

試行在籍出向プログラム事業報告書について

産業雇用安定センターでは、平成 28 年 4 月から平成 30 年 3 月までの 2 年間、企業の中高年人材（40 歳台中心）のセカンドキャリア・ネクストステップ支援の一環として、試行在籍出向プログラム事業を企業の協力を得て行いましたが、その概要は次のとおり。

1. 実施内容

- (1) センターが取扱った出向・移籍事例や試行在籍出向に関する意識聴き取り等の調査分析
- (2) 事業のモデル実施
- (3) 事業の検証等

2. 実施結果

(1) 調査分析結果（試行在籍出向に関する意識等調査）

実施するとした場合に必要な環境整備と課題

出向元	出向先
・受入先が十分確保され選択できること ・転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化 ・希望した場合の不利益扱いがないことの確約	・原則として移籍が復帰かを明示すること ・転職が一般的に行われるような雇用慣行の変化 ・中高年者のキャリアチェンジの希望申出が自由にでき、不利益扱いとならない雇用環境の確立
(課題) ・必要な人材または優秀な人材が流出する恐れがある ・復職した場合の配置および処遇の問題がある	(課題) ・短期間（1 年以下）では戦力にならず負担が大きい ・対象者が 40 歳台に限定されていること等

(2) 事業のモデル実施

ア. プログラム登録企業

試行在籍出向プログラムに関する企業への説明・意見交換および調査票の結果をもとに、約 4,000 企業へアプローチし、モデル企業の確保に努めた。

送出企業：13 社、受入企業：21 社 → 出向成立：11 件

イ. モデル実施事例の評価結果

出向元企業	出向先企業	出向者
・出向の目的が果たされ、概ね満足している ・受入先が十分確保され選択できること等が改善点として挙げられている	・モデル実施後、受入期間が短期間であるため、「満足している」、「どちらともいえない」という評価が半々に分かれた	・出向先企業と同じく「満足している」、「どちらともいえない」という評価が半々に分かれた ・職場の人間関係が良好である、やりがいを感じられることができた、新しい技術を身に付けられた等が評価のポイントとなっている

(3) 試行在籍出向プログラムの検証とまとめ（調査分析とモデル実施からの検証結果）

ア. メリット

出向先で職務経験を積むことによる能力アップ、復職後の能力発揮、経験者・即戦力者の受入による事業強化、事業拡大が可能となる。

イ. 問題点・課題

- ・会社として必要な人材や優秀な人材が流出する恐れがある。
- ・出向者が出向元への復職を選択した場合、出向後の配置、処遇の問題が生じる。
- ・大企業から中小企業への移動にあたっては、意識転換のための事前教育が必要となる。送出・受入企業間の賃金や福利厚生面での差は出向者の進路に大きな影響を与える。
- ・現キャリアと全く異なる業種・職種への移動については、試用就業等の事前検討が必要とされる。

ウ. 「キャリア・ステップアップ」および「人材育成・交流」を目的とした出向に対する支援について、望ましい仕組みや効果的な対応策の検討結果。

キャリア・ステップアップ型出向の支援

- ・中高年にこだわることなく、30 歳台にも対象範囲を広げ、幅広い年齢層の主体的な挑戦を後押しすることが効果的。
- ・環境醸成のためには、本出向の周知・啓発活動、労働組合の理解および成功事例の積み重ねとその例示等の取組が求められる。

人材育成・交流型出向の支援

- ・新たな視点で取り組む人材を育てるため、他社での就業を通じた出向を支援することは、能力開発および企業力強化に効果的
- ・人材交流を目的とする出向を支援することも企業間の連携の強化、人的結びつきの強化、組織の活性化のためには有効
- ・人材育成・交流型出向という観点から年齢に制限を設ける必要はない
- ・企業や業界団体等へ本出向の活用による成功事例やメリット等を広く示すことが必要である。

セカンドキャリア・ネクストステップへの主体的な挑戦を後押しする観点から、上記 2 つの出向形態が効果的である。今後は、企業の前向きな出向の一般化、違和感なく活用されるような環境づくりに向け、周知・啓発活動、成功事例を示すことが求められる。