

研究報告

# 変容する日本企業のメンバーシップ

リクルートワークス研究所  
千野翔平

## 一人ひとりが生き生きと 働ける次世代社会の創造



**2019年度 マルチリレーション社会**  
多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会



**2020年度 つながりのキャリア論**  
希望を叶える6つの共助

# 企業が対応を迫られている経営課題

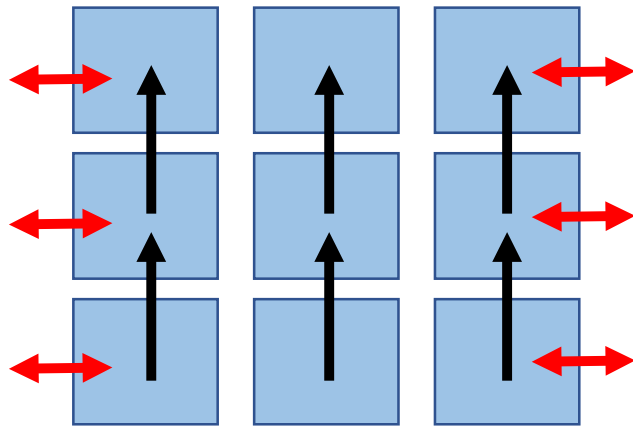
---

(経営課題の一部例)

- イノベーションの創出
- (DXを活用した) 優れた顧客経験価値 (UX) の創出
- 事業基盤の強化・再編
- 多様な働き方の実現
- 人材獲得難の打開

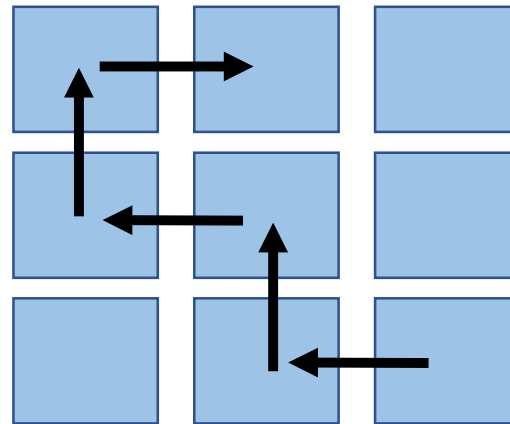
# クローズドからオープンなコミュニティへ

(参考) ジョブ型



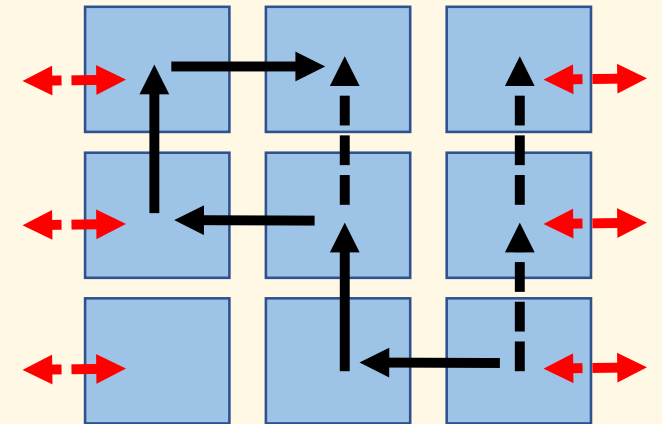
オープン・コミュニティ

メンバーシップ型

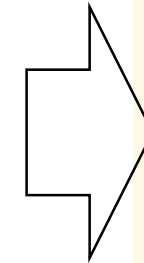


クローズド・コミュニティ

これからの  
メンバーシップ型  
(バウンダリレス・メンバーシップ)



オープン・コミュニティ



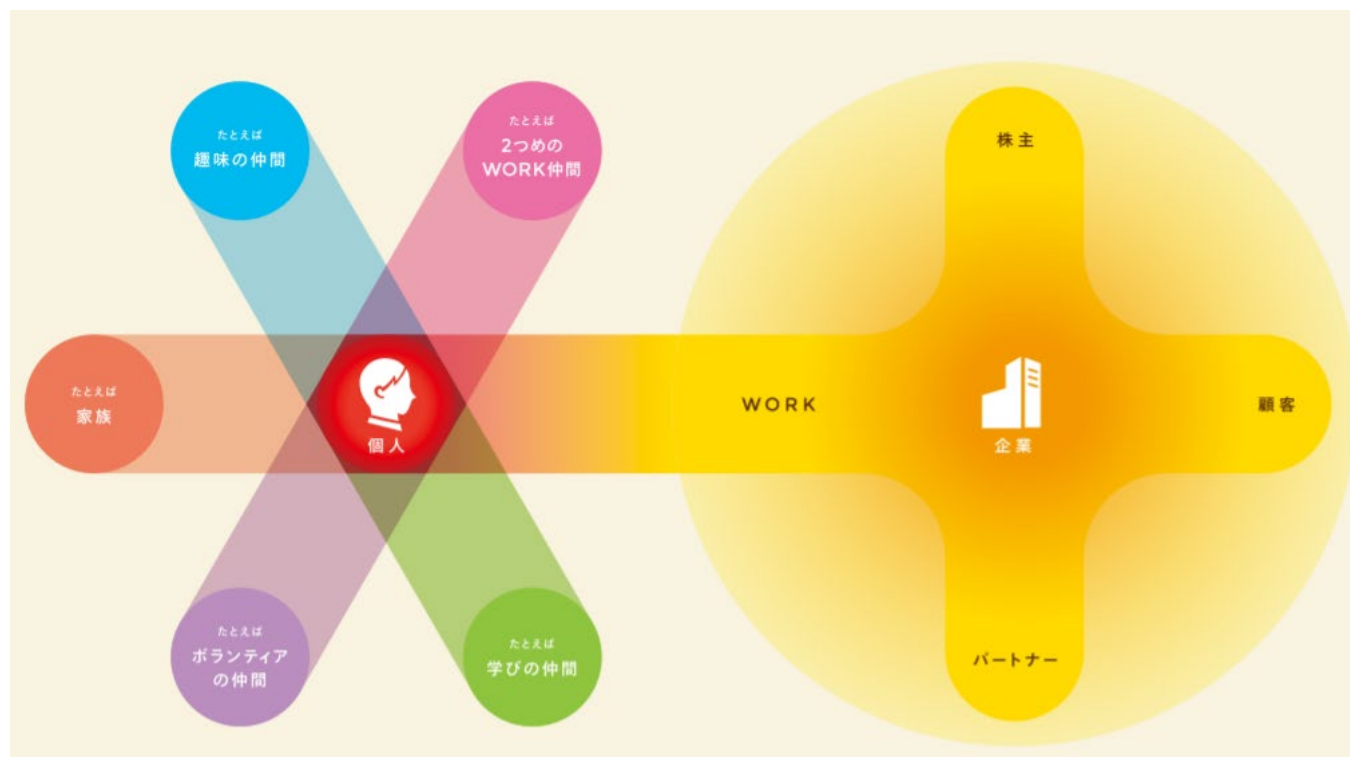
# 個人からみたキャリアの変化

		過去	現在	今後
就業	パラダイム	日本型雇用	人材の流動化	多様なキャリア選択
	機会	一つの企業	複数企業	複数企業・副業・独立・起業
人生の組み合わせ	価値観	ワーク またはライフ	ワーク・ライフ・バランス	ワーク・ケア・セルフコン ビネーション
	居場所	企業 または家庭	企業と家庭	職業・家庭・サードプ レイス
キャリア形成	主体	受け身の個人	自己責任を迫られる 個人	自立した個人
	支援	企業	企業（弱体化）・公 助（脆弱）	新たな共助（企業含 む）・公助

# リレーション経営

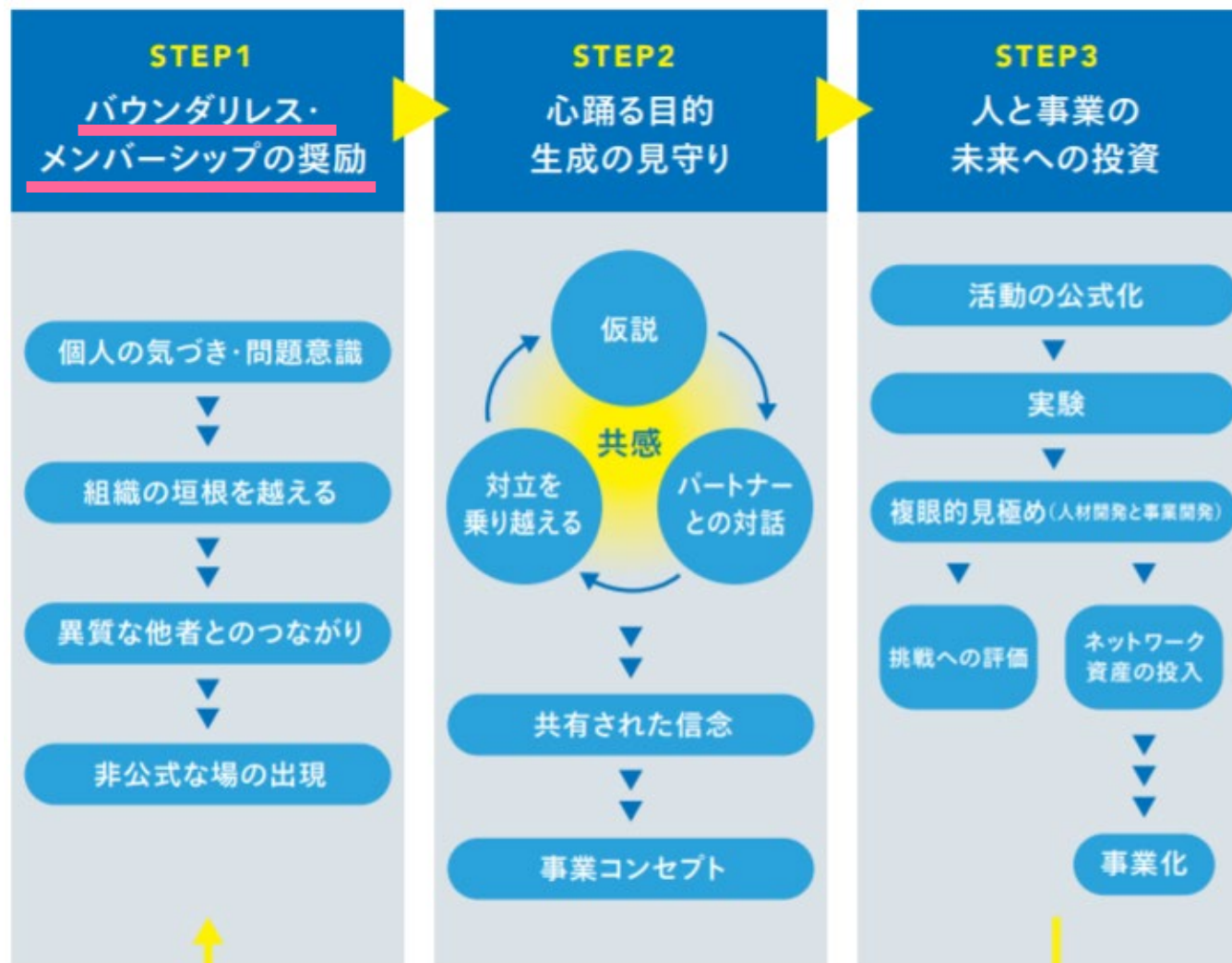
— 多様なステークホルダーとのネットワークを活かして、新たな価値を創出する


- パーパスによって多様なステークホルダーを惹きつける
- 多様なステークホルダーと共創する
- 外部環境の変化に対応する



# リレーション経営の価値創造メカニズム

組織の壁を超えた  
ネットワークをつくるときの  
ポイント



An illustration showing four stylized human figures standing on a path made of large, tan-colored stone blocks. The path is cracked and broken in the center. Each figure is holding a bright blue star. From left to right: a woman in a purple jacket, a woman in a blue top and grey skirt, a man in a green sweater, and a man in a pink jacket. The background is white.

# これからのメンバーシップの在り方



# 知のネットワークをつくるための5つの提案

---

**1. すべての人を創造の主体者にとらえ直す**……多様な人々（社員、アルムナイ、顧客、取引先、株主、地域社会など）とのネットワークこそが最大の企業資産にとらえ直し、主体的に発言・行動をしてもらう。

---

**2. 人材と互恵的な関係を結ぶ**……企業は人材に主体的な創造性の発揮を期待する一方で、金銭・環境・関係性の3つの観点から報酬を提供し、意欲ある人材を惹きつけ、共に価値を創っていく。

---

**3. 「定着」の定義を変える**……一度退社した人ともネットワークを保ち続け、お互いが必要とするとき（再雇用、協働、顧客や取引先など）にネットワークを活用できる状態をつくる。

---

**4. 参加型の組織風土を築く**……多様な人々が自発的に発言したり行動したりするような心理的安心の場や組織のサイロの壁に閉じ込めない組織を設計する。

---

**5. 個人の想いが集まるプラットフォームになる**……人々が抱えた問題意識を発信し、事業として実現する機会を提供することで、人々を惹きつけてネットワークを強固なものにする。

# 企業アルムナイとは？

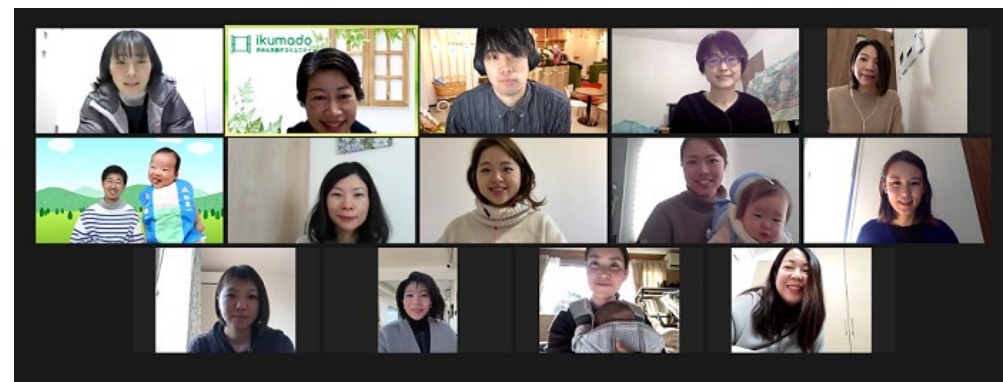
“alumni”とは卒業生・同窓生を意味する。外国企業は公式に「企業アルムナイ」を運営していることもあるが、日本企業はこれまで定年退職者のみを対象とした「社友会」が主流だった。近年、日本企業においても、転職や独立など、キャリアの途中で辞める人が増え、企業アルムナイの位置づけが変わり始めている。

## 公式の企業アルムナイがある企業

企業名	設立
マッキンゼー	—
アクセンチュア	—
ヤフー	2017年
東京個別指導学院	2018年
TIS	2019年
電通	2019年
中外製薬	2020年

# 職業コミュニティとは？

仕事について共通の問題意識をもつ、同じ職種や業種の人たちの集まり。業務資格保有者の団体は古くからあったが、近年、資格を必要としない分野でも、SNS上のコミュニティと、リアル勉強会やイベントを組み合わせた活動が増えている。



育休& 共働きコミュニティikumado「オンラインイベント」



ONE JAPAN「2019年のカンファレンス」

# 企業と個人の双方によるメリット

	企業		個人	
	メリット	企業が対応を迫られている経営課題	メリット	企業が対応を迫られている経営課題
企業アルムナイ	<ul style="list-style-type: none"><li>○オープンイノベーションの実現</li><li>○人材獲得難の解消</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○イノベーションの創出</li><li>○人材獲得難の打開</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○新しい情報の交換</li><li>○新たな仕事機会の獲得</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○多様な働き方の実現</li></ul>
職業コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"><li>○企業の成長（個人の成長）</li><li>○外部企業との協働</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○（DXを活用した）優れた顧客経験価値（UX）の創出</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○視野の拡大</li><li>○自身の成長</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○スキル、知識などの新たな能力の獲得</li></ul>

# 【再掲】知のネットワークをつくるための5つの提案

---

**1. すべての人を創造の主体者にとらえ直す**……多様な人々（社員、アルムナイ、顧客、取引先、株主、地域社会など）とのネットワークこそが最大の企業資産にとらえ直し、主体的に発言・行動をしてもらう。

---

**2. 人材と互恵的な関係を結ぶ**……企業は人材に主体的な創造性の発揮を期待する一方で、金銭・環境・関係性の3つの観点から報酬を提供し、意欲ある人材を惹きつけ、共に価値を創っていく。

---

**3. 「定着」の定義を変える**……一度退社した人ともネットワークを保ち続け、お互いが必要とするとき（再雇用、協働、顧客や取引先など）にネットワークを活用できる状態をつくる。

---

**4. 参加型の組織風土を築く**……多様な人々が自発的に発言したり行動したりするような心理的安心の場や組織のサイロの壁に閉じ込めない組織を設計する。

---

**5. 個人の想いが集まるプラットフォームになる**……人々が抱えた問題意識を発信し、事業として実現する機会を提供することで、人々を惹きつけてネットワークを強固なものにする。