

2023年8月10日

## 「ブーメラン社員」は人材不足の打開策となるか

人材紹介会社 ロバート・ウォルターズ調べ

グローバル人材の転職を支援する人材紹介会社のロバート・ウォルターズ・ジャパン株式会社（本社：東京都渋谷区、代表取締役：ジェレミー・サン普森）は8月10日、少子高齢化、海外への人材流出などが進み、労働者不足への懸念が増大している中注目されている「ブーメラン社員」についてのイギリス・フランスの調査結果を発表しました。

「ブーメラン社員」とは、一度退職した企業に再就職して出戻る従業員を指す用語です。日本では「ブーメラン社員」は労働者不足の深刻化が増す中で社内文化や事業内容を知る元社員を採用するため、すぐに即戦力化すること、入社後のミスマッチが生じにくいというメリットに関心が集まっています。また、日本での人材の流動化が進行していることも、「ブーメラン社員」が注目される背景の一つとなっています。転職に対するマイナスイメージは薄れてきており、キャリアを通じて何度も転職することが当たり前になる昨今、社外で経験を積んだ人材を再雇用するメリットは大きいとされています。大手民間企業が再雇用制度を導入したり、日本経済団体連合会もこの採用手法に注目しています。

はじめにイギリス・フランスの調査結果をみていきます。

### イギリス：71%の社員がブーメラン社員候補

#### イギリスの回答の特徴

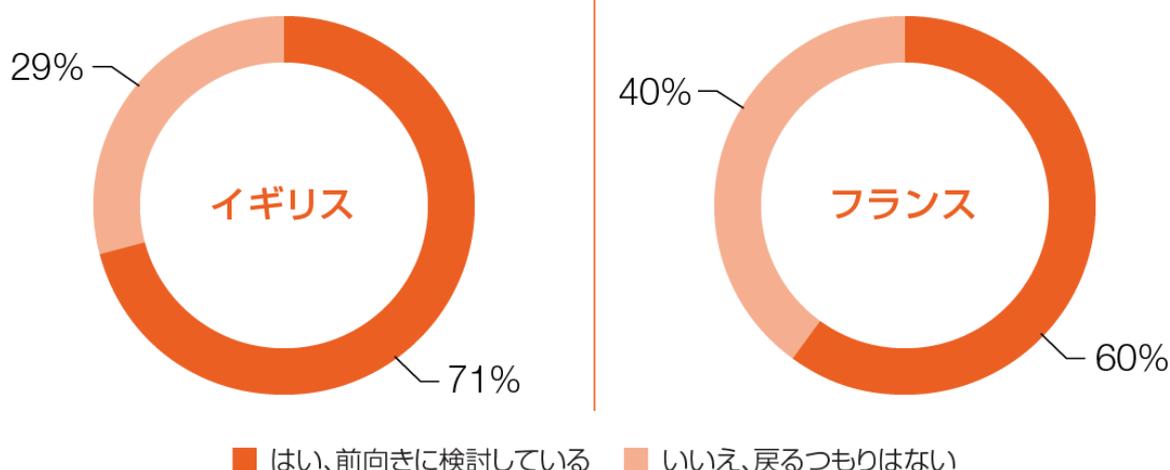
- 71%-コロナ禍以前の勤務先への復帰を前向きに検討する社員（ブーメラン社員候補）の割合
- ブーメラン社員候補の4分の1が既に以前のポジションが空くことを期待して前職の上司に連絡を取ったと回答
- 49%の社員が、前職の退職理由（キャリアアップ、給与、柔軟な働き方）はもはや関係ないと回答
- 48%の社員が、現在の勤務先は自分のニーズとは合っていないと感じている
- 4分の1の社員が、インフレの影響による生活費の高騰で現在の勤務先に対する印象が変わったと回答
- 82%が前職の上司と連絡を取り合っている
- 44%の管理職は以前の働いていた従業員を再雇用することに戸惑いを感じている

### フランス：60%の社員がブーメラン社員候補

#### フランスの回答の特徴

- 60%-コロナ禍以前の勤務先への復帰を前向きに検討する社員（ブーメラン社員候補）の割合
- 48%の社員が、現在の勤務先は自分のニーズとは合っていないと感じている
- 前職に戻るには条件付きと回答-35%「上司が変わった場合」、21%「昇給が約束された場合」
- 72%が前職の上司と連絡を取り合っている
- 85%の管理職は以前の働いていた従業員を再雇用すること前向き

## コロナ禍以前の職場に戻りたいと思いますか？



### 隣の芝生は青く見えた？

ロバート・ウォルターズのイギリス（英）・フランス（仏）での調査によると、新型コロナウイルスによるパンデミック時に離職した会社員の 45%（英）、47%（仏）が、より高い給与を求め転職をしたとしています。また、35%（英、仏共に）の会社員が、より良い企業文化や、よりやりがいのある職務を求め離職、11%（仏）がリモートワークができなかったことを理由に離職していたことがわかりました。

ロックダウンから 2 年以上が経過し、イギリス・フランスの会社員の心境に変化が生まれているようです。48%（英、仏共に）の会社員が、現在の勤務先は自分のニーズを満たしていないと感じており、4 分の 1（英）の会社員が、インフレによる生活費高騰とハイブリッド・ワーキング疲れ（24%）によって、現在の仕事の状況に対する感じ方が変わったと述べています。経済状況、特にインフレや新しい柔軟な働き方は、会社員の仕事に対する認識や企業に対する期待に影響を与えていることがわかりました。

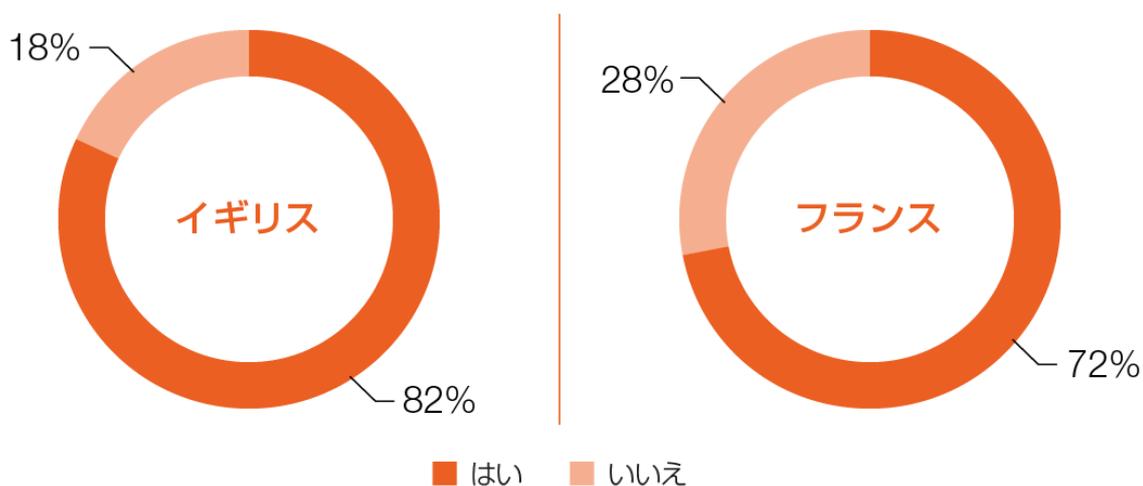
欧米ではパンデミック後の立ち直りの時期である 2021 年後半に、記録的な数の従業員が離職し、"大離職"と呼ばれました。パンデミック後の雇用市場の回復、パンデミックを契機に働くことの意味を問い直す動きが広まり、離職増に拍車をかけたようです。しかし、今回の調査では、イギリス（71%）・フランス（60%）では大多数の会社員が前職の職場に戻りたいと答えており、後悔の兆しが見られます。上記のイギリスとフランスの状況についてロバート・ウォルターズ・ジャパン株式会社の代表取締役ジェレミー・サンプルソンは次のようにコメントしています。：

「2021 年、柔軟な働き方改革が行われ、転職の際に昇給、フレキシブルでハイブリッドな企業文化を約束する企業が多くなりましたが、2023 年になるとインフレの影響が強くなり、生活費が上昇したことにより、2021 年に行われた昇給も今では十分とは思えないようになった可能性があります。会社員は、給与や条件面を選んで転職をしたが、結局のところ、隣の芝生が青くみえて転職をしてしまったと感じているのかもしれない」

イギリスの調査対象者会社員の82%が、何らかの形で前職の上司と連絡を取り合っており、3分の1（29%）が、将来の仕事の機会を得るための選択肢として連絡を取り合っていると回答しました。また4分の1の会社員が前職の上司にポジションが空いているか確認をしています。11%の会社員は、以前の勤務先に復帰の可能性についてまだ連絡していないが、今年中に連絡する予定であると回答しています。

一方、フランスの調査対象会社員は、6割がブーメラン社員候補ではあるものの、それは条件付きだとしています。その条件として「上司が変わった場合」（35%）、「昇給が約束された場合」（21%）があがっています。前職の上司との連絡については、72%が何らかの形で連絡を取っていると回答しました。

### 前職の上司と連絡を取り合っていますか？



### ブーメラン社員の採用を躊躇する管理職（英）・ブーメラン社員の採用に前向きな管理職（仏）

では実際一緒に働くことになる上司である管理職はブーメラン社員をどのように感じているのでしょうか？

イギリスでは、44%の管理職は「ブーメラン社員の採用に躊躇する」と回答、わずか5分の1が「例外的なで優秀な元社員」であった場合のみ採用を検討すると回答しています。

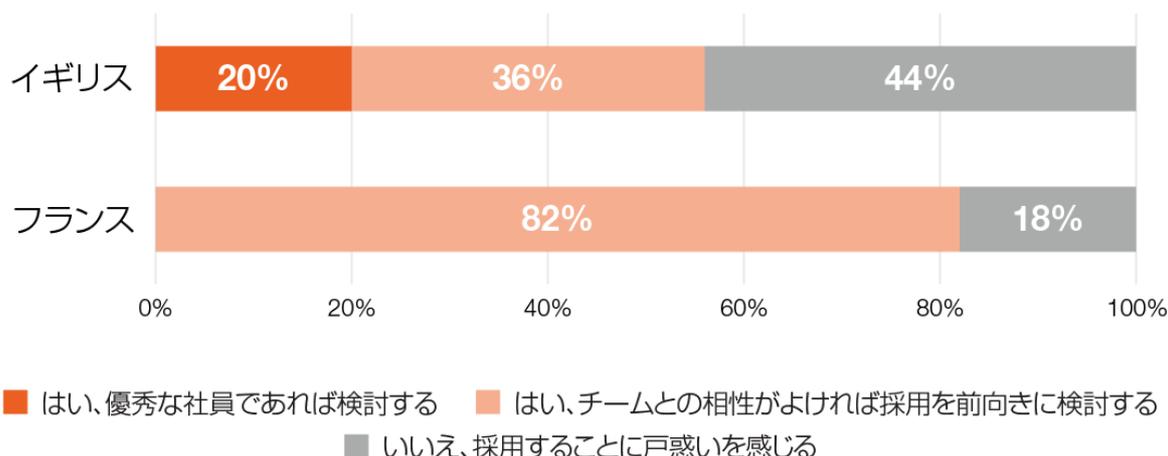
フランスでは事情が異なるようでブーメラン社員は、企業側である管理職にとっても好ましい現象であるようです。管理職の85%がブーメラン社員がチームとの相性がよければ採用を検討するとしており、門戸は広く開かれています。

上記の結果を受けサンブソンは以下のようにコメントを付け加えます。

「企業側の上司や管理職は、ここでプライドを飲み込む必要があると思います。2023年も、候補者不足は続いています。数多くの欠員を埋めるのは難しいので、良い条件で退職した元従業員を再び迎え入れるのは問

違いなく良いアイデアです。ブーメラン社員は仕事のやり方や企業文化に精通しており、トレーニングの時間が少なく済みます。さらに、自分の意思でブーメラン社員となり戻ってきたのだから、より密接にビジネスに関わり、コミットしてくれる可能性も高いといえるでしょう」

### 一度退職した出戻り社員(ブーメラン社員)を採用しますか？



「優秀な従業員が企業を去るのを良しとする組織はありません。従って、管理職にとって重要なのは、退職が前向きなものだったというイメージを作り、退職を希望する従業員には、同じポジションでも新しい役割でも、復帰のチャンスがあることを伝えることです」

門戸が開かれていることを伝えた後に、ブーメラン社員を最大限に活用するためにやるべきことは、組織は元従業員の再雇用に関する明確な方針と手順を確立することのようです。

「明確な方針は常に必要であり、特に退職時よりも高いポジションで再雇用する場合はなおさらです。管理職への再雇用のために特別扱いされているという誤解を周囲に生まないためには、予めすべての従業員に対して、昇進プロセスを明確にし誰もが成長と能力開発の機会を得られるようにしなければならない。そうでなければ、昇進してより良い給与を得る方法がブーメラン社員になることであるという間違ったメッセージが伝わる危険性があり、それは本意ではありません。また、給与アップや柔軟な働き方への取り組み等、改革を一時的にしたとしても、一時的では意味がなく、戻ってきたブーメラン社員が再度その企業を去るという可能性があります。そのようなことがないよう人材保持に向けての取り組みを強化すべきです」とサンブソンは警告します。

日本の企業でも人材不足が深刻化し、ブーメラン社員を採用する動きが強まっています。日本経済団体連合会が行った 2022 年の調査では、回答企業の約 65%が「ブーメラン社員」を採用するカムバック採用を取り

入れており、その内の約 19%が今後も採用割合を増やすと回答しています。今後もブーメラン社員を受け入れる企業にとって、再雇用に関する方針の策定は非常に大事なことと言えます。

調査期間：2023年4月

対象：イギリスで働く会社員 n=3,000人

フランスで働く会社員 n=1,600人

**ロバート・ウォルターズ・ジャパン株式会社について** (<https://www.robertwalters.co.jp/>)

ロバート・ウォルターズは1985年に英国・ロンドンで設立され、世界31カ国/地域の主要都市に拠点を持つ、スペシャリストのためのグローバル人材紹介会社です。ロバート・ウォルターズ・ジャパンは同社の日本オフィスで、バイリンガル人材に特化しています。2000年に東京オフィスを、2007年には大阪オフィスを開設。グローバル企業、日系企業ともに世界有数のトップ企業から新規参入企業、中小企業に至るまで、多岐に渡る業種・職種、正社員および派遣・契約社員と幅広い採用ニーズに応えた人材紹介をおこなっています。世界で戦う日本人アスリート、各種NPOの支援など日本社会への貢献にも積極的に取り組んでいます。