

2026-2035



次の10年 雇用の 未来を描く



はじめに

次の10年を、ともに作り出すために

『Works』誌創刊30周年特集の第1弾(191号)では、バブル崩壊以降30年の労働市場の変化を振り返り、企業人事が直面してきた課題とその軌跡を見つめ直しました。激動の時代において、雇用のあり方の再考、働き方改革の推進、DEIの実現への挑戦など、企業は試行錯誤を繰り返してきました。しかし、その歩みはまだ途上にあります。

今、私たちを取り巻く世界は、さらに不透明さを増しています。人口動態の変化、国際紛争の長期化、世界的な右傾化の潮流、気候変動の深刻化、そしてAIをはじめとする技術の急速な進化……こうした要因は、

社会の構造や「働くことの意味」そのものを揺さぶっています。

第2弾となる本号では、この現実の先にある次の10年はどうなるのか、未来予測を試みます。その予測は決して楽観的なものではありません。労働力不足、格差と分断の拡大、職場の意味の変容、リスクリングの切実な必要性など、これらの課題を乗り越えてよりよい社会や職場を築くには、私たち自身が変化せざるを得ないことは明らかです。

これらの予測を踏まえ、私たちは専門家や研究者の知見を借りながら、社会や企業がどうあるべきか、働く人々は何をすべきかを示す「12の

提言」をまとめました。提言は企業人事にとどまらず、社会、教育、地域、政策といった多様な領域に及んでいます。その広がりゆえに、「理解・賛同はできても何から始めればいいのか」と戸惑う人もいるかもしれません。

『Works』誌はWebサイトでも全面的に公開していることもあり、人事の実務家や企業の経営者、大学の研究者だけでなく、多様な方々に読んでもらえるようになりました。みなさんがそれぞれの立場・現場で「自分にできること」「今取り組むべきこと」に対して一歩踏み出すことが、社会全体を変化へと導く原動力になると、私たちは信じています。

本誌編集／入倉由理子

社会、組織、働く人々

少子化と高齢化やそれに伴う労働力不足、気候変動による災害の増加、続く国際紛争など、私たちを取り巻く世界は課題に満ちており、この先の10年も困難が続くであろうことは想像に難くない。本セクションでは、雇用・政策・テクノロジー・哲学など多様な専門家への取材から、労働力不足、AI・機械化、格差と分断、リスクリングと労働移動、働く意味という5つのテーマでその姿を詳らかにしていく。

予測 | 1

労働力不足の未来は

「奇妙な人手不足」は 高齢化と世帯増 余るホワイトカラーと エッセンシャルワークの危機

日銀「全国企業短期経済観測調査(短観)」によると、企業の人手不足感を示す雇用人員判断DI(全産業ベース)は、2025年6月時点でマイナス35ポイントだ。「不足」と考えている企業の割合が、「過剰」を大幅に上回っていることを意味する。非製造業に限るとマイナス45ポイントとさらに悪化しており、バブル期に迫る歴史的な水準にまで人手不足感が高まっている。

ただし、今起こっている人手不足は、バブル期のそれとは性質が異なるという。従来は景気がよいと人手が不足し、景気が悪いと人手が余るのが



井上智洋氏

駒澤大学経済学部
准教授

慶應義塾大学環境情報学部卒業。2011年に早稲田大学大学院経済学研究科で博士号を取得。早稲田大学政治経済学部助教、駒澤大学経済学部講師を経て、2017年より現職。専門はマクロ経済学。



古屋星斗

リクルートワークス研究所
主任研究員

一橋大学大学院社会学研究科 総合社会科学専攻修了。経済産業省にて産業人材政策、福島復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定に携わり、2017年より現職。専門は労働市場分析、未来予測、若手育成、キャリア形成研究。

一般的だった。しかし2018年以降、企業の景況感と人手不足感が乖離し始めている。

リクルートワークス研究所の古屋星斗は、現在の人手不足は、景気や企業業績による一過性のものでなく、「労働供給制約」による構造的なものだと指摘する。労働供給制約とは、社会が必要とする労働量に対して働き手の量が下回っているということだ。

「日本の人口は2008年から減少局面に入ってい

の次の10年



山田 久氏

法政大学経営大学院(イノベーション・マネジメント研究科)教授 兼
日本総合研究所客員研究員

京都大学経済学部卒業後、住友銀行(現三井住友銀行)入行。1993年4月より日本総合研究所に転出。調査部長/チーフエコノミスト、理事、副理事長を経て、2023年4月から現職。2015年京都大学博士(経済学)。



矢田稚子氏

元首相補佐官
(賃金・雇用担当)

高校卒業後、松下電器産業(現パナソニックホールディングス)勤務を経て、2016年、民進党から比例代表で参院議員に初当選。国民民主党の副代表を務める。2023年、第2次岸田内閣(第2次改造)の首相補佐官。2024年10月発足の石破内閣で再任後、2025年3月末に退任。



朱 喜哲氏

大阪大学 社会技術共創
研究センター招へい准教授 兼
大学院文学研究科招へい研究員

大阪大学大学院文学研究科博士課程修了。博士(文学)。専門はプラグマティズム言語哲学とその思想史。研究活動と並行して、企業において各種データを活用したビジネス開発に従事。ビジネスと哲学・倫理学・社会科学分野の架橋や共同研究を推進。

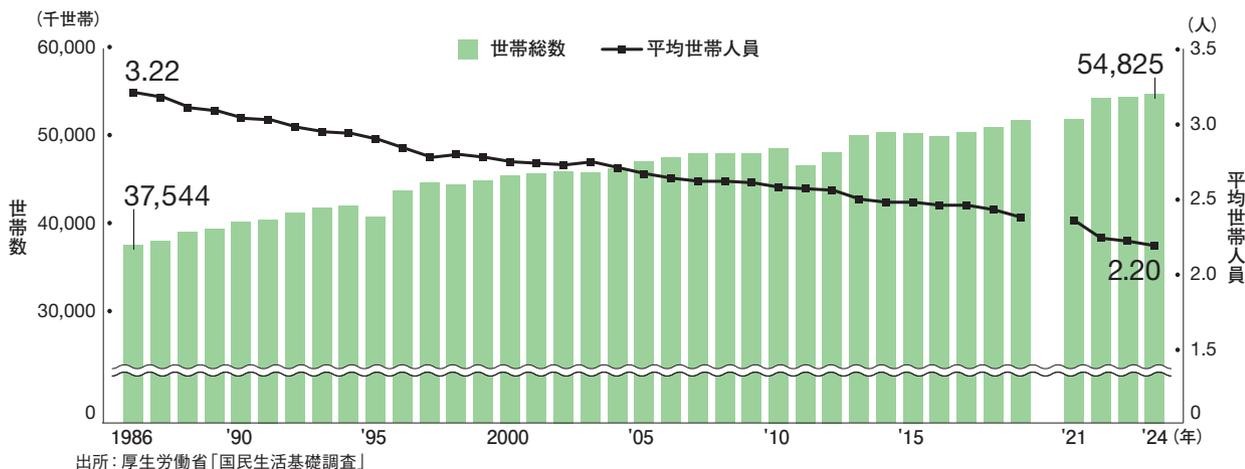
ます。総人口が減れば総需要も減るはずですが、なぜか人手が足りないという状況がずっと続いています。この奇妙な人手不足はどこからくるのか。最大の要因は高齢化の進展です」(古屋)

高齢化が進むと、生活維持サービスのニーズが増大する。医療や介護の必要性が高まるほか、買い物不自由になれば物流や小売りなど対人サービスの需要が拡大する。もともと人手を要する分野での労働需要が一層強まるということだ。

世帯数の増加が 必要な労働力を押し上げる

さらに見過ごされがちな要因として、古屋は世帯数の増加を指摘する。1世帯あたりの人数が減ることで世帯数が増えるのだ。高齢者に単身世帯が多いのは以前からだが、団塊世代が後期高齢者に達し、その増加ペースは加速している。2024年の厚生労働省「国民生活基礎調査」によれば、高

世帯数と平均世帯人員の推移



高齢者世帯の52.5%が単身世帯で、その数は約903万世帯。前年より約50万世帯も増加した。

「たとえば水道やガスなどの整備・点検の手間は、4人世帯でも単身世帯でも大きくは変わりません。4人世帯ならまとめて荷物を届けられますが、単身世帯が増えると各世帯に1人分ずつ届けなければならない。訪問介護も同様で、単身世帯が多いほど移動時間がかかります。世帯数の増加は、それだけ生活維持に必要な労働力を押し上げるのです」(古屋)

高齢化で生活維持サービスの需要が増すうえ、世帯が小分けになることで、さらに人手が必要になる。「奇妙な人手不足」の背景には、こうした二重の構造があり、生産性向上がますます難しい状況となっている。しかも、高齢単身世帯の増加は今後20年以上続き、労働需給のギャップはさらに拡大すると見られる。古屋らの試算では、2040年には特に物流、介護、商品販売、建設などの分野で著しい人手不足になると予測され、不足数は1100万人にのぼるとしている。あらゆる分野の

エッセンシャルワーカーが足りなくなり、物が届かず、ゴミも処理できない社会になる恐れがある。

法政大学経営大学院の山田久氏も、エッセンシャルワーカーが不足する未来を懸念している。

「生成AIなどのデジタル技術は、主に知的作業を代替するため、ホワイトカラーの仕事では余剰人員が発生することになるでしょう。一方、ブルーカラーの仕事では、ヒューマノイドロボットの開発などが進んではいるものの、今後10年程度で現場作業のすべてが自動化されるとは考えにくい。むしろ、ホワイトカラーの仕事にAIが導入されて仕事のスピードが増すと、現場もそれに対応していかななくてはけません。結果として現場の負担が増え、さらなる人手不足が進むと考えられます。ホワイトカラーの余剰と、現場労働を担うエッセンシャルワーカーの不足というミスマッチを解消していくことが課題となります」(山田氏)

エッセンシャルワーカーが「普通に働けば楽になる」社会へ

ミスマッチの解消は容易ではないが、古屋がまず挙げるのは、エッセンシャルワーカーの収入改善だ。「エッセンシャル領域の仕事が破綻し社会の機能が止まるのを防ぐために最優先で取り組むべきは、エッセンシャルワーカーの時間あたりの収入を改善すること。普通に働けば楽になる社会をいかにつくるかが重要です」(古屋)

そのためにはまず、エッセンシャルワーカーの生産性向上が必要になる。テクノロジーの活用による機械化・自動化だけでなく、発想の転換も重要だ。こだわりや思い込みを捨て、手間のかかる

高齢化の進展により
奇妙な人手不足が
起きています
(古屋)

業務を見直すだけでも多くの無駄を省くことができる。駒澤大学の井上智洋氏はこう指摘する。

「人間は余った時間で新たな『ブルシット・ジョブ（どうでもいい仕事）』を生み出してしまいう傾向があります。特に日本人はその傾向が強い。家事労働一つとってもそうです。たとえば海外からも注目される『キャラ弁』は見栄えも素晴らしく、感心する半面、そこまでやる必要があるのかとも思っています。緻密さや手先の器用さは日本人のよさではあるのですが、世界的に見ても日本人は睡眠時間が短いといわれています。忙しい毎日、必要以

上に弁当づくりに手をかけるよりは、頑張りすぎないで、自分のための余剰時間をつくり出していくことを目指すべきでしょう」（井上氏）

「普通に働けば楽になる」社会を実現するには、再分配の見直しも不可欠である。財政制約のなか、再分配の優先順位をどう変えるか、社会全体での議論が求められる。

構造的な労働力不足に手を打たなければ、当然のように享受してきた日常生活すら維持できなくなるかもしれない。現実を直視し、どのように未来を変えるのか、真剣に取り組んでいく必要がある。

予測 | 2

AIと自動化の可能性と課題は

汎用的なAI・ロボットの登場は目前に迫る
多くの人の仕事が失われる恐れも



深刻な労働力不足への対策として、真っ先に考えるべきはテクノロジーの活用だろう。しかし歴史を振り返っても、大きな技術革新は労働のあり方を根本から変えてしまう。近年、急速に普及している生成AIも、さらなる進化に伴い、技術的失業をもたらすともいわれている。

井上氏は、人間のようにさまざまなタスクを自律的に実行できる「汎用AI」の実現は間近に迫っていると指摘する。

「現在の生成AIが汎用AIの原型のようなものと

考えられ、一説には2027年頃には本格的な汎用AIが登場するといわれています。それが急速に進化して『人工超知能』と呼ばれるようなものに発展していくという説が、特にアメリカで有力視されています。そうなればホワイトカラーの仕事のかなりの部分を、AIが担うようになるでしょう」（井上氏）

既にIT業界では、エンジニアの育成に影響が出始めている。ここ1年ほどで、AIコーディングエージェントと呼ばれるプログラミングを実行するソフトウェアが爆発的に進化し、ユーザーの指示通りにコードを生成できるようになった。現状ではまだ人間がプロトタイプをつくる必要があるが、多くの部分で自律的にタスクを実行できるようになっている。

「ある企業では、エンジニアの新人研修において、前半では従来通りプログラミングの基礎を教え込み、後半では徹底的にコーディングエージェント（プログラムをつくるAI）を使いこなすよう指導しています。自分でコーディングするよりもAIを多く活用するほうを、高く評価しているそうです。

エンジニアの世界では、実は中途採用が減っ

ているそうです。経験豊富なエンジニアは、生成AIを使わずに自分でコーディングしがちなのですが、遠くない将来、それでは太刀打ちできなくなると考えているからです。熟練のエンジニアがAIを使いこなす新人に負けてしまうようになれば、企業は新卒を採用してAIネイティブのエンジニアを育て、AIになじめないベテランは職を失うことになるかもしれません」(井上氏)

現場労働を担う汎用ロボットは2030年頃に登場

一方、建設現場や工場労働、介護サービスなど、より人手に頼っている現場の仕事では、汎用AIよりも汎用ロボットの登場が期待されている。先行するAIに対して、ロボットの進化にはもう少し時間がかかると井上氏は言う。

農業では、自動運転トラクターやドローンによる自動農薬散布、ロボット除草機など特化型のロボットが既に登場しているが、まだ汎用性は低く、価格も高価なものが多い。技術的には、テスラの人型ロボット「オプティマス」など、汎用ロボットの原型になりそうなものは生まれてきている。井上氏は、「2030年頃には汎用ロボットと呼べるものが登場して、2030年代前半には人とロボットのコストが逆転していき、現場の仕事に汎用ロボットが漸次導入されていく」と予想する。

ただし技術的に可能になっても、実際に広く普及するまでには、さらに10年から20年かかると見られている。ネックとなるのは専門家の不在だ。現場からは、「相談できる人がいない」という声がよく聞かれる。

建設現場では、大手ゼネコンが主導して自動化や機械化が進められているが、特に地方で農業を営む個人事業主などは、何から手を付けていいのかわからず、専門家によるサポートを求める声が少なくない。汎用ロボットの普及には、技術的な知識を持ち、業務の自動化・機械化を進めていけるプロフェッショナルが、各産業の現場に入って具体的なアドバイスをしていくことも必要だろう。

労働力不足の解消にAIやロボットの活用は欠かせないが、それが普及した未来には新たな課題も生じる。多くの人が仕事を失い、賃金の低い仕事に移らざるを得なくなり、収入が不安定になることが予想される。井上氏は格差や貧困の解消の

ために、社会保障制度を見直し、生活に必要な最低限のお金をすべての人に給付する「ユニバーサルベーシックインカム」の導入を提言している。

権利保護やAI依存など新たなリスクも生まれる

大阪大学の朱喜哲氏は、「公共の担い手が、国家から企業に変わりつつある」ことに注意を喚起する。現代では個人の日常の行動がデータ化され、個人情報を含む膨大なデータをプラットフォームが握っている。国家よりもはるかに大きな規模で、はるかに頻繁に一人ひとりの生活者のデータを取得している民間の企業が、市民のプライバシーを保護し、権利を守る主体になりつつある。このような時代に、市民の権利をいかに守っていくのかは新たな課題となりつつある。

また、AIの能力が高まるほど、人間がAIに依存するリスクも無視できない。

「学生に聞くと、当たり前のようにChatGPTに相談をしています。親や親友よりも、AIのほうが安心して話せると感じるようです。看護や介護の現場でも、新しいケアの担い手としてAIが活用できると期待されています。しかし、家族にも言えないような話を民間企業に明け渡してしまっただけなのか、という問題があります。さらにいえば、AIへの過度な依存は、逆に人間の孤立を深めてしまうかもしれません。他人に頼る能力を奪い、複数の依存先をつくって自律する道を奪うことにもなりかねない。そうしたリスクにも目を向ける必要があるでしょう」(朱氏)

汎用AIが登場すると
ホワイトカラーの
仕事の多くを担う



予測 | 3

格差と分断問題はどうなる

男女間・地域間の格差は拡大 女性が活躍できる地方づくりを

都市と地方、正規と非正規、男性と女性、そして最近では日本人と外国人など、日本社会に格差と分断が広がっている。元首相補佐官（賃金・雇用担当）の矢田稚子氏は、「残念ながら雇用における格差はこの10年で拡大してきた」と指摘する。特に地方から都市部への女性の流出が加速している。「都市のなかでも、やはり東京に一極集中しています。地域によっては依然として性別役割分業の意識が根強く残り、女性が活躍できる職場が少ないのです。一方、女性活躍推進法の施行から10年が経ち、都市部では大企業を中心にさまざまな取り組みが進んでいます。企業の管理職や取締役、あるいは医師や弁護士などの専門職として活躍する女性も増えてきました。大学進学などで首都圏に出てきて、ロールモデルとなるような素晴らしいキャリアを築いている女性の姿を見て、地元に戻らない選択をする女性は多いはずです」（矢田氏）

女性が流出した地方では、未婚の男性が増え、少子化が進む。優秀な若者も活躍の場を求めて都市に移り、ますます地方の人口減少が加速するという悪循環に陥ってしまう。

「まず取り組むべきは、男女間、そして地域間の賃金格差の解消です。首相補佐官時代、『若者や女性に選ばれる地方』を掲げてプロジェクトを立ち上げましたが、公募に手を挙げた自治体はわずか68でした。いまだに危機感の薄い自治体は多く、このままでは格差がさらに拡大していくことが懸念されます」（矢田氏）

非正規の処遇を見直し 同一労働同一賃金の実現へ

男女間賃金格差の背景には、女性における非正規雇用の割合の高さがある。業種によってはパートやアルバイトが主戦力として活躍しているが、



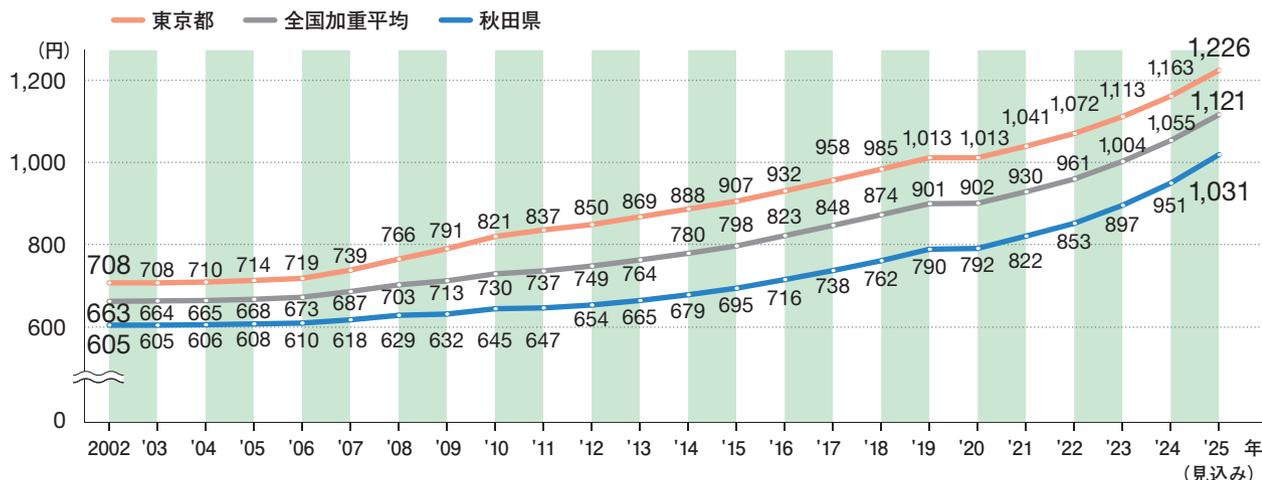
賃金は低水準に抑えられていることも少なくない。しかし人手不足が深刻化するなかで、企業の意識も変わりつつあり、非正規女性の登用を積極的に進める動きが広がっている。実績に応じた昇格・昇給の仕組みや、正社員転換制度の整備も進みつつある。フルタイムで働かなくても正社員として処遇される短時間正社員制度を導入する企業も出てきており、「短時間勤務＝非正規」という固定観念を払拭することも重要だ。

公務員の非正規職員にあたる会計年度任用職員についても、常勤化などの処遇改善を進める動きもある。高学歴でスキルも備えた女性が、子育てを終えて地方で働こうと思うと、公務員を希望するケースが多いという。しかし、会計年度任用職員では年度ごとの契約となるため、賃金が低く、雇用も不安定になりがちだった。同一労働同一賃金の実現に向けても、非正規の処遇改善や法制度の整備は欠かせない。

最低賃金も継続的に引き上げられており、政府は、目標を前倒して2020年代中に全国平均で時給1500円へ引き上げる方針を掲げている。2024年の最低賃金は東京都が1163円、秋田県が951円と200円以上の差があるが、矢田氏は「全国一律は難しくとも、地域格差は埋まっていくはずだ」と語る。

「個別の事情があるのもわかりますが、時給1500

最低賃金額の推移



注1：最低賃金が全都道府県のなかで最も高い東京都、2024年度まで最も低かった秋田県を比較した。

注2：2025年は、引き上げ額のランク別目安を前年に足した見込み額。

出所：厚生労働省「平成14年度から令和6年度までの地域別最低賃金改定状況」、厚生労働省「令和7年度地域別最低賃金改定の目安について」(2025年8月4日)

円でも所定労働時間をかければ年収300万円程度。人々の最低限の生活を守るには、1500円は社会として必ず達成しなければいけない数字だといえます。人材獲得競争が厳しくなるなかで、これを達成できない企業は淘汰される時代になっていくでしょう」(矢田氏)

働き方の多様化もこれを後押ししている。職種によってはリモートワークも可能になった。首都圏の企業に勤めながら、生活環境がよい地方に住むという選択肢も出てきている。

「稼げるスキル」を身につければ キャリアの幅も広がる

矢田氏は「デジタルがカギになる」と強調する。地方の中小企業は、デジタルリテラシーを持つ人

材に乏しく、DXが遅れがちだ。どこに何のツールを入れれば自社のどの業務を効率化できるのか、目利きができる人がいるだけでも、経営効率は高まる。育児や介護のためフルタイムで働けない、在宅勤務したいという女性も、稼げるスキルを身につけることで、正社員雇用の道が開けてくる。自治体によるデジタル研修の提供など、地方の人材育成を政策として進めることも有効な打ち手の1つだ。

「男女賃金格差は、日本の女性が稼げていないという現実を示しています。これまでは長年、女性は年収の壁を越えずに働くのが得だとされてきました。しかし、これだけ労働力不足が進むなかでは、能力のある女性にもっと稼いでもらい、社会に還元してもらおうほうがよいのではないのでしょうか。その意味でも社会保障制度の見直しは不可欠です」(矢田氏)

労働市場と社会保障について、山田氏はスウェーデンのモデルが参考になるという。スウェーデンでは、合理的な整理解雇を認める一方で、労使が協調してリスキリングを行い、新しい産業への労働移動を円滑にしているという。

「労働組合の考え方も日本とは異なり、スウェーデンでは、職を守るのではなく、働く人のキャリアを守るという発想が根底にあります。日本では解雇規制の是非論に陥りがちですが、重要なのは、個人のキャリア形成や賃金上昇につながる『よい労働移動』を促すこと。こうした仕組みを社会インフラとしてどうつくっていくか、本質的な議論を深めてほしいと思います」(山田氏)

まず男女間、地域間の賃金格差解消に取り組みむべき



予測 | 4

リスクリングと労働移動の可能性と課題

最新技術と「現場力」を統合する
アドバンスト・エッセンシャルワーカーを育成



のか端からはわかりにくい。だから何となく『すごそう』だと思われがちです。一方、現場の仕事は、農業でも介護でも点検でも、仕事の様子が見えるためわかつつもりになってしまう。その勘違いが、賃金差の根底にあるのでは。ところが実際にそれらの仕事を体験すると、技術も専門知識も必要ですし、非常に頭を使う難しい仕事であることがわかります」(古屋)

エッセンシャル領域での 高度人材を育成

山田氏は、この複雑な仕事を高度に遂行する「現場の力」こそ日本の強みだと指摘する。

「海外では考えるのはホワイトカラー、実行するのはブルーカラーという役割分担になっていましたが、日本では現場が自ら考え、改善活動や品質管理に取り組んできました。いわばブルーカラーがホワイトカラー化することによって、日々変化する現場に対応し、高い生産性を実現して世界と戦ってきたのです。エッセンシャルワーカー不足という課題解決を図るにも、現場労働にAIやロボットを導入して自動化・省力化を図りつつ、日本の強みである現場の力を活かす方向で考えていくべきでしょう。私は『アドバンスト・エッセンシャルワーカー』という新しい役割を確立する必要があると考えています」(山田氏)

私たちの社会に、ホワイトカラーの余剰とエッセンシャルワーカーの不足という未来が待ち受けているのだとしたら、いかに現場の仕事に携わる人を増やせるかが重要になる。しかし、賃金水準の高いホワイトカラーからエッセンシャル領域への労働移動を促すことは現実的に可能なのか。

古屋は、ホワイトカラーとエッセンシャルワーカーの賃金差について、次のような見解を示している。

「ホワイトカラーの賃金が高いのは技能習熟が必要だからなどといわれますが、私は単に情報の非対称性の問題だと思っています。つまり、研究者やコンサルタントといった仕事は、どんな仕事な

アドバンスト・エッセンシャルワーカーは、人手不足の現場を裏から支える存在である。たとえば、多くの手作業が残っている介護の現場でも、ロボットやデジタル技術を導入して生産性を大幅に向上させた事例が出てきている。このように介護の現場に入って既存の業務のやり方を改善したり、新しい技術を取り入れて顧客のニーズに応えるサービスを実現したりと、現場に根ざして介護のあり方を再設計していくのがアドバンスト・エッセンシャルワーカーの仕事だ。これは一度で終わるものではなく、環境変化や技術革新を踏まえて、現場は絶えず改善を続ける必要がある。アドバンスト・エッセンシャルワーカーは常に作業が円滑に進むようサポートしていく高度な役割を担い、賃金水準も高い。

「給料は需給だけで決まるわけではなく、その仕事に対する社会的な価値観も反映されます。賃金を上げるには、アドバンスト・エッセンシャルワーカーが『意義のある仕事』『カッコいい仕事』であるという価値観を社会全体で共有することが重要です。そうしたメッセージを積極的に打ち出し、議論に乗せていく社会運動が必要だと思います」(山田氏)

エッセンシャル領域の仕事でも、テーマパークのキャストや「カリスマ清掃員」など、仕事をクリエイティブに捉え、プロフェッショナルとしての誇りを持って取り組んでいる例はいくつもある。働き手が自らの仕事を再定義することで、モチベーションを高め、パフォーマンス向上につなげるジョブ・クラフティングの好例としてもよく知られている。

学びの楽しさを教え 学び続ける仕組みを整備する

井上氏も、主体的に学ぶことの楽しさを広く教えていくべきだという。

「日本人は勉強が嫌いなんです。国際調査でも、学力は世界トップクラスなのに、勉強は嫌いだと答える子どもが多い。学生たちを見ても、勉強を何かの修行としか思っていないのではないかと感じることがあります。勉強して大学に行ってもホワイトカラーの仕事に就いても、これからはAIに仕事を奪われるので、ブルーカラーになりましようと言われたら、もはや勉強もしない、大学にも行かなくていいとなってしまうのではないかと

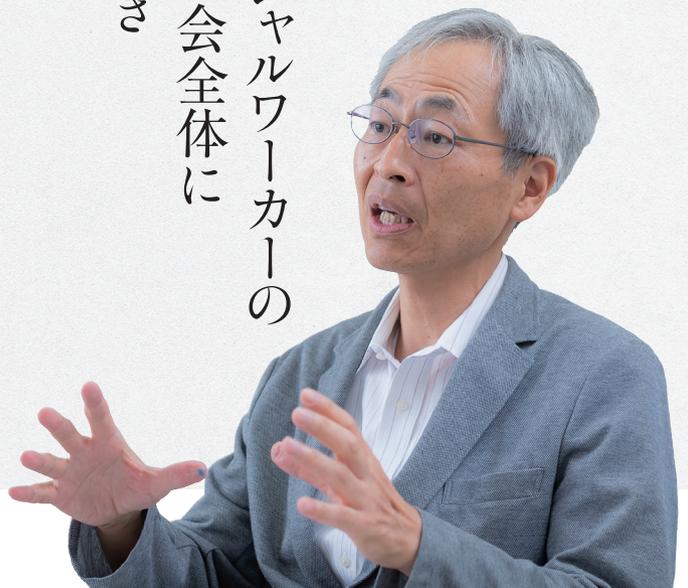
は、近代化の否定にほかなりません。技術革新が世の中を変えていくスピードはますます速くなっており、どんな仕事に就いても、ずっと学び続けていくことが必要です。また、自分の興味・関心に基づく学びは楽しく、人生を豊かにしてくれます。子どもたちには学ぶことの楽しさを教えていかななくては、二重三重の意味でこれからの時代を乗り切れないと思います」(井上氏)

人々の意識を変えると同時に、制度的支援も不可欠だ。ドイツのマイスターのような資格制度を整備し、それぞれの職業の価値を担保するとともに、政府、使用者団体、労働組合が密に連携し、個々のスキルアップや学び直しの仕組みを確立する必要がある。

また、賃金を上げる原資として、山田氏は「ファンドを活用する」というアイデアを挙げている。

「ヨーロッパでは一定の要件を満たす大規模な農家には、不安定な農産物価格に左右されないよう、価格調整ではなく所得補償で直接支払いが行われています。エッセンシャルワークはまさに社会に不可欠なものですから、価格を上げるのが難しい場合には、公的ファンドをつくって賃金に上乗せするのはどうでしょうか。財源は税金以外にも篤志家からの寄付を募ったり、法人税減免などのインセンティブを設けて、大幅に利益を伸ばしている大手企業からの拠出を促したりするのもよいでしょう。方法はいろいろと考えられるはずですよ」(山田氏)

エッセンシャルワーカーの
意義を社会全体に
共有すべき



予測 | 5

人々の働く意味や 職場はどう変わる

意味付けを言葉にして、自分を物語ることが
AI時代に人間が果たすべき役割になる

個人に目を向けたとき、仕事や働く環境の変化は何をもたらすのか。

時代の転換点を迎え、古屋は、「幸せの追求を問い直す必要がある」と投げかける。

「技術が進化してもブルシット・ジョブは増え続け、仕事と生活の両立を迫られ、人々はますます忙しくなっています。世界的に見れば、娯楽を提供する企業が莫大な利益を上げており、あらゆる企業が人々の時間を奪い合っている状況です。これからは、むしろ時間の余裕をつくり、自由に使える可処分時間を増やすことが、幸福感や生活満足度につながるでしょう」(古屋)

汎用AIが普及して多くの仕事を代替するようになれば、人間は労働から解放され、創造的な活動に専念できるといわれてきた。しかし現実はそのようになっていない。人々はブルシット・ジョブに追われている。

一方で大量のデータを学習したAIを使えば、たとえば誰もが簡単に「〇〇風イラスト」を生成できる時代になり、「プロフェッショナル」の定義は曖昧になりつつある。そのなかで人間は何をすべきか、朱氏はこう語る。

「著作権料を払うことなく、学習データとして利用されるということは、クリエイターが努力して培ってきたスキルが、AIによって篡奪されているのと同じことです。アメリカの動きを見ても、この流れは加速していきそうです。一方で、AIが19世紀の絵画をすべて学習しても、印象派やキュビズムなどのまったく新しい潮流を生み出すことはできないだろうといわれます。ゼロから新しいものを生み出す創造性は、やはり人間しか持たないのかもしれませんが。重要なのは、AIをうまく使えるかどうか。これからはAIにどういう指示を出す



か、どういうデータを学習させるかが重要になります。そのときに求められるのが倫理(エシックス)だと思います」(朱氏)

直感的なヒヤリハットが システムエラーを食い止める

倫理というと、日本では「やったほうがよいこと」という努力目標のように理解されがちだが、西洋文化圏では「何をしないか、何をやってはならないか」を定めるものと捉えられている。

たとえば欧米では、顔認証技術の開発を抑制する傾向にある。過去のデータに人種差別的な偏りが含まれ、それが差別を再生産してしまう恐れがあるからだ。

AIは学習するデータ(インプット)と回答(アウトプット)の関係がブラックボックス化していることが指摘されており、運用にあたっては、その過程で何が起きているのかを推測し、問題がないか

吟味する必要がある。AIが出した答えを解釈するのは、人間の役割だ。「何でもできるからやろう」ではなく、「できるが本当にやってよいのか」という葛藤が生じたとき、自らの理念や規範に照らして自ら判断しなければならない。

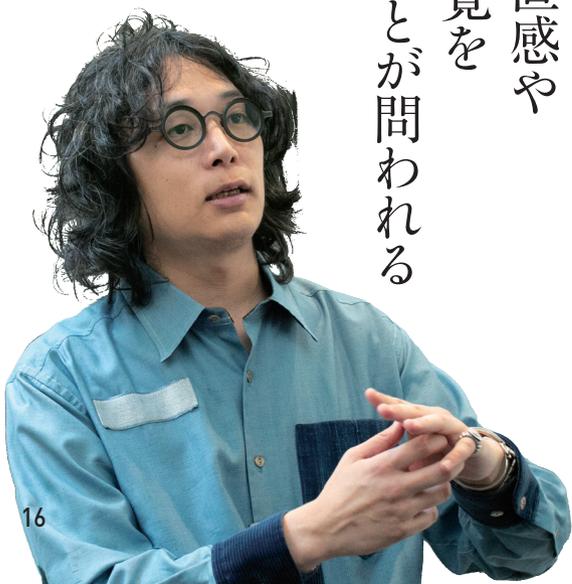
朱氏は「倫理を考えることは難しい話ではない」と言う。誰でも仕事をしていると、「これは少し気持ち悪い」「これを怖いと思う人がいるかもしれない」といった違和感を持つことはあるだろう。多くの人が持つ、ごく当たり前の直感こそが重要ということだ。

システムエラーは一度起きると大きな事故につながりかねず、その前段階で小さな違和感に気づけるかどうかが重要になる。AIの高速な処理のなかに、あえて非効率な人間を置くことで、ヒヤリハットを察知するゲートキーパーになり得るのだ。

生身の人間から生まれる 多様な言葉を守っていく

人間が機械のように振る舞うのではなく、むしろ自分の直感や身体的な感覚をどれだけ表現できるかが問われる時代になると、朱氏は指摘する。直感をどう鍛え、言葉にしていくかが、ビジネス価値を生み出す源泉になり得るという。

人は自分の直感や
身体的な感覚を
表現できることが問われる



コロナ禍では人々の動きが一斉に止まり、一気に親密な「会話」が失われた。

「これからの人間の役割とは、ナラティブ(物語)を紡ぐことではないでしょうか。自分たちが何を目指し、何をしていくのか、そのなかで仕事をどう意味付けるかを言語化し続けることです。私は、そのツールとして哲学の言葉が役に立つと考えています」(朱氏)

哲学者のリチャード・ローティは、会話を重視し、「人類の会話を守ることが哲学の使命だ」と述べている。ローティを研究する朱氏は、ここでいう「会話(conversation)」とは、意味を伝達するためのものではなく、必ずしも言葉を交わさなくても、身体を持つ他者とその場を共有することだと考えている。

SNSで誰とでもつながることができ、AIが悩みの相談に乗ってくれる時代になった一方で、ローティが重視した親密な「会話」は失われつつある。インターネット上の話題が広く共有され、皆が同じようなネットスラングを使うようになり、言葉の多様性が奪われている。

「私たちは言葉なしに考えることはできません。言葉が貧しくなれば、発想も貧しくなってしまうでしょう。インターネットで流行する強く侵略的な言葉から、繊細で弱い在来種の言葉をいかに守っていくか。自分の人生に裏打ちされた言葉をどう紡いでいくか。これは、生身の人間が取り組むべき重要な課題だと考えています」(朱氏)

Section

2

次の10年を動かす 12の提言

次の10年は、労働力不足や格差の拡大に加え、
AIやテクノロジーの急速な進展が仕事のあり方を大きく変える。
ホワイトカラーは余り、エッセンシャルワーカーは不足し、
それぞれの進化が不可欠となる。
地方やジェンダーによる分断は深刻化し、
多様化する働き方に制度が追いつかない。
こうした複雑な課題に向き合うため、
未来を動かすための具体的な12の提言をまとめた。
次の10年を動かすための羅針盤となることを目指したい。

AI時代に余る 「漫然とホワイトカラー」を改革せよ

ホワイトカラーは社会や企業に動く情報を集め、中継し、媒介することで、高い付加価値と生産性を生む仕事を担ってきました。情報化時代にホワイトカラーは増加し、多くの人が目指す「理想像」だったのは世界共通です。日本的な特徴は、何ができるかがはっきりしない「漫然とホワイトカラー」を増やす構造が内在していることです。

日本はジョブ型ではないため、仕事に求められる役割、それを果たすための能力やスキルが曖昧です。さらに長期雇用と年功的な人事制度によって、専門職、小売りや生産現場のブルーカラーも年を重ねると職務がはっきりしない管理職というホワイトカラーへと昇進していき、その数は増えていきます。

しかし、AIがホワイトカラーの業務を急速に代替し始め、今やその構造は限界を迎えています。アメリカではAIを前提に人員構成を再設計し、大胆な削減と再配置が進んでいますが、人がやるべき仕事を見定め、そこに必要な人材を投入しようとしています。一方、日本は「人を減らさない」という慣習に縛られ、本質的な変革に至っていません。販管費率の高さは、その余剰が競争力を削いでいる証左です。

AIを前提に組織をゼロから設計 それを鏡として全組織を変革

まず取り掛かるべきは「漫然とホワイトカラー」を減らし、本当に必要な業務と人数を洗い出すことです。一般に組織改革は既存の組織の人数、業務を前提として効率化を目指す漸進的なアプローチを取りますが、それではAI時代に対応できるトランスフォーメーションは難しい。既存の組織を変革するのではなく、AIを前提にゼロベースで組織を設計し直し、ジョブ単位で仕事を定義し直す。そうして立ち上げた新しい組織を鏡としてほかの組織も変えていくほどの覚悟が求められます。

個人への支援も必要です。1つは、真のリスキリングです。全員に一律でAI教育を施すのではなく、事業の未来を見据えて課題を設定しそれを実現に導く判断力、つまり人やAIを導く「ボス」としての判断力を身につけさせることが急務です。

その過程で自社には必要とされない人材も出てきます。AI時代に生き残れるホワイトカラーは2〜3割ほどでしょう。彼ら彼女らを「飼い殺し」にせず、企業と政策が協力して新たな役割を得られるよう支援する仕組みをつくるべきです。雇用保険の再設計を行い、学び直しのためのパウチャー制度を整え、個人が自由にスキルを獲得する支援をするなど、単なる補助ではなく社会としてセーフティネットを再構築する必要があります。

富山和彦氏

日本共創プラットフォーム代表取締役会長、IGPIグループファウンダー。ポスコンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年産業再生機構設立時に参画しCOOに就任。解散後、2007年経営共創基盤（IGPI）を設立。2020年日本共創プラットフォーム（JPiX）を設立。近著に『ホワイトカラー消滅』（NHK出版新書）などがある。



Case

日本ガイシ

事業転換のため人事制度を変える ジョブ型で未来志向の組織へ

日本ガイシは2025年、基幹職にジョブ型の人事制度を導入した。

2050年に向けて事業構造を大転換するには「過去」の年功や実績を評価する仕組みから、「未来」に必要な職務を社員に果たしてもらうよう、制度を変える必要があったからだ。

同社は2050年に向けて、事業の柱を自動車の内燃機関向け製品から、カーボンニュートラル関連とデジタル関連の製品へ転換するというビジョンを打ち出している。現在は自動車向け製品が売上高の6割を占めるが、電気自動車の普及とともに需要が先細りになると予測したためだ。

「祖業のガイシ(碍子)製造、現在の自動車向け製品に続く『第三の創業』ともいえる大きな事業転換を確実に進めなければいけない。そのためには未来の社会に求められる新しい事業を生み出せるよう、組織と人を変える必要がありました」と、執行役員人材統括部長の野崎正人氏は語る。

同社は社員の高い専門性とチームワーク、そして組織の「ユニフォーミティ(均一性)」を強みとし、質の高い製品を安定供給することで成長してきた。しかしこれからは、社員自ら新しいことを考え出して挑戦し、周囲もこうした挑戦を前向きに受け止め応援することが重要になる。このため2023年に「人的資本経営方針」を策定し、自律的に成長する人材の育成と、多様性を尊重し挑戦を後押しするオープンな職場の実現を目指すとした。

さらに2025年、「変革をリードする存在」である基幹職(管理職)、約1000人の人事評価を日本的な職能等級制度からジョブ型へと変えた。

「職能等級制度は、過去の実績や年功によって評価が決まる色彩が強いですが、2050年のビジョンの実現には、これから必要な職務を規定し社員に担ってもらう仕組みをつくる必要がありました」

ただ当時は最高益を更新するなど経営が好調で、社内に危機感はあまりなかった。前述した「均一性」のような、過去に培った組織の強みが好業績をもたらした面もあり、「なぜ変える必要があるのか」という意見も多かったという。

「会議などで何度も丁寧に『よりよい未来のため

に、現状を変えなければいけない』と説明し、少しずつ納得してもらいました。社内コミュニケーションに時間をかけたこともあり、改革を検討し始めてから実現まで3、4年かかったと思います」

ジョブディスクリプションを公開 社員の成長意欲を高める

ジョブ型を導入すると同時に、専門性を活かすシニアプロフェッショナルと組織運営を担うマネジメントにキャリアを複線化し、多様な人材が能力を発揮できるようにした。さらに全職務のジョブディスクリプションも公表した。

「各ポストに求められるスキルを開示することで、社員が『自分もこのスキルを身につければ希望のポジションに就ける』と考え、スキルアップや学びに向けて行動を起こすことを期待しました」

また、これまで基幹職への昇進は、主に30代後半以降の社員が対象だったが、新制度では必要な能力があると判断されれば、20代後半でもポストへの「挑戦権」を得られる。一方でミドルシニアに向けては、役職定年制を廃止し、役職に「最長6年」という任期を設けた。若手のモチベーションを高めると同時に、ベテラン層も意欲を維持し、新たな職務に挑戦し続けるよう促した形だ。

ジョブ型導入は「会社が変わろうとしている」ことを、社員に強く実感させる「起爆剤」としての役割も果たした。ただ全社員が、組織の変化に納得したわけではない、と野崎氏は考えている。

「新しいことにチャレンジしたいという意欲をもともと持っている人は肯定的に反応していますが、戸惑いを覚えている社員もいるでしょう。これからも丁寧なコミュニケーションが必要です」

制度の運用にも課題は残る。評価者がジョブディスクリプションの作成に不慣れなこともあ

り、「今、そのポストにいる社員の仕事」を基準に職務を規定しがちなことだ。部署の将来像を描き、実現に必要な職務を各ポストに落とし込めるよう、引き続き評価者研修などに取り組むという。

また現時点では社員約5000人のうち、若手を中心とした一般職約4000人には職能等級制度を維持している。一般職にジョブ型を広げるかどうかは未定だが、野崎氏は「自律的に成長する人材の育成という観点では、一般職からも『自分たちもジョブ型の制度に移行してほしい』という声が

上がってほしい。先行導入した基幹職の反応や効果を見ながら、一般職に最適な形を模索し、導入を検討していきたいと思います」と話した。



執行役員人材統括部長
野崎正人氏

提言

2

企業再生のプロ

富山和彦氏

地方の中堅中小企業に ホワイトカラーの移転を促せ

日本には約300万社の中堅中小企業が存在し、そこに働く人々が全体の7割を占めています。特に地方には高い技術力を備える企業や、インバウンド需要の高い観光資源に恵まれた企業も少なくありません。これらの企業が都会で余るホワイトカラーの次の活躍の場になり得ますが、彼ら彼女らには魅力的な職場として認識されておらず、人材の移転は進んでいません。

中堅中小企業には現業系の会社が多く、生産性を上げることは人員削減につながります。効率化をしないことが、地域の雇用の受け皿になるという構造不況の「負の遺産」でした。しかし、強みを磨き、生産性を高め、賃金も上げなければ優秀な人材が働きたいと思える職場になりません。

一方、大企業で働いてきた「漫然とホワイトカラー」が、すぐに地方企業の役に立てるわけでもありません。求められているのは、経理・労務・営業改善などを通じて経営を支援し、生産性を引き上げられる人材です。ところが大企業では多くの人が部下として動く立場にあり、経営判断の経験は乏しい。専門性も限定的で、ニーズのミスマッチが生じています。

それでも希望はあります。経営者直下の事業責任者など重要なポジションに若手人材を派遣し、経営力を身につけさせるベンチャーフォージャパンのような成功事例も出ています。若手人材が地方企業で経営経験を積み成長するだけでなく、地方企業の変革の一翼も担っています。こうしたロールモデルを増やすことで、地方企業への転職が「挑戦」ではなく「選択肢」として受け止められるようになるのです。

大企業では、若手に早期から「ボス」としての経験を積ませるべきです。「ボス」としてのジョブディスクリプションを明示し、それを果たすための教育機会を与えていきます。自社にとって有益だけでなく、地方の企業を牽引できる人材の育成によって、社会全体の生産性を押し上げることに繋がります。地方企業には生産性向上の余地が大きくあり、そこに経営能力を備えたホワイトカラーの知恵を移転すれば、飛躍的な成長が期待できるのですから。

ホワイトカラー人材の「再配置」は単なる雇用対策ではなく、日本経済の再構築の柱。今後の日本に必要な構造改革だと強く確信しています。

Case

ティ・ディ・シー

技術を磨き、組織を変えた
宮城発、世界から信頼される企業へ

アジア進出と撤退を経験したティ・ディ・シー（以下TDC）。
先代社長の赤羽亮哉氏（現代表取締役会長）が新規事業への挑戦を決断し、
今は次女である代表取締役社長の赤羽優子氏が継ぐ。
下請け依存からの脱却、人手不足とは無縁——。
中小企業の「お手本」のような企業へ
なぜ変化できたのか。

代表取締役社長
赤羽優子氏

宮城県宮城郡利府町に本社を構えるTDCは、
金属やセラミックをナノレベルで磨き上げる精密
研磨技術に強みを持つ研磨メーカーだ。社員数
67人という規模ながら、JAXAやハワイの天文
台など世界中の企業や研究機関から注文が舞い込
む。「開けた瞬間、美しくて驚いた」との声が直
接届くことも多い。

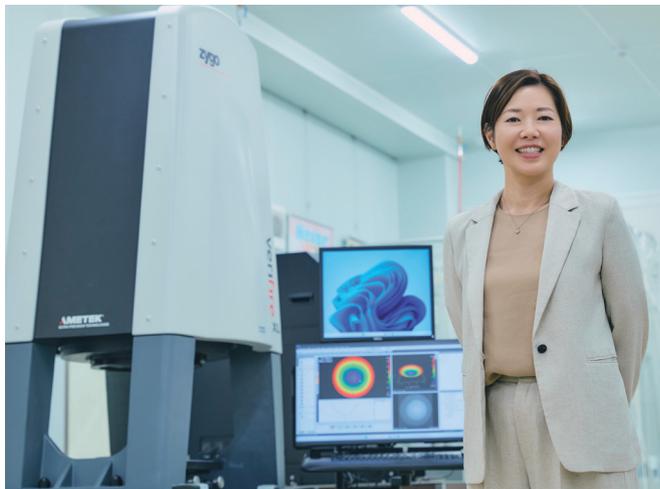
祖業は、赤羽社長の祖父の代に営んでいた鑄造
業だ。高度経済成長期には大手企業の下請けとし
て海外進出もしたが、進出国の事情や人件費の高
騰で撤退を余儀なくされ、先代社長が研磨業への
転換を決断した。

「人を大切にすることで社会に貢献したいと思っ
ていた父は、海外の工場でも社員を家族のように
遇ってきました。撤退時に再び解雇を繰り返した
くないと考え、困難を承知で付加価値の高い研磨
分野に参入したようです」

「みんなを豊かに」という約束を
働き方と組織改革、人材育成で実現

赤羽氏は大学卒業後、広告会社に就職。2000
年にTDCに入社し、2015年に父から社長を引
き継いだ。そのとき社員にこう宣言した。「儲か
る会社にする。利益は必ず社員に還元します。でも
私は完璧ではないから助けてほしい」と。給与
水準の向上、職場環境の改善、未来への設備投資・
研究開発に利益を投じる。その約束に社員は共感
し、力を合わせて今がある。

「できないと言わない」という覚悟で難材や難形
状の研磨を実現し、顧客の難題を解決できる唯一
無二の存在となったことで、人件費やエネルギー



高騰分を含めた価格改定を交渉しても断られたこ
とはなかった。中小企業が「儲かる」ためには、
技術による価格交渉力を持つことが必要だとい
う。

こうした成果を支えたのが、働き方改革と組織
改革、人材育成である。

赤羽氏自身が広告会社時代の長時間労働で体調
を崩した経験から、「残業ゼロ」を目指した。当時、
納期を守るため残業が常態化し、工場は二交代制
で深夜も稼働していた。

「これでは売り上げが増えても利益は出ません。
私も夜は家でご飯を食べたかったし、みんなにも
家族と過ごしたり、やりたいことに時間を使っ
てほしいと思いました」

定時退社を徹底すると社員は昼間の時間を真剣
に使い、夕方になると誰もが道具を片づけ、工場
から一斉に人が帰っていく。結果的に工程の合理
化が達成され生産性は倍増した。

組織の「壁」も取り払った。製造現場では部署ご
とに繁閑の差が出るが、以前は互いにサポートす
る気がなかった。「1つの会社なのだから、どこか
が忙しければ全員で助けるのが自然」と赤羽氏が
声をかけると、部署をまたいでお互いに技術や技

能の共有が進み、やがて「自分の部署」に固執する空気が消え、「多能工化」も進むという果実も得た。

人を育てるための投資として、精密測定器を拡充している。「以前は精密加工の進捗管理を職人さんの勘と経験に頼っていました。けれど、それだと若手は自分がどれだけできていなくて、どこを直せばいいかわからず技能の習熟に時間がかかってしまう。測定器の導入によってそれが改善され、3カ月程度で一人前の仕事ができるようになりました」

また、製造業に根付いていた「技術は個人の財産」という考えを払拭し、属人性をなくして技術を継承することにも努めた。赤羽氏は評価制度を改め、「自分だけができること」ではなく「人に教えて広げること」を高く評価した。やがてベテランが若手に技を伝え、若手が改善を提案するという双方向の学びが生まれ、技術は循環し始めた。

「会社はファミリー」 信頼や絆が会社の力に

赤羽氏が父から受け継いだのは、研磨事業だけでなく「会社はファミリー」という思想だ。

育児や介護、病気など事情は人それぞれ。TDCでは有給休暇を1時間単位で取得でき、男性も育児や介護を担う。65歳を超えても希望すれば働き続けることができ、最高齢は80歳。

「80歳の社員の雇用継続は合理的には見えないかもしれませんが、うちの強みは先輩後輩が教える社風。シニア社員から若手は多くのことを吸収しています。合理性だけでは得られない信頼や絆が会社の力になります」

こうした改革が続けた結果、中小企業の多くが苦しむ採用に「困っていない」と言い切る。

「働き続けたいという職場をつくれれば、採用コストゼロでも人は来ます。その分社員に1万円でも多く給料を払いたい。うちの給与は大企業並みで、やりがいのある仕事があり、それに取り組む過程で日々成長を実感する。みんなモチベーション高く働いてくれます」

ある日、入社5年目の社員が満面の笑みで仕事をしていて、赤羽氏が理由を尋ねると、入社動機となった「はやぶさ2」の後継プロジェクトに携われるのが嬉しくて仕方がないという。TDCには、そんな人材が集まっている。

提言

3

企業再生のプロ

富山和彦氏

エッセンシャル領域の教育の再設計を

日本の高等教育は企業の人材ニーズと連動し、「漫然とホワイトカラー」を育ててきました。しかし、生成AIの登場により、就職もキャリア継続も難しくなる時代が来ています。今後、より求められるのは2つの大学のモデルです。

1つは、世界で学術競争を担う少数のグローバル大学。もう1つは高等専門学校に類する、多数を占めるべき職業教育大学です。職業教育といっても、文理問わず知識や特定の技術に偏重した教育であってはなりません。

たとえばこれまでプログラミングスキルは非常に高く評価されてきましたが、生成AIの登場によって自然言語で指示を出せばAIがコーディン

グをしてくれるようになりました。今後、人に必要なのは、適切な課題を発見し、適切な解を得られるように適切なプロンプトを出して、AIが出した選択肢のなかから適切な意思決定を行える力です。その意味で教養教育との融合は不可欠です。

「大学では教養教育を重視すべきだ」と反駁されることがありますが、職業教育と教養教育は決して矛盾しません。医学部で生命倫理を深く学ぶことが良医を育てるように、専門性と教養は相互に補完し合うものだからです。人間を理解し、社会と向き合う力がなければ、専門性は空回りします。

高校教育の見直しも急務です。普通科偏重の結果、工業高校や商業高校が軽視され、地域の現場

で活躍できる人材が育ちにくくなっています。早い段階でジョブ志向に目覚めた人に対し、質の高い教育を受けられる制度へ転換するなど、職業教育の価値を再定義する必要があるでしょう。

突き詰めれば課題は、「日本の中間層をどう再生するか」です。デジタル社会では製造業時代のような雇用の包摂性が失われ、分断が生まれて格

差が拡大します。保護貿易で中間層復活を図るアメリカのやり方は、私は日本には適さないと考えます。むしろ地方の技術や観光資源を活かし、そこで働くアドバンスト・エッセンシャルワーカーを国全体で育て、ホワイトカラーのデスクワークだけに偏らない、「現場で働く人生は豊かで幸せだ」と思える職業観を形成すべきだと思います。

Case

熊本県立八代工業高校

地域の産業界とのネットワークで
最先端・高度な職業教育を目指す

文部科学省「マイスター・ハイスクール事業」に2021年度から指定された熊本県立八代工業高校は、産業界とともにキャリア教育を推し進めてきた。質の高い実務教育は、エッセンシャルワーカーの高度化、地域人材の育成が急務な日本にあって「お手本」となりそうだ。

「マイスター・ハイスクール事業」は文部科学省が2021年、地域経済に必要な人材の育成を目的に始めた事業で、産業界と教育現場が連携して最先端のデジタル技術を中心としたキャリア教育を行う。八代工業高校教頭の池田亨氏は「事業を通じて学校側は企業のニーズを、企業側は高卒人材のリアルな姿を把握できます。そうやってお互いを理解したうえで、地域の発展に必要な人材をともに育てようとしています」と狙いを説明する。

取り組みの柱は、企業の社員が「産業実務家教員」として、実社会のテーマやノウハウを取り入れたリアルな授業を展開することだ。開始当初から事業に関わってきた情報技術科主任の山下辰徳氏は、「企業の専門家に、その技術が社会でどのように役立っているのかを話してもらうことで、生徒たちは学びと仕事のつながりをイメージしやすくなります」と話す。

情報技術科、機械科、工業化学科、電気科、インテリア科の5学科すべてに産業実務家教員の授業を導入し、2021年度の授業時間数は計300時間にのぼった。たとえば、インテリア科は新しいアプリケーション「BIM」を使った設計を、機械科



産業実務家教員によるITを取り入れた授業や企業実習など多様な教育により、地域の次世代を担う人材の育成に向き合う。

は産業ロボットのプログラミングを学ぶなどして「情報技術科に限らず全生徒に、DX社会に対応する人材になってもらおうとしています」（池田氏）。

2年生を対象に年2回、企業実習も行っている。「実習からなるべく多くの学びを得られるよう十分に事前準備を行い、事後は参加者全員による成果発表の場を設けて、受け入れ企業の関係者にリアルやオンラインで見学してもらっています」（山下氏）

このほか企業視察や企業関係者による出前授業、講演会なども頻繁に開催している。

この事業では、職業的なスキル教育と同時に、生徒に挑戦の楽しさを知ってもらうことや社会課題に目を向けてもらうこと、さらに地元企業への理解を深めてもらうことなども目指している。

熊本県が2020年に実施したアンケート調査で、県内企業に人材に求める力を聞いたところ、「段取り力」や「主体性」などが挙げられたという。「学校側と実務家教員は企業ニーズも踏まえて『生徒にどんな能力を得てほしいのか』『その能力

が社会でなぜ必要なのか』といった対話を重ね、授業を組み立てています」(池田氏)

授業を受けた生徒からも「RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の実習が人手不足や働き方改革など、社会課題の解決についても考えるきっかけになった」「コンピューターに頼りすぎず、正しい情報を見抜き判断できる人間力を身につけたい」といった感想が寄せられるなど、狙った効果が得られつつある。

企業実習の希望者急増 「もっと学びたい」と大学進学も

山下氏も、生徒たちの学びへの意欲や主体性が高まったと感じている。プレゼンテーションの機会が多くあることで、考えを言語化する力も身についた。以前は希望者の少なかった企業実習も、現在は希望者が受け入れ企業の数を上回り、教員が実習先探しに追われるほどだという。同校の卒業生は概ね8割が就職するが、「『もっと学びたい』と大学進学を希望する生徒も出てきました」(山下氏)。

さらに事業開始前は40%程度だった県内就職率が、2024年度には60%に上昇した。就職後、

実務家教員として戻ってきた卒業生もいる。

「県内にも優良な企業が多いものの、保護者にも生徒本人にもほとんど知られていませんでした。事業を通じて地元企業を知るようになったことが、就職につながったと思います」(池田氏)

教員も、教科書の知識と現場で使われている技術とのギャップを痛感して、夏休み中に企業実習に行くなど学びへの意欲が高まった。同校の取り組みを知った企業が初めて高卒者の採用を始めたり、事業への参加を申し出たりと、産業界の注目も集まる。入学希望者は年々増え、生徒数も2024年度より約40人増加した。

2026年度以降は事業主体が文部科学省から地域に移行し、予算などの面で制約が生じる可能性もある。しかし今後も賛同企業とともに、事業を継続する予定だという。

池田氏は、工業高校の役割を「学びを社会につなげること」だと語った。

「社会の多様化や急速な変化に、学校だけで対応するのは難しい。産業界や地域とネットワークを組んで足りない部分を補完してもらいながら、社会で活用できる生きた教育を生徒に提供したいと考えています」

提言

4

医療・介護現場改革実践者

梅村将成氏 伊藤綾氏

医療・介護職の働き方と意識の「アップデート」を

一般社団法人「地域医療未来創造ネットワーク(NRHA/ナーハ)」は、医療・介護の現場で業務効率化やDXを支援し、人手不足に対抗しようとしている。理事長の梅村将成氏は、業務改革に加えて医師・看護師らが、意識を「アップデート」する必要があると指摘した。

ナーハは2024年に設立され、全国350以上の医療機関や介護施設が会員に名を連ねる。活動のなかで特徴的なのは、会員同士のつながりづくり

をサポートすることで、組織の垣根を越えて人材をシェアする体制を整えようとしていることだ。たとえば訪問診療を行うには、夜間も「オンコール」(利用者からの電話)に対応するため、医師や看護師らを確保する必要がある。ナーハが訪問診療を始めようとしている病院を、夜間診療の体制が整った事業者につなぎ、病院はこの事業者に夜間診療を委託した。夜間オンコールの集約化により、病院は昼間の診療に人材を集中できるように

なった。

梅村氏は「不得手な領域を得意な法人に任せ、人材やリソースをシェアすることで、医療の質を落とさず人手も確保できます」と説明した。

ナーハの会員である複数の医療法人が、訪問診療や治療などそれぞれの得意分野を担うことで、老人保健施設を中重度の要介護者や医療の必要な人を受け入れる住宅型有料老人ホームに衣替えした事例もある。この施設ではカルテの音声入力や、カメラやセンサーを使った見守りシステムなどDXも進め、入力作業や夜間巡視など職員の負担も減ったという。ただ医療・介護施設のDXには課題も多いと、梅村氏は指摘する。

「建物が古く鉄筋でWi-Fiが届かない、段差が多くロボットや自動配薬システムを導入できないといったこともよくあります。診療・介護報酬は上限がある一方、資材価格は高騰して改修費用が膨らみ、施設に投資しにくいのです」（梅村氏）

ナーハ理事の伊藤綾氏は、人材確保にはDXやワークシェアに加え、子育て中の職員やシニアら多様な人材が働ける環境整備も不可欠だと強調した。たとえば看護師は出産後、子育てのために夜間対応が難しくなり、退職するケースが少なくない。「本人のキャリアへの影響はもちろん、事業の観点では1人が離職するとほかの人の業務負担が増して離職の連鎖が起き、採用コストがかさんで収益性も低下する、という悪循環になってしまいます」（伊藤氏）

伊藤氏の運営する訪問看護事業「ソフィアメディ」は「オンコールなし土日勤務あり」「オンコールあり土日勤務なし」など、働き方を細かく選べる「ここいろ社員」制度や、1時間単位で有休を取得できる仕組みなどを導入した。優れた取り組みをしている事業所や個人を表彰する制度を設け、職員のモチベーションも高めている。

「毎月のサーベイや面談、職員への声かけなどを通じて地道にニーズを拾い上げ、実現してきました。制度をきめ細かくするほど運営は複雑になりますが、離職を防ぐために乗り越えなければならぬ壁だと考えています」（伊藤氏）

改まらない長時間労働 「理想像」から脱却を

梅村氏は現場を変える際の課題として、医療・介護従事者の意識改革を挙げる。梅村氏も外科医

で、現場勤務時代は子育てを妻任せにし、病院に泊まり込む日も多かった。

「当時は、休日も家族を顧みず手術することが美談とされる文化がありましたが、若手にこうした考えは通用しません。しかし働き方を変えたいと思っても、医師自身には経営や業務改革の経験がなく、職場を変える知見がないのです」（梅村氏）

2024年に時間外・休日労働時間の上限規制が適用されて以降も、医療現場の一部では業務改革ではなく、学会準備や論文作成を「自己研鑽」として労働時間から外す、規制対象外の院長らが週3回当直する、といった小手先の対応でしのいでいるという話も聞かれるという。

長時間労働は、若手・女性の医師のなり手不足や離職も招いているが、医療現場の「働き方改革」の動きは鈍いのが現状だ。梅村氏は「最大の理由は、医師自身が『医療者は24時間365日患者にコミットできる状態であるべきだ』という『医師像』から脱却できないことだ」と指摘した。

「思い描く医師像に固執するあまり、外部の声に耳を傾けようとしない人もいます。しかし働き方を変えても医師としての理想を目指すことはできるのだ、と意識を一段階引き上げて、他業界のいいところを取り入れる柔軟性が重要です」（梅村氏）

梅村氏が、かつて院長を務めた病院で時短勤務を積極的に導入したところ、若手医師8名中6名を女性が占めるようになったという。ナーハに参加する医師たちが、こうした現場の成功事例を学会などで提言することで、「医療者が、現場の課題と解決策を自ら見つける空気をつくるのが大事だと考えています」と、梅村氏は語った。

梅村将成氏

地域医療未来創造ネットワーク（NRHA/ナーハ）理事長。自治医科大学卒業後、外科医として市中病院に勤務。救急医療から在宅診療まで、地域医療の最前線で多様な臨床経験を積む。医療法人桂名会大須病院では病院長としてリーダーシップを発揮。2025年より医療法人社団西日本平郁会 吉田クリニック院長に就任。



伊藤綾氏

NRHA 理事。出版社勤務、専業主婦を経て、2000年リクルート入社。リクルートホールディングスでダイバーシティ推進部部長、ソーシャルエンタープライズ推進室（現トランスフォーメーション部推進室）室長などを務める。2019年ソフィアメディに入社し、2022年より代表取締役社長。



自律的キャリア形成のために 人事機能の「分権化」を

これまで日本企業では、新卒採用や配置転換などを人事が一括して行う中央集権的な人事システムが一般的でした。しかし外部環境が急速に変化するなか、集権的な人事を続ける経済的合理性は低下しており、今後は、各事業部に人事機能を移管したうえで、本人の希望を尊重する「人事の分権化」が必要です。これによって、事業部のニーズに応じた柔軟で効率的な人材投資を実現できるだけでなく、より自律的なキャリア形成が可能になります。具体的には、以下の施策が挙げられます。

① 職の標準化

標準化によって、社内労働市場のマッチング効率性が増し、市場価値も可視化され、従業員は自律的なキャリア形成がしやすくなります。

② タレントマネジメントシステムの導入

日本企業の導入率は2〜3割で、8割程度が導入済みと見られるアメリカ企業と比べ、大きく遅れています。

③ キャリアコンサルティングの提供

専門職の配置に限らず、管理職は、部下のキャリアをとともにプランニングする力が求められます。

④ 社内公募制度の整備

2000年代に多くの企業で導入されましたが、実際に機能している事例はわずかです。運用にあたっては、公募で他部署に移った人の空きポジションを補充する仕組みが不可欠です。

⑤ リスキリングの支援

「労働者のスキルに関する日米調査」(2025年 Indeed Japan)では、社外学習・自己啓発を「何もやっていない」人の割合は、アメリカの9.5%に対して、日本は50.6%と突出しています。また「スキル取得のための学習や習得の機会を提供している」企業は、アメリカ48%に対して、日本は18%です。アメリカでは、AIの台頭によって、自分たちの仕事が大きく変わるという危機感が強

く、これがリスキリングに対する意識や取り組みの差につながっているのではないのでしょうか。

人事部への配属は、これまでジェネラリスト養成のローテーションの一環として人事未経験の中堅社員の一定期間の配属が比較的多かった。しかし今後は、人事のプロフェッショナル化が急務です。具体的には、人材育成や人事企画立案における体系的な知識と経験、さらに従業員データ管理リテラシーの習得が求められます。事業部経験を持つ人材が専門知識を習得したうえで、HRBPとして配属されるキャリアパスも考えられます。

全社戦略と連動した人事戦略の策定や経営人材の育成など、集権的な機能としての人事部は残るでしょう。ただ今後は、事業部の希望をヒアリングしたうえで採用・配属をサポートするコーディネーターとしての役割が強くなっていくはずで、全社のDEI施策推進、社内公募制や育休で欠員の生じた部門のサポートなど、人事部門には、現場の自律性を活かしながら、全社最適を目指して調整する力が求められます。

人事の分権化が進む一方、事業再編など経営資源の配分の面では集権化が一段と進むでしょう。CXO制度の導入など、機能別・部門横断的に掌管する集権的な仕組みを組み合わせることで、より正確な情報に基づく、人材配置を含む最適な経営資源の投入が可能になります。

大湾秀雄氏

早稲田大学政治経済学術院教授。専門は人事経済学、組織経済学、労働経済学。経済産業研究所フェロウ兼任。東京大学エコミックコンサルティング株式会社アドバイザーも務める。主な著書に『日本の人事を科学する』『男女賃金格差の経済学』(いずれも日本経済新聞出版)。



「長時間働ける」より 「さまざまな人が働ける」社会へ

経済界や一部の政党が近年、人手不足の解消には労働時間規制を緩和し、「希望する人が長時間働ける社会」に、と主張しています。しかし、2025年の労働力人口は過去最多を更新しており、人手不足は教員や運送業、建設業、官僚など特定の業界に偏在しています。こうした業界の共通点は、長時間労働を前提とした働き方から脱却できず、人材から選ばれなくなっていることです。

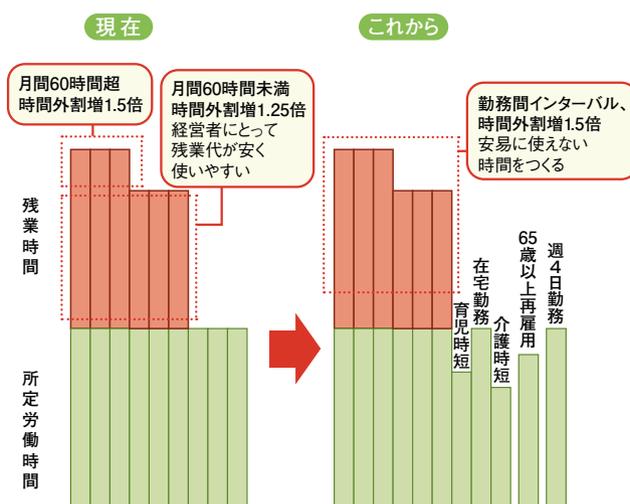
「働き方改革で残業ができなくなり、手取りが減った」という主張も聞かれます。手取りが増えない本当の理由は、労働時間規制のせいではなく賃上げが進まないためです。若者の多くは、「収入を増やすには残業するしかない」と思い込まされていますが、本来は賃上げと働きやすい環境整備を通じて、長時間労働をしなくても必要なお金を稼げる社会にすることが求められているのです。

日本の労働法制が、長時間労働にインセンティブを付与している面もあります。新たな仕事が発生したとき、人材を新規雇用した場合のコストと、既存の従業員に残業してもらった場合のコストの均衡点(均衡割増賃金率)は世界的に基本給の1.5倍前後で、欧米諸国では均衡点と同程度かそれ以上の割増しが増しが義務付けられています。しかし、日本の時間外労働の割増賃金率は1.25倍と均衡点に届いていません。

さらにヨーロッパ諸国は休息時間を確保するため、退勤から翌日の出勤まで最低でも11時間空ける「勤務間インターバル」を企業に義務付けています。勤務間インターバルは、1つの業務に1人の従業員が張り付く働き方から脱却し、ワークシェアを進めるうえでも有効ですが、日本では罰則のない「努力義務」にとどまっています。

新たな人を採用するよりも残業させたほうが「お得」な制度が続けば、日本経済はいずれ衰退します。労働者1人の労働力を10として、夫婦が

多様な労働力参加を促進する 制度導入前後の変化



残業時間の上限を緩和してもそれが可能な人材は一握りにすぎず、人手不足解消には効力がない。勤務間インターバルの義務化や時間外手当割増額を増やすことで一部の労働者への仕事の集中を抑制し、時間外勤務やフルタイム勤務ができない人に働く場を提供していく。

出所：ワーク・ライフバランス資料より編集部作成

共働きで7ずつ働けば世帯の労働力は計14になります。しかし夫が10働き、妻がすべての家事育児を担うため離職したら、世帯の労働力は計10になる。妻がワンオペ育児に苦勞し2人目の子どもを持つことを諦めれば、将来の労働力も1人分減る計算です。

こうした事態を避けるためにも、政府は早急に割増賃金率の引き上げと、勤務間インターバル制度の義務化を実現し、長時間労働から多くの人が仕事をシェアする方向へと、インセンティブを転換すべきです。

人事評価改革と 属人化解消がカギに

リクルートワークス研究所は2040年に1100万

人も人手不足になると予測しており、シニアや非正規労働者らを戦力化し、不足分を補う必要性も高まっています。しかし非正規労働を選択する人の多くは、残業や休日出勤、転勤があり、休みも思うように取れない正社員の働き方では、自分たちの生活は成り立たないと考えています。彼ら彼女らに正規雇用へ転じて力を発揮してもらうには、正社員も定時で帰れて希望すれば有休を取れる、といった働き方に変えることが不可欠なのです。

こうした働き方を実現するポイントは、「人事評価改革」と「属人化の解消」です。

まずは残業せずに出した成果で人を評価するよう制度を変える。業務マニュアルの作成や情報共有など、属人化の解消につながる行動も評価対象とします。さらに、1人の社員が残業してこなしていた業務を10に分解し、5つずつの「モジュール」に分けて2人の社員に渡す、外注や自動化が可能な作業を外して、10あった業務を7や8に減らす、といった業務改革も必要です。

残業のない職場になれば、育児、介護などのために中核的な仕事から外れていた人材も、コアな業務を担えるようになります。制約のある人材を

「戦力外」と見なしていた上司も、能力で部下を評価するようになるはずだ。

高知県庁は2026年4月から、時間外割増賃金率を1.5倍に引き上げることを決め、当社も職場改革を支援する予定です。重要なのは「割増賃金率が上がったから、もっと残業して手取りを増やそう」というインセンティブを働かせないこと。人事評価者には「業務時間中に成果を出した人を評価する」ことを徹底させ、職場全体にも働き方の見直しを進める風土を醸成しなければなりません。社会実験的なこの取り組みが成功して、同様の動きが多く職場に広がり、社会が変わることを期待しています。

小室淑恵氏

ワーク・ライフバランス代表取締役社長。大学卒業後、資生堂で育児休業者の職場復帰支援サービスを立ち上げた。第一子妊娠中の2006年、ワーク・ライフバランスを創業。約3000社の働き方改革をサポートする傍ら、文部科学省中央教育審議会など政府の審議会委員も歴任。



Case

沼田土建

経験ゼロの女性がDXの担い手に 「現場に張り付く」働き方を変える

沼田土建(群馬県沼田市)は、女性社員が中心となってDXを進めてきた。この結果、男性主体だった現場が多様化しただけでなく長時間労働の抑制が実現し、「常に現場に張り付く」という業界特有の働き方までもが変わり始めている。

同社は2018年、取締役社長の青柳剛氏がDX推進の「キックオフ宣言」を出し、吉田美由紀氏が企画室長として推進役を担うことになった。副社長の武田寛氏はDXに踏み切った理由について、「技術者の高齢化が進む一方で若者が県外に流出し、技能を継承する人材を確保しづらくなりました。DXによって技能伝承や業務効率化を進め、さらに女性や土木・建築学科以外の学生ら、幅広い働き手も集めたいと考えました」と説明する。

吉田氏は結婚を機に医療メーカーを退職し、3年の専業主婦期間を経て、建設業界に入職。約20年前から沼田土建で働いている。企画室の立ち上げにあたり、同社を結婚退職していた林直子氏の能力を見込んで声をかけ復職してもらい、企画室で建設ディレクターとして働いてもらうことになった。

最初に着手したのは、3次元の測量データや設計データを活用し、自動制御の建設機械で掘削

などを行う「ICT土工」の導入だ。研修会を開いて資材置き場に土や機材を運び込み、社員にICTとはどんなものかを体験してもらうことからのスタートだった。

「私や林を含め全社員がICT未経験で、同じレベルから始められたことが成功につながったと思います」と、吉田氏は振り返る。

吉田氏も林氏も現場経験はなかったが、ベテラン技術者もICTについては「初心者」で、お互いにスキルや経験の差を意識せずに話し合うことができた。同社には以前から、業界に先駆けて3次元施工に取り組むなど新しいことに挑戦する気風があり、中高年の社員もICTに対して「前向きな興味」を持ってくれた。

「社員が部署の違いや役職を超えて、ICTという『技術』にフォーカスし、『ここがよかった』『ここは課題が残る』と自分の言葉で語りながら習得していったことも、大きな収穫でした」（武田氏）

取り組みは業界関係者や行政から注目され、視察や講演依頼も相次いだ。社外の評価も、社員のICTへのモチベーションを高めたという。

ICTを活用し遠隔で立ち会う 現場の働き方も柔軟化

社長の青柳氏が、現場経験の乏しい女性たちにDXの推進を任せしたのは、「建築物は女性や障がいのある人も含め、誰もが利用する社会インフラであり、すべてのユーザーが使いやすいものを提供するにはつくり手側も多様であるべきだ」との考えが根底にあったからだ。

また男性主体の現場は言葉遣いが乱暴になったり、同質性が高く「あうんの呼吸」で話を通じるために言葉足らずになったりしがちだ。未経験の女性が入ることによって丁寧なコミュニケーションが生まれ、多様な人材を受け入れる素地がつけられるのではないかと、との期待もあったという。「ベテラン社員に質問する機会も多いですが、みんな丁寧に説明してくれます。素人の私に『そんなことも知らないのか』と声を荒らげても仕方がないとわかっているのでしょう」（林氏）

このほか従来、現場担当者が行っていた書類作成業務を軽減するシステムや、ウェアラブルカメラなどで遠隔地から現場に立ち会えるシステムを企画室主導で導入した結果、現場の働き方が柔軟化され、長時間労働も抑制できるようになった。

2018年に開催した「ICT土工」導入のための研修会（写真上）。実際に現場で測量にあたる林氏（写真下）。現在では女性も積極的に現場に入る。



業界では、特に現場監督に関して「昼夜を問わず現場に張り付く」という慣習が残り、「女性は現場監督を担えないので、昇進もさせられない」と決めつける経営者も少なくない。このため青柳氏が会長を務める中小建設会社の団体「全国建設業協同組合連合会」は、従来の働き方からの脱却を目指し、遠隔で現場に立ち会う体制の構築や、退勤から出勤までの間を最低11時間空ける「勤務間インターバル」制度の導入、出産などで離職した女性の再就職などを支援すると発表した。

測量などで現場に入る機会も多い林氏は、「働く環境さえ整えば、女性も男性と同じように、キャリアの幅を広げるためのスキルを身につけることは可能です。性別ではなく個人の希望や能力を見て、業務をアサインしてほしい」と語った。

2024年、建設業界に長時間労働の上限規制が適用され「DXに積極的に取り組んで働き方を変えなければ仕事が回らなくなる、という危機感は強まっています」（吉田氏）。同時に、柔軟な働き方を広めることや経営者のマインドを変えることなど、取り組むべきことは多いといえそうだ。

増える共働きと単身者 「仕事以外」も尊重される職場を

2015年から2024年までの10年間で、現役世代の家族の姿はどのように変わってきたでしょうか。

リクルートワークス研究所が2016年から毎年実施している「全国就業実態パネル調査 (JPSED)」を用いて、「家族」と「働き方」を組み合わせた20類型を設定し、変化の把握を試みました(図下、集計はすべて30～59歳)。

その結果、最も大きな変化の1つが正社員同士の共働きを選択する人の割合が近年上昇していることでした。一方で、専業主婦を中心とした非就業者と正社員の片働きを選択する人の割合は急速に低下し、正社員と非正社員の共働きを選択する人の割合も緩やかな低下基調にあります。

正社員同士の共働きでは、夫婦合算の年収が968万円(2024年)とすべての類型のなかで最も高くなりました。しかし、このうち男性の本人収入を見ると、正社員同士の共働きで634万円と、ほかの組み合わせ(正社員と非正社員の共働き661万円、正社員と非就業者の片働き694万円)に比べて低い額にとどまっています。夫の収入が中程度でも生活を安定させられるよう、妻も正社

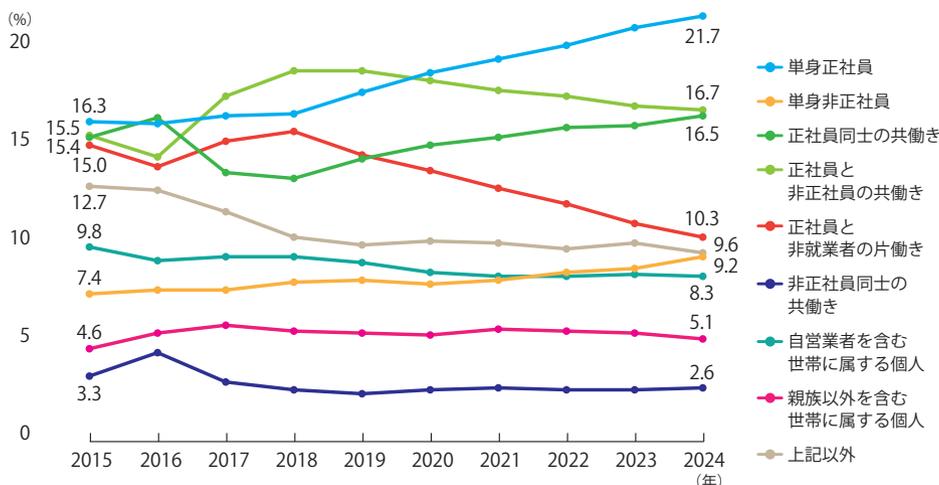
員で働くという戦略を取っていると考えられます。また、2020年に正社員と非就業者の片働きを選択していた人のうち、2024年には21%が正社員と非正社員の共働き、8%が正社員同士の共働きと回答しています(いずれも同居の子どもあり・なし合計)。女性が働き、家計の安定化を図る動きがここでも見て取れます。

子どものいる割合を見ると、正社員と非就業者の片働きの家庭で顕著に低下しました。働ける女性の多くが正社員やパートに就くなか、さまざまな事情で働けない人のいる家庭が、経済的な理由から子どもを持ちづらくなっている可能性があります。こうした世帯に対しては、適切に支援を講じる必要があるでしょう。

「家族」と「仕事」が制約し合う 「二重の足かせ」を取り除く

もう1つの大きな変化は、単身正社員の割合の増加です。30～59歳の人口のうち、一人暮らしの単身正社員は2015年に8.3%だったのが2024年には11.6%に増え、親族と同居の単身正社員

「家族」と「働き方」の類型別・個人の割合とその推移(30～59歳人口に占める割合)



出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 (JPSED)」
 *各類型に属する個人の割合(分母は30～59歳人口)。各年のクロスセクションウェイトを用いたウェイトバック集計。
 *単身者は配偶者がいない者を指す(数値は一人暮らし・親族と同居の合計)。
 *「正社員同士の共働き」「正社員と非正社員の共働き」「正社員と非就業者の片働き」「非正社員同士の共働き」は有配偶者で、本人と配偶者の働き方別に類型化(数値は子あり・子なし合計)。「正社員と非正社員の共働き」「正社員と非就業者の片働き」は順不同。
 *「自営業者を含む世帯」「親族以外を含む世帯」に属する個人は単身者・有配偶者の双方が含まれる。

10.0%と合わせると約2割にのぼります。特に男性は年収500万～700万円の中所得層の有配偶率も低下しており、「収入が低いから結婚できない」ということだけに理由を求められません。

正社員男性に配偶者を持たない理由を聞くと、「よい人に出会う機会がない」に続いて「自由さや気楽さを失いたくない」との回答が多く、正社員男性のなかに家族を、人生のさまざまな可能性を制約する「足かせ」と捉える人が一定数いることがうかがえます。

夫婦の働き方や性別で見た本人年収では、男性は同居の「子どもあり」の場合に年収が多く、女性は逆に「子どもあり」のほうが年収が少ない傾向にありました。たとえば正社員同士の共働きの場合、男性は「子どもなし」は613万円、「子どもあり」は643万円、女性は「子どもなし」は437万円、「子どもあり」は389万円でした（いずれも2024年）。男性は家計を維持するため収入を重視してキャリアを選択し、女性は育児のために仕事をセーブするといった形で、男女ともにキャリアの選択肢が狭められる面があると考えています。性別役割分業の意識や、家事・育児は人任せにせず親、特に母親が担って当たり前という社会通念も「足かせ」となっているようです。

単身化や少子化に歯止めをかけるには、「家族」が「仕事」や「やりたいこと」をセーブさせ、一方で「仕事」や「やりたいこと」が「家族」を持ちづらくさせるという「二重の足かせ」を取り除き、家族の有無にかかわらず誰もが望むキャリアや、仕事以外のやりたいことを実現できる社会をつくっていく必要があります。

二極化する職場 働き方を「選べる」ことが大事

こうした家族と働き方の多様化がもたらす影響を、社員のライフイベント前後に焦点を合わせて調査しました（リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年）。

育児や介護などライフイベントを経験した当事者「本人グループ」とその人たちと日常的に一緒に働く周囲の人「周囲グループ」を対象に、育児や介護開始前後の仕事に対する意識の変化を調べたところ、「本人グループ」は「昇進・キャリアアップ意欲」や「キャリアの展望」がネガティブに変



化した人が多く、一方で職場への「定着意向」や「職場の人間関係」はポジティブな方向に変化した人が多くいます。「周囲グループ」は「会社満足」「職場公平感」「働きやすさの感覚」など多くの項目でネガティブな方向への変化があったと人がいました。時間外労働について聞くと、本人グループは減り、周囲グループは増えるという傾向があります。本人グループは、責任ある仕事を任せられなくなるなどでキャリアの展望を持てなくなり、意欲が下がってしまう。周囲グループは本人グループの仕事を代替せざるを得ない状況に不満を抱いていると見られます。

現在は職場に単身者が増え、その多くが仕事以外にもやりたいこと、やらなければいけないことを抱えています。「本業の仕事、副業、育児、介護・看護、ボランティア・自治、学習者の6つの役割・活動のうちいくつを担っているのか」を正社員に尋ねたところ、1つと回答した人はわずか24%で、3つ～6つで5割以上を占めています。このためすべての社員が柔軟な働き方を選べる仕組みを設け、育児・介護のみならず社員の仕事以外の人生を尊重・応援する風土を形成することが重要です。選択肢を用意することが不公平感の解消につながり、育児・介護の当事者も、自分だけが休んだり早く帰ったりしているという罪悪感が薄れ、働く意欲が高まっていくのではないのでしょうか。

大嶋寧子

リクルートワークス研究所主任研究員。東京大学大学院修了後、民間シンクタンクや外務省などを経て現職。専門は経営学（組織行動論）。介護、育児などさまざまな制約がある人材のキャリア形成、マネジメントなどを研究している。著書に『不安家族一働きしない転落社会を克服せよ』（日本経済新聞出版）などがある。



「壁」を撤廃し、すべての働き手に 社会保険の適用を

2025年6月に改正年金制度改革関連法が成立し、年収換算106万円以上(月額賃金8万8000円以上)という社会保険の加入要件、いわゆる「年収の壁」の撤廃が決まりました。ただ「週20時間以上」という労働時間要件をどうするかが、課題として残されています。

将来、最低賃金が引き上げられて時給が1300円、1400円といった水準に達すると、労働時間が週20時間未満でも、年収は被扶養者の認定基準である130万円を上回る可能性が出てきます。そうなれば働き手は、扶養から外れるうえに厚生年金の加入要件も満たせず、自分で国民年金保険や国民健康保険に加入しなければなりません。自ら保険料を負担し、厚生年金の上積みも受け取れなくなるため、年収が130万円を超えないよう再び就業調整を始める恐れがあります。

一方で事業主側も、保険料負担を免れるため「週20時間以下」という条件で求人を出すなど「雇い方調整」をしているケースも少なくありません。「週20時間」が働き手と事業主の双方の壁となっている以上、労働時間要件を20時間から10時間に引き下げるなどして、この障壁を取り除く必要があります。週10時間以上20時間未満で働く労働者は410万人にのぼり、加入要件が週10時間以上へと拡大されれば、これらの人々は厚生年金・健康保険に移行します。基礎年金と厚生年金という「2階建て」の年金を受け取れる人が増えれば、低所得の高齢者が減ることも期待できます。

今回の法改正では、従業員50人超という企業規模要件の廃止が決まりましたが、小規模事業者の経営への影響を和らげるため、10年間の経過措置が設けられました。企業規模要件が残っていると、たとえば大手スーパーが保険料を負担する一方、フランチャイズの小規模事業者は負担を免れるなど、競争上、不公正な状態が温存されてしま

います。このため、経過措置を待たずに中小事業者の加入を促すことも重要です。

「皆保険」で働き方、 企業経営の歪みをなくす

現行制度の最も大きな問題点は「社会保険に加入せず、保険料負担を避ける」という選択肢が存在することです。だからこそ労働者は就業調整を行い、企業側も本来雇用すべき人を業務委託の形で活用しようとする。制度が労働者の働き方や企業の人材戦略を歪めているのです。

たとえば輸送業界では、事業主はドライバーと業務委託契約を結んでいても、実際は業務を管理し労働者と同様に扱っているケースが多数あります。雇用すべき人材を業務委託にするケースは、他業界のギグワーカーなどにも見られます。こうした歪みをなくすためにも、すべての働き手に社会保険を適用することが必要です。現行の仕組みになじまないフリーランスについては、新たな類型を設ける必要もあるでしょう。

中小企業にとって、社会保険料は経営の重荷になるかもしれません。しかし「皆保険」の状態になれば、保険料負担を前提に経営戦略を考えるのが当たり前になります。サービスや商品に保険料分の価格を転嫁することに対する、消費者や取引先の理解も得やすくなるはずです。

これからは中小の事業者も、セルフレジやデジタルツールなど省人化に投資して必要な人数を減らしつつ、従業員には一定の賃金と社会保険というセーフティネットを提供し、人材を集める必要があります。そのためには、人件費を削って価格を下げるデフレ時代の戦略から脱却し、質の高い製品やサービスを提供して相応の対価を得る、というマインドに転換しなければなりません。同時に働く側も、スキルを磨いて正社員を目指す、賃

金の高い企業へ転職するなど、所得を増やすための自律的な行動が、今まで以上に求められます。

社会保険の適用拡大や働く女性の増加に伴い、専業主婦を中心とした「第3号被保険者」は減っていくでしょう。ただ3号制度そのものは、働きたくても働けない人に年金を保障する仕組みとして存続させるべきです。自身の健康状態や、育児や介護など「働けない」理由はさまざま、行政が個別に支援の必要性を判断し、実行するのは非常に困難です。要件を問わずに年金を保障する3

号制度は、将来、高齢者の困窮を防ぐためにも必要だと考えています。

高橋俊之氏

日本総合研究所特任研究員。1987年、厚生省（現厚生労働省）入省。老健局介護保険計画課長、年金局長などを経て2022年に退官し現職。著書に『年金制度の理念と構造—より良い社会に向けた課題と将来像』（社会保険研究所）がある。



提言

9

国際難民法学者

橋本直子氏

包括的な移民政策で 外国人と真の共生を

2025年7月の参院選では、外国人政策が大きな論点となりました。これは、4つの要素が複合的に重なった結果だと考えています。

第1に「外国人労働者」の積極的受け入れです。外国籍者の中長期在留者数は、2024年末に約377万人と1990年の3.6倍となり、今や総人口の約3%を占めています。2018年には入管法が改正され、新たに設けられた資格「特定技能2号」は在留期間の上限がなく、家族帯同を伴う日本への移住も可能となりました。

第2にオーバーツーリズム。2010年に1000万人不足だった訪日外国人旅行者数は、2024年には3700万人近くにのぼりました。

第3に、ソーシャルメディアに蔓延するフェイクニュースです。参院選では、外国人犯罪の急増や生活保護の乱用など、裏付けのない情報が特に拡散されました。

第4は、国内経済の低迷です。円安・原油高を背景に、物価高が進む一方、賃金は上らず、税・社会保障の負担は増大するばかり。排斥感情はフェイクニュースだけが要因でなく、根底には貧



京都など特定の地域でのオーバーツーリズム問題が深刻化している。

困や格差の拡大という根本的な問題があることを直視すべきです。

社会全体でどこまで違いを許容し どこまで適応を求めるのか議論を

少子高齢化が進む日本は、労働力や社会保障費の担い手が深刻に不足しており、外国人受け入れは今後も避けて通れない。鈴木馨祐法相は参院選後に記者会見を開き、日本の人口に占める外国人比率は、早ければ2040年に10%を超えるとの見通しを示しました。既に10%以上になっているほかのOECD諸国と比べると、まだ低めとはいえ、このままではより大きな軋轢が生まれる恐れがあります。

外国人受け入れを進める以上、政府の包括的移民政策の策定・実施は不可欠です。伝統的には社会の一体性を重んじつつ近年多くの外国人を受け入れてきた西欧諸国では、受け入れ自治体や中央省庁の権利義務を明確にしたうえで、言語習得・

文化適応を義務付け、さまざまな動機付けをしています。しかし日本政府は、実質的な移民政策に転換しながらも、「移民」とは決していわず一時的な滞在という建前を貫いてきたことから、日本語教育やオリエンテーションを自治体や民間に一任してきました。経済的利益を優先し、外国人労働者や旅行者を増やす一方、国民の感情や生活が置き去りにされてきたといえるでしょう。2018年には「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」が策定されましたが、一層の予算拡充、役割分担の明確化が必要です。

外国人には日本に滞在する以上、言語や文化を学び、国や自治体のルールを遵守してもらおう。自治体では、迷惑行為に対して過料つき条例の制定も視野に入りますが、国籍でなく行為に対する規制である以上、日本人である我々自身の行動制限につながることも自覚すべきです。また生活習慣や文化の違いをどこまで許容するのか、あるいは適応を求めるのかという点は、社会全体で向き合い、判断することになります。

日本に住む以上日本のルールに従ってほしいというのは当然ですが、暗黙の了解や不文律を、外国人が「察する」ことは困難です。遵守してほしい秩序や規範は、わかりやすく言語化し、伝える必要があります。

近年では、2025年7月のカムチャツカ半島沖地震の津波警報の発令時、各局は「つなみ！ にげて！」などひらがなのテロップを表示しました。多言語対応も大切ですが、いつもの日本語をより易くするなど少し配慮するだけで、コミュニケーションが円滑になることも多い。

北欧諸国には、在留外国人が高齢者向けボランティアへの参加を通じて、言語や慣習を学ぶ取り組みがあります。高齢者の生活支援にもつながる好例といえます。

外国人に不慣れな日本が共生の道を探ることは、決して容易ではありません。しかし、その努力がなければ、経済と感情のはざまで、社会の分断も広がる一方ではないでしょうか。

橋本直子氏

国際基督教大学准教授。オックスフォード大学強制移住学修士号、ロンドン大学国際人権法修士号、サセックス大学政治学博士号取得。外務省、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）、国際移住機関（IOM）などで、世界各地の難民・移民政策に実務家として従事。一橋大学社会学研究科准教授を経て、2024年より現職。著書に『なぜ難民を受け入れるのか 一人道と国益の交差点』（岩波新書）などがある。



提言

10

学際融合の実践者

宮野公樹氏

大学は「問い合う」場であれ

私たちは何のために働くのでしょうか。お金のためでしょうか。出世のためでしょうか。あるいは、「幸せ」のためでしょうか……？

当たり前ですが、大学は就職予備校ではなく、人生において大事なことは何かを掘り下げ、多様な人と問い合い、学び合う場です。いうなれば、大学では、「働くため」に学ぶというより、むしろ「働くとはどういうことか」を問うのです。

なぜそうした問いが大事なのか。それは、働く

とは何かを考えておかないと、「働くために働く」ことになってしまうからです。つまり、人間にとって最も大事な「自分の幸せ」を追い求めるのではなく、人生とは働くものだから働く、となる。そのようになっては、どれだけ頑張っても、忙しいばかりでいつまで経っても幸せは訪れないでしょう。ゴールを決めていないのに走り出すマラソンのようなものです。

昨今、大学には、実質的な利益や費用対効果が

求められる風潮があり、学生もまた就活インターンシップに忙しい。それでも「学問」を担う大学は、根源的かつ本質的に「問い合う」という本来の役割を忘れてはいけないと思っています。

研究ポスター発表大会で「問いのシャワー」浴びる

そのような思いで、私が主任研究員を務める国際高等研究所(京都府木津川市)では、2024年から2025年の2年間をかけて、全国を巡る研究ポスター発表大会を実施しています。これは専門家ばかりが集まる通常の学会とは、3つの点で異なります。

1つ目は、多様な分野の発表が可能なこと。各大学や学術研究機関、高専などさまざまな組織に所属する教員や研究者が、分野を問わず発表します。2つ目は、専門用語を詰め込んだ学会発表とは異なり、3つの質問に答えるだけの発表であること。具体的には、「みなさんに聞きたいこと」「研究者としての核心や原点にある問い(テーマ)」「これまでやってきたこと・やろうとしていること」をそれぞれテキストで書いてもらい、掲示します。

最大の特徴である3つ目が、匿名制であること。発表者の名前や所属先はもちろん、ポスターを読む側にも匿名でコメントを書いてももらいます。これは、人を肩書きで判断せずに、本音で本質的な対話をするために非常に大事なポイントです。実際、来場者は大学教員のみならず学生や院生、企業や行政の関係者、探求活動に熱心な小中高生まで多岐にわたります。これまでに発表した研究者からは「問いのシャワーを浴びて、大いに刺激をもらった」との感想が寄せられました。なお、コメントは無記名ですがナンバーが振ってあり、後日、研究者にコンタクトできるようになっています。前回の大会では30件ほどのマッチングが生まれました。

そして、この大会には、江崎グリコや日鉄興和不動産など複数の企業が協賛しています。これらの会社は、分野や組織を超えた共同研究の可能性に期待し、何度も会場に足を運んでくれています。

まず異世界と出くわしてみても目的的不ならず、ゆるく付き合おう

企業人を集めたリーダーシッププログラムや企



2025年6月に実施した研究ポスター発表会「3Questions(九州・沖縄地区)」。研究テーマ揭示者は94人、来場者はのべ460人に及んだ。

業との共同プロジェクトなどで会話すると、企業が大学に求めることは大きく分けて2つあると感じます。

1つ目は、物事を果てまで考えた研究者と出会うことで、企業人として、時代に流されないぶれない軸を得ること。2つ目は新価値の創造。世界の分断が目立つ現代に「企業としてどう生きるべきか」「次に立ち上げるべき新規事業は何か」を聞きたいといいます。

ですが、アカデミアと企業の付き合い方で大事なことは「目的的になりすぎず、異世界と出くわす場で学び合う態度」です。企業は短期間でのコストパフォーマンスやタイムパフォーマンスを求めがちですが、気づきや問いはアウェーでこそ磨かれる。余裕ができれば異世界(アカデミア)に出向く、ではなく、異世界と出会わないから気づきが得られない、なのです。新価値とは、現時点で「よくわからない」もの。企業の方には、もっともっと気軽によくわからない大学人(アカデミア)と付き合ってもらいたいと思っています。

宮野公樹氏

京都大学学際融合教育研究推進センター准教授。立命館大学卒業後、カナダのMcMaster大学、立命館大学、九州大学を経て2011年より現職。近著『問いの立て方』(ちくま新書)。2025年5月、NHKによる密着取材のドキュメンタリー番組(ETV特集「ねちねちと、問うーある学者の果てなき対話」)が放送。



日本を停滞させてきた課題を克服し、競争力を取り戻せ

私が北東アジア代表を務めるスイスのビジネススクールIMDでは、毎年「世界競争力ランキング」を発表しています。これは「企業が持続的な価値創造を行う環境」を各国・地域がどの程度提供できているかを測定する指標として、世界で高く評価されています。

このランキングが始まった1989年から数年間、日本の総合順位は1位でしたが、2025年版では、

世界69カ国・地域中で35位。前年の38位から若干改善したものの、この30年間、低落の一途をたどっています。

ランキングは、経済・ビジネス・政府・インフラという4つのカテゴリで構成されます。このうちインフラは例年20位前後で、とりわけ「科学インフラ」「健康と環境」などの指標では世界トップ10に入っています。「国内経済」「国際貿易」「雇用」などを指標とする経済パフォーマンスも、コロナ禍で一時的な落ち込みはあったものの、やはり20位前後にランクインしています。

日本の競争力低下の大きな要因となっているのは、この20年間、40位前後で低迷している政府の効率性（指標は「公財政」「税制」「企業関連法」など）と、2014年以降大きく下降し、現在は50位前後で推移するビジネスの効率性です。ビジネスの効率性の指標の1つが「労働市場」です。「労働市場」は49位と、「経営慣行」の65位、「生産性と効率性」の56位などと並び、ビジネスの効率性のランクを押し下げる要因になっているといえそうです。

また、データ全体を横断して見たとき、日本のジェンダー平等に関する課題も浮かび上がってきます。「女性の経営への参画（上級管理職、中間管理職に占める女性割合）」は60位、「取締役会における女性（取締役に占める女性割合）」は40位、「女性の労働力（労働人口全体のなかでの女性比率）」は40位、「議会での女性（議席数に占める女性の割合）」は65位、「可処分所得（女性／男性比率）」は56位と、ランクが著しく低い傾向にあります。対して、「学位を持つ女性（25～65歳の学位保有者のうちの女性割合）」は6位です。女性の社会における地位が低いのは、教育を受けているにもかかわらず、企業組織での昇進、昇給、活躍の機会が限られていることにありそうです。

日本の競争力ランキング

ファクター・ランク	サブファクター	ランク
経済 パフォーマンス 23 位	国内経済	16
	国際貿易	47
	国際投資	35
	雇用	4
	物価	51
政府の 効率性 38 位	公財政	54
	税制	40
	制度的枠組み	21
	企業関連法	36
	社会構造	28
ビジネスの 効率性 51 位	生産性と効率性	56
	労働市場	49
	財務	13
	経営慣行	65
	態度と価値観	56
インフラ 19 位	基礎的インフラ	39
	テクノロジーインフラ	27
	科学インフラ	8
	健康と環境	10
	教育	36

出所：『IMD World Competitiveness Yearbook 2025 Competitiveness profile JAPAN』をもとに編集部作成

道州単位での競争力向上策を 日本も希求すべき

興味深いのは、ランキング上位国の変遷です。以前はアメリカや日本など、いわゆる大国が上位にランクインする傾向がありましたが、近年ではスイスやシンガポールなど、人口や面積の比較的小さな国が目立ちます。

かつては人口(=労働力)と競争力には強い相関性がありましたが、社会の複雑性や予測不能性が増すなかで、ルールが根本的に変わりつつあるのではないかと。国としての選択と集中が勝敗を分けるようになれば、人口数百万人程度の国が持つ機敏性こそが競争優位性につながるという仮説が成り立ちます。

たとえばエストニアのデジタル国家戦略は有名ですが、電子政府の実現や紙の公文書廃止など、思い切った施策に踏み切れたのは、約137万人という人口規模も一因だったのではないのでしょうか。

一方、日本は少子化が進行しているとはいえ、いまだ人口1億2000万人を超える大国で、産業構造も巨大で複雑です。このため産業や教育において、一点集中型の政策を取りづらいつながりがあります。

もちろん日本でも福岡市のように、国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」として、官

民協働型のスタートアップ支援などの産業支援、アジアのハブとなる経済活動拠点の形成に取り組むなど先進的な自治体もあります。ただ国家間の競争においては、市町村や都道府県単位での取り組みだけでは限界があるのではないのでしょうか。

スイスでは、連邦政府がイノベーション支援プログラムを立ち上げ、ライフサイエンスやナノテクノロジーなどのクラスター強化を図ることで、国内外から優秀な人材や投資マネーを集めています。スイス(人口約900万人、面積4.1万平方キロメートル)一国は、九州(人口約1300万人、面積約4.2万平方キロメートル)と同規模です。今後国際競争力を高めるうえで、たとえば九州全体が広域連携し、特定領域におけるイノベーション創出に取り組むといった施策も必要でしょう。これまでのように都道府県単位で行政を区切り、中央官庁が監督する枠組みだけでなく、道州制の導入なども選択肢の1つになるかもしれません。

高津尚志氏

IMD北東アジア代表。日本興業銀行、ボストン コンサルティング グループ、リクルートを経て現職。近著に『世界の経営幹部はなぜ日本に感化されるのかー伝統文化の叢智に学ぶビジネスの未来』(日本経済新聞出版)。



提言

12

哲学者

谷川嘉浩氏

常時接続時代にこそ必要な 「不確実性に耐える力」を

スマホの普及により私たちの日常は、常に誰かとつながっている状況になりました。メールに返信してSlackを見て、AIへ指示を出したところで隣の同僚に話しかけられ、同時にスマホが振動する——。こんな時間を過ごしている人も多そうですね。

心理学者、ジェリー・タークルは、この事態を「常

時接続」と呼びました。常時接続する人間は「マルチタスク」(並行処理)状態にあります。人間には細かな注意の切り替えしかできず、実際には同時並行できていません。つまり、「細かく注意を分割し、思考のリソースを集中的に使わない」練習ばかりしている。

仕事では熟慮や精査のうえで判断する集中力が

必要なはずですが、いつしか「反応速度が速い＝仕事ができる」になって、即判断して返すことが求められるようになった。実際、会議の数や契約件数、1日に書いた記事の本数といったことが、生産性の指標になっていますね。

大抵の素早い判断は、単に慣例や偏見か、「職位」や「立場」に基づいて自動化することで「速さ」を稼いでいます。スピーディな判断は習慣的で思考の幅が狭いからAIに早晚代替されるでしょうし、判断する人が「その人」である理由もない。つまり、仕事のスピードが速まると「その人固有の仕事」になりづらく、誰かにとって意味がある仕事だという実感も持ちにくくなるのです。

すぐに結論付けず、モヤモヤためる能力を大事に

「常時接続」の現代に大事なのが「ネガティブ・ケイパビリティ」です。これはイギリスの詩人、ジョン・キーツが提示した概念で、不確実なものを受容する姿勢、すぐに結論付けず、モヤモヤを抱えておく能力のこと。研究者ごとに、定義に幅があるのですが、「不確実性への耐性」が共通項です。さらに創造性や批判性と関連付ける論文もあり、ビジネスとも相性がよいです。

ところが、ビジネスの現場を見ていると、場当たりの対応が多いようです。たとえば「1 on 1」。上司がそれを行う意味や意義を理解していれば、部下が不確実性への耐性を養うことを支援できるはずですが、「とりあえずいいから、やっておこう」という程度の認識だと、事前の準備も行き届かないままに形式的な質問をして予定時間を過ぎたら終わり、ということになりかねません。「問題があれば、それに応じて対策を導入する」という対症療法的発想は、リーダーが問題を外部化する癖から来ているといえます。つまり、問題の原因は外側＝社員にあると考えるから、巷で流行っている対策をやらせるわけですよ。でも対策が必要なのは、拙速に対策を課す上司や経営者のほうかもしれない。この意味で、不安や不確実性への耐性は、リーダーほど大事です。

味方と退屈な時間をつくり一次情報を取りにいく

会社や組織にいなから、自らのネガティブ・ケイパビリティを養うために、個人のレベルででき



ることは、3つあります。

1つ目は、不確実な状況を前に抱くモヤモヤを共有できる仲間を、組織内の近い範囲に3人つくること。3人いれば、立ち話レベルだと多数派を形成し得るので、孤立せずすみませぬ。

2つ目は、スマホを触らない退屈な時間をつくること。退屈だと感じる時間でこそ、過去を思い出すことができる。想起は、不確実な状況のシミュレーションでもあるし、それに、思い出すエピソードが少ない人よりも、多い人のほうが豊かに思えますよね。

3つ目は、一次情報を体感しにいくこと。前に述べたように「素早い判断」はAIにたやすく代替されるけれども、ほかでもない「自分」が現場で感じ考えたことは誰かや何かで代替できません。同じ体験をしても、心と身体は人それぞれだから、「この感覚」は、自分にしか得られない。せっかく海に行ったのに、「砂浜で足が痛かったな」と思うのかもしれない。でも、そういう自分だから感じたこと、考えたことを反芻したり、誰かに共有したりすることには価値がありますよね。これら3つを組み合わせると、不確実性と不安に満ちた世界を恐れずに生きていく指針になるんじゃないでしょうか。

谷川嘉浩氏

京都市立芸術大学美術学部デザイン科講師。京大大学院人間・環境学研究所共生人間学専攻修士、博士（人間・環境学）。著書に『増補改訂版 スマホ時代の哲学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『鶴見俊輔の言葉と倫理—想像力、大衆文化、プラグマティズム』（人文書院）など。





「中産階級」として生きられない 韓国の若者が感じる絶望の本質

1997年のアジア通貨危機を転換点にグローバル化と構造改革を進め、
目覚ましい経済発展を遂げてきた韓国。

今では1人あたり名目GDPで日本をも上回るが、近年は国内の経済格差が深刻化している。
特に若者が感じる絶望を「中産階級」というキーワードを軸に読み解いた
『世襲中産階級社会』の著者、曹貴洞（チョ・ギドン）氏に実情を聞いた。

現代の韓国の若者が感じる絶望の本質には、親世代が提示された安定的な「中産階級」として生きられず、「理想的」とされた卒業・就職・恋愛・結婚のライフコースを実現できないという、多層的な不平等の問題があります。

「中産階級」とは1980年代から1990年代に提示された姿で、25坪のアパートに住み、自動車を持ち、4人家族で子の教育に安心してお金を使って、安定的な未来が描けるというもの。「大きな目標」として作用していましたが、富を蓄積できた親世代が、子どもにも同じ学歴や労働市場の地位を引き継がせる「世襲」によって格差が固定し、多くの若者にとって「中産階級」という約束が成り立たなくなっています。

その要因は2つ。まず韓国が先進国となったことで高度成長から低成長に切り替わったこと。2つ目として産業構造の転換と技術の変化が同時に起こり、新たな雇用が生み出せなくなったことです。

韓国を代表する企業「現代自動車」は海外に生産拠点を移しており、国内に残るのは研究開発や海外マーケティング、人事などのみ。準熟練や事務などの仕事がなくなっています。

サービス業の生産性が低いのも問題です。韓国ではITのトップ企業としてネカラクベ(Naver、Kakao、LINE、Coupang、Baedal Minjok)がありますが、こうしたプラットフォーム企業で



曹 貴洞氏

ジャーナリスト、経済コラムニスト。ソウル大学経済学部卒業、西江大学で経済学の博士課程修了。韓国経済の構造とその変化過程について執筆。著書に『世襲中産階級社会』『イタリアへの道』など。

求められる「ITを使った経営分析ができる人」の雇用はとても少なく、大多数の人の仕事は物流倉庫運営や配達人でその賃金は非常に低い。銀行もIT化によって店舗でのオフラインの仕事が少なくなり、従来は文系の大卒者が担っていた準熟練の雇用が減少、雇用の不均衡が生じています。

高い賃金の雇用を創出し、 年功序列を変え、 大学で人材育成も

結果として、大企業で働く人たちがさえ将来に不満や不安を感じています。特に問題になっているのは資産格差、なかでも住宅を巡る格差です。

韓国全体でマンションの価格は上がっていますが、ソウル、特に江南(カンナム)といった中心地区の上昇率は急激で、これはこの

10年の韓国社会でのいちばん大きな変化です。韓国では、よりよい暮らし、よりよい子どもの教育を求めて引っ越しをすることに加えて、マンションを資産形成のための投資として引っ越しを繰り返すという考えがあります。不満を感じる人々の根本には、「ソウルの近くに家を買えない」「(階級の)上層には行けない」という思いがあるのです。

こうした若者の不満を解消するために大事なことは3つあると思います。1つ目は、いかに高い賃金の雇用を創出できるか。そのためにはサービス産業の生産性を上げる必要があるでしょう。2つ目は韓国の労働市場の構造の問題です。韓国では、年功序列の労働慣行が日本よりも強く残っており、若者を高い賃金で雇うのが難しい。これも見直すべきです。さらに高度人材が転職しやすく、より高い賃金を得られるように、キャリアのはしごを登りやすくすることも必要です。

3つ目は大学の教育のあり方です。韓国の大学進学率はとても高いのですが、高い生産力を持った「人的資本」を育てられているかどうかには疑問があり、産業構造や技術の変化に対応していく必要があります。

まとめ

これからの10年を 乗り切っていくために 「企業が変われば、 社会が変わる」を信じて

浜田敬子
(本誌編集長)

Works誌の編集に携わってきた約3年間は、時代の変化の速さや予測の難しさをまざまざと感じる時期でした。

2023年6月、私たちはドイツの企業や組合取材したのですが、当時、取材先の1つであったフォルクスワーゲンでは、EVへの転換という自動車産業が大きく変わる節目に、社を挙げて社員のリスクリングに取り組んでいました。EV化により将来生まれる約70の仕事を想定し、必要なスキルをリストアップし、社内外から学ぶ候補者を募り、毎年200人の“未来に向けた人材”の育成を戦略的・計画的に進めていました。取材時に見せてもらった、まるで地下鉄の路線図のような精緻なリスクリングマップに驚いたものです(179号参照)。

2023年といえば、ドイツが名目GDPで日本を追い抜いた年です。堅調に成長を続けるドイツは「EUの優等生」とされ、当時欧州では大きな問題となっていた移民に対しても、手厚く支援するなど表面的には共生政策に成功しているように見えました。

しかし今、状況は一変しています。ウクライナとロシアの戦争が長引いたことで、ドイツではエネルギー価格が高騰、物価高は国民生活を直撃しています。その影響もあり、移民排斥を主張する極右政党が台頭し、政治的にも不安定さが増しています。政府の財政

負担が増したことでEVへの補助金は打ち切られ、需要は一気に減速。その後、気候変動問題に否定的なトランプ氏の米大統領再選によって、EV市場はさらに冷え込んでいます。

長い目で見ればEV化の波はいずれまた加速するだろうと予測するものの、この状況にフォルクスワーゲンのリスクリング施策は修正を迫られているのではないのでしょうか。目まぐるしく変わる国際情勢に企業の人事・人材施策が翻弄される時代になったのだと痛感しました。

時代の変わり目こそ 企業本来の姿勢が透けて見える

トランプ政権による反DEI政策もその1つです。就任当初は日本でもDEI施策の見直しを口にする企業が現れるなど、動揺が見られました。日本の女性管理職比率はいまだに13%台(2023年)。にもかかわらず、40%を超えているアメリカの動きに追随するかのような動きに危機感を抱き、私たちは2025年6月の190号で「女性リーダー育成」をテーマにしました。

本来であれば、先進国のなかでも圧倒的に男女格差が大きい日本で、DEI施策を躊躇したり後退させたりする選択肢などあり得ないはずです。もちろん予測不可能なトランプ





リスクに対応する必要はあると思いますが、DEIの旗を下ろそうとする企業には正直落胆しました。そもそも日本の現状への危機感がないだけでなく、184号で特集した「ビジネスと人権」という概念すら理解できていなかったのかと。時代の変わり目こそ企業本来の姿勢が透けて見えるとも感じました。

ウクライナ・ロシア戦争から1年経った2023年2月の176号では「グローバルリスクと人事戦略」という特集を組みました。国家間の「価値の対立」に翻弄される時代が当分続くことを覚悟しながらも、企業は社会的責任を果たす必要があると特集を締め括りました。印象的だったのが、「企業は未来への『約束』を果たす必要がある」と話したローソン役員の言葉です。人権や平和、環境保護など普遍的だと信じられてきた価値観を容易に軽んじる為政者の時代だからこそ、企業は社会に対してどのような価値を提供するのか、社会的責任を果たすのかがむしろ注目される存在になっていると感じます。

小手先の改善で試行錯誤し 本質的な変革に 至らなかった30年

191号と192号では創刊30年を記念して、日本の労働市場、雇用のあり方のこれまでの

30年を検証し、これからの10年に向けての提言を特集しました。取材を進めるほどに感じたことは、少子化、高齢化による労働力不足問題については少なくとも20年ほど前から警告を発する人たちはいたし(ここまで少子化が加速するとは想像できなかったとはいえ)、2000年代に入って日本企業の生産性の低さや成長分野への労働移動が進まないこと、企業の構造改革の必要性、硬直化した働き方や人事制度の見直し、ジェンダー格差など課題は指摘され続けてきたのになぜ有効な対策が打ててこなかったか、ということです。変化はあったとしてもあまりにもそのスピードは遅く、小手先の改善で試行錯誤し、本質的な変革につながっていない——有識者の指摘、提言にはそういう危機感が共通していました。

先日見たNHKのドキュメンタリー番組「映像の世紀」で驚いたシーンがありました。高度経済成長期の女性管理職比率が5%台だったというのです。それから60年以上経っても、まだ高度経済成長期の管理職比率と同じか下回る企業はいくらでもあります。女性管理職比率は、日本社会の骨格を形成する「仕組み」自体が高度経済成長期から変わっていない象徴ではないかと感じました。

果たしてこのままでこれからの10年、乗り切っていけるのでしょうか？ 特に人手不足が深刻な業界や地方では、どのような光景が待っているのでしょうか。

3年前、編集長就任の背中を押してくれたのは、リクルートワークス研究所前所長の奥本英宏さんの言葉でした。人事課題にとどまらず、人事と社会課題を結びつけるような特集をつくってほしい——。長くニュースメディアで社会の課題取材してきた立場からすると、なぜここまで課題が明らかなのに、企業は変わらないのかと感じてきました。

日本の働き手のうち約9割は企業に雇用されています。だからこそ私は「企業が変われば、社会が変わる」と信じています。その思いを込めて、3年間編集してきました。これまでのご愛読に感謝するとともに、今後も、社会のために企業は、人事はどうあればいいのかをWorks誌と一緒に考えていただけると幸いです。