

第4章 新型コロナウイルス感染症下における在籍型出向の増加と人材育成

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大は、日本企業に突発的かつ広域な外生ショックをもたらした。とりわけ、宿泊業・飲食サービス業などの対面型サービス業では需要が急減し、短期間で深刻な雇用過剰が生じた。一方、物流、医療・福祉、製造業の一部では人手不足も深刻化し、業種間の労働需給ミスマッチが拡大した。

日本では、景気後退期にも企業が雇用を維持しようとする傾向（雇用保蔵）が強く、雇用調整助成金（休業・教育訓練）等の政策支援もあって、失業率の上昇は一定程度抑制されてきた。しかし、需要回復が見通せない状況が長引くと、休業を中心とする雇用維持は、技能の劣化や就業意欲の低下を通じて人的資本を毀損し得る。雇用を維持できても、能力形成やキャリアの連続性が損なわれ得るため、雇用維持と同時に、企業・産業の枠を越えた労働力配分の調整を可能にする政策手段が危機対応として求められた。

こうした要請に応える仕組みとして注目されたのが、自社に在籍したまま他社で就労する在籍型出向である。在籍型出向は、出向元との雇用関係を維持したまま一定期間、出向先の指揮命令下で就労し、転籍型出向と異なり原則として帰任を前提とする。コロナ禍における在籍型出向の活用を政策面から後押ししたのが、産業雇用安定助成金（2022年12月2日以降、雇用維持支援コースに改称）である¹²。同助成金は、新型コロナウイルス感染症の影響で事業活動の一時的縮小を余儀なくされた事業主が、在籍型出向により雇用維持を図る場合に、出向元・出向先双方の事業主に対して賃金等の一部を助成する制度として、令和3年2月5日に創設・施行された¹³¹⁴。

¹² 令和4年12月2日、産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）の創設に伴い、従来の「産業雇用安定助成金」は「産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）」に名称変更された。なお、雇用維持支援コースは令和5年10月31日限りで廃止となった。

¹³ 制度創設当初、出向の実施期間は「1か月間～2年間」とされる一方、助成金の支給は同一労働者について12か月（365日）を限度として整理されていた。その後、令和4年10月1日の制度改正により、出向労働者1人当たりの支給期間を最長1年から2年に延長する取扱い（支給期間延長届の提出等を要件）が導入された。

¹⁴ もっとも、雇用維持を目的とする既存の政策手段としては雇用調整助成金が存在する。同助成金は、経済的理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、「休業等」（休業・教育訓練）または出向を通じて雇用維持を図る場合に、休業手当・訓練期間中の賃金負担等や、出向元が負担した賃金等の一部を助成する制度である。したがってコロナ禍においても、休業に代えて教育訓練を実施し、当該期間について助成を受けることは制度上可能である。ただし、教育訓練は「休業等」として設計されているため、通常業務と区別して実施することが要件となり、訓練時間中は他の業務に従事させないことが求められる。なお、同一日に教育訓練と通常業務を組み合わせることは可能である。また、通常の事業活動と区別がつかない訓練（通常業務の一環として生産ライン上で行われるもの等）は助成対象とならず、生産活動と区別して実施される訓練が対象となり得る。さらに、出向に関する助成についても、雇用調整助成金が対象とするのは出向元が負担した賃金等に限られ、出向先の受入コストや就業規則・出向契約書の整備等の「出向初期経費」を、出向元・出向先双方に対して包括的に支援する枠組みは想定されていない。これに対して、産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）は、在籍型出向の円滑な実施そのものを政策目的として明示し、出向元・出向先の双方を助成対象に含めたうえで、就業規則や出向契約書の整備、出向前の教育訓練、受入に必要な機器・備品の整備等を「出向初期経費」として支援するなど、企業間で在籍型出向を立ち上げる際に発生する調整・準備コストを制度的に補助する点に特徴がある。このため、雇用調整助成金が「事業活動縮小局面における雇用維持」を主眼に休業等と出向を選択肢として位置づける制度であるのに対し、産業雇用安定助成金は、企業間・産業間のマッチングを含む在籍型

実際、在籍型出向は量的にも拡大した。厚生労働省によれば、産業雇用安定助成金の活用状況（出向実施計画届の受理状況）は、制度施行から約1年が経過した令和4年2月4日時点で、出向労働者数が10,440人分に達している。

本章は、このコロナ禍における在籍型出向の拡大を、企業間での実務経験を通じた人材育成の社会実験としてとらえ、企業が在籍型出向を人材育成手段として活用し得る条件を理論・実証の両面から検討する。

具体的には、厚生労働省アンケート調査による制度評価・人材育成効果の全体像と、同省の企業・労働者向け事例ヒアリングの二次分析から得られる知見を突き合わせ、在籍型出向がどのようなメカニズムで人材育成として機能したのかを明らかにする。あわせて、公益財団法人産業雇用安定センターへのヒアリング調査を通じて、制度運用の実態と調整主体としての役割も検討する。とりわけ、資源制約の大きい中小企業において在籍型出向が実質的な育成効果を持ち得るかを検討することは、今後の職業能力開発政策および人材育成制度の設計に示唆を与える。

2. 雇用維持制度下の訓練はなぜ機能しにくいのか(海外の事例)

新型コロナウイルス感染症危機において各国で拡充された雇用維持制度は、雇用の急激な破壊を防ぐうえで重要な役割を果たした。他方で、その利用期間が技能向上や再訓練の機会として十分に活用されたかについては、限定的だったとする評価が多い。

Drahokoupil & Müller (2021) は、EU加盟27か国にノルウェー・スイス・英国を加えた30か国を対象に、コロナ禍で拡充された雇用維持制度を比較・整理し、雇用維持期間は本来、技能の更新・向上に充て得るにもかかわらず、危機下では訓練が自発的に生じにくいことを指摘する。需要が急減する局面では、企業にとって訓練投資の優先度が低下し、事業環境や労働需要の見通しが不透明であるほど、中長期的な人材投資に慎重になりやすい。その結果、制度設計の段階で訓練を促す明確なインセンティブを組み込まない限り、雇用維持は訓練を伴わないまま、仕事の回復を待つ調整にとどまりやすいと論じられる。

同研究は、雇用維持制度を制度ロジックに基づき、短時間勤務（short-time work: STW）、休業（furlough）、賃金補助（wage subsidies）の三類型に整理する。このうち、賃金補助型・休業型で訓練を受給要件として明確に義務づける設計は例外的で、訓練は推奨または容認、あるいは一部で提供されるにとどまっていた。これに対し、STW型では、非就労時間を訓練に充てるという制度構造上の親和性から、訓練を明示的に接続しようとする設計が相対的に多く観察される。ただし、制度上は訓練が可能（あるいは奨励）とされても、実際の訓練の申請・実施は限定的にとどまりやすいことが、各国の運用報告で繰り返し指摘されている。

Eichhorst et al. (2022) は、欧州以外も含む20か国の比較レビューを通じて、雇用維持

出向の実装を後押しする制度として、支援対象と射程を拡張したものと整理できる。

制度下で訓練を機能させることは極めて困難である点を強調している。STW は本来、通常稼働への迅速な復帰を目的とする調整手段であるため、中長期的な視点を前提とする体系的な訓練計画が立ち上げにくい。実際、ドイツでは STW の訓練を促すために企業負担（社会保険料等）を軽減する措置が設けられたものの、訓練の利用は限定的であったとされる。また、スペインでも雇用維持の枠内で訓練の重要性が強調されたが、制度利用全体からみた訓練の実施は必ずしも高いとは言い難いことが指摘されている。これらの知見は、制度設計面に焦点を当てた Drahekoupil & Müller（2021）の整理を、企業および労働者の行動制約の観点から補完するものである。

OECD（2024）は、スペインの ERTE（雇用維持）を主題とする評価報告書の中で、STW の下で訓練が実際にどの程度機能したのかについて、スペインに加えフランス・ドイツとの比較も交えて分析している。OECD（2024）は、STW 中の訓練を雇用維持制度の付け足しではなく、制度全体の費用対効果を高め得る補完的要素として捉える。労働時間の削減によって生じる非稼働時間を訓練に充てることで、現在の職務を維持できる可能性を高めると同時に、将来的な職種・企業間移動に備えることも、理論上は想定されるからである。

もっとも、STW 中の訓練については、世界金融危機期以降の研究や政策議論においても評価が分かれてきた分野である。企業内の業務に密着した訓練のみを認める場合、本来企業が通常実施していた訓練を公的資金で肩代わりするだけになりかねず、すなわちモラルハザードを招くという批判がある。一方で、どこでも通用する汎用的技能の訓練を重視しすぎると、雇用維持を目的とする制度が、かえって転職や労働移動を後押ししてしまう可能性もある。このため、OECD（2024）は、単に「訓練を組み込んだかどうか」ではなく、「どの種類の訓練を認めたのか」「その費用を誰がどこまで負担するのか」「どのような条件を課したのか」といった制度設計の具体的内容こそが核心であると整理している。

訓練内容に関する要件は、国によって異なる。フランスでは、訓練が現在の職務と関連することが重視され、訓練の有意義性を担保する観点から、公的に認証された外部プログラムの活用が条件とされている。スペインの通常枠（ETOP）においても、訓練は主として現職に関連する内容が想定されている。これは、本来企業が通常実施していた訓練を公費で肩代わりするモラルハザードを抑える観点からである。他方でドイツでは、特定の企業や職場に固有な技能ではなく、他の企業や職種でも活用可能な汎用的技能の習得が重視される。その結果、現在の業務に過度に結びついた訓練は対象外とされ、訓練は将来の不確実性に備えた能力形成の手段として設計されている。

スペインでは RED メカニズム（Mecanismo RED de Flexibilidad y Estabilización del Empleo）と呼ばれる制度が 2021 年の労働市場改革により導入され、不況が一時的な循環的ショックであるのか、それとも産業構造の転換を伴うものであるのかを政府が区別し、それに応じた対応が取られている。循環的ショックの場合には、雇用の維持と元の職務への復帰が重視され、訓練も現職に関連する内容が中心となる。他方で、構造的な再編が想定される

場合には、将来的な職種・産業間移動を見据え、制度利用の条件として汎用的技能の習得を目的とした訓練が求められる。この仕組みは、雇用を維持すべき局面と、労働移動を支援すべき局面とを制度的に切り分け、それぞれに異なる訓練の役割を与えようとする政策設計を示している。

実際の利用状況を見ると、STW 利用者のうち訓練も併用した者が一定程度存在した可能性は示されているものの、その割合は総じて高くはなかった。OECD（2024）の推計では、STW 利用者のうち訓練を組み合わせた割合は、ドイツで約 10%、フランスで約 20%、スペインで約 30%とされる¹⁵。また、制度設計上は中小企業に対して相対的に手厚い補助が用意されていたにもかかわらず、実際の訓練実施は大企業や特定の産業に偏る傾向が確認されており、訓練を実施できる組織的余力や既存の人材育成基盤の有無が、利用の可否を大きく左右していた可能性が示唆されている。

なお、日本の在籍型出向に近い企業間の労働者貸出を用いた雇用維持策も、一部の国で確認される。これらは、休業や短時間勤務の期間中に別の雇用主と新たに雇用契約を結ぶ形の兼業・追加雇用とは異なり、雇用契約を出向元企業に残したまま、就労先のみを一時的に移す点に特徴がある。

ベルギーでは、企業間の労働者貸出（労働者の第三者提供：mise à disposition de travailleurs）は、平時には労働供給の濫用を防ぐ観点から原則として禁止されている。ただしコロナ禍の初期対応として、特別権限令（arrêté royal de pouvoirs spéciaux n°14：2020 年 4 月 27 日）により、2020 年 4 月 1 日～6 月 30 日の時限措置として、重要セクター（secteurs critiques）での労働力確保を目的に例外的な運用が認められた。

フランスでは、企業間の労働者貸出（prêt de main d'œuvre）はコロナ禍以前から制度化されており、原則として賃金・社会保険料・費用等の実費相当額を上限として請求する非営利原則の下で運用される。コロナ禍では、2020 年 6 月 17 日法（Loi n°2020-734）により、一定期間の時限措置として手続の柔軟化が導入され、その後も期限が延長される形で運用された（少なくとも 2021 年 9 月 30 日までの適用が規定）。また、企業が活動部分休業（activité partielle）を利用している場合には、貸出料金が実費未満（ゼロを含む）であっても、受入側にとって非営利とみなし得る取扱いが設けられた¹⁶。しかし、企業による利用は限定的であったとされている¹⁷。

¹⁵ ただしドイツは労働者ではなく企業ベースの推計であり、参照時期も国によって異なる。

¹⁶ 企業が一時的に操業を停止・縮小する局面で、雇用関係を維持したまま労働時間を減らし、働けない（減った）時間分について従業員に補償を支払う一方、雇用主側は国等から補填を受ける短時間就業・休業の雇用維持制度である。さらに、この時限措置は ordonnance n°2020-1597（2020 年 12 月 16 日）により 2021 年 6 月 30 日まで延長された。その後の法改正により、適用期限はさらに 2021 年 9 月 30 日まで再延長された。

¹⁷ フランス国民議会（2023）『高年齢労働者の雇用改善に向けた大規模計画を立ち上げるための法律案（Proposition de loi visant à lancer un grand plan pour l'amélioration de l'emploi des seniors）』

第 16 立法期、文書番号 1051。労働者貸出は、失業なき労働移動を実現しうる制度として理論上は有望視されたが、企業による利用は限定的であったという。制度設計というより、企業文化の中に当該手法が十分に根付いていない点にあると評価されている。

ルクセンブルクでは、企業間の一時的な労働者貸出が雇用維持策の一つとして明示されており、新型コロナウイルス感染症の第1波に対応する形で、官民連携のマッチング基盤と結びつけて運用した点が特徴的である。商工会議所、労働当局、雇用局（ADEM）などが関与して構築された「JobSwitch」プラットフォームを通じて、2020年3月24日から4月30日までの運用期間中に合計537件のマッチングが成立したと報告されている。これは、短時間就業者等を含む、一時的な余剰労働力を人手不足企業につなぐ人員融通の仕組みが危機対応として一定程度活用されたことを示す具体的な数量指標である。ただし、同国における短時間就業（*chômage partiel*）の利用規模と比べれば、量的には例外的な水準にとどまっており、主たる雇用維持手段を代替するものではなかった。さらに、制度上、貸出が「6か月の参照期間内で累計8週間」を超える場合には、労働大臣の許可が必要とされ、長期化や濫用を防ぐためのガバナンスも組み込まれていた。

企業間労働者貸出は、各国において危機対応として制度的に導入・調整されたものの、その利用規模は総じて限定的であり、雇用維持政策の中核を担う手段というよりも、特定条件下で用いられる補完的・例外的な対応にとどまっていたと評価できる。これに対し、日本では政策支援下の在籍型出向が相対的に活用された可能性は高い。もっとも、欧州諸国における企業間労働者貸出と日本の在籍型出向のいずれにおいても、主たる政策目的は人材育成や職業訓練ではなく、部門間・企業間の労働需給の調整にあった。

3. 産業雇用安定助成金の創設経緯

新型コロナウイルス感染症の拡大に直面した日本の雇用政策は、当初、雇用調整助成金等を中心とする雇用維持策を通じて、失業の急増を抑制する対応をとった。2020年春から夏にかけては、需要急減に直面した企業に対し、休業を通じて雇用関係を維持することが政策対応の中心に据えられ、労働者を一時的に就業から切り離す形での雇用維持が広範に実施された。

しかし、感染症の影響が長期化する中で、休業を中心とした雇用維持策のみでは、労働力の滞留や労働需給のミスマッチを固定化しかねないとの問題意識も次第に顕在化していった。こうした認識の下、休業に代わる雇用調整手段として、労働者を実際の業務に従事させながら雇用関係を維持する「出向」の活用が、政策的に注目されるようになった。その一環として、2020年6月12日には、雇用調整助成金における「出向」の取扱いについて、出向期間要件を緊急対応期間内に限り「3か月以上1年以内」から「1か月以上1年以内」へと緩和する特例が講じられた。また同時期に、公益財団法人産業雇用安定センターが、雇用シェア（在籍型出向制度）の活用を通じて雇用維持を図る企業を支援する「雇用を守る出向支援プログラム2020」を開始し、出向元企業と出向先企業の間における在籍型出向のマッチング等を無料で行う枠組みを前面に打ち出した。

こうした対応を前提としつつ、2020年7月17日に閣議決定された『経済財政運営と改革

の基本方針 2020（骨太方針 2020）』では、求人数が全体として感染症の影響で減少している一方で介護・IT 等の一部職種では労働需要が高い状況が指摘され、労働需要の構造変化と、それに対応したマッチングの必要性が明示された。さらに同文書は、雇用調整助成金を軸とする雇用維持策を基本としながら、「出向や配置転換など民間企業による取組」を支えつつ、「業種や地域を超えたマッチング等の実現につながる優良事例の横展開」を進めるとしており、官民連携の下で企業間マッチングを推進する方向性が示されている。

もっとも、この時点での「出向」は、雇用調整助成金の枠組みにおける雇用調整手段、すなわち企業による取組の一類型であり、在籍型出向を中核に、出向元・出向先の双方を助成対象とする独立の助成制度としての制度設計が、文書上で具体的に提示されていたわけではなかった。

2020 年 9 月 16 日に開催された第 142 回労働政策審議会職業安定分科会雇用保険部会では、休業支援金の対象期間延長等が議題とされる一方で、部会長を務める阿部正浩氏（公益代表）から、感染症との共存を前提に労働市場政策を再構築する必要性が指摘された。阿部氏は、雇用維持の重要性を確認しつつも、雇用調整助成金によって「休業等で移動を阻害するようなことになる」ことへの懸念を示し、労働移動・再配分の観点をより早期から政策に組み込むべきだとの問題提起を行っている。

2020 年 11 月 13 日に開催された第 3 回成長戦略会議では、雇用調整助成金（特例措置）の継続・延長を求める意見が示される一方で、同制度が結果として休業を相対的に有利にし、在籍型出向等の労働移動を阻害しうるとの問題意識が提示された。具体的には、櫻田謙悟氏（SOMPO ホールディングス株式会社 グループ CEO・代表取締役社長・社長執行役員）は、雇用調整助成金制度が「結果として出向に行くよりも休んでいるほうが補助が出る」仕組みとなり得る点を指摘し、休業偏重のインセンティブを是正する必要性を提起している。また、三村明夫氏（日本商工会議所会頭）は、失業なき労働移動の観点から、公共職業訓練やハローワークに加え、在籍型出向のあっせんも行う産業雇用安定センターのマッチング機能の強化・拡充を求めた。これに対し、田村憲久厚生労働大臣は、雇用調整助成金等による雇用維持支援を前提としつつ、社会経済活動を再開していく中で、労働需給の変化を的確に捉えた在籍型出向や人材育成支援を推進し、産業雇用安定センターの機能を拡充する方針を述べている。さらに、会議の総括において加藤勝信内閣官房長官は、失業防止のための雇用維持と並行して、労働移動支援の強化、具体的には在籍型出向の環境整備や職業訓練の強化等を進める方向性を示した。

この問題意識は、2020 年 11 月 27 日に開催された経済財政諮問会議においても示され、柳川範之民間議員は、雇用調整助成金の必要性を認めつつ、政策の軸足を労働移動支援に移していくべきだとの考えを示した。また、同会議に臨時議員として出席した田村憲久厚生労働大臣からは「休業に偏らず出向等による雇用維持への支援を行いつつ、産業政策と雇用政策を『車の両輪』として実施していく必要」との認識が示され、雇用を守ることと、労働需

要の変化に応じて人を動かすことを両立させる政策構想が明示された。

こうした一連の議論を受け、2020年12月8日に閣議決定された「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」を踏まえて、在籍型出向を活用した新たな雇用支援策として「産業雇用安定助成金（仮称）」の創設が制度化の射程に入った。その財源措置にあたる令和2年度第3次補正予算は、2021年1月28日に成立している。

同助成金は2021年2月5日に「産業雇用安定助成金」として創設・施行され、在籍型出向により労働者の雇用維持に取り組む場合に、出向元および出向先の双方の事業主を助成対象とする枠組みが導入された。制度は、創設当初、(1) 出向中に要する費用の一部を助成する「出向運営経費助成」と、(2) 出向の成立に必要な措置に要する費用を助成する「出向初期経費助成」から構成され、いずれも出向元・出向先の双方に対して支給される。とりわけ出向運営経費助成は、出向元・出向先がそれぞれ負担する賃金、教育訓練、労務管理に関する調整経費等を助成対象とし、上限額は出向元・出向先の合算額として設定される。

以上のように、コロナ禍においては休業を中心とする雇用維持策を基調としつつ、その限界を補う手段として、従来から存在していた在籍型出向が雇用維持の選択肢として改めて重視されるようになった。そのうえで、産業雇用安定助成金は、在籍型出向について、出向元に加えて出向先も助成対象に含める点に制度上の新規性を有した。ただし、制度目的は、出向の成立・運営に伴う費用を出向元・出向先双方に助成することを通じた雇用維持に置かれており、教育訓練や人材育成を直接の目的として創設された制度ではない。

4. 在籍型出向を「人材育成政策」として捉え直す理論的整理

在籍型出向では、労働者が出向元との雇用関係を維持したまま、出向先で一定期間実務に従事する。これを人材育成策として捉えるなら、社内 OJT だけでは得難い、異なるルーチン・評価基準・意思決定プロセスへの曝露を、社外での計画的 OJT として提供する制度と捉えられる。この制度を理論的に位置づけるうえで参照すべき基礎理論の一つは、実務経験の反復を通じて能力と効率が高まるという実践による学習 (learning by doing) の議論である。

経験を通じて仕事が上達するという実践による学習 (learning by doing) の議論は、Arrow (1962 ; 1971 [再録]) に端を発する。Arrow は、同じ生産活動を繰り返すほど経験が蓄積し、単位当たりの生産コストが低下するという学習効果を、経済における技術進歩の重要な源泉と見なした。さらに彼は、learning by doing の存在が、ある主体の投資・生産の経験が将来の投資家・生産者にも便益を与えうる一方、その便益が市場で十分に価格付けされないため、競争均衡の投資が社会的最適を下回りうるという外部性の問題を明確にした。この点を一般化すれば、learning by doing が研修の場や教育の場に限られた特殊な学習ではなく、日々の仕事の反復そのものが能力形成と効率化を生み、場合によってはその効果が組織の外にも広がりうる、という見取り図を与えた点にある。そして後続研究ではこの見取り図が、個人の熟練だけでなく、組織としてのルーチンの洗練や生産性向上（組織学習）を説明する

基礎にもなった。しかし、その後の研究は、**learning by doing** が強力であるがゆえに、同時に経路依存・ロックインという限界を生み得ることも明確にしてきた。すなわち、使えば使うほど熟練し、ますます使いたくなるという正のフィードバックが働くと、最初に偶然選ばれた技術や方法が有利になり続け、結果として市場では必ずしも最も効率的な技術が主流として採用されるとは限らない可能性がある（David 1985 ; Arthur 1989）。

さらに、**learning by doing** を「技術固有の熟練」として捉えると、特定技術を使い込むほど当該技術での生産性は高まる一方、別技術へ切り替える際には蓄積した人的資本の一部が失われ、切替コスト（機会費用）が高まるため、より優れた代替技術が登場しても、切替や探索が抑制されやすいことが示される（Jovanovic and Nyarko 1996）。この結果、短期的には効率化が進むとしても、長期的には技術更新や知識探索が不足しがちとなり、「慣れによる効率の良さが変化への挑戦を妨げる」ことで、成長の停滞につながりうる。この論点は、既存知の深化（**exploitation**）と新規知の探索（**exploration**）のトレードオフとしても整理でき、反復による学習が深化を促す一方で、探索を相対的に弱める可能性がある（March 1991）。

このように、**learning by doing** は、組織内の技能形成と効率化にとって不可欠である一方、同じ成功パターンの反復によって探索が狭まり、新しい知識ややり方への切替が起きにくくなる。この探索不足を補う手段として、まず外部人材の採用（中途採用）が考えられる。採用は外部の知識や技能を組織に取り込む強力な手段であり、暗黙知の獲得も起こり得る。とりわけ、異質な専門性をもつプロフェッショナルを中核ポストで採用し、当人が強いリーダーシップを発揮する場合には、既存メンバーの問題設定や仕事の進め方が揺さぶられ、探索行動が誘発されることもある。

ただし、外部知の導入が成果に結びつくかは、採用する組織の吸収能力（**absorptive capacity**：外部知の認識・同化・活用能力）にも依存する（Cohen and Levinthal 1990）。採用によって持ち込まれた暗黙知や新しい判断様式が、どの程度組織内に“広く”普及し、既存メンバーの実務能力として定着するかについては、一定の留意点がある。新規採用者は当初、既存メンバーとの信頼関係や共通の前提（用語、評価基準、暗黙の作法）を十分に共有していないことが多く、その結果、知識移転は粘着性（**stickiness**）が高く、すなわち労力・時間を要し、移転プロセスが難航しやすいことが指摘されている（Szulanski 2000）。また、外部からのスター人材の採用が、既存メンバーの生産性向上に平均的には必ずしも直結しない（同一組織内でも、専門的に近い同僚にはプラス、遠い同僚にはマイナスという相殺が生じうる）という結果も報告されている（Agrawal et al. 2017）。したがって、採用が探索を刺激し得るとしても、その効果が同僚や組織全体へ波及するまでには統合コストと時間を要する可能性がある。この背景には、実務で使われる知識の多くが、単独で切り出せるノウハウではなく、「その職場ならではのやり方・判断基準・役割分担」と結びついて初めて意味を持つ性質がある。

このように、知識が「そのままでは他の職場で使えない性質」をもつほど、「何を学んだか」

だけでなく、それを自組織の仕事の進め方や判断基準に合わせて言い換え、共有できる形に整える作業が不可欠となる。そのための媒介として、共通言語、具体例、説明の場、利害の調整といった仕組みが整っていなければ、知識移転は一層難しくなる（Carlile 2004）。

もう一つの方法は、一定期間、他組織の実務に入り込み、実践を通じて学ぶ方法である。在籍型出向は、出向者が送り出し組織の内部者としての関係資本（同僚との信頼関係や、これまでの共同作業の文脈）を維持したまま外部の実務知を獲得し、帰任後にその知識を既存の人間関係の中で共有・説明しやすい点に特徴がある。このような「共有・翻訳のしやすさ」は、出向者が帰任後も同じ組織内で、共通の言語や評価基準のもとで同僚と働き続けるため、外部で学んだ内容を自組織の課題や手続に即した形に言い換え、具体的な実務行動へと結びつけやすいことに由来する。

したがって、在籍型出向の相対的な利点は、「暗黙知を新たに獲得できるかどうか」そのものではなく、「獲得した知識が、帰任後に組織内で共有され、実際の業務改善に使われるかどうか」という組織内への拡散可能性の差として整理するのが適切である。言い換えれば、在籍型出向は、外部での探索によって新しいやり方や考え方を学び、それを内部者としての関係資本を通じて組織内に持ち帰り、日常業務の中で反復・定着させることで、探索と深化をつなぐ境界連結（boundary spanning）型の人材育成政策と位置づけられる。

在籍型出向（secondment）を扱う研究である Kolympiris et al. (2019) は、米国 National Science Foundation (NSF) の rotation program（大学から NSF への期間限定配置制度）を事例に、このような知識還流の仕組みが実際に成果改善につながることを実証的に示している¹⁸。同研究では、出向者（rotator）が受け入れ先で審査・助成金配分プロセスを学び、帰任後にその知見が同僚へ移転されることで、同僚が獲得する研究資金（グラント）が増えることが示されている。

こうした知見を踏まえると、在籍型出向の効果を高めるためには、制度設計上、少なくとも次の点が重要になる。第一に、出向先は「自社の課題と結びつけて活用でき、かつ一定の異質性をもつ領域」から選び、出向前の段階で「何を学び、帰任後にどの業務で活かすのか」をあらかじめ明確にしておくことである。第二に、出向期間中も、送り出し組織との間で定期的に対話の機会を設け、学んだ内容を言語化・整理することが求められる。第三に、帰任後には、出向者が学びを実際に活かせる配置や権限、評価の仕組みを整え、事例共有会やメンタリング、業務改善プロジェクトといった共有の場を制度的に用意することが重要となる。

¹⁸ Kolympiris, Hoenen, and Klein (2019) は、在籍型出向（secondment）を通じた知識移転の効果を実証的に検証した研究である。著者らは、在籍型出向を「learning by seconding」と概念化し、その特徴を、出向者が送り出し組織と受け入れ先組織の双方に同時に埋め込まれた存在（double embeddedness）になる点に見出している。米国国立科学財団（NSF）のローテーション制度を分析対象とし、大学教員が一定期間 NSF に出向した後に帰任するケースを用いて、出向者本人ではなく、帰任後に同じ学部にも所属する同僚の研究資金獲得行動に着目した差分の差分分析を行っている。その結果、出向者を持つ学部の同僚は、持たない学部の同僚に比べて、帰任後に NSF から獲得する研究資金が有意に増加することが示されている。著者らは、この効果を、出向者が受け入れ先で体得した審査プロセスや判断基準に関する暗黙的・文脈依存的な知識を、帰任後に内部者としての関係資本を通じて同僚に共有・翻訳することによって説明している。

逆に、帰任後に新しいやり方を提案しても、それを試す余地や評価の仕組みがなければ、知識は個人の経験にとどまり、組織全体には広がりにくい。したがって在籍型出向は、出向者個人の能力開発にとどまらず、帰任後にその学びを受け止め、活用する側である送り出し組織の受容体制まで含めて設計されるべき人材育成政策といえる。

第4節の先行研究を簡潔に整理すれば、次の四点に要約できる。第一に、能力形成の中心は座学型の研修よりも、日常業務への参加を通じた学習、すなわち OJT に置かれている。個人の技能や判断力は、実務への継続的な関与を通じて形成・高度化される。第二に、同一の業務やルーチンを反復する学習は、短期的には効率化をもたらす一方で、成功パターンへの依存を強め、結果として新しい知識や視点の導入が抑制されるという経路依存(ロックイン)を生みうる。第三に、このようなロックインを緩和する手段として、他社の実務に参加することによる外部探索が理論的に重要となる。異なる業務慣行や判断基準への接触は、既存の仕事の進め方や問題設定を相対化し、新たな学習機会をもたらさう。第四に、もっとも、他社で獲得された知識や判断様式は、そのままでは自社の文脈に適用しにくく、自社の手続や評価基準に合わせた再構成を経て初めて、組織内で共有・活用される。外部探索は必要条件ではあるが、それだけで組織の学習や実務改善が自動的に生じるわけではない。

以上の四点は、在籍型出向を通じた学習が、「実務への関与」「外部との比較」「知識の再構成」という複数の局面を含む過程として理解されうること示唆している。したがって、在籍型出向が人材育成として機能しているか否かを検討するためには、これらの局面が当事者によってどのように認識されているのかを確認することが重要となる。

この点を確認するためには、在籍型出向に関する当事者の主観的評価や意味付けに着目し、能力開発の契機がどの局面に由来するものとして認識されているのかを把握する必要がある。具体的には、出向先での実務経験がどのように評価されているのか、また自社業務との比較や帰任後の適用可能性について、どの程度言及がなされているのかを確認することが分析上の出発点となる。

5. 厚生労働省アンケート調査とヒアリング調査

本節で依拠する検証資料は大きく二つである。第一に、厚生労働省が産業雇用安定助成金（在籍型出向）の活用実態を把握し、制度の評価および普及・活用促進に資する基礎情報を得ることを目的として実施した『在籍型出向に関するアンケート調査』である。同調査は、2021年6月30日時点で都道府県労働局が産業雇用安定助成金の計画届を受理していた出向元・出向先事業主および在籍型出向を経験した労働者を対象として実施された。調査設計上、対象事業所数は出向元 540 社、出向先 604 社であり、労働者については原則として企業あたり 1 名を対象とした。調査票は都道府県労働局を通じて郵送により配布・回収され、回収数は出向元 336 社、出向先 341 社、出向経験労働者 382 名であった。調査は、助成金の施行

(2021年2月5日)から約6か月後にあたる2021年8月に実施された¹⁹。

第二に、厚生労働省資料『在籍型出向に関するヒアリング結果について』に整理された事例調査（以下、「ヒアリング資料」）である。同資料は計31事例を収録し、各事例について「出向労働者への精神的ケア」「仕事内容の親和性・即戦力」「遠隔地への出向」「異なる分野への出向」「出向労働者の経験向上、能力開発」「短期間の人材ニーズの充足」「行政（自治体）との連携」など、論点別に整理している。

以上の二資料はいずれも、在籍型出向の実施状況および産業雇用安定助成金の活用実態を把握するために厚生労働省が取りまとめた行政資料である。

6. 在籍型出向に対する評価と能力開発効果

本研究では、在籍型出向を経験した当事者が当該出向をどのように受け止めているのか、とりわけ人材育成上の効果を認識しているのかを明らかにするため、厚生労働省が実施した「在籍型出向に関するアンケート調査」を用いて検討する。

第一に、在籍型出向に対する総合評価は、出向元企業、出向先企業、出向労働者のいずれにおいても極めて高い水準にある。具体的には、「評価できる」または「やや評価できる」と回答した割合は、出向元企業で95%、出向先企業で98%、出向労働者で94%に達しており、制度全体としての受容度が非常に高いことが確認できる。否定的評価（「やや評価できない」「評価できない」）はいずれの主体においてもごく少数にとどまっている²⁰。

第二に、評価理由の内訳をみると、立場ごとに重視される点が明確に異なっている。出向元企業では、「労働意欲の維持・向上」を挙げた割合が63%、「能力開発効果」を挙げた割合が59%と高く、在籍型出向が雇用維持策であると同時に、人材育成の手段としても意識されていることがうかがえる。これに対し、出向先企業では、「自社従業員の業務負担軽減」が75%と最も多く、次いで「即戦力の確保」が52%を占めており、在籍型出向が短期的な労働力補完策として評価されている側面が前面に出ている。一方、出向労働者では、「能力開発・キャリアアップ」を評価理由として挙げた割合が57%と最も高く、次いで「雇用が維持されていることによる安心感」が46%を占めており、在籍型出向がキャリア形成と生活安定の双方の観点から肯定的に受け止められていることが確認できる。

第三に、キャリア形成・能力開発効果に関する設問では、出向元企業および出向労働者の双方において、「在籍型出向はキャリア形成・能力開発に何らかの効果があつた」とする回答が過半数に達している。とりわけ、「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」と

¹⁹ この調査設計の特徴は出向元・出向先・労働者の三者から同時に評価を収集している点にある。そのため、在籍型出向の効果や課題を、送り出し側・受け入れ側・当事者という異なる立場から多面的に捉えることが可能となっている。

²⁰ 「評価しない理由」として、企業側では「出向契約までの調整・交渉の負担」（出向元12%、出向先8%）が最多で、出向元では「出向労働者への精神面のケアの負担」（9%）、出向先では「教育訓練の負担」（3%）が続く。出向労働者では「職場環境の違い等による精神的負担」（18%）が最多であった。

回答した割合は、出向元企業で 51%、出向経験労働者で 51%と、いずれも半数を超えている。これに対して、「出向前後の研修・教育訓練により知識・スキルが高まった」とする回答は、出向元企業で 7%、出向経験労働者で 13%にとどまっており、能力開発効果の中核が研修ではなく、出向先での実務経験にあったことが示唆される。

さらに「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」と回答した企業・労働者に限って、能力向上の具体的内容をみると、「自社では得がたい専門知識・専門スキル」を挙げた割合は、出向元企業で 56%、出向経験労働者で 55%と最も高く、「出向先企業の業界に関する知識や情報」もそれぞれ 55%、50%に達している。一方で、「自社においても得られる専門知識・専門スキル」を挙げた割合は、出向元企業で 7%、出向経験労働者で 14%と低水準にとどまっている。

また、「出向先での交流を通じて人的ネットワークが広がった」とする回答も、出向元企業で 38%、出向経験労働者で 41%に達しており、在籍型出向が技能形成に加えて、組織間ネットワークの拡張を伴う経験であったことが確認できる。

7. 厚生労働省ヒアリング事例の検証:どのような出向が望ましいか

本節では、厚生労働省『在籍型出向に関するヒアリング結果について』に掲載された事例を二次分析し、在籍型出向が、出向元企業および出向労働者によってどのように「学び」として語られているのかを検討する。ここで扱うのは、出向によって能力が実際にどれほど向上したかという量の測定ではなく、政策資料に書き残された叙述として、①何が「新しい学び」として捉えられているか、②その学びがどれだけ具体的に説明されているか、③帰任後にどう活かす見通しが語られているか、という「語られ方（言語化の程度）」の違いを明らかにすることを目的とする。さらに本節では、出向元と出向先の距離（業種の同一性と職務距離）という、出向の設計上調整可能な条件に着目し、語られ方の違いがどの類型で強く現れるのかを検討することで、「どのような出向が望ましいか」に関する実務的含意を導く。

分析対象とテキスト抽出

分析対象は、同資料に収録された 31 の事例のうち、出向元企業または出向労働者の発言が確認でき、かつ当該二者の発言から「能力獲得」に関する叙述（評価の根拠として引用可能な記述）を抽出できるものに限定した。本研究の再分析用データでは、出向先企業へのインタビューのみで構成され、出向元企業および出向労働者の発言が確認できない事例 8・9・15 は対象外とした。さらに事例 21 については、出向元企業または出向労働者の発言自体は確認できるものの、能力獲得に言及した叙述が当該二者からは確認できず、三指標の付与に必要な根拠（短文引用）を確定できなかったため、能力獲得の「不存在」とは区別して欠測として扱い、分析サンプルから除外した。以上により、最終サンプルは 27 事例となった（次ページの図表 4-2）。

能力獲得に関する叙述は、各事例の「出向を通じて得られた職業能力」等の該当箇所を中心に抽出し、出向元企業・出向労働者の発言（およびその内容を言い換えた要約・補足と判断できる部分）に限って評価対象とした。

指標の操作化(0～3点)と追加コード

抽出したテキストについて、「言語化の程度」を0～3点で点数化した。この点数は獲得した能力の高さではなく、資料上でどれだけ具体的に語られているかを表す順序尺度である。評価指標は、新規性（未経験度）・具体性（解像度）・転用可能性の3つである。新規性は「初めて」「未経験」といったかたちで学びが新規経験として明示される度合いを示し、具体性は学びの中身が工程・対象・ツール・場面などの業務要素としてどこまで細かく説明されているかを示す。転用可能性は、学んだことの帰任後の活用について「活かしたい」といった意向表明にとどまるのか、それとも役割・配置・施策などの具体的な実装像まで語られているかを示す。これらの採点はテキスト解釈を伴うため、測定誤差が入り得る点を踏まえて解釈する必要がある。

あわせて、運用設計に関する3変数（出向に際しての事前の目標設定の具体度、出向中の面談・フォロー頻度、帰任後活用に関する事前の言及の具体度）も同じく0～3でコード化した。各変数の定義と採点基準は図表4-1に示した。

図表 4-1 各変数の定義と採点基準

変数	スケール	0点	1点	2点	3点
新規性(未経験度)	0-3	新規経験としての言及なし	新規性の示唆のみ(曖昧)	「初めて」等で新規経験が明示	未経験性が強く具体例・背景付きで明示
具体性(解像度)	0-3	学びの内容がほぼ不明	内容は抽象(一般的スキル)	業務要素(工程・対象等)が一部具体	工程・対象・ツール・場面など複数要素で具体
転用可能性	0-3	帰任後活用への言及なし	意向表明レベル(活かしたい等)	活用領域・業務の方向性が示される	役割・配置・施策など実装像まで具体
目標設定の具体度	0-3	出向目的・学習目標の言及なし	目的は抽象(スキルアップ等)	学ぶ領域・技能が比較的具体	学習目標が業務要素レベルで具体/明確化の記述あり
面談・フォロー頻度	0-3	面談・フォローの言及なし	フォローあり(不定期・曖昧)	定期的な面談・勉強会等の記述	頻度が高い/具体(週次など)
帰任後活用(役割・配置)言及の具体度	0-3	帰任後活用の言及なし	活用意向のみ	活用の方向性・業務領域が示される	役割・配置・施策等の具体像あり

27 事例の事例別コードは図表 4-2 に示す。

図表 4-2 分析に利用した事例と各スコア(27 事例)

事例	業種区分	職務区分	新規性	具体性	転用可能性	目標設定 具体度	面談フ ォロー頻度	帰任後活 用言及具 体度	短文引用
1	異業種	異職務	3	2	1	0	0	0	「公的証明書等の発行に関する知識や、自治体の仕事や考え方を知ることができた。」 / 「…ルールセンターでは、説明等の接客スキルが向上した。」
2	同業種	近接職務	3	3	3	2	0	2	「…があったが、精密な組立業務は未経験であった。タクトに縛られるライン作業も十二分に対応でき…」 / 「…め、そのスキルを活かした新しい事業展開の可能性が広がる。その意味でもその道の一流企業に在…」
3	異業種	異職務	3	1	0	1	0	1	「…まだ図れていないが、自社の人材育成として出向によりプラスのものを持って帰ってきてもらいたい…」 / 「…の社員は、「ルールを守る意識、安全意識が高い」と評価頂いたことがある。」
4	異業種	同職種	1	2	1	1	2	0	「定期的に勉強会(アルコールの知識など)も実施していて、スキルアップにもつながったと考えてい…」
5	異業種	近接職務	1	1	1	1	0	1	「同じ店頭販売であっても「忙しさに対する仕事のやり方」は違うため実地で経験できるのは今後のキ…」
6	異業種	同職種	3	3	2	2	0	1	「…ない。ただ、警備の規則や手順、機器システムの操作、設備メンテナンスの技術などは必ず役立つ…」 / 「…の規模や手順、統制などすべてが未経験のもので、毎日が勉強の連続である。また、警備のシステム…」
7	同業種	同職種	1	2	1	0	0	0	「…とが、出向先では 若手社員への指導育成のOJTとして役立っており、とてもうれしく思う。営業…」 / 「…門職のSEとして、若手社員への指導育成を行っている。」
10	同業種	同職種	1	2	1	1	0	0	「同じ溶接でも、使用する機械、塗料が異なり、技術面で得るところが多かった。」
11	同業種	同職種	1	0	0	0	0	0	「以前は休業手当として従来賃金の80%を支給し、従業員に副業を許可し生計維持をさせていたが、…」
12	同業種	異職務	3	3	1	2	0	0	「ラインに滞りなく部品を供給する作業スピードと、正確性の追求。」 / 「エンジンの組立ラインには興味があり、直接みてみたいと考えた事があったので、願いが叶った状況…」
13	同業種	近接職務	1	1	1	2	0	1	「…労働力として行くのではなく、スキルを身につけて帰ってきてほしいと伝えた。目的を明確にし、き…」
14	異業種	異職務	3	0	0	1	0	0	「出向前は雇用継続面での不安があったが、興味のあった農業に関わることができ、やりがいを持って…」
16	異業種	異職務	3	2	3	0	0	2	「…、今後出向元に戻った後も、その人脈を仕事に活かすことができる。」 / 「…観光に関する有識者や関係者との人脈を広げることができる。」
17	異業種	異職務	3	2	0	0	0	0	「本来の事業領域での収益が上がらない中で、出向者となることによって賃金や経費の一部分を自身で…」 / 「事業所にとっても雇用維持、経費低減が図れることは非常にありがたい。」
18	異業種	異職務	3	1	2	0	0	0	「…ものは人間関係というか、新しい人脈であると思っている。出向元での勤務だけでは得られな かつ…」
19	異業種	異職務	3	1	0	2	0	0	「出向元では飲食店舗の管理職として勤務してきた。今回の出向で初めて物流仕分けの作業を経験し、…」
20	異業種	異職務	3	3	3	2	1	3	「…うになった。ミーティングの際にプレゼンの機会があり、賛同されたことが自信となっている。」 / 「EC業界のノウハウは旅行業界において新商品の企画開発やツアー満足度を高める上で役に立つと感じ…」
22	異業種	近接職務	3	3	3	1	0	2	「…り、出向元に戻った際には新たな商品開発を進めたいとの意欲を示している。」
23	同業種	同職種	2	2	1	2	0	1	「Webデザインの考え方、最初の入り方、コンセプトの立て方を勉強している。今後ますます重要に…」 / 「…ていた経 緯もあり、自分自身もスキルアップのよい機会と考えていた。普段からやりとりしていた…」
24	異業種	近接職務	2	3	3	2	0	3	「…HP作成は外部委託していたが、内作で可能となる。」 / 「出向先において、新規事業の立ち上げに関わらせていただいている。自分も興味を持てし、今後…」
25	同業種	近接職務	3	2	2	2	0	2	「…一般のお客様が相手となるので、品質管理の 面での取り組みでかなりの違いがあり、見習うべき点…」
26	同業種	異職務	3	2	2	0	0	2	「…機会もなく貴重だと感じた。人的ネットワークが広がり、よかつたと思う。出向労働者へのインタ…」 / 「…組や作業量に応じての作業人員の管理など大変参考になった。出向終了後は、自分の業務で活 かし…」
27	異業種	異職務	3	3	1	2	0	0	「…えていたが、給食準備では厳しい衛生管理、手際の良さ、チームワーク が求められるので、そうし…」 / 「出向先では調理補助担当ということで、厨房の掃除や食器の洗浄、野菜等の食材のカット、配膳など…」
28	異業種	異職務	3	2	1	0	0	0	「…あまり会話をしない部署の方々とコミュニケーションを取ったり、相互に体調を気遣ったりしたこと…」
29	異業種	同職種	2	3	1	2	0	0	「…仕事と同じであるにも関わらず、販売管理システムや商品構成の企画、売上目標の設定などにつ い…」 / 「…る競争心が以前よりも強くなり、売上目標の達成をめざして充実した日々を送っている。また、仕…」
30	異業種	同職種	3	3	3	2	0	3	「…オーナーへの旅行特典などの新たな事業展開も検討されとのことで、そのためのノウハウをしか…」 / 「不動産管理の営業ノウハウ(マンションの管理組合や物件のオーナーを主な顧客として、営業等を…」
31	同業種	異職務	3	1	1	1	0	1	「…事への対応力や、受入 企業でのコミュニケーション能力向上といった効果があった。」 / 「…の、業務内容が違う為、直接的なスキルアップには繋がらないが、他社での仕事の やり方や経験は…」

距離類型(業種×職務距離)の定義

出向元と出向先の「距離」は、業種（同業種／異業種）と職務距離（同職種／近接職務／異職務）の組み合わせで類型化した。職務距離とは、仕事の内容がどれだけ似ているか（必要技能や主要タスクの重なるの程度）を表す概念である。本節で距離類型との関係を見る理由は、在籍型出向の設計において「どの程度似た仕事・同じ業界に出すか」は、受入先の確保やマッチング方針と並ぶ主要な可変要素であり、学びの語られ方に体系的な差を生み得ると考えられるためである。一般に、距離が大きい出向ほど「未経験」「新しい領域」として新規性が語られやすい一方で、学びの内容は抽象化しやすく、帰任後の具体的な転用像が語ら

れにくい可能性がある。逆に距離が小さい出向は、新規性は相対的に小さくなり得るが、業務要素の説明が具体化しやすく、帰任後に「何にどう活かすか」を接続しやすい可能性がある。したがって距離類型に着目することで、望ましい出向を検討するための指針を提供できる。

本データでは6類型すべてが観測され、群サイズは同業種×同職種4件、同業種×近接職務3件、同業種×異職務3件、異業種×同職種4件、異業種×近接職務3件、異業種×異職務10件（N=27）であった（図表4-3）。

距離類型ごとの傾向（記述統計）

距離類型ごとの傾向を概観するため、図表4-3に各群の記述統計を示している。本研究の指標は0～3の順序尺度であるため、平均値よりも中央値と四分位範囲を提示する。四分位範囲は、下位25%点から上位75%点までの広がり、群内のばらつきの大きさを把握するために用いる。

図表4-3 距離類型別の記述統計（中央値）

距離類型	n	新規性	具体性	転用可能性
同業種×同職種	4	1.0 [1.0–1.5]	2.0 [1.0–2.0]	1.0 [0.5–1.0]
同業種×近接職務	3	3.0 [2.0–3.0]	2.0 [1.5–2.5]	2.0 [1.5–2.5]
同業種×異職務	3	3.0 [3.0–3.0]	2.0 [1.5–2.5]	1.0 [1.0–1.5]
異業種×同職種	4	2.5 [1.5–3.0]	3.0 [2.5–3.0]	1.5 [1.0–2.5]
異業種×近接職務	3	2.0 [1.5–2.5]	3.0 [2.0–3.0]	3.0 [2.0–3.0]
異業種×異職務	10	3.0 [3.0–3.0]	2.0 [1.0–2.0]	1.0 [0.0–1.5]
全体	27	3.0 [2.0–3.0]	2.0 [1.0–3.0]	1.0 [1.0–2.0]

図表4-3が示す通り、新規性は同業種×同職種で中央値1.0 [1.0–1.5]と低い一方、同業種×近接職務（中央値3.0 [2.0–3.0]）、同業種×異職務（中央値3.0 [3.0–3.0]）、異業種×異職務（中央値3.0 [3.0–3.0]）で高い。すなわち、同職種内にとどまる配置（特に同業種×同職種）では「未経験の学び」が相対的に語られにくく、同職種を外れる配置では語られやすい傾向がうかがえる。

一方、具体性は、異業種×同職種（中央値3.0 [2.5–3.0]）および異業種×近接職務（中央値3.0 [2.0–3.0]）で高めである一方、他群では中央値2.0前後に位置し、未経験性（新規性）とは独立に「学びの詳しさ」に群差があり得ることを示唆する。

転用可能性は、異業種×近接職務で中央値3.0 [2.0–3.0]と高い一方、異業種×異職務では中央値1.0 [0.0–1.5]と低く、群内のばらつきも大きい。このことは、距離の大きさのみから帰任後活用の語られ方を一義的に予測しにくいことを示している。

群間比較（Kruskal-Wallis 検定）と事後比較

次に、これらの差が偶然では説明しにくい程度に明確かどうかを検討するため、群間比較

を行った。今回の指標は 0～3 の順序尺度であり、かつ群サイズが小さく不均衡であるため、平均値の差を前提とする手法ではなく、得点を順位に置き換えて群差を検討するノンパラメトリック検定を用いた²¹。

Kruskal-Wallis 検定の結果（図表 4-4）、6 群間で統計的に有意な差が確認できたのは新規性のみであった（ $H(5)=15.54$, $p=0.00830$, $\eta^2H=0.502$ ）。p 値は「群差がない（帰無仮説）」の下で、観測された差以上の差が得られる確率を表す。 η^2H は効果量で、値が大きいほど群間差が大きいことを意味する。

図表 4-4 距離類型 6 群の Kruskal-Wallis 検定の結果

指標	H	df	p	η^2H
新規性	15.54	5	0.008	0.502
具体性	5.33	5	0.377	0.016
転用可能性	6.28	5	0.280	0.061

注：効果量は $\eta^2H = (H-k+1)/(N-k)$ 。具体性・転用可能性の効果量は η^2H の定義に基づき再計算した値。

本節では新規性・具体性・転用可能性の 3 指標について並行して検定しているため、多重検定による第一種過誤の累積に留意が必要である。例えば Bonferroni 補正を適用すると有意水準は約 0.0167 となるが、この場合でも新規性の p 値（0.00830）は補正後の閾値を下回り、有意性は維持される。

Kruskal-Wallis 検定は「いずれかの群間に差がある」ことを示すにとどまるため、差の所在を確認するために Dunn 検定（Holm 補正）による事後比較を行った（図表 4-5）。その結果、Holm 補正後に有意となったのは、同業種×同職種と異業種×異職務の差（ $p_{adj}=0.00575$ ）のみであった。すなわち、「距離が大きいほど新規性が単調に上がる」と断定はできないが、少なくとも本データでは、最も近い配置（同業種×同職種）と最も遠い配置（異業種×異職務）の間で、新規性の言語化に明確な差が観察される。

²¹ Kruskal-Wallis 検定は、複数群（本研究では距離類型 6 群、職務距離 3 群）の得点を順位に置き換え、群間で分布（特に中心傾向）が異なるかを検討するノンパラメトリック手法である。順序尺度や小標本でも用いやすい。

図表 4-5 Dunn 検定 (Holm 補正) の結果 (新規性・距離類型 6 群)

群1	群2	z	p_raw	p_adj
同業種×同職種	異業種×異職務	-3.55	0.00	0.01
同業種×同職種	同業種×異職務	-2.75	0.01	0.08
異業種×異職務	異業種×近接職務	1.96	0.05	0.66
同業種×同職種	同業種×近接職務	-1.76	0.08	0.94
同業種×同職種	異業種×同職種	-1.61	0.11	1
同業種×同職種	異業種×近接職務	-1.07	0.29	1
同業種×異職務	同業種×近接職務	0.93	0.35	1
同業種×異職務	異業種×同職種	1.26	0.21	1
同業種×異職務	異業種×異職務	0.00	1.00	1
同業種×異職務	異業種×近接職務	1.58	0.11	1
同業種×近接職務	異業種×同職種	0.27	0.79	1
同業種×近接職務	異業種×異職務	-1.15	0.25	1
同業種×近接職務	異業種×近接職務	0.65	0.52	1
異業種×同職種	異業種×異職務	-1.63	0.10	1
異業種×同職種	異業種×近接職務	0.42	0.67	1

一方、具体性 ($H(5)=5.33$, $p=0.3766$) と転用可能性 ($H(5)=6.28$, $p=0.2800$) については有意差が確認されなかった。したがって、少なくとも本資料の叙述と本研究の操作化の範囲では、「距離が大きいほど、学びが自動的に詳しく言語化され、帰任後の実装像まで明示される」とまでは言えない。

補助分析：職務距離と業種同異の分解

補助分析として、職務距離を同職種／近接職務／異職務の 3 群に整理して検討した。Kruskal-Wallis 検定の結果 (図表 4-6)、新規性に有意差が確認され ($H(2)=12.54$, $p=0.00190$, $\eta^2H=0.439$)、Dunn 検定 (Holm 補正) では同職種が異職務より有意に低い ($p_{adj}=0.00194$) ことが示された (図表 4-7)。一方、近接職務と異職務の差は補正後は有意ではなかった ($p_{adj}=0.0767$)。なお、同職種と近接職務の差についても図表 4-7 に併せて報告する ($p_{adj}=0.344$ 、有意差なし)。この意味で、本データにおける新規性の言語化は、業種の同異よりも、職務距離 (特に同職種にとどまるかどうか) と整合的に対応している可能性がある。

図表 4-6 職務距離 3 群の Kruskal-Wallis 検定の結果

指標	H	df	p	η^2H
新規性	12.54	2	0.002	0.439
具体性	1.26	2	0.532	0.000
転用可能性	3.98	2	0.137	0.082

注：効果量は η^2H ($= (H-k+1)/(N-k)$)。 η^2H が負となる場合は 0.000 と表記。

図表 4-7 Dunn 検定 (Holm 補正) の結果 (新規性・職務距離 3 群)

群1	群2	z	p raw	p adj
同職種	異職務	-3.412	0.001	0.002
異職務	近接職務	2.071	0.038	0.077
同職種	近接職務	-0.946	0.344	0.344

また、業種同異の 2 群比較 (Mann-Whitney U 検定) では、新規性 ($U=59.5$, $p=0.131$)、具体性 ($p=0.475$)、転用可能性 ($p=0.832$) のいずれも有意差は確認されなかった (図表 4-8)。すなわち、少なくとも本データの範囲では、業種が同じかどうか自体は、学びの言語化の差と直線的には結びつかない。この点は、「同業種／異業種」という粗い区分だけでは、学びの語られ方を説明しきれない可能性を示している。

図表 4-8 業種同異 2 群の Mann-Whitney U 検定の結果

指標	U	p	n 同業種	n 異業種
新規性	59.5	0.131	10	17
具体性	71.0	0.475	10	17
転用可能性	80.5	0.832	10	17

運用設計変数との関連 (Spearman 順位相関)

最後に、距離類型だけでは説明しにくかった具体性・転用可能性のばらつきに関して、運用設計変数との関連を順位相関で検証した (Spearman の順位相関)。その結果 (図表 4-9)、目標設定の具体度は具体性と正に関連し ($\rho=0.478$, $p=0.0118$)、帰任後活用 (役割・配置) 言及の具体度は転用可能性と強い正の関連を示した ($\rho=0.754$, $p=6.0\times 10^{-6}$)。一方、面談・フォロー頻度は具体性・転用可能性のいずれとも関連しなかった (具体性: $\rho=0.156$, $p=0.438$; 転用可能性: $\rho=0.144$, $p=0.472$)。

図表 4-9 運用設計変数と 3 指標の Spearman 順位相関

運用設計変数	成果指標	ρ	p
目標設定具体度	具体性	0.478	0.012
目標設定具体度	転用可能性	0.236	0.237
面談フォロー頻度	具体性	0.156	0.438
面談フォロー頻度	転用可能性	0.144	0.472
帰任後活用言及具体度	具体性	0.357	0.068
帰任後活用言及具体度	転用可能性	0.754	0.000

もっとも、これらはいずれも同一の政策資料の叙述 (本データでは短文引用) から作成した指標同士の関連であり、概念の近さや共通方法による相関の増幅を排除できない。とりわ

け「目標設定の具体度—具体性」「帰任後活用言及の具体度—転用可能性」は概念的に近接しているため、相関の大きさは因果というより、同一資料上で、具体的に語られる叙述が同時に具体化されるという記述の連動を反映している可能性が高い。したがって少なくとも「資料上でどう語られているか」という水準では、学びの具体化は目標設定の語られ方と、還流見通しの明示は帰任後活用設計の語られ方と結びついて現れやすいことが示唆される。以上より、具体性・転用可能性の差は、距離類型のみならず、運用設計の「語られ方」そのものとも併走して現れる可能性がある。

小括：政策資料上の「望ましい出向」設計に関する含意

以上より、在籍型出向では、同職種にとどまらない配置が「未経験の学び（新規性）」を語りやすくする可能性がある一方で、距離が大きいだけで学びが自動的に詳しく言語化され、帰任後の実装像まで語られるとは言い切れない。特に本データでは、新規性の群差は観察されたものの、事後比較で明確に差が確定したのは「最も近い配置（同業種×同職種）」と「最も遠い配置（異業種×異職務）」の対のみであった。したがって「望ましい出向」を一律に「遠い出向」と定義するのではなく、どの成果を重視するか（未経験性の獲得、学びの具体化、帰任後の実装）に応じて設計論点を分けて考える必要がある。

そのうえで、少なくとも政策資料上の「学びの言語化」を支えやすい運用としては、①（新規性の観点で）同職種内に閉じない配置を検討しつつ、②（具体性の観点で）出向前に学習目標（何をどの業務要素として獲得するか）を具体化し、③（転用可能性の観点で）帰任後の役割・配置（どこでどう活用するか）を事前に設計・共有することが重要である。すなわち、距離類型は「学びの発生可能性」を左右し得る一方、具体性や還流の明示は、目標設定や帰任後設計といった運用条件によって補強される余地が大きい。

もっとも、本分析は政策資料の二次利用であり、標本規模（N=27）と群の不均衡、短文引用に基づく運用設計変数の追加コーディング、テキスト解釈に依存する採点などの制約から、一般化には限界がある。多重検定の問題や、指標間の概念近接性による相関の増幅可能性も踏まえ、本節の所見は探索的結果として慎重に解釈する必要がある。

8. 公益財団法人産業雇用安定センターへのヒアリング調査

調査の概要と目的

本節では、2023年2月24日に公益財団法人産業雇用安定センター（以下、産雇センター）に対して実施したヒアリングの結果を整理する。本ヒアリングは、調査時点の担当者の認識に基づく質的データであり、統計・アンケート調査では捉えにくい運用過程の描写を主眼とする。調査目的は第一に、コロナ禍における在籍型出向の量的拡大局面を、マッチング支援機関の視点から記録し、制度・施策が実際の運用として立ち上がる過程を描写することである。第二に、本章が検討してきたコロナ禍における在籍型出向の量的拡大、およびその過程

で生じた企業をまたぐ実務学習について、統計やアンケート調査のみでは捉えにくい実装過程（情報収集・周知・調整の回路、現場での擦り合わせの実態、トラブル抑止の工夫等）を補完することである。とりわけ本ヒアリングでは、①危機局面で問い合わせ・成立がどのように増えたのか、②異業種・異職務のマッチングが成立する際に何が実務上のカギになるのか、③ミスマッチやトラブルはどの局面で生じ、どのように抑止しているのか、④人材育成目的の出向支援がなぜ難しいのかを担当者の言葉で確認した。

産業雇用安定センターの概要

産雇センターは、出向・移籍等を通じた企業間の労働力移動に関して、情報の収集・提供、相談、あっせん等を行い、雇用の安定に資することを目的とする公益財団法人である。プラザ合意後の円高不況下で雇用不安が高まった時期に、「失業なき労働移動」を支援する公的機関として 1987 年 3 月に設立された。支援の基本構造は、送出企業と受入企業の間に立ち、無料で企業間の人材マッチング（情報提供・相談・調整支援）を提供する点にある。また、同センターの事業は雇用保険二事業を基礎とする財源により支えられており、サービスは雇用保険料を負担する事業主への還元として広く提供される。

同センターが主として対象とするのは在職者であり、企業から支援依頼を受けて在職中の移動（出向・移籍）を支援する点で、失業者も幅広く扱う公共職業安定所（ハローワーク）とは役割が異なる。また、相談・申込みが「企業（事業主）を通じて行われる」ことを基本に置く点は、企業起点のサービス設計であることを示している。賛助会員制度は存在するが、支援は賛助会員に限定したクローズドなものではない。

在籍型出向は、出向元との雇用関係を維持したまま出向先の指揮命令下で働くため、一般的な職業紹介に比べて、企業内人事（配置・処遇・労務管理）と企業間調整（役割分担・受入体制・労働条件等）の接続が成立の前提になりやすい。産雇センターの役割は、こうした調整局面に介入し、書面のみでは把握しにくい職場運用や受入側の懸念を丁寧に把握し、当事者間の合意形成を支える点にある。

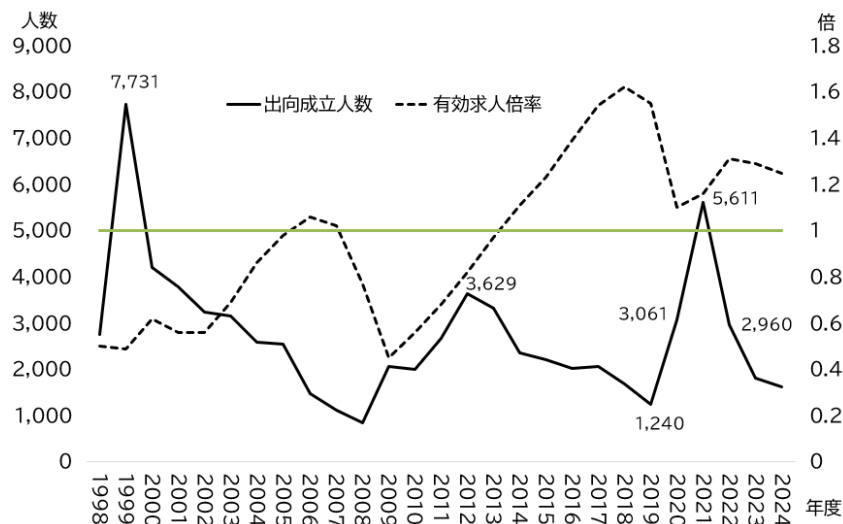
実際の運用では、企業間面談や職場見学を組み込み、当事者が職場環境や働き方を具体的に理解したうえで納得して出向に入るよう、出向契約（出向期間、職務内容、賃金負担、社会保険の取扱い等）へ接続することが重視されている。ただし、賃金負担割合等の契約詳細は民民契約に委ねられるため、支援主体が把握し得る範囲には限界がある。

コロナ禍における出向成立の急増

産雇センターのあっせんを通じて成立した出向の推移をみると、コロナ禍の出向の増勢は、平時における縮小トレンドの上に外生ショックが重なることで生じた、危機局面での急増と考えられる。図表 4-10 は、出向成立人数（実線：左軸）と有効求人倍率（破線：右軸）を併記したものであり、求人倍率の上昇局面では出向成立が抑制され、倍率が低下する局面では

出向成立が増えやすいという概ね逆方向の動きが視覚的に確認できる。

図表 4-10 産雇センターの出向成立人数と有効求人倍率の推移



産業雇用安定センター資料および厚生労働省「一般職業紹介状況」より作成

コロナ禍以前、センター経由の出向成立人数は長期的に減少しており、東日本大震災後の2012年度は3,629人であったのに対し、2019年度には1,240人まで低下している。図表4-10でも、2010年代後半にかけて有効求人倍率が上昇基調で推移する下で、出向成立が低水準化していく様子が確認できる。景気回復に伴う出向元企業の繁忙化に加え、人手不足・採用難の進行により雇用余剰が生じにくくなったことが、背景要因として挙げられる²²。

他方、出向は平時には縮小傾向にあっても、外生ショック局面では直前年度比で急増し得る。例えば図にみるように1999年度には、センター経由の出向成立が7,711人に達しており、危機局面では出向が調整手段として集中的に用いられ得る。

コロナ禍では、こうした「ショック局面で出向が跳ね上がる」現象が再び顕著に観察された。センター経由の出向成立は、2020年度に3,061人（2019年度比約2.5倍）、2021年度に5,611人（2019年度比約4.5倍）と大きく増加した。

ただし、ヒアリングによれば、制度整備の直後から機械的に増えたわけではなく、2020年11月頃に航空業界等の象徴的な事例が報道され、問い合わせが急増したことを契機に、年度後半に出向成立が目立って増えたという。また、感染症の影響が弱まり経済活動が再開すると、出向成立は高水準を維持したわけではなく、2022年度は第1四半期までは横ばいで推

²² 2019年以前からの労働需給の逼迫は、企業における必要人材の確保・維持に関する強い危機意識を醸成していた。教育訓練を重ねた従業員をコロナ禍で解雇すれば、感染症の影響が収束した後に即戦力人材を確保することが一層難しくなるとの認識があった。こうした人的資本の毀損回避という動機を背景に、企業は需要急減期の雇用調整を解雇に依存するのではなく、回復局面を見据えた雇用維持・人材確保策として在籍型出向を選択するに至ったと考えられる。

移し、第2四半期には大きく減少したとされる。年次でみても、2021年度のピーク後は出向成立が減少基調に転じている。危機局面に特有の集中として出向が膨らんだ後に縮小へ向かったことが示唆される。

出向期間については、収束見通しが立ちにくい局面を反映し、3～6か月程度の短期が多く、短期出向を人員交替しながら繰り返す運用も確認された。

異業種間マッチングの拡大と、職務距離を伴う移動

コロナ禍における在籍型出向の特徴は、量的拡大に加えて、業種間の組み合わせが従来と異なる形で拡張した点にある。2021年度には異業種間で出向が成立した割合は69.9%に達し（前年度通期49.5%）、危機下の出向が同業種内の一時的融通にとどまらず、異業種間マッチングへ広がったことが確認できる。送り出し側として運輸・観光関連等、需要減の影響を強く受けた領域が目立つ一方、受入側としては製造・物流、行政関連の受託業務等、感染症対応や需要変動により人手が必要となった領域が挙げられる。例えば、空港関連業務（グランドハンドリング等）の需要減を起点に、コロナ対応のコールセンター、ワクチン接種関連のロジスティクス、補助金業務の代行等に受け入れられた。すなわち、危機時の在籍型出向は「同質的業務の一時的融通」に加え、一定の職務距離を伴う移動（従前職と異なる職務領域への移動）を含み得た²³。

さらに受入側からは、派遣労働、期間工、外国人技能実習生等の供給が停滞するなか、在籍型出向者は出向元企業の一員として送り出される現役人材であるだけに、責任感を伴う就労姿勢が期待でき、基礎的職業能力や意思疎通の面でも受入れを進めやすい、との評価もあった。

「雇用を守る出向支援プログラム 2020」と運用回路の拡充

産雇センターは、新型コロナの影響で一時的に雇用過剰となった企業と人手不足企業の間で、在籍型出向（雇用シェア）を活用した雇用維持を支援する枠組みとして、2020年6月に「雇用を守る出向支援プログラム 2020」を開始した。本プログラムは産雇センターが相談窓口となり、送出企業・受入企業の情報を収集・整理し、両者の条件調整を行うことで、雇用調整の手段として出向を選択し得る企業に対して出向の実現可能性を高めることを目的とする。コロナ禍以前、産雇センターが取り扱う出向は製造業を中心とする傾向が強く、宿泊・旅館、観光バス、旅行代理店など生活関連サービス業・娯楽業との接点は必ずしも大きくなかった。加えて感染拡大期には、対面の個社訪問を前提とする従来型の企業開拓が制約を受けやすい状況にあった。このため本プログラムでは、業界団体ルート等を活用して支援スキ

²³ 空港のグランドハンドリングは、教育訓練と熟練を前提に安全性が担保される職務であるため、需要が急減した局面で人員整理を行えば、需要回復後の再立ち上げ段階で、安全・品質の確保が困難になりうるといふ懸念が大きかった。こうした背景から、同分野の企業では危機意識が強く、従業員の雇用維持のために、自動車製造業や卸小売業、コールセンター等へ出向が活用されたとの指摘があった。

ームの周知を図るとともに、送出・受入の人材ニーズに関する情報を集約し、その情報に基づきマッチングを進めるという運用が重視された。

さらに、都道府県労働局を中心とする「在籍型出向等支援協議会」との連携を通じて、在籍型出向に関する好事例やノウハウの共有、ならびに送出企業・受入企業の掘り起こしを関係機関が一体となって推進する地域ネットワークが整備された。

制度環境：産業雇用安定助成金

制度面では、産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）が、コロナ禍における在籍型出向の成立を後押しした主要な政策ツールであった。同コースは、コロナの影響により事業活動の一時的縮小を余儀なくされた事業主が在籍型出向により雇用維持を図る場合に、出向元・出向先の双方に助成する枠組みである。出向先にも助成が及ぶ点は特別であり、出向先への支給は本助成金で初めて設定されたと説明される。これは、出向先が賃金を全額負担する場合もあり得る以上、受入側にインセンティブがなければ受入れが進みにくいという現実に対応した設計だった。なお、同コースは 2023 年 10 月 31 日限りで廃止された。

ただし、助成金を活用した在籍型出向の成立がすべて産雇センター経由であるわけではなく、助成金の活用件数はセンター成立数（例：2021 年度の出向 5,611 人）を上回り得る。すなわち、企業間で直接調整して成立している案件も相当あるとみられる。

コンサルタントによるマッチング支援の実態

産雇センターの実装能力を支える基盤として、全国に約 500 人のコンサルタントが配置されている。求人票やスキル要件の形式的照合にとどまらず、企業訪問を通じて送出・受入双方の情報を掘り起こし、書面化されにくい実態（実際の業務内容、職場運用、受入側の不安点等）を対面で確認しながら条件調整を進めることを重視している。コロナ禍では Zoom、メール、電話等の非対面手段も併用されたが、初対面での信頼形成という観点からは対面が相対的に優位であったとされる。

また、コンサルタントの多くが企業出身者であり職種経験が多様であるため、業界用語や現場慣行を踏まえた「現場言語」での擦り合わせが、企業側の信頼と情報開示を促す要因になっている。さらに、対象者 1 人に担当コンサルタント 1 人が付く体制であり、成果報酬型ではないため、成立件数の最大化よりも当事者の納得度・適合性を優先しやすい運用上の特性がある。コンサルタントの平均年齢は 59 歳程度とされ、役職定年後のシニア層が企業から出向して担うことが、企業理解と「寄り添い」を両立させる基盤になっている。

そのため、センター介在を「自動的な成功保証」とみなすのではなく、情報の非対称性と調整コストを縮減し、当事者が納得して移動できる条件を整備する実装機能として評価する必要がある。

出向に関する事後的な苦情やクレームは少なかった。その理由として、成立前の段階で企

業間面談や職場見学を丁寧に組み込み、出向者本人が職場環境・働き方を具体的に理解したうえで納得して出向に入るよう調整したことがある。在籍型出向の実装上の要点は、求人票上の条件一致というよりも、(1) 職場運用の具体像を事前に可視化すること、(2) 当事者の期待値を面談で擦り合わせる事、(3) そのうえで「納得して移動する」状態を作ることにある。三者の利得が揃っている限り、問題はゼロにはならないとしても、事後的な不満や紛争に転化する確率を下げられる、という運用者の見立てである。

また、出向を循環的・反復的に行い、出向負担金の額によっては実質的に「業としての労働者供給」と評価されかねない事態を避けるため、センターは出向の目的や期間、負担金の性格があくまで費用分担の範囲にとどまっているかを確認しつつ、慎重に調整している²⁴。

在籍型出向は「人材育成」策となりうるか

在籍型出向が「人材育成」として機能しうるのは、出向が単なる労働力の融通にとどまらず、出向者が自社とは異なる仕事の前提や運営の仕組みに触れ、それを帰任後に自社へ持ち帰る回路を持つ場合である。ヒアリングでは、学びとして当事者に語られやすいのは、特定の専門技能を新たに獲得したというよりも、他社の企業風土、安全衛生の運用、人事評価の考え方など、「同じ仕事をしていても、会社が違うと当たり前が違う」ことへの気づきとして現れるという理解が示された。これは、在籍型出向による学習が「技能の追加」に限定されず、「異なる評価基準、意思決定の作法、業務運営の前提」への曝露を通じて生じ得ることを意味する。さらに学習は出向者側に限られない。受入側が出向元企業の制度運用に触れ、自社制度の改善を検討するなど、相互学習が起こり得る点も指摘された。したがって、在籍型出向は、条件が整えば、中小企業にとっても企業内教育だけでは得にくい社外経験を通じた学びの機会になり得る。

もっとも、そうした学びが自動的に中小企業の人材育成施策として定着するわけではない。ヒアリングで強調されたのは、成否を左右するのは「技能の適合」ではなく、むしろ職場環境や働き方の作法の差（職場の“当たり前”の差）がミスマッチを生みやすい、という点である。規律、時間管理、作業ペース、コミュニケーション、当時は感染症対策をめぐる振り舞いといった「環境差」が、想像以上に適応の障害になり得る。たとえば、受入先では、出勤時に利用する送迎バスを含めて感染症対策が厳格に運用され、マスク着用が暗黙の職場規律として強く期待されていた一方、出向者はその規律の強さや“周囲の視線を含む圧力”を事前に十分理解できておらず、注意のされ方や居心地の悪さが不満・緊張につながった例がある。これは、受入先の職場が前提とする行動規範（ルールの強度、徹底のされ方、逸脱への反応）の違いであり、こうしたズレが積み重なると、就労継続が難しくなる。製造現場で、生産形態やノルマ、作業の刻み方の違いが適応困難を生むという指摘も同様である。したが

²⁴ 出向元が出向者に給与を支給する形態の在籍型出向では、出向先が当該給与等の負担分として出向元に支払う金銭を出向負担金と呼ぶ。

って、トラブル抑止には、企業間面談や職場見学、当事者を含む三者面談等を事前・事後に組み込み、仕事内容だけでなく働き方の作法や職場の前提を具体的にすり合わせる事が有効だと整理できる。

第二に、人材育成として活用するには、学習目標の設定、期待値の擦り合わせ、職場文化の可視化、振り返りの仕組みなどを欠くと、出向経験が「行って帰ってきた」という個人的体験にとどまり、帰任後の還流・定着が生じにくい。つまり、在籍型出向を人材育成に接続するには、出向そのものよりも、その前後の設計（何を学ぶのか、帰任後にどう使うのか）が要る。しかし資源制約の大きい中小企業ほど、こうした設計・運用に割ける人的余力が乏しくなりやすく、平時展開の制約になり得る。

第三に、中小企業にとって在籍型出向は「送り出し」と「受入れ」で成立条件が非対称である。受入れは採用難の補完や繁忙期対応として位置づけやすい一方、送り出しは余剰人員があることに加え、復帰後の配置・権限・評価・処遇の見通しまで含めて企業内で意思決定する必要があるため、ハードルが上がりやすい。

結果として、在籍型出向を中小企業の人材育成として定着させるには、(1) 環境差のリスクを事前に見える化してミスマッチを減らすこと、(2) 学習目標と振り返りを組み込んで帰任後の還流を設計すること、(3) 送り出し側の人事上の見通し（復帰後の活用）を先に確保すること、という実装条件を満たす必要がある。

「人材育成型・キャリア・ステップアップ型出向」

人材育成目的の出向支援は、コロナ禍で突発的に生じたものではなく、コロナ以前からの試行事業を踏まえた制度化の延長線上にある。産雇センターは 2016 年度から 2 年間（2016 年 4 月～2018 年 3 月）、「試行在籍型出向プログラム」を実施し、ミドル層を中心に、在籍型出向に試用就業（インターンシップ）的な機能を付与することで、従業員の主体的なキャリアアチェンジ／キャリアアップへの挑戦を後押しするとともに、他社就業を通じた能力開発・人材育成や企業間連携の強化等の有効性を検証した。

この試行を踏まえ、2018 年度からは「キャリア・ステップアップ型出向／人材育成・交流型出向」が開始され、従来の雇用調整中心の出向支援に加えて、能力開発・人材育成（高度人材育成を含む）や企業間連携の強化、新分野展開に向けた基盤整備、組織活性化等を目的とする出向、ならびに従業員本人のキャリアパス・ライフプランに応じた職域拡大等、主体的なキャリア形成を後押しする出向が支援対象とされた。出向期間終了後は、人材育成・交流型は出向元への復帰を原則とし、キャリア・ステップアップ型は復帰に加え、出向元・出向先・本人の三者合意が得られる場合には移籍も想定される。

また、2022 年 12 月 2 日に創設された産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）は、在籍型出向によるスキルアップを助成する一方、出向元が復帰後に賃金を出向前比 5% 以上引き上げること等を要件としている。こうした要件は特に中小企業の運用上のハードルとな

り得る。

人材育成目的の出向支援が難しい理由は、制度要件だけではない。人材育成のために出向に出せばよいという単純な発想では制度を機能させにくい。第一に、人材育成型は本来、出向元の人材戦略（育成したい能力、帰任後の配置、評価・処遇、権限付与）と一体で設計される必要があるが、こうした情報は企業の内部情報であり、外部支援者が限られた面談だけで把握しにくい。

第二に、キャリア・ステップアップ型は、追い出しに利用されないよう、従業員本人の意思（手挙げ）を確認する設計が重視されている。しかし、出向が企業の人事制度として運用されてきた現実のもとでは、従業員が自ら手を挙げる前提そのものを企業側が受け入れにくく、本人主導の運用を一般化することは容易ではない。

第三に、出向は企業の人事政策の一部である以上、外部主体が「送り出し」を積極的に勧奨することには制約があり、周知は「ニーズがあれば相談してほしい」という呼びかけにとどまらざるを得ない。こうしたニーズを把握するため、産雇センターは 2023 年 3～4 月に、賛助会員企業・登録企業（約 8,000 社）の人事担当者を対象に調査を実施した。その結果、人材育成型・キャリア・ステップアップ型の出向を利用する場合の目的としては「自社になり知識・スキルの習得」を挙げる回答が 88%に上った。また、人材育成目的の出向に対する「関心あり」とする割合は、従業員数 1,000 人以上の大企業では 6 割以上に達する一方、300 人以下では 2 割弱にとどまった。中小企業ほど代替要員の確保が難しく、出向による一時的欠員が業務に直結するため、教育目的の送り出しが選択されにくいことなどが原因と考えられる²⁵。

小括

コロナ禍の在籍型出向の増加は、助成金と産雇センターの情報集約・調整機能（面談・職場見学等）によって、危機局面で短期的に成立し、異業種間マッチングも拡大した。一方で出向におけるミスマッチの主因は技能より「職場の当たり前」の差であり、これを人材育成として定着させるには、環境差の可視化、学習目標と振り返り、復帰後の活用設計まで含む前後の仕込みが不可欠である。

²⁵ 産業雇用安定センターは 2025 年 12 月、従業員規模 300 人以上の企業に在籍し、現在在籍型出向中の役員・正社員を対象に、Web 調査「在籍型出向している従業員に対する意識調査」（n=1,000）を実施した。出向してよかった点（複数回答）を尋ねたところ、「新たな技術・スキルを吸収することができた」を選択した割合は、出向先が企業グループ外の出向者で 34.9%、企業グループ内の出向者で 23.1%であり、両者の差は 11.8 ポイントであった。この結果は、企業グループの内外という組織境界をまたぐ配置経験が、当事者にとって学習（スキル獲得）の機会として意味づけられやすい可能性を示唆する。他方、グループ内外で出向目的や人選、年齢・役職等の属性が異なる可能性があるため、本結果のみから、グループ外出向であること自体の学習効果を因果的に結論づけることはできない。

9. まとめ

本章は、コロナ禍で在籍型出向が急増した現象を、雇用調整の一手段として記述するだけでなく、企業・産業の境界を越える就業経験が一举に生じたという点に着目し、在籍型出向の量的拡大を支えた制度・マッチングの仕組みと、出向がどのような条件で人材育成として働くのかを検討したものである。具体的には、厚生労働省の在籍型出向アンケート調査により制度評価と能力開発効果の全体像を確認し、同省のヒアリング事例を二次分析して「学びがどの程度具体的に語られているか」「帰任後の活用がどこまで見えているか」を読み解き、さらに産業雇用安定センターへのヒアリングから、マッチングが立ち上がる実務プロセスと摩擦の抑え方を補完した。

分析の出発点は、コロナ禍が宿泊・飲食など対面型サービス業で雇用過剰を急増させた一方、物流・医療福祉・製造業の一部では人手不足が深刻化し、業種間ミスマッチが短期間に拡大したという事実である。雇用調整助成金を中心とする雇用維持策は失業急増を抑えるうえで有効だったが、感染影響が長期化する局面では、休業中心の対応が技能劣化や就業意欲低下を通じて人的資本を傷めるリスクを高める。そこで、雇用関係を保ったまま実際に就労を継続でき、同時に余剰部門から人手不足部門へ労働力を振り向けられる調整手段として、在籍型出向が危機対応の中で急速に広がった過程を本章は整理している。

海外との比較では、雇用維持制度が失業急増の抑制に寄与したこと自体は日本と共通しつつも、制度利用期間が「仕事に戻るのを待つ」調整にとどまりやすく、訓練には十分つながりにくかったという指摘がなされている。また、在籍型出向に近い企業間の労働者貸出はいくつかの国で危機対応として確認されるが、多くは時限的・例外的で利用規模は限定的だった。これと対照的に、日本では在籍型出向が短期間に相対的に大きな規模で動き、助成金の計画届受理ベースでも出向労働者数が10,440人規模に達し、産雇センター経由の成立は2021年度に5,611人へと増え、異業種間成立が約7割に上った。こうした雇用維持を図りながら他社で働く移動がまとまった規模で生じたこと自体は国際的にも稀と考えられる。

この規模の拡大を支えた要因として、本章が強調するのは制度設計と実装主体の噛み合わせである。産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）は、原則として出向元だけでなく出向先も助成対象に含め、出向前の出向初期経費も定額で助成したため、異業種間マッチングを走らせやすくした。さらに産雇センターが、無料のマッチングにとどまらず、企業訪問、面談・職場見学、仕事内容だけでなく労働条件や受入環境等の諸条件の擦り合わせ、契約条件の調整支援を担うことで、情報の非対称性と調整コストを引き下げ、成立を実務面から後押しした。つまり、給付設計だけでは吸収しにくい「現場の擦り合わせ」を担う媒介が機能したことが、量的拡大の重要な下支えになった、というのが本章の見立てである。

また、本章はこの局面を、出向による人材育成がどの程度起こり得るかを観察できる社会実験として捉えている。その観点から、在籍型出向が人材育成として働くメカニズムと条件を整理する。

先行研究が示すように、日々の業務反復は技能形成と効率化を生む一方で、同じ成功パターンの反復が正のフィードバックを生むと、新しい知識ややり方の探索、切替が起きにくくなるロックイン（慣れたやり方に固定され、別の方法を試す動きが弱まる状態）が生じ得る。このロックインを緩和する手段として、外部人材の中途採用によって外部の実務知を組織に取り込む方法が考えられる。ただし、持ち込まれた知見を自社に合わせて再構成し、組織内で広く共有されるまでには調整コストがかかる。したがって、外部の実務経験は探索の契機になり得るが、学んだ内容を自社で使える形に再構成し、組織内へ広げる体制がなければ、効果は個人にとどまりやすく、組織学習として定着しにくい。

この点で在籍型出向の強みは、出向者が出向元との関係資本（出向元とのつながりや信頼）を保ったまま出向先で外部実務を経験し、帰任後に共通言語と信頼関係のある職場へ知見を持ち帰って説明・共有しやすい点にある。

実証面でも、厚生労働省アンケートによれば、出向元・出向先・出向者の在籍型出向の評価は総じて高く、また、「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」とする回答は、出向元企業・出向経験者ともに 51% である。したがって平時においても、条件が整えば、在籍型出向を人材育成として活用する余地はある。

厚生労働省ヒアリング事例の二次分析では、同職種にとどまる出向では未経験の学びが語られにくかった。他方で、学びの具体性や帰任後の転用可能性は距離だけでは説明できず、出向前の目標設定が具体的に語られているほど学びの具体性も高く、帰任後の役割・配置が明示されているほど転用可能性が高いという連動が確認された。この結果は、送り出し元と受入先の隔たり（業種の同異と職務距離）が新しい学びの契機にはなり得ても、それだけで学びが具体化し、帰任後に活用されるとは限らないことを示唆する。出向前に学習目標を具体化し、出向中に学びを言語化してフォローし、帰任後に配置・権限・評価を含む還流設計をあらかじめ用意しないと、経験が個人の体験にとどまりやすい。

加えて、人材育成目的の出向への関心や実施余力は企業規模によって偏り、中小企業では総じて高くない傾向が示唆された。平時展開を考えるなら、中小企業のニーズに合わせて、人員不足を回避しやすい短期・小規模の出向設計や、出向前の目標設定・契約整備・職場ルールの事前可視化を半定型化するテンプレート提供、出向中のフォローと帰任後の活用（役割・配置）の設計を外部支援者が伴走する仕組みなど、設計・運用コストを下げる支援と、帰任後活用まで含めた仕組み化を整えることが一層重要になる。

参考文献

- Agrawal, A., McHale, J., & Oetl, A. (2017). How stars matter: Recruiting and peer effects in evolutionary biology. *Research Policy*, 46(4), 853–867.
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.

- Arrow, K. J. (1971). The economic implications of learning by doing. In F. H. Hahn (Ed.), *Readings in the theory of growth* (pp. 131–149). Palgrave Macmillan.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- Drahokoupil, J., & Müller, T. (2021). Job retention schemes in Europe: A lifeline during the COVID-19 pandemic (ETUI Research Paper, Working Paper 2021.07). European Trade Union Institute.
- Eichhorst, W., Marx, P., Rinne, U., & Brunner, J. (2022). Job retention schemes during COVID-19: A review of policy responses (IZA Policy Paper No. 187). IZA Institute of Labor Economics.
- Jovanovic, B., & Nyarko, Y. (1996). Learning by doing and the choice of technology. *Econometrica*, 64(6), 1299–1310.
- Kolympiris, C., Hoenen, S., & Klein, P. G. (2019). Learning by seconding: Evidence from National Science Foundation rotators. *Organization Science*, 30(3), 528–551.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- OECD. (2024). Preparing ERTE for the future: An evaluation of job retention support in Spain during the COVID-19 pandemic. OECD Publishing.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.
- 厚生労働省. (2021). 『在籍型出向に関するアンケート調査（アンケート結果について）』.
- 厚生労働省. (2021). 『在籍型出向に関するヒアリング結果について』.
- 内閣府. (2020 年 7 月 17 日). 『経済財政運営と改革の基本方針 2020（骨太方針 2020）』（閣議決定）.
- 内閣官房. (2020 年 11 月 13 日). 『第 3 回成長戦略会議 議事録』.
- 内閣府. (2020 年 11 月 27 日). 『令和 2 年第 17 回経済財政諮問会議 議事要旨』.
- 内閣府. (2020 年 12 月 8 日). 『国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策』.
- 公益財団法人産業雇用安定センター. (2020). 『雇用を守る出向支援プログラム 2020』.

公益財団法人産業雇用安定センター. (2022). 『令和 3 年度 事業報告書』.

公益財団法人産業雇用安定センター. (2026). 『在籍型出向している従業員に対する意識調査』.