

## ニューノーマル時代の個人と組織の関係から考える、 社外出向(在籍外向)制度の社会的意義と価値<sup>1</sup>

デジタル技術が人々の生活様式を大きく変化させ、脱炭素や環境負荷低減、人権問題への対応など企業の社会的責任への関心が高まる中、多くの企業が自らの存在意義を明確にし、新たな経済価値・社会価値を創出しようと取り組んでいる。こうした中、日本経済を牽引してきた製造業の付加価値づくりが限界に達しようとしている。生産技術の高度化によって製品の品質差が小さくなり、日本が得意とする高品質な製品を安定的に適正な価格で提供するモノづくりだけでは、付加価値(希少性)を生み出しにくくなっている。

デジタル化の進展は、技術やノウハウが国や地域の枠を超え、瞬く間に共有される環境を生み出した。最早、グローバルに事業を展開する企業では、安全保障に関わるような特定分野を除けば、新たな課題解決の技術やアイデアを国内のみに求める必然性は乏しい。技術の進化により、今後 10 年から 20 年以内に、日本の労働人口の約 49%が就いている職業が AI やロボットといった機械で代替可能になるとの試算もある<sup>2</sup>。AI やロボットの普及が超高齢化社会における労働力人口の不足を補い新たな職業を生み出すともいわれるが、定型業務や繰り返し作業のための雇用が減少していくことは想像に難くない。

こうした流れは、工場生産における労働を前提に作られた日本固有のメンバーシップ型雇用・階層型組織では付加価値を生みにくくなり、企業と社員の関係が大きく変化していく未来の到来を示唆している。モノ(製品)を所有するニーズが相対的に低下し、コト(体験やプロセス)に価値が見いだされる時代において、自社内のみで社員を育成し囲い込み、キャリアを積み上げさせる従来の手法では、社会に新たな価値をもたらす人財づくりは難しくなっている。求められているのは社内でのみ通用する均質な人財ではなく、自ら課題を設定し解決のためのアイデアを生み出せる人財や、そうした人財で構成するチームづくりである。そこで、企業各社はいわゆる「出島」の設置や、本社とは就業規則や報酬体系の異なる子会社など従来の階層型とは異なるフラットな組織を設け、新たな人財開発や登用の在り方を試行している。デジタル化の進展はこうした流れを加速させ、組織と個人を対等でフラットなものへと変化させていく。企業・組織が個人を選び、均質的に育成し囲い込む時代から、自律した個人が場所や時間の制約を超え、組織を自由に往来し、自己実現の舞台とする時代が到来するだろう。

本稿では、こうした社会の変化やそれに伴う個人と組織の関係変化を前提に、これまで「組織と組織」(または、意思決定者間)の関係の下で行われてきた「社外出向(在籍型外向)」という制度がもつ、1. 出向元企業、2. 出向先組織、3. 出向者個人にとっての価値や意義を確認する。その

上で、この三者が出向という制度を活かして、成長していくために必要な視点の提示を試みたい。

## 1. 出向先組織にとっての価値・意義

- ・ 業務遂行の担い手の確保
- ・ 組織の維持・継続
- ・ 組織に変革を促す機会

社外出向(在籍出向)とは、「企業が社員との雇用契約を維持したまま、業務命令によって社員を子会社や関連会社、非関連組織に異動させ、就労させること<sup>3</sup>」を指す。対象社員(出向者)の籍と給与の支払い義務は出向元企業・組織にあり、出向者に対する業務上の指揮命令権は出向先が有する。出向者は出向先の業務に従事し、出向先が求める価値を提供することが求められる。出向先によっては、関係先企業などから出向者を受け入れている事実そのものが社会に自らの存在意義を示す価値になるといったこともあるだろう。いずれにせよ、出向先にとって出向者の受け入れは、組織を維持するうえで一定の効果をもたらし得る。

しかし、外部の人財を既存の業務遂行に当てるだけでは組織の発展は望み難い。既存業務であればプロパー社員・職員で担う方がよほど効率的だろう。他方、出向者はプロパー社員・職員とは違った知識やノウハウを発揮することで、組織に新たな考えや行動をもたらし得る。人財の多様性が新たな価値を生み出し得る時代にあって、出向先には、プロパー社員・職員と出向者、出向者同士がシナジーを発揮しやすい環境づくりが求められる。

## 2. 出向元企業にとっての価値・意義

- ・ 出向者本人を育成し成長させる機会
- ・ 出向先組織との関係を維持・強化する機会
- ・ 出向先組織から「学び」を得る機会

企業にとって、雇用契約を維持し給与を支払いながら、人財を社外に出向させる意義は何か。多くの場合、想定されるのは出向者自身の育成の機会であろう。出向先で得る情報を自社の経営や事業活動に還元する機会や、競争優位につながる渉外活動の延長といったことも考えられる。組織間の関係を維持・強化するといった狙いもあり得る。

さらに今後は、企業変革に向け、人財の多様性を育むべく出向者に新たな経験を積ませる機会であり、出向者を通じて組織が「学び」を得る機会とすることが考えられる。人財の均質性よりも多様性へと競争力の源泉が大きくシフトする時代、社内を熟知しながら社外を経験した人財は、企業を変革していく上で重要な役割を果たし得るからだ。企業変革の過程では、社外の人財などによってもたらされる新たな考え方やアイデアに対し、既存の価値観や慣習、既得権益をもつ社内のプロパーからの抵抗が生じる<sup>4</sup>。その際に、出向を通じて社内外両方の視点を持った人財ならば、変革を進めるための調整役や緩衝材に廻ったり、変革そのものを先導したりすることが可能はずである。

### 3. 出向者個人にとっての価値・意義

- ・ 外の世界を知る／学ぶ機会
- ・ 外部から出向元企業を客観的に捉える機会
- ・ キャリア自律を実行する機会

組織と個人の関係が互いに選び・選ばれる対等なものへと変化しようとしている現在、個人にとって社外への出向はキャリア形成上の大きなチャンスとなる(出向先の業務が個人の特性や志向にマッチしていることが前提だが)。出向先での業務を通じて学び、交流し、ネットワークを構築することはもとより、出向元を外部から客観的に捉えられることにも価値がある。出向者は、これまでとは異なる状況に身を置くことで新たな知識を体得し、実体験を伴って新たな視点・視座を獲得できる。人によってはそうしたプロセスが人生の転機となり、自らキャリア自律を促す機会にもなり得るだろう。帰任後、出向者には、出向で得た知識やネットワークを活かし、出向元の変革や成長に貢献することが期待される。企業変革に際し、単なる批評家に陥らず、イントレプレナーとして変革に資する活動に取り組めるか、新たに社外から採用される人財との共創(時に競争)に力を発揮できるかが問われることになるだろう。

#### 企業単独ではなし得ない新たな価値を創出する機会へ

経団連が2020年5月に発表したDigital Transformation (DX)に関する提言<sup>5</sup>では、我が国が目指す未来社会の姿、創造社会 Society 5.0を実現するための要諦は、組織と多様な主体の「協創」にあるとされている。持続可能な社会づくり、サステナブルな資本主義の確立が求められる時代においては、1社では成し得ない価値創造を、協創を通じて生み出すことが求められている<sup>6</sup>。そこで、企業各社には今後、多様な主体との協創を通じた社会への新たな価値づくりの手段の一つとして、社外出向制度を戦略的に活用していくことが期待される。価値の源泉がモノからコトへとシフトする時代において、企業が社会に価値提供を図る上で最も重要な資源は人財である。様々なバックグラウンドを持つ多様な人財が一つの組織で協創し得る出向制度は、我が国がサステナブルな資本主義社会を実現する上でも、重要な手段となり得るだろう。出向先と出向元双方には、人財の貸し借りや組織間の関係維持に留まらず、協創による新たな価値創出という期待と効果を明確にし、その実行の度合いを連携して評価していくことが期待される。

#### これからの新たな社会づくりにもたらす意義

本稿では、技術革新によって個人と組織の関係が変化していく時代における出向制度の在り方について論じた。筆者が現在所属するオムロンの創業者・立石一真氏は、1970年に発表した未来予測理論「SINIC理論<sup>7</sup>」において、2021年現在の社会(工業化によって生じた様々な社会課題が解決され最適な状態へと向かう「最適化社会」)は今後、新たな社会・経済システムと新たな価値観を伴い「自律社会」へ移行すると予測している。

SINIC理論における「自律社会」とは、人々が自らの価値観を大切に、自らの意志で思うままに生きることと自ずと社会と調和し、「個」と社会の「全体最適」が両立している社会である。持続的発展を可能とする社会・経済システムを支えるのは技術であり、技術の力が個の多様な価値観と

社会の調和を可能にする。

そうした社会の到来を前に、企業が成長・発展の源泉たり得る人財を、工場生産における機能や部材のように扱うのでは、社会への新たな価値提供は望み難い。他方、我々個人が組織を真に活用し社会に価値提供し貢献する人財たり得るには、一人ひとりが自律的にキャリアを形成すべく、組織、さらには社会と向き合う覚悟が必要となる。こうした面からも、これまで“組織と組織”の関係を前提にしてきた出向制度もまた、社会に価値提供しようとする“個人と組織”の関係に立脚したものへとシフトしていくべきだ。今後はそうした個人のキャリア自律の促進と企業変革に資する社外出向が増えていくことが期待される。

=====

### 横田 有弘（よこた ありひろ）

前 経済広報センター国際広報部主任研究員

（現 オムロン(株)グローバルインベスター&ブランドコミュニケーション本部

ブランドコミュニケーション部 コーポレートコミュニケーショングループ長

マネージャー）

2001年関西大学法学部卒業。01年オムロン株式会社へ入社。制御機器事業部門において半導体業界向け営業に従事。07年経営総務室広報部（現・ブランドコミュニケーション部）へ異動し、11年間、企業広報、社内広報、マーケティングコミュニケーション、インド等新興国でのコーポレートブランドの立ち上げ・浸透等に携わる。19年（一財）経済広報センターに出向し、国際広報部主任研究員として、「Japan's Identity Project」を立ち上げ、米中覇権争い下における、“日本企業の真価”の探求と発信、創造社会 Society 5.0 実現に向けた“日本発DX”推進のための政策広報に従事。21年4月原籍に帰任し、現職。

=====

<sup>1</sup> 本稿は、政策人材の活用をテーマにしたディスカッションに供するものであり、ここに記載の「出向先」とは、政府関係機関やNGO/NPOなどの民間団体、スタートアップなどを意味し、ジョイントベンチャーなど設立時点から明確な目的を達成するために設立された事業会社への出向は含まないこととする。

<sup>2</sup> 株式会社野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に～601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」2015年12月2日 [https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202\\_1.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202_1.pdf) を参照。

<sup>3</sup> 日本の人事部ウェブサイト「出向」 <https://jinjibu.jp/keyword/detl/606/> を参照。

<sup>4</sup> ジョン・P コッター『人と組織を動かす能力 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年3月8日、105-135頁を参照。

<sup>5</sup> 経団連ウェブサイト「Digital Transformation (DX)～価値の協創で未来をひらく～」2020年5月19日 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/038.html>

<sup>6</sup> 経団連ウェブサイト「新成長戦略」 [https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf) を参照。

<sup>7</sup> オムロン株式会社ウェブサイト「未来を描く「SINIC理論」」 <https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/sinic/theory.html> を参照。