



はたらき方のトレンド 2025

8 Trends Surrounding "Work" in Japan



2025年は「ナレッジブローカー」元年に。



「知の異種混合」を促進する媒介者が組織を変革する

誰もが組織を超えて知を結び付ける「ナレッジブローカー」になってゆく。2025年はそのスタートを切る年だと、オカムラは考えています。

ナレッジブローカーとは、企業内外の共同体に所属し、それら共同体の仲介を行うことで切り離されたアイデアをつなぎ、新しい文脈に移すことでイノベーションを起こしていく存在です。外部のコンサルタントやコーディネーターに頼るのではなく、自分たちの業務を熟知し情熱をもった社内の人間が知をつないでいきます。だから、誰もがナレッジブローカーになる可能性を秘めているのです。

そして、ナレッジブローカーはただ共同体と共同体をつなぐだけではなく、相互に越境学習*することを促し、互いに意見を言い合う状況をつくり出していきます。例えば、同じモノづくりをしてもオペレーションの仕方やチームの連携が組織によって違ったり、異業種から見ると過去の成果が宝の山に見えたりすることがあるのではないのでしょうか。ナレッジブローカーが媒介することによって、ひとつの共同体の中で当たり前に使われているやり方や、価値に気づいていない技術や知識が再発見され、議論が生まれ、相互に新たな気づきを得ることができるのです。

人材不足や、知識・技術の継承といった社会課題を解決するキーパーソン。それが、ナレッジブローカーなのです。

*越境学習とは、所属する組織や部署の枠を超えて、異なる環境で学びを得ることを指します。

「つながりを生み出し」 「無駄を削る」

2025年は、しなやかに変化する年に

右ページの8つのキーワードを眺めると、
いくつか共通する雰囲気（アトモスフィア）が存在していることに気づきます。

ひとつは、2025年の目玉である「ナレッジブローカー」を始め、
「アルムナイ」「メンタリング」のように、今まで存在していたけれども、
あまり注目を集めてこなかったつながりに注目しようという傾向です。
会社のOB/OGとのつながりからさまざまな効果を引き出したり、
先輩後輩という関係だけでなく、仕事の経験者や越境者から
アドバイスを受けようとする姿勢が感じられます。

もうひとつは「アンラーニング」のように、
時代遅れになった考え方や商習慣を捨てることや、
「ロボッタブル」のように、効率的にできる仕事は
ロボットに積極的に任せてしまうことで「無駄を削る」という考え方です。

変化には、大きなものから小さなもの、そして急なものまでさまざまあります。
2025年は賢く、しなやかに変化する年になるとオカムラは予測しています。

2025年 はたらき方の8つのトレンド



交流
Communication

- ナレッジブローカー
- 能力、技術の開示
- 組織を超えた知の交流



アルムナイ

- 経験を活かす
- 人材のつながりを保つ



成長
Growth

- アンラーニング
- 固定観念を見直す
- 知識をアップデートする



リスキリング

- 能力を高める
- 担い手を育てる



健康
Well-being

- アンチエイジング
- 将来に備える
- メンテナンスする



メンタリング

- 対話によって気づきを得る
- ひとりの人として接する



効率
Productivity

- アジャイル
- 素早く手を動かす
- 試しながら仕上げる



ロボッタブル

- 無駄を省く
- 人間の能力を拡張する

8つのキーワードで2025年を読み解く

オカムラは、2025年の働き方として「交流」「成長」「健康」「効率」の4つのカテゴリーを設定しました。「交流」「健康」は2024年から引き続き考察を続けていきたいカテゴリーであり、2025年から新たに追加したのが「成長」と「効率」です。

さらにオカムラでは、2025年という年を象徴するキーワードは「人口減少・人材不足」と「豊かさに対する価値観の変化」であると捉え、上記4つのカテゴリーに対しての2つの社会的背景を掛け合わせ、8つのキーワードとして設定しました。

2025年の社会的背景

1 人口減少・人材不足の顕在化

2025年の「はたらく」を取り巻く社会的背景として意識せざるを得ないのが、「人口減少・人材不足」の顕在化です。今までも人材不足については重要度が高い経営課題として取り上げられてきましたが、それが他人事ではなく、より一層肌身で感じられる転換点としての年になると考えています。

国の推計によると経済成長が確実に達成され、人々の労働参加がより一層進む場合においても、2030年の6,940万人をピークに労働力人口は減少傾向に転じるとされています（図1）。成長率がさらに下がったり、労働参加が思うように進まなかった場合には、より速いペースで減少が進むと考えられています。

私たちは、こうした流れにどう対応していけばいいのでしょうか。

図1 労働力人口の見通し



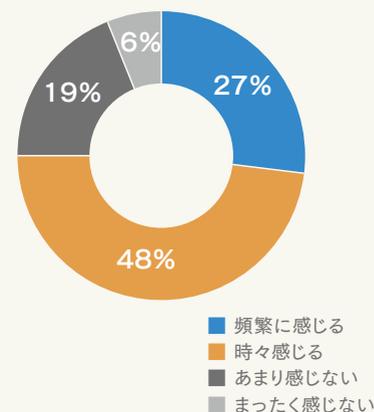
2023年度版 労働力需給の推計 / 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 より作成

オカムラが実施した調査では、実際仕事をする中で「組織として人材不足を感じることもある」と答えている人は7割以上に上ります（図2）。特に3割の人は人材不足を頻繁に感じると答えていることから、社会的に人材不足の傾向が強まってきていることが伝わってきます。

さらに、人材不足を感じている人に対し、「自分の組織（会社）はそれに対し、十分な策がとれているか」と尋ねたところ、7割の人がとれていないと答えました（図3）。

人材を確保するために何から始めればいいのか、2025年はそれを考える年になるはずです。

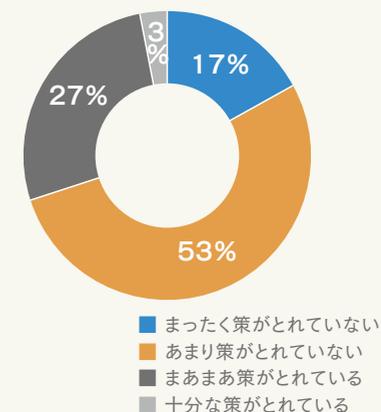
図2 人材不足を感じるか



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

図3 人材不足に対し十分な策はとれているか



n = 1,507*

※図2で「頻繁に感じる」「時々感じる」と回答した人を対象として質問
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

2025年の社会的背景

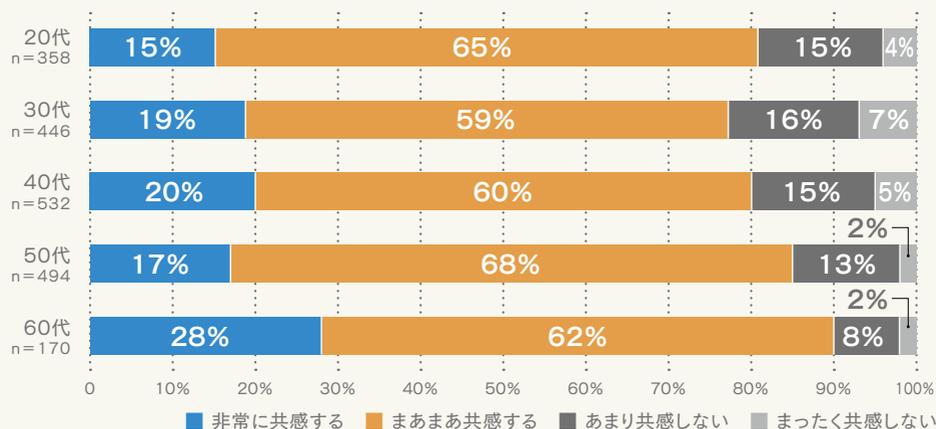
2 豊かさに対する価値観の変化

2025年の「はたらく」を取り巻く社会的背景としてもうひとつ取り上げたいのが、「豊かさに対する価値観の変化」です。

前ページの人口減少とも関係しますが、限られたメンバーで仕事をする際に、相手を思いやる利他、助け合いの心に対する評価が高まるのではないかと考えています。

実際に、「人生を豊かにするためには自分だけが利益を得たり、健康であることも大事だが、人に利益を分配したり、助け合うことも重要だ」とする考え方に対し、各世代で8割程度の人たちが「共感する」と答えており、60代以上はさらに共感の度合いが高まることがわかっています（図4）。

図4 人生を豊かにするためには自分だけが利益を得たり、健康であることも大事だが、人に利益を分配したり、助け合うことも重要である



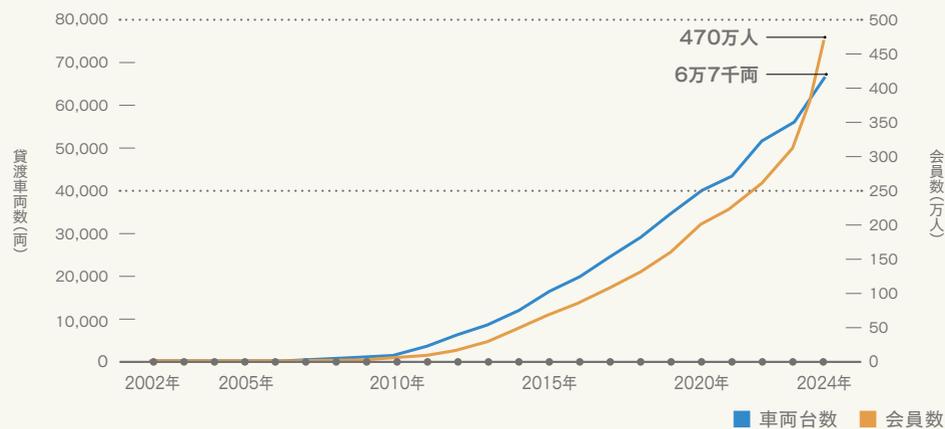
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

また、インフラの老朽化や地域の維持など小さなほころびが表れてきており、それに向き合うことを意識する年にもなると考えられます。

コンバージョンやリノベーションといった住宅、公共施設に対する工夫は従来より行われてきましたが、すべてを新しく作るのではなく、今あるものを活用していくという取り組みがさらに加速するはずです。

また、カーシェアの急速な普及（図5）などのように、個人でさまざまなモノを所有するのではなく、必要な時だけ使う、シェアしていこうという考えがより一層広まっていきそうです。社会の価値観の変化は「はたらく」にどんな影響を与えていくのか。その変化と向き合う年になるでしょう。

図5 我が国のカーシェアリング車両台数と会員数の推移



わが国のカーシェアリング車両台数と会員数の推移/2024年/公益財団法人エコロジー・モビリティ財団より作成

Communication

交流

仕事を進めるうえで欠かせないのが、コミュニケーションです。ずっと昔からその改善のために幾多の研究や工夫が行われ、さまざまな手法が開発されてきました。「人口減少・人材不足」、そして「豊かさに対する価値観の変化」という2025年の社会的背景を受けて、どのようなコミュニケーションのあり方が求められるのでしょうか。

ひとつ目のキーワードは「**ナレッジブローカー**」です。組織を超えて交流を生み出す役割にはいくつかのタイプがありますが、知を中心に活動する役割の重要性とはどんなものでしょうか。もうひとつのキーワードは「**アルムナイ**」。組織をいったん離れた人とつながり続けることの意味を問い直します。

このふたつのキーワードから2025年の「交流」を考えます。

ナレッジブローカー

Knowledge Broker

- 能力、技術の開示
- 組織を超えた知の交流

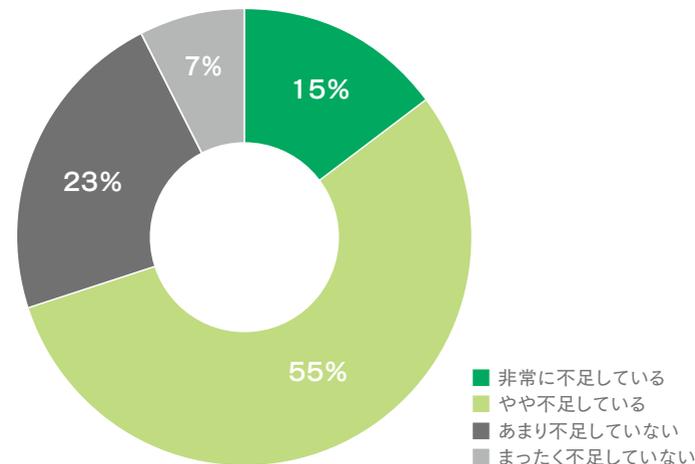


越境学習*を促し、組織に埋もれている資源を結び付ける

イノベーションを起こすために、異分野の人材を交流させようとしている企業は多くあります。しかし、誰もが自分たちが持っている知識や技術の価値を認識できていないとは限りません。自分では価値がないと思っても、他の組織から見たらとても貴重な価値を含んでいたり、気付きを生んだりする可能性もあります。ナレッジブローカーは企業と企業の、あるいは社内組織どうしの接点となり、それぞれのメンバーを交流させる越境学習の機会を作る存在です。自分たちの持つ知識や技術をとらえなおし、再定義を促す。そして部門、分野を超えてそれらをつなぎ付けることで、思いもよらなかったアウトプットを生み出していきます。2025年は、組織を越えた越境学習を活性化することでイノベーションを起こしていく年になるはずだ。

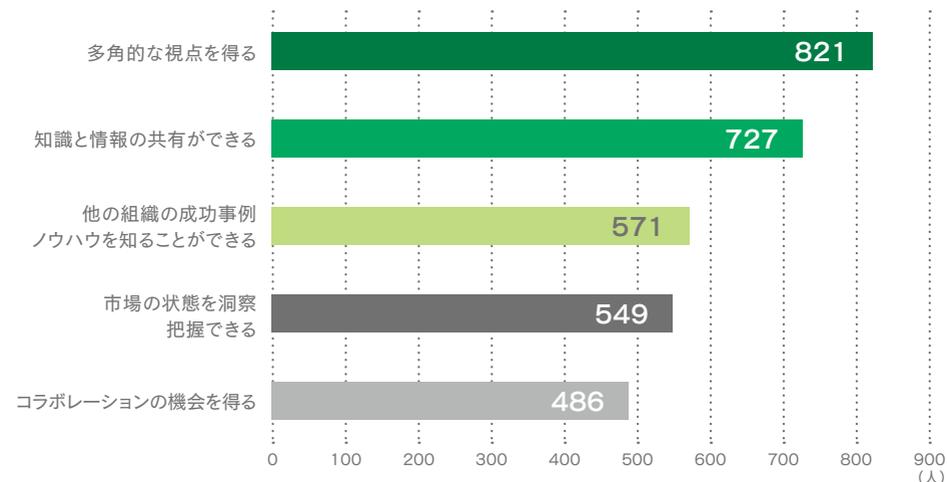
*越境学習とは、所属する組織や部署の枠を超えて、異なる環境で学びを得ることを指します。

自分の会社には活用されていない知的資源がある状況で、それらをつなぎつける人材は足りているか



n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

社外の人とつながりを持つことのメリット (複数回答、上位5項目)



n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

アルムナイ

Alumni

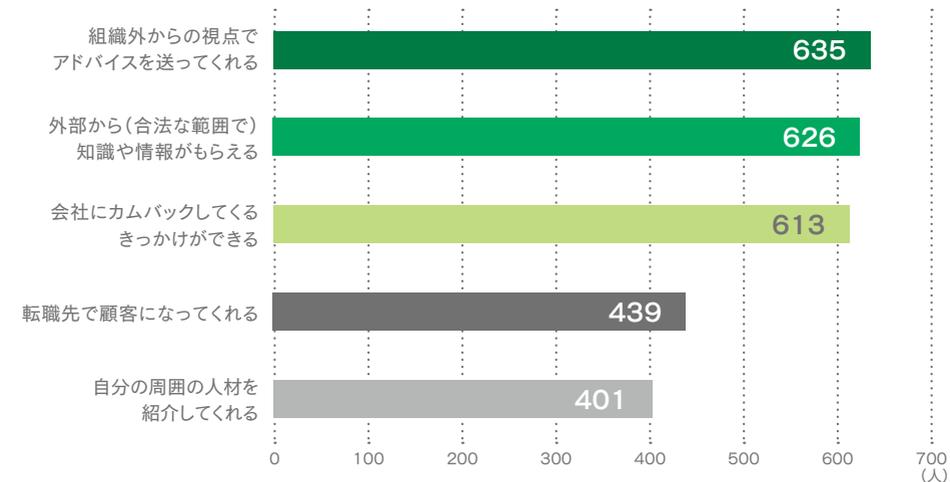
■ 経験を活かす ■ 人材のつながりを保つ



「卒業生」とのゆるやかなつながりが、好循環を生む

優秀な人材の確保や知の継承を意識すると、組織から離れていく人の数に神経質になりがちです。でも、もしかしたら組織を「卒業」した人とゆるいつながりを保ち続けるという状態がもたらすものがあるのかもしれません。アルムナイは、学校の同窓会のように一度組織を離れた人と会社がゆるやかにつながり、カムバックを歓迎したり、OB/OGの転職先と新たな事業を始めたり、彼らが優良顧客になってくれたりする可能性を秘めています。実際に、一度退職した人とつながりを持ち続けることのメリットを尋ねると「組織外からの視点でアドバイスを送ってくれる」「外部から（合法的な範囲で）知識や情報がもらえる」「会社にカムバックしてくるきっかけができる」という回答が多くなりました。組織を離れたら完全に関係が途絶えるのではなく、アルムナイのようにゆるくつながる関係性に注目することが、2025年のトレンドになっていくことでしょう。

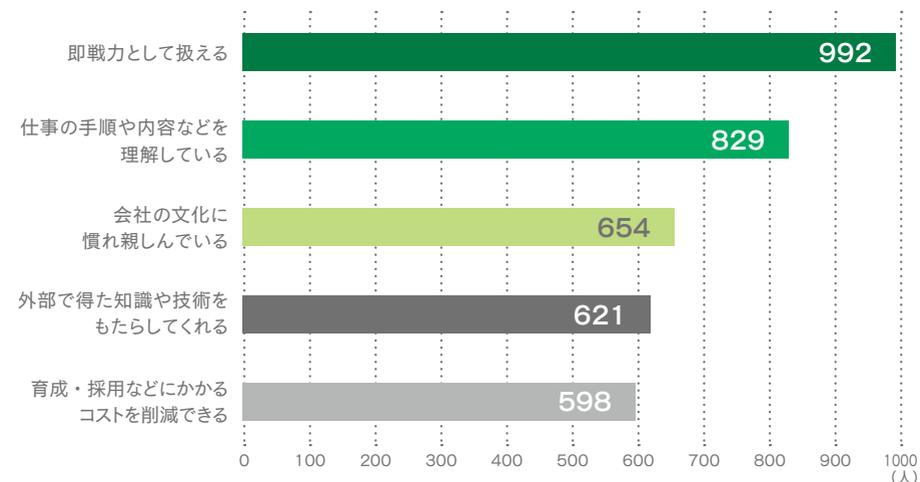
企業が一旦会社を辞めたOB/OGとつながりを持ち続けることのメリット（複数回答、上位5項目）



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

一度会社を辞めた人が前向きな理由で職場に戻ってくることのメリット（複数回答、上位5項目）



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

Growth

成長



成長の 카테고리には、企業として発展していくという意味と従業員が成長していくというふたつの意味が存在します。「人口減少・人材不足」、そして「豊かさに対する価値観の変化」という2025年の社会的背景を受けて、企業として、従業員としてどのような姿勢が求められるのでしょうか。

ひとつ目のキーワードは「**アンラーニング**」です。un（否定・無にする）learning（学ぶ）ということで、今まで築き上げてきた価値観を見直そうという姿勢です。

もうひとつのキーワードは「**リスクリング**」。すでに身につけている専門性をさらに深めたり、専門領域の幅を広げたりするための学び直しを指します。

このふたつのキーワードから2025年の「成長」を考えます。

アンラーニング

Unlearning

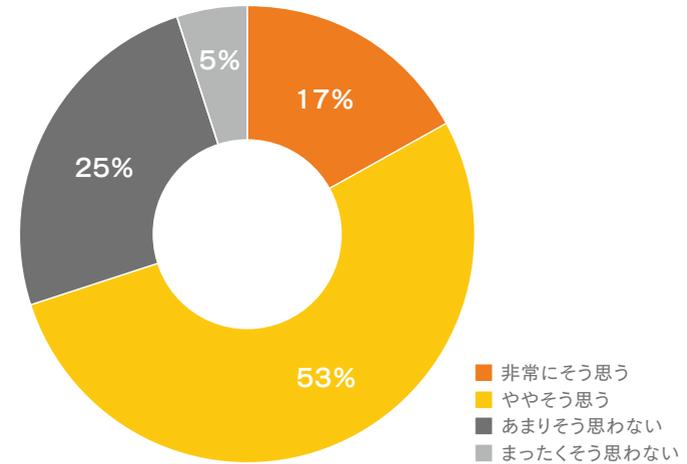
- 固定観念を見直す
- 知識をアップデートする



新しいものを取り入れるために、古いものを捨てる

社内の承認方法や経理のシステムなど、なんとなく続けているコトやモノに対して「時代遅れだな」と感じることはありませんか。それは業務やシステムの話だけでなく、企業の文化や価値観などにも言えることです。実際に「古いしきたりやルールが業務に悪い影響を与えることがある」と答えている人の割合は7割に上ります。古くなって足かせになっているものを、思い切って捨てる。それが業務効率化やイノベーションの起りやすい土壌を育てていくはず。これからは、リスキングで新たなことを学び直す一方、アンラーニングで古いものを捨てる。この両輪で組織の価値観をアップデートするタイミングにさしかかっています。

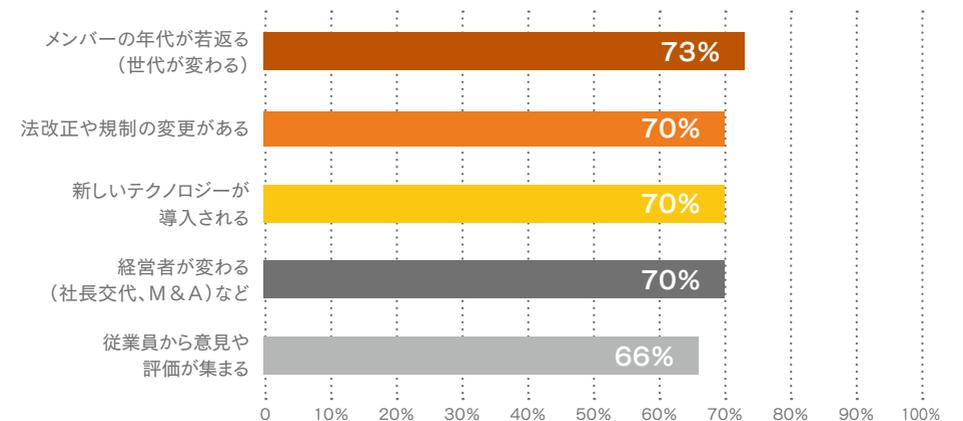
組織の中にある古いしきたりやルールのせいで迅速な対応や意思決定ができないことは、業務や事業継続に悪い影響を与えると思うか



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

職場の古いしきたりやルールを捨てるきっかけになること (上位5項目)



※上の設問で「非常にそう思う」「ややそう思う」と回答した人を対象として質問

n = 1,392

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

リスキリング

Reskilling

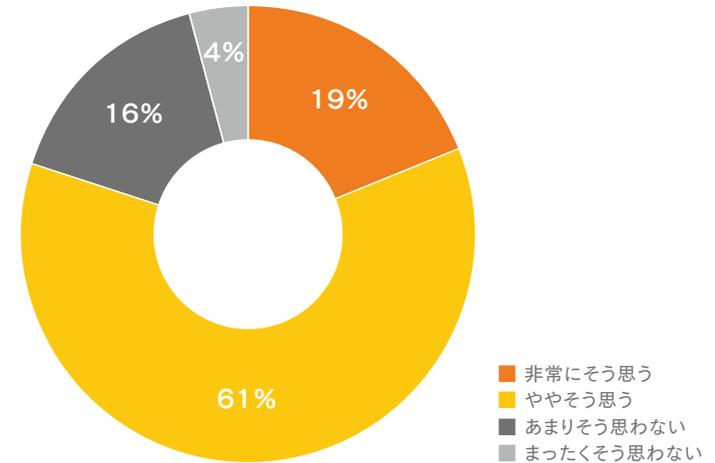
■ 能力を高める ■ 担い手を育てる



学ぶ環境を整え、果たせる役割を増やす

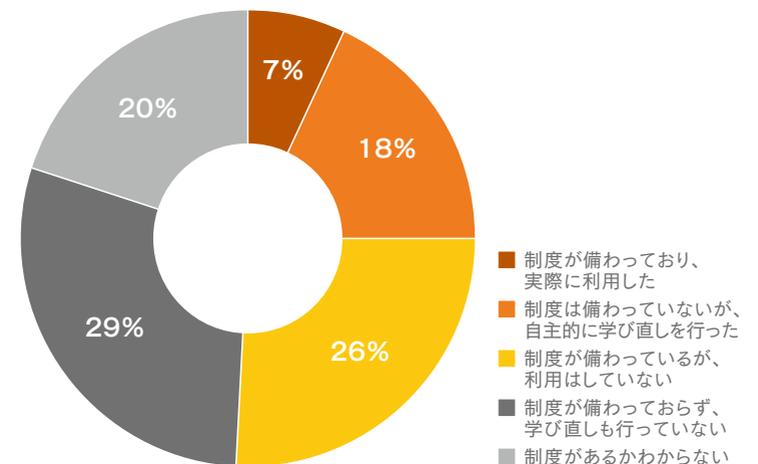
人材不足が肌身で感じられるようになってきている状況で、人数の確保とともに重要なのが、一人の従業員が複数の役割を果たせるようなユーティリティ性を身に付けることです。そのため企業、個人の双方が取り組んでいく必要があるのが「リスキリング=学び直し」だと言えます。近年リスキリングに注目が集まる中、実際に働く人たちはこの動きをどのように捉えているのでしょうか。オカムラの調査では、さまざまな役割を果たすために新たな技術や知識を習得する必要があると感じている人は8割。しかし、「会社にそうした制度があり、利用した」と答えている人の割合は1割以下にとどまります。制度としての整備が進まないとともに、実際に利用した人も少ないということ、制度がなくても自主的に行った人たちがいるということに注目し、対応していく必要があります。

これからの時代、ひとりの人がさまざまな役割を果たすために新たな技術や知識を習得する必要があると思うか



n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

自分が所属する組織(企業)には働きながら学び直す制度が整備されているかまた、実際にその制度を利用したか



n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

Well-being

健康

人生100年時代と言われる中で、高齢者の労働参加割合は上昇しており、健康に長く働くことに注目が集まっています。一方で若手従業員をしっかりフォローする、育成するということが同時にやっていかなくてはなりません。「人口減少・人材不足」、そして「豊かさに対する価値観の変化」という2025年の社会的背景を受け、健康にどうやって配慮していく必要があるのでしょうか。

ひとつ目のキーワードは「**アンチエイジング**」です。歳を重ねると体力的な衰えから通勤がづらくなったり、集中力が長く続かなくなったりします。そういったことにどう備えていけばいいのでしょうか。もうひとつのキーワードは「**メンタリング**」。決められた研修や定期的な評価のフィードバックではカバーできないサポートの在り方とは何でしょうか。

このふたつのキーワードから2025年の「健康」を考えます。

アンチエイジング

Anti-aging

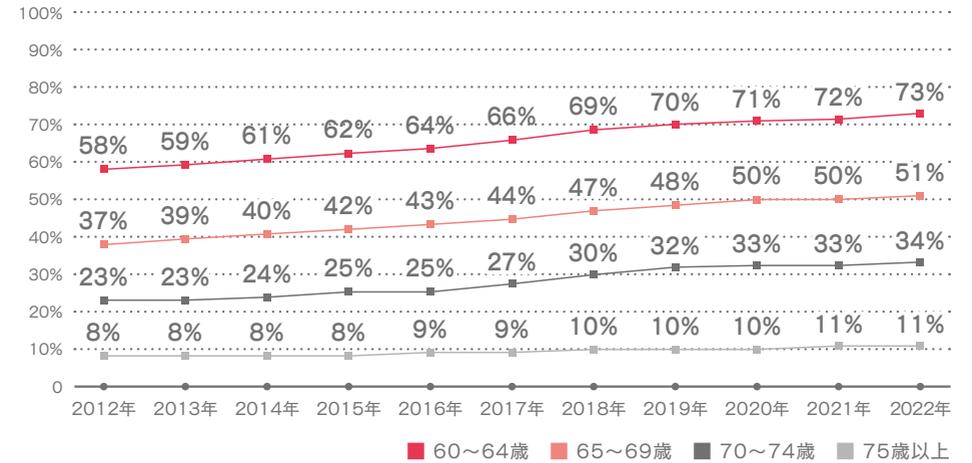
■ 将来に備える ■ メンテナンスする



何歳になっても元気に働くために、会社も個人も配慮する

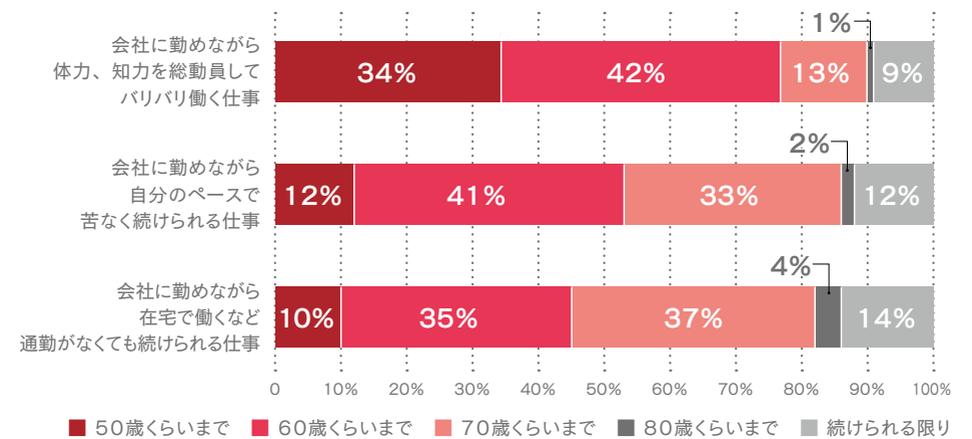
人生100年時代、定年延長で70歳まで働ける…。高齢になっても働くことで収入を得ることができ、人生のやりがいが増えるといったプラスの側面がある一方、体力的に働き続けることが難しいといった懸念点もあります。総務省の労働力調査では2012年から22年までの10年間で60歳以上のいずれの年齢層においても就業割合は上昇傾向にあり、高齢就業者は今後も増えることが想定されます。オカムラが「体力や知力を総動員してバリバリ働く仕事」をいつまで続けられるか調査したところ、50歳・60歳くらいまでと答えた人が7割以上になりました。運動をする、健康的な食事をとるとともにマインドフルネスや休息の確保など精神的な充実や、落ち着きのための工夫も必要になっていきそうです。高齢になっても働くことを、他人事ではなく自分事として考え始めていく必要が高まってくる。そんな年になると予想しています。

年齢階層別就業割合の変化



労働力調査2022年度版/総務省より作成

次のような仕事は何歳まで続けられると思うか



■ 50歳くらいまで ■ 60歳くらいまで ■ 70歳くらいまで ■ 80歳くらいまで ■ 続けられる限り

※50代以上の回答者には「続けられたか」で答えることも許可

n=2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

メンタリング

Mentoring

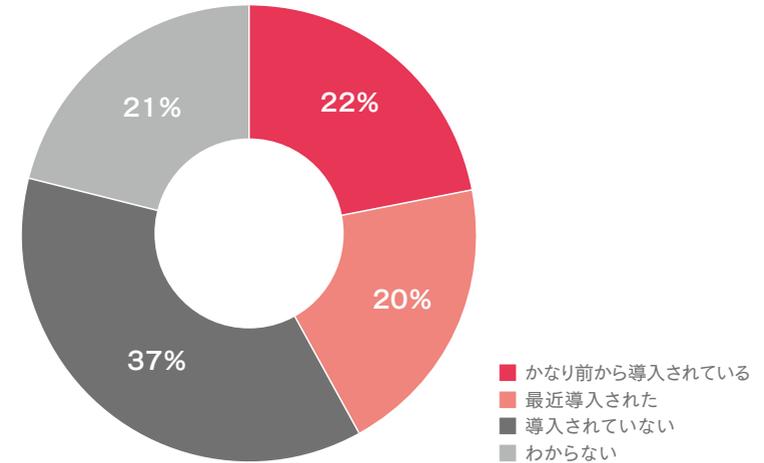
- 対話によって気づきを得る
- ひとりの人として接する



世代や領域を超えて理解し合い、ともに成長していく

業務目標の設定、評価のフィードバック面談、日常的な1on1はすでに多くの企業で取り入れられていると思いますが、ちょっとした悩みやキャリアについて気軽に相談をしたいといった声が多く聞かれます。仕事上の不安を取り除くために、2025年はメンタリングの重要性がさらに高まるのではないのでしょうか。一般的にメンターは自分の上司以外の先輩だと考えられていますが、これからの時代は得意分野や積んできたキャリアによって誰もがメンターになれるはず。メンティーに寄り添い支援するとともに、メンター自身が見本になろうとすることによって互いのモチベーションを上げる。互いに手を伸ばし、対話を重ねながらギャップを埋めていく、1on1だけではカバーできないケアの効果がメンタリングにはあります。

メンター制度の導入状況

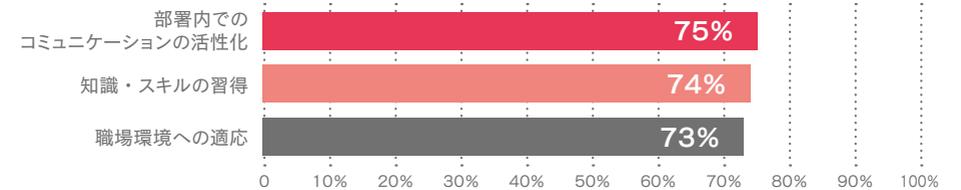


n = 2,000

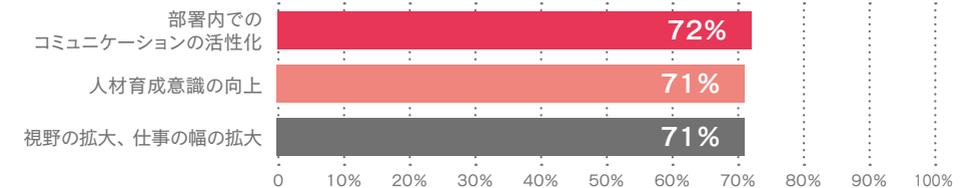
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

メンター制度がメンティー(助言を受ける側)とメンター(助言する側)に与える良い影響(上位3項目)

メンティー(受け手側)を感じるメリット



メンター(助言する側)を感じるメリット



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

Productivity

効率

今年新たに加わった「効率」の 카테고리。オフィスがアウトプットを生み出すことを目的としている限りは、欠かすことができない 카테고리です。「人口減少・人材不足」、そして「豊かさに対する価値観の変化」という2025年の社会的背景を受けて、どのように効率を高めていくことが求められるのでしょうか。

ひとつ目のキーワードは「**アジャイル**」です。ビジネスのスピードが飛躍的に高まる中、迅速にアイデアを具現化して、磨いていく姿勢が求められます。

もうひとつのキーワードは「**ロボットブル**」。AIを使って知的作業を加速させることが次第に浸透していく一方で、人手が足りない部分や身体的な負担が大きい作業をロボットで補う動きが出てきています。

このふたつのキーワードから2025年の「効率」を考えます。

アジャイル

Agile

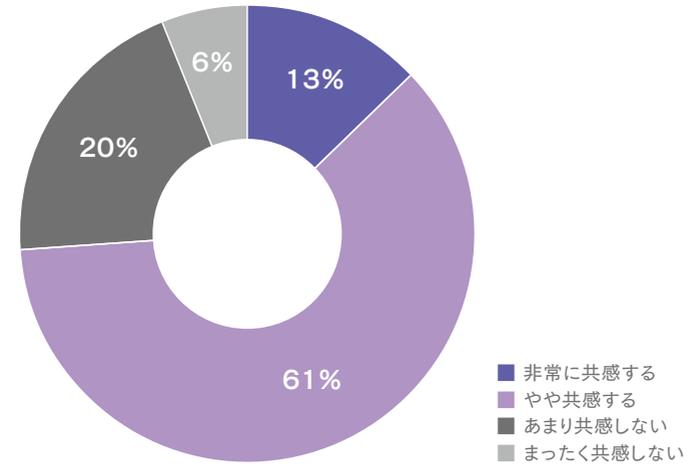
- 素早く手を動かす
- 試しながら仕上げる



「試して」「直して」を繰り返し、アウトプットの手数を上げる

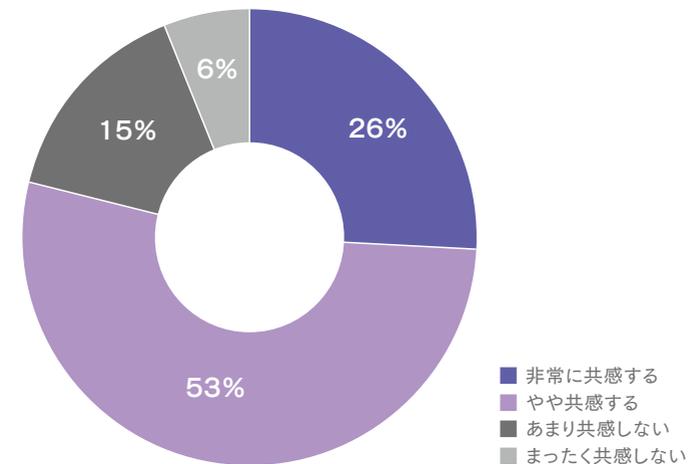
完璧を求め、計画をあらかじめ立て手順ののってアウトプットするというウォーターフォール型のアプローチが向いている分野がある一方で、小さいスケールであってもまず市場に出し、使い続ける中で改善を繰り返していくという考え方も浸透してきています。それが、アジャイルです。実際に、ひとつのタスクやプロジェクトにかけられる期間が短くなる現代社会の中で、どんどん手を動かしてアウトプットを生み出していく手法が功を奏すケースも増えています。ひとつでも多くの成果を出し、企業やチームを成長させていくには、どんな手法が適しているのか。2025年はあらためて考える必要があるかもしれません。

仕事を迅速に回していくためには完璧に仕上げるのではなく、使い(試し)ながら改善していく方が良い



n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

仕事を進めるうえで、議論ばかりではなく、実際に手を動かすことは重要である

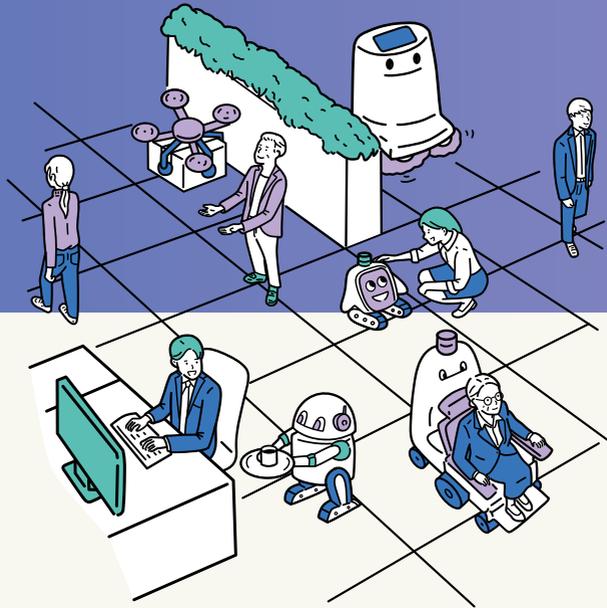


n = 2,000
出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

ロボッタブル

Robotable

■ 無駄を省く ■ 人間の能力を拡張する

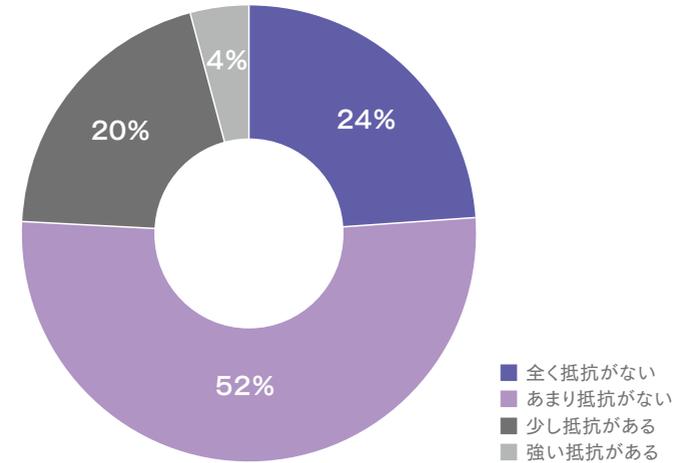


ロボットにとっての働きやすさも考慮する

労働力人口が減少していく中、生活の中で提供されるサービスを人間以外の存在が支援する時代が現実化してきました。主には、知的な面での支援はAI（人工知能）が担い、物理的なサービスはロボットがその役割を担うと考えられています（あるいはロボットにAIが搭載されることもあるでしょう）。オフィスでロボットにしてみたいサービスを従業員に聞いたところ「オフィスの清掃」が65%とトップになり、続いて「荷物の運搬」「オフィスの警備」「照明や空調など環境のセットアップ」となっています。しかし、単にロボットを導入するだけで十分な効果を引き出すことができるのでしょうか。2025年はロボットも一緒に働く大切な仲間として捉え、ロボットにとっての働きやすさとは何かを考え始める年になりそうです。

※ロボッタブルとは、時代背景からRobot+able="Robotable（ロボットが活躍可能な）"という概念が求められると予測し、オカムラが考えた造語です。

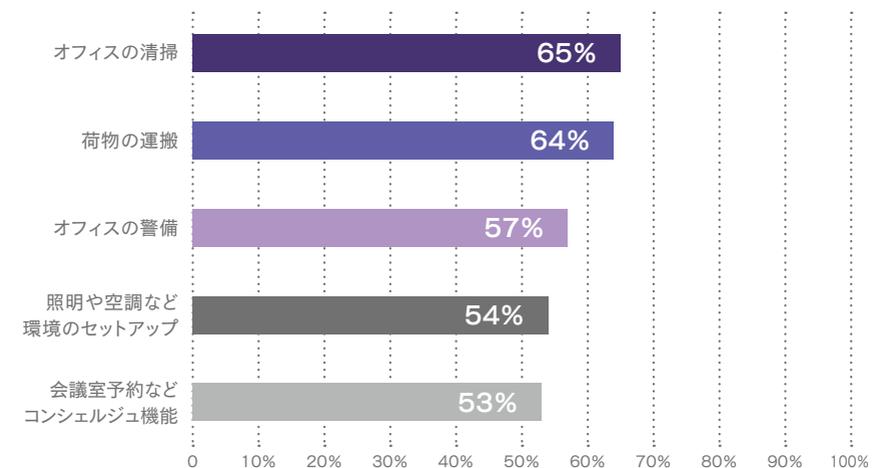
オフィスにロボットが導入されることに抵抗はあるか



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ

オフィスでロボットに期待する役割（上位5位）



n = 2,000

出典：働き方・働く場に関するトレンド調査/2024年/株式会社オカムラ



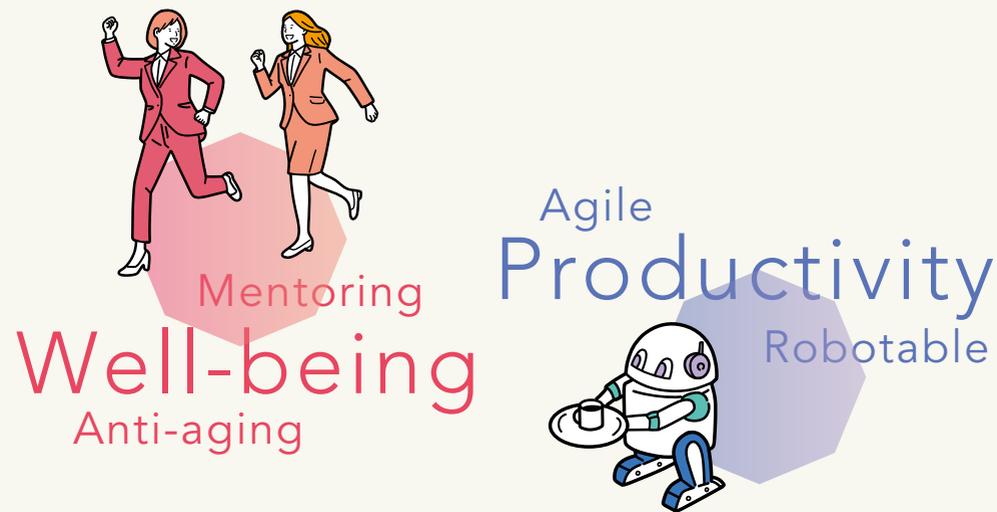
2025年の「はたらく」を取り巻くトレンドとして4つのカテゴリと2つの社会的背景から8つのキーワードを紹介しました。

昨年、2024年版のトレンドのまとめとして「2024年は後々振り返ったときに大きな転換点になったと言われるのではないか」と書きましたが、実感としてはコロナ禍が落ち着き、私たちの普通の暮らしを取り戻す一年だったのではないかと思います。

もし、2024年がいったん立ち止まって先を見据える年であったとするならば、腰を据えて見つめてきた未来に向かって一歩踏み出すのが2025年になるはずで。

喫緊の課題としては人口減少・人材不足への対応があり、そのためのテクノロジーや仕組み作りが必要になります。さらにそれらは古い価値観の上ではなく、これからの社会や働き方に対応した土台の上に築かれるべきだと私たちは考えています。

本冊子で紹介した「ナレッジブローカー」「アルムナイ」「メンタリング」は以前から存在していた考え方ですが、つながり方の新たな方法として重要度が増してくることが予想されるキーワードです。越境学習から組織を変えていくナレッジブローカー、組織をいったん離れた人と相互に利益が生まれる関係を築くアルムナイ、そして単に年長者がアドバイスするだけでなく、知識や経験がある人が寄り添って育成していくメンタリング。どれかひとつでも気になるキーワードはあったでしょうか。



「アンラーニング」という言葉は今まであまり耳にしなかったかもしれません。そして今回新しく考えた「ロボッタブル」という単語も時代が生み出したものだと考えています。また、「アンチエイジング」もオフィスや働き方の文脈で語られることが少ない言葉です。時代の流れの中でそうした言葉が舞台上上がってくる。それにいち早く気づくことが、変化に対応することです。

反対に「リスキング」や「アジャイル」は以前から仕事をする際に耳にしていた言葉かもしれません。でも、それを着実に実行していたでしょうか。「学び直しが重要」というだけで、実際には従業員個人に任せてしまっていたなんてことはありませんか。本腰を入れて環境を整え、しっかり支援する、そんな一年にしてみたいかがでしょうか。

2025年の8つのキーワードがそうした新しい社会のデザインに役立つことを願っています。

The image features a central logo consisting of a large red octagon with the word "OKAMURA" in white, bold, sans-serif capital letters. This central octagon is surrounded by several other octagons of various colors and sizes, including yellow, blue, green, and purple. The background is a light gray with a network of thin white lines connecting the vertices of the octagons, creating a geometric pattern.

OKAMURA