

大企業から中小企業への キャリア移行における組織適応プロセス

—転職者15名のインタビューが示す3段階のプロセスと支援の要点—



目次

1. はじめに—なぜ今、「大企業から中小企業への転職」に注目するのか—
 2. 大企業から中小企業への転職はどの程度起きているのか
 3. 大企業を辞める決断をした理由
 4. 中小企業を選んだ理由
 5. 転職後の組織適応のプロセス
 - プロセス1：ギャップによる心理的ショック
 - プロセス2：危機を成長の機会へ転換
 - プロセス3：役割の発見と成果の創出
 - 組織適応に至らないケース
 6. 転職者の経験から導かれる重要な示唆
 - 入社後ギャップを防ぐための3つの確認・伝達ポイント
 - 企業が理解すべき転職者の3つの適応ポイント
 - 転職者が適応プロセスで維持している3つの重要な要素
 7. 転職者視点から見る企業の採用・定着施策
 8. 報告書サマリー
- インタビュー調査概要

1. はじめに—なぜ今、「大企業から中小企業への転職」に注目するのか—

現在の日本における労働市場は、人口減少を背景とした深刻かつ恒常的な人手不足に直面しており、特に中小企業において人材の確保と定着は経営上の最重要課題となっています。

こうした状況下で、新たな人材流動の形として注目されるのが「大企業から中小企業^(※)へのキャリアシフト」です。

大企業出身の転職者のうち約4人に1人が中小・中堅企業へと移行しており、キャリアの選択肢として中小企業が重要な位置を占めるようになっていきます。

しかし、環境の異なる組織への移行には、業務範囲の広さや組織風土のギャップといった特有の壁が存在することも事実です。

本報告書では、大企業から中小企業へ転職した15名への詳細なインタビュー調査を通じ、彼らが直面する「心理的ショック」から「役割の発見」に至るまでの組織適応プロセスを明らかにしました。

転職者が直面する葛藤や、それを乗り越え活躍するためには何が必要なのかについて考察します。

本報告書が、中小企業経営者や人事担当者の皆様にとって、優れた人材を迎え入れ、その経験を最大限に活かすための「採用」および「定着（オンボーディング）」施策の一助となれば幸いです。

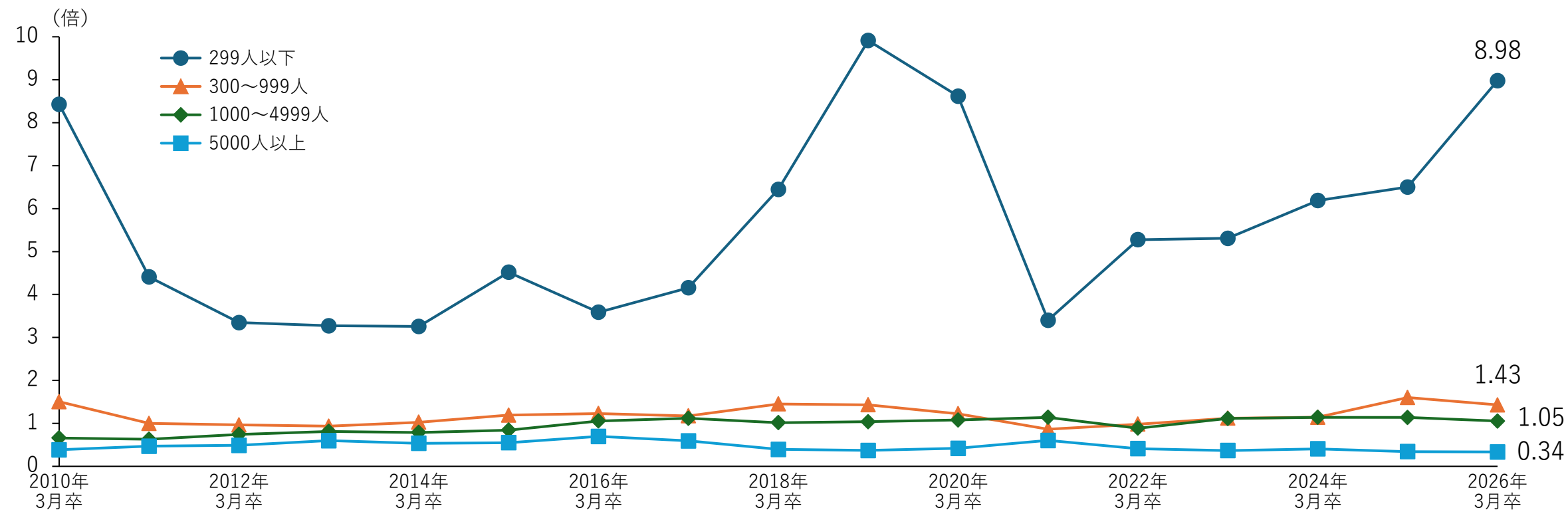
(※) 本報告書では、中小企業を従業員30~99人以下、中堅企業を100~299人以下、大企業を従業員300人以上と定義する。

2. 大企業から中小企業への転職はどの程度起きているのか

■ 中小企業は、新卒採用に依存しにくい人材確保構造にある

新卒求人倍率は企業の従業員規模によって大きく異なる。従業員数299人以下の企業では8.98倍と高い水準にある一方、300～999人規模では1.43倍、1000～4999人規模では1.05倍、5000人以上の大企業では0.34倍となっている。このように、新卒採用段階では、企業規模によって人材の需給環境に大きな差が生じている。

図表1 従業員規模別 求人倍率の推移



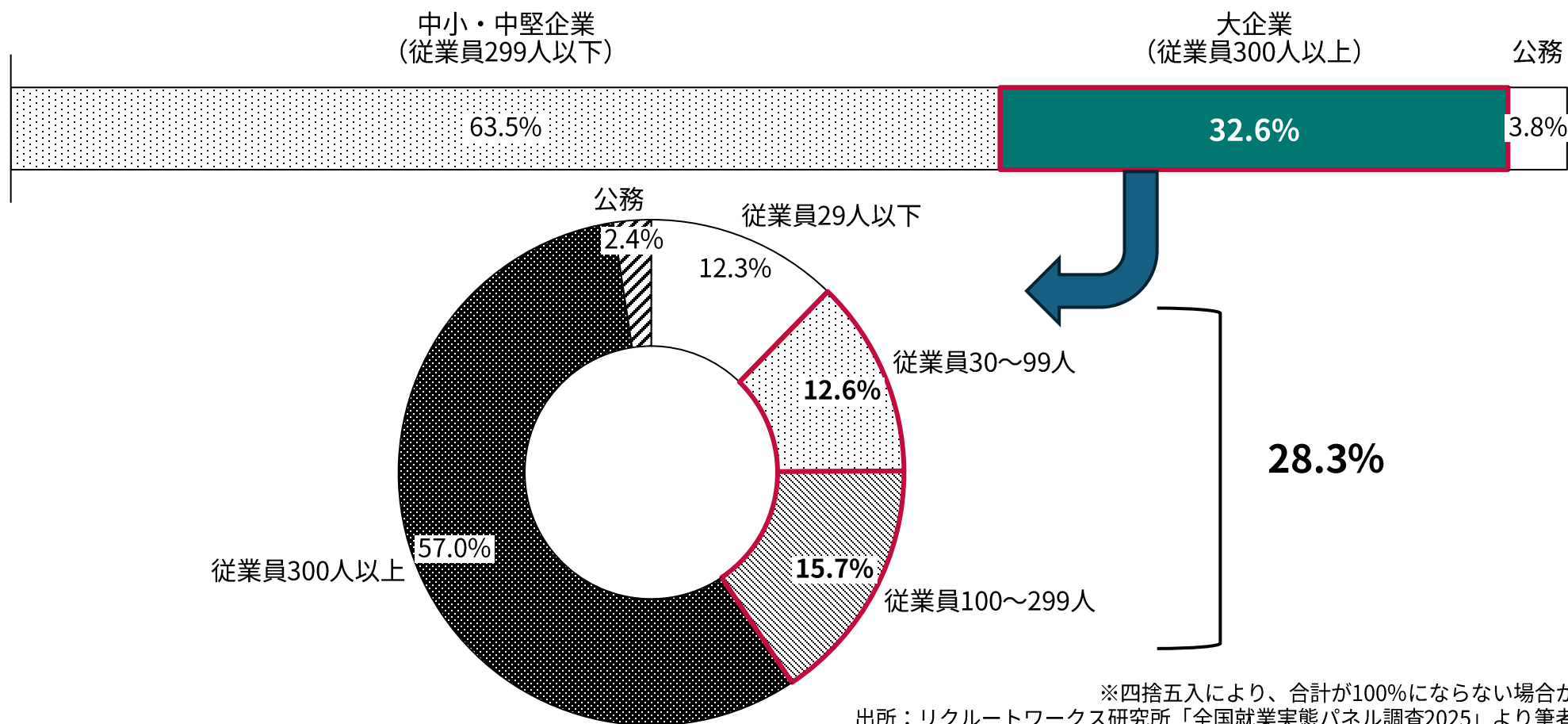
出所：リクルートワークス研究所「第42回 ワークス大卒求人倍率調査（2026年卒）」

2. 大企業から中小企業への転職はどの程度起きているのか

■ 前職大企業の転職者の約4人に1人が中小・中堅企業へ

リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2025」によると、2022～2024年に正社員から正社員へ移行した転職者のうち、前職が大企業であった人は32.6%であった。このうち、従業員299人以下の中小・中堅企業へ転職した人は28.3%となり、大企業からの転職者のおよそ4人に1人が中小・中堅企業へ移行している。

図表2 前職大企業からの正社員間転職者

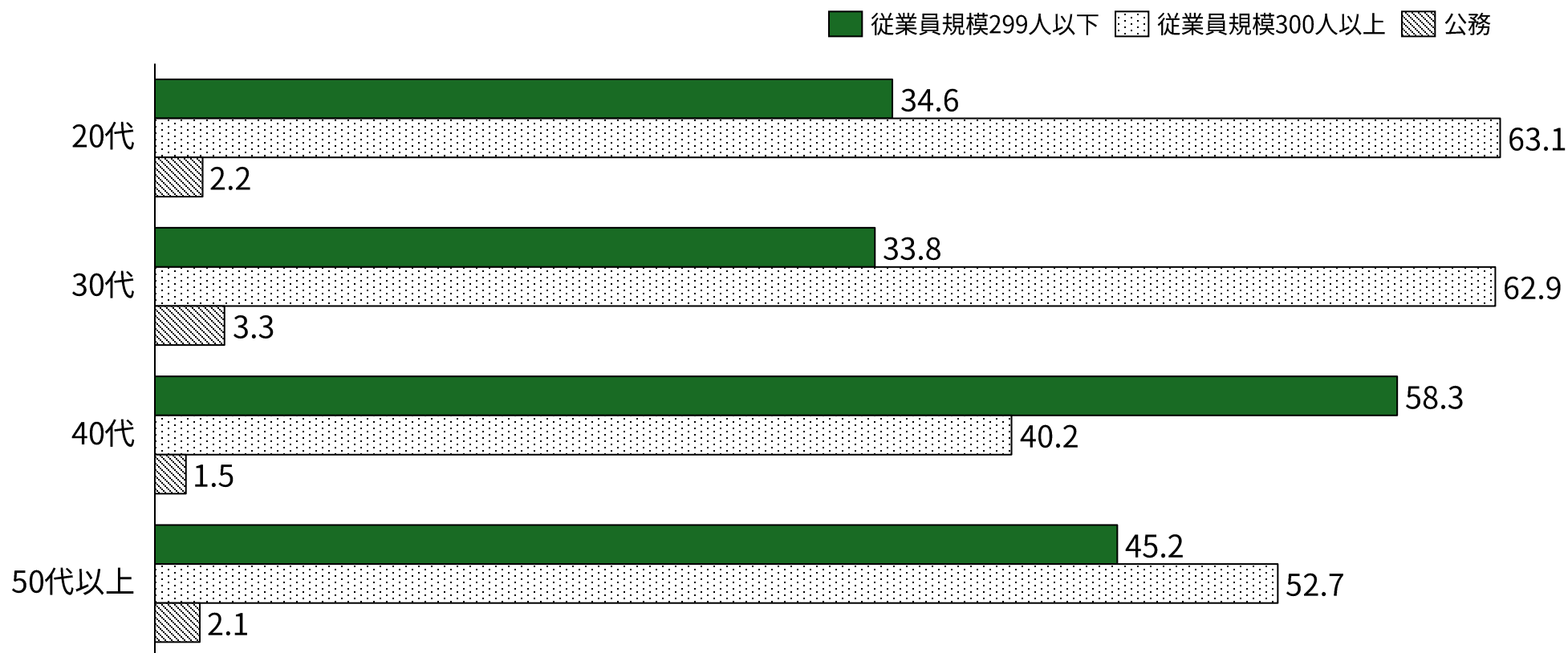


2. 大企業から中小企業への転職はどの程度起きているのか

■ 40代では、規模の小さな企業へ移行する割合が相対的に高い

年代別に、大企業から従業員299人以下の企業へ転職した割合を見ると、20代は34.6%、30代は33.8%であるのに対し、40代では58.3%と高い水準となっている。20代・30代では、大企業から大企業への移行が多数を占める一方、40代では、前職より規模の小さな企業へ移行する割合が相対的に高い。

図表3 前職大企業からの正社員間転職者（年代別）



※四捨五入により、合計が100%にならない場合がある
出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2025」より筆者作成

3. 大企業を辞める決断をした理由

■ 大企業を辞める決断は、「働き方」「人間関係」「将来展望」の3要因が重なることで生じる

インタビューでは、離職のきっかけは単一ではなく、以下の要因が背景として確認された。

Case1 労働条件への不満

ワークライフバランスが崩れ、続けられなくなる

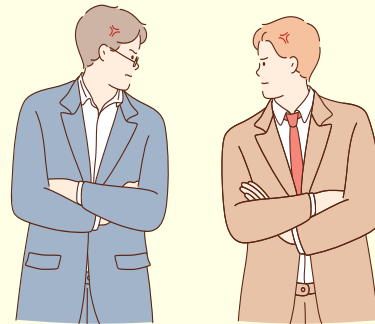
- 過重労働や「形式的な報告業務」などによる負荷が増大
- 育児・介護などのライフイベントにより、従来のタイムマネジメントが困難に



Case2 人間関係への不満

ストレスが蓄積し、限界を超える

- 組織文化や人間関係が要因となりストレスが蓄積
- 「正當に評価されていない」という認識が、転職のきっかけに



Case3 将来展望の不透明さ

組織の中で、自分の未来が描けなくなる

- 専門性やキャリアの将来像が描けなくなり新たな道を模索
- 挑戦機会が見えにくい環境が転職検討の契機に



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「大企業を辞める決断をした理由—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
【前編】 <https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail002.html>
【後編】 <https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail003.html>

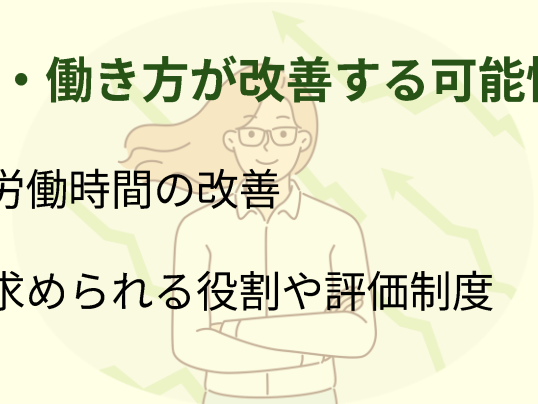
4. 中小企業を選んだ理由

■ 就職先としてその中小企業を選んだ4つの理由

中小企業を選んだ理由は、「待遇・働き方が改善する可能性」「裁量の大きさと経営との距離の近さ」「ライフイベントに応じた柔軟な働き方」「人間関係と職場の雰囲気による安心感」の主な4つに整理できる。

1. 待遇・働き方が改善する可能性

- 給与・労働時間の改善
- 個人に求められる役割や評価制度



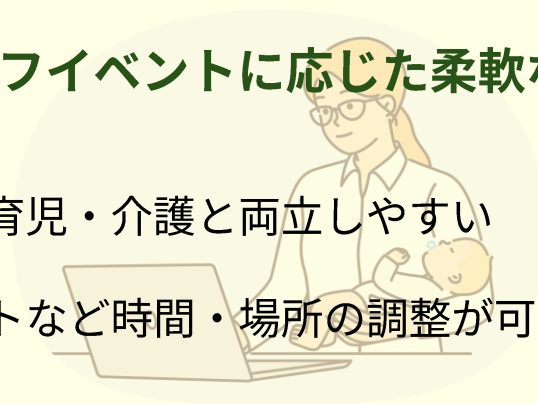
2. 裁量の大きさと経営との距離の近さ

- 自分の判断で仕事を進められる
- 事業に直接関われる実感



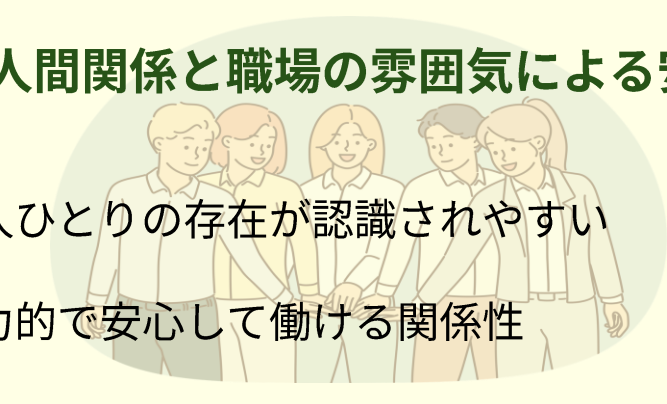
3. ライフイベントに応じた柔軟な働き方

- 個人の育児・介護と両立しやすい
- リモートなど時間・場所の調整が可能



4. 人間関係と職場の雰囲気による安心感

- 一人ひとりの存在が認識されやすい
- 協力的で安心して働ける関係性



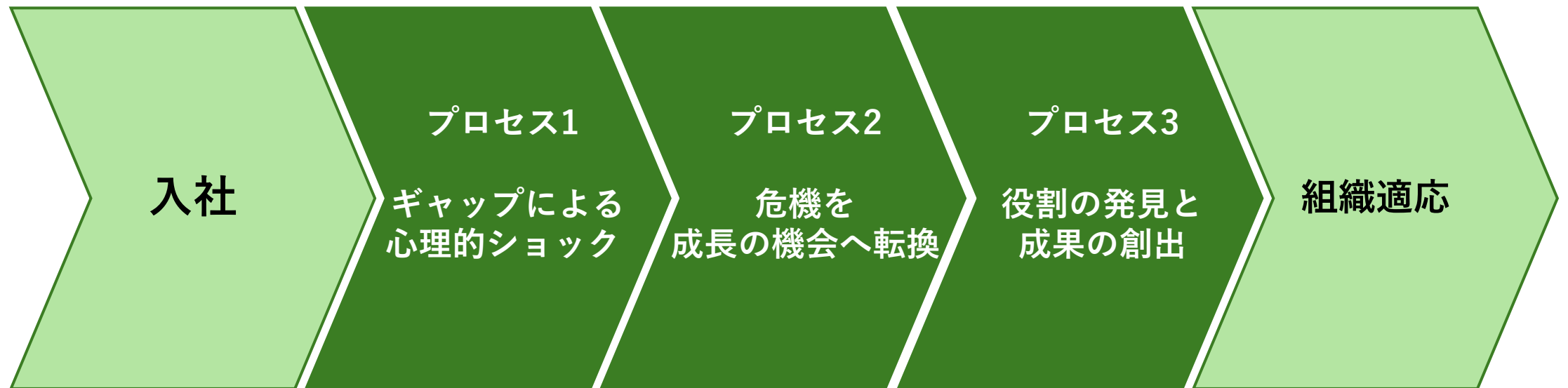
※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「中小企業を選んだ理由—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
【後編】 <https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail005.html>

5. 転職後の組織適応のプロセス

■ 転職後の組織適応は、3つのプロセスを経て進む

15名へのインタビューをもとに、転職後に人びとがどのように組織へ適応していくのかを整理した。分析の結果、組織適応は「プロセス1：ギャップによる心理的ショック」「プロセス2：危機を成長の機会へ転換」「プロセス3：役割の発見と成果の創出」の3つのプロセスを経て進むことが確認された。

図表4 転職後の組織適応のプロセス



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「転職直後の4つのギャップによる心理的ショック —中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail006.html>

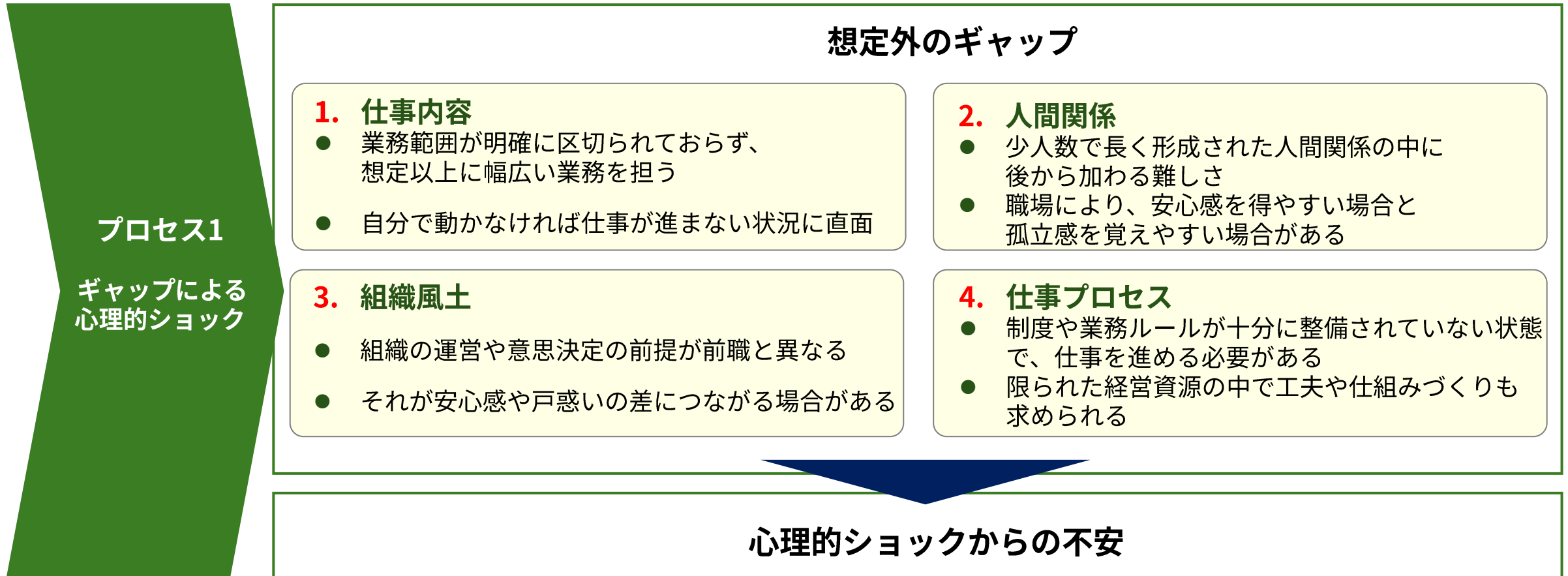
5. 転職後の組織適応のプロセス



■ プロセス1 ギャップによる心理的ショック

大企業から中小企業への転職直後には、期待と現実のズレから心理的なショックや不安が生じやすい。インタビューから、以下の4つのギャップが確認された。

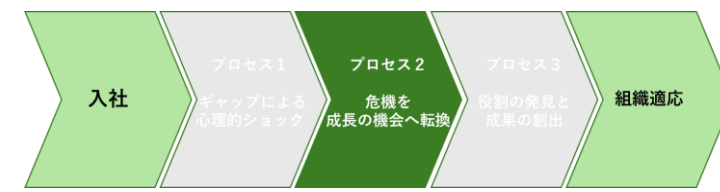
図表5 ギャップによる心理的ショックのプロセス



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「転職直後の4つのギャップによる心理的ショック —中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照 <https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail006.html>

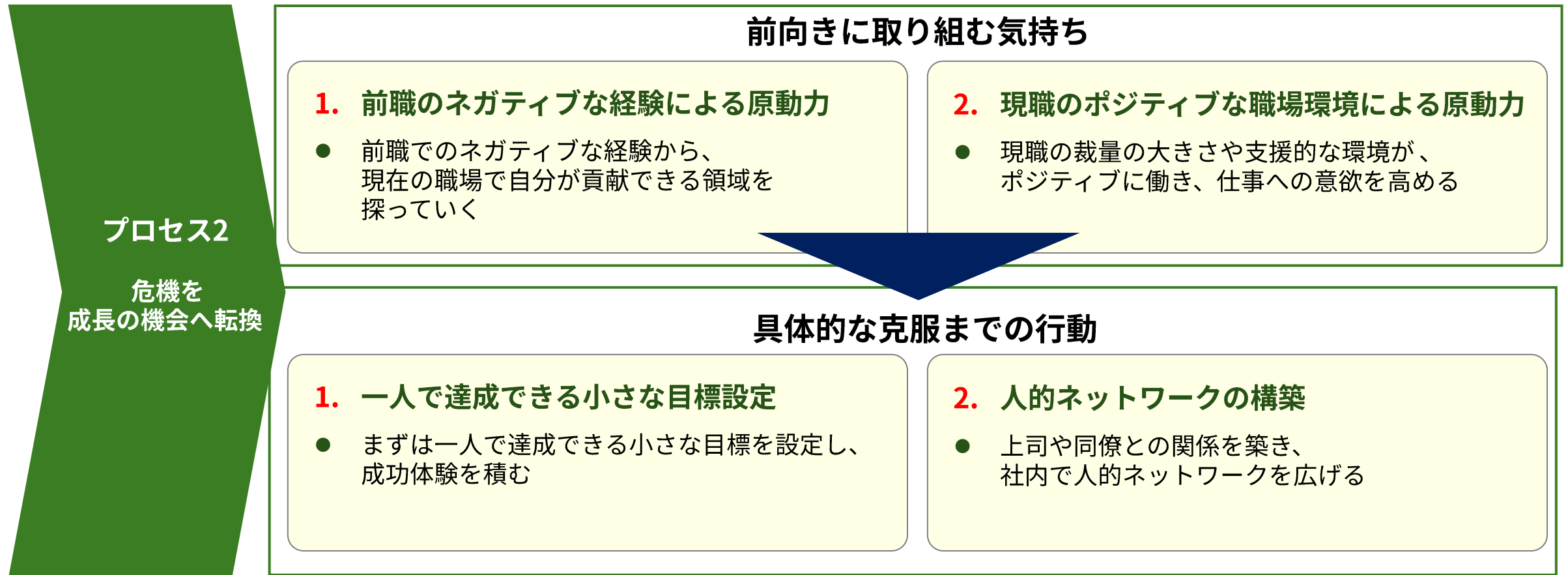
5. 転職後の組織適応のプロセス

■ プロセス2 危機を成長の機会へ転換



転職直後のギャップや心理的ショックは、受け止め方と行動によって、成長の機会へと転換されていく。

図表6 危機を成長の機会へ転換するプロセス



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「転職後の危機を成長のチャンスに変える—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail007.html>

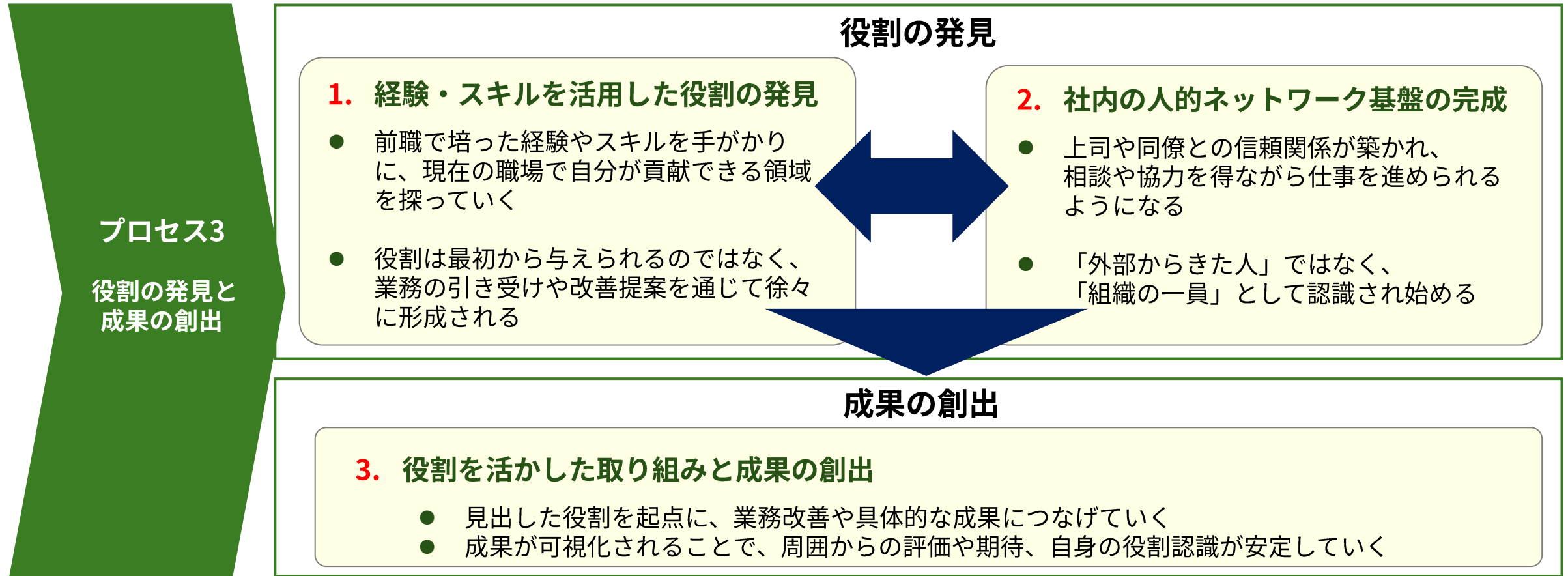
5. 転職後の組織適応のプロセス

■ プロセス3 役割の発見と成果の創出



転職直後に感じたギャップや心理的ショックが前向きな行動へと転換されることで、転職者は新しい職場の中で自分なりの役割を見出し、具体的な成果を生み出す段階へと進んでいく。

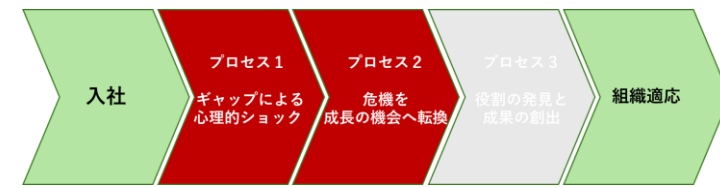
図表7 役割の発見と成果の創出プロセス



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2025）「新天地で見つける自分の役割と成果—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail008.html>

5. 転職後の組織適応のプロセス

■ 組織適応に至らないケース



大企業から中小企業への転職後、すべての人がプロセス3（役割の発見と成果の創出）へ移行するわけではない。プロセス1およびプロセス2の段階でつまずき、組織適応に至らなかったケースも確認された。

1. ギャップの「意味づけ」が起きないまま固定化する

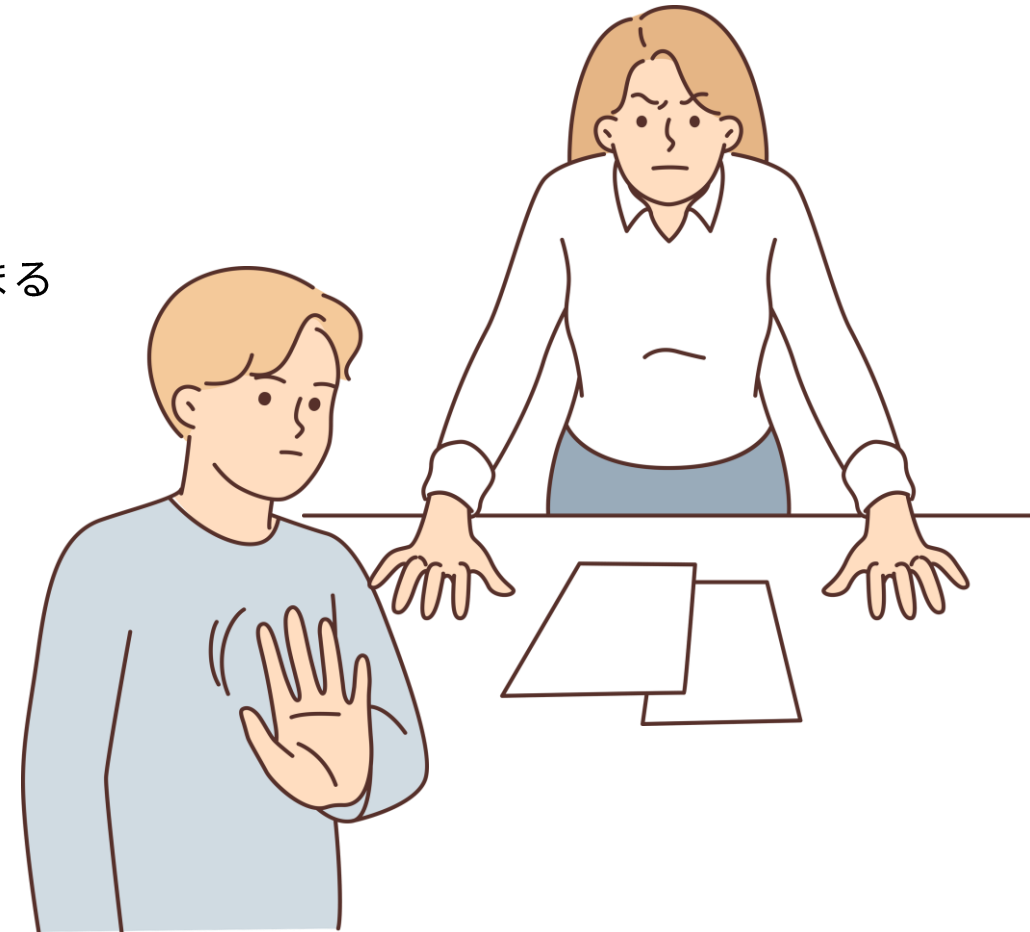
- 違和感や不安を一時的な混乱として捉え直せない
- 「この職場は自分に合わない」という評価が早期に固まる

2. 前向きな転換が行動につながらない

- 気持ちの切り替えが、具体的な行動に結びつかない
- 小さな目標設定や人との関係構築が進まない

3. 役割形成に進まないまま、離脱の検討に至る

- 職場で果たす役割や貢献実感を得られない
- 将来の見通しを持たず、再転職や離職を考える



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2026）「なぜ再び転職活動を始めるのか？—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail009.html>

6. 転職者の経験から導かれる重要な示唆

■ 入社後ギャップを防ぐための3つの確認・伝達ポイント

転職者の経験をもとに、企業が採用・定着を進めるうえで参考になる視点を整理する。インタビューからは、転職後のギャップを和らげるために、転職者は転職活動の段階で意識的に確認していた共通点があることがわかった。

1. 労働条件・制度を具体的に確認する

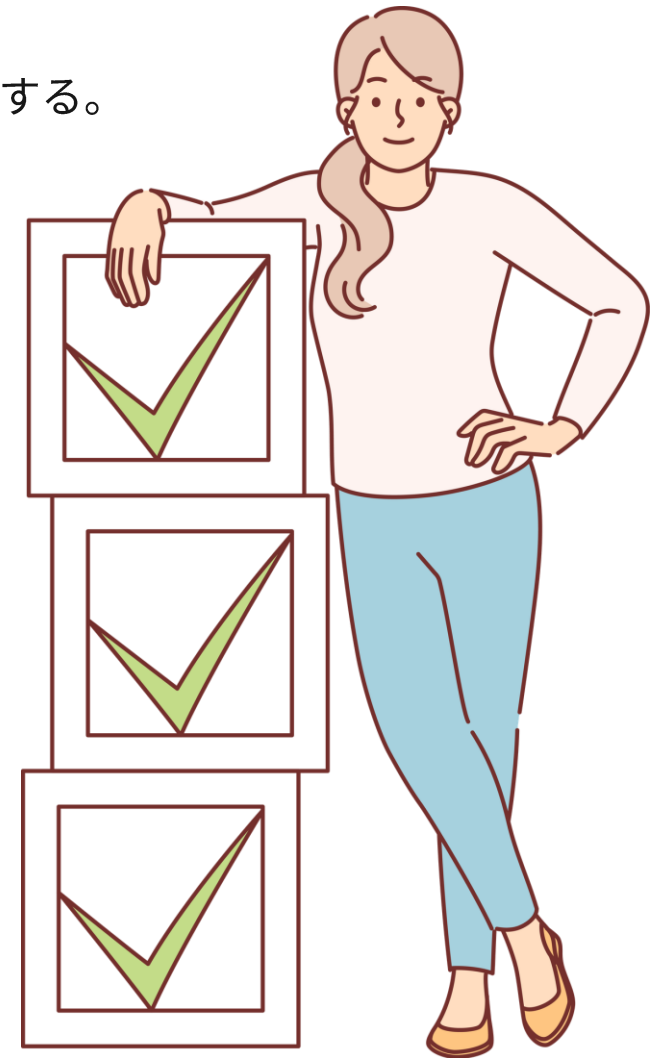
- 給与、休日、手当、福利厚生の扱いを事前に具体化する
- 「聞いていた」「想定していた」内容とのズレを小さくする

2. 職場の実態を自分の目で確かめる

- 職場見学や面談を通じて、仕事の進め方や雰囲気を確認する
- 想定していた中小企業像との違いを把握する

3. 社長・直属の上司との相性を見極める

- 価値観やコミュニケーションのスタイルを確認する
- 日常的に関わる相手との関係性を具体的に想像する



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2026）「転職活動で確認しておきたい3つのこと—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail010.html>

6. 転職者の経験から導かれる重要な示唆

■ 企業が理解すべき転職者の3つの適応ポイント

インタビューからは、中小企業で力を発揮するために、転職者が転職前の段階で意識を切り替える必要があった点が共通して確認された。

1. 「自分の仕事はここまで」という線を引かない
 - 業務や役割が明確に分かれていないケースが多い
 - 専門外や周辺業務にも関わる姿勢が求められる
2. コミュニケーションでは相手に歩み寄る
 - 論理や正しさだけでは物事が進まない場面がある
 - 相手の価値観やペースに合わせた関わり方が重要になる
3. 明文化されていないルールや風土を受け入れる
 - 制度よりも慣行や暗黙の了解が重視されることがある
 - 「その会社の前提」を理解し、柔軟に対応する姿勢が問われる



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2026）「転職前に知っておきたい3つの覚悟と、失ってはいけないもの—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail011.html>

6. 転職者の経験から導かれる重要な示唆

■ 転職者が適応プロセスで維持している3つの重要な要素

インタビューからは、環境の変化に適応するプロセスでも、転職者が意識的に保ち続けていた共通の軸が確認された。

1. これまで培ってきた知見・スキルへの自信

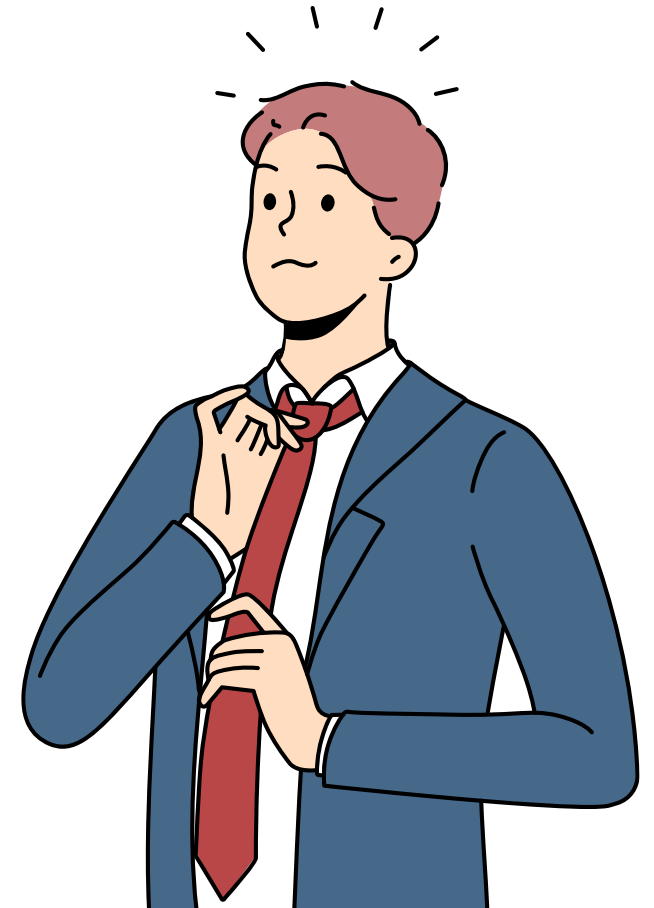
- 中小企業では、大企業での経験や判断力が重要な資源になる
- 過小評価せず、活かせるものと捉えることが支えとなる

2. キャリアを自ら描こうとする意識（キャリアオーナーシップ）

- 用意されたキャリアパスを待つことはできない
- 「何を実現したいか」「どんな役割を担いたいか」を考え続ける姿勢が軸になる

3. 環境が変わっても手放さない自分なりの判断基準

- 変化に適応することと、自分の軸を失うことは同義ではない
- 迷ったときに立ち戻れる基準を持つことが安定につながる



※本スライドの詳細は、リクルートワークス研究所（2026）「転職前に知っておきたい3つの覚悟と、失ってはいけないもの—中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの—」を参照
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail011.html>

7. 転職者視点から見る企業の採用・定着施策

■ 採用から定着までの3つのステップ

インタビューから明らかになった転職者の経験を手がかりに、採用段階、入社直後のオンボーディング、定着段階それぞれで有効と考えられる企業側の施策を示す。

1. 採用段階における入社後ギャップの予防施策

- 直接の上司による職場見学の実施
⇒事例：アサヤ株式会社〈卸売業、小売業〉
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/local02/detail006.html>
- 労働条件・制度の具体的なすり合わせ

2. 入社直後のオンボーディング（心理的ショックの軽減）

- 定期的な1on1ミーティングの実施
⇒事例：株式会社当間高原リゾート〈宿泊業、飲食サービス業〉
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/local01/detail004.html>
- 小さな成功体験と関係構築の支援

3. 定着と活躍に向けた役割の付与（動機づけ）

- 大企業での知見（特にデジタル・DX領域）の活用
- 将来のキャリアパスと正当な評価の提示
⇒事例：株式会社加藤組〈建設業〉
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/local03/detail003.html>
- 柔軟な働き方の実現
⇒事例：株式会社飛騨ダイカスト〈製造業〉
<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/local02/detail005.html>

8. 報告書サマリー

転職者の定着は一樣に進むものではなく、段階的な組織適応プロセスを経る。
本調査からは、その各段階に応じた企業側の施策の重要性が示唆された。

1. キャリアシフトの背景と実態

- 大企業出身転職者の約4人に1人が中小・中堅企業へ移行
- 中小企業を選ぶ主な理由：「待遇・働き方の改善」「裁量の大きさ」「柔軟な働き方」「良好な人間関係」

2. 転職後の組織適応における3つのプロセス

- ①心理的ショック：前職とのギャップ（業務範囲・組織風土）による戸惑い
- ②成長機会への転換：小さな成功体験の蓄積と、人間関係の構築
- ③役割の発見と成果：前職の経験を活かし、自らの役割を確立

3. 企業が理解すべき転職者の適応ポイント

- 柔軟性と受容：業務に線を引かず、暗黙のルール・風土を受容
- 自己軸の維持：培ってきたスキルへの自信と、自らのキャリアを描く意識

4. 採用・定着で講じるべき施策

- 入社後のギャップ予防：上司を交えた入社前後の職場理解の促進
- 心理的支援：定期的な1on1ミーティング
- 役割の付与と評価：大企業の知見を活かせる役割の付与と納得感のある評価制度
- 柔軟な働き方：時短勤務やリモートなど個々に合わせた柔軟な働き方の提供

5. まとめ

- 大企業からの転職者を「外部人材」ではなく、「組織改革の担い手」として位置付けることが重要
- その活躍は段階的な適応プロセスを踏まえることを前提にする必要がある
- その経験や知見の活用が、中小企業の採用・定着、そして成長戦略につながる

インタビュー調査概要

■ **調査名**：「大企業から中小企業への転職者インタビュー調査」

■ 目的

大企業から中小企業へ転職した人のキャリアシフトの背景および転職後の組織適応プロセスを把握すること。

■ 実施方法

本調査は、半構造化インタビュー調査として実施した。

■ 調査期間

2025年9月12日～19日

■ 調査対象者

以下の条件を満たす15名を対象とした。

- ・前職：大企業（従業員300人以上）
- ・正社員現職：中小企業（従業員299人以下）
- ・正社員転職後：1年以上5年未満

■ 調査概要

- ・インタビュー：1人1回／60分
- ・実施形態：対面5名、オンライン10名

■ 分析・倫理

- ・逐語録化（専門業者）後、質的分析を実施
- ・匿名化および事前の同意取得のうえ実施

Works Report 2026

大企業から中小企業へのキャリア移行における組織適応プロセス

—転職者15名のインタビューが示す3段階のプロセスと支援の要点—

人口減少時代の中小企業経営論

人手不足を乗り越えるための中小企業の人材戦略プロジェクト

大企業から中小企業への移行ワーキンググループリーダー

岩出朋子（研究員）

プロジェクトメンバー

坂本貴志（主任研究員）

谷本智子（アソシエイト）

前川由香（アソシエイト）

校正

ディクソン

2026年6月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com/>

本プロジェクトの記事はこちらからお読みいただけます。



本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.