

勉強会、労働組合、NPO、県人会、 同窓会を「キャリアの共助」と まとめた理由

————— 中村 天江



Akie Nakamura: リクルートワークス研究所 主任研究員
1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所
に異動。「労働市場の高度化」をテーマに調査研究・政策提言
を行う。「2025年」「Work Model 2030」「マルチリレーシ
ョン社会」で働き方の未来像を提案し、2021年、全能連マネジ
メントアワード・プログラム・イノベーター・オブ・ザ・イヤー受賞。
同一労働同一賃金や東京一極集中などの政府委員を歴任。博
士(商学)。中央大学客員教授。ボランティアの研究を通じて
「共助社会へのシフト」という問題意識を抱く。

自己責任と公助だけでは キャリアの問題は解決しない

個人が希望のキャリアを切り拓いていくためには、自助努力や公助の拡充にとどまらず、共助が必要となる。「キャリアの共助」には、労働組合やNPOだけでなく、勉強会や同窓会(アルムナイ)、県人会も含まれる。一見異なるこれらの活動を「キャリアの共助」としてまとめて論じる必要性と、その可能性について考察する。

「キャリアの希望を叶える6つの共助」という提案

2021年3月、筆者らは『つながり』のキャリア論「希望を叶える6つの共助」という報告書を発表した。この報告書で最もお伝えしたかったことは2つある。

1つは、個人が自分らしい人生を歩むためには、「自助・共助・公助」のなかで、共助の充実が鍵になるということ。そしてもう1つは、キャリアの共助には、家族や職場の人間関係のほかに、6つの形態として、勉強会、同窓会、県人会、労働組合、NPO、協同労働があるということだ。

報告書ではキャリア共助の6つの形態を、

- ① 職業コミュニティ
- ② 企業アルムナイ
- ③ 地域アルムナイ
- ④ 労働組合
- ⑤ NPO (民間非営利組織)
- ⑥ 協同労働 (ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)

とかっこよく(?)表現しているが、発想のおおもとは、①は仕事仲間との勉強会、②は会社を辞めた人たちの集まり、③はSNS上の県人会のグループだったりする。

かたや、④の労働組合や⑤のNPOはご存じの方も多いだらう。(企業別)労働

組合は日本的雇用の「三種の神器」の1つであり、雇用システムを支える基盤である。また、NPOは、NPO法がつくられてから20年以上が経過し、社会課題の担い手、社会変革の推進者として期待されるようになった。

⑥協同労働は、2020年12月に法律が整備されたばかりの新たな働き方だ。全国954もの自治体で法律の早期制定を求める意見書が採択されているが、この働き方を知る人はまだ少ない。

ここまで読んで、いったいなぜ、全く異なる①～⑥を「キャリアの共助」としてまとめる必要があったのかと疑問をおもちになった方もいるだろう。

そこで本稿では、これらをあえてキャリアの共助として1つにまとめた理由をお伝えしたい。最初に、日本ではキャリアの共助にこそ注目すべき理由を考察し、次にキャリアの共助が個人にもたらす価値について説明する。そのうえで6つの共助について紹介していく。

4割がキャリアの挑戦をあきらめている社会

ライフスタイルやワークスタイルが多様化し、終身雇用が崩れ、今や働く人の約7割、最も雇用が安定している正社員男性であっても5割以上が一度は仕事を辞める時代。個人のキャリア形成において極めて重要な役割を果たしてきた企業と個人の関係はゆらいでいる。それにともない、個人にはキャリアの自立(自律)が求められるようになった。

ところが、働き方の選択肢は増えたにもかかわらず、現状、働く人の約4割が転職や副業、独立や起業といったキャリアの新たな挑戦をあきらめている^{*1}。キャリア形成の支えとなる学びを自ら行っている人も約3割しかいない^{*2}。2020年以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策により、労働時間が減り自由にできる時間が増えた人もいるが、学びの時間はほとんど増えていない^{*3}。

今の日本には、「個人が主体的にキャリアを選択する」という理想とは程遠い現実がある。

*1 リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

*2 リクルートワークス研究所(2018)「どうすれば人は学ぶのか ―『社会人の学び』を解析する―」

*3 リクルートジョブズ(2021)「入職者調査」によれば、新型コロナウイルスの流行以降「新しく学び始めた、資格を取得した、学習の時間を増やした」は4.2%にとどまる。

理想は「キャリアの自立」、現実には「キャリアの孤立」

人生で働く期間は長寿化によりのびているにもかかわらず、なぜ働く人は主体的に学んだり、新たな仕事に挑んだりできないのだろうか。

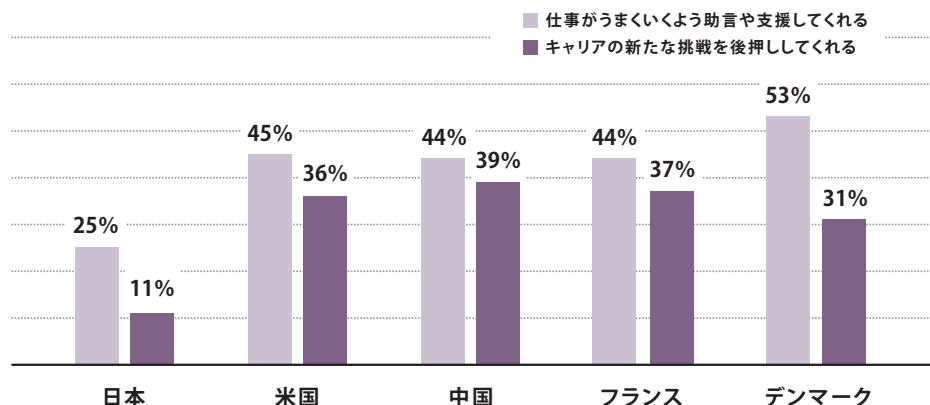
その一因は、日本では個人の自助努力を求めるあまり、個人が「キャリアの孤立」に陥っているからだと筆者らは考えている。

「自助・共助・公助」という言葉がある。菅義偉総理大臣が2020年9月、自民党

の総裁選に出馬するにあたり、めざす社会像として掲げたことを覚えている方もいるだろう。自助・共助・公助という言葉そのものは、以前から存在する一般的な用語である。

雇用が安定していた日本では、主体的にキャリアをつくらうとする個人は少なく、個人のキャリア自立は発展途上にある^{*4}。それだけでなく、家族や友人、職場の同僚などの他者から「キャリアの新たな挑戦の後押し」を受けている割合も、米国やフランス、中国の3分の1程度にとどまる(図表①)。

図表① 周囲からのキャリアの支え



出典: リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」

加えて、日本は、公共職業訓練や失業給付といった公的支援がGDPに占める支出割合も、欧米17カ国のうち下から2番目で、最も支出割合が高いデンマークの10分の1しかない^{*5}。キャリア形成に対する公的支援が脆弱だが、財源の制約が厳しく、公助を無制限に拡充することは難しい。

今や個人は、自己責任でのキャリア形成を求められているものの、貧弱な公助のもとで「キャリアの自立」どころか「キャリアの孤立」に陥っている。

*4 中村天江(2021)「自助でも公助でもなく、足りないのは『キャリアの共助』」『働く』の論点』リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/column/hataraku-ronten/detail018.html>

*5 労働政策研究・研修機構(2019)「データブック国際労働比較2019」

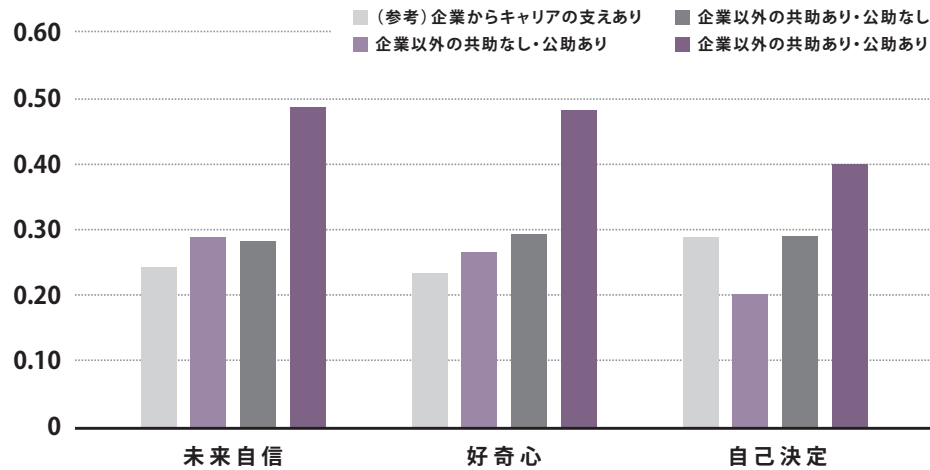
発展途上の自助、制約の大きい公助、残るは？

個人のキャリア選択に翼を授けるには、キャリア形成における自助の力を強くし、公的支援を拡充する必要がある。しかし、現実には、個人の自助は発展途上にあり、公助の拡充には大きな制約がある。

だとするならば、自助・共助・公助の枠組みの残る1つ、「キャリアの共助」を充実する方法もあるはずだ。

実際、キャリアの共助をもっている個人はそうでない個人に比べて、キャリア形成に主体的に取り組むことができる(図表②)。また、米国やデンマークなど、雇用が流動的な海外では、自らキャリアを切り拓くことが求められる一方で、実はキャリアの共助の仕組みが浸透している。

図表② 未来のキャリアに対する主体性



出典:リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』より一部改変

「キャリアの共助」は、家族や職場、サードプレイスで

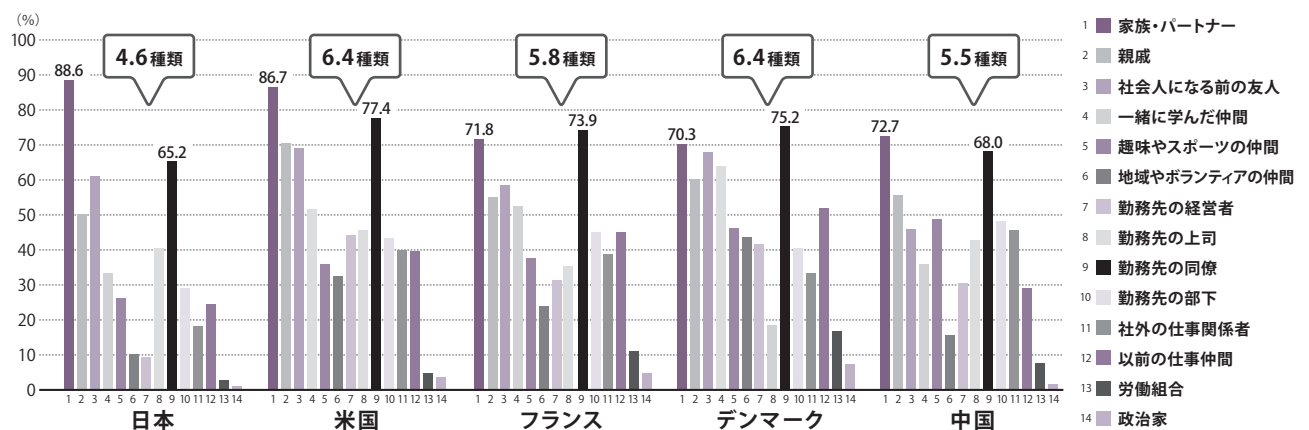
では、日本では現状、働く個人はキャリアの共助をどの程度もっているのだろうか。

共助とは、家族や企業、組合など私的領域における支え合いのことである。日本は諸外国に比べて、人間関係が家族と職場に集中し、地域やプライベートの人間関係が乏しい。個人が平均してもつ人間関係の種類は米国や中国などに比べて1~2種類少ない(図表③)。

ただし、人間関係の要である家族は、少子高齢化により今後、単身世帯が増えると予測されている*6。また、テクノロジーの発達やグローバル化により、今後、仕事が消失し、企業との関係が失われることもあるだろう。幸せな人生を送るためには、家族や職場とは違う第3のつながり(サードプレイス)が必要になっているのだ。

*6 国立社会保障・人口問題研究所の2019年推計によれば、2040年には高齢者世帯(世帯主65歳以上)40%が独り暮らしになる

図表③ 交流のある人間関係



出典:リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」

乏しい共助。だからこそ伸ばす余地が大いにある

図表①でみたように日本では、周囲の人から「キャリアの新たな挑戦の後押し」を受けている個人は約1割しかいない。組織・団体から何らかの後押しを受けている割合も3割に満たない。逆に、キャリア支援の4項目いずれにおいても、「あてはまる組織・団体はない」は8割近い(図表④)。

つまり、日本では現状、キャリアの共助は浸透していない。一見、悲観したくなる結果かもしれない。だが、これはむしろチャンスだ。

個人にとってメリットがあり、他国では浸透しており、公助のように大規模な財源を必要としないことを考えれば、キャリアの共助には伸びしろが大いにある。内閣府の調査によれば、「共助・支え合いの活動」に参加したことがある人が24%、参加したことはないが今後参加したい人が48%もいて*7、キャリアの共助を広げていくことは理にかなっている。

*7 内閣府「平成30年度世論調査NPO法人に関する調査」

図表④ キャリアの共助の保有率

(%)	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

出典:リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

偶然のきっかけで、キャリアの閉塞感から脱出

共助の活動が個人のキャリア形成においてどんな価値があるのか。2つのケースを紹介しよう。

有料老人ホームの管理職Tさんのケース

介護の仕事は入居者の方々や同僚以外の人と関わる機会が少ないため、Tさんは閉塞感を抱いていた。一方で介護分野では、次々と新しい取り組みや

サービスが誕生するため、管理職としてアンテナを外に向け、情報を収集する必要も感じていた。

ある日、Tさんは知人から、介護の未来について問題意識をもつ様々な立場の人(介護職、管理職、介護事業経営者、医師など)が対話する「未来をつくるkaigoカフェ」に誘われる。よくわからないまま参加したところ、そこは飲み会ではなく、介護の問題について真剣に話し合う場だった。ふだん熱く語ることがないTさんは刺激を受け、しだいに積極的に参加するようになる。

ほかの事業所の人たちと対話を重ねるうちに、Tさんは仕事に前向きになり、他事業所の取り組みを自分の職場に導入するようになる。また、様々な立場の人と活動するなかで、介護業界全体を俯瞰する視野が養われ、介護の現場ではマネジメントスキルやコミュニケーション力が十分でないまま、キャリアが長いという理由で管理職になる人が大勢いて、本人も周囲も苦勞していることに思い至る。Tさんは、若い人たちがそれらを学ぶことができる新たなコミュニティを自ら立ち上げ、運営している。

Tさんは、偶然参加した共助の活動により、キャリアの閉塞感が払拭され、仕事に前向きになり、職場でもプライベートでも、新たな行動を起こしている。孤立したままでは起きなかった意欲や行動が、共助の活動によって喚起されているのである。

Uターンしたのは、県人会があったから

地元でUターンし、独立したMさんのケース

Mさんは、新潟県出身で専門学校を卒業した後、東京の官庁に就職した。Uターンを考えるようになり、インターネットで情報を収集しているときに「フェイスブック新潟県人会」を発見する。

「フェイスブック新潟県人会」では、仲間同士でイベントを行ったり、ときには仕事で協力したりしている。周囲に同年代の同郷人がおらず、孤独を感じて参加している人もいる。Mさんは、県人会で知り合った人に、新潟市に定住する魅力や、Uターンの制度について聞き、また、自営業で仕事を始めた人の体験談を聞いたことで、新潟に戻ることを決意する。

Uターン後、Mさんは自営業の歴史ライターとなり、自ら「歴史・まち探訪部」というコミュニティを立ち上げる。「フェイスブック新潟県人会」で人や情報に触れることがなければ、「好きな歴史を活かしたライターになれなかった」とMさんはいふ。

Mさんの「Uターンしたい」という希望を、「Uターンする」という行動に変えたのは、SNS上の県人会のつながりである。地方衰退や東京一極集中ということがいわれる現在、上京により地元の友人たちとのつながりは失われがちだが、Mさんは県人会の存在により、キャリアの孤立に陥らずに、新たな挑戦に踏み出すことができたのである。

キャリアの共助がもつ5つのパワー

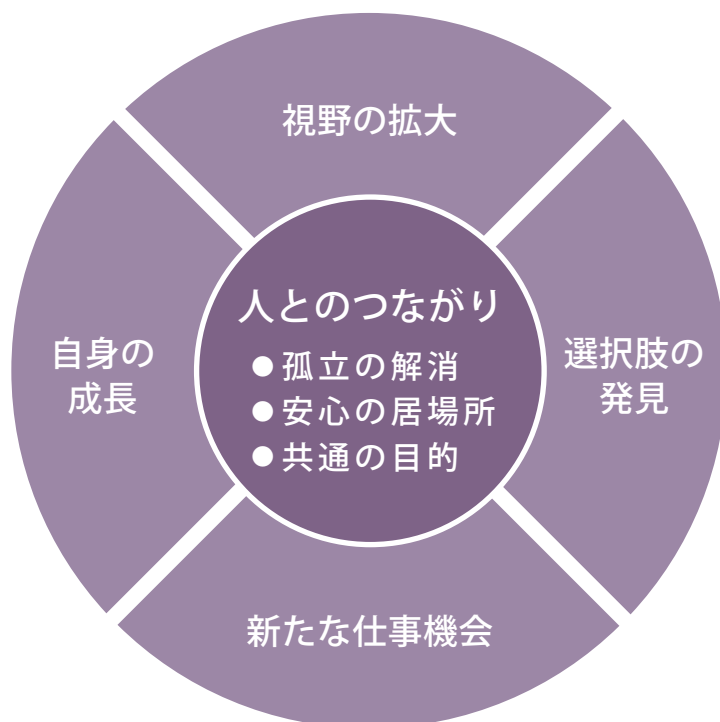
このように共助の活動は、個人のキャリア形成に前向きな影響をもたらす。「キャリア形成における共助の価値」を、ヒアリングをもとにまとめたのが図表⑤である。

個人は共助の活動に参加することで、孤立を解消し、「人とのつながり」を得ることができる。

加えて、仕事に対する「視野の拡大」や、人生やキャリアにおける「選択肢の発見」、さらには「自身の成長」や「新たな仕事機会」を得ることもある。例えば、Tさんは視野の拡大、自身の成長、Mさんは選択肢の発見や新たな仕事機会を得ている。

キャリアの共助には、個人のキャリア孤立を打ち破る5つのパワーが潜んでいるのだ。

図表⑤ キャリア形成における共助の価値



出典：リクルートワークス研究所(2021)

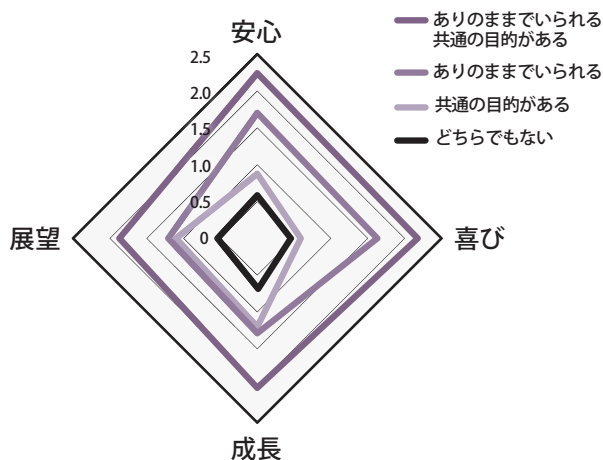
『「つながり」のキャリア論 ―希望を叶える6つの共助―』より一部改変



共助のつながりにより、人生が豊かになる

働く人の約4割がキャリアの挑戦をあきらめている現在、共助の活動により、仕事に前向きになり、新たな一歩を踏み出せることは大きな意義がある。しかも、キャリアの共助にはより根源的な価値がある。何より共助によって得られるつながりは、個人にとって理想的な人間関係だからだ。筆者らの昨年度の調査研究によって、以下のことが明らかになっている。

図表⑥ 人とのつながりが個人にもたらすもの



出典:リクルートワークス研究所(2020)「働く人のリレーション調査」

・質をとまなう人間関係が多いこと

は、人生の幸福度を高め、キャリア選択の支えになるが、質をとまなわな人間関係を多数もつことは人生にマイナスに影響する^{*8}

・ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係は、そうでない人間関係に比べて、個人に安心や喜び、成長や展望をもたらす(図表⑥)

*8 中村天江(2020)『『人とのつながり』が未来のキャリアを拓く』『Works Review「働く」の論点2020』

職場や家族と違い、勉強会や同窓会などの共助の活動は、個人が自ら選んで参加するものだ。合わなければやめることも、ほかに移ることもできる。その自由さにより、無理せず心地よい場所を見つけることができる。

つまり、人は共助の活動を通じて、ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係を得ることができるのだ。共助のつながりによって、安心や喜び、成長や展望が高まり、人生が充実していく。

個人が参加できる6つのキャリアの共助

このように、共助の活動は個人の人生を豊かにする。だとすると、個人が参加できる共助にはどのようなものがあるのだろうか。

働く人が参加できる、家族と職場以外の共助のコミュニティを冒頭で6つ紹介した。1つずつ、個人にとっての価値と発展余地をみていこう。

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である。職業コミュニティと呼んでいないだけで、勉強会やイベントを行っているSNS上のコミュニティに誘われたり、参加したりしている方はいらっしゃるだろう。

個人は、職業コミュニティで同じ悩みや思いをもつ人たちと交流し、孤独感を解消できる。他社の取り組みなど新たな情報に触れ、仕事の参考とすることや、プロフェッショナルとして成長する足がかりにもなる。

近年、社員の視野拡大や人的ネットワークの獲得を目的に、副業やボランティアなどの越境学習を推奨する企業が増えている。職業コミュニティへの参加もまさに越境学習である。企業は社外活動により本業がおろそかになったり、社員が辞めたりすることを危惧しているが、職業コミュニティはそのような心配が少ない、今の仕事に直接活きる越境学習である。

共助② 企業アルムナイ

“alumni”とは卒業生・同窓生を意味する言葉である。海外では転職者を含む「企業アルムナイ」が一般的だが、日本企業はこれまで定年退職者のみを対象とした「校友会」が主流だった。しかし、今や定年前に辞める社員も少なくない。

企業は、かつては離職者を裏切り者とみなしたりもしたが、今日では離職者はむしろビジネスの協業相手や再雇用の候補者として非常に有望なことを認識しつつある。オープン・イノベーションや構造的人材獲得難を背景に、2010年代後半から戦略的に企業アルムナイを導入する日本企業が増えている(ヤフー、電通、中外製薬、TISなど)。

企業アルムナイがあれば、個人は企業を移ってもつながりを保つことができる。企業アルムナイを通じて仕事や人の紹介を受けることもある。

共助③ 地域アルムナイ

「地域アルムナイ」とは、県人会など、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である。近年、20代30代が中心のSNS上の地域コミュニティが増え、イベントや交流会を積極的に開催している。運営者の事情によって消滅するコミュニティもあるが、そのゆるさが参加者にとっては軽やかさになっている。

地元を離れた人の約8割は地域に愛着を感じている*9。地域アルムナイがあれば、転居後も同郷の人たちとつながり続けることができる。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。

人口減少に悩む地方自治体は、移住・定住の推進だけでなく、関係人口の拡大に力をいれるようになっている。キャリアの共助である地域アルムナイは、地方創生の取り組みでもある。

*9 国土交通省「企業などの東京一極集中に関する懇談会」第4回配布資料「市民向け国際アンケート調査結果(速報)」



共助④ 労働組合

米国では2021年1月、Googleの親会社Alphabetで労働組合が結成され注目を浴びた。また、2017年に設立された英国のOrganiseという連帯プラットフォームは、わずか5年で会員数を約130万人まで拡大。背景には待遇改善や社会問題に対して連帯して声をあげようとする若者の増加がある。このように近年、オンラインを活用した組合活動が増えつつある。

個人は組合活動への参加により、人脈をつくったり、新たな情報に触れ視野を広げたり、職場では身につかない能力を獲得することができる^{*10}。

日本では、労働組合の組織率は戦後の56%をピークに17%まで低下し^{*11}、労働組合の存在感が薄くなっている。しかし(企業別)労働組合は元来、日本的雇用の「三種の神器」の1つであり、雇用システムの基盤である。キャリア相談や転籍・転職の支援、業界横断での研修に取り組む労働組合もでてきている。

*10 労働調査協議会「第4回次代のユニオンリーダー調査」

*11 厚生労働省「労働組合基礎調査」

共助⑤ NPO (民間非営利組織)

NPO(民間非営利組織)は、まちづくり・福祉・環境・文化・人権といった様々な領域で活動している。2015年時点で約5万法人あり^{*12}、そこからあまり増えていないが、山積する社会課題に対応するには今の10倍のNPOが必要との意見がある^{*13}。米国では非営利セクターの就業者数は、製造業に次ぐ3番目の多さで、NPOによる仕事創出が期待される^{*14}。

NPOはこれまで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事業運営が安定し、給与や労働時間が営利企業と遜色ないNPOが増えている。もはやNPOは「キャリアの選択肢」「就職先」になりつつある。社会課題に取り組むパートナーとして、NPOに金銭的・物的支援や協業する企業も増えており、今やNPOから企業、企業からNPOへの転職も珍しくない。

*12 日本NPOセンター『知っておきたいNPOのこと1基本編』

*13 藤沢烈氏インタビュー「20年で『職業の選択肢』になったNPOを10倍増やすには？」『兆し発見 キャリアの共助の「今」を探る』リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/project/10career/mutual/detail003.html>

*14 M. Salamon (2018) "Nonprofits: America's Third Largest Workforce", Nonprofit Economic Data Bulletin #46

共助⑥ 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、雇用でも自営業でもない第3の働き方。株式会社では一般に出資者と使用者と労働者は別だが、協同労働では、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、自ら仕事に従事する。自分たちで話し合っって事業を運営するところに大きな特徴がある。

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るなど、「小さな起業」「暮らしを持続させるためのビジネス」として期待されている。協同労働は、非営利のビジネスであるだけでなく、高齢者や生きづらさを抱えた人の就労の場にもなっている。なお、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(ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)である。また、イタリアではこのような事業を広げるために、行政からの事業発注において優遇発注の仕組みがある^{*15}。

*15 リクルートワークス研究所(2021)「つながりのキャリア論ー希望を叶える6つの共助ー」

消極派と積極派の分断をつなぎたい

キャリアの共助をこのように列挙すると、6つのいずれもが、個人のキャリアにとっても、社会にとっても有益なことがおわかりいただけると思う。その一方で、確かにキャリアの共助という共通点はあるものの、それぞれバラバラに推進してもいいのではと思われたかもしれない。にもかかわらず、6つをまとめて「キャリアの共助」とした理由は何か。

それは、キャリアの共助に対する、一部の支持・積極派と、多くの無関心・消極派との分断をつなぎ、社会全体としてキャリアの共助を推進していきたいからだ。

労働組合やNPO、県人会の存在は多くの人知っている。なかで推進している方々は、強い思いをもち、長年にわたって熱心に活動している。敬服するような取り組みも珍しくない。しかしその一方で、それらの活動を敬遠し、距離を置いている人たちがいるのも事実だ。

共助の活動は経験しないとその魅力や、自分に合うかどうか分からないため、消極派の関心をひきつけることが難しい。実際、積極派と消極派ではみている世界が違いすぎて、互いが互いの考えを想像・共感できない場面にも遭遇してきた^{*16}。つまり、特定の活動だけに焦点をあてて推進しようとしても、今以上の支持をなかなか広げられないのである。

*16 中村天江(2020)「社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ」『CSR白書2020』東京財団政策研究所

支援から支え合いへ。 キャリアの共助にあふれる社会

しかし、本稿でみてきたように、個人が長く充実した人生を歩むためには、家族でも職場でもない、ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係をもつことはとても大切だ。また、キャリアの共助があれば、仕事に前向きになり、新たなキャリアに挑むこともできる。

人生に必要なのは共助の活動であって、人によってはそれが労働組合やNPOのこともあれば、それが県人会やアルムナイのこともあるだろう。共助の活動の中身は、極論すれば何でもよい。

であれば、キャリアの共助として多様な活動をまとめて、個人にとっての共助の価値を際立たせ、個別の活動の推進と重層的に、共助の重要性を伝えることが、共助にあふれる社会への転換を促す。それが、筆者が6つの活動をキャリアの共助としてまとめた理由である。

個人が環境変化を乗り越え、自分らしいキャリアを選び、充実した人生を送るために。キャリアの共助が広がっていくことを願っている。