

「働く」はどう変わる？

AIとの協働が必須の時代。 共に考える力と軌道修正力がカギ

保護者の皆さんも社会の「働く」環境が大きく変化していると感じているのではないのでしょうか。特にAI時代と言われる現代で、わが子が社会に出るときに必要なとされる力はどう変わってきているのか、多様な観点から「働く」を研究しているリクルートワークス研究所・所長の堀川拓郎さんに聞きました。



リクルートワークス研究所 所長
堀川拓郎さん

2001年株式会社リクルート入社。2019年リクルート住まいカンパニー 経営管理室 室長、2021年リクルート 人材・組織開発室 室長／ヒトラボ ラボ長に就任。人事領域における人材開発、組織開発、次世代リーダーシップ開発、R&D、DE&Iに従事。2024年4月リクルートワークス研究所に参画。2024年10月より現職。

働き手も働き方も、保護者が 就職した時代とは一変

日頃の仕事や生活のなかで、テレワークが増えたとか、外国人の店員の方々が増えたなど、感覚的に社会の変化を感じていらっしゃる保護者の方も多いのではないのでしょうか。リクルートワークス研究所（以下、ワークス）では10年にわたって約5万人の働き方を毎年調査してきました。そこからデータで見えてきた日本の「働く」の変化を示したのが図1です。「働き手」の変化として顕著なのは、第1子出産後の女性の離職率が大幅に低下

したことで、育児と仕事を両立する女性が大半になっています。また、60歳以上のシニアの就業率も上昇し、全体の就業率が緩やかに上昇しています。男女間や年齢による賃金格差は縮小傾向にありますが、これは賃金の上昇率が限定的になったことによると考えられます。「働き方」の変化では、国が働き方改革を掲げ多数の法改正を行ってきたことで、長時間労働が大幅に是正されました。コロナ禍をきっかけにテレワークを導入する職場が増えるなど、多様な働き方を選択できるようになってきました。その結果、男女とも、仕事・生活の満足度がこの10年で上昇傾向にあります。このような「働く」の変化が起きた背

図1 日本の「働く」の変化

● 働き手の変化

	2015年	10年間の変化	2024年
第1子出産後の女性の離職率	46.3%	大幅に低下	26.3%
賃金格差	男女間および年齢による賃金格差が縮小傾向		
就業率	63.8%	緩やかに上昇	69.7%

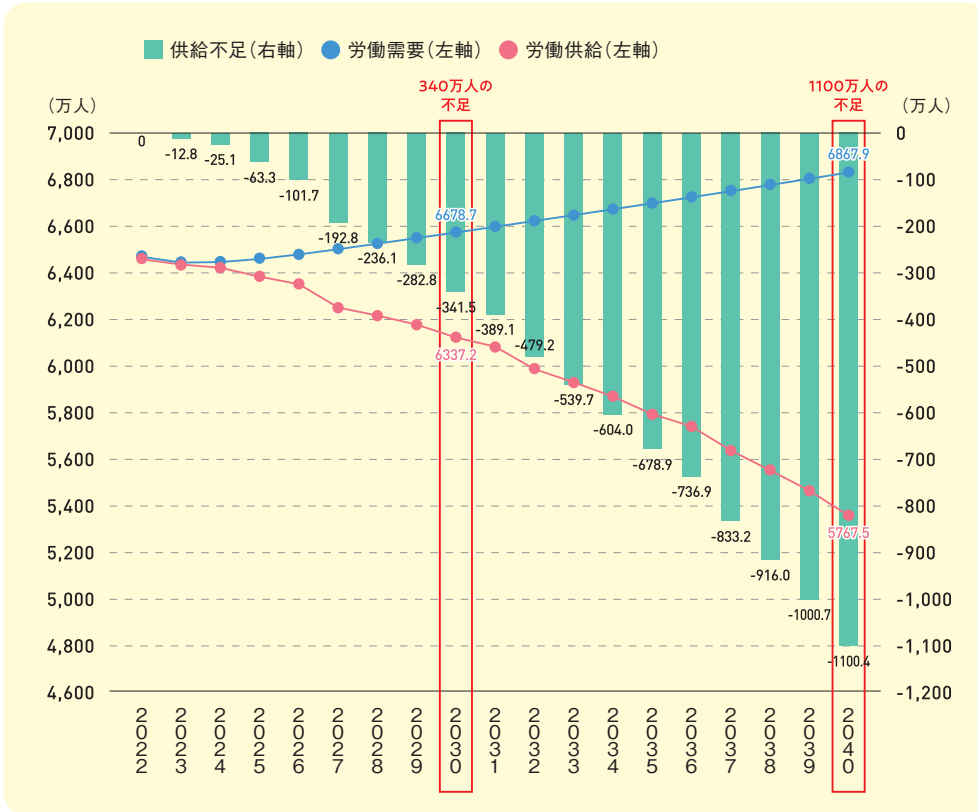
● 働き方の変化

	2015年	10年間の変化	2024年
長時間労働 *月45時間を超える 残業を行う 雇用者割合	9.1%	大幅に是正	5.2%
テレワーク制度の 職場への導入 割合	4.9% (2016年)	コロナ禍で急増 ここ2年は 緩やかに減少	29.5%
仕事と生活の 満足度	働き方の変化にともない、 仕事・生活とも男女とも上昇傾向		

出典)リクルートワークス研究所 2025「JPSED10周年 10年の「働く」を解析する」

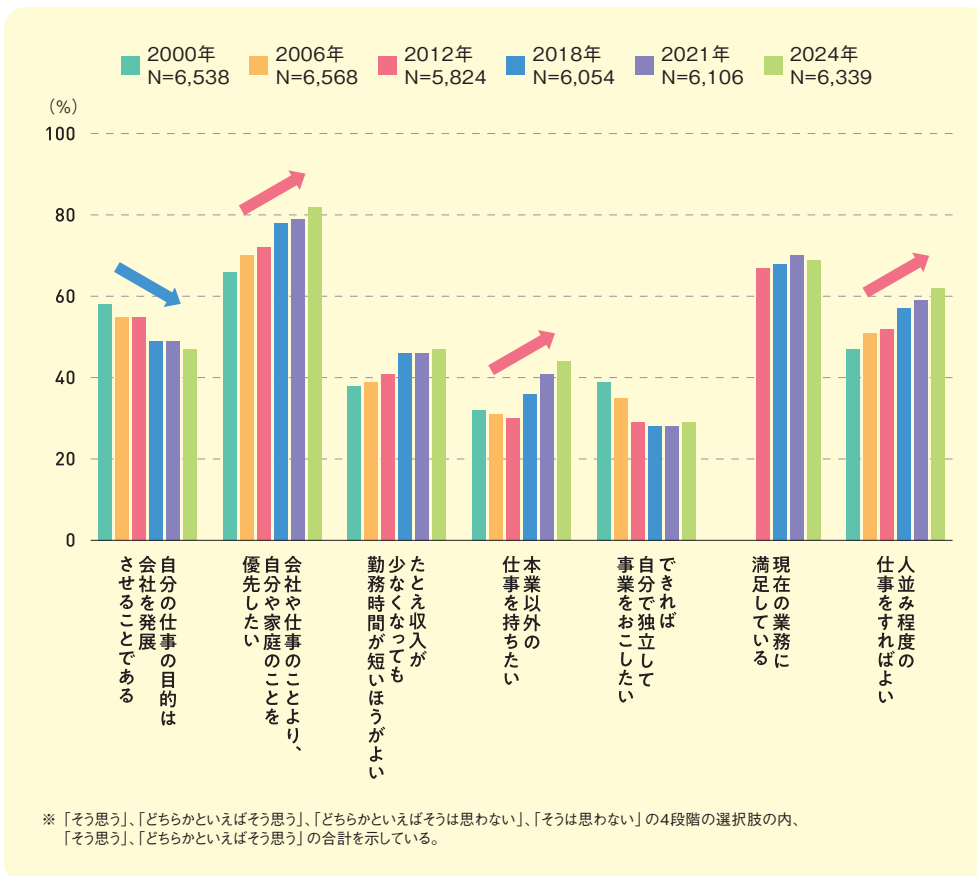


図2 労働需給シミュレーション



出典)リクルートワークス研究所 2023「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」

図3 就業価値観の変化(就労者のみ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計)



※ 「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそうは思わない」、「そうは思わない」の4段階の選択肢の内、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」の合計を示している。

出典)NRI「生活者1万人アンケート調査」(2000年、2006年、2012年、2015年、2018年、2021年、2024年)

景には、日本の少子高齢化があります。30年前と現在では、日本の人口は減少傾向にありつても1億2000万人余りと大きくは変わっていません。しかし、平均年齢は1995年が39・6歳だったことに對し、2023年では48・4歳と、10歳近くも上がっているのです(出所…

国立社会保障・人口問題研究所)。
少子高齢化によって起る社会課題が圧倒的な人手不足です。企業が求人数を充足できない状況が常態化しており、ワークスの試算では、日本全体で2030年には340万人、2040年には1100万人の労働の担い手不足が見込ま

れています(図2)。
労働供給の観点では、若年人口減少のなかで労働力をどう増やしていくかが課題になります。解決策の一つは機械化や自動化など、人間以外に担ってもらう方法。もう一つはシニア世代のさらなる活躍です。特に70歳以上の高齢の方々

は、潜在的な労働力として期待されています。体力的に短時間なら働けるという人々のために、今まで一人が担っていた仕事を複数人で分担するワークシェアリングの活用も考えられます。業務を分解して組み替えるワークシェアリングは、高齢者以外でも、ベテランと未経験

者に業務を振り分けるなど、できる人
にできることをやっつけてもらうことで雇用
を維持したり、生み出された時間です
の人にしかできない仕事に取り組みたり
多様な働き方に対応できます。働き方
は今までとは異なる構造的な変化が求
められているのです。

働き手側の意識にも変化が見られま
す。ワークスが2022年に発表した「大
手企業における若手育成状況調査」で
は、現在所属する会社で「定年・引退
まで働きつづけたい」という回答はわ
ずか20・8%。「定年まで一社」という終身
雇用意識は既に希薄化しています。就
業意識の価値観も変化しており(図3)、
会社や仕事よりも生活を優先したい人
や、無理のない範囲で自分らしく働きた
いという人が増加傾向で、ワークライフ
バランス意識が高まっています。近年で
は副業を望む人も増えています。

人手不足の環境下で、雇用する企業
側は働き手の求める働き方に対応でき
るかがカギとなっており、働き手側は実
力さえあれば、自分の求める働き方を
選びやすい時代になってきています。

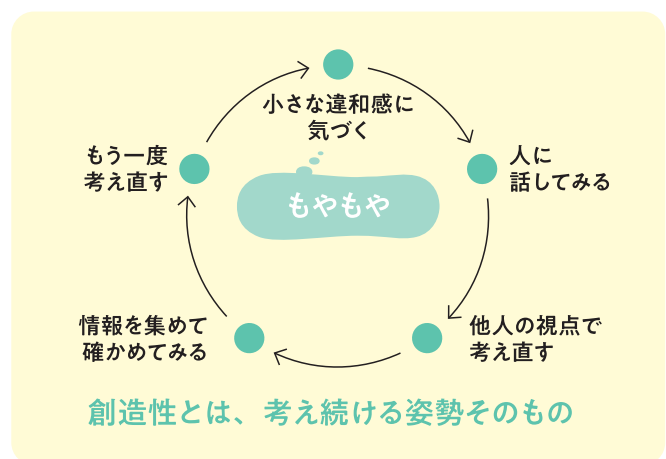
AIは人間の仕事に 取って代わるのか?

人手不足の一方で、AIが人間の仕
事に取って代わると耳にすることが多く
なっています。特にここ数年の急速な生
成AIの発展が、人手不足の解消に貢
献するだけでなく、人間の働き方に影

図4 AI時代に求められる力と育み方



図5 創造性は「ひらめき」とは異なる



響を及ぼすのは確実視されています。

仕事へのAIの取り入れ方は職種によつて異なりますが、人間がメインでAIがサポートする段階から、人間とAIで役割を分けて協働する段階、さらにAIがすべて担って代替する段階と、いくつかのステップがあります。

求人サイトを運営するIndeedのリーサーチ機関(Indeed Hiring Lab)が、米国の求人情報に掲載される約29000のスキルを対象に、生成AIによる影響度を分析しました。その調査結果によると、一定の条件が整えばAIが自律的に実行可能と評価されたスキルは約1%に留まり、多くの職種では人間とAIの

役割分担は多様であり、両者の協働が広がる可能性が示されました。AIによつて完全になくなる仕事は多くはないものの、仕事の進め方や人間の担う役割は変化していきます。新しいテクノロジーを取り込みながら、人間が文脈を踏まえて判断したり、AIの活用を通じて価値を生み出すスキルが重要になっていくのです。

人手不足解消のために機械化や自動化する際には、該当の業務を機械に任せられることと人間にしかできないことに分解して分担します。AIの導入も同じで、AIにできることはどんどん任せて業務効率化することが企業にも求

められています。ただ現状では、進化し続けるAIに何ができるのかがまだ明確ではないことが、働き手や企業の不安の一因になっているかもしれません。AIでどんなことができるのか積極的にトライアンドエラーしながら経験値として蓄積できている人と、そうでない人に格差が生じることが予想されます。

AI時代に働く人間に 求められる力や価値とは?

AI時代に社会に出る若者たちに求められるのはどんな力なのでしょう。AIが得意なのは「知識を覚え、正解を出す」こと。一方、人間が得意なのは



は正解のない「問い」を立てて学び続けることです。知識やスキルそのものは瞬く間にAIに代替されていくので、その知識やスキルを駆使し、現状を疑って問い直していくことが人間の役割になっていくと考えられます。問い直しながら新しい価値を創造するのは人間にしかできないことです。

ワークスでは2023年に『創造性を引き出し合う職場の探究』という研究を発表しました。その内容を高校生向けに表現すると、正解がない時代に、人間の得意分野である創造性を伸ばし続けるために今後求められるのは「問いを立てる力」「人を巻き込み、頼る力」

「柔軟に自分を更新する力」の3つに分けられます(図4)。

創造性といっても、発明家のひらめきとは異なります。身近なことへの「もやもや」とした小さな違和感に気づくことから始まり、それを人と共有して一緒に考えながら解決策を考え続ける姿勢を意味し、実際に社会で役に立つのはそうした姿勢です。正解を決め打ちせず、チャレンジしてみようと思つたらやり直す、試行錯誤と軌道修正力が重要になっています(図5)。「もやもや」は人間ならではの感情で、AIと協働する場合でも人間の感情を起点にすることで新しい価値が生まれていくのです。

「一緒に考えられる人」の存在がますます重要に

学校教育でも「主体的・対話的で深い学び」が求められており、総合的な探究の時間をはじめ他者と協働する場面が増えていきます。創造性は一人では完結しないからにはかなりません。

自分とは異なる情報や視点を持ち、安心して話せて、アイデアを受け止め、変化を前向きに受け入れてくれる仲間、つまり「一緒に考えられる人」の存在が、これからは一層重要になります。それは友達でも保護者でも学校の先生でも、子どもたちに関わるあらゆる人々です。部活や探究、雑談など、人と考えを分かち合う場のすべてが学びのトレーニング。変化が速く未来予測が難しい時代だからこそ、一度身につけた知識に固執せず、何度も学び直していくためにも、一緒に考えられる仲間の存在が大切なのです。

不安定な時代になり、進路選択において有名大学に入ることが有利と考える安定志向の若者が増えているというデータもあります。有名大学や一流と言われる企業に入っても、安泰という時代ではありません。失敗しない選択ではなく、チャレンジして違うと思つたら軌道修正することが現代の進路選択です。「ダメだったらやり直そう」くらいの気持ちで、学び直し続ける気持ちをもって進路に臨めると良いのではないのでしょうか。

保護者へのメッセージ

挑戦を応援し、「もやもや」を体験させてほしい

子どもが何かを「やってみたい」と言ったとき、保護者の知らないことだつて不安になって止めなくなったり、先回りして失敗しないようにお膳立てしたくなったりすることもあると思います。でも、子ども自身がチャレンジしてみることを応援してあげましょう。たとえ失敗したとしても、何ができて何がうまくいかないのかの試行錯誤を経験することで軌道修正力が養われ、次の改善のネタ

やアイデアにもつながっていきます。子ども自身にやりたいことが見つからないようなときは、AIや最新のテクノロジーは子どもたちの方が得意な場合も多いので、保護者が「教えて」と声をかけて一緒に考えて楽しんだりするなど、背中を押してあげるのもいいですね。

創造性のタネである「もやもや」の引き出しは、いろいろな経験をする増えていきま

す。普段とは異なる環境で活動をする、今まで当たり前だと思っていたことがそうではなかったという発見もできます。留学のように大きく環境を変えるほどでなくても、休日に今まで行ったことのない地域のイベントに参加するなど身近なことでもよいので、「もやもや」の引き出しを増やす手助けも保護者にできることだと思います。