

2024年3月29日 全9頁

# 逆境下における出向制度の活用事例

## 日本航空の取り組みに学ぶ

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 浜島 雄樹

### [要約]

- 在籍型出向制度は出向元企業、出向先企業、そして出向労働者それぞれにとって利点があり、緩やかな労働移動が進む制度である。日本航空はコロナ禍の逆境下において同制度を活用し、企業価値の向上に取り組んだ。
- 同社における出向の目的は「社会への貢献」「社員の成長」「事業の拡大」の3つである。出向先の調整はこれらの目的を踏まえて進められると同時に、社員の自主性を重んじることで、適材適所の出向が実現できたといえる。
- 同社では、出向を通じて社員に対し様々な職場を経験させることで、航空会社の根幹である安全とサービス品質の向上につなげ、更には新たな事業創出にも成功した。
- コロナ禍収束後の航空需要の回復を見据え、反転攻勢するために蓄えた社員の力を活かし、新社長のもと人材投資と企業価値向上の好循環が加速することを期待したい。

## 1. はじめに

企業価値の向上のためには、人材の多様性が欠かせない。

だが、人材の多様性を図るために必要な労働移動の円滑化は、我が国において道半ばだ。内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版」では、労働移動の円滑化に向けた実行計画において、学び直し、兼業推進、再就職支援（失業給付制度・退職所得課税制度や自己都合退職関連の見直し、副業・兼業の奨励等）が、昨年度に引き続き示された。一方で、雇用維持に関する施策に関しては、非正規雇用労働者等への支援のみにとどまり、目新しさに欠ける印象となった。

(図表 1) 労働移動の円滑化に向けた実行計画

- ①失業給付制度の見直し
  - ・自己都合の場合の要件緩和
- ②退職所得課税制度等の見直し
  - ・勤続20年を境にした控除額増額の見直し
- ③自己都合退職に対する障壁の除去
  - ・モデル就業規則の改正
- ④求人・求職・キャリアアップに関する官民情報の共有化
  - ・求職・求人に関する基礎的情報の共有
  - ・キャリアコンサルタントが転職の相談に応じられる体制の整備
- ⑤副業・兼業の奨励
  - ・副業・兼業に関する企業への支援、トライアル環境の整備
  - ・産業雇用安定助成金を活用した、在籍型出向の推進
- ⑥非正規雇用労働者等への支援
  - ・雇用保険対象外の求職者への助言・コンサル
- ⑦厚生労働省関係の情報インフラ整備
  - ・「しょくばらば」の機能強化と利用促進
  - ・日本版O-NETの機能強化と利便性向上

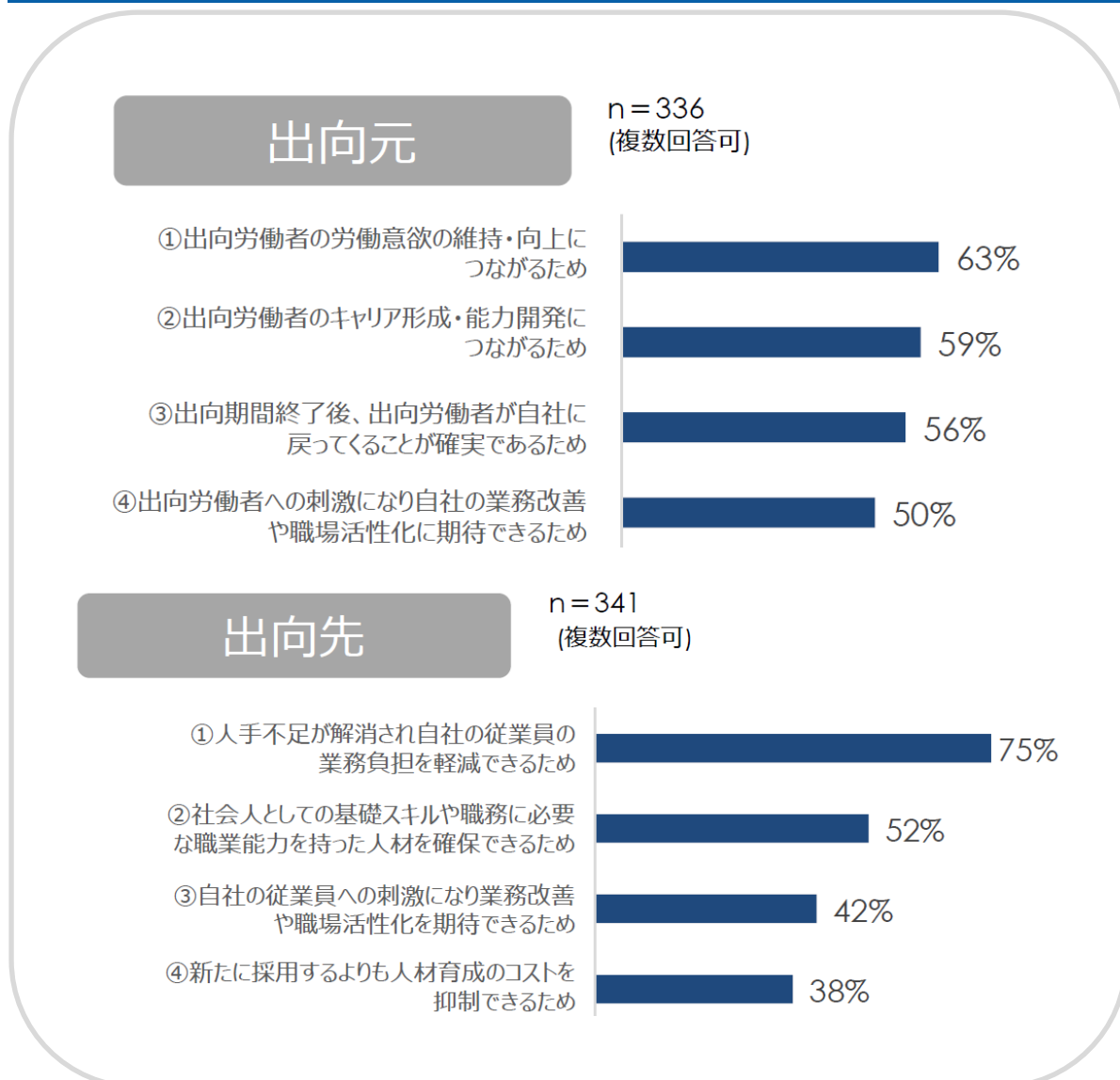
出所：内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版」（2023 年 6 月）より、大和総研作成

労働移動の円滑化に向けた、画期的な特効薬が存在しない状況に変わりはない。企業には既存の仕組みを戦略的・主体的に活用し、企業価値の源泉たる人材の多様性を確保することが引き続き求められる。

既存の仕組みの一つであり実行計画でも例示された、在籍型出向制度の有用性は以前言及したとおりである<sup>1</sup>。出向元企業、出向先企業、そして出向労働者それぞれにとって利点があり、緩やかな労働移動が進む制度だ。

<sup>1</sup> 株式会社大和総研「人材の多様性確保に向けた在籍型出向制度の活用」  
 <[https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20230329\\_023711.pdf](https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20230329_023711.pdf)>（2024 年 3 月 20 日閲覧）

(図表 2) 在籍型出向を評価する理由



出所：厚生労働省「第2回「全国在籍型出向等支援協議会」資料」（2021年9月）

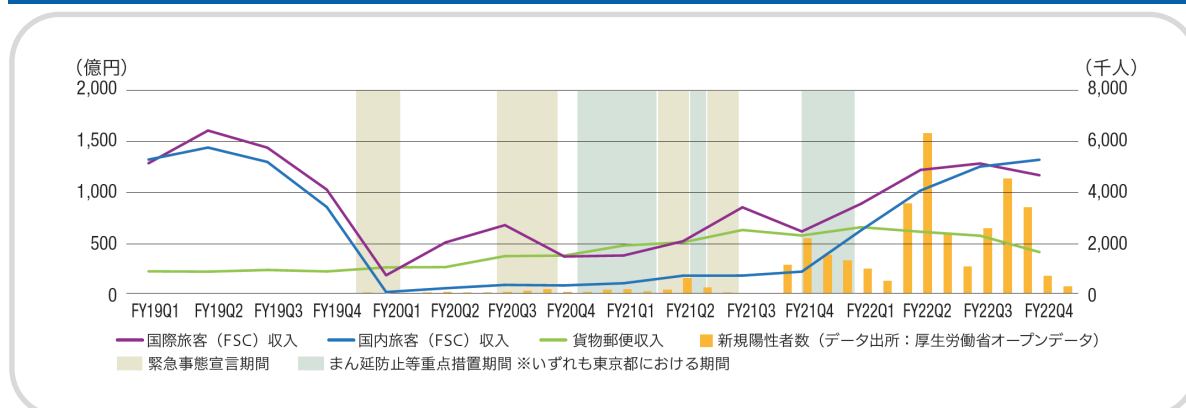
本稿ではコロナ禍の逆境下において、在籍型出向（以下、出向）を活用し、企業価値の向上に取り組んだ実例として、日本航空の取り組みを分析したい。

## 2. 日本航空の取り組み

周知のとおり、航空業界はコロナ禍で需要が「蒸発」した業界の一つである。

日本航空においても一日当たりの運航便数が、国内旅客はコロナ前の半分程度、国際旅客に至ってはコロナ前の10%強にまで落ち込んだことは記憶に新しい。こうした運航便数の大幅減少に伴い、客室乗務員一人当たりの月間乗務時間もトータルでコロナ前の10%強と、業務量が激減する事態となった。

(図表3) 新型コロナウイルス感染症の航空事業への影響



出所：日本航空株式会社「JAL REPORT 2023」（2023年8月）

この結果、空港スタッフや客室乗務員等の現場業務を担当する社員を中心に余剰人員が生じた。同社は雇用維持を最優先課題とし、大規模な社外出向を含む、社員の知識・スキルとモチベーションの維持・向上に取り組んだ。コロナ禍での外出は2020年9月からスタートし、一時は2,000名にのぼる社員が官公庁や地方自治体、異業種企業等に出向した。

## (1) 取り組みの概要

同社では、出向先選定を含めた各種施策を具体的に検討するにあたり、社内で議論を重ねてその目的を明確化した。結果として「社会への貢献」「社員の成長」「事業の拡大」の3つにその目的を収れんさせた。特に「社会への貢献」については、コロナ禍において人手が不足している業種や現場への適切な人材供給を通じて、経営破綻時に受けた支援に対する恩返しをすることを特に意識したとされる。

出向先の調整はこれらの目的を踏まえ、社員の経験が活かされ、その価値を発揮できるか、生き生きとモチベーション高く働ける場であるか、といった基準のもとに進められた。新しい仕事に挑戦する社員にとって、不安材料が増えないよう自宅から通える勤務地を原則とし、生活環境が変わらないよう配慮した。また、対象社員の多くが空港スタッフや客室乗務員等の現場で活躍してきた社員であることに配慮し、デスクワークよりむしろコミュニケーションやチームワークの醸成といった彼らの強みを活かすことができるか、同時に出向先の求める資質やニーズと合致しているかを丁寧に確認している。

付き合いのある官公庁や地方自治体への働きかけに加え、企業から多くのオファーがあったことも奏功し、出向先候補の開拓は順調に進んだ。2020年の夏から秋にかけて、人事部門による候補先訪問は一日当たり3、4件にもなったという。出向先の状況を人事部担当者が実際に目で見ることにより、出向対象となる社員に対して職場環境や業務内容をリアルに説明することが可能になったと推察される。

出向の募集については、社員自らの自主性を重んじて、本人の同意を前提とした。同社は部門別採算制度を取っているため、出向を活用するか、出向先はどこにするか、何人を出向させるか等、出向全般に関わる決裁権限は、基本的には各本部の本部長やグループ会社社長にある。本部やグループ会社の人事部門が直接社員本人の出向に対する意向を確認したり、公募によって客室乗務員が出向先を主体的に選べるようにしたりと、部門の実情に合わせて丁寧に対応を進めた。結果的に、出向に関わる施策を適切かつ迅速に講じる素地を整えることができ、適材適所で出向を実現することができた。

社員が様々な職場を経験し新たな知見を吸収することは、航空会社の根幹である安全とサービス品質の向上につながった。例えば、官公庁に出向した社員は外国人向けの SNS アカウントの立ち上げや運用、ウェブサイトの更新といった広報業務を通じて、客室乗務では学ぶ機会の少ない論理的思考や IT リテラシーの習得につながったことなどはその一例だ。また、コールセンターへの出向により、非対面の限られた条件下による顧客対応を経験することで、客室乗務に戻った際に、乗客の背後にある事情を勘案しつつ接客できていると実感を持ったケースも特筆されよう。

## (2) 新たな事業の創出

同社は出向を通じて新たな事業の創出にも取り組んでいる。本項では、地域事業本部による地域活性化事業を取り上げてみたい。

同本部はコロナ禍中の 2020 年 11 月に非航空領域の拡大を志向し、地域と地域、人と人をつなぐことによる人流や商流・物流の活性化、その結果としての永続的な需要創出を目的に創設された。同本部に所属する 100 名以上の社員を全国の自治体や観光協会に出向させ、各地域の課題解決に努めた。

非航空事業である地域活性化事業を進めるにあたり、同本部では客室乗務員に対して、「ふるさとアンバサダー」「ふるさと応援隊」の社内公募を行った。「ふるさとアンバサダー」は自身の故郷や縁のある地域に実際に移住して、地域資源を活用したコンテンツの創出や商品開発等、地域課題に対する企画を提案し、解決に取り組む。一方「ふるさと応援隊」は地域のイベントのサポートや地域製品の企画・PR 等、地域の魅力の発掘を通じた地域の活性化活動を、乗務を続けながら継続的に行う。こうした一連の地域活性化に資する取り組みは、コロナ禍収束後の現在も「JAL ふるさとプロジェクト」として拡充、加速している。

(図表 4) JAL ふるさとプロジェクト

<b>関係人口拡大支援（地域密着活動）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交流人口拡大支援</li> <li>・ 地域産業支援</li> </ul>	関係人口拡大や地域産業支援など、地域の課題解決に向けた、地域のタカラを掘り起こし、磨き上げ、インバウンド施策やコンテンツの創出、商品開発を通じて地域と一緒に地域の元気を創造
<b>新しい旅のスタイル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワークेशन／ブリージャー</li> <li>・ ワークスタイル研究会</li> <li>・ 2地域居住</li> <li>・ アドベンチャートラベル</li> <li>・ 農泊品質評価支援制度</li> <li>・ JALサ旅(サウナ旅)</li> </ul>	働き方改革の推進やウェルビーイングの高まりとともに旅のスタイルにおいても、多様化が加速していることを踏まえ、移住・定住につながる旅、特別なテーマや体験を目的とした旅などお客様のさまざまなニーズに応え、地域とつなぐ商品を企画、提供
<b>販路・流通支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ふるさと納税</li> <li>・ 地域特産品の発掘・販売</li> </ul>	ふるさと納税やJALグループのネットワークを通じ、地域との共同開発商品（オリジナル商品）や、特産品の発掘・販売等で地域振興に向けた商品を提供

出所：日本航空株式会社「JAL ふるさとプロジェクト」<<https://japan.jal.co.jp/>>（2024 年 3 月 20 日閲覧）より、大和総研作成

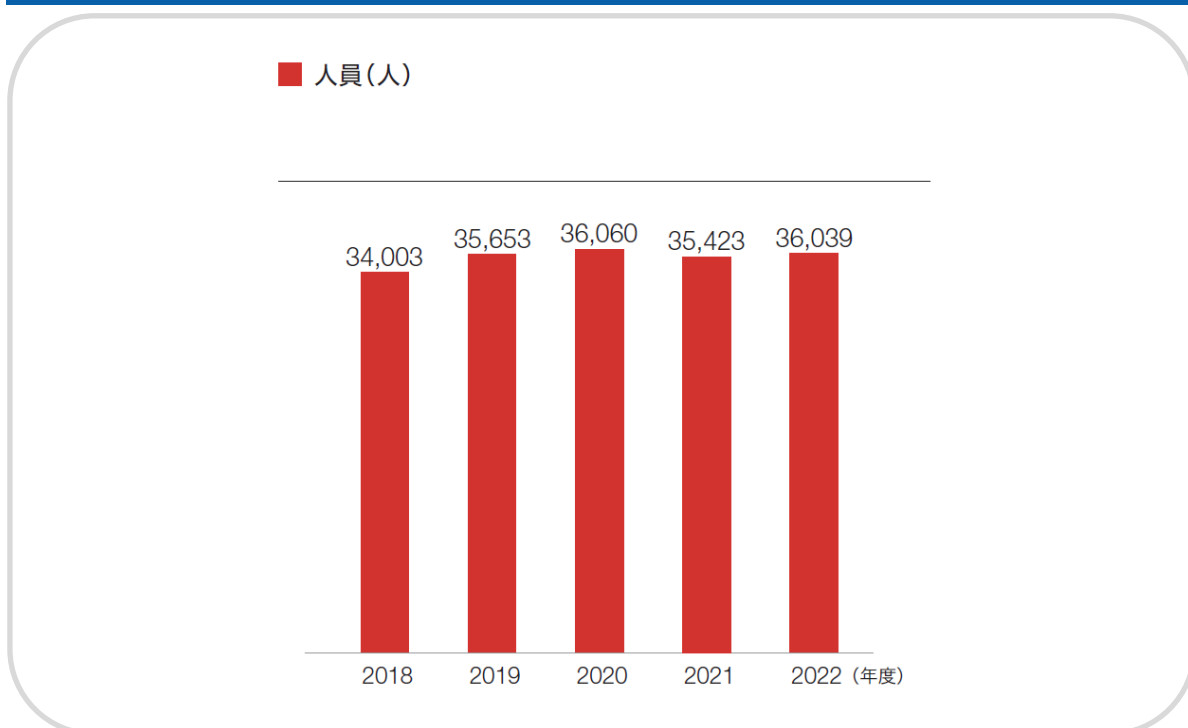
多くの自治体や観光協会が、同本部からの出向者として受け入れたのは、客室乗務員や業務企画職の社員だ。彼らは客室乗務員や業務企画職ならではの経験や培ってきた知見を活かし、地域の交通機関や観光素材、時間軸等を多角的に分析し、地域の課題解決に向けた新たな切り口を見つけたことができた。「復興」というテーマによる防災ツーリズムの推進や海産物の売り出し、観光素材の発掘とそれを活用するための二次交通の強化等、人流を生み出すために新たな移動目的を創出し、その土地ならではのウェルビーイング実現に貢献した。

出向によって各自治体や地域の持つ課題をしっかりと把握し、その解決策を提示し実行したことで、多くの出向先から出向の継続を希望されたという。そのため、航空需要の回復が鮮明になった後も一度に全ての出向者を戻すことはせず、人数の増減や一時休止による仕切り直しを含め、出向先の状況やニーズに合わせて柔軟に調整しているようだ。

### 3. おわりに

コロナ禍の逆境下における雇用維持という観点から、日本航空の出向制度の拡大は様々な示唆を与えてくれる。下記は同社の社員数の推移であるが、コロナ禍においても2019年の水準を大きく割り込むことなく推移している。

(図表5) 社員数の推移

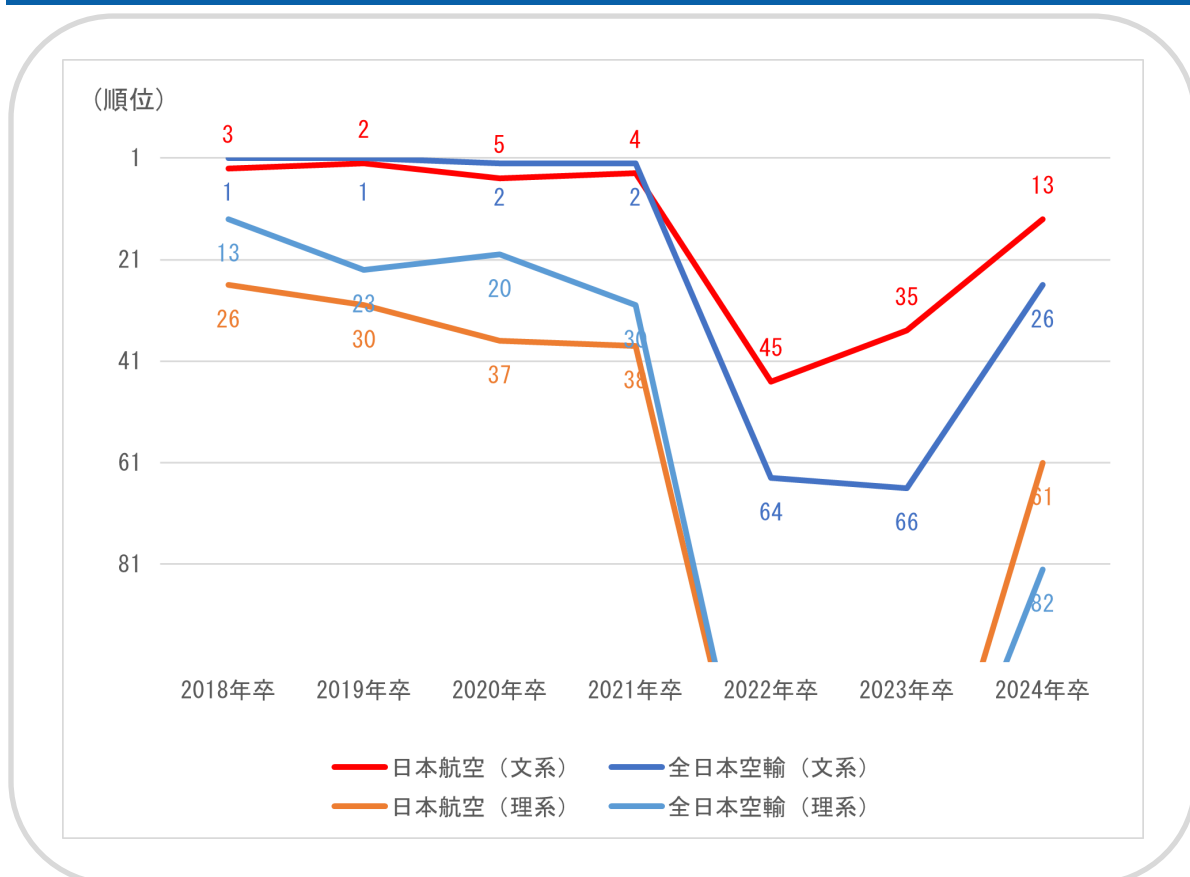


出所：日本航空株式会社「JAL REPORT 2023」（2023年8月）

このことは、コロナ禍収束後の航空需要の回復を見据え、反転攻勢するために社員の力を蓄えて準備すると、社内外に発信してきたことの証左といえよう。

出向によって雇用維持を貫く姿勢は、航空業界を志望する学生にも評価されていると筆者は考える。「大学生就職企業人気ランキング」(株式会社マイナビ)によると、2022年卒以降は文系学生、理系学生ともに航空業界の中では、同社がトップとなっている。就職活動時期がコロナ禍と重なったのが2022年卒以降となるため、コロナ禍という逆境下における雇用維持に関わる日本航空の各種施策が、航空業界を志望する学生にもポジティブな影響をもたらしたことは想像に難くない。

(図表6) 航空2社の就職人気ランキングの推移



出所：株式会社マイナビ「マイナビ・日経 2024年卒大学生就職企業人気ランキング」<[https://career-research.mynavi.jp/research/20230412\\_48385/](https://career-research.mynavi.jp/research/20230412_48385/)> (2024年3月20日閲覧) より、大和総研作成

日本企業の人材確保は新卒一括採用に頼るところが未だ大きく、こうした業界内での就職人気の高さは、今後の多様な人材ポートフォリオ構築の一助ともなると推察される。



2024年4月には、コロナ禍において客室本部長として出向関連施策を推進した、鳥取三津子代表取締役専務執行役員が社長に昇格する。

同社では更なる収益力改善に向けて、事業構造改革を加速している。経営破綻を受けて、航空事業以外の事業も例外なくスリム化を余儀なくされたが、現在ではよりレジリエンスの高いサステナブルな事業運営体制の構築を目指し、非航空領域の拡充をはじめ事業の多様化を進めている。こうした事業構造改革において社員に求められるのは、今までにない価値の創造であろう。あわせて多様な人材が活躍する環境の醸成も欠かせない。コロナ禍において人材育成と社員のモチベーション維持に貢献した新社長のもと、同社において人材投資と企業価値向上の好循環が加速することを期待したい。

－以上－

## 参考文献

- 株式会社リクルート リクルートワークス研究所「Works 165 ダウントレンドを乗り越える人事」〈<https://www.works-i.com/works/no165/>〉(2024年3月20日閲覧)
- 株式会社エフネス トラベルビジョン事業部「地域に人が訪れる「理由」を作る」〈<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-94841>〉(2024年3月20日閲覧)