



キャリアオーナーシップの意義と課題

— リクルートエージェントの実践 —

contents

- 0章: このレポートの位置づけ
- 1章: キャリアオーナーシップの現状
- 2章: キャリアオーナーシップの発揮に向けた課題
- 3章: リクルートエージェントが実現したいこと
- 4章: リクルートエージェントが実現したいことの達成状況
- 5章: リクルートエージェントの今後の動き



0章

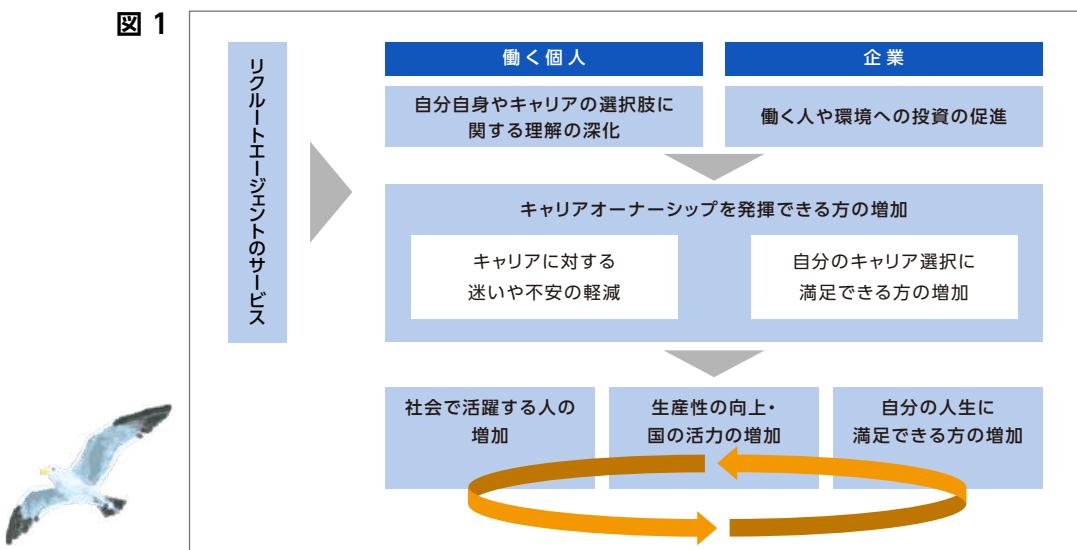
このレポートの位置づけ

近年、キャリアオーナーシップ(=働く個人が自らのキャリアについて主体的に考え、自らキャリア形成に取り組んでいる状態のこと)の重要度が高まっていると言われています。終身雇用の変化や定年の引き上げにより柔軟に・働きたいだけ働き続けるためのキャリア設計が個人に求められるようになっていること、また、労働力人口の減少やAI等のテクノロジーの登場に際し、企業には生産性の向上やリスクリング環境の整備が求められるようになっていること等が背景にあります。

そのような中、私たちリクルートエージェントは、「一人ひとりの可能性に寄り添い、選択を支える」というミッションのもと、キャリアや仕事に悩む方々に寄り添ったサービスを目指しています。特に、「迷いや不安」を軽減させ、ご自身の「選択に満足」できる方を一人でも多く増やせるよう、力を入れています。

リクルートエージェントがこだわる「キャリアについての迷いや不安が減り、自分の選択に満足する」ということは、キャリアの検討や選択を主体的に行うことと強く結びついており、我々はこのミッションを実現し続けることで、個人がキャリアオーナーシップを発揮しながら歩んでいける社会の実現に貢献したいと考えています。

また、キャリアオーナーシップの発揮は個人によってのみ実現されるものではなく、その実現には企業の協力が必要不可欠です。リクルートエージェントは企業の採用を中心とした活動を支援することで、企業が一人ひとりにとって最適な働く環境を選び・提供することに貢献したいと考えています。(図1)

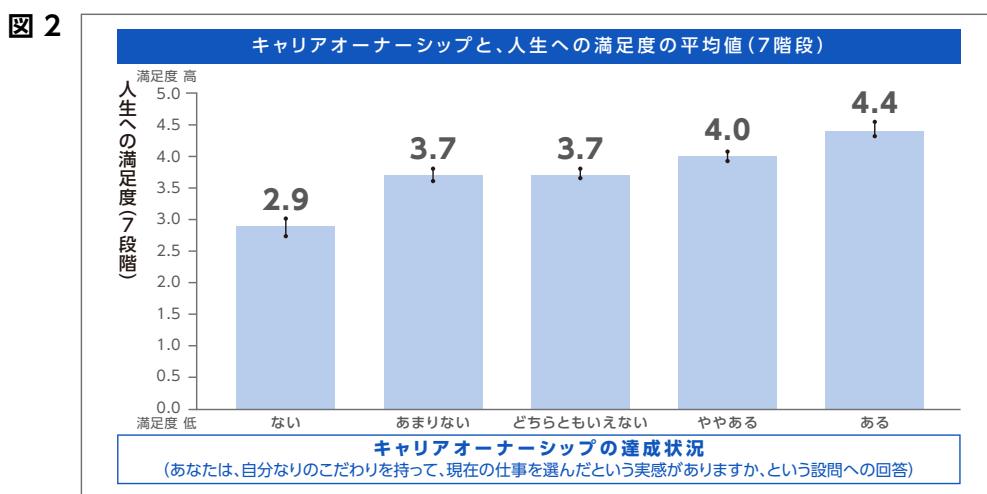


このレポートでは、キャリアオーナーシップを取り巻く直近の社会環境を整理し、どうすればキャリアや仕事に悩む方を支え、キャリアオーナーシップの発揮を支援することができるのかを再検討します。そして、そのような社会環境に対してリクルートエージェントが現在提供できている価値と今後提供していきたいと考えている価値についてご説明します。

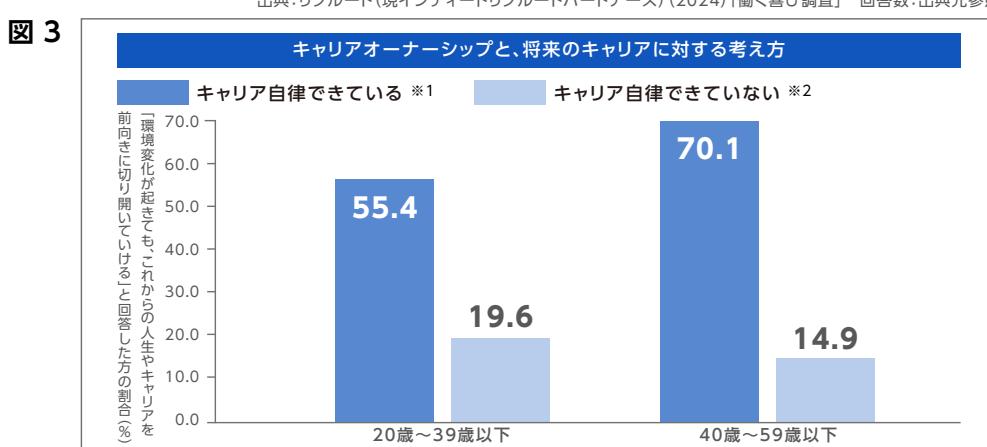
1章 キャリアオーナーシップの現状

1-1: キャリアオーナーシップの重要性

働く時間は人生全体の中でも大きな割合を占めるとされています。厚生労働省の毎月労働統計調査(令和6年分)によると、日本人の1日の平均労働時間は7.7時間(2024年、パート・アルバイト込み)、総務省の令和3年社会生活基本調査によると平均通勤時間は1.2時間(2021年)であり、1日のうちの9時間弱は仕事に関わる時間です。つまり、「働く」ことについて考え、その質を高めていくことは、人生全体の充実に深く関わると考えられます。実際、リクルートエージェントが2024年に実施した「働く喜び調査」では、キャリアオーナーシップの達成度が高ければ高いほど人生への満足度が高くなる、という傾向が明らかになりました。(図2)また、リクルート(現:インディードリクルートパートナーズ)とIndeed Hiring Labが実施した「グローバル転職実態調査 2023」では、「キャリア自律できている」と回答した人(=キャリアオーナーシップを持つことができている方)の多くが、「環境変化が起きても、これから的人生やキャリアを前向きに切り開いていく」と感じている傾向が見られました。(図3)このことは、キャリアオーナーシップが単に職業上の自己決定にとどまらず、個人の人生に対する主体性や展望にも良い影響を与えている可能性を示唆しています。



出典:リクルート(現インディードリクルートパートナーズ) (2024)「働く喜び調査」 回答数:出典元参照



出典:リクルート(現インディードリクルートパートナーズ)・Indeed Hiring Lab(2023)「グローバル転職実態調査 2023」 回答数:出典元参照

政府も令和6年の閣議決定で、「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もの」になったとし、ジョブ型雇用によって労働市場を活性化させる方針を表明しています。「キャリアオーナーシップ」を実現することは、日本全体で重要なアジェンダになっています。

1-2:キャリアオーナーシップの実現状況

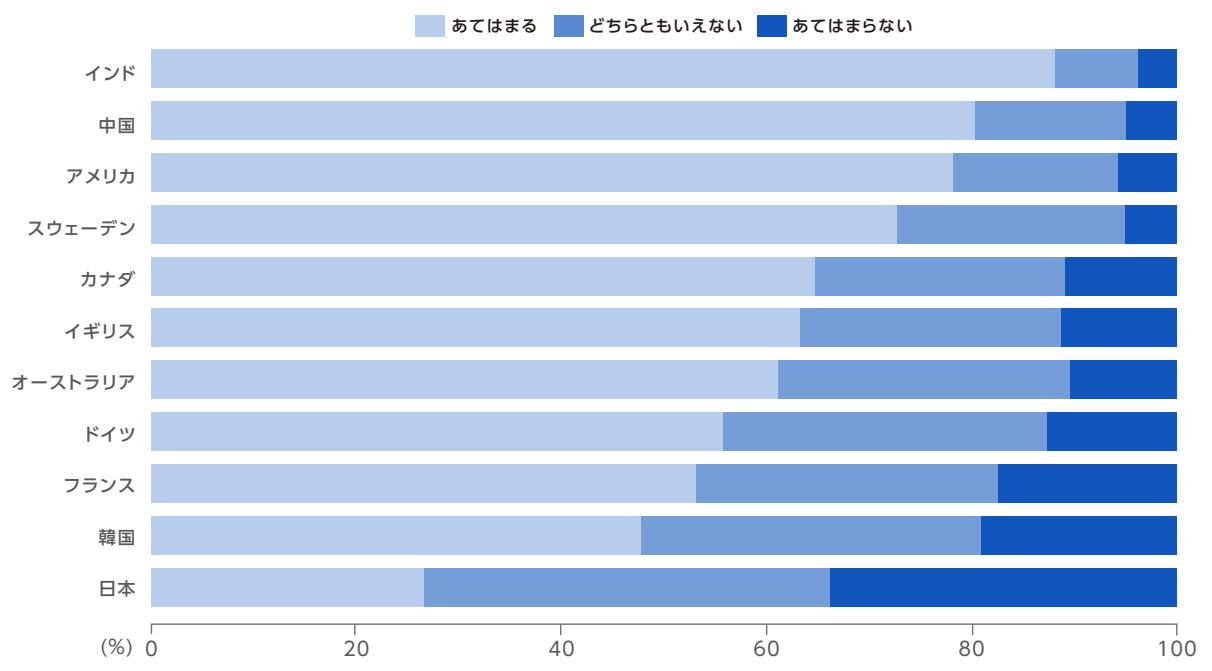
ただ、現代日本ではキャリアオーナーシップを持つことは簡単ではない状況です。多くの人が日々の業務に追われ、自分自身のキャリアについて深く考える余裕がない状況が続いています。また、キャリアについて相談できる相手や環境が限られており、一人で悩みを抱えることが多くなっています。このような状況からキャリアオーナーシップの発揮に向けてはまだまだ改善余地があると考えられます。

国際比較を行っても、日本人がキャリア設計を行っている割合はかなり低いのが現状です。リクルート(現:インディードリクルートパートナーズ)とIndeed Hiring Lab による「グローバル転職実態調査 2023」に基づくと、「自分はキャリア自律ができていると思う」と回答した方の割合は日本では3割弱のところアメリカ、中国、インドでは8~9割程度となっており、「キャリアオーナーシップ」の意識に各国と大きく差があることがわかります。(図4)

図 4

「キャリア自律ができている」と感じている人の割合(国際比較)

1:あてはまらない、2:あまりあてはまらない、3:どちらともいえない、4:ややあてはまる、5:あてはまる、という選択肢に対して、以下のグラフでは「1と2」「4と5」を統合して集計。



出典:リクルート(現インディードリクルートパートナーズ)・Indeed Hiring Lab(2023)「グローバル転職実態調査 2023」 回答数:出典元参照

2章



キャリアオーナーシップの発揮に向けた課題

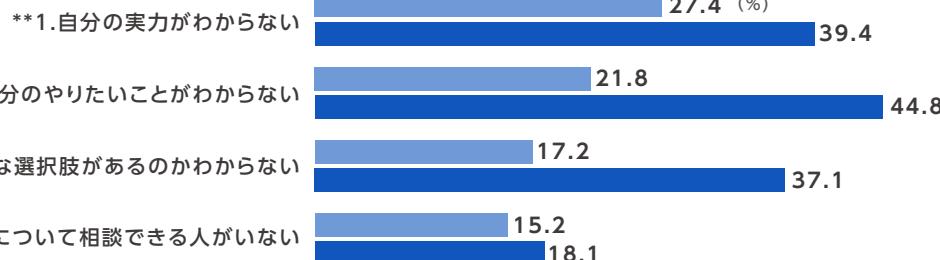
2-1: キャリアオーナーシップの阻害要因

より具体的に、日本でキャリアオーナーシップが発揮されにくい原因を見てみます。リクルートマネジメントソリューションズによるインターネット調査「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」(2021年)では、自己理解の不足等に加え、「何をしたらいいのかがわからない」「考える時間がない」「自信がなくて行動に移せない」ということがキャリアオーナーシップの障害になっていることが示されました。(図5)自己理解が不足し、何がやりたいかわからないから「働く」を考えるモチベーションが小さい、いざ考えようとしても時間・自信がない、という二重のハードルがキャリアオーナーシップの発揮を阻害している可能性があります。

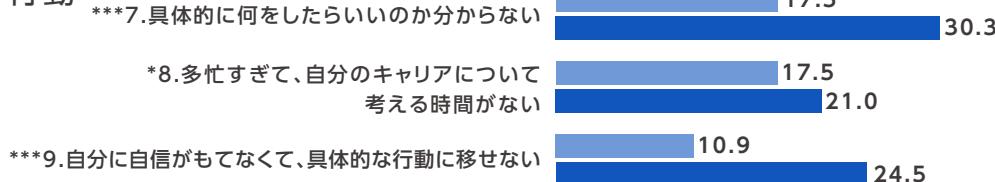
図5

キャリア形成について困っていること(「自律的・主体的なキャリア形成」実現度別)

自己理解



行動



■ 「自律的・主体的なキャリア形成」実現度・高群

■ 「自律的・主体的なキャリア形成」実現度・低群

※「自律的・主体的なキャリア形成」実現度は、「総じて、あなたは現在、「自律的・主体的なキャリア形成」ができていると思いますか。」という質問に対する6段階の回答で、実現度上位3段階を選択した方を高群、下位3段階を選択した方を低群と設定

※統計的有意差のある項目に印 (** p<0.001 **p<0.01 *p<0.05)

出典:リクルートマネジメントソリューションズ(2021)「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」 回答数:出典元参照

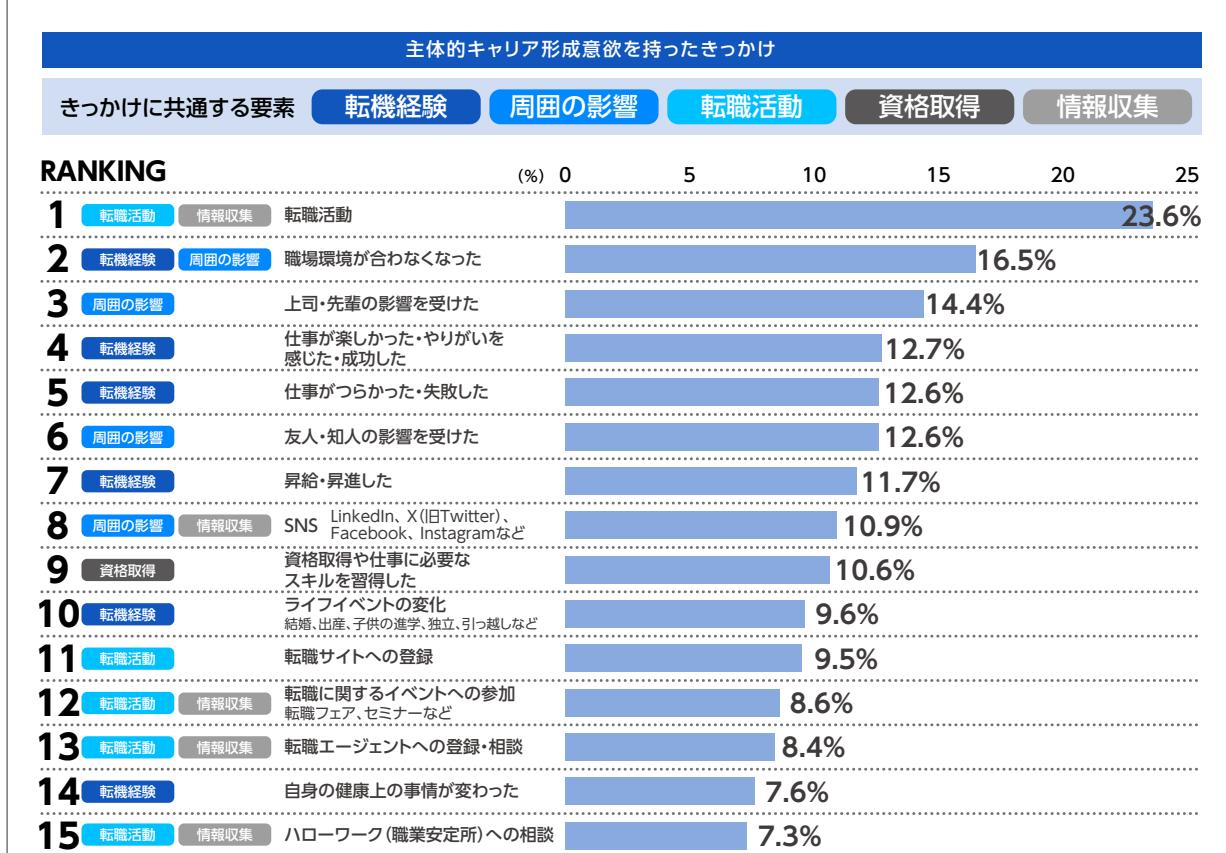
2-2: キャリアオーナーシップ発揮の機会

次に、キャリアオーナーシップの発揮につながるきっかけを確認します。2025年公開の一般社団法人人材サービス産業協議会(JHR)の調査「主体的キャリアマッチングのススメ」によると、主体的にキャリアを形成する意欲を持ったきっかけは、「転職活動」が23.6%で最多、「職場環境が合わなくなった」が16.5%で次点、「上司・先輩の影響を受けた」が14.4%で3位となっています。(図6)1点目の「転職活動」については、転職意向を持った方は転職活動を進める中で自ずと「働く」を考える時間が増えるため、キャリアオーナーシップを持つようになると考えられます。一方、2点目の「職場環境が合わなくなった」については、ネガティブな要因で強制的にキャリアオーナーシップに向かうことになったと推測できます。また、3点目の「上司や先輩の影

響を受けた」については、周囲の人間に恵まれていたという偶然の好要因によってキャリアオーナーシップに向かうことになったと想定できます。2、3点目に該当する方のように周囲の環境によってキャリアオーナーシップを持った方が多いということを踏まえると、リクルートマネジメントソリューションズの調査結果(図5)で登場したような、「自分の実力がわからない」「自分のやりたいことがわからない」といった自己理解がまだ十分でない方はキャリアオーナーシップを持つか否かが外部・偶発的事象に左右される状況だと推察されます。キャリアオーナーシップの発揮に向けては、個人や職場任せではなく、自己理解や情報収集のきっかけを提供することが必要だと考えられます。



図 6



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

出典:一般社団法人人材サービス産業協議会(JHR) (2025)「主体的キャリアマッチングのススメ」 回答数:出典元参照



3章

リクルートエージェントが実現したいこと

3-1:リクルートエージェントにできること

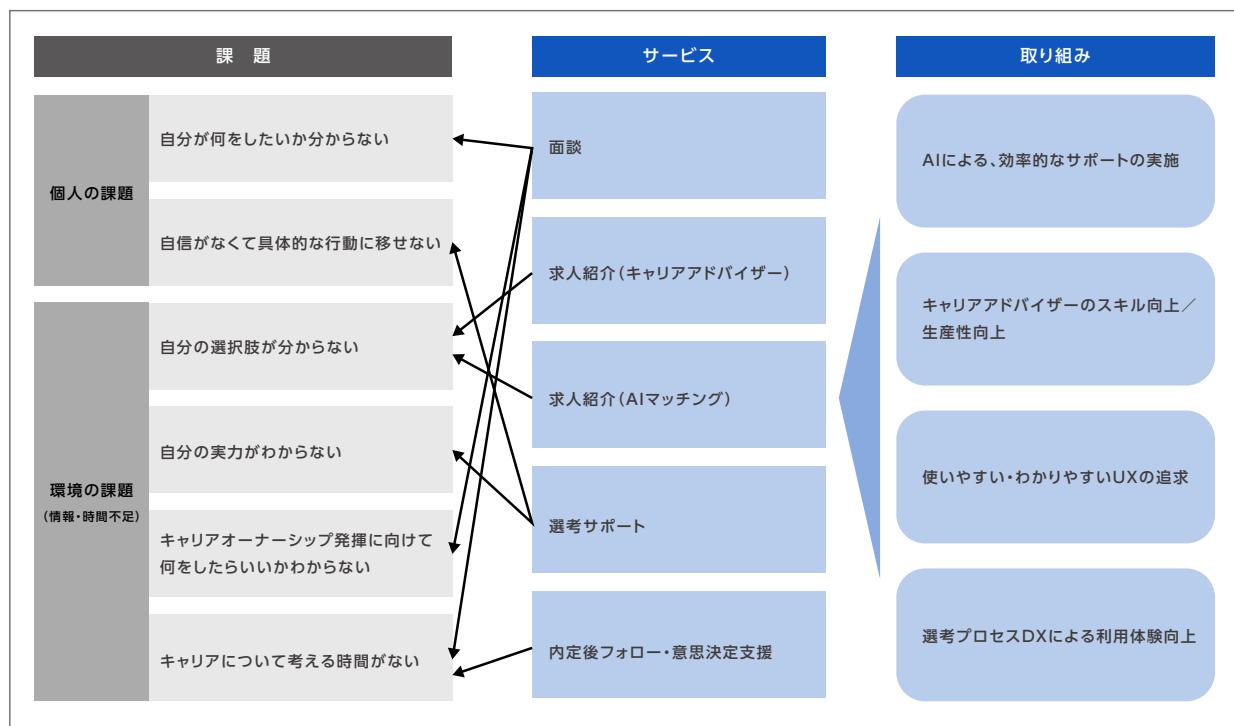
上述のように、キャリアオーナーシップの発揮に向けては、個人の課題と環境の課題（情報・時間不足）が存在することがわかりました。ここでは、リクルートエージェントがこれらの課題に対してどのように立ち向かっているか・立ち向かおうとしているかをご説明します。（図7）

リクルートエージェントは「一人ひとりの可能性に寄り添い、選択を支える」というミッションのもと、転職を検討されている方に対してサービスを提供し、キャリアオーナーシップを支えています。

具体的には、キャリアアドバイザーによる面談で転職希望者の内省をサポートしたり、本人の希望や適性に合う求人を紹介することで業界や職種に関する情報を提供したりしています。これらにより、「自分の実力がわからない」「自分が何をしたいかわからない」「自分の選択肢がわからない」という方のキャリアオーナーシップの発揮を後押ししています。また、選考の場面では、応募書類の作成や面接対策を支援し、内定をもらった後、実際に転職するかどうかについても相談に乗ります。このようなサポートにより、「自信がなくて具体的な行動に移せない」「キャリアについて考える時間がない」という方でもキャリアオーナーシップを持てるようなサービスを提供しています。

また、これらのサービスの質の向上のため、AIを活用した企業と転職希望者の最適マッチング、キャリアアドバイザーのスキルや生産性の向上、DXによる選考プロセスの円滑化、使いやすい・わかりやすいUXの実装といった取り組みを随時進めています。

図7





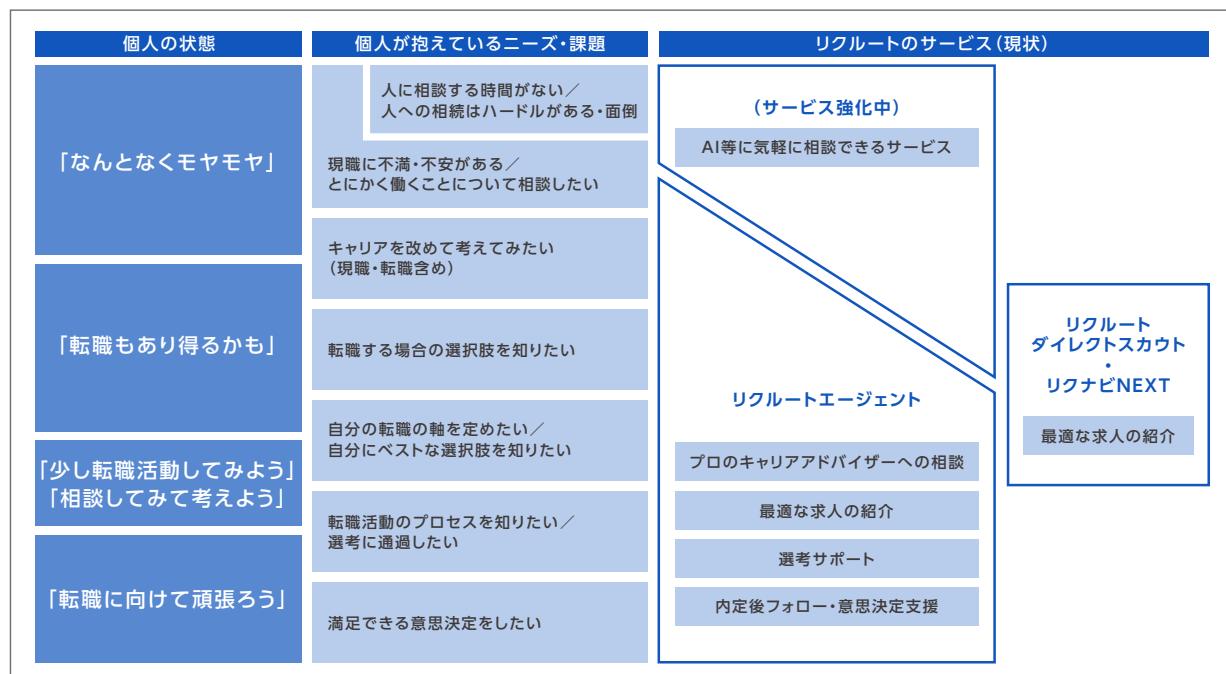
3-2: 今後の方向性

今後は、単に転職活動をサポートするのではなく、まだ転職を検討されていない方も含め一人ひとりがキャリアに向き合う機会を増やしていきたいと考えています。前述したようなキャリアオーナーシップ発揮のボトルネックを解決するために、自己理解を助け、自分にとっての「働く」を考えるきっかけや材料を提供していきます。

例えば、キャリアアドバイザーに転職相談をするには時間がない・まだ転職するか分からぬので気が引けると考えている方でも、相談相手がAIであれば気軽に相談でき、自己理解の一助になる可能性があります。このように個人が抱えているニーズ(図8)にも目を向け、より多くの方に「働く」を考えるきっかけを提供していきたいと考えています。



図8



また、私たちは、顧客の声(VoC: Voice of Customer)を大事にしており、その内容にもとづいて個人に合わせたサービスの最適化やプロダクトの改善を行っています。今後は、求職者や企業からお預かりしたさまざまなデータに基づき、これまで以上に顧客の皆様のニーズに応えていけるよう、日々の改善活動を進めていきたいと考えています。

個人向けのサービスに加え、企業向けの支援も強化することで、キャリアオーナーシップが発揮しやすい世の中を創ることに貢献していきます。具体的には、AI等のテクノロジーを活用し、採用要件の定義や、要件に合う人材の発見をより高度に・効率的に行えるようにサービスを強化していきます。

4章

リクルートエージェントが実現したいことの達成状況

4-1:サービスの利用状況と成果



リクルートエージェントを使って約8.7万人の方が転職しています。(2024年度実績:2024年4月1日～2025年3月31日の間に転職を決定した人数)また、転職には至らなかった場合でも、キャリアアドバイザーによる面談や求人紹介を利用された方は多く、自己理解を深める支援や選択肢のご提案を通じて、より多くの方のキャリアオーナーシップを支援しています。

4-2:ミッション指標の実現状況

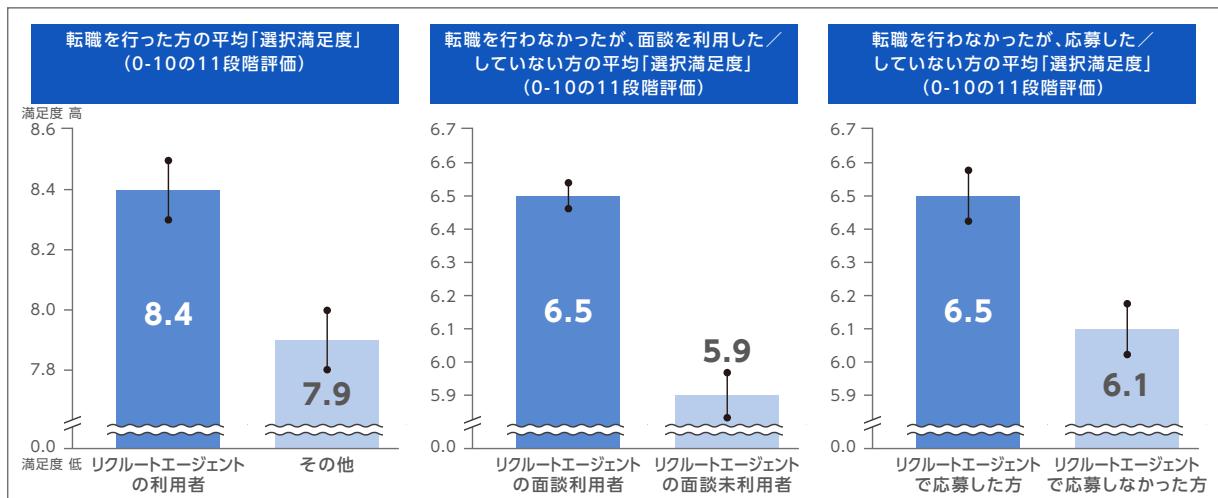


これらのサービスによって実際にキャリアオーナーシップが発揮されているかについても説明します。先述の通り、リクルートエージェントでは「一人ひとりの可能性に寄り添い、選択を支える」存在でありたいという想いをミッションとして掲げ、転職意向を持っている方のキャリアオーナーシップを支えることを目指しています。そこで、リクルートエージェントでは、利用者の方に「転職活動における自分自身の選択に満足できたか」を聴取しています。「満足できた」と回答した方が増えれば、実際に転職した/していないに関わらず、「働く」について考え、自分自身が納得する意思決定ができる方が増える=キャリアオーナーシップを発揮している方が増えると考えることができます。

現在、リクルートエージェントのサービスを利用し、転職を行った方の「自分の選択への満足度」の平均は0～10のうち8.4で、リクルートエージェント以外の方法で転職を行った方の満足度平均7.9より高くなっています。(2024年4月1日～2025年9月9日時点・95%信頼区間で有意差あり)(図9)

また、転職は行っていないものの、リクルートエージェントで「面談を受けた方」「求人に応募した方」の平均満足度はいずれも6.5であり、「面談を受けていない方」「求人に応募していない方」(5.9点・6.1点)よりも高いです。最終的に転職しても、しなくても、リクルートエージェントのキャリアアドバイザーとの対話や応募を通じて、自分のキャリア選択に納得感を得ていただいていると考えられます。(図9)

図9

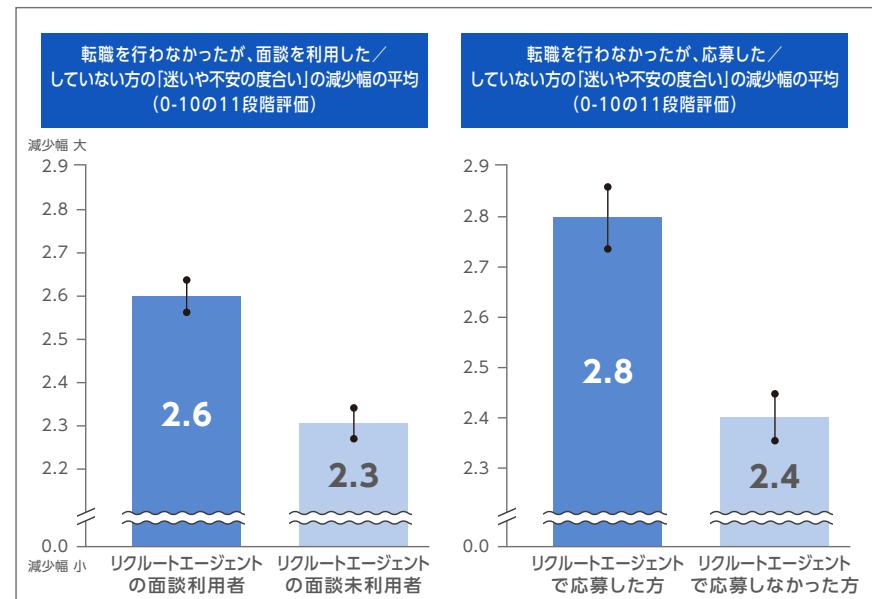


出典:インディードリクルートパートナーズによるリクルートエージェント利用者へのアンケート 回答数:非開示

さらに、リクルートエージェントがもう1つのミッションに置いている「迷いや不安の減少」についても成果が出ています。転職活動の開始時と終了時に「働くこと」や「転職活動そのもの」についての「迷いや不安の度合い」を0~10の11段階で利用者に聴取し、開始時と終了時で迷いや不安がどの程度減ったか確認しました。その結果、リクルートエージェントで面談を利用した方は平均で2.6段階分減少していた一方で、面談を利用しなかった方は2.3段階の減少に留まりました。同様に、応募を行った方では2.8段階の減少が見られましたが、応募をしなかった方は2.4段階の減少であり、リクルートエージェントのサービスを利用した方は「迷いや不安の度合い」がより減少することが明らかになりました。

(2024年4月1日～2025年9月9日時点・95%信頼区間で有意差あり)(図10)

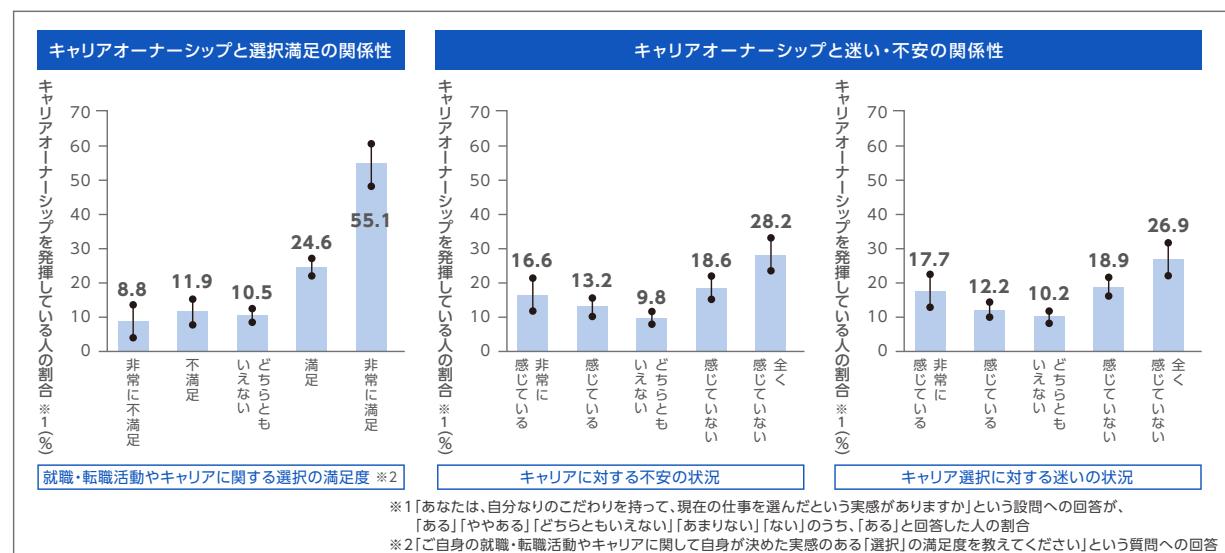
図 10



出典:インディードリクルートパートナーズによるリクルートエージェント利用者へのアンケート 回答数:非開示

なお、リクルートエージェントが2023年に実施した「働く喜び調査」の結果を用いた二次分析では、自分の選択に満足している方ほど、また、キャリアに対する迷いや不安が少ない方ほど、キャリアオーナーシップを発揮している方の割合が増えるという結果が出ています。リクルートエージェントが追求しているミッションが、キャリアオーナーシップの発揮に繋がっているということが、数字でも証明されています。(図11)

図 11



出典:リクルート(現インディードリクルートパートナーズ) (2023)「働く喜び調査」の結果を用いた二次分析 回答数:出典元参照

4-3:具体的な事例

リクルートエージェントでの転職活動を通じてキャリアオーナーシップを育み、自身の選択に向き合われた方々からも、多くの声をいただいております。

※利用者の方に記載いただいた内容を一部抜粋して記載

Aさん

経歴に自信をもてなかつた私が勇気を出して叶えた2つの希望。

Before	100—149万円 不動産専門職
	
After	550—599万円 経営企画

■リクルートエージェント利用のきっかけ

転職活動を始めたときはアルバイトだったため、正社員の求人はなかなか見つからないだろうと不安に感じていました。1人では転職活動が思うように進まなかったため、リクルートエージェントを使ってみることにしました。

■サービス利用・転職活動の感想

キャリアアドバイザーと何度も話を重ねる中で、「なぜ今、転職するのか」という点について深く考え直すことができました。結果、転職の軸が明確化され、自信をもって活動を進めていくようになりました。

■キャリアについての意思決定

大手で、じっくりスキルを身に着けることができ、質問しやすいコンパクトな組織がよいという条件に絞り、無事叶えることができました。

Bさん

「仕事と子育てを両立させたい」。見つけた理想の働き方。

Before	350万円 建設不動産会社総務
	
After	480万円 総合商社一般事務

■リクルートエージェント利用のきっかけ

元の会社で、異動の話が出てきたり、業績が落ちていたり、先行きに少し不安を覚えるよう。「子育て中に失業するのは怖い」と思い、転職活動を始めました。

■サービス利用・転職活動の感想

なかなか書類通過ができず、面接まで行けたと思ったら「子供が頻繁に風邪をひいた時にどう対処するか」と質問され、やはり両立は厳しいのか、と感じることもありました。それでも、「裁量権がある働き方をしたい」「子供や家庭も大切にしたい」という思いを諦めずに活動しました。

■キャリアについての意思決定

面接で、自分の子供と同じ年齢くらいの子供がいる社員の方がフレックスを活用しながらアクティブに働いている様子を聞き、その会社に決めました。

Cさん

安定と挑戦で揺れた転職活動。選考を経て、迷いは確信に変わった！

Before	480万円 人事(国家公務員)
	
After	600万円 人事 (コンサルティング会社)

■リクルートエージェント利用のきっかけ

絶対転職したいと思っていたわけではなく、それも含めて相談しようと登録しました。

■サービス利用・転職活動の感想

キャリアアドバイザーと話したり、面接で大小さまざまな民間企業の方と話したりする中で、トライ＆エラーが評価される環境で働きたいと思うようになりました。日程調整などの返信が全然できない時期もありましたが、そのようなタスク整理においてフォローいただけたのは助かりました。

■キャリアについての意思決定

安定感や公共性を求める自分と、チャレンジングな職場を求める自分で揺れる時期がありましたが、転職活動の目的に立ち返り、少数精鋭の会社を選びました。キャリアアドバイザーには今のことだけでなく10、20年先のキャリアまで相談でき、自分1人ではなしえなかつた転職活動だと思います。

Dさん

自信がなく、不安な中始めた転職。サポートを通じ自己理解が進んだ。



■リクルートエージェント利用のきっかけ

勤務先での契約終了予定をきっかけに転職を考え始めました。しかし、これまでいわゆる就活をした経験がなかったためとても不安でした。自分で情報収集して応募するより、エージェントに登録してサポートを受けようと思い利用しました。

■サービス利用・転職活動の感想

キャリアアドバイザーに不安を打ち明けたところ、「まずは気軽にやってみましょう」と背中を押してくれ、気が楽になりました。また、始めは自信がなかったのですが、キャリアアドバイザーがキャリアシートの内容やアピールポイントを一緒に確認してくれたことでポジティブになれました。

■キャリアについての意思決定

最終面接の後に配属予定チームの方たちと話す機会があり、歓迎されている・暖かい雰囲気が伝わってきて、「ここで働きたい」という思いが強まりました。

Eさん



■リクルートエージェント利用のきっかけ

エンジニアとしてのキャリアを考えた時に、設計・開発現場での経験をもっと積むことが必要と考え、転職活動をしてみることにしました。

■サービス利用・転職活動の感想

正当に評価されない・選択肢が少ないのでないかという不安がありました。リクルートエージェントとのやり取りではフローチャートで進捗を可視化してもらえ、管理上も助かったし、自信にも繋がりました。

■キャリアについての意思決定

転職は行っていないものの、曖昧だった自らの市場価値やキャリアに対するニーズが鮮明になりました。転職していくなくても、活動そのものに大きな意味があったと思いますし、現職へのコミットにも繋がりつつあります。





5章 今後の動き

5-1: 現状の課題と改善方向性

実現したい状態に向けてはまだまだ改善が必要です。リクルートエージェントでは、今後もテクノロジーやデータを積極的に活用し、より多くの方に「働く」を考えるきっかけを提供することで、キャリアオーナーシップの発揮に貢献していきたいと考えています。

3章で言及したような、AIを使ったサービスの展開や顧客の声の活用に加え、我々のミッションである「迷いや不安を減らす」ことに貢献できるようなサービスの開発や、継続的調査によるキャリアオーナーシップの実現度合の確認・メカニズム解明も進めていきたいと考えています。具体的には、産官学連携による研究活動の推進、キャリアオーナーシップに関する社会的な認知度向上のための啓発活動、教育機関との連携による早期からのキャリア教育支援なども視野に入れています。



出典

厚生労働省(2024)「毎月労働統計調査」
総務省(2022)「令和3年社会生活基本調査」
リクルート(現:インディードリクルートパートナーズ)(2023、2024)「働く喜び調査」
内閣官房(2024)「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」
リクルート(現:インディードリクルートパートナーズ)・Indeed Hiring Lab(2023)「グローバル転職実態調査 2023」
リクルートマネジメントソリューションズ(2021)「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」
一般社団法人人材サービス産業協議会(JHR)「主体的キャリア形成マッチングのススメ」

発行

2025年12月

株式会社インディードリクルートパートナーズ

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキヨウサウスタワー

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

© Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.