

セミナーレポート #2

# 離職者と企業の有効な関係と その構築方法とは？

～離職者2,300名のアルムナイ定量調査結果より～

## スピーカー



株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク  
本部 リサーチ部 上席主任研究員

### 小林 祐児 氏

NHK 放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年入社。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行っている。専門分野は理論社会学・社会調査論・人的資源管理論。

# 離職者と企業の有効な関係とその構築方法とは？ ～離職者2,300名のアルムナイ定量調査結果より～

2020年5月、パーソル総合研究所が2000人の離職者と300人の再入社者を対象に行った、コーポレート・アルムナイ(企業の卒業生、OB/OG、退職者)に関する定量調査結果を公開しました。

そこで8月19日、本調査を実施したパーソル総合研究所の主任研究員 小林祐児氏をお招きし、ウェブセミナーを実施。調査結果を基に、人事・経営者向けに特別解説いただきました。

本レポートでは、ウェブセミナーの内容をご紹介します。離職者と企業の有効な関係とその構築方法について、データとともに見てみましょう。

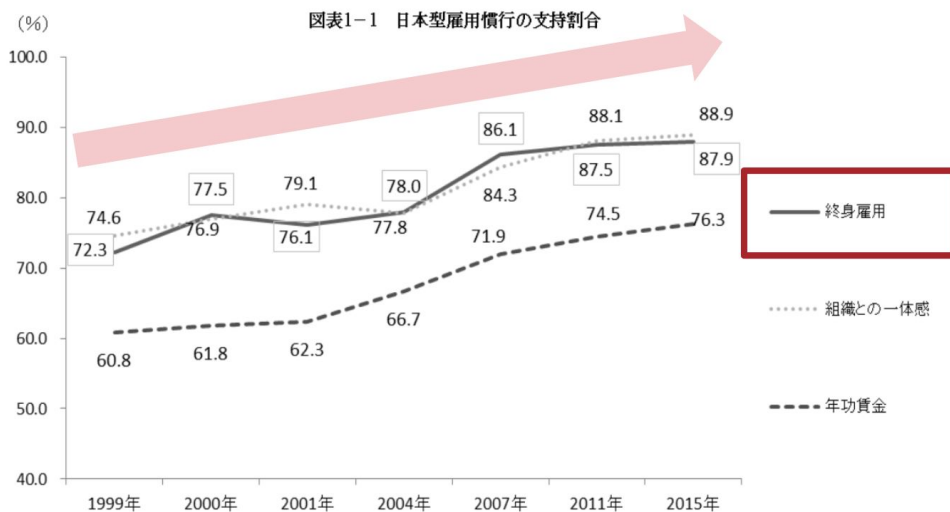
## 目次

- 3 [アメリカでは10年で再雇用数が倍増  
日本でも流れは確実にきている](#)
- 5 [アルムナイと良好な関係を築く3つのメリット](#)
- 13 [なぜアルムナイとの関係構築や再入社制度を  
日本企業は取り組んでこなかったのか](#)
- 15 [アルムナイとの関係構築&再雇用の注意点](#)
- 18 [「アルムナイ意識が高い人」の条件](#)
- 22 [アルムナイとの関係性の築き方](#)
- 25 [アルムナイは自社の雇用の考え方を表し、  
自分のキャリアを考え直すシンボル](#)

# アメリカでは10年で再雇用数が倍増 日本でも流れは確実にきている

2019年、経団連会長やトヨタ自動車社長が「終身雇用を維持するのは難しい」という趣旨の発言をしました。一方で終身雇用に対する従業員の支持率は上昇傾向にあります。

## 従業員の意識



※終身雇用、組織との一体感、年功賃金：「良いことだと思う」「どちらかといえば良いことだと思う」の合計

独立行政法人 労働政策研究・研修機構「第7回勤労生活に関する調査」結果

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

7

そこにコロナショックが起きたことで、今、企業と退職者と関係性は「こじれやすい土壌」になりつつあると感じています。

例えば、レイオフが相次いだアメリカではそうした「こじれ」が現実化しています。スタートアップの有名企業・Bird社は、2分間のビデオメッセージで約400人を解雇し、SNSで炎上したことで企業ブランディングを著しく棄損しました。日本でここまでの極端な例はないものの、平素からリストラに関する内部リークによって企業の印象が悪化するケースは時々見受けられます。

片や近年、大手企業を中心に「離職者の再入社をオフィシャルに認めていこう」という流れがあります。出戻り入社に関する制度を導入している企業はたくさんありますし、大手企業では一般的なパッケージになってきているようにも思います。

さらにそこから一步踏み込んで、離職者との良好な関係を築き、継続したコミュニティー化する企業も少しずつ出てきています。

データで見てみましょう。再入社制度を用意している企業は5000人以上の大手企業で約20%。全体では8.6%、実際の出戻り入社率も2.1%と、現状はまだ決して多くはありませんが、流れは確実に来ていると思います。

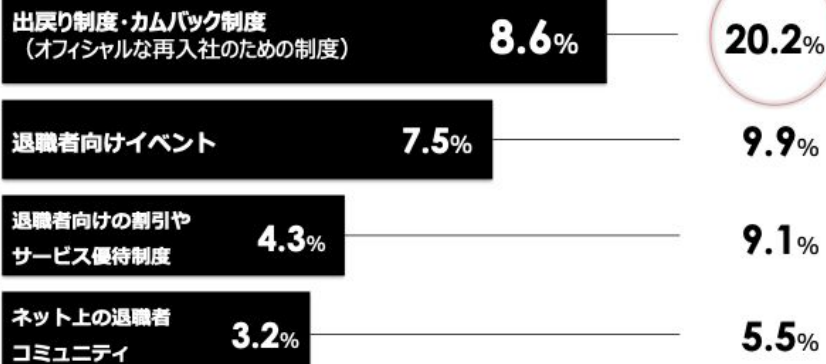
## 普及はまだまだこれから。実際の出戻り入社率は2.1%

※過去5年間経験率（正社員）

### 企業規模と退職者向け制度の有無

従業員回答 n=2000

従業員規模5000人以上の企業



Copyright © since 2016 PERGEL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

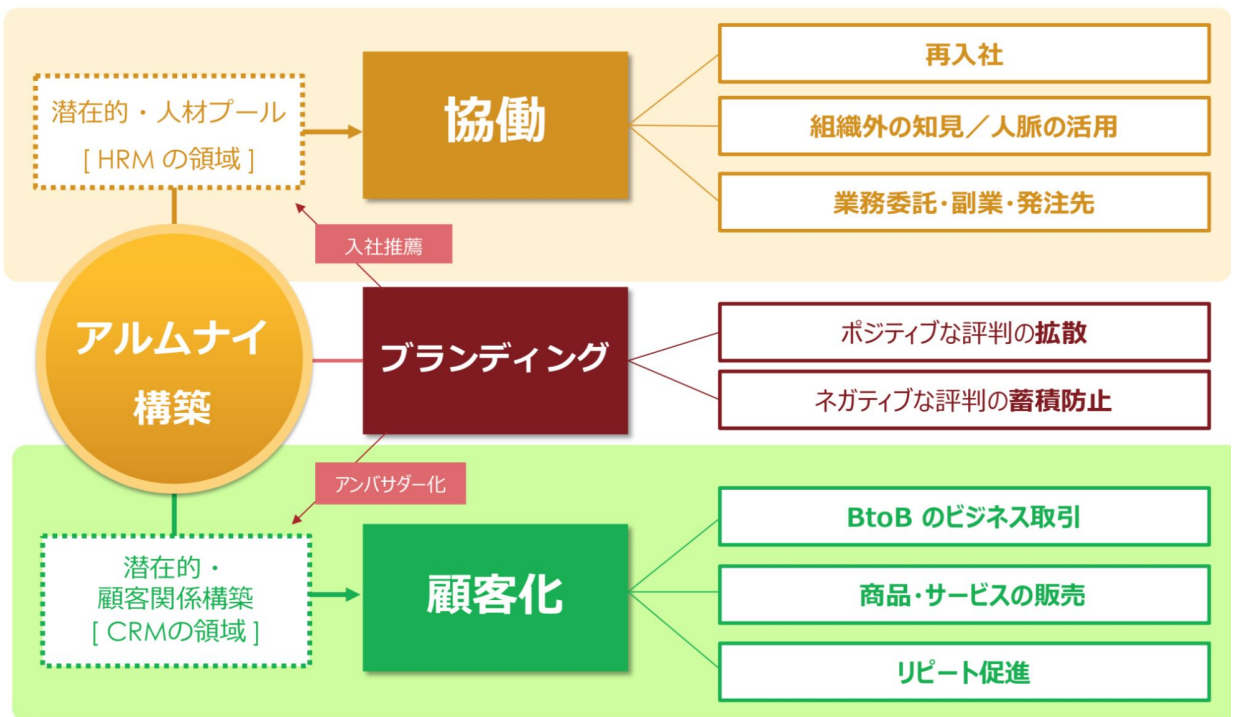
11

なお、アメリカではこの10年で再入社が倍増したと言われています。業界によって再入社比率はさまざまですが、フォーチュン500の企業の98%が何かしらのアルムナイに関する制度を用意しているというデータが出されています。

# アルムナイと良好な関係を築く3つのメリット

では、アルムナイと良好な関係を築くことにはどのようなメリットがあるのか。「協働」「顧客化」「ブランディング」の3つの観点から見てみましょう。

## 離職者との関係構築の企業メリット

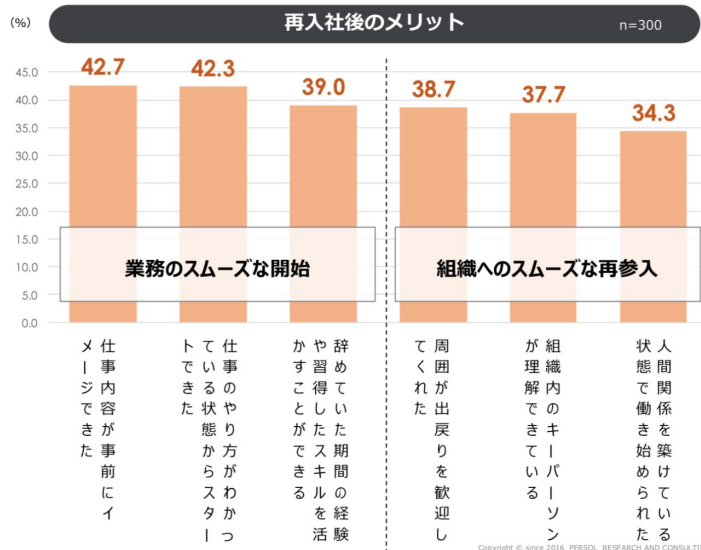


## 1. 人材プールとしての可能性

退職者は、良好な関係であり続けられれば、将来的に協働パートナーとなり得る人材プールとして確保することができます。後々の再入社やオープンイノベーション、業務委託、協業など、さまざまなかたちでの協働を模索することができます。

再入社についてデータをご紹介すると、実際に再入社した人が感じている再入社のメリットは、「業務がスムーズに開始できる」「仕事内容をイメージできている」「仕事のやり方がわかっている状態でスタートできる」などが挙げられます。これは皆さんの直感的にもそれほど外れていないのではないのでしょうか。

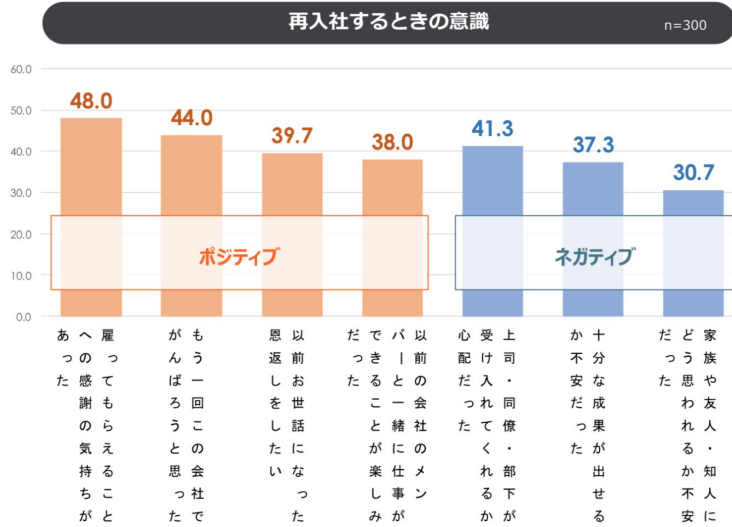
### 再入社従業員のメリット：業務の開始・組織への再参入のスムーズさ



業務以外にも、「人間関係が理解できている」「組織へのスムーズな参入」など、メリットを感じている人が多いという結果が出ています。

また、もう一度雇ってくれたことへの感謝の気持ちを5割弱の人が持っています。「この会社で頑張ろう」「恩返しをしよう」「またあの人たちと働けるのが楽しみ」と、意欲がぐっと上がる効果も見受けられます。「受け入れてくれるか心配」という不安も感じてはいますが、これは転職全般に言えることかなと思います。中途採用者へのフォローは再入社者でも気を抜いてはいけないことでしょう。

企業への感謝の意識・意欲も高い。  
同時に、成果や人間関係の心配・不安も感じている。

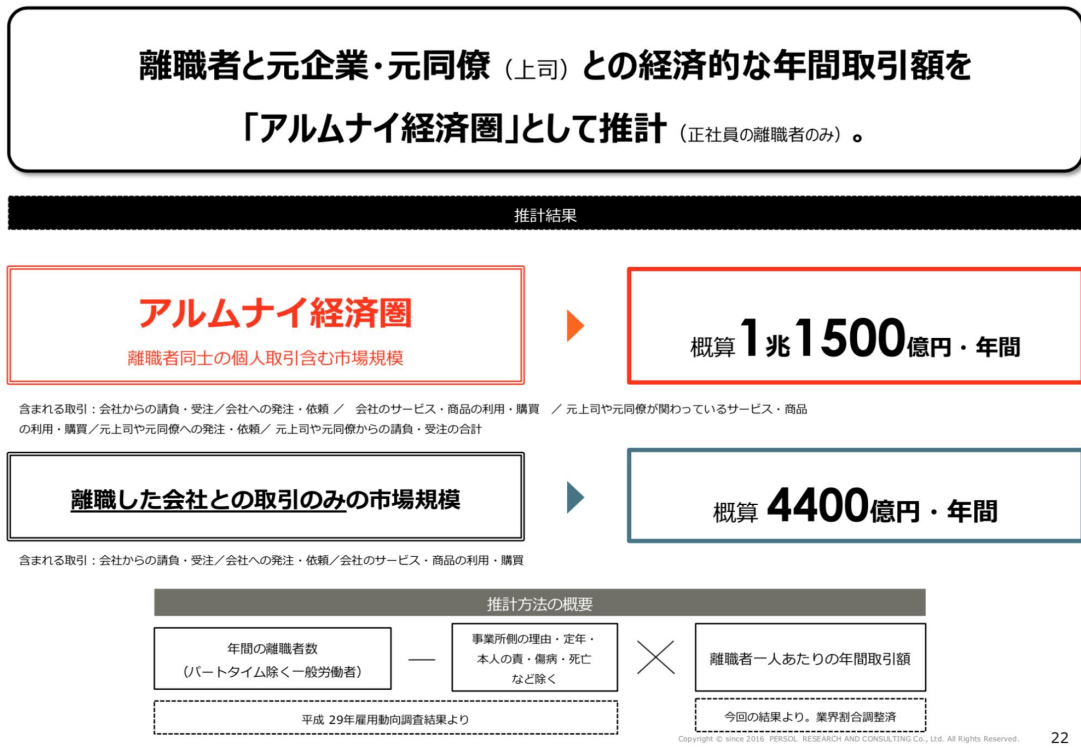


受け入れる側にとっても、信頼構築のためのコミュニケーション・コストがかからないのは利点です。他に、中途採用費の抑制という意味でも直接的なメリットは大きいのではないのでしょうか。

## 2. 潜在的な顧客関係構築

次は、潜在的な顧客関係構築、つまりはCRMの領域です。辞めた人が過去に在籍していた企業のサービスを使い続けることは当たり前にありますし、元社員の転職先の会社が取引先になることもあります。

では、企業と離職者でどのくらいビジネスを行っているのか。なかなか数字として意識されることはないですが、年間取引額の推計は全体で年間1兆1500億円。これはコロナショック以前のホテル業界とほぼ同じ規模感です。



もちろん会社規模によって金額は異なりますが、中堅規模の企業で年間200万円弱。これが積み重なっていくと10年で1億円を超えます。従業員数1万人規模の大手企業ですと、年間約9000万円、10年累計で50億円にも上ります。



## 離職者による企業取引（企業側の受注／利用額）が蓄積していく場合の推移を試算した。

離職率は平成30年雇用動向調査より、雇用期間の定めのない常用労働者の離職のうち、個人的理由退職（事務所側の理由、定年、本人の真）を除いた数値を用いた。

### アルムナイによる企業の取引額（発注／受注取引額）

#### 中堅規模企業（従業員100～299人）



#### 大手規模企業（従業員1万人）



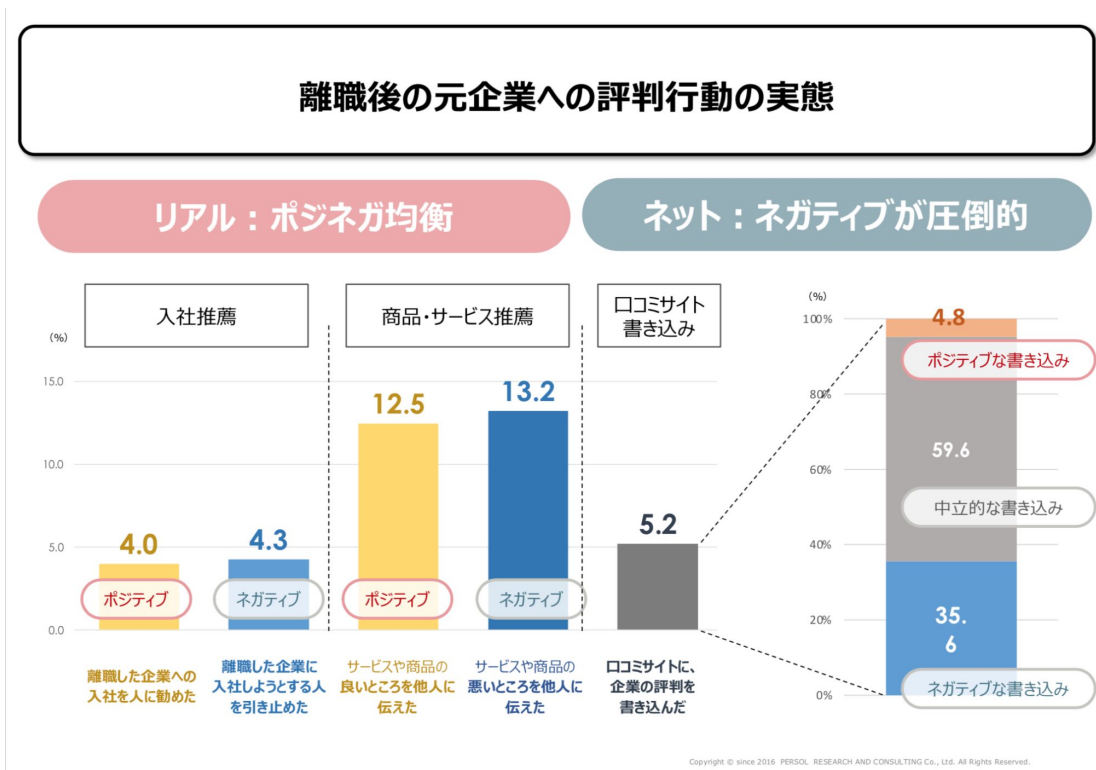
ここで強調したいのは具体的な金額ではなく、「自社の離職者にはストックとしての性質がある」ということです。

元従業員という過去は、再入社しない限り変わりません。辞めた人と継続的な関係を構築していくことは、その関係性が良好であればあるほど、無形資産として蓄積していきます。

これは企業における人的資産という観点において、非常に珍しい性質です。従業員は一定の期間で人が入れ替わり、無限に雇用することはできないため、企業が抱えられる人のリソースには限界がある。片や離職者は企業が存在する限り、半永久的に持ち続けることができる人的資産なのです。

## 3. ブランディング

退職者は辞めた後も在籍していた企業について、さまざまところで噂をしたり口コミサイト  
に書き込んだりします。その際、ポジティブな評判が多い方が企業ブランディングとしては  
当然いいですし、逆に言えばネガティブな評判が蓄積することのマイナスは大きいです。



古巣の企業への評判行動を見てみると、リアルでの口コミに関しては、辞めた会社へのポジティブな評判とネガティブな評判はほぼ同じ割合です。(図・左)

ところが、ネットになった瞬間に口コミは一気にネガティブに転じます。(図・右)

## アルムナイと良好な関係を築く3つのメリット

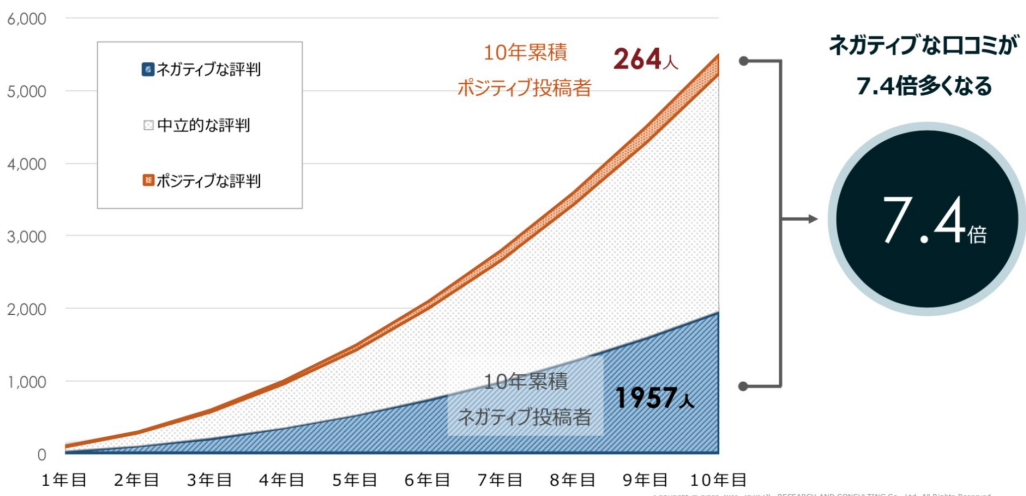
企業の口コミサイトは大多数の転職者がチェックするメジャーなサービスになりましたが、退職者の口コミサイトへの投稿者は5%程度。かつそのうち、ネガティブな内容が35%なのに対し、ポジティブな書き込みはたったの4%です。

先ほど退職者にはストックの性質があると言いましたが、こうしたレピュテーション(評判)も同じく蓄積の性質を持っています。

退職者が増えるほど自社のクチコミも増えていきますから、経年試算でネガティブな投稿はポジティブな投稿の7.4倍の速度で蓄積していく。もちろん個社ではなく全体の傾向ですが、企業ブランディングにおいて注意が必要だと思えます。

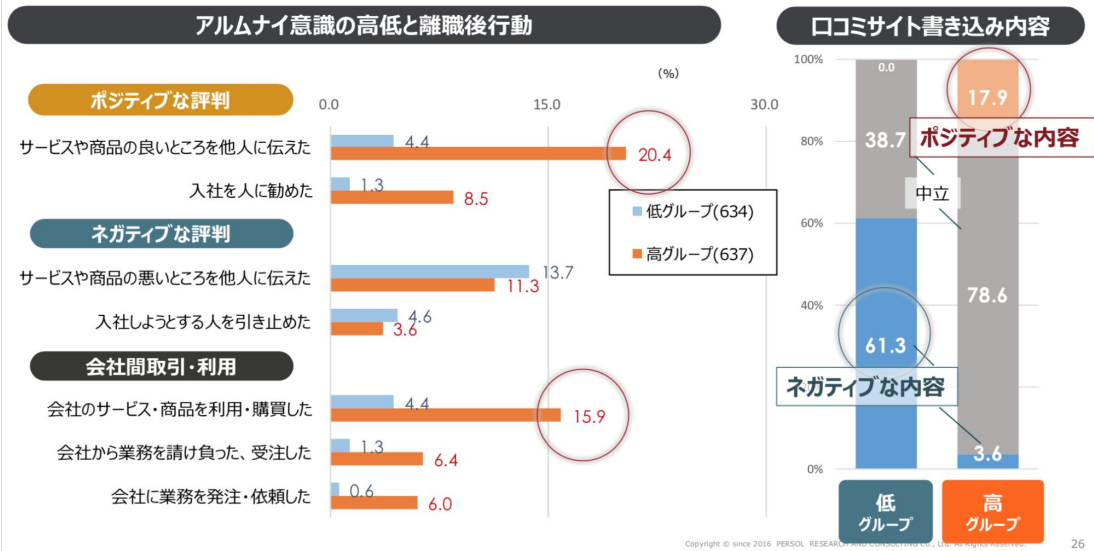
### ネガティブな口コミのほうが7.4倍の速度で蓄積していく

アルムナイによる口コミサイト書き込みの経年試算 (人数)



このアルムナイの口コミに関して、アルムナイを「企業と良好な関係を築けているか」という視点で、2つに分けて見てみました。古巣の企業へのポジティブな意識を「アルムナイ意識」とし、それぞれの評判行動を比較しています。

アルムナイ意識が高い層では、ポジティブな評判の行為率が数倍に上がり、  
ネガティブ行動は下がる。



結果は歴然で、アルムナイ意識が高いグループは良い評判を非常に広めており、会社間の取引に関してもアルムナイ意識が低いグループと数倍の差がついています。(図・左)

面白いのが、口コミサイトへの書き込み内容です。(図・右)

過去在籍していた企業のポジティブな口コミを投稿をした人は、アルムナイ意識が低いグループではなんとゼロ。一方でアルムナイ意識が高いグループではポジティブな口コミが17%もあります。

退職者との関係性によって、企業ブランディングにつながるレピュテーションに大きな差が付くことがよくわかる結果となりました。

# なぜアルムナイとの関係構築や再入社制度を日本企業は取り組んでこなかったのか

ここまで、関係性構築のメリットを議論しました。ここまで聞いた方に疑問に思っていたきたいのが、アルムナイ構築を「これまで企業はなぜやらなかったのか」ということです。これまでお話してきた効果は昔からあったはずですし、制度はなくても再入社していく人は存在していました。

では、なぜアルムナイとの関係構築や再入社制度にこれまでほとんどの日本企業は取り組んでこなかったのか。日本の雇用の在り方を見ると、その答えが見えてきます。

日本企業の雇用の特殊性を一言で言うと「校内マラソン型」人事管理。これは私のオリジナルの言葉ですが、日本の人事管理は校内マラソン大会に似ていると思っています。

学年ごとに同質性の高い人（同期）が集まって、よーいドンで走り出す。それを道端で先生（人事・上司）が監視する。組織が決めたやり方に沿って、同時にスタートを切って走って行くため、1位の可能性は全員にあります。

欧米では学歴や教育を受けた年数でエリートか否かがはっきりと分かります。典型的には、優秀な大学の優秀な学生が青田買いされ、エリートとして入社していく。それ以外はエリートの道に入れず、スタート時点から差が付くのが欧米の特徴です。

## なぜアルムナイとの関係構築や再入社制度を 日本企業は取り組んでこなかったのか

---

その点日本は、ブルーカラーやホワイトカラー、現場や本社に関係なく、頑張っただけで認められれば、事業部長や役員クラス、もっと言えば社長にまで上り詰める可能性が正社員のほとんどに開かれている。

頑張れば、もしかしたら私もあなたも社長になれるかもしれない。同じゴールに向けて切磋琢磨しながらマラソンを固まって走っていくわけです。一言で言えば「平等主義かつ競争主義」。これが日本の雇用の特徴だと思っています。

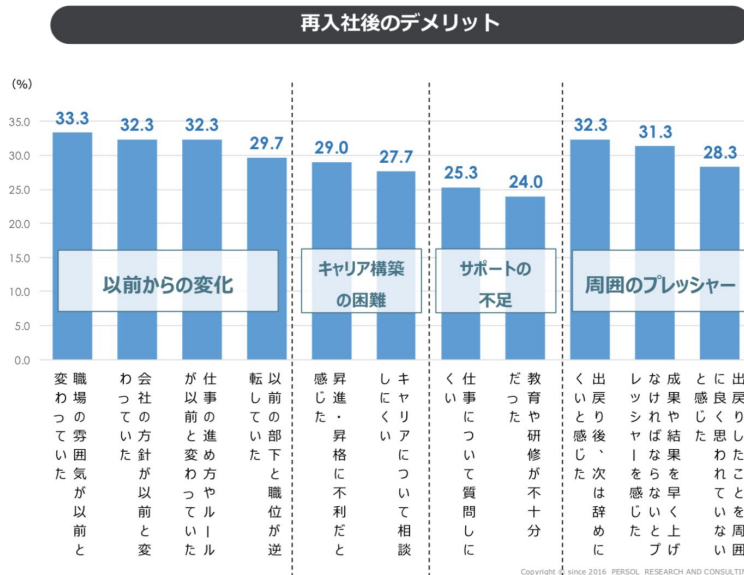
では、「会社を辞めた人」はこの論理に当てはめるとどうなるのか。同じスタートからみんなが固まりで同じゴールを目指しているレースから、「途中で降りた人」に見えるんですね。

そして「また戻ってきたい」という元従業員は、内部競争の正当性を揺るがすものとして人事管理側には映ってしまう。だから歓迎しにくいわけです。組織の論理を一貫させようとする、離職者が戻ってくることを公式に認めることがはばかれるということです。

# アルムナイとの関係構築 & 再雇用の注意点

先ほど再雇用のメリットを紹介しましたが、一方で再入社した人は戸惑いも感じています。

## 再入社時の「注意点」 … ケアは必要

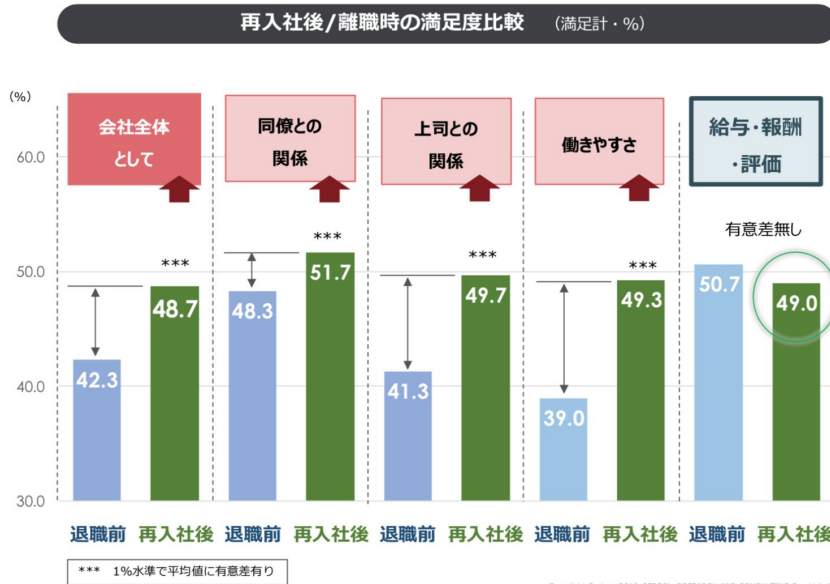


雰囲気や会社の方針、ルールなど、以前勤めていた時からの変化を約3割の人が体感しています。他に、昇進昇格やキャリアの相談がしにくい、次は辞めにくいといったプレッシャーを感じている人も。

「元社員だから」とサポートが薄くなりがちですが、先程の不安感などのデータと合わせて見ると、ある程度のケアは必要だと言えます。

ただ、前に働いていた時と比べた感想を尋ねたところ、入社後の満足度は総じて上がっています。

## 再入社後の「給与・報酬・評価」への満足だけ微減



Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

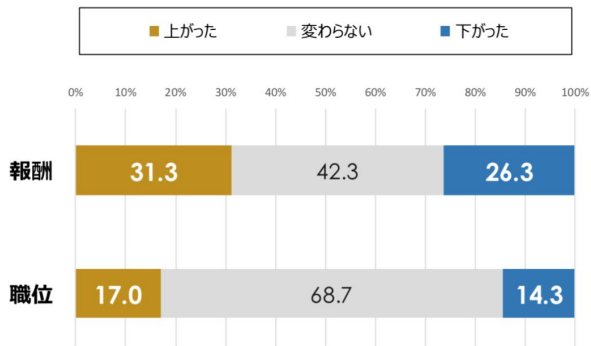
37

唯一微減したのは「給与・報酬・評価」。再入社前後の処遇の変化を比較してもらったところ、全体では「上がった」が少し多いですが、企業規模別に見ると、大きい企業ほど年収や職位が下がる傾向が見えてきました。

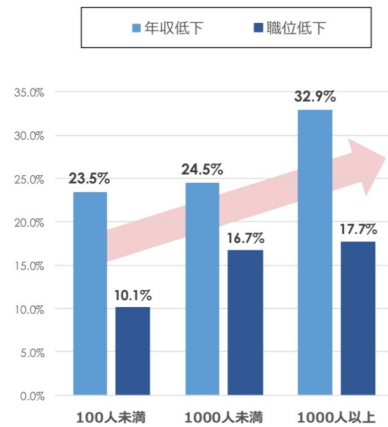


## 大企業ほど元離職者を低く処遇する傾向

再入社後の処遇・従業員規模の変化 (%) n=300



処遇変化と企業規模 (%) n=300



Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved. 38

これは先ほどの「校内マラソン型」の人事管理が大企業に多く当てはまることを考えれば、理解できます。これまで一生懸命マラソンを走り続けてきた人たちのことを考慮すると、競争の正当性を揺るがす存在である再入社者にはある種のペナルティーが必要なのでしょう。

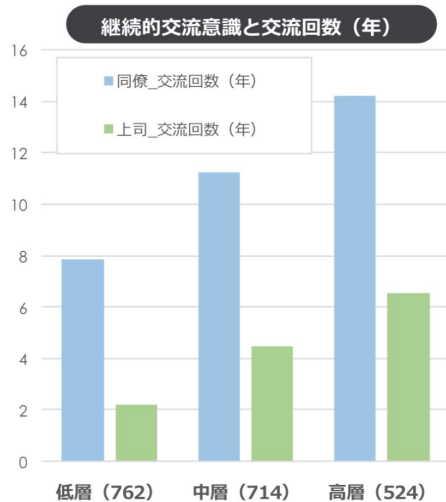
# 「アルムナイ意識が高い人」の条件

では、アルムナイに関する取り組みをする際に、どのような人が意欲的に参加してくれるのか。その条件を見てみましょう。

## ・人との交流意識が強い

学生時代の友人など、会社に限らず昔の知り合いとつながっている人は、アルムナイの活動に関しても面白そうだと感じてくれる傾向があります。

### 1. 継続的な交流意識がそもそも強い人



人との継続的交流意識

卒業しても、学校の友だちと遊び続ける  
同窓会には積極的に参加したい  
昔の写真アルバムをよく見返す  
知り合いや友人とは、SNS上でもつながっておく  
など

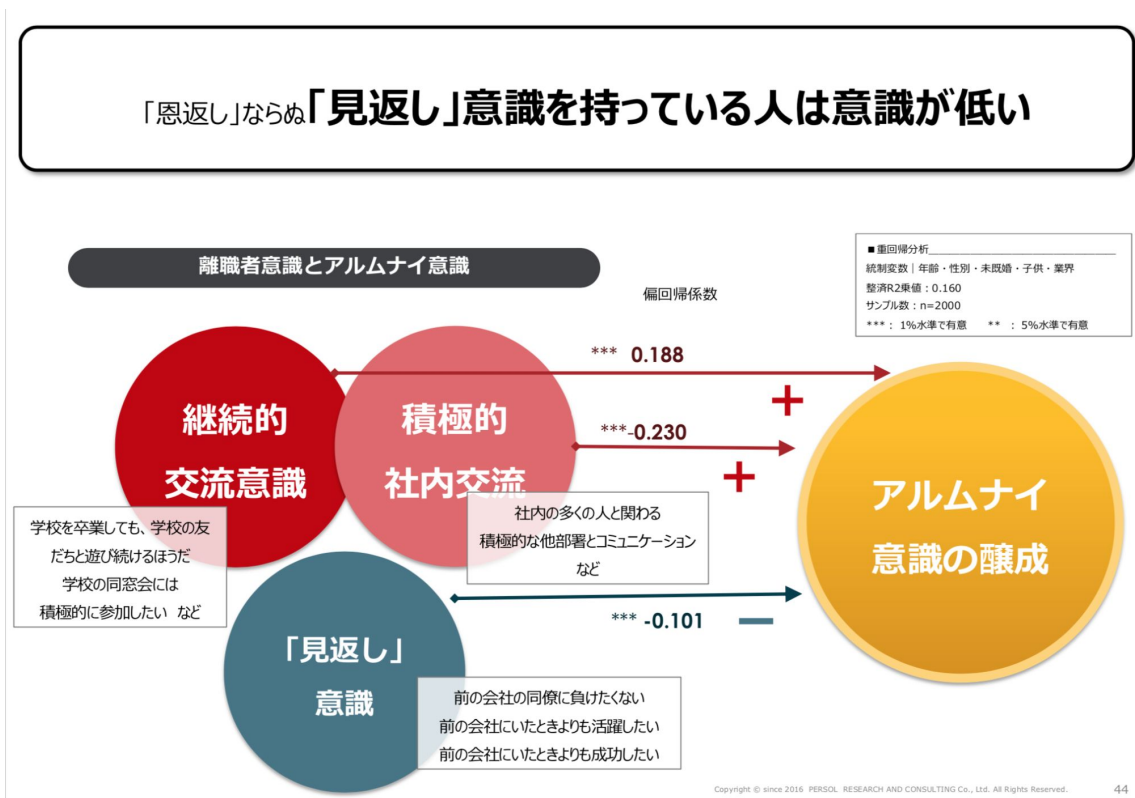
継続的  
交流規範

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

42

## ・恩返し意識が高い人

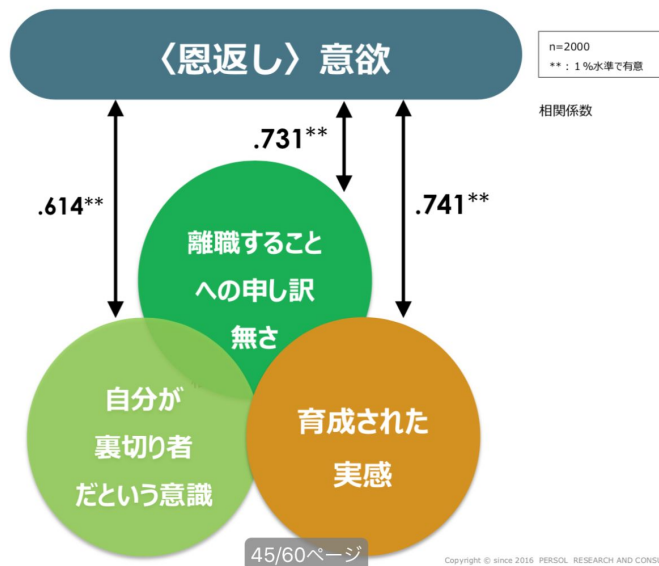
同僚や上司、会社に対して「何かお返しをしたい」という恩返しの想いを持っている人も、アルムナイ意識が高い傾向にあります。逆に、「前の会社にいた時よりも成功してやる」といった「見返し」の意識を持っている人のアルムナイ意識は低いという結果が出ています。



実はこの恩返し意識は、「お世話になったのに」といった申し訳なさとの相関も高いです。つまり恩返し意識は、退職に伴うネガティブな感情と表裏一体だということということです。

## 「アルムナイ意識が高い人」の条件

恩返しの意欲は、「申し訳無さ」や「裏切り者意識」と強い正の相関。  
恩返し意欲は、離職に伴うネガティブな感情と表裏一体であることが示唆される。



## 「アルムナイ意識が高い人」の条件

まとめると、アルムナイに関する取り組みに積極的／消極的な個人の傾向は以下の通りです。



既存社員とアルムナイが交流することで引き抜きや離職率の上昇を懸念する人事の方は少なくないですが、自社でアルムナイ施策を行う際は上のようなアルムナイ意識が高い個人を巻き込むことがポイントになるのではと思います。

# アルムナイとの関係性の築き方

では、アルムナイとの関係性をどのように築けばいいのか。ポイントは大きく2つあります。

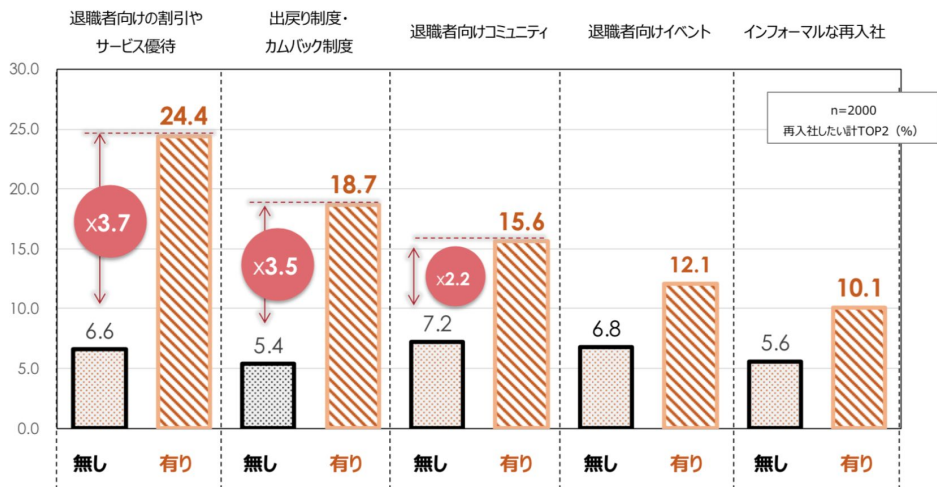
## ・退職者向け制度の整備

再入社制度をオフィシャルに整えていることが、アルムナイの再入社意向を上げるという調査結果が出ています。「また働いてみようかな」とポジティブな印象を持ちやすいようですね。

### カムバック制度といった制度がある企業は再入社意向が数倍高い。

※年齢・性別・業種や企業規模などの影響を取り除いても有意に正の影響が確認された【重回帰分析】

アルムナイ施策と再入社意向 (再入社意向 TOP2・%)



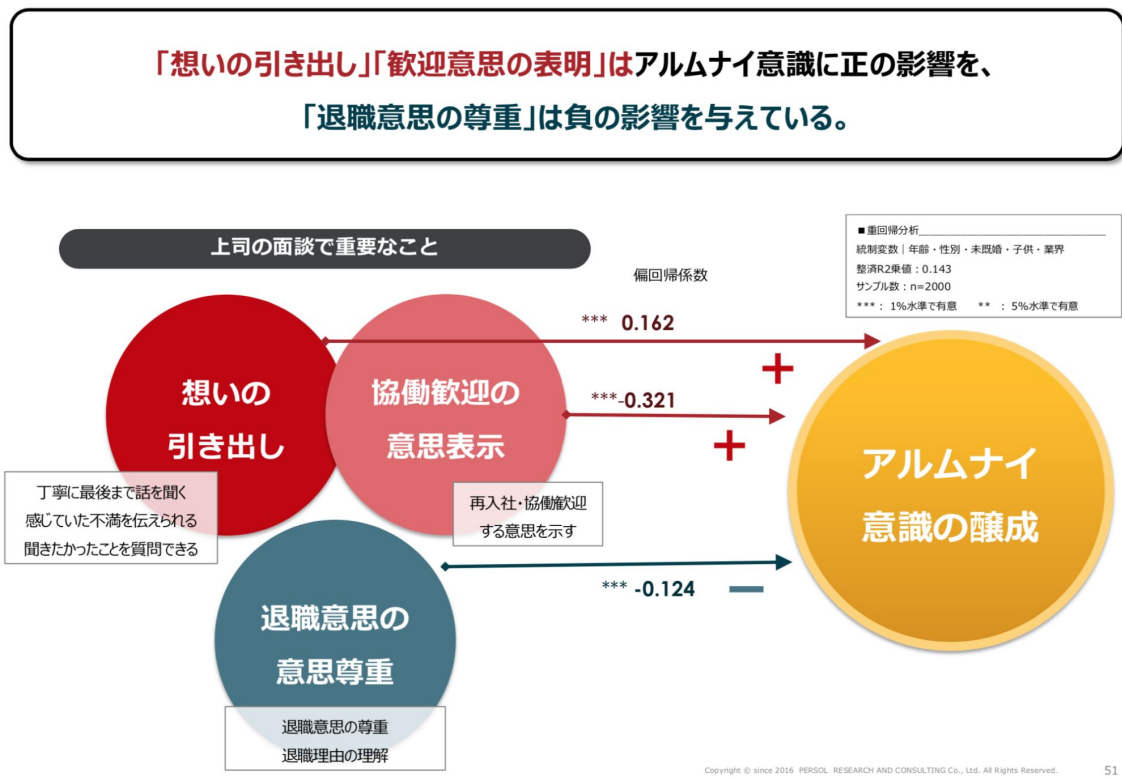
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

48

再入社制度以外にも、退職者向けの割引制度を用意するといったことでも、辞めた人の心象は変わってきそうです。有名な例で言えば、スーパーストックトーキョーは退職者に「バーチャル社員証」を発行し、店頭での割引などの特典を受けられる制度を用意しています。

## ・上司との退職面談の見直し

上司との退職面談とアルムナイ意識の醸成には強い相関があります。部下から辞めたいと言われた時に、どう対応するか。ブラックボックスになりがちですが、非常に重要です。



重要なポイントは2つ。一つが「想いの引き出し」です。不満を最後に聞き出すことがアルムナイ意識においては肝心です。

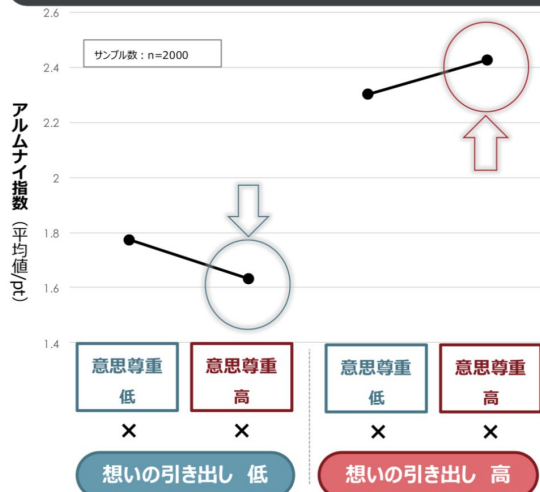
もう一つは「機会があったらまた一緒に仕事をしよう」という意思表示。退職者の多くは恩返しを意識を持ちつつも、裏切り者になってしまうというアンビバレントな気持ちを持っています。だからこそ、協働の意思があることに安心感を抱くのです。

そして実はアルムナイ意識の醸成にマイナスに作用するのが「退職意思の尊重」。ただ、詳しく見ていくと、プラスに転じるケースとマイナスに転じるケースがあります。

「退職意思の尊重」は、「想いの引き出し」と同時に行われることでアルムナイ意識を醸成。

**想いの引き出さず、意思尊重だけが行われていてもNG.**

## 「退職意思尊重」と「想いの引き出し」の関係



重回帰分析においても交互作用が有意であることを確認。

## 上司面談での行為率 (離職者評価)

退職意思の  
意思尊重 **44.8%**

想いの  
引き出し **39.2%**

歓迎の  
意思表示 **30.1%**

n=2000  
あてはまる平均値 (%)

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

52

プラスに転じるのは、「想いの引き出し」を伴っているケース。最後に退職理由や不満をしっかりと聞いた上で、「教えてくれてありがとう、あなたの退職の意思は尊重するよ」と伝えることで、アルムナイ意識は醸成されます。

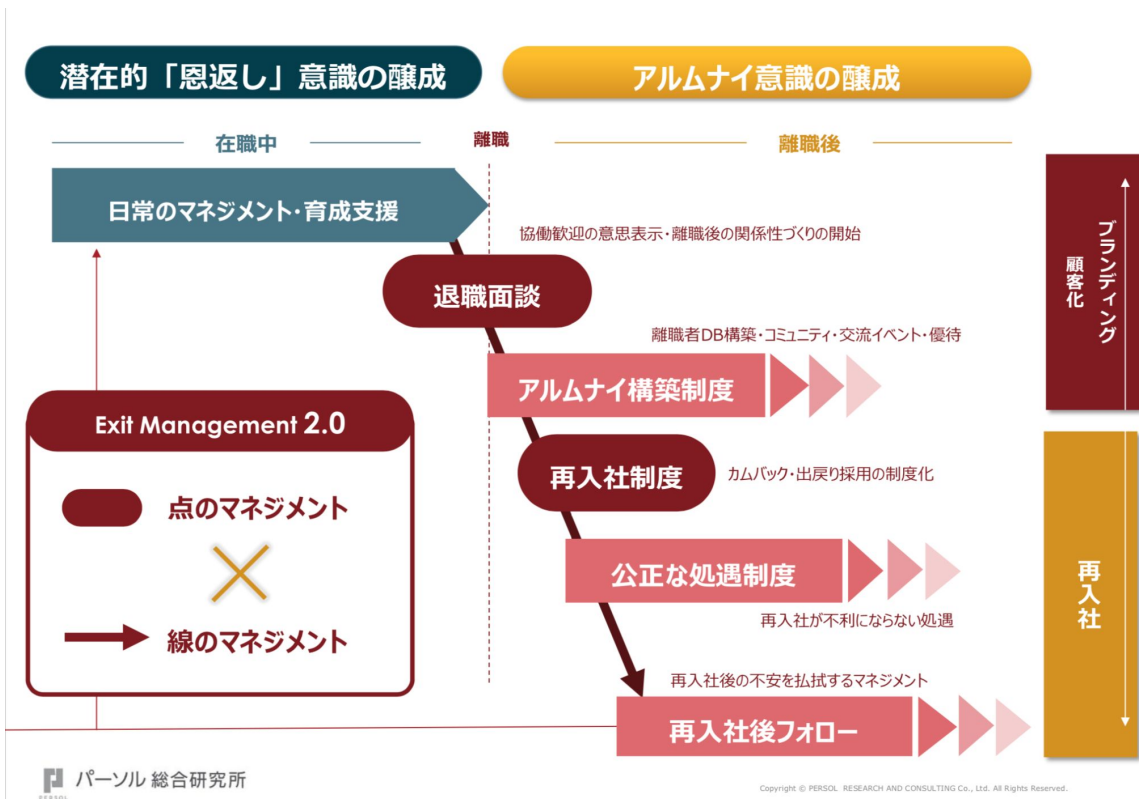
一方でマイナスに転じるのは、相手の言うことを聞かずに退職意思を了承してしまうケースです。辞めたいけれど、あっさり認められてしまうのは嫌。そんな人の機微が現れたデータだと思います。



# アルムナイは自社の雇用の考え方を表し、自分のキャリアを考え直すシンボル

再入社制度を整える企業は増えつつありますが、私が調査を通じて感じたのは、制度を用意すればOKではなく、制度に到るまでの過程をつなげていく必要があります。

再入社制度があっても再入社時のグレードが下がるとなれば、人事の施策としての一貫性が保たれません。退職面談でツンケンされたのにアルムナイネットワークがあるとと言われても、アルムナイの意欲は湧きません。



## アルムナイは自社の雇用の考え方を表し、 自分のキャリアを考え直すシンボル

---

アルムナイに関する考え方は、伝統的に「校内マラソン型」の人事管理を行ってきた日本企業にとって、大きな転機だと思います。

ダイバーシティの欠如や、クローズドな組織風土、過去や前例に依存したビジネスは、これまでの日本では適していたかもしれませんが。そこから時代が変わり、社外の知見を取り入れてオープンイノベーションをやっていく際、自前主義であったりコラボがしにくかったりする組織風土ではなかなか成り立ちません。

私はこれからの日本企業で求められるのは「多種目共存型人事」だと思っています。多様なメンバーで、オープンで、グローバルな志向を持った人事管理に変えていく必要がある。校内マラソン大会のごとく、同質性の高い従業員が毎年塊で走り出すような風景は、日本企業から徐々に消えていくでしょう。

これからは一つの会社だけで終わる人生は稀になり、誰もが転職の可能性を秘めています。会社の寿命が我々のキャリアの寿命よりも短い時代に、元同僚・元上司を含めた社外の人と継続的な人的資本を蓄積できることは、私たちの人生にとって重要なことです。

自社の雇用の考え方の変革を表すものであると同時に、それぞれが自分のキャリアを考え直すもの。そのシンボルが「アルムナイ」なのではないでしょうか。

なお、アメリカではこの10年で再入社が倍増したと言われています。業界によって再入社比率はさまざまですが、フォーチュン500の企業の98%が何かしらのアルムナイに関する制度を用意しているというデータが出されています。

# サービス

## アルumni名簿&SNS



### 名簿(アルumni・社員一覧)

登録者の基本情報を一覧で表示することができます。名簿機能から興味のあるアルumni・社員と連絡を取り、繋がりを持つことができます。

### フィード

新規登録者の参加やプロフィールの更新時にフィードが更新され、常にアルumniの最新情報を知ることができます。

### プロフィール詳細表示

名前、入社・退社年などの基本情報から、活動エリア・利用目的などの詳細情報まで確認が可能で、お互いの近況を知ることができます。

### 個別・グループチャット

使い慣れたチャット形式のインターフェースで、企業もアルumniもスムーズなコミュニケーションが可能です。

## お問い合わせ専用ページ

<https://official-alumni.com/contact/>



contact@official-alumni.com

株式会社ハッカズーク 〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-12-6 コアロード西新宿1206 <https://hackazouk.com>

アルumniイリレーション

検索



<https://official-alumni.com>