

# ジョブリターン制度を 有効活用する

森谷 克也 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 所長

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

「人が採れない」状況のなか、採用手法として広がりを見せているのがジョブリターン制度です。カムバック制度、アルムナイ制度といわれたりもします。呼び名は様々であるものの、人事制度においては、定年退職者以外の再雇用制度を指します。

こういった制度を導入する際は、目的を明確にすることが大切です。人手不足の解消、といった漠然とした目的にならないよう注意します。どんな人材に戻ってほしいか、という観点で目的が明確になればよいでしょう。

## ■ 目的1：プライベートの事情による退職者の再雇用

「出産や育児、介護、配偶者の転勤といった家庭の事情で退職した元社員に適用」という設定条件は、最も多く見かけます。退職理由としては“のっぴきならない”ことですので、導入目的としては必須といえるでしょう。ただし、理想は「辞めないで済む環境づくり」です。出産や育児、介護については、育児介護休業法における法定日数・期間以上に休暇・休業・時短勤務を拡大したり、勤務地限定社員制度を導入したりすることで解消する場合も多いため、併せて検討したいところです。

## ■ 目的2：キャリアアップした社員の再雇用

「キャリアアップを目的とした学業や留学、転職のために退職した元社員に適用」という設定条件もよいでしょう。実際に、仕事量を大きく減らして勉強したり、他社で経験しないと身につかなかったりするスキルもあります。多くの場合は、自社では提供できない成長環境だと思われまますので、導入目的として有効です。

## ■ 目的3：若気の至りで退職した社員の再雇用

3年3割。新卒採用における離職率を典型的に表した言葉であることは周知の事実です。1年目の離職は、採用時のミスマッチであるともいえますが、

2～3年目の離職は、仕事のマンネリによる刺激の減少が理由だと筆者は分析しています。ゆえに、強い退職動機がないにもかかわらず、軽い気持ちで転職活動をしてみたところ、社会人経験の浅い若手社員は隣の芝生が青く見えてしまい、「見た目ほど青くはない」という先輩社員の忠告を聞けず、退職に至ってしまいます。結果的に芝生が青くなかった場合、再雇用として受け入れる体制をつくっておくことは重要だといえます。

—以上のように、再雇用の対象となる人材像を明確にしたうえで、制度設計においては下記の条件を設定していきます。

- ①退職事由：懲戒解雇でないこと、前述の目的1～3に合致していること 等
- ②年数・年齢：勤続○年以上、○歳以下、退職後○年以内 等
- ③選考方法：通常の採用と同じにするか否か
- ④処遇条件：退職時の等級や給与などを保障する、保障する場合の条件は何か 等
- ⑤試用期間：④に至るまでの期間や判定方法による  
制度を導入することのデメリットは、「社員が退職するハードルが下がってしまう」「既存社員の不満を招く」「同じような働きをしてくれるとは限らない」といったことですが、注意しておけば回避できるものばかりですので、デメリットはそれほど大きな問題にはならないでしょう。

ただし、制度をつくり込んだだけで、ほとんど利用されないケースも多いようです。

最も大切なのは、退職時の対応だと考えます。

(1) 退職時に労いの言葉をかけたり、退職事由を尊重したりする等、良好な関係を築いておく、(2) ジョブリターン制度についてキチンと説明しておく、(3) 気軽に申し出ることができるような窓口を設置しておく、(4) これらを、現場の管理者・監督者に教育しておく、等の措置を講じることで制度が生きてきます。