



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

2025年10月29日(水)
ろうきょうセミナー(第3回)

副業・兼業・フリーランスの 協働を実現する働き方 —労働者協同組合で広がる可能性—

労働政策研究・研修機構
理事／統括研究員 小野晶子

定年退職後の生活と仕事 :55歳以上の意見

(『生涯現役を見据えたパラレルキャリア
と社会貢献活動』JILPT2019)

他のことをした方がいい
のかな。

通勤時間が長く、2
~3年後続けている
のかというのには疑
問。**与えられる仕事
内容についても、どう
なのかな**と思ったりす
る

再雇用はセカンドキャ
リアを作る「**助走期
間**」としての制度に
なっていない。

どこからエンジンを入れます
かと。

会社には兼業をOKして
もらわないと困ると思っ
ています。
そうじゃないと、次は
始まりようがないんです
よね。

再雇用で3日働いたあとの4日
間、何してもいいというのであれ
ば自由なんですけども、3日働
きゃ、あとの4日は基本的に家で
寝てろっていうんであると。**活動
を制限されるのはちょっと面倒
くさい**

子供がまだ学生
なので経済的に
働き続ける必要
がある。

(再雇用は) **給与を
下げる**ための手段でし
かなくて、働き手として
は1でカウントされている。

(セカンドキャリアを始め
るには)
兼業がやっぱり大事だと思
います。会社をやめて
スタートアップするのは、
余りにも**リスクが高くて、
二の足踏んでいる**ところ
が多いと思うんですね。

(再雇用の)仕事の内
容が**おもしろくなさそ
う**にしている人をよく
見る

パラレルキャリア

- 本業に並行して非営利組織で活動することを指す。自分自身の新たなキャリアや居場所を見出すと同時に、市民社会の中で暮らす一員であるという認識や、自身が相互扶助（助け合い）の中にいるという気づきを得るきっかけとなる。

「第二の人生」と「パラレルキャリア」

（ピーター F. ドラッカー『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社、1999年）

- 「非営利組織でボランティアとして働くことは**第二の人生**の準備として重要なだけではない。外の世界の情報を得るためにも同じように重要である。すなわち、外の世界の人たち、他の職業の人たち、違う種類の人たち、別の知識、価値観、視点の人たちが、どのように世界を見、行動し、反応し、意思決定をするかを知ることができるからである。」（p.156）
- 「**第二の人生**の問題は、三つの方法によって解決できる。・・・中略・・・第二の方法は、**パラレルキャリア**、すなわちもう一つの世界をもつことである。」（pp.226-228）
- 「**第二の人生**をもつには、1つだけ条件がある、本格的に踏み切るはるか前から、助走していなければならない。」（p.229）

先行研究

- パラレルキャリアから得られるものは多い

- ー ボランティアや社会貢献活動は、「充足感、やりがい」「仲間、つながりの拡大」「経験値の拡大」「仕事やキャリアに役立つ」等、自身の考え方、生き方、人間関係、仕事に好影響をあたえている。(『生涯現役を見据えたパラレルキャリアと社会貢献活動—企業人の座談会(ヒアリング調査)から—』JILPT2019)
- ー 特に若年層で「有用な情報や人脈が得られた」「新しい知識や技術、経験を得られた」「生きがいをもつことができた」「仕事に役立った」等、能力開発の効果を感じている。(『人生100年時代の企業人と社会貢献活動に関する調査 JILPT2020』)
- ー ボランティアや社会貢献活動の経験がある人は、自身のスキル主観は、得意とするスキルが多く、自己評価もポジティブな傾向にある。(同上)

- パラレルキャリアのスタート時期は、早いほうがいい

- ー 高齢期にアクティブに活動している人は、定年退職前から補完的(パラレル)に活動している。定年退職後から活動している人の活動密度は薄くなる。(『高齢者の社会貢献活動に関する研究—定量的分析と定性的分析から—』JILPT2012)
- ー 非営利組織での活動開始年齢と活動への関与度の関係をみると、活動開始年齢の低さが「組織全体」の運営・管理や活動時間を増加させる効果を持っており、活動開始年齢を60歳から55歳にすることで65歳時の活動への関与の確率が2倍になることが明らかになった。(『NPOの就労に関する研究—恒常的成長と震災を機とした変化を捉える—』JILPT2016)

兼業・副業

- 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(2022年改定)

- 国が促進する理由:イノベーションと経済効果

①人材確保、②キャリア形成、③所得向上、④地方創生

- 企業側の対応は緩やか:

本業に支障が出る(労働時間管理)、利益相反・機密情報漏洩の恐れ、
囲い込み

非営利組織での兼業・副業の方が可能性あるのでは？
新たな非営利法人の登場→労働者協同組合に注目

1. 労働者協同組合とは

2. 新しい労協の可能性

- ◆(萌芽1)フリーランスのプラットフォーム
- ◆(萌芽2)高齢者の生きがい就労、活躍の場
- ◆(萌芽3)地域活動の事業化

3. まとめ:パラレルキャリアと労協

1. 労働者協同組合とは

◆労働者協同組合(労協)とは

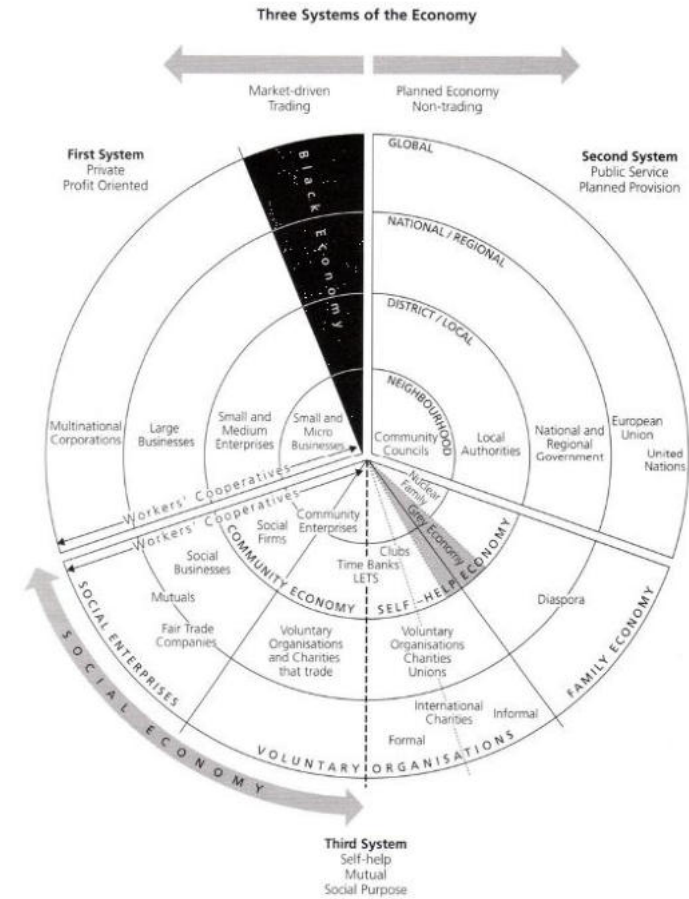
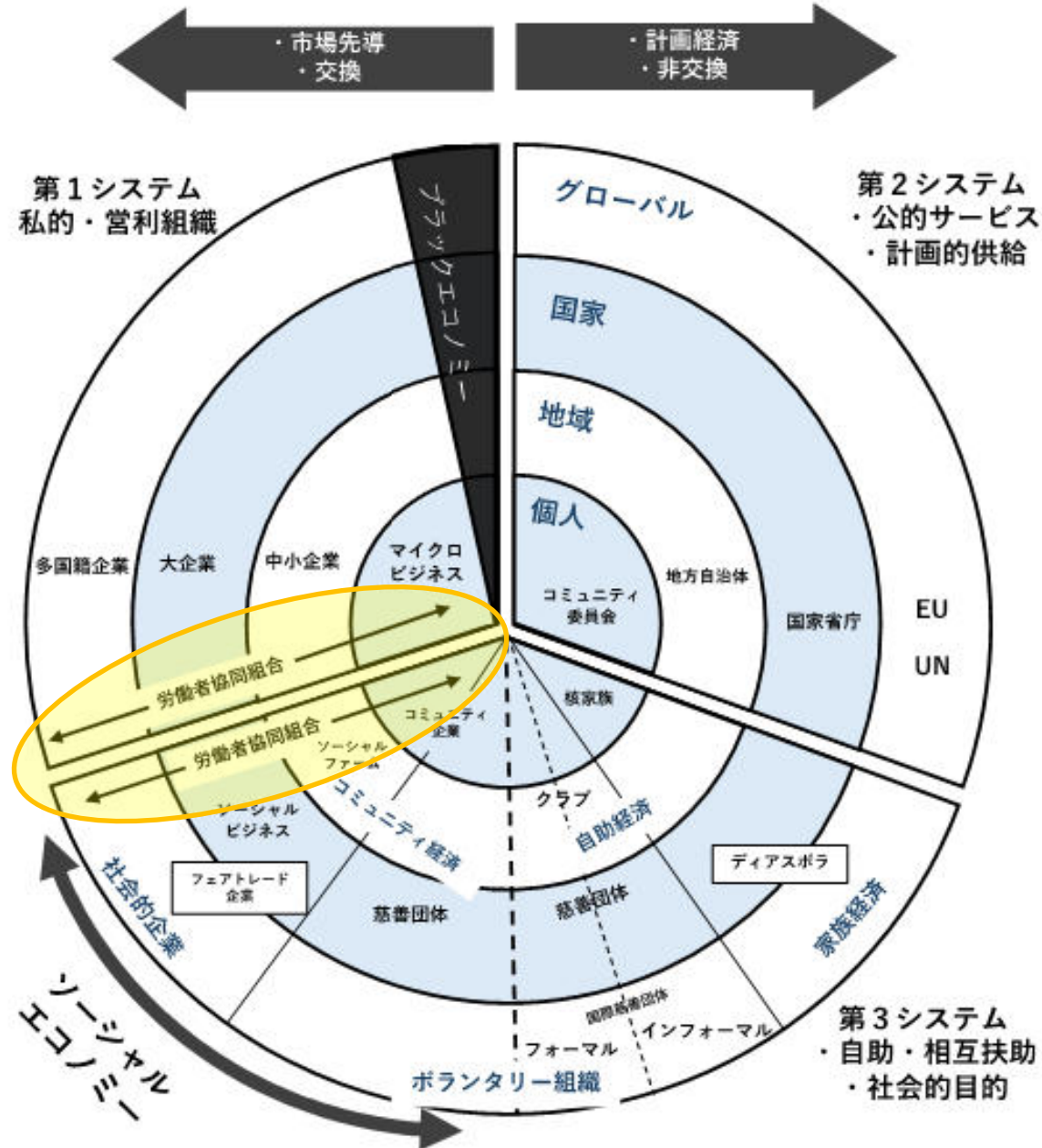
- 海外では、Labour co-operatives、Worker cooperativesと呼ばれる。さまざまな協同組合(Association)の一形態。
- 「協同労働」の理念に基づく。経営者(出資者)が労働者(組合員)でもある。
- 労働者間の話し合いによる合意形成により、経営方針等が決定される。フラットな組織形態、民主主義の理念に基づく。
- 歴史は古い。産業革命後の貧困、労働運動から労協組織が誕生。協同組合の法制化(19世紀末欧州)。
- 1970年代の不況下、大陸ヨーロッパで協同組合運動が活発化:「社会的経済」理念、雇用救済事業・・・モンドラゴン、レガ等の大型労協興隆。
- 現在:主に欧州の国際機関(OECD等)を中心に、「社会的連帯経済」(Social and Solidarity Economy; SSE)の推進
- 日本では、ワーカーズコープ、ワーカーズ・コレクティブと呼ばれる2つの連合会が有名。



◆日本の労働者協同組合法(労協法)について

- 議員立法により全会一致で令和2年12月成立・公布、令和4年10月施行
- 2000年代より3度にわたり立法化を試みるも、国会提出に至らずという混迷の時代あり
- 「労働者協同組合は、多様な働き方を実現しつつ、地域の課題に取り組むための選択肢の一つ」
- 出資原則、意見反映原則、従事原則の3原則
- 労働者は労働関係法規適用(労働契約締結義務) → 日本独自

ソーシャル・エコノミーの概念図 (RIPESS, 2015)



RIPESS (2015) *Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks*

https://www.ripest.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_EN.pdf#page=11

左図は、上記出典を翻訳 (JILPT生涯キャリア研究会資料)

2. 新しい労協の可能性

兼業・副業へのニーズ

- (萌芽1) フリーランスのプラットフォーム
- (萌芽2) 高齢者の生きがい就労、活躍の場
- (萌芽3) 地域活動の事業化

(萌芽1)フリーランスのプラットフォーム

◆フリーランスによって組成された労協の共通性と先進性

- 共通の関心事をもった場で出会ったメンバーで組成され、社会的課題が起点になって創業。
- フリーランスという、独立自営の能力がある人が集まる→自分の役割を見つけ、主体的に活動参加。異なる能力や知識、バックグラウンドを活して組み合わせして活動する。
- 今までにない新たな事業や、新たな価値を生み出そうとしている。
- プロジェクト型働き方に慣れていることから、副業と本業を(感情面では)明確な線引きをしていない。

◆フリーランスにとって、労協の働き方がもたらす意義

- フリーランスにとって、労協でメンバーと一緒に働くことは、不安や孤独感の解消につながる。
- 本業、副業の事業内容や、一人でやる仕事、人と一緒にやる仕事、それぞれの良いところを取り入れる形で働き、自己成長につなげている。

◆新たな働き方への模索

- フリーランスでの収入があるため、労協での事業収入を上げていくということよりも、新たな働き方や新たな活動を優先する姿勢が見受けられる。
- 専門スキルを持っているフリーランスであるからこそ、先進的なツールを活用し合理的な方法を選択しているケースもあれば、あえて非合理性を選んでいるケース(例えば対面での会議)もある。
- 学生のアルバイト場所にしていっていった次世代を巻き込んだ活動や、楽しく働くことが大切であるため目標設定をしない、能力給を廃止するなど、実験的な取組みに挑戦している。

(萌芽2)高齢者の生きがい就労、活躍の場

◆高齢期の生きがい就労

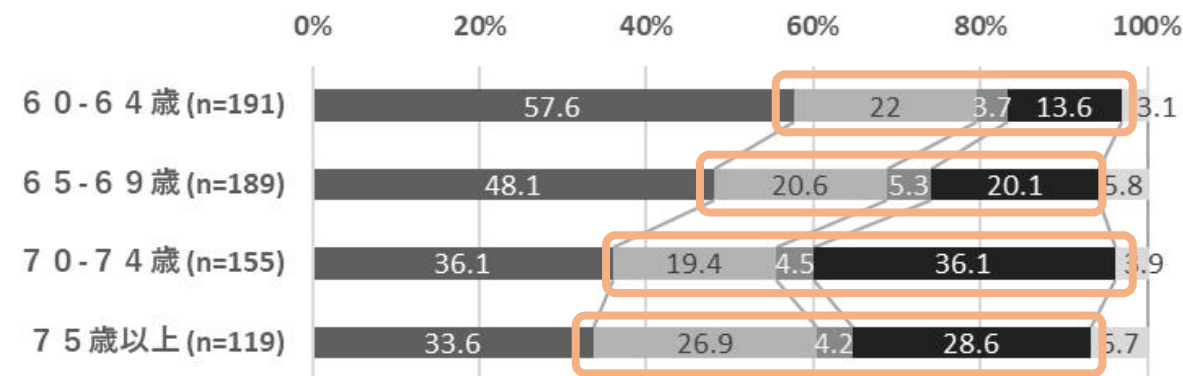
- 「**生きがい就労**とは、生活費を稼ぐ目的ではなく、健康のためや人とつながるためなど、いわば賃金ではなく生きがいを得ることを志向する働き方のこと」。健康の維持や社会的孤立の予防といった観点からも重要
- 収入のある仕事をしている高齢者に、働く理由を聞いた調査(図)では、「収入」を理由とする割合は年齢階層が高くなるにつれ低くなり、それ以外の「**楽しみ、仲間づくり、健康**」を理由とする割合が高くなる(高齢者の経済生活に関する調査、総務省、2021年)。

◆労協での活動が持つ意味

- 「**働きがい**を感じ(たい)」、「**必要とされることが大切**」、「**人と関わりあうことができる**」、「(地域に)**居場所**が欲しい」等、収入を得ることを第一の目的とはしていない。
- 社会での経験を積んだ高齢者**その人に合った仕事**を作っていける。
- 地域包括支援センターなど**地域とのつながり**ができる。
- シルバー人材センター**とは違う意識での働き方。

◆必要なことは「覚悟」

- 本気**と**継続的**なかわり
- 定年退職前からの**助走**



- 収入がほしいから
- 仕事そのものが面白いから、自分の知識・能力を生かせるから
- 仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから
- 働くのは体によいから、老化を防ぐから
- その他、不明・無回答

図 年齢階層別 仕事をしている理由 (単一回答)

◆立上げの共通性

- 高齢化過疎化が進み、地域の荒廃に直面している。もともと地域活動が活発(だった)。
- 若年、中年層(20～40歳代)が中心になっている
- 外者(Iターン移住者)と地元のキーマンが仲間となって立ち上げる
- 自営業、フリーランス、兼業・副業で行う(本業にすることは考えていない)

◆事業の特徴－地域の課題解決

- 少子高齢化→過疎地輸送、子ども・高齢者への配食サービス、草刈り等軽作業
- 未利用産品、未利用施設→未利用の地元産品を加工販売して地域経済に貢献、空き家管理、廃校利用
- 不法投棄の多い荒廃山林→開拓・整備してキャンプ場

◆地域に溶け込む組織－合意形成の重要性

- 地域の人を巻き込む形で結成され合意形成が基本となるため、組織と地元のハレーションが少ない
- フラットな組織形態が、平等な活動につながる。組合員が変わっても、地域での合意形成が成り立っていれば、事業や理念が次世代に引き継がれていく可能性が高い

NPO／労協／営利企業での働き方の相違点

	N P O・ボランティア団体	労働者協同組合	株式会社などの営利組織
フリーランスのプラットフォーム	- 無償(ボランティア)でスキルを提供することがありえるが、当たり前になってはいけない。 - 市場価格の下落につながる可能性がある。	- 自分のスキルを売る。 - 共同経営で強くなれる。ナレッジ(情報、経験、技術、ノウハウなど)シェアリングができる。強弱包摂するマインド。 - 新たなフィールドを作り実験的アイデアにトライする。	- 営利ユニットは弱肉強食。能力のない者は淘汰される。 - フリーランス(個人事業主)は被雇用者になりたくない(自由が奪われる)。
高齢者の生きがい・活躍の場	- いままでも、これからも主流。 - 多少報酬がある方が活動の持続性が出る(有償ボランティア)。	- 多少報酬が出ることで持続性がある。 - 意見反映、アイデアが実現される働き方は生きがいにつながる。	- 企業が欲しい人材は限られている - 働きたい内容とのマッチングの難しさ。 - 継続雇用、再雇用も、期限はいつか来る。
地域活動の事業化	- いままでも、これからも主流。 - 高齢化、過疎化によって圧倒的に担い手不足。 - ボランティアではまわらなくなっている。	- 地域活動の範囲を広げ、担い手を呼び込むことができる。 - 地域の問題を事業化(採算化)する可能性を地域のステークホルダーで考える。 - フラットな組織は次世代継承の可能性が高い	- 事業化(採算化)と持続可能性のハードルが高い。 - 地域住民からの理解と支持が必須。

3. まとめ: パラレルキャリアと労協

◆労協の可能性

- 副業・兼業、パラレルキャリアのフィールドとしてのポテンシャルは高い
- フリーランスという独立自営の現代的働き方を補完する
- リタイア後の生きがい就労で地域、社会、人とつながる
- 社会的課題の解決をボランティアでなく、採算事業化する新しい視点
- 意見反映と合意形成がもたらす、会社組織とは違う新しいガバナンス方法
- 「働く」を楽しむ、自由な発想でつくる新しい事業

◆課題

- 本業で定められている兼業・副業禁止をどう乗り越えるか。「本業×非営利」が認められる世の中へ。
- 現役からのパラレルキャリアから、定年後にシフトしていくという道筋を（高年法創業支援等措置）。
- 資金調達問題：立上げ時、資金がショートする。採算がとれるかどうかの事業の見極めはNPOよりも難しい。
- 労協の理念「合意形成」は永遠の課題。意見反映、会議の方法等、マネジメントは企業よりも難しい（かも）。
- 協同組合同士が、横につながる、助け合う、シェアするシステムを作っていくこと。

70歳までの就業機会確保（改正高年齢者雇用安定法）（令和3年4月1日施行）

改正の趣旨

少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高年齢者が活躍できる環境整備を図ることが必要。

個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの措置を制度化する努力義務を設ける。

現行制度

事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高年齢者雇用確保措置（①65歳まで定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止）のいずれかを講ずることを義務付け。

※ 平成24年度の法改正により、平成25年度以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となった。ただし、24年度までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を令和7年4月までに段階的に引き上げることが可能。（経過措置）

改正の内容（高年齢者就業確保措置の新設）（令和3年4月1日施行）

- 事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける。
- 努力義務について雇用以外の措置（④及び⑤）による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入されるものとする。

<高年齢者雇用確保措置> (65歳まで・義務)

現行

①65歳までの定年引上げ

②65歳までの継続雇用制度の導入
(特殊関係事業主(子会社・関連会社等)
によるものを含む)

③定年廃止

新設

<高年齢者就業確保措置> (70歳まで・努力義務)

創業支援等措置（雇用以外の措置）
(過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入)

①70歳までの定年引上げ

②70歳までの継続雇用制度の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)

③定年廃止

④高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に
業務委託契約を締結する制度の導入

⑤高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に
a.事業主が自ら実施する社会貢献事業
b.事業主が委託、出資(資金提供)等する
団体が行う社会貢献事業
に従事できる制度の導入

単協事例

(いずれも調査時点は2023年)

事例 1) 東白川村労働者協同組合（岐阜県東白川村）

2023年新規設立。初期メンバーは4人

組合員数: 4人	高年層割合: 0割	出資金: 1000円
-------------	--------------	---------------

平均的な労働時間: 週1日、3H/日	就業のタイプ: 副・兼業
-----------------------	-----------------

事業内容: 草刈り、茶畑の監理、生活支援・見守り、ゴミ捨て・片付け、オークション代行、空き家の点検・管理

・ 地域の困りごとを事業化

過疎化や少子高齢化を背景に、ボランティアでは成り立ちづらい困りごとを事業化している。事業内容としては、1. 軽作業、2. 空き家の管理代行、3. 生活サポート、4. 事務作業の4つが挙げられる。（2023年度は1. 軽作業のみを実施。）

・ 多様な働き方

代表理事は、フリーランスでIT関連の企業を経営しており、他の理事は元地域起こし協力隊でお茶栽培や喫茶店の運営等や、地元企業で経理として働いている。現在はまだ立ち上げて間もなく、草刈りの事業がメインであるため、週1日3時間程度を想定して活動している。

・ 合意形成

理事のメンバーのLINEグループと、全メンバー向けの情報発信用にLINEグループを作っている。情報共有については、シェアポイント、ファイル共有ツールを活用し、皆の資料を管理。IT技術等専門スキルを保有しているメンバーで組成されているため、それらのツールの活用で完結し、事業のコミュニケーションが円滑にとれている。

・ 将来的展望や今後の課題等

高校生のバイト先がないため、東白川村労働者労働者協同組合で、組合員という形で働けるようにしたいと考えている。大学進学等で村を出た後でも、組合員になることで、年に1回、帰省した際に総会にでる機会があると、居心地もよく、良好な人間関係が維持できることを期待している。



事例2) 労働者協同組合こども編集部（兵庫県神戸市）

任意団体(2020年)から労協設立。初期メンバーは7人

組合員数: 9人

高年層割合: 0割

出資金: 1万円

平均的な労働時間: 週1日、3H/日

就業のタイプ: 副・兼業(将来的に一部の組合員は本業を目指す)

事業内容: 子どもによる様々なメディア制作体験①編集部活動、②キャリア教育、③地域部活動、④子どもの居場所、⑤地域食堂

・ 子どもによる様々なメディア制作体験事業

カメラマン、ライター、イラストレーター、インテリアデザイナー等のフリーランスが集まり、各自の専門性を活かして、子どもによる様々なメディア制作体験事業を行っている。

・ 多様な働き方

労働時間は、月によって異なる。自分が担当のプロジェクトであれば、働ける時間を見つけて自宅や事務所で柔軟に働いている。

・ 合意形成

代表理事が中心となりながら、必要な議題に応じて、対面、オンラインによって、メンバーと相談をしながら、組合やプロジェクトの運営を行っている。

・ 将来的展望や今後の課題等

自治体の仕事を受けるためには、もう少しスキルや、良い機材が必要であるが、対応していくためには費用面等の課題がある。



事例3) 労働者協同組合キフクト (神奈川県大和市)

2023年新規設立。初期メンバーは3人		
組合員数: 6人	高年層割合: 0割	出資金: 10万円
平均的な労働時間: 週1日、8H/日		就業のタイプ: 副・兼業(将来的に一部組合員は本業を目指す)
事業内容: 造園・緑化事業		



• 環境に配慮した造園・緑化事業

環境に配慮した造園・緑化事業を主要事業としている。2023年7月にホームページが立ち上がり、新規顧客の開拓にも取り組み始めている。

• 多様な働き方

メンバーは基本フリーランスであるため、一人を除くと、副業のような形で働いている。

• 合意形成

対面での合意を大切にし、多数決はとらないようにしている。懇親会や現場のランチタイム、気の合う者同士の個別のやり取りなど、意見を言しやすい場、表に出てこない考えを拾い上げる機会をつくるよう工夫をしている。

• 将来的展望や今後の課題等

メンバーは15人くらいが最適だと考えている。デザイン性や感性が関わってくる仕事の場合は、大人数で意思決定をしながら進めていくことは難しい。

事例4) 労働者協同組合上田（長野県上田市）

任意団体(2021年)から労協設立。初期メンバーは5人

組合員数: 6人

高年層割合: 8.3割

出資金: 2万円

平均的な労働時間: 週1日、1H/日

就業のタイプ: 副・兼業

事業内容: 営繕事業(エアコン設置、クリーニング、屋根のペンキ塗りなど)。

・メンバー構成と活動の考え方

定年退職後の高齢者が中心。地域の問題を自分たちで解決し、次の人たちに継いでゆくことを活動目的としている。これまでの人生で得た経験や資格・趣味を活かした様々な働き方を組織化し提案していく。

・ワーカーズ上田地域応援隊(任意団体)の活動

ワーカーズ上田では、家庭菜園、ソルガム栽培、竹林整備など地域の人に参加しやすい事業を展開し、採算がとれる見込みがついた事業を労協うえだの事業に組み込む予定である。

・資金調達

第1期の収入は出資金と事業売上が主なものである。今後、事業収入で回していくためその2%を積み立てる計画である。

合意形成

メンバー間で意見に食い違いがある場合には、時間をかけて話し合いを行っている。

課題

地域とのつながりをもっと作っていくのが課題。自治会活動が鍵となる



事例5) Camping Specialist労働者協同組合（三重県四日市市）

NPO法人(2021年設立)と平行して労協新規設立。初期メンバーは4人		
組合員数: 5人	高年層割合: 0割	出資金: 5万円
平均的な労働時間: 週5日、8H/日		就業のタイプ: 副・兼業
事業内容: 荒廃山林を整備し、キャンプ場経営		



・ キャンプ場運営事業

四日市市近郊の不法投棄が多い荒廃山林を行政から安価で借りて、キャンプ好きの仲間とキャンプ場として開墾整備。現在は年間6000人宿泊するキャンプ場になっている。

・ NPO法人+株式会社+労働者協同組合のハイブリッド経営

ボランティアで活動せざるを得ない人（副業禁止等の理由）や出資金を貯める期間はNPO法人所属、キャンプグッズの販売などは株式会社と法人格によってメリットデメリットを使い分けてハイブリッドで経営する。デメリットは、会計や事業報告などは3倍の手間が必要、複雑になる。

・ 資金調達

出資金と個人からの協力金（借入約800万円）。キャンプ利用料（事業収入）により、今後1年以内に返済完了、黒字化予定。

・ 合意形成

意見を言える環境を作る。やりたい業務や企画発案者は自ら動いて事業化する。

・ 課題

近隣の市から同様の事業をやりたいというニーズから、その地域で労協を立ち上げ、連合会でノウハウの展開を模索しているが、資金面での事業援助が難しい。市町村レベルでの労協の認知度が低いため、事業展開が難しい。