

企業グループ内労働移動と個別企業の成果との関係
—ある製造グループ企業の出向に関する実証分析—

宮本 大

Relations between Employees Transfers (Shukko) and Corporate Performances:
An Empirical Analysis for the Japanese Manufacturing Corporate Group

Dai Miyamoto

ITEC Working Paper Series

06-09

June 2006

企業グループ内労働移動と個別企業の成果との関係

—ある製造グループ企業の出向に関する実証分析—

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー06-09

宮本 大

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC)

COE 特別研究員

602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

Tel : 075-251-3183

Fax : 075-251-3139

E-mail : dmiyamot@mail.doshisha.ac.jp

キーワード： 企業グループ内労働移動、出向、企業成果、労働生産性、利益率、製造企業グループ

Keywords： Labour turnover in the corporate group, Employees transfers (Shukko), Corporate performances, Labor productivity, Profit ratio, Japanese manufacturing corporate group

本文内容の専門領域： 労働経済、産業組織、人的資源管理

著者の専門領域： 労働経済、経済政策、産業組織

要旨：

日本企業では、出向による企業グループ内労働移動が広く行われ、最終的に出向は企業グループ全体もしくは個別企業の成果向上を目的としている。そこで本研究は、ある製造企業グループに所属する企業データを利用して、出向がもつ企業成果の向上効果を実証的に検証することを目的とする。

主要な結果は以下の通りである。出向者を送り出す企業では生産性や利益率の向上効果は検出されなかった一方で、出向受入企業では労働生産性や利益率が高まっていることが示され、この企業グループでは出向実施の目的に沿った結果が得られた。

こうした結果は、出向が実際に企業成果を高めるところまで関与していることを示すものであり、こうした効果の存在は、より戦略的な企業グループ（取引関係間も含めた）人材活用の可能性を広げるものと考えられる。特に出向は生産面に対して相対的に強い効果を示すことから、たとえば、企業の技術・技能の継承の問題は、出向が大きな役割を果たす可能性がある。

謝辞：

本研究は、文部科学省 21 世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」の『オープンイノベーション』プロジェクトにおける研究成果である。なお匿名コメンテーターからの的確な指摘とともに今後の研究展開の課題・方向性を示していただいた。さらに詳細なグループ企業の個票データの使用を快く許可してくれた当該企業グループの関係者に深く感謝する次第である。ここに記して謝意を表す。

企業グループ内労働移動と個別企業の成果との関係

－ある製造グループ企業の出向に関する実証分析－

宮本 大

1 はじめに

これまで日本企業では出向を中心とした企業グループ内労働移動が広く行われてきた。こうした出向は戦後の高度経済成長とともに日本企業に雇用慣行として浸透し、1960年代に入ると多くの企業で制度化され、国際的にも日本特有の雇用慣行であるといわれている¹。出向慣行・制度の定着は主として大企業の多角化・分社化の進展に伴い、企業グループ各社に対する技術・経営指導の必要性から加速した。その一方で急速な技術進歩、70年代の石油ショックによって余剰労働が発生し、グループの親企業で人員整理の必要性が高まったことも影響している。

このように発展してきた出向には、そのタイプによって分類される²。親企業が企業グループ各社を一つの企業集団として統合させようとする「企業集団統合型」、経営・技術指導を行い、出向先企業を強化しようとする「出向先強化型」、出向者に上位の職位を経験させるための教育訓練機会を提供する「教育訓練型」、そして出向元企業の若年・中堅層の昇進ポストを創出するために中高年層を企業外へ排出する「従業員排出型」があり、このほかに短期的な労働力調整のための出向が存在するといわれる。

「企業集団統合型」と「出向先強化型」では、経営や技術開発に関わる情報から生産現場において効率性を向上させるような情報を当該企業間で共有しあうことでグループ全体もしくは出向先企業の成果向上が期待される。また「教育訓練型」では、自社で提供できない教育訓練機会を従業員に与え、人的資本の蓄積を通じ労働力の質の向上が図られる³。そして「従業員排出型」や労働力調整としての出向では、企業グループの親企業が子会社や関係会社へ余剰人員を送り、労務コストの抑制を通じて企業業績の改善が期待される。こうした労働力調整の出向の場合、受入企業が一方的に不利を被っていると考えられがちであるが、受入企業にも企業業績が向上する可能性がある。出向者の賃金は受入企業ベースで支払われることが多く、仮に出向元企業との賃金格差が生じたとき、出向元企業がその分を分担・補填し、場合によっては受入企業が全く支払わないこともある⁴。このとき受入企業は、通常では労働市場から採用できない能力の高い従業員を廉価な賃金で雇うことができ、そうした従業員が戦力になることで企業成果が向上する可能性が指摘されている⁵。

このように先行研究によって、出向による企業成果の向上が議論されてきた

にもかかわらず、団（1999）も指摘しているように、出向と企業成果との関連性については、これまで十分な実証的検証が行われてきたとは言いがたい。そこで本研究は、ある製造企業グループに所属する企業の出向データを利用し、そうした出向の役割を実証的な分析によって明らかにすることを目的とする。本研究における具体的な考察点は、第一に、出向を行う企業と行わない企業とが存在するが、この違いの規定要因を考察する。そして第二に、この規定要因分析の結果を踏まえ、出向は企業成果の向上に寄与しているのかという点を検証する。

また、これまでの先行研究では、企業グループもしくは準内部労働市場には、中核企業の労働力調整の高い柔軟性を確保する機能が存在し、出向がその重要な役割を果たしていることが示されている⁶。本研究は、この準内部労働市場には単に労働力調整の柔軟性を高めるという機能だけでなく、出向の実施を通じて個別企業の成果を向上させるという異なる機能も存在することを明らかにしようとする試みでもある。

本研究では、出向者は出向元企業に籍を置き、ある期間が経てば出向元企業に戻ることを前提に行われる出向（一時出向）を分析対象としている。このほか出向元企業に戻らない移籍や転籍と呼ばれる雇用慣行もあるが、そうした企業グループ内労働移動は取り扱わない。この移籍や転籍については今後の研究課題とする。

本研究の構成は以下の通りである。次節では、まず出向の特徴をマクロの集計データを、そして分析データによる出向を考察し、出向の傾向を確認する。4節では、出向の規定要因分析と、出向が企業成果に与える影響について回帰分析を行い、結果とその解釈を示す。そして最後に、まとめと課題を述べ結語とする。

2 データから見た出向

(1) マクロ調査からみた出向の特徴

ここではマクロ調査の集計結果を利用して出向の状況を概観する。最初に出向の実施もしくは制度のある企業割合の変化を見て行こう（図表1）。

図表1. 出向元企業における出向の実施、制度の有無

年	産業計		製造業 規模計
	規模計	5000人～	
1992	14.8	95.2	13.9
1995	21.6	96.3	19.2
2000	23.4	97.8	21.2

注：1992年は、出向の実施企業割合、その他の年は出向制度がある企業割合。

出所：

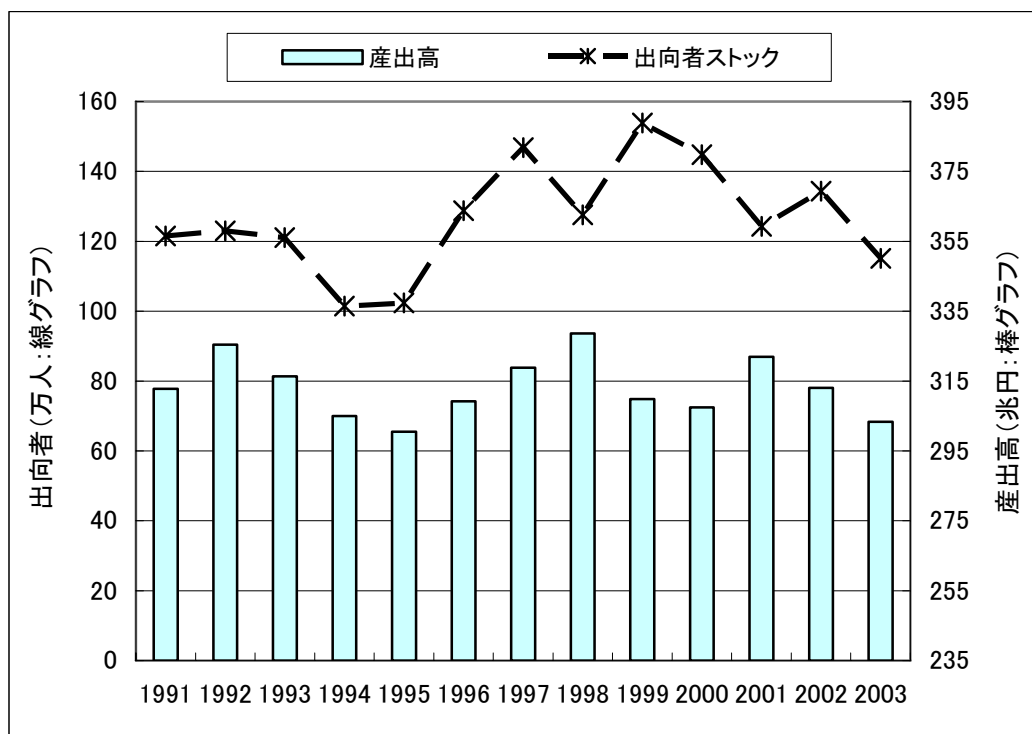
1992年データ：労働省「平成4年 雇用管理調査」

1995年データ：労働省「平成8年 賃金労働時間制度等総合調査」

2000年データ：厚生労働省「平成13年 就労条件総合調査」

1992年の雇用管理調査によると、産業計で14.8%の企業が出向を実施している。またそのうち従業員5,000人以上の企業の95.5%が実施し、規模が大きいほど実施割合が高くなる。また製造業では13.9%と産業計を若干下回る。次に1992年以降の出向に関する調査では、実施企業割合ではなく出向制度の有無しか聞いていないため指標の連続性には注意を要するが、1995年の賃金労働時間制度等総合調査、2000年の就業条件総合調査によると、産業計、うち5,000人以上規模、そして製造業のいずれも企業割合が増加している。そして規模が大きいほど企業割合が高く、製造業は産業計に比べ若干低い割合であるという1992年データの特徴はそのままであった。このように近年、出向の実施企業割合の上昇が示唆されるが実際の出向者数の推移はどうなっているのだろうか。雇用動向調査では企業が受入れる出向者のストック数(当該年6月末日)を1991年以降の時系列でみることができる。製造業について見ると、1999年の153.9万人と過去最高を記録し、90年代後半は2年ほどのサイクルで増減を繰り返している(図表2)。そして実施企業割合の増加傾向を反映してか、90年代後半は前半に比べ、出向者数が増加する傾向にある。

図表2. 製造業における出向の推移：産出高との連動性



産出高との相関

	1991-2003	1991-1997	1998-2003
出向者数	0.289	0.673	-0.183

注：出向者数は企業で受入れている出向者数。

出所：

労働者指標データ：厚生労働省「雇用動向調査」各年。

産出高データ：内閣府「国民経済計算年報」各年。

次に、この出向者数と生産活動の推移との連動性を見るために、図表に産出高の推移も表した。90年代前半は相対的に強い順相関を、一方、90年代後半は相関が弱まり、前後半で関係が変化していることが示唆される。これは出向受入企業の飽和状況を反映している可能性がある。

では、こうした出向はどのような目的で実施されてきたのかをみていこう。1992年と1995年の出向の目的別企業割合を見ると、産業計と製造業ともに「出向先企業の人手不足への対応」と「出向先企業での経営指導・技術導入」に高い割合が集中している（図表3）。また産業計の5,000人以上規模でも「出向先企業での経営指導・技術導入」が高く、特に1995年は9割近い企業が、この目的で出向を実施している。一方、「役職ポスト不足の解消」や「余剰人員対策」といった雇用調整目的は上位目的の割合に比べると半分以下と低く、実施割合が最も低い目的群であることが確認できる。

図表3. 出向させた企業における出向の目的別企業数の割合

		産業計		製造業
		規模計5000人以上		規模計
出向先企業の人手不足の補充				
1992	30-49歳	49.2	50.2	38.0
1992	~29歳	48.7	48.9	45.8
1995		55.8	66.6	49.1
本人の能力向上				
1992	30-49歳	26.7	54.5	26.9
1992	~29歳	44.2	72.6	39.6
1995		27.9	65.1	31.7
出向先企業での経営指導・技術導入				
1992	30-49歳	43.2	74.1	52.4
1992	50歳以上	42.1	82.9	48.8
1995		40.9	88.7	50.0
出向先企業との結びつき強化				
1992	30-49歳	37.5	52.1	28.4
1992	50歳以上	35.0	56.4	31.7
1995		27.4	71.4	25.4
経営多角化により新会社設立				
1992	30-49歳	20.4	47.2	22.3
1992	50歳以上	25.6	45.1	23.9
1995		24.3	72.9	21.9
役職ポスト解消				
1992	30-49歳	3.9	13.3	2.7
1992	50歳以上	10.1	33.5	10.0
1995		10.5	28.1	7.9
余剰人員対策				
1992	30-49歳	6.3	9.4	11.6
1992	50歳以上	15.6	17.8	19.5
1995		7.7	18.2	10.2

注：1992年の上段は30-49歳の出向者の目的で、下段は30-49歳よりも高い割合もしくは、次に高い割合を示す年齢階級の数値である。

1995年は年齢階級計の数値。太字は各年上位2つの目的を示す。

出所：

1992年データ：労働省「平成4年 雇用管理調査」

1995年データ：労働省「平成8年 賃金労働時間制度等総合調査」

また、このほか出向送出の目的については日本労働研究機構（現労働政策研究機構）（1999）でも調査され、その結果によると出向者の年齢別によって目的が異なる場合があるが、比較的そうした影響を受けない目的として「グループ企業の人材不足を補う」、「出向先の経営・技術指導」、「分社化に伴う経営・技術移転」、「具体的な経営・技術の問題解決」、「企業グループの結束力の強化」などが挙げられている。これらはグループ関係会社の経営基盤、そしてグループ経営の強化という目的に通じている。また、ポスト不足の対応や雇用調整としての目的で実施している企業割合は、年齢階層別で異なるが2から3割と、この調査でも先に見たマクロの集計調査と同様の特徴が見出される。

以上、マクロの集計データから、90年代前半に比べると、出向の活用は近年

高まっている。そして、そうした出向は雇用調整という目的で実施する企業も増加傾向にあるが、依然として主たる出向の実施目的は、企業グループの強化策、特に出向先強化手段であることが特徴として挙げられよう。

(2) 分析対象企業の出向の特徴

分析対象企業の出向の特徴を見る前に、まず使用するデータについて説明しよう。分析データは、ある企業グループに所属する企業を対象にアンケート調査を行い収集した。その対象は、よく知られた製造業企業グループの一つである。アンケート調査は最終消費製品を供給する親企業を中心としたグループ製造企業 106 社（国内のみ）に対し、各企業の労務・人事担当部門へ依頼した。調査の実施時期は 2004 年 1～2 月で、回収数は 54 社、回収率は 50.9%であった。この企業グループは親企業ブランドの最終製品を製造する企業（以下、組立企業、親企業もここに分類される）、その部品を製造・供給する企業（部品企業）、組立・部品企業が製造する際に使用する設備機械の製造・保守を行う企業（設備機械企業）によって構成され、最終製品の製造プロセスにおいて結合する製造企業グループである。

ここで分析対象企業グループの特徴のいくつかをあげておこう（図表 4）。親企業を除く 52 社でみると、業種分布は、組立 6 社(11.5%)、部品 43 社(82.7%)、設備機械 3 社 (5.8%) である⁸。また部品企業は、主に取り扱う製品の特性別に 3 つに分類し、一つ目は主に金属系素材を加工して部品を製造している企業群（以下、部品 1）、二つ目は主に電機・電子部品などの機能部品を製造している企業群（部品 2）、そして三つ目は装丁関連の部品を製造している企業群（部品 3）である。

次に、業種別の各指標をみると、業種計を 100 とした場合、正規従業員規模は組立、部品、設備機械がそれぞれ 302.8、76.5、31.7 と大きな格差が存在し、他の指数も概ね同様であった。また親企業とグループ企業間の格差は極めて大きいことが確認できる。最後に、グループの相互依存関係を 2002 年の売上高に占めるグループ内依存比率で見ると、業種別で組立、部品、設備機械がそれぞれ 74.4、82.7、63.8%、そして全体では 80.7%とグループ依存度が高いといえよう。

ここからは出向の特徴について見ていこう⁹。親企業を含まないグループ企業の集計値からみていくと、まず 2002 年度の出向の実施企業割合は送出が 73.9%、受入が 58.7%、また送出・受入の両方を行っているのは 56.5%、逆に両方とも

図表4. 分析対象企業グループの基本情報

	業種計	組立	部品			設備機械	親企業	
			計	カテ1	カテ2			カテ3
正規従業員規模別企業割合(各業種に占める割合: %)								
500人未満	30.8	0.0	34.9	42.1	21.4	40.0	33.3	-
500-999人	25.0	16.7	23.3	26.3	7.1	40.0	66.7	-
1000-4999人	32.7	16.7	37.2	31.6	57.1	20.0	0.0	-
5000人以上	11.5	66.7	4.7	0.0	14.3	0.0	0.0	100.0
規模計	100.0	128.2	8.9	0.0	27.5	0.0	0.0	
有効回答企業数	52	6	43	19	14	10	3	1
正規従業員	100.0	302.8	76.5	48.2	142.9	37.2	31.7	3,914.4
非正規従業員	100.0	286.0	79.4	62.4	128.1	41.9	23.4	1,908.4
売上高	100.0	410.8	62.3	39.9	107.3	41.9	18.9	8,785.4
経常利益	100.0	346.3	71.8	51.2	127.0	29.2	12.1	21,701.5
経常/売上高 (%)	3.5	3.0	4.1	4.5	4.2	2.5	2.3	8.7
グループ売上比 (%)	80.7	74.4	82.7	84.3	80.8	82.4	63.8	-

注: 業種計には、親企業は含まれない。

正規従業員、非正規従業員、売上高および経常利益は業種計を100とする指数である。

また、その指数の算出に当たっては、1999-2002年の4か年の各企業の平均値を産出し、さらに業種別で平均した値を指数化したものである。

図表5. 出向者数の推移

	グループ企業集計値				親企業			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
出向送出								
実施企業割合(%)	69.6	69.6	73.9	73.9	-	-	-	-
出向者数(人)	42.5	51.0	54.8	55.3	1186	1256	1513	1436
出向/正規従業員比率(%)	1.5	1.9	1.7	1.7	1.8	1.9	2.3	2.2
出向受入								
実施企業割合(%)	41.3	41.3	50.0	58.7	-	-	-	-
出向者数(人)	7.7	8.2	16.6	16.6	589	675	882	992
出向/正規従業員比率(%)	0.4	0.5	0.7	1.0	0.9	1.0	1.3	1.5
送出・受入同時実施企業割合(%)	37.0	37.0	43.5	56.5	-	-	-	-
送出・受入同時未実施企業割合(%)	26.1	26.1	19.6	21.7	-	-	-	-
有効回答企業数	46	46	46	46	1	1	1	1

注)

グループ企業集計値には親企業は含まない。

行っていないのは21.7%であった（図表5）。また2002年の出向送出者数の1社平均は55.3人、受入者数は16.6人と送出者数が大きく上回り、また送出および受入者数はともに増加傾向にある。また正規従業員に対する出向者の比率の4ヵ年平均をとると、出向送出は1.7%、出向受入は0.7%であった。次に親企業をみると、出向送出者数は1,436人、受入者数は992人、また比率は送出2.0%、受入1.2%であった。近年、グループ企業、親企業ともに出向の実施が活発化している。

次に、主な出向先、出向元企業がどのようなタイプの企業かをみて行こう。まず送出も受入もグループ内企業と回答する企業割合が最も大きい（図表6）。ただし出向送出は40.0%の企業がグループ外企業と回答し、企業規模が大きくなるほどグループ外への傾向が強くなる。逆に受入は企業規模が大きくなるほどグループ内割合が高くなる。また、こうした出向は誰が要請するのかをみると、送出も受入も自社からの要請の割合がそれぞれ52.4、75.7%と最も高いが、送出において42.9%の企業が出向先からの要請によって出向者を送ると回答している。

図表6. 出向の目的・主な相手先・要請

	出向送出企業			出向受入企業		
	～999人	1000人～	規模計	～999人	1000人～	規模計
主な相手先	出向先が...			出向元が...		
グループ内企業	66.7	52.6	60.0	76.2	100.0	87.2
納入先	47.6	31.6	40.0	66.7	72.2	69.2
仕入先	9.5	5.3	7.5	9.5	11.1	10.3
グループ外の企業	33.3	47.4	40.0	23.8	0.0	12.8
有効回答企業数	21	19	40	21	18	39
主な要請者						
自社	54.5	50.0	52.4	84.2	66.7	75.7
相手先	40.9	45.0	42.9	15.8	33.3	24.3
有効回答企業数	22	20	42	19	18	37
出向の実施目的						
相手先の強化	45.0	80.0	62.5	11.8	50.0	30.3
自社の強化	60.0	50.0	55.0	82.4	81.3	81.8
相手先の労働力調	35.0	20.0	27.5	23.5	31.3	27.3
自社の労働力調整	30.0	25.0	27.5	35.3	43.8	39.4
その他	10.0	40.0	25.0	11.8	6.3	9.1
有効回答企業数	20	20	40	17	16	33

では、この企業グループにおいて出向はどのような目的で実施されているのであろうか。まず出向送出は「相手先（出向先企業）の強化」が最も高く、「自

社の強化」が続く。雇用調整目的としての「自社の労働力調整」は 27.5%であった。しかし、最も重要な目的として「自社の労働力調整」を選択した企業わずかに 1 社であり、主要な目的は出向先企業の強化であるといえよう。一方、出向受入は「自社の強化」が最も多く、「自社の労働力調整」が続く。この自社の労働力調整は、自社の人手不足を補うもので、先に述べた従業員排出型や親会社が関係会社に余剰人員を一方向的に押し付けるものではない。またこうした余剰人員を受け入れる「相手先の労働力調整」を選択した企業は 27.3%であったが、これも最も重要な目的としては僅かに 2 社に過ぎず、大部分は「自社の強化」として出向の受入が行われている。

ここで、このセクションでの議論を小括しておこう。近年、この企業グループにおいて出向は増加傾向にある。そして送出数が受入者数を大きく上回ること、送出において主たる相手企業がグループ外であるとの回答が相対的に多いこと考慮すると、受入者は主として企業グループ内からの移動であるが、出向送出は企業グループ内だけにとどまらず、グループ外へも行われていると考えられる。また、確かに労働力調整として実施される出向もあるが、この企業グループにおける主たる出向の実施目的は出向先企業の強化であり、マクロ調査の出向の特徴と概ね同様である。

3 出向の規定要因

(1) 分析の観点

出向の規定要因に関する実証分析には、永野（1989）の出向の発生要因分析がある。そこでは主として 2 つの観点から分析が行われている。一つは企業文化、そしてもう一つは中高年層の出向に対する人事制度の影響である。前者は、企業文化が革新的であれば、受け入れる企業が要請する出向が多くなり、伝統的であれば、送り出す企業が要請する出向が多くなることを示し、企業文化が出向の発生に影響を及ぼしていることを明らかにした。また後者は、中高年層の出向に絞り、従業員排出型出向は、定年延長に伴う役職定年制、高齢者会社の設立、早期退職優遇制といった人事施策の実施によって増加していることを示した¹⁰。

本研究ではデータの制約から永野の二つの点について検討できないが、代わりに新たな二つの観点を加えて検討を行う。一つは企業グループにおける結びつきの影響である。たとえば、近年、系列外・グループ外の移動が増加していることが指摘され、本研究のデータでも確認されている。しかし、会計制度の

変更に伴い企業グループ全体の業績が重視されるようになってきていることを考えると、企業グループ、特に連結企業グループの統合を図るための出向が増加し、資本関係の有無による違いが生じる可能性がある。そこで資本関係の有無を企業グループの結びつきの強度を示す指標とみなし、その有無が出向に与える影響を検証する。具体的には、いずれかのグループ内企業が当該企業の株式を保有しているか、否かの情報を利用する（以下、資本ダミー、資本関係有=1）。この変数については+の効果が想定される。

次の観点は、出向以外の労働力調整手段との関係である。確かに本研究の分析対象企業では、出向は主たる実施目的が労働力調整ではないことが確認されたが、その目的がたとえ労働力調整でなくても他の調整手段の変動とともに出向による労働力の変動分も考慮して、企業が最適な労働力の調達を行っているならば、出向は労働時間や非正規労働の増減に影響を受ける可能性がある。したがって、ここでは総労働時間と非正規労働者数の情報を利用する。

(2) 回帰分析

ここでは出向に関する規定要因についての回帰分析を行う。以下の推定では1999年から2002年の4カ年をプールしたデータを利用する。また出向はすべての企業が行っているわけではないことは既に確認した通りである。それゆえ被説明変数を移動者数としてトービット・モデルによる推計を行う。また出向のような企業グループ内労働移動には受け手と送り手が存在し、それぞれの行動は異なると考えられることから、それらを分けて分析する。

説明変数は、先の2つの変数以外に以下の変数を利用する。まず企業規模について規模ダミーを用いる。正規従業員999人以下を小規模企業、1,000~4,999人を中規模企業、そして5,000人以上を大規模企業とし、基準は大規模企業である。永野（1989）でも明らかにされたように規模が大きいほど出向の規模も大きくなることから、この変数については+の効果が想定される。

また業種によって各企業間で共有すべき情報の質が異なり、そうした違いが出向の違いに影響を及ぼす可能性がある。それゆえダミー変数として部品1、部品2、部品3、設備機械を用い、組立企業を基準とする。

次に、売上高指数を利用する。この変数は、永野（1989）の分析では企業の成長性の代理変数として扱い、分社化・多角化を伴い出向送出数が増加するという+の効果を想定したが、この解釈には若干の飛躍がある。売上高の増加が分社化・多角化をもたらすかは、それほど明らかなことではなく、仮に分社化が行われたとしても売上高は分社した会社へ移されるため、むしろ売上高が低

下する可能性がある¹¹。では、どのように解釈するのが妥当であろうか。売上高はしばしば生産量の代理として利用され、生産需要とみなすことができる。次に労働需要は、この生産需要の派生需要であること、また生産需要に対して労働需要は強い正の相関をもつことを考慮すると、この売上高指数は各個別企業における総労働需要の推移に関する指標と考えることができる。ここで売上高指数増加の大きい企業は相対的に労働需要が増加することになり、送り手としては出向によって人材を出すことが難しく、一方受け手側は企業外から人材を受け入れ易くなると考えられる。したがって送り手では－、受け手では＋の効果といった異なる結果が想定される。

最後に、労働生産性と利益率を変数として利用する。こうした指標の良好な企業ほど出向などの企業間労働移動を頻繁に行う余力が大きい可能性があるからである¹²。これらの効果については＋もしくは0が想定される。また、これらの変数については次節にて企業成果（労働生産性と利益率）の指標として利用する。したがって、ここでの結果は、出向が利益率や労働生産性を高める効果をもつという点に対して利益率や労働生産性が高い企業ほど出向を行っているという結果を単に反映しているという点をチェックするためにも重要である（各変数の基本統計量は巻末付表）。

(3) 推定結果

推計結果は図表7に示した¹³。売上高指数の増加する企業ほど出向送出数が少ない、一方、売上高指数は出向受入には影響を及ぼしていないという結果が得られた。これは総労働需要の増加が出向による労働力の減少に対して－の効果をもつとする想定と整合的である。一方、出向受入に対しては＋の効果は検出されなかったが売上高指数の変化に対して出向の送出と受入で企業の対応が異なることが示唆された。

次に、企業規模の効果については、大規模企業（5,000人以上）と中規模企業（1,000～4,999人）の間には規模間格差は検出されなかったが、大規模企業と小規模企業（999人以下）では格差が見られ、規模が小さい企業ほど出向送出、受入数が少なくなり、永野（1989）での企業規模効果と同様の結果である。

業種の違いの影響については、部品1企業は組立企業に対して出向送出が少ない。一方、部品3と設備機械企業では出向受入が多くなる。こうした業種による違いは、サプライチェーンの位置や最終製品に占める価値創造に関する情報共有の必要性が異なるなど様々な点が影響していると考えられる。

さて次に本研究で注目する点についての結果を見ていこう。まず資本関係に

ついて、この企業グループでは資本関係の有無は出向の送出、受入数に影響を与えていないとの結果が得られた。次に他の雇用調整手段との関係については出向送出、受入数ともに同じ符号が得られ、非正規従業員が多い企業では出向の送出および受入も多く、総労働時間の多い企業では出向送出および受入は小さい。出向、非正規雇用、総労働時間といった労働力を変動させる手段は相互に関係し、企業はこれらの方法を組み合わせて最適な労働力を調達しようとしていることが示唆される。

最後に、利益率と労働生産性の影響を見ておこう。出向送出に対して利益率や労働生産性の効果は検出されなかったが、それぞれ高い企業ほど出向受入が多くなる。この結果は企業パフォーマンスが高い企業ほど出向者を受入れる余地が大きいことを示唆する。したがって、この影響を考慮せずに、出向による利益率や労働生産性への効果を検証すれば、それは単に企業パフォーマンスが高い企業ほど受入が多いという結果を反映しているに過ぎない可能性があることを意味する。次節での分析では、この点に注意が必要である。

図表7. 出向の実施についての回帰分析：トービット・モデル

説明変数	被説明変数			出向送受		
	係数值	t値	限界効果	係数值	t値	限界効果
定数項	723.651	2.58 ***	1.809	173.777	1.18	0.785
売上高指数	-1.485	-3.30 ***	-0.004	0.190	1.01	0.000
小規模D	-108.873	-3.51 ***	-0.272	-37.825	-2.01 **	-0.171
中規模D	-21.139	-0.80	-0.053	7.008	0.52	0.032
部品1D	-74.668	-2.05 **	-0.187	20.352	1.02	0.092
部品2D	-58.938	-1.62	-0.147	-9.219	-0.46	-0.042
部品3D	-22.713	-0.57	-0.057	44.665	2.00 **	0.202
設備機械D	-31.825	-0.62	-0.080	77.412	2.89 ***	0.350
非正規従業員数	0.199	11.11 ***	0.000	0.115	13.11 ***	0.001
総労働時間	-0.252	-2.00 **	-0.001	-0.118	-1.77 *	-0.001
資本関係D	14.287	0.53	0.036	-8.722	-0.62	-0.039
利益率	1.002	0.14	0.003	12.934	3.30 ***	0.058
労働生産性	13.147	0.56	0.033	20.306	1.75 *	0.092
トレンド項	4.050	0.40	0.010	-5.653	-1.08	-0.026
σ	117.812	16.63 ***		53.826	13.13 ***	
Number of observations	197			197		
Number of positive obs.	141			89		
Log likelihood	-898.404			-518.135		

4 出向が及ぼす企業成果への効果

(1) 分析の観点

本研究の企業グループの特徴は、ブレークスルー的な技術革新によって爆発的に生産や利益構造が変化するというよりも、継続的な技術の積み重ねによって生産や利益構造が改善していくという状況が当てはまる 14。以下では、こうした点を踏まえて、出向による生産性や利益構造の向上について検討しておく。まず、労働生産性について、通常の生産関数を

$$Y = Y(L, K; A_Y) \quad ①$$

とし、 L は総労働力、 K は総資本、 A_Y は生産技術に関するパラメータである。このとき①式の両辺を L で除すと、

$$Y/L = Y(K/L; A_Y) \quad ②$$

となる。②式の左辺は（平均）労働生産性を意味し、それは資本労働比率と生産関数の形状を決定する技術パラメータに依存する。ここで出向は実施企業で情報獲得の度合いを高めることによって生産に関する効率性を向上させ、技術パラメータ A_Y を通じて寄与すると仮定する。つまり、出向者数がこの情報獲得の度合いを示す代理指標とし、この変数について効果が存在するならば、符号は+となることが想定される。

次に、利益率について企業の利潤 π を

$$\pi = pY - wL - rK \quad (w \text{ は賃金率、} r \text{ は資本価格}) \quad ③$$

とする。ここで議論の簡単化のために K を所与とすると、利潤最大化から労働供給は

$$L = L(p, w, r; A_Y) \quad ④$$

となり、物価、賃金率および資本価格、そして生産における技術パラメータに依存する。このとき①、③、④を利用すると、企業の利潤関数は

$$\begin{aligned} \pi &= pY(L^*, \bar{K}; A_Y) - wL^* - r\bar{K} \\ &= \pi(p, w, r; A_Y) \end{aligned} \quad ⑤$$

と労働供給関数同様に物価、要素価格そして生産に関する技術パラメータに依存する。ここで⑤式の利潤関数を Y , p で除し、整理すると、

$$\begin{aligned}\frac{\pi}{pY} &= 1 - \frac{w/p \cdot L(w/p, r/p; A_Y) + r/p \cdot \bar{K}}{Y(w/p, r/p; A_Y)} \\ &= PR(w/p, r/p; A_Y)\end{aligned}\tag{6}$$

と変形できる。左辺は、利益率（平均利益）を意味し、賃金率と資本価格の実質値そして生産における技術水準に依存する（PR は Profit Ratio）。

ここで⑥式の真中の右辺に注目すると、右辺第一項は価格を標準化したときの平均収入を意味する。また右辺第二項は、分母が生産量を、分子が総費用を示すことから、全体として平均費用を意味する。実質賃金率の上昇は、分母では L の減少を伴い Y を引き下げる効果が生じる一方、分子では L の低下による費用減少効果と直接的な賃金率の上昇効果が存在するため分子の符号は不定となり、第二項全体の符号は定まらない。これは資本価格の効果についても同様である。これらの効果がどのように検出されるかは実証的な計測によって判断すべき問題である。

次に、出向に関する効果であるが、出向は技術パラメータ AY を通じて生産に影響を及ぼすとの想定から利益率に対しても同じ経路で影響を及ぼす。出向によって情報獲得が行われる企業ほど生産効率性が高まり、分母では Y の値が大きく、分子では L の値が小さくなるため総費用が抑制される。したがって生産効率化の効果が存在すれば第二項全体では－の効果、そして利益率に対して＋の効果が想定される。

(2) 回帰分析

ここでは、出向が企業の労働生産性や利益率に対してどのような影響を及ぼしているのかという点について回帰分析を行う。使用データは 3 節で利用したデータと同じである。被説明変数は企業の労働生産性と利益率の対数値である 15。また説明変数は 4-1 で述べた変数のほかに、規模や業種などの企業属性を加えて行う（使用変数は推定結果表を参照）。ただし、労働生産性の分析において資本労働比率が影響を及ぼすが、資本関係のデータが得られなかったために、この変数は推定には使用していない。この点については今後の修正課題である。

また推定において、3-2 での推定結果から労働生産性や利益率の高い企業ほど出向受入を行っていることから、その点に関するバイアス処理を行う必要がある。ここでは 3 つの推定結果を提示する。第一に推定結果 1 として、バイアス

の処理をせず、そのままのデータを利用して分析した結果である。第二に推定結果 2 として、3 節での推定結果を利用して出向送出と出向受入数を再推計しなおした出向データによって分析した結果である。そして第三に推定結果 3 として、利益率や労働生産性に対して、3 節の推定に利用した変数を操作変数とした操作変数推定法に基づく分析結果である。

(3) 推定結果

推定結果は図表 8 と 9 である。最初に労働生産性に関する結果を見てみよう(図表 8)。まず企業規模について、小規模企業(999 人以下)は大規模企業(5,000 人)に比べ労働生産性が小さく、生産性に対する規模効果が働いている。業種については、推定結果 2、3 で有意性は弱いを負の効果が発見され、組立企業に比べると生産性が低い。また資本関係について効果は検出されず、資本関係の有無が生産性の大小を規定しないことが示された。次に出向の効果について、出向の送出は労働生産性に対して影響を及ぼしていないが、出向受入が多ければ労働生産性が高くなるという結果が示された。

図表8. 労働生産性に対する出向の影響

被説明変数	労働生産性					
	推定結果1		推定結果2		推定結果3	
説明変数	係数值	t値	係数值	t値	係数值	t値
定数項	-1.221	-3.80 ***	-0.686	-1.89 *	-0.512	-0.85
小規模D	-0.480	-2.54 **	-0.754	-3.79 ***	-0.792	-2.61 ***
中規模D	0.297	1.60	-0.070	-0.34	-0.094	-0.27
部品1D	0.219	0.89	-0.081	-0.30	-0.265	-0.62
部品2D	0.324	1.37	0.201	0.84	0.071	0.23
部品3D	-0.007	-0.02	-0.140	-0.52	-0.283	-0.80
設備機械D	-0.511	-1.44	-0.656	-1.88 *	-0.852	-1.85 *
資本関係D	0.076	0.44	0.078	0.47	0.077	0.39
出向送出	0.000	0.01	-0.006	-1.57	-0.006	-1.40
出向受入	0.003	2.06 **	0.015	4.09 ***	0.012	1.77 *
トレンド項	0.171	2.95 ***	0.139	2.49 **	0.153	2.27 **
Number of c	197		197		197	
Sum of squa	153.498		140.493		199.968	
Adjusted R-	0.238		0.303		0.111	
Log likelihc	-254.954		-246.233			

図表9. 利益率に対する出向の影響

被説明変数	利益率					
	推定結果1		推定結果2		推定結果3	
	係数值	t値	係数值	t値	係数值	t値
定数項	-5.367	-3.24 ***	-5.479	-3.34 ***	-4.887	-2.72 ***
賃金率(対)	-0.830	-3.41 ***	-0.890	-3.63 ***	-0.779	-3.03 ***
利子率(対)	1.078	0.95	0.976	0.87	1.209	1.02
小規模D	-0.309	-1.72 *	-0.405	-2.04 **	-0.426	-1.69 *
中規模D	0.179	1.02	0.055	0.27	0.031	0.11
部品1D	0.523	2.18 **	0.429	1.59	0.337	0.96
部品2D	0.592	2.60 ***	0.561	2.34 **	0.490	1.86 *
部品3D	0.253	0.98	0.226	0.84	0.139	0.47
設備機械D	0.004	0.01	-0.034	-0.10	-0.125	-0.32
資本関係D	0.172	1.04	0.176	1.07	0.167	0.99
出向送出	0.000	0.39	-0.002	-0.91	-0.002	-0.56
出向受入	0.002	1.29	0.006	1.68 *	0.005	1.29
トレンド項	0.275	1.73 *	0.248	1.57	0.285	1.74 *
Number of c	197		197		197	
Sum of squa	136.562		134.545		143.184	
Adjusted R-	0.163		0.175		0.126	
Log likelihc	-243.438		-241.972			

注: 賃金率は、各企業の(正規従業員に対する)労務費用総額を正規従業員労働力で除した値を使用した。

利子率は長期国債(10年)利回年平均を各企業に利用した。データは日本銀行時系列データより収集した。

次に利益率に関する結果をみると、まず（正規の）賃金率は負の効果が検出された（図表 9）。これは賃金率の増加が生産物の平均費用の増加をもたらした結果と解釈できよう。また利子率についての効果は検出されなかった。企業規模については、労働生産性同様に規模効果の存在が確認できる。また業種の違いについて、部品 2 企業で利益率が高まることが示された。これは近年、電機・電子部品といった機能部品において、最終製品に占める割合が増加し重要性が高まっているといわれ、こうした点が影響していると考えられる¹⁶。さらに資本関係の有無は利益率に影響を及ぼしていなかった。次に出向の効果について、出向送出の効果は検出されなかったが、出向受入は推定結果 2 で弱いながらも+の効果が検出された。ただし労働生産性ほど明確ではない。

以上の推定結果をまとめると、出向送出の増加は労働生産性や利益率を高めるという効果は検出されなかったが、受入の増加は労働生産性を高めることが示された。また労働生産性ほど明確ではないが利益率の改善についても可能性が示された。ここで得られた出向の企業成果向上機能に関する結果は、この企業グループにおいて出向先企業の強化が主たる目的であることと整合的である。

5 まとめ

本研究では、企業グループ内労働移動の中心的な役割を果たす出向について、規定要因と企業成果向上の効果を明らかにするために、ある企業グループの出向に関するデータを利用して実証分析を行った。主要な結果は以下の通りである。

この企業グループでは、資本関係の有無は出向送出および受入の実施に影響を及ぼしていない。また生産性や利益率に対する明確な効果も確認できなかった。この点について、この企業グループの雇用に関する研究所の責任者へのインタビューによると、グループ企業間の関係について資本関係は重要な要素だが、それがすべてではなく資本関係がなくとも部品の質やコスト効率性の高いグループ企業はいくつも存在し、そうした企業とも出向やその他の企業間移動による人材交流がある。また、そのほか資本関係がなくとも生産設備の無償リースなどの直接的ではないが間接的なファイナンスサポートなども行っているなど企業グループとしての結びつきには様々な形態があると述べている。それゆえ資本関係の有無だけでは、そうした複雑な企業グループの関係を検出できなかったものと考えられる。そのほか、出向の実施は非正規従業員や総労働時間の増減といった労働力調整の状況にも関係している。

次に、出向の効果について、出向受入には労働生産性や利益率を高める効果が検出された。出向受入企業の約 70%がグループ内の納入先から出向を受け入れており、こ

の背景には、部品供給企業などに対し親企業やそれに準ずる中核企業が技術・経営指導など受入企業強化のために出向者を送っている構図が浮かび上がる。一般的に親企業や中核企業は技術や経営ノウハウ、また最終製品についての多くの情報をもつから、そうした情報が出向を通じて受入企業に移転されることによって企業成果を高めることに寄与する一方、送出企業は、すでにそうした情報を持っているため出向送出は同様の効果が発揮されないということを反映していると考えられる。ただし出向受入企業の成果向上は、納入部品のコスト低減などを通じて出向送出企業の成果に対してプラスの効果を及ぼす可能性があり、後述する課題に挙げるように長期的な分析視点から考察する必要があるだろう。

また出向受入による労働生産性の向上効果は利益率よりも明確であった。製造業では生産活動に関わる従業員が移動していることが労働生産性の改善に寄与する一方、利益率は労働生産性に比べ出向以外の要因によって決まる部分が大きく、それが効果の差となって現われているとも考えられる¹⁷。

以上の知見をもとに、企業の雇用施策に対する若干の含意を述べておく。本研究の結果は、この企業グループの出向が実際に企業成果を高めるところまで関係していることを示すものである。もちろん他の企業グループでも同様の効果が検出されるかを明らかにし、本研究の分析結果の一般化を図ることが必要であることは言うまでも無いが、こうした出向による企業成果向上の効果の存在は、特に受入企業にとって積極的に企業グループ人材活用を進めることが企業成長における重要な雇用施策のひとつとなろう。また出向の実施が生産面に対して相対的に強い効果を示していることから、たとえば2007年問題などの技術や技能の継承問題において、出向が大きな役割を果たす可能性もある。

では最後に課題を述べ、本研究を閉じることにしよう。本研究では、出向が企業成果に及ぼす効果の因果性に配慮して2段階推計を行ったが、その因果性の特定については必ずしも十分とはいえない。また本研究の分析では、短期的な効果を測定するに留まり、本来、出向の効果は短期的に現われる部分とともに長期的に現われる部分も存在すると考えられる。したがって、より明確な因果性と長期的な経路を考慮したモデルによる検証と、より精度の高い推定方法を駆使することによって分析結果の適合性および頑健性を示すことが必要である。また、本研究では個別企業の分析枠組みで検証を行ったが、企業グループ全体を考慮したモデルに拡張することによって、本研究で示した出向による成果向上という準内部労働市場の新たな機能をより鮮明にすることが可能になると思われる。これらの点については今後の課題としたい。

付表. 推定に利用した主要変数の基本統計量

A. 1999年-2002年データ

	1999	2000	2001	2002		1999	2000	2001	2002
出向送出(人)					出向受入(人)				
平均	64.3	73.7	82.6	81.1	平均	18.9	21.0	32.9	35.1
標準偏差	190.20	203.18	253.66	243.78	標準偏差	87.70	98.32	130.84	145.48
最小	0	0	0	0	最小	0	0	0	0
最大	1186	1256	1513	1436	最大	589	675	882	992
標本数	50	50	50	50	標本数	50	50	50	50
経常利益率(%)					労働生産性(百万円/人・時)				
平均	3.17	4.04	4.02	4.54	平均	0.59	0.80	0.86	1.02
標準偏差	1.74	2.18	2.00	2.30	標準偏差	0.60	0.74	0.89	1.04
最小	0.01	0.05	0.06	0.06	最小	0.00	0.01	0.01	0.01
最大	7.31	10.67	9.28	10.21	最大	3.87	4.39	5.77	6.59
標本数	53	53	53	53	標本数	50	51	51	52
総労働時間(時間/年)					非正規従業員(人)				
平均	2119.1	2172.0	2151.5	2183.4	平均	216.5	332.7	402.8	545.1
標準偏差	87.89	91.93	89.15	90.13	標準偏差	424.46	685.62	913.43	1229.82
最小	1973.5	2020.4	1938.0	1956.6	最小	1	2	9	16
最大	2287.8	2472.7	2338.2	2380.6	最大	2680	4350	6010	8370
標本数	53	53	53	53	標本数	50	51	51	52
利子率(%)					賃金率(千円/時)				
平均	1.73	1.71	1.29	1.28	平均	3.46	3.63	3.80	3.96
標準偏差	0.00	0.00	0.00	0.00	標準偏差	0.96	0.96	1.07	1.11
最小	1.73	1.71	1.29	1.28	最小	1.69	1.69	1.69	1.71
最大	1.73	1.71	1.29	1.28	最大	7.74	7.61	7.75	7.97
標本数	53	53	53	53	標本数	53	53	53	53
売上高指数(1999=100)									
平均	100.0	113.1	121.3	136.1					
標準偏差	0.00	16.65	23.60	32.76					
最小	100.0	96.6	88.9	102.0					
最大	100.0	192.0	196.4	249.7					
標本数	53	53	53	53					

B. 企業属性データ

	企業規模			業種						資本関係
	小規模	中規模	大規模	組立	部品計	部品1	部品2	部品3	設機	有り
平均	0.566	0.321	0.113	0.132	0.811	0.358	0.264	0.189	0.057	0.736
標準偏差	0.50	0.47	0.32	0.34	0.39	0.48	0.45	0.39	0.23	0.45
最小	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
最大	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
標本数	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

注)

データにはコア企業を含む。

注：

- 1 稲上（2004）。ただし役職クラスの上位職の出向による移動は戦前に一般化されていたとされる。
- 2 ここでの出向のタイプ分けは永野（1989）による。このほか高年齢者雇用開発協会（1985）では、出向先からの要請によって実施される出向を「プル型」、出向元からの要請によって実施される出向を「プッシュ型」と分類し、また稲上（2004）は「新事業分社化型」と「不採算部門別会社化・業務委託型」あるいは前者を「攻め」の出向、後者を「守り」の出向と呼んでいる。ただし実際には、出向はいずれか一つの目的だけで実施されるよりも複合的な目的のもとで実施されているケースが多い。
- 3 以上、永野（1989）。
- 4 平成13年の就業条件総合調査によると、出向者の出向先の賃金基準が低い場合、出向元企業の基準を適用し、その差額を出向元企業が全額負担する企業割合は調査計、製造業計でともに50%を超え、半数以上の出向先企業は差額をまったく負担せずに出向者を受け入れている。さらに全額でない負担企業を含めると、相当の割合の送出企業が金銭的な負担を行っている。
- 5 Lincoln and Ahmadjian（2001）。ただし、こうしたメリットの一方で、出向によって移動する人材はそもそも能力が低いために排出されるという可能性がある。また出向には左遷といった悪いイメージもあり、出向させられた人材が仕事に対するモチベーションを失い、低い生産性しか発揮しないことも考えられる。
- 6 日本の企業グループ労働市場、いわゆる準内部労働市場の労働力調整の高い柔軟性機能については、たとえばDore, Cabale and Tapiora（1989）などを参照。
- 7 近年の出向受け入れ先の飽和状況については、玄田（2002）や労働省（2000）に指摘されている。
- 8 必要な情報を回答していないグループ企業1社を除いている。
- 9 ここでの集計値は必要な項目を回答している47社を対象としている。
- 10 労働省「平成元年版 労働経済の分析」（1989）によると、高齢者会社とは、親会社の資本出資比率が5割を超える子会社のうち、主に高年齢者を雇用することを目的として設立されたもので、特に50年代以降に設立されるようになったと説明されている。

- 11 データへのアクセスの問題もあるが、分社化や多角化に関する指標を利用するのであれば、より直接的に、子会社や関連会社数や事業分野数などを用いるほうが良いと思われる。
- 12 利益率 (%) は経常利益／売上高比率を、また労働生産性は正規と非正規従業員を合わせた総労働力で付加価値を除すことが望ましいが、データの制約から付加価値を計算することができないため、その代理として経常利益を除した値を利用する。さらに総労働力量は正規従業員数×正規総労働時間＋非正規従業員数×(正規労働日数)×8時間として計算している。
- 13 親企業を含めた推定と含めない推定の両方を行ったが、結果は総じて同様であったため、含めた推定結果のみ提示する。この点は次節の推定結果も同様である。
- 14 もちろん当該産業にも急激な構造変化を起こしうる技術は存在するが、少なくとも分析期間中に産業構造を一変させるような技術革新は生じていない。
- 15 ここでの推定モデルは対数線形近似が可能であると仮定して分析が行った。
- 16 Ahmadjian and Lincoln (2001).
- 17 職種別出向者の情報については労働省 (1993、1997、2000) などを参照。

参考文献：

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

玄田有史（2002）「リストラ中高年の行方」玄田・中田編『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社

厚生労働省（2002）『平成13年 就労条件総合調査』

高齢者雇用開発協会（1985）『高齢化社会における人事管理の展望』

団泰雄（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』44（1）：33-45

永野仁（1989）『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版

日本労働研究機構（1999）『出向・転籍の実態と展望』、調査研究報告書 No.126

労働省（1990）『平成元年版 労働白書』

労働省（1993）『平成4年版 雇用管理調査報告』

労働省（1997）『平成8年 賃金労働時間制度等総合調査』

労働省（2000）『平成12年版 労働白書』

鷺澤博（1997）「中間組織における労働移動ネットワークの形成—出向制度の新しいコンセプトの展開」齊藤毅憲編『組織と人的資源の経営学』税理経理協会

Ahmadjian, L., C., and Lincoln, R., J., (2001), 'Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry' in *Organization Science*, Vol.12, No.6, pp.683-701

Dore, R., Cabalé, J. B., and Tapiola, K., (1989), *Japan at work: Market, Management and Flexibility*, OECD

Lincoln, R., J., and Ahmadjian, C., (2001), 'Shukko (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks: The Electronics Industry Case' in Nonaka, I., and Nishiguchi, T. eds., *Knowledge Emergence – Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, New York, Oxford University Press