A background image showing two men in business suits sitting at a table with laptops. The image is overlaid with a network diagram consisting of various icons (like a globe, a house, a musical note, a server rack, a person, a gear, a padlock, and a document) connected by lines. The overall color scheme is warm, with yellow and orange tones.

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生） に関する定量調査

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書

パーソル総合研究所 2020.6



PERSOL

パーソル 総合研究所

調査概要

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"> ・居住地域：全国 / 年齢：20歳以上59歳未満 ・企業規模：10人以上 / 公務員・土業、第一次産業は除く / 資本：内資・外資不問 <p>・離職者 2000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 2300人</p> <p>・当時の役職不問 在職期間 3ヶ月以上</p> <p>※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" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <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>1000</td> <td rowspan="2">300</td> <td rowspan="2">2300</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>250</td> <td>1000</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	1000	300	2300	女性	250	250	250	250	1000
	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	1000	300	2300																													
女性	250	250	250	250	1000																															
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所																																			

1.

- 離職者と元企業・同僚との経済的取引、「アルムナイ経済圏」は年間1兆円を超える。
 - ・正社員アルムナイが関わる市場規模は、個人取引含めて年間1兆1500億円。
 - ・離職者による企業取引額（受注／利用購買）の10年間の累積推移を試算すると、中堅企業で約1億円、1万人規模企業では約50億4400万円。

2.

- 元企業との交流・顧客化・協働意欲が強いのは、以下の特徴を持つ従業員。

新卒入社、3年以上勤務、家庭の事情（介護・出産・育児）での離職者。

▶ 背景には、企業や同僚・上司への「恩返し」の意識が強く影響している。

「同窓会への積極的参加」「昔の写真アルバムをよく見返す」など、一般的な学友との付き合い方意識が、アルムナイ意識にプラスの影響を与えている。

3.

- 公式の再入社制度は全体で8.6%の企業、従業員5000人以上の企業では20.2%と、大企業から徐々に整備されてきている。
- 現状では再入社者は75.7%が人づて・縁故であり、公的制度を利用した者は4.0%にとどまる。
- 再入社 of 従業員側のメリットは、「仕事内容が事前にイメージできた」(42.7%) 「組織内のキーパーソンが理解できている」(37.7%) など、業務開始・組織への再参入のスムーズさが広く見られた。

4.

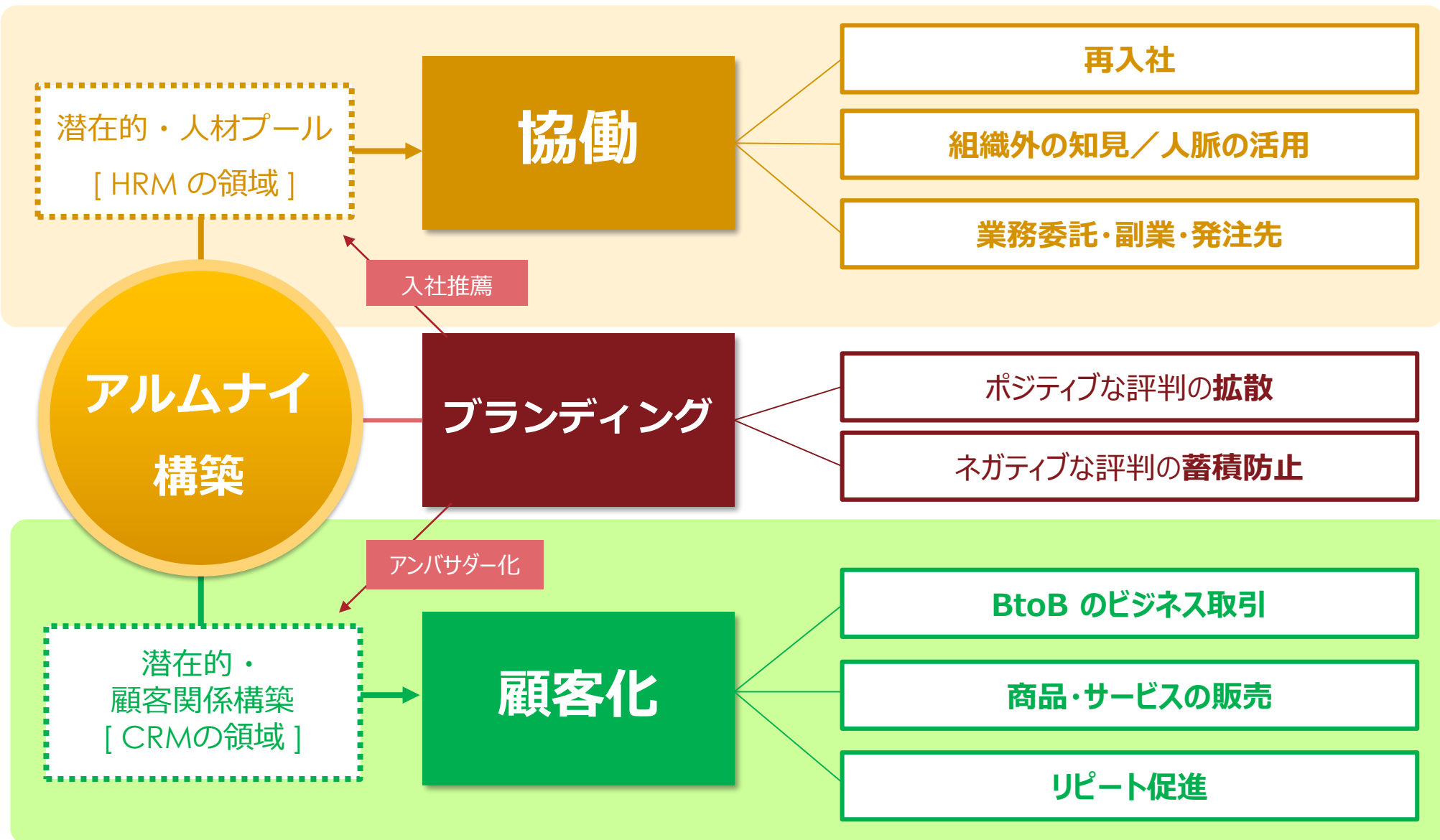
- 再入社後の離職時の処遇を比較すると、大企業（1000人以上規模）で「年収低下」(32.9%) 「職位低下」(17.7%) が高く、元離職者を低く処遇する傾向が強い。
- 再入社後の満足度も、給与・報酬・評価への満足度のみ、離職時より低下する。

5.

■ 退職面談は、上司の実施率67.0%、人事の実施率は4割を切る。

上司は離職していく従業員との退職面談において、「退職意思の尊重」の態度に偏りがちだが、意思の尊重は従業員の「想いの引き出し」を伴わないと、アルムナイ意識を低下させる。

離職者との良好な関係構築の企業メリット



A background image showing two business professionals in suits sitting at a table with laptops and documents. A semi-transparent network of white lines and icons (like a globe, house, and person) is overlaid on the image. The title text is centered in white.

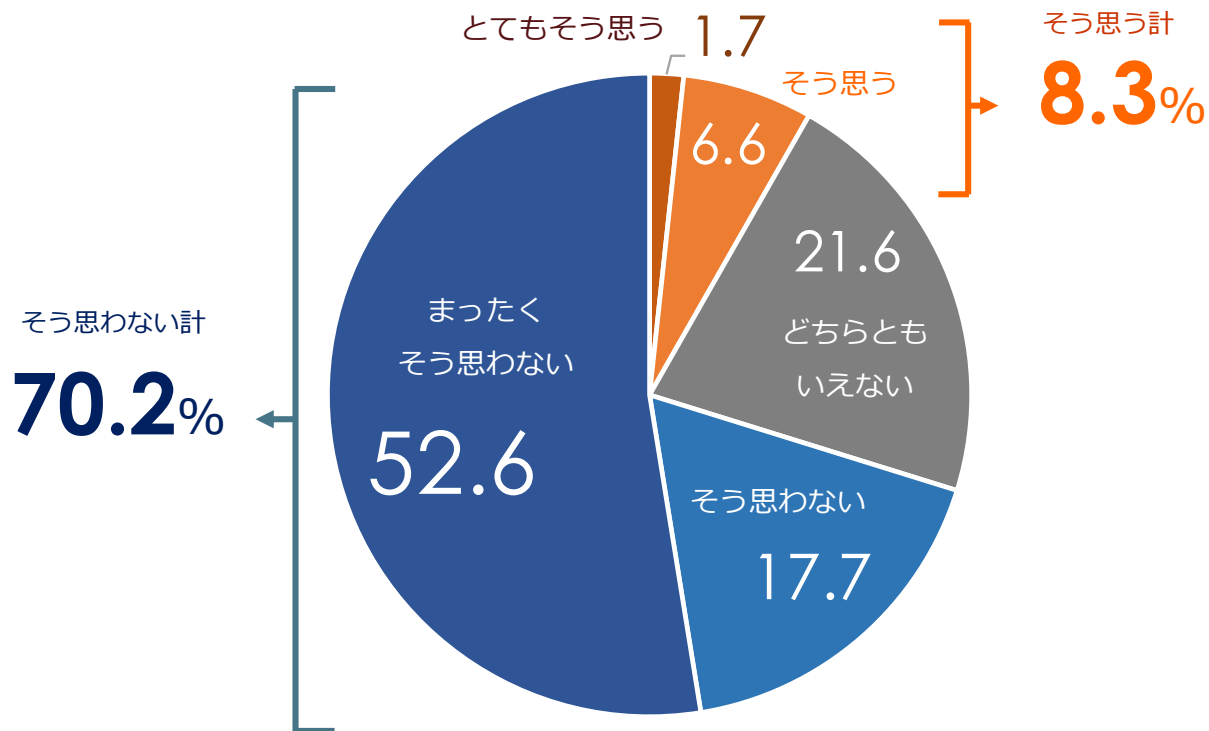
離職後の再入社について

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書
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

離職した企業への再入社意向をみた。入社意向は「入社したい」が8.3%。実際の再入社者は2.13%。

離職した企業にもう一度入社したいか

再入社率



実際の
出戻り入社率

2.13%

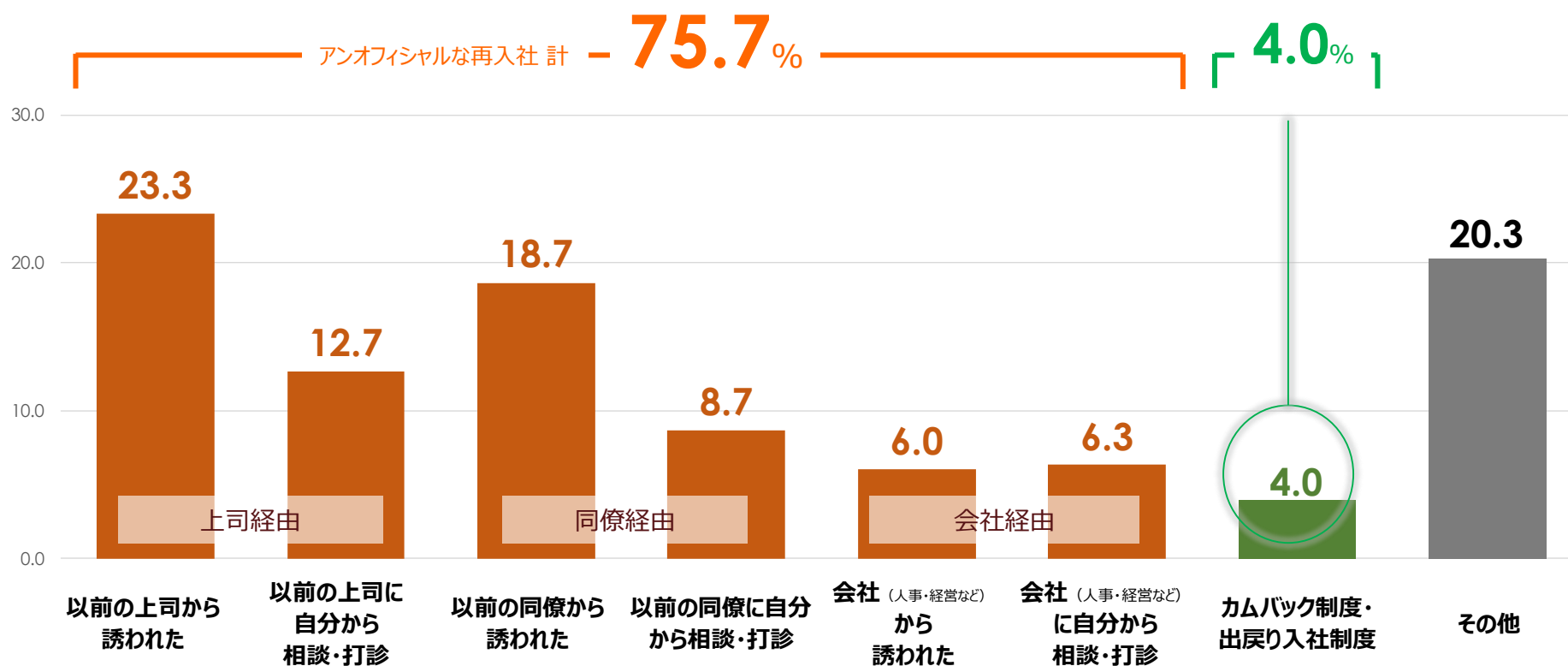
n=10000
過去5年以内の経験率。
正社員労働人口の性年代別比率に
ウェイトバックした数値。

再入社者の入社経路の詳細をみた。75.7%が人づて・縁故での再入社。

オフィシャルな制度を利用した者は4.0%にとどまった。

再入社者の経路

n=300



企業の退職者むけの施策実態をみた。再入社を公式に制度化している割合が8.6%。

5000人以上の大企業になると20.2%が制度化している。

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

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%

退職者向けイベント

7.5%

9.9%

退職者向けの割引や
サービス優待制度

4.3%

9.1%

ネット上の退職者
コミュニティ

3.2%

5.5%

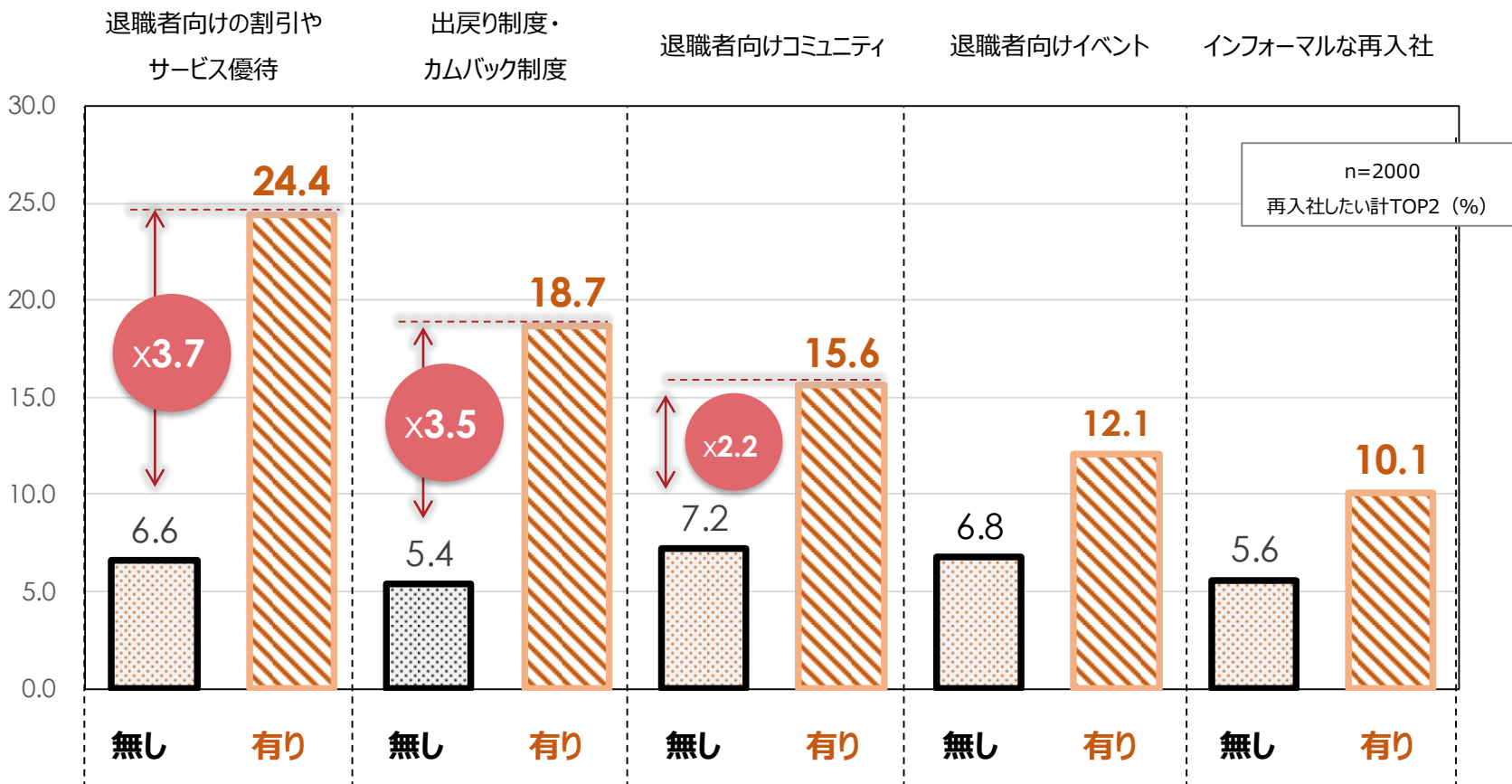
企業の退職者むけの施策実態を業種別に見た。金融・保険業、生活関連サービス・娯楽業で
出戻り採用制度が広がっている。サンプルサイズが小さい業種については参考値。

業種別アルムナイ制度の有無

n=2000		アンオフィシャル な再入社	オフィシャルな 出戻り採用制度	退職者向け イベント	退職者向け コミュニティ	退職者向けの 割引やサービス 優待
建設業	(86)	26.7	4.7	5.8	4.7	3.5
製造業	(333)	25.2	6.0	6.9	1.8	2.4
電気・ガス・熱供給・水道業	(25)	20.0	4.0	8.0	8.0	0.0
情報通信業	(133)	33.8	6.8	7.5	6.0	4.5
運輸業、郵便業	(103)	37.9	9.7	6.8	4.9	6.8
卸売業、小売業	(210)	32.4	7.6	6.7	2.9	4.8
金融業、保険業	(120)	33.3	20.8	9.2	4.2	5.8
不動産業、物品賃貸業	(46)	41.3	13.0	8.7	2.2	6.5
学術研究、専門・技術サービス業	(38)	34.2	2.6	13.2	2.6	7.9
宿泊業、飲食サービス業	(78)	37.2	6.4	2.6	2.6	5.1
生活関連サービス業、娯楽業	(64)	32.8	15.6	7.8	0.0	6.3
教育、学習支援業	(67)	38.8	9.0	10.4	3.0	1.5
医療、福祉	(367)	34.3	7.6	8.2	3.3	4.9
サービス業（その他）	(199)	33.7	10.1	5.5	2.5	4.5
その他	(124)	29.8	7.3	9.7	3.2	0.8

アルムナイ向け施策の有無と、再入社への意欲をみると、サービス優待、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3倍以上高い。※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】

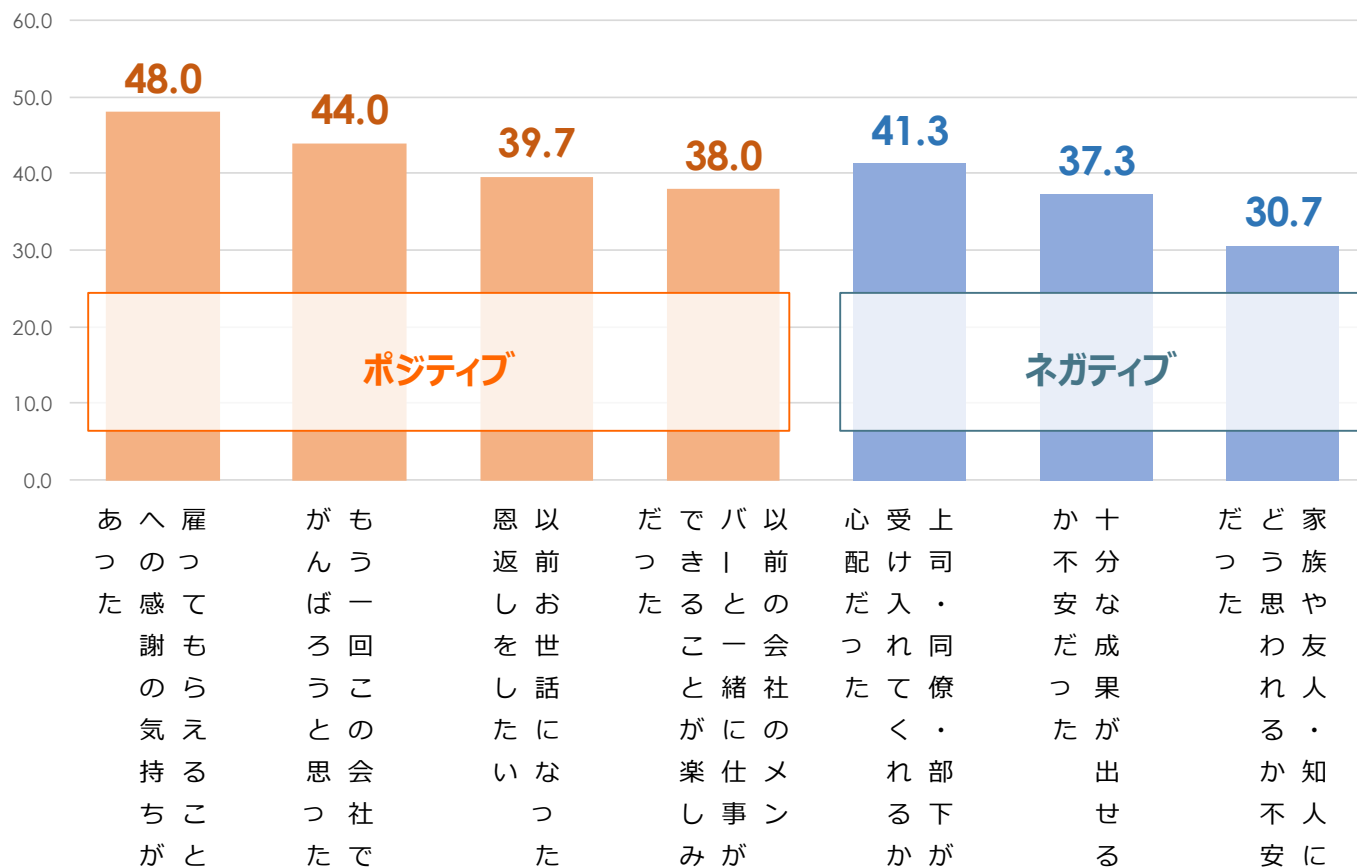
アルムナイ施策と再入社意向（再入社意向 TOP2・%）



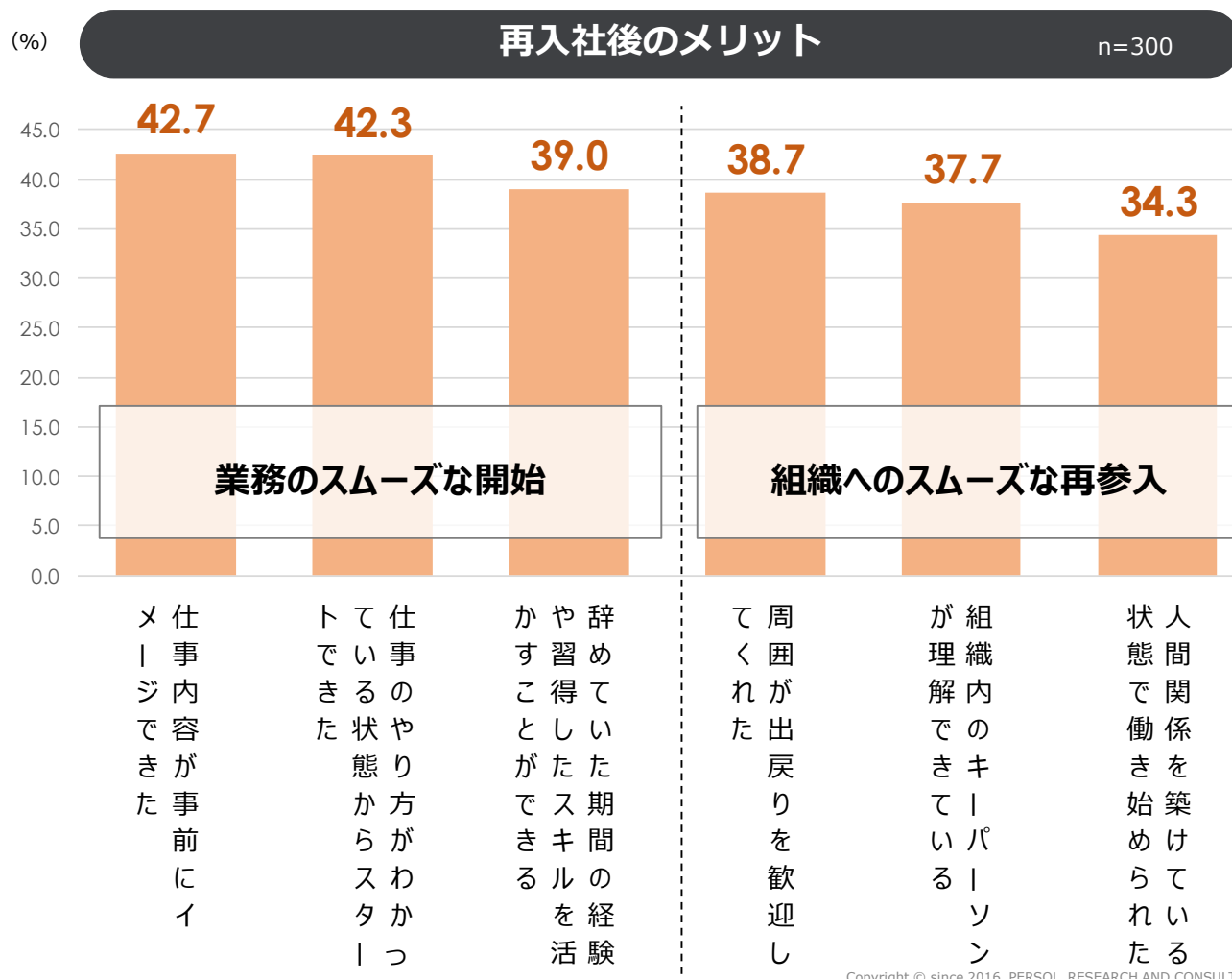
再入社後の気持ちを聴取。起業への感謝・意欲の高まりを広く感じているが、
成果や人間関係の心配・不安も同程度に感じている。

再入社するときの意識

n=300



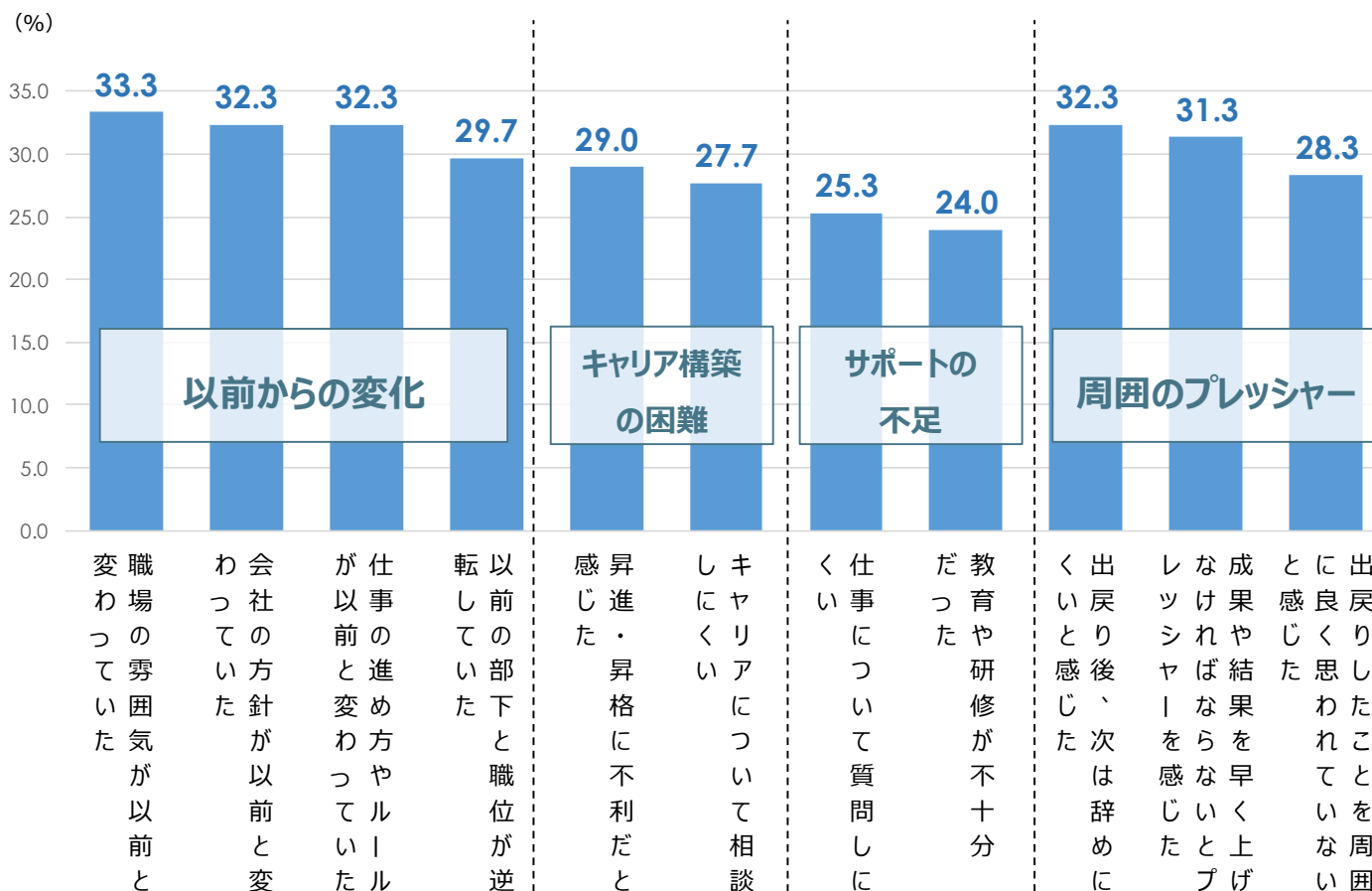
再入社後のメリットとしては、業務の開始・組織への再参入のスムーズさが広く見られた。



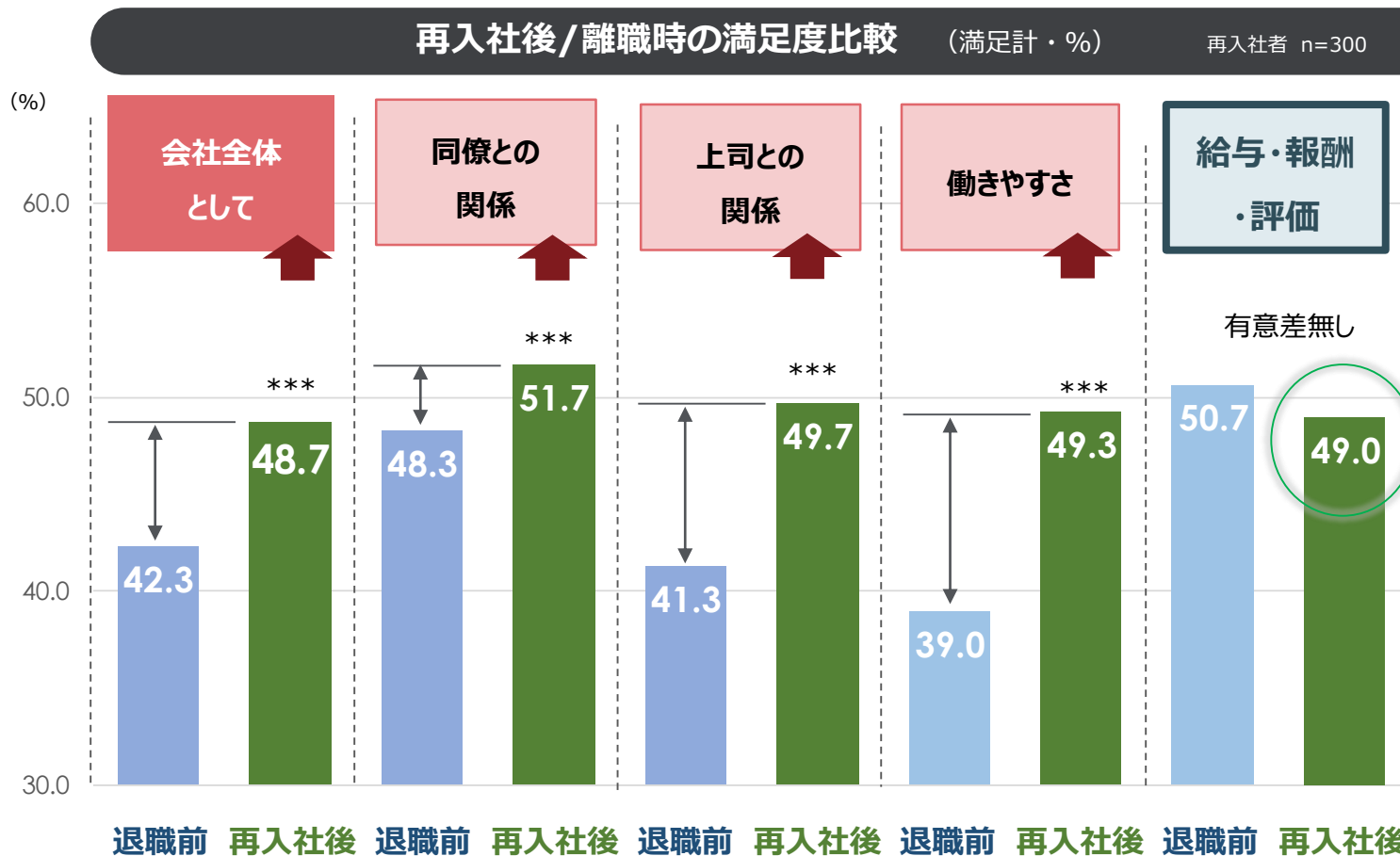
再入社後のデメリットは、以前からの変化、キャリア構築の困難、サポートの不足、周囲からのプレッシャーなどが広く見られた。

再入社後のデメリット

n=300



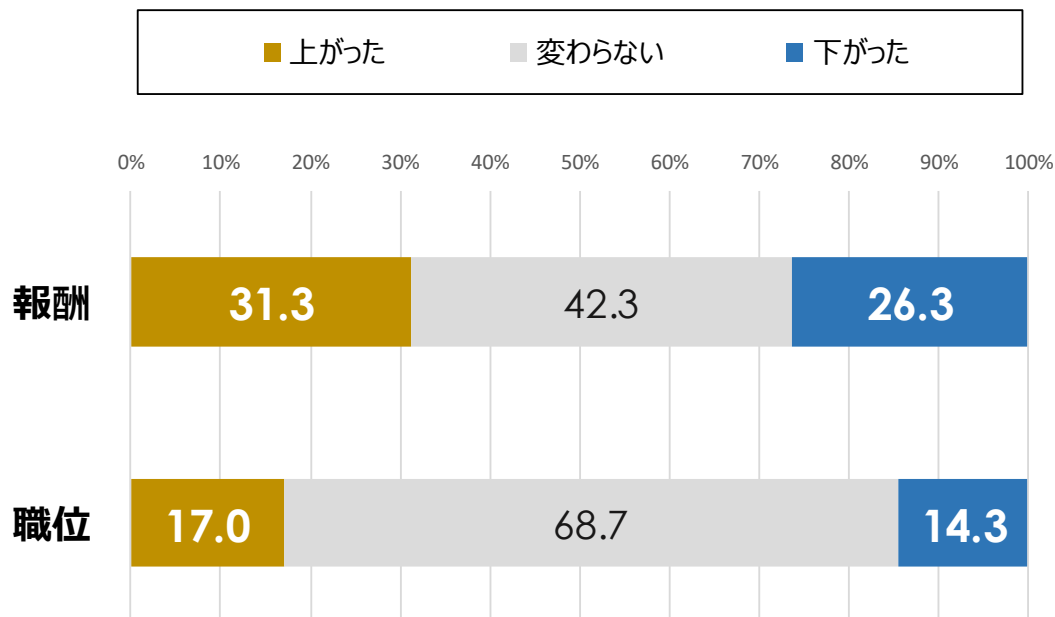
再入社後の満足度は、離職前よりもどの項目も有意に高くなるが、
「給与・報酬・評価」への満足度だけは微減し、有意差が見られない。



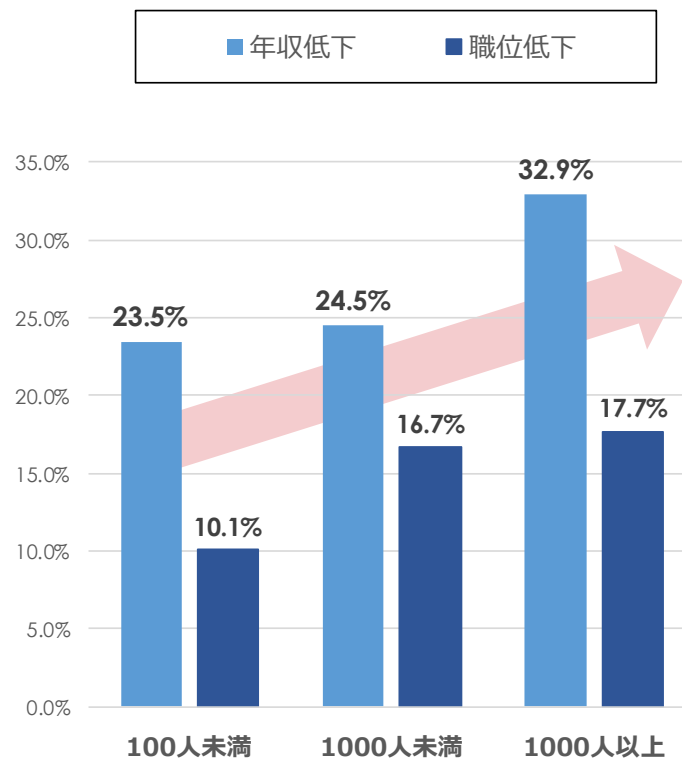
*** 1%水準で平均値に有意差有り

再入社後の処遇と、離職時の処遇を比較した。全体では均衡しているが、企業規模が大きくなるほど「年収低下」「職位低下」の割合が高く、元離職者を低く処遇する傾向が示唆される。

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





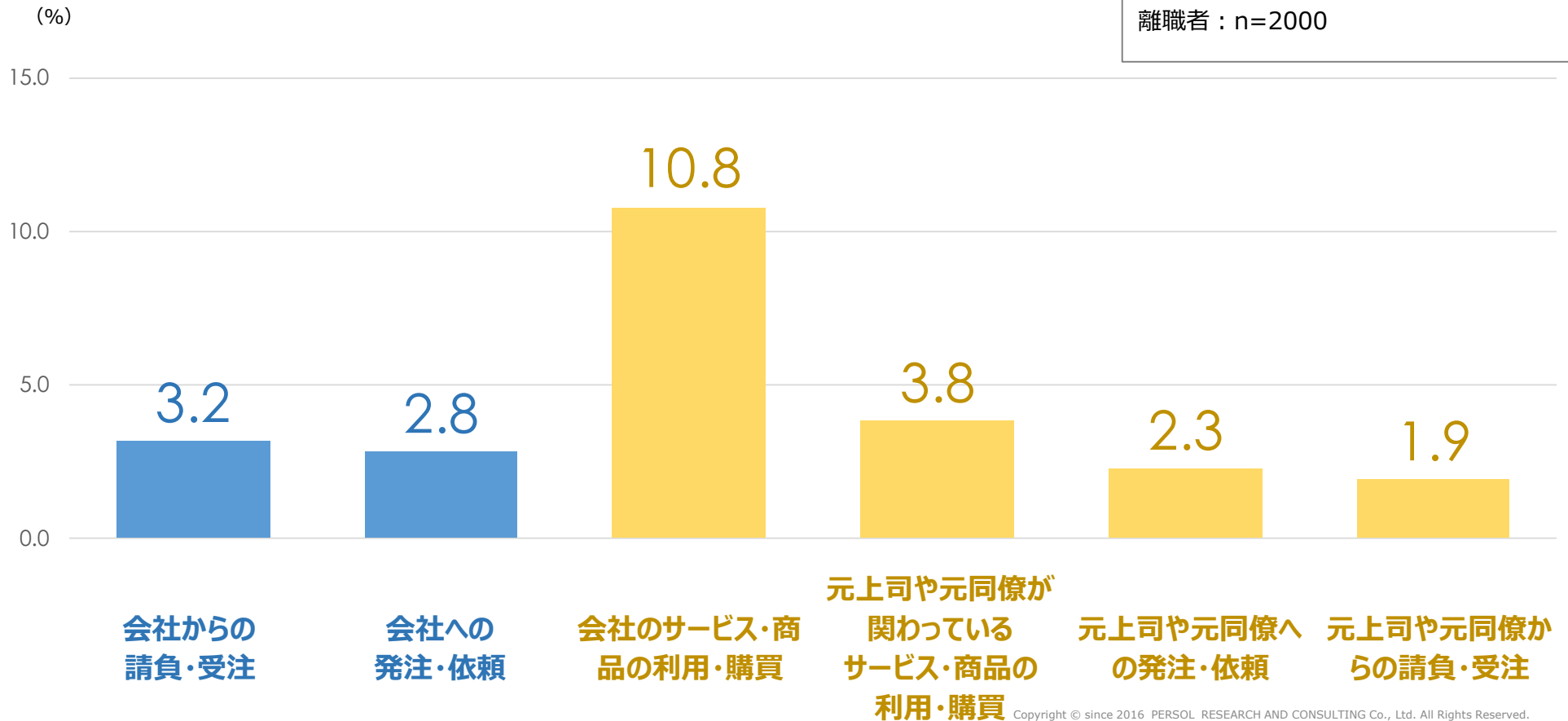
離職後の元企業との関係

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書
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

離職後の元企業／元同僚との取引の実態をみた。元企業の商品・サービスの利用・購買は年の経験率が10.8%を超える。業界別には、卸・小売業で「会社のサービス・商品利用」が高い（17.6%）。

企業取引

個人取引

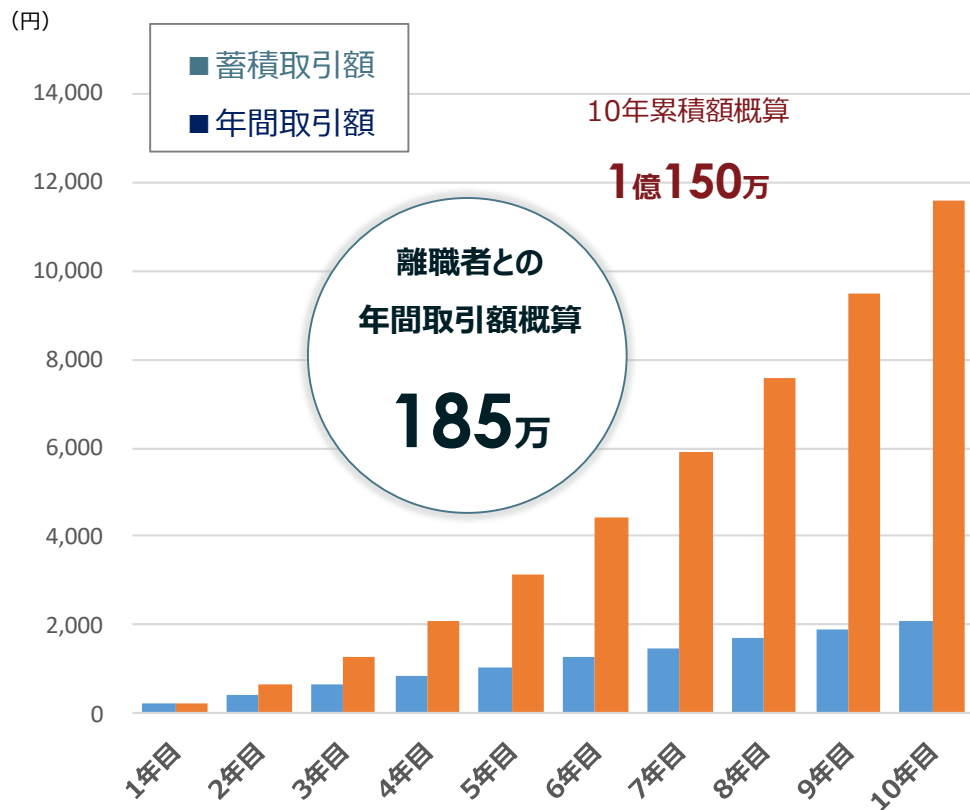


離職者による企業取引（企業側の受注／利用額）が蓄積していく場合の推移を試算した。

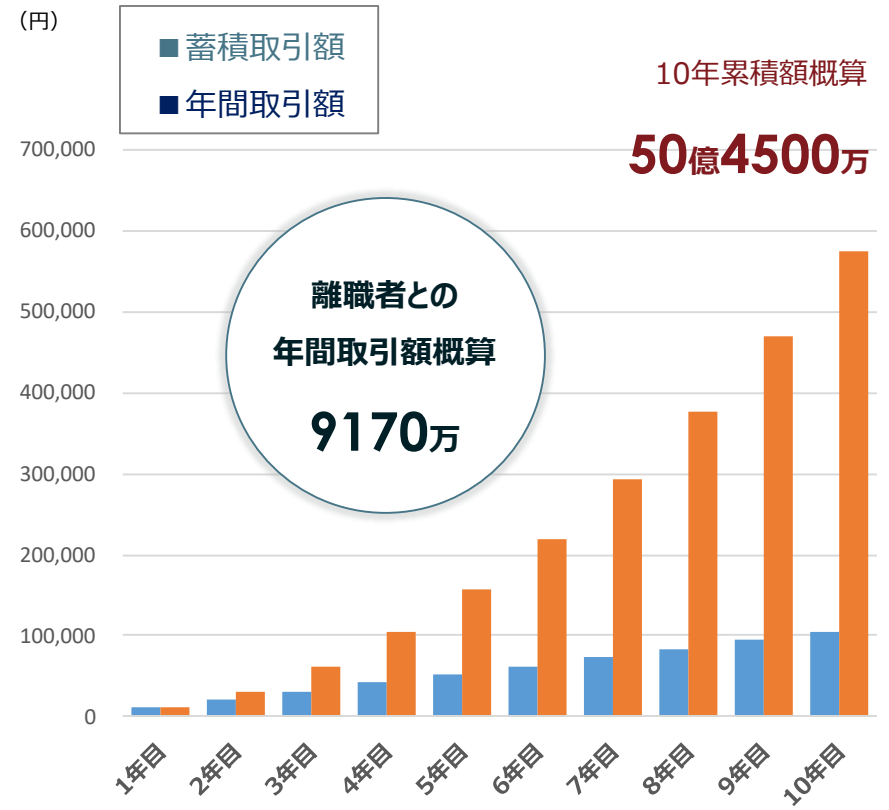
離職率は平成30年雇用動向調査より、雇用期間の定めのない常用労働者の離職のうち、個人的理由退職（事務所側の理由、定年、本人の責）を除いた数値を用いた。

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）



離職者と元企業・元同僚（上司）との経済的な年間取引額を「アルムナイ経済圏」として規模を推計した。全体で年間1兆1500億円程度（正社員の離職者のみ）となった。

推計結果

アルムナイ経済圏

離職者同士の個人取引含む市場規模

概算 **1兆1500** 億円・年間

含まれる取引：会社からの請負・受注／会社への発注・依頼 / 会社のサービス・商品の利用・購買 / 元上司や元同僚が関わっているサービス・商品の利用・購買／元上司や元同僚への発注・依頼 / 元上司や元同僚からの請負・受注の合計

離職した会社との取引のみの市場規模

概算 **4400** 億円・年間

含まれる取引：会社からの請負・受注／会社への発注・依頼／会社のサービス・商品の利用・購買

推計方法の概要

年間の離職者数
(パートタイム除く一般労働者)

事業所側の理由・定年・
本人の責・傷病・死亡
など除く

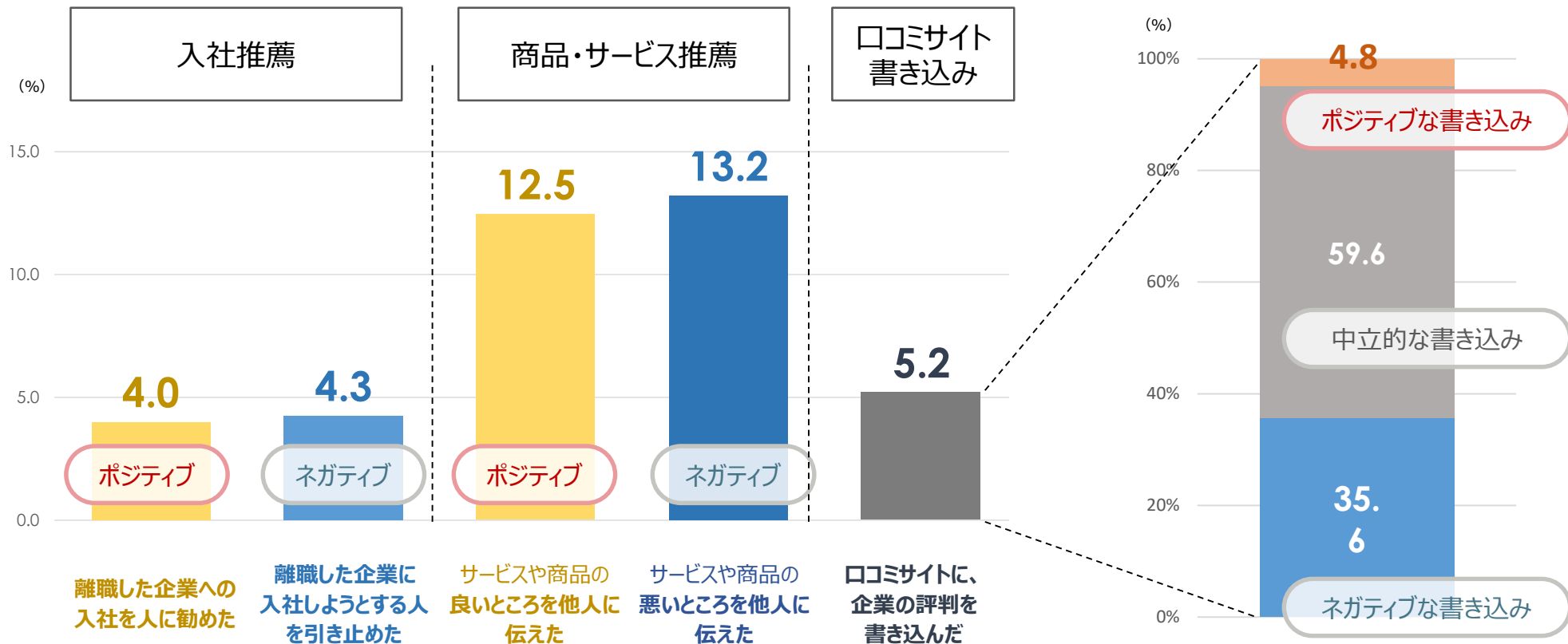
離職者一人あたりの年間取引額

平成 29年雇用動向調査結果より

今回の結果より。業界割合調整済

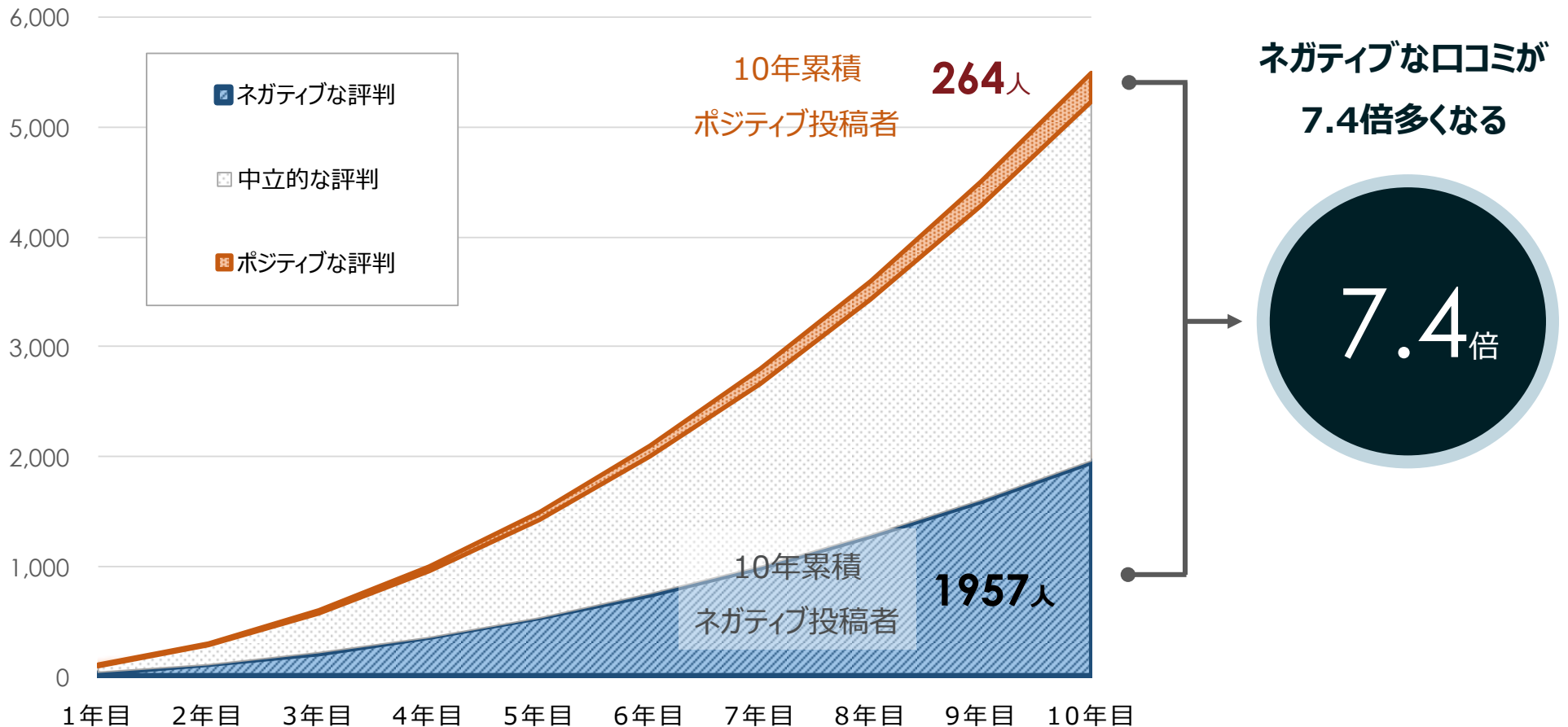
離職後の元企業への評判行動の実態を見た。商品・サービスの推薦は、12-3%前後でポジティブとネガティブな評判が拮抗。口コミサイトへの書き込みでは圧倒的にネガティブな書き込みが多くなる。

離職後のレピュテーション行動



離職者による口コミサイト投稿の経年試算を行った。仮に年間100人の離職者が投稿する場合、
ネガティブな口コミのほうがポジティブな口コミの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）



業界別の離職者の評判行動、企業との取引活動実態を見た。

一部業界は少サンプルにつき参考値。

業界別の商品・サービス推薦行動（％）

ポジティブ

ネガティブ

	n	離職企業のサービスや商品の良いところを他人に伝えた	離職企業のサービスや商品の悪いところを他人に伝えた
全体	(2000)	12.5	13.2
宿泊業、飲食サービス業	(78)	28.2	21.8
その他サービス業	(46)	23.9	21.7
建設業	(25)	16.0	20.0
運輸業、郵便業	(38)	18.4	15.8
学術研究、専門・技術サービス業	(133)	14.3	15.0
情報通信業	(210)	14.8	14.8
医療、福祉	(64)	14.1	14.1
金融業、保険業	(67)	16.4	13.4
その他	(367)	10.9	13.4
教育、学習支援業	(333)	11.1	12.6
製造業	(120)	12.5	12.5
生活関連サービス業、娯楽業	(199)	10.1	11.6
不動産業、物品賃貸業	(103)	6.8	9.7
電気・ガス・熱供給・水道業	(86)	5.8	9.3
卸売業、小売業	(124)	8.1	7.3

業界別の企業取引（％）

	n	会社への発注・依頼	会社のサービス・商品の利用・購買
全体	(2000)	3.2	2.8
電気・ガス・熱供給・水道業	(86)	12.0	4.0
教育、学習支援業	(333)	6.0	3.0
建設業	(25)	5.8	4.7
学術研究、専門・技術サービス業	(133)	5.3	0.0
不動産業、物品賃貸業	(103)	4.3	6.5
情報通信業	(210)	3.8	3.8
製造業	(120)	3.6	2.4
その他サービス業	(46)	3.5	3.5
運輸業、郵便業	(38)	2.9	1.9
宿泊業、飲食サービス業	(78)	2.6	3.8
医療、福祉	(64)	2.2	2.2
金融業、保険業	(67)	1.7	0.8
その他	(367)	1.6	1.6
生活関連サービス業、娯楽業	(199)	1.6	1.6
卸売業、小売業	(124)	1.4	3.8

退職後に「良い関係」であり続けるには？

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書

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

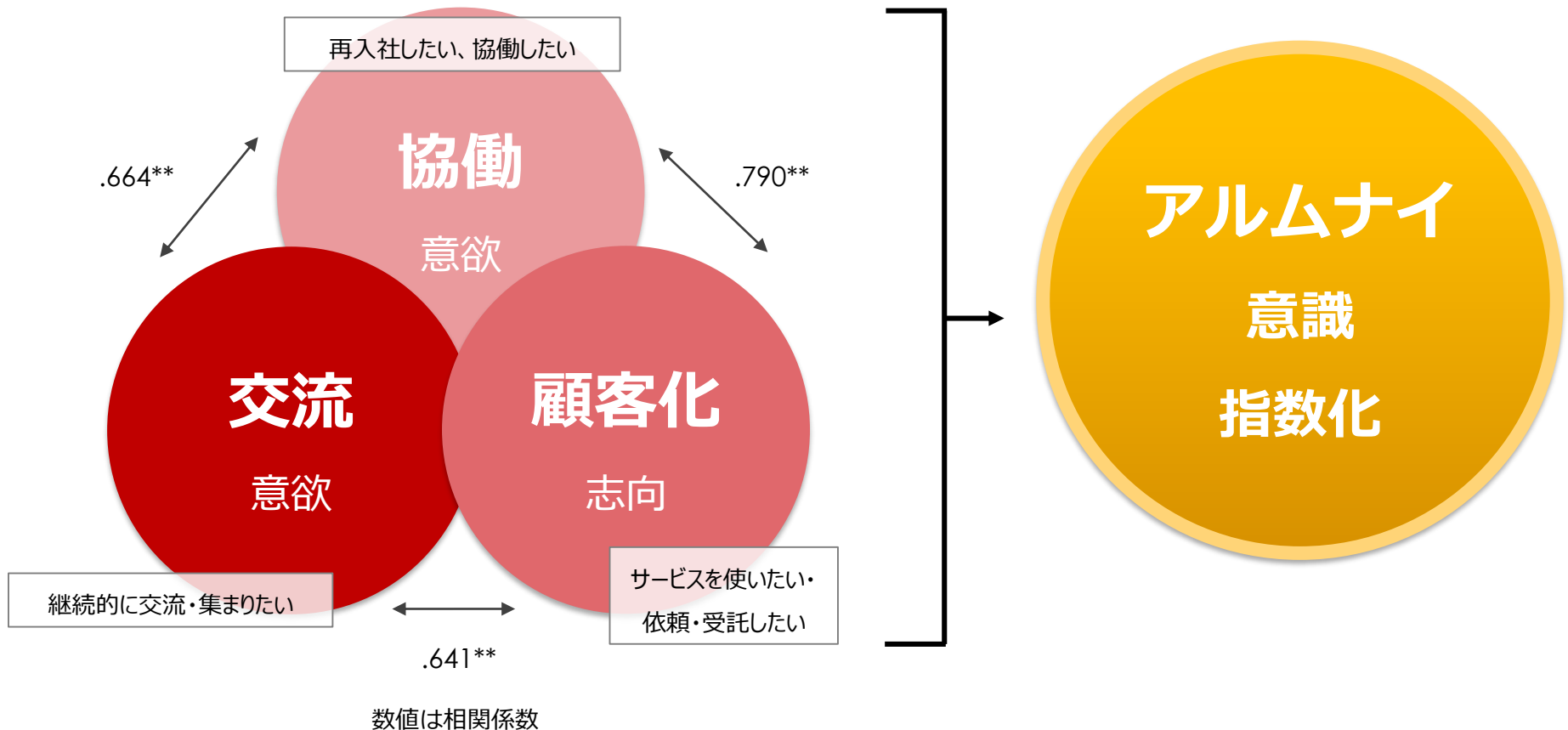


PERSOL

パーソル 総合研究所

一緒に働きたい、継続的に交流したい、サービスを利用・依頼・受託したいという、離職した企業・同僚へのポジティブな意欲を複数項目で聴取、それらを平均値化して「アルムナイ意識」として指数化。

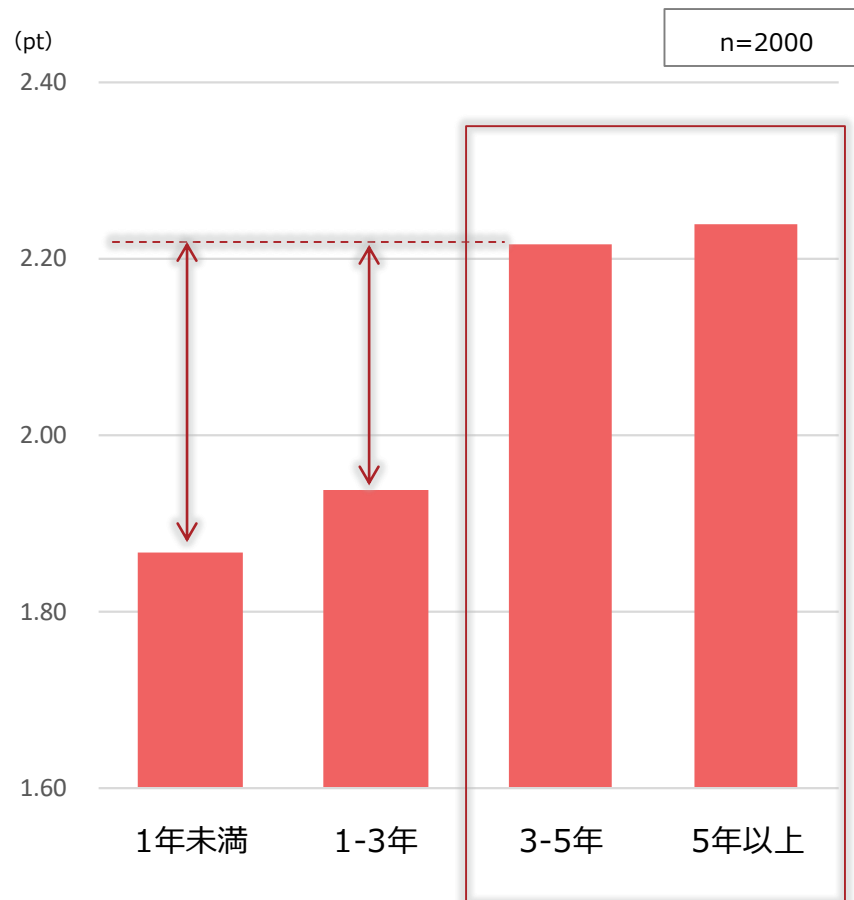
項目合計平均値による指数化



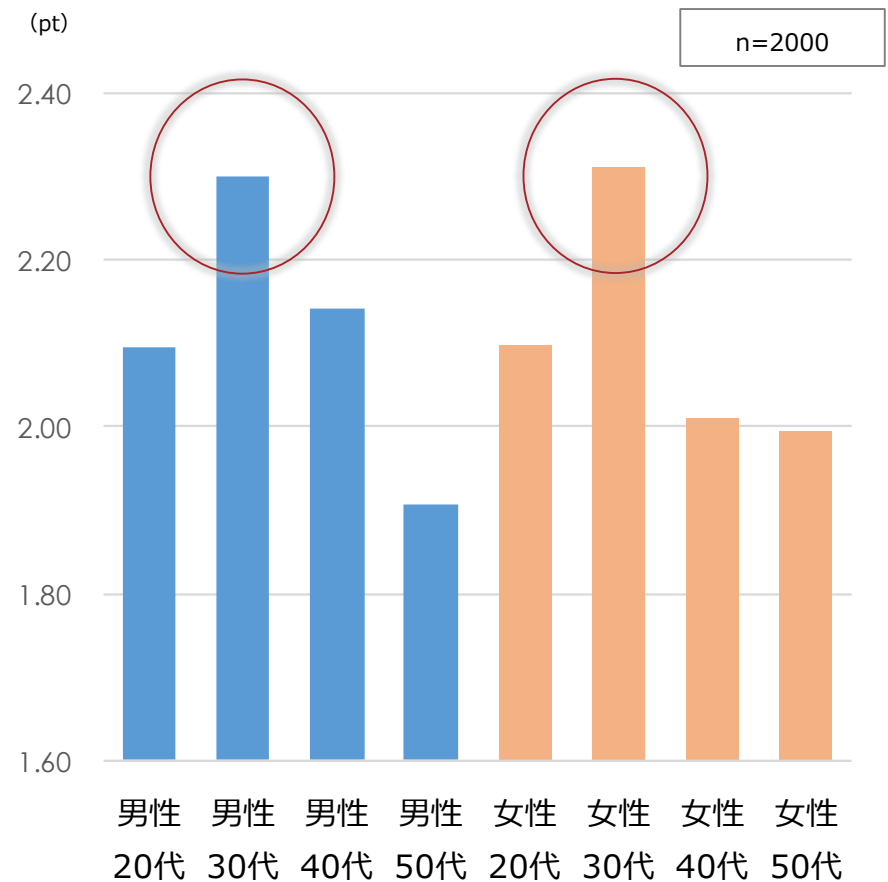
就業していた期間が3年以上になると、離職者のアルムナイ意識が大きく上昇する。

性年代別に見ると、30代が最も高い。

就業していた年数とアルムナイ意識

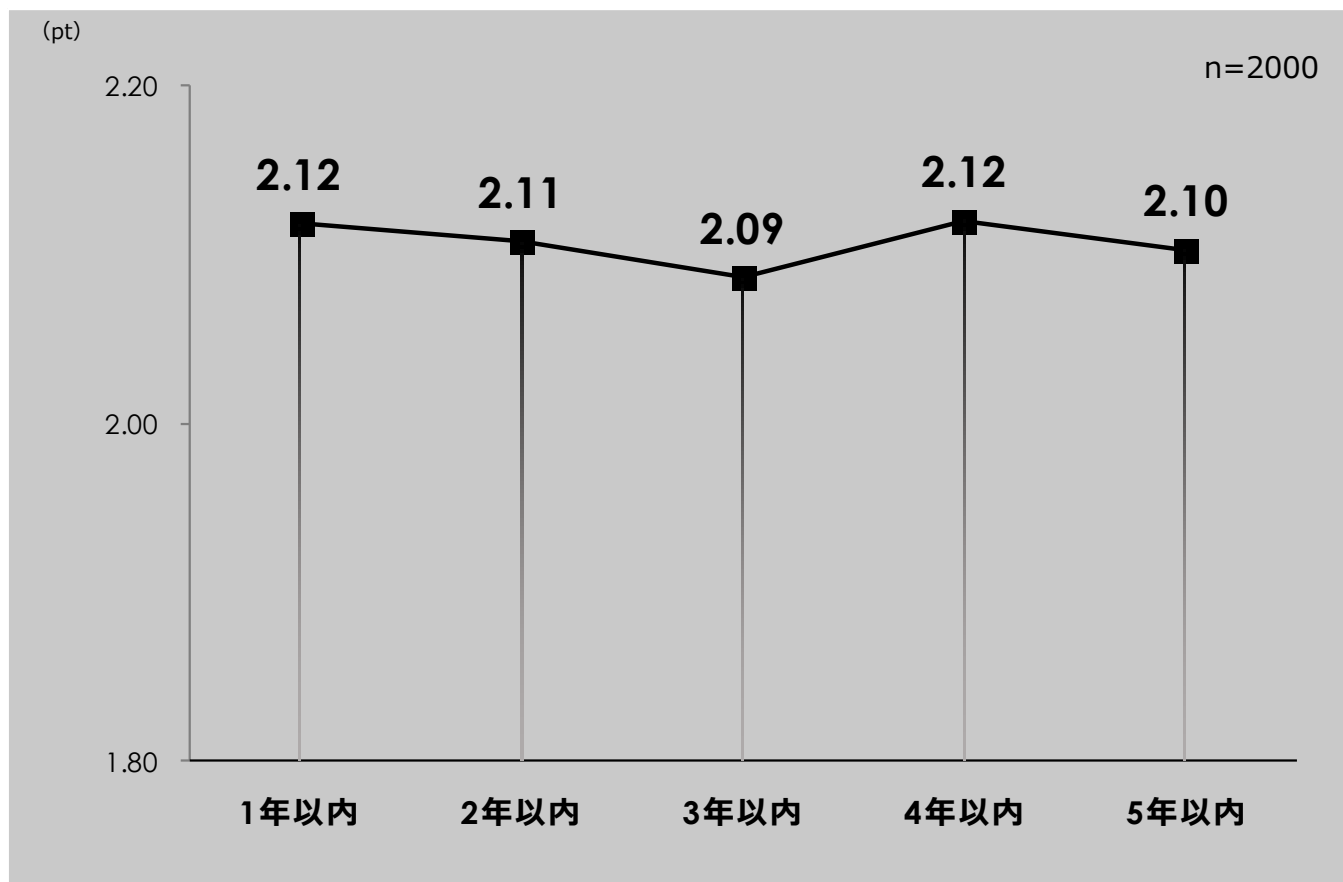


性・年代とアルムナイ意識



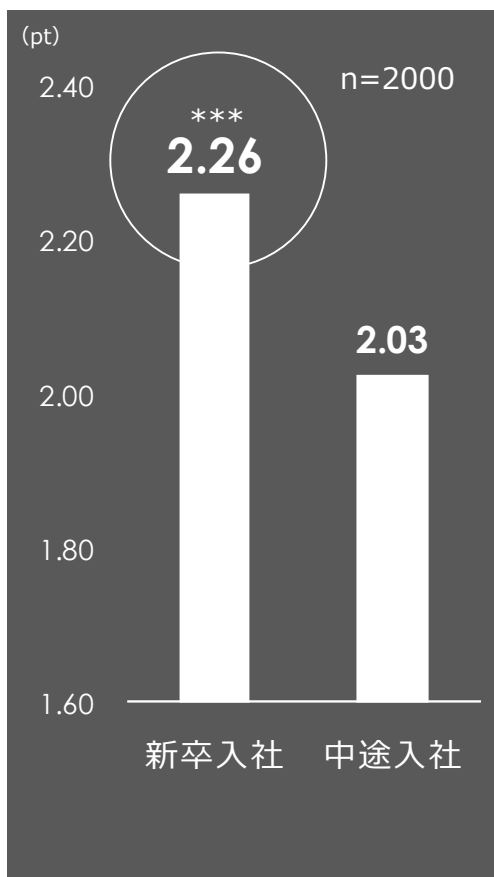
離職からの期間とアルムナイ意識を見ると、1年以内も5年以内も大きな変動はない。

離職からの期間とアルムナイ意識

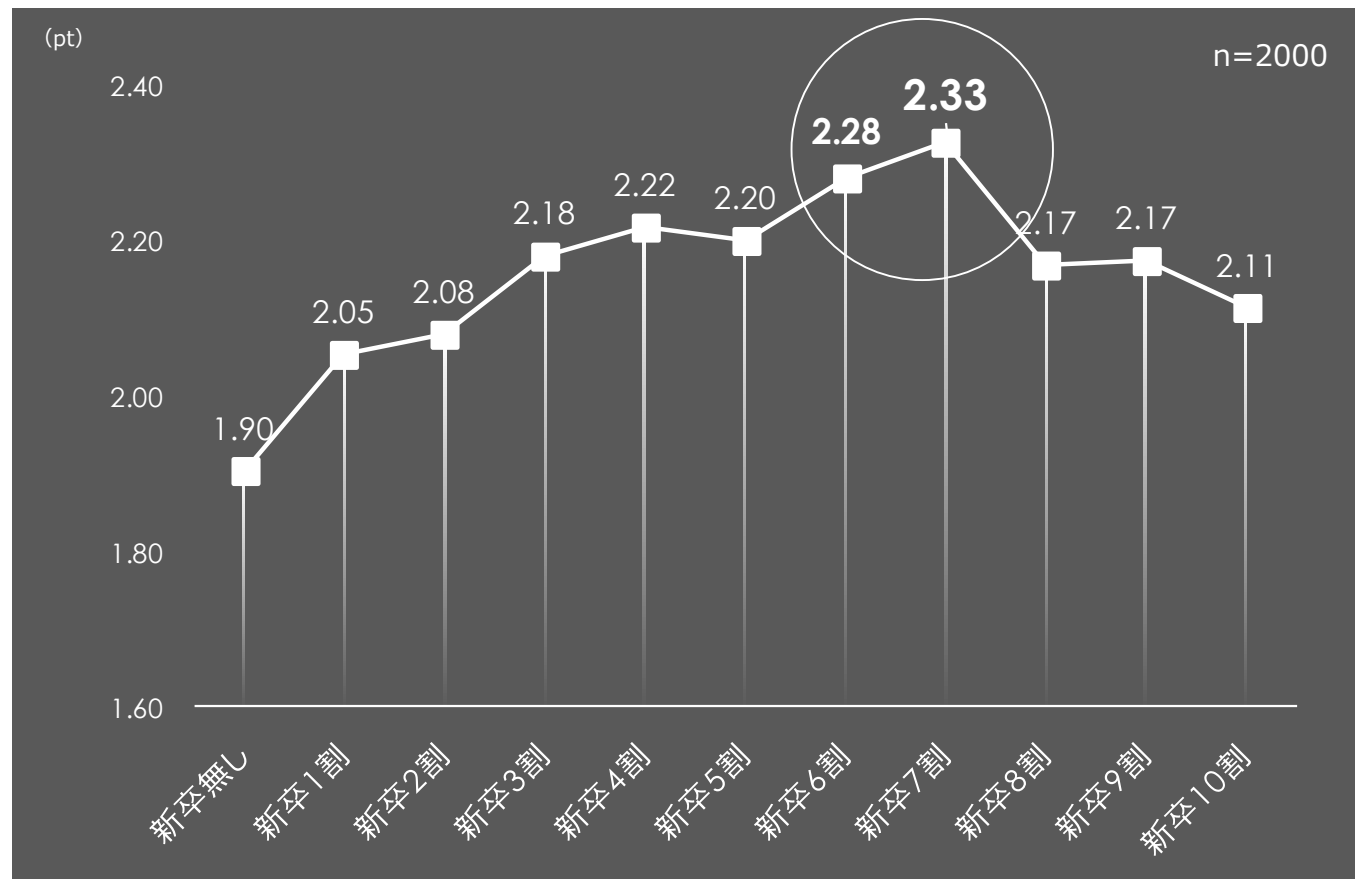


入社経路をみると、新卒入社のほうがアルムナイ意識が高い。
組織の新卒比率では、7割程度の組織が最もアルムナイ意識が高い。

入社経路



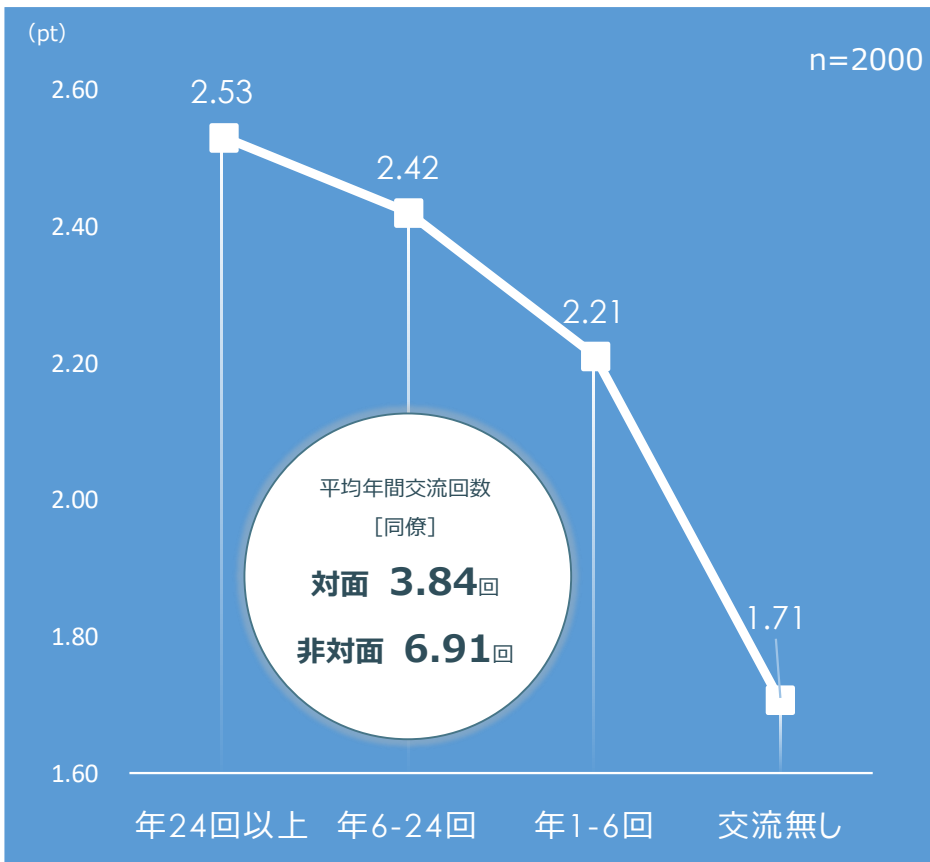
組織の新卒比率とアルムナイ意識



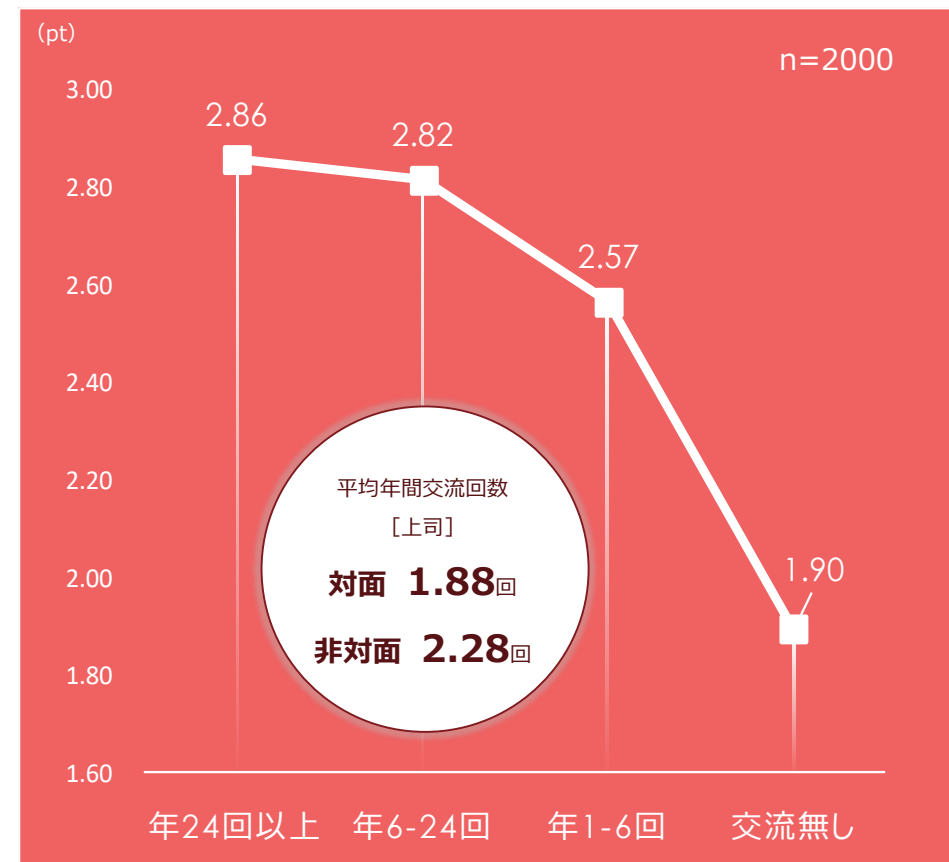
離職企業の同僚・上司との交流回数（非対面含む）とアルムナイ意識の関係をみた。

同僚・上司ともに交流回数が多いほど、離職者のアルムナイ意識が高い。

元同僚との交流回数とアルムナイ意識



元上司との交流回数とアルムナイ意識



職種別の離職者の元同僚・元上司との交流回数を見た。

一部職種は少サンプルにつき非掲載。

元同僚との交流回数（回）

	n	対面	非対面	合計交流回数(年)
全体	(2000)	3.8	6.9	10.7
総務・広報・企画系	(301)	5.1	9.4	14.5
営業	(258)	4.6	7.8	12.4
教育・保育士	(55)	4.0	8.2	12.2
ドライバー・軽作業・警備・清掃	(105)	3.3	7.7	11.0
販売・サービス・接客	(278)	4.0	6.9	11.0
医療・福祉系専門職	(288)	3.5	6.8	10.2
生産管理・製造	(156)	3.8	6.2	10.0
IT系技術職	(116)	3.5	6.2	9.7
建築・土木系技術職	(41)	3.8	5.7	9.5
その他職種	(160)	2.4	5.2	7.6
事務・受付	(222)	2.7	4.0	6.7

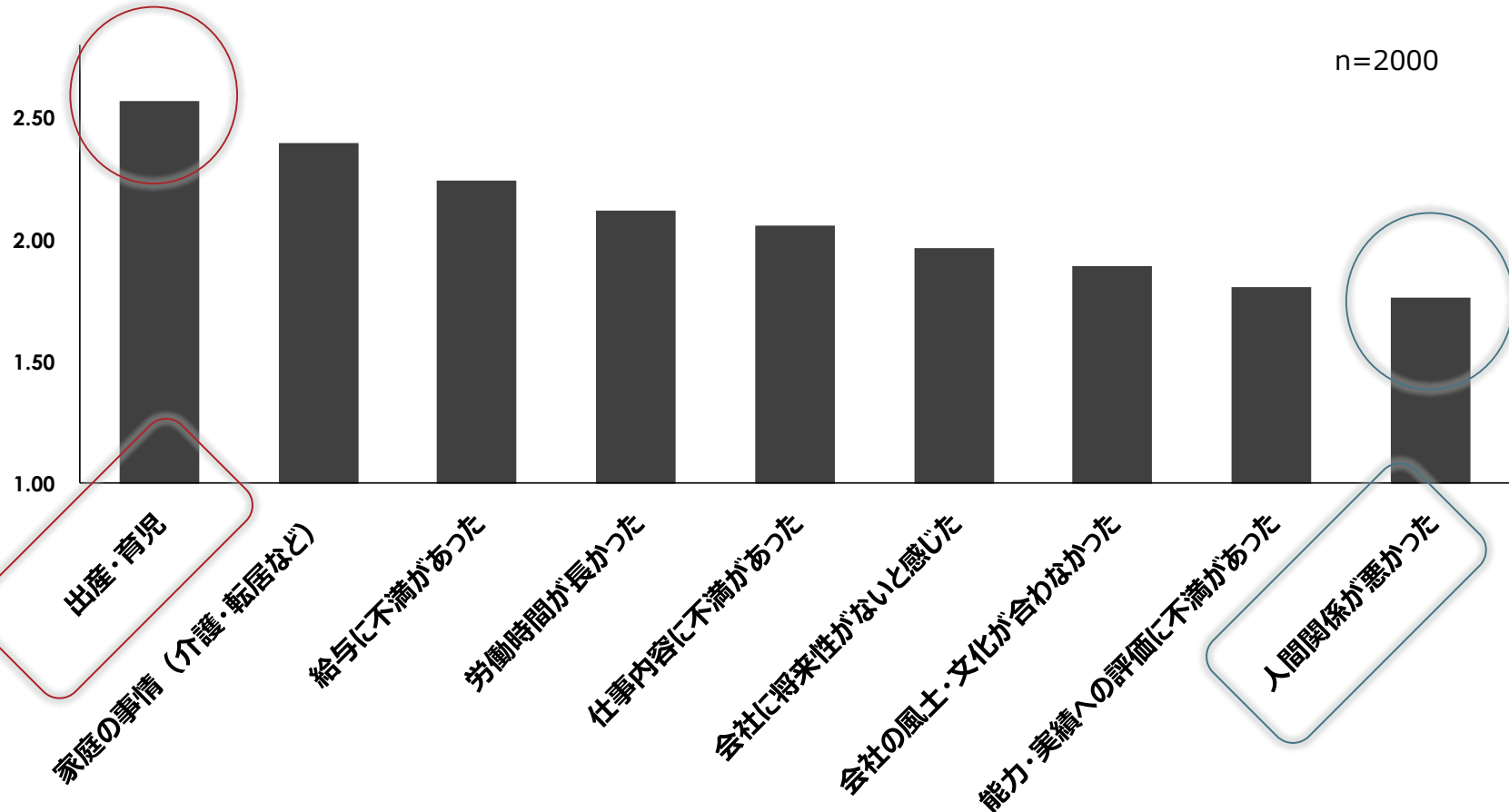
元上司との交流回数（回）

	n	対面	非対面	合計交流回数(年)
全体	(2000)	1.9	2.3	4.2
総務・広報・企画系	(301)	3.3	3.7	7.0
建築・土木系技術職	(41)	2.8	3.2	6.1
教育・保育士	(55)	2.6	3.3	5.9
営業	(258)	2.2	3.1	5.3
生産管理・製造	(156)	2.1	1.8	3.9
その他職種	(160)	1.4	2.4	3.8
IT系技術職	(116)	1.5	2.2	3.7
事務・受付	(222)	1.7	1.5	3.2
販売・サービス・接客	(278)	1.5	1.5	3.0
ドライバー・軽作業・警備・清掃	(105)	0.8	1.7	2.5
医療・福祉系専門職	(288)	1.0	1.3	2.2

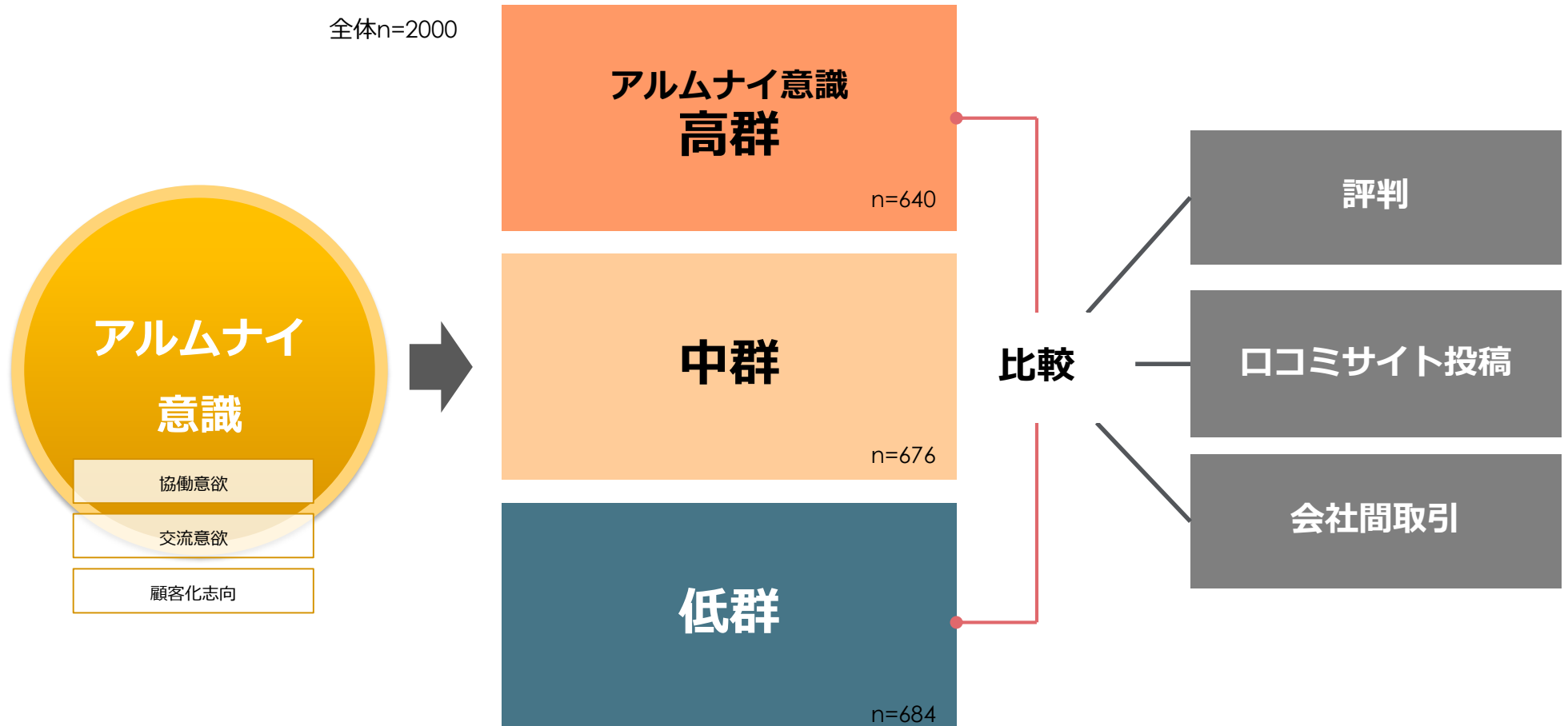
退職理由とアルムナイ意識の関係をみると、「出産・育児」をきっかけとした退職者は、辞めた後もアルムナイ意識が強い。低いのは、「人間関係が悪かった」「評価への不満」による退職者。

退職理由とアルムナイ意識（平均値、pt）

n=2000

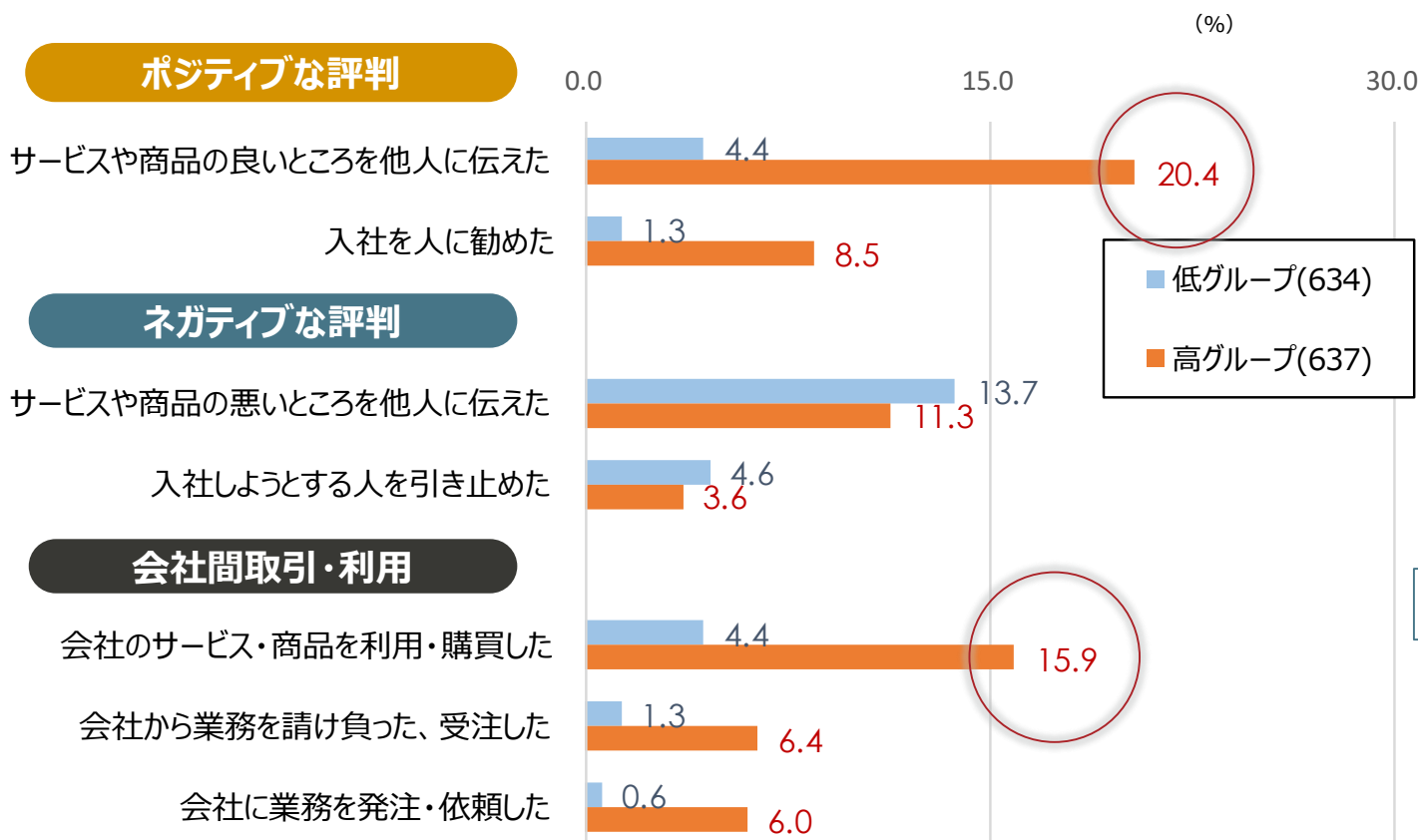


以下の分析では、アルムナイ意識（協働意欲・交流意欲・顧客化志向の平均値）を、分布に応じて3層に分割し、意識の高層と低層の2群を比較している。

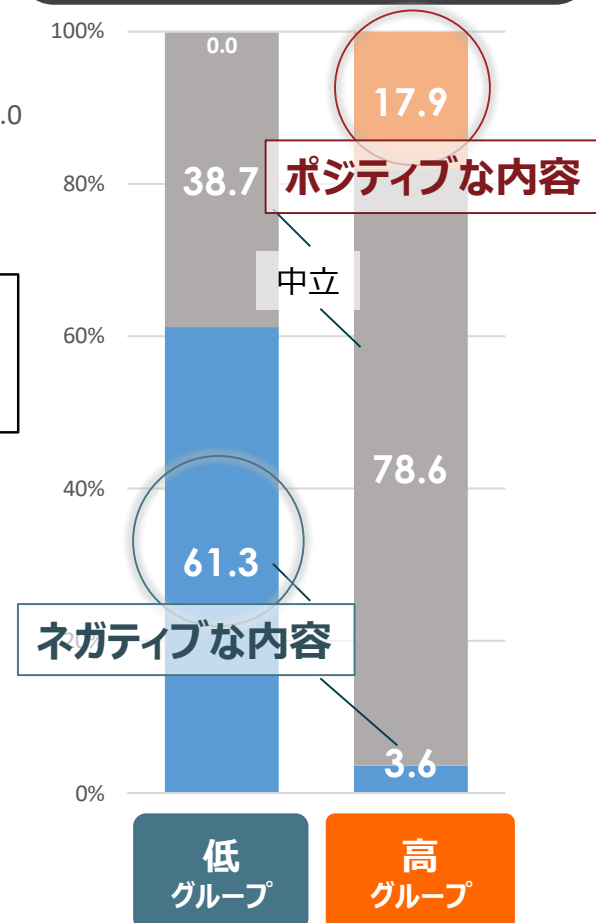


アルムナイ意識が高い層では、ポジティブな評判の行為率が上がり、ネガティブな評判では下がる。
また、会社間取引・利用の実施率も上昇。

アルムナイ意識の高低と離職後行動



口コミサイト書き込み内容



なにが離職者のアルムナイ意識を醸成するのか

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書

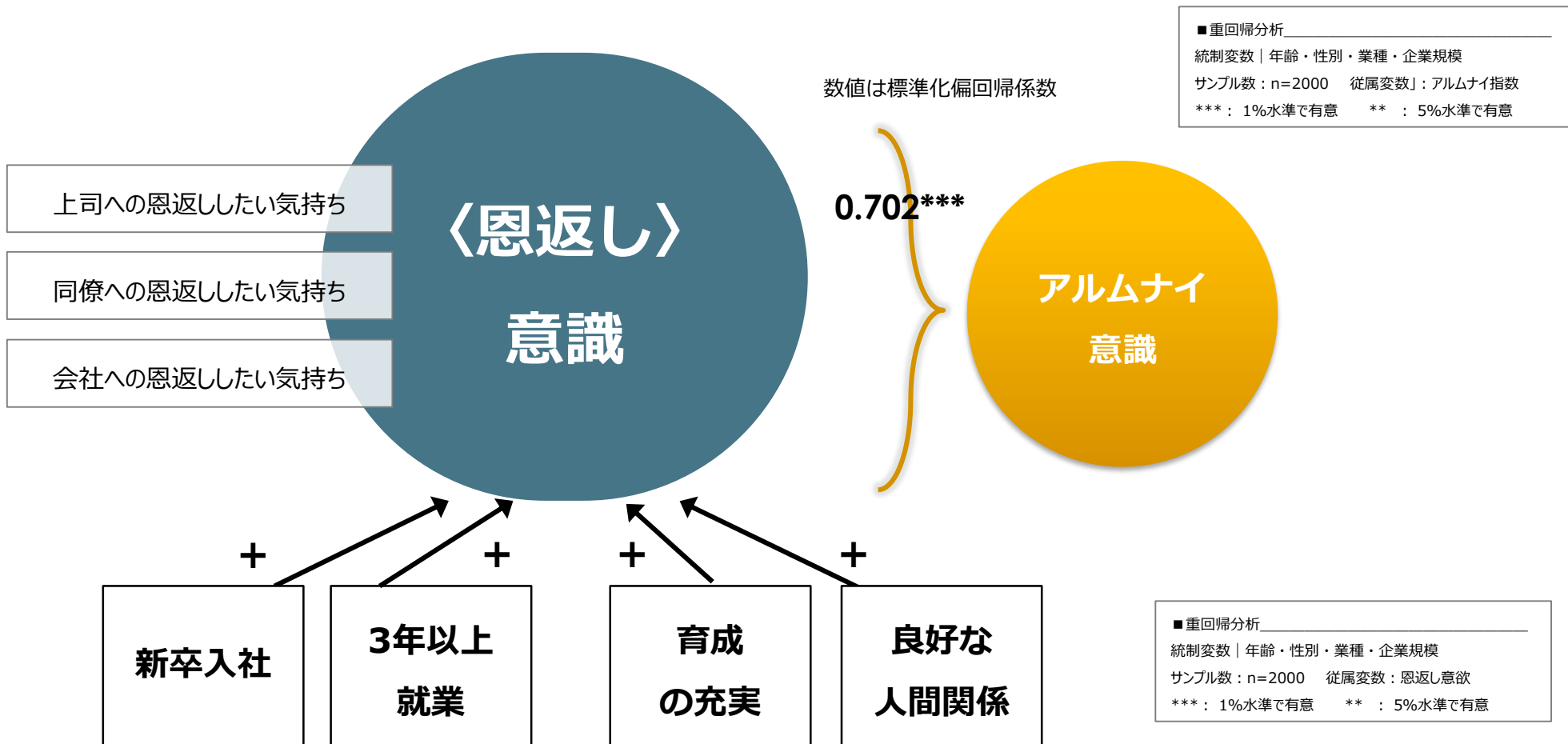
パーソル総合研究所 コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査



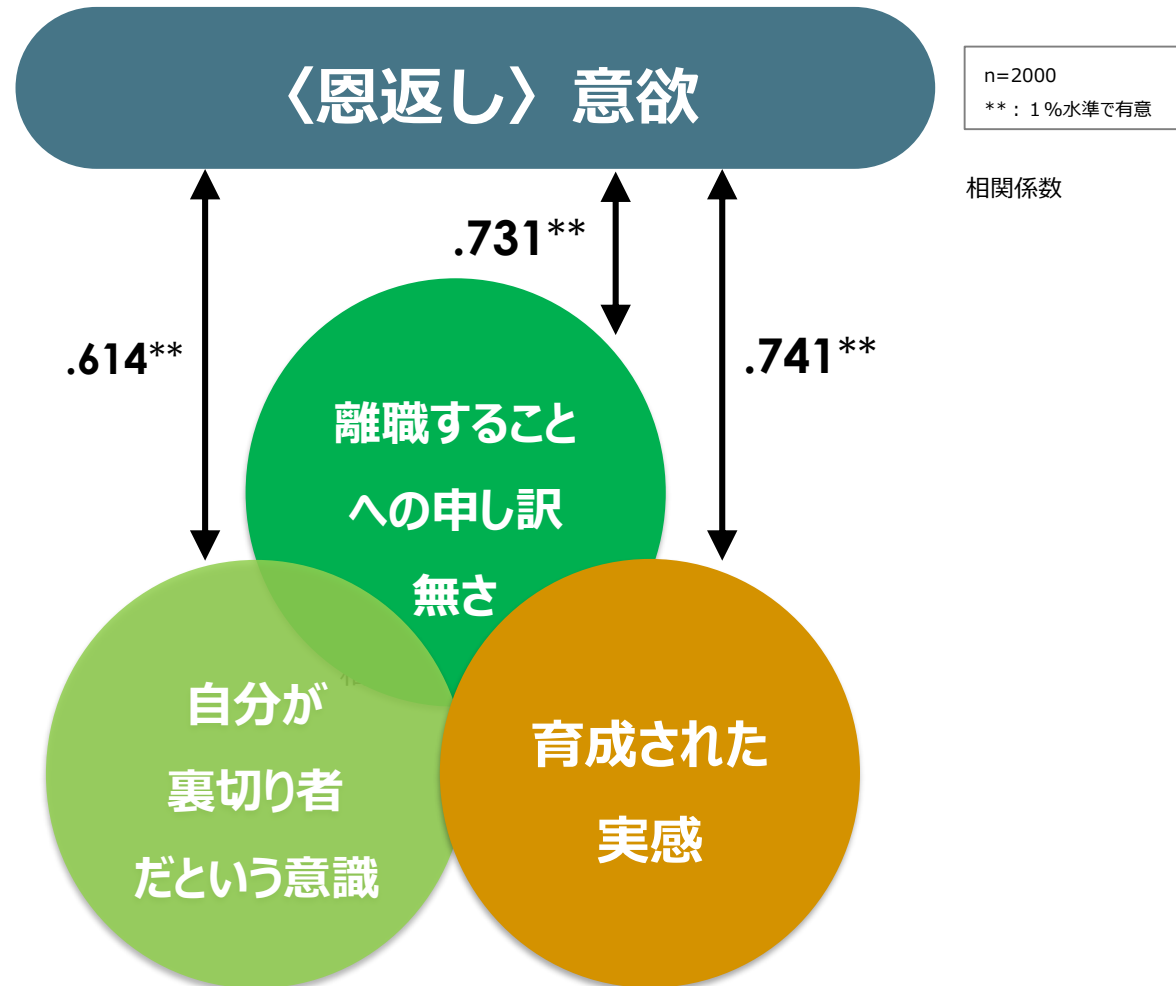
PERSOL

パーソル 総合研究所

離職後のアルムナイ意識には、「恩返し」の意識が極めて強く影響している。恩返し意欲にプラスに影響するのは、新卒入社、3年以上の就業、育成の充実、良好な人間関係（上司・同僚）など。



恩返しの意欲は、「育成された実感」だけではなく、「申し訳無さ」や「裏切り者だと思う」といった意識とも強い正の相関がある。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。





退職時面談のあり方

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書
パーソル総合研究所

退職面談は、上司の実施率67.0%、人事の実施率は4割を切っている。

アルムナイ意識との関係を見ると、上司面談のほうが影響力がかなり大きく、人事面談は有意ではない。

退職面談の重要度

■重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・未既婚・子供・業種・企業規模

調整R2乗値：0.091

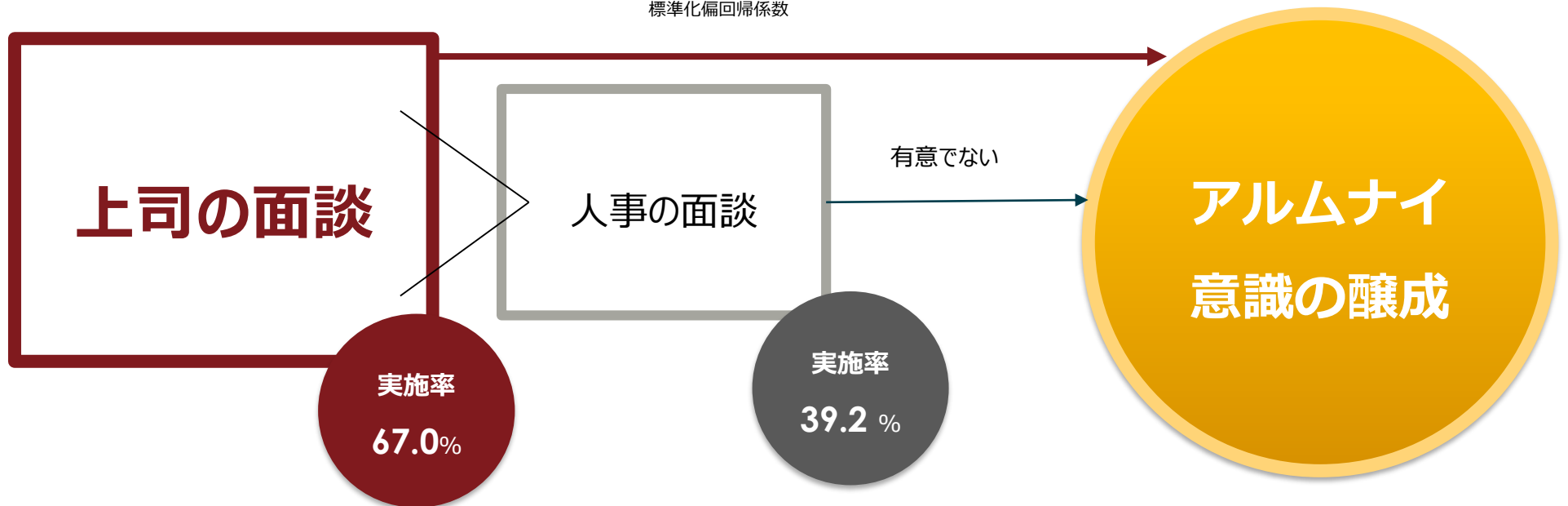
サンプル数：n=2000

それぞれの面談の円満具合を独立変数として分析。

***：1%水準で有意 **：5%水準で有意

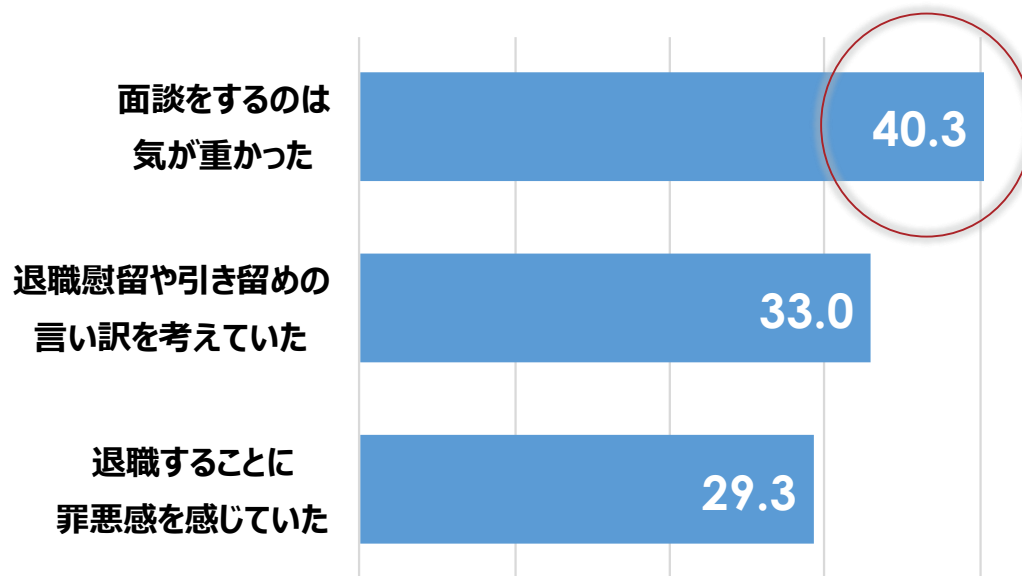
0.198 ***

標準化偏回帰係数



従業員側の多くは、上司との退職面談に重い気持ちで臨んでおり、さらに人間関係が悪い、社風が合わないという理由での退職では、「気が重かった」が50%を超える。

上司との退職面談時の従業員の気持ち（あてはまる計・%）



退職理由別の気の重さ（あてはまる計・%）

人間関係が悪かった	56.4
会社の風土・文化が合わなかった	50.0
労働時間が長かった	47.2
仕事内容に不満があった	46.4
能力・実績への評価に不満があった	40.3
会社に将来性がないと感じた	38.2
給与に不満があった	31.4
家庭の事情（介護・転居など）	29.0
出産・育児	28.3

上司の面談において、離職者の「想いの引き出し」「歓迎意思の表明」はアルムナイ意識の向上に正の影響を、
「退職意思の尊重」は負の影響を与えている。

上司の面談で重要なこと

偏回帰係数

■重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・未婚・子供・業界

調整R2乗値：0.143

サンプル数：n=2000

***：1%水準で有意 **：5%水準で有意

想いの
引き出し

丁寧に最後まで話を聞く
感じていた不満を伝えられる
聞きたかったことを質問できる

協働歓迎の
意思表示

再入社・協働歓迎
する意思を示す

退職意思の
意思尊重

退職意思の尊重
退職理由の理解

*** 0.162

*** 0.321

*** -0.124

+

+

-

アルムナイ
意識の醸成

「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している。
 想いの引き出しが低く、意思尊重だけが行われていても、アルムナイ意識には負の効果があることが示唆される。

「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

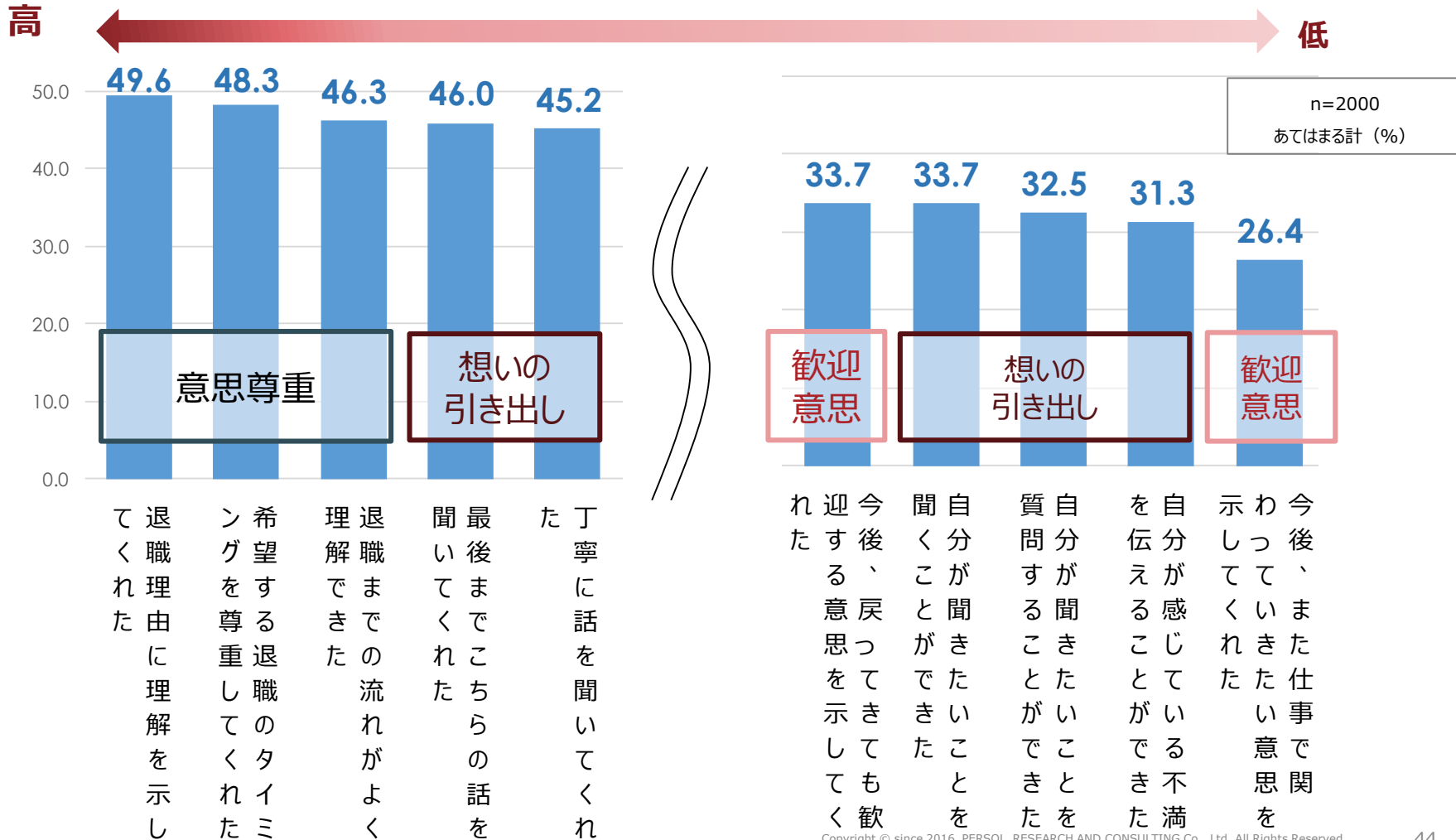
30.1%

n=2000
 あてはまる平均値 (%)

上司の退職面談での行動（部下側の評価）詳細をみた。

最上位は「退職理由に理解を示してくれた」で、歓迎の意思は低い。

退職面談での上司行動（部下評価）



どんな個人がアルムナイ活動に積極的なのか

コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査 結果報告書

パーソル総合研究所

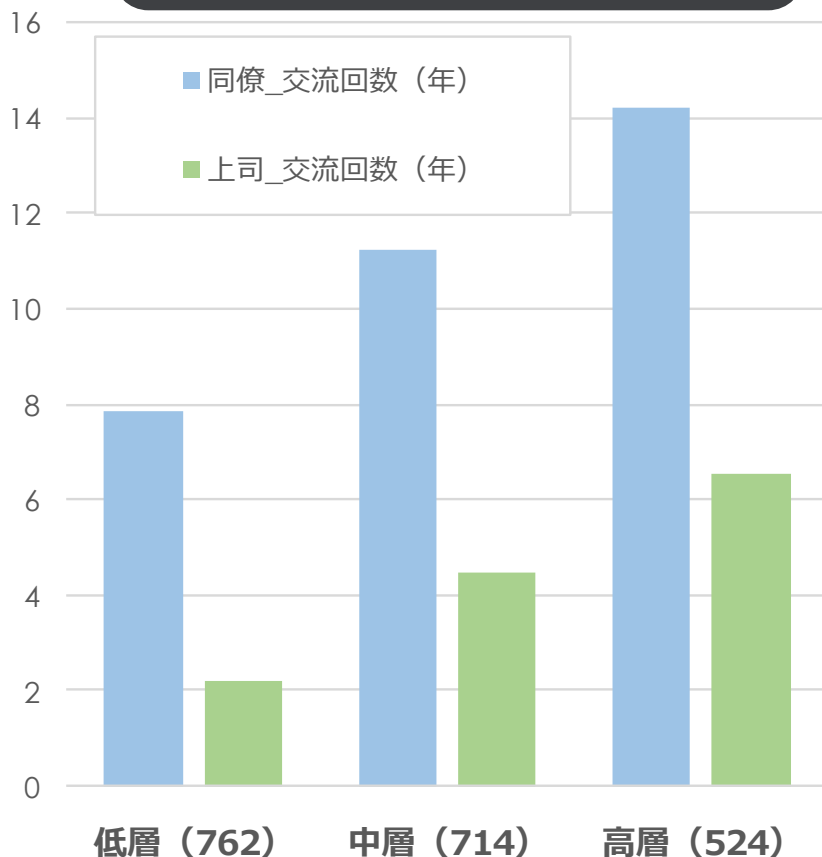


PERSOL

パーソル 総合研究所

学友や一般的な知人・友人との継続的な交流意識がそもそも強い人は、元同僚・上司との交流回数も多い。

継続的交流意識と交流回数（年）



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

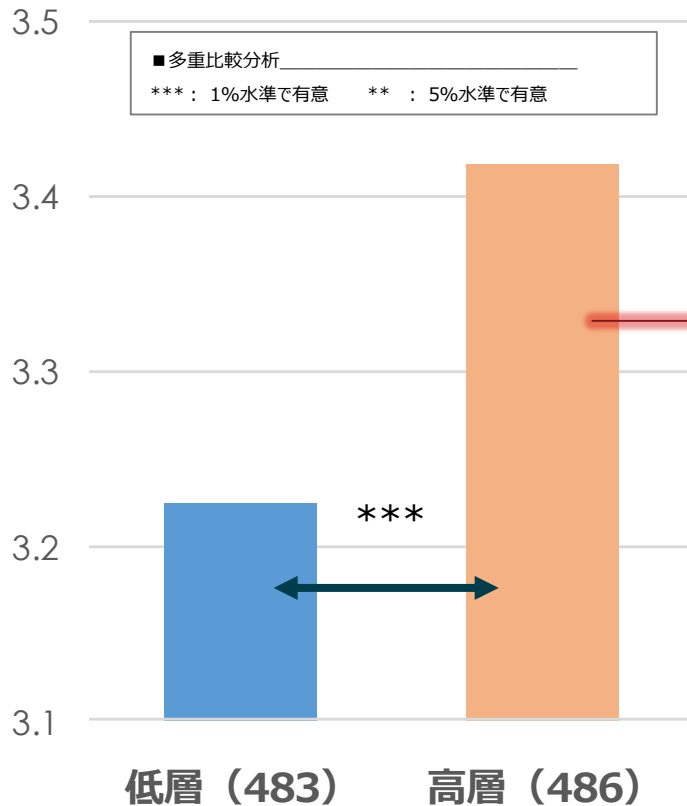
継続的
交流規範

人との継続的交流意識

アルムナイ意識が高い個人は、会社組織に属さない人的資本が蓄積されている。

(pt)

アルムナイ意識と人的資本



組織外
人的資本
の蓄積

会社とは関係なく

一緒に活動したい仲間がいる

信頼できる知人・友人がいる

新しい人と出会い続けられる

アルムナイ意識

個人の離職後の意識に関する重回帰分析の詳細結果は以下。

離職者意識とアルムナイ意識

偏回帰係数

■重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・未既婚・子供・業界

調整R2乗値：0.160

サンプル数：n=2000

***：1%水準で有意 **：5%水準で有意

継続的
交流意識

学校を卒業しても、学校の友
だちと遊び続けるほうだ
学校の同窓会には
積極的に参加したい など

積極的
社内交流

社内の多くの人と関わる
積極的な他部署とコミュニケーション
など

「見返し」
意識

前の会社の同僚に負けたくない
前の会社にいたときよりも活躍したい
前の会社にいたときよりも成功したい

アルムナイ
意識の醸成

*** 0.188

*** -0.230

*** -0.101

+

+

-

在籍時

	アルムナイに積極的な個人	アルムナイに消極的な個人
属性	<p>新卒入社、3年以上勤務 間接部門がやや多い（人事、総務、経理など）</p>	<p>中途入社 転職回数が多い</p>
成果	<p>パフォーマンスがやや高め</p>	<p>パフォーマンスがやや低め</p>
交流	<p>社内交流に積極的</p>	<p>社内交流に消極的</p>
離職	<p>家庭の事情（介護・出産・育児）で離職</p>	<p>人間関係の不満で離職</p>
交流意識	<p>学友とも仲が良い 昔の写真アルバムを、よく見返す</p>	<p>同窓会にいかない 昔の写真アルバムを見返すことはほとんど無い</p>
意識	<p>前の会社との競争意識なし</p>	<p>以前の会社の同僚を見返したい （負けたくない、活躍・成功したい）</p>