

# ミドル・シニアの働きがい向上・雇用の創出 ～労働者協同組合が活躍の舞台！～

2025.12.13

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年携わった後、現在はミドル・シニアの働き方や協同労働をはじめとした多様な働き方に関する調査研究に従事。

## 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。

1

働くミドル・シニアのキャリア意識の現状



2

労働者協同組合の可能性

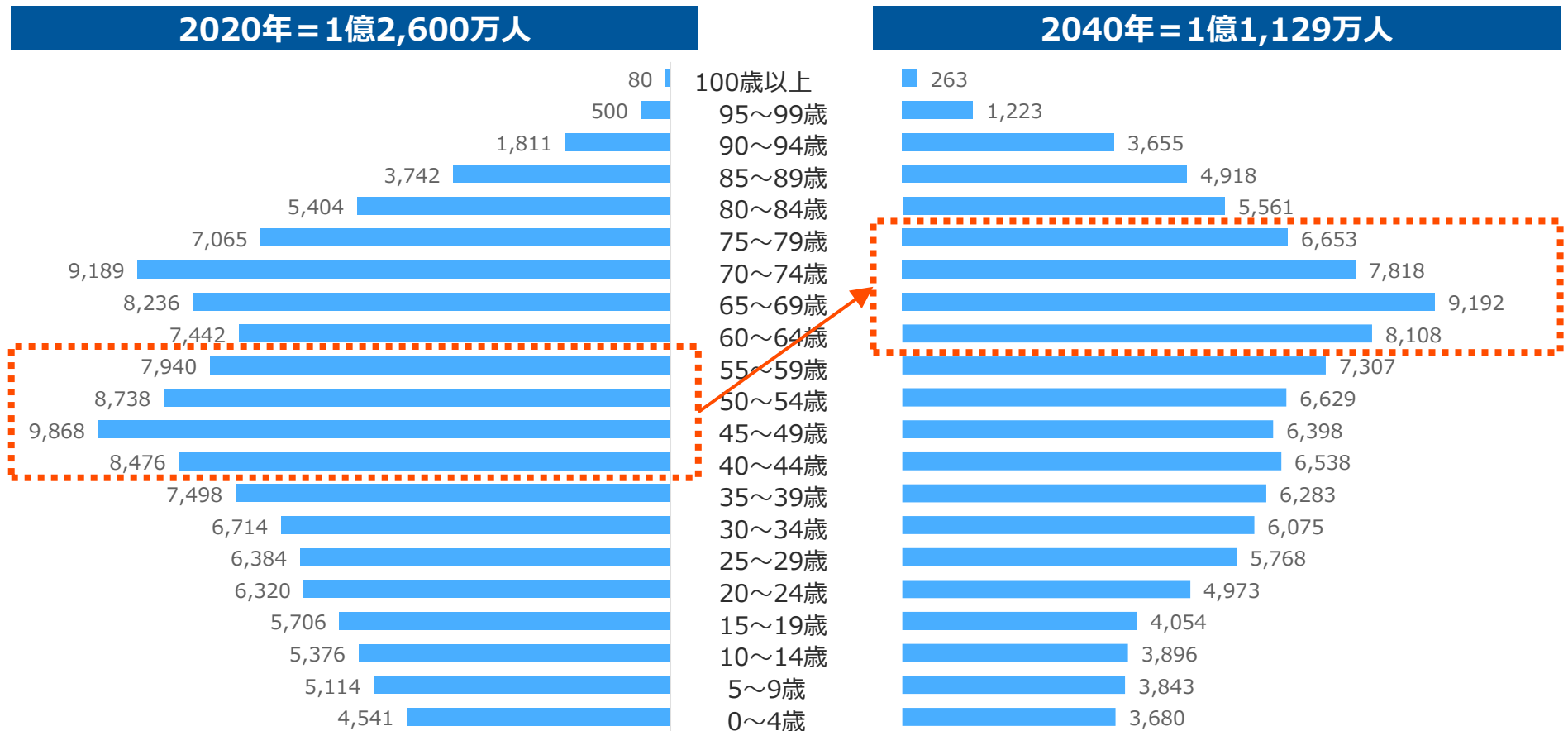


## 1. 働くミドル・シニアのキャリア意識の現状

---

# 我が国の2040年の姿

- 40歳～59歳が現役世代のボリュームゾーンで、約3500万人。
- 15年後の2040年には「団塊ジュニア」が後期高齢者、「氷河期世代」が前期高齢者となり、人口減少下において、年齢を問わず、就業可能な人たちが社会・経済を支える構造が求められる。



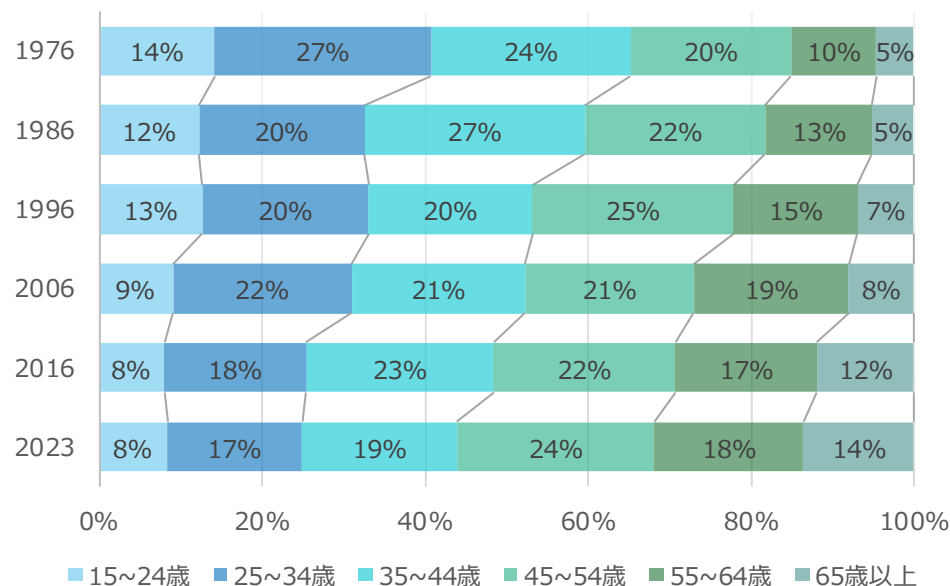
単位 1,000人

出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」をもとに日本総合研究所作成

# 年齢階級別の就労者比率の推移と変化

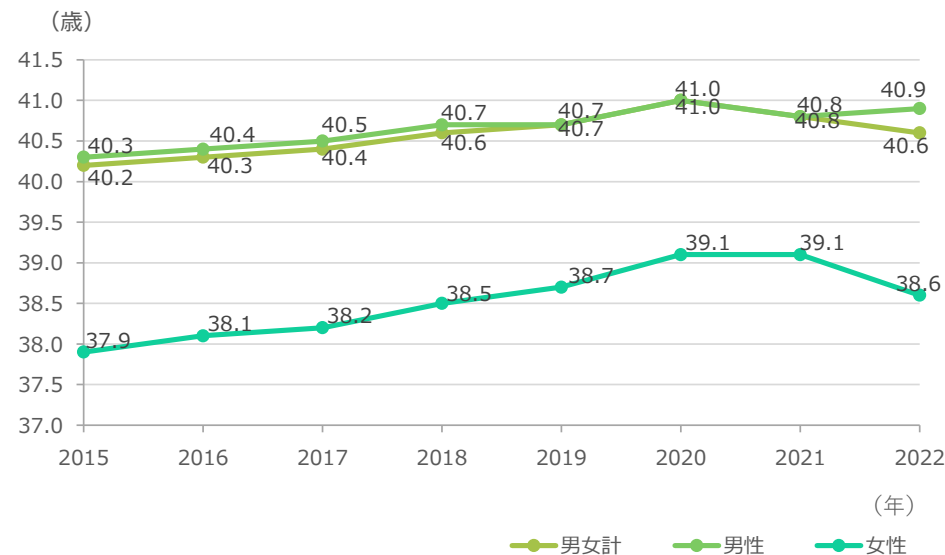
- 就労者比率のなかに占めるシニア層の割合は徐々に増えている。

## 年齢階級別就労者比率



出所：総務省統計局「労働力調査結果」をもとに日本総合研究所作成

## 平均年齢



出所：政府の統計窓口「賃金事情等総合調査 賃金事情調査」をもとに日本総合研究所作成

# シニア雇用の現状

- 65歳までの継続雇用制度の導入をしている企業が最も多い。

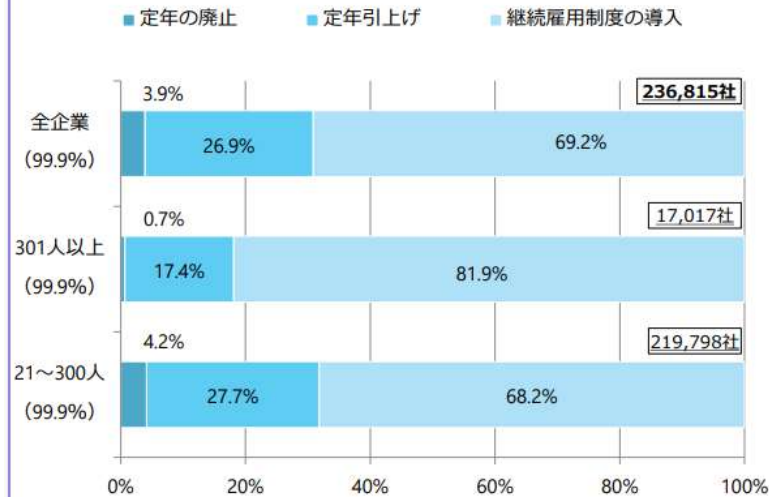
## 1. 65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況

- 雇用確保措置の実施企業数(割合) : 236,815社(99.9%)[変動なし]

<雇用確保措置の内訳>

定年制の廃止	9,275 社 ( 3.9%)
定年の引上げ	63,772 社 (26.9%)
継続雇用制度の導入	163,768 社 (69.2%)

### 企業規模別の措置実施状況



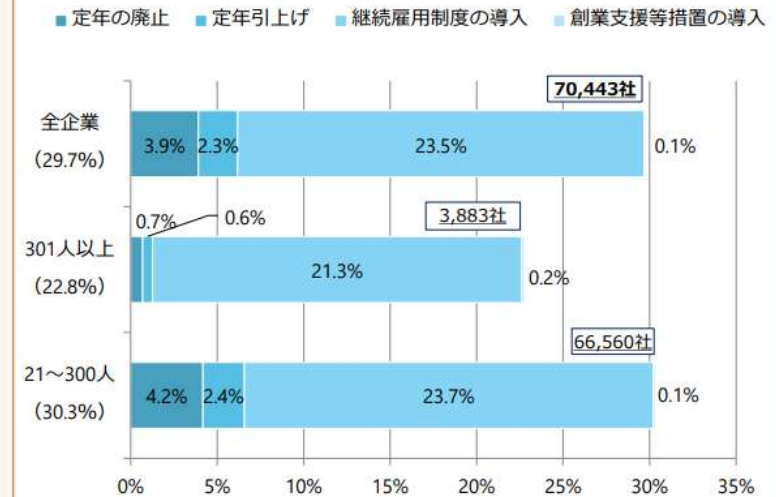
## 2. 70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

- 就業確保措置の実施企業数(割合) : 70,443社(29.7%)[対前年1.8pt増]

<就業確保措置の内訳>

定年制の廃止	9,275 社 ( 3.9%)
定年の引上げ	5,361 社 ( 2.3%)
継続雇用制度の導入	55,694 社 (23.5%)
創業支援等措置の導入	113 社 ( 0.1%)

### 企業規模別の措置実施状況



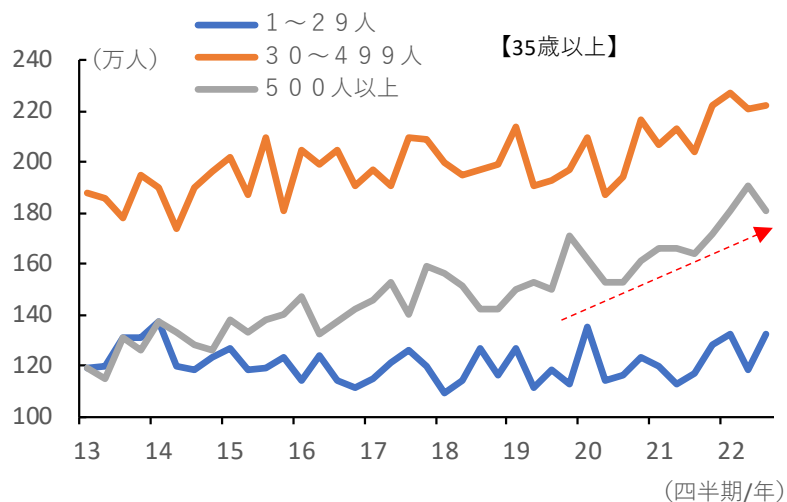
(注) 本集計は原則小数点第2位以下を四捨五入しているが、「創業支援等措置の導入」については小数点第2位以下を切り上げとしている。

出所：雇用政策研究会報告書（2024年年8月23日）をもとに日本総合研究所作成

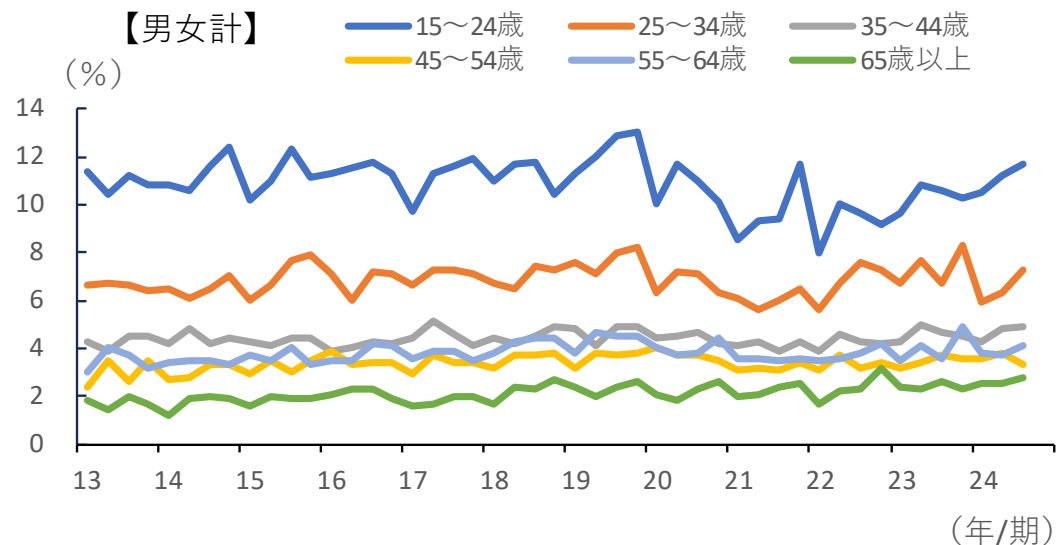
# 転職希望者と転職率の推移

- 500人以上の組織に勤める35歳以上の転職希望者は増加している。
- 35歳以上の転職率は増加していない。

## 転職等希望者数の推移（企業規模別）



## 転職率の推移



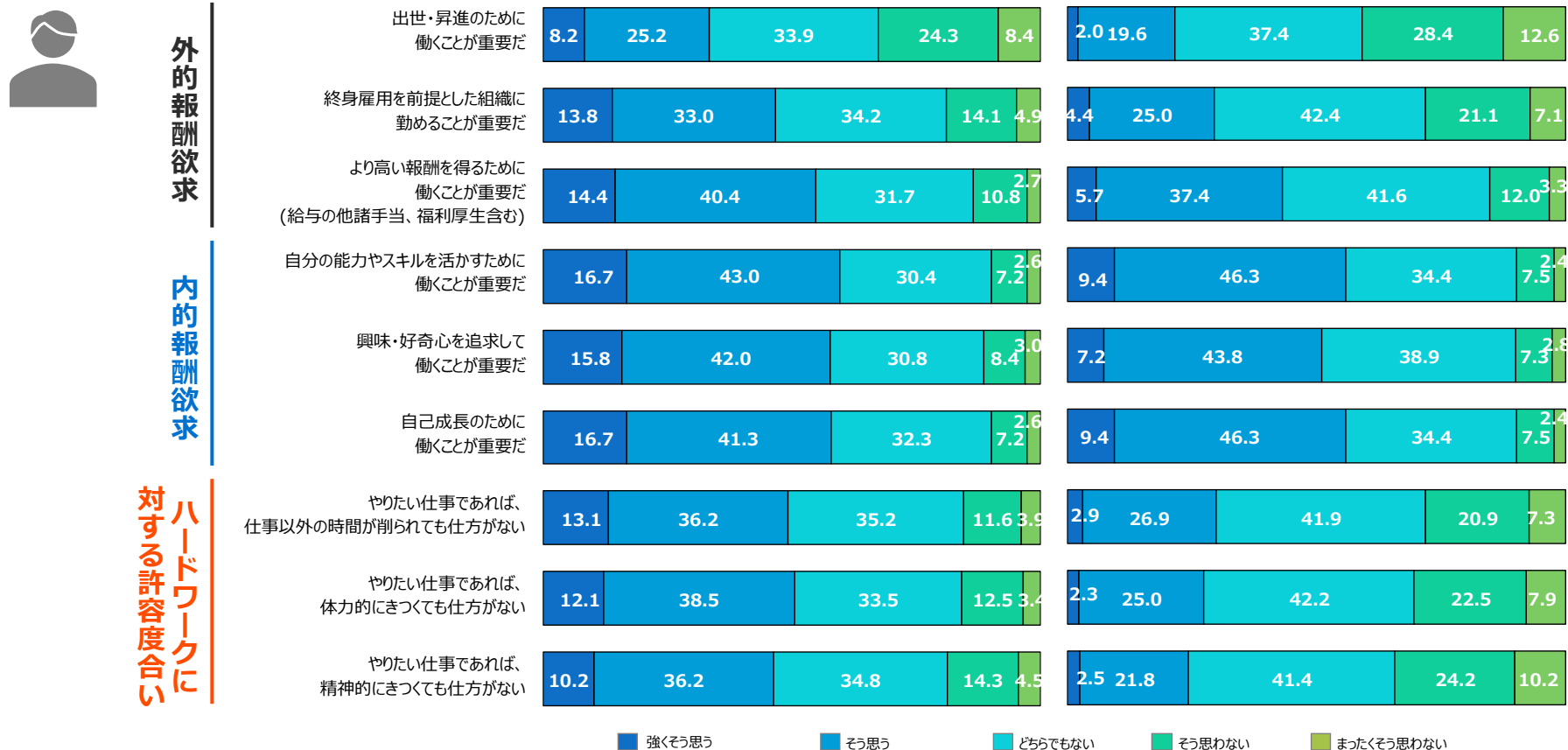
出所：総務省統計局「労働力調査」をもと日本総合研究所作成



# ミドル・シニア男性の労働価値観（就職活動時点と現在の比較）

- 就職活動時点と現在（アンケート回答時点）を比較すると、年齢を経ても内的報酬欲求は総じて高い。

## 労働価値観に関する質問に関する回答分析（左図：就職活動時点 右図：現在（アンケート回答時点））



出所：日本総合研究所

# ミドル・シニア女性の労働価値観（就職活動時点と現在の比較）

- 就職活動時点と現在（アンケート回答時点）を比較すると、年齢を経ると内的報酬欲求はやや高くなる。

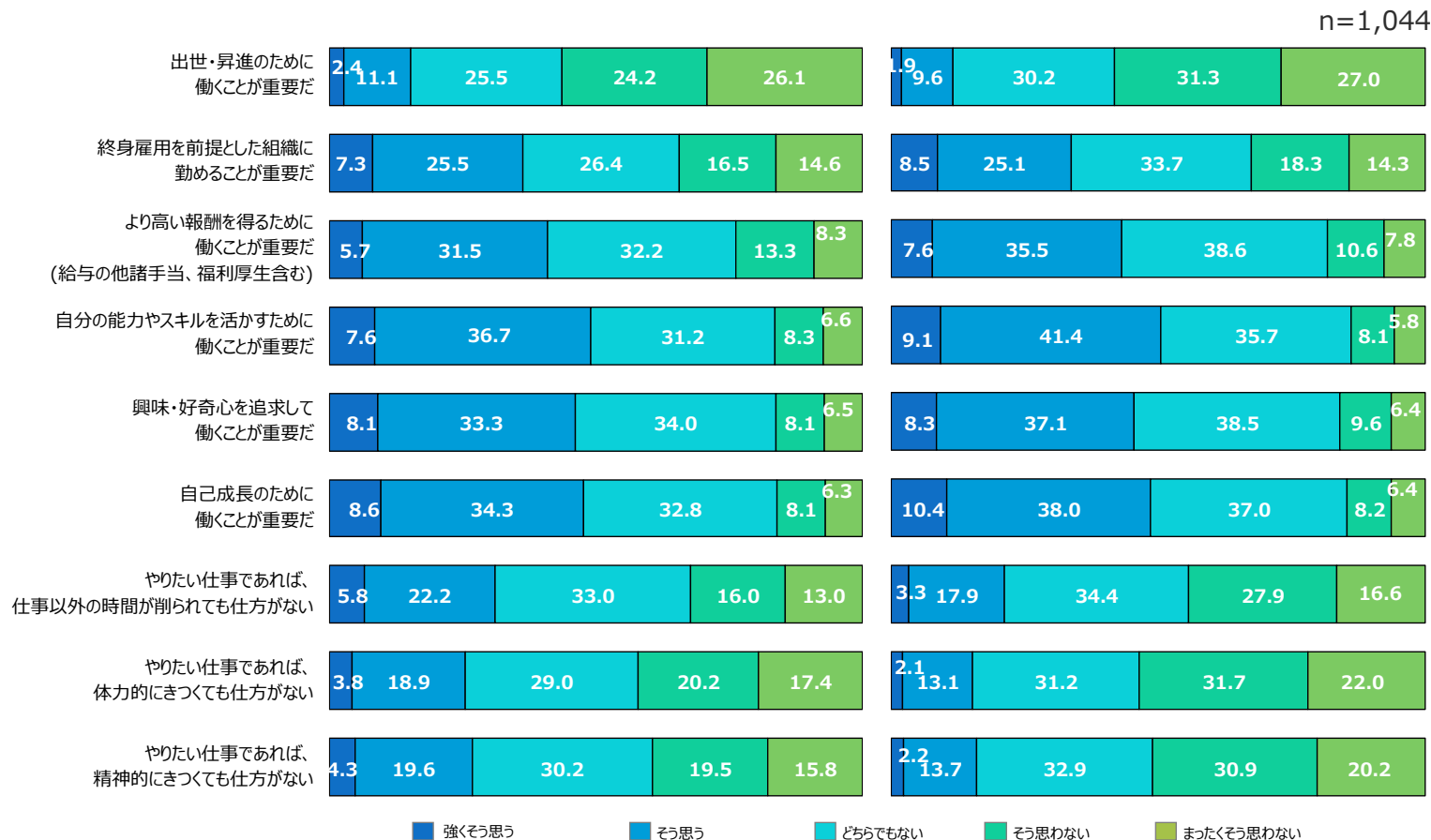
## 労働価値観に関する質問に関する回答分析（左図：就職活動時点 右図：現在（アンケート回答時点））



外的報酬欲求

内的報酬欲求

ハードワークに  
対する許容度合い

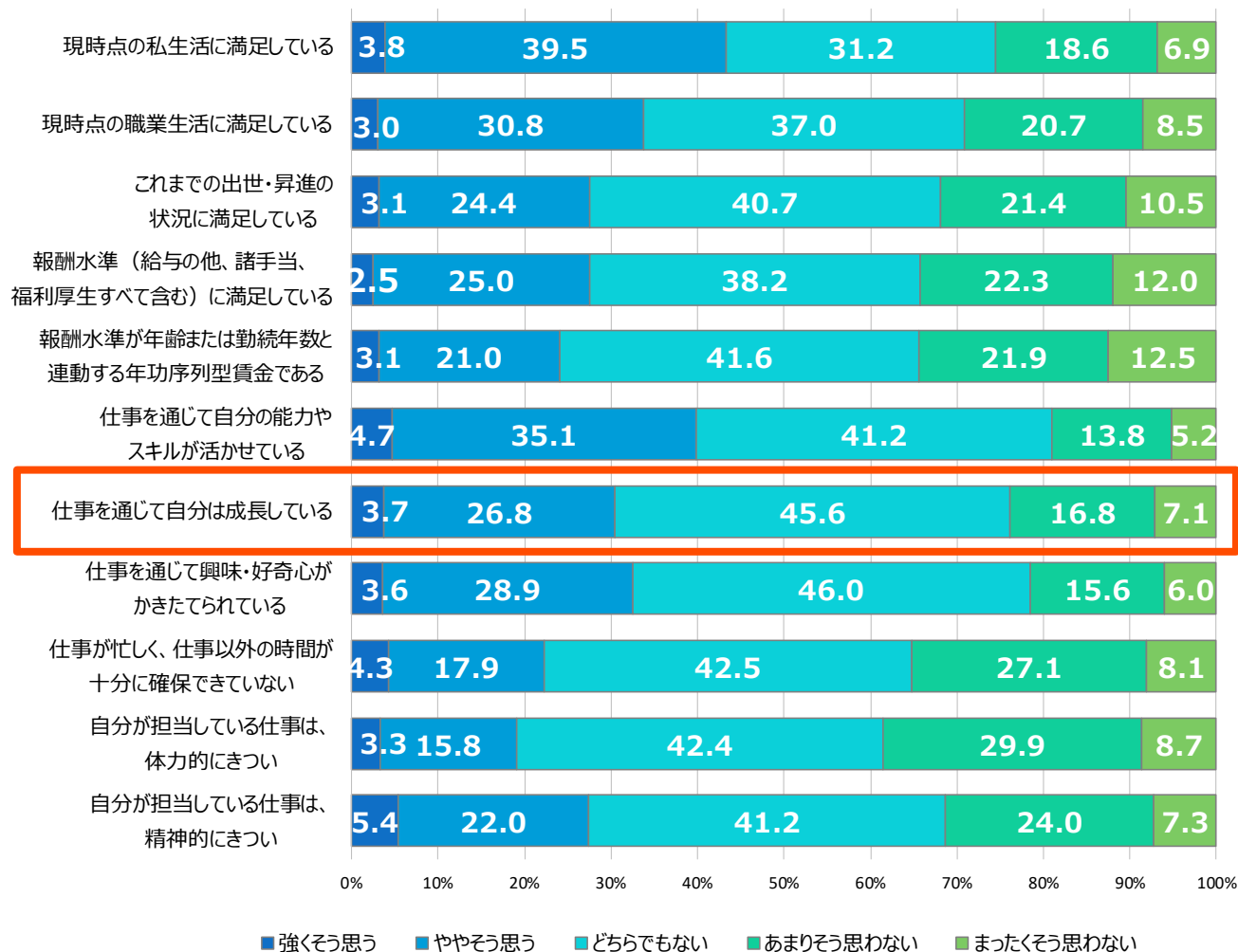


\* 当時のことは覚えていない、という回答を上図では含めていない。

出所：日本総合研究所

# ミドル・シニア男性の職業生活への満足

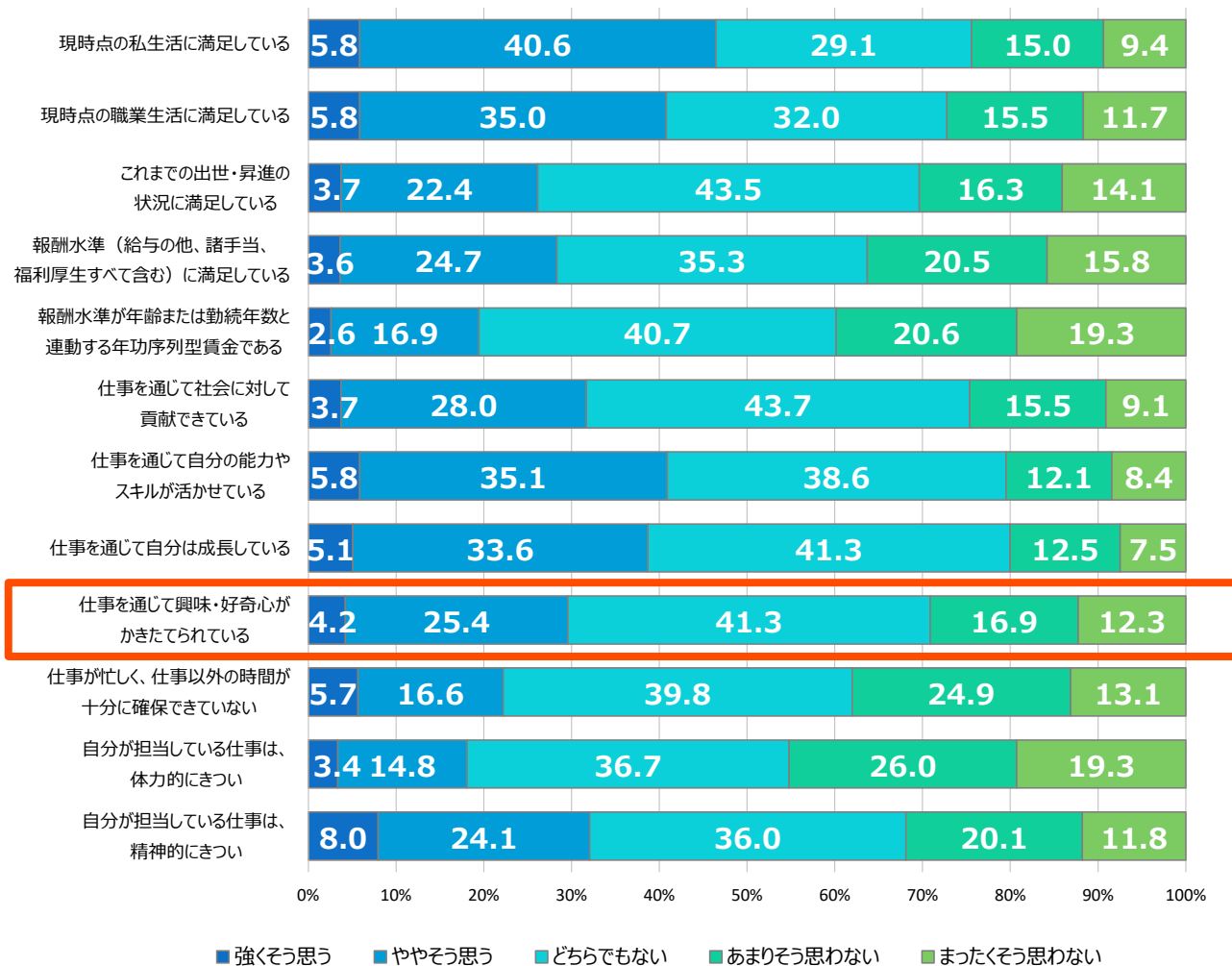
- 仕事を通じて自分は成長していると感じられている中高年男性は約3割程度である。



出所：日本総合研究所

# ミドル・シニア女性の職業生活への満足

- ・ 仕事を通じて興味・好奇心がかきたてられている中高年女性は約3割程度である。

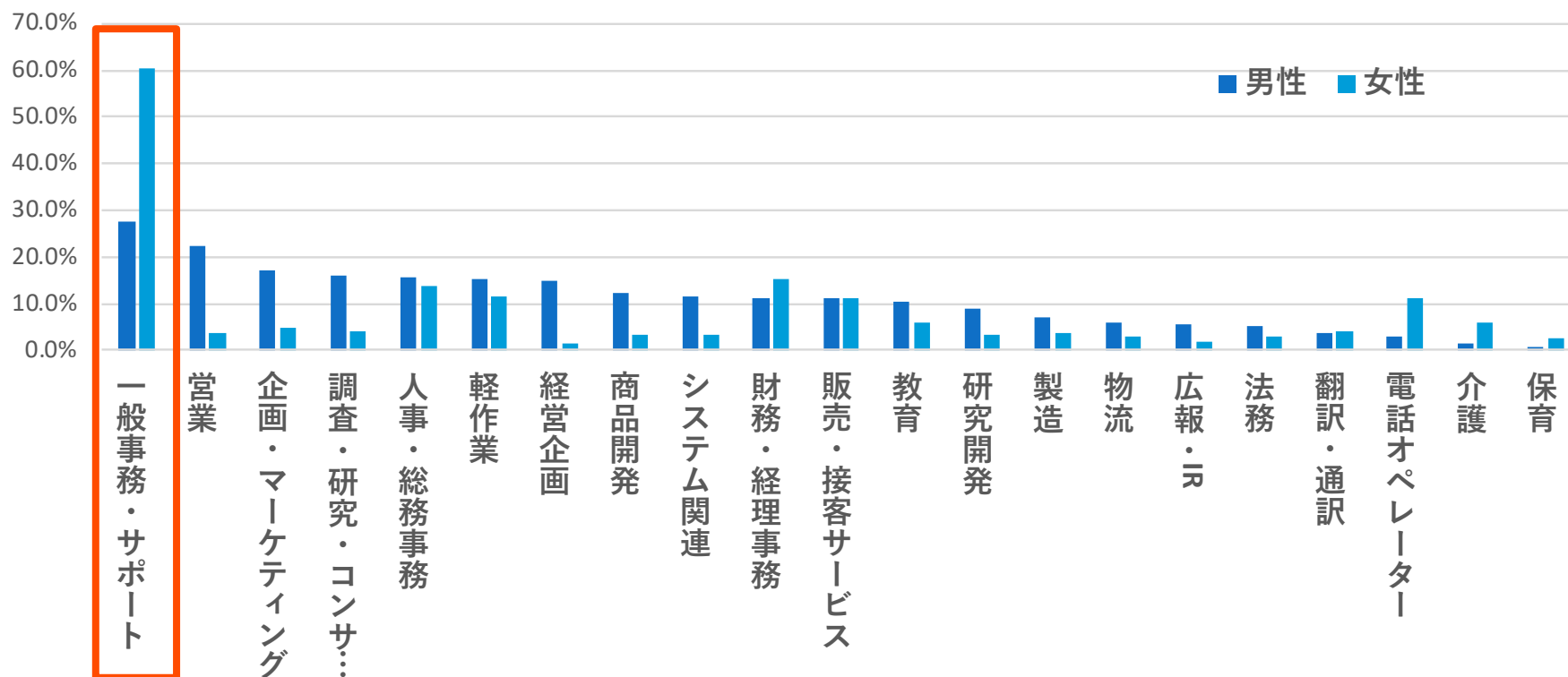


出所：日本総合研究所

## 働いているミドルシニアが希望する再就職先

- ミドル・シニアが希望している再就職先は圧倒的に一般事務・サポートである。

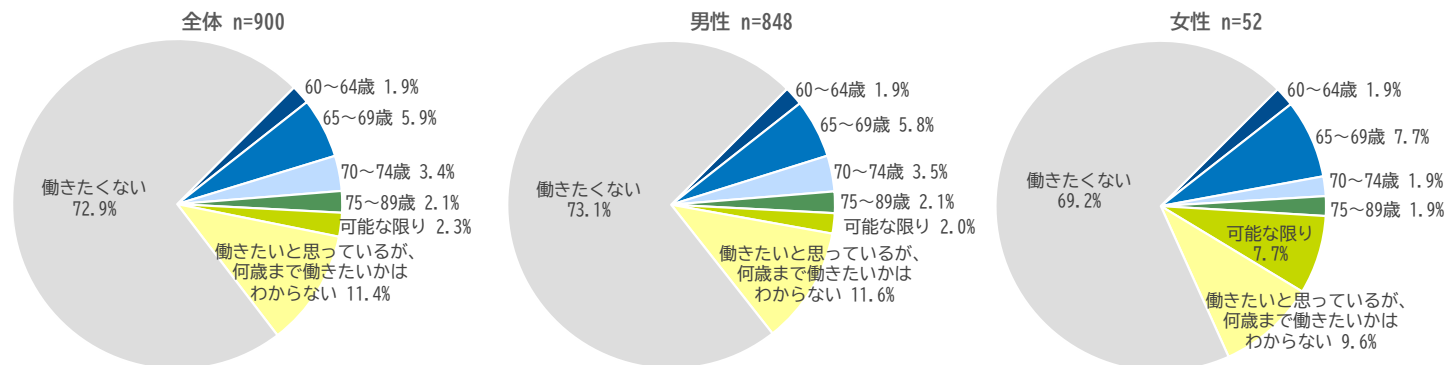
### 再就職してもよいと考える職種



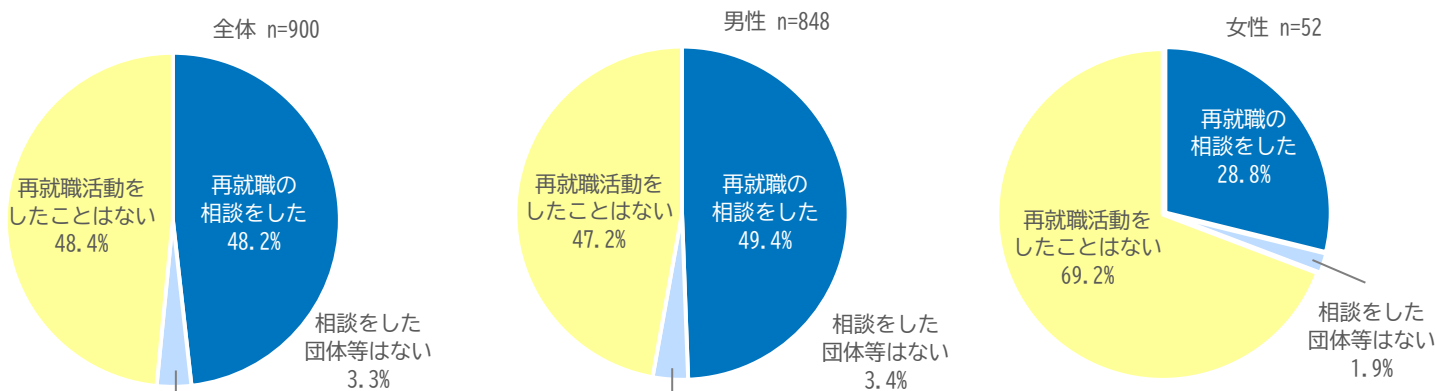
# 退職したシニア（元大企業OB/OG）の再就職意欲

- 働きたいか、働きたい場合、何歳まで働きたいか尋ねたところ、「働きたくない」との回答が最も多く7割を超えた。一方、定年後、再就職活動をしたことがあるか尋ねたところ、「再就職の相談をした」人が半数近く存在している。

## 何歳まで働きたいか



## 再就職活動



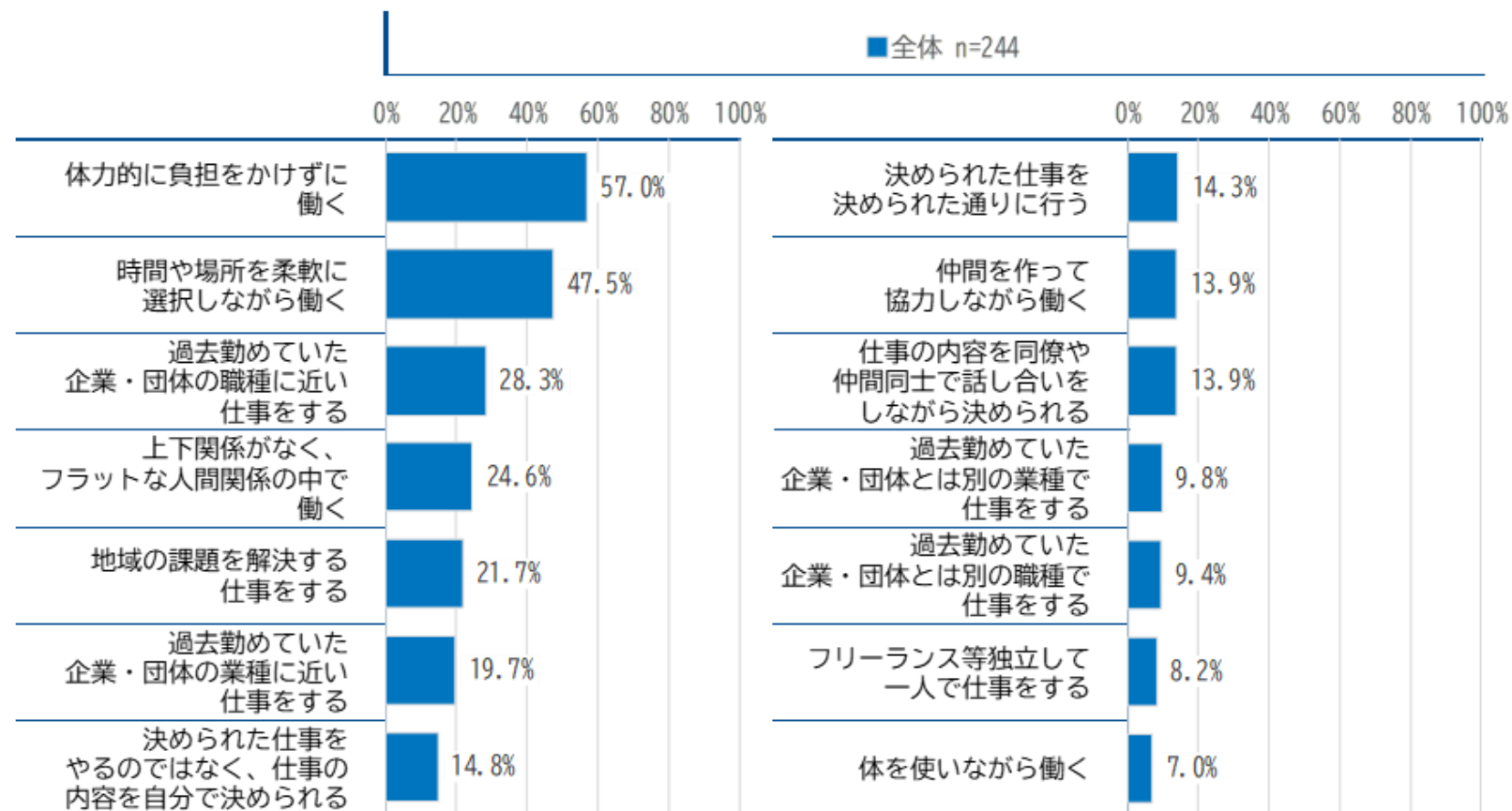
※東京圏に住み1000人以上の事業所に勤務したことのある60歳以上の働いていない男女900人が対象

出所：東京圏に住む元大企業のOB/OGのキャリアに関する調査（速報結果）（株式会社日本総合研究所）

# 退職したシニア（元大企業OB/OG）の再就職先への希望

- 今後の働き方として、希望するスタイルを尋ねたところ、「体力的に負担をかけずに働く」が約6割と最も多く、「時間や場所を柔軟に選択しながら働く」が約半数で次いで多い。

## 希望する働き方のスタイル（複数選択）



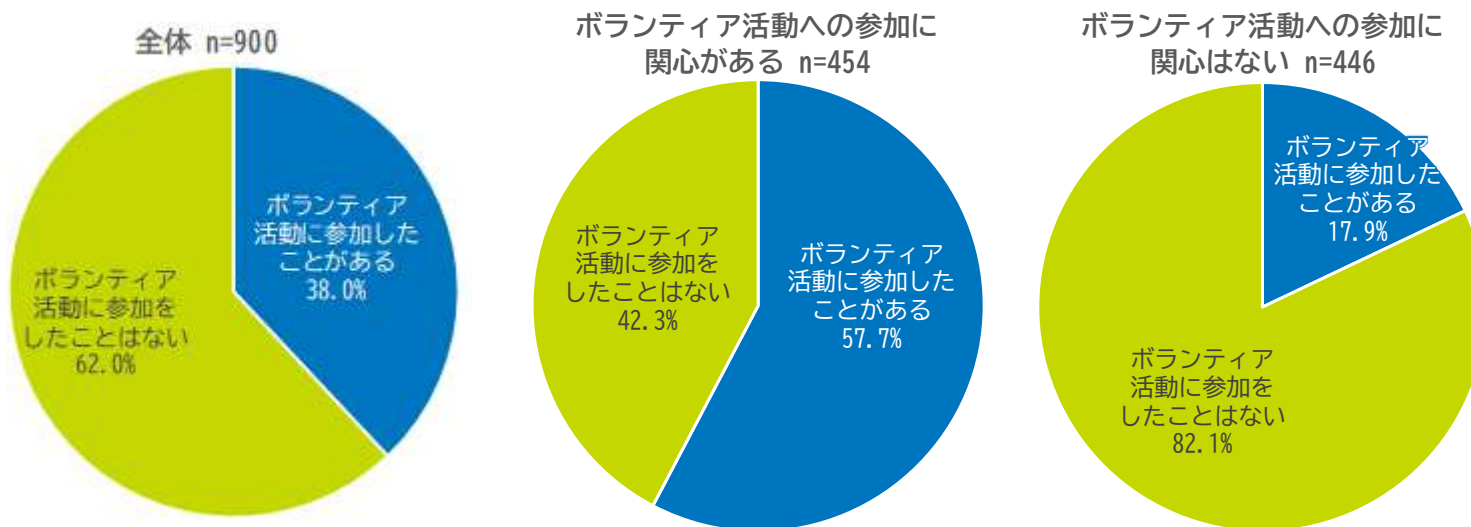
※ 東京圏に住み1000人規模以上の事業所に勤務したことのある60歳以上の働いていない男女900人が対象

出所：東京圏に住む元大企業のOB/OGのキャリアに関する調査（速報結果）（株式会社日本総合研究所）

## （参考）退職したシニア（元大企業OB/OG）のボランティア活動

- 最近5年間で「ボランティア活動に参加をしたことはない」との回答が6割を超えた。ボランティア活動への参加に関心がある層のなかで、「ボランティア活動に参加したことはない」が約4割存在している。

### ボランティア活動参加の有無（単一選択）



※東京圏に住み1000人規模以上の事業所に勤務したことのある60歳以上の働いていない男女900人が対象

出所：東京圏に住む元大企業のOB/OGのキャリアに関する調査（速報結果）（株式会社日本総合研究所）





**年齢を経ても  
自己成長や自己のスキルを活かしたいという意欲は高い**



**ミドル・シニアを中心に国内では、  
多様な働き方と意欲が活かせる仕事の提供が重要**



**定年後も活躍し続けられるよう、  
キャリアシフトができる選択肢の提供が必要**

## 2. 労働者協同組合の可能性

---

# 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

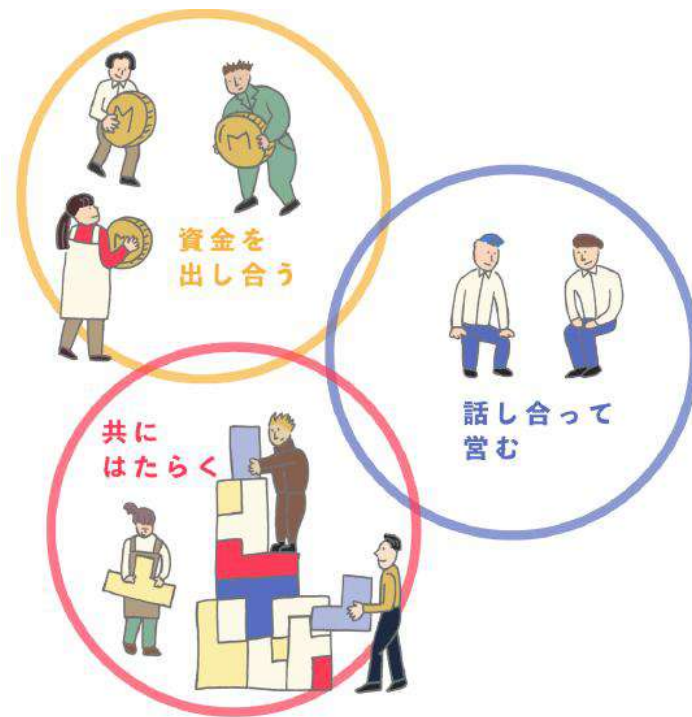
組合員が出資すること

## 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**

出所：厚生労働省ホームページを基に日本総研作成 <https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/about>

## （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）

# 労働者協同組合上田（令和5年3月設立）

遊休農地の再生Before & After



再生した畑で収穫した作物



- 長野県上田市で、経験豊かな高齢者がいきいきと働く場を作ろうと、任意団体を立ち上げ、その活動の中から、事業性が見えた営繕に関する事業を労働者協同組合として法人化。現在、営繕に関する仕事を中心に事業を展開。
- 活動の目標は「第二の人生を私たちが主役となって、地域の課題や問題を解決していく仕事の担い手になる。そして、次の人たちに継いでゆく」こと。
- 楽しく仕事ができることを大切に、誰かから命令されてやるのではなく、自らが主体的に取り組むことを大切にしている。
- 令和5年4月には、地域の人からの紹介で、高齢者世帯から、「自宅の屋根の塗装をしてほしい」「業者に頼んでも良いのだけれど、一人世帯なので不安がある」との相談を受け、最初の仕事が舞い込んだ。
- 地域包括支援センター・社会福祉協議会・まちづくり協議会など地域の人々と提携し、労働者協同組合が問題解決の受け手となるよう、様々な活動を行っている。

出所：厚生労働省ホームページを基に日本総研作成

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000995367.pdf>

[https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/good\\_cases/koujirei17](https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/good_cases/koujirei17)



# 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、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・シニア人材の副業・兼業先や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）の社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文氏のご報告資料を踏まえて作成

# (事例紹介) 日本総合研究所 「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

- 日本総合研究所では、全社ポータルでミドル・シニア層を対象に協同労働インターンシップの機会を提供。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

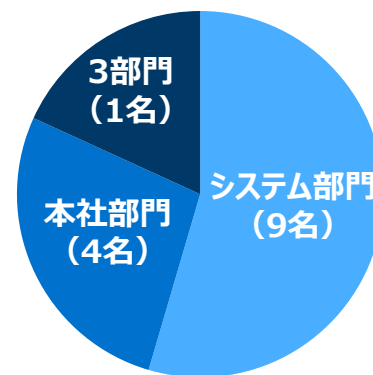
目的		<ul style="list-style-type: none"><li>当社中計に掲げられた「社会的価値の創出」に向けた活動の一環として実施</li><li>協同労働インターンシップを広げていくための効果検証として実施</li></ul>
運営体制	社外	<ul style="list-style-type: none"><li>ワーカーズ・コープ連合会</li><li>社会人材コミュニケーションズ</li></ul>
	社内	<ul style="list-style-type: none"><li>創発戦略センター</li><li>経営企画部</li><li>人事部</li></ul>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>①事前研修（キャリア/協同労働ガイダンス）</li><li>②協同労働団体でのインターンシップ（長野/広島）</li><li>③報告会</li><li>④インターンシップ前後の面談</li></ul>

\* 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

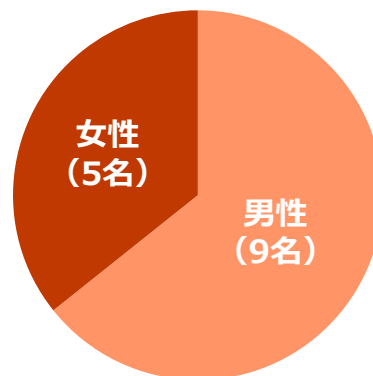
参加者は全14名（定員や推奨年齢を加味して選定）

### ■参加者の所属部署

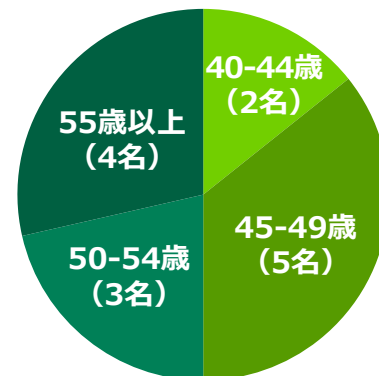


部署名	人数
カード基幹（共通）	1
データ・情報（グローバル）	3
オープン勘定系TF	1
DXシステム	4
広報	1
財務管理	1
人事	2
調査	1
リサーチ・コンサルティング	(1)

### ■男女比



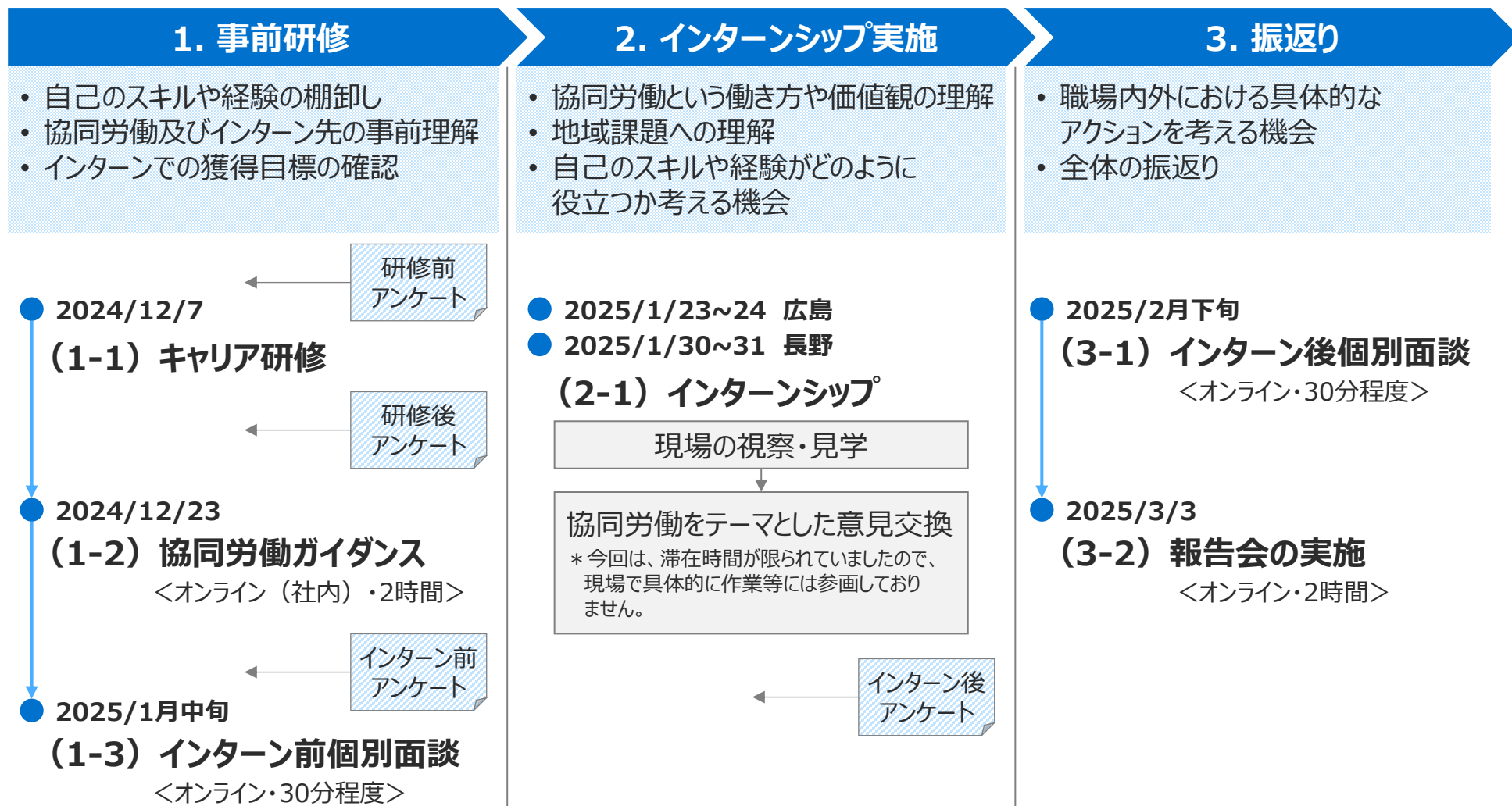
### ■年齢構成





# (事例紹介) 「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。



## (事例紹介) 最終報告会での参加者からの発表

自分の愛する町のためにとか、自分や同じ意識を持つ仲間が、当事者としてやりたいことをやっていく働き方、またそれをサポートする仕組みがある事を知った。

仕事に自分をあわせるのではなく、働く側のニーズにあわせて仕事を作っていくという取り組みがあることを知り、働くことへのハードルが下がれば、働く仲間を見つけることもできるかもしれないと感じた。

社会貢献、福祉という観点で、社会には必要な取り組み・働き方の一つであると感じた。  
社会課題・問題の解決は政府・自治体に頼るだけでは解決せず、ボランティアではない民間からのこれらの活動で住みやすい街づくりにつながると思った。

少子高齢化が進む中、協同労働に参加することで、健康で安全に暮らせる社会を作ることにつながると理解した。

仲間を作りながら幸せな社会を目指す働き方、高齢化が進んでいるがゆえに、人ではなく仕組みづくりが大切、仲間との話し合いが最重要。

住んでいる場所から近い場所で、人に役立つ仕事ができ、多少の収益と多くの感謝をいただける、やりがいのある仕事だと思った。

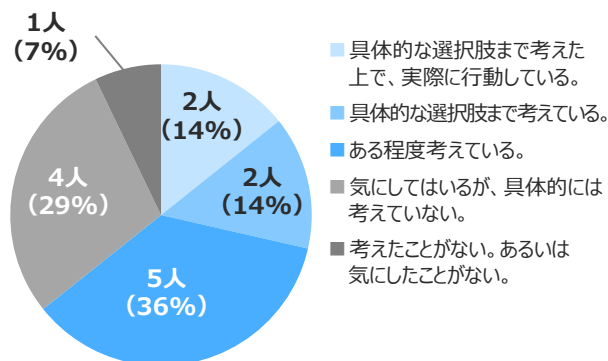
「人の役に立ちたい」、「人とのつながりを大切にしたい」という思いは、常に意識しておきたい観点であり、心に留めておきたいと思った。

自分たちで物事を決め、自主的・主体的に仕事を進めることの面白さ、具体的に喜んでもらえる人を、実感しながら働けることの大切さ、労働している人たちの思いを共有しあうことの大事さ。

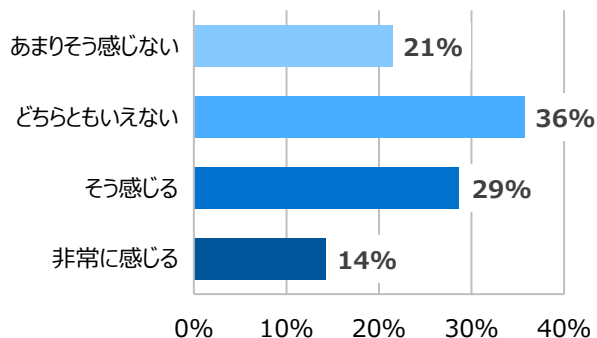
## (事例紹介) 【本プロジェクト開始前】アンケートの結果

- 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。

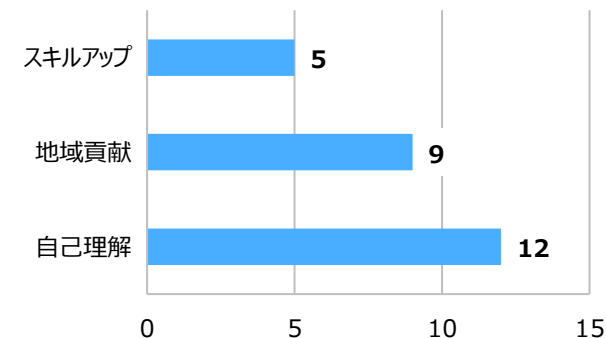
### ■ 自身のキャリアについて考えているか



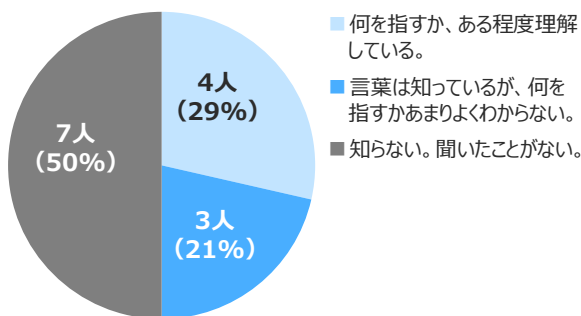
### ■ 自社で培った自身のスキルや経験が地域貢献に役立つと感じるか



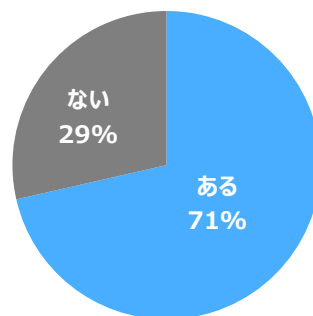
### ■ 協同労働インターンシップに対して特に期待すること (※複数回答)



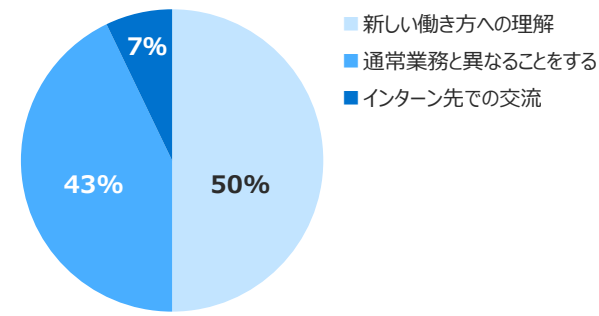
### ■ 協同労働について知っているか



### ■ 社会貢献活動の参加経験有無



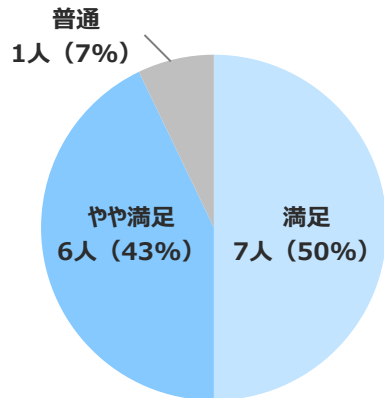
### ■ 現地インターンでの楽しみ



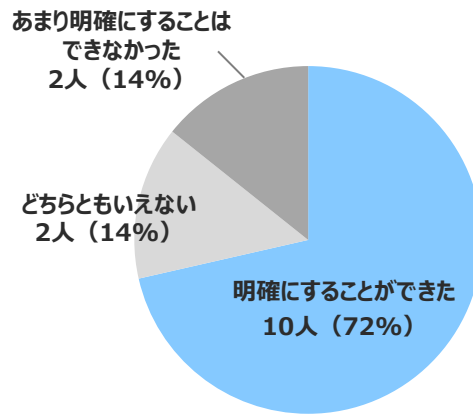
## (事例紹介) 【キャリア研修後】アンケートの結果

- 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。

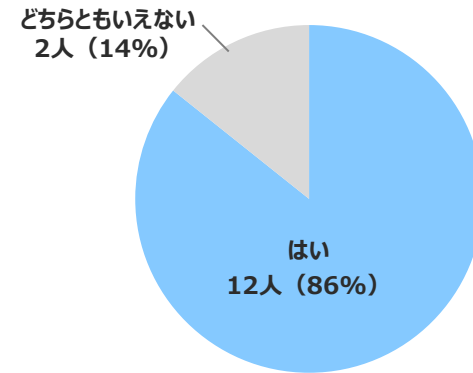
■ キャリア研修全体の満足度



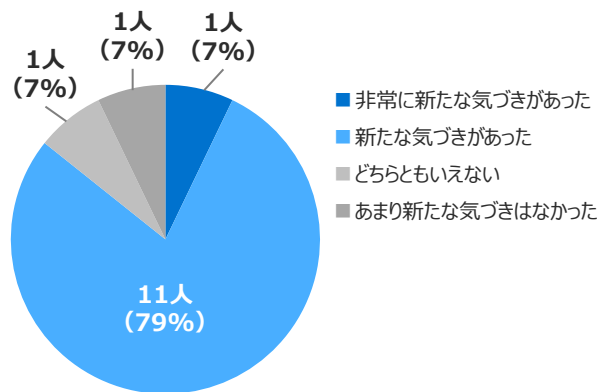
■ 自分が関与したい社会課題を明確にできたか



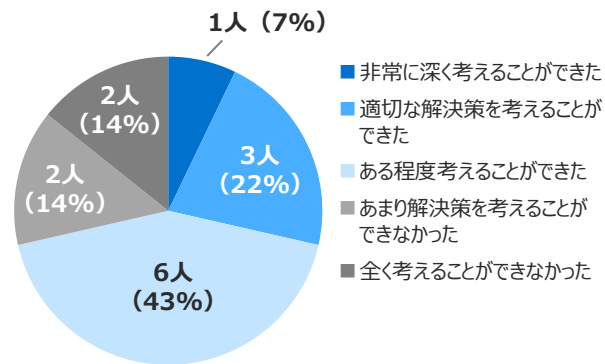
■ 研修参加前に比べて、「協同労働」という働き方により関心をもちましたか



■ 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



## (事例紹介) 【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

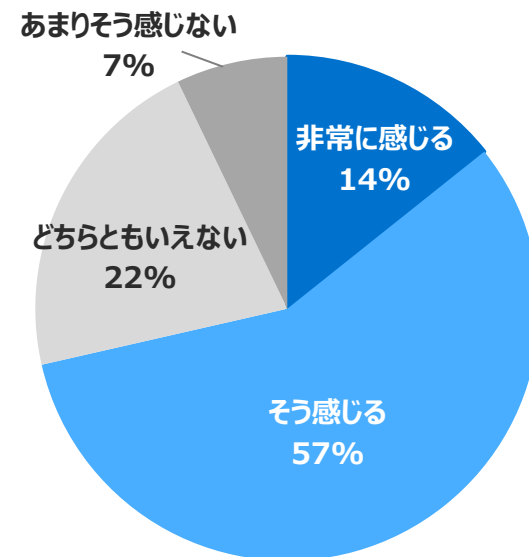
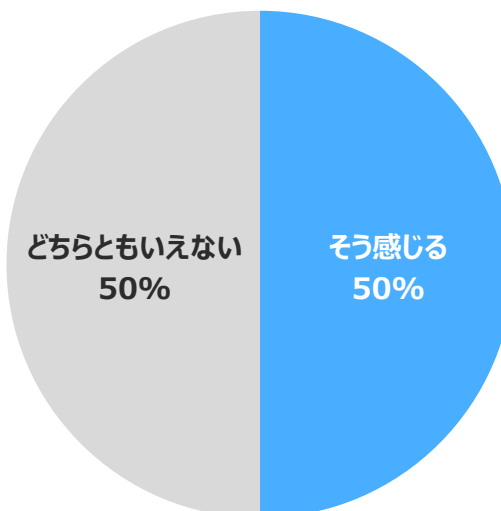
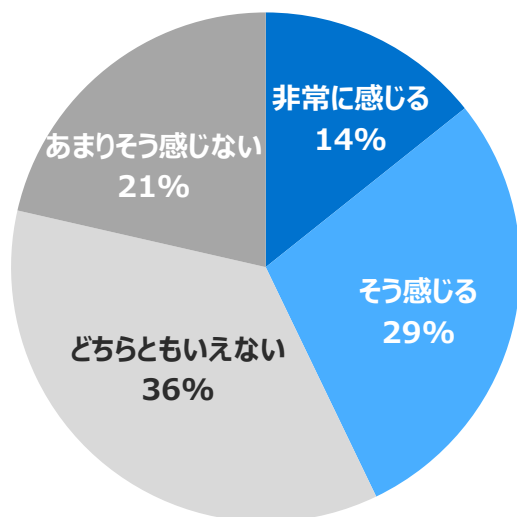
プロジェクト開始前



キャリア研修後



インターン後



# (事例紹介) 日本総研のミドル・シニア層が協同労働を知ること得られた4つの学び

## ● シニア層のセカンドキャリアの選択肢の可能性

- ・「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考えようになった。」
- ・「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。」

## ● 地域社会や参加者との横断のネットワークの強化

- ・「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。」
- ・「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。」
- ・「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。」



## 早いうちから協同労働を学ぶことの意義

定年前から協同労働という働き方を知り、学ぶことを通じて、労働者協同組合が副業・兼業やセカンドキャリアの選択肢の1つになる



## 自分自身のスキルや経験を地域の課題解決に活かせる

労働者協同組合は、ミドル・シニアが長年、企業等で得られた経験やスキルを地域の課題解決のために活かしながら、新たな仕事づくりに挑戦できる場である



## 仲間と一緒に仕事をつくり、地域のために働くことの魅力

定年なく、仲間と一緒に仕事を作り、地域のために働くことは労働者協同組合の魅力であり、ミドル・シニアの働きがい、生きがいの獲得につながる

# 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**