

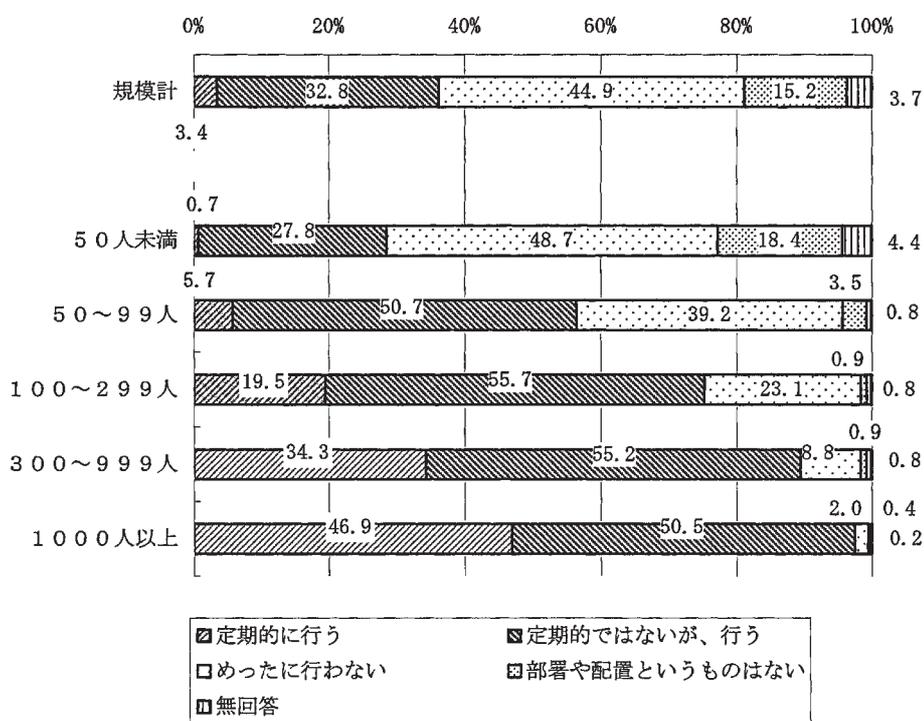
第3章 配置転換・出向・転籍について

第1節 配置転換について

1. 配置転換の実施状況

配置転換の実施状況については、配置転換を行う企業（「定期的に行う」と「定期的ではないが、行う」の合計。以下同じ。）が36.2%を占める一方、配置転換がほとんどない企業（「めったに行わない」と「部署や配置というものはない」の合計。）が60.1%となっている。規模別にみると、配置転換を行う企業は、規模が大きくなるほどその割合が高くなっている（図表3-1、付属統計表第53表）。

図表3-1：配置転換の実施状況（単一回答、%）
 <問7-①>

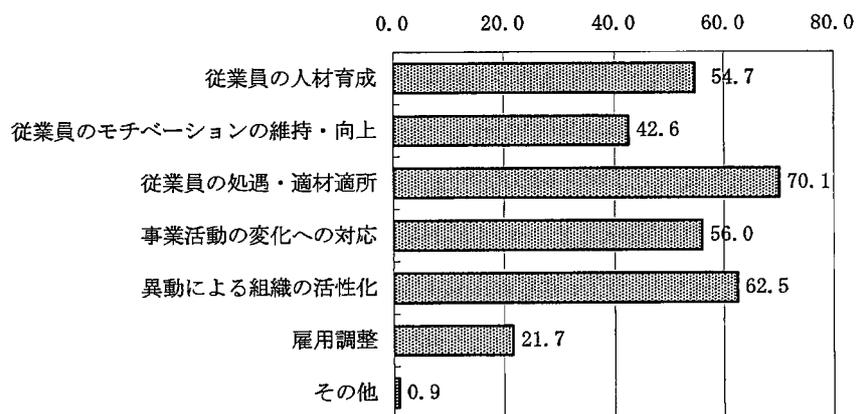


n=2677

2. 配置転換の目的

配置転換の目的については、「従業員の処遇・適材適所」が70.1%と最も多く、次いで、「異動による組織の活性化」が62.5%、「事業活動の変化への対応」が56.0%、「従業員の人材育成」が54.7%などとなっている。「その他」は0.9%あり、具体的には「不祥事防止」や「内部牽制」の記述が多く、「個人の事情への配慮」や「長期滞留者の解消」「退職者の補充」「新店の出店」などの記述もあった（図表3-2、付属統計表第54表）。

図表3-2：配置転換の目的（複数回答、%）〈問7-②〉



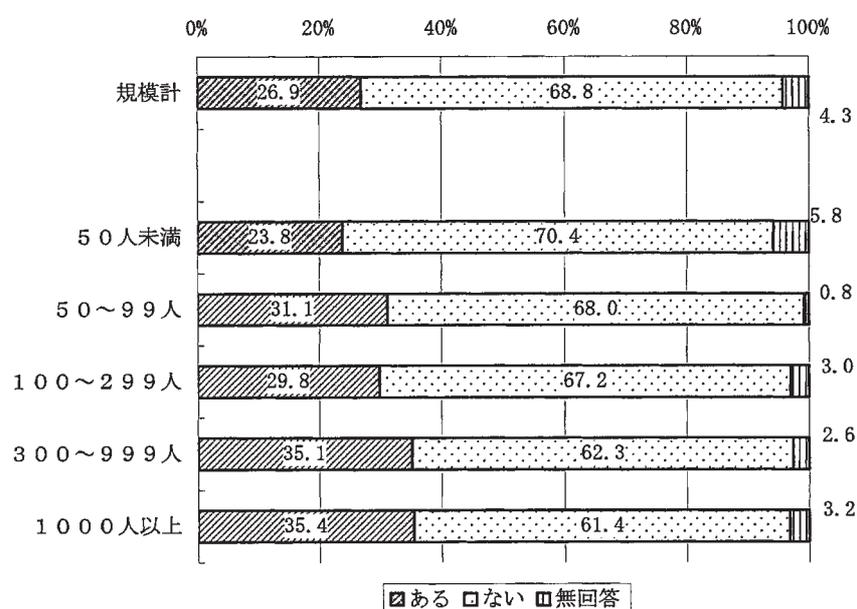
配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」を対象に集計
(n=1911)

3. 各種従業員の配置転換の状況

3-1. パートタイマーの配置転換の有無

「パートタイマーがいない」と回答している企業を除いて、配置転換を行う企業について、パートタイマーの配置転換をすることがあるか尋ねたところ、「ある」としている企業が26.9%、「ない」は68.8%となっている。これを規模別にみると、パートタイマーの配置転換は、おおむね規模が大きくなるほど行う企業の割合が高くなっている（図表3-3、付属統計表第56表）。

図表3-3：パートタイマーの配置転換の有無（単一回答、%）
<問7-③(a)>

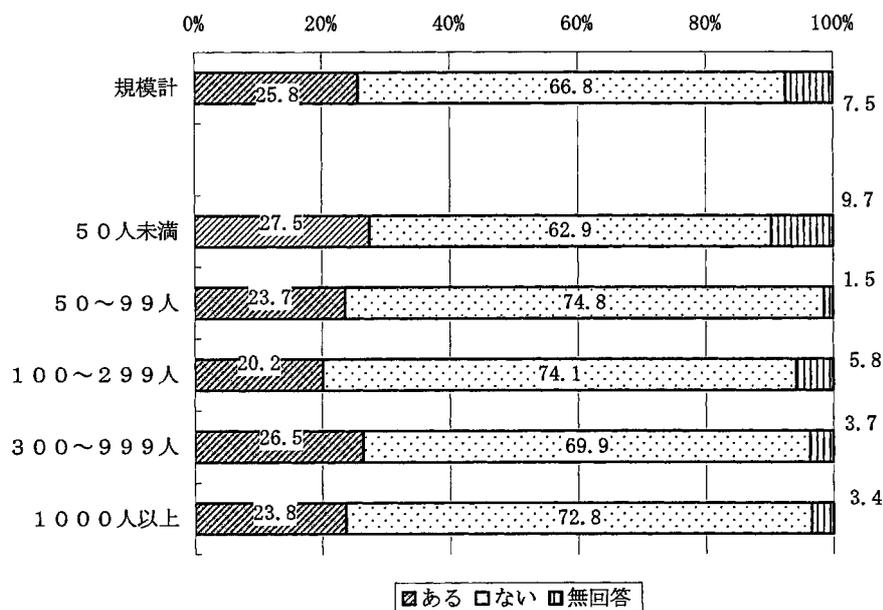


配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）のうち、「パートタイマーがいない」企業を除き集計（n=1474）

3-2. 職種限定社員の予定外の職種への配置転換の有無

「職種限定社員がいない」と回答している企業を除いて、配置転換を行う企業について、職種限定社員の予定外の職種への配置転換をすることがあるか尋ねたところ、「ある」としている企業が25.8%、「ない」は66.8%となっている。これを規模別にみると、職種限定社員の予定外の職種への配置転換を行う割合は、いずれの規模でも2割程度あった（図表3-4、付属統計表第58表）。

図表3-4：職種限定社員の子定外の職種への配置転換の有無（単一回答、%）
 <問7-③(b)>

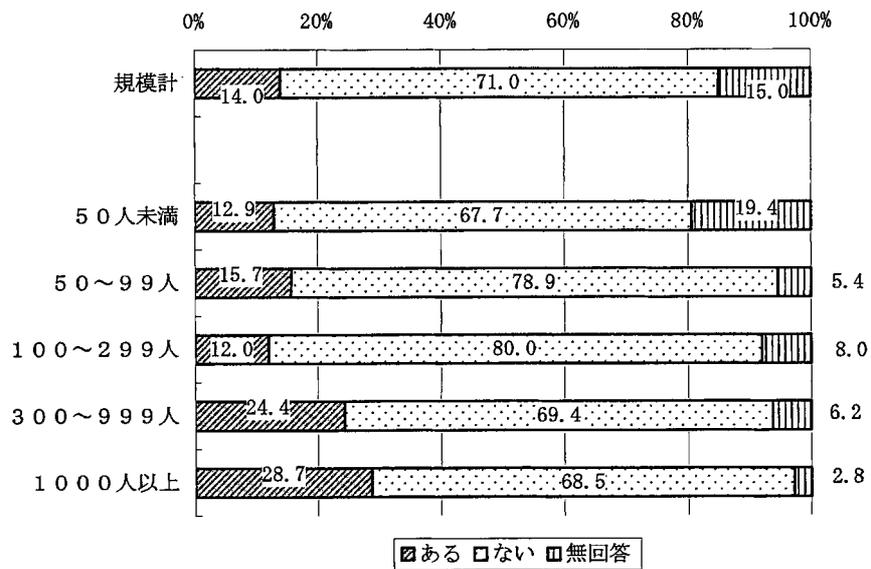


配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）のうち、「職種限定社員がない」企業を除き集計（n=874）

3-3. 勤務地限定社員の子定外の地域への配置転換の有無

「勤務地限定社員がない」と回答している企業を除いて、配置転換を行う企業について、勤務地限定社員の子定外の地域への配置転換をすることがあるか尋ねたところ、「ある」としている企業が14.0%、「ない」は71.0%となっている。これを規模別にみると、勤務地限定社員の子定外の地域への配置転換は、おおむね規模が大きくなるほど行う企業の割合が高くなっている（図表3-5、付属統計表第60表）。

図表3-5：勤務地限定社員の予定外の地域への配置転換の有無（単一回答、%）
 <問7-③(c)>



配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）のうち、「勤務地限定社員がいない」企業を除き集計（n=773）

4. 配置転換実施に先立っての労働組合や従業員代表の意見聴取の有無

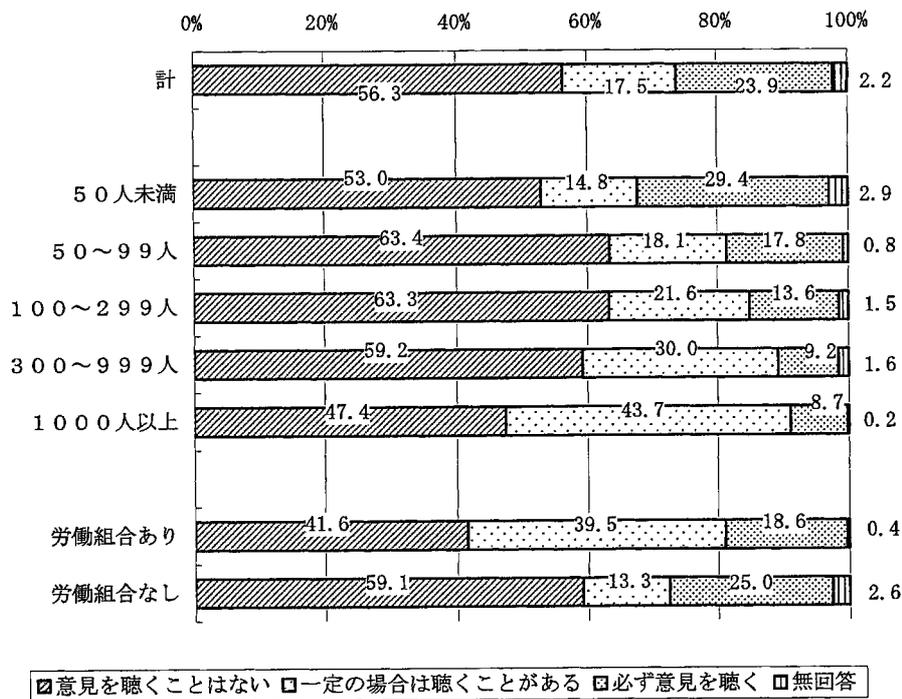
配置転換を実施するに先立って労働組合や従業員代表の意見を聴くことがあるかとの設問では、「意見を聴くことはない」が56.3%と最も多い。次いで、「必ず意見を聴く」が23.9%、「一定の場合は聴くことがある」が17.5%などとなっている。

これを規模別にみると、「意見を聴くことはない」が「50人未満」で53.0%、「50～99人」で63.4%、「100～299人」で63.3%、「300～999人」で59.2%、「1000人以上」で47.4%とどの規模でも最も多くなっている。一方、「必ず意見を聴く」割合は規模が小さくなるほど高く、「一定の場合は聴くことがある」割合は規模が大きくなるほど高くなる傾向にある（図表3-6、付属統計表第61表）。

どのような場合に意見を聴いているかについて、何らかの形で労働組合や従業員代表に意見を聴く企業（「必ず意見を聴く」と「一定の場合は聴くことがある」の合計。）に尋ねたところ、「転居を伴うとき」が83.7%と最も多く、次いで、「対象者が労働組合の役員であるとき」が66.5%、「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとするとき」が64.5%などとなっている。「その他」も9.2%あり、「労働組合員の場合」「異動・配置転換を大規模に行うとき」などの記述があった（図表3-7、付属統計表第63表）。

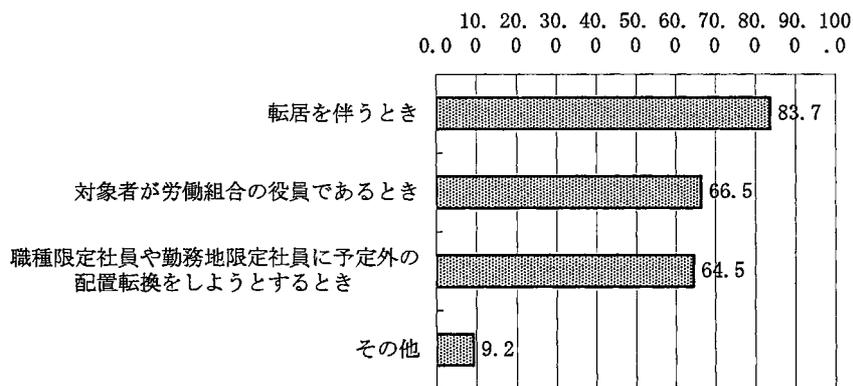
なお、配置転換を行う企業全体のなかで、配置転換実施に先立って労働組合や従業員代表への意見聴取がどの程度おこなわれているかを事項ごとにみると、「転居を伴うとき」が34.7%、「対象者が労働組合の役員であるとき」が27.5%、「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとするとき」が26.7%などとなっている（図表3-8、付属統計表第64表）。

図表3-6：配置転換実施に先立っての労働組合や従業員代表の意見聴取の有無（単一回答、%）
 <問7-④>



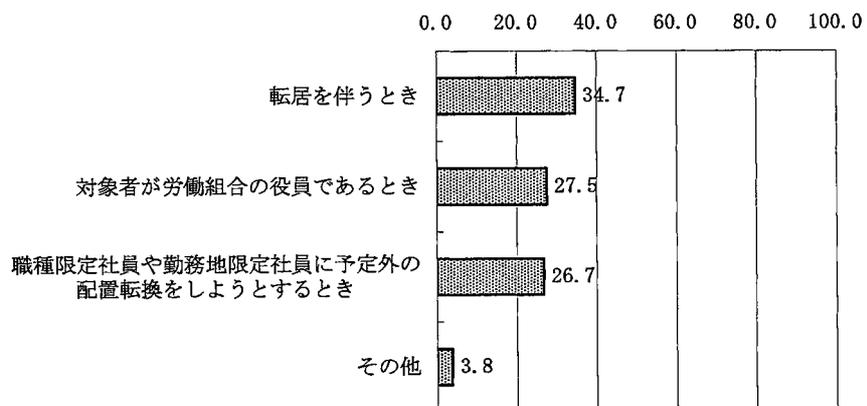
配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」を対象に集計（n=1911）

図表3-7：労働組合や従業員代表への意見聴取を行う場合（複数回答、%）
 <問7-④付問>



配置転換を実施するに先立って労働組合や従業員代表の意見を「一定の場合は聴くことがある」あるいは「必ず意見を聴く」と回答した企業を対象に集計（n=724）

図表3-8：労働組合や従業員代表への意見聴取がある場合（配置転換を行う企業、複数回答、%）
 <問7-④付問>



配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」を対象に集計
 (n=1911)

5. 配置転換の発令に先立っての対象者本人への意向打診の状況

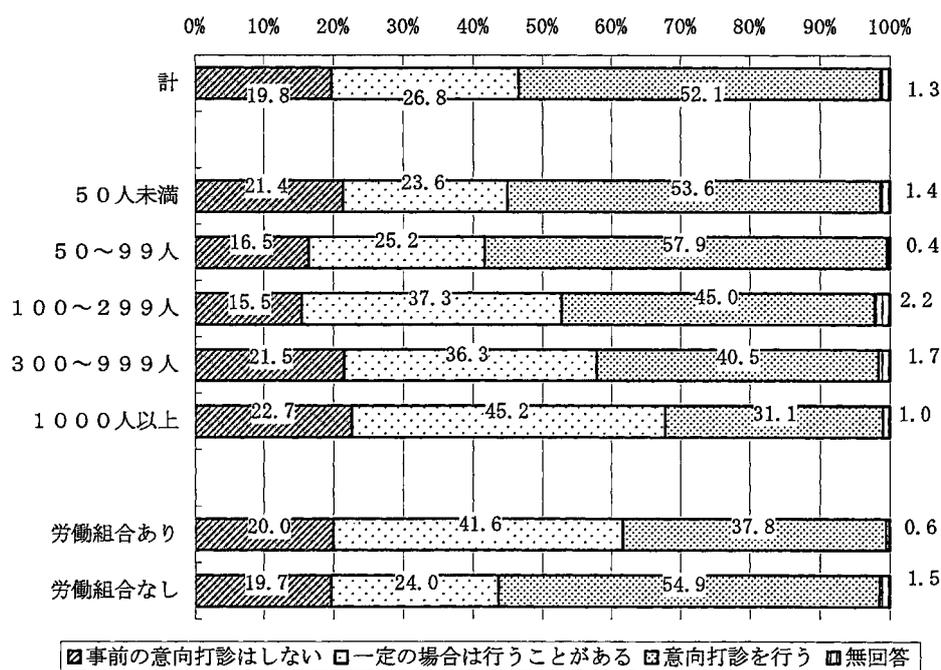
5-1. 配置転換の発令に先立っての対象者本人への意向打診の有無

配置転換を発令するに先立って対象者本人に意向打診を行うかとの設問では、「意向打診を行う」が52.1%と最も多く、次いで、「一定の場合は行うことがある」が26.8%であり、「事前の意向打診はしない」は19.8%となっている。これを規模別にみると、「意向打診を行う」割合はおおむね規模が小さくなるほど高くなる一方で、「一定の場合は行うことがある」割合はおおむね規模が大きくなるほど高くなる傾向にある（図表3-9、付属統計表第65表）。

どのような場合に意向打診を行うかについて、何らかの形で対象者本人に意向打診を行う企業（「意向打診を行う」と「一定の場合は行うことがある」の合計。）に尋ねたところ、「その他個人的な事情があるとき」が86.2%と最も多く、次いで、「転居を伴うとき」が83.8%、「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとするとき」が70.1%となっている（図表3-10、付属統計表第67表）。

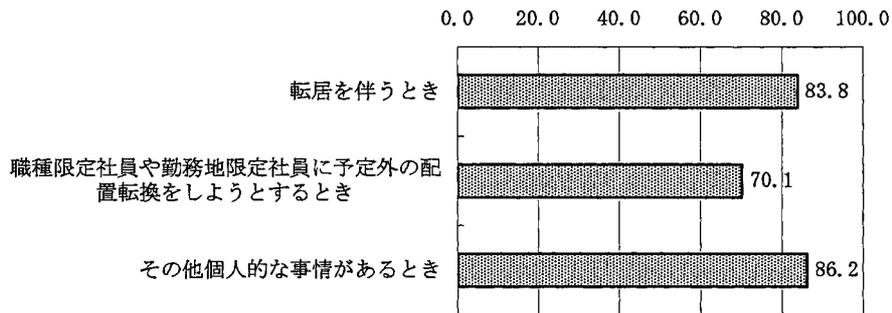
なお、配置転換を行う企業全体のなかで、配置転換の発令に先立って対象者本人への意向打診がどの程度おこなわれているかを事項ごとにみると、「その他個人的な事情があるとき」が68.0%、「転居を伴うとき」が66.1%、「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとするとき」が55.3%となっている（図表3-11、付属統計表第68表）。

図表3-9：配置転換の発令に先立っての対象者本人への意向打診の有無（単一回答、%）
<問7-⑤>



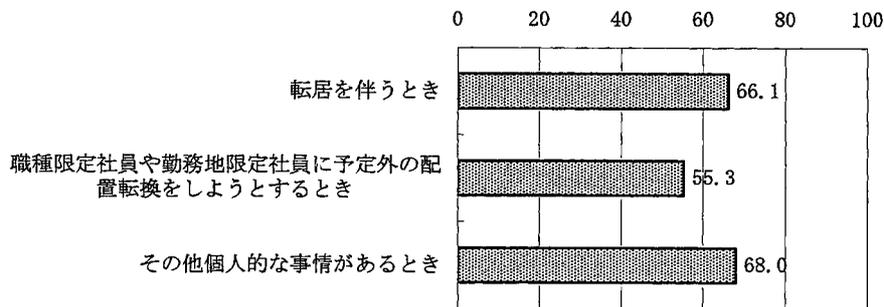
配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）を対象に集計
(n=1911)

図表3-10：対象者本人への意向打診を行う場合（複数回答、%）
 <問7-⑤付問>



配置転換を実施するに発令するに先立って対象者本人に意向打診を「一定の場合は行うことがある」あるいは「意向打診を行う」と回答した企業を対象に集計 (n=1408)

図表3-11：対象者本人への意向打診を行う場合（配置転換を行う企業、複数回答、%）
 <問7-⑤付問1>



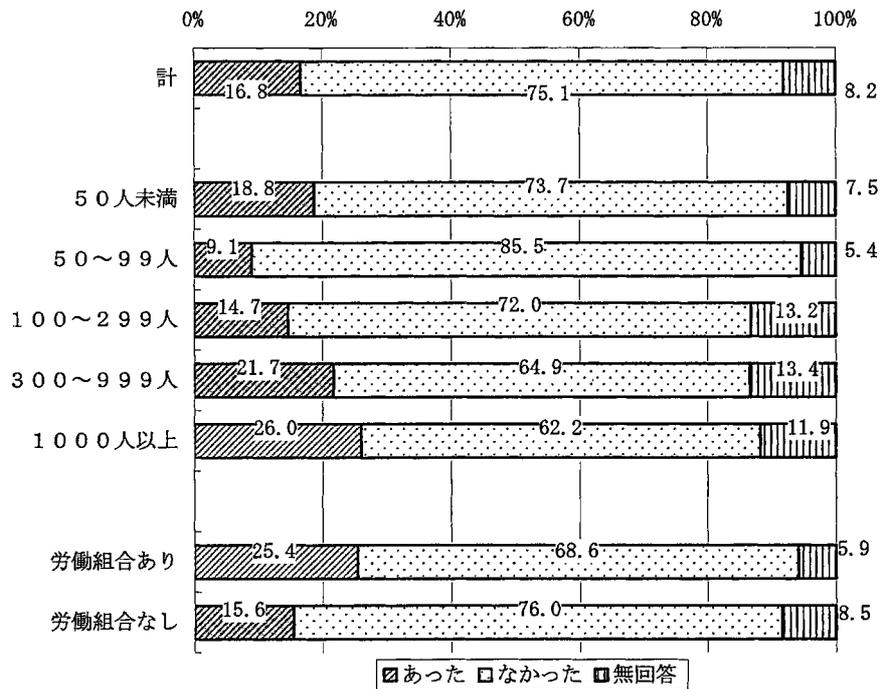
配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）を対象に集計 (n=1911)

5-2. ここ5年間における職種限定社員や勤務地限定社員の予定外の変更への対応状況

次に、配置転換を発令するに先立ち対象者本人に「意向打診を行う」と回答した企業、あるいは意向打診を「一定の場合は行うことがある」企業のなかで「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとするとき」と回答したものについて、ここ5年間において職種限定社員や勤務地限定社員が予定外の変更を受け入れなかったことがあるかと尋ねたところ、「あった」としている企業が16.8%、「なかった」が75.1%だった（図表3-12、付属統計表第69表）。

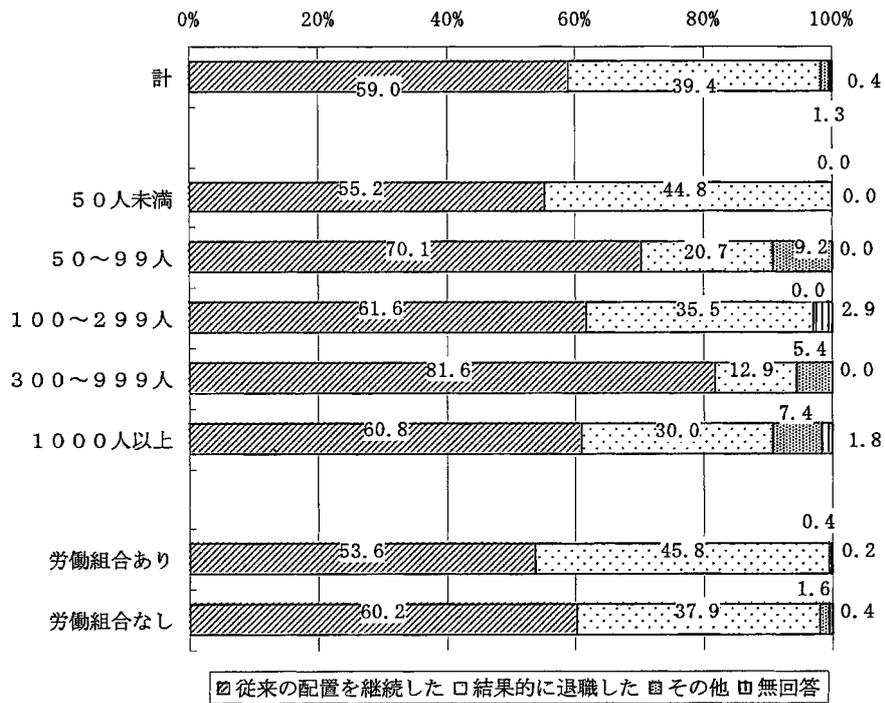
職種限定社員や勤務地限定社員の予定外の変更の受け入れ拒否への対応状況は、「従来の配置を継続した」が59.0%であり、「結果的に退職した」は39.4%だった。「その他」は1.3%あり、「他の条件内で適所を探す」「本人の希望を取り入れた」などの記述があった（図表3-13、付属統計表第70表）。

図表3-12：ここ5年間における職種限定社員や勤務地限定社員の予定外の変更の受入拒否の有無
 (単一回答、%) <問7-⑤付問2>



配置転換を発令するに先立ち対象者本人に「意向打診を行う」と回答した企業、あるいは「一定の場合
 は行うことがある」企業のなかで「職種限定社員や勤務地限定社員に予定外の配置転換をしようとする
 とき」と回答した企業を対象に集計 (n=844)

図表3-13：職種限定社員や勤務地限定社員の予定外の変更の受入拒否への対応状況
 (単一回答、%) <問7-⑤付問3>



ここ5年間において職種限定社員や勤務地限定社員の予定外の変更の受入拒否が「あった」と回答した企業を対象に集計 (n=142)

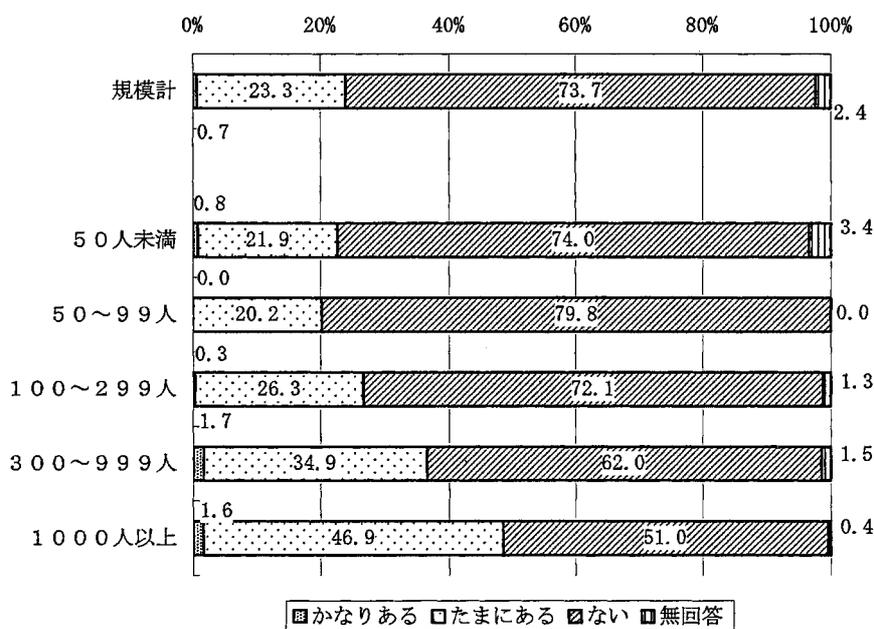
6. 配置転換に伴う従業員の賃金の低下の有無

配置転換に伴う従業員の賃金低下の有無については、「ない」が73.7%を占める。「かなりある」は0.7%、「たまにある」が23.3%などとなっている。これを規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど「たまにある」とする割合が高くなっている（図表3-14、付属統計表第71表）。

配置転換に伴い従業員の賃金が低下する主な場合については、「資格等級や賃金の格付けがより低位の職務に就かせたため」が59.5%と最も多く、次いで、「一定年齢以上の高年齢者などの通常の処遇パターン」が30.0%、「本人の疾病など個別の事情への対応」が8.8%などとなっている（図表3-15、付属統計表第72表）。

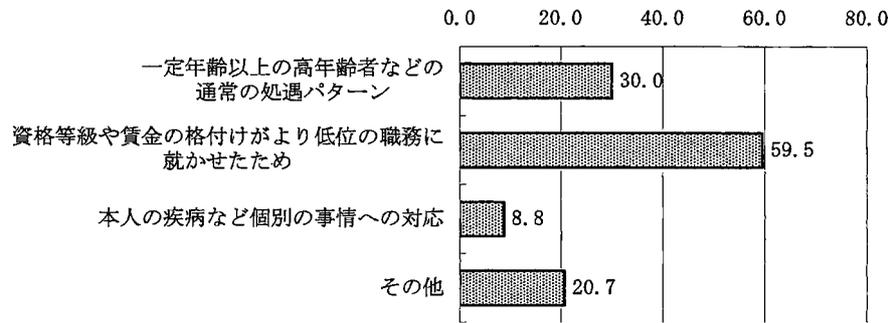
「その他」も20.7%あり、「三交代勤務から日勤に変更時、深夜手当がなくなる」「営業から管理に異動した場合に営業手当が減る」「外勤者が内勤となった場合の外勤手当の停止」など手当関連の記述が多い。「事業本部間異動の際に各々の事業本部の間に業績の差がある場合」「管理職から一般職への配置転換」などの記述もあった。

図表3-14：配置転換に伴う従業員の賃金の低下の有無（単一回答、%）
<問7-⑥>



配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）を対象に集計
(n=1911)

図表3-15：配置転換に伴い賃金が低下する主な場合（複数回答、%）＜問7-⑥付問＞

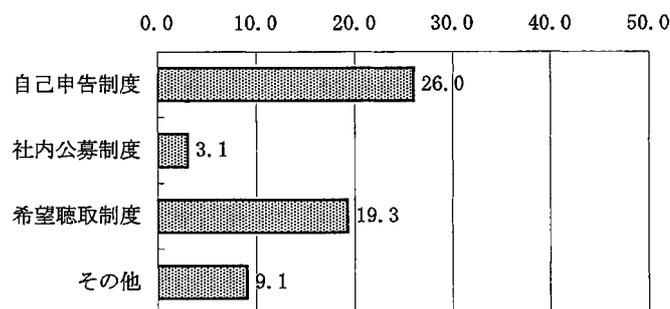


配置転換に伴い従業員の賃金が下がったことが「かなりある」あるいは「たまにある」と回答した企業を対象に集計（n=640）

7. 配置に関連して従業員の希望を反映するための制度

配置に関連して従業員の希望を反映するための制度については、「自己申告制度」が26.0%と最も多く、次いで、「希望聴取制度」が19.3%、「社内公募制度」が3.1%などとなっている（図表3-16、付属統計表第73表）。「その他」は9.1%あり、その半数以上が制度として従業員の希望を反映させるための仕組みは「ない」と記述しており、そのなかには「制度はないが、自己申告を受け付けている」「日常業務の会話を通じて意向を汲み取る」などの指摘もあった。そのほか、「面接の実施時に行う」「上長面談」「人事意向申請書を上司に提出」「新入社員に限り、入社1年後に希望を聴取」などの記述もあった。

図表3-16：配置に関連して従業員の希望を反映するための制度（複数回答、%）
 <問7-⑦>

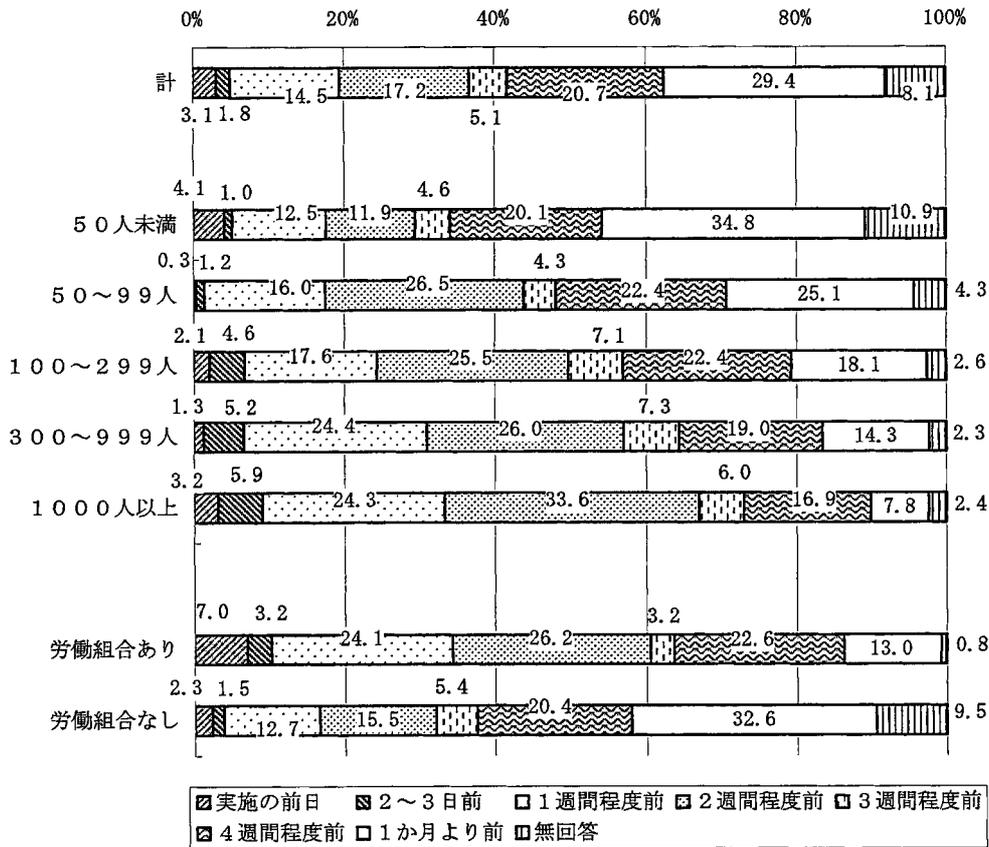


配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」）
 を対象に集計（n=1911）

8. 転居を伴わない配置転換の対象者本人への通知時期

転居を伴わない配置転換の対象者本人への通知時期は、「1か月より前」が29.4%と最も多く、次いで、「4週間（1か月）程度前」が20.7%、「2週間程度前」が17.2%、「1週間程度前」が14.5%などとなっている（図表3-17、付属統計表第74表）。

図表3-17：転居を伴わない配置転換の対象者本人への通知時期（単一回答、%）
 <問7-⑧>

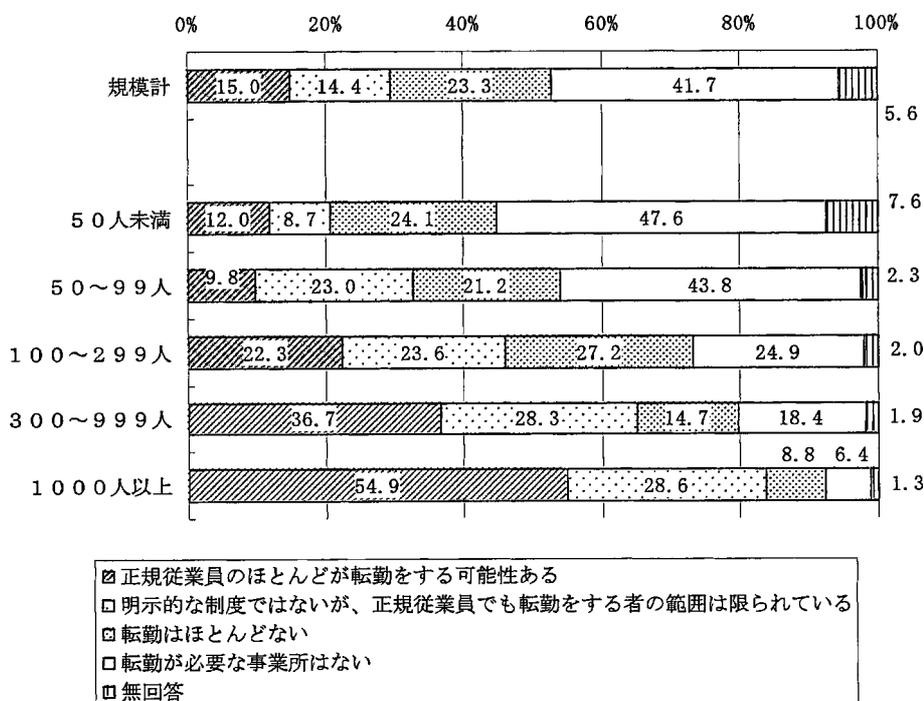


配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」を対象に集計（n=1911）

9. 転居を伴う配置転換（転勤）の状況

配置転換を行う企業について、転居を伴う配置転換（「転勤」。以下同じ。）はどのくらいあるかを尋ねたところ、「転勤が必要な事業所はない」が41.7%と最も多く、次いで、「転勤がほとんどない」が23.3%だった。「正規従業員のほとんどが転勤の可能性がある」が15.0%、「明示的な制度はないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」が14.4%となっている。これを規模別にみると、「正規従業員のほとんどが転勤の可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」はおおむね規模が大きくなるほどその割合が高く、「転勤がほとんどない」「転勤が必要な事業所はない」はおおむね規模が小さくなるほどその割合が高くなっている（図表3-18、付属統計表第75表）。

図表3-18：転勤の状況（単一回答、%）＜問7-⑨＞



配置転換を行う企業（配置転換を「定期的に行う」「定期的ではないが、行う」を対象に集計（n=1911）

10. 転勤のルールについての規定の形式

転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤の可能性はある」、あるいは「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤がほとんどない」と回答した企業。以下同じ。）について、転勤のルールの規定形式を尋ねたところ、「就業規則」が48.7%で最も多く、次いで、「慣行であり特に文書の規程等はない」が32.9%、「労働協約」が7.1%、「労使協定」が5.5%などとなっている。

これを規模別にみると、「就業規則」「労働協約」「労使協定」「その他の社内規程」でおおむね規模が大きくなるほどその割合は高くなる一方で、「慣行であり特に文書の規程等はない」は規模が小さくなるほどその割合が高くなっている。

また、労働組合の有無別にみると、転勤のルールを「就業規則」「労働協約」「労使協定」で定めている割合は、労働組合のある企業の方が労働組合のない企業に比べ高い。一方、「慣行であり特に文書の規程等はない」とする割合は、労働組合のある企業が13.8%、労働組合のない企業が38.3%と、労働組合のない企業の方が高くなっている（図表3-19、付属統計表第76表）。

図表3-19：転勤のルールについての規定の形式（複数回答、%）〈問7-⑩〉

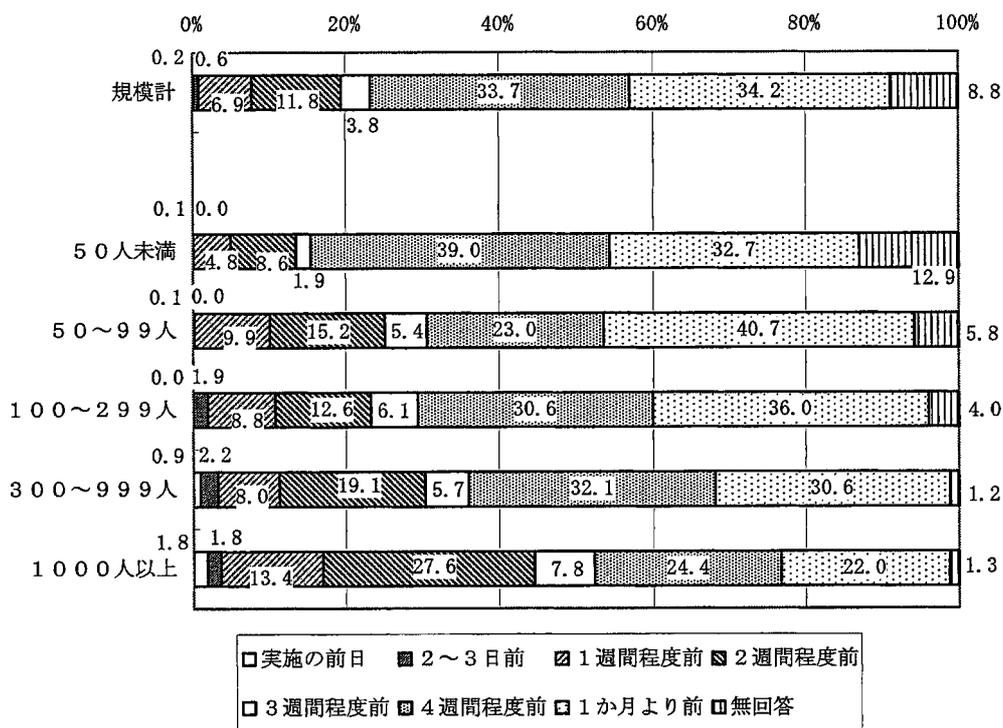
	就業規則	労働協約	労使協定	その他の社内規程	慣行であり特に文書の規程等はない	無回答
規模計	48.7	7.1	5.5	13.8	32.9	9.2
50人未満	33.6	3.1	5.4	13.0	42.2	14.3
50～99人	59.9	6.4	4.5	10.6	28.5	6.1
100～299人	66.5	10.5	4.9	14.9	21.2	2.1
300～999人	71.8	16.9	8.0	19.6	16.6	0.8
1000人以上	83.0	35.0	9.2	24.0	8.1	0.4
労働組合あり	75.3	30.0	18.1	15.2	13.8	1.1
労働組合なし	41.2	0.6	1.9	13.4	38.3	11.5

転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性はある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）を対象に集計（n=1372）

11. 転勤の対象者本人への通知時期

転勤の対象者本人への通知時期は、「1か月より前」が34.2%と最も多く、次いで、「4週間（1か月）程度前」が33.7%、「2週間程度前」が11.8%、「1週間程度前」が6.9%などとなっている（図表3-20、附属統計表第77表）。

図表3-20：転居の対象者本人への通知時期（単一回答、%）＜問7-⑪＞

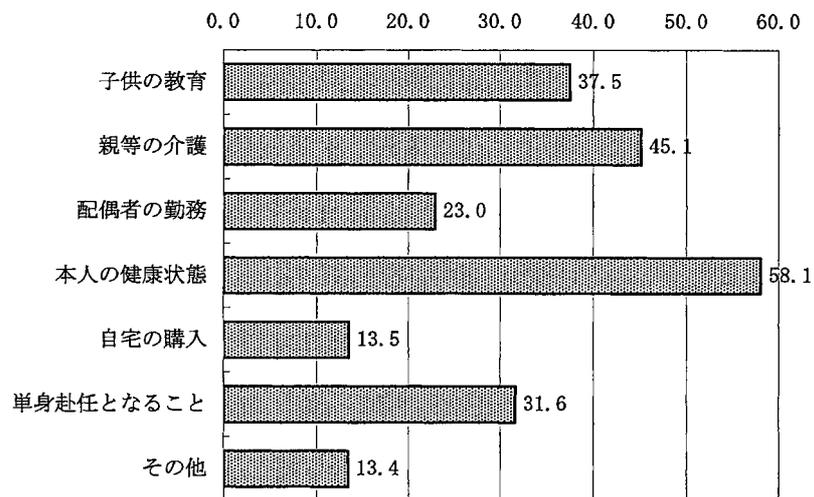


転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）を対象に集計（n=1372）

12. 転勤の対象者選定に当たって考慮する事情

転勤の対象者選定に当たって考慮する事情については、「本人の健康状態」が58.1%と最も多く、次いで「親等の介護」が45.1%、「子供の教育」が37.5%、「単身赴任となること」が31.6%、「配偶者の勤務」が23.0%、「自宅の購入」が13.5%などとなっている（図表3-21、付属統計表第78表）。「その他」も13.4%あり、「本人の意向」「適性・能力」「所属滞留年数」「配偶者の出産」「出身地」「通勤範囲」「宿舍」などの記述があった。

図表3-21：転勤の対象者選定に当たって考慮する事情（複数回答、%）＜問7-⑫＞



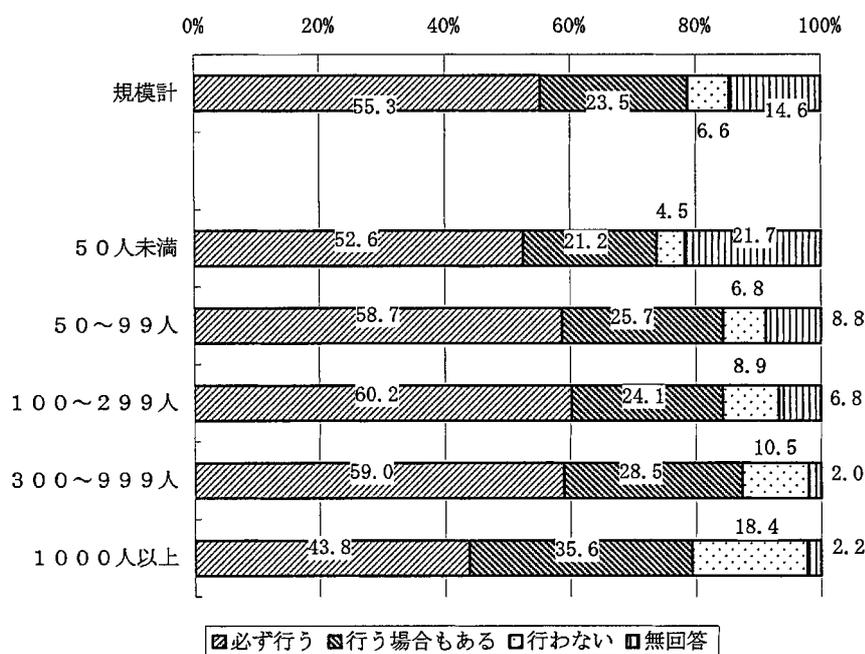
転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）を対象に集計（n=1372）

13. 転勤の実施に先立っての対象者本人への意向打診の有無

転勤を実施するに先立って本人に意向打診などを行うかについては、「必ず行う」が55.3%と最も多く、次いで、「行う場合もある」が23.5%であり、「行わない」は6.6%となっている。これを規模別にみると、「必ず行う」がいずれの規模でも最も多く、「50人未満」で52.6%、「50～99人」が58.7%、「100～299人」が60.2%、「300～999人」が59.0%、「1000人以上」が43.8%となっている（図表3-22、付属統計表第79表）。

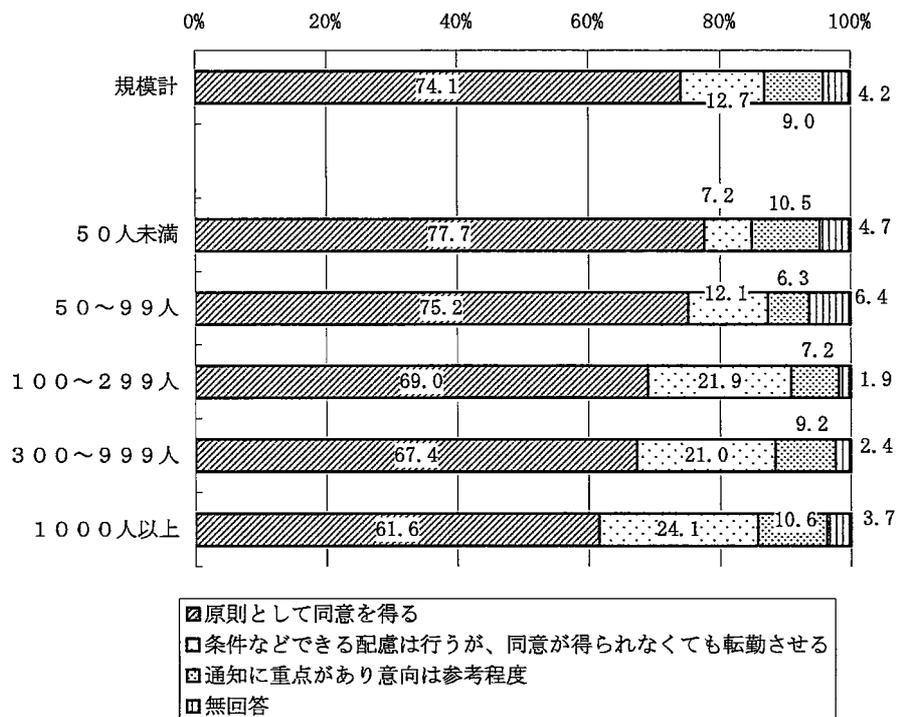
次に、転勤を実施するに先立って本人の意向打診を「必ず行う」あるいは「行う場合もある」と回答した企業について、本人の意向をどのくらい尊重するかを尋ねたところ、「原則として同意を得る」が74.1%と最も多く、次いで「条件などできる配慮は行うが、同意が得られなくても転勤させる」が12.7%、「通知に重点があり意向は参考程度」が9.0%などとなっている。これを規模別にみると、「原則として同意を得る」とする割合は、規模が小さくなるほど高く、「条件などできる配慮は行うが、同意が得られなくても転勤させる」とする割合はおおむね規模が大きくなるほど高くなっている（図表3-23、付属統計表第80表）。

図表3-22：転勤の実施に先立っての対象者本人への意向打診の有無（単数回答、%）
 <問7-⑬>



転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）を対象に集計（n=1372）

図表3-23：転勤をめぐる本人の意向の尊重の程度（単一回答、%）
 <問7-⑬付問>



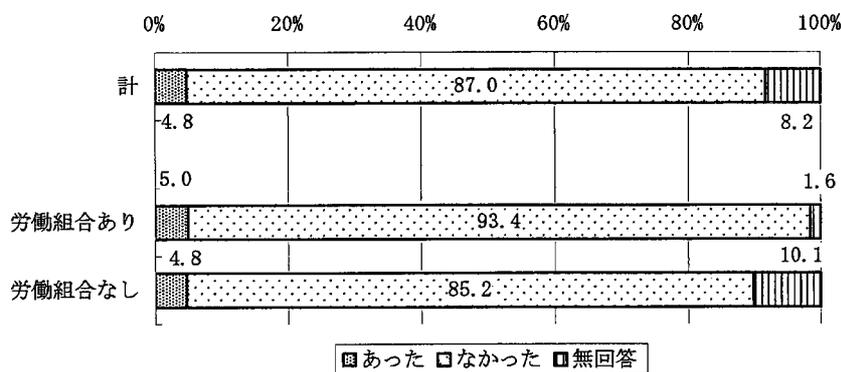
転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）のうち、転勤の実施に先立って本人に意向打診を「必ず行う」あるいは「行う場合がある」と回答した企業を対象に集計（n=1081）

14. ここ5年間における転勤をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無

ここ5年間において、転勤をめぐる個別の従業員との間で紛争が起こったことがあったかについては、「あった」としているのが4.8%で、「なかった」が87.0%である（図表3-24、付属統計表第81表）。

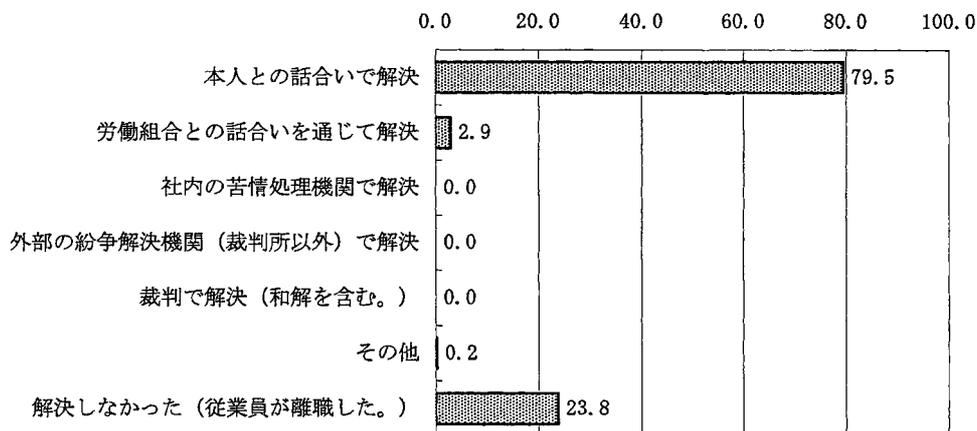
紛争があったとしている企業についてどのように解決したかをみると、「本人との話し合いで解決」が79.5%と最も多い。次いで、「解決しなかった（従業員が離職した。）」が23.8%、「労働組合との話し合いを通じて解決」が2.9%だった（図表3-25、付属統計表第82表）。

図表3-24：ここ5年間における転勤をめぐる個別労働関係紛争の有無（単一回答、%）
 <問7-⑭>



転勤のある企業（「正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」「転勤はほとんどない」）を対象に集計（n=1372）

図表3-25：ここ5年間における転勤をめぐる個別労働関係紛争の解決方法（複数回答、%）
 <問7-⑭付問>



ここ5年間において、転勤をめぐる個別の従業員との間で紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計（n=79）

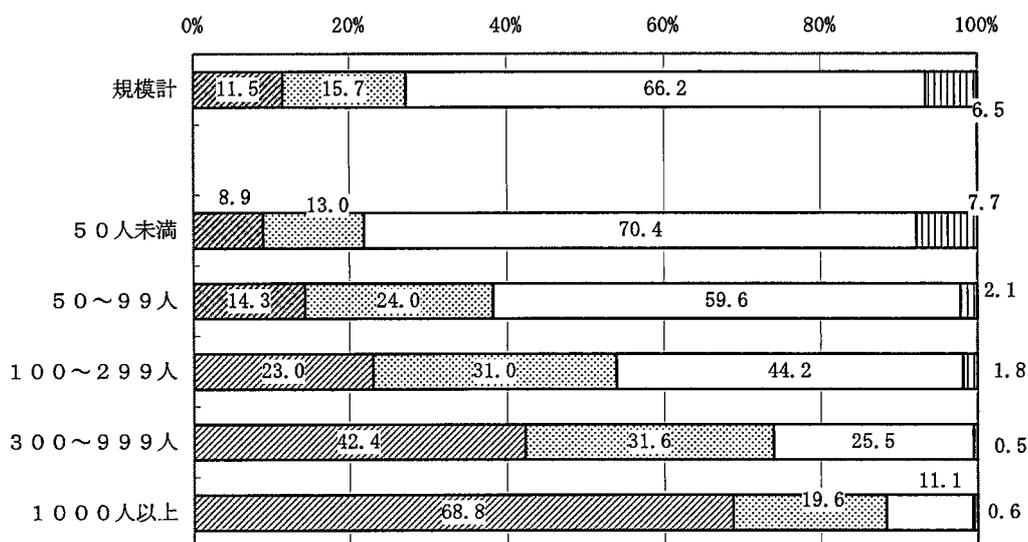
第2節 出向について

1. 出向へのかかわり方

出向に関して、どのような立場にあるかについては、「ほとんど関係がない」と回答した企業が66.2%と最も多くなっており、出向にかかわっている企業では、主に出向者を受け入れている企業（「他社から出向を受け入れる側である」「両方あるが受け入れの方が多い」の合計。以下同じ。）が15.7%なのに対して、主に出向者を送り出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」の合計。以下同じ。）は11.5%となっている。

これを規模別で見ると、規模が大きくなるほど「ほとんど関係がない」とする企業割合が低くなり、何らかの形で出向とかかわっている企業の割合が高くなっている。主に出向者を送り出している企業は、規模が大きくなるほどその割合が高くなっている一方で、主に出向者を受け入れている企業は、「50人未満」「50～99人」「100～299人」「300～999人」で、規模が大きくなるほどその割合が高くなっているが、「1000人以上」では19.6%と比較的低くなっている（図表3-26、付属統計表第84表）。

図表3-26：出向へのかかわり方（単一回答、%）＜問8-1＞



■主に送る側 ■主に受け入れ側 □ほとんど関係がない □無回答

n=2677

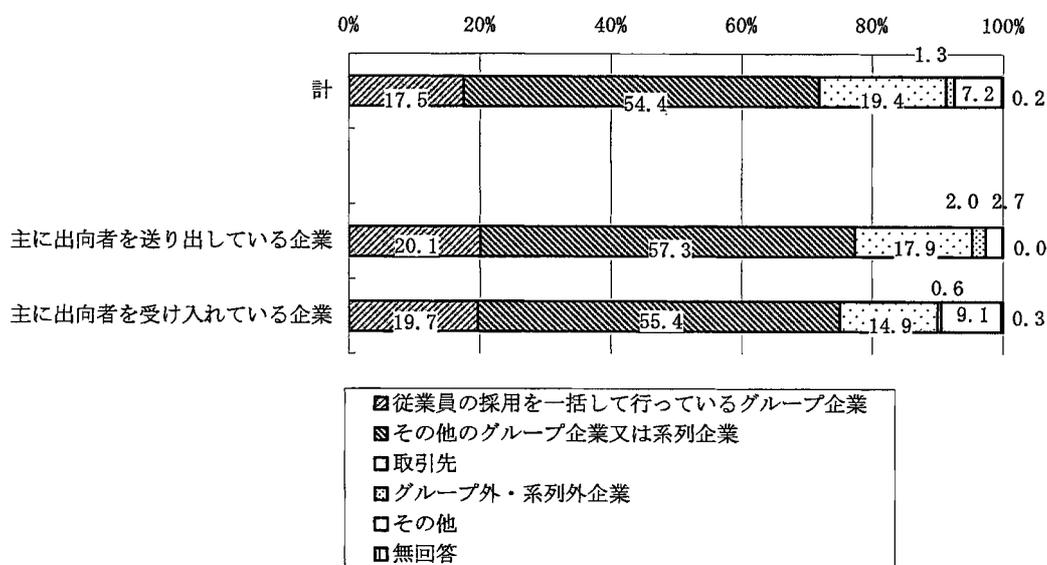
「主に送る側」は「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」の合計、「主に受け入れ側」は、「他社から出向を受け入れる側である」「両方あるが受け入れの方が多い」の合計

2. 出向の相手先企業について

出向の相手先企業の位置付けについては、「その他のグループ企業又は系列企業」（グループ一括採用でない）との回答が54.4%と最も多く、「従業員の採用を一括して行っているグループ企業」の17.5%と合わせて7割以上で、グループ企業が「出向」の相手先となっている。そのほか、「取引先」「グループ外・系列外企業」を相手先としているのは、それぞれ19.4%、1.3%となっている。

主に出向者を送り出している企業か、主に出向者を受け入れている企業かによる相手先企業の違いは見られない。「その他のグループ企業又は系列企業」を相手先にあげた企業が、ともに5割以上（それぞれ、57.3%、55.4%）と最も多く、次いで、「従業員の採用を一括して行っているグループ企業」をあげた企業がそれぞれ20.1%、19.7%などとなっている（図表3-27、付属統計表第85表）。

図表3-27：出向の相手先企業の種類（単一回答、%）＜問8-②＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

3. 出向の期間について

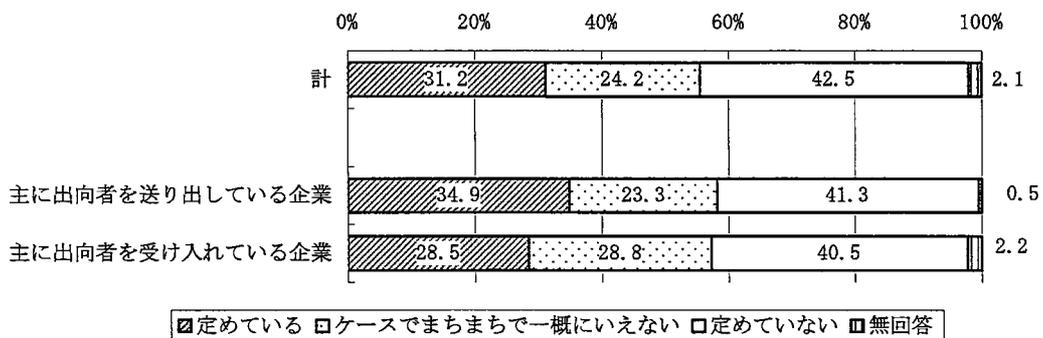
3-1. 出向期間の定め

出向の期間をあらかじめ定めているかについては、「定めていない」が42.5%と最も多く、「定めている」の31.2%を上回った。「ケースでまちまちで一概にいけない」とする答えは24.2%となっている（図表3-28、付属統計表第86表）。

あらかじめ定めた出向期間を出向者に知らせているかについては、「知らせている」が76.3%と最も多く、「知らせることも、知らせないこともあり、一概にいけない」が12.0%、「知らせない」が2.0%だった（図表3-29、付属統計表第87表）。

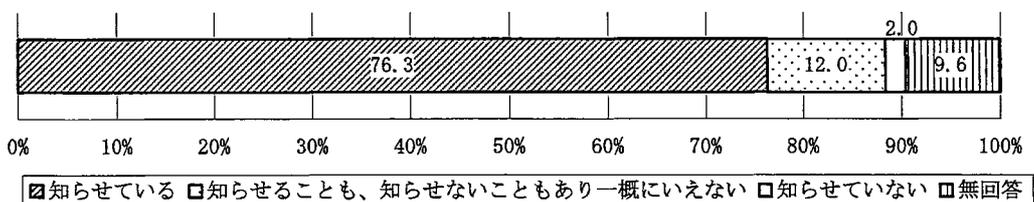
あらかじめ定めていた出向期間と、実際の出向期間が異なったことがあったかとの設問では、「実際の出向期間の方が長くなったことがあった」との回答が57.5%と最も多く、そのほか「実際の出向期間の方が短くなったことがあった」が29.3%、「出向者が復帰せずに出向先を離職したことがあった」は5.0%となっており、「予定の出向期間と実際とは異なることはなかった」との回答は24.7%だった（図表3-30、付属統計表第88表）。

図表3-28：出向期間の定め（単一回答、%）＜問8-③-1＞



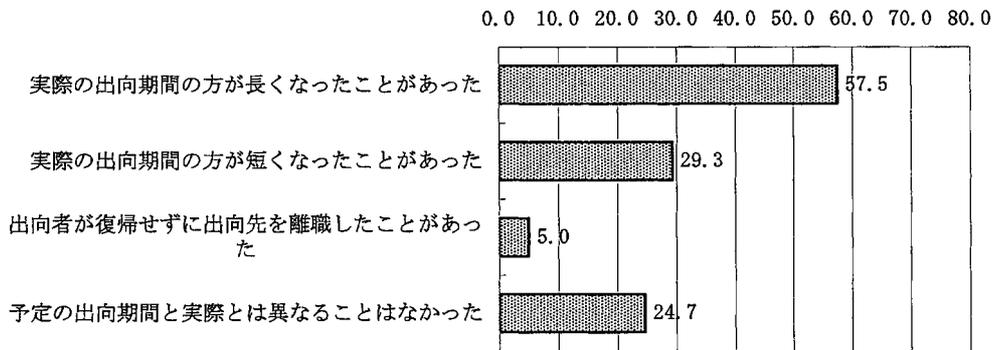
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-29：出向期間の出向者への通知（単一回答、%）＜問8-③-1付問1＞



出向期間を「定めている」「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=1017)

図表3-30：出向期間の定めと実際の違い（複数回答、%）＜問8-③-1付問2＞

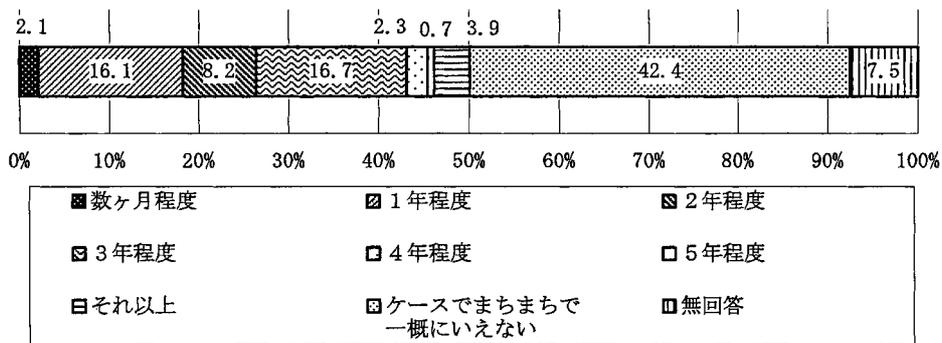


出向期間を「定めている」「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業を対象に集計(n=1017)

3-2. 出向期間の長さ

実際の出向期間の長さについて尋ねた設問では、「ケースでまちまちで一概にいえない」とする答えが42.4%と最も多かった。具体的な期間では「3年程度」が16.7%と最も多く、次いで「1年程度」が16.1%、「2年程度」が8.2%などとなっている（図表3-31、付属統計表第89表）。

図表3-31：出向期間の長さ（単一回答、%）＜問8-③-2＞



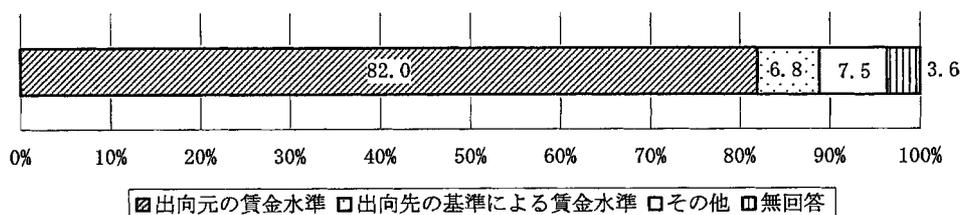
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

4. 出向者の賃金水準

出向者の賃金水準がどのようになっているか尋ねたところ、「出向元の賃金水準」との回答が82.0%と大多数を占め、「出向先の基準による賃金水準」は6.8%と少なかった（図表3-32、付属統計表第90表）。

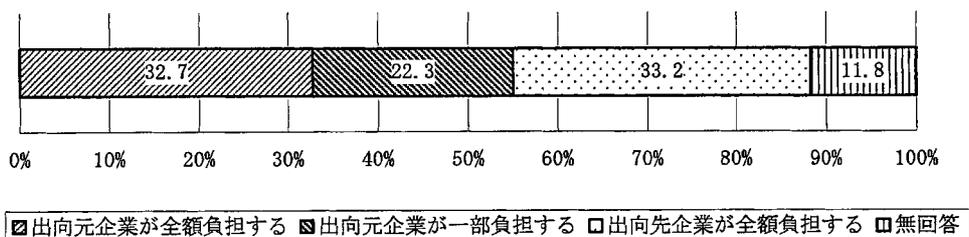
出向元の賃金水準で出向者を出している企業に対して、出向元の賃金水準が出向先よりも高い場合の対応について尋ねたところ、「出向先企業が全額負担する」と「出向元企業が全額負担する」が、それぞれ33.2%、32.7%と拮抗しており、「出向元企業が一部負担する」方法をとるところも22.3%と少なくない（図表3-33、付属統計表第91表）。

図表3-32：出向者の賃金水準（単一回答、%）＜問8-④＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-33：出向元の賃金水準が出向先よりも高い場合の負担（単一回答、%）
＜問8-④付問＞

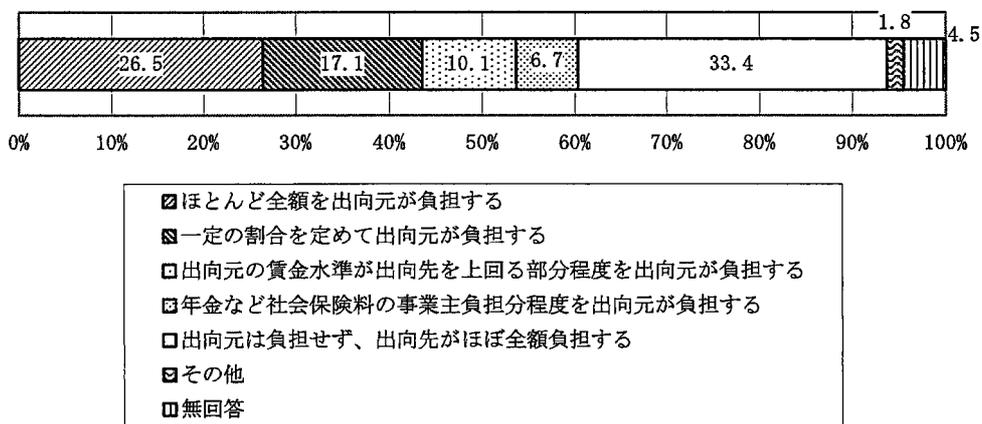


出向者の賃金の水準について、主に「出向元の賃金水準」で出向を行っている企業を対象に集計(n=1383)

5. 出向者の労務コストの負担について

出向者の労務コストをどこがどのように負担するかを尋ねたところ、「出向元は負担せず、出向先がほぼ全額負担する」が33.4%と最も多く、次いで「ほとんど全額を出向元が負担する」ところが26.5%で、「一定の割合を定めて出向元が負担する」が17.1%、「出向元の賃金水準が出向先を上回る部分程度を出向元が負担する」は10.1%、「年金など社会保険料の事業主負担分程度を出向元が負担する」は6.7%などとなっている。「その他」が1.8%あり、「ケースで異なる」「コストの内容によって取り決める」などがあげられている（図表3-34、付属統計表第92表）。

図表3-34：出向者の労務コストの実質的な負担（単一回答、%）＜問8-⑤＞



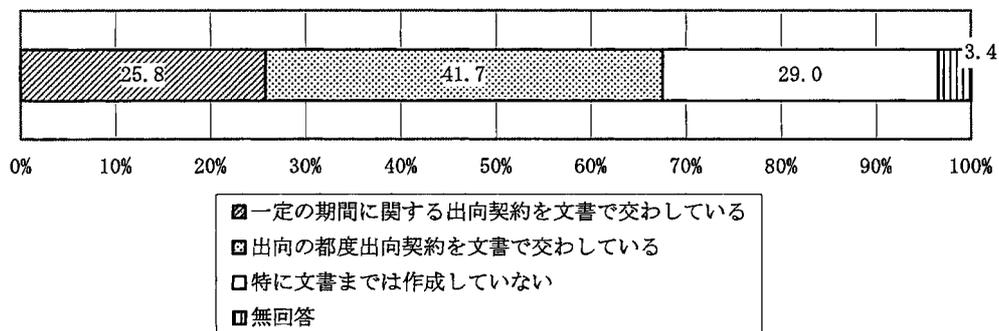
出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

6. 出向元企業と出向先企業の出向契約について

出向契約がどのような形で締結されているかについては、「出向の都度出向契約を文書で交わしている」が41.7%と最も多く、「一定の期間に関する出向契約を文書で交わしている」の25.8%と合わせて、67.5%が文書による契約を結んでいる。一方、「特に文書までは作成していない」ところは、29.0%となっている（図表3-35、付属統計表第93表）。

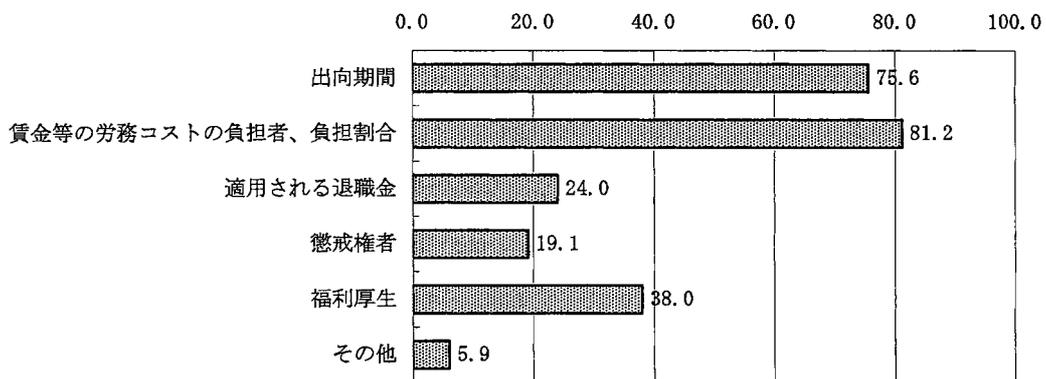
文書で企業間の出向契約を交わしている企業に対して、契約で定めている事項について尋ねた設問では、「賃金等の労務コストの負担者、負担割合」が81.2%と最も多く、次いで「出向期間」が75.6%、「福利厚生」が38.0%、「適用される退職金」が24.0%、「懲戒権者」が19.1%などとなっている。「その他」も5.9%あり、「職務内容」「機密保持」「身分・役職」などがあげられている（図表3-36、付属統計表第94表）。

図表3-35：出向元と出向先企業間の出向契約の形（単一回答、%）＜問8-⑥-1＞



出向にかかわっている企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」「他社から出向を受け入れる側である」）を対象に集計(n=1548)

図表3-36：企業間の出向契約で定めている事項（複数回答、%）＜問8-⑥-2＞



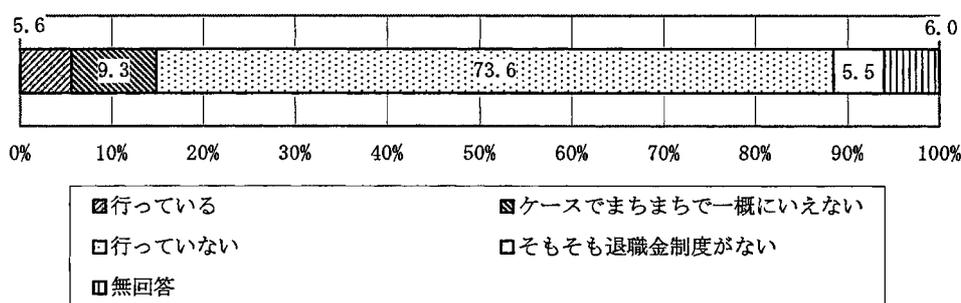
文書で企業間の出向契約を交わしている企業（「一定の期間に関する出向契約を文書で交わしている」「出向の都度出向契約を文書で交わしている」）を対象に集計(n=1250)

7. 出向と退職金について

7-1. 出向時点での退職金の取扱いについて

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」の合計。以下同じ。）に対して、出向者が出向する時点で、退職金を支払っているかを尋ねたところ、「行っていない」とする回答が73.6%と大多数を占め、「行っている」のは5.6%と僅かだった。そのほかは「ケースでまちまちで一概にいえない」「そもそも退職金制度がない」が、それぞれ9.3%、5.5%となっている（図表3-37、付属統計表第95表）。

図表3-37：出向者が出向先に異動する時点での退職金の支払い（単一回答、%）
 <問8-⑦-1>



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

7-2. 出向元に復帰せずに出向先を離職した場合の退職金の取扱い

出向者を出している企業で、出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業に対して、出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合に、退職金が支払われるかを尋ねた設問では、「出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職したことはない」との回答が61.9%と最も多く、次いで「退職金が支給された」が24.4%、「ケースでまちまちで一概にいえない」が8.5%、「支給されなかった」が0.7%となっている（図表3-38、付属統計表第96表）。

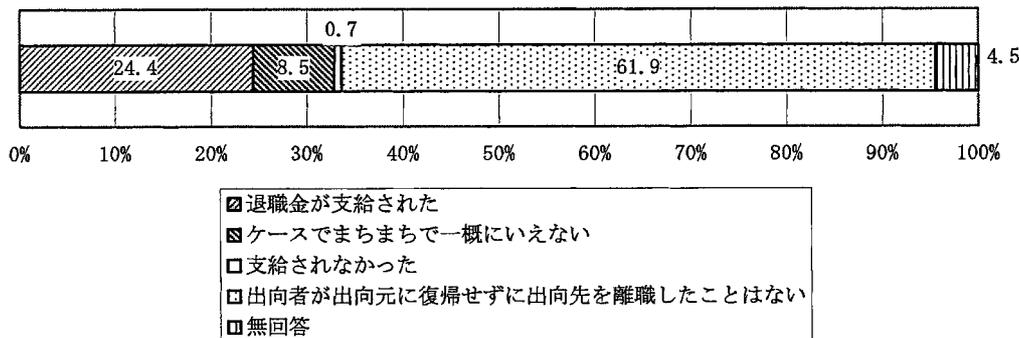
次に、出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業に対して、退職金支給に当たり、出向先と出向元の勤務年数が通算されたかを尋ねたところ、「通算された」が93.5%と大多数を占め、「通算されなかった」は4.1%、「勤続年数は退職金の算定の基礎になっていない」は0.3%などとなっている（図表3-39、付属統計表第97表）。

退職金算出の基準が、出向先のものか、出向元のものかについては、「出向元の基準」とする回答が90.6%で、「出向先の基準」は1.3%と僅かだった。また、「それぞれの基準」を使

ったとする回答も5.9%あった（図表3-40、付属統計表第98表）。

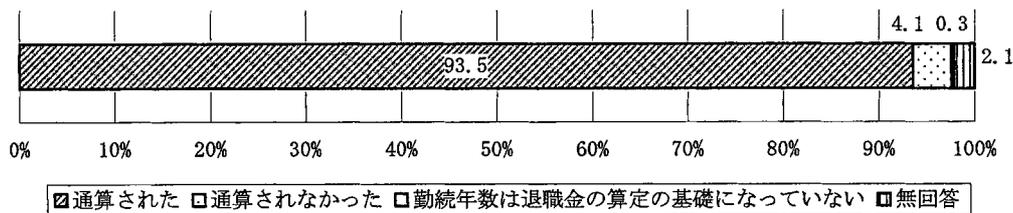
支払われた退職金の実質的な費用負担者については、「出向元」が73.6%と最も多く、次いで「出向元及び出向先のそれぞれ」が20.6%、「出向先」は3.0%となっている（図表3-41、付属統計表第99表）。

図表3-38：出向者が出向元に復帰せずに出向先を離職した場合の退職金の支払い
（単一回答、%）＜問8-⑦-2＞



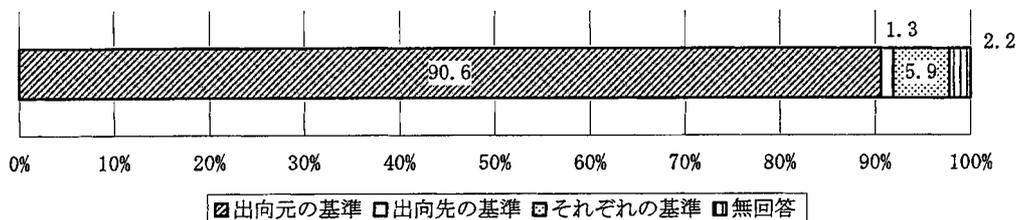
出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=1036)

図表3-39：出向者が出向元に復帰せず退職した場合の出向先・出向元の勤務期間の通算
（単一回答、%）＜問8-⑦-2付問1＞



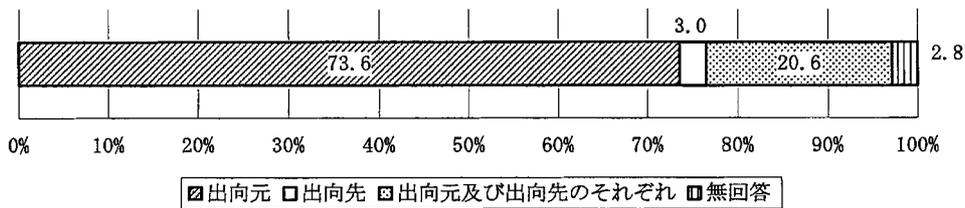
出向者が出向元に復帰せず離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=499)

図表3-40：出向者が出向元に復帰せず退職した場合の退職金算定の基準
（単一回答、%）＜問8-⑦-2付問2＞



出向者が出向元に復帰せず離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいけない」と回答した企業を対象に集計(n=499)

図表3-41：出向者が出向元に復帰せずに退職した場合の退職金の実質的費用負担者
(単一回答、%) <問8-⑦-2付問3>



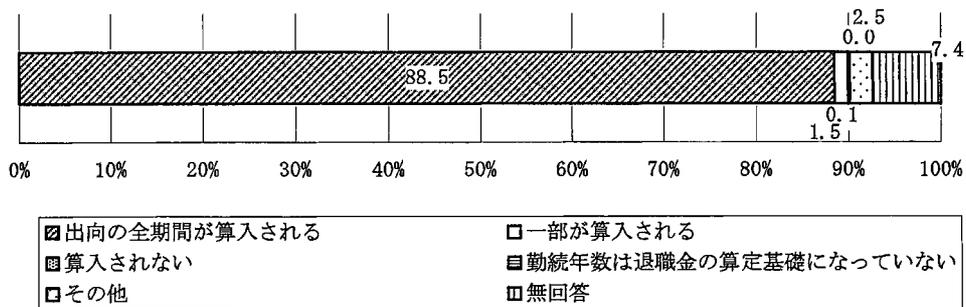
出向者が出向元に復帰せずに離職した場合に、「退職金が支給された」、あるいは「ケースによってまちまち」と回答した企業を対象に集計(n=499)

7-3. 退職金算出の際の出向期間の取扱い

出向者が出向元に復帰した後で退職した場合に、出向期間が退職金の算定基礎に含まれるかどうかを尋ねたところ、「出向の全期間が算入される」とする回答が88.5%と大多数を占め、「算入されない」のは0.1%と僅かだった。そのほか、「一部が算入される」は1.5%となっている(図表3-42、付属統計表第100表)。

なお、出向期間が退職金の算定基礎に「算入されない」と回答したところに、復帰の際に出向先から退職金が払われているかを尋ねた設問では、すべての企業が「支払われている」と回答している(付属統計表第101表)。

図表3-42：退職金算出における出向期間の取扱い(単一回答、%)
<問8-⑦-3>



出向時に退職金の支払いを「行っていない」、あるいは「ケースでまちまちで一概にいえない」と回答した企業を対象に集計(n=1036)

8. 出向の際の手続きについて

8-1. 出向のルールについての規定の形式

出向者を出している企業に対して、出向のルールがどこで決まっているかを尋ねたところ、「就業規則」が47.0%と最も多く、次いで「特に文書の規程はない」が32.2%、「その他の社内規程」が15.6%、「労働協約」は4.3%、「労使協定」は2.5%となっている。

規模別で見ると、規模が小さくなるほど「特に文書の規程はない」とする割合が高くなっており、文書による規程（「就業規則」「その他の社内規程」「労働協約」「労使協定」）については、おおむね規模が大きくなるほど整備されている割合が高くなっている。

労働組合の有無別にみると、労働組合のある企業では、文書による規程が整備されている割合がおしなべて高くなっており、「特に文書の規程はない」とする割合は低い（図表3-43、付属統計表第102表）。

文書による規程に、どんな事項が定められているのかを尋ねたところ、「必要な場合出向させる旨」が81.0%と最も多く、次いで「出向中の労働条件」が35.1%、「復帰に関する取扱い」が25.8%、「出向期間」は21.7%、「出向先企業」は15.2%などとなっている。規模別にみると、すべての事項でおおむね規模が大きいほど規程に定めている割合が高くなっている（図表3-44、付属統計表第103表）。

図表3-43：出向のルールについての規定の形式（複数回答、%）＜問8-⑧-1＞

	就業規則	労働協約	労使協定	その他の社内規程	特に文書の規程はない	無回答
規模計	47.0	4.3	2.5	15.6	32.2	12.4
50人未満	44.3	0.0	0.0	14.4	37.4	11.3
50～99人	36.1	5.3	5.1	12.1	34.7	21.1
100～299人	54.5	7.5	3.3	16.4	22.3	13.2
300～999人	60.9	15.4	10.9	23.0	16.6	7.2
1000人以上	73.9	37.9	14.6	29.5	8.6	4.7
労働組合あり	65.6	18.6	10.8	28.3	15.7	6.9
労働組合なし	43.0	0.9	0.5	12.7	36.7	12.6

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-44：出向の規程で定められている事項（複数回答、%）＜問8-⑧-1付問＞

	必要な 場合出 向させ る旨	出向期 間	出向先 企業	出向中 の労働 条件	復帰に 関する 取扱い	無回答
規模計	81.0	21.7	15.2	35.1	25.8	15.2
50人未満	80.8	10.2	9.9	24.8	21.2	19.2
50～99人	79.2	38.6	23.6	40.1	25.5	16.9
100～299人	79.3	30.1	22.5	45.4	28.4	7.5
300～999人	83.3	38.6	19.7	53.7	36.9	9.6
1000人以上	88.9	46.5	19.0	63.2	42.9	6.2

文書（「就業規則」「労働協約」「労使協定」「その他の社内規程」）として出向ルールを定めている企業を対象に集計(n=861)

8-2. 出向実施に先立っての労働組合や従業員代表との協議の有無

出向者を出している企業に対して、出向実施に先立って、労働組合や従業員代表などと協議するかについて尋ねた設問では、「特に従業員の意見は聴かない」とする企業が55.6%と過半数を占める一方で、「労働組合と協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」「労使協議機関で協議する」との答えは、それぞれ10.0%、6.8%、2.0%となっている。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど「労働組合と協議する」割合が高くなっている。とくに「1000人以上」では45.4%が「労働組合と協議する」と回答しており、「特に従業員の意見は聴かない」の44.4%を上回っている。労働組合のある企業についてのみみると、51.7%が「労働組合と協議する」と回答している（図表3-45、付属統計表第104表）。

出向に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」）に対して、相手の意見をどの程度尊重するかを尋ねたところ、「合意がなければ行わない」「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」とする回答が、それぞれ38.4%、34.6%と多く、「意見を参考にすると答えた企業は6.3%、「説明のみ」は5.7%と低くなっている。

これを協議の種類別にみると、「労働組合と協議する」企業では、「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が54.5%と最も多く、次いで「合意がなければ行わない」が25.1%となっている。一方で、「労使協議機関で協議する」企業では、「合意がなければ行わない」が77.4%と大多数を占め、次いで「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が11.8%などとなっている。「その都度従業員代表を選んでもらい協議する」企業では、「合意がなければ行わない」が45.8%と最も多く、次いで「合意を目指す、合意できない場合でも出向させることがある」が13.2%などとなっている（図表

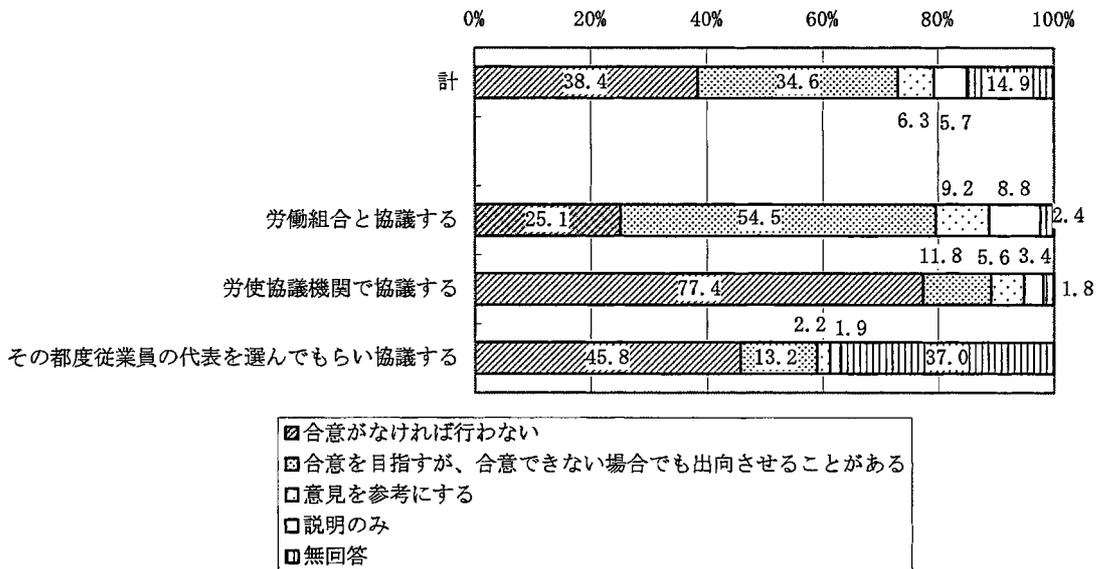
3-46、付属統計表第105表)。

図表3-45：出向実施に先立っての労働組合等との協議の有無（複数回答、%）＜問8-⑧-2＞

	労働組合と協議する	労使協議機関で協議する	その都度従業員代表を選んでもらい協議する	特に従業員の意見は聴かない	無回答
規模計	10.0	2.0	6.8	55.6	25.7
50人未満	5.6	1.9	8.4	54.7	29.4
50～99人	7.5	1.6	8.0	51.8	31.0
100～299人	15.5	1.6	3.6	62.1	17.6
300～999人	23.2	4.4	1.4	60.5	11.3
1000人以上	45.4	2.2	0.7	44.4	8.5
労働組合あり	51.7	2.6	0.8	31.4	14.4
労働組合なし	0.0	1.9	8.4	62.1	27.6

出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-46：出向実施に先立っての労働組合等との協議の尊重の程度（単一回答、%）＜問8-⑧-2付問＞

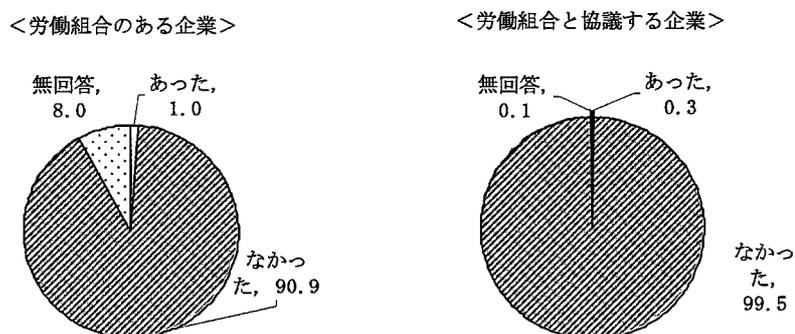


出向に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」）を対象に集計(n=336)

8-3. ここ5年間における出向をめぐる労働組合等との紛争の有無

出向者を出している企業のうち労働組合のある企業に対して、ここ5年間において、出向をめぐり労働組合と意見が異なり紛争になったことがあったかを尋ねたところ、紛争は「なかった」とする回答が90.9%と大多数であり、「あった」とする企業は1.0%と僅かだった。さらに、出向を実施するのに先立って「労働組合と協議する」と回答した企業についてのみみると、紛争が「なかった」とする割合が99.5%と高くなっている（図表3-47、附属統計表第106表）。

図表3-47：ここ5年間における出向をめぐる労働組合との紛争の有無（単一回答、%）
 <問8-⑧-3>



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）について、労働組合のある企業（n=643）、および、労働組合と協議する企業（n=290）を対象に集計。

8-4. 出向内定者に対する事前の意向打診の有無

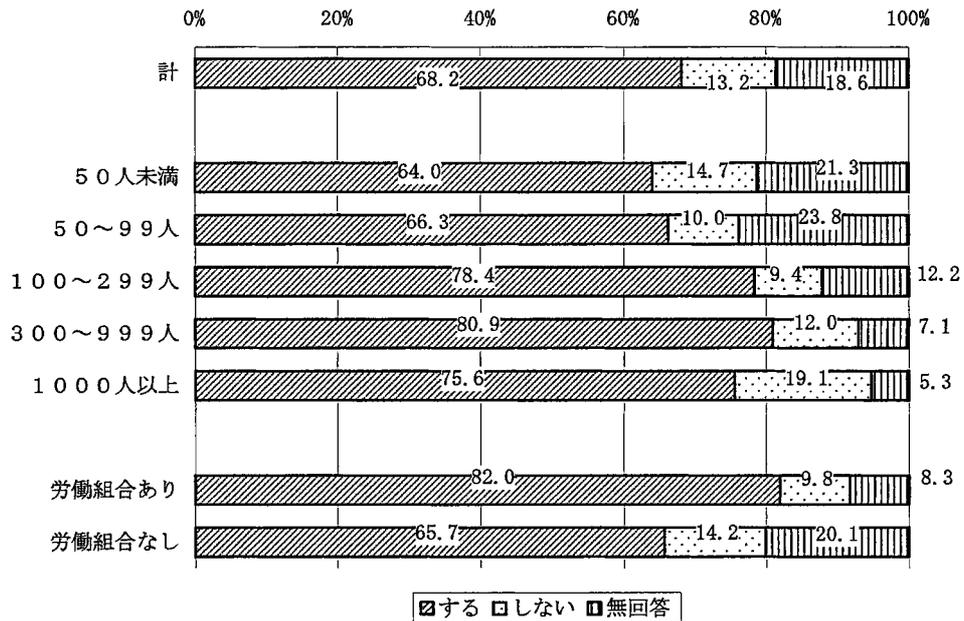
出向者を出している企業に対して、出向の内定者に事前に意向打診するかを尋ねた設問では、事前に意向打診を「する」と答えたところが68.2%を占め、「しない」とする回答は13.2%となっている。規模別でみると、おおむね規模が大きくなるほど、意向打診をする割合が高くなっている。労働組合の有無別でみると、事前に意向打診を「する」割合は、労働組合のある企業で82.0%、労働組合のない企業で65.7%となっており、労働組合のある企業の方が上回っている（図表3-48、附属統計表第107表）。

事前に意向打診する企業に、どの程度前に行くか尋ねたところ、「1か月程度前」に実施するとの答えが58.3%と最も多く、次いで「2～3週間前」が24.6%、「2か月程度前」が10.1%、「それ以前」（2か月以上前）は6.4%となっている（図表3-49、附属統計表第108表）。

事前に打診した本人の意向を、どの程度尊重するかについては、「同意がなければ行わない」とする回答が52.9%と最も多く、次いで「出向条件などできる配慮は行うが、同意が得られなくても出向させる」とするところが33.1%となっており、「通知に重点があり同意が

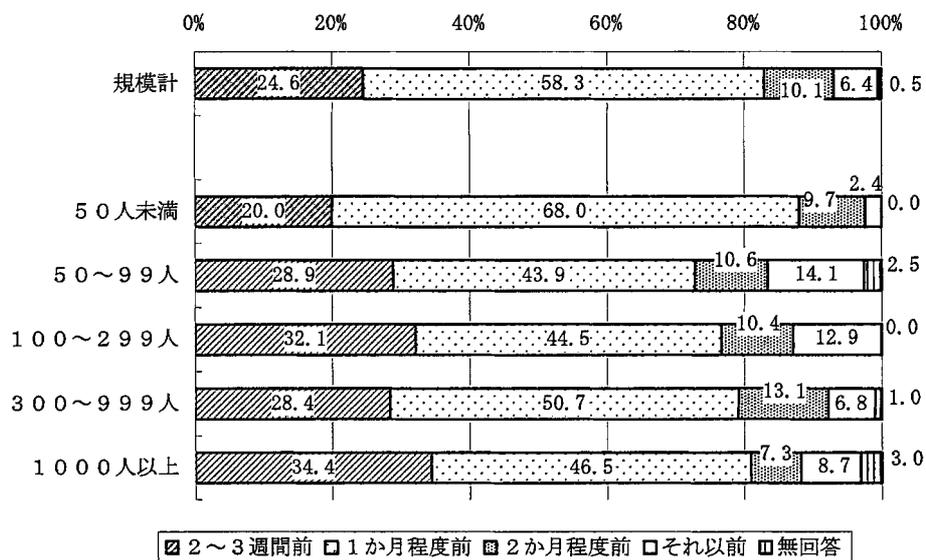
得られなくても出向させる」のは3.0%と僅かとなっている（図表3-50、付属統計表第109表）。

図表3-48：出向内定者本人への事前の意向打診の有無（単一回答、%）＜問8-⑧-4＞



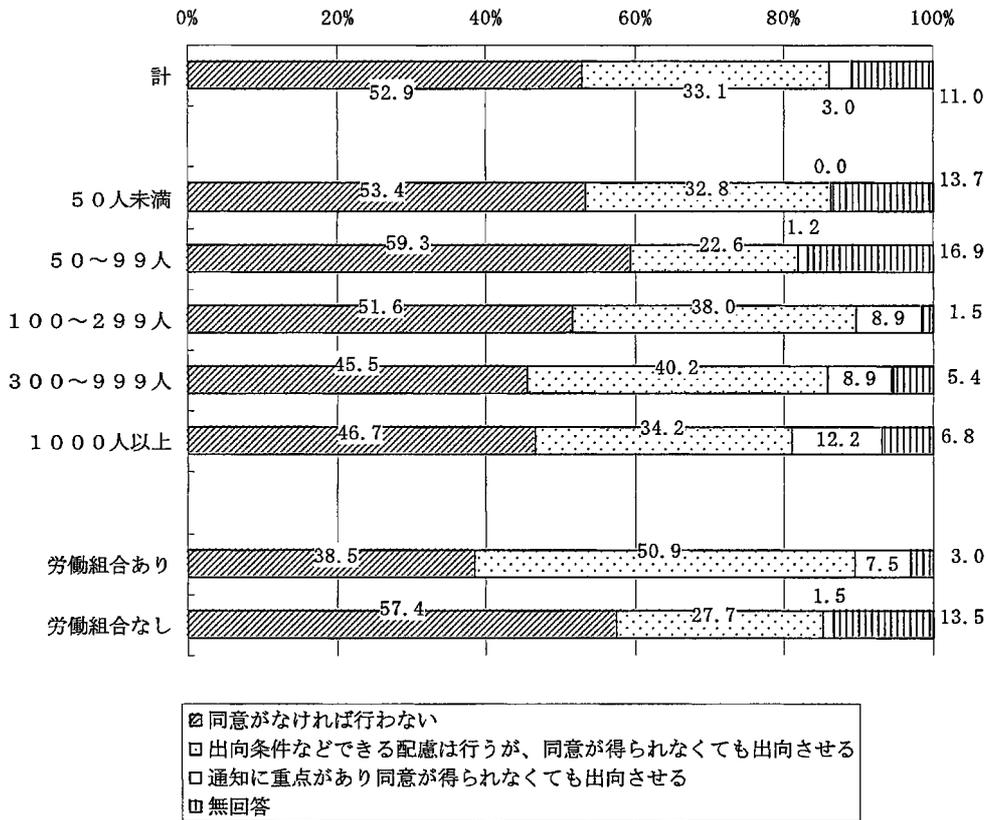
出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-49：出向内定者本人への事前の意向打診の時期（単一回答、%）
＜問8-⑧-4付問1＞



出向者本人に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計(n=876)

図表3-50：出向をめぐる本人の意向の尊重の程度（単一回答、%）
 <問8-⑧-4付問2>

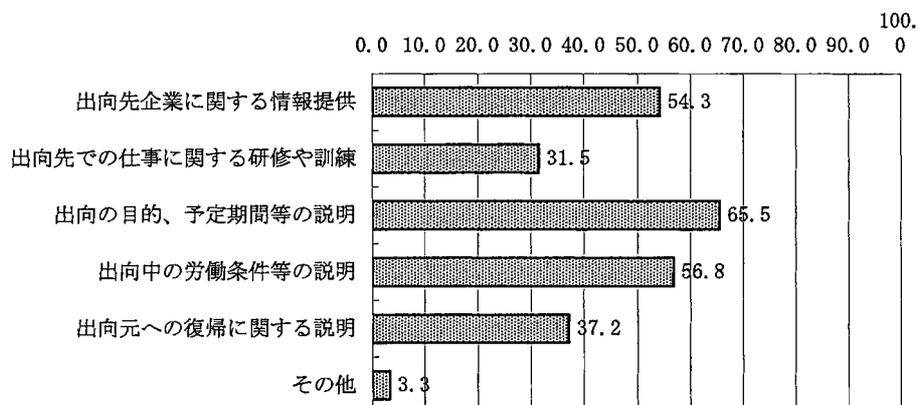


出向者本人に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計(n=876)

8-5. 出向時の出向者に対する措置

出向者を出している企業について、出向に際し、出向者に対してどのような措置を講じるかを尋ねたところ、「出向の目的、予定期間等の説明」を行うとするものが65.5%と最も多く、次いで「出向中の労働条件の説明」との回答が56.8%、「出向先企業に関する情報提供」が54.3%で、「出向元への復帰に関する説明」が37.2%、「出向先での仕事に関する研修や訓練」が31.5%となっている。「その他」(3.3%)では、「アパート等の住居手配」「パソコン貸与」などがあげられている(図表3-51、付属統計表第110表)。

図表3-51：出向時の出向者に対する措置（複数回答、%）＜問8-⑧-5＞

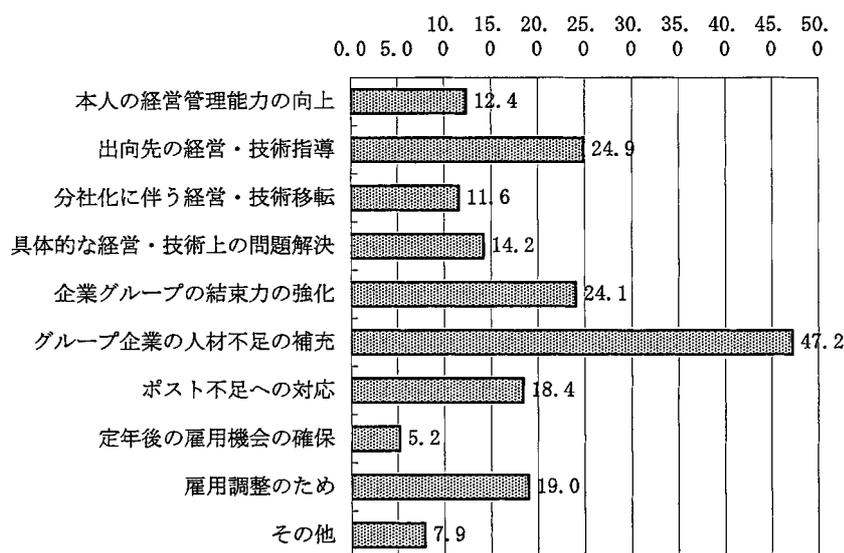


出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

8-6. 出向の目的

出向者を出している企業に、出向の目的を尋ねたところ、「グループ企業の人材不足の補充」のためとする企業が47.2%と最も多い。そのほかの回答では、「出向先の経営・技術指導」「企業グループの結束力の強化」「雇用調整のため」「ポスト不足への対応」などがそれぞれ約2割となっており、出向の目的はさまざまなことがうかがわれる結果となっている（図表3-52、付属統計表第111表）。

図表3-52：出向の目的（複数回答、%）＜問8-⑧-6＞



出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

8-7. ここ5年間における出向をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無

出向者を出している企業に対して、ここ5年間において、出向をめぐる個別の従業員との間で紛争になったことがあるかについて尋ねたところ、83.8%と大多数が「紛争がなかった」と回答し、「紛争があった」とする企業は3.5%と少なかった。

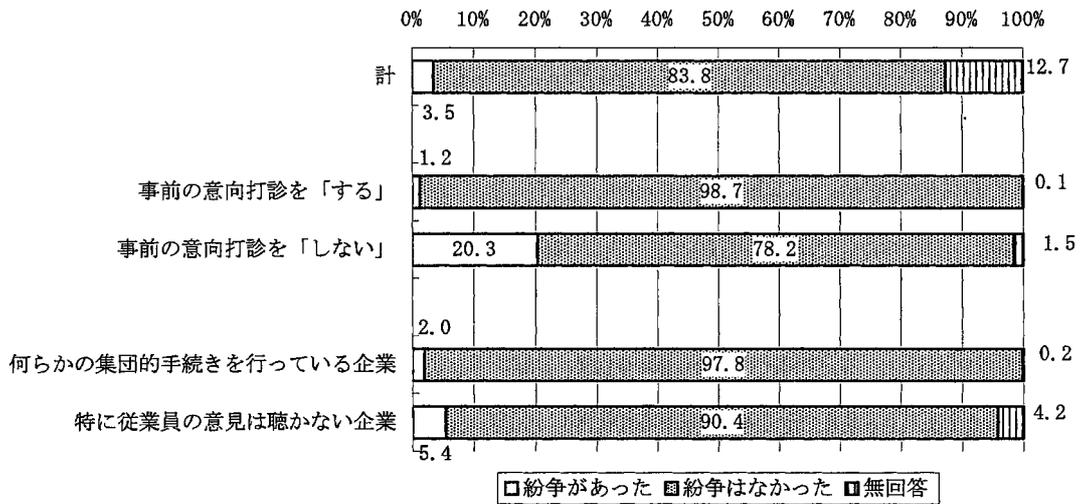
出向者本人への事前の意向打診と、個別の従業員との紛争の有無との関係をみると、事前の意向打診を「する」企業で、「紛争があった」とする割合が1.2%だったのに対して、意向打診を「しない」企業では、「紛争があった」とする割合は20.3%と高くなっている。

なお、出向実施に先立って、何らかの集団的手続きを行っている企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」のいずれかを選択した企業。以下同じ。）について、出向をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無をみると、「紛争はなかった」が97.8%と大多数を占め、「紛争があった」は2.0%となっている。一方、「特に従業員の意見は聴かない」企業では、個別従業員との紛争は「紛争はなかった」が90.4%で、「紛争があった」が5.4%となっている（図表3-53、付属統計表第112表）。

次に、どのような事項をめぐる紛争になったかを尋ねたところ、「出向すること自体」が15.5%で、「その他の処遇」が8.7%、「出向期間」が2.8%だった。「賃金」「出向元への復帰の取扱い」は、それぞれ1.0%、0.4%となっている。なお、「その他」とする回答が75.4%と多いが、すべて未記入のため内容は不明である（図表3-54、付属統計表第113表）。

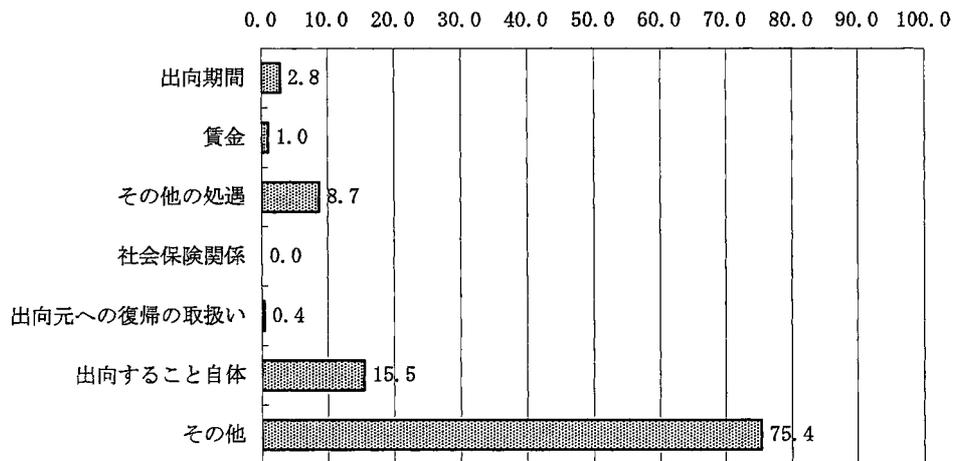
個別の従業員との間で「紛争があった」とする企業について、どのようにして解決したかを尋ねた設問では、「解決しなかった（従業員が離職した。）」との回答が80.5%と最も多い。次いで、「本人との話し合いで解決」が15.9%、「労働組合との話し合いを通じて解決」が8.6%となっており、「外部の紛争解決機関（裁判所以外）で解決」「裁判で解決（和解を含む。）」との回答はなかった（図表3-55、付属統計表第114表）。

図表3-53：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争の有無（単一回答、%）
 <問8-⑧-7>



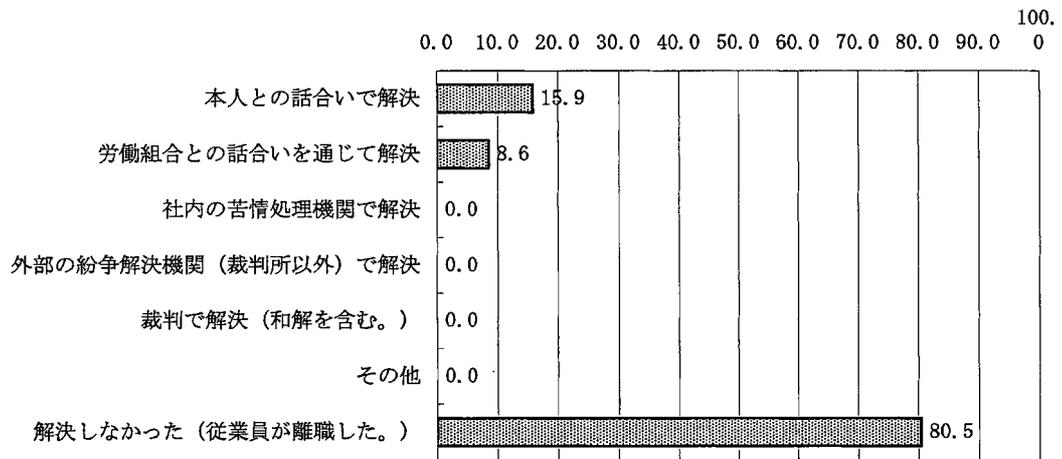
出向者を出している企業（「他社に出向を出す側である」「両方あるが、送り出しの方が多い」「両方あるが、受け入れの方が多い」）を対象に集計(n=1171)

図表3-54：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争となった事項（複数回答、%）
 <問8-⑧-7付問1>



ここ5年間で出向をめぐる個別労働関係紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計 (n=18)

図表3-55：ここ5年間における出向をめぐる個別労働関係紛争の解決方法（複数回答、%）
 <問8-⑧-7付問2>



ここ5年間で出向をめぐる個別労働関係紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計（n=18）

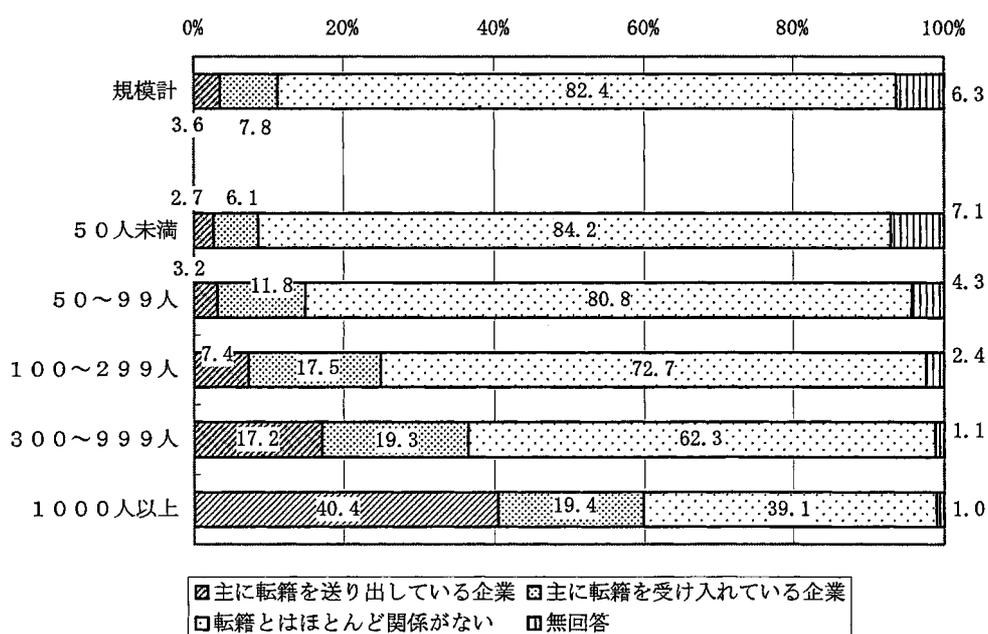
第3節 転籍について

1. 転籍へのかかわり方

転籍について、各企業がどのような立場にあるかを尋ねたところ、「転籍とはほとんど関係がない」と答えた企業が82.4%と大多数を占める。転籍にかかわっている企業（「他社から転籍者を受け入れる側」「両方あるが受け入れの方が多い」「両方あるが送り出しの方が多い」「他社に転籍者を送り出す側」の合計。以下同じ。）は11.4%となっている（付属統計表第115表）。

規模別にみると、規模が大きいほど「転籍とはほとんど関係がない」とする割合が低くなっており、何らかの「転籍」を実施している割合が高くなっている。主に転籍を送り出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」と、主に転籍を受け入れている企業（「他社から転籍者を受け入れる側」「両方あるが受け入れの方が多い」）にわけてみると、「50人未満」から「300～999人」では、主に転籍を受け入れている企業の割合が、主に転籍を送り出している企業の割合を上回っており、一方、「1000人以上」では、主に転籍を送り出している企業の割合が高くなっている（図表3-56、付属統計表第116表）。

図表3-56：転籍へのかかわり方（単一回答、%）＜問9-①＞



n=2677

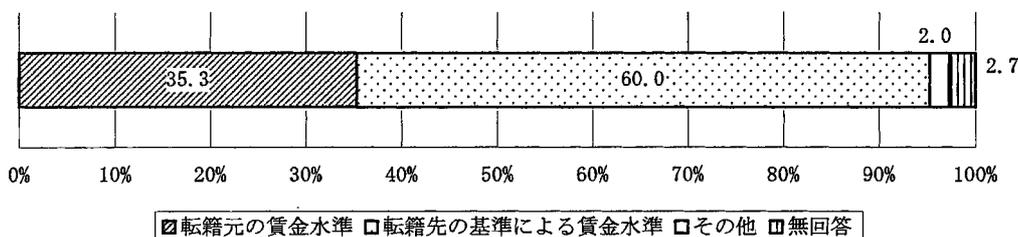
「主に転籍を送り出している企業」は、「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」の合計、「主に転籍を受け入れている企業」は、「他社から転籍者を受け入れる側」「両方あるが受け入れの方が多い」の合計

2. 転籍者の賃金水準

転籍にかかわっている企業（「他社から転籍者を受け入れる側」「両方あるが受け入れの方が多い」「両方あるが送り出しの方が多い」「他社に転籍者を送り出す側」）に対して、転籍者の賃金水準について尋ねたところ、「転籍先の基準による賃金水準」との回答が60.0%と過半数を占め、「転籍元の賃金水準」と回答する35.3%を上回っている（図表3-57、付属統計表第117表）。

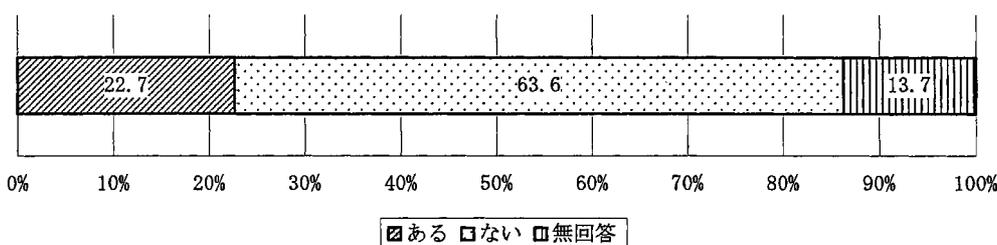
次に、転籍元の賃金が転籍先よりも高い場合に、転籍元が一時金など何らかの方法で負担することがあるかを尋ねた設問では、負担は「ない」とする答えが63.6%と、負担が「ある」の22.7%を上回っている（図表3-58、付属統計表第118表）。

図表3-57：転籍者の賃金水準（単一回答、%）＜問9-②＞



転籍にかかわっている企業（「他社から転籍者を受け入れる側」「両方あるが受け入れの方が多い」「両方あるが送り出しの方が多い」「他社に転籍者を送り出す側」）を対象に集計（n=799）

図表3-58：転籍元の賃金水準の方が高い場合の転籍元の負担の有無（単一回答、%）
＜問9-②付問＞



転籍者の賃金を「転籍元の賃金水準」で決めると回答した企業を対象に集計（n=251）

3. 転籍の際の手続きについて

3-1. 転籍のルールについての規定の形式

転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」。以下同じ。）に対して、転籍のルールがどこで決まっているかを尋ねたところ、「就業規則」が42.3%と最も多く、次いで「慣行であり、特に文書等の規程はない」が35.1%、「その他の社内規程」が15.4%、「労働協約」は7.9%、「労使協定」は3.1%となっている。

規模別にみると、「労使協定」については、規模が大きくなるほどその割合が高くなっており、逆に「慣行であり、特に文書等の規程はない」では、おおむね規模が大きくなるほど割合が低くなっている（図表3-59、付属統計表第119表）。

図表3-59：転籍のルールについての規定の形式（複数回答、%）＜問9-③-1＞

	就業規則	労働協約	労使協定	その他の社内規程	慣行であり、特に文書等の規程はない	無回答
規模計	42.3	7.9	3.1	15.4	35.1	11.0
50人未満	49.3	8.6	0.0	16.8	33.3	5.5
50～99人	16.1	0.0	5.2	8.7	44.3	33.8
100～299人	37.3	9.0	5.8	3.4	38.0	19.3
300～999人	34.8	4.6	11.4	23.2	36.6	8.6
1000人以上	42.9	19.7	13.5	29.7	26.3	7.0

転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

3-2. 転籍実施に先立っての労働組合や従業員代表との協議の有無

転籍を出している企業に対して、転籍を実施するのに先立って、労働組合や従業員代表などと協議するかについて尋ねたところ、「特に従業員の意見は聴かない」とする企業が62.1%と過半数を占める一方で、「労働組合と協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」「労使協議機関で協議する」との回答は、それぞれ17.8%、5.7%、1.3%となっている。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど「労働組合と協議する」割合が高くなっている。とくに、「1000人以上」では50.0%が「労働組合と協議する」としており、「特に従業

員の意見は聴かない」と回答した38.0%を上回っている。労働組合のある企業についてのみみると、68.1%と過半数が「労働組合と協議する」と回答している（図表3-60、付属統計表第120表）。

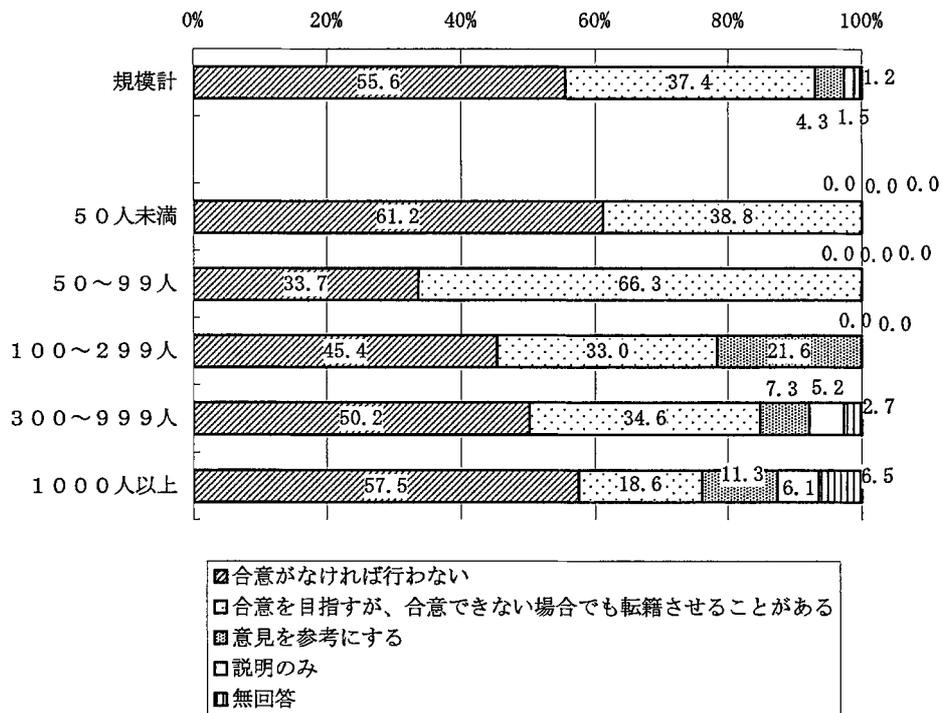
次に、転籍実施に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」「労使協議機関で協議する」）に対して、相手の意見をどの程度尊重するかを尋ねたところ、「合意がなければ行わない」が55.6%と最も多くなっている。続いて、「合意を目指す、合意できない場合でも転籍させることがある」が37.4%、「意見を参考にする」が4.3%であり、「説明のみ」は1.5%となっている（図表3-61、付属統計表第121表）。

図表3-60：転籍実施に先立っての労働組合等との協議の有無（複数回答、%）＜問9-③-2＞

	労働組合と協議する	労使協議機関で協議する	その都度従業員の代表を選んでもらい協議する	特に従業員の意見は聴かない	無回答
規模計	17.8	1.3	5.7	62.1	13.8
50人未満	15.1	0.0	7.1	72.7	5.1
50～99人	10.6	0.0	5.4	36.5	47.6
100～299人	14.2	2.7	2.0	55.4	27.8
300～999人	32.4	8.2	4.0	46.2	11.2
1000人以上	50.0	4.6	1.0	38.0	9.8
労働組合あり	68.1	2.4	0.0	21.3	9.5
労働組合なし	0.0	0.9	7.7	76.5	15.3

転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

図表3-61：転籍を実施するに先立っての協議結果の尊重の程度（単一回答、%）
 <問9-③-2付問>

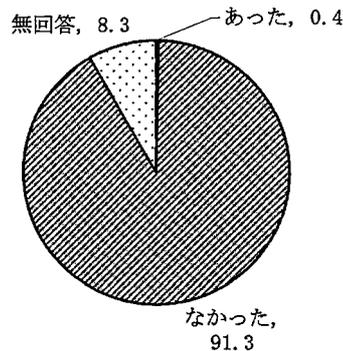


転籍実施に先立って労働組合等と協議する企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員代表を選んでもらい協議する」）を対象に集計（n=185）

3-3. ここ5年間における転籍をめぐる労働組合との紛争の有無

転籍を出している企業で、労働組合のある企業に対して、ここ5年間において、労働組合と意見が異なって、紛争になったことがあったか尋ねたところ、紛争は「なかった」とする回答が91.3%と大多数で、「あった」としたところは0.4%だった（図表3-62、付属統計表第122表）。

図表 3 - 62：ここ 5 年間に於ける転職をめぐる労働組合との間で発生した紛争の有無
(労働組合のある企業、単一回答、%) < 9 - ③ - 3 >



転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多し」「両方あるが受け入れの方が多し」）のうちで、労働組合のある企業を対象に集計 (n=298)

3 - 4 . 転籍内定者に対する事前の意向打診の有無

転籍を出している企業に対して、転籍内定者に事前に意向打診するかを尋ねた設問では、事前に意向打診を「する」と回答した企業が69.4%を占め、意向打診を「しない」とする回答が21.1%となっている。

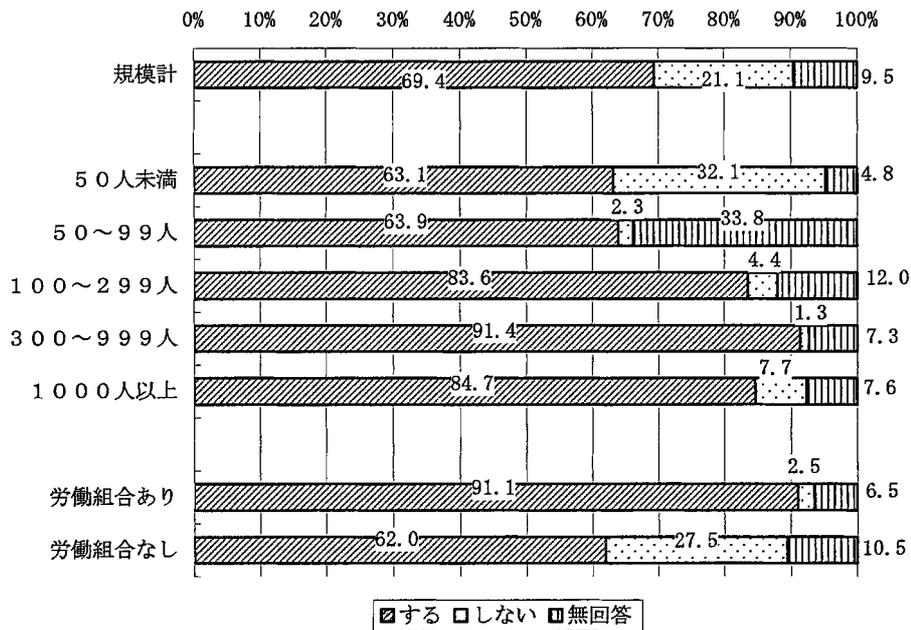
これを規模別で見ると、100人以上規模（「100～299人」「300～999人」「1000人以上」）で、意向打診を「する」との回答が8割超と高くなっている一方、「50人未満」では32.1%が意向打診を「しない」と回答している。労働組合の有無別で見ると、事前に意向打診する割合が、労働組合のある企業で91.1%、労働組合のない企業で62.0%となっており、労働組合のある企業で高くなっている（図表 3 - 63、付属統計表第123表）。

次に、事前に意向打診する企業に対して、どの程度前に意向打診を行うかについて尋ねたところ、「1か月程度前」に実施するとの回答が46.5%と最も多く、次いで「2～3週間前」が31.5%、「それ以前」（2か月以上前）が10.6%、「2か月程度前」が9.9%などとなっている（図表 3 - 64、付属統計表第124表）。

事前に打診した本人の意向を、どのように確認し、どの程度尊重するかについては、「口頭で同意を得る」とする回答が50.0%と最も多く、次いで「書面で同意を得る」とするところが34.4%となっている。「転籍条件などできる配慮は行うが、同意がなくても転籍させる」のは12.1%であり、「通知に重点があり同意がなくても転籍させる」のは1.1%と僅かだった。

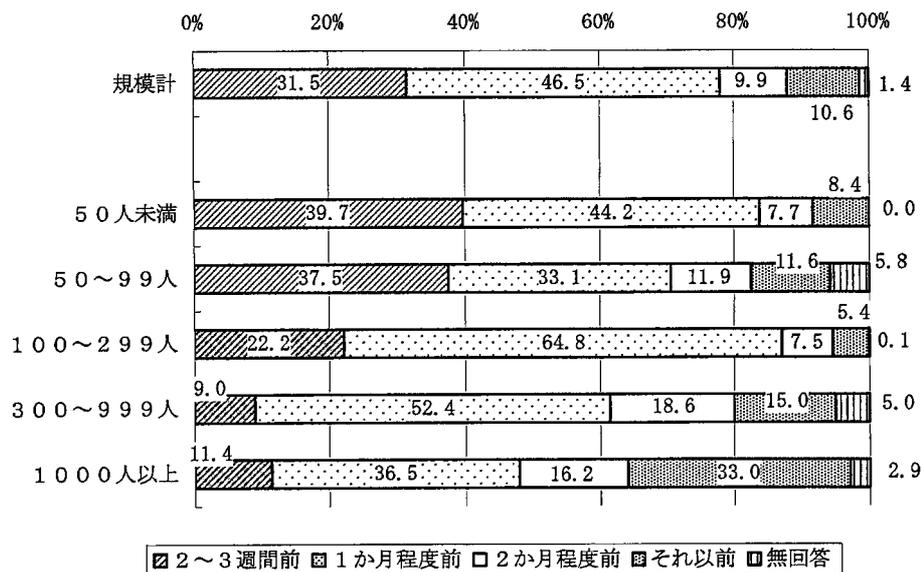
これを労働組合の有無別で見ると、労働組合のある企業で「書面で同意を得る」と回答している割合は44.8%であり、労働組合のない企業の29.1%に比べて、高くなっている（図表 3 - 65、付属統計表第125表）。

図表 3 - 63：転籍内定者本人への事前の意向打診の有無（単一回答、%）
 <問 9 - ③ - 4 >



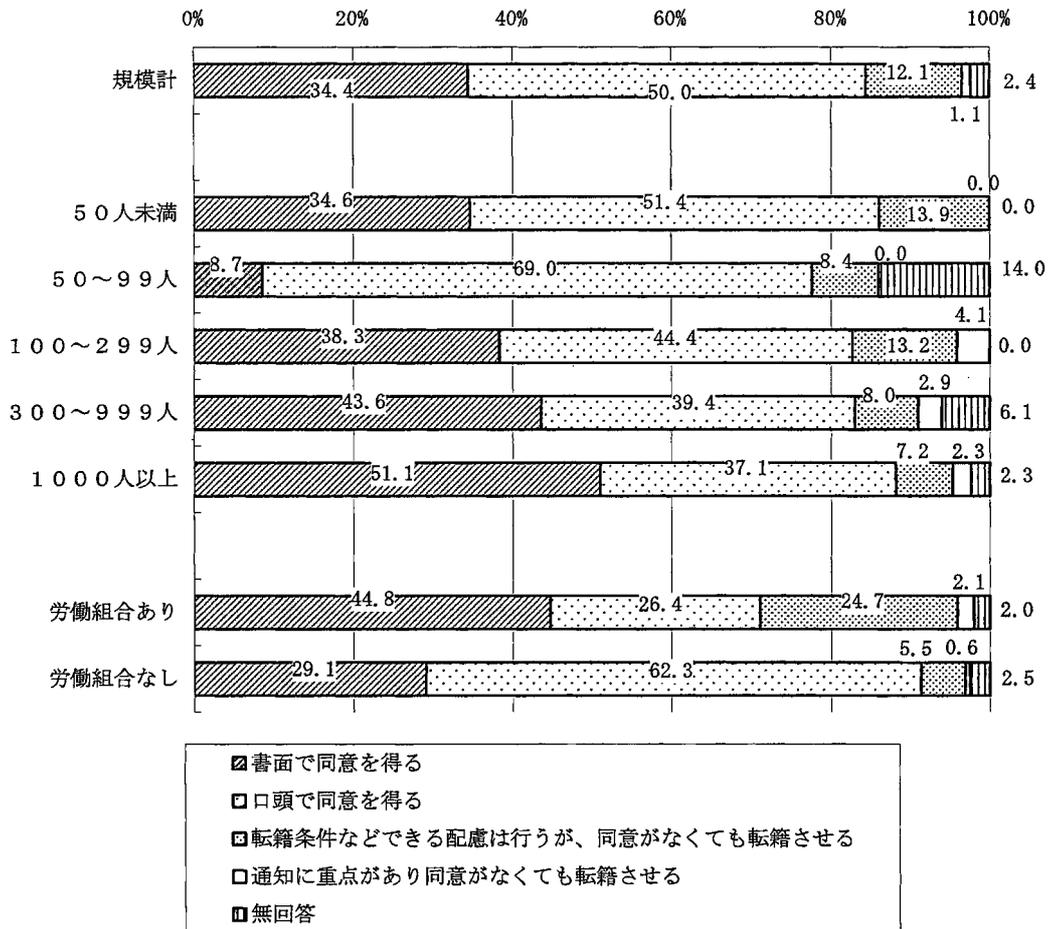
転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

図表 3 - 64：転籍内定者への意向打診の時期（単一回答、%）
 <問 9 - ③ - 4 付問 1 >



転籍内定者に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計（n=420）

図表3-65：転籍をめぐる本人意向の確認方法とその尊重の程度（単一回答、%）
 <問9-③-4付問2>

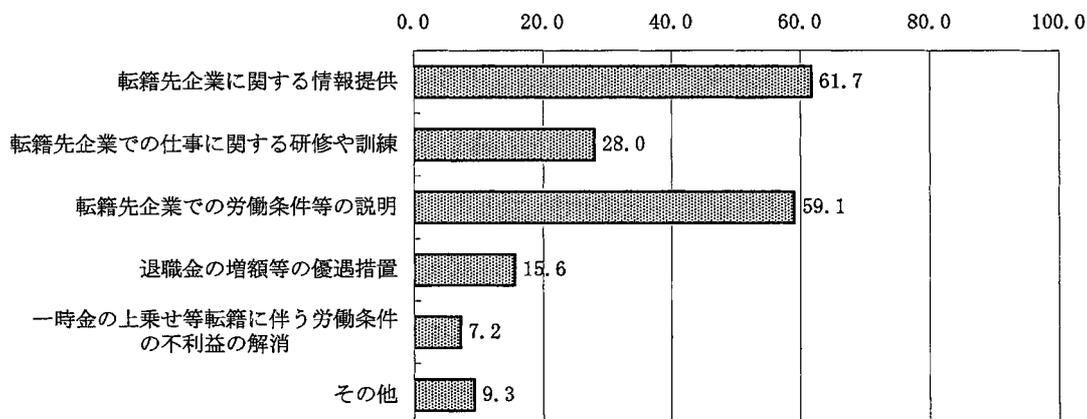


転籍内定者に事前に意向打診「する」と回答した企業を対象に集計（n=420）

3-5. 転籍に際して転籍者に対して講じる措置

転籍を出している企業で、転籍者に対して、転籍時にどのような措置を講じるかを尋ねたところ、「転籍先企業に関する情報提供」を行うと答えたのが61.7%と最も多く、次いで「転籍先企業での労働条件等の説明」との回答が59.1%、「転籍先企業での仕事に関する研修や訓練」が28.0%、「退職金の増額等の優遇措置」は15.6%、「一時金の上乗せ等転籍に伴う労働条件の不利益の解消」は7.2%となっている（図表3-66、付属統計表第126表）。

図表 3 - 66：転籍時の転籍者に対する措置（複数回答、％）＜問 9 - ③ - 5＞



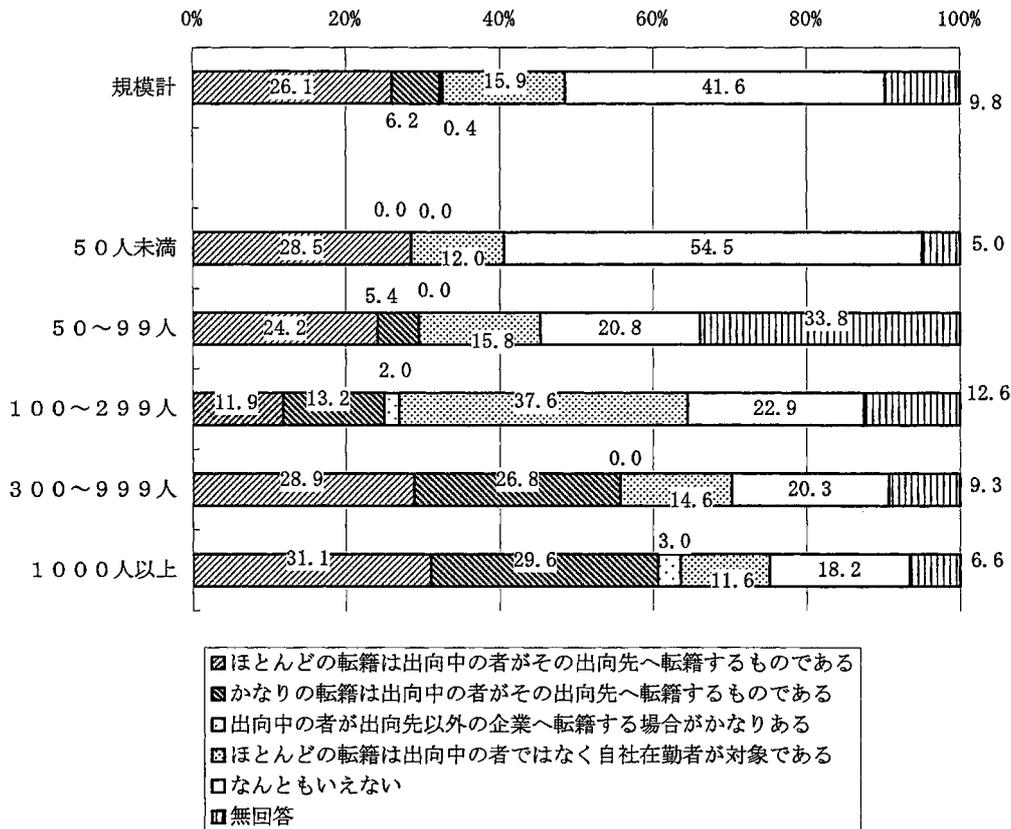
転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

3 - 6. 既に出向中の者の転籍状況

転籍を出している企業に対して、すでに出向している者を転籍させることがどの程度あるかを尋ねた設問では、「なんともいえない」とする企業が41.6%を占めている。具体的に回答したところでは、「ほとんどの転籍は出向中の者がその出向先へ転籍するものである」とする企業が26.1%と最も多く、次いで、「ほとんどの転籍は出向中の者ではなく自社在勤者が対象である」が15.9%で、「かなりの転籍は出向中の者がその出向先へ転籍するものである」は6.2%となっており、「出向中の者が出向先以外の企業へ転籍する場合がかなりある」は0.4%と少ない。

規模別にみると、300人未満規模（「50人未満」「50～99人」「100～299人」）の企業と比べ、300人以上規模（「300～999人」「1000人以上」）の企業では、出向者がその出向先に転籍するケースが多い割合（「ほとんどの転籍は出向中の者がその出向先へ転籍するものである」「かなりの転籍は出向中の者がその出向先へ転籍するものである」の合計。）が高くなっており、それぞれ55.7%、60.7%と過半数を占めるまでになっている（図表 3 - 67、付属統計表第127表）。

図表3-67：既に出向中の者の転籍状況（単一回答、%）＜問9-③-6＞

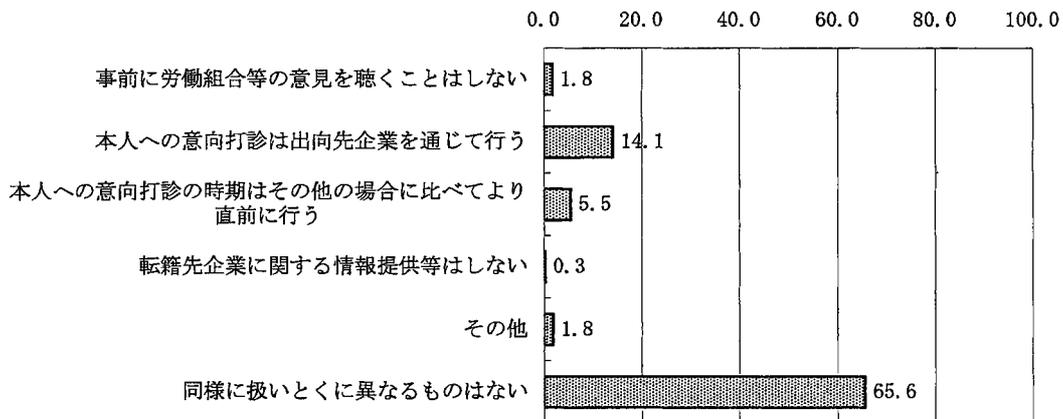


転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

3-7. 既に出向中の者を転籍させる場合の取扱い

転籍を出している企業について、すでに出向している者がその出向先に転籍する場合、一般の転籍と異なる取扱いをするかを尋ねたところ、「同様に扱いとくに異なるものはない」との回答が65.6%と最も多い。次いで、「本人への意向打診は出向先企業を通じて行う」が14.1%、「本人への意向打診の時期はその他の場合に比べてより直前に行く」が5.5%、「事前に労働組合等の意見を聴くことはしない」が1.8%、「転籍先企業に関する情報提供はしない」が0.3%となっている（図表3-68、付属統計表第128表）。

図表3-68：既に出向中の者を転籍させる場合の一般の転籍と異なる取扱い（複数回答、%）
 <問9-③-7>



転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

3-8. ここ5年間における転籍をめぐる個別の従業員との間の紛争の有無

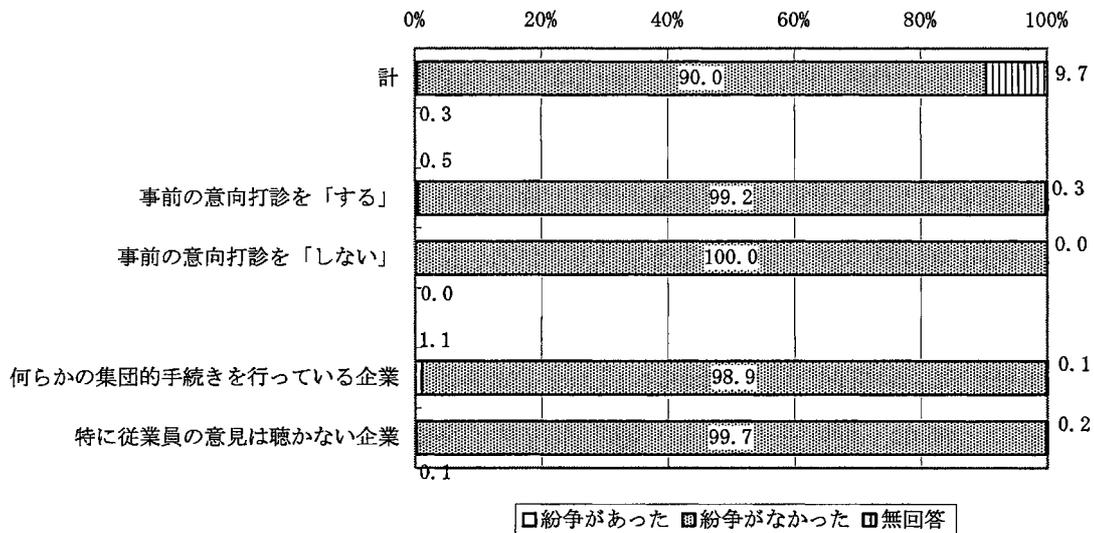
転籍を出している企業に対して、ここ5年間において、個別の従業員と転籍をめぐる紛争になったことがあるかについて尋ねたところ、90.0%と大多数が紛争は「なかった」と回答し、紛争が「あった」とする企業は0.3%と僅かだった。

転籍対象者本人への事前の意向打診と、個別の従業員との紛争の有無との関係を見ると、事前の意向打診を「する」企業で、「紛争があった」とする割合が0.5%、「紛争はなかった」とする割合が99.2%となっている一方で、意向打診を「しない」企業では、「紛争はなかった」とする割合が100.0%だった。

なお、転籍実施に先立って、何らかの集団的手続きを行っている企業（「労働組合と協議する」「労使協議機関で協議する」「その都度従業員の代表を選んでもらい協議する」のいずれかを選択した企業）について、転籍をめぐる個別の従業員との紛争の有無をみると、「紛争はなかった」が98.9%と大多数を占め、「紛争があった」は1.1%となっている。一方、「特に従業員の意見は聴かない」企業では、「紛争はなかった」が99.7%で、「紛争があった」が0.1%となっている（図表3-69、付属統計表第129表）。

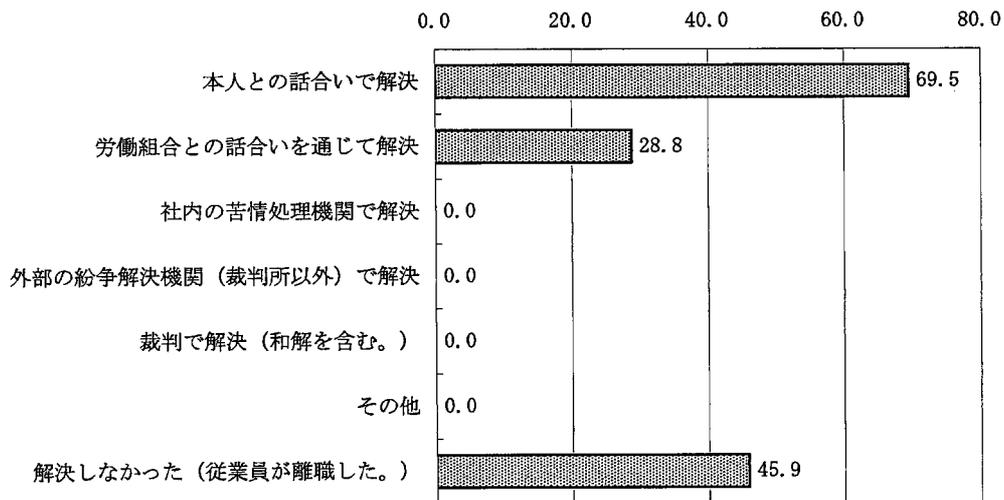
次に、個別の従業員との間で「紛争があった」企業に対して、どのようにして解決したかを尋ねたところ、「本人との話し合いで解決」が69.5%で最も多く、次いで「労働組合との話し合いを通じて解決」したとの回答が28.8%あった。その一方で、「解決しなかった（従業員が離職した。）」との回答は45.9%となっている。なお、「社内の苦情処理機関で解決」「外部の紛争解決機関（裁判所以外）で解決」「裁判で解決（和解を含む。）」との回答はなかった（図表3-70、付属統計表第130表）。

図表3-69：ここ5年間における転籍をめぐる個別労働関係紛争の有無（単一回答、%）
 <問9-③-8>



転籍を出している企業（「他社に転籍者を送り出す側」「両方あるが送り出しの方が多い」「両方あるが受け入れの方が多い」）を対象に集計（n=499）

図表3-70：ここ5年間における転籍をめぐる個別労働関係紛争の解決方法（複数回答、%）
 <問9-③-8付問>



ここ5年間における転籍をめぐる個別労働関係紛争が「あった」と回答した企業を対象に集計（n=11）