

基礎研 レポート

企業のアラムナイネットワークは 日本でも導入が進むのか

— 「去る者日々に疎し」から拡張された人的資本への再定義

総合政策研究部 主任研究員 こぼら かずたか 小原 一隆
(03)3512-1864 kobara@nli-research.co.jp

1—はじめに

FIFA ワールドカップ・カタール大会の陰に隠れてしまった感があるが、日本のプロ野球では、今オフに、広島東洋カープ（以下「広島」）の長野久義選手の読売ジャイアンツへの移籍が話題を呼んだ。4シーズン振りの古巣復帰である。プロ野球においては、出戻りはさほど珍しいことではなく¹、他にも同様の事例がある。仮にアスリートとして肉体的にはピークを過ぎていたとしても、経験に裏打ちされた勝負強さや、その人徳がチームに与える好影響等、様々な要素で評価されてのことと言われる。

ところで、伝統的な日本企業の一般的な従業員においてはどうかであろうか。多くがイメージするのは、未だに多くの企業の雇用慣行は基本的に新卒一括採用で、定年まで勤めあげることが主流であり、転職でその企業を離れた者は、「去る者は追わず」といった取扱いをされることもあり、元の企業への出戻りはかなり珍しいのではないだろうか。

しかし、昨今、先進的な取組をする企業においては、「アラムナイ」と呼ばれる制度の整備が進んでいる。

本稿では、一般にはまだなじみの薄いアラムナイについて簡単に確認するとともに、保守的と言われる我が国金融業界における導入状況を確認し、今後の展望について考察する。

2—アラムナイとは何か

1 | 企業におけるアラムナイ

本来アラムナイ (Alumni²) とは学校の卒業生や同窓生の意味であり、アラムナイネットワークとはその集まりを指す。転じて、人事・労働関連領域におけるアラムナイとは、企業の中途退職者を指す。

¹ 例えば同じ広島の新井新監督は現役時代は広島→阪神タイガース→広島と移籍した。

² アラムナイ [əˈlʌmnaɪ]と発音するのが妥当と考えられるが、慣習に倣い本稿でもアラムナイと記述する。

(以下同様。)

昨今、日本企業において労働力不足が叫ばれる中、新たな人材プールとして、またビジネス上のパートナーとしてアルムナイを評価する動きが盛んになりつつある。

アルムナイネットワークは、アルムナイが自らの意思で、そのプロフィールや保有スキル、実績等を登録する。近時多くの企業で導入されているタレントマネジメントシステム³の対象範囲を社外にも拡張したものとも考えられる。また、アルムナイからの情報提供を受けるだけでなく、企業側からもアルムナイにとって有益な情報を提供する、互恵関係にあることが特徴である。

2 | アルムナイネットワークの機能と目的

企業にとってアルムナイネットワークの目的は大まかに言って以下3点である。

① 潜在的な協業相手や将来の再入社候補者としての人材プール

- 外部人材を招聘するよりも、その企業の経験者の方が、企業文化や社風を理解していることから、社外で得た知見を活かしつつ、立ち上げの円滑化が期待出来る。また、企業側はアルムナイの人物像や保有するスキルや能力を認識しているため、選定上のコストや時間が削減され、ミスマッチも回避できるというメリットがある。

② 商品・サービス面、採用面で企業にとってのプラス情報の発信者（応援団）

- アルムナイネットワークに登録するような元従業員は、企業に対してポジティブな感情を有していると考えられる。このような場合、元従業員は元勤務先の商品・サービス面やその社風等について、良い評価をしてくれることが期待される。それは企業の評価を上げ（ブランド力向上）、営業面や採用面でプラスに作用することが考えられる。

③ 潜在的な顧客

- ②と同じく、企業に対してポジティブな感情を有していれば、潜在的な協業相手であることに加え、自社製品やサービスの顧客になってくれることが期待される。

アルムナイとしては、退職した企業の最新情報に触れられることや、他のアルムナイと接する場の提供を受け、旧交を温めたり、ビジネス上のアイデアのヒントを得たり、新たな人脈形成やメンテナンスにも資することがメリットであると考えられる。

従前から、多くの企業で、形態や規模の差はあれ、OB/OGは自然に弱い絆⁴を維持していることは珍しくないと考えられるが、アルムナイネットワークは、これを公式、大規模、組織的に行うものと言えよう。

³ タレントマネジメントとは、従業員一人ひとりの能力・スキル・経験といった情報を、採用や育成、配置などに活用することで、企業の持続的な成長に繋げる人材マネジメントを指す。タレントマネジメントシステムは、タレントマネジメントを実現するために、人材データを集約・一元管理し、高度な意思決定を可能にするシステム。（パーソル）

<https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/4645/>（2022年12月12日閲覧）

⁴ 勝手アルムナイコミュニティは規模の大小はあれ、多く存在していると考えられる。筆者がLinkedInをチェックしたところ、企業非公認と思われる、部署や部門ごとの多数のアルムナイグループの存在が見られた。

今後、人的資本経営がより重要視され、また競争力確保、中途採用過程に投入するリソースおよび採用後のミスマッチの回避等を考えると、OB/OGを集めるのは、理に適っていると考える。

3—海外のアルムナイネットワーク

1 | 海外企業の導入例

米国のアルムナイネットワーク支援サービス大手の EnterpriseAlumni 社によれば、取組事例として以下の企業が例示されている。(図表 1)

(図表 1) EnterpriseAlumni 社「企業のアルムナイネットワークベスト 10」より抜粋

アルムナイネットワーク名	国	業種	説明
P & G Alumni Network	米	家庭用品	P&G の元従業員がつながりを保つことができるよう、OB/OG によって設立された非営利団体。現在、5 万人の元 P&G 社員が参加しており、今では当たり前となった企業のアルムナイネットワークの草分け的存在と言われる。
HSBC Alumni	英	金融	2017 年 12 月に開設され、会員はネットワーク構築のためのアイデアの共有が可能。HSBC の最新ニュースやイベントを共有し、現在の同僚や元同僚が新たな視点を得たり、友人と連絡を取り合ったりできる。また、多くのアルムナイが HSBC での復職を考えていると思われ、HSBC の正社員求人情報にもアクセスが可能。
Citi Alumni Network	米	金融	シティのグローバルな存在感は、金融機関の中でも際立っている。シティの豊かな伝統は 200 年以上にも及び、その長い歴史に貢献してきたのが、シティ OB/OG の一人ひとりである。シティアルムナイネットワークは、あなたのキャリアがどのようなものであっても、シティと再びつながる機会、あるいは現在の同僚や以前の同僚とのつながりを強化する機会を提供する。私たちは、すべてのアルムナイと長期的な関係を築けることを楽しみにしている。
Lufthansa Alumni	独	運輸	ルフトハンザグループのグローバルネットワークは広大で、世界約 150 カ国から合計 12 万人の従業員が働いており、ルフトハンザグループとその従業員が提供するネットワークは印象的で広範なものである。当アルムナイネットワークは、キャリアの次のステップに進むあなたに、ルフトハンザとの再接続、友人や元同僚との連絡を保ちつつ、会員限定の特典を提供するものである。今すぐ参加して永続的で生涯続く関係を築こう。

(資料) EnterpriseAlumni ウェブサイト⁵より筆者作成

この他にも多様な業界、国の企業が導入していることを確認できた。積極的にアルムナイとの繋がりを継続し、またアルムナイにとってのベネフィットを提示することで、アルムナイと企業、アルムナイ同士のケミストリーの増進を期待しているように見受けられる。

2 | 海外企業の導入例(運営方法)

先行する企業の提供するメニューをもう少し詳しく確認する。アルムナイプログラムについての米国の研究によると、下記のような例が挙げられている。(図表 2)

⁵ EnterpriseAlumni. (2022, August 17) *Top 10 Best Corporate Alumni Networks*. <https://enterprisealumni.com/news/corporate-alumni/10-best-alumni-networks/>

(図表2) アルムナイプログラムの目的達成支援のための運営方法の設計(例)

種類	運営方法	例
データ収集と分析	<ul style="list-style-type: none"> 退職面談手法の更新 アルムナイへの面談とアンケート アルムナイデータベース更新 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイのウェブページに調査へのリンクを設け、集計データのファクトシートを共有 (ボストンコンサルティンググループ) アルムナイが簡単にプロフィールを更新できるように、アルムナイのウェブページにリンクを設定 (Faegre Drinker Biddle & Reath (弁護士事務所))
功績を称える	<ul style="list-style-type: none"> 退職する従業員に感謝し、貢献を称える アルムナイを招待し、ゲストスピーカーとして経験を語ってもらう 個人的、職業的な業績を「アルムナイ・スポットライト」で紹介する 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイのウェブページで、「ファストカンパニーや、フォーチュンの『40歳以下の若手リーダー40人』にアルムナイが選出された」ことを紹介 (マッキンゼー) アルムナイネットワークへの参加を歓迎するアルムナイバッジを提供し、感謝の言葉を添えている (SAP) アルムナイウェブページで「アルムナイ・スポットライト」⁶、「ブーメラン・スポットライト」⁷のストーリーを掲載 (セールスフォース)
リソース配分	<ul style="list-style-type: none"> 従業員支援プログラムや従業員特典へのアルムナイのアクセスも可能とする 従業員とアルムナイにキャリア支援やコーチングを提供 アルムナイへの紹介特典の提供 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイに社内のキャリア支援担当者からのキャリアコーチングを提供 (デービス・ボーク (法律事務所)) キャリアガイダンスの「オフィスアワー (相談会)」とアルムナイ紹介プログラムの提供 (セールスフォース) Mekko Graphics (パワーポイントのグラフ作成支援ツール) の1年間のサブスクリプション提供 (ベイン&カンパニー)
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイの名簿やファクトシートの提供 アルムナイが企業に連絡する方法を明示 社内、社外、プロボノ⁸の機会を含むアルムナイのジョブボード(採用情報掲示板)の作成 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイ名簿とジョブボードの提供 (ホーガン・ロヴェルズ (法律事務所)、SAP) アルムナイにプロボノの機会を提供 (デービス・ボーク) 企業の慈善活動やボランティア活動への参加奨励 (Chalhoub(小売・流通))
学習・能力開発	<ul style="list-style-type: none"> 認定資格、ウェビナー、継続教育の提供 学習管理システムやトレーニングモジュールへの拡張アクセスの提供 アルムナイと従業員、または他のアルムナイとのメンターシップ⁹の確立 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイにキャリアアップのための無料講座やイベントへのアクセスを通じ、成長の機会を提供 (スターバックス) アルムナイ向け講演会を開催 (アクセンチュア) 従業員研修プログラムをアルムナイにも拡大 (セールスフォース) 無料の教育学習支援情報システムや研修受講オプションの包括的なライブラリを提供 (オメルベニー (法律事務所))
社交と人脈形成	<ul style="list-style-type: none"> 主催する会議や業界の会合にアルムナイを参加させる 従業員やアルムナイを対象とした専門的なネットワーキングイベントの開催 同窓会等の開催 社内の連絡先として、アルムナイに「パディ」¹⁰を任命 	<ul style="list-style-type: none"> 世界中のさまざまな場所で社交的・専門的な同窓会イベントを開催 (シティグループ、ベイン&カンパニー) プライベートな同窓会イベントに参加することによって、アルムナイが企業のファミリーの一員であり続けることを奨励 (マークス&スペンサー (小売))

(資料) Dachner and Makarius(2022) ¹¹

⁶ かつて勤務し、転職等で去り、社外で活躍するアルムナイを紹介。

⁷ 同じく、一旦転職等で去った後再入社し活躍するアルムナイを紹介。

⁸ ラテン語 *pro bono publico* 「公共の利益のために寄贈された、無料奉仕の」(リーダーズ・プラス) から転じ、社会人が仕事を通じて得た知見やスキルを用いて社会貢献するボランティア活動全般を指す。

⁹ 人事当局の一定の関与の下、いわゆる「斜めの関係」として先輩職員が後輩職員の申し出等を受けて助言等の支援を行う仕組みであり、職場環境への円滑な適応、能力開発・専門性習得等のキャリア形成、仕事と生活の両立等に向けて、上司や人事当局の役割を補うものとして活用されることが期待されているもの。(人事院 『メンター制度実施の手引き』)

¹⁰ パディとは、一般には二人一組の仲間や相棒を指すが、人材開発分野ではメンターと同様に、先輩が後輩を指導するパディ制度がある。メンターはよりメンタル面のサポートを中心に行うのに対し、パディは業務内容も含むとされる。本件の場合は、指導という意味合いよりも、気の合う者同士がペアを組んで連絡を取り続ける、というものと推察される。

¹¹ Dachner, Alison and Makarius, Erin. "Follow the trails: A path to systematically designing corporate alumni"

アルムナイのデータ収集・更新や、同窓会イベント等の開催に加えて、社内のリソースや従業員向けサービスを共有していることに筆者は驚きを覚えた。同業他社に転職したアルムナイも多くいると思われるが、そういう者にも自社のリソースを供与するということは、利敵行為にもなりかねないというのが、正直な感想である。

しかし、ブランド戦略の第一人者である、デニス・リー・ヨーンによると、そう考える必要はないという。

——競合他社の助けになることを心配する必要はない。人材獲得を意識している雇用主は、他の企業やライバル企業の従業員を対象としたプログラムへの投資に消極的な場合がある。特にピアソン（英国の世界最大級の教育サービス提供会社）のように、企業の調査や分析を共有する場合はそうだ。しかし、ドーソン（ピアソンの戦略コミュニケーション担当 VP。当時）は次のように述べる。『私は、それが競合他社を助けることだとは必ずしも考えていません。むしろ、教育や教育の方向性に関する対話に参加し、その一翼を担うことを助けることだと考えています。この考え方は、会社の使命と一致しているだけでなく、ピアソンが業界において積極的で前向きな存在であり続けるために役立っています。』ピアソンが元社員と関わり続けることは、『業界全体に利益をもたらす、業界全体が学習者に利益をもたらす』と彼女は考えている。¹²（カッコ内は筆者）

競合他社を利することの心配よりも、自社のパーパス実現に有用であることを優先すべき、ということであろうか。

4——日本で導入する企業

1 | 事業法人の導入事例

日本企業においては、定年退職をした方を対象にした親睦会、社友会組織は多くの企業で導入されているが、アルムナイネットワークについてはまだこれからという状況にある。人材版伊藤レポート 2.0 の実践事例集では、下記に挙げた4社について、アルムナイの導入事例として紹介されている。（図表3）

programs”(2022). 2022 Faculty Bibliography. 11. (John Carroll University)

https://collected.jcu.edu/fac_bib_2022/11 日本語訳は筆者による。

¹² Lee Yorn, Denise.(2019, July 2). "Why Should You Care About Your Employee Alumni?" (Forbes)

<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2019/07/02/why-should-you-care-about-your-employee-alumni/>

(図表3)人材版伊藤レポート 2.0 アルumniネットワーク導入企業(例)

企業名	アルumni関連の取組
荏原製作所	アルumni制度の実施。自社の退職者を「エバアルumni」(荏原製作所のアルumni)として、ネットワークを形成。アクセス可能な人的資本の範囲を拡大し、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を企図。アルumniとの関係に特化したSNSシステムを導入し、社内のニュースやキャリア採用の情報を提供。中長期的な退職者との関係維持により、人材育成の在り方、ビジネス連携など企業活動そのものの在り方の変化を期待。
双日	アルumniとのネットワーキング。2021年4月にビジネスネットワークを構築するプラットフォームとして「双日アルumni」を設立し、退職後も経済・社会活動が続ける双日OB/OG(ニチメン・日商岩井を含む)と双日役職員との人的ネットワークの形成・拡大により、ビジネス領域の拡大を促進。 各種プロジェクトへのアドバイス、事業創出のサポート、ファンディング先の紹介・確保、各種発表会等での審査、セミナーや講演会の開催、双日役職員との定期・個別会談、意見交換会等を実施。
三菱ケミカル	多様性促進のためのアルumni活用。経営戦略上求められる専門性を持った人材確保のために、社内人材の人材育成、社内公募・企業主導の異動、リスキルを実施し、それを補う形で、アルumniを戦略的に採用。「ウェルカムバック」の掛け声で、社外でスキルを養成した上で自社で成果を上げようという、目的意識の明確な人材として歓迎。
ロート製薬	社員を越えた「個人」としてのつながりを継続し拡大⇔卒業を応援(人財輩出)。ロート製薬での経験を活かして、外部で更に多様な活躍をしてネットワークを構築した人財が再度ロートで新たな挑戦機会を得ることも歓迎。社内メンバーも、新たな刺激と人脈の広がり共有し新たな事業価値を創出することにつながっている。

(資料) 人材版伊藤レポート 2.0 実践事例集

2 | 金融機関の導入事例

ところで、日本の金融業界のうち、銀行・保険・証券の各協会加盟社行庫について、アルumniネットワークの導入状況について調査を行った。¹³

執筆時点で企業としてアルumniネットワークを構築しているとは確認できたのは、下記の通りである。まだまだ少数派ではあるものの、この2年間で増えてきていることから、今後も増加していくものと推察される。(図表4)

¹³ 全国銀行協会正会員および銀行持ち株会社会員、生命保険協会会員、日本損害保険協会会員、日本証券業協会のうち外資系証券会社を除く社行庫を対象とした。

(図表4)金融業界でアルムナイネットワークを導入している例

企業名	説明
三井住友海上	2022年9月、アルムナイネットワークを設立。アルムナイ同士やアルムナイと企業の交流、転職先との協業、中途退職者を再入社候補者として扱うことを目的とする。(8/29日経電子版、同社アルムナイ登録ページ)
SOMPOホールディングス	2022年10月、持株会社で導入。順次傘下各社へ拡大予定。即戦力となる人材の確保、新規事業創出、協業など中長期的な人的資本としての活用を目的とする。(2022/10/14プレスリリース)
かんぽ生命	2022年9月、日本郵政グループとしてアルムナイネットワークを導入。協業や中途採用に活用予定。(2022/9/13プレスリリース)
新生銀行	アルムナイの場の提供。カムバック制度、リファラル採用 ¹⁴ を導入済。(統合報告書2021)
山口フィナンシャルグループ	2021年12月、アルムナイネットワークを構築し、地域の社会課題解決や地元企業の成長支援を行うとともに、アルムナイの再雇用制度(マイ・リターン制度)を導入。(2021/12/1プレスリリース)
みずほフィナンシャルグループ	グループ5社(持株会社、銀行、信託、証券、シンクタンク/システム開発)を対象としたアルムナイネットワークを設立(統合報告書2022)

(資料) 各社プレスリリース、ウェブサイト、各種報道等より筆者作成

明確に、「アルムナイネットワークを構築」と公表はしていないものの、中途採用時に「アルムナイ採用を行う」としている企業も確認できた。銀行では、りそなホールディングスが「リファラル・アルムナイ採用」、東京きらぼしフィナンシャルグループが「アルムナイ採用」を打ち出している。また、群馬銀行¹⁵もこの12月よりアルムナイ採用制度を導入した。

生命保険業界では企業公認のアルムナイネットワークを構築していると確認できた例はかんぽ生命だけであったが、日本生命傘下のニッセイ情報テクノロジーでは、公認アルムナイネットワーク¹⁶を立ち上げ、退職者向けSNSを整備し、同社への再就職の機会提供にも活用することとしている。

3 | アルムナイ採用以外の出戻り採用

邦銀を調査して気づいたのは、アルムナイ採用への取り組みを明示していない銀行も、従前から「ジョブ・リターン採用」、「キャリア・リターン採用」等、かつて銀行に勤務し、退職した元従業員に対して門戸を開いていることである。在籍時の勤続年数や、退職後の経過年数といった制限を課していることが多い。

退職理由にも要件があることが多い。多くの銀行で対象者を「配偶者の転勤や結婚、出産、育児、介護等と言った事情により、円満に退職した者」とされ、転職等によるキャリアチェンジを選んだ者は対象外であるように読み取れる。これは、制度導入時の想定対象を主に結婚、出産等のライフステ

¹⁴ 「リファラル採用」とは、自社の社員から、友人・知人を採用候補者として紹介してもらう採用手法のことを指す。「リファラルリクルーティング」ともいわれ、ダイレクト・リクルーティングのひとつとされている。リクルーターとなる自社社員は、対象の友人・知人の人柄や性格、能力を知っているため、採用後も企業と対象者の間でミスマッチが起りにくく、定着率の向上が期待できる。そのため、優秀な人材を、低予算で効率的に採用できる手法として、注目されている。

(HRpro) https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2279 (2022年12月12日閲覧)

¹⁵ 群馬銀行のプレスリリースによれば、更にアルムナイネットワークの構築を検討中。

¹⁶ ニッセイ情報テクノロジー https://www.nissay-it.co.jp/news/pdf/news_220912_1.pdf (2022年12月6日閲覧)

ージの変化により退職した人に置いていたということであろう。そして、転職者を対象外にするのは、やはり彼ら彼女らについては「去る者を追わず」ととらえてしまいがちなマインドセットが背景にあったのではないかと考えられる。

しかし銀行によっては、退職理由が転職であっても対象とするところもある。例えば横浜銀行のジョブ・リターン制度は「結婚、出産、転職などの理由により、原則として過去10年以内に退職された行員」を対象としている。

保険業に関しては、生命保険で退職理由を不問としているのは東京海上日動あんしん生命、第一生命（ウェルカムバック制度等）であった。

損害保険では、損保ジャパンが「OB・OG再入社制度」、三井住友海上がOBOG専用採用サイトで募集をし、東京海上日動が、「退職者再雇用制度」を整備している。

証券業においては、同様の制度を公表する社は確認できなかった。

ウェブサイトで制度を公表していない場合でも、近時はその制度や運用を柔軟に変更して、時代の変化に対応している企業は一定程度存在するのではないかと推察される。しかしながら、積極的にその取扱いを公表している企業の方が、良い印象を持たれるのではないだろうか。非財務情報の開示の観点からは、開示していないことはやっていないのと同義と見做されるということも念頭におくべきだろう。

5—導入のための前提

米国をはじめとした海外においても、アルムナイネットワークはここ数年で更に拡大傾向にあるようだが、彼我における雇用慣行等の違いを考慮する必要はある。米国では日本と雇用形態が異なるため、労働移動は日本に比べて盛んである。よって、企業を離れるアルムナイの数は日本と比べて格段に多いと考えられる。まだまだメンバーシップ型雇用を前提とした雇用慣行が主流の日本の労働市場において、果たしてどの程度のニーズがあるのか、という疑問はある。しかし、時代が変わりつつある中、着手が早い企業、業界は人的資本に関する他の 이슈、例えば、パーパス経営や、ジョブ型雇用への移行等への着手も早いように見える。¹⁷

他社がしているから我が社も、という受け身の考えではなく、それを導入すると効用が高まる、あるいはそれを導入しないと競争上極めて不利、ということをしつかりと考えた上で、導入可否判断をすべきであろう。企業の規模や業界によっても必要とされる形態は異なるし、そもそも必要ないという判断もあり得る。

ただ、理念だけは共有されてしかるべきと考える。従前の価値観を抱えたまま、転職した者はもう

¹⁷ 例えばパーパス経営は、双日やロート製薬、SOMPOが、ジョブ型雇用の導入は三菱ケミカルやSOMPO、荏原製作所が導入を公表している。また、ロート製薬は2016年に既に複業や社内ダブルジョブといった制度を取り入れている。

縁が切れた他人と捉えるようなマインドセットは健全だろうか。米スターバックスのアルムナイコミュニティのウェブサイトでは、“Once a partner, always a partner”（一度仲間だった人は、いつまでも仲間である）との記載が目を引き¹⁸。まさにこの精神は、多くのアルムナイコミュニティに通底するものである。

人材難だから元在籍者の方がそのスキルやクオリティもわかるし、採用スピード、コストとも抑えられる、とか、他社で活躍しているから協業先として利用しやすい、とかいうことのみで導入しても、アルムナイにはすぐに見透かされるだろう。まず初めに必要なのは、過去のある期間を共に過ごし、献身してくれたアルムナイへの敬意である。そしてその前提には、アルムナイのみならず、現役の従業員に対する敬意も必要ではないかと考える。

6——退職時の丁寧な対応が重要

ここで、採用活動を考えてみよう。例えば学生が企業に面接に来て、残念ながら不採用になったとしても、企業側が与える印象が良ければ、将来自社製品やサービスの潜在顧客になってくれることも期待できる。逆に悪い印象を与えると、ネガティブな見解を実体験に基づくという説得力を持って拡散される懸念がある。それは企業にとっての脅威となりうる。

これと同じことを退職の際にも留意しなければならない。先述の通り、転職で去った者に対しては、仲間と袂を分かった人といった複雑な思いを抱く人もいる。

退職時の経緯が円満でないと、将来企業も受け入れにくいし、そもそも退職者が企業に近づきたがらないだろう。その意味では退職マネジメントは極めて重要である。

7——終わりに

日本の労働市場の流動性は今後高まっていくと思われるが、勤務先を辞めて、戻る道が開かれているという状況は、実際に戻るかどうかは別として、アルムナイにも従業員にも安心感があるのではないかと考える。一時期にせよその企業で働き、役務の提供を通して何らかの価値を提供した事実が尊重されるということは極めて大切であろう。そして、アルムナイネットワークにアクセスし、古巣の最新情報に触れたり、かつての仲間との交流の場が確保されていることは、企業の応援団の増加に繋がることが期待できる。

とはいえ、人事制度には流行り廃りがあり、無批判に飛びつくとそのブームが去った後に負の遺産が残ってしまうことがあるといわれる。「今、アルムナイが熱い」、「ライバル企業もやっている」という理由だけで導入するのは避けるべきだ。アルムナイネットワークの運用においては常にフレッシュ

¹⁸ Starbucks Alumni Community <https://alumni.starbucks.com/login/>（2022年12月6日閲覧）

なコンテンツを提供せねばアクセスは期待できず、アルムナイが企業に失望する懸念がある。また、アルムナイ情報のメンテナンスにも労力を割く必要がある。かといって一度始めたものを途中で取り下げると、企業のレピュテーション毀損の懸念もあるし、現役の従業員の士気にも影響を及ぼしかねない。

政府や財界等は、円滑な労働移動の推進を主張しており、そのペースは今後徐々に、あるいはある時点から急速に早まっていくことが想定される。その場合、今後、中長期的に、企業は優秀な従業員を惹きつけ続けられるのだろうか。もしそうでない場合は、仮にアルムナイネットワークを導入した際のコストとリターンを比較し、導入是非を問うことは有益と考えられる。

そして当然ながら、アルムナイネットワークを導入する企業は、転職して去った者に対する捉え方が変わるだろう。冒頭の長野選手¹⁹のように、他のチームで得た何かを、古巣に注入することが期待される、社外の人的資本なのである。そして、アルムナイだけでなく、現役の従業員へのリスペクトもより強くなっていくのではないだろうか。

以上

¹⁹ ただし、長野選手は当時自ら希望して広島に移籍した訳ではないことに留意。しかしながら、読売ジャイアンツにとって現在でも有益だから出戻りが実現したと言える。退職理由が自発的、非自発的を問わず、アルムナイとして包摂される。

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。