

ミドル・シニアのキャリアシフトに向けて 企業に求められる施策 ～協同労働インターンシッププログラムの事例を踏まえて～

2025.9.5

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子



小島 明子 こじま あきこ

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
スペシャリスト

執筆実績



専門分野

- ESG企業評価に約20年携わり、現在は協同労働、ミドル・シニアの働き方をはじめとした多様な働き方に関する調査研究や、商品開発（協同労働インターンシッププログラム）に従事。

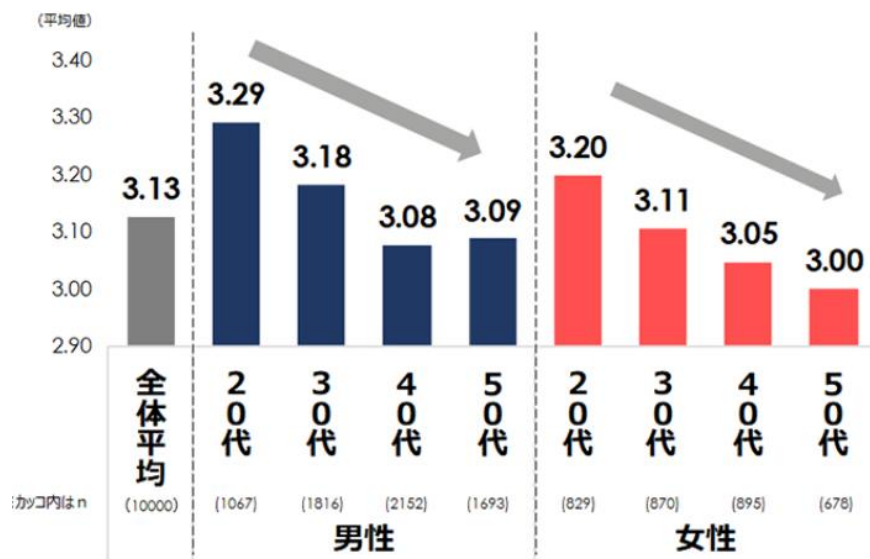
経歴

- 労働政策研究・研修機構「企業の社会貢献活動とノンプロフィットセクターの協働に関する研究」研究会委員（2023年度～）
- 東京都公益認定等審議会委員（2024年～）
- 東京都地方独立行政法人評価委員会公立大学分科会 委員（2024年～）
- 厚生労働省労働者協同組合促進モデル事業企画書等検討・評価委員会委員（2024年度～）
- 経済社会システム総合研究所客員主任研究員（2020年度～2023年度）
- 著書に『定年がなくなる時代のシニア雇用の設計図』（日経BP 日本経済新聞社・共著）、『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会）、『女性と定年』（金融財政事情研究会）、『協同労働入門』（経営書院・共著）、『わたしのための金融リテラシー』（金融財政事情研究会・共著）等。

ミドル・シニアのキャリア意識の現状

- 40代を機に、キャリアの自律に課題を抱えている人が増加。
- 特に50代、60代の社員の中で、“働くこと”と“社会貢献、自己有用感、自己成長”が接続しているか否かが、役職あり・無で大きく差が出ている

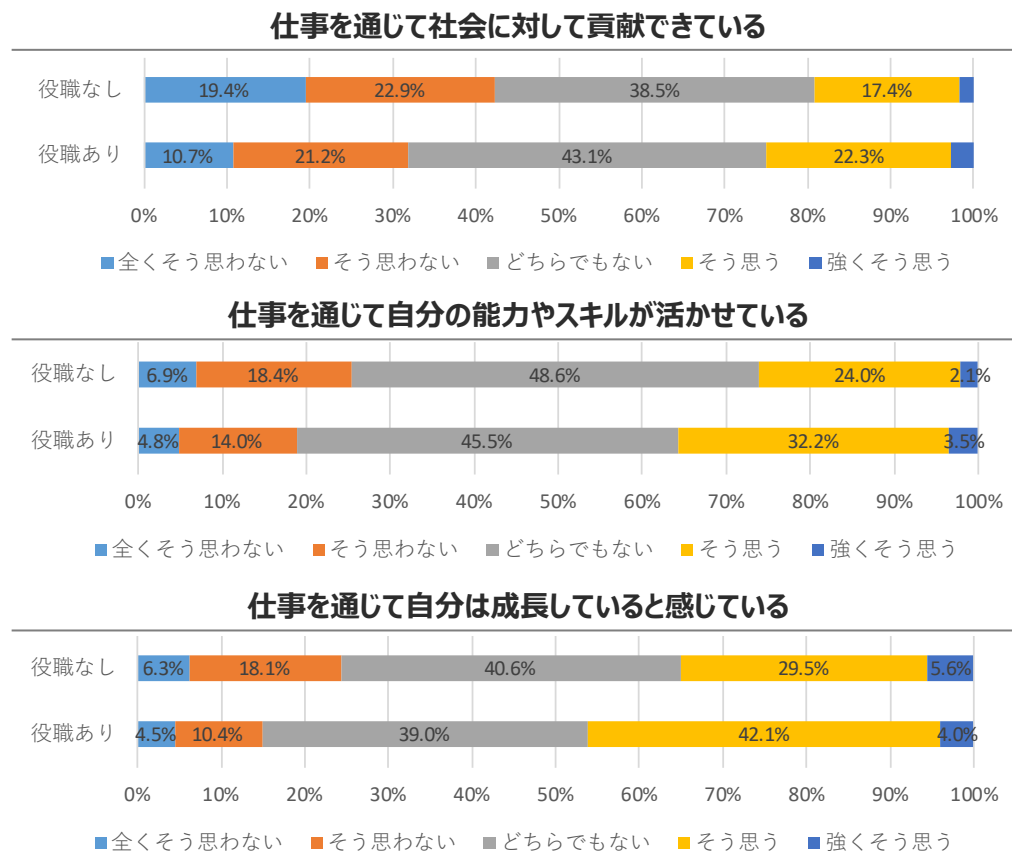
キャリア自律度の高さ（性年代別）



パーソン総合研究所では、キャリア自律の要因《心理》と《行動》を合わせて「キャリア自律度」と定義。職業的イメージの明確さ、主体的キャリア形成意欲、キャリアの自己責任自覚、職業環境変化への適応行動、キャリア開発行動、ネットワーク行動、主体的仕事行動に区分して、尺度をつけて測定。

出所：パーソン総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」（2021年9月）

ミドルシニア層の働く職場に対する満足度



出所：東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（2019年）
※都内の1000人規模以上の事業所に務める55～64歳の正社員を対象に調査。役職あり（n=605）、役職無（n=288）

キャリア研修の実施内容

- ミドル・シニアの活躍施策として、ミドル・シニアを対象とした研修を始める企業も出てきている。ただし、ミドル・シニア向けの研修はキャリアに関する講義が中心となっており、環境変化や役割変化等に関する講義を行っているケースは少ない。

キャリア研修の主な対象者別のプログラム内容

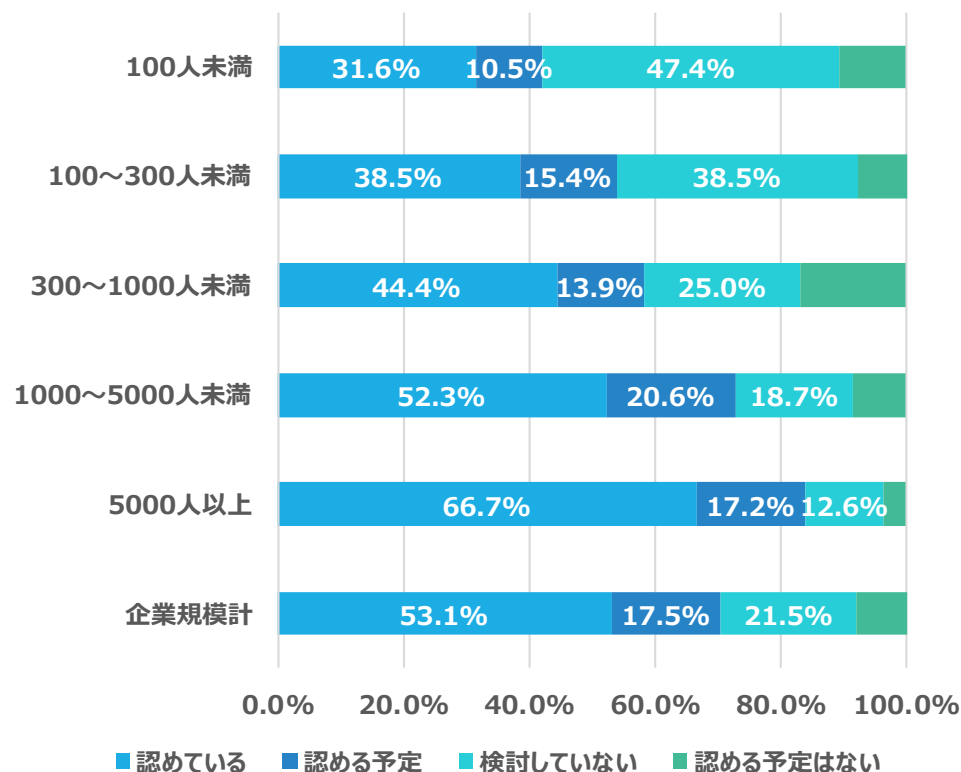
プログラム内容（複数回答）	若手社員 （30歳未満） n=797	中堅社員 （30歳以上） n=767	ライン管理職 n=254	中高年他 n=236
キャリアに関する講義	46.4%	41.9%	40.9%	28.0%
自身の振り返りによる自己理解	26.9%	22.6%	21.7%	21.2%
互いのフィードバックによる自己分析	11.8%	10.8%	13.4%	6.4%
環境変化や役割変化等に関する講義	7.7%	11.7%	14.2%	8.5%
キャリアビジョン・行動計画の策定	13.6%	15.9%	18.5%	6.8%
専門家によるキャリアカウンセリング	5.3%	6.1%	6.3%	2.5%
マネープラン等の生活設計	1.8%	1.6%	1.6%	3.0%
その他	10.4%	6.8%	10.2%	26.3%

出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題（2023年2月）」をもとに日本総合研究所作成

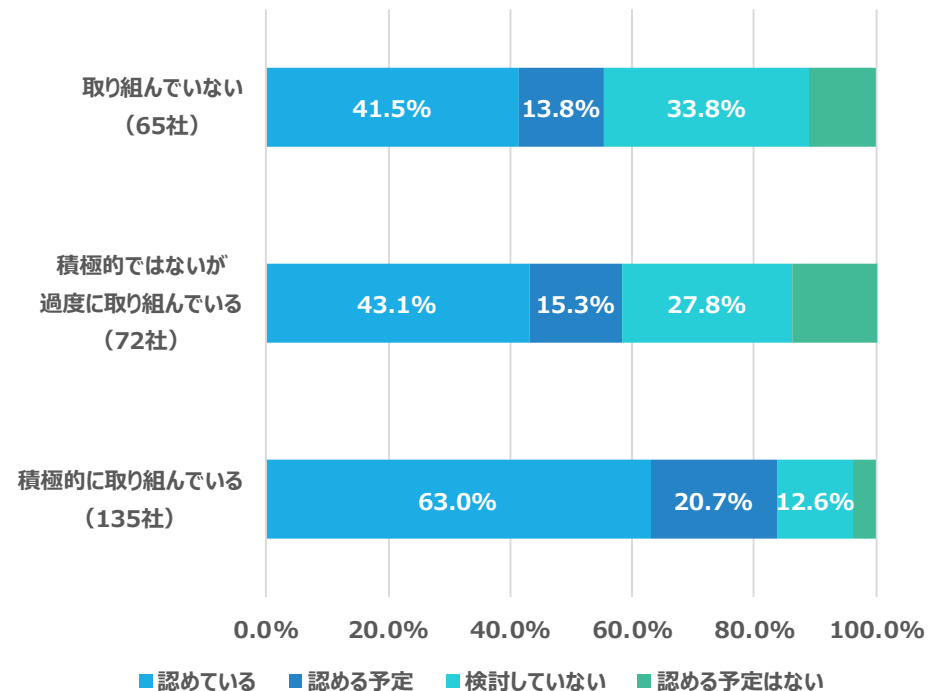
企業側の副業・兼業の取組み状況

- 社外の活躍の場として、最近では、大企業や自律的なキャリア形成支援に取り組む企業ほど、副業・兼業に積極的である。

社外への送出・認めているか否か（常用労働者数別）



社外への送出・副業・兼業×自律的なキャリア形成支援



出所：日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」をもとに日本総合研究所作成

従業員側の副業・兼業の実施状況

- 40代、50代では副業・兼業の実施率が他の世代より低い。
- 年代を問わず副業を行っていない理由としては、自分の希望やスキルに合わないことが挙げられている。

正社員の副業実施状況

		n数	副業実施率（%）
全体		61780	7.0%
性別	男性	39741	6.5%
	女性	22039	7.9%
年代	20代	12065	8.9%
	30代	15257	8.8%
	40代	18727	6.5%
	50代	15731	4.5%
職位	一般社員・従業員	40711	6.8%
	主任・リーダー相当	7930	7.8%
	係長相当	4092	6.7%
	課長相当	6256	6.4%
	部長・本部長相当	2791	10.4%

副業を行っていない理由

自分の希望やスキルに合っておらず、応募を控えてしまう	29.7%
本業が忙しく時間が無い	29.7%
プライベートが忙しく時間が無い	20.9%
副業の探し方がわからない	18.9%
会社で副業が禁止されている	12.0%
会社が副業に消極的で、実施しにくい	9.9%
会社の副業許可の条件が厳しい	9.8%
会社の副業に関する手続きが煩雑	7.7%
上司が副業に消極的で、実施しにくい	5.2%
応募はするが、採用まで至らない	5.1%
家族の理解が得られない	3.1%
その他	1.0%

出所：パーソル総合研究所「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」をもとに日本総合研究所作成

労働者協同組合法の施行

- 「労働者協同組合」とは、労働者が組合員として出資し、その意見を反映して、自ら従事することを基本原理とする組織であり、地域のみんなで意見を出し合って、助け合いながら、地域社会の課題を解決していこうという、新しい法人制度である。2022年 10 月には、この労働者協同組合の設立や運営、管理などについて定めた法律である労働者協同組合法が施行された。
- 副業・兼業や定年後のシニアの働き方としてすでに活用されている事例も出てきている。**

基本原理①

組合員が出資すること

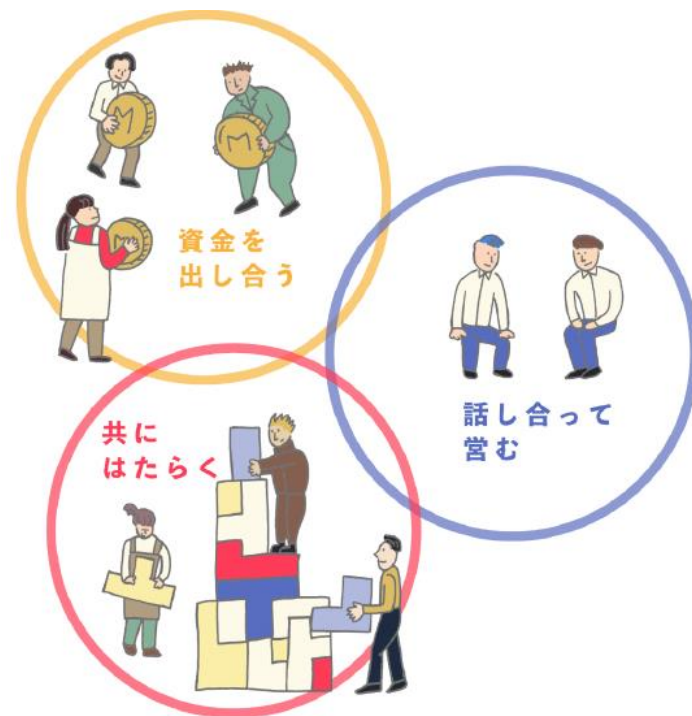
基本原理②

その事業を行うに当たり、
組合員の意見が適切に反映されること

基本原理③

組合員が組合の行う事業に従事すること

*** 出資・経営・労働を参画する組合員全員が行う働き方を「協同労働」という**



(参考) 労働者協同組合の主な特色

(1) 地域における多様な需要に応じた事業ができる

労働者派遣事業を除くあらゆる事業が可能。※許認可等が必要な事業についてはその規制を受ける。

(2) 組合員の議決権・選挙権は平等

株式会社と異なり、出資額にかかわらず、組合員は平等に1人1個の議決権と選挙権。

(3) 簡便に法人格が取得でき、契約などができる

NPO法人（認証主義）や企業組合（認可主義）と異なり、行政庁による許認可等を必要とせず、法律の要件を満たし、登記をすれば法人格が付与される（準則主義）。

※都道府県庁の指導監督あり。これらの法人よりも少ない人数である、3人以上の発起人が揃えば設立可能。

(4) 意見反映の重視

事業の実施に当たり、組合員の間で、平等の立場で、話し合い、合意形成をはかる。

法人の定款にどのように意見反映を行うか明記。意見反映状況とその結果は総会報告事項。

(5) 組合員は労働契約を締結する必要がある

組合員は労働基準法、最低賃金法、労働組合法などの法令による労働者として保護される。

(6) 出資配当はできない（非営利）

配当を行う場合、出資額に応じてではなく、組合の事業に従事した分量に応じて行う。

(参考) 法人制度スタート後に見えてきた労働者協同組合の活用

1 副業・兼業という働き方

本業を持ちながらも、仲間と協力しながら、自分らしく働く場をつくりたいというニーズで活用

例：CampingSpecialist労働者協同組合（三重県四日市市）、労働者協同組合こども編集部（兵庫県神戸市）、労働者協同組合キフト（神奈川県大和市）

2 自治会や地域おこし協力隊による地域コミュニティ活性化

自治会や地域おこし協力隊を中心に、地域の困り事解決のため、地域づくりを仕事にしたいというニーズで活用

例：労働者協同組合はんしんワーカーズコープ（兵庫県尼崎市）、労働者協同組合かりまた共働組合（沖縄県宮古島市）、労働者協同組合アソビバ（兵庫県豊岡市）、労働者協同組合パンプアップせきかわ（新潟県関川村）、東白川村労働者協同組合（岐阜県加茂郡東白川村）、労働者協同組合うんなん（島根県雲南市）

3 シニア世代の健康や生きがい・仕事おこし

企業や組織の退職後の高齢期を生きがいを感じながら元気に仕事をしていきたいというニーズで活用

例：労働者協同組合上田（長野県上田市）

4 ケアワーカーによる自分らしいケアの追求

障害者福祉や高齢者ケアの専門職から、志を同じくする仲間とともに、自分たちで運営にも関わりながら自分たちが本当にやりたいケアを行いたいというニーズで活用

例：労働者協同組合あるく（熊本県熊本市）、労働者協同組合うつわ（大阪府大阪市）

ミドル・シニアの活躍の場としての労働者協同組合の可能性

- ミドル・シニア人材の魅力を踏まえると、労働者協同組合であれば、今までのスキルや経験を活かしつつ、地域課題の解決に貢献し、生きがいを感じながら働ける可能性がある。

能力面の優位性

- 基本的な能力の高さ
- 多くの職務経験からのノウハウ・視点
- 業務を完結させる進行能力
- マネジメント能力
- 企業等へのコネクション
- 複雑性のある業務
- 専門的な能力の保有
- 専門分野を極めてきている

人物面の優位性

- 多くの部下を扱ってきたこともあり人間性の面で成熟している
- 取引先に安心感を与えられる
- 若手を管理できる
- 経営者の補佐となれる
- 落ち着いた対応で外部業者・顧客との接点に安心感をもたらす

活躍の場面の多さ

近時の経営上の課題の多くはミドル・シニア等人材が活躍できる領域である

【例】

経営方針の決定（他社との競業等）・人材育成・上級マネージャー等経営体制の増強、開発・生産管理・営業・海外展開等ノウハウの導入

地域課題の解決に向けた事業を、持続可能に行うことが求められる労働者協同組合では、地域の特性をよく知っており、経営に必要なスキルやノウハウを持っている主に大企業のミドル・シニア人材のセカンドキャリアの選択肢となる可能性がある。

出所：「協同労働研究会報告」（株式会社日本総合研究所）をもとに作成

日本総合研究所 社内実証「協同労働インターンシップトライアルプロジェクト」概要

- 当社中計の重点戦略「社会的価値の創出」「自律協生社会」を具現化するプロジェクトの一つとして実施。全社ポータルでモニターを募り、システム部門・本社部門・3部門（研究員）から14名が参加。

インターンシップ概要

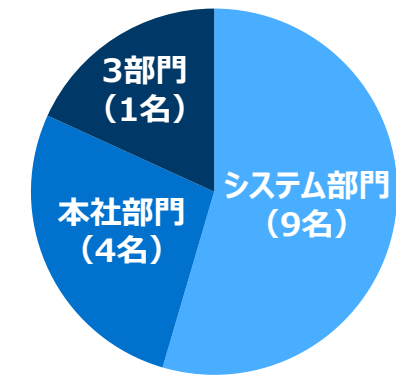
目的		- 当社中計に掲げられた「社会的価値の創出」に向けた活動の一環として実施 - 協同労働インターンシップを広げていくための効果検証として実施
運営体制	社外	- ワーカーズ・コープ連合会 - 社会人材コミュニケーションズ
	社内	- 創発戦略センター - 経営企画部 - 人事部
募集内容	対象者	53歳以上推奨
	定員	10名（参加者は14名）
	期間	2024年12月～2025年2月
	内容	①事前研修（キャリア/協同労働ガイダンス） ②協同労働団体でのインターンシップ（長野/広島） ③報告会 ④インターンシップ前後の面談

* 本インターンシッププログラムは、ワーカーズ・コープ連合会、社会人材コミュニケーションズ、当社で設計。

モニター内訳

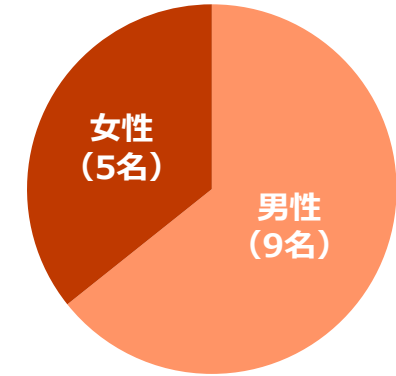
参加者は全14名（定員や推奨年齢を加味して選定）

参加者の所属部署

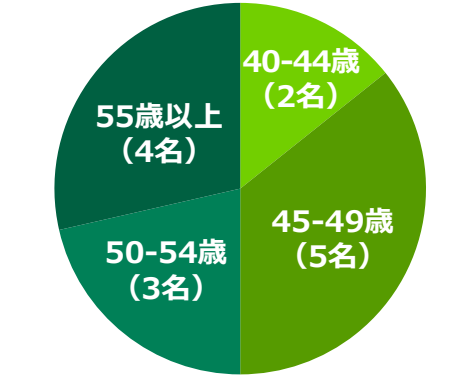


部署名	人数
カード基幹（共通）	1
データ・情報（グローバル）	3
オープン勘定系TF	1
DXシステム	4
広報	1
財務管理	1
人事	2
調査	1
リサーチ・コンサルティング	(1)

男女比

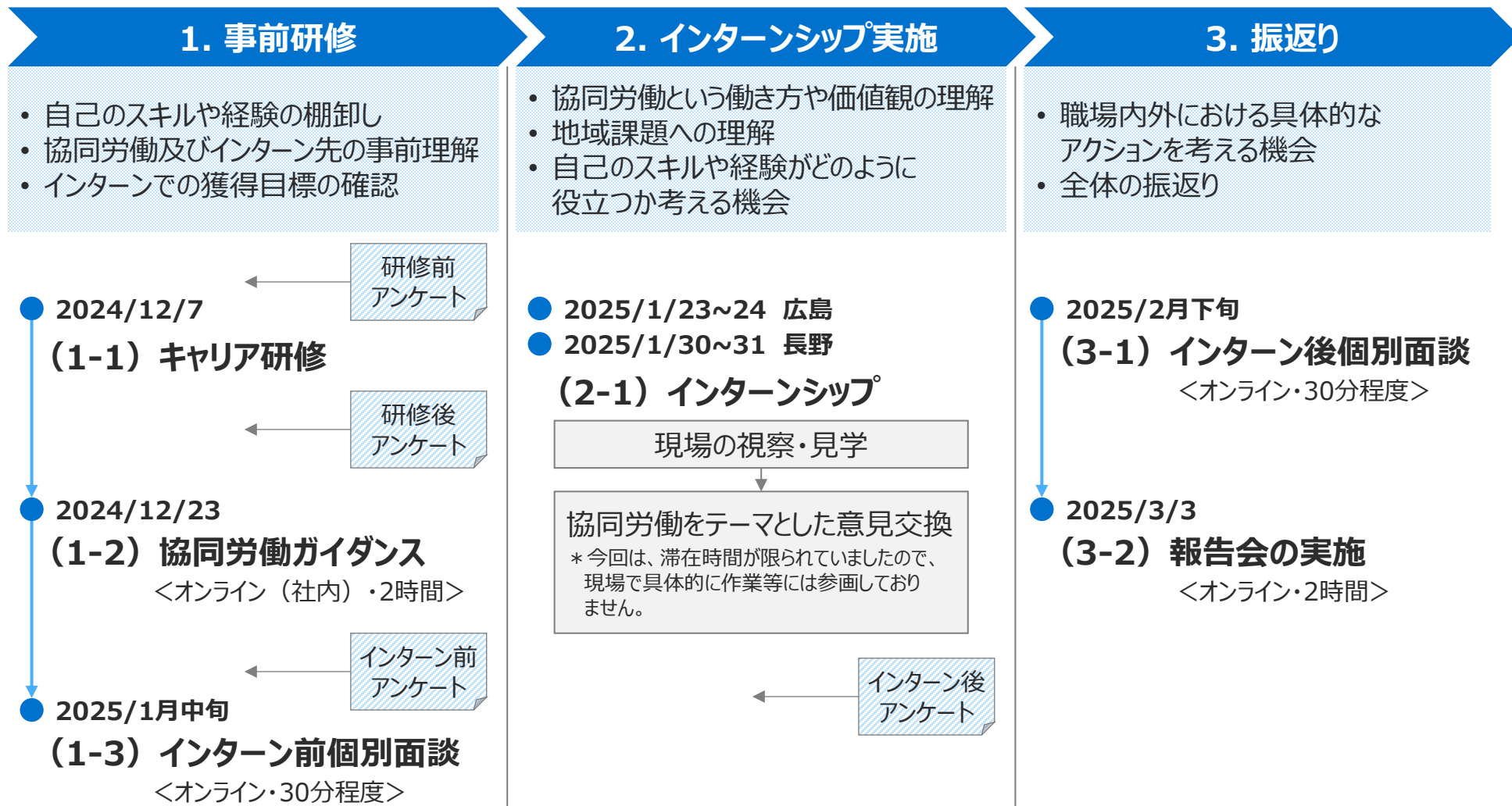


年齢構成



「協同労働インターンシップトライアルプロジェクト」の流れ

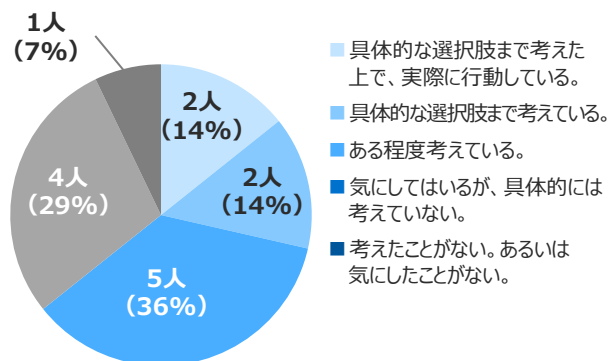
- キャリア研修、現地インターンシップ、現地インターンシップ前後のメンタリング、効果検証のためのアンケート調査を実施。



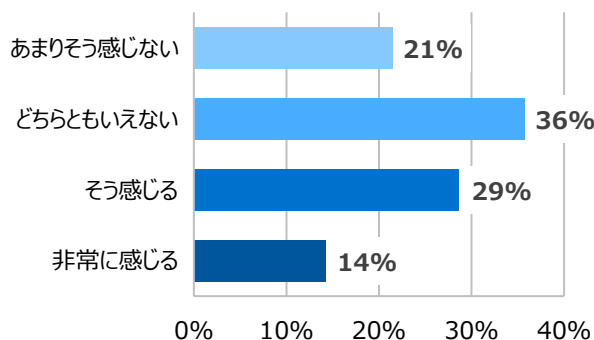
【本プロジェクト開始前】アンケートの結果

- ・自分のスキルが役立つか不安な人が半数以上を占めていた。
- ・協同労働を事前に理解している人は3割程度。社会貢献活動の参加経験を持つ人は7割。

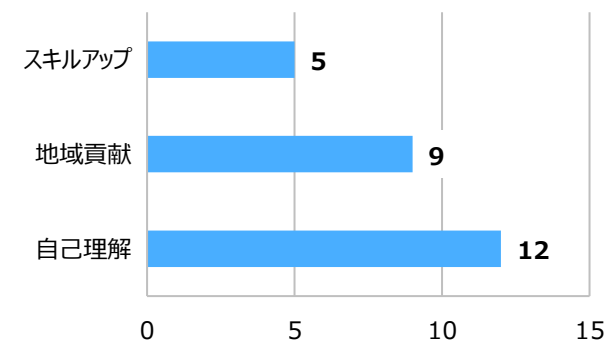
■自身のキャリアについて考えているか



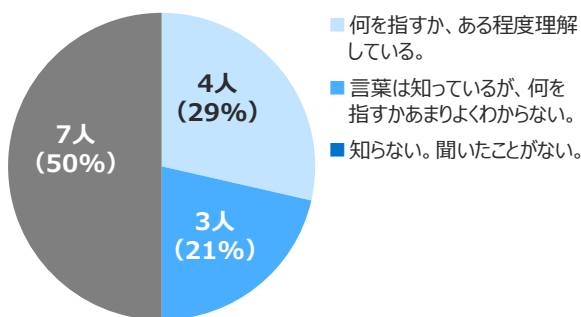
■自社で培った自身のスキルや経験が地域貢献に役立つと感じるか



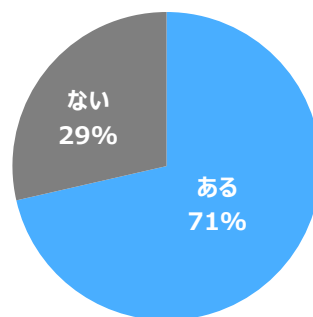
■協同労働インターンシップに対して特に期待すること（※複数回答）



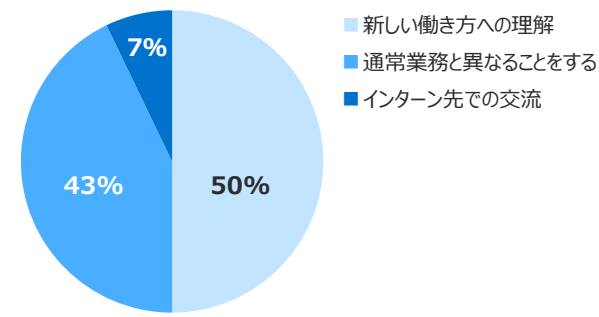
■協同労働について知っているか



■社会貢献活動の参加経験有無



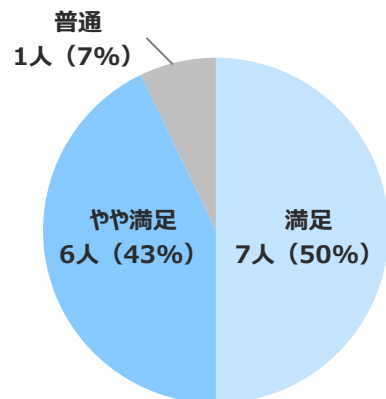
■現地インターンでの楽しみ



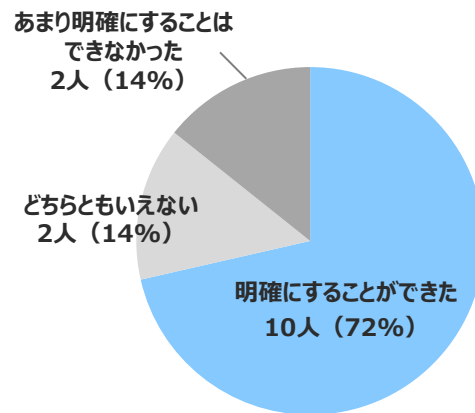
【キャリア研修後】アンケートの結果

- キャリア研修でのスキルや経験の棚卸活動で新たな気づきを得た人が約9割。7割の人が自分の関心に沿った社会課題を見いだせたが、解決策を具体的に見いだせた人は3割にとどまった。

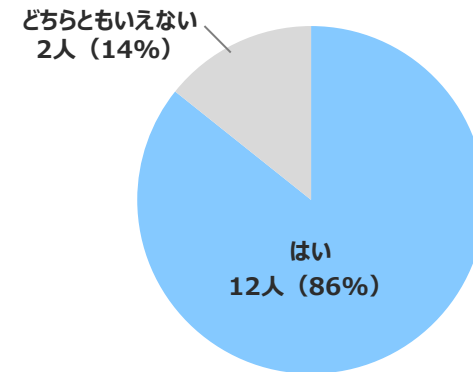
■ キャリア研修全体の満足度



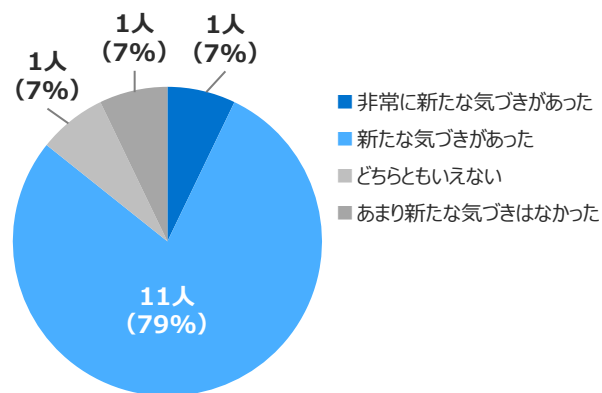
■ 自分が関与したい社会課題を明確にできたか



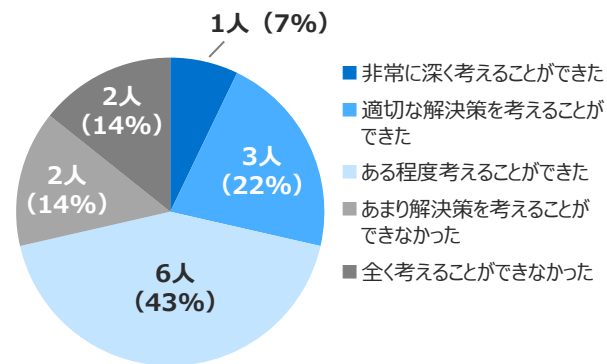
■ 研修参加前に比べて、「協同労働」という働き方により関心をもちましたか



■ 自身のスキルや経験に新たな気づきを得たか



■ 見つけた社会課題について、適切な解決策を考えることができましたか



【最終アンケート】自己有用感の変化

- 「プロジェクト開始前」、自分のスキルを棚卸した「キャリア研修後」、協同労働の現場視察後の「インターン後」の3段階でアンケートを実施
- 自身のスキルや経験が社会課題解決に役立つと『非常に感じる』『そう感じる』の割合が、プロジェクト開始前の43%からインターン後には71%まで上昇

Q. 自社で培った自身のスキルや経験が社会課題解決に役立つと感じるか。

n=14

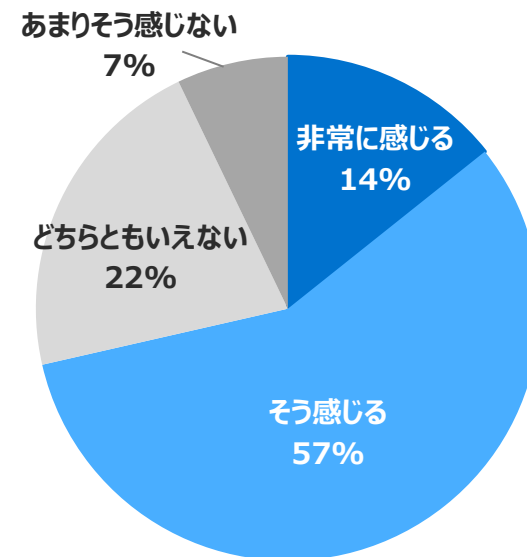
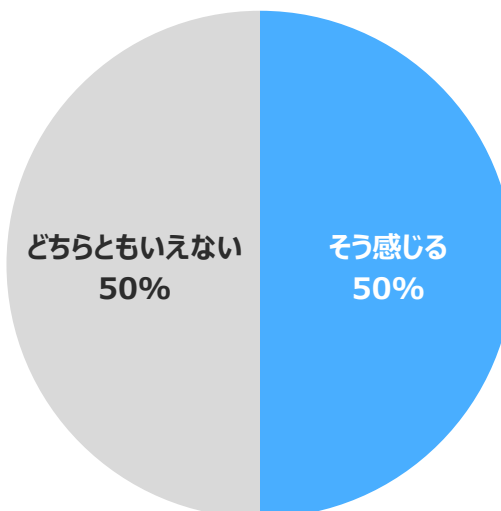
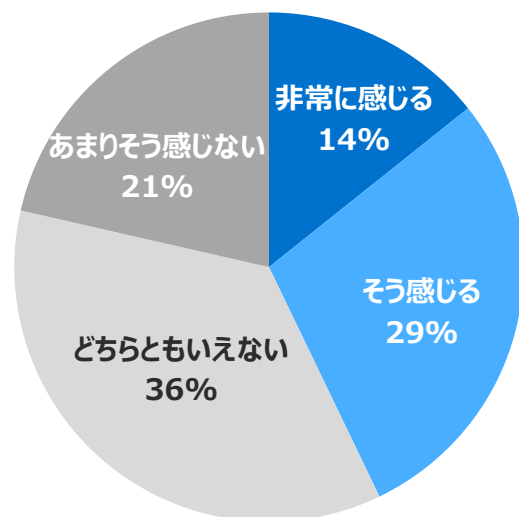
プロジェクト開始前



キャリア研修後



インターン後



参加者の声を踏まえた協同労働インターンシップトライアルプロジェクトの効果

● シニア層のキャリア開発支援としての有効性

- ・「何かアクションをしないといけないというスイッチになった。コンフォートゾーンではなく多様な場に飛び込む勇気をもらった。」
- ・「インターン参加後に、自分の価値を高めたり、セカンドキャリアを設計することを目的に、他の越境機会や地域活動に積極参加しようとするようになった。」
- ・「セカンドキャリアの計画を立てられたことで、生き生きと働けるようになった。心の健康に繋がる。社員のことを考えてくれる会社という印象を持った。」

● 社内及び地域社会との横断のネットワークの強化

- ・「横のつながりが作れたことで、新たな仕事を自発的に生み出す可能性に繋がっていると感じる。」
- ・「社内の同質な人間間の合意形成とは異なり、広く多様な層と合意形成を取ることの難しさを理解し、ファシリテーション方法を考えるきっかけになった。」
- ・「インターンだけでなく、参加者同士のその後の横の繋がりが自己変容の後押しになっている。」

● 視野・視座の拡張による組織変革の可能性

- ・「リアルな社会課題及びその解決の難しさを目の当たりにできる。協力し合っている臨場感を得られる。」
- ・「1人のリーダーだけでなく協同労働の現場メンバー全員が活動ビジョンに納得感を持って語れる強みを感じた。」
- ・「社会課題解決に注力したいという気持ちが高まった。社会課題解決をミッションとする他部署との連携PJを企画したい。」

● 管理職層のマネジメントの在り方に対する気づき

- ・「（若い人も含め）受身で言われたことだけやるという意識がある。想いを共有し合うことの大事さ、協同労働の現場では、もっと自由度があり、皆で相談しながら組織の運営を考え、裁量でやれる範囲が大きく、それを体感することは貴重な経験。」
- ・「自己定義が凝り固まっている人にとって、自己肯定感を上げ、新たな可能性を発見する機会になると思う。インターンから戻った際に、新たな可能性の言語化を組織が支援し類する業務を提示することで、新たな挑戦に繋がれると思う。」



職場以外の異なる環境での体験機会の提供

早いうちから職場以外の体験機会を提供することは、セカンドキャリアの選択肢を考える機会になることはもちろん、本業への気づきに寄与



ミドル層・シニア層を含めて幅広く機会を提供

特定の年齢ではなく、40代～60代前半など対象は幅広く設定することで、同じ職場環境でもお互いを刺激し合える関係になる



環境や役割の変化に対応できるキャリア形成支援の提供

現在の職場以外での場で、自身がどのように役立つことができるのか、関心のある社会課題などは、事前に整理をしておく機会を提供することは大切

ご清聴ありがとうございました。

貴重な機会を頂戴し感謝申し上げます。

ご質問等ございましたら、下記までご連絡ください。

kojima.akiko@jri.co.jp