

2023年9月20日

## 企業の人材マネジメントに関する調査 2023

### アルumni（カムバック採用／退職者コミュニティ）編

#### アルumniネットワークを構築している企業はエンゲージメントが高く 採用がうまくいっている傾向にある

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、企業で働く人事担当者 5,048 人（※）を対象に、人材マネジメントをテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、企業におけるアルumni（カムバック採用／退職者コミュニティ）の現状と採用や従業員エンゲージメントとの関係などを解説します。調査期間は 2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）です。

※5,048 人のうち、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を集計対象としました。

### Executive summary

- アルumniネットワークを通じた採用を行っている企業は1割強
- アルumniネットワークを通じた採用を行っている企業ほど、採用がうまくいっている傾向にある
- 実際に、出戻り社員の受け入れを行っている企業は半数以上
- アルumniネットワークの構築に取り組んでいる企業は約3割
- アルumniネットワークを構築している企業も採用がうまくいっている傾向にある
- アルumniネットワークを構築している企業は、従業員エンゲージメントが高い傾向にある

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



近年、人事領域では「アルumni」に注目が集まっています。「アルumni (alumni)」とは *alumnus* の複数形で、「学校の卒業生・同窓生」を意味します。そこから転じ、人事領域では「企業の離職者・退職者」という意味で使われています。構造的な人材不足が加速する日本において、アルumniネットワークは有効な人材獲得手法の一つとして捉えられ、採用における活用が広がってきました。

かつて離職者・退職者は、在籍していた会社からネガティブな印象を持たれることもありましたが、しかし現在、人材獲得競争の激化を背景に、「かつて一緒に働いた仲間をもう一度戦力として迎え入れよう」という意識に転換しています。実際、アルumniネットワークを通じて採用を行っている企業、あるいは構築に取り組んでいる企業は、そうでない企業に比べ、「採用が好調」「従業員エンゲージメントが高い」などポジティブな傾向が見られることが、今回の調査で明らかになりました。

離職者・退職者は一度社外に出たからこそ、視野が広がり、自社の強みも弱みも客観的に捉えられるようになります。企業は彼ら彼女らの意見を取り入れ、人材マネジメント全般に反映するなど、職場の魅力を高めることで、採用や従業員エンゲージメントにもプラスの効果をもたらす可能性に期待できます。働く個人にとっても、「前の会社に戻る」「前の会社とつながる」という道を選択肢に加えることで、これまで以上にキャリアの幅が広がっていくでしょう。

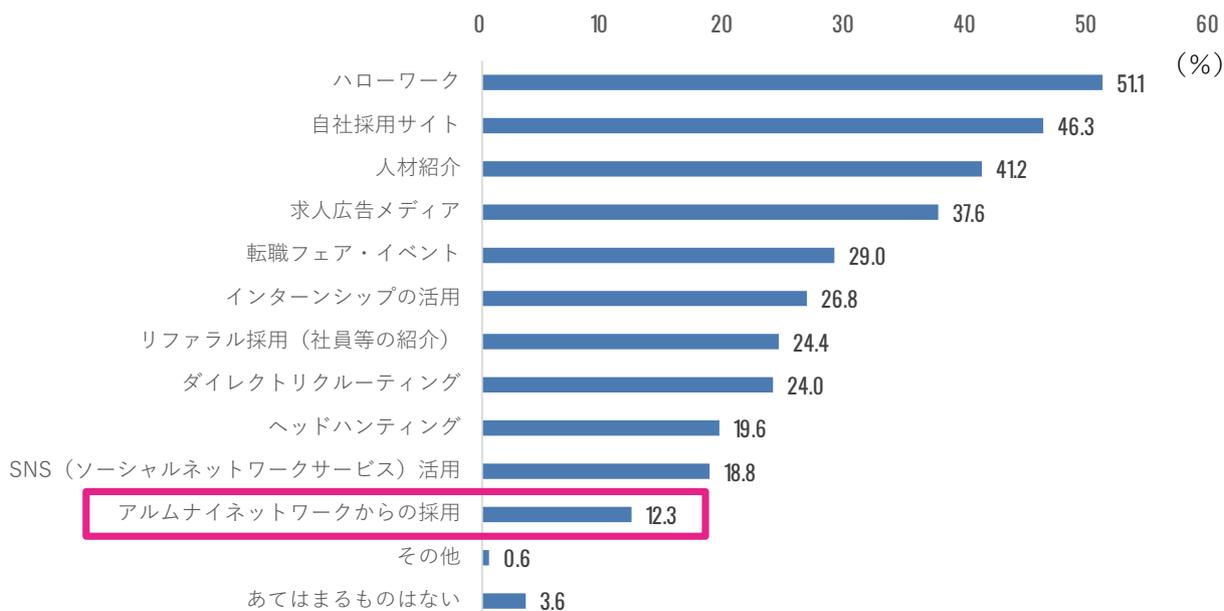
今や、個人の退職理由はさまざまです。企業側が元社員に再び選ばれるためには、在職中や退職後（退職時点含む）の個人への姿勢や態度がとても重要になります。いま一度、在職中の社員や退職者への対応を考え直すことが企業には求められているのではないのでしょうか。

## アルムナイネットワークを通じた採用を行っている企業は1割強

企業の人事担当者に「現在実施している採用手法」を聞いたところ、アルムナイネットワークを通じた採用を実施していると答えた企業は1割強（12.3%）でした。現段階ではまだ一部の企業に限られています。

### 現在実施している採用手法

（実施率の高い順 複数回答 n=2,761）



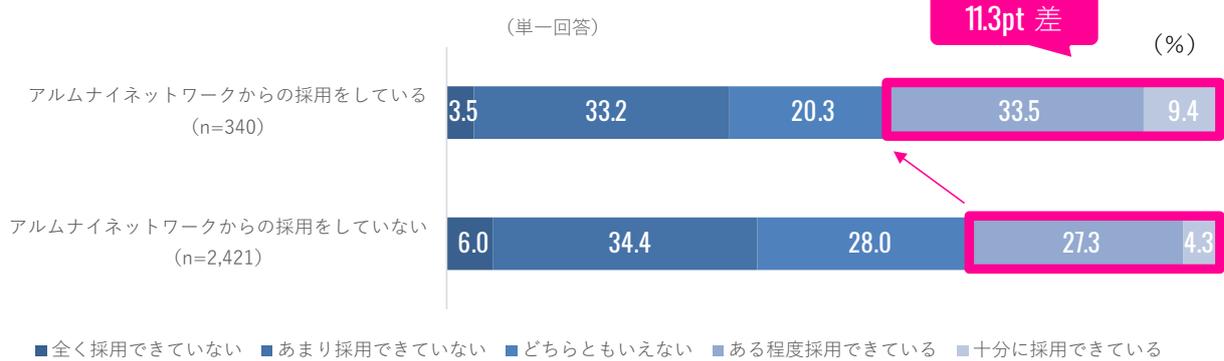
## アルムナイネットワークを通じた採用を行っている企業ほど、採用がうまくいっている傾向にある

次に、アルムナイネットワーク活用とこの1~2年の人材採用の状況の関係を確認しました。人材採用の状況については、「人員数」と「人材レベル（求める人材要件に合致する人を採用できているか）」という二つの観点で見ていきます。

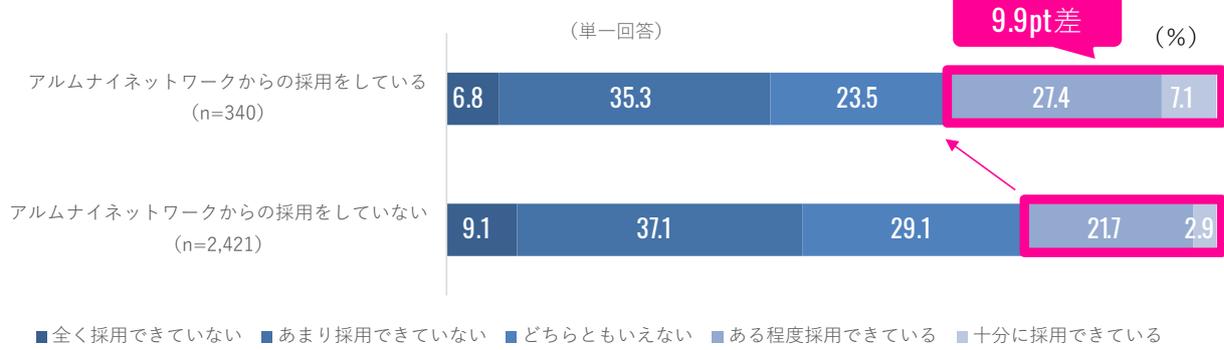
まず、「人員数」という観点で「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と答えた割合は、アルムナイ採用を行っていない企業が31.6%であるのに対し、アルムナイ採用を行っている企業は42.9%となっています。

次に、「人材レベル」という観点では、「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と答えた割合は、アルムナイ採用を行っていない企業が24.6%であるのに対し、アルムナイ採用を行っている企業は34.5%と、こちらでも差が表れています。

## アルムナイネットワークの利用と採用状況（人員数）



## アルムナイネットワークの利用と採用状況（人材レベル）



このように、アルムナイネットワークを通じた採用を行っている企業の方が、行っていない企業よりも採用がうまくいっている傾向が表れています。その要因としては下記が考えられます。

- 元社員を採用するため、商流や社風を理解しておりマッチ度が高くなりやすい
- 元社員は、異なる環境での経験により、新たなスキルや視点を獲得しており、担える仕事の幅が広がっているケースが多く、企業側も活躍が想像しやすい
- カムバック（再入社）する個人としても、仕事の進め方や社内の人間関係を理解していることから、早期に活躍するイメージを持ちやすい
- もともと採用を戦略的に行っている企業が、採用手法の一つとしてアルムナイネットワークを通じた採用を取り入れている

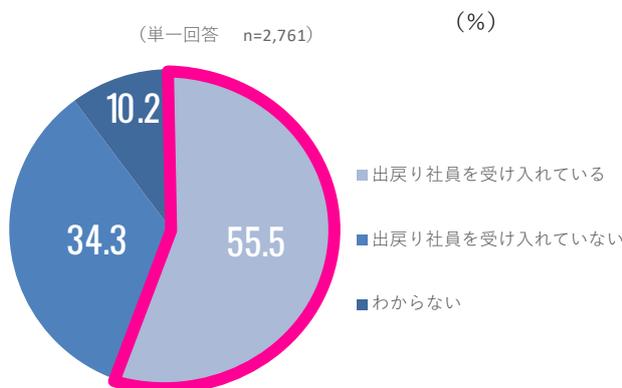
アルムナイネットワークを通じた採用においては、ダイレクトリクルーティングやヘッドハンティングのように、ピンポイントのオファー（大衆向けではない個別のオファー）が可能です。そのため、管理職以上などのタレント人材であっても、他チャネルと比較して応募獲得がしやすい傾向にあるとも言われています。

### 実際に、出戻り社員の受け入れを行っている企業は半数以上

一方、退職した従業員の再雇用——いわゆる「出戻り社員」を受け入れているか、という質問に対して、「受け入れている」と答えた企業は半数以上（55.5%）に達しました。アルムナイネットワークを明確に採用手法としては認識していないものの、実質的にはアルムナイ採用を半数以上の企業が行っていると言えるでしょう。今後、戦略的にアルムナイネットワークを通じた採用の仕組みを整備することで、有効な採用チャネル

として活用できる可能性がありそうです。

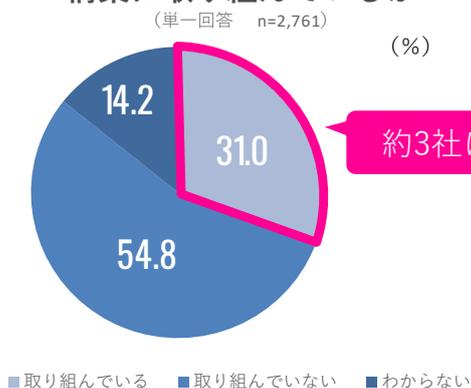
### 出戻り社員の受け入れを行っているか



### アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる企業は約3割

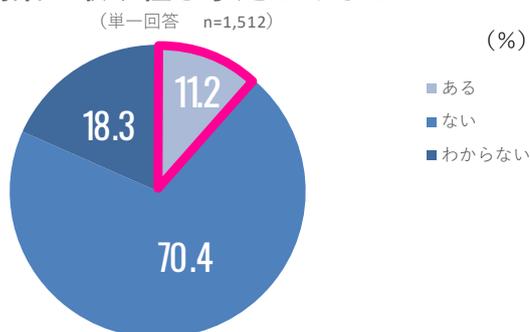
アルムナイネットワーク構築の現在地に目を向けると、すでに構築に取り組んでいる企業は3割を超えています(31.0%)。約3社に1社がアルムナイネットワークの構築をしていることが分かりました。また、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいない企業のうち、「取り組む予定がある」と答えた企業は約1割でした(11.2%)。

### アルムナイネットワークの構築に取り組んでいるか



約3社に1社

### アルムナイネットワークの構築に取り組む予定があるか



※アルムナイネットワークの構築に「取り組んでいない」と回答した企業を対象とした

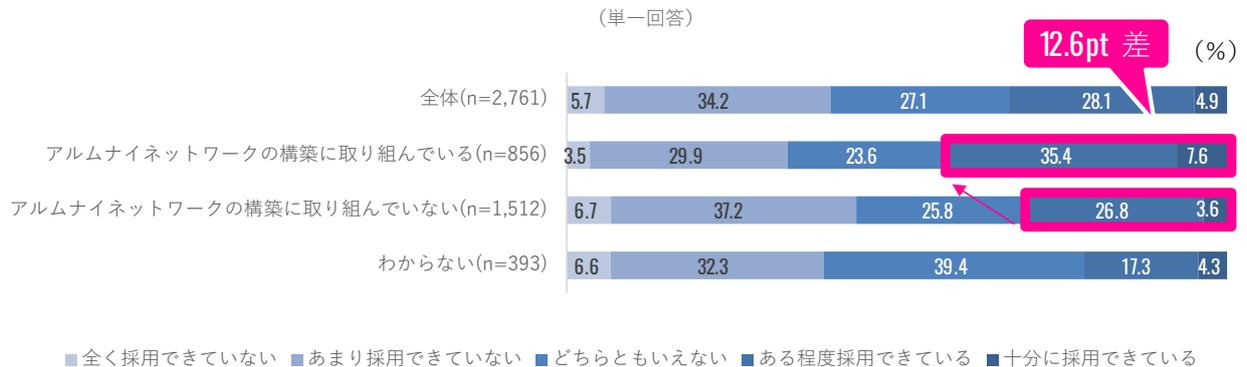
### アルムナイネットワークを構築している企業も、採用がうまくいっている傾向にある

アルムナイネットワークの構築と採用状況の関係にも注目してみましょう。

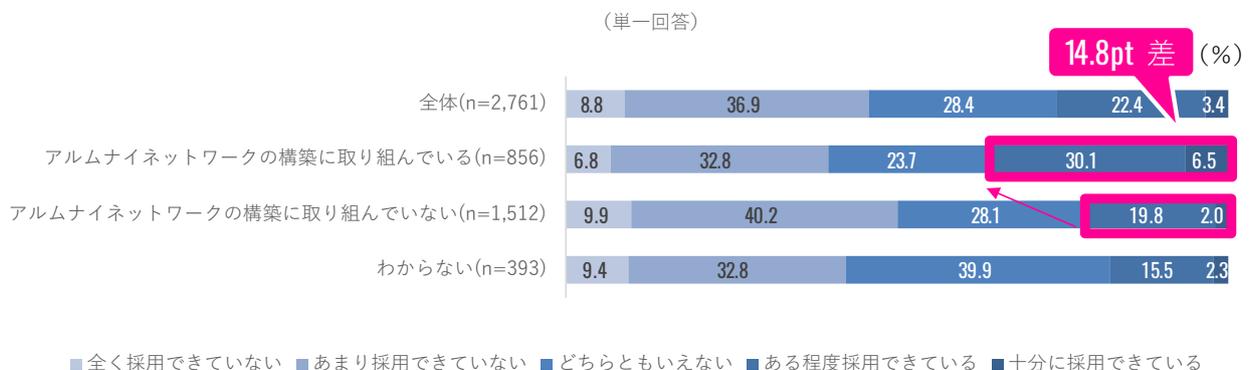
「人員数」という観点で「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と答えた割合は、アルムナイネットワーク構築に取り組んでいない企業が30.4%であるのに対し、構築に取り組んでいる企業は43.0%。

「人材レベル」という観点では、「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と答えた割合は、アルムナイネットワーク構築に取り組んでいない企業が21.8%であるのに対し、構築に取り組んでいる企業は36.6%と、14.8ptの差となっています。

## アルムナイネットワークの構築と採用状況（人員数）



## アルムナイネットワークの構築と採用状況（人材レベル）



このように、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる企業の方が、取り組んでいない企業よりも採用がうまくいっている傾向が見られます。

要因の一つとして考えられるのは、「退職者の意見を取り入れた人事・採用戦略」を行っていることです。退職者は自社以外の世界を体験し、客観的な視点を身に付けています。アルムナイネットワークを構築することで退職者の意見を聞く機会があれば、それを踏まえた人事制度の整備や採用ターゲットの最適化の検討が可能になるでしょう。

アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる企業は、退職者の声にも耳を傾け、より候補者のニーズに合致した採用戦略を実行できているのかもしれません。

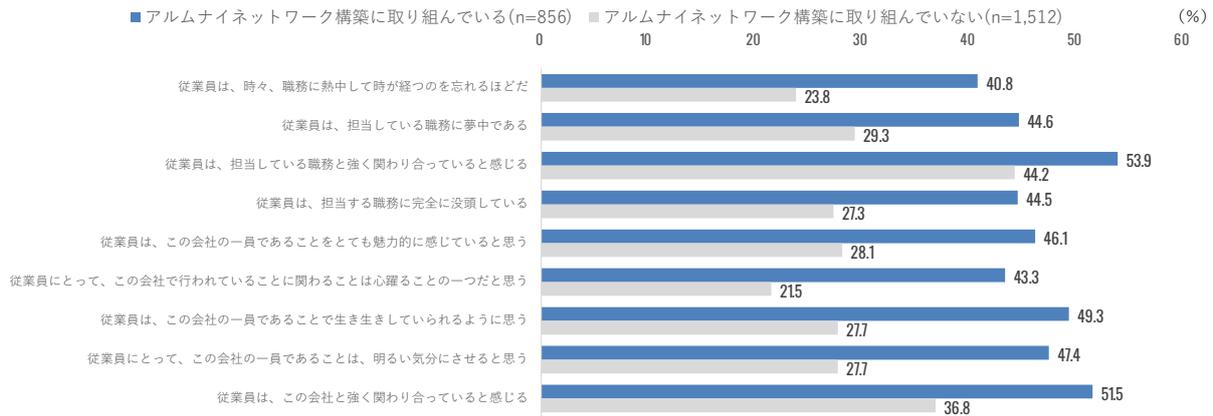
### アルムナイネットワークを構築している企業は、従業員エンゲージメントが高い傾向にある

アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較し、従業員エンゲージメント（※）が高い傾向にあることも分かりました。

人事制度やマネジメント方針を検討する際に、アルムナイネットワークから寄せられた意見を参考にすることができると、より既存社員のニーズに即した職場設計が可能となっているとも推測できます。

## 従業員エンゲージメント項目とアルムナイネットワーク構築取り組みの関係

(各単一回答)



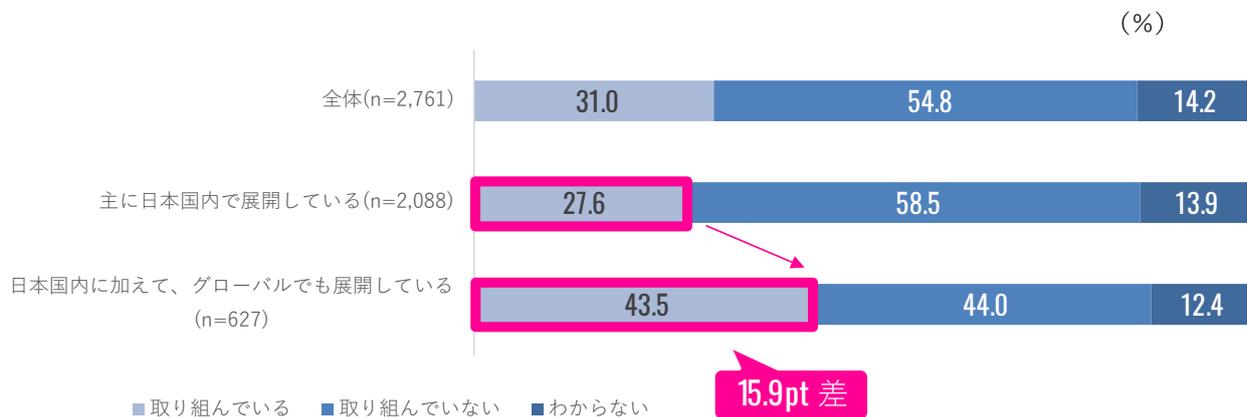
※従業員エンゲージメントの各項目について、「非常にあてはまる」・「あてはまる」を選択した者の割合を表示

### グローバル展開している企業ほど、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる傾向

アルムナイネットワークの構築に「取り組んでいる」と答えた割合は、主に日本国内で展開している企業では27.6%であるのに対し、日本に加えてグローバルでも展開している企業では43.5%に達します。一般的に、欧米企業の方が、人材採用が厳しい労働市場に直面していることもあり、アルムナイネットワークの構築や活用が進んでいるため、国内では外資系企業やグローバル展開する企業が先行して活用を進めていることが、このデータに表れていると言えそうです。

## グローバル展開有無別のアルムナイネットワークの構築状況

(単一回答)

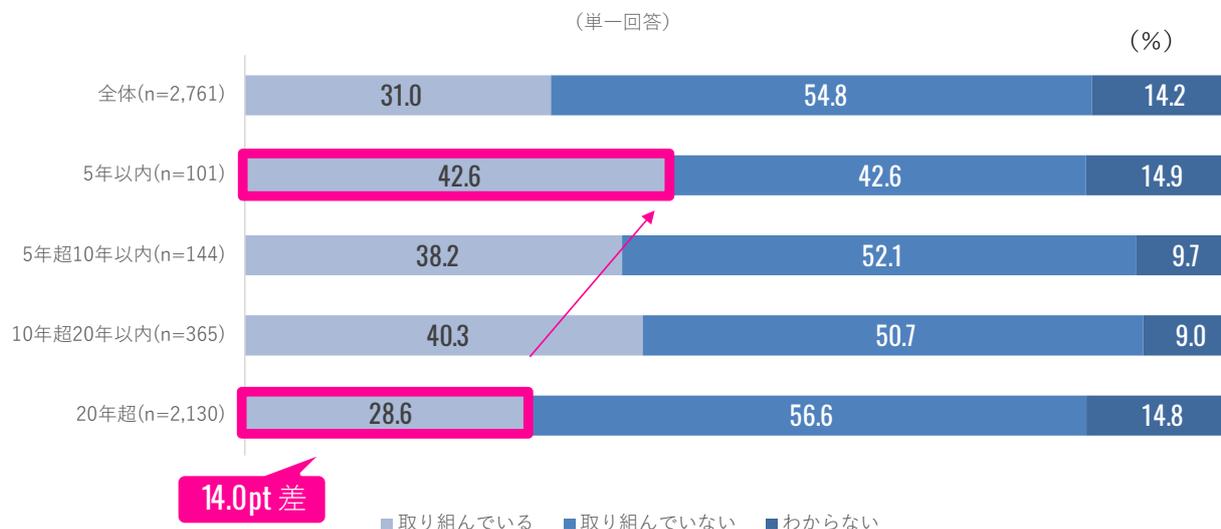


### 設立20年以内の企業の方が、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる傾向

企業の設立年数とアルムナイネットワーク構築状況の関係にも注目してみました。設立20年以内の企業の方が、設立20年超の企業よりもアルムナイネットワークの構築に取り組んでいる傾向が見られます。細かく見ると「5年以内」が42.6%、「20年超」が28.6%と、14.0ptの差が開いています。多くの場合、退職者の数は設立年数に比例して増えていくものですが、設立5年以内で退職者数はまだ比較的小さいであろう若い企業群の方が、当初から人材マネジメントにアルムナイネットワークの構築を組み込

んでいるケースが多いことが分かりました。設立が比較的最近の企業の方が、アルムナイ採用に積極的で、ネットワークを構築している可能性が高いのかもしれませんが。

## 設立年数別のアルムナイネットワークの構築状況



### 《注釈》

#### ※「従業員エンゲージメント」について

本調査では Saks (2006) の従業員エンゲージメント指標を用い、下記 11 項目を基に作成した項目について 5 件法で確認した。なお集計時は、職務エンゲージメント・組織エンゲージメントそれぞれに含まれている反転項目は除外した。

##### (職務エンゲージメント)

- 時々、職務に熱中して時が経つのを忘れる
- 私はこの職務に夢中である
- 職務中、度々集中できず他のことを考えることがある (反転項目)
- 私はこの職務と強く関わり合っていると感じる
- 私はこの職務に完全に没頭している

##### (組織エンゲージメント)

- この組織の一員であることはとても魅力的だ
- この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ
- 私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない (反転項目)
- この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる
- この組織の一員であることは、私を明るい気分させる
- 私はこの組織と強く関わり合っていると感じる

### 《謝辞》

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し2021年より現職。現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

データ分析担当：リクルート HR 横断リサーチ推進部 研究員 久米 光仁



大学院修士課程（経営学）で人事労務管理を専攻。女性労働・ワークライフバランスに関する研究を行う。その後、クオンツ・アナリストとして金融業界でマーケット分析を担当。2022年に株式会社リクルート入社。現在は労働市場や転職市場といったHR領域におけるリサーチコンテンツの企画立案、社内外への発信に関する業務を行う。

## 調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）

有効回答数：5,048人 ※ただし、従業員規模30人以上の企業に勤める2,761人を集計対象とした。

（従業員規模30～99人：753人、100～299人：605人、300～999人：540人、1,000人以上：863人）

調査実施期間：2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）

調査機関：インターネットリサーチ会社

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

## リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここがない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>