

キャリア入社者の組織適応の水準が2023年比で低下傾向 「キャリア入社者のオンボーディングと組織適応に関する現状把握調査」 の分析結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、従業員規模500人以上の企業に中途入社した大学卒・大学院卒の正社員で、現在もその企業も勤めている入社1～3年目までの30～49歳の従業員1,109名を対象に、「キャリア入社者のオンボーディングと組織適応に関する現状把握調査」を実施しました。

2025年の調査では、キャリア入社者の組織適応の水準が2023年に比べて全体的に低下していることが明らかになりました。特に入社後半年から2年目にかけて、ワーク・エンゲイジメント※、職務遂行への自信、成長実感などの水準が2023年よりも下がり、最初の成功体験を得る時期や一段上の役割を任されるタイミングが遅くなっている傾向が見られます。その背景には、活況な転職市場のなかで、企業が採用したキャリア入社者の専門性の保有レベルが全体に低下しているという状況があると推測されます。

職種別では「ITエンジニア」、企業規模では従業員「3,000名以上」の企業で適応状況が特に低下していることが特徴的です。キャリア入社者全体の離職意向はわずかに低下した一方で、現在の部署から異動したいと考える人が増えており、職務への適応に課題を抱えている層の増加が示唆されます。

また、本調査結果からは、キャリア入社者が本格的な壁にぶつかるのは入社後半年以降であることも分かり、今後のキャリア入社者のオンボーディングでは、初期教育だけでなく半年以降に訪れる壁を意識した支援設計や、入社前の段階から職務に関してできるだけ正確な情報を提供すること、適応課題が生じやすい部署や職種を意識した重点的なサポートがより重要になると考えられます。

※「ワーク・エンゲイジメント」とは、ネガティブな要因に焦点が当たりがちだった心理学および産業保健心理学において、ポジティブな要因にも光を当てようという、近年のポジティブ心理学のトレンドのなかで提唱された概念の一つ。本調査においては測定のための尺度として代表的なユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の3項目版（UWES-3；Schaufeli et al.）を用いて測定

【エグゼクティブサマリ】

- キャリア入社者の組織適応の水準が低下している（図表1～3）
 - 採用時に会社から「専門性を生かして即戦力で活躍すること」を期待された「専門性重視型」の比率が減少（図表4）
 - キャリア入社者の最初の成功体験の時期が遅くなっている（図表5）
 - キャリア入社者が社内で一つ上の役割を担う時期が遅くなっている（図表6）
- 組織適応の水準は、職種別で見ると「ITエンジニア」で特に大きく低下、従業員規模別では「3,000名以上」の大企業で低下している（図表7～8）
- 「離職も考えたい」という比率はやや減少する一方、「異動したい」という比率が増加している（図表9～10）
- キャリア入社者が本格的な壁に直面するのは「入社後半年以降」の比率が高い（図表11～12）
- 入社前に正確な情報を伝えることが、入社後の適応を促進する上で重要（図表13～15）

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 研究本部 主任研究員 内藤淳

事業のグローバル化やサービスのデジタル化、サステナブルな社会への対応、内部統制・コンプライアンスの強化など、企業が大きな事業変革を迫られる中、近年、キャリア採用を拡大する動きが加速しています。実際、ここ数年間の採用数が新卒よりもキャリア採用のほうが多い企業も増えています。



その一方で、採用後の受け入れや入社後の組織適応が順調に進んでいないケースも少なくありません。採用したキャリア入社者が短期間で離職してしまう、配属先の組織になじめず十分に力を発揮できていないなど、現場で起きている状況に不安を感じる人事担当者も多いのが現状です。

本調査では、2023年時点の調査結果との比較を通じて、この2年間でキャリア入社者の状態に変化が生じていること、またその結果、職務や組織への適応が以前よりも難しくなっているという実態が明らかになりました。近年、経営上の重要課題としてキャリア入社者のオンボーディングや育成に力を入れる企業が増えていますが、キャリア入社者の置かれている状況や特性が変化していることを踏まえると、従来以上に手厚く、かつ効果的な支援が求められているといえます。

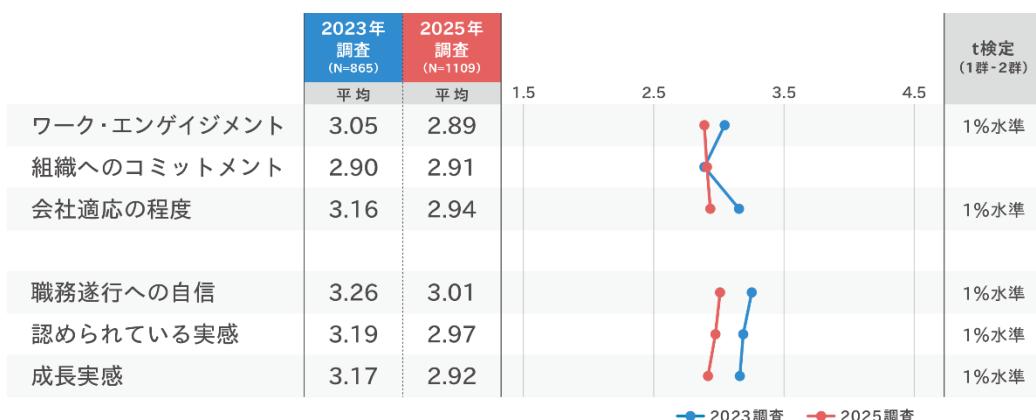
一般にキャリア入社者に対しては、「放っておいても即戦力としてすぐに活躍できるはずだ」と捉えられがちですが、実際には、オンボーディングや育成のための関わりは新卒社員以上に難しいという側面もあります。効果的な支援施策を検討・実行していくためには、現在のキャリア入社者の実情を正確に把握することが不可欠です。本調査の結果が、そのための基礎的な知見として、企業の人材マネジメントや社会的議論の一助となれば幸いです。

2. 調査の結果

● キャリア入社者の組織適応の水準が低下している(図表1~3)

- ・2023年と2025年の結果を比較すると、キャリア入社者の組織適応の水準が低下している傾向が見られる。
- ・今の組織を人に薦めたいと思う程度を測る「組織へのコミットメント」については差が見られないが、それ以外の「ワーク・エンゲイジメント（仕事に対するポジティブな心理状態）」「会社適応の程度」「職務遂行への自信」「認められている実感」「成長実感」のいずれも2023年と比較して低い水準である（図表1）。また年次別で見ると、特に入社から2年目までにかけて差が大きく、「3年目」では適応の水準の差は小さくなっている（図表2、3）。

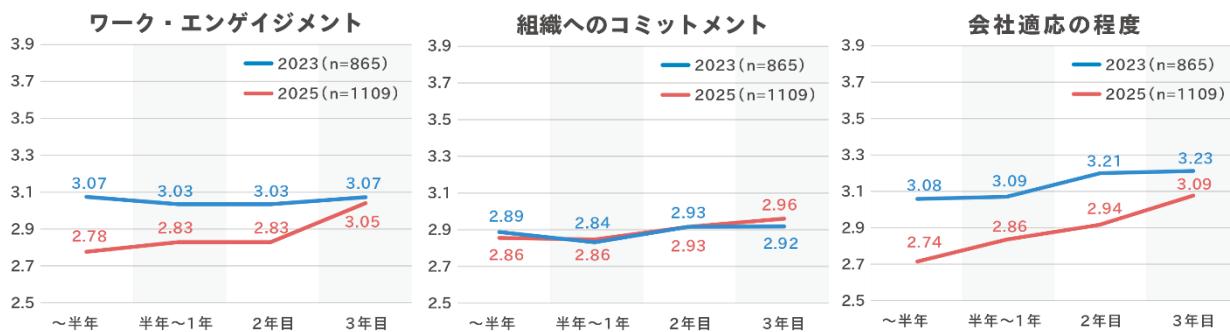
図表1：組織適応の状態の比較 ※2023年時調査と2025年時調査の比較



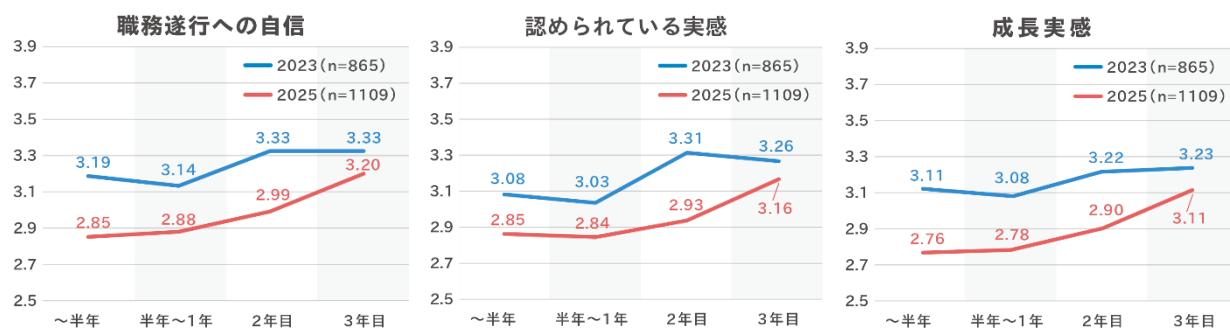
Press Release

2026年2月19日

図表2：仕事や組織に対するコミットメント ※入社年次別の比較



図表3：本人の適応実感 ※入社年次別の比較



<ワーク・エンゲイジメント> ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の3項目版 (UWES-3; Schaufeli et al.) を用いて測定。活力・熱意・没頭を各1項目で測定し平均

<組織へのコミットメント> Q: あなたが自組織を友人や知人に勧める可能性はどの程度ですか

<会社適応の程度> Q: 今の会社のことを『うちの会社（私の会社）』と呼ぶことに違和感はない、など2項目の平均

<職務遂行への自信> Q: 今の仕事は、自分の能力で十分にこなしていると思う、など2項目の平均

<認められている実感> Q: 自分の努力や仕事に対する姿勢は周囲に認められている、など2項目の平均

<成長実感> Q: 今の仕事を通じて達成感や成長している実感をもっている、など2項目の平均

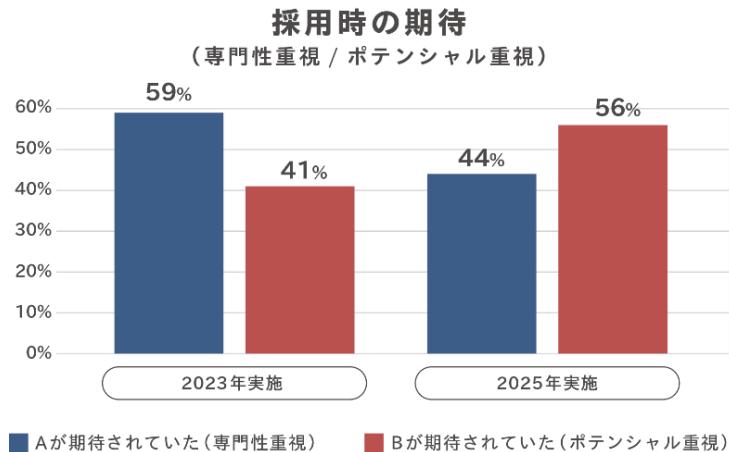
※いずれも5件法の回答を平均している (2023年:n=865、2025年:n=1109)

- 採用時に会社から「専門性を生かして即戦力で活躍すること」を期待された「専門性重視型」の比率が減少(図表4)

採用時における会社からの期待が、「A 専門性重視」と「B ポテンシャル重視」のどちらであったかについて尋ねた結果は、「A 専門性重視」と回答した比率が2025年は2023年に比べて15%減少し、「B ポテンシャル重視」がその分増加している。

⇒採用環境の需給逼迫を背景に、この2年間でキャリア入社者の専門性の保有レベルが低下している可能性がある。

図表4：会社からの採用時の期待 ※2025年時は「A専門性重視」採用者の比率が減少



Q：あなたが今の会社に採用された際、AとBのどちらを期待されていたと思いますか。（2023年：n=865、2025年：n=1109）

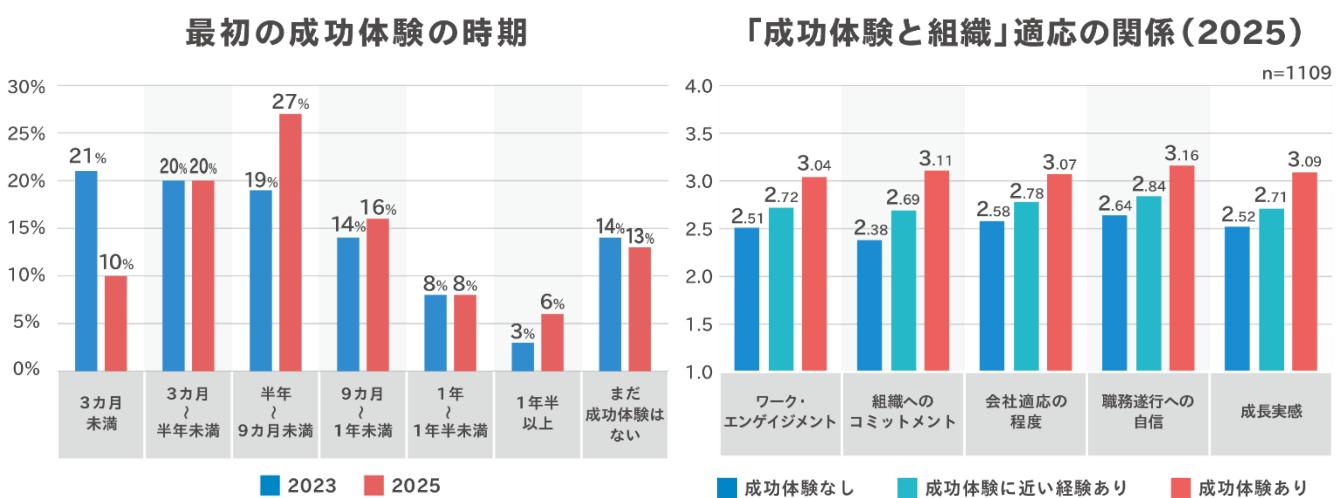
A：前職で身に付けた専門領域における高度な知識・スキル・経験を直接的に生かして即戦力で活躍すること

B：前職で身に付けた知識・スキル・経験を直接的に生かすというよりは、これまでの社会人経験をベースにして、入社後に新たな知識・スキル・経験を学びながら活躍すること

● キャリア入社者の最初の成功体験の時期が遅くなっている(図表5)

- キャリア入社者に入社後の最初の成功体験の時期について尋ねたところ（左図）、2023年では入社後「3ヶ月未満」が最も多かったのに対して、2025年では「半年～9ヶ月未満」が最も多かった。2025年では2023年に比べて「最初の成功体験」の時期が遅くなっている。
⇒成功体験を持つ人は仕事や組織への適応水準が高い傾向があり（右図）、キャリア入社者が組織に適応していく上で、仕事上で何らかの成功体験をすることが重要な契機になっていると考えられるが、その時期が遅くなっている。

図表5：最初の成功体験の時期・成功体験と組織適応の関係 ※2025年時は、成功を経験する時期が遅くなっている



左図 Q：今の会社に入社した後、初めて「自分の強みを発揮して成果を出し、周囲に認められた仕事経験」をしたのは、入社してからどのくらいの時期のことですか（2023年：n=589、2025年：n=756）

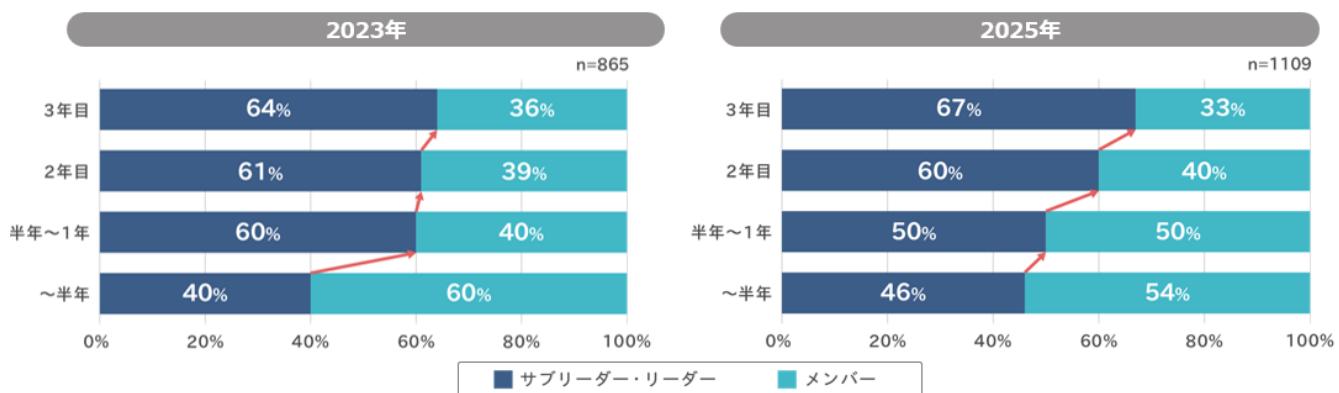
右図 Q：図表1,2,3と同様（n=1109）

● キャリア入社者が社内で一つ上の役割を担う時期が遅くなっている(図表6)

・キャリア入社者が現在担っている仕事上の役割について尋ねた。「サブリーダー・リーダー」の比率が最も大きく増加している時期に注目すると、2023年は入社後「半年～1年」のタイミングであったのに対して、2025年では「2年目」のタイミングとなっている。

⇒社内において一つ上の役割を担うようになる時期が遅くなっている可能性がある。

図表6：仕事上の役割の年次比較 ※2025年時は、リーダー比率が高まる時期が遅くなっている



Q：あなたは現在どのような役割・立場で担当業務を進めていますか（2023年：n=865、2025年：n=1109）

1：担当業務を遂行するチームのメンバーとして、リーダーからの指示・支援を受けつつ仕事を進めている、2：担当業務を遂行するチームのサブリーダーとして、リーダーを補佐しながら仕事を進めている、3：担当業務を遂行するチームのリーダーとして、仕事全体を主体的に動かしている
1⇒メンバー、2と3⇒サブリーダー・リーダーとして集計

● 組織適応の水準は、職種別で見ると「ITエンジニア」で特に大きく低下、また従業員規模別では「3,000名以上」の大企業で低下している(図表7～8)

・職種別にキャリア入社者の組織適応の状況を比較すると、2023年では「営業」が他の職種に比べて適応の水準が低かったのに対し、2025年では「ITエンジニア」が他に比べて低くなっている。2023年との比較で見ると、「ITエンジニア」の適応の水準が2025年に大きく低下している。

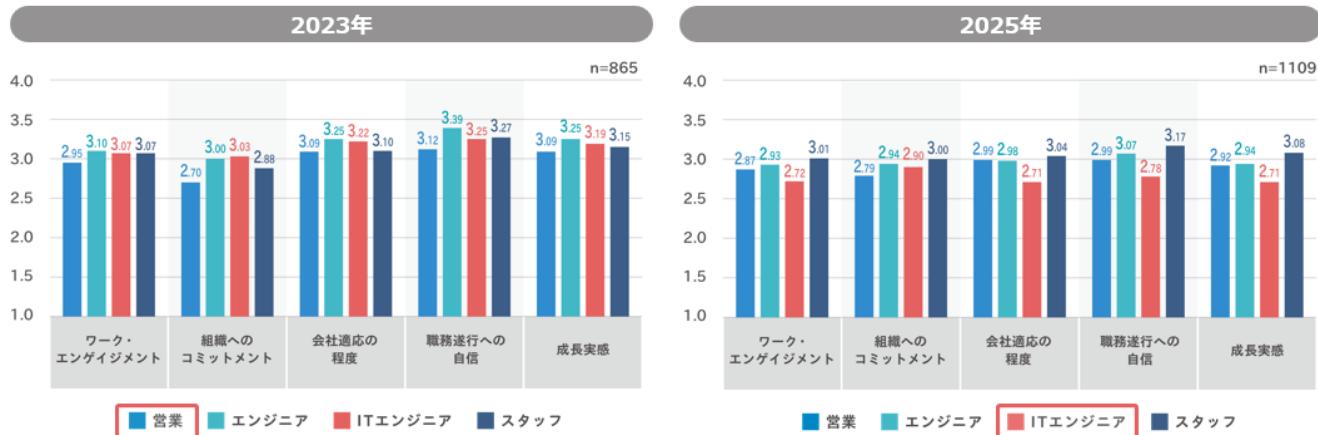
・また従業員規模別に比較すると、2023年では「3,000名以上」の企業のほうが「3,000名未満」に比べて全体に高い傾向が見られたが、2025年では反対に「3,000名以上」のほうが低くなっている。2023年との比較で見ても、「3,000名以上」の企業では適応の水準がより大きく低下している。

Press Release

2026年2月19日

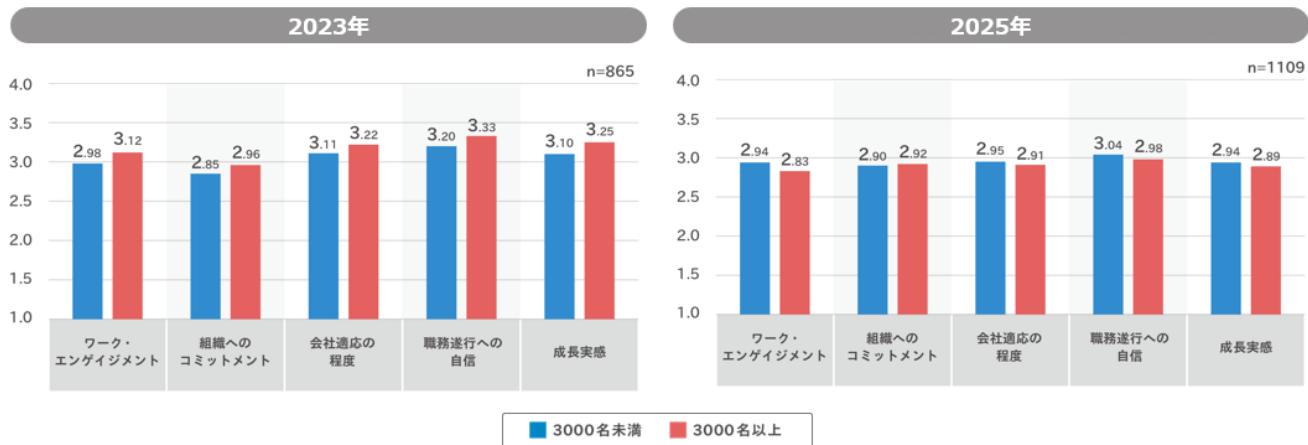
図表7：職種別の組織適応状態の比較

※2023年時は「営業」、2025年時は「ITエンジニア」の適応状況が低い



図表8：従業員規模別の組織適応状態の比較

※「3000名以上」の大企業において適応状況が低下している



Q: 図表1,2,3と同様 (2023年:n=865、2025年:n=1109)

● 「離職も考えたい」という比率はやや減少する一方、「異動したい」という比率が増加している(図表9~10)

・キャリア入社者の勤続・離職に関する意向を2023年と2025年で比較すると、2025年では「近い将来、他の会社への転職も考えたい」の選択率が29%から23%にやや減少している。

・一方で、「他の部署に異動したい」の選択率が15%から30%に大きく増加し、「今の会社・現在の部署で働き続けたい」の比率は55%から47%に減少している。

⇒2025年では、「離職も考えたい」という人はやや減少している一方、「異動したい」という人が増えていることを示している。図表1において、「組織へのコミットメント」だけは低下が見られないことを合わせて考えると、転職して現在の会社に入社したこと自体には満足している一方で、2023年時と比べて専門性保有レベルが低下しているという要因もあり、入社後の職場において成果をあげることに苦労し、社内での異動を希望する人が増加していると推測される。

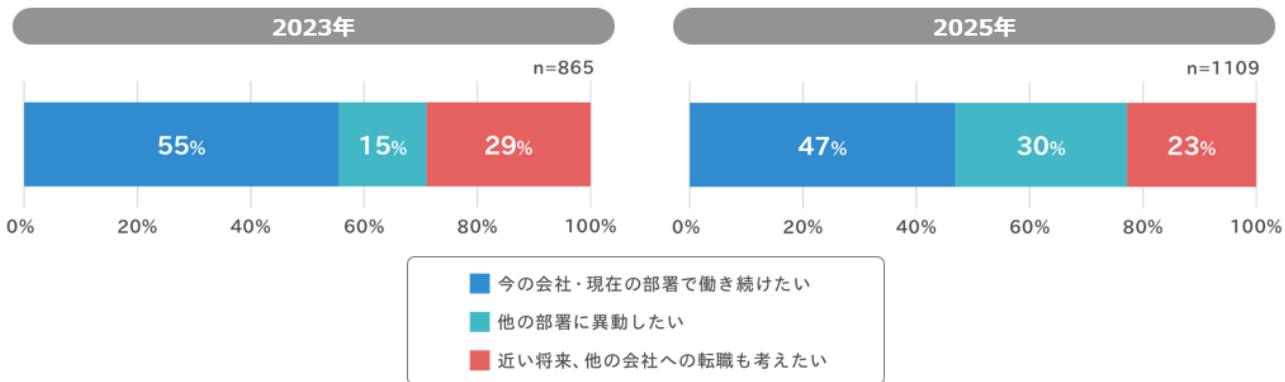
・図表10は、キャリア入社者の「勤続・離職に関する意向」別に、「組織へのコミットメント」「職務遂行への自信」の水準を比較したものである。これを見ると、「近い将来、他の会社への転職も考えたい」という人は「組織へのコミットメント」が低いのに対し、「他の部署に異動したい」という人は、「職務遂行への自信」が低い傾向がある。

Press Release

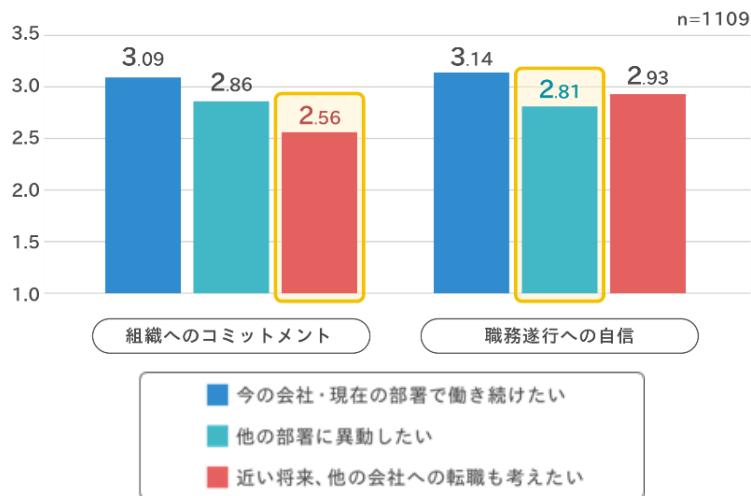
2026年2月19日

⇒「離職したい」という人は、会社や組織に馴染んでいくという“組織”への適応面に課題を抱えているのに対し、「異動したい」という人は仕事で成果をあげることに苦労しており、“職務”に対する適応面に課題があるケースが多いことを示唆している。

図表9：勤続・離職に関する意向　※離職意向はやや低下している一方、異動希望者が増加



図表10：勤続・離職意向別の傾向　※2025年調査



<勤続・離職に関する意向> Q：現在の会社を働く場所の一つとしたときに、今後働く場所や転職について今のあなたの感覚に一番近いものを選んでください。(1：今後もできるだけ長く、今の会社、現在の部署で働き続けたい／2：今後も今の会社、現在の部署で働き続けたい／3：今後も今の会社で働き続けたいが、現在の部署ではなく他の部署に異動したい／4：待遇や職務内容次第では、近い将来、他の会社への転職も考えたい／5：他の会社への転職をすでに検討している、の5件法。選択肢1と2の合計、選択肢3、選択肢4と5の合計を集計) (2023年:n=865、2025年:n=1109)

<組織へのコミットメント>と<職務遂行への自信>のQ：図表1と同様 (n=1109)

● キャリア入社者が本格的な壁に直面するのは「入社後半年以降」の比率が高い(図表11～12)

・キャリア入社者に、「入社してからこれまでに苦労したこと」について14項目の中から3つを選択してもらった結果を見ると(図表11、2025年時調査)、「自分の役割・担当業務の理解」「仕事上の手続き等の理解」「配属部署の役割・業務の理解」などが上位に並んでいる。

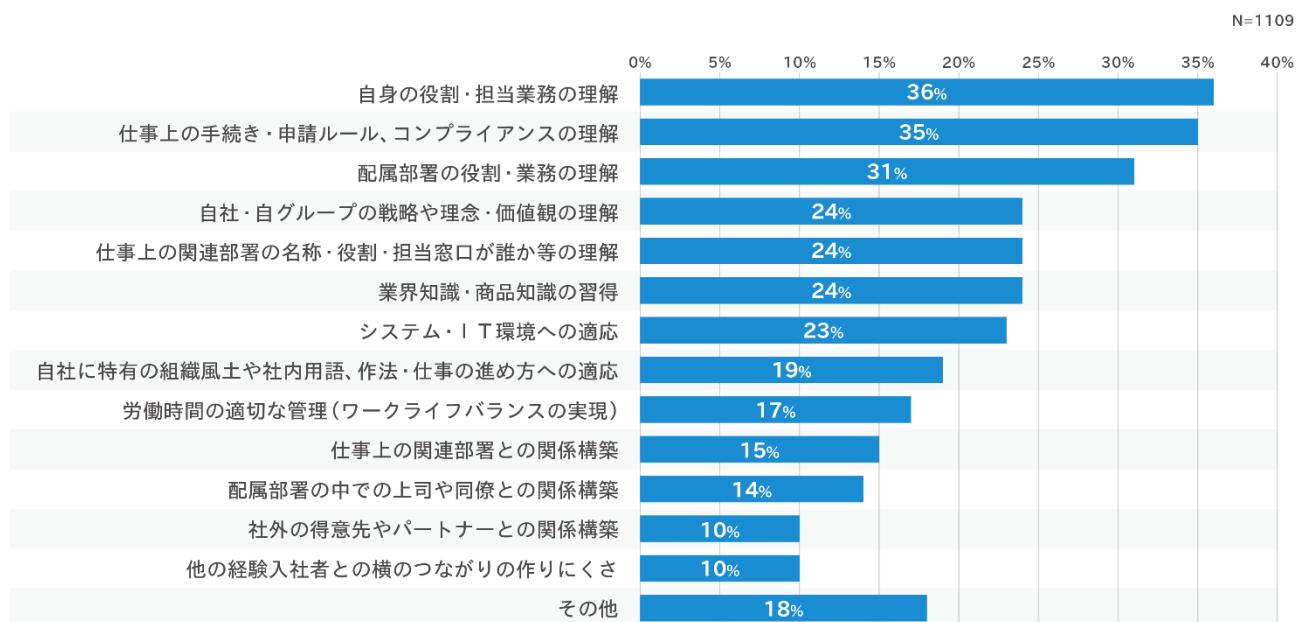
・また図表12は、入社2年目以上のキャリア入社者に、同じ14項目のそれぞれについて苦労した時期を尋ねた結果である。上位5つの項目を見ると、いずれも苦労した時期として「入社後半年以降」の比率が高くなっていることがわかる。他方、「業務知識」「IT環境」「その他(人間関係など)」については、入社初期における比率が高くなっている。

Press Release

2026年2月19日

⇒キャリア入社者の多くが本格的な壁に直面するのが、“入社して半年以降”であることを示している。
この時期は社内で一つ上の役割を担うようになる時期にあたり、担当業務のリーダーとして自らが社内の関係者を動かし、主体的に仕事を進めていくことが求められるため、「自身の役割の理解」「仕事上の手続きの理解」「自社の戦略や価値観の理解」「関連部署の理解」に苦労することが多いと推測される。このことからも、キャリア入社者への支援は入社半年まででは短く、少なくとも1~2年という少し長いスパンで行う必要があると考えられる。

図表11：苦労したこと（2025年時調査） ※何に苦労しているか



Q 今この会社に入社してからこれまでを振り返り、苦労したこと、適応する上で困ったことはどんなことですか（選択肢の中から3つ選択）（n=1109）

図表12：苦労の時期 ※どの時期に何に苦労しているか

苦労したこと	入社して 3か月未満	入社して 3か月～半年未満	入社して 半年～1年未満	入社して 1年以上
自身の役割・担当業務の理解	2.2%	5.2%	13.0%	12.3%
仕事上の手続き・申請ルール、コンプライアンスの理解	3.0%	3.5%	12.2%	13.5%
配属部署の役割・業務の理解	1.6%	2.8%	11.6%	9.6%
自社・自グループの戦略や理念・価値観の理解	1.7%	5.2%	8.6%	6.8%
仕事上の関連部署の名称・役割・担当窓口が誰か等の理解	2.8%	4.8%	9.6%	7.7%
業界知識・商品知識の習得	8.3%	4.6%	5.8%	5.2%
システム・IT環境への適応	5.1%	5.2%	7.1%	7.2%
自社に特有の組織風土や社内用語、作法・仕事の進め方への適応	4.8%	5.5%	5.9%	4.8%
労働時間の適切な管理(ワークライフバランスの実現)	3.8%	2.6%	3.8%	7.4%
仕事上の関連部署との関係構築	2.8%	4.2%	4.6%	4.6%
配属部署の中での上司や同僚との関係構築	3.2%	4.1%	5.1%	3.5%
社外の得意先やパートナーとの関係構築	1.3%	2.5%	1.6%	7.4%
他の経験入社者との横のつながりの作りにくさ	1.3%	3.3%	4.1%	3.0%
その他	7.5%	2.3%	2.6%	6.4%

Q 上（図表11）の質問で選んだ事項（3つ）について、そのことに苦労した時期を選んでください（入社2年目以上を対象：n=690）

※表中の比率は回答者690名に対する比率

2026年2月19日

● 入社前に正確な情報を伝えることが、入社後の適応を促進する上で重要(図表13~15)

※仕事や組織に関して肯定的な情報と否定的な情報の両方を含めた現実的で正確な提示を応募者に対して行うことを「リアリストイック・ジョブ・プレビュー(以降、RJP)」という。これまでの研究によって、RJPは入社後の組織適応を促進するなど、離職を抑制する効果があることが示されている。以下ではRJPと入社後の適応の関係を見ていく。

・図表13(左図)は、採用選考時にRJPを受けたかどうかをキャリア入社者に尋ねた結果である。RJPが十分なレベルで行われている比率は15%、「悪い点についても一通りの説明があった」を含めても64%であり、約3分の1の会社でRJPは十分に実施されていない。一方で、RJPが行われたキャリア入社者ほど組織適応の水準が高い傾向があることが、本調査でも示されている(図表13右図)。

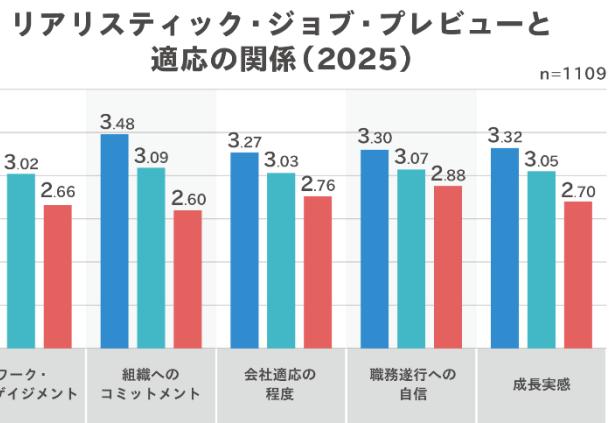
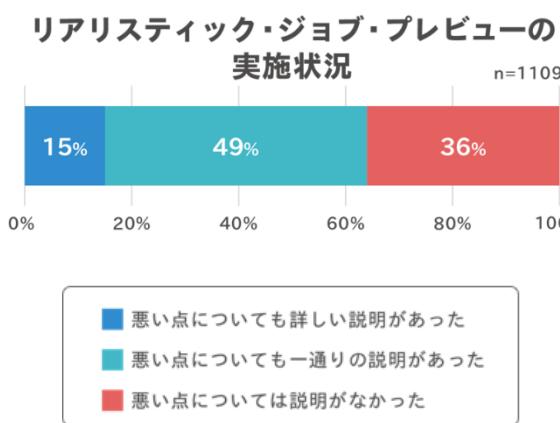
⇒入社後の適応を促進する上で有効な施策であるにも関わらず、仕事や組織に関して現実的で正確な提示を十分なレベルで応募者に対して行っている企業は未だ多くないといえる。

・図表14(左図)は、「入社前に想定していた職務内容と、入社後に担当した職務内容との間に違いがあったか」について、キャリア入社者に尋ねた結果である。「想定していた職務内容と違いはなかった」と回答したのは31%で、7割近いキャリア入社者が入社後に何らかの不一致を感じている。一方で、想定していた職務内容との間に不一致が大きいほど、入社後の仕事・組織への適応水準が低いという強い関係が見られる(図表14右図)。

・RJPによる現実的で正確な情報提示がしっかりと行われているほど、入社前後での「職務内容の一致」は高くなる傾向が見られるが(図表15の左図)、この関係は、転職前後で職種変更がない場合に一層傾向が強くなっている(図表15の右図)。

⇒入社前に想定していた職務内容とのギャップは、キャリア入社者の適応の大きな妨げになる。このことを避けるためにはRJPによる現実的で正確な情報提示が有効だが、その効果は転職前後で職務内容が変わらない場合に、特に重要なとなる。

図表13: RJPの実施状況・RJPと組織適応の関係



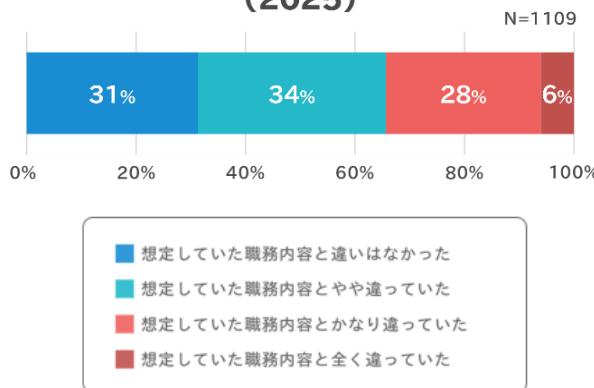
<リアリストイック・ジョブ・プレビュー>Q:あなたが今の会社に入社する前に、選考や内定後のフォローの期間を通じて、人事担当者や面接官などから受けた説明についてうかがいます。入社後に担当する予定の仕事の内容、職場の環境・組織の風土、給与体系や福利厚生、評価・昇進制度の組み、研修・教育制度の機会などについて、良い点だけではなく、悪い点も含めて事実を伝えてくれましたか(1:悪い点については全く説明がなかった、2:悪い点についてはほとんど説明がなかった、3:悪い点についても一通りの説明があった、4:悪い点についても詳しい説明があった、5:悪い点についても非常に詳しい説明があった、の5件法。選択4と5の合計、選択肢3、選択肢1と2の合計を集計)(n=1109)

2026年2月19日

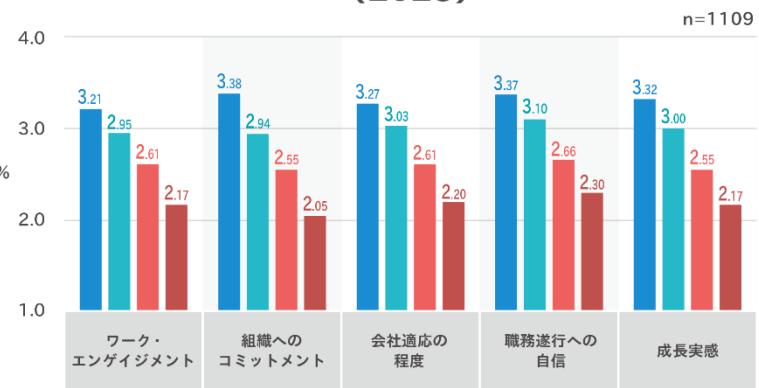
図表14：入社前に想定していた職務内容との一致

※入社前に正確な情報を伝える重要性

入社前に想定していた職務内容との一致
(2025)



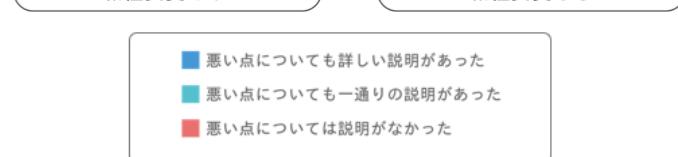
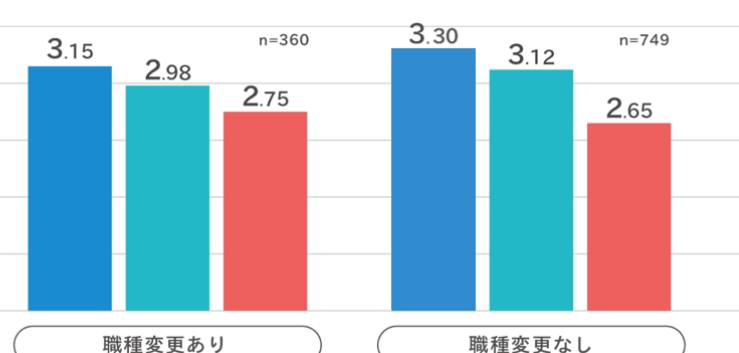
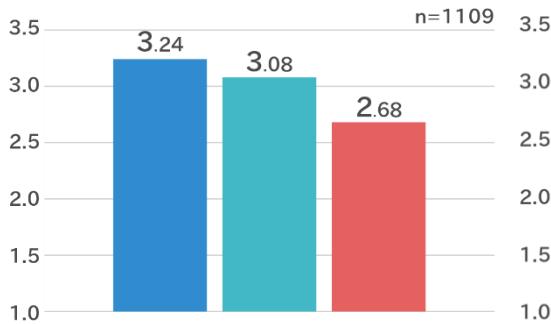
想定していた職務内容との一致と適応の関係
(2025)



<入社前に想定していた職務内容との一致> Q：あなたが入社前に抱いていた仕事に対する期待（例：仕事内容、組織風土、人間関係、給与・待遇など）は、実際に入社してみてどうでしたか。入社前と比較してお答えください（4件法）(n=1109)

図表15：RJPと職務内容の一致の関係

※転職前後で「職種変更がない」場合に、特にRJPが重要



グラフの縦軸：図表14と同様。4件法の回答を平均 (n=1109)、RJP：図表13と同様

3. 調査概要

● 「キャリア入社者のオンボーディングと組織適応に関する現状把握調査」

調査日：2025年8月18日～29日

調査手法：インターネット調査

対象者：従業員規模500人以上の企業に中途入社した大学卒・大学院卒の正社員で、

現在もその企業も勤めている入社1年目～3年目までの従業員（30～49歳）。

有効回答数：1,109名

Press Release



2026年2月19日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築

●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEBサイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>

本件に関する
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

社外広報 渋井 美香、成田 貴代、林 里美、小川 明子

Mail : press@recruit-ms.co.jp Tel: 03-6670-1042