

2024. 10. 29

注目浴びるアルムナイ、退職後も継続する関係の重要性

～メンバーシップ型とも親和性が高く、エンゲージメント向上に効果～



経済調査部 エコノミスト
藤田 敬史

ポイント

- アルムナイは、企業の退職者を指す言葉として使われ、欧米企業を中心に普及
- アルムナイを人的資本、社会関係資本として捉え、つながりを保つことが有益との認識が浸透しつつあり、企業がどのような関係を築いていくかが注目されている
- 新規学卒就職者の3人に1人以上が3年以内に辞める現状では、企業はそれを前提として、アルムナイネットワークを運営することが重要と考える。アルムナイはメンバーシップ型雇用が残る日本での親和性も高く、現役社員のキャリアやウェルビーイングに対する企業側のメッセージになるため、エンゲージメント向上や企業ブランディングの向上効果が期待される

1. アルムナイ、欧米企業を中心に普及

アルムナイという言葉を目にする機会が増えてきた。アルムナイの検索数（100を最大値として指数化したもの）をみると、右肩上がりの推移となっている（図表1）。アルムナイとは、「大学等教育機関の卒業生や出身者」を意味するラテン語が由来だが、現在は人事領域で企業の退職者を指す言葉として使われる。

アルムナイという言葉は、事業や組織の構造がアルムナイと親和性のある欧米の特定の業界で自然発生的に使用されるようになり、普及した経緯がある。たとえば、コンサルティングファームなどは製造業などに比べると比較的規模の小さい

プロジェクト型で業務を完結し、サービスを提供できることから、個人の力量の影響が大きく、人材は中途採用が中心であり、退職後の転職先も幅広い。そのため、アルムナイとつながる風土が自然と醸成された。

国内では、2022年5月に経済産業省より公表された「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」において、アルムナイと中長期的に優良な関係を築くことや、アルムナイネットワークを活用することが重要な取組みとして挙げられている。また、日本経済団体連合会（経団連）の2022年度版「経営労働政策特別委員会報告」でも、企業の採用方法の多様化の例としてアルムナイが示された。



(出所) GoogleTrends、対象国「日本」、過去5年、すべてのカテゴリ

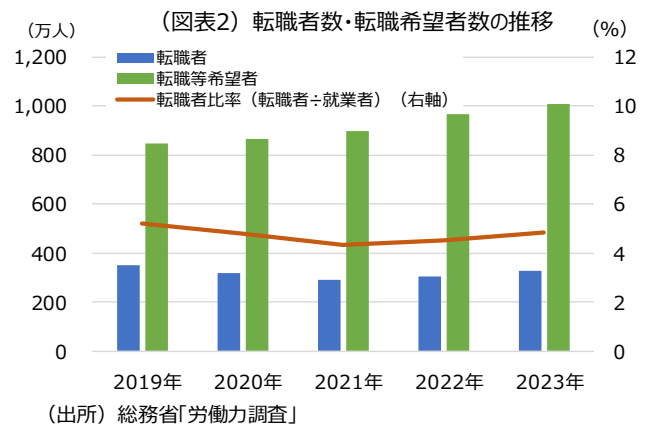
2. 注目される背景に、人材確保のほか、人的資本経営や社会関係資本の側面

アルムナイが注目される背景には、企業にとって人材の確保が課題となっていることが挙げられる。「日本の世帯数の将来推計(全国推計) (2024年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)によると、労働力の中核となる15歳から64歳の生産年齢人口は、2020年の7,509万人から2050年には5,540万人と約7割の水準まで減少することが見込まれている。

また、アルムナイへの関心の高まりには、人的資本経営や社会関係資本¹への着目といった側面もある。例えば人的資本に注目するステークホルダーはその効率性に注目しており、統合報告書等でアルムナイを社外の人的資本とみなして情報開示する企業が増加している。以前は退職者に対するネガティブな捉え方もあったが、近年では企業とアルムナイ、現役社員とアルムナイ、アルムナイ同士のつながりなど、それぞれの関係性が良好な社会関係資本になるという考え方が拡大している。また、コロナ禍が働き方を考えるきっかけとなり、キャリア形成や転職に目が向けられるようになったこともあり、人的資本、社会関係資本として、アルムナイとつながりを保つことが有益との認識が浸透しつつある。

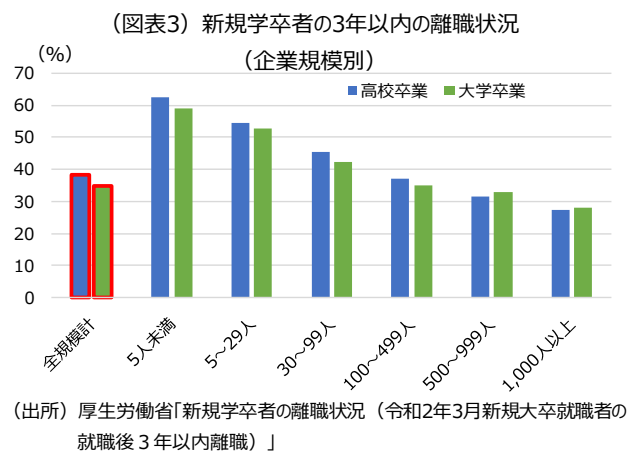
築き上げてきた関係を、その人材の退職によって終わらせてしまうことは、企業と退職者、双方にとって大きな損失である。アルムナイと元企業・元同僚との経済的な年間取引額をアルムナイ経済圏と定義して規模を推計すると、年間1兆1,500億円程度に上るとの試算もある(パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」2020年6月)。

今後、人口減少に伴う労働力人口の減少に加え、雇用の流動化も加速することが予想される。総務省の「労働力調査」からは、転職者数が増加している様子は見受けられないが、転職希望者数は増加基調で推移している(図表2)。労働市場では約5%が転職しており、企業がアルムナイとのつながり、社会関係資本をこれまで以上に活かしていくことが求められる。



3. メンバーシップ型とも親和性が高いアルムナイ、退職を前提とした人事制度運営が重要

厚生労働省が10月25日に公表した「新規学卒者の離職状況」をみると、就職後3年以内の離職率は大卒で34.9%、高卒で38.4%と3人に1人以上となっている(図表3)。企業規模別では、従業員数が少ないほど離職割合が高いが、1,000人以上の企業でも4人に1人以上が就職後3年以内に辞めており、企業は、退職が一定程度生じることを前提に、採用戦略を立案しておく必要がある。上手く練られたプログラムがあれば退職時にも秩序ある対応が可能で、そのためにはアルムナイネットワークの運営にあたり、雇用開始時点から考えることが重要である。社員の退職時ではなく、入社時からアルムナイの考え方を周知する



¹ 人と人の関係性を資本として捉える考え方で、個人間のつながりを持つことで社会の効率性を高めることができる「信頼」「規範」「ネットワーク」を指す

ことで、退職者との良好な別れ方が可能になる。

アルムナイは、企業として社員のキャリアやウェルビーイングに対する継続的な意思表示に効果を発揮し、結果として現役社員のエンゲージメント向上や企業ブランディングの向上にも役立つ。また、雇用関係にある時から退職に備えることで、社員の離職に不意打ちを食らわずに済む。離職コストを抑制することができるほか、企業が求める人材をアウトバウンドでスカウトでき、労働需給のミスマッチ防止を図れるなど、採用コストの削減にもなる。社外経験者が出戻ることで、ロールモデルのパターンが広がるほか、社外のビジネスパートナーとして新たな事業を展開する等の形で、長期的価値の創出につながる可能性を高めることができる。

一方、デメリットとしては、退職のハードルを下げってしまう可能性が挙げられる。組織化されたアルムナイネットワークを通じて、優秀な人材の引き抜きが行なわれるリスクも考えられることから、それらもふまえた制度設計が必要であろう。

アルムナイはジョブ型雇用の欧米を中心に発展してきたが、メンバーシップ型雇用が残る日本での親和性も高い。仕事上のスキルは、他社でも通じるスキルと企業特有のスキルの二つに大別できる。他企業にいたアルムナイが豊富に持つ前者のスキルには、社内に新たな視点や提案をもたらす効果が期待されるほか、アルムナイにとっては既知の社内特有ルールや、社内にしか通じない習慣の見直しのきっかけにもなり得るなど、組織の活性化やイノベーションを促進する可能性も期待できる。また、近年はアルムナイとは別に、就職活動時の内定辞退者に対してファストパス（採用優遇措置）を与える企業も出てくるなど、人材確保に対する動きが多様化、活発化している。

企業にとってアルムナイとは、誰でもよいから人材を確保するためのプールではなく、唯一無二の貴重な存在である。労働者にとっても、キャリアを通じて培ってきた人脈などの社会関係資本を活かせる意義は大きい。労働者、企業の双方にメリットがあり、雇用の流動化にも適したアルムナイには今後も注目が必要である。

本レポートに関するご取材やお問い合わせは以下までご連絡ください

明治安田総合研究所 エコノミスト 藤田 敬史

電話番号：03-6261-7947

e-mail：takafumi.fujita@myri.co.jp

※本レポートは、明治安田総合研究所が情報提供資料として作成したものであり、いかなる契約の締結や解約を目的としたものではありません。掲載内容について細心の注意を払っていますが、これによりその情報に関する信頼性、正確性、完全性などについて保証するものではありません。掲載された情報を用いた結果生じた直接的、間接的トラブルや損失、損害については、一切の責任を負いません。またこれらの情報は、予告なく掲載を変更、中断、中止することがあります。

●発行元● 株式会社 明治安田総合研究所 〒102-0073 東京都千代田区九段北3-2-11 TEL03-6261-6411