

## 事例 1 ～ 出向元企業へのインタビュー

### 【基本情報】

(出向元) **A社 宿泊業**

- 勤務状況
  - 勤務地: 札幌市
  - 勤務時間: シフト制(夜勤あり)
  - 休み(土・日・祝日など): シフト制
  - 仕事: ホテル業、サービス(フロント、接客)・調理
- 出向人数 39人
- 雇用調整助成金の活用状況 有り



(出向先) **B社(宿泊業、他県)**  
・ホテルの調理、接客サービス 6人

**C社(宿泊業、他県)**  
・ホテル調理 3人

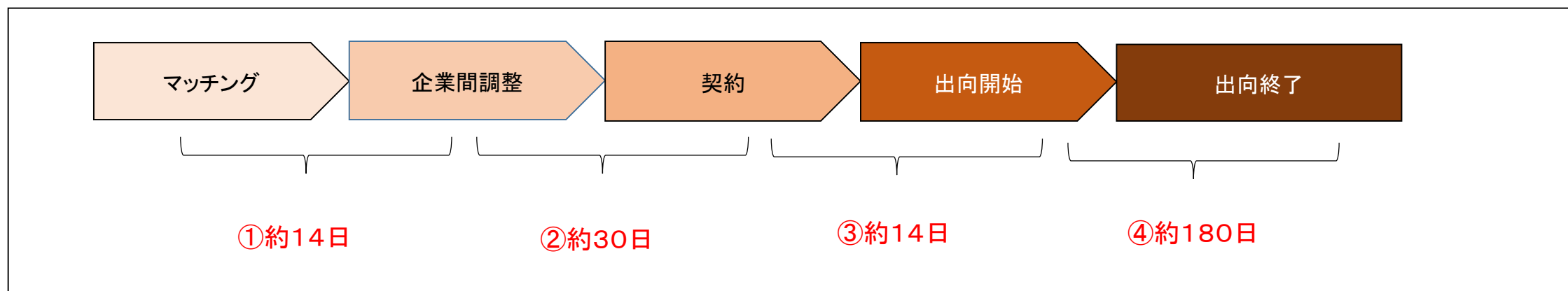
**D社(飲食業、札幌市)**  
・中華麺専門店の調理 6人

**E社(サービス、札幌市内)**  
・コールセンター業務 4人

**F社(飲食業、札幌市)**  
・居酒屋・カフェ 16人

**G社(警備業、札幌市)**  
・駐車場警備 4人

### 【マッチングから出向終了までのスケジュール】



### 【各期間で行ったこと】

#### ①マッチング～調整

- 本社より出向の受け入れ先の情報が入り、即調整(人選については、各部署から運営に支障が生じない範囲で偏りのないよう配慮)する。
- 産業雇用安定センターより札幌市内の受け入れ企業情報をもらい、直接交渉を行う。

#### ②調整～契約

- 本社あっせんの場合は、受け入れ先との条件等の調整はスムーズだが、出向を了承した社員の出向先の選定、準備に時間を要した。
- 札幌市内の受け入れ先から事前面接の希望も出された。

#### ③契約～出向開始

- 道外への出向の場合は、住居の手続きなど生活環境を整えるなど、本人へのフォローが大変だった。
- 送り出した部署では、休業者のシフト調整が大変だった。

#### ④出向開始～出向終了

- 出向開始後、送り出した部署の管理者から本人に連絡を入れるなどフォローを行った。
- 出向先の企業に対して、元から定期的に出向者の勤務状況を確認できるように配慮を依頼した。
- 休暇を取得できるよう出向先に配慮を求めた。

### 【出向を成功させるために取り組んだ内容・背景】

- 出向先企業の開拓には、本社からの情報提供のほか、産雇センターより札幌市内の受け入れ企業情報をもらい、直接受け入れ企業と交渉を行った。
- 出向者の生活面のフォロー。特に道外に出向する者には、住居の手配や電気、ガス、水道の手続きなど生活環境を整えることに気配りをしている。
- 出向者には定期的に連絡を取ってコミュニケーションを図っている。
- 出向者を送り出しても営業を継続できるように、出向者は各部署の状況に応じて万遍なく選定している。
- 各部署の運営スタッフのシフト調整を行ったほか、手薄となるところには部署を超えてスタッフを配置できるような体制づくりを行い、それによって職場全体に一体感が生まれている。
- 営業は継続しているが、ホテルの宿泊客や宴会の予約などが激減し、社員を休業させなければならない状況が続いている。本社では、コロナ下でも比較的稼働しているホテルへ休業社員を出向させることにより、人手の確保を図っているが、出向先が道外となるため、社員の生活拠点を変えての送り出しには不安が大きい。

そのため、札幌市内での受け入れ先の開拓が必要と判断し、産雇センターの支援により受け入れ先を確保している。

## 【今後も在籍型出向を活用する理由・背景】

- ・送り出しにあたっては特に教育訓練は行っていないが、出向先の業務に合うか、良い経験となるかヒアリングを行いながら人選をしている。
- ・出向から戻ってきた者は、キャリア形成・能力開発の面で非常にプラスの効果がみられるが、戻ってきてからは、そのモチベーションを維持して、経験が生かせるような業務分担も検討するなど配慮が必要であると考えている。

## 【在籍型出向を労働者のキャリア形成・能力開発にとって役立つものとするための工夫・改善】

- ・出向期間終了後、出向者が確実に帰ってくるので、安心して送り出せる良い制度だと考えている。
- ・出向者の経験としてはとても良いものであり、モチベーションの向上や技術向上が期待できるので、今後の仕事にも生かされるものと評価している。
- ・現在も2社ほど出向先の選定を行っているところである。

## 【出向を受け入れて良かったこと】

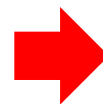
- ・入社3年目のデザート担当(パティシエ)は、ビュッフェスタイルの経験しかなかったが、出向先のホテルで高級ビュッフェの経験やプレート式のメニュー・盛り方を体験したことにより、調理経験の幅が広がったほか、ルーティンだった仕事の刺激となってモチベーションの向上が見られたので、ホテルとしても従業員の技術向上につながり良かったと考えている。
- 今後の職場での発揮が期待できる。
- また、出向先のホテルからも同様に調理経験の幅が広がりお互いに良かったと聞いている。

## 【出向についての効果、感想】

- ・出向させた者が新しい職場でうまくやれているか非常に心配である。出向先の配置部署でもスタッフ同士がお互いに様子をみながらコミュニケーションを図っており、人間関係を築けるか不安な面がある。
- ・出向をさせた者のうち、若いスタッフは比較的に柔軟に対応しているが、年齢が高いスタッフは自身のプライドもあり、仕事でぶつかるなどトラブルも見られるので配慮も必要なところである。
- ・出向先とは事前に業務内容について調整をしているが、想定外の仕事をしている者もいる。出向者の選定にあたっては、そのような点も含めて柔軟に対応できる者の人選が必要である。
- ・出向については、出向先での経験により技術を取得したり、知見が広がるなどメリットはあるが、慣れない仕事をするのであれば、そのまま休業していたいという社員もいるので、人選が難しい。
- ・6ヶ月の出向期間を経て戻ってくる社員もいるので、その次に誰を出向させるか検討を始めているが、戻ってくる社員の意見も聞きたいと考えている。
- ・出向する前に10日程度の職場実習を実施するのも良いと思う(産雇金の初期費用の対象として欲しい)。

## 【出向労働者へのインタビュー】

・出向元企業での業種・職種  
宿泊業(ホテルのパティシエ)

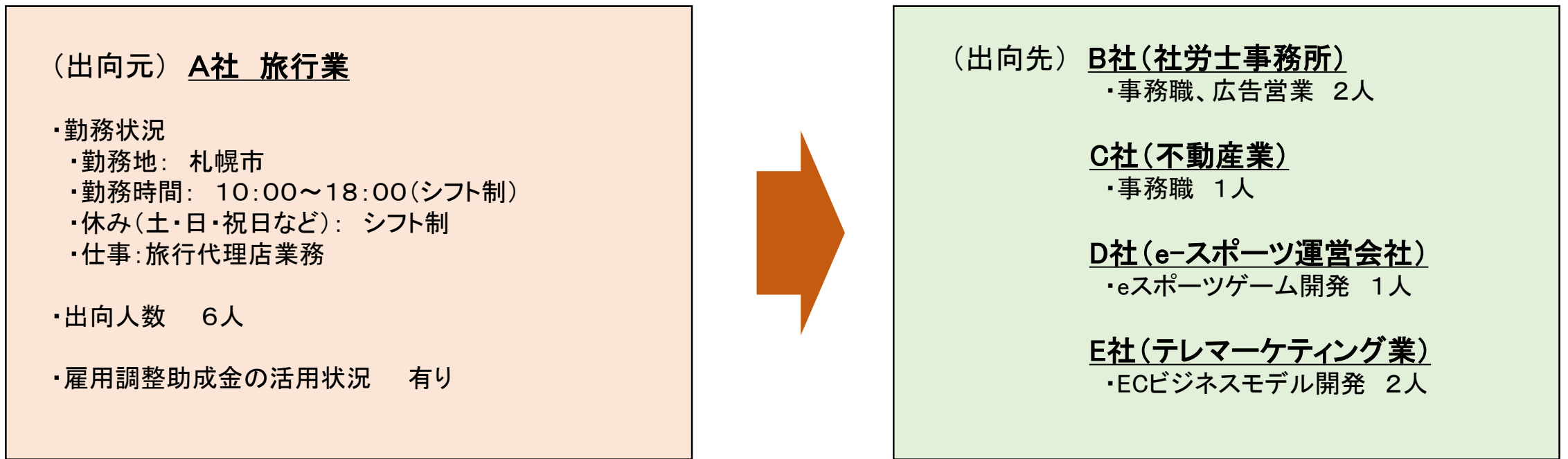


・出向先企業での業種・職種  
宿泊業(ホテルの調理)

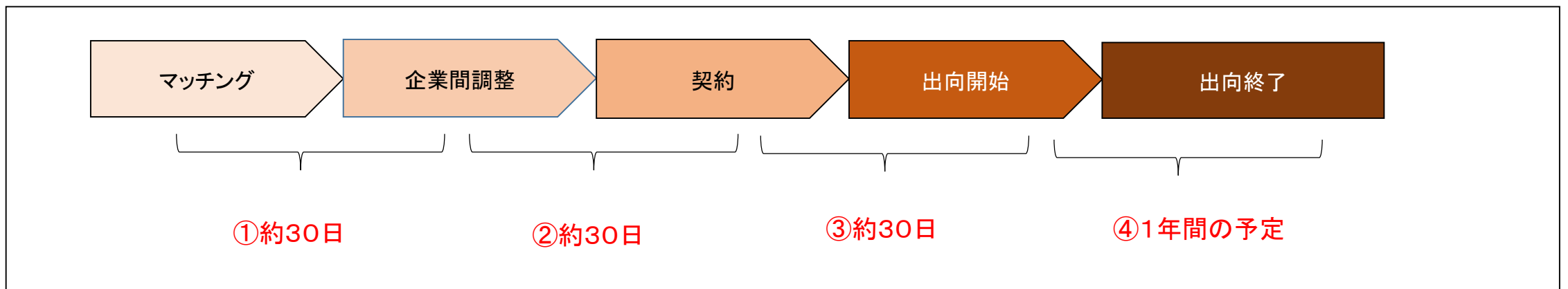
- ・これまで経験のない調理方法や盛り付け方など知識や技術を身につけることができた。
- ・パティシエとして仕事に生かしていきたい。・自社では得がたい調理の専門知識や専門スキル、またコミュニケーション、リーダーシップの取り方等勉強になった。

## 事例 2 ～ 出向元企業へのインタビュー

### 【基本情報】



### 【マッチングから出向終了までのスケジュール】



### 【各期間で行ったこと】

#### ① マッチング～調整

・出向先の情報は産業雇用安定センターから提供いただき、出向先に直接連絡を取り、人材の送り出し、出向制度のメリットや活用の目的について説明。

#### ② 調整～契約

・出向先との交渉内容を元に労働局の助成金センターに何度も足を運び、助成金の対象確認(申請の下調べ)等を行った。

#### ③ 契約～出向開始

・旅行会社だが、事業転換も含め新しいビジネスも模索したい事などを伝え、送り出した者の受け入れ先での業務内容などの調整に時間を要した。

#### ④ 出向開始～出向終了

出向者全員7月1日～1年間

### 【出向を成功させるために取り組んだ内容・背景】

・出向先の確保にあたっては、産業雇用安定センターから情報提供いただいた企業に働きかけを行っている。出向先に対しては、1年間の社員の送り出しとして、どのような経験をさせたいか、1年後に戻ってきたときにどのような事業をさせるか、など社員のスキルアップを目的とした出向であることを交渉して理解をしてもらった上で受け入れを承諾していただいている。

また、出向先の欲しいノウハウが提供できるようにお互いにとってメリットとなるような出向契約を結んでいる。

・出向者への精神的ケアについては、毎月1回、出向先を訪問して勤務状況などを確認している。

また、出向者への教育訓練については、出向契約を締結する際に、出向中の勤務内容や習得をさせたいノウハウなどを出向先と調整してから送り出している。また、出向後1ヶ月程度は丁寧にレクチャーを受けている。

・出向先を本人に選ばせるなど、本人のキャリアに関する希望などを確認し、かつ会社として求めることなど理解してもらった上で、送り出している。

・出向契約前に、まず、会社の事業の方向性などを出向先に説明し、そのために必要な経験やノウハウの取得を目的とした出向であることを前提に、キャリア形成に必要な業務内容の協議をしている。



## 【今後も在籍型出向を活用する理由・背景】

- ・雇調金で休むよりも、出向先においてモチベーションを保ちながら、新たな仕事にチャレンジしてくれることを期待している。そして1年後に戻った後に会社に貢献して欲しい。
- ・この在籍型出向制度は大変良い制度であり、今後も有効活用していきたい。ただ、1年間の助成期間は短いと感じている。

## 【在籍型出向を労働者のキャリア形成・能力開発にとって役立つものとするための工夫・改善】

- ・出向先ですべきことをミッションとして理解した上で、出向先の業務に取り組んでもらっており、高い意識をもってノウハウの習得につながっているものと認識している。
- ・月に1回程度、出向した社員とコミュニケーションをとるなど必要なケアをしている。

## 【出向を受け入れて良かったこと】

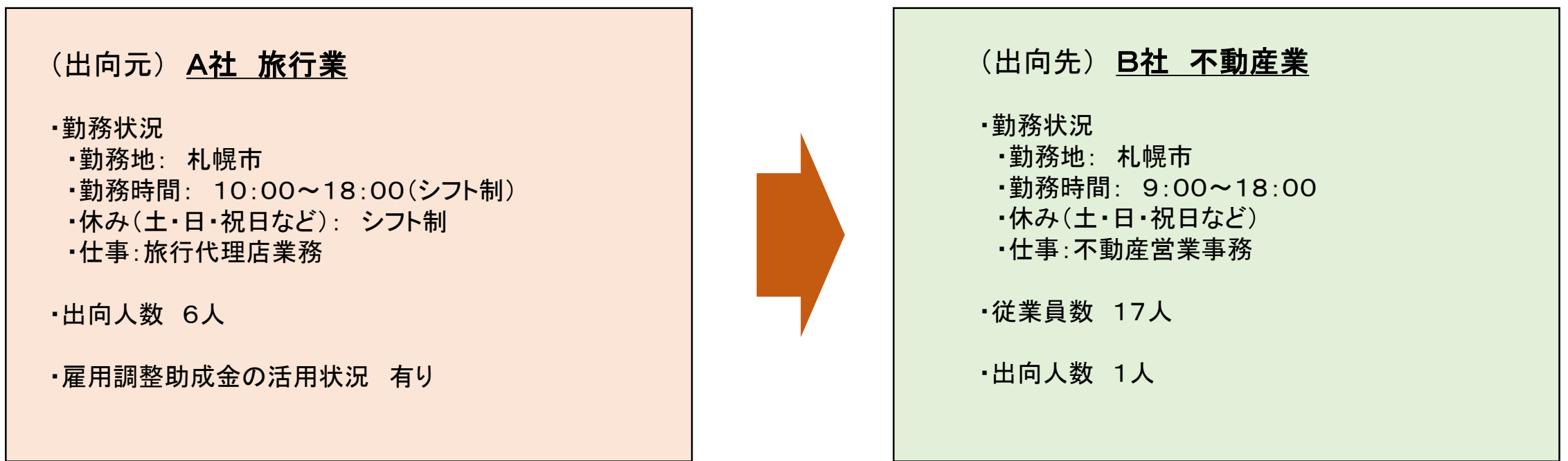
- ・社員を送り出してから2ヶ月しか経っていないが、各出向先で目的をもって、それぞれのミッションを確認しながら勤務している。
- ・観光関連産業の回復もまだ先となりそうだが、弊社のように事業転換も含め異業種での新たなビジネス展開も検討している企業にとっては、その間、助成金をもらいながら在籍型出向制度を活用することにより、社員の維持にとどまらず、スキル向上や新たなノウハウの取得の機会を得ることができるので良かったと考えている。

## 【出向についての効果、感想】

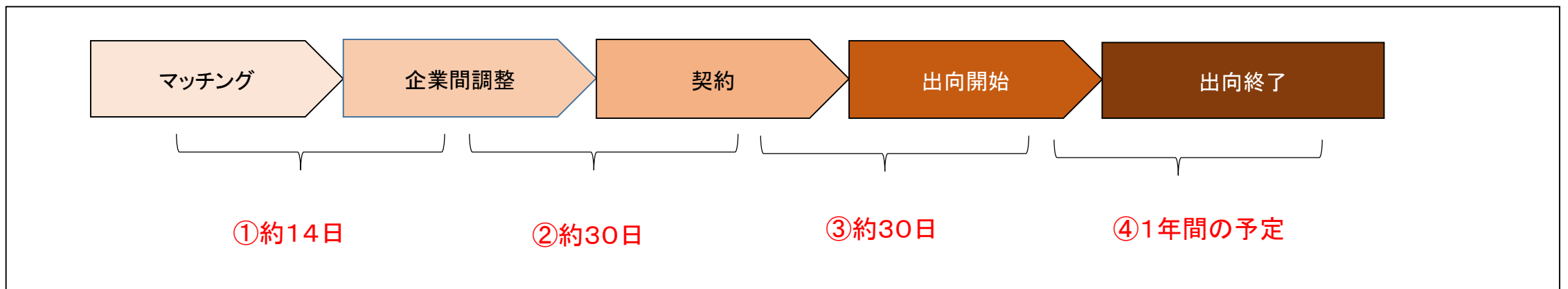
- ・出向する社員には、複数の出向先を提示して、それぞれ出向させる目的や戻ってからの役割などを説明した上で、出向先を自身で選んでもらっている。そのことにより、明確に目的を持って高いモチベーションで出向先の業務に当たっており、出向先もその点を踏まえてノウハウの取得、キャリア形成をサポートしていただいている。
- ・会社復帰後も会社に貢献できる人材となっていることを期待している。
- ・在籍型出向制度は、国から賃金の助成もあり、弊社のように新たな事業展開を考えている場合や社員のスキルアップを期待している場合には良い制度だと思っている。
- ・このような制度があることを知らない企業も多いと感じているので、もっと周知をして活用が進めば良いのでは思う。また、マッチングの支援やその機会をもっと増やして欲しい。
- ・長期的に助成金の支援をいただくと、人件費など固定費のところが助かるので、企業として活用の幅が広がるものと思う。

## 事例 3 ～ 出向先企業へのインタビュー

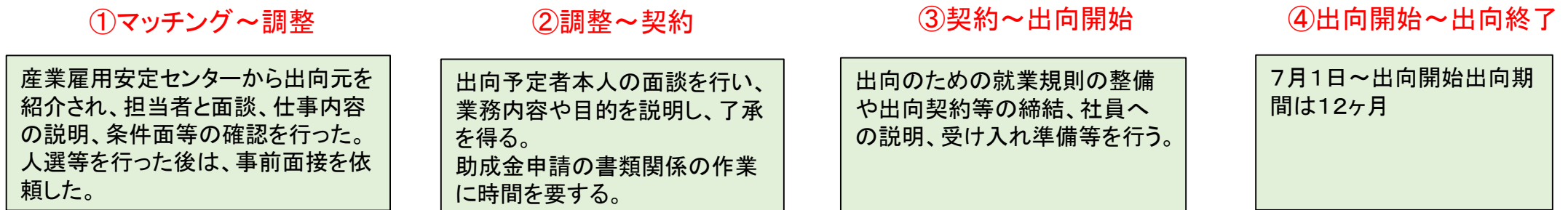
### 【基本情報】



### 【マッチングから出向終了までのスケジュール】



### 【各期間で行ったこと】



### 【出向を成功させるために取り組んだ内容・背景】

- ・出向者の受け入れにあたり、事前に出向予定者の職歴やスキル等を聞いて、受け入れ部署の社員に予め説明して了承を得た。
- ・出向契約の締結に当たっては、顧問社労士に依頼して、就業規則に出向規定を追加するほか、経費負担について助言をいただいた。
- ・出向者に対しては、出向元責任者の定期的な面談を了承しており、処遇面では特に有給は開始月から取得してもらっており、精神面のケアも配慮している。
- ・今回、出向を受け入れた営業事務については、慢性的に人手不足だったので、採用コストをかけずに人材を確保できて良かったと考えている。
- ・出向のきっかけは、産業雇用安定センターの支援や情報提供であったが、実際に出向元との出向契約の取り決めにあたっては、事務手続きも含め時間を要したが、契約書にひな形があったり、顧問社労士に依頼したので割合スムーズに進めることができた。

## 【今後も在籍型出向を活用する理由・背景】

- ・人手不足を補える良い制度だと考えている。
- また、助成金があるので、経費負担が少なく、受け入れのメリットは大きいと思うので、引き続き、出向者の受け入れを希望する。
- ・特に、就業規則の整備や出向契約書の作成費用、その他イニシャルコストを出向初期経費として助成金の支給対象となるところは良いと思う。

## 【在籍型出向を労働者のキャリア形成・能力開発にとって役立つものとするための工夫・改善】

- ・出向者の受け入れにあたり、事前に出向予定者の職歴やスキル等を聞いて、受け入れ部署でどのような業務を担うか十分に検討した上で受け入れている。
- ・まわりの社員にも、出向者が1年間でどのような経験をしたいか等を事前に説明しているので、ノウハウ取得が円滑に進むように配慮している。

## 【出向を受け入れて良かったこと】

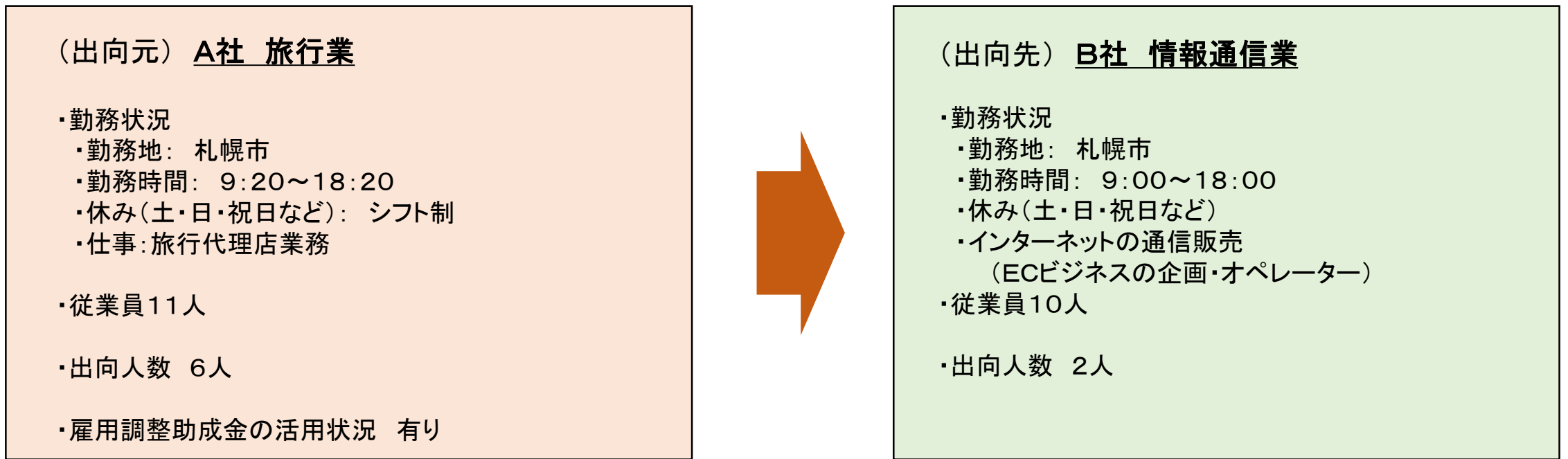
- ・ハローワークにも営業事務の求人をしばらく出しているが、応募者が少なく、なかなか補充することができなかったので、人材を確保することができて良かった。
- ・営業事務の中核社員が慢性的に不足していたので、即戦力となっている。
- ・受け入れた部署では、出向者の働きぶり、存在感などから他の社員にとって刺激となっており、社員のモチベーションの向上につながっている。

## 【出向についての効果、感想】

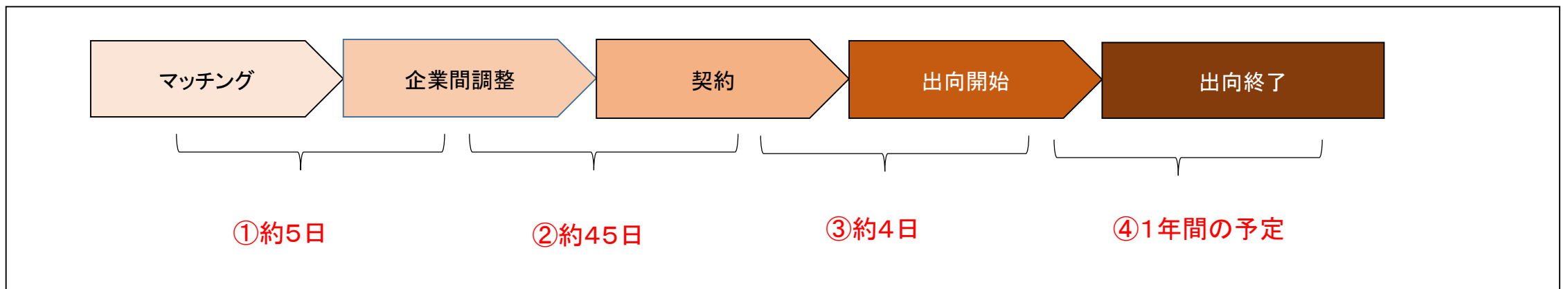
- ・出向元の社員教育がしっかりしており、営業事務の体制強化につながった。
- ・中途採用の場合は、仕事を教えるまで時間や労力を要していたが、出向者はその点での負担が少なく、職場の活性化にもつながったことは良かった。
- ・助成金制度を活用して、費用負担がなく人材を確保することができたので、引き続き、追加で人材を受け入れたいと考えている。
- ・送り出し企業の開拓については、産雇センターから情報を得ながら検討を進めたいと考えている。

## 事例 4 ～ 出向先企業へのインタビュー

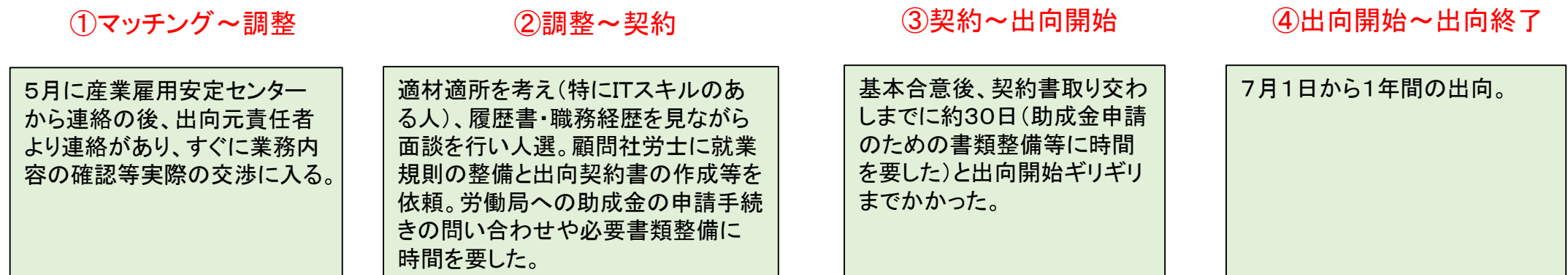
### 【基本情報】



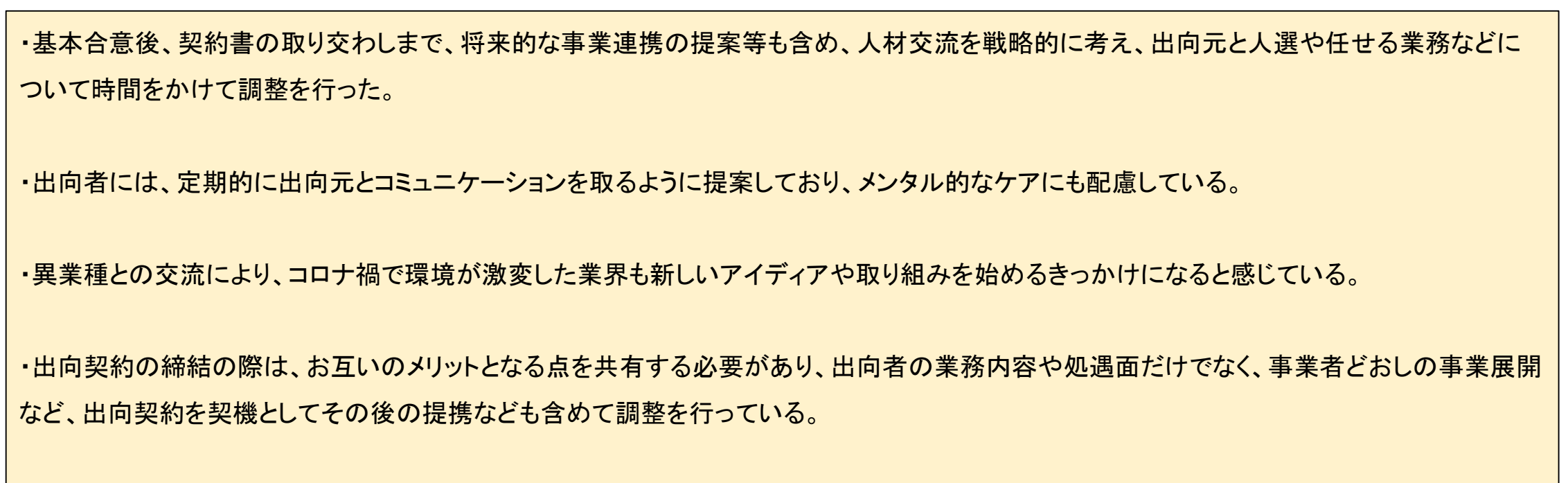
### 【マッチングから出向終了までのスケジュール】



### 【各期間で行ったこと】



### 【出向を成功させるために取り組んだ内容・背景】





## 【今後も在籍型出向を活用する理由・背景】

- ・業界の相性が良いことから、新商品・新ビジネス開発(双方のサービス分野を統合させたパッケージ商品など)のパートナーになり得る機会が生まれ、会社間の連携や提携に発展させられる可能性がある。相手側(親会社)からも将来の業務提携の話が出ている。
- ・相手側は社員に戻ってもらうことが前提なので、引き抜きの心配をするかもしれないが、出向終了後も新商品や新サービスの開発・販売まで人材交流のかたちで続けていくことが考えられる。

## 【在籍型出向を労働者のキャリア形成・能力開発にとって役立つものとするための工夫・改善】

- ・インターネットでの通信販売やホームページの企画・制作の仕事は経験がないため、2~3週間は配置部署のまわりのスタッフから必要なサポートを行うようにしており、現在は本人から意見も出るようになってきている。
- ・コミュニケーションをしっかりとって、まわりとの垣根をつくらせないように配慮している。
- ・ITを活用する業界での仕事で得た知識や経験をもとに、旅行業(リアル、アナログの業界)の仕事に復帰したときに、新商品の企画や新たなビジネスモデルの創出に寄与できる人材として活躍してくれることを期待。
- ・一方で、出向元では、出向先で成長して力を発揮すれば、出向先において引き抜きにあうかもしれないという不安はあると思う。

## 【出向を受け入れて良かったこと】

- ・社員に対して、他社の人の目(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。
- ・まだ十分なコミュニケーションとは言えないものの、互いを認め合い、触発されるかたちで、今までになかった気づきを感じ始めており、変化が出てきているので良かったと考えている。

## 【出向についての効果、感想】

- ・求人継続していたところ、今回、商品企画やプロモーション(年中行事や季節に合わせた通販商材の企画など)で1名、商品の受発注業務に1名と合わせて2名の中核的人材を確保することができた。
- ・出向者は、出向を受け入れてくれたという感謝的な気持ちもあるのかチャレンジ精神があり、中途採用者よりも努力をしていると感じている。
- ・異文化をもった人材に触発されるかたちで、自社になかった発想やアイデアが出るようになり、今までよりも自社社員から業務改善等の意見を聞くことが多くなったと感じており、職場が活性化している。
- ・事業者としてマーケット環境やニーズの変化に対応していくために活用できる有効な制度だと感じている。行政、出向元、出向先と労働者自身にもメリットが大きいことを理解してもらうよう努めながら出向制度を継続実施して欲しい。
- ・旅行業はリアルでアナログな「こと」を売る業界であるが、当社はITを活用して映像などで旅行の疑似体験(オンライン旅行)を通じて、現地の食べ物や特産品を紹介しており、手法は異なるものの、同種の商材を扱うなど親和性を感じている。
- ・今後は、オンライン旅行などにより、バーチャルで紹介した特産品などの通信販売につなげるビジネスを想定しており、出向制度の活用がその事業展開に役立つものと考えている。



## 事例 5～7 出向元・出向先へのインタビュー

### 【事例5】

#### (出向元) A社 航空運輸業

- ・勤務状況
  - ・勤務地: 千歳市
  - ・勤務・休み: シフト制
  - ・仕事: 旅客サービス(カウンター・ゲート・デスク・ラウンジ業務)
- ・従業員394人
- ・出向人数 12人



#### (出向先) B社 宿泊業 ・リゾート宿泊施設 3人

#### C社 宿泊業 ・観光ホテル 2人

#### D社 宿泊業 ・観光ホテル 2人

#### 自治体 ・A市1人、B市2人、C町2人

### 【事例6】

#### (出向元) A社 運輸業

- ・勤務状況
  - ・勤務地: 千歳市
  - ・勤務・休み: シフト制
  - ・仕事: 航空手荷物取扱業務、旅客・乗員送迎業務、機内セッティング業務
- ・従業員288人
- ・出向人数 延べ62人



#### (出向先)

#### B社 複合サービス事業 ・経済事業(農産物の販売・保管、生産施設運営、 資材供給)、営農指導事業、信用事業、共済事業 91人

- ・出向受入期間 6月～10月

### 【事例7】

#### (出向元) A社 卸売業・小売業

- ・勤務状況
  - ・勤務地: 札幌市
  - ・仕事: 酒類の小売り
- ・従業員97人
- ・出向人数 7人



#### (出向先)

#### B社 不動産業 ・不動産賃貸・仲介、住宅建築・リフォーム 1人

#### C社 製造業 ・清涼飲料水、食料品製造 2人

#### D社 小売業 ・生活用品小売業 4人