

労働移動の円滑化に向けて

～労働移動に関する論点整理と「出向起業」の可能性～

目 次

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| I. はじめに | IV. 労働移動の円滑化の効果・課題・政策評価 |
| II. 日本の労働移動の現状 | V. 出向起業について |
| III. 日本型雇用システムの本質・特性 | |

主任研究員 今岡 植

要 約

I. はじめに

ポストコロナに向けて、労働政策をこれまでの雇用維持の支援から新たな段階に移行する必要性が生じていることや、物価高が進行する中で賃上げにつながる労働市場改革の重要性が改めて認識されたことを背景に、「労働移動の円滑化」に関心が高まっている。

II. 日本の労働移動の現状

データより、日本の労働移動の水準が過去横ばい圏内で推移してきたこと、一般労働者の方がパートタイム労働者に比べて労働移動が少ないこと、40～59歳において労働移動が少ないこと、大企業において労働移動が少ないこと、先進国対比で日本の労働移動の円滑度は低いことが確認できる。

III. 日本型雇用システムの本質・特性

先行研究を基に、日本型雇用システムが形成されてきた背景について明らかにする。その本質は、ジョブではなくメンバーシップに基づいて労使の関係が構築されているため、内部労働市場が雇用調整の中心的な役割を果たしてきたことにある。

IV. 労働移動の円滑化の効果・課題・政策

労働移動の円滑化は、生産性の高い産業への労働投入を通じてマクロでの生産性向上に資することが複数の分析から指摘されている。ただし、円滑化に向けては、ポスト・人材に関する情報が不足しているなど様々な課題がある。これに対し政府は、2022年10月に労働政策のパッケージを取りまとめた。情報の可視化に向けたプラットフォーム整備など有効な取組も含まれるが、欧州のような産業・職種別コミュニティ形成を促進するための政策も検討する必要があるだろう。

V. 出向起業について

出向起業は、労働移動の少ない日本において、身分や収入など社員のセーフティネットを確保しながら、イノベーション人材を起業へと後押しする画期的な仕組みであり、今後の広がりが期待される。

I. はじめに

「労働移動の円滑化」に注目が集まっている。これは、ポストコロナに向けて、労働政策をこれまでの雇用維持の支援から新たな段階に移行する必要性が生じていることや、物価高が進行する中で賃上げにつながる労働市場改革の重要性が改めて認識されたことが背景にある。岸田総理大臣は、2022年10月3日の所信表明演説において、「企業間、産業間での労働移動円滑化に向けた指針を、来年6月までに取りまとめます」と政府としての方針を表明している。

本稿では、関心が高まる日本の労働市場、とりわけ労働移動に着目して、その現状・特性を踏まえた課題や、政府の取組などについて解説を行うことを目的とする。また、「出向起業」という新たな取組も紹介する。構成は次のとおりである。II. では、日本の労働移動の現状や特徴について、データを基に論じる。III. では、日本の労働市場のあり様に影響を与えている日本の雇用慣行、そして労働移動の円滑化がどのような効果を持つのかについて種々の先行研究に沿って明らかにした後、労働移動の円滑化における課題と、それに対する政府の取組について評価を行う。IV. では、日本型雇用慣行の下で先駆的な取組として登場した「出向起業」を取り上げ、その意義や可能性・課題について論じる。

なお、「労働移動」の定義は一意に定まっているものではないが、失業を挟まない労働移動を対象とするものと、失業期間を経た労働移動を含むもの、とに大きく分類されるところ、本稿では基本的に前者の労働移動を議論の対象としている。これは、後述するとおり、これまで国際的にも低失業率で推移してきた日本の労働市場に、急に失業も含めた形での労働移動を促進することには、社会的な副作用が大きすぎるとの多くの識者の考えや政府の方針に基づくものである。

II. 日本の労働移動の現状

本章では、統計データを参照しながら日本の労働移動の現状について確認する。

1. 日本の労働移動のトレンド

日本の労働移動を計測する指標として、厚生労働省（2022）¹に倣い、常用労働者数に対する転職入職者数の割合を示す転職入職率²の推移を見ていく。

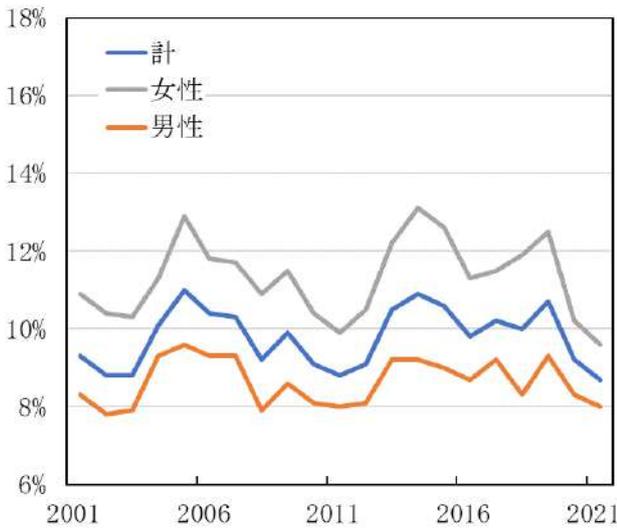
《図表1》を見ると、労働移動全体の水準としては過去20年間横ばい圏内で推移していること、また女性の方が男性に比べて労働移動が多いことがわかる。後段については、出産・子育てに伴い女性が離職や転職入職をするケースが多いことが背景にある。

また、就業形態別に見ると、一般労働者の方がパートタイム労働者に比べて労働移動が少ないことが確認できる《図表2》。一般労働者の労働移動促進が重要であることが示唆される。

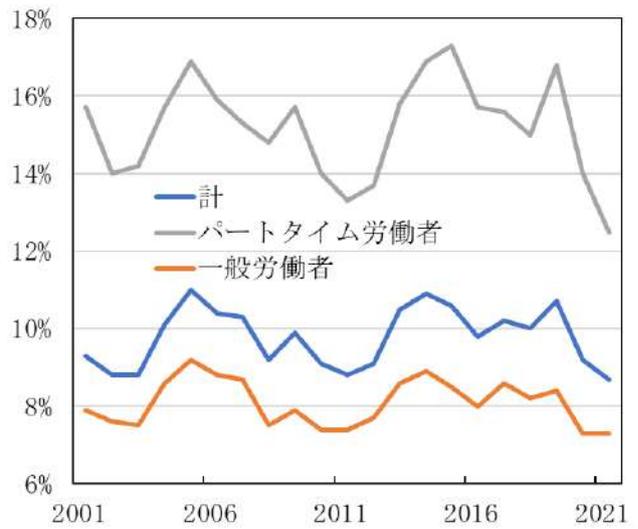
¹ 厚生労働省「労働経済の分析—労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題—」（2022）

² 入職者（出向者・出向復帰者を含む）のうち入職前1年間に就業経験のある人数を、1月1日時点の常用労働者数で割った値。

《図表 1》男女別転職入職率



《図表 2》就業形態別転職入職率

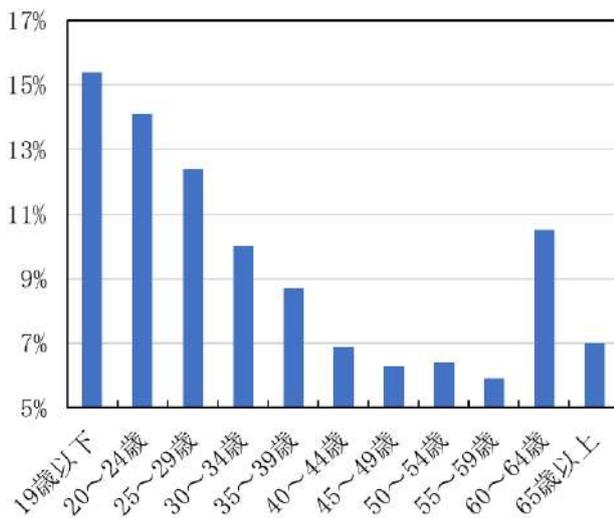


(出典) 厚生労働省「賃金動向調査」より SOMPO インスティテュート・プラス作成

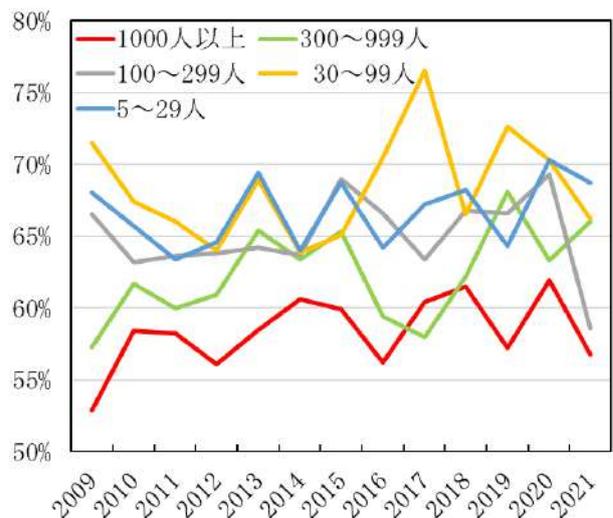
転職入職率を年齢別に見ると、若年層及び60～64歳において多く、40～59歳において少なくなっていることがわかる《図表 3》。一定のキャリアを積んで専門性を獲得した40代及び50代において労働移動を増やす余地が大きいと言える。

《図表 4》は、企業規模別に、転職入職者の全社員における構成比を見たものであるが、企業規模が1000人以上の企業においてその割合が低く、大企業において労働移動を増加させる余地が大きいことを示唆している。

《図表 3》年齢別転職入職率



《図表 4》企業規模別転職入職者構成比

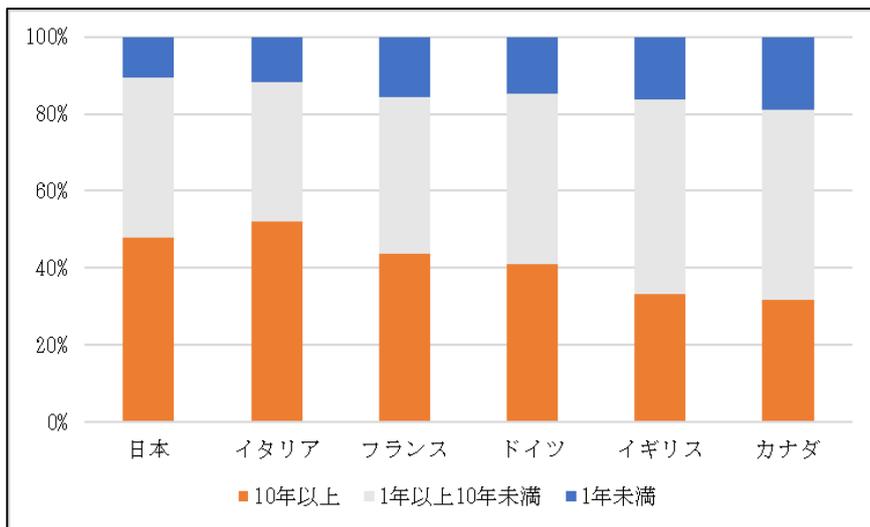


(出典) 厚生労働省「賃金動向調査」より SOMPO インスティテュート・プラス作成

2. 労働移動の国際比較

前節で見た転職入職率について国際比較可能なデータセットは存在しないが、労働者の勤続年数の国際比較を見ると、日本は勤続期間が1年未満の労働者の割合が最も少ない一方で、10年以上の長期労働者の割合がイタリアに次いで多い。このことは、日本の労働市場の流動性が先進国対比で低いことを示している《図表5》。

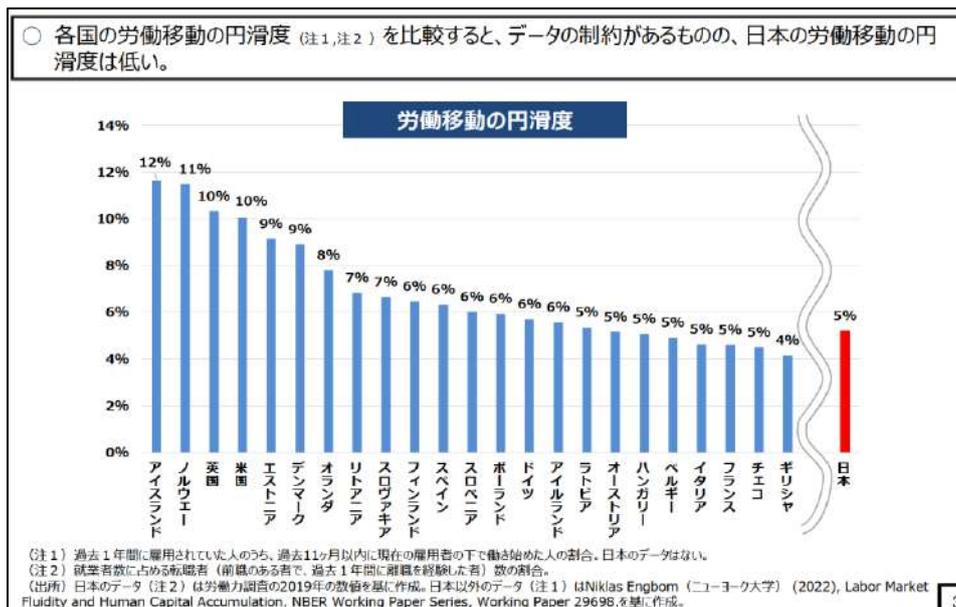
《図表5》平均勤続年数の国際比較（2019年³）



（出典）OECDより SOMPO インスティテュート・プラス作成

また、内閣官房が学術論文を参照して作成した資料においても、日本の労働移動の円滑度が相対的に低いことが指摘されている《図表6》。

《図表6》労働移動の円滑度の国際比較



（出典）内閣官房新しい資本主義実現本部事務局資料より抜粋

³ 日本は2017年時点の数字。

Ⅲ. 日本型雇用システムの本質・特性

前章では日本の労働移動の水準が過去 20 年間横ばい圏内で推移してきたこと、先進国対比で労働移動の円滑度が低いことなどについて確認した。本章では、いわゆる日本型雇用システムについて、いくつかの先行研究からその本質や特性を明らかにしたい。

1. 内部労働市場が中心

菅野 (2019)⁴は、日本型雇用システムの本質を、企業における人材の長期的な育成・活用の仕組みだとした上で、その特徴は内部労働市場が中心になっていることだとしている。日本型雇用システムでは、現場従業員と管理職員の双方について、新卒一括採用及び年功的処遇により長期的に育成する人材として捉える。また、勤続を奨励するために解雇権を抑制し、見返りとして強力な人事権や残業命令権などを持つ。技能者・技術者・管理者・役員等の人材を「企業内」で育成・調達する仕組みとしての内部労働市場が中心となり（合わせてグループ会社等との間での出向・転籍のための準内部労働市場が形成）、外部労働市場は未発達となる。結果として、労働組合は企業の存続発展に共通の利益を見出す共同体としての「企業別」組合となり、経営陣との間の協力的労使関係が形成される。また、雇用の柔軟性を保つバッファーとしての非正規労働者の割合が徐々に拡大してきていることもその特徴である。

こうした日本型雇用システムにより、組織固有のスキル形成が促され、その裏側では若年者の就職が相対的に容易になるというメリットが生じる。また、人事権等も含め経営側の柔軟性も確保できる。他方で、外部労働市場が未発達であるため転職が困難である。また、正規と非正規労働との間に分断と格差が生じることになる。

米国では、企業側に解雇権が広範に認められており、景気等を背景とする労働市場の需給が、企業・労働者間のパワーバランスに大きく影響を与える。労働者側に立てば雇用の不安定さにつながり、企業側では引き抜きや転職の恐れが大きくなる。中核的な労働力の確保が相対的に困難な仕組みであるため、外部労働市場が求められる。また、それを支えるシステムとして専門大学院や技能訓練・評価・認定機関やマッチングビジネスが発達している。

欧州は、内部労働市場中心のシステムである一方、「産業別」の労使関係が形成されており、企業横断的な賃金・評価の基準を持ち、産業ごとの労使が職業訓練や技能評価にも関与しているなど、外部労働市場も内部労働市場を補完する形で発達している仕組みとなっている⁵。

このような特徴の違いも踏まえつつ、菅野 (2019) では次のような結論を導出する。すなわち、いずれの雇用システムも一長一短があり、どちらが当然に優れたシステムであるということではない。その上で、高齢化による勤続年数の長期化に伴い、日本においても外部労働市場を通じて失業なき労働移動を推進していく必要性が生じつつあり、欧州のように内部・外部労働市場の接合型を目指すべきとしている。

⁴ 菅野和夫「日本型雇用システムの変化と課題」(2019、連合総研での講演)

⁵ 小熊 (2019) は、欧州でこのような仕組みが発展した背景について、欧州には終身雇用制がない中で、(企業単位ではなく) 産業・職種単位で団結することで、その産業・職種の市場価値を維持する必要があることを指摘している (小熊英二「日本社会のしくみ」(2019、講談社))。

2. メンバーシップ型

濱口（2021a）⁶は、日本型雇用システムの本質は「メンバーシップ」であるとする。その対照である「ジョブ」型システムを有する欧州や米国においては、労働者が遂行すべき職務（ジョブ）が雇用契約上明確にされるが、日本では特定されず、使用者の命令によって定まる点に大きな特徴がある。終身雇用、年功序列、企業別組合のいずれもメンバーシップ型雇用から生じる現象に過ぎないと整理される。

メンバーシップ型では、職務が特定されておらず、ある職務に必要な人員が減少しても他の職務に異動させて雇用を維持することができるため、解雇の正当性が低くなり長期雇用や終身雇用が維持される。メンバーシップ型においては、職務に基づいて賃金を決めることが困難であるため、勤続年数や年齢といった他の客観的な基準により賃金が決定される結果、年功賃金制が導出される。メンバーシップ型の下では職務という共通の賃金決定基準がないため、職業・産業レベルではなく企業別に総額人件費を決定するための企業別労働組合が必要とされる。なお、非正規労働者は具体的な職務に基づいて雇用契約が結ばれるため、ジョブ型に近い働き方になっている。

濱口（2021b）⁷では、こうした前提に立ちつつ、日本において、新卒一括採用を全て欠員募集に切り替えるような完全なジョブ型への移行は困難であるとし、メンバーシップ型雇用を維持しつつ、多様な労働力を活用するために一定年齢以上の賃金制度の見直しや企業の人事権の制約などジョブ型の考え方を柔軟に取り入れていくべきであると論じる。

3. 職能主義

山田（2016）⁸は、欧州・米国・日本の雇用システムをそれぞれ「職種主義」「職務主義」「職能主義」と分類する。欧州（＝職種主義）は、職業資格に基づく仕事の空席の補充による労働移動が中心で、そのために職業ごとに標準化された職業訓練に基づく技能形成がなされるシステムである。また、職種別労働組合が職種ごとの賃金の基準を定めるべく労使交渉を行い、各企業の賃金決定もこの基準をベースに行われる仕組みとなっている。結果として、職種内の労働移動は容易であり、賃金は下方硬直的になる。1990年代以降、賃金は実際に上昇してきた。

米国（＝職務主義）は、労働者の評価や賃金は職種や序列に基づく職務によって決まり、企業ごとに労使関係が構築される。解雇の容易さも相まって雇用の流動性は最も高い一方、賃金決定に関する企業の裁量は大きく比較的柔軟に賃金が調整される仕組みになっている。高成長産業への労働移動が実現する中で、1990年代以降、賃金は上昇を続けてきた。

日本（＝職能主義）は、個人の職能に基づいて企業内で労働者をランク付けする仕組みであり、職種別労働市場は発達していない。米国同様、企業ごとに労使関係が構築されている。労働移動が最も少なく、賃金の調整は柔軟に行われるという特徴を持つ。必要な人員整理等が行われず、賃金が企業によるコストの調整弁の役割を果たしたことで、1990年代以降、賃金は横ばいを続けた。

その上で、日本が進むべき方向性として、①労働市場は歴史的経緯を踏まえることが重要であるため現在の日本型を起点とすべきこと、②米国型は雇用が不安定に過ぎて日本社会には受容しがたいこと、

⁶ 濱口桂一郎「ジョブ型雇用社会とは何か―正社員体制の矛盾と転機」(2021a、岩波新書)

⁷ 濱口桂一郎「「ジョブ型」雇用とは？第一人者が語るメリット・デメリットと大きな誤解」(2021b、リクナビNEXT ジャーナル)

⁸ 山田久「失業なき雇用流動化―成長への新たな労働市場改革―」(2016、慶應義塾大学出版会)

③欧州型は着実な賃金上昇をもたらしてきたこと等を踏まえ、日本型と欧州型のハイブリッド・システムの構築を目指すべきと論じる。

4. 小括

以上、日本型雇用システムについての論考を見てきたが、大要をまとめるのであれば次のようになる。すなわち、日本型雇用システムは、ジョブではなくメンバーシップに基づいて労使の関係が構築されているため、内部労働市場が雇用調整の中心的な役割を果たし、終身雇用・年功序列・企業別組合のいわゆる三種の神器と呼ばれる日本特有の労働市場が形成されてきた。そして、今後の方向性としては、日本型雇用システムを完全に放棄することなく、ジョブ型雇用の導入や産業・職種単位での活動（職業訓練の共同実施や職務内容の標準化）などを通じて、欧州のような賃金上昇を伴う労働移動の円滑化を目指すべきということになる。これは後述する政府の基本認識や取組の方向性とも基本的に整合している。

IV. 労働移動の円滑化の効果・課題・政策評価

本章では、労働移動の円滑化がもたらす効果・意義について、先行研究を中心に確認した後、円滑化に向けた課題や政府の取組について論じたい。

1. 労働移動の円滑化の効果・意義

(1) 労働移動のマクロ分析

内閣府(2015)⁹は、日本の2000年代の労働生産性上昇率の要因を、①産業自体の労働生産性の変化、②名目付加価値ウェイトの変化、③労働投入シェアの変化(=労働移動の代理変数)に分解した上で、①の寄与度が最も大きかったが、③も一定の寄与度があったとの定量分析を行っている。③による寄与の背景として、生産性の高い「対事業所サービス」や「情報通信」への労働移動がプラスの寄与に貢献したことを示し、産業自体の生産性向上と高成長産業への労働移動の円滑化を同時に進めていくことが重要であるとしている。

また、上場企業を高収益企業と低収益企業に分けて時系列(2000~2013年度)で見た分析では、高収益企業と低収益企業との間の雇用者数の伸び率の差が、年々縮小傾向にある(低収益産業から高収益産業への労働移動が減少傾向にある)、との結果を示している。その要因として、①製造業において低収益企業の雇用減少が本来起こるべき水準よりも小幅にとどまっていたこと、②非製造業では、雇用者数の伸び率が高い傾向にある新規上場企業数が減少したこと、③製造業・非製造業ともに、高収益企業の雇用者数の伸び率が減少していることを示している。その上で打ち手として、①については、特に製造業における労働移動の円滑化策が必要であること、②では、新規上場企業数を増やすための政策が重要であること、③については、人材の確保を容易にするための施策(たとえばマッチングに関する政策)が必要である、と論じている。特に②の「新規上場企業数を増やすことが、高収益企業への労働移動を促進する」という指摘については、これに対する取組の一つである「出向起業」を次章で取り上げる。

⁹ 内閣府「年次経済財政報告」(2015)

厚生労働省（2022）では、失業プールへの流入出率と TFP（全要素生産性）及び労働生産性の上昇率について、正の相関が見られるとの分析結果を公表している。失業を経ない再就職を捉えられていないこと、因果関係を見たものではないことなどに留意を置きつつも、労働移動の円滑化が企業間技術移転や会社組織の活性化を通じた生産性向上に資する可能性について指摘している。

（2）雇用の流動性に関するミクロ分析

雇用の流動性に関するミクロ分析については、企業単位の雇用流動性（離職入職率や中途採用率等から算出）と企業業績との関係を見た山本・黒田（2016）¹⁰が挙げられる。ここでは、日本企業について、最適な雇用流動性の水準までは業績が向上するものの、最適な水準を超えると業績が低下していくといったように、雇用流動性と企業業績との間に逆 U 字型の関係があることを示した。インプリケーションとしては、雇用流動性の低い企業群（同稿では日本型雇用慣行の強い企業群と整理）においては雇用の流動化を進めることで企業業績が改善する一方で、過度に雇用流動性の高い企業群（同稿ではブラック企業に近い企業群と整理）では雇用の流動性を高めると更に企業業績が悪化する可能性があることを明らかにした。

（3）個人のスキルに対する投資

労働市場の流動化は、より賃金が高く職場環境の良い企業やポストに対する労働者間の競争を活性化させるため、個人へのスキル投資に対する需要が増えることが見込まれる。労働移動の円滑度が高い国ほど、労働者が何らかの職業訓練を受けた割合が高いという分析¹¹もある。コロナ禍によるデジタル化の進展などを背景に「リスクリング」という言葉が流行語にもなったが、労働市場の流動化により、スキル投資の内容も企業横断的で汎用性が高いものとなり、リスクリングを通じた更なる生産性の向上にもつながることが期待できる。

（4）個人への多様な選択肢を提供

雇用の流動性増大は、職業における個人の多様な選択肢を提供することにつながり、その側面において社会厚生を増加させる。硬直的な労働市場の下では、個人は長期にわたり失業しているか、あるいは同一の企業に所属し続ける。前者が社会的に望ましくないことは言うまでもないが、後者についても、仮に多くの個人が自らの選択に基づかずに同一企業に継続勤務しているような場合には、社会厚生 of 改善余地がある状態と言える。そのため、個人の職業選択においては、多様な価値観やライフコースに応じたオプションが用意されている状況を目指すべきであろう。特に社会が成熟し価値観が多様化している現在の日本においてその重要性は高い。

こうした観点から、厚生労働省が 2022 年 10 月に公表した「賃上げ・人材活性化・労働市場強化」雇用・労働総合政策パッケージにおいては、労働移動の支援や雇用セーフティネットの再整備に一体的に

¹⁰ 山本勲・黒田祥子「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」（2016、Rieti Discussion Paper Series 116-J-062）

¹¹ Engbom, Niklas “Labor Market Fluidity and Human Capital Accumulation” (2022、NBER Working Paper Series, Working Paper 29698)

取り組むことで、「個人の多様な選択を支えるしなやかな労働市場」を実現することを目標に定めている。

2. 労働移動の円滑化における課題

本節では、これまで論じてきた日本の労働市場の現状や特性を踏まえ、労働移動の円滑化を阻んでいる要因について代表的な例を挙げることにしたい。

(1) ポストや人材に関する情報が不十分

求職者にとっての課題の一つは、求人ポストに関する情報の不十分さである。日本では、欧米に比べて外部労働市場の厚みがないことは前述のとおりである。具体的なポストに関する情報が不足していれば、そもそも労働移動が生じないか、ミスマッチが生じる確率が高まる。この点、欧米では、職種内でポストやジョブが共通化・可視化されており、求職における情報が充実している。特に欧州では、職種別労働組合や職種別協会が職業訓練を実施するなどコミュニティとして機能しており、労働移動を様々な側面から支えているとされる。こうしたコミュニティが育つことは、企業にとっても、同一職種内での人材の情報が可視化されることにつながり、労働移動の実現確率が高まる。

(2) 求職者数の不足

労働移動が実現するためには、その前提として一定の求職者（将来的に求職活動を行う可能性がある潜在的求職者層も含む）が存在している必要がある。日本型雇用システムの下では、労働移動が多くの雇用者にとって当然の選択肢ではないため、他国に比べて求職者数が少ないことが想定される。何らかの方法で潜在的求職者も含めた求職者を増やすことができ、それが可視化されれば、実際に労働移動が実現する可能性が高まる。

(3) 労働移動に必要なスキルアップの機会が少ない

求職者が少ないことにも起因するが、求職者に対するスキルアップの機会が少ないため労働移動が阻害されているという状況がある。仮に職業訓練を受けることができれば更に望ましいポストに就くことができる場合でも、適切な職業訓練等の機会が存在しない又はそうした情報を入手することができなければ、労働移動は実現しないことになる。労働移動の円滑化は、一方では企業側にとって有為な人材の流出につながりうるため（他方では、有為な人材を採用しやすくなる面もある）、こうした職業訓練は企業主導では実施されにくいという事情も踏まえた対応が必要となる。

(4) 労働移動に関する安全性（セーフティネット）の不足

失業を伴う労働移動はもちろんのこと、失業なき労働移動にも様々なリスクが伴う。異なる環境で成果が思ったように上がらない、人間関係に苦しむ、市場環境の変化により転職先の企業業績や組織編成に急な変化が起きる、など様々な事態が想定される。上述のとおり、特に変化の激しい時代においては同じ企業に勤め続けることのリスクも大きくなっているが、新しい環境がもたらす変化は質が異なるも

のであることも多い。こうしたリスクや不安を緩和するセーフティネットの整備・拡充が、労働移動を促進することにつながる。

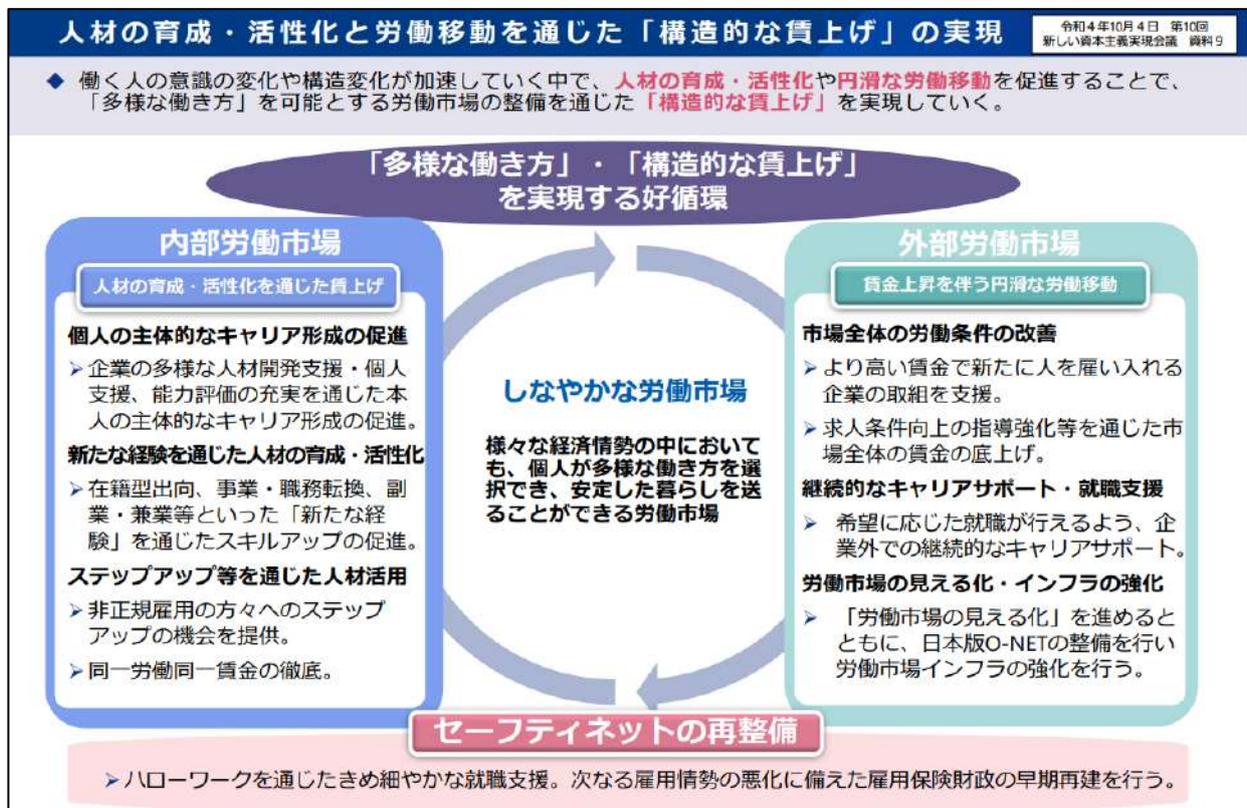
(5) 年功序列型賃金

日本型雇用システムが結果として年功序列型賃金をもたらしていることは前述のとおりだが、この状況も労働移動の妨げになっている可能性がある。ジョブ型のようにポストと賃金が対応している仕組みの下では、社内外で新たなポストを獲得しなければ賃金上昇は見込めないが、年功序列型賃金の下では、同一企業に勤め続けながらポストに応じた成果を上げることでポストと賃金が上昇していくことになるため、勤続年数の長期化に結び付きやすい。裏を返せば、日本型雇用システムの根幹を維持する下で労働移動を促進するためには、賃金上昇が担保される労働移動をいかに生み出すかが重要な問いとなる。

3. 労働移動に関する政策とその評価

厚生労働省は、2022年10月に、「賃上げ・人材活性化・労働市場強化」雇用・労働総合政策パッケージを取りまとめ、このパッケージを具現化する施策が2023年度予算案にも盛り込まれた。コロナ禍の厳しい経済状況の下で、政府は雇用維持や事業継続に対する支援を行ってきたが、ポストコロナに向けて、人材の活性化・生産性の向上を通じた賃金上昇や、それを支える「しなやかな労働市場」を実現することを目的としている《図表7》。

《図表7》新たな雇用・労働総合政策パッケージのイメージ図



(出典) 厚生労働省

新たな政策パッケージについて、前節で述べた課題との関係を中心に、(1) 内部労働市場、(2) 外部労働市場、(3) セーフティネットの再整備に分けてポイントを指摘したい。

(1) 内部労働市場

人材育成・活性化を目的として、個人の主体的なキャリア形成やスキルアップを促進する政策を用意している。これは前節(3)で指摘した課題に対応するものである。キャリア形成の支援では、労働者の自発的な職業訓練を支援する企業への助成比率の引上げを行うこととしており、スキルアップ支援では、在職型出向に係る賃金の一部を助成する制度を創設し、副業・兼業に関するガイドラインの周知を図ることとしている。

日本型雇用システムでは企業特有の人材投資が中心になることを踏まえ、個人の自発的なキャリア形成やスキルアップを支援する方向性は適切である。しかし、キャリア形成に係る助成金については、企業への助成という形式上、企業が助成金の申請主体であり、本当に労働者による自発的な職業訓練が実施されるのかには疑問も残る。たとえば、産業・職種別団体が実施する職業訓練を支援するなど、欧州のような産業・職種別コミュニティ形成を促進するための政策も合わせて検討する必要があると考える。

(2) 外部労働市場

賃金上昇を伴う労働移動の支援は、前節(5)の課題に対応するものであり、方向性としては適切である。しかしながら、掲げられている個別の施策は、たとえば45歳以上の中途採用者の賃金を前職よりも5%以上上昇させた企業に対する助成金の上乗せや、ハローワークにおける個々の求職者の希望に基づいた求人開拓の推進など、いずれもピンポイントな政策にとどまる。

また、労働市場の見える化に向けたインフラ整備は、前節(1)の人材やポストの情報の不十分さに対する施策である。特に目玉施策である職業情報提供サイト「job tag (日本版 O-NET)」の整備・拡充は、米国労働省が公開している職業情報データベース(O*NET)を基にして2020年に開設されたプラットフォームで、求職者に対して職業検索やキャリア分析の機能を提供し、企業に対しても人材採用支援や人材活用シミュレーションを提供することを通じて、「職業情報の見える化」を目指すものである。市場における情報の重要性は経済学の教えるところであり、更なる周知・広報に期待したい。

(3) セーフティネットの再整備

前節(4)において、セーフティネットは、リスクを伴う労働移動において重要な要素であることを指摘した。本パッケージでは、ハローワークを通じた就職支援や、雇用保険財政の再建と、やや抽象的なレベルの施策に留まる。雇用保険による失業給付が労働移動における重要なセーフティネットであることは論を待たないが、失業率が低い日本においては、上述の在職型出向や、次章で取り上げる「出向起業」など、社員の身分や収入を維持しつつ新たな経験を通じたスキルアップを促す施策が、労働移動の更なる活性化に向けた一里塚としての役割を果たすだろう。また、フリーランスとして働く個人が増える中で、政府において検討が進むフリーランスに係る取引適正化のための法整備も、個人が安心して働ける環境整備につながるものと考えられ、早急な対応を求めたい。

I. で言及したとおり、政府は2023年6月までに企業間・産業間の労働移動の円滑化に向けた指針を取りまとめることとしている。上記で論じた課題や懸念に対応する指針となるか、注視したい。

V. 出向起業¹²

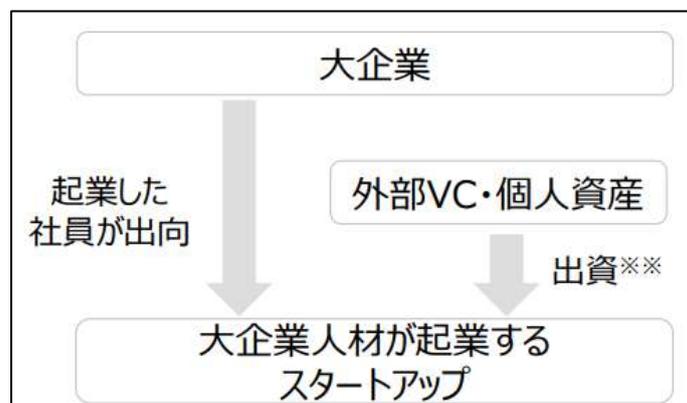
本章では、労働移動の円滑化の取組として「出向起業」を取り上げる。出向起業は、II. で労働移動の拡大余地が大きいと指摘した、大企業・正社員を対象とした仕組みである。また、III. で雇用者数の伸び率が高いと述べた新規上場企業を目指す取組でもあり、今後の更なる発展が期待される。

1. 概要

出向起業とは、経済産業省によれば、「大企業内では育てにくい新事業について、当該大企業社員が、辞職せずに外部 VC¹³からの資金調達や個人資産の投下を経て起業し、起業したスタートアップに自ら出向等を通じて新事業を開発すること」を意味する新しい取組である。2019年度の補正予算で「出向起業」促進政策が事業化され、2020年4月に経済産業省の下で運用開始した。

出向起業には大きく次の三つの特徴がある。①新規事業創造を行うために、出向元企業に所属する人材が、主として¹⁴個人資産や外部資本を活用し会社を設立する。②当該人材が、自ら設立した新会社へ出向等によりフルタイムで経営者として実務に従事する（当該人材の人件費は出向元企業が負担）。③当該人材には、そのまま独立する、又は出向元企業へ戻る（企業が買い戻す）計画やオプションが設定されている。

《図表8》出向起業の概念図



(出典) 出向起業スピンアウトキャピタル社資料を一部加工

2. 各プレイヤーにとってのメリットや懸念点¹⁵

出向起業には、従来の出向や辞職による起業と比較して、出向元企業及び出向社員それぞれにとって様々なメリットがある。また、出向先企業（新会社）にとっても通常の起業と比べて利点がある。以下、

¹² 経済産業省において出向起業補助金の創設に関与し、現在は出向起業スピンアウトキャピタル社（ベンチャーキャピタル）の代表パートナーである奥山恵太氏の取材協力を得て執筆している。

¹³ ベンチャーキャピタル（Venture Capital）の略称。

¹⁴ 後述のとおり、経産省の補助金では出向元企業の出資は2割未満であることが要件とされる。

¹⁵ 経済産業省の各種資料を参照した。

それぞれの立場にとってのメリットを論じた上で、懸念点についても触れる。

（１）出向元企業にとってのメリット

第一に、新規事業創出の実現である。特に大企業においては、新規事業着手の判断にも既存事業と同種の評価基準（本業とのシナジー、極めて高い売上目標（数百億円）、高確率の成功を求める等）が適用されることにより新規事業が生まれづらい状況にあるとされる。出向起業を用いることで、出向元企業はこうした大企業型ガバナンスから切り離して新規事業に取り組むことができる¹⁶。また、外部資本を活用することが前提となっているため、コストを抑制しつつ（出向元企業にとってのコストは、新会社に出資する場合にはその出資金と、出向社員の給与のみとなる）事業開発が行える（将来的な増資等による自社への事業の取込みを通じて）。

第二に、社員の育成である。出向社員は起業により経営者として新規事業に取り組むことで、大企業で既存事業に取り組むことでは得がたいスキルの向上が見込まれることは想像に難くない。具体的には、事業全体を企画する力や経営視点、危機対応力を涵養することが期待できる。

第三に、会社の PR である。出向起業は大企業の社員にとっては新たな働き方の選択肢となる。個人のライフコースが多様化する中で、出向起業に社員を送り出すこと自体が、採用市場に対する前向きなメッセージとなり、求職人材への訴求効果につながることを期待される。

（２）出向社員にとってのメリット

第一に、新規事業に挑戦する機会の獲得である。出向起業は、自ら新製品や新サービスを開発して世の中に展開したいと考えている社員にとって、千載一遇の機会である。出向起業により、先述のとおり既存の評価基準ではゴーサインが出にくいタイプの事業を行う貴重な機会を獲得することができる。

第二に、出向社員のスキル向上である。内容は出向元企業の第二のメリットと重複するが、様々な経営スキルを身につける貴重な機会を獲得することができる。

（３）出向先企業にとってのメリット

第一に、出向元企業のアセット（知財、顧客網、サプライチェーンなど）の活用だ。これにより、他の起業に比べて有利なスタートラインに立つことができるため、成功確率を高めることにつながる。

第二に、バーンレート（スタートアップ企業において流出していくキャッシュ）の低減である。出向元企業が給与等を支給するため、バーンレートを抑えることができる。小規模の出資を元手に事業を開始するスタートアップがほとんどであるため、こうした人件費の節減も一定のインパクトを持つ。

（４）想定される懸念点やリスクとそれらに対する考え方

出向元企業にとっては、仮に起業が成功した場合に、出向人材が社外に流出してしまうのではというリスクが存在する。しかしながら、出向先企業の成長ステージに応じて出向元企業が出資・増資又は買

¹⁶ 出向元企業の出資比率は 20%未満とされるが、出向先企業の成長に応じた将来的な増資等により、出向元企業が新規事業を取り込むことも可能な仕組みである。

収することで、新規事業を自社に取り込みつつ、当該社員の社外流出を防ぐ経路も残されている。

また、起業を通じて取り組んだ事業が成功せずに、撤退するケースも生じるだろう。この場合、出向元企業が新会社に出資をしていればその出資金や出向期間中にかかった人件費が、想定されるコスト¹⁷となる。しかし、前述のとおりリアルな起業を通じて出向社員が得る経験には他で代えがたい価値があり、また新規事業への取組や失敗から、出向元企業の事業開発にとって一定の教訓を引き出すこともできるであろう。

外部資金の調達も大きな課題である。出向起業は前例がほとんどないため、資金の出し手からすればその評価が難しい。また、「起業は生きるか死ぬかであり、出向という形でリスクヘッジを行うようなスタートアップでは成功しない」という考えを持つ VC もいるだろう。実際に成功するスタートアップが誕生するかどうかは今後の展開を見守るしかないが、成功事例が生まれれば、資金の出し手の考え方も変わり益々成功事例が増えていくという好循環が期待される。

その他、全く新しい概念であるため、契約関係や法令・規定などの懸念・リスクは当然生じるが、経済産業省等によるガイドライン¹⁸も準備されており、そうしたリスクは一定程度低減されている。

3. 経済産業省による補助金（「大企業等人材による新規事業創造促進事業」）

出向起業が与えるインパクトに鑑み、経済産業省は 2020 年 4 月に補助金の運用を開始した。補助金の概要は下記のとおりである。

（1）補助率

補助対象経費の 1/2、上限 500 万円（ハードウェア開発を伴う事業は上限 1000 万円）

（2）補助経費

出向先企業の試作・アイデア実証等に係る外注費・委託費・材料費（出向者の人件費は、原則、所属大企業負担）

（3）要件

大企業人材が所属大企業を辞職せずに自ら起業し出向するスタートアップであること。また、当該スタートアップの株式のうち、当該出向者の出向元大企業の保有率が 20%未満であること。

なお、この 20%という閾値は、①原則として 20%以上であれば持分法適用会社として損益の反映が必要となるため出向元企業の管理圧力が大きくなりすぎる、②特別決議に単独で拒否権を持つ 33.3%に近い出資者を持つスタートアップは一般的に VC に敬遠されやすい、などの問題意識から設定された。

（4）予算規模

2019 年度補正予算、2021～2023 年度当初予算において、合計 10 億円強の予算措置

¹⁷ 出向社員が自社で事業に取り組んでいた場合の収益も機会費用となる。

¹⁸ 経済産業省「出向起業の手引き」ver2021.6

(5) 採択事業者

これまで当該補助金を活用して実際に起業に至ったスタートアップは計 34 社にのぼる。金融、メーカー、不動産、インフラ、IT など多岐にわたる大企業が既に制度を活用している（章末に《図表 9》として採択事業者一覧を添付したので詳細は参照いただきたい）。

4. 出向起業に特化した外部資金提供者の登場

出向起業はこれまでに例がほとんどない形式であるため、最も大きなハードルの一つは外部資金の調達である。こうした中、政府における出向起業の推進に並走する形で、日本で初めて出向起業への出資に特化したファンド¹⁹が 2022 年 9 月に設立された。当該ファンドは、「大企業のイノベーション人材が出向等²⁰を通じて起業することが当たり前の選択肢となること」をビジョンとしており、こうした外部資金提供者が増えることで、益々出向起業という選択肢が広がっていくことが期待される。

5. 出向起業の拡大に向けた課題

出向起業の拡大における課題は大きく二つある。第一は、出向元企業側の理解を得ることの難しさであり、第二に、社員側の認知度を高めることの難しさである。

第一の点について、出向起業は、出向元企業がこの制度の意義を理解した上で社員の出向を認めることが前提条件となるが、そのハードルは決して低くない。出向起業に手を挙げる社員は、往々にして既存事業に取り組む中で、業界に対して問題意識を持ち、起業という全く新しいアプローチでその問題解決に取り組もうという意欲的な人材である。こうした社員は、既存事業においても成果を出し、社内でも高く評価されているケースが多いため、出向元企業がこうした有為な人材を出向という形であれ、社外に出すことに対する逡巡がある。これについては、出向起業による成功事例が増え、出向元企業による買収やそれによる人材の回転（出戻り）の事例が増えていくことで、大企業側の理解も進んでいくであろう。また、ベンチャー投資の経験が少ない企業においては事業評価が難しいために出向先企業（新会社）への 20%未満の出資に慎重になるケースも少なくないという。この点も、具体的な事例が増えていくことが後押しになるであろう。

第二の社員の認知度は、出向起業を広めるために特に重要な課題である。経済産業省は当初、当該補助金を広報する際に大企業に対しトップダウンでも周知を行っていたが、具体的な出向起業の実行につながらなかった。前述のとおり大企業自身の理解が進んでいないことが背景にあらう。結果として、これまでに補助対象として採用された出向起業のほとんどが、関心を持った社員側から所属企業へのアプローチを起点とするものであり、出向起業という手法の存在を自ら新聞・テレビ・ロコミ等で把握したケースが大半であったという。こうした補助事業に係る経緯や実績を踏まえると、広く若手・中堅レベルの社員層の認知度をいかに上げられるかが課題であると言える。

¹⁹ 出向起業スピンアウトキャピタル1号投資事業有限責任組合。

²⁰ 当該ファンドでは、出向起業だけでなく、休職・辞職による起業に対しても投資する方針を持つ。

6. 日本における出向起業の意義

最後に、日本における出向起業の意義について改めて論じたい。

まず、Ⅲ. で述べたとおり、新規上場企業において雇用の伸び率が高いことは、日本におけるスタートアップ促進が労働移動という観点からも有効な施策であることを示唆しており、出向起業はその一助となるポテンシャルを秘めている。加えて、Ⅱ. で見たとおり大企業及び正社員において労働移動の拡大余地が大きいことも、出向起業の意義を強める。

また、日本型雇用慣行の下で、イノベーションを通じた経済成長を実現する上でも意義のある取組である。たとえば米国のように雇用流動性が高く、かつ起業文化が比較的根付いている社会であれば、出向起業のような仕組みがなくとも、イノベーション人材が流動し、GAFAM に代表されるような社会変革を起こすような起業が生まれた。しかし日本では、事業を通じて大きなイノベーションを起こしうる人材の多くが新卒で大企業に入りそのまま終身雇用されてきたのが実情である。もちろん企業における既存事業のブラッシュアップや新規事業への取組により、社会に対して高い付加価値を提供することは可能だ。しかし、GAFAM の成功例は、マクロの経済成長という面でも、スタートアップによるイノベーションが肝要であることを示している。出向起業は、労働移動が相対的に少ない日本の労働市場において、身分や収入など社員のセーフティネットを確保しながら、イノベーション人材を起業へと後押しする画期的な仕組みであり、今後の広がりが期待される。

《図表 9》採択事業者一覧

＜令和4年度（1次公募）＞ 新規出向起業 4件		
株式会社Prediction	（事務機器メーカーからの出向）	オフィス内サインージを活用した、B2Bマーケティングプラットフォーム事業
株式会社ブライトボックス	（株式会社リコーからの出向）	立体映像システムに係るメタバース技術活用を通じたリアルな場の活性化事業
verbal and dialogue株式会社	（虹技株式会社からの出向）	プラント業界向けデジタル工事写真帳データSaaSサービス
株式会社ストリーモ	（本田技研工業株式会社からの出向）	ユーザーの「安心感」を第一とした新たな移動体験を提供する電動マイクロモビリティ事業
＜令和4年度（2次公募）＞ 新規出向起業 6件		
株式会社SaveExpats	（日揮グローバル株式会社から出向）	海外駐在員(Expat)から現地(Local)へ。 -未病を救う指先2滴の郵送検査サービス-
オーマッチ株式会社	（ソフトバンク株式会社からの出向）	屋外広告取引プラットフォーム『OOHMATCH』
Frontier M&A Partners株式会社	（サントリーホールディングス株式会社からの出向）	外食特化型M&A仲介・後継者発掘・経営支援事業
株式会社DIFF.	（ミズノ株式会社からの出向起業）	左右別サイズシューズ購買サービス『DIFF.』
メブキ株式会社	（不動産会社からのMBO型起業）	不動産管理会社向け業務DXツール『Roomwith』
Fracti同会社	（株式会社福山コンサルタントからの出向）	行動の冗長性をつくる、おでかけランダムイズ事業
＜令和3年度（1次公募）＞ 新規出向起業 9件		
株式会社EMOSHARE	（南海電気鉄道株式会社から出向）	公式ファンクラブ機能等のファンコミュニティに係るプラットフォーム事業（R3,R4）
株式会社Every Buddy	（南海電気鉄道株式会社からの出向）	ミュージカルライブサポーター（R3,R4）
サイトロクス株式会社	（株式会社東芝からの出向）	再生医療向け細胞培養プラットフォーム開発事業
ターンザタイム株式会社	（株式会社静岡銀行からの出向）	中小企業の財務内容改善・新規ビジネス・SGDs等に関する支援事業
Blue Farm株式会社	（コムシスホールディングス株式会社からの出向）	企業のESG対応を促進するお茶栽培環境提供事業
Life Ship株式会社	（パーソルインノベーション株式会社からの出向）	-
株式会社リアコネ	（日用品メーカーからの出向）	メーカーと生活者をつなぐ、商品ロス削減に向けた販売支援サービス
株式会社LAWN	（南海電気鉄道株式会社からの出向）	テニスプレイヤープラットフォーム事業（R3,R4）
株式会社リバス	（神姫バス株式会社からの出向）	バスで創る新たな移動空間サービスの提案
＜令和3年度（2次公募）＞ 新規出向起業 6件		
株式会社レジエンスラボ	（株式会社明電舎からの出向）	企業向け非常用電源・燃料等の備蓄シェアリング
株式会社zooba	（株式会社ディー・エヌ・エーからの出向）	クラウドサービスのライセンス一括管理サービス
株式会社ウィズカンパニー	（株式会社ディー・エヌ・エーからの出向）	アプリ運動型オンラインパーソナルトレーニングサービスの運営
株式会社Mobirta	（株式会社デンソーからの出向起業）	シェアリング・レンタカーの軽微なキズを検出証明するセンシングシステム開発・データ収集
株式会社Officefaction	（株式会社ジェイアール東日本企画からの出向）	オフィスの遊休資産（空きスペース）とコンテンツ事業者をつなげるプラットフォーム
eyeForklift株式会社	（富士通株式会社からの出向起業）	製紙産業の倉庫等におけるフォークリフト作業のIoT化（R3,R4）
＜令和2年度＞ 新規出向起業 9件		
株式会社TRULY	（広告会社からの出向）	女性の「更年期」に寄り添う、オンライン相談プラットフォーム
株式会社CyberneX	（富士ゼロックス株式会社からの出向）	イヤホン型脳波計の用途開発に向けた実証事業（R2,R3）
株式会社休日ハック	（日用品メーカーからの出向）	休日行動変容実証事業
株式会社トイイトホールディングス	（株式会社マクサンエリクソンからの出向）	才能分析システム実証事業
株式会社GAZIRU	（日本電気株式会社からの出向）	画像認識サービスによる商品トレーサビリティ実証事業
SpoLive Interactive株式会社	（エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社からの出向）	バーチャル観戦プラットフォーム事業（R2） 競技団体向けファンエンゲージメント強化支援事業（R3）
TRUSTART株式会社	（三菱UFJ信託銀行株式会社からの出向）	不動産業界DXによるビジネスモデル変革事業
株式会社ボンデテック	（関西電力株式会社からの出向）	再生PCを用いたICT環境構築事業
トゥッティ・ミュージック・エンターテインメント株式会社	（スカパーJSAT株式会社からの出向）	クラシック音楽コンサート専門の定額制動画配信サービス

(出典) 経済産業省