

# 孤立する個人のキャリア 突破口は「共助」

日本の自助・共助・公助論のブレークスルー

2021年3月30日

リクルートワークス研究所  
中村天江（主任研究員）

Recruit Works Institute



## 中村 天江（なかむらあきえ）

1999年株式会社リクルート入社。人材サービスの企画をへて、2009年にリクルートワークス研究所に異動。2016年一橋大学で博士号（商学）取得、2017年より中央大学客員教授。専門は人的資源管理論。

『労働市場の高度化』をテーマに調査研究や政策提言を行う。「2025年 一働きを再発明する時代がやってくる」「Work Model 2030 ーテクノロジーが日本の「働く」を変革するー」「マルチリレーション社会」などを発表。マルチリレーション社会の個人と企業の関係性に関する提案で、2021年全能連プログラム・イノベーター・オブ・ザ・イヤー受賞。

厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」や国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会」等の委員をつとめる。近著は「30代の働く地図」（共著）、「採用のストラテジー」。



# 一人ひとりが生き生きと 働ける次世代社会の創造



## 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

# 個人を取り巻く環境

企業は個人のキャリア形成にとって  
極めて大きな役割を果たしてきた**共同体**  
(雇用、収入、教育訓練、やりがい、承認、居場所、人とのつながり…)



## 働く人の7割が企業を辞める時代

リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2020」



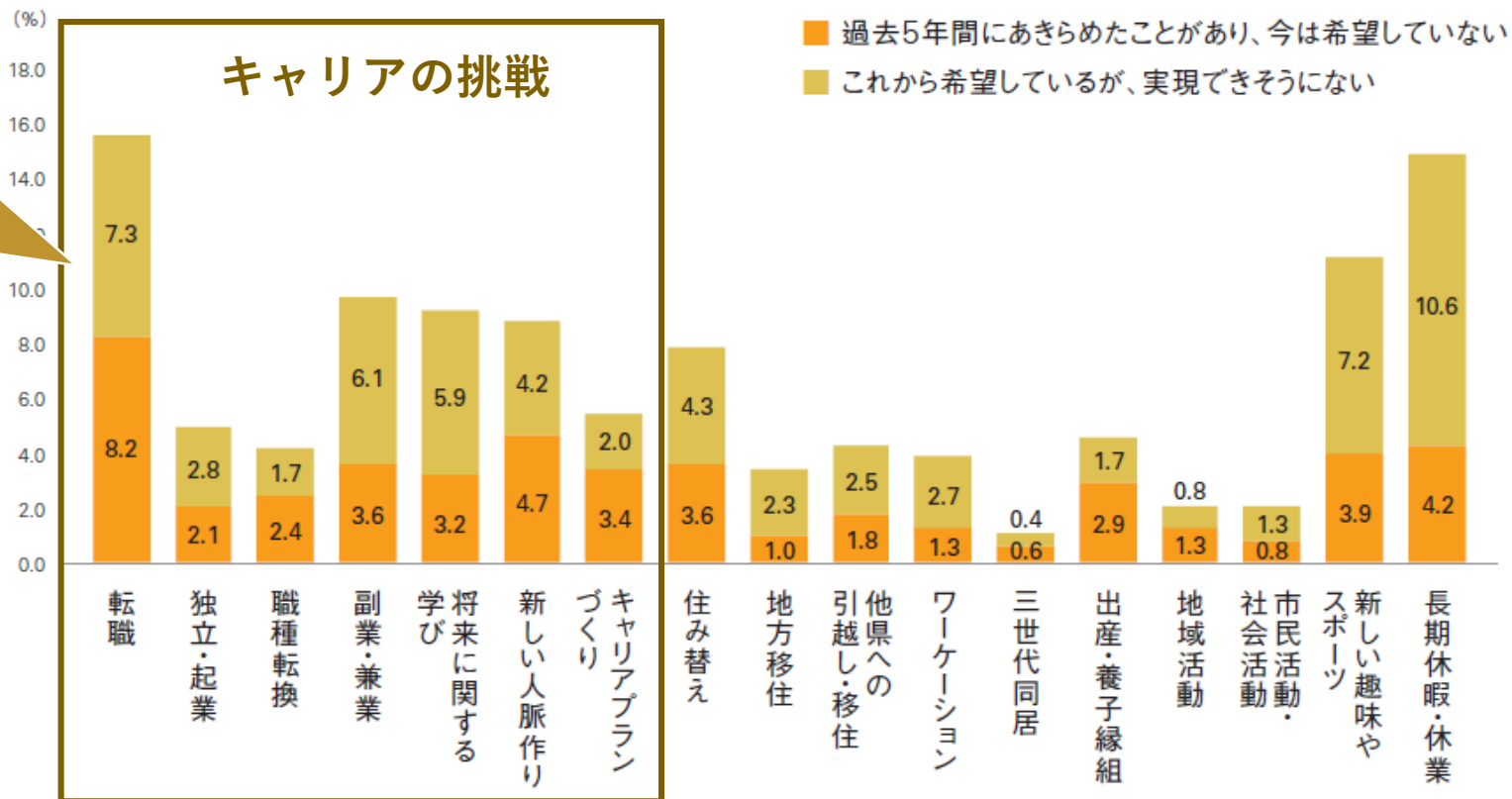
キャリア形成は自助努力（自己責任）  
**自助・共助・公助？**

# 働く人の4割がキャリアの挑戦をあきらめている

キャリアの挑戦  
いずれかを  
あきらめている

37%

ライフキャリアの行動をあきらめている人の割合

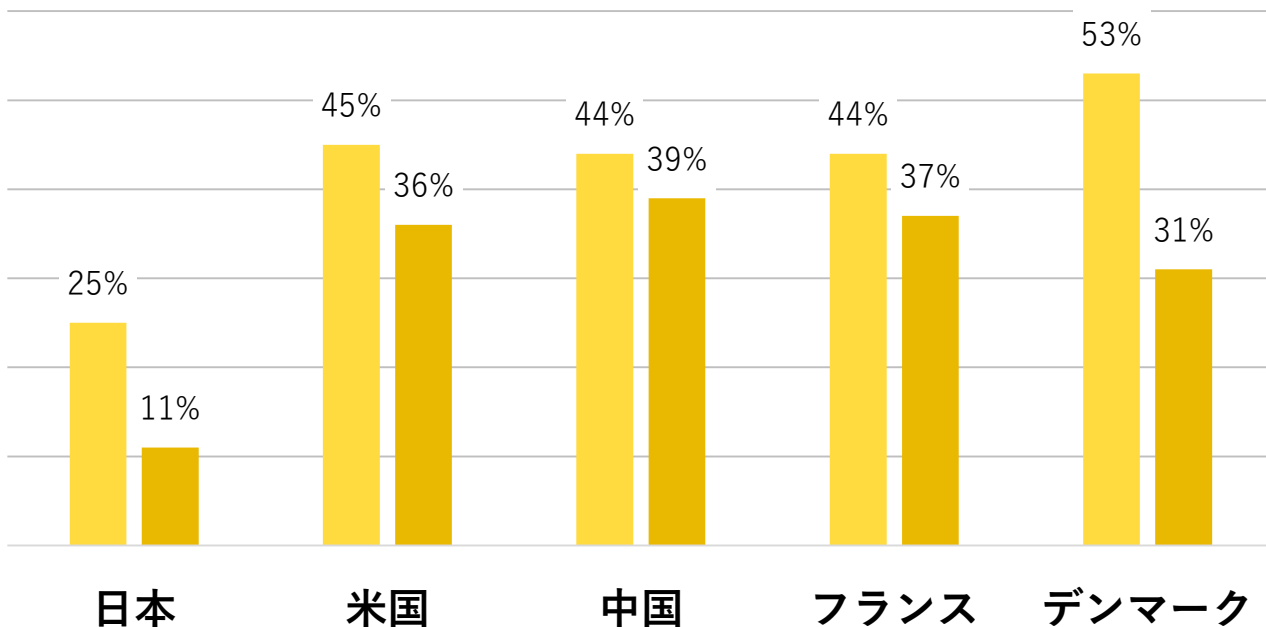


※働き方や生き方に関わる17の行動について、過去5年間にあきらめたことがあるかどうか、これから希望しているかどうか、その希望について実現できると考えているかどうかを尋ねた設問の結果を踏まえて作成。  
リクルートワークス研究所（2020）「働く人の共助・公助に関する意識調査」

# キャリア形成において個人は孤立し、自立も不十分

## 周囲からのキャリアの支え

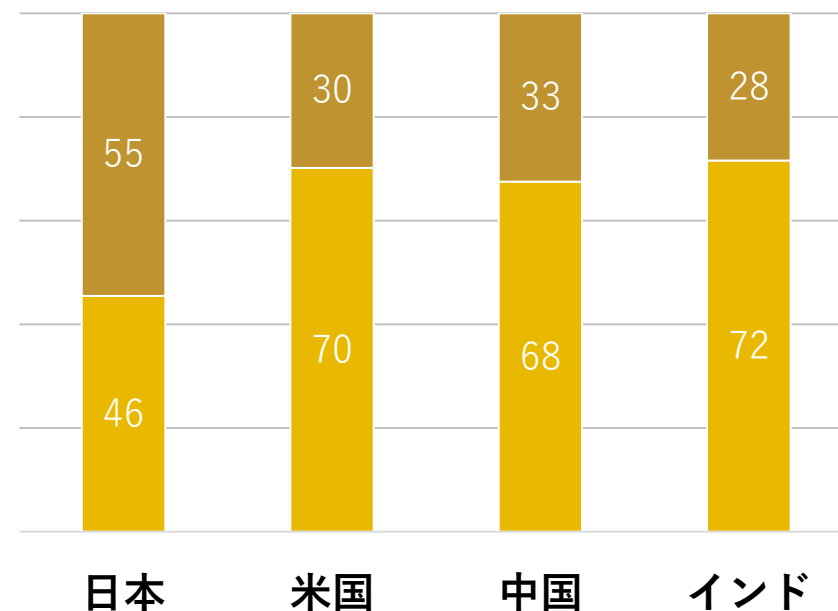
- 仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる
- キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる



リクルートワークス研究所 (2020) 「マルチリレーション社会」

## 「キャリアは自分が決める」

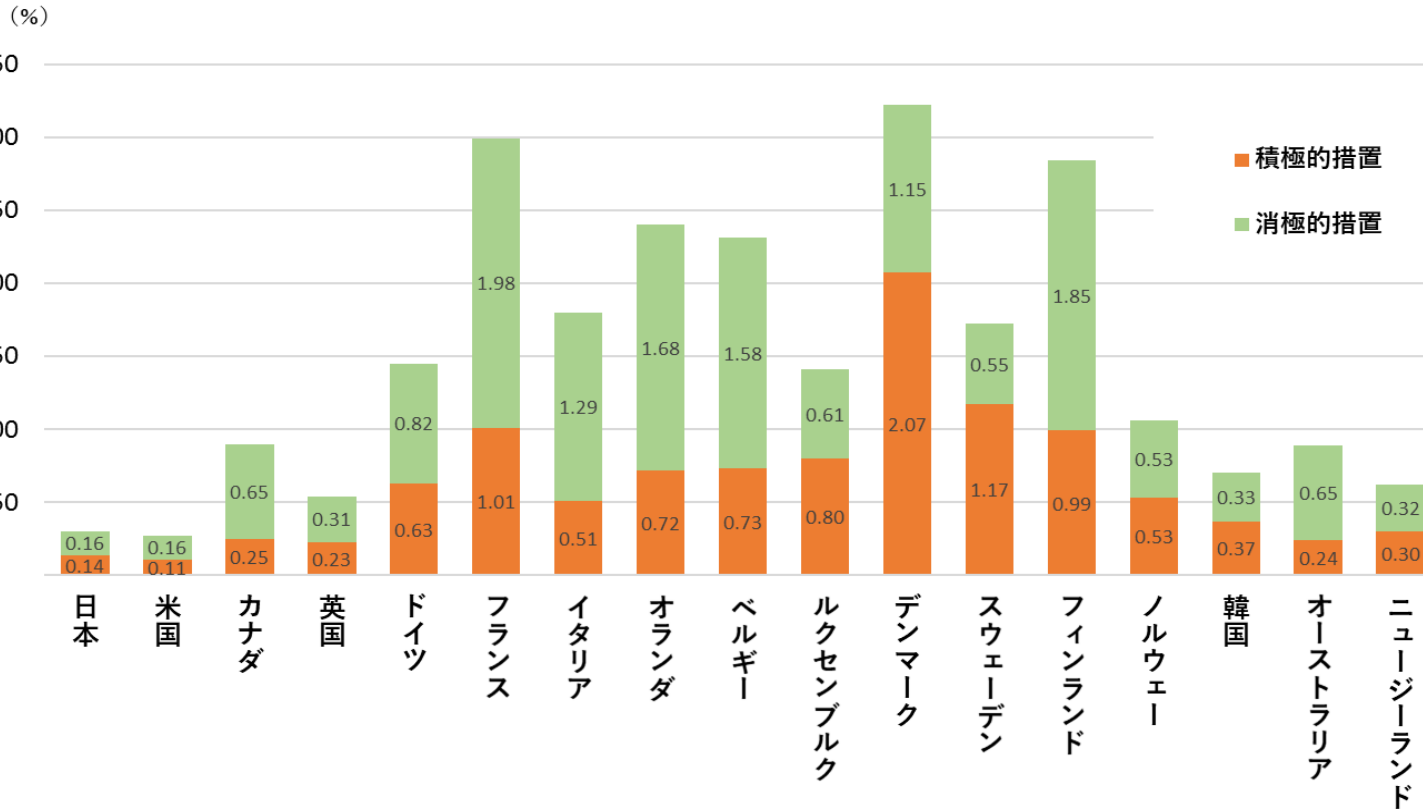
- キャリアは状況に応じて決まる
- キャリアは自分が決める (%)



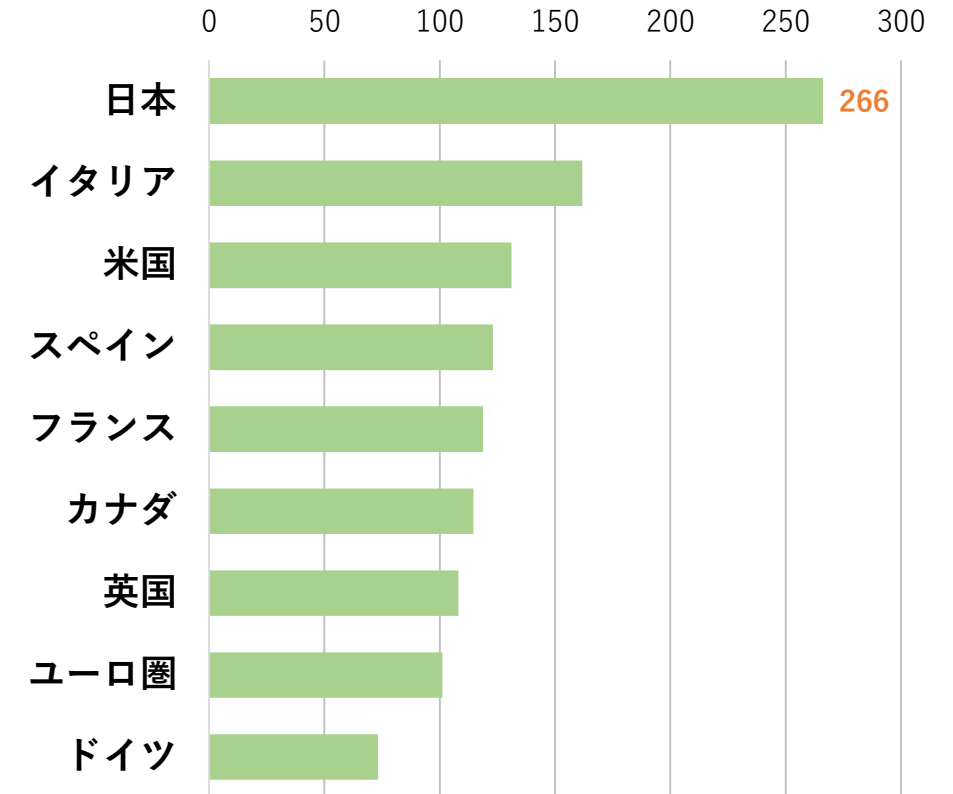
リクルートワークス研究所 (2014) 「五カ国マネジャー調査」

# 公的支援が少ないが、拡充には限界がある

GDPに占める労働市場政策への公的支出（2016年）



政府債務残高 2020年予測 (GDP比、%)



※「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」は失業又は無業所得の補助・支援、早期退職からなる  
 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」

IMF "Fiscal Monitor Database October2020"

# 個人の共助と公助の保有状況

## 公助

困った時に頼りにできる制度 (%)

失業手当	58.4
生活保護	44.0
求職者支援制度	11.7
生活困窮者支援制度	10.9
公共職業訓練	13.8
教育訓練給付制度	9.0
公的機関での職業紹介	12.3
老齢年金	14.4
児童手当	10.7
幼児教育無償化	7.5
高校無償化	9.7
大学奨学金	8.5
あてはまるものはない	24.9

## 共助

キャリアや人生についても相談できる (%)

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 (%)

新しい仕事を紹介してくれる (%)

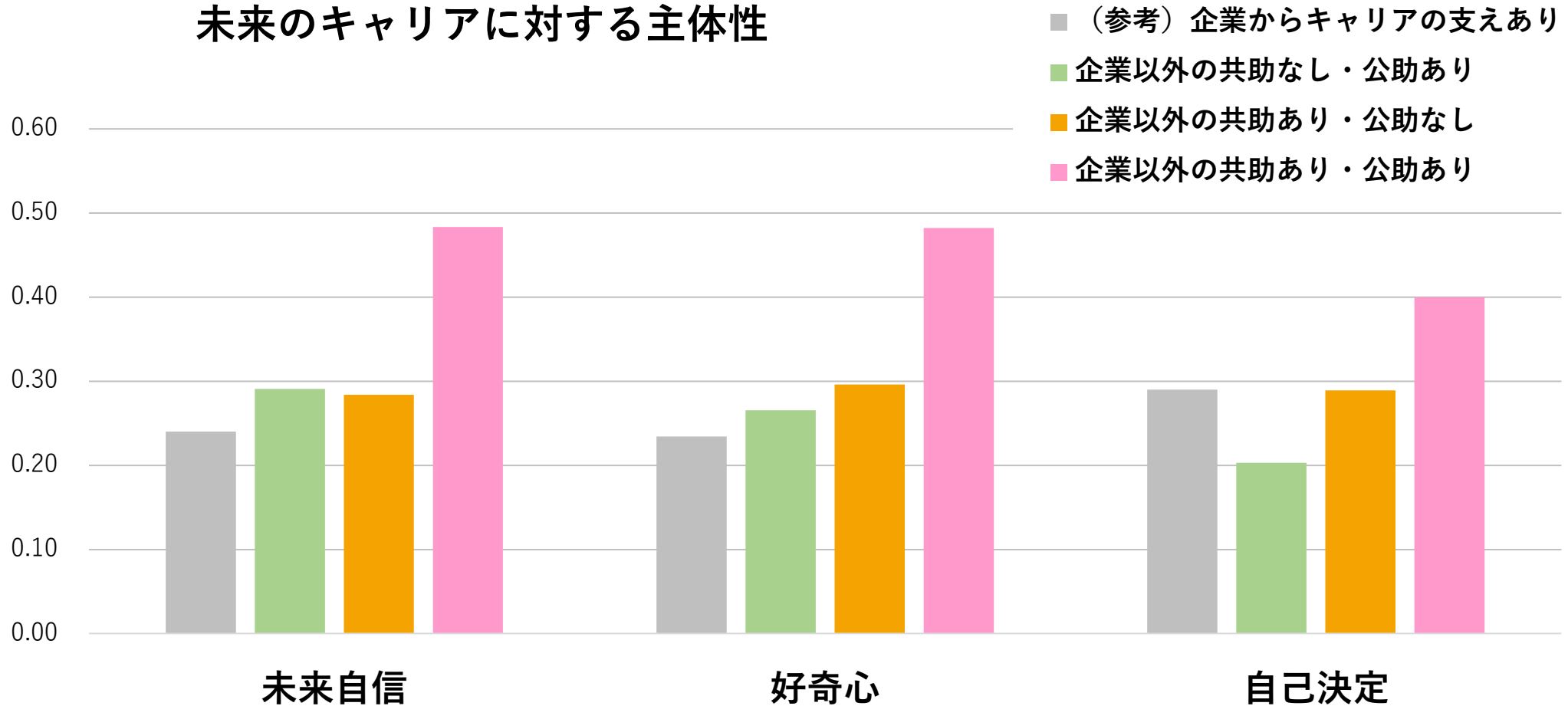
勤め先の企業	14.1	11.4	7.1	5.7
組合組織（労働組合、共済組合など）	1.5	1.0	0.9	0.9
業界団体	0.6	0.6	0.6	0.6
宗教団体	1.2	0.6	1.1	0.5
学生時代に通ったスクール、学校	1.4	1.1	1.5	1.1
社会人として通ったスクール・講座・大学	1.0	1.3	1.7	1.4
地域活動の組織・団体（町内会・PTAなど）	0.6	0.8	1.1	0.8
市民活動の組織・団体（NPO、ボランティアなど）	0.5	0.4	0.9	0.7
趣味や芸術・スポーツのサークル・チーム	2.6	2.0	3.9	1.9
交遊・レジャーの団体・コミュニティ	1.1	0.7	1.5	1.1
政党・政治組織	0.5	0.4	0.5	0.4
国・地方自治体の支援窓口	1.3	1.2	1.1	3.0
人材サービス事業者	1.6	2.6	2.0	7.7
上記以外	3.0	2.8	3.9	4.1
あてはまる組織・団体はない	76.7	80.1	81.0	78.9

リクルートワークス研究所（2020）「働く個人の共助・公助に関する意識調査」



# 突破口は、キャリアの「共助」

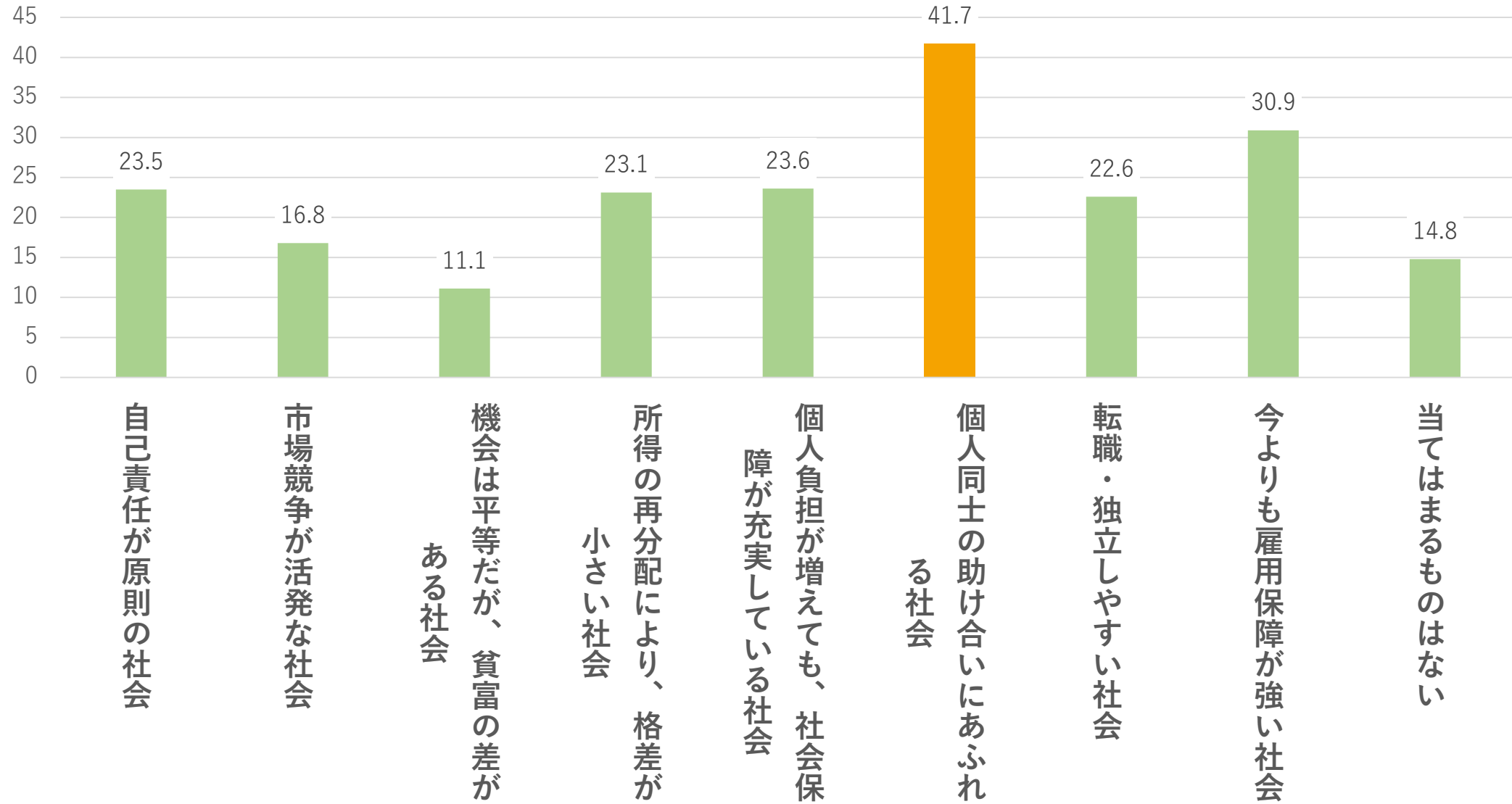
## 未来のキャリアに対する主体性



※「未来自信」「好奇心」「自己決定」は、北村（2000）を参考に作成したキャリア・アダプタビリティの測定に関わる設問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に重回帰分析を行った結果（全て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。

# 望ましい社会像

望ましいと思う社会のあり方 (%)



# 「共助」への参加

## 職業コミュニティ

<未来をつくるkaigoカフェ>

Tさん（有料老人ホーム管理者）

- ・ 職場以外の人と関わる機会が少なく閉塞感
- ・ 介護では次々と新しい取り組みやサービスが誕生→アンテナを立て情報収集が必要
- ・ たまたま誘われ、よくわからないまま参加
- ・ 飲み会ではなく真剣に介護について話し合い→刺激を受ける
- ・ 他事業所の事例を聞き、意識が前向きに
- ・ 自分の職場に新しい風を吹き込む
- ・ 介護業界全体を俯瞰する視野が養われた
- ・ 人材育成の必要性に気づく（介護はキャリアが長いという理由で、マネジメントスキルやコミュニケーション力がないまま管理職になる）
- ・ 自ら、若手が参加できる介護カフェを立ち上げる

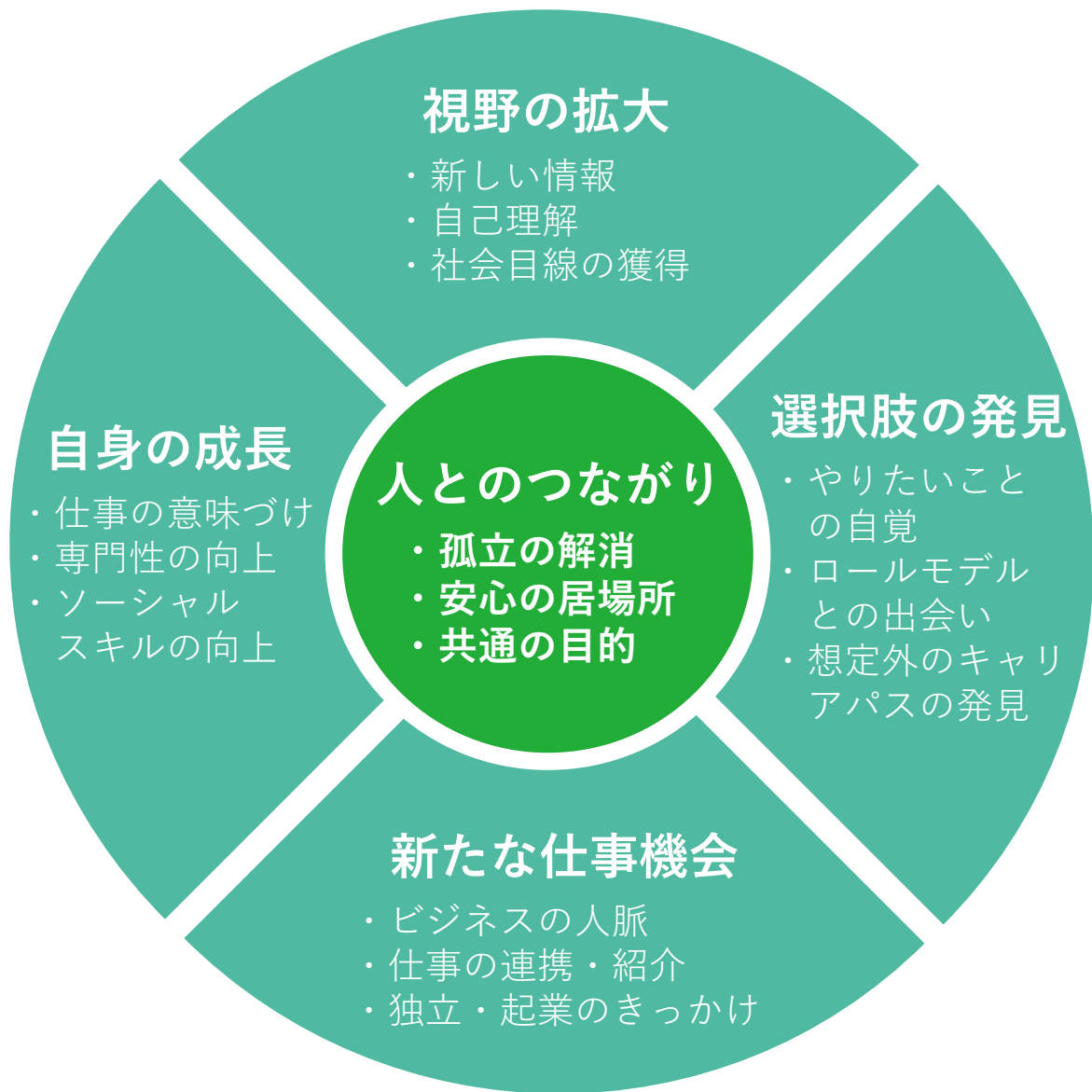
## 地域アルムナイ

<フェイスブック新潟県人会>

Mさん（新潟県出身→東京で就職→Uターン）

- ・ 専門学校卒業後、東京で就職し6年
- ・ Uターンを考えるようになりコミュニティを検索
- ・ 新潟市定住の魅力や、Uターンの制度について聞く
- ・ 自営で仕事を始めた人の体験談を聞くことができた
- ・ Uターン後は、自営の歴史のライター
- ・ 「歴史・まち探訪部」を自ら立ち上げ
- ・ 会がなければ、好きな歴史をいかしたライターになれなかった
- ・ 今度は自分がUターン希望者と地元の懸け橋に
- ・ 地方創生の活動（地域活性化プロジェクトに参加）
- ・ 他にも、東京で同年代の同郷人がいなくて孤独→入会
- ・ イベントを企画したり、仕事で協力している

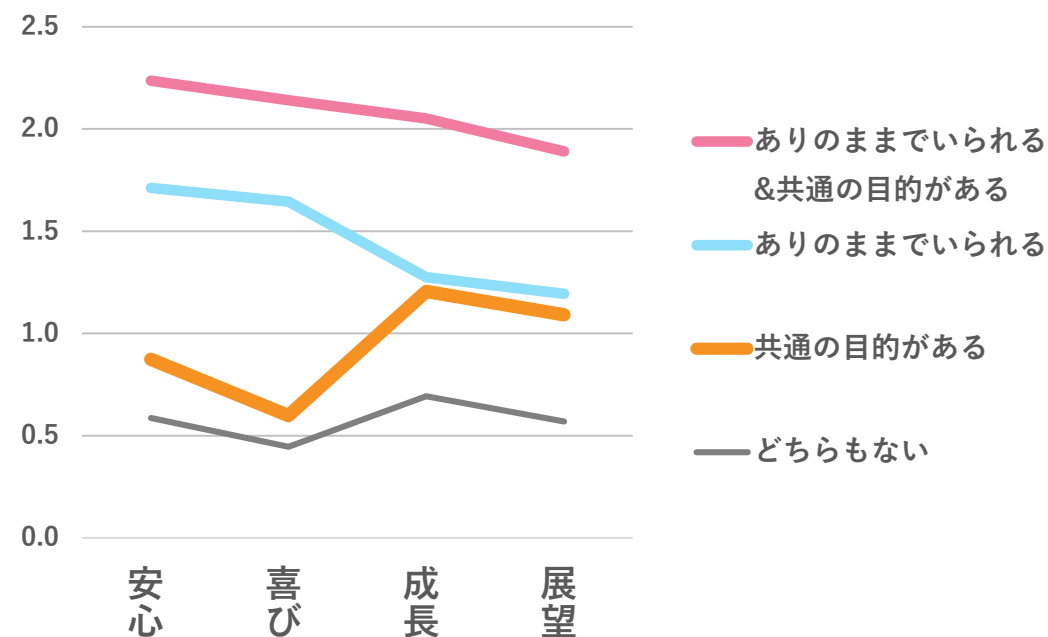
# キャリア形成における共助の価値



## 「人とのつながり」の大切さ

- ・ 人生の幸福度を高める
- ・ 仕事を失っても次の仕事につける

「人とのつながり」と人生の充実



# 6つの「共助」

## 職業コミュニティ

仕事について共通の問題意識をもつ、同じ職種や業種の人たちの集まり。業務資格保有者の団体は古くからあったが、近年、資格を必要としない分野でも、SNS上のコミュニティと、リアルでの勉強会やイベントを組み合わせた活動が増えている。

## 企業アルムナイ

“alumni”とは卒業生・同窓生を意味する。外国企業は公式に「企業アルムナイ」を運営していることもあるが、日本企業はこれまで定年退職者のみを対象とした「社友会」が主流だった。近年、転職や独立など、キャリアの途中で辞める人が増え、企業アルムナイの位置づけが変わり始めている。

## 地域アルムナイ

地域の出身者を中心とした、その地域に愛着や思いのある人たちの集まり。伝統的な「県人会」と違い、「地域アルムナイ」は、比較的若い人たちが中心となり、SNSやメールを積極活用して運営している。

## NPO（民間非営利組織）

社会的な使命を達成することを目的とした組織。まちづくり・福祉・環境・文化・人権など、さまざまな活動団体がある。1998年にNPO法が成立。NPO法人の数は2015年6月末時点約50260。日本NPOセンター「知っておきたいNPOのこと1 基本編」

## 協同労働

（ワーカーズ・コープ／  
ワーカーズ・コレクティブ）

2020年12月に法制化された、雇用でも自営でもない第3の働き方。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、自ら仕事に従事する。働く人は労働者として最低賃金などの労働条件は守られる。儲けのためのビジネスではなく、暮らしを持続するためのビジネス。

## 労働組合

キャリア相談などキャリア自律の支援や、業界横断での研修の実施、転職・転職の後押しに取り組む労働組合がでてきている。組合活動への参加を通じ人脈が増え、新たな情報に触れて視野が拡大したり、職場では身につかない能力を獲得できる。



フェイスブック新潟県人会の交流会



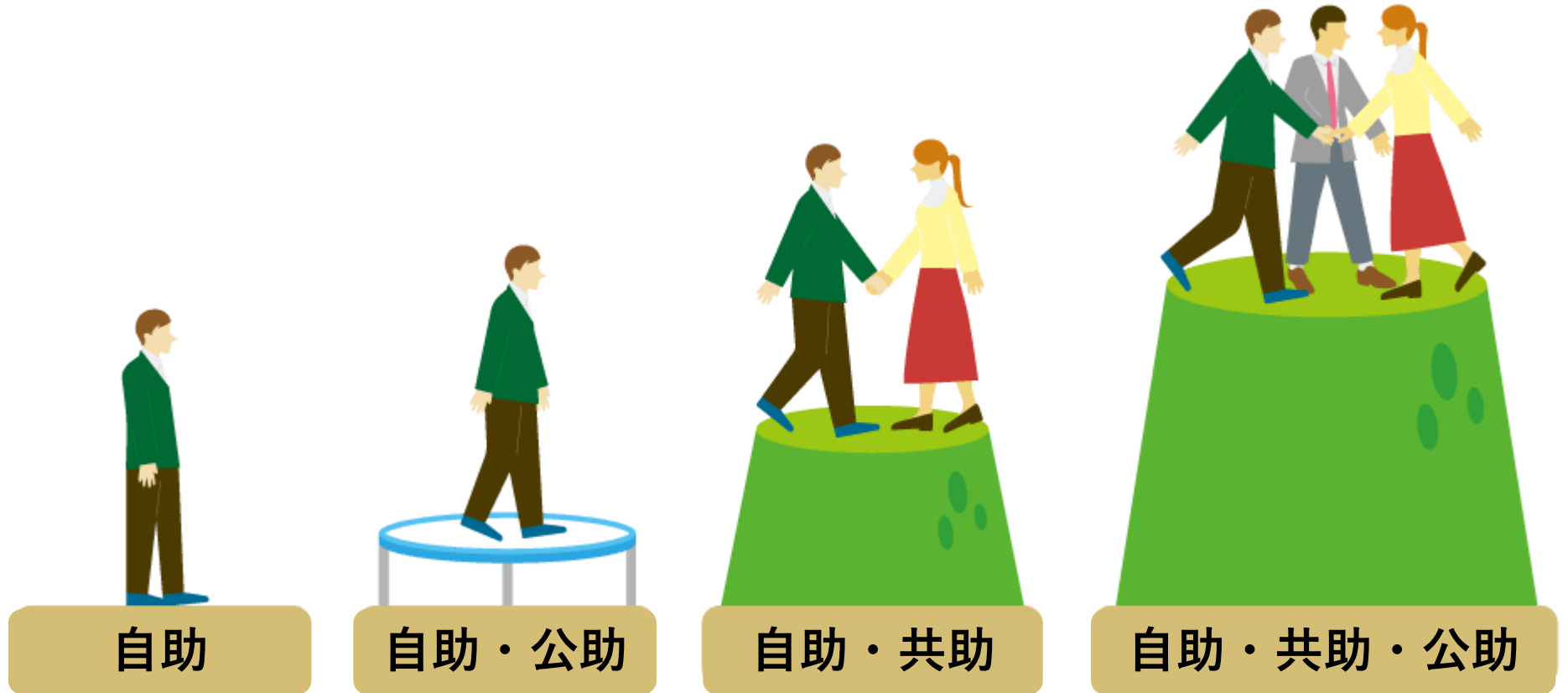
未来をつくるkaigoカフェ「カフェの対話風景」



登録有形文化財を活用して開催された「文化財ロック」

# 共助が、個人の自助を強くする

「キャリアの孤立」から「キャリアの支え合い」へ



# キャリアの挑戦を後押しするのは「共助」

Recruit Works Institute

## コロナ禍の仕事と生活

RECRUIT リクルートジョブズ

## ふるさと副業

RECRUIT リクルートキャリア

## 伴走型キャリア支援

スタッフサービス



# 6つの「共助」



# 1. 職業コミュニティ

## 職業コミュニティとは？

仕事について共通の問題意識をもつ、同じ職種や業種の人たちの集まり。業務資格保有者の団体は古くからあったが、近年、資格を必要としない分野でも、SNS上のコミュニティと、リアルでの勉強会やイベントを組み合わせた活動が増えている。

## 個人にとっての価値

同じ悩みや思いをもつ人たちと交流することで、孤立感が解消される。他の会社の取り組みなど、新たな情報を得ることで、日々の仕事のヒントが得られる。キャリアの閉塞感を脱して、プロフェッショナルとして成長する足がかりにもなる。

## 企業にとっての価値

VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）の時代、副業やボランティアなどの「越境学習」を容認・推奨する企業が増えている。しかし、越境学習により本業がおろそかになったり、社員が辞めることを危惧する企業も少なくない。職業コミュニティは、今の仕事に直接いきる、企業にとってもメリットの大きい越境学習である。



育休& 共働きコミュニティ ikumado 「オンラインイベント」



ONE JAPAN 「2019年のカンファレンス」

## 2. 企業アルムナイ

### 企業アルムナイとは？

“alumni”とは卒業生・同窓生を意味する。外国企業は公式に「企業アルムナイ」を運営していることもあるが、日本企業はこれまで定年退職者のみを対象とした「社友会」が主流だった。近年、転職や独立など、キャリアの途中で辞める人が増え、企業アルムナイの位置づけが変わり始めている。

### 個人にとっての価値

かつては「転職者は裏切り者」とみなされ、離職すると人とのつながりも失われた。しかし企業アルムナイがあれば、かつての同僚だけでなく、直接関わりのなかった先輩・後輩とも、つながり続けることができる。新たな仕事や活動のきっかけにもなる。

### 企業にとっての価値

自社の出身者は、ビジネスのパートナーとしても、仕事やタイミングがあえば採用する人材の候補者としても、非常に有望である。オープン・イノベーションへのシフトや構造的な人材獲得難を背景に、企業は企業アルムナイの可能性を認識し、戦略的に位置付けるようになりはじめています。

### 公式の企業アルムナイがある企業

企業名	設立
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

# 3. 地域アルムナイ

## 地域アルムナイとは？

地域の出身者を中心とした、その地域に愛着や思いのある人たちの集まり。伝統的な「県人会」と違い、「地域アルムナイ」は、比較的若い人たちが中心となり、SNSやメールを積極活用して運営している。運営者の事情やメンバーの状況によって、コミュニティがなくなることもある。

## 個人にとっての価値

進学や就職・転職、家族の事情などで転居した後も、同郷の人たちとのつながり続けることができる。家族とも職場の間関係とも違うサードプレイスとなる。地域アルムナイの活動がきっかけとなって、Uターンする人もいる。

## 地域にとっての価値

人材の流出に悩む地方自治体にとって、移住・定住施策は限界があり、近年、関係人口の増加に力をいれるようになっていく。地域アルムナイは、まさに関係人口をつくる活動である。自治体や運営者が地域の情報を送ることで、イベントや災害時のコミュニケーション・ルートにもなる。

### 地域アルムナイの例

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

## 4. NPO（民間非営利組織）

### NPO（民間非営利組織）とは？

社会的な使命を達成することを目的とした組織。まちづくり・福祉・環境・文化・人権など、さまざまな活動団体がある。1998年にNPO法が成立。NPO法人の数は2015年6月末時点約50260。

日本NPOセンター「知っておきたいNPOのこと1 基本編」

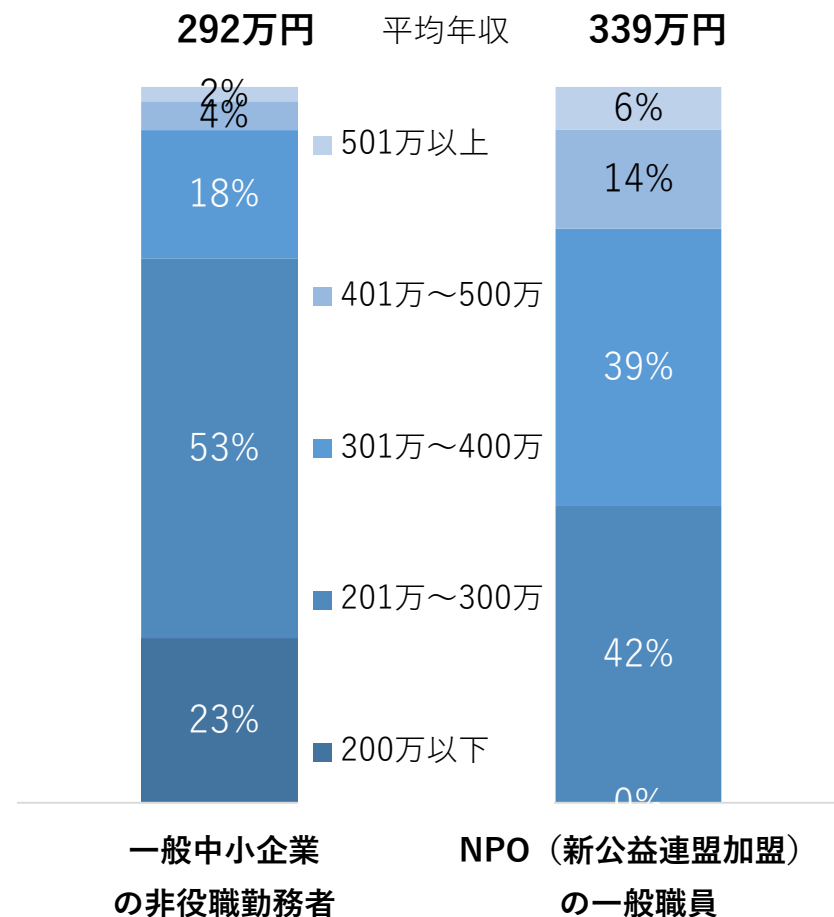
### NPOで働く個人にとっての価値

従来、NPOはボランティアの発展形だとみなされていたが、寄付や事業収入により、安定した事業運営ができるNPOが増えている。労働時間や収入が一般企業と遜色ないNPOもあり、「キャリアの選択肢」「就職先」になりつつある。アメリカではボランティアセクターは製造業に次ぐ雇用規模がある。

### 自治体や企業にとっての価値

いまやNPOは社会課題の解決になくてはならないプレイヤーである。企業はCSRの一環としてNPOに、金銭的・物的・人的支援を行うようになってきている。企業は協業を通じて、社会課題に対する感度を高め、ビジネスにいかしたいという思惑もある。

NPOと中小企業の年収比較



# 5. 協同労働（ワーカーズ・コープ／ワーカーズ・コレクティブ）

## 協同労働とは？

2020年12月に法制化された、雇用でも自営でもない第3の働き方。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、自ら仕事に従事する。「事業オーナーシップ」「全組合員経営」「よい仕事起こし」が根幹にある。儲けのためのビジネスではなく、生活の持続のためのビジネス。働く人は労働者として最低賃金などの労働条件は守られる。

## 個人にとっての価値

利益や効率よりも、自分たちの手で、仲間と力をあわせて、生活に根差したニーズに向き合う事業形態。安心の居場所であり、生きづらさを抱えた人も参加できる。ビジネス経験のない人が経営を学んだり、仕事を通じて達成感を得たりしている。

## 地域にとっての価値

地域での仕事づくりや小さな起業の形態として期待される。労働者協同組合法案は、全国1724自治体のうち954議会で法律の早期制定を求める意見書が採択され、全会一致で法案が可決された。スペインでは協同組合約2.1万団体のうち約80%が労働者協同組合が占める。



はんしんワーカーズコープ「児童デイサービスことばkakeru」

## 参考：法人形態の違い

	株式会社	労働者協同組合 (協同労働)	特定非営利活動法人 (NPO)
事業の目的	経済的な利益と社会的価値の追求 (営利法人)	多様な雇用の創造と地域課題の解決 (非営利法人)	市民による社会課題への貢献 (非営利法人)
出資	株主が出資	組合員が出資	出資できない
事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営者が事業を運営</li> <li>• 株主により選出された経営者が執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組合員の声を反映して事業を運営</li> <li>• 組合員により選出された理事会が執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社員の声を反映して事業を運営</li> <li>• 理事会が執行</li> </ul>
配当	株主への利益分配が可能	組合員への利益分配が可能	利益は非分配が原則
設立認可	本店所在地での登記	事業所所在地での登記と行政庁への届け出	行政庁における認証

# 6. 労働組合

## 労働組合とは？

日本的雇用の「三種の神器」のひとつだった企業別労働組合。しかし、労働組合の組織率は戦後の56%をピークに17%まで低下。いまや働く人の約7割が仕事を辞めるため、雇用維持や賃上げ交渉だけでは支持されなくなっている。その一方、米国ではAlphabet（Google親会社）で2021年1月に労組が結成されたり、Amazonでも労組結成をめぐる労使間の攻防が続くなど、労働組合が存在感を増している。インターネットを活用して賛同者を増やし、影響力を発揮する労働組合も出てきている。

## 個人にとっての価値

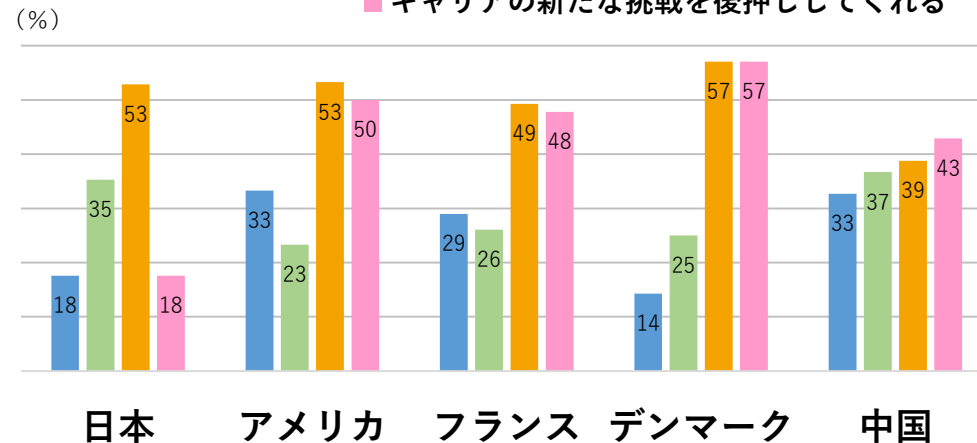
組合活動への参加を通じ人脈が増え、新たな情報に触れて視野が拡大したり、職場では身につかない能力を獲得できる。また、キャリア相談などキャリア自律の支援や、業界横断での研修の実施、転籍・転職の後押しに取り組む労働組合がでてきている。

## 社会にとっての価値

VUCAの時代、労働条件の悪化リスクや失職リスクは高まっており、労働組合に期待される役割は多い。

### 労働組合の意義

- 一緒に過ごすと活力がわく
- もしも生活に困ったら助けてくれる
- 仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる
- キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる

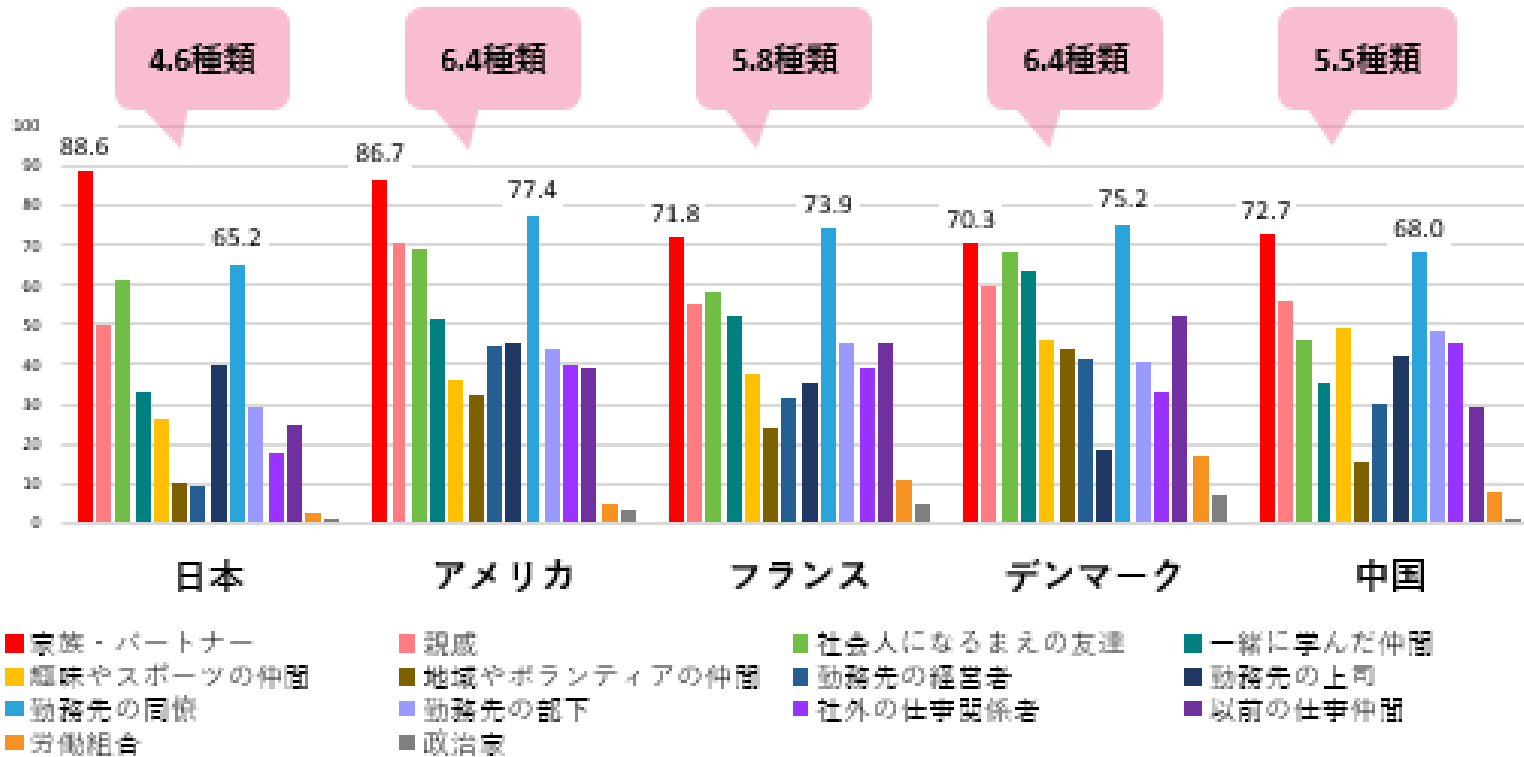


# キャリアを支え合う社会へ

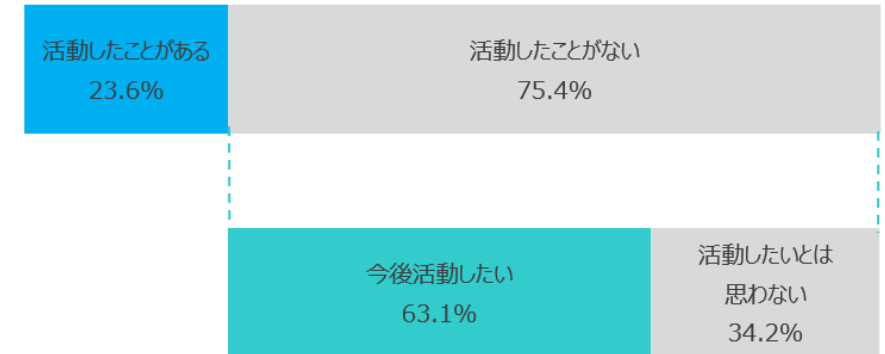


# 「共助」には大きな伸びしろがある

交流のある人間関係



共助・支え合いの活動経験と今後の意向

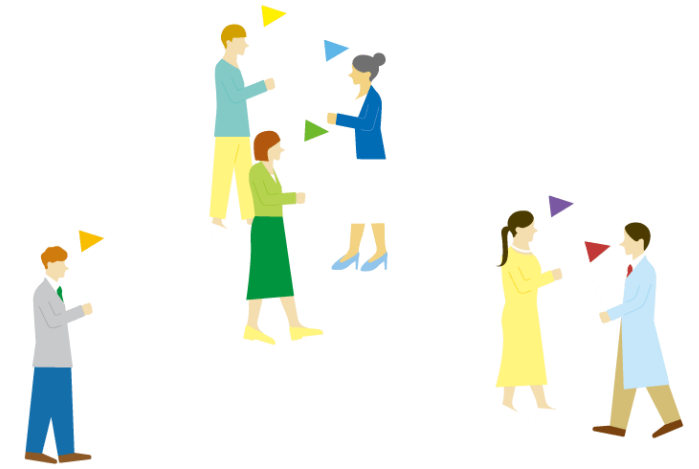


リクルートワークス研究所 (2020) 「マルチリレーション社会」

内閣府「平成30年度世論調査 NPO 法人に関する調査」

自助・共助・公助が循環する社会に向けて

# キャリアの支え合いを育む6つの考え方



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
2. 個人のコミュニティへの関わり方は変化していくととらえる
3. コミュニティとの関わり・運営について学び、実践する
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
5. 共助や公助のプレイヤー同士がつながり、支え合う
6. 個人のキャリア政策としても、共助の振興に取り組む

## 政府・自治体への提言

- ・政策的に共助を推進し、市民の参加を促す
- ・コミュニティ・オーガナイズムの教育を拡充する
- ・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「働く場」として、キャリアの選択肢にする
- ・地域アルムナイを関係人口の政策に組み込み、積極的に広める

## 企業への提言

- ・企業は「職業コミュニティ」を重視し、社員の参加を推奨する
- ・転職など途中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、積極的に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に、時間的・金銭的・心理的ゆとりをつくる

## 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、労働組合の取り組みの優先順位を見直す

## 個人へのメッセージ

共助に参加し、希望のキャリアを実現するための4つのポイント

- 日頃からアンテナを立てておく
- キャリアの支え合いのなかに自分の居場所をつくる
- コミュニティに縛られない
- コミュニティを運営する力を学ぶ

