

2023年3月29日 全5頁

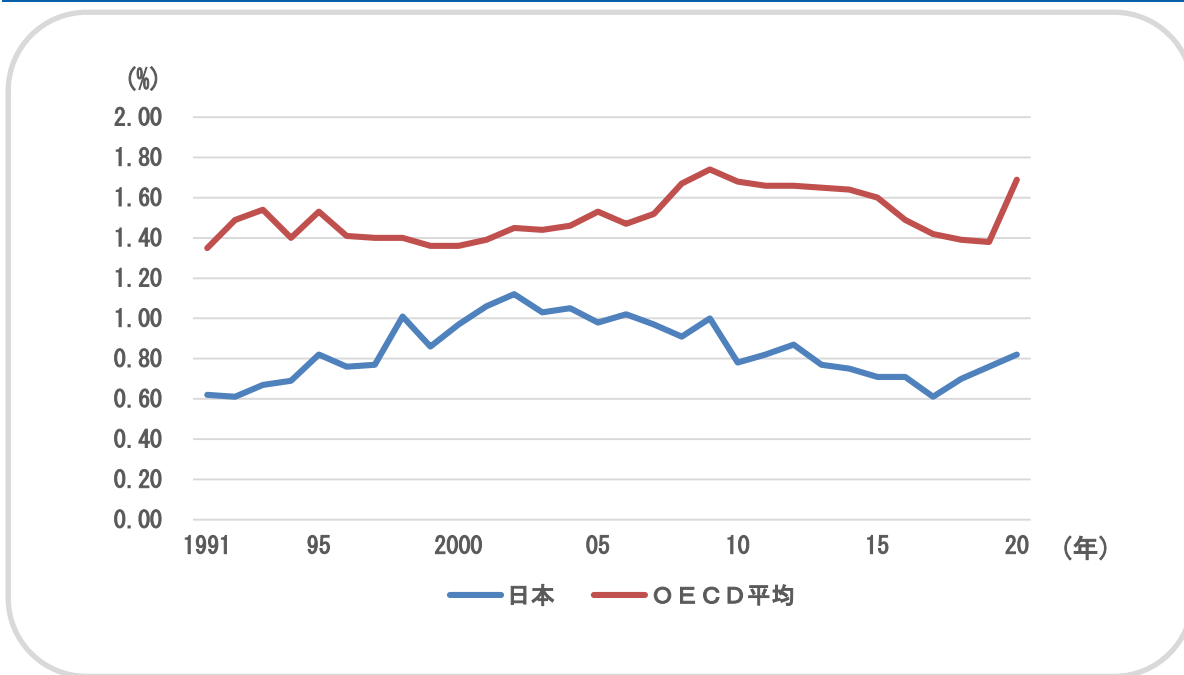
# 人材の多様性確保に向けた 在籍型出向制度の活用

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 浜島 雄樹

## 1. はじめに

「令和4年版 労働経済の分析（以下、労働白書）」<sup>1</sup>によると日本の労働移動の活発さは、経済協力開発機構（OECD）平均と比較して半分程度の低水準となっている（図表1）。2023年初の岸田首相の施政方針演説でも、三位一体の労働市場改革の一つとして、労働移動の促進に取り組むと言及があった。

（図表1）日本の労働移動の活発さ（失業プールへの流入率）



注：失業プールへの流入比率 = (失業プールへの流入者数 + 失業プールへの流出者数) ÷ 生産年齢人口。  
失業プールへの流入者数は短期失業者数（失業期間1か月未満）より概算した数値。

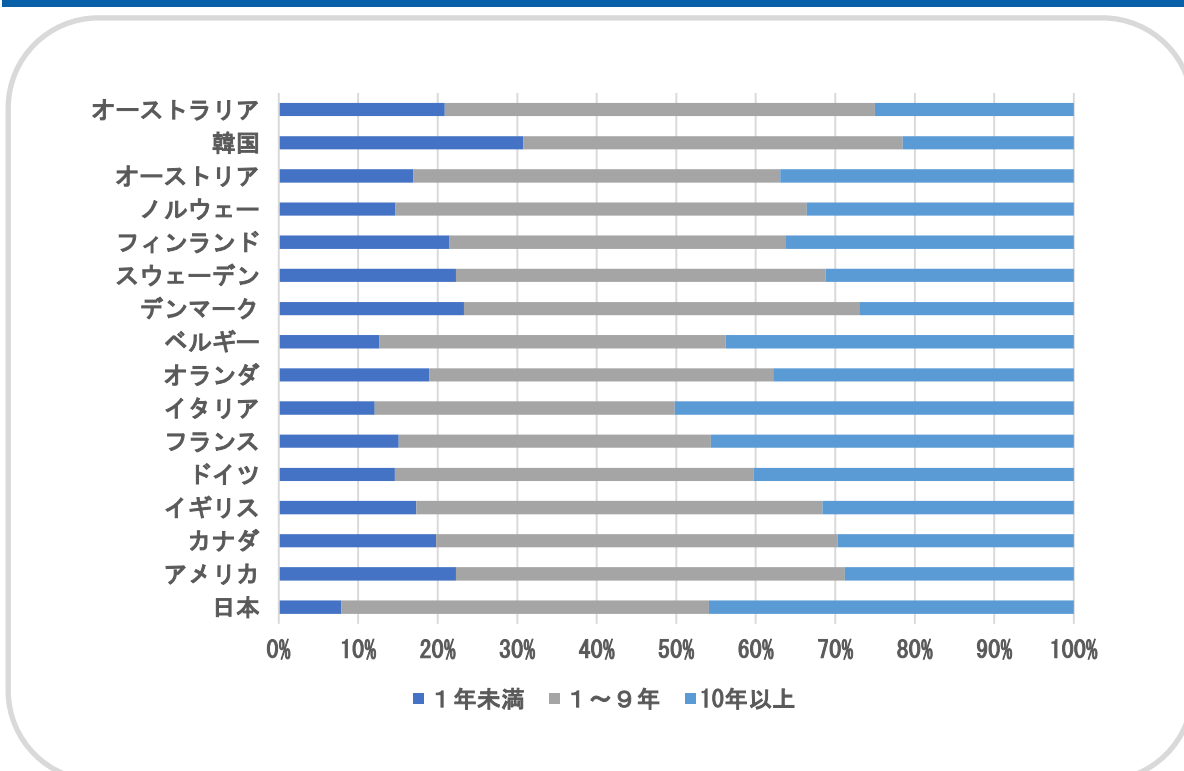
出所：厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」（2022年9月）より大和総研作成

<sup>1</sup> 厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」〈<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/21/21-1.html>〉（2023年3月21日閲覧）

労働移動の活発さ、雇用の流動性が低い現状においては、企業にとって外部から人材を得る機会に限られる。そのため新卒一括採用、そして終身雇用といった日本の伝統的な雇用慣行に頼らざるを得ず、この状況が急速に変化することは想定しづらい。実際に初任給の引き上げは各企業で進められており、新卒一括採用による人材の確保を重視する傾向は、人手不足も相まって今後も継続すると考えられる。

労働白書によると日本の勤続年数別の雇用者割合は、勤続年数 1 年未満の雇用者の割合が国際的にみて低くなっており、勤続年数 10 年以上の雇用者の割合はアメリカ、カナダ、イギリス、韓国、オーストラリア等と比較すると高くなっている（図表 2）。同じ企業で長く働くことが期待される日本の伝統的な雇用慣行は、画一的な人材を育み、かつての日本の高成長を支えた一因にもなったが、今では内向きで硬直的な組織運営や企業文化を持つ、「JTC<sup>2</sup>」の温床にもなったと言えるだろう。

（図表 2）勤続年数別雇用者割合の国際比較



注：日本については、常用労働者のうち、短時間労働者を除く。民営事業所が対象。2017年6月末現在。

出所：厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」（2022年9月）より大和総研作成

<sup>2</sup> 「Japanese Traditional Company」 ネットや就職・転職市場において、古い体質を引きずる企業を指す。レガシー企業。

## 2. 在籍型出向制度の効用

三位一体の労働市場改革は始まったばかりであり、日本型の職務給が定着し、雇用の流動性が高まるまでには相応の時間を要する。一方で、企業価値の源泉となる人材の多様性の確保は、企業にとって待ったなしの課題である。経済環境や市場環境が急激に変化する中、既存事業に止まらず新規事業を担うことができる幅広い経験を持った人材によって、一刻も早いビジネスモデルの変革が期待される。

このような状況下において、企業と従業員が雇用関係を維持しながら、他の企業での就業経験を積むことができる在籍型出向制度の活用は、有効な解決策の一つとなる（図表 3）。

（図表 3）在籍型出向

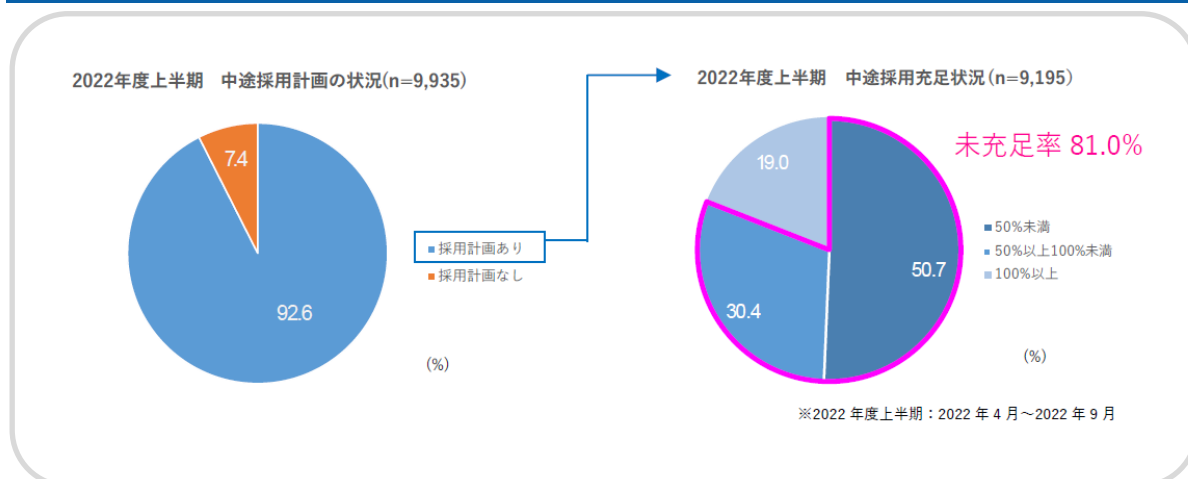


出所：厚生労働省「在籍型出向リーフレット」（2022年10月）

社外から人材を獲得しようとする場合、当然ながら労働市場の需給に左右される。人手不足を背景に中途採用を計画する企業は多いがその充足率は低く、「2022年度上半期 中途採用動向調査<sup>3</sup>」によると中途採用の計画があった企業のうち、未充足となっている企業は8割を上回る状況である（図表 4）。

<sup>3</sup> 株式会社リクルート「2022年度上半期 中途採用動向調査」  
 <[https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/2022/1201\\_11847.html](https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/2022/1201_11847.html)>（2023年3月21日閲覧）

(図表 4) 2022 年度上半期中途採用計画の状況及び中途採用充足状況



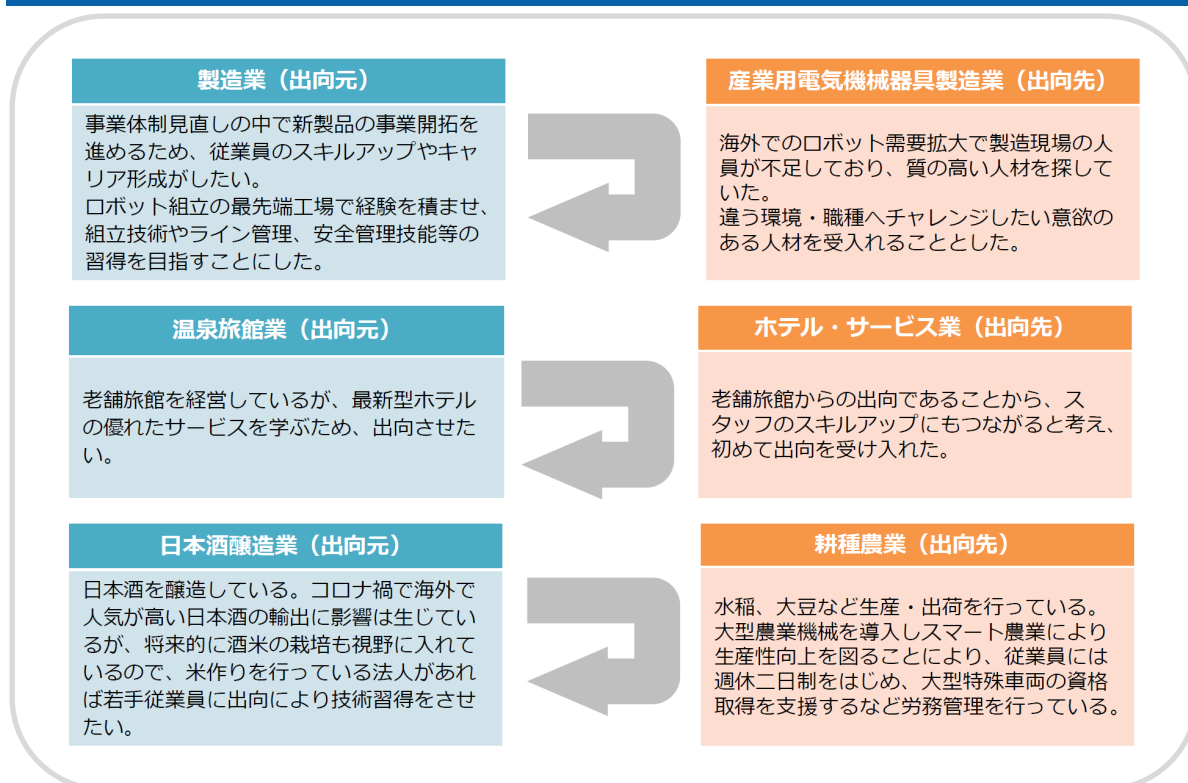
出所：株式会社リクルート「2022 年度上半期 中途採用動向調査」(2022 年 12 月)

採用後についても課題は残る。採用部門の限られた貴重なリソースを割いて、採用者と最大限意思疎通を図ったとしても、齟齬を完全になくすことはできない。中長期的な貢献を期待するのであれば、ある程度のミスマッチは許容できるだろうが、即戦力として期待していた人材であれば、その齟齬は致命的になりかねない。

そこで在籍型出向制度を戦略的に活用することができれば、社外の専門人材に匹敵する幅広い経験を持った人材を社内で計画的に育成することにもつながる。求める人材に関して、経験すべき事業や期間を企業が主体となって決めることができる上、社内の人材を対象とすることで不確定要素も抑えられる。成長機会を求める従業員の希望に応えることもでき、従業員にとっては失職のリスクなく社外の人脈形成やスキル、ノウハウの習得が期待できる絶好の機会となる(図表 5)。出向先企業との良好な関係の強化や一時的な雇用調整の役割を果たすことができることは、東京オリンピックやコロナ禍において見られた通りである。<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 株式会社エフネス トラベルビジョン事業部「地域への出向開始から 2 年、JAL の非航空事業が目指すもの」  
<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-102461> (2023 年 3 月 22 日閲覧)

(図表 5) 「在籍型出向」の活用事例



出所：厚生労働省「産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）ガイドブック」（2022年12月）

### 3. おわりに

在籍型出向に関しては、2022年12月2日に産業雇用安定助成金のスキルアップ支援コースが創設された。雇用の維持を図ることを目的とした在籍型出向だけでなく、スキルアップを目的とした在籍型出向についても新たに助成の対象<sup>5</sup>となり、1事業所1年度あたり最大1,000万円までが助成される。大手企業においても管理職への昇進に外部経験を前提とする試み<sup>6</sup>や、出資先への出向を通じて経営人材の育成を目指す動き<sup>7</sup>も出てきており、社外での経験を積むための緩やかな労働移動は、今後ますます活発となっていくだろう。

—以上—

<sup>5</sup> 厚生労働省「産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）」

<[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000082805\\_00012.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000082805_00012.html)>（2023年3月24日閲覧）

<sup>6</sup> 株式会社日本経済新聞社「（日経電子版）課長昇進、出向・副業経験を前提に 三井住友海上」

<<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB141UY0U2A110C2000000/>>（2023年3月21日閲覧）

<sup>7</sup> 株式会社丸井グループ「共創経営レポート2021」

<[https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i\\_report/2021/i\\_report2021\\_a3.pdf](https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2021/i_report2021_a3.pdf)>（2023年3月24日閲覧）