

## 「長期人事データを用いた出向の実証分析 - 誰がいつ・どこへ行くのか」

上原 克仁（一橋大学大学院経済学研究科博士課程）  
伊佐 勝秀（一橋大学経済研究所）

### 【要旨】

本稿は、総合商社A社から独自に入手した37年におよぶ同社の社員名簿及び企業データをもとに、日本の大企業における出向に関するデータ分析を行う。得られた結論を箇条書きすると、以下ようになる。

分析対象とした3時点の入社年次(1968、1973及び1978年)のいずれにおいても、出向者数の顕著な増加が見られるのは、同期入社者間で部長昇進が始まる40代半ば以降であった。1968、1973年入社者では、1963年入社者に比し、30代半ばでの出向が増加しており、出向の早期化傾向がうかがえた。資格でみると、管理職に昇進後、代理で出向する者の割合が最も高く、課長や部長がそれに続いた。

出向前後の職位や所属グループの変化に関し、遷移行列を用いて分析した。その結果、出向前後の職位では、出向者のほぼ全てが出向先で出向前と同等以上の資格(職位)に就いている、すなわち遷移行列が上三角行列として表現できることが明らかになった。一方、所属グループについては、多くの者が遷移行列の対角線上に位置していた。すなわち、出向前の所属グループと同一の業種を営む企業へ出向していることが明らかになった。

入社年次毎に各資格昇進後の出向動向に有意な違いが見られるか、カプラン・マイヤー推定量を用いて生存時間曲線を描くとともに、log-rank および Wilcoxon による検定を行った。その結果、クロス集計で得られた結果同様、出向の早期化の傾向が示された。主事、課長、代理昇進以降の出向イベントの動向については、いずれの検定方法を用いても5%水準で帰無仮説が棄却され、コーホート間で有意な格差が検出された。

また、「誰が」、「いつ」出向するのか、より詳細に明らかにするため、1963年入社者に焦点を当て、各資格時点での昇進年(順位)と出向開始時期との分布を示して分析を試みた。その結果、多くの者が出向するのは横ばい群出現期である入社26年目以降であり、上位資格昇進の見込みが少なくなった者であった。彼らの多くは国内企業に出向し、出向を最後にA社を退社、もしくは1997年時点まで長期にわたり出向先で業務に従事していた。最終到達資格ごとに出向傾向に違いが見られるか分析を試みた結果、上位資格昇進者に出向経験者は少なく、主として外国企業への出向を経験していた。最終到達資格が下位になるにつれ、国内企業に出向する者の割合が高まるが、課長等、最下位で滞留する者の出向経験者の比率は低かった。

多くの出向は、出向元であるA社の事情が強く作用する「プッシュ型」と推測されるが、出向先の多くは出向者がA社で担当していた専門商品群(業種)を扱う企業であった。このことは、その者の保有技能を出向先企業でも有効に活用することを可能にさせよう。さらに、昇進可能性が少なくなった者でも、昇進競争の末、A社内で相当な昇進を果たした者である。出向受入企業側にとっても、外部労働市場から人材を募集するよりも、人材情報の非対称性という問題を軽減する上で、有益と思われる。