

はたらく未来白書2025 別冊レポート

『キャリアオーナーシップ経営スコアで測る、人的資本の進化』

——人材・環境・事業を接続する、新たなマネジメント指標の導入実証

キャリアオーナーシップ経営を可視化する共通尺度 「C/O経営スコア」実証トライアルの結果と自社導入の手引き

本資料は、人事のみなさまが自社で「キャリアオーナーシップ人材」を事業・組織の推進力と結びつけ、**測る／読む／活かす**ための実装ガイドです。

「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」では、共通尺度であるC/O経営スコア（3視点〈見える／増やす／つなぐ〉×9問）を用いて「キャリアオーナーシップ経営」の推進度を可視化し、実務で使える運用の型と読み方を検証してきました。その成果を踏まえ、本書ではスコアの構造、導入・運用手順、読み方の要点、実証から得た示唆、活用テンプレートを紹介しています。

手順やテンプレートを自社の文脈に合わせて編み直し、経営との対話や自社の人事施策改善にお役立てください。



2025年8月

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

キャリアオーナーシップ経営とは、

はたらく個人と企業が、それぞれの目的・意志・責任を持ち、個人のキャリアと事業の価値創造を共に担うことを前提に構築される、個人と組織の持続的な共成長と共通の未来の実現をめざす経営モデルです。

事業貢献性を可視化する

- ・ C/O 人材による事業貢献性を可視化する

従業員のキャリア自体を可視化する

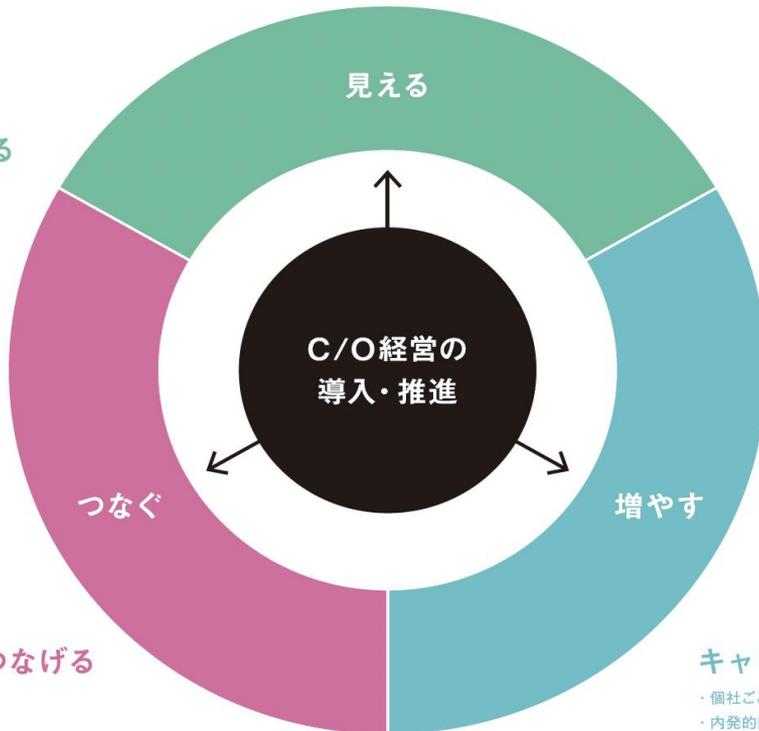
- ・ 従業員キャリアを把握・可視化し、現在地を示す

従業員のキャリアを経営・事業につなげる

- ・ 事業視点での「人材要件」を定義する
- ・ 事業サイドのニーズと人材をマッチングさせる
- ・ 経営視点で人材体制のあり方を検討する
- ・ 人材のポートフォリオを策定・運用する

キャリアオーナーシップ人材を増やす

- ・ 個社ごとの文脈における「C/O 人材要件定義」を行う
- ・ 内発的動機付けを行い、本人の自律的なキャリア設計を支援する
- ・ キャリアを拡張する機会を創出する
- ・ 企業の求める方向に合致した持続的な教育の仕組みをつくる



この経営モデルでは、企業が経営戦略・事業戦略・人材戦略を有機的に連携・再統合し、個人が自らのキャリアを構想・選択・実行できる機会と環境を整えます。

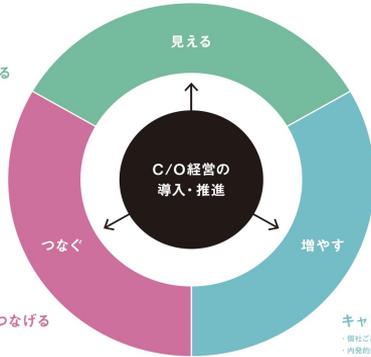
一方、個人もまた、自身の意志と行動によって、周囲と調和しながら、組織の目的と成果に主体的に貢献します。

事業貢献性を可視化する

・C/O人材による事業貢献性を可視化する

従業員のキャリア自体を可視化する

・従業員キャリアを把握・可視化し、職位増進を図る



従業員のキャリアを経営・事業につなげる

・事業視点での「人材要件」を定義する
 ・事業モデルのニーズと人材をマッチングさせる
 ・経営視点で人材体制のあり方を検討する
 ・人材のポテンシャルを測定・活用する

キャリアオーナーシップ人材を増やす

・債権などの文脈における「C/O人材要件定義」を行う
 ・内閣府の働き方改革を踏まえ、本社の目指すキャリア設計を実現する
 ・キャリアも拡張する機会を創出する
 ・企業の変革方向に合致した持続的な教育の仕組みをつくる

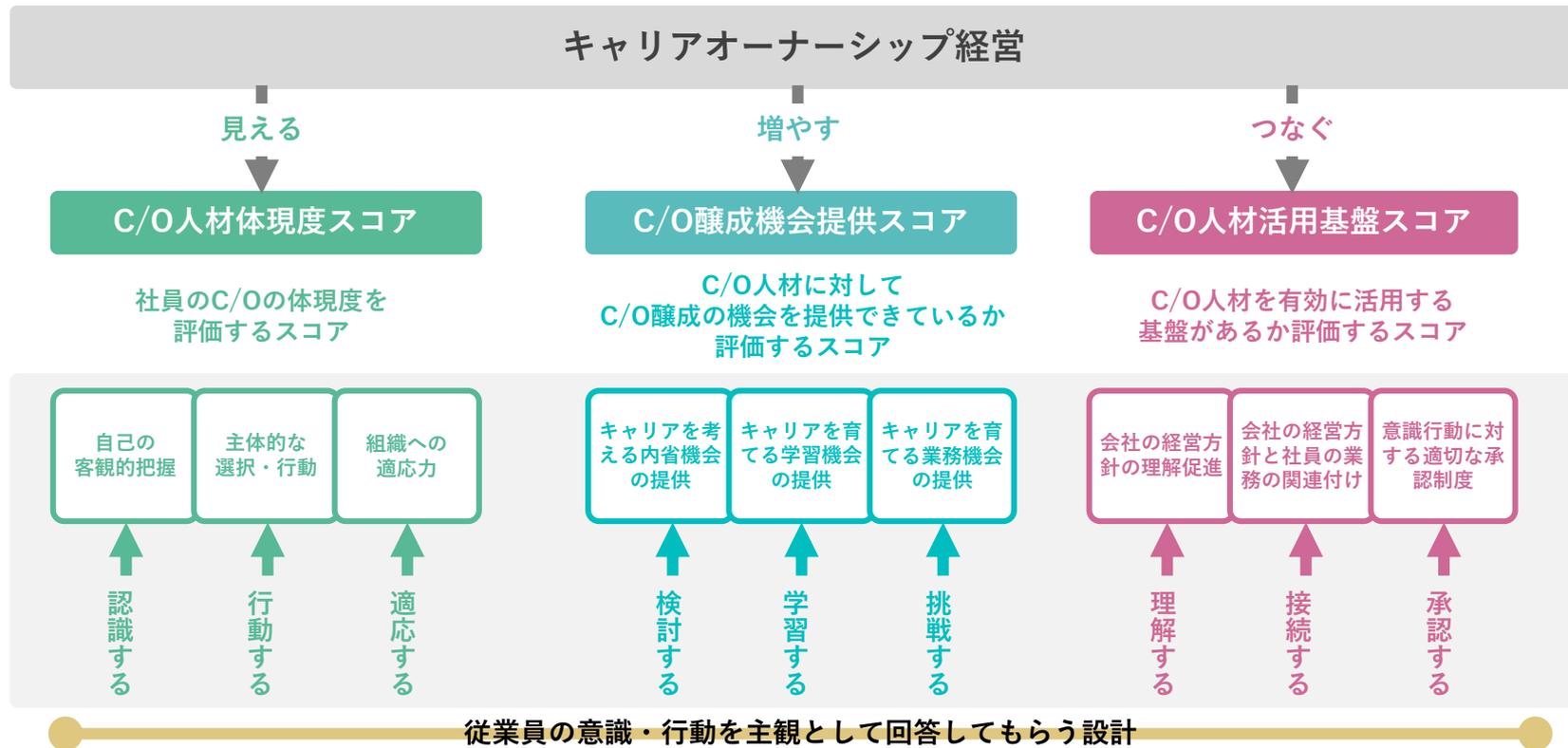
このモデルは、以下の3つの視点に基づいて構築・運用されます。すなわち、

- ① キャリアオーナーシップを発揮する人材を可視化する **（見える）** こと、
- ② そのような人材が育ち、活躍し続けられる仕組みを通じて**増やす**こと、
- ③ そして、組織の中核をなす事業戦略や価値創造プロセスと結びつけていく **（つなぐ）** ことです。

これらの視点を通じた実践により、キャリアオーナーシップ経営は、人材の自律的成長を起点に、企業の競争力と持続的価値創出を実現する戦略基盤となります。

C/O経営スコアとは？

「C/O経営スコア」は、キャリアオーナーシップ経営（C/O経営）の状態を3つの視点・9つの質問の共通尺度でみながら、人材戦略や各施策のPDCAを回してもらうために開発した指標です。



C/O経営スコアは9問で聴取可能で、各社での社内調査に反映しやすい設問数となっています。
なお、実際の調査では、人事施策を享受する側(社員)と提供する側(人事・経営陣)の立場に合わせて、質問票の表現を調整しています。詳細は、本レポート巻末を参照ください。

CO人材体現度スコア

カテゴリ	具体設問
自己の客観的把握	仕事における自身のスキルや理想を客観的に把握できている
主体的な選択・行動	仕事に対して主体的な行動ができている
組織への適応力	環境が変わっても組織に適応することができる

CO醸成機会提供スコア

カテゴリ	具体設問
キャリアを考える内省機会の提供	組織や会社が、社員がキャリアを考える機会を提供している
キャリアを育てる学習機会の提供	組織や会社が、社員のキャリアを育てる学習機会を提供している
キャリアを育てる業務機会の提供	組織や会社が、社員のキャリアを育てる業務の選択肢を提供している

CO人材活用基盤スコア

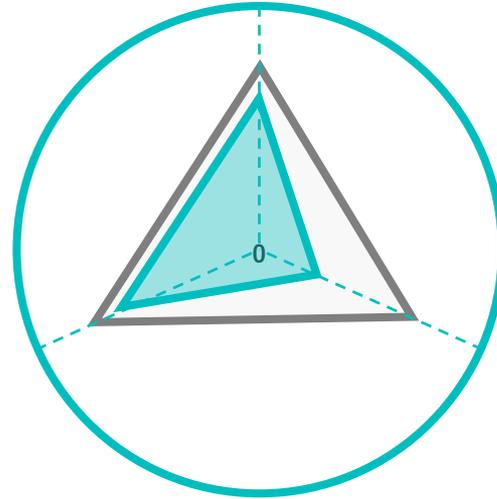
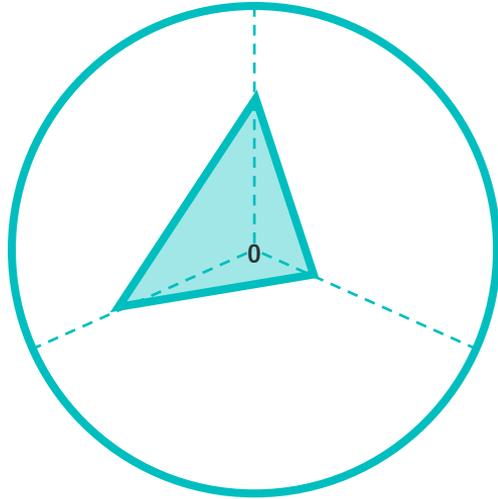
カテゴリ	具体設問
会社の経営方針の理解促進	会社の経営方針や日々の経営陣の意思決定の理解促進の機会を用意している
会社の経営方針と社員の業務の関連付け	会社の経営方針に社員の目の前の業務が沿っているか確認できる仕組みを用意している
意識行動に対する適切な承認制度	経営方針に基づく社員の意識や行動に対して評価/承認する仕組みが用意されている

会社全体や部署単位などで「C/Oスコア」の経営・人事の推測値と実際の社員の回答値を比較しながら、GAPを可視化し、施策の改善・導入・廃止を検討していくことができる。

現状の把握

目標の設定（GAPの可視化）

打ち手の検討



- 現状の経営陣の自覚（経営層/人事部に聴取）
- 現状のスコア（社員に聴取し実感値ベースで取得）

分析をもとに重点施策を検討



現在 実行

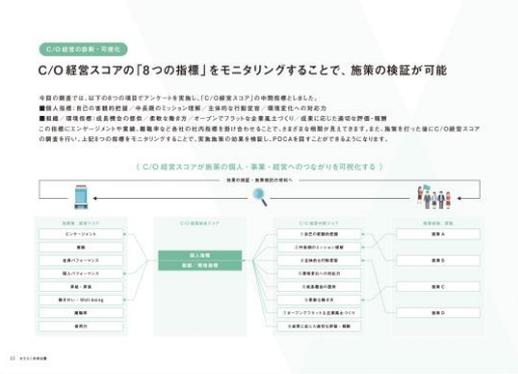
構想

C/O経営の可視化という課題に対して
どのような位置付けで
どんな指標を可視化していくべきかの
構想設計を行なった・

計画

コンソーシアムにおいて、
具体的な指標の項目設計や
指標を活用した分析イメージや
運用のあり方などを協議。

設計したC/Oスコアを具体的な
調査項目に落とし、
コンソーシアム参画企業において
実証実験を行った。



C/O経営スコアを複数社で聴取し、企業ごとの違いや年代や部署での差分などを可視化。今後、経営・組織運営・社員の各レイヤーでの活用の仕方が見えてきた。

取り組み

コンソーシアム参画企業におけるC/O経営スコアの実証調査

- 従業員および一部企業の経営/人事を対象とするアンケート調査を通じ、各企業のC/O経営の推進度合いを測定。
- 共通尺度で他社や同一企業の部署間の比較などを行い、C/O経営スコアの運用に向けた示唆を抽出。

ファインディングス

C/O経営スコアがC/O経営の課題の可視化につながる事が確認された

- 年代や部署別に分析することで、C/O経営の課題点が可視化されて、キャリアモデルや人材マネジメントの全体設計や日々の業務におけるキャリアを考える機会提供等の施策検討への示唆が得られた
- C/O経営スコアのユースケースに関してもコンソーシアム参画企業で意見交換を行い、経営層の意思決定支援や組織開発/制度設計、管理職や人事育成担当へのフィードバック等で活用できることが見えてきた

コンソーシアム参画企業を対象に、C/O経営スコアの実証調査を行い、運用に向けた検討を行った。

調査の目的

従業員および一部企業の経営/人事を対象とするアンケート調査を通じ、各企業のC/O経営の推進度合いを測定。共通尺度で他社や同一企業の部署間の比較などを行い、C/O経営スコアの運用に向けた示唆を抽出。

調査概要

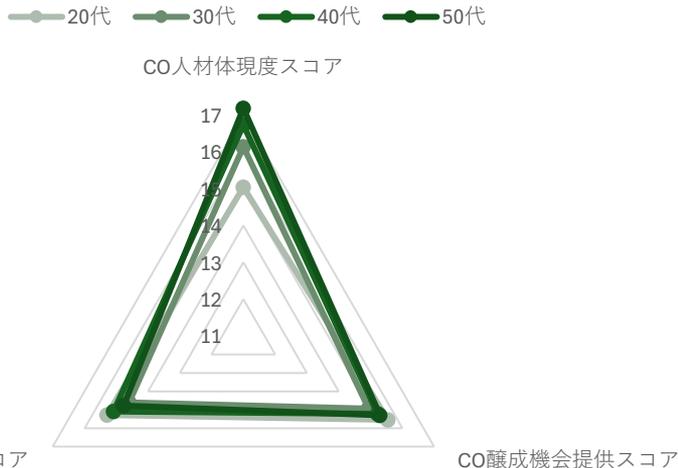
聴取対象：コンソーシアム参画企業の社員および一部企業の経営/人事

調査手法：社内WEBアンケート

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
n値	418	270	209	159	1,459	41	630	94	29	44
1-1 私は、仕事やはたらく人生において、自分の得意な事や目指したい事がわかっている	5.35	4.85	4.90	5.33	5.08	5.39	5.31	4.63	4.79	5.32
1-2 私は、自分なりに創意工夫して仕事に取り組んでいる	5.77	5.29	5.44	5.82	5.49	5.71	5.87	5.00	5.48	5.95
1-3 私は、ともに働く人や環境が変わってもうまくやっていける	5.26	4.97	5.00	5.47	5.12	5.32	5.19	4.70	5.10	5.27
2-1 会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生を考える機会を用意している	5.01	4.33	5.31	5.31	4.43	4.66	4.70	4.98	3.93	4.82
2-2 会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ学びの機会を用意している	5.05	4.49	5.47	5.40	4.69	5.10	5.00	4.96	4.31	5.05
2-3 会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ業務の機会を用意している	5.12	4.39	5.17	5.19	4.75	4.54	4.77	5.02	4.48	5.36
2-4 会社は、私が会社の方針や日々の経営をしている人たちの考えを理解するための機会をつくってくれている	5.23	4.39	4.83	5.57	4.52	4.88	4.98	4.71	3.93	4.89
2-5 会社は、私の部署や仕事で会社の方針に沿っていると定期的に確認できるしくみや場をつくってくれている	4.83	4.34	4.58	5.16	4.41	4.59	4.68	4.81	3.21	4.16
2-6 会社は、私が会社の方針に沿った行動をした際に認めてくれるしくみや場をつくってくれている	4.84	4.17	4.60	5.08	4.43	4.49	4.77	4.90	3.72	4.45

C/O経営スコアを年代別に分析すると、各社の特徴が確認できた。

年代別のC/O経営スコア



データから
見える課題

C/O体現度が年代が上がるにつれて高まっていくが、会社がそれにあった人材活用機会やC/O醸成機会を提供できていない。

打ち手例

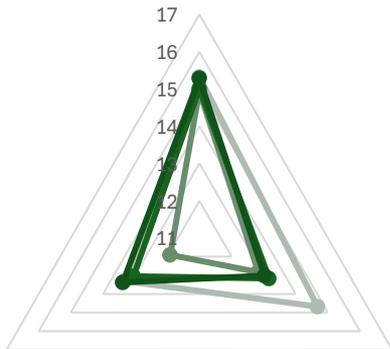
これまで年代別の施策は展開してきていなかったが、年代に合わせた社内施策の活用の仕方をコミュニケーションしていく必要がある。

C/O経営スコアを年代別に分析すると、各社の特徴が確認できた。

年代別のC/O経営スコア

—●— 20代 —●— 30代 —●— 40代 —●— 50代～

CO人材現度スコア



CO人材活用基盤スコア

CO醸成機会提供スコア

データから
見える課題

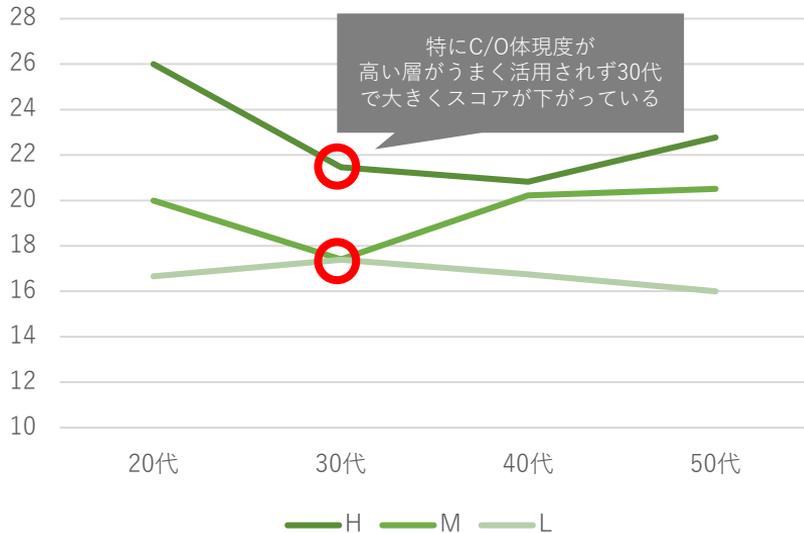
社内兼業や社内公募などのC/O関連施策が若手に活用されていることもあり、20代は突出してC/O醸成機会を提供できているが、30代のC/O人材を活用しきれていないことが課題

打ち手例

経営方針を意識して日々の業務やキャリア形成に取り組む意欲が強まる30代等、自社の中長期的な経営方針と結び付けた大局的な視点から、キャリアパスやキャリアモデルの検討

C/O経営スコアを年代別に分析すると、各社の特徴が確認できた。

年代別の人材体现度（H/M/L） × 人材活用基盤スコア



データから
見える課題

社内兼業や社内公募などのC/O関連施策が若手に活用されていることもあり、20代は突出してC/O醸成機会を提供できているが、30代のC/O人材を活用しきれていないことが課題

打ち手例

経営方針を意識して日々の業務やキャリア形成に取り組む意欲が強まる30代等、自社の中長期的な経営方針と結び付けた大局的な視点から、キャリアパスやキャリアモデルの検討

C/O経営をスコアを利用し、部署ごとの差を見ながら、各部署での施策検討に活用が可能。
 生産部門のC/O経営スコアが低いことが可視化された。背景には、人材不足で同一部門で人材を留める力学が働き、成長機会が不足することで、人材も定着しない負のスパイラルが起きている。

部署別のC/O経営スコア比較

● 管理 ● 営業 ● 生産 ● 研究開発



データから見える課題

人材不足で同一部門で人材を留める力学が働き、成長機会が不足することで、生産部門のC/O経営スコアが低くとどまっている。

打ち手例

各生産拠点でのローカル人材採用での人材不足解消に加え、同一部門内でも成長できるような業務機会を検討。

C/O経営指標のデータを踏まえた自社の課題やチャンス・足りない施策

中長期の経営方針と接続し、キャリアモデルや人材マネジメントの全体設計を進める

公的機関

「CO人材活用基盤スコア」に改善の余地があることから、C/O人材を活かす基盤整備として、自社の中長期的な経営方針と結び付けた大局的な視点から、キャリアパスやキャリアモデルの検討を進めることが重要

小売

C/Oの視点で各施策の全体的な繋がりがわかるようなマッピング等を行い、C/O経営の見える化をしていきたい。また専門職等の職種別の課題も見えたのでC/O人材の活躍機会や場を提供することで、自分事として捉えられるようにしたい

日常や業務を含むさまざまな場面でC/Oを考える機会・きっかけを提供

公的機関

CO醸成機会提供スコア及びCO人材活用基盤スコアが他社と比較して低く、CO醸成する場の提供の仕方に関しては要検討が必要。また、機会提供の施策をより知ってもらうための工夫が必要。

IT

研修以外の場面(業務や日常)で、キャリアオーナーシップを考える機会の提供、もしくは考えるような働きかけを今後の取り組みの中で行っていくこと/キャリアオーナーシップマインドを発揮してくれた社員への承認が不足している

サービス業

キャリアを主体的に描き自分で選択できる仕組みの構築/自身を内省するきっかけとしてキャリアを考える研修(機会)を拡充すること/長期目線での人財育成マインドの醸成が不足している

現場の仕事に寄り添ったキャリアを育てるしくみと職場づくり

小売

創意工夫をより発揮するために、標準化すべきことは定期的に見直し改訂しアクセス環境を整える。効率化により一人ひとりがもっと高いレベルでの創意工夫を発揮できるようになり、業務改善と各自のC/O体現につながる。

メーカー

生産部門については、部門人事だけでなく、生産部門長とも人財開発に関する意見交換を行い、課題を明確化する。また、生産部門の体制にあった研修構成を展開することで、改善を図る。

C/O経営スコアの今後の社内活用の仕方

経営視点での活用（経営層との認識統一・意思決定支援）

公的機関

経営層との議論において、C/O人材の活性化に関する共通の現状把握を醸成すると共に、社内の多様なはたらく価値観に応じたC/O施策の設計・見直しにつなげる

サービス業

経営層に対して提示し人財に関する共通課題として、認識してもらい、施策実行につなげる

メーカー

- ・社員のよりよい人財開発に向けての各部門トップとの議論で活用したい。
- ・C/O経営スコアをとられた企業と議論し、スコアの裏付けや今後の施策など検討材料を収集したい。
- ・社内の施策の評価指標として活用したい

組織開発・制度設計への活用（自組織の振り返り・施策見直し）

小売

- ・他社と比較し、自社のC/O度合いを確認することで、経営への提案材料に
- ・施策を活用した層とそうでない層の違いから効果検証ができる。
- ・3つの分類と属性（職種・年代・部署別）で分析し強化施策を検討できる

IT

- ・今年度実施するキャリアオーナーシップマインド醸成にむけた取り組みの中で、参考値として掲載し、取り組みを行うための説明材料として用いる
- ・人材開発業務の企画に際し、検討材料として用いる

小売

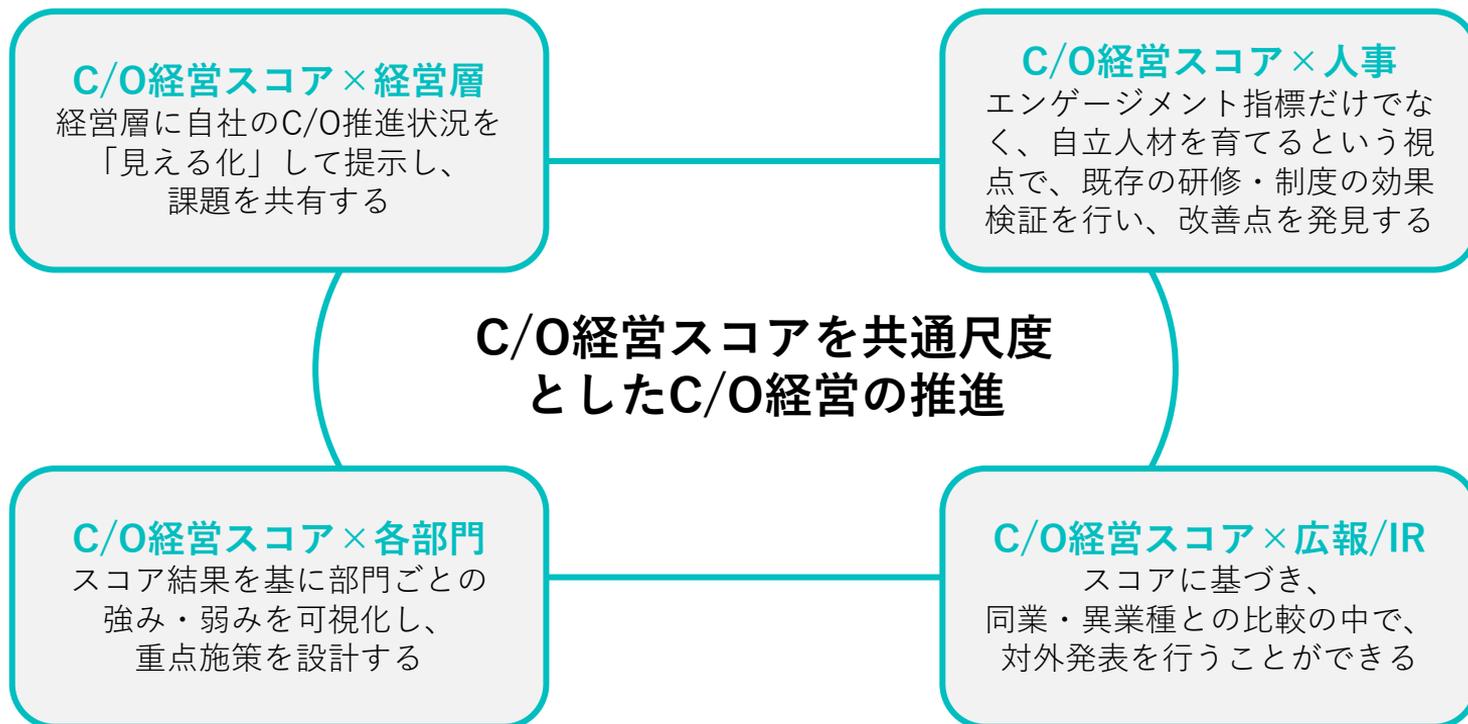
1年に1度、同じ年次の対象者へ実施し、定期的に確認する。
組織開発の課題洗い出しの参考データとして活用する。

管理職・人材育成担当者へのフィードバック（現場浸透・自律促進）

公的機関

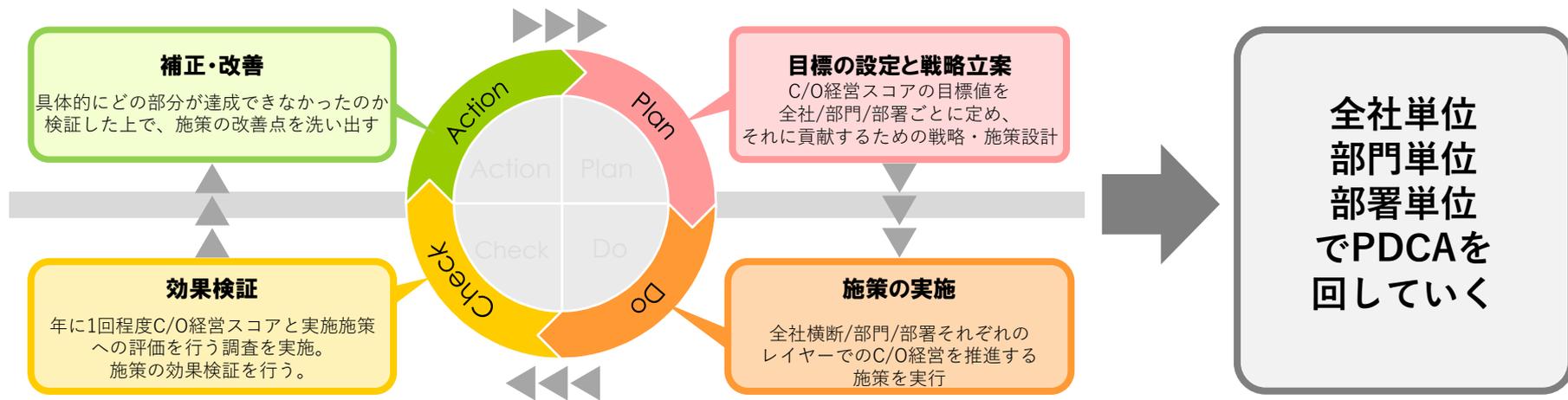
組織の管理職以上や組織内のキャリア形成支援担当向けにFBし、自組織の良い点・足りない点を意識する必要がある。
他社と積極的に交流することでナレッジをつかみに行き、組織内に還元する。

C/O経営スコアを共通尺度にすることで、経営～人事～現場までそれぞれの視点での組織課題を可視化して改善につなげていくことができる。



C/O経営スコアを共通尺度にしながら、年一度のサーベイを通じて全社単位/部門単位/部署単位での課題を洗い出し、必要な施策を実施し、PDCAを行なっていく。

C/O経営スコアを活用したPDCAマネジメント



CO人材体現度スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
私は、仕事やはたらく人生において、自分の得意なことや目指したいことがわかっている	1	2	3	4	5	6	7
私は、自分なりに創意工夫して仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6	7
私は、ともに働く人や環境が変わってもうまくやっけていける	1	2	3	4	5	6	7

CO醸成機会提供スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生を考える機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7
会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ学びの機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7
会社は、私がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ業務の機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7

CO人材活用基盤スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
会社は、私が会社の方針や日々の経営をしている人たちの考えを理解するための機会をつくってくれている	1	2	3	4	5	6	7
会社は、私の部署や仕事会社が会社の方針に沿っていると定期的に確認できるしくみや場をつくってくれている	1	2	3	4	5	6	7
会社は、私が会社の方針に沿った行動をした際に認めてくれるしくみや場をつくっている	1	2	3	4	5	6	7

CO人材体現度スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
社員は、仕事やはたらく人生において、自分の得意なことや目指したいことがわかっている	1	2	3	4	5	6	7
社員は、自分なりに創意工夫して仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6	7
社員は、ともに働く人や環境が変わってもうまくやっている	1	2	3	4	5	6	7

CO醸成機会提供スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
会社は、社員がこれからの仕事やはたらく人生を考える機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7
会社は、社員がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ学びの機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7
会社は、社員がこれからの仕事やはたらく人生に役立つ業務の機会を用意している	1	2	3	4	5	6	7

CO人材活用基盤スコア

具体設問	全くあてはまらない	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	あてはまる	とてもあてはまる
会社は、社員が会社の方針や日々の経営をしている人たちの考えを理解するための機会をつくってくれている	1	2	3	4	5	6	7
会社は、社員の部署や仕事が会社の方針に沿っていると定期的に確認できるしくみや場をつくってくれている	1	2	3	4	5	6	7
会社は、社員が会社の方針に沿った行動をした際に認めてくれるしくみや場をつくっている	1	2	3	4	5	6	7

「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」の公式サイトでは、「はたらく未来白書」、「打ち手119」など、キャリアオーナーシップ経営の実践を支援するさまざまな資料を無料公開中です。本資料と合わせて、ご活用ください。

皆さまの組織において意思決定の質を一段引き上げる共通座標となり、キャリアオーナーシップ経営の実践を前進へと導く一助となれば幸いです。

公式サイト「レポート」ページに各種資料がまとまっています。QRコードまたは、URLからアクセスください。



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

