



三位一体労働市場改革の論点案

パーソルキャリア株式会社
執行役員 兼 doda編集長
大浦 征也

自己紹介

大浦征也

パーソルキャリア株式会社 doda編集長

<プロフィール>

2002年、株式会社インテリジェンス（現パーソルキャリア）に入社。一貫して人材紹介事業に従事し、法人営業として企業の採用支援、人事コンサルティングなどを経験した後、キャリアアドバイザーに。担当領域は、メーカーやIT、メディカルやサービス業等多岐にわたり、これまでにキャリアカウンセリングや面接対策を行った転職希望者は10,000人を超える。その後、複数事業の営業本部長、マーケティング領域の総責任者、事業部長などを歴任。2017年より約3年間、doda編集長を務め、2019年10月には執行役員に。2022年7月、doda編集長に再就任。転職市場における、個人と企業の最新動向に精通しており、アスリートのセカンドキャリアの構築にも自ら携わる。社外では、公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル（SHC）理事、一般社団法人日本人材紹介事業協会理事にも名を連ねる。

主要論点

- ① 転職市場のマクロ実態
- ② リスキングの現状
- ③ キャリア支援体制とキャリア教育
- ④ 成長産業への労働移動

① 転職市場マクロトレンド

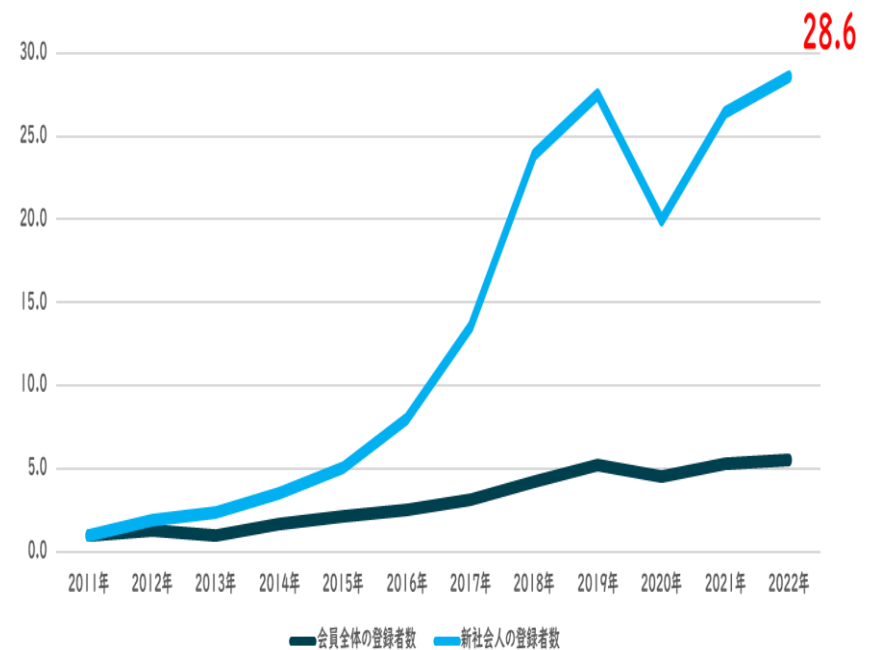
転職マーケットは未曾有の売り手市場が続いており弊社調べの転職求人倍率は上がり続けている。法人側の求人需要に対して、個人側の活動熱度が上がりきっていない状況。一方で、近年の新社会人は、入社早々に自身のキャリアを外部労働市場に開き、終身雇用ではない前提でキャリアを考えているようにも見える。

doda転職求人倍率・求人数・転職希望者数



出典元：転職サービス「doda」
 ※2022年に転職求人倍率を改訂し、2019年1月以降から新定義で算出

4月度「doda」会員登録者数の推移



出典元：転職サービス「doda」
 定義：doda会員全体および新社会人の2011年4月の登録者を「1」とし、指数化

②リスキリング

内部労働市場と外部労働市場

ご案内の通り我が国においては、長く内部労働市場でのOJT、OFFJTを通じた能力開発が行われてきており、リスキリングの時代と言われる現代においてもそのベースはあまり変わっていない。別の見方をすると「ハイキャリア（MBA等）ないしはセーフティネット（職業訓練等）＝外部」「ボリュームゾーン（実務力アップ等）＝内部」となっており、「ボリュームゾーン×外部」をいかに増やせるかがポイントと考える。

【事例】

- ・キカガク社、AVILEN社×dodaの育成型転職支援サービス
- ・PIVOT社×パーソルキャリアのPIVOT CXO SCHOOL

例：キカガク×dodaのサービス



例：PIVOT CXO SCHOOL



CXOを目指す野心家たちへ

PIVOT CXO School

②リスキリング

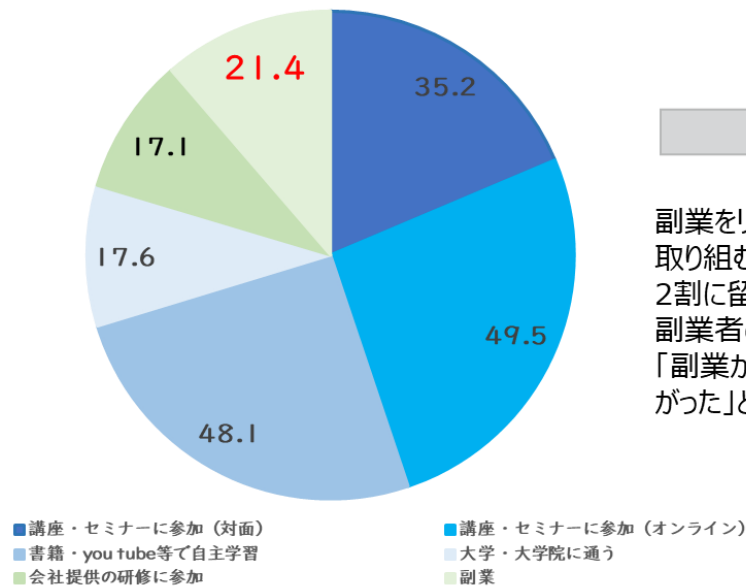
リスキリングと副業

外部環境ないしは外部労働市場でのリスキリングの一つの手段が副業との認識。実際に副業がリスキリングに繋がったという事例も多く、実証的に特定個社でコンソーシアムを組んで相互副業するような取り組みを実施することも有効と考える。

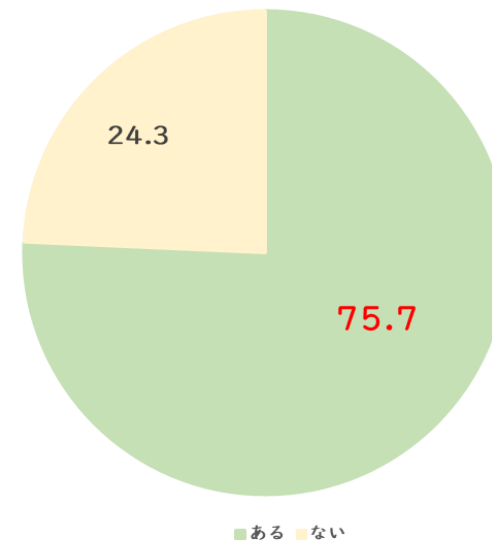
【事例】

・はたらく未来コンソーシアムの相互副業実証実験（次ページ参照）

リスキリングの取り組み方法



副業がリスキリングに繋がった経験の有無



副業をリスキリングとして
取り組む人は
2割に留まるが、
副業者の約8割近くが
「副業がリスキリングに繋
がった」と回答

出典元：プロ人材活用の総合支援サービス「HiPro」

(事例) 相互副業 (キリンホールディングス・パーソルキャリア・ヤフー)

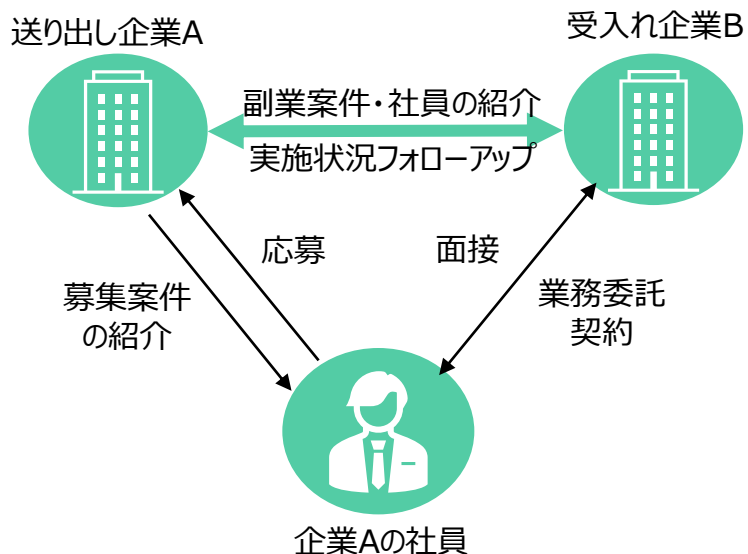
概要

- キリンホールディングス、パーソルキャリア、ヤフーの3社間で、**相互に社員を副業させる相互副業を実施**。
- 相互に副業人材の募集案件と副業を希望する社員を紹介。面接等を経て、月額10万円程度の報酬を支払う形で、受入れ企業・社員間で業務委託契約を結ぶ。2021年は**17件の募集案件中7件が成立**。

効果・今後の展望

- **企業間で副業の実施状況等の情報共有**を行うことで、**副業が社員のエンゲージメントに与える影響の効果検証等が可能**に。また、企業からの働きかけがあることで、「副業をやっても良い」という**社員の副業に対する安心感醸成**につながった。
- 今年度は**参加企業数を8社へと拡大**するとともに、**より幅広い社員が取り組めるよう、企業間でのメンタリングや1日体験副業**等の数か月間にわたる副業よりもハードルの低い取組にもスコープを広げた「ゆるカチ越境体験」を検討している。

相互副業スキームのイメージ



実際の募集条件

🎯 目的	副業を通じた、 キャリアオーナーシップの発揮および向上	
🏢 募集企業	ヤフー株式会社 キリンホールディングス株式会社 パーソルキャリア株式会社	
👤 参加対象	担当領域における専門スキルを有し、課題設定から解決策の提示まで対応できる方	
👤 選出方法	上長からの推薦 ※応募者多数の場合、人事にて参加者を決定させていただきます。ご了承ください。	
📅 実施時期	2022年2月～2022年4月末 (3か月)	
📅 募集時期	2021年12月上旬 (2週間)	
📋 マッチング方法	応募・面談・合意・契約締結	
📋 副業条件	👤 応募条件	調査・レポート/アナリティクス/新規事業提案/企画立案/制度設計などを予定
	🕒 応募期間	3か月
	🕒 稼働時間	週1回以下
	👤 出社	原則リモート
	💰 報酬額	週1日未満：月額5万円/週1日程度：月額10万円 (各社契約に基づき決定)
	📄 契約方法	各社と業務委託契約を締結
📄 アンケート	副業開始前後にアンケートにご協力をいただきます。 ※別途資料参照	

(出典) 左図：キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム事務局提供資料やヒアリングより経済産業省作成
右図：キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム事務局提供資料

③キャリア支援体制とキャリア教育

キャリア支援体制

整備が進んできたキャリアコンサルタントの育成、増員については今後も継続をすべきと考えるが、より実態の外部労働市場、特に副業等も含めた求人情報を把握したキャリアコンサルタントの育成が急務との認識。また、国家資格保有者の内部労働市場における支援体制の構築も必要と考える。大げさに言えば国をあげて健康診断、人間ドック、特定保健指導のレベルで日常的にキャリアを考える習慣作りが必要。

キャリア教育

近年早期化しているキャリア教育だが、より一層深く、実践的に取り組んでいくことが必要であると考え。いたずらに早期化することは弊害も考えられるが、小学生で「はたらく」に触れ、中学生で「自分を知り」、高校生で「社会を知り」、大学生で「実際に体験する」等のステップを踏みながら、キャリアオーナーシップある人材を社会に送り出すことが必要との認識。その癖付けが、社会に出てからの自律的なキャリア形成に繋がると考える。



出典：パーソルキャリア小中学校向け出前授業 “はたらく”を考えるワークショップ

④ 成長産業への労働移動

内部労働市場改革

根本的には、現代においても長く同じ会社に勤めた方が得である実態が存在しているという認識。パーソル総合研究所のデータによれば42.3歳を境に、昇進希望の有無が逆転し、場合によっては出来るだけ穏便に既存企業にしがみつこうとする傾向が強くなってしまふ。副業、リスキリング、出向制度等の枠組みの整備により、現在よりもある程度流動性が高まる施策、仕掛けが必要との考え。

人事制度改革

長く務めた方が得である実態の一つは報酬制度である認識。ジョブ型の導入及び退職金制度の見直し、定年の在り方の工夫等、外部労働市場に可能性を見出した方が得なケースもあるというような実態をどう作り出すかは論点になり得ると考える。

失業給付等の見直し

先日来報道されている自己都合退職の制度見直しについては、必要に応じてより一層踏み込んだ改革が必要との認識。失業期間を有さない転職者が何らかの助成を受けられる仕組みや、雇用保険の一部をリスキリング費用の助成に充てる等の検討は十分にあってもよいと考える。