

「人材育成・企業間交流およびシニア社員の社外転身のための 在籍型出向に関する調査」(結果概要)

～人材育成のために出向を活用する企業は約3割、
シニア社員の社外転身に出向を活用したいと考える企業は約5割～

公益財団法人産業雇用安定センター(本部:東京都江東区 理事長:岡崎淳一 愛称:ジョブ産雇)は、2026年7月、企業における人事部門管理職および経営者に「人材育成およびキャリアチェンジ推進」に関する意識をWEB調査により実施し、1,000人分の回答を得て今般その結果を取りまとめました。

産業雇用安定センターでは、今回の調査結果を踏まえ、失業なき労働移動の実現に向けた出向・移籍のあっせんの取組について、一層効果的なサポートに活用してまいります。

【調査結果のポイント】

- ◆社内人材の育成や他社との関係強化を目的に、社員を一定期間、グループ外他社で勤務させる取組(「人材育成・企業間交流型出向」という)を実施している企業は29.1%、「検討中・検討予定」(16.1%)を合わせると4割を超えた(図1)。対象者は、「中堅層(主に30代)」(50.0%)と「若手層(主に20代)」(28.1%)が合わせて約8割を占めた(図1②)。
- ◆人材育成・企業間交流型出向を「実施」又は「検討中・検討予定」の企業が期待する効果として、「新しい知識・スキルの獲得」(40.7%)が最も多く、「人的ネットワーク拡大」(30.8%)がこれに次いだ(図2)。一方、課題としては「送り出す社員がいない」(24.3%)が最も多かった(図3)。
- ◆シニア社員の社外転身を支援するため、転身先候補の企業で一定期間試行的に勤務させる仕組み(「シニア活躍支援型出向」という)については、「支援の予定無し」(38.6%)が最も多い一方、「新たな活躍の場に繋げられる」(24.3%)、「転身時の環境変化の不安軽減になる」(19.0%)、「受入企業との関係構築ができる」(18.0%)など、前向きに評価する回答が多い傾向がみられた(図6)。
- ◆シニア活躍支援型出向の活用意向がある企業においては、「送り出す側として活用したい」が「積極的に」(25.5%)と「条件次第で」(32.9%)を合わせて58.4%。「受け入れ側として活用したい」は、「積極的に」(20.6%)と「条件次第で」(21.0%)を合わせて41.6%となり、送り出し側としての活用意向が、受け入れ側としての活用意向を上回った(図7)。

■今回調査概要

時期:2026年7月

方式:民間調査会社への委託によるWEBアンケート方式

対象:従業員規模①5～100人、②101～300人、③301～1000人、④1001人以上
企業に在籍する人事部門管理職および経営者

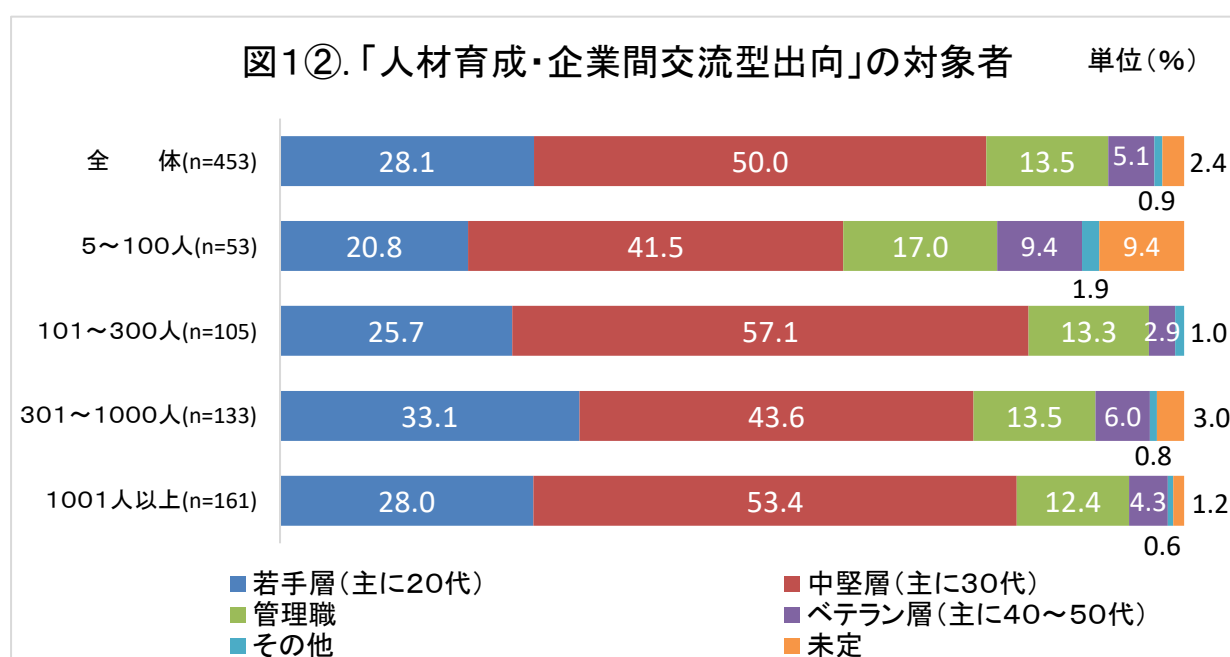
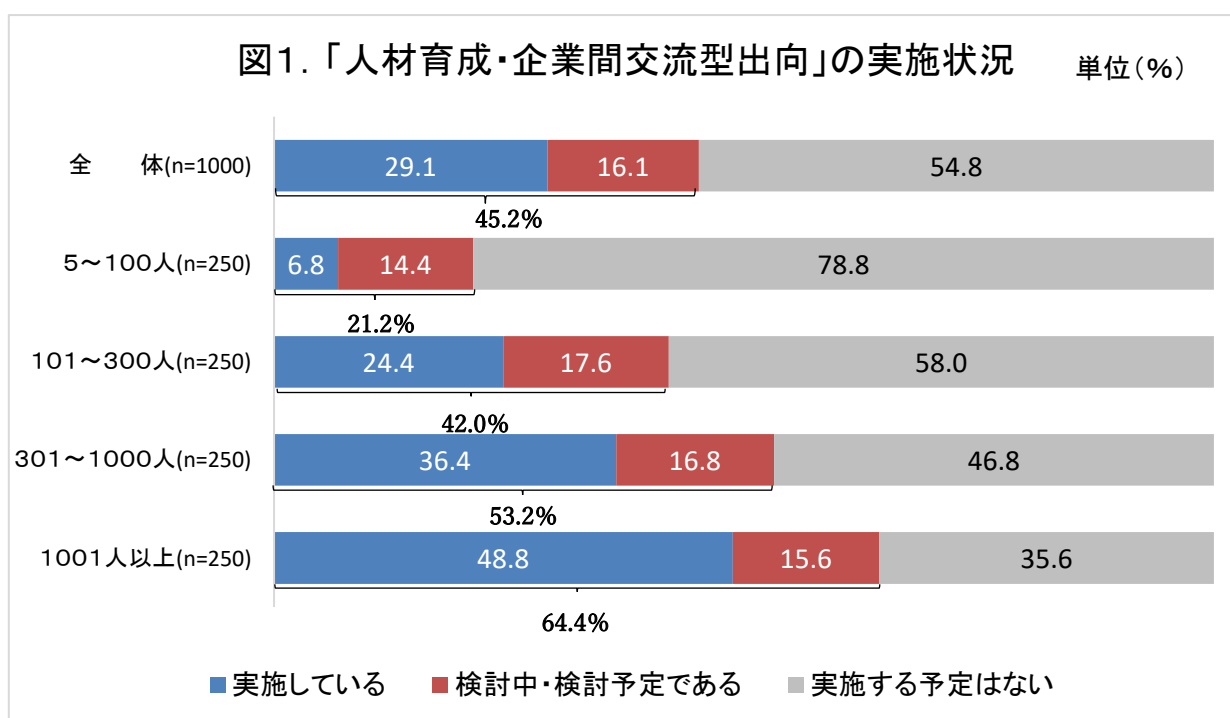
回答:1,000人

1. 「人材育成・企業間交流型出向」の実施状況（図1、図1②）

「人材育成・企業間交流型出向」の実施状況（図1）については、「実施している（29.1%）」と「検討中・検討予定である（16.1%）」を合算すると、全体の45.2%が実施または検討の意向を持っていることが分かった。

従業員規模別にみると、5～100人企業が21.2%、101～300人企業が42.0%、301～1000人企業が53.2%、1001人以上企業が64.4%となり、従業員規模が大きいほど、グループ外他社勤務による人材育成を実施または検討していることが分かった。

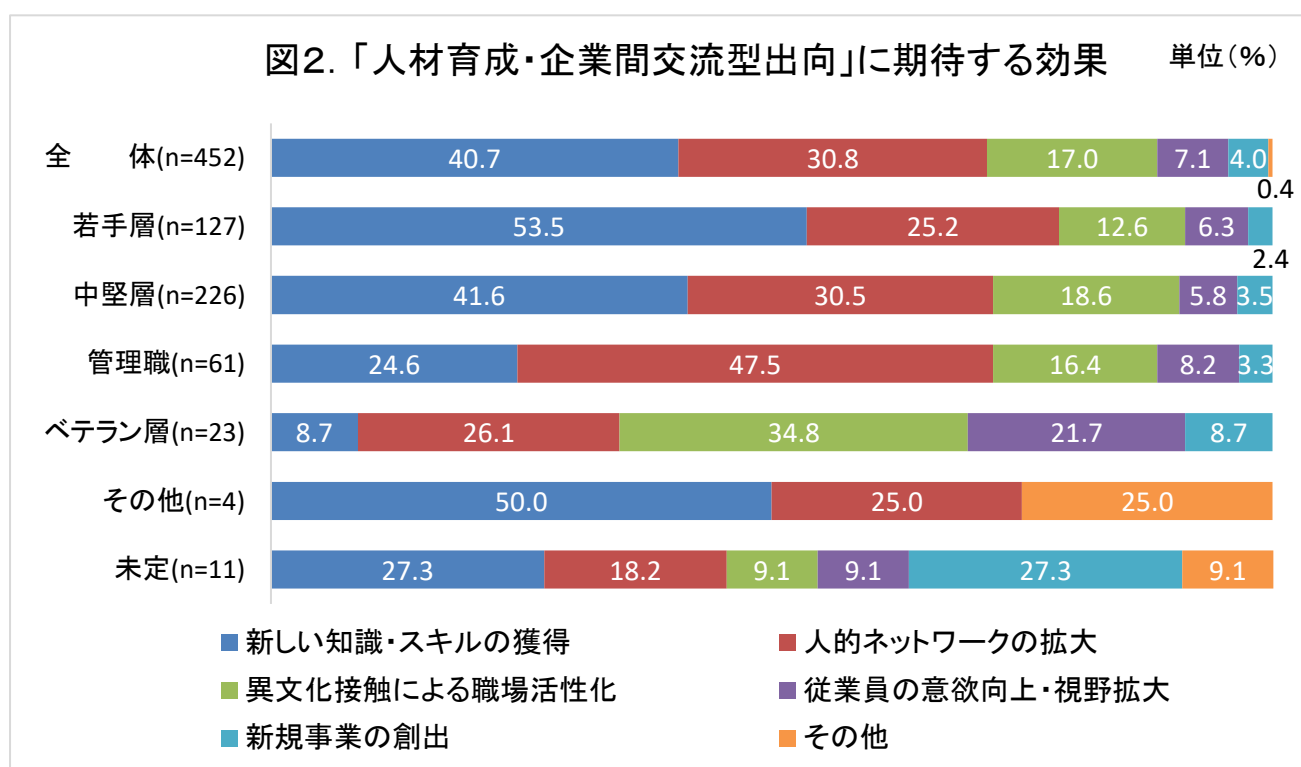
また、実施・検討中（検討予定）の者に、主な出向対象者層を尋ねたところ、中堅層（50.0%）が最も多く、若手層（28.1%）と合わせて約8割（78.1%）を占め、従業員規模別にみても、全ての規模層で中堅層が最多となった。（図1②）



2. 「人材育成・企業間交流型出向」に期待する効果（図2）

1. において「実施している」、「検討中・検討予定である」と回答した者を対象に他社勤務育成等に期待する効果を尋ねたところ、「新しい知識・スキルの獲得（40.7%）」が最も高く、次いで「人的ネットワークの拡大（30.8%）」であった。

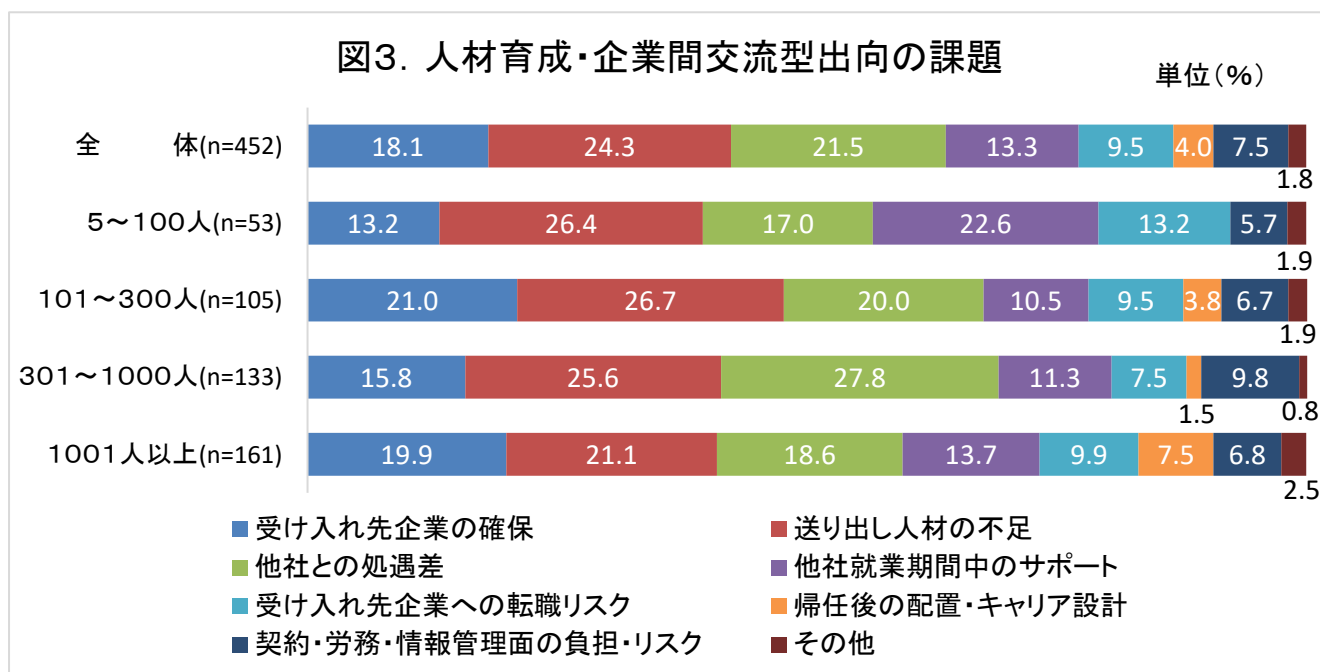
出向対象者の年代・役職別にみると、若手層と中堅層では「新しい知識・スキルの獲得」を期待する回答が最も多く、若手層で 53.5%、中堅層で 41.6%であった。一方で、管理職では「人的ネットワークの拡大」が 47.5%となり、他の対象者層より 15 ポイント以上多かった。ベテラン層では「異文化接触による職場活性化（34.8%）」が最も多い結果となった。



3. 「人材育成・企業間交流型出向」の課題、その解決策（図3、図3②～④）

1. において「実施している」、「検討中・検討予定である」と回答した者を対象に他社勤務による人材育成の課題点を尋ねたところ、「送り出し人材の不足（24.3%）」が最も多く、次いで「他社との処遇差（21.5%）」、「受け入れ先企業の確保（18.1%）」となった。

従業員規模別では、301～1000人規模のみ、「他社との処遇差（27.8%）」が最も多かった。



また、各課題を解決するために必要な事項を尋ねたところ、「受け入れ先企業の確保」（図3②）を課題にあげた層では、「自社主導での企業開拓・社内体制の整備」が42.7%、「送り出し人材の不足」（図3②）を課題にあげた層では、「社内の採用強化と生産性向上」が58.2%、「受入企業との処遇差」（図3④）を課題にあげた層では、「給与体系等社内体制の見直し」が16.5%、「受け入れ先企業との合意形成の徹底」が12.4%となった。

図3②. 受け入れ企業確保への対応策
(自由記述式回答の分類・集計)

n=82

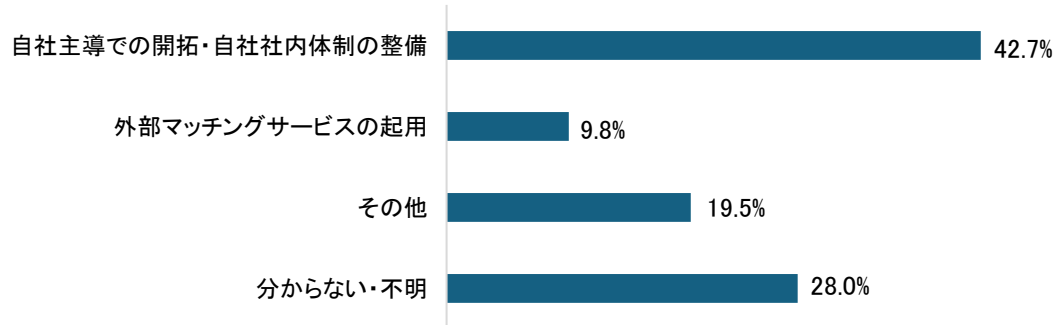


図3③. 送り出し人材の不足への対応策
(自由記述式回答の分類・集計)

n=110

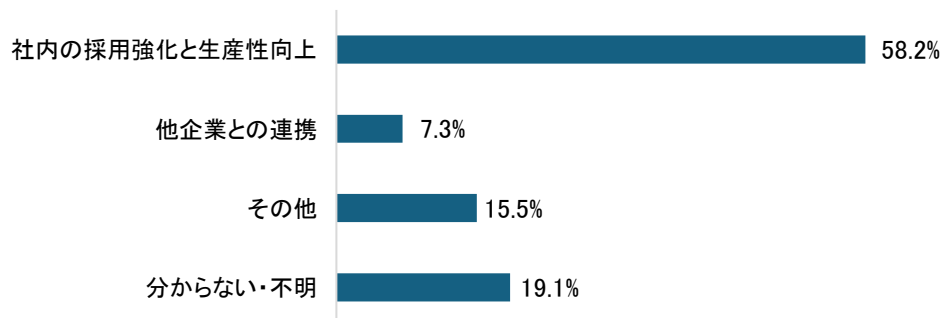
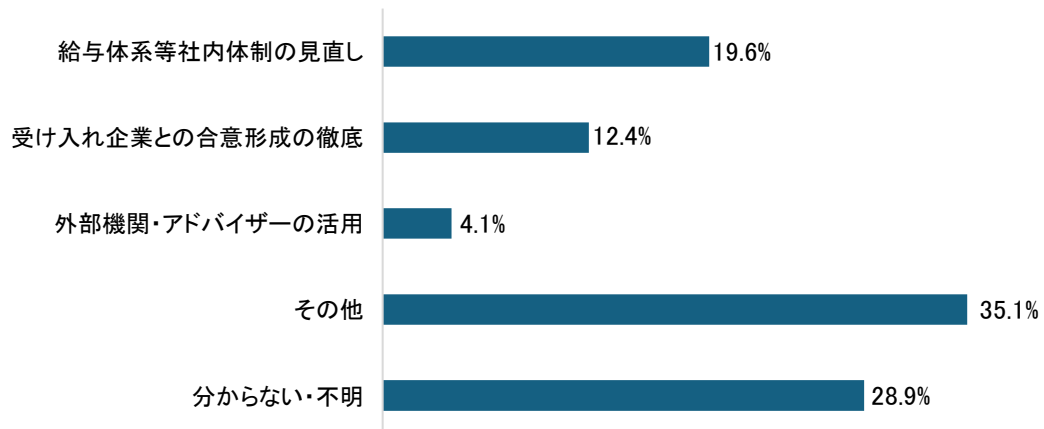


図3④. 受け入れ企業との処遇差への対応策
(自由記述式回答の分類・集計)

n=97



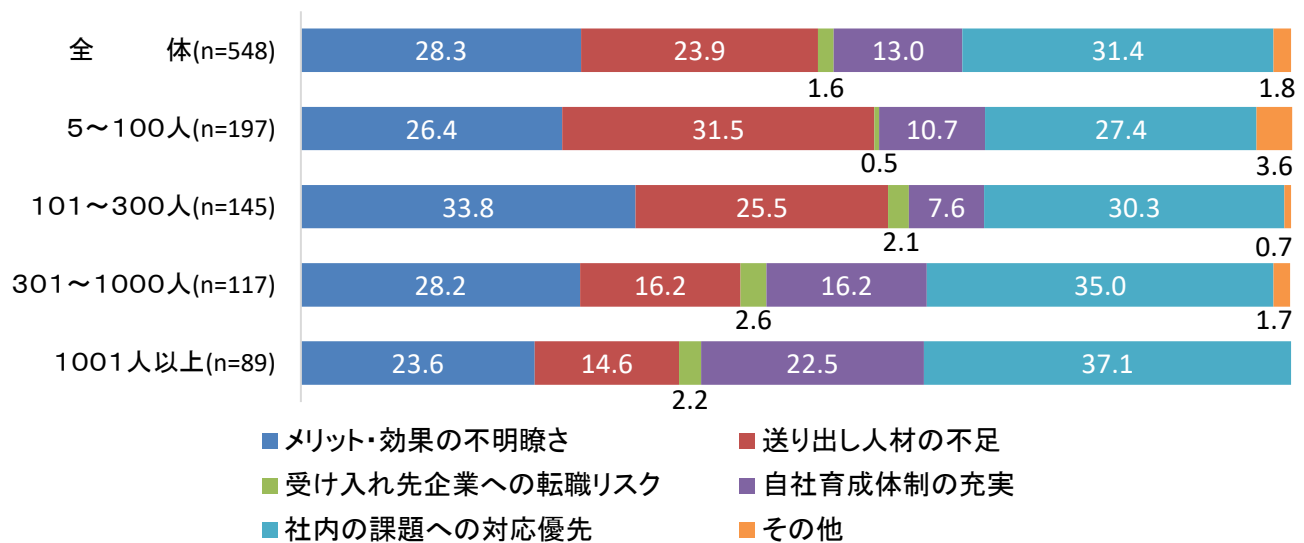
4. 「人材育成・企業間交流型出向」を実施しない理由（図4）

1. において、「実施しない」と回答した者を対象に、その理由を尋ねたところ、「社内で優先して取り組むべき課題があるため（31.4%）」の回答が最も多かった。次いで、「メリット・効果がイメージできない（28.3%）」、「送り出す人材が確保できない（23.9%）」であった。

従業員規模別にみると、5～100人規模では「送り出し人材の不足（31.5%）」、101～300人規模では「メリット・効果の不明瞭（33.8%）」が最も多く、301～1000人および1001人以上規模企業では「社内の課題への対応優先」最も多かった。

図4. 人材育成・企業間交流型出向を実施しない理由

単位(%)



5. シニア社員のキャリアチェンジ推進に向けた取組状況（図5）

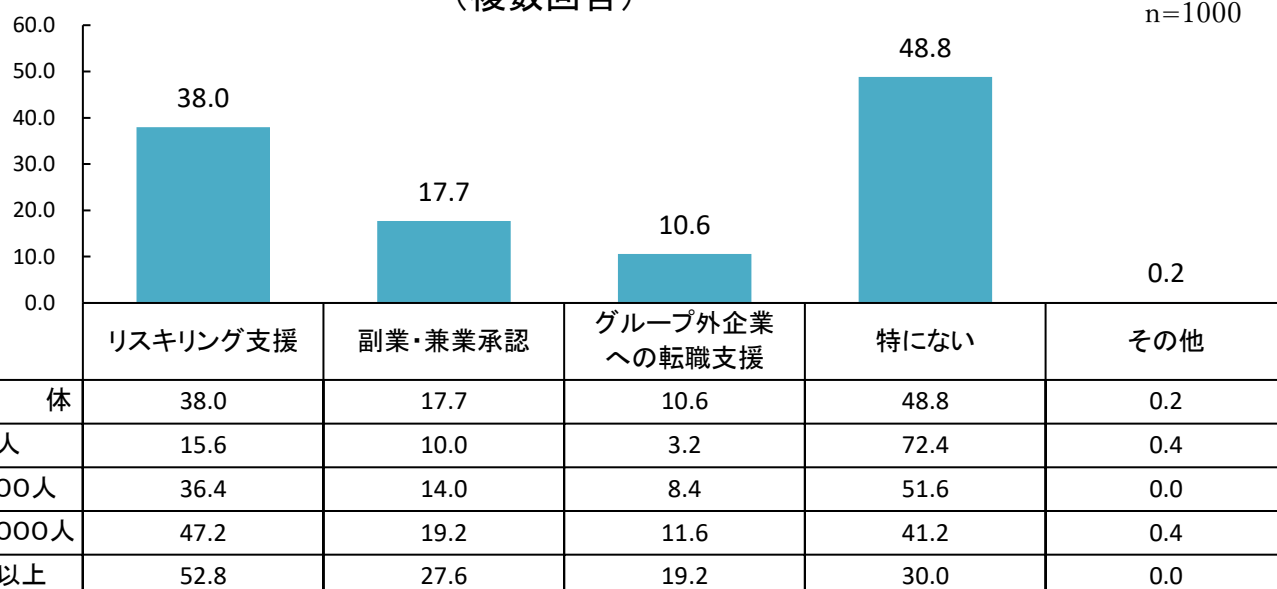
シニア社員のキャリアチェンジ推進の取組状況を尋ねたところ、「特にない」が48.8%で最も多い一方、支援を行っている回答が5割を超えた。

具体的には「リスクリング支援」(38.0%)が最も多く、次いで「副業・兼業承認」(17.7%)、「グループ外企業への転職支援」(10.6%)の順となった。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「特にない」の回答が少なくなり、具体的な支援を行っている回答が多くなった。特に1001人以上企業では「グループ外企業への転職支援」が19.2%となり、他の層と比べ10ポイント近く多かった。

図5. シニア社員のキャリアチェンジ推進に向けた取組状況
(複数回答)

単位(%)
n=1000



6. シニア活躍支援型出向支援に対する考え方（図6）

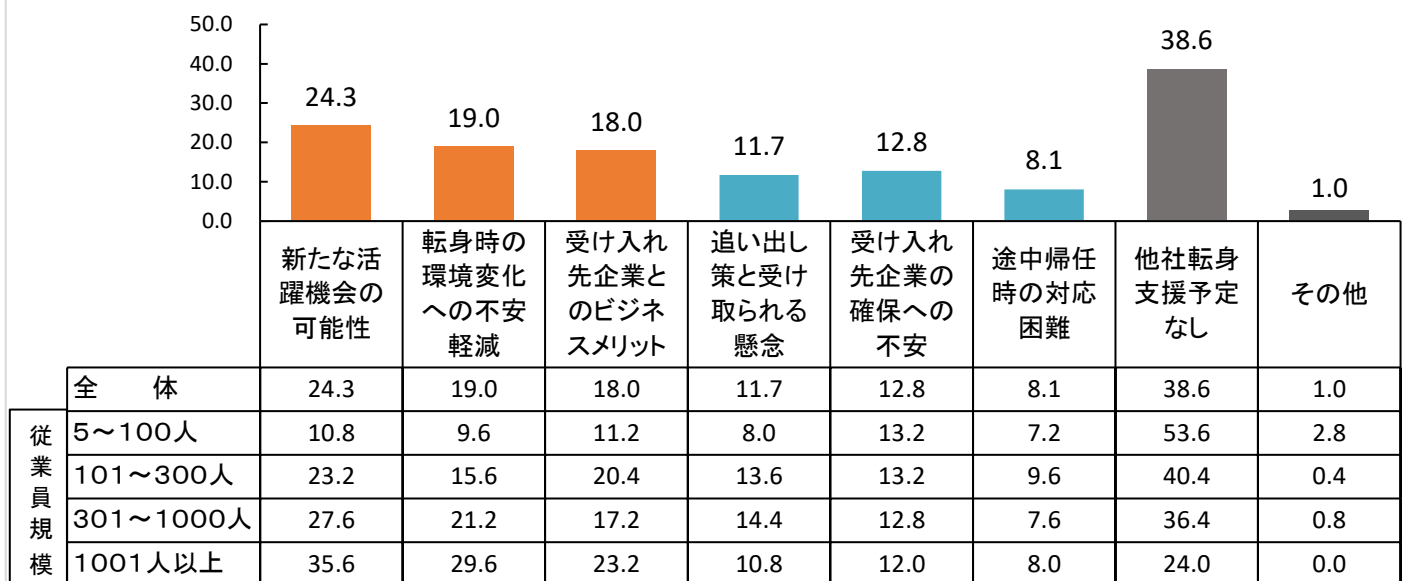
シニア社員へのキャリアチェンジ支援を目的とした「シニア活躍支援型出向」に対する考え方を尋ねたところ、「他社転身支援予定なし（38.6%）」が最も多かった。それ以外の回答では「新たな活躍機会の可能性（24.3%）」が最も多く、次いで「転身時の環境変化への不安軽減（19.0%）」、「受け入れ企業とのビジネスメリット（18.0%）」といった前向きな回答が上位を占めた。

一方、導入に向けた課題や懸念点をみると、「受け入れ先企業の確保への不安」（12.8%）が最も多く、次いで「追い出し策と受け取られる懸念」（11.7%）、「途中帰任時の対応困難」（8.1%）の順となり、本支援を前向きにとらえる回答が、課題や懸念点を上回る結果となった。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「他社転身支援予定無し」の回答が少なくなり、「新たな活躍機会の可能性」、「転身時環境変化の不安軽減」、「受け入れ先企業とのビジネスメリット」を期待する回答が多くなった。

図6. シニア活躍支援型出向に対する考え方
（2つまで回答）

単位(%)
n=1000



7. 「シニア活躍支援型出向」に対する活用意向（図7）

「シニア活躍支援型出向」に対する活用意向を尋ねたところ、「活用意向無し」を除いた回答全体の中では（図7）、「送り出したい」が「積極的に（25.5%）」、「条件次第で（32.9%）」を合わせて58.4%となり、「受け入れたい（41.6%）」の合計を上回った。

従業員規模別にみると、5～100人規模では、「受け入れたい」が合計で62.0%となり、受け入れ側としての活用を希望する割合が多くなった。一方、101～300人、301～1000人、1001人以上規模では、送り出す側としての活用意向が受け入れ側としての活用意向を上回る結果となり、規模が大きいほど送り出しの意向割合が多くなった。

