

HITO REPORT

パーソル 総合研究所
PERSOL

2020年9月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.9

コーポレート・アルムナイ

～企業と離職者で築くこれからの関係性～

序章

企業と離職者のこれからの関係
～「コーポレート・アルムナイ」とは～

第1章

コーポレート・アルムナイを取り巻く現状
～企業、そして働く個人に、どの程度浸透しているのか～

企業事例1 中外製薬株式会社

企業事例2 アクセンチュア株式会社

識者インタビュー

日本企業における
コーポレート・アルムナイの潮流
株式会社ハッカズーク 代表取締役 CEO
鈴木 仁志 氏

第2章

アルムナイとの関係構築における
企業への影響
～メリットと課題～

第3章

アルムナイ施策を始める前に
人事として押さえておきたい2つのポイント

提言

「終身雇用崩壊」は「さよなら」を意味しない
中間的労働市場としての
コーポレート・アルムナイ
パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員
小林 祐児

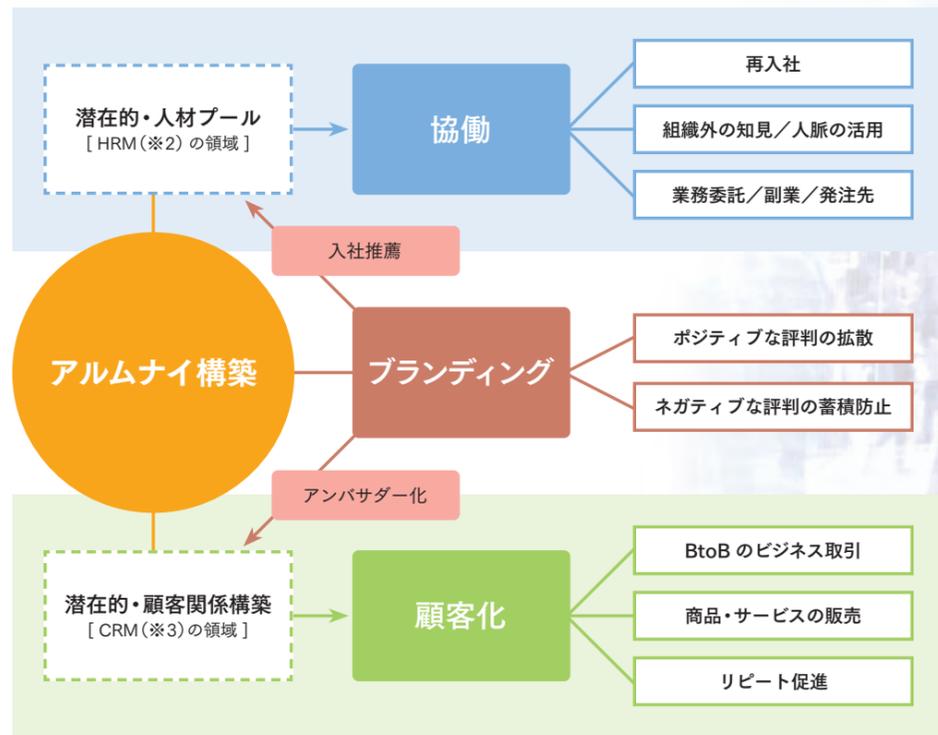


企業と離職者の これからの関係

～「コーポレート・アルムナイ」とは～

「企業同窓生」とも訳され、企業と離職者との新たな関係性の在り方として注目されている「コーポレート・アルムナイ」。退職をしても元在籍企業(以下、元企業)との関係を保ち、新たな価値やビジネスを創出するケースが増えてきている。

■ 離職者との良好な関係構築で得られる企業メリット



※2 HRM: Human Resource Management ※3 CRM: Customer Relationship Management

コロナ禍で労働力の流動化が加速

総務省統計局の「人口推計」(※1)によると、2019年の日本の総人口は約1億2,617万人で、前年に比べ約28万人減少した。中でも生産年齢人口とされる15〜64歳では約38万人も減少。企業にとって、人材の確保をめぐる環境はますます厳しい状況となっている。

そして2020年、新型コロナウイルスの打撃によって多くの企業で事業活動が停滞し、雇用環境は厳しくなってきた。売り手市場が続いてきたこれまでの労働市場だったが、労使間での力関係に一定の変化をもたらすことは間違いないだろう。

しかし、現在の超人口減少時代のうねりの中では、こうした変化はあくまでも短期的な事象に過ぎない。むしろコロナ禍を経て、働き手は成長を期待できる分野へ積極的に移動するなど、労働力の流動化はさらに加速していくことが予想される。いかに必要な人材を必要な時に確保できるかが、これからの経営、企業人事の生命線であることに変わりはない。

退職後もつながりを継続

人材を確保する手段のひとつとして、大企業を中心に「コーポレート・アルムナイ」への関心が高まっている。アルム

無視できない離職者の声

企業にとって、コーポレート・アルムナイとの関係構築はブランディングにおいてもおなじりにできない理由がある。最近、インターネットやSNSでの従業員による口コミが企業イメージに大きな影響を及ぼしている。会社の良いところを喧伝してくれる口コミなら歓迎だが、会社との関係が途切れた離職者の発信はポジティブなものとは限らない。元従業員が会社のサービスや商品、職場環境についてネガティブな発信をすれば、真偽が確かめられることなく情報が独り歩きしてしまうリスクは否めない。言い換えると、離職者との良い関係が維持できれば、こうしたリスクは低減できるのではないだろうか。

このように、アルムナイとの良好な関係の構築は、複数のメリットが期待できそう。そこでパーソル総合研究所では、離職者および再入社経験者2,300人を対象にコーポレート・アルムナイに関する調査を実施。本誌では、その調査結果と取材レポートをもとに、アルムナイと企業との関係性や企業におけるアルムナイ制度への取り組みの実態について紹介していく。これからアルムナイ制度を整備しようとする企業に向けて、取り組みのヒントとなれば幸いである。

ナイとは「同窓生」を意味する。本来、大学など教育機関の卒業生の集まりを指し、コーポレート・アルムナイとは会社を退職した元従業員のコミュニティ、いわば「企業同窓生」のことだ。

これまで、企業の離職者に対するスタンスは「去る者追わず」という、雇用契約が切れた時点で「企業と無関係の人」としてとらえるのが一般的だった。しかし、ここ10年ほどは退職した離職者の出戻り制度やコミュニティを整備するケースが増えてきている。こうした企業のコーポレート・アルムナイに関する活動が見られ始めた背景のひとつには、前述したような労働市場の変化の中で「退職した人とのつながりを断ち切ってしまうのはもったいない」と企業が気付き始めてきたことが挙げられる。

その会社の業務に通じ、仕事の進め方やクオリティ、企業理念、職場の人間関係まで把握している離職者は、まさに《即戦力》といえる。特別な不都合があっても会社を去った人ならともかく、離職者にその気があるなら、企業としては離職者を「潜在的・人材プール」に位置付けることができる。一方、働き手側にも副業やフリーランスなど多様な働き方が浸透しつつある中、以前の会社は自分のスキルや人脈を有効に生かせる場となり得るだろう。

2020年9月号 機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT vol.9

目次	2	序章 企業と離職者のこれからの関係 ～「コーポレート・アルムナイ」とは～	16	第2章 アルムナイとの関係構築における企業への影響 ～メリットと課題～
	4	第1章 コーポレート・アルムナイを取り巻く現状 ～企業、そして働く個人に、どの程度浸透しているのか～ 企業事例1 中外製薬株式会社 企業事例2 アクセンチュア株式会社	20	第3章 アルムナイ施策を始める前に 人事として押さえておきたい2つのポイント
	14	離職者インタビュー 日本企業におけるコーポレート・アルムナイの潮流 株式会社ハッカズーク 代表取締役CEO 鈴木 仁志 氏	24	提言 「終身雇用崩壊」は「さよなら」を意味しない 中間的労働市場としてのコーポレート・アルムナイ パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児

※1「人口推計」(総務省統計局)2019年(令和元年)10月1日現在の総人口

コーポレート・アルムナイを 取り巻く現状

～企業、そして働く個人に、どの程度浸透しているのか～

出戻り制度やカムバック制度をはじめ、オフィシャルな退職者向け制度がどの程度整備されていて、
退職者は元の会社とどのようにつながっているのか——。
コーポレート・アルムナイの今を探っていこう。

企業の取り組みの現状

現役世代を対象に 「出戻り」の実態を調査

一度退職した人がしばらくして元の会社に出戻るケースは以前からあることで、ここ最近始まった話ではない。大企業に比べると、特に中小同族会社では昔から出戻り社員は珍しい存在ではなかった。

元従業員が出戻ってくる経路はまさにコネクションが重要で、在職時につながりのあった役員や上司、共にミッションを遂行した同僚らによる、知己の誘いや口利きによって舞い戻るというケースがほとんどだろう。これまで、従業員が再入社するための制度を正式に用意している企業は、そう多くはなかったはずだ。

わが国の人口減少の流れは構造的なもので、今後ますます労働力不足が懸念される中、従来通りの雇用、あるいは特定の人間関係に依存する属人化した登

用だけでは、人材リソースの構築としては心許ない。退職者の再入社の可能性も含めた「退職者との良好な関係維持」を人材確保のひとつの在り方としてとらえていく必要があるだろう。

そこで、パーソル総合研究所は2019年12月に、5年以内に正社員からの離職を経験した2,000人、および5年以内に出戻り入社を経験した正社員300人を対象に、「コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）に関する定量調査」を実施した。なお出戻り入社については、出戻り制度の利用有無にかかわらず、元の企業に正社員として出戻った従業員を対象とし、定年後の再雇用者は対象外としている。

大企業の2割に オフィシャルな制度

まず、企業のコーポレート・アルムナイへの取り組み状況に関する調査では、出戻り制度や

カムバック制度など、オフィシャルな再入社のための制度を設けている企業の割合は8.6%で、全体の9割以上が未整備であった。しかし、従業員規模5,000人以上の企業に限れば20.2%が制度化しており、大企業では徐々に整備が進んでいると見られる。

「退職者向けイベント」を実施しているのは7.5%（従業員規模5,000人以上の企業9.9%）、「退職者向けの割引やサービス優待制度」があるのは4.3%（同9.1%）、「ネット上の退職者コミュニティ」があるのは3.2%（同5.5%）となっている。

なお図示はしていないが、出戻り制度を設けている企業の業種別の割合については、「金融業、保険業」が最も多く20.8%、次いで「生活関連サービス業、娯楽業」15.6%、「不動産業、物品賃貸業」13.0%という結果だった。

■ 退職者向け制度の有無

	全体 (n=2,000)	従業員規模 5,000人以上 の企業 (n=253)
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%

公式ウェブサイトで出戻り制度の導入を正式に打ち出しているのはやはり大企業が多い。トヨタ自動車は2005年、

「プロキャリア・カムバック制度」を導入。配偶者の転勤、介護などで退職した一定の社員については、原則として職場へ復帰できるルートを設けている。大企業の出戻り制度の性質としては、出産・育児、介護といった「やむを得ない事情」で退職

したケースを想定したものに なっている印象だ。

制度拡充で 多様なキャリア形成を支援

また、IT関連や医薬品メーカーなどでも、人材獲得競争がグローバル規模で激化する中、出戻り制度を積極的に運用しているようだ。

独自のユニークな人事制度を数々設けていることで知られるサイボウズでは、育休ならぬ「育自分休暇制度」を設けている。社外での経験が新たな知識・スキルを習得するための成長期間になると位置付け、退職から最長6年間は復帰が可能という。社員の多様なキャリアの在り方を尊重することが定着率の向上、雇用の安定化に欠かせないと考えている表れともいえるだろう。

さらに、出戻り制度をもっと拡充していこうとする動きも見られる。パナソニックでは育児や介護といった事情で退職した元従業員の復帰を年間数十人程度、認めてきた。現在では受け入れの拡大を図るため、転職・

留学などのキャリアアップを理由に退職した社員も制度対象に加えている。

同社の代表取締役を務める樋口泰行氏も経営幹部としての出戻り入社だ。1992年にパナソニックを退社。大手コンサルなどでキャリアを積み、日本マインソフト会長などさまざまな企業のトップを務めた後、25年ぶりとなる2017年に再入社している。

人材の流動化が激しい欧米はアルムナイ活動の取り組みも先行している。アルムナイ・サービスに関するプラットフォームの構築支援などを行っている米国のエンタープライズ・アルムナイによると、フォーチュン500社のうち98%の企業が何らかのアルムナイ・プログラムを実施しているという(※)。

海外における出戻り入社をした有名人といえば、ステイブ・ジョブズ氏がいる。自らが創設したアップルを退社後、最終的にCEOとして復帰。特殊なケースではあるが、古巣にカムバックして活躍した実例のひとつといえる。

調査概要

調査名称

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・退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。

調査対象者

(共通条件)

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・士業、第一次産業は除く／資本：内資・外資不問

・離職者：2,000人

5年以内に正社員からの離職経験者：性・年代(20～50代)ごとに250サンプルずつ回収

・再入社者：300人

5年以内に出戻り入社を経験した正社員(割付なし)

合計サンプル数 2,300人

当時の役職不問／在職期間 3カ月以上

※離職者の現在の雇用形態・就業状態は不問

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20～24日

※ Alumni Research: The (ROI) Value Of An Alumni Program [https://enterprisealumni.com/news/alumni-research/value-alumni-program/]

退職者再雇用登録制度をアルムナイ制度へ「異能人財」をはじめ、良い人材が集まる仕掛けにしていきたい



大手医薬品メーカーである中外製薬では、ライフイベントによるやむを得ない退職理由だけではなく、幅広い退職者を対象とした「アルムナイ制度」を2020年5月に公式に立ち上げ、アルムナイとの交流の場としてのプラットフォームを整備している。既存の制度を見直すに至った背景や新制度に期待することについて伺った。

当社では2006年から、再入社を希望する人が登録可能な「退職者再雇用登録制度」がありましたが、登録できるのは結婚や出産・介護などのライフイベントでやむを得ず退職した人に限定されていました。登録期限は退職後5年間で、再雇用後は契約社員としての入社になるため、メリットを感じない人も多く、あまり利用されずに形骸化していました。

退職理由や業界構造の変化に合わせて既存の制度を拡充

今回のアルムナイ制度導入の背景には、近年の退職理由の多様化があります。キャリアアップやキャリアアチェンジ、進学のために退職する人が増える一方で、中には「離職後も会社に貢献したい」という人もいて、会社としてもそうした人材と何らかのつながりを持てれば……、という思いがありました。

また、昨今のデジタル化の波によって、医薬品業界の有り様自体が大きく変わろうとしていることも大きいです。異業種の企業がデジタルヘルス分野に参入し、新たな競合となっている背景から、求める人材像も変化。当社の中期経営計画の中でも「事業を支える人財と基盤の強化」をテーマのひとつとして掲げ、DX（デジタル・トランスフォーメーション）などの新技術や新しい治療領域に対応でき

る「異能人財」を求め、キャリア採用を増やしています。そこで、これまでの再雇用制度に置き換える形でアルムナイ制度を公式に制度化し、アルムナイに特化したツールを導入。「中外製薬アルムナイ・ネットワーク」を立ち上げました。

登録はコア・アルムナイから制度公表後の退職者の8割が登録

ネットワーク作りには、中心メンバー（コア・アルムナイ）として各部門から選出した30代の若手アルムナイ6名に協力してもらいました。アルムナイ・ネットワークの活性化には、互いのプロフィールがよく分かることがひとつのカギになります。そこで、6名には後に続く人の参考になるよう、詳細に書いてもらいました。

告知には、チラシを作成して退職者に配布したほか、現社員にも社内報やイントラネットで紹介。そこでアルムナイ登録用のURLを社員に案内したところ、



アルムナイ・ネットワークを告知するチラシ

社員経由でも在職時につながりのあった元従業員に広く告知されました。なお、制度公表後に退職した人の8割近くが登録してくれました。また、ツールの招待機能で、アルムナイがほかのアルムナイを招待するパターンもあり、登録者は次々に増えていきました。登録者数は2020年7月現在で80名ほどになっていました。これまでつながり方法がなかっただけで、「退職しても会社とつながりたい」と思っている人がこんなにも多かったのか、と嬉しい驚きでした。

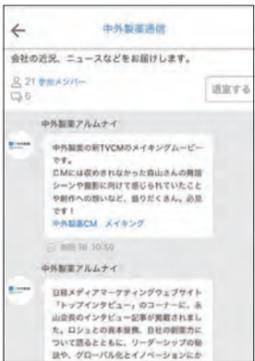
ビジネス的にもメリット 思わぬ出会いも

登録者は、広報IR部から発信される最新情報や月1回更新のキャリア採用情報をネットワーク内で見ることができ、大人気で交流できるトークルームもあります。今のところはダイレクトメッセージが活発になされているようです。これまでもFacebook等で個人の間につながりがあったと思いますが、公式に交流用のプラットフォームができたことで、交流範囲はさらに広がったのではないのでしょうか。プロフィールを見ればアルムナイの近況や入社年度などがつぶさに分かるため、同じ年次や部署だった人が見つければ懐かしさもあり、参加への心理的ハードルを下げているように思います。

かなり幅広い世代の登録があるので、思わぬ出会いがあったりもし、「つなが



アルムナイ・ネットワークの登録ページ



ネットワークを通じて、会社の最新情報などを広げ

れてよかった」という声を多く聞いています。転職しても同じ業界や関連業種に就いている人が多いため、「仕事上つながりたかった人とうまくつながれた」ということも多々あるようです。

力を貸してほしいと思うような人材がたくさんいらっしやいます。そのため、アルムナイ・ネットワークには、当社への再雇用はもちろん、アルムナイからの紹介によるリファラル採用など、人材発掘の場としても期待を寄せています。

また、アルムナイの皆さんから「ランチ会をやりたい」などの要望も出ており、いずれはオフラインの交流会的なものも実施したいと考えています。

ちなみに、退職後の皆さんの活躍ぶりをネットワーク上で見られることは、アルムナイ個人にとっても大きな刺激になっていっているように思います。アルムナイ同士で情報交換することで、新しいビジネスやアイデアなど、イノベーションが生まれていく、ということもあるかもしれません。

ネットワークの管理・運営は我々タレントマネジメントグループの3名で行っています。3名とも企業内キャリアコンサルタントとして、日頃から社員と接しています。これらのキャリア相談を通じて、キャリアアップを理由に退職する人の多くは中外製薬を嫌いになって辞めているわけではないので、「残念だな」という気持ちはずっとありました。他社でキャリアを積んで、また当社に戻って活躍してくれれば、会社にとっても本人にとってもwin-winの関係です。そのような意味でも、今回制度化できたことはとても良かったと感じています。

再雇用だけでなく リファラル採用へのつながりも

アルムナイ・ネットワークのおかげで、アルムナイの近況を知ることができるようになりました。中にはデジタルヘルス領域で活躍している人など、当社が今

こうしたネットワークを通じたさまざまなやり取りを通して、「中外製薬にまた戻りたい」「良い会社だった」などと在籍していたことを誇りに思ってくれる人が増えていけば、当社の企業ブランディングにもつながります。

当社としてもそうしたアルムナイの思いや期待に応えられるよう、成長し続けていくことが大事だと思っています。成長を続ける組織の中で良い人材が育ち、中には世の中に輩出されていく人がいて、「そんな良い人材を輩出する会社なら入りたい」と入社してくれる人が増え、退職した人の中からも戻ってくる人が増える——そんな良い循環を生むアルムナイ・ネットワークに育てていきたいです。

情報交換や再雇用だけではない、 アルムナイ活動によって目指す価値は ビジネス・デベロップメント



世界最大級の総合コンサルティング企業であるアクセシエンチュア。世界50カ国以上、25万人以上のアルムナイが在籍する巨大ネットワークを形成し、グローバル全体でのアルムナイの再入社数は年間数百人に上る。そんな同社のアルムナイ活動について、具体的な取り組みやメリット、今後の展望などを伺った。

当社のアルムナイ活動の歴史は古く、日本でも私が入社した約20年前には既に実施されてきました。年々その活動は拡大し、現在、日本でのアルムナイ・ネットワークの登録者は約4,000人に上ります。コンサルティング企業である当社では、《人》が資本ですから、効率的に優秀な人材を集めることが常に課題といえます。アルムナイは、当社の風土もよく分かってくれていますし、採用の歩留まりも良い。採用において、最も有望な人材であり、チャネルといえるでしょう。

ネットワークでつながり強化 年間入社者の約4%がアルムナイ

アルムナイとのつながりについては、アルムナイ専用コミュニティの「アクセシエンチュア・アルムナイ・ネットワーク」(※)を退職時、離職者に案内しています。登録は任意ですが、このネットワークにログインすると、国別に最新情報を閲覧できます。具体的には、当社のビジネス情報やアルムナイメンバーの検索、求人情報の閲覧ができます。日本以外の求人情報へもアクセス可能ですので、海外拠点に再入社していく人もいます。

当社はもともと社員のキャリアを応援するカルチャーがあるので、退職後、社外でスキルや人脈を築いて戻ってきてくれるアルムナイは歓迎されるのです。辞

めた理由は、スキルアップやライフイベント、起業など人それぞれですが、退職のことを「卒業」と呼ぶ人が多いほか、当社にはいつでも戻れる機会があることを皆、分かっています。オープンな社風で、アルムナイに対して「Welcome」な雰囲気があり、再チャレンジもしやすいと思います。グローバル全体では年間入社者の約4%がアルムナイ採用であり、日本では約2〜3%で推移しています。多くで3回戻ってきた方もいます。

四半期ごとにニュースレター オフラインでパーティーも実施

アルムナイ活動の担当者は各国に1〜2人で、グローバルと連携しつつ、ローカル独自の取り組みもしています。日本では、HRとマーケティングの部署に1人ずつ担当者がいますが、いずれも兼任で人事とマーケティングの両面から、アルムナイ・ネットワークの管理・運営をしています。

日本独自の取り組みとしては、四半期ごとにニュースレターを送り、当社の最新のビジネス動向や働き方への取り組み、空きポジショニングなどを共有しています。また、FacebookやLinkedInのグループを作成し、そこでも情報発信やほかのアルムナイとの交流促進をしています。オフラインイベントとしては、アルム

ナイパーティーを毎年、都内のホテルで開催しています。毎回約200〜300人ほど集まる人気イベントで、退職後に起業した方のプロモーションの機会にもなっています。アルムナイ同士のつながり強化や、退職後の当社に対するポジティブなイメージの保持、また当社の取り組みに対して参加者からフィードバックをもらえるといったメリットがあります。

アルムナイ向けの採用イベントも2カ月に一度開催。当社が再入社を歓迎していることのアピールにもなっています。



アルムナイパーティーをきっかけに新しいアイデアやビジネスが生まれることも

なお、アルムナイの応募は通常より面接回数を減らすなど、一般応募よりも優遇することもあります。また、採用イベントでは、進化し続けるアクセシエンチュアを見せることで、アルムナイが持つ当社へのイメージを更新する機会にもなっています。

最大の目的・メリットは ビジネス・デベロップメント

企業として、アルムナイとつながる目的・メリットの中で最も重視しているものは、「ビジネス・デベロップメント」の側面です。これまでも、アルムナイ個人やアルムナイの起業・転職先の企業と協業することで、多くの新たなアイデアや新規事業が創出されています。

また、「ブランド・アンバサダー」として当社の宣伝をしてもらえるメリットもあります。例えば、アルムナイ向けのイベントやニュースレターで、当社の新たな取り組みを伝えると、多くのアルムナイの皆さんが口コミで広めてくれます。そのためにも、企業としての取り組みももしっかり進化させ続ける必要があります。

このように、企業も個人も共に向上できるところがアルムナイ活動のプラスの効果だと感じています。さらに、社会課題の解決に寄与するビジネスも手掛ける

当社では、アルムナイとのさまざまなネットワークを通じて新しいビジネスやテクノロジが生み出されることにより、社会貢献にもつながっていると考えています。

アルムナイとの接点を増やし 《ポジティブ・サイクル》から 生まれる効果を最大化

当社でアルムナイ向けに実施したアンケートによると、アルムナイがアルムナイ・ネットワークに一番求めているのは、「既存社員やアルムナイ同士の関係維持」でした。アルムナイパーティーへの参加理由は「ほかのアルムナイに会うため」が最も多く、次が「既存社員に会うため」という結果でした。

近年、再入社した方の約9割が社員紹介のリファラル採用です。もともとつながりのあった社員からのコンタクトが最も効果的であることが、再入社した社員へのヒアリングでも分かりました。そのため、アルムナイ採用では、人事内のアルムナイのリストからターゲットをリストアップして、そのアルムナイとつながりのある現職社員にコンタクトを取るよう依頼しています。また、コンタクト状況は四半期ごとにアップデート。このように人事からやみくもにアルムナイへコンタクトを取るのではなく、現職社員の

協力を得て「プロセス化」「仕組み化」しています。

今後さらに強化したいことは、アルムナイとのさらなる接点作りと、アルムナイ・ネットワークの拡充によるビジネスの創出・拡大です。

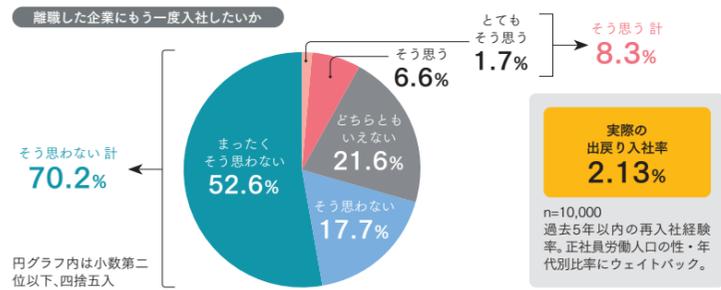
アルムナイ・ネットワークを拡充させることで、さまざまなアイデアやビジネスがネットワークから生まれ、新たな仕事が生み出される。そうして企業ブランドが強化されることで、さらに人が戻ってくる、新たに集まってくる……。そんな《ポジティブ・サイクル》から生まれる効果を最大化し続け、今後もさらなる企業成長を目指していきたいと考えています。

「アクセシエンチュア・アルムナイ・ネットワーク」でできること

- さまざまなアルムナイグループへの参加
- 自身のプロフィールのアップデート
- イベント情報の入手
- ニュースやニュースレターの受け取り
- 自分の記事や論文のシェア
- 活躍中のアルムナイ記事の閲覧
- 退職後の生命保険の継続手続き(一定役職以上)

※右上写真は、アクセシエンチュア・アルムナイ・ネットワークのサイトトップページ画像

【図1】 離職者の再入社意向



7割超は「再入社をええない」
ここまで企業側の取り組みの状況を見てきたが、次は離職者自身がアルムナイとしてどのようにならなければならないのか、また再入社の意向や経路に

個人の関わり方の現状

ついても見ていこう。

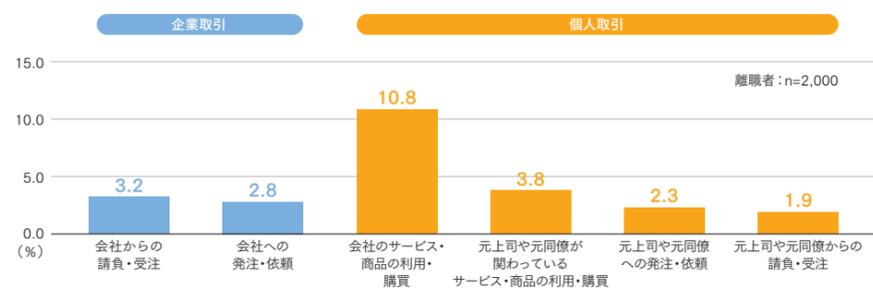
まず、「離職した企業にもう一度入社したいか」という問いに対し、再入社の意向があると答えたのは全体の8.3%に過ぎず、7割は再入社の意向がないという結果だった【図1】。過去5年間で「実際の出戻り入社率」も2.13%で、50人の従業員がいるフロアを見渡せば、再入社してきた人が1人か2人いるかどうかといった程度だ。直感的にも納得感のある数字だろう。

離職後は顧客になる可能性も

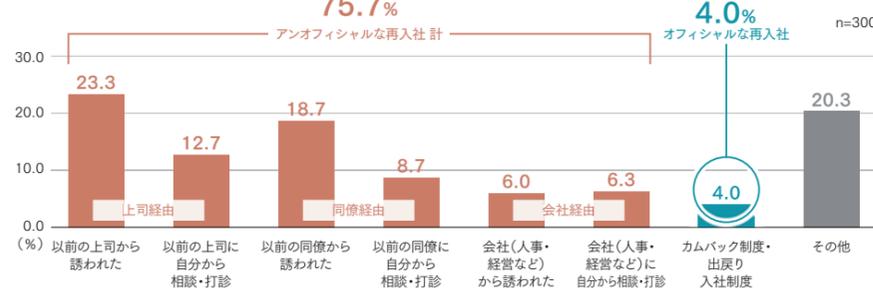
次に、再入社以外の関わり方について、離職者が顧客や取引先として、元企業と関係を継続するケースを見ていこう。

まず「離職した企業との取引実態」では、「会社からの請負・受注」3.2%、「会社への発注・依頼」2.8%となった【図2】。離職者が退職を機にまったく無縁の業界に飛び込むのではな

【図2】 離職した企業との取引実態



【図3】 再入社者の入社経路



く、これまでと近い業種、元企業の川上・川下産業へ転身するケースは少なくない。企業取引は金額的にも比較的高額になるケースが多く、協業によって新しいビジネスが創出されることもある。その経済効果も考えると、アルムナイとの関係性が企業経営に直接的に大きなプラスの影響を及ぼすケースもありそうだ。

図示はしていないが、業界別の取引状況を補足すると、企業取引が多い業界は「電気・ガス・熱供給・水道業」12.0%、「教育・学習支援業」6.0%、「建設業」5.8%となっている。電気・ガスといったインフラ業や建設業では、慣例として信用できる相手に仕事を依頼するケースが多い。また建設業では、離職後も仕事ぶりを見知った相手と取引する実情があると思われる。

で最も高かった【図2】。離職者がモノやサービス、ビジネスを介して元企業とつながることができると、一般消費者向けのサービスを展開している企業や、外注が発生する企業など、限定的ではあるが、再入社以外

の関わり性として注目される。なお、個人取引を業界別に見ると、「不動産業、物品賃貸業」の6.5%が最も多かった。

次に、再入社に至ったケース

公式企業サイト等で公開されている企業のアルムナイ制度例

2020年7月現在
五十音・アルファベット順

会社名	事業内容	制度名	制度内容
株式会社クラレ	化学メーカー	カムバック採用制度 https://www.kuraray.co.jp/news/2019/191001	退職した総合職社員との情報交換を目的としたSNSを導入し、2019年9月から運用を開始。求人情報や社内報などを提供している。元従業員が再入社を希望する場合は、このSNSを通じて人事担当者に伝えることが可能。社員の定着が課題となっていること、事業拡大が続くことを背景に、会社への理解が深い即戦力の人材確保策として期待されている。
株式会社スープストックトーキョー	外食/小売	パーチャル社員証 https://www.soup-stock-tokyo.com/recruit/system/	2016年の分社化に伴う人事制度刷新の一環として制定。社員やアルバイトが退職するタイミングで、社員証返却と引き換えに案内し、希望者に発行している。退職後も店舗購入時の割引サービスを引き続き受けられるほか、新商品の試食会なども案内している。より広い層へブランドのファンを拡充する狙いで、割引や試食会は、アルムナイの同伴者にも適用している。
住友商事株式会社	総合商社	SC Alumni Network https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/release/2019/group/12450	「住友商事のマテリアリティ(重要課題)」として掲げる課題のうち、「多様なアクセスの構築」「人材育成とダイバーシティの推進」の一環として設立。2019年9月に第1回総会を実施。今後も総会のほか、アルムナイと現職社員の交流イベント開催を予定している。アルムナイ同士やアルムナイと社外の人々の交流支援を通して、よりオープンな企業文化の構築を目指している。
株式会社セプテーニ・ホールディングス	インターネット広告	セプテーニグループ・アルムナイネットワーク https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/activity/alumni.html	2018年1月に、アルムナイ専用のプラットフォームを導入。従業員のパフォーマンスアップや人と組織の相性を最適化するためのAI型人事システムを開発し、従業員の業務における生産性向上に取り組んできたが、その対象をアルムナイにも拡大し、従業員同様のキャリア開発サービスを提供。グループの関連情報や、業務委託・業務提携に関する情報の共有を行い、ビジネス面におけるパートナーシップの構築も目指している。
大日本印刷株式会社	印刷会社	ジョブ・リターン制度 https://www.dnp.co.jp/saiyo/jobreturn/	2019年4月に、人事制度の抜本改革の一環として開始。元従業員が社外で培った力や新たな視点を生かせるよう再雇用を行っている。主に転職や自己啓発を理由とした退職者を対象とするAコース、家庭の事情等を理由とした退職者を対象とするBコースに分け、応募を受け付けている。
中外製薬株式会社	医薬品メーカー	アルムナイ制度 https://www.chugai-pharm.co.jp/recruit/career/index.html	既存の「退職者再雇用登録制度」を刷新する形で、2020年5月に導入。アルムナイ専用ツールを活用したネットワークも構築した。「ヘルスケア産業のトップノベーターを目指す」という全社的な目標に呼応し、他業種で経験を積んだ人材の確保や、社内を知らながら社外からも会社を見ることが出来るアルムナイという立場から会社へフィードバックを得ることを期待している。 →6ページに事例詳細掲載
株式会社電通	広告代理店	電通アルムナイ・ネットワーク https://app.official-alumni.com/alumni/register/dentsu	電通出身有志が2014年頃に立ち上げた非公式のコミュニティ「Ex電通人」を2019年10月から公式化。クラウド型のシステムを導入し、アルムナイ同士、もしくはアルムナイと電通によるビジネス連携を促すプラットフォームとなることを目的としている(※1)。
株式会社Plan・Do・See	ホテル・レストラン運営	Plan・Do・See Family Card https://alumni.official-alumni.com/plandosee/	アルムナイ向けに発行されるメンバーシップカード。同社が運営するホテルやレストランを特別価格で利用でき、同伴者もサービス対象になる。もともと顧客向けに「CRANE MEMBERS CARD」というメンバーシップカードを運用しており、サービス内容はアルムナイ向けも顧客向けも同様。社内外に広く、ブランドのファンを増やす施策となっている。

《海外企業》

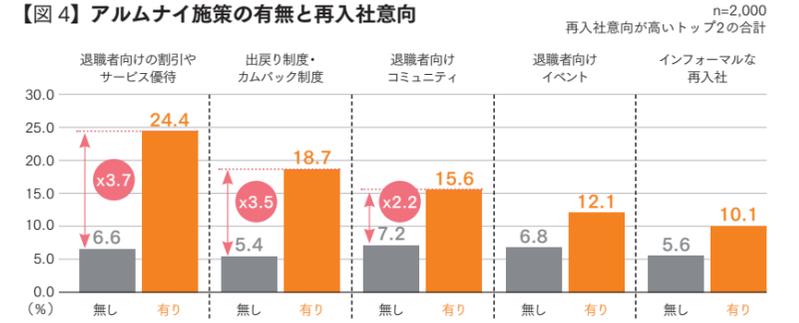
会社名	事業内容	制度名	制度内容
Accenture	コンサルティングファーム	ACCENTURE ALUMNI NETWORK https://www.accenture.com/jp-ja/careers/explore-careers/area-of-interest/alumni-careers	全世界で25万人以上のアルムナイが在籍する巨大ネットワーク。50カ国以上で年間150以上のイベントが開催されている。専用サイトでは企業関連のニュースのほか、求人情報を掲載。同社への復職を望むアルムナイが国を越えて検索、応募できる。 →8ページに事例詳細掲載
EY (Ernst & Young)	会計、税務、アドバイザリー・サービス等	EY Alumni https://www.ey.com/en_gl/alumni https://www.ejapan.jp/alumni/index.html	世界で100万人以上のアルムナイが登録するシステム。専用サイトでは、さまざまな分野で活躍中のアルムナイのインタビュー記事や復職用の求人情報を閲覧できる。同社の最新の取り組みをメールでも受信可能。また、日本でもEY Japanのアルムナイを対象としたネットワークを2013年に設立。シナジー効果を生み出せるような関係作りを目的に、機関誌の発行、定期的な懇親会や研修会の開催、交流サイトの開設などの活動を展開中。
P & G (Procter & Gamble)	消費財メーカー	P&G Alumni Network https://www.pgalums.com/	P&Gのアルムナイによって2001年に設立された非営利団体が運営。アルムナイ向けに交流会、セミナー等のイベントを開催し、活動利益はチャリティーに使われる。ビジネス特化型SNS「LinkedIn」とも連携した専用サイトでは、イベントへの参加申し込みのほか、P&G関連の最新ニュースの閲覧、P&Gアルムナイ財団による慈善活動への参加などが可能(※2)。

※1 制度内容は右URLも参考の上、作成。<https://alumni.official-alumni.com/dentsu/>
※2 LinkedInのP&G Alumni Network - Official Pageを基に作成

つになつているといえる。また、制度はなくても「インフォーマルな再入社」が慣例的にある企業の場合も、退職者の再入社意向は2倍近く高まる。つまり、出戻り社員の存在自体が退職者に対し、「再入社できる選択肢がある」ことのアピールになっているのだ。加えて、アルムナイ施策を会社が正式に用意することは、さらに「離職しても関係性は続いている」という会社側の意思を退職者に示すとともに、退職者の再入社への意向を醸成する要素のひとつになつているといえる。

「再入社者の入社経路」では、最も多かった「以前の上司から誘われた」23.3%をはじめ、全体の75.7%がアンオフィシャルな人づて・縁故による再入社であることが分かった【図3】。一方で、カムバック制度などのオフィシャルな再入社制度を利用したのはわずか4.0%に留ま

る。まだまだ、再入社はインフォーマルな「裏口」からの入社が圧倒的に多いのが現状だ。**再入社意向を醸成する環境** しかしながら、再入社制度が形骸化していると見なすのは早計だ。企業における「アルムナイ施策の有無」と「退職者の再入社意向」との関係を分析したところ、「退職者向けの割引やサービス優待」「カムバック制度」といったアルムナイ施策がある方が、再入社意向が3倍以上も高くなつてい【図4】。また、制度はなくても「インフォーマルな再入社」が慣例的にある企業の場合も、退職者の再入社意向は2倍近く高まる。



元企業とさまざまな形で関わっているアルムナイ

4 **再入社** **キャリアリセットとしての再入社**

元・大手コンサルファームA社勤務/40代/男性

新卒入社したA社では、社会人としての基礎に加え、プロフェッショナルマインドを徹底的に叩き込まれました。5年ほど働き、専門性をさらに極めるべく転職。その後、異なる業種へキャリアチェンジしたものの会社と合わず退社。A社の同僚とは退職後も年に数回は会っていたのですが、「戻ってきて一緒に会社を盛り上げていこう」との誘いに「キャリアをリセットするのにA社に戻るのには良い選択肢かも」と考え、再入社しました。アルムナイ制度は利用していませんが、その存在や実際の例は知っていて、いつでも戻れると分かっていたので再入社しやすかったです。処遇面でも、他社でしかできない経験を積んできた点や在職時の実績も加味して希望をかなり聞いてもらえました。A社が求めるアウトプット品質は非常に高く、苦勞した一方で、それが今でも自身の基準となり糧となっています。そのレベルが同じだと思えるから、A社を退職した今でも、初めて仕事をする人がA社出身だと安心しますね。

3 **新商品開発アドバイス** **ハッカソンや勉強会で現職社員と交流**

株式会社ベネッセコーポレーション
→ 株式会社ALIS
水澤 貴氏

新卒でベネッセに入社し、中高生向けのSNSやデジタル教材の新規事業を7年経験。次に転職したリクルートでも事業開発を3年経験した後、2017年に企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するテックベンチャーであるALISを創業しました。ベネッセは、利益貢献ができていない新人時代から自分を育ててくれた会社。辞める時も当時の上司がランチに誘ってくれて、私が語るビジョンに対し、「応援してるよ」と背中を押してくれました。そんなベネッセには、やはり貢献したいという思いが強いです。また、今でも教育のデジタル化には強い関心があることもあり、ベネッセの新規事業創出に向けたハッカソンや現職社員への勉強会など、ご相談いただいたものには進んで協力しています。例えば、「教育のビッグデータを使ったオープンイノベーションによる新規事業」をテーマに実施したハッカソンでは、学校の教員やエンジニア、最新テクノロジーに知見のある識者の方々、ベネッセの現職社員と共に2日間の合宿をしながら、未来の教育はどうあるべきか議論を重ね、サービスのプロトタイプを作成しました。また、2020年2月には、ベネッセアルムナイと、ベネッセの社内有志団体「One Benesse」の現職社員との交流会が開催され、ほかのアルムナイと共に、ベネッセとのコラボ事例について話しました。アルムナイは元企業からすると第三者ではあるものの、社内の事情や必要としているものがよく分かる立場でもあります。そのため、勉強会ひとつとっても、どのような情報を伝えると社内で役立つのかを踏まえた上で話ができる。そうした《話の早さ》が一番の提供価値だと感じています。教育の最先端をいくベネッセと、DXを極める今の自分とで、今後も新しいことに挑戦していけるといいなと思います。

5 **業務受託** **会社より「人」とつながり一緒に働いていきたい**

元・大手情報サービス企業B社勤務/30代/女性

B社では教育情報サービスを提供するメディアの法人営業に5年、商品企画に3年携わりました。長く働いてやり切った感もあったので結婚を機に退社し、フリーランスに。退社後も時々食事に行くなど仲良くしてくれていた元上司から「手伝ってほしい」と依頼され、業務を受託しました。仕事のイロハを教えてくれた元上司で、恩義も信頼もありましたから。現在はフリーの立場で編集デスクをやっています。教育業界に精通している点や元身内ゆえ社内ルールに明るい点に、やりやすさを感じていただいているように思います。反対に、内情も分かるのでギャラの交渉はしづらいますが……(笑)。関わるメンバーとの関係性も在職中に既にできているため、新たな人間関係を作るストレスがありません。アルムナイではありますが、「会社」とつながりたいというより、お世話になった上司や同僚がいる限り、その「人たち」とつながりたいという思いが強いですね。

2 **協業** **顧客企業へ転職後協業で生産性は向上**

株式会社ドリームインキュベータ
→ オムロン株式会社
石原 英貴氏

戦略コンサルティング・ベンチャー投資会社のドリームインキュベータ(DI)に入社したのが2010年。シニアマネージャーだった2015年から、オムロンでのイノベーション推進本部 (IXI) 立ち上げ案件に携わりました。IXIはイノベーション創出のためのプラットフォーム。未来を見据えたアイデアに基づき、プロジェクトごとにリーダーを立て、適した人材をアサインし、チームを作って回すというプロセスを実現させる組織です。2018年のIXI発足後は、実運用を支援するためオムロンへ出向。2021年以降、オムロンの次の10年に向けた長期ビジョンがスタートするため、これを機に、より一層本腰を入れて関わろうと決意し、DIを退職。2020年4月にオムロンに入社しました。DIとはアルムナイとして、現在もつながっています。ビジネス上でも、オムロンの新事業に合いそうなスタートアップ企業を紹介してもらっています。互いに素性を知っていて信頼関係が構築されているため、案件の信用度も高い。これは大きなメリットです。DIのアルムナイ・ネットワークは公式には2019年にスタートしましたが、もともと「会社のケイパビリティは社員のみならず、その周辺に広がるネットワークによって決まる」という考えがあり、再入社のほか、元従業員が起業した会社にはほかのアルムナイが加わっているなど、文化的には以前からあったといえます。元企業の人たちと仕事をすることで、大事なことのひとつは、互いに身内感覚を持ちやすく甘えが出やすいので、意識的に規律を保つ必要があること。ただ、アルムナイになれば、元組織内の人間関係からは離れた存在となるため、純粹に同じ目的の下に集う者同士となり、生産性としてはむしろ向上するように思います。

1 **受注** **良好な人間関係と実績を伴う信頼性**

株式会社アシスト
→ 株式会社サイドスリー
白石 克憲氏

パッケージ・ソフトウェアの販売・サポートを行うアシストでは「営業に近いプリセールスSE」として8年ほど、パッケージ・ソフトウェアの紹介や導入支援を担当しました。また、自社ホームページのリニューアルやパッケージ・ソフトウェアの自社導入に伴う大規模なカスタマイズを担当した経験から、ゼロからのシステム構築・運用に携わりたいと思うようになり退職。ネットビジネスのベンチャー企業を経て、現在のウェブ制作会社を同期生と2008年に立ち上げました。現在のアシストとの主な取引業務は、子会社の取り扱い製品「NOREN」の販売パートナー、顧客企業のホームページ制作、アシストのホームページ制作です。もともと先輩後輩との仲が良く、会社主催のゴルフコンペにも毎年参加。同期や先輩が現在、意思決定権を持つ立場になり、相談ベースでビジネスの話が舞い込むことも多いです。もちろん実績も伴った関係性です。例えば、NORENの技術面で最も著しい功績を達成したパートナー企業に贈られるアワードでの受賞のほか、NORENの技術情報提供会で当社社員がMVP2連覇を達成しています。アシストはOBが頻繁に出入りし、約50人いた同期生の3~4人ほどは再入社するなど、制度はなくてもアルムナイ文化はありましたね。会社からすると、アルムナイの人柄やスキル、パフォーマンスは明らか。お客様先でも内情を踏まえて話ができるのは良い点でしょう。ただ、在職当時の感覚のまま互いに話すので、アップデートできていない業界知識のズレもたまにあります。「親しき中にも礼儀あり」で、馴れ合いになりやすい部分には意識的に線引きすることも必要かもしれません。

アシスト広報担当からのメッセージ

ウェブ運用やマーケティングといったコストメリットを定量的に測りにくい業務を対象としているため、必然的にご提案いただく企業、そして担当者への信頼度がモノを言います。白石さんのような専門分野を極めたアルムナイとの協業は大きなメリットです。

日本企業における コーポレート・ アルムナイの潮流

「アルムナイ・リレーション」をコンセプトに、企業とアルムナイをつなぐシステムやコンサルティングの提供のほか、アルムナイ関連情報を発信している株式会社ハッカズーク。代表取締役CEOの鈴木仁志氏に、日本企業におけるアルムナイの潮流について伺った。

株式会社ハッカズーク 代表取締役CEO

鈴木 仁志 氏

Profile

メーカーなど2度の転職を経て、人事・採用コンサルティング・アウトソーシング大手のレジェンダに入社。採用プロジェクト責任者を歴任後、海外事業立ち上げ責任者としてシンガポール法人の設立に携わる。離職後も会社とつながる自身の経験をもとに、2017年、日本初アルムナイ特化型SaaS『Official-Alumni.com』などを提供するハッカズーク・グループを設立し現職。



グローバルでは業界特性や 産業構造の変化によって普及

海外のアルムナイ・リレーションの普及動向を見ると、まず事業や組織の構造が元々フィットしていた業種で、特に普及してきた経緯があります。例えば、コンサルティング業のような、他の業種と比べて「個人の力」が事業成長に与える影響が大きい業種や、中途採用が多い業種などです。実際、コンサルティング業界では、離職後に競合他社だけでなく顧客企業に移ったり、起業するケースも多く、最新情報の交換や商機創出の点で離職後も元企業や元同僚とリレーションを維持するメリットが大きい。そのため、オフボーディングに力を入れている企業も多くあります。

一方で、産業構造の変化に伴い、事業や企業に構造変化が生じた結果、フィットするようになったケースもあります。例えば、米国のIBM。終身雇用で60年以上レイオフしてきませんでしたが、1970年代にはUNIXなどのオープン系OSの登場、80年代以降には、AppleやMicrosoftなどの新興企業が台頭し、優秀な人材が次々と転職、90年代には業績悪化によりレイオフに踏み切ります。こうして終身雇用が終焉を迎え、人材は市場全体で最適化されていきました。そう

した中、「企業にとって優秀な人材とどうつながるか」が重要な課題となり、米国各社でアルムナイ・リレーションが活発化した流れがあります。会社を辞めると「裏切り者扱い」されるのは日本だけ、と思われがちですが、歴史を見るとそうではなく、また長期雇用をしている海外企業では今でもその傾向はあります。

日本のアルムナイ制度導入は カルチャーを作ることから

日本におけるアルムナイ・リレーションの普及はこれからですが、もともとアルムナイ・リレーションの活用が盛んな外資系企業や、それらの企業のカルチャーを経験した人が在籍するITベンチャー企業などで導入が始まってきました。

大企業の一部では、2005年頃に再入社制度が導入され始めましたが、当時の結果は芳しくありませんでした。アルムナイを歓迎するカルチャーが社内に根付いていなかったためです。アルムナイ・リレーションの普及にはこうした社内カルチャーがカギを握るため、制度と同時にカルチャーを作る必要があります。

また、昨今の日本におけるアルムナイ・リレーションの広がりには、離職状況や産業構造の変化も影響しています。これまで日系のメーカーなどでは、各社で閉じた特殊スキルを身に付け、定年まで勤めること

が一般的で、離職率も1%前後とかなり低い状況でした。しかし、第4次産業革命を背景に、DX（デジタル・トランスフォーメーション）などにおいては、企業や業界に関係なく役立つ専門知識と各業界に特化した知識、という縦横両方の重要性が高まり、業界をまたいだ人材の流動が見られるようになりました。

こうした状況下で、多くの企業では、専門知識がある人を中途採用するもの、自社のカルチャーに馴染んでもらうところからうまくいかないという課題が生じ始めました。それならばと、自社をよく知っているアルムナイを再雇用したり、アルムナイとオープンイノベーション体制を構築するというケースが出てきたのです。後者を私は「アルムナイ・リレーション」と呼んでいます。再雇用までではなく外部協力者として協業する場合でも、中と外の両方を知るアルムナイなら自社での最適なビジネスの動かし方を知っているの、うまくいくことが多いのです。こうした環境変化やメリットを踏まえると、アルムナイ・リレーションを構築すると良い企業は今後、ますます増えていくと思います。

アルムナイで成功するカギは 周りを巻き込む《思い》と《力》

日本でアルムナイ・リレーションに成

功している企業の共通点としては、人事など主幹となる担当者の方に「本当にやるべきだ」という強い《思い》と、周りを巻き込む《力》があるところです。いわゆる「partner in crime（共犯者）」を作る力ですね。アルムナイの施策に限らず、すべての新しい施策において共通することだと思えますが、思いがなく費用対効果ばかり考えているのは周りを巻き込めません。また、関係者をはじめ、経営のコミットメントを得ていることも重要です。

もうひとつのポイントは、アルムナイの施策を一過性の《点》でとらえず、継続的な《線》としてとらえること。特に、離職時のオフボーディングの体験はその後に大きな影響を与えます。「辞め方改革」つまり、企業と個人双方にとって良い辞め方や辞められ方を実現するためには、退職後の関係を意識したオフボーディングのノウハウはとても大事です。辞めた後に会社とどうつながるのか、つながれる可能性があることが見通せているからこそ、本人もポジティブに辞めていくことができ、企業側もポジティブに送り出せます。

コロナ禍で変わる企業と個人 早めにつながりを築いておく

近年、個人の働き方や雇用の価値観は

変化し、このコロナ禍で変化はさらに加速しました。

また、企業側の状況も急激に変わってきています。個人は辞めた会社も含め、会社とどのような関係を築き、維持するのが良いのかを真剣に考える人が増えています。

コロナ禍によって、離職者はある一定数まで増え、失業率も上昇する見込みです。企業側としては、採用等の予算縮小や現職従業員への対応の優先から、アルムナイ施策はすぐには始められないという意見もあるでしょう。

しかし、今後、企業の業績や資金力は二極化が進み、業績の好調な業界や企業に人が移っていくことが考えられます。そうなってから、慌ててアルムナイ・リレーションの構築を始めても手遅れなのです。なぜなら、離職後も情報を追っていないければアルムナイとすぐにつながれるわけではなく、関係構築にもかなり時間がかかるためです。アルムナイとのつながりを今のうちから築いておけば、コロナ収束後、採用を含めたさまざまな施策の再開時にロケットスタートが切れるはずです。

ただし、アルムナイの施策を含め、新しい施策や従来の施策に関して、自社における必要性や目指す姿を十分に検討せず、やみくもにアルムナイの施策だけを

始めても、うまく機能しないと思います。アルムナイ・リレーションの構築には、必要性を説明できる《ロジック》と目指す姿に対する《思い》、そして《社内カルチャー》が不可欠だからです。

アルムナイの活躍をオープンに 企業・個人のひとつの選択肢へ

今後、終身雇用を前提としない企業や求職者が増えていく中、アルムナイの活躍をオープンにすることの企業のメリットはさらに高まっていくと思います。なぜなら、求職者は数年後の転職も選択肢のひとつとして職を探すため、その会社で経験を積んだ先に、どのようなキャリアパスがあるか、アルムナイがどこでどのような活躍をしているかをより一層気にするようになるからです。これは現職従業員にも同様のことがいえます。

また、従業員の「定着」についても、雇用関係の有無だけで考えるのではなく、フリーランスや副業・兼業の解禁をはじめ、多様な在り方が進んできていますが、そこにアルムナイも加わってくるのではないかと思います。

このようにして、企業にとっても、個人にとっても、アルムナイ・リレーションが特別なものではなく、自由に選べる選択肢のひとつになっていけばいいな、と願っています。

アルムナイとの関係構築における企業への影響

～メリットと課題～

アルムナイとの関係構築を進める上で、企業にはどのようなメリットや課題がもたらされるのか。協働の中でも実例の多い「再入社」と、調査結果からその影響度が注目された「ブランディング」における影響について解説していく。

再入社における影響

採用コストや即戦力の面でメリット

誌面冒頭でも触れた通り、企業がアルムナイとの関係を構築するメリットとしては、大きく「協働」「ブランディング」「顧客化」が挙げられる。

中でも離職者の再入社や業務委託などを指す「協働」は、労働力不足が深刻な経営課題となっている今、企業の人材リソースを充実させる手段として極めて重要な意味がある。

さらに企業側から見た離職者の「再入社」に関するメリットは、まず採用コストがほとんどかからない点にある。また、《今すぐ戦力になる人材》がピンポイントで採用できる点も大きい。

元従業員ゆえに企業風土や経営方針はすでに理解している人材である。また企業側も、アルムナイの実績やスキル、人となりがある程度分かっている状態で受け入れることができる。その

ため、社外からの転職者よりも戦力化までのスケジュールをイメージしやすいだろう。

一方、再入社した従業員側も、業務や組織へ順応しやすく、自分だけでなく周囲への影響も少なく、スムーズに職場復帰できることが調査から明らかになっている。

【図1】に挙げたように、「仕事内容が事前にイメージできた」(42.7%)、「仕事のやり方が分かっていた」(42.3%)、「スタートできた」(39.0%)、「周囲の出戻りを歓迎してくれた」(38.7%)、「組織内のキーパーソンが理解できている」(37.7%)、「人間関係を築き始めている状態で働き始められた」(34.3%)

「昇進・昇格に不利だと感じている」(29.0%)、「以前の部下と職位が逆転していた」(29.7%)、「以前の部下と職位が逆転していた」(29.7%)

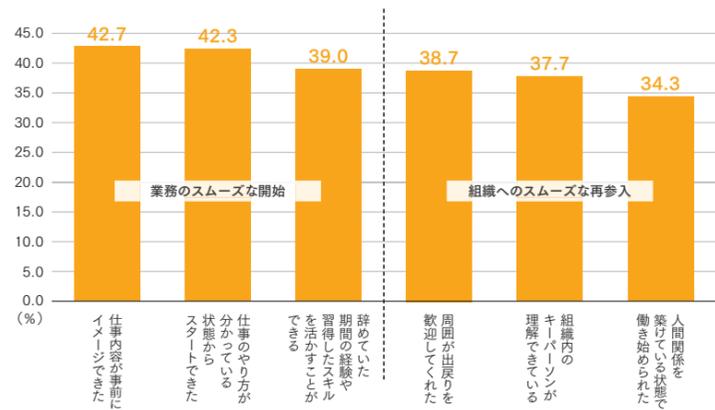
復帰後のギャップに戸惑う人も

ただし、再入社ならではのデメリットやトラブルがないわけではない【図2】。「職場の雰囲気」が以前と変わっていた(33.3%)、「キャリア構築の困難」(29.0%)、「サポートの不足」(25.3%)、「周囲のプレッシャー」(28.3%)

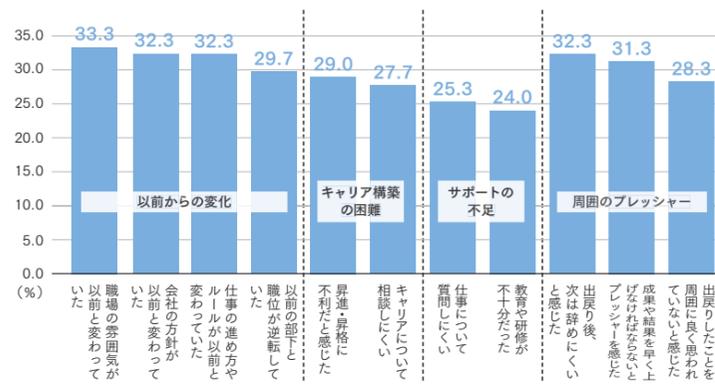
大企業ほど再入社への処遇は低い

再入社後の処遇に関しては、報酬では「上がった」(31.3%)、「変わらない」(42.3%)、「下がった」(26.3%)

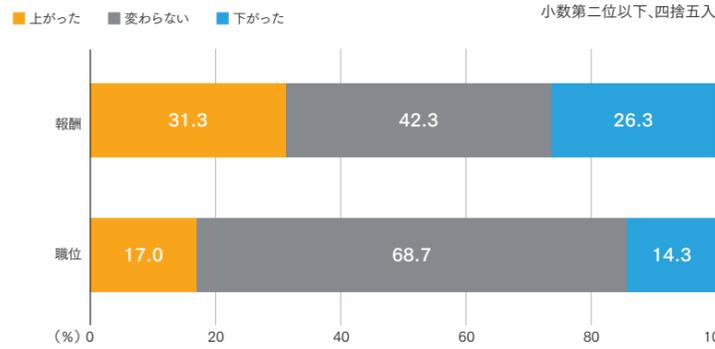
【図1】再入社従業員が感じる「再入社後のメリット」



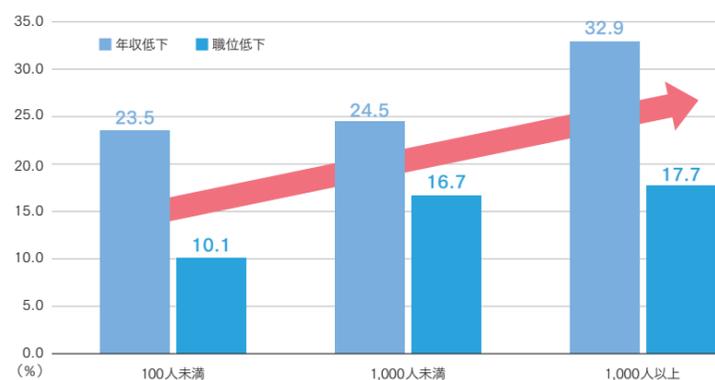
【図2】再入社従業員が感じる「再入社後のデメリット」



【図3】再入社後の処遇の変化



【図4】再入社後の処遇変化と企業規模



「変わらない」(42.3%)、「下がった」(26.3%)。職位については「上がった」(17.0%)、「変わらない」(68.7%)、「下がった」(14.3%)という結果であった【図3】。この割合をどう見るかは、離職者の職業、どのようなポストで復帰するかにもよるので判断が難しいところだ。

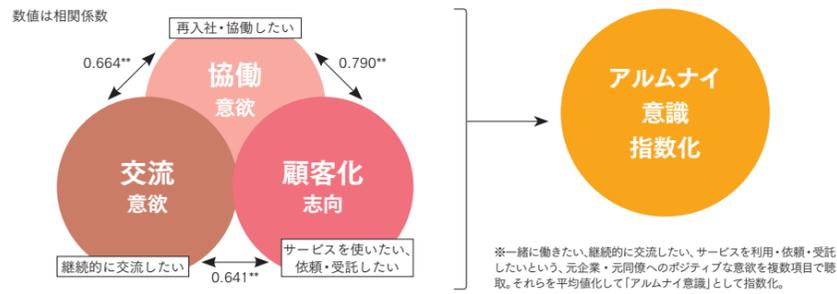
ただし、企業規模で見ると、日本特有の人事慣習を反映したものととなっている。まず、企業規模1000人未満では再入社による「年収低下」は23.5%、「職位低下」は10.1%。しかし、企業規模1,000人以上では「年収低下」(32.9%)、「職位低下」(17.7%)で、大企業ほど再入社した場合の処遇が低く抑えられている【図4】。

スピードは基本的に緩やかだ。新卒入社後10年ほどは、同期入社者の年収、職位に極端な差は付けないのが一般的である。平等に出世の機会を与え、幹部候補の選抜をゆっくり進めるのが日本独特の慣行といえる。一斉にスタートし、集団でゆっくり進む昇進の在り方は、「校内マラソン」に例えられる。そこでは、再入社者はいわば「全員参加の

マラソンから一度ドロップアウトした」従業員だ。人事・現場はその間も走り続けてきた現職の従業員へ配慮し、再入社者の処遇を低くする傾向にあると考えられる。

新しくアルムナイとの関係構築を進める上では、企業風土、慣習とのバランス、アルムナイ採用の意義と合理性をどこまで追求するのかなども十分に検討する必要があるだろう。特に、「校内マラソン」型の出世構造を持つ企業において、現職の従業員へ過度に配慮することは、再入社者の入社意欲やモチベーションを削ぎ、年功的な処遇を温存することにもつながる。離職期間の経験や保有スキルなども考慮しつつ、市場価値に対して公平な処遇に改めるべきであろう。

【図3】アルムナイ意識の指数化

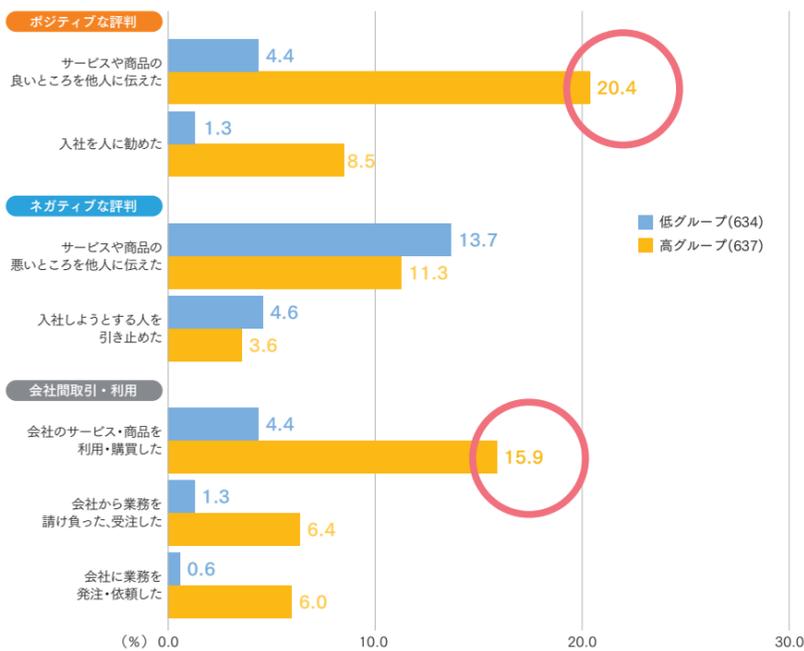


「人の口には立てられぬ」
 —であるならば、できるだけ悪口を言われぬようにするしかない。その点でも、企業が離
 職者と退職後も良好な関係を維持することは、重要なポイントになりそうだ。
 そこで、元企業・元同僚との関わりに対して、離職者がいかにポジティブな感情を持っているかを「アルムナイ意識」として指数化し、離職者の評価行動との関係性をさらに分析した

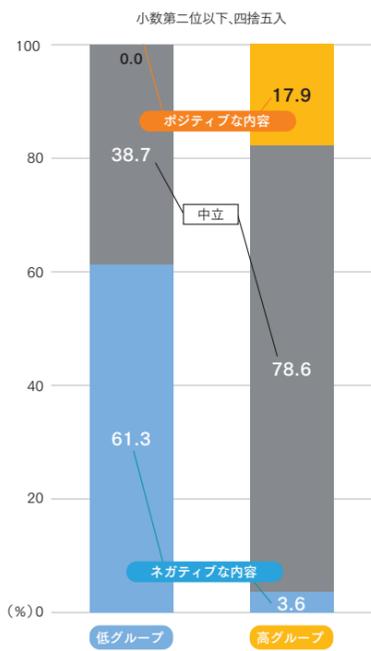
【図4】アルムナイ意識の高低と離職後行動を調べてみた
 グループでは、「サービスや商品の良いところを他人に伝えた」(20.4%)、「会社のサービス・商品を利用・購買した」(15.9%)など、総じてポジティブなものが多い。
 反対にアルムナイ意識の低いグループは、「サービスや商品の悪いところを他人に伝えた」

【図5】口コミサイト書き込み内容
 低グループ(634)と高グループ(637)の書き込み内容を比較。高グループは「サービスや商品の良いところを他人に伝えた」(20.4%)、「入社を人に勧めた」(8.5%)、「入社しようとする人を引き止めた」(3.6%)など、ポジティブな内容が多い。低グループは「サービスや商品の悪いところを他人に伝えた」(13.7%)、「入社しようとする人を引き止めた」(4.6%)など、ネガティブな内容が多い。

【図4】アルムナイ意識の高低と離職後行動



【図5】口コミサイト書き込み内容

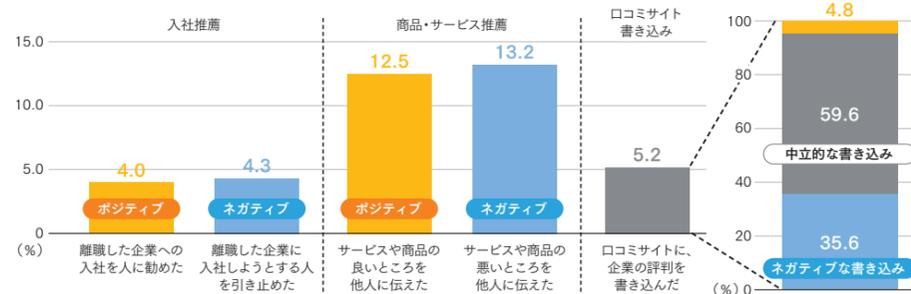


【図1】離職後のレピュテーション(評判)行動
 入社推薦、商品・サービス推薦、口コミサイト書き込みの行動を比較。商品・サービス推薦では、ポジティブ(12.5%)とネガティブ(13.2%)の行動がほぼ拮抗している。口コミサイト書き込みでは、ネガティブな書き込み(5.2%)がポジティブ(4.8%)を上回っている。

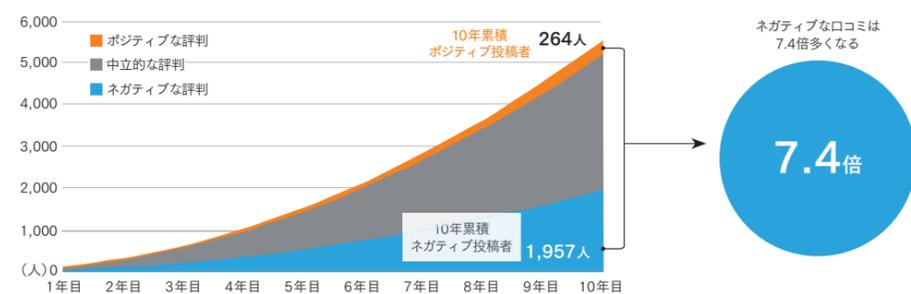
【図2】アルムナイによる口コミサイト書き込みの経年試算
 10年間の累計投稿者を比較。10年累積でネガティブ投稿者は1,957人、ポジティブ投稿者は264人。ネガティブな口コミは7.4倍多く増える。

【図3】アルムナイ意識の指数化
 悪口を防ぐ
 良好な関係が
 な問題ととらえるべきだろう。

【図1】離職後のレピュテーション(評判)行動



【図2】アルムナイによる口コミサイト書き込みの経年試算



ブランディングにおける影響

企業の評価は
 口コミサイトでチェック

職場の雰囲気や働きやすさなどが赤裸々に語られている。離職者のコメントは現場を知る実体験を踏まえたもので、閲覧者は一定の信頼性がある情報として受け止めていく。
 ネット投稿
 悪口を書きやすい

【図3】アルムナイ意識の指数化
 悪口を防ぐ
 良好な関係が
 な問題ととらえるべきだろう。

【図4】アルムナイ意識の高低と離職後行動
 悪口を防ぐ
 良好な関係が
 な問題ととらえるべきだろう。

【図5】口コミサイト書き込み内容
 悪口を防ぐ
 良好な関係が
 な問題ととらえるべきだろう。



アルムナイ施策を始める前に 人事として押さえておきたい 2つのポイント

アルムナイとの良好な関係を構築するにあたり、離職者のアルムナイ意識の高さがカギを握る。そこで、アルムナイ意識の醸成に影響が大きい退職面談の在り方と、アルムナイ意識が高い傾向にある属性や特性について考察した。アルムナイ施策を始める上で参考となる結果が見られているので、ぜひチェックいただきたい。

ポイント 1 退職面談における上司の対応

離職者にとっては気が重い退職面談

「終わりよければすべてよし」と言われるように、離職者にとっても「辞める時の企業側の対応」が元企業に対して抱く感情に大きな影響を与える。特に、退職面談はアルムナイ意識醸成に影響を及ぼすことが調査結果から見えてきたので詳説しよう。

まず退職面談の実施率を見ると、「上司の面談」が67・0%、「人事の面談」が39・2%であった。また、各面談のアルムナイ意識醸成への影響に関しては、人事面談は影響が見られなかったのに対し、上司面談は影響力が大きいという結果が見られた【図1】。

人事面談は退職に伴う事務处理的なものが多いことも関係しているのかもしれない。ちなみに、図示はしていないが、「上司との退職面談時の従業員の気持ち」を聞いたところ、「面談をするのが気が重かった」

が40・3%、「退職慰留や引き留めの言い訳を考えていた」が33・0%、「退職することに罪悪感を感じていた」が29・3%と、離職者の多くが重い気持ちで上司面談に臨んでいる実態が見える。気が重かった人にもその理由を聞くと、特に、離職理由が「人間関係が悪かった」「会社の風土・文化が合わなかった」といった場合は、さらに退職面談への気持ちが悪くなる傾向が見られる。ほかでもない面談をする上司との折り合いが悪かったというケースも当然あるだろう。

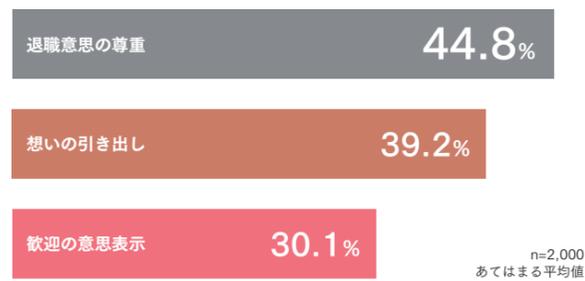
半数の上司は「退職に理解」

面談での上司の対応はどのようなものか。離職者から見た退職面談での上司の行為を見ると【図2】、本人の退職決断に理解や賛同の姿勢を示す「退職意思の尊重」が44・8%と最も多く、本人が考えていたことや疑問に

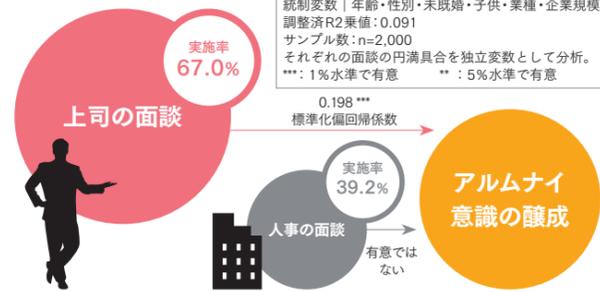
ビジネスライクな対応はNG

では、面談の内容は離職者のアルムナイ意識にどのような影響を与えるのだろうか。まず上司面談での行為率でも多い「退職意思の尊重」は、アルムナイ意識の醸成にはマイナスの作用をもたらす【図4】。上司としてはやむを得ないに

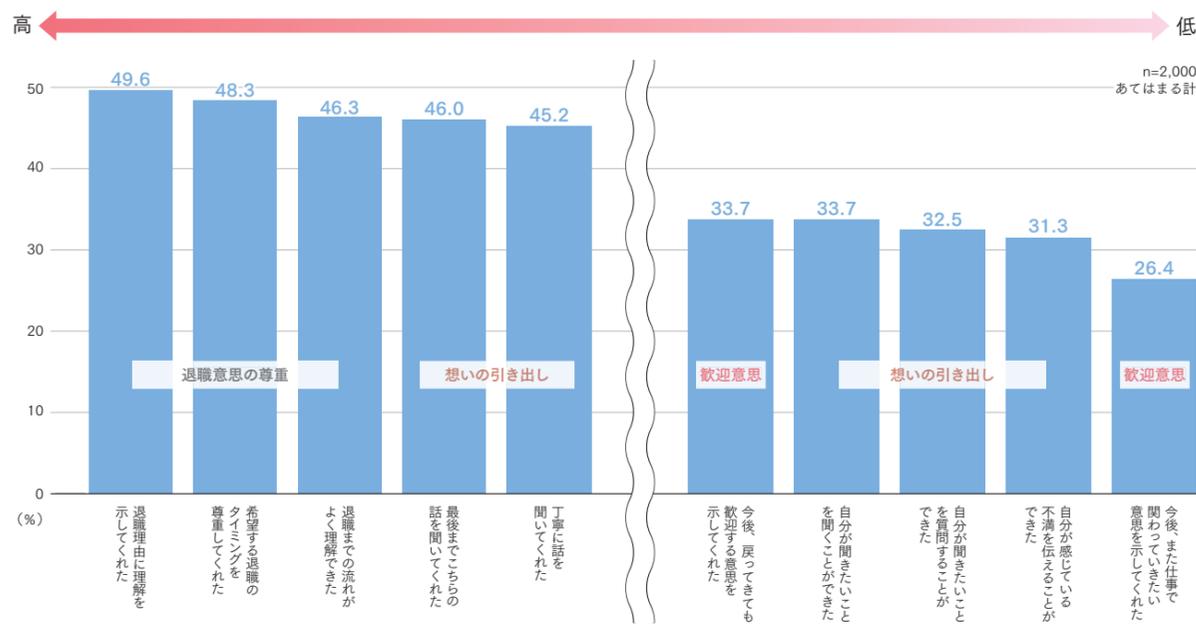
【図2】 退職面談での上司の行為率（離職者評価）



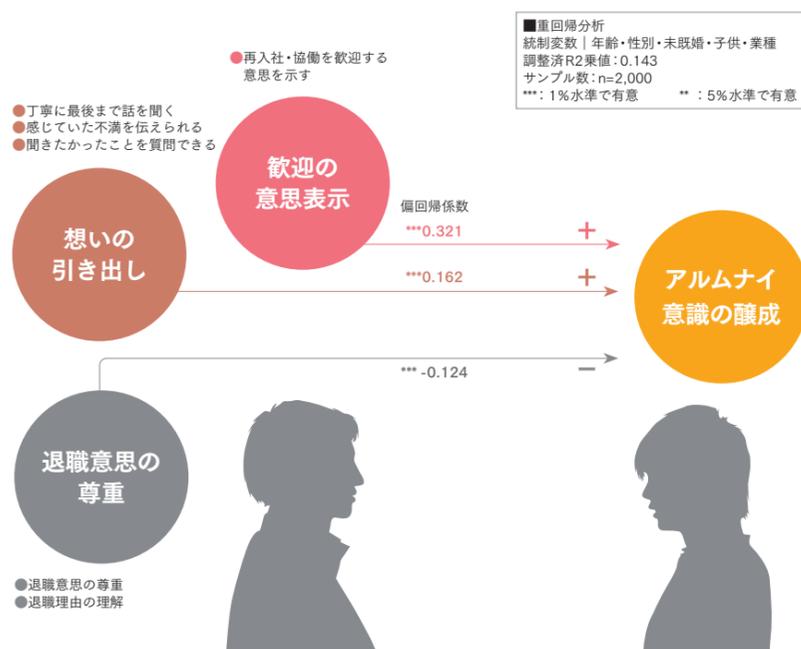
【図1】 退職面談の重要度



【図3】 退職面談時の上司行動（部下側の評価）



【図4】 退職時の上司面談で重要なこと



でも、「去る者は追わず」の淡々としたビジネスライクな対応は、組織への帰属意識を断ち切られたような思い、そして仲間意識の希薄さを感じさせるのかもしれない。反対に、「想いの引き出し」「歓迎の意思表示」はプラスの作用をもたらしている。離職者が「自分の想いをきちんと聞

いてくれた」と感じることで、前向きな感情を持つ要素に影響するものと思われる。「また、機会があれば一緒に仕事をしよう」「新しい職場で困ったことがあったら、相談に乗るよ」といった未来志向の対応もアルムナイ意識を醸成する一因となるようだ。

【図7】「恩返し意欲」と「想いを十分に引き出し」の関係

そして、この「恩返し意欲」を高めているものとして、「新卒入社」「3年以上就業」といった属性、「育成の充実」「上司や同僚との」「良好な人間関係」といった元企業への好意的な評価などの要素が挙げられる。

この点では、日本の雇用環境はそもそもアルムナイ意識を醸成しやすい風土といえる。就業経験や実務スキルを持たない新

【図6】アルムナイ活動への姿勢と個人の特徴

属性	アルムナイ活動に積極的な個人	アルムナイ活動に消極的な個人
成果	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)	中途入社 転職回数が多い
交流	パフォーマンスがやや高め	パフォーマンスがやや低め
退職	社内交流に積極的	社内交流に消極的
交流意識	家庭の事情(介護・出産・育児)で離職	人間関係の不满で離職
意識	学友とも仲が良い 昔の写真アルバムを、よく見返す	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ない
	前の会社との競争意識なし	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)

【図7】アルムナイ意識の背景

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

同僚へ恩返ししたい気持ち
上司へ恩返ししたい気持ち
会社へ恩返ししたい気持ち

新卒入社 + 3年以上就業 + 育成の充実 + 良好な人間関係

数値は標準化偏回帰係数 0.702***

■重回帰分析 統制変数 | 年齢・性別・業種・企業規模
サンプル数: n=2,000 従属変数: アルムナイ意識
***: 1%水準で有意 **: 5%水準で有意

【図5】「退職意思の尊重」と「想いの引き出し」の関係

n=2,000

アルムナイ指数(平均値/pt)

意思尊重 低 × 意思尊重 高 × 意思尊重 低 × 意思尊重 高 ×

想いの引き出し 低 想いの引き出し 高

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。

【巨責の念】和らげる工夫も

なお、今回の調査では、「恩返し」の意欲は、「離職することへの申し訳なさ」や「自分は裏切り者だ」といった思いとも正の相関関係にあることが分かっている。恩返ししたいという思いが高い場合、申し訳なさなどの思いも表裏一体で高い可能性があるので。

離職者がこうした自責の念を持ってしまうと、せっかく企業が側がアルムナイ制度を用意しても参加することを躊躇してしま

【図5】「退職意思の尊重」と「想いの引き出し」の関係

それならば、離職者も上司に引き留めてほしいのかといえ、そんなに単純なものではない。離職者も次のビジョンが決まっているのであれば、無用な慰留は困ってしまうだろう。「退職意思の尊重」と「想いの引き出し」の関係を見ると【図5】、想いを十分に引き出し

【図6】アルムナイ活動への姿勢と個人の特徴

性によって退職面談の進め方も変わってくる。

これまで企業が行う研修で、退職面談に特化したものはほぼない。あったとしても、希望退職募集の面談に関するもので、退職強制にならないようにするためのコンプライアンスをテーマとするものくらいだろう。加えて、そもそもほとんどの上司には、退職面談でアルムナイ意識を醸成するという発想自体ないだろう。

これから企業としてアルムナイとの関係構築に向けた取り組みを進めていくのであれば、こうした退職面談の重要性について改めて認識を強化する必要があるだろう。「アルムナイを大切にする」という会社・組織の方針を伝え、バラバラになっていく上司の退職面談への意識や内容を統一していきたい。

また、退職面談、あるいは退職までの期間に、上司や人事から「退職者向けコミュニケーション」の参加を呼びかける。「再入社制度の内容を伝える」といったアクションを定型化するという工夫も必要だろう。

【図7】アルムナイ意識の背景

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

同僚へ恩返ししたい気持ち
上司へ恩返ししたい気持ち
会社へ恩返ししたい気持ち

新卒入社 + 3年以上就業 + 育成の充実 + 良好な人間関係

数値は標準化偏回帰係数 0.702***

■重回帰分析 統制変数 | 年齢・性別・業種・企業規模
サンプル数: n=2,000 従属変数: アルムナイ意識
***: 1%水準で有意 **: 5%水準で有意

【巨責の念】和らげる工夫も

卒の学生を採用して、先輩社員がじっくり時間をかけて一人前に育てていく。こうした日本企業特有の育成方法は自然と組織への帰属意識、仲間意識を育むベースになっている。そのような観点では、日本の企業には良いアルムナイ・ネットワークを構築する条件が整っていると考えられる。

【巨責の念】和らげる工夫も

なお、今回の調査では、「恩返し」の意欲は、「離職することへの申し訳なさ」や「自分は裏切り者だ」といった思いとも正の相関関係にあることが分かっている。恩返ししたいという思いが高い場合、申し訳なさなどの思いも表裏一体で高い可能性があるので。

離職者がこうした自責の念を持ってしまうと、せっかく企業が側がアルムナイ制度を用意しても参加することを躊躇してしま

ポイント 2

アルムナイになりやすい個人の 特徴を把握する

「終身雇用崩壊」は「さよなら」を意味しない 中間的労働市場としての コーポレート・アルムナイ

パーソル総合研究所
シンクタンク本部 上席主任研究員
小林 祐児

本号では、コーポレート・アルムナイとの継続的な関係構築には、労使ともにさまざまなメリットがあることを定量的に確認してきた。企業が離職者と良好なつながりを持ち続ける利点は、直接的な再入社や人的交流、ビジネス上の取引や消費者としてのサービス購買などに留まらず、企業にとってのネガティブな影響を「防止」する意味もあることが分かった。

素描してみよう。
労働市場の「第3の場」として
いかに構築するか

現在、雇用構造や人口構成の変化の中で、正規雇用を中心とした「内部労働市場」とその外にある「外部労働市場」との間に位置する、「中間的労働市場」の発展が見られる。例えば、副業者やフリーランス、ギグ・ワーカーなどに加え、近年話題の働き手やオープン・イノベーションによる協働者、企業横断のコミュニティ・ネットワーク（技術研鑽、組織外活動など）、さらには外部顧問など、直接的な雇用関係にはないものの、企業の人的リソースの源となるような領域が、労働市場での存在感を増しつつある。

このような「完全な内部」でも「完全な外部」でもない、企業にとっての中間的な位置にある人材市場の存在は、学術的

企業が継続し続けている限り、どのような理由にせよ一定の離職者は生まれ続ける。雇用動向調査によれば、年間離職率は15%程度、全国で毎年700万人以上が企業を離職する。企業にとってこうした「元従業員」という無形資産は、「ストック」としての蓄積的性質を持っている。

では、こうしたコーポレート・アルムナイは、労働市場の中どのように位置付けられるだろうか。より大きな視点で

とどのように関係性を維持し、どのように両者の関係を築いていけるか」という点がポイントになる。

にも以前より議論されてきた（※1）。コーポレート・アルムナイも、その中間的労働市場のひとつの有望な形態として見ることが出来る。日本企業の人材マネジメントは、主に「正規雇用」と「非正規雇用」という二分法の発想に長く支配されてきたが、雇用とビジネスの環境が変化していく中、企業組織にとっての「第3の場」として、こうした中間的領域がどれだけ発展していくか、今後の動向は着目に値する（※2）。

とどのように関係性を維持し、どのように両者の関係を築いていけるか」という点がポイントになる。

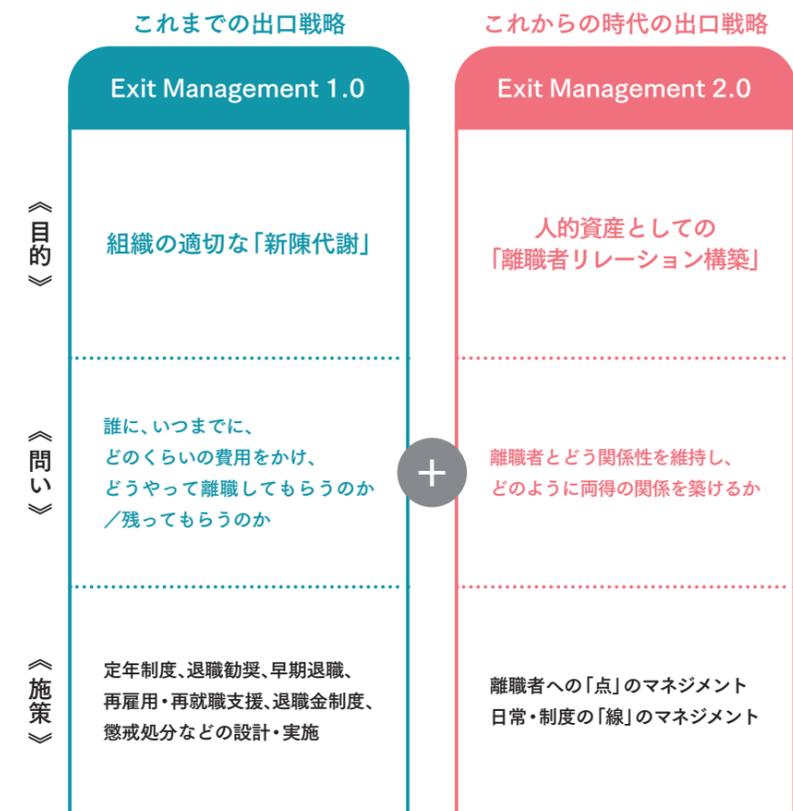
では、アルムナイとのリレーション構築にあたって、まず企業が考えるべきことは何だろうか【図1】。これまで、企業の出口戦略といえば、希望退職募集、再就職支援、定年制度の整備などを通じて、主に高齢社員に対して実施し、組織の若返りや次世代人材の登用を適切に行うことであった。高齢社会において、組織の適切な新陳代謝機能であるこれらの施策の重要性が下がることはない。しかし、これを「Exit Management 1.0」と呼ぶとすれば、今後求められる次の出口戦略【Exit Management 2.0】は、自社を離れていく離職者を「それっきり」にせず、継続的な関係構築のための仕掛けをビルトインしていくことだ。ここでは、「離職者

人口減少社会に求められる 新しい「出口戦略」とは

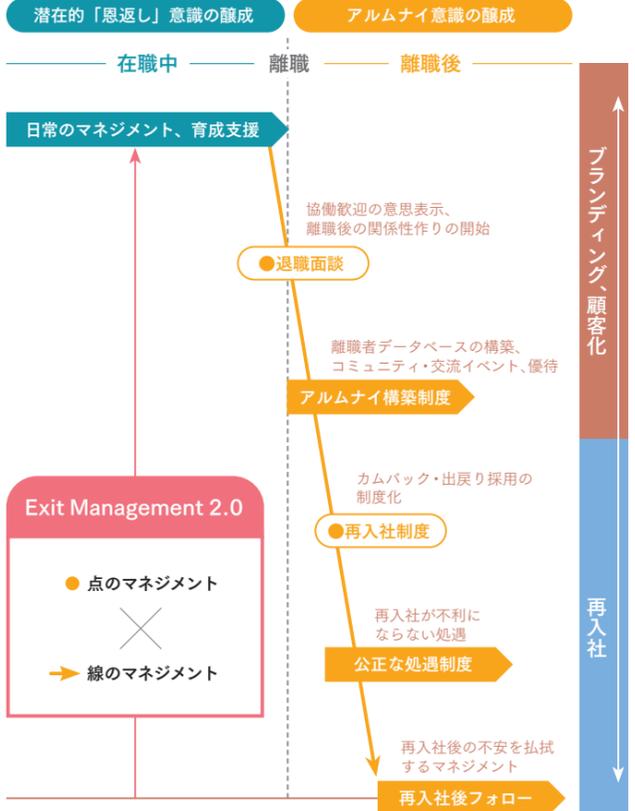
とどのように関係性を維持し、どのように両者の関係を築いていけるか」という点がポイントになる。

とどのように関係性を維持し、どのように両者の関係を築いていけるか」という点がポイントになる。

【図1】「出口戦略」の新しいフェーズへ



【図2】「点」のマネジメントから「線」のマネジメントへ



の高い市場環境は、「直接雇用」への企業のリスク感度を高めるだろう。一方で、特定職種についてはテレワークの定着によって働く時間や場所の柔軟性が一気に増した。そうした急速でダイナミックな雇用環境の変化の中、人的リソースの確保の方法は今後も多様化していくであろうし、アルムナイを含め、先述した「中間的労働市場」の領域が、人的リソース確保の新しい中心舞台となっていくかもしれない。

※1 森川1998、守島2001、平野2010など
※2 永野仁「企業グループ内人材移動の研究」多賀出版（1989）、守島基博「転職経験と満足度」猪木武徳・連合総合生活開発研究所『「転職」の経済学』第6巻、東洋経済新報社（2001）、平野光俊「三層化する労働市場--雇用区分の多様化と均衡処遇（特集 多様化する雇用と企業）」組織科学 44.2（2010）：30-43、園泰雄「日本企業の新規事業進出と準企業内労働市場」（2013）

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため『はたらいて、笑おう。』というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。2030年における労働需給を推計した「労働市場の未来推計2030」、はたらく人の幸せの実態や経営への効果をもとめた「これからの幸せなはたらく方を探求する はたらく人の幸福学プロジェクト」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



「労働市場の未来推計 2030」



「はたらく人の幸福学プロジェクト」



「希望の残業学」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2020年5月 発行
開国、ニッポン！
～試される日本企業、
外国人材に選ばれるにはどうするか～



2020年1月 発行
中間管理職の受難
～人事よ、
企業成長のキーパーソンを解放して～



2019年2月 発行
変革か衰退か
～待たなし！日本の雇用改革～



2020年2月 発行
解説 同一労働同一賃金
～人事・労務が知っておくべきこと、
企業が対応するべきこと～



2019年10月 発行
APAC就業実態・
成長意識調査2019

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。

【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.19

2020年 9月号

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 小林 祐児
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世
執筆 紺野 陽平、石川 美香子
写真 田村 裕未
デザイン 今井 梨津子、有限会社アーク・ビジュアル・ワークス
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2020年9月30日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒102-0082 東京都千代田区一番町8番地
住友不動産一番町ビル

パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

メルマガ／Facebookページのご案内

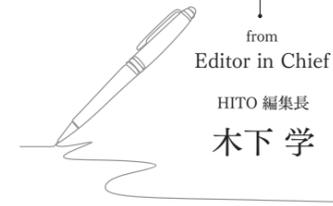
パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちら <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

202009-01



from
Editor in Chief

HITO 編集長
木下 学

ステークホルダーとの理想的な共創関係に向けて 今後も注目のコーポレート・アルムナイ

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大、緊急事態宣言による外出自粛などをを受け、人々のはたらく方、はたらく価値観は急速に変化している。なかなか導入に踏み切れなかったテレワークも一気に広がり、企業もニューノーマルに対応するため、検討すべき事象が山積みとなっている。

長寿化や技術の進展、産業構造の変化に加え、労働市場の変革は進んできたが、今後その変化はさらにスピードを上げていくであろう。

また、年功序列・長時間労働を前提とした日本型雇用の綻びや、同一労働同一賃金の適用を含む「働き方改革関連法」の施行など、大きな変化の渦中にある。日本人のはたらく価値観も大きく変わり、安定した企業で定年まではたらくという考えも、ひとつの企業に頼ったキャリア形成を避け、転職や副業、フリーランスなど多様なはた

らき方に変わりつつあり、今後は退職者として企業が直接つながっていくことが一般的になっていくと考えられる。

今回、「HITO REPORT」では、新しいはたらく方のひとつとして昨今注目を浴びている、企業とはたらく人の新しい関係——「コーポレート・アルムナイ」を題材に取り上げた。

昨年、トヨタ自動車の豊田章男社長による「終身雇用を守るのは難しい局面に入ってきた」という発言が話題を集めた。企業では、優秀な人材の確保が引き続き大きな課題となっている。今や企業は、スキルや文化がマッチして入社した優秀な人材に対して、彼らが退職した後も再雇用や業務委託などさまざまな形で会社に利益をもたらしてほしいと考えるようになってきている。

「コーポレート・アルムナイ」ネットワークの構築は、ここ数年広がりを見せてい

るが、まだまだ障壁はあるであろう。しかし、社会環境・労働環境の変化はもはや止めようもない大きな流れである。本研究からも、退職者とのつながりを通じた「コーポレート・アルムナイ」経済圏に対するポテンシャルが大きいことが実証されている。また、従業員のエンゲージメントを向上させる一環だけでなく、ネガティブ要素を防止する効果もあり、ステークホルダーとの良好な関係をアピールする上での象徴的な企業価値の向上につながる施策にもなりうるポテンシャルを秘めている。

ぜひ、これからの「コーポレート・アルムナイ」施策の話題に注目してほしい。企業の人材に向き合う姿勢、企業とはたらく人の関係性だけに留まらず、各ステークホルダーとのあるべき共創関係の在り方のヒントを見つけられるように私には思っている。