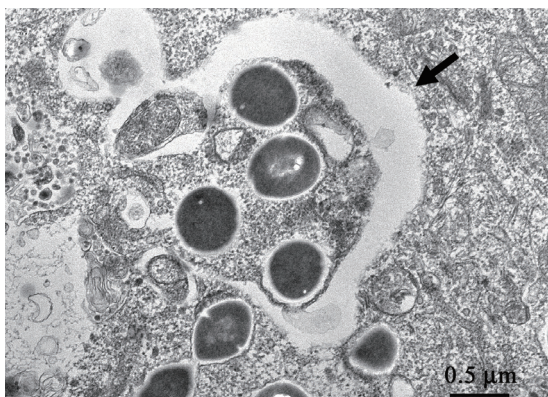
吉森氏は、老化予防の鍵となる「オートファジー」研究の専門家だ。オートファジーの仕組みの解明により、2016年にノーベル生理学・医学賞を受賞した大隅良典氏の直弟子であり、同分野を牽引し続けている。近年は、研究の知見を社会に生かすべく、実用化に向けた活動を精力的に展開している。

「オートファジー」とは 細胞のメンテナンス機構

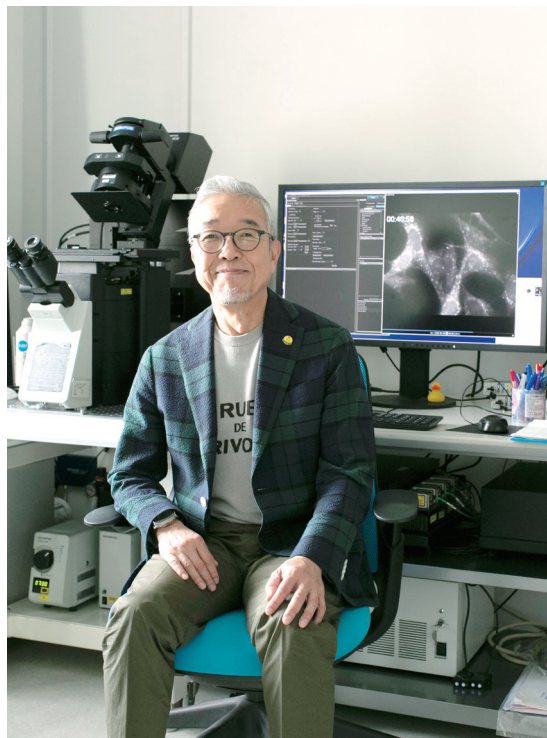
吉森氏の研究の核心となるオートファジーとは、細胞内の現象だ。

人間の体は約37兆個の細胞から成り立っている。人間が健康であるということは、これらすべての細胞が正常に働いている状態を指す。細胞の働きに異常が生じると、その部位の病気につながる。つまり、病気も老化も、すべては細胞レベルで起きている。

「細胞のなかの世界は、1つの社会のようなものです。細胞内の小器官には発電所、工場、病院のような機能があり、数万種類のたんぱく質が労働者のように働き、それぞれの役割を果たしています。



電子顕微鏡で見たオートファゴソーム。病原菌（A群連鎖球菌）を包み込もうとしているのが確認できる。オートファゴソームのサイズは、通常直径1μm（1mmの1000分の1）程度だが、菌を包む場合はその数倍から10倍になる。



また、細胞内部の社会には物質を運ぶ交通網も存在します。オートファジーはこの交通網の一部であり、細胞内にあるものを回収・分解し、リサイクルするシステムを指します」

具体的には、「オートファゴソーム」という膜構造体が細胞内に形成され、たんぱく質や細胞小器官などを包み込んでリサイクル工場へと運ぶ。工場で分解された物質、たとえばたんぱく質はアミノ酸となり、新たなたんぱく質の合成やエネルギー産生に再利用される。そのリサイクル効率は、ほぼ100%だという。

「たとえるなら、伊勢神宮の式年遷宮のようなものです。伊勢神宮では20年に1度、式年遷宮を行って社殿を新しく建て直すため、常に新品の状態を保てます。細胞はこれを20年周期ではなく、毎日少しずつ行っているわけです」

もう1つ、オートファジーには、病原体や異常なたんぱく質が細胞内に現れると、それらを識別して隔離・除去する重要な働きがある。

「つまり、細胞の中身を入れ替える『新陳代謝』と『有害物の除去』という2つの作用によって、病気や老化を防いでいます。しかし問題は、いかなる人であっても加齢とともにオートファジーの機能が低下してしまう点にあります」

では、なぜオートファジーの機能が低下するのか。この長年の謎を、吉森氏の研究室が2019年、

Section 1

「ずっと活躍する」という
新時代の扉が開いた

世界で初めて解明した。吉森氏らが発見した「ルビコン」というたんぱく質が加齢とともに増加し、オートファジーにブレーキをかけることを突き止めたのだ。

動物実験では、ルビコンを抑制した個体は高齢になっても活動量が落ちず、健康寿命が劇的に延びた。さらに、慢性腎臓病や骨粗しょう症、加齢黄斑変性など、高齢者に多い疾患の進行も抑えられることが実証されている。

「オートファジーの低下を阻止すれば、これほど多くの健康効果が期待できる。これが、研究成果を社会に応用しようと思いついたきっかけです」

目標達成よりも 好奇心を原動力に生きる

老化研究の最先端では、細胞のリプログラミングや幹細胞治療など、非常に高度な介入アプローチが注目を集めている。一方、吉森氏のチームが提唱する「オートファジー・リブート・プログラム」

は、極めてシンプルかつ安全なアプローチを採用している。質の高い睡眠、ウォーキングなど適度な有酸素運動、バランスのいい食事と腹八分目のカロリー制限など、経験則として体によいとされる習慣を実践するほか、徳島県で1200年前から愛飲されてきた「阿波晩茶」のエキスを凝縮したサプリメントなどを摂取する方法だ。

富裕層しかアクセスできないような高額で高度な医療介入でなくとも、誰もが実践できる生活習慣の改善と天然成分の力で、オートファジーを十分に活性化させることができる。実際、「XPRIZE Healthspan」の準決勝ステージに向けた臨床試験でも、確かな成果が得られている。既に老化を遅らすことは、現実のものとなっているのだ。

しかし、どれほど優れた医療や食事療法、スポーツなどのプログラムであっても、個人の意志だけで継続することは容易ではない。だからこそ、社会や企業の仕組みそのものを変えていく必要があると吉森氏は指摘する。

「ストレスは、オートファジーにも悪影響を及ぼします。日本社会が長年維持してきた男性中心の働き方が、定年後に男性の居場所を失わせるなど、結果的に人々の健康を棄損している可能性は十分にあります。たとえば、定年を迎えたら一度すべての役職をリセットし、新鮮な気持ちでまったく新しい学び、新しい仕事に取り組める再スタートの仕組みを整えてはどうでしょうか。『リスキル(学び直し)』だけではなく、『リボーン(生まれ変わり)』を促す社会への転換です」

さらに吉森氏は、現代の日本社会が「ゴール(目標)ドリブン」に偏りすぎていることにも強い懸念を示す。特に若い世代が目標設定に縛られすぎていると感じており、「キュリオシティ(好奇心)ドリブンで、純粋に面白いと思えることを楽しめばいい」と提案する。

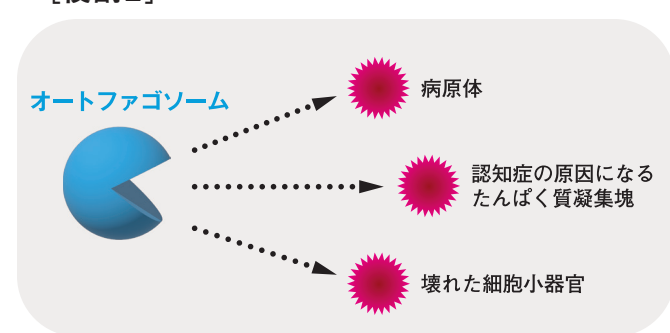
「難しいことはありません。その瞬間、自分がそれを面白いと思えるかどうかを基準に行動するだけです。ノーベル賞を受賞した研究者は、おそらく皆さんキュリオシティドリブンで動いています。最初からノーベル賞をゴールに設定して受賞した人は、1人もいないのではないのでしょうか。自然に対して謙虚に向き合い、純粋な好奇心に従って動いていなければ、決して見つけることができない本質が、科学の世界にも、そして私たちの人生にもたくさんあるはずですよ」

[役割1]



たんぱく質や細胞小器官などを包み込んで、新たなたんぱく質を合成する

[役割2]



病原体や異常なたんぱく質が細胞内に現れたとき、それらを識別して隔離・除去する
出所：吉森氏提供資料

日本企業での活躍長寿実現の壁とは

日本企業も社員の健康や活躍支援に向き合ってきたが、キャリアロンジェビティの実現には至っていない。「小手先の学び直し支援や、従来の『健康経営』の延長線上で考えているうちは、何も変わらない」と法政大学大学院教授の石山恒貴氏は指摘する。日本企業に根深く残るパターナリズムとエイジズムから、その壁の正体を解き明かす。

「キャリアロンジェビティ」という言葉を聞いたとき、近年ブームとなった「ウェルビーイング」や「健康経営」と何が違うのか、と疑問を持つのではないかな。

石山氏はこれについて、学術的な立場から概念的な整理をしてくれた。「欧米には、『サステナブルキャリア(持続可能なキャリア)』、あるいは『サステナブル人的資源管理(HRM)』という確立された概念があります。サステナブルキャリアが目指す成果(ゴール)は明確で、『健康(Health)』『幸福(Happiness)』『生産性(Productivity)』の3つです。これらが三位一体となり、かつ『長期にわたって持続していくこと』がその定義とされています。会社に在籍している期間だけを対象にするのではなく、社員の人生全体を包括するという意味では、キャリアロンジェビティに近い概念といえるでしょう」

また、OECD(経済協力開発機構)による幸福の分類では、ウェルビーイングの核心となるものについて説明されている。「OECDはウェルビーイングを、現在の満足度を示す『生活評価』、一時的な感情である『ハピネス(快樂)』、そして人生の意義や自己実現を追求する『エウダイモニア(魂の善きあり方、自己実現的な幸福)』の3つに分類しています。長期的な活躍において決定的に重要なのは、この『エウダイモニア』だといえるでしょう」

心理学のSST理論(社会情緒的選択理論)やSOC理論(選択最適化補償理論)が示すように、人間は年齢を重ねて人生の有限性を意識し始めると、他者からの評価や目先の利益ではなく、「自分の人生にとって本当に意義のあること」に集中するようになるという。「つまり、長く生き生きと活躍するためには、会社から一方的に与えられた役割を受け入れるのではなく、自らの役割を自らが決めることが不可欠なのです」

パターナリズムが阻む 社員のキャリア自律

すると、日本企業が、いかに社員の健康や育成に取り組んできたとしても、社員の持続的な幸福や活躍に結びつかなかった理由も見えてくる。「日本企業が陥っている構造的な『パターナリズム(温情的な父権主義)』がもたらしたものだ」と石山氏は指摘する。

「従来型の日本企業の向き合い方は、父親のような強い立場にある企業が、子どものような弱い立場にある社員の行動に干渉する、つまり社員を対等な大人として扱わない。大切な子どもの幸福を考えればこそ、よかれと思ってキャリア形成における自己決定権を社員から奪い続けてきた、といえるでしょう」

パターナリズムによる弊害を後方支援するのは日本特有の「重層的キャリア構造(遅い昇進トーナメント)」という組織OSだ。「日本企業には、初期(同期一律)、中期(昇進スピード競争)、後期(生

Section 1

「ずっと活躍する」という
新時代の扉が開いた

法政大学大学院
地域創造インスティテュート
政策創造研究科
キャリアデザイン学部 教授

石山恒貴氏

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院修士課程修了、法政大学大学院博士後期課程修了、博士(政策学)。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て現職。著書に『日本企業のタレントマネジメント』(中央経済社)、『ゆるい場をつくる人々』(学芸出版社、編著)、『人が集まる企業は何が違うのか——人口減少時代に壊す「空気の仕組み」』(光文社新書)ほか多数。



き残りをかけた昇進トーナメント競争」というキャリア形成の縦の三層構造*が残っているところが多い(下の図)。それによって、トーナメントで負けた後期キャリアの大量の人たちが意欲を失う現象があります。初期から中期に至るまで、会社が主導的に人事異動や転勤を命じ、意思決定の機会を奪ってきたため、いきなり自分でキャリアを選べと言われても何をしたいかわからない。副業や学び直しの時間も機会もなく、能力・スキルのにも十分でない場合も多い。その構造を変えずにキャリア自律を謳っても、その笛に踊ることはできないというのが現状ではないでしょうか

日本企業の組織に内面化された「エイジズム(年齢差別・偏見)」も大きな課題だ。「日本企業には、『高齢者は新しいテクノロジーに適應できない』『中高年のホワイトカラーは頭が固くて使えない』というような、根拠のないエイジズムが存在します。しかし、人間の知能のうち、これまでの学習や経験によって得た知識を活用して問題を解決する結晶性知能のピークは60代、さらに新しいことを学習する『流動性知能』も80代を過ぎないと急激には低下しないという研究データもあります。適應できないのではなく、企業が勝手に『シニアはダメだ』と限界を決め、それが現実化してしまっている可能性があります」

役職定年や定年再雇用という制度も、会社側からの『君はもう、頑張らなくていいよ』というメッセージにつながり得る。期待されなければ、その通りに行動するようになる。「社会学でいう予言の自己成就が組織的に起きているのです」

「縦の三層構造」を解体し マルチステージ化を促せ

石山氏は、AIが雇用を奪う、という見立てには異を唱える。「日本の労働力人口は文字通り枯渇し、労働力過剰から絶対的不足への構造変化は確実に来るでしょう。ですから、短期的視点での人員削減はするべきではありません」

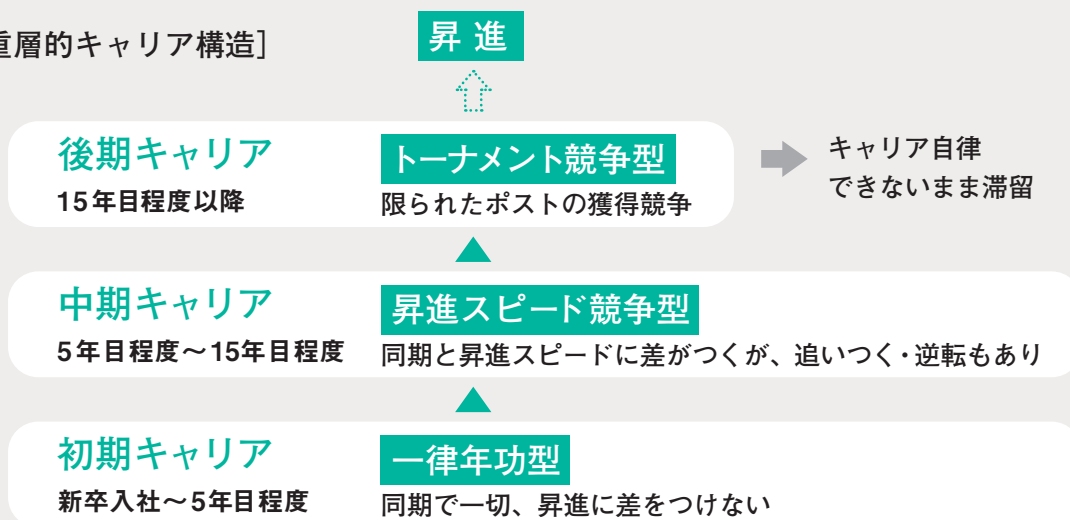
同時に、社員の自律性を育むために、縦の三層構造を解体しなければならないとも言う。そのために何をすべきか。

「まずは情報をオープンにして、社員一人ひとりが意思決定できる土壌を作る必要があります。また、長く働く人が増えると、シニアが若手の仕事を奪うという思い込みがありますが、これは神話にすぎないといわれています。若手とシニアの強みはそれぞれ生かせるという理解を進めるために、ベテランの知恵と若手のデジタルスキルを意図的にペアリングして現場を回すような、共存の仕組みを人事がデザインすることも求められるでしょう」

前出のナグ氏が言うように、学ぶ・働く・定年という一本道のモデルではなく、学びと働くことを繰り返すマルチステージを許容する仕組みも重要だ。「一度キャリアを休憩(ブレイク)して大学院で学び直したりするのはもちろん、別の職業やプロボノ活動などに越境し、また戻ってこられるような、多様な選択肢を社会と企業が支援する制度を増やすべきです」

* 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』
日本労働研究機構

[重層的キャリア構造]



出所：今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構をもとに編集部作成

キャリアロンジェビティ実践へ 企業と個人がすべきこと

ここまで、キャリアロンジェビティの概念や世界の動向、最新の科学、日本企業の課題の理解に努めてきた。ここからはいよいよ「実践編」だ。企業や個人はどうあるべきか、また、どんな行動を起こすべきか。キャリアロンジェビティに必要な要素を国内外の具体的な事例や知見から学んでいく。

まずは、Section1から見える、キャリアロンジェビティのポジティブ・ネガティブを合わせた可能性を整理したい。

第1に、吉森保氏が示したように、人々はより長寿になり、健康寿命も延び、従来より長く活躍できる可能性を持っていること。これは人手不足に悩む社会にとっては朗報であるものの、「一方でAIの急速な進化によって人間の仕事のあり方が変わり、社会的な分断を招くリスクもはらんでいる」（ロンジョン・ナグ氏）こと。これが第2の可能性だ。第3として、日本は国民皆保険制度など進んでいる側面もあるが、石山恒貴氏が指摘するように、日本型の雇用制度が残るなかではキャリアロンジェビティの実現は容易ではない、という可能性だ。

これらを視野に入れると、私たちは今、人々が自律的に「マルチステージ」で活躍していける世界に転換すべき交差点に立っているのかもしれない。その転換に向けて、個人、企業、社会はどうあるべきか、どう行動すべきかを、「Asset（持つべき資産）」「Break（壊すべき壁）」「Chance（つかみたい機会）」の3領域、7項目で示したのが、次ページの図だ。

挑戦を許容する文化への転換は 若手の人生の物語に影響する

まず「Asset」の領域においては、健康や脳機能、



お金・財産を持続可能な状態へとアップデートしていく。本来、これらはプライベートな領域だが、後藤宗明氏が主張するように、キャリアロンジェビティの基盤として、社員のプライベートに適切に介入していく姿勢が求められる。

お金・財産については、世界経済フォーラムのレポート*における「持続可能な長寿社会に向けた5つの行動分野」では、社会が担う強靱な公的年金制度の構築と同時に、企業は社員の財務的な健全性を支援しなければならないと提唱されている。個人が次のステップに臆せず踏み出すために、ファイナンシャル・リテラシーを身につける研修の提供などが企業の役割となる。

「Break」は、マルチステージを軽やかにステップしていくための、マインドセットを築く領域だ。年齢へのバイアスや専門性のくびきから解放され、大胆な職種の転換や学び直し、越境を許容する文化の醸成は、中高年層だけでなく、若い世代にも影響を与える。後藤氏は、「人生の物語が変わったこ

* World Economic Forum (2025) "Future-Proofing the Longevity Economy: Innovations and Key Trends"

キャリアロンジェビティ 実践のための

A・B・C

とを示す必要がある」という。65歳で定年を迎えてキャリアが終わる社会なのか、年齢に関係なく活躍できる環境なのか。それによって若手のキャリアへの意識は大きく変わっていくためだ。

異なる専門領域を持つことが 技術的失業への対抗策となる

同時に、「機会(Chance)」を個人も企業もつかみにいかなければならない。

後藤氏は、改めてリスクリングによる新しい領域への挑戦の重要性を説く。「AIによる技術的失業に対抗するには、複雑化・多様化する企業や社会の課題を俯瞰して解決する能力が求められます。その能力の基盤こそ、『学際的スキル』、つまり複数の異なる専門分野を持つことです。異なる分野の知識を統合・応用し、新たな洞察を生み出し、イノベーションを起こしていくことが、人間に残された役割の1つになると考えます」

企業にとっては、世界で盛り上がるロンジェビティビジネスのエコシステムに入っていくチャンスもある。それは、次世代の日本人にとってのチャンスにもなるのは間違いない。同時に、後藤氏は「私が推奨するのは、『シニアの、シニアによる、シニアのためのロンジェビティ事業』の立ち上げ」だという。「当事者である中高年層自身がリスクリングに取り組み、長寿社会を支える新規事業の開拓を担うプレイヤーになる。この取り組みが、組織内に新たな雇用と活力を生み出すだけでなく、高齢化の最先端を行く日本が、世界のロールモデルとなる好機になると思います」(後藤氏)

次ページから紹介する国内外の知見、既に実践している事例は、Asset、Break、Chanceの3領域に割り振って紹介しているが、それぞれ領域をまたいだ学びもある。ぜひ、参考にしてほしい。



Asset

持つべき資産

健康

健康を自己責任のみとせず
企業がコミットし長く働ける身体を維持

脳機能

AIと協業しつつも依存しすぎず
問いを立てる力と創造性で脳を鍛え続ける

お金・財産

老後不安を解消しお金のための
労働から解放、挑戦を選べる基盤を作る



Break

壊すべき壁

発想・常識

年齢差別やバイアス、専門性の罠に
陥らないよう、思考の多様性を持つ

心理的・物理的制約

入社・働く・定年という1つの物語から
複数のキャリア、人生を重ねるマルチステージの物語へ



Chance

つかみたい機会

仕事・学びの機会

マルチステージ化に向けて
新しい知識やスキルを身につけ、新しい職務へ

新事業

ロンジェビティビジネスを創出し
組織の知見・リスクリング・新交流につなげる

□ **長寿の実現** 京都府立医科大学大学院・内藤裕二氏 →P18

□ **ブレインロンジェビティ** ウリ・シュミッツ氏、スシュミタ・スワミナサン氏 →P20

個人

デジタルデータを用いて健康を可視化し、健康に関する正しい知識を獲得する

AIへの依存が脳にもたらす影響を把握。自身や人の得意分野を自覚し、AIとの適切な協業に努める

適切な金融リテラシーを身につけ、やりたいことができたときにすぐに動けるようにする

企業・社会

個人との信頼関係に基づき、テクノロジーを活用し、社員の健康に適切に「介入」する

意思決定力や暗黙知など人の得意分野を理解し、それらを棄損しない組織構造・業務プロセスをつくる

年齢にかかわらず報酬制度の設計、社員への適切な金融リテラシーの提供、資産形成の支援をする

□ **企業とコラボするロンジェビティプログラム** カトリカ・リスボン経済経営大学院 (ポルトガル) →P22

□ **企業ネットワークでシニア人材支援** Club Landoy (フランス) →P24

□ **挑戦のためのカルチャーと仕組みづくり** コクヨ →P26

□ **社会と自分の物語の制約を解き放つ** 東京学芸大学・浅野智彦氏 →P28

個人

会社や専門領域、同世代など同質性のなかに閉じず、多様な人々や領域と交流するように努める

自分が何にとらわれているかに自覚的になり、それを壊すために多様な人との対話を

企業・社会

「世代間交流」や「越境」を仕組み化。異なる領域や価値観との出会いを演出する

組織における「新しい物語」を紡ぎ、それを象徴する事例を積極的にシェアする

□ **イノベーション拠点を都市全体で創出** NICA (イギリス) →P30

□ **国、企業、個人一体でのロンジェビティ推進** シンガポール国立大学 (シンガポール) →P32

□ **リバースメンタリング** NEC →P34

□ **保険会社でロンジェビティマーケティングを推進** フィデリダーデ (ポルトガル) →P36

個人

AI時代に必要な主体性を常に意識し、好奇心を持って新しいことに手を挙げる

シニア層は特に、自らの経験や知見をロンジェビティビジネスに生かし、活躍の場を広げる

企業・社会

キャリア自律の仕組み化。年齢にかかわらず本人の視界とキャリアを広げるアサインメントを行う

ロンジェビティエコノミーという巨大市場で、自社ができることを事業化していく



健康

健康づくりは個人から マネジメントの責任へ 企業は社員の「元気」を支えよ

腸内細菌研究の第一人者である医師の内藤裕二氏は、
長寿地域の高齢者のライフスタイル研究に取り組んでいる。
健康は活躍寿命を延ばすうえで重要なベースとなる。
健康長寿の人とそうでない人との違いは何か。
個人の健康づくりに対し、企業ができることは。

京都府京丹後市は、100歳以上の人口比率が全国平均の約3倍に達する日本有数の健康長寿地域として知られている。この地域では2017年から「京丹後長寿コホート研究」が進められ、65歳以上の住民約1200人を対象に長期的な追跡調査が行われてきた。健康長寿の要因を医学的に解明することが目的だ。この研究に、食と腸内細菌の専門家として参画しているのが京都府立医科大学大学院教授の内藤裕二氏である。

近年、健康長寿を語るうえで欠かせないキーワードとなっているのが「腸脳相関」だ。腸と脳が密接に影響し合うことは以前から知られていたが、その仲介役として腸内細菌が重要な働きを担っていることが明らかになってきた。

「食事は単なるカロリーや栄養素の問題ではありません。食べたものが体内でどう分解され、腸内細菌とどのように相互作用し、どんな物質が作られるのかまで含めて考える必要があります」

研究チームは食事内容と腸内環境の関連をAIで解析した。その結果、最も健康状態がよく、フレイル（加齢に伴う心身の衰え）のリスクが低かったのは、野菜、豆類、きのこ類を積極的に摂取し、腸内に酪酸産生菌が豊富なグループだった。一方で興味深い結果も得られた。最もフレイルリスクが高かったのは、魚を中心とした伝統的な和食を食べているグループだったのだ。

「和食が健康に悪いわけではなく、このグループは果物や生野菜の摂取量が少なく、醤油や塩分の

京都府立医科大学大学院
教授

内藤裕二氏

1983年京都府立医科大学卒業、2001年米ルイジアナ州立大学医学部客員教授、2009年京都府立医科大学大学院（消化器内科学）准教授などを経て2021年から現職。専門は腸内微生物叢、抗加齢医学、消化器病学。



過剰摂取という問題を抱えていました。長寿に必要なのは総カロリーの制限ではなく、腸内環境に合わせて油や炭水化物、たんぱく質の質を見直していくことなのです」

健康長寿には睡眠の質も深く関係している。重要視されるのは、深いノンレム睡眠の量と、夢を見ている時間であるレム睡眠の割合だ。一般にレム睡眠が全睡眠の約20%を占めていないと死亡率が上がる事が判明しており、「夢も見ずに爆睡している」と思っている人ほど、実はリスクを抱えているケースがある。

筋肉量の維持も欠かせない。なかでも握力はフレイルの重要な指標として注目されている。筋肉量は日常の活動量に左右されるため、農作業などで身体を動かす機会が多い高齢者は衰えにくい傾向がある。しかし、握力は筋力だけでなく神経機能や若い頃の運動経験など複数の要素が関係しているため、単純なトレーニングだけでは改善しにくいという。

生きがいの有無が 死亡率にも影響する

食事や睡眠、運動の重要性は広く知られるようになった。しかし、内藤氏は「健康長寿はそれだけでは説明できない」と強調する。

そこで注目されるのが「生きがい」の存在だ。世界農業遺産として認定されている大崎耕土で有名な宮城県大崎市住民を対象とした大崎コホート研究では、生きがいの有無によって死亡率に大きな差が生じることが報告されている。生きがいがない人は、生きがいがある人に比べて死亡率が高く、心血管疾患や外因死のリスクも上昇していた。

京丹後の研究でも同様の傾向が見られた。WHOが開発した精神的健康指標「WHO-5」などを用いて分析した結果、生きがいを持つ人ほどフレイルリスクが低いことが確認されたのだ。興味深いのは、米づくりや畑仕事などの労働は生きがいとの相関が見られないが、趣味としての運動は関連が強かった点だ。京丹後では体操や卓球のサークル活動が盛んで、そうした活動への参加者ほど生きがいのスコアが高い傾向が見られた。

「もちろん義務感ではなく、仕事を頑張りたいとポジティブな気持ちで働くのであれば、結果はまったく違うでしょう。生きがいは人それぞれ。孫の結婚式に出たい、友人と旅行に行きたいというのも、立派な生きがいです」

さらに分析を進めると、生きがいを支える要素として、社会的サポート（他者とのつながり）の重要性が見えてきた。家族や友人とのつながりが豊かな人ほど、生きがいを維持しやすいという。「これは、長寿者が多いブルーゾーンの COSTA RICA やサルディーニャでも同様でした」

社会的サポートを失うことは、認知症リスクとも直結する。65歳以降の認知症リスク要因の1つとして、社会的孤立の影響が大きいと内藤氏は指摘する。社会的疎外率は圧倒的に男性で高く、内藤氏の試算では男性の20%弱が社会的に孤立した状態にある。

この事実は長寿の男女比にも如実に表れている。世界の長寿地域では、100歳以上の人の男女比



日本海に面した京丹後市は棚田も有名。多様で豊かな食材が長寿の源の1つでもある。

がおおむね5対5だが、日本は1対9と男性が圧倒的に少ない。「これは単純な性差ではなく、社会構造の問題が大きい」と内藤氏は指摘する。男性が孤立しやすい社会のあり方を変えていく必要がある。

健康づくりを個人の努力だけに 委ねる時代は終わった

内藤氏は、健康づくりを個人の努力だけに委ねる時代は終わりつつあると指摘する。

企業で働く約3000人を対象に行った調査では、約37%が何らかの消化器症状を抱えていた。その多くが睡眠の問題も併発しており、労働生産性の低下につながっていたという。

「科学的なエビデンスを示しても、人の行動は簡単には変わりません。健康を個人の自己責任として捉えるだけでは限界があります」

重要なのは、生きがいや社会的つながりを育む環境づくりだ。実際に自治体では、高齢者が小学校で自身の経験を伝える活動や、地域の男性による和太鼓チームの結成などを通じて、生きがいの創出につながった事例がある。

企業においても同様だ。福利厚生として健康支援を行うだけでなく、社員同士や地域とのつながりを感じられる環境を整えることが重要になる。

生きがいは英語で「Purpose in Life」と表現される。何のために生き、何のために働くのかという目的意識を持つことが、結果として健康的な食事や運動などの行動変容につながる。

「ロンジェビティというと単に長寿をイメージしがちですが、本来は生き生きと活動し、社会に貢献し続けている状態を意味します。日本語でいえば『元気』が最も近い言葉でしょう。企業には、社員の元気を支えるという視点をぜひ持っていたきたいと思います」

脳機能

脳の健康長寿は キャリアロンジェビティの根幹

活躍寿命の延伸には、脳がいつまでも健康であること、「ブレインロンジェビティ」が欠かせない。
脳神経学の視点をもとに、リーダーシップ開発や組織開発などのコンサルティングを行う
ウリ・シュミッツ氏とスシュミタ・スワミナサン氏の2人に、
脳の健康とキャリアとの関係について聞いた。

日本と同じく、ドイツも少子高齢化や年金財政の逼迫、若い世代による高齢者扶養の限界、といった高齢社会の構造的危機に直面している。しかし、「ドイツでは、定年を過ぎたら、リタイアして余生を楽しむ権利がある、という感覚が個人にはあります。政府が定年を引き上げる検討をした際は、世間から激しい反発がありました。また、企業も、従業員を解雇する際は、給与が高めの50代後半の社員をターゲットにし、コスト削減を図っています。高齢社会への対応とは正反対のことが行われているのが現状です」とシュミッツ氏は言う。

こうした現代の社会構造に加え、スワミナサン氏は、「AIの発展段階も踏まえれば、シニア世代の活躍期間の延伸に備えて人々のマインドセットを変え、かつ、人々が幸せになる方法を追求しなくてはなりません。そのためには脳が機能し、健康であることが重要なのです」と、強調する。

ブレインロンジェビティを支える 「神経可塑性」

脳は身体の一部であり、正しく機能するためには、大量の血液の循環や良質なたんぱく質が必要になる。まずは、脳の健康のために心臓が健康で

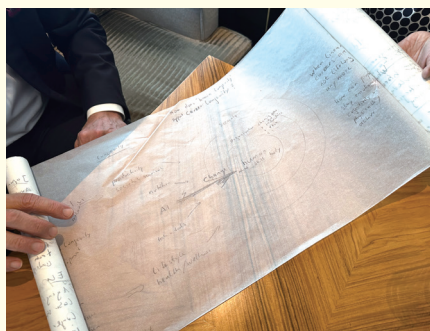
あることが前提となる。

「そのうえで、脳の健康や仕事上での高いパフォーマンスの発揮には、神経可塑性が大きく影響するといわれています。神経科医によると神経可塑性とは、どれだけのニューロン（神経細胞）が接続して、どれだけの神経経路を形成しているか、です。経路の数が多ければ多いほど、脳の健康にいい方向に作用します」（スワミナサン氏）

神経可塑性を高めるには何をすればいいのだろうか。神経科医が推奨する有効な方法として、スワミナサン氏は下記の4つを挙げる。

1. 毎日何か新しいことをすること。帰りのルートを変えたり、新しいレシピに挑戦したり、ちょっとしたことで構わない。
2. 身体を動かすこと。脳の大部分は運動と結びついている。
3. 人との交流、コミュニケーションを保つこと。人と話せば話すほど、神経変性疾患にかかる確率が低くなる。
4. 手書き。手で何かを書くのは、一種の「ブレインライティング」であり、書きながら考えが構造化されていく。

「デジタル時代は、受け身的に情報を読んだり聞いたりすることが多く、脳も受動的になります。神経可塑性を高めるためには、身体を動かす、話す、書く、新しいことをする、好奇心を持つなどで脳を能動的に活性化することが重要です。私たちは、優秀なリーダーたちは新しい考えに適応する力があることや好奇心が強いことを認識しています。ところが、同じことを何度も何度も繰り返すような、努力がいらぬ快適な環境にいと、脳は神経経路を作ることをやめ、神経可塑性が損なわれ、劣化への道を辿ってしまうのです」（ス



シュミッツ氏は、日本の巻き物のような紙を持ち歩き、熟考するときには手書きを大切にしている。

ワミナサン氏)

新しいことへの挑戦が 脳の健康長寿につながる

脳が劣化する過程は、キャリア形成においても見られるとシュミッツ氏は言う。「たとえば、ずっと同じ仕事をしてきた人は、自らが置かれた環境に慣れすぎて、自身のアイデンティティと職場が結びついてしまっています。そうすると、新しい神経経路は作られず、その環境が取り上げられたときに、何をすればいいのかわからなくなってしまうのです」

とはいえ、確立されたアイデンティティを変えることは難しい。「新しいアイデンティティに適応することは、自分の過去の経験を置き去りにするようなものです。だからこそ、好奇心を持ち、何か新しいことを学んでいくことは、リタイア時期が迫ってからではなく、早期から意識しておくことが重要です。リスキリングならぬ、自己の再確立(リアイデンティファイ)をするのです」(シュミッツ氏)

以前は、一定の年齢を超えると何も学べなくなる、というのが通説だったが、近年では、脳はいつでも学び直し(リラーン)、再訓練(リトレイン)が可能といわれている。しかし学ぶことは、学校や大学といった機関での、教科書的・技術的な学習と限定的に捉えられていることが多い。脳神経学およびキャリアの視点からは、学びはもっと広い機会であるべきだ、と両氏は口をそろえる。たとえば職場における再配置や役割の変更、異なる文化を学ぶことも学習であり、神経可塑性を増やすことにつながっていくというのが2人の主張だ。

企業は人のライフサイクルを 意識して「シャッフル」を

「学びの機会を広く捉えるために、自分のキャリアのあり方と、どのようなことに挑戦していきたいか、などの展望を描いておくことも有効です。展望は、直線的ではなく、キャリアの途中で『休み』を取ったり、まったく未知のことに挑戦したりすることなども含めていい。好奇心を持って、さまざまな新しいことに取り組むことが、脳とキャリアのロンジェビティにつながっていくのです」(シュミッツ氏)

スワミナサン氏は「人々が新しい機会に挑戦す



ウリ・シュミッツ氏
Dr. Uli Schmitz

工学博士。テクノロジー、ベンチャー投資、および組織変革の分野で30年以上の経験を持つ、起業家、投資家、エグゼクティブ・コーチ。近年は、リーダーシップ、組織変革、事業承継、長期的な価値創造に関するアドバイザーに注力。

スシュミタ・スワミナサン氏
Dr. Sushmitha Swaminathan

博士。事業会社、コンサルティング会社でリーダーシップ開発などに従事。現在は脳科学に基づくアプローチでリーダーや経営チームの成長支援を行う。脳科学と哲学の博士号取得に向けた研究も推進。

るように、企業は個人のライフサイクルを意識して再配置、人員のシャッフルなどを行うべきです。ドイツでは、一部の幹部候補や管理職の配置には工夫が見られますが、ほかの人はずっと単純な仕事のまま。それでは脳は活性化されません。純粋に脳神経学の見地からは、極端な例ですが、人を社内外の新しい機会に強制的に向かわせる、ということもあり得ます。人は『痛み』を経験したときに最も多くのことを学ぶからです」と言う。

シュミッツ氏は加えて「世代間の共同作業が叶う環境を作ること」を提案する。「異なる世代から相互に学べると、異なる言語や行動に驚かされるなど、多くの利が得られます。ただし、シニアの社員は理解ができないと恐怖を抱き、自信を失いかねません。企業はそういった側面への支援も行わなくてはなりません」

定型的な仕事はAIに託し、人はコミュニティを構築し、議論し、相互に学んでいくことで、神経可塑性を高めていく。「これは一部のハイパフォーマーだけではなく、大多数の人に適用する考えです。ブレインロンジェビティを通じて、シニア世代を含む人材の活用を図り、社会全体のキャリアロンジェビティが達成されるようになるべきです」(スワミナサン氏)

Break 壊すべき壁



世代を超えた学び

カトリカ・リスボン経済経営大学院 (ポルトガル)

5世代が同時に働く社会 世代間の交流による 「知の融け合い」を促す

長寿を個人の問題のみならず、経営課題と捉え、
ビジネスチャンスにしようとする企業幹部向けの
プログラムがポルトガルの大学院にある。
その目的と展開、成果に迫る。

「世界中で『ロンジェビティ』という言葉への関心が高まっています。多くの議論が、いかにして生物学的な寿命を延ばすかという医療の観点に終始する傾向にあります。私たちが実践しているのは、『寿命延伸のため (for longevity)』の研究や教育ではなく、人々が既に長く生きているという現実を前提とした『長寿において (on longevity)』の挑戦なのです」

そう語るのは、ポルトガルのカトリカ・リスボン経済経営大学院でロンジェビティ・リーダーシップ・プログラムをリードする同校教授のセリヌ・アベカシス・モエダス氏だ。そのアプローチの最大の特徴は、長寿を純然たる「リーダーシップ、ビジネスの視点、経営課題」として捉え、企業幹部向けのプログラムとして実施している点にある。「私たちのミッションは、長寿化が進む現実を前に、企業と労働者・従業員が長い人生、複数のキャリア、ロンジェビティエコノミーによりよく備え

られるようにするために準備を促すことにあります。長寿を社会の脅威や重荷として捉えるのをやめ、最大の機会として捉え直す。そこからすべてが始まります」

2023年、シニアマネジャー向けのプログラムのなかで、わずか半日のセッションを新設した。「長寿が自分自身のキャリア、人事、そして市場にどう影響するかを3時間で考えてもらう試みでした。これが大きな反響を呼び、翌2024年6月には独立した1週間の全日制プログラムとして正式にローンチすることになりました」

3つの構造でロンジェビティを 1週間丸ごと体験する

受講者の平均年齢は52歳。プログラムは大きく3つのパートで構成されている。第1のパートは「人材・HR」だ。長寿が組織や労働力に与える影響を、徹底的に議論する。第2が「市場」のパートで、シニア層という巨大な消費者層の台頭を、自社のビジネス戦略にどう組み込むかを考える。ここま

でが戦略とビジネスに関わる領域だ。
変わって第3は、「個人」のパートとなっている。参加者自身の人生におけるロンジェビティの影響、つまり、これからの長いキャリアの設計、退職に向けた資産形成、そして健康について扱う。「医師によるセッションで、いかに健康に生きるかを学び、毎日ヨガやエクササイズを実践し、食事はすべて栄養士が監修したヘルシーなメニューです。この統合的な1週間のなかで、最も重視することの1つが他者との交流です」

モエダス氏は、「人口構造がピラミッド型からスフレ型へと変化することが、その背景にある」と話す。「人口のピラミッド構造は、日本でも欧州でも完全に崩壊し、下のほうが細くて上がふつくと膨らんだスフレのように、20歳の人口と50歳の人口がほぼ同数になる時代が到来したのです。これは何を意味するか。組織において、20代、30代、40代、50代、60代、さらにはそれ以上の5世代以上が同時に同じチームで働くという、人類史上

ポルトガルのカトリック大学は、4つの都市にキャンパスを持つ。ロンジェビティのコースを擁するカトリカ・リスボン経済経営大学院はリスボンのメインキャンパスにある。



ポルトガルカトリック大学 学長代理
カトリカ・リスボン経済経営大学院 教授
センター・オン・ロンジェビティ・リーダーシップ 最高責任者
スタンフォード・センター・オン・ロンジェビティ アンバサダー

セリーヌ・アベカシス・モエダス氏

Prof. Céline Abecassis-Moedas

パリのエコール・ポリテクニークで経営学博士号、パリ・ドーフン大学で経営学修士号を取得。エコール・ノルマル・シュペリウール・ドゥ・カシャン、ソルボンヌ大学にて経済学と経営学を修める。ニューヨークのレクタラ、ロンドンでのA.T.カーニー勤務などを経て現職。主な専門分野は、企業戦略、イノベーションマネジメント、ロンジェビティにおけるビジネス戦略。



初めての環境が出現したということです」

ここで不可欠になるのが、中高齢やシニア労働者に対する根深い先入観(エイジズム)を解いていくことだとモエダス氏は強調する。「シニア労働者は若手と同等の生産性を上げることができ、組織へのロイヤリティが高く、他者を助けることを好む。チームに非常にポジティブな環境をもたらすという確固たる学術的エビデンスを、私たちはプログラムの中で提示していきます」

受講者が「社内チャンピオン」に 企業との協業へとつながる

この1週間のプログラムの成功により、教育の枠を超え、ポルトガルの経済界を巻き込む「センター・オン・ロンジェビティ・リーダーシップ」へと発展を遂げた。「2024年と2025年の卒業生コミュニティは約30人。彼らが『ロンジェビティが人材、市場、社会に与えるインパクトの重要性は痛いほど理解した。次は、これを自社で具体的に実装したい』と。彼らの熱意に応えるため、私たちは2025年11月にセンターを立ち上げました」

現在、医療、保険、エネルギー、高速道路、化学、製薬、法律事務所など、ポルトガルの主要産業から9社のパートナー企業が参画し、運営に資金提供する。これらの企業の従業員数を合計すると、約7万人に達する。「人口約1100万人のポルトガルにおいて、この規模の労働力にアプローチできるインパクトは非常に大きいのです」

企業から集まった参加者たちは、センター内に設けられたテーブルを囲み、業界を超えて自社の課題やベストプラクティスを共有し合う。業界が異なるために、一定の心理的安全性も担保される。「短期間に多くの大企業をパートナーとして巻き込むことができたのは、受講を終えた卒業生が社内の推進者(チャンピオン)となり、組織の変革を牽引しているからです。センターは彼らに、経営陣を説得する武器として国際的な知見や事例を提供します。さらに、参加する他社が真剣に取り組む事実がよい意味でのプレッシャーとなって、企

業の参加意欲を掻き立てるのだと思います」

多世代協働を意図的に 組織のインフラとしてデザイン

同センターのユニークな点は、企業だけでなく大学院の学生たちをも巻き込んでいることだ。学生5人×4チームが、12週間(週1日)にわたってパートナー企業の本質的な課題に産学連携プロジェクトとして取り組む。

たとえば、ポルトガル最大の高速道路運営企業であるブリーザのプロジェクトがある。この会社は2000年前後に大量採用を行った後、15年間採用を停止していたため、組織が若手とベテランの2極構造で分断されていた。学生たちはベテランから若手への知識継承の枠組みや、世代間で公平性を感じられるインクルーシブリーダーシップの基準を設計し、ブリーザに提案した。

プロジェクトのヒアリングや議論の場で、世代間の交流による「知の融け合い」が起きている。

モエダス氏は、米アリゾナ州立大学にあるシニアレジデンスの事例を引きながら、世代間協働の大切さを強調する。「そのシニアレジデンスには平均年齢75歳のシニアが暮らし、彼らは学生証を持ち、20代の学生たちとまったく同じ教室で授業を受けます。教室には20代の学生、40代の教授、70代の住人が共存している。若者とシニアを対立の構図にしないこと。お互いの知恵とエネルギーを融合させる多世代協働を意図的に組織のインフラとしてデザインすることが、これからの時代を生き抜く強力なツールになるのです」

年齢差別を超える

Club Landoy (フランス)

人生の修正ではなく再発明を目指す 年齢という雇用差別に挑む企業連合

少子高齢化という構造変化に直面しているのは日本だけではない。

フランスでは、55歳から64歳の就業率が6割にとどまる一方で、

2030年までに人口の3割が60歳以上になる。シニア層の労働市場への参画を目指し、設立された企業連携プラットフォームがClub Landoy (クルブ・ランドワ) だ。



Club Landoy 創設者
バイヤール・グループ (Bayard Group)
常務取締役

シビル・ル・メール氏
Ms. Sibylle Le Maire

2019年、社会の高齢化を見据えて企業プラットフォーム「Club Landoy」を創設。さらに、ロレアルをはじめとする大手企業とともにシニア雇用の行動指針である「50+ 憲章」を立ち上げる。メディア・コミュニケーション領域で豊富な実績を持ち、フランス経済界におけるシニアインクルージョンと世代間協働の旗振り役として活躍している。

Club Landoy は、2019年にフランスのメディア大手バイヤール・グループ内に設立された。現在、公的機関や大企業を含む約30の組織が参画し、シニア従業員の経験の再評価や、活躍期間の延伸、多世代協働の促進を目指して活動している。

Club Landoy の創設者であるシビル・ル・メール氏は、フランス社会が抱える根深い問題をこう指摘する。「現代のフランス労働市場において、年齢による雇用の差別は、性別や出身、障がいによる差別を上回る深刻さを抱えています。EU統計局のデータによれば、55歳から64歳の就業率は60.4%にとどまり、隣国ドイツの75.2%や欧州平均の65.2%と比較しても低い水準です」

シニア層を単なるコストや去りゆく存在として捉えるのではなく、組織の価値であり「資産(アセット)」として再定義すること。この問題意識から、Club Landoy の参画企業が署名した、50歳以上の社員に対する具体的な行動指針となる「50+ 憲章(50+ Charter)」が作られた。「シニアの雇用のために取り組むことは、社会全体の利益(共通善)

のために取り組むことです。単に高齢化する、その年齢を『耐え忍ぶ』社会から、人々が活躍し続けるアクティブな社会、つまり長寿という機会を『自らつかみ取る』社会への転換を目指しています」

この憲章には、化粧品大手のロレアルをはじめ、大企業が相次いで署名(参画)している。企業が参画する動機は、CSRにとどまらず、ビジネス上の実利的なメリットと地続きになっている。

1つは、ITやヘルスケア、交通、物流などの産業の労働力不足、ベテランが持つ暗黙知やスキルの継承、キャリア終盤を迎えた従業員の生産性とエンゲージメントの維持といった課題への対応だ。これらに加えて、ル・メール氏は企業ブランディングへのメリットも挙げる。「現代の若い求職者は、成果を出している限りは勤務時間や場所を選べるという柔軟性に加え、自律性、尊厳、責任感を実感できる仕事を求めています。また、顧客層の高齢化が急速に進む市場において、社内の労働力を顧客層のデモグラフィックに合致させることは、もはや選択肢の1つではなく、マーケティング上の不可欠な要素なのです」

2023年にマクロン政権が断行した、受給開始年齢を62歳から64歳へ引き上げる年金改革も、企業の背中を強く押した。従業員がこれまでより長く自社にとどまるという現実を前に、企業は「いかにして彼らに64歳まで健康に、高いモチベーションを持って働いてもらうか」という能動的な戦略への転換も迫られているのだ。

「今さら投資しても・学んでも」という
「二重の諦め」を乗り越える

「50+ 憲章」は、参画企業に対して法的・強制的に

課された義務ではない。企業が自社の持続可能性のために自発的に署名し、自社の人事戦略や文化を変革していくことを宣言したものだ。具体的には、「10のコミットメント」(右図)として、現場で実践可能な行動項目が定められており、参画企業は自社のフェーズに合わせてこれらを活用している。

参画企業はさまざまな形で変革に着手している。保険大手のアクサは、「大胆さに年齢は関係ない」というタイトルのキャンペーンを展開した。シュナイダーエレクトリックや別の保険大手のAG2Rは、シニア以降の一律の働き方を見直している。何の仕事をもどのように続けたいかは、その人の経験や志向によって異なるためだ。タイヤ大手のミシュランでは、職場の人間工学に投資し、工場で働く労働者の身体的負担を軽減することで、60代でも健康に働き続けられる環境を整えている。

しかし、50代以上の人々が次のステージに向けて新しいことを進める際、企業も個人も心理的な壁にぶつかるという。ル・メール氏はそれを「二重の諦め」という言葉で表現する。「企業側が『もう彼らに投資しても回収できない』と諦め、従業員本人も『今さら新しいことは学べないから逃げ切ろう』と諦めてしまう現象です。過去の成功体験が長ければ長いほど、新しいスキル、特にデジタル領域を受け入れる際の心理的抵抗は大きくなります」

この壁を乗り越えるためにも、Club Landoyでは、4つの重点テーマを軸に企業の変革をサポートしている。具体的には、履歴書から年齢欄を外すなどバイアスを排除する「インクルージョン」、50代以降にも平等な教育機会を保証して選択肢を広げる「研修・リスキリング」、職場環境の人間工学的な改善や柔軟な働き方、介護者支援を進める「健康・ケア」、そして長いキャリアを支えるための資産形成やリテラシー向上教育を行う「財務」の4領域だ。これらを包括的に推進することで、企業が中高年層の心理的抵抗をなくし、主体的推進力を回復させる土台を築いている。

何度でもキャリアを再方向付けする 余白や機会を組織のインフラに

Club Landoyは、時代の変化に合わせて活動の焦点を進化させている。現在の重要アジェンダを、ル・メール氏は3つ挙げる。「1つは従業員の

[[50+ 憲章]: 10のコミットメント]

- 1 公約の明確化と数値化
- 2 配慮と敬意
- 3 スキルの開発
- 4 あらゆる年齢におけるキャリア機会と採用
- 5 スキルの継承
- 6 価値の再評価とロールモデル
- 7 職場における健康とウェルビーイング
- 8 家族介護者である従業員への支援
- 9 定年退職への準備
- 10 退職後のつながりの維持

コミットメントでは、採用やスキル継承など具体的な項目に加え、この公約を全従業員とマネジメント層に周知し、世代間共生の重要性への意識を高めることで年齢に関するステレオタイプを排除すること(1)、また、年齢にかかわらずすべての従業員のキャリア支援への配慮の重要性(2)にも言及している。ル・メール氏は、「『50+ 憲章』への日本企業の参加も歓迎したい」と話す。

出所: Club Landoy Web サイト(編集部翻訳、抜粋)

親の介護と仕事の両立支援です。また、マルチステージの人生を自律的に生き抜くため、早い段階からの資産形成やライフプラン教育など、ファイナンシャル・リテラシーの獲得を企業が支援する必要があります。これが2つ目です。そして最後、最も重要なのが、『AI & 50代以上』です」

Club Landoyの共同創設企業のロレアルは、全世代向け教育プログラム「Gen AI for All」を開発した。テクノロジーへの心理的障壁を取り除き、シニアが持つ豊富な経験に基づく「分別」をAIと融合させ、業務で本質的なインパクトを生み出すことを目指す。実務が代替される時代だからこそ、シニアの判断力とAIの融合が、企業の新しい推進力になるという実践例だ。

Club Landoyの活動は、「これまでの人生モデルを修正(Repair)することではなく、まったく新しい物語、新しい人生モデルを再発明(Reinvent)していくプロセス」だと、ル・メール氏は強調する。「企業におけるリスキリングやキャリア開発の本質は、企業と従業員間の社会契約そのものを再設計していく文化変革にほかなりません。大人が対等なステークホルダーとして互いの約束を更新し、何度でもキャリアを再方向付け(Reorient)していく。そのための余白や機会を組織のインフラとして組み込むことが求められています」

カルチャー変革

コクヨ

すべての人に挑戦のきっかけを 事業と人材の両輪で成長の循環を作る

コクヨは、社員が自らキャリアを考え、必要な能力を身につける機会をさまざまな形で提供することで、事業と人材に「成長の循環」を作ろうとしている。

同社が世代を問わずすべての社員に身につけてもらおうとしている

挑戦への意欲と行動は、キャリアロンジェビティのために必要な要素でもある。

同社は2030年に、過去3000億円前後で推移してきた売上高を5000億円に引き上げる目標を掲げている。「業績をジャンプアップさせるには、既存の事業の磨き上げに加えて、新規事業への参入やM&Aなど新たな試みによって、異次元の成長を実現していく必要があり、そのためには社員一人ひとりが、自ら挑戦ができるような仕組みと仕掛けが鍵になる」と、遠田純氏は言う。

このため2024年に人事組織を大きく変え、人材育成や意識変革、組織風土の醸成などに一体的に取り組む「ヒューマン&カルチャー本部」が立ち上がった。そのなかでも遠田氏らが所属する人材育成機関「コクヨアカデミア（以下、アカデミア）」は、人と事業が共に成長する「循環」を生み出そうとしている。社員には、社会をよりよくするためにやってみたいこと、キャリアを通じて実現したいことなどを「ヨコク」として示してもらい、アカデミアがさまざまな制度や研修を通じて、ヨコクの実現に必要な機会を提供している。「自分自身でキャリアを考え、必要な力を身につけてもらうための仕掛けを、あの手この手で提供しています」

仕掛けの1つが業務時間の約20%を使って、他部署の仕事に挑戦できる社内複業制度「20%チャレンジ」だ。社内アンケートで、社員の25%が「新しいことに挑戦したいが挑戦機会がなかった」と回答するなど、挑戦意欲のある社員に機会を提供できていなかったことが、導入のきっかけの1つだった。「社員が挑戦できないということは、事業における挑戦も十分でない可能性があります。経営陣と議論を重ね、成長機会を増やすための取り組みとして『20%チャレンジ』を打ち出したのです」

経営陣からは、「社員は社会からの預かりもの」という考えを聞くことができたと言田氏は言う。企業は社員を預かる以上、たとえその人が組織を離れたとしても、自らキャリアを築ける人材に育てる義務がある、という決意がうかがえる。

また、アンケートなどを分析した結果、会社が挑戦の機会を渡したつもりでも、社員のやりたいこととのギャップがある場合、本人は「やらされている」と受け止め、成果や成長が伸び悩む傾向が見えてきた。このため人事は、応募者と部署をマッチングするにあたって、本人の希望する領域にアサインすることを重視している。

20%チャレンジに参画した人が、異動やプロジェクトへのアサインへつながる事例も増えるなど、次の新たな挑戦も生まれている。

対話通じたキャリア形成 隠れた挑戦意欲を引き出す

社員のキャリア形成では、対話を通じて本人の意向を把握し、それを尊重しながらも可能性を広げるための配置を進める。「本人がまだ気づいていない新たな成長の可能性を広げるといった狙いか



Kokuyo Career Dock（写真左）やマーケティング大学（写真右）は、社員の挑戦を促す機会となっている。

ら、本人が想像していなかった異動やミッションへのアサインメントとなるケースもあります。こうした場合は意図や狙いをしっかりと説明し理解を求めています」

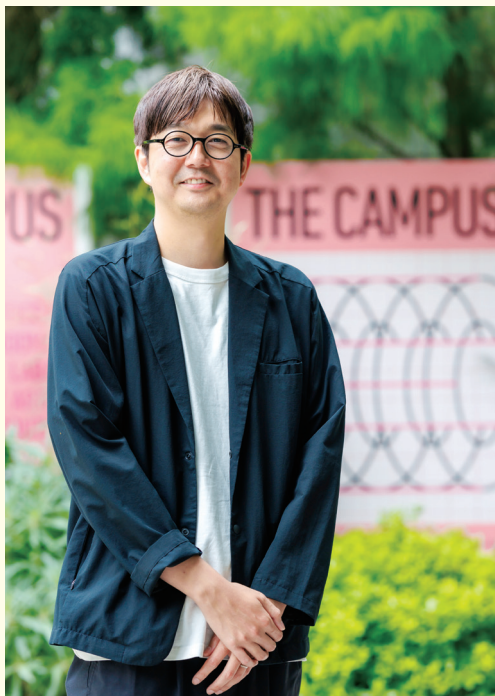
2023年からは人事と事業部門の役職者が、社員一人ひとりの中期的なキャリアを俯瞰し、成長に向けた可能性や克服する課題などを複眼で議論する「人材育成会議」も始めた。そこでは、新たなことへの挑戦を重視する提案があったり、まだまだ時期尚早と意見が出たりするなど活発な議論が行われている。「何が正解かではなく、人事と事業部門の多くの人が、社員一人ひとりのキャリアについて多角的に対話するプロセスが大事なのだと考えています」

「Kokuyo Career Dock」という、若手社員とその上司にキャリア形成を考えてもらうための研修プログラムも設けている。ワークショップ形式で若手向けと上司向けに分かれ、若手側が目指すキャリアや身につけるべきスキルを深掘りする一方、上司側は部下である若手社員との成長に向けた対話の仕方などについて考える内容だ。

若手に顧客起点のマーケティングスキルなどを伝える「マーケティング大学」や、30～40代の中堅リーダー層が成長戦略を構築する「マーケティング大学院」、デジタルスキルを提供する「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」など、具体的なスキルを習得するための研修も用意している。さらに、さまざまな社員が登壇して自分の仕事について語るオンラインの「ヨコ朝礼/昼礼」や、年間300件ものイベントなどを通じて、挑戦を後押しする空氣の醸成にも取り組んできた。「スモールステップで多くの体験機会を提供した結果、社員が潜在的に持っていた挑戦意欲が表に出てきたと感じています」

機会の提供はミドルシニア層が 一歩踏み出すきっかけに

若手に限らずミドルシニア層にも機会を提供し、挑戦を促している点も大きな特徴だ。同社は45歳以上の社員の割合が高く、この世代の活躍を促すことが、成長の重要なファクターとなっているためだ。前述の20%チャレンジも、実は制度の利用者の3割を40代以上が占める。また、45歳以上の社員には社外での副業も解禁している。これらはミドルシニア層が新たなキャリアを模索し、一歩



ヒューマン&カルチャー本部
コクヨアカデミア ファカルティユニット

遠田 純氏

踏み出すきっかけともなっているというのだ。

たとえばある営業職の社員は、事業のチェックを受けるなかで監査部に関心を持ち、チャレンジ先として希望した。技術職の社員は、後輩の開発者たちの悩みを解決する術を知りたい、と人事の相談員のテーマに参画し、それを機に「これからの自身のやりたいことが見つかった」と準備を始め、その後、退職してセカンドキャリアを歩み始めた。人事が講じる「あの手この手」の仕掛けは、ミドルシニアに内在していた好奇心や「経験やノウハウを新たな領域で活用したい」「会社にまだまだ貢献したい」といった思いを引き出す役割も果たしていると、遠田氏は考えている。

人事組織の変革を経て、人事に関わる人々の意識や行動も変わってきた。あの手この手でさまざまな施策を打ち出す一方、うまくいかなければ軌道修正する「実験カルチャー」も同時に醸成されつつある。「まず仮説を立てて施策を展開し、修正すべき点が出てきたら速やかにチューニングする、というプロセスを踏みやすくなっています。人事も事業部門と一体となって、あらゆる世代の社員が挑戦に踏み出せるよう、必要なスキルを提供していきます」

心理的制約の壁

人は投げ込まれた物語のなかで生きている 書き換えには強烈な「他」の存在が必要

私たちは自己という物語によって規定されている。
これまで以上に長く活躍し続けることを願うならば、
これまでの自己物語を変え、新しい物語を構築する必要があるかもしれない。
社会学者の浅野智彦氏に聞いた。

文学研究に端を発し、人間の思考や文化を考察するうえで有用な働きをするのが物語論だ。1980年代以降、人文諸科学分野に導入された。社会学もその1つだ。東京学芸大学教授の浅野智彦氏は『自己への物語論的接近』（ちくま学芸文庫）において、物語をキー概念に、自分というものの成り立ちについて考察している。

同書でいう物語とは、「視点の二重性」「出来事の時間的構造化」「他者への志向」の3つの特徴を備えている語りを指す。物語の語り手と登場人物という二重の視点を持ち、出来事を語り手の視点で取捨選択してそれが時間軸で並べられ、他者に向けて語られたものだ（下図）。

浅野氏が考察の対象とするのは、物語のなかでも「自己物語」だ。「自己は自分自身について物語を通して生み出されます。自己物語を語る相手は自分自身でもあり、他人でもあります。

【物語の3つの特徴】

視点の二重性

物語を語ることは、語り手の視点とは別に、語られた物語の登場人物という、もう1つの視点を生み出す

出来事の時間的構造化

物語するという行為において、過去から現在へと伸びている時間軸のなかで、語り手によって、いくつかの出来事が取捨選択され、相互に関連づけられる

他者への志向

物語とは本質的に他者に向けられた語りであり、他者からの承認や批判によって変えられていく

出所：『自己への物語論的接近』（浅野智彦、ちくま学芸文庫）をもとに
編集部作成

それは人生上のさまざまなエピソードのなかから、現時点から見て自分の人生を納得いくものたらしめるエピソードだけを選び、構造化したものです。逆にいえば、物語の背後には本人が納得しないがために脱落した『語られないもの』が必ず存在します」

自己物語は若いほど変わりやすく 同年代でも今のほうが多面的

自己物語は年齢を重ねることによって変化する。「『自分は優しい男だ』という物語を保持する人は日々の実践でそれを確認しながら生きている。その繰り返して物語は安定し維持されます。その時間が長ければ長いほどその物語は強固になっていきます。つまり、物語は若いときは変わりやすく、年を取るにつれて変わりにくくなるのです」

同じ時代を生きる年齢層によっても変化し、物語の生成に大きな意味を持つ自己像が、日本では世代が若くなるにつれ多面化する傾向がある。加えて、自己像は世代によっても変化し、1990年代前半の60代と今の60代を比べると、今の60代のほうが多面性が強くなっている。「自己像が多面化する背景にあるのが、人間関係の多面化です。その傾向は1980年代終わり頃の10代から20代の若者に顕著でした。当時のティーンズ誌や女性誌を見ると、映画友だち、テニス友だち、買い物友だちというように、友だちの機能を分けて考えるようになっていたのです。1つのグループに全振りするのではなく、お互いに交わらない複数のグループに分散投資するような付き合いが日常的になっていたのでしょう」

浅野氏が多面化の存在を調査で確信したのは、1992年だった。当時の10代、20代が今の40代、

50代になっている。「そのときの若者のうち、いちばん年上だったのが新人類と呼ばれた人たちで、今の60代です。今の人たちはあらゆる関係に対するリスクヘッジの感覚が強くなっている。これは所属する会社との関係にもいえるでしょう」

こうした自己物語を自分の望むように書き換えることは可能なのだろうか。「それほど容易なことではありません。というのも、われわれが語る自己物語は自分で選んでいるわけではありません。われわれはその物語のなかにいや応なしに投げ入れられている存在だからです。投げ入れた主体が誰なのか、それは語り得ないものとして自己物語の中心に続けます。いずれにせよ、主導権を握っているのは自分以外の他者なので、容易には変えられません」

こと「働く」という視点で見れば、特にミドル世代以上は、新卒入社から定年まで1つの会社で勤め上げ、定年後はのんびり暮らすという1社に全振りの物語が一般的だった。ところが、健康寿命の延伸、労働力不足があいまって物語は変わっていかざるを得ない。

こうした場合、社会人が大学に再入学して学び直すなどの新しい挑戦を下支えする形で、「働くのは60歳で終わり」といった自己物語を書き換えることもできるのだろうか。「新しい一歩を踏み出せない理由としては本人の意志とともに、踏み出しを容易にする制度が未整備という事情もあります。自己物語はその間に挟まり、両者から影響を受けています。現在は依然として、大学での社会人の学び直しは制度が整っているとはいえませんから、まずその整備に注力する必要があります。このように物語の書き換えには、制度を含め、その人の生きる環境そのものが変わる必要があります」

物語の書き換えには 他者による震撼体験が必須

働くことに関して個人の物語を変えるには、やはり社会や企業の仕組みも変えていく必要があります

そうだ。

社会や企業がそこに埋め込まれた物語を変えようとするとき、「自分1人で考えても自己物語は変わらないという図式の組織版で、企業が自らをいくら変えようとしてもなかなか難しい」と、浅野氏は言う。「企業が自社の文化を変えようとしても、その変えたいという思いそのものがその文化から生み出されたものですから、変えたいのに変えられないジレンマに陥ってしまうのです」

それでも、方法がないわけではないという。「物語論を治療に用いるサイコセラピーから考えると、書き換えには外側からの介入が不可欠です。一生懸命考えて物語を変えようとしても、その考えは自分の内側にあり、限界がある。書き換えには、自己という地平の向こう側から来る『他』の存在が欠かせません。それには、物語の中心にある『物語り得ないもの』、つまり自己物語は自分自身が選んだものではないということ自体に呼応する必要がある。いってみれば、突破口となるようなロールモデルに震撼させられると、物語が書き換えられる可能性が高まります」

具体的に何ができるだろうか。「外側から来る『他』を排除しないことです。社員に対しては、社員が企業の外に持っている人間関係を狭めないようにするのがいちばん重要ではないでしょうか。言葉を変えれば、自らを震撼させるような人や体験に出会うチャンスを邪魔しないようにすることです。そのためには、もちろん、適切な労働時間および労働強度が実現するような働き方も重要になるのです」

東京学芸大学
社会科学講座 社会学分野
教授

浅野智彦氏

東京大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。著書に『若者の気分 趣味縁からはじまる社会参加』（岩波書店）、『「若者」とは誰か—アイデンティティの社会学』（河出書房新社）などがある。



イノベーション

NICA (イギリス)

都市丸ごとで ロンジェビティに取り組む 人々の幸せと ビジネスの創出を両立

イギリス政府が設立した「国立加齢イノベーションセンター (NICA)」は、国や街、そして「職場」という環境そのものを変革して健康寿命を築こうとしている。その取り組みから、ロンジェビティ社会の本質的な成長戦略を解き明かす。

長寿社会における新たなモデルを提示しているのが、イギリス政府によって2015年に設立され、ニューカッスル大学に設置された「NICA」だ。本格的に稼働し始めたのはディレクターを務めるニコラ・パルマリーニ氏が加わった2020年のことだ。

NICAの最大の特徴は、その管轄とミッションの定義にある。「このセンターを設立したのは医療福祉省ではなくビジネス、イノベーションを管轄する省で、民間企業も多く投資・参加しています。従来の生物学的な老化プロセスや医療・福祉の枠組みを超え、テクノロジー、ビジネスモデル、生活者のエンゲージメントなどの領域を俯瞰して、



「ザ・カタリスト」は、NICAの物理的拠点として、ビジネス、アカデミック、地域社会、テクノロジーなど多様な知が集まり、次世代のイノベーションの創出を目指す場となっている。



ソリューションを開発・提供することを目指しています」と、パルマリーニ氏は説明する。

このNICAが拠点を置くイングランド北東部の都市ニューカッスルは、歴史的に造船業や石炭鉱業といった産業に支えられてきたが、40～50年前にそれらが力を失って以降、再興に苦勞してきた背景を持つ。イギリスで最も貧しい地域の1つであり、平均寿命や健康寿命は国内最低水準だ。このような歴史的・構造的な課題に対し、現在、行政や大学、地域社会が一体となった市全体の取り組みとして動き出している。

具体的にはどのような取り組みなのだろうか。「1つ例を挙げると、人々の健康を損ねている真の原因をデータによって突き止め、インフラや教育を総合的に変革するプロジェクトがあります。AIを使って交通の利便性、食事の選択肢、地域の教育レベルといった環境要因のデータを分析し、人々の健康を阻害している最も本質的な原因を科学的に特定できるようになりました」

このデータ分析をもとに、学術機関も具体的なソリューション開発で市を強力にバックアップしている。ニューカッスル大学とノーザンブリア大学という2つの市内の大学からは、地域の大きな課題である糖尿病の標準的な治療や予防手順が研究から生まれ、実際の街のヘルスケア現場に導入されている。

こうした経済からデータ、テクノロジー、市民のライフスタイルまで連なる包括的な取り組みによって、ニューカッスルは「長寿の都市」としての「再発明」を懸命に進めている。

個人からシステムへ

長寿を規定する環境要因

NICAがこのような多様なステークホルダーを巻き込んだプラットフォームになり得たのは、大学で政治学を修め、その後はIBM、MITのラボでAIやIoTに関する研究やプロジェクトをリードしてきた、というパルマリーニ氏の異色のバックグラウンドも大きく影響している。「私は常に社会

のシステムに目を向け、課題をデータで解決しようとしてきたのです」

パルマリーニ氏がシステムの視点とデータ分析から導き出した長寿社会の本質は、「長寿は個人レベルの問題ではない」という事実だ。多くの人は健康的な生活や遺伝子が長寿に最も影響すると考えがちだが、『郵便番号』のほうが、はるかに正確に寿命を予測できる」というのだ。「イングランドの南部とニューカッスルのある北部では10～15年の平均寿命の格差があります。シカゴではわずか8マイル(約13キロ)しか離れていない富裕層が多い地区と貧困層が多い地区では、平均寿命に30年もの差が存在します。これらは、教育、世帯収入、周囲のネットワークといった社会的環境が、個人の行動や細胞レベルの老化を決定づけていることを示しています」

現在、サプリメントや測定デバイスといった自己管理の産業が急増しているが、それはコミュニティの重要性を低下させるリスクをはらむ。『私、私、私』よりも前に、まずは『私たち、私たち、私たち』。それなくしては、ロングエビティの実現は難しいのです」

「VOICE (Valuing Our Intellectual Capital)」という市民に活動へのエンゲージを促すコミュニティも、NICAが運営している。シニア層を含む市民がイノベーションの研究や議論に主体的に参加する仕組みで、現在はイギリスを超えて台湾、中国、シンガポール、カナダ、イタリアへと拡大し、文化横断の対話を通じて異なる視点を融合させるグローバルなハブとなっている。世代間の対話を生み出す仕組みは、異なる世代の人々が共通の課題を通じて出会い、「私たち」のための価値を創出する優れたトリガーになり得る。

働くことを通じた目的、生きがいの提供が企業の最大の使命だ

環境がロングエビティに影響するならば、職場の環境を作る経営者、人事の責任も大きい。「従業員は、会社の外に出れば市民の1人です。そう考えれば、企業が従業員の長寿をケアすることは1社の福利厚生を超えて、社会全体の負荷を低減することにつながります。従業員の健康や幸福を維持する責任にコミットすることは、国全体の持続可能性に直結する社会的インパクトがある、という意識をぜひ持ってほしいです」



英国立加齢イノベーションセンター(NICA) ディレクター

ニコラ・パルマリーニ氏

Prof. Nicola Palmarini

大学で政治学を学び教授職を務めるなど社会・コミュニケーションの視点を培う。IBMでは約14年間、アクセシビリティやスマートシティの設計を牽引し、データサイエンティストとして「MIT-IBM Watson AI Lab」のプログラムマネージャーも務めた。2019年より現職。

では、会社には何ができるだろうか。

パルマリーニ氏がまず挙げるのは、ファイナンシャルな基盤を築く支援だ。NICAが日本を含む12カ国1万3000人を対象に行った調査では、人生100年を想定すると、回答者の75%が財務的準備が足りないと回答したという。「お金は幸福な長寿を支える重要な基盤であり、人が稼ぐ手段である企業は、働く場を提供し続ける必要があります」

人が働くことは、お金以上に生きがいの獲得に寄与するとパルマリーニ氏は強調する。「生きがいがないと死亡リスクが男性で15%、女性で24%高まるというデータがあります。企業がシステムとして生きがいを見つける手助けをすべきなのです」

ロングエビティエコノミーのチャンスは、交通、不動産、エンターテインメント、金融などあらゆる分野にまたがって存在している。実際に、欧州最大級の銀行の1つ、ユニクレディットとともに長寿戦略のブループリントを構築し、長寿関連ファンドの立ち上げや、ATM画面への長寿に関するメッセージの表示といった具体的なビジネスへの落とし込みを成功させている。「企業で取り組もうとするならば、CEO、人事、マーケティングなどあらゆる部門の連携が必須となります。従業員を健康に、アクティブに保ち、人生に目的を提供することが、崩壊しつつある社会保障制度を抱える国にとって、また、成長を志向する企業にとって、最大の機会になると思います」

教育とビジネス機会

シンガポール国立大学 (シンガポール)

老化は問題ではなく「機会」 健康長寿社会に向けた基盤としての教育

健康長寿医学の世界的権威であるシンガポール国立大学教授のアンドレア・マイヤー氏は、健康長寿社会を実現するための「本物の知識」の重要性を説く。教育プログラムを開発、提供する最前線の話聞いた。

シンガポール国立大学(NUS)は、2023年にジェロサイエンス (老化科学) やプレジジョン・ジェロメディシン (精密老年医学) といわれる健康長寿医学領域の教育・研究を推進するためのアカデミー・フォー・ヘルシー・ロンジェビティを医学部内に設立した。

アカデミーの共同創設者のマイヤー氏は、アカデミーの意義をこう語る。「日本やシンガポール、スイスなどは高齢化が進み、人口の21%以上が65歳以上という『超高齢社会』に突入しつつあります。一方で、今や暦年齢 (実際の年齢) ではなく、生物学的年齢が『高齢社会』に対して意味を持つようになってきています。生物学的年齢の若返りを図った結果、個人は20年後、30年後、あるいは50年後にどのくらい機能的に動けるのか。その状況を踏まえて、将来の高齢者は社会にどう貢献していけるのか。企業はどのようなビジネスプランを描いていくのか。アカデミーは老化に関する科学的な研究と、その研究結果の社会への実装を推進していく最前線の場合です」

同アカデミーは、老化を遅らせる、あるいは生物学的年齢の若返りを図る臨床試験を行うと同時に、医療関係者のみならず、起業家や経営者、健康関連の政策策定者などに対し、健康長寿医学の教育を行う幅広いプログラムを提供している。なかでも2026年8月に開講するマスターコースは、ジェロメディシンに特化した世界初の修士レベルのプログラムとして注目を集める。

シンガポールが国として健康長寿医学の領域に注目した背景には、600万人という人口の規模感が長く続くなかで、いかに国の機能を維持していくか、という事情がある。マイヤー氏は「シンガポールの首相もメディアでのインタビューで明言していましたが、現在の出生率 (0.97、2023年、世界銀行) や人口構成 (65歳以上13.6%、2026年、世界銀行) では、シンガポールが人口1000万人に達することはあり得ません。国の安定を図るには、AIを賢く活用することと、個人個人が人生を長く楽しむこと、この2点が必要なのです。そのために、シンガポールは健康長寿医学の推進に長年、熱心に取り組んできているのです」と説明する。

一方で、アカデミーの取り組みは、必ずしもシンガポールだけを対象としたものではない。マイヤー氏は、シンガポールは高齢社会の課題を考え始めるきっかけにすぎず、世界に向けた活動であるという。「研究はシンガポールで行っていますが、研究者も受講生も世界中から集まっています。出身国に関係なく、私たちがどのように老いていくか、その軌道を変えたいという『意欲』や『インスピレーション』をもたらせてくれるかどうかが重要なのです」。アカデミーも、研究者・受講生がグローバルにネットワークを築き、ロンジェビティの取り組みの共有や研究で協働することを奨



2026年2月に行われたロンジェビティインテンシブコース。

励している。このグローバルを捉えた視界は、欧米のロンジェビティ教育とは一線を画している。

「身体の内面の美」を磨き 身体を機能させる

マイヤー氏が老化科学を追究することになったきっかけは、幼少の頃から芸術に興味があったことだった。芸術作品をいかに美しいまま保存するか、その観点は「人間の身体をいかに美しく維持していくか」という「生物学のアート」「医学のアート」に重なるという。だからこそ、人々が普段食べているものがいかに自分の身体の内面の美というものを破壊しているのか、いかに外側の美にしか注目していないか、ということに懸念を抱く。「たとえば、日本人は非常に若く見える美しい肌に覆われていますが、それは表面にすぎず、身体の中身、臓器には加齢によるシミやシワに相当するようなものがあります。その臓器もぜひケアしてほしいと思います」

マイヤー氏は特に脳のメンテナンスの重要性を説く。「脳も臓器の1つで、やはり加齢によるシミやシワのようなものができています。そのシミ・シワを取り除き、重要な資産である脳を機能させるには、昔のPCでやっていたような『デフラグ(プログラムの最適化により空きスペースを作る)』が必要なのです。そのためには、睡眠が最も効果的で、レム・ノンレム睡眠のサイクルにより、私たちはすべてのたんぱく質を修復し、身体を確実に機能させ、人生や脳のなかで得たすべての印象(記憶)を確実に正しい場所に配置します」

こういった知識が、健康長寿を可能にしていくのだ。

国、企業、個人一体での ロンジェビティ推進

老化科学を追究し、社会を健康長寿に向けて推進していくうえでの課題は何か。マイヤー氏は、「過大広告などのマーケティング活動を、本物の知識とは切り離して見極めること。世間の人々があまりにも多くのノイズに惑わされ、適切なロンジェビティの理解が進まなくなったり価値が見えなくなったり聞こえなくなったりしていること」だという。

そのためには、たとえば前述のような睡眠に関



シンガポール国立大学
ウン・チュウ・セン記念医学教授職
同大学 アカデミー・フォー・ヘルシー・ロンジェビティ
共同創設者 兼 ディレクター

アンドレア・マイヤー氏
Prof. Andrea Britta Maier

リューベック大学(ドイツ)で医学修士、ライデン大学(オランダ)で博士号取得。アムステルダム自由大学医療センター教授・老年医学部長、メルボルン大学医学部教授などを歴任。老化のメカニズム解明から、エビデンスに基づく臨床への応用までをリードする国際的なトップ研究者・臨床医。

する正しい知識を持つこと(教育)と同時に、いかに個人がロンジェビティそのものに高い関心を抱いていくか、も課題だ。「ロンジェビティは誰の責任か、というのは非常に難しい問いです。『健康管理』はとにかく個人の責任とみなされがちですが、健康管理を完全に個人任せにしてしまえば、健康長寿社会の実現は難しいとも感じています。個人が本物の知識を得るには、国や企業が情報をしっかりと共有すること。そのうえで、一緒に健康長寿に向けた取り組みを実践していくこと。そして、その取り組みによる身体的・精神的な報酬を人々が実感すること。この一体としての取り組みが、サステナブルな社会を実現し、健康長寿に向け、国家全体のマインドセットを変えていくと考えています」

正しい知識と正しい取り組みの実践により健康長寿が実現された「高齢社会」。そこでは、医療だけでなく、政策、金融、労働、あるいは消費構造など、あらゆる領域で新たな環境が構築されているとマイヤー氏は予測する。彼女は老化を問題ではなく「機会」と捉え、アカデミーという場を通じて、健康長寿社会に向けた「知識」という基盤づくりを主導している。

リバースメンタリング

NEC

新入社員が役員の課題を解決 世代間の対話が活躍寿命を延ばす

キャリアロンジェビティの実現には、年齢も立場も多様な社員が交わり、価値観や知見を交換する場を持つことが有効だと考えられる。

NECが導入したリバースメンタリングは、新入社員が役員層の課題を聞き取り解決することによって、まさに異なる世代の社員が「学び合う」機会を作り出している。

同社は2024年からリバースメンタリングを始め、毎年7月頃実施している。ピープル&カルチャー部門のカルチャー変革エバンジェリスト、森田健氏は導入の目的について「製造業からソフトウェア企業へと事業構造を変革するなかで、上意下達の色彩が強かった組織風土を、フラットに對話するカルチャーへと変えてきました。リバースメンタリングも、意識変革を加速する取り組みの1つです」と説明する。

通常のリバースメンタリングと異なり、同社の取り組みは、メンター役を務める新入社員が組織をリードする役員の悩みや課題意識を引き出し、その解決に向けたアイデアを主導的に構想する点に特色がある。對話を通じて課題の本質を整理した後は、AIも活用しながら短時間でPoC（概念実証）となるアプリケーションを開発し、解決策をその場で具体化していく。

「経験豊富な役員層と向き合えるよう、新人には事前に『武器』も渡しています」と、同部門プロフェッショナルの河野実穂氏は話す。事前に2時間×5回のオンライン・対面講座で、「メンター育成」を実施する。課題のブレイクダウンや視点の取り方、問いを立てて答えを引き出す力、AI活用スキルなどを鍛える。準備講座なしで同種のワークショップを実施したこともあるが、準備があったほうがはるかに高い効果を得られたという。

「答えが出ててもそこで終わらせずに問いを重ねる、といったトレーニングを繰り返すほか、リハールも行い、役員に緊張せず向き合えるようなマインドの醸成にも努めます。準備講座はメンタリングに役立つだけでなく、その後の成長も早めると考えています」（河野氏）

参加者は「手挙げ」で募る。毎回定員以上の応募者が出るため、本人たちの書いた志望動機などを参考に、人数を絞り込んでいる。「当社が今求めているのは、自ら意思を示しそれを表現できる人材です。手挙げで選ぶやり方は、新入社員への『意思表示した人に成長機会を与える』というメッセージであり、志望動機を読んで選ぶことで、意思を言葉にする力も求めています」（森田氏）

組織の最上位レイヤーにいる役員が、自分たちの言葉に耳を傾けてくれるという経験が、新入社員の心理的安全性を高める効果もあった。「参加者は職場に戻ってからも、上位者に臆せず意見を言えるようになったのです」と河野氏は言う。

また、森田氏は「社員が本当に『新人』のうちに実施することが鍵」とも話した。「半年ほどたつと新入社員はよくも悪くも、上下関係に合わせた振る舞いを学んでしまいます。怖いもの知らずに役員と接することができるのは、入社直後のわずかな期間だけなのです」

若手の振る舞いから気づきを得る 役員同士のつながりも重要

役員たちも当日、カラフルなTシャツを身につけて楽しそうに参加する。自分たちのアイデアを、新入社員がいとも簡単にアプリに落とし込んでいくことに、驚く役員も多い。2025年に同研修に参加した執行役 Corporate EVP 兼 CHRO の長田志織氏は、「私の新人時代と比較すると、現代の若手人材は極めて優秀だと実感しました。デジタルネイティブ世代の彼らと一緒に、アジャイルに仕事に取り組めることがわかりました」と話す。

前述の通り、新入社員には入念な事前準備をし





ピープル&カルチャー部門
カルチャー変革
エバンジェリスト

森田 健氏

ピープル&カルチャー部門
タレントマネジメント統括部
プロフェッショナル

河野実穂氏

でもらう一方で、役員には、当日までメンタリングの内容について詳しい説明をしない。経営に参画するなかで想定外の事態への対応を迫られることも多いので、事前準備のない「素」の状態から、瞬発力を発揮してもらうためだ。

役員たちがこうしたいいわば下剋上のようなワークショップを受け入れられる背景について、「7、8年前なら事前説明は必須でしたし、説明しても『なぜ必要なのか』といった反論が出たでしょう。こうした古く重いカルチャーが今のように変わったのは、変革によって役員同士がつながる『面の経営』を取り戻したためだと考えています」と、森田氏は分析する。

「面の経営」は、1960～70年代に経営を担った元会長・小林宏治氏が提唱した経営方針だ。

2000年代以降、半導体やパソコンなどへ事業が多角化するなかで、各部門が個別最適を追求するようになり、組織の「サイロ化」を招いた。同社は2012年の役員合宿を皮切りに、「面の経営」の復活に乗り出す。部門長レベルの役員30～40人程度が定期的に集まり腹を割って対話したことで、フランクかつ濃密な関係性ができ、スピーディに意思決定できるようになった。他部門への説明資料の作成や根回しといった、ムダな業務も減った。こうした土壌ができたからこそ、リバースメンタリングも役員が集まる施策の1つとして受け入れられた。

「手挙げする人材」を育成 次世代のリーダーへ

2026年度は、定員120人に対して応募者は250人。一定のボリュームではあるが、新入社員全員が手を挙げたわけではない。河野氏は、「手を挙



新入社員のチームは3～4人。役員も含め、全員をニックネームで呼ぶフラットな場だ。全体のプログラムは約4時間。AIを使いながら課題の本質を見極め、解決策を練り、PoC（概念実証）まで行く。最後に発表者以外は自由にほかのテーブルに着き、成果をシェアし合う場が設けられている。

げたいが職場に迷惑をかけるのは避けたい、という責任感から、応募を見合わせる人も少なくありません」と説明する。

官公庁などからの受託事業を経営の柱としてきた同社は、顧客の求める品質基準を満たす製品を納入することをミッションとしてきた。このため社員も、仕事を受ける側として場を弁え、要求を的確に把握することを求められてきた。「従来は事業の性質上、ニーズに対して受容的であることがよしとされてきた面もあります。しかし、提案を通じて顧客の事業を変革する、という新たなビジネスモデルには、自発的な人材を採用・育成する必要がある。全員が手を挙げるようになってほしいです」（森田氏）

同社は現在、人材育成を抜本的に見直すなかで、若手を抜擢してリーダーに育てる仕組みの構築にも取り組んでいる。「手挙げ」をベースとしたリバースメンタリングを、育成の入り口として活用する方針だ。「ただ、リバースメンタリングで自らの意欲やアイデアを解き放つ経験をしたとしても、部署に配属されたらものが言えなくなってしまう、というのでは元も子もありません。意欲を起点としたリーダー人材の育成と同時に、さらなるカルチャー変革も急務です」（森田氏）

そのためにも、「リバースメンタリングを役員の1つ下の層である、統括部長級でも実施したい」と、森田氏は話す。ただ対象人数が多いことなどから、実現の方法を検討中だという。同社の取り組みはリーダー人材の育成にとどまらず、社員に異なる世代からの学びや気づきを提供することによって、若手の自律意識を高め、長く活躍してもらう基盤づくりとしても効果的といえそうだ。

ビジネス

フィデリダーデ (ポルトガル)

顧客の人生の質を高めることに関わる会社にとっての巨大なビジネスチャンス

ポルトガル最大の保険会社フィデリダーデは、経営戦略の柱を従来型の保険販売から、ロンジェビティの支援にシフトさせている。ビジネスの機会を生み出す取り組みとは。ロンジェビティ戦略を統括するマファルダ・オノリオ氏に聞いた。

ポルトガルで200年以上の歴史を持ち、生命保険・損害保険ともに国内首位に立つフィデリダーデ。同社がオノリオ氏を招聘したのは2022年のことだ。ポルトガルは欧州のなかで最も急速に高齢化が進んでいる国の1つであり、フィデリダーデの経営陣は、この人口統計学的変化を社会課題としてだけでなく、重大なビジネス機会と認識していた。そのため、この変革が会社、顧客、未来の戦略にとって何を意味するのかを、より深く理解しようとした。そこで白羽の矢を立てたのが、消費財業界でキャリアを積んできた消費者マーケティングのプロ、オノリオ氏だった。

「お話をいただいたのは、私自身、社会により大きなインパクトを与える分野に挑戦したいと思っていたタイミングでした。私は20年以上にわたり、常に同じ出発点からマーケティングとビジネスに携わってきました。それは、製品やサービス、それによる体験を設計する前に、まず『人』を理解するという。そのマインドセットは、ロンジェビティにアプローチする際も同じでした。ロンジェビティは私にとって新しい分野でしたが、自然と、それを人口統計としてではなく、『人』と

いうレンズを通して見ていたのです」

商品・サービス、ビジネスモデルすべてを再設計する

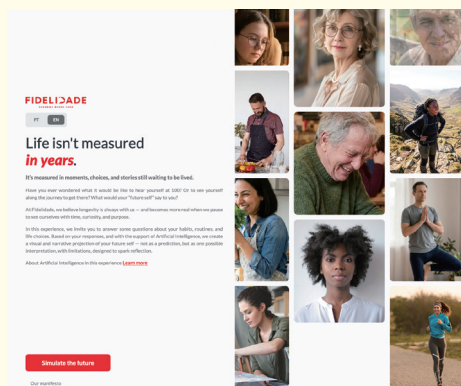
オノリオ氏は、まず経営陣に問うた。「あなた方にとってロンジェビティとは何ですか」。最初の回答は当然ながら、人口の高齢化とそれが保険に与える影響に集中していた。しかし、オノリオ氏はより広いレンズを通してロンジェビティにアプローチしようと考えた。

「ロンジェビティとは生まれた日から始まる人生全体を扱う概念で、人生の終盤だけの話ではありません。寿命が延びるというだけでなく、加えられた年月の質をどう高めるかというポジティブな視点から捉えるべきです。ロンジェビティに関する世界中の研究にあたるなかで、私はこのアプローチが間違っていないことを確信しました」

オノリオ氏は、ロンジェビティを支える柱として「Health（健康）」「Wealth（経済的基盤）」「Care（支援・ケア）」「Self（自己）」の4つを挙げる。Selfとは単なる「自己」ではなく、人生を通じて自分らしさや生きる目的を育み続けることを意味する。「当社の事業はHealth、Wealth、Careの3つに直接的に関わっています。Selfについても、直接的でなくてもポジティブな影響を与えられる。つまり私たちは、人々のロンジェビティに包括的に関わる存在であり、大きな責任がある。同時に、私たちにとって巨大なビジネスチャンスでもあるのです」

ロンジェビティを経営戦略の中核に据えるということは、商品やサービス、ビジネスモデルそのものを見直すことを意味する。これまでの「誕生→就学→就労→退職」という単線的な人生を前提

無料で誰もが利用できる企業公式サイト。AIが100歳になった自分からのメッセージ動画を生成する機能もあり、長寿社会を自らの問題として認識し、早期の準備や健康的な行動習慣を始めるためのプラットフォームだ。



に設計されてきたものを、人生100年時代に合わせ再設計しなければならないからだ。当然ながら、当初は社内に戸惑いや反発があったという。「社員は、ロンジェビティ戦略という新しい考え方が、自分たちの領域を侵すのではないかと不安だったでしょう。フィデリダーデは200年の伝統を持つ会社ですから当然です。でも、私たちは国際的にも大きなプレゼンスを持つポルトガルのリーディングカンパニーであり、社会にポジティブなインパクトを与えるというDNAを持ったブランドです。だからこそ、ロンジェビティに大きくコミットする責任がある。そのためにはマーケティングから人事、事業開発まで全社的に取り組むことが必要です。私は一貫して、ロンジェビティは独立した議題ではなく、組織全体で既に取り組んでいる仕事の質を高めることができる『共通の視点』であるということを強調し続けました」

ロンジェビティの推進は まず「自分ごと化」から

社内でそうした取り組みを進める一方、オノリオ氏はカトリカ・リスボン経済経営大学院の「ロンジェビティ・リーダーシップ・プログラム」(22ページ)も受講した。

「ここには世界各国から受講者が集まっていて、多様な視点に触れることができました。そして何より印象的だったのは、自分自身のロンジェビティを深く考えさせられるプログラムだったことです。ロンジェビティを『他人に起きること』として語るのではなく、私自身が自分の問題として捉えることから始めなくてはならない。その気付きは、人々がロンジェビティに備える前段階として、まずロンジェビティが『自分ごと』にならないという私の確信を強めてくれました」

この「自分ごと化」の発想は、その後のマーケティング戦略の核となった。人々にいきなり新しい商品やサービスを売ろうとしても、耳を貸してはもらえない。であれば、一人ひとりの顧客にロンジェビティを自分ごととして認識してもらうのが早道というわけだ。

「私たちは、60歳以上の人々を『今日のシニア(The Elders of Today)』と呼んでいます。彼ら

フィデリダーデ
ロンジェビティ・マーケティング
責任者

マファルダ・オノリオ氏
Ms. Mafalda Honório

ユニバーバで営業、マーケティングの要職を歴任し、「パーフェクト・ストア・アワード」を2度受賞。その後、植物性食品最大手アップフィールドのマーケティングディレクター、SANAホテルズの最高マーケティング責任者を歴任。2025年には、スタンフォード・センター・オン・ロンジェビティのカタリスト・プログラムへの参加メンバーに選出される。2022年より現職。



が今必要とするサービスを届けることはもちろん大切です。一方で、60歳未満の『明日のシニア(The Elders of Tomorrow)』へのアプローチも極めて重要なのです」

「明日のシニア」に長寿に向けた準備と予防の必要性を、早い段階で認識してもらうために、国内最大級の金融リテラシープログラムに投資している。エイジズムを排したコミュニケーションの1つとして、アクティブに人生を楽しむシニアの姿を描いた広告を制作し、国際的な賞も受賞した。「さらに、健康的な習慣づくりのために、散歩をするだけでスーパーなどで使えるポイントを付与するプログラムも始めています。また最近では、一般の人々が無料で使えるデジタル体験『ロンジェビティ AI』も開発しました」

「人間は自分が想像できない未来への準備はできない」という信念のもとに作られた「ロンジェビティ AI」は、利用者が簡単な質問に答え、顔写真を送ると、100歳になった自分が現在の自分に語りかける動画をAIが生成するサービスだ。未来を予測するためではなく、長寿を自分ごととして考えるきっかけを提供することを目的としている。「先は長いですし、やるべきことはまだまだあります。でも、とても価値のある挑戦です。ロンジェビティは一企業だけで解決できるテーマではありません。だからこそ、人々、政府、企業が力を合わせて取り組む必要があります。そして、この変化を最初に理解し、新しい価値を生み出した企業こそが、人生100年時代における人々のパートナーになれるのだと思います」

「健康な高齢化」の実現に向け 国に働きかけるドイツのロビー活動

ドイツの医療システムは世界的にも高い評価を受けているが、それは急性期疾病への対応の側面で、予防医療への取り組みは不十分だ——ドイツ連邦議会へのロビー活動を行うアレクサンダー・ティーツラツァ氏は言う。健康な高齢化に向けた、ティーツラツァ氏の活動目的や使命を聞いた。

私は2025年10月に、NPO法人としてPRIMA (Prevention and Innovation of Medicine and Ageing) を立ち上げました。ドイツ全土での予防医療の充実と「健康な高齢化」実現に向けた投資や法整備を連邦議会に働きかける活動をしています。私自身は、ドイツ連邦議会や欧州議会の政策スタッフなどの経験を通じて、15年以上にわたり、「長寿と健康」に向き合ってきました。ただ、片手間の関与では、健康な高齢化を現実的に進めるための働きかけは十分にできません。政府や研究機関との強力な関係構築と取り組みの推進を加速させなければいけない、という思いから、PRIMAを設立したのです。

欧州のなかで 予防医療に後れをとるドイツ

その背景には、ドイツの現状に対する私自身の苛立ちがあります。ドイツは、既に超高齢社会にあり、2050年までに人口の30%が65歳以上になると予測されています。80歳以上の高齢者も急増し、加齢に起因する疾病によって、医療、介護、社会システムの負荷が大きく膨らむことが目に見えています。高齢化社会と堅牢な社会経済を両立させるには、予防医療への投資を通じて「有病期間」を圧縮し、健康寿命をできるだけ延ばすことが必要です。しかし、ドイツは急性期の疾病に



PRIMA Founder & CEO

アレクサンダー・
ティーツラツァ氏

Mr. Alexander Tietz-Latza

ドイツ連邦議会や欧州議会の政策スタッフ、医療科学技術マネジャーを経て、長寿・健康領域の政策・普及活動に従事。国際長寿アライアンス (ILA) ディレクター。2025年より現職。

対する医療システムは充実しているものの、予防医療や慢性疾病への取り組みは欧州の他国と比較しても劣後しているといわれています。予防医療への投資は連邦政府の活動のアジェンダに組み込まれているものの、具体的な取り組みとして見えているものはあまりない、というのが現状なのです。

ドイツの定年は67歳に引き上げつつありますが、定年を過ぎてから得る収入は、月2000ユーロまでは非課税となります。この仕組みは、熟練の労働力が不足しているなか、人々が長く働くインセンティブとして機能しています。そのためには、やはり健康であることが欠かせませんが、前述の通

り、国レベルの予防医療の環境は不十分です。一部の企業では「職域保健」として、個人の健康管理への関与や、個人データの集計・分析を通じた予防医療への取り組みを始めました。今後は、企業レベルではなく、国レベルで、予防医療や健康な高齢化に対する取り組みや法制化が本格化していくことを期待しています。

あえて中立の立場で 健康な高齢化の実現を図る

たとえばタバコ税を引き上げることによって、喫煙者は減りました。一方、アルコールは、バーバリア地方ではいまだにランチにビールが許されているなど、規制はかけられていません。やはり規制や制度は効力を持つため、健康な高齢化という観点から、将来的には定年のさらなる引き上げなどの政策支援も必要になるでしょう。

政策を変えるには、私自身が政策立案側に立つ、というよりは、中立の立場で、国、研究機関、医療機関と強力なネットワークを築き、健康な高齢化への長期的な基盤構築を後方から主導する存在であるべきと感じました。その使命を負って、PRIMAは強力に活動を進めていきます。

活躍長寿とAIの進化は どんな未来をもたらすのか

ここまで述べてきたように、キャリアロンジェビティは決して高齢者だけのものではない。
科学がより進歩する未来に生きる若者たちにどんなメッセージを渡せるのか。

何歳まで生きるか選択可能な時代は目前 最も重要なのは、軸となり得る「哲学」だ

早野元詞氏

アメリカを中心に、老化の原因を突き止め治療しようとする研究が進んでいる。
老化をコントロールできるようになる未来、次世代の人々の生き方はどう変わるのか。
日米の研究動向に詳しい東京理科大学准教授の早野元詞氏に聞いた。

老化を生命科学の観点から研究する早野氏によると、「老化」とは「1年1年が経過して変化すること」で、「ヒト」では「加齢に伴い、臓器などが機能低下に陥っている状態」のことだ。もしも機能低下の原因と治療法が解明されれば、老化は治療可能なものになる。つまり、時の経過に伴って年齢を重ねたとしても、老化は治療によって食い止めることができる、という考えだ。

米ハーバード大学医学大学院教授で老化研究

の第一人者のデビッド・A・シンクレア氏が「老化は治療できる病である」と指摘した著作『LIFE SPAN 老いなき世界』（東洋経済新報社）は全米でベストセラーとなった。早野氏は2013年から約4年半、シンクレア教授の研究室に留学して指導を仰ぐ機会を得た。

近年、老化に影響を与える遺伝子の存在が次々と明らかになり、早野氏は「今や老化研究は、老化を防ぐアンチエイジングの段階から老化の治療という新しい段階に入りつつある」と指摘する。

早野氏が展望するのは、老化に関する各種データが刻み込まれた「老化時計」を個人が装着する近未来だ。老化時計には、視力や聴力、筋力、認知機能、免疫機能など、その人の身体機能を判定する複数の指標が盛り込まれており、これらの指標



東京理科大学 研究推進機構総合研究院
老化分子生物学寄附研究部門 准教授

早野元詞氏

熊本大学理学部を卒業後、東京大学大学院新領域創成科学研究科で博士号（生命科学）取得。2013年から米ハーバード大学医学大学院のデビッド・A・シンクレア氏のラボへ留学。2017年、慶應義塾大学医学部特任講師。2025年より現職。専門は老化、エビジェネティクス。著書に『寿命を自分で決める時代―「若返り科学」で250年になる人生の設計図』（Hanada新書）などがある。2024年よりロンジェビティに関する研究や開発、投資を推進する一般財団法人ASAGI Labs、株式会社ASAGI Labs、ASAGI Labs Venturesなどを展開している。

が一定の基準を下回ると、「あなたは高齢者です」と警告が出る仕組みだ。その人が高齢者に該当するか否かは「年齢」ではなく、「身体機能」によって判断されるようになるだろうというのだ。「たとえ年齢が若くても、不摂生な生活をしている人が高齢者と判定されたり、生活を改善すれば高齢者ではなくなったりすることがあるでしょう。高齢者であるかどうかは年齢で決まらず、その人の行動次第で、行ったり来たりするようになるはずだ」

日米の人生観の違いはあるも 日本企業の関心が急速に高まる

早野氏は、「アメリカでは自身の身体機能を積極的にコントロールする技術を使い、自分の人生を選択していきたい、そしてイノベーションによって社会を変えていきたい、という前向きな気持ちで、ロングevityという言葉に込められているように感じる」という。

富裕層を中心に、若返りに強い関心を示す人が多いアメリカと比べると、日本の平均寿命はアメリカよりも5歳程度長いにもかかわらず、現時点でのロングevityの浸透度はそれほど高くはないと早野氏は見る。「日本人は、たとえ身体機能が低下したとしても、それを自然のまま受け入れて生きていこうという感覚が、アメリカ人に比べると強いのではないだろうか」

加えて、消費者側でも日常生活で健康に気を配る人々が多いのはもとより、そこまで意識はせずとも、食品メーカーが開発した健康に配慮したさまざまな食品が小売店の棚に並んでいる。「あえてロングevityという言葉を使わないまでも、『無意識のうちに健康になっている』土壌が既にあるともいえるでしょう」

その一方で、早野氏は、2026年に入ってから、一部の日本企業でロングevityへの関心が急速に高まっているのを感じるという。日本企業には、健康診断や人間ドックを通じて膨大なヘルスケアデータが蓄積されており、これらのヘルスケアデータをAIで解析し、さまざまな商品、サービス、さらに健康を予測するロングevity AIを開発することなどができれば「海外に輸出できる有力な商品になり得る」と期待する。

寿命は果たしてどこまで延びるのか。早野氏は「現在、人間の寿命の限界は120歳程度ですが、研究の進展によって今後、150歳、ともすると250

歳に到達する人も出てくるでしょう。病の予防や治療も劇的に進化し、死期を自ら選ぶ時代がやってくるかもしれません」と展望する。「ただ、『そこまで生きたくない』という人もいるでしょう。ですから平均寿命は、90歳から100歳の間ぐらいに落ち着くのではないのでしょうか」

平均寿命100歳の時代に 人生やキャリアにどう向き合うか

もし近未来の平均寿命が90歳から100歳ほどになれば、現在よりも10年から20年程度、延びることになる。寿命の延伸によって、大きな影響を受けるのは今の子どもや若者だ。「現代の中学生や高校生が年を重ねれば、90歳、100歳まで生きるのは当たり前前の時代になり、70歳、80歳はまだまだ働ける年代になるでしょう。彼らが過ごす人生は、私たちと比べて大きく変わります」

そうした近未来を見据えて、早野氏も「マルチステージの人生」の重要性を説く。誰もが100歳まで生きることが前提であれば、人生にはさまざまなステージがあることを念頭に、たとえば30歳でいったん会社を辞め、大学などで最新のスキルについて学び直した後に40歳で再度働き出すなど、自分自身の人生を設計する必要性に迫られる。

今後AIがさらに進化すれば、人に必要とされるスキルや職業の姿は劇的に変わることも予想される。「従来の受験勉強で学んできたような内容は、そのうちほとんど役に立たなくなるでしょう。だからこそ、大人には今の子どもたちが100歳になっていくときの世界観をきちんと提示し、子どもたちが自分で意思決定できるように育てていく責任があるのです」

「何歳まで働き、何歳まで生きるのかを自分で選択できる時代は目前」と、早野氏は繰り返し強調する。「若返りの医療を受けて長生きしたい」と考える人がいる一方で、「自然のままに死んでいきたい」と考える人も当然いる。富裕層だけが若返りの医療を受けられるなど、経済格差による寿命の格差が生じる恐れもあるだろう。このとき人は、自らの寿命やキャリアにどう向き合うのか。

「最も重要なのは、その人なりの軸となり得る『哲学』を持っているかどうかということです。子どものうちから、学校の授業などで『君はどう生きるのか』を問い、倫理面での議論を深めていくことが求められるようになるでしょう」

次世代のためのキャリアロンジェビティへ 人は、組織は

平均寿命が100歳を超える時代、特に次世代を担う人々、
彼らを育む企業にはどのようなキャリアの考え方が求められるだろうか。
人事責任者、キャリアとデジタル人材開発の専門家の対話によって探索していく。

組織の構造的問題

—— 来たるべきキャリアロンジェビティの時代、
日本の組織の課題をどのように捉えますか。

高橋俊介氏 (以下、高橋) : 中根千枝さんの『タテ社会の人間関係』(講談社現代新書)にあるように、欧米は横社会・階層社会を基盤に発展してきた一方で、日本は新卒一括採用で会社に入り、組織のなかで経験を積みながら昇進していく「縦社会」の仕組みを築いてきました。

この仕組みは高度経済成長期には非常に合理的でした。若くて経験がなくても意欲と努力で成果を出せるように第一線の仕事を単純化し、年齢的にそれがキツくなると「よく頑張った」といって昇進させる。ビジネスモデルとキャリアモデルが完全に一体化していました。しかし、この縦流動型の組織は、人口増加や経済成長が前提でこそ機能したシステムです。日本社会が低成長期に入っ

た現在、このモデルは完全に限界を迎えています。

石原直子氏 (以下、石原) : これからはAIの進化によって労働需要は下がり、人間の仕事は減ると見えています。特に、ルーティン業務を回すような仕事は、AIによって自動化されていく可能性が高い。価値を生まない管理職も必要なくなるでしょう。そういう人が生まれてしまうと解雇が難しいので、企業は新たな人材マネジメントの方向性を模索しなければなりません。

鈴木雅則氏 (以下、鈴木) : AIによって効率化が進むのは間違いありません。私たちの会社でもAIエージェントの研修を全社員に導入するほどに、AI活用を推進しています。しかし、単純に効率化すればいいわけではありません。たとえば、人事評価のコメントをAIで自動生成すれば内容としては正しくても、「きちんと自分を見てもらえていない」と感じる社員が出てきます。営業資料もAIは平均点の高いアウトプットを作れますが、それだ

ピープルファクター
コンサルティング
代表
高橋俊介氏

FutureWork 研究室
代表取締役
石原直子氏

セールスフォース・
ジャパン
専務執行役員
人事本部長
鈴木雅則氏

けでは相手の心は動きません。最後に必要なのは、その人自身の考えや意思、経験なのです。

一方、外部環境がこれだけ激変している以上、出入りをさせずに抱え込み、人が辞めない前提で組織を作っていくことの合理性はありません。

高橋：未来に向けて組織や人事を変えていこうと思うならば、まずは未来に通用するビジネスモデルに変えていくこと。同時に、それと整合する組織モデルを作っていくことです。それをせずに、取って付けたようなジョブ型や専門職制度を導入しても、何も変わりません。

——ビジネスモデルの限界も、人事制度の制度疲労も理解している企業は多いと思います。それでも変えられない企業があるのはなぜでしょうか。

高橋：ビジネスモデルが違えば、組織モデルも求める人材像も異なるという「経営視点の人材マネジメント」ができる経営者と人事トップは少ないと思います。そのなかにあつて、総合商社は少ない成功事例の1つでしょう。1990年代以降、従来の売買コミッションから投資型へとビジネスモデルを大きく転換し、それに伴い、新卒というアーリーステージから「投資先の経営者」としての採用・育成に取り組みました。経営者はビジネスモデルに関して、人事は経営人材育成に関して知識を持ち寄り、結びつきを強くしていくのが変革の鍵です。

個人と対等な関係の「大人の会社」へ

——法政大学大学院の石山先生が、会社が家長として面倒を見すぎてしまう「パターナリズム(家長

的な保護・支配)」の問題を指摘しています。会社はどう変わるべきでしょうか。

高橋：企業が「人財」の「財」という文字を使いますが財産とは会社の「持ち物」を意味します人間は会社の持ち物ではありません。

法律の専門家から、「支配ある

Ishihara Naoko

リクルートワークス研究所にて『Works』編集長、人事研究センター長などを務め、2022年よりエクサウィザーズ。自身設立のFutureWork研究室では、経営者、人事、政府、働く人々へのAI時代の人材マネジメントに関する情報発信に注力。

ところに責任が生じる」と聞いたことがあります。日本の最高裁判例で解雇が厳しく制限されているのは、企業による支配の度合いが強いからであり、支配した者はその度合いに応じて責任を負う。いちばんやっではないのは、「責任はもう取れない(雇用を守れない)が、支配は続けたい」という身勝手な態度です。これからの企業は、支配の度合いを低くし、対等な立場でマッチングを行う「大人の会社」へと変わらなければなりません。

石原：私は、現在のほぼ終身雇用の保証が、個人の学ぶ意欲や自立する意欲を低下させていると考えています。私は以前、「雇用契約の上限20年」というコンセプトを提案したことがあります。期間が20年と限られていると思えば、会社もその間に投資を回収しようとするし、個人も独力で稼げるようになるための学び直しや仕事選びへの強い意欲が湧くはず。無期雇用という前提そのものが、個人を企業に依存させ、個人が「大人」であることを阻んでしまっています。

鈴木：「年齢」というものを重視することも、変えていかなければなりません。日本の会社では上司と部下の年齢が逆転することを極端に嫌がります。全員が一緒に一歩ずつ上へ上がる同質的な環境は、阿吽の呼吸で安定的に物事を進められるよさがあると皆いいますが、新しいことにチャレンジするインセンティブが働きません。

高橋：阿吽の呼吸は、長年一緒にいることで生まれる、というのも幻想ではないでしょうか。サッカーのナショナルチームは、普段は国内外の異なるクラブチームに所属している選手たちが短い期間でそれぞれの役割を理解して、阿吽の呼吸でパフォーマンスを発揮していますよね。

鈴木：ワールドカップでの日本代表チームも、「阿吽の呼吸」がうまく機能していたように見えました。時間をかけずとも、多様な経験を生かした質の高い組織は作れるという証明だと思います。年齢に関係なく活躍できる組織を作ろうとするならば、「今、何ができるか、どんなバリューを発揮できるか」にフォーカスして組織を作る必要があります。

キャリア自律を 超えた人生自律を

——キャリアロンジェビティの実現には「キャリ



GE、Googleを経て独立。その後QVCのアメリカ本社勤務、HRディレクターアジア、BMW人事部長を経験し、2019年にセールスフォース・ジャパンに入社。2026年2月より現職。



「ア自律が必要」と、多くの方に指摘されました。次世代の個人のキャリア自律とは、どのようなありようだと思いますか。

高橋：かつて平均寿命が75歳だった少し前までは、60歳まで会社で頑張れば十分な退職金が出て、ローンを完済し、残りの10年を生きて死ぬんだな、という人生プランが描けました。しかし、平均寿命が100歳を超えると、自分の人生を自分で生きていくという従来のキャリア自律を超えた「人生自律」が重要になってきます。

石原：先にお話した通り、無期の雇用期間のあり方を見直して、個人を終身雇用の幻想から解放つ必要があるでしょう。「人生自律」、つまりそれぞれがそれぞれの自分なりの生き方を考えるようになり、そこに生き方の多様性が生まれます。60代後半になってから「今からめっちゃくちゃデカイ会社を作ろう」とダイナミックに挑戦する人がいる一方で、若くても「稼ぐよりも、田舎に移住して料理研究家になりたい」という人がいてもいい。東京で大金を稼ぐことだけを正解とせず、地方で生活コストを抑えながら共働きで堅実に生きるような、地に足の着いた生存戦略も含めて、個人が自由に次のフェーズを選べるようになればいいと思います。

高橋：そのとき、ファイナンシャルリテラシーの有無がキーポイントになります。若いうちからリテラシーを高めることで、限られた収入でも好きなことで稼いで生きていけるようになり、人生の自由度は劇的に広がります。

もう1つ大切なのは、生涯にわたって興味を持ち続けられる自分なりの「テーマ」を持つこと。私はこれを「キャリアの背骨」と呼んでいます。日本の会社によくあるスーパージェネラリスト型のように、異動のたびに目の前の仕事を短期間だけ勉強して乗り切り、ふと気がつく自分の軸がない。会社の枠に縛られず、仕事とは関わりがなくてもいいのですが、目の前の業務が変わっても主体的に学び続けられるテーマを持っている人は、非常に強い生き方ができます。

石原：テーマを持つという点で、作家の森博嗣さんが面白いことを言っています。彼は英語の“leisure”を単なる趣味や余暇と訳したのは間違いで、「一生をかけて研究したい自分にとってのテーマ、いわば個人研究」という意味合いが強いと論じています。「日本中の鉄道の写真を撮りたい」で

も、なんでもいいと思うのですが、長く追いかけてきた自分だけの研究テーマがあることが、長い人生における最大のモチベーションであり、健康に生きるための「心の養分」になるのだと思います。

鈴木：自分のテーマを持つことは、大賛成です。私は、これからの長いキャリアを生き抜くためには、やはり守りの姿勢ではなく、仕事に対する「ワクワク」した感情や、内発的な「活力」が何よりの原動力になるべきだと信じています。自分が何にパッションを感じるのかを突き詰め、それを仕事に結びつけていく。ベースにワクワク感があるからこそ、エネルギーのいる学び直しやキャリアチェンジにも挑戦できるのではないのでしょうか。若い世代はインターネットを通じて世界中の情報に触れ、刺激を受けています。もしかしたら、テーマを持つことは彼らのほうが得意かもしれません。

人事としては、個人のリスクを管理する役割ではなく、一人ひとりの挑戦への内発的な活力を引き出し、伴走する存在でありたいです。

高橋：そうですね。これからは、一律のルールをなくして1対1で決める「相対人事」をベースにするのがいいのかもしれません。会社からの命令ではなく、「このポストに行ったら、仕事はハードだけどこんな経験ができる」といった、お互いの状況に応じた社内市場を作るイメージです。若いうちからの価値観や志向の個人差はもちろん、80歳でも普通に働く時代になるのであれば、健康や働き方の個人差も大きくなっていきます。何をやりたいのか・どこまでできるかと会社側の期待をすり合わせる。手間はかかりますが、それこそAIが支援してくれるのではないのでしょうか。



Takahashi Shunsuke

ワイアット（現ウイリス・タワーズワトソン）代表取締役社長などを経て、1997年に独立し現職。慶應義塾大学大学院特任教授などを務める。個人主導のキャリア開発や人材育成の研究・コンサルティングに従事。

40年近く仕事をしてきて、そろそろリタイア後の人生を考え始めようというとき、会社から一通のメッセージが来る。「平均寿命が延びたので、あなたにはあと20年働いてもらうことになりました。今までの職務はAIが引き受けますので、この機会に、研修を受けて、まったく違う仕事に就いていただきます」

「キャリアロンジェビティ」は、このような時代を、現実のものとして私たちにもたらしつつあります。超高齢社会、窮地の年金財政、AIの進化でも補えない労働力不足に直面する国では、可能な限り個人が働き続けることが「どうやらよさそうだ」というコンセンサスが形成されています。働き続けることで、個人は潤い、生きがいを見出し、社会との接点を維持し、結果、脳や身体健康寿命と、活躍寿命が延びます。「あと20年働くなら、やりたかったことに挑戦したい」と、人生をやり直すような機会になるかもしれません。

社会や企業にとってのさまざまな負荷が軽減し、労働力確保などの利も得られることが期待できます。キャリアロンジェビティは、個人のキャリアや企業の雇用のあり方を変える「ゲームチェンジャー」なのです。

科学的に、人の寿命が100～110歳くらいまで延びることが見えてきている今、平均寿命が70代だった頃にモデル化された人生の3ステージ——生まれてから20年は学び、40年働き、20年前後は余生を楽しむ——はもう適合しません。働く期間が増えるだけではなく、学びやブレイクを間にはさむマルチス

テージ化の時代になりつつあります。

企業・個人双方の 「パラダイムシフト」が キャリアロンジェビティの第一歩

キャリアロンジェビティの前提となる健康寿命の検証も含めて、今回の取材は学際的、かつ多方面にわたりました。しかし、分野は異なれど、日本で活躍長寿を確立していくために覆さねばならない固定観念について、いくつか共通の認識が浮き彫りにされました。

まず企業側で変えるべき固定観念の1つ目は、暦年上の年齢で高齢者を一律に定義すること。現代では、暦年齢ではなく、「生物学的な年齢」が意味を持つようになりつつあります。「定年」年齢という概念そのものや、その意味合いを考え直す必要があります。

2点目は、「高齢者は学習ができない」という過去の通説です。脳は常に、何歳でも学ぶことができるというのが近年の学説です。

よって、シニアの社員に研修や開発機会を与えない、という考え方は変えなければなりません。

3点目は、石山恒貴氏の指摘する企業のパターンリズムです。社員に対して、定年まで、



まとめ

活躍長寿に向けて、 企業は「リ・キャリア」が可能な プラットフォームの提供を

佐々木貴子(本誌編集長)

そのキャリアを含めて会社が面倒を見る、という考えは、60歳定年の終身雇用時代の名残でしかありません。企業が社員を、子どもではなく、対等な立場として扱わない限り、キャリア自律できる社員は育たないからです。

一方で、個人が変えるべき固定観念についても共通見解が見られました。1点目は、やはり暦年上の年齢への「依存」です。たとえば、人は年齢を言い訳に、新しい挑戦や勉強を回避します。そうなれば、健康な脳は維持できず、結局働けなくなりかねません。

個人が変えるべき2点目はキャリアの描き方です。「キャリアパス」「キャリアラダー」という言葉は以前はよく使われていましたが、これはどちらかというと一本道のキャリアです。活躍長寿に伴う、キャリアのマルチステージ化、そしてAIの進化などによって雇用が喪失する技術的失業のリスクを踏まえると、パノラマ的に広く職業人生を捉える「キャリアのランドスケープ（風景、展望）」を若いうちから自律的に描くことが重要になります。

キャリアロンジェビティは、「リ・キャリア」だ

海外では、国、企業、個人が一体となった

ロンジェビティへの取り組みが進んでいます。かつての産業が廃れ、いわばいわばどん底にあったイギリスのニューカッスルは、地域一丸でロンジェビティシティに生まれ変わろうと努力しています。このケースは同じような境遇にある都市はもちろんのこと、再生を目指す企業組織にも参考になると思います。

海外のロンジェビティ教育への注力も見習うべきところは多く、ポルトガルのカトリカ・リスボン経済経営大学院やシンガポール国立大学では、文系の人にも広く門戸を開き、事業機会としてのロンジェビティへの取り組みも進めているのが印象的でした。

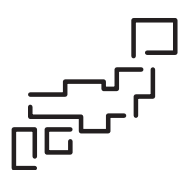
定年延長や定年再雇用といった高齢者雇用の取り組みは日本ではもともと馴染みがあります。しかし、そういった制度は定年後数年間、という限定的な雇用延長にとどまることが多く、かつ、定年前からの職務を継続しているケースがほとんどだと思います。キャリアロンジェビティは、「リ・キャリア(Re Career)」ともいうべき概念であり、働く期間の長さや、まったく新しいキャリアに挑戦していく、という観点から、従来の施策とは一線を画しています。

リ・キャリアが当たり前になっていく社会に向けて、改めて、企業は、個人は何を備えていくべきでしょうか。

個人は、勤め上げをゴールとするのではなく、仕事を自分の生きがいや人生のテーマを追求する手段として、そして社会との接点を維持する手段として活用し、ロンジェビティにつなげていくことが求められるでしょう。そのために、好奇心と学びを怠らず、AIには出せない自分なりの価値を磨き上げていくことが重要です。

これからは、企業は個人のキャリアの方向に直接介入するのではなく、さまざまな選択をすることを可能にし、リスクリングの機会もあるような場、リ・キャリアのプラットフォームを個人に提供することが責任となります。今のシニア世代よりは、将来のシニア世代に対する環境づくりです。難度の高い経営課題ではありますが、企業のサステナビリティ、社員のキャリアロンジェビティにおいて、今から取り組む価値のある課題です。





ローカル
から
始まる。

ほっちのロッヂ共同代表・福祉環境設計士／
Designer of community development in home healthcare

藤岡聡子



長野県軽井沢町^{ほっち}発地に「ほっちのロッヂ」という場所がある。
訪問診療を中心にその人らしい「いのちの終わり」に伴走しながら、
あらゆる年代の人を対象とした「ケア」の拠点をを目指す。
立ち上げたのは1人の医師と、ケアの専門家ではない藤岡聡子氏。
自身の10代の経験から、地域や人々の暮らし丸ごとに向き合う
ケアや医療のあり方を模索している。

インタビュー・構成／ジャーナリスト・浜田敬子氏

浜田敬子氏

Hamada Keiko

1989年朝日新聞社に入社。
2014年からAERA編集長。
2017年に退社し、Business
Insiderの日本版を統括編集
長として立ち上げる。2020
年よりフリーランスのジャー
ナリスト。2022年8月から
2025年10月まで『Works』
編集長。著書に『男性中心
企業の終焉』（文春新書）
など。

浜田：ホームページやこれまでの記事
を見ると、事業内容は診療所・在宅医
療や訪問看護ステーションの地域医
療、医療的ケア児の保育や病児保育な
どの子育て支援など幅広くて、ひと言
で「こういう施設・場所」といえない
ところに特徴がありますよね。施設を
見ても2階には診療所があって、1階に
は絵の具や工作道具が詰まっているア
トリエの部屋もある。どんな人たちが
働いているんですか。

藤岡：職種でいうと医師、看護師、理
学療法士、介護福祉士など。保育士も
います。医師は診療をしますが、ほか
の職種は日によって動きが違います。
医療的ケアが必要な子どもを支援する
看護師や介護福祉士などは、午後から
は医師と一緒に訪問診療に行くことも
あります。

浜田：そもそも藤岡さんの肩書きがユニークですね。

藤岡：日本語でじっくりくるものがなくて、Designer of community development in home healthcareと表現するほうがしっくりきます。この肩書きはよく聞き返されますね。ホームヘルスケアはいわゆる地域医療や緩和ケアという定義が一般的ですが、私はいのちの終わりを支える環境を考える起点でありたいと思っています。

浜田：軽井沢在住の著名な作家の方が最期、こちらでお世話になった話も聞きました。どうしてもここでお世話になりたいと連絡があるんですか。

藤岡：大きく2つのルートがあって、1

つは医療機関から医師の紹介で来られる方、もう1つが口コミ。後者は私たちのスタンスに共感してという方が多いです。その方がどうしたいのかを聞かせてもらって方針を決めるので、「医者全部決めてもらいたい」という方だとひょっとすると合わないかなと思います。私たちはどのような方でも、その方が望むいのちの最期に寄り添える働き手でありたいんです。

浜田：それを医療分野出身ではない藤岡さんが作られている。もともと福井県で地域医療に携わっていた医師、紅谷浩之さんとの出会いが契機になっているんですね。

藤岡：訪問診療の診療所は全国で約2万カ所あるのですが、医師と医師ではない人が同じ立場で創業したところはないと思います。医療から始めようと思っていなかった人と、医療という武器を持っていた人が組んだことがとても大事だと思っています。

私自身は10代と20代で両親の死を経験しています。父は医師だったので、人を治す人がなぜ死んでしまうのか、10代になったばかりの私は父が死ぬことになってしまった社会に対して反骨心のようなものを持ってしまったんですね。それからずっと「いのちの終わり」に関心があることに気づいていたんですが、そうすると周りは「じゃあ医者になれば？」と。父の周りにいた人は大体医師でしたが、私は資格を持った彼らのような人たちが“描けなかった光景”を欲したんですね。

その人が望む いのちの最期に 寄り添える 働き手でありたい

浜田：だから有料老人ホームの事業を起こされたんですね。

藤岡：父のいのちの終わりを支えられなかったことがずっと心に引っかかっていて、場所を作ることは自分の気持ちの回収に近づくかなという思いがあったんですが、すぐに「老人ホームに老人しかいないのは変じゃないか？」と思い始めたんです。私は10代の頃に学校に行けない時期があって、高校は夜間の定時制高校に行きました。級友には同年代がいなくて属性もバラバラ。これが社会の縮図だと思ったのと同時に、自分自身が解放されて生きづらさが解消したんです。この環境はすごいなと思っていたことも影響しているのだと思います。老人だけを集めてケアするのは合理的だけど、私は同じような属性の人たちが集まっていることに息苦しくなってしまう。

ちょうどその頃妊娠してつわりが重

く、体調が悪化して2年弱で現場を離れました。そのときは、一生懸命仕事をしてきたのに、なぜキャリアの強制ストップボタンを押さなくてはならないのかと落ち込んだんですが、その短い期間に気づいたことが、私は「専門性のある人と話が合わない」ということだったんです。

リスペクトはしているんですが、専門家は狭義の意味でのプロ。でも人間って狭義で語られるものだけで構成されていません。老人ホームでは私ともう1人の創業者だけが福祉分野出身ではなく、あとのスタッフはみんな介護職など専門職でした。彼らに疑問に思ったことを話してもなかなか理解してもらえませんでした。私は専門性によって失っているものに自覚的でないと誰でも作業的になってしまうと、そのときから感じているんです。

生きる力といのちの 終わりをつなげる場を

浜田：それがほっちのロッジにも共通していますね。子どもから高齢者までいて、症状や状態で人を定義しない。

藤岡：私が10代で体験したことを回収しようとしているのがこの場所。有料老人ホームの現場から離れてしばらく、軽井沢に来る前には、東京でデザイナーや建築家の人たちと空き家の活性化など地域の場づくりをしていました。場づくりって、快・不快でいうと快

楽がフォーカスされがちなんです。カフェとかゲストハウスとか。一方で、高齢者や難病、障がいのある人のための場所は、そうしたインスタ映えするものとは真逆。「大変そうですね」というような対象なんです。

私はケアを本業にしているという意識はありませんでしたが、誰を主体に思っている場所なのかについてはセンサーが働きます。都市型の場づくりでは、「がんとともに生きる人たちは絶対にアクセスしてこられないだろうな」と気づいたんですね。私が手を伸ばしたい範囲はここでは表現できないと思っていたときに、軽井沢に学校ができることをTwitterで知ったんです。

浜田：軽井沢風越学園ですね。自分のお子さんを入れたいということではなく、「何か一緒にやりたい」と創設者にお手紙を書かれたんですね。

藤岡：「私に会ったほうがいい」って書きました(笑)。当時私のことを取り上げてくれた雑誌「ソトコト」を一緒に送って。ケアの専門職って課題や困りごとを支える発想に基づいていますが、子どもたちを対象にする場合は生きる力を支える専門職。私は「もし指1本でも動くならやってみようよ」とそこに可能性を見出すような人だったから、違う現場ができるかもしれないと思ったんです。「私が関心があるのは学校づくりという狭義のものではなく、生きる力といのちの終わりがつながっ

ている場所を作っていくことです」とこれまで自分自身がやってきたことも含めて書きました。

実際に創設者の方に会くと、「学校の向かいの土地が空いているよ。やってみたいことを仲間を見つけてやってみたらどう？」と紅谷を紹介されたんです。彼も別ルートで風越学園にアプローチしていたんです。紅谷は既に在宅医療の世界では知られた存在だったのですが、やはり風越学園のことを知って思うところがあったんですね。

浜田：すぐにピンときたんですか？ 紅谷さんと会ったときに。

藤岡：「老人ホームに老人しかいないのは変だ」という話を、私は2010年頃からしているのですが、医療職や介護職の人からは一度たりとも共感されたことがなかったんです。2017年に紅谷に会ったときに話すと、笑って「面白い」って言うてくれて。医師から共感してもらったのはとても大きかったですね。「この人とだったら、いのちの終わりの環境を作れるかもしれない」と思いました。

浜田：今のような形は最初から決まっていたんですか？ それとも手探りで出来上がっていったんですか？

藤岡：事業としてサステナブルなのはやはり紅谷が得意としていた在宅医療を中心にするのだと思っていましたが、最初に決めたのはコンセプトです。どういう光景を作るかというところから始めて、そこに事業をくつつけたという感じです。

浜田：この施設・事業を説明されるときに、「人の生き方・暮らしの全景を捉えたい」「ケアの文化拠点」という言葉が使われていますね。

藤岡：「全景を捉えたい」というのは対象とする年齢ではないんです。人の暮らしには快も不快も、思わず蓋をしたいこともすべてありますが、世の中の活動は快か不快かで分かれていきます。その人が明日も生きていい、明日



スタッフが集まり会話する場。開業以来欠かさず、月に1度は全員で、場や自分についてを語り合う時間を設けている。



年齢を問わず、誰もが自由に創作活動ができる“アトリエ”。画材などは軽井沢に多く住むアーティストからの“いただきもの”だという。



Profile

2001年	夜間定時制高校入学
2009年	大学卒業後、人材教育会社入社。1年で退職
2010年	介護ベンチャー創業メンバーとして 有料老人ホーム開業
2015年	デンマークに留学
2016年	東京都豊島区のゲストハウスで 「長崎二丁目家庭科室」を主宰
2019年	「ほっちのロッジ」を開業、共同代表に就任

も生きる価値があると思える暮らしを
快も不快も含めて一緒に作れているの
かが大事だと思っています。

地域を知れば地域医療に 奥行きが出て立体的に

浜田：全然知らない土地で言語化しに
くい事業を始めるとき、地元の反応は
どうだったんですか。

藤岡：私は「始める前から始めたい」
と思って、建物ができる1年前から移
り住んで、毎月お茶会をやったんです。
最初は「誰？」という感じでしたが、
決めていたのは、この町に根ざして生
きているあらゆる年齢層の人に好きな
ことを聞くということ。「この町に暮ら
すうえであなたが大切にしていること
は何なのですか」とか。中学生高校生
ともお茶会しましたし、消防団に行っ
て、働き盛りの男の人たちとうどんを
食べたこともありました。

それはマーケティングとは違って、
町の人を「知りたい」という思いから
です。診療所でもカフェでも事業は始
まっちゃったらもう始まっちゃうので、
事業体として始めるのではなくて。

浜田：関係性を始めていく？

藤岡：まさに。今でもそのお茶会友だ
ちとはずっと続いていますね。

浜田：今、医師向けに、地域医療の立
体的な理解と実践を目指す「医師のた
めの まちをリベラルアーツる。」とい
う教育も始められていますね。

藤岡：医師を機械的にさせるかどうか
は、どういう組織に身を置いているか
で決まります。うちは軽井沢町と軽井
沢病院という病院と連携協定を結んで
いて、ほっちのロッジから医師を日替
わりで派遣しています。大きな理由は
医師不足です。医師は技術職なので技
術が磨ける都市部に行ってしまう、行
くしかない構造になっています。そん
ななかで「地方に来てください」と言っ
ても誰も来てくれません。

地域の患者って高齢者中心で似たよ
うな慢性的な症状が多いんです。でも
地域の面白い人に出会って地域を知れ
ば、地域医療に奥行きが出て立体的に
なる感覚が出てくる。そうすると地域
医療が魅力的に見えるはずなんです。
医師が19の専門に分かれていても、人
の幸せに寄与したいという気持ちは共
通してあるはずですが、今の組織では
それが発露できないケースが多い。そ
れをこの町でやりましょうという狙い
で、リベラルアーツ教育を始めました。

浜田：医師たちは地域のことを知ると
変わりますか？

藤岡：話す内容も立ち居振る舞いも変
わります。もう患者の目を見たくて仕
方なくなります。「あ、〇〇さん、どう
ですか。今日はどんなことを教えてくれ
ます？」という風に。大事なのは、医
師が持つ「この町、この人のためにやっ
てみたい」という思いを発露できる環
境を作っていけるかということです。

明日も生きる価値が
あると思える
暮らしを快も不快も
含めて一緒に作る

浜田：ほかの地域でもできると思いま
すか。

藤岡：医師たちがその町に住んでいる
「快」の人とつながることです。たとえ
ば「クラフトビール作ってます」みたい
な人たち。私たちのようないのちの終
わりにかかわる活動は、川でいえば川
下です。快の活動はどちらかというと
川上。この川上と川下が遠すぎてつな
がっていない。医師をやっているとど
うしても人間性を失いかけるほど大変な
こともあります。自分の町の川上や川中
を知ること、人間性を取り戻し、地域
性を手繰り寄せることができる。それ
は患者さんと向き合うのと同じくらい、
大切なことだと思っています。



こんな研究があったのか！にフォーカスする

人事のアカデミア

第39講

日常美学

暮らしのなかの感性の働きを 日常美学から見つめ直す

美学と聞いて、ハードルの高さを感じる人も少なくないだろう。

しかし本来、美学とは、感性の働き全般を扱う学問だ。

一部の芸術作品だけでなく、

日々の暮らしにも感性は働いている。

その積み重ねが世界を変えることもあるという。

「日常美学」という新たな視点を、

美学研究者の青田麻未氏に聞く。

「芸術の哲学」から 環境や日常へと対象が拡大

梅崎：美学と聞くと、芸術を扱うものというイメージを持つ人も少なくないと思います。そもそも美学とはどのような学問なのでしょう。



Guest

青田麻未氏

Aota Mami

上智大学 文学部 哲学科 助教
2017年、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学。博士(文学)。日本学術振興会特別研究員PD(成城大学)、群馬県立女子大学文学部専任講師を経て、2025年4月より現職。専門は英米系の環境美学・日常美学。

人事にすすみたい本

『「ふつうの暮らし」を
美学する』

青田麻未／光文社新書

椅子、掃除と片付け、料理、地元、ルーティーンなど「ふつうの暮らし」に着目し、日常美学の視点から私たちの感性を捉え直す。



青田：美学は18世紀半ば、ドイツの哲学者バウムガルテンが提唱した哲学の1分野です。当時の哲学では、論理や知性によって把握できることこそが真理と考えられていました。美しいと感じる心の動きは確かに存在しますが、なぜ美しいのかを明確な言葉で説明することは容易ではありません。そのため、美は哲学の中心的なテーマとして扱われてきませんでした。

バウムガルテンは、美はそれ自体で完全なものであると考え、これを正面から扱う学問として美学を提唱しました。当時は西洋で芸術文化が大きく発展し、芸術という枠組みが確立した時代でもあったため、美学は主に絵画や音楽、文学などを対象とする芸術の哲学として理解されるようになります。

ただし、美学を表す「エステティックス(aesthetics)」という言葉は「感性」を意味する語に由来します。つまり、美学とは本来、芸術だけではなく、人間の感性の働き全般を探究する学問なのです。

梅崎：そこから、日常美学という分野が生まれ



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学

キャリアデザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程修了(経済学博士)。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

てきたのですね。

青田：近代美学では芸術・美・感性を中心とした体系が築かれてきましたが、現代に入ると、自然環境への関心の高まりやライフスタイルの多様化など、社会が大きく変化します。それに伴い、美学の対象も広がっていきました。その流れのなかで生まれたのが日常美学です。1990年代頃から研究が進み、2000年代以降、1つの研究分野として定着してきました。日常美学では、私たちを取り巻く自然環境や日常生活における感性の働きにも目を向けます。

この分野の発展に大きく貢献したのが、日本出身の美学者ユリコ・サイトウです。サイトウは、近代美学が前提としてきた西洋中心の芸術観に疑問を投げかけ、茶道や生け花のように生活と深く結び付いた文化の存在にも言及しつつ、日常生活全般を美学的に捉えるべきだと主張しました。美学が本来、感性を研究する学問だと考えれば、芸術だけを対象とするのではなく、生活や環境、人と物との関わりまで含めて考えることは、ごく自然な展開だといえます。

梅崎：ユリコ・サイトウは「世界制作」という概念を重視しています。これはどのような意味でしょうか。

青田：世界制作は、私たち一人ひとりが世界を形づくっているという考え方です。一見すると、世界を変えるのは政治や経済、大企業のような大きな存在だと思われがちです。しかしサイトウは、私たちが日々何気なく行っている感性的な判断の積み重ねが、社会や世界のあり方を少しずつ形づくっていくと考えています。

たとえば、少し前まで形の悪い野菜や果物は、見た目が悪いという理由で市場に流通せず、多くが廃棄されてきました。しかし近年では、不揃いな形そのものに魅力を感じたり、食品ロスの削減につながる選択として積極的に購入したりする人が増えています。

こうした消費者の感性に基づく価値観の変化は、生産や流通のあり方にも影響を与えます。

一人ひとりの選択は小さくても、それが積み重なることで、環境問題への向き合い方や社会の仕組みを変えていく可能性があるのです。

特別な天才でなくても 感性は磨いていくことができる

梅崎：茶道のような日本文化は芸術といえるかもしれませんが、では朝の1杯のコーヒーはどのようなのか。日常のあらゆる行為も、美学の対象になるのでしょうか。

青田：日常美学の対象かどうかは、モノではなく行為を基点に考えます。お茶かコーヒーかの区別ではなく、私たちがどのような態度でその対象と向き合うかを重視するのです。

朝のコーヒーを淹れるにしても、今は多くの上質な豆があり、ロースターなどの優れた器具も手軽に購入できます。誰かのモーニングルーティーンの動画を見て「やってみたい」と触発される人も多いでしょう。このように芸術とは呼べないものの、かといって感性を働かせずにいるわけでもない、という領域が大きく広がっているのです。

梅崎：とはいえ、美や芸術とはゴッホやモーツァルトのような偉大な天才がつくるもの、というイメージは根強い気がします。

青田：確かにそうですね。芸術家は一種の天才であり、常人には捉えがたい特別な領域を媒介してくれる存在だと考えがちです。「感性を磨きたい」というときも、多くの人は「世間で美しいと評価されているものを理解できるようになりたい」と、外部の規範に自分を合わせることを意識しているように思います。だからこそ、難解な抽象絵画を前にして「よさがわからないのは自分の感性が鈍いからだ」と自分を責めてしまったりする。

しかし、ガーデニングや料理のように、単に受け取るだけでなく自ら行う行為も数多く存在します。家庭で料理をすることにも一種の創造性は発揮されており、そこには名画を見たとき

ほどの衝撃はないかもしれませんが、こまやかな感性的判断は確実に行われているはずです。

梅崎：感性やセンスといわれるものは、磨いていくことができるのでしょうか。

青田：美学においては古くからセンスは「趣味 (taste)」として議論されてきました。センスは規則によって説明できるものでも、知識を積み重ねれば身に付くものでもありません。

しかし、だからといって教育できないわけでもないのです。たとえば、美術作品を見たとき、最初はよくわからないと感じても、その作品が美術史のなかでどのような意味を持つのか、批評家がどのように評価しているかを知ること、少しずつ見え方が変わってきます。最初は知識として理解していたことが、経験を重ねるうちに自身の感覚へと落とし込まれていくことは十分にあり得ます。

私自身、生け花を10年以上続けており、今では自分が学んでいる小原流のよい作品がわかるようになりました。ただし、それは生け花に対する普遍的なセンスを身に付けたということにはなりません。さまざまな流派が集まる展覧会で「いい作品だな」と思うと、それが小原流であることがよくあります。つまり、私は小原流の価値観や美意識を身に付けた結果、その美しさを自然に感じるようになっているのです。

もちろん草月流には草月流の、別の流派にはまた別の美しさがあります。

梅崎：オールマイティーではなく、特定分野のセンスが研ぎ澄まされるということですね。

青田：それは決して悪いことではないと思います。1つのことを突き詰めるとはそういうことですし、私の場合、生け花を深く学んだことで、絵画を見る際の構図の捉え方が劇的に変わりました。ある分野で培ったセンスが別の分野に応用されることもありますし、それぞれ独自の観点を持つ人々がたくさんいたほうが、世界はより豊かになるのではないのでしょうか。

梅崎：実際に自分自身で制作することで、対象の見え方が変わることもありますよね。

青田：実際に絵を描いていた人と美術館へ行って、その視点に驚かされたことがあります。その人は、作品を全体的に眺めるような見方はせず、描き手の視点からキャンバス上の筆跡や制作のプロセスを追体験するように、特定の作品の前でピタッと立ち止まって見入るのです。

梅崎：自分で絵を描くのは少しハードルが高いかもかもしれませんが、私たちが日常生活のなかで実践できることはありますか。

青田：たとえば素敵な家具を取り入れるにも、インテリア雑誌やモデルルームの実例をそのまま真似するだけでは、自分自身の暮らしを主体的につくったことにはなりません。実際の暮らしは、部屋の広さや家族構成、生活動線などによって、理想通りにはいかないことがたくさんあります。そのとき、「自分の生活にはどう取り入れれば心地よいだろう」と試行錯誤することにこそ、感性が働いています。

私自身も北欧風のインテリアが好きですが、小さな子どもがいる家庭では、雑誌のような暮らしをそのまま再現することはできません。それでも工夫を凝らしながら、自分にとって心地よい空間をつくっていく。その積み重ねが、自分自身の基準を育てていくのだと思います。



単調に見える日常のなかで 自分の内なる感覚を大切にする

梅崎：ご著書では、「親しみ」という感覚についても論じられています。

青田：従来の美学では、美とは心を強く揺さぶる特別な体験として考えられてきました。しかし日常生活には、それとは異なる感性の働きがあります。通い慣れた道を歩いていると、特別に美しいとは思わなくても、どこか安心したり落ち着いたりする。お気に入りの喫茶店や商店を見つけることで、引っ越したばかりの街が、自分にとって居心地のよい場所へと変わっていく。最初は何もかも目新しい「新奇さ」を感じていても、自分なりの意味を見出していくと、「親しみ」の対象へと変化していくのです。

梅崎：親しみとは、環境に慣れきって麻痺してしまうことではなく、日常の再発見という側面を持っていますよね。親しんだ道でも、休日に散歩してみると、新たな発見があったりする。私たちは、親しみと新奇さのあいだを常に往還しているように感じます。

青田：私は、日常生活が単調な繰り返しではないと考えています。私自身も毎日、子どもを幼稚園へ送り、大学で仕事をし、帰宅後に夕食をつくるという生活を送っています。日々、同じことの繰り返しのように見えて、そのなかでは常に小さな調整が行われています。

今日は外部の人とお会いするので少しフォーマルな服装にしよう、でも帰りは自転車子どもを迎えに行くから歩きやすい靴にしよう、雨が降ってきたから送迎の方法を変えよう、最近では外食が続いたので夕食は野菜を多めにしよう、といった具合です。こうした判断は、単に効率を考えているだけではありません。「自分はこう暮らしたい」という美意識や価値観と、日々変化する状況とのあいだで折り合いをつけながら生活を組み立てているのです。

つまりルーティーンとは、同じことを機械的

[図] 一人ひとりの選択が世界をつくる

① 個人が感性に基づく選択をする

- 「不揃いな形の野菜がかわいい」
- 「食品ロスを減らしたい」



② 消費行動や取り組みが変わる

- 規格外の野菜を積極的に購入する人が増える



③ 社会の仕組みや価値観が変わる

- 規格外品も市場に並ぶ
- 食品の廃棄が減る



④ 世界が少しずつ変わっていく

- 食品ロスの削減
- 環境への配慮
- 持続可能な生産・流通
- 多様な価値観の広がり……

編集部作成

に繰り返すのではなく、変化する現実と向き合いながら、自分らしい暮らしをその都度つくり直していく創造的な営みなのです。毎日の小さな工夫や試行錯誤を積み重ねることが、自分なりのスタイルを育み、日常そのものを豊かにしていくのだと思います。

梅崎：日常のなかで、もっと自分の感性の働きに注意を向けてみるのが大切ですね。

青田：私たちは既に感性的な判断によって世界を制作していますが、その担い手であるという自覚を持てず、企業などがつくった規範をそのまま内面化してしまっています。「何か違う」という言葉にならない違和感を抱く人も多い気がします。日常美学は、自分の感性を捉え、語るための語彙やフレームワークを提供する学問です。もっと自分自身を観察し、内なる感覚を大切にしていくことが、現代社会において自分自身を見失うことなく「よく生きる」ことへの第一歩になるのではないのでしょうか。



Global View From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel

ジャーナリスト、研究者。テクノロジーとカルチャーを軸に執筆・研究を行う。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代的価値観』など。



ア メリカで今年に入り、「Friction-maxxing (フリクション・マキシング)」という言葉が広がっている。直訳す

れば「摩擦を最大化する」。あえて不便な方法を選び、時間や手間をかけることで、仕事や生活の質を取り戻そうという考え方だ。たとえば、職場ではAIによる要約を読まずに原文を読む、会議のメモを手書きする、メールより対面で話すといった行動が、例として挙げられる。効率を否定するのではなく、「考える工程」をあえて省略しないという発想なのだ。

この現象は、デジタルデトックスのブームの一部としても位置付けられがちだが、実際にはAIの発展や自動化が進むなかで、人間が「思考そのもの」を外部化し始めていることに抵抗するためのムーブメントでもある。

生成AIは文章を書き、会議を要約し、アイデアまで提案してくれる。それ自体は生産性を高めるが、便利さを追求するほど、人は考えるプロセスを経験しなくなる。BBC^(*1)は、こうした現象を「認知的オフローディング (cognitive offloading)」と呼ぶ。本来脳が担っていた作業をテクノロジーに委ねることで、記憶力や集

中力、判断力の低下につながる可能性があるという。

近年、企業はAI導入によって「何時間削減できたか」を競うよう

になった。しかし本来、仕事の価値は処理速度だけでは測れない。他者と議論しながら考えを組み立てる力は、外部に委託できないからこそ身につく能力なのではないだろうか。

一方で、このムーブメント自体は必ずしも「反AI」の文脈に属しているわけではない。AIを使う場面と自分で考える場面を意図的に分けるというもので、たとえば、議事録の作成はAIに任せても、企画書は自分で構成する。情報収集にはAIを使っても、論文や企画の骨格は自分で組み立てるなど、「ここだけは人間があえて苦労して考える」という領域を残そうとしているのである。

もちろん、この考え方には限界もある。ガーディアン^(*2)は、friction-maxxingは余裕を持つ知識労働者だからこそ実践できる贅沢でもあると指摘している。シフト勤務の人や複数の仕事を掛け持ちする人にとって、不便さを選ぶ余裕はない。また、AIで数時間短縮できる業務を、あえて手作業に戻すことが社会全体として望ましいともいえない。

過度のAI依存をやめ、 「考える工程」をヒトに残す

(*1) <https://www.bbc.com/future/article/20260227-can-friction-maxxing-fix-your-focus>

(*2) <https://www.theguardian.com/technology/2026/jan/06/friction-maxxing-could-less-convenience-lead-to-much-more-happiness>

Photo= © Maskot/amanaimages



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



デンマークでは2026年から、民間企業DAOが郵便事業を引き継いだ。街から郵便ポストは消え、現在は、“dao”のサインがあるキオスクなどから手紙を送っている。

私は普段、郵便受けを開けることがほとんどない。デンマークでは、行政からの連絡も子どもの学校からのお知らせも、すべてデ

ジタルで届くからだ。日本から手紙が届いたのに、気づいたのはずいぶん後、ということが、実は何度もある。それは我が家に限った話でもないようで、先日も「学校の支払いの連絡、全然こないよね？」と聞き回っていたママ友が、「郵送で来てたよ」と教えられ、「郵送！盲点！」と愕然としていた。

そんなお国柄を象徴するのが、国営郵便サービスのポストノルドが2025年末、約400年続いた郵便配達事業を終了したことだろう。世界有数のデジタル先進国であるデンマークでは、手紙の取扱量が2000年の14億5000万通から2024年には1億1000万通へと90%以上減少し、事業撤退の判断につながった。1500基の郵便ポストも撤去されたが、手紙が送れなくなったわけではない。事業は民間企業DAOが引き継ぎ、取り扱いのあるキオスクなどに持ち込めば、これまで通り手紙を送ることはできる。

2026年に入ってから、郵便が届かないという苦情がDAOに殺到したり、ゴミ置き場のピザの

箱から未配達の郵便物が見つかる不祥事があったりもしたが、今はそんな混乱も落ち着きつつある。

デンマークは思い切った政策判断をすることが

多いが、それでも大きな政治問題になりにくいのは、受け皿を整えたうえで実施するからだろう。行政からの連絡の電子化は2014年から全住民に義務化され、国民の9割以上が既にデジタルポスト（電子私書箱）に移行している。そのうえで採算の合わなくなった事業を畳んだため、一定の懸念や批判はあったものの、多くの人はこれを時代の流れとして受け止めたようだ。

もっとも、デンマークが先行しているだけで、手紙の減少は世界共通の現象である。ドイツポストは8000人の人員削減を発表し、イギリスのロイヤルメールも普通郵便の配達日数を縮小した。

日本を含めた世界の多くの国が、いずれ同じ問いに直面することになる。

デンマークがデジタルの受け皿を築けたのは、市民の利便性向上や経費削減効果などのメリットが社会全体で認識され、長期ビジョンに基づいて、国全体で段階的に行ったためだ。何を残し、何を見直すかを考えるとき、1つの参考になるかもしれない。

国を挙げて取り組むデジタル化が可能にする「ポストのない国」



Global View From Policy World

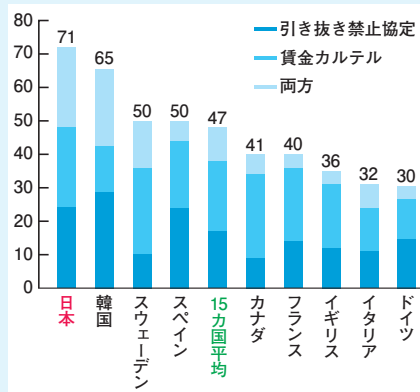
Reporter

荒木 恵氏

Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

人材獲得競争制限行為の認識率
(2025年)



出所：OECD Employment Outlook 2026, Chapter 5.

7

月7日に「OECD雇用見通し」2026年版が公表された。労働市場の地域間格差を特集した版で、なかでも筆者が注目したいのは人材獲得の自由競争を制限し得る企業慣行が各国でどの程度存在するのかを分析した第5章だ。

同章では、①雇い手と働き手の間で交わされる競業避止等に関する取り決めと、②雇い手同士の間でお互いの人材を転職させない、採用しない、引き抜かないといった引き抜き禁止協定、および報酬・賃金体系を擦り合わせるいわゆる労働市場における賃金カルテルの2類型に着目している。日本を含む15のOECD加盟国で企業と労働者向けにそれぞれアンケート調査を行い、その結果を分析した^(※1)。

まず、①の競業避止義務条項については日本の民間部門における従業員の22～31%^(※2)が対象になっていることがわかり、調査対象国平均の20～30%^(※2)と大差なかった。競業避止義務条項は、営業秘密やインサイダー情報の漏洩を防ぐ目的で、転職先や従事できる業務を一定期間制限する。合理的に必要な範囲で課される限り日本では直ちに独占禁止法上の問題にはならないが、営業秘密を有しない従業員が対象の事

例が13～36%^(※2)ほどあった。競業避止は日本を含めた大多数のOECD加盟国で現在容認されているが、法的効力のない労働契約でも労働者には委縮効果があることはよく知られているため、本来の趣旨とは異なる運用方法については今後検

討の余地がある。

より憂慮すべきなのは②のほうだ。同業他社が引き抜き禁止協定や賃金カルテル、または両方を行っていると回答した企業は、日本で71%と調査対象国のなかでは最も高かった(上図参照)。競業避止を営業秘密の保護という大義名分のもと競争法上容認するのはまだ頷けるが、労働移動や報酬を意図的に抑制する②の経済合理性とは何だろうか。日本を除くG7諸国では競争法上の違法行為と位置付けられている。日本の公正取引委員会も独占禁止法上「問題となる」という見解を示しているが、想定事例集はフリーランスや派遣社員が中心で一般の従業員を対象とする企業間の取り決めへの適用は曖昧だ。

71%という数字は認識率であって実際の件数ではない。ただ、他国に比べて認識率が甚だ高いという事実には日本の政策当局者は留意すべきだろう。不作為の代償は存外大きいだろう。

転職・賃上げを阻む企業慣行が蔓延する日本 人材獲得の自由競争を促す政策対応に遅れか

*掲載内容は個人の見解によるものです。

(※1) 国によっては明確に競争法で禁止されていることもあり、「同業他社で行われているか聞いたことがあるか」といった自社についての言及を避けた質問の仕方を行った。

(※2) いずれも雇用主調査の数字。22%・20%・13%は確実に対象になっている部分、31%・30%・36%は対象になっている可能性のある部分を含む。



Global View From Work Tech World

Reporter
石原直子氏
Ishihara Naoko

FutureWork研究室 代表取締役。リクルートワークス研究所にて『Works』編集長、人事研究センター長などを務め、2022年よりエクサウィザーズ。自身設立のFutureWork研究室では、経営者、人事、政府、働く人々へのAI時代の人材マネジメントに関する情報発信に注力。

前

回、AIが個別のタスクを速くこなしてくれるようになったとしても、労働強化が起きていたり、空くはずの時間を無益

な作り込みで埋めてしまったりして、生み出されたはずの生産性が消失してしまう可能性があることを取り上げた。

これに対処するためには、AIに何かを任せる前に「何が、どうなったらゴールか」を明確に描く必要がある。あれもこれもとやりすぎることや、「明確にどこが悪いとはいえないけれど使えない」ものを作り続けることを回避できるからだ。何がどうなったらゴールかは、「自分のクライアントが何を求めているか」と「現状は、それに対して何がどう不足しているか」を理解することでクリアになる。

だが、これが意外に難しい。「言われたことをちゃんとやる」「目の前の課題を1つずつ片づける」というタイプの勤勉さが美德とされてきた多くのビジネスパーソンには、「この仕事は、誰に何の価値を届けるプロセスの、どの部分なのか」を考える習慣が身についていないからだ。

近年、欧米ではAIによる生産性や価値創出力の向上には組織カルチャーが影響することを



階層が多く、ヒエラルキーの残る組織は、AIでの生産性向上にブレーキをかける可能性もある。

示す研究が増えている。複数の研究が、オープンカルチャーであることや、失敗しても過度に責められず再チャレンジできる風土がある

ことの重要性を示している。オープンなカルチャーがなければ、働く人が、自ら現場で感じ取った課題から導き出す「これを解決したい」を実現するのは難しい。若手はあまり発言すべきでない、現場よりも本部のほうが尊重される、というカルチャーでは、余計なことは言わないに限る、という思考回路が生まれる。また、階層が多すぎる組織よりも少ない組織のほうが、AIを受け入れ活用しやすいという報告もある。AIが高速でタスクをこなすというのに、複雑で多すぎる承認プロセスがあると、大きなブレーキになる。組織階層を少なくする、意思決定の権限委譲を進めるなどの構造改革が必要になる。

マネジャーの役割も変わる。「目的にかなっているか」「ゴールを見失っていないか」をチェックすることと、「しなくていいことに時間をかけすぎていないか」を問うことによって、部下が陥る「無駄」を取り除くのが仕事になるだろう。これらを含む、AIの力を真に価値に変える力こそ、AIリテラシーの本質だ。

AIによる生産性や価値創出力の向上には まず組織の構造改革を



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

司法のすべてをAIに委ねた近未来。
感情に左右されない厳格な裁判を提唱した
刑事自身が、殺人罪で裁かれる側となる。
そんな痛烈な皮肉から幕を開ける。
90分という制限時間のなかで
有罪・無罪を決するプロセスは
まさに「人とAIの協働」そのもの。
データという「事実」の先にある「真実」を
どう見極めるのか。
人事はここから何を学ぶべきなのか。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

自分が正しいと信じて設計した仕組みに、今度は自分が追い詰められる——。本作の舞台は、裁判官、陪審員、刑執行まで司法のすべてをAI「マーシー裁判所」に委ねた世界です。敏腕刑事レイヴン（クリス・プラット）は、かつて相棒を殺した犯人が裁判で無罪放免になった苦い過去から、「感情に左右されないAIによる厳格な裁判」を強く提唱した張本人でした。ところが、ある朝目覚めると、彼は妻殺しの容疑者として、マーシー裁判所に拘束されていたのです。AI裁判官マドックス（レベッカ・ファーガソン）が世界中のデータベースから刻々と算出する

／ 今回の作品 ／



『MERCY／ マーシー AI裁判』

2026年1月劇場公開

配給：ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント

監督：ティムール・ベクマンベトフ

キャスト：クリス・プラット、レベッカ・ファーガソン、
カーリー・レイスほか

配信情報：U-NEXTにて配信中

©2026 Amazon Content Services LLC.

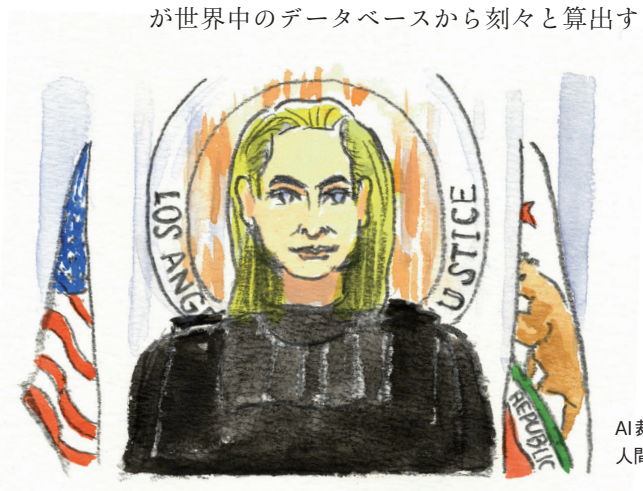
All Rights Reserved

「有罪率」を、制限時間90分以内に規定値まで下げなければ即処刑。AI裁判官に自らが無実であることを証明する必要があります。本作が突きつけてくるのは、「事実を積み上げれば、真実にたどり着けるのか」という普遍的な問いです。そしてこの問いは、私たちが毎日、人事評価や採用面接で繰り返している葛藤そのものです。

「事実は取っかかりに過ぎない。事実は白か黒だが真実は灰色だ」。これは、「前夜に口論していた」「凶器に夫の指紋があった」という明示的な事実を並べ、「夫（レイヴン）」による犯行だとAIが結論づけたことに対するレイヴンの言葉ですが、同時に人間の本质を射抜いています。事実は白か黒かに分類できますが、真実はその中間の割り切れない混沌のなかにあります。

私たちには、無意識のうちに事実と事実を「常識」という接着剤でつなぎ合わせ、一本のなめらかなストーリーに仕立ててしまう習性があります。これが冤罪を生むメカニズムであり、

AI裁判官マドックスには敵意も意思もない。それなのに、人間側がそこに「冷酷な意思」や「敵意」を感じてしまう。



『MERCY／マーシー AI裁判』に学ぶ 人とAIの理想的な協働

人事の現場でもよく起こる「バイアスによる性急なストーリー化」です。

実は、人はこれに対抗するための能力も持っています。「直感」と、もう1つは私が「メタ常識」と呼びたい視点です。「これほどきれいに事実が積み上がるということ自体が、むしろ不自然ではないか」と一段上から状況を疑い、できすぎた証拠を「仕組まれた可能性」と読み替える力です。

一方、AIが人の思考の穴を的確に突いてくる場面もあります。レイヴンが、ある盗難事件をきっかけに同僚を疑い始めたにもかかわらず、盗難事件そのものを調べていないことに対し、マドックスが「あなたは手順を飛ばしました」と指摘します。人は、ある結論に向かって思考が走り出すと視野狭窄に陥り、最初の直感を後付けで正当化するために都合のいい事実を集め、途中の検証手順を無意識にスキップします。それを、優れた論理構築力を持つAIが、思考の手順を点検してくれる同僚として冷静に暴いてみせるのです。

ここに、人とAIの役割分担が見えてきます。

AIは確率の低い小さな事実や文脈に依存する違和感はスルーする一方、明示的な事実を確率的に結びつけたり、ロジックの穴を見つけるのが得意です。対して、AIの提示したデータや結論を基に、直感やメタ常識を働かせ、「小さな違和感から、隠された別の可能性（ストーリー）を紡ぎ直す」のは人にしかできない創造的な役割です。

同時に、人も常識やバイアスに囚われるのは前述の通りです。現在、人事の現場でもピープルアナリティクスやAIによる評価支援が導入され始めていますが、まさに「あの部下はやる気がない」と決めつける上司に対し、「そう判断し



AIは、指紋、通信記録、防犯カメラの映像など膨大なデータベースを高速でつなぎ、確率論的な結論を瞬時に紡ぎ出す。

た根拠を、あなたは本人に一度も確かめていない」と客観的に指摘してくれるような、自らの視野の狭さを補う存在として活用できる可能性はあるでしょう。

そして、どれほど整然としたスコアやデータが並ぼうとも、最後にどれが「真実」かを選び、その帰結に対して責任を負うのは、能力の問題ではなく覚悟の問題、つまり人間にしかできないことです。AIの論理で思考の穴を埋め、人間の直感とメタ常識で新しい問いを立て、真実を模索し、自らが下した判断による結果をすべて引き受ける。このサイクルこそが、人とAIの、現時点での理想的な協働だと思うのです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、
「面白かった」「ためになった」だけで
終わらない本がある。
そんな“後を引く”本を、
著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

自然はすごい

いつもの道が美しく見える
5つの視点

ノダカズキ

アイヌ文化伝承の地として知られる北海道南西部の白老町。ノダカズキさんとは、アイヌ語で「大きな沼」を意味するポロト湖の湖畔で待ち合わせていた。到着早々、鉛色の空から雨粒が落ちてきて撮影のことを気にかけていると「雨だとポロト湖に霧が立ちのぼって、かえって幻想的ですよ」と柔らかな笑みで迎えてくれた。湖の周囲に広がる通称「ポロトの森」も、雨で緑の濃さを増している。この森の管理事務所がノダさんの仕事場だ。

地域おこし協力隊として2020年、白老町に移住し、自然を切り口に日常を面白く読み解くポッドキャスト番組を始めた。その人気ぶりに目を留めた編集者から、執筆を依頼された。

「冬の間、しんとした湖を見ながら書きました。疲れたら裏の作業場で薪割りをして。思索や執筆には最高の環境です。朝は5時に起き、カメラを持って森を1時間半歩きます。1500回以上歩いているのに、いまだに発見がある。知れば知るほど、知らないことが増えていくんですよ」

本書ではそんなノダさんが、国内外のさまざまな土地を訪ね、実際に見て触れて体験したこと、研究者たちの著作から得た知見を手がかり



遠くの家や山に出かけなくても、自然の神秘はいつもの道や日々の食卓にあふれている。「種がないバナナはどうやって増える?」「寿司屋と地形の関係は?」普段と違う視点から、生き物たちの驚くべき生存戦略、人間の歴史・文化との意外なつながりが見えてくる。単なる雑学本にあらず。自然を観察することは、世界の読み方を学ぶこと。読み方が変われば、ありふれた世界は一変する。(ディスカヴァー・トゥエンティワン刊)

に、自分なりに問いを探究するなかで培った「ものの見方」が綴られている。

物心ついたときから

世界が不思議でたまらなかった

たとえば、「自然観察」とは一見関係なさそうな寿司屋のエピソード。ノダさんは Google マップを眺め、気になる地形の近くにある寿司屋に行くのが趣味だという。海藻の小鉢、寿司ネタの種類や歯ごたえから、海水の温度、魚の回遊ルートや潮の速さを想像する。寿司屋の大将や海女さんからも情報を仕入れ、美味しさの裏にある自然のストーリーを深く味わう。

あるいは、焼き物の産地では松茸の販売所が目につくことに気づき、焼き物の生産過程と松茸が育つ環境の間に意外な関係性を発見する。

スーパーに並ぶ野菜や果物、通勤路の街路樹、ブロック塀を這うカタツムリ——。そんな日常の中で出合う動植物に対して、そしてたまたま出会った人に対しても、ノダさんは「なぜあな



Noda Kazuki ネイチャーガイド/自然観察家。白老ネイチャーオフィス代表取締役。佐賀県生まれ。幼少期より自然の美しさに魅せられ愛媛大学農学部に入學したもの、あふれる好奇心を満足させられず中退。より多角的な学びを求めて国内外で遊學したのち、2020年に北海道白老町に移住。ネイチャーガイドや自然の面白さを伝えるワークショップなどを手掛ける一方、ポッドキャスト番組「ノダカズキの野良歩き」「ミモリラジオ」を制作し、注目される。本書が初の著書。

いられると。勉強する、しない、どちらでもいい。
僕には選択肢が3つありました」

好奇心の賞味期限を意識 人生はずっと「自由研究」

誰かが決めた基準に縛られることなく、自由に好奇心を羽ばたかせられる環境のもと、「地球の7割は水だから、まずは水を学ぼう」と愛媛大学の農学部へ。だが1年で退学した。

「何かの本で『好奇心の賞味期限は短い』と書かれているのを読んで、まさにそうだと。基礎を積み上げてから応用、みたいな勉強法は僕に合っていない。焼畑について詳しい教授が島根大学にいと聞けば、その図書館で昼間、焼畑について勉強し、学生をつかまえて先生を紹介してもらう。すると先生も面白がってくれていろいろディスカッションしてくれる。そんな感じで、各地を転々と旅しながら学んでいきました」

興味の対象は自然だけでなく、言語学や歴史、宗教などにも広がっていった。延々と「自由研究」を続けていると、「今晚泊まっていけば」「興味があるなら知り合いを紹介するよ」と言ってくれる人が増えていく。

「面白いと思ったことも本を読みながらいいなと思った言葉も、全部スマホにメモしておいて、ときどきポッドキャストでまとめて話す。報酬に関係なく、伝えたいという純粋な思いで喋ると、結果的にいちばん面白く伝わるんですよね。伝えることでまた新たなことを知りたくなる。知るとまた伝えたくなる、のスパイラルです」

そんなノダさんのユニークな生き方、学び方、世界の楽しみ方が、本書に単なる雑学本にとどまらない奥行きを与えている。

「この世界は、観察すればするほど深く、
おもしろくできている」(著書より)

たはそこにいて、そういう生き方をしているのか」と問わずにはいられない。「物心ついたときから、世界が不思議でたまらなかったんです」と笑う。

子どもは好奇心の塊だ。だが往々にして、知りたいことより知るべきこと、やりたいことよりやるべきことが優先され、好奇心のアンテナは鈍っていく。なのに、ノダさんのアンテナ感度は鋭くなる一方。なぜ?と問うと、共に郵便局勤めだった両親について語り出した。

「父は『勉強するな』と言う人でした。勉強し過ぎて精神的におかしくなった知り合いがいたから、という変な理由で。学校は当然『勉強しろ』と言いますよね。母は『してもしなくてもいい。するなら100人中49番を目指すのがいいんじゃない?』と。1番はプレッシャーや周囲の妬みもあるから幸せではない。90番台じゃ自己肯定感が保てない。49番くらいがいちばん自分らしく



Works

No.197 Aug-Sep 2026

Next

次号 No.198 のテーマは

ミッドサイズカンパニー 世界での勝ち方 (仮題)

世界市場で存在感を放つミッドサイズカンパニー。

独自の専門性を磨き、

地域に根差しながらグローバルに価値を生み出しています。

競争力を支える技術、人材育成、外部エコシステムの実像とは。

いかに人と専門性に投資し、世界で勝つ力へと変換しているのか。

ドイツと日本の優れた企業への取材を通じて、

その本質を探ります。

発行は、2026年10月9日(金)です。

編集後記

健康長寿にオートファジーが重要と聞いては阿波晩茶を飲み、豆や野菜が重要と聞いては豆を煮て、カカオ80%以上のチョコがGLP-1と同じ働きをすると聞いてはチョコを買い込み、サルディーニャ島が長寿だと聞けばサルディーニャ料理を食べに行き……。でも結局はバランスのよい食事、腹八分目、十分な睡眠、適度な運動、そして社会とのつながりが健康には重要だそうです。若返りなど、かつての夢物語を現実のものとする科学の力を目の当たりにした特集でした。(佐々木)

「努力家には天才と秀才がいる」と聞いたことがあります。前者は無条件に努力が好きで人。後者は嫌いなことでも必要があれば続けられる人だとか。特集で登場いただいた後藤宗明さんは、リスクリリング、ロンジェビティなど、ご自身が使命感を持ったことのために世界中を駆け巡り、自身のロンジェビティに必須であれば嫌いな筋トレもやり続ける。国内外の知見の提供のみならず、海外取材の交渉を粘り強く続けてくださった、努力の天才であり秀才でもある後藤さんに感謝です。(入倉)

オーディオブックにハマっています。読もうと思いつつ気づけば10年以上経ってしまった本や、途中で挫折してしまった長編小説も次々に制覇でき、もっと早くに始めていればと後悔するほど。ただ、困ることが2つあります。1つは小説の登場人物の名前の漢字がわからないこと。それだけで、思い浮かべるイメージがどこかボンヤリしてしまうから不思議です。もう1つは、気になった箇所を読み直すことが難しい。めくりたいけどめくれない。結局、改めて紙の本を買うこともしばしばです。(石臥)

Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



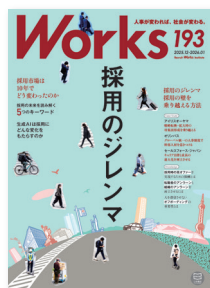
No.196 2026.06-07
人事のダイエット



No.195 2026.04-05
経営とインクルージョン



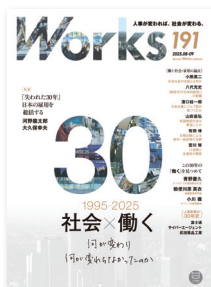
No.194 2026.02-03
適材適所の葛藤



No.193 2025.12-2026.01
採用のジレンマ



No.192 2025.10-11
次の10年
雇用の未来を描く



No.191 2025.08-09
「失われた30年」を検証する
社会×働く 何が変わり
何が変わらなかったのか



No.190 2025.06-07
本気の女性リーダー 育成



No.189 2025.04-05
長寿就労社会
定年“消滅”時代、
あなたはどのように働きますか？

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 グループCCuO 兼グループCBO）

伊藤かつら（人事院 顧問）

岡田悠希（ポラ HR本部 本部長）

小野真吾（三井化学 理事 ライフ＆ヘルスケアソリューション事業本部
オーラルケア事業部長）

加藤 司（ミスミグループ本社 常務執行役員 CHRO 兼
人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員）

鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 人事本部長）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

西田政之（YKK AP 専務執行役員 CHRO）

日高達生（楽天グループ グループ人事統括部 ジェネラルマネージャー）

平松浩樹（富士通 取締役執行役員専務 CHRO）

三木祐史（旭化成 人事部 人材・組織開発室 室長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／堀川拓郎

編集長／佐々木貴子

編集／入倉由理子、石臥薫子、瀬戸友子、森 亜紀

執筆／荒木 恵、有馬知子、石原直子、井上陽子、荻野進介、

川口敦子、竹田ダニエル、浜田敬子

デザイン／フロッギングスタジオ

フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭、MIKIKO

イラスト／石山好宏、信濃八太郎

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社インディードリクルートパートナーズ

リクルートワークス研究所

web／<https://www.works-i.com>

e-mail／works@r.recruit.co.jp

第32 巻第3 号通巻197号 2026 年8月10日発行 (隔月10日発行)
発行人 堀川拓郎 編集人 佐々木貴子
発行(株) インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
定価 700円 本体 636円

