



出向・転籍研究の展望 ——企業間人材移動分析への課題——

團 泰 雄

概要 本稿では、出向・転籍に関する最近の新たな展開を踏まえた研究を3つのアプローチに分類し、それぞれについて検討を行う。そして、今後の出向・転籍研究において分析・検証すべき課題を提示する。

Abstract The purpose of this paper is to discuss the issues related to *shukko* (temporary employee transfer) and *tenseki* (employment transfer). I classify current studies of *shukko* and *tenseki* into three categories according to their perspectives. And I present the issues to be discussed further on *shukko* and *tenseki*.

キーワード 出向・転籍, 労働市場論, グループ経営論, 組織行動論, 人的資源管理
原稿受理日 2006年1月20日

1. はじめに

出向・転籍⁽¹⁾は、失業を経ないで企業間人材移動を行うことを可能にする有用な方法として、従業員の雇用維持を重視する日本の雇用慣行において重要な役割を果たしている。後述するように、出向・転籍はさまざまな目的によって行われているが、その主なものとしては雇用調整と企業グループ経営に資する適切な人材配置が挙げられる。

出向・転籍に関する研究蓄積はまだ十分に多いとは言えないまでも、特に近年において、その実態の把握が進むようになり、さまざまな角度からの検討が重ねられつつある。筆者は以前にも出向・転籍に関する議論の検討を行ったが⁽²⁾、その後も出向・転籍をめぐる新たな展開があった。

そこで、本稿では、近年の実態と研究の展開を踏まえて、出向・転籍研究の研究課題を再検討する。まず、第2節では、出向・転籍慣行についてごく簡単に振り返り、この慣行の根底にある流れを明らかにする。続く第3節から第5節では、出向・転籍研究における3つのアプローチを取り上げ、それらについて検討を加える。そして、第6節で今後の研究課題を提示する。

2. 出向・転籍慣行の変遷

出向・転籍慣行の存在は、1960年代前半に確認されている⁽³⁾。これらの慣行は、企業グループの経営強化や余剰人員の雇用維持への対応など、当時からさまざまな目的によって行われてきた⁽⁴⁾。その後二度の石油危機に伴う減量経営の時代において、雇用調整の手段としての出向・転籍がクローズアップされた。

(1) 出向とは、移動元企業との雇用関係を維持しながら、移動先企業で就業するという企業間人材移動の形態であり、転籍とは、移動元企業との雇用関係を解消して、移動先企業のみとの雇用関係になる企業間人材異動の形態である。出向・転籍と一般的な転職との違いは、移動元企業が移動に対して主体的に関与する程度にある。出向・転籍の場合には、移動先を移動元企業が基本的に指定する。そのため、移動元企業の意思が強く反映されることになる。

(2) 團(1999)を参照のこと。

(3) 当時の出向制度の実態を示した貴重な文献として、労働法令協会編(1964)が挙げられる。そこにおける執筆者は企業の人事担当者であり、各社の事例が示されている。稲上(2003)は、そのうち8社の事例についてコメントし、一般的な動向を示している。詳しくは以上の文献を参照のこと。

(4) 稲上(2003)によれば、「高度経済成長の時代は激しい技術変化の時代でもあり、(やがて訪れる不況も視野に入れば尚更のこと)、多くの余剰人員が発生した。それに対応するため、合理化絡みの出向転籍が行われた」という(9ページ)。

また、1980年代に入ると、ホワイトカラーを対象とした出向が目立つようになり、多様な目的で出向が行われていることが明らかにされてきた。そこでは特に企業グループ管理をより効果的に行うための人材移動が注目されるようになった。

1990年代に入ると、企業グループ全体での成果の極大化を目指す「グループ経営」という考え方が登場し、その文脈において企業グループの事業再構築を目指すべきとの議論がなされた。寺本（1994）は、グループ経営の意義がグループ企業間の資源とエネルギーの相乗効果（グループ・シナジー）の創造にあるとし、その原動力としてグループ企業間の人と情報の環流にあると指摘している⁽⁵⁾。ただし、それにしたがって人事制度をいかに変えていくかという点についてはそこでは言及されていない。

バブル経済崩壊後、特に1990年代後半からは、企業の業績が悪化したために、出向・転籍においても雇用調整策としての側面が主として注目されてきた。雇用調整策としての出向・転籍慣行がどの程度有効であるのかについての検証も行われるようになった。また、最近では、経営者人材育成の一環としてとして子会社への出向を行うというケースも見られる⁽⁶⁾。これは広い意味で企業グループ内での人材の最適配置を目指した施策であると考えられる。

以上の検討から、出向・転籍慣行に関しては、時期によってどちらが重要視されているかという違いがあるものの、雇用調整という目的と、企業グループ内での人材の最適配置という目的の達成のために行われてきたことがわかる。

では、このような出向・転籍の実態に対して、これまでにどのような分析が行われてきたのだろうか。以下では、これまでに提示されてきた主要な3つのアプローチによる説明を検討していくことにしよう。

3. 労働市場論的アプローチによる分析

労働市場論アプローチによれば、出向・転籍は市場における仕事と人のマッチングを実現していくための一つ的手段として考えられる。労働市場は、①長期的関係によって規定される企業内労働市場、②需給メカニズムによって規定される外部労働市場、③両者の中間である準企業内労働市場、という3つの領域に分かれている⁽⁷⁾。それぞれのカテゴリー

(5) 寺本（1994），5～6ページ。

(6) 若年・中堅層の人材育成を目的とした出向に関する議論は、團（2001）を参照のこと。

(7) 八代（2002），8ページ。

の特徴については図表1の通りである。

図表1 企業内労働市場、外部労働市場、準企業内労働市場の相違点

	対 象	雇用契約	原理・原則
企業内労働市場	正社員	期間に定めなし	個別企業のルール 長期の論理 組織の原理 (権限による取引)
外部労働市場	非正社員 〔パートタイマー、 人材派遣、嘱託〕	有期契約、非直用	需給メカニズム 短期の論理 市場原理 (価格をシグナルにした 自由な労働移動)
準企業内労働市場	出向・転籍者	期間に定めなし	企業内市場、外部市場 の中間

出所：八代（2002），8 ページ。

労働市場という観点から見れば、出向・転籍が労働市場の中でどのような機能を果たしているか、また実際に現時点でそれらが十分に機能しているかどうか、重要な検討課題である。

(1) 労働市場における出向・転籍の機能

まず、前者に関するこれまでの議論を見ておくことにしよう。労働市場論において準企業内労働市場に位置づけられる出向・転籍が持つメリットは、以下のようなものがあると指摘されてきた⁽⁸⁾。

第1に、移動元（出向・転籍元）企業が移動に関与することによって、移動に伴い多くの情報が伝わる可能性が高い⁽⁹⁾。ここでいう情報の内容は、移動する本人の現在の仕事内容やこれまでのキャリア、移動先での仕事内容、労働条件などであると考えられる。さらに、企業グループ内で事業上の関係が深い関連企業への移動の場合は、一緒に仕事をした経験によって得た情報（組織運営の仕方など）もそれに加わるであろう⁽¹⁰⁾。

(8) この点については、永野（1988, 1996）、山本（2005）などを参照のこと。

(9) 現実の外部労働市場では、求人側と求職側との間に情報の非対称性があることが一般的であるため、質の高い安定的なジョブ・マッチングを成立させる際にさまざまな軋轢が伴いやすい（中馬, 2002, 51ページ）。これまでは情報という観点からすれば、準企業内労働市場が外部労働市場の不十分さをカバーしてきたと考えることができる。逆に、このことが日本において外部労働市場が十分に発達してこなかったことの一因として考えられるであろう。

(10) 中馬（2002）は、系列外転籍出向者の成功・失敗例に関するマイクロデータを用いて、中高年転籍出向者の成功・失敗の主要因を統計学的に分析した。その結果、転籍出向の成功・失敗関数の外生変数として、ビッグ・ファイブ因子（外向性、情緒安定性、開放性、誠実性、調和性）がきわめて有意に作用することや、受入会社が出身企業のリピート案件であるとか取引先であるとかいった長期的なつながりのあることが、成功確率を有意に高めることなどが確認された（78ページ）。

第2に、企業が関与することによって、個人が適職を探すよりも多くの求人情報が入手できる可能性が高い。特に、企業グループ内の求人情報については、親会社が直接人事に関わっているため、容易に求人情報を入手することが可能である。

第3に、失業を経ない労働移動、ひいては組織間キャリア発達⁽¹⁾が可能となる。失業期間が長くなればなるほど次の就職先を見つけることは難しくなっていくため、失業せずに次の職場を見つけることができることは従業員にとってのセーフティ・ネットとなりうる。

(2) 出向・転籍施策の現時点における有効性

もうひとつの検討課題は、出向・転籍が現時点で労働市場における施策として十分機能しているかどうかということである。この点に関しては、最近になって、雇用調整の手段としてどの程度有効であるのかという点から再び検証が進められてきている。

雇用調整の手段としての出向・転籍については2度にわたる石油危機のあったころにクローズアップされたが、その後再び検証が行われたのはバブル経済崩壊後の1990年代末になってからである。これは希望退職を中心とした中高年リストラが多く行われた時期に相当する。雇用調整の方法として、希望退職と出向・転籍のどちらの方が従業員にとってハードなものであるのかは個人によって見解が異なるであろう。しかし、これまで雇用維持のために努力してきたとされる企業側が退職するというオプションを用意したという点からすれば、出向・転籍が十分にその機能を果たしているのかが検証されなければならない時期に来たと言えよう。

日本の労働市場において最も問題が大きいのは中高年労働者である。雇用調整の手段としての出向・転籍は中高年労働者の雇用を確保する上で重要な役割を果たしてきた。厚生労働省による「雇用動向調査」によれば、45～59歳の経営上の都合による離職に占める出向の割合は、90年代前半は20%前後で推移していたが、1997年は29.3%、1998年には16.9%、1999年には15.3%と減少し、その後も10%台で推移を続けている。少なくとも量的側面から言えば、大企業からの出向そのものに頭打ち傾向が見られることを示していると言えるだろう。

このことから、玄田（2004）は、1998年前後を境に、出向によって経営上の都合による離職者を吸収できなくなっており⁽²⁾、出向の雇用調整機能が弱まることはあっても、強ま

(1) 山本（2005）によれば、組織間キャリア発達とは「組織を移動することによって、自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス」と定義される。

(2) 玄田（2004）、270ページ。

ることではないと予測している。そのようになる要因として、玄田（2002）では以下の3点が指摘されている。第1に、受入先となる中小企業の業績が大きく悪化している。第2に、グループ企業や系列企業にあった長期的な取引関係が弱まっている⁽¹³⁾。第3に、早期退職優遇制度と出向とのバランスの問題である⁽¹⁴⁾。

また、駿河（2002）は、出向と希望退職との関係について分析を行っている。そこでは、配置転換と出向が希望退職・解雇を減らす効果を持っていないという結果が得られている⁽¹⁵⁾。その解釈は、第1に、経営状態が大きく悪化したときにはもはや配置転換や出向で希望退職・解雇を防ぐことができないというものである。第2に、配置転換や出向によって希望退職・解雇の実施を防ぐことはできないが、希望退職・解雇の人数を減らしたり、実施時期を多少遅らせることができるというものである⁽¹⁶⁾。いずれにしても、配置転換や出向については無限定にそれを利用していくことできない状況にあるということは言えるであろう。ただし、ここでは出向が長期的に利用されなくなっていく傾向にあるかという点については言及されていない。

以上、労働市場における出向・転籍の有効性に関する検証結果を見る限りでは、いずれにおいても出向が雇用調整の手段としてあまり有効ではなくなりつつある可能性が示唆されているが、有効性を失ってしまうかどうかについてはしばらく推移を見守っていく必要があるだろう。

ところで、出向・転籍といった方法の有効性が低くなっているという実証結果をうけて、最近では「失業なき企業間人材移動」をいかに実現するかということが重要な課題となっている。企業の意思によらず、労働者が自分の努力で職種転換し、能力開発を行い、転職をしていくということは一つの方法ではあるが、それはなかなか難しい状況である。特に中高年の場合は、技術革新の進展がそれまで専門職として蓄積してきた機能を急速に陳腐化させ、出向の受入ニーズを弱め、同時に転職によってその技能を活かすことも急速に困難化したことを示唆しているという⁽¹⁷⁾。

(13) また、玄田（2002）では、連結重視に向けた会計制度の変更もグループ企業全体の利益を重視させ、出向によって余剰雇用をグループとして維持することは企業にとって是とされなくなっていることも一因であると指摘されている（31ページ）。

(14) 玄田（2002）、31～32ページ。また、この点について、玄田（2004）では、早期退職を募る一方で、出向によって雇用調整することを原則停止しているケースが取り上げられている。そのようにする理由は、早期退職があくまで雇用者の自主的な判断によってみずからの就業機会の選択を促すものであるのに、特定の個人に対して転籍出向によって就業先を確保することは、社員を公平に処遇する人事施策に矛盾するという点であった。

(15) 駿河（2002）、109ページ。

(16) 駿河（2002）、111～112ページ。

(17) 玄田（2004）、276ページ。また、中高年管理職の過剰感は、内部市場のみならず、外部市場にも共通し、管理職としての再就職ポストは縮小していると玄田は指摘している（287ページ）。

玄田（2004）の分析によれば、リストラ中高年が再就職する場合、前の会社による斡旋もしくは紹介があったとき、同一の職業に半年以内に転職する可能性が有意に高くなっている。結局、移動元の企業と移動先企業とのつながりと、それらの間における情報のやりとりが重要であることが改めて明らかにされたことになる⁽¹⁸⁾。転職と転籍との区別についてはあまり明らかではないが、そこでの議論においては、明らかに企業グループという範囲を越えた転籍をいかにして行うかが重要視されていると考えることができるだろう。

近年、出向・転籍を企業グループ人事部門ではなく、第三者機関によって資本系列を超えて行う試みが行われている。これは出向・転籍先を、外部労働市場により近づけることを意味している。そのような試みの代表的なものとしては、産業雇用安定センターや、民間企業のリクルートなどが挙げられる。これらに共通しているのは、出向・転籍者の選抜が出向元企業の人事部門でも人材ビジネス会社でもなく、出向先企業によって行われていることである⁽¹⁹⁾。この試みは、情報をプールし、その非対称性を可能な限り避けようとするものであると考えられるが、その効果は未知数であり、それを検証するためには、しばらく時間が必要であろう。

以上に見てきた労働市場論的な分析は、市場をいかに機能させるかということに主眼が置かれており、それに対して出向・転籍という施策がいかに貢献するものであるのかを明らかにすることはできる。もちろん、出向・転籍の機能を検証する試みは必要である。

しかし、個別の企業が出向・転籍をどのように利用しようとしているのか、そうすることが企業経営を行う上でどのような影響をもたらしているのかを明らかにすることがどうしても困難になる。雇用の場を企業グループの外部に求めざるを得ない状況が確かに存在していることはデータによって明らかにされているが、それに至る前の段階でいかに効果的に仕事を行い、企業グループの中で雇用の機会を増やしていくかという問題についても同様に検討することが重要である。特に、企業が主体となって行う企業グループ内の出向・転籍において起こっている問題をより詳細に捉えようとする場合、このアプローチだけでは十分に説明できないと思われる。

(18) 中馬（2002）は、中高年労働者に安定的かつ効率的なマッチングを提供するためには以下のことが重要であると指摘している。第1に、本人の（やり直したいという）前向きな気持ちを高める努力を事前にできるだけ行うことである。第2に、性格情報が当該労働者と受入企業との間で自然かつ自律的に交換されるような仕組みを儲けることである。

(19) 八代（2002）、103～104ページ。

4. グループ経営論的アプローチによる分析

(1) 出向・転籍元における出向・転籍の位置づけ

企業グループという文脈で出向・転籍慣行を総合的に捉えようとした最初の試みは、永野（1989）によって行われた。そこでは出向・転籍に関してさまざまな側面からの検証が行われている。

まず、出向・転籍には「企業集団統合型」、「出向先強化型」、「従業員排出型」、「教育訓練型」の4つのタイプがあることが提示され、各タイプの意味が検討されている^①。次に、出向の要請主体が出向元にある（プッシュ型）のか、それとも出向先にある（プル型）のかという別の観点からの分析が行われている。その結果、出向の問題点はプッシュ型で多く、成果はプル型で高いことが明らかにされている。

さらには、プル型とプッシュ型の出向が何によって発生するのかについて、企業文化^②という観点からの分析が行われている。その結果、企業の成長性や高齢化の進展度よりも、企業文化が影響していることが見出されている。分析結果に基づき、永野は出向の問題点を減らし成果を高めるためには、専門職制度の確立と関係会社の権限委譲が必要であると述べている^③。また、中高年出向の発生要因に限定した分析も行われている。そこでは、従業員排出型の出向は定年延長そのものではなく、定年延長に伴って導入された「役職定年制」、「高齢者会社の設立」、「早期退職優遇制・選択定年制」という人事施策によって発生し、また企業の成長性とは無関係に発生していることが明らかにされている。出向強化型出向については、これらの変数とは無関係に発生している。

これらの分析結果において興味深いのは、企業の成長性という変数よりも出向・転籍元企業で行われている人事施策が発生要因として重要な役割を果たしているということである。企業グループ内で出向・転籍先を探すことが難しいために、企業グループ外にも範囲を広げなければならないという考え方があり、そのための試みが行われていることは前節で示したとおりである。しかし、そこでの結果は、出向・転籍先の範囲拡大という観点か

① 團（1999）では、これら4つのタイプに関してさらに検討すべき問題を提起している。

② 分析に先立って、企業文化を得点化するという作業が行われているが、その手続きは以下のとおりである。企業戦略や関係会社管理さらに人的資源管理についての現状に対する見解や方針を、4段階で肯定・否定を問い、その結果をもとに因子分析を行った。その結果導き出された軸が、革新と伝統を示す軸であると判断された。分析の手続きと結果の詳細については、永野（1989）、第5章を参照のこと。

③ 永野（1989）、116ページ。

らだけではなく、同時に人事施策の観点からも出向・転籍に関する分析を行うことが必要である。

稲上（2003）は、インテンシブなインタビューに基づく出向・転籍の実態を明らかにしたが、その発見事実は多岐にわたる²³。

まず、1990年代前半において生じた出向・転籍をめぐっては以下のような変化があった²⁴。第1に、業務移管や分社化によって大量退職出向²⁵や転籍が生じた。多くの若い社員や現業職、したがって組合員も転籍していくケースが増えた。第2に、管理職の早期転籍人事が目立ち、特に90年代半ばには多くの中間管理職が出向期間なしに転籍していった。第3に、退職出向・転籍先が子会社や関連企業から取引先あるいは一般労働市場に広がり、企業グループ終身雇用圏（企業グループによる定年までの雇用保障機能）は縮減した。第4に、子会社や関連企業などこれまで退職出向・転籍者を大量に受け入れてきたグループ企業の中核企業に対する交渉力がこの時期めだって高まり（スペック人事）、中核企業の押しつけ人事は困難になった。

さらに、2000年3月期決算における連結決算対象企業の拡大は、企業グループの全体最適という観点の必要性をさらに強めることとなった。その内容はミッションに基づくグループ企業の位置づけの明確化と分権化、グループ全体での経営者育成のための試みなどである。

しかし、ここで問題となるのは、企業グループの中核企業が以前のように在籍出向で柔軟に雇用を維持しつつ急場を凌いでいくことが難しくなってきたということである。そうになると、出向・転籍のあり方と同時に企業グループ全体でいかに事業展開をしていくかが問われるが、それに対処するためには、経営戦略と雇用慣行との関係さらには労使関係との関係を同時に視野に入れていく必要がある。この点について、稲上（2003）は、図表2のような3つのパターンが見られると指摘している²⁶。この3つのパターンが企業グループ全体における人的資源管理施策の中でどのように位置づけられているのかが、今後のさ

²³ これらの発見事実に関しては、さらに整理した上での議論が必要であると思われる。この点については稿を改めて論じることとしたい。

²⁴ 稲上（2003）、252～253ページ。

²⁵ 稲上（2003）では、退職出向を「退職含みという意味での片道切符の出向」と定義している（37ページ）。また、山本（2005）は、これを「出向後転籍」と呼んでいる。

²⁶ ただし、稲上（2003）はこの類型化に基づいて特定の企業グループをみる場合には、これらの3類型が同時に共存している点について注意しなければならないと指摘している（259ページ）。また、企業グループの広い範囲にわたってネットワーク型の準内部労働市場を維持していくことには大きな限界があり、準内部労働市場はやがてネットワーク型からヒエラルキー型へその比重を移していくのではないかという展望を示している（260ページ）。

らなる検討課題となるだろう。

図表2 事業システム、企業グループ労働市場、労使関係による企業グループの3類型

	連結事業システム	グループ労働市場	グループ労使関係
(a) ネットワーク型 (水平結合型)	分権型水平連結	格差僅少, 双方向移動	グループ単一組織・ 労連
(b) ヒエラルキー型 (垂直結合型)	支援監視型垂直連結	格差, 一方向移動	グループ労協
(c) 自立型	連結事業なし	格差, 一方向少ない 移動	労協あるいは無組織

出所：稲上（2003），245ページ。

(2) 出向・転籍先企業の出向・転籍に対する見解

親会社以外に、出向・転籍に関わる主体として出向・転籍先企業が挙げられる。出向・転籍元企業にとってだけでなく、それらの企業にとって出向・転籍がそもそもプラスの効果をもたらしているのか、あるいはそうなるための条件は何かについての分析も必要である。永野（2005）は、中高年出向者を受け入れている企業を対象に実施した質問紙調査のデータを用いて、その受け入れ状況についての分析を行っている^⑦。その結果をまとめるならば、以下のとおりとなる。

第1に、出向をプル型出向とプッシュ型出向に区分すると、プル型出向は中高年の不足感がある企業で受け入れられているが、プッシュ型出向では、中高年が過剰になっている企業で受け入れられている。この結果をうけて、プル型の出向は中途採用とよく似たメカニズムで実行されていると推察されている。

第2に、図表3で示されているとおり、プル型出向ではとくに困った点がないという回答が多かったのに対して、プッシュ型出向ではよかった点が少ない。

図表3 プル型出向とプッシュ型出向に対する出向先企業の見解

プル型		プッシュ型	
よかった点	困った点	よかった点	困った点
信頼の置ける人材の採用	特になし	送り手企業との結びつきの強化 特になし	人件費の増大 人員過剰
経営力・技術力が高まった 自社の従業員により影響 人手不足の緩和			

出所：永野（2005），6～7ページの記述をもとに筆者作成。

⑦ ただし、ここでの分析は、企業グループ内の出向に特に限定されて行われているわけではないことには注意を要する。

第3に、プル型出向とプッシュ型出向とを分ける要因として、企業の中高年雇用に対する考え方、中でも「雇用慣行変革志向」²⁸⁾がプル型出向において有効であることが示された。これに対して永野は、受け入れ企業にとってプル型出向の受け入れを行うためには、年功賃金等の雇用慣行の変革を目指すことが必要なことを意味していると述べている。

第4に、継続データによって出向受け入れに関する5年間の変化を追跡した結果、出向の受け入れ企業が減少する中で、問題の多いプッシュ型出向の構成が高まっていた。

以上の結果から、出向の受け入れについては現時点において人材の配分が悪くなる方向への変化が進行していることがわかるが、永野が指摘しているとおおり、人事制度や賃金制度のもとにある仕事と個人の関係を見直しによる、使命や役割の明確化は、出向で受け入れる人材の要件を移動元企業に占めることを可能にし、そのことがより成果の高い、自社の要請にもとづいたプル型出向に結びつく²⁹⁾ということになれば、出向の効果を高めることは可能であろう。

そこから示唆されるのは、企業グループにおける出向・転籍を考える場合にも、子会社がどのような従業員を求めているのか、その要件を明確にすることが必要だということである。しかし、企業グループというコンテキストにおいて考えるならば、出向・転籍をめぐっては親会社と子会社とで利害が対立することもあり、その二者間にパワー関係が作用していることも事実である。そのように考えると、親会社が出向・転籍に対して企業グループ全体という観点から、どのようなスタンスをとるのが問題である。この関係を完全な労働市場メカニズムに近いものにしていくのか、グループとしてまとまることを選択していくか³⁰⁾、特にグループ経営を行おうとしていくのであれば、親会社もそのような観点から人材を再配置していくことが必要になるであろう。単純に子会社に権限を渡すべきと言うのではなく、問われるのは親会社が権限をどう使うかである³¹⁾。その際には企業グループ全体の戦略と各子会社のミッションがどの程度明確にされるか、またそれにした

28) 「雇用慣行変革志向」とは、「賃金・処遇などについては、年功的な要素を重視すべきである」対「賃金・処遇などについては、能力的な要素を重視すべきである」と「人材は自社内で育成したい」対「人材は必要に応じて外部から補充したい」という2組の考え方のそれぞれについて、どちらにその企業の考えが近いかを問い、得点化したものである。この分析に関する詳細は、永野（2005）7～8ページを参照のこと。

29) 永野（2005），9ページ。

30) 野田（2005）は、子会社管理を共有すべき価値観がグループ戦略を実現するためにある「戦略管理型」、財務成果を追求し、本社の役割は厳格な企業評価になる「財務管理型」、そして事業計画レベルで議論し、計画の実行については任される「計画管理型」の3つのタイプに分けて議論し、日本では計画管理型がほとんどだったと指摘している。なお、子会社が複数ある場合には、それぞれの会社について、どのような関係を結ぶかについては議論されるべきであるとされている。詳しくは、野田（2005），269～272ページを参照のこと。

31) 野田（2005）は、グループ経営は、独立体である子会社を親会社が何とかしようとする動きであり、この相互作用、相互関係をどのように設計するかが議論の焦点であると指摘している。

がって子会社がどの程度積極的に、自律的に動くことができるようにするか、全体を見渡した意思決定が必要であり、その中で出向・転籍のあり方が問われるべきであろう。

5. 組織行動論的アプローチによる分析

もう一つの当事者として出向・転籍によって移動する本人がどのように思っているのかを検証することは、出向・転籍の成果を高める上で重要な要因である。この視点による研究の蓄積はまだ十分なものではない。以下で、現時点でわかっていることを明らかにし、今後の課題について検討していくことにする。

永野（1989）は、定年到達前の従業員の意識を明らかにするために、労働組合員を対象とした意識調査を行っている。そこでの発見事実は以下のとおりである³²⁾。第1に、定年前からの関係会社の出向は、出向により、より高齢層までの出向が可能であっても、希望する者は少なかった。第2に、定年後の関係会社での移動は定年の延長と類似のものと受け止められている。第3に、従業員にとって、定年後に関係会社に移動することと定年前に関係会社に出向することは、たとえより高齢層までの就業が可能であったとしても、定年前出向は受け入れがたいことである。第4に、定年後の関係会社での就業を望んでいる者は、そのことにより、現在と同種類の仕事につき、趣味や特技より職業経験や専門知識を活用できることを期待している。これらの結果から、少なくとも1980年代半ばにおいては、従業員が定年前に出向することに対して受け入れがたいものであると考えていることや、出向・転籍するのであれば、仕事の種類は変えずにこれまでの経験を活かせる仕事を望んでいることがわかる。

Morishima（1992）は、日本企業の雇用制度の変化に対する従業員による反対の態度を検証している³³⁾。そこでは、出向は雇用者が中高年者を削減する一方で「継続的な」雇用という暗黙の約束を部分的に達成することが可能になると位置づけられているが、その結果、総じて日本の従業員がキャリア途中での子会社への出向に対して強く反対していることが明らかにされている³⁴⁾。

32) この調査の手続きや結果の詳細については、永野（1989）、第10章を参照のこと。なお、この調査が行われたのは1983年である。

33) なお、この研究において、出向は雇用制度の変化の1つとして位置づけられている。出向以外の従業員の抵抗の測定尺度については、中途採用、一時雇用の従業員の増加、業績給、賃金の上限、早期選抜である。また、調査は1987年に連続装置技術産業の労働組合連合の協力により、6,500人を対象に行われ、回答率は84.1%である。

34) Morishima（1992）、p. 444.

また、永野（1996）は、さらに実際に企業間を移動した中高年者の移動後の満足度に焦点をあて、その満足度が何によって決定されるのかを、管理職以上になっている人を対象として分析している³⁵⁾。その結果、満足度の決定要因として、「移動年齢と定年年齢の差（定年を基準とした移動時期がより遅い移動になること）」、「仕事上の処遇の変化」、「事前情報入手度」、「現在の年収額」の影響力が大きいことが明らかにされている。1990年代半ばにおいては、定年前の出向・転籍慣行が定着していく中で、いかに本人への心理的影響を抑え、円滑に出向・転籍を行うことができるかというテーマがクローズアップされてきたと言えるだろう。

山本（2005）は、組織間の移動形態の違いが組織間キャリア発達にどのような影響を与えるかという視点で、転職、出向、転籍、出向後転籍の4つの形態について、組織間キャリア発達を促進する要因を分析している³⁶⁾。

この研究における出向と転籍との関係を捉えた発見事実は重要な意味を持っている。まず、出向の特徴としては、第1に、移動年齢時が低く、出向が転籍の前段階のキャリアである側面があると指摘されている。第2に、キャリアの幅が狭く、専門性が高い可能性がある。第3に、出向先への要望機会が少ない。転籍（ただし、この場合は出向を経ずにいきなり転籍すること）の特徴としては、第1に、移動時年齢が高い。第2に、系列企業・関係会社の比率が顕著に高い。第3に、職位が高い。出向後転籍の特徴としては、第1に、転籍と比べると移動時の年齢が低い。第2に、ゼネラリスト的傾向が見られる。第3に、系列企業等の比率が低い。第4に、出向とは対照的に、転籍先への要望機会があった。

出向前転籍は出向と転籍との中間形態であると言えるが、山本は転籍時点で要望をきく機会が持たれば次善の策としてよいとし、さらには出向後転籍では要望の機会があることから、キャリアの広がりや環境の好転という点で、出向の発展形としての出向後転籍というモデルが成立する可能性があるコメントしている。

しかし、この点に関しては注意を要する。確かに要望機会の有無は出向者本人にとってその場面に直面すれば重要なことであるが、それに対して本人が望ましいあるいは許容できると考えているかどうかについても検討していく必要があるだろう。転籍をキャリアの

³⁵⁾ この調査は社会経済生産性本部によって行われたもので、サンプルは『ダイヤモンド会社職員録：非上場会社版（1995年版）』ダイヤモンド社、に記載されている人のうち、999人以下の管理職以上（社長を除く）で、1992年から94年の間にその会社に入社し、入社時点の年齢が50歳以上60歳以下の3,000人であり、有効回答数は951であった。分析の手続や結果の詳細については、永野（1996）第8章を参照のこと。

³⁶⁾ 調査対象、調査の手続き、調査項目に関する詳細については、山本（2005）、第4章を参照のこと。

広がりや環境の好転と考えるかどうかについては、個人が置かれている状況によってかなり違ってくるのではないかと思われる。現時点では、さらに解明すべき点がまだ数多く残されていると考えるべきであろう。

以上、簡単に先行研究を検討してきたが、出向・転籍に対する従業員の意識に関する研究はまだ少なく、しかも出向よりも転籍が目立って増加するようになってきた最近の変化を踏まえたものはほとんどない。また、筆者の行った企業への聞き取り調査結果においては、出向・転籍者本人の意識も以前比較して変わりつつあることが示唆されている⁸⁷⁾。そのような点も踏まえつつ、出向・転籍に対して従業員がどのように考えているのか、さらには出向・転籍しなかった従業員や、出向・転籍先となる企業が独自に採用した従業員が出向・転籍というものをどのように捉えているのかについて検証していく必要があるだろう。

6. 企業間人材移動分析への課題——むすびにかえて

本稿では、これまでの出向・転籍慣行の変遷を概観し、それを対象とした研究を3つのアプローチに分類し、検討を行ってきた。そこから導き出される今後の研究課題を本節で提示する。

第1に、企業グループにまで範囲を広げた人的資源管理の観点からのアプローチが今後必要である。これまで出向・転籍を対象とした研究においては、労働市場論的なアプローチによる説明や検証が中心であった。しかし、それだけでは、出向・転籍を行う主体が何を目的として、どのように、なぜそれらを活用するのかという問題を明らかにすることはできない。むしろ、企業がどのような意図を持ってそれらを行っているのかという点からの説明や検証が十分になされていないと思われる。

出向・転籍は、企業の人的資源管理においては、雇用管理という領域に位置づけられているが、グループ経営という考え方の普及に伴って、グループ全体においてどのようにそれらを位置づけ、実施していくのかが問題となってくる。

そこで特に問題となるのは、親会社と子会社の間での人事制度の違いから生じている格差である⁸⁸⁾。これは出向の成功に対して影響を及ぼすと考えられる。しかし、この点につ

⁸⁷⁾ この点に関して、詳しくは團(2004)を参照のこと。

⁸⁸⁾ 野田(2005)は、企業グループに関して、日本の場合には本社内の事業部と本社の関係は子会社と本社の関係とは違うものだととらえられており、本社と外様という身分差があると指摘している(265ページ)。また、野田はそのベースにあるのは、「ひとつの会社の中では皆、同じ賃金でないと和が保てないという考え」であり、「さらに言えば、裏にあるのは子会社なら親会社より給料が低くてもいいという意味のない差別意識」であると指摘している(282ページ)。

いては研究の蓄積がほとんどないと言ってよいが、今後のグループ経営を考えていく上で重要な問題であると思われる。筆者はこれまでもこの点について言及してきたが³⁹⁾、引き続きこの点についてさらなる検討を行わなければならないだろう。

確かに、親会社と子会社とでは異なる事業をしていたり、あるいは異なる賃金水準を適用すべき職種の人を集めたりする場合も少なからずあるが、ホワイトカラーで同様の職務を行っていても、出向者と子会社が独自に採用した従業員とで処遇や教育訓練機会に関して格差が存在する。

しかし、日本企業において近年普及している成果主義の考え方に従うならば、これまでのように親会社の職能資格制度に従ったランク付けに基づく処遇が子会社にまで及ぶことが正当性のあるものかどうか問題になってくるであろう。親会社が成果主義を従業員に適用し、高い成果に対して高い処遇を行っているのに、出向者や子会社の従業員が高い成果を出しても適用されないというのであれば、一つのグループ内にダブル・スタンダードがあることになる⁴⁰⁾。成果を出している子会社従業員の処遇をどうするのかについては、まさにグループ全体という視点から再検討されなければならないだろう。

出向・転籍を含めた企業間人材移動という領域においては、近年特にこれまでの企業グループ内にとどまらない、より広範囲の企業間人材移動をいかに実現していくかが一つの重要な課題となっている。政策的には本稿でも触れた仲介機関の充実も今後必要とってくるであろうし、従業員本人のエンプロイヤビリティを高めるための施策を考えることも必要である。しかし、企業間人材移動の方法としての出向・転籍は現在でも有用な方法であり、大企業を中心に多く行われている。また、グループ経営という方法を日本企業が完全に崩壊させることは現時点では考えにくい。このような状況を考えれば、まだ制度としては残るであろうし、さらなる改善の余地はあると言えるだろう。

第2に、出向・転籍慣行が日本的経営論とどのような関係を持ちうるのかを明らかにすることも必要である。出向・転籍という方法は日本独自のものであることを稲上（2003）は明らかにしている。もしそうだとすれば、出向・転籍は明らかに日本企業の経営の特徴を有していると言える。これまで、それらは従業員の雇用維持策（すなわち、終身雇用）という文脈で主に検討されてきたが、その運用方法などを詳細に検討していくと、日本企業の組織運営や人事管理の特徴などとも深く結びついていると考えられる。例えば、そも

³⁹⁾ この点については、團（2004）を参照のこと。

⁴⁰⁾ もちろん、正当だと判断される尺度に基づいて、十分な成果が得られないと評価されるのであれば、それに見合った処遇であっても問題はないであろう。

そもなぜこれまで日本企業がグループを形成してきたのか、また状況が変わってもなぜ日本企業はグループという形態を存続させていこうとするのかという本質的な問いについては、まだ明確な解答が出されていない。今後はそういったさまざまな観点から検討が必要である。この点については、稿を改めて論じることとしたい。

第3に、心理的なメカニズム、特に心理的契約との関係について検討していくべきである。Morishima (1992) では、出向が「継続的な」雇用という暗黙の約束を部分的に達成することが可能になるものと位置づけられているが、稲上 (2003) でも明らかにされているように、従業員にとってこれまで所属していた企業との雇用関係がなくなり、多くの場合賃金がそれまでよりも下がってしまう転籍が企業グループ内でかなり多くなってきている。Morishima (1992) においては、出向と並んで賃金の頭打ちに対する抵抗が強いことが明らかにされているが、転籍はその2つの要素を同時に含んでいることになる。出向の場合は雇用関係が出向元企業にあるので、そのままの賃金水準を支払われるが、転籍の場合にはさらに暗黙の約束、すなわち心理的契約が破棄されていると考えられる可能性がある。転籍が増大しているという状況において、出向・転籍に対して従業員がどのような意識を持っているのかを明らかにする必要があるだろう。

また、出向・転籍を円滑に実施するためには、対象者を選ぶための手続きや、本人が希望を表明する余地をどの程度与えていくのかという、手続的公正の問題についても考えていかなければならないだろう⁽⁴⁾。

以上の検討から、今後の日本企業のグループ経営がどのように変化するのか、またそれにもなると出向・転籍慣行がどのように変化するのか、あるいはしない部分があるのか、さらには出向・転籍が行われることによって、対象者本人のみならず、企業グループ内の従業員がどのような影響を受けるのかといった点に関してさらなる研究が必要であると言えるだろう。

参 考 文 献

- 労働法令協会編 (1964) 『出向制度の実際』労働法令協会。
 井関利明・石田英夫・佐野陽子編 (1982) 『労働市場と情報』慶應通信。
 永野 仁 (1988) 『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版。
 永野 仁 (1996) 『日本企業の賃金と雇用一年俸制と企業間人材配置』中央経済社。
 永野 仁 (2005) 「中高年出向受け入れの合理性とその成功要因」『日本労務学会雑誌』第7巻, 第1

(4) 山本 (2005) では、手続的公正の促進要因として、出向者の事前教育が挙げられている (134 ページ)。この点についても今後検討すべき課題であろう。

出向・転籍研究の展望（團）

号。

- 寺本義也編（1994）『日本型企業グループ経営の戦略と手法(1)―情報・サービス産業編』中央経済社。
- 寺本義也編（1996）『日本型企業グループ経営の戦略と手法―製造業編』中央経済社。
- 團 泰雄（1999）「出向に関する議論の再検討―企業グループにおける出向問題の分析に向けて」『NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT』Vol. 44, No.1.
- 團 泰雄（2001）「企業グループにおける若年・中堅層出向の展開」『日本経営学会誌』第7号。
- 團 泰雄（2004）「企業グループにおける処遇・教育訓練機会の企業間格差―その意味と近年の変化」『商経学叢』第51巻，第2号。
- 玄田有史（2002）「リストラ離職した中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』日本経済新聞社，所収。
- 玄田有史（2004）『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社。
- 駿河輝和（2002）「希望退職の募集と回避手段」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』日本経済新聞社，所収。
- 中馬宏之（2002）「中高年の転籍出向における成功要因」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』日本経済新聞社，所収。
- 山本 寛（2005）『転職とキャリアの研究―組織間キャリア発達の観点から』創成社。
- 野田 稔（2005）『組織論再入門』ダイヤモンド社。
- 稲上 毅（2003）『企業グループにおける出向転籍慣行』東京大学出版会。
- 八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理―労働市場的アプローチ』有斐閣。
- Morishima, M. (1992) "Japanese Employee's Attitudes toward Changes in Traditional Employment Practices," *Industrial Relations*, Vol. 31, No.3, pp. 433-454.
- Morishima, M. (2000) "A Break with Tradition: Negotiating New Psychological Contracts in Japan" in Rousseau, D. M. and R. Schalk (eds.) *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications.