

資料6-1

在籍型出向に関する アンケート結果について

アンケート調査の趣旨・目的、概要等

調査趣旨・目的

- コロナ禍において在籍型出向を活用した雇用維持を支援するため、令和2年度第3次補正予算において「産業雇用安定助成金」を創設、令和3年2月5日より施行。
- 本制度の普及・活用促進に向けては、全国及び地域協議会の運営、政府広報の活用、解説動画の公開など様々な取組を実施。
- 今般、制度創設から約半年が経過したことから、本制度の評価の把握を目的としてアンケート項目を作成し、助成金を活用して在籍型出向に取り組む事業主や出向を経験した労働者を対象にアンケート調査を実施。
- 調査結果は、本制度のさらなる普及・活用促進の参考とする。

調査概要

- 調査対象：令和3年6月30日現在、都道府県労働局にて産業雇用安定助成金の計画届を受理した出向元・出向先事業主及び在籍型出向を経験された労働者
- 調査対象事業所数：出向元事業所540社、出向先事業所604社、労働者は1企業1名に対して実施
- アンケート回答数：出向元事業所336社、出向先事業所341社、出向経験労働者382名
- 調査方法：調査対象事業所に都道府県労働局からアンケート調査票を郵送配布、郵送回収
- 調査時期：令和3年8月

在籍型出向に対するアンケート調査（概要）

- 在籍型出向を実施した企業（出向元・出向先）、労働者ともに**非常に高い評価**となっている。
- 評価する主な理由として、
出向元企業は「**労働意欲の維持・向上**」や「**能力開発効果**」、
出向先企業は「**自社従業員の業務負担軽減**」や「**即戦力の確保**」、
出向労働者は「**能力開発・キャリアアップ**」や「**雇用の維持**」を挙げている。
- 一方、評価しない理由として、企業側は**出向契約までの負担**を挙げ、労働者側は**職場環境の変化による精神的負担**を挙げている。
- 出向元は約半数、出向先は約6割が**今後も在籍型出向を利用したい**としている。

	出向元企業	出向先企業	出向労働者
在籍型出向に対する評価とその理由	<p>95%の企業が評価</p> <p>【評価する理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働意欲の維持・向上（63%） ・能力開発効果（59%） <p>【評価しない理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出向契約までの負担（12%） ・出向労働者の精神面のケアが負担（9%） 	<p>98%の企業が評価</p> <p>【評価する理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社従業員の業務負担軽減（75%） ・即戦力の確保（52%） <p>【評価しない理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出向契約までの負担（8%） ・出向労働者の教育訓練の負担（3%） 	<p>94%の出向労働者が評価</p> <p>【評価する理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力開発・キャリアアップ（57%） ・雇用の維持（46%） <p>【評価しない理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場環境の変化等による精神的負担（18%）
在籍型出向の今後の利用見込み	<p>引き続き利用したい 49%</p> <p>【利用したい理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人件費抑制（68%） ・助成金（57%） ・労働者の能力開発（51%） 	<p>引き続き利用したい 59%</p> <p>【利用したい理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・助成金（51%） ・出向元との関係性保持（33%） ・自社従業員の意欲増進（32%） 	—

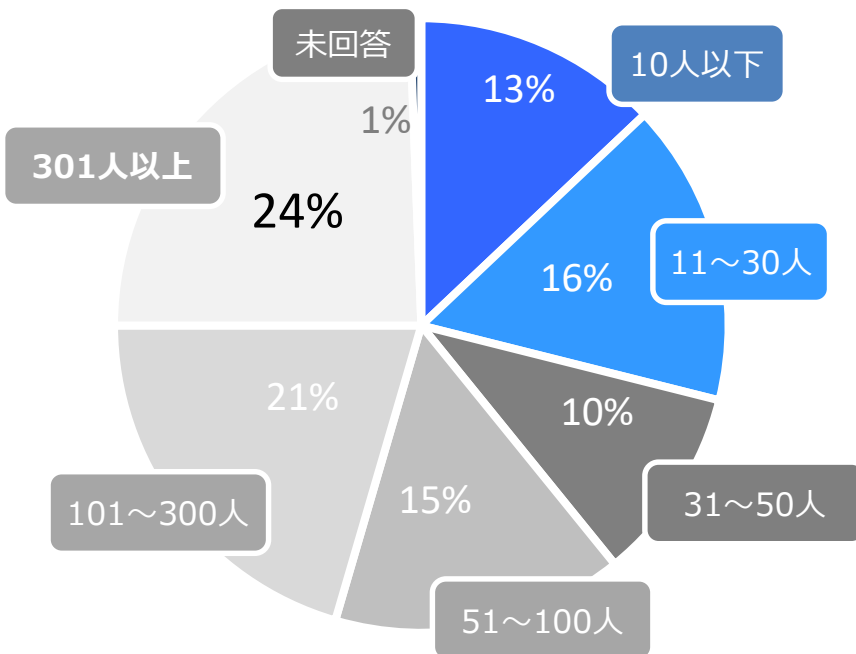
産業雇用安定助成金活用事業所の属性①

事業所規模について

事業所の規模は、出向元・出向先ともに、301人以上が最も多くなっており、101人以上が全体の4割程度、31人以上が全体の7割近くとなっている。特定の規模の偏りはみられない。

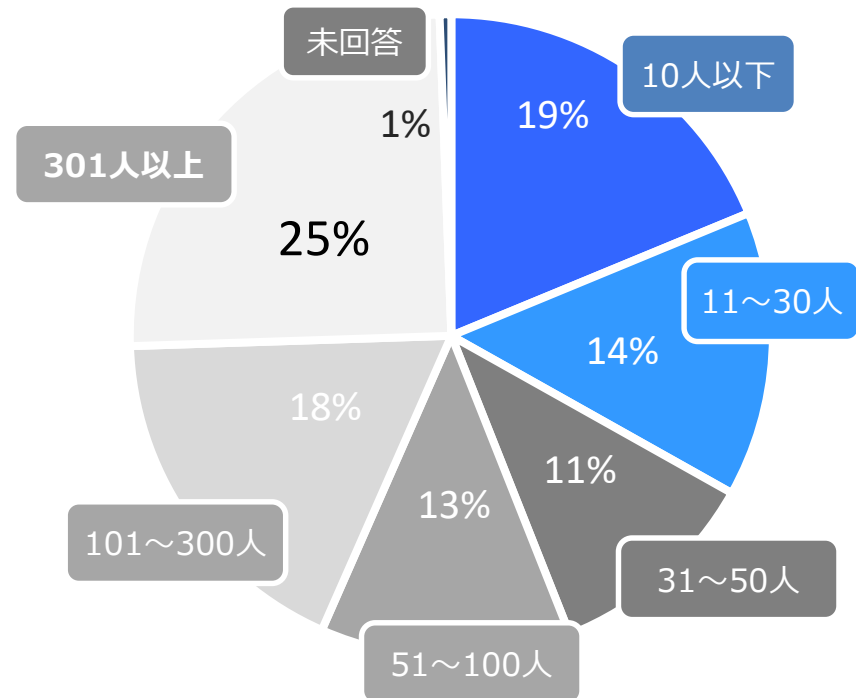
出向元

n=336



出向先

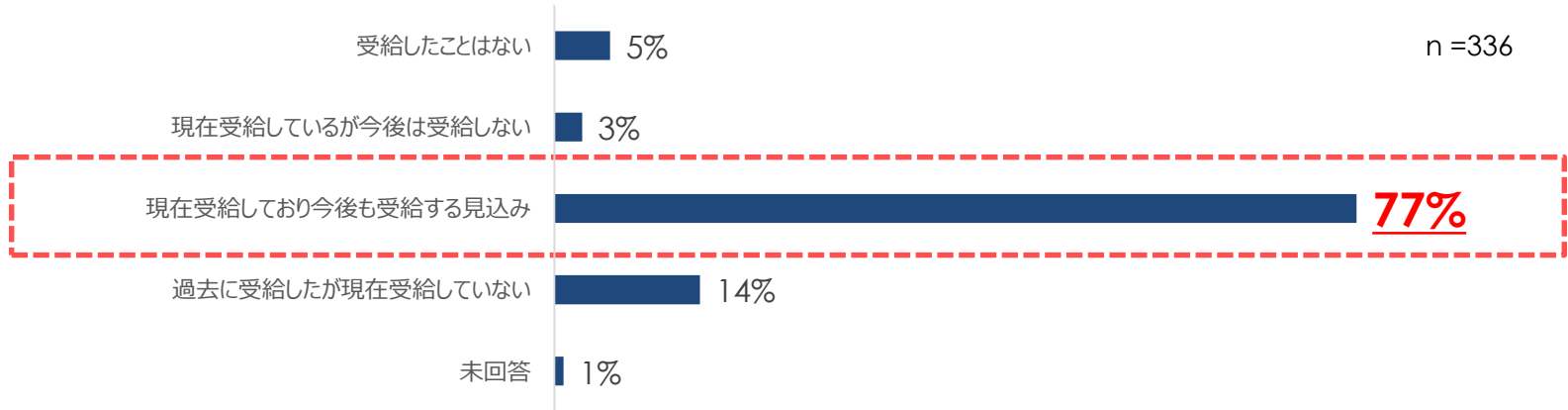
n=341



産業雇用安定助成金活用事業所の属性②

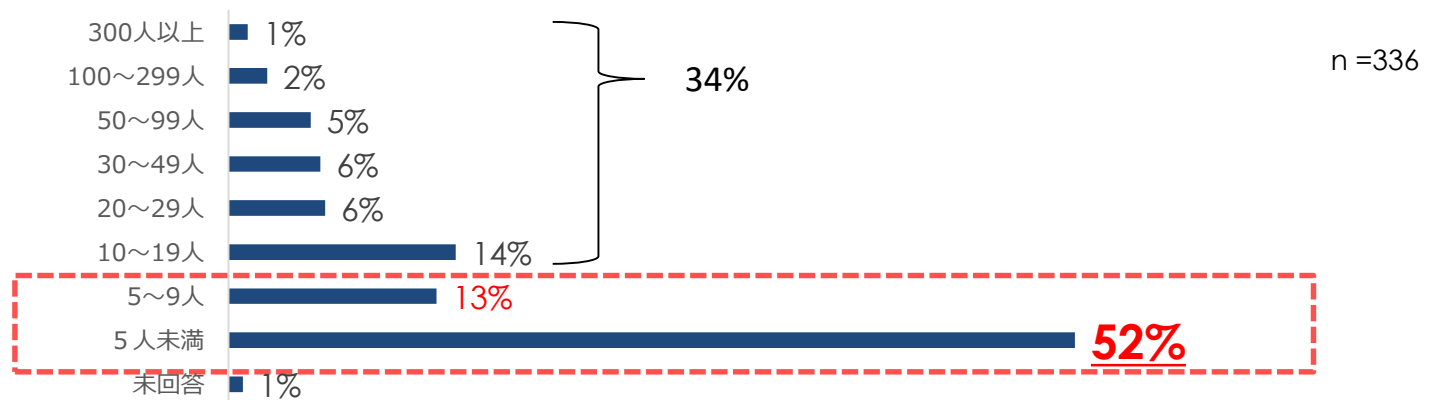
出向元事業所の雇用調整助成金の利用状況

出向元事業所の約8割は、雇用調整助成金を現在受給しており、今後も受給する見込みとなっている。休業と在籍型出向を併用し、雇用維持を図っている状態であり、**雇用維持の選択肢の一つとして、在籍型出向に取り組む事業主の広がりがみられる。**



出向労働者数

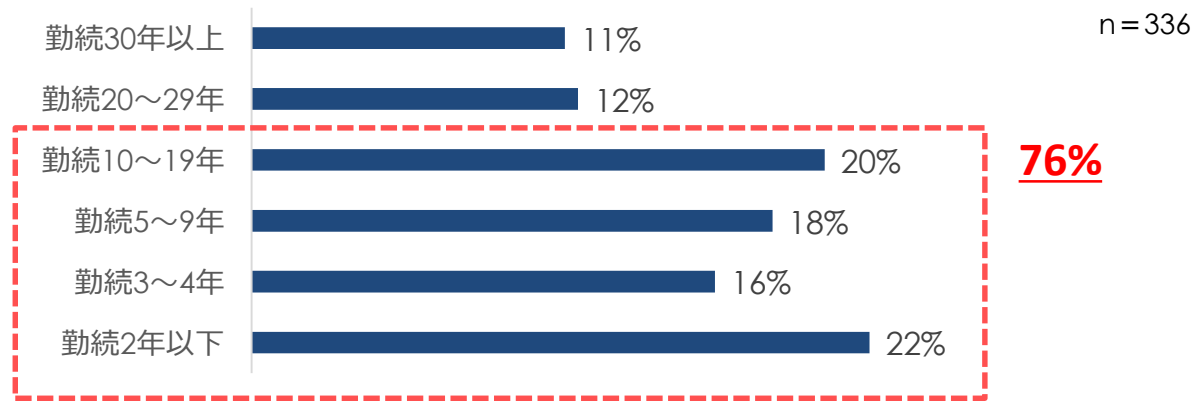
出向した労働者数は、**5人未満と回答した事業所が最も多く(52%)**、5～9人と回答した事業所が13%、10人以上と回答した事業所が34%となっている。事業所規模に偏りがみられないのに対し、**多くの企業の出向者数は少人数**となっている。



産業雇用安定助成金活用事業所（出向労働者）の属性

出向労働者の勤続年数

出向労働者の勤続年数は、**勤続20年未満が約8割**、勤続20年以上が約2割となっている。



出向労働者の管理職割合

出向労働者の**9割以上が管理職以外の正社員**である。



在籍型出向に対する評価や効果①

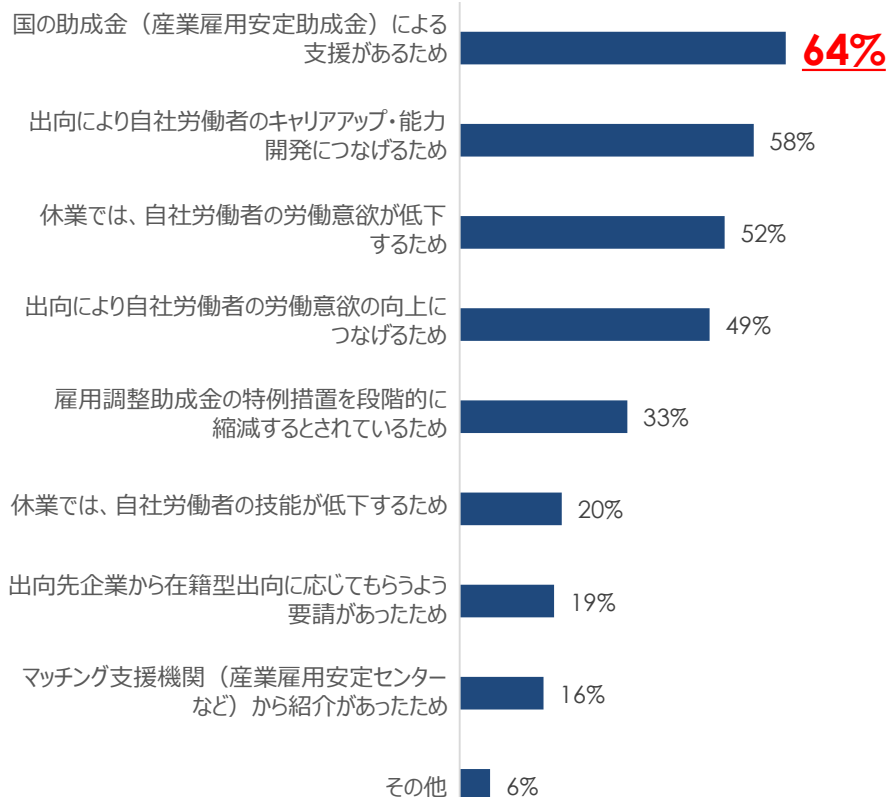
在籍型出向を利用する理由

出向元事業所では、**国の助成金による支援**が最も多く、続いて、**自社労働者のキャリアアップ・能力開発**、**労働意欲の低下防止**の順となっている。

出向先事業所では、**人手不足の解消**が最も多く、続いて、**国の助成金による支援**、**出向元企業からの要請**の順となっている。

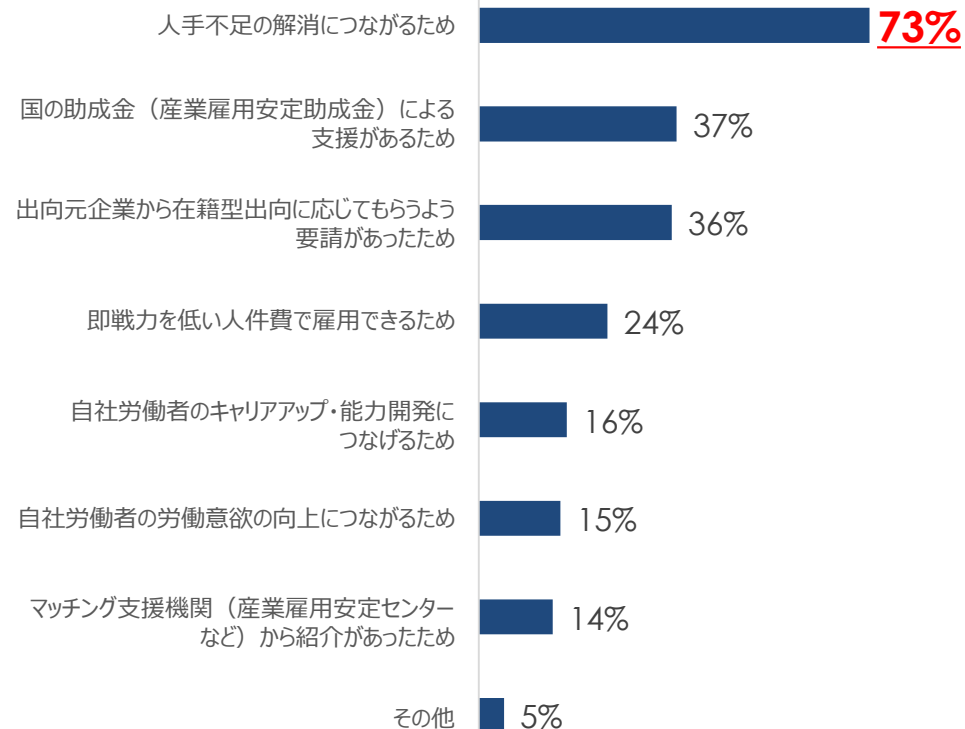
出向元

n = 336
(複数回答可)



出向先

n = 341
(複数回答可)



在籍型出向に対する評価や効果②

在籍型出向を活用して雇用を維持する取組に対する評価

出向元・先とも「評価できる」が7割以上と最も多く、「やや評価できる」を含めると、**ほぼすべての事業主が本取組を評価**している。

出向元

n=336

評価できる 72%

やや評価できる 23%

95%

やや評価できない 3%

評価できない 1%

出向先

n=341

評価できる 76%

やや評価できる 22%

98%

やや評価できない 2%

評価できない 0%

在籍型出向に対する評価や効果③

在籍型出向を評価する・評価しない理由

【評価する理由】

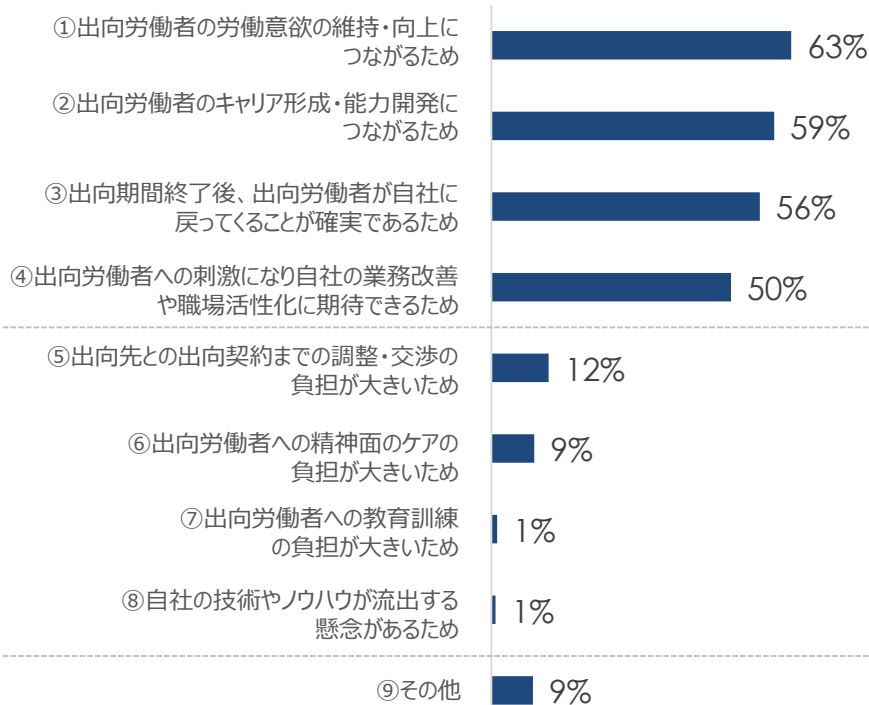
出向元は、**出向労働者の労働意欲の維持・向上**、**能力開発効果**及び**雇用維持効果**を評価。出向先は、**人手不足の解消・従業員の負担軽減**が最も多い。

【評価しない理由】

出向元・先とも**出向契約までの負担が大きい**との声が最も多い。出向元では、**出向労働者への精神面のケアが負担**とする声もやや多い。

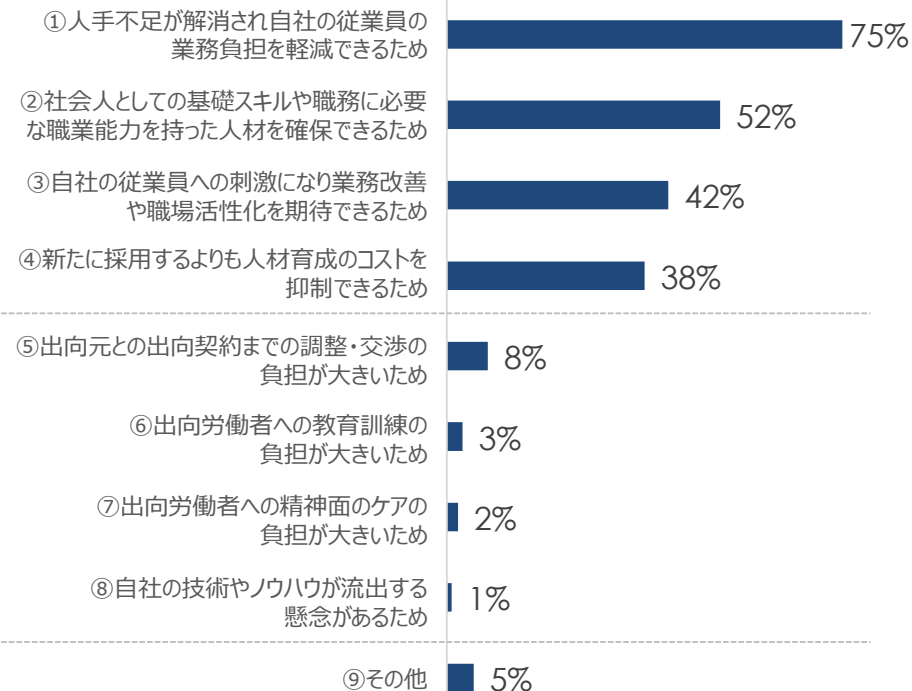
出向元

n = 336
(複数回答可)



出向先

n = 341
(複数回答可)

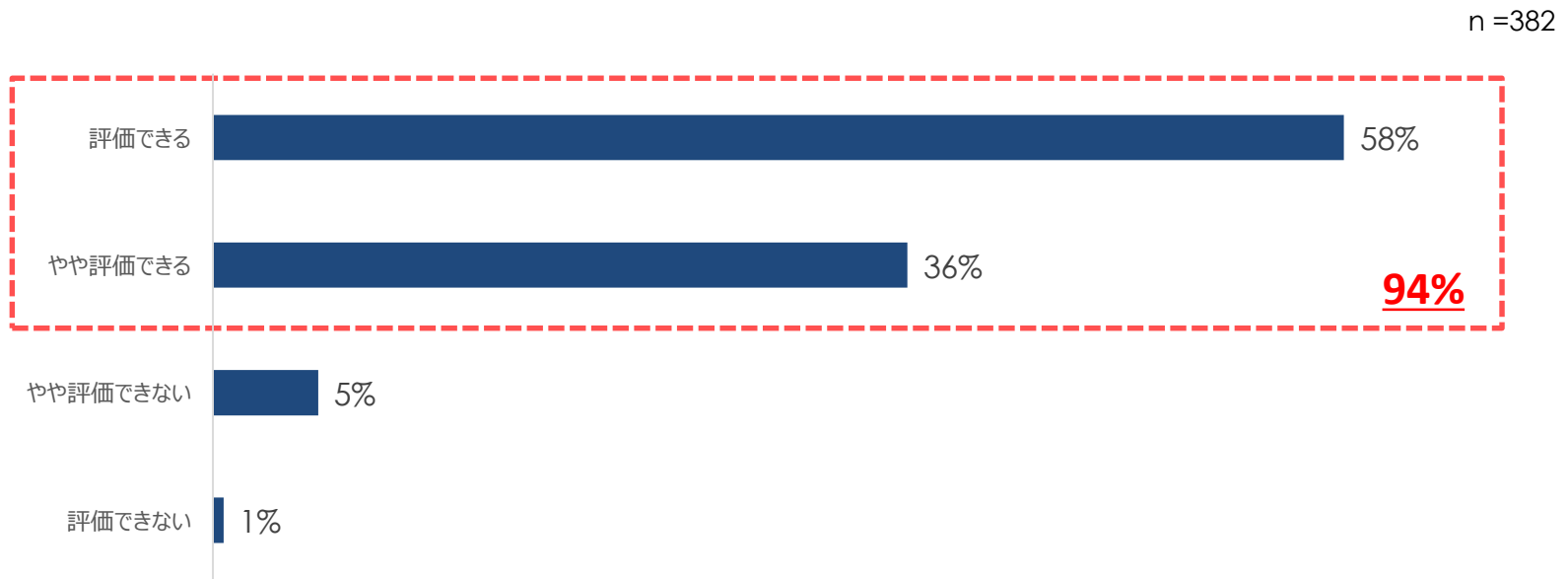


※①～④評価する理由、⑤～⑧評価しない理由

在籍型出向に対する評価や効果④ (出向労働者)

在籍型出向を活用して雇用を維持する取組に対する評価

「評価できる」が約 6 割と最も多く、「やや評価できる」を含めると、**ほぼすべての出向労働者が本取組を評価**している。



在籍型出向に対する評価や効果⑤ (出向労働者)

在籍型出向を評価する・評価しない理由

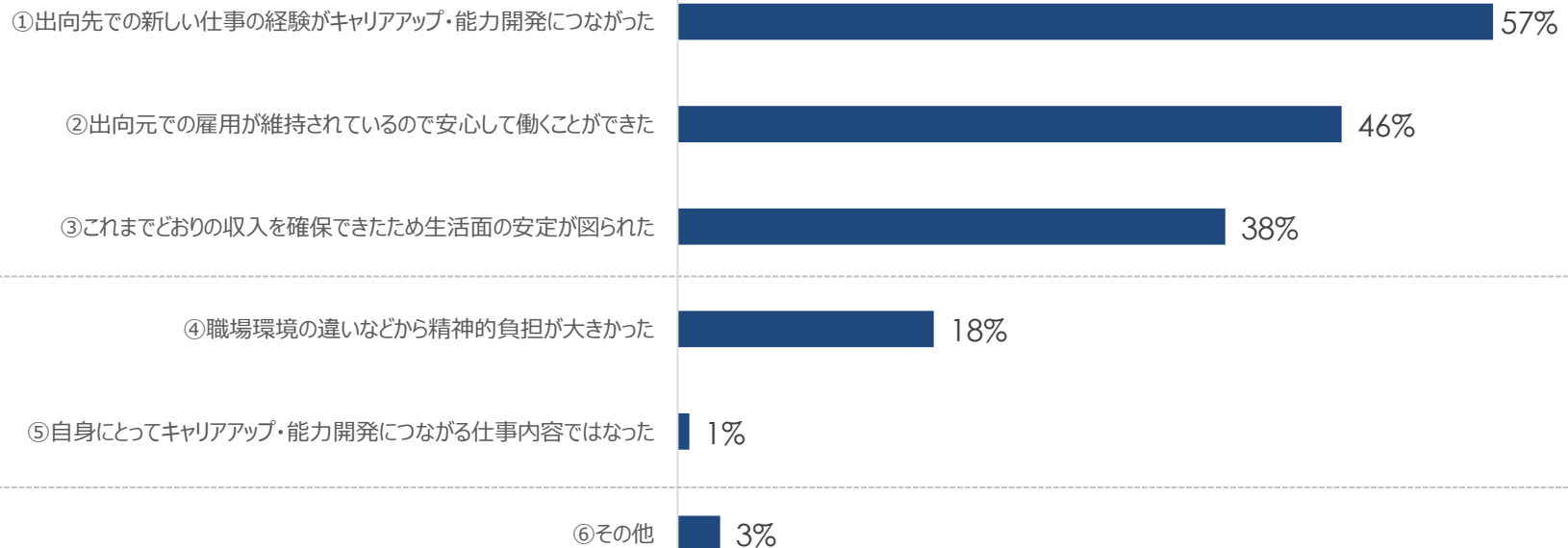
【評価理由】

出向先での経験がキャリアアップ・能力開発に繋がった、出向元での雇用が維持されているので安心して働くことができた、収入確保による生活面の安定が図られた効果を評価。

【評価しない理由】

職場環境の違いなどから精神的負担が大きいとの声が多かった。

n=382
(複数回答可)



※①～③評価する理由、④～⑤評価しない理由

在籍型出向に対する評価や効果⑥

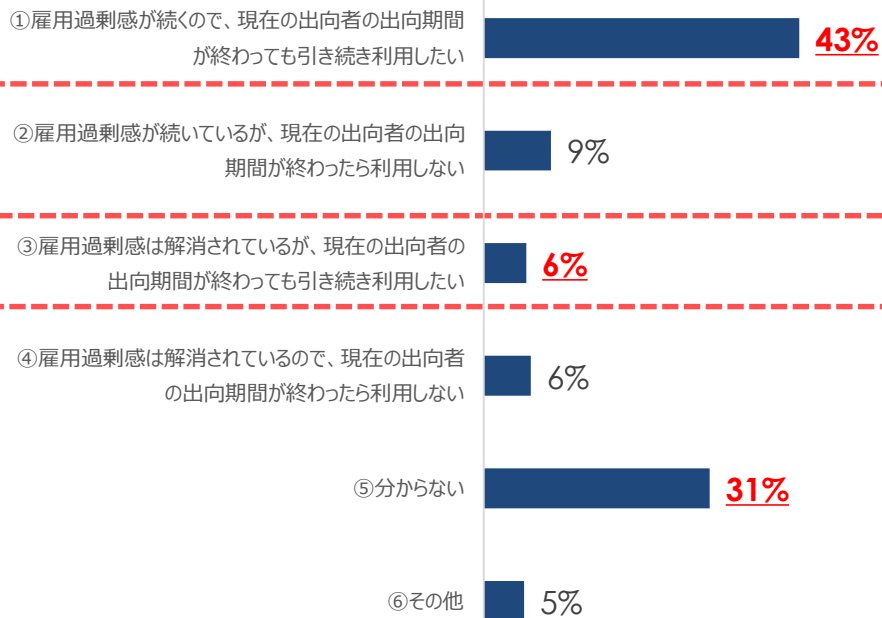
今後の在籍型出向の利用見込み

出向元・先とも「**現行の出向者の出向期間が終わっても引き続き利用したい**」（①・③）が「**利用しない**」（②・④）を大きく上回る。

また、雇用過剰感、人手不足感は、当面続くと考える企業が多い。

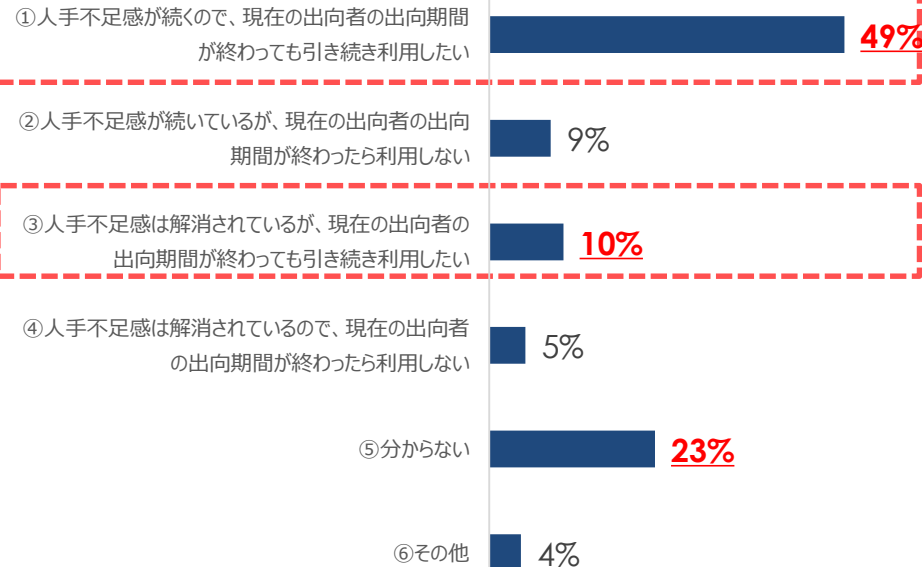
出向元

n = 336



出向先

n = 341



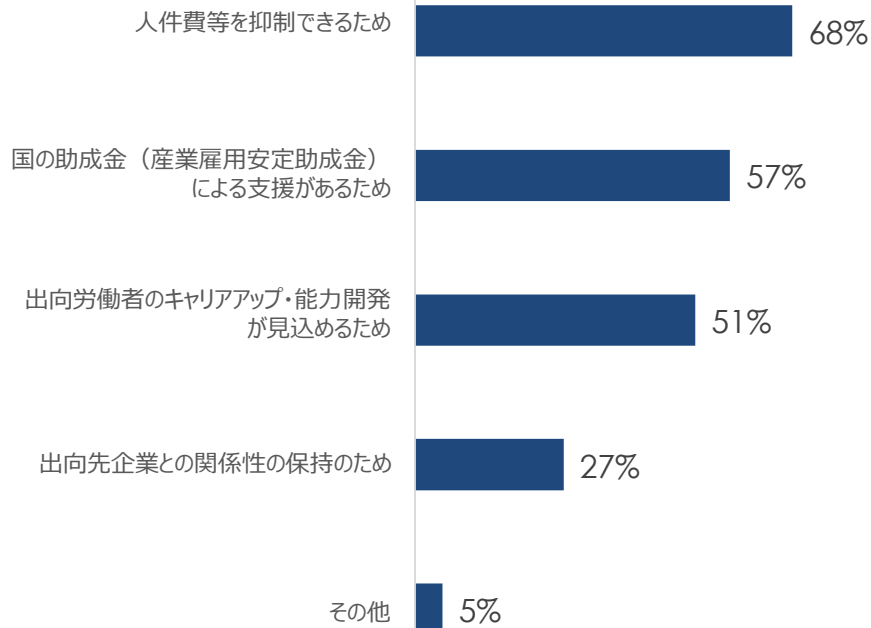
在籍型出向に対する評価や効果⑦

今後の在籍型出向の利用見込み・在籍型出向を引き続き利用したい理由

出向元・先とも、**産業雇用安定助成金による支援**と**人件費等の抑制**というコスト面の理由が多くなっており、そのほか、**出向労働者のキャリアアップ・能力開発**、**企業間の関係性の保持**と続く。

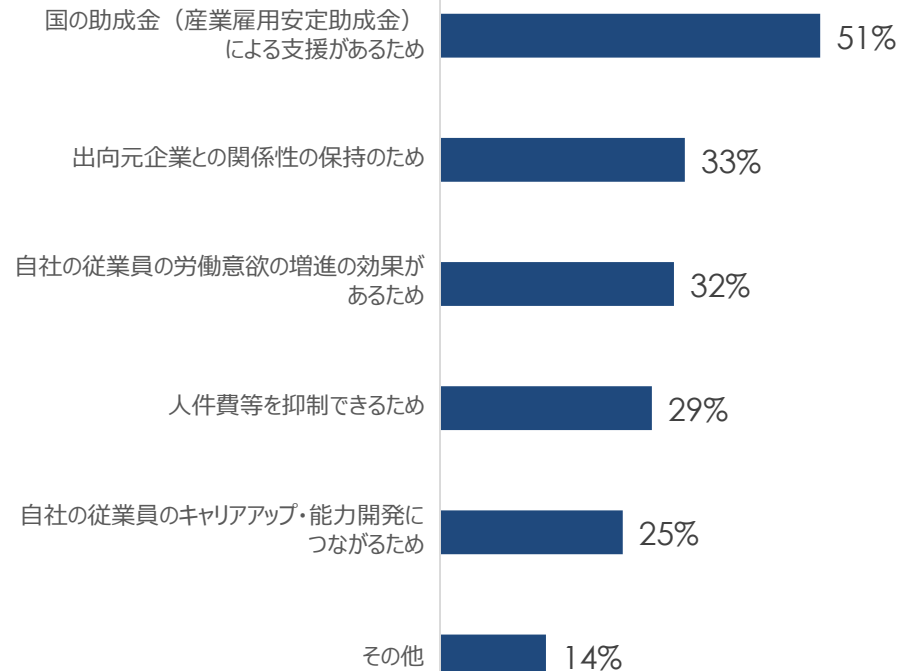
出向元

n = 336
(複数回答可)



出向先

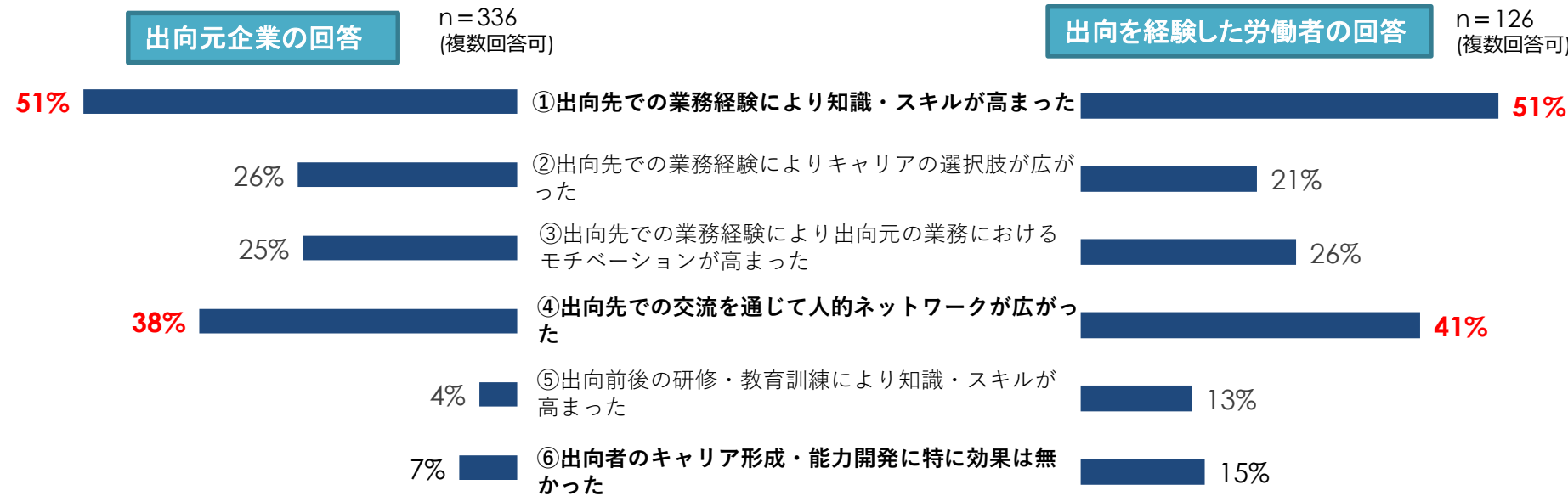
n = 341
(複数回答可)



在籍型出向に係るキャリア形成・能力開発への効果①

キャリア形成・能力開発への効果（出向元企業及び出向経験労働者の回答）

- 出向元企業及び出向経験労働者の多くが在籍型出向はキャリア形成・能力開発に何らか効果があったと考えており、在籍型出向がキャリア形成・能力開発に特に効果がないとした企業・労働者の割合は低い。
- とりわけ、効果の内容として、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・労働者は半数以上であるほか、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回答した企業・労働者は約4割である。
- 業務経験により向上した知識・スキルの具体的内容としては、「自社では得がたい専門知識や専門スキル」、「業界に関する知識や情報」等が主である。



※ 出向元企業の割合の分母には、現在労働者が出向中につき効果分析が未了・現時点で効果不明と回答した企業も含む。

①と回答した企業／労働者が考える具体的な知識・スキルの内容（括弧内の%は出向元企業／出向経験労働者の回答割合）

- ・ 自社では得がたい専門知識や専門スキル（56%／55%）
- ・ 出向先の企業の業界に関する知識や情報（55%／50%）
- ・ 出向先の企業に関する知識や情報（45%／53%）
- ・ 一般的に労働者が持つべき汎用的なスキル（コミュニケーション能力、リーダーシップ等）（13%／23%）
- ・ 自社においても得られる専門知識や専門スキル（7%／14%）

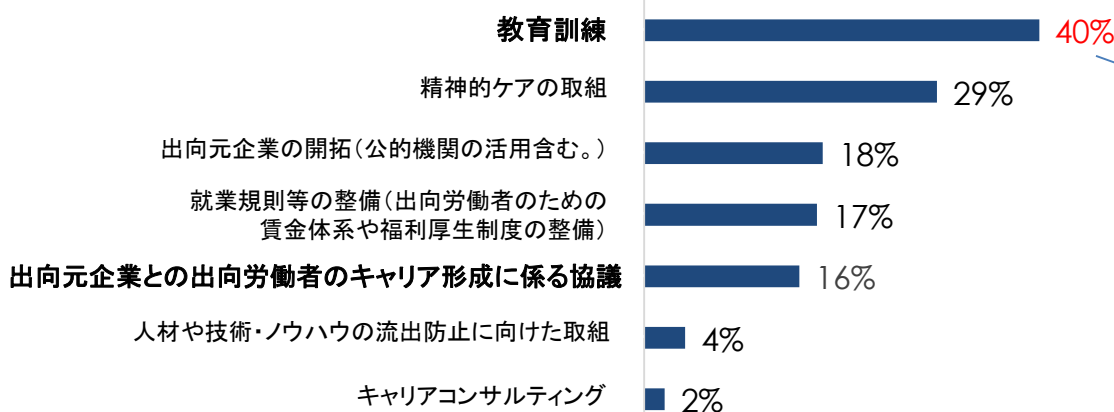
在籍型出向に係るキャリア形成・能力開発への効果②

キャリア形成・能力開発への取組（出向先企業及び出向中の労働者の回答）

- 在籍型出向にあたって、4割の企業が出向元又は出向先企業において出向労働者への教育訓練を実施したとし、その大半の教育訓練が自社の講師による研修・教育訓練である。
- 一方で、在籍型出向を行うに当たり、出向元企業の出向労働者のキャリア形成に関する協議を行った企業は2割弱にとどまる。

出向労働者を受け入れるにあたり出向先企業が実際に取り組んだこと

n = 341
(複数回答可)



教育訓練を実施した企業の具体的な訓練内容（複数回答可）

自社の講師による研修・教育訓練	87%
外部研修機関による研修・教育訓練	12%
国・都道府県による職業訓練	0.7%
出向元による研修・教育訓練	2%

出向中の労働者が考える在籍型出向によるキャリア選択の広がり具体例（自由記載の主な回答を要約）

異業種経験による新たな活躍の場・視野の広がり

- 異業種を経験することにより、新たな分野での活躍が期待できる。
- 出向元とは違う業務を経験することにより視野が広がり、自信がつく。等

専門知識やノウハウの習得による自らや会社の業務分野の拡大への貢献

- 基礎的な資格を取得し、今後の更なる資格取得や、その資格を活かした職業へと視野を広げることができる。
- 出向先の業務を持ち帰って、新規事業部門として立ち上げにかかわるため、今後の選択肢が広がる。
- 同業種での出向だが、業務遂行のマネジメント等が会社ごとに特色があり、勉強になった。等

同業種の異なる業務への興味拡大

- 現場業務のみならず、事務等の後方支援にも興味を持った。
- 出向先で営業、会社の数字に対する考え方を学び、総務や経営に関する興味が高まった。等

自らの適正・適職の確認

- 異なる業務を行うことで、自分の適性など、やりたいことが見つけやすくなった。
- 医療・介護に関連する仕事には多くの分野があることを知り、その中から自分にあった仕事を選択することができると思った。等

在籍型出向にかかるマッチング①

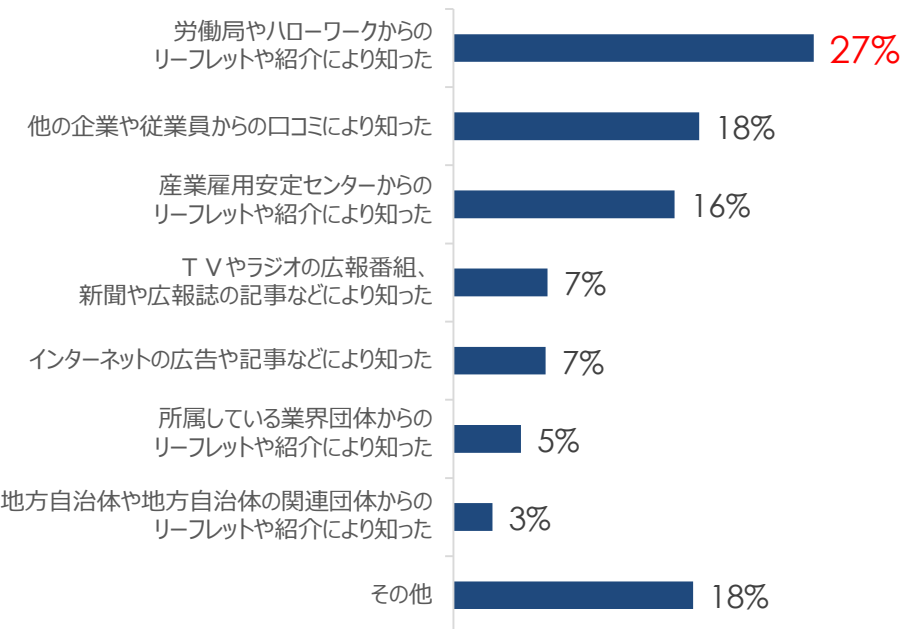
在籍型出向を知ったきっかけ、在籍型出向に至るまでの経緯

在籍型出向を知ったきっかけは、**労働局やハローワークからのリーフレットや紹介**などの働きかけが最も多く、**他企業や従業員からの口コミ**も相当程度あった。

在籍型出向に至るまでの経緯は、**もともと取引関係のある企業であったこと**が約半数を占めており、**公的機関による紹介**は約2割程度となっている。

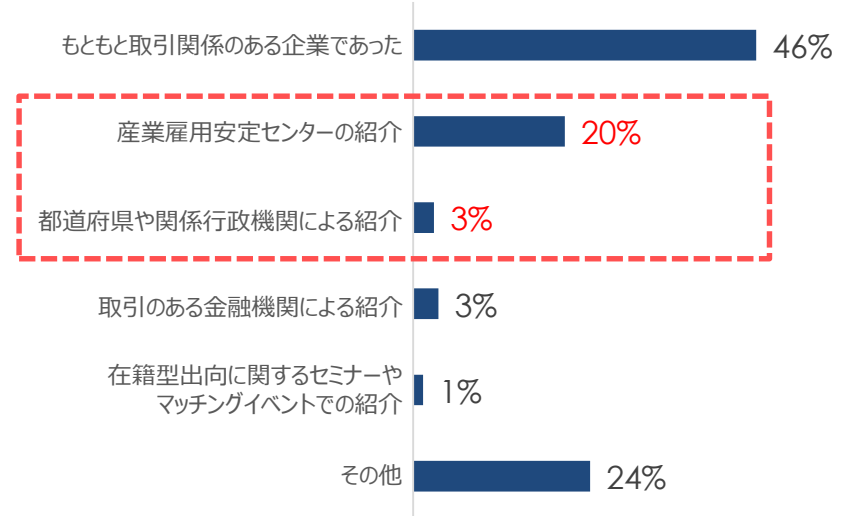
在籍型出向を知ったきっかけ

n = 677



在籍型出向に至るまでの経緯

n = 677



在籍型出向にかかるマッチング②

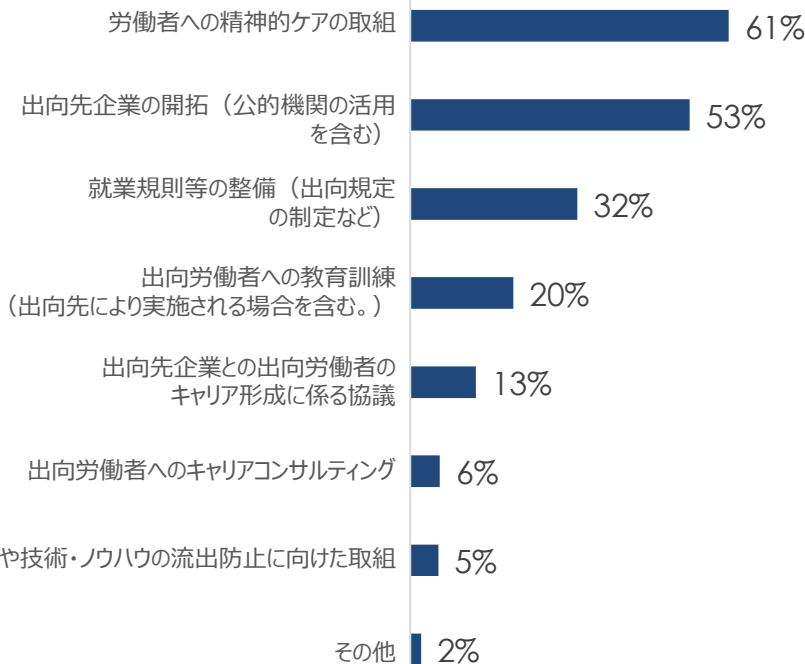
在籍型出向のために取り組んだこと

出向元では、**労働者への精神的ケアの取組**が最も多く、出向先でも2番目に多い。出向先では、**出向労働者への教育訓練**が最も多い。

出向元・先とも、**企業開拓**の取り組みや**出向のために就業規則等の整備**を要する企業が一定数存在。

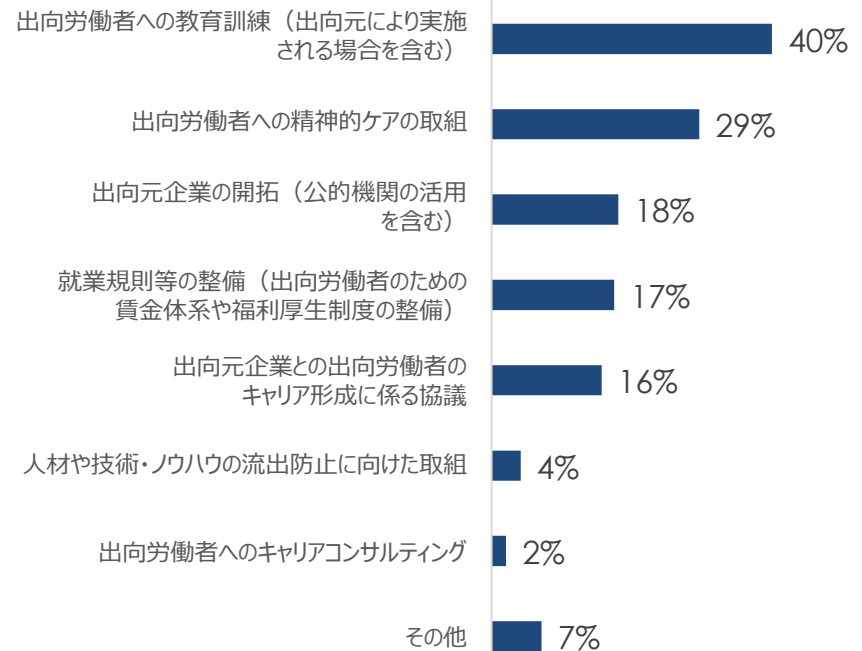
出向元

n = 336
(複数回答可)



出向先

n = 341
(複数回答可)



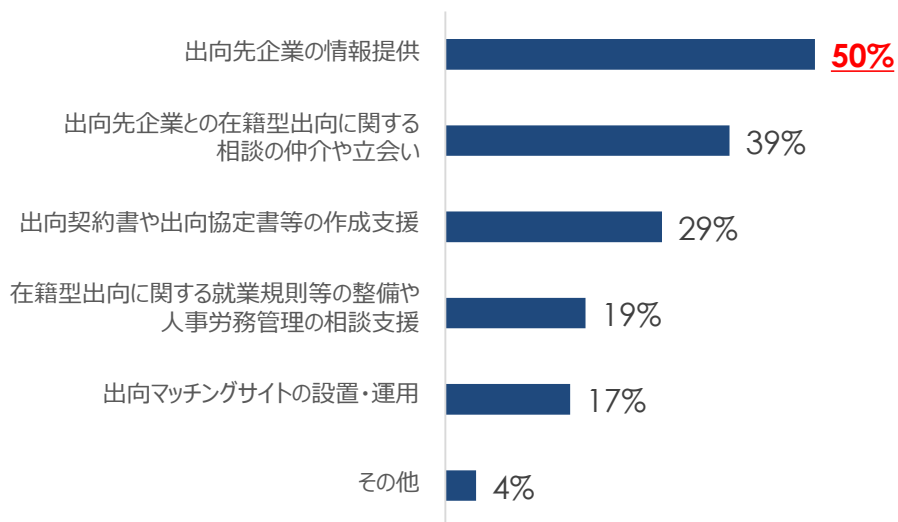
在籍型出向にかかるマッチング③

マッチング機関にどのような支援を希望するか

出向元・先とも**マッチング相手の情報提供**が最も期待されている。さらに**出向契約書等の作成支援、出向開始前の企業間の相談の仲介や立会い支援**が期待されている。

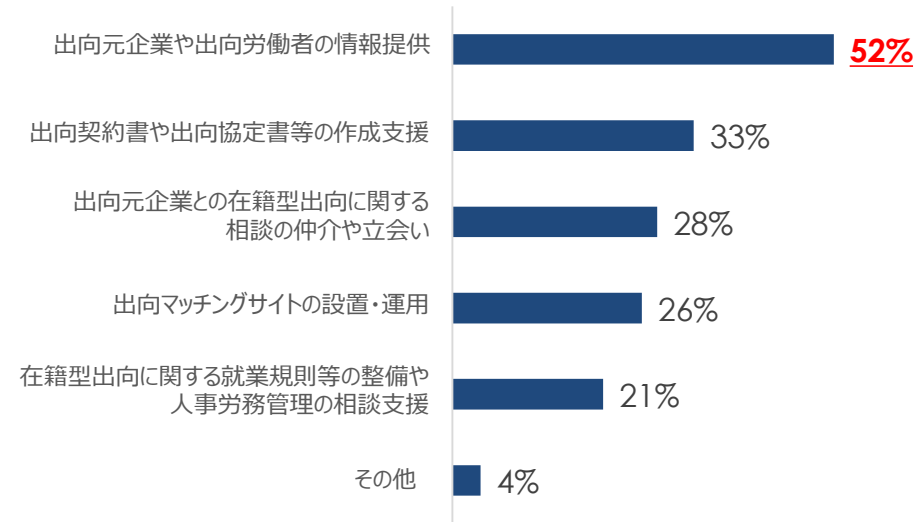
出向元

n = 336
(複数回答可)



出向先

n = 341
(複数回答可)



「在籍型出向に対する支援」へのご意見・ご要望 (出向元企業・出向先企業)

※企業向けアンケートの自由記載欄より抜粋

出向元

- コロナ禍の時にすばらしい制度だと思います。
- 産業雇用安定助成金の支援により、話しがまとまりやすい。出向先様へ提案したら非常に好意的に受け入れられた。
- 出向元、出向先双方にメリットがあり、非常によい制度だと思う。さらに助成金があるのは二の足を踏まず良いと思う。
- 人材のキャリアアップのためにとっても良い制度だと思います。コロナ対策のみならず、今後も継続して欲しいと思います。
- 出向中の者は、他社での業務経験により知識やスキルの向上、また自社に残っている者は、各セクションにおいて、人数の少ない中で、いかに効率よく業務を行うのか、といったことを今一度考えさせられており、組織の活性化につながっています。
- 手続きをもう少し簡単にしてほしい。
- 雇用維持のためにはとても有効ですが、手続き、書類が少し煩雑かと思うので、その辺りの支援があると助かります。

出向先

- 初めて「在籍型出向」を受け入れましたが、人手不足を補うかのように勤務に入って頂けて助かりました。
- 国の助成があり、受入先としては大変ありがたい。また、産業雇用安定センターには仲介や契約書の書き方の支援など大変助かった。今後ご支援いただきたい。
- コロナ禍に関係なく、様々な業界、会社の業務に携われることは経験値があがり、素晴らしい事と考えます。助成金により促進して頂けていることに、この制度が長く続くと良いと考えています。
- 在籍型出向に対して、支援制度があり、出向をしやすい、受入やすい等利点があると思います。一点希望するなら、支援の期間をもう少し長期間になれば、さらに広がりを見せるのではないかと考えます。
- 弊社にて在籍型出向を受け入れた際、産業雇用安定センター事務所の皆様には、手厚いサポートを頂き、大変お世話になりました。助成金申請の際の提出資料が多いと感じたので、少しでも手続き関係が楽に早く済ませられるよう、ご配慮頂けますと幸いです。

「在籍型出向に対する支援」へのご意見・ご要望 (出向労働者)

※出向労働者向けアンケートの自由記載欄より抜粋

公的機関に対して

- 雇用が守られているという点において非常にありがたい支援だと思っています。コロナ禍は1～2年でおさまるものでないと思いますので、**もう少し長い期間（1年以上）支援が受けられることを望みます。**
- **もっと多くの企業がこの制度を知ってもらう**といいかなと思いました。
- 職業的にもコロナ禍が落ち着くまでは不安があるので、**助成金制度をコロナ禍が落ち着くまで継続してほしい。**受け入れてくれる出向先があれば、個人も家族も最低限の生活は確保でき、安心できる。
- 出向で仕事を続けられてよかったです。**元の事業所の状態がよくなれば、また頑張りたい**と思いますので、今のような働き方が続けられるような支援があればいいと思います。

企業に対して

- **出向先・出向元の休日の統一**ができると精神的負担もなくなると思いました。
- **教育制度の充実**があると、より力をつけられますし、出向先の会社でも働きやすくなると思います。
- 職場環境の違いによる**精神的負担のケア**をしてほしい。定期的に出向元からの連絡がもらえると、出向中の自身の存在が忘れられていないと認識できるので、そうしてほしい。
- **出向が満了したら必ず元の会社・職場に帰れるようにしてほしい。**本人、家族の精神的負担は大きいと思うので、出向している本人と2～3か月に一度、面談をし、サポートしてほしい。

在籍型出向のメリット

- **出向元とは違う業務を経験することにより視野が広がり自信がつく**ので、自社に戻った時の配属先の変更や担当業務の変更等にも対応できる。（積極的に新しいことにチャレンジする精神が身につく。）
- 今まで航空業界しか知らずに過ごしてきたが、保険業界に足を踏み入れてみて生活により密着した部分を知ることができている。基礎的な資格は取得してきたが、**より実践的な知識を深めることができている。**

在籍型出向に関する
ヒアリング結果について
【愛媛】

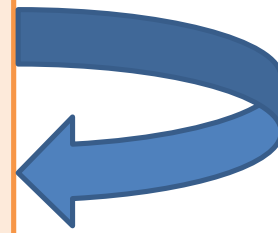
【基本情報】

宿泊業，飲食サービス業
(出向元企業)

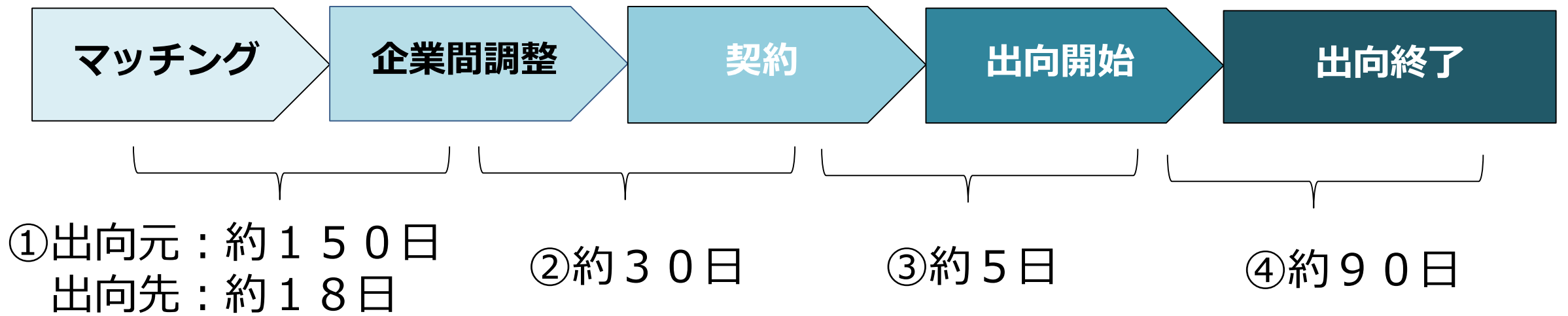
- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：8時間（うち休憩1時間）
 - ・休み：シフト制（6日/月）
 - ・仕事：飲食店における調理、接客
- ・従業員数：31人
- ・出向人数：29人
- ・出向期間：6ヶ月半
- ・雇用調整助成金の活用状況：有

運輸業，郵便業
(出向先企業)

- ・勤務状況
 - ・勤務地：東温市
 - ・勤務時間：9時間（うち休憩1時間）
 - ・休み：シフト制（6日/月）
 - ・仕事：物流センターの構内作業（食品・日用品の仕分け等）
- ・従業員数：360人
- ・出向人数：29人
- ・出向期間：6ヶ月半



【マッチングから出向終了までのスケジュール】



① マッチング～調整	② 調整～契約	③ 契約～出向開始	④ 出向開始～出向終了
[出向元] ・出向先企業を探して、産業雇用安定センターへ相談 ・受入を希望する企業の情報提供を受け、出向先を訪問。 [出向先] ・産業雇用安定センターに相談 ・出向元企業の情報提供を受ける。 ・社内にて出向労働者受け入れについて協議、承諾後、出向元企業との打合せを実施。 ・産業雇用安定センターへ希望条件等伝え、出向元企業からの回答を待つ。	・労働条件など協議のため、面談を実施 ・出向規定制定、出向協定の締結後、出向対象労働者本人の許可を得る ・出向契約書の作成、出向計画届の提出に関する書類の準備 ・両社間において出向契約の締結	・出向元の社長自ら出向先の職場を見学 ・出向契約書等を出向元から愛媛労働局助成金センターに提出	※8月31日出向終了予定（延長について調整中） ・出向労働者の状況把握に努め、職場内でサポートできる体制強化を図る ・出向元企業に対し、出向労働者の状況など定期的に情報提供

出向元企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・労働者過半数代表との出向協定締結に向けた取組や出向契約書の作成。就業規則に出向規定についての記載がなかったため、社会保険労務士の助言を受けながら新たに作成した。
- ・両社間において出向契約の締結後、社長自ら出向先の職場見学を行うなど、出向労働者の不安解消に努めた。

Q. 在籍型出向を活用して良かったこと

A.

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、一時的な事業活動の縮小を余儀なくされたため、雇用調整助成金の活用により一部の労働者を休業させるなど、人員の調整を図っていたが、コロナの長期化により労働者のモチベーションの低下が心配であった。在籍型出向では労働者が他社で勤務することにより、休業しなくてよいため、良い刺激となり、事業主・労働者にとって不安が軽減された。

Q. 出向を行っての感想は？

A.

- ・雇用調整助成金からの移行になる場合が多いと思うが、助成金の計算方法が全く違うため、実際には出向させずに雇調金を受給したほうが経済的メリットが高く、出向のインセンティブが出向元には働きにくい場合が多いと思われる。
- ・助成金について、要領等を読み込まないと分からないことが多く、理解するのに時間がかかる。メリットの多い内容にわかりやすく改善しないと、本制度は普及しないと思われる。

出向先企業へのインタビュー

Q. 今後も在籍型出向を活用したいか

A.

活用したい。

- ・弊社では繁忙時期に毎年求人を出しているが、思うように人材が集まらないことから、今回のような期間を限定して人材を受け入れることができる制度は引き続き活用したい。

Q. 出向を受け入れてよかったことについて

A.

- ・とくに繁忙期は必然的に残業が多くなってしまいう傾向にあったが、在籍型出向の活用によって人手不足が解消され、以前と比べ深夜残業等の減少につながった。一時的に人材を確保できることによって自社従業員の負担も軽減され、働きやすい環境が整うなど、自社従業員の職場定着にも繋がると思われる。
- ・異業種からの受け入れであったため主に体力面で心配であったものの、業務内容についての理解も早く、出向者リーダーを中心に積極的に業務に取り組んでくれたことで業務を円滑に進めることができた。

出向労働者へのインタビュー①

【基本情報】

- ・ 出向期間終了
- ・ 40歳代
- ・ 出向元企業での仕事：飲食店での接客業務
- ・ 出向先企業での仕事：物流センターでの仕分け作業

Q. 出向を通じて得られた職業能力等

- A.
- ・ 今の仕事と全く違う、経験したことのない仕事をするにより視野が広がった。

Q. 出向を経験した感想は？

- A.
- ・ コロナで自宅待機の時間が長くなり、家でも居心地が悪く大変不安に思っていた。会社から出向の話聞いた時は体を使う仕事のため不安もあったが、実際に働き出ると、夜型の生活が朝型に変わることによって健康的になった。
 - ・ 毎日、出向先の担当の方から声を掛けていただき安心して働くことができた。
 - ・ 出向が終わっても会社に戻れる保証があったため、安心して出向先で勤務することができた。また、同じ職場の方も多く出向しており、心強かった。

出向労働者へのインタビュー②

【基本情報】

- ・ 8月現在、出向中
- ・ 30歳代
- ・ 出向元企業での仕事：飲食店での接客業務
- ・ 出向先企業での仕事：物流センターでの仕分け作業

Q. 出向を通じて得られたと思うことについて

- A.
- ・ 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、出向先の多くの従業員の方と協力して日々の業務を完結させていることで、仕事を行う上での連携や協力することの重要性を再認識することができた。

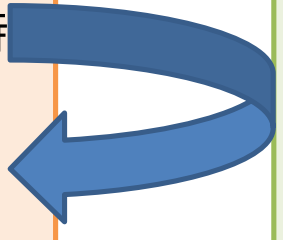
【基本情報】

製造業
(出向元企業)

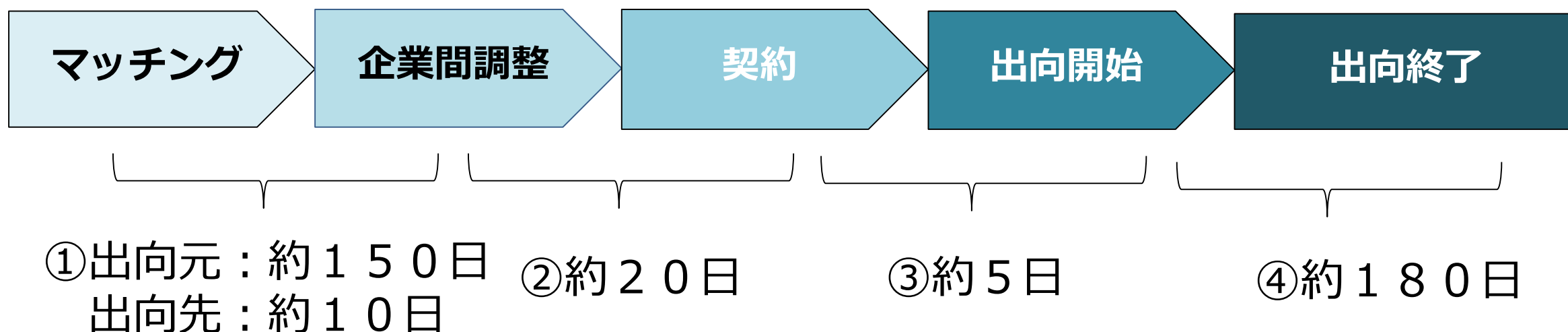
- ・勤務状況
 - ・勤務地：今治市
 - ・勤務時間：① 日勤 8～17時、
② 2交替 6～15時、15～24時
③ 3交替 8～16時、16～24時
24～8時
※①②③ともに休憩60分
 - ・休み：日・祝日、企業カレンダーあり
 - ・仕事：組立、塗装、溶接等
- ・従業員数： 880人
- ・出向人数： 12名
- ・出向期間： 6ヶ月
- ・雇用調整助成金の活用状況： 無

製造業
(出向先企業)

- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：8：00～16：50（休憩60分）
 - ・休み：日・祝日、企業カレンダーあり
 - ・仕事：機械製造（組立、検査、その他付随作業）
- ・従業員数： 671人
- ・出向人数： 12名
- ・出向期間： 6ヶ月



【マッチングから出向終了までのスケジュール】



① マッチング～調整	② 調整～契約	③ 契約～出向開始	④ 出向開始～出向終了
[出向元] ・出向先企業を探して、産業雇用安定センターへ相談。 ・出向先候補企業の情報取得、社内協議。 [出向先] ・在籍型出向の活用について産業雇用安定センターより案内があり、出向元企業の情報提供を受ける。 ・社内にて出向労働者の受け入れについて協議。 ・出向元。出向先の面談（双方の希望条件等確認）。	[出向元] ・労働組合との出向協定締結。 ・対象労働者への出向に関する説明及び同意確認。 [出向先] ・出向元企業より出向労働者について情報提供を受け、業務内容や配属予定部門を決定。 ・社内にて出向受入の承諾を得るための準備。	・出向労働者の職場見学を実施。 ・出向計画書の提出。	・出向労働者の状況把握に努め、職場内でサポートできる体制強化を図る。

出向元企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・労働者の精神的な負担軽減のため、大きく職場環境を変えることを避けるべく、同業種で、通勤可能な出向先企業を選んだ。
- ・事前に職場見学を行うことで不安要素をできるだけ排除した。出向開始後についても出向先企業と定期的な情報共有を図ることで出向労働者の状況把握に努めている。具体的には、出向先での勤務後に立ち寄ってもらい、ヒアリングを実施している。3ヶ月経過時には対象者全員に対し、面談を実施予定。
- ・職長クラスの優秀な社員も出向対象とし、出向者内でのリーダーとして、意見や要望の集約、精神面でのケアをしてもらっている。

Q. 出向を行っての感想は？

A

- ・出向労働者の出向先企業での新たな技能の習得や頑張りが自社で勤務する労働者にも良い刺激となっており、今後出向労働者が自社に復帰した際は、違った視点から業務に取り組んでもらいたいと期待している。
- ・今回の出向については、早期より受け入れ企業の開拓に努めていたものの思うように進まなかったこともあるため、受け入れ企業情報などを簡易に収集できる仕組みがあれば、在籍型出向がより利便性の高いものになると感じる。また、出向元と出向先がお互いのニーズ（人数や費用負担）を理解した上で、マッチングやすり合わせができれば、スムーズに出向条件の調整ができると考える。

出向先企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・自社の新規採用者が受講する教育訓練とは別に、組立工具の取り扱いに関する説明や職場内における安全教育等についての教育訓練を会社のトレーニングセンターで実施した。
- ・出向労働者の状況把握のため、出向開始から1ヶ月程経過時に出向労働者全員に集まってもらい、仕事や人間関係に関してのヒアリングを実施。

Q. 今後も在籍型出向を活用したいか

A.

活用したい。

- ・弊社では昨年末から求人を出しているが、思うように人材が集まらないため。

Q. 出向を受け入れてよかったことについて

A.

- ・人手不足であった為に在籍型出向の活用により人材の確保ができた。まとまった人数を受け入れることができたため、自社の従業員の負担は軽減された。
- ・同じ製造業からの受け入れであったために、出向労働者は業務内容についての理解が早く、社会人としてのコミュニケーション能力も持っていることなどから、教育ロスの抑制にもつながった。

出向労働者へのインタビュー

【基本情報】

- ・ 8月現在、出向中
- ・ 50歳代
- ・ 出向元企業での仕事：機器据え付け
- ・ 出向先企業での仕事：機械組み立て

Q. 企業や公的機関からの支援

A.

- ・ 出向元はいつでも連絡をとれるようになっていて、実際数回連絡をとった。
- ・ 出向先の会社では、上司の方が度々声を掛けてくれ、相談にもものってくれる。

Q. 出向を通じて得られた職業能力等

A.

- ・ 出向元においては特定のお客様が相手となる一方、出向先では多数の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、見習うべき点が多くあると思う。出来ることから取り組んでいきたい。

Q. 出向前の不安とその後の変化について

A.

[出向前]

- ・ 40年近く同じ仕事しか知らなかったのですごく不安だった。

[その後]

- ・ 出向先の方々がよくしてくれるので、仕事についての不安は現在ではない。

Q. 出向を経験した感想は？

A.

- ・ 出向元での製造量が減っていた中で出向の話が出たときは、ある程度納得出来たが、自分は他の仕事を経験したことがなかったので、しっかり勤まるのか、かなり不安があった。
- ・ 仕事内容を思っていたように覚えたり、ついていったりするのが大変だったが、周りの人がとてもサポートしてくれるので、頑張っている。

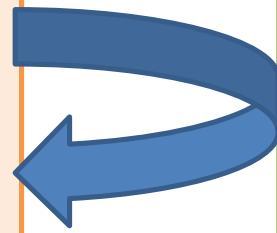
【基本情報】

情報通信業
(出向元)

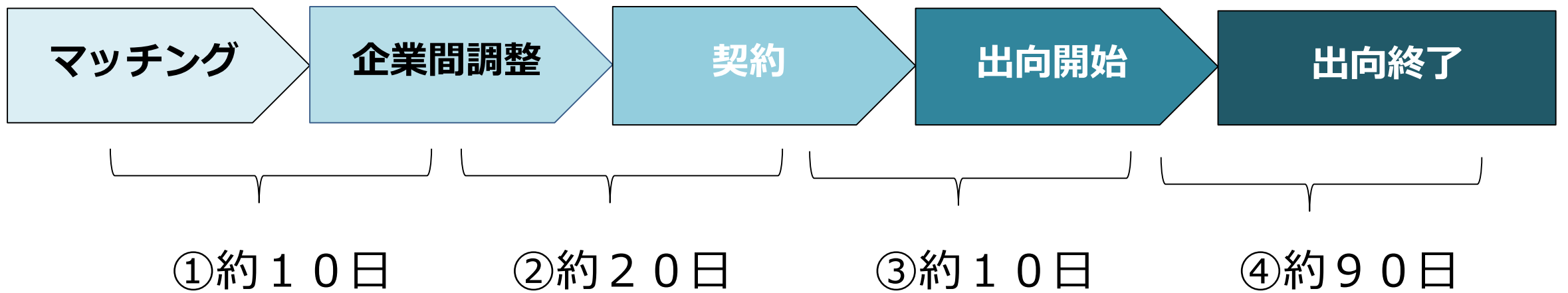
- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：9:00～18:00（休憩60分）
 - ・休み：週休2日制（年間105日）
 - ・勤務内容：営業
- ・従業員数： 9人
- ・出向人数： 2人
- ・出向期間： 3ヶ月
- ・雇用調整助成金の活用状況： 有

情報通信業
(出向先)

- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：10:00～19:00(休憩60分)
 - ・休み：日祝日、企業カレンダー
(年間105日)
 - ・勤務内容：訪問営業等
- ・従業員数： 8人
- ・出向人数： 2人
- ・出向期間： 3ヶ月



【マッチングから出向終了までのスケジュール】



① マッチング～調整	② 調整～契約	③ 契約～出向開始	④ 出向開始～出向終了
<p>[出向元]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出向先企業を探していたところ、知人の会社より連絡がある。産業雇用安定センターへ相談。 ・産業雇用安定センター、愛媛労働局から出向や助成金についての説明を受ける。 ・社内で協議後、出向先企業と調整し、社内合意。出向実施を決定。 <p>[出向先]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・愛媛労働局より在籍型出向の活用についてのリーフレットが届き、旧知の会社である出向元企業に相談。雇用調整で休業予定の人材がいるとのこと調整開始。 ・両社のニーズがマッチし、出向実施を決定。 	<p>[出向元]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働者へ個別説明を行い、対象者を選出。 ・出向協定を締結後、受入企業へ基本情報を提供。 ・出向規約の改正、出向契約書の作成、出向計画届の提出に関する書類の準備。 <p>[出向先]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出向元より出向労働者の情報提供を受け、経験・資格を参考に業務内容や配属予定部門を決定。 <ul style="list-style-type: none"> ・両社間において、出向時の労働条件などの協議のため、リモート等で協議。出向契約を締結。 ・出向労働者との個別契約の締結。 	<ul style="list-style-type: none"> ・出向予定労働者の職場見学を実施。 ・出向先より出向計画書を受理後、まとめて出向元より愛媛労働局に提出。 	<ul style="list-style-type: none"> ・出向先から出向元に、出向労働者の状況を定期的（週1回程度）連絡。 ・出向元より、出向労働者への連絡をこまめに行い、サポート体制の強化を図る。

出向元企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・ 出向労働者の精神的負担軽減のため、大きく職場環境を変えることは避けたく、出向先企業は同業者を選んだ。また、事前に職場見学を行うことで、不安要素を出来るだけ排除した。
- ・ 出向開始後についても、出向先企業と定期的な情報共有を図ることで、出向労働者の状況把握に努めている。いつでも相談できる環境を出向元・先企業に設けることで労働者の負担軽減を行っている。
- ・ 出向期間が短期間ということもあり、出向先企業において広く業務に携わることは困難であったが、出向労働者からの希望があれば、経験業務だけではなく、未経験分野にも挑戦できる環境を整えていただいた。

Q. 今後も在籍型出向を活用したいか

A.

機会があれば利用したい。

- ・ 背景として、専門性を要する業務内容である特定の部署を縮小し、シフトによる人員調整等を行っている。休業している部署と通常勤務の部署の双方から不満がでるなど懸念していたが、在籍型出向の活用により、労働者全体の不公平感も少なからず解消できていることから、今後も機会があれば利用したい制度である。

Q. 出向を行っての感想は？

A.

- ・ 在籍型出向の活用により、出向者については以前と変わらないような活気が見受けられた。
- ・ 出向先での慣れない業務に戸惑いはあるものの、休業による会社の持続性が保てるかという不安感から解放されたことは大きい。
- ・ 出向者が自社に復帰した際は、違った視点から業務に取り組んでもらいたいと期待している。

出向先企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・ 在籍型出向の制度を知り、同業他社数社に声を掛けた。出向元とは旧知の会社であったため、スムーズに契約が進んだ。
- ・ 出向元と出向先で利用している社内SNSが異なっていたため、出向元のSNSを利用し、情報やファイルなどを共有することで出向労働者の負担軽減に努めた。
- ・ 労働条件については、できるだけ変えないように配慮した。特に、賃金・就業時間・休日等については出向前と同様になるよう出向元と協議を重ねた。
- ・ 出向期間終了後、スムーズに出向元に戻れるよう、出向元と定期的(週1回程度)に連絡を取り、出向労働者の勤務状況・業務内容などを報告した。社内においても、ヒアリングを重ね、できるだけストレスを感じないよう心を配った。

Q. 出向を受け入れてよかったことについて

A.

- ・ コロナ禍で業務量も不安定な中、有期雇用で、かつ、即戦力となる人材を確保することができたこと。

Q. 出向を行っての感想は？

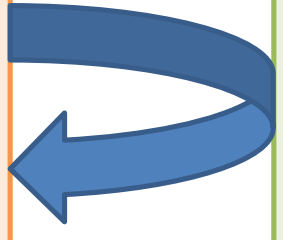
A.

- ・ 雇用調整等で休業させるより、はるかに生産的であり、出向労働者のキャリアアップにも繋がるので、地域の経済活性化のためにも、もっと利活用したいと思う。
- ・ もっと様々な企業に周知していただき、双方が積極的に活用できるような取り組みをお願いしたい。

【基本情報】

運輸業・郵便業
(出向元企業)

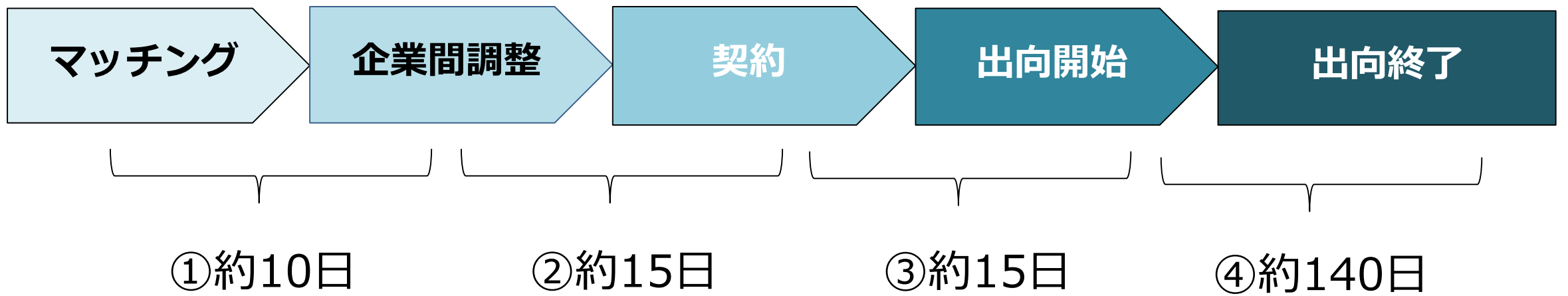
- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：シフト制(7.5h/日、40h/週)
 - ・休み：企業カレンダー(年間105日)
 - ・仕事：貨物に関する管理等全般業務
- ・従業員数：216人
- ・出向人数：2人
- ・出向期間：24ヶ月
- ・雇用調整助成金の活用状況：有



サービス業
(出向先企業)

- ・勤務状況
 - ・勤務地：松山市
 - ・勤務時間：シフト制
8:00~17:00、7:30~16:30、
6:00~15:00 ※休憩時間2:25h
 - ・休み：企業カレンダー(年間105日)
 - ・仕事：手荷物の管理、運搬等
- ・従業員数：165人
- ・出向人数：2人
- ・出向期間：24ヶ月

【マッチングから出向終了までのスケジュール】



① マッチング～調整	② 調整～契約	③ 契約～出向開始	④ 出向開始～出向終了
[出向先] ・在籍型出向の活用について出向元企業より相談がある。 ・社内にて出向労働者の受け入れについて協議。 ・承諾を得られたため、出向元企業の担当者との打合せ実施。	[出向先] ・出向元企業より出向労働者の情報提供を受け、業務内容や配属部署を決定。 ・社内にて出向労働者受け入れの承諾。 ・出向計画届の提出に関する書類の準備開始。 ・両社間において出向契約書の締結。	[出向先] ・出向計画届を出向元企業に提出。 ・出向労働者の職場見学。挨拶等を実施。	[出向先] ・出向元企業に対し、出向労働者の状況等、定期的な情報提供を行うことで情報共有を図る。

出向先企業へのインタビュー

Q. 出向を成功させるために取り組んだことについて

A.

- ・人材や技能・ノウハウの流出防止に向け、出向開始に至るまでに出向元企業と協議する時間を設けることで、担当していただく業務や部署を限定して、不必要な機密情報の流出を防ぐように取り組んだ。
- ・出向労働者の状況把握として、出向元企業に対し、定期的（月1回程度）な情報提供を行い、出向元企業と情報共有を行っている。

Q. 出向を受け入れてよかったことについて

A.

- ・在籍型出向の活用により、出向元の基礎知識や必要な職業能力が、一緒に働く弊社従業員の勉強となり、弊社従業員のスキルアップが図れていることは大きなメリットとなっている。
- ・社外からの出向者受け入れにより、自社の従業員にとって、いい刺激となっている様子が見受けられる。

Q. 出向を行っての感想は？

A.

- ・期間限定ではあるが、信頼のおける会社で実際に勤務されている労働者であることから、安心して受け入れることができた。
- ・出向に関して、契約書・協定書や就業規則等の整備について作成する場合に、取り組んだことがない企業だと、準備段階で躊躇することもあると思う。国をはじめ公的機関による支援は、検討するときに前向きな検討ができると思う。

出向労働者へのインタビュー

【基本情報】

- ・ 8月現在、出向中
- ・ 20歳代
- ・ 出向元企業での仕事：グランドハンドリング、運輸業・地上支援
- ・ 出向先企業での仕事：グランドハンドリング、運輸業・地上支援

Q. 出向を通じて得られた職業能力等

A.

- ・ 出向元会社と関わりのある業務を行っているため、新たな視点を得ることができ、出向元会社へ戻った際、その視点が役に立つのではないかと考えている。

Q. 教育訓練に関すること

A.

- ・ 業務内容の紹介についての教育訓練を受け、手順を理解することができた。
- ・ カリキュラムの順番が前後したため、項目ごとに行うと、より理解が深まると考える。

Q. 企業や公的機関からの支援

A.

- ・ 数回程度、出向元上司や先輩からのフォローがあった。
- ・ 出向元会社の総務へ、一度相談に行った。

Q. 出向前の不安と出向後の変化について

A.

[出向前]

- ・ 勤務環境について知っている点があり、また、従業員も知っているため、全く知らない環境ではない点が逆に不安であった。
- ・ 出向元社員に気を遣われているような気がした。

[その後]

- ・ 変化はない。

Q. 出向を経験した感想は？

A.

- ・ 出向元会社や会社間の関係性を客観視できた。

全国ヒアリング結果
(在籍型出向に関わった方々の声)

出向元企業へのインタビュー

出向を成功させるために取り組んだことについて

- 同業種で、通勤可能な出向先企業を選んだ。
- 出向先での勤務後に立ち寄ってもらい、ヒアリングを実施した。
- 職長クラスに出向者内でのリーダーとして、意見や要望の集約、精神面でのケアをしてもらっている。
- 出向者全員が入るLINEグループを設置し、出向者個人からの相談の対応が迅速に出来た。
- 出向者に対して、経営状況や在籍型出向の詳細を丁寧に説明し、出向前・中・後におけるフォローを行った。
- 働かずにお金をもらっている状態が果たして本当に良いのか、モチベーションを保てるのか等の話をした。
- 目標を明確にし、「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、社長自らがきちんと伝えた。

出向を活用した感想

- 出向労働者が自社に復帰した際は、違った視点から業務に取り組んでもらいたいと期待している。
 - 休業による会社の持続性が保てるかという不安感から解放されたことは大きい。
 - 不安定な状況よりは、毎日仕事があり、厳しく高い目標の職場の中で、自らのスキルを高められる環境にいる方が、労働意欲の維持・向上につながる。
 - 出向先はこの地域でも一流企業であり、その中で脱落者も出ずに出向を続けられていること自体、当社の残留組には良い効果をもたらしている。
 - 労働者自身が加工した食品（商品）に対する感想を最終消費者から直接聞く機会がなかったが、飲食店に出向させたことで、新たな発見（気づき）が多くあり、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。
 - 当社では人が携わる仕事が比較的多く、生産量が回復した際には、人材確保が課題となるため、在籍型出向は有効な制度である。
 - 出向先に経験豊富で優れたスキルを持った人材がおり、先進的な設備機器やシステム及び規則・手順を整えている環境が理想的だ。
-
- 就業規則について、細部のところで、事前の取り決めが曖昧なところがあった。
 - 受け入れ企業情報などを簡易に収集できる仕組みがあればスムーズに出向条件の調整ができると考える。

出向を成功させるために取り組んだことについて

- 出向元のSNSを利用し、出向労働者の負担軽減に努めた。
- 賃金・就業時間・休日等については、出向前と同様になるよう出向元と協議を重ねた。
- 出向元の配慮により、出向労働者に適した作業内容等の情報を与てもらい、それを基に配置等の作業計画を組んだ。
- 出向者から見た、改良・改善や異文化の取り入れの余地を気づかせるため、ミーティングの場などでスタッフ間で感想や意見を聞き合うように仕向け、自社になかった発想やアイデア、意見が出るようになってきた。

出向を活用した感想

- 同業種からの受け入れであったため、業務内容についての理解が早かった。また、社会人としてのコミュニケーション能力もあり、教育ロスの抑制となった。
 - 有期雇用で、かつ、即戦力となる人材を確保することができた。
 - 出向元の基礎知識や必要な職業能力により、弊社従業員のスキルアップが図れている。
 - 他社で社会人として一線で活躍してきた人材を確保できた。
 - 農業は、異業他社との関わりが薄く、社員の教養的な部分での成長がなかなか進まないと感じていた。出向者から、異業種を経験してこなければ出なかったアイデアが生まれるなど、活性化を感じた。
 - 出向という制度は、一般の中途採用と異なり、会社からの紹介であり、その会社での仕事ぶりや評価も踏まえ判断できる点で安心感がある。
 - 産休という一時的な人員不足に対して、期間限定での在籍型出向は有用である。
 - 短期間での適材確保、業務効率の維持、また、他のスタッフへの刺激、好影響となった。
 - 出向の効果は、出向先が求める能力を有している人材であるかどうかによると思う。
-
- 契約書・協定書や就業規則等の整備に取り組んだことがない企業だと、準備段階で躊躇する。
 - 助成金の申請に関して、出向元が対応するものの、出向先にも各種資料の提出が求められ、非常に対応に時間がかかった。

出向労働者へのインタビュー

出向を経験した感想

- 同業種でも品質管理面での取り組みでかなりの違いがあり、見習うべき点が多くあった。
- 出向元、出向先それぞれの担当者と月1回程度の個別面談を行った。
- 販売という同じ仕事でも、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ては非常に学ぶべきものが多い。
- 周辺の他店舗に対する競争心が以前よりも強くなったり、仕入れや在庫管理に対する意識も高まった。
- 雰囲気が変わったことが刺激になり、新鮮な気持ちで仕事に取り組んでいる。

マッチング支援団体（民間）へのインタビュー

マッチング支援を通じての感想

- 労働者確保で、増産による売上UPの出向先事業所に比べ、出向元事業所・出向労働者にはメリットが薄いと感じる。スキルアップや技術取得等のプラスアルファがあればなお良い。
- 送り出しを検討する企業からは「数人程度では休業させておいた方が楽」、「いつ仕事量が戻るか分からない。その時に対応できなくなってしまう。」という声もある。