

2026年3月30日

「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（パーソルキャリア株式会社）

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、 「はたらく未来白書 2026」を公開

「キャリアオーナーシップ経営」実践の壁を乗り越える9つのアクションを提言。
「2週目の壁」を乗り越える人的資本経営の新フェーズへ

※本ニュースリリースは、参画企業41社・団体からなる「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」を代表し、運営事務局のパーソルキャリア株式会社が発表しています。

キャリアオーナーシップ人材を事業成長の力に変える「個人と企業の新しい関係性」を模索する企業・団体が業界を越えて集まり、その実践論について議論・実践・検証を行う「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」 < <https://co-consortium.persol-career.co.jp/> > では、2025年度の研究会活動の成果をまとめた「はたらく未来白書 2026」を公開しましたので、お知らせいたします。

本書を希望される方は、コンソーシアムの「はたらく未来白書」ページよりお申し込みください。

■URL: <https://co-consortium.persol-career.co.jp/report/hakusyo/index.html>



「はたらく未来白書」は、自律型キャリア形成を推進し、「個人と企業の新しい関係性」を模索している当コンソーシアムに参画している企業たちが「キャリアオーナーシップ人材を活用し、企業の中長期的な成長を生み出していくには、どうしていくべきか？」あるいは、「人的資本の最大化によって企業の持続的成長をいかに実現するのか？」という問いについて、各社の経営戦略、事業戦略、人事戦略を相互に共有しながらオープンに議論した内容を、実践の現場から見えつつある経営変革・人事変革の兆しをもとに、「キャリアオーナーシップ経営」の実践論として編纂したものです。

第5編（2025年度）となる今回は、「キャリアオーナーシップ人材を活用し、企業の中長期的な成長を生み出していく人的資本を最大化する実践方法「キャリアオーナーシップ経営」について、これまでの期で培った資産を活用し、参画する41社・団体が実践現場で直面している「施策を導入したものの従業員の行動変容に至らない」という、いわゆる「2週目の壁（共感から行動への壁）」に焦点を当てています。この新たな壁を乗り越えるため、「文化醸成」や「マ

ネジメント育成」、「AI活用」など9つの課題テーマを選出し、それぞれのテーマ分科会が作り上げた実践案を活動成果としてまとめました。

■「はたらく未来白書2026」概要

目次：

1. はたらく未来白書 2026とは？
2. コンソーシアムの歩みとファインディングス
3. 巻頭座談会 コンソーシアム参画企業の、C/O経営研究の歩みと学び
4. 特集 キャリアオーナーシップ経営を組織に定着・浸透させるために、何をすべきか
5. 研究会プロセス
6. キャリアオーナーシップ経営の実践課題テーマ一覧（第5期）
7. 第5期の分科会構造
8. 分科会活動成果サマリー
 - ・ 全社的な理解浸透につながる C/O の検証について
 - ・ C/O人材活用の実践課題（導入期） P.12
 - ・ C/Oを“自分事”にするための意識醸成と行動変容の仕掛け P.17
 - ・ 管理職のC/O意識改革と現場への支援強化 P.21
 - ・ C/Oを支援するマネジメント人材育成課題 P.25
 - ・ C/O人材活用の実践課題（定着期） P.30
 - ・ C/O体現に向けた、文化・組織風土と働きかけの可視化 P.35
 - ・ C/O人材の採用課題と打ち手 P.39
 - ・ 団体・企業活動の経営戦略とC/Oの接続 P.44
 - ・ AI活用による人事の変革課題と準備段階の整備 P.48
9. あとがき
10. 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 第5期 参画企業・団体 メンバー

発行元：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

発行日：2026年3月30日

ページ数：57ページ

公開URL：<https://co-consortium.persol-career.co.jp/report/hakusyo/index.html>

「はたらく未来白書 2026」発行にあたって：総合企画プロデューサー 伊藤 剛

「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」は第5期を迎え、『はたらく未来白書』も5作目の発刊となりました。2021年の発足以来、人的資本経営の実践知を積み上げてきた私たちは、今期、既存の施策では行動変容に至らない層へのアプローチ、いわゆる「2周目の壁」に正面から向き合いました。41社・団体が現場の壁を乗り越えるために練り上げた成果が、本白書です。

人材不足・多様化・AI前提の組織変革と、はたらく環境が急変する今だからこそ、「キャリアオーナーシップ」の重要性はかつてなく高まっています。コンソーシアムとしての探究はここで一区切りを迎え、各社が実践を育て、独自に進化させていく「実践段階」へと移行します。今後は、本白書を手にとった皆様が現場での対話と小さな実践を積み重ねることで、自社ならではの「答え」が生まれ、やがてそれが社会全体のより良い「はたらく未来」へとつながっていく――私たちはそれを強く信じています。ぜひ、あなたの現場から、変革の一步を踏み出してください。

〈伊藤剛プロフィール〉

パーソルキャリア株式会社 ミッション共創推進部 共創プロデューサー
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 総合企画プロデューサー

大学院修了後、総合PR会社および統合型マーケティングのコンサルティング企業を経て、2018年にパーソルキャリアへ参画。企業広報・サービスPRの責任者を務めた後、同社のコーポレートミッション制定を契機に「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」や相互副業、小中学校向けキャリア教育の提供拡大など、キャリアオーナーシップを育む取り組みの社会実装を企画・推進。専門は「人的資本経営×PR・広報」。制度や施策の周知に留まらず、経営の意志・現場の行動・文化定着までを一体で設計し、実装を前進させる活動を支援。加えて、多文化共生や難民・避難民、困窮する若者の就労・自立支援など、ソーシャルセクターと連携した「はたらく」に関する共創プロジェクトもプロデュース。2024年10月より文部科学省 広報戦略アドバイザー。

「キャリアオーナーシップ」とは

「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書（経済産業省、2018年）では、キャリアオーナーシップについて「個人一人ひとりが『自らのキャリアはどうありたいか、如何に自己実現したいか』を意識し、納得のいくキャリアを築くための行動をとっていくこと」と説明されています。

また、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」(経済産業省、2020年)では、これからの個人と企業の関係性について、「企業は、画一的なキャリアパスを用意するのではなく、多様な働き方を可能にするとともに、働き手の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトを後押しすることが求められる」と指摘するとともに「個人は、キャリアを企業に委ねるのではなく、キャリアオーナーシップを持ち、自らの主体的な意思で働く企業を選択することが求められる」と報告されています。

参考：キャリアオーナーシップ リビングラボ 「キャリアオーナーシップとは？」

<https://co-livinglab.persol-career.co.jp/knowledge.html>

■「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」について

本コンソーシアムは、「個人の主体的なキャリア形成が、企業の持続的な成長につながる」という考えの下、業種や業界を超えて「はたらく個人と企業の新しい関係」を模索する企業が集まり、「キャリアオーナーシップ人材を活用し、企業の中長期的な成長を生み出していくには、どうしていくべきか？」という問いについて、議論・実践・検証を行い、各社内および社会に対して提言していく実践共同体です。

コンソーシアムの首席顧問・ファシリテーターは田中 研之輔 法政大学キャリアデザイン学部・大学院教授。2025年度は、41の企業・団体が参画し、「キャリアオーナーシップ経営」を推進するための議論・実践・検証を行います。

発足背景に代えて：「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」発足宣言文

キャリアオーナーシップが、社会を動かす。

人生100年時代の中、年功序列や終身雇用が限界を迎え始め「はたらく」をとりまく社会環境は激変しています。これまでのような画一的な働き方ではなく、多様な個人のニーズに対応した、働き方や人材育成、雇用モデルの変革は、もはや日本社会において待ったなしの必須課題となっています。

こうした状況の中で、一人ひとりの個人が、自律的に成長し続けるために不可欠なのが「キャリアオーナーシップ」。はたらく個人の力を最大化させ、社会の力にするために、企業は個人とどう向き合い、新たな関係性をつくっていくべきなのか？まだ答えのない問いに対し、先駆的に取り組む企業が自ら実践・実証し、企業と個人の持続的な成長を実現する「はたらく未来」を模索していくのが本コンソーシアムです。

2021年4月20日

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

コンソーシアムの概要

名 称：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

設 立：2021年4月20日（火）

参 画 企 業：EY新日本有限責任監査法人、アフラック生命保険株式会社、イオンリテール株式会社、エーザイ株式会社、エームサービス株式会社、S C S K株式会社、SWCC株式会社、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社、小田急電鉄株式会社、株式会社オリエントコーポレーション、花王グループカスタマーマーケティング株式会社、株式会社モスフードサービス、関西電力株式会社、キッコーマン株式会社、キリンホールディングス株式会社、栗田工業株式会社、独立行政法人 国際協力機構（JICA）、独立行政法人 国立公文書館、サッポロビール株式会社、株式会社SHIFT、株式会社ツムラ、DIC株式会社、株式会社電通総研、株式会社電通デジタル、東洋製罐グループホールディングス株式会社、内閣官房内閣人事局、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社 乃村工藝社、パーソルキャリア株式会社、パナソニック インダストリー株式会社、パナソニック コネクト株式会社、富士通株式会社、三井情報株式会社、株式会社 Mikzan J plus Holdings、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社メンバーズ、株式会社ヨロズ、ロート製薬株式会社

※2025年度（第5期）企業・団体 （五十音順）

首席顧問：法政大学キャリアデザイン学部・大学院 田中 研之輔 教授

次席顧問：トイトイ合同会社代表・元ニトリ人事責任者 永島 寛之 氏

運営事務局：パーソルキャリア株式会社

U R L：<https://co-consortium.persol-career.co.jp/>

活 動 内 容：

個人と企業の成長を両立する「はたらくの未来」に必要なことについて、企業の暗黙知・実践知を集約し、形式知化する。具体的には、キャリアオーナーシップ人材を軸とした人的資本を最大化する実践論（キャリアオーナーシップ経営）を体系化し、その社会実装を前倒しする。

●研究会

個人と企業の成長を両立する先進的な企業の実践知を集約し、コンソーシアムで議論し、気づきと企業への提言をまとめ、各社の経営会議で報告するほか、外部に公開していきます。

第5期の研究会活動では、各社が人的資本経営やウェルビーイング経営・パーパス経営などを推進するために、組織・従業員のエンゲージメントや主体性・自律性を高めるさまざまな施策・打ち手の実装・推進を始めていますが、その実践課程で生まれた新たな課題や経験（暗黙知）を持ち寄ります。そして、持ち寄った課題・経験（暗黙知）を形式知に変換して、個人の主体性の発揮と事業・組織の成長を接続する「**キャリアオーナーシップ経営**」を一層推進するための具体的なフレームワークや打ち手を策定し、各社内での実践に活かしていきます。

具体的には、人的資本経営におけるキャリアオーナーシップ実装と組織戦略との接続、採用課題と打ち手、AI活用による人事の変革課題、“自分ごと”にするための意識醸成と行動変容の仕掛けなど、個人の自主的な成長や学び・経験を事業の成長戦略に組み込むための施策や打ち手を各社が導入・実践可能なレベルに深化させていきます。

●実践・検証

参画企業各間で議論して実践内容を決定し、各社間で相互に実践し、その結果を検証する。

（過去の実践・検証内容の例）

- 相互副業：参画企業間で副業による人材の越境を行い、業務遂行にどのような影響があるのかを検証するなど、企業価値向上と個人の成長を両立する働き方の実践・検証を行いました。
- C/O経営スコアの導入実証：キャリアオーナーシップ経営の推進状態を測定し、経営の意思決定を迅速化するツール「C/O経営スコア」を試作し、一部の参画企業とその導入実証を行いました。

本プレスリリース及び各社コンソーシアム活動に関するお問い合わせ先

コンソーシアム事務局広報/パーソルキャリア株式会社 広報部

メールアドレス: koho@persol.co.jp