



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

コーポレート・アルムナイと 継続的な関係構築をするには？

- コーポレート・アルムナイ (企業同窓生) に関する定量調査



エグゼクティブサマリ

労働力不足が叫ばれる中、人材を確保する手段のひとつとして大企業を中心に「コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）」への関心が高まっている。退職をしても元在籍企業との関係を保ち、新たな価値やビジネスを創出するケースが増えてきているからだ。そこで、企業におけるアルムナイ制度への取り組みの実態やアルムナイと企業の関係性について調査した。

実態

- ① 企業がアルムナイとの関係を構築するメリットは、大きく3つ。
 - ☑ 「協働」：再入社、組織外の知見／人脈の活用、業務委託／副業／発注先 など
 - ☑ 「ブランディング」：ポジティブな評判の拡散、ネガティブな評判の蓄積防止 など
 - ☑ 「顧客化」：BtoBビジネス取引、商品・サービスの販売、リピート促進 など
- ② 再入社のための制度を設けている企業の割合は8.6%で、全体の9割以上が未整備
- ③ アルムナイ施策があるほうが、再入社意向が3倍以上も高い
- ④ 上司面談はアルムナイ意識への醸成への影響力が大きい
- ⑤ 上司面談において、離職者の想いをしっかり引き出しつつ離職者の意思に理解を示すと、アルムナイ意識は向上
- ⑥ 年収・職位の低下など、大企業ほど再入社した場合の処遇が低く抑えられている

提言

「退職面談の在り方」から「離職者データベースの構築」「コミュニティ運営」「交流イベント」「優待」「再入社制度」「公正な処遇制度」「再入社後のフォロー」まで、単発的な各アルムナイ施策を総合的な「線」として設計するべきである。



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- アルムナイとの関係構築における現状	5
	・アルムナイとの関係構築におけるメリット	
	・再入社後のメリット	
	・退職者向け制度の有無	
	・再入社者の入社経路	
	・アルムナイ施策の有無と再入社意向	
	- アルムナイ意識醸成のポイント	11
	・アルムナイ意識の醸成に影響を与える「上司による退職面談」	
	・上司による退職面談の具体的行動	
	・上司行動とアルムナイ意識醸成の関係	
	・退職意識の尊重と想いの引き出しの関係	
	- 企業が把握すべき課題	16
	・再入社後のデメリット	
	・再入社後の処遇の変化	
3	まとめ	19
	Appendix	20



調査の背景と目的

労働力不足が叫ばれる中、人材を確保する手段のひとつとして大企業を中心に「コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）」への関心が高まっている。退職をしても元在籍企業との関係を保ち、新たな価値やビジネスを創出するケースが増えてきているからだ。そこで、企業におけるアルムナイ制度への取り組みの実態やアルムナイと企業の関係性について調査した。

調査対象者

〈共通条件〉

居住地域：全国 年齢：20歳以上59歳未満

企業規模：10人以上 公務員・士業、第一次産業は除く 資本：内資・外資不問

離職者 2,000人：過去5年以内に正社員からの離職経験者（性年代ごとに250サンプルずつ回収）

再入社者 300人：過去5年に元在籍企業への再入社を経験した正社員（割付なし）

合計サンプル数 2,300人

当時の役職不問 在職期間 3ヶ月以上

※離職者の現在の雇用形態・就業状態は不問

〈割付〉

	離職者					再入社者	合計
	20代	30代	40代	50代	合計	割付なし	
男性	250	250	250	250	1,000	300	2,300
女性	250	250	250	250	1,000		



調査結果の見方（重回帰分析について P.12、14）

本調査分析では、分析対象の成果（目的変数）にどの要素（説明変数）がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の**などのマークは、1%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。

調査結果

- アルムナイとの関係構築における現状

- ・ アルムナイとの関係構築におけるメリット
- ・ 再入社後のメリット
- ・ 退職者向け制度の有無
- ・ 再入社者の入社経路
- ・ アルムナイ施策の有無と再入社意向

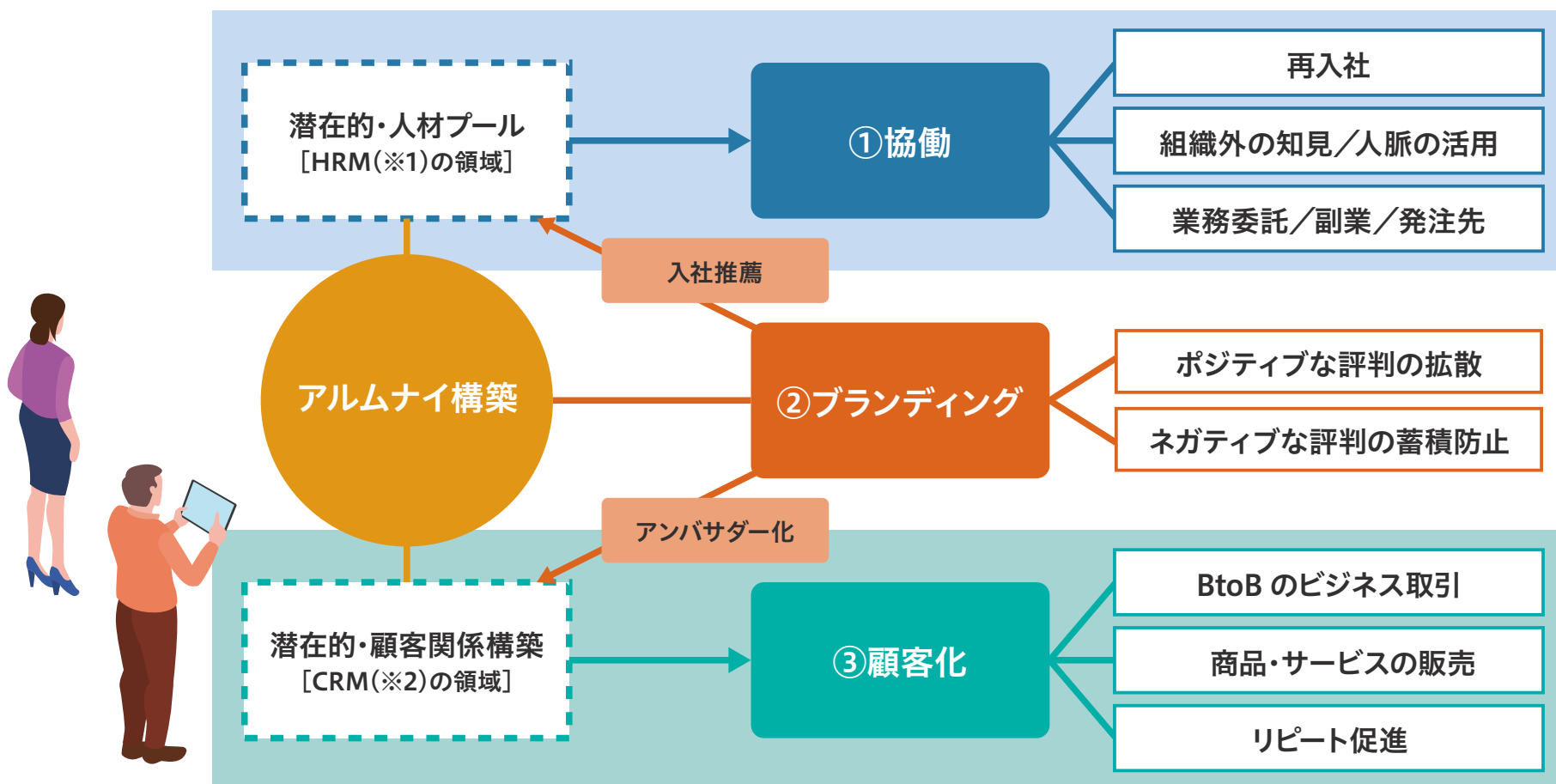


アルムナイとの関係構築におけるメリット

企業がアルムナイとの関係を構築するメリットは、再入社や業務委託などの①「協働」、ポジティブな評判の拡散やネガティブな評判の蓄積防止などによる②「ブランディング」、ビジネスの取引や商品・サービスの販売などの③「顧客化」が挙げられる。

特に①「協働」に含まれる「再入社」は、労働力不足が深刻な経営課題となっている今、人材リソース確保の手段として重要な意味がある。

離職者との良好な関係構築で得られる企業メリット



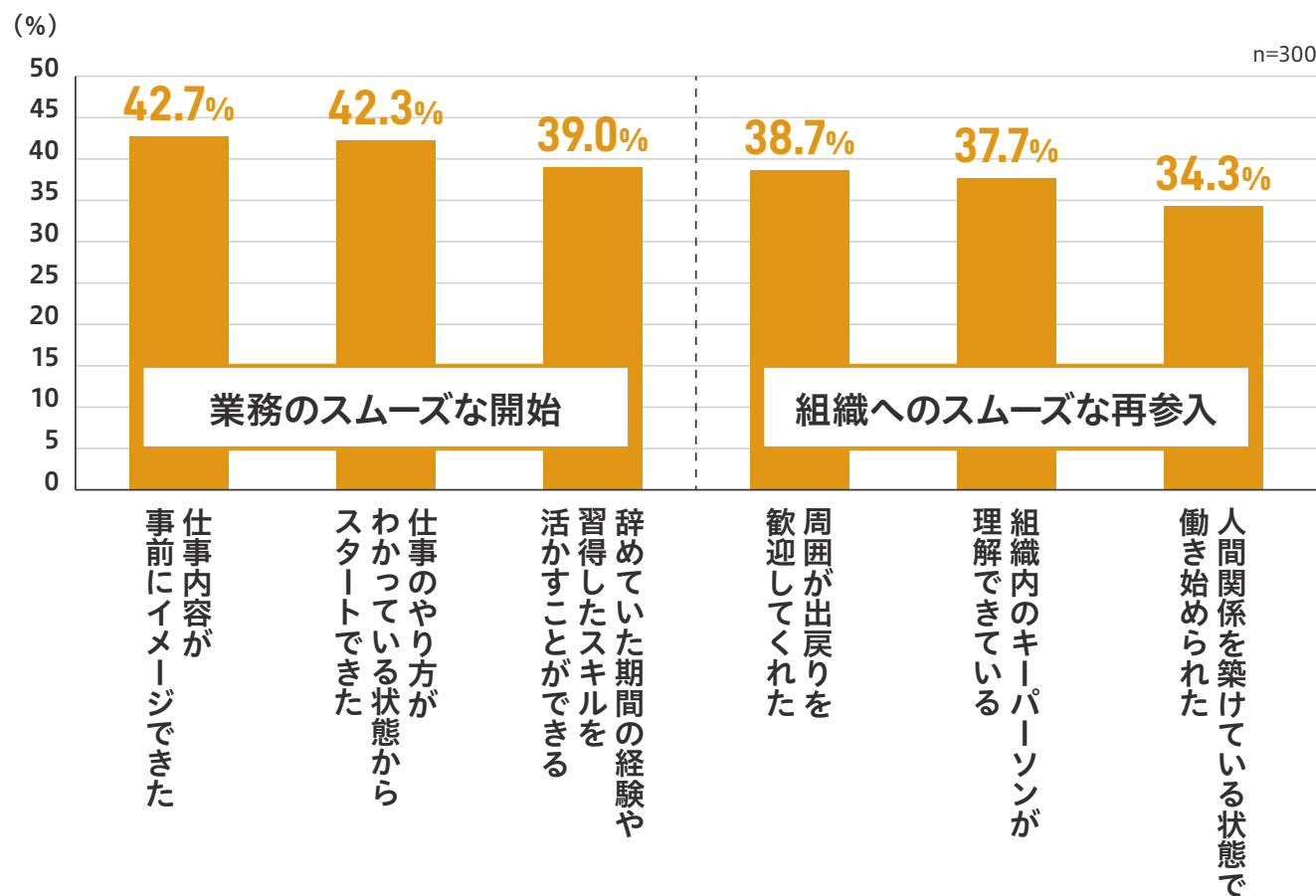
※1 HRM : Human Resource Management ※2 CRM : Customer Relationship Management

再入社後のメリット

実際、再入社後に再入社従業員が感じたメリットを聞いたところ、「仕事内容が事前にイメージできた」(42.7%)、「周囲が出戻りを歓迎してくれた」(38.7%)など、「業務の開始」や「組織への再参入」のスムーズさが広く見られ、アルムナイとの関係構築は企業にとってメリットが期待できる。



再入社後のメリット



退職者向け制度の有無

しかし、「出戻り制度」や「カムバック制度」など、オフィシャルな再入社のための制度を設けている企業の割合は8.6%で、全体の9割以上が未整備であった。

一方で、従業員規模5,000人以上の企業に限れば20.2%が制度化しており、大企業では徐々に整備が進んでいると見られる。



退職者向け制度の導入率



	全体 (n=2,000)	従業員規模 5,000人以上の 企業 (n=253)
出戻り制度・ カムバック制度 (オフィシャルな再入社のための制度)	8.6%	20.2%



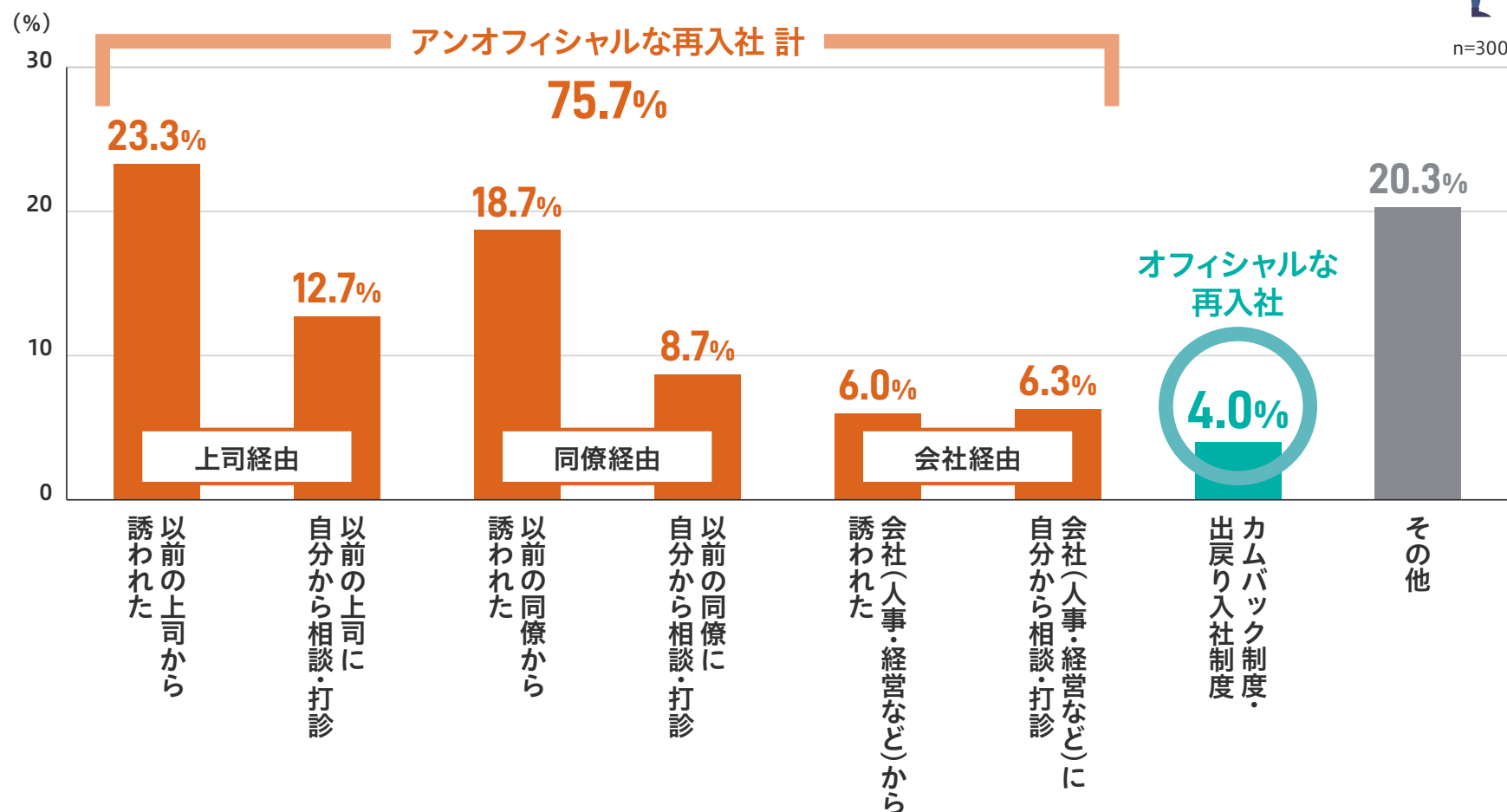
再入社者の入社経路

「再入社者の入社経路」を見てみると、最も多かった「以前の上司から誘われた」23.3%をはじめ、全体の75.7%がアンオフィシャルな「人づて・縁故」による再入社であることが分かった。

一方で、「カムバック制度」などのオフィシャルな再入社制度を利用したのはわずか4.0%にとどまる。



再入社者の入社経路



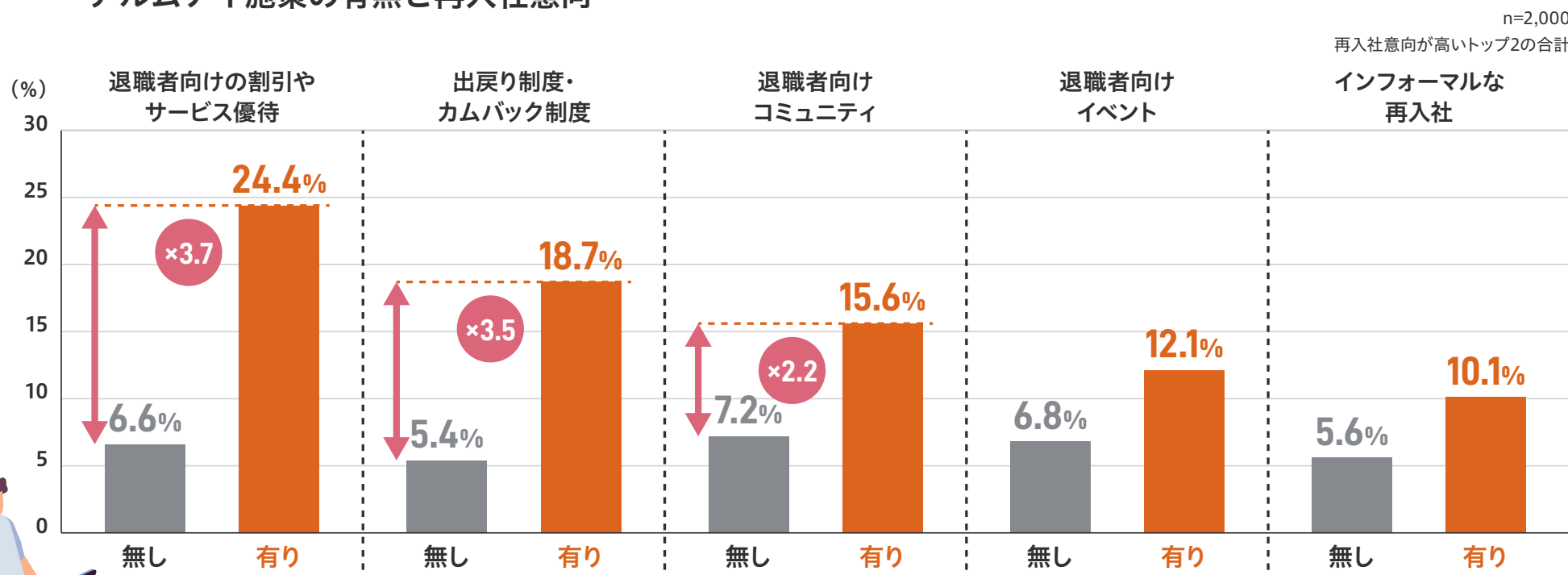
アルムナイ施策の有無と再入社意向

企業における「アルムナイ施策の有無」と「離職者の再入社意向」との関係进行分析したところ、「退職者向けの割引やサービス優待」、「カムバック制度」といったアルムナイ施策があるほうが、再入社意向が3倍以上も高くなっている。また、制度はなくても「インフォーマルな再入社」が慣例的にある企業の場合も、離職者の再入社意向は2倍近く高まる。

つまり、出戻り社員の存在自体が離職者に対し、「再入社できる選択肢がある」、「離職後も関係性が継続している」ことのアピールになり、再入社意向を醸成する要素のひとつになっているといえる。



アルムナイ施策の有無と再入社意向



調査結果

- アルムナイ意識醸成のポイント

- ・ アルムナイ意識の醸成に影響を与える「上司による退職面談」
- ・ 上司による退職面談の具体的行動
- ・ 上司行動とアルムナイ意識醸成の関係
- ・ 退職意識の尊重と想いの引き出しの関係

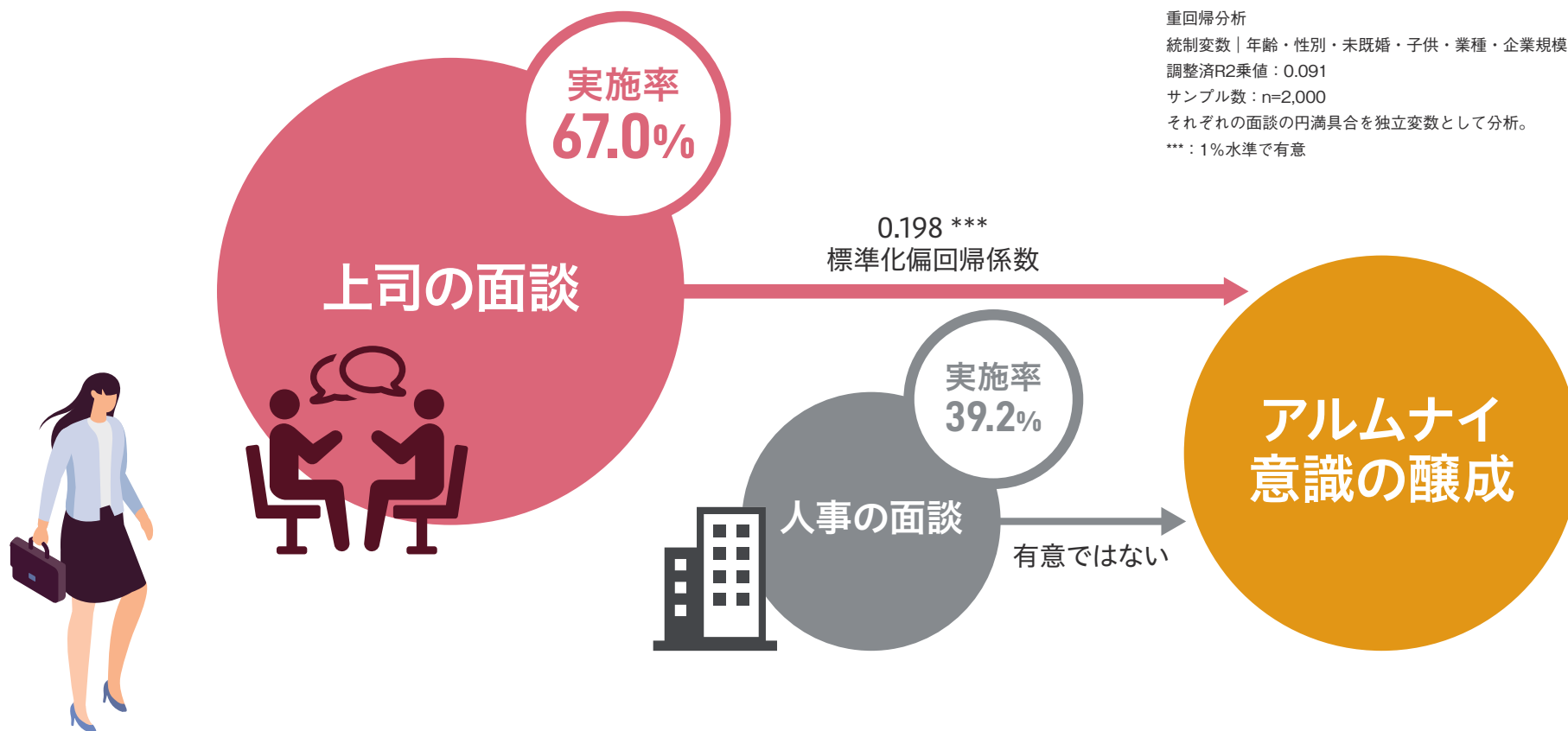


アルムナイ意識の醸成に影響を与える「上司による退職面談」

次に、アルムナイとの良好な関係を構築するにあたりカギとなる「離職者のアルムナイ意識の高さ」について、アルムナイ意識の醸成に影響が大きい「退職面談の在り方」を調査した。

まず退職面談の実施率を見ると、「上司の面談」(67.0%)、「人事の面談」(39.2%)であった。また、各面談のアルムナイ意識醸成への影響に関しては、人事面談は影響が見られなかったのに対し、上司面談はアルムナイ意識の醸成への影響力が大きいという結果が見られた。人事面談は退職に伴う事務处理的なものが多いことも関係しているのかもしれない。

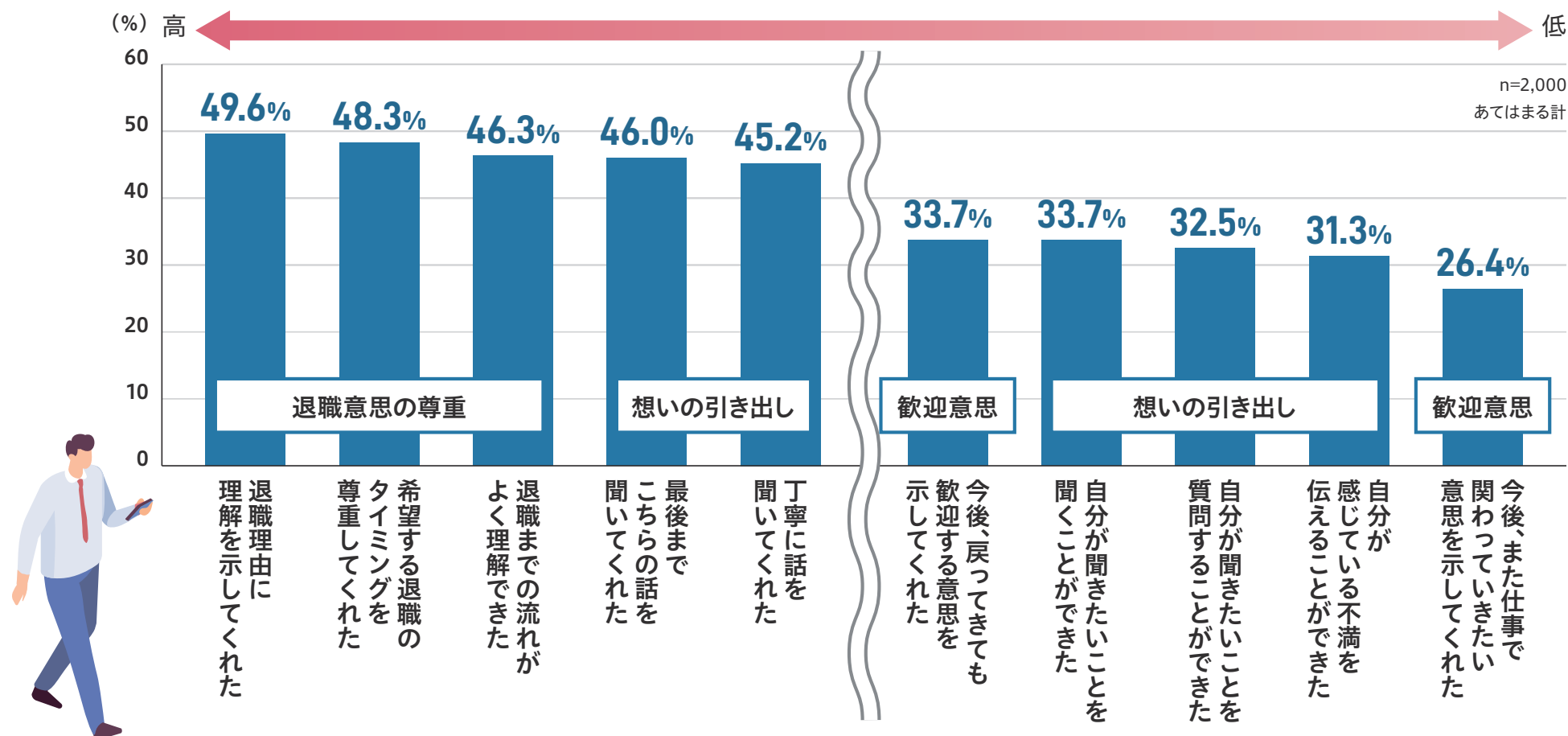
退職面談の重要度



上司による退職面談の具体的行動

退職面談での上司の対応はどのようなものか。離職者から見た退職面談での上司の行動を見ると、「退職理由に理解を示してくれた」(49.6%)、「希望する退職のタイミングを尊重してくれた」(48.3%)などの「退職意思の尊重」が多い。次に、「最後までこちらの話を聞いてくれた」(46.0%)、「丁寧に話を聞いてくれた」(45.2%)などの「想いの引き出し」、 「今後、戻ってきても歓迎する意思を示してくれた」(33.7%)などの「歓迎の意思表示」などがある。

退職面談時の上司行動 (部下の評価)

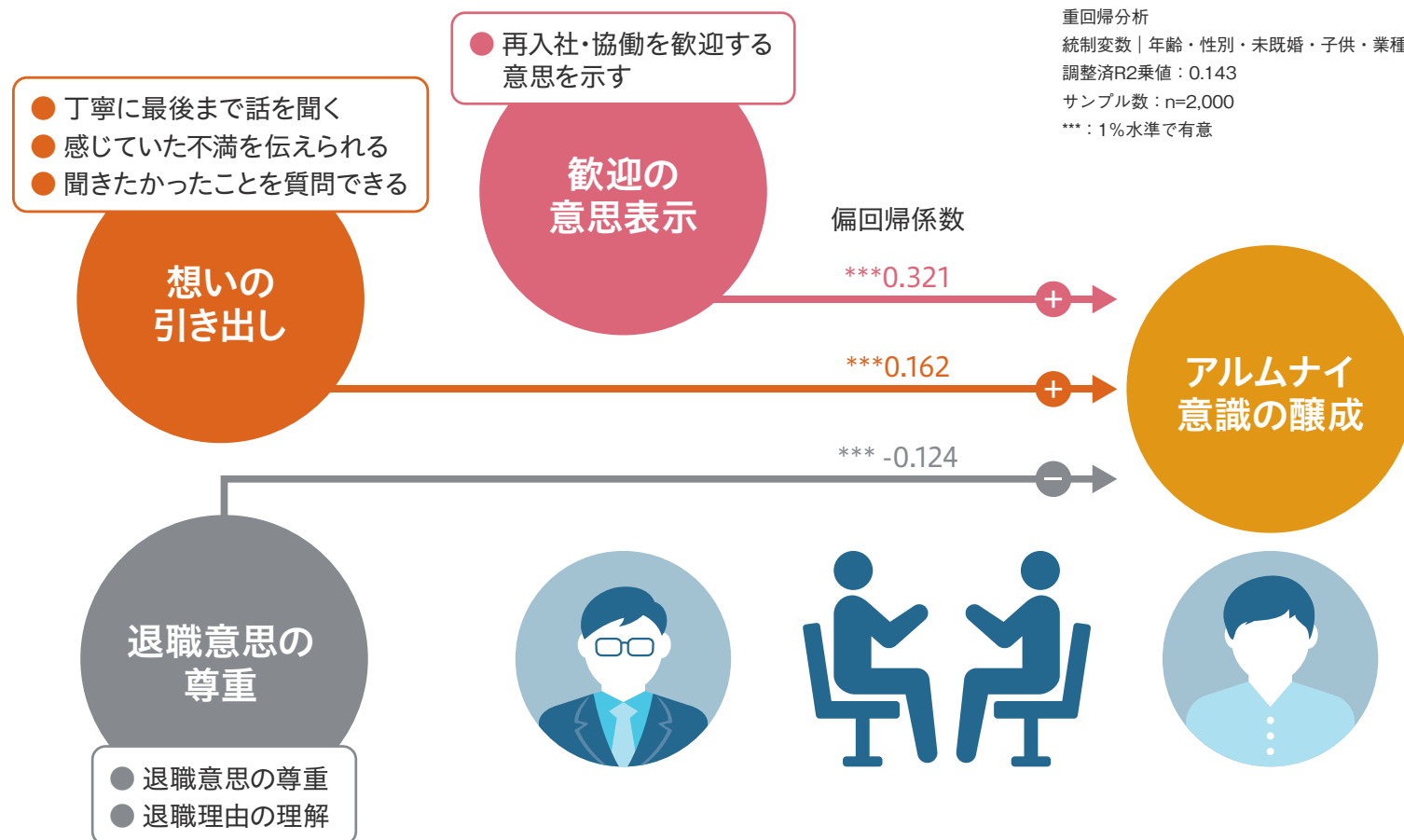


上司行動とアルムナイ意識醸成の関係

では、面談の内容は離職者のアルムナイ意識にどのような影響を与えるのだろうか。

まず上司面談での行為率で最も多い「退職意思の尊重」は、アルムナイ意識の醸成にはマイナスの作用をもたらす。「去る者は追わず」の淡々としたビジネスライクな対応は、組織への帰属意識を断ち切られたような思い、そして仲間意識の希薄さを感じさせるのかもしれない。反対に、「想いの引き出し」「歓迎の意思表示」はプラスの作用をもたらしている。

退職時の上司面談で重要なこと



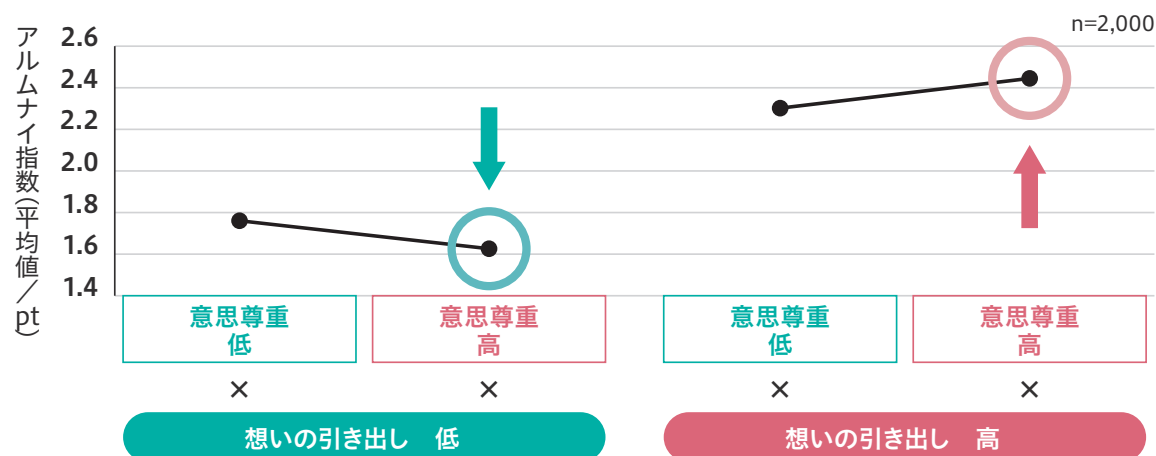
退職意識の尊重と 想いの引き出しの関係

それならば、離職者はもっと上司に引き留めてほしいのかといえ、そんなに単純なものではない。

「退職意思の尊重」と「想いの引き出し」の関係を見ると、想いを十分に引き出してあげないうちに意思尊重だけをするとアルムナイ意識が低下してしまっている。一方で、想いをしっかり引き出しつつ離職者の意思に理解を示すと、離職者のアルムナイ意識は向上している。離職者のこれまでの想いを受け止めた上で、キャリアに区切りを付ける決断に理解を示すことが重要といえる。



「退職意思の尊重」と「想いの引き出し」の関係



調査結果

- 企業が把握すべき課題

- ・再入社後のデメリット
- ・再入社後の処遇の変化

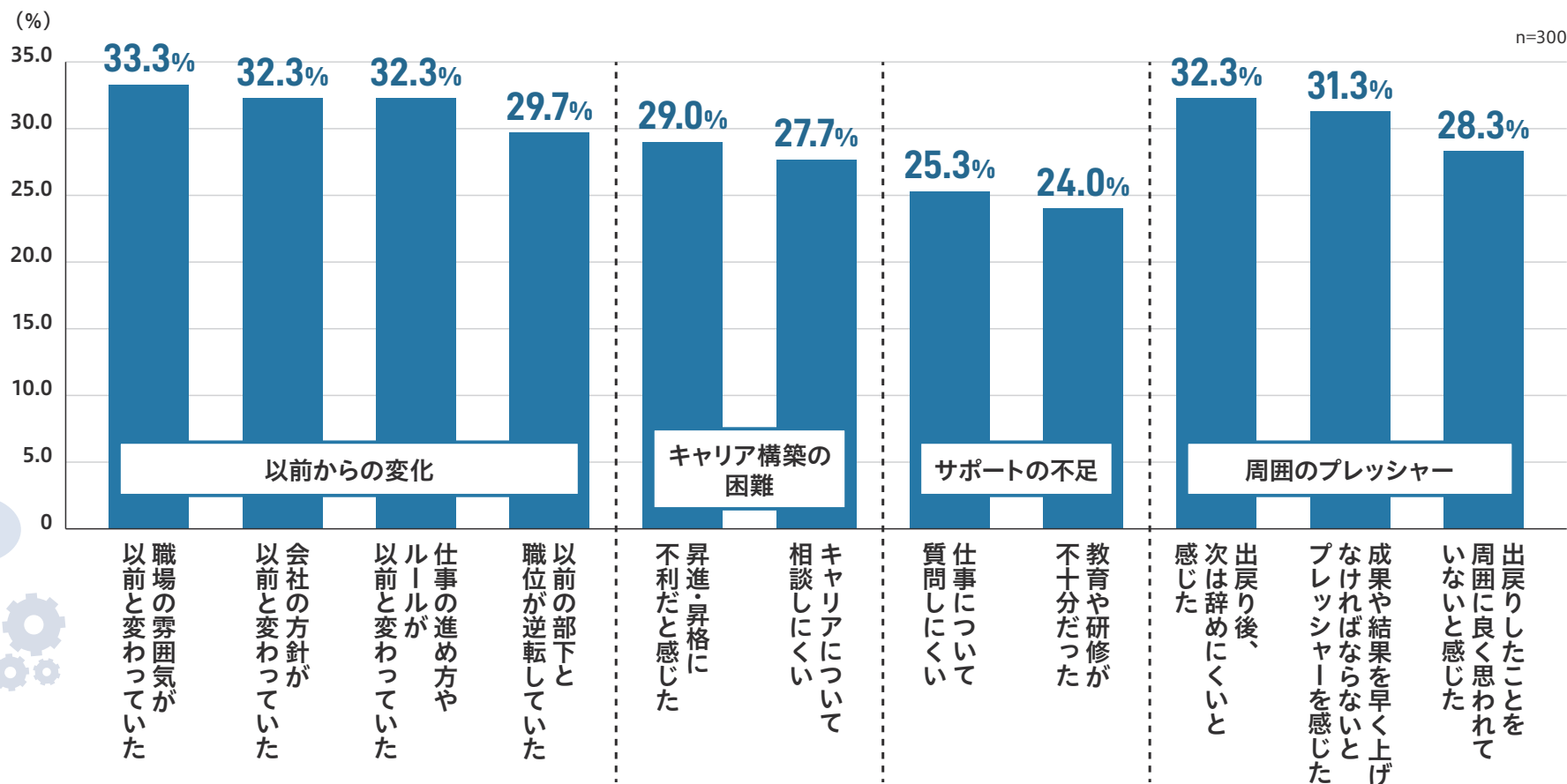


再入社後のデメリット

最後に、再入社者を迎えるにあたって企業が把握すべき課題を紹介する。

まず、再入社後に再入社従業員が感じたデメリットを聞いたところ、「職場の雰囲気以前と変わっていた」(33.3%)、「仕事の進め方やルールが以前と変わっていた」(32.3%)など、離職から復帰までの間に**会社を取り巻く状況、職場の環境や雰囲気が変わっている**ことなどが多く挙げられた。また、「昇進・昇格に不利だと感じた」(29.0%)、「出戻りしたことを周囲に良く思われていないと感じた」(28.3%)、「教育や研修が不十分だった」(24.0%)など、**思い描いていた職場と現実とのギャップに戸惑う**人もいるようだ。

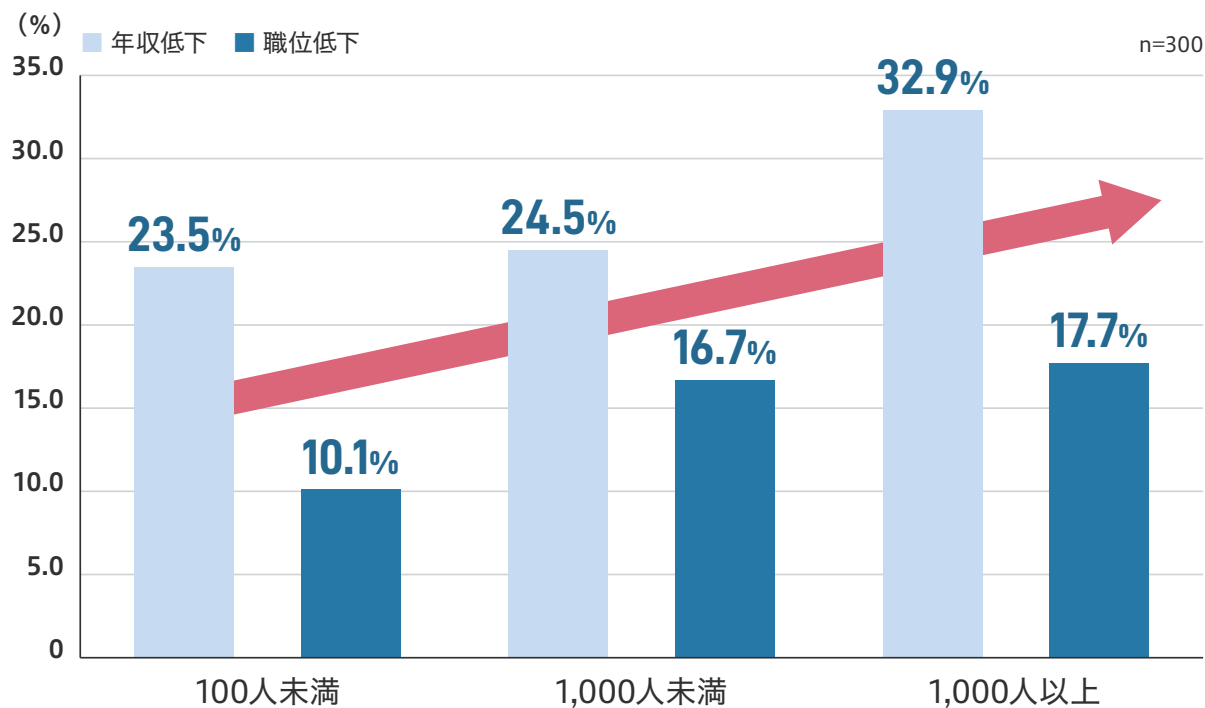
再入社従業員が感じる「再入社後のデメリット」



再入社後の処遇の変化

再入社後の処遇に関して企業規模で見ると、企業規模100人未満では、再入社による「年収低下」は23.5%、「職位低下」は10.1%であったが、企業規模1,000人以上の企業では「年収低下」は32.9%、「職位低下」は17.7%となっており、大企業ほど再入社した場合の処遇が低く抑えられている。平等に出世の機会を与え、幹部候補の選抜をゆっくり進めるといふ日本独特の慣行の中、現職の従業員へ過度に配慮することは、再入社者の入社意欲やモチベーションを削ぎ、年功的な処遇を温存することにもつながる。離職期間の経験や保有スキルなども考慮しつつ、市場価値に対して公平な処遇に改めるべきである。

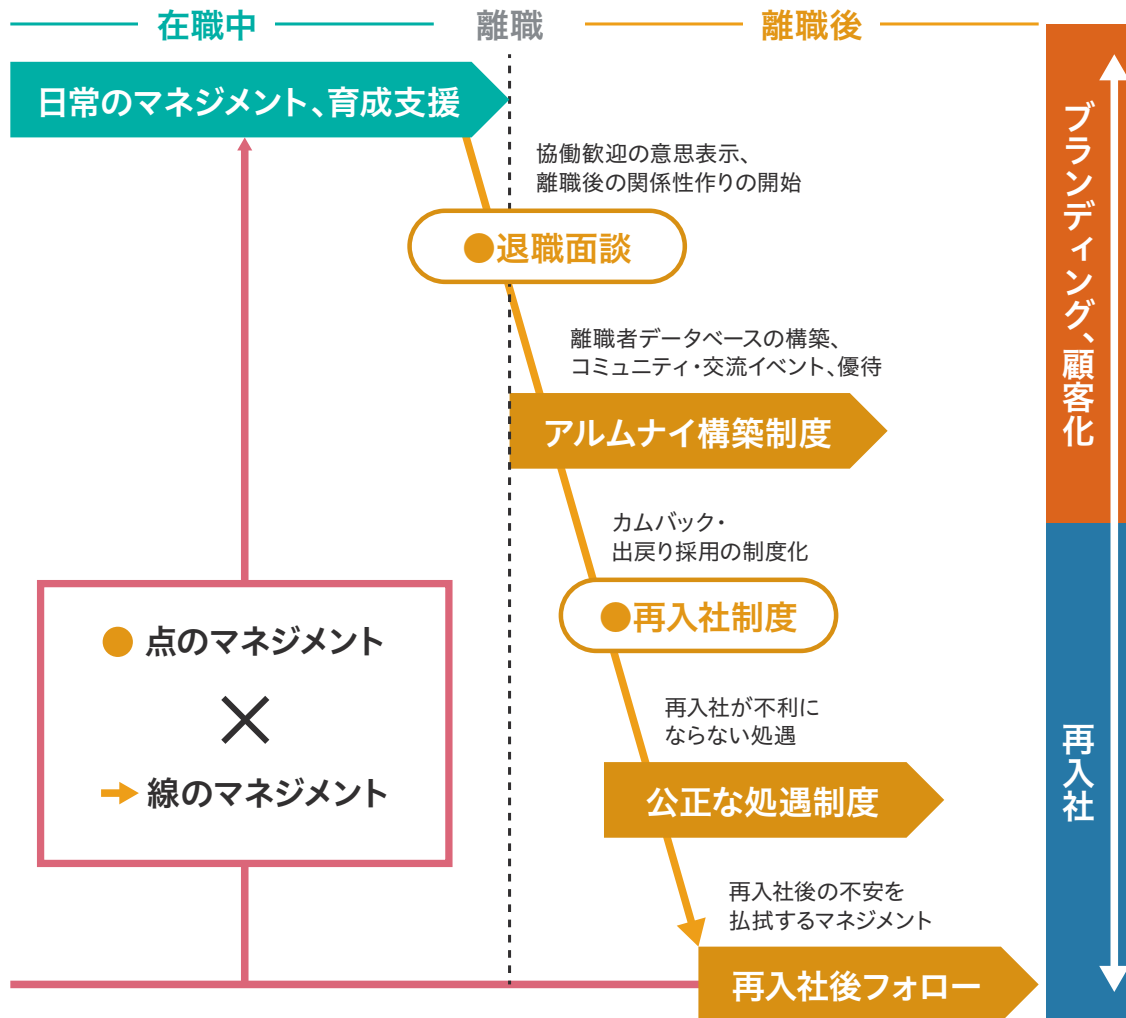
再入社後の処遇変化と企業規模



まとめ

コーポレート・アルムナイと継続的な関係を構築するポイント

アルムナイ活動について考え始めている企業も、まだまだアルムナイ・イベントや再入社制度などを単発的な「点」として実施するにとどまっているところが多い。しかし、HRM (人的資源管理) 全体を考えれば、そうした単発的な施策を「線」として有機的に構成することが求められる。



「線」のマネジメントにしていく上での取り組みポイント

<退職面談>

- ・ 上司による退職面談の重要性の再認識と、「想いの引き出し」、「離職者の意思尊重」、「歓迎の意思表示」を重視した面談。
- ・ 上司や人事からの「退職者コミュニティへの参加呼びかけ」、「再入社制度内容伝達」などのアクションの定型化。

<アルムナイ構築制度>

- ・ 離職者データベースの構築、退職者コミュニティの整備、交流イベントの開催、割引や優待サービスなどによるアルムナイ意識の醸成。

<再入社制度>

- ・ カムバック・出戻り採用の制度化。

<公正な処遇制度>

- ・ 離職期間の経験や保有スキルなどを考慮し、市場価値に対して公平な処遇。

<再入社後フォロー>

- ・ 再入社後の不安を払拭するマネジメントや日々のマネジメントの改善により「次の離職者」を出さないような職場改善。

- Appendix



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」																													
調査目的	離職後の元いた企業との関係性の在り方を明らかにし、企業・離職者が互いに有効な関係を継続させることにより、双方にどのようなメリットを享受できるかを探る。																													
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査																													
調査時期	2019年12月20日-24日																													
調査対象者	<p>〈共通条件〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・居住地:全国／年齢:20歳以上59歳未満 ・企業規模:10人以上／公務員・士業、第一次産業は除く／資本:内資・外資不問 <p>・離職者 2,000人 過去5年以内に正社員からの離職経験者:性年代ごとに250サンプルずつ回収</p> <p>・再入社者 300人 過去5年以内に元在籍企業への再入社を経験した正社員(割付なし)</p> <p style="text-align: right;">合計サンプル数 2,300人</p> <p>・当時の役職不問 在職期間 3ヶ月以上 ※離職者の現在の雇用形態・就業状態は不問</p> <p>〈割付〉</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5">離職者</th> <th colspan="2">再入社者</th> </tr> <tr> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>合計</th> <th>割付なし</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>1,000</td> <td rowspan="2">300</td> <td rowspan="2">2,300</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>1,000</td> </tr> </tbody> </table>		離職者					再入社者		20代	30代	40代	50代	合計	割付なし	合計	男性	250	250	250	250	1,000	300	2,300	女性	250	250	250	250	1,000
	離職者					再入社者																								
	20代	30代	40代	50代	合計	割付なし	合計																							
男性	250	250	250	250	1,000	300	2,300																							
女性	250	250	250	250	1,000																									
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																													

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

