

出向のさらなる活用に向けた「人材シェアリング共同体」の形成

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
プリンシパル 志村 太郎



1 はじめに

わが国は、2017年から「働き方改革実行計画」（働き方改革実現会議〔議長・安倍晋三首相〕決定）を進めてきた。本計画に基づいて、政府や企業は、労働生産性の向上に向けて、正規、非正規の不合理な処遇差の是正、長時間労働の解消や単線型のキャリアパスの変革などに取り組んできた。

日本経済団体連合会（以降、経団連）は2020年版の経営労働政策特別委員会報告において、働き方改革は労働時間の削減や年休取得促進などの労働投入の効率化を中心とした「フェーズⅠ」を着実に進めつつ、今後は一人ひとりの仕事の成果を最大化する「フェーズⅡ」へと深化させることが重要と強調しており、働き方改革の焦点は成果に移ってきている。

成果の最大化に向けては、これまでの日本の労働慣行であった単線型のキャリアパスを変革し、わが国全体で転職や再就職に加えて、副業・兼業や出向といった人材シェアリングを推し進めることが重要な取り組みとなる。人材シェアリングによって会社の枠を超えて幅広い知識・経験を得ることが、新たな技術や事業の創出につながると期待される。「働き方改革実行計画」では、副業・兼業は新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段として有効とされている。経団連も人材シェアリングに同様の期待を持つ。経団連は経営労働政策特別委員会報告において、新たな事業の創出や事業転換にお

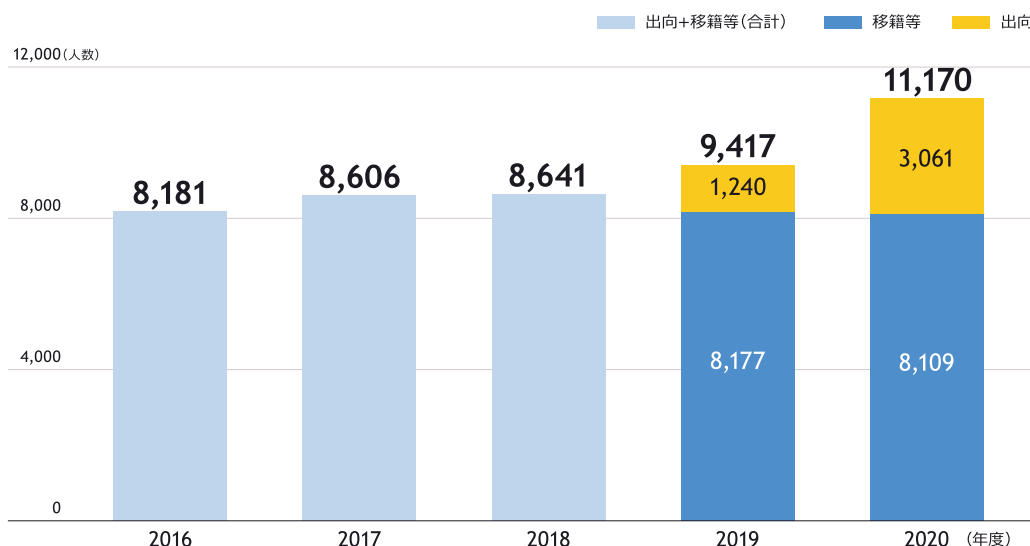
いて出向（在籍型出向）が有効な選択肢になるとしており、異なる企業での経験がイノベーション人材の育成につながると期待されている。

時期を同じくして、働き方改革とは別の要因によってわが国の人材シェアリングは大きく進むこととなった。2019年末以降、わが国で感染が拡大した新型コロナウイルスによる景気悪化は多くの企業の業績に影響を与えた。その結果、企業が自社の社員の雇用を守るための緊急対応として、わが国では出向を活用した人材シェアリングが広く進むこととなった。

人材シェアリングには、副業・兼業や出向などが考えられるが、本稿ではその中でも出向に着目する。わが国では従来から、主に企業グループ内を中心に出向が活用されており、多くの企業にとって既になじみがある制度となっている。今後、資本関係のない企業との人材シェアリングを推進する際にも、出向の活用が広がりやすいと考えられる。また、新型コロナによって出向が多く実施されたことで、出向の活用はさらに一般的になった。こういった背景を踏まえて、本稿では近年の出向状況や出向に期待される効果を整理した上で、出向のさらなる活用に向けた「人材シェアリング共同体」の形成を提言する。

なお、本稿において出向は、従業員が元の会社に雇用された状態で、出向先の企業と契約を結んで勤務する「在籍型出向」を指す。

図表 1 出向・移籍等支援事業の活動実績



補足：2018年度以前は出向+移籍等の合算値を掲載
出所) 公益財団法人産業雇用安定センター公開情報より NRI 作成

2 近年の出向状況

1) 出向件数の推移

企業グループ外への出向は、新型コロナウイルス感染拡大後の雇用確保を目的として大幅に増加した。企業間の人材シェアリング、再就職等のマッチングを支援している公益財団法人産業雇用安定センター（以降、産業雇用安定センター）の実績によると、出向・移籍等支援事業の活動実績は2016～2019年度はおおむね横ばいで推移しているが、2020年度に大きく増加している（図表1）。内訳を見ると、出向の増加が寄与していることが分かる。また、厚生労働省は2021年2月に「産業雇用安定助成金」を創設し、本制度を利用した出向者は創設から4カ月で3,343人（2021年5月14日時点）となった。政府による助成金の後押しによって、2021年度の出向の件数はさらに増加することが見込まれる。

2) 出向事例

新型コロナに伴う雇用機会の確保を目的とした出向の事例として、大規模な出向は航空業界の取組

みである。ANAホールディングスは、家電量販店のノジマグループに対して、2020年11月中旬から2021年春にかけて、社員100人程度を順次出向させた。

民間企業のみならず、自治体による出向受け入れの取り組みも見られる。埼玉県では民間企業の雇用維持を支援するため、ホームページで県への一時的な出向を希望する企業を募集しており、株式会社阪急交通社から10人の人材を任期付き職員として採用すると公表した。

産業雇用安定センターの「雇用を守る出向支援プログラム」^{※1}や関東経済産業局の「人材シェアマッ

※1 新型コロナの影響によって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、人手不足等の企業との間で出向を活用しようとする場合に、双方の企業に対して出向のマッチングを無料で支援するプログラム

図表 2 近年の出向事例

送出企業	出向規模	概要
ANAホールディングス	約750人 ※2021年4月時点	● ホテル、金融、メーカー、地方自治体など 計200以上の企業や団体に出向を実施。
日本航空グループ	約1,800人 ※2021年9月時点	● ヤマトホールディングスやノジマ、官公庁など 約120以上の企業や団体に実施。
エイチ・アイ・エス	約1,000人+最大500人 ※2021年5月時点	● 家電量販店を運営する「ピーシーデポコーポレーション」等の複数の 企業に出向を実施(約1,000人が出向済み、追加で最大500人を調整中)。
JTB	約300人 ※2020年12月時点	● ソフトバンクグループ、自治体等に出向を実施。
阪急交通社	10人 ※2021年6月時点	● 埼玉県庁に出向し、新型コロナ対策業務に従事。
久世	約30人 ※2021年9月時点	● 家電量販店のノジマへの出向を実施。

出所) 各種公開情報より NRI 作成

チング事業」^{※2}、銀行による取引先の紹介などによつて、人材シェアリングを支援する体制も整いつつある。

3 出向に期待される効果

このように近年では雇用機会の確保を目的とした出向が中心であったが、出向にはより幅広い目的・メリットがある。

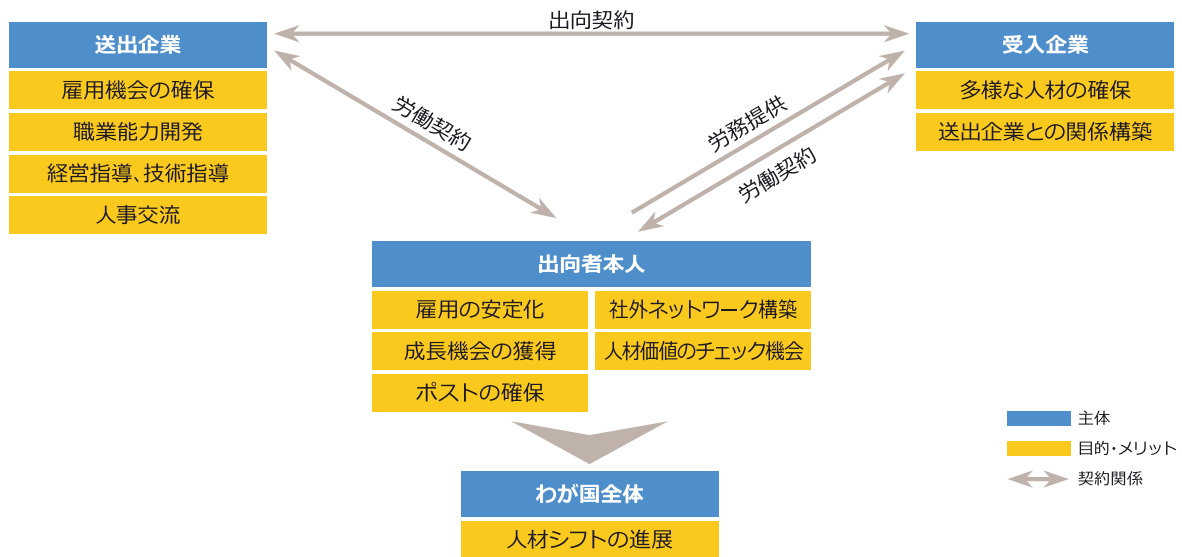
出向の目的・メリットを整理するにあたり、まず出向に係る法令等について確認する。わが国では職業安定法第44条により、厚生労働大臣の許可を得ずに労働者供給を「業として行う」ことは禁止されている。出向が、次の四つの目的(以降、出向の4要件)に該当する場合には、基本的に労働者供給を「業として行う」ことにはあたらないと判断される。出向の4要件とは、①労働者を離職させるのではなく、関係会社において雇用機会を確保する、②職業能力開発の一環として行う、③経営指導、技術指導を実施する、④企業グループ内の人事交流の一環として行

う、の四つである。なお、新型コロナに伴う出向は基本的に①雇用機会の確保に類するものとされている。

人材の送出企業の目的は出向の4要件の通りであるが、出向は受入企業や出向者本人、さらにわが国全体にとってもメリットがある。受入企業にとっては、経営、技術の指導人材や多様な経験を持った人材が確保できる。また、出向をきっかけとして、送出企業との人事にとどまらない企業同士の関係構築につながることを期待される。出向者本人にとっては、雇用の安定化、成長機会の獲得、ポストの確保、社外とのネットワークの構築といったメリットがあることに加えて、自身の人材価値をチェックする機会につながる。わが国全体では出向が広がることで、

※2 「広域関東 de 人材シェア!」ポータルサイトを設置し、管内都県、労働局、産業雇用安定センター等と連携して、新型コロナの影響により事業を一時的に縮小等する企業と人材不足等の企業とをマッチングして出向による雇用確保を促す事業

図表3 出向の目的・メリット



出所) NRI 作成

産業間や地域間での人材シフトが後押しされることが期待される。以降、送出企業の出向の4要件および、受入企業、出向者本人、わが国全体のそれぞれのメリットについて記載する。

1) 送出企業の目的

(1) 雇用機会の確保

雇用機会の確保を目的とした出向については、第2章の近年の出向状況で述べた通りである。出向は、新型コロナによる一時的な業績悪化に対して、会社が社員との雇用関係を維持しつつ、人件費負担を軽減する緊急対応の手段として幅広く活用された。今回の新型コロナを契機として出向が有効な手段として認知されたことから、今後も一時的な業績悪化等に伴う雇用機会の確保の手段として引き続き活用が見込まれる。

(2) 職業能力開発

出向を活用した職業能力開発は、単線型のキャリアパスの変革やイノベーション創出の方法として期

待されている。

産業雇用安定センターによる出向支援の事例^{※3}では、製造業の若手社員が安全教育などの知識・ノウハウの習得を目的として他の製造業へ出向したケースや、製造販売業の技術サービス職の社員が自身のスキルアップのために、他業種の品質管理業務を経験したケースなどが挙げられている。また、新製品の開発を進めるスキルアップのために、製造業の社員4人を他企業の最先端の工場に出向させたケースなどが挙げられている。

また、出向を活用して、起業や新規事業の創出を支援する仕組みも広がりを見せている。経済産業省および一般社団法人社会実装推進センターでは「出向起業等創出支援事業」を進めている。本事業は、新規事業創造に取り組む企業の社員が、自己資金や外部資金を集めた上で、出向状態で起業する「出向起業」に対して、補助金を拠出して創業支援をする。

※3 産業雇用安定センター「人材育成型出向等支援について」(2018年度)の代表的な取り組み事例から抜粋して掲載

起業を望む社員は退職せずに挑戦することが可能であり、会社にとっても優秀人材の流出を防ぐことができる。起業後の社員は最終的には独立するか、出向元の企業に復職するかを選択できる。また、株式会社ローンディールでは、大企業からベンチャー企業への出向を支援しており、本サービスによって大企業では得られにくいベンチャー企業での事業開発プロセスの経験が得られる。

(3) 経営指導、技術指導

経営指導、技術指導の手段としても出向は有効である。こういった出向は、従来から企業グループ内では幅広く実施されてきた。近年では取引先など資本関係のない企業との間での出向も行われている。

産業雇用安定センターの事例では、製造業の現場リーダーを、管理者不足に悩むサービス業に出向させたケースや、大企業の医薬品の営業社員が貸事務所業の課長相当職として出向し、これまでの対外折衝経験等を生かして受入企業の人材育成に携わるケースなどが挙げられている。

企業グループ内の経営指導、技術指導を目的とした出向は、企業グループ全体の強化に必要な取り組みである。一方、上で記載したような資本関係のない企業間の出向の場合であっても、送出起業は経営指導、技術指導のための出向によって、若手の管理職や技術職に経験を積ませて職業能力開発を同時に進めることができたり、受入企業との良好な関係を築くことができたりするメリットがある。

経営指導・技術指導は、今後のシニア社員の活用においても期待されている。社員数1万人を超えるある卸売業では、今後増加する50代後半～60歳超のシニア社員の活躍の場の創出として出向の可能性を模索している。マネジメント経験等が豊富なシニア社員に対して、自社だけでは本人の実力に応じ

た十分な活躍の場を確保できない懸念を持っている一方で、販売代理店や地方自治体からはマネジメント経験者などの出向による経営指導のニーズがあることを確認している。

(4) 人事交流

企業グループ内では、人事交流を目的とした出向が行われている。社員がグループ内で企業をまたいで出向することで、互いの事業への理解を深めるとともに、人的ネットワークを構築することができる。特にM & Aなどで企業が合併した際は、合併後に互いの企業がシナジーを創出していくために、人事交流による相互理解を深めていくことが重要である。

2) 受入企業のメリット

受入企業は、出向によって幅広い人材の確保ができる。中小規模の企業では、豊富なマネジメント経験を有する人材の育成に課題を持つケースがあり、送出企業でポストがない人材を経営指導の目的で受け入れるメリットがある。また、技術者を受け入れることで、将来の自社の事業拡大に向けた技術力の向上を図ることができる。

送出企業の職業能力開発を目的とした出向では、受入企業としても自社だけでは得られない異なる業種の知識・経験を持った人材を獲得できるメリットがある。産業雇用安定センターの事例では、送出企業が他業種でのスキルアップを目的に出向させたケースにおいて、受入企業も出向者から出身業界の知識・経験を得ることで、将来の自社の事業拡大に生かす狙いを持つケースなどが見られた。

また、出向者の受け入れによって送出企業・受入企業の互いの信頼関係・人脈づくりの構築が期待できる。産業雇用安定センターの事例では、職業能力

開発を目的とした出向において、送出企業の将来の幹部人材を受け入れることで、受入企業が互いの企業同士の事業面での連携強化を狙ったケースが挙げられている。

3) 出向者本人のメリット

出向者にとってのメリットは、送出企業の目的と重複する部分が多い。雇用機会の確保によって、出向者も安定的な雇用を得ることができる。また、職業能力開発を目的とした出向により、自身の成長の機会を得られる。経営指導、技術指導を目的とした出向では、出向者は自社でのポストの空き待ちをすることなく、より高い役割の経験を積むことが可能である。人事交流では、社外との幅広いネットワークを構築することにつながる。

また、出向によって複数企業での就業経験を持つことは、自身の人材価値を客観的にチェックする機会となる。今後、副業・兼業や転職、出向、退職後のセカンドキャリア等で複数企業において働くことが広がっていく中で、他企業でも通用する高い専門性を培っていく必要がある。出向は、自社だけでは見えにくい自身の人材価値を振り返り、今後のキャリアパスに生かす機会となる。

4) わが国全体でのメリット

出向が進むことで、わが国全体では、産業間、地域間での人材シフトが進むことが期待できる。新型コロナでの雇用機会の確保を目的とした出向では、これまであまり行われてこなかった、資本関係のない異業種への出向が幅広く行われた。また、大都市圏から地方への地域間での人材シフトについては、産業雇用安定センターの事例で、家族のいる地域へのUターンを希望した社員に対して、出向によってUターンを実現した事例などが挙げられている。ま

た、全国に支社を持つある大企業では、各支社で採用された社員が50代後半以降に地元での就業を希望するケースが多く見られるため、自社内で活躍の場を用意することに加えて、出向による機会創出も有効な手段として期待している。

4 出向拡大への取り組み

これまで見てきたように、出向は従来の企業グループ内にとどまらず活用が広がっている。一方で雇用確保を目的としたANAホールディングスの事例では100人単位での大規模な出向が行われたものの、他の事例では数人の出向にとどまっており、いまだ活用が十分に進んでいるとはいえない。

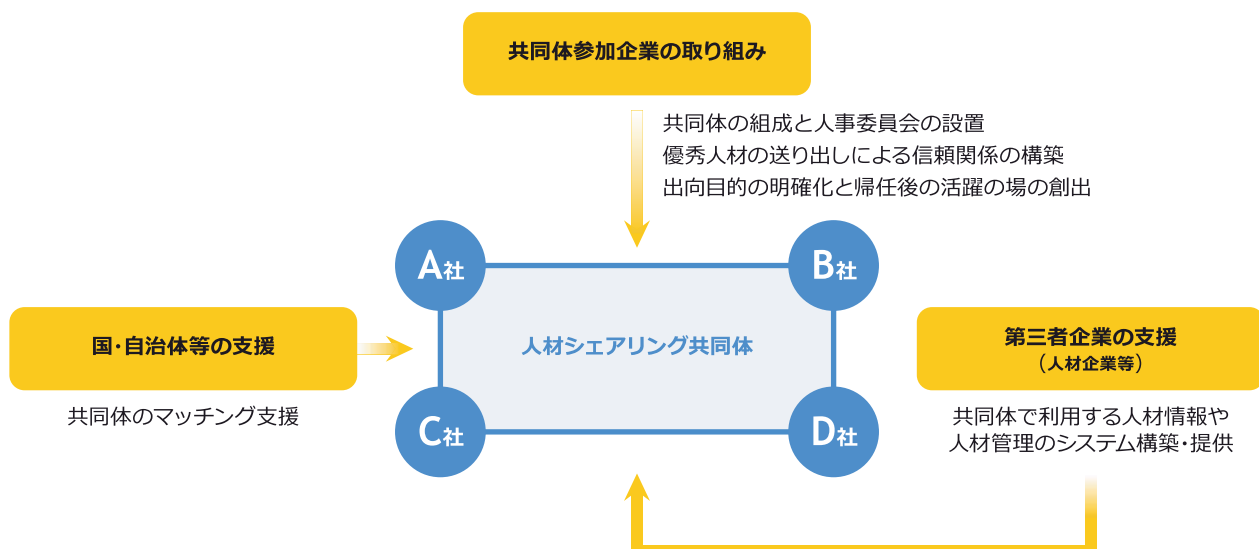
これからの予測不可能な経営環境の下では、多様な知識・経験を持った人材を確保・育成していくことが重要となる。出向は雇用機会の確保だけでなく、社外での職業能力開発や経営指導、技術指導など幅広い目的で活用することが可能であり、出向はこれからの時代に企業が人材戦略の一つに組み込まなければならぬ仕組みであると筆者は考える。

一方で、出向が進まない背景としていくつかの問題がある。

まず、送出企業と受入企業の信頼関係が構築されていないことで出向が進まない問題である。送出企業は「優秀人材を出向させたら受入企業に転職してしまうのではないか」「社員が受入企業で適切な扱いが受けられないのではないか」と考え、受入企業は「不活性人材を一方向的に押し付けられるのではないか」と不安を持つ状態である。これに対しては企業同士のマッチングをより時間をかけて深いものにするとともに、企業同士が中長期的な信頼関係の構築に努める必要がある。

次に、送出企業と受入企業の事前調整や送出企業

図表4 人材シェアリング共同体のポイント



出所) NRI 作成

のアフターフォローが不十分という問題である。例えば職業能力開発を目的とした出向で、本人の希望やスキル・経験を考慮した出向先の職務の事前調整が必要であり、また出向者の帰任後には本人が出向先で得たスキルを生かせるよう支援が必要となる。これには企業同士や企業と出向者がコミュニケーションを十分に行うことに加えて、適切な対応を行うための企業同士の情報共有が必要である。

以上のような問題を解決するために、筆者はさらなる出向拡大に向けた「人材シェアリング共同体」を提案する。人材シェアリング共同体は、互いに出向の送付・受け入れを行う複数企業群である。人材シェアリング共同体は雇用機会の確保にとどまらず、共同体の中で互いの人材の職業能力開発や経営指導、技術指導等の協力関係を築くことを目的とする。1～2年といった短い期間ではなく、中長期的な取り組みとして企業間の出向を進める。以降、人材シェアリング共同体のポイントを記載する。

1) 共同体の組成と人事委員会の設置

「人材シェアリング共同体」は、複数企業が協定を結び、一定のルールに従って出向の送付、受け入れを進める企業群のことである。共同体として新たに組織を立ち上げる必要はないが、各企業の人事部門や関連部門によって構成された人事委員会等の組成によって、複数企業間での出向の調整等を行うことを想定している。これまでの企業間の出向は、数人程度の限定的な取り組みが中心だったが、本共同体では数十～100人超の人材の送付・受け入れを含めて視野に入れる。一時的な取り組みではなく、中長期的な取り組みとして大規模に進めるものである。

共同体の参加企業は、互いに競合せず、かつ人材の送付・受け入れにシナジーのある企業群が望ましい。シナジーのある企業の例としては、①人材の過剰に悩む企業と人手不足で即戦力を求めている企業、②製造業、販売業などの同一の業種の中で製品・地域などが競合しておらず、互いの取り組みを学ぶ

ことで高めあえる企業、③バリューチェーン上の機能が近いなど、互いの業務理解により製品・サービスを高めあえる企業、④繁忙期・閑散期の異なる企業などが挙げられる。

共同体の組成ができた後には、複数企業の人事部門や関連部門による人事委員会等を立ち上げ、中長期的な協力関係のあり方や共同体内での出向ルールの検討、金銭負担に係るルールづくりなどを行う。共同体の立ち上げ以降、運用段階では、人事委員会等で出向の状況を定期的に共有した上で、送出企業・受入企業が出向について相談・調整する場とし、後段で述べる情報システム等を活用した情報共有の仕組みも構築する必要がある。

なお、出向によりシナジーが生まれる企業を、独自に探すのが難しいケースも考えられる。人材シェアリング共同体の形成には、国・自治体や金融機関などによる企業同士のマッチングの支援が必要である。特に、自社のみで取り組むことが難しい中小規模の企業同士のマッチングや大都市圏の企業と地方企業とのマッチングでは、産業雇用安定センターや各エリアの経済産業局、地方自治体や地銀などに、引き続きその役割が期待される。

2) 優秀人材の送り出しによる信頼関係の構築

人材シェアリング共同体が機能するために、参加企業同士の信頼関係を構築していくことが重要である。それにあたって留意しなければいけないのが、出向させる人材の選定である。送出企業が不活性人材を押し付け、受入企業が優秀人材だけを希望したら、マッチングは成立しない。送出企業にしても、優秀人材だけを送ってしまったら自社の組織が成立しなくなってしまう。この問題を解決するためには、出向を一定の人数規模にして、優秀人材と不活性人材をバランスよく出向させることが重要になる。ま

た、出向者を面識のあるメンバー同士でチームとして送り出すことで、出向者が受入企業で孤立することを避ける効果も期待できる。

3) 出向目的の明確化と帰任後の活躍の場の創出

出向者が前向きに業務に取り組み、出向を通じたキャリアパス形成を図るために、出向前後の会社と社員による丁寧なコミュニケーションや、会社からの適切な支援が求められる。

出向前には、本人のキャリアパスや希望を踏まえて、何を目的として出向するのかを明確にした上で、出向者の同意を得ることが必要である。日本ではいまだ単線型のキャリアパスが一般的であることから、コミュニケーションを怠り、本人の意思を尊重しないと、ともしれば本人が会社から見捨てられたと受け取り、モチベーション低下や最悪の場合、離職につながってしまうリスクがある。

出向からの帰任後の扱いも重要である。出向は一般的に年単位で実施されるため、出向前には従前の業務を他の社員に引き継ぐことになる。帰任後に、自身の仕事がなくなり、不遇な状況に置かれてしまうと、本人が不幸になることに加えて、それを見て出向を希望する他の社員がいなくなってしまうだろう。出向によって得られた知識・経験を適切に生かせるポジションや職務を会社側がきちんと用意し、帰任後の人材の活躍を支援することが重要である。

4) 共同体で利用する人材情報や人材管理のシステム構築・提供

出向が人材育成として有効に機能するためには、送出企業が本人の希望や知識・スキル、過去の経験を十分に踏まえて、出向先の適切なポジションや職務につけるよう調整することが望ましい。企業が社員を出向させても、出向の目的と受入企業の職務

内容が全く合っていなかった場合、出向が無駄に終わってしまうリスクがある。

また、出向中は送出企業の人事部門等が、出向者の勤務状況等を適切に把握し、社員が安心して出向できるように支援することが重要である。多くの企業では定期的に出向者との面談等を行っているが、システムによって日々の状況を細かく把握することで、より適切な支援ができると考えられる。

企業を超えて人材情報を共有して人材管理を行うためには、共同利用のシステムが必要となる。各社の既存の人材システムのプラットフォームを統一することは現実的ではないため、人材シェアリングに限定した企業間の共同システムを利用することになるだろう。デジタル化の進展に伴って、クラウドによる低価格・高品質なサービス提供が可能になっていることから、人材シェアリングを後押しするシステムが現れることに期待したい。なお、本稿における企業間での人材情報の共有は出向者の同意の下で行われることを前提としている。

本稿では、企業が人材シェアリングを拡大していく方法の一つとして、出向を活用した「人材シェアリング共同体」を提案したが、あくまで仮説の域を出ない。今後は、企業等やマッチングを進める国・自治体、金融機関等との議論を進め、本共同体の実現を目指したい。

5 おわりに

新型コロナの中での雇用確保を目的として、わが国では出向による人材シェアリングが広がった。一方で、本人の人材育成を目的とした人材シェアリングの実施はいまだ限定的である。多くの企業では、優秀人材は自社で活躍することが前提となっており、不活性人材や余剰人材を出向者として送り出したい希望が強い。外部環境の変化は急激に進んでおり、企業の枠を超えて幅広い知識・経験を持った人材が今後は必要となる。将来、人材シェアリングを積極的に自身のキャリアパスの中に組み込み、企業等の枠を超えて成長した人材が、より重宝される時代が訪れるだろう。

●…… 筆者

志村 太郎 (しむら たろう)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

プリンシパル

専門は、人材マネジメント、経営管理・経

営改革、公共領域における政策実行支援

など

E-mail: t2-shimura@nri.co.jp