

2018年度

# 人材育成型出向等支援について

－ 代表的な取組み事例 －

 公益財団法人 産業雇用安定センター

●CUP5

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 送出企業の人事面談時に、出向者から職務領域拡大の希望があり、社外勤務を視野に入れ幅広く人材の適正配置を行い、出向者のキャリア・ステップアップに繋がった事例

◆ 50歳台（男性）のケース  
スキル・経験（資格）：薬剤師

	送出企業	受入企業
業種(規模)	医薬品製造業（大）	医薬品卸売業（大）
出向者の職種	医薬品育成、エリアマーケティング	医薬品市販後調査、情報管理、品質管理、社員教育

### 【出向の経緯等】

送出企業	定例の面談時に、出向者から将来の人生設計等を考え、メーカー、卸売業に拘らず薬剤師の資格を活かし管理薬剤師を目指したいという希望が出され、社外勤務先を探すことになった。
出向者	希望通りの職務内容であること、卸売業ということで、取り扱う医薬品も広がり、これまでのキャリアが十分活かせると判断し、応募することになった。
受入企業	支店で管理薬剤師部門の強化（薬剤師業務のほか、医薬品市販後調査、品質管理、社員の育成等）を検討中であり、適任者を求めている。

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 送出企業の人事面談時に、出向者から職務領域拡大の希望があり、社外勤務を視野に入れ幅広く人材の適正配置を行い、出向者のキャリア・ステップアップに繋がった事例

- ◆ 50歳台（女性）のケース  
 スキル・経験：品質管理・環境保証 I S O の運用等

	送出企業	受入企業
業種(規模)	化学工業製品製造業（大）	化学製品卸売業、プラスチック卸売業（中小）
出向者の職種	総務事務員	品質・環境保証担当

## 【出向の経緯等】

送出企業	定例の面談時に出向者から、これまでのスキル（品質管理、品質保証）が活かせる部門への配置転換の希望が出されたが、主婦のため転勤が難しく、社内にも活用の場が無いいため、社外出向で勤務先を探すことになった。
出向者	業種や取り扱う製品が異なるが、これまでの品質管理、品質保証、I S O の運用等の経験が十分活かせ、職務領域拡大によるキャリアアップに繋がると判断し応募することにした。
受入企業	品質・環境保証部門担当が高齢となり、後継者となる人材を探していたため、出向者を受入れることとした。

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 将来に向けてキャリアや資格を活かして社外で活躍したいとの希望があり、社外勤務先を探した結果、高等教育機関へのキャリアチェンジが実現した事例

- ◆ 40歳台（男性）のケース  
 スキル・経験：半導体関係のエンジニア、（工業高校教員免許）

	送出企業	受入企業
業種(規模)	電子デバイス製造業（大）	高等教育機関（大）
出向者の職種	電気・電子・電気通信製造技術者	電気、電子情報の職業訓練指導業務

## 【出向の経緯等】

送出企業	面談時に、出向者から将来に向けてキャリアや資格を活かして社外で活躍したいとの希望が出され、社外勤務先を探すことになった。
出向者	長年開発業務に携わってきた職務経験とあわせ、保有している工業高校教員免許資格も活かすことができることから、職業訓練指導員に応募することにした。また、興味分野へのキャリアチェンジであることに加え、職務領域拡大によるスキルアップに繋がることも応募の動機となった。
受入企業	職業訓練指導員に欠員が出たため、民間企業で電気・電子情報業務を10年以上経験した人を探しており、適任者として出向者を受入れることとした。

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 出向を活用して、「優秀な人材の採用に積極的な地域の企業」と「大企業で培った経験やスキルを活かして活躍したいUターン希望者」の双方の希望を実現することができた事例

- ◆ 50歳台（男性）のケース  
スキル・経験：営業・販売管理職

	送出企業	受入企業
業種(規模)	ラジオ・テレビジョン受信機製造業（大）	一般乗合旅客自動車運送業（大）
出向者の職種	営業・販売管理	S E 営業・販売管理職

## 【出向の経緯等】

送出企業	定例の面談時に出向者から、出身地に戻り（Uターン）これまでの経験を活かしたいという希望が出されたことから、社外勤務先を探すことになった。
出向者	出身地でこれまでの経験を活かしながら、受入企業の新規事業（情報通信技術事業）の体制整備のマネジメントに参画することによって、キャリアアップに繋がると判断し、応募することとなった。
受入企業	新規事業として情報通信技術事業に取り組んでおり、ノウハウを持った優秀な人材の確保が課題となっていた。地元で新規事業説明会を開催したところ、大手企業からのUターン希望者で高い技術を持つ人材を紹介され、適任者として受入れることにした。

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 出向先との契約終了に伴い、出向者と復職面談を実施したところ、他の職務にチャレンジしたいという希望があり、社外勤務先を探した結果、出向者のキャリア・ステップアップに繋がった事例

- ◆ 50歳台（男性）のケース  
スキル・経験：技術サービス

	送出企業	受入企業
業種(規模)	各種化学・繊維工業品の製造販売(大)	商品・非破壊検査業(大)
出向者の職種	技術サービス	繊維製品等の検査

## 【出向の経緯等】

送出企業	出向先との契約終了に伴う復職面談で、出向者が将来を展望しこれまでの社外勤務経験で身に付けたスキルを高め、職務経験の幅も広げたいとの意向で、社外勤務を希望したことから、社外勤務先を探すことになった。
出向者	化粧品関係の品質検査体制づくりが、これまでの経験を更に深め、自身のスキルアップに繋がるものと考え、居所変更を伴う勤務を決意した。
受入企業	繊維製品関係の業容拡大対策と、将来の事業分野と考えている化粧品関係の品質検査体制づくりを目的に、繊維製品と化粧品、両方の品質検査を経験している人材を求めていた。出向者に対しては、“これまで経験してきた繊維製品関係の品質検査をはじめ、化粧品関係の品質検査の技術指導も期待している。

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 新規事業展開に伴う配置転換面談時に、家族とともに実家のある関東圏に戻り、経験やスキルを活かし更なるキャリアアップを図りたいとの希望があり、社外勤務先を探した結果、希望に合った出向先が見つかった事例

◆ 50歳台（男性）のケース  
スキル・経験：医薬品営業員

	送出企業	受入企業
業種(規模)	医療用品製造業（大）	貸事務所業（中小）
出向者の職種	医薬品営業員	課長相当職

## 【出向の経緯等】

送出企業	配置転換面談時に出向者から、家族とともに実家のある関東圏に戻り（Uターン）、これまでの業務経験やスキルを活かし、更なるキャリアアップを図りたいとの希望が出され、社外勤務先を探すことになった。
出向者	これまでの営業職の経験やスキルが十分活かせ、勤務先も関東圏であることから、今回のUターン出向を決意した。
受入企業	ショッピングセンター事業部門の課長の後継者育成を目的として、対外折衝経験等の豊富な人材を求めていたことから、出向者を受入れることにした。

7

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 送出企業の人事面談時に、出向者から職務領域拡大の希望があり、社外勤務を視野に入れ幅広く人材の適正配置を行い、出向者のキャリア・ステップアップに繋がった事例

◆ 50歳台（男性）のケース  
スキル・経験：生産管理（製造監督者）

	送出企業	受入企業
業種(規模)	発電用・送電用・配電用電気機械器具製造業（中小）	人材派遣・請負業(中小)
出向者の職種	生産管理	生産管理

送出企業	企業との定例の面談時に、出向者から、近い将来管理職（課長職）に就きたいとの希望が出されたが、社内で要望に応えることが難しく、社外で勤務先を探すことになった。
出向者	これまで培った製造監督者の経験が活かせ、大手電子部品製造会社の製造管理体制を幅広く学べることや、経験したことのない、外国人労働者の労務管理業務に携わることで、スキルアップに繋がると判断した。
受入企業	製造部門の課長職が不足しており、製造力向上（生産性向上や品質向上等）のための人材確保が課題であった。出向者の紹介を受け、現場の製造力向上に向け業務改善を進めるために適任であると判断した。

8

## ◆キャリア・ステップアップ型の実施事例

\* 送出企業の定例の面談時に、家族のいる地域に戻り（Uターン）、職務経験、スキルを活かして活躍したいとの希望があり、社外勤務を視野に入れ、勤務先を探した結果、希望に合った出向先が見つかった事例

### ◆ 50歳台（男性）のケース スキル・経験：生産技術管理

	送出企業	受入企業
業種(規模)	電気機械器具製造業（大）	機械工具製造業（中小）
出向者の職種	生産技術管理者	工場管理職
送出企業	定例の面談時に出向者より、単身赴任生活が10年以上になったことから、家族のいる地域に戻り（Uターン）、培ったスキルを活かして活躍したいとの申し出があったが、社内で適当な部署が見つからないため、社外で勤務先を探すことになった。	
出向者	求人情報に対し、業種は異なるものの、経験やスキルが十分活かせることから、社員の指導や育成、マネジメントにも携わることができることから、応募することにした。業務経験を高く評価され、キャリアアップにも繋がることから、Uターン勤務を決意した。	
受入企業	工場管理業務を中心に改善、改革の出来る技術者で、部下の指導、育成、マネジメントの出来る人材を求めている。	

9


## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 送出企業の新事業開拓のための人材教育と、受入企業の需要拡大等による人材確保のニーズがマッチし、人材交流を図ることができた事例

### ◆19歳～50歳台（4人）（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	製造業（大）	産業用電気機械器具製造業（大）
出向者の職種	鋳造工、研削盤加工、旋盤加工	ロボット工場内での組立等

#### 【出向の経緯等】

送出企業	②事業体制見直しの中で新製品の事業開拓を進めるため、従業員のスキルアップやキャリア形成ができる受入企業の紹介をセンターに依頼した。 ④ロボット組立の最先端工場である受入企業で経験を積ませ、組立技術やライン管理、安全管理技能等の習得を目指すこととした。	 センター	③人材不足が課題の受入企業に、送出企業からの教育出向受入を斡旋し、合意を得た。
受入企業	①海外でのロボット需要拡大で製造現場の人員が不足しており、質の高い人材を探していた。 ⑤違う環境・職種へチャレンジしたい意欲のある人材を送出企業から受入れることとした。		

10



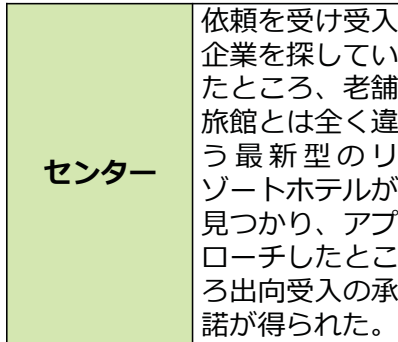
## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 営業休止期間を活かし、出向による人材教育、人材活用、職場の活性化や職場のレベルアップにつなげることができた事例

## ◆40歳台、50歳台（2人）（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	温泉旅館業（中小）	ホテル・サービス業（中小）
出向者の職種	旅館支配人、営業部長	ホテルレストラン部門管理者、 運営全般のマージメント業務

## 【出向の経緯等】

送出企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>耐震工事で建て替えのため1年強休業することになった。老舗旅館の伝統あるサービスを提供するために支配人と営業部長については建替後に戻ってもらう必要があり、出向先を探すことになった。</li> <li>受入先の環境や条件が能力開発（最新型ホテルのすぐれたサービス等を学ぶ）に最適と考え出向させることとした。</li> </ul>	 <p>センター</p>	<p>依頼を受け受入企業を探していたところ、老舗旅館とは全く違う最新型のリゾートホテルが見つかり、アプローチしたところ出向受入の承諾が得られた。</p>
受入企業	老舗旅館からの出向であることから、スタッフのスキルアップにも繋がると考え、初めての出向受入に応じた。		

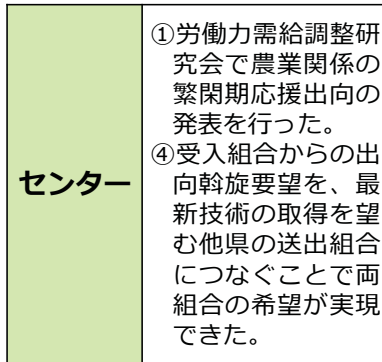
## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 林業の分野で、最新技術の取得を望む送出組合と、他県組合との応援体制の確立をめざす受入組合との間で出向が成立した事例

## ◆20、30歳台（2人）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	森林（協同）組合(中小)	森林（協同）組合（中小）
出向者の職種	林業技術者	林業技術者

## 【出向の経緯等】

送出組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>③受入組合が最新設備の導入等により、高い技術レベルにあることから、従業員を技術研修のため派遣し、職場のレベルアップにつなげたいと考えていた。</li> <li>⑤センターからの出向斡旋により、技術研修が実現できた。</li> </ul>	 <p>センター</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①労働力需給調整研究会で農業関係の繁忙期応援出向の発表を行った。</li> <li>④受入組合からの出向斡旋要望を、最新技術の取得を望む他県の送出組合につなぐことで両組合の希望が実現できた。</li> </ul>
受入組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>②研究会でセンターの事例発表を聞いた受入企業は、送出企業の閑散期（梅雨時等）を活用して、受入ができないかと考え、研究会の主催者を通してセンターへ出向斡旋の相談を行った。</li> <li>⑥繁忙期を視野に入れた他県組合との人脈づくり、技能レベル向上に協力することにより、他県組合との応援体制の確立につながる出向が成立した。</li> </ul>		

## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 送出企業の社外研修による従業員のスキルアップ、受入企業の増産体制に向けた即戦力人材の確保と人材交流のルートづくりのニーズがマッチ、成立した事例

## ◆20歳台～40歳台（6人）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	輸送用機械製造業（中小）	自動車車体・附属車製造業（大）
出向者の職種	組立製造スタッフ	自動車組立・ぎ装工

## 【出向の経緯等】

送出企業	モノづくりにおける品質重視と工程改善の手法や考え方を従業員に習得させる目的で、自動車関連の工場研修可能な企業を探していた。出向対象者は、将来の幹部候補生に絞り込み人選し、自動車製造現場の中で実践教育を受けてもらう。	センター	送出企業からの受入企業紹介依頼に基づき、増産のため、即戦力となる製造経験者を探していた受入企業に、研修目的の受入を打診したところ了解が得られた。
受入企業	増産に向け即戦力人材を求めていたため、研修目的での受入に応じることとした。また、送出企業との更なる人材交流も要望している。		

## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 新規事業開拓のための人材教育、需要拡大等による人材確保のニーズがマッチし、人材交流を図ることができた事例

## ◆30歳台～40歳台（4人）（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	自動車・同付属品製造業(中小)	通信機械器具製造業（大）
出向者の職種	樹脂成型加工	電気通信機械器具組立工 (伝送中継器製造)

## 【出向の経緯等】

送出企業	将来に向け新規事業の柱を作りたいと考えているが良いアイデアはないかとセンターに相談をした。	センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・送出企業の相談に、従業員を大手企業に教育出向させ、機械組み立てや生産管理、品質管理、安全管理等のノウハウを学び、知識・技能等を蓄積してはどうかと勧めた。(教育出向の提案)</li> <li>・人材不足が課題の受入企業に送出企業からの教育出向受入を斡旋し合意を得た。</li> </ul>
受入企業	大型プロジェクト案件受注に伴い、製造現場の人材が不足し人材確保が課題となっていた。		

## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 送出企業は営業休止期間を生かして他ホテルでの人材教育を、受入企業では経験者の受入、職場の活性化をはかることができた事例

## ◆30歳台～60歳台（男性7人、女性1人）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	旅館、ホテル業(大)	旅館、ホテル業(中小)
出向者の職種	旅館・ホテル接客員(2名)、調理人(6名)	客室係(2名)、日本料理調理人(6名)

## 【出向の経緯等】

送出企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>耐震と高級化工事のため、約5か月間営業休止となることから、この期間を活かして同業他社(高級旅館)で実務教育を受け、新たな技術を習得する目的で、センターに出向先の紹介を依頼した。</li> <li>出向者は全国で有名な高級旅館で腕を磨き、サービスを学ぶことに意欲的である。</li> </ul>	<p>センター</p> <p>送出企業からの依頼を受け、受入企業へ出向受入を斡旋し、合意を得た。</p>
受入企業	冬場は繁忙期にあたり、特に料理人とサービス要員が不足することから、業務経験者による応援は大きな戦力となるため、出向者の受入れを希望していた。	

## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 出向を活用し後継者育成を図ることができ、将来に向けて有益な企業間交流ができることになった事例

## ◆20歳台（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	冷凍調理食品製造業(中小)	加工食品製造業(大)
出向者の職種	保存食品・冷凍加工食品製造工	保存食品・冷凍加工食品製造管理

## 【出向の経緯等】

送出企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品提供企業として、食品安全システムの導入を図る必要があると考え、既に実施している企業で幹部社員(後継者)を学ばせたいとセンターに相談をした。</li> <li>出向者は受入企業で工場を巡り実務研修を受けることで、食品安全システムの重要管理ポイントや従業員の労務管理等を学ぶことができ、自社に戻った際にこれらの経験を活かすことができる。また、受入企業の幹部社員との人脈を構築することもできる。</li> </ul>	<p>センター</p> <p>相談を受け、既に食品安全システムを導入している企業に、出向者の受入が可能か検討依頼をした結果、出向受入の承諾が得られた。</p>
受入企業	将来の幹部社員を受入れることにより、企業間の連携を強化することができるため、出向受入に応じた。	



## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 製造現場のリーダー育成のため、異業種企業でのリーダー経験を積ませたい企業から、管理者不足に悩む企業への出向が成立した事例

## ◆50歳台（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	電子機械器具製造業(中小)	事業サービス業(中小)
出向者の職種	プリント基板組立	清掃業務管理者

## 【出向の経緯等】

送出企業	製造現場のリーダー育成のため、従業員を異業種企業に出向させ、リーダー経験を積ませたいと考え、センターに受入企業の紹介を依頼した。	センター 管理者が不足している受入企業に、送出企業からの教育出向受入を提案し承諾を得た。
受入企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者数人のグループでオフィスビル等の清掃業務を担当しているが、管理・指導する拠点管理者が不足しているため、適任者を探していた。</li> <li>今後さらに送出企業との人材交流を広げていきたいと希望している。</li> </ul>	

## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 送出企業の新規事業のための人材教育と、受入企業の需要拡大等による人材確保のニーズがマッチし、人材交流を図ることができた事例

## ◆40歳台のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	医薬品・化粧品小売業（大）	一般病院（中小）
出向者の職種	調剤薬局管理	薬剤師

## 【出向の経緯等】

送出企業	高齢の在宅医療患者が必要とする、無菌製剤を調剤できる「無菌調剤薬局」を作るため、調剤薬局部門の責任者を病院内の薬局に短期間教育出向させ、無菌調剤のノウハウ等を学ばせたいと考え、センターに受入企業の紹介を依頼した。	センター 受入企業に、送出企業からの教育出向受入を提案したところ、3か月程度の研修期間で、薬剤師教育を引き受けることになり、出向手続きを進めることになった。
受入企業	薬剤師の育成に積極的な社風で、独自に「病院薬剤師業務の研修カリキュラム」も作成していることから、前向きに出向者の研修受入れを承諾した。	


## ◆人材育成・交流型の実施事例

\* 出向受入先の開拓をはかりたい送出企業と、人材交流により他社のベテラン社員を受入れ、若手社員の指導及び人材不足解消等を図りたい受入企業のニーズがマッチし成立した事例

## ◆50歳台（男性）のケース

	送出企業	受入企業
業種(規模)	小売業(大)	警備業(中小)
出向者の職種	営業(訪問営業)	施設警備員

## 【出向の経緯等】

送出企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織変更に伴い、外商営業経験等のスキルが活かせ、本人のキャリアアップにもつながる受入企業の紹介をセンターに依頼。</li> <li>・出向者は、これまでの業務経験を活かし、顧客対応サービス向上面で、他の社員の指導教育を要請されたこともあり、新しい職務に意欲的である。</li> </ul>	 センター
受入企業	金融機関やホテル・空港などの施設警備需要の増に伴い人材不足であり、顧客対応サービス向上が課題となっていたため、適任者（経験豊富な企業人材）を出向受入で確保したいと考え、センターに送出企業の紹介を依頼した。	

両社のニーズがマッチしたため、企業面談を斡旋し成立に至る。両社から今後さらに「企業間の人材交流を広げていきたい」との要望が出ている。