

主体的キャリア形成を支えるために ～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
加治屋真実

自己紹介



一般社団法人人材サービス産業協議会(略称JHR)
事務局部長

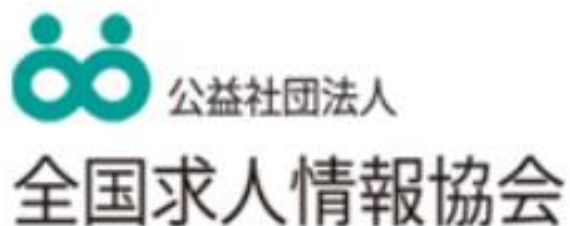
加治屋 真実(Mami Kajiya)

2007年 リクルートエージェント*新卒入社
人材紹介部門の企画部門/キャリアアドバイザー
退職&再入社、人材育成マネージャーなどを経て
現在 渉外部門マネージャー
一般社団法人人材サービス産業協議会(JHR)兼任

* 現インディードリクルートパートナーズ

JHRのご紹介

人材サービス産業協議会(略称JHR)は
国内の主要な民間人材サービス業界の団体によって
出資・運営されている連携横断組織です



JHRのミッション・ビジョンと体制

ミッション

雇用構造の変化や労働市場の新たな要請にこたえ、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造する

ビジョン

複雑性を増す労働市場に対峙し、より多くの就業機会を生み出すことに努めます

体制



労働政策委員会

業界横断的な政策の
立案・実現



ソーシャル
バリュー推進委員会

業界全体の社会的地位・
人材力の向上

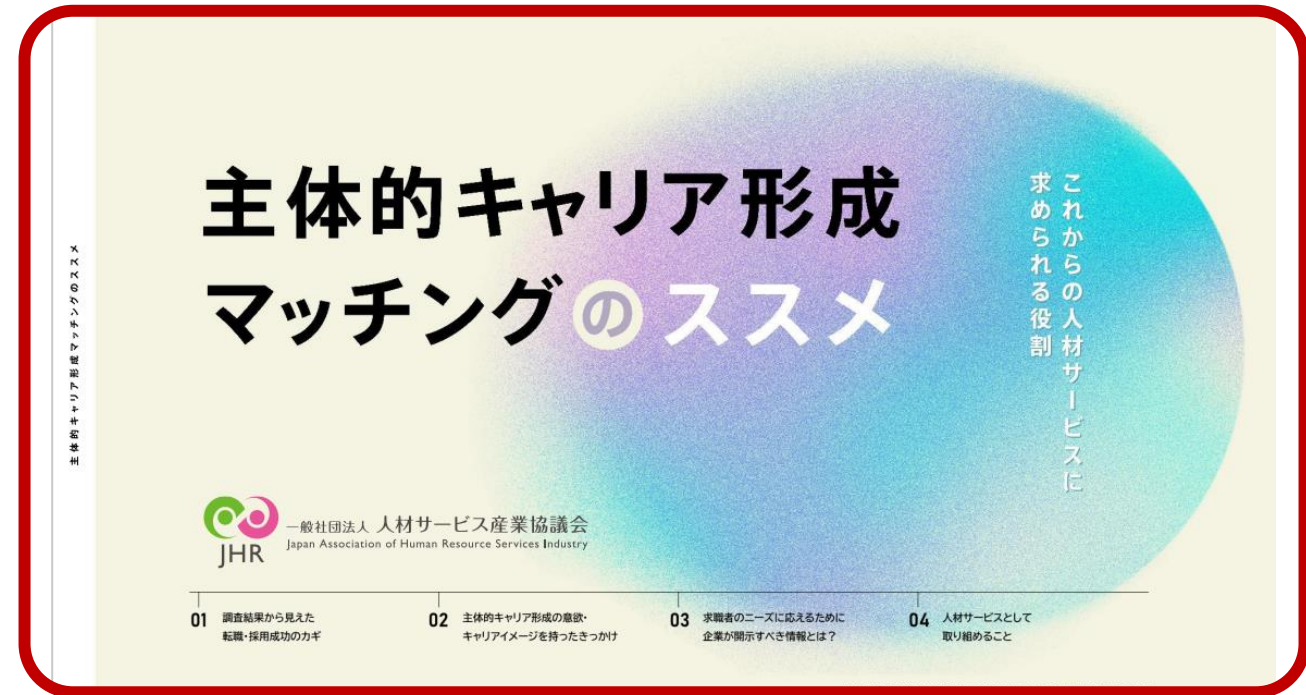


調査・研究ワーキング

JHRの活動のベースとなる
調査・研究

ソーシャル・バリュー推進委員会の取組み

- 業界全体の人材力・品質向上を目的とし、調査・研究・各種ツールの開発・セミナーなどを実施
- 今年5月にガイドブック「主体的キャリア形成マッチングのススメ」をリリース



本日はお話しすること

➤ 主体的キャリア形成マッチングのススメ：
主体的キャリア形成の重要性が高まる中、求職者調査をもとに
人材サービスとして企業・個人を支援するためのヒント をまとめたもの

- 人材サービス関係者の方
- キャリアコンサルタントの方
- 企業・組織でマネジメント・育成などを担われている方

など、活用いただけることがあれば嬉しいです

*本日はガイドブックの一部を抜粋しお話しします
ガイドブック全編はJHRのホームページから自由にダウンロードいただけます
<https://j-hr.or.jp/free-support-tools/34647/>

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日時点

主体的キャリア形成マッチング ワーキンググループ

メンバー	槇田 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
	槇 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

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 ノン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
	50-54歳	2,008	395
女性	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 ノン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

1年以内転職者 全体				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	
2～3年前転職者 全体				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	
転職意向者(3年以内転職なし) 全体				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	

ガイドブックのポイント

主体的キャリア形成の重要性が高まる中
人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

Point①

求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらい？

Point②

転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージがあると
どんなメリットがあるの？

Point③

個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために
どんな支援ができるの？

Point④

転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためには
どんなマッチングをする必要があるの？

ガイドブックのポイント

主体的キャリア形成の重要性が高まる中
人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

Point①

求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらい？

Point②

転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つと
どんなメリットがあるの？

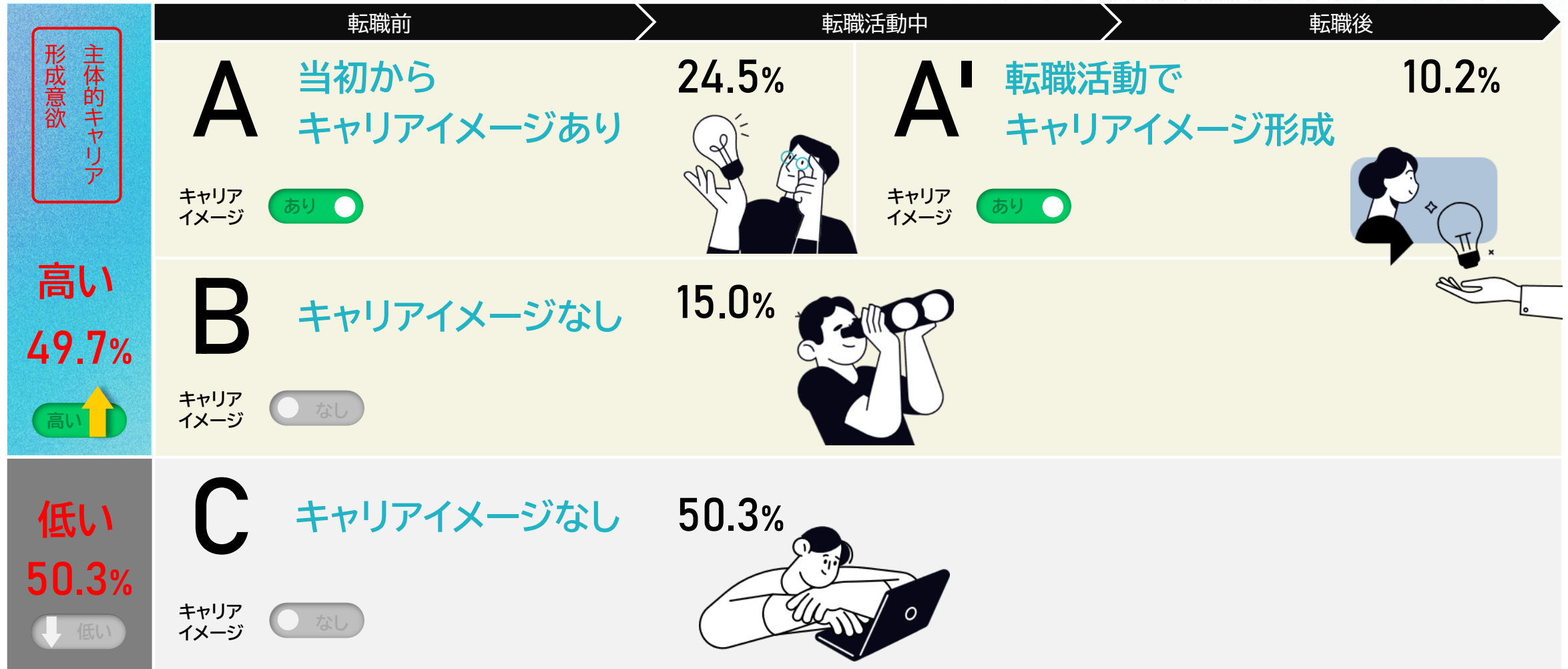
Point③

個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために
どんな支援ができるの？

Point④

転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためには
どんなマッチングをする必要があるの？

求職者タイプ(主体的キャリア形成意欲×キャリアイメージ)



タイプごとのペルソナイメージ



当初から
キャリアイメージあり

30代

美容師→美容師(副店長)

「数年以内の開業」というキャリアイメージがあり、店舗経営が学べる中規模の美容院に転職

転職満足・活躍実感:◎



転職活動で
キャリアイメージ形成

20代

IT関連営業→シンクタンクリサーチャー

労働時間改善の目的で転職検討。面接での対話で「社会貢献性が高く専門性を追求できる仕事をしたい」という自身の希望に気づき転職決定

転職満足・活躍実感:◎



キャリアイメージ
なし

20代

メーカー企画→IT営業

成長スピードに焦りを感じ転職検討。選考プロセスの中で同年代の社員が希望のキャリアに向かってイキキと活躍しているのを魅力に感じ転職

転職満足・活躍実感:◎



キャリア形成意欲
低い

30代

金融法務→メーカー法務

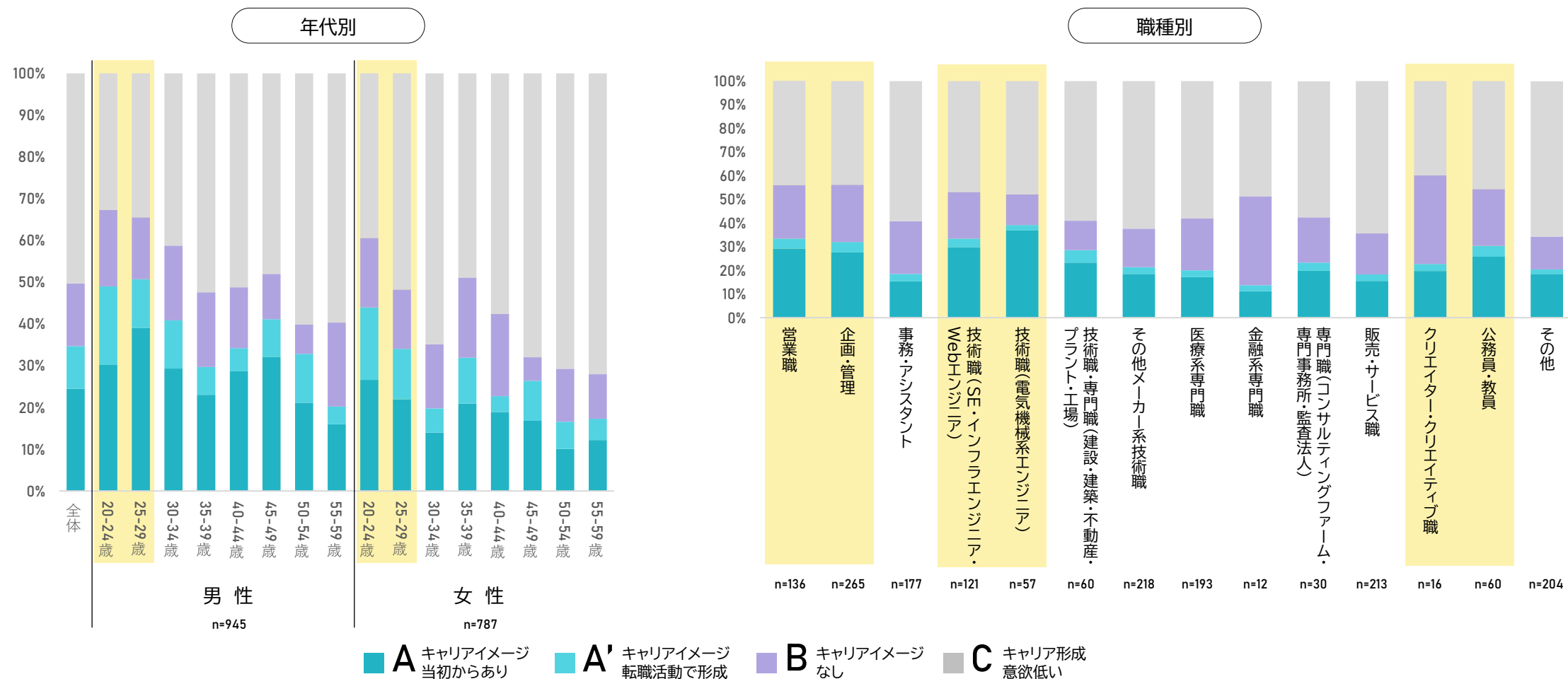
職場の人間関係に悩み転職。仕事に対してポジティブな経験が少なく、キャリア形成を前向きに考える気持ちになれない

転職満足・活躍実感:△

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:職種ごとに主体的キャリア形成意欲やキャリアイメージの有無にはばらつきが存在



ガイドブックのポイント

主体的キャリア形成の重要性が高まる中
人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

Point①

求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらい？

Point②

転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つと
どんなメリットがあるの？

Point③

個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために
どんな支援ができるの？

Point④

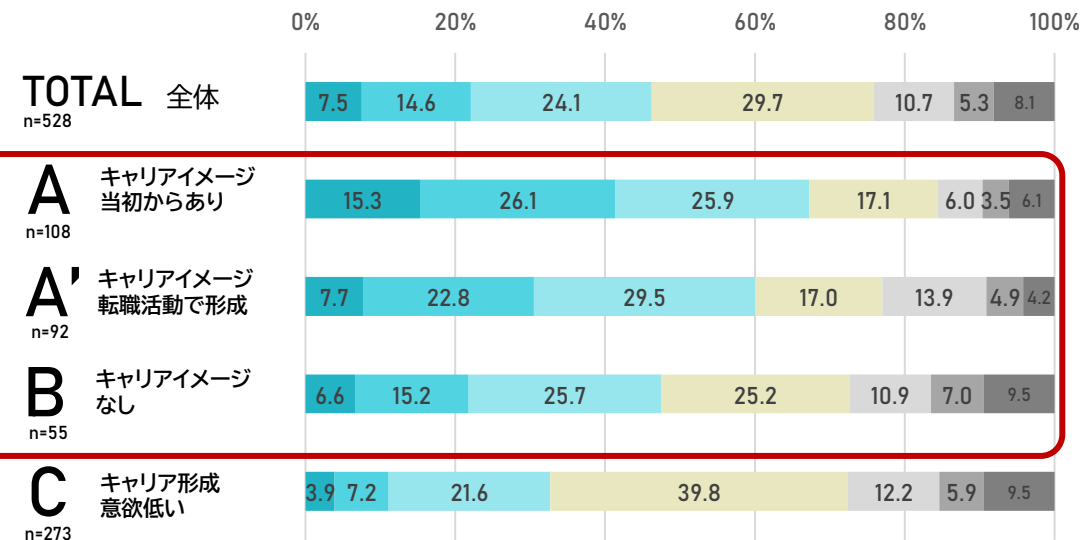
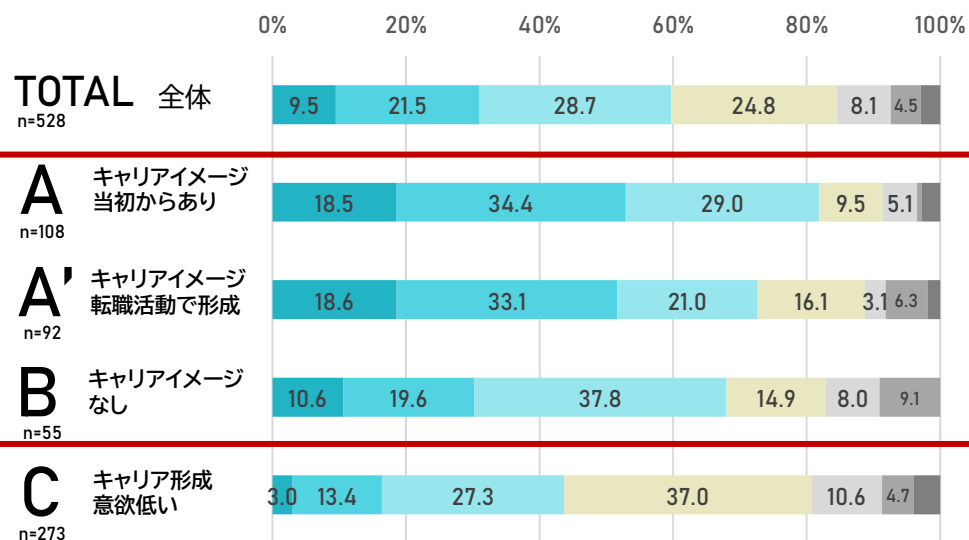
転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためには
どんなマッチングをする必要があるの？

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**

現在の勤め先で**活躍している実感**はあるか

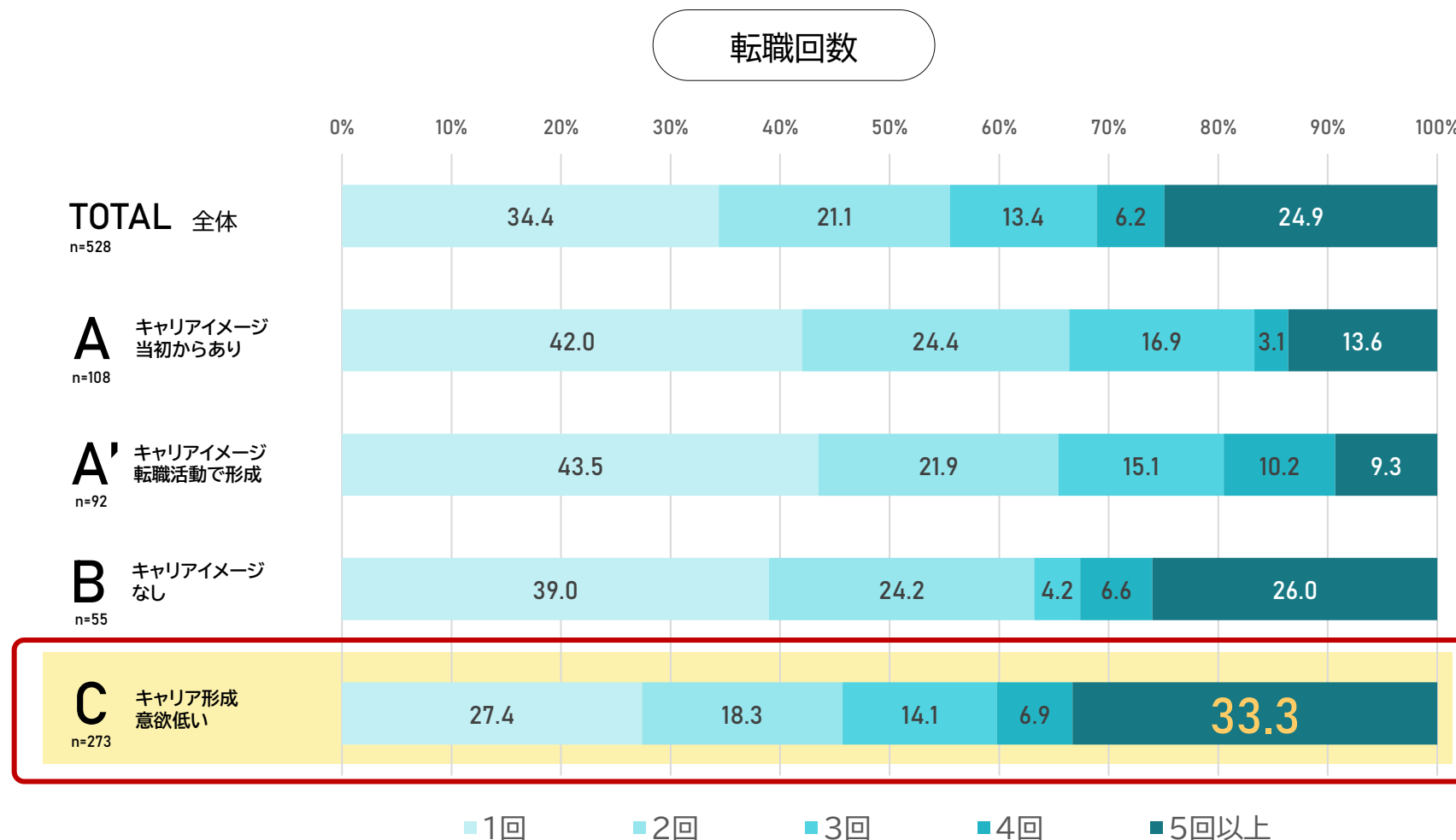


- とても満足
- 満足
- やや満足
- どちらともいえない
- やや不満
- 不満
- とても不満

- 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ない
- 活躍している実感がない
- まったく活躍している実感がない

主体的キャリア形成意欲が低い場合 転職回数が多い傾向

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



ガイドブックのポイント

主体的キャリア形成の重要性が高まる中
人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

Point①

求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらい？

Point②

転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つと
どんなメリットがあるの？

Point③

個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために
どんな支援ができるの？

Point④

転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためには
どんなマッチングをする必要があるの？

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」等が多かった

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



転職活動

23.6%

転職活動

情報収集



職場環境が
合わなくなった

16.5%

転職経験

周囲の影響



上司・先輩の
影響を受けた

14.4%

周囲の影響

主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけ

n=528

4	仕事楽しかった・やりがいを感じた・成功した	12.7%	10	ライフイベントの変化 結婚、出産、子どもの進学、独立、引っ越し等	9.6%
	転職経験			転職経験	
5	仕事がつらかった・失敗した	12.6%	11	転職サイトへの登録	9.5%
	転職経験			転職活動	
6	友人・知人の影響を受けた	12.6%	12	転職に関するイベントへの参加 転職フェア、セミナーなど	8.6%
	周囲の影響			転職活動	情報収集
7	昇給・昇進した	11.7%	13	転職エージェントへの登録・相談	8.4%
	転職経験			転職活動	情報収集
8	SNS Linkedin、X(旧Twitter)、 Facebook、Instagramなど	10.9%	14	自身の健康上の事情が変わった	7.6%
	周囲の影響	情報収集		転職経験	
9	資格取得や仕事に必要な スキルを習得した	10.6%	15	ハローワーク(職業安定所) への相談	7.3%
	資格取得			転職活動	情報収集

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

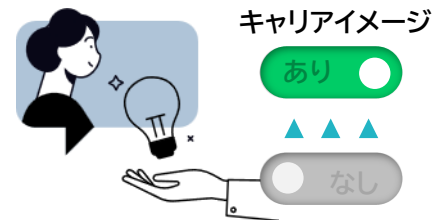
A キャリアイメージ当初からあり n=108



キャリアイメージを持ったきっかけ

RANKING		
1	上司・先輩の影響を受けた	19.8%
2	昇給・昇進した	14.7%
3	資格取得や仕事に必要なスキルを習得した	14.6%
4	自身の健康上の事情が変わった	13.7%
5	仕事があった・やりがいを感じた・成功した	12.8%
6	転職活動	12.4%
7	仕事がつらかった・失敗した	11.4%
8	応募先企業の社員・関係者の影響を受けた	10.8%
9	引き抜き、ヘッドハンティング	10.7%
10	友人・知人の影響を受けた	9.9%

A' キャリアイメージを転職活動で形成 n=92



RANKING		
1	上司・先輩の影響を受けた	21.6%
2	昇給・昇進した	17.1%
3	転職エージェントへの登録・相談	17.0%
4	転職活動	16.8%
5	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	14.9%
6	仕事がつらかった・失敗した	12.4%
7	転職サイトへの登録	11.6%
8	部下・後輩の影響を受けた	11.3%
9	ライフイベントの変化 結婚、出産、子どもの進学、独立、引っ越し等	10.6%
10	仕事があった・やりがいを感じた・成功した	10.2%

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

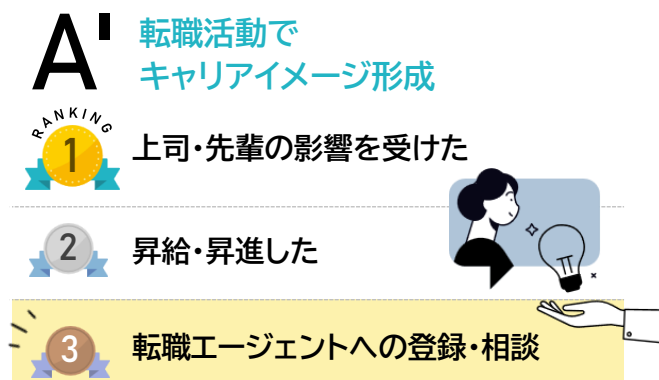
主体的キャリア形成意欲やキャリアイメージを持ったきっかけに関して、いずれも「転職活動」が挙げられており、転職活動を通じて意欲やキャリアイメージをもっていただける可能性がある

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

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



調査から見えた
意欲・キャリアイメージを
持っていただくためのヒント

- ✓ 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

ガイドブックのポイント

主体的キャリア形成の重要性が高まる中
人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

Point①

求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらい？

Point②

転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つと
どんなメリットがあるの？

Point③

個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために
どんな支援ができるの？

Point④

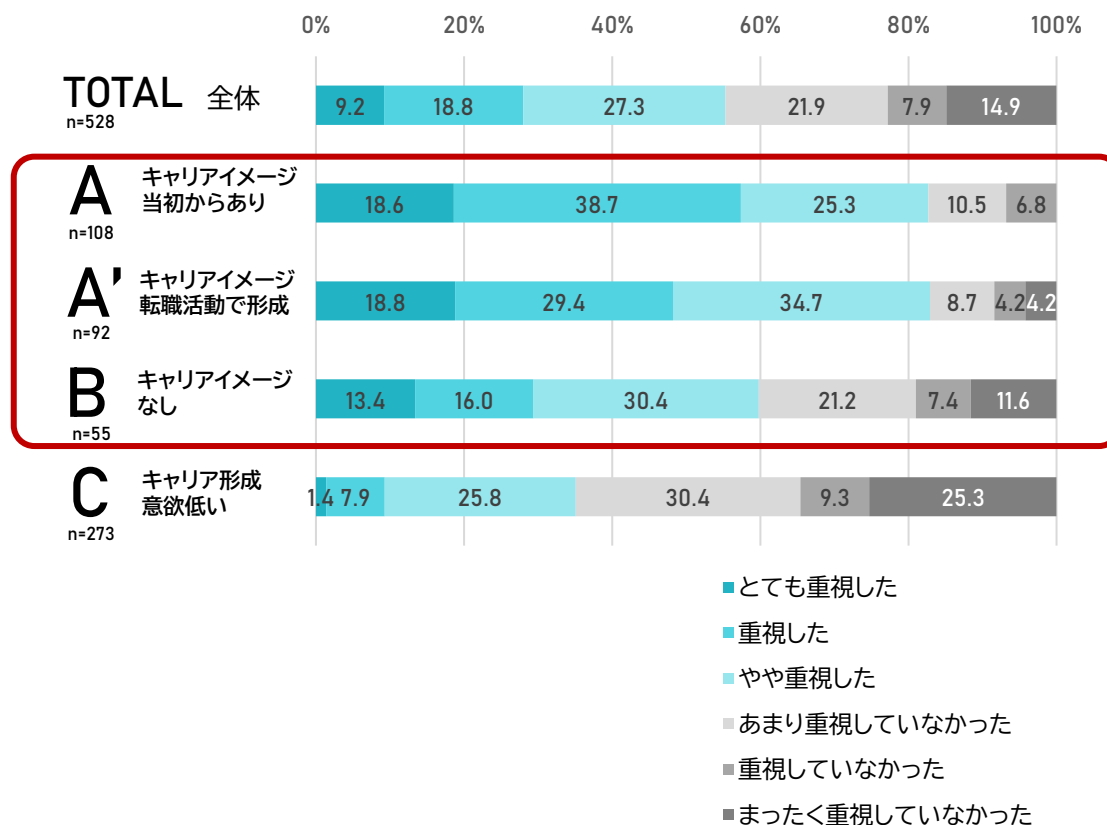
転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためには
どんなマッチングをする必要があるの？

「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”

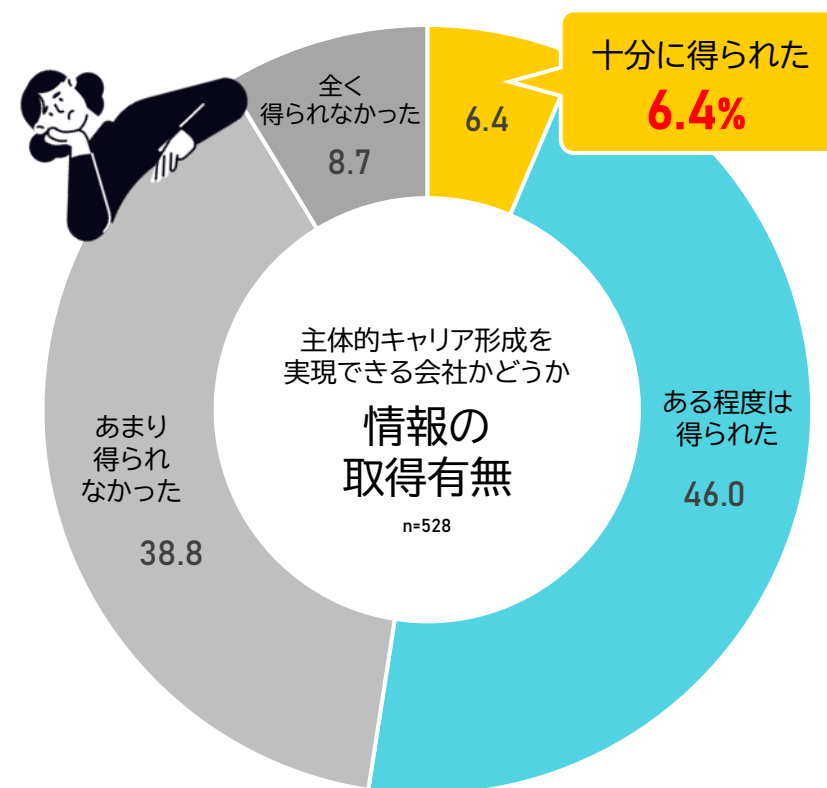
主体的キャリア形成意欲が高いA、A'、Bは、「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」を重視している

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が知リ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

転職活動中に知リたかった情報

A

n=108

当初から
キャリアイメージあり



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

RANKING 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

A'

n=92

転職活動で
キャリアイメージ形成



自分にどんなキャリアの
可能性があるか

全体との差

RANKING 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

B

n=55

キャリアイメージなし



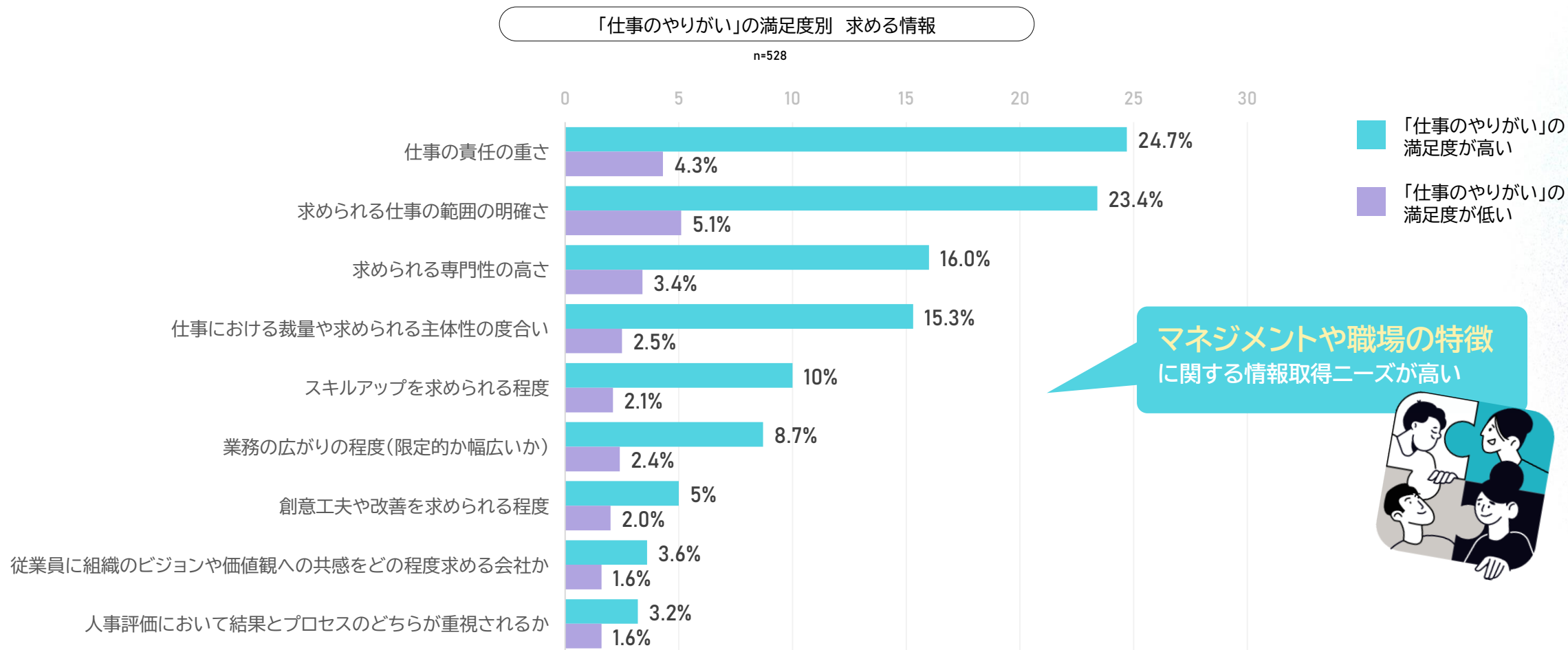
ともにキャリアを考え
支援してくれる会社か

全体との差

RANKING 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

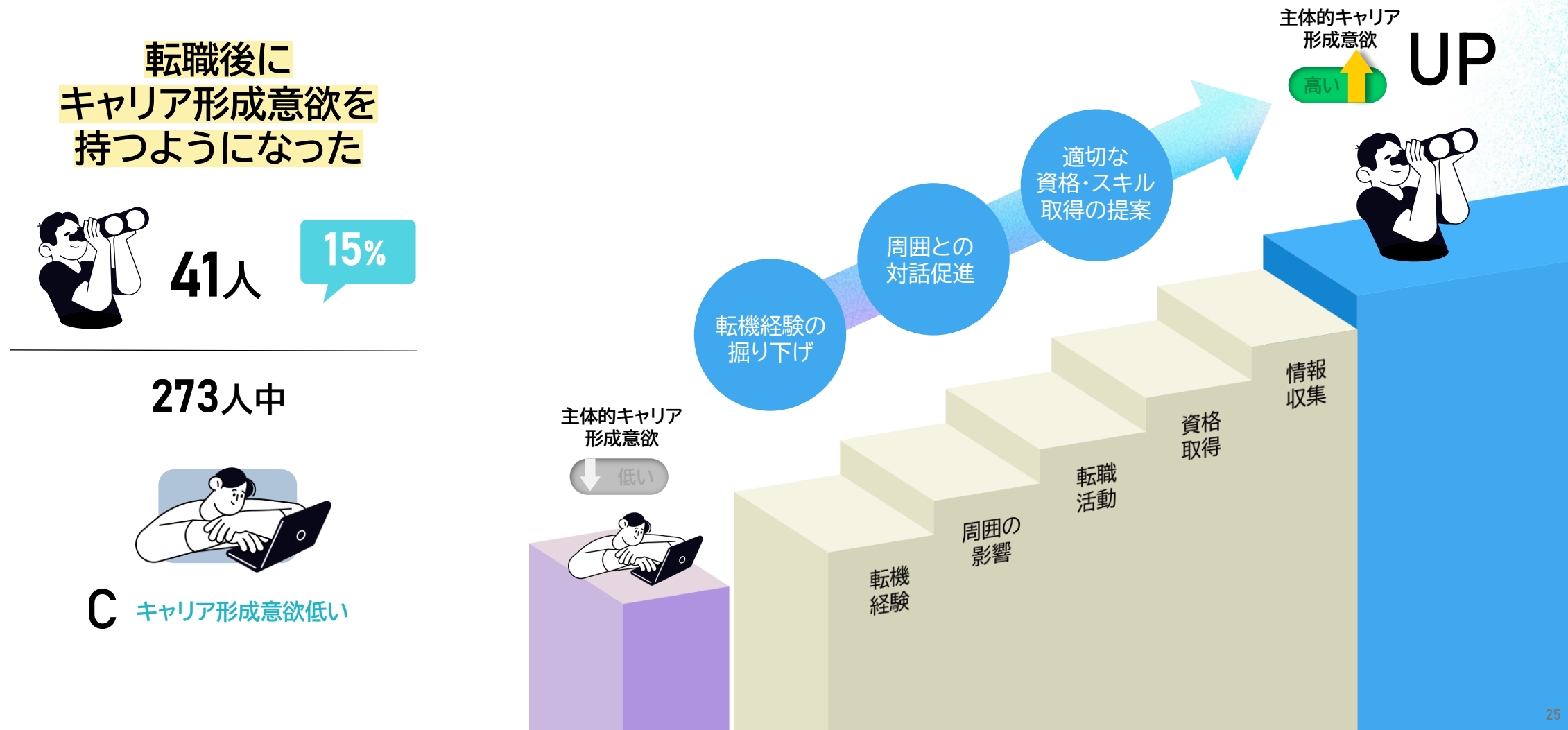
(参考)仕事のやりがいを伝える参考情報

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



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



まとめ

Point①

- 求職者のうち、約50%が「主体的キャリア形成の意欲あり」

Point②

- 主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つことで、
転職後の転職満足・活躍実感に繋がる →企業/個人にとっての価値

Point③

- 転職活動を通じて意欲やキャリアイメージを持つ人が多い
- 転職機経験の掘り下げ、周囲との対話促進、資格・スキル取得の提案 も有効

Point④

- 求職者の「主体的キャリア形成を支援してくれる会社か」の情報へのニーズは高い
- 求職者のタイプごとに求める情報は異なるため、タイプに合わせた情報提供が必要



- この内容を受け人材サービス従事者向けのワークショップ・勉強会を開催中。来期も継続予定
- 求職者支援、企業の情報開示の促進により、転職・採用成功や転職後の活躍・企業成長へ
→求職者が主体的にキャリアを形成し、企業と個人がともに成長できる環境へ