

退職「後」管理の前提の考察

相原 章

1 はじめに

近年、「大転職時代」が到来したと言われる。それは総務省が2023年に発表した資料「直近の転職者及び転職等希望者の動向について」の中で転職等希望者数^(注1)が1,000万人の大台に乗ったことを報じたことに恐らく起因する。正確には、過去最多の1,035万人の転職等希望者の存在を報じるものであった。終身雇用や長期雇用は古き時代の雇用制度と言われてから大分時が経つが、当時の転職概念とはスケールが異なるのだろう。日本経済新聞はいくつかの報道記事^(注2)で大転職時代という表現を用いているし、また労働力人口が2019年以降6,000万人台後半^(注3)で推移し転職等希望者数だけが増加傾向にあることから、さらには単純に就業者6人のうち一人が転職等希望者であることから、今は大転職と言われる時代のただなかにいるのかもしれない。

こうしたシグナルは、企業の多くに、企業の行く末を担う中核人材や潜在能力（ポテンシャル）の高い有能人材の自発的流出に歯止めをかける動きに刺激を与えている。とは言うものの、企業が異質な経営資源にできることにはやはり限度があるわけであって、また企業の多くはそのことをきちんとおさえていることもあって、外部の有能な人材を獲得する活動、つまり人材獲得競争への参加も同時にしている。

人的資源管理研究の世界では、中核人材や有能人材の定着そして外部からの人材の獲得についての知見が、長期にわたり積み重ねられてきた。前者をリテンション・マネジメントと言い、それは人的資源管理上の様々な施策や制度の束とリテンション概念を重ね合わせ企業に必要な人材の定着を促すことをねらいとするものである（上林，厨子，森田，2010年）。定着の対象となる人材にとっ

て企業が必要不可欠な資源と認めるエンプロイアビリティ (employability) が必須となるが、企業にとってもエンプロイメンタビリティ (employmentability) がリテンションのための必要十分条件になる。平たく言えば、他社よりも自社に居続ける利点を認識させることによって定着を促すことと考えてよい。

それに対して、人材獲得競争は人的資源管理の枠組みで言えば中途採用に該当する。近年では、転職サイト、人材紹介会社、ハローワークの活用、合同企業説明会などといった従来の中途採用に加え、「新しい」方法がみられるようになった。例えば、リファラル採用やアルムナイ採用である。株式会社マイナビによる『中途採用状況調査 2021 年版』を参考にすると、中途採用時に採用した方法を企業に尋ねる質問項目がある。それに対する回答の選択肢として初めてリファラル採用やアルムナイ採用が 2021 年版のとき採用されている^(注 4)。リファラル採用は、現有人材の人脈を活用し外部から人材を獲得する方法であり、擬似的な縁故の性格を持つ採用方法である。アルムナイ採用は、企業を退職した人材を再度獲得する採用方法である。これは「ネオ縁故」の 1 つとも言われたりする (日本経済新聞, 2024 年 6 月 13 日)。国内で比較的新しい中途採用の方法を観察できることは、企業が人材獲得競争のただなかにいることに加え、人材の獲得に従来以上の工夫が求められていることを示唆するものである。

このように企業は、中核人材や有能人材を定着させながら、中途採用の方法に幅を持たせて網を張った行動をみせている。ただし、リファラル採用にしてもアルムナイ採用にしても、採用面の工夫だけに終始するものではない。常に中核人材や有能人材が流出する可能性や、流出した後の関係も想定した、所謂、退職「後」管理とも言える下準備^(注 5)を要する (相原, 2021 年)。企業の中には既に下準備を行っている行動を観察することができるが、依然として検討しておくべき点が残されているのではないか。

そこで、本稿では、大転職時代の中心的人材カテゴリーを先ず簡単に確認し、それに対する企業の対応を諸々の調査結果等を踏まえて概観した後、退職「後」管理を行う際の基点として考えられる、人的資源の認識を対象として人間行動の研究成果に依りながら考察することを主な目的とする。リテンションを推し進めながらも、人材をリリース (放出) することを前提としておかないと、さらには人材の認識を確認しておかないと、企業がリターンを得ることが難しいのではないかと、という素朴な研究疑問があるからである。

2 労働統計概念からみる「大転職時代」の特徴

何をもって大転職時代と銘打ったのかについては今後の議論を待つことにして、ここでは『労働力調査（詳細集計）』の統計概念である転職等希望者数が1,000万人の大台に乗った現象^(注6)としてみていくことにする。本稿のねらいに引き寄せたここでの確認事項は、どういった人材カテゴリーが転職等希望者数を押し上げているのかを検討することである。正規なのか非正規なのか、男性なのか女性なのか、若手なのか中堅なのか、といった諸点からの分析となる。大まかであることは認めつつ、以下では、先ず雇用形態別の転職等希望者の動きをみていくことにする。

2-1 転職等希望者比率を押し上げているのは正規社員

非正規社員の転職等希望者比率は、コロナ禍直前の2019年7月から9月期の19.3%から毎年1ポイント前後の上下の動きを伴いながら推移している（表1）。ここでの対象期間のうち、最小値は2020年の18.1%であり、最大値は2023年の19.7%であった。その範囲は1.6ポイントである。参考程度に転職等希望者数の概算を確認すると、およそ38万人である。

それに対して、正規社員の転職等希望者比率は、対象期間の2019年から

表1 雇用形態別にみる転職等希望者比率と転職等希望者数^(表注2)の推移

年	時期	正規 (%)	非正規 (%)	正規 (万人)	非正規 (万人)	正規就業者 (万人)	非正規就業者 (万人)
2019	7月～9月	10.8	19.3	380	419	3,515	2,173
2020	7月～9月	11.8	18.1	420	380	3,556	2,100
2021	7月～9月	12.8	18.4	459	382	3,587	2,075
2022	7月～9月	14.5	18.3	520	384	3,588	2,101
2023	7月～9月	15.7	19.7	566	418	3,606	2,124

(表注1) 総務省統計局労働力人口統計室『直近の転職者及び転職等希望者の動向について』2023年12月18日のスライド番号11 (<https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryou4.pdf>) を基に作成。

(表注2) 表中の正規就業者および非正規就業者の数は、総務省『労働力調査（詳細集計）2023年（令和5年）平均結果』2024年3月29日掲載の値（図Ⅱ-1）を仮に利用。ただし、転職等希望者比率を算出する際に用いられた就業者数との一致は不明であるため、参考程度の情報である。

(表注3) 転職等希望者比率 = 転職等希望者の就業者に占める割合 (%) = 転職等希望者 ÷ 就業者数 × 100

2023 年の間に上下の動きをみせず毎年上昇を続け約 5 ポイント近くまで上昇した。転職等希望者数の概算でみると、およそ 186 万人の増加となる。就業者数が 2019 年から 6,700 万人台で推移していること^(注7)からすると、またそのことに加えて非正規の転職等希望者数の動きがおおよそ 38 万人の範囲であって 2019 年から 2023 年にかけてほぼ横ばい傾向であることから、相対的判断にはなるものの、転職等を希望する正規の社員が大転職時代の中心にいると言える。

2-2 正規の転職等希望者のうち男性か女性か

大転職時代の中心にいるのは恐らく正規社員らしいことを確認することはできたが、ここでは性別の点を加えてみていくことにする。と言うのも、男性と女性とのあいだにはやはり出産、育児などライフイベント上決定的に異なる場面があること、M 字カーブの谷が浅くなり、かつ M 字の谷が高い年齢層に移動していることから、女性の正規から正規、正規から非正規などの雇用形態の変更による影響が考えられるからである^(注8)。

表 2 を確認すると、正規の男性と正規の女性それぞれの転職等希望者比率のあいだには約 1 ポイントから 2 ポイント近くの差がある。その差はここでの対象期間中変わることなく、正規の男性、正規の女性ともにコロナ禍直前の 2019 年 7 月から 9 月期から 2023 年 7 月から 9 月期までの間に 4 ポイント後半から 5 ポイントの上昇がみられる。

こうしたポイントの動きをみて言えることは、男性、女性それぞれの正規の

表 2 性別と雇用形態別にみる転職等希望者比率^(表注1)の推移

年	時期	男性・正規	女性・正規	男性・非正規	女性・非正規
2019	7月～9月	10.1 (%)	12.0 (%)	20.0 (%)	18.9 (%)
2020	7月～9月	11.1	13.0	20.9	16.8
2021	7月～9月	12.6	13.3	18.8	18.1
2022	7月～9月	14.3	14.9	19.3	17.9
2023	7月～9月	15.1	16.7	20.4	19.3

(出所) 総務省統計局労働力人口統計室『直近の転職者及び転職等希望者の動向について』2023年12月18日のスライド番号12 (<https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryou4.pdf>) を基に作成。

(表注1) 転職等希望者比率 = 転職等希望者の就業者に占める割合 (%) = 転職等希望者 ÷ 就業者数 × 100

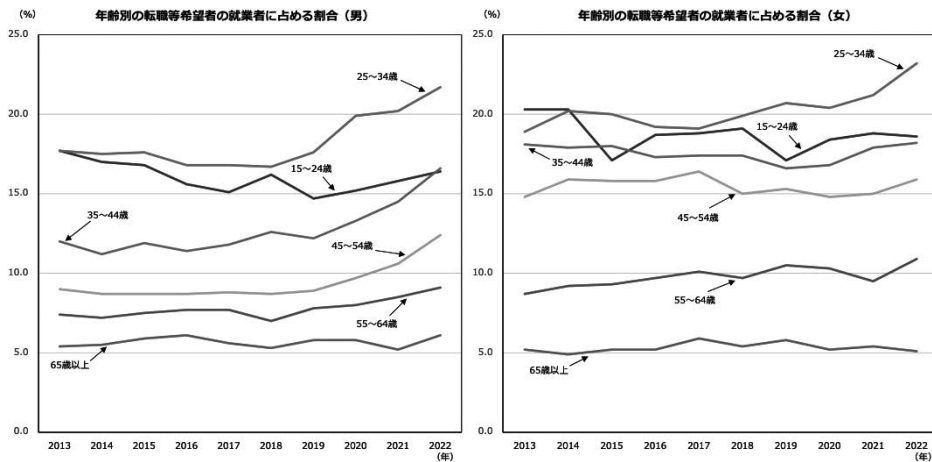
転職等希望者比率に一定の差をみることはできるとしても、対象期間中の転職等希望者比率の上昇傾向には違いがみられないことから、転職等を希望する女性の正規社員だけが転職等希望者比率を押し上げてはいない、ということである。大転職時代は、性別に関係なく転職等を希望する正規社員を中心に動いているのである。

2-3 顕著なのは性別問わず若手・中堅の転職等希望者

男性、女性に関わらず転職等を希望する正規社員が大転職時代の中心にしていることの確認はできたが、年齢層を加えた分析は保留としていた。したがって、ここでは転職等希望者のうち、どの年齢層が転職等希望者数を押し上げているかの分析を行う（図1）。ただし、図1の非正規の数を含めた転職等希望者比率の推移に基づく順位比較分析（表3）を中心とするため、相対比較の結果から言える範囲に留まるものとなる^(注9)。

表3は、転職等希望者を男性と女性それぞれⅠからⅥまでの10歳刻みの年齢層に区分し、それぞれの転職等希望者比率に基づき順位づけを行った結果である。表3中の値は、6つの年齢層区分の順位を示している。例えば、2013年の男性の年齢層比較の順位に引き寄せて言えば、Ⅰの「15～24歳」とⅡの

図1 転職等希望者の就業者に占める割合



(図注1) 総務省統計局労働力人口統計室『直近の転職者及び転職等希望者の動向について』2023年12月18日のスライド番号8 (<https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryou4.pdf>) を転載。

表 3 性別と年齢層別にみる転職等希望者比率の順位

	男 性						女 性					
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
2013	1	1	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2014	2	1	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2015	2	1	3	4	5	6	3	1	2	4	5	6
2016	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2017	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2018	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2019	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2020	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2021	2	1	3	4	5	6	2	1	3	4	5	6
2022	3	1	2	4	5	6	2	1	3	4	5	6

(表注 1) 総務省統計局労働力人口統計室『直近の転職者及び転職等希望者の動向について』2023年12月18日のスライド番号8 (<https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryou4.pdf>) を基に作成。

(表注 2) 表頭の記号 I は「15～24 歳」、II は「25～34 歳」、III は「35～44 歳」、IV は「45～54 歳」、V は「55～64 歳」、VI は「65 歳以上」を表す。

(表注 3) 表中の数字は、転職等希望者比率を年代別に比較したときの順位を表す。なお、表中の網掛け箇所は若手層・中堅層に該当する。

「25～34 歳」が 6 つの年齢層区分の中で、転職等希望者比率が最も高いという情報を提供している。そして、III の「35～44 歳」、IV の「45～54 歳」、V の「55～64 歳」、VI の「65 歳以上」と続くことを示している。

分析対象期間の 10 年間にわたり、男性、女性ともに表 3 の II の「25 歳～34 歳」の年齢層に転職等希望者が集中している点は特筆に値する。若手から中堅に差し掛かるこの年齢層に転職等希望者が集中している理由をはっきりさせることは難しいけれども、もし中核人材や有能人材の流出を含めたものであると仮定すると、企業はリテンション強化に向け網を張りながらも退職「後」管理の下準備の必要性に迫られている、といった示唆を得ることができるからである。

その示唆を裏づけるように、男性、女性ともに年齢層が高くなればなるほど、つまり III→IV→V→VI の順に相対的順位が下がっている。分析対象期間の 10 年の間に変化はなく固定した結果をみることができる。この分析結果についても本当の理由は分からないが、VI の「65 歳以上」の定年年齢層を除き、企業内である一定の地位にあること、企業が居心地のよい「安全基地」になっていること、転職するには私生活面を含め諸々のリスクを抱え込むかもしれないこ

と、などを少なくとも指摘することはできよう。

2-4 小括^(注10)

本章では、大転職時代の中心的な人的カテゴリーを確認するために、『労働力調査（詳細集計）』の転職等希望者数あるいは転職等希望者比率を用いて分析を行った。その結果、年齢層で言えば、Ⅰの「15～24歳」とⅡの「25～34歳」の若年層および中堅層の者であること、正規か非正規かでみれば、正規であることを確認することできた。ただし、分析対象期間中の10年間常にほぼ毎年3位に順位づけられた、年齢層Ⅲの「35～45歳」に該当する者も社内での昇進レース等の結果を含めると転職等を希望する予備群として見做してもよいように考える。

3 企業による人材の定着に向けた転職希望者への対応

ここでは、大転職時代の中心に居るのが、労働統計概念上、正規で若年層と中堅層の者であることを踏まえ、転職者の主な転職理由を官民による調査の結果に基づき確認した後、本稿の冒頭で記したりテンションの観点からその解消に向けて企業はどのような行動をしているのか、をみていくことにする。

3-1 転職の「ざっくりな」理由は

分析対象期間の2014年から2023年までの毎年、最も多くの理由として回答に選ばれていたのは、「より良い条件の仕事を探すため」であった。2015年には100万人を突破しており、コロナ禍の2021年を除いて、その後100万人以上の就業者がそれを理由に転職したとみることができる。また、「会社の倒産・事業所閉鎖のため」や「人員整理・勧奨退職のため」など他の転職理由と比較してみえることは、転職前の企業の仕事が転職者にとって相対的に割に合わなかったことである。この調査からは具体的な理由はみえないけれども、転職前の企業から得られる便益よりも転職する際の費用を含めた便益を他社に求めることができたと言える。

3-2 転職の「具体的な」理由は

『労働力調査（詳細集計）』から多くの転職者の転職理由は「より良い条件の仕事を探すため」であり、2015年から100万人以上となり（ただし2021年は93万人）、2019年と2023年には120万人以上の転職者の理由であった（表4）。

民間企業による調査では、「より良い条件の仕事を探すため」の項目を分解した転職理由、つまりそれを構成する具体的な転職理由を尋ねているため、ここではそれを参考に、転職の理由を確認することにする（表5）。

2016年から2023年までの計8年の単一回答^(注11)の結果をみると、毎年転職の理由の上位に顔を出しているのは「給与」と「職場の人間関係」であった。昔から給与に対する不満と人間関係の問題は「永遠」の課題か如くあらゆる場面でみられるため事実発見に値しないものの、毎年変わらず他の理由よりも上位の回答として位置しているのは、企業側だけの対応では解決が難しいことを示唆するものである。働き手である人間の態度や行動そのものに起因するのはといった示唆を得ることができるからである。

表4 転職の理由

年	総数 (万人)	会社の倒産・ 事業所閉鎖の ため (万人)	人員整理・勸 奨退職のため (万人)	事業不振や先 行き不安のため (万人)	定年又は雇用 契約の満了の ため (万人)	より良い条件 の仕事を探す ため (万人)
2014年	278	12	10	19	40	96
2015年	284	13	9	17	42	103
2016年	291	10	9	16	43	106
2017年	298	12	8	15	43	110
2018年	315	13	7	16	46	116
2019年	337	13	8	18	48	123
2020年	308	13	12	20	42	110
2021年	278	12	14	19	40	93
2022年	292	12	9	17	43	101
2023年	315	14	8	15	43	120

(表注1) 表注のデータは、総務省統計局『労働力調査（詳細集計） 全都道府県全国年次』（表番号1-4-1）（表題 前職の産業、前職の離職時期、前職の離職理由、就業状態別15歳以上人口（前職が非農林業雇用者で過去3年間の離職者）（2011年～）-第12・13回改定産業分類による）に基づく。ただし、表4では「結婚・出産・育児のため」、「介護・看護のため」、「家事・通学・健康上の理由のため」、「その他」のデータは除いている。

(表注2) 「総数」は調査時点において、就業者でかつ過去一年間に離職経験を持つ者の数である。

表 5 転職活動を始めた理由

年（企業数）	給与	職場の 人間関係	会社の 将来性、 安定性	仕事 内容	休日・残 業時間な どの待遇	非自発的 理由	労働環境
2016（n=250）	14.0	10.8	8.0	5.6	8.0	5.2	-
2017（n=250）	11.2	7.6	5.2	5.6	12.8	9.6	-
2018（n=500）	11.6	10.0	8.4	6.4	9.8	5.0	-
2019（n=1,500）	10.7	12.4	8.0	7.2	8.5	5.9	-
2020（n=1,500）	9.9	9.7	6.7	6.9	6.1	7.4	3.1
2021（n=1,500）	9.8	9.9	6.9	5.9	5.1	6.0	4.3
2022（n=1,500）	12.5	9.3	6.5	6.6	5.5	4.5	3.2
2023（n=1,500）	11.5	9.1	8.0	7.0	5.2	4.7	4.7

（表注1）株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2024年版）』、『中途採用・転職総括レポート（2021年版）』、『中途採用・転職総括レポート（2018年版）』それぞれの「転職活動を始めた理由（単一回答）」の値を抜粋し作成。

（表注2）表頭の「給与」の列から「労働環境」の列までの数値は%表示である。

（表注3）表頭の「非自発的理由」は、倒産、リストラ、ハラスメント等を含む項目である。また、「労働環境」は、テレワーク、時差出勤制度などを含む項目である。

3-3 企業による対応行動

転職者の主な転職理由は、給与と人間関係にあることを踏まえ、ここでは企業がそれらに対してどういった認識をもち行動しているのかについてみていくことにする^(注12)。ただし、ここで取り上げる調査の結果の中には企業の取り組みが、転職を希望する者に直接寄与するかどうか曖昧なものもある。しかしながら、少なくとも正規の若手層、中堅層の不満を解消しリテンションを高める可能性を否定することもできない情報であることから、結果の解釈に注意しながら検討材料として取り扱うことにする。

3-3-1 給与問題に対する企業の対応

これまでみてきたように企業の中には、転職等希望者が常に一定数存在する。企業からみて転職等希望者が中核人材または有能人材であるとする、彼らが他社に流出してしまうと、予期せぬ損失が多方面に生じてしまう。よって、企業は、外部から獲得した人材も含めて定着率を上げるため、また社内外にポジティブな情報を発信し企業の状況を知らせるため、賃金に手をつける傾向がみられる（表6、表7、表8、表9）。回答企業による賃上げの具体的な理由を確認することはできるけれども（表9）、その理論的説明の一つは単純なものである。

人は常に相対評価を行っているからである。知人よりも、同業他社よりも、世間一般よりも自身の給与（年収）が高いか、低いかによって影響を受ける「繊細な」存在だからに他ならない。

表 6 と表 7 は、新卒を対象として企業に 5 年前の実績と比べたときの回答結果である。ただし、賃金水準を尋ねているのか、または賃金額を尋ねているのが不明であることもあってみえることは限定的なものである。また、その上昇幅に対する認識は回答企業に委ねられていることもあり、選択した回答の中にもある程度のバラツキがあることを前提としてみていく必要がある。

しかしながら、この調査を実施した HR ビジョン (2024 年, 149 頁) が要約した自由記述の回答結果を確認すると、「採用力を強化するため」、「市場での優位性を保つため」、「優秀人材を確保するため」、「世間一般の水準が上がった」、「リテンションのため」などが挙げられていることから、「常識」の範囲での回答とみても差し支えないだろう。中でも、「優秀な人材を確保するため」や「リテンションのため」といった記述による回答は、企業による人材を定着させるための意思表示とみてよい。ただし、企業の多くがそういった意思を持ってい

表 6 企業の業績別にみる初任給の変化 (5 年前との比較)

	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった
市況よりも良い	44.6	21.4	12.5	0.9	0.0
市況と同程度	34.1	28.0	16.8	0.0	0.0
市況よりも悪い	29.8	34.2	18.4	0.0	0.0

(表注 1) HR ビジョン (2024) 『日本の人事部 人事白書 2024』の 148 頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は%である。

(表注 2) 調査は、2024 年 3 月 1 日から 29 日にネット調査形式で実施された (n=581 社)。

表 7 従業員数規模別にみる初任給の変化 (5 年前との比較)

	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった
1~100 人	26.2	23.6	12.9	0.0	0.0
101~500 人	37.3	29.4	19.1	0.5	0.0
501~1,000 人	45.6	29.8	21.1	0.0	0.0
1001~5,000 人	46.2	32.1	15.4	0.0	0.0
5,001 人以上	42.3	38.5	15.4	0.0	0.0

(表注 1) HR ビジョン (2024) 『日本の人事部 人事白書 2024』の 148 頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は%である。

(表注 2) 調査は、2024 年 3 月 1 日から 29 日にネット調査形式で実施された (n=581 社)。

るかは定かではない。そのため、転職等希望者を減らすことを意識した企業が存在する、と捉えた方がより正確かもしれない。

とは言え、実際には、新卒だけではなく社内での賃上げも実施されている（表8）。正規の若手・中堅の転職等希望者を含むと想定される人材、例えば管理職や一般社員に対して、賃上げを実施した企業は、管理職を対象に66.3%、一般社員（非管理職）を対象に74.9%であった。人材流出予備群の中心として見做すことのできる、正規の若手層、中堅層向けの対応としてみることができる。

賃上げの理由については、インフレ対応を選択した回答結果を脇に置いて確認すると、やはり「今後のモチベーションアップ」といった金銭的インセンティブの効果をねらいとした理由と、「優秀な人材の確保」という人材の定着あるいは離職回避をねらいとした理由に過半数以上の回答が集まっている（表9）。企業の多くは、金銭的シグナルが内発的動機づけとどのような関係があるのかをどこまで理解しているかは未知だが、事実、賃上げという手段を利用し

表8 階層別にみる賃上げ・賃下げの状況（2023年4月から2024年3月まで）

	賃上げを実施	賃下げを実施	実施せず	わからない
経営陣	36.3	4.2	43.2	16.3
管理職	66.3	1.7	27.8	4.2
一般社員	74.9	1.5	20.5	3.1

（表注1）HR ビジョン（2024）『日本の人事部 人事白書 2024』の139頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は単一回答結果を%で表示している。

（表注2）調査は、2024年3月1日から29日にネット調査形式で実施された（n=581社）。

表9 賃上げの実施理由（複数回答）

	回答比率（%）
今後のモチベーションアップ	69.3
物価上昇への対応	63.2
優秀な人材の確保	56.1
競業他社の賃上げ状況	39.9
業績や生産性の向上	33.0
毎年賃上げを行うことが決まっている	19.7

（表注1）HR ビジョン（2024）『日本の人事部 人事白書 2024』の143頁から一部抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は%である。

（表注2）調査は、2024年3月1日から29日にネット調査形式で実施された（n=約435社）。

て、中核人材や有能人材の流出抑制を期待した取り組みを実施している^(注 13)。

3-3-2 人間関係の問題の解消に向けた取り組み

表 5 でみたように、職場の人間関係の問題も常に上位の転職決定理由として登場する。人間関係という問題自体、複雑怪奇な問題であるため、どういった具体的な問題かを理解することには常に困難を伴う。しかしながら、企業は、賃金に対する取り組みと同様、この手の問題を、転職等希望者数の減少の点から蔑ろにすることはできない。企業には何かしらの組織的かつ継続的な取り組みを実施して、中核人材や有能人材を定着させることが求められているからである^(注 14)。

当然ながら企業の中にはそのことを分かっているところもあって、「組織や人の成長を促進する取り組み」、「従業員のエンゲージメント向上に向けた取り組み」、「従業員同士の関係性を深め、組織を活性化する取り組み」などを組織開発として捉え (HR ビジョン, 2024 年, 259 頁), それに既に着手したり、着手することを予定している (表 10)。具体的には、自社の業績に関係なく、約 30% 半ばから 45% 前後の企業が組織開発に取り組んでいる (全体の「実施している (行っている)」の回答結果は 38.0%)。調査時点で組織開発の実施に取り組んでいない企業の中にも今後実施する予定の企業も含めると、74.5% から 81.1% の企業が取り組むことになり、中核人材や有能人材の転職等希望者数の減少に寄与することが期待できそうである。

だが、組織開発の具体的な効果を企業に尋ねた結果 (表 11) をみると、「離職率低下や定着率の向上」の回答結果は、18.6% (約 37 社) しか確認できなかった。と言うのも、それが転職等希望者の転職意識を変えることに直接寄与

表 10 企業の業績別にみる組織開発の実施の割合

	実施している	今後実施予定	行っておらず 今後も実施予定なし	わからない
市況よりも良い	45.1	36.3	7.8	10.8
市況と同程度	36.2	41.0	12.5	10.3
市況よりも悪い	36.8	37.7	16.0	9.4

(表注 1) HR ビジョン (2024) 『日本の人事部 人事白書 2024』の 265 頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は%である。

(表注 2) 調査は、2024 年 3 月 1 日から 29 日にネット調査形式で実施された (n=523 社)。

表 11 組織開発の効果（複数回答）

	回答比率（％）
コミュニケーションの促進	53.9
チームワークの強化	43.6
ビジョンやミッションの浸透	43.1
従業員エンゲージメントの向上	43.1
心理的安全性の向上	32.8
人材開発	30.9
離職率の低下や定着率の向上	18.6
生産性の向上	13.7

（表注 1）HR ビジョン（2024）『日本の人事部 人事白書 2024』の 268 頁から一部抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。なお、表中の値は％である。

（表注 2）調査は、2024 年 3 月 1 日から 29 日にネット調査形式で実施された（n= 約 200 社）。

するものではなく、人と人との結びつきの変化がみられた後の間接効果だからだろう。ただし、表 11 の組織開発の効果として「コミュニケーションの促進」、
「チームワークの強化」、
「従業員エンゲージメントの向上」、そして「心理的安全性の向上」は、企業と人的資源との心理的距離を縮めるものであるため^(注 15)、つまり仕事を基礎とした良好な人間関係の構築をねらいとしているため、結果として「離職率の低下や定着率の向上」に結びつくと考えてよい。

3-4 小括

本章では、転職等希望者と転職者の主な理由を確認するために官民による調査を基に検討した結果、それが給与と職場の人間関係にあることに辿り着いた。昔から言われ続けている問題であるため、このこと自体に目新しさはないけれども、あらためて解決の糸口を探すのが難しく新しい問題でもあることを確認することができた。

このような問題に対して、企業は、できる範囲の中であらゆる手を講じているはずだが、本章では、賃金の見直しに手をつけている状況と、人間関係の改善も含めた組織開発の実施状況を回答企業による効果の感触も踏まえてみてきた。その結果、業界の同調圧力による影響も垣間見えるが企業の多くが賃上げを実施しているし、組織開発の実施を通して社内の風通しを良くし、間接的効果であるとしても定着率の向上（離職率の低下）に向けた行動をしていること

が分かった。

企業努力とも言えるこうした行動がみられるにも関わらず、転職等希望者数が増えているのは何故か。的外れな試みなのか。一つは、企業による施策や現行の制度の見直し、修正、場合によっては再設計が必要であることに加え、効果測定の問題も指摘することができる。良かれと思っていても実は異なるという話である。もう一つは、本文中で繰り返し述べているように、人的資源は極めて異質な資源である。企業は、生産活動に必要な労働力を需要するが、労働力を供給する主体である人は、多種多様な価値観と労働力を一緒に供給している。このことを踏まえて転職等希望者数の減少に向けた人的資源管理上の諸施策や諸制度を戦略的に捉えて実施したり、運用しないと、転職機会を窺っている人的資源と企業との心理的距離は一向に縮まらないのではないか。

実は、企業の中には、人的資源が十把一絡げで対応できるものではなく異質であることに既に気づき、例えば、「ガチガチ (旧態依然)」の型にはめることの難しさに気づき、異質な人的資源に対応した制度を設計し、運用しているところがある。

4 リリースを前提とした転職希望者への企業の採用行動

人的資源は、経営学や人的資源管理で再三指摘されているとおり、一般に想定される労働力の供給源のほか、自己の欲求を強く満たそうとする。後者を強く意識して施策や制度に落とし込んだり、日々の管理業務に取り込む企業による工夫はみられるが、人的資源の定着効果としては万能ではないことを前章でみてきた。

企業の中には、人的資源は定着するものでもあるし、また外に移動するものでもある、という認識を既に持って制度的に対応しているところがある。換言すれば、中核人材や有能人材の中にはリリース (放出) を認めざるを得ない者が一定数存在し、リリースするのが当たり前であることを前提とし制度を構築し運用している企業がみられるのである。そうした人的資源管理上の施策や制度をみる際、人的資源管理の枠組みの中で参考になるのが中途採用の方法であり、その幅、所謂変異 (variation) である。

4-1 中途採用方法の質的変換

表 12 は、2019 年から 2023 年までに企業が採用した中途採用の方法を尋ねた結果である。ただし、2018 年の網掛けしている行のデータは、中途採用方法の効果を尋ねた質問であって、ここで採用している実施状況を尋ねた 2019 年以降の質問とは異なるが中途採用の方法の幅が増えたことを示すデータであるため、参考として載せている^(注 16)。

中途採用の方法の多くは、新卒とは異なる「新規」の人的資源を外部労働市場から獲得するためのやり方である。リファラル採用といった疑似縁故とも言われる比較的新しい方法もみられるが、アルムナイ採用を除き、表 12 の中途採用の方法は、何れも労働供給先である企業とは「無縁」の人材を獲得するものである。2019 年末からのコロナ禍の影響を受け採用コストの圧縮などによって、その値が上下する動きをみることができるが、調査対象期間中、ほぼ同様の傾向であることがみてとれる。

こうした所謂定番の中途採用の方法に対して、現有人材が流出してしまうことを前提とした、つまり企業による人材のリリースを制度設計の出発点とした中途採用の方法がアルムナイ採用である。アルムナイ採用は、企業を退職した者を再度雇用する方法である。例外を除き、定年後の再雇用やグループ企業内でよくみられる転籍と異なるのは、大まかに言えば、雇用契約を解消した後、子会社や関連企業などとは異なる他社でキャリアを蓄積した労働者と労働契約を結ぶ点にある。また、アルムナイ採用を実施している企業のすべてではない

表 12 企業による中途採用の方法

年（企業数）	転職 サイト	人材紹介 会社	ハロー ワーク	合同企業 説明会	リファラル 採用	縁故	アルムナイ 採用
2019 (n=1,148)	66.6	38.6	43.9	25.3	17.9	20.3	9.5
2020 (n=1,333)	60.8	54.5	55.1	25.2	28.1	25.4	17.1
2021 (n=1,400)	50.7	48.1	46.6	27.8	22.1	18.9	15.3
2022 (n=1,400)	52.1	46.1	46.6	31.0	26.7	21.5	18.9
2023 (n=1,400)	53.3	47.2	44.6	30.4	28.8	22.6	17.1
2018 (n=1,000)	53.0	37.2	36.6	20.9	-	20.8	-

(表注 1) 株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2024 年版 (2023 年実績)』、『中途採用状況調査 2022 年版 (2021 年実績)』それぞれの「利用した採用手法」の値 (複数回答の結果)、『中途採用状況調査 2019 年版 (2018 年実績)』の一部を抜粋し作成。

(表注 2) 表頭の「転職サイト」の列から「アルムナイ採用」までの表中の値は%である。

(表注 3) 本文中で説明しているとおり、表中網掛けの 2018 (n=1,000) の行は、参考として掲載。

けれども退職者とのあいだに企業が関わる「公的な」緩い人的ネットワークを構築し運用している点に特徴をみることができる。それは正に退職「後」の管理の枠組み内の話であって、中途採用の方法の 1 つであると同時に、それを実施する以前の下準備を要する制度設計、運用のことなのである。

そうした退職「後」の管理を含む中途採用の 1 つである、アルムナイ採用は、2019 年に 9.5% の企業（回答企業の約 109 社）で利用されていたが、2023 年には 17.1%（約 239 社）にまで増加した（表 12）。翌年の 2020 年には約倍近くの企業がアルムナイ採用を実施し、その後横ばい傾向が続いている。目を引くような大きな変化がみられない数年が経過しているけれども、中核人材や有能人材をも含む人材のリリースを前提とした人材の獲得に乗り出していることがみてとれる。

4-2 アルムナイ採用を中心した企業による退職「後」管理

業界、業種、上場・非上場、従業員規模等に関係なく、退職「後」管理の下準備を要するアルムナイ採用や復職・再雇用の制度運用の状況について、「開始時期」、「取組のタイプ（交流型、採用直結型）」、「活用の概要」の 3 点を中心に整理したのが表 13 である。

ただし、表 13 の「取組のタイプ」については、表注 2 で説明しているとおり、退職者コミュニティづくりやネット・サロンの運営のような交流型か、企業が用意した登録サイト等に退職者が登録の申請を行った後、採用の選考に進む活動なのかによって概念的に分類はしているが、二分法的に捉えることは想定していない。企業は、原則、他社でキャリアを積んだ人材^(注 17)を活用することにねらい^(注 18)があるからである。そのため、一方に偏った事例がみられることを認めつつも、混合型であることが相対的に多いと考えた方が自然である。人材の獲得に向けたアプローチが異なる程度の「指標」として解した方がよい。

また、表 13 の概要については、主にアルムナイ採用等の活動でみられる要点を示しているが、中には、定年後の再雇用とは異なる再雇用を実施しているだけの情報であったり（例えば、日立製作所）、直接雇用という形態ではなく退職者を「取引先」のように活用している情報も載せている（例えば、双日、電通）。

表 13 を俯瞰し言えることは、企業による人材に対する捉え方には少なくとも次のような特徴がある、といった命題である。表 13 中の企業には、人的資

表 13 退職「後」管理の例

企業名	取組名称等	開始時期	取組のタイプ	活用事例の概要
双日	アルムナイ・ネットワーク	2021年	-	若手研修、新規事業支援、現役社員の相談等に元社員を活用。
NTT	アルムナイ採用 [活性化のためのイベント情報]	-	交流型	流出人材が復帰しやすい仕組みの整備 (グループ内人材プールの構築、整備)、中途採用の活性化等。
日立	再雇用制度「また日立会」	2015年	-	元社員の外部キャリアの活用 (経験者採用)。
パーソナルキャリア	アルムナイ採用 [アルムナイコミュニティの交流会]	2023年	交流型	人材プールの活性化 (元社員約1,000人がコミュニティに登録、約30人が復帰)。
三菱重工業	アルムナイ採用	2023年	採用直結型	元社員が専用サイトに登録後、求人案件を確認、コーディネーターに相談可 (数百人登録、数人内定)。
コーセー	復職制度	2019年	採用直結型	元社員 (美容部員) の「ジョブリターン」の推進。
三菱UFJニコス	-	2023年	採用直結型	元社員の外部キャリアの活用。
三井住友カード	-	2023年	採用直結型	元社員の外部キャリアの活用。
みずほファイナンシャルグループ	アルムナイ・ネットワーク	2020年	交流型	元社員との交流。
バンダイナムコゲームス	アルムナイ制度	2022年	採用直結型	新卒採用の比重の見直し。
厚生労働省	経験者の中途採用 [復職]	2022年	採用直結型	業務内容や企業風土に精通した元社員の力を活用。復帰希望者は選考手続きを経た後、最長3カ月で入社可。
スーパーストックトーカー	退職社員の再雇用 [復職]	-	交流型	離職した若手・中堅官僚の補充。
DeNA	退職社員の再雇用 [復職]	-	採用直結型	「バーチャル社員証」発行。元社員には、社内報の受け取りや社内イベントに参加可。
富士通	カムバック制度	2016年	採用直結型	元社員の外部キャリアの活用。 イノベーションや新規事業の創出をねらいとして元社員の外部キャリアの活用。
大日本印刷	退職社員の再雇用 [復職] アルムナイ・ネットワーク	2020年	交流型	交流イベントの開催。
明治	再雇用制度 (ジョブ・リターン制度) リ・メイジ青銅 (再入社制度)	2019年 2020年	採用直結型 採用直結型	元社員の外部キャリアの活用。 元社員の外部キャリアの活用。

企業名	取組名称等	開始時期	取組のタイプ	活用事例の概要
電通	元社員との交流イベント、会員制サイト	2019年	交流型	元社員による研修やセミナーに講師として招聘、産休・育休で休業中の社員の代替要員として活用。
丸紅	再雇用	-	採用直結型	元社員の外部キャリアアの活用。
すかいらーくホールディングス	再雇用制度 「おかえり すかいらーく」	2017年	採用直結型	中途採用とは異なる位置づけでの元社員の採用と活用。
パナソニック	再雇用	2018年	採用直結型	元社員の外部キャリアアの活用。
三井物産	再雇用	-	-	元社員の外部キャリアアの活用。
サッポロドラッグストア	再雇用制度	2018年	採用直結型	薬剤師や市販の医薬品を販売できる登録販売者の確保。
ブリジストン	再雇用	-	採用直結型	育児や介護後の女性元社員、配偶者の転勤に帯同していた女性元社員の活用。
KDDI	再雇用	-	採用直結型	育児や介護後の女性元社員、配偶者の転勤に帯同していた女性元社員の活用。
サイボウズ	再雇用制度	2014年	採用直結型	元社員の外部キャリアアの活用。「複業(副業)」も可。退職から6年「育自分休暇制度」「再入社パスポート」の発行。
フアクトリージャパングループ	再雇用制度(出戻り WELCOME (ウエルカム) 制度)	2017年	採用直結型	現役社員と退職社員との交流を促すアルムナサイトの運用。
トヨタ自動車	再雇用制度(プロキャリア・カムバック制度)	2005年	採用直結型	整体技術を持つ元社員の活用。
クルーズ	再雇用制度	2013年	採用直結型	元社員の外部キャリアアの活用。

(表注1) 表頭の「取組名称等」は、新聞記事等(2014年から2024年)の表記を使用。

(表注2) 表頭の「取組のタイプ」は、新聞記事等による情報に基づき、当該企業が退職者である元社員との関係を、外部情報等の活用に向けて緩やかな人的ネットワークの構築・維持に重きを置いているのか、または元社員の労働力を確保し活用することに重きを置いているのか、によって機械的に大別している。ただし、交流型と採用直結型は概念的には区別することはできないが、現実には重複していることが多い点を補足しておく。

(表注3) 表頭の「活用事例の概要」は、あくまでも新聞記事等による情報に基づき、アルムナイや再雇用の運用において重点と思われることを示したものである。(表注4) 表頭の「開始時期」については、新聞記事等での情報に基づく。

源を自社から巣立つ資源として認めていること（流出性）、雇用関係解消後も「公的な」関係を保つ機会を用意していること（関係の継続性）、さらに、人的資源を退職前とは異なる次元で「元の鞘に納まる」ことのできる資源とみていること（回帰性）である。ただし、何れも企業からみて「眼鏡にかなう」^(注19)中核人材や有能人材に限られた話である。

退職「後」管理の下準備の具体的なコンテンツとして考えられる、制度設計から運用のプロセスの詳細な記述は、本稿の目的から逸れるため別の機会に譲るけれども、流出性、関係の継続性、回帰性を踏まえた下準備の実践的中核とも言える、企業が介入する人的ネットワークの構築と運用は、これまでの属人的かつ個別対応的な人脈に基づく、所謂「出戻り」概念を超越した取り組みであると言える。

4-3 小括

このように企業による比較的「新しい」取り組みは、中核人材や有能人材の獲得競争が一層激しさを増しているように映る。ただし、企業による採用行動は極めて合理的なものである。中核人材や有能人材をやや同質化した人的資源とすると、その人的資源が他社に移りキャリアを積むことによって、次元の異なる人的資源に変わる。やや異質な人的資源に変わるのである。その後、その人的資源が元の企業に戻れば、かつてのやや同質化した人的資源と他社でやや異質化した人的資源が混合した人的資源として活用できる。企業にとっては、このような人的資源を獲得し活用することは、ダイバシティ促進の点から、また費用対効果の点からも期待が高いものとなっている。

グローバル化が言われはじめてから大方の考えは、日本企業の同質的な人的資源に後ろ向きのものである。人的資源の有能さに焦点をあてその絶対基準に依りながらグローバルに人的資源を集め、獲得、活用している、例えばGoogleのような企業を賞賛する。しかしながら、企業の存続の点からすると、その模倣行動には高いリスクが伴うことは容易に想像できるし、アルムナイ採用等を実施している企業はよく分かっている。と言うのも、そもそも希望に合う人的資源を集められるか、そうした人的資源が集まってくるのか、といった出発点異なるからである。だから企業の中には、転職等希望者と退職者からなる人材プールの形成を「ねらい」の一つとして、交流型の採用行動の比重を

高くしているのではないか。この理屈がある程度的を射ているとすると、退職「後」管理の下準備を伴う中途採用の新しい方法は、現実的かつ実践的な方法であると同時に、大枠において理に適ったものである。

5 全体考察

しかしながら、ただなかでこれからも続く人材獲得競争において、近年の比較的「新しい」中途採用行動の成否は、少なくとも次のような人的資源（人間）の態度や行動の源泉を、企業が理解し対応しているかに依存するように思う。それが中核人材や有能人材を含めた人的資源全体に共通してみられることが、これまでの研究で明らかにされているからである。

その一つが、企業がこれまで退職した人的資源に対し、また企業の中にいる転職等希望者やその予備群に対し、どのような立ち振る舞いをしてきたか（しているか）を理由とするものである。いくつかの学術的な研究成果に基づいて当該現象を説明できるが、ここでは認知バイアスを取り上げみていくことにしよう。例えば、企業が退職した人材に対しぞんざいな対応をしていたとしよう。そして、その人材が企業をそのように記憶していると想定しよう。人材の脳は、他者（ここでは企業）のおこないをネガティブなものとして記憶すると、事実以上の「過度の一般化」、例えば、「この企業は居心地が悪かった。」とか、「上司は最低だった。」などといった偏った思考に基づいた判断に縛られる（毛内、2022 年）。

伊丹（2024）に依れば、2001 年から 2018 年頃迄の日本の企業（大企業）による人的資源に対する振る舞いは、労働分配率と株主分配率との経年比較の分析結果から「株主第一、従業員第二の分配が定着したかの如くである。」（210 頁）と言う。つまり、企業が人的資源に対して行ってきたことは、中核人材や有能人材に限らず人的資源全体に後ろ向きなものであり、そのように記憶が刻まれているとすると、やや同質的な面とやや異質的な面が融合（混合）した人的資源、つまり転職者の根底に通底しているのは、企業のネガティブの面であることが十分に考えられる。

また、人的資源は「合理的に」振る舞い立ち回る社会的存在なので、企業が人的資源に意地悪な対応をすると、しっぺ返し戦略（tit-for-tat strategy）の成

功の秘訣 (Axelrod, 1997) から、人的資源がどういった選択行動を採るのかを予想することもできる。平易に言えば、されたことに対してお返し (n 倍返し) するのである。よって、企業が人的資源の記憶を更新 (アプデ) しないかぎり、この「脆弱な」関係から抜けだし企業が望むような関係に切り替えるのは難しい。このような記憶に影響された人的資源は、そもそも退職した企業には戻らず、また他の企業に移るといった意見も当然考えられる。

しかしながら、企業が人的資源の記憶を更新できる機会は残されている。表象の感染 (Sperber, 1996) のシナリオを描き、人的資源の多種多様な思いである個人的表象 (ここでは企業に対する負の記憶) や公的表象 (例えば、SNS での呟き、非公式な人的交流でのコミュニケーションなど) を、正の方向に向けたものに更新させるのである。そのトリガーとして、現役人材と退職人材との非公式な人的交流が一役買うが、本稿で確認した転職理由に基づいて架空の例を考えると、給与面で言えば、徹底して公平性・透明性・納得性といった人事原則に基づいて人事考課 (評価システム) や賃金体系 (報酬システム) の見直しが行われたとか、また人間関係の面で言えば、経営層が若代えって雰囲気のがらりと変わったとか、「口うるさい」上司が定年退職したとかなどの情報が伝播されれば、退職した中核人材や有能人材の個人的表象や公的表象が部分的であれ更新される可能性は残されている。詰まる所、転職先の企業よりもエンプロイメンタビリティが相対的かつ決定的に高いという事実に基づく情報を、個人的表象の更新のために活用するのである。

とは言え、企業には、負の情報の感度が正の情報のそれよりも相対的に高いことを踏まえて文化の感染シナリオを作り込むことが求められる。と言うのも、人的資源の態度や行動を統制する脳は、危険を察知することに敏感に反応するよう進化の過程でプログラムされてきたからである。換言すれば、自己にとって都合の悪いこと (都合が悪いように捉えてしまうこと) に強く反応する。これは認識と事実との乖離を広げてしまうため、シナリオ通りに文化の感染が終わるまで、つまり利害関係のない第三者の目からみても企業の行動様式が変わったことが分かるまで継続されなければ、たとえ中核人材や有能人材を獲得できたとしても、また同じことの繰り返しになってしまうリスクがある。

企業と人的資源との関係を中国の事例を用いて「ドライ」かつ「シンプル」であることの利を説く、中村 (2019 年) による人材流出の考え方は一考に値す

る。日本企業も既に株主第一で歩みを進め長期間が経過し（伊丹，2023 年，前掲），人的資源に徹底してドライに接してきているとも言えることから，人的資源からのしっぺ返しの備えは必須となっている。ある者はフリーライダー化し，ある者は企業に見切りをつけて去る。こうした振る舞いの根源に，人的資源は元来また近時のグローバルな時勢からも分かるように「リベラル（自分らしさ）」を強く求める決定的に社会的な存在であって，またどこまでも利己的な生物であるからである。こうした人的資源の認識を前提として，退職「後」管理の下準備を下敷きにした企業の中途採用行動が成否の鍵を握っている。

【注】

- 注 1 ここでは，総務省の統計概念の定義に倣い，「転職等希望者とは，就業者のうち，現在の仕事を辞めて他の仕事に変わりたいと希望をしている者及び現在の仕事の他に別の仕事もしたいと希望している者」としている。
- 注 2 日本経済新聞「三菱重工，出戻り歓迎で応募殺到 広がるアルムナイ採用」2024 年 6 月 13 日の記事，日本経済新聞「起業後，日立に「出戻り転職」外で磨いた技，古巣で発揮（Answers）」2024 年 7 月 15 日の記事，日本経済新聞「「大転職時代」の働き方は 次のキャリアを見据える 3 選 - Answers」2024 年 8 月 4 日の記事，それぞれで大転職時代という表現を確認することができる。
- 注 3 総務省『労働力調査（基本集計）』2024 年によれば，15 歳以上人口のうち，就業者と完全失業者を合算した労働力人口の数は，2019 年は 6,912 万人，2020 年は 6,902 万人，2021 年は 6,907 万人，2022 年は 6,902 万人，2023 年は 6,925 万人，2024 年は 6,957 万人である。
- 注 4 株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2021 年版』の「実施したサービス・手法／効果があったサービス・手法」を尋ねる質問項目には，「リファラル採用」と「アルムナイ採用」を回答することができる選択肢が用意されているが，2019 年 1 月 15 日から 1 月 21 日迄実施された『中途採用状況調査 2019 年版（2018 年実績）』の「中途採用で効果のあった手法」を尋ねる質問項目の選択肢には先の二つの選択肢は用意されていない。つまり，2018 年度実績の調査では，マイナーな中途採用の方法であったかもしれないと言うことはできる。
- 注 5 例えば，中核人材や有能人材の流出後の公的な人的ネットワークの構築を想定し，それを運用している（運用しようとしている）企業のことである。
- 注 6 2018 年 7 月から 9 月期からみた四半期毎の転職者数と転職等希望者数は以下のとおりである（表 14）。転職者数は概ね 300 万人台で推移しているのに対して，転職等希望者数は 2023 年 7 月～9 月期に 1,000 万人台に到達している。ただし，2019 年 12 月から 2023 年 5 月までのコロナ禍の影響と，2019 年 4 月以降に施行した働き方改革関連法による影響があることも含めてみる必要がある。
- 注 7 総務省統計局『労働力調査（基本集計）』2023 年（令和 5 年）の第 1 就業状態の動向の，2 就業者の図 I-2 就業者数の推移を参照。ただし，2025 年 1 月 31 日に公表された就業者数は 6,811 万人である。
- 注 8 内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和 4 年版』の「2-4 図 女性の年齢階級別労働力率（M 字カーブ）の推移」を参照。

表 14 転職者数と転職等希望者数の推移

年／調査対象時期	転職者（万人）	転職等希望者（万人）
2018年7月～9月期	342	849
2018年10月～12月期	346	837
2019年1月～3月期	331	882
2019年4月～6月期	340	807
2019年7月～9月期	366	844
2019年10月～12月期	374	858
2020年1月～3月期	317	908
2020年4月～6月期	325	811
2020年7月～9月期	327	839
2020年10月～12月期	316	901
2021年1月～3月期	279	897
2021年4月～6月期	284	889
2021年7月～9月期	287	890
2021年10月～12月期	311	912
2022年1月～3月期	262	979
2022年4月～6月期	314	944
2022年7月～9月期	313	957
2022年10月～12月期	322	993
2023年1月～3月期	296	997
2023年4月～6月期	340	979
2023年7月～9月期	325	1,035
2023年10月～12月期	350	1,017
2024年1月～3月期	305	1,020
2024年4月～6月期	326	995
2024年7月～9月期	346	1,001

（表注1）総務省統計局『労働力調査（詳細集計）』から一部抜粋。

注9 ただし、資料として用いている値は、正規と非正規の区分ができていないため（非正規の数も含まれるため）、非正規が占める値を割り引いて考える必要がある。本文中の表1で確認したように、非正規の転職等希望者比率が、本稿での対象期間中概ね18.1%から19.7%で1.6%の幅があることを一定と見做すには乱暴であるため、大まかな傾向を捉えることしかできないことを断っておく。

注10 ここでの限界の1つは、業界別の観点からの分析をしていないことである。正規か非正規か、男性か女性か、年齢層は若年層か中堅層かシニア層か、などの属性的観点に加えて、業界、職種などの観点から分析が必要であることは承知している。

注11 単一回答の結果をここで選んだのは、転職の理由それ自体が重層的な性格をもつことを前提としたからである。つまり、回答者自身が用意された回答選択肢の中で、相対的順位が最も高い選択肢を選ぶことによって、決定的な転職理由を明確にしたからである。とは言え、回答選択肢をみると分かるとおり、さらに細かい選択肢を用意することができるし、回答者に正確に言語化する能力があるのなら、自由記述の回答が参考になったかもしれない。

- 注12 人材を定着させる、あるいは離職者数を減らすことをねらいとする人的資源管理上の制度の一つに、社内公募制がある。HR ビジョン(2024年、318頁)による調査結果に従えば、回答企業の51.1%(542社のうち約半数の企業)が人材の定着率の向上、離職率の低下を目的としている。また、その効果は、41.7%(社内公募制の効果ありと回答した企業約331社のうち、約138社が該当)であった(HR ビジョン、2024年、321頁)。本稿では、本文中でも言及しているとおりに転職等希望者の主な理由が給与問題と職場の人間関係の問題の2つであるとし企業の対応行動をみているため、本文中で社内公募制については、注での扱いとしている。
- 注13 その一方で、賃上げの取り組みをしていない、あるいはできない企業の存在も本文中の表8の回答結果から明らかである。そのため、企業の多くは、という表現を使うにはもう少し慎重にならなければならないとも考える。と言うのも、賃上げに取り組んでいない企業の中に、転職等希望者が相対的に多いかもしれないからである。また、世間一般よりも、同業他社・業界平均よりも高い給与を既に支払っている企業かもしれないからである。
- 注14 当然、中核人材や有能人材の中には、良好な人間関係の下であっても常に挑戦できる、あるいは新鮮な環境を求めて移動する者がいることも事実であるが、ここで言う職場の人間関係の問題は、職務遂行の質・量を低下させる煩わしい環境と捉えている。
- 注15 一般社団法人ピープルアナリティクス & HR テクノロジー協会『ピープルアナリティクスの教科書』日本能率協会マネジメントセンター、2020年。の事例1(176~185頁)には、企業との心理的距離が離れ、退職する前の行動事例が簡単に紹介されている。
- 注16 注4を参照。
- 注17 退職した人の中には、育児、介護、配偶者の転勤事情、進学、留学等の理由で退職した人材がいる。他社でキャリアを積んでいないこのような人も表13で取り上げている企業の中には、獲得対象としているところもある。
- 注18 人材の獲得だけがねらいではないことは容易に想像することができるだろう。例えば、退職した人材との緩い交流を通じて、当該企業の評判をよくすることであったり、退職した人材に当該企業の宣伝役としての擬似的営業活動を行ってもらったりするなど、上位下位様々なねらいが用意されている。
- 注19 ここで「眼鏡にかなう」というやや違和感を覚える表現を取って用いているのは、採用のための基準設計と最終的な決定権が企業側にあるからである。

【参考文献】

[書籍・論文]

- ・相原章(2020)「人的資源研究の実務への近接性－EBMの考え方を参考にして」『経営教育研究』第23巻第1号、9-20頁。
- ・相原章(2021)「新たな戦略的關係管理の検討」『経済研究所 年報』第34号、95-126頁。
- ・Axelrod, R. (1997) *The Complexity of Cooperation Agent-based Models of Competition and Collaboration*, Princeton University Press.
- ・伊丹敬之(2023)「カネの結合体とヒトの結合体の二面性」『組織科学』第57巻第1号、4-17頁。
- ・伊丹敬之『漂流する日本企業』東洋経済新報社、2024年。
- ・上林憲雄、厨子直之、森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣、2010年。
- ・Sperber, D. (1996) *Explaining Culture*, Wiley. (ダン スペルベル(菅野盾樹訳)『表象は感染する：文化への自然主義的アプローチ』新曜社、2001年。)

- ・清家篤『労働経済』東洋経済新報社，2022年。
- ・橘玲『バカと無知』新潮新書，2022年。
- ・中村圭『なぜ中国企業は人材の流出をプラスに変えられるのか』勁草書房，2019年。
- ・野沢慎司編・監訳（2006）『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房。
- ・Vermeulen, F. (2010) *Business Exposed*. Financial Times.
- ・長谷川寿一，長谷川眞理子，大槻久『進化と人間行動 第2版』東京大学出版会，2022年。
- ・日高敏隆『ぼくの生物学講義 人間を知る手がかり』昭和堂，2010年。
- ・日高敏隆『人間は、いちばん変な動物である』ヤマケイ文庫，2022年。
- ・日高敏隆『人間はどういう動物か』ちくま学芸文庫，2013年。
- ・毛内拓『「気の持ちよう」の脳科学』ちくまプリマー新書，2022年。
- ・毛内拓『すべては脳で実現している。最新科学で明らかになった私たちの「頭の中』』総合法令出版，2022年。

[参考資料]

- ・株式会社 HR ビジョン『日本の人事部 人事白書 2024』2024年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2024年版（2023年実績）』2024年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2023年版（2022年実績）』2023年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2022年版（2021年実績）』2022年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2021年版（2020年実績）』2021年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査（2019年）』2020年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2019年版（2018年実績）』2019年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2018年版（2017年実績）』2018年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2017年版（2016年実績）』2017年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用状況調査 2016年版（2015年実績）』2016年。
- ・株式会社マイナビ『企業人材ニーズ調査（2024年12月調査実施）』。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2024年版）』2024年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2023年版）』2023年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2022年版）』2022年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2021年版）』2021年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2020年版）』2020年。
- ・株式会社マイナビ『中途採用・転職総括レポート（2019年版）』2019年。
- ・小林祐児・パーソル総合研究所『パーソル総合研究所，企業のアルムナイ（離職者との繋がり）に関する調査結果を公表 大手企業で広がる再入社制度。5,000名以上の企業の20.2%に制度あり』2020年5月29日（<https://rc.persol-group.co.jp/news/202005290001.html>）。
- ・総務省『統計トピックス No.123 増加傾向が続く転職者の状況～2019年の転職者数は過去最多～』2020年2月21日。
- ・総務省統計局『労働力調査（詳細集計） 2024年（令和6年）7月～9月期平均』2024年11月12日。
- ・総務省統計局『労働力調査（詳細集計） 全都道府県全国年次』（表番号 1-4-1）（表題 前職の産業，前職の離職時期，前職の離職理由，就業状態別 15歳以上人口（前職が非農林業雇用者で過去3年間の離職者）（2011年～）－第12・13回改定産業分類による）。

- ・筒井健太郎『新しい「個人と組織の関係」を考える—アルムナイ・出戻りは日本型人材マネジメントを変えるきっかけになるか—』2023年10月18日 (<https://www.works-i.com/research/project/newcareer/hypothesis/detail007.html>)。
- ・内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 平成25年版』2013年。
- ・内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和4年版』2022年。
- ・日本経済新聞「賃金上昇 ミドル転職に波及—大手も人材獲得に力、リスクリングを支援 退職者「出戻り」強化」2024年10月12日。
- ・日本経済新聞「NTT、米テックの人材 復帰誘う グループ横断「アルムナイ」(ビジネス TODAY)」2024年9月7日。
- ・日本経済新聞「起業後、日立に「出戻り転職」 外で磨いた技、古巣で発揮 (Answers)」2024年7月15日。
- ・日本経済新聞「三菱重工、出戻り歓迎で応募殺到 広がるアルムナイ採用」2024年6月13日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「東レや日揮、退職しない「出向起業」成果 眠る技術に光」2024年1月24日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「コスメ人材、復職しやすく ファンケルは遠隔で接客」2024年1月23日。
- ・日経産業新聞「「アルムナイ」、ITエンジニアに恩恵(日経 xTECH 日経 BP 専門誌から)」2023年12月19日。
- ・日本経済新聞「高森志文さん アサヒ「出戻り」、サステナ子会社率いる—フォーカス」2023年12月14日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「辞めてもつながる「アルムナイ」 ITエンジニアに恩恵」2023年11月14日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「三菱 UFJ ニコス「出戻り社員」採用 異業種と競争激化で」2023年9月20日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「バンダイナムコ系、エリア勤務でゲーセン店舗従業員確保」2023年3月5日。
- ・日経産業新聞「バンダイナムコアミューズメント 川崎寛社長 ゲーセンで「エリア勤務」導入(この人に聞く)」2023年3月1日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「厚労省、狙うは「出戻り採用」 成否の鍵は働き方改革—小川和広」2022年11月21日。
- ・日経 MJ「「小売りの王様」大いに頼る、百貨店が求める「令和の孔明」、店作り・EC…常識打破。」2022年1月14日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「仕事はアートだ 遠山正道氏(22) 1/1の人生を生きる—スマイルズ社長」2022年1月2日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「DeNA どこへ行く ゲームから街づくりへ、まとめ読み」2021年4月18日。
- ・日経産業新聞「どこへ行く DeNA(下)「社会課題解決できる会社に」—岡村信悟社長、「新事業、3年後めど黒字化」。」2021年4月15日。
- ・日本経済新聞「多様性生かしていますか(5)「出戻りさん」が改革先導—富士通、転職者を再雇用(働き方 innovation)」2021年4月13日。
- ・日経速報ニュースアーカイブ「丸紅、高成長の「飛び地」開拓 鍵握る特命部隊」2020年1月25日。

相原章：退職「後」管理の前提の考察

- ・日経産業新聞「第1部殻を破る(5)丸紅, 高成長「飛び地」開拓——縦割り超え「リスク恐れず挑戦を」(商社進化論)終」2020年1月24日。
- ・日本経済新聞「「出戻り社員」熱烈歓迎, 再雇用制度を整備即戦力に, すかいらーく→専用募集サイト, サッポロドラッグ→5年未満なら待遇同じ。」2019年7月19日。
- ・日経産業新聞「100人100通りの働き方, どう実現(日経BP専門誌から)」2018年12月20日。
- ・日本経済新聞「復職社員を即戦力に, 「ブーメラン」活用広がる, 柔軟採用で生産性高く。」2018年4月26日。
- ・日本経済新聞「「出戻り入社」への処世術, もう一度世話になるかも——辞める時円満に, 同僚と連絡継続(常識ナビ)」2017年5月15日。
- ・日本経済新聞「進化系「出戻り」組, 光る(CASE)」2016年8月6日。
- ・日経産業新聞「「復帰組」経験生かす好循環, 日立, グローバル事業でM & AやPR(ケーススタディー)」2015年11月13日。
- ・日本経済新聞「スムーズな転職に向けて, 円満退社でスッキリ——仕事や会社の不満ご法度(常識ナビ)」2015年9月28日。
- ・日経産業新聞「「去る者も戻れる」離職減る, サイボウズ, 退職6年内の復帰制度で3%台に低下。」2014年10月21日。

【付記】

本稿は次の研究の一部である。成城大学特別研究助成(研究課題)戦略的紐帯管理の考察(2021年度~2022年度)。

(あいはら・あきら 成城大学経済学部教授)