

# 人材サービス産業協議会（JHR）ウェビナー ～人材サービス産業における高度マッチング実現に向けて～

2025/9/25

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

## 本日の内容

### I. 講演（16:05-17:00） \*質疑応答含む

- ・主体的なキャリア形成を支える：企業・労働者・支援者に期待される役割と連携  
講師：法政大学キャリアデザイン学部 坂爪 洋美教授

### II. ガイドブック・取り組み事例のご紹介（17:00-17:55） \*質疑応答含む

- ・「主体的キャリア形成マッチングのススメ～これからの人材サービスに求められる役割～」  
一般社団法人人材サービス産業協議会 事務局部長 木下学
- ・取り組みのご紹介  
アデコ株式会社 様  
エン・ジャパン株式会社 様

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.



法政大学キャリアデザイン学部  
坂爪 洋美 教授

民間の人材紹介業勤務後、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学。博士（経営学）。

和光大学を経て、2015年4月より現職。

専門は産業・組織心理学。

近著として、『シリーズダイバーシティ経営 多様な人材のマネジメント』（中央経済社、2022年、共著）

『シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割』（中央経済社、2020年、共著）など。

厚生労働省「経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会」座長、「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」委員。

Copyright © Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

主体的なキャリア形成を支える  
企業・労働者・支援者に期待される役割と連携

法政大学 坂爪洋美

# 自己紹介

## 略歴

- 民間の人材紹介業勤務後、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学。博士(経営学)。和光大学を経て、2015年4月より現職。

## 専門と関心領域

- 人的資源管理・組織行動論
- 関心領域: 多様な人材が活躍する職場で管理職に求められる行動とその能力発揮に必要な環境

## 近著他

- 『シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割』(中央経済社, 2020年, 共著)など。
- 経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会座長

# 主体的キャリア形成をめぐる3つの質問

- 皆さんの顧客(個人・企業)は、主体的にキャリアを形成(支援)していますか？
- 皆さんは主体的キャリア形成(支援)を顧客(個人・企業)にどう説明していますか？
- 皆さんの顧客(個人・企業)は、主体的なキャリア形成(支援)がwell-being(競争力)につながっていますか？

## 本日のキーメッセージ

### 人材サービス産業は、労働者にとっての伴走者

- 「労働者が主体的なキャリア形成を実現するプロセスの伴走者(その人が主体性を育む一歩を進める)」

### 人材サービス産業は、企業にとっての助言者

- 「企業が主体的なキャリア形成支援を行う際の、採用・人材開発といった人材マネジメントにおける助言者」

## 本日の流れ

- 主体的キャリア形成とは何か
- 労働政策での議論
- 企業・労働者・支援者への期待とその連携

# 主体的キャリア形成とは何か

- 働く個人が自らのキャリアについて**主体的に考え**、自らのキャリアに責任を持ち、自らキャリア形成に取り組んでいる状態のこと
- 「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と**継続的学習に取り組む**、(個人の)生涯に渡るコミットメント」(花田・宮地・大木 2003)

出典 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003)「キャリア自律の新展開-能動性を重視したストレッチング論とは」『一橋ビジネスレビュー』51巻1号.

## 働く人にとっての2つのポイント

### キャリアに主体的に考える

- 自身のキャリアの次の一歩(次にやりたい仕事)を考える
- 自身が歩みたいキャリアを描き、その実現に向けて動く

### 継続的な学習に取り組む

- 新しい能力やスキル等を獲得する
- 今持っている能力やスキル等を深める
- 今までの能力・スキル等のアンラーニングを進める

# 主体的キャリア形成とは何か

- 「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み、教育の仕組みを、**個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの**」(花田, 2006)

花田光世(2006)「個の自律と人材開発戦略の変化-ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム」『日本労働研究雑誌』557号.

# シンプルに言うと

- 主体的キャリア形成とは「**キャリアを会社任せにしない働き方**」
- 主体的キャリア形成支援とは「**組織視点の人事制度に個人視点を加味すること**」

## 主体的キャリア形成が求められる背景

- 人材の積極的活用: 主体的キャリア形成がドライブに
- 人材確保: 個人のニーズの充足が人材確保の鍵に
- 多様性への対応: 全ての従業員向けにキャリアパスを用意できない
- 不確実性の高まり: 企業が長期雇用を保証できない

## 企業・個人の「主体的なキャリア形成」への期待

### 期待されるメリット

- 主体的な従業員は、目の前の仕事や能力開発により積極的に取り組む
- 自分の希望を今までよりも実現しやすくなる

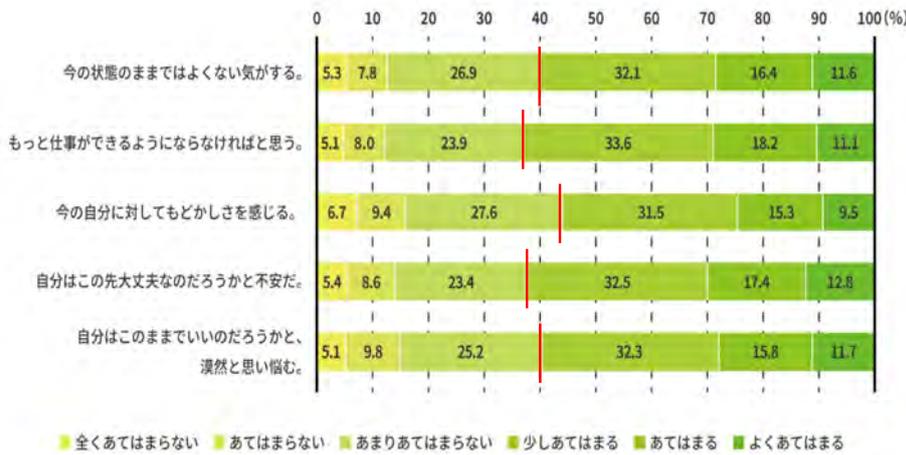
### 増える負担と不安

- 一手間増える＝会社のニーズと個人のニーズのマッチング・すり合わせ
- 企業が考えてくれるわけではない＝キャリア不安の高まり

# 主体的キャリア形成の現在地②：不安と傍観

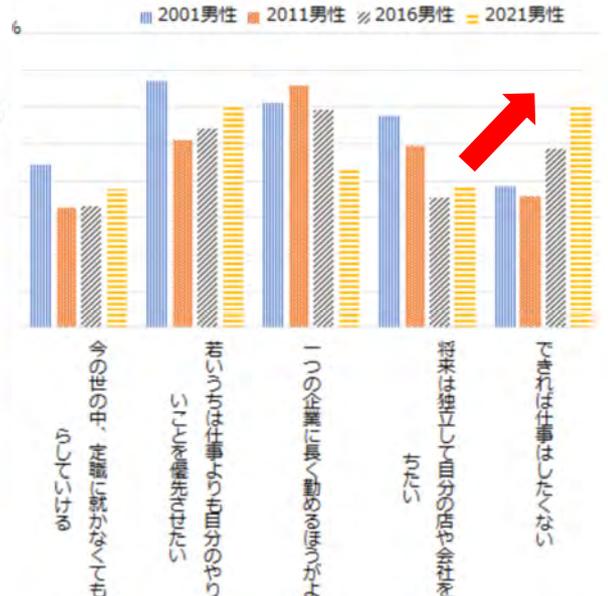
## • キャリア不安の高さ

キャリア懸念



出典：産業能率大学総合研究所(2024)「大卒1～3年目若手社員の実態調査報告書」

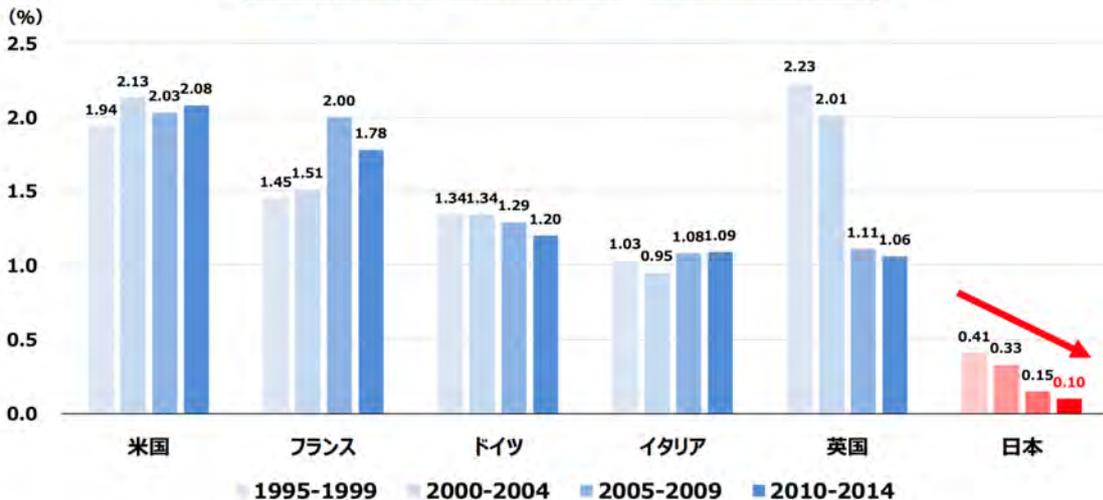
## • 仕事への関心の低下



出典：労働政策研究・研修機構(2022)「大都市の若者の就業行動と意識の変容—「第5回 若者のワークスタイル調査」から—」労働政策研究報告書 No.213

# 主体的キャリア形成の現在地③ 少ない人的投資

企業の人的投資 (OJT以外) の国際比較 (対GDP比)



• 日本の人的投資は少なく、かつ減少傾向

• 企業が従業員の能力開発に投資しない中で、主体的キャリア形成が進んでいる

(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計  
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

出典：「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」

## 主体的キャリア形成の現在地④ 迷う企業

### 推進への迷い

- **何故**:うちの会社でなぜ主体的キャリア形成を進めるのか
- **何を**:主体的キャリア形成支援として何をするのか

### ゴールの迷い

- **目的**:主体的キャリア形成支援を進めることの企業にとっての**メリット**は？
- 主体的キャリア形成を推進すると従業員は離職するのでは？

## 2つの報告書からみる今後の方向性

- これからの人材開発政策を考えるにあたって3つの**視点**

見える化

個別化

共同・共有化

# 見える化

## 何を見える化するのか？

- 職務に必要となる**スキル等の情報**
- 企業の人材開発の**取組に関する情報**
- 個人の能力に関する情報

## 何故見える化するのか？

- 労働者自身が 職業や職務の選択を適正かつ自律的に行うことができる**基盤の構築**
- 人材開発に積極的な企業の**価値向上**
- 人材開発に関する情報獲得はキャリア形成に不可欠

# 個別化

## 何を個別化するのか？

- 個人がキャリアを考え、その実現に向けて動く支援
- 能力開発機会に関する個人への情報提供
- 企業の人材開発計画の作成や周辺の仕組みの整備

## 何故個別化するのか？

- 個人・企業の状況に合わせた**伴走型支援**が重要だから
- 能力開発機会がキャリアを考えるきっかけになるから

# 共同・共有化

## 何を共同・共有化するのか？

- 能力開発プログラムの立案実施
- 倉友会連合会：認定職業訓練である土木技能者スキルアップ研修（土木 ICT・DX コース）で、3 日間（19 時間）の課程で、土木の ICT・DX（ドローン測量、ICT 建機の施工デモ、無人化自動化技術 etc）を体験、知識を取得するほか、メタバースによる技能演習を体感する。

## 何故共同・共有化するのか？

- 中小企業等単独で人材開発に十分対応することが困難な場合がある
- ノウハウの共有が進む
- 流動性が高い非正規雇用者への教育が可能になる

# 支援者（キャリアコンサルタント）に求められること

## 「解決型」支援から「開発型」支援へ

- 自らのキャリア形成に問題を抱えた労働者に対する「解決型」の支援に加え、労働者が自ら目指す姿を設定し、その実現に向けた課題を明らかにした上で、課題の達成に向けて取り組むよう支援

## 理解の促進

- 労働者の自己理解・仕事理解・環境の理解促進
- 企業の自社や業界、社会環境の理解促進

# 支援者（キャリアコンサルタント）に求められること

## 連携

- タテの連携：経営層との連携・協力
- ヨコの連携：企業内の各部門や他の専門職

## 黒子としてのサポート

- 黒子：キャリア形成支援を担う人材のサポーター
- 面談を実施する管理職への助言等

# 企業に求められること

## 主体的キャリア形成の目的・意義を語る

- 経営層がキャリア自律の意義を語るができる

## 自社に必要な取組みを決める

- 我が社に必要な取組みを選ぶ
- 既存の取組みを自社用にカスタマイズする

## 成果につなげる

- キャリアへの主体性を仕事への主体性につなげる
- 支援者としての管理職を機能させる

# 個人に求められること

## 安定を前提としない

- 「今のままでいい」と思える今を再現できる力をつける

## 日常に学びを置く

- 就業年数は長期化・変化のサイクルは短期化
- 学びの機会の情報を獲得する

## キャリア(未来)を語るネットワークを持つ

# 人材サービス産業に求められること① 企業との連携

## 主体的キャリア形成の目的を語る

- 経営層がキャリア自律の意義を語るができる



疑問に答える情報提供

## 自社に必要な取組みを決める

- 我が社に必要な取組みを選ぶ
- 既存の取組みを自社用にカスタマイズする



・事例提供  
・共同・共有化の実践

## 成果につなげる

- キャリアへの主体性を仕事への主体性に
- 支援者としての管理職を機能させる

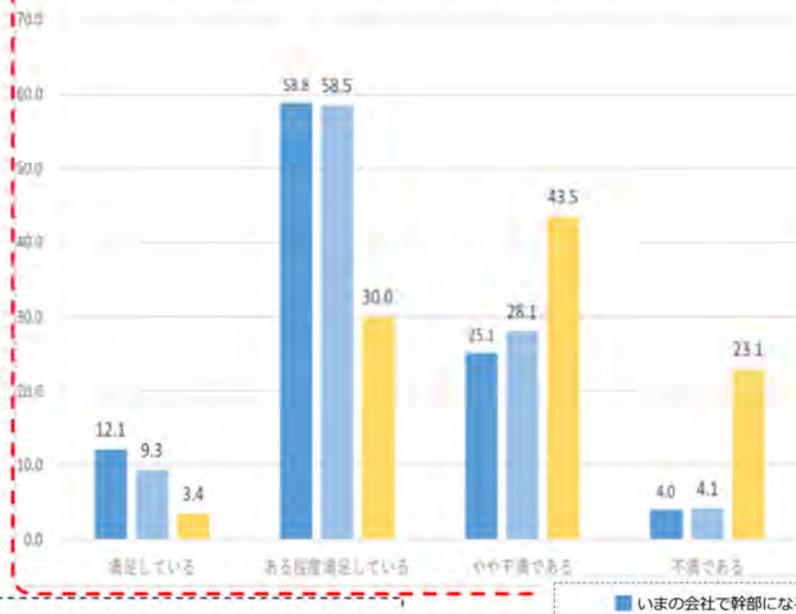


?

企業の助言者としての人材サービス産業

# 主体的キャリア形成を進めると退職するのでは？

現在の「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」についての自己評価



・能力や知識を身につける機会がないことが転職につながる。

＝能力開発は就業継続につながる。

＝キャリアを考えることで視野は広がるので、他社を考えるきっかけにはなる。

(出所) JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(労働者調査)」特別集計

## 企業の取組み事例： 株式会社関西鳶(グッドキャリア企業アワード2024 大賞受賞)

### 02 10年先の“未来”を見据えたキャリア形成をサポート

弊社の主力である土工事は体力仕事であり、定年まで現場の第一線で働き続けられるわけではありません。そこで弊社では、社員が現場の第一線で活躍できる若い頃から、未来を見据えて積極的に多種多様な研修を受けることができる機会を設けたり、技術系をはじめとする様々な資格取得のためのサポートを全社をあげて行っております。また、現場を

退いた後にスムーズに管理職職に移行できるように経営計画の策定や経営者育成のための研修等も積極的に受講するよう促しています。常に未来を意識した行動を個々の従業員に責任をもって取ってもらうことで、それぞれが掲げた“夢や目標の達成のための道標”となるように支援しております。

#### 前述の取組 02 の効果について

### 02 “エキスパート集団の結成”～会社の未来は社員の未来～

本取組によって多くの社員が難関資格を次々と取得することができております。その結果、取引先の信頼を高めることができたり、会社としての業務の幅が大きく広がったといったプラスの効果が出てきております。最近はこちらが指示するまでもなく、個々で自分に必要なスキルを積極的に学ぼうとする土壌ができてきました。また、多くの社員に経営者意識が芽生えるようになり、常に自分が管理職ならどうするかという視点が持てるようになりました。その結果、早い段階での職長への昇格が実現した社員もいれば、将来、自分が関西鳶の管理職になってもっと会社を大きく発展していきたいという夢を持つ社員も出てきてくれるようになりました。



▲足場の組立て練習



▲松村 とび一級 賞状

# 人材サービス産業に求められること② 個人への伴走

## 安定を前提としない

- 「今のままでいい」と思える今を再現できる力をつける



主体的キャリア形成の必要性伝達とプロセスの支援

## 日常に学びを置く

- 就業年数は長期化・変化のサイクルは短期化
- 学びの機会の情報を獲得する



- 学びの情報の提供
- 変化に伴う心理的負担のサポート

## キャリア(未来)を語るネットワークを持つ



- 情報提供
- 中立的なキャリア相談(?)

個人の伴走者としての人材サービス産業

## 本日のキーマッセージ

### 人材サービス産業は、労働者にとっての伴走者

- 「労働者が主体的なキャリア形成を実現するプロセスの伴奏者(その人にとっての主体性を育む一歩を進める)」

### 人材サービス産業は、企業にとっての助言者

- 「企業が主体的なキャリア形成支援を行う際の、採用・人材開発といった人材マネジメントにおける助言者」
- 人材サービス産業の皆様には、主体的キャリア形成を推進する顧客(企業・個人)に意義や必要な行動を伝え、支援する存在になって欲しい

# 主体的キャリア形成 マッチングのススメ

これからの人材サービスに  
求められる役割



一般社団法人 人材サービス産業協議会  
Japan Association of Human Resource Services Industry

01 調査結果から見えた  
転職・採用成功のカギ

02 主体的キャリア形成の意欲・  
キャリアイメージを持ったきっかけ

03 求職者のニーズに応えるために  
企業が開示すべき情報とは？

04 人材サービスとして  
取り組めること

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

## 自己紹介



一般社団法人人材サービス産業協議会  
事務局  
部長

木下 学 (Manabu Kinoshita)

- 2000年4月- 新卒にてインテリジェンス（現パーソルキャリア入社）入社  
事務派遣の法人営業、紹介予定派遣推進  
本社人事で採用責任者  
人材紹介の関西責任者  
マーケティング責任者/doda編集長  
コーポレート本部責任者
- 2020年4月 パーソルホールディングスに異動 経営戦略本部の責任者  
2021年4月 パーソル総合研究所のシンクタンク本部兼任  
2022年4月 一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）兼任  
2023年4月 パーソルホールディングス CEO Office 本部長に異動  
現在に至る

# 本ガイドブック制作にあたって

本ガイドブックは、一般社団法人人材サービス産業協議会(JHR)の、ソーシャル・バリュー推進委員会が検討を行ったものです  
また、委員会参加企業から、本テーマへの意欲が高い方を推薦いただきワーキンググループを組成。1年にわたり詳細検討・議論を行いました



## 労働政策委員会

**目的** 業界横断的な政策の立案・実現

- ・未来の労働市場を見据えて政策立案
- ・各協会の意見集約、調整、合意を経てJHRが窓口となって対外交渉を行う

**活動内容**

- ・外部労働市場における転職賃金相場に関する調査研究
- ・各種労働関連法の認知度に関する調査研究

## ソーシャル・バリュー推進委員会

**目的** 業界全体の社会的地位・人材力の向上

- ・業界標準の向上、各団体のサービス品質の向上
- ・業界の人材力の向上
- ・業界認知、イメージの向上

**活動内容**

- ・多様な働き方に応じた雇用区分の在り方に関する研究
- ・多様な個人のニーズに対応したマッチングの高度化に関する研究

# ソーシャル・バリュー推進委員会/ワーキンググループ メンバー

## ソーシャル・バリュー推進委員会

委員長	清水 竜一 (日総工産株式会社/代表取締役社長執行役員)
委員	今野 浩一郎 (学習院大学/名誉教授)
	川崎 健一郎 (アデコ株式会社/代表取締役会長)
	黒田 祥子 (早稲田大学/教授)
	鈴木 孝二 (エン・ジャパン株式会社/取締役)
	戸苅 利和 (財形住宅金融株式会社/代表取締役会長)
	渡邊 信之 (株式会社アルプス技研/取締役会長)

2025年4月1日現在

## ワーキンググループ

メンバー	榎田 朋臣 (アデコ株式会社)	桜井 貴史 (パーソルキャリア株式会社)	事務局	木下 学
	橋本 雄介 (エン・ジャパン株式会社)	秋山 祥輝 (株式会社インディードリクルートパートナーズ)		加治屋 真実
	榎 正典 (エン・ジャパン株式会社)	安井 智起 (株式会社インディードリクルートパートナーズ)		井指 麻里子

# はじめに

## 主体的キャリア形成を支援するための これからの人材サービスの役割

現在、労働市場は構造的な変化を迎え、企業にとっても求職者にとっても「主体的キャリア形成」の重要性がますます高まっています。これを受けて、人材サービスは採用・転職活動において、企業と求職者の双方にとって価値のある支援を行うことが求められています

本ガイドブックでは、「転職における主体的キャリア形成の実態」の調査を行い、これからの人材サービスが果たすべき役割について、調査結果をもとにまとめました



## 本資料の使い方

人材サービスに従事する営業担当者やキャリアアドバイザーに読んで活用いただくことを目的に制作しました  
各社における勉強会やスキル向上、施策検討などにご活用ください

### 利用シーン例



# 「主体的キャリア形成」の重要性の高まり

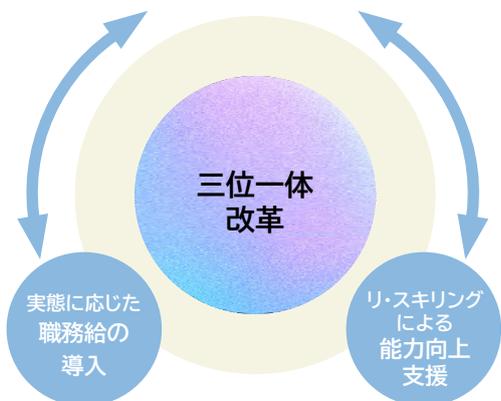
## 「キャリアは会社から与えられるもの」から 「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」 「選び選ばれる」時代へ

現在、労働市場は急速に変化しており、「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代へと変化しています  
政府の新しい資本主義の枠組みにおいては、求職者が主体的にキャリアを選択し、企業と個人が「選び選ばれる」関係を築くことが求められています

人材サービスとして私たちは、主体的キャリア形成を支援する重要な役割を担っています  
企業がキャリアプランを一方的に提供するのではなく、個人に対してキャリアパスや成長機会、評価制度等の情報開示の透明性を高め、個人が自分に合ったキャリアを築けるようサポートすることが求められています  
この情報開示の促進と求職者への支援が、転職・採用成功や転職後の活躍・企業成長を支える鍵となります。

人材サービスとしては、求職者が自らキャリアを選ぶための情報提供と支援を強化し、企業と求職者が共に成長できる環境を提供することが重要です  
人材サービス業界全体で需給調整機能を高度化し、より質の高いマッチングを実現していくことが、私たちの役割であり、今後の社会にとって大きな価値を提供することになります

## 成長分野への 円滑な労働移動



生産性向上・持続的経済成長を伴う賃上げ

労働供給制約+産業構造の変化  
個人の就労期間>産業サイクル

# 目次

調査結果から見た  
転職・採用成功のカギ

01 Page 07

Page 21 02

求職者が  
主体的キャリア形成の意欲・キャリアイメージ  
を持ったきっかけ

求職者のニーズに応えるために  
企業が開示すべき情報とは？

03 Page 25

Page 33 04

人材サービスとして  
取り組めること



01

## 調査結果から見た 転職・採用成功のカギ

# 調査概要

**対象条件** 全国、20～59歳、男女個人  
経営者・役員、正社員、契約社員、  
派遣社員、公務員・団体職員  
直近3年以内転職経験者、転職意向者

**実査期間** 2025年2月13日～28日

**人口推計  
準拠元** 労働力調査 全国 2024年  
役員、正規の職員・従業員、契約社員・労働者派遣事業所の派遣社員・嘱託社員

**ウェイト  
バック** 上記準拠元による性年代別の人口推計  
(万人)に合わせてスクリーニングデータの  
ウェイトバック集計を実施

本調査データは、ウェイトバック後のスクリーニングデータにおける本調査回収割付の人口推計に合わせてウェイトバック集計を実施

## サンプル回収数と人口推計

スクリーニング		サンプル数 ノ/WB	人口推計(万人) WB
全体		19,064	3,814
男性	20-24歳	533	140
	25-29歳	1,485	265
	30-34歳	1,363	268
	35-39歳	1,483	289
	40-44歳	1,619	320
	45-49歳	1,878	369
女性	50-54歳	2,008	395
	55-59歳	1,679	331
	20-24歳	627	132
	25-29歳	1,050	214
	30-34歳	896	184
	35-39歳	815	164
	40-44歳	857	176
	45-49歳	987	200
	50-54歳	1,009	207
	55-59歳	775	160

本調査		サンプル数 ノ/WB	人口推計(万人) WB
全体		2,199	1,763
1年以内 転職者	キャリアイメージ当初からあり(A)	108	83
	キャリアイメージ転職活動で形成(A')	92	34
	キャリアイメージなし(B)	55	51
	キャリア形成意欲低い(C)	273	170
2～3年前 転職者	キャリアイメージ当初からあり(A)	98	57
	キャリアイメージ転職活動で形成(A')	94	24
	キャリアイメージなし(B)	51	73
	キャリア形成意欲低い(C)	268	194
転職 意向者	キャリアイメージ当初からあり(A)	273	241
	キャリアイメージ転職活動で形成(A')	0	0
	キャリアイメージなし(B)	166	223
	キャリア形成意欲低い(C)	721	613

## 本調査 回収割付数

<b>1年以内転職者 全体</b>			480
A	主体的キャリア 形成意欲あり	キャリアイメージ当初からあり	120
A'		キャリアイメージ転職活動で形成	120
B		キャリアイメージなし	120
C	主体的キャリア形成意欲低い		120
<b>2～3年前転職者 全体</b>			480
A	主体的キャリア 形成意欲あり	キャリアイメージ当初からあり	120
A'		キャリアイメージ転職活動で形成	120
B		キャリアイメージなし	120
C	主体的キャリア形成意欲低い		120
<b>転職意向者(3年以内転職なし) 全体</b>			1080
A	主体的キャリア 形成意欲あり	キャリアイメージ当初からあり	360
A'		キャリアイメージ転職活動で形成	-
B		キャリアイメージなし	360
C	主体的キャリア形成意欲低い		360

# 「主体的キャリア形成意欲」の定義

主体的キャリア形成の必要性、行動意欲、行動のいずれかでTOP2に該当する方を「主体的キャリア形成意欲」が「高い」と定義



## 主体的キャリア形成とは？

自分の現状を理解した上で、  
数年後のキャリアイメージを持ち、  
そのキャリアイメージに近づくための行動を積み重ねること



## 主体的キャリア 形成意欲

高い ↑

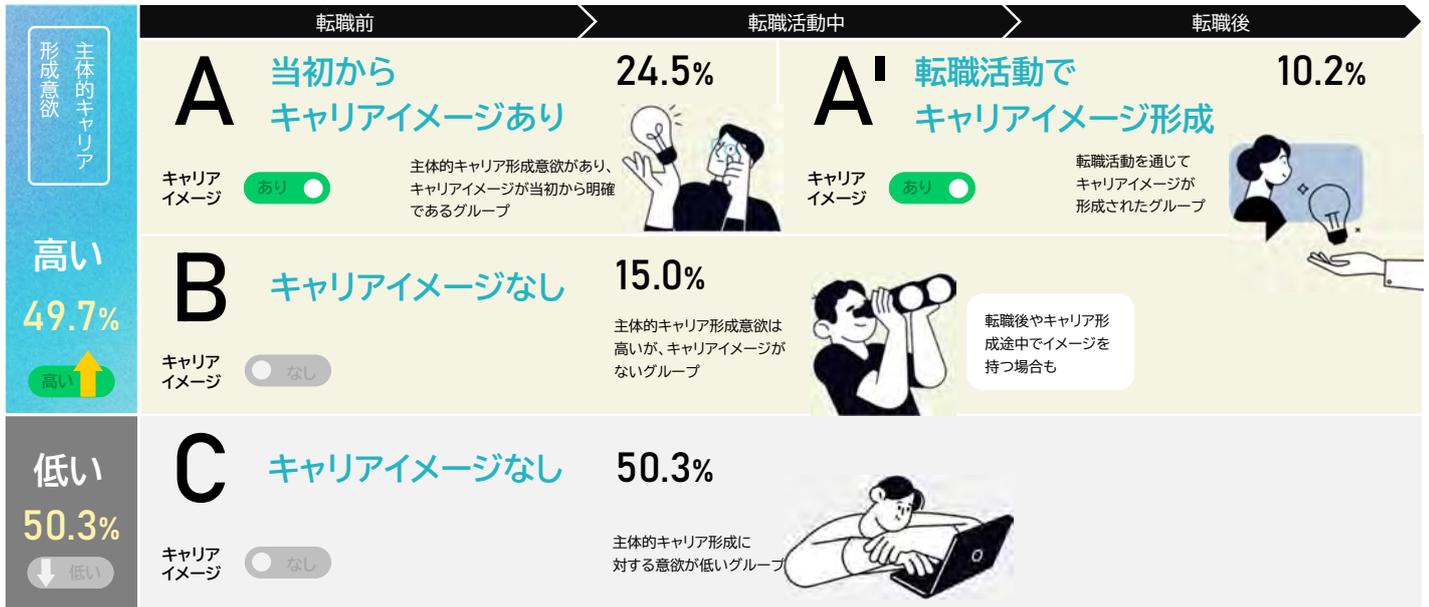
必要性、行動意欲、行動の  
いずれかが  
TOP2に該当する方



必要性	行動意欲	行動
<input checked="" type="checkbox"/> とても必要だと思う	<input checked="" type="checkbox"/> とても必要だと思う	<input checked="" type="checkbox"/> とても行動できている
<input checked="" type="checkbox"/> 必要だと思う	<input checked="" type="checkbox"/> 必要だと思う	<input checked="" type="checkbox"/> 行動できている
<input type="checkbox"/> やや必要だと思う	<input type="checkbox"/> やや必要だと思う	<input type="checkbox"/> やや行動できている
<input type="checkbox"/> あまり必要だと思わない	<input type="checkbox"/> あまり必要だと思わない	<input type="checkbox"/> あまり行動できていない
<input type="checkbox"/> 全く必要だと思わない	<input type="checkbox"/> 全く必要だと思わない	<input type="checkbox"/> 全く行動できていない

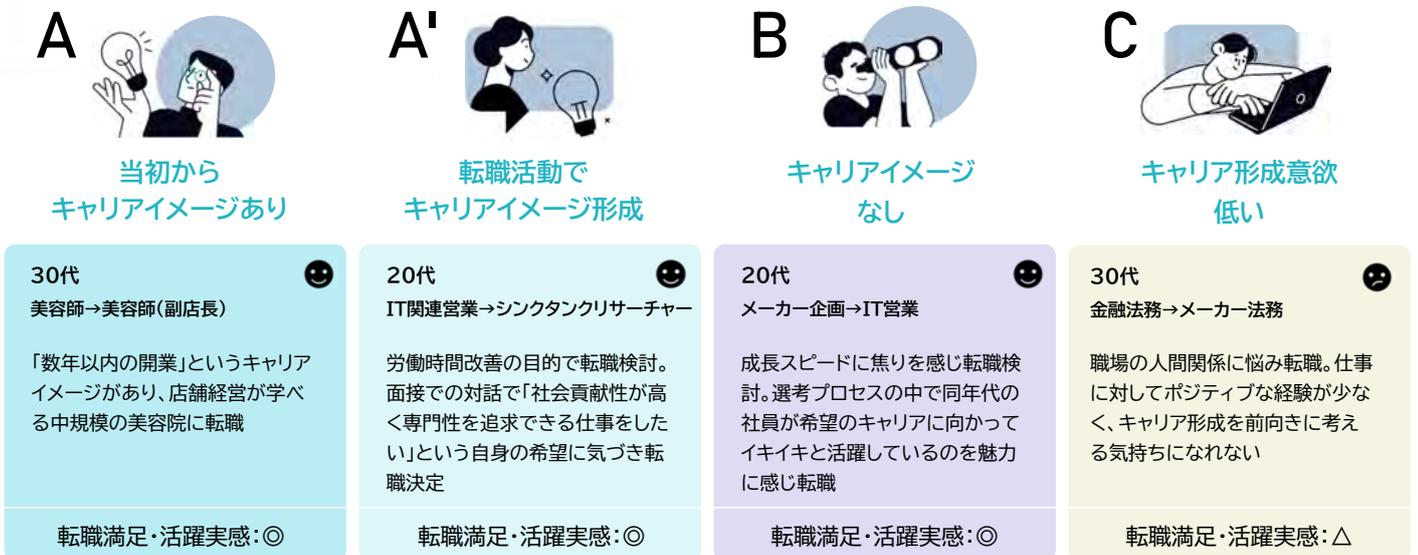
# 求職者のタイプ(主体的キャリア形成意欲×キャリアイメージ)

主体的キャリア形成意欲×キャリアイメージで、求職者を下図の4タイプに分類  
 主体的キャリア形成意欲の高いA、A'、Bで49.7%、キャリア形成意欲の低いCが50.3%



## タイプごとのペルソナイメージ

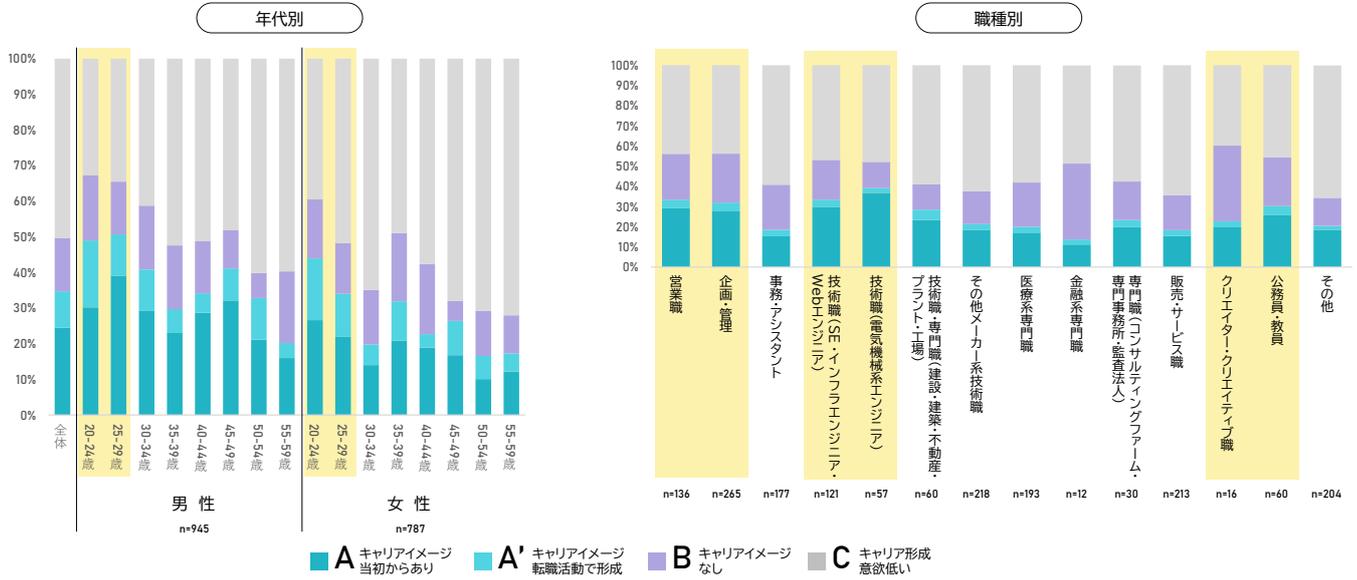
修正



# タイプ別の分布(年代・職種)

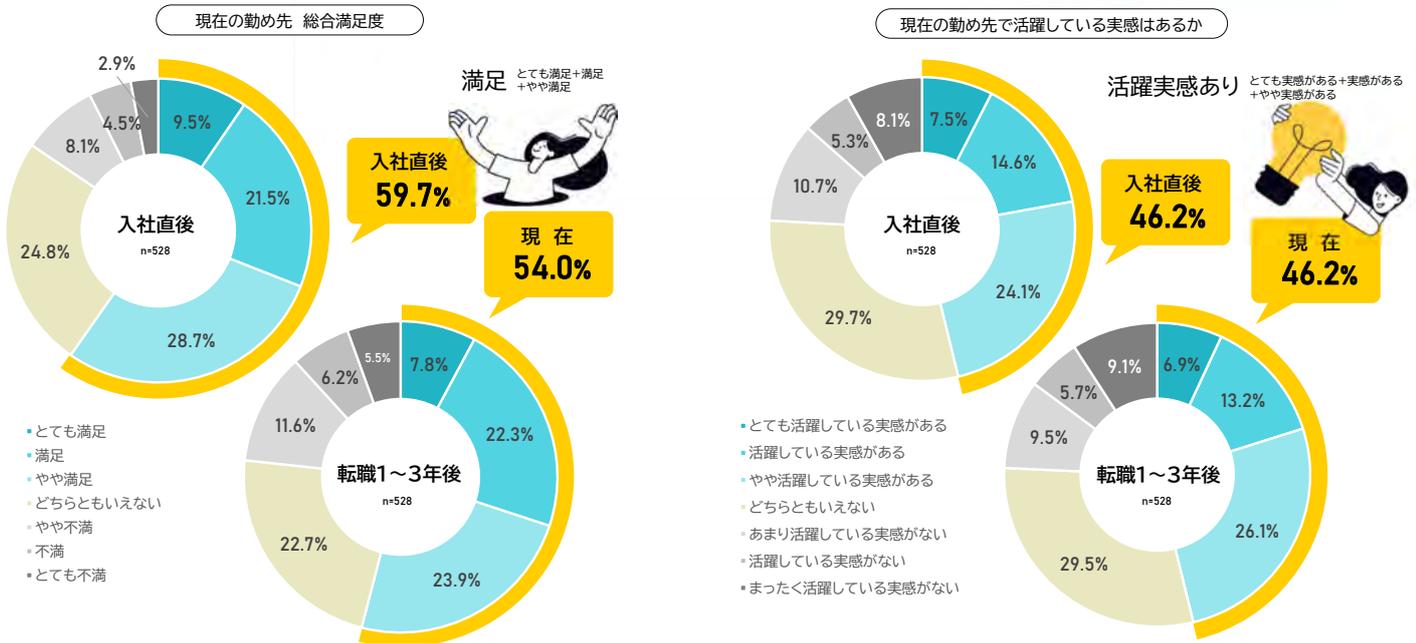
年代:若年層ほど主体的キャリア形成意欲が高く、キャリアイメージありの割合が高い

職種別:営業職、企画・管理、技術職(SE・インフラエンジニア・Webエンジニア)、技術職(電気機械系エンジニア)、クリエイター・クリエイティブ職・公務員・教員が主体的キャリア形成意欲が高く、キャリアイメージありの割合が高い



# 転職満足度・活躍実感

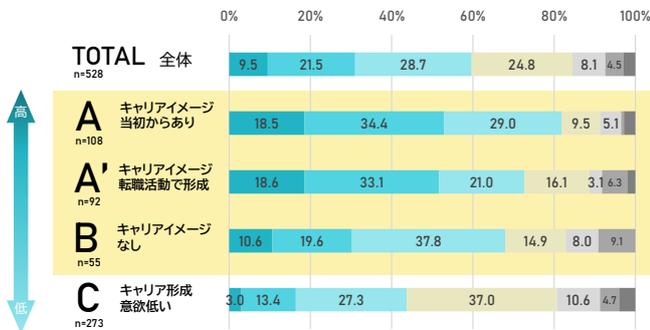
転職満足度/活躍実感について、全体としては約半数が「満足」「活躍実感あり」と回答しており、入社直後と転職1~3年後では大きく違いはない



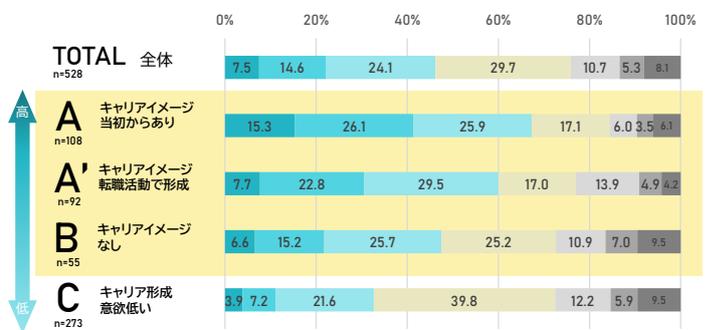
# 主体的キャリア形成意欲が高いと 転職満足・活躍実感が高い

主体的キャリア形成意欲の高いA、A'、Bは、意欲の低いCに比べ、入社後の満足度/活躍実感ともに高い

現在の勤め先 総合満足度(入社直後)



現在の勤め先で活躍している実感はあるか(入社直後)



主体的キャリア形成意欲 **高い** は  
 入社後の満足度が高い

- とても満足
- 満足
- やや満足
- どちらともいえない
- やや不満
- 不満
- とても不満



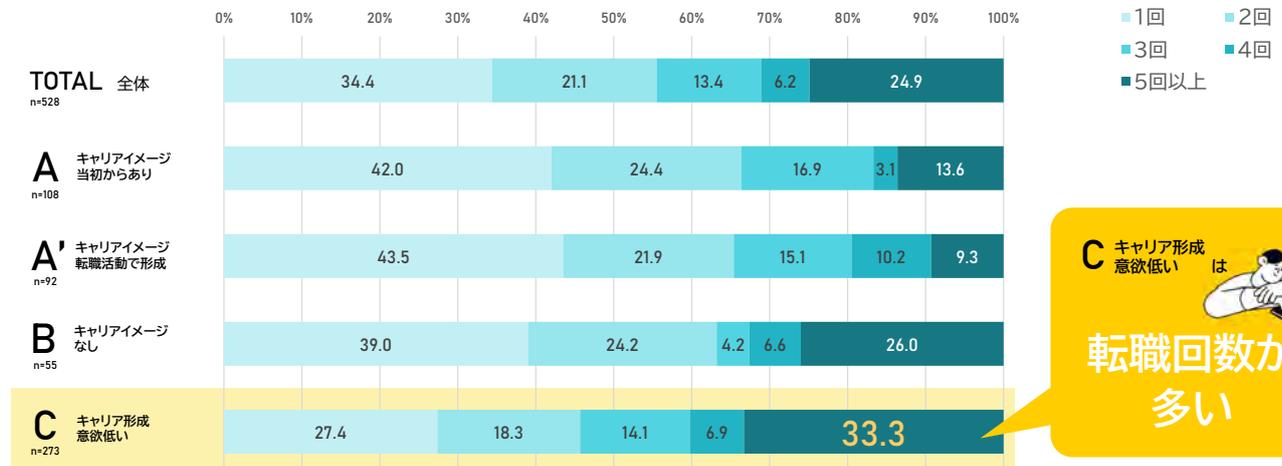
主体的キャリア形成意欲 **高い** は  
 入社後に活躍できている実感が高い

- とても活躍している実感がある
- 活躍している実感がある
- やや活躍している実感がある
- どちらともいえない
- あまり活躍している実感が無い
- 活躍している実感が無い
- まったく活躍している実感が無い

# 主体的キャリア形成意欲が低い場合 転職回数が多い

主体的キャリア形成意欲が低いCにおいては、転職回数5回以上の方が3割

転職回数



C キャリア形成意欲低い は

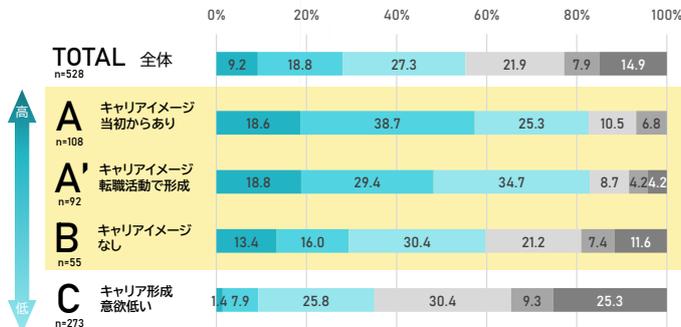
転職回数が多い



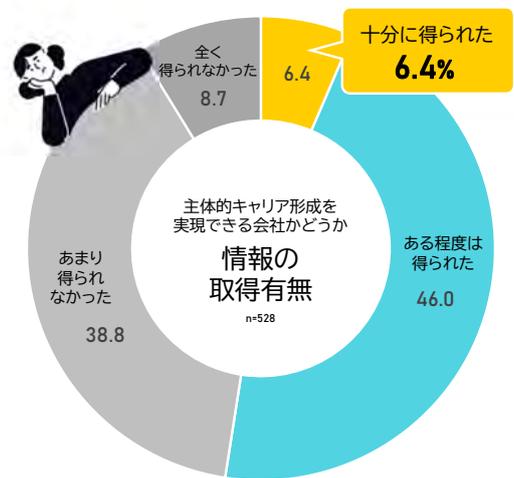
# 「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」は、“知りたいのに得られない”

主体的キャリア形成意欲が高いA、A'、Bは、「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」を重視している  
一方で『主体的キャリア形成を支援してくれる会社か』に関する情報を十分に得られた」と回答したのはわずか6.4%

「主体的キャリア形成を支援してくれる会社」重視度



「主体的キャリア形成を実現できる会社か」に関する情報の取得有無



主体的キャリア形成意欲 **高い** ↑ は  
主体的キャリア形成関連情報の取得ニーズが高い

- とても重視した
- 重視した
- やや重視した
- あまり重視していなかった
- 重視していなかった
- まったく重視していなかった

# 「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」に関する情報の取得手段

「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」に関する情報の取得手段は、企業の採用ページ、転職エージェント、転職サイトの割合が高い

主体的キャリア形成関連情報の取得手段

n=279

**RANKING 1** 企業の採用ページ 25.6%

**2** 転職エージェント  
キャリアカウンセリング・求人紹介など 23.4%

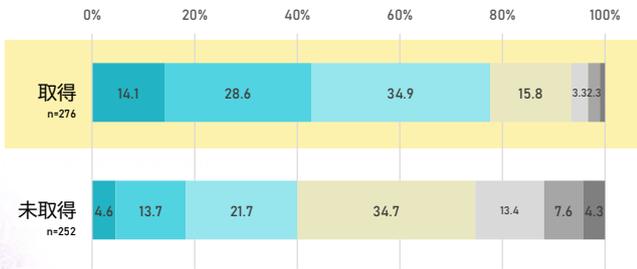
**3** 転職サイト  
掲載内容・スカウトメール 19.3%

4 応募先企業の社員・人事など説明会、面接、内定者フォローなどの選考プロセスを通して	18.4%	11 まとめ・比較・口コミサイト・ブログ	9.3%
5 SNS LinkedIn, X(旧Twitter), Facebook, Instagramなど	16.6%	12 ビジネス系ニュースサイト・アプリの記事 東洋経済オンライン、ダイヤモンド・オンライン、NewsPicksなど	9.2%
6 家族や友人知人など、プライベートの知り合い	16.3%	13 転職に関するイベント 転職フェア、セミナーなど	8.3%
7 ハローワーク(職業安定所)	15.1%	14 その他インターネットのサイト	8.1%
8 企業のコーポレートサイト	13.4%	15 TV番組・雑誌や新聞・書籍	7.9%
9 ヘッドハンティングサービス	9.7%	16 企業のIR・人的資本経営ページ	7.3%
10 取引先など、社外の仕事関係での知り合い	9.6%	17 その他	1.2%

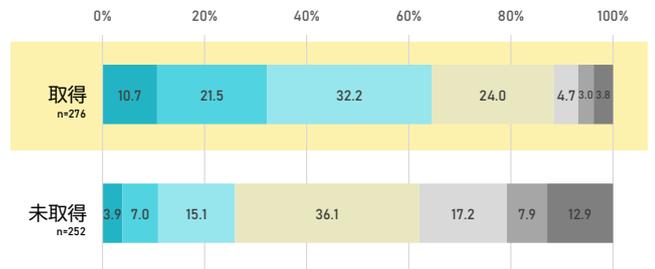
# 「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」に関する情報の取得有無と 転職満足・活躍実感

「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」に関する情報を得られた人は、転職満足・活躍実感とも高い

主体的キャリア形成関連情報の取得状況別  
現在の勤め先 総合満足度(入社直後)



主体的キャリア形成関連情報の取得状況別  
現在の勤め先で活躍している実感はあるか(入社直後)



主体的キャリア形成を支援してくれる会社であるという情報を得ている人は

満足  
入社後の満足度が高い

- とても満足
- 満足
- やや満足
- どちらともいえない
- やや不満
- 不満
- とても不満

主体的キャリア形成を支援してくれる会社であるという情報を得ている人は

入社後に活躍できている実感が高い

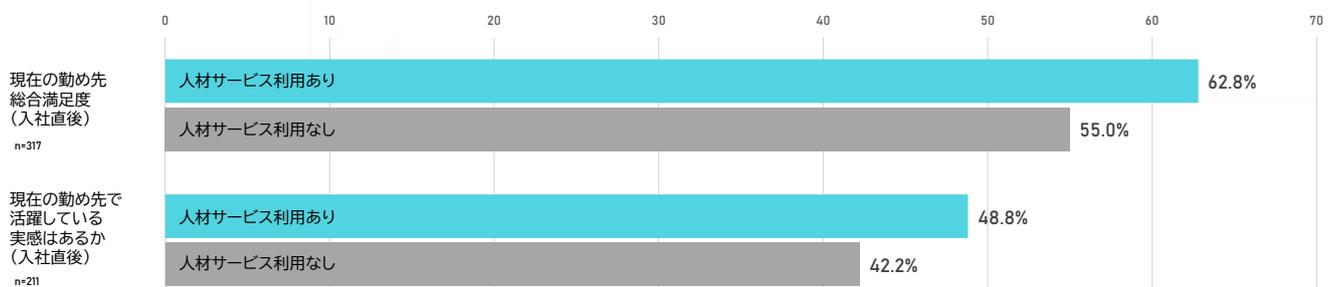
- とても活躍している実感がある
- 活躍している実感がある
- やや活躍している実感がある
- どちらともいえない
- あまり活躍している実感が無い
- 活躍している実感が無い
- まったく活躍している実感が無い

# 人材サービス利用者の転職満足・活躍実感は高い

転職時に人材サービスを利用した方は、満足度・活躍実感が高い

人材サービスの提供する情報・支援によってキャリアイメージが形成される人が一定数存在していることが考えられる

人材サービスの利用有無と転職満足・活躍実感



転職活動時に人材サービスを通じてキャリアイメージが形成される

人材サービス

転職成功



転職先決定時に人材サービスを利用した人は

転職満足度 & 活躍実感とも高い

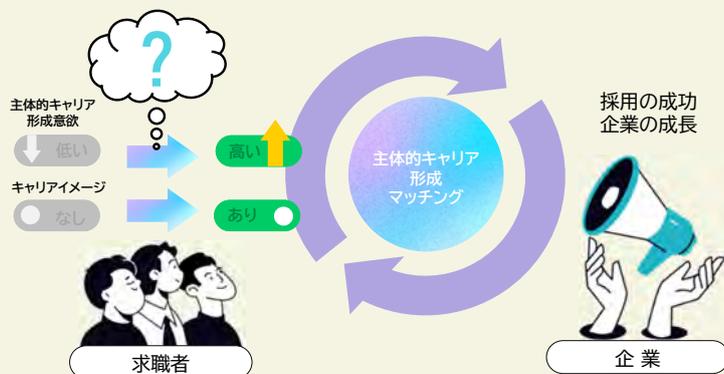
満足

# 転職・採用成功のカギは 主体的キャリア形成マッチング

## 主体的キャリア形成マッチングとは？

求職者の主体的キャリア形成意欲・キャリアイメージの形成を支援し、企業から開示いただいた主体的キャリア形成に資する情報を活用しマッチングすることで、転職/採用成功を支援することが可能になる

次の章では、「主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけ」、「キャリアイメージを持ったきっかけ」についての調査をもとに、主体的キャリア形成意欲・キャリアイメージを持っていたかたかに、何ができるかのヒントを解説する



02

**求職者が  
主体的キャリア形成の  
意欲・キャリアイメージを  
持ったきっかけ**

# 主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけ

主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけとしては、「転職経験」「周囲の影響」「転職活動」「資格取得」「情報収集」等が多く見られた

きっかけに共通する要素



転職経験

周囲の影響

転職活動

資格取得

情報収集

主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけ

n=528



# キャリアイメージを持ったきっかけ

キャリアイメージを持ったきっかけについて、A、A'ともに「上司や先輩の影響」、「昇進・昇給」が上位3位についてはAが「資格取得・スキル獲得」、A'が「転職エージェントへの登録・相談」となった

キャリアイメージを持ったきっかけ

A キャリアイメージ当初からあり n=108



A' キャリアイメージを転職活動で形成 n=92



キャリアイメージ

あり

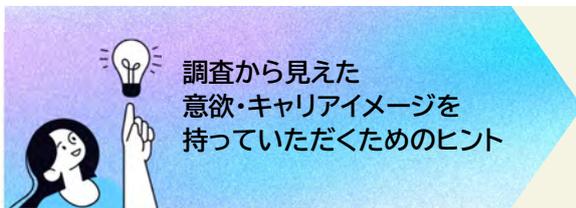
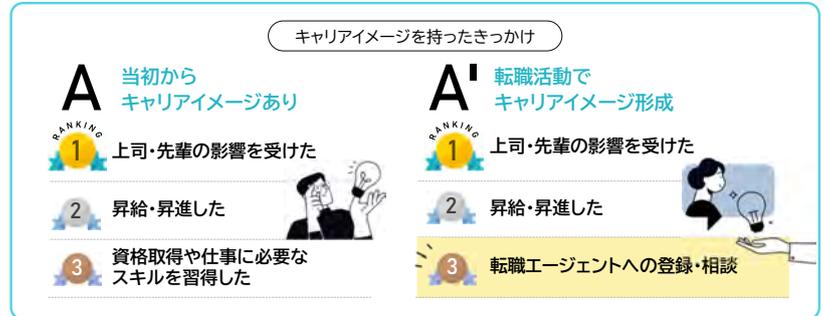
なし



## 主体的キャリア形成意欲・キャリアイメージを持っていただくためのヒント

主体的キャリア形成意欲やキャリアイメージを持ったきっかけに関して、いずれも「転職活動」が挙げられており、転職活動を通じて意欲やキャリアイメージをもっていただける可能性がある

また、「転職経験」「周囲の影響」「資格取得」「情報収集」を促進する支援・提案が、意欲・キャリアイメージ形成に有効であると考えられる



- ✓ 転職経験(≡転職理由)の掘り下げ
- ✓ 上司・先輩など周囲との対話促進
- ✓ 情報収集や適切な資格・スキル取得の提案

03

**求職者のニーズに応えるために  
企業が開示すべき情報とは？**

# 求職者が転職時に求める情報(全体)

転職活動中に求める情報は、「将来の給与の見通し」「残業時間・有給休暇の取得状況」「仕事のやりがい」が上位

## 転職活動中に知りたかった情報

n=528



4	中途入社者の活躍状況	14.9%	11	社内の異動・キャリア形成において、従業員の希望がどの程度考慮されるか	9.6%
5	活躍できる人材のタイプ (向いている人・向いていない人)	14.4%	12	具体的な育成・教育プログラム	8.8%
6	仕事を通じて身に付くスキル	13.5%	13	従業員の成長・キャリア形成についての方針・スタンス	8.1%
7	従業員の会社に対する満足度・評価	11.4%	14	配属部署・周囲の受け入れ体制	7.5%
8	従業員の定着状況(離職率)	11.3%	15	経験豊富な社員と一緒に仕事ができるか、社内にノウハウや知見があるか	7.3%
9	在宅勤務・テレワークの実施状況	10.8%	16	従業員の成長実感・キャリア形成に対する納得度	6.8%
10	キャリアパスに関する情報 事例、自分と似た経歴の人の キャリアパスなど	10.3%	17	自分の専門性・市場価値を高められる環境か	6.5%
			18	新しい業務やプロジェクトに自分の意志でチャレンジできるか	5.5%
			19	メンター制度の有無と内容	5.2%
			20	女性管理職割合・育児との両立支援制度の利用状況	4.3%
			21	自己啓発支援制度の有無と内容	4.3%
			22	キャリアコンサルティング制度の有無と内容	2.7%

# 主体的キャリア形成意欲が高い求職者が求める情報

主体的キャリア形成意欲が高いA、A'、Bが知りたかった情報に絞ると、キャリア形成に関する情報が上位になる  
それぞれのタイプごとに求める情報が異なるため、タイプに合わせた情報提供が重要

## 転職活動中に知りたかった情報

**A** 当初から  
キャリアイメージあり  
n=108



**A'** 転職活動で  
キャリアイメージ形成  
n=92



**B** キャリアイメージなし  
n=55



自分のキャリアイメージを  
実現できる環境か

全体との差

順位	情報	ポイント
1	キャリアパス	10.2pt
2	仕事を通じて身につくスキル	8.5pt
3	新しい業務に自分の意志で チャレンジできるか	7.3pt
4	配置において、従業員の希望がどの 程度考慮されるか	6.5pt

自分にどんなキャリアの  
可能性があるか

全体との差

順位	情報	ポイント
1	仕事のやりがい	11.7pt
2	キャリアパス	7.5pt
3	活躍できる人材のタイプ	7.5pt
4	従業員の会社満足度	7.0pt

ともにキャリアを考え  
支援してくれる会社か

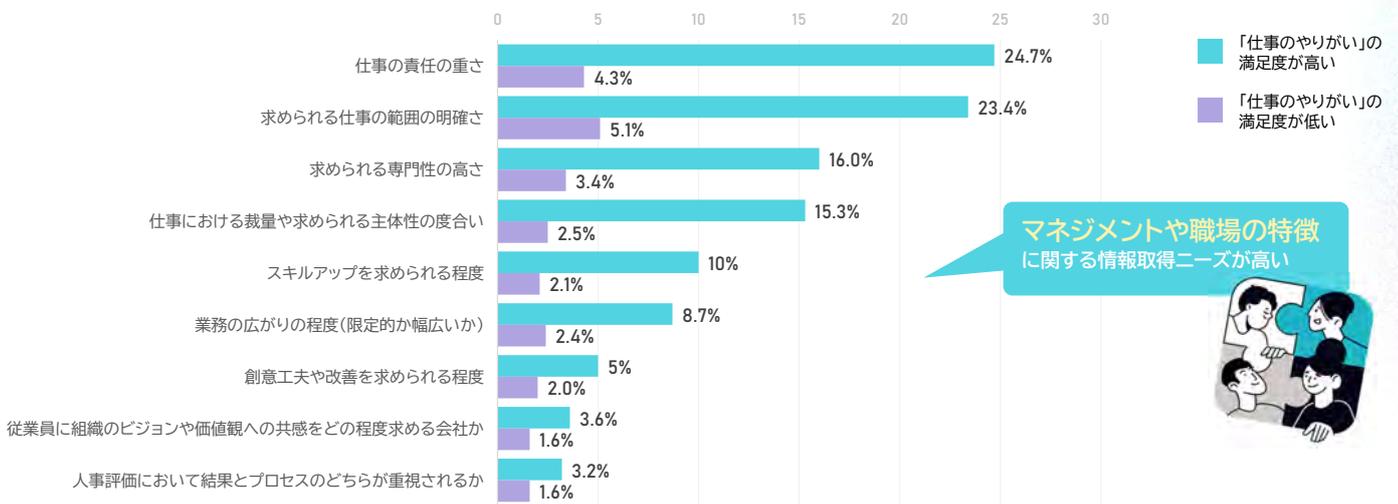
全体との差

順位	情報	ポイント
1	仕事のやりがい	9.6pt
2	中途入社者の活躍状況	4.9pt
3	従業員のキャリア形成満足度	3.6pt
4	自分の専門性・市場価値を 高められる環境か	3.1pt

# (参考)仕事のやりがいを伝える参考情報

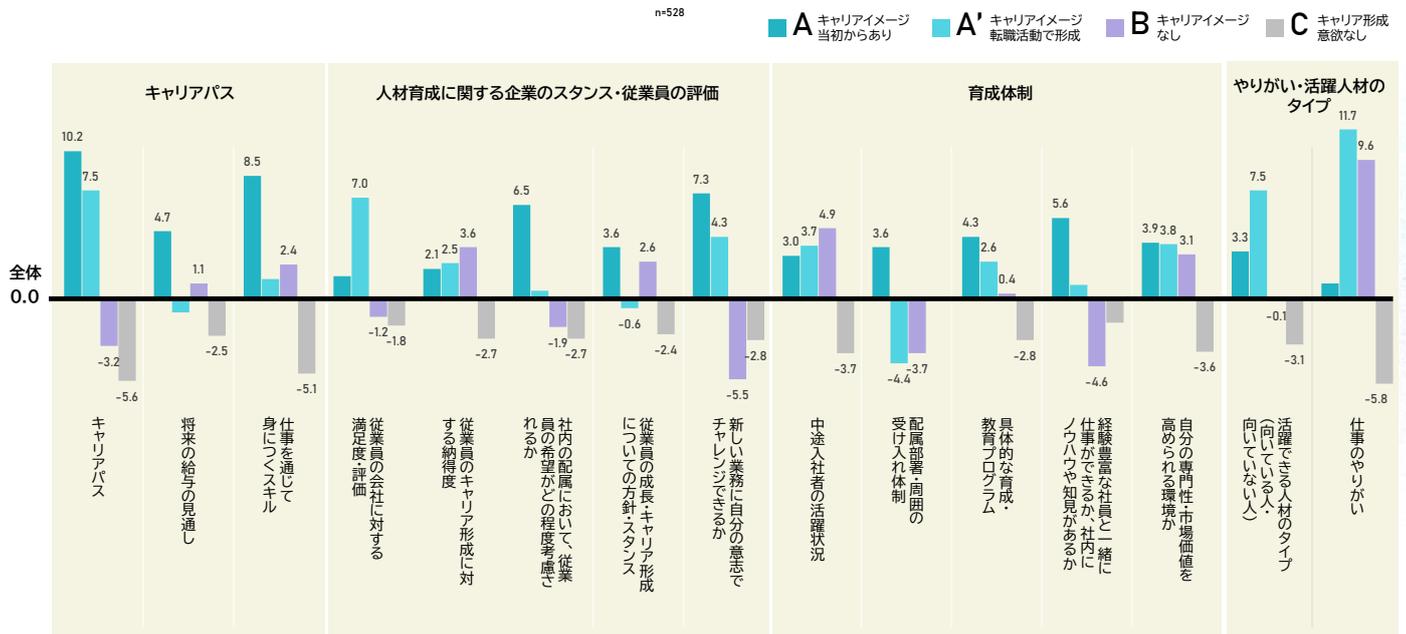
転職後の仕事のやりがいの満足度が高い人は、転職時にマネジメントや職場の特徴に関する情報を重視する傾向があった

「仕事のやりがい」の満足度別 求める情報  
n=528



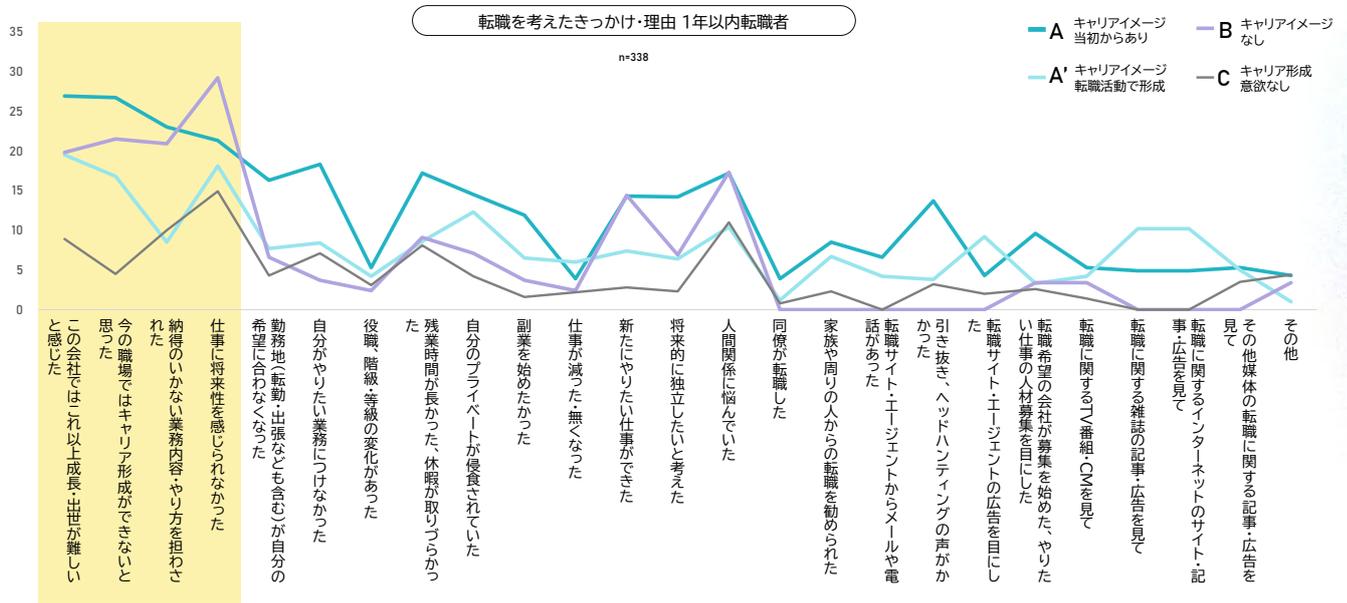
# (参考)タイプ別 求職者が転職時に求める情報

転職活動中に知りたかった情報  
n=528



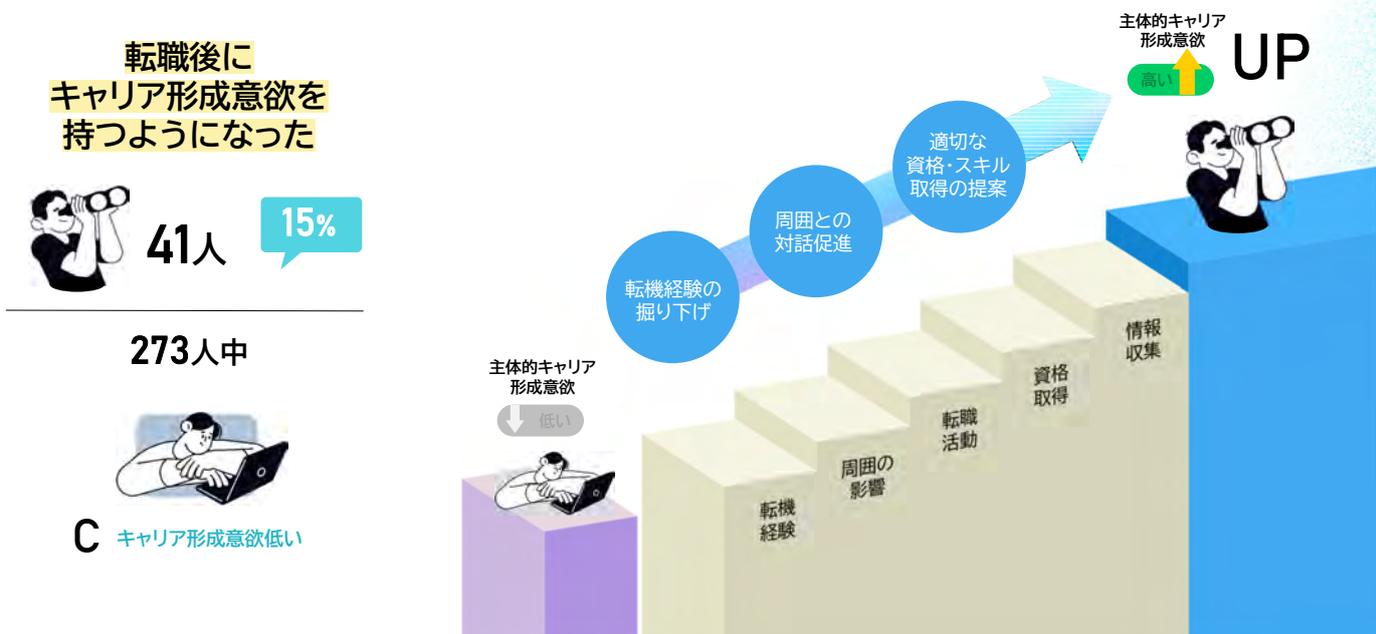
# 転職後に、再度転職意向を持つきっかけ

主体的キャリア形成意欲の高いA、A'、Bのうち、転職意向を持ったきっかけとして、「この会社ではこれ以上成長が難しいと感じた」「今の職場ではキャリア形成ができないと思った」など、キャリア形成に関する理由が上位になっている



# 主体的キャリア形成意欲の低い方(Cタイプ)に対してできること

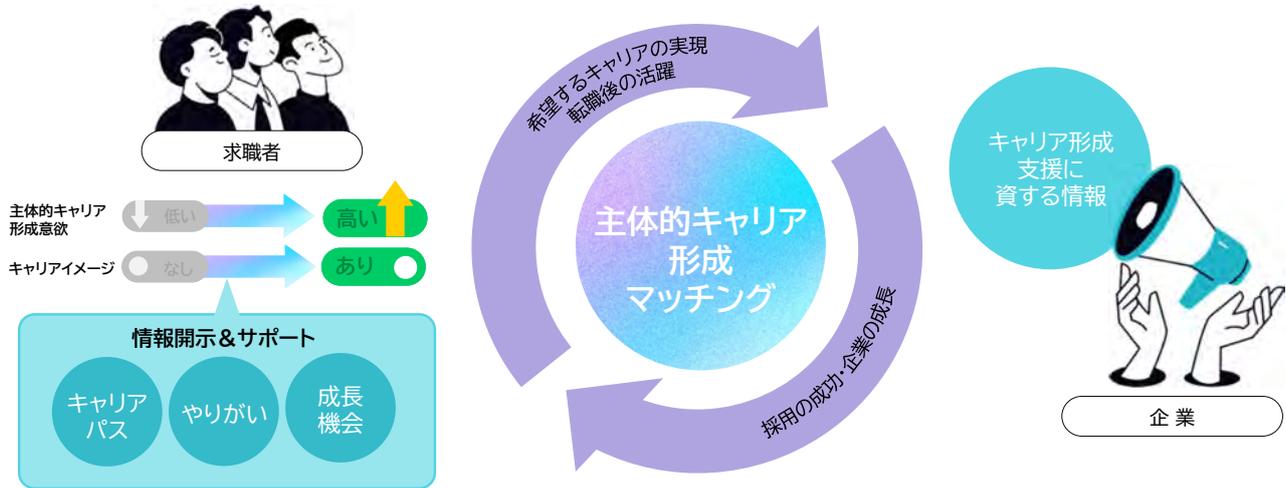
主体的キャリア形成意欲の低いCのうち15%は、転職後に主体的キャリア形成意欲を持つようになっており、意欲は変化の可能性がある。今回の調査でわかった「意欲を持ったきっかけ」を参考に支援を行うことで、主体的キャリア形成意欲を高められる可能性がある。



# 転職・採用成功のカギは 主体的キャリア形成マッチング

求職者の主体的キャリア形成意欲・キャリアイメージの形成を支援し、企業から開示された主体的キャリア形成に資する情報を活用しマッチングすることで、転職/採用成功を支援することが可能になる

情報開示においては、タイプごとにニーズが異なることから、タイプに合わせた情報を提供することが重要



04

**人材サービスとして  
取り組めること**

# 企業への働きかけるポイント

以下の情報を積極的に提供し、求職者が自分のキャリアを描けるようなイメージを持たせることが、企業の採用成功を高め、転職者の満足度や活躍実感にも大きく寄与することがわかりました

人材サービスが、採用企業に以下にまとめた情報を開示するよう働きかけることで、転職満足・採用成功へと近づく可能性が高まります

## 1 企業情報として開示すべきこと

### キャリア形成に資する情報・制度・実績等の開示

求職者は、転職先でのキャリアパスや成長機会に関心を持っています。特にキャリアイメージを持つ求職者は、将来の成長に関する情報を重要視しており、企業が従業員の成長をどう支援しているか、キャリア形成にどれだけの納得感を持っているかが重要な要素です

**開示ポイント**

- ✓ 従業員のキャリア形成に対するアプローチ
- ✓ キャリアアップサポート情報
- ✓ 中途入社活躍実績

## 2 求人票/求人原稿に記載すべきこと

### キャリアイメージにつながる業務内容の記載

求職者は、自身が活躍できるかどうかを業務内容や必要なスキルに基づいて判断します。またキャリア形成意欲がある求職者にとっては業務を通じて身につくスキルも重要なポイントで、求人票や求人原稿内に記載があると応募意欲の喚起につながります

**開示ポイント**

- ✓ 業務内容
- ✓ 必要なスキル・経験
- ✓ 仕事で身につくスキル

## 3 選考中、面接などで確認すべきこと

### 企業文化と職場環境の透明化情報開示を通じた信頼の構築

企業文化が求職者の価値観や働き方と合致するかどうかの情報開示は、求職者の満足度向上に寄与し、入社後の活躍実感につながります。また前述したタイプに合わせ、面接等でキャリア形成に資する情報を開示することも重要になります

**開示ポイント**

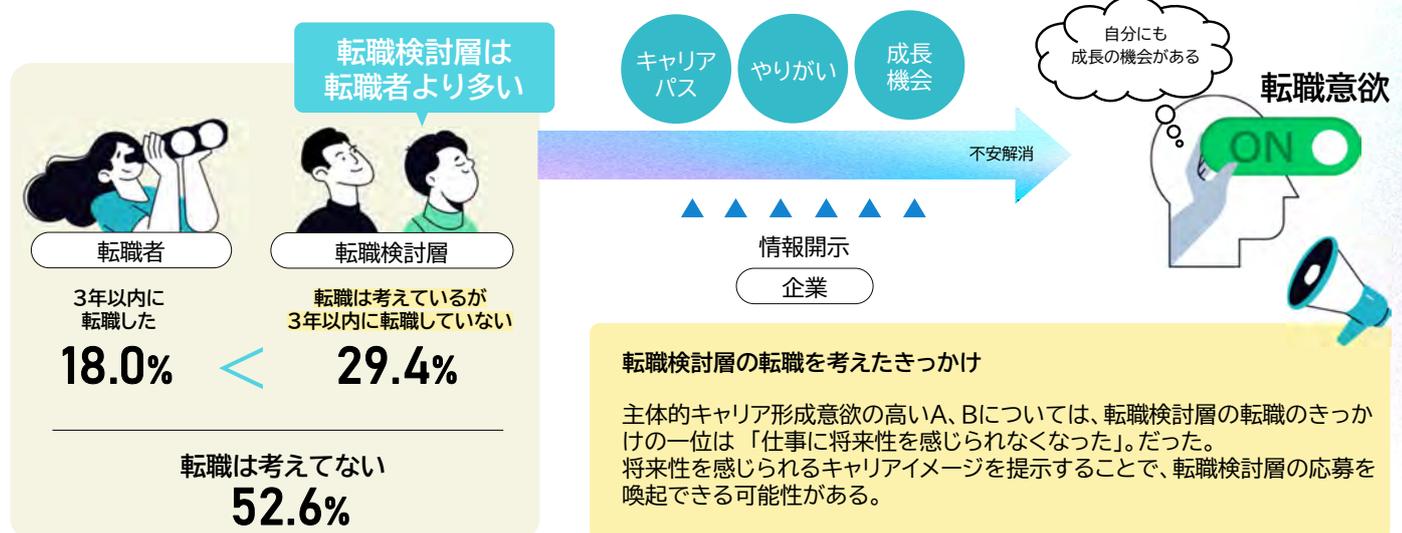
- ✓ 将来の給与の見通し
- ✓ 昇進・昇格のキャリアステップ
- ✓ キャリアパス
- ✓ やりがい
- ✓ カルチャーフィット

求職者が転職活動中に求める情報は多岐に渡ります。これらの情報をオープンに提供することで、企業への信頼感を築き、結果としてより良いマッチングにつながります。

# 転職検討層も主体的キャリア形成に資する情報を求めている

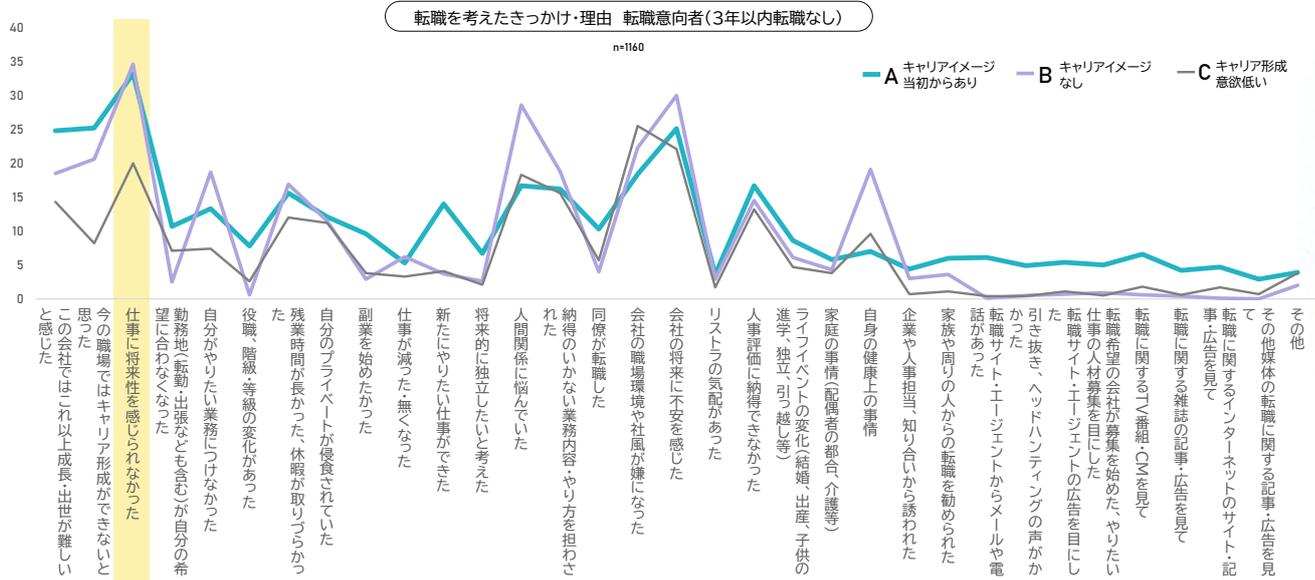
企業が自社のキャリアパスややりがい、成長機会に関する情報を透明に開示することで、転職を検討しているが、具体的に動いていない「転職検討層」に対しても影響を与えることができる可能性が高まります

多くの求職者は、現職に満足していなくても転職活動を開始する動機が不足している場合がありますが、企業が積極的に情報開示を行うことで、将来のキャリアや成長に対する求職者の不安を解消し、転職意欲を引き出す可能性が高まります



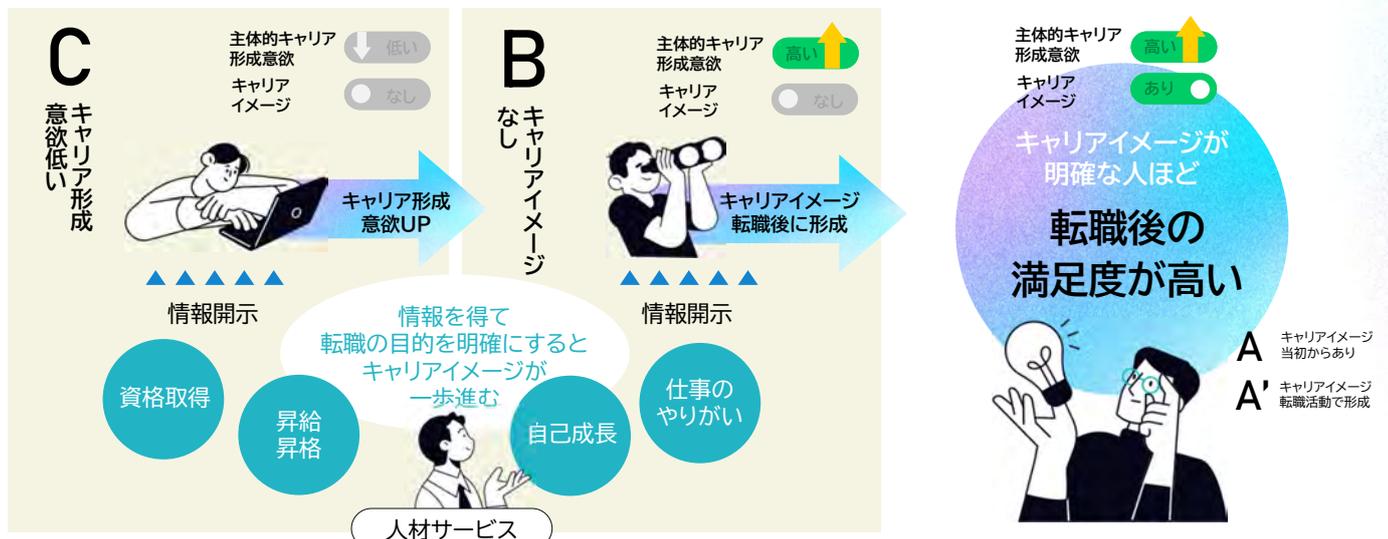
# (参考) 転職検討層の転職活動のきっかけ

主体的キャリア形成意欲の高いA、Bについては、転職検討層の転職のきっかけの一位は「仕事に将来性を感じられなくなった」  
 将来性を感じられるキャリアイメージを提示することで、転職検討層の応募を喚起できる可能性があります



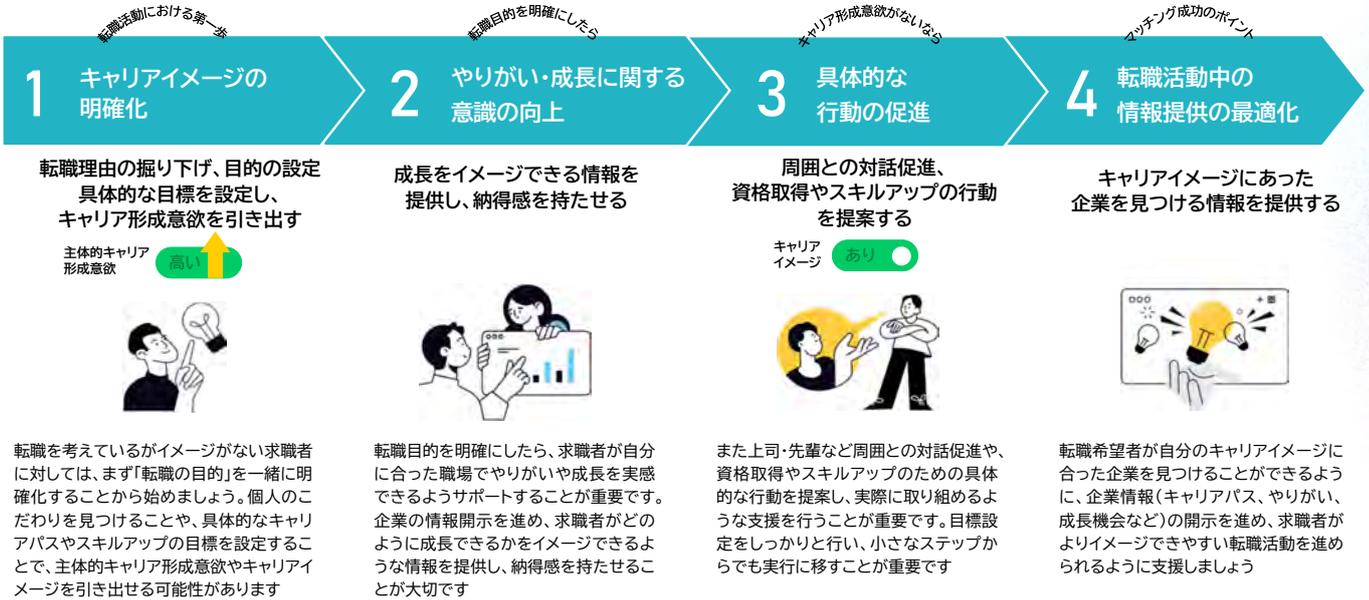
# 求職者が転職活動をする前に準備をするべきポイント

今回の調査でキャリアイメージが明確な人ほど、転職後の満足度が高い結果となりました  
 Bのようにキャリアイメージが明確でない求職者や、Cのようにキャリア形成への意欲そのものが低い求職者に対しても、「キャリアパス」「やりがい」「成長機会」といった情報を提供することで、キャリアイメージを前進させ、主体的キャリア形成を後押しできる可能性があります。  
 こうした取り組みは、転職後の満足度や活躍実感の高い求職者を増やすことにつながります



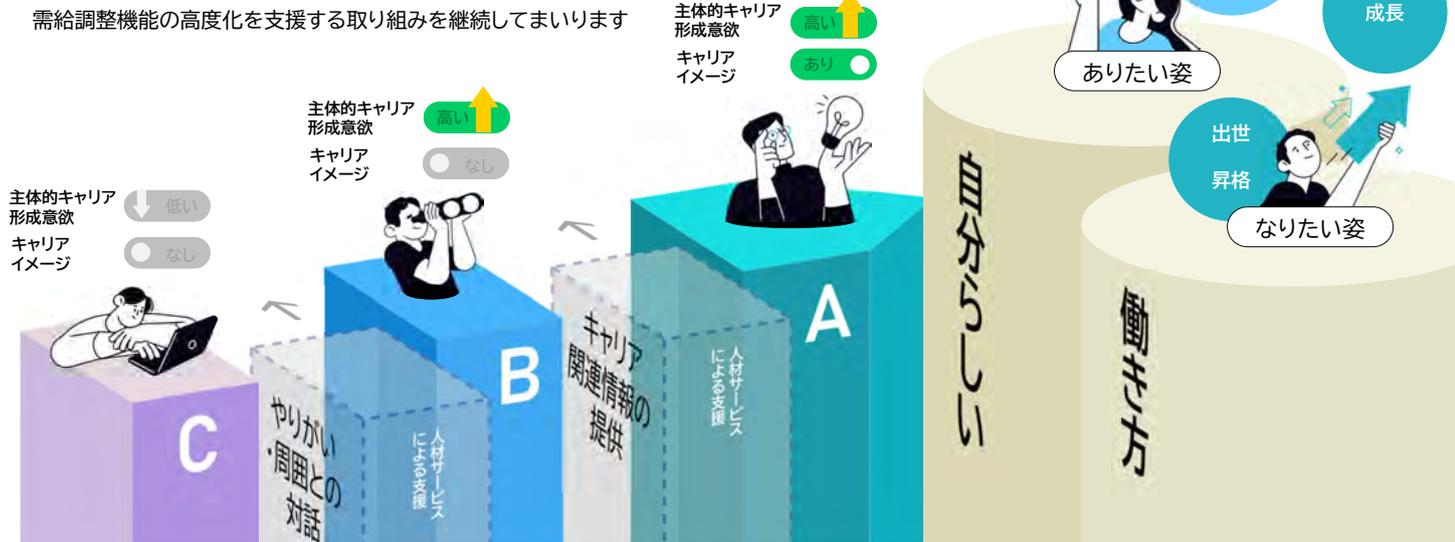
# 求職者へ働きかけるポイント

求職者の中には、キャリアイメージが曖昧で、転職の目的意識が不足しているケースも少なくありません  
 転職活動の成功確度を高めるためにも、以下のポイントで整理することで転職後の満足度/活躍実感が高まる可能性があります



# これからの人材サービスに求められる役割

人材サービスは、「キャリア形成の伴走者」としての役割を担う時代に入りました  
 主体的キャリア形成マッチングの実現は、求職者・企業・社会のすべてにとって  
 持続可能な成長を支える仕組みにもなるはず  
 一般社団法人人材サービス産業協議会 (JHR) では、今後も業界全体のサービス品質を高めるとともに、  
 働く一人ひとりのキャリアの可能性を広げ、  
 需給調整機能の高度化を支援する取り組みを継続してまいります



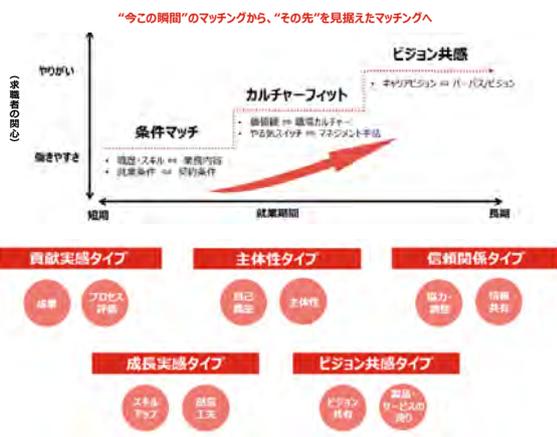
# 事例共有/独自の取り組み例

## 事例 1 アデコ株式会社



### カルチャーやビジョンも伝えるマッチング

アデコは、仕事内容や働く条件だけでなく、企業のカルチャーやビジョン、そして求職者の価値観やキャリア志向までを深く理解して、「自分らしく活躍できる」仕事との出会いを支援します



## 事例 2 エン・ジャパン株式会社



### 「入社後活躍」を大切にする求人原稿のこだわり

エン・ジャパンが大切にしているのは、入社後の定着・活躍までを実現する「入社後活躍」の考え方。転職後の「こんなはずじゃなかった」を防ぐために、エン社員が直接企業取材し、「仕事のやりがい・厳しさ」や「向き・不向き」、社員のクチコミ情報などを求職者に提供しています

- 1 良い点も、そうでない点も、オープンに。  
できるだけ正直に「仕事の厳しさ」や「向いていない人」についてもフラットに記載しています。
- 2 求人情報に加えて、会社のクチコミも掲載。  
社員によるクチコミも掲載、生の声を通じて、リアルな会社の姿を知ることができます。
- 3 クチコミに対する、企業からのコメントも。  
寄せられたクチコミに対して、会社としてどう考えているか、企業側のコメントも公開しています。

## アデコ株式会社

Country Management Office

Vison Matching / Culture Fit Program Lead

槇田 朋臣 まきた ともおみ



1997年4月 アデコ株式会社に新卒入社。求人開拓や派遣社員のキャリア支援に従事し、複数の営業部門長を経て、現在は経営戦略の一環である「ビジョンマッチング／カルチャーフィットプロジェクト」を統括。

2025年3月 法政大学大学院キャリアデザイン学研究科修了。修士論文のテーマは『派遣労働者の早期終了抑制に有効なマッチング - 人事管理の特徴と派遣労働者の希望との適合効果 -』

2025年4月 和光大学にて非常勤講師を務める。科目名「キャリアデザイン」

## 会社概要

社名	アデコ株式会社
本社	東京都千代田区霞が関3-7-1 霞が関東急ビル
代表者	代表取締役会長 川崎 健一郎 代表取締役社長 平野 健二
設立	1985年7月29日 <b>40th Anniversary</b>
資本金	55億6,000万円
グループ会社	AKKODiSコンサルティング株式会社

## Adecco Group 概要

商号	Adecco Group AG
本社	スイス・チューリッヒ
経営陣	CEO：Denis Machuel CFO：Coram Williams
設立	1957年
売上高 (2024年度)	231億 3800万ユーロ 日本における売上高：2,702億円
展開地域	<u>60を超える国と地域</u>

## 国内における事業概要



THE ADECCO GROUP

Adecco AKKODIS LHH

## マッチング高度化への挑戦

- 条件からは見えてこない潜在ニーズの探求 -

Sep. 25, 2025

### アデコグループ 中期事業計画（2021-2025） グループビジョン 抜粋

#### 「人財躍動化」を通じて、社会を変える。

人財の躍動化によって、日本の生産性を爆発的に転換させていく。

人とジョブをただ条件でマッチングしていても、人財の躍動は起こりません。

ビジョンに向かって働く人と、ビジョンに向かって力を発揮できる組織環境。

その両者を実現し、つないでいく「ビジョンマッチング」の推進によってこそ、

人財躍動化が可能となります。

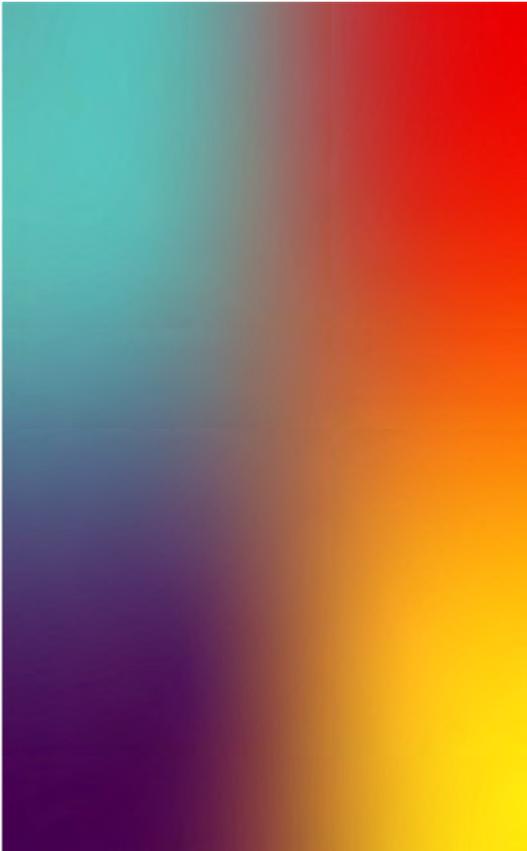
## アデコの考える“躍動”の定義

---

「ビジョン」という原動力を持ち  
「やりがい」と「働きやすさ」を感じながら  
いきいきと働くこと



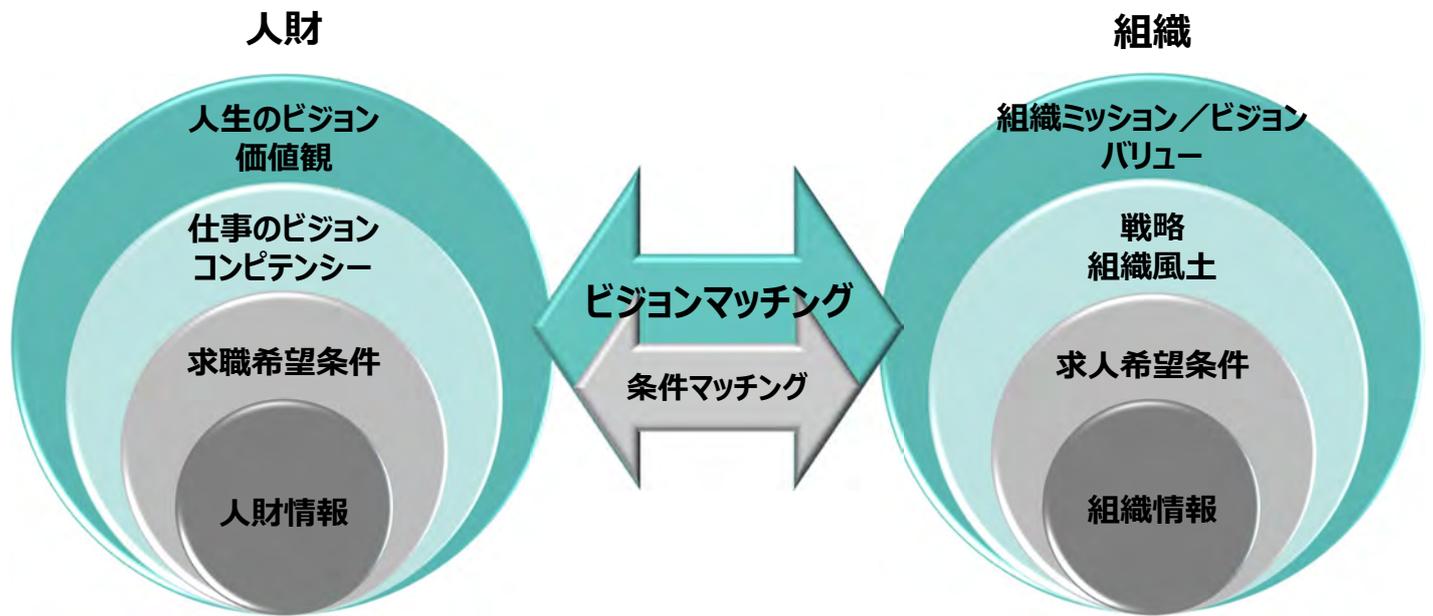
ビジョンマッチングへの挑戦



---

## 2021年当時のマッチング概念図

条件だけでは足りない。人は、ビジョンに共感してこそ躍動する。



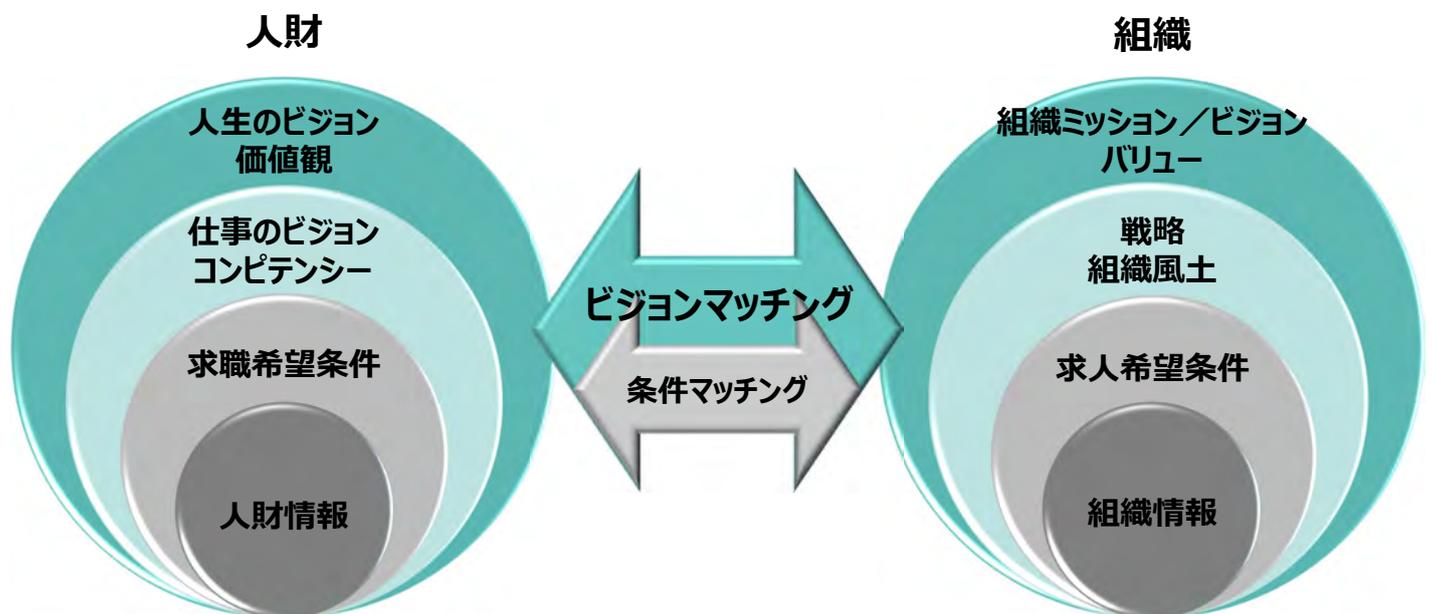
ところが。。。。

## ビジョンマッチングによる、お仕事紹介の一幕



## 2021年当時のマッチング概念図

**教訓：いきなりビジョンの話を持ち出しても、多くの求職者には刺さらない**



## 就業者の声を聴く

### 派遣社員の声：

- 派遣先の「仕事内容」と「職場環境」をもっと詳しく把握して欲しい
- 派遣先からの「期待」や「評価」をきちんと教えて欲しい
- 安定して続けられるようにして欲しい



ビジョンへの共感より先に、応えるべき“期待”がある

## 派遣会社が応えるべき期待：

- 「職場環境」「仕事内容」についての深い理解
- 派遣先（職場）の「期待」や「評価」についての正確な理解



それは分かった。。。が、

## 職場や仕事の何を重視するかは、働く人それぞれに異なる



## 職場の期待や評価のポイントもさまざま

---



- 多様な情報を、無秩序に集めるだけでは意味をなさない
  - 整理と優先順位があって初めてマッチングに活かされる
-

# 2024年夏に市場調査を実施

派遣社員の「就業月数」や「継続意向」に影響を与える要因

## マネジメントの特徴：10項目

成果

成果を求める程度  
(明確な期限や数値目標等の達成を期待する)

プロセス  
評価

プロセス評価の程度  
(結果だけでなくプロセスもしっかりチェックする等)

自己  
裁量

仕事の裁量性  
(仕事の手順を自分で決められる等)

主体性

仕事を進める上での主体性  
(意見の表明や、積極的な質問を推奨する等)

情報  
共有

チーム内での情報共有の程度  
(チーム内で情報を共有する仕組みがある等)

協力・  
調整

他のメンバーとの協力や調整の必要性

スキル  
アップ

スキルアップを求める程度  
(研修への参加を促す等)

創意  
工夫

創意工夫を求める程度  
(従来手法にとらわれず、改善や工夫を求める等)

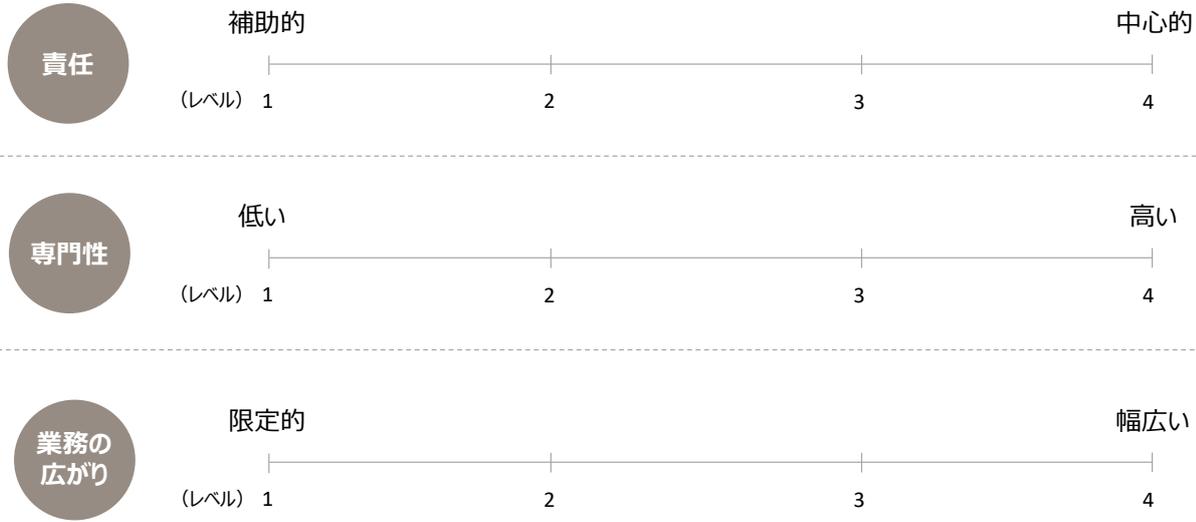
ビジョン  
共有

組織のビジョンが共有されている程度  
(組織の理念や存在意義が大切にされている等)

製品・  
サービスの  
誇り

自社製品やサービスに誇りを感じている程度  
(製品やサービスの価値をメンバーが実感している等)

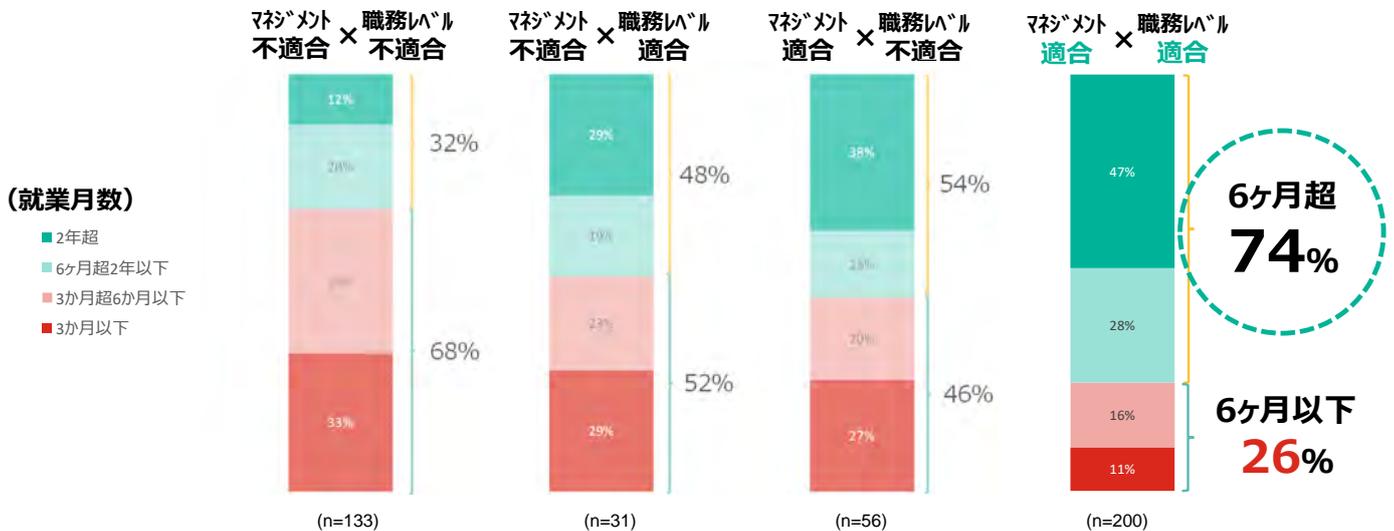
# 職務レベル：3項目



## 派遣社員の定着に有効な要素

「マネジメントの特徴」と「職務レベル」が派遣社員と合っていると定着する

$\chi^2(9)=67.200, p<.001$

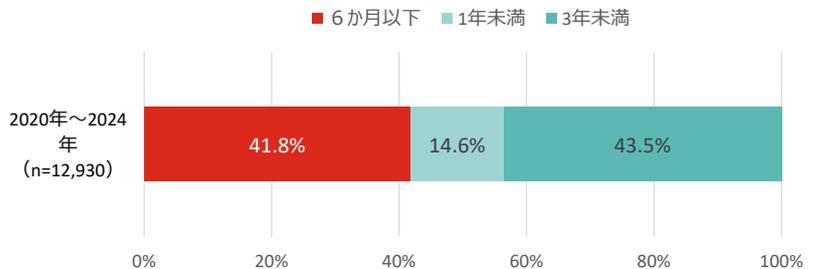


2024年8月アデコ調査 N=420  
(対象：事務職派遣社員、派遣会社問わず)

## (参考) 有期雇用派遣社員の就業期間データ

「現在の派遣先での就業期間」(過去5年間の定点調査平均)

- 6か月以下 **41.8%**
- 6か月超 **58.2%**



日本人材派遣協会「派遣社員WEBアンケート調査結果」  
<https://www.jassa.or.jp/know/library/questionnaire/>

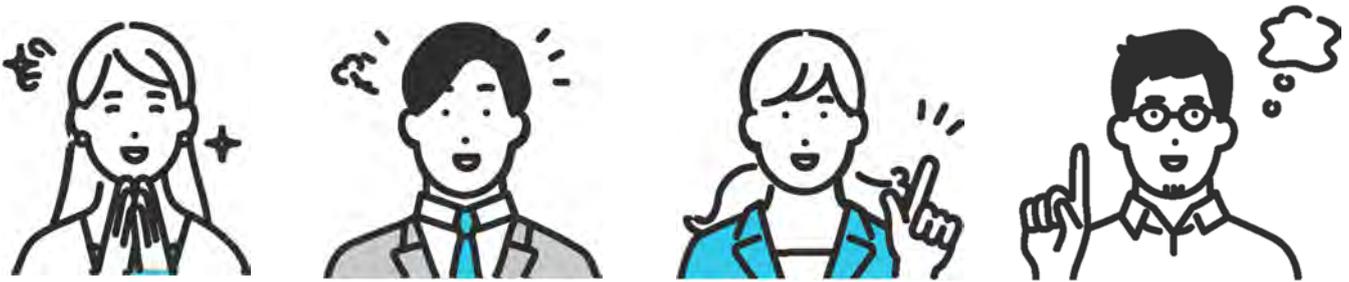
## カルチャーフィットへの着目

## アデコの考える“カルチャーフィット”

カルチャーフィットとは、ある人の価値観が、職場のカルチャー（文化）と、どれだけ合っているかに注目する考え方。

「人と職場の何が合うと良いか」という視点にはさまざまな立場があるが、

アデコでは、**職場の管理手法や就業者への行動期待**が、個々人の「**働き方の好み**」とどの程度合っているかに着目。

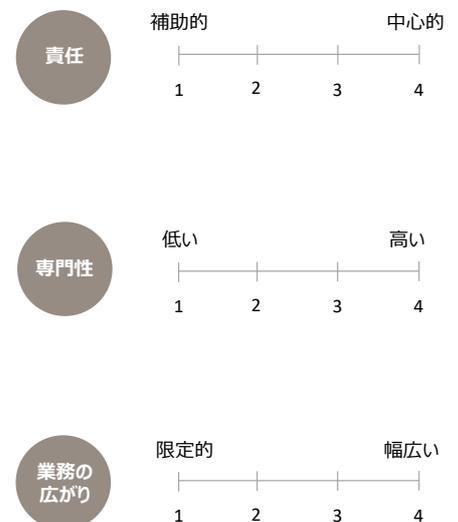


## アデコの考える“カルチャーフィット”

### マネジメントの特徴

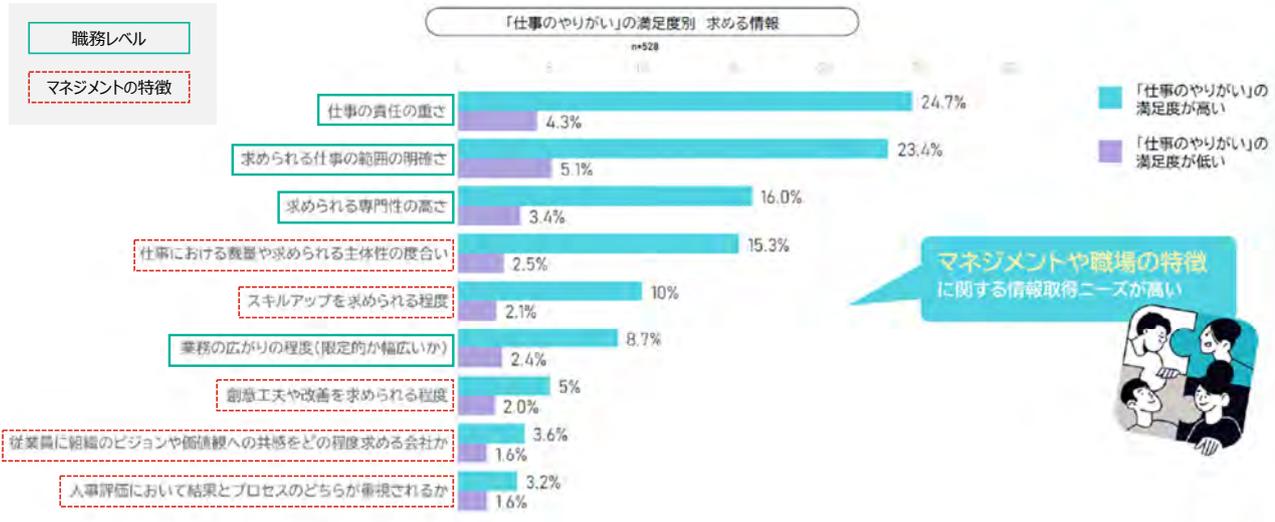
<b>成果</b>	成果を求める程度	<b>プロセス評価</b>	プロセス評価の程度
<b>自己裁量</b>	仕事の裁量性	<b>主体性</b>	仕事を進める上での主体性
<b>情報共有</b>	チーム内での情報共有の程度	<b>協力・調整</b>	他のメンバーとの協力や調整の必要性
<b>スキルアップ</b>	スキルアップを求める程度	<b>創意工夫</b>	創意工夫を求める程度
<b>ビジョン共有</b>	組織のビジョンが共有されている程度	<b>製品・サービスの誇り</b>	自社製品やサービスに誇りを感じている程度

### 職務レベル



## 「仕事のやりがい」を感じている人は“転職活動時”にカルチャーフィットを重視していた

転職後の仕事のやりがいの満足度が高い人は、転職時にマネジメントや職場の特徴に関する情報を重視する傾向があった

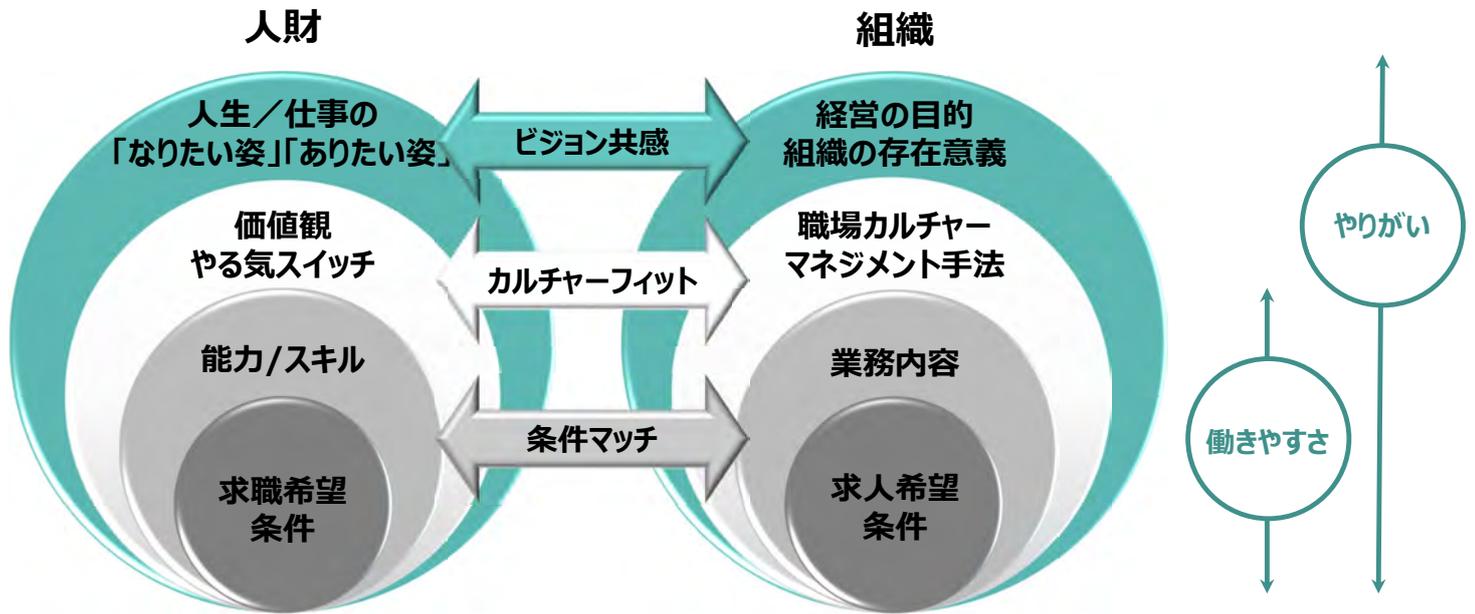


2025年2月JHR調査 N=1,080 (対象：正社員、契約社員、派遣社員、直近3年以内転職経験者)

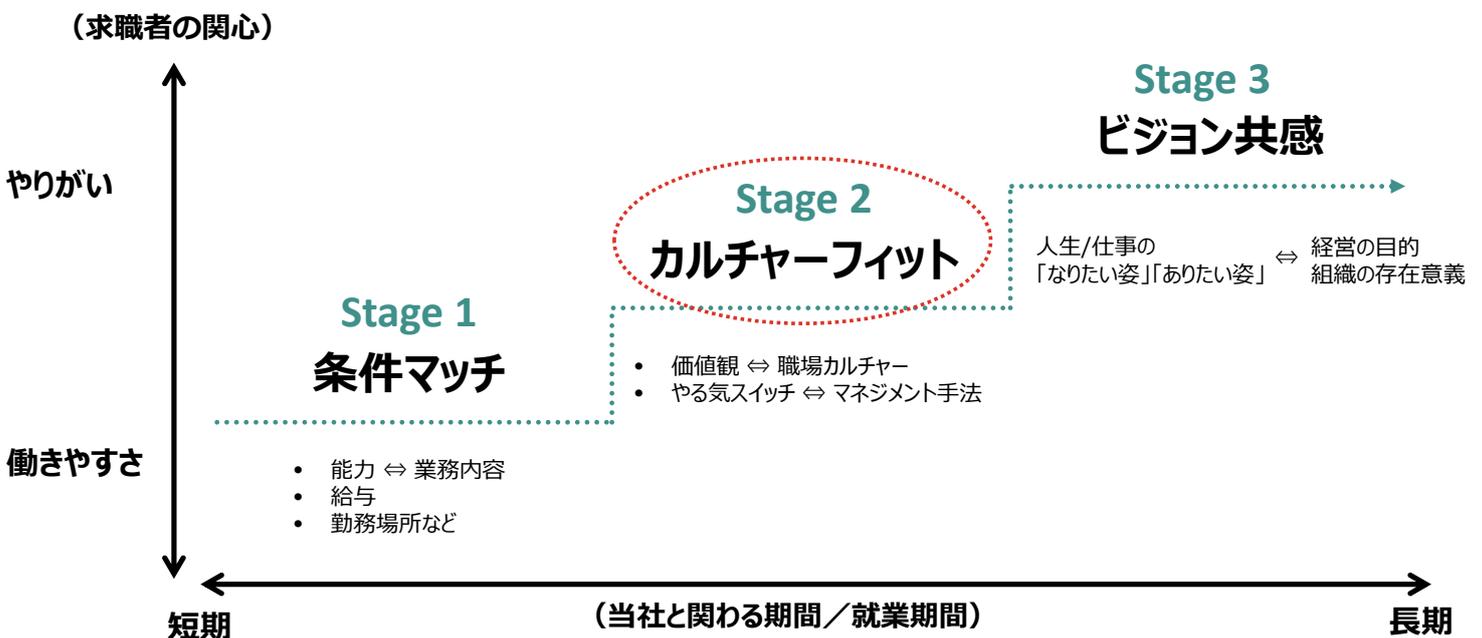
出典：JHR『主体的キャリア形成マッチングのススメ』<https://j-hr.or.jp/free-support-tools/34647/>

アデコがマッチングで大切にしていること

# 質の高いマッチングには、条件、カルチャー、ビジョンの三要素が不可欠



- 「求職者の関心」に合わせたマッチングが大切
- カルチャーフィットは自己理解を深め、「主体的キャリア形成」の一歩に



“今この瞬間”のマッチングから、“その先”を見据えたマッチングへ

---

**THE ADECCO GROUP**

---

Adecco AKKODIS LHH

---



主体的キャリア形成  
マッチングのための

# 情報開示のススメ

エン・ジャパンによる『入社後活躍』の取り組み

- 2025. 9. 25
- 発表者 | 榎 正典 (エン・ジャパン株式会社)

主体的キャリア形成マッチングのための情報開示のススメ

- topics 0

## はじめに

はじめに

## 自己紹介



エン・ジャパン株式会社

### 榎 正典 (まき まさのり)

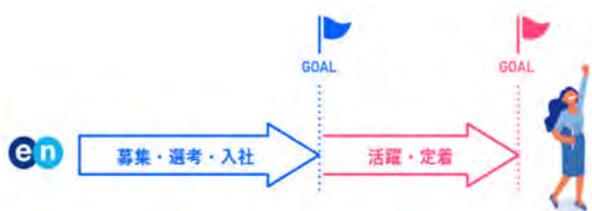
中途採用支援事業部  
制作部 第二ディレクターグループ  
グループマネージャー

2010年にコピーライターとして中途入社。  
東京・大阪・名古屋での勤務を経て、現在は東京にて『エン転職』の制作を担うディレクターグループのマネージャーを務める。

はじめに

## エン・ジャパン／エン転職について

『エン転職』は、エン・ジャパン株式会社が運営する中途採用向け求人サイト。応募や採用をゴールとせず、その先にある「入社後活躍」を掲げ、正直・詳細な情報提供を追求してきました。



募集・選考・入社フェーズでは.....

- ネガティブな情報まで求人情報やクチコミで開示
- 求職者と企業双方にとって最適な選択を促進、ギャップを低減

活躍・定着フェーズでは.....

- 教育・評価制度をはじめ職場の受け入れ環境も整備

採用だけでなく、「入社後の活躍・定着」まで支援。

● topics 1

# なぜ、正直・詳細な 情報開示が必要なのか

なぜ、正直・詳細な情報開示が必要なのか

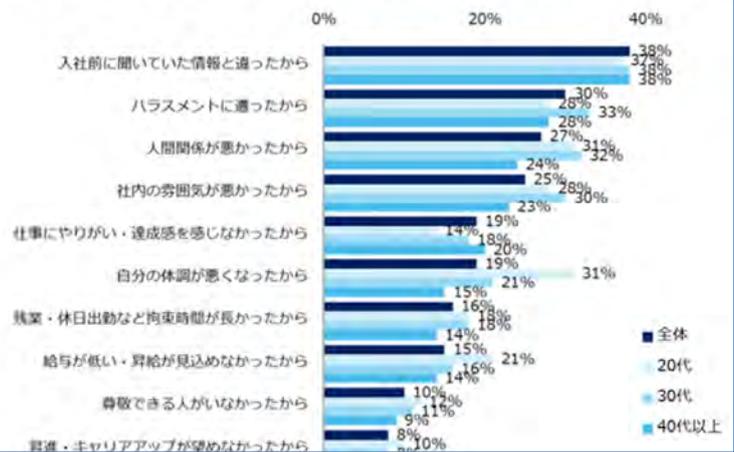
## ● 早期離職を防ぐため

### 離職の主因は 入社前後のギャップ

早期離職は、転職前のイメージと  
転職後の実態のギャップが大きな理由。  
つまり「正直・詳細な情報開示」で  
入社前後のギャップをなくすことにより、  
早期離職を防げる。



【図5】早期離職を経験したことがある方に伺います。離職をした理由は何ですか？（年代別／複数選択可）



※『エン転職』ユーザーアンケート「早期離職」に関する調査レポートより抜粋

なぜ、正直・詳細な情報開示が必要なのか

## ● 早期離職を防ぐエンの取り組み

『エン転職』では転職後の「こんなはずじゃなかった」を防ぐために、良いこともそうじゃないこともできるだけ正直に、フラットに情報提供してきた。



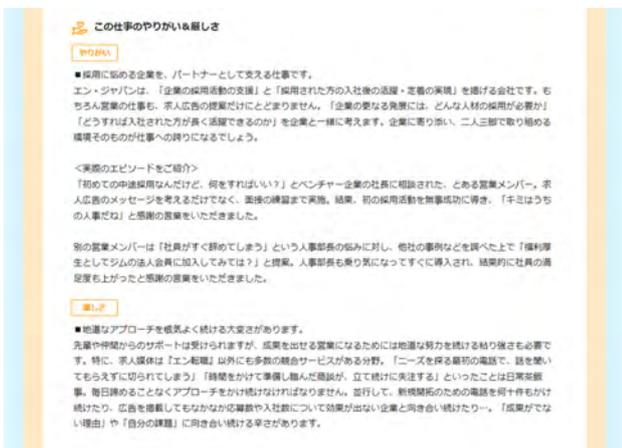
### エン社員による独自取材

- 採用担当者だけでなく現場社員にも取材
- 企業の実態を多角的に把握

なぜ、正直・詳細な情報開示が必要なのか

## ● 早期離職を防ぐエンの取り組み

『エン転職』では、転職後の「こんなはずじゃなかった」を防ぐために、良いこともそうじゃないこともできるだけ正直に、フラットに情報提供してきた。



### エン社員による独自取材

- 採用担当者だけでなく現場社員にも取材
- 企業の実態を多角的に把握

### 仕事の両面性の開示／適性の明確化

- 仕事のやりがいを具体的に紹介、同時に厳しい面も隠さず掲載
- 募集求人に向いている人、また向いていない人の特徴を提示

なぜ、正直・詳細な情報開示が必要なのか

## ● 早期離職を防ぐエンの取り組み

『エン転職』では、転職後の「こんなはずじゃなかった」を防ぐために、良いこともそうじゃないこともできるだけ正直に、フラットに情報提供してきた。



### エン社員による独自取材

- 採用担当者だけでなく現場社員にも取材
- 企業の実態を多角的に把握

### 仕事の両面性の開示／適性の明確化

- 仕事のやりがいを具体的に紹介、同時に厳しい面も隠さず掲載
- 募集求人に向いている人、また向いていない人の特徴を提示

### クチコミによるリアルな情報提供

- 在籍社員、また元社員のクチコミを掲載
- 多様な視点から企業理解を促進

なぜ、正直・詳細な情報開示が必要なのか

## ● 求人企業が抱える情報開示への懸念

求人企業はネガティブな情報開示に難色を示しがち

### 理由①

#### 応募数への影響懸念

求職者が応募を敬遠するのでは？  
応募数の減少で採用難化が加速するのでは？  
結果的に採用コストが増加するのでは？

### 理由②

#### 辞退の増加懸念

求職者が選考段階で辞退してしまうのでは？  
内定後の辞退が増えてしまうのでは？  
結果的に採用計画が遅延してしまうのでは？

### 理由③

#### 採用上の競合との比較懸念

競合が良い面をアピールするなかで自社だけ不利？  
企業ブランディングに影響してしまうのでは？  
結果的に相対的な採用力が低下してしまうのでは？

「ネガティブな情報開示はデメリットが大きい」と捉えられがち

● topics 2

# 情報開示には、 求人企業のメリットも大きい

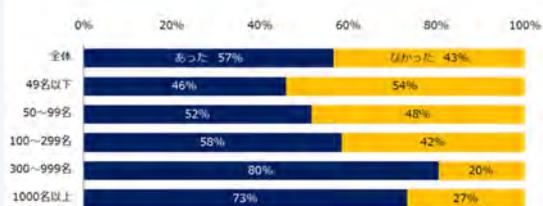
情報開示には、求人企業のメリットも大きい

## ● 約6割の企業で早期離職が発生

### ● 半年以内の早期離職率は約6割

- ・「半年以内の早期離職あり」と回答した求人企業は直近3年で57%
- ・大企業（従業員数1000名以上）では7割以上が「早期離職あり」と回答

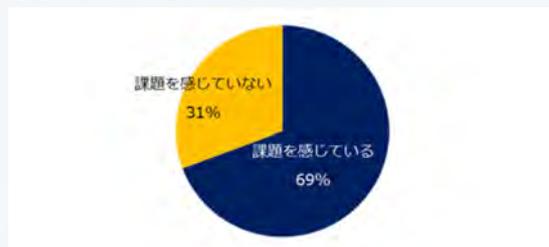
【図】半年以内での早期離職はありましたか？（企業規模別）



### ● 入社者の離職への課題感は約7割

- ・入社者の離職、また定着率に課題を感じる求人企業は69%

【図】入社後の離職、定着率に課題を感じていますか？



情報開示には、求人企業のメリットも大きい

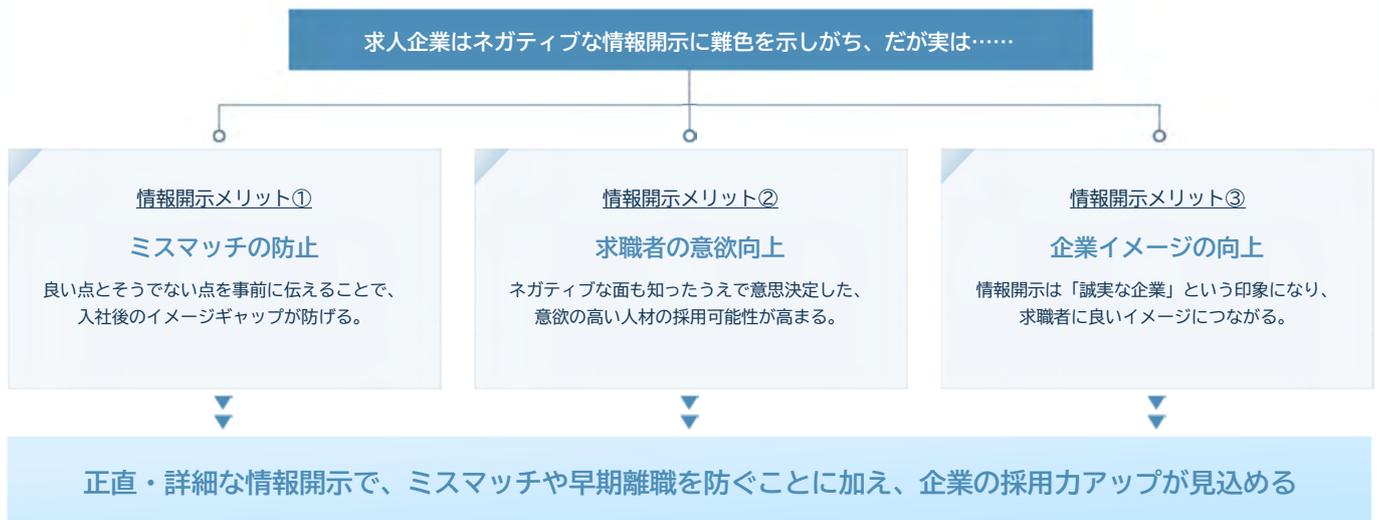
## ● 早期離職の損失は1名あたり最大370万円

早期離職が求職者にとって望ましいことではない。  
それはもちろんのこと、求人企業にも大きな損失。



情報開示には、求人企業のメリットも大きい

## ● 情報開示で、マッチする人材の採用率アップ



● topics 3

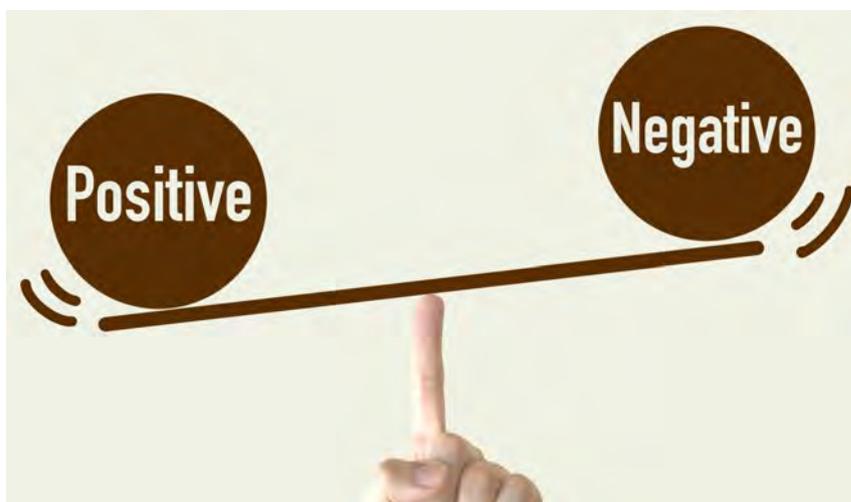
## 「動機づけ要因」を重視した、 求人者の情報開示

「動機づけ要因」を重視した、求人者の情報開示

### ● 「ポジティブな要素」の提示も不可欠

#### 効果的な 情報開示の鍵

「ネガティブな情報の提示」は重要だが、  
それだけでは求人への応募意欲や仕事への  
やる気は醸成できない。  
求職者にとってポジティブな  
「利益（ベネフィット）」の提示が不可欠。



「動機づけ要因」を重視した、求人の情報開示

## ● ベネフィットになり得る要素

### ● 動機づけ要因



①人間関係



②承認・賞賛



③達成



④成長



⑤裁量・責任



⑥貢献

### ● 衛生要因



①給与



②賞与



③勤務時間



④休日休暇



⑤福利厚生



⑥職場の物理環境

※エン・ジャパンでは、「ハーズバーグの動機づけ理論」と「マズローの五段階欲求説」を掛け合わせ、さらに日本流にアレンジした「エン・ジャパン動機づけ理論」を提唱しています。

「動機づけ要因」を重視した、求人の情報開示

## ● 「入社後活躍」には、動機づけ要因が重要

衛生要因は.....

- 働くうえで不可欠な基本条件。不足すると不満の原因に。
- ただし充足しても満足度は一時的。継続的な満足向上には限界が。

### ● 衛生要因



①給与



②賞与



③勤務時間



④休日休暇



⑤福利厚生



⑥職場の物理環境

「動機づけ要因」を重視した、求人の情報開示

## 「入社後活躍」には、動機づけ要因が重要

衛生要因は.....

- 働くうえで不可欠な基本条件。不足すると不満の原因に。
- ただし充足しても満足度は一時的。継続的な満足向上には限界が。

動機づけ要因は.....

- 職場や仕事への満足感を生み出す。内発的なモチベーションが向上。
- 採用における成功確率が高まり、フィッティングが実現しやすい。

● 動機づけ要因



①人間関係



②承認・賞賛



③達成



④成長



⑤裁量・責任



⑥貢献

「動機づけ要因」を重視した、求人の情報開示

## 「入社後活躍」には、動機づけ要因が重要

衛生要因は.....

- 働くうえで不可欠な基本条件。不足すると不満の原因に。
- ただし充足しても満足度は一時的。継続的な満足向上には限界が。

動機づけ要因は.....

- 職場や仕事への満足感を生み出す。内発的なモチベーションが向上。
- 採用における成功確率が高まり、フィッティングが実現しやすい。

それだけに.....

求人へのベネフィットとしては衛生要因が着目されがちだが、  
長期的な活躍・定着には、動機づけ要因を重視した情報開示が有効。

● 動機づけ要因



①人間関係



②承認・賞賛



③達成



④成長



⑤裁量・責任



⑥貢献

「動機づけ要因」を重視した、求人者の情報開示

## ● 動機づけ要因を用いた魅力付けのヒント

### 求職者が入社後の 活躍イメージを持てるように

情報開示において、衛生要因は比較的わかりやすく提示されることが多い。一方で、動機づけ要因は具体的に示す工夫が必要。具体的な事例などを交えることで、より説得力のある情報開示につながる。

#### ● 人間関係

そもそもどんな人と働く？  
チームの雰囲気やコミュニケーションは？  
上司や先輩のサポート体制は？

#### ● 成長

どんな経験を積み、どんなスキルが身につく？  
教育・研修制度の内容や実績は？  
どんな先輩が、どのように成長している？

#### ● 裁量・責任

任される仕事の範囲と責任は？  
自分自身で意思決定できる領域は？  
チャレンジできる機会は？

#### ● 貢献

事業や仕事の社会的意義は？  
顧客や仲間、社会に対するインパクトは？  
組織のビジョンと個人の関わりは？



主体的キャリア形成マッチングのための情報開示のススメ

### ● topics 4

## まとめ

- 正直・詳細な情報開示で早期離職が防げる。
- 情報開示には求人企業のメリットも大きい。
- 動機づけ要因が長期活躍&キャリア形成に。

仕事を大切に、転職は慎重に。  
人材を大切に、採用は慎重に。

ご清聴ありがとうございました

