

Works 192

人事が変われば、社会が変わる。

2025.10-11
Recruit Works Institute

2026-2035

次の10年 雇用の 未来を描く

社会、組織、
働く人々の未来を予測

労働力不足／AIと自動化
格差と分断／リスクリングと労働移動
働く意味

次の10年を動かす
[12の提言]

AI時代に余る
「漫然とホワイトカラー」を
改革せよ

地方の中堅中小企業に
ホワイトカラーの移転を促せ

エッセンシャル領域の
教育の再設計を

医療・介護職の働き方と
意識の「アップデート」を

自律的キャリア形成のために
人事機能の「分権化」を

「長時間働ける」より
「さまざまな人が働ける」社会へ

増える共働きと単身者
「仕事以外」も尊重される職場を
「壁」を撤廃し、すべての働き手に
社会保険の適用を

包括的な移民政策で
外国人と真の共生を

大学は「問い合う」場であれ

日本を停滞させてきた課題を克服し
競争力を取り戻せ

常時接続時代にこそ必要な
「不確実性に耐える力」を

[特集]

4 次の10年 雇用の未来を描く

5 はじめに

次の10年を、
ともに作り出すために



表紙Photo=今村拓馬

6 Section 1 5人の有識者に聞く 社会、組織、働く人々の次の10年

6 予測1 労働力不足の未来は

9 予測2 AIと自動化の可能性と課題は

11 予測3 格差と分断問題はどうかなる

13 予測4 リスキリングと労働移動の可能性と課題

15 予測5 人々の働く意味や職場はどう変わる

17 Section 2 次の10年を動かす12の提言

18 提言1 AI時代に余る「漫然とホワイトカラー」を改革せよ

19 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

20 提言2 地方の中堅中小企業にホワイトカラーの移転を促せ

21 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

22 提言3 エssenシャル領域の教育の再設計を

- 23 **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
- 24 **提言4** 医療・介護職の働き方と意識の「アップデート」を
- 26 **提言5** 自律的キャリア形成のために人事機能の「分権化」を
- 27 **提言6** 「長時間働ける」より「さまざまな人が働ける」社会へ
- 28 **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
- 30 **提言7** 増える共働きと単身者 「仕事以外」も尊重される職場を
- 32 **提言8** 「壁」を撤廃し、すべての働き手に社会保険の適用を
- 33 **提言9** 包括的な移民政策で外国人と真の共生を
- 34 **提言10** 大学は「問い合わせ」場であれ
- 36 **提言11** 日本を停滞させてきた課題を克服し、競争力を取り戻せ
- 37 **提言12** 常時接続時代にこそ必要な「不確実性に耐える力」を
- 39 **Column** 「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

40 **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)

[連載]

- 42 **ローカルから始まる。**
舞台ファーム 代表取締役社長
針生信夫氏
- 46 **人事のアカデミア** ケインズ
- 50 **Global View**
From USA
「ゴースト求人」に翻弄される若者
「人を減らすためのAI」と公言する経営者
- 51 **From Nordic**
この仕事を人がやる必要ある？
人海戦術ではいずれ限界がくる
- 52 **From Policy World**
人口の高齢化と「豊かさ」を
両立するためには
人手不足の解消だけでは
決定打にならない
- 53 **From Work Tech World**
AIエージェントで見直される
日本の「すり合わせ」という強み
- 54 **人事は映画が教えてくれる**
『フリーダム・ライターズ』に学ぶ
“書くこと”による自己変革
- 56 **著者と読み直す**
『ケアと編集』

58 **FROM EDITORS**

本誌に掲載されているデータは2025年9月22日現在のものです。
©株式会社インディードリクルートパートナーズ 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

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ではなく、「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出向。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。

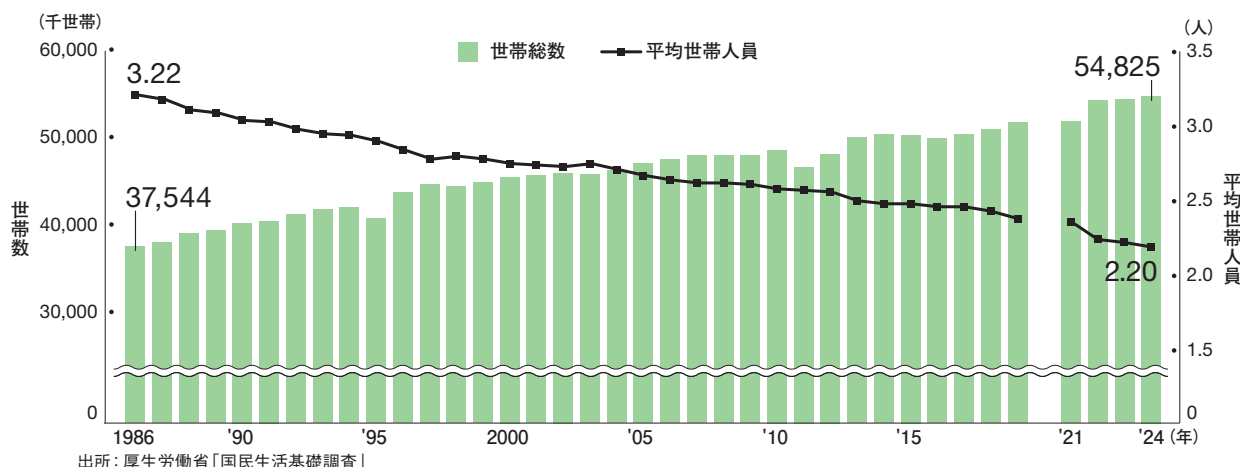
ます。総人口が減れば総需要も減るはずですが、なぜか人手が足りないという状況がずっと続いています。この奇妙な人手不足はどこからくるのか。最大の要因は高齢化の進展です」(古屋)

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ที่ไม่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はいけません。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
起きている
(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



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

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

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ようようです。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、



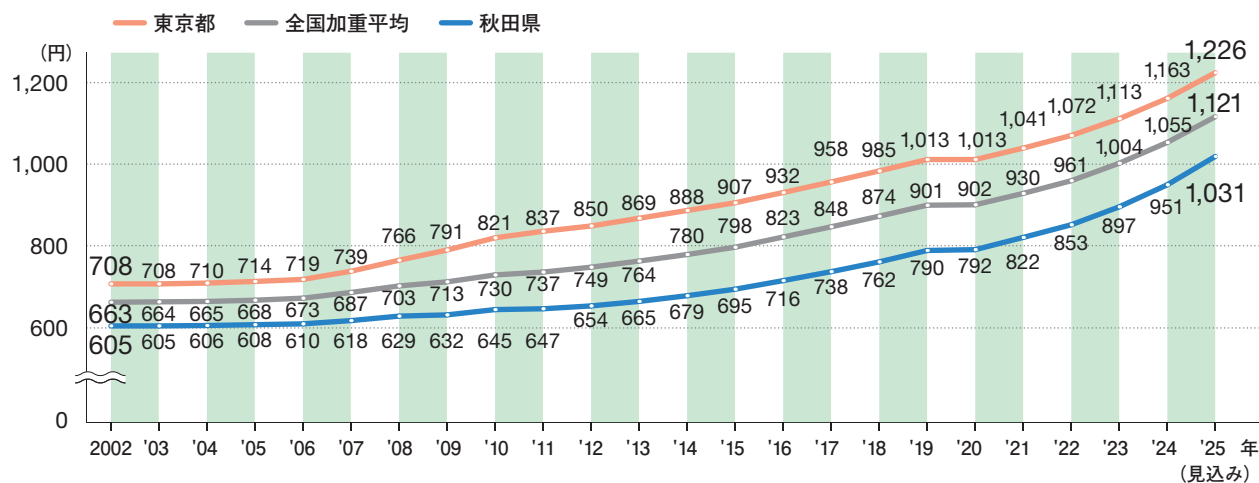
賃金は低水準に抑えられていることも少なくない。しかし人手不足が深刻化するなかで、企業の意識も変わりつつあり、非正規女性の登用を積極的に進める動きが広がっている。実績に応じた昇格・昇給の仕組みや、正社員転換制度の整備も進みつつある。フルタイムで働かなくても正社員として処遇される短時間正社員制度を導入する企業も出てきており、「短時間勤務＝非正規」という固定観念を払拭することも重要だ。

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クリングを行い、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
取り組むべき
(矢田)

予測 | 4

リスキ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った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伝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。

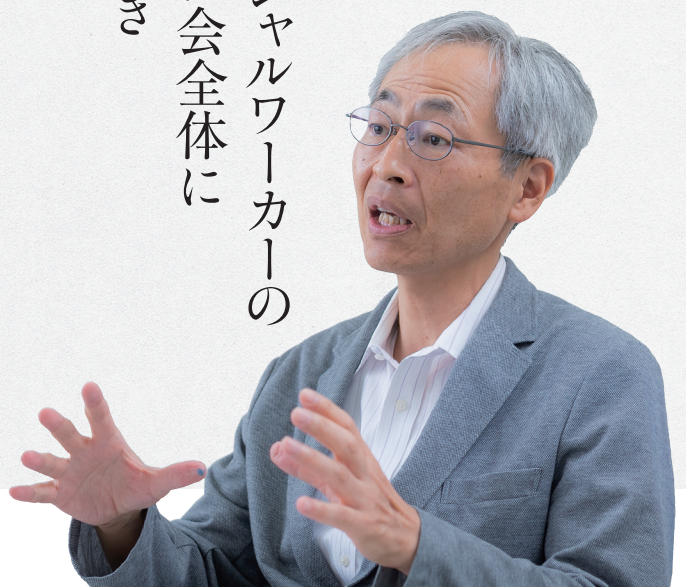
は、近代化の否定にほかなりません。技術革新が世の中を変えていくスピードはますます速くなっており、どんな仕事に就いても、ずっと学び続けていくことが必要です。また、自分の興味・関心に基づく学びは楽しく、人生を豊かにしてくれます。子どもたちには学ぶことの楽しさを教えていかななくては、二重三重の意味でこれからの時代を乗り切れないと思います」(井上氏)

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」(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。しかし現実是这样ではない。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、言葉にしていけるかが、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齐に止まり、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、真のリスクリングです。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、社内に危機感はありませんでした。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、それを果たする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つながります。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。

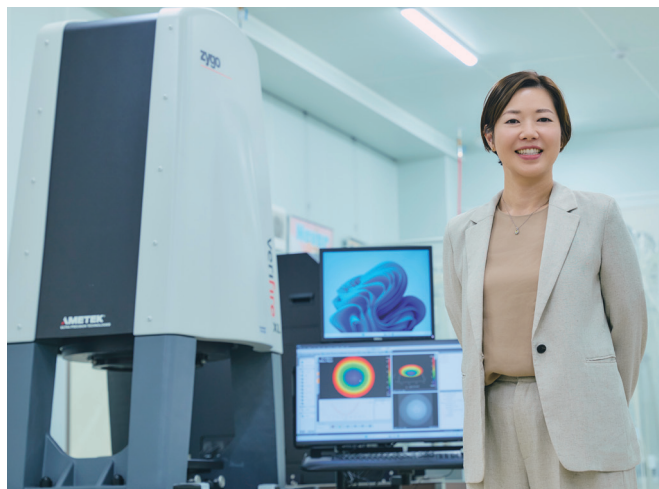
祖業は、赤羽社長の祖父の代に営んでいた鑄造
業だ。高度経済成長期には大手企業の下請けとし
て海外進出もしたが、進出国の事情や人件費の高
騰で撤退を余儀なくされ、先代社長が研磨業への
転換を決断した。

「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
る空气がなかった。「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」

こうした改革を続けた結果、中小企業の多くが苦しみ採用に「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た。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ことになったことが、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人が離職するとは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「ここいる社員」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必要です」（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す。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カルティフェロー兼任。東京大学エコノ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。

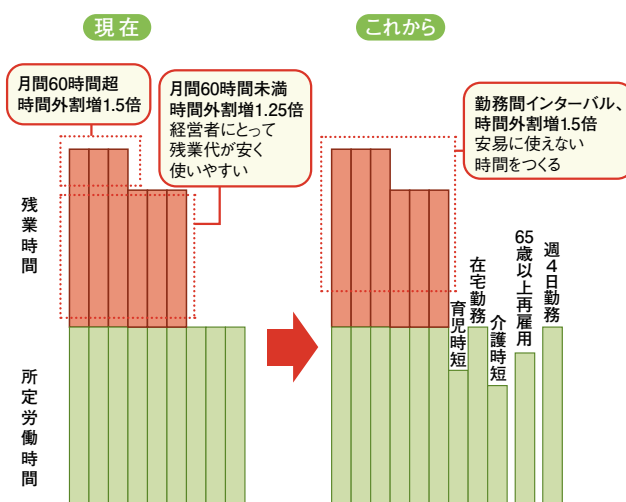
「働き方改革で残業ができなくなり、手取りが減った」という主張も聞かれます。手取りが増えない本当の理由は、労働時間規制のせいではなく賃上げが進まないためです。若者の多くは、「収入を増やすには残業するしかない」と思い込まされていますが、本来は賃上げと働きやすい環境整備を通じて、長時間労働をしなくても必要なお金を稼げる社会にすることが求められているのです。

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り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が高まっています。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です。

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、同様の動きが多くの職場に広がり、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」で話が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く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)とすべてのタイプ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

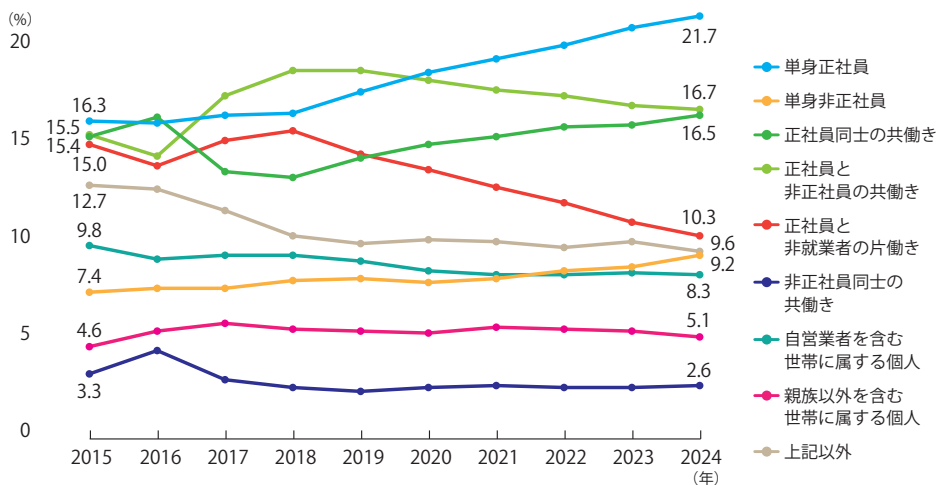
員で働くという戦略を取っていると考えられます。また、2020年に正社員と非就業者の片働きを選択していた人のうち、2024年には21%が正社員と非正社員の共働き、8%が正社員同士の共働きと回答しています(いずれも同居の子どもあり・なし合計)。女性が働き、家計の安定化を図る動きがここでも見て取れます。

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割にのびります。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する人がいました。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、責任ある仕事を任さ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」理由はさまざまで、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1000万人足らず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

少子高齢化の進む日本は、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し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「問い合わせ」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 目的的不是、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)と付き合ってほしいと思っています。

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つのカテゴリーで構成されます。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面があります。

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は、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いですよね。

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、「とりあえずいいらしいから、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こう

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、孤立せずにすみませう。

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。京都大学大学院人間・環境学研究科共生人間学専攻修了、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えて、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。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%台だったということです。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。

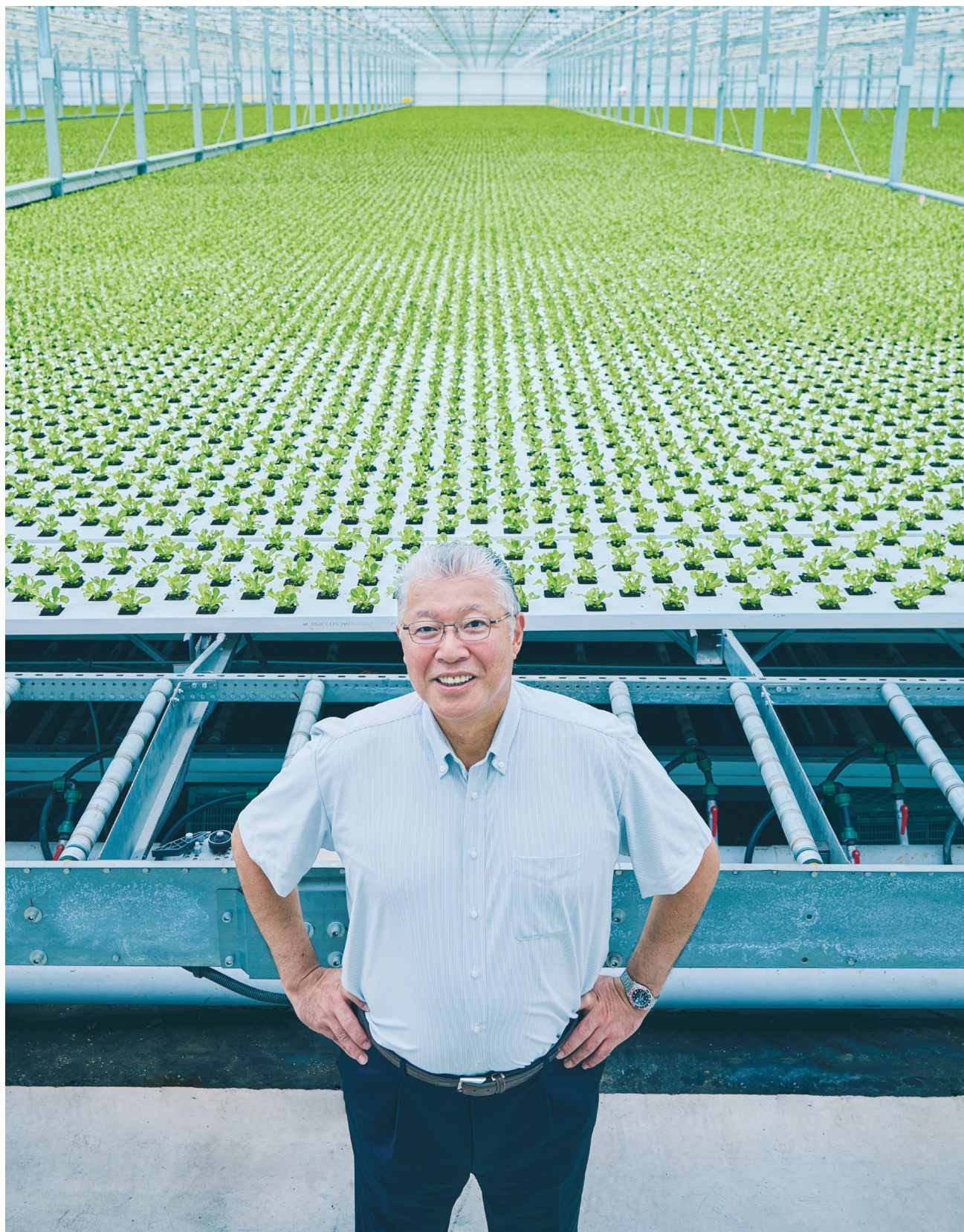
3年前、編集長就任の背中を押してくれたのは、リクルートワークス研究所前所長の奥本英宏さんの言葉でした。人事課題にとどまらず、人事と社会課題を結びつけるような特集をつくってほしい——。長くニュースメディアで社会の課題取材してきた立場からすると、なぜここまで課題が明らかなのに、企業は変わらないのかと感じてきました。

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。

ローカル
から
始まる。

舞台ファーム 代表取締役社長

針生信夫



宮城県美里町に、1日4万～5万株のレタスを自動で生産する植物工場がある。
手がけるのは、グループ売り上げ60億円以上を誇る
日本の最大級規模の農業法人、舞台ファームだ。
創業者の針生信夫氏は仙台市で江戸時代から続く農家の15代目。
先端テクノロジーを駆使し、
「持続可能な食と人と農業の未来を創る」ことを
実現しようとする針生氏の、日本の農業に対する思いとは——。
(聞き手=浜田敬子／本誌編集長)

——まず、舞台ファームの事業について教えてください。

針生信夫氏(以下、針生)：仙台市を拠点に野菜・米の生産、生食用カット野菜、グリーンエネルギー事業など農業を中心としてさまざまなことに取り組んでいます。特に、植物工場の美里グリーンベースでは、レタスの育苗から栽培までの自動化を徹底的に進めています。温度や湿度の調整、生育状況のチェックなどはセンサーとAIで管理し、天候に左右されないために季節を問わず安定した収量を確保できる。さらに独自開発の土やレタスに含まれる成分濃度、光のコントロールなどにより、高品質で美味しいレタスが提供できていると自負しています。

——人の手は、あまり必要ないんですか。

針生：幅500メートル、奥行き100メートルの圃場内で働いているのはたった5人。生産現場ではそれほど自動化が進んでいますが、商品としての完成度を保つために、収穫や検品では人の目と手が不可欠です。日本の消費者は品質に非常に厳しく、虫が1匹でも入っているではだめ。常時35～40人が働いています。

——なぜ自動化にこだわったんですか。

針生：日本の農業には「天・地・人」という3つの大きな課題があると考えます。まず「天」、天候リスクです。地球温暖化や異常気象の影響で、豪雨や干ばつ、台風などの被害が頻発し、農家はいくら努力しても避けられない。次に「地」、土地や土壌の問題です。地

球温暖化でさまざまな病原菌や害虫が発生し、これまで安全とされてきた地域にも被害が拡大しています。最後に「人」、担い手不足です。農業従事者の平均年齢は70歳近くまで高齢化し、毎年のように労働人口が減少しています。この3つの要素が重なり、日本の農業を衰退に追い込んでいるのです。

これらは個々の農家が「一馬力」で立ち向かえるものではなく、構造的な問題です。だからこそ過去の延長線ではなく、まず5年後、10年後に日本の農業がどうあるべきかという未来像を描き、その未来から逆算して現在の経営や先端技術の導入を設計する。この発想が舞台ファームの挑戦の根幹にあるのです。

「儲かる農業」を目指して 経営の見える化と 工夫を実践

——針生さんご自身は、大きな農家の15代目とのこと。なぜ、農業法人の設立に至ったんですか。

針生：私は22歳で結婚して、翌年に父から家督を継がせてもらったんです。農家は50歳くらいまで家長のもとで暮らすという伝統のなかでは、異例でした。厳しい人でしたがとても柔軟で、農耕馬ではなく競走馬のような速く走れる馬を買って、市場に農作物を運搬する回数を増やし、大規模化を図ったりしていました。父からは「徳川家も15代目で大政奉還したように、15代目はいちばん潰れやすいから頑張

農業を衰退させる 「天・地・人」の課題 あるべき未来から 逆算し変革に取り組む

れ」と(笑)。

——他の農家とはそこが違ったんですね。若い人が経営を握り、新しいことにチャレンジできた。

針生：40年前、農業は近代化という課題を抱えていました。そのためには大規模化に対応する農機など、大きな投資が必要です。私はまず簿記・会計を独学で学び、PL(損益計算書)、BS(貸借対照表)、キャッシュフロー計算書などを理解し、「経営」に取り組むところから始めました。経営が見える化すると、個人農家として1億8000万円の売り上げを達成するまでに成長しました。

私は次世代の子どもに豊かな教育を施したかった。そのためにはお金がかかります。日本一の農家、農業界でい

ちばんの金持ちになるために儲かる農業を極めたかったんです。

—— 儲かる農業を目標にしたときに、課題も明確に見えたんですね。

針生：針生家の畑は仙台駅から6.8キロ、中央市場まで車で15分と地の利に恵まれていました。そのため、農協の物流に依存せず、直で市場に卸しに行けた。ただ、売り上げを伸ばすために人の2倍、1日16～18時間働くなど決して生産性は高くなかったんです。

野菜は収穫3時間に対して、根っこを切ったり規格通りに野菜の大きさを揃えたりする出荷調整に7時間と、倍以上の時間がかかります。出荷調整は、主にスーパーの棚の高さに合わせるのが目的です。たとえばブロッコリーはちょっと大きくすれば量も取れるし美味しくなるのに、規格外は市場で受け取ってくれません。収穫しきれずに1日置くと、倍以上の大きさになってしまう。それでももったいないから市場に持っていくと、仕方なく安価で受け取ってくれます。

ところが、ある日、いつも同じバイヤーが規格外のブロッコリーだけ買っていくのに気づいた。何かあるなと思ってこっそりついていくと、うちのブロッコリーを水槽に入れてジャバジャバ洗っていたんです。素性を隠して、お土産にジュースを買って事情を聞いたら「カット野菜」にして売っていると言います。100円で買ったブロッコリー

を刻んで袋詰めにすると、1200円に化ける。これはうちでやったほうがいいなと思い始めたんです。

伸びている産業を発見し「パクって」横展開する

—— アイデアであり行動力ですね。

針生：当社には王道がありまして、いいモデルを見つけたらすぐ「パクる」。それだけでは2番手にしかならないのでアレンジする。農業の課題のもう1つは、コモディティ化して皆同じことしかやっていないこと。日本全国、気候の違いによって場所を移し、同じやり方をリレーしているだけ。野菜の加工や流通の工夫など、新しいことに打って出ないと勝負になりません。なぜこの会社がこんなに伸びているかというと、アンテナを張り巡らせ、農業以外にも含めて面白いビジネスモデルを見つけて横展開しているからです。

—— 針生さんが真似したビジネスモデルはありますか。

針生：セブン-イレブンとアイリスオーヤマです。セブン-イレブンは、商品開発をベンダーに競わせていちばん優れた商品を2万店以上の販売網で売る。一方のアイリスオーヤマは伸びそうな商品をすべて内製化し、交渉力のあるメーカーベンダーとして販売する。両極端のモデルですが、この間に企業のすべてがプロットできていると思っています。

—— 針生さんはどちらの路線を取っ

てきたんですか。自社でいろんな工夫をする一方で、農業以外の業種のパートナーも巻き込んでチャレンジしていますよね。

針生：最初は自社だけで大きくなりたくて、加工から販売までできるだけ内製化しようとしてきました。でもそれではスピードが遅い。当社の売り上げは61億円で農業では最大規模ですが、セブン-イレブンは約5兆円。この違いがどこから来たのかを考えました。他社から新しい技術はどんどん出てくるわけですから、それも織り込んでいこうとしているのが現状です。

—— 農業以外の事業にも取り組んでいますよね。

針生：特に「農エネ業」に力を入れています。農業は本質的には太陽光エネルギーを食料に変換するビジネスです。農地に支柱を立てて太陽光パネルを設置するソーラーシェアリングによって、農地で米と電気を同時に生み出す仕組みを整え、土地を「負の動産」から「収益を生む不動産」へと転換しています。1ヘクタールの水田で米だけを作れば年間250万円ほどの収益ですが、発電を組み合わせることで600万～750万円が見込め、合わせて1000万円規模の価値になります。これは農地を「食料を生む場所」から「多様な収益を生む資産」へと変える発想であり、農業の再生に直結します。

農業のロボット化にも積極的に取り



美里グリーンベースは先端テクノロジーを活用し、四季を通じてレタスを安定的に栽培・供給する。土を使ったソイルブロックを開発し、土耕栽培と水耕栽培を掛け合わせた生産方法で、自然栽培や有機栽培に近い環境をつくっている。LEDで天候不順の課題もクリアする。レタスは根付きで鮮度が長持ちするのも特徴だ。

Profile

- 1962年 宮城県仙台市の15代続く農家に生まれる
- 1985年 14代目の父から家督を継ぐ
- 2004年 舞台ファーム設立
- 2021年 美里グリーンベース竣工



組んでいます。10年後には日本の農業の75%、15年後には95%がロボット化されると予測しています。人手不足を補うだけでなく、生産効率を大幅に高め、食料価格の安定にもつながるでしょう。当社は、ロボットの食料であるエネルギーを人が生産し、そのロボットが人間の食料、農産物を作るという二重の生産モデルを掲げ、世界に類を見ない新しい仕組みをつくろうとしています。食料とエネルギーの循環を同時に回すことで、未来の持続可能な農業の形を示しているのです。

農業を産業を超えて 地域社会の希望に

—— 最近の農政の転換、たとえば減反政策の見直しをどう見ますか。

針生：当然だと思います。戦後長く続いた米の生産調整は、米の価格維持が目的でしたが、今は状況が大きく変わっています。たとえば昨年はキャベツの生育に必要な降雨がほとんどなく、収穫量が激減したことで市場価格が1玉1000円にまで高騰しました。こうした極端な気象はもはや常態化しています。

日本で広く栽培されているコシヒカリやあきたこまちといった米の主要品種は数十年前に開発されたものです。当時の気候条件を前提にしているため、温暖化に対応できない。適地適作を考えれば、将来的には北へ300～400キロ移動しないと適合しないほど

です。このままでは従来の品種では収量や品質が確保できず、食料供給が危機に陥る恐れがあります。

だからこそ、需要と供給のバランスを市場だけに委ねるのではなく、気候変動を前提にした柔軟な農政が必要だと強く感じています。

—— 針生さんご自身は、日本の農業の持続可能性についてどのような未来を描いていますか。

針生：私が提唱するのは、「オープンプラットフォーム構想」です。「農エネ業」が象徴的ですが、エネルギー事業や不動産的な発想を取り入れることで、より安定的で持続可能な農業が可能になると考えています。相続による農地の細分化で土地を持て余す人が増えています。その農地を収益を生む不動産に変える仕組みを整えれば、農業は再び強い産業になれる。日本の食料安全保障とエネルギー政策にも大きく貢献できます。

今福島県浪江町で、米づくりに取り組んでいます。東日本大震災および原発事故の影響で長らく営農ができなかった地域です。私たち自身、東日本大震災だけでなく、2022年3月16日にマグニチュード7.4を記録した福島県沖地震でも大きなダメージを受けました。美里グリーンベースを建設してわずか5カ月目で、施設はめちゃくちゃな状態になりました。でも、まずメガホンをとって従業員に「絶対大丈夫で

農地を収益を生む 「不動産」に変え 農業を再び 強い産業にする

す。ここは復活します」と宣言しました。ポジティブな姿勢で、かつ知恵を使えば復興は必ずできます。

浪江町では「ラック式乾燥調製貯蔵施設」を導入して、さまざまな品種に対応可能でかつ高品質な玄米を提供できる仕組みを構築しました。これは、地域の原風景を取り戻したいという住民や自治体の願いに応えるもので、同時に農業再生の新しいモデルでもあります。また、高温に強く多収穫性の新品種「にじのきらめき」の種子も、このラック式乾燥調製設備で生産しています。福島の営農再開支援から、さらには日本農業の課題解決のため、新しい農業に鋭意取り組んでいます。浪江町の再生によって、農業が産業を超えて地域社会の希望を支える存在であることを示したいと考えています。



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34講

ケインズ

自国中心主義が台頭する今こそ ケインズの思想に立ち返る

マクロ経済学を確立し、20世紀を代表する
経済学者として知られるケインズ。革新的な理論は、
各国の経済政策に大きな影響を与えた。
官僚、ジャーナリスト、投機家と多彩な顔を持つケインズの行動に通底するのは
「合成の誤謬」の考え方だと指摘する経済学者の伊藤宣広氏と、
自国ファーストの嵐が吹き荒れる現代、改めてケインズを学ぶ意義を考える。

実務家としても活躍した 偉大な経済学者

梅崎：ケインズは、マクロ経済学という学問の
基礎を築いた20世紀最大の経済学者の1人として
知られています。ところがその経歴を見ると、
大学で教えていたことはあったものの、教授職



Guest

伊藤宣広氏

Itou Nobuhiro

高崎経済大学経済学部教授
京都大学大学院経済学研究科博士
後期課程修了。博士(経済学)。専門は現代経済思想史。立教大学経済学部助教、高崎経済大学講師、准教授を経て、2017年より現職。著書に『現代経済学の誕生 ケンブリッジ学派の系譜』(中公新書)など。

人事にすすめたい本

『ケインズ 危機の時代の実践家』

伊藤宣広／岩波新書

第一次世界大戦の戦後処理、金本位制復帰問題、大恐慌に関する時論を展開し、「合成の誤謬」となる政治的決断に抗い続けた実践家を描く。



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。

に就いたことはありませんでした。官僚として働いたり、ジャーナリストとして名を馳せたり、為替市場や商品市場で積極的に投資を行い、何度も痛い目に遭いながら活動資金を稼ぐなど「投機家」の一面も持っていました。

伊藤：「ロンドンで株取引をするから」と大学の講師をやめてしまったり、教授のオファーを受けても「忙しい」と断ったり、なかなかユニークな人物でした。経済学そのものというより、貨幣や金融に関心があったようです。

梅崎：私たちが抱く「経済学者」のイメージとはかなり異なりますね。

伊藤：学者と実務家の両面を兼ね備えていました。アカデミズムの世界では、経済学の理論書を執筆したほか、当時世界で最も権威のある学術雑誌『エコノミック・ジャーナル』のエディターを何十年にもわたって務めました。ジャーナリストとして、さまざまな雑誌や新聞に持論を発表することもあったようです。

実務家としては、投資会社を設立して自ら相場を張ったり、大学の職員として、キングズ・カレッジの「バルサー」を務めたりしました。

これは「会計官」と訳されますが、実際の業務としては資産運用担当者に近いですね。まさに多方面で活躍していました。

梅崎：それはケインズ個人の特徴だったのでしょうか。時代背景もあったのでしょうか。

伊藤：時代も影響していると思います。当時の経済学では、理論的な著作でも実証データが数多く引用されるなど、理論と実証が今ほど明確に分かれていませんでした。特にケインズも師事したアルフレッド・マーシャルを始祖とするケンブリッジ学派は、現実に至る理論の構築を使命として、理論と実践のバランスを真摯に追求していました。

『一般理論』が開いた マクロ経済学という新しい扉

梅崎：ケインズの著作にも、その特徴を感じます。最も有名な『雇用・利子および貨幣の一般理論』は、書名に「一般理論」と冠しているので、アダム・スミスの『国富論』やマルクスの『資本論』のような体系的な理論書かと思いきや、時事問題に関する記述も多いですね。

伊藤：いわゆるケインズの貨幣3部作は、『貨幣改革論』が1923年、『貨幣論』が1930年、そして『一般理論』が1936年に出版されました。『一般理論』は、ケインズが大恐慌から世界を救う処方箋として書いたとよくいわれますが、もともとはその前に書いた『貨幣論』における理論的な不備を見直し、改めて理論体系をまとめようという意図で執筆が始まったのです。そのため、スミスやマルクスのように経済のあらゆる事象を網羅的に説明するグランドセオリーを構築しようという意思は特になかったと思います。

しかし、『一般理論』の構想の過程で、ケインズは古典派経済学の労働市場分析に問題があ

ると考えるようになります。古典派の理論が、非自発的失業が存在しない完全雇用の場合にのみ当てはまる特殊な理論であるのに対し、より汎用性のある理論という意味で、「一般理論」と名付けたのだと考えています。

梅崎：経済の授業で、右下がりの労働需要曲線と右上がりの労働供給曲線の図を見たことがある人もいでしょう。古典派の理論では、雇用量と賃金は労働市場における需要曲線と供給曲線の交点で決まります。だとすると、賃金を下げれば、「人を雇いたい」という労働需要が増え、「働きたい」という労働供給が減るので、失業問題は解決することになります。

伊藤：それに対してケインズは、失業の原因は、有効需要の不足にあるとしました。平たくいえば、皆がお金を使わないからものが売れず、生産が減少し、結果として雇用も減っていくという考え方です。

梅崎：処方箋としては、賃金を下げるのではなく、皆にお金を使ってもらわないといけない。

伊藤：そうです。有効需要を増やす必要があります。しかし、単に「お金を使ってください」と呼びかけても効果は期待できないので、実際の落としどころとして、本当に危機的な状況では政府が躊躇なく支出することが重要であると主張しました。

梅崎：『一般理論』において、ケインズは「流動性選好」という概念を用いて、失業は労働市場の需給の問題だけではないことを示しました。実は金融市場の問題でもあり、背景に投機の問題があると説明しています。流動性選好とは、どのような概念でしょうか。

伊藤：経済学でいう流動性とは、換金のしやすさを示しています。さまざまな金融資産のなかで、貨幣が最も流動性が高いとされており、流

動性選好とは貨幣需要と言い換えてもいいでしょう。流動性選好が高まる、つまり人々が資産を貨幣で持ちたいと考える動機を、ケインズは3つ挙げています。なぜ利子を生まない現金を手元に置いておくのか。1つは日常的な買い物などのための「取引動機」。2つ目に緊急時に備えての「予備的動機」。重要なのが、3つ目の「投機的動機」です。たとえば、市場の動向を見定めて、「これから株が下がりそうだ」と思えば、今は投資に回さず、上昇局面がくるまで待機するほうが得だ考えるという具合です。

梅崎：つまり流動性選好が高まると、投資や消費が減ることになる。

伊藤：今の日本は、まさにその状況ではないでしょうか。少子高齢化で社会保障制度への不安が膨らみ、年金もあてにならないと考える人は少なくありません。不確実性が高まると、「余計な支出は避けて、少しでもお金を貯めておこう」という判断になります。

梅崎：ところが、世の中全体で見れば、投資が抑制されるので、総需要がしぼんでいきます。だから生産が縮小し、失業が増えてしまう。

伊藤：悪循環に陥ります。「アリとキリギリス」の寓話にたとえれば、個人の立場では、アリのように堅実に将来の備えをすることはよしとされますが、社会全体では、キリギリスがいなくては経済が回らない。ミクロ的に合理的な行動を積み重ねても、マクロ的に好ましい結果が得られるとは限らないという議論を展開したのが、ケインズの独自性といえます。

「合成の誤謬」との生涯にわたる戦い

梅崎：個々の行動が合理的でも全体として望ましくない結果を生む「合成の誤謬」は、ケインズ理論の核心となる概念です。伊藤先生は、ケインズが生涯を通じてこの合成の誤謬に向き合い続けてきたと指摘されています。

伊藤：ケインズは、学生時代に、哲学者のムー

アからこの考え方を学びました。ケンブリッジ大学の学生団体「ケンブリッジ使徒会」、通称「ザ・ソサエティ」にケインズが入会した頃、ムーアは『倫理学原理』を出版。その主張は、ケインズに大きな影響を与えました。

なかでも重要な点は2つあります。1つは「善は定義できない」という考え方です。ムーアは善はそれ自体が1つの有機体であり、構成要素に分解できない、直接知る以外に知る方法はないとしました。それまでの古典派経済学は基本的に功利主義哲学をベースとしていました。功利主義は「最大多数の最大幸福」のように、快楽をプラス、苦痛をマイナスとして、プラスが多いことが善であるという考え方です。ケインズは、本来善は定義できないものののに、効用を数値で測定し、その合計を議論するという古典派のスタンスを批判しています。

もう1つが、合成の誤謬に関わるもので、「全体が単なる部分の合計ではない」という考え方です。正確にいうと、ケインズ自身は「合成の誤謬」という言葉を使っていないのですが、現在ではケインズといえば「合成の誤謬」と広く定着しています。

梅崎：こうした態度は、ケインズが時事問題に対応する際にも表れています。第一次世界大戦では要請を受けて大蔵省の役人として働きましたが、敗戦国のドイツに対して莫大な賠償金を請求したことを痛烈に批判しました。各国が自国の利益を優先し、ドイツを追い詰めすぎたことが、その後のナチスの台頭につながったことは今日では広く知られています。イギリスの金本位制復帰、大恐慌、第二次世界大戦と激動の時代に、ケインズは積極的に提言を行っていました。ケインズの主張が受け入れられることはほとんどなかったのですが、果敢に戦い続けました。

伊藤：ケインズは人間の理性を信じる一方で、強い愛国心を持ち、イギリスの国益を非常に重視していました。対独賠償問題も、ケインズの主張ではイギリスの取り分が減り、一見損かも

【ケインズ略歴】

しませんが、ドイツが潰れてしまえばヨーロッパ全体の没落は避けられません。長い目で見ればドイツを復興させたほうがイギリスにとっても得だと考えました。第二次世界大戦でドイツと戦争になっても、ケインズが真に懸念していたのは、戦後アメリカが世界の主導権を握り、イギリスの立場が揺らぐことでした。

梅崎：現在もケインズ経済学を受け継ぐケインジアンは存在しますが、多くが、個人の合理的な選択を前提としたミクロ的基礎づけを取り入れています。これはケインズとは異なるのでしょうか。

伊藤：方法論的には別物だと思います。ケインズ理論は戦後に受け入れられ、1950～60年代に全盛期を迎えました。しかしアメリカ経済がベトナム戦争で行き詰まると説得力を失い、新自由主義のフリードマンらが台頭して、70年代以降は「ケインズ経済学は死んだ」とまでいわれるようになります。リーマンショックなどの経済危機が起こるたびに、ケインズに回帰せよと再注目されますが、それはおそらく政策的な側面であって、アカデミックな経済理論の面で回帰しているわけではありません。

梅崎：政策面で考えると、ケインズ理論は実用性が高い。個人単位に還元しなくても現実に対応すれば有効です。その意味では、ケインズをはじめとするケンブリッジ学派の、理論と現実が混在したアプローチに魅力を感じます。ケインズ経済学の理論だけでなく、生涯を通じて合成の誤謬に立ち向かったケインズの生き方から学ぶことは多いのではないのでしょうか。

伊藤：最近では自国中心主義が台頭しているといわれます。しかし、どの国の政治家でも自国を優先するのは当然です。重要なのは、自国の国益を追求する際、「自分だけがよければほかはどうでもいい」と考えると、望ましい結果が得られないことがあるということ。今、改めてケインズに触れることで、現代の複雑な社会問題を考える1つの手掛かりになればと思います。

1883年 ケンブリッジ大学で道徳科学の講師を務めた父と、ケンブリッジ市長の経験もある母の長男として、イギリス・ケンブリッジに生まれる。

1902年 名門パブリックスクールのイートン校を卒業し、ケンブリッジ大学キングズ・カレッジに入学。得意の数学を専攻。

1903年 「ザ・ソサエティ」と呼ばれる秘密の会員制組織「ケンブリッジ使徒会」に参加し、哲学者ムーアの影響を受ける。

1906年 ケンブリッジ大学卒業後、官吏の道へ。高等文官試験の成績により、第一志望の大蔵省への入省がかなわず、第二志望のインド省に勤務。

1908年 事務仕事に退屈しインド省を退職後、講師としてケンブリッジ大学に戻る。

1911年 学術誌『エコノミック・ジャーナル』誌の編集者に抜擢。

〈1914～1918年 第一次世界大戦〉

1915年 大蔵省のスタッフとして、戦後の対独賠償問題に関する調査を担当。

1919年 パリ講和会議のイギリス大蔵省首席代表として出席するが、講和内容に抗議して辞職。ケンブリッジ大学に復帰し、講和条約を批判した著書『平和の経済的帰結』を刊行。

1923年 『貨幣改革論』を刊行。

1925年 イギリスの金本位制復帰に反対し、大蔵大臣チャーチルの政策を批判したパンフレット『チャーチル氏の経済的帰結』を発表。

〈1929年 世界恐慌〉

1930年 『貨幣論』を刊行。

1936年 『雇用・利子および貨幣の一般理論』を刊行。ケインズ経済学を確立。

1938年 心臓発作に倒れる。

〈1939～1945年 第二次世界大戦〉

1940年 大蔵大臣の私的経済顧問として大蔵省に復帰。以後、戦時経済の政策や国際金融交渉に従事。戦後の国際経済システムのあり方について、「清算同盟」と呼ばれる世界銀行が国際通貨「バンコール」を創造できる仕組み（ケインズ案）を構想。

1944年 ブレトンウッズ連合国通貨会議に参加。アメリカの反対でケインズ案は採用されず、アメリカの意向を反映したブレトンウッズ体制（ドル基軸・固定相場制）が成立。

1946年 心臓発作により62歳で死去。

出典：編集部作成



Global View From USA

Reporter

竹田ダニエル氏

Takeda Daniel

カリフォルニア大学バークレー校在学中。AI倫理教育研究員。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』。



今

アメリカの就職

市場は冷え込ん

でいる。大学を卒業したばかりの若者やキャ

リアの再出発を図る人のなかでは、数百件もの応募を重ねても一向に内定にたどり着けないことも多い。履歴書はAIで自動的にふるい落とされ、面接にたどり着けるのはごくわずかだ。

2025年初頭から7月までに、AIの導入を理由に削減された雇用は1万件を超えたという(CBS News)。さらに、求職者を疲弊させるのが「ゴースト求人」の存在だ。表向きは採用中と表示されながら、実際には採用の意思がない、あるいは既にポジションが埋まっているいわゆる「偽求人」である。

求人プラットフォームGreenhouseの分析によれば、求人の約5件に1件がこの「偽求人」にあたり、2024年のResume Builderによる調査では、企業の約4割が過去にそうした求人を出した経験があるという。「偽求人」の横行によって求職者は時間と労力を費やしても、応募先からの返答すら得られず、ただ数字上の「応募実績」を増やすだけになってしまう。

こうしたなか、一部のCEOは隠すことなく「AIのおかげで人員削減ができる」と公言し始めている。ビッグテックを含む大手企業は、2025年に入りAI導入を理由にした1万人を含めて10万

人以上の従業員を削減したという。かつては技術革新が雇用を生み出すと信じられていたが、

今や経営者の口から直接「人を減らすためのAI」という言葉がポジティブな文脈で堂々と語られる時代になった。

当然ながら、職の見通しが暗くなれば、大学院進学を「時間稼ぎ」の手段と考える若者は増える。ニューヨーク連銀のデータでは、大学を卒業した22歳から27歳の間の人の失業率は5.8%に達し、大学院進学を希望する人が「急増している」ともいわれている。

しかし、その避難先さえも安泰ではない。トランプ政権下での高等教育予算削減の影響により、複数の大学が博士課程や大学院の新規受け入れを凍結、あるいは合格通知を取り消す事態が起きている。スタンフォード大学は363人の職員を削減すると発表し、その余波は研究環境や大学院教育にも及びかねない。

これら上記の要因が複雑に絡み合い、アメリカの若年層はかなり不安定な地盤に立たされている。就職活動はもはや単なる「仕事探し」ではなく、変化の激しい労働市場と制度的な制約のなかで、ある種のサバイバルゲームになっていると実感する。

「ゴースト求人」に翻弄される若者 「人を減らすためのAI」と公言する経営者



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。

海

外から日本に一時帰国すると、多くの人が実感するのが、窓口対応の丁寧さではないだろうか。私はこ

の夏に一時帰国した際、運転免許を更新したのだが、職員がトレーから必要書類を千手観音のように素早く取り出し、蛍光ペンで記入箇所をマークしつつ説明する様子を、ほればれと見ていた。書類に記入し、証紙購入やら視力検査やらで6カ所を回るのに30分。このスピード感を保つため、次の窓口へと誘導する職員も所々に立っている。人海戦術、という言葉が浮かんできた。

その手際の良さには感心するのだが、デンマークではあり得ないな、とも思う。こういう人の使い方が、高い人件費に見合わないからだ。

そもそも、デンマークの行政手続きはデジタルのみが基本なので、人に対面で対応してもらえる機会がほとんどない。確定申告の時期に税務当局に問い合わせをしたくても、対応は電話のみで、その電話もなかなかつながらない。移民関係の行政サービスに至っては、電話の待ち時間が長すぎるため、ウェブサイト「当局に電話をかける人は、1日に1500人います」という脅し文句すらある。そんな経験を積んでいる



日本に一時帰国中には、公的機関で事務手続きをこなすこともある。窓口対応の丁寧さにはいつも感心する一方で、人材がうまく活かされていないと感じることも多い。

から、日本の窓口対応にぜいたくさを感じてしまうのだ。

ただ、サービスの利用者としてはありがたい一

方で、その作業って、そもそもいる？と感じる場面も多々あった。証紙を貼るプロセスは、なぜ必要なのか？それが現金でないといけない理由は？そもそも、高齢者でもない人に5年に1度の頻度で免許の更新が必要なのだろうか(欧州では10～15年の更新が一般的)。意地悪く言うなら、必要性がよく検証されていない作業を、優秀で従順な公務員が、ものすごく効率的にやっている喜劇にも見えるのである。

デンマークでは、対人の窓口対応がない不便さを時として感じるとはいえ、それはイレギュラーな事態の話。標準的な行政手続きは、デジタルでスムーズに完結するようにできている。プロセスを最適化することに力を入れ、機械にできる仕事は機械に任せて、人間はもっと、価値を生み出す業務に振り向けているのだ。

労働生産人口が急激に減る日本では、今ののような膨大な手作業や人海戦術では立ち行かなくなる日がやって来るのだろう。その時はじめて、日本のデジタル化は本格的に加速するのかもしれない。

この仕事を人がやる必要ある？ 人海戦術ではいずれ限界がくる



Global View From Policy World

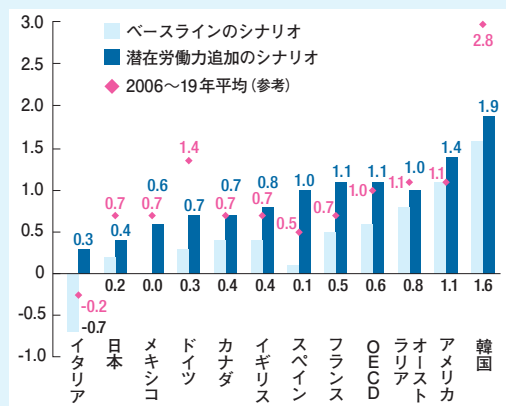
Reporter

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。

年間1人当たりGDP成長率、
2024～60年予測



出所: OECD雇用見通し2025

7 月に人口の高齢化をテーマにした「OECD雇用見通し2025」が公表された。人口の高齢化は生産年齢人口を減少させ、経済成長の下方圧力につながる。2025年版が白眉なのは、対処策として

①女性、②高年齢労働者、③外国人労働者という潜在労働力を活用した場合、それが1人当たりGDPという「豊かさ」の指標にどれほど寄与し得るのかを明らかにしたことだ(*)。

潜在労働力の活用で、2024～2060年の1人当たりGDP成長率を、金融危機を含めた2006～2019年の成長率にまで引き上げられるOECD加盟国は少なくない(上図参照)。イタリア、スペイン、フランスなどは失業率が高く、高年齢者を中心に就業率も低いため、伸びしろが大きい。

一方、日本は人手を増やすだけでは「豊かさ」が従来ほど伸びない。潜在労働力を最大限活用しても成長率はベースラインの年率0.2%から0.4%までしか伸ばせないというのが予測だ。2006～2019年の1人当たりGDP成長率0.7%と比較しても、これは小さい。日本の高年齢者の就業率はOECD加盟国のなかでも既に高水準で、ほかのOECD加盟国と比べて潜在労働力の

伸びしろが乏しいことが要因だ。労働力を新規投入しつつも労働生産性を高められなければ、超高齢社会を迎える日本の人手不足の解消はおろか、1人当たりGDPでみた「豊かさ」の向上には大きくつながらない。

技術革新と設備投資を推進し、企業の生産性を高める政策は引き続き重要だ。ただ、欧州のOECD加盟国を中心に、税務・社会保険データベースを17件集めてOECDが分析したところ、賃金の上昇分の約44%と労働生産性の上昇分の41%は、生産性の低い企業から高い企業に労働者が移動することによって生じる傾向がみられた。産業政策のみならず労働市場政策からアプローチをかけることも必要なのだ。

しかし、日本において転職は賃金の増加を伴わないケースが過半数で(本誌188号参照)、労働生産性の伸びと賃金の伸びが乖離する現象が顕著だ(同191号参照)。最低賃金の引き上げによって生産性の低い企業の新陳代謝を促し、ハローワークの機能を高め、企業内訓練から取り残されがちな女性や非正規雇用者向けに公的職業訓練を強化して上昇志向の転職を促すといったことを、手始めに検討すべきだろう。

人口の高齢化と「豊かさ」を両立するためには 人手不足の解消だけでは決定打にならない

*掲載内容は個人の見解によるものです。

(*)①男女間の就業率格差解消、②高年齢労働者の就業率をOECD加盟国の上位10%まで引き上げ、③純移動率をOECD加盟国の上位25%まで引き上げた場合を、「潜在労働力の追加」と定義する。



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。共著に『アフターデジタル』『努力革命』ほか。



かつて日本の製造業の強さとされたすり合わせ技術や暗黙知はAIの進化・浸透によりどう継承されていくのだろうか。

か つて日本企業が強みとしていた組織の同質性や暗黙知は、インターネットの普及によって、成長の足枷となってしまう。

では、AIの進化は、再びルールチェンジをもたらすのでしょうか。

最近、AIエージェントが注目されていますが、これは多様な専門性を持つ小型AIモデルを組み合わせることで、一連のタスクを自律的に実行するシステムです。生成AIのリーズニング(論理的推論)能力が進化したことで、AIエージェントの能力は劇的に向上しました。従来の生成AIとの違いは、人間が細かな指示を出さなくとも、大きなゴールを設定すれば、自ら道筋を考え、遂行できることです。

それぞれの小型AIモデルが自律的に考え、相互に連携することで、大きなゴールに向けた全体最適を実現する。これは、かつて日本の製造業が強みとしてきた「すり合わせ」に近いのではないのでしょうか。

加えて、センサーデバイスなどIoT技術もめざましい進化を遂げています。熟練工の経験と感覚に裏打ちされた暗黙知は、これまで言語化・

体系化が難しいとされていましたが、技術革新によって容易になるでしょう。たとえば「ネジの締め具合はこのくらい」「歯車の回転に違

和感がある」という暗黙知も、センサーによって数値データとして収集・蓄積が可能になります。収集された個別の暗黙知は、生成AIによる推論によって体系化され、AIエージェントが最適な作業手順を構築します。

製造業をはじめさまざまな企業ではこの30年、業務を定型化・単純化することによって、非正規雇用やアウトソーシングを拡大し、人件費を削減してきました。しかしこのような動きは、すり合わせの技術や暗黙知という強みをそぎ落とし、結果として製造業の弱体化を招いてきたのではないのでしょうか。

製造業の現場では現在も、熟練工の存在が卓越したオペレーションを支えています。このような暗黙知は、効率化重視の経営において、しばしば属人的なものと思われ、それぞれの現場に分散していました。

しかし、AIエージェントの論理的推論、センサー技術の進化によって、このような暗黙知こそが競争優位に直結する時代が再到来するはずです。

AIエージェントで見直される 日本の「すり合わせ」という強み



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

舞台はロス暴動後の1994年、
ロサンゼルス近郊の都市ロングビーチ。
暴力やドラッグが蔓延する劣悪な環境下で生きる
ティーンエイジャーたちが通う高校に
1人の女性新人教師が着任した。
彼女は、本を読ませ、日記を書かせることで、
荒れる生徒たちを変えようと試みる。
書籍化もされた実話に基づく映画
『フリーダム・ライターズ』から
私たちは何を学ぶことができるだろうか。

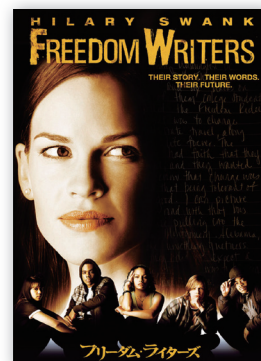
Navigator

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

／ 今回の作品 ／



『フリーダム・ ライターズ』

2007年7月日本公開

監督：リチャード・ラグラベネス

キャスト：ヒラリー・スワンク、

エイプリル・リー・エルナンデス、

ジェイソン・フィンほか

発売元・販売元：ハビネット・

メディアマーケティング

価格：スペシャル・コレクターズ・

エディションDVD 1572円(税込)

※デジタル配信中

Copyright © 2006 by Paramount Pictures.

All Rights Reserved. TM, R & Copyright ©

2007 by Paramount Pictures. All Rights

Reserved.

映画の冒頭では、ロングビーチで暮らす有色人種のティーンエイジャーたちの荒廃した日々が描かれます。アフリカ系、ヒスパニック、アジア系など人種ごとにグループを構成し、日常的に出口の見えない諍いが繰り返される。ティーンエイジャー同士が銃で撃ち合うシーンは衝撃的です。

彼ら彼女らが通うウィルソン高校は、「かつての優秀校が今じゃ少年院だ」「(あの生徒たちに)知的な興味をもたせるなんて無理」と教師も匙を投げるほど荒れ果てていました。そこに自ら

希望して着任した新人国語教師がエリン・グルーウェル（ヒラリー・スワンク）です。

彼女は教室での幾多のトラブルを経て、生徒たちに学ぶ意欲を喚起するにはどうしたらいいかを考えました。そして、生徒全員分のノートを用意し、日記を書くことを提案したのです。「誰にでも物語はあるわ。それを語るのは大事。過去のことでも今でも未来でも構わない。もちろん日記を書いてもいいし、歌詞とか詩、楽しいことや悲しいことでもいい。ただし、毎日書くこと」。併せて、読んでほしいときは教室の後ろのロッカーに入れておくように伝えました。すると、翌日、ロッカーにはノートが一杯に積まれていたのです。

また、エリンは自腹で全員分の本を購入し、生徒たちに『アンネの日記』などを読ませました。新品の本など手にしたことのない生徒たちは、こちらも熱心に読みふけります。生徒たちは「書くこと」と「読むこと」を同時進行で実践することにより、自分の人生や差別の問題について前向きに深く考えるようになるまでに成長を遂げました。



自宅で自分の思いを日記に書き留めている生徒の1人マーカス（ジェイソン・フィン）。

『フリーダム・ライターズ』に学ぶ “書くこと”による自己変革

この生徒たちの成長ぶりが私たちに示すのは、思考を深めるために「書くこと」がいかに重要であるかということです。アメリカの認知心理学者ジョージ・ミラー教授は、「マジカルナンバー7±2」という説を唱え、人間の短期記憶は7チャンク程度だと主張しています。チャンクとは、日本語の場合、20字程度までの情報の塊の単位を指します。それほど人間の脳の作業台は小さく、1人で考えているだけでは十分な情報量で思考することはできないということです。この問題を解消するために人間は2つの発明をしました。1つは組織、そして、もう1つが文字です。短期記憶を言語化して書くことで思考のための情報量は格段に増やせます。それだけでなく、書くことは、学習のうえで重要なリフレクション（振り返り）の効果ももたらします。

また、書いたものを人に読んでもらうこと、読み合うことは、お互いを理解することに役立ちます。書く行為はそれだけならモノログ（独白）ですが、読み合うことで深いダイアログ（対話）が成立するのです。

なお、SNSなどへの書き込みは、「延髄反射的」な短期記憶の放出にすぎず、思考の整理には役立ちません。また、日常的なメモを生成AIに頼ることがいかに危険かもわかるでしょう。今、私たちに本来的な意味での「書く」機会が減っていることは大きな問題です。意識して、考えたことを自分でメモする習慣をつける必要があります。

ところで、この実話は美談としてとらえられがちですが、私はそれには異議を申し立てます。エリンはたった1人で実践しました。資金稼ぎのためアルバイトを2つも掛け持ちし、多忙のあまり離婚することにもなります。しかし、こ



生徒たちの日記に目を通すエリン。そこには、一人ひとりの悩み、怒り、苦しみ、悲しみ、願いが切実な言葉で記されていた。

のような自己犠牲を払わずとも、ほかのやり方があったはずなのです。

上司の理不尽な命令や非合理的なルールに波風立てず間接的に抵抗するうまいやり方も存在します。「質問による事実確認と意図の深掘り」「データや根拠に基づいた提案」「複数人での共通認識の形成」などです。これらの方法をうまく実践できれば、エリンは、自分に反対した先輩教師たちを懐柔し、協力を得られた可能性もあります。そうすれば、彼女は離婚などせず、この作品に描かれた奇跡を実現できたかもしれません。



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

ケアと編集

白石正明

ALS（筋萎縮性側索硬化症）を発症した母を
12年間介護した川口有美子さんの『逝かない身
体』、小児科医・研究者であり脳性麻痺の当事者
でもある熊谷晋一郎さんの『リハビリの夜』、哲
学者・國分功一郎さんが能動でも受動でもない
「中動態」と依存症を関連づけて論じた『中動
態の世界』、美術やアートを専門とする美学者、
伊藤亜紗さんの『どもる体』。医学書院の〈ケア
をひらく〉シリーズのラインナップは実に多彩
だ。医学や看護など専門領域外からも幅広い読
者を惹きつけ、数々の賞に輝いてきた。

『ケアと編集』は、同シリーズの編集者、白石
正明さんによる初の著書。不思議なタイトルに
ついて白石さんは『と』って、やっぱり便利。
関係ないものを『と』で結ぶと、何かそこにあ
るんじゃないかと人は思うでしょ」と悪戯っぽ
く笑う。そう、これは謎解きの本なのだ。

ケアとは何か。白石さんはシリーズの各作品
を引用しながら、思考を巡らす。執筆者との出
会いや作品が出来上がっていくまでの過程も
たっぷり振り返る。時に「話がどんどんズレて
いって、終わらなくなってしまった。こんなこ
とでいいのか」と自らツッコミを入れるほど、
思索の道はうねうねと曲がるが、当初はまった
く異なる仕事に見えた「ケア」と「編集」が、



医学書院の〈ケアをひらく〉シリーズは、医療や福祉の専門家、
病気や障害の当事者、哲学者、ロボット学者など多彩な著者
が独自の視点から「ケア」に光を当て、大宅壮一ノンフィク
ション賞、新潮ドキュメント賞、小林秀雄賞、大佛次郎論壇
賞など多くの賞を受賞してきた。その名編集者がケアする人
たちから学んできた、人や文章の〈傾き〉が輝きに変わる編集
術とは。ケアにまつわる名著のガイドとしても参考になる。
(岩波書店刊)

実はよく似ていると最後には納得させられる。

謎解きで重要な役割を果たしているのが、北
海道浦河町にある精神障害者の生活拠点「浦河
べてるの家（以下、べてるの家）」のソーシャル
ワーカーの向谷地生良さんだ。精神障害のある
患者が、自分たちを苦しめている幻覚や妄想を
ネタにして語り合う「幻覚&妄想大会」など、
べてるの家の型破りな取り組みの中心にいる人
物だ。こんな話がある。

〈傾き〉を正さず 魅力にしてしまう

ある日、向谷地さんは患者女性を講演の舞台
に上げ、彼女にまつわる話をして会場が盛り上
がる。そこで向谷地さんは本人に語りかける。
だが、数日前からまったくしゃべらなくなった
彼女は無言のまま。会場の空気が緊張する。そ
の瞬間、向谷地さんは言う。「これからまったく
しゃべらない芸をします」。今度は無言が会場の



Shiraishi Masaaki 中央法規出版で10年間校正に従事したのち、1996年に医学書院入社。2000年から編集者として作ってきた〈ケアをひらく〉シリーズは50冊（2025年9月現在）を数え、2019年には毎日出版文化賞を受賞。2024年3月に医学書院を定年退職。

たときのエピソードを引いて、こう続ける。

「彼は、べてるの家では『信じる』をそんなにきまじめに使っていない。ヤケクソに信じるとか、口先だけで信じるとか、つまり『ちょっと信じる』でいいんだと言いました。20年以上前のことですが、僕はこの答えにすごく感動した。今の世の中では、根拠なくちょっと信じるなんて理性的じゃないように思われるでしょ？ でも、まったくそうじゃない。現実の人間関係では、『あなたを信じられるエビデンスを出せ』と言った瞬間に信頼関係は崩れます。嘘でもいいから先に信じることで、お互いの間に『信』が事後的に形成されていく。つまり、向谷地さんの『ちょっと信じる』は現実を生きるうえでの最適解なんです。それに人間はずっとそうやってコミュニティをつくって生き延びてきたわけだから、人類学的な根拠だってあると思いますよ」

モノサンを変える 問いの外に出る

そして、〈ケアをひらく〉シリーズも、常識からはみ出すアナーキーな「べてる的価値観」を多くの人に知ってもらいたい、べてるの不思議さをさまざまな専門家の目から解明してほしい、という思いから生まれたのだという。

「ケアは刹那的」「自立のためには依存先を増やす」「受け身の豊かさ」「モノサンを変える」「問いの外に出る」。『ケアと編集』で出合う言葉も、アナーキーだ。「狙ったわけではないけれど、与えられた問題に答えるのに汲々としている人たちに具体的に役立つものになっているのでは」と白石さん。自立／自律せよ。能動的であれ。コスパが大事。未来のために今は我慢——。私たちが自分自身や他者にかけている現代の呪いから自由になるのにも、おすすめの1冊だ。

「常識からの逸脱部分がそのまま輝けるように、本人を変えずに『背景』を変える」

笑いを誘い、彼女もニヤリと笑う。

「しゃべることがよいという普通の価値観にのっとなって、しゃべれない人をしゃべれるように変えようとするのが医学です。一方で向谷地さんがやってるソーシャルワークは、しゃべらないという常識からの逸脱部分がそのままで輝けるように、本人を変えずに『背景』を変える。とすれば、編集にも医学的編集とソーシャルワーク的編集があるんじゃないか。編集者が自ら理解できるよう文章を改変するのが医学的編集。著者や原稿の〈傾き〉はそのままに、むしろ〈傾き〉を強調することによって、逆に魅力にしてしまうのがソーシャルワーク的編集。僕はそれを目指してきたのだと思います」

白石さんが向谷地さんを「編集の先生」とまで呼ぶのには理由がある。白石さんは、ある講演で向谷地さんが女子学生から「信じられる根拠がないときにはどうするんですか」と聞かれ



Works

No. **192** Oct-Nov 2025

Next

次号 No. **193** のテーマは

妥協なき採用 (仮題)

人手不足の常態化、グローバル競争の激化、若手離職率の高まり。

さらに生成 AI が仕事と組織を根本から揺さぶるなか、

採用の難度はかつてなく高まっています。

そうした環境にあって、現代的な採用の「成功」とは何かという問いに立ち返り、

「採用巧者」は、真に必要な人材を獲得する妥協なき採用のために

何を重視しているのか、企業や専門家への取材を通じて検討していきます。

発行は、2025年12月10日(水)です。

編集後記

2022年8月から務めた Works 編集長を今号で退任します。就任時はコロナが落ち着き始めた頃で、リモートワークなど柔軟な働き方が定着するかが議論になっていました。その後3年間、深刻化する労働力不足や解消にはほど遠いジェンダー格差、世代問題、AIと雇用など多様なテーマに取り組んできました。意識してきたのは「働く人の側に立つ」こと。誰もが少しでも仕事で幸せや生きがいを感じられる社会に——今後もこのテーマを個人として取材していきたいと思います。(浜田)

今号をもって編集長の浜田敬子さんが退任します。浜田さん在任中の3年間、ジェンダー、非正規、人権といった社会課題を扱う特集を数多く生み出してきました。浜田さんは社会課題に対して厳しい目を持ちながら、そこで不利益を被る人々に常に温かさをもって向き合います。企業目線が強かった私自身も、ふと「この問題で非正規はどうなっているのか」と考えるようになり、視界が広がる貴重な3年間となりました。価値観の多様に触れるとはこういうことだと実感しています。(入倉)

ライターと兼業で、スポーツインストラクターもしています。平日も週末も、ジムで汗を流す人の大半はシニア世代。その横で現役世代は子どもの空手や水泳の送迎に追われ、自分に構う暇もありません。「誰もが意欲的に働ける社会」は必要ですが、誰もが仕事と家庭の両立で、いっぱいいい社会はつらすぎる。現役世代も独身者も趣味や社会貢献に時間を割ける社会になってほしいですし、30ページの大嶋寧子さんのお話にある「誰もが働き方を選ぶ環境」はその第一歩だと感じます。(有馬)

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

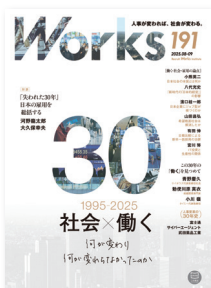
0120-223-223（通話料無料 年中無休）

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.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



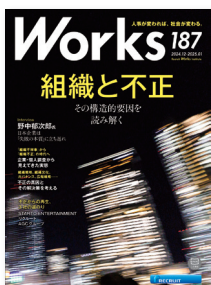
No.190 2025.06-07
本気の女性リーダー育成



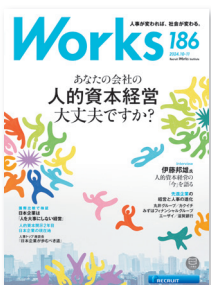
No.189 2025.04-05
長寿就労社会
定年“消滅”時代、
あなたはどう働きますか？



No.188 2025.02-03
インドの人材力



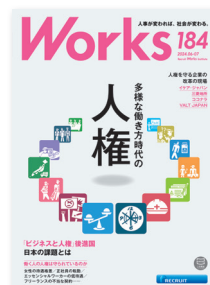
No.187 2024.12-2025.01
組織と不正
その構造的要因を読み解く



No.186 2024.10-11
あなたの会社の人的資本
経営大丈夫ですか？



No.185 2024.08-09
ニッポンの“課長”の
処方箋



No.184 2024.06-07
多様な働き方時代の
人権

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 人事官）

岡田悠希（ボーラ HR戦略部 部長）

鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）

鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 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）

中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 チームワークあふれるまちづくり室長）

西田政之（YKK AP 専務執行役員 CHRO）

日高達生（楽天ビーブル&カルチャー研究所 代表）

平松浩樹（富士通 取締役執行役員専務 CHRO）

三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／堀川拓郎

編集長／浜田敬子

編集／佐々木貴子、入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、
瀬戸友子、金井あかり

執筆／荒木 恵、有馬知子、井上陽子、川口敦子、竹田ダニエル、
渡辺裕子

デザイン／フロッギングスタジオ

フォト／今村拓馬、伊藤 圭、刑部友康、曾川拓哉、平山 諭、MIKIKO

イラスト／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31巻第4号通巻192号 2025年10月10日発行(隔月10日発行)

発行人 堀川拓郎 編集人 浜田敬子

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

