

「つながり」のキャリア論  
希望を叶える6つの共助

リクルートワークス研究所  
〒104-8001  
東京都中央区銀座8-4-17  
リクルートGINZA8ビル  
株式会社リクルート  
TEL 03-6835-9200  
<https://www.works-i.com>

Works  
Report  
2021



## 「つながり」のキャリア論 希望を叶える6つの共助

# 誰もが、次の一歩を踏み出せる社会

## 「キャリアの孤立」から「キャリアの支え合い」へ

雇用が安定していた日本では、新たな挑戦を支える公助や共助が弱く、希望の生き方や働き方を叶えることが、なかなかできません。  
突破口は、「キャリアの支え合い」にありました。

### 第1章

#### 人生の挑戦が 難しい日本

幸福度は時間配分で決まる  
4割が挑戦をあきらめる社会の限界

### 第2章

#### 希望を実現できる 社会の条件

スペイン・デンマーク・アメリカの取り組み  
突破口はキャリアの共助

### 第3章

#### 未来をひらく6つの「共助」

職業コミュニティ・  
企業アルムナイ・地域アルムナイ・  
NPO・協同労働・労働組合

### 第4章

#### キャリアを支え合う 社会に向けた提言

国・自治体・企業・労働組合への提言と  
個人へのメッセージ

# 人生の挑戦が難しい日本

長い人生、誰もが幸せに生きることを望んでいます。

仕事や学び、家庭、個人活動といった

生活の時間配分の希望が叶えば、幸せに働くことができます。

ところが日本では、希望を実現するための行動を

あきらめている人が4割もいます。

自助努力を求めるだけでは、

個人の選択を増やすことができないなか、

求められるのは視点の転換です。



## 働く人の4割が挑戦をあきらめている

個人の価値観やワークスタイルが多様化したといわれてずいぶんたちます。人生100年時代に入り、誰もが、長い人生を幸せに生きたいと願うようになりました。テクノロジーの発展により、社会の先行きが不透明になるほど、「ライフキャリアはこうでなくてはならない」という固定観念も崩れていくでしょう。いまや働き方や生き方は千差万別であることが自然なはずですが。

ところが、「働く個人の約4割がキャリアの新たな挑戦をあきらめている」という実態が、わたしたちリクルートワークス研究所の「働く人の共助・公助に関する意識調査」によって明らかになりました。

図表1-1は、転職、独立・起業、副業・兼業から地域活動、市民活動・社会活動などライフキャリアに関わる17の行動について、「あきらめている人」（過去5年間に希望したがあきらめたことがあり、現在は希望していない人と、現在希望しているが実現できそうにな

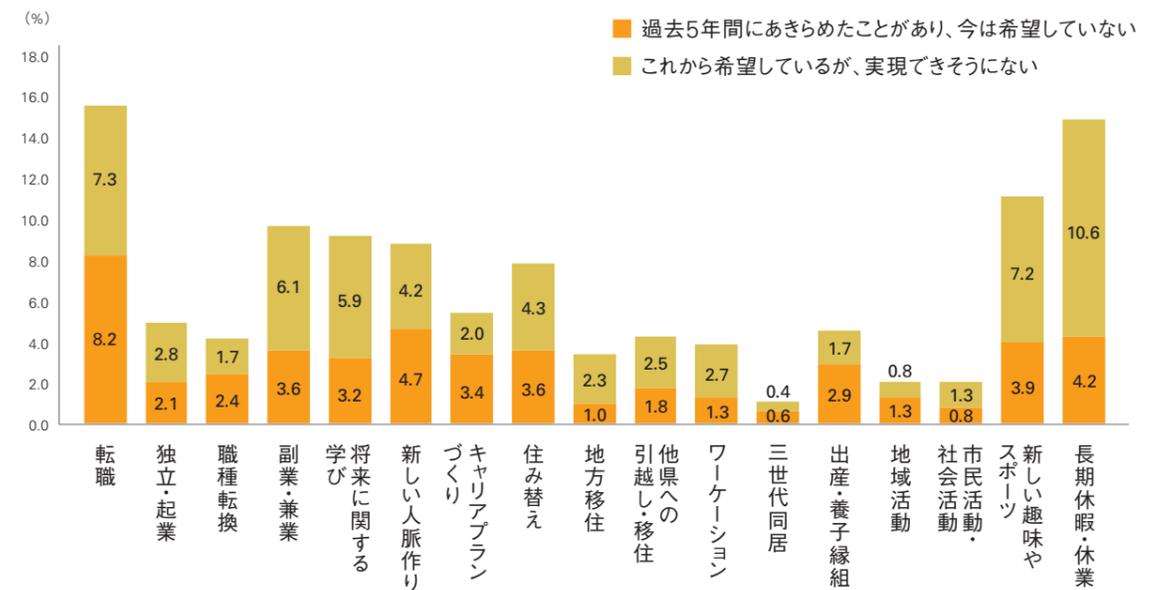
いと考えている人の合計）の割合を見たものです。

これによると転職や長期休暇・休業をあきらめている人がもっとも多く、それぞれ16%、15%に上ります。さらに、副業・兼業や将来に関する学び、新しい人脈づくり、新しい趣味やスポーツをあきらめた人がこれに続きます。

とりわけ問題なのが、これからの仕事に関わる希望を実現するための行動を断念している人の多さです。転職、独立・起業、職種転換といった「キャリアの挑戦」、もしくは将来に関する学び、副業・兼業、新しい人脈づくり、キャリアプランづくりといった「キャリアの備え」のいずれか1つ以上「あきらめている人」の割合を出すと、実に約4割（37%）に上りました。

職業人生が長くなり、1つの仕事で人生をまっとうすることが難しくなっているにもかかわらず、約4割の人が、キャリアの挑戦や備えのための行動をあきらめているというのは、残念な事態と言わざるを得ません。

図表1-1 ライフキャリアに関する行動をあきらめている人の割合



(注)働き方や生き方に関わる17の行動について、過去5年間にあきらめたことがあるかどうか、これから希望しているかどうか、その希望について実現できると考えているかどうかを尋ねた設問の結果を踏まえて作成。

(出所)リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

## 日本はライフキャリアの選択肢が少ない

日本でライフキャリアの希望を叶える行動をあきらめざるを得ないのは、働き方や生き方の選択肢が少ないからです。フリーランスとして働く人が増えつつあるものの、今も働く人の約9割が企業や団体に雇われている状況は変わっていません（総務省「労働力調査」2019年）。若者の大多数は学校を卒業した直後に就職しており、海外で見識を広げてから就職する人や、まずは仕事に就いてみて、適性を見定めてから大学に入学する人はごくまれです。

正社員として働く場合には、選択の余地はさらに狭まります。会社の命令により原則として職務や部門、勤務地などを選ぶことはできず、役職定年や定年退職など一定の年齢に達したことを理由に仕事や役割、待遇が変わる場面もあります。

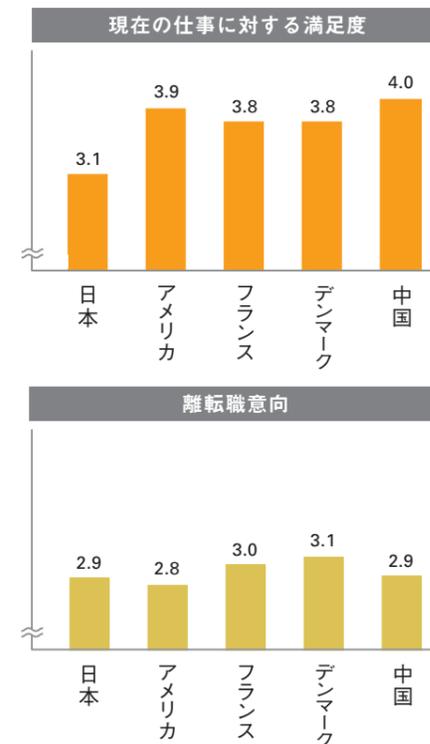
もちろん転職をすることはできますが、多くの人はその選択肢を持っていません。日本、アメリカ、フランス、デンマーク、中国の5カ国について個人の「現在の仕事に対する満足度」と「離転職意向」を見ると、日本は現在の仕事に対する満足度は他の国より低いにもかかわらず、離転職意向は他の国と同等か、低い水準にありました（図表1-2）。不満を抱えながらも今の会社から離れない、後ろ向きな関係になってしまっているのです。

## 人生の組み合わせに満足している人は3割

日本ではライフキャリアの選択肢が少ないだけでなく、仕事と仕事以外の活動を柔軟に組み合わせたり、環境の変化に応じてその構成を変えていくような、生き方の自由度も高くはありません。

図表1-3は、就業者を対象に、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動について、現実の生活時間の配分と希望の配分をたずね、どの活動でどの程度のギャップが生じているかを見たものです。棒グラフが上方

図表1-2 仕事に対する満足度と離転職意向



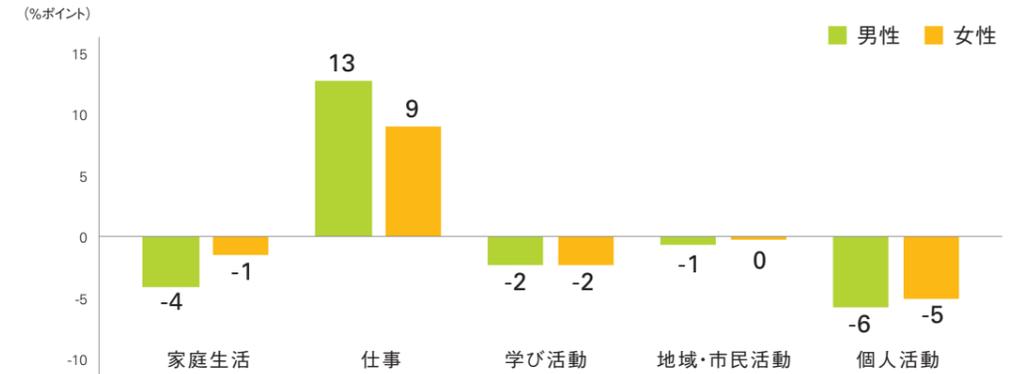
注)「仕事満足」は「仕事内容」「給与」「人間関係」「ワークライフバランス」の満足度に関する設問より作成（それぞれ選択肢は1.とても不満である～5.とても満足しているの5つ）。「離転職意向」は「今の仕事をやめたい」かに関する設問（選択肢は1.まったくそうではない～5.まったくそのとおりであるの5つ）より作成。  
（出所）リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」

向に突き出ている場合は希望よりも長い時間を配分せざるを得なくなっていること、下方向に突き出ている場合は希望よりも時間の配分が少ないことを意味します。

これによると、男女とも「仕事」に希望よりも長い時間を配分しており、「家庭生活」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」において、現実が希望を下回っていました。特にこのギャップは男性で大きく、仕事への時間配分が過剰なため、思うように家庭や学びに時間を割けていません。

その結果、働く人全般において、生き方への満足度が低い状況にあります。上記の5つの活動への時間配分について全体的な満足度をたずねると、満足している人は約3割にとどまりました。さらに5年

図表1-3 時間配分における希望と現実のギャップ



注) 睡眠などを除く生活時間を100とした時の、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動への希望の配分と現実の配分を尋ねた結果に基づき、差分を求めたもの。「家庭生活」は家事、育児、介護、家族や親族との交流や関わりなど、「仕事」は現在の仕事に関わる活動、副業・兼業に関わる活動など、「学び活動」は現在の仕事に関する学び、現在の仕事に関係しない学びなど、「地域・市民活動」はNPO活動、ボランティア、自治会、PTAなど、「個人活動」は芸術、趣味、スポーツなどの活動、くつろぎ、休息、知人との交流など。  
（出所）リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

後の状況をたずねても、希望の時間配分を実現していると考える人は約3割でした<sup>1</sup>。多くの人が自分の「今」の生き方に満足できておらず、同様に多くの人が「未来」も満足できないと考えているのです。

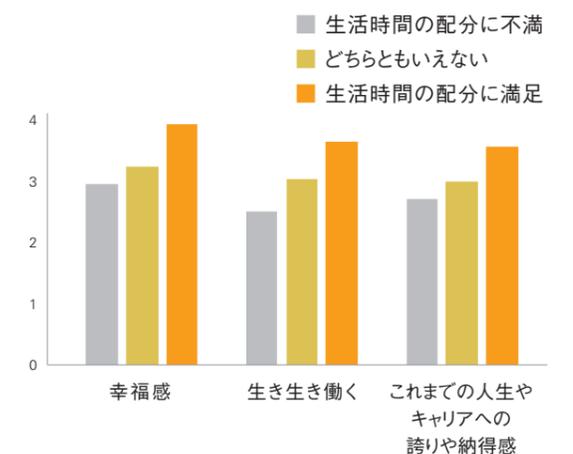
## 「幸福」は時間の配分で決まる

ところが、長い人生を幸せに生きるには、この生活時間の配分が非常に重要です。図表1-4のとおり、生活時間の配分に満足している人は不満を抱えている人と比べて幸福度が高いだけでなく、生き生き働く実感、自分のライフキャリアへの誇りや納得感も高い傾向がみられました（図表1-4）。

よって、充実したライフキャリアを実現していきたいと思うなら、自分にとって最適な仕事や家庭生活、学び、地域・市民活動、個人活動の組み合わせを考え、「違うかもしれない」と思うなら希望を実現するために行動することが大切なのです。

ところが日本では、前述したように、現状に不満があっても、なかなか行動に踏み出せません。むしろ、「石の上にも三年」「転がる石には苔が生えぬ」のように、動かず耐えることを尊ぶ考え方が根深く存在し、個人が変化に踏み出すことを難しくしています。

図表1-4 時間配分の満足度と人生の充実



注) 生活時間の配分への満足状況は、「不満」および「どちらかという不満」を「不満」、「満足」および「どちらかという満足」を「満足」とし、「どちらともいえない」とあわせて3つのカテゴリを作成した。幸福度、生き生き働く、これまでの人生やキャリアへの誇りや納得感は5択の回答に対し1～5点を配置し、生活時間配分への満足度の3つのカテゴリ別に平均値を求めた数値。  
（出所）リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

1 リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

## 解決策は「自己責任」の外にある

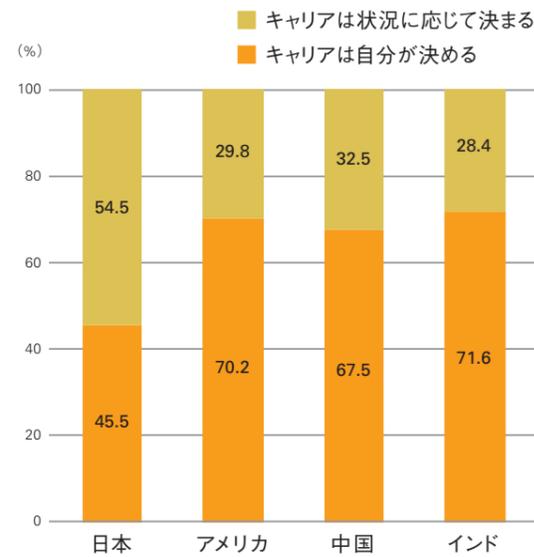
今後、将来のキャリアに対する不透明感は今は比べ物にならないくらい大きなものになるでしょう。長寿化により働く期間が長くなる一方、さまざまな領域で発展するテクノロジーが人の仕事を変えていきます。その途上で、これまでのスキルが陳腐化し、デジタル時代に対応した知識や経験の習得を求められたり、まったく新しい仕事や職務に乗り出す人も大勢現れるでしょう。

そのような時代には、多くの人が前向きに変化し、自分に合った行動を選び取っていくことが必要になるはずですが、多くの人がキャリアの挑戦をあきらめる現状のままでは、そのような行動を期待することは現実的ではありません。今こそ、多様なキャリア選択が尊重され、多くの個人が一步を踏み出せる社会を実現していくことが急務なのです。

ただしここで注意すべきは、個人に自己責任や自助努力を求めるだけでは、望ましい変化は得られないということです。2000年代以降、個人が自分のキャリアに向き合い、変化の中で主体的に選択していく「キャリアの自立」の必要性が、繰り返し主張されてきました。しかし、長年の主張にもかかわらず、日本人のキャリアの自立は実現には程遠い状況です。国際比較調査でも、「キャリアは自分が決める」という意識を持つ人の割合は、アメリカ、中国、インドで約7割に上るのに対し、日本では46%にとどまります（図表1-5）。

過去30年間の日本は、キャリアの自己責任を強調しすぎることによって失敗を重ねてきました。バブル経済崩壊後には、企業が新卒採用を大きく抑制し、不安定な仕事に就く若者が増加しました。この変化に対し、2000年頃までは無責任な若者のキャリア観によるものだという論調があり、初の省庁横断的な対策が講じられたのは、若者の雇用が不安定化し始めてから10年近くたった2003年のことでした。その時に生じた就職氷河期世代の問題は、いまだに日本の大きな課題であり続けています。このほかに、夫の賃金低下などにより再就職を希望する女

図表1-5  
キャリアの決まり方についての意識



(出所) リクルートワークス研究所「五カ国マネジャー調査」

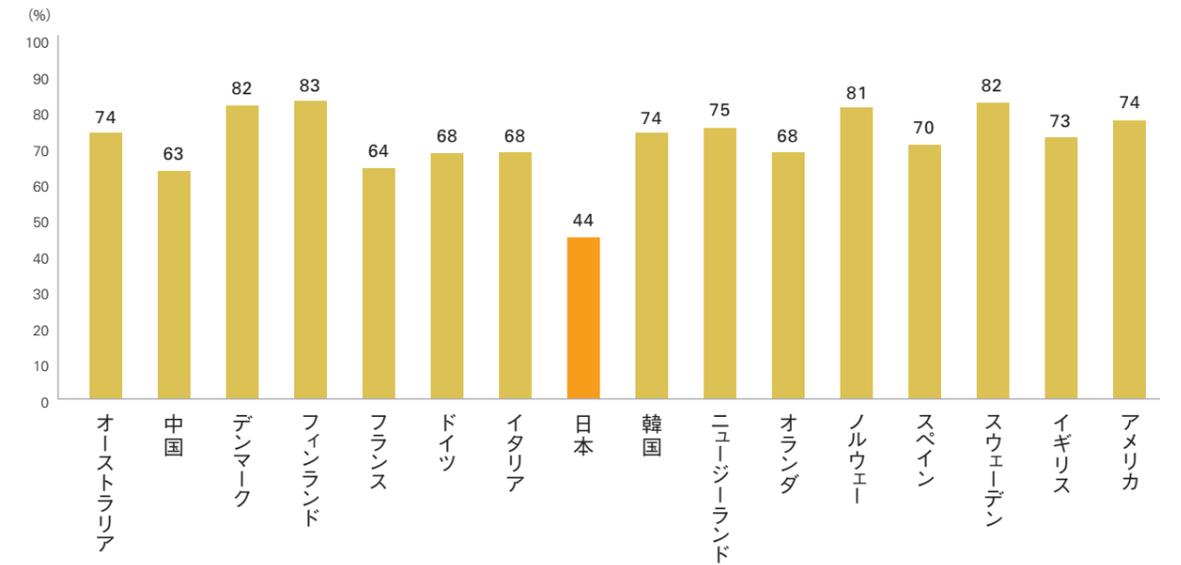
性が増えていたにもかかわらず、結婚・出産等で離職した女性の学び直しや再就職の支援に政府が乗り出したのはここ数年のことです。個人に「キャリアの面で自立せよ」と訴えるだけでは、足りないことは明らかです。

## 個人から社会 反対の視点からとらえ直す

米ジョンズ・ホプキンス大学で教鞭をとる政治学者のヤシャ・モンクは、経済学や心理学の知見に基づいて、人が自己への責任を果たせるのは、「その能力があれば一定の妥当な範囲で自分の未来を形成できるだろうという確信できるから」だと指摘しています<sup>2</sup>。自分で未来を切り開けると思えなければ、人は今あるものにしがみついてしまう。だからこそ、個人に自己責任を発揮してもらいたければ、本人が望む目標を追求できるよう力づけることが重要だということです。

残念ながら今の日本は、「自分で自分の未来を形成できる」という希望を持ってない社会となっていま

図表1-6 「これからの人生に選択の自由とコントロールがある」と考える人の割合



(注) 世界価値観調査では、「これからの人生に対して、どれくらい選択の自由とコントロールがあると思いますか」という質問に、「1.まったくない」から「10.非常にある」まで10段階で回答する項目がある。そこで、①1~4を選択した人を「自由とコントロールがないと考える人」、②5~6を選択した人を「どちらともいえない人」、③7~10を選択した人を「自由とコントロールがあると考えている人」とみなし、③についてグラフを作成した。  
(出所) World Values Survey Data analysis

す。図表1-6は、世界価値観調査を基に「これからの人生に選択の自由とコントロールがある」と考える人の割合を国別に示しています。この割合を見ると日本は44%であり、アメリカの74%、中国の63%、ドイツの68%、スウェーデンの82%、イギリスの73%、オランダの68%などと比べ、ひときわ低いのです。つまり今の日本は、自分の未来に関わる自己の責任を果たそうにも、社会全体でその基礎となる条件が欠けてしまっているのです。

## 支え合いが自助を引き出す 新しい社会のカタチ

求めるべきは、行動する意欲を失い、自助を発揮できなくなるほどの保護にあふれた社会でもなければ、個人の自己責任をひたすら強調し、結果的に個人が委縮する社会でもありません。

現状に不満や悩みがあったり、新しいライフキャリアを実現したいと思った時に、当たり前のように周囲からの支えがあり、行動することで自分の未来をよ

り良い方向に変えられると信じられる社会です。そのような社会でこそ、個人は自助努力を最大限に発揮し、希望する働き方や生き方を選択できるのです。

「働く人の共助・公助に関する意識調査」  
調査期間: 2020年9月15日~9月17日  
調査対象: 20歳から59歳までの、社会人4年以上の就業者(民間企業勤務の正規の従業員もしくは自営業(雇い主あり/なし含む)、高校卒業以上)  
調査手法: インターネット調査  
調査地域: 首都圏(一都三県)、札幌市、福岡市、仙台市、広島市、浜松市  
割付: 性別・年代・居住地で割付想定  
回答数: 4259  
主な調査項目: 生活時間配分の希望と現実、ライフキャリアの選択に関する希望と行動、共助・公助に関する意識、周囲の人間関係・組織/団体からのキャリアの支援、社会制度への知識と信頼など

2 ヤシャ・モンク(2019)『自己責任の時代 その先に構想する、支えあう福祉国家』みすず書房

## 第2章

# 希望を実現できる 社会の条件

これまで日本では企業が、個人の仕事から居場所まで、あらゆるものを提供してきました。

雇用が流動化し、いまや個人は、自助が弱い公助かに頼らざるを得なくなっています。

ところが海外では、自助とも公助とも異なる第3の「助」が存在します。

この第3の「助」が、未来への自信を高め、

個人の自己決定を支えるのです。



### これまでは企業がすべてを提供

一人ひとりが多様な働き方や生き方を選択し、希望する人生を実現していける社会とは、どのようなものなのでしょうか。第2章では、日本における個人のキャリア形成の変遷をたどり、海外の仕組みを調べることで、その条件を明らかにしていきます。

これまで日本では、企業が安定した雇用や賃金、組織内のキャリア、そして居場所を提供してきました。少なくとも男性の多くは、会社のメンバーになることで、家族を養える仕事や昇進の見通し、そして頻繁な懇親を通じた居場所を確保することができました。

その反面、人生はさまざまな活動の「組み合わせ」というより、会社か家庭の二者択一でした。男性には長時間労働によって仕事に専念することが、女性には主に家事・育児の責任を担うことが求められ、その役割を大きく逸脱することは難しかったからです。また企業は社員に転勤や異動を命令する強い権利を持ち、働く個人がキャリアに対する主体性を

を育むことは至難の業でした。

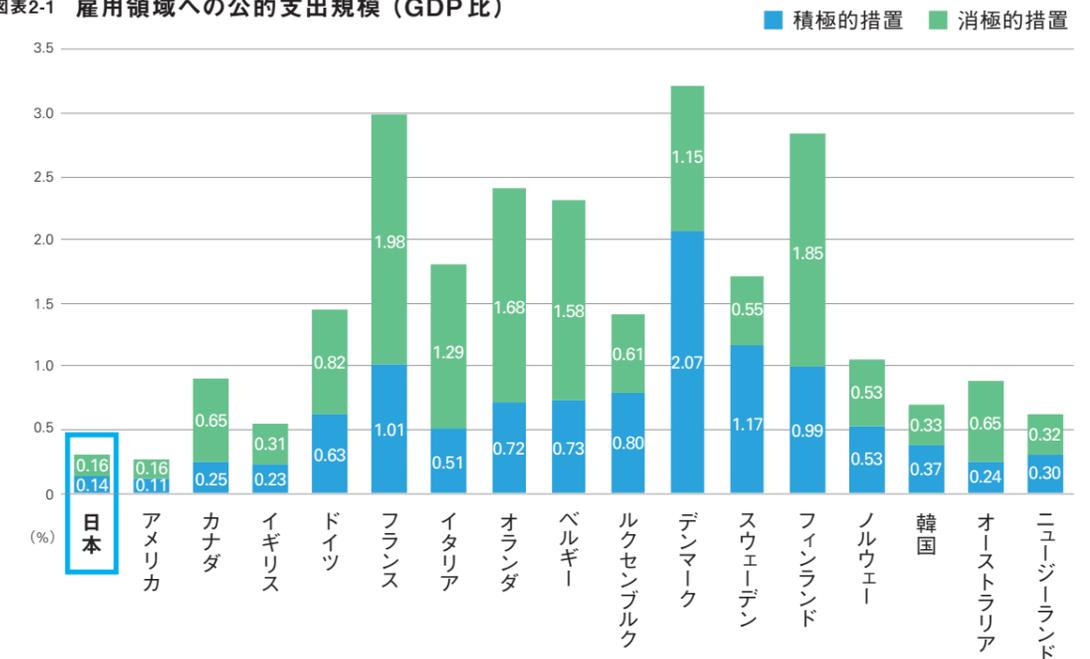
ところが、雇用の流動化が進み、多くの人にとって生涯において複数の職場で働くことは当たり前になりました。すでに働く人の約7割が、退職経験を有しています（リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2020」）。経団連が日本型雇用の見直しを宣言し、多くの企業が従業員にキャリアの自律を求めるようになったように、企業が個人の仕事や暮らしを長期にわたり支え続けるという関係性は終わりを告げようとしています。

### 日本の公助は先進国の3分の1

個人のキャリア形成に欠かせない諸機能を、これまでのように企業が提供できなくなるのであれば、他の仕組みが必要です。ところが日本社会には、それに代わる仕組みが育っていないのです。

まず公助について見てみましょう。仕事やキャリア形成に関わる公助としては、失業時に給付を行い、

図表2-1 雇用領域への公的支出規模（GDP比）



(注) 「積極的措置」は、公共職業サービス、職業訓練、雇用インセンティブ、保護及び援助雇用とリハビリテーション、直接的雇用創出、創業インセンティブ、「消極的措置」は失業または無業所得の補助・支援、早期退職からなる。

(出所) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」

生活を支える「消極的措置」と、公共職業サービスや公共職業訓練、雇用創出などにより再就職を支える「積極的措置」の2種類があります。

OECD（経済協力開発機構）の統計によれば、失業時の生活や再出発を支えるこれらの政策の規模は、OECD加盟国平均でGDP比1.1%であるのに対し、日本は0.3%と約3分の1にとどまります（図表2-1）。

企業が個人のキャリア形成において果たしてきた役割が今後保証されないのであれば、公助の拡充が必要です。しかし、少子高齢化と人口減少により公的財源の制約が極めて強い日本では、公助の大幅な拡充は期待できません。

### 支え合うから、自立できる

個人の自助努力を過度に求めることも、公的な支援を大幅に拡充することも困難な日本にはもはや、個人の自由なキャリア選択を支える方法はないのでしょうか。わたしたちは、自助とも公助とも異なる「共助」が、個人のキャリア選択を多様で豊かにする突破口になると考えています（図表2-2）。

ここでいう共助とは、個人のキャリアを支え合うものです。例えば、互いのキャリアを応援しあう夫婦や、組合員同士で運営する労働組合、特定の職業の人たちが集まる職業団体などです。

個人が希望するキャリア選択を支える社会の条件として共助に注目するには、理由が4つあります。

第1の理由は、これまでに述べてきたように、企業というのは個人にとって大きな共同体だったからです。個人にとって、企業は居場所であり、成長を促す場であり、仕事を得る場でもあります。そのありようが揺らぐ時に、企業が果たしてきた役割を自助と公助だけに転嫁するのは限界があります。特に日本のように企業の果たす役割が大きければ一層、企業が果たしてきた役割を別の形で再構築する必要があります。

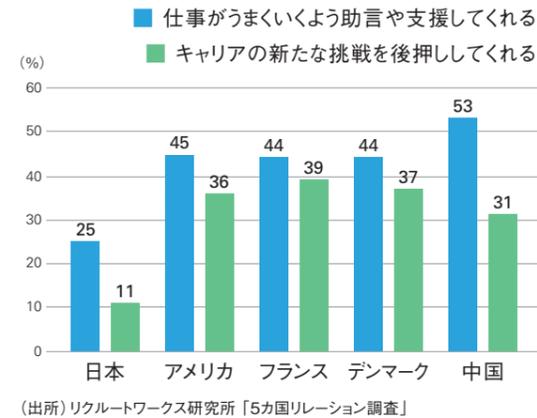
### 「キャリアの孤立」の解消が急務

第2の理由は、日本で働く人たちは、現在「キャリアの孤立」に陥っているからです。

わたしたちが行った国際調査によれば、日本、アメリカ、フランス、デンマーク、中国の5カ国のうち、日本以外の国では仕事がいよいよ助言や支援をしてくれる人間関係をもつ人は約4～5割、キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる人間関係をもつ人は約3～4割に上りました。これに対し、日本では該当する人間関係をもつ人はそれぞれ25%、11%にすぎませんでした（図表2-3）。

その結果、現在の日本人が陥っているのが「キャリアの孤立」です。前述のように日本では、仕事やキャリア形成に関わる公助が極めて弱い状況にあります。背景には、解雇を極力避ける雇用慣行の浸透により、ある程度雇用が安定してきたことで、公助の拡大を抑制できたことがあります。企業という共同体があまりに個人をしっかり支えたからこそ、キャ

図表2-3 交流のある人間関係から得ているもの



リアの共助も育ってきませんでした。その結果、日本人はライフキャリアの選択に対する周囲からの支援が圧倒的に不足しており、過度に自己責任を求められる状態に置かれているのです。

不透明な未来に向かって一歩踏み出す時に、失敗しても帰ることのできる場所、他の人の体験から学べる場所、ともに挑戦できる仲間のある場所とつながっていれば、その不安は大きく軽減されるはずで、希望する働き方や生き方を選択できる社会をつくるためには、「キャリアの孤立」を脱することが必

要なのです。

### キャリアの支えがあれば、人は選べる

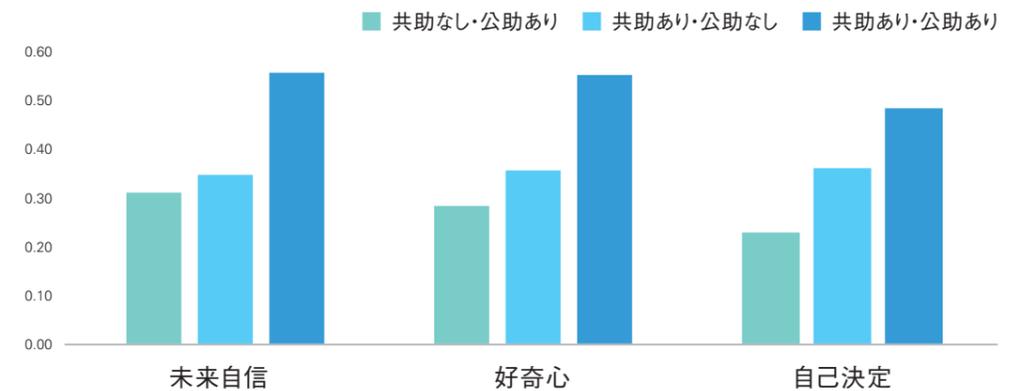
さらに分析によって、キャリアの共助が、環境変化に適応しながら、みずからのキャリアを主体的に築く姿勢と結びついていることが明らかになったことが第3の理由です。

まず、キャリアの研究を踏まえて、①未来の自分に自信を持ち肯定的に展望する姿勢（未来自信）、②キャリアにつながる情報収集や機会探索を積極的に行う姿勢（好奇心）、③キャリアを自ら決定しようとする姿勢（自己決定）を表す3つの変数を作成しました。

この3つの変数が、キャリアの共助や公助の存在によってどう変わるのかを分析した結果が、図表2-4です。

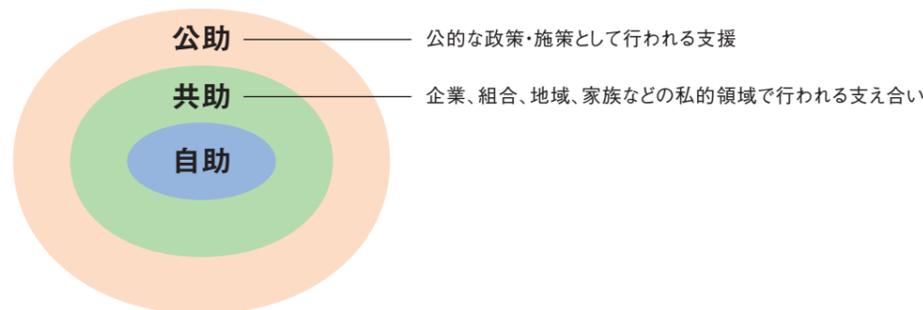
棒グラフの高さは、頼りにできる公助も企業以外の共助ももたない場合と比べた違いを示しています。図表からわかるように、「共助なし・公助あり」「共助あり・公助なし」「共助あり・公助あり」の順に、3つの変数が高くなる傾向がみられました。つまり、企業以外に

図表2-4 キャリアの共助・公助の保有と主体的なキャリア選択



注)「未来自信」「好奇心」「自己決定」は、北村(2021)<sup>3</sup>を参考に作成したキャリア・アダプタビリティの尺度への回答を因子分析した結果、得られた3つの変数。グラフはこれら3変数を被説明変数に、キャリアの共助(会社以外にキャリアの支援を得られる組織・団体の有無)および公助(困難な状況になった時に頼れると思う公的支援制度の有無)の保有パターンを説明変数とする重回帰分析を行った結果(すべて1%有意水準)。分析ではコントロール変数として性別、勤め先規模、正社員かどうか、簡易版BIG5を考慮した。簡易版BIG5は、小塩他(2012)「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』21(1)に基づく。(出所) リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

図表2-2 自助・共助・公助からなる社会



もキャリアの共助をもつことは、公助以上に個人の主体的なキャリア選択を支える可能性があるのです。

なぜキャリアの共助が大切なのでしょう。それは、キャリアの共助には公助とは異なる強みがあるからだと考えられます（図表2-5）。公助は一定の困難な状況に対して広く支援を行いますが、対象者や支援条件が厳密に決められ、個人は支援を受ける立場に固定されています。一方、キャリアの共助は、ふだんから個人が参加し、多様な価値を持ち帰ることができます。

さらに、個人は公助からは一方的に提供される立場であるのに対して、キャリアの共助では自分自身も何かを提供したり、支える側に回る機会があります。そのため、新たな視点やその機会を通じて学び、成長する機会を伴いやすいといえます。

## 海外は、共助が充実している

そして第4の理由は、雇用が流動的な海外では、キャリアの孤立は決して当たり前ではなく、労働組合や職種別団体、NPO、労働者協同組合などの多様なキャリアの共助が存在し、個人の再出発や新たな一歩を支えているからです。

例えばフレキシビリティの国として知られ、雇用が流動的なデンマークでは、失業時の所得保障や再就職支援の規模はGDP比で3.2%と日本の10倍の規模に上ります。しかしそれだけでなく、個人の

次のキャリアを後押しするために、企業によるキャリアの面談、労働組合による会社横断での支援、そして国によるオンラインでのキャリアガイダンスが重層的に提供されています。

一方スペインは、労働者自らが出資して所有者になり、経営にも関与する労働者協同組合が発達していることで知られています。なかでも、同国北部のバスク地方で活動するモンドラゴン協同組合は、金融、工業、流通から、大学や研究センターといったナレッジ分野に至るまで、広い事業領域で8.1万人の組合員を擁し、スペインにおける有数の事業体となっています。

アメリカは、日本と同様に公的支援の規模が小さい国です。一方、地域の支援組織や労働組合などが働く人の暮らしや仕事を支えており、さらに近年は労働組合が非組合員へと支援の対象を広げたり、地域のさまざまな団体と協働するなど、より広く働く人を支える方針に転換しています。

対して日本はどうでしょうか。イギリスの非営利団体が主催する「世界寄付指数（World Giving Index）」2019年版によると、日本の寄付指数は126カ国中107位であったように、国際的にも支え合いが少ない国として位置づけられています。

海外の事例がそのまま日本に導入できるわけではありませんが、公助のみならず、さまざまな形のキャリアの支え合いが存在し、働く人の仕事や人生の選択を支えるべく模索が続けられていることは、注目

図表2-5 キャリア形成における公助と共助の違い

	公助	共助（キャリアの支え合い）
場面	失業や所得減少などの困難なことが生じた場面で利用可能	困難な場面だけでなく、ふだんの生活の中で参加し、価値を持ち帰ることが可能
制度の基盤	公的保険や公的資金を基盤とするため、一定の要件を満たすリスクに対して大規模に支援を行うことが可能	寄付、助成、公的部門からの委託費、ボランティアによって運営されるため、財政基盤が弱くなりやすい
仕組みの柔軟性	対象者や利用可能な条件を厳密に規定しているために、柔軟な対応が難しいか、時間がかかる	多種多様な価値を柔軟に提供することができる
個人の立ち位置	個人は一方的に支援される立場	学び合いや支える側に回る経験を通じて、個人に新たな視点や成長の機会が生じやすい

図表2-6 キャリアを支える組織・団体との関わり（%）

	キャリアや人生についていつでも相談できる	キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる	今とは違う生き方や働き方があることを教えてくれる
勤め先の企業	14.6	11.6	7.1
勤め先の企業以外	11.2	10.2	13.2
組合組織（労働組合、共済組合など）	1.5	1.0	0.9
業界団体	0.6	0.6	0.5
宗教団体	1.2	0.6	1.0
学生時代に通ったスクール、学校	1.4	1.0	1.4
社会人として通ったスクール・講座・大学	0.9	1.2	1.5
地域活動の組織・団体	0.6	0.7	1.1
市民活動の組織・団体	0.5	0.4	0.9
趣味や芸術・スポーツのサークル・チーム	2.4	1.9	3.6
交遊・レジャーの団体・コミュニティ	0.9	0.6	1.3
政党・政治組織	0.4	0.4	0.5
国・地方自治体の支援窓口	1.2	1.1	1.0
人材サービス事業者	1.6	2.7	2.0
上記以外	2.8	2.5	3.7

注）雇用者についての数値。該当する場や機会があると回答した人の割合（%）。重複して関わりをもつ場合があるため、「勤め先の企業以外」の割合とその内訳の合計は一致しない。（出所）リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」

されるべきです。

## 閉塞感を打破するキープース

これからは、キャリアや人生の王道はなくなり、個人はより多様な選択を迫られるようになるでしょう。独立・起業を念頭に置きながら働くこと、そうした働き方を選択する人も増えていきます。また、継続的な学び直しや、新たな視点、成長の機会をくれる人間関係の重要性が高まり、仕事や家庭だけでなく、地域や趣味、学び直しなど、第3の活動や居場所を大事にする人も増えてでしょう。

不確実で不透明な環境を乗り越えていくためには、自助努力による取り組みも、公助の整備も不可欠です。しかし、それだけでは現在の日本に広がる「キャリアの孤立」を脱することはできません。閉塞感を打開する鍵は、キャリアを互いに支え合う共助にあるのです。

## キャリアの共助には大きな可能性がある

確かに現時点では、勤め先以外からキャリアの支

えを得ている人は多くありません。例えば「キャリアや人生についていつでも相談できる」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」「今とは違う生き方や働き方があることを教えてくれる」に該当する組織・団体との関わりをもつ人はそれぞれ約1割にとどまります。

しかしだからといって、これからの日本でキャリアの支え合いに期待できない、ということではまったくありません。実際、近年は参加者同士で困った時の助け合いの仕組みを作ったり、仕事のヒントを提供しあう横断的なコミュニティや組織が新たに立ち上がる動きが見られるほか、これまで活動してきたコミュニティがデジタルの力を借りて、多様な地域の人がつながる場へと進化する変化もみられます。新型コロナウイルス感染症の流行により、簡単に人と会えなくなるなかで、人と人のつながりやコミュニティの重要性を新たに認識した人も多いのです。キャリアの共助には大きく発展する余地があり、社会全体で育てていく必要もあるのです。

3 北村雅昭（2021）「大学生を対象としたキャリア・アダプタビリティ尺度の開発」『ビジネス実務論集』No.39（印刷中）



デンマーク

## 転職前提の社会における 重層的なキャリア支援

デンマークは雇用が流動的で平均勤続年数が7.2年しかありません。しかし、社会人になってからも自らのキャリアを考え、学びや就労を促す仕組みが、会社、労働組合、公的サービスと何層にもわたって提供されています。

### 職場におけるキャリア相談「ムース」

デンマークで、今の仕事・職務に満足できず、何らかの変化を起こしたいと考える時、多くの人にとって身近なのは、職場の上司との「従業員発達のための面談」（通称ムース）の場です。ムースは就業している人が年に一度、自分の仕事を振り返る機会であり、職場での二者面談です。公共部門ではムースは義務化されており、民間部門でも多くの労働組合が推奨しています。

ムースは、1990年代末以降、国や自治体の職場で実施されるようになり、現在は経営・労働の現場で用いられる最も一般的なツールです。面談を担当する上司、本人ともに実施の準備をしておくこと、実施後にはフォローアップを欠かさないことが成功の鍵だとされています。各労働組合でも、組合員に向けてムースの事前準備のための素材をウェブサイトで公開しています。

例えば、ある人が現在の職務に満足していない時に、今後挑戦したい別の仕事についてムースで上司と話し合い、会社負担の研修への参加や、その後の配置転換の合意を取り付けることがあります。これにより企業は従業員の能力を引き上げることができ、従業員もやりがいのある仕事に就くことができます。

ムースの限界として、労働者が今の職場の外でのキャリアを希望している場合に、上司に相談しにくい点があります。こうした大きな変化を希望する場

合には、労働組合など社外のキャリアガイダンスが有効になります。

### 組織率7割の労働組合が転職をサポート

デンマークにおける労働組合の組織率は2017年現在で67%であり、ヨーロッパ32カ国中第2位の高さです。デンマークの労働組合は職業別で、エンジニアの労働組合、事務職員の労働組合など、それぞれ専門性を持っています。デンマークでは教育課程に在るうちから職業アイデンティティを獲得し、その職業の労働組合に加入するため、教育現場と労働組合の結びつきが強くなっています。

労働組合が行うキャリアガイダンスにはさまざまなメニューがあります。ムースを経たのキャリアアップ計画を提案する場合もあれば、転職相談に応じる場合もあります。労働組合には、どの専門性を持つ人の募集がどこであるのか、どのような技能を持つ人材が昨今求められているのか、といった情報が蓄積されています。「同業仲間」である労働組合は個別の状況や職業能力に応じて比較できるケースを多く持っているため、会社を超えたキャリア相談の場として有効に機能しているのです。

### 組合提供の学習コースは多岐にわたる

一例として、事務職員の労働組合HKでは、さま

ざまな言語、事務プログラム、ソーシャルメディア、グラフィックツールなどから、職探しや給与交渉、プレゼンテーションの仕方まで、さまざまな学習コースを組合員に提供しているほか、外部の職業教育機関と提携した能力開発の機会を提供しています。

### 事務職員の労働組合HKのウェブサイト



(出所) <https://www.hk.dk/omhk/about-hk>

例えばHKのユトランド中西部支部では、地域にある8つの職業学校及び職業教育センターと提携し、学び直しを含めたキャリアアップを支援しているほか、地域にある産業アカデミーや大学などが提供する社会人向けコースへの橋渡しもしています。コースは1日で終わるような短い基礎的なものから、週に数時間で数カ月から数年かけて学位を取るようなものまであります。勤務先が民間か公共機関かを問わず、組合員であればキャリアアップの職業研修を受けることが可能です。

### 誰にでも開かれたオンライン・サービス

そのほかに、年齢、学歴、仕事の有無を問わず、誰でも受けられる全国的な教育ガイダンス・キャリアガイダンスとして、ITと学習庁が提供している「Eガイダンス (eVejledning)」があります。開設された2011年当初は、若者と親に向けた就職ガイダンスとして運営されていましたが、2017年以降は、デンマークのすべての市民と企業に向けたガイダンスを提供しています。

Eガイダンスは現在、電話、チャット、メール、スカ

イプを通じ、年間7万件の問い合わせに対応しています。ここで紹介される職業教育・訓練は誰でも参加可能で、費用は少額です。参加費用を職場が負担する場合もあれば、介護や保育などの人手不足が深刻な分野では無料の場合もあります。職業教育・訓練期間中、失業者は失業給付を受けられますし、就業者でも職場から給与が出ない場合は、一定の条件を満たしていれば国に定額の給与補償を申請できます。

### Eガイダンスのウェブサイト



(出所) <https://www.ug.dk/evejledning>

### キャリアガイダンスが生涯学習の基盤に

デンマークをはじめ北欧においてキャリアガイダンスは、仕事のみならず、余暇や学習等を含めて自分が望む人生を送るための選択や行動を支えるものと位置づけられています。人の特性や能力、興味関心を考慮し、それらを生かすためのキャリアガイダンスを通じて、必要となる教育を公的に支援します。労働組合や職場における共助、Eガイダンスを通じた公助の充実が、時代に即した労働力を常に育てていく生涯学習社会の基盤となっているのです。

執筆：鈴木優美（『デンマークの光と影』著者、Madogucci 代表）



スペイン

## 「モンドラゴン協同組合」という キャリア共助のエコシステム

生まれ育った地で、自らの個性を生かし、  
住民同士で人々が幸せに生きるための仕事を創り助け合っている。  
そんなキャリアを支え合う共助のエコシステムが、  
スペイン・バスク地方の「モンドラゴン協同組合」にあります。

### 自分たちで仕事を創り、働きかける

モンドラゴン協同組合は、スペイン内戦の傷跡が残る1940年代に、同国のバスク・モンドラゴン教区に派遣された一人の神父によって創設されました。貧困と飢えに苦しむ地域の姿、そして教育を受けられない子どもたちの多さを目の当たりにした神父は、この地域の再興のために雇用と教育が必要だと考え、あらゆる人に門戸を開くモンドラゴン工科大学を1943年に創設します。

さらに神父は、競争ではなく共に創り上げていく「共創」こそが重要だと考え、「自分たちで仕事を創り、世界に働きかけていく」というコンセプトを持ち込み、1956年には工科大学の卒業生とともにモンドラゴン協同組合を創設しました。

モンドラゴン協同組合が一般的な企業と異なるのは、従業員が出資を行って所有者になり、運営主体である総会での投票権を持つなど、経営にも関与している点です。協同組合内の教育機関であるモンドラゴン大学が職業専門学校としての役割を担っており、職業技術を学んで就職したり、仕事合わない場合には、退職して再度学び直すこともできます。

### 巨大連合体は大学や金融・流通事業も

いまやモンドラゴン協同組合は、労働者協同組合を中心とする96の協同組合、8.1万人の組合員、

そして14の研究開発センターを擁する大規模なビジネス連合体となっています。現在の事業領域は大きく金融、工業、流通、そして、モンドラゴン大学や研究センターなどのナレッジ分野にわたります。

モンドラゴン協同組合は国際化とイノベーションを重視しており、37カ国で141の製造工場を持ち、53カ国との商業事業、150カ国以上での販路拠点を持つなど、世界中で事業を行っています。

### モンドラゴン協同組合のウェブサイト



(出所) <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>

### チームで起業し、海外へ

モンドラゴン大学のビジネス学部内で起業家的人材を育成するための実践的な学び場であり、エコシステムを提供するのが、「MTA (Mondragon Team Academy)」です。しかしその特徴は、日

本における一般的な大学や起業家育成のそれとは明らかな差異があります。

まず第1に、MTAは個人よりもチームで大きなビジョンを達成することを目標とし、そうした人材「チームアントレプレナー」を育成・輩出することをミッションに掲げています。1学年およそ30名の学生たちは入学直後に2チームに振り分けられ、チームで協力して会社を設立しなければならず、進級要件として一定の稼ぎが求められます。

また、「ラーニングジャーニー」と呼ばれるMTAのカリキュラムの核では、1年目にフィンランド、2年目にシリコンバレー、3年目にインドや中国におよそ2カ月間滞在し、同級生や現地の人々と小さなビジネスをいくつも生み出しながら、その地域で起こっている社会のリアリティを体感していきます。この間の滞在費は、在学中の稼ぎで賄うことが義務づけられています。

2008年の設立から12年、500人以上の起業家と30社以上の企業を生み出してきたMTAは、実践を通してビジネスを学ぶことを望む学生が世界中から集う大学として、また学生と起業家の国際的なコミュニティとして存在を確立しつつあります。

### MTAの研修プログラム中の様子



(MTA JAPAN 提供)

### 世界に変化を生むのはつながり

MTAがチームアントレプレナーに求めることは、国際的な視野と地域に寄り添う姿勢の双方を持ち、

さまざまな地域と関わり合いながら世界に変化を生み出していけるようになることです。そして、経済的にも、社会的にも、この世界に生きる人々の感情面にとっても、地球環境の持続性にとっても、成功していくビジネスを創ることが求められます。

MTA共同創業者のホセ・マリ・ルザラガ氏は、MTAの目指すところは一人ひとりの学生を理解し彼らを社会とつなげていくことにあり、そのためにチームでの共創が必要なのだと語ります。

MTAを支える骨子とされている「MTAメソッド」では、IQテストに基づく知能観では測ることのできない複雑で複合的な力、常に変容・発達可能な力ととらえるマルチプルインテリジェンスを基盤に、若者たちの何がユニークで何が優れているのかを理解し、それらの才能を社会とつなげていくことに注力しています。

モンドラゴン協同組合、そしてMTAの定義する「ビジネス」は、地球規模での人間同士の「共創」であり、一人ひとりの個性ある才能が社会とつながった一つの結果でもあります。

### 日本におけるMTAの展開

MTAの学びはスペイン国外でも展開されており、その数は2021年現在9カ国にもなっています。2020年4月には日本でも、1993年の創業以来1600人以上の起業家を輩出してきたNPO法人ETICと、日本でMTAの学びを届けることを目的にMTA卒業生が運営するMTA JAPANが協働し、「774」プロジェクトがスタートしました。

世界と人間の個性に開かれたMTAに、日本の多くの人々が触れることができるようになるとともに、そのつながりがより豊かなものになっていくことを企図しています。

執筆：桐田理恵（特定非営利活動法人 ETIC） 監修：山崎光彦（MTA JAPAN）



アメリカ

## 先進IT企業でも労組結成、 オンラインで変わる組合活動

アメリカの社会について語る時、  
自由競争や自己責任の側面が強調されがちです。  
しかしアメリカには、個人の悩み事に応え、  
権利を守るための多様なコミュニティも存在しており、  
近年は共助の一つとして、労働組合の役割も再び見直され始めています。

### GoogleにAmazon、 立ち上がる労働者

アメリカでは1930年代まで労働組合が違法とされるなど、歴史的に労働者の団結に対して否定的な政策をとってきました。しかし2021年1月に、Googleの親会社であるアルファベットに労働組合が結成されたのをはじめ、ビジネスの最先端を走る大企業で労組をめぐる動きが活発化しています。

アメリカ企業は従来、高い競争力を維持するため、労働運動を大きな経営リスクと捉えて極力抑え込もうとしてきました。経営者はあらゆる手を尽くして、職場で起きるさまざまな問題を、労働者自身へ転嫁してきたといえます。大企業の従業員は高い報酬を得る一方、雇用の安定性やリタイア後の生活保障など、大きな意味でのジョブセキュリティ（雇用保障）は弱まっています。Googleに代表される近年の労組結成の動きは、労働者側が一人では自分を守りきれなくなり、権利を代弁する集団が必要になったことを物語っています。

労組の一義的な目的は、経営者に対して賃上げや雇用保障、職場環境の改善を働きかけることです。ただGoogleやAmazonの労働者たちは、それに加えて自社が環境に与える悪影響や軍需産業との協力関係を改めるよう求めるなど、倫理的・社会的なアプローチも強めています。

### 集団の力をオンラインで発揮

また最近、新しい形の労働運動として、「Coworker.org」というオンラインのプラットフォームができました。これは同じ企業に勤める社員や元同僚らがプラットフォームでつながり、知恵を出し合って職場の問題に取り組むシステムです。SNS上に特定企業のサブグループが生まれ、署名運動などを通じて経営側へ要求を突きつけることもあります。

### Solidarity Fundのウェブサイト



(出所) <https://home.coworker.org/projects/coworker-solidarity-fund/>

2020年には「Coworker.org」で活動するテックワーカーが中心となって、組合活動を理由に解雇された労働者へ賃金を補填する基金「Solidarity

Fund」もつくられました。

### 労組に起きた「内から外へ」の改革

アメリカには、建設業界のように徒弟制度的な技術継承の場を持つ団体、就労訓練や政治活動はあまりせず職場の問題解決に注力する団体など、さまざまな労働組合があります。また組合内に黒人やラテン系アメリカ人、女性などのさまざまなグループ（コーカス）もつくられています。

こうした従来型の労組は、労働契約違反や上司との関係、キャリアアップの支援など、職場の問題には丁寧に対応しています。一方で、労働問題を重視しすぎて、住居や健康、子どもの教育など、組合員にとってより切実な生活上の問題へのケアが足りない、という批判も起きています。

組織率の低下を懸念する労組のリーダーたちも、内向きだった活動を見直し、社会に対してよりオープンで、革新的な組織をつくらうと始めています。組合員の側でも社会正義の実現を目指し、より幅広いアプローチをすべきだという声が強まり、変化を後押ししています。

### 社会の「共通の善」を追求

そして現在、労働組合に広がっているのが「Bargaining for the common good」、つまり万人のためになる「共通の善」を目指すという考え方です。共通の善を達成するためには、他団体との協働が不可欠だとも、認識され始めています。

例えば教職員組合は、教員の賃金改善などにとどまらず、生徒やその両親、地域のさまざまな団体と一緒に、少人数クラスの導入や校内の緑化を要求するようになりました。ニューヨークでは、高層ビルに常駐する管理人の組合が環境団体と連携し、大規模建築に伴う環境汚染を防止するよう働きかけました。

他団体との連携によって、労組も最低賃金の引き上げや傷病休暇の充実といった労働政策を、より

強く議会へ働きかけることができるようになりました。

### 人種、宗教…… 多様なコミュニティの支え

アメリカには労組以外にも、各地域に人種や宗教などの多様なコミュニティがあり、住まいや生活に関する相談に応じています。こうしたコミュニティの存在が、競争社会のアメリカを陰で支えているのです。共助の仕組みが手薄な日本との違いともいえるでしょう。

またアメリカでは歴史的に、活動家（アクティビスト）たちが公民権運動や黒人解放運動といった社会運動の先頭に立ち、成功に導いてきました。このため「出る杭は打たれる」傾向の強い日本と違い、声を上げ権利を主張する人を尊敬する風潮があります。

格差是正を求めた2011年のウォール街デモ、2012年の教員ストライキ、人種差別に抗議する「Black Lives Matter」など、過去10年間でも大規模な運動が相次いでいます。これらに参加した学生たちは活動家として成長し、大企業に就職しても下から会社を動かそうとします。活動家同士のタテのつながりもあり、若手は先輩から助言を受けて、運動の進め方を身につけていくのです。

ただ、アメリカでも労働者の大半は、解雇のリスクを恐れて声を上げることができずにいます。副業・兼業やフリーランスの人が業務請負などの形で働く「ギグエコノミー」の中で、労組が果たすべき役割も明確になっていません。

政策から労働問題を解決するため、政治家へより強く働きかける必要もあります。こうした課題に労組単体で取り組むには限界があり、さまざまな団体との連帯が、今後さらに重要になるでしょう。

語り：ステファニー・ルース（ニューヨーク市立大学教授） 執筆：有馬知子

# 未来をひらく6つの「共助」

人との対話から、働き方や生き方を発見することがあります。

他者とのつながりは、新たな仕事に挑戦するきっかけにもなります。

職業コミュニティ、企業アルムナイ、地域アルムナイ、

NPO、協同労働、労働組合といったキャリアの共助は、

個人にとって安心の居場所であり、

共通の目的を追求する場です。



## 「自助の力」を強くするのが共助

人生100年時代、さまざまな環境変化を乗り越えながらキャリアをつくっていくには、情報収集や学び、人脈づくりなど、自助努力が欠かせません。しかしながら自助努力だけでは第2章で述べたような「キャリアの孤立」に陥ってしまいます。

なぜなら、「未来に対する自信」や「キャリアに関する自己決定」の感覚は、キャリアの共助や公助をもっている人のほうが、もっていない人よりも高いからです（図表2-4）。ここでいう公助とは、公共職業訓練や失業手当、生活保護、大学奨学金などの制度のことです。共助とは、キャリアの相談や新たな挑戦への後押し、新しい仕事の紹介をしてくれるような、組合や業界団体、地域の団体、スクールなどのコミュニティとのつながりのことです。

特に今回、「公助を頼りにしていて、共助をもっていない」人よりも、「公助を頼りにしていないが、共助はもっている」人のほうが、「未来に対する自信」や「キャリアに関する自己決定」の感覚が高いことが分析によって明らかになりました（図表2-4）。

個人のキャリア形成において、企業が果たしてきた役割が瓦解しつつある日本では、キャリアの共助が極めて重要になってきています。これからは共助の充実が、個人の自助の力を強くするのです。

## 働く人の7割が共助をもたない

ところが現状の日本では、働く人の7割が、企業以外の共助をもっていません。働く人が保有している企業以外の共助の数は、0本が72%と圧倒的に多く、1本が8%、2本が4%と減っていきます（図表2-6参照）。

一方、公助については、9割以上の人が失業手当など何らかは知っていて、7割弱の人が困難な状況になった時にそれらの制度を頼りにできると今回の調査に回答しています。日本では公助に比べて共助の不足が著しいのです。

現在はもっていない人が多いものの、共助には大きな伸びしろがあります。なぜなら共助の活動に参加したいという人がたくさんいるのです。内閣府の調査によれば、「共助・支え合い」の活動に参加したことがない人は75%もいるのですが、そのうち63%もの人が「今後、活動したい」と回答しています（図表3-1）。つまり、全体の5割近い人が「共助・支え合い」に参加したいと考えているのです。

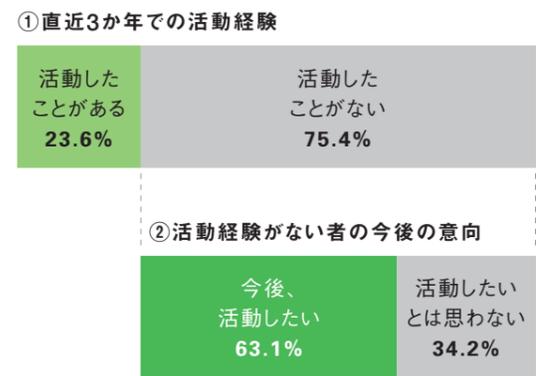
だとするならば、キャリア形成に役立つ共助にはどんなものがあり、どうすれば個人はその活動に参加できるようになるのか。それらを探索する必要が生まれています。

## 日本で生まれている6つの萌芽

他者とのつながりを通じて、個人が視野を広げたり、学んだり、新たな仕事の機会を得たりできる共助の芽は、日本でも増えています。以下ではこれからの広がりが期待されるキャリアの共助として、6つの形態を紹介します。

1つめは「職業コミュニティ」です。SNS上でコミュニティをつくることができるようになったことも後押しとなり、近年、同じ職種や業種の人たちが集まる学びの場が増えています。技術進歩が速く、働き方も刻々と変わる今日、社内に閉じこもったままではなかなかプロフェッショナルになれません。職業コミュニティは、参加者自身にとって、日々の閉塞感から

図表3-1 共助・支え合いの活動経験と今後の意向



（出所）内閣府「平成30年度世論調査 NPO法人に関する調査」

脱し、仕事のヒントが得られる有益な場です。

2つめは「企業アルムナイ」です。アルムナイとは元来、卒業生の集まりを指す言葉ですが、そこから転じて、企業を辞めた人たちのコミュニティを指すようになりました。「定年前に会社を辞めたら、会社とも同僚ともそれっきり」というつながりはもはや古く、オープン・イノベーションへのシフトや構造的人材獲得難を背景に、企業アルムナイをつくる日本企業が相次いでいます。

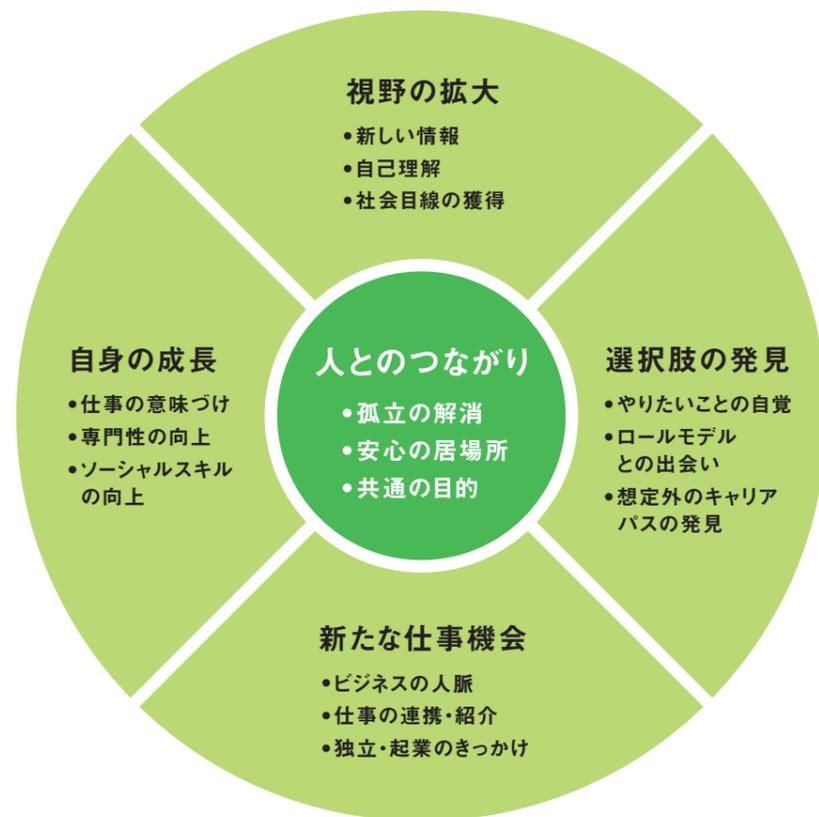
3つめは「地域アルムナイ」です。地域アルムナイとは、県人会と同様、特定地域の出身者を中心とした集まりです。伝統的な県人会は高齢化が進んでいます。昨今、若い人を中心にSNSやメールで地域のコミュニティをつくり、イベントや飲み会が行われています。地元の人たちとのつながりを保ち

続けられるだけでなく、それが人脈づくりやUターン

のきっかけになったりもしています。  
4つめは「NPO」です。NPOはこれまでボランティアの延長だと捉えられることも少なくありませんでした。いまや中小企業よりも給与の高いNPOも少なくありません。NPOは福祉や社会変革の担い手であるだけでなく、働く場としてキャリアの選択肢にもなり始めています。

5つめは「協同労働」です。協同労働とは聞き慣れない言葉かもしれませんが、ワーカーズ・コープあるいはワーカーズ・コレクティブという、労働者自身が出資・経営する労働形態です。2020年12月に参議院本会議で全会一致で労働者協同組合法が成立しました。日本にある1724の市町村のうち954議会で、法律の早期制定を求める意見書が採

図表3-2 キャリア形成における共助の価値



択されるなど、地域での仕事づくりや小さな起業の形態として期待が高まっています。

6つめは「労働組合」です。「働く個人にとっての共助」といえば、筆頭にあがるのが労働組合でしょう。雇用維持だけを金科玉条とする旧来のイメージとは異なり、組合員のキャリア形成の視野を広げたり、労働移動を支援したりする動きが生まれています。

### 「人とのつながり」が活力を生む

これらのキャリアの共助には、個人のキャリア形成において共通の価値があります(図表3-2)。

キャリアの共助は、何よりもまず「人とのつながり」を得る場です。他者とのつながりにより孤立を解消し、共通の目的と安心を感じられる居場所になります。このような他者とのつながりを、わたしたちは「マルチリレーション社会」の提案で「ベース&クエスト・リレーション」と名付けました<sup>4</sup>。

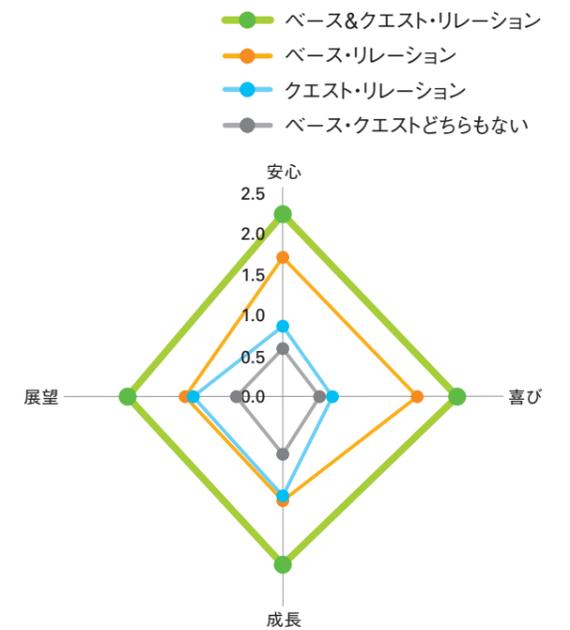
ありのままの自分でいられて共通の目的がある「ベース&クエスト・リレーション」は、それらのどちらかしかない人間関係よりも、人生をはるかに豊かにします。なぜなら、「ベース&クエスト・リレーション」は個人に、安心や喜び、成長や展望をもたらすからです(図表3-3)。共助は個人の人生を豊かにする可能性が大いにあるのです。

### キャリアの支え合いの可能性

さらに共助は、キャリア形成において「視野の拡大」や「自身の成長」、人生やキャリアにおける「選択肢の発見」や「新たな仕事機会」をもたらします(図表3-2)。

例えば、ふだんとは異なるコミュニティに参加することで、新しい情報に触れ、自身を客観視できるようになり、自己理解や社会目線を獲得することがあります。これらは「視野の拡大」をもたらすものです。また、違う職種や業種の人と話すことで仕事の意味づけが変わり、ソーシャルスキルや専門性が向上することもあるでしょう。研修ではなく、コミュニティに参加

図表3-3 「人とのつながり」が人生に与える影響



(注)「ベース・リレーション」とはありのままのままでいることができ、困ったときに頼ることができる安全基地の性質、「クエスト・リレーション」とはともに実現したい共通の目的がある、目的共有の仲間としての性質がある人間関係(出所)リクルートワークス研究所「働く人のリレーション調査」

することで「自身の成長」が促されるのです。

さらに、ロールモデルと出会ったり、本当にやりたいことを自覚したり、想定外のキャリアパスを発見したりもします。これらはライフキャリアや職業キャリアにおける「選択肢の発見」です。新たな出会いがビジネスの人脈となり、仕事の連携・紹介に至ったり、独立・起業のきっかけになることも中にはあります。共助のつながりは時に「新たな仕事機会」にもなるのです。

このように、新たな「人とのつながり」に飛び込み、一緒に活動していくうちに、予想もしなかった機会を得ることができます。利己的になりすぎず、目の前の活動を満喫していくことで、いつの間にか共助のコミュニティから自身に返ってくるものがあるのです。

4 リクルートワークス研究所(2020)「マルチリレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」



# 職業コミュニティ

## 企業の揺らぎにより コミュニティが必要に

企業が安定した賃金や雇用、キャリアの道筋、コミュニティを提供してきた日本では、人間関係は家族と会社に集中する傾向にありました。しかし、近年、同じ業種や業界の人同士、あるいは仕事についての共通の課題を抱える人同士が集う、「職業コミュニティ」を立ち上げる人や参加する人が目立ってきました。

職業コミュニティというと、高い専門スキルを保有する人がそのスキルを高め合う場で、資格の認定や職業倫理、行動指針の策定を行う職業団体を頭に思い浮かべる人も多いかもしれません。ですが、最近はその形態に限らず、さまざまな立場の人々がもっとカジュアルに集い、仕事に対する新たな価値観を生み出す職業コミュニティが増えています。

背景には、社会の変化があります。長寿化により働く期間が長くなる一方で、デジタル化の進展により今後多くの人が仕事を失ったり、デジタルスキルの習得を求められるといわれます。また、雇用の流動化で企業社会が揺らいでおり、フリーランスなど独立して働く人も増えています。その時、家や会社など関係に閉じこもっていると、変化を敏感にとらえ、視点を新しくすることが難しくなります。個人が大きな変化を乗り越えていくために、居場所、ともに

挑戦できる仲間、新たな学びの機会などを得られるコミュニティの重要性が高まっているのです。

## 職業コミュニティが 孤立をやわらげる

職業コミュニティに参加することで、個人はどのような価値を提供しあっているのでしょうか。取材をするなかで、コミュニティごとに違いはあるものの、多彩な価値が提供されていることが分かりました。

そのような価値の一つが、「孤立の解消」です。働く人のバックグラウンドや希望が多様化し、職場に仕事やキャリアの悩みを相談できる人がいるとは限らなくなりました。フリーランスなど、雇われないからこそネットワークが大切な働き方も広がっています。そのようななかで、同じ悩みや課題を抱える人同士で集い、つながりや居場所を提供する職業コミュニティが生まれています。

例えば、育児休業取得者や共働きの人を中心にSNS上で500人近くが集う「育休&共働きコミュニティ ikumado」という団体があります。このコミュニティは創設者の千木良直子氏が、育児休業中に孤独感やキャリアの展望の持てなさに苦しい思いをした経験を踏まえ、立ち上げたものです。現在は、育休取得者や共働きをしながら子育てする男女が支え合う場として、仕事への復帰や仕事と育児の両立



育休&共働きコミュニティ ikumado 「オンラインイベント」

に関わる経験を共有したり、キャリアや仕事について学び合う場を毎日のように設けているほか、有志による書籍の出版や副業など新たな仕事の創出にも取り組んでいます。

## 新たな視野が、 次の一歩のきっかけに

勤め先や同じ職種の中に関係性が閉じていると、そこでの常識が正しいのかどうか、よりよい方法があるのかどうか、分からなくなることがあります。そのような時、異なる企業や職種の人との対話は、自己理解を深めたり、より大きな立場から自分の仕事を見直す「視野の拡大」の機会を提供してくれます。

そのような価値をくれる職業コミュニティの一つが、「未来をつくるkaigoカフェ」（以下、kaigoカフェ）です。kaigoカフェは2012年、介護に関わる人が自宅と仕事を往復するだけの生活になりがちであることを踏まえ、ケアの現場の人たちが気軽に参加できる場をつくりたいと考えた代表の高瀬比左子氏によって立ち上げられました。これまで介護職、管理職、介護事業経営者、医師など、のべ1万人が介護の未来について対話を重ねてきました。



未来をつくるkaigoカフェ「カフェの対話風景」

高瀬氏によれば、kaigoカフェに参加することで、悩んでいるのは自分だけではないことに気づいたり、仲間が頑張る姿に奮起させられるなどの刺激があり、それが参加者の試行錯誤や成長につながります。モデル事例や自分の理想に近い介護の現場

を見ることで、自分自身で新たに地域を巻き込んだ取り組みを始めたり、起業したりする方も少なくないとのことです。

## プロフェッショナルの 成長の場でもある

日常的な行動範囲を超えた人とのやりとりや学び合いを通じて、仕事の意味を再発見したり、専門性を高めるなど、仕事やキャリアにおける「自身の成長」の機会をくれる職業コミュニティもあります。

その一つが、企業や企業人事に携わる人が組織を越えて能力を高め合うことを目指す有志団体「One HR」です。One HRは、一人ひとりのHR（Human Resource：人的資源）を尊重していく姿勢を大事にしており、HRに関わる最新テーマについて考えたり、先駆者と対話するイベントを行っています。人材サービス業、経営者、事業開発担当者など、幅広い領域の人が1400人以上参加しており、その多くが会社の取り組みや制度を変革していくためのヒントや、ベストプラクティスを知ることが目的にしているとのことです。

## 企業横断の集いから 新規事業の立ち上げへ

ビジネスの人脈形成、仕事の連携・紹介や、独立・起業のきっかけなど、異なる会社や職種の人とつながることで「新たな仕事機会」を生み出している職業コミュニティもあります。

例えば、大企業の企業内有志団体の若手が集うONE JAPANは、大企業から挑戦する空気をつくり、組織を活性化し、社会をよりよくすることを目的に、コミュニティ形成やイベントの開催、調査に基づく提言活動を行っています。異なる企業から参加した者同士の共創による新規事業立ち上げなどの事例が生まれているほか、支え合う仲間や実践的な知識の獲得により、大企業の中から新規事業を創造できる人材を育成するプログラムも運営しています。

## 社員の参加は、 企業にこそ価値をもたらす

一見すると、職場外のコミュニティへの参加は、企業に関係が薄いように見えるかもしれませんが、職業コミュニティへの参加は、その個人が所属する企業にも大きな価値をもたらしてくれます。

なかでも最大の価値は、社員の視野の拡大やキャリア自律の実現です。近年、職場の外での活動や学びを通じて、新しい視野を得たり、自分のあり方を見直す越境学習が注目されています。越境学習を通じて社員のキャリア開発やキャリア自律を促す目的で、副業・兼業を解禁する企業や、ボランティア活動を奨励する企業も増えています。職業コミュニティはこれまで、越境学習の機会としては注目されてきませんでしたでしたが、仕事に直結しているがゆえに、社員にとってより大きな成長の機会となるだけでなく、職場に持ち帰るものも多くなることが期待できます。

社会人が学ばないことが問題視されていますが、職業コミュニティへの参加が、社員の学びを発動させるという見方もあります。日本総合研究所副理事長の山田久氏は、雇用が流動化する時代において、職業へのメンバーシップを持てるようなコミュニティに参加することが、人材育成の観点から極めて重要だと指摘します。多様な人が参加するコミュニティ内の

人間関係は、他者への競争心や憧れ、刺激をもたらす、個人が学ぼうとする強い内発的動機を生み出すためです。実際、米国では専門職種別の協会が、個人のキャリアに重要な役割を果たしています。例えば、人事担当者の協会では、例年大規模な大会が開催され、参加者が自分の職業や仕事の価値を再確認したり、最新の情報を入手する機会を提供しています。リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」でも、社外にキャリアの共助をもつ人では、そうでない人よりも仕事に関する学びをしている割合が高い傾向にありました。

最後に、企業の変革を担う人材の確保も、社員の職業コミュニティ参加を通じた価値ということができます。

デジタル技術の発展により、短時間で業界地図が塗り替わることが珍しくなくなっており、企業は変革にむけた不断の努力を求められています。また新型コロナウイルス感染症の流行にみられるような予期せぬ経営環境の変化は、今後も続くと考えられます。このような事態に直面しても、常に連携できる社外の仲間やベストプラクティスの引き出しを持つ人材は、企業に変化に適応していく上での重要な担い手になるはずで



ONE JAPAN「2019年のカンファレンス」(撮影:伊藤淳)



## 企業アルムナイ

### 「裏切り者」だった、かつての転職者

日本ではかつて、一つの企業で生涯、あるいはできるだけ長く働くことが当たり前でした。そのような時代には、キャリアアップのための自発的な転職は好意的に受け止められず、勤めていた企業との関係性が切れるばかりか、裏切り者扱いを受けることもありました。外資系企業で退職者のコミュニティを公式に運営し、イベントや情報交換、キャリアの支援を行うケース、あるいは日本企業で定年退職者のコミュニティを運営する例はありましたが、キャリアアップや独立・起業などのために転職した人が集うコミュニティ「企業アルムナイ」として日本企業が公式に認め、運営をサポートするケースはほとんどありませんでした。

### 企業と個人の新しい関係

ところが近年、企業アルムナイが関心を集めるようになりました。その最大の理由は、企業から見たこのコミュニティの価値が再発見されたことにあります。

例えば、有望なタレントプールとして企業アルムナイに注目する動きがあります。雇用流動化や人手不足の深刻化により転職者が増えてきましたが、企業による風土や業務の進め方の違いは大きく、中途採用者の定着に苦勞するケースは少なくありません。しかし、一度自社で働いた経験があり、職場を詳しく知っている人材であれば、転職後のミスマッチが生じにくくなるため、退職者を再雇用する制度を設ける企業が増えてきています。その中には、定期的にアルムナイとの交流会を開催し、担当者が最近の自社の動きを紹介したり、人事部長がアルムナイの重要性を表明するなど、退職者との関係を継続するための具体的な取り組みを行うところも現れ

ています。

例えば独立系システムインテグレーターとして大規模な受託開発を行うTISは、アルムナイとの関係構築を採用の手法の一つとして位置づけています。同社では2013年から退職者の再雇用を始めていましたが、2019年に社外にアルムナイ・ネットワークについて広報を開始しました。人材開発部で部長を務める新井俊之氏によれば、これまでも退職者との会話や相談の際に再入社を勧めてきたものの、改めてアルムナイ・ネットワークを広報することで、まだ認知していないアルムナイに対して再雇用の輪を広げていきたいとのこと

### イノベーション創出の源泉

もう一つが、社内外の知見を組み合わせたいノベーションの場としての位置づけです。近年の急速な技術進歩、製品サイクルの短期化、消費者の嗜好の多様化により、企業は社外の企業や研究機関、地方自治体などが持つ知識や技術、ネットワークを組み合わせ、これまで以上にビジネスモデルを迅速につくり上げることを求められています。しかし、このようなイノベーションを実現しようとするには、社外のどこに必要な知見と協業の可能性を持つ人がいるのかを把握しておく必要があります。その点、組織風土を知り、社内にもネットワークのある企業アルムナイがいれば、個人の知見の把握や信頼関係の構築などに関わる時間を節約することができ、ビジネス上の連携がスムーズになります。

実際に、企業アルムナイをイノベーション創出の場として再定義する企業も現れています。国内インターネット企業大手のヤフーは、同社を離れた人材が集う「モトヤフ」を2017年に公式のアルムナイ組織と位置づけ、懇親会やアルムナイ同士のビジネス

マッチング・イベントを開催してきました。さらに同社は、アルムナイの価値をより高めるためにモトヤフを定義しなおし、運営の目的をイノベーションの創出と位置づけました。モトヤフの窓口機関「LODGE」の責任者である徳應和典氏は、この背景には「ヤフーの既存事業部門が持っている既存サービスとは異なるサービスをここから一緒になって生み出す」ための新たなイノベーションへの期待があると語っています。

### 個人に新たな選択肢を示す

ここまで企業側から見た企業アルムナイの価値を取り上げてきましたが、企業アルムナイには、個人にとっても大きな価値があります。

その一つが、企業アルムナイが新たな選択肢や、組織とのより前向きな関係を提供してくれることです。第1章（3ページ）で、日本は他国と比べて圧倒的に組織への満足度が低く、それにもかかわらず転職希望者が少ないという状況にあり、その背景に日本では退職が難しく、不満を抱えながら組織にとどまる傾向があることを指摘しました。しかし、企業と良好な関係性を保ちつつ、組織をいったん離れるという選択ができたかどうか。個人は社外に出る選択肢を持ちつつ、組織で働き方の満足度を高める提案をし、前向きに働きやすくなります。

このほかにも、企業アルムナイは個人に多様な価値を提供します。雇用流動化の時代だからこそ、キャリアチェンジのたびに、経験や共通言語をともにした元同僚との関係が途切れるのは、とてももったいないことです。企業アルムナイとのつながりは、キャリアの断絶を防ぎ、安心できる居場所を確保するなど「孤立の解消」につながります。また多様な場所で活躍する仲間との情報交換を通じて視野を広げたり、思いもよらぬキャリアパスを発見したりできる企業アルムナイとのつながりが、一種のラーニングコミュニティの役割を果たすこともあります。このほか「モトヤフ」の事例で紹介したように、社内外の人との新たなコラボレーションや事業創出の可能性を見出す

場合もあるでしょう。実際、退職者同士のつながりが強い企業では、退職して独立した人に業務を委託したり、退職者同士で仕事を紹介しあったり、新たな事業を生み出したりする例が少なくありません。

### 企業と個人が Win-Win の関係を築く場

企業アルムナイとのつながりは、企業と個人の双方に価値があります。企業がアルムナイ・ネットワークの組成や運用をより積極的に支援することで、両者にとって Win-Win のコミュニティとして発展していくことが期待されます。

その時に企業は、アルムナイから受け取る価値をより長期でとらえることが大切です。企業アルムナイの本当の価値は、採用候補者の把握にとどまらず、企業に愛着を持ち続ける人同士の豊かなつながりを通じて、その企業と協働したい主体を社会の中に増やしていくことにあります。

企業とアルムナイの関係構築を支援するプラットフォームを提供するハッカズーク代表取締役 CEO 鈴木仁志氏は、企業は社会とどのような関係を築きたいのかを見据えて、アルムナイとの関係を考える必要があると指摘します。そのような企業とアルムナイの関係が広がることは、企業と個人の新たな関係性を築くことにもつながるでしょう。

図表3-4 企業アルムナイが公式化された企業例

企業名	設立年
マッキンゼー	—
アクセンチュア	—
ヤフー	2017年
東京個別指導学院	2018年
TIS	2019年
電通	2019年
中外製薬	2020年



## 地域アルムナイ

### 「地域が好き」でつながる 新たな関係

思い出のある地域とつながっていたい、そう願う人は数多くいます。しかし、進学や就職、転職などにより、愛着のある地域を離れなければならないことは少なくありません。人口が減少し、地方から都市へ人材の流出が続く今日、地域と人の縁は薄くなるばかりです。

このようななか、従来のように定住・移住人口や交流人口を増やすための政策だけでは、個人と地域のつながりはますます弱くなってしまいます。そこで住む・行き来するを越えた、個人と地域の多様なつながりを「関係人口」と呼ぶようになりました。

地域の出身者を「地域アルムナイ」ととらえることで、個人と地域双方に価値をもたらす、新たな関係が生まれます。地域アルムナイの中心はその地域の出身者ですが、その地域が好きでファンにもコミュニティの門戸を開くことで、より広がりのある地域アルムナイになっていきます<sup>5</sup>。

### 伝統的な県人会とは違う 「ゆるい」つながり

特定の地域が好きで人たちが集うコミュニティはたくさんあります。特に近年、インターネット上でその活動が目立つコミュニティに「ネオ県人会」があります。ネオ県人会を命名した非営利組織評価センターの山田泰久氏によると、首都圏に出て成功した人同士が年に1度か2度集まる旧来の都道府県県人会と比べて、ネオ県人会には以下の3点の特徴があります。

1つめはSNSを利用して比較的若い世代によって構成されている点、2つめは地元へ帰ることを考えて

いる人や地元の人とつながっていたい人の集まりである点、3つめは立ち上げ時の目的を達成した後はコミュニティは終焉する傾向がある点です。継続しているコミュニティもありますが、会員制ではない緩やかなつながりという特徴もあり、同じ都道府県内で新しいネオ県人会が生まれてくるとも珍しくありません。例えば、次のようなネオ県人会があります（図表3-5）。

図表3-5 地域アルムナイの活動例

地域アルムナイ名
WE LOVE AKITA ごっつお倶楽部（松江） Salmon1000（信州若者1000人会議（長野）） しんかめ：在京長崎県人会 とちぎユアターンコミュニティ ツナグ茨城（若手茨城人交流会） 東京在住滋賀県人会 鳥取ファンを増やす会 @ 東京 富山県出身者首都圏若者ネットワーク acoico next ひろしま フェイスブック新潟県人会

### 孤立の解消や 新たな選択肢の発見

地元を離れて働く場合、地元で築いてきたリレーションが断絶したり、希薄化しやすくなります。そんな時、同じ地域への関心を軸とした地域アルムナイに参加することで、心のよりどころや安心の居場所を手にしやすくなります。また仕事を軸としたつながりではないからこそ、多彩なキャリアの人と知り合うことができるため、そこでの情報交換が視野を広げ、思いもよらぬキャリアの選択肢に触れる機会を増や

してくれます。とりわけ、いつか地元に戻りたいと思っている人にとっては、地元と接点を持ち続けることができ、選択のために必要な情報や知人を得ることができます。

## 知人ぞ知る情報も コミュニティは1.4万人に拡大

そんな価値を提供している地域アルムナイが、首都圏新潟県人会の代表を務める南雲克雅氏が運営するフェイスブック新潟県人会です。フェイスブック新潟県人会の参加者は1.4万人を超えており、地域アルムナイをつなぐハブとなることを目指し活動しています。この1年間に新たに1000人が加入するなど、拡大を続けているコミュニティです。

このコミュニティの特徴は、新聞やインターネットでは取り上げられない新潟県の情報をリアルタイムで提供していることです。またオンラインによる情報交換に限らず、定期的に交流会を開催するほか、新潟県へのU・Iターンに関する情報交換の場も提供しており、人的ネットワークの拡大や新たなキャリアの選択肢の発見にもつながっています。

## 知人たちが「心の支え」 地元に戻るきっかけになった

実際、フェイスブック新潟県人会に登録をしたこと



フェイスブック新潟県人会の交流会

が人生の転機になったと語るのは、現在新潟県にUターンをした間藤一也氏です。間藤氏は、同会への登録を機に、新潟へU・Iターンした人たちや友人たちとつながり始め、リフレッシュする方法を聞いたり、悩みを話すことが心の支えになったと言います。また、U・Iターンのための勉強会や情報交換をすることで、いずれ新潟県に戻りたいという希望を持つようになったそうです。さらに、同会で新潟県の歴史に関するグループを立ち上げたことがきっかけになり市民団体の代表にも就任しています。

## つながりが 人生のステップを上る力をくれる

「いつかは群馬県に戻って何かに取り組みたいと思っていたが、何をしたらいいか分からなかった」。そう昔を振り返るのは、群馬県出身の片山昇平氏です。片山氏は高校を卒業後、地元を離れ進学し、その後は首都圏の企業で働いていましたが、東京にいる同郷者とのつながりを求め、あるネオ県人会に参加しました。その際、群馬県出身者の情報交換やワークショップに参加したことでたくさんのお出会いと刺激を受けたと話します。

片山氏は人生やキャリアにはいくつかのステップがあり、一段ずつ希望に近づいていくためには同じようなことを考えている人に会ったり、話を聞いたりすることが必要だと言います。また、県内のアーティストや



登録有形文化財を活用して開催された「文化財ロック」

酒蔵など、多くの人たちで賑わう文化財ロックは、「東京にいながら、地元と関わるキッカケ」を探していた同氏なりの表現手段であったと話します。同時に、年齢や経験などのフェーズにより、自分に合うコミュニティは変化するからこそ、居続けることを目的とするのではなく、必要に応じてつながりにアクセスするような軽やかさも大切だと指摘しています。

## 自治体はもっと 地域アルムナイを活用できる

地域アルムナイは、地方自治体にとっても幅広い可能性を秘めています。その一つが、地域出身者との接点を確保できることです。現在、自治体では、地元を離れた人たちに戻ってきてもらう以前に、どこで何をしているのか、どういった点に魅力を感じているのか、地元に対してどのような要望や期待を持っているのかを把握することにも苦勞しています。その時、ネオ県人会をはじめとする地域アルムナイと情報交換や連携することで、政策の新たな展開が見えてきます。

実際、地域アルムナイを積極的に位置づけている自治体もあります。兵庫県豊岡市が運営する「飛んでるローカル豊岡」は、U・Iターンをした移住者によるライターの方々が執筆を担当し、豊岡市の魅力を

市民目線で発信している地域情報サイトです。ここでの発信は、市外にいる同市出身者とのやりとりにつながったり、地域おこし協力隊への応募検討者や移住希望者が移住する前に地域とつながるきっかけにもなっていると言います。

もう一つの可能性は、地域の外に、緩やかな地域の応援団を確保できることです。前出の山田氏によれば、地域アルムナイを通じて地元とつながる人の中でも、デザイナーやITスキルのある人が、ボランティアとして地元の中小企業に恩返しをする事例などはよく見聞きすると言います。そのほかにも、製品の購入、旅行、ふるさと納税、移住、地元への帰郷、そして災害時の支援まで、地域と地域アルムナイのつながり方はバラエティが豊かです。いつか地元ともしっかりつながりたいと願うコミュニティがあることは、その可能性を高めることにはかなりません。

地域アルムナイを積極的にとらえ直すことで、地方創生策は広がりを見せます。国や自治体は地域アルムナイに注目し、その活動を後押ししていくことが期待されます。

5 デロイトトーマツ柳橋雅彦氏は、一度地域を離れてしまった人材に対する政策パッケージを「地域アルムナイ事業」と名付けています。



# NPO (民間非営利組織)

## 困窮者を支える多様なNPO

1998年にNPO法(特定非営利活動促進法)ができて20年超、いまやNPO法人はまちづくりや福祉、教育や子育てなど、社会課題の解決に欠かせない存在になりました。

「以前は『NPOって何?』といわれていましたが、20年間でNPOの認知度は飛躍的に高まりました。広く知られるようになった分、NPOの印象も『信頼できる』から『怪しい』まで多様になっています」と、日本NPOセンター事務局長の吉田建治氏は語ります。マッキンゼーを退職後、東日本大震災の復興に尽力したRCF代表の藤沢烈氏も、「極端な市民活動家だと思われ嫌がられることがあります。人となりを理解してもらったところから始めなければなりません」と述べています。

はたして現在、NPOはどのような存在なのでしょう。他者の生活やキャリアを支えるだけでなく、自身がキャリアをつくる場としてのNPOについて考えていきます。

## NPOの給与は中小企業より高い

これまで、NPOはやりがいは非常にあるものの、給与を含めリソースが少なく、自己犠牲による献身の結果、「やりがい搾取」や「燃え尽き症候群」になるともいわれてきました。

ところが、近年働く場としても魅力的なNPOが徐々に増えています。新たな学びを創造するカタリバ代表理事の今村久美氏は、「人のために長く働き続けるには、まずNPOで働いている人たちが生き生き働ける環境が必要です。私の周りでは、このように考えているNPOの代表が多いです」と断言します。

実際、新公益連盟に加盟する団体のうち36のNPOでは、一般職員の平均年収が339万円と、中小企業の非役職者の平均年収292万円を上回っています(図表3-6)。労働時間に関しても、「基本的に定時入社・定時退社で週休2日です」と、大阪でホームレスの生活や就労を支援するHomedoor理事の川口加奈氏は明かしています。

図表3-6 NPOと中小企業の年収分布



(出所) 新公益連盟「ソーシャルセクター組織実態調査2017」

## NPOと企業で人材が行き来する

さらにNPOと民間企業で人材が行き来することも増えています。2020年、RCF藤沢氏が求人サイトに出した人材募集には、「仕事の難易度は高いと思います。おそらく、RCFの仕事のレベルをもつ方は、転職すると2~3割は年収がアップします(実際、転職した方はキャリアアップする方が多いです)。お金だけを考えると民間企業でのキャリアをおすすめしますが、社会的事業に関するキャリアという意味では他にはないと自負しています」と書かれていました。

カタリバ今村氏も、「設立当時は活動費の99%を受託事業でまかなっていました。活動費を得るために理念から遠い仕事もたくさんせざるを得ませんでした。しかし、今は活動費の8割が寄付金です。寄付には思いがつかまっているので額面以上の重みがありますが、すべきことに集中できる貴重な資金です。寄付金をこれだけ集められるようになったのは、企業でWEBの画面設計や経理の経験をつんだ人が参加してくれたからです」と、企業出身者を高く評価しています。

民間企業・NPOいずれにおいても、他方の経験が活きるように変わりつつあります。

## NPOで活躍できる人、できない人

日本NPOセンター吉田氏は、「NPOの価値の一つは、事業内容や組織形態の多様性です。個人がNPOに関わる方法も、ボランティアやフルタイムの雇用、副業、テレワークとバリエーションがあっているのです。複数のプロジェクトを掛けもちして、時間の一部をNPO活動にあてる人もいます」と言います。

「過去にNPOで働いたことがある方だと、テレワークや週1でも非常にうまく機能します。NPOがジョブをうまく切り出せるようになるだけでなく、若いうちに1年か2年、NPOで経験を積んでいる人が増えるのが理想です」とRCF藤沢氏は補足します。

ただし、「NPOには、大企業のような潤沢なり

ソースもシステムチックや役割分担もありません。自身が持っているものを駆使して、どうにかしていくのがNPOです。『リソースがないからできない』と絶望していく人は向いていません」とカタリバ今村氏はいっています。

## 企業や行政がNPOを支える

NPOの労働条件が向上し、NPOと企業を行き来してキャリアを形成できるようになり始めています。こうなると、もはやNPOは福祉の担い手であるだけでなく、就職先の選択肢でもあります。カタリバでは、新型コロナウイルス感染症流行中に人材を募集したところ、2000件もの応募があったそうです。また、アメリカでは非営利セクターは製造業に並ぶ雇用を生み出しています。NPOは雇用の受け皿でもあるのです。

さらに、NPOと企業の連携も強くなっています。「商品やシステムの無償提供や、協業を申し出てくださいる企業があり、ありがたいです。寄付に関する税制が見直されると、法人寄付をお願いしやすくなります」とHomedoor川口氏は述べます。というのも現在、企業が認定NPO法人などに寄付する場合、損金算入することで税制優遇を受けることができるのですが、限度額が少ないため、法人寄付は個人寄付ほど税制上のメリットがなく、十分に広がっていないのです。新公益連盟も、損金算入限度額を引き上げる税制改革を提言しています。

また、自治体から事業を受託しているNPOからは、企画立案やコンサルティングに関する人件費が民間企業と比べ著しく安いことや、「事業は単年もしくは2、3年で計画を立てることができても、人材の確保はそうではない」といった指摘がありました。NPOの人材に対する行政施策の拡充が期待されます。

いまやNPOは新たな仕事機会をもたらすものです。地域に根ざし、困っている人たちに向き合っているNPOを、企業や行政が支えることで、キャリアの支え合いが循環していきます。

## 一步踏み出すことで、人生にワクワクが生まれる。 「つながり」の力を体験して

キャリアの支え合いである、NPO、職業コミュニティ、企業アルムナイ、地域アルムナイ。

こうしたつながりが、人生にもたらすさまざまな恩恵について、  
すでに共助のコミュニティを満喫している方々に語っていただきました。

### 参加は偶然のきっかけ

——皆さんはそれぞれ、どんなきっかけでコミュニティに参加したのでしょうか。

**牛堂 望美さん (以下、牛堂)**：私はNPO勤務を経て、今は東京スター銀行の経営企画部でCSRに取り組んでいます。幼いころから、世界から飢餓や貧困に苦しむ子どもをなくしたいという思いがあり、学生時代もボランティアをしていました。当時は新卒で入れる社会貢献系の組織が少なく、まずは民間企業に就職。その後友人の紹介でNPOの一種である公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンに入り、東日本大震災の被災地にいる子どもたちの支援に携わりました。NPOをはじめとする社会貢献活動のコミュニティが、自分の「土台」になっています。

**堤藤成さん (以下、堤)**：電通で十数年、コピーラ

イターやデジタルプランナー、クリエイティブディレクターとして勤務した後、マレーシアにMBA留学し、現地で日本のスタートアップ企業にリモートワークというカタチで入社しました。昨年オランダに移住し、同じ仕事を続けています。

電通アルムナイには、退職手続きの際に勧められた際に登録しました。リモートで働き始めてから、目の前の業務をこなすだけでは視野が狭くなると感じ、アルムナイが主催するオンライン座談会に参加したんです。そこで元電通のメンバーが米メガベンチャーへの転職や大学院進学、起業などさまざまな道歩んでいることに感銘を受けて、それから徐々に関わるようになりました。

**立崎直樹さん (以下、立崎)**：有料老人ホームの管理者を務めつつ、介護にかかわる人のコミュニティ「未来をつくるkaigoカフェ」に参加しています。主催者

と介護関連の研修で偶然知り合い、誘われてよく分からないままに(笑)、行って見たのがきっかけでした。医療・介護関係者のコミュニティは飲み会が活動の中心ということも多いのですが、「未来をつくるkaigoカフェ」は真剣に介護について対話をします。介護について熱く語れる場は少ないので、いつも刺激をもらっています。

**間藤一也さん (以下、間藤)**：僕は新潟出身で、専門学校を卒業後、上京して環境省に約6年勤めました。2017年に新潟市へUターンし、今は自営で歴史のライターをしながら、フェイスブック新潟県人会の「新潟市支部」、2017年に自分で立ち上げたサブグループ「歴史・まち探訪部」などの代表を掛け持ちしています。

環境省在職中にUターンを希望するようになり、Facebook上で情報収集できるグループを検索したところ、新潟県人会が上位にヒットしたのが登録のきっかけです。

### 個人や組織の閉塞感を打ち破る

——牛堂さんはNPO、堤さんは企業アルムナイ、立崎さんは職業コミュニティ、間藤さんは地域アルムナイと、それぞれ共助のつながりを持っているわけですが、活動を通じて得られたことは何でしょうか。

**間藤**：フェイスブック新潟県人会のメンバーから、新潟市のU・Iターンに関する制度や新潟に定住する魅力、自営で仕事を始めた人の体験談を聞いたことが、Uターンの背中を押してくれました。フェイスブック新潟県人会に入っていなかったら、今好きな歴史

を生かしたライターという仕事もできていなかったでしょう。だからこそ、今度は僕が、Uターン希望者と地元の架け橋になりたいと考えて活動しています。

**立崎**：介護スタッフは利用者以外に職場以外の人と関わる機会が非常に少なく、職場の閉塞感が強くなりがちです。介護分野では、次々と新しい取り組みやサービスが誕生していますが、外部にアンテナを立てていないと、その情報すら得ることができません。kaigoカフェに参加し、在宅や病院などさまざまな立場で活躍する参加者との対話は、異なる価値観や考え方を知るきっかけになりました。職場のスタッフに、他事業所での実践事例などを伝えると、「私たちにもできるかも」と意識が前向きになり、新しい風を吹き込むこともできました。

**堤**：コミュニティで人とゆるくつながることの大事さに気づけました。特に昨年のコロナ禍では、海外にいて何かできることはないかと考え、電通アルムナイをはじめ現役の電通社員、プロボノで知り合ったNPOのメンバーなど、さまざまな知人に声をかけました。その結果、多くの人の協力を得て#TMJP2020というグループを立ち上げ、「日本の消費の現場を支援するためには」というテーマの勉強会を約20回開くことができました。

**牛堂**：私にとっても最も大きかったのは、職場であるNPOや、プロボノでマーケティングなどをお手伝いしたNPOで、多くの人とつながれたことです。彼らはみな、社会に関心をもち、社会貢献の現場に飛び込む行動力の持ち主で、私自身の枠を打ち破ってくれました。NPO同士が協力したり、NPOと企業が協働したりして、オープン・イノベーションを生み出すダイナミッ



**NPO** 牛堂 望美さん

民間の人材関連企業を経て子ども支援専門の国際NPO、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンに勤務し、東日本大震災の被災地に暮らす子どもたちの支援に当たる。その後東京スター銀行に転職し、経営企画部で事業企画・CSR推進を担う。



**企業アルムナイ** 堤藤成さん

電通でコピーライター、クリエイティブディレクターとして勤務後、マレーシアにMBA留学。小売業界のデジタルトランスフォーメーションなどを支援する日本のスタートアップにオランダからリモートワークで勤務。ソーシャルアクションやコーチングなど、電通アルムナイでも活動。



**職業コミュニティ** 立崎 直樹さん

有料老人ホームの管理者を務める。介護にかかわる人たちの対話コミュニティ「未来をつくるkaigoカフェ」の活動に参加、運営を手伝うかわら、みずから現場の介護スタッフが参加する「バレットカフェ」を主催。



**地域アルムナイ** 間藤 一也さん

新潟県出身。専門学校卒業後、環境省に6年間勤務。在職中にフェイスブック新潟県人会に入会。同会本体の活動に加え「千葉支部」「歴史・まち探訪部」などを自ら立ち上げ、代表を務める。2017年に新潟市へUターンし、歴史ライターとして独立と同時に、「新潟市支部」の代表を務める。

クな現場に立ち会えたことも、貴重な経験でした。

## 安心が、キャリアを後押しする

——「コミュニティの力」を感じたのは、どんな時でしょうか。

**間藤:**連絡が途絶えていた小中学校時代の友人と、フェイスブック新潟県人会で再会できた、同窓会を開けた、という声を聴く時です。同級生と連絡をとりたくてフェイスブック新潟県人会に入った、という人はかなり多く、肌感覚ですがそのうち半分くらいは、実際に会えているように感じます。

東京で同年代の同郷人が周りにおらず、孤独を抱えて入会した人もいます。彼らはフェイスブック新潟県人会のつながりで不安を解消し、メンバー同士でイベントを企画したり、仕事で協力したりしています。



**立崎:**私も外とのつながりが、不安を解消すると実感し、若手の介護スタッフが組織を超えて参加できる小規模な介護カフェを立ち上げました。参加者からは「全然違う立場の人と話せて楽しかった」「仕事のモヤモヤが解消された」「同じ思いを持つ人がいて安心した」といった感想をもらっています。

ただ、介護業界は閉鎖的な風土に加え、人手不足で働き手を囲い込もうとする傾向も強く、横のつながりが育ちにくいと感じます。電通のようなアルムナイを歓迎する企業風土は、どうしたら生まれるのでしょうか。

**堤:**今は電通にかかわらずさまざまな業界で、退職者同士がつながることのタブーが薄れているようです。転職者の増加やリモートワークの普及、副業・兼業

解禁の動きも追い風になっているのでしょう。介護業界でも成功事例を紹介することで、アルムナイがあると実はもっと安心して働ける、オープンな企業文化をアピールできて求人にも有利だし、離職者が戻りやすい職場もつくれると、理解してもらえるかもしれません。

——コミュニティでの経験は、仕事に活かされていますか。

**牛堂:**NPOで福祉の原則である「子どもの最善の利益を追求する」という理念が染みついたことが、仕事の根っこになっています。これはビジネスでの「顧客志向」に近いと思います。例えば、当行が子どもへの金融教育を本格化させたきっかけとなったのはある発達障がい児支援センターからの要望でした。最初は単に子ども向けの楽しいお金の講座をやってほしいという希望でした。しかし、子どもたちのお金にまつわる課題を深掘りしていくと、発達障がい者が抱える金銭管理などの深刻な課題が明らかになりました。そこで、単に楽しくお金の歴史や秘密を知れるだけでなく、お金の考え方や使い方も学べる講座にしたところ、センターの職員の方や保護者の方にも「子どもたちに本当に必要な内容だった」と大変喜ばれました。



**間藤:**歴史・まち探訪部の活動が縁になり、新潟市のある町の地域活性化プロジェクトに呼ばれて参加しています。歴史を軸に地域創生と幅広い交流の場づくりをしたいという目標が、少しずつ形になってきたという手ごたえを感じています。

**堤:**電通アルムナイの事務局から地方創生の案件を

紹介され、地方都市の店の経営者からの相談に対し、コーチングするという立場で関わるようになりました。私が働いているスタートアップでも副業は許可されているため、必要なら副業やプロボノで支援したいと思えますし、これからはいろんなチャレンジをしたいと思っています。アルムナイ事務局からこのようにイベントや機会をいただいて可能性が広がっていくというのは、これからの時代にあった素敵な取り組みだなと思います。



**立崎:**介護業界全体を俯瞰する視野が培われたことで、人材育成の必要性に気づきました。介護はチームで取り組むので、リーダーには部下とのコミュニケーション能力やマネジメントスキルが不可欠です。しかし実際はキャリアが長いというだけで管理者になるケースも多く、運営がうまくいかなかったり、スタッフが離職してしまったりしています。マネジメント力とリーダーシップの育成が介護業界を底上げする近道だと感じ、将来的にこの分野に関われればと思っています。

## まずは、流れに乗ってみよう

——まだ「共助」のコミュニティを体験していない人に、アドバイスをお願いします。

**牛堂:**NPOはモチベーションやバイタリティ、社会貢献意識が高い人の集まりなので、ビジネスパーソンも一度身を置いてみると、働く心構えが変わると思います。社会のニーズを意識することで「顧客視点」の見方を養うこともできます。これからはビジネスセクターとNPOとの行き来も増えるでしょう。

ただいきなり転職するにはためらいのある人も多いと

思うので、まずはプロボノやボランティア、副業などの形で足を踏み入れてみてはどうでしょうか。

**立崎:**足を踏み入れるという、その最初の一步が、実は最も高いハードルなのかもしれませんね。ただ、私は自分自身できっかけをつかみに行ったというより、未来をつくるkaigoカフェの主催者に誘われるなど、たまたま流れてきたきっかけに乗った、という面が大きいです。

身の回りには結構、たくさんのきっかけが流れているはず。少しでも興味のあるきっかけがあれば、とりあえず乗っかってみるのも大事ではないでしょうか。

**間藤:**活動に飛び込みさえすれば、自分が変わるきっかけや、目指す未来図を見つけられると思います。僕の場合は、検索上位にたまたまフェイスブック新潟県人会が上がってきたという偶然の力と、歴史好きの新潟県人と集まりたいとの思いで歴史・まち探訪部を立ち上げた「自助」の力、半々というところですよ。



**堤:**私のキャリアもすべてを自ら選択したわけではなく、家庭の事情に左右された面が大きいです。マレーシア留学も、妻が現地でインターン先を見つけて働き始めたので、家族と暮らすために決めました。MBA卒業後は、そのまま家族で海外で暮らすために、リモートで働ける今の会社に転職し……と、数珠つなぎでものごとが動き出した感覚です。興味のあるグループを探して入会のタブーを押す、その最初のワンクリックには、どうしても「自助」の力が必要です。本当に小さな一歩でいいので、気軽に踏み出してみたい。そのワンクリックで、ワクワクできる人生が開けるかもしれないのですから。

# 5

## 協同労働（ワーカーズ・コープ／ワーカーズ・コレクティブ）

### 協同労働という第3の働き方

2020年12月、雇用でも、自営でもない、第3の働き方が法制化されました。それは、働く人が出資して所有者となり、経営と管理の責任を負い、さらに自らが仕事に従事する、「協同労働」という働き方です。

一般的な企業では、株主による所有と経営の執行は分離しており、経営者と労働者の立場も分かれています。しかし、協同労働ではそうした区がありません。仕事に従事する労働者自身が事業の方向性を決め、全員で運営のルールや働き方を考えていくのです。

こうした協同労働は、労働者協同組合（ワーカーズ・コープ／ワーカーズ・コレクティブ）として欧米を中心に広がっています。スペインを例にとれば、協同組合2万958団体の約80%<sup>6</sup>を労働者協同組合が占めるほど社会に浸透しています。

一方、日本は、生活協同組合や農業協同組合、信用組合など、3万6000以上の団体が活動する<sup>7</sup>協同組合先進国にもかかわらず、労働者協同組合の法的な枠組みは長く未整備のままです。しかし、法整備の懸案となっていた、経営の立場にも立つ労働者の待遇をどう守るかという点について、労働契約の締結義務が明記されたことで議論が進展し、2020年12月によろしく「組合員の出資、意見の反映、事業への従事、を基本原理とする組合組織が法人格を持ち、さまざまな事業を通じて持続可能な地域社会づくりに貢献する」ことを第1条に掲げる、労働者協同組合法が成立したのです。

### 培われてきた協同労働の地盤

こうした法律が整備される前から、NPOや企業

組合、社会福祉法人などの法人を活用して、多くの団体が協同労働に取り組んできました。1979年に失業者・中高年齢者の仕事づくりを目指して発足した日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会や、生活クラブ生協の組合員から生まれたワーカーズ・コレクティブをはじめとして、ほかにもさまざまな団体があります。これらの団体は、性別や年齢、働く制約にかかわらず多様なメンバーを迎え入れ、地域の子育てや高齢者介護、困窮者の就労支援、さらにエネルギー開発まで、幅広く事業を展開しています。

各団体が取り組む協同労働の根幹は「事業オーナーシップ」「全組合員経営」「よい仕事おこし」の実践です。その経営スタイルは、事業成長や効率性を重視する一般的な企業とは大きな違いがあります。では、実際どのように経営しているのでしょうか。

協同労働の3つの重要テーマについて、「はんしんワーカーズコープ」代表理事の馬場義竜氏と、児童デイサービス所長の関谷修平氏にお話を伺いました。はんしんワーカーズコープは、2014年に設立され、現在32人が尼崎市内の5カ所の拠点で、造園・緑化事業や訪問・居宅介護、児童デイサービス、就労サポートセンター、みんなの食堂などの事業を展開しています。

### 5万円出資して経営する

はんしんワーカーズコープの出資金は1口5万円。加入した組合員は口数にかかわらず1人1票の議決権を持ちます。5万円の出資によって、働き手であると同時に経営に参画するのです。馬場氏は「自分たちで生業をつくって、そこに週1日でも何日でもいいから働く環境をつくることができる。単に雇われているわけではなく、自分たちが経営するので、自分た

図表3-7 労働者協同組合と株式会社の経営比較



ちでそうしたルールも決めることができる」と、協同労働の働き方の魅力を語ります。

企業に雇用される働き方では、企業が定めた雇用契約や就業規則に合わせる事が前提です。しかし、協同労働では、それぞれがもつ力を犠牲にして仕事に合わせるのではなく、その人がもてる力をどうしたらその仕事にマッチさせられるのかを考えて運営するのです。その結果、制約を抱える多様な働き手の就労機会をつくり出すことができます。

### 組合員の意見を聞き、経営に反映

労働者協同組合法では、組合員の意見を経営に反映させる仕組みを定款に記載することが定められています。「意見の反映」は、それほど協同労働にとつ

て重要なものです。一般の企業でも従業員の声を経営に活かす試みはありますが、労働者協同組合では、それが法律で規定されているのです。

しかし、全員の意見をくみ上げて事業を運営することは容易ではありません。児童デイサービス所長の関谷氏は「経営と現場の問題意識の温度差を埋めるためには、シフトの組み方といった現場の困りごとから議論を積み上げることを大切にしている」、さらに、馬場氏は「意思決定したと自分が思えて初めて所有している実感が持てる。経営、事業、借入など、いろいろなレベルの議論にみんなが難しくなく参加できるよう、

6 「協同の発見 第313号」一般社団法人協同総合研究所  
7 「協同組合 未来への選択」中川雄一郎・杉本貴志編、全労済協会監修、日本経済評論社

ずっと探求し続ける必要がある」と言います。そうした努力を怠ると、みんながミーティングで意見を出しているだけという上辺の取り組みになるそうです。

意見を出しやすい職場づくりや意見を集約する仕組み、そして不断に施策を見直し続ける運営手法を模索しながら、一人ひとりの持ち味を生かし、やりがいを高める経営を実践していこうとしています。



はんしんワーカーズコープ「児童デイサービスこどもkakeru」

## 困りごとを起点に仕事おこし

労働者協同組合は持続可能な地域社会づくりのために、派遣事業を除くあらゆる事業をおこすことができます。一般的に企業では事業ドメインを定めませんが、労働者協同組合では自分たちの事業の範囲で地域のニーズを見ないことが重要です。

関谷氏に今後の事業展開についてお聞きすると「障がいのある子どもたちと関わっているので、この子たちが将来働けるお店の立ち上げを支援してもいいし、僕たちが店を開いて働ける場所をつくってもいい。事務所のある商店街の盛り上げに貢献できる事業もありそう」と、連続的に事業が発想されていきます。前述したスペインでも、近年設立される協同組合の平均人数は約10人と小規模なものです。身近な困りごとを起点とする仕事おこしは、サービスの受け手の喜ぶ顔が見える仕事おこしでもあるのです。

## 協同労働を広げる3つの取り組み

協同組合を長く研究してきた明治大学政治経済学部の大高研道教授によれば、労働者協同組合をさらに広げていくために自治体が取り組むべき役割が3つあります。

一つめは、地方自治体による制度の広報と活動の基盤づくりです。今回の法制度では、労働者協同組合の監督は都道府県知事に任されています。監督にあたっては、制度を広く告知するとともに、関心をもつ人へのフォローや財政的・制度的な支えを整えていく必要があります。

二つめは、自治体との協働のあり方です。現在、公共サービスの民間への委託が進んでいますが、下請けとらえてしまうと活動自体も限定的になってしまいます。今回、労働者協同組合が地域社会に貢献する存在であることが明確になりました。これからは事業のパートナーとしての協働のあり方を、新たにつくり出していくことが双方の発展につながります。

最後は、自治体の指定管理も含めた事業委託制度の見直しです。イタリアでは地域に資する団体に優先的に事業を発注する仕組みがあります。日本においてもコストや技術面の評価にとどまらず、地域社会を循環的なシステムととらえて、その力を持続的に高める事業の担い手を育てていく必要があります。

以上、見てきたように、労働者協同組合は、人口減少や高齢化をはじめとする地域の諸問題、そして非正規就労や失業、メンタル疾患といった労働をめぐる問題を解決できる有効な取り組みの1つです。法制化にあたり、全国市区町村954議会が「労働者協同組合法の早期制定を求める意見書」を採択しました。このことは、今問題に直面している地域からの大きな期待のあらわれといえるでしょう。自治体との連携や組織運営の手法を新たに開発することで、さらに豊かな地域社会や人々のつながりを生み出していくことが期待されます。



(撮影: 刑部友康)

# 「働けない人をゼロにする」 ワーカーズコープの挑戦

日本労働者協同組合(ワーカーズコープ)連合会理事長 古村伸宏氏

1964年、京都府峰山町(現・京丹後市)生まれ。1986年、当時の中高年雇用福祉事業団全国協議会に入る。同協議会は同年「中高年雇用・福祉事業団(労働者協同組合)連合会」へと発展。30年以上ワーカーズコープの発展に尽力。

## 失業対策事業から 「自分を削らない働き方」へ

ワーカーズコープは「自分を削らない働き方」ができる組織です。

日本労働者協同組合(ワーカーズコープ)連合会は、第二次世界大戦後の失業対策事業で雇われた労働者の組合が原点です。失業対策事業は1970年代に打ち切れ、組合が事業組織を立ち上げて業務の一部を引き継ぎました。その際「よい仕事をして地域に愛される組織になろう」という方針が示され、働き手が主体的・意欲的に仕事に取り組める組織の模索が始まりました。その結果、1986年にワーカーズコープという組織形態を採用し、再発したのです。

営利追求ではなく地域社会への貢献を目的に事業を展開し、組合員は出資して運営を担い、労働者としても働く、そんな事業運営を30年以上実践してきました。事業所で働く人は、2019年度末時点で国内に約1万6000人います。

## 意見を尊重するから レジリエンスが高まる

ワーカーズコープ最大の特徴は、事業の意思決定にあたって、働き手の議論と意見集約を重視する点です。民間企業では意思決定のスピードが遅くなると敬遠されがちですが、安易に多数決に頼ら

ず、一人ひとりの経験や考え方を理解しあうことで、組織がより柔軟になりレジリエンス(回復力)が高まります。人々の意見によって事業をつくり上げることは、民主主義の実践でもあるのです。

今回、労働者協同組合法が成立し、ワーカーズコープは法律上の「法人」と規定されることが決まりました。組織が法人格をもつことで、自治体・地域住民との協働や企業との連携が、より円滑になると考えています。

## しんどさよりも 生きがいを感じられる仕事

また、現時点では事業所の大半が介護・子育ての分野に携わっていますが、林業や農業、ひきこもりの方の就労支援、環境対策といった領域でも、存在感を示していきたい。民間企業の副業・兼業解禁も追い風です。今後は「半ワーカーズ・半X」のような働き方も普及するのではないかと期待しています。

ワーカーズコープの究極的な目標は、「働きたいけれど働けない人をゼロにする」ことです。企業の長時間労働や「生きがい」を感じづらい職場、非正規労働者への非人間的な待遇といった、現代社会における働くことの「しんどさ」を少しでも解消するため、ワーカーズコープを広めていきたいと考えています。

### 組織率が4割も低下 労働組合の衰退

古めかしく、自分とは関係のない仕組み。いまや労働組合に対してそんなイメージをもつ人も少なくありません。

かつて終身雇用や年功序列と並び、日本的雇用の「三種の神器」の一つであった企業別労働組合の存在感が薄くなっているのです。戦後56%もあった労働組合の組織率は17%まで低下し（厚生労働省「労働組合基礎調査」）、もはや8割以上の労働者にとって労働組合は無縁の存在になってしまっています。40%近くも組合の組織率が低下した背景には、働き方の多様化や産業構造の変化があります。

雇用のメインストリームでこのように労働組合の存在感が薄くなっているのは裏腹に、近年、先進的な企業や新しい働き方で労働組合の活動が目立つようになっています。

### Alphabetなど、 世界的IT企業で組合結成が続く

アメリカでは、Googleの親会社Alphabetの従業員約200人が、労働組合を結成したことを2021年1月4日に発表しました。アメリカは反トラスト法で労働組合を禁じてきた歴史があるなど、世界的にみても、労働組合を敵対視する企業経営者が少なくない国です。特にIT企業では高額報酬で働く社員が多く、労働組合による団体交渉はなじまないとされてきました。その代表格であるAlphabetで労働組合が結成されたのです。Amazonの物流拠点でも労働組合を結成する動きがあります。

近年、インターネットやSNSを積極的に活用した組合活動が増えており、いまや労働組合は、自分たち

の労働条件を引き上げる交渉手段であるだけでなく、経営や社会を望ましい方向に変えていく手段にもなっています。アメリカではこのような変化により、若者たちが労働組合に関心を持つようになりました。加えて新たに大統領になったジョー・バイデン氏は、労働者の組織化を促す政策を推進するとみられています。

### Alphabet Workers Union のウェブサイト



(出所) <https://alphabetworkersunion.org/people/our-union/>

### 多様な個人を包摂する 新たな形態

日本でも、労働者全体の組織率は低下傾向にあるものの、パートタイム労働者の推定組織率は上昇を続け、2019年には8%になりました（前掲「労働組合基礎調査」）。

また、企業単位ではなく、個人単位で加盟できるコミュニティ・ユニオンも増えています。コミュニティ・ユニオンには、組合のない中小企業の労働者や雇用が流動的な正社員以外の労働者が加盟しています。2020年末時点で「コミュニティ・ユニオン全国ネットワーク」に登録している組合の数は76になっています。

働く人を取り巻く環境が不安定で流動的になる

と、労働条件や労働環境の悪化リスクも高まるため、集団的労使交渉の必要性が高まるのです。

### 日々の安定重視の日本、 キャリアの挑戦支援の海外

では、日本の労働組合はどのような役割を果たしているのでしょうか。第2章で紹介したように、労働市場が流動的なデンマークでは、労働者の約7割が加入する労働組合が、職業訓練や職業紹介まで行っています。アメリカの労働組合は、教育訓練だけでなく、自分たちで仕事を創出することもあります。

ところが、長期雇用が根づいていた日本では、企業内での雇用継続と労働条件の向上に労働組合の役割が集中しています。日本と他国の労働組合の違いを、民間企業で働く30代40代を対象とした調査で確認してみましょう（図表3-8）。

まず日本の労働組合は「もしも生活に困ったら助けてくれる」は欧米諸国よりも高く、困った時のよりどころとなっています。一方、「一緒に過ごす活力がわく」は高くなく、労働組合の活動は個人にとって必ずしも魅力的ではありません。「仕事がうまくいくよう助言や支援をしてくれる」は高いので、労働組合は働きやすい環境をつくるのには役立っていますが、「キャリ

アの新たな挑戦を後押ししてくれる」はアメリカやフランス、デンマーク、中国と比べて相当に低く、個人の多様なキャリア選択を支えているとはいえません。

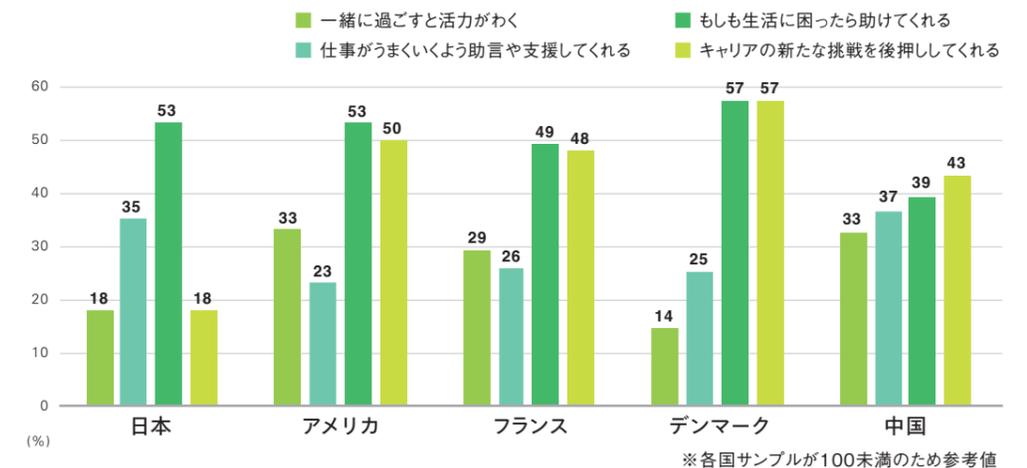
日本の労働組合は、図表3-2「キャリア形成における共助の価値」の「選択肢の発見」や「新たな仕事機会」の機能が弱いのです。しかし、いまや労働者の7割が一度は仕事を辞める時代です<sup>8</sup>。個人の挑戦を後押しするような支援もまた、労働組合に期待されます。

### 雇用流動化、組合が 「就労マッチング」に取り組む

日本の労働組合もすでに労働者のニーズの多様化や雇用の流動化に対応する必要性は認識しており、連合（日本労働組合総連合会）も「失業なき労働移動スキーム」の構築に関与することを表明しています。特に新型コロナウイルス感染症の流行下では、企業の雇用維持が難しく、他社への移動も含めた支援が必要になりました。

約180万人の労働者が加盟する日本最大の産業別労働組合であるUAゼンセンでは、コロナ禍のもと「就労マッチング」という取り組みを展開しています。これは外食業や宿泊業で休業や離職を余儀なく

図表3-8 労働組合の意義



(出所) リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」

された組合員を、小売業など人材不足の企業にマッチングする仕組みです。労働組合だけでは十分な支援が難しいと、2020年9月に労働組合として初めて産業雇用安定センターと提携しました。2021年1月末時点で約1000名の出向・転職を実現しています（UAゼンセン労働条件局副部長 ミツ木多佳志氏）。

企業の壁を越えた産業別労働組合による取り組みは他にもあります。損保労連では、毎年単組役員を対象に「労働法の基礎」や「人事制度の基礎知識」といった10以上のテーマからなる研修を行っており、その一つとして「自律的キャリア形成」というテーマでの研修を実施しています。また、構成組織においては、組合員のキャリア自律を高めるべく、キャリア自律に関する定期的な情報の提供、通信教育講座の受講料の補助などの支援策を講じています（損保労連事務局長 串田晃一氏）。

## 40年以上続く 競合他社との合同研修

電機連合では、グローバル化による海外生産へのシフトやITバブル崩壊後の企業業績悪化等を背景に、2005年に電機産業職業アカデミーを設置し、組合員の職業能力開発を目的としたキャリアデザインの電話相談や採用情報の提供、キャリア開発推進者の育成を始めました。2012年にアカデミーは閉じたものの、カウンセラーによる電話相談や「キャリアNews」の発行は続けています。



電機連合「技術者フォーラム」

また、「技術者フォーラム」という業界横断の研修も運営しています。ここでは28社から57人の技術者を集め、社会環境の変化を学び、グループで新たなビジネスモデルの検討を行っています。ふだんはなかなか接点のない競合各社の技術者同士が出会い、情報やアイデアを交換することで、刺激を受け、人脈をつくる場として好評で、40年以上続いているそうです（電機連合総合組織部門書記次長高谷哲也氏／総合産業・社会政策部門書記次長山中しのぶ氏）。

## 主体的キャリア選択へ 乗り越えなければならない壁

このように日本の労働組合も、労働者の主体的なキャリア選択を支えるようになってきています。しかし、UAゼンセンの就労マッチングも電機連合のキャリアデザイン相談も、利用者は決して多くなく、組合員に広く活用される仕組みにはなっていません。

労働者にとって産業別労働組合は、企業別組合ほどの接点がないことも原因でしょう。産業別労働組合が有益な支援を行っていたとしても、なかなか気づきませんし、ナショナルセンターである連合との違いも分かりにくいものがあります。

しかし、産業別労働組合は業界横断での研修や人材交流会、つまり「職業コミュニティ」をつくることができます。組合員のキャリア形成支援において産業別労働組合ならではの取り組みを推進し、それを傘下の組合員にきちんと発信していくことが期待されます。その際、対面、紙、メール、ホームページ、SNSと多様化し、運営に負担がかかるようになってきている情報発信手段を、SNSやオンラインなど今日的なツールに重点をおいて見直し、組合員とのコミュニケーション密度をあげることも効果的でしょう。

8 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2020」



@yokohama fc

# Jリーガーのセカンドキャリア 支援策の充実が使命

日本プロサッカー選手会会長 高橋秀人氏

1987年、群馬県生まれ。前橋商業高校—東京学芸大学—FC東京—ヴィッセル神戸—サガン鳥栖を経て、2021年、横浜FCに移籍した。ミッドフィルダー。2012～2013年日本代表。2014年、日本プロサッカー選手会の副会長に就任し、2016年から現職。

## コロナ禍で選手会の必要性を痛感

日本プロサッカー選手会はJリーガーの労働組合で、約1500人の会員がいます。全選手が加盟していることが強みで、「総意」として意見や要望を出せるからこそ、Jリーグや日本サッカー協会（JFA）とも、対等な立場で向き合えると感じています。

とくに2020年は、コロナ禍で3カ月間Jリーグが中断され、非常時にこそ労働組合が必要なだと痛感しました。選手は、試合だけでなく練習や移動での感染や、感染したら家族にもうつしてしまう、といった多くの不安を抱えていました。こうした声をJリーグに伝え、Jリーグ側も選手に2週に1度、PCR検査を受けさせるなどのルールを整備したうえで、試合を再開しました。再開後も試合日程が過密にならないようJリーグと調整を続けました。昨シーズンを無事終了できた背景には、選手会の貢献もあったと自負しています。

## 引退後に向け、支援金増額を勝ち取る

サッカー選手の年俸は個別交渉が前提で、選手会は介入できません。ただJ3には他の仕事と掛け持ちせざるを得ない年俸の選手もいるので、より多くの選手がクラブチームの年俸だけで生活できるようJリーグに働きかけています。

またJリーガーにとって、引退後の生活の安定は大きな課題です。このため選手会はJリーグが得る放映権収入の一部を選手に還元することを求め、各種

支援金の増額を勝ち取り、出場試合数が多くリーグへの貢献度が高い選手への功労金制度も創設してもらいました。選手会独自に、セカンドキャリアに向けた学びを支援する就学支援金制度も設けています。民間企業などで活躍する元Jリーガーを招き、選手と意見交換する場もつくっています。

「サッカー選手は福利厚生も退職金もない、教員や公務員のほうがいい」という父親の反対を押し切って僕は選手になったので、セカンドキャリア支援策の充実には使命感を持って取り組んでいます。

## 「周囲の人から力」会長職通じて成長

会長としては、待遇改善など一方通行の要求ばかりでなく、運営側の考えも選手に伝え、双方の橋渡しをするよう心がけています。メールやZoomなどのツールを活用し、選手の意見集約をスピード化することも重視しています。

会長職は無給ですし、家族との団らんや練習時間を削ることもあり、後輩に簡単には勧められません。ただチームの経営者などさまざまな人の話を聞くことで、視野が広がりました。以前の自分は、狭い世界で生きる「子ども」でした。会長を務めることで、選手とチームだけでなく、JリーグとJFA、スポンサー、サポーターなど、周りで支えてくれる人の存在を実感できるようになりました。彼らにエネルギーをもらって、キャリアを築いてきたのだと気づき、「大人」に成長させてもらったと思います。

## 第4章

# キャリアを支援合う社会に向けた提言

日本では、自助・共助・公助の重要性は言われても、個人のキャリア選択を支える共助がどうすれば発達するのか、ほとんど論じられてきませんでした。

個人や企業、労働組合、政府や地方自治体が、どのような取り組みをすれば日本でキャリアの支援合いが育っていくのか。基盤となる6つの考え方を述べた後、4つの提案を行います。



### 自助・公助だけより「共助」

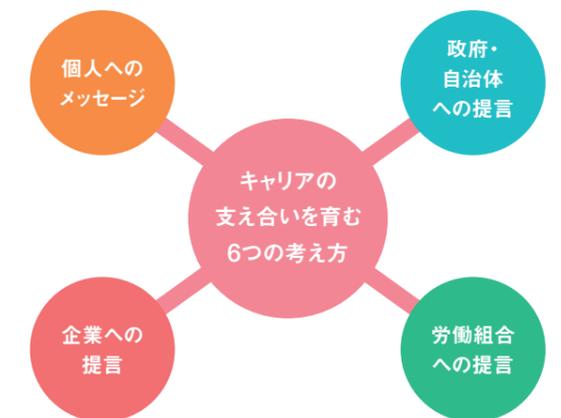
「働き方や生き方を変えたい」。人生には何度か、そんなキャリアの岐路に立たされる瞬間があります。しかし今の日本では選択肢が限られ、新たな挑戦が難しいため、希望のキャリアをなかなか実現することができません。

そのような日本において、キャリア形成のための公助の仕組み、例えば教育訓練給付制度や求職者支援制度を知っており、さらには職業コミュニティや組合組織、NPOなどの共助に属していることが、キャリア選択の幅を広げることが、今回、明らかになりました。

この発見事実は、個人の自助努力と公助の充実に重きを置いてきた、これまでの日本のキャリア形成政策に大きな転換を迫るものです。たしかにこれまでもキャリアコンサルタントを養成し、キャリアコンサルティングを受ける機会を増やすといった政策が推進されてきました。しかし、現実には所属企業の外にキャリアの共助をもつ人は限られています。したがってキャリア形成のための政策は今後、キャリアの共助を豊かにすることに、重点を置いていくべきです。

### 支援合いを育む6つの考えと4つの提言

そこで最終章では、職業コミュニティ、企業アルムナイ、地域アルムナイ、NPO（民間非営利組織）、協同労働（ワーカーズ・コープ／ワーカーズ・コレクティブ）、労働組合といった共助の仕組みを広げていくために何が必要なのかを考えていきます。最初にキャリアの支援合いに満ちた社会に転換していくために必要な6つの考え方を述べた後、共助を育むうえで重要な役割を果たす政府・自治体、企業、労働組合に対する提言と個人へのメッセージをお伝えします。



# キャリアの支え合いを育む 6つの考え方

自助か公助かの二者択一を迫る社会から、  
自助・共助・公助が  
連環する社会に転換するには、  
共助に対する考え方や関わり方を  
育んでいかなければなりません。



## 1 職場以外のコミュニティ参加が 当たり前の文化をつくる

職業コミュニティや企業・地域アルムナイ、労働組合は、職場とも家庭とも異なるコミュニティです。近年、ワークライフバランスを重視する人が増えているものの、職場と家庭での時間を捻出するのに精一杯で、共助の活動にはなかなか参加できません。社会全体が職場以外のコミュニティの重要性を理解し、そこでの個人の活動を支える環境づくりが必要です。企業による休暇の取得促進や、ボランティアや社外活動への費用補助、共助に関する情報提供プラットフォームの構築などを通じ、個人の時間や金銭的な余裕を生み出すことが求められます。

## 2 個人のコミュニティへの 関わり方は変化していくとらえる

人間関係のしがらみや負担が嫌で、新たなつながりを敬遠する人がいます。若者から旧来型の労働組合や県人会が支持されないのには、そのような理由もあるでしょう。共助を広めていくためには、コミットメントや負担を過剰に求めない、「いつ入っても、辞めてもいい」「貢献していない時も貢献している時もある」「コミュニティは次々生まれるが、消えてもいく」という軽やかさも大切です。インターネットにより時間の使い道が増え、人とのつながり方も変化しているため、コミュニティのあり方も進化していくことが求められています。

## 3 コミュニティとの関わり・ 運営について学び、実践する

グローバル化やキャリア形成のために、コミュニケーション能力が重要だといわれるようになって、ずいぶんたちます。ところが、コミュニティの運営や立ち上げの仕方、他のメンバーとの関わり方について、体系的に理解している人はほとんどいません。すでに海外や日本の一部自治体ではそのような教育を行っています。学校だけでなく大人になってからも、コミュニティ・オーガナイズングやコミュニティ・マネジメントについて学ぶことができる環境が必要です。個人も、学んだことを自ら実践し、他者の実践をサポートすることが期待されます。

## 4 共助の運営ではITツールや オンラインを積極的に使う

ITツールとインターネットは、共助の活性化において役に立ちます。共助のコミュニティは「人と人との直接のつながり」ととらえられてきたため、ITツールの活用は積極派と消極派に二分しています。しかし、職業コミュニティや地域アルムナイの運営においてSNSはなくてはならないものです。また、インターネットをうまく使って情報を拡散し、人々を巻き込んでいるNPOや労働組合は大きな影響力を発揮するようになっています。「人と人とのつながり」からなる共助だからこそ、つながりを豊かにするITツールを積極的に活用していくべきです。

## 5 共助や公助のプレイヤー同士が つながり、支え合う

職業コミュニティや企業・地域アルムナイ、NPO、労働組合、協同労働はいずれも、参加者同士が力を出し合って活動する共助のコミュニティです。さらに、共助の組織同士や、企業や自治体が共助のプレイヤーと連携することで、共助のポテンシャルが十分に発揮されます。企業や自治体から共助の組織に働きかけて協業機会を設けたり、出向や転職など人材交流の促進、財政支援などを行います。共助の活動を支える公助の拡充も期待されます。共助と企業や自治体などのプレイヤーが連携することで、単独では困難な社会課題を解決できます。

## 6 個人のキャリア政策としても、 共助の振興に取り組む

キャリアの共助は、個人の成長を促し、新たな仕事機会のきっかけになるものです。それだけにとどまらず、地域アルムナイ、NPO、協同労働は地方創生、職業コミュニティや企業アルムナイは産業振興など、共助は多面的な波及効果の可能性がります。よって、共助の振興は、社会政策、労働政策、教育政策、産業政策、国土政策を横断して推進していくべき政策テーマです。労働政策では特に、個人のキャリア選択の幅を広げるものとして、個人が共助の活動を知り、参加でき、その経験を生かすことができるように環境を整えていく必要があります。

## 政府・自治体への提言

- 政府・自治体は、キャリア政策として共助を推進し、市民の参加を促す
- キャリアの共助やコミュニティ・オーガナイズの教育を拡充する
- NPOと協同労働の事業環境を整備する(法人寄付や自治体取引ルールの見直し)
- NPOと協同労働を「就労先」としてキャリアの選択肢にしていく
- 地域アルムナイを関係人口の政策に組み入れ、積極的に広める

自助か公助かの二者択一を迫る社会から、自助・共助・公助が連環する社会に転換するには、誰もが共助の大切さを理解し、その活動に参加できるようにすることが必要不可欠です。その際大きな役割を果たすのが政府や地方自治体です。特に地域アルムナイやNPO(民間非営利組織)、協同労働(ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)を社会に広められるかどうかは行政にかかっているといっても過言ではありません。

支え合いに満ちた社会にしていくためには、**初中高等教育や社会人教育でキャリアの支え合いの大切さを伝え、実際に共助の活動を体験したり、運営に関する知識が得られたりする教育プログラムを拡充する必要があります。**

また、**国や自治体のさまざまなメディアで、共助の具体的な活動内容を紹介し、市民の参加を促していくことも重要です。**

第3章で紹介したようにNPOや協同労働は、いまや単なるコミュニティやボランティア活動ではなく、生活に必要な収入を得て健全に働くことができる場になり始めています。よって福祉や地方創生の文脈だけでなく、労働政策の中にも組み入れるべきです。そのためには4つの政策転換が必要です。

第1に、**行政からの事業委託にあたって、NPOや労働者協同組合に優先発注する仕組みを整備することです。**現在の指定管理者制度のように費用や技術力が主に評価される仕組みのもとでは、NPOや労働者協同組合は民間営利企業に比べ不利にならざるを得ません。しかし、協同労働が発達しているイタリアには優先発注の仕組みがあります。行政からの事業発注では「支え合い」を積極的に評価していくべきです。

第2に、自治体により事業を受託できる法人形態が異なっている現在の制限を廃し、**NPOや労働者協同組合を、株式会社などと同様に取引対象として認めること**です。今回のヒアリングでは、「自治体によって事業を受託できる法人形態が異なるため、新たな法人形態をつくった」という話が度々聞かれました。行政が率先して共助組織との取引ルールを整備することで、民間営利企業の取引ルールも変わっていきます。

第3に、**NPOや労働者協同組合の資金面でのサポート**です。NPOに対する寄付の税制優遇の仕組みが個人と法人で異なるため、日本では法人寄付が広がっていません。しかし、近年、企業経営においても社会課題解決を一層重視するようになっており、NPOや労働者協同組合に対する法人寄付

の拡大余地はおおいにあります。そのため、共助組織に対する法人寄付の税制を見直すべきです。また、これらの事業に対する少額資金の貸し付けの仕組みを強化していくことも期待されます。

第4に、**NPOや労働者協同組合を「働く場」ととらえ、就労先と位置づけること**です。具体的には、雇用情勢悪化時の就労先や、副業やインターンシップの候補として積極的に組み入れるのです。これまでNPOやワーカーズ・コープは働くことが困難な人をサポートする福祉組織とみなされてきましたが、法整備などに伴い、健全な労働条件で働くことができる場になっています。

加えて、国や自治体は地域アルムナイを、関係人口施策として積極的に推進していくべきです。地域アルムナイは、地元から離れても出身地域とのつながりを保ち、イベントや災害時に地元に戻ってきたり、Uターンのきっかけとなったりするものです。都市部でイベントを行う際は、郷土料理のお店を会場にしたり、他県出身の知人をつれてきたりと、活動に広がりもあります。**地方の衰退が強く懸念される日本において、地域アルムナイは極めて有効な地方創生策**です。

地域アルムナイを広めるためには2つのアプローチがあります。**1つめのアプローチは、自治体が公式に地域アルムナイを運営する方法**です。自治体で地域アルムナイのオンライン・コミュニティ(SNSやメールリスト)をつくり、市民が成人する、もしくは地域から転出するタイミングでオンライン・コミュニティへの参加を案内します。オンライン・コミュニティでは、地元のニュースやイベント、Uターンの情報などを届けます。会って集まることができるイベントを毎年開催し、居住地域のメンバーで集まる時には会場費や運営費を補助し、首長なども顔を出して盛り上げます。

**2つめのアプローチは、地元出身者らがつくった**

**コミュニティと連携する方法**です。すでに全国津々浦々、大小さまざまな地域アルムナイがありますが、自治体と連携しているアルムナイは限定的です。自治体のほうから地域アルムナイ運営者に連絡をとり、要望があれば地元の情報を提供し、時には地域の活動への協力を依頼するなどして、リレーションを深めていきます。自然発生的な地域アルムナイは、複数が併存し、いつの間にか活動を終えることもあるので、自治体はそれを前提に連携することが大切です。

また、**地域アルムナイは、地元に対する個人の思いとつながりによって成り立っているファン・コミュニティ**です。行政は担当者を置けばよいのではなく、地域アルムナイに参加している方々の思いに共感し、自らも楽しめる人をつけるべきです。また、縦割り行政にはばまれて情報提供や財政支援が滞らないよう、地域アルムナイの推進部署の位置づけも明確にしておく必要があります。



## 企業への提言

- 企業は「職業コミュニティ」を重視し、社員の参加を促す
- 企業は転職などで辞めた社員も含む「企業アルムナイ」をつくる
- 「NPO」と企業の人材往還を進め、寄付やサービス提供を行う
- 社員が共助活動に参加できるよう時間的・金銭的・心理的なゆとりをつくる

企業は個人のキャリア形成において最も影響力をもつ共同体です。共助を広めていくために、企業に期待される取り組みは4つあります。

第1に、職業コミュニティの積極的な推進です。職業コミュニティは社員が社外の人とネットワークをつくり、視野を広げ、仕事のヒントを得、キャリアの主体性を育む場です。越境学習として注目されている副業やボランティア以上に、仕事に直結しています。オープン・イノベーションが求められている今、職業コミュニティへの参加を促さない手はありません。企業が費用を負担して積極的に社員を派遣したり、社員が自主的に参加している職業コミュニティであっても、企業が承認した活動に関しては会議室やプリンター、メールなどの利用を認めます。また、同業や地域の企業と組んで、職業コミュニティを立ち上げることも考えられます。職業コミュニティに参加した社員に、そこで得た知識や気づきを社内で共有してもらうことで、他の社員にも波及効果があります。

第2に、企業アルムナイの戦略的活用です。企業アルムナイは、社員にとって人脈や挑戦機会をもたらすだけでなく、企業にとっても人材獲得やビジネスの拡大につながります。企業アルムナイを公式につくり退職者に参加を促す方法と、元社員が自発的につくった企業アルムナイと連携する方法があります。いずれの場合も、活動の中心は退職者同士

の交流にあることを念頭に関わることが大切です。

第3に、企業とNPOの活動との連携強化です。NPOの給与水準が高くなってきたといっても、給与の少ないNPOはまだ多く、財政的に余裕がなく人を雇えなかったり、事業を拡大できなかったりしています。企業がNPOに積極的に寄付や製品やシステムを無償提供することで、NPOは活動を広げることができます。また、企業がNPOと協働し、人材の往還を図ることも考えられます。すでに業務の一環として無償で、NPOの業務改善に取り組む企業もあります。企業からNPOに人材を派遣したり、副業・ボランティア先として紹介したり、さらにはCSRのプロフェッショナル・ポストを設け、NPO経験者を中途採用することも期待されます。

第4に、企業はさまざまな共助の活動に、社員が参加できるようにすることです。具体的には、社員の時間的・金銭的・心理的な余裕をつくることです。長時間労働が慢性化していると社員は社外活動に参加できませんし、共助の活動には費用が持ち出しになることもあるため、時間や金銭のゆとりが必要です。また、時間的・金銭的に余裕があっても、人間関係があまりに内向きで、社員の社外での活動を喜ばない職場もあります。社外活動に対して、過剰に心理的な拘束をせず、むしろ推奨する職場風土づくりが求められます。

## 労働組合への提言

- 業界横断の研修や転職を含むキャリア形成を、横断的労働組合は推進する
- ITを積極活用し、組合活動の効率化とアップデートを図る
- 労働者を取り巻く環境変化に合わせ、取り組みの優先順位を見直す

労働組合は、個人のキャリア形成を支える共助の代表です。雇用が流動化し、個人と企業の間隔が変わるなかで進化が強く期待される形態でもあります。労働組合は3つの点で進化していく必要があります。

1点目は、労働組合の横断的活動の活性化です。不確実な環境下で労働者のエンプロイアビリティを高めるには、共助などの社外活動への参加や、他社への転職も必要になるため、産業別労働組合など横断的労働組合の重要性が増していきます。しかし現状、労働者のキャリア形成支援という点では、横断的労働組合と企業別労働組合のすみわけは判然とせず、組合員は横断的労働組合が何をしてくれる存在なのか十分に理解できていません。横断的労働組合がイニシアチブをとり、業界横断での人材交流や研修の実施、労働者が職業コミュニティや副業に参加しやすい環境整備、他社への転職も視野に入れたキャリア形成支援を推進することが期待されます。

2点目は、ITを積極的に活用した組合活動への転換です。ある企業で行った調査では、「労働組合の活動に積極的に参加したい」割合は、内定者の時は約4割もあるのに、入社後には約1割にまで下がっていました。労働組合の意義が分かりづらく、活動の負担も重いと感じるからでしょう。労働組合がオンライン会議のツールやSNSを積極活用し、組合活動の効率化を図ることで、時間や場所の制約を越えて参加できる人が増えます。

まだ現状、情報発信の形態が紙のチラシをPDF化するなど時代遅れのままで、大量の情報に接している組合員に効果的にメッセージが届かなくなっています。この点もSNSやホームページ、メールのつくりを見直すことで、コミュニケーション効率を高めていくことができます。労働者同士のつながりからなる労働組合だからこそ、労働者とのつながり方には力を入れていく必要があります。

3点目は、労働組合の運営ポリシーの進化です。労働者が団結し使用者に対して声を上げるという労働組合では、組合員の意向や総意が運営の基盤にあり、方針を大きく転換することが構造的に容易ではありません。しかし、個人の長寿化と雇用流動化の同時進行により、同一企業での雇用維持を越えたキャリア形成支援が、労働組合には期待されるようになっており、労働組合は岐路に立たされています。その結果、労働組合は今、従来の雇用維持を前提とした施策群の上に、新たなキャリア形成施策を重ねる状態になっています。これは労働者にとっていいことのように思っていますが、実は打ち手が分散し、労働組合の取り組みが曖昧になり、労働者の共感や支持を得にくくもしています。日本人は是々非々の議論をせず、玉虫色の決着を好むため、「何かをやめる（優先順位を下げる）」という意思決定が苦手です。しかし、働く人を取り巻く環境の構造変化を乗り越えていくためには、労働組合の重点施策を変化に合わせて取捨選択することが必要です。

## 個人へのメッセージ

### 働く個人が共助にアクセスし、 希望のキャリアを実現するための 4つのポイント

#### 「おたがいさま」だからこそ、 価値がある

国際比較で見ると、日本人は周囲からキャリアの支えを受けておらず、また将来に対する無力感が強い傾向にあります。これまで安定した雇用や賃金、そしてコミュニティを提供してきた企業の役割が瓦解するなか、日本人はキャリア選択の面で孤立し、次の一步を踏み出す力を発揮しにくくなっています。

わたしたちの研究から、その突破口がキャリアの共助にあることが見えてきました。キャリアの共助は「支援する」「支援される」という一方の関係ではなく、おたがいさまの関係を通じて居場所ができた、新しい見方や仕事のヒントを手に入れたり、そして思いもよらぬ選択肢や新たな就業機会を見出せる場です。そのような組織や団体などからキャリアについて何らかの支えを得ていることは、働く人が自分の未来に期待し、主体的に選択する姿勢と関わりを持っていました。

心理学の分野では、他の人からのサポートがあることが、幸福感を高めてくれることや、想定外の事態に置かれた時のストレスを軽くしてくれることが明らかにされています。また、困った時に励ましてくれる人間関係が、新たな挑戦や探索を支えてくれることも指摘されています。ですが、誰かが一方的に助け

る関係は、時に支える側を疲弊させ、支えられる側の自尊心を低めます。キャリアの共助とは多様な人が「おたがいさま」でつながる場であるからこそ、さまざまな方向からの支えや刺激、発見が持続的に生まれ、参加者を勇気づけ、キャリアへの展望を開くのです。

#### キャリアの共助に参加し 価値を得るための4つのポイント

問題は、このように大切なキャリアの共助に参加する人が、日本ではまだ少ないことです。そこで以下では、キャリアの共助を運営する人、参加する人にきいた内容から、自分に合ったキャリアの共助とつながるための4つのポイントについて説明します。

1つめは、日頃からアンテナを立てておくことです。キャリアの共助への入り口は、一見それと分からないことが少なくありません。実際に、キャリアの共助に参加する人にきっかけを聞くと、「信頼できる知人に勉強に誘われたのでなんとなく」「地元でどんな情報があるのか知りたくて、SNSのコミュニティの参加ボタンを押した」など、日常生活の中の何気ない機会を挙げる人も多いです。キャリアの共助の多くは、同じ目的を共有できる仲間を求め、発信しています。そこに参加することの価値を知っていれば、機会を見つけやすくなります。

2つめは、キャリアの支え合いの中に、自分の居場所をつくることです。新たな場や仲間に参加して、そのコミュニティが自分にとってキャリアの共助の可能性があると感じたら、小さくてもできる役割を担ってみることが大切です。キャリアの共助に参加している人に話を聞くと、ただそこに参加するだけでなく、運営の手助けをするなど支える側に回ったことが、居場所ができた感覚や自身の成長につながったという人が多いのです。

3つめは、1つのコミュニティに縛られないことです。キャリアの共助は、個人の思いに基づいて生まれる場であり、運営の方法や雰囲気、コミュニケーションの場は柔軟で多彩です。そのために、どのような場が自分に合うのかは、参加してみなければ分かりません。また、自分の環境や思いが変われば、その場がしっくりこなくなることも十分あります。キャリアの共助に参加する人は、信頼できる場であることが確認できるなら、まずは構えずに参加してみることが大事であることと同時に、自分に合わなくなったなら、そこから離れる選択もまたあっていい、と指摘しています。

4つめは、コミュニティを運営する力を学ぶことです。キャリアの共助には、会社のような上下関係や利益目標はありません。だからこそ、持続的に活動し、何らかの価値を生み出していくためには、人と協働し、創意工夫をする力が求められます。実際、活気のあるキャリアの共助では、次に運営に関わる人をどう育てるのか、財政基盤をどうするのかといった組織運営上の課題から、どうしたら参加者にとってよりよい価値を生み出せるか、共助の輪を広げられるかというインパクトに関わる課題まで、議論や試行錯誤が続けられています。つまりキャリアの共助には、仲間とともに目的を実現する方法についての実践が詰まっており、そこから学ぶ姿勢を持つことが、キャリアの共助に参加することの価値をより高めてくれます。

#### 誰もがライフキャリアの挑戦を あきらめずにすむ社会へ

デンマークでは「共通の関心を持った人が3人集まれば、すぐに組織を結成する」と言われるほど、組織や団体での活動を好み、さまざまな問題に対して組織的に取り組む伝統があるといわれます<sup>9</sup>。それは自ら組織をつくり、仲間とともに行動することで、どれほど人が勇気づけられ、行動するパワーを得られるかを、身をもって理解しているからといえるでしょう。

日本では、職場などを除き、他者と協働する方法や価値を学ぶ機会はその多くないかもしれません。そうだとすると、テクノロジーの力で時間や場所を越えて人とつながれる「今」という時代には、自分自身でその機会を見つけ出し、新しく作ることは決して難しいことはありません。そうして見つけたキャリアの共助は、会社が人生やキャリアを保障してくれなくなるこれからの時代に、かけがえのない価値を提供してくれるでしょう。

誰もがその時々希望や必要に応じて、働き方を選び、仕事と仕事以外の人生を組み合わせたいける社会へ。そのために、わたしたちはより多くの人がキャリアの共助とつながり、自分らしい選択ができることを願っています。



9 村井誠人「デンマークを知るための68章」明石書店

## 「誰もが仲間とともに変化を起こせる社会」 そのための公教育の導入を

日本は、仕事や暮らしの困りごとを支え合う共助に関わる意識や行動が、他の国と比べて弱いことが指摘されています。背景の一つとされているのが、学校教育などで自分の思いや希望を大切に、仲間とともに実現する経験をできていないという問題です。

「日本では、自分がどう生きたいのか、何を大事にしていきたいのかを考える教育をしていない」。そう指摘するのは、コミュニティ・オーガナイズ・ジャパン (COJ) 共同設立者の鎌田華乃子氏です。コミュニティ・オーガナイズは、ごく普通の市民が身近な仲間を集め、社会を変えるための手法を体系化したものです。

鎌田氏は「誰もが、仲間を集め、その輪を広げ、多くの人々がともに行動することで社会変化を起こせるし、そのために成長できます」と言います。特別でない、ごく普通の人が仲間とともに声を上げるために開発された手法がコミュニティ・オーガナイズであり、米国ではバラク・オバマ元大統領の選挙戦でも活用されました。

誰もが仲間とともに声を上げられる社会になるためには、教育も重要です。子どものころから自分で考え、仲間とともに変える経験をしていると、大人になってからもおかしいと思うことを変えやすくなるからです。鎌田氏は、コミュニティ・オーガナイズのような学びを学校教育に導入してほしいと要望します。

コミュニティ・オーガナイズを学校教育に取り入れているメキシコでは、子どもたちが地域住民への聞き取りなどをもとに取り組みべき課題を選び、話し合ってものごとを決め実践する民主的なプロセスを学んでいます。自分が社会を変えられるという達成感を得られた子どもたちは、成長してからも市民活動に参加しやすくなるといいます。

日本にも、独自の方法で新しい教育を模索する自治体が現れています。兵庫県豊岡市は、性別や年代を超えた対等な関係の中で自分を主張し、他者を理解する活動を通して、コミュニケーション能力を育む教育を行っています。2015年より試験的に導入され、2017年以降は、市内の小中学校のすべての学年の授業で、コミュニケーションに関わる「他者を理解すること」「自分を見つめること」「他者と協働すること」「表現すること」の4つの視点を目的に応じて取り入れているほか、小学校6年生と中学校1年生を対象に、演劇的な手法を取り入れたプログラムを実施しています。

仲間と協力することでよい変化を起こせることを体感できていれば、子どもは仲間とともに、未来をつくる希望を持ちやすくなるでしょう。日本全国で、このような教育が広がるのが期待されます。

### 協力団体

一般社団法人RCF 育休&共働きコミュニティ ikumado HR Buddy 特定非営利活動法人未来をつくるkaigoカフェ 認定特定非営利活動法人カタリバ 一般社団法人協同総合研究所 コミュニティ・ユニオン全国ネットワーク 首都圏新潟県人会 損害保険労働組合連合会(損保労連) TIS株式会社 電機連合 特定非営利活動法人日本NPOセンター 一般社団法人日本プロサッカー選手会 日本労働組合総連合会連合(連合) 日本労働者協同組合(ワーカーズコープ)連合会 株式会社ハッカズーク 企業組合はんしんワーカーズコープ 一般財団法人非営利組織評価センター 兵庫県豊岡市 認定特定非営利活動法人Homedoor ヤフー株式会社 UAゼンセン One HR 一般社団法人ONE JAPAN

### 協力(個人)

牛堂望美 大高研道(明治大学政治経済学部教授) 片山昇平 鎌田華乃子(コミュニティ・オーガナイズ・ジャパン理事・共同創設者) 桐田理恵(ETIC) 駒村康平(慶應義塾大学経済学部教授) 坂本光司(人を大切にする経営学会会長/千葉商科大学大学院商学研究科 中小企業人本経営(EMBA)プログラム長) 白河桃子(相模女子大学大学院特任教授・昭和女子大学客員教授) 鈴木優美(Madogucci代表) ステファニー・ルース(NY市立大学教授) 高橋俊介(慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授) 立崎直樹 堤 藤成 中谷文美(岡山大学大学院社会文化科学研究科教授) 脇岡優美子 本田由紀(東京大学大学院教育学研究科教授) 間藤一也 宮本太郎(中央大学法学部教授・北海道大学名誉教授) 山田 久(株式会社日本総合研究所 副理事長/主席研究員)

## Works Report 2021

### 「つながり」のキャリア論

希望を叶える6つの共助

#### 十人十色のキャリア選択を支える社会プロジェクト

大嶋寧子(プロジェクトリーダー/主任研究員)  
中村天江(主任研究員)  
千野翔平(研究員)  
奥本英宏(所長)  
谷本智子(アシエイト)

#### デザイン

船越 愛 (TRACKS&STORES)

#### 執筆

有馬知子(インタビュー)

2021年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.