

退職社員とゆるくつながる 「アルムナイ制度」の 概要と留意点

「アルムナイ制度」という言葉をご存じでしょうか。
近年、大企業を中心に取り入れる会社が増えています。
ここでは、アルムナイ制度の概要と導入に向けた留意点について解説します。

一般社団法人アルムナイ協会 代表理事
OLCS社会保険労務士法人 代表社員
社会保険労務士
笠間 啓介

アルムナイ制度とは

そもそも「アルムナイ」という言葉には「卒業生・同窓生」という

意味があります。
学校を卒業した後も、多くの人が学校や同窓生らと、ゆるく長くつながり続けます。会社も同じように退職者とのつながりを保ち続け、「会社の1つの人的資源とし

て活用すべき」という意味合いから、退職者を「アルムナイ」と呼ぶ会社が増えてきました。

そして、会社として、これら「アルムナイ」に積極的に働きかけ、人事制度の一環として制度化したものを「アルムナイ制度」と呼んでいます。

このようにアルムナイ制度を説明すると、「出戻り制度」を思い浮かべる人もいるかも知れません。出戻り制度とは、一度退職した社員を再度社員として迎え入れる採用手法で、採用難・人材不足を背景に注目されています。インタインターネットなどの記事のなかには、この出戻り制度のことを「アルムナイ制度」と定義しているものもあります。

他方、出戻り制度だけでなく、退職後のネットワークづくりのために会社が退職者同士の交流会を定期的に開催したり、退職者向けのSNSをつくったりする例も出てきました(図表1)。こうした会社では、これらの取組みも含めて、広く「アルムナイ制度」と呼んでいます。

本稿では、こちらの広い意味での「アルムナイ制度」について解説していきます。

アルムナイ制度がもたらすベネフィット

アルムナイ制度を導入することで、会社にはどのようなベネフィットがあるのでしょうか。出戻り制度以外で、代表的なものを取り上げます。

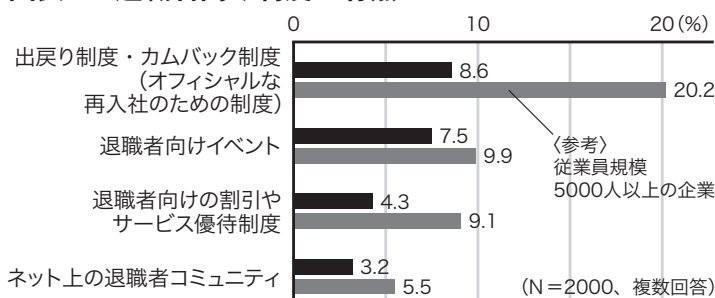
(1) 採用候補者へキャリアモデルとして提示できる

たとえば、従業員数が30人程度の会社があると思います。こうした会社は、「採用力」という点においては、よほど魅力的なサービスや待遇を用意しない限り、大手企業にかないません。

たとえば、大手企業には多くの部署や職種があり、採用候補者に対してアピールできる、いわゆる先輩社員のカードが豊富にあります。自社におけるキャリアモデルを提示するにしても、様々な部署で働く勤続10年ほど(年齢的には30代前半くらい)の先輩社員がたくさんいることでしょう。

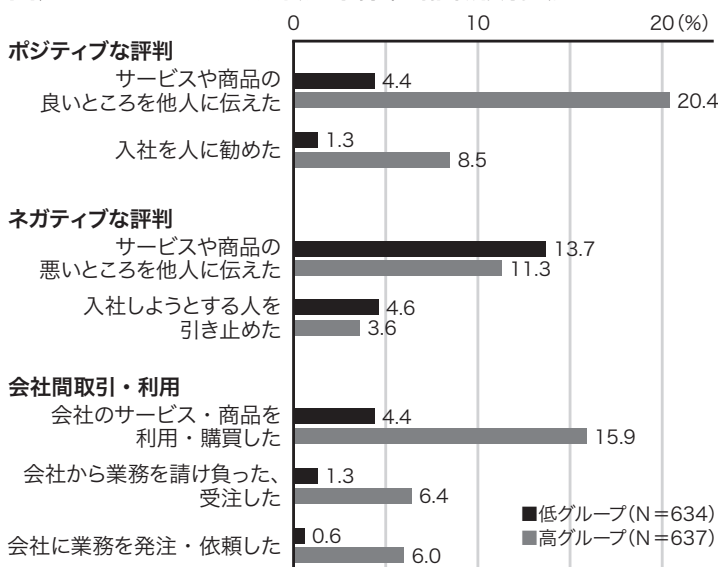
一方、30人規模の企業となると、先輩社員として採用候補者に提示するの程よいキャリアモデルはかなり限られてしまいます。そこで、このキャリアモデルをア

図表1 退職者向け制度の有無



資料：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)に関する定量調査結果報告書」(2020年6月)

図表2 アルムナイ意識の高低と離職後行動



注) グラフは、アルムナイ意識(協働意欲・交流意欲・顧客化志向の平均値)を分布に応じて意識の高い層・中ぐらゐの層・低い層の3つに分割し、意識の高い層と低い層の2グループを比較したもの
資料：図表1と同じ

(3) 仕事のパートナーや顧客として協力を求められる会社によって、自社のサービスで退職者にも無料または社員割引で利用させているところがあります。

多くの会社では、就業規則に「自己都合などで退職するときは退職を希望する日の○か月前までに会社に申し出る」というような規定があるはず。会社の規模や業務内容によっては引継ぎにあ

ルムナイにまで広げたらどうでしょう。たとえば、会社に8年在籍した後に退職し、現在は中堅企業でプロジェクトリーダーを任されている人や、会社での経験を活かして独立開業した人がいるかも知れません。

そもそも、いまは転職するのが当たり前の時代です。採用候補者側も、入社した企業にそのまま定年まで在籍するとは、あまり考えていません。むしろ「5〜6年、この会社で経験を積んだら転職し

て、新しい環境でキャリアを磨こう」くらいに思っている人のほうが多いかも知れません。

そう考えると、小規模企業ほど、在籍している社員だけでなく、退職者も含めてキャリアモデルとして提示するほうが、採用候補者へのアピールになるでしょう。「この会社で就職した後、こんなキャリアを築ける可能性があるんだ」という展望を与えることが可能になります。

もちろん、大前提として、自社

で働き続けることで得られる価値を訴求することが最優先であるのは言うまでもありません。

(2) アルムナイとの交流を通じて他業界の情報が入手できる

社長や一部の幹部社員を除き、一般に、情報収集や人脈づくりなどは、社内の人間関係のなかで完結しがちです。

しかし、退職して違う業界に転職したアルムナイと交流することで、異業種の人ともコネクションを持つことができます。他業界の情報を手

を自社サービスの顧客にする目的は、1つにはマーケティングへの活用です。身内ではないが、まったく赤の他人でもないアルムナイは、マーケティング調査を行なううえで、会社にとって理想的な協力者となります。

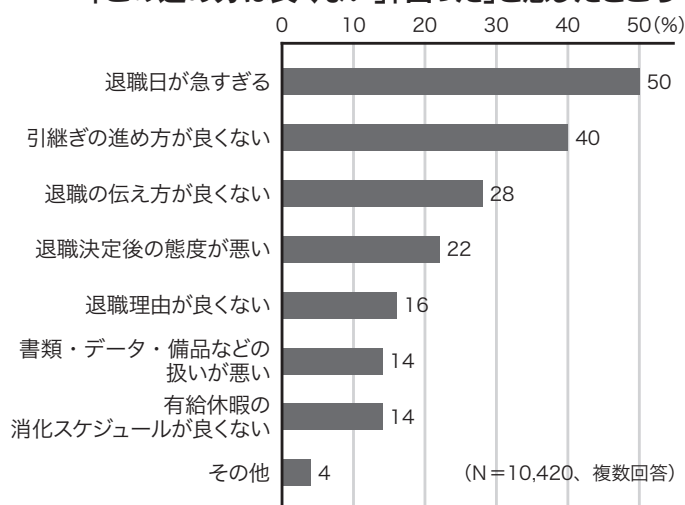
もう1つは、自社サービスを使った業務を委託するなど、社外パートナーとして、会社の力になってもらうことです。パーソル総合研究所が、過去5年以内に正社員からの離職経験者らを対象に行なった調査によれば、アルムナイ意識が高い層ほど、会社から業務を請け負ったり、逆に業務を発注したりすることが多いことがわかります(図表2)。

これらも、アルムナイ活用策の1つと言えるでしょう。

(4) 社員にとって在職時の職務を全うするインセンティブになる

アルムナイ制度があることで、労務管理にもベネフィットが期待できます。

図表3 上司・同僚・部下などの社員が退職する際に「この進め方は良くない」「困った」と感じたところ



資料：エン・ジャパン「退職を伝えるタイミング」実態調査(2022年5月)

また、在職中の行動や仕事ぶりはアルムナイ同士のネットワーク内での信頼関係につながりますので、在籍している社員にとっても、責任を持つて職務を全うする動機付けになります。それも、アルムナイ制度がもたらすベネフィットの1つと言えるでしょう。

る程度の時間がかかることから、退職予定日の2か月前や3か月前に申し出ることと定めている会社もあります。

一方で、期間の定めのない社員(正社員)は、2週間前までに申し出れば退職できることになっています(民法627条)。そのため、たとえ就業規則に「2か月前」と定めていても、社員が退職希望日の2週間前に退職を申し出たとき、会社はこれを拒否することができません。

「退職日が決まらずに退職したい」というユーザーを対象に行なった調査では、上司や同僚、部下などが退職した際、「この進め方は良くない」などと感じたことのある人は3割を超え、その半数が「退職日が急すぎる」ことをあげています(図表3)。

しかし、出戻り制度や社員割引の適用など、退職後も会社とつながり続けることにメリットがあればどうでしょうか。「退職＝会社との関係は終了」ではなく、その中で、社員としても退職時のルールを守り、きちんと業務の引継ぎをしてから退職しようという動機付けになります。

退職後も「つながりたい」会社であるか

このように、アルムナイ制度は会社には様々なベネフィットをもたらします。しかし、どんな会社でもアルムナイ制度が有効に機能するわけではありません。退職した社員の側が、多少のメリットがあったとしても、その会社とつながり続けたいと思うとは限らないからです。

たとえば、日常的に何時間ものサービス残業を社員に強いている会社が、退職する社員に向けて「うちの会社でもアルムナイ制度を始めたので、出戻り制度や退職後のネットワークづくりについて情報提供をしよう」と思いうす」と伝えたとして、社員はどのように感じるでしょうか。

労務管理が適正にされていない会社や社員に業法違反に近い行為をさせている会社、ハラスメントなどへの対応がしっかりしていない会社と、退職してからもうつながり続けたいと思うでしょうか。

在職中の社員との間に信頼関係がない会社は、退職した社員を人的資産として活用することはできません。

まず、その会社自体に、退職後もつながりたいと思う魅力や求心力のあることが、アルムナイ制度を取り入れるための大前提となります。

社員の退職を想定した人事労務施策が必要な時代に

アルムナイ制度のことを「退職することを応援する制度」「退職者を厚遇する制度」と捉える人がいますが、それは誤解です。

会社が安定的に成長していくために必要な条件を「ヒト」という観点からいうのであれば、「社員が定着し、成長しながら働き続けること」

——これに尽きます。そのために、会社は様々な人事施策(能力開発研修・キャリア教育・福利厚生の実施・管理職教育など)を行なっているのです。

一方で、この約20年の間に日本の社会は大きく変わりました。終身雇用が崩れ、一般ビジネスパーソンの転職への心理的ハードルは驚くほど低くなっています。

同時に、社員1人ひとりが自律的に自身のキャリアをデザインすることが求められるようになって

います。インターネットなどによつて、社外の情報に容易にアクセスできるようにもなりました。

もはや「会社」に在籍し続けることにこだわってはいては、人的資源を活かすことはできません。

社員の退職を応援する制度ではなく、社員が退職することも想定したうえで人事施策を柔軟に行なうための仕組みがアルムナイ制度である、と捉えるほうが適切でしょう。

また、会社がアルムナイ制度を検討するとき、「退職者をどう活用するか」「退職者とのような関係性を結ぶか」という点に目が行きがちですが、「アルムナイ」という言葉が意図しているのはそこではありません。

従来、ネガティブに考えられてきた「退職」の意味そのものを見直し、それを人事労務施策に反映して、社員のロイヤリティやエンゲージメントの向上に活かしていく。このように捉えるほうが、より適切かと思います。

アルムナイ制度の始め方

アルムナイ制度を始めるには、

① 形から入る

② 理念から入る

の2つの方法があります。

①は、最初に出戻り制度などのわかりやすい制度をつくり、そこから徐々にアルムナイのネットワークづくり等に広げていく方法です。アルムナイ制度を導入している会社のほとんどは、この「形から入る」方法を取っているように見受けられます。

②は、経営理念や人事理念、人材育成方針などにおいて、アルムナイについての定義づけを行なうところから入る方法です。

少し遠回りな気もしますが、はじめに「会社とアルムナイはどのような関係を持つべきか」を決定するので、制度に一貫性を持たせる意味では有効です。

筆者は、こちらから入ることをおすすめします。

たとえば、会社がいきなり「出戻り制度を取り入れます」と発表しても、社員には、なぜ会社がこの制度をはじめたのか、その真意が伝わりづらかったりします。あるいは、一度退職した社員を再び入社させることに違和感を持つ人がいるかも知れません。

まず、「会社にとって社員は大

切な存在であり、退職した後も会社にとつては1つの財産である」というメッセージを浸透させ、そのうえでアルムナイ制度を始めるほうが、社員にとつての訴求力は強いものになるでしょう。

アルムナイとの関係づくりは退職の申し出から始まる

アルムナイとの関係づくりで大事なポイントとして、退職時のオペレーションを見直すことが挙げられます。

ほとんどの会社では、社員から退職の申し出があつた際の対応は、ほぼ定型化しています。

まず、社員から「一身上の都合で、○月末を目処に会社を退職したい」旨の申し出がある。それに對し、社長や上司がある程度の引留めをし（あるいはほとんどそれもせず）、退職届を受け取り、引継ぎや有休消化のスケジュールを立てる。そして最終出勤日までに引継ぎをして退職。おおよそこんな流れではないでしょうか。

他方、退職の意思表示から退職するまでの間に、人事担当者や上司などからの心ない言葉や不誠実な対応に不快な思いをしたという

退職経験者は少なくありません。

退職の相談や申し出は、アルムナイとの関係においてはまさに「入口」にあたり、会社としてもしっかりと準備を進める必要があります。また、ある程度の規模の会社だと、社員から退職の相談や申し出を受けるのは直属の上司になつてくるため、各部署の上司にそのオペレーションを浸透させておく必要が出てきます。

繰り返になりますが、ここでの対応が、その後のアルムナイとの関係をまったく左右する、ある意味では最も重要なステップとなります。

＊ ＊ ＊

アルムナイ制度を取り入れることは、退職者にもねることでもなければ、退職者を厚遇することでもありません。

アルムナイ制度は退職者との関係性に着目しがちですが、その本質は、いままで忌避されてきた「退職」と向き合い、会社と社員の関係性に根本から変革をもたらすことにあると考えています。

「アルムナイ」の考え方を取り入れることで、様々な人事の可能性が見えてくるはずですよ。 ○