

事業報告書

(試行在籍出向プログラム事業)

平成30年3月

公益財団法人 産業雇用安定センター

目 次

1. 試行在籍出向プログラムの目的と内容	
(1) 趣旨・目的	3
(2) 内容と実施計画	3
2. 試行在籍出向プログラムの実施概要	
(1) 事業の実施体制	4
(2) 「試行在籍出向検証等の専門家会議」の設置	4
(3) 調査分析	6
(4) 事業のモデル実施	6
(5) 事業の検証等	6
3. 事業の実施結果	
(1) 調査分析	6
ア. 平成23年度～25年度出向・移籍事例	6
イ. 平成23年度～25年度出向事例	8
ウ. 平成26年度～27年度支援企業及び一般企業を対象とした試行在籍出向に 関する意識等調査結果	11
(2) 事業のモデル実施	17
ア. 試行在籍出向プログラムの経済団体及び企業への説明	17
イ. モデル実施事例の概要	18
① モデル実施事例	18
② モデル実施事例の特色	19
③ 出向目的別比較	22
ウ. 試行在籍出向終了後の出向元・出向先企業、出向者へのアンケート調査結果	28
4. 試行在籍出向プログラムの検証等	
(1) 試行在籍出向実施に伴い考えられるメリット	35
(2) 試行在籍出向実施上の問題点・課題	36
(3) 出向目的別で見た試行在籍出向プログラムの適応性	37
(4) 試行在籍出向プログラムの新たな展開	39
ア. 出向支援の概要	40
イ. 「キャリア・ステップアップ型出向支援」について	40
ウ. 「人材育成・交流型出向支援」について	41
5. 「試行在籍出向検証等の専門家会議」の報告を踏まえて	
(1) 新時代の出向・移籍のかたち —企業横断的な人の育成と活用— (高木朋代「試行在籍出向検証等の専門家会議」委員)	44
(2) キャリア支援を目指す新たな出向モデルの構築を (北浦正行「試行在籍出向検証等の専門家会議」座長)	45

事業報告書

(試行在籍出向プログラム事業)

1. 試行在籍出向プログラムの目的と内容

(1) 趣旨・目的

ア. 企業を取り巻く環境変化のスピードが増している中で、企業内部における人材育成のみでは変化に十分に対応できない状況が生じており、また、転職等により様々なキャリアを持つ働き手も増えている中で、能力と経験を有する人材が、希望すれば他企業で活躍し、持てる能力を存分に発揮できる環境を整備していく必要がある。

このため、中高年企業人材の多様なセカンドキャリア・ネクストステップへの主体的な挑戦を後押しする観点から、雇用保険制度を活用した育成型出向や試用就業の機能を持ったミドル層のインターンシップを支援する制度の創設に向け、公益財団法人産業雇用安定センター(以下、「センター」という。)において「試行在籍出向プログラム」を実施し、試行型出向のノウハウの蓄積や課題の抽出を行うとともに、中高年人材の受入企業に対する助成措置の創設が求められる。その上で、今後民間人材ビジネスも活用した更なる支援制度が拡充されることを期待したい。

イ. 具体的には、労働者が40歳台で自分の職業生活設計の見直しを行い、他の仕事に就くことが自らの能力、適性に合うと判断し、自発的にキャリアチェンジを選択した場合、試行在籍出向制度が適切な支援策となるかという観点から、次のとおり実施する。

- ① センターが実施する出向・移籍による失業なき労働移動を通して、円滑なキャリアチェンジの可能性を探る。
- ② センターの出向・移籍支援事業の枠組みの中で、試行在籍出向の斡旋を行い、企業が許容することができる試行型出向の仕組みの提案を行う。
- ③ 試行在籍出向が、中高年齢労働者が職業生活の転換を図るために、適当であるかの検証等を行う。
- ④ 送出企業、受入企業の協力のもと、試行在籍出向後の状況を確認し、試行在籍出向のノウハウの蓄積や課題の抽出を行う。
- ⑤ センターで取扱った出向・移籍の斡旋事例を分析し、ノウハウの蓄積や課題の抽出を行う。

(2) 内容と実施計画

ア. 事業の内容

センターの本部及び地方事務所は、上記事業趣旨及び目的に沿い、次の①から③により、試行在籍出向プログラム(以下「プログラム」という。)を実施する。

- ① 試行在籍出向の条件
 - i. 対象者の年齢
中年期(40歳以上50歳未満)の者を中心に選定
 - ii. 出向期間
原則6ヵ月又は1年(具体的な事例で判断)。ただし、2年を上限とする。
 - iii. 実施の条件
試行在籍出向の実施が周知され本人が応募することにより、対象者が決定されること。
 - iv. 出向協定の締結
出向前に出向先の範囲、出向労働者の身分、待遇、出向期間、出向期間中の取扱い、復帰に関する事項等について明記すること。
 - v. 出向後の処遇
出向開始時点では復帰又は移籍の両方を想定するもので、出向期間終期に送出企業、受入企業、出向者の3者で相談して復帰又は移籍を決定すること。
- ② プログラムのモデル実施及び実施状況の把握

- ③ 出向・移籍事例や意識聴き取り等の調査分析
- ④ 「試行在籍出向検証等の専門家会議」（以下「専門家会議」という。）の設置とプログラムの事業検証等

イ. 実施計画

プログラムの実施期間は、平成 28 年度から平成 29 年度の 2 年間とし、次のとおり実施する。

① 事業のモデル実施

取組む事業所については、全国 47 都道府県事務所を試行在籍出向の実施に係る送出先、受入先の個別開拓等全ての業務を行う 10 事務所（宮城、埼玉、東京、神奈川、静岡、愛知、大阪、兵庫、広島、福岡事務所）と試行在籍出向実施のために必要な受入先の個別開拓及びそれに付随する業務のみ行うそれ以外の 37 事務所に分け、雇用ニーズや地域企業の規模・数等の実態を考慮して「送出先の開拓」については焦点を絞り重点的に実施する。

- ・ 経済団体及び企業へのプログラムの趣旨、内容等の説明
- ・ 送出・受入先企業の確保、情報登録とマッチングに向けた支援
- ・ マッチング成立分につき送出・受入企業、出向者からの評価・意見要望等の把握

② 出向・移籍事例や意識聴き取り等の調査分析

本部人材開発部及び全国 47 都道府県事務所で開催する。

- ・ 平成 23 年度～25 年度出向・移籍事例
- ・ 平成 23 年度～25 年度出向事例
- ・ 平成 26、27 年度支援企業への試行在籍出向に関する意識等
- ・ 一般企業を対象とした試行在籍出向に関する意識等

③ プログラム事業の検証等

2 の（2）で設置する「専門家会議」でプログラム実施上の問題点や課題とその対応策、試行在籍出向の在り方や企業が許容できる試行在籍出向の仕組み等の検討及び提案、試行在籍出向プログラムの結果検証と評価を行い国へ報告する。

2. 試行在籍出向プログラムの実施概要

（1）事業の実施体制

センター本部にプログラム事業の企画推進及び統括管理等を行う「人材開発部」を設置した。全国 47 都道府県事務所では、試行在籍出向の周知、情報収集や送出、受入の支援等に関する事業全般について出向等支援協力員全員の参画を基本としながら、その中から本事業を円滑に推進するため、各事務所長の指揮・監督のもと、プログラム事業を中心に担当する試行出向担当者 52 名を選任し、本部人材開発部と情報交換等連携・協力しながら推進することとした。

（2）「試行在籍出向検証等の専門家会議」の設置

本部に、プログラム実施上の問題点や課題とその対応策の検討、試行在籍出向の在り方や企業が許容できる試行在籍出向の仕組みの検討及び提案、試行在籍出向プログラムの結果検証と評価を行う学識経験者及び企業代表者で構成する「専門家会議」を設置した。

ア. 専門家会議の委員構成

学識経験者 3 名、企業代表者 3 名、計 6 名に委嘱。

委員名簿 (6 名)

(平成 28 年 4 月)

区 分	所属・役職	氏 名
学識経験者	日本生産性本部参与、武蔵大学客員教授	(座長)北浦 正行
	敬愛大学経済学部教授	高木 朋代
	石上法律事務所弁護士	石上 尚弘
企業代表	ソニーコーポレートサービス株式会社 人事センター EC人事部 キャリアサポートマネジャー	石川 英一
	三菱マテリアル株式会社 人事顧問	鈴木 明
	富士通株式会社 人事本部 キャリアデザイン支援室長	小木曾 哲

なお、上記委員のほか、オブザーバーとして厚生労働省職業安定局雇用開発部労働移動支援室伊達浩二室長（平成 29 年 3 月末まで）、木原憲一室長（平成 29 年 4 月から）が参加した。

イ. 専門家会議の開催経過

平成 28 年 5 月から平成 29 年 9 月まで 6 回開催、審議の概要は次のとおり。

- 第 1 回推進委員会（平成 28 年 5 月 11 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラムの概要と専門家会議の役割について
 - ② 試行在籍出向プログラムの実施スケジュールについて
 - ③ フリーターキング（セカンドキャリア支援等に係る）
- 第 2 回推進委員会（平成 28 年 10 月 12 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラムの推進状況について
 - ② 試行在籍出向プログラム推進上の問題点・課題について（フリーターキング）
- 第 3 回推進委員会（平成 29 年 1 月 26 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラムの推進状況について
 - ② 試行在籍出向プログラム推進上の問題点・課題について
 - ③ 中間報告書（素案）について（試行在籍出向プログラム等の検証）
- 第 4 回推進委員会（平成 29 年 4 月 12 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラム推進状況の報告
 - ② 中間報告書について
 - ③ 平成 29 年度の取組みについて
- 第 5 回推進委員会（平成 29 年 7 月 5 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラム推進状況の報告
 - ② モデル実施事例の報告
 - ③ 「試行在籍出向」は、中高年齢労働者の職業生活の転換を図るための適当な出向であるか否か
- 第 6 回推進委員会（平成 29 年 9 月 27 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラム推進状況の報告
 - ② モデル実施事例の報告
 - ③ 出向制度の新たな活用に向けて（フリーターキング）
- 第 7 回推進委員会（平成 30 年 1 月 24 日開催）
 - ① 試行在籍出向プログラム推進状況の報告
 - ② 最終事業報告書について

(3) 調査分析

- ア. 平成 23 年度～25 年度出向・移籍事例
センターにおいて平成 23 年度～25 年度に斡旋成立した出向・移籍事例全件を対象に調査分析しプログラム実施の参考とする。
- イ. 平成 23 年度～25 年度出向事例
センターにおいて平成 23 年度～25 年度に斡旋成立した出向事例全件を対象に調査分析しプログラム実施の参考とする。
- ウ. 平成 26、27 年度支援企業への試行在籍出向に関する意識等
センターにおいて平成 26、27 年度に出向・移籍の支援を行った企業 (3,000 社) を対象に試行在籍出向に関する意識等について調査分析しプログラム実施の参考とする。
- エ. 一般企業を対象とした試行在籍出向に関する意識等
一般企業 (5,000 社) を対象に試行在籍出向に関する意識等について調査分析しプログラム実施の参考とする。

(4) 事業のモデル実施

- ア. 経済団体及び企業へのプログラムの説明
経済団体 (100 団体) 及び企業 (1,500 社) へプログラムの趣旨、内容等について説明し、プログラムに対する理解を深めるとともに会員企業への周知、試行在籍出向の実施についての協力依頼を行う。
- イ. 試行在籍出向のモデル実施
送出・受入先企業の確保、把握した出向ニーズに基づく試行在籍出向の登録とマッチングに向けて支援する。
モデル実施を通じ、育成型出向や試用就業の機能を持った中高年人材を支援する新たな出向制度の創設に向け、試行型出向のノウハウの蓄積や課題の抽出を行う。
- ウ. マッチング成立分につき送出・受入企業、出向者から評価・意見要望等をアンケート又は聴き取り等で把握し、新たな制度の創設に向けた課題等を把握する。

(5) 事業の検証等

試行在籍出向プログラム実施上の問題点・課題・対応策、試行在籍出向の在り方、企業が許容できる試行型在籍出向の仕組の検討等を行い、試行型在籍出向プログラムの検証と評価結果を国へ提言する。

3. 事業の実施結果

試行在籍出向プログラムの取組結果の概要は、次のとおりである。

(1) 調査分析

ア. 平成 23 年度～25 年度出向・移籍事例

1. 出向・移籍の成立数
出向・移籍成立数 28,048 人 (出向 9,973 人(35.6%)、移籍 18,075 人(64.4%))
2. 出向・移籍の目的(理由)
当センターの事業目的が「労働力の産業間、企業間移動の円滑化等に寄与するため、出向・移籍による労働力移動の斡旋等を行い、就労支援、失業の予防等雇用の安定確保と産業経済の発展に資すること」から、人材調整、人材離職を余儀なくされた“失業なき労働移動”としての非自発的な出向・移籍支援が中心となっている。

3. 年齢別

(1) 出向・移籍合計では、39歳以下37%、40歳台30%、50歳以上33%とほぼ3分の1づつに分かれている。

(2) 「出向者」では39歳以下が51%と半数を占め、「移籍者」では50歳以上が40%とそれぞれの成立者の中心となっている。

出向・移籍開始時年齢	出向・移籍合計(人)	出向(人)	移籍(人)
39歳以下	10,266(37%)	5,028(51%)	5,238(29%)
40歳台	8,370(30%)	2,831(28%)	5,539(31%)
50歳以上	9,412(33%)	2,114(21%)	7,298(40%)
合計	28,048人	9,973人	18,075人

(3) 当センターの出向・移籍成立者合計の平均年齢は43歳となっており、国の雇用動向調査結果の転職入職者年齢(39歳以下が55%)より高い年齢層への支援となっている。

なお、出向成立者の平均年齢は39歳、移籍成立者の平均年齢は46歳と出向者が移籍者より7歳若い実態となっている。

4. 業種別

(1) 業種間の出向・移籍の成立状況は、同一業種間15,935人で成立合計28,048人に占める割合は57%と同一業種間での労働移動が約6割を占めた。(出向における同一業種間成立割合83%、移籍における同一業種間成立割合43%)

(2) 同一業種間での成立数の最も多い業種は、製造業13,900人で成立合計の50%であった。

(3) 送出生業種

送出生業種の最も多い業種は、製造業19,899人で成立合計の71%であった。

(送出生業数の多い上位3業種：①製造業71%、②卸・小売業7%、③サービス業(他に分類されないもの)5%)

(4) 受入成立業種

受入成立数の最も多い業種は、製造業15,595人で成立合計の56%であった。

(受入成立数の多い上位3業種：①製造業56%、②サービス業(他に分類されないもの)9%、③卸・小売業7%)

5. 職種別

(1) 出向・移籍の成立者数を職種別にみると上位3職種は、第1位「生産工程の職業」が11,418人(41%)、第2位「専門的・技術的職業」が4,299人(15%)、第3位「事務的職業」が3,799人(14%)となっている。

第1位「生産工程の職業」は、「出向」で自動車産業等への期間工を中心に79%と多かつたためである。

(2) ホワイトカラー職種(管理的職業、専門的・技術的職業、事務的職業、販売の職業)の出向・移籍で占める割合は46%であったが、これは「出向」では18%であったが、「移籍」の中心がホワイトカラー職種で61%を占めたためである。

6. 地域(都道府県)別

都道府県別の出向・移籍の成立状況としては、受入及び送出生業数ともに大都市部を中心に多い。なお、出向成立数については、長崎、茨城、岡山、栃木、佐賀、滋賀などに地域特性がうかがわれる。

受入成立数の上位5都道府県	
①	東京4,361人(16%)
②	大阪3,430人(12%)
③	愛知1,840人(7%)
④	福岡1,461人(5%)
⑤	神奈川1,225人(4%)

送出生業数の上位5都道府県	
①	東京3,226人(11%)
②	大阪2,997人(11%)
③	長崎1,829人(7%)
④	福岡1,270人(5%)
⑤	愛知1,192人(4%)

7. まとめ(総括)

(1) 当センターが「労働力の産業間、企業間移動の円滑化等に寄与するための就労支援、失業の予防等雇用の安定に資する」ことを事業目的としているため、「失業なき労働移動」としての非自発的な出向・移籍支援が中心となっている。

(2) 出向・移籍の成立数のうち「出向」による支援が35%を占め、ハローワーク及び民間職業紹介会社と相違がみられる特色を有している。

(3) 年齢別に見ると出向成立者の平均年齢は39歳、移籍成立者は46歳と出向者が移籍者より若い実態となっている。

(4) 業種間では、同一業種間の成立割合が57%と異業種間の成立割合を上回った。

(5) 職種別では、「生産工程の職業」の成立が第1位を占め、ホワイトカラー職種の占める成立割合は46%であった。

イ. 平成23年度～25年度出向事例

1. 出向成立数

(1) 9,973人

(出向元(送出)事業所数は541事業所で1事業所平均送出数18人、出向先(受入)事業所数は847事業所で1事業所平均受入数12人)

(2) 当センターの出向・移籍成立数の35.6%を占めた。(出向者数9,973人÷出向・移籍成立数28,048人=35.6%)

2. 年齢別

出向者の出向開始時の平均年齢は39歳であったが、内訳をみると39歳以下が51%と短期の製造現場への期間工としての出向を中心に過半を占め、50歳以上も21%と定年後の再就職を視野に入れた移籍型出向として高齢者向け職種への出向がみられた。

出向開始時 年齢	出向者数(人)	(参考)		
		移籍者数(人)	出向・移籍者数 合計(人)	H25年転職入職 者年齢構成
39歳以下	5,028(51%)	5,238(29%)	10,266(37%)	(55%)
40歳台	2,831(28%)	5,539(31%)	8,370(30%)	(21%)
50歳以上	2,114(21%)	7,298(40%)	9,412(33%)	(24%)
合計	9,973人(100%)	18,075人(100%)	28,048人(100%)	(100%)
平均年齢	39歳	46歳	43歳	

* 出向の中心が自動車産業を主に製造現場への期間工としてのものであったため、体力や柔軟性もあり、現場作業にも適応力のある39歳以下(20歳～30歳台)の若手が多く対象となった。

* 「試行在籍出向」の対象である40歳台の出向者は28%であった。

* 50歳以上21%は、高齢者余剰企業からの人員調整、あるいは定年後の転職を視野に入れた移籍型出向として、銀行庶務業務等の高齢者向け職種への出向が多数であった。

3. 出向期間別

(1) 「6ヵ月未満」の出向が65%と大半を占めた。(その中心は応援・助勤的な短期間の期間工としての出向であった。)

(2) 「試行在籍出向」の出向期間の原則である「6ヵ月又は1年」の条件を満たす出向期間は、17%であった。

(3) 「3年以上」の長期期間にわたる出向は6%、出向後移籍は3%と僅かであった。

[出向期間と出向者数、平均年齢]

	出向期間	出向者数(人)	出向開始時 平均年齢
1	6ヵ月未満	6,476(65%)	36歳
2	6ヵ月～1年未満	1,684(17%)	39歳
3	1年～3年未満	864(9%)	46歳
4	3年以上	600(6%)	50歳
5	出向後移籍	349(3%)	54歳
	合計	9,973人(100%)	39歳

(4) 出向期間別に出向開始時の年齢をみると「6ヵ月未満」が平均年齢36歳と一番若く、出向期間が長くなるほど出向者の平均年齢は高くなっている。

4. 出向目的(理由)別

(1) 出向目的別に見ると、送出企業は、人材調整88.8%、人材再活用6.7%、人材援助2.2%、人材交流0.8%、人材離職0.7%、人材教育0.5%等となっており、当センターで斡旋成立した出向事例は、雇用調整を目的としたものが9割を占め、業績の悪化等で余剰人員を抱え人材調整を余儀なくされた会社への出向支援が中心となっている。

[出向目的(理由)別人数]

	出向目的	出向者数(人)
1	人材調整	8,425(88.8%)
2	人材再活用	632(6.7%)
3	人材援助	205(2.2%)
4	人材交流	73(0.8%)
5	人材離職	64(0.7%)

- (2) 「試行在籍出向」のセカンドキャリア・ネクストステップに向けた本人希望による出向は皆無であった。
- (3) 出向先として受入れた企業は、好況又は業務多忙で人員不足の状況にあった企業(自動車関連企業等)であり、大半が短期間の応援的、助動的な期間工としての受入れであった。

6	人材教育	49 (0.5%)
7	人材出張	30 (0.3%)
8	人材開発	3 (0.0%)
9	その他	1 (0.0%)
合計		9,482人(100.0%)

上記は調査で把握した出向者数
9,973人から調査不能491人を除いた出向者数

5. 業種別

業種間の出向成立状況は、同一業種間の成立割合が83% (移籍を含めた出向・移籍では57%)、異業種間の成立割合が17%と同一業種間での出向による労働移動が8割を超えた。(移籍を含めた出向・移籍では43%)

(1) 送出成立業種

送出成立数の最も多い業種は、製造業8,822人で成立合計の88%であった。

(送出成立数の多い上位3業種：① 製造業88%、② 建設業4%、③ 卸・小売業2%)

(2) 受入成立業種

受入成立数の最も多い業種は、製造業8,644人で成立合計の87%であった。

(受入成立数の多い上位3業種：① 製造業87%、② 金融・保険業3%、③ サービス業(他に分類されないもの)3%)

- (3) 同一業種間成立数は8,240人で、出向成立合計9,973人に占める割合は83%と8割以上が同一業種間での出向となっている。

* 同一業種間での成立数の最も多い業種は、製造業8,095人で出向成立合計の81%であった

6. 職種別

- (1) 出向成立者数を職種別にみると「生産工程の職業」が7,857人(79%)と実に8割を占めた。これは、自動車産業等への期間工を中心とした出向が大半を占めたためである。

- (2) 一方、ホワイトカラー職種(管理的職業、専門的・技術的職業、事務的職業、販売の職業)の出向に占める

職種	出向者数(人)	(参考)移籍者数(人)
ホワイトカラー職種(小計)	1,820(18%)	10,990(61%)
管理的職業	459(5%)	2,100(12%)
専門的・技術的職業	757(7%)	3,542(20%)
事務的職業	463(5%)	3,346(18%)
販売の職業	141(1%)	2,012(11%)
サービスの職業	31(-)	1,515(8%)
保安の職業	37(-)	468(2%)
生産工程の職業	7,857(79%)	3,561(20%)
輸送・機械運轉の職業	57(1%)	511(3%)
建設・採掘の職業	4(-)	209(1%)
運輸・清掃・包装等の職業	163(2%)	662(4%)
その他	4(-)	155(1%)
合計	9,973人(100%)	18,075人(100%)

割合は18%であった。「移籍者数」のホワイトカラー職種が61%を占めたのは、移籍の主体がホワイトカラーであったことがうかがわれる。

7. 地域(都道府県)別

都道府県別には産業・地域特性(大都市圏は本社・事務拠点、大規模製造拠点所在、好況・不況産業の存在等)により出向事例の成立件数に影響を与えている。なお、長崎、栃木、宮崎、岡山、京都、滋賀、茨城の7府県では「出向」が「移籍」を上回った。

* 出向者送出数の上位10都道府県

① 長崎1,724人、② 東京793人、③ 大阪716人、④ 茨城684人、⑤ 岡山593人、⑥ 福岡538人、⑦ 神奈川435人、⑧ 栃木406人、⑨ 佐賀341人、⑩ 滋賀339人

(下位10都道府県：① 青森、秋田、奈良、鳥取、徳島0人、⑥ 香川、沖縄1人、⑧ 高知6人、⑨ 北海道18人、⑩ 愛媛22人)

* 出向者受入数の上位10都道府県

① 東京1,608人、② 栃木1,043人、③ 大阪1,006人、④ 神奈川867人、⑤ 愛知752人、⑥ 福岡731人、⑦ 広島565人、⑧ 静岡480人、⑨ 岡山294人、⑩ 群馬273人

(下位10都道府県：① 青森、秋田、鳥取、徳島、佐賀0人、⑥ 香川、愛媛、沖縄1人、⑨ 福島、奈良、高知2人)

* 同一都道府県内の出向成立数は4,472人(45%)、同一都道府県外の出向成立数は5,501人(55%)と同一都道府県外への出向が上回った。

* 同一都道府県内での出向成立数の多い上位 10 都道府県

- ① 東京 678 人、② 大阪 385 人、③ 福岡 331 人、④ 栃木 320 人、⑤ 茨城 264 人、⑥ 岡山 248 人、⑦ 広島 232 人、⑧ 静岡 203 人、⑨ 神奈川 187 人、⑩ 熊本 158 人

8. 出向後復帰、移籍、退職、出向中の件数及び年齢

(1) 出向後の処遇としては、出向後復帰が 8,297 人 (88%) と大半を占めた。

出向後移籍は、出向開始時に再就職・転職含みで出向していたケースが中心であり、出向後復帰は、出向開始時の予定・条件によるものが中心であった。

出向後の処遇	人数(人)	平均年齢
復 帰	8,297 (88%)	38 歳
移 籍	402 (4%)	54 歳
退 職	325 (3%)	46 歳
出 向 中	458 (5%)	54 歳
合 計	9,482 (100%)	39 歳

上記は調査で把握した出向者数 9,973 人から調査不能 491 人を除いた出向者数

(2) 出向後復帰及び移籍の年齢

出向後復帰者の年齢は、平均 38 歳であり若年者の大半が復帰している。逆に移籍者の平均年齢が 54 歳と高齢者であった。

9. 出向後移籍した場合、移籍に至った経緯 (出向後移籍 402 人)

- ① 出向開始時から移籍含みの出向であった者 295 人 (73%)、出向後本人が同意し移籍した者 47 人 (12%)、その他 60 人 (15%) (出向期間中に定年となり先方に転籍等) であった。
 ② 年齢別にみると 50 歳以上は 309 人と多数を占め、40 歳台は 38 人 (最初から移籍含みの者 30 人、出向後本人が同意し移籍した者 7 人)、30 歳台以下は 55 人であった。
 ③ 40 歳台の 38 人のうち、出向後本人の同意により移籍した 7 人については、出向期間中に出向先への移籍判断を熟慮したうえで同意しており、一定の満足感をもって移籍したものと考えられる。移籍含み出向の 30 人と合わせて雇用調整による出向後移籍がうまくできた事例であった。

10. 「試行在籍出向」の趣旨に沿う出向事例があったか

当センターの出向事例は、創立以来の事業目的である“失業なき労働移動”の実現を目指した雇用調整絡みのものであったため、「4. 出向目的(理由)別」に記載のように「試行在籍出向」の趣旨に沿う出向事例 (人材交流、人材教育、人材開発を目的とした出向事例) の人は 125 人 (1.3%) いたが、「試行在籍出向」の要件をすべて満たす者はゼロであった。

11. まとめ (総括)

(1) 送出企業の出向目的は、人材調整のためが 88% と圧倒的多数を占め、業績悪化・季節的・一時的な雇用調整の必要性等で人員調整を余儀なくされた企業からの従業員の出向支援が殆どとなっている。受入については、応援・助勤的なものとなっている。

「試行在籍出向」のセカンドキャリア・ネクストステップに向けた本人希望による出向はみられなかった。

(2) 年齢別では、39 歳以下が製造現場への期間工を中心に過半を占め、移籍と比べ年齢層が若くなっている。50 歳以上も 21% と定年後の再就職を視野に入れた移籍型出向として高齢者向け職種への出向がみられた。

(3) 出向期間別には、応援・助勤的な短期間の期間工としての出向を中心に「6 ヶ月未満」が 65% と大半を占め、短期間での出向が多かった。

(4) 業種間では、同一業種間の成立割合が 83% と大半を占めた。

(5) 職種別では、自動車産業等への期間工を中心に「生産工程の職業」の成立が 8 割を占め、ホワイトカラー職種の占める出向成立割合は 18% (移籍では 61% であったが) と少なかった。

(6) 出向後の状況としては、「出向からの復帰」が約 9 割と一方通行でない形であるが、一部では、50 歳以上で役職定年も含め定年後を視野に入れた「出向後移籍」や「出向後退職」の事例も見受けられる。

出向後移籍に至った経緯では、出向開始時からの移籍含みのケースが 73% と多く、本人同意で移籍 12%、その他 15% となっている。

ウ. 平成 26～27 年度支援企業及び一般企業を対象とした試行在籍出向に関する意識等調査結果

(1) 調査対象等 (調査期間 平成 28 年 6 月～12 月)

調査票の種類	調査票 A	調査票 B	調査票 C
	調査票 B の 10 事務所以外の 37 事務所で平成 26、27 年度に送出・受入情報があった企業及び賛助会員企業を対象に調査	官城、埼玉、東京、神奈川、静岡、愛知、大阪、兵庫、広島、福岡の 10 事務所で平成 26、27 年度に送出・受入情報があった企業及び賛助会員企業を対象に調査	全国都道府県事務所で平成 26、27 年度中に支援を行っていない一般企業で、従業員数 50 人以上の企業を対象に調査
調査目標企業数	1,500 社 特定の業種、規模に偏らないように選定。	1,500 社 特定の業種、規模に偏らないように選定。	5,000 社 特定の業種、規模に偏らないように選定。センター賛助会員を除く。
有効回答数	1,501 社	1,537 社	2,691 社
回収率	100 %	102.1 %	53.8 %

(2) 業種別、規模別

	調査票 A	調査票 B	調査票 C
①規模別	1. 大企業 392 社 (26%) 2. 中小企業 1,097 社 (74%)	1. 大企業 596 社 (40%) 2. 中小企業 905 社 (60%)	1. 大企業 488 社 (19%) 2. 中小企業 2,132 社 (81%)
②業種別 (大分類) (日本標準産業分類にもとづく)	製造業 892 社 (59%)、卸売業・小売業 123 社 (8%)、建設業 110 社 (7%) を中心に 18 業種から回答を得た	製造業 732 社 (49%)、卸売業・小売業 181 社 (12%)、サービス業 151 社 (10%) を中心に 16 業種から回答を得た	製造業 1,276 社 (48%)、卸売業・小売業 376 社 (14%)、建設業 198 社 (7%) サービス業 181 社 (7%) を中心に 18 業種から回答を得た

※以下、調査結果の回答数は調査票 A、B、C 票の合計値を示す。

(3) 人事制度に試行在籍出向が馴染むか [送出する場合]

本人の自由意思による転職の意向に対し、会社として支援することをどう考えていますか。

「1. 抵抗感はない。会社として考えるべき問題である」、「2. いずれ、検討する必要がでてくる課題と思う」と、支援に肯定的、前向きな回答が 26% を占めた。また、「3. 現状では難しい問題である」など企業状況等から支援に否定的な回答が 70% を占め、キャリア開発支援については将来的な課題と認識しているものの、本人の自由意思による転職希望に対する企業支援には慎重姿勢や消極的な意見が多い。

1. 抵抗感はない。会社として考えるべき問題である	457 (10%)
2. いずれ、検討する必要がでてくる課題と思う	720 (16%)
3. 現状では難しい問題である	2,254 (51%)
4. とてもそのようなことを考える余裕はない	629 (14%)
5. 問題が多く、検討の俎上にもものぼらない	228 (5%)
6. その他	151 (4%)
合計	4,439 (100%)

(注) 「6. その他」の具体的内容として多いものは、次のとおり。
 ・本人の自発的な転職希望を会社として積極的に支援する考えは現状ではない。
 ・会社として本出向制度導入の必要性やメリットを感じない。
 ・家庭の事情等、希望するに至った経緯や理由がやむを得ぬものについては支援する必要があり、個別事情を踏まえケースバイケースで支援の可否を判断したい。
 ・必要な人材の流出への対策が必要等

(4) 従業員のキャリア形成支援策 [送出する場合]

① 従業員の将来の職業生活設計について意向を聞く制度を取り入れていますか。

例えば、個別のヒアリング、自己申告制度等はどうですかという問いには、従業員の将来の職業生活設計につ

1. 取り入れている	1,778 (41%)
2. 取り入れることを検討している	629 (14%)
3. 当分取り入れる考えはない	1,995 (45%)
合計	4,402 (100%)

いて意向を聞く制度を「1. 取り入れている」及び「2. 取り入れることを検討している」という前向きな企業と、「3. 当分取り入れる考えはない」という企業は概ね半々に分かれ、従業員のキャリア形成支援に向けた企業の考え方や取組みが二分された。

* 「1. 取り入れている」、「2. 取り入れることを検討している」の場合、取り入れている制度の内容（複数回答可）

1. 上司との相談の機会	1,654 (47%)
2. 自己申告制度の導入	1,195 (34%)
3. 人事部門担当者との面談の実施	661 (19%)
合計	3,510 (100%)

② キャリア形成のための支援制度を設けていますか。

大企業を中心に前問の「従業員の将来の職業生活設計について意向を聞く制度」と同様、「キャリア形成のための支援制度」を設けている企業が43%を占め、従業員の能力アップ・育成、転職支援等、キャリア形成に向けた諸制度を導入している。中小企業を中心にキャリア形成の支援制度がない企業が57%を占めるため、今後この改善が必要である。

1. 支援制度はない	2,542 (57%)
2. 支援制度がある	1,926 (43%)
合計	4,468 (100%)

* 「2 支援制度がある」場合の制度の内容（複数回答可）

1. ライフプラン策定のための研修	503 (18%)
2. 教育訓練機会の情報提供	1,003 (35%)
3. 能力開発及びキャリア形成支援制度	918 (33%)
4. 転職支援制度	252 (9%)
5. その他	139 (5%)
合計	2,815 (100%)

(注) 具体的な内容は、次のとおり。

- ・能力開発及びキャリア形成支援制度：通信教育等による職業能力アップ、業務に必要な資格取得支援（受講料援助、資格取得時報奨金支給）等
- ・その他：階層別研修、社内外での研修・セミナー実施、自己啓発講座の斡旋等

キャリア形成支援制度を設けている企業のうち、「3. 能力開発及びキャリア形成支援制度」又は「1. ライフプラン策定研修制度」のある企業が51%を占め、「2. 教育訓練機会の情報提供」を行っている企業が35%を占めた。

(5) 試行在籍出向の該当人材の有無〔送出的場合〕（調査票A、Bのみの質問事項）

現在、「試行在籍出向」に該当するような人材はいますか。例えば、出身地へ戻りたいという希望を持っている従業員、あるいは転職を考えている従業員などはいませんか。

試行在籍出向の該当人材が「いる」企業が9%を占めたため、企業訪問や情報収集等を行う中で具体的内容を把握し、支援していった。

1. いる	213 (9%)
2. 以前いたことはあるが、今はいない	156 (7%)
3. いない	2,023 (84%)
合計	2,392 (100%)

(6) 出向制度の活用事例

出向の実績として、平成25～27年度において従業員を出向で送り出した、あるいは受け入れたことがありますか。（グループ内の出向は除く）

従業員を「出向」による労働移動（送付又は受入れ）をした経験のある企業が25%を占めている。

1. ない	4,225 (75%)
2. ある	1,410 (25%)
合計	5,635 (100%)

(7) 試行在籍出向の問題点

① 出向元として試行在籍出向を実施するとした場合、どのような課題があると考えますか。（複数回答可）

出向元として試行在籍出向を実施する場合の課題としては、「2. 会社として必要な人材又は優秀な人材が流出する恐れがある」、「5. メリットや必要性を感じない」、「6. 準備手続やそのための時間や担当者の配置が必要」、「7. 適当な出向先が確保できないことが考えられる」

1. 現行の人事制度になじまない	870 (7%)
2. 会社として必要な人材又は優秀な人材が流出する恐れがある	1,955 (16%)
3. 出向を希望する者がいないことが考えられる	1,174 (10%)
4. 組合の反対が予想される	361 (3%)
5. メリットや必要性を感じない	1,295 (11%)
6. 準備手続やそのための時間や担当者の配置が必要	850 (7%)
7. 適当な出向先が確保できないことが考えられる	919 (8%)

「10. 復職した場合の配置・処遇の問題」、「9. 社内に制度を受入れる気風や土壌がない」等、多くの課題、問題点を挙げているので、その対応策をそれぞれ検討していく必要がある。	8. 乱用のおそれがある（何回も出向する等）	295 (2%)
	9. 社内に制度を受入れる気風や土壌がない	1,209 (10%)
	10. 復職した場合の配置及び処遇の問題がある	1,238 (10%)
	11. 対象者が40歳台に限定されている	814 (7%)
	12. 出向の期間が短期間（1年以下）であること	430 (4%)
	13. その他	190 (2%)
	14. 特に課題はない	372 (3%)
	合 計	11,972 (100%)

(注)「その他」の具体的内容は、次のとおり。

- ・ 人員が不足しており、出向に出せる人材がない、機密漏洩の恐れ、期間終期の3者協議で意見が分かれた場合の対応、リストラのイメージがつかまとう、会社として転職を推奨していない等

② 出向元として円滑な実施が図れるためには、どのような環境整備が必要と考えますか。
(複数回答可)

出向元として円滑な実施のための環境整備として、「2. 受入先が十分確保され選択できること」、「1. 転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化」、「4. 希望した場合、不利益扱いがないことの確約」、「3. 出向期間中の経費負担に対する国の助成」等を挙げているので、その対応策を検討していく必要がある。

1. 転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化	1,667 (24%)
2. 受入先が十分確保され選択できること	2,028 (30%)
3. 出向期間中の経費負担に対する国の助成	979 (14%)
4. 希望した場合の不利益扱いがないことの確約	1,583 (23%)
5. 試行在籍出向の条件(対象者、期間等)を緩和すること	349 (5%)
6. その他	265 (4%)
合 計	6,871 (100%)

③ 出向先として試行在籍出向を実施するとした場合、どのような課題があると考えますか。
(複数回答可)

出向先として試行在籍出向を実施する場合の課題として、「2. 短期間では戦力にならず負担が大きい」、「5. 移籍するか否かはっきりしないのでは職場として受け入れにくい」、「3. メリットや必要性を感じない」、「6. 対象者が40歳台に限定されていること」等の問題を挙げているため、試行在籍出向の要件や制度のあり方を今後、十分検討していく必要がある。

1. 現行の人事制度になじまない	1,082 (10%)
2. 短期間(1年以下)では戦力にならず負担が大きい	2,566 (25%)
3. メリットや必要性を感じない	1,495 (14%)
4. 乱用のおそれがある(軽い気持ちで出向される)	632 (6%)
5. 移籍するか否かはっきりしないのでは職場として受け入れにくい	2,121 (20%)
6. 対象者が40歳台に限定されていること	1,453 (14%)
7. その他	356 (4%)
8. 特に課題はない	776 (7%)
合 計	10,481 (100%)

(注)「その他」の具体的内容

- ・ 機密情報漏洩のおそれ等

④ 出向先として円滑な実施が図れるためには、どのような環境整備が必要と考えますか。
(複数回答可)

出向先として円滑な実施のための環境整備としては、「3. 原則として移籍か復帰かを明示すること」、「1. 転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化」、「2. キャリアチェンジの希望申出が自由に

1. 転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化	1,863 (23%)
2. 中高年者のキャリアチェンジの希望申出が自由にでき、不利益扱いとならない雇用環境の確立	1,695 (21%)
3. 原則として移籍か復帰かを明示すること	1,912 (24%)
4. 出向期間中の経費負担に対する国の助成	1,220 (15%)
5. Uターン、Iターン、Jターン関係の出向については、当該地方自治体、商工会議所等の経済団体の協力とサポート	699 (8%)
6. 試行在籍出向の条件(期間、対象者等)を緩和すること	532 (6%)

き不利益扱いとならない雇用環境の確立」、 「4. 出向期間中の経費負担に対する国の助成」等の順で挙げているので、その対応策を検討していく必要がある。	7. その他	279 (3%)
	合 計	8, 200 (100%)

(注)「出向期間中の経費負担に対する国の助成」についての具体的内容は、次のとおり。
 ・出向元と出向先との出向者に対する給与差額補填の助成
 ・受入企業に対する経費（人件費、労務費等）の助成要望等

(8) 40歳台の人事労務管理の状況について

中高年層の人事労務管理に「課題がある」企業が半数を占めた。

1. 特に問題ない	2, 832 (50%)
2. 課題がある	2, 802 (50%)
合 計	5, 634 (100%)

* 「2 課題がある」場合、具体的にはどのような課題がありますか。

内訳は「4. 管理職、専門職等の人材が不足」、
「2. 他の年齢層に比べて中高年層の比重が大きい」、
「1. ポスト不足」
「3. モチベーションの低下」の順となっているが、企業ごとの経営・雇用現況による課題が挙げられていると思われる。

1. ポスト不足	496 (13%)
2. 他の年齢層に比べて中高年層の比重が大きい	1, 255 (33%)
3. モチベーションの低下	469 (12%)
4. 管理職、専門職等の人材が不足	1, 380 (37%)
5. その他	161 (4%)
合 計	3, 761 (100%)

(注)「管理職、専門職等の人材が不足」の具体的な内容は、次のとおり。
 ・管 理 職：生産、製造等の現場管理者不足
 ・専 門 職：企業・業種ごとに不足する職種は多岐にわたる（有資格者の不足もあり）
 ・能力・経験不足：管理職としてのスキル不足、特にマネジメント能力不足等

(9) 中年層の中途採用の実績

平成 25～27 年度に、中年層（40～50 歳未満）の人を採用しましたか。

中年層の中途採用を 64%の企業が行っていた。

1. 採用した	3, 452 (64%)
2. 採用していない	1, 983 (36%)
合 計	5, 435 (100%)

* 「1 採用した」場合、その人数は？（複数回答可、調査票 A、B のみの質問事項）

大半は「3. 現業系」職種での採用であり、次いで「2. 技術系」、「1. 事務系」の順となっている。

1. 事務系	4, 113 人 (16%)
2. 技術系	6, 801 人 (27%)
3. 現業系	13, 565 人 (54%)
4. 不 明	747 人 (3%)
合 計	25, 226 人 (100%)

(調査票 A は地方・工場中心企業のため現業系が 69%となり、調査票 B は都市部で本社・研究機能を持つ企業が多かったため事務系・技術系が 55%を占めた。)

(10) 中年層の採用に当たって重視する点及び評価が困難な点

中年層の採用に当たって重視する点及び評価が困難な点を選んでください。(最大 3 つまで)

中年層の中途採用に当たって重視する点として、「1. 人柄」、「2. 専門職種の知識経験」、「6. 新しい職場環境への適応能力」、「3. 業界

	重視する点	評価が困難な点
1. 人柄	3, 513 (26%)	1, 097 (12%)
2. 専門職種の知識経験	3, 494 (25%)	480 (5%)
3. 業界での知識経験	1, 729 (13%)	395 (4%)
4. 専門性以外の職務遂行能力	594 (4%)	1, 403 (16%)
5. マネジメント能力	1, 328 (10%)	1, 709 (19%)
6. 新しい職場環境への適応能力	2, 242 (16%)	1, 819 (21%)

での知識経験」の順で 挙げ、即戦力となる人 材かどうかを重視し、その人の評価が困難な点として、「6. 新しい職場環境への適応能力」、 「7. ポテンシャル」、 「5. マネジメント能力」などが挙げられた。	7. ポテンシャル	839 (6%)	1,880 (21%)
	合計	13,739 (100%)	8,783 (100%)

(11) 中年層の出向受入実績の有無（調査票A、Bのみの質問事項）

中年層を過去に出向により試行的に受け入れたことがありますか。

中年層の出向受入を
試行的に行ったことのある企業は 11%であった。

1. ある	328 (11%)
2. ない	2,539 (89%)
合計	2,867 (100%)

(12) 中高年層を採用した場合に活躍できるか見定めるのに必要な期間はどれくらいですか。

見極め期間としては、「3～6ヵ月未満」必要という企業が42%、次いで「6ヵ月～1年未満」が29%となっていることから、移籍含みの出向の場合は、出向

1. 3ヵ月未満	1,026 (19%)
2. 3～6ヵ月未満	2,256 (42%)
3. 6ヵ月～1年未満	1,569 (29%)
4. 1～2年未満	421 (8%)
5. 2年以上	92 (2%)
合計	5,364 (100%)

者が受入先企業でこれから活躍できる適材人材かどうかを受入企業が見極めるには、出向期間が1年あれば十分可能と思われる。

[調査票Bのみの質問項目]

(13) 試行在籍出向の実施について出向元又は出向先としてセンターによる試行在籍出向プログラムのあっせんを希望しますか。

センターに試行在籍出向プログラムのあっせんを「希望する」企業が5%、「条件付きで希望する」企業が7%を占めたが、これら関心を寄せる企業を中心に本プログラム参加に向けた活動を推進した。

1. 希望しない	993 (65%)
2. 希望する	77 (5%)
3. 条件付きで希望する	101 (7%)
4. 一度検討してみる	353 (23%)
合計	1,524 (100%)

* 「2希望する」「3条件付きで希望する」場合、出向先、出向元いずれを希望しますか。

あっせんを「希望する」場合の内訳は、「出向先・出向元双方」としての希望が8%を占め、「出向元(送出先)」としての希望は31%で、出向先(受入先)としての希望の半数であった。従って、マッチング

1. 出向先 (受入先)	70 (61%)
2. 出向元 (送出先)	35 (31%)
3. 出向先・出向元双方	9 (8%)
合計	114 (100%)

を成立させ、本プログラムを円滑に進めるためには、送出(出向元)情報をいかに企業から確保していくかが一番の課題になると考えられる。なお、受入先としては、中小企業を中心に人材不足(技術者等)による要員補充のための出向受入希望が多かった。

[参考]

1. 「企業規模別(大企業と中小企業)」の特色、違い。

回答数：大企業1,476社(26%)、中小企業4,134(74%)、計5,610社
(以下、大企業をⓂ、中小企業をⓀと表す。)

- ① 「40歳台の人事労務管理」
大企業の方が問題・課題を抱えているという回答結果であった。(Ⓐ57%、Ⓔ47%)

	大企業	中小企業
1. とくに問題ない	630 (43%)	2,143 (53%)
2. 課題がある	822 (57%)	1,925 (47%)

問題・課題としては、Ⓐでは「他の年齢層に比べて40歳台の比重が大きいこと」、Ⓔでは「管理職、専門職等の人材不足」をトップに挙げている。

	大企業	中小企業
1. ポスト不足	210 (19%)	275 (11%)
2. 比重が大きい	455 (40%)	783 (30%)
3. モチベーションの低下	144 (13%)	318 (12%)
4. 人材が不足	274 (24%)	1,074 (42%)
5. その他	40 (4%)	118 (5%)

- ② 過去3年間に従業員を送出又は受入出向した経験のある企業は、Ⓐ42%、Ⓔ19%と出向実施事例はⒶが圧倒的に少ない。

	大企業	中小企業
1. ない	843 (58%)	3,297 (81%)
2. ある	617 (42%)	796 (19%)

- ③ 従業員の将来の職業生活設計について意向を聞く制度を取り入れている企業は、Ⓐは65%と多いが、Ⓔは30%と少なく、しかも当分取り入れる予定のない企業が多く現時点ではそこまで考える余裕がないと見受けられる。

	大企業	中小企業
1. とりいれている	831 (65%)	907 (30%)
2. とりいれることを検討している	131 (10%)	483 (16%)
3. 当分とりいれる予定はない	312 (25%)	1,640 (54%)

- ④ 従業員のキャリア形成のための支援制度を設けている企業は、Ⓐでは35%と少ないが、Ⓐは62%の企業が既に支援制度を設けている。

	大企業	中小企業
1. 支援制度はない	489 (38%)	2,000 (65%)
2. 支援制度がある	789 (62%)	1,090 (35%)

- ⑤ 試行在籍出向に該当する人材がいる企業は、Ⓐ16%、Ⓔ5%であった。

	大企業	中小企業
1. いる	138 (16%)	73 (5%)
2. 以前いたことはあるが、今はいない	64 (8%)	91 (6%)
3. いない	646 (76%)	1,337 (89%)

- ⑥ 本人の転職意向に対し会社として支援すべきだという前向きな企業は、Ⓐ17%であったが、Ⓔは7%と少ない。

	大企業	中小企業
1. 抵抗感はない会社として考えるべき問題である	221 (17%)	223 (7%)
2. いずれ、検討する必要がでてくる課題と思う	248 (19%)	463 (15%)
3. 現状では難しい問題である	576 (45%)	1,626 (53%)
4. とてもそんなことを考える余裕はない	84 (7%)	527 (17%)
5. 問題が多く検討の俎上にものぼらない	59 (5%)	165 (6%)
6. その他	77 (6%)	71 (2%)

- ⑦ 試行在籍出向プログラムの斡旋希望としては、Ⓐでは出向元としてが61%であったが、Ⓔでは出向先としての希望が86%と大半を占めた。

	大企業	中小企業
1. 出向先	20 (39%)	50 (81%)
2. 出向元	25 (49%)	9 (15%)
3. 両方	6 (12%)	3 (5%)

- ⑧ その他、中年者採用に当たって重視する点、会社で活躍できる人材が見極める期間、試行在籍出向を実施する場合の課題等については、Ⓐ、Ⓔでは、回答内容に大きな違いは出なかった。

2. 「業種別」の特色、違い。

業種間の違いによる試行在籍出向の受け止めや実施に対する考え方等、本調査項目に対する回答内容には、大きな特色の違いは見受けられなかった。

(2) 事業のモデル実施

ア. 試行在籍出向プログラムの経済団体及び企業への説明

① 経済団体への説明

重点 10 事務所で地域における経営者協会、商工会議所、中小企業団体中央会その他経済・産業団体等を選定し、試行在籍出向について趣旨、内容等を説明し、試行在籍出向の会員企業への周知、該当企業の推薦等について協力要請を行った。

実施件数：105 団体（目標 100 団体）

② 企業への説明、情報収集

i. 賛助会員企業等から試行在籍出向の出向元又は出向先となる可能性のある企業を選定し、試行在籍出向について趣旨、内容等を説明し、試行在籍出向の実施について参加依頼を行った。

実施件数 2,084 社（目標：重点 10 事務所で 1,500 社）

ii. さらに、上記説明と意見交換の結果並びに調査票の結果をもとに、全国都道府県事務所の試行出向担当者が企業へ再訪問するなどして収集、確保に努めた。（実施件数合計 4,043 社）

iii. 送出情報確保に向けた重点 10 事務所の活動結果

事務所	訪問 企業数(社)	関心のある 企業数(社)	プログラム登録企業数(社)		成立結果(人)	
			送出企業	受入企業	送 出	受 入
宮 城	188	41	1	3	1	1
埼 玉	112	20	2		1	
東 京	454	28	4	6	4	5
神奈川	115	21	3	3	2	2
静 岡	110	3				
愛 知	316	30	2	1	2	1
大 阪	813	50	1	8	1	2
兵 庫	102	11				
広 島	109	28				
福 岡	223	27				
合 計	2,542 社	309 社	13 社	21 社	11 人	11 人

(注) 送出情報の収集に難しさがあった理由

受入情報は、中小企業を中心に人材不足感が強く、スキルの高い中高年経験者を求める求人が多いことから、年齢、出向期間など試行在籍出向の実施要件を満たした情報確保が比較的可能であったが、マッチングを考慮して受入企業の勧誘を控えたため、21 社にとどまった。

一方、送出情報は、働き盛りの人材を出向させる必要性やメリットを感じない、会社として個人希望(セカンドキャリア・ネクストステップへの挑戦)をそこまで支援する余裕や考えはない、人材育成・キャリア形成は社内及びグループ内で行っており、グループ外企業への出向は機密漏洩の恐れや調整に手間もかかり難しい、人材調整策の一環としてなら活用の可能性あり等の企業発言が大半を占め、送出情報の収集に難しさがあった。

イ. モデル実施事例の概要

① 成立したモデル実施事例（11 事例：事例 No. は成立年月日順）の概要

		送出企業	受入企業	出向者情報 他	
事例 1	業種(規模)	情報サービス業 (大)	電子応用装置製造業 (中小)	出向者年齢	48 歳
	出向者の職種	S E	S E	出向期間	6 ヶ月 ※3 者協議で更に 6 ヶ月延長
	勤務地	東京都	東京都	出向目的(型)	キャリアアップ型
事例 2	業種(規模)	人事・総務・調達・販促サービス業 (大)	製造・物流事業の請負業 (中小)	出向者年齢	47 歳
	出向者の職種	印刷・製本	倉庫管理	出向期間	1 年
	勤務地	神奈川県	神奈川県	出向目的(型)	キャリアチェンジ型
事例 3	業種(規模)	グループ企業共通業務の管理受託サービス業 (中小)	総合ビルマネジメント事業 (大)	出向者年齢	51 歳 (女性)
	出向者の職種	総務・人事事務	オフィスビル管理	出向期間	6 ヶ月 ※3 者協議で更に 6 ヶ月延長
	勤務地	東京都	東京都	出向目的(型)	キャリアチェンジ型
事例 4	業種(規模)	電子部品・回路・デバイス製造業 (大)	内燃機関電装品製造業 (大)	出向者年齢	46 歳(女性)
	出向者の職種	組立工	組立工	出向期間	6 ヶ月 ※3 者協議で更に 6 ヶ月延長
	勤務地	神奈川県	神奈川県	出向目的(型)	人材交流型
事例 5	業種(規模)	卸売業 (大)	福祉事業 (大)	出向者年齢	38 歳 (女性)
	出向者の職種	営業事務	経理事務	出向期間	3 年
	勤務地	大阪府	大阪府	出向目的(型)	キャリアチェンジ型
事例 6	業種(規模)	製糸・綿紡績業 (大)	損害保険業 (大)	出向者年齢	46 歳
	出向者の職種	製造工	損害保険事務	出向期間	3 年
	勤務地	愛知県	愛知県	出向目的(型)	キャリアチェンジ型
事例 7	業種(規模)	通信関連機器の開発・製造・販売業 (大)	受託開発ソフトウェア業 (中小)	出向者年齢	48 歳
	出向者の職種	S E	S E	出向期間	1 年
	勤務地	神奈川県	東京都	出向目的(型)	キャリアアップ型
事例 8	業種(規模)	情報サービス業 (大)	受託開発ソフトウェア業 (中小)	出向者年齢	52 歳
	出向者の職種	S E	S E	出向期間	1 年
	勤務地	東京都	東京都	出向目的(型)	キャリアアップ型
事例 9	業種(規模)	情報機器製造業 (大)	車両機器製造業、システム開発販売業 (中小)	出向者年齢	52 歳
	出向者の職種	S E	S E	出向期間	1 年
	勤務地	愛知県	奈良県	出向目的(型)	人材交流型
事例 10	業種(規模)	電子部品製造業 (大)	医療機器等の設計・販売・製造業 (中小)	出向者年齢	47 歳
	出向者の職種	品質保証	品質保証	出向期間	3 ヶ月 その後 1 年更新で出向継続
	勤務地	宮城県	宮城県	出向目的(型)	人材育成(人材援助・教育) 型
事例 11	業種(規模)	一般貨物自動車運送業 (大)	不動産賃貸業 (大)	出向者年齢	49 歳
	出向者の職種	事務サポート	倉庫管理	出向期間	1 年
	勤務地	神奈川県	東京都	出向目的(型)	キャリアチェンジ型

② モデル実施事例(11 事例)の特色を内容別に比較分析した結果

i. 所在地(勤務地)

送出企業と受入企業は、いずれも人材情報の多い大都市圏内の企業であった。更に、同一都府県内企業同士(宮城1、東京3、神奈川2、愛知1、大阪1)又は近隣都県企業間(神奈川・東京間2、愛知・奈良間1)での成立であった。このことは、出向者が自宅から通勤可能な範囲の出向先を希望したためと考えられる。

受入 送出	宮城	埼玉	東京	神奈川	愛知	大阪	奈良
宮城	⑩						
埼玉							
東京			①③⑧				
神奈川			⑦⑪	②④			
愛知					⑥		⑨
大阪						⑤	
奈良							

ii. 企業規模

大企業から中小企業への出向が6例と多く、大企業間は4例、中小企業から大企業は1例、中小企業間では無かった。送出企業は、企業体力の強い大企業が中心で、受入企業は人材不足で経験豊富な中堅社員のニーズが高い中小企業が中心となった。

受入 送出	大企業	中小企業
大企業	④ ⑤ ⑥ ⑪	① ② ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
中小企業	③	

iii. 業種と出向者の職種

業種別にみると、送出企業は情報関係3例、製造4例、物流事業1例、事務サービス2例、卸売1例、であり、同業種間での出向は5例(情報関係2、製造3)、異業種企業への出向は6例であった。

【送出企業と受入企業の業種】

受入 送出	情報関係	製造関係	物流事業	事務サービス	損害保険	卸売	ビルマネジメント	福祉	不動産
情報関係	⑦⑧	①							
製造関係		④⑨⑩			⑥				
物流事業									⑪
事務サービス			②				③		
損害保険									
卸売								⑤	
ビルマネジメント									
福祉									
不動産									

出向者の職種については、出向前と出向後で変更があったものは5例、変更がなかったものは6例(SE職4、電気機械組立1、品質保証1)である。また、スタッフ部門だけでなく、現業部門(印刷製本、組立工、フィルム製造工)においてもキャリアアップ、キャリアチェンジ志向の高まりがうかがわれる。業種、職種ともに変更となったものは5例でキャリアチェンジの典型的なケースといえる。

【出向者の職種】

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6	事例7	事例8	事例9	事例10	事例11
出向前	SE	印刷製本	総務・人事事務	組立工	営業事務	製造工	SE	SE	SE	品質保証	事務サポート
出向後	SE	倉庫管理	オフィスビル管理	組立工	経理事務	損害保険事務	SE	SE	SE	品質保証	倉庫管理

iv. 出向者の年齢及び出向期間

- モデルの対象となった出向者を年齢別にみると、本プログラムの年齢要件が「40歳台を中心として」となっているが、40歳台後半が多かった。また、出向者の性別は男性が8例、女性が3例であった。うち、扶養家族がいないなど、セカンドキャリアへの挑戦に当たっての阻害要因が比較的少ない人も見受けられた。

年齢	38歳	46歳	47歳	48歳	49歳	51歳	52歳
人数	1	2	2	2	1	1	2
性別	女	男1・女1	男	男	男	女	男

- 出向期間については、組合との協定があるもの(3年間)以外は、6ヵ月と1年間であった。うち、3例は、当初の出向期間(6ヵ月間)を更新しており、出向者、受入企業とも、短期間では復帰・移籍の判断が難しいことがうかがえる。

期 間	6 ヶ月間	1 年間	※3 ヶ月、更新 1 年	3 年間
件 数	3	5	1	2

※人材急募を受け 3 ヶ月前倒しで出向契約を締結、期間終了後 1 年の契約更新予定。

v. 応募の経緯

- 今回のプログラムに応募する経緯（きっかけ）については、事例 9 を除き各事例とも人事部門との面談時に本人から社外出向への希望ないし承諾があったものである。そのうち取引先企業との契約終了のため、その後の配置先を検討するための面談によるものが 4 例、定例の自己申告によるものが 3 例、そのほかに業務体制見直しのための面談時に意向が示されたものが 3 例という状況である。事例 9 については、送出企業の海外市場の低迷に起因するものであった。
- 取引先企業との契約が終了したケースについては、取引先での常駐勤務経験があったことから、社外勤務について抵抗なく受け入れられる素地があったといえる。そのためグループ外企業への移動についても抵抗感がなく、保有する能力をさらに磨き、キャリアアップできる職場を求め、本モデル事案に手を挙げたものと考えられる。社内及びグループ企業の中で本人の希望する職種等がない場合、グループ外への出向を選択する可能性が高いことがうかがえる。
- 事例 9 については、送出企業が海外市場の低迷により、一時的に移動可能となった技術者を、一定期間人材交流・技術交流のために出向で受入れてくれる企業を探していたところ、新商品の開発を目指す企業から、適任者の求人依頼があり、希望職務に相応しい人材を企業で選択し推薦するという事例であった。モデル事業の条件の一つである、公募形式の事例であるといえる。ただし、求人内容、希望職務を広く公募するというのではなく、受入企業が希望する求人内容に適した者に対象を絞り、本人の意向の確認を経て推薦するという、公募に準じた事例である。
- 同様のケースとしては、業務体制見直しに伴い人材の有効活用を図りたいと考えていた送出企業へ、ISO 認証取得のための担当者を探していた出向先を紹介したところ、ISO 経験者で社外勤務可能な送出者が推薦された事例 10 のケースがある。
- 定例の自己申告で、キャリアチェンジを希望したケースについては、本人の意思がかなり固く、企業も本人の意向を汲み、キャリアチェンジに応じたものと考えられる。
- さらに、事例 4、9、10 については、受入企業との人材育成・人材交流、連携強化を図りたいという、送出企業の意向も出向に至るきっかけになったと考えられる。

	事例 1	事例 2	事例 3	事例 4	事例 5	事例 6	事例 7	事例 8	事例 9	事例 10	事例 11
取引先企業との契約終了	○			○			○	○			
定例の自己申告		○				○					○
業務体制の見直し			○		○					○	
海外市場の動向									○		
人材育成・交流				○					○	○	

vi. 出向成立の要因

次に、出向成立に至った要因を、出向者側と受入企業側から分析する。

(出向者側)

- キャリアアップ狙いのケースが 7 例、キャリアチェンジ狙いのケースが 5 例ある。
- 情報関連職種で新分野へのチャレンジが図れるということで手を挙げ、成立したケースが 3 例、保有資格を活用し、キャリアチェンジを実現する機会と捉えるケースが 2 例ある。
- 事例 2 については、入社後約 30 年印刷関連業務一筋に携わってきたが、需要の将来を見越して自己申告時に別分野へのキャリアチェンジを希望し成立したものである。
- 事例 11 については、現在の職務では将来の道筋が見えないため、転職を考える最後のチャンスとの思いで他分野へのキャリアチェンジを図りたいため手を挙げたものである。
- 事例 4 については、キャリアアップ狙いではあるが、家庭の事情により勤務地が限られ、社外出向していたが、契約終了により新たな勤務先を探すことになったものである。出向者本人のキャリアが活かされるとともに、受入企業の職場のレベルアップも図れるという、副次的な効果も期待できる出向である。
- 事例 5、6 については、保有資格を活用し、キャリアチェンジを実現する機会と捉えたケースであり、企業からの支援によらず個人の努力によって取得した資格を活用できる勤務先への出向を希望し成立したものである。

事例5については、出向成立前に本人が更なるスキルアップを目指し、簿記1級取得のために専門学校への通学や会計事務所へのインターンシップ就業など、キャリアチェンジに向けての準備を重ね今回の出向に臨んだものであり、その努力が実ったものである。

事例6については、現業部門の出身であるが、自助努力で行政書士の資格を取得したものであり、資格に適した受入先の開拓にあたっては本人の年齢の問題も有り、試行錯誤を重ねる結果となったが、最終的に資格が活かせる職種への志望範囲（選択肢）を拡大することにより、適切な受入先を確保するに至ったものである。保有資格の活用という要素は、キャリアチェンジにいたる成立要因の基本要素の一つになり得るといえる。

- ・ 情報関連職種で新分野へのチャレンジが図れるということで手を挙げたケース（事例1、7、8）については、出向者から“これまで培ってきたシステム開発技術をさらに磨くべく、社外出向で新しい分野の経験を積みたい”旨の希望が出されたものである。事例1については、出向者のキャリアアップにつながるI・T関連の新規事業に取り組むもの、事例7については、これまで経験のないビッグデータを活用するシステム開発業務、事例8については、これまで経験の少ない金融・流通・メーカー分野のサーバー・ネットワークの設計、構築、運用に関する業務に取り組むものである。

なお、事例9については、品質保証部でソフトウェア開発評価の担当から、各種運行支援装置の新商品化業務を担当するケースで、新しい分野へのチャレンジを含む事例である。また、事例10については品質保証担当者のケースであるが、これまでの業務経験（ISO継続審査業務）を活かし、未経験である医療機器のISO認証取得業務にチャレンジしてみたいという考えが実ったものである。

成立要因	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6	事例7	事例8	事例9	事例10	事例11
キャリアアップ狙い	○		○	○			○	○	○	○	
キャリアチェンジ狙い		○	○		○	○					○
保有資格の活用					○	○					
新分野へのチャレンジ	○						○	○	○	○	
家庭の事情				○							

（受入企業側）

- ・ 11事例すべてが受入企業の人材不足によるものである。
事例6は損害サービス担当者の退職に伴う適任者補充のため受入れるものである。同じく事例11も前任者の退職に伴う人材補充のケースである。
- ・ 事例1は制御/組込ソフト設計のほかにI・T新規事業立上げの計画を推進するために受け入れるものであり、事例9は主力製品が商品開発から年月が経過し、ICT技術やI・T技術に結び付けた商品化を目指していくためには、同業者にはない発想を取り入れる必要があるということで、要員の受け入れを行うもので、いずれも新規事業の立ち上げが受入要因となっている。
- ・ 事例5、7、8、10については事業拡大のため要員の受入を行うものである。
事例5は、福祉関係の事業拡大に伴い経理担当者の補充、事例7、8は情報サービスの事業拡大のため、また事例10は医療機器に関するISOの認証取得のため、経験豊富で即戦力となる中堅技術者を受け入れたいというものである。
- ・ なお、事例4、9、10については、人材不足等の要因の他に、送出企業との人材育成・人材交流、連携強化を図りたいという、受入企業の意向も出向成立の要因になったといえる。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6	事例7	事例8	事例9	事例10	事例11
人材不足（適任者確保）	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
新規事業立ち上げ	○								○		
事業拡大					○		○	○		○	
人材育成・交流				○					○	○	

③ 出向目的別比較

さらに、モデル実施事例1～11に関し、それぞれ、出向成立に至った経緯や成立の要因の強さ等から、キャリアアップ型、キャリアチェンジ型、人材育成・交流型の3つの出向目的に分類し、各形態の特徴と併せ各事例の持つ特徴や特性等について、以下分析、検討を行った。

i. キャリアアップ型 — 3事例

【事例1】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	情報サービス業（大）	電子応用装置製造業（中小）
出向者の職種	システムエンジニア （社内ネットワーク構築等）	システムエンジニア （IoT新規事業の関連業務等）
年齢・勤務地	48歳・東京都	東京都
出向期間	6ヵ月 ※3者協議で更に6ヵ月延長	
事例内容	送出企業が取引先との契約終了に伴い、社員の配置転換のための面談を実施。本人からこれまで培ってきたシステム開発技術をさらに磨くべく、社外勤務（出向）の希望があった。新規事業立上げのため経験豊富な人材を求める受入企業のニーズ（IoT等）と、出向者の希望（キャリアアップに繋がる業務内容）がマッチし、出向が成立した。	

【事例7】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	通信関連機器の開発・製造・販売業 （大）	受託開発ソフトウェア業（中小）
出向者の職種	システムエンジニア （携帯電話の組み込みソフト開発等）	システムエンジニア （ビッグデータ活用の技術開発等）
年齢・勤務地	48歳・神奈川県	東京都
出向期間	1年	
事例内容	出向者が常駐勤務していた取引先との契約終了に伴い、配置転換のための面談を実施。本人から新しい分野の経験を積むために社外勤務（出向）の希望があった。ビッグデータ活用の技術開発業務で中堅社員を求めている企業ニーズと、出向者の希望（キャリアアップに繋がる業務内容）がマッチし、出向が成立した。	

【事例8】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	情報サービス業（大）	受託開発ソフトウェア業（中小）
出向者の職種	システムエンジニア （金融、流通メーカー分野のシステム開発）	システムエンジニア （サーバー・ネットワークの設計、構築・運用に関する業務等）
年齢・勤務地	52歳・東京都	東京都
出向期間	1年	
事例内容	出向者が常駐勤務していた取引先との契約終了に伴い、配置転換のための面談を実施。本人からこれまで培ってきたシステム開発技術をさらに磨くべく、社外勤務（出向）の希望があった。事業拡大のため経験豊富な中堅技術者を求める受入企業のニーズと、出向者の希望（自分のキャリアアップに繋がるサーバー・ネットワーク関連のシステム設計業務に従事）がマッチし、出向が成立した。	

【キャリアアップ型の特徴】

いずれも情報関係企業のシステムエンジニアで、取引先職場に常駐勤務している社員の再配置時の面談で、社内及びグループ企業への配置の他に本制度を利用した社外勤務も視野に入れ検討した結果、本人が更なるキャリアアップを目指して、新規事業や事業拡大に伴う情報処理開発のニーズが高い企業へ出向したものである。

【送出企業、出向者、受入企業ごとの特徴】

（送出企業）

- ・各事例とも取引先企業等との契約終了期に、社員の再配置を検討する段階で、本人から社外出向の希望があったものである。この種のIT業界では、今後とも送出ニーズが高いものと考えら

れる。

(出向者)

- ・各事例とも、取引先企業で常駐勤務経験があり、社外企業の勤務に抵抗感がなかったこと。又、保有する能力をさらに磨きキャリアアップしたいとの“キャリアアップ志向”が強く感じられる事例である。
- ・事例 1、7 のように扶養家族がない等、セカンドキャリアへの挑戦にあたっての阻害要因が比較的少ない人の方が希望し易い傾向がうかがえる。

(受入企業)

- ・新規事業の立上げに伴う人材不足（事例 1）や事業拡大に伴う人材不足（事例 7、8）を補うため、試用就業的な出向受入を希望（活用）したものである。
- ・IT 業界では特に中堅技術者が不足していることがうかがわれる。

ii. キャリアチェンジ型 — 5 事例

【事例 2】

	送出国企業	受入企業
業種・企業規模	人事・総務・調達・販促サービス業 (大)	製造・物流事業の請負業 (中小)
企業規模	大企業	中小企業
出向者の職種	製造 (印刷・製本、刷版オペレーター)	倉庫の商品管理
年齢・勤務地	47 歳・神奈川県	神奈川県
出向期間	1 年	
事例内容	会社の定例の自己申告で、本人から担当業務 (製本・印刷関係) に将来的な拡大が見込めないため、別の分野にチャレンジしてみたいと社外勤務 (出向) の希望があった。人材不足で中堅社員を求める受入企業ニーズと、出向者の希望 (体を動かす現業系の仕事へのチャレンジ) がマッチし、新しい業務 (倉庫管理) への出向が成立した。	

【事例 3】

	送出国企業	受入企業
業種・企業規模	グループ内企業の共通業務を管理受託するサービス業 (中小)	総合ビルマネジメント事業 (設備管理、テナント管理等) (大)
出向者の職種	総務・人事・監査	オフィスビル管理
年齢・勤務地	51 歳 (女性) ・東京都	東京都
出向期間	6 カ月 ※ 3 者協議で更に 6 カ月延長	
事例内容	業務体制見直しに伴う面談の実施時に、本人からこれまでの職務経験を活かせる部署がないため、新たな分野での活躍を考え社外勤務 (出向) の希望があった。人材不足で経験者を求める受入企業ニーズと、出向者の希望 (キャリアアップが可能な新しい分野への挑戦) がマッチし新しい業務への出向が成立した。	

【事例 5】

	送出国企業	受入企業
業種・企業規模	卸売業 (大)	福祉事業 (大)
出向者の職種	営業事務	経理事務
年齢・勤務地	38 歳 (女性) ・大阪府	大阪府
出向期間	3 年	
事例内容	事業の再編に伴い社員の一部について配置転換の必要が生じ面談を実施したところ、出向者から簿記資格を活かして経理部門への配置転換の希望が出されたが、社内経理部門の受入余裕がないため、出向者と相談し社外の経理部門を探すことになった。事業拡大に伴い経理の人材を求める受入企業と、簿記資格を生かしたい出向者の希望がマッチし、出向が成立した。	

【事例6】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	製糸・綿紡績業（大）	損害保険業（大）
出向者の職種	製造工	損害サービスに関する業務
年齢・勤務地	46歳・愛知県	愛知県
出向期間	3年	
事例内容	会社が毎年実施している自己申告の面談時に、ライン部門の従業員から行政書士資格を活かし将来独立したいため、行政書士関連の事務所への出向の希望が出されたが、年齢や出向がネックとなり不調になったため選択肢を広げた。退職者補充により人材を探していた受入企業と、行政書士資格を活かせる仕事を捜したい出向者の希望がマッチし、損害サービス業務での出向が成立した。	

【事例11】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	一般貨物自動車輸送業（大）	不動産賃貸業（大）
出向者の職種	営業事務サポート業務	倉庫管理業務
年齢・勤務地	49歳・神奈川県	東京都
出向期間	1年	
事例内容	定例の自己申告の面談時に本人から現在の職場では昇進の道筋がなく、年齢的にも転職を考える最後のチャンスと捉え、社外出向の希望が出された。退職者補充により経験豊富な人材を探していた受入企業と、現在の職種とは異なる他の分野で経験の幅を広げたい出向者のキャリアチェンジの希望がマッチし、出向が成立した。	

【キャリアチェンジ型の特徴】

送出企業の業務体制見直しや事業再編に伴う人事面談（配置転換ヒアリング）時、及び毎年定期的実施の自己申告面談時に、送出者からこれまでの職務経験や保有資格を活かし未経験の職種へチャレンジしたいという意思から社外出向の希望が出され、送出企業がそれに応じたものである。

受入企業については、事業拡大等のため人材不足感が強く、試用就業受入や業務に有効な資格保有者等の早期受入に努めている。

【送出企業、出向者、受入企業ごとの特徴】

（送出企業）

- ・事例2、6、11については、従業員の自己申告制度を取り入れている企業で、本人が将来の職業設計の結果社外出向を希望したもので、最も基本的な応募形態と言える。
- ・事例3、5については、業務体制見直しに伴う配置転換対応の面談で本人から社外出向の希望があり、企業としても業務体制見直しの必要性が高く、本人の希望を受入やすい状況にあったものである。

（出向者）

- ・事例2は、長年印刷関連業務に携わっていたが需要減少を見越して、別分野へのチャレンジを希望したものである。同じく事例11は、半年前に異動した現在の職場では将来の道筋が見えず、年齢的にもこれが最後のチャンスと捉え、別分野（職種）へのキャリアチェンジを強く希望したものである。
- ・事例3は、過去に社外勤務（派遣社員等）の経験があることから、社外で更なるキャリアアップを目指し、未経験職種での活躍を希望したものである。社外勤務経験者は、社外勤務に抵抗感が少なく、キャリアチェンジに挑戦する意欲が高いことがうかがえる。
- ・事例5は、保有資格（簿記2級）を活かして、更なるスキルアップを目指し新しい職種への転換を希望したものである。出向成立前に更に上位の資格取得のため専門学校へ通学、会計事務所へのインターンシップ就業など、キャリアチェンジに向けての努力を重ねた事例であった。
- ・事例6は、現業部門出身であるが、自助努力で取得した保有資格（行政書士）を活かし将来独立したい意向のもと、社外出向を希望したものである。希望分野へのキャリアチェンジは不調であったが、資格を活かせる職種へ志望範囲を拡大することにより、資格を活かせる業務へキャリアチェンジできた事例である。
- ・事例5、6は、保有する資格が、出向者に自信を与え、キャリアチェンジ、ステップアップに挑

戦する有効な武器となったものである。保有資格の活用という要素は、キャリアチェンジにいたる成立要因の基本要素の一つになり得るといえる。

- ・事例 3、5 のように、家族の面倒をみる必要がない事情も、キャリアチェンジに踏み切ることができた理由の一つではないか。

(受入企業)

- ・事例 2、3、5 は、業務の受注拡大等に伴う人材不足対応のため、試用就業的な出向受入を希望(活用)したものである。
- ・事例 6、11 は、退職者補充のために受入れたケースであるが、事例 6 については、受入職種と出向者のキャリアが違っていても、業務に活かされるとされる有効な資格があれば成立しやすい事例と言える。

なお、上記「キャリアアップ型」や「キャリアチェンジ型」については、その応募の経緯(取引先との契約終了、企業の業務体制見直しや事業再編、定例の自己申告等)から考えると、その対象者については、40 歳台に限らず、30 歳台や 50 歳台の人材からの応募ニーズも高いものと推定される。

iii. 人材育成・交流型 — 3 事例

【事例 4】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	電子部品・回路・デバイス製造業(大)	内燃機関電装品製造業(大)
出向者の職種	電子応用機械器具組立、製造現場事務等経験者	電気機械組立(発電機の制御部品組立等)
年齢・勤務地	46 歳(女性)・神奈川県	神奈川県
出向期間	6 ヶ月 ※ 3 者協議で更に 6 ヶ月延長	
事例内容	出向者の出向契約が終了し復職するにあたり人事面談を実施。本人から経験の幅を広げ技能レベルの向上をはかりたいことと、高齢で病気の不安がある母の世話を考え、自宅から近い職場で勤務したいとの希望が出された。 技能レベルの高い経験者を即戦力として受入れ、職場のレベルアップをはかりたい受入企業のニーズと、出向者の希望職種と勤務場所がマッチし出向が成立した。受入企業は継続して送出企業との間に人材交流をはかりたいという意向も持っている。	

【事例 9】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	情報機器製造業(大)	車両機器製造業、システム開発販売業(中小)
出向者の職種	品質保証部でソフトウェア開発及び評価の担当者	IT 知識をベースに各種車両運行支援装置の新商品化業務
年齢・勤務地	52 歳・愛知県	奈良県
出向期間	1 年	
事例内容	送出企業は海外市場の低迷に伴い技術者を中心に 2~3 年程、人材交流・技術交流が可能な受入企業を探していた。 受入企業からは新商品の開発にあたり、外部から経験者を受入れ、自社にはない発想で商品開発をしたいと希望が出された。 受入企業の要望に対し、送出企業からこれまでの業務経験を活かし未経験である分野の新商品開発業務を志望する出向者を推薦し出向が成立した。 送出企業、受入企業ともに企業間の連携強化を望む、人材交流型出向の好事例。	

【事例 10】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	電子部品等製造業（大）	医療機器等製造業（中小）
出向者の職種	品質保証部で I S O 継続審査業務等	I S O 認証取得業務等
年齢・勤務地	47 歳・宮城県	宮城県
出向期間	3 カ月（以降 1 年間での契約更新を予定）	
事例内容	<p>送出企業は業務体制の見直しに伴い、社外での人材の有効活用を検討していた。一方で、I S O 認証取得を目指して、I S O 経験者を募集している企業があったことから、この受入企業のニーズに合致する人材の提供を送出企業に依頼し推薦してもらった。（本人も同意）</p> <p>これまで培ってきた I S O の継続審査業務の業務経験を活かすことができ、更に未経験の分野の I S O 取得業務にチャレンジしてみたい出向者と、I S O 取得と維持管理のため社内体制を整備（人材育成）したい受入企業との希望がマッチし出向が成立した。</p>	

【人材育成・交流型の特徴】

出向にいたる経緯は様々であるが、企業間の連携強化を望んでの出向として成立したものである。事例 4 の場合は契約終了に伴う人事面談で、送出者から高齢の母親の世話をするために自宅から近い勤務地への希望が出されたことから、自宅近隣の企業で、即戦力となる経験者を受入れ職場のレベルアップと人材交流を希望する企業を紹介し、出向が成立したものである。

事例 9 は、海外市場の低迷により技術者の送出先を開拓していたところ、新商品の開発のために他業界からの出向者を求めている受入企業とのニーズがマッチして成立したものの。また、受入、送出企業ともに継続的な連携強化を望んでの人材交流型出向の好事例である。

事例 10 については、I S O の認証取得を目的に I S O 経験者を探している企業の要請を受け、保有している人材の中から受け入れ企業の職務内容に相応しい人材を選出し紹介した結果、成立した事例である。

この形態の出向はグループ企業間で行われるケースが多いため、グループ外の送出・受入企業の開拓・マッチングは非常に難しいものがある。グループ外企業でこれまでにない経験を積ませ、従業員の能力アップを図り、企業力強化につなげるという、人材育成交流型出向のニーズは、後述する「類似事例 1」でも取り上げているが、この出向形態の拡充は今後の課題と言える。

【送出企業、出向者、受入企業ごとの特徴】

（送出企業）

- ・事例 9 は、候補となる技術者の職務歴を受入企業に見せ、受入企業の希望職務に適任と思われる人物を推薦し成立したものである。推薦にあたっては、従業員に広く公募するというのではなく、求人内容に適した従業員を対象を絞り、出向への意向確認の後に推薦するという、公募に準じた方法で対応した事例である。なお、事例 10 についても推薦に至る経緯は同一である。

（出向者）

- ・事例 4 は、電子機器類の組立や現場事務の経験を活かし、更なる技能レベルのアップ及び母親の世話をするため、自宅近くの企業への勤務を希望したものである。
- ・事例 9 は、ATM 等の金融端末のソフトウェア開発・評価業務に従事してきたが、未経験である分野の新商品開発へのチャレンジを希望し、企業からの意向確認に同意したものである。
- ・事例 10 は品質保証部門において I S O 継続審査業務に携わってきたこれまでの業務経験を活かし、未経験の医療機器の I S O 認証取得業務にチャレンジしてみたいというキャリアアップ志向に基づき応募に至ったものである。

（受入企業）

- ・事例 4 は、製造拡大に伴う増産に対応するため、即戦力者を受入れ職場のレベルアップを目指すとともに送出企業との人材交流を希望したものである。
- ・事例 9 は、社外から同業者にはない発想を取り入れて、新商品の開発ができる知識・経験がある人材の受入を希望したものである。
- ・事例 10 は事業拡大・強化のため I S O 認証取得が不可欠となり、そのための即戦力となる経験者の確保が急務であったことによる。

「参考」

類似事例（概要）

以下の事例は、いずれも「試行在籍出向プログラム」の趣旨に沿う出向であったが、企業に対して事前に本プログラムを適用し支援していくことの説明ができていなかったことと、類似事例1は出向開始時点で出向後復帰が前提であったこと、類似事例2は、送出登録事務所が本プログラムの送出登録対象10事務所以外の事務所であったことから、本事業の適用対象外として扱い、通常の出向案件として成立処理した事例であるが、モデル性が高いことから参考事例としてその概要を記載する。

【類似事例1】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	輸送用機器製造業（大）	輸送用機器製造業（大）
出向者の職種	公共事業中心の上下水用ポンプ等の製造技能労働者	バルブ製造のマシニング加工
年齢・勤務地	38歳・兵庫県	兵庫県
出向期間・出向目的（型）	5ヵ月・人材育成・交流型	
事例内容	<p>従業員の能力・スキルアップのための研修及び人材交流の一環として出向を実施した好事例である。</p> <p>送出企業は、社内での品質・安全管理の実務知識習得に限界を感じ、社外出向による技術習得が必要と考え閑散期を活用して出向を希望、受入企業は、派遣社員に代えて即戦力となる人材を人材交流目的も兼ね実施したもの。</p> <p>両社で生産する製品及び生産工程に類似性があり、製品の品質特性に関わる部品の機能、取扱上の注意点、作業の動作、道具類の取扱等で出向者が既に習得していた知識、技能が出向先で活かされた。</p> <p>今後も定例的に両社で人材交流を行う意向が示されている。</p>	

【類似事例2】

	送出企業	受入企業
業種・企業規模	機能樹脂製品等の製造、販売（大）	医薬品の製造、販売（中小）
出向者の職種	医薬品製造の品質保証関連業務担当者	信頼性保証業務 (製品の品質保証に関する業務等)
年齢・勤務地	47歳・大阪府	兵庫県
出向期間・出向目的（型）	3年・UIJターン型	
事例内容	<p>出向者は、独身で自宅から通勤困難な企業に3年間出向勤務していたが、実家に一人で暮らす高齢の母親の面倒を見る必要がでてきたことから、自己申告面接の際に実家から通える勤務先への配置転換を希望。</p> <p>本人の希望する地元で高齢の退職者補充のため、医薬品の品質保証業務の経験者で薬剤師資格保有レベルの人材を急募する受入情報があり、これまでの職務経験が活かせるということで紹介し、うまくマッチングができた事例である。</p> <p>出向期間3年は、送出企業における労働組合との協定事項である。</p>	

ウ. 試行在籍出向終了後の出向元・出向先企業、出向者へのアンケート調査結果

① アンケート質問項目

- (1) 「試行在籍」出向を実施してどうでしたか。
- (2) その理由
- (3) 今後どのような点を改善すべきとお考えですか。
- (4) 出向期間はどの程度が相応しいと思いますか。
- (5) 3者による出向後の協議は必要ですか。
- (6) その他（出向を行った理由、出向を決めた理由、出向実施による従業員の反応等）

② アンケート調査結果を踏まえたモデル実施事例の評価

i. アンケート調査結果（回答済の事例1～6について記載）

【出向元企業の回答結果】

(1) 「試行在籍出向」を実施してどうでしたか

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
満足している	●	●	●	●		●
不満である						
どちらともいえない					●	

(2) 「満足している」、「不満である」、「どちらともいえない」を選んだ理由について

（「不満である」については回答がなかったため省略）

① 「満足している」を選んだ理由

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
出向元としての目的が果たされた	●	●		●		●
出向先から喜ばれた		●	●			
出向者から喜ばれた		●	●			
その他						

② 「どちらともいえない」を選んだ方（複数回答可）

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
出向元として出向の目的が果たされたかどうか判断できる状況に至っていない					●	
期間が短く評価はまだできないが、やや満足している						
期間が短く評価はまだできないが、やや不満である						
出向者・出向先の評価が把握できていない						
内容の見直しを行うほどではないが、事前検討が不十分に感じられる						

(3) 今後どのような点を改善すべきかと思えますか（複数回答可）

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
受入先が十分確保され選択できること	●	●	●	●		
マッチングの精度を高めること	●				●	●
その他						

(4) 出向期間は、どの程度が相応しいとお考えですか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
3ヵ月以内						
3～6ヵ月						
6ヵ月～1年			●			
1～2年						
2年以上	●	●		●	●	●

(5) 出向期間終期の送付、受入企業、出向者の3者による出向後処遇の協議は必要と思えますか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
必要である	●		●		●	
必要でない		●		●		●

(6) 今回の出向を行った理由をお聞かせください。（複数回答可）※送出企業のみ設問

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
年齢構成のアンバランス解消の一環（40歳台が多いなど）				●		

自己申告による本人希望に応じたもの				●		
管理職ポスト不足のため						
親の介護等で出身地へ戻りたいという希望があったため						
次のステップへの能力開発のため	●					●
新たな分野への事業拡大のための要員として						
その他		●	●		●	
【その他】 ・人材の有効活用(事例2、3、5)						

(回答結果の要約)

- ・ 6事例のうち5事例が、今回の出向について「満足している」、その評価の理由として「目的が達成された」という理由が大半を占めた。「どちらともいえない」の評価をしている。
- ・ 改善点については、6事例のうち4事例が「受入先が十分確保され選択できること」、3事例が「マッチングの精度を高めること」を指摘している。
- ・ 出向期間は事例3を除き、2年以上が必要であるとの意見である。また、出向終了後の3者協議については、本人が出向継続を希望していることから6ヵ月、1年毎の3者協議は「必要でない」という事例2、4、既に制度化(3年後3者協議のルール)されているので「必要でない」という事例6を除き、3事例が必要との見解である。
- ・ 今回の出向を行った理由は、応募状況・あっせんの経緯も多様であり、事例ごとによりバラつきがみられる。

【出向者の回答結果】

(1) 「試行在籍出向」を実施してどうでしたか

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
満足している	●			●		●
不満である						
どちらともいえない		●	●		●	

(2) 「満足している」、「不満である」、「どちらともいえない」を選んだ理由について
(「不満である」については回答がなかったため省略)

① 「満足している」を選んだ理由

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
当初の目的が果たされた	●			●		
やりがいのある仕事に就けた	●					●
新しい技術、技能を身に付けることができた	●					
資格・能力が活かされている						
職場の人間関係が良好である	●			●		●
自分が成長していると感じることができた						
出向先から喜ばれ感謝された						
家族から喜ばれた						
将来に向けた職業生活の展望が開けた						
その他						

② 「どちらともいえない」を選んだ方(複数回答可)

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
当初の出向の目的がまだ達成できていない						
期間が短く評価はまだできないが、やや満足している						
期間が短く評価はまだできないが、やや不満である			●		●	
出向先での担当業務が合っていないように感じられる						
職場の環境に馴染めていない					●	
その他		●				
【その他】・体力面で厳しい面がある。(事例2)						

(3) 今後どのような点を改善すべきかと思えますか（複数回答可）

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
復職後の処遇が不利にならないように				—	●	
出向元と出向先の間の賃金等の労働条件の格差や福利厚生格差の是正	●	●	●	—		
出向期間の短縮又は延長の意思表示が可能			●	—		●
出向期間の中間時点での本人面接実施による現況把握			●	—	●	
その他			●	—		
【その他】・出向期間中定期的に面接またはフォローをする機会を設けてもらいたい。（事例3）						

(4) 出向期間は、どの程度が相応しいとお考えですか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
3ヵ月以内	—		—	—		
3～6ヵ月	—		—	—		
6ヵ月～1年	—		—	—		
1～2年	—		—	—	●	
2年以上	—	●	—	—		●

(5) 出向期間終期の送出、受入企業、出向者の3者による出向後処遇の協議は必要と思えますか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
必要である			●		●	●
必要でない	●	●		●		

(6) 今回の出向を決めた理由をお聞かせください。（複数回答可）※出向者のみの設問

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
会社の施策に沿い、自分の能力・スキルアップを図れると考えたため		●		●	●	
より活躍の場を得たいと考え、心機一転してセカンドキャリアを目指すため	●		●	●		●
キャリアチェンジを考えていたところであり、いい機会と捉えたため	●		●			●
親の介護、故郷での生活希望のためのUIJターンとして						
その他						

(回答結果の要約)

- ・ 出向期間中の事例2、出向を継続した事例3、出向期間の途中で復帰した事例5以外の3事例が「満足している」との評価であった。「満足している」と回答した理由については、職場の人間関係が良好であるという回答が多く、次いで目的が達成され、やりがいもあり、新技術・技能を身に着けることができたとの回答であった。
- ・ 出向を継続した事例3については、他の出向者との業務配分面で多少不公平感を感じている様子である。また、出向期間中の事例2については、これまでと違う職場環境にあり、体力面でややハード感を感じている様子である。
- ・ 改善点としては、復職後の処遇が不利にならないように、賃金差や福利厚生差の是正、期間変更（短縮、延長）の意思表示ができることが多い。ちなみに、事例1、3、4は、6ヵ月終了後、さらに6ヵ月期限を延長している。
- ・ 出向終了後の3者協議については、6事例のうち半分の3事例が「必要である」との回答である。なお、事例1、4（再延長したもの）は、いずれも本人が長期間の出向継続を希望していること、事例2についても本人が長期間の出向継続を希望していることから、短期間での3者協議は「必要でない」と回答したものである。
- ・ 出向を決めた理由としては、それぞれの事案の個別の事情を反映した回答となっているが、多い回答としては、活躍の場を得たいが4事例、能力・スキルアップが3事例、キャリアチェンジのいい機会が3事例となっている。

【出向先企業の回答結果】

(1) 「試行在籍出向」を実施してどうでしたか

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
満足している			●	●		●
不満である						
どちらともいえない	●	●			●	

(2) 「満足している」、「不満である」、「どちらともいえない」を選んだ理由について

(「不満である」については回答がなかったため省略)

① 「満足している」を選んだ理由

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
受入の目的が果たされた				●		●
出向者の能力・スキルが期待どおりであった			●			
出向者の人物・態度が期待どおりであった						●
出向者に対する職場の評判も良好である			●			
その他						

③ 「どちらともいえない」を選んだ方（複数回答可）

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
受入の目的が果たされるまでに至っていない					●	
期間が短く評価はまだできないが、やや満足している						
期間が短く評価はまだできないが、やや不満である						
出向者の能力・スキルがまだ見極められていない						
出向者の人物・態度が今一つである	●					
職場の環境に馴染めていない						
その他		●				

【その他】・異業種からの受入であり、スキル面が不十分に感じられる。継続して様子を見たい。

(3) 今後どのような点を改善すべきかと思いませんか（複数回答可）

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
出向者の能力等の事前の見極め方	●	●	—	●	●	
能力等が期待値を大幅に下回ることが判った時点で、出向契約を途中解約できること			—			
受入企業に対し、公的な助成金等、何らかの助成をすること			—			●
その他			—			

(4) 出向期間は、どの程度が相応しいとお考えですか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
3ヵ月以内						
3～6ヵ月						
6ヵ月～1年		●		●		
1～2年						
2年以上	●		●		●	●

(5) 出向期間終期の送付、受入企業、出向者の3者による出向後処遇の協議は必要と思いませんか。

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
必要である	●	●		●	●	●
必要でない			●	●		

(6) 今回の出向を実施して、従業員の反応はどうでしたか。（複数回答可）※受入企業のみ設問

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
良い人材を受け入れてくれたと周りの従業員から喜ばれた			●		—	●
出向による受入の賛否両論があって、どちらとも言えない	●	●		●	—	
受入の意図が従業員に十分に理解されず、不評であった					—	
その他					—	

(回答結果の要約)

- ・ 事例1、2、5以外の3事例は「満足している」という評価である。
- ・ 事例1の「どちらともいえない」という回答は、ヒアリングの結果、休暇取得時に周りへの配慮が十分されていなかったという、技術、スキル面ではなく、人物・態度面でのマイナスの評価であった。従業員の反応は出向による受入に賛否両論あり、期間的な問題もあるがネガティブな反応といえる。
- ・ 事例2については、異業種からの出向受入でもあり、本人の能力・スキルが周りの社員と比べてまだ十分なレベルに達していないと評価されたものである。
- ・ 事例5は、出向先から良い評価を得られず、出向期間の途中で復帰せざるを得なかったものである。受入先の経理業務についても一般の経理処理と異なる部分があったため、出向者がキャリアチェンジのために事前に準備し習得していたものと実際の業務内容に差があり適応することが難しかったのではないかと考えられる。
- ・ 「満足している」という3事例は、モデル実施後、短期間であるため、十分な評価判断が付きにくいというケースが多いものの、概ね能力・スキル、人物等には満足しているとの評価であり、初期の計画どおり進捗しているといえるのではないかと考えられる。受入企業側の新規事業の立ち上げや事業拡大を中心とする人手不足感も影響していると思われる。
- ・ 改善点としては出向者の「能力等の事前の見極め方」が多いが、保有資格を活かして前職とは全く異なる業務へのキャリアチェンジを目指した人材を受入れた事例6では、公的な助成金等何らかの助成措置を求めている。
- ・ 出向期間は2年以上が相応しいが4事例。一方、3者協議については、「必要である」が4事例、「必要でない」が2事例と見解が分かれたが、「必要でない」と回答した事例は、本人や出向先企業が長期の出向を希望しているため、短期間での意思確認は不必要であると判断したものと考えられる。

ii. 各事例の評価のまとめ

- ・ 出向元（送出）企業については、概ね「満足している」との回答であった。出向者本人は「満足している」と「どちらともいえない」が半々に分かれており、「満足している」を選んだ理由については、「職場の人間関係が良好である」、「やりがいのある仕事に就けた」ことが挙げられており、「どちらともいえない」を選んだ理由については、新しい職場環境に馴染めていない面や、新しい職場環境に体力的に厳しい面があることを挙げており、どちらも職場環境や仕事内容によるものが理由として挙げられていることから、職場環境や仕事のやりがいが満足感へ繋がっていると思われる。
- ・ 出向先（受入）企業については、「満足している」が3事例、「どちらともいえない」が3事例（事例1、2、5）であった。
- ・ 事例1は出向者に対する人物・態度面の期待値に対し出向元企業や出向者本人の認識に差があり満足とはいかなかったものである。具体的には休暇取得に対する意識の面で大企業と中小企業における受け止めで差が出たケースであった。人物・態度については、出向者の自覚の問題ともいえるが、事前の教育指導の徹底で、ある程度改善が期待できると思われる。受入時の面談だけでは、技術やスキル面にとどまらず人物・態度面の評価も難しかったのではないかと考えられる。
- ・ 事例2は異業種からの人材受入であり、本人の能力・スキルが周りの社員と比べてやや見劣りするという評価結果であった。本人が今後更に経験を積むことでレベルアップできるものと考えられる。
- ・ 事例5は出向先から良い評価を得られなかったものであるが、出向者が事前に準備し習得していた経理処理業務と実際の処理基準等の違いや、キャリアからみてまったく異なる業種であったことから、短期間で適応することが難しかったのではないかと考えられる。
- ・ 今回の6事例の中で、出向元企業、出向者、出向先企業の3者が共に満足している事例は事例4、6である。事例4は、出向者の家庭の都合で自宅近郊の勤務先を希望し実現した経緯もあり、出向者本人の満足感が特に高い。職場の人間関係も良好であり、活躍の場を得たと感じている様子である。事例6については、キャリアチェンジ型の事例で定着が難しいのではと心配していたが、出向者本人は、仕事へのやりがいを感じており職場の人間関係も良好と感じている。出向先企業からの評価も高く、職場からも歓迎されていることからうまく定着できるのではないかと期待される。今回の2事例については、3者から共に喜ばれた好事例と言えよう。

- ・ 事例3は出向元と出向先は満足であるが、出向者本人が他の出向者との業務配分で多少不公平感を感じているため3者とも満足の状況には至っていない。
- ・ 出向後の処遇については、事例1、3、4が6ヵ月間の出向期間が終了したが、事例1は期間的に短く見極めがつかないため、事例3、4については本人が出向継続を希望しているため、更に6ヵ月継続することになった。また、事例5については出向期間の途中で復帰したが、その他の事例については出向期間中のため現時点では未定である。

各受入企業とも出向期間については2年以上の希望が多く、出向者にネガティブな評価がつかない限りは、出向期間が1年以下のケースは継続するものと考えられる。また、キャリアチェンジのケースや大企業から中小企業への出向のケースは、賃金格差の問題もあり、移籍する場合はその問題が解消される必要があると思われる。

iii. その他類似事例について (評価アンケート等の結果)

【類似事例1について】

(出向元企業と出向者の回答結果)

今回の出向を実施して「満足している」との回答であり、理由は次のとおりであった。

- ・ 出向先と扱う製品やモノづくりが類似していることから、スムーズに業務に溶け込むことが出来た。
- ・ 他社を知ることでスキルアップ並びに安全衛生の取り組みなどが習得でき、出向者の人材育成（スキルアップや国家資格へのチャレンジ）が図れた。
- ・ 生産体制、業務遂行手順、技術習得など、出向先の職場から多くの学びができ有益な出向であった。

(出向先企業の回答結果)

今回の出向を実施して、「満足している」との回答であり、理由は次のとおりであった。

- ・ 需要の増加に対応するための人材が集まらず苦慮していたが、今回の出向受入により対応が可能となった。（顧客の増産要求に応えられない場合には、海外の競合企業に仕事を奪われかねないため）
- ・ 出向者の技術レベルが高く、習熟時間も殆ど必要なく、即戦力として活躍していただいた。
- ・ 操業の繁忙期に、他社からの送出可能要員を出向で受け入れ有効に活用することは、国内の産業が生き残るための有効な手立てになると感じた。この様な出向事例を更に拡大すべきと考える。

(評価のまとめ)

- ・ 出向を契機として企業間の連携が深まり、出向期間終了後は人材育成に加え企業間交流も実践されており、出向にともなう直接的な成果にとどまらず、副次的な効果も期待されている。また、即戦力となる人材を人材交流の一環として受け入れたい受入企業と、出向による人材教育をしたい送出企業のニーズが合致したことで出向が成立した人材育成・交流型出向の事例であった。

【類似事例2について】

(出向元企業、出向者、出向先企業の回答結果)

- ・ 今回出向を実施して、送出企業、出向者、受入企業ともに満足しているとの評価が出された。
- ・ 出向者については、自宅から通勤困難な企業に3年間出向勤務していたが、実家に一人で暮らす高齢の母親の面倒を見る必要がでてきたことから、自己申告面接の際に実家から通える勤務先への配置転換を希望したものであり、その希望がかなえられるとともにこれまでの職務経験が活かせるということになる。出向者から送出企業へ感謝の気持ちが述べられており、企業としても目的が達成されたとの評価につながったのではないかと。
- ・ 受入企業については高齢の退職者補充のため、経験者で必要資格保有レベルの人材を急募していたところ、適任者を受け入れることができたものであり、出向受入後の勤務状態も良好で、能力、スキル、人物面でも問題なく管理職への登用も考えているとの評価をしている。

(評価のまとめ)

- ・ 企業が従業員のU I Jターン目的のために積極的に出向支援するケースは少ないと思われる、本形態の出向は、親の介護等の個人的事情の要素が強い。U I Jターンのケースは即移籍が一般的である中で、この事例は出向形態で本人のU I Jターン希望を実現させた数少ない好事例といえる。

U I Jターン型出向のケースとしては、親の介護のためふるさとへ帰るというケースが一般的であるが、ほかに事業所の統廃合、集約化により、地元や自宅を離れてやむなく勤務しているが、親が高齢となったため地元へ帰らざるを得なくなった場合（前述のモデル事例4については人材交流型として分類しているが、事業所集約のため自宅に近いところで勤務する必要があり、今回の出向前も自宅に近いところの企業に出向していたものである）や単身赴任中に体調を壊したため、家族のもとへ戻らざるを得なくなったケース等が考えられる。

4. 試行在籍出向プログラムの検証等

(1) 試行在籍出向実施に伴い考えられるメリット

企業への試行在籍出向に関する意識等調査並びにモデル実施企業・出向者へのアンケート調査結果等から、次のようなことが試行在籍出向プログラムのメリットとして挙げられる。

<p>送 出 企 業 （ 出 向 元</p>	<p>① 出向先で職務経験を積むことで従業員の職務能力を高めることができ、復帰後、その能力を自社業務で発揮し、会社への貢献が期待できる。人材教育、人材開発目的の出向はグループ内が一般的であるが、グループ外へ対象を広げることにより、その効果を高めることができる。（類似事例1）</p> <p>② 65歳までの継続雇用義務化に対応し、40歳台で自分の将来の働き方に関する職業生活設計を考えさせる機会を与えることとなり、他社での勤務など多様な選択肢をもった支援策となりうる。（事例1～11）</p> <p>③ 従業員の次のステップへの能力開発のため、また社外での保有スキル活用のため有効である。（事例5、6）</p> <p>④ 業務体制の見直し等に伴い実施する従業員の適正配置の範囲を社外に拡大することができる。（事例3、5）</p> <p>⑤ 出向先企業と類似業種、取引関係がある場合など、出向を通じ単なる業務や技術支援にとどまらず、当該企業との間に人事交流・人材援助が促進され、企業間の連携、協力関係が深まる。（類似事例1）</p> <p>⑥ 従業員のキャリア形成、ネクストステップに理解のある先進的企業として社会的な評価が高まる。</p>
<p>受 入 企 業 （ 出 向 先</p>	<p>① 外部企業から知識、経験を有する人材を一定期間出向で受入れるか、出向後移籍してもらうことにより、従業員に新技術や専門知識を習得させ職場全体のレベルアップが図れる。（事例4）</p> <p>② 自社の弱い分野や新規事業分野の経験者、即戦力者を出向で受入れることにより、会社の技術・技能レベルを高め、事業強化を図ることができる。（事例7、8、10）</p> <p>③ 新商品開発にあたり、異分野での経験を有する出向者を受け入れることにより、自社にない新たな発想での商品開発が期待できる。（事例9）</p> <p>④ 出向元との間に人事交流や取引関係が促進され企業間の連携が深まるとともに継続した企業間の応援、支援体制が確立できる。（類似事例1）</p>
<p>出 向 者</p>	<p>① 長期化する職業生活の中において、中年期に本人希望で自分の求めるライフスタイルに沿った職業への転換が可能となる出向制度として活用できる。例えば、保有資格を活かした職務への転身を図ることが可能となる。（事例5、6）</p> <p>② 更なる能力向上のため出向し、技術や経験を身につけ、自己能力・スキルアップを図り、今後の成長、セカンドキャリア・ネクストステップにつなげることができる。</p> <p>③ 将来を見据え、職業能力の充実した40歳台にU I J ターンを視野に故郷の企業に出向し、親の看護・介護をしながら、自分の能力を発揮することができる。（類似事例2）</p> <p>④ 試用就業で復帰も可能なことから、キャリアチェンジにも大胆に挑戦できる。（事例3）</p>

(2) 試行在籍出向実施上の問題点・課題

企業への説明、聴き取り、アンケート調査並びにモデル実施企業・出向者への実施後のアンケート調査結果等から、次のような問題点・課題が指摘されている。

送 出 企 業 (出 向 元)	<ul style="list-style-type: none"> ① 会社の状況よりも本人希望を重視、優先して実施する出向制度であり、会社としてこれに参加し支援することは、「現状では難しい」、「とても考える余裕はない」、「問題が多く検討の俎上にもものぼらない」という状況である。 ② 一方的に従業員希望を尊重・優先する制度であり、送出会社としてのメリットはあまりない。 ③ 必要な人材又は優秀な人材が流出する恐れがある。また、その者が希望してきた場合の残留説得が難しい。 ④ 歴史のある企業の場合、本人の手上げ方式がベースの試行在籍出向は我が国の雇用慣行にあわない仕組みと受け止められるきらいがある。 ⑤ 多くの企業が従業員に会社への帰属意識の高まりや一体感の醸成、定着化に注力しているところであり、それに逆行するもので、これまでの雇用慣行からは受入れにくく、現行の人事制度には馴染まない。 ⑥ 移籍含みの出向者が、期間終期の3者協議で復職してきた場合の配置、処遇に問題が生じる。 ⑦ 本人希望による出向制度とは言え、実施には、労働組合の了解を必要とする企業もあり、組合との協議、説得の問題がある。 ⑧ 大企業から中小企業への出向事例で、周りの従業員への配慮が足りなかったことから、人物・態度面で良い評価が得られなかった。出向段階で本人の意識転換のための事前教育、出向先における日常行動に関する心構えなどの留意事項を丁寧に伝えることが必要となる。(事例1)
受 入 企 業 (出 向 先)	<ul style="list-style-type: none"> ① 出向開始時点では復帰又は移籍の両方を想定という要件は、受入先職場として移籍するか否かはっきりしない状態では受入れにくい。 ② 受入れたとしても出向期間終期の話し合いで、復職・移籍両方の可能性が残っているため、出向者本人に安易な気持ちで仕事に取組まれる可能性がある。 ③ 出向元に復帰する場合は、出向先企業の経営情報、技術、ノウハウ等の企業機密が出向者に持ち出されることが懸念される。
出 向 者	<ul style="list-style-type: none"> ① 試行在籍出向を希望した場合、希望者が不利益に取扱われる懸念がある。 ② 出向後移籍の場合、出向元と出向先企業間で出向者の賃金格差が発生するケースが多く、その差額補填の問題が生じる。 ③ 出向期間終期まで出向後の処遇が決まらないため、将来の職業生活が不安になる。 ④ 出向期間の短縮や延長の意思表示ができるシステムにすべきである。
試 行 在 籍 出 向 の 要 件	<ul style="list-style-type: none"> ① 対象者が「40歳台に限定されていること」が応募上のネックとしてあげられており、キャリア形成・ネクストステップを後押しするものであれば、対象年齢を40歳台に限定せず、出向目的に応じ対象年齢の範囲をもう少し拡大すべき。 ② 試行在籍出向の実施を「公募方式」で従業員全員に周知することになっているが、その必要がないケースが多く、対象者を限定することも必要ではないか。 ③ 出向期間について、受入先から原則1年以下では短期間で戦力にならず負担が大きいのではないか。 ④ 出向後の処遇(復帰か移籍か)について、期間終期に決めることになると、会社は人事配置、人員計画の検討がやりづらいのではないか。
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業が本事業に早急に取組む必要性があると感じる“大義名分”が弱い。 「能力・経験を有する人材が希望すれば他企業で活躍し、持てる能力を存分に発揮できる環境を整備していく必要がある」という事業趣旨は理解できるが、個別企業にとっては、本事業に取組む必要性や早急に取組まないと立ち遅れる等の喫緊の問題とは受け止められていない。 ② 「試行在籍出向」というネーミング(特に「試行」という言葉)は、お試し・テスト期間・試

	<p>用雇用的なイメージが強く、希望者本人及び受入企業からは敬遠され、拒絶感を抱かれる。</p> <p>③ 従業員に退職勧奨策と受け止められないための工夫が必要となる。</p> <p>④ 社内にキャリアチェンジの申出が自由にできるような制度や気風・土壌がないという調査結果が数多く出ており、社内及びわが国でキャリアチェンジが一般的に行われるような雇用慣行の変化に向けた施策の検討が必要である。また、キャリアコンサルタントなどを活用し、早い段階からのキャリアカウンセリング等の実施や従業員へのキャリア形成に向けた意識付けが求められている。</p> <p>⑤ 応募者に魅力ある出向先情報の確保と選択先を多数提示することが不可欠である。</p> <p>⑥ 大企業から中小企業へのキャリアチェンジは容易ではなく、特に、人物・態度面での適応性が求められるが、本人の自覚とともに意識転換のための事前教育、例えば 事前に出向にあたっての心構えや守秘義務など留意事項を必ず伝えることが必要か。（事例1）</p> <p>⑦ 出向者の能力や技術・スキルについて十分な見極めがつきにくいいため、出向期間を延長することは考えられるが、賃金格差や福利厚生面の差も出向者の進路に与える影響は大きく、大企業から中小企業への移動に当たっては、最初から出向期間経過後即転籍というケースは少ないのが実情ではないか。</p> <p>⑧ 現キャリアと全く異なる業態、職種へのキャリアチェンジをするケースは、インターンシップ就業など現場の実態を体験するなどの事前検討等が必要と考えられる。（事例5）</p>
--	--

(3) 出向目的別で見た試行在籍出向プログラムの適応性

試行在籍出向プログラムの実際の活用にあたっての適応性を出向目的別に整理すると、次のようなことがいえる。

ア. 労働情勢等の環境

- ① 我が国においては、少子高齢化に伴う本格的な人口減少社会を迎えている中であって労働力需給が逼迫し、ハローワークにおける有効求人倍率が1.59倍（平成30年1月：季節調整値）と43年振りの高水準となっており、中小企業を中心に人手不足感が非常に強くなってきている。

一方、個別企業ごとに事情は異なるものの、例えば、大企業等における40歳後半～50歳前半のバブル採用世代や30歳後半～40歳前半の団塊ジュニア世代社員などで、従業員構成上のアンバランスがみられる。

また、近年の企業を巡る経営環境や技術革新の変化等が激しくなっている中で、個々の企業ではグローバル競争に勝ち抜くため、不採算部門の構造改革、組織のフラット化、ポストの集約、契約社員・派遣社員・パート等企業内人材の多様化、拡大などが進められているが、職業生活の長期化に伴い、企業は従業員の中長期にわたる明確なキャリアパスを提示しにくくなってきている。

このような状況の下で、政府の「一億総活躍プラン」や「働き方改革実行計画」でも見られるように、高齢者・女性等多様な人材の活用による全員参加型社会の実現や兼業・副業等働き方の弾力化に向けて議論が行われ、国や企業側などによる従業員に対する適切なキャリア形成を支援していくための環境整備の必要性も高まってきている。

- ② 本事業への取組・検証作業を通じて、受入希望はあるが、送出がきわめて少ない要因の一つとして、人手不足感が非常に強いという背景が影響しているとみられること、本事業の対象は40歳台が中心であるが、30歳台等若い世代から将来の職業生活設計を考えさせ、自律的なキャリア形成やネクストステップに関する意識改革・研修などが極めて重要であることなどの指摘があったところである。

イ. こうした背景を踏まえると、セカンドキャリアへの挑戦を後押しするための出向支援について、次のようにキャリア形成の連続性の視点から大きく2つに括り、キャリア形成型とU I Jターン型の2つに分けて分析、検討する。

① キャリア形成型

i. セカンドキャリア型（移籍前提の出向）

この目的による出向では、出向先、出向者の適性を見極める短期間の試用就業的な出向以外は、移籍を選ぶケースが一般的であり、現在の雇用慣行や環境のもとでは、従業員のキャリアアップのために企業が積極的に出向支援するケースは、まだ少ないと思われる。

本形態の出向は、送出・受入企業としては「移籍前提」であれば一番受け入れやすい出向形態であるといえる。

ii. 人材育成・人材開発・人材交流型（復帰前提の出向）

この出向形態は、現状ではグループ企業や公的機関を対象として実施されるケースが多く、グループ外企業の場合は少ないと考えられる。この形態の出向は、要するに他企業へ他流試合に行くことであり、出向させることによって出向者本人、企業双方に利益をもたらすことが明確であることが期待されている。送出・受入企業、出向者本人相互にメリットがもたらされる場合は、本プログラムの趣旨に最も適応しやすい出向目的といえる。

② U I J ターン型（移籍前提の出向）

企業が従業員のU I J ターン目的のために積極的に出向支援するケースは、現状では考えづらく、本プログラムの適応性の幅は狭くならざるを得ない。本形態による出向は、親の介護等の個人的事情の要素が強く、企業が従業員の福利厚生施策の一環として実施する場合であれば、実施の可能性は高くなる。

ウ. 上記「①キャリア形成型」の場合に絞ってその活用のケース、適応性を企業規模別、企業及び出向者の応募動機、対象者年齢、出向期間、出向後の処遇の面から整理してみると、次のようなことがいえる。

①「企業規模」の面から

- 企業への意識調査結果のとおり、「40歳台の人事労務管理」については、大企業の方が中小企業と比べ問題・課題を抱えているという回答結果であった。また、中高年従業員の人事管理については、企業規模にかかわらず、個々の雇用・経営状況によって抱える課題も様々であるが、大企業では「他の年齢層に比べて40歳台の比重が大きいこと」、中小企業では「管理職、専門職等の人材不足」をトップに挙げている。

このため、中小企業では大企業で教育を受け経験した人材を欲しがっている事例もあるが、大企業では仕事が多分化しているため、担当業務の専門性が高い半面、担当する仕事の範囲が狭くなりがちであることから、中小企業に移ると専門性のある業務だけでなく広く全体的に取り組む必要が出る点などに注意を要する。

例えばマネジメント力について、大企業と中小企業とで本人に求める範囲や重視する点が異なるケースが多く、中小企業では管理しながら自らプレイできる人材が求められる。今回のモデル事例の、大企業から中小企業へのキャリアアップ型出向のケースにおいては、当初予定の出向期間経過後の評価調査の結果では、人物・態度面でネガティブな評価がなされていた。企業への意識調査において、中高年の採用において重視する点として「人柄」が最も多いことから、技術・能力面にとどまらず、人物・態度面も大企業から中小企業への出向を円滑にすすめるためには大きな要素になるといえる。

- 従業員の将来の職業生活設計について意向を聞く制度やキャリア形成のための支援制度を設けている企業は、大企業は6割と多いが中小企業は3割と少ない。中小企業については、企業の経営体力の面で対応することが難しいことが窺える。ちなみにモデル事例の中で、定例の自己申告での意思表示（キャリアチェンジの希望）がモデル事例につながったケースが3例あったが、いずれも大企業の従業員であった。これらの実態からもキャリア形成型出向は、中小企業よりも大企業の方により適応する形態であるといえる。

②「企業及び出向者の応募動機」の面から

- 今回のモデル実施事例では、「セカンドキャリア型」出向が全体の7割を占めているが、その理由について、企業及び出向者がモデル適用に至った動機の面から考察してみる。
- 送出企業が「セカンドキャリア型」を適用した動機を見てみると、本人の自己申告以外に、取引先との契約終了、業務体制の見直し、事業再編時の人材の再配置があげられる。送出企業では、事業環境の変化等に伴う人材の適正配置を考えると、モデル実施企業においては、本人のセカンドキャリア志向を確認するようにしていることから、その段階で、「セカンドキャリア型」出向を選択したものである。つまり、「セカンドキャリア型」出向については、本人から

の自己申告の他に、企業が事業環境の変化等に伴う人材の適正配置実施時に有効な出向形態であるといえる。

- ・ 「人材育成・人材開発・人材交流型」についても、企業の応募動機的面からみると、モデル事例にあるように出向先との契約終了時の人材再配置や事業環境の変化によるものであった。
- ・ これらの実態からいずれの出向形態についても、送出企業が事業環境の変化等に伴い、人材の適正配置のために、グループ外企業にその活用先を求める場合に有効な出向形態であるといえる。
- ・ また、出向者の応募動機では、自己申告や面談時に、保有資格を活かしたい、あるいは現行担当業務の先行きが見通せないためなどの理由から、キャリアチェンジを希望したものがあつた。

③「対象者の年齢層」の面から

- ・ 企業への意識調査結果で、「対象者が40歳台に限定されていること」が応募上の一つのネックとしてあげられている。これは、40歳台は、経験を積み、企業にとって中核となる人材であり、他社へ出向させることは難しいためと考えられる。
若い年齢層、特に30歳台の従業員であれば、キャリア形成を支援するという観点から、人材育成型の出向がフィットする型であるといえる。また、最近、入社後10年過ぎに将来の職業生活設計(進路)を考えさせる研修会等を設ける企業が増えるなど、企業ニーズの高まりも感じられる。
- ・ 人材育成・人材開発・人材交流型とセカンドキャリア型は、キャリア形成型として一連の繋がったものであり、30歳台から40歳台前半に人材育成のためにグループ企業や取引先企業へ出向し経験したことが、その後セカンドキャリア型を目指す時に有効になってくるといふ繋がりがある。
- ・ 企業がこれら出向を円滑に推進するためには、中年期に従業員に将来の職業生活設計(進路)を考えさせ、キャリア形成の意識を高める研修や勉強会などの実施が非常に大切といえる。

④「出向期間」の面から

- ・ 企業への意識調査結果では、当該出向者が受入先企業で活躍できる人材かどうかの見極めは6ヵ月程度で可能という回答が大半を占めているが、モデル事例からみると、6ヵ月では判断がつかかねるため、2年以上が望ましいとの評価結果も出ている。
- ・ 人材育成目的の場合は、出向期間が1年では短く、また、受入側からは戦力にならず負担の方が大きいという指摘が出ており、もう少し期間を延ばす必要がある。従って、人材育成・人材開発・人材交流型は、一定期間を要する出向形態であるといえるが、モデル事例の結果を踏まえると出向目的にかかわらず、ある程度の期間(2年程度)が必要と考えられる。

⑤「出向後の処遇」の面から

- ・ 本プログラムの実施条件である「出向開始時点では復帰又は移籍の両方を想定し、出向後の処遇は期間終期に三者協議で決定する」という条件では、セカンドキャリア型の場合、本人にとって出向終期まで移籍又は復帰するかがはっきりしないため応募は難しく、また復帰の可能性が残っていると安易な気持ちで業務に取り組むケースが生じかねない。
- ・ 送出企業にとっても移籍のつもりが復職してきた場合、その後の配置や処遇が問題となり、受入企業にとっても復帰があるとなると機密漏洩防止等のため配置部署に留意する必要がある。いずれにしても、出向開始時点での復帰・移籍両含みという実施条件が課題として残る。

(4) 試行在籍出向プログラムの新たな展開

以上、「試行在籍出向プログラム」における過去の事例調査、意識調査、及びモデル事例から明らかかなように、試行在籍出向プログラムの要件には、数多くの課題があり、限定的な適用にならざるを得ない。

セカンドキャリアへの挑戦を支援するための出向としては、(3)イ①を踏まえると、①これまでのキャリアを活かした、キャリアチェンジや、キャリアアップを目的とした出向(原則、移籍前提)、②将来の円滑なキャリアチェンジや外部人材受け入れを支援するため、これまで主にグループ内企業で行われていた出向に限らず、グループ外企業への出向まで広く対象とした人材育成・人事交流を目的とした出向(原則、出向元に復帰前提)、などが効果的であるといえる。

この2つの出向支援について、望ましい仕組み、効果的な対応策等を検討することにより、セカンドキャリア支援に資する出向支援のあり方を見出すこととしたい。

ア. 出向支援の概要

出向支援の新たな方向を目的別に「キャリア・ステップアップ型出向」と「人材育成・交流型出向」の2形態に区分し、「試行在籍出向プログラム」の各推進項目と対比した新たな出向支援の概要は、以下のとおりである。

イ. キャリア・ステップアップ型出向支援について

① ねらい

試行在籍出向は中高年企業人材の多様なセカンドキャリア・ステップアップへの主体的な挑戦を後押しする出向支援として考えられたものであるが、中高年にこだわることなく、30歳台にも対象範囲を広げ、幅広い年齢層のセカンドキャリア・ステップアップへの主体的な挑戦を後押しする出向支援として構築することが効果的である。

② 対象者

試行在籍出向プログラムの企業への意識調査結果では、「対象者が40歳台に限定されていること」が応募上の一つのネックとしてあげられており、入社後10年くらいで将来の職業生活設計(進路)を考えさせる研修会等を設ける企業が増えるなど、企業のニーズの高まりも感じられる。このため幅広く30歳以上50歳台も対象とすることが望ましい。

ただし、50歳台については、支援の趣旨からみて、役職定年者は対象外とすることが望ましい。

③ 出向の条件(出向期間、応募方法)

企業への意識調査結果では、人材育成目的では出向期間が1年では短いという意見が多い。このことから、2年程度が望ましい。

対象者の選定にあたっては、セカンドキャリアへの主体的な挑戦を支援する趣旨から広く募集することが望ましいが、企業が本人の将来設計や職業生活設計の観点から、必要に応じて対象者を選定する場合は、本人の同意を得たうえで対象とすることも可能と考える。

なお、人材調整型の色合いがあるケースであっても、実態によって、支援を活用できるように範囲を広げることが、人材流動化の促進に寄与するものと考えられるためである。

④ 出向後の処遇

復帰、移籍両方の可能性があるとして出向者が腰を据えて仕事に取り組まないのではないかと危惧する意見が受入企業に多く、本人も期間中は出向後の処遇が決まらないため、今後の職業生活に不安を抱き続けるの勤務となる。また、出向元企業も受入企業も予め移籍か復帰か概ね決まっていないと期間終了後の処遇に困るといえる。

出向期間終了後に復帰するか移籍するかは、出向目的により出向開始時に想定できるため、試行在籍出向プログラムのように、出向開始時に復帰・移籍の両方を想定しておく必要はないと考えられる。

なお、出向期間中に、出向開始時点の3者間の思惑や事情の変化が起こり得るため、期間終りに3者で復帰又は移籍について、改めて話し合う機会を設けることが望ましい。

⑤ 効果的な取組とするための留意事項

i. 本人の意思

「本人の意思(同意)」が出向支援のポイントとなることから、会社からの強制ではなく、本人の意思(同意)であることを事前に書面で確認することが必要である。

トラブル発生を防ぐため、支援開始(送出登録)時に本人の意思(同意)によるものであることを送出者から確認する書面を取り交して支援することが必要である。

ii. 不利益取扱いについて

出向希望者が応募してきた場合、出向を申し出たことや出向期間終了後に復帰した場合に、企業から不利益扱いされることを一番懸念しているため、予め送出企業に対し不利益扱いをしないことの確認を得ておくことが支援の趣旨に沿うことになる。

iii. 研修の実施

従業員のキャリア形成に向けた意識改革教育(マインドセット変革、キャリア・スキルの棚卸、自己認識等)を節目の年齢に達した時点又は事前に相乗的に実施し、前向きなキャリア形成意識の醸成と将来の職業生活設計、社内外を含めた多様なキャリアの選択肢を考える契機となる研修を実施し、意識啓発を行うことが本出向を円滑に推進するために必要である。

と考えられる。

iv. 社内相談窓口の設置

働き方改革実現会議でも転職者受入企業への支援や転職拡大に向けた職業情報提供の在り方、兼業・副業の推進など種々検討されており、今後ますます、従業員の社外への労働移動問題も表面化してくると思われる。

企業はいずれ、それら対応の窓口設置が必要になると思われるので、これを機にキャリアコンサルタントやキャリア相談室等の企業内窓口を設置し、従業員の将来のライフプランや職業生活設計、キャリア形成に向けたアドバイス、相談、情報提供のできる体制をつくり、円滑な支援体制を整えることが求められる。

v. 雇用慣行の変化に向けた取組み

試行在籍出向プログラムによる出向は、従業員本人の応募方式であり、現在のわが国の雇用慣行や企業の人事管理に馴染まないとの意見が多く、企業に円滑かつ違和感なく相応なものとして受入れられるには、社会的、一般的に人材の流動化が進み、これまでの定年まで一社で勤め終えるキャリアパスの雇用慣行の変化も求められる。

このような環境醸成のためにも本取組についての周知・啓発活動、労働組合の理解及び成功事例の積み重ねとその例示等の取組みが求められるところである。

vi. 財政面の支援

本出向の目的が従業員の意思を優先する出向であり、会社としてのメリットがないとの意見が多いため、雇用対策のための公的支援の一つと位置づけ、例えば新たな仕組み構築や受入後の職業訓練等計画の策定、訓練実施に要する経費や職業紹介会社等の外部サービスを活用する際の助成を行うなど、何らかの財政支援を設ければ、活用する企業も増えると思われる。

vii. 企業の参加の促進

企業・業界団体等へ本取組の説明や活用による成功事例、メリットを広く示すことはもちろん、新たに国からの助成措置の設置などの対策も求められる。

特に、従業員にとっては資本関係のない外部企業への出向は、イコール転籍というネガティブなイメージがあり、これを払拭するためにも社外出向での成功事例を数多く示すことにより出向について前向きになれると思われる。

キャリア・ステップアップ型出向については、従業員の進路選択の一つとして企業に認識され、組織の活性化にも役立つものと受け止められることが大切である。

また、国が“IT人材の流動化促進”等、わが国の成長戦略テーマにもつながる優先度の高いテーマを選び、その実現に向け業界団体や企業に本取組の活用を奨励することも有効と考えられる。

ウ. 人材育成・交流型出向支援について

① ねらい

企業の発展の礎となる従業員をこれまでにない新たな視点で取り組むクリエイティブな人材に育てるため、他社での就業を通じた出向を支援することは、従業員の能力開発及び企業力強化につなげていくために効果的であるといえる。

また、「人材交流を目的とする」出向を支援することも、企業間の連携関係強化、人的結びつきの強化、組織の活性化などのためには有効といえる。

既に、民間企業と国の機関とが人事交流を行い、相互理解を深めるとともに双方の組織の活性化と人材育成を図る目的で法律が制定され、「官民人事交流」が行われ民間企業から国の機関への出向による交流者数も着実に拡大している状況にある。

「人材育成・交流型出向」については、出向が直ちにキャリアチェンジにつながるものとはいえないが、出向後会社に復帰して経験を活かすという観点では、試行在籍出向プログラムの対象年齢（40歳台）にとどまらず、人材の育成及び人材交流を幅広く支援する仕組みとする必要がある。

② 対象者

企業の人材育成・人事交流は30歳台から実施しているところが多く、人材育成・交流という出向目的からは、対象年齢に制限を設ける必要がないと考えられる。

③ 出向の条件（出向期間・応募方法）

企業への意識調査結果では、人材育成目的では出向期間が1年では短いという意見が多い。このことから2年程度が望ましい。

また、人材育成・交流目的の出向で受入先が求める職種経験者を募集する場合は、その対象になり得る従業員に限って候補者を選定することもあるため、対象者の選定にあたっては全員でなく、対象者を絞って募集することや、本人が希望する場合も対象となり得る。

④ 出向後の処遇

人材育成・交流型出向では、出向開始時点では、出向後復帰が原則であるが、出向期間中に
出向開始時点の3者間の思惑や事情の変化が起こり得るため、期間終期に3者で復帰又は延長
や移籍について、改めて話し合う機会を設けることが必要である。

⑤ 効果的な取組とするための留意事項

i. 研修の実施

人材育成セミナー、企業間交流セミナー等の研修と組み合わせ、従業員の人材育成・交流
型出向の必要性や意義を企業や従業員に認識させる必要がある。

また、社外出向による従業員の能力アップ、外部人材の相互受け入れによる企業力強化、
企業間の提携強化などの有効性を説き、本出向の活用を促すことが望まれる。

ii. 雇用慣行の変化に向けた取組み

人材育成・交流型出向は、現在でも一般的にグループ企業内等で実施されている施策である
が、今後、その定義、要件、メリット等を明確にし、成功事例なども示して企業に周知・
アピールし、ますますの活用を勧める必要がある。

iii. 財政面の支援

グループ関係外企業が外部の人材を教育の一環として出向受入れする場合は、企業間の連
携強化に役立つものの、費用面にとどまらず、教育担当者の任命、配属先の選定、労働条件
の調整等に負担もかかることから、受入企業が見つかりにくいのが現状である。

従って、受入企業に対して教育費用の一部負担等、何らかの財政支援を設け、受入に伴う
負担を軽減することにより、受入企業の増加が見込まれる。

iv. 企業参加の促進

企業・業界団体等へ本取組の活用による、従業員の能力アップ、企業間の交流の緊密化な
どの成功事例やメリットを広く示すことが必要である。

また、国が“IT人材の流動化促進”等、わが国の成長戦略テーマにもつながる優先度の
高いテーマを選び、その実現に向け業界団体や企業に本取組の活用を奨励することも有効と
考えられる。

(参考) セカンドキャリア支援のための出向として考えられる取組案

	H28～29年度	セカンドキャリア支援に有効と考えられる出向支援 (取組み案)	
	試行在籍出向プログラム	①キャリア・ステップアップ型	② 人材育成・交流型
ねらい	・中高年人材の多様なセカンドキャリア・ネクストステップへの主体的な挑戦を後押しする。	・多様なセカンドキャリア・ステップアップへの主体的な挑戦を後押しする。 ・本人のキャリアパスやライフプランに合わせた転職、UIJ ターン等を対象として支援する。	・従業員の能力開発や人材育成。特に高度人材の育成により企業力の強化を図る。 ・さらに、人材交流を目的とした取組により、企業間の連携強化、人的結びつきの強化、組織の活性化を図る。
対象者	・セカンドキャリア・ネクストステップへの主体的な挑戦者。	・これまでの職務経歴や職務経験を活かし、更なる職域拡大に努めチャレンジする者、又は全く異なる職種にチャレンジする者。	・企業の中で能力アップ、スキルアップの必要のある者等。 ・企業が計画する新規事業の企画・開発要員、新規分野の開拓のための適任者等。
対象年齢 (目安)	・中年期(40歳台)の者を中心	・30歳台以上	・年齢制限なし
対象者の選定	・試行在籍出向の実施が周知され、本人が応募することにより、対象者を決定する。	・企業のキャリア相談時等に本人から申し出があった場合。	・能力開発や育成を図りたい人材が中心。 (本人の同意が前提)
出向期間	・原則6ヵ月又は1年 ただし、2年を上限とする。	・2年程度が望ましい。	・2年程度が望ましい。
出向後の処遇	・出向開始時点は復帰・移籍両含み。 ・出向終期に3者で協議する。	・原則として移籍。 ・本人の意思を確認の上、移籍の可否を判断する。	・原則として復帰。 ・本人の意思を確認の上、最終判断をする。
適用のケース	・企業間交流 ・人材育成(幹部候補育成、スキルアップ等) ・キャリアチェンジを視野においた試用的な就業 ・UIJ ターン(家族の看護・介護等)	(想定されるケース) ・保有資格を生かすためのキャリアチェンジ。 ・人手不足の中小企業でのキャリアアップ。 ・現在の職務では本来の能力が発揮できないため、他の企業でその能力を活かすケース。 ・UIJ ターン等。	(想定されるケース) ・送企業 ・社外での人材教育(能力開発、安全教育等) ・受入企業 ・職場のレベルアップ、事業拡大、新分野への進出のための経験者の受入等。
推進上の留意点	・本人意思に基づくもの(同意)であることを確認するための確認書の取得。	・対象者を選定するにあたり、対象者の希望であることの確認が必要。 ・成功事例を紹介することにより、出向に対しポジティブなイメージを持ってもらうこと。 ・キャリアの見直しの中で、従業員の選択肢のひとつとして本仕組みを活用する企業を増やすことが望まれる。	・対象者を選定するにあたり、対象者の希望であることの確認が必要。 ・人材育成希望企業と受入先企業の開拓が課題。 ・本仕組みの活用は事業拡大、新分野への進出が契機となる。 ・実施例、成功例を紹介することにより、活用する企業を増やすとともに、機運を醸成する。 ・受入企業への国の助成措置が望まれる。

エ. まとめ

以上、試行在籍出向プログラムにおいては、「試行型出向」の実施に取り組んできたところであるが、企業へのアンケートやモデル事例の実施を通じて、上記のような2つの出向形態が、セカンドキャリア・ネクストステップへの主体的な挑戦を後押しする観点からは、より効果的であるということが見えてきた。

産業雇用安定センターにおいては、従来から出向支援に取り組んできたところであるが、今後、本プログラムの検証結果等を踏まえて、キャリア・ステップアップや人材育成・交流といった前向きな出向が一般化され、企業に違和感なく活用されるような環境が醸成されるよう、周知・啓発活動、成功事例を示すことなどを推進していきたい。

5. 「試行在籍出向検証等の専門家会議」の報告を踏まえて

(1) 新時代の出向・移籍のかたち —企業横断的な人の育成と活用—

(高木 朋代「試行在籍出向検証等の専門家会議」委員)

これまで中高年従業員の出向・移籍は、雇用調整の一環という感がありました。特に不況時には、大企業を中心に余剰人員を子会社・関連会社に押し出すメカニズムとして、広く利用されてきた経緯があります。またさらには、当該従業員の再就職先を探し出すためのプロセスとして利用されてきたことも事実です。しかしそもそも、出向・移籍の目的や役割はそればかりではありません。2年間にわたって実施してきた本事業を通じて、これからの産業界には、出向・移籍に関する新しい発想が必要であり、そのかたちは概ね2つに大別できるのではないかと考えています。

その第1は、企業横断的な出向によって、これまでに誰も見たことがない世界観を描ける創発的な人材を、産業界全体で育成していくことです。いま、労働力人口の減少や深まる少子高齢化問題、国際競争の進展を背景に、日本は人の育成と活用において新たな地平を模索しなければならない段階にきているといえます。時代は、企業内部のみで通用する知識・技能のみならず、企業横断的な、しかし一般的スキルとも異なる、高度でありながら柔軟かつ新規性に満ちた創発的能力を求めているのではないのでしょうか。そのような要請に対しては、従来型に留まらない新たな人材育成の仕組みが必要となります。

元来、日本企業では、企業内での部門横断的な人事異動とともに、グループ企業間を横断して親会社では経験しえない幅広い職務に従事することや、新たな人的交流を築いていくことが、従業員が大きく育っていくうえで重要なプロセスであると考えられてきました。また、中堅に差しかかった社員が、関連会社等への出向を通じて小さな組織を管理・運営するといった経験を積むことは、幹部候補生の育成において有効であるとも考えられてきました。このような日本の人事管理に特徴的であった、部門横断的な人事異動やグループ企業間の出向による人の育成と活用のシステムは、ここにきて企業という枠組みを超えて、さらなるダイナミックな進化を遂げてよい時期にきているのではないのでしょうか。

一方で、産業界が活力を維持していくためには、人材の適材適所への再配置が必要となることがあります。これが第2の出向・移籍のかたちです。本事業が実施してきたことは、働くご本人、送り出し企業、受け入れ企業の3者合意の下で、在籍しながら試行的に他企業に出向してもらい、能力育成や移籍先へのマッチングを見計らうというものでした。かつて、自律的キャリアという言葉とともに、キャリアのリセット、あるいはチェンジという言い方が多用されることがありました。しかし本事業が目指したのは、むしろキャリアの更なる展開というべきものでした。企業の人事管理の下で、すべての人が理想通りの人材に育つとは限りません。厳しいことを言えば、企業の人材育成の失敗といえるかもしれませんし、あるいはご本人の努力の欠如という考え方もあるのかもしれません。しかし、場合によっては、ご本人が本来居るべき場所で、あるべき育成投資を受け、しかるべき仕事経験を積みなかったことが所以である可能性は大いにあるのです。そのような望まれない結果が現れる前に、いち早くそのことに気付き、適材適所への再配置を試みるものが求められますが、これは一企業、一個人の努力によってはなかなか成し得ません。企業間を渡る出向・移籍といった、産業界全体でのシステムづくりが必要となります。

もちろん、企業と個人ができることもあります。企業は従業員1人1人に向き合い、きめ細やかに各人の資質や能力を見極め、これまで以上に人を育てようという意志を持つ必要があるでしょう。また個人は、自身の強みや弱みを正しく自己診断し、そして、真に自分が企業に貢献しうる有用な人材であるのかを常に自問していくべきでしょう。その上で、働く人々がそれぞれ正しい立ち位置を知り、あるべき自身の姿を展望できることが大切です。皆が活躍できる社会の実現とは、時として企業という枠さえも超えて、社会全体で人を思いやり、長期的視点で育むという意識の先に成就していくものなのではないのでしょうか。

(2) キャリア支援を目指す新たな出向モデルの構築を

(北浦 正行「試行在籍出向検証等の専門家会議」座長)

企業における出向・移籍制度は、なだらかな雇用調整の手段として活用されてきたために、これまでなかなか前向きなイメージを持って見るができなかったと言えよう。しかし、時代背景が変わる中で、その意味合いは確実に見直されてきたと思われる。

その理由として何よりも大きいのは、高齢化の進展に伴い、労働可能年齢が着実に伸びていることである。既に65歳までの雇用継続は法制化の下で定着し、これからは70歳あるいはそれ以上を目指す雇用確保が課題となっている。このように職業生涯が長期化していくことは、その途中段階で自らのキャリアを振り返り、あるいは見直しをすることの必要性を高める。同一企業内で継続して勤め上げるというキャリア形成だけでなく、スキル・能力や経験を活かして職場や職域を外部に見出していくという選択肢も重視されるようになってきたといえよう。

このような背景の下で、今回提案された①セカンドキャリア・ステップアップ型と②人材育成・交流型の二つの新たな出向制度は、企業におけるキャリア形成を補完する新たな人事制度という性格も持ち得るものである。前者は、調整型と同じように転籍を前提とした労働異動の仕組みであるが、個人の立場から見れば、自ら培った知識・技能・スキル・経験を活かした職域の開発・開拓していくというチャレンジブルな取り組みとも考えることができるのではないかと。

これに対して、後者は企業の人事異動の一環として位置付けられるものである。あくまでも復帰することを前提としており、それゆえに人事異動あるいはジョブローテーションの幅を広げるものとも考えられる。自社だけでは十分に得られないキャリア形成の機会を作り出すことによって、本人の能力開発にも大きく資する取り組みともなろう。

このような新たな出向制度が根付くためには、従来の調整型の出向転籍と異なる前向きなイメージが持てるようにすべきであり、そのような制度として構築していくためには、次のような課題について考える必要があると。

第一に、対象者の選定である。このことは、調整型の場合には特に入念な注意を要する点であったが、セカンドキャリア・ステップアップ型についても、転職支援となることから本人の意思を確認するというプロセスは不可欠である。しかも、自らのキャリア形成を外部世界で発展させるための機会という見方をすれば、個人の主体的な意思を尊重し、その自発性を活かすような形で進められることが望ましい。そのためには、選定の際にはキャリアコンサルティングの実施を前提とし、それと並行した支援施策を整備して制度運用が図られるようにすることが重要である。人材育成・交流型は企業の人事として行われると考えられるが、ここにも本人の希望を聞くなど自主的なキャリア選択としていくような配慮も重要だといえよう。

第二に、受け入れ企業とのマッチングである。出向転籍の流れは、一般的に大企業から中小企業に向かうことが多く、そのために企業風土や雇用慣行の違い、求める人材像のギャップなどが受け入れ後の定着の阻害要因になることはこれまでも多く指摘されている。こうした面での成功体験がないと、この出向制度に対するマイナスイメージを作ってしまうだけにその対応は重要である。このため、受け入れ先の環境に関する情報の不足がミスマッチの原因とならないよう、事前的な情報提供に力を入れるとともに、出向前後の時期にガイダンスを実施したり、場合によっては付加的な予備知識の教育を受ける機会を設けたりするなどにより軟着陸させるような配慮が必要であろう。

第三に、能力開発面での対応である。連続したキャリア形成が円滑に進むためには、自己効力感を失わないで仕事の変化に向き合っていくことが重要な点である。そのためには、自らの知識、技能、スキル、経験を棚卸しして、必要があれば能力開発に取り組むことが求められる。キャリアコンサルティングは、そうした個人の取り組みについて気づきを与え、場合によっては必要な学習のアドバイスにも繋げることが期待されている。この出向制度による就業選択を学び直しの好機として捉えていくような支援も必要であろう。

いずれにしても、これらの新しい出向制度が円滑に進められるようにするには、企業だけの取り組みだけではなく、社会的な支援のスキームの構築も考えられるべきではないか。産業雇用安定センターの新しい役割として、こうした支援機能の充実強化が検討されていくことを期待したい。