

第11回 在籍型出向

日本総合研究所 創発戦略センター
ESGリサーチセンター スペシャリスト 小島 明子

ふと、「在籍型出向を命じられたときに応じるか」と考えました。好きで出版の仕事に就いたため、異業種への出向は受け入れ難いものです。一方で雑誌の制作には、常にアンテナを高くして、新しい情報を入手することが求められます。異業種での経験は、今の仕事では得られない情報を入手でき、その後の業務にも生きるのですが、現状維持バイアスが働き、抵抗なく応じるには不安が大きくて結論が出せませんでした。自分の器の小ささに改めて気付いた夏の午後です。(編集部・30代男性)

1. はじめに

第10回では、「同一労働同一賃金」について取り上げました。新型コロナウイルスの影響拡大を機に、非正規雇用で働く人々の雇用環境は大変厳しくなっています。同一労働同一賃金に向けた取り組みによって、同じ職場で同じ仕事をする人々の賃金や待遇の格差をなくすことができれば、非正規雇用で働く人々の状況が改善されると期待されます。

一方、新型コロナウイルスの影響によって経済的打撃を受けた業種では、非正規雇用のみならず、正規雇用で働く人々も厳しい状況に追い込まれています。第11回では、そのような状況下で注目を浴びている「在籍型出向」について取り上げます。

2. 在籍型出向とは

「在籍型出向」とは、一時的に雇用過剰となった企業が、従業員の雇用を守るために、雇用契約を維持したまま従業員を人手不足の企業等に出向させることを指します。

この在籍型出向は、企業同士で行うケースの他、全国的なネットワークにより出向・移籍の支援事業に取り組んでいる公益財団法人 産業雇用安定センター（以下、「産業雇用安定センタ

ー」）が企業間のあっせんを行っているケースも多いのが現状です。産業雇用安定センターでは、コロナ下で効率的にマッチングを行えるように業界団体と連携している点が特徴的で、送り出しニーズの高い業界団体と受け入れニーズの高い業界団体から情報提供を受け、出向・移籍のマッチングを無料で行っています。

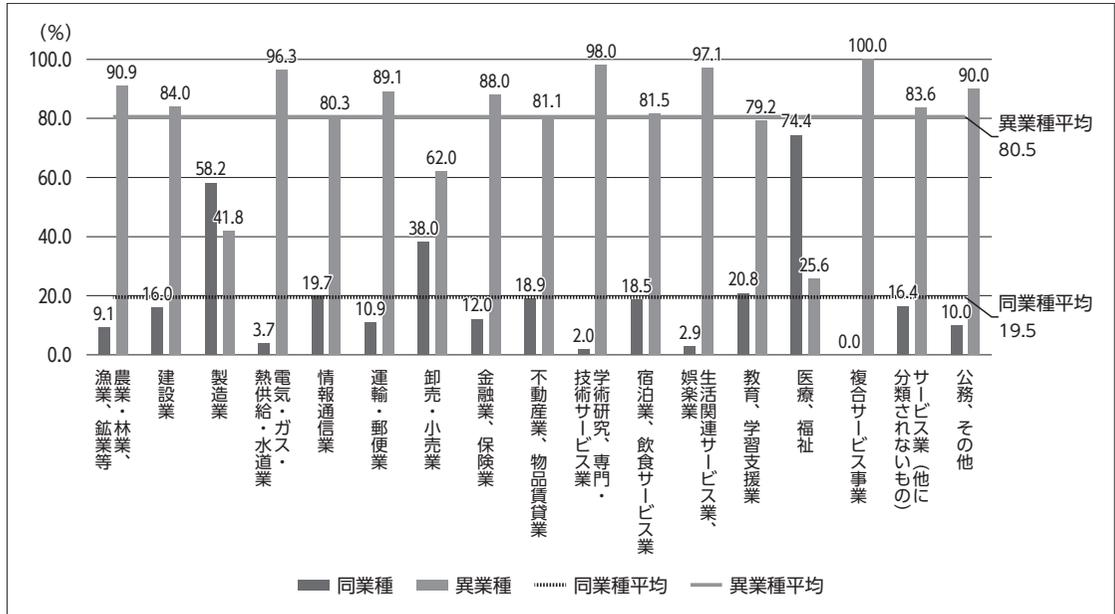
産業雇用安定センターが行った2020年度の在籍型出向の成立件数は、3061件に上ります。2014～2019年度は約1000～2000件以内で推移していたことから、2020年度は新型コロナウイルスの影響の拡大により、業績が悪化した多くの企業が、従業員を解雇せず、在籍型出向という選択を行っていたことが分かります。

最近では徐々にワクチン接種者も増えていきますので、新型コロナウイルスの問題は、時間とともに解決することが期待されています。経済状況が改善した際に、新たに従業員を採用し、育成するのは時間とコストがかかります。そのため、在籍型出向という形で雇用を維持しつつ、新型コロナウイルスの問題の収束を待っている企業の状況がうかがえます。

3. 新型コロナウイルスの影響による在籍型出向の変化

新型コロナウイルスの影響の拡大は、在籍型出向の数的な増加だけではなく、その内容にもあらゆる変化をもたらしています。

【図表1】公益財団法人 産業雇用安定センター 業種別マッチング実績（2020年度）



出所：公益財団法人 産業雇用安定センター提供資料（本稿の図表データは移籍も含むデータである）

主な変化の1点目としては、出向先と出向元の業種が異なることが挙げられます。従来の産業雇用安定センターが取り扱ってきた在籍型出向は、製造業から製造業、生産工程から生産工程等、同業種・同職種への出向が多い傾向にありました。その場合、業界や職種のことを熟知している専門のコンサルタントが、受け入れ希望企業からの人材ニーズを踏まえて、比較的まとまった人数のマッチングを行っていました。しかし、2020年度は、新型コロナウイルスの影響で、同業種・同職種間のまとまった出向が難しい状況であったため、未経験の業種や職種への出向というケースが増加しました【図表1】。実際、空港関連サービス業から輸送用機械器具製造業、航空運送業から卸・小売業、旅行代理店から保育園、鉄鋼業からベンチャー企業など、マッチングのケースは多様化しています。

2点目は、出向先と出向元の企業規模が異なる点です。航空業界に代表されるように、業績が悪化している企業には大企業も多く、出向送り出し成立の割合は、中小企業（299人以下）より大企業（300人以上）の方が高く、受け入れ成立の割合は、逆に中小企業の方が大企業よ

り高くなっています【図表2】。企業規模が異なれば、風土が異なる点もあると想像しますが、出向をする従業員にとっては、収入が保障されている上にあらかじめ出向期間が限られているため、心理的なハードルは低いといえます。

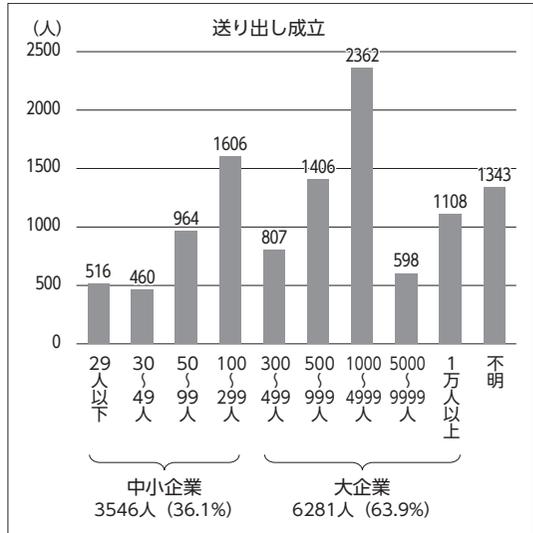
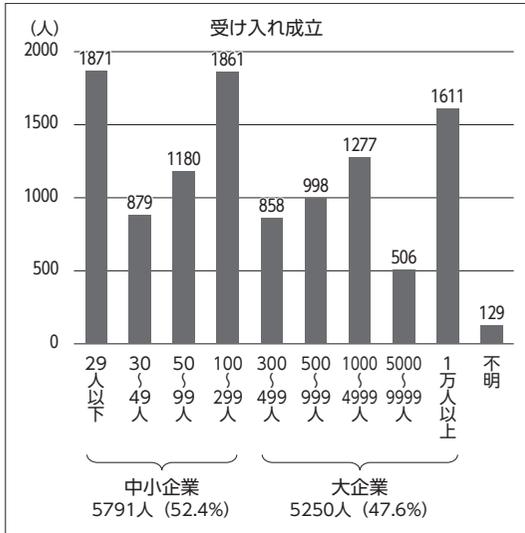
労働者にとって、未経験の業界・業種や、組織風土の異なる企業へ転職するのは容易なことではありません。しかし、在籍型出向という形を通じて、一時的に異業種や規模の異なる企業で働く雇用の流れが創出されることは、多様な人材を受け入れる土壌づくりや、年齢を問わず転職しやすい環境づくりにつながると期待されます。

4. 在籍型出向がもたらす効果

在籍型出向は、受け入れ側（出向先企業）、送り出し側（出向元企業）双方にとってメリットをもたらします。

受け入れ側にとっては、出向元企業の看板を背負った現役の即戦力として、出向者を活用することができます。加えて、出向者が持つスキルや経験が既存の従業員に刺激を与えれば、組

〔図表2〕公益財団法人 産業雇用安定センター 受け入れ成立企業および送り出し成立企業の規模



出所：公益財団法人 産業雇用安定センター提供資料

織の活性化にもつながります。その他にも、正社員として特定のスキルを持つ人材を募集しても採用ができない場合に、類似のスキルを持つ人材を出向者として活用できる点や、同じ地域内の企業から出向者を受け入れることで、地域貢献につながる点もメリットであるといえます。

一方、送り出し側にとって、在籍型出向は、業績悪化の中で雇用の維持に役立つだけではなく、従業員に新たな経験や学びを提供する機会にもなります。中には、景気が回復したときの新規事業の準備として、従業員を異業種に送り出しているケースもあり、イノベーション創出のきっかけにつながる可能性もあります。

このように、在籍型出向による異業種からの人材の流動化は、新たなイノベーションの創出や生産性の向上につながると期待されます。

最近、国内では、生産性の向上等を理由に、

大企業のシニア人材と人手不足の中小企業をマッチングさせることが課題とされています。在籍型出向の例を踏まえると、たとえば大企業のシニア人材が異業種出身であっても、類似スキルや今までの業務で得られたポータブルスキルを通じて、中小企業でも活躍できる余地が十分にあると感じます。

5. 最後に

新型コロナウイルスの影響の拡大を機に、企業や働く人々はそれまでの働き方が問われ、雇用形態は多様な変化を遂げています。在籍型出向もその一例となりますが、企業と個人双方が、従来とは異なる多様な働き方に積極的に挑戦していくことは、結果として、企業と個人のさらなる成長につながるのだと感じます。

*本稿作成にあたり、公益財団法人 産業雇用安定センター 業務部長 金田 弘幸様と企画調整部 次長 兼 広報室長 和田 林 幸紀様には、インタビューおよび資料のご提供にご協力いただきました。この場をお借りして御礼申し上げます。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター／ESGリサーチセンター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『わたし』のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）。