

〔研究論文〕

中小企業における大企業からの出向人事の活用に関する研究 ～素材メーカーA社における事例調査

那須 一貴

〔Article〕

Case Study of Loaned Employee Utilization in Small & Medium Sized Company

Kazutaka NASU

Abstract

It is essential to hire skillful workers for small and medium sized company to realize sustainable growth and solve insufficiency of talented person. Utilization of loaned skillful employee from large company is one of the solutions for this issue. Such loaned employee can bring not only technical knowledge that has been developed through long working experience but also personal connections to the host company. But loaned employee faces difficulties under the new working environment because of the organizational culture of the host company. From the interview of the loaned workers who have been working at small and medium sized company, it makes clear that to be engaged the positive tasks like a specific project is the essential to utilize their capability effectively. Their knowledge and personal connections can be transferred through on-the-job training to young employee of the host company, and loaned employee can learn organizational culture and tacit knowledge from young employee. Such exchange of experience is necessary to maximize the utilization of loaned employee. Developing personal relationship with candidate and host company employee, who will work directly with candidate, before loan is essential matter to success. Utilizing loaned employee, it should focus on not only the preparations for receiving, but also the development of the personal relationship, and provide them the clear tasks those are independent from the conventional tasks since conventional tasks are closely related with organizational culture and tacit knowledge, and it is difficult for loaned workers to accustom them.

1. はじめに

中小企業における経営課題として、優秀な人材の確保があげられる。経済産業省近畿経済産業局(2006)によれば、日本では今後少子高齢化が進むとともに労働可能となる総人口が大幅に減少していく。これまでの企業の対応としては省力化投資を実施して生産性の向上を図ってきたが、企業が求める技能や技術を保持した人材の確保が大きな課題となってきた。その中でも特にモノ作り中小企業と呼ばれる製造業に従事する中小企業では、「若者が入社してこない」、「入社してきても

定着しない」といった若者の製造業離れと、人材確保に関する対応に企業が苦慮している現実が存在している。

人材が確保できないことに起因する問題は、単に労働力を確保できないことに留まらない。日本の中小企業が持っている様々な特殊技能やノウハウを次世代に伝えることもできなくなってくる。これは中小企業の製品開発や技術開発能力が低下することにつながると考えられる。独自の製品開発力や特徴ある技術力は、モノ作り中小企業の競争力の源である。モノ作り中小企業は日本の製造業全体の基盤を支える存在である。中小企業の競争力の源泉が弱体化することは、日本の製造業全体の競争力の低下を招き、ひいては日本の経済全体の弱体化を招くことにもつながってくる。

また中小企業の競争力確保という視点から考えた中小企業の経営課題としては、新製品開発や新技術開発などのイノベーションへの取り組みがあげられる。中小企業白書(2009)によれば、大企業のイノベーションは大規模な研究開発や、その成果が現れるまでに長期間を要する研究開発のプロジェクトに対して、その組織力を活かして多くの研究者や資金を投入してイノベーションを実現するという特徴がある。一方で中小企業の場合には、経営者のチャレンジ精神、経営者による創意工夫、経営者による素早い意思決定など、経営者のリーダーシップに依存している部分が多い。また文部科学省による「全国イノベーション調査報告」(2004)によれば、企業規模が小さくなるほど研究開発活動が非継続的・不実施である企業の割合が増加している。つまり、中小企業では大企業ほど十分な研究開発のための費用も期間もかけることが出来ない現実がある。

モノ作り中小企業において、競争力を高め経営を安定化させるためには、優秀な人材の確保とイノベーションの実現は重要な課題であることは明らかである。しかし、これらを全て自社で賄うことは時間的にも経済的にも大変な負担を中小企業に強いることになる。それでは、この課題を解決するためにはどうすれば良いのか。そこで考えられるのが、大企業からの出向人材の活用である。大企業における勤務経験で得られた様々なノウハウや知識を活用することにより、モノ作り中小企業の人材を教育訓練することが可能である。更に業界内の人脈を活用して、他社との共同開発・共同研究を実施することにより、イノベーションを実現することもできると考えられる。中小企業の場合には、自社の経営資源の制限が多いため、外部の経営資源を積極的に活用することが企業の生き残りのためにも重要な戦略になると考えられる。

本研究では以上の問題意識に基づき、中小企業における大企業からの出向人事の活用方法について調査し、実際に大企業からの出向人事を活用している中小企業の事例に基づき、出向人事活用の際の問題点とその解決方法について明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

(1) 高齢者雇用の現状と課題

労働政策研究・研修機構が2007年に実施した「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」によれば、定年後も働き続けたいと考えている人の割合は74.2%であり、また60歳以降も働きたいと考えている人の割合は95.9%、65歳以降も働きたいと考えている人の割合は43.6%である。しかし、高木(2008)によれば、2004年の総務省及び厚生労働省のデータに基づけば労働力人口における60歳以上の比率は15.3%であるのに対し、企業における60歳以上従業員の割合はその半分程度で、企業規模計で7.6%、さらに5000人以上規模の大企業ではわずかに2.4%である。つまり、企業で雇用されている高齢層の割合は決して多いとは言えず、特に大企業ほど高齢者雇用は難しく

なっていると推察される。一方で定年制を定めずに、または定年年齢を65歳以上に設定して高年齢層を引き続き雇用する企業も存在する。しかしそのような企業の多くは企業規模で100名以下、業種は建設業、卸売・小売業、医療や福祉、運輸業、不動産業、飲食や宿泊業などである。つまり本来的に労働集約的な仕事で恒常的に人手不足が生じており、なおかつ小規模企業では高年齢者雇用が実施されている。このような労働環境の中でも、高年齢者自身は従来企業での雇用継続を希望しているケースが多い。また高年齢者自身は雇用継続後に処遇や賃金が大きく変わることを認識しており、ある程度このことを受け入れていることが厚生労働省「高年齢者就業実態調査」(2004)から推察できる。

これを踏まえて高木(2008)は、雇用継続が困難となっている最大の理由は、雇用継続後の処遇が変化することにあるのではなく、むしろ従来の経験が活かせる場において当該高年齢者が就業できないことにあること、そして当該高年齢者に対する労働需要がないこと、また企業側も労働需要をつくることのできないこと、これらが高年齢者の雇用継続を困難にしている主な要因であるとしている。

(2) 出向と転籍に関する先行研究

企業間の人材移動の方法としては、出向と転籍があげられる。これまで出向と転籍は高年齢者の雇用継続の施策として活用されてきた。團(2006)によれば、出向とは移動元の企業との雇用関係は維持したまま別の会社で就業することである。転籍とは、移動元の企業との雇用関係を解消し移動先企業のみと雇用関係になる企業間人材移動の形態である。出向・転籍の主な目的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であり、1960年代前半にその存在が確認され、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出向・転籍がクローズアップされている。

稲上(2003)は出向と転籍について、企業グループ経営という視点で調査分析をおこなっている。稲上は1960年代前半からの出向・転籍事例の調査結果に基づき、今後の傾向としては連結重視の経営を推進していくかぎり、関連会社・協力会社にとってニーズのない出向・転籍者を送り込むことは難しくなること、雇用の場の確保という観点から今後はグループ外企業への出向・転籍が増えると考えられること、さらに出向から転籍へという動きが増加することを指摘している。

また八代(2000)は、45歳以上のホワイトカラーの受入実態について、出向・転籍者と中途採用者の両方を受け入れている企業を対象に調査を実施している。その結果によれば、企業が45歳以上ホワイトカラーを受け入れるのは社内にはない人材や即戦力となる人材を確保するため、管理職の社内育成が間に合わないため、即戦力となる人材を確保するためである。また出向・転籍者のほうが中途採用者と比べて即戦力になりやすいと考えている企業が多い。これは出向・転籍者のほうが出向元企業との調整力が高かったり、出向元企業から情報を得ている出向・転籍者の方が十分に能力を発揮できる仕事に就かせやすいという実情を示していると考えられる。中馬(2002)によれば、出向者の受け入れ企業が出向者の出身企業の取引先であったり、過去に何度も出向者を受け入れていたりといった長期的な繋がりが出向の成功確率を高めていることを確認している。

高木(2008)は、受け入れ企業が求める出向・転籍者の能力としては、出向元企業を中心に形成されている当該出向・転籍者が持つ人的なネットワークをあげている。受け入れ企業は本来的にいつて当該出向・転籍者が持つ仕事上のつながりを利用して、出向元企業とその周辺企業に対する仕事上のつながりを獲得したいと考えていることも指摘している。

これらの先行研究を踏まえると、もともと雇用調整を目的として始まった出向・転籍がやがて企業グループ全体の強化と人材という経営資源の有効活用を目的としたものに変化していったことがうかがえる。しかし、昨今の低成長経済の下では各企業とも人員削減や合理化を徹底していることから、雇用確保のための出向・転籍を受け入れる余裕はなくなってきている。また連結決算が導入された結果、関係会社に人材を出向・転籍させても連結決算上は何ら変化するものはない。したがって人材を送り出す企業から見ても、またグループ内企業から考えても、課題解決や部門強化といった明確な目的がない出向・転籍人事は成立しなくなってきている。しかし一方で雇用は確保しなければならないという中で、グループ外企業、つまり取引先企業や協力企業への出向・転籍へとシフトし、さらに出向から転籍への切り替えが進んでいくことになる。高木(2008)が指摘しているとおり、受け入れ企業にとっては、出向・転籍者が持つ職務能力や人的ネットワークは価値があり、さらに大企業において時間と労力をかけて育成された人材としての価値は、定年を目前に控えてもなお、回収可能な「育成投資の残余」を有しているものである。したがって、出向元企業と受け入れ企業の利益が合致すれば、出向・転籍制度は雇用延長の効果のみならず、人材という社会的な資源を有効に活用するための非常に有効な手段である。

それでは、高齢者のうち雇用継続している人材の特徴とはいかなるものであろうか。この点について高木(2008)は、従来企業で雇用継続している人材と外部企業に転職した人材について調査をおこなっている。その結果によれば、従来企業で雇用継続している高齢者は同一職能内年数が長いことと合わせて、非定形的な仕事や不確実な状況に対処する能力が高いことが明らかとなった。従来企業で雇用継続している人材に共通したキャリア上の特徴は、特定分野での幅広い経験と専門性の深耕である。一方、外部企業に転職した高齢者のキャリアも、従来企業で雇用継続している高齢者と同じように、ひとつの職能を中心として、そこでの知識、技能の幅を広げ蓄積していく同一職能経験型であることが明らかとなった。この結果について高木は、部門をまたがって異動するジェネラリスト型のキャリアよりも同一職能内での経験を中心とするキャリアによって、中小企業で必要とされるような幅広い能力も育成されている可能性があることを指摘している。

稲上(2003)は、出向・転籍の難しさとして、出向元企業のやり方や組織文化との関連で述べている。特に管理業務をこなす能力は、出向元企業の組織文化を強く反映した独特の方法や用語に基づく「組織特殊」的な能力である場合が多いという。グループ内企業であれば、移動先でも組織特殊的な「共通語」を用いている場合もあるが、グループ外企業への出向となるとこれが通用しなくなってしまう。このような組織特殊的な能力が中心の人材は、グループ外企業への出向・転籍は難しくなると考えられる。これは前述の高木の調査結果が指摘している、雇用継続している人材のキャリアとつながる部分がある。つまり、同一職能内での長い勤務経験から得られる特定分野の幅広い経験と深い専門性は社会的に通用する高い水準の「共通語」となるが、部門をまたがって異動するジェネラリスト方のキャリアで得られる技能は中位レベルで企業特殊性が強い。中位レベルの技能は他企業では通用しにくいいため、グループ内企業であればまだしも、グループ外企業への移動の際にはアドバンテージとはならない、と解釈することが出来る。

(3) 出向と転籍のマネジメントに関する先行研究

前述の通り、出向・転籍先がグループ内企業からグループ外の企業へと拡大したことにより、大企業からの出向・転籍人材の受け入れ企業は中小企業にまで広がっている。高木(2008)によれば、中小企業が大企業からの出向・転籍人材を受け入れる理由としては、大企業で育成された技能や知

識の活用、人的つながりを活用したいということである。また中小企業の多くはもともと人材の流動性が高いため、本来的に個別人事制度を適用している。そのため、出向・転籍人材の活用に関する誘因と柔軟な人事制度から、転籍者の処遇をめぐる摩擦は表立って生じていないケースが多い。また、出向・転籍が当該高年齢者のために両社間の強い紐帯関係から生み出された特別な求人情報であることは、当該高年齢者の意識転換と新しい仕事への動機づけを強めることにもつながっている。出向・転籍者は本来的に職務志向の価値観が強いのであるが、このような心理的特徴を持つ出向・転籍者から新しい組織に対するコミットメントを引き出すためには、役割明確化、同僚との摩擦回避的な配置といった環境整備を行うことの重要性をあげている。

中馬(2002)によれば、出向・転籍を成功させるための要因としては、受け入れ企業における社風やそこでの仕事にいかにか早く馴染むことができるかが重要であり、好奇心が強く、臨機応変で、多才・独創的・高い洞察力などで特徴づけられる開放的な人々の市場価値はかなり高いと考えられる。さらに、その人の経験、性格の情緒安定性、性格の開放性が出向・転籍ではプラスに働いていることを指摘している。また、出向・転籍においてプラスに働く受け入れ会社の特徴としては、受け入れ会社に強い拡大・成長・多角化志向があること、受け入れ企業に出身会社関連人脈がいたり企業間取引があったりリピート案件だったりすることがあげられている。また受け入れ企業の社長のワンマン度が高いことも成功確率を有意に高めることが確認されている。一方で出向・転籍の対象者については、出身会社において職務遂行能力が高いと評価された人であればあるほど転身意欲は極めて有意に減少し、調和性が転身マインドを高めることを指摘している。これらを踏まえて中馬は、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、本人の転身して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、性格情報などの私的情報が当該労働者と受け入れ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設けて逆淘汰の発生を未然に防止することが重要であるとしている。

3. 事例研究～素材メーカーA社における大企業からの出向・転籍者受け入れ事例

先行研究では、主に出向・転籍の対象となった人材の側面と出向・転籍人材を送り出す大企業の視点から様々な分析がなされている。その中でも指摘されているとおり、今後は出向・転籍人事はグループ内企業からグループ外企業へと拡大していき、受け入れ企業は中堅企業から中小企業へと広がっていくものと考えられる。

グループ外企業の中堅・中小企業への出向・転籍は、当該中高年齢者にとってはこれまでとは全く異なる環境での職務への従事が求められる。受け入れ先企業である中堅・中小企業は、当該中高年齢者の経験や人脈を活用することを目的に彼らを採用しているため、出向・転籍者は仕事のやり方も、組織文化もこれまでとは大きく異なる環境の中で、受け入れ企業から期待されているパフォーマンスを実現しなければならない。この期待される出向・転籍の成果を実現するためには、出向・転籍者の選定段階から受け入れ後に至るまで、派遣元企業、出向・転籍対象者、受け入れ企業の3社がそれぞれ協力しながら出向・転籍のための環境づくりを進めていく必要がある。

そこで、実際に大企業からの出向・転籍人事を有効に活用している中堅・中小企業の事例を調査し、具体的にどのような工夫が行われているのかを明らかにすることとしたい。

(1) 素材メーカー A 社における大企業からの出向・転籍人材受け入れ事例

① A 社の概要

A 社は栃木県佐野市に本社を持つ化学品の中間素材メーカーである。現社長の M 氏は 5 代目であり、代々 M 氏の家系がオーナー経営者を務めてきた同族企業である。A 社の会社概要は以下の通りである。

商号	A 工業株式会社 (A 社)
代表者	代表取締役 M 氏
本社所在地	栃木県佐野市
設立	1948 年(昭和 23 年)4 月 1 日
資本金	3000 万円
社員数	125 名(2010 年 4 月 1 日現在)
事業内容	ゴム・樹脂の混練加工と EVA 発泡体製造販売
工場	本社工場、S 工場、K 工場、F 工場
関連会社	不動産賃貸業 2 社、上場企業 D 社との合弁 1 社

図表 1 A 社会社概要

出所：A 社会社案内に基づき筆者作成

A 社の経営基本方針は、「お客様の期待を超えること」であり、これを念頭において以下の 3 点を経営戦略上の重点目標に掲げている。

イ) 小さなマーケットで日本一、或いは世界一をめざす。

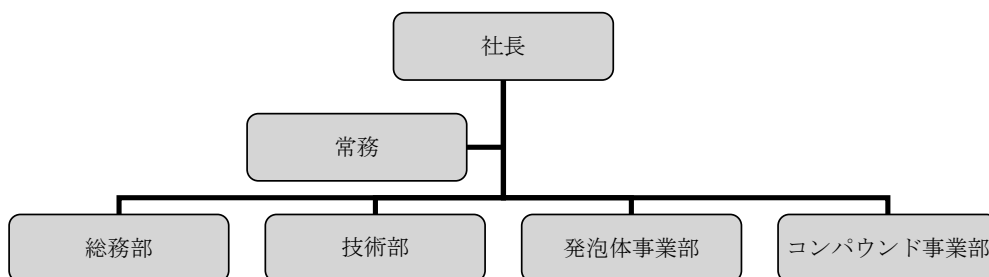
ロ) 自分で値段を決められる会社を目指す。

ハ) スピードと変革で時代に対応する会社を目指す。

A 社の基本方針としては、規模の拡大を追い求めるのではなく、高収益体質の企業となることを主眼としている。そのため、「完成品」を製造販売するのではなく、様々な完成品の原料として利用される「中間素材」の製造販売に特化するという戦略をとっている。

A 社は、1867 年に米穀商として創業された。その後、味噌・醤油の醸造業へと変化していくが、この過程で蓄積した「混練り」技術を核にゴム製品の製造へと移行していく。1937 年にはゴム工業に参入し、1948 年に今の A 社が設立された。1963 年には藤倉ゴム工業株式会社、日本ゴム工業株式会社の協力工場として、布靴工場を本格稼働させた。A 社ではゴムでできた運動靴のソールを作るとともに縫製まで行い、運動靴の完成品を出荷していたのである。しかし台湾・韓国でのゴム布の縫製加工が始まったことにより、運動靴の縫製加工の国内需要が減少してきた。そこで A 社は 1971 年に布靴から業種転換し、ゴムの精練部門を本格稼働させた。ここから、中間素材メーカーとしての A 社の歴史がスタートする。

現在の A 社の主な事業はゴム・樹脂の混練加工と EVA 発泡体の製造販売である。A 社の組織図を図表 2 に示す。



図表2 A社組織図

出所：A社社会案内に基づき筆者作成

② A社の事業概要

現在のA社の事業は、コンパウンド事業部によるゴム・樹脂の混練加工と発泡体事業部によるEVA発泡体の製造販売である。A社は自らを「中間素材メーカー」と称しているとおり、市場で直接販売される最終製品を製造販売するのではなく、最終製品を製造販売するメーカーに対して最終製品を作る過程で必要になる中間素材を提供している。

コンパウンド事業部の主な製品は「コンパウンド」や「マスターバッチ」と呼ばれるペレット状になった樹脂である。プラスチック成型品やゴム成型品を作る過程で色を付けたり、ゴムやプラスチックに特殊な性能を持たせたりする場合には、ゴムやプラスチックの原料に要求する性能を加えるための「ペレット」を混ぜる必要がある。例えば、車などで使われる黒いゴムシートや黒いプラスチック部品を作る場合には、ゴムやプラスチックの原料にカーボンを混ぜる必要がある。カーボン単体ではゴムやプラスチックと混ぜたときにカーボンが偏ってしまい、均一にカーボンが混ざりにくくなってしまう。またカーボンは粉末状であるため、取り扱いの過程で空气中に散乱してしまい、ゴムやプラスチックの製造工場の環境が悪くなってしまふ。この問題を解決するために、A社は「カーボン・マスターバッチ」と呼ばれるペレット状になったカーボン樹脂を製造し、プラスチック成型品やゴム成型品のメーカーに提供している。ペレット状になったカーボン樹脂は粉末よりも扱いやすく、飛散の心配もないため工場の環境を清潔に保つことができる。これ以外にも、生ゴムに弾性を持たせるためのペレット、プラスチックに色を付けるための着色ペレットや、ゴミ収集袋にカルシウムを混ぜるためのペレットなど、様々なコンパウンドやマスターバッチと呼ばれる中間素材を提供している。

この分野におけるA社の強みは、A社が持つ特殊な混練技術により、濃度の高いコンパウンドやマスターバッチを提供することができる、ということである。例えば、カーボンを使ってゴムやプラスチックに黒い色を付ける場合、カーボン100%のマスターバッチではマスターバッチの品質にバラツキが出てしまう。そこで、マスターバッチを作る場合にはカーボンの濃度を下げるのであるが、カーボンの濃度を下げるということは、カーボン以外の物質がマスターバッチに含まれることになってしまい、最終製品に含まれる不純物の割合が高くなる。A社は、特殊な混練技術により他社製品よりもカーボンの含有割合が高いマスターバッチを作りだすことに成功している。更にA社は耐熱性の高いゴムであるフッ素ゴムを作る為のコンパウンドの製造もおこなっている。これは一部上場のD工業との共同研究の成果に基づき商品化されたもので、D工業との合弁会社を設立して製造販売をおこなっている。

また、D工業以外にも一部上場の化学品会社であるM化学、S化学との共同研究による新製品開発を行っている。これら大手との共同研究の結果製品化されたものについては、M化学・S化学からのOEM製造を受託している。コンパウンド事業部の売上高の約70%～80%は大手企業からのOEM製造受託となっており、コンパウンド事業部の安定的な収益源となっている。

もうひとつの柱である発泡体事業部は、藤倉ゴム工業の下請け時代に培った技術がベースとなっている。発泡体事業とは、プラスチックに空気を吹き込んでスポンジ状のシートを作る事業である。低密度ポリエチレンを主体とする発泡体、エチレン酢酸ビニル共重合体を主体とする発泡体、樹脂と機能性材料を組み合わせて難燃性を持たせたもの、フッ素ゴムを発泡させた特殊品などが主製品である。主な用途としては、土木工事の目地材料、フローリングの下に張って衝撃吸収性能を持たせたり、コンクリートの下地の凹凸を調整して工事工数を減らしたりする目的に使われている。

A社は発泡体の製造規模としては国内で最大規模を誇っている。もともとは関東に規模の大きな会社が5社あり、静岡にも2社、大阪・兵庫には十数社が存在していた。しかしバブル期に3社が撤退し、関西淡路大震災で大阪・兵庫の会社が打撃を受けて撤退し結果的に神戸と西明石の2社のみが残るなど業界再編が進んでいった。その結果、A社が国内で最大規模の企業となったのである。発泡体は、エアコンの保温材や自動車部品にも使われているが、古川電工、東レ、日立化成、積水化学といった大手がこの市場には参入している。A社はこの市場には進出せず、前述の土木目地材料、建築資材市場に特化しているため、大手との競合を避けることができ、結果的に市場のすみ分けができるようになった。

また海外品も存在するが、発泡体は密度が低いいため海外から日本に輸出しようとするとう嵩張ってしまうために運賃が非常に高くなってしまう。そのため、中国からの製品については、中国の港渡し(FOB)価格とA社の工場渡し(ex-work)価格が等しければ価格競争力は十分に可能である。さらに現状では、供給量よりも需要の方が多く状況となっているが各社とも設備投資を控えていること、前述の用途別のすみ分けが出来ていることなどから、比較的業界としては安定した状況にある。

③ A社の人材採用方法

A社は中間素材メーカーとして市場で確たる地位を築いているが、これを維持するためには顧客ニーズに合わせた新製品開発の実施や、大手企業からのOEM製造を受けることができる品質管理体制や工場管理体制を構築する必要がある。A社はこの業界では特徴を持った企業であるが、いわゆるB to Bのビジネスに従事しているため一般的な知名度や認知度は低い企業である。資本金3000万円、従業員125名の同族企業であり、企業規模的には中堅・中小企業という位置づけである。

中堅・中小の中間素材メーカーとして持続的にビジネスを行っていくためには、人材確保は避けて通れない課題である。A社はどのように人材の確保を行っているのだろうか。

A社では定期的に高校卒、大学卒および大学院卒の学生の新卒採用を実施している。新卒採用確保のための施策として、他の企業と同じようにインターネットを使った採用活動もちろん実施しているが、特に技術系学生の新卒採用については、A社のM社長の人脈によるところが大きい。A社はメーカーなので技術者の確保は会社の基盤をなすものである。またM社長曰く、技術者には自社技術を伝承する必要があるため、技術者については新卒者を採用して自社で育てる必要があると考えている。技術系の新卒者採用対策として、まずは地元の工業高校の就職担当教員に対して会社説明会を行い、毎年確実に新卒採用が行える基盤を作り上げた。次に大学卒および大学院卒の採用であるが、M社長はまず産学共同のフォーラムに入会し、そこで大学の教授との人脈作りをおこ

なった。山形大学、群馬大学、埼玉大学などが開催する理工系の学会に入会し、大学の研究費や論文集の発行に必要な費用を寄付していった。この過程で、大学の教授達との人脈を構築し、A社に適当な人材を紹介してもらえるようになったのである。これが基盤となり、現在でも大学教授のゼミからの紹介で毎年定期的に大学卒および大学院卒の学生の新卒採用を行うことができている。

A社における中途採用の特徴は、取引先の大企業からの出向者を活用していることである。A社の取引先には、一部上場の化学会社および化学品を扱っている大手商社が存在する。これらの企業に対して出向人事を依頼しているのである。出向してくる人材は、技術者のみならず営業パーソンも含んでいる。これら出向人材の人選は、基本的にはM社長の人脈がベースとなっている。出向契約が切れた後は、そのまま出向元に戻るケースもあるが、出向元を退職してA社に転籍する事例もある。M社長によれば、最近では大手企業から転籍者の受け入れを打診される場合もあるとのことである。このような大手企業からの出向者・転籍者の年齢は、定年の2～3年前(57～58歳)および定年到達者(60歳)が中心である。A社の定年は65歳であることから、転籍後もA社の定年年齢到達までの期間は継続して勤務することが可能である。またA社定年後も嘱託契約を結び、引き続きA社に勤務している大手企業のOBも存在する。

④大手企業からの出向人事による人材の確保 ～ T氏の事例

中堅・中小メーカーでは、優秀な人材の確保は非常に重要な課題である。新卒を採用して自社で育成するというのも一つの方法である。しかし、この方法では育成までに時間もかかるし、指導する人材をどのように確保するか、という別の問題も生じることになる。この課題に対してA社は、大手企業からの出向を活用して人材を確保するとともに、大手企業からの出向者の持つ技術力やノウハウを若手社員に伝承し、人材育成も進めている。

A社に大手化学会社から出向者がきたのは、1992年が最初である。その後、1998年、1999年、2001年、2003年と継続的に大手一部上場企業およびその関連企業からの出向者を受け入れている。大手企業からA社への出向者の状況を図表3に示す。

氏名	出向期間	職種	出向元企業	出向元役職	出向時年齢
U氏	1992年2月 ～1993年5月	技術	M石油化学工業(株)	課長	58歳
O氏	1998年4月 ～1999年3月	営業	S商事プラスチック(株)	部長	(不明)
H氏	1999年5月 ～2000年3月	製造技術	S化学工業(株)	部長 (出向先)	59歳
T氏	1999年3月 ～2001年1月	開発技術	M化学(株)	部長 (出向先)	57歳
O氏	2001年4月 ～2002年3月	営業	S商事プラスチック(株)	取締役	59歳
S氏	2003年11月 ～2004年10月	営業	S商事プラスチック(株)	営業部長	(不明)

図表3 大手企業からA社への出向者一覽

出所：A社資料に基づき筆者作成

A社のM社長によれば、ビジネスを拡大する上で必要な人材は、中途採用と合わせて、取引先の大手企業に対して出向人事を依頼して獲得しているという。大手企業のベテラン社員の中には、業界の人脈や情報・ノウハウを持っている社員も多い。そこで、これらの社員にA社に出向してもらい、その人脈を活用して情報収集を行ったり、A社若手社員の教育係として業界の人脈やノウハウを伝授してもらったりするのである。

M社長によれば、出向を依頼する場合には、「何を、いつまでにやってもらいたいのか」を明確にする必要がある。例えば、3年間で新しい素材を開発してもらいたい、とか2年間でこの製品の販路を作ってもらいたい、といったように目標を明らかにし、それに見合った人材を出向元企業に選定してもらうのである。また、大手企業からの出向者とA社の若手社員の人間関係がうまく進むように、出向目的の明確化とともに、出向後に一緒に働く若手社員が事前に何度も出向候補者と打ち合わせや面談を行うことにしている。このプロセスを通じて、A社の若手社員が出向候補者のことを好きになり、尊敬するようになることが出向のための大前提であるとのことである。

それでは、実際にA社に出向してきた元大手企業の社員は中小企業への出向について、どのように考えているのだろうか。1999年3月から2001年1月まで、M化学株式会社からA社に出向し、2001年のM化学株式会社定年とともにA社へ顧問として転籍したT氏に対してインタビューを行った。

T氏は昭和39年に山口大学工学部を卒業後、M化学㈱の前身であるM石油化学工業㈱に入社した。入社後は総合研究所に所属し、ポリエチレン、同系ゴムの重合技術研究、ポリオレフィン系ゴムの加工技術研究などに従事していた。昭和50年には東京本社開発部に異動し、樹脂開発プロジェクトや市場開発等を担当することとなった。昭和55年にT氏は熱可塑性合成ゴムの研究開発班長として、熱可塑性ゴムの市場開発と販売に従事していた。この研究開発班は熱可塑性合成ゴムの研究グループである。しかし研究開発班は自分たちの製造部門を持っていなかった。そこで、熱可塑性ゴムの製造をA社に依頼したのである。これがT氏とA社の出会いとなった。これが縁となり、定年の3年前にA社へ出向することとなった。

大手企業から中小・中堅企業への出向となると、それまでの企業文化とは全く異なる文化を持つ組織で働くことになる。企業や組織の文化といったソフト部分のみならず、周囲の人材、工場等の設備などハード部分も大きく変化することになる。それでも、大手企業から中小・中堅企業へ出向するのは、大手企業ではできなかった「やりたいこと」が実現できるという可能性があるからではないだろうか。

これについてT氏に質問してみると、T氏曰く、会社の方針が変わったことや自分のやりたいことができないからという理由で外部の会社に移りたいと考える社員は殆どいないとのこと。基本的には大手企業の中に残っていたい、という考え方が主流だそうである。特に理系人材、いわゆる技術系の人材は、組織の中で認められたいとは考えていても、「外で認められたい」と考えている人は少数派とのことである。

しかし実際には、M化学株式会社の技術系人材の多くは元々の組織に残りたいと考えていても、最近の経済情勢の影響もあり、かなり多くの技術者がM化学株式会社から中堅・中小企業へ出向しているとのことである。出向先の多くはM化学株式会社の下請け企業である。

この大手企業から出向した人材と、出向先の中小企業の社員との間で上手くいかないケースも多々発生している。T氏によれば、大手企業、特にM化学株式会社で研究・製造一筋の人材は、その特定分野では高い専門性を発揮するが、それ以外の分野では殆ど活躍ができない、つまり「潰し

がきかない」のだそうである。研究者や技術者として優秀だった人材が、出向先で求められる人材になれるか、という点も必ずしもそうになっていない。このようなケースについてT氏は、大手企業で優秀であったという評価故に周りを見ることができなくなっているのではないかと、協調性がなくなってしまったのではないかと、言っていた。このような人材はどここの会社に出向しても務まらず、新たな転職先を探すこともできないのだそうである。

M化学株式会社の場合、50歳を過ぎると出向人事の対象者に含まれる。一般的には55歳を過ぎ、部下も育ってくると、出世競争から外れた社員の多くが出向対象者になるのである。主な出向先としては、M化学グループの関連会社があげられる。しかし最近では出向ではなく、転籍が主流となってきている。また関連会社の側から出向・転籍させられる人材に対して受け入れを拒否するケースも生じているなど、以前と異なりグループ内といえども、出向・転籍人事がなかなか簡単に進まなくなっているそうである。

T氏自身はA社への出向は成功だったと考えており、またA社社員達もT氏に対しては大変良い印象を持っている。A社への出向が成功した理由についてT氏は、T氏自身がM化学株式会社内部に幅広い人脈を持っておりそれが今も維持されていること、熱可塑性合成ゴムという特定の技術がA社のニーズに合致したことだと考えている。特にT氏は、東京本社開発部時代に多くの社内人脈を築いており、これがA社にとっても非常に重要な資産となったのではないかと、このことである。実際に、A社はT氏との関係の中から熱可塑性合成ゴムの製造委託をM化学株式会社から定期的に受注している。また、熱可塑性合成ゴム以外の製造委託も継続して受注している。

⑤ T氏から見たA社における大手企業からの出向人材活用について

実際に大手企業からA社に出向し出向期間終了後にA社に転籍したT氏は、A社の大手企業からの出向人材の活用方法について、どのように考えているのだろうか。

T氏によれば、A社はM社長の努力によって大学卒業人材を確保できている。しかし人材という視点で考えると、入社する時に優秀な人材かどうかよりも、入社後の教育のほうが重要とのことである。大手企業での勤務経験があるT氏から見ると、中堅・中小企業では大手企業と比較して社員教育のチャンスが少なく、高い素質をもった若手社員がいても十分な教育ができていないと感じている。社員の教育を考えた場合、自己研鑽も重要であるが、職場に若手社員を指導できる人材がいることが重要である。T氏自身もA社の若手社員の育成は是非実現したいと考えており、A社の若手社員はT氏を通じて出向元であったM化学株式会社の人材との交流も行っている。

またT氏が考える今後のA社で戦略的に重要なことは、特許戦略を含めた情報と権利化ではないかと、このことである。A社で製造する中間素材は、自動車部品としても使われている。グローバル化の流れの中で、A社の製品が海外で使われることも増えてくると考えられる。しかしA社では製造能力の限界もあり、海外に自社製品を輸出することは難しい。この場合、A社の技術を海外の会社が活用してビジネスを行い、A社はそのロイヤリティ収入を得るという方法も考えられる。そのためにはA社にとって特許戦略、知財戦略は非常に重要な課題である。しかしA社を含めた中堅・中小企業では、この特許戦略・知財戦略を具体的に構築し、実施していく企画力が不足している。そこでA社では、この企画力不足を補うために積極的に大手企業からの出向者を採用しているのである。そもそもT氏がA社に転籍しようと考えた理由も、M社長との人的つながりもさることながら、T氏が持っている様々な人脈、自分がM石油化学工業に入社以来培ってきた技術をA社の企画力向上に活かすことができるのではないかと考えたからである。T氏の場合は、これらに加えて「や

りたい仕事出来る環境」がA社に存在したことが出向から転籍につながった要因である。

現在、T氏の後任として、T氏が推薦する大手企業技術者との出向を前提とした打ち合わせが進んでいるようである。すでに出向予定者がA社に出向した場合一緒に仕事をするようになる若手メンバーとの打ち合わせが何度も実施されている。

⑥大手企業からの出向人材の活用方法

T氏とのインタビューの結果明らかとなったことは、基本的には大手企業の技術者ではできれば出向などはせずにそのまま大手企業という組織の中に留まっていたいという考え方があり、ということであった。そのような考え方をしている技術者が多いことと、大手企業と中堅・中小企業では組織の文化が大きくことなることから、大手企業の下請け先である中堅・中小企業に出向した場合、仕事の品質や内容よりも人間関係の部分で上手くいかなくなってしまうケースが多いということである。

しかしA社では、大手企業からの出向者を非常にうまく活用しているといえる。大手企業からの出向者を活用する方法についてA社のM社長に聞くと、出向してくれる人材をどのように見極めるか、その見極め方が重要とのことである。

具体的には、まず社内に多くの仲間を持っている人でなければならない。社内に多くの仲間を持っているということは、総じて面倒見が良い人材である。偏屈な人材の出向を受け入れてしまうと、「あの人が行っているのでは、あそこはダメだ」という評判が立ってしまう。このような評判が立ってしまったら、出向元との人材交流はもとより、出向元からの仕事を受注することも難しくなってしまう。大手企業からの出向者の重要な仕事の一つとして、出向元の組織から情報を入手してることがある。これを実行するためには、出向元の組織内部でも好かれている人材でなければならない。やはり人柄が良い人材をとることが一番であるとのことである。出向してくれた社員に人徳が備わっていれば、仕事は間違いなく付いてくるのだそうだ。

大手企業からの人材を受け入れる場合、全く異なった組織文化の下で育った人材が入ってくることになる。これにより、受入側の若手社員が拒否反応を示してしまう場合がある。これが往々にして起こってしまうのは、出向元と受入先のトップ同士での話で出向を決めている場合である。若手社員が出向受け入れ人事に対して拒否反応を示してしまうと、会社としての活気も下がってしまう。M社長は、あくまでも仕事をするのは若手社員であり、大手企業からの人材はそのためのアドバイザーである、と考えている。そこでM社長は、出向候補者が絞り込めたところで、出向後に一緒に仕事をするようになる若手社員によるチームとの事前打ち合わせを行うようにしている。この事前打ち合わせは少なくとも5～6回は繰り返される。当然、食事に行ったりお酒を飲んだりといった場面もある。出向前にこのプロセスに時間をかけることにより、出向者もA社社員も納得した形で出向してもらうようにしているのである。過去には、若手チームメンバーからの拒否反応があったこともあったとのことである。

またM社でも、大手企業から「管理者として使ってはどうか」と言われて出向してきた人材はうまく活用することができなかった。これは大手商社からの出向者で、営業管理に大手企業の手法を持ち込もうとした事例である。組織の規模も、文化も、人材も異なるなかで、自分勝手な管理手法を導入しようとしても上手くいくはずがない。この場合もM社の社員との間が上手くいかなくなり、結果的に大手商社からの人材には引き取っていただいたそうである。

出向者の人選段階では、相手先企業の人事部等からノミネートされた人材の中から探すのではな

く、普段のビジネスの中で構築される人と人とのつながりで見つけておくことが重要である。もしくは、相手先企業で人事権を持っている人物に対して、欲しい人材の要望を出しておくことが効果的である。

大手企業からA社への出向者は技術者が多いが、営業パーソンの出向も活用している。1998年4月から1年間の期限付きでS商事プラスチック株式会社から出向してきたO氏は、合成樹脂の営業担当者であった。O氏はA社へ出向すると、フッ素ゴムの製造をA社社内で立ち上げた。同時にO氏はS商事プラスチック株式会社のネットワークを使って、フッ素ゴムを売り込むべくIBMなど大手企業にアプローチしていった。O氏の出向期間中には大きなビジネスになるまでには育たなかったが、その5年後にはA社の高収益商品として事業化されている。このようにA社では、営業パーソンの出向者については新規開拓をタスクとして与えている。新規開拓には、人脈や業界情報が不可欠である。大手企業から人脈や業界情報を豊富に持っている人材に出向してもらい、あらたな販路を構築したり、あらたな事業を立ち上げたりしているのである。新規開拓を行う場合には、必ずA社の若い社員を同行させ、開拓した先はA社の若い社員が引き継ぐようにしている。大手企業からの出向者が新規開拓を担当することにより、A社の社員と業務上で重複することもなくなるため、お互いに協力関係を築くことができるのである。

A社では、出向者は外部からの刺激や他の企業の文化の良いところを取り入れるためにも重要であると考えている。外部からA社に来る人材がいなくなると、外部との比較も行えなくなってしまう。A社では外部から人材が来た場合には、必ず若い人材をつけるようにしている。幸いにして、A社の場合にはすでに外部からの刺激を受け入れる素地が作られているのではないかとM社長は考えている。

4. 考察～中堅・中小企業の大企業からの出向・転籍人材活用法について

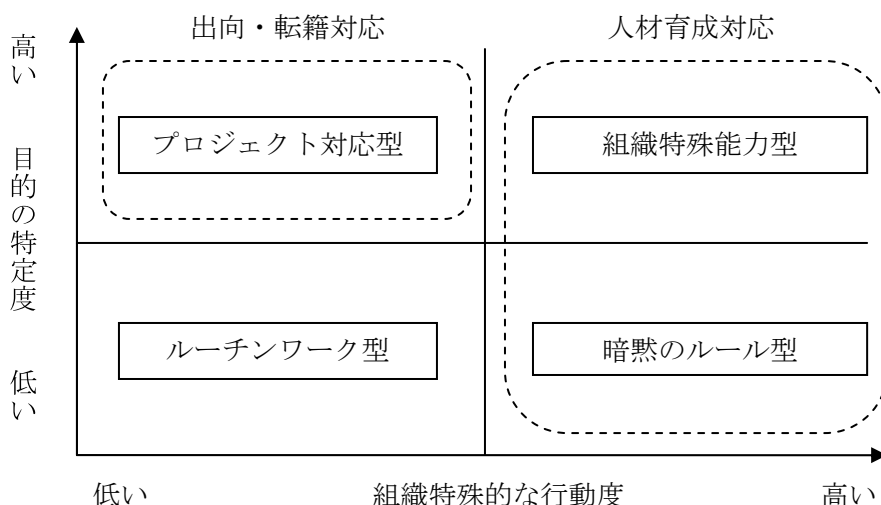
A社における大企業からの出向・転籍人材活用事例のヒアリング調査を実施した結果、先行研究で指摘されていた出向・転籍を成功に導くための要因や出向・転籍を受け入れる企業側の考え方について、改めて確認することができた。さらに、これら成功のためのポイントについて自社ならではの工夫がなされている。A社の事例における出向・転籍人材活用のための工夫について、「対象とする業務」、「対象者の人選」、「受入以降」の3つの段階で整理してみる。

(1) 対象とする業務

A社では、出向・転籍人事を受け入れるにあたって、まずは受け入れる目的を明確化し、その目的を達成する上で最適な人材をA社自らが選定して大企業に依頼する、いわゆる「スカウト人事」の方法をとっている。具体的には、明確な期間を設けた新製品の製品化や新しい販路の構築など、A社にとっての新しい取り組みを目標として掲げ、そのために必要な人材を受け入れているのである。いわばプロジェクト・チームを立ち上げるように出向・転籍人事を活用している。このように予め特定の目的を設定することは、A社にとって必要な人材の要件をより具体的にすることが可能である。その要件に必要な経歴や知識、人脈等を持った人材を探し出しマッチングを図ることができる。

この方法とは別のアプローチとして、例えば経理部長とか営業部長といったように、ある特定のポジションに必要な人材を受け入れるという方法もある。しかしこの場合、受け入れ企業が対象人材に求める要件は特定の目的を設定する場合よりも曖昧なものとなりやすい。出向・転籍人材を特

定ポジションの補充で活用する場合、特に間接部門では対象人材が派遣元企業での仕事の進め方に慣れており、新しい会社のやり方と馴染めずに期待されていた成果をあげることができない、といったケースに陥りやすいのではないかと考えられる。特に即戦力人材として期待される出向・転籍者にとっては、一から新しいやり方を覚える時間は与えられない場合が多い。したがって管理部門で受け入れる場合でも、予算・実績管理の仕組みを作るとか、原価計算の仕組みを作りなおすなど、ある特定のタスクを設定して受け入れるほうが出向・転籍人事を成功に導くことができると考えられる。



図表4 目的と組織特異的な行動からみた業務分類

出所：筆者作成

以上の議論をふまえ、図表4に目的と組織特異的な行動からみた業務分類の概念図を示す。組織特異的な行動度とは、その組織に特有の考え方やルールによって業務のやり方や求められる成果物が決められている度合いを意味する。組織特異的な行動が高い業務とは、別の言い方をすればその企業や業界のみで通用し評価されるやり方で行われている業務ということになる。つまり、他社や他の業界では通用しない仕事のやり方である。このように整理すると、出向・転籍人事で成果を上げやすいのは目的が特定されており組織特異的な行動の度合いも低い、左上の「プロジェクト対応型」の業務である。このエリアに位置する業務は、これから新たに取り組んでいこうとする業務が多い。具体的には、新規顧客開拓、新製品の開発、新たな市場への参入、様々な業務改革などが想定される。そのような仕事であれば、多少は組織文化や業界の慣習に影響される部分はあるが、受け入れ企業側のこれまでの仕事のやり方とバッティングしてしまうようなケースは少ないはずである。また受け入れ企業側のやり方ではうまくいかず、新しいやり方を試さなければならないという状況もある。このような業務であれば、出向・転籍者のこれまでの経験やノウハウを活用しやすいと考えられる。

一方で組織特殊な行動度が高い業務とは、主に受け入れ側企業において長年に渡って繰り返し、継続的に実施されてきた業務である。ルートセールスのように決まった形で従来からの顧客を対象にした営業活動、従来品の改良、従来市場深耕のための活動、既存顧客との関係の深耕、経理・財務・人事・総務といった間接業務が該当するであろう。これらの業務はすでに決まったやり方が存在しているため、業務をこなすためにはまず受け入れ企業のやり方を学ばなければならない。これまで派遣元企業で身につけてきた仕事の進め方と異なる場合、高年齢の出向・転籍者にとっては新たな仕事のやり方を学ぶということは大きな負担となる。また具体的な成果につながる時期も遅くなってしまふ。かといって、組織特殊な行動が高い業務において受け入れ企業のやり方を無視して出向・転籍者が派遣元企業で学び身につけた方法で仕事を進めると、かえってその部門の混乱を招き人間関係等で問題が発生してしまう可能性が高い。以上から、組織特殊な行動が高い業務については、高年齢の出向・転籍者を活用することは難しいと考えられる。この分野は年齢の若い中途採用者や新入社員を時間をかけて育成するか、出向・転籍者を活用するとしてもオブザーバーのような位置づけで、間接的に彼らが持っているある特定のノウハウや人脈を活用するという形になるのではないだろうか。

A社では、出向・転籍人材を営業で活用する場合でも、新規顧客開拓や新規販売チャネルの構築などに特化している。これはA社営業社員が持っている既存の顧客と重ならないようにするためであり、出向・転籍人材の活躍がA社社員の営業活動や営業成績にマイナスの影響が及ばないようにするためとのことである。出向・転籍人材が開拓した顧客については、すべてA社社員に引き継いでおり、出向・転籍人材は新規開拓に集中するという方式を取っている。このように既存業務と出向・転籍人材の対応業務を完全に切り分けるということが、出向・転籍人材を活用する際の工夫として必要である。

(2) 対象者の人選

人選においては、前述の受入目的との関連で検討すべきことが重要なのは明らかである。A社の場合には、出向・転籍人材が持っている社内外の人脈の活用、継続的な出向・転籍人事の活用が念頭にあるため、出向・転籍者の人柄を重視しA社と派遣元企業の交流を強化・継続できる人材を選んでいる。必要とされる能力については、目的を明確化したうえでスカウトする方法により確保している。人柄と能力を両立させるために、A社では対象となる人材とまず一緒に仕事をし、その上でスカウトするかどうかを判断するという方法をとっている。対象となる人材と一緒に仕事するのは、その人材をA社で受け入れた場合に一緒に仕事することになるA社の若手社員である。A社社員と対象人材はある一定期間一緒に仕事をし、対象人材のモノの見方や考え方、お互いの仕事上の能力、お互いが持っている組織文化などの情報を交換することができる。その上で、A社社員が「対象人材に是非A社に来てもらいたい」とM社長に要望するというステップが取られている。このようなステップを踏むことで、お互いのミスマッチを減らすことができるとともに、出向・転籍時にはそれまでの仕事を引き続き実施することができるため、異動後もスムーズに業務に集中することができる。

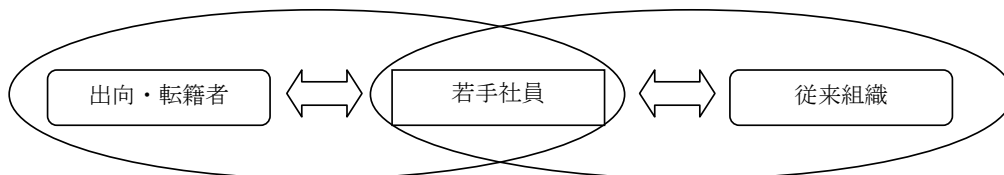
高年齢者の出向・転籍では、彼らが大企業で身につけてきた経験と能力を活用し、受け入れ企業側の社員の教育を行いたいというニーズがある。この場合にはOJTが中心になるが、OJTを上手く実施するためには教える側と教わる側の信頼関係は重要である。対象者の人選の段階で時間をかけてマッチングすることは、信頼関係の構築には有効である。

また A 社の場合には、これまでの出向・転籍者の受入実績があるため、出向・転籍者自身が A 社の仕事の内容、A 社の雰囲気や習慣、社員の気質などを踏まえて、出向元企業で A 社に合致しそうな次の出向・転籍人事の対象者を探し出すという行為が行われている。これなども対象者の人選では非常に有効に作用している。高木(2008)によれば、出向・転籍人事の成功要因の一つは本人の転身マインドの醸成である。A 社の場合、A 社に出向・転籍してきた人材自らが出向・転籍候補者に向けて、この出向・転籍は受け入れ企業である A 社と送り出し企業である大手企業との間の強い関係の中で作りだされた特別な転職経路であること、特定の職務に就きそこでの貢献が期待されていることを本人に知らせ認識させているという点で効果的である。新たな出向者としても、A 社で先に働いている出向者はメンターの役割を果たしてくれる。このような関係が築けていることが、A 社で継続的に大企業からの出向・転籍人事を活用できている理由の一つであると考えられる。

(3) 受入以降

出向・転籍人材を受け入れた後、A 社では必ず特定の若手人材を出向・転籍者の下につけている。この若手人材は正に「教育されるべき人材」である。中堅・中小企業の場合、社員教育に十分な時間をかけることは難しい。また中小企業庁が 2008 年に実施した「人材マネジメントに関する実態調査」によれば、約 40% の企業が教育・訓練等に充てる費用や時間が捻出できない状態である。また同調査の中で、人材育成に取り組んでいる企業では従業員の仕事に対するやりがいに対する満足度が高くなっていることが明らかとなっている。中堅・中小企業の場合、教育・訓練は OJT が中心になる。出向・転籍人材が持っている大手企業で培ってきた経験や知識と人脈は、中堅・中小企業の若手社員にとっては非常に重要な業務上の資産である。高年齢の出向・転籍人材の場合、仕事に従事できる期間が 5 年～ 10 年と限られている。そのため、彼らが持っている貴重な業務上の資産を誰かが引き継がなければならない。A 社の場合、これを特定して実施しているのである。

このように特定の若手社員が自分の下に配置されることは、出向・転籍者が受け入れ先企業での自分の役割を再認識するとともに、受け入れ先企業の考え方、組織文化、やり方などをこの新しい部下を通じて学習することができる。また A 社の若手社員は、自分自身が出向・転籍者から多くを学ぶとともに、それを組織内の別の社員に対して伝えていく必要がある。A 社では、出向・転籍者は特定の目的の実現をタスクとして与えられている。従って出向・転籍者の下に配置される A 社の若手社員は、その特定の目的の実現のための活動では出向・転籍者からの指揮命令を受けるが、これまでの日常業務では従来の組織の指揮命令系統に属することになる。このように両方の指揮命令系統に属する A 社の若手社員は、従来の組織に対して出向・転籍者が持っている経験や知識と人脈を伝える役目を担うことにもなる。この関係を図表 5 に示す。



図表 5 若手社員を媒介とした経験・知識・人脈の移転

出所：筆者作成

このような関係を生み出すためには、出向・転籍者がA社で働くことについて高い満足度を得られなければならない。そのためにA社では、転籍者に対して様々な配慮をしている。例えば税理士や社会保険労務士を紹介し、様々な届け出や申告に関する相談や手続きを実施している。これらにかかる費用は全てA社負担である。このような配慮が出向・転籍者の安心感につながり、A社との信頼関係に結び付いているようである。

5. まとめ

中堅・中小企業が持続的に発展していくためには、次世代に続く人材を育成することは非常に重要である。そのための方法として、経験豊富な人材を大企業から出向・転籍で受け入れることは、大企業が持つ知識・経験を活用した人材育成にとって大変有効な手段であると考えられる。さらに大企業と人的交流を持つことは、中堅・中小企業にとっては大企業からの継続的な仕事の確保にもつながる可能性があり、人材育成とともに事業基盤の安定化にも資するものである。

また高年齢者の活用という視点からも、出向・転籍を活用していくことは高齢化が進む日本の社会においても取り組むべき課題である。しかし現実的には出向・転籍人材が必ずしも期待通りの成果をあげていないといった問題も存在する。筆者自身も大企業からの出向者を受け入れた際の苦い経験を有している。その当時は組織文化の違いなどを考えず、「大企業からくる人材なのだから、これぐらいはやってくれるはず」という期待ばかりが社内で行っていた。このような準備不足・認識不足の状態で大企業からの人材を受け入れても上手く機能するはずもなく、お互いにとって不幸な結果を生み、二度とその大企業からは出向人材が来なくなったばかりでなく、通常業務の取引においても支障をきたすこととなった。

今回の調査結果からは、大企業からの人材を受け入れ有効に活用するために考慮すべきポイントとその具体的な方法が明らかとなった。特に先行事例で指摘されている成功要因を、具体的にどのような行動で実現させていくのが明らかになった点は意義があると考えている。A社の事例調査の中で得られた知見や具体的な手法は、すぐに実行することができるものも含まれており、実務的にも有意義な調査研究であると考えている。

今後は、出向・転籍人事の活用が中堅・中小企業の経営の安定性にどのように寄与しているのかを考えてみたい。中堅・中小企業の人材育成という観点からは出向・転籍人材の活用は有効である。しかし一方で、先行研究でも指摘されているとおり、中堅・中小企業にとっては出向・転籍人事を活用することで、新たな情報や仕事を自社内に取り込んで経営の安定化を図りたいと考えていることも事実である。A社の事例でも、出向・転籍者を受け入れるとともに大企業からのOEM事業を受託し、それがA社における事業の柱の一つとなっている。中堅・中小企業の戦略の一つとして、出向・転籍人事というイベントそのものをきっかけとしてどのような経営戦略を考えることができるのか、またそれが企業の成長と持続性にどのような効果をもたらすのかを明らかにしていきたいと考えている。

【参考文献】

- 阿部克己[2005]「雇用・採用の変化と中小企業 ―愛知「調査」と全国「調査」との比較から―」『東邦学誌』第34巻第1号、pp.19-37
- 中馬宏之[2002]「中高年の転籍出向における成功要因」『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』第3章、pp.51-pp.79
- 中小企業庁編[2009]『中小企業白書 2009年版』
- 團 泰雄[2006]「出向・転籍研究の展望 ―企業間人材移動分析への課題―」『商経学叢』第52巻第3号、pp.129-145
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構[2008]『60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査―高齢者継続雇用に関する従業員アンケート調査―』
- 玄田有史、中田喜文編[2002]『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社
- 稲上 毅[2003]『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会
- 経済産業省近畿経済産業局[2006]「モノ作り中小企業の人材確保に関する調査」報告書
- 厚生労働省[2004]『高年齢者就業実態調査』
- 文部科学省科学技術政策研究所[2004]『全国イノベーション調査統計報告』
- 佐藤郁哉、山田真茂留[2010]『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社
- 高木朋代[2008]『高年齢者雇用のマネジメント 必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社
- 山本 寛[2008]『転職とキャリアの研究 改訂版 組織間キャリア発達の観点から』創成社
- 八代充史[2000]「出向・転籍者と中途採用 ―45歳以上ホワイトカラーの社外からの受け入れ実態―」『三田商学研究』第43巻第5号、pp.75-91

ⁱ 本事例は、2010年11月29日午後5時～午後8時及び2011年1月27日午前10時～午後5時に実施されたA社M社長、T氏に対するインタビューと、A社より提供された内部資料に基づき作成している。

ⁱⁱ M社長によれば、最終製品を作った場合、確かにヒット商品が生まれれば売上も増大し利益も増える可能性が高い。しかし、ヒット商品が出てしまうと需要を満たすために設備投資が必要になったり、そのヒット商品が市場で衰退してしまう前に次の商品を出すための開発投資が必要になったりと、中小企業にとっては負担が大きくなってしまいます。そこでM社長は最終製品を作るのではなく、最終製品を作るために必要な材料や中間素材に特化することで、安定した経営を実現しようと考えているのである。A社には「1品種2割」というルールもある。これは、一つの製品への依存率が2割を超えないこと、という意味である。一つの製品に売上や利益が依存してしまうと、市場変化によりその製品の売上が減少したときに、会社に対して与えるダメージが大きくなりすぎてしまう。これを防ぐためにA社では、1つの商品の売上額が全体の2割を超えないようにしているのである。