

新入社員のカリヤ不安を解消する初任配属の在り方

就職みらい研究所
研究員 高見 佑奈

1 配属決定時期の変化

従来の日本的雇用においては、長期雇用や年功賃金を前提として企業側が新入社員の配属を入社後に伝える場合が一般的だった。しかし近年、雇用環境の変化に伴い、配属に関する実態や学生の意識に変化が見られる。

最近の調査で配属先確定時期について見ると、卒業年度6月中旬時点で就職予定先企業について「応募時に、配属先が確定していた」と回答した学生の割合は、2024年卒が12.9%だったのに対し、2025年卒では19.7%（図表1）であった。また、配属先が確定した時期を「入社を決める前までに確定・計」で見ると、2024年卒で27.1%、2025年卒で37.3%（図表1）と、配属確約での応募や入社を決める前に配属先が確定する学生の割合が増加傾向にある。

2 キャリヤ意識の高まりとカリヤ不安

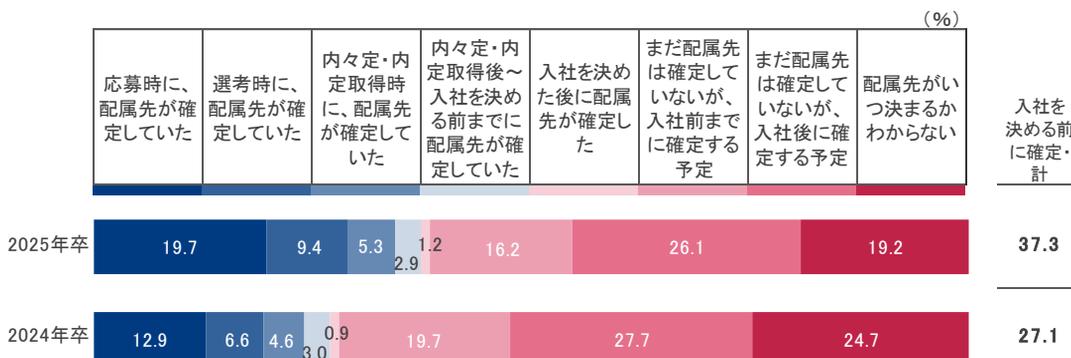
学生は配属確約についてどのように考えているのか。就職先を決める前に配属先が確約されていた方が良いかを卒業年度6月中旬時点で聴取したデータによれば、「確約されている方が良い・計」は2025年卒でおよそ85%（図表2）と、2024年卒に比べ約4ポイント増加している。

ただし、「確約されている方が良い」と考える学生全てが、自ら配属先を選び応募したいと考えているわけではない。配属先について明示してほしい時期について聞くと、2025年卒の「入社を決める前まで・計」は78.3%だが、「配属確約での応募」は18.4%（図表3）にとどまっている。

このことから、応募時点から配属先が明確な企業や求人が少ないことが影響している可能性

図表1 配属先が確定した（する）時期

(大学生_全体 (就職志望者のうち民間企業への就職確定者/単一回答) ※大学院生除く)



出所：就職みらい研究所「【2024年卒 就職活動TOPIC】入社後の配属希望と確定状況（6月12日時点調査）」、

就職みらい研究所「就職プロセス調査」2025年卒 2024年6月12日時点

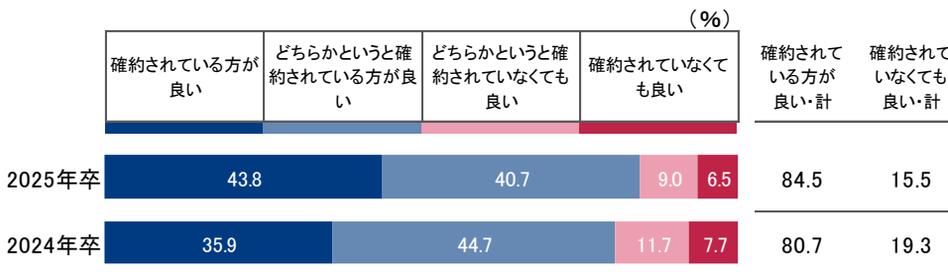
もあるが、応募時点から配属先に関する希望が明確でその希望を貫きたいと考えているわけではなく、企業側からの提案とその擦り合わせを期待している学生も少なくないことがうかがえる。

実際、学生からは、コース別採用や職種別採用に対する考えとして、「自分の知らない適性を企業側が提示してくれる場合もある」「人事の目から見て（自分が）向いているところ（仕事や部署）を教えてほしい点もある」という声（注釈1）も寄せられている。学生の中には、

自身の適性など、企業からの提案を通じて新たなキャリアの可能性を見いだしたいと考えている人もいるようだ。

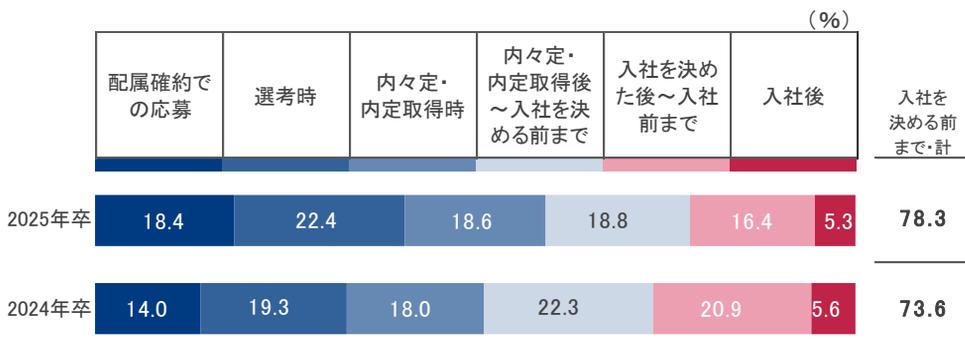
このように、学生のキャリア形成に対する意識の高まりがうかがえる。それに伴って、キャリアに対する不安も増していると考えられる。キャリア形成に対する意識の高まりは、不確実性に対する不安と表裏一体の関係にあり、その不安を解消するために、例えば配属先をできるだけ早いタイミングで知りたいと考える傾向が強まっていることがわかる。

図表2 就職先を決める前に配属先が確約されていた方が良いか
 (大学生_全体 (就職志望者/単一回答) ※大学院生除く)



出所：就職みらい研究所「【2024年卒 就職活動TOPIC】入社後の配属希望と確定状況（6月12日時点調査）」、
 就職みらい研究所「就職プロセス調査」2025年卒 2024年6月12日時点

図表3 配属先について明示してほしい時期
 (大学生_全体 (就職志望者/単一回答) ※大学院生除く)



出所：就職みらい研究所「【2024年卒 就職活動TOPIC】入社後の配属希望と確定状況（6月12日時点調査）」、
 就職みらい研究所「就職プロセス調査」2025年卒 2024年6月12日時点

3 企業の状況と新たな課題

企業側の動きはどうだろうか。企業の人事担当者を対象に2024年2月に実施した調査（注釈2）によると、新入社員への配属先伝達時期として、「募集時（配属確約での募集）」を選択した企業の割合は20.0%（複数回答）で、一部の企業では配属を募集時に確約する動きが見られる。

配属確約に限らずとも、配属に関する制度ややり方を見直す必要があると感じている企業は半数以上（注釈2）であり、その理由について「会社の方針も大切だが、本人の意志、スキルを考慮しなければ早期退職につながると思う」「従来のやり方、考え方では将来的に人的資産が枯渇するのが目に見えているから」（注釈2）という声が寄せられている。

これは、学生のキャリア形成意識に応じた対応であるとともに、従来の日本的雇用のもとで、企業が強い主導権を持って従業員の配置・配属を行っていたことからの変化を示すものである。さらに、人的資本経営の文脈において、社員が自分のキャリアを主体的に形成し、キャリアを企業に委ねるのではなく、個人がキャリアオーナーシップを持つことの重要性が指摘されている。このような考え方が、企業側の取り組みにも反映されてきていると考えられる。

ただし、留意すべき点も存在する。企業の人事担当者から寄せられた、新入社員の配属に関するコメント（注釈2）の中に、「母集団形成の観点から、スタートは希望する職種への配属

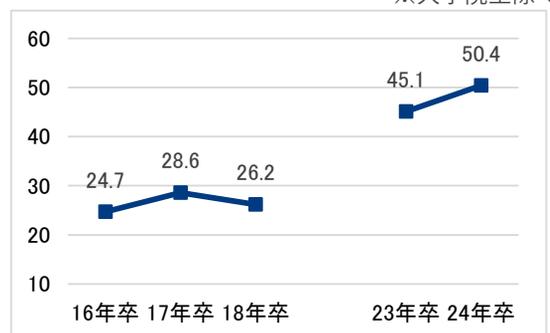
を確約する」という回答もあり、必ずしも学生の適性等を真に配慮して配属を確約するのではなく、配属確約が採用人数確保のテクニックとして用いられているケースもあるようだ。特に採用充足企業の割合が調査開始（2012年卒）以来、過去最低値を更新（注釈3）しており、新卒採用が年々難しくなる状況の中、学生からの内定承諾を得るために配属確約を活用する傾向は今後さらに強まる可能性がある。採用人数確保のための一時的なテクニックとして用いられる場合には、入社後のミスマッチを引き起こすリスクもある。

こうした背景を踏まえると、採用充足のための手段としての配属確約ではなく、学生の不安を解消し、企業と学生双方にとって有益となるような配属の在り方を考える必要がある。

4 キャリア不安を払拭する取り組み

配属に関してコミュニケーションの機会を得られている学生は、聴取方法が異なるため単純比較はできないが、直近では5割程度となっている（図表4）（注釈4）。

図表4 配属に関する面談があった割合
（大学生_全体（就職志望者のうち民間企業への就職確定者/単一回答もしくは複数回答）
（%） ※大学院生除く）



出所：就職みらい研究所「就職プロセス調査」各年卒より作成

キャリア不安の解消は、個人の努力だけで達成できるものではなく、企業と個人のコミュニケーションが不可欠である。企業が従来の一方的な配属方針から脱却し、学生の成長や能力開発、希望を尊重することは、自身の価値観や目標、適性への理解が深い学生を引きつけたり、新入社員のキャリア自律を促進したりする効果があると考えられる。

学生の不安解消に寄り添い、双方にとって有益な配属の在り方を実現するためには、どのような取り組みが有効だろうか。以下「キャリア自律」の観点から検討する。

従業員が自律的にキャリアを形成することの意義が指摘されている。キャリア自律は「自己認識と自己の価値観、自らキャリアを主体的に形成する意識をもとに、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること」と定義され、キャリア自律の心理的要因がキャリア自律行動を促進することが明らかになっている（堀内・岡田，2009）。

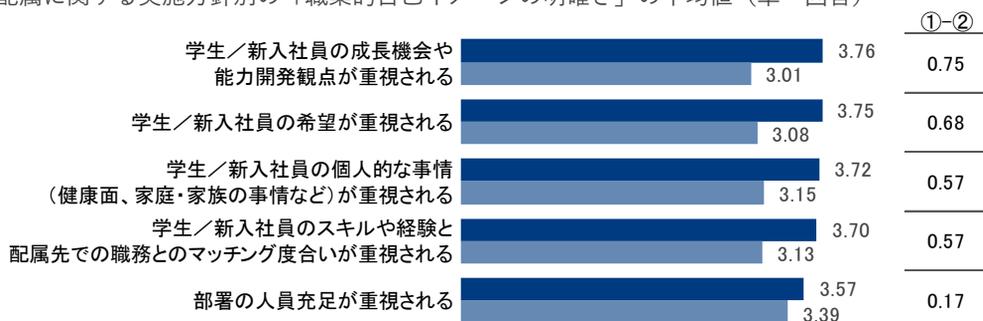
キャリア自律を促進するためには、心理的要因の一つである「職業的自己イメージの明確

さ」が重要である（堀内・岡田，2009；堀内・岡田，2016）（注釈5）。「職業的自己イメージの明確さ」とは、個人が自分の職業に対する価値観や目標、適性をどれだけ理解しているかを示すもので、キャリア形成の基盤となる。

企業の人事担当者に対して行った新社員に関する調査の結果を用いて、新社員が入社前に「職業的自己イメージの明確さ」をどれくらい持っているかという人事担当者の認識が、企業の配属方針によって異なるのかを分析した（注釈6）。その結果、配属方針が「学生や新入社員の成長機会や能力開発を重視する」「学生や新入社員の希望を重視する」企業の方が、新入社員の「職業的自己イメージの明確さ」が特に高い傾向にあった（参考）（注釈7）。

これらの企業では、成長機会や能力開発、個々の希望を考慮する配属方針に従って、選考やその後の内定者フォローのタイミングで十分な対話を行い、新社員一人ひとりの希望や適性を理解する取り組みを行っていると考えられる。このような取り組みを通じて、企業は新入社員の職業的自己イメージを明確にするサポートを提供し、結果的にキャリア自律を促進する

参考 配属に関する実施方針別の「職業的自己イメージの明確さ」の平均値（単一回答）



※あてはまる・計の降順

※あてはまる・計：「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した企業 / あてはまらない・計：「あてはまらない」「あまりあてはまらない」と回答した企業

出所：就職みらい研究所「【人事担当者対象調査】新入社員の入社後の配属について」より作成

ことにつながる。

企業は、まず選考や内定者フォローのタイミングで学生の希望や適性に関する情報を収集できるようなコミュニケーションをとり、職場環境や業務の実態、学生自身では判断しにくい適性などを踏まえた上で、新入社員が入社後に活躍できるような配属を検討することが重要である。そして、単なる人員充足ではなく、新入社員の適性と希望を尊重して決定した配属をもとに、なぜこの配属が適切であるのかを丁寧に伝えることでキャリア不安の解消に寄与するだろう。このように、新入社員のキャリア形成において、企業と個人が協力してキャリアを共に作り上げる意識を持つことが、双方にとって有益であると考えられる。

<注釈>

1)就職みらい研究所「【2024年卒 就職活動 TOPIC】入社後の配属に関する状況（3月卒業時点調査）」

2)就職みらい研究所「【人事担当者対象調査】新入社員の入社後の配属について」

3)就職みらい研究所「就職白書2024」

4)聴取方法はそれぞれ下記のとおり。

・2016年卒、2017年卒、2018年卒：配属に関する面談の実施状況（3月卒業時点）（単一回答）

・2023年卒、2024年卒：「内定承諾後の、配属先について希望を伝える機会の有無」について尋ねる設問で、選択肢「面談など口頭で伝える機会があった」を選択した学生の割合（3月卒業時点）（複数回答）

5)堀内・岡田（2009）で「職業的自己概念の明確さ」と命名された因子について、堀内・岡田（2016）において、自己概念は広範な概念を表す言葉である一方で、質問項目は主観的な自己認識を意味する自己イメージを問うものになっていることから、「職業的自己イメージの明確さ」と命名されたことを踏まえ、本稿でもそれに倣い「職業的自己イメージの明確さ」と記載する。

6)堀内・岡田（2016）の「職業的自己イメージの明確さ」（4項目）を参考に聴取した。

本来、新入社員本人に聴取すべきものであるが、今回は人事担当者の視点から自社の24年卒の新入社員の「職業的自己イメージの明確さ」について確認した。具体的な項目は、「新入社員は、自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている」「新入社員は、どんな仕事をやりたいのか明らかである」「新入社員は、何を望んで仕事を選んだのかわかっている」

「新入社員は、自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている」である。

7)配属に関する実施方針のそれぞれを独立変数、新入社員の「職業的自己イメージの明確さ」の4項目の平均値を従属変数として重回帰分析を行った。

上記の結果を踏まえ、配属に関する実施方針別で「職業的自己イメージの明確さ」の平均値を見ると（参考）、「学生や新入社員の成長機会や能力開発を重視する」という方針かどうかによって「職業的自己イメージの明確さ」の差が最も大きく、次いで「学生や新入社員の希望を重視する」という結果であった。

《参考文献》

堀内泰利・岡田昌毅. (2009). キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23 (1), 15-28.

堀内泰利・岡田昌毅. (2016). キャリア自律を促進する要因の実証的研究. 産業・組織心理学研究, 29 (2), 73-86.

■図表を見る際の注意点

図表内の%の値は小数第2位を四捨五入しているため、差分や合計値において、単純計算した数値と合致しない場合があります。