
人生100年時代のキャリアを考える

2019年8月26日

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴

石山恒貴(いしやまのぶたか)

NEC、GE、
外資系ライフサイエンス会社を経て現職

2012年3月法政大学大学院政策創造研究
科博士後期課程修了、博士（政策学）

主な著書

『時間と場所を選ばないパラレルキャリア
を始めよう!』ダイヤモンド社

『越境的学習のメカニズム』福村出版

『会社人生を後悔しない40代からの仕事
術』ダイヤモンド社

主な論文

Role of knowledge brokers in
communities of practice in Japan,
Journal of Knowledge Management,
Vol.20 No.6,2016.



1. キャリアの課題

2000年前後から今にいたるキャリア自律の混乱

- 会社からの「キャリア自律」のメッセージ
- 社内FA、社内公募が機能しない
- 大規模な希望退職
- 「キャリア自律というメッセージは、もう会社は社員の雇用は保障しないから、自己責任でやってくれという意味か」という解釈
- 手取り足取りはキャリア自律？

キャリア教育と現実のずれ？

- ◆ 「自己理解系」「職業理解系」「キャリアプラン系」
→必ずマッチングできてしまうという思い込み
- ◆ やりたいこと重視と現実のジェネラリスト職務とのずれ、→将来のキャリアプランが設計できるのか？
- ◆ 「正社員」モデルへの信仰の強さ
(実際は、ストレーターは41%)

出所) 児美川孝一郎(2013)『キャリア教育のウソ』筑摩書房

キャリア嫌い

- ◆ キャリア教育で、やりたいことを大事にしなさい、個性を大事にしなさいと言われてきた
- ◆ でも、自分はやりたいことはないし、そんな人間が就活をしても仕方ないし、うからないだろう
- ◆ 自分のための就活でなく、親を安心させる親孝行のための就活
- ◆ 就職しても、これが自分の「やりたいこと」ではなかった

内的なやりたいこと VS 外的なやりたいこと

2. 社会と雇用の変化

ライフシフト：100年ライフ時代

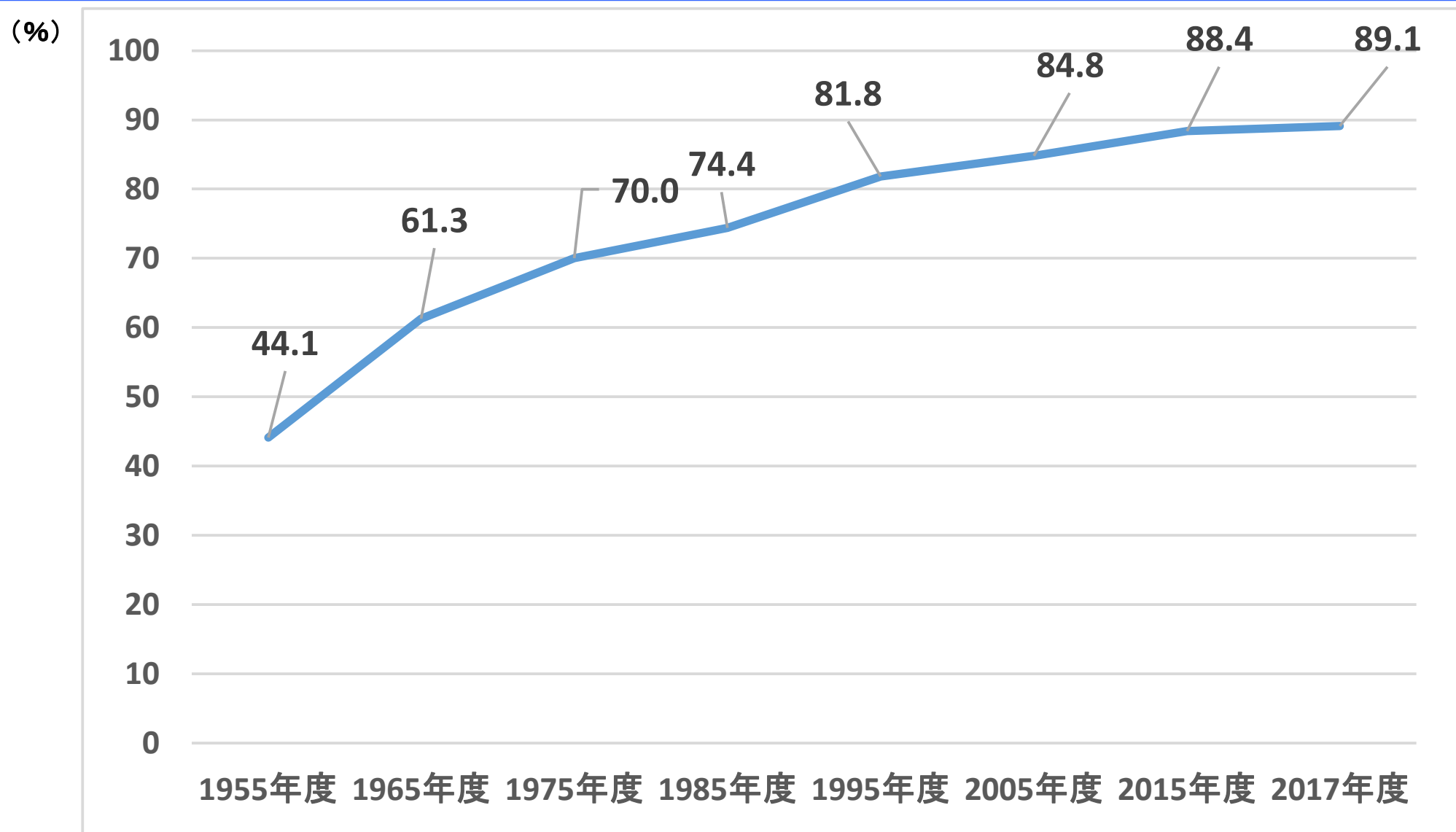
- ◆ 2007年生まれの日本の子の50%が、107歳まで生きるようになる
- ◆ 100年ライフの時代には、80歳まで働くようになる
- ◆ 3ステージ（教育・仕事・引退モデル）→探索・創造（ミニ起業）・同時進行（パラレルキャリア）・移行

- ◆ 見えない資産
 - ✓ スキルと知識、仲間、評判
 - ✓ 健康、バランスの取れた生活
 - ✓ 自分についての知識、多様なネットワーク、新しい経験への開かれた姿勢

働き方の変化（オーシャンズ11型？）

- ◆ 第四次産業革命、IoT・ビッグデータ、AI・ロボットにより技術革新。サービス、シェアリングエコノミー、フィンテックという構造変化。ICTの活用によるテレワークの更なる普及や、シェアリング・サービスによる個人の役務提供の機会の増加などにより、好きな時に好きな時間だけ働くというスタイルが増加する可能性。AIやロボットの活用により、労働が機械に代替（内閣府「日本経済2016-2017」）
- ◆ 厚生労働省「働き方の未来2035」では、「2035年には、企業という枠は溶け、働き方はミッションや目的が明確なプロジェクトの塊となる」としている。
- ◆ ジョブがタスクとして分割され単純になると同時に、創造的で複雑なものが出現。個人がそれぞれの個性・強みを武器に、短期間に異質な人々と協働（コラボ）する働き方が現実のものになるか？

就業者に占める雇用者比率の推移

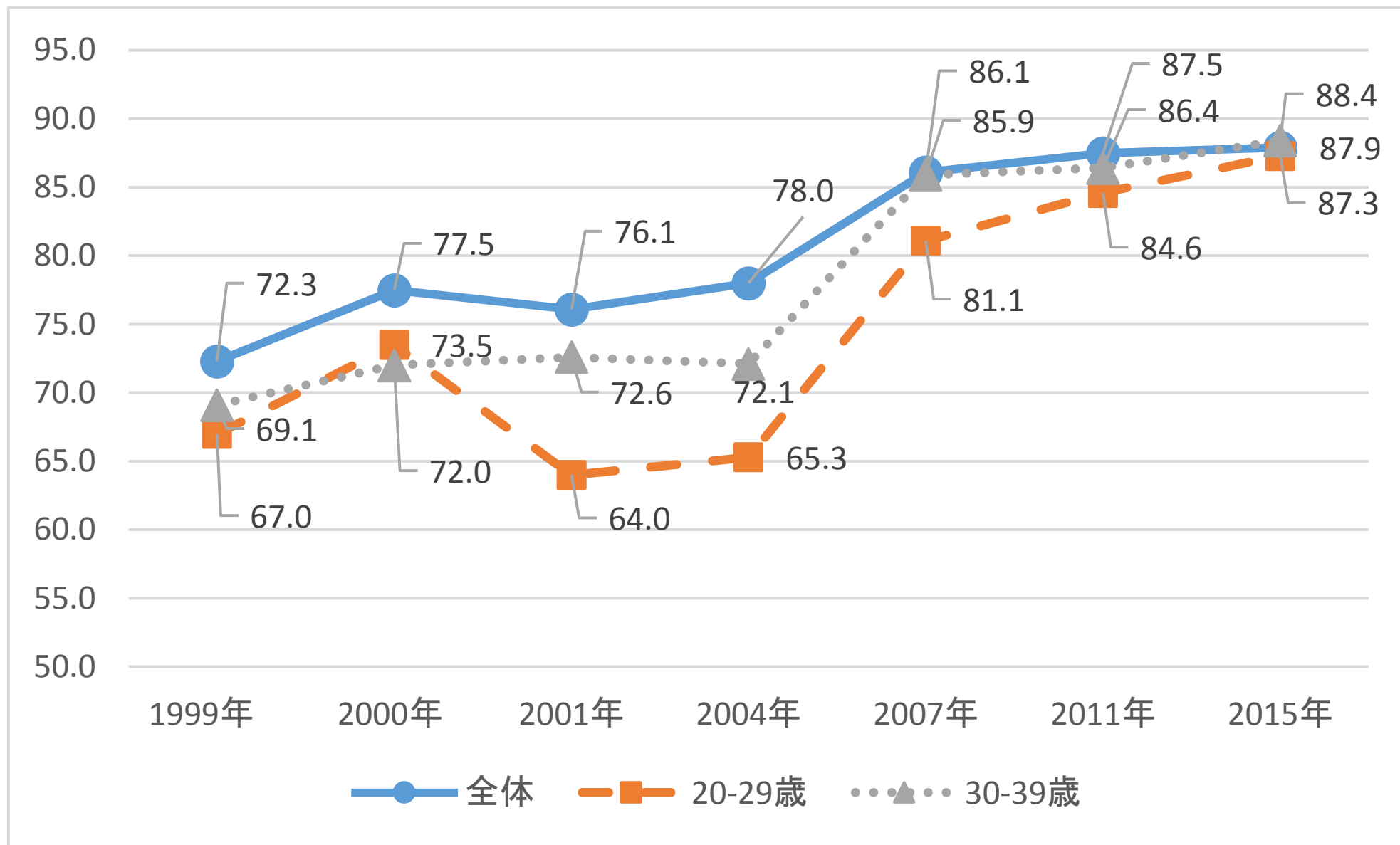


出所) 「労働力調査結果」(総務省統計局)より作成
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/O3roudou.htm>

終身雇用の支持率

「第7回勤労生活に関する調査」(2015年調査) (JILPT,2016)

(%)



- 自己啓発定義「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。）
- 1年間で自己啓発を行った労働者は
 - ✓ 正社員：42.9% 正社員以外20.2%
- 「10-20時間未満」が正社員でもっとも多い層となっている（正社員20.2%）
- 他方で「200時間以上」の層が正社員5.0%、正社員以外1.8%

- 自己学習定義「あなたは昨年1年間に、自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをしましたか」にYESと回答した人が、自己学習実施者

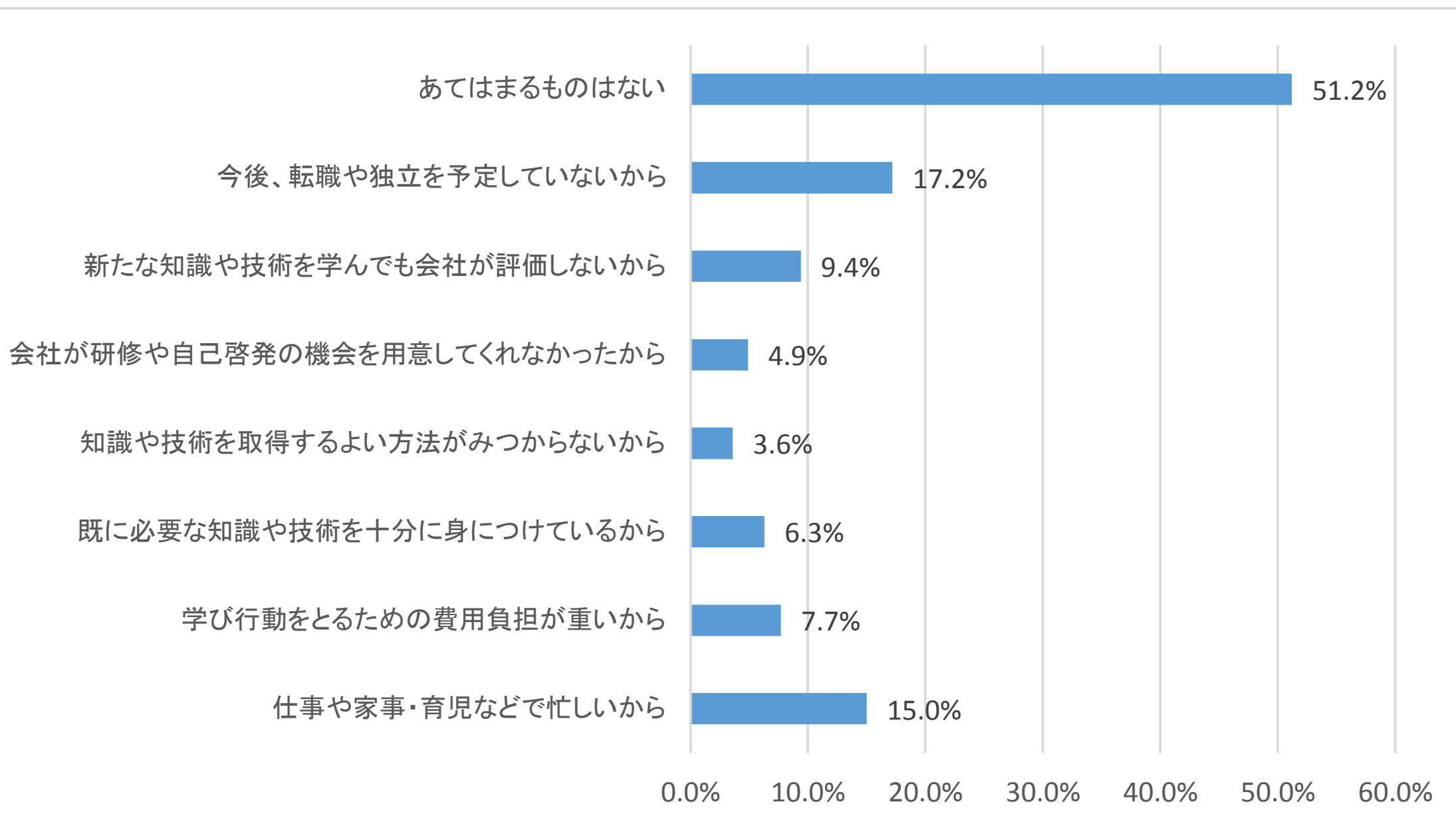
- 1年間で自己学習を行った労働者は
 - ✓ 正社員：36.9% 非正社員27.0%

『全国就業実態パネル調査2018』

学ばないことに特段の理由はない

リクルートワークス

(複数回答:%)



3. キャリア自律とは

働き方改革第2章

◆ 急激な人口減少と産業構造の変化、人生100年時代、AI時代

◆ 第1章：長時間労働の規制

◆ 第2章：生産性とエンゲージメント

- ✓ 成果とそれを支えるスキルをどう考えるのか
- ✓ 働く人のニーズや価値観の多様化にどうこたえるのか（シニア、育児、介護、フリーランス、テレワーク、兼業・副業）
- ✓ 生涯学習時代、リカレント教育、高齢者雇用、大学改革など

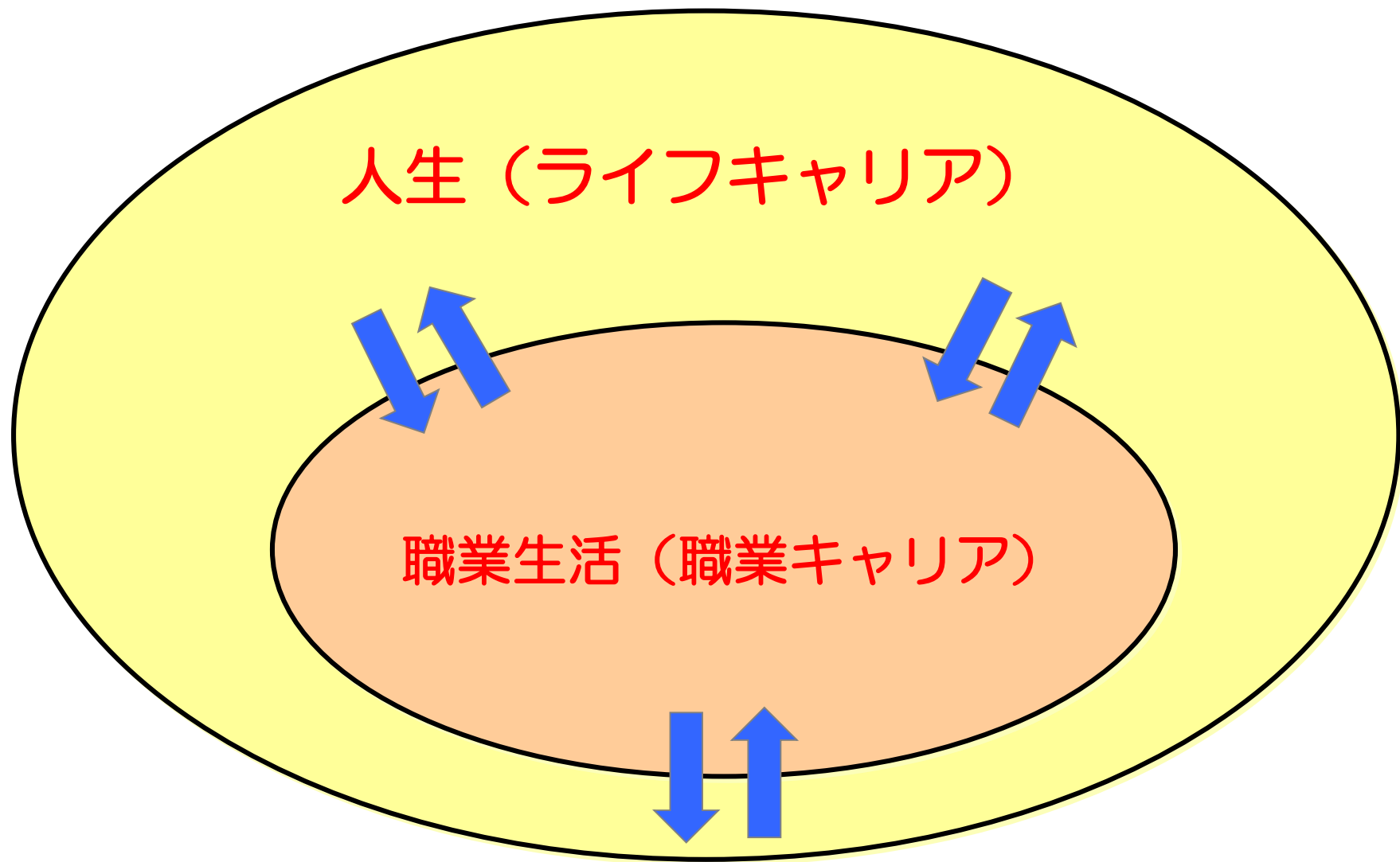
ギャラップ社エンゲージメント調査：日経新聞2017年5月26日朝刊

- ◆ギャラップ社が世界各国の企業に実施した調査
- ◆熱意あふれる社員：米国32%、日本6%
- ◆139か国中132位

- ◆周回不満をまき散らしている無気力な社員：24%

- ◆やる気のない社員：70%

- ◆部下の強みを上司が理解していない、上司の言ったことを口答えせず確実にやるのではなく、上司と部下が一緒になってどう結果をだすか、成長するか考えることが大事（ギャラップ社クリフトン会長）



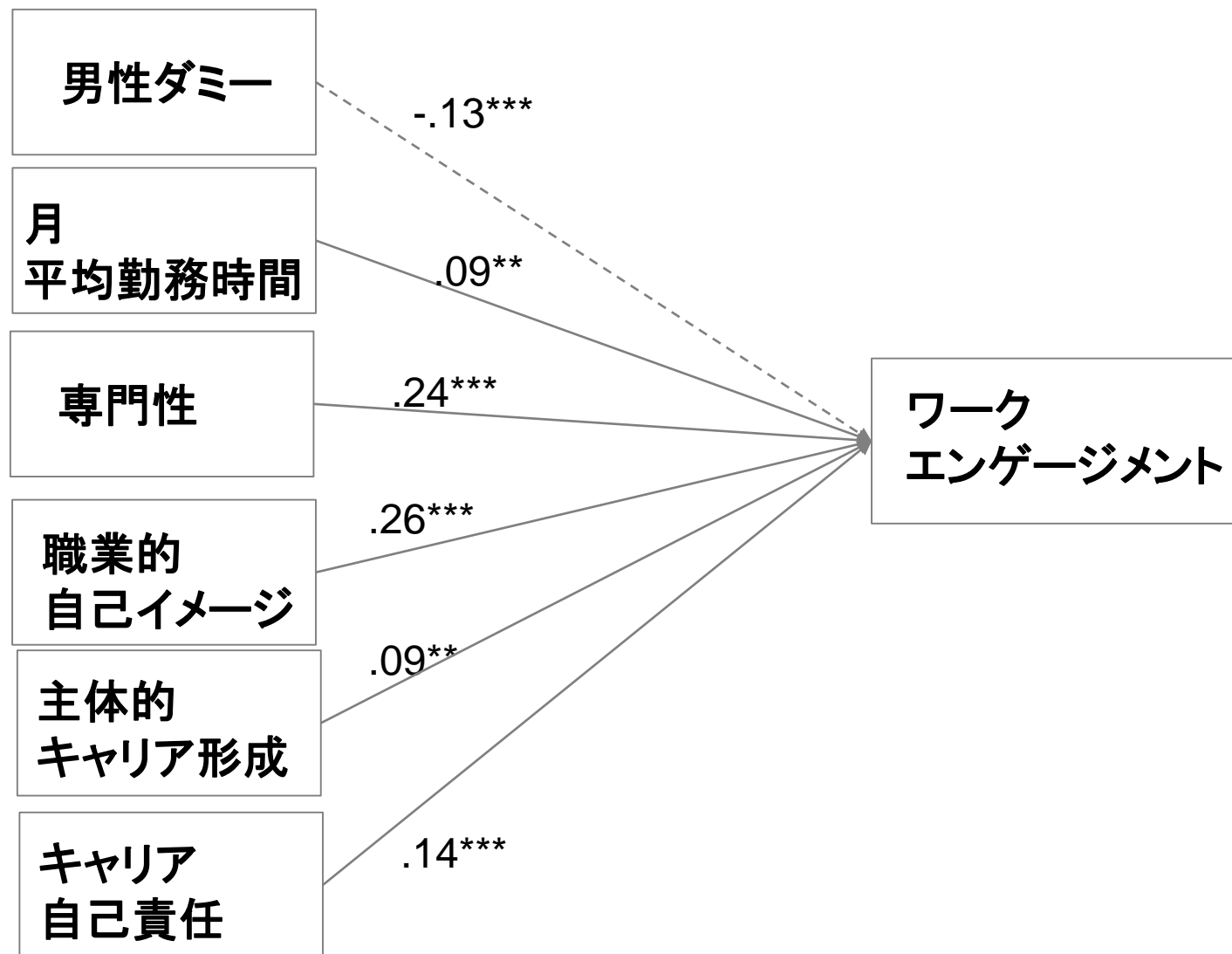
出所) キャリア権研究会『ブックレット キャリア権を知ろう』,2013年

キャリア自律

- ◆ 「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに（心理的要因）、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること（キャリア自律行動）」
（堀内・岡田,2009）

◆ キャリア自立 VS キャリア自律

ワークエンゲージメントへの影響要因（フリーランス）

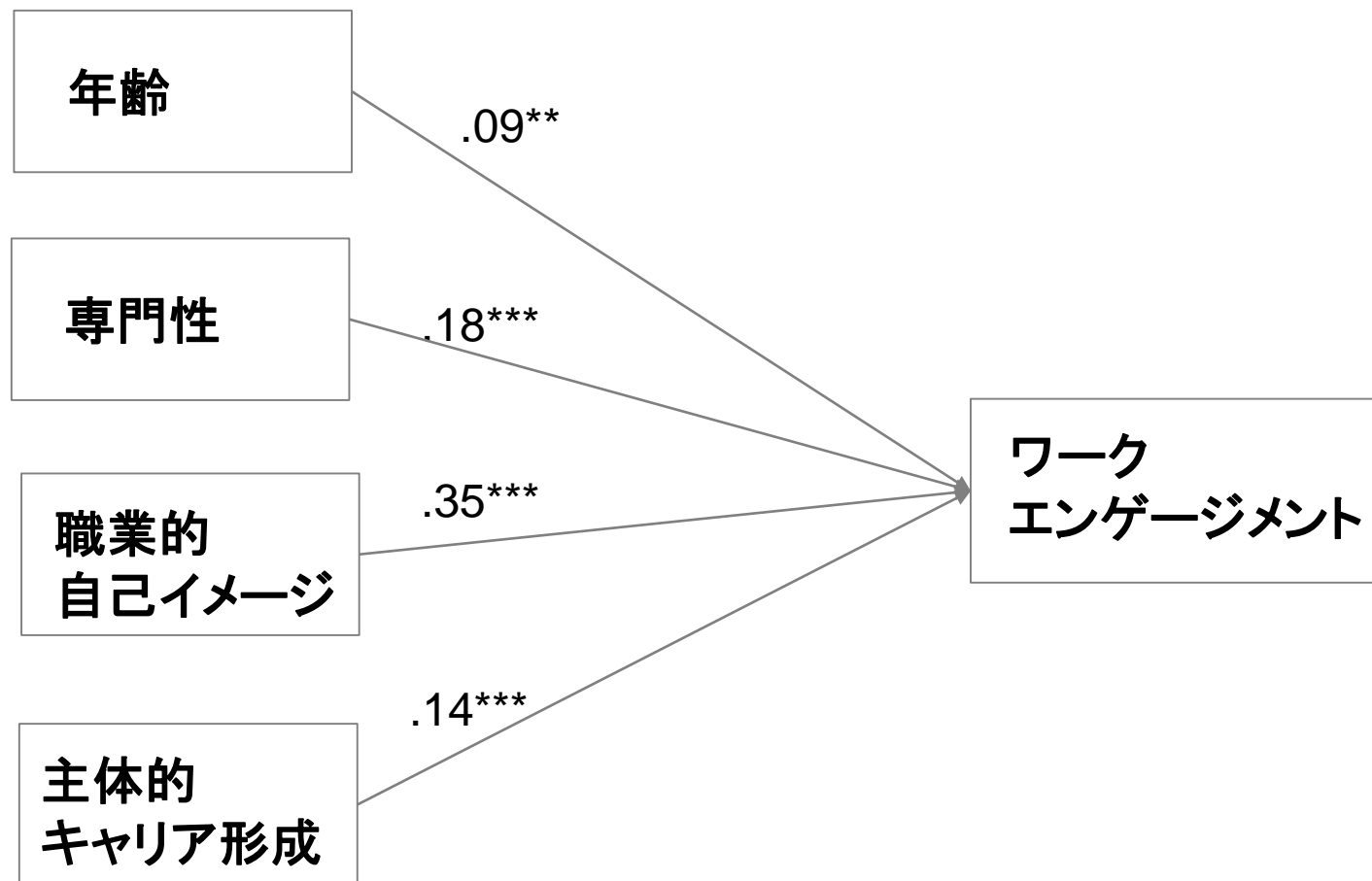


注: ** $p < .01$, *** $p < .001$ N=845

Adjusted $R^2 = .32$ *** VIF: 1.04-1.84

年齢、年収(対数変換)は有意な影響を与えていなかった

ワークエンゲージメントへの影響要因（会社員）



注:** $p < .01$, *** $p < .001$ N=853

Adjusted $R^2 = .33$ *** VIF:1.05-2.04

性別、月平均勤務時間、年収(対数変換)、キャリア自己責任は有意な影響を与えていなかった

偶然性→ブランドハップンスタンス

- ◆ 将来何になるか、決める必要はない
- ◆ 想定外の出来事がキャリアに影響を及ぼす
- ◆ 現実には、あなたが考える以上の選択肢を用意している
- ◆ いろいろな活動に参加して、好きなこと・嫌いなことを発見
- ◆ 間違いを犯し、失敗を経験しよう
- ◆ 想定外の幸運な出来事をつくりだす
- ◆ どんな経験も学びの道
- ◆ 仕事以外でも満足感のある活動に携わる
- ◆ 新しい考えや経験にオープンに

- ◆ 好奇心、持続性、柔軟性、楽観性、リスク・テイキング

人生100年時代に必要な学び

- 変化対応力＝新社会人基礎力のメタ学び能力
- キャリア自律＝自身の「価値観」を知ること
- 好奇心、持続性、柔軟性、楽観性、リスク・テイキング（ブランド・ハッピースタンス）

4. 価値観を知る

自分の価値観を知る

- 自分の価値観を知って、働く・学ぶ・自分で決めると、幸せになれる
- どんな人に憧れる、尊敬できる？
- 好きな雑誌や番組
- 好きな本、映画
- 好きな格言、言葉
- 幼少期の思い出

出所) マーク・L・サビカス(2015) 『キャリア・カウンセリング理論』 福村出版

- 外的な「やりたいこと」 VS 内的な「やりたいこと」

ワークショップの目的

- 自分にとっての好きなキャラクターをあげてみる
- 自分が「なぜそのキャラクターを好きなのか」考えてみよること
- 好きなキャラクターをとおして、自分のことをもっと知る
- ほかの人のお考え方にふれてみる

江戸川区の小学生キャリアワークショップ（2017年2月19日）



松戸市児童養護施設晴香園（2018年3月26日）



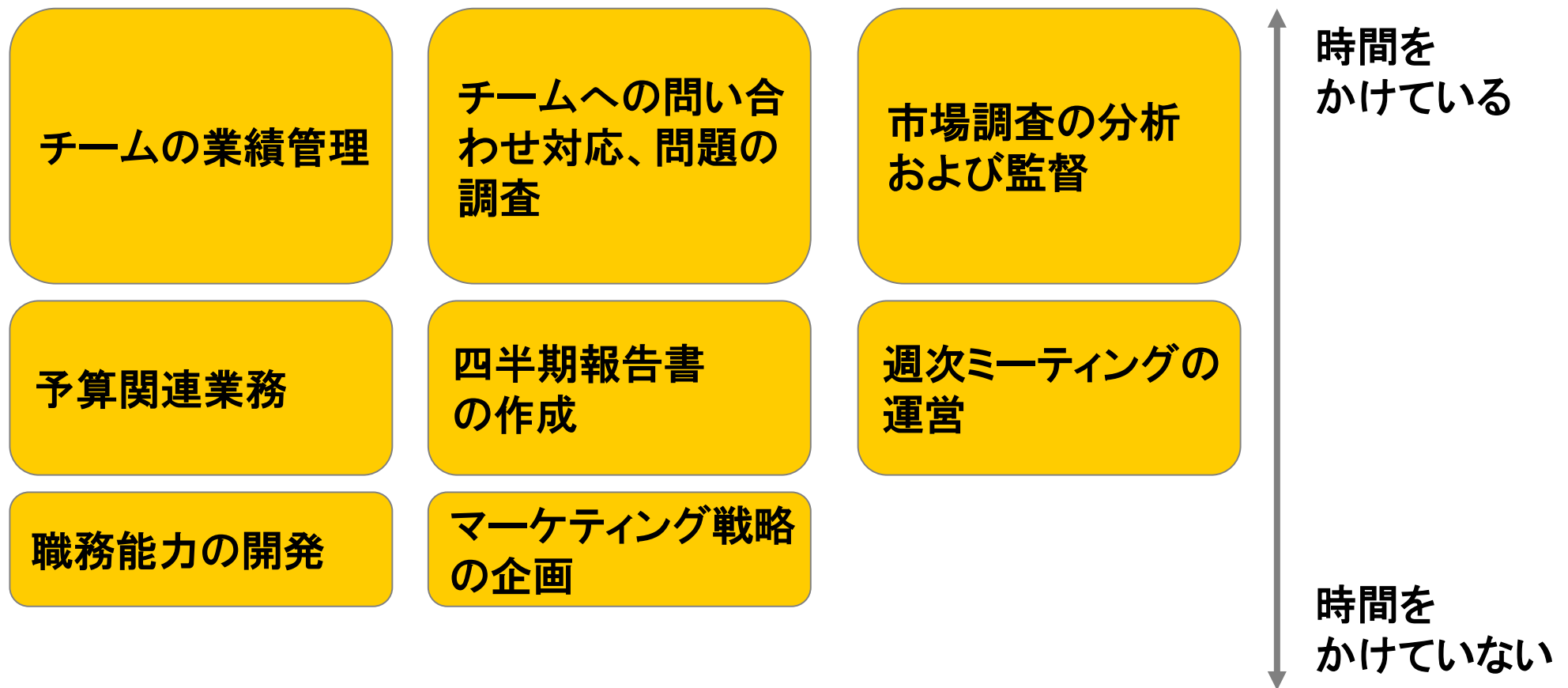
室蘭栄高校、海星学院、室蘭工業大学での取り組み

- 3～4回のシリーズで実施
 - 初回：自分の好きなキャラクター紹介ワークショップ
 - 2回：学生が職業人へ、仕事上の価値観のインタビュー
 - 3回：学生の分析による、職業人の価値観の発表会
-
- 2017年2月25日北海道新聞「仕事の哲学・壁新聞に」
 - ✓ 室蘭市主催の「ものづくり企業活性化チーム 学・官・金 室蘭事業」
 - ✓ 高校生20名が建築業者、公務員、小売店経営者、研究者にインタビュー
 - ✓ 「苦勞のない人はいないが、皆、そのうえでやりがいを感じる」「社長でも現状に満足せず、向上心」「諦めないことが大事」などの発表

(投影のみ)

実践前ダイアグラム（ファティマの例）

- ✓ 業務（タスク次元）、関係（人間関係次元）、認識（意味次元）で自分の仕事を洗い出してみる、グローバル食品企業のマーケティング部門の花形社員、30歳のミドルマネージャーのファティマが、行き詰まりを感じた事例



出所) レズネスキー・バーグ・ダットン(2011)「やらされ感のある仕事をやりがいある仕事に変えるジョブ・クラフティング法」
Diamond Harvard Business Review, March 2011, pp.58-66.

実践後ダイアグラム（ファティマの例）

チームの業績管理

チームへの問い合わせ対応、問題の調査

市場調査の分析および監督

役割: チームが最高の力を発揮

動機: 有意義な関係構築

強み: 1対1 コミュニケーション

情熱: 他者への教育

予算関連業務

ソーシャルメディアを利用したマーケティング戦略の企画

四半期報告書の作成

週次ミーティングの運営

役割: ソーシャルメディアの構築と利用

動機: 人間的な成長

強み: 技術的なスキルの高さ

情熱: 新しいテクノロジーの学習

職務能力の開発

同僚へのソーシャルメディア活用法伝授

5.ミドル・シニアのキャリア

労働力人口の年齢構成比の推移

(%)

年	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
1980	12.4	25.5	24.7	21.4	6.8	4.4	4.9
1985	12.3	21.1	26.8	21.8	8.2	4.8	5.0
1990	13.1	19.2	25.3	22.2	8.8	5.8	5.6
1995	13.3	19.9	20.7	24.2	8.9	6.3	6.7
2000	11.2	22.3	19.2	23.9	9.8	6.3	7.3
2005	9.5	22.6	20.7	20.9	11.7	7.0	7.6
2010	8.2	20.0	23.3	20.3	10.3	9.1	8.8
2015	7.8	18.0	23.5	21.7	9.3	8.4	11.3
2016	8.1	17.7	22.9	22.2	9.3	8.1	11.8
2017	8.1	17.4	22.3	22.7	9.3	8.0	12.2

労働力人口において、45歳以上の比率が52.2%（2017年）

出所) 総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

70歳雇用までの企業の努力義務

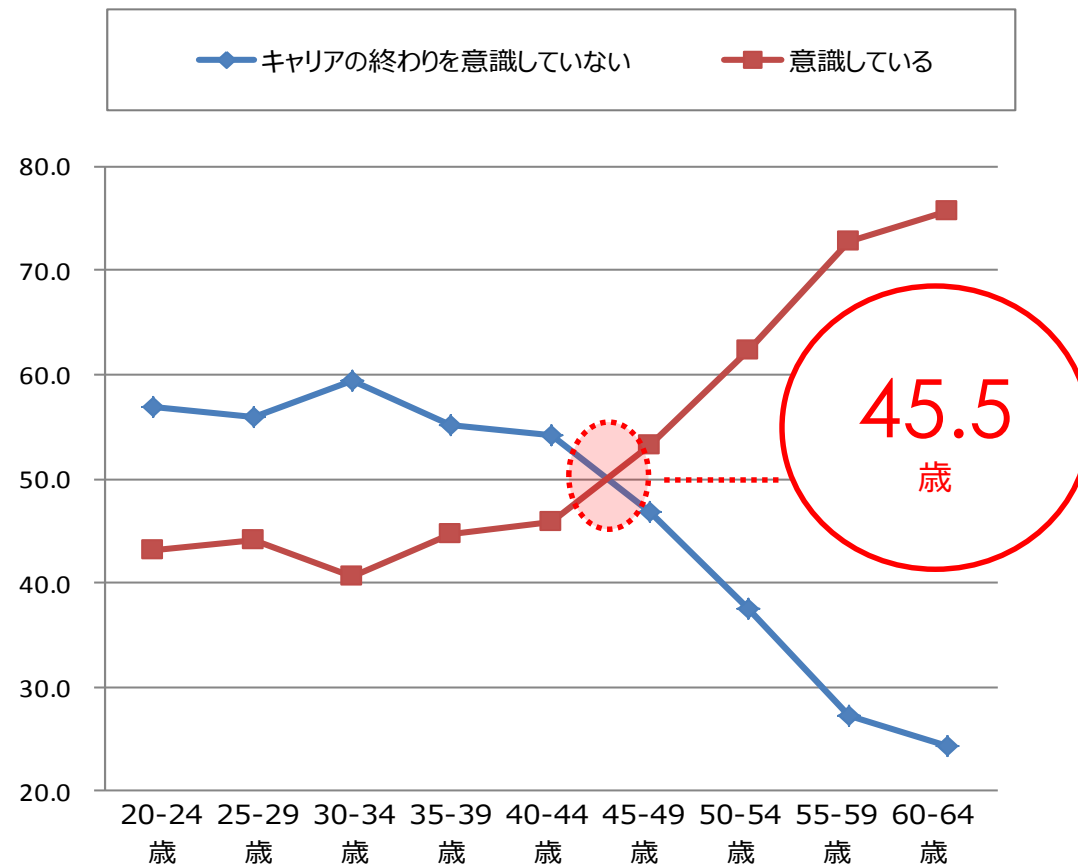
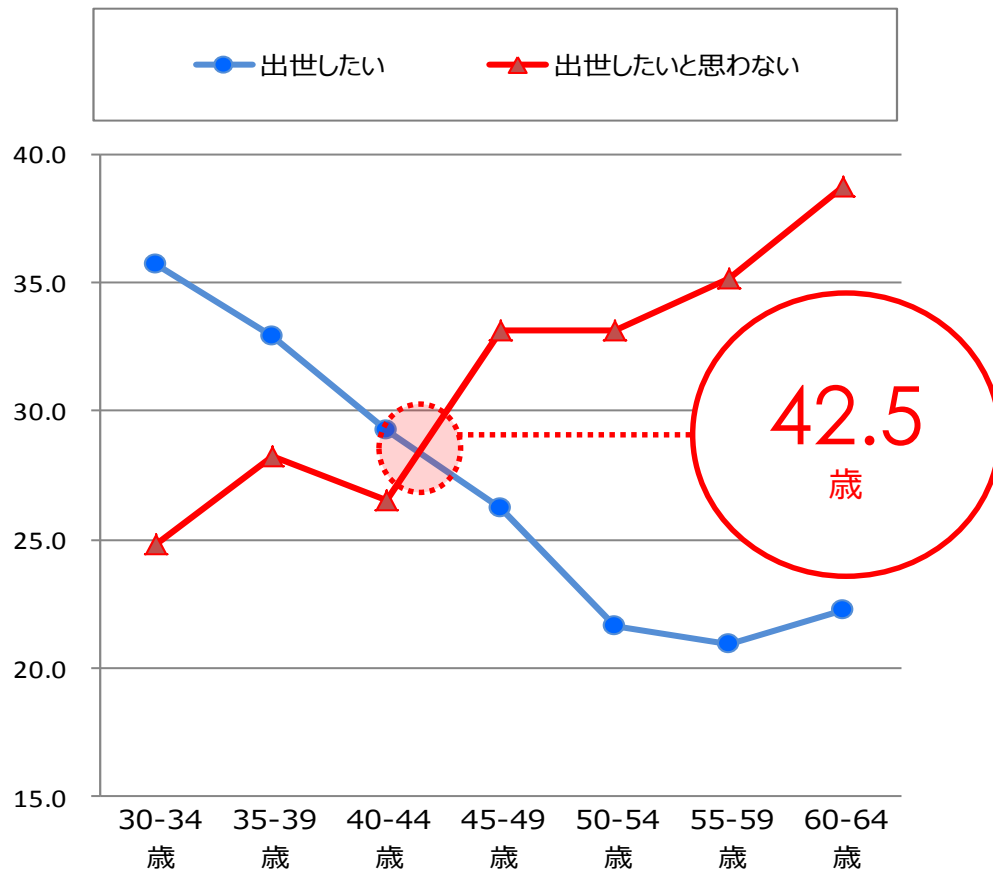


1. 定年延長
2. 定年廃止
3. 契約社員などでの再雇用
(現行法)

- 1から3に加えて
4. 他企業への再就職支援
5. フリーランスで働くための資金提供
6. 起業支援
7. NPO活動などへの資金提供
(法改正で実現へ)

注) 2019年5月政府が方針示す

ミドル・シニアのキャリア意識の変遷

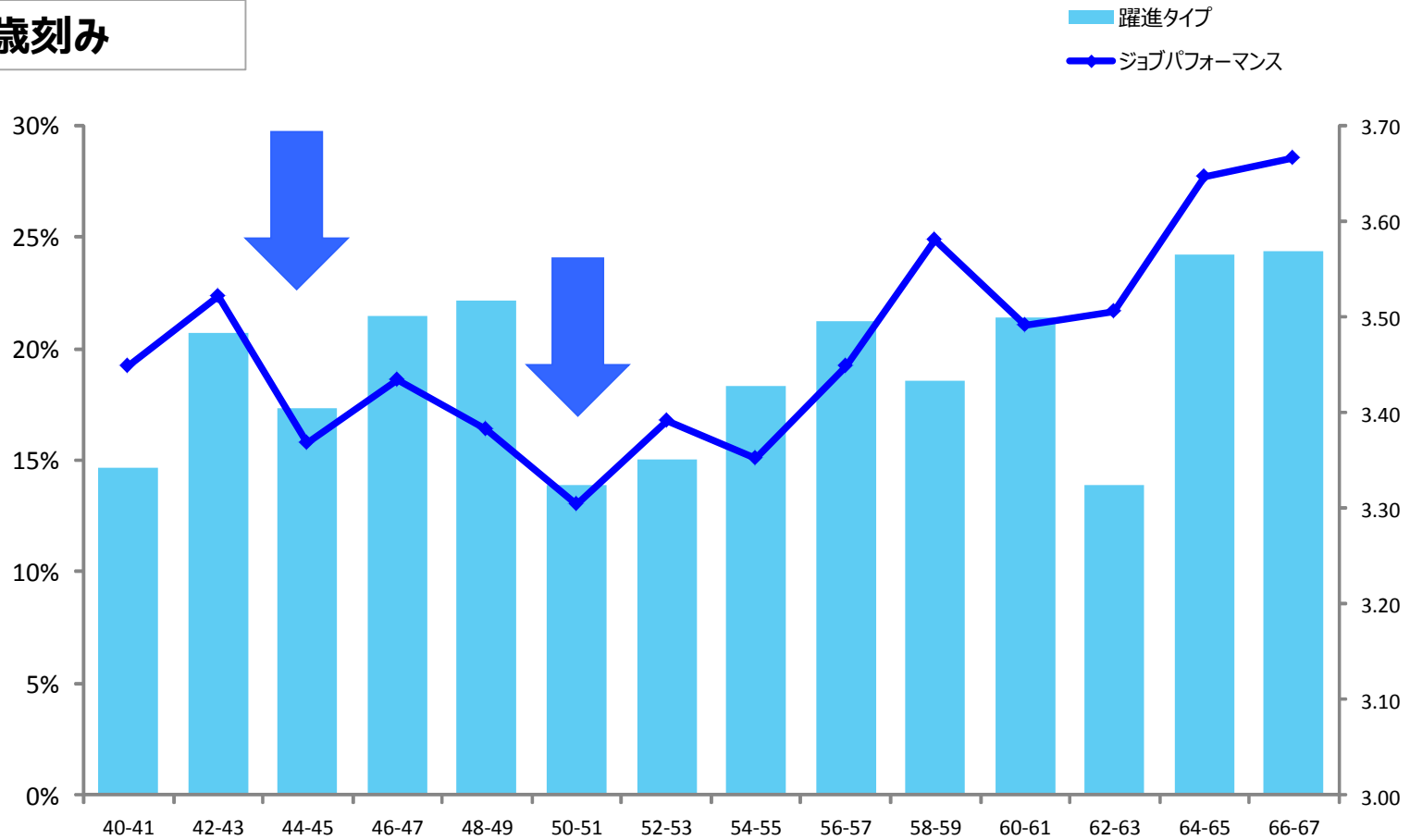


42-5歳前後で、会社での出世への意欲の割合が逆転し、
キャリアの終わりを意識しはじめる者も多数派に。

■ミドル・シニア躍進の2つの谷

ミドル・シニア層は40代前半と50代前半にパフォーマンスが下がる

年齢別 | 2歳刻み

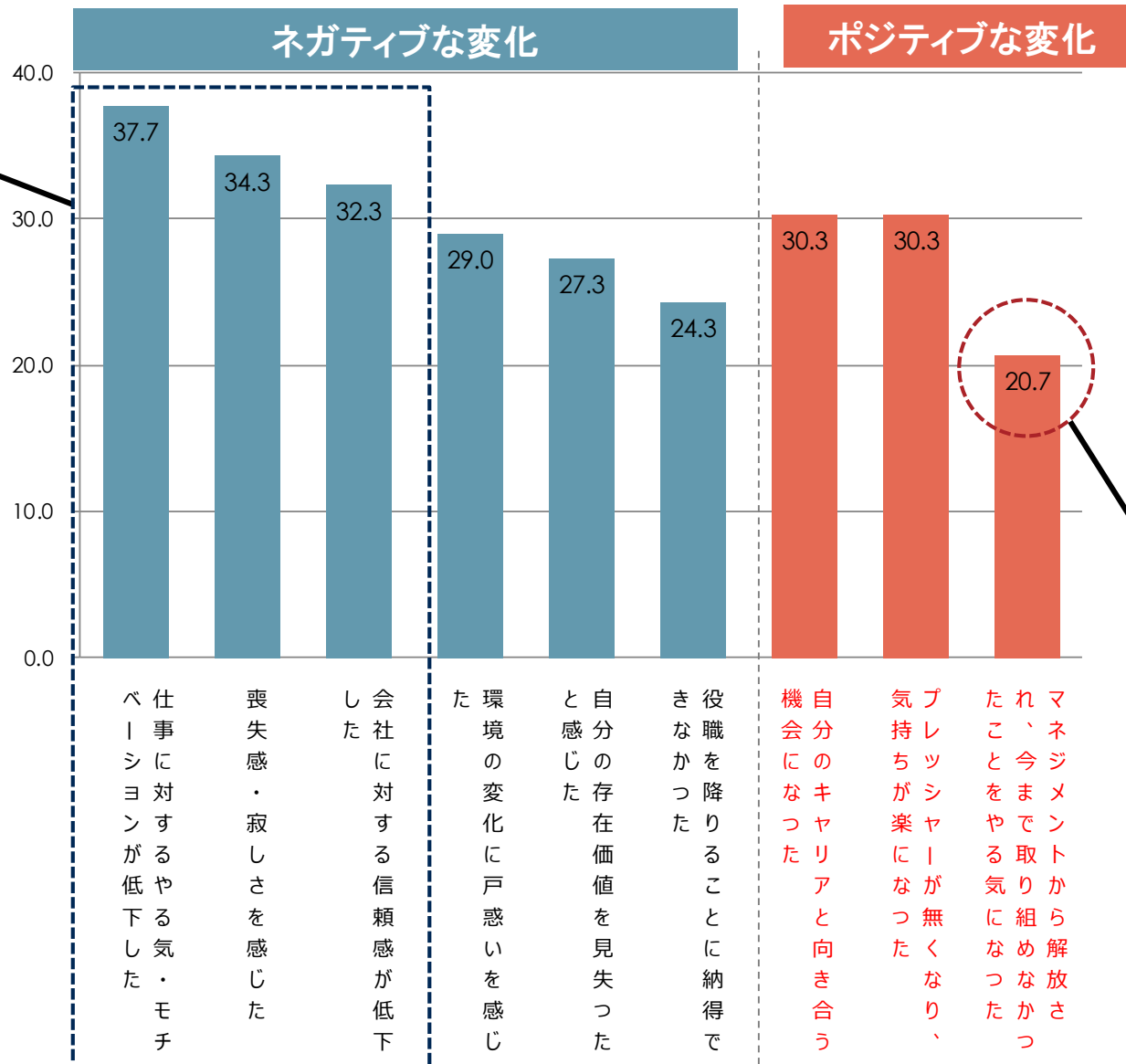


RCP（リアリスティック・キャリア・プレビューとは）

- ◆ リアリティ・ショックにより新人のモチベーションは低下、リアリティ・ショックを受けた場合と受けない場合は、10年後のパフォーマンスにまで影響
- ◆ RJP（リアリスティック・ジョブ・プレビュー）が有効：長期インターンシップ、ジョブ。シャドウイング、社員のリアルな体験談の共有
- ◆ RJPから、RCP（リアリスティック・キャリア・プレビュー）へ
- ◆ RCPで、50歳以降の生き方・働き方を見据えていくことが重要

■ 役職定年による行動・意識変化

仕事への意識の変化（あてはまる計）



やる気/
モチベーション
の低下

全体 **1** 位

やる気
になる人

2 割程度

■ 役職定年による行動・意識変化

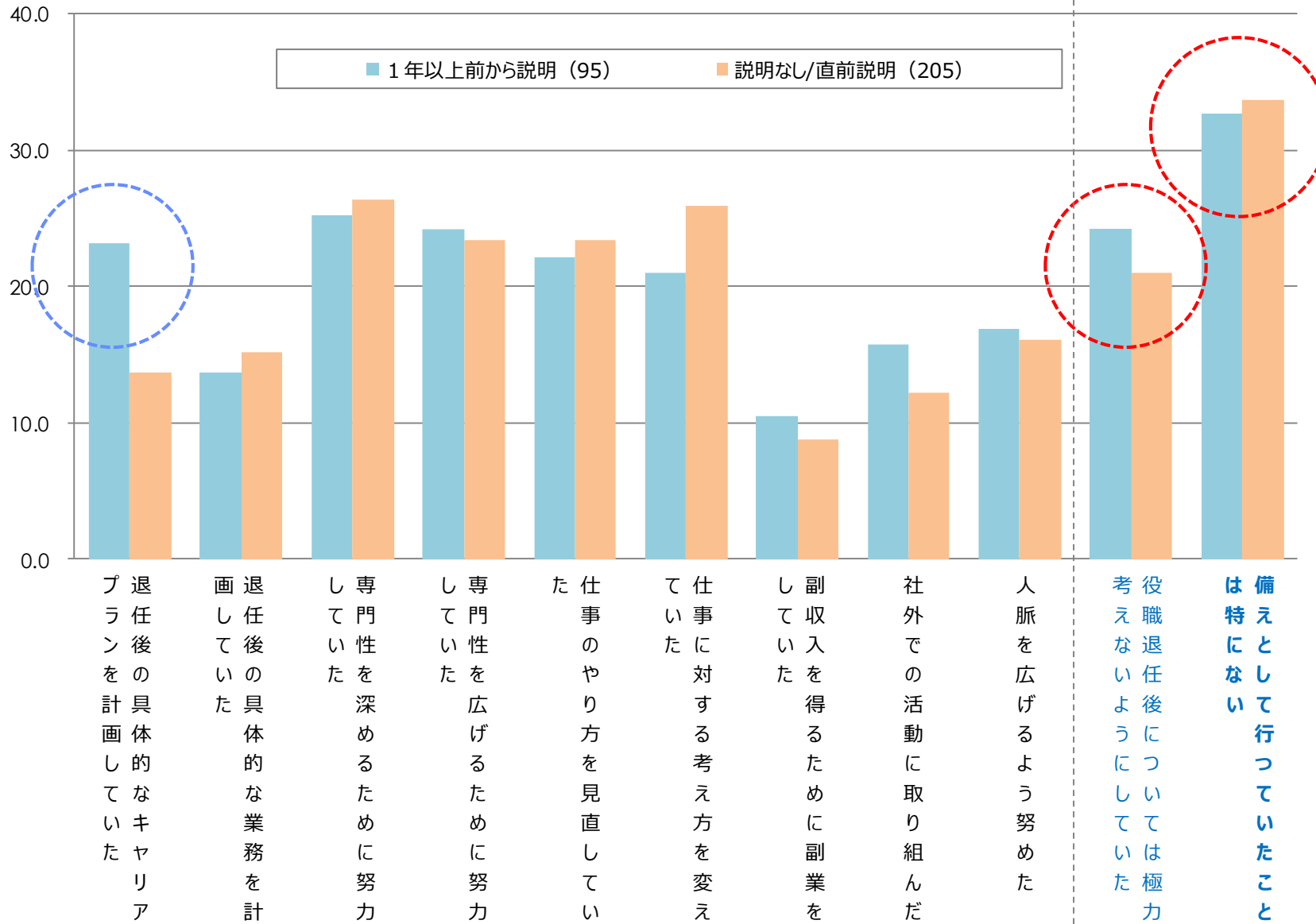
自由回答 「変化後の気持ち」編 抜粋

<p>納得の できなさ</p>	<p>理由が理不尽だと感じ、やる気が全くでなくなった。</p> <p>理不尽に感じました。今は会社を辞めたいのですが、収入が途絶えると困るのでガマンしています。</p> <p>役職退任の年が早すぎる気がする</p> <p>現行の職制上、役職定年の55歳以降、いくら頑張っても昇級・昇格がなく、役職定年到達時の職位に応じた処遇が、定年(60歳)まで続くことには甚だ疑問を感じる。</p> <p>事後に解任されていると分かったが、特段どうとも思わない。やっている業務は変わらないただ会社に対する不信感が残った。</p>
<p>戸惑いの 大きさ</p>	<p>役職退任には納得済み。異動を伴ったため、業務の変更に戸惑いを感じた。</p> <p>役職についてはいつかはそうなるとは考えてはいたが、自分の計算より3年早かった。</p> <p>役職がラインから専門担当になったが、それは特には不満はない。それよりも求められている役割が不明瞭で不信感となった。</p> <p>頭では理解しているが、実際の変化(収入、環境、業務)は想定より大きい。</p> <p>仕事の一本足ではなく、副業・趣味を数年前から準備していたことで気持ちの余裕が持てたことは精神安定面でも大きかった。</p> <p>社内制度として理解するも現実には力を持って余す感、有り。今後はシニアも活用できる会社に期待したい。</p> <p>経営情報が入りにくくなり、会議も減って、メインストリームから外れたことを実感した。</p>
<p>自己喪失感</p>	<p>執行役員を退任して、全く業務経験のない分野を担当することになった。モチベーションが維持できず廃人になると感じた</p> <p>同期でトップ出世を果たしてきたのに、何故役職をはく奪されるのか。疑問と喪失感で夜も眠れない日が続いた。</p> <p>会社っていったい何だったのか</p> <p>あつけにとられた</p>

■ポストオフ前の事前準備

告知タイミング × 備えて行っていたこと

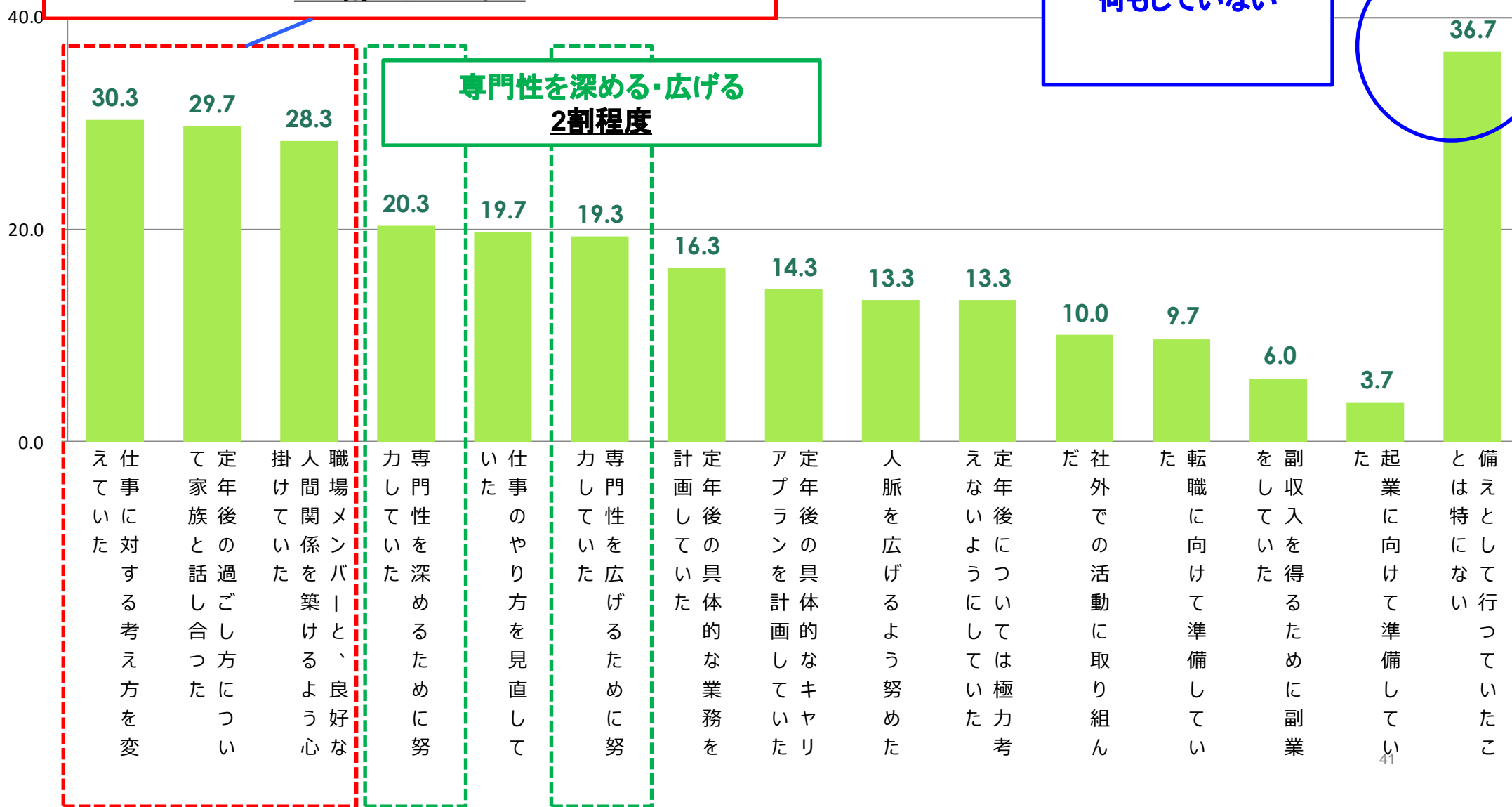
50代ポストオフ経験者 n=300



■ 定年前 | 定年後に備えておこなっていたこと

＜仕事の意識転換＞＜家族と話し合い＞
＜職場メンバーとの良好な人間関係構築＞
 →7割がしていない

4割弱が何もしていない



■ポストオフ後の躍進について

【統制変数】 性別・年齢・勤続年数・転職回数・ビッグファイブ・PO前の部下人数・PO告知タイミング

ポストオフ失敗

0.263

-0.260

ポストオフ成功

0.242

調整済R2乗値
0.167

調整済R2乗値
0.184

P.O前の準備状況

考えないようにしていた
ポストオフ後について

ブレーキ

具体的なキャリアプランを計画していた

エンジン

仕事に対する考え方を
変えていた

以下のようなその他の準備活動は有意ではなく、
「考え方の変換」のみが有意。

- × 専門性を高める、広める
- × 人脈を広げる
- × 副業をはじめ

■ <定年前> 定年後に備えておこなっていたこと | <定年後> 定年前にやっておけばよかったこと

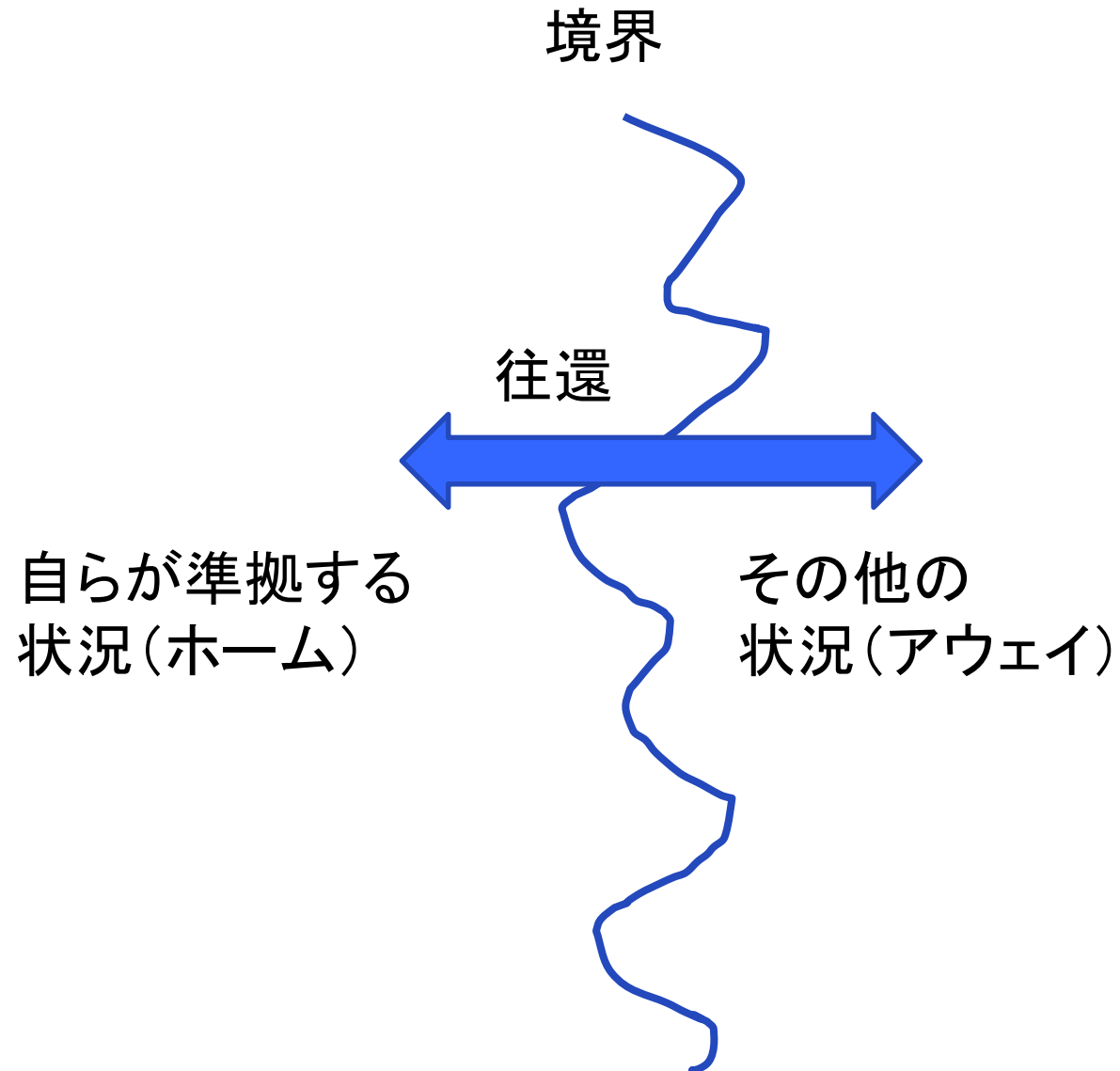
やっておけばよかった(後悔)TOP5は
 <家族との話し合い> <専門性を広げる・深める> <キャリアプランの計画> <人脈を広げる>

事前の準備		(%)
1位	仕事に対する考え方を考える (意識転換)	30.3
2位	定年後の過ごし方についての家族との話し合い	29.7
3位	職場メンバーと、良好な人間関係を築けるよう心掛ける	28.3
4位	専門性を深めること	20.3
5位	仕事のやり方の見直し	19.7
6位	専門性を広げること	19.3
7位	定年再雇用後の具体的な業務の計画	16.3
8位	定年再雇用後の具体的なキャリアプランの計画	14.3
9位	人脈を広げる	13.3
10位	社外での活動に取り組み	10.0
11位	転職の準備	9.7
12位	副収入を得るための副業	6.0
13位	起業の準備	3.7

やっておけばよかったこと		(%)
1位	定年後の過ごし方についての家族との話し合い	20.7
2位	専門性を広げること	20.0
3位	専門性を深めること	19.7
4位	定年再雇用後の具体的なキャリアプランの計画	18.3
5位	人脈を広げる	18.3
6位	仕事のやり方を見直し	16.7
7位	社外での活動に取り組み	16.7
8位	仕事に対する考え方を考える (意識転換)	16.0
9位	副収入を得るための副業	16.0
10位	定年再雇用後の具体的な業務の計画	15.3
11位	職場メンバーと、良好な人間関係を築けるよう心掛ける	15.0
12位	転職の準備	13.7
13位	起業の準備	4.3

6. パラレルキャリアと副業

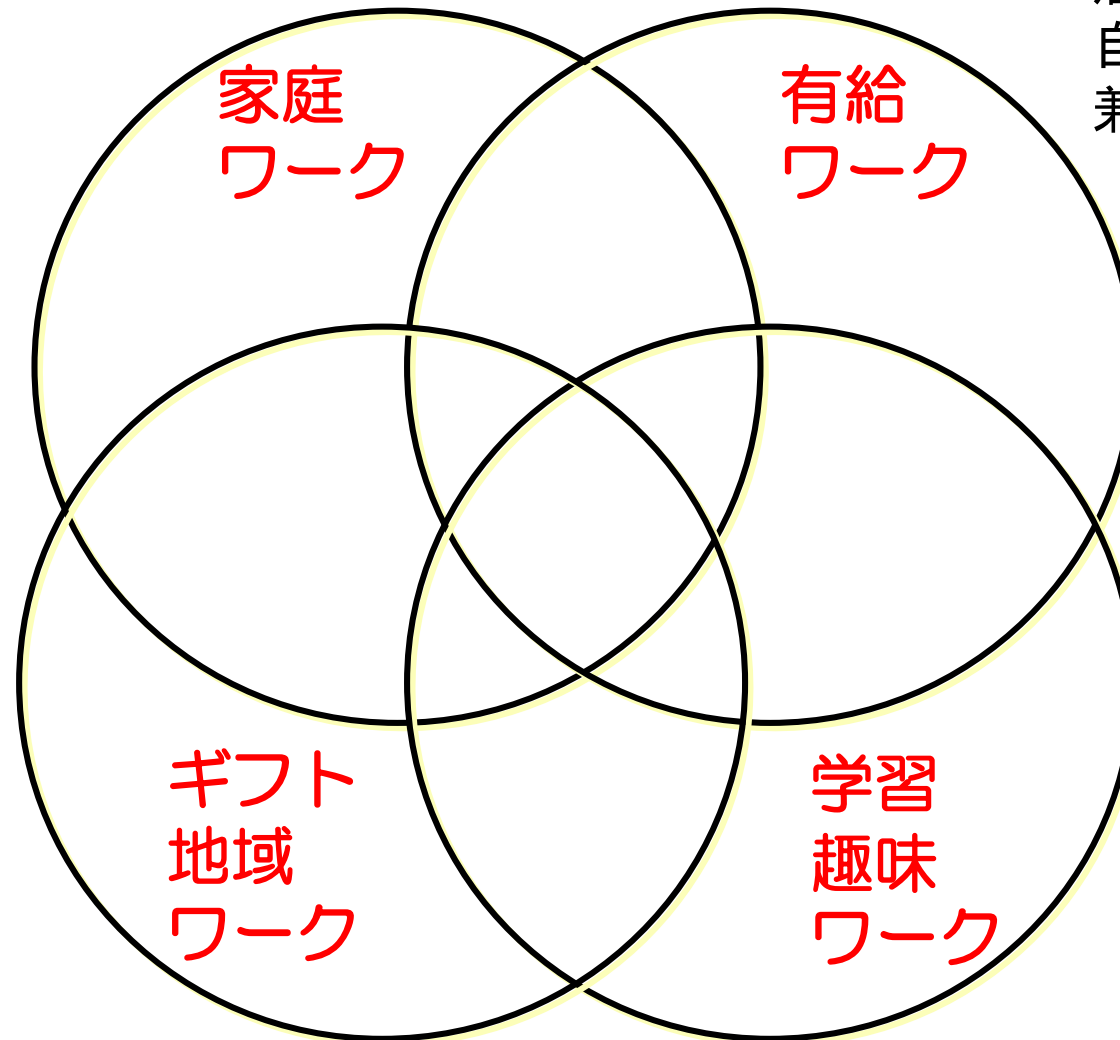
越境（ホームとアウェイの往還）



パラレルキャリア

家事
育児
介護
など

雇用
自営
兼業・副業など



ボランティア
地域活動
NPO
社会活動
など

学びなおし
趣味・サークル
リカレント教育
社会人大学院
勉強会など

サードプレイスとは

- ◆ サードプレイスとは、家庭（第1の場）でも職場（第2の場）でもない第3のとびきり居心地よい場所
- ◆ イギリスのパブやフランスのカフェ、日本では言えば地元の居酒屋
- ◆ 8つの特徴：中立性、社会的平等性の担保、会話が中心に存在すること、利便性があること、常連の存在、目立たないこと、遊び心があること、もう一つの我が家※

出所) Oldenburg, R. (1989) The great good place, New York: Marlowe & Company (忠平美幸訳(2013)『サードプレイス』みすず書房).

※編集部注記: セミナー後に8点目を追記

義務的共同体
(地縁コミュニティ)

自治会
消防団
PTA



目的

目的交流型
(地域のサードプレイス)

地域のNPO、地域の
読書会・勉強会、
こども食堂、
地域のプロボノ、
コミュニティカフェなど



趣味
サークル

同好会
など



社交交流型

地元の居酒屋
パブなど



マイプレイス型

チェーン
コーヒー店
など



義務的

自発的

該当なし

癒し、憩い

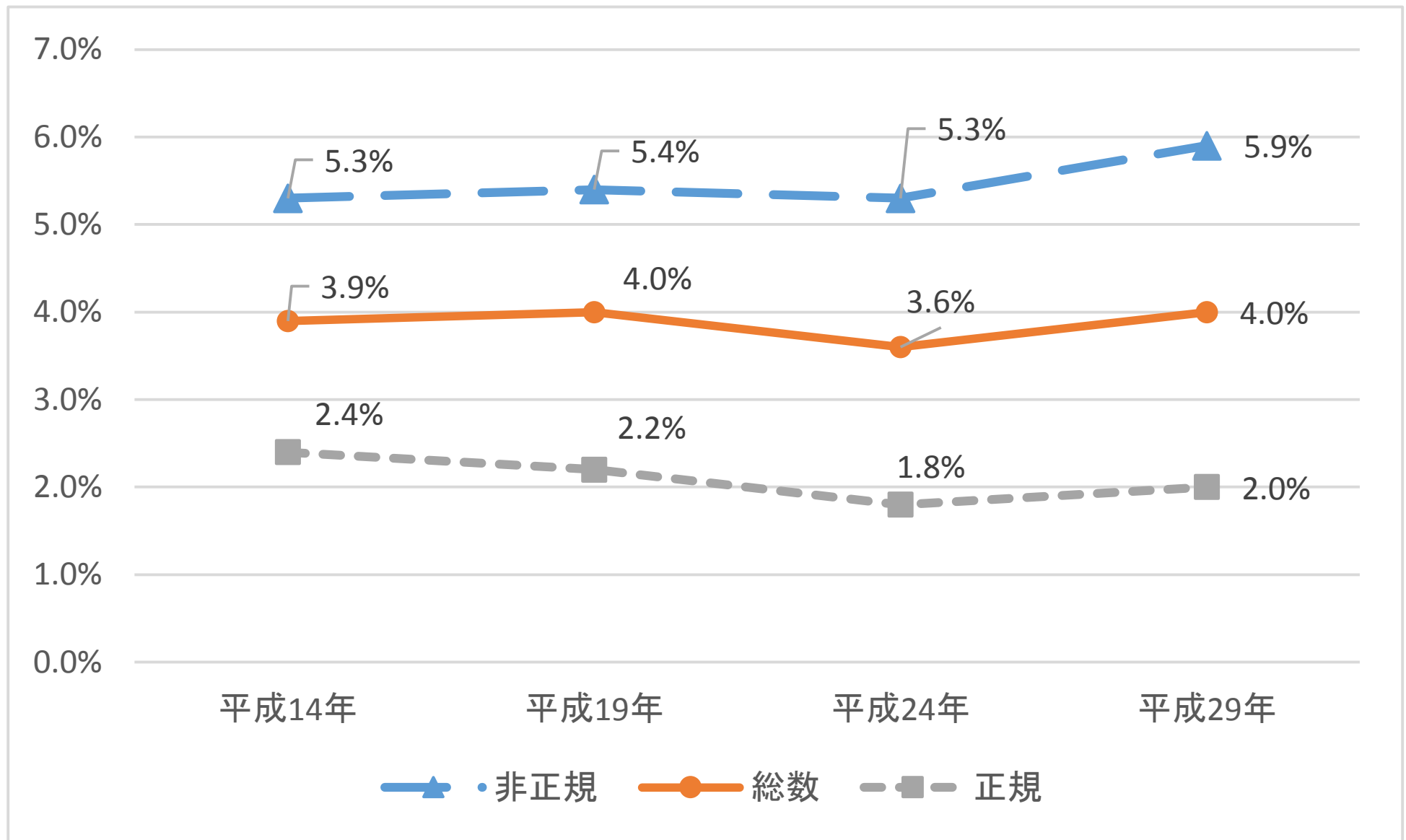
越境（パラレルキャリア）の効果

1. 共有型（シェアド）・リーダーシップ
2. 多様性と曖昧さに慣れる（目標の抽象性）
3. 実験できる、失敗を歓迎する
4. 自分の暗黙の前提を常に見直す

上下関係のなさ×異質性×抽象度

自分のやりたいこと、得意なことを再認識

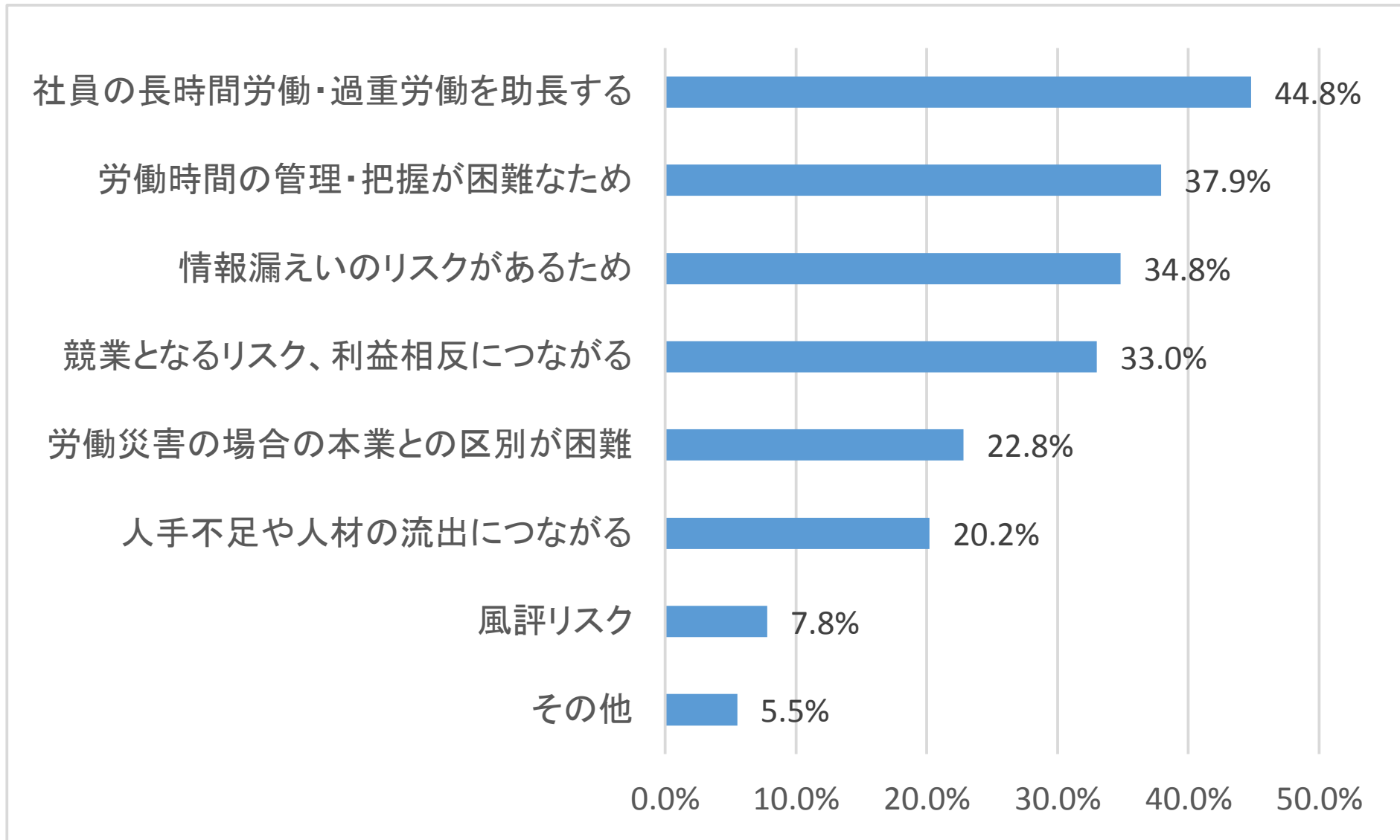
副業者比率



出所) 総務省統計局『平成29年度就業構造基本調査』より筆者作成

リクルートキャリア（2018）『兼業・副業に関する企業の意識調査』 兼業・副業を禁止している理由（2,271人対象）

- ・禁止している企業が71.2%、推進＋容認企業は28.8%（前年調査より5.9ポイント上昇）
- ・禁止企業の副業・兼業を認める検討は、「現在検討中」7.5%、「検討したい」9.2%、「検討していない」59.5%



ロート製薬 「社外チャレンジワーク」

- ◆ コーポレートアイデンティティはNEVER SAY NEVER、自ら考えて行動する組織風土をめざす
- ◆ 社員の第3次ARK（明日のロートを考える）プロジェクトが、社外チャレンジワーク（社外兼業）と社内ダブルジョブ（社内兼務）を提案
- ◆ 兼業禁止という就業規則の項目を消しただけ
- ◆ 社会人3年目以上の正社員が、申請届けに目的、内容、頻度を記入する届出制（許可制ではない）
- ◆ 初年度66名届出、現在約70名。調剤薬局勤務、コンサル、放送作家、ローカルプランナー、デザイン会社設立、NPO法人、大学非常勤講師など
- ◆ 福山市の戦略マネージャーの公募に採用された事例も
- ◆ リフレッシュ、社会貢献、視野と人脈の拡大、刺激と緊張感、などが効果
- ◆ ストアカの講師登録を検討中

広島県福山市の兼業・副業限定の戦略顧問募集

- ◆ スピーディな問題解決を民間プロ人材を、市が抱える課題の分析・抽出と事業の立案・実施のため、兼業・副業限定で募集
- ◆ 企業としては、自治体との兼業・副業であれば情報漏えいリスクが低い。地方進出を検討する際の足掛かりとなる。本人は、行政データの活用や地方都市の実態把握などの、得難い経験できる。
- ◆ 25,000円/1日（週1日で、月4日程度の勤務を想定）、別途交通費（鉄道料金）と宿泊費を支給

出所) ビズリーチ社プレスリリース 2017年11月15日

<http://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2017/1115.html>

- ◆ 定員1人で公募したところ、全国から395人の応募があり、書類と面接で5人に増員して選出
- ◆ 5人は、大阪府在住で製薬会社に勤める安西紗耶さん（33）と、いずれも東京都在住で、官民ファンド「産業革新機構」に勤める中野伸之さん（59）▽外資系メディア関連会社の西依（にしより）清香さん（38）▽映像技術会社「IMAGICA」の野口進一さん（41）▽外資系製薬会社勤務で中国籍の裴崗（ぺいこう）さん（42）

出所) 毎日新聞2018年3月6日

<https://mainichi.jp/articles/20180306/k00/00e/040/223000c>

- ◆ 兼業副業、広島県福山市の事例を大学院が検証へ
- ◆ 法政大学大学院政策創造研究科石山研究室が、「兼業副業を実践する本人がどのように自己実現しているのか」と「受け入れる側にどのような変化が起きたのか」というテーマで、9月にゼミ生ら約25人・5人の戦略推進マネージャー・市職員とワークショップ
- ◆ 野口進一さん（42）は「福山を映像の街に」と渋谷のクリエイターを招き、「映像のプロはロケ地に何を望むのか」を学ぶ勉強会を開く。（「我々だけではこんなチャンスは作れなかった」）
- ◆ ロート製菓の安西紗耶さん（34）は座禅や森林浴、バラの試食など点在する魅力をつなぎ合わせた旅を提案。（「個々のコンテンツの魅力は感じていたが、それらを結び付ける発想が乏しかった」）



副業の可能性

- ◆ 自分の知見や知識をいかす「キャリア副業」と時間給で働く「アルバイト副業」（日本経済新聞2018年10月2日、エッセンス代表取締役・米田瑛紀氏）
- ◆ コミュニケーション能力が求められる仕事（サービス職、販売職）と思考力・分析力が求められる仕事（管理職、専門・技術職、事務職）では副業を始めると本業のパフォーマンスが上がる（川上淳之（2018）『30代の働く地図』第4章、岩波書店）

7.まとめ

- ◆ ミレニアル世代は1980～1990年代半ば生まれをさす
- ◆ 心理的契約はなくなり、知識労働者として、労働は「いくところ」でなく、「やること」
- ◆ モバイルワークと知識労働化が同時進行し、ワークライフバランスとワークライフブレンディングが同時進行
- ◆ フードバック、ガイダンス、個別の承認を求める。月1回フィードバックがあたりまえ。上司にコーチング、成長、自律性を求める

キャリアの対話が重要

- グーグルの最高のマネージャーは、良いコーチであり、質問してメンバーの話をよく聞き、メンバーのキャリア開発を支援する人だった。そのためには、メンバーの強みをいかせる方法を、実際の業務の直面している状況の中で、一緒に考えることが重要だった（『ワーク・ルールズ』より）
- よいマネージャーの面接とは「本人の強みと改善点を話し合い、次に何をやりたいかを聞き、キャリアをどうしたいか聞き、マネージャーとしてなんの支援ができるかを明確にする」対話をする（カゴメ・有沢正人氏）
- 個人の強みと、キャリアの方向性と日常の仕事を関連づけてコーチングすることが管理者の役割

キャリアと生涯の学び

- ◆ 「銀行型」から「料理教室型」へ、生涯学び、生涯キャリアデザインする

出所) 児美川孝一郎(2013)『キャリア教育のウソ』筑摩書房

- ◆ 少にして学べば、則ち壮にして為すこと有り
- ◆ 壮にして学べば、則ち老いて衰えず
- ◆ 老いて学べば、則ち死して朽ちず

出所) 佐藤一斎 三学成 言志晩録 60条