

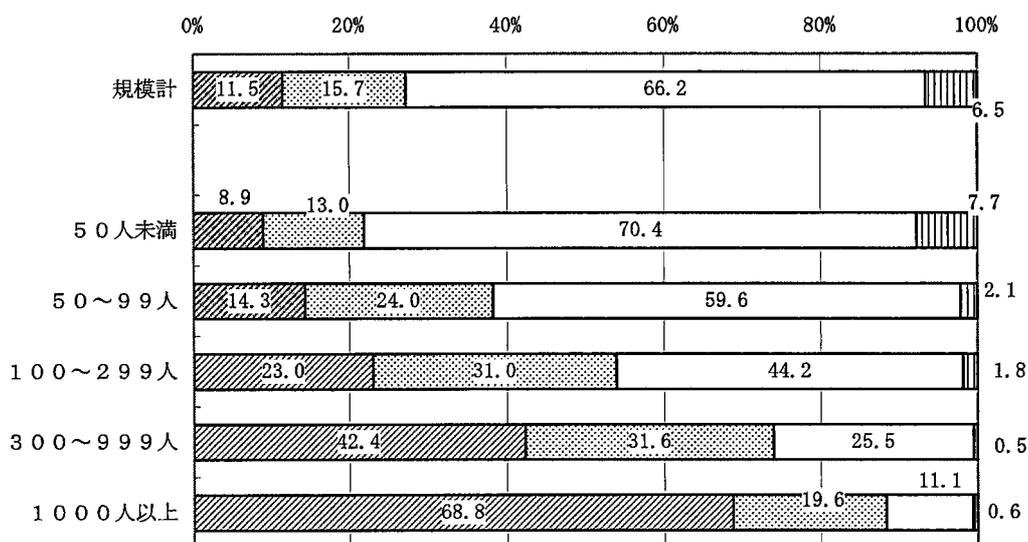
## 第2節 出向について

### 1. 出向へのかかわり方

出向に関して、どのような立場にあるかについては、「ほとんど関係がない」と回答した企業が66.2%と最も多くなっており、出向にかかわっている企業では、主に出向者を受け入れている企業（「他社から出向を受け入れる側である」「両方あるが受け入れの方が多い」の合計。以下同じ。）が15.7%なのに対して、主に出向者を送り出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」の合計。以下同じ。）は11.5%となっている。

これを規模別で見ると、規模が大きくなるほど「ほとんど関係がない」とする企業割合が低くなり、何らかの形で出向とかかわっている企業の割合が高くなっている。主に出向者を送り出している企業は、規模が大きくなるほどその割合が高くなっている一方で、主に出向者を受け入れている企業は、「50人未満」「50～99人」「100～299人」「300～999人」で、規模が大きくなるほどその割合が高くなっているが、「1000人以上」では19.6%と比較的低くなっている（図表3-26、付属統計表第84表）。

図表3-26：出向へのかかわり方（単一回答、%）＜問8-1＞



主に送る側
  主に受け入れる側
  ほとんど関係がない
  無回答

n=2677

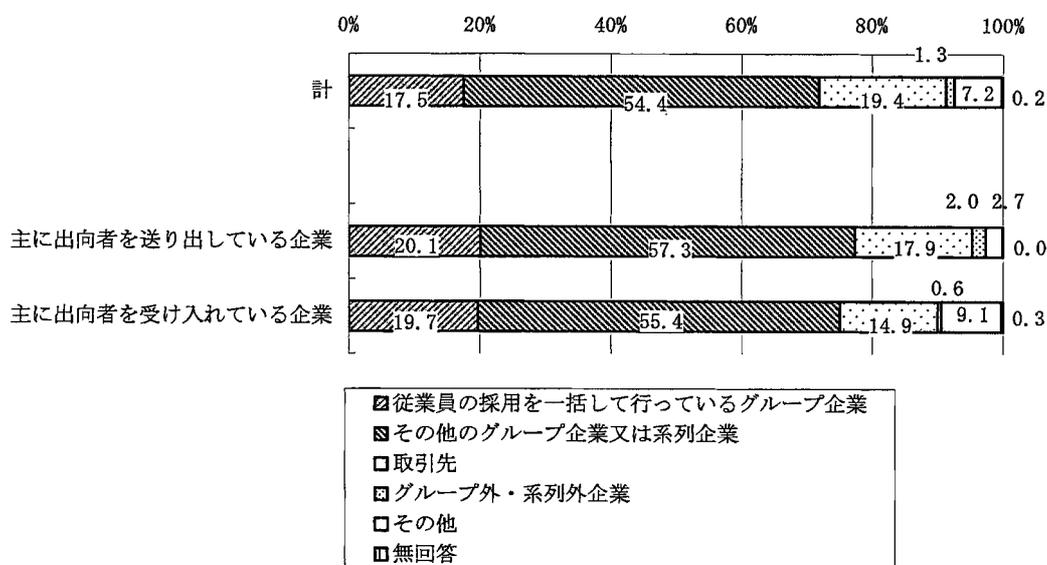
「主に送る側」は「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」の合計、「主に受け入れる側」は、「他社から出向を受け入れる側である」「両方あるが受け入れの方が多い」の合計

## 2. 出向の相手先企業について

出向の相手先企業の位置付けについては、「その他のグループ企業又は系列企業」（グループ一括採用でない）との回答が54.4%と最も多く、「従業員の採用を一括して行っているグループ企業」の17.5%と合わせて7割以上で、グループ企業が「出向」の相手先となっている。そのほか、「取引先」「グループ外・系列外企業」を相手先としているのは、それぞれ19.4%、1.3%となっている。

主に出向者を送り出している企業か、主に出向者を受け入れている企業かによる相手先企業の違いは見られない。「その他のグループ企業又は系列企業」を相手先にあげた企業が、ともに5割以上（それぞれ、57.3%、55.4%）と最も多く、次いで、「従業員の採用を一括して行っているグループ企業」をあげた企業がそれぞれ20.1%、19.7%などとなっている（図表3-27、付属統計表第85表）。

図表3-27：出向の相手先企業の種類（単一回答、%）＜問8-②＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

### 3. 出向の期間について

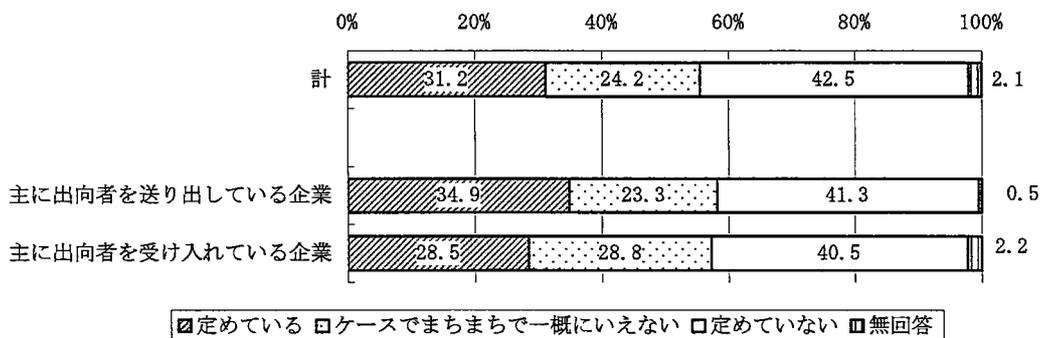
#### 3-1. 出向期間の定め

出向の期間をあらかじめ定めているかについては、「定めていない」が42.5%と最も多く、「定めている」の31.2%を上回った。「ケースでまちまちで一概にいけない」とする答えは24.2%となっている（図表3-28、付属統計表第86表）。

あらかじめ定めた出向期間を出向者に知らせているかについては、「知らせている」が76.3%と最も多く、「知らせることも、知らせないこともあり、一概にいけない」が12.0%、「知らせない」が2.0%だった（図表3-29、付属統計表第87表）。

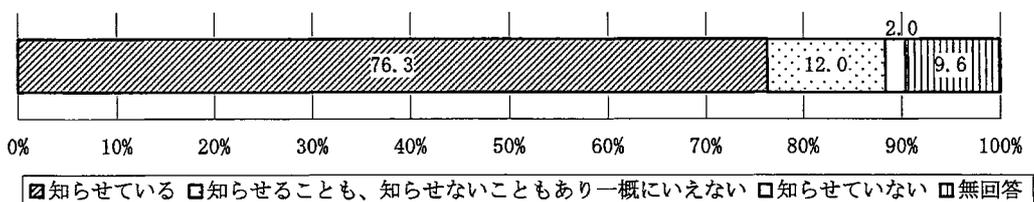
あらかじめ定めていた出向期間と、実際の出向期間が異なったことがあったかとの設問では、「実際の出向期間の方が長くなったことがあった」との回答が57.5%と最も多く、そのほか「実際の出向期間の方が短くなったことがあった」が29.3%、「出向者が復帰せずに出向先を離職したことがあった」は5.0%となっており、「予定の出向期間と実際とは異なることはなかった」との回答は24.7%だった（図表3-30、付属統計表第88表）。

図表3-28：出向期間の定め（単一回答、%）＜問8-③-1＞



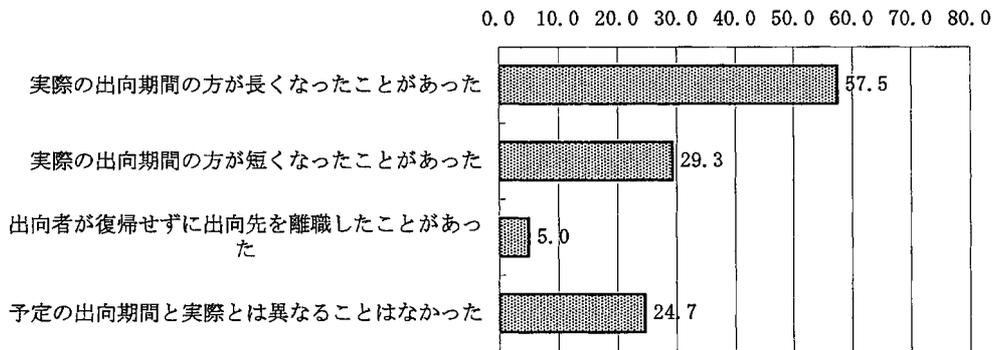
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-29：出向期間の出向者への通知（単一回答、%）＜問8-③-1付問1＞



出向期間を「定めている」「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=1017)

図表3-30：出向期間の定めと実際の違い（複数回答、%）＜問8-③-1付問2＞

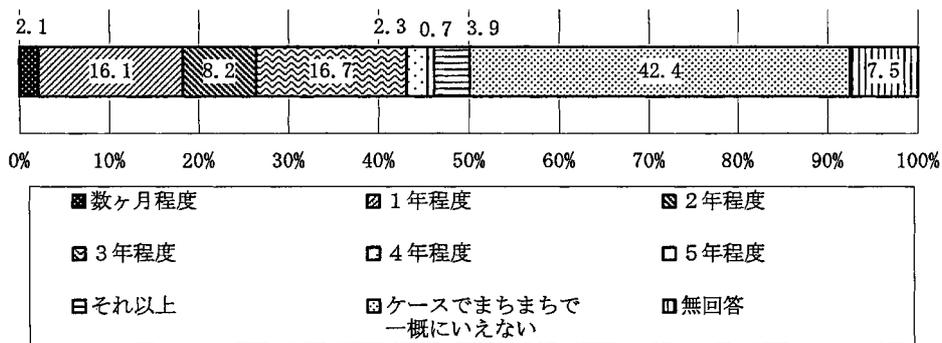


出向期間を「定めている」「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業を対象に集計(n=1017)

### 3-2. 出向期間の長さ

実際の出向期間の長さについて尋ねた設問では、「ケースでまちまちで一概にいえない」とする答えが42.4%と最も多かった。具体的な期間では「3年程度」が16.7%と最も多く、次いで「1年程度」が16.1%、「2年程度」が8.2%などとなっている（図表3-31、付属統計表第89表）。

図表3-31：出向期間の長さ（単一回答、%）＜問8-③-2＞



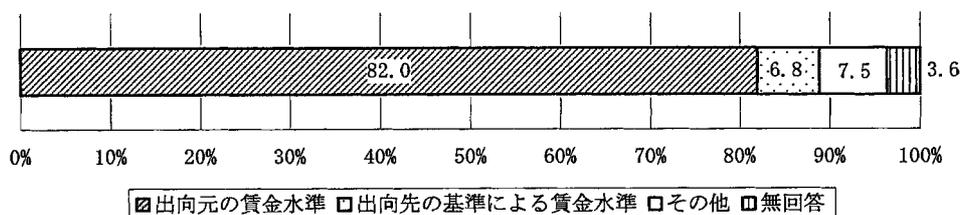
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

#### 4. 出向者の賃金水準

出向者の賃金水準がどのようになっているか尋ねたところ、「出向元の賃金水準」との回答が82.0%と大多数を占め、「出向先の基準による賃金水準」は6.8%と少なかった（図表3-32、付属統計表第90表）。

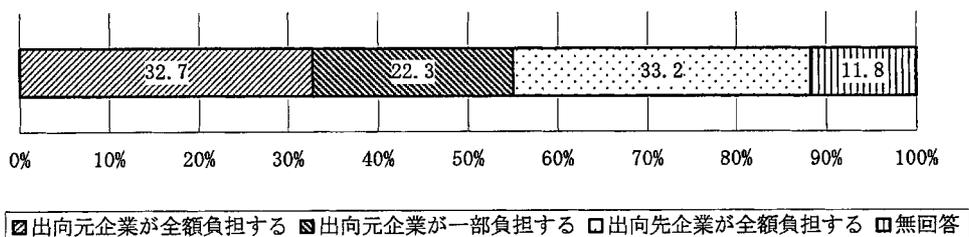
出向元の賃金水準で出向者を出している企業に対して、出向元の賃金水準が出向先よりも高い場合の対応について尋ねたところ、「出向先企業が全額負担する」と「出向元企業が全額負担する」が、それぞれ33.2%、32.7%と拮抗しており、「出向元企業が一部負担する」方法をとるところも22.3%と少なくない（図表3-33、付属統計表第91表）。

図表3-32：出向者の賃金水準（単一回答、%）＜問8-④＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-33：出向元の賃金水準が出向先よりも高い場合の負担（単一回答、%）  
＜問8-④付問＞

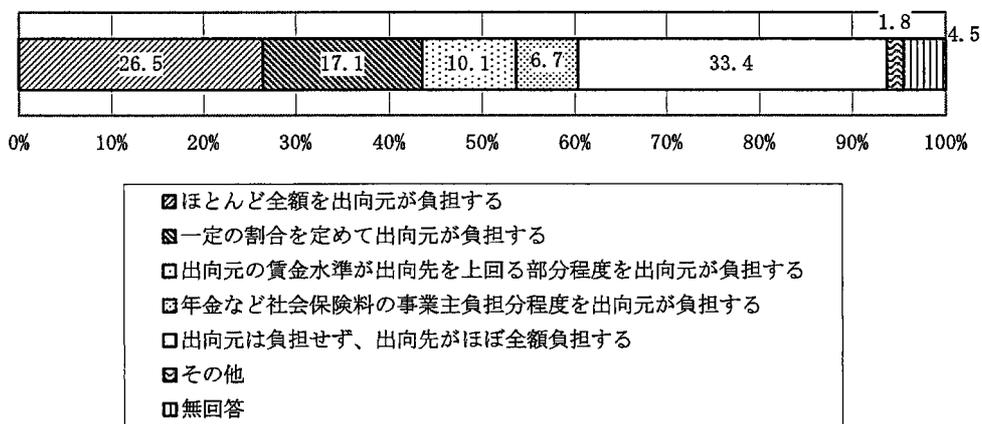


出向者の賃金の水準について、主に「出向元の賃金水準」で出向を行っている企業を対象に集計(n=1383)

5. 出向者の労務コストの負担について

出向者の労務コストをどこがどのように負担するかを尋ねたところ、「出向元は負担せず、出向先がほぼ全額負担する」が33.4%と最も多く、次いで「ほとんど全額を出向元が負担する」ところが26.5%で、「一定の割合を定めて出向元が負担する」が17.1%、「出向元の賃金水準が出向先を上回る部分程度を出向元が負担する」は10.1%、「年金など社会保険料の事業主負担分程度を出向元が負担する」は6.7%などとなっている。「その他」が1.8%あり、「ケースで異なる」「コストの内容によって取り決める」などがあげられている（図表3-34、付属統計表第92表）。

図表3-34：出向者の労務コストの実質的な負担（単一回答、%）＜問8-⑤＞



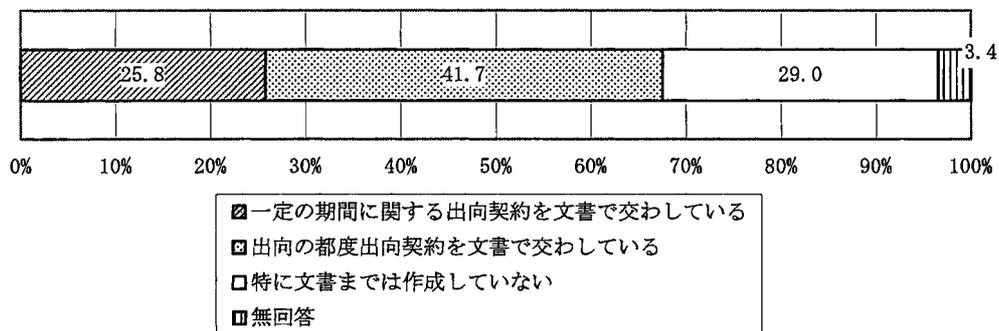
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

## 6. 出向元企業と出向先企業の出向契約について

出向契約がどのような形で締結されているかについては、「出向の都度出向契約を文書で交わしている」が41.7%と最も多く、「一定の期間に関する出向契約を文書で交わしている」の25.8%と合わせて、67.5%が文書による契約を結んでいる。一方、「特に文書までは作成していない」ところは、29.0%となっている（図表3-35、付属統計表第93表）。

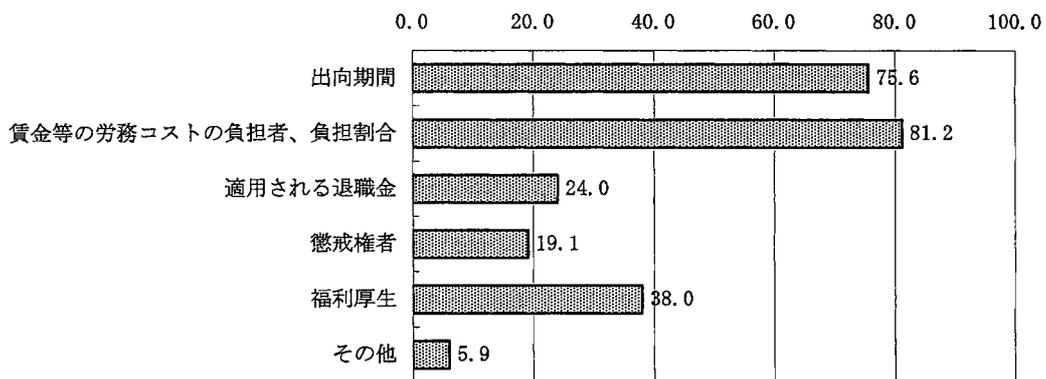
文書で企業間の出向契約を交わしている企業に対して、契約で定めている事項について尋ねた設問では、「賃金等の労務コストの負担者、負担割合」が81.2%と最も多く、次いで「出向期間」が75.6%、「福利厚生」が38.0%、「適用される退職金」が24.0%、「懲戒権者」が19.1%などとなっている。「その他」も5.9%あり、「職務内容」「機密保持」「身分・役職」などがあげられている（図表3-36、付属統計表第94表）。

図表3-35：出向元と出向先企業間の出向契約の形（単一回答、%）＜問8-⑥-1＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-36：企業間の出向契約で定めている事項（複数回答、%）＜問8-⑥-2＞



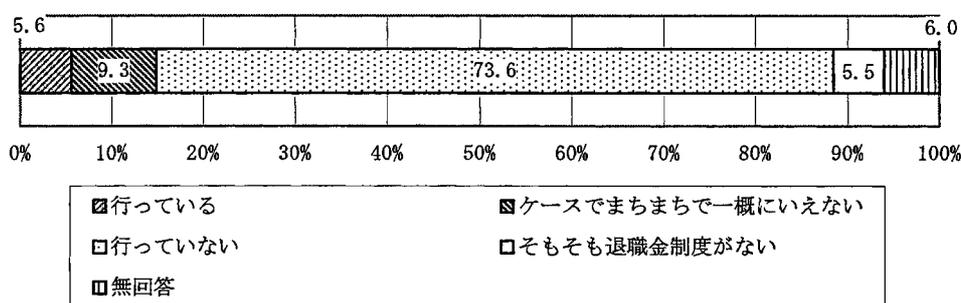
文書で企業間の出向契約を交わしている企業（「一定の期間に関する出向契約を文書で交わしている」「出向の都度出向契約を文書で交わしている」）を対象に集計(n=1250)

## 7. 出向と退職金について

### 7-1. 出向時点での退職金の取扱いについて

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」の合計。以下同じ。）に対して、出向者が出向する時点で、退職金を支払っているかを尋ねたところ、「行っていない」とする回答が73.6%と大多数を占め、「行っている」のは5.6%と僅かだった。そのほかは「ケースでまちまちで一概にいえない」「そもそも退職金制度がない」が、それぞれ9.3%、5.5%となっている（図表3-37、付属統計表第95表）。

図表3-37：出向者が出向先に異動する時点での退職金の支払い（単一回答、%）  
 <問8-⑦-1>



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

### 7-2. 出向元に復帰せずに出向先を離職した場合の退職金の取扱い

出向者を出している企業で、出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業に対して、出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合に、退職金が支払われるかを尋ねた設問では、「出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職したことはない」との回答が61.9%と最も多く、次いで「退職金が支給された」が24.4%、「ケースでまちまちで一概にいえない」が8.5%、「支給されなかった」が0.7%となっている（図表3-38、付属統計表第96表）。

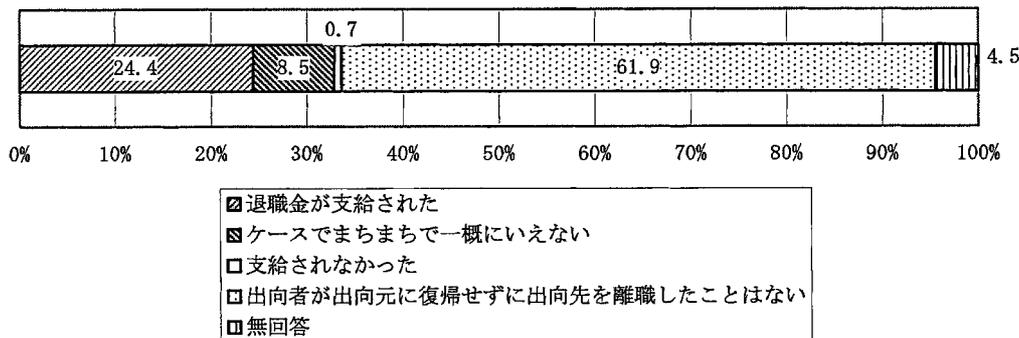
次に、出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業に対して、退職金支給に当たり、出向先と出向元の勤務年数が通算されたかを尋ねたところ、「通算された」が93.5%と大多数を占め、「通算されなかった」は4.1%、「勤続年数は退職金の算定の基礎になっていない」は0.3%などとなっている（図表3-39、付属統計表第97表）。

退職金算出の基準が、出向先のものか、出向元のものかについては、「出向元の基準」とする回答が90.6%で、「出向先の基準」は1.3%と僅かだった。また、「それぞれの基準」を使

ったとする回答も5.9%あった（図表3-40、付属統計表第98表）。

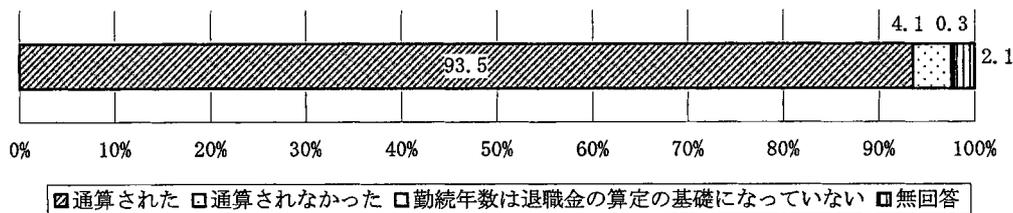
支払われた退職金の実質的な費用負担者については、「出向元」が73.6%と最も多く、次いで「出向元及び出向先のそれぞれ」が20.6%、「出向先」は3.0%となっている（図表3-41、付属統計表第99表）。

図表3-38：出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合の退職金の支払い  
（単一回答、%）＜問8-⑦-2＞



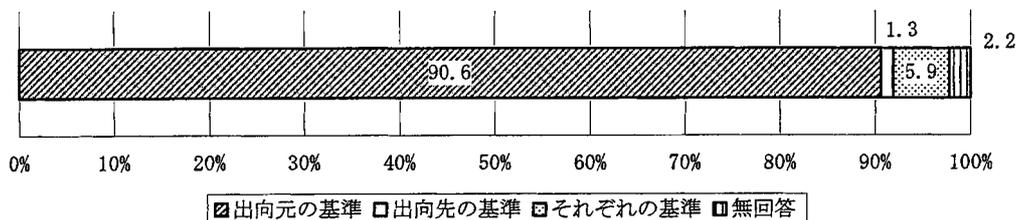
出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=1036)

図表3-39：出向者が出向元に復帰せず退職した場合の出向先・出向元の勤務期間の通算  
（単一回答、%）＜問8-⑦-2付問1＞



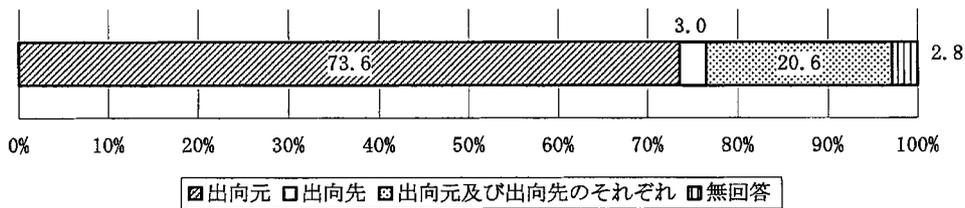
出向者が出向元に復帰せず離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=499)

図表3-40：出向者が出向元に復帰せず退職した場合の退職金算定の基準  
（単一回答、%）＜問8-⑦-2付問2＞



出向者が出向元に復帰せず離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=499)

図表3-41：出向者が出向元に復帰せずに退職した場合の退職金の実質的費用負担者  
(単一回答、%) <問8-⑦-2付問3>



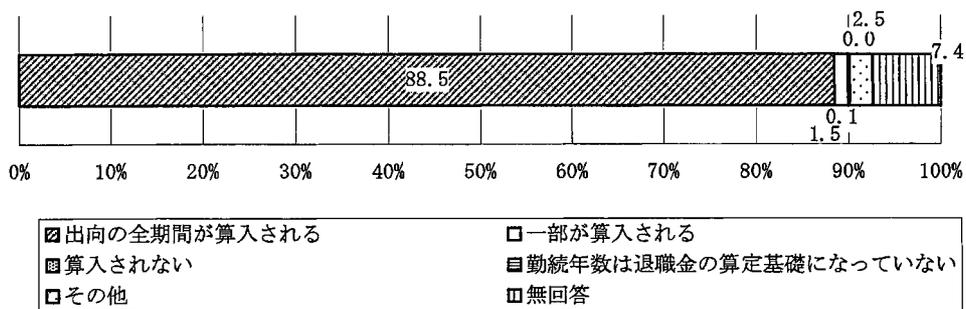
出向者が出向元に復帰せずに離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースによってまちまち」と回答した企業を対象に集計(n=499)

### 7-3. 退職金算出の際の出向期間の取扱い

出向者が出向元に復帰した後で退職した場合に、出向期間が退職金の算定基礎に含まれるかどうかを尋ねたところ、「出向の全期間が算入される」とする回答が88.5%と大多数を占め、「算入されない」のは0.1%と僅かだった。そのほか、「一部が算入される」は1.5%となっている(図表3-42、付属統計表第100表)。

なお、出向期間が退職金の算定基礎に「算入されない」と回答したところに、復帰の際に出向先から退職金が払われているかを尋ねた設問では、すべての企業が「支払われている」と回答している(付属統計表第101表)。

図表3-42：退職金算出における出向期間の取扱い(単一回答、%)  
<問8-⑦-3>



出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえぬ」と回答した企業を対象に集計(n=1036)

## 8. 出向の際の手続きについて

### 8-1. 出向のルールについての規定の形式

出向者を出している企業に対して、出向のルールがどこで決まっているかを尋ねたところ、「就業規則」が47.0%と最も多く、次いで「特に文書の規程はない」が32.2%、「その他の社内規程」が15.6%、「労働協約」は4.3%、「労使協定」は2.5%となっている。

規模別で見ると、規模が小さくなるほど「特に文書の規程はない」とする割合が高くなっており、文書による規程（「就業規則」「その他の社内規程」「労働協約」「労使協定」）については、おおむね規模が大きくなるほど整備されている割合が高くなっている。

労働組合の有無別にみると、労働組合のある企業では、文書による規程が整備されている割合がおしなべて高くなっており、「特に文書の規程はない」とする割合は低い（図表3-43、付属統計表第102表）。

文書による規程に、どんな事項が定められているのかを尋ねたところ、「必要な場合出向させる旨」が81.0%と最も多く、次いで「出向中の労働条件」が35.1%、「復帰に関する取扱い」が25.8%、「出向期間」は21.7%、「出向先企業」は15.2%などとなっている。規模別にみると、すべての事項でおおむね規模が大きいほど規程に定めている割合が高くなっている（図表3-44、付属統計表第103表）。

図表3-43：出向のルールについての規定の形式（複数回答、%）＜問8-⑧-1＞

	就業規則	労働協約	労使協定	その他の社内規程	特に文書の規程はない	無回答
規模計	47.0	4.3	2.5	15.6	32.2	12.4
50人未満	44.3	0.0	0.0	14.4	37.4	11.3
50～99人	36.1	5.3	5.1	12.1	34.7	21.1
100～299人	54.5	7.5	3.3	16.4	22.3	13.2
300～999人	60.9	15.4	10.9	23.0	16.6	7.2
1000人以上	73.9	37.9	14.6	29.5	8.6	4.7
労働組合あり	65.6	18.6	10.8	28.3	15.7	6.9
労働組合なし	43.0	0.9	0.5	12.7	36.7	12.6

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-44：出向の規程で定められている事項（複数回答、%）＜問8-⑧-1付問＞

	必要な 場合出 向させ る旨	出向期 間	出向先 企業	出向中 の労働 条件	復帰に 関する 取扱い	無回答
規模計	81.0	21.7	15.2	35.1	25.8	15.2
50人未満	80.8	10.2	9.9	24.8	21.2	19.2
50～99人	79.2	38.6	23.6	40.1	25.5	16.9
100～299人	79.3	30.1	22.5	45.4	28.4	7.5
300～999人	83.3	38.6	19.7	53.7	36.9	9.6
1000人以上	88.9	46.5	19.0	63.2	42.9	6.2

文書（「就業規則」「労働協約」「労使協定」「その他の社内規程」）として出向ルールを定めている企業を対象に集計(n=861)

#### 8-2. 出向実施に先立っての労働組合や従業員代表との協議の有無

出向者を出している企業に対して、出向実施に先立って、労働組合や従業員代表などと協議するかについて尋ねた設問では、「特に従業員の意見は聴かない」とする企業が55.6%と過半数を占める一方で、「労働組合と協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」「労使協議機関で協議する」との答えは、それぞれ10.0%、6.8%、2.0%となっている。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど「労働組合と協議する」割合が高くなっている。とくに「1000人以上」では45.4%が「労働組合と協議する」と回答しており、「特に従業員の意見は聴かない」の44.4%を上回っている。労働組合のある企業についてのみみると、51.7%が「労働組合と協議する」と回答している（図表3-45、付属統計表第104表）。

出向に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」）に対して、相手の意見をどの程度尊重するかを尋ねたところ、「合意がなければ行わない」「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」とする回答が、それぞれ38.4%、34.6%と多く、「意見を参考にすると答えた企業は6.3%、「説明のみ」は5.7%と低くなっている。

これを協議の種類別にみると、「労働組合と協議する」企業では、「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が54.5%と最も多く、次いで「合意がなければ行わない」が25.1%となっている。一方で、「労使協議機関で協議する」企業では、「合意がなければ行わない」が77.4%と大多数を占め、次いで「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が11.8%などとなっている。「その都度従業員代表を選んでもらい協議する」企業では、「合意がなければ行わない」が45.8%と最も多く、次いで「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が13.2%などとなっている（図表

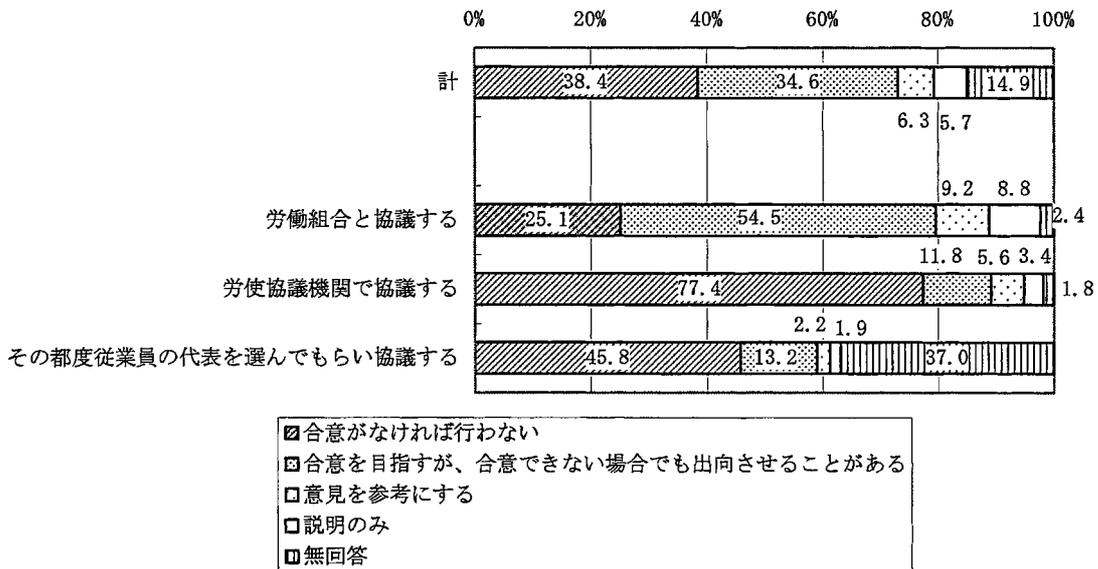
3-46、付属統計表第105表)。

図表3-45：出向実施に先立っての労働組合等との協議の有無（複数回答、%）＜問8-⑧-2＞

	労働組合と協議する	労使協議機関で協議する	その都度従業員代表を選んでもらい協議する	特に従業員の意見は聴かない	無回答
規模計	10.0	2.0	6.8	55.6	25.7
50人未満	5.6	1.9	8.4	54.7	29.4
50～99人	7.5	1.6	8.0	51.8	31.0
100～299人	15.5	1.6	3.6	62.1	17.6
300～999人	23.2	4.4	1.4	60.5	11.3
1000人以上	45.4	2.2	0.7	44.4	8.5
労働組合あり	51.7	2.6	0.8	31.4	14.4
労働組合なし	0.0	1.9	8.4	62.1	27.6

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-46：出向実施に先立っての労働組合等との協議の尊重の程度（単一回答、%）＜問8-⑧-2付問＞

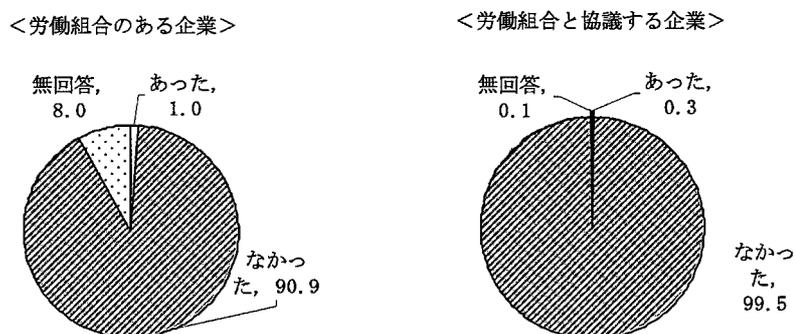


出向に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」）を対象に集計(n=336)

### 8-3. ここ5年間における出向をめぐる労働組合等との紛争の有無

出向者を出している企業のうち労働組合のある企業に対して、ここ5年間において、出向をめぐり労働組合と意見が異なり紛争になったことがあったかを尋ねたところ、紛争は「なかった」とする回答が90.9%と大多数であり、「あった」とする企業は1.0%と僅かだった。さらに、出向を実施するのに先立って「労働組合と協議する」と回答した企業についてのみみると、紛争が「なかった」とする割合が99.5%と高くなっている（図表3-47、付属統計表第106表）。

図表3-47：ここ5年間における出向をめぐる労働組合との紛争の有無（単一回答、%）  
 <問8-⑧-3>



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）について、労働組合のある企業（n=643）、および、労働組合と協議する企業（n=290）を対象に集計。

### 8-4. 出向内定者に対する事前の意向打診の有無

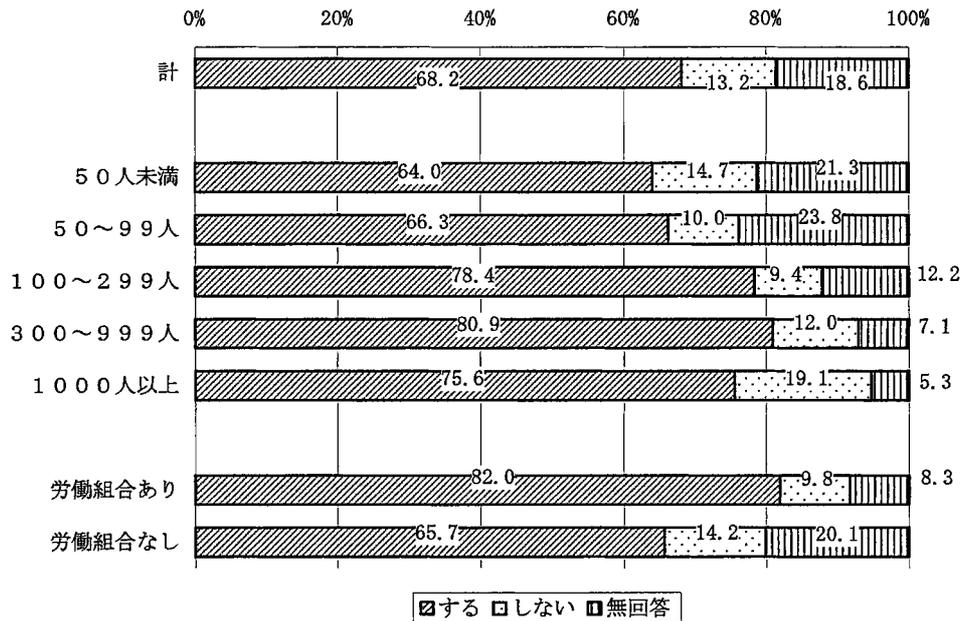
出向者を出している企業に対して、出向の内定者に事前に意向打診するかを尋ねた設問では、事前に意向打診を「する」と答えたところが68.2%を占め、「しない」とする回答は13.2%となっている。規模別でみると、おおむね規模が大きくなるほど、意向打診をする割合が高くなっている。労働組合の有無別でみると、事前に意向打診を「する」割合は、労働組合のある企業で82.0%、労働組合のない企業で65.7%となっており、労働組合のある企業の方が上回っている（図表3-48、付属統計表第107表）。

事前に意向打診する企業に、どの程度前に行くか尋ねたところ、「1か月程度前」に実施するとの答えが58.3%と最も多く、次いで「2～3週間前」が24.6%、「2か月程度前」が10.1%、「それ以前」（2か月以上前）は6.4%となっている（図表3-49、付属統計表第108表）。

事前に打診した本人の意向を、どの程度尊重するかについては、「同意がなければ行わない」とする回答が52.9%と最も多く、次いで「出向条件などできる配慮は行うが、同意が得られなくても出向させる」とするところが33.1%となっており、「通知に重点があり同意が

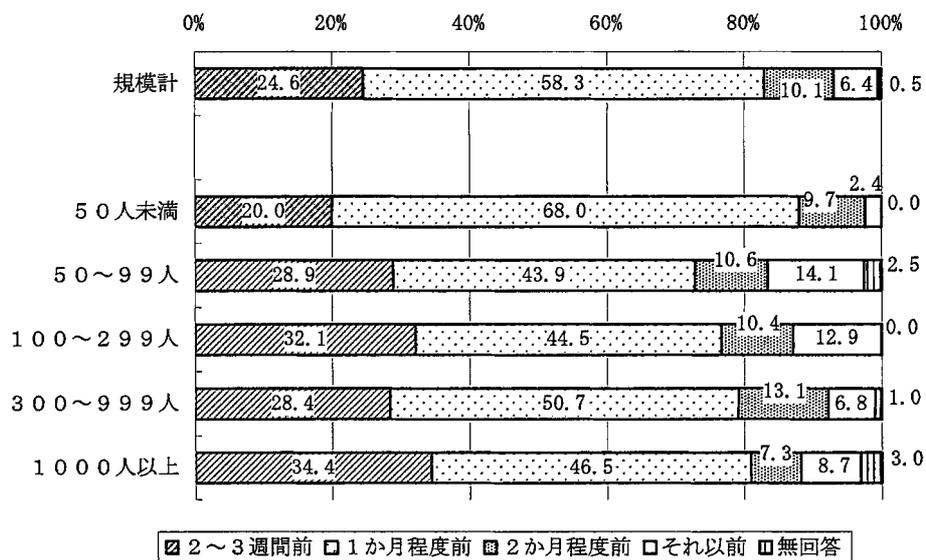
得られなくても出向させる」のは3.0%と僅かとなっている（図表3-50、付属統計表第109表）。

図表3-48：出向内定者本人への事前の意向打診の有無（単一回答、%）＜問8-⑧-4＞



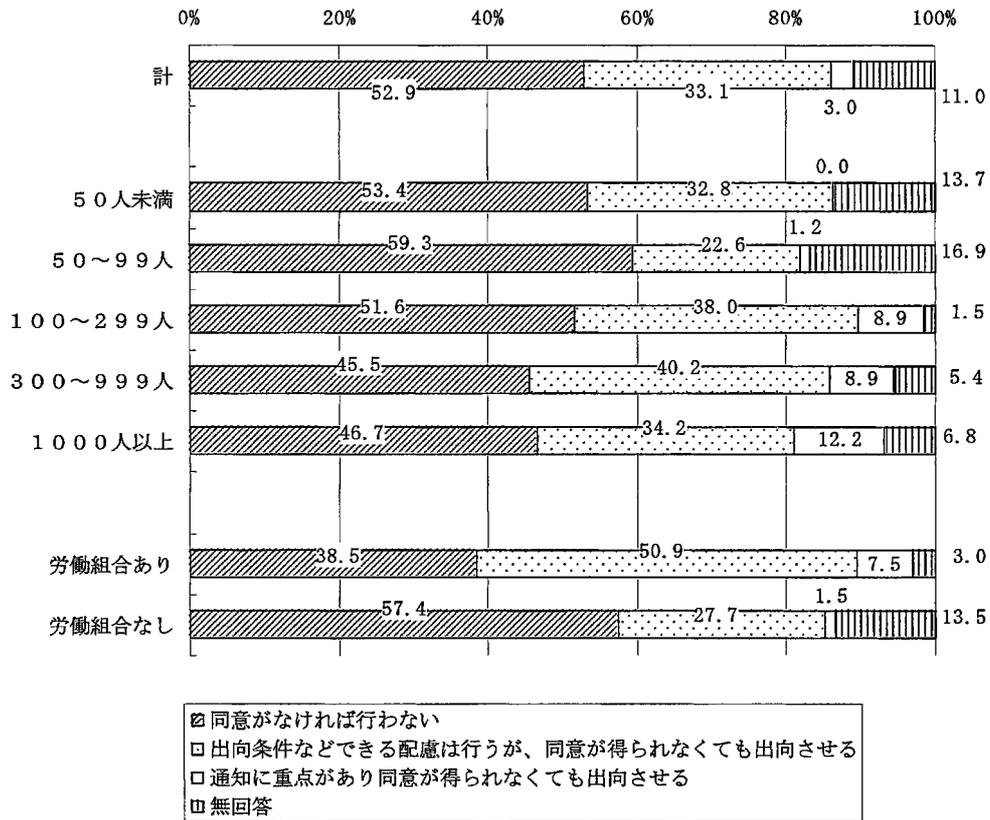
出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-49：出向内定者本人への事前の意向打診の時期（単一回答、%）  
＜問8-⑧-4付問1＞



出向者本人に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計(n=876)

図表3-50：出向をめぐる本人の意向の尊重の程度（単一回答、%）  
 <問8-⑧-4付問2>

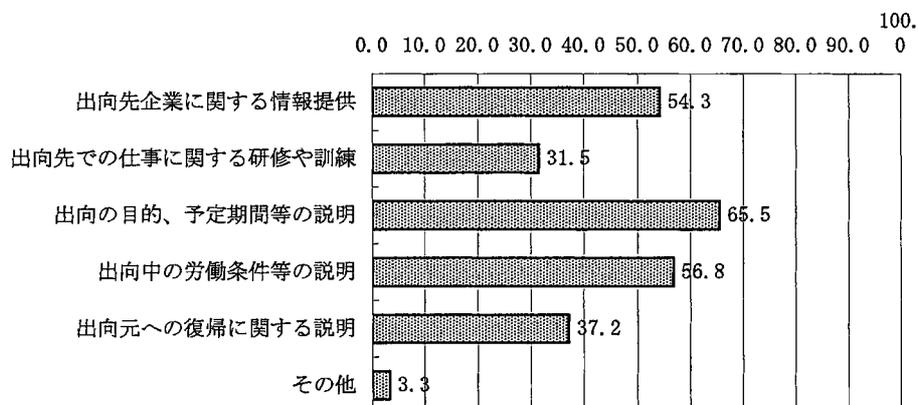


出向者本人に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計(n=876)

### 8-5. 出向時の出向者に対する措置

出向者を出している企業について、出向に際し、出向者に対してどのような措置を講じるかを尋ねたところ、「出向の目的、予定期間等の説明」を行うとするものが65.5%と最も多く、次いで「出向中の労働条件の説明」との回答が56.8%、「出向先企業に関する情報提供」が54.3%で、「出向元への復帰に関する説明」が37.2%、「出向先での仕事に関する研修や訓練」が31.5%となっている。「その他」(3.3%)では、「アパート等の住居手配」「パソコン貸与」などがあげられている(図表3-51、付属統計表第110表)。

図表 3-51：出向時の出向者に対する措置（複数回答、%）＜問8-⑧-5＞

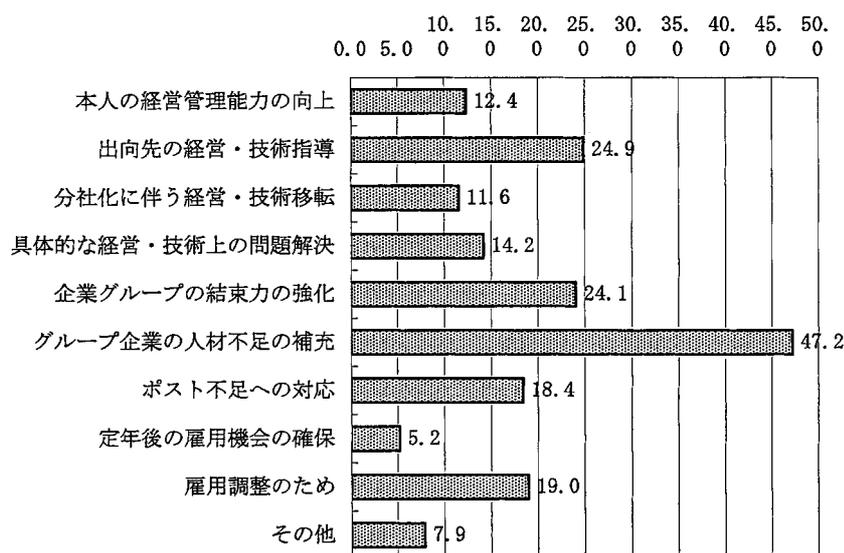


出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

### 8-6. 出向の目的

出向者を出している企業に、出向の目的を尋ねたところ、「グループ企業の人材不足の補充」のためとする企業が47.2%と最も多い。そのほかの回答では、「出向先の経営・技術指導」「企業グループの結束力の強化」「雇用調整のため」「ポスト不足への対応」などがそれぞれ約2割となっており、出向の目的はさまざまなことがうかがわれる結果となっている（図表3-52、付属統計表第111表）。

図表 3-52：出向の目的（複数回答、%）＜問8-⑧-6＞



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

#### 8-7. ここ5年間における出向をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無

出向者を出している企業に対して、ここ5年間において、出向をめぐる個別の従業員との間で紛争になったことがあるかについて尋ねたところ、83.8%と大多数が「紛争がなかった」と回答し、「紛争があった」とする企業は3.5%と少なかった。

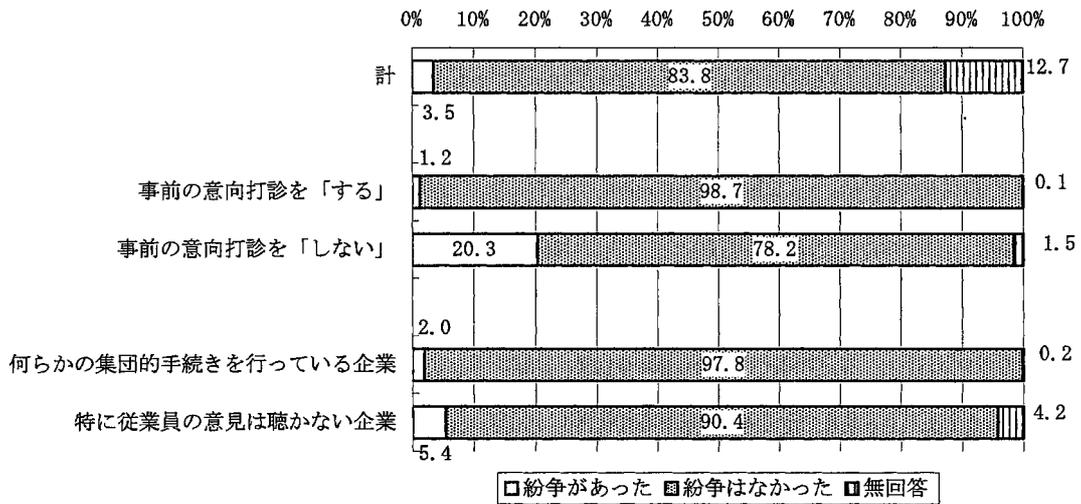
出向者本人への事前の意向打診と、個別の従業員との紛争の有無との関係をみると、事前の意向打診を「する」企業で、「紛争があった」とする割合が1.2%だったのに対して、意向打診を「しない」企業では、「紛争があった」とする割合は20.3%と高くなっている。

なお、出向実施に先立って、何らかの集団的手続きを行っている企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」のいずれかを選択した企業。以下同じ。）について、出向をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無をみると、「紛争はなかった」が97.8%と大多数を占め、「紛争があった」は2.0%となっている。一方、「特に従業員の意見は聴かない」企業では、個別従業員との紛争は「紛争はなかった」が90.4%で、「紛争があった」が5.4%となっている（図表3-53、付属統計表第112表）。

次に、どのような事項をめぐる紛争になったかを尋ねたところ、「出向すること自体」が15.5%で、「その他の処遇」が8.7%、「出向期間」が2.8%だった。「賃金」「出向元への復帰の取扱い」は、それぞれ1.0%、0.4%となっている。なお、「その他」とする回答が75.4%と多いが、すべて未記入のため内容は不明である（図表3-54、付属統計表第113表）。

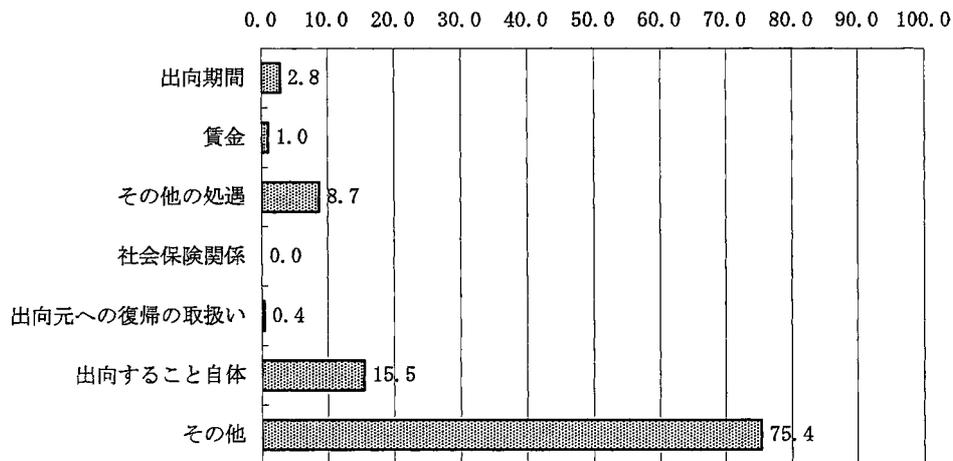
個別の従業員との間で「紛争があった」とする企業について、どのようにして解決したかを尋ねた設問では、「解決しなかった（従業員が離職した。）」との回答が80.5%と最も多い。次いで、「本人との話し合いで解決」が15.9%、「労働組合との話し合いを通じて解決」が8.6%となっており、「外部の紛争解決機関（裁判所以外）で解決」「裁判で解決（和解を含む。）」との回答はなかった（図表3-55、付属統計表第114表）。

図表3-53：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争の有無（単一回答、％）  
 <問8-⑧-7>



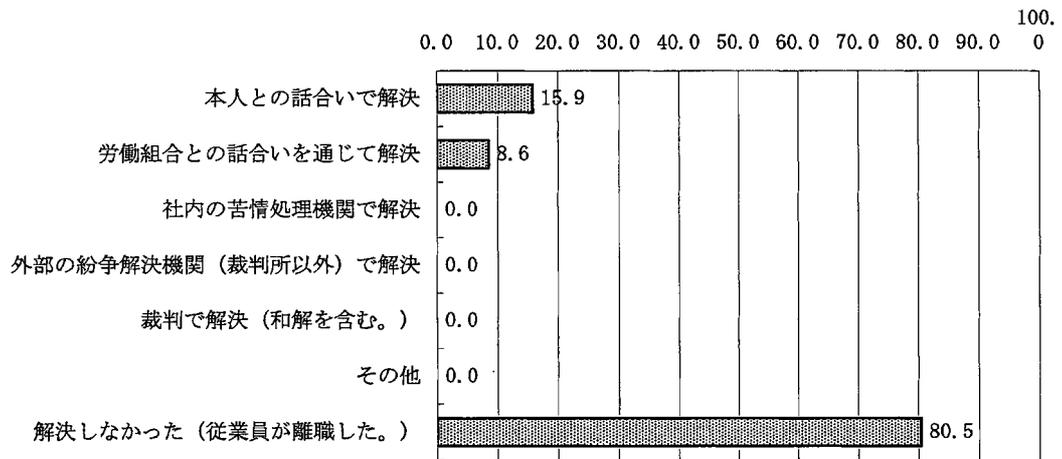
出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-54：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争となった事項（複数回答、％）  
 <問8-⑧-7付問1>



ここ5年間で出向をめぐる個別労働関係紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計 (n=18)

図表3-55：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争の解決方法（複数回答、%）  
 <問8-⑧-7付問2>



ここ5年間で出向をめぐる個別労働関係紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計（n=18）