

世界的な右傾化と日本経済・労働者への影響

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部

パートナー
榊原 渉

はじめに.. グローバルな潮流変化と 日本の針路

2024年は、世界的な選挙イヤーとして歴史に刻まれた。米国や日本をはじめとする主要国で実施された選挙では、多くの国で既存与党が敗北し、政治の右傾化という潮流が顕著に見られるようになった。この背景には、長引くインフレや景気後退懸念が市民生活を圧迫し、現状への不満や将来への不安が渦巻いている状況がある。加えて、パンデミックを経た経済格差の拡大や、ソーシャルメディアを通じた情報過多が社会の分断を加速させ、既存の政治システムへの不信任が広がる要因となっている。(なお、本稿で用いる「右傾化」とは、移民・グローバル化への反発

に限らず、既存システムへの不満が単純で強いメッセージに結実する現象全般を指す。地域や国により捉え方は異なり、一様に評価できるものではないことに留意する必要がある。)

第1章.. 世界の右傾化と地政学・ 経済リスクの高まり

か、強い関心を持つであろうと推察される。本稿が、その議論の一助となれば幸いである。

2024年の米大統領選挙では、共和党のドナルド・トランプ前大統領が再選を果たした。この結果は、バイデン政権下の経済政策や社会の分断に対する国民の不満が反映されたものと分析される。トランプ氏の再任は、2025年以降の米国および世界の政治・経済に大きな地殻変動をもたらし始めている。

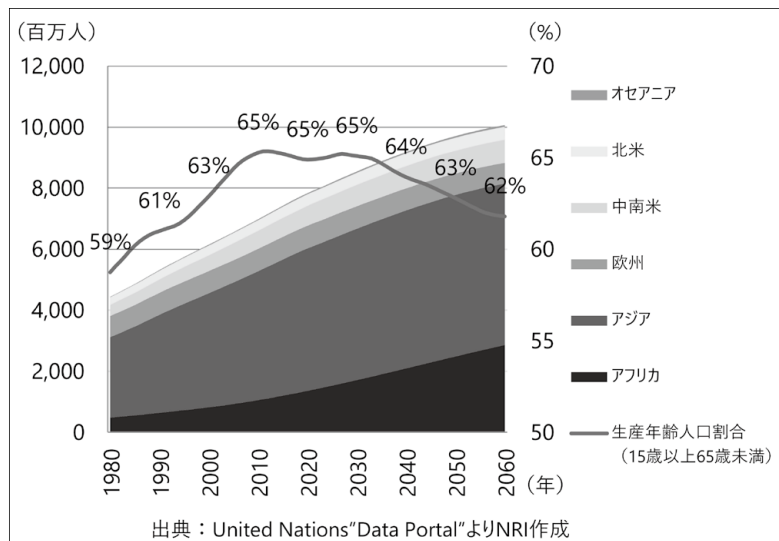
まず懸念されるのは、国際関係の緊張である。トランプ氏は「米国第一主義」を掲げ、対中国政策のさらなる強化を推進している。具体的に

は、中国製品に対する高関税の再導入や、先端技術分野におけるデカップリングの加速が想定される。これにより、米中間の貿易戦争が先鋭化し、グローバルなサプライチェーンの再構築圧力が高まっている。日本を含む同盟国に対しても、より直接的な負担増や一方的な要求が増加し、従来の同盟関係のあり方が問われる局面も想定される。また、パリ協定からの再脱退の可能性や、NATO加盟国への防衛費負担増要求など、既存の国際協力体制に対する揺さぶりも予想され、多国間協力の後退や地政学的リスクの増大は避けられないであろう。

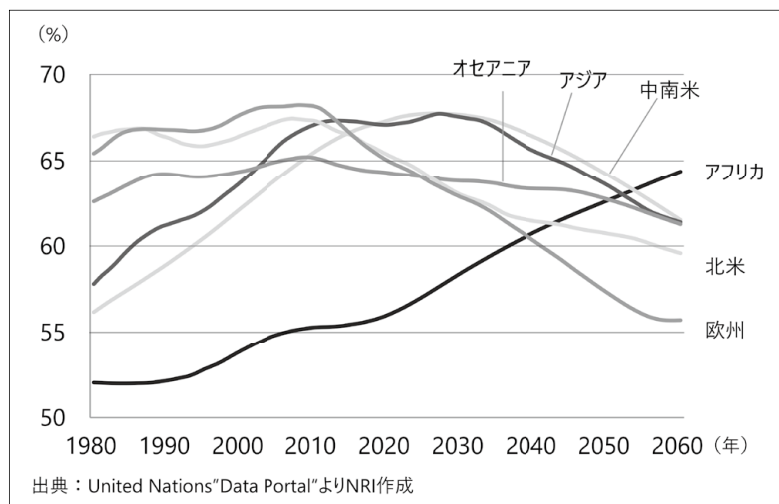
経済面では、米国内において大型減税や規制緩和による一時的な景気刺激が期待される一方、保護主義的な通商政策は世界経済の不確実性を

本稿は、こうしたグローバルな潮流変化が日本経済、日本企業、そして国内の労働者にどのような影響を及ぼしうるのか、また、この大きな変化の中で労働組合がどのような役割を果たしうるのかについて考察を試みる。特に、全日本金属産業労働組合協議会(JCM)の関係者においては、ロシアによるウクライナ侵攻、ハマスとイスラエルの武力衝突といった地政学的緊張の高まりに加え、世界的な右傾化と分断の深化が、経済や民主主義、そして何よりも働く人々の生活にどのような影響を与えるの

graph1 世界の人口・生産年齢人口割合の推移と予測（1980～2060年）



graph2 世界の地域別生産年齢人口割合の推移と予測（1980～2060年）



高める。各国が報復措置を講じれば、世界的な貿易量の縮小やブロック経済化が進み、日本経済に対する深刻な打撃となりうる。企業は、生産拠点の見直しや新たな市場開拓戦略を迫られるであろう。気候変動対策における国際的な足並みの乱れも、GX（グリーン・トランスフォーメーション）を進める上で大きな障害となりかねない。国際的なルール形成が遅れることで、企業の予見可能性が低下し、GX投資が停滞するリスクも考えられる。

一方で、グローバルサウスとよばれる新興国の影響力拡大も見逃せない。これらの国々は経済規模だけでなく、国際政治における発言力も増しており、独自の経済圏を形成しつつある。資源ナショナリズムの高まりや、ドル基軸通貨体制への挑戦といった動きも見られ、日本を含む先進国はこれらの地域との新たな連携のあり方を模索する必要がある。右傾化する先進国と、発言力を増す新興国との

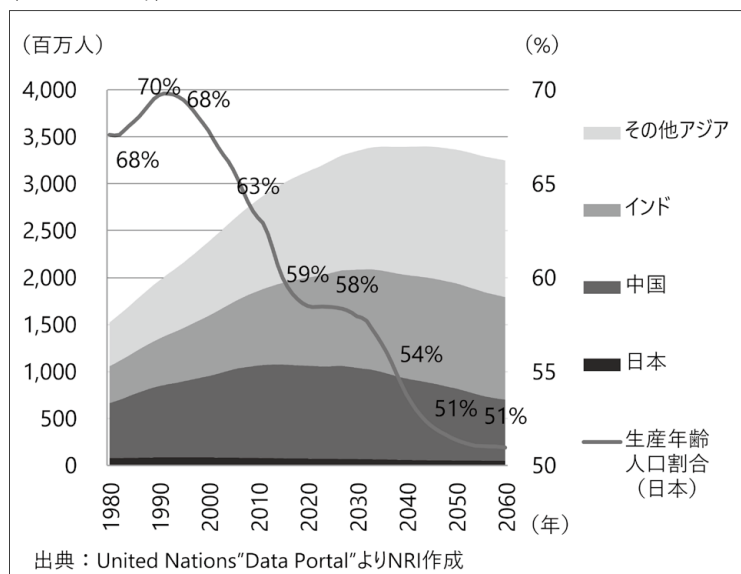
間で、国際秩序の再編が進む可能性も視野に入れない。これは、G7や国連といった既存の国際的枠組みの相対的な影響力低下を意味する可能性もある。こうした世界的な右傾化の背景には、世界的な人口構成のトレンド変化が影響しているという指摘もある。世界の生産年齢人口割合（15歳以上64歳未満の人口割合）を見ると、1980年ごろの約59%から徐々に増加し、2010年ごろに約65%でピークに達した後、横ばいで推移してきたが、2030年以降は減少に転じると予測される [graph1: 世界の人口・生産年齢人口割合の推移と予測 (1980～2060年) 参照]。

日本においても、2024年10月の衆議院総選挙では与党である自民党が議席を大きく減らし、公明党と合わせて過半数を割り込む結果となった。これは2009年以来的ことであり、政策決定において野党との交渉や妥協が一層重視される局面を迎えている。重要法案の成立が遅延したり、政権運営が不安定化したり

第2章.. 日本国内の政治・経済状況と構造的課題

日本においても、2024年10月の衆議院総選挙では与党である自民党が議席を大きく減らし、公明党と合わせて過半数を割り込む結果となった。これは2009年以来的ことであり、政策決定において野党との交渉や妥協が一層重視される局面を迎えている。重要法案の成立が遅延したり、政権運営が不安定化したり

graph3 日本の生産年齢人口割合とアジアの生産年齢人口の推移と予測
(1980～2060年)



するリスクもはらむ。少子化対策、エネルギー政策、そして米国の新政権との関係構築など、山積する内外の課題への対応力が問われる。特に、トランプ政権からの防衛費増額要求や新たな貿易交渉への対応は、国内世論をまとめながら慎重に進める必要がある。場合によっては、国民の負担増につながる政策判断を迫られる可能性もある。

こうした政治的变化と並行して、日本は深刻な構造的課題にも直面している。その一つが、人口動態の変化である。2025年には、いわゆる団塊の世代全員が75歳以上の後期高齢者となり、日本は「真の高齢社会」に突入する。これは、社会保障制度の持続可能性や労働市場における人手不足を一層深刻化させる。特に介護、医療、運輸、建設といった分野での人手不足は、国民生活の基盤を揺るがしかねない水準に達しつつある。

実は、日本は先に述べた人口オーナス期に世界に先駆けて突入している。日本の生産年齢人口割合は1990年ごろの約70%をピークに減少し、2020年ごろには約58%まで低下した【graph3 日本の生産年齢人口割合とアジアの生産年齢人口の推移と予測(1980～2060年)】。これは欧州よりも20年近く早いピークアウトである。戦後の高度経済成長は、この高い生産年齢人口割合に支えられた側面があったが、1990年代以降の「失われた30年」といわれる経済停滞は、この人口構造の変化と無縁ではない。これまで日本企業が安

価な労働力を求めて依存してきた中国やインドを中心とするアジア諸国の生産年齢人口も、2030年ごろから鈍化し、2050年ごろにはピークアウトすると見込まれる。アジア諸国自身の経済成長と成熟化も進むため、日本がこれまでのようにアジアの労働力に依存することは困難になるであろう。むしろ、これらの国々が高度な技術力を持つ競争相手として台頭し、日本企業はグローバル市場でのさらなる競争激化に直面することになるであろう。

このような人口構造の変化は、国内需要の縮小、労働力不足の深刻化、社会保障費の増大といった形で日本経済に重くのしかかる。デフレと低金利を支えてきた一因ともされるアジアの安価な労働力の供給源が変化することは、日本の経済構造そのものにも変革を迫る可能性がある。国内市場の縮小は企業の成長機会を限定し、イノベーションを生み出す若年層の減少は経済全体の活力を削ぐ要因となりうる。

大は、日本企業にとって大きな経営リスクとなる。サプライチェーンの寸断リスクに備えた拠点の分散化や国内回帰(リショアリング)、新たな貿易摩擦への対応、海外事業展開におけるカントリーリスクの再評価などが求められる。特に、米中対立の激化は、半導体や先端技術分野において事業戦略の根本的な見直しを迫る可能性がある。リショアリングや「フレンドショアリング」(同盟国・友好国への生産移管)はコスト増につながりやすく、これを吸収するための国内での生産性向上が不可欠となる。

国内では、人口減少と高齢化による市場縮小が避けられない中、企業は新たな成長戦略を模索しなければならない。DX(デジタルトランスフォーメーション)による生産性向上や新サービス創出、GXへの対応を通じた新たな事業機会の獲得は待ったなしの課題である。しかし、これらの変革を推進するためには、それを担う人材の確保と育成が不可欠であるが、構造的な人手不足の中で企業間の人材獲得競争はますます激化するであろう。特に中小企業においては、DXやGXへの投資余力や専門人材の確保が大きな課題となる。GX投資は回収期間が長期にわたるものが多く、短期的な収益を重視する

第3章：右傾化と構造変化が日本企業・労働者に与える影響

3-1 日本企業への影響

国際的な政治・経済の不確実性増

市場からの圧力とのバランスも難しい経営判断を迫るであろう。

こうした状況下で、「人的資本経営」の重要性が高まっている。従業員のスキルや能力を最大限に引き出し、企業価値向上につなげるためには、戦略的な人材投資が不可欠である。これには、単に研修機会を提供するだけでなく、従業員のエンゲージメントを高めるための職場環境整備（心理的安全性の確保、多様な働き方の許容など）、ウェルビーイングへの配慮、公正な評価と処遇制度の確立が含まれる。後述する労働市場改革の動向も踏まえ、企業は従来の雇用慣行や人事制度を見直し、変化に柔軟に対応できる組織へと変革していく必要がある。

3-2 国内労働者への影響

世界の右傾化と国内の構造変化は、国内の労働者にとっても大きな転換期を意味する。まず、長らく低迷してきた賃金の問題である。実質賃金が伸び悩む、あるいはマイナスとなる状況が続けば、労働者の生活は圧迫され、消費の冷え込みを通じて経済全体にも悪影響を及ぼす。構造的な賃上げを実現するためには、企業収益の向上と、その成果を適切に労働者に分配する仕組みが必要である。

しかし、国際競争の激化や国内市場の縮小圧力の中で、企業が賃上げの原資を確保することは容易ではない。

日本の伝統的な雇用システムであった年功序列やメンバーシップ型雇用は、経済成長長期には有効に機能したが、変化の激しい現代においては、その限界が指摘される。仕事の価値やスキルに応じた処遇を実現するための「ジョブ型人事」の導入や、より柔軟な働き方を可能にする制度設計が求められる。これは、労働者にとっては、自らのキャリアを主体的に設計し、必要なスキルを習得していく「キャリア自律」が一層重要になることを意味する。ジョブ型への移行に際しては、評価の公平性・透明性の確保や、職務記述書（ジョブディスクリプション）の明確化、ミスマッチを防ぐための丁寧なコミュニケーションが不可欠である。

特に深刻なのは、求められるスキルの変化への対応である。DXやGXの進展は、IT分野の専門人材やグリーン産業を担う人材への需要を高める一方、定型的な事務作業などはAIや自動化技術に代替される可能性がある。厚生労働省の調査によれば、事務職や販売職といった中スキルのホワイトカラー職は、AIなどの技術進歩により雇用が減少する「労働市場の二極化」の影響を受けやすいとされる。これらの職種に従事する労働者、特にキャリアチェンジが相対的に難しいとされるミドルシニア層や非正規雇用の労働者にとって、リスキリング（学び直し）による能力向上が喫緊の課題となる。AIに代替されにくい創造性、コミュニケーション能力、複雑な問題解決能力といったポータブルスキルの重要性も増すであろう。

政府も「三位一体の労働市場改革」として、「リスキリングによる能力向上支援」「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」「成長分野への労働移動の円滑化」を推進している。しかし、現状の施策だけでは十分とはいえないであろう。例えば、成長産業における現場人材の育成プログラムや、データサイエンス、サイバーセキュリティといった高度なスキルを実務経験に近い形で習得できるプログラムの充実が急務である。また、中高年齢層や非正規雇用者に対しては、これまでのキャリアの棚卸しやキャリアゴールの設定を支援する丁寧なキャリアコンサルティングの機会を拡充する必要がある。リスキリング支援においては、単に講座を提供するだけでなく、習得したスキルを活かせる職場への橋渡しや、キャリア転換を伴う支援する体制の構築が求められる。

労働移動の円滑化を進める上では、「公正な移行（Just Transition）」の視点が不可欠である。GXの推進によって衰退する可能性のある産業の労働者を取り残されることなく、新たな雇用機会を得られるよう、政府や業界団体が具体的な道筋を示す必要がある。これには、縮小産業で培われたスキルと親和性の高い成長産業を特定し、そこへの円滑な移行を支援する仕組みづくりが含まれる。

例えば、石炭火力発電所で働いていた技術者が、地熱発電や洋上風力発電の保守・運用にスキル転換できるような具体的なプログラムや、地域経済への影響を緩和するための新産業誘致策などが考えられる。

さらに、介護・福祉職などのエッセンシャルワーカーの不足は、人口減少地域を中心に深刻化している。これらの人手不足産業への労働移動を促すためには、デジタル技術の活用などによる生産性向上と、それに伴う賃金・労働条件の改善が不可欠である。賃金水準の引き上げのみならず、精神的負担の軽減策、ハラスメント対策、明確なキャリアパスの提示など、総合的な魅力向上策が求められる。

第4章..

労働組合への示唆―連帯と社会正義の追求に向けて―

4-1 変化への適応支援と

「公正な移行」の推進

産業構造の転換と技術革新の加速は、労働者に新たなスキル習得とキャリアの再構築を迫る。労働組合には、組合員がこれらの変化に主体的に適応できるよう、以下のような支援を強化することが期待される。

■リスキリング・学び直しの機会提供と情報発信

組合員に対し、DX、GX関連スキルや、その他成長分野で求められる専門スキルに関する学習機会の情報提供を強化する。企業や教育機関（大学など）と連携し、質の高い教育プログラムへのアクセスを支援することもある。例えば、労働組合が主体となってオンライン学習ソフトウェア基盤を構築・提供したり、資格取得支援制度を拡充したり、学習時間の確保のために企業に有給教育訓練休暇制度の導入を要求したりすることが考えられる。産学連携による共同講座のような取り組みは、企業だけでなく、業界団体としての労働組合が関与することで、より広範な労働者に機会を提供できる可能性

がある。

■「公正な移行」の実現に向けた建設的関与

産業構造の変化によって影響を受ける労働者が不利益を被ることなく、円滑に新たなキャリアへ移行できるよう、企業との間で「公正な移行」に関する協議を進めることである。具体的には、企業と共同で「移行計画」を策定し、その進捗を定期的に確認する枠組みを設ける、安易な早期退職制度の適用に歯止めをかける、といった取り組みが求められる。また、政府に対しては、セーフティネットの構築や具体的な移行支援策（職業訓練、再就職支援、所得補償など）に関する政策提言を行うことも重要である。

■キャリア自律支援の強化

組合員一人ひとりが自らのキャリアについて考え、主体的に行動できるように、キャリアコンサルティングの機会提供を促進することである。現状、キャリアコンサルティングの機会には十分に引き届いていないという課題がある。労働組合が主体となつて、あるいは外部専門家と連携して、組合員が気軽に相談できる体制（職場巡回相談、オンライン相談など）を整備することも一考に値する。組

合員同士がキャリアについて語り合うピアサポートグループの形成支援や、メンター制度の導入も有効な手段となりうる。

4-2 構造的な賃上げと

ディーセント・ワークの実現

長期にわたる賃金低迷からの脱却は、労働者の生活安定と日本経済の活性化に不可欠である。労働組合には、以下の視点からの取り組みが求められる。

■生産性向上と成果の公正な分配

企業の持続的な成長と生産性向上を促しつつ、その成果が賃金として適切に労働者に分配されるよう、交渉力を強化する。そのためには、各企業の経営状況や業界動向に関する深い分析と、それに基づいた具体的な要求が重要である。労働生産性向上に資する労使協議（DX導入支援、業務改善提案制度の活性化など）を積極的にに行い、その成果を明確に賃金に反映させるための交渉指標（労働分配率の目標設定、付加価値目標と連動した賃上げなど）を提示することも有効である。春闘だけでなく、サブライチエーン全体での適正な価格転嫁の実現に向けた業界横断的な働きかけも重要性を増す。

■人事制度改革への建設的関与

ジョブ型人事制度の導入など、新たな人事制度への移行が議論される際には、労働者の権利が保護され、公正な評価と処遇が担保されるよう、企業側と建設的な対話を行うことである。制度変更がもたらす影響を多角的に検証し、労働者にとって不利益が生じないような仕組みづくり（例..評価の客観性・透明性を担保するための労使協議会の設置、移行措置の丁寧な設計）を働きかけることが期待される。

■非正規雇用労働者の処遇改善とキャリアアップ支援

同一労働同一賃金の原則を徹底し、非正規雇用労働者の賃金引き上げや正社員転換、スキルアップ機会の提供など、処遇改善とキャリア形成支援に積極的に取り組む。そのためには、パートタイム労働者や契約社員も参加しやすい組合活動の工夫や、相談窓口の設置などが求められる。正社員との均等待遇（基本給、賞与、退職金、福利厚生など）の実現に向けた具体的な要求項目を設定し、粘り強く交渉を続けることが、労働市場全体の公正性と活性化につながる。

4-3 国際的な連帯と

社会正義の追求

世界の右傾化や分断の動きは、国

境を越えて労働者の権利や生活に影響を及ぼす可能性がある。

■グローバルな視点での労働問題への対応

サプライチェーンのグローバル化が進む中で、海外における労働者の権利侵害や劣悪な労働条件といった問題にも目を向ける。国際的な労働組合組織との連携を強化し、多国籍企業に対する働きかけや国際的な基準（ILO中核的労働基準など）の遵守を求める活動を展開することも重要である。サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスへの労働組合の積極的な関与（企業への情報開示要求、現地調査への参加、救済メカニズムの構築など）も求められる。

■持続可能な社会への貢献

環境問題や社会格差といったサステナビリティに関わる課題は、労働者の長期的な生活基盤にも影響する。企業に対し、短期的な利益追求だけでなく、ESG（環境・社会・ガバナンス）経営の実践を促し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みに積極的に関与することも、現代の労働組合に求められる役割の一つといえる。気候変動対策においては、産業構造の転換に伴う「グリーンジョブ」

の創出や「公正な移行」の実現に向けた政策提言、企業への再生可能エネルギー導入促進の働きかけなどが考えられる。

おわりに… 変革の時代を乗り越え、 未来を拓くために

世界的な右傾化の波、地政学的リスクの高まり、そして国内における人口構造の変化とそれに伴う労働市場の変革は、日本経済、日本企業、そして労働者一人ひとりにとって大きな挑戦であると同時に、新たな未来を創造するための変革の機会でもある。過去の成功体験や既存の枠組みにとらわれることなく、変化を直視し、柔軟に対応するためには、企業、労働者、労働組合がそれぞれの役割を果たし、連携して取り組むことが極めて重要である。

企業は、短期的な視点だけでなく、中長期的な視点から人的資本への投資を強化し、持続的な成長を目指す必要がある。労働者個人も、主体的に学び続け、自らのキャリアを切り拓いていく意識が不可欠である。そして、このような変革の時代においてこそ、労働組合の役割は大きい。

個々の労働者では対応が難しい構造的な課題に対し、組織として声を上げ、交渉し、具体的な解決策を模索していくことである。労働組合が持つ「集合的な力」は、賃金や労働条件の改善にとどまらず、社会全体の公正性を高めるうえでの重要な原動力となる。社会正義を追求し、働く人々の連帯を強めることで、より公正で、より人間らしい社会を築いていくことができる。一人ひとりが、この大きな変化の中で自らの役割を深

く考え、行動を起こすこと、そして社会全体が変化を受け入れ、未来をより良い方向に導くための対話と協力を重ねていくことが求められる。全日本金属産業労働組合協議会（JCM）が、その先頭に立ち、この困難な時代を乗り越え、働く人々にとって明るい未来を切り拓くための指導力を発揮することを強く期待する。本稿が、その一助となれば幸いである。



榎原 渉

さかきばら・わたる

1998年3月 早稲田大学 理工学研究科 建設工学専攻 修了
1998年4月 株式会社 野村総合研究所 入社
2017年4月 グローバルインフラコンサルティング部長
2020年4月 コンサルティング人材開発室長
2021年10月 北海道大学 客員教授（現任）
2022年4月 サステナビリティ事業コンサルティング部長
2023年4月 兼 コンサルティング事業本部 DX 事業推進部長
2024年4月 兼 コンサルティング事業本部 統括部長
2025年4月 コンサルティング事業本部 パートナー
現在 株式会社 野村総合研究所コンサルティング事業本部 パートナー
北海道大学客員教授
専門は、不動産・住宅、建設・エンジニアリング、電力・エネルギー関連
業界の経営戦略・事業戦略立案・実行支援