

社会動向レポート

経営戦略としてのアルムナイ

—企業が退職者との関係を結び直す時—

社会政策コンサルティング部
主任コンサルタント 福田 志織

1. はじめに

机を並べて共に奮闘した同僚が退職していく。新たな門出を応援したい気持ちと、寂しさと、取り残されたような少しの焦りといった、複雑な気持ちで見送った経験のある方は多いのではないだろうか。逆に、自身が退職する際も、新天地への期待と不安、古巣を離れる寂しさや残していく気がかりな仕事など、複雑な思いを胸に一步を踏み出す方も多いただろう。

さて、そのようなドラマを経た退職後、元・社員(退職者)と、元・勤務先企業との関係はどうなるだろうか。仲の良かった一部の元同僚と個人的な関係を保つケースはあると思うが、退職者と企業との関係をみるとどうだろう。多くの日本企業では、どれだけ優秀で将来を渴望された社員であっても、退職してしまえば、企業との関係はそこで途切れてしまうことが多い。かつての社員たちが今どこに住んでどんな仕事をしているのか、企業側は把握する術を持たないし、場合によっては、退職者をネガティブに捉えているがゆえに、関係性を継続するという発想に至らない職場もあるかもしれない。

しかし今、この企業と退職者との関係が変わりつつある。本稿では「アルムナイ」という概念を軸に、企業の退職者マネジメントのあり方について考察したい。

2. アルムナイとは何か

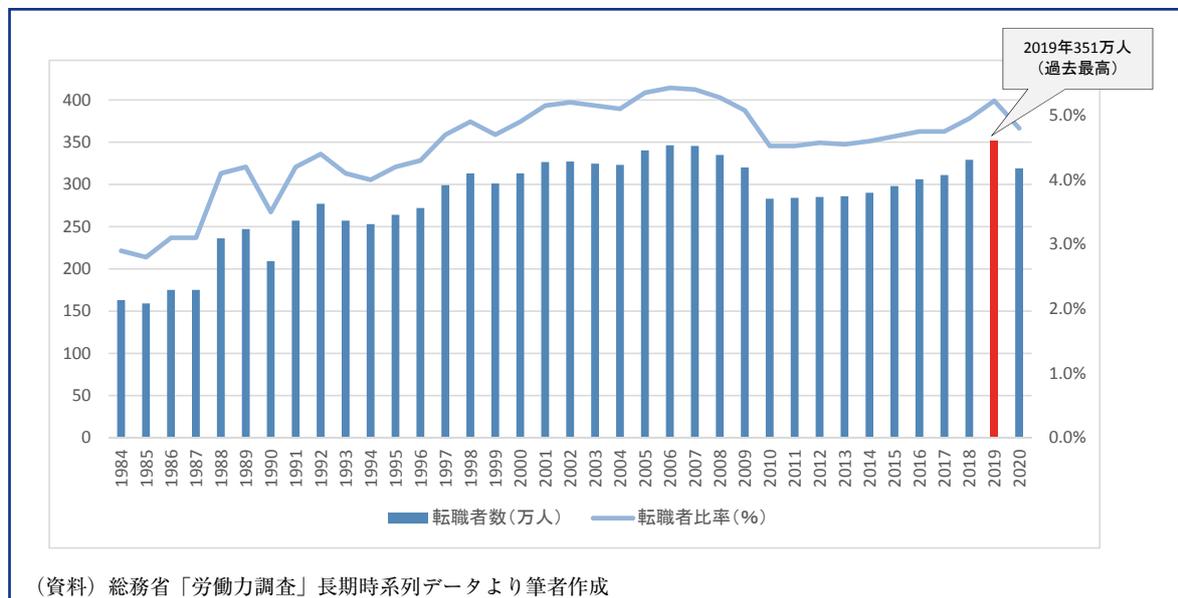
アルムナイ (Alumni) とは、英語圏で「同窓生」「卒業生」を意味する言葉だ。近年では「企業の退職者」「OB／OG」を指して使われることも多くなってきた。

従来、長期雇用を前提とした制度設計がなされてきた日本企業においては、一つの企業に長く勤めることが是とされ、定年を待たずに中途で退職することや他社に転職することが、ネガティブに捉えられることもあった。現在においても、退職者や退職という選択それ自体を良くないものとして捉える向きはまだあるようだ。

しかし、このように転職や退職をネガティブに捉える職場が少なくないとしても、一方で転職者数が増え続けていることもまた事実である。総務省「労働力調査」によると、1980年代以降、転職者数は長期的に増加傾向にあり、リーマンショック後一時落ち込んだものの、2019年には351万人と過去最高値⁽¹⁾を記録している(図表1)。また2020年、経団連会長(当時)が「終身雇用を含む雇用制度全般の見直しが必要」と述べる⁽²⁾など、今後もさらに雇用流動化が進み、中途退職者が増える可能性が高い。

この増え続ける中途退職者をただ送り出し、「雇用の切れ目は縁の切れ目」と関係を断ってしまうのか、それともネットワーク化・可視化し、

図表1 転職者数の推移



企業との関係をゆるやかに維持していくのか。今、後者を選択し、公式に「アルムナイ制度」を検討する動きが企業の中に広がっている。

3.なぜ今「アルムナイ」なのか

企業とアルムナイとの関係構築支援サービスを提供する株式会社ハッカズークでは、アルムナイをネットワーク化することによる企業側のメリットとして次の6点を挙げている(①アルムナイがアンバサダーになる、②ビジネス連携がしやすい、③再雇用につながる、④企業ブランディングになる、⑤現役社員にポジティブな効果がある、⑥ネガティブな退職者を減らすことができる)(図表2)。

このうち、企業側のメリットとして最もわかりやすいのが「③再雇用につながる」だろう。少子高齢化による労働力人口の減少を受けて慢性的な採用難が続いているが、過去に自社に勤めていたアルムナイに対して求人情報を提供し、直接応募してもらうことができれば、自社のカルチャーを理解しており、かつ自社以外での経

験を積んだ稀有な人材を、採用・教育コストを抑えた形で再度雇用することができる。

他方、筆者が特に注目しているのが「②ビジネス連携がしやすい」、「⑤現役社員にポジティブな効果がある」というメリットである。現代はVUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代と言われるが、企業を取り巻く環境は複雑で見通しが立ちづらく、またその変化のスピードは年々早くなっている。またSDGsやサステナビリティなど、企業の社会的な責任もより強く問われるようになってきている。そのような中、社会の要請に応えた新規事業開発や既存事業の再構築を行い、競争力を継続的に向上させていくことが、多くの企業にとって喫緊の課題であるといえよう。

これらの課題に対峙していく上で最も重要なリソースの一つが「人」、つまり人的資源であることは論を俟たない。しかし、前述した転職者数の増加、労働力人口の減少などにより、企業が質・量ともに十分な人材を今後も継続的に雇用し続けることは、そう容易ではないだろう。

図表2 企業にとってのアルムナイ活用のメリット

① アルムナイがアンバサダーになる	アルムナイが自社の顧客になったり、サービスの評判を広める営業や広報のような役割を担ってくれる。
② ビジネス連携がしやすい	自社サービスへの理解や内部事情に精通している分、他のビジネスパートナーに発注するよりも仕事がスムーズに進む。
③ 再雇用につながる	採用難の今、再雇用制度が注目を集める。「ジョブリターン制度」や「カムバック制度」と言われることも。
④ 企業ブランディングになる	退職を機に縁が切れてしまう会社が多い中で、退職者を応援し、ポジティブに捉える企業の姿勢は好意的に受け入れられる。
⑤ 現役社員にポジティブな効果がある	現役社員がアルムナイと交流を持つことにより、「モチベーションが上がった」「自社で働いていることに自信が持てた」などポジティブな効果がある。
⑥ ネガティブな退職を減らすことができる	「辞めても関係性が続くのは当たり前」という企業文化の会社では不義理な辞め方がしにくくなる。

(資料) 株式会社ハッカズーク「アルムナイ (alumni) とは？ 企業と退職者が関係性を築くメリット・デメリット」(<https://alumni.com/alumni/>)を参考に筆者作成

さらに、変化の激しい環境下においては、長期的に自社に勤める同質性の高い人材だけではなく、外の世界を知る多様な人材との協働によるオープンイノベーションの重要性がますます高まっていく。その際にキーとなりうるのが、自社のアルムナイをネットワーク化することによる「人的資源の拡張」だ。

自社の人的資源を、自社が雇用契約を結ぶフルタイム正社員のみ限定している場合、先に述べたとおり、その資源を今後、質・量ともに充実させていくことは構造的に非常に難しい。しかし、自社の人的資源の境界線をアルムナイ(退職者)まで拡張し、ビジネス連携(業務委託等)の形でアルムナイの力を適所で活用することができれば、企業の競争力の源泉を強化することにつながるのではないだろうか(図表3)。アルムナイには自社のビジネスやカルチャーに対する深い理解があり、さらに、退職後に社外で積んだ経験、新たに得たスキルや視点、ネットワークがある。

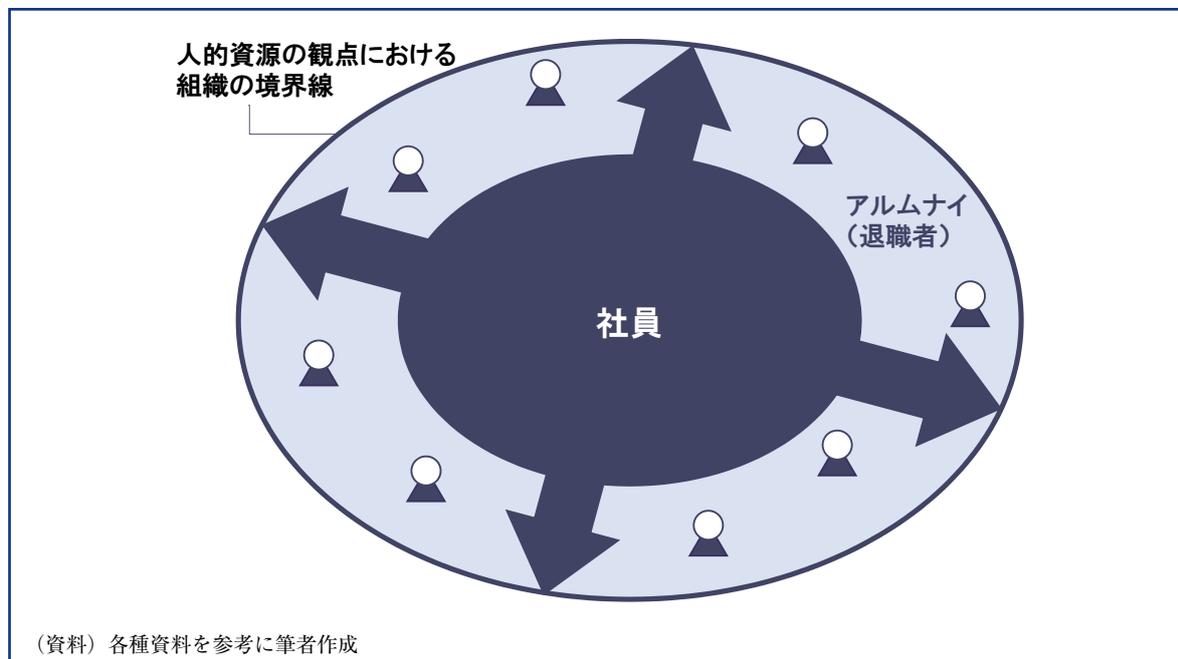
4. 経営戦略としてのアルムナイ導入事例

ここで、実際にアルムナイとのネットワークづくりに取り組む企業事例を1つ紹介しよう。

株式会社荏原製作所の2021年グループ統合報告書では、「エバルムナイ：Ebalumni (Ebara-Alumni)」と表現される同社アルムナイのネットワーク化についてこのように記載されている。「アルムナイ制度は、組織がアクセス可能な人的資源の範囲を拡張することを意味しています。入り口の採用から、在籍中、そして卒業となる退職後までの情報や人をつないでいくことによって、グローバル市場で持続的成長を実現するための多様な人材の獲得や協業・オープンイノベーションの促進につなげていきたいと考えています。(p44)」(注：下線は引用者による)。

アルムナイ制度は同社の長期ビジョン「E-Vision2030」の重要課題として掲げられている「人材の活躍促進」の一環として導入された。人材獲得の競争激化や雇用の流動化、求める人材要件の多様化といった内外環境の変化がある

図表3 人的資源の拡張(イメージ図)



中、「E-Vision2030」で謳われている、「自社の社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、企業価値を高める」という目標達成のための戦略の一つとして、グループ全体での人材マネジメント強化が重要課題となった。そして、企業風土変革やダイバーシティの推進など様々な施策が実行される中、同社が新たに目を向けたのが「出口戦略の構築」であるという。

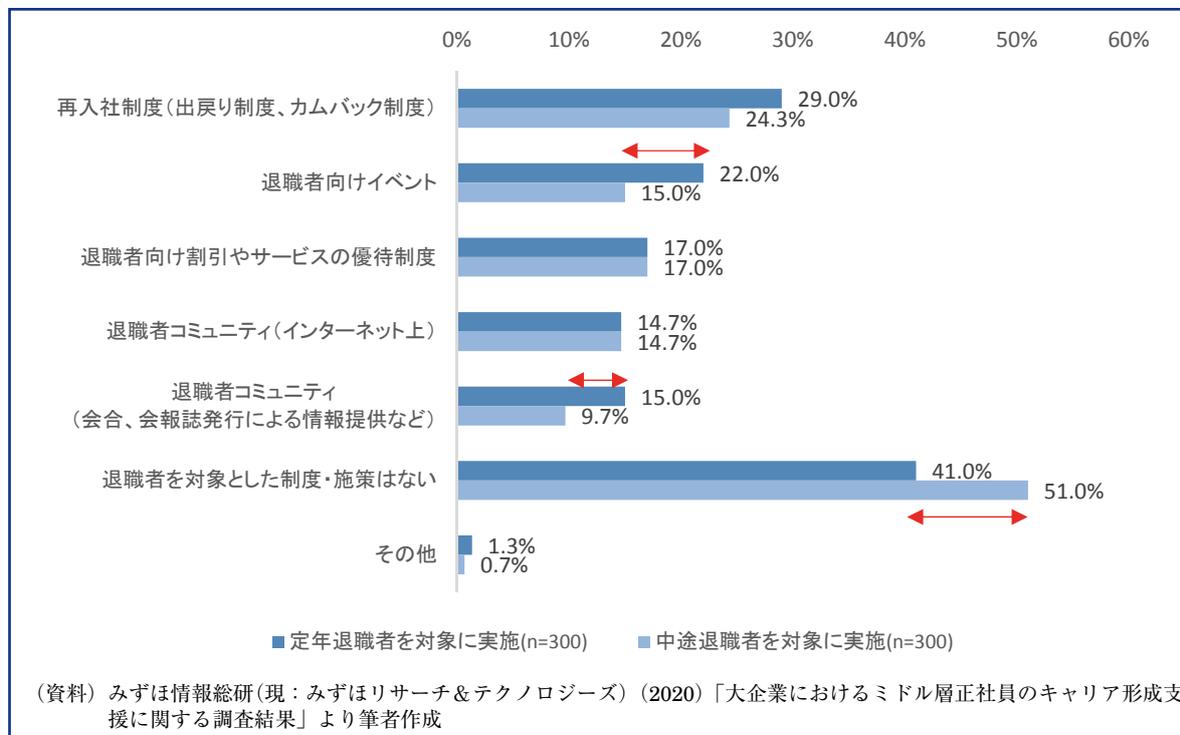
同社は、全世界で活躍する自社アルムナイ(卒業生)とのネットワークをつくり、卒業生を含めたタレントを可視化することで、中長期的には、アルムナイとのビジネス協業やオープンイノベーションの促進、それによる企業価値の向上を目指している。アルムナイ制度は同社にとって「組織がアクセス可能な人的資源の範囲を拡張する」ことであり、厳しい競争環境の中で企業価値を向上させていくための、まさに経営戦略なのである。

5. 退職者マネジメント施策の導入・検討状況

では、このようなアルムナイのネットワーク化やアルムナイを対象とした施策に取り組む企業、取り組みたいと考えている企業はどの程度あるのだろうか。また読者の中には、「自社には公式のアルムナイ制度はないが、個人的に関係を継続しているアルムナイと業務上連携している」という方もいるかもしれない。そのような実態はどの程度あるだろうか。

ここで、当社が大企業の人事担当者(課長クラス以上)に対し実施したアンケート調査⁽³⁾の結果を紹介したい。まず、会社として公式に定められた退職者向け施策・制度について尋ねたところ(複数回答)、「退職者向けの優待制度」や「インターネット上の退職者コミュニティ」については、定年退職者対象に導入する企業と中途退職者対象に導入する企業の割合に差がなかった。一方で、「退職者向けイベント」や「退職者

図表4 退職者向け施策・制度(公式のもの)



コミュニティ(会合、会報誌発行による情報提供など)」については、中途退職者対象に実施している割合が定年退職者対象よりも小さい(図表4)。退職者のネットワーク化に従来から取り組んでいる企業はあるものの、そのコミュニティを定年まで勤め上げた者に限定する傾向が一定程度みられる⁽⁴⁾。

次に、元同僚との個人的な関係をベースとした非公式な働きかけを含め、退職者とのようなビジネス上のやりとりがあるかを尋ねたところ、「業務を発注・依頼する」ことや「パートナーとして協業・提携する」ことが「ある」と回答した割合はそれぞれ3割を超える(図表5)。非公式なものを含めると、現状でも退職者とのネットワークをビジネスに活用している例はあり、現場にはニーズがあることがわかる。アルムナイを全社で公式にネットワーク化・可視化することができれば、この協働の可能性、パー

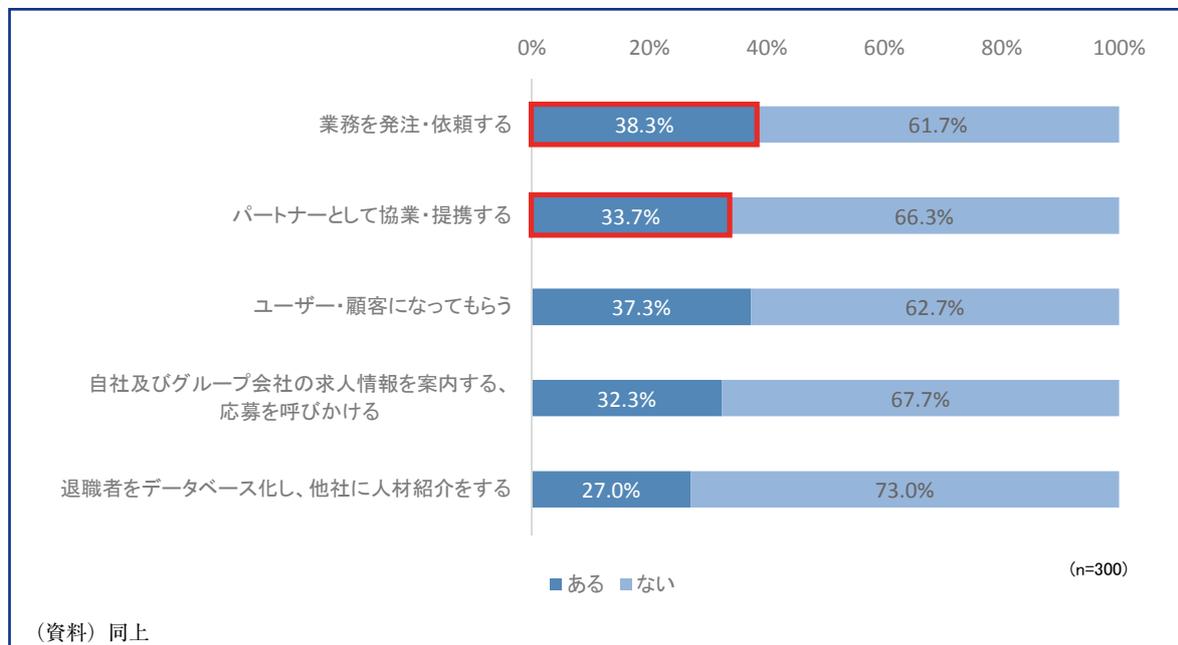
トナーとなりうる存在の裾野はさらに大きく広がるだろう。

また、各種退職者マネジメント施策を未導入の企業のうち、約3割が「退職者コミュニティ」の導入を「具体的に検討中」もしくは「今後検討したい」と回答しており⁽⁵⁾、「退職者に業務を発注・依頼する制度」、「退職者とパートナーとして協業・提携する制度」を検討している企業もそれぞれ1割程度あるなど、アルムナイのネットワーク化や彼らとの協働が、企業の人事担当者にとって関心事項になりつつあることが読み取れる(図表6)。この傾向は、前述の企業を取り巻く環境変化を受け、今後さらに加速していくと考えられる。

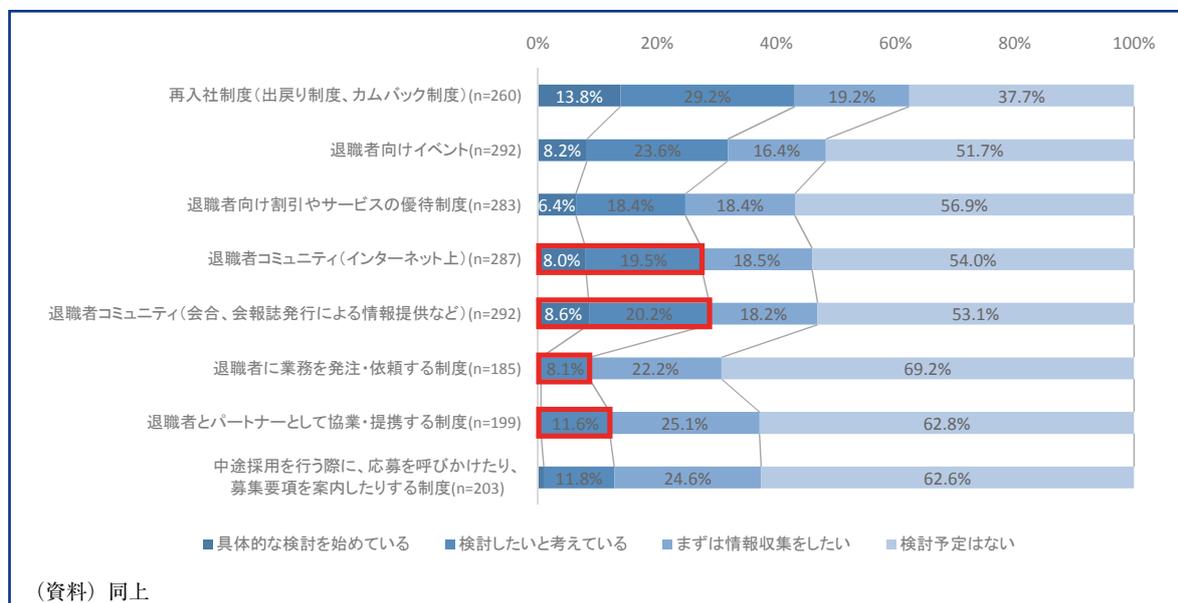
6. アルムナイによる在籍社員のエンパワメント

ここまで、アルムナイをネットワーク化する

図表5 退職者に対して行うことがあるもの(公式・非公式を問わず)



図表6 退職者マネジメント施策導入に向けての検討状況



このメリットや先進事例、調査結果などを紹介してきた。自社のカルチャーを理解しており、かつ退職後に社外で多様な経験を積んでいるアルムナイと協働し、オープンイノベーションにより社会に新たな価値を提供していくこと

は、労働力人口が減少していく中で企業が競争力を維持・向上させていくために有効な戦略であるだろう。

そしてもう一つ重要なことは、アルムナイとの協働は決して単なる「ビジネスパートナーの

確保」ではなく、在籍社員をエンパワメントする方策の一つともなるということである。自社と自社以外の世界の両方を知り、外から見た自社の特徴や良さを伝えてくれるアルムナイの存在は、長年一つの企業に勤めているためにかえって見えにくくなっている自社の強みを再認識し、それを元にどうビジネスを発展させていくかを考えるヒントをもたらすだろう。

一方で、アルムナイと現役社員との交流という点、「外の世界で活躍する退職者との接触によって、現役社員の退職を促進してしまうのでは」と懸念される読者もいるかもしれない。しかし、人生100年時代、社員のキャリア形成について勤務先企業がすべて抱え込み、生涯にわたって責任を持つことは既に現実的ではない。社員個人が主体的にキャリアについて考え、自らキャリア形成に取り組む「キャリア自律」がますます重要になってきており、その観点からすると、アルムナイとの交流には非常に意味があるといえる。

自社を卒業し活躍する「先輩」達との協働・交流の中で、アルムナイから「過去(自社在籍中)の経験が現在にどう活かしているか」といった率直な体験談を聞くことは、一般的なキャリア研修よりもリアリティを持って、在籍社員に現在の業務を新たに捉え直す機会、キャリアに主体的に向き合う好機をもたらすだろう。また、素晴らしい活躍をするアルムナイとの出会いは、「自社はこのような素晴らしい人材を育てた企業／輩出する企業なのだ」という、「今ここにいる価値」の再発見にもつながるはずだ。アルムナイとの協働・交流により在籍社員の安易な退職が増えるというよりは、彼らのキャリア自律の促進や「今ここにいる価値」の再発見につながると考えることができる。

そして、ここでもう一段深く考えるべきは、キャリア自律が促進された結果としての退職で

あれば、そして、多様な能力・経験を持つアルムナイとの協働により企業価値向上を目指すのであれば、企業は在籍社員の退職を徒に止めよう、減らそうとするのではなく、むしろ新たなチャレンジを応援した上で、退職後も良好な関係を継続できるよう努める必要があるという点だ。

本稿でこれまで見たような自社アルムナイとの協働は、当然ながら、アルムナイが自社(アルムナイの元・勤務先)に対してネガティブなイメージを持っていないことが前提となる。つまり、アルムナイが「辞めた後でもつながりたい」「この会社の出身であることを経歴に書きたい」と思う会社であり続けなければ成立しない。

そう考えると、アルムナイの力を活用して企業価値を向上させていくためには、翻って、現役社員の採用から育成、活用のすべての段階において従業員満足度を高めていくこと、そして退職意志が表明された後も、形が変わっても引き続きよい関係でありたいと思ってもらえるような接し方、退職者マネジメントが重要になってくるのである⁽⁶⁾。

7. おわりに

かつて机を並べて奮闘した同僚が、今度は立場を変えて、自社の新たな価値創造のために共に汗をかくパートナーになってくれる。あるいは、後輩たちの成長を支援する心強いメンターとなってくれる。人的資源という観点でみた組織の境界線はアルムナイを含んで拡張し、経営戦略の基盤を支える、より多様で強い組織になっていく。

まるで夢物語のようかもしれないが、この夢を現実にするための取り組みが、すでに各所で始まっているのである。

注

- (1) なお、転職者比率で見ると2019年は5.2%、過去最高値は2005～2007年の5.4%である。
- (2) 日本経済新聞「「雇用制度全般の見直しを」中西経団連会長 経済3団体トップの年頭所感」(2020年1月1日ウェブ版)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO54000760R31C19A2NN1000/>
- (3) 2021年2月にWEBモニター調査を活用して実施。調査対象はモニター登録者のうち、従業員数300名以上の企業に勤務する人事担当者(課長クラス以上)300名。
- (4) 導入済の制度として定年退職者に対する「再入社制度」と回答した企業が29.0%あるが、これは定年退職者を65歳まで再雇用する制度を想定して回答した企業が多くあったためと推測できる。
- (5) インターネット上のコミュニティが27.5%、会合・会報誌等が28.8%。なお、これらの施策をすでに導入している企業は集計から除外。
- (6) 前述の株式会社ハッカズークでは、退職で終わらない企業と個人の新しい関係をつくるべく、「辞め方改革」という言葉を提唱している。
<https://alumni.com/category/yamekatakaikaku/>

参考文献

- 1 株式会社ハッカズーク「アルムナイ(alumni)とは? 企業と退職者が関係性を築くメリット・デメリット」<https://alumni.com/alumni/> (2021年8月27日アクセス)
- 2 株式会社ハッカズーク「荏原製作所がアルムナイ制度で「人材の活躍促進」を目指す理由。組織の境界を拡張する出口戦略とは?」<https://alumni.com/ebara/> (2021年8月30日アクセス)
- 3 株式会社荏原製作所「荏原グループ統合報告書2021」
https://www.ebara.co.jp/ir/library/annual-report/pdf/_icsFiles/afieldfile/2021/07/29/INT21_A3_JP_3.pdf (2021年8月30日アクセス)