

JILPT 資料シリーズ

No.179 2016年11月

企業における転勤の実態 に関するヒアリング調査



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

企業における転勤の実態に関するヒアリング調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

企業における労働者の転勤については、企業独自の経営判断に基づき行われるものであるが、就職後、複数回の転勤が行われることにより、結婚・妊娠・出産・子育てといった、将来のライフプランの設計に困難をきたし継続就業の妨げになる、あるいは家族形成を阻害するとの指摘がある。現在、政府は、まち・ひと・しごと創成会議を中心に、少子化対策をはじめとする人口減少対策を検討しており、その中で、転勤については一つのテーマとしてあがっていることから、企業の転勤に関する実態を調査することが明記されている。

まち・ひと・しごと創生総合戦略では、人口減少克服・地方創生のために若い世代の就労・結婚・子育ての希望実現が求められており、仕事と生活の調和の実現（「働き方改革」）のために転勤の実態調査を実施した。

本ヒアリング調査にご協力いただいた企業にこの場を借りて改めて感謝申し上げたい。本報告書が、企業の人事担当者や政策立案者等の方々の参考になれば幸いである。

2016年11月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

理事長 菅野和夫

執筆担当者

[氏名]	[所属]	[執筆章]
わたなべ ひろあき 渡邊 博頭	労働政策研究・研修機構 統括研究員	第 I 部序章
おぎの のぼる 荻野 登	労働政策研究・研修機構 調査部 主席統括調査員	第 I 部第 3 章 第 II 部事例 G 社
あらい えいぞう 新井 栄三	労働政策研究・研修機構 調査部主任調査員	第 II 部事例 C 社、D 社、E 社
おくだ えいじ 奥田 栄二	労働政策研究・研修機構 調査部主任調査員補佐	第 I 部 1～2 章 第 II 部事例 A 社、B 社、F 社、 H 社、I 社、J 社、 K 社、L 社、M 社、 N 社、O 社

調査担当者

渡邊 博頭	労働政策研究・研修機構 統括研究員
荻野 登	労働政策研究・研修機構 調査部 主席統括調査員
新井 栄三	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員
渡邊 木綿子	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員補佐
奥田 栄二	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員補佐

目 次

第 I 部 調査結果の概要	1
序章 調査で確認したかったこと	3
1. はじめに	3
2. 統計数値の観察	3
(1) 厚生労働省「雇用動向調査」	3
(2) 厚生労働省「雇用管理調査」	4
(3) 厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」	4
(4) 総務省「就業構造基本調査」	5
(5) 国立社会保障・人口問題研究所「人口移動調査」	6
(6) 都道府県の人口移動理由調査	8
3. 先行調査研究の展望	9
(1) 転勤による人口移動の規模	9
(2) 企業の雇用慣行と転勤	9
(3) 労働条件の設定変更と転勤	12
(4) 転勤と単身赴任の問題	12
(5) 転勤への企業の対応	14
4. 独自調査の視点	14
(1) 採用と転勤の対象者	15
(2) 転勤の時期と目的	15
(3) 転勤の頻度と期間	15
(4) 転勤のルール	16
(5) 処遇	16
(6) 転勤を行う場合の配慮	16
(7) 転勤に応じられない者の措置	16
(8) 転勤者の増減	16
(9) 転勤は経営上不可欠で一定の範囲の転勤は不可避なのか	16
5. 本書の構成と概要	18
第 1 章 調査の概要	20
1. 調査の趣旨・目的	20
2. 調査対象と調査期間	20
第 2 章 事例の概要	21
1. 企業属性	21
2. 正社員の雇用区分	22
(1) 正社員の雇用区分と女性比率	22
(2) 総合職の勤務地限定社員制度の特徴	24
3. 転勤にかかわる制度	29
4. 転勤のパターン、国内・海外の転勤実績	31
(1) 転勤が発生する条件	31

(2) 転勤を求める理由、キャリア・パス上の転勤のパターン	37
(3) 過去1年間の国内転勤実績と転勤者の特徴	45
(4) 過去1年間の海外転勤実績と転勤者の特徴	49
5. 家族の事情の把握・対応と転勤配慮	53
(1) 転勤の際の家族の事情の把握・対応	53
(2) 転勤配慮	55
(3) 配偶者の転勤関係の転勤配慮	56
(4) 転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況	59
(5) 転勤コストと転勤者数の関係	60
6. 転勤と女性管理職の昇進	62
(1) 女性管理職とグラスシーリング	62
(2) 女性管理職比率の向上に取り組んでいる事例	65
第3章 まとめに代えて	67
――調査の総括と政策的インプリケーション	
1. 調査の総括	67
2. 政策的インプリケーション	70
第Ⅱ部 事例	73
A社の事例	75
B社の事例	83
C社の事例	90
D社の事例	95
E社の事例	103
F社の事例	108
G社の事例	115
H社の事例	121
I社の事例	127
J社の事例	135
K社の事例	140
L社の事例	148
M社の事例	158
N社の事例	168
O社の事例	173

第 I 部 調査結果の概要

序章 調査で確認したかったこと

1. はじめに

近年、企業における「転勤」のあり方が注目されている。これは、政府の「まち・ひと・しごと創生会議」を中心に、少子化対策をはじめとする人口減少対策が検討されており、その中で、「転勤」による勤労者生活に対する影響が注目されているからである。

「転勤」は企業における従業員の配置の変更のうち、長期間にわたる勤務地の変更を指している。一方、「配置転換」は企業における従業員の配置の変更のうち、職務内容の変更である（菅野(2016) ¹）。

企業における転勤は、企業独自の経営判断に基づいて行われるものであるが、就職後間もない時期から複数回の転勤が行われることによって、結婚・妊娠・出産・育児・子育てといった将来のライフプランの設計、家族形成に影響を及ぼす可能性もあり、様々な議論が行われてきた。しかし、統計データの制約もあり、一部では、転勤の漠然としたイメージに基づいて議論されていることがある。そこで、過去の企業における転勤の実態を整理し、その結果を踏まえて議論することが有益であると考えます。

本調査研究では2つの調査方法を採用することにした。1つは、企業を対象としたヒアリング調査に基づく事例研究で、その結果を取りまとめたのが本報告書である。もう1つは、個別事例から範囲を広げ、転勤の全体的な実態を把握するため、企業や労働者を対象としたアンケート調査である。これは、平成28年度に実施予定で、その結果はまとまり次第公表する予定である。

本章の構成は以下の通りである。2において公表統計を観察し、3で転勤に関する先行調査研究の展望を行う。その後、独自に実施した企業ヒアリング調査で確認したかったことを述べる。企業ヒアリング結果の概要は次章以降で述べる。

2. 統計数値の観察

転勤に関する公表統計を観察することから始めたい。後出の久本(2013)が指摘するように、現在、転勤そのものを扱った統計はなく、調査項目の1つとして情報を採っているにとどまる。

(1) 厚生労働省「雇用動向調査」

厚生労働省「平成7年雇用動向調査」によると、平成7年1月から12月までの転勤者数（同一企業内の他の事業所から転居を伴い転入した労働者数）は188.7千人で、労働者数全体に占める割合は2.4%となっている。残念ながら、その後、雇用動向調査では転勤者数を

¹ 菅野和夫(2016)『労働法第11版』弘文堂、684ページ。

調査していない²。

(2) 厚生労働省「雇用管理調査」

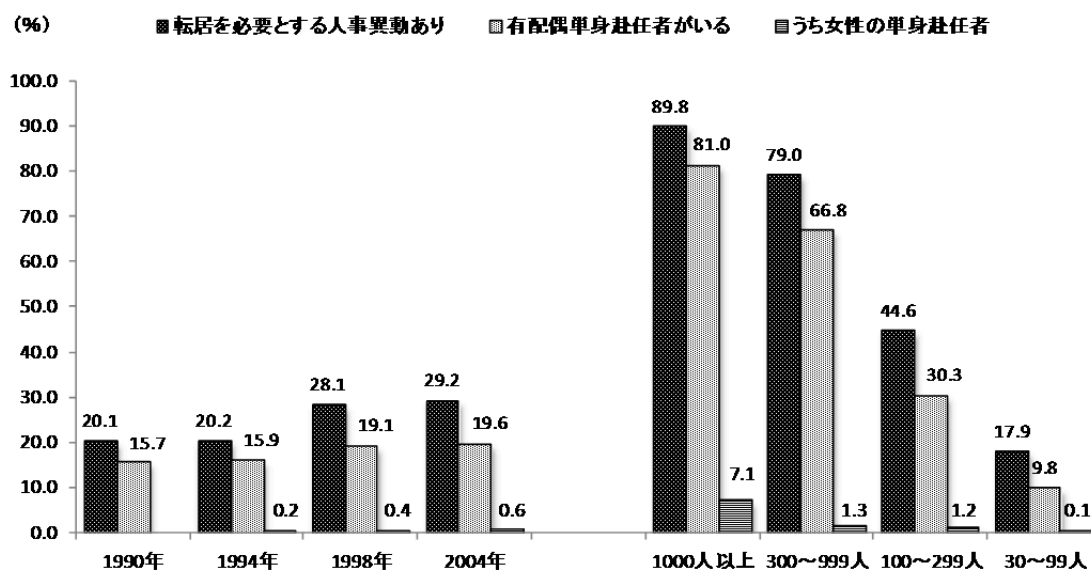
厚生労働省「雇用管理調査」によると、平成10年1月から12月までの1年間に「転勤」(国内において転居を伴う配置転換を行った企業割合)があった企業は37.0%で、平成8年に行われた調査に比べて5.6%ポイント増加している。

従業員規模別に見ると、5,000人以上規模では95.8%(平成8年調査比0.6%ポイント増)、1,000人～4,999人規模では82.9%(同1.5%ポイント増)、300人～999人規模では66.2%(同6.4%ポイント増)、100人～299人規模では39.0%(同4.1%ポイント増)、30人～99人規模では21.7%(同5.5%ポイント増)となっており、従業員規模が大きいほど転勤の実施比率が高い。

(3) 厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」

厚生労働省「就労条件総合調査」および「賃金労働時間制度等総合調査」によると、転居を必要とする人事異動がある企業は、1990年には20.1%で、その後増加傾向で推移し、2004年には29.2%であった。また、有配偶単身赴任者がいる企業の比率は、1990年には15.7%であったが、これも増加傾向で推移し、2004年には19.6%となった。なお、女性の単身赴任者がいる企業の割合は全体で1%以下であるが、増加傾向にある(序-1図、左)。

序-1図 転居を必要とする人事異動がある企業の割合と
有配偶単身赴任者がいる企業の割合(単位:%)



資料出所: JILPT(2015)「ユースフル労働統計」より作成。原資料は厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」からJILPTが推計。

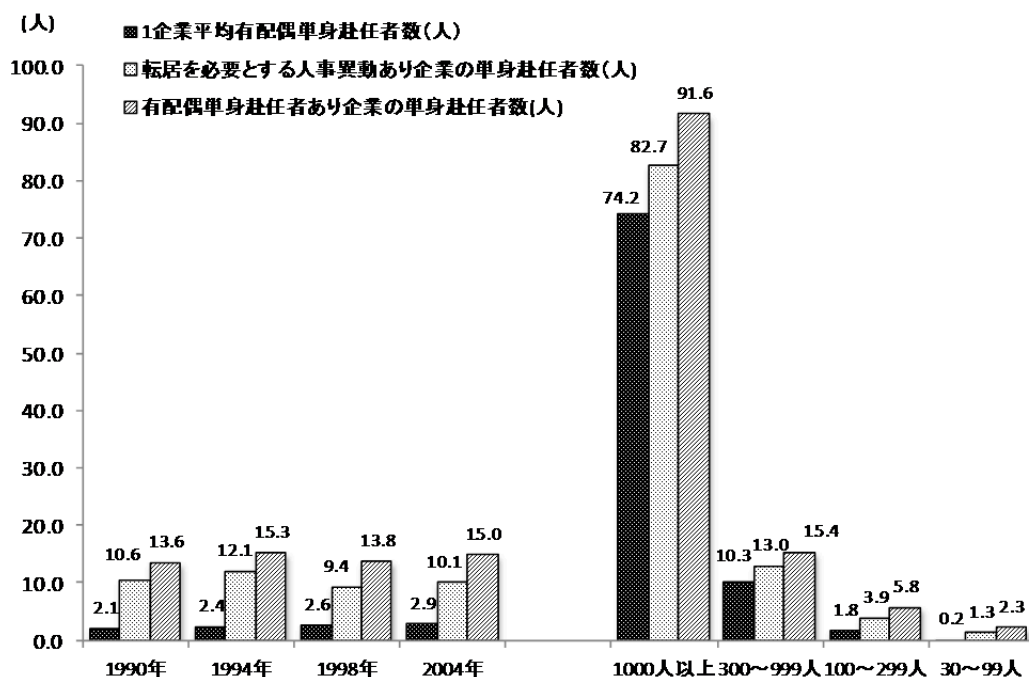
² 以下は、後出の久本(2013)に倣っている。

2004年の数値を企業規模別に見ると、転居を必要とする人事異動がある企業の割合は、1,000人以上規模では89.8%であるのに対して、300～999人規模では79.0%、100～299人規模では44.6%、30～99人規模では17.9%と、企業規模が大きいほど比率が高い。また、企業規模が大きいほど女性の単身赴任者がいる企業の割合は高い（序-1図、右）。

なお、1企業当たりの有配偶単身赴任者の平均人数は増加傾向にある（序-2図、左）。

序-2図 転居を必要とする人事異動がある企業における有配偶単身赴任者の平均人数

（左：年別、右：企業規模別、単位：人）



資料出所：JILPT(2015)「ユースフル労働統計」より作成。原資料は厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」からJILPTが推計。

(4) 総務省「就業構造基本調査」

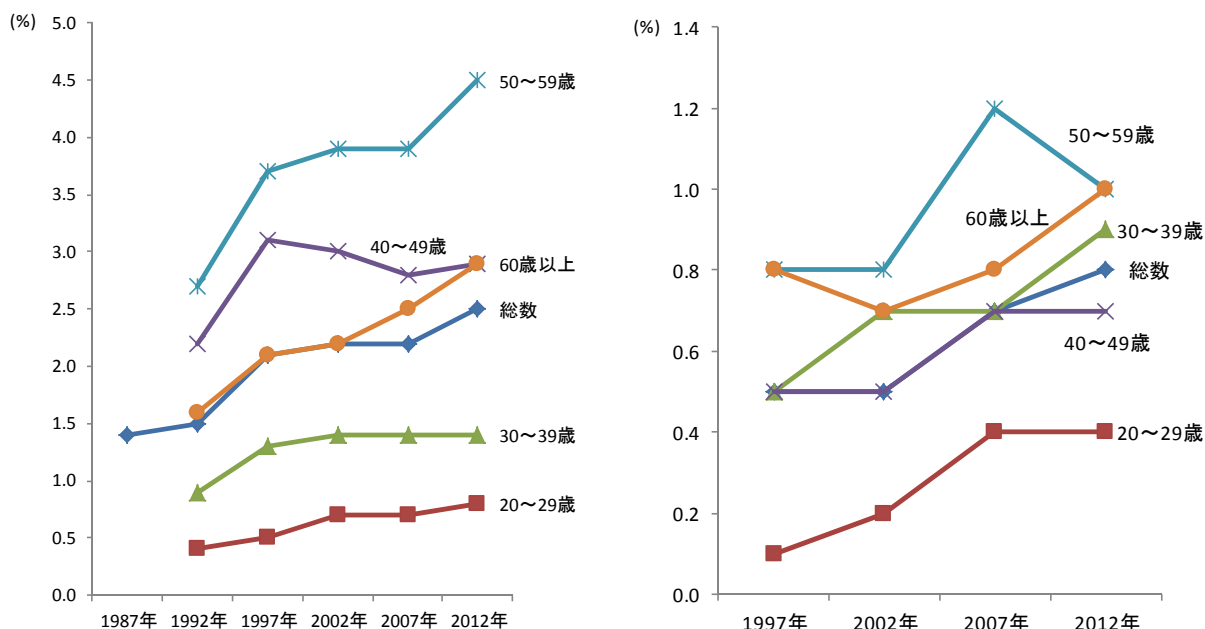
労働政策研究・研修機構(2015)では、総務省「就業構造基本調査」から単身赴任割合を推計している。ここで、単身赴任割合は、「配偶者があって、従業上の地位が雇用者である有業単身世帯数を雇用者数で除した値」と定義される³。時系列で見たものが序-3図である。

左の図を見ると、男性の単身赴任者の比率（総数）は、1987年には1.4%であったが、その後増加傾向で推移し、2012年には2.5%となっている。年齢階級別に見ると、40～49歳ではわずかに減少傾向であるが、それ以外の年齢層では増加傾向で推移しており、50～59歳層では4.5%となっている。

³ 労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』、労働政策研究・研修機構、53～55ページ。同書に記述があるように、共働きで、夫婦以外に世帯構成員がいない場合は夫婦のいずれもが単身世帯として扱われ、二重計算されることに注意。

一方、右の図を見ると、女性の単身赴任者の比率は男性より低く、20～29歳層、30～39歳層、40～49歳層では1%以下であるが、50～59歳層、60歳以上層では1%以上の年がある。

序-3図 単身赴任者割合
(左：男、右：女、単位：%)



資料出所：労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』。原データは総務省「就業構造基本調査」によりJILPTが推計。

(5) 国立社会保障・人口問題研究所「人口移動調査」

国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）では1976年以降、「人口移動調査」を実施している（1986年からは5年おきに実施）。現在、2011年に実施された第7回調査結果（集計対象15,449世帯、うち11,353世帯の全世帯員29,320人を集計）が公表されている（第7回調査の調査対象地域は東日本大震災の影響で岩手県、宮城県、福島県を除く）。

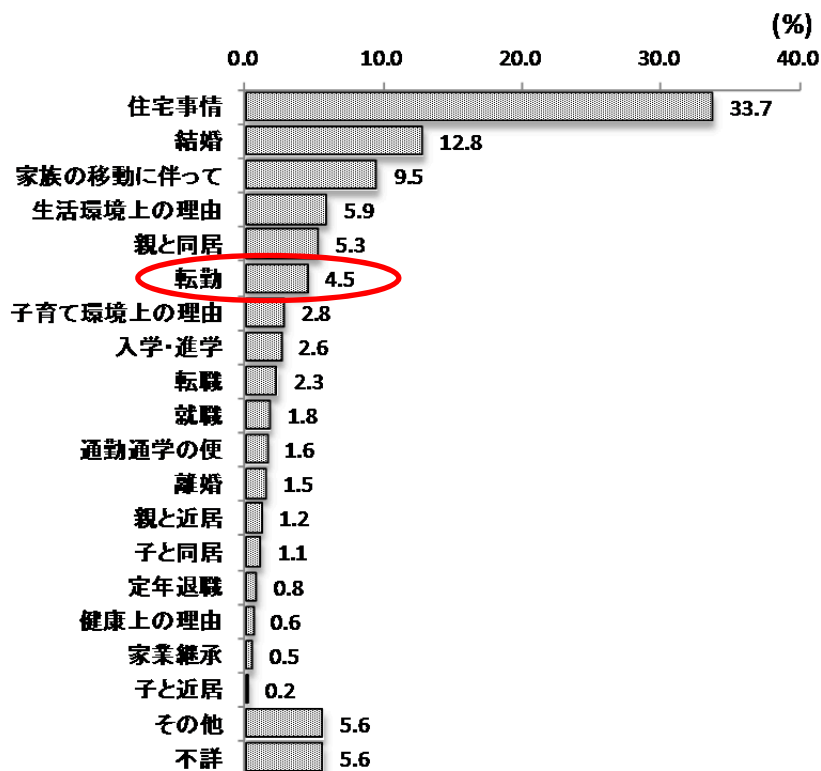
この調査では、「現在の住所に来た理由」が調べられている。序-4図は第7回調査の集計結果である。現在の住所に来た理由は「住宅事情」が33.7%で最も多く、「転勤」は4.5%となっている。

また、同調査では、5年後の居住地が変わる可能性も尋ねている。このうち、5年後に転居予定ありの理由を集計した結果が、序-5図である。5年後に転居の予定ありという場合の理由を見ると、「住宅事情」が13.7%で最も多く、「結婚」（11.1%）に続き、「転勤」（10.8%）などとなっている⁴。

このように、この調査によると、転勤が理由で移動した者の割合は必ずしも高くはない。

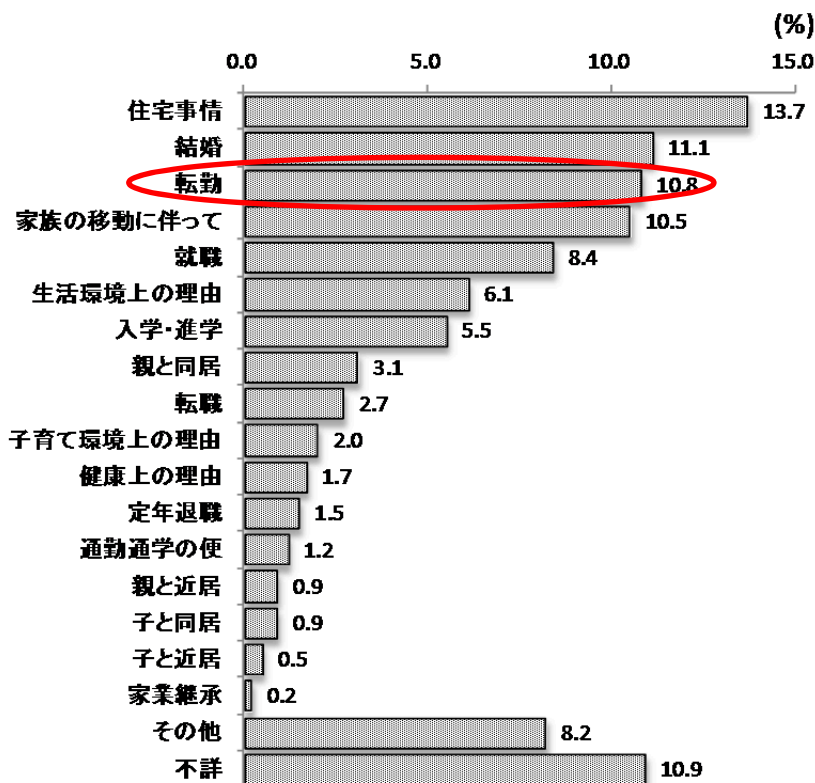
⁴ 第7回調査結果の報告書には、過去5年間の移動理由が第3回調査から第7回調査まで整理されている（表Ⅷ-2、61ページ）。これを見ると、調査対象者のうち、「職業上の理由」で過去5年間に現住所に移動した者の比率は、12.8%～14.1%で推移している。

序－4図 現在の住所に来た理由 (n=22,206)



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第7回人口移動調査」より作成。

序－5図 5年後転居の予定ありの理由 (n=8,699)



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第7回人口移動調査」より作成。

(6) 都道府県の人口移動理由調査

一部の都道府県では人口移動理由調査を実施し、その結果を公表している。これは、住民基本台帳法に基づいて届け出た転入者と転出者を対象に、任意で調査票の記入を依頼し、回収票を集計したものである。以下では、いくつかの都道府県の集計結果を取り上げるが、取り上げる地域が少ないこと、調査時期、調査方法、調査項目、集計方法が異なっているため、自治体間の比較や転勤の全体像を描くことは控える。なお、用語は原資料のまま用いている。

①秋田県（調査期間：2013年10月～2014年9月）

期間中の県外転入者数 13,440 人のうち 3,715 人（27.6%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 23.0%である。また、県外転出者 17,926 人のうち 5,194 人（29.0%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 20.3%である。さらに、県内移動者数 10,637 人のうち 4,203 人（39.5%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 23.6%である。

②茨城県（調査：2014年9月1日～9月30日）

期間中の県外転入者 1,594 人のうち移動理由「転勤」は 22.0%である。また、県外転出者 1,342 人のうち移動理由「転勤」は 30.0%である。さらに、県内移動者 1,072 人のうち移動理由「転勤」は 13.7%である。

③東京都（調査：1996年）

期間中の他府県からの転入者総数 298,161 件・430,533 人のうち、移動理由「転勤」は 59,522 件（20.0%）・114,349 人（26.6%）、他府県への転出者総数 288,500 件・437,565 人のうち、移動理由「転勤」は 57,761 件（20.0%）・102,718 人（23.5%）である。

④新潟県（調査：2013年10月～2014年9月）

期間中の県外移動者のうち、転入は 26,227 人、転出は 31,833 人である。このうち、「職業」⁵による県外移動は、転入が 12,324 人（転入の 47.0%）、転出が 17,076 人（転出の 53.6%）である。

⑤山梨県（調査：2014年）

期間中の主因者としての移動者数は、県外移動のうち転入が 15,135 人。このうち移動理由「転勤」は 3,284 人（21.7%）、転出が 16,911 人。このうち移動理由「転勤」は 3,777 人（22.3%）、県内移動 15,394 人のうち移動理由「転勤」は 1,435 人（9.3%）である。

⑥島根県（調査：2014年）

県外転入者総数 12,436 人のうち、原因者としての移動理由「転勤」が 2,331 人（18.7%）、県外転出者総数 13,415 人のうち、移動理由「転勤」が 2,489 人（18.6%）、県内移動者総数 7,936 人のうち、移動理由「転勤」が 1,815 人（22.9%）である。

⁵ 新潟県の調査では、移動理由「職業」の内訳が分類されていない。そのため、就職、転勤などが一括して計算されていると思われる。また、主因者と主因者以外が区別されていないので、主因者に伴う移動も一括して計算されていることに注意。

⑦広島県（調査：2013年10月1日～2014年9月30日）

移動の主因者の人数を見ると、県内転入者総数 36,720 人のうち、移動理由「転勤」が 10,984 人（29.9%）、県外転出者総数 39,012 人のうち、移動理由「転勤」が 10,941 人（28.0%）、県内移動者総数 42,490 人のうち、移動理由「転勤」が 4,961 人（11.7%）である。

3. 先行調査研究の展望

では、こうした事実をめぐって、先行調査研究ではどのような視点から議論が行われ、どのようなことが明らかにされてきたのか。以下では、網羅的ではなく、また取り上げるものにも偏りがあるが、転勤に関する先行調査研究を展望する。

(1) 転勤による人口移動の規模

転勤の数量的な状況については、既に述べたように、転勤者の人数、移動者全体に占める比率など、必ずしも統計が整備されているわけではない。こうした中、清水(2001)⁶は、社人研第3回および第4回「人口移動データ」を用いて、人口移動の理由の変化を分析している。その結果、男子の30～34歳の転勤による移動率は16.1%で、この年齢層の理由のなかでは最も高いことを見いだしている。その理由として、転勤移動が事業所の支所網の増加や従業員規模の増加に影響されたためと指摘している。また、20歳代後半から30歳代の女子の随伴移動率が上昇しており、男子の「職業」による移動率の上昇に「随伴」した結果と考えられると論じている。

(2) 企業の雇用慣行と転勤

次に、企業に目を向ける。諏訪(1999)⁷は、転勤を含む労働者の配置を企業の雇用慣行と関連づけて明快に整理している。それによると、企業においては長期雇用慣行を念頭に置いて雇用保障を優先させ、使用者が柔軟に労働者を配置できることが特徴であるという。しかし、そこには権利濫用の禁止法理によって一定のチェックがかけられている。具体的には、日本の雇用慣行では労働者の配置は、採用時に配属先や配置を特定して採用することは例外的で、ゆるやかな限定の範囲内で裁量の余地—人事権—を使用者に委ねている。また、配置は固定的ではなく、職務と職位の異動を人事異動によって動かしており、配置配属は年齢や勤続年数による労働者グループごとに動かしている。こうした企業における配置は、長期雇用が前提の正規従業員では柔軟に行われるのに対して、非正規従業員は固定的である。本書が関心を寄せる転勤については、勤務地限定社員などを別として、雇用契約で定まった枠組みがあるか、本人の同意があるか、公序良俗、権利濫用などに当たらないか、といった点で、

⁶ 清水昌人(2001)「近年の人口移動理由」『人口問題研究』57-1、8～24ページ。

⁷ 諏訪康雄(1999)『雇用と法』放送大学教育振興会、特に53～66ページの記述。また、土田道夫(1998)「変容する労働市場と法」『岩波講座現代の法12 職業生活と法』、43～101ページも参照。

配属や配置転換と同じように判断されるという。このような日本企業の配置の仕方は、欧米において勤務場所、職務、職位など雇用契約の締結の際に詳しく定められているのと対照的である。

労働省(1994)⁸は、配置転換・出向、転勤・単身赴任などが、企業内での人材育成と労働力の柔軟な配置と密接に関係しており、雇用の維持に大きな機能を果たしてきたとしている。しかし、個人も仕事へのこだわりや家庭との調和を求める意識が強まるにつれて負担となっており、企業側も改善の余地があることを認識し始めているとして、各種の調査結果を分析している。

まず、同書では、労働省「雇用管理調査」(1993)に基づいて、配置転換を行った企業のうち国内転居を伴う配置転換を行った企業が約30%、海外転居を伴う配置転換を行った企業が5%で、特に企業規模5,000人以上では国内転居が90%、海外転居は約80%が実施しており、1,000~4,999人規模でも国内転居が80%、海外転居が40%近くで実施されていることを観察している。また、単身赴任者がいる企業は約20%で、5,000人以上規模では100%近く、1,000~4,999人規模では80%、300~999人規模では60%に達している。さらに、海外赴任者がいる企業は、5,000人以上規模では約90%、1,000~4,999人規模では60%近く、海外単身赴任者がいる割合は、5,000人以上で80%、1,000~4,999人規模で40%近いという。

次に、同書では単身赴任の状況について、総務省統計局「就業構造基本調査」によって、1992年の男子単身赴任者数は約48万人で、年齢では40歳代、50歳代が多く、職業別では管理的職業従事者、保安的職業従事者が多いことを確認している。

単身赴任を選択した理由を見ると⁹、「子供の教育・受験」、「持ち家の管理」、「家族が生活の変化を望まなかった」、「老親や病人の世話」、「赴任地での住宅事情」、「妻の仕事」などが多い。これに対して、帯同転勤者については、単身赴任者より年齢層が若く、家族人数も少なく、子供の年齢も低い。

現在転勤中の者について見ると¹⁰、平均転勤回数は帯同転勤者2.2回、単身赴任者3.0回、単身赴任期間は3年以内が70%、「3年を超え5年以内」が20%、「5年を超える」が10%となっている。

同書は、勤労者が転勤、場合によっては単身赴任を受け入れる背景として、転勤がより高いポストへの昇進と雇用の安定に密接に結びついているとしながら、転勤や単身赴任が勤労者に経済的、精神的負担を負わせていると指摘している。たとえば、アンケート調査¹¹において、現在最も困っていることをたずねたところ、帯同転勤者より単身赴任者の方が「特に

⁸ 労働省(1994)『平成6年版労働経済の分析』日本労働研究機構、222~236ページ、273ページ。

⁹ 原典は労働問題リサーチセンター(1991)「転勤と勤労者生活に関する調査」である。

¹⁰ 原典は経済企画庁(1991)「国民生活選好度調査」である。

¹¹ 原典は労働問題リサーチセンター前掲書。

困っていることがない」という回答比率が低く、単身赴任期間が長期化するにつれて経済的な負担や心身の負担がかかっていることが明らかにされている。

その上で、同書は、転勤に当たり家族を帯同することに伴う困難への配慮・支援が望まれ、単身赴任が選択される場合には家族と別居することで生じる経済的、精神的問題を補うための経済的援助が望まれるとしている¹²。

八代(1997)¹³は経済学的な観点から、企業における雇用慣行と転勤について取り上げている。それによると、職場内での配置転換が長期的な熟練形成にとって重要な役割を果たしているものの、日本の雇用者が雇用の安定と引き換えに個人としての仕事内容の選択、働く場所など選択の自由を制約されているとし、特に配置転換が地域間の移動を伴う場合、配置転換のコストがかかると指摘する。また、夫婦共稼ぎが増加し、一方の転勤に伴い他方の離職が強いられた結果、良い就業機会がせばめられることにつながると論じている。

久本(2013)¹⁴は、非正規雇用の増加を背景として正社員の要件について、「転勤」と「残業」とに注目して検討し、正社員の多様性について論じている。それによると、「正社員」といっても多様であること、「転勤」について「雇用動向調査」(1995)、社人研前掲調査、JILPT調査(2005)、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」(2010)などの既存の統計や調査結果を観察すると、実は、正社員の8割以上は転勤を経験していないこと、しかし、巨大企業の幹部候補生的な働き方が正社員の普通の働き方という誤解が広がっており、その背景には、男女雇用機会均等法以来、女性の総合職(全国転勤)が増え、その夫婦形成の危機が強く認識されたことが原因であると指摘している。しかし、転勤が少ないからといって、問題がないわけではなく、安定的な家庭生活を営むためには、夫婦2人とも転勤がないことが条件となり、「片稼ぎモデルと共稼ぎモデル」の再生産可能性が問われるとして、転勤がある企業では全員が転勤しなければならないのか、共稼ぎは事実上不可能なのかを検証する必要があると論じている。

諏訪前掲書他が指摘するように、転勤を行う目的として転勤と昇進を関連づけている場合もある。この点について松繁(1995)¹⁵は、個人アンケート調査によって得た個票データを用いて、異動の種類と異動の回数が係長以上への昇進に及ぼす効果をプロビット分析している。異動の種類の中で「事業所間の異動」¹⁶に注目すると、理科系大卒者と文科系大卒者とでは、勤続5、6年までの事業所間の異動が係長昇進に及ぼす効果が異なっており、前者では昇進にマイナスの効果が、後者では昇進にプラスの効果があること、さらに、理科系大学院卒の

¹² 労働省前掲書では、限定勤務地制度についても言及しており、「家庭生活優先の志向が高まった場合には、こうした柔軟な雇用管理の必要性はますます高まっていく」と(236ページ)と記述している。

¹³ 八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、特に第3章、74～76ページ。

¹⁴ 久本憲夫(2013)「現実における正社員の多様性—画一的な認識と現実の多様性—」『生活福祉』84号、1～18ページ。

¹⁵ 松繁寿和(1995)「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、第7章、153～177ページ。

¹⁶ 住居の変更が伴わない場合も含まれていると思われるので、必ずしも「転勤」と一致するとは限らない。

場合は、勤続 6、7 年目の関連会社への出向が昇進にプラスであることが明らかにされている。

(3) 労働条件の設定変更と転勤

労働政策研究・研修機構(2005)¹⁷は転勤に限定した調査ではないが、労働条件の設定・変更との関係で、配置転換に関する企業アンケート調査を実施している(n=1,911)。それによると、配置転換を行う企業において、「転勤が必要な事業所はない」が 41.7%、「転勤がほとんどない」が 23.3%。「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%といった結果であった。また、規模別に集計した結果、「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」は概ね規模が大きい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」は概ね規模が小さいほどその割合が高いことが明らかにされている。

(4) 転勤と単身赴任の問題

転勤の問題は従来から単身赴任と合わせて議論されることが多かった。たとえば、孫田(1980)¹⁸は、単身赴任が家庭生活に負の影響をもたらし、また、若年者のUターン志向の高まり、価値観の多様化などによって、転勤制度の修正が求められており、その対応の1つが勤務地限定制度であるとして、制度導入の背景、制度の概要、功罪、課題を検討している。孫田は、独自に、民間企業 3,000 社を対象に勤務地限定制度の有無と導入予定を調査、導入企業 14 社に予備調査、4 社に訪問調査を実施している。

調査結果によると、勤務地限定制度を実施している企業は 3.8%、今後実施予定企業は 9.5%であった。制度導入の背景は労使双方のニーズであること、すなわち、労働者側では従業員の家族の事情、若年者のUターン志向の高まりなど、使用者側では、価値観の多様化、そして転勤を契機とした退職への対応や転勤が募集時にも支障となることもあるといった事情があることを指摘している。その上で、対応を、①職務と勤務地によるコース設定、②転勤者・非転勤者を区分(賃金、昇進・昇格に格差)、③採用時に全国ブロック・地域ブロック別に分ける、④その他、に分類している。

しかし、適正・妥当な賃金格差のあり方、モラルダウンの発生などの問題があると論じている。

労働大臣官房政策調査部(1991)¹⁹でも転勤(特に単身赴任)が勤労者生活に与える影響と

¹⁷ 労働政策研究・研修機構(2005)『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査・労働契約をめぐる実態に関する調査(Ⅱ)』労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.5。

¹⁸ 孫田良平(1980)『民間企業における昇進と転勤制度』公企労センター、調査研究資料第 120 号。

¹⁹ 労働大臣官房政策調査部(1991)『転勤と単身赴任』、特に第 2 章～第 5 章を参照。このほか、単身赴任の影響については、南隆男(2000)「単身赴任」高梨昌・花見忠監修(2000)『事典・労働の世界』日本労働研究機構、

問題点を企業・勤労者両方の側面で明らかにし、転勤に伴う勤労者生活での摩擦の解消に向け、企業の人事労務管理施策面での対応のあり方、社会的条件整備のあり方を検討している。調査では単身赴任にややウエイトが置かれているものの、調査の問題意識は参考になる。

調査では、企業6社からのヒアリングとアンケート調査を実施している。アンケート調査は、従業員数5,000人以上の企業から任意に52社抽出し、1社あたり6事業所の単身赴任者・家族帯同者（各5票）に調査票を発送している。その結果、以下の諸点が指摘されている。

第一に、異動は人材育成の必要性、経営環境の変化に対応した経営戦略上の必要性などから不可欠の人事施策であり、広域的に事業展開している企業では転勤も不可避であること、転勤の実施については、企業も本人の意向を考慮している。

第二に、企業は転勤に伴う費用（赴任時に発生する一時的な費用、赴任期間中に継続的に発生する費用）を負担しているが、この費用は増大傾向にあり、必ずしも十分な補填になっていない。企業は、業務の必要があれば就業規則によって転勤を発令し、また、入社時の労働契約において転勤命令に従うことに包括的合意が得られていると考えているが、従業員には「地域にかかわらず転勤したくない」とする者が相当数いるなど、従業員の意識の変化や家族構成の変化等もあるので、考え方の見直しが必要とする企業もあり、勤務地限定制度、コース別人事管理制度等の導入が図られている。

第三に、単身赴任の選択理由は、「子供の教育」「持ち家管理」「生活の変化を望まない」「老親・病人の世話」などで、あえて単身赴任が選択されるのは、経営上の必要性が強い場合、キャリア形成上のメリットが大きい場合、転勤による見返りが十分期待できる場合等である。

第四に、調査時点では単身赴任をしている者のうち、「妻の就業等」を理由に単身赴任をしている者の比率は全体の約10%とそれほど多くはない。しかし、単身赴任者の年齢を35歳未満に限定すると、この比率が約46%に上る。それ故、今後、老親の世話、配偶者の就業継続を理由とする単身赴任が増加する可能性がある。

第五に、単身赴任によって健康への影響、経済的負担、コミュニケーションの低下など家族機能の弱まりなどのデメリットが見られた。企業では、企業内労働力の質の保全のため、転居を伴う転勤は家族帯同を原則とする企業が多い。正当な理由がある場合は単身赴任が肯定され、その場合は手当が支給される。こうした家族帯同の原則が次第に崩れてきている。

第六に、人の異動には慎重な対応が必要であるという考えに立った人事システムの確立、人材配置、人材育成システムの改革が必要である。

第七に、行政の課題として、夫婦のキャリア形成、子供の教育のあり方、老親の介護等について適切な判断を支援するための情報提供・ガイダンス、さらに対応策の確立が必要であること。
などである。

佐藤(2007)²⁰によると、単身赴任が発生する背景には、企業の論理の家庭への包摂があるという。ここでいう企業の論理とは、正社員に高い雇用保障を付与する一方で拘束性の高い働き方を求める規範(転勤と恒常的残業など)と等価であり、その妥当性をめぐっては 転勤政策のあり方の再検討が必要であるという。すなわち、家族帯同赴任のための条件の整備、単身赴任者への支援施策の充実、企業の転勤政策を本人意思の反映度合いを強める方向で検討する必要があり、今後は転勤政策をワーク・ライフ・バランスの視点から検討するべきと論じている。

(5) 転勤への企業の対応

転勤の実態については、労働大臣官房政策調査部前掲書のほか、労務行政研究所(2015)²¹が何年かおきに「国内転勤に関する実態調査」を実施し、その結果と事例が紹介されている。ただし、サンプル数は必ずしも多くはない。また、海外転勤に関する調査も実施されている。

調査項目は多岐にわたっており、調査時点により若干異なっている。「異動・転勤のルール」から見ていくと、2007年の調査によれば、転勤を「転居を伴う人事異動」と定義している。定期異動・転勤発令の回数は、「特に決まっておらず、随時行う」が60%で、「年1回」(21.1%)、「年2回」(15.6%)がこれに続く。実施時期は「4月」(50.0%)が多い。

転勤の手続きについて期日・日数をルール化している企業が42.7%であるのに対して、「特にルール化していない」が56.8%であった。

さらに、転勤者選定の本人事情について、「配慮する」が一般社員で69.1%、管理職で65.8%となっている。その事由としては、「家族の病気・出産」(一般社員80.8%、管理職81.8%)、「高齢両親の転居困難(介護)」(一般社員67.2%、管理職67.8%)などである。

そのほか、この調査では転勤に伴う旅費などの支給、手当の状況、単身赴任者の一時帰省交通費の支給、転勤休暇の付与などについて調査している。

4. 独自調査の視点

以上、見てきたように、これまでも転勤に関する調査研究はまったく行われてこなかったわけではない。しかし、「雇用動向調査」などの調査項目から転勤が除外され、利用可能な統計や調査の数は限られており、また、それらは必ずしも最新のデータとは言えない。さらに、転勤者の人数の把握だけでなく、企業の雇用慣行や人事管理、労働者のワーク・ライフ・バランスとの関連で転勤の実態を把握する必要がある(両角(1998)²²)。

そこで、以下の視点から企業における「転勤」の実態を調査することにしたい。

²⁰ 佐藤厚(2007)「単身赴任を伴う転勤を従業員が受け入れていること」『日本労働研究雑誌』No.561、71～73ページ。

²¹ 労務行政研究所(2015)「国内転勤に関する実態調査」『労政時報』3889号ほか。

²² 両角道代(1998)「職業生活と家庭生活の両立と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、271～297ページ。

(1)採用と転勤の対象者

すべての労働者が転勤の対象者となるわけではない。転勤の対象となるのは本社採用の総合職社員が中心で、一般職、生産技術職、現地採用社員、非正規労働者は転勤の対象とならない（久本前掲書他）。したがって、人事管理上の区分からいえば、転勤の対象となるのは、総合職経営幹部・管理職及びそれらの候補者、事業所の幹部・候補者などであると考えられる。このとき問題となるのが、育児等の事情によって転勤に対応出来ない女性労働者が管理職への昇格の対象から外れ、管理職・幹部登用をする上での支障になっているのではないかとということである。

また、転勤が労働者の経済的負担となっていることも考えられるが、これに対して適切に補償されているかどうかとも明らかにしたい。

(2)転勤の時期と目的

転勤を含む配置転換は、長期雇用システムの下で、企業からの業務命令として行われてきた（菅野(2002)、諏訪前掲書、八代前掲書）²³。

転勤が行われる時期については、入社直後、本社幹部登用前、本社幹部登用後が考えられる。時期によって転勤を行う目的は異なっており、入社直後は従業員の育成が主な目的であり、本社幹部登用前の転勤では、本社マネジメントの各事業所への浸透、組織管理能力の育成と資質の見極めなどで、さらに本社幹部登用後は事業所のマネジメントの実現、労働者の処遇といった目的であると考えられる。企業によっては、転勤を管理職登用・昇格の要件としている場合もあるかも知れない（今野(2008)²⁴、今野・佐藤(2009)、松繁前掲書）。

また、一定の期間で転勤がある金融機関などでは、不正防止が転勤の目的となっているといわれている。

このほか、企業活動がグローバル化するなか、海外転勤が増えている可能性もあるので、これについても確認したい。

(3)転勤の頻度と期間

転勤の頻度は業種、規模など企業属性によって違いがあり、金融機関、建設、商社、国家公務員などでは比較的転勤が多いと思われる。

転勤先での赴任期間は2～3年、場合によっては5年程度といわれている。ただし、建設業では特定の赴任期間がなく、プロジェクトの施工期間で異動するという場合もある（労働大臣官房政策調査部編前掲書の企業事例67～81ページを参照）。こうした転勤の頻度と転勤の期間の現状を確かめる必要がある。

²³ 菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。

²⁴ 今野浩一郎(2008)『人事管理入門』日本経済出版社、Ⅲ章、71～86ページ。また、今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社、第5章、96～107ページも参照。

(4) 転勤のルール

企業の多くは、就業規則上従業員の同意なく転勤を命令することが出来る企業が多く、実際の運用も文書等による同意を得ることなく発令している場合が多いと考えられる。しかし、人事ローテーションによる転勤の場合は、事前に転勤の明示、本人から事情聴取、内示、転勤に応じることが出来ない理由がある場合の対応が行われる（菅野(2002)、138 ページ）。

転勤について斟酌すべき特別な理由として、老親の介護、病児・近親の介護、従業員本人の疾病、女性社員で子供がいる場合などがある。近年、男性にも介護などにより転勤に応じられない事情を有する者が増加していると思われる。こうした点についても調べる必要があるだろう。

(5) 処遇

人事権の行使によって転勤が行われるとき、転勤の対象となる労働者の賃金は、非転勤者より高いと考えられる。これは、転勤によって経済的不利益とならないような賃金制度、すなわち、年齢や勤続年数を基準とした賃金制度になっていることを前提としていると考えられる（菅野(2002)139 ページ）。企業における転勤者の処遇はどうなのか。

(6) 転勤を行う場合の配慮

転勤を行う際、対象となる社員には手当、引っ越し代金の負担、社宅への入居、単身赴任手当、特別休暇の付与、休暇取得、出張の際の配慮、転勤時期などについて配慮されると考えられるが、事実はどうか（労務行政研究所前掲調査）。

(7) 転勤に応じられない者の措置

もし、何らかの理由により、転勤に応じられない場合、当該の労働者の取扱いはどのようなになるか。また、転勤が管理職登用・昇格の要件となっている場合、それに応じられない者のその後の処遇はどのようなになっているのか。

(8) 転勤者の増減

社人研による個人レベルでの調査によると転勤者数は増加しており、また、年齢層によって差があることが明らかにされている。このことは、企業レベルでも確認できるか。また、近年でも確認できるであろうか。一方、労働者の負担軽減、福利厚生費用の縮減のため、転勤を縮減し、出張などで代替している企業もあるというが、はたしてどうか。

(9) 転勤は経営上不可欠で一定の範囲の転勤は不可避なのか

欧米の企業において、海外派遣要員を別として、「転勤」はほとんどないといわれており、

単身赴任も見られないということである（田中²⁵（1991）、佐藤前掲書）。もしそうならば、日本ではなぜ「転勤」が行われるのであろうか。転勤は、日本企業の経営上、あるいは人事管理上必要不可欠なものなのであろうか。しかし、企業の経営や雇用慣行も変化しつつある（今野・佐藤前掲書）。そうなると、転勤の役割も変化しているのではないか。無用な転勤を縮減し、転勤に伴う不効用を可能な限り縮減する人事管理上の工夫（たとえば、在籍出向などを用意して転勤と同様に扱ったり、育児介護等の事情を配慮したりするといった対応）を講じることが考えられる。

序－１表 企業ヒアリングの質問項目

質問の区分	質問項目
I 企業概要	(1) 従業員規模 (2) 従業員の年齢構成 (3) 国内、海外の事業所数とその変化 (4) 採用時の転勤の条件の明示 (5) 異動の頻度
II 転勤にかかわる諸制度と転勤のパターン	(1) 勤務地限定社員の社員区分（エリア社員、地域型社員など）の有無とその雇用管理 (2) 総合職正社員の転勤のパターン (3) 転勤の対象者 (4) 転勤の目的
III 年間の転勤の実績	(1) 過去1年間の国内転勤者数、属性、変化 (2) 単身赴任の割合 (3) 過去1年間の海外転勤者数、属性、変化 (4) 職種の特徴
IV 転勤の理由、配慮事項、転勤中の処遇	(1) 転勤の理由 (2) 転勤対象者に対する事前ヒアリング等の実施状況 (3) 対象者に対する告知の時期 (4) 家族的事情の配慮 (5) 転勤対象者からの要望 (6) 転勤を理由とした退職者の有無 (7) 転勤中の役職や処遇 (8) 転勤によるキャリアパス上の違い (9) 転勤に関する今後の方針

²⁵ 心理学からの接近として田中佑子(1991)『単身赴任の研究』中央経済社がある。

さらに、転勤に応じられない女性などに対するグラスシーリングとならないように配慮しつつ、ワーク・ライフ・バランスの観点から総合的に調整する必要がある（労働大臣官房政策調査部前掲書）。

以上のような視点から、序-1表に掲げたような具体的な質問項目について企業ヒアリングを実施し、転勤の実態について調査を行った。企業ヒアリングを行うに当たり、これらの質問項目から構成した事前記入表を調査対象企業に送付し、記入された調査票をもとにヒアリングを実施するという手順で進めた。

5. 本書の構成と概要

本書の構成は以下の通りである。第1章「調査の概要」では、ヒアリング対象企業の属性、調査の実施時期などを述べる。第2章「事例の概要」では、事例の調査結果概要を示す。第2章の章立ては、「1. 企業属性」「2. 正社員の雇用区分」「3. 転勤にかかわる制度」「4. 転勤のパターン、国内・海外の転勤実績」「5. 家族の事情の把握・対応と転勤配慮」「6. 転勤と女性管理職の昇進」——となっている。第3章「まとめ」では、今回ヒアリングした事例及び事例の調査結果概要に基づき、調査の総括と政策的インプリケーションをまとめる。

なお、資料編では、各社の事例を収録している。

参考文献

- [1]佐藤厚(2007)「単身赴任を伴う転勤を従業員が受け入れていること」『日本労働研究雑誌』 No.561、71～73 ページ。
- [2]清水昌人(2001)「近年の人口移動理由」『人口問題研究』 57-1、8～24 ページ。
- [3]菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。
- [4]菅野和夫(2016)『労働法第 11 版』弘文堂。
- [5]諏訪康夫(1999)『雇用と法』放送大学教育振興会。
- [6]田中佑子(1991)『単身赴任の研究』中央経済社。
- [7]土田道夫(1998)「変容する労働市場と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、43～101 ページ。
- [8]久本憲夫 (2013)「現実における正社員の多様性—画一的な認識と現実の多様性—」『生活福祉』 84 号、1～18 ページ。
- [9]孫田良平(1980)『民間企業における昇進と転勤制度』公企労センター、調査研究資料第 120 号。
- [10]松繁寿和(1995)「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの異動とその後の昇進」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、第 7 章、153～177 ページ。
- [11]南隆男(2000)「単身赴任」高梨昌・花見忠監修『事典・労働の世界』日本労働研究機構、465～469 ページ。
- [12]両角道代(1998)「職業生活と家庭生活の両立と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、271～297 ページ。
- [13]八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社。
- [14]労働省(1994)『平成 6 年版労働経済の分析』日本労働研究機構。
- [15]労働政策研究・研修機構(2005)『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査・労働契約をめぐる実態に関する調査 (II)』資料シリーズ No.5、労働政策研究・研修機構。
- [16]労働大臣官房政策調査部(1991)『転勤と単身赴任』。

参考資料

- [17]労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』、労働政策研究・研修機構。
- [18]労務行政研究所(2015)「国内転勤に関する実態調査」『労政時報』 3889 号ほか。

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

企業における労働者の転勤については、企業独自の経営判断に基づき行われるものであるが、就職後、複数回の転勤が行われることにより、結婚・妊娠・出産・子育てといった、将来のライフプランの設計に困難をきたし継続就業の妨げになる、あるいは家族形成を阻害するとの指摘がある。現在、政府は、まち・ひと・しごと創成会議を中心に、少子化対策をはじめとする人口減少対策を検討しており、その中で、転勤については一つのテーマとしてあがっていることから、企業の転勤に関する実態を調査する。

本調査は、厚生労働省からの要請調査である。

2. 調査対象と調査期間

調査対象は、転勤では、国内外での拠点数が影響を与えることが想定されることから、1,000人以上の大企業を念頭に、産業大分類をなるべく網羅できるよう選定した。

調査時期は、主に2015年7～11月の期間で実施した。当該期間にヒアリングを実施した企業は16社である。そのうち、本報告書で掲載許可が得られた15社について、以下まとめる（ヒアリング対象の企業属性、実施時期は図表参照）。

調査の質問項目では、企業概要（規模、事業所数、社員区分等）、転勤に係わる制度（採用時の募集条件、転勤打診時期、異動希望聴取制度）、異動・転勤のパターン、転勤実績、転勤理由・位置づけ、転勤配慮（配偶者の転勤に関する配慮含む）、転勤のキャリア・パス上の扱い——などがある。

図表：ヒアリング調査対象の属性、実施時期

産業	ケース名	ヒアリング実施日	調査相手	調査担当者	
建設業	建設業	A社	2015年7月29日	企業	渡邊（博）、荻野、奥田
	建設業・不動産業	B社	2015年8月27日	企業	荻野、奥田
製造業	金属製造業	C社	2015年9月28日	企業	新井、奥田
	製造業（機械製造業）	D社	2015年10月2日	企業	新井、奥田
	製造業（電気機器製造業）	E社	2015年11月6日	企業	荻野、新井、奥田
運輸業、郵便業	運輸業	F社	2015年10月30日	企業	渡邊（博）、荻野、奥田
卸売業、小売業	小売業	G社	2015年7月14日	労働組合	荻野、渡邊（木）、奥田
金融業、保険業	金融業	H社	2015年10月16日	企業	荻野、奥田
	保険業	I社	2015年8月20日	企業	荻野、新井、奥田
不動産業、物品賃貸業	不動産業（デベロッパー）	J社	2015年7月31日	企業	荻野、奥田
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	K社	2015年9月14日	企業	荻野、奥田
	飲食業	L社	2015年9月11日	企業	荻野、新井、奥田
生活関連サービス業、娯楽業	旅行業	M社	2015年8月19日	企業	荻野、奥田
教育、学習支援業	教育・学習支援業	N社	2015年8月21日	企業	荻野、奥田
医療、福祉	介護・福祉サービス業	O社	2015年10月15日	企業	荻野、奥田

第2章 事例の概要

1. 企業属性

今回のヒアリング調査では、企業の転勤の実態を調査する性格上、ヒアリング対象は、国内外の拠点を持つ可能性が高い、おおむね正社員規模 1,000 人以上の大企業で選定している。企業属性の概況を示したものが図表 1-1 である。なお、ここでの転勤とは、転居を伴う異動（転居を伴う場合の出向を含む¹⁾）のこと。

図表 1-1：企業属性の概況

産業	ケース名	純粋持株会社	採用方針	国内拠点の傾向			海外展開 (拠点)
				国内拠点展開	拠点の拡大傾向	ブロック別の採用・人事管理	
建設業	建設業	A社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
	建設業・不動産業	B社	中途中心	全国的に展開		○	
製造業	金属製造業	C社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
	製造業（機械製造業）	D社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
	製造業（電気機器製造業）	E社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
運輸業、郵便業	運輸業	F社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
卸売業、小売業	小売業	G社	-	全国的に展開	○		有り
金融業、保険業	金融業	H社	新卒中心	全国的に展開			有り
	保険業	I社	新卒中心	全国的に展開			有り
不動産業、物品賃貸業	不動産業（デベロッパー）	J社	新卒中心	全国の主要拠点に展開			有り
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	K社	新卒中心	特定の地域に拠点	○		有り
生活関連サービス業、娯楽業	飲食業	L社	新卒・中途	全国的に展開	○		有り
	旅行業	M社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
教育、学習支援業	教育・学習支援業	N社	新卒中心	全国の主要拠点に展開			有り
医療、福祉	介護・福祉サービス業	O社	中途中心	全国的に展開	○	○	

※○は該当。「-」は不明・非公開情報。

国内拠点数²⁾は、大企業であるため、全国的に展開している企業が多い。とくに建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社は、全国的に拠点を網羅している。

拠点数は少ないが全国の主要拠点に事業所展開している企業が、不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社である。不動産デベロッパー J 社は、首都圏・大都市部に開発案件が

¹⁾ 本調査では、1,000 人以上の大企業を対象に調査をしており、また、純粋持株会社（ホールディングス）体制の企業もあることから、子会社など関連会社を有する企業がほとんどである。企業間の異動であれば、出向扱いとなり、これに伴い転勤も生じることから、出向でも転居転勤がある場合、これを転勤に含めて調査した。今回の調査対象では、関連会社への出向も人事異動の一環で実施している企業が多かったが、手続面で異動（転勤）と転居のある出向で大きな違いはみられなかった（一部に、他社出向の場合、労働条件の違いがあるため、説明のため打診時期を早くする企業があった）。大企業であり、赴任後の復帰が明確であることから、通常の異動と出向で大きな違いはみられなかった。なお、各事例では、異動について、配転や人事ローテーション、ジョブ・ローテーションなど、様々な用語が使われている。本章では、便宜的に用語を統一するため、企業内・外問わず、社員の移動は人事異動と表現する（ただし、各事例から引用する場合は、各社の用語を使用する場合がある）。また、ジョブ・ローテーションは定期的な人事異動を指す。人事ローテーションは、定期的ではないが、ローテーションで行われる人事異動として使用する。

²⁾ 国内拠点展開は、調査者により割り当てたもの。名義尺度の意味として、「全国的に展開」（全国に拠点網を網羅（拠点数が多い））、「全国の主要拠点に展開」（全国の主要拠点に展開（拠点数は少ない））、「特定の地域に拠点」（工場・宿泊施設など大規模施設を中心に拠点展開）——の 3 区分。

集中する関係で、全国の支店には最少人数を割り当てる方式をとっており、増員が必要な場合は出張で対応している。教育・学習支援業 N 社も、首都圏中心に人員を配置しており、全国の支社には営業職中心で配置・異動がなされている。

工場等複数の拠点を特定の地域に展開しているのは、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、宿泊業 K 社である。製造系の企業が多く、拠点には支店（営業拠点）もあるものの、人員配置が多い拠点は、本社以外では工場・研究拠点等がある。工場では、現地採用（高卒の新卒採用）中心である。

なお、企業合併や買収、新規開業など拠点の拡大傾向がある企業は、小売業 G 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、介護・福祉サービス業 O 社である。非製造の流通・サービス系でその傾向がみられる。

以上を踏まえると、国内拠点を全国的に展開しているのは、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社となる。そのなかでも、支店等の拠点が全国に及ぶことから、国内をブロックに区分し、採用・配置をブロック別に行う方針がある企業（以下、「ブロック別の採用・人事管理方針がある企業」と略す）が、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、旅行業 M 社である。これらの企業では、新卒採用（総合職）で採用しても、出身大学（出身地）等を考慮し、当該地域内で初任配置を行い、以後の配置も当該ブロック内を中心に異動をする傾向にある（ただし、採用は大都市部の大卒者が多い（地域の大学出身者の人数が少ない）ことから、都市部大学出身の採用者を都市部以外の各地域に初任配置する場合もある）。一方、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社は、中途採用中心であり、中途採用者は現地採用であることから、ブロック内の採用・配置が多い。

また、海外展開では、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社が調査時点で海外拠点を有していない。それ以外の企業は海外拠点があるため、海外転勤の実績がある。

なお、採用方針では、新卒採用中心の企業がほとんどである。飲食業 L 社は新卒・中途半々の採用であり、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社は中途採用中心である。

2. 正社員の雇用区分

(1) 正社員の雇用区分と女性比率

正社員の女性比率と雇用区分（一般職や総合職の勤務地限定社員制度の有無）をみたものが図表 2-1 である。女性比率の高い企業は、介護・福祉サービス業 O 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社、金融業 H 社、保険業 I 社である。主に非製造系（金融・保険業、サービス業等）で女性比率が高い。これらの企業のなかには、女性を主に店舗配置している企業がある（例えば、旅行業 M 社、金融業 H 社、介護・福祉サービス業 O 社等）。一方、教育・学習支援業 N 社は、総合職のみの雇用区分しかなく、また、女性の配属は本社に集中している企業である。

図表 2-1：女性比率と雇用区分

ケース名	正社員数に占める女性比率	雇用区分		総合職（全国転勤型）に占める女性の割合
		一般職	総合職の勤務地限定社員制度	
建設業	A社	15%	○	3%強
建設業・不動産業	B社	12%		1割
金属製造業	C社	—	○	—
製造業（機械製造業）	D社	1割	△	3%程度
製造業（電気機器製造業）	E社	16%	○	1割
運輸業	F社	—	○	1割
小売業	G社	—		N社員約2割 R社員約4割
金融業	H社	5割	○	1割弱
保険業	I社	5割	○	1割弱
不動産業（デベロッパー）	J社	2割	○	7%
宿泊業	K社	25%		25%
飲食業	L社	1割弱		1割未満
旅行業	M社	6割弱		4割程度
教育・学習支援業	N社	5割		5割
介護・福祉サービス業	O社	8割		8割

※1:一般職とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分（例えば、一般職（事務補助等））。ここでの勤務地限定社員制度は、総合職の勤務地限定制度を有する企業のこと。

※2:正社員数に占める女性比率、総合職（全国転勤型）に占める女性の割合は、各事例から概算で算出。正社員数に占める女性比率が5割以上の企業に網。

※3:○は雇用区分・制度あり。一般職では、△は過去にあったが、調査時点で整理統合されている（一般職を廃止し、総合職に一本化等）。

※4:「—」は不明・非公開情報。

逆に、女性比率が低い企業は、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、製造系（機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、飲食業 L 社などがある。飲食業は、サービス系で店舗も有する業態だが、24 時間営業（深夜帯営業）があるため、過去に女性を採用・配置しづらかった面があり、正社員の女性比率は低い（均等法施行以降に女性の採用が増加傾向）。

図表 2-1 では、雇用区分³として、一般職や総合職の勤務地限定社員制度の有無をみている。一般職がある企業は、建設業 A 社、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、運輸業 F 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社がある。女性比率の高い金融・保険業だけでなく、女性比率の低い製造系・建設業にも一般職がある。一般職はほとんどが女性である。したがって、主に製造系・建設業の女性比率は、一般職の占める割合が高い。

勤務地限定社員制度のある企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社である。全国に店舗を有する企業で勤務地限定社員制度がある傾向がみられる。今回の調査では、製造系では一般職はあっても、勤務地限定社員制度の導入はみられない。

³ ここでの一般職等とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分で、事務補助の一般職や現業職・労務職など。呼称が様々であるため一般職等としている。取り上げた企業の一般職は、事務補助業務の女性が多い。勤務地限定社員制度は、一般職は含めず、正社員（総合職）の勤務地限定社員制度を有する企業のこと。

図表 2-1 では、総合職（全国転勤型）に占める女性正社員の割合の概算を示している。それによると、勤務地限定社員（総合職）を除いた総合職（全国転勤型）の女性割合は、教育・学習支援業 N 社や旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社などで高いが、それ以外では、1 割程度や数%の企業が目立つ。とくに製造系・建設業でその割合が低い。

(2) 総合職の勤務地限定社員制度の特徴

総合職の勤務地限定社員制度がある企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社である。これらの企業について、制度の概要をまとめたものが図表 2-2 である（なお、企業によって当該制度の名称は様々であることから、以下では便宜的に、正社員（総合職）の勤務地・地域限定をかける制度を「勤務地限定社員制度」とする。雇用区分の呼称として、全国転勤型の正社員（総合職）を「全国転勤型」、それ以外の勤務地限定・地域限定がある正社員（総合職）を「地域限定型」と称す。なお、個々の企業事例を取り上げる場合は、個別事例の呼称（仮称）による）。

図表 2-2 によれば、勤務地限定社員制度の導入年は 2000 年代及びその前後にみられる。導入理由は、多様な人材の確保（全国転勤に対する学生の敬遠層及び、育児・介護の可能性を見据え地域密着で働きたいと考える層などへの対応）がある。とくに全国に店舗網を有する企業の場合、地方の地元出身の優秀な学生（女性）を採用・確保する狙いがある。すなわち、国内外の転勤前提の全国転勤型の総合職採用では、転勤範囲が狭い地元大企業（例えば、地銀等）と募集面で競合することになる。これでは、転居転勤に抵抗感がある女性を採用しづらいため、勤務地限定社員制度を設けたケースがある。また、地元の学生を採用することで、地場の販売・営業網を強化できる面もある（例えば、旅行業 M 社の営業では、地元学校卒業者を当該地域に配置している）。そのほか、転勤リスク分の格差を設けることによる人件費などのコスト削減（地場相場の反映）もある。なお、建設業・不動産業 B 社は、もともと現地採用・中途採用中心の企業であり、中途採用者の配置が地域ブロック内に集中する傾向があったことも、勤務地限定社員制度を作りやすい要因としてあった。

次に、雇用区分については、全国転勤型に対して、勤務地限定の区分を 1～3 区分（全国転勤型を含めた区分では、2～4 区分）を設ける企業があった。全国転勤型と地域限定型の 2 区分の企業は、保険業 I 社、旅行業 M 社など。3 区分以上の企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、飲食業 L 社など。

図表2-2：勤務地限定社員制度の概況

ケース名	正社員数に占める女性比率	導入年	区分	導入理由	勤務地限定社員のままで課長職以上に就けるか	雇用区分間の転換		適用者	勤務地限定社員比率	賃金格差(全国転勤型=100)	女性管理職比率
						地域型⇒全国型	全国型⇒地域型				
建設業・不動産業 B社	12%	2000年代初頭	社員区分は、①全国転勤型、②特定エリア内限定(ホームポイントから100km圏を超えて通勤し、通勤圏内限定(自宅から通勤時間1時間半以上の圏外の通勤なし)の3つ。	多様な人材の確保が狙い。育児・介護等の事由で、一定期間、地域を限定して働きたいとの要望に対応。もともと中途採用中心で、導入しやすい。	勤務地限定社員でも管理職(課長職以上)への昇進は可能。 勤務地限定社員は、制度導入後は「J2」(売場長)、「J3」(売場長・主任)、「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能。	全国転勤型が原則。当該制度は、育児・介護等の理由に基づき、一定の時期だけ勤務地限定を適用。育児・介護等の該当理由がなくなれば限定解除。 過去5年間で(合計)での全国転勤型からの転換実績で、全国転勤型⇒特定エリア内限定が14人(女性5人/男性9人)、全国転勤型⇒通勤圏内限定が193人(女性101人、男性92人)。	勤務地限定社員の正社員に占める割合は3%弱。特定エリア内限定48名(女性27名/男性21名)、通勤圏内限定251名(女性198名/男性53名)。	3%弱	全国転勤型を100とすると、基本給で、特定エリア内限定は80(格差分は20%)、通勤圏内限定は75(同25%)。	2.71%	
小売業 G社	-	2000年代前半	転居転勤の範囲によって、①「N(ナショナル)社員」(全国(海外含む)の事業所に転居転勤がある)、②「R(リジョナル)社員」(一定範囲内で転居転勤がある)、③「コミュニティ社員」(転居を伴う転勤がない)の3区分。	パートタイム比率が割強に比べて高まる中、正社員の年間型賃金制度を能力・成果に基づき制度に変革すると同時に、パートタイマーと正社員をひとつにした。新たな人事制度を構築(「コミュニティ社員制度」創設)。	コミュニティ社員は、制度導入後は「J2」(売場長)、「J3」(売場長・主任)、「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能。	すべての区分で同一の資格制度、役割・仕事を基準とする均等待遇、教育・教育機会の均等が実践されている。これにより各区分間の転換が可能。コミュニティ⇒R⇒Nという方向へは、毎年申請して移行することができる。逆方向についても、毎年申請できるようになっている。	地域限定(地域型と一般職)のうち、9割が女性。	-	全国型と地域型は年取ベースで格差が設けられている。	1割程度	
金融業 H社	5割	近年	個人対象営業部門(総合職)を全国型と地域型に区分。	設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。	地域型・一般職は、管理職(課長以上)の役職につくことが可能。	転換条件として、公募に基づき本人希望、支店長推薦、面接。	地域限定(地域型と一般職)のうち、9割が女性。	-	全国型と地域型は年取ベースで格差が設けられている。	15%	
保険業 I社	5割	2000年代前半より前	全国型と地域型の2区分。	全国(地元)の優秀な女性卒業者確保のため。	改正前は地区のライン課長(課長以上)の役職につくことが可能。 ただし、昇進可能。近年制度改定で、経営管理層(部長や支社長等)への昇進も可能になった。	転換条件として、上長推薦、成績・実績、試験など。	総合職に占める地域型は3割弱(調査時点)で、地域型2000人。ほとんどが女性。	3割弱	全国型に加盟格差は2割程度。	15%	
宿泊業 K社	25%	-	全国転勤型正社員と勤務地限定型正社員の2区分。	子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。本人が就労継続を希望する上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度。	管理職(ビジネスリーダー(支社長等課長相当)の役職につくことが可能。	転換条件は本人希望と会社承認のみ。	全国転勤型正社員と勤務地限定型正社員との間では、基本給で5%程度の差がある。	約5割	全国転勤型正社員と勤務地限定型正社員との間では、基本給で5%程度の差がある。	1%弱	
飲食業 L社	1割弱	2010年代	ナショナル(全国転勤型)：引越し有り、ゾーン(関東、関西、九州等)：引越し有り、エリア(自宅から通勤可能な店舗等)：引越し無し、コミュニティ(店舗限定)の4区分。	子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。本人が就労継続を希望する上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度。	「ゾーン」以上の雇用区分であれば可能である(エリア、コミュニティの場合、管理職になるためには「ゾーン」以上の雇用区分に転換する必要がある)。	狭域⇒広域は随時申請可。エリヤについては定員設定あり(申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定)。 区分変更実績は、昨年度10人。内訳は、エリヤが半数、残りがゾーン・コミュニティ。育児・介護など理由は様々。	雇用区分の内訳はナショナル80%、ゾーン5%、エリヤ10%。適用人数は約600人。コミュニティで女性比率が高い。	約2割	全国転勤型(ナショナル)と比べての年取差については、基本給レベルで、ゾーン88%、エリヤ83%、コミュニティ78%ととなっている。雇用区分による格差は11~22%となる。	1%弱	
旅行業 M社	6割弱	1990年代前半	勤務地限定社員あり。募集要項で転居転勤のあるコース(全国転勤型)と転居転勤のないコースの2区分がある。	全国転勤型に対する学生の敬愛(学生の意識の変化)や、将来の育児・介護の可能性を見据え、自分の視点で働きたいというニーズの高まりに対応。地元出身者に安定的に働いてもらうことで、地域の販売・営業を強化したい狙い。	勤務地限定社員は、管理職(課長以上)の役職につくこともできる。勤務地限定社員は店頭販売業務が多いため、店長につくことができず、店長に就くことができない。	転換条件は、本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績。	勤務地限定社員の正社員に占める割合は3割。適用人数は6000人。そのうち、女性8割強。	3割	本給で2割弱ぐらいの差。	30%超	

※ここでの勤務地限定社員制度の呼称は報告書事例に基づく。「一」は不明・非公開情報。正社員全体に占める勤務地限定社員比率は、正社員(総合職)に占める勤務地限定社員制度の適用者の割合(概算)のこと(調査時点)。

区分数が多い場合の一例を示したものが、図表 2-3 の飲食業 L 社の事例である。同社では、ナショナル（全国転勤型：転居有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：転居有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：転居無し）、コミュニティ（店舗限定：転居無し）——の 4 区分としている。基本的には転居転勤が軸となっており、ゾーンのように転居転勤があるがその範囲がブロック内に限定されている区分や、転居転勤はないが通勤圏内（通勤距離や通勤時間等）で異動がある——などの区分を設けている場合がある。なお、今回の調査ではグローバル企業がほとんどを占めている。全国転勤型以外の雇用区分の適用者は、国内のみならず、海外転勤もないことになる（逆に、全国転勤型は海外転勤あり）。

図表 2-3：飲食業 L 社の雇用区分制度

社員雇用区分		勤務地範囲	構成比	給与比（※1）
ナショナル	広域	全国（転居有り）	80%	100%
ゾーン	↑	関東、関西、九州等（転居有り）	5%	89%
エリア		自宅から通勤可能な店舗等（転居無し）	10%	83%
コミュニティ	狭域	店舗限定（転居無し）	5%	78%

※1：給与比は基本給部分。ナショナル社員以外は、別途「地域手当」（0～2万円）あり。

※2：飲食業 L 社の事例図表を一部加工。

前掲図表 2-2 によれば、全国転勤型を 100 とした場合の賃金格差（複数区分がある場合、最大値）は、5%から 20%前後の格差がみられた。これらの格差が転勤のリスクプレミアムに相当する。区分数が多い事例での格差の幅については、例えば、図表 2-3（飲食業 L 社の給与比）にあるように、全国転勤型=100 に対して、ゾーン 11%、エリア 17%、コミュニティ 22%となっている。

課長職以上の昇進が制度上可能かについては、ほとんどの企業で、地域限定型のままで、課長職等のポストに昇進可能としている（飲食業 L 社はゾーン以上から課長職以上に就くことができるが、それ以下では制度上できない）⁴。

例えば、旅行業 M 社は、もともと勤務地限定社員は店頭販売業務が多く、勤務地限定社員のまま、ライン課長や店舗の店長等に就くことができる（女性管理職比率 30%超）。また、保険業 I 社では、これまで地区のライン課長まで昇進可能だったが（女性管理職比率 15%）、近年制度改定し、経営管理層（部長や支社長等）への昇進も可能にしている。

雇用区分間の転換については、いずれの企業も双方向に転換が可能な仕組みとなっている。まず、地域限定型⇒全国転勤型の転換について、転換条件がある企業では、上長推薦だけでなく、成績や試験などがある企業もある（保険業 I 社、旅行業 M 社など）。地域型の社員は、これまでの勤務実績で職務遂行能力までは評価されているが、全国型に転換することで他の

⁴ 飲食業 L 社の課長職は、FOL（フィールドオペレーションリーダー）以上であるため（店舗店長は管理職扱いではない）。同社の女性管理職比率は 1%弱。

地域で勤務することから、転勤先でもこれまでと同程度のパフォーマンスを発揮できる能力があるかについて、チェックする意味がある、としている（保険業 I 社など）。

一方、試験や成績がなく、本人希望で転換できる企業もある（宿泊業 K 社、飲食業 L 社など）。飲食業 L 社は、雇用区分の転換に際して、過去に成績基準、能力基準、適性等を見ていた頃もあるが、近年、雇用区分制度は、会社側から社員の働き方を決めるものではなく、本人が就労継続をする上で、様々なライフステージ（結婚、出産、介護等）にあわせて、雇用区分を選択できる制度であると考え方を改めた。ライフステージにあわせた雇用区分選択に、成績や能力は一切関係ないということで、当該基準は設けないこととしている。なお、全国転勤型の人員を量的に増加させたい企業等では、基準を設けない傾向もある。

逆に、全国転勤型⇒地域限定型については、転換条件として、育児や介護などの該当理由に合致しなければ転換できない、とする企業がある（建設業・不動産業 B 社⁵、宿泊業 K 社）。一方、転換条件を設けていない（本人希望のみ）とする企業も多い。全国転勤型の社員には、すでに転勤実績もあることから、能力のチェックをかける必要がないため、本人希望のみで転換が可能としている企業がある。ただし、飲食業 L 社では、転換希望があったとしても、希望のエリアに勤務先がない場合もあることから、エリアによっては定員設定を設けている場合がある（申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定）。

全国転勤型⇒地域限定型の転換実績についてみると、建設業・不動産業 B 社では、過去 5 年間（合計）での全国転勤型からの転換実績は、全国転勤型⇒特定エリア内限定が 14 人（女性 5 人／男性 9 人）、全国転勤型⇒通勤圏内限定が 193 人（女性 101 人、男性 92 人）である。保険業 I 社は、全国型から地域型への転換者は年間数名程度（転換者は育児理由がほとんど）。宿泊業 K 社の全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員への転換実績は、例年、2～3 人程度。飲食業 L 社の雇用区分変更実績は、昨年度 10 人ほど（内訳は、エリアが半数、残りがゾーン・コミュニティ）。L 社の区分変更の理由については様々で、特に大きな割合を占める理由はなく、育児（子女の教育等も含む）や介護も含まれている。以上を踏まえると、勤務地限定社員制度があると、全国型から地域限定型への転換実績が実際にあり、また、男女ともに実績があることがうかがえる。介護理由などで男性の転換者もいる。

なお、全国転勤型⇒地域限定型への転換希望については、転勤可能性に対するリスクプレミアム（基本給の格差分等）が効いているとの認識を示す企業がある。建設業・不動産業 B 社は、格差分（通勤圏限定の場合、格差 25%）を減らすと、制度適用希望者は増えると考えている。同社は、制度適用者が 1 割を超えると、「人の流動（人事異動）」が滞るとみている（現行の制度適用者は 3%弱）。通勤圏限定を適用されている社員からは、総合職で同じ仕事をしているのに 25%の格差があることについて不満が出ることもあるが、異動（転勤）のリスクが全くないことから、当面、格差分は据え置く方針としている。

⁵ なお、建設業・不動産業 B 社の場合、育児・介護等の該当理由を想定しているが、理由があれば結果的に認めているようである。

また、育児・介護などの転勤配慮の理由があれば、転勤リスクプレミアムがあるため、全国転勤型から地域限定型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも雇用区分転換で厳格に対応する企業もみられた（保険業 I 社等）。同一労働で、転勤リスクプレミアムで格差があるため、地域限定型の社員が不満を持つことがありうることから、転勤実績が少ない企業でも、実際に転勤を実施する方向にもある（宿泊業 K 社）。勤務地限定社員制度があることにより、制度適用者と不適用者で不満がでないよう、制度にあわせて実態も厳格適用する面がある⁶。

以上を踏まえると、勤務地限定社員制度の特徴は以下となる。

- ①勤務地限定社員制度は、総合職で勤務地限定がかかっているため、仕事内容では全国転勤型と勤務地限定型では同じ。
- ②勤務地限定社員制度の導入年は 2000 年代及びその前後。
- ③基本的には転居転勤を軸に雇用区分が設けられている。ブロック内の転勤可能性や通勤範囲（通勤距離等）で、複数の雇用区分を設ける企業もみられる（例：建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、飲食業 L 社）。
- ④転勤のリスクプレミアムとして、全国転勤型に比べて賃金格差がある（基本給の 2 割程度の格差設定が目立つ）。
- ⑤多様な人材確保（女性の地域での採用（地域密着）、ライフスタイルに合わせた雇用・定着化など）が導入理由として目立つ。
- ⑥店舗などで女性を配置している企業で導入している企業が多い。現地採用・中途採用中心の企業でも勤務地限定社員制度を設ける企業がある（中途採用者は地域限定職で採用されて、地域限定で配置されるケースが多いため）。
- ⑦地域限定型のまま課長職に就ける企業が多い。
- ⑧地域限定型から全国転勤型への転換では、転換条件（成績等の基準）を設ける企業と、本人意向のみで転換を認める企業がある。転換条件で基準を設ける理由は、全国転勤型に転換してやっていけるかの能力のチェックの意味合いがある。逆に、ライフステージに合わせた働き方の選択可能性を高めたい企業や、全国転勤型の人員を量的に増加させたい企業等では、基準を設けない傾向にある。
- ⑨全国転勤型から地域限定型への転換では、ライフステージに合わせた働き方として転換条件・基準なしとする企業が多く（例：小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社）、一方、病気・育児・介護などの該当理由の合致を条件にあげる企業もある（建設業・不動産業は全国転勤型が原則。宿泊業 K 社は介護等の特殊事情に該当する者のみ）。転換者には、介護理由等により男性もいる。

⁶ 全国転勤型から地域限定型への転換申請については、いったん申請したら 1 年間は限定解除できない仕組みも設けている企業も多い。建設業・不動産業 B 社は、過去に、定時異動（4 月・10 月）の直前に限定をかけて、その時期が終わると解除することが一時期発生した。「転勤逃れ」の可能性もあることから、これを契機に、一旦限定をしたら、同じ理由で再度限定をするのは 1 年以上間をあけることを条件に追加したとしている。

⑩育児・介護などの転勤配慮の理由があれば、転勤リスクプレミアムがあるため、全国転勤型から地域限定型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも雇用区分転換で厳格に対応する企業（保険業 I 社等）がある。また、同一労働で、転勤リスクプレミアムで格差があるため、地域限定型の社員が不満を持つことがありうることから、転勤実績が少ない企業でも、実際に転勤を実施する方向にある（宿泊業 K 等）。

3. 転勤にかかわる制度

異動・転勤にかかわる仕組みをまとめたものが図表 3-1 である。以下、転勤にかかわる制度として、①募集要項での全国転勤可能性の明示、②人事異動、③異動・転勤意向・家族の事情把握の仕組み——についてまとめる。

図表 3-1：転勤にかかわる制度、異動頻度、平均赴任期間

ケース名	総合職の募集・採用での全国転勤の明示	定期的な人事異動	自己申告書等の転勤での家族の事情等把握	転勤の事前打診（内示含む）		異動頻度	平均赴任期間		
				国内転勤（内示含む）	海外転勤		国内転勤	海外転勤	
建設業	A社	○	○	○	1～2ヵ月前	2～3ヵ月前	部門で様々	3～4年	5年
建設業・不動産業	B社	○		○	1週間前		不定期	平均2年	
金属製造業	C社	○	○	○	1～2ヵ月前	2～3ヵ月前	3～5年	3～5年	3～5年
製造業（機械製造業）	D社	○	○	○	2～3週間前	2ヵ月前	原則5年	5年（様々）	3～5年
製造業（電気機器製造業）	E社	○		○	最低1ヵ月前	国内異動よりは早い段階	不定期	不明	3年前後
運輸業	F社	○	○	○	10日前	2ヵ月前	3年目安	3年	4～5年
小売業	G社	○	○	○	15日前	15日前	3年ごと	3年	3年
金融業	H社	○	○	○	当日	1ヵ月前	5年めど	5年	5年
保険業	I社	○	○	○	1ヵ月前	2ヵ月前	3年	3年	3年
不動産業（デベロッパー）	J社	○	○	○	1ヵ月前	1ヵ月前	4～5年	4～5年	4～5年
宿泊業	K社	○		○	1～2週間前	2ヵ月前	不定期	10年	3～4年
飲食業	L社	○		○	1ヵ月前	3ヵ月前	不定期	平均3年（不定期）	不明
旅行業	M社	○	○	○	2週間前	2ヵ月前	3年	3年	3年
教育・学習支援業	N社	○		○	2ヵ月前	3ヵ月前	不定期	3～4年	不明
介護・福祉サービス業	O社	○			1ヵ月前		不定期	様々	

※B社、O社は海外拠点なし。

①募集要項での全国転勤可能性の明示

総合職（全国転勤型）の採用時に、転勤の可能性について、募集要項の要件で全国や国内外に転勤がありうることを明示する企業がほとんどである。就業規則においても、転勤を命じることがある旨規定されている。

例えば、金属製造業 C 社は、人事制度上、総合職は全社で活用する職群としており、転勤についても採用時の説明会や面接の過程でその旨を伝えている。同社の場合、配属場所が都市部より地方に配置されるケースが多いため「入社後に話が違う」とならないよう丁寧な説明を心掛けている、という。

②人事異動

ジョブ・ローテーション（定期的な人事異動）があるかについては、建設業 A 社、金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、旅行業 M 社でみられる。

一方、異動が不定期にあるとする企業も多い。例えば、飲食業 L 社では、異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生ずるが、異動の範囲について方針や規則性があるわけではない、としている。不定期な人事異動の場合、人事異動の方針があっても、欠員補充で人事異動が生じる場合が多く、定期的な異動をできる体制にない面がある。なお、異動が不定期であっても、人事異動に方針がないわけではなく、教育・学習支援業 N 社では、入社後、3、4年のタイミングで、違う仕事を経験させるとの考えがあるが、明確なルール化となっているわけではない、としている。

以下、定期的な人事異動がある企業についてみると、不動産デベロッパー J 社は、定期的な人事異動によって、4～5年ごとに、様々な部署に広範に異動するため、比較的、ゼネラリスト的なキャリア形成がなされる、としている。

機械製造業 D 社のジョブ・ローテーションは、原則 5 年に 1 回であるが、具体的には、組合員層は 5 年以上同じ職務にならないようにローテーションしている。同じ職務には 5 年以上就けないというルールである。ただし、5 年を区切りにしつつも、期間には幅を持たせており、実際、2 年で動く社員もいれば 7 年異動しない社員もいる、という。つまり、「事業の要請に応じて異動を組む」ため、一律に 5 年の区切り通りにいくわけではない。

以上をまとめると、定期的な人事異動がある場合、ジョブ・ローテーションの頻度は様々であるが、大体 3～5 年に 1 回は定期的に部署・職務等が変わっている企業が目立つ。ただし、企業によっては、年齢や業務によって期間が様々になることもあり、管理職に就いてからは異動の間隔が短くなることもある。また、部門など、専門性の範囲内で異動する場合もあれば、様々な部署を横断的に異動する場合もある（この点につき後述）。

なお、調査では、国内転勤と海外転勤の平均赴任期間を尋ねている。前掲図表 3-1 によれば、定期的な人事異動がある企業では、異動頻度と国内・海外転勤の平均赴任期間が一致す

る企業が多い。定期的な人事異動がない企業でも、3年前後の企業が多い。海外転勤については5年以下（とくに3年）が多く、長期の派遣にならないよう一定の期間を区切って国内に戻す運用がとられていることがわかる。

③異動・転勤意向・家族の事情把握の仕組み

今回調査した企業では、異動希望や転勤意向、転勤を希望しない場合の介護や病気等の理由を記入する欄を設けた自己申告制度を有する企業が多い。年1回程度（11月など）、申告する機会がある。例えば、小売業G社は、毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらっている。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。そのほか、目標管理制度での面接機会を活かして、家族の事情を把握する企業もある。

自己申告書は、異動対象の人選の参考になっている。通常、自己申告書に転勤に支障がある場合のみ、理由によって、転勤対象から外すことや、人事ヒアリング等を行う企業がある。特段に転勤支障の記載がない場合は、異動・転勤が可能であると捉え、人事発令を行うこととなる。なお、企業のなかには、異動させることが決まった時点で、転勤の打診を含めて対象者に人事ヒアリングをする機会も設ける企業もある（建設業A社）。

転勤の打診時期は、国内転勤の場合、1カ月前が多いが、1週間前、2～3週間前などの時期も目立つ。海外転勤は、通常、国内転勤の打診時期よりは前で、2カ月前や3カ月前が多い。渡航前健診・ビザ発給など諸手続の関係で国内転勤よりは打診の時期は早い場合が多い。

4. 転勤のパターン、国内・海外の転勤実績

(1) 転勤が発生する条件

図表4-1は、企業の国内の拠点展開とブロック別の採用・人事管理方針、過去1年間の国内転勤者数⁷をみたものである。過去1年間の転勤実績については、転勤頻度が低い企業では、年間100人以下のスケールである（介護・福祉サービス業O社、不動産デベロッパーJ社、教育・学習支援業N社）。一方、それ以外の転勤頻度が高い企業では、600人程度～1,000人以上のケースもみられる。以下では、転勤が発生する条件（転勤実績が少ない企業、多い企業の条件）についてまとめる。

⁷ 図表4-1の過去1年間の国内転勤者数の実績については、転勤のスケールをみるための指標として掲載した。国内転勤者数の規模を不明とする企業は多く、企業が把握しうる範囲での概数であることに留意願いたい。国内転勤は、海外転勤と違い、転勤の定義が困難で、正確なデータが取りづらい面がある。例えば、製造業E社は、国内転勤者数を算出する場合、異動者のなかには、住民票は旧職場の所在地に残しつつ、新職場の単身赴任寮に住む者がいる。こうしたケースは場所的には転勤になるが、社内データでは転居を伴わない異動となる。単身赴任の場合は別居手当を支給するが、家族帯同は支給対象にならないため、ここでも確認することができない、としている。建設業A社は、本社・支店間異動については算出しやすいが、支店内の転勤についての算出の難しさを指摘している（建設業では、とくに技術系の現場施工で支店内の単身赴任が多い場合がある）。ホールディングス体制の旅行業M社も、本社・事業会社間での異動者数の算出は可能だが、事業会社内の異動（転勤）の算出が不明としている。したがって、本調査での国内転勤者数については、ヒアリング対象の算出の定義により、あくまで概数であることに留意する必要がある。

1) 拠点の立地・拠点の展開範囲

転勤の有無・頻度は、当然ながら、企業の規模（とくに全国転勤型の規模）及び、企業が有する拠点（子会社、支社、支店、店舗、営業所、工場等）の立地や展開範囲（国内・海外）などの地理的条件、当該拠点数に左右される。図表 4-1 にあるように、拠点の展開範囲が限られ、拠点数も少ない企業では、当然に、転勤自体が少ない。また、交通機関などによる通勤圏の広狭も、転勤の有無に影響を与える。通常、大都市部（東京・大阪・名古屋）、とくに首都圏であるほど、通勤圏が広い。例えば、配属先が首都圏である場合、当該圏内での異動であれば、通勤圏が広いため転勤が生じない。一方、地方で通勤圏が広くない場合（公共交通機関が少ない等）は、転勤が生じやすいこととなる。

図表 4-1：国内拠点展開と転勤（国内転勤者数）

ケース名	国内拠点展開	拠点拡大傾向	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	過去1年間の国内転勤者数
建設業	A社 全国的に展開			○	640
建設業・不動産業	B社 全国的に展開			○	1344
金属製造業	C社 特定の地域に拠点				-
製造業（機械製造業）	D社 特定の地域に拠点				340
製造業（電気機器製造業）	E社 特定の地域に拠点				-
運輸業	F社 全国的に展開			○	-
小売業	G社 全国的に展開	○			1500
金融業	H社 全国的に展開				800
保険業	I社 全国的に展開				1130
不動産業（デベロッパー）	J社 全国の主要拠点に展開		○		50
宿泊業	K社 特定の地域に拠点	○	○		-
飲食業	L社 全国的に展開	○			677
旅行業	M社 全国的に展開			○	約600
教育・学習支援業	N社 全国の主要拠点に展開		○		100強
介護・福祉サービス業	O社 全国的に展開	○	○	○	45

※「-」は不明・非公開情報。

以上を踏まえると、首都圏立地企業（とくに東京本社）で拠点展開が限定的な場合、全国転勤が前提の総合職であっても、転勤を経験しない者が大半となる場合がある（不動産デベロッパーJ社、教育・学習支援業N社など）。

不動産デベロッパーJ社は、首都圏（本社）に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。同社は、「サラリーマン人生で一度も転勤を経験しない者が大半」と指摘している。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常である。国内転勤の場合、支店勤務は、支店長などで赴任するケース（支店管理がメイン業務）がみられる。年齢層は40代以上で多く、マネジメント層が派遣されることが多い。

教育・学習支援業N社も、首都圏（本社）に機能が集中している（通信教育事業等）。転勤は全国の支店に配属される営業職が中心である。首都圏配置者（企画・マーケティング等の職種）は、総合職であっても、ほとんど転勤を経験しない。

以上のように、首都圏立地企業で拠点展開が限定的な場合、転勤は少なく、その経験者も少ない。逆に、全国的に拠点網が整備されている企業では、転勤が発生しやすいことになる。また、企業買収・合併に積極的な企業や支店・店舗等の新規展開が多い企業など、拠点数が増加傾向にある企業では、転勤の必要性が高まっている（小売業 G 社、介護・福祉サービス業 O 社、飲食業 L 社など）。

2) 拠点の人員構成（地域限定職と総合職（幹部候補））

今回の調査では、転勤先（拠点）での地域限定職⁸の比率が高い企業で、全国転勤をする正社員（総合職）の層が少ない傾向がみられた（介護・福祉サービス業 O 社、宿泊業 K 社）。このような企業では、各拠点が地域限定職で運営されていることから、本社から転勤先に派遣されるのは総合職（幹部候補）であるのが通常である。以下では、採用方式（中途採用、新卒採用）から、現地採用と総合職（幹部候補）の関係をまとめる。

まず、中途採用の場合、採用・配置がなされる地域限定職の比率が各拠点で高いほど、全国転勤をする正社員（総合職）が人数的に限られる事例があった。例えば、介護・福祉サービス業 O 社はホールディングス体制で、企業買収等を通じ拠点を増加させている。その採用方法は、現地（子会社）による介護職の中途採用が中心である。中途採用者はほとんどが現地採用・現地配置となる。同社も本社を中心として、新卒採用をしているが、全国転勤の対象となるのは主に新卒採用者（総合職）である。新卒採用（総合職）は、いわば幹部候補の扱いである。このように、現地採用・現地配置の比率が高いほど、全国転勤対象の正社員（総合職）（いわゆる「幹部候補」）の人数が少ない場合がある。

次に、新卒採用の場合、大卒以上と高卒者等を学歴別採用する企業のなかで、地域限定職の比率が高い企業があった。例えば、宿泊業 K 社では、学歴で採用区分を分けている（新卒採用中心）。先述のとおり、同社には勤務地限定社員制度があり、大卒以上は、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能だが、短大・専門学校・高校卒者は、勤務地域限定型正社員のみでの採用しか選択できない仕組みである。つまり、短大・専門学校・高校卒者と大卒以上で学歴別採用を行っていることになる。ホテル業界では、地域限定職と幹部候補（総合職）を分けて、学歴別採用することが多い。同社も、学歴により採用区分を設けていることになる。全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員は同じ総合職扱いであり、業務内容は同じである。短大・専門学校・高校卒者出身の勤務地域限定型正社員は、転勤がない。転勤をするのは大卒の総合職採用者（幹部候補）のみである。

以上のように、中途採用比率が高く、中途採用者が地域限定の現業職を担う場合、その比率が高いほど、全国転勤対象者が限られ、転勤者が少ない傾向にある。また、新卒採用で学

⁸ 地域限定職とは、ここでは、勤務地や勤務地エリアが特定されている採用区分のこと（例えば、新卒の学歴別採用による工場の現業職や中途採用の介護職など）。なお、地域限定職には特定エリア内であれば転勤がある場合もある。

歴別採用を行い、高卒出身者等を中心に地域の現業に係わる業務が担われている企業でも、その割合が高いほど、全国転勤対象者は大卒出身者（幹部候補）に限られ、転勤者数が少ない傾向にある。

3) ブロック別の採用・人事管理方針がある企業

先述のとおり、全国的に拠点網が整備されている企業では、転勤が発生しやすく、企業買収・合併などで拠点数が増加傾向にある企業では、転勤の必要性が高まっている。

前掲図表 4-1 にあるように、今回の調査では、全国に支社等を網羅している企業のなかには、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業があった。

例えば、運輸業 F 社の国内支社は、大きく地域ブロック（北海道、首都圏、関西・・・九州、等）に分かれている。人員配置は大卒で当該ブロック内で決まることが多い。つまり、九州ブロックに配置された者は、初任配属当初より基本的に九州ブロック内の支店等に異動（転勤）する傾向にある。同社は、新卒の本社一括採用が中心であるため、全国の出身大学の卒業生を募集対象とし、地域に偏りなく採用することを基本としている（実際には、地域間の学校数の多寡により、首都圏・関西（大都市部）の大卒採用者を地方に初任配属することもある）。

このような企業の人事異動は、ブロック内がベースとなる傾向にある。通常、採用・配置の際に居住地登録をするが、異動に際しては、当該居住地（以下、「本拠地」と略す）を起点として、ブロック内を中心に異動（転勤）し、赴任後一定期間を経て、本拠地に戻るのが通常である。ただし、ブロック内の異動中心ではあるが、全国転勤前提の総合職であることに変わりはなく、支店－本社間や支店－支店間の異動（例えば、幹部登用関係）、及び海外転勤――などの広域異動⁹もありうる。

ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業（建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社など）の場合、本拠地が大都市部（例えば、首都圏）にあるか、地方にあるかで、転勤頻度は左右される。例えば、首都圏配置者は首都圏を中心に異動することとなるが、大都市部では、需要・資金・ヒトが集中する傾向にあることから、支店数が多い。首都圏配置者は、通勤圏の広さと支店数の多さから、異動があったとしても、転勤が生じにくい。逆に、地方配置者では、例えば、九州ブロックの場合、各県での支店数の少なさから、異動は県を跨ぐケースがみられる。通勤圏の狭さもあり、異動は転勤を伴いやすい。また、地方配置者では、幹部登用関係の人事により、支店－本社間の広域異動による転勤もありうる。つまり、ブロックごとに配置する企業では、ブロック内を中心に異動が行われるが、首都圏配置者では転勤が少なく、地方配置者では転勤が多くなる傾向にある。

⁹ 以下では、本社－支店間や支店－支店間、海外など広域にわたる転勤を「広域異動」と表記する。

ブロック別の採用・人事管理方針は、地元出身者が住み慣れた地縁のある地域で働き続けることにより、営業活動などで顧客（企業）と緊密な関係を作り、営業成績を上げるために設けられたものと考えられる¹⁰。働く側からみても、ブロック内の異動が中心になることから、地方ブロック内での転勤が多くとも、ブロック外への広域異動の頻度は多くはならない。そのため、結婚し家族ができた場合、ブロック内に本拠地を定め、持ち家を有しやすい面もある。すなわち、ブロック別の採用・人事管理方針は、広域の転勤が家族に与える負担を軽減するための措置とも考えられる。

逆に、ブロック別の採用・人事管理方針がない企業では、広域異動が生じやすい傾向にある。また、広域の異動により本拠地が定めづらい可能性もある。比較的広域な異動がありうる企業としては、保険業 I 社、小売業 G 社、飲食業 L 社などである。例えば、飲食業 L 社は、ジョブ・ローテーションがなく不定期の異動である。異動は主に、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じるため、異動の範囲について、方針や規則性があるわけではない。広域の異動（例えば、北海道→四国→関西等）もあるが、意図的に行うとの考えはなく、欠員状況に応じて生じている、という。

4) 産業別の転勤の発生状況及び、ブロック別の採用・人事管理方針、勤務地限定社員制度

産業ごとにみた転勤の発生状況と、ブロック別の採用・人事管理方針、勤務地限定社員制度についてみたものが図表 4-2 である。

今回の調査対象では、転勤範囲が限られる産業は、不動産デベロッパー、宿泊業、介護・福祉サービス業、教育・学習支援業である。転勤範囲が限られる条件として、拠点数が少ないか、拠点があっても、転勤者が限られる場合（転勤者が幹部候補に限られる等）がある。とくに不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社では、本社に機能が集中しているため、全国転勤が前提の総合職であっても、転勤を経験しない者が大半となっている。介護・福祉サービス業 O 社も、各拠点が介護職（中途採用中心、現地採用）で運営されており、全国転勤対象者が主に大卒出身者（幹部候補）に限られているため、転勤実績は多いわけではない。

一方、転勤が多い産業は、建設業、運輸業、小売業、金融業、保険業、旅行業、飲食業などである。いずれも、支店・店舗等の拠点数が多い業界である。このような業界では、転勤範囲の広さから、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業、あるいは、勤務地限定社員制度を有する企業がある。

¹⁰ なお、本拠地は、地元や初任配置のみによって決まるわけではない。他のブロックに転勤し、結婚・家庭を持てば、当該地域が本拠地になることもあり、様々である。

図表 4-2：産業ごとにみた転勤の発生状況

ケース名	国内拠点展開	拠点拡大傾向	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	勤務地限定社員制度	過去1年間の国内転勤者数	正社員数に占める女性比率
建設業	A社	全国的に展開		○		640	15%
建設業・不動産業	B社	全国的に展開		○	○	1344	12%
金属製造業	C社	特定の地域に拠点				-	-
製造業（機械製造業）	D社	特定の地域に拠点				340	1割
製造業（電気機器製造業）	E社	特定の地域に拠点				-	16%
運輸業	F社	全国的に展開		○		-	-
小売業	G社	全国的に展開	○		○	1500	-
金融業	H社	全国的に展開			○	800	5割
保険業	I社	全国的に展開			○	1130	5割
不動産業（デベロッパー）	J社	全国の主要拠点に展開	○			50	2割
宿泊業	K社	特定の地域に拠点	○	○	○	-	25%
飲食業	L社	全国的に展開	○		○	677	1割弱
旅行業	M社	全国的に展開		○	○	約600	6割弱
教育・学習支援業	N社	全国の主要拠点に展開	○			100強	5割
介護・福祉サービス業	O社	全国的に展開	○	○	○	45	8割

※「-」は不明・非公開情報。

先述のとおり、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業は、ブロック内中心での転勤が多いが、ブロック外の転勤（広域異動）は少ない傾向にある。一方、勤務地限定社員制度のある企業では、当該制度の適用者になれば、転勤の有無・範囲に制限をかけることができる。いずれも、転勤の範囲に制限をかける点で類似の慣行・制度といえるが、前者が総合職（全国転勤型）のままで転勤範囲がブロック内中心となることに対して、勤務地限定社員制度は全国転勤型から地域限定型へと雇用区分を転換することで転勤の有無・範囲に制限がかけられる（ただし、全国転勤型に比べて転勤リスクプレミアム分の賃金格差あり）。

図表 4-2 によれば、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業は、すでにブロック内中心の配置を行っていることから、勤務地限定社員制度を併用する企業は少ない¹¹。具体的には、ブロック別の採用・人事管理方針のみの企業は、建設業 A 社、運輸業 F 社、介護・福祉サービス業 O 社であり、勤務地限定社員制度のみを有する企業は、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社である。

ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業のなかで、勤務地限定社員制度を有しているのは、建設業・不動産業 B 社、旅行業 M 社のみである。先述のとおり、勤務地限定社員制度を設けているのは、店舗等での女性配置が多いことや、介護への対応など、勤務地限定で働くニーズが高い者が一定程度いる企業で目立つ。ブロック別の採用・人事管理方針があったとしても、ブロック内の転勤が避けられないことから、女性の育児や介護など勤務地限定へのニーズが高い場合に勤務地限定社員制度を設ける場合があるようだ。

以上を踏まえると、全国的に拠点展開している企業では、広域異動がありうるが、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業では、ブロック内中心の異動とすることで広域異動を

¹¹ 建設業 A 社は、過去に、勤務地限定社員制度導入を検討したことがあるが、すでにブロック別の採用・配置方針があったことから、勤務地限定社員制度を導入しなかった経緯がある。

抑制していると考えられる。一方、ブロック別の採用・人事管理方針がない企業では、全国転勤が広域となりうるが、勤務地限定社員制度を設けることで、適用対象者に対して転勤の有無・範囲に制限をかけ、転勤リスクの対象から外している企業がある。とくに女性の育児や介護など勤務地限定へのニーズが高い場合に、採用・離職防止の面から勤務地限定社員制度を導入する企業があることが示唆される。

(2) 転勤を求める理由、キャリア・パス上の転勤のパターン

1) 転勤を求める理由

転勤を求める理由（転勤の目的）をまとめたものが図表 4-3 である。それによれば、転勤を求める理由は、人事ローテーション（欠員補充含む）の結果や、人材育成¹²、本人・組織の活性化、経営幹部育成をあげる企業が多い。

図表 4-3：転勤を求める理由

ケース名		転勤経験者が限られる	定期的な人事異動	転勤を求める理由	異動頻度	平均赴任期間 国内転勤
建設業	A社		○	キャリア・パスと刺激を与える。幹部登用段階で、本社での企画・管理、海外でのマネジメントなどの経験を付与。	部門で様々	3~4年
建設業・不動産業	B社			人事ローテーション。とくに技術職（施工現場監督）、営業職（「本人活性化」）で人事異動が必要。	不定期	平均2年
金属製造業	C社		○	転勤を含めた人事異動を行う理由は、幹部候補生としての育成が主だが、これに伴う玉突き的な異動も発生する。	3~5年	3~5年
製造業（機械製造業）	D社		○	社員の育成、適材適所の人員配置。その際、「転勤」は意識しておらず、ジョブ・ローテーションの結果。	原則5年	5年 (様々)
製造業（電気機器製造業）	E社			転勤の目的は、事務系の人材育成。事業拡大・新規拠点の立ち上げ時（主に海外展開のケース）等。	不定期	不明
運輸業	F社		○	人材育成が主要因。とくに営業職で、様々な業種（顧客）との取引をすることで、物流提案の幅と質が向上する。	3年目安	3年
小売業	G社		○	人材育成と経営幹部育成。	3年ごと	3年
金融業	H社		○	人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。不正・癒着防止の観点も副次的にある。	5年めど	5年
保険業	I社		○	コンプライアンス（不正防止）が基本。それに加え、育成の観点。	3年	3年
不動産業（デベロッパー）	J社	○	○	転勤は、定期的な人事異動の結果。	4~5年	4~5年
宿泊業	K社	○		欠員補充と人事ローテーション。人事異動は、事業所の活性化が主目的。	不定期	10年
飲食業	L社			教育配転が主要因。異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じやすい。	不定期	平均3年 (不定期)
旅行業	M社		○	人材育成上、幅広い経験が必要。組織の活性化のため。	3年	3年
教育・学習支援業	N社	○		学校事業（営業職）におけるキャリア形成の必要性。	不定期	3~4年
介護・福祉サービス業	O社	○		人員不足や新規施設の開業でのローテーション。幹部育成等。	不定期	様々

転勤の理由について、事例を踏まえ整理すると以下のようになる。

先述のとおり、全国に拠点展開がなされている企業では、人事異動に伴い転勤が全国レベルで生じやすい。全国の拠点（支店や営業所、店舗等）には、営業拠点の性格を有するもの

¹² 先述のとおり、大企業では、ホールディングス体制にあるなど、関連会社を有する企業もある。このような場合、関連会社への転勤の場合、親会社から子会社へ、自社の社員を転勤（出向）させることで、関連会社の社員への教育を図る意味もある。この場合、本人の人材育成もあるが、転勤先（出向先）の社員の人材育成の面もある。

が多く、営業職や事務系職種等を中心に、人事ローテーションを通じて転勤が生じる傾向にある（製造系の場合は、工場等での管理系人材や営業職等で転勤が生じやすい）。

ジョブ・ローテーションがある企業では、3～5年に一度のタイミングで定期的に人事異動が生じる。例えば、運輸業 F 社では、同じ部署で3年を超えた者は、「長期滞留」として異動対象となる。同社が異動を求める理由には、教育訓練目的に主眼がある。営業部門の場合、営業担当－顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々である。より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる。つまり、ジョブ・ローテーションは、同一職務に就いている期間が長期化しないようにすることで、別の仕事に就け、職務経験の幅を広げるためのルールと考えられる¹³。

一方、ジョブ・ローテーションのない企業でも、人事異動が人材育成目的である点に違いはない。とくに企業買収や店舗展開で拠点数の変動がある産業では、新規開業や事業所閉鎖に伴い欠員補充等の人事異動が増え、それに伴い転勤も生じやすくなる。人事異動は、市場動向や拠点展開によって不定期となりやすいが、転勤の目的には、人材育成の要素がある。例えば、飲食業 L 社では、異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じやすいが、教育配転を主目的としている。同社の店舗は、都市型、地方型、リゾート型——の3パターンに大別される。同社の社員はこれらのパターンを経験することが求められている。

他方、転勤の目的として、マンネリ化に対する刺激・本人活性化をあげる企業もある。建設業 A 社や建設業・不動産業 B 社、宿泊業 K 社では、本人に対する刺激や活性化、事業所の活性化をあげている。建設業では、本拠地を中心に異動・転勤を繰り返す場合があるが、慣れ親しんだ本拠地を意図的に異動・転勤させることで刺激を与える意味がある。転勤をさせることで、同じ仕事や職場・顧客に安住することなく、営業成績が上げられるための刺激と考えられる。組織人員が変わることで、組織全体の活性化も期待されている。

経営幹部育成をあげる企業も多い。ただし、転勤を昇進・昇格の要件としている企業は、今回の調査ではなかった（この点につき後述）。しかし、管理職昇進時に転勤が伴いやすい傾向はみられた。例えば、旅行業 M 社は、課長職昇進で、「持ち上がりの昇進（同一部署での昇進）は極力やっていない」との方針である。これまで慣れ親しんだ職場での課長ではなく、別の支店で課長になることで、組織管理能力を身につけてもらう意図がある¹⁴。

また、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業では、地域ブロック内での勤務経験が長く、本社機能及び幹部との人脈形成の経験が少ない者もいることから、地方支店から本社

¹³ なお、金融・保険業では、異動の目的に不正防止も含まれている。顧客接点部署にあたる営業は、顧客との長期関係が作られると不正の温床となるため、金融・保険業では不正防止の観点からジョブ・ローテーションをする。ただし、金融・保険業でも、人材育成重視であることに変わりはない。

¹⁴ ただし、別の支店・職場の管理職であればよく、必ずしも転勤を要さない場合があることに留意。とくに首都圏のように通勤圏が広く、拠点数（支店）が多い場合、ブロック別の採用・人事管理方針のある企業では、昇進時に通勤可能な範囲の事業所に異動すれば、転居を要さない場合がある。

への広域異動を行う場合がある。本社機能を経験することによる人脈形成・スクリーニング（選抜）の意味がある。本社機能を経験することで、複数の部署でのスクリーニングを行い、幹部になりうる人材として相応しいかを見極めがなされている。

以上を踏まえると、転勤を求める理由としては、基本的には、人材育成と経営幹部育成を目的とする「異動」（職務を変えること）に主眼がある。また、転勤は人事ローテーションの結果としても生ずる面もある。

要するに、育成的な意味合い（組織の活性化（マンネリ化に対する刺激を含む））の人事ローテーションがある一方で、欠員が生じて玉突き的な異動の結果としての転勤も存在しており、それらが組み合わさった全体の異動により、転勤が発生すると捉えられる。また、同一事業所内の異動に比べ、転勤は、勤務場所や職場・顧客の人間関係が変わるという特徴がある。とくに管理職昇進時の転勤では、これまで慣れ親しんだ勤務場所・人間関係とは別の拠点でも成果が上げられるかが試されており、人材育成だけでなく、経営幹部に相応しい人材であるかを見極める選抜の意味合いも含まれている。

2) キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン

調査では、キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン（例えば、新卒採用のモデルケース）を尋ねている。これをまとめたものが図表 4-4 である。先述のとおり、企業の人事異動のやり方においては、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）がある企業と、異動が不定期な企業がある。

ジョブ・ローテーションがある企業は、建設業 A 社、金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、旅行業 M 社である。先述のとおり、ジョブ・ローテーションがある企業では、3～5 年に 1 回は部署・業務が変わる。このような企業では、ゼネラリスト的な育成の傾向もあり、職種や年齢に偏りなく、人事ローテーションをしている企業もある（とくに金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社）。人事ローテーションの結果、転勤が生じることもある。

例えば、金融業 H 社の場合、通常、入社 3 年目までに 1 回目の異動を経験し、その後は、5 年をめどにローテーションしていく形。新卒入社で定年まで働いた場合の異動回数は、国内外を問わず、平均的には 10 回程度（最も多い者で 15 回程度）。入社当初は 3 年と短く、中盤は 5 年程度で異動し、管理職など上位職に昇進するほど、2 年、1 年と短い間隔での異動となるイメージである。転勤回数は不明だが、多い者で 4 回程度ではないかという。

図表4-4：キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン

ケース名	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	キャリア・パス上の転勤のパターン	定期的な人事異動	若年期で転勤が少ない	異動頻度	平均赴任期間		新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数
							国内転勤		
建設業	A社	○	若年・中堅期（課長代理になる前：30代半ば）までは、定期異動によって動く。若年・中堅期までに、転勤先を1~2カ所経験することが多い。30代半ば~40歳あたりの段階で、ホームタウンができて、定住化する傾向。	○		部門で様々	3~4年	1~2回。最大5~6回。ただし、支店内の転勤回数は不明。	
建設業・不動産業	B社	○	職種別採用により、採用者は職種ごと・地域ごとに昇進を目指す。キャリアパターンのルールはない。ホーム拠点をベースに、異動で転勤が生じることがあるが、およそ2~3年でホーム拠点に戻ってくるイメージ。			不定期	平均2年	8回程度。転勤頻度は、技術系、営業系で多い。事務職は少ない。	
金属製造業	C社		人事ローテーションは3~5年が中心。事業・職種の特徴として、事務系より技術系の方が1つの部署に配置される期間が長い傾向にある。	○		3~5年	3~5年	平均5回程度。技術系は転勤が少ない。	
製造業（機械製造業）	D社		ジョブ・ローテーションは原則5年に1回。組合員層は5年以上同じ職務にならないようにローテーションする。転居を伴うことは必要要件ではない。	○		原則5年	5年（様々）	人事労務や営業部門等のスタッフ職は4~5回の人が多い。	
製造業（電気機器製造業）	E社		入社直後の転勤はほぼない。事務系の場合、入社以降、比較的長期にわたり同じ職能の中で育成する。管理職に昇進すると異動の頻度が多くなる。技術系は、事務系と比較すると異動の機会が少ない（例えば、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等を行う場合がある）。		○	不定期	不明	事務系等、多い者で10回以上もいる。少ない者で1~2回。	
運輸業	F社	○	新規採用後、最初の配属先は現場業務（地域ブロック内の支店等に配置）。入社後、2年間は研修期間の位置づけ。基本的に3年をめぐりに人事ローテーションを実施。	○	○	3年目安	3年	10~11回程度の異動。首都圏よりも地方で転勤が多い。	
小売業	G社		国内の異動は、経営層への人材育成という視点だけでなく、店舗ごとの定期異動の観点から、必要な人材を送ることもある。入社後、初任地が地元ではないこともある。若年次でも転勤する。通常、3年ごとに異動。	○		3年ごと	3年	不明	
金融業	H社		定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめぐりにローテーションしていく形。	○		5年めど	5年	異動は平均的に10回程度。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度。	
保険業	I社		3年に1度の割合で定期的なジョブ・ローテーション。キャリア・パスでは、総合職の新規採用の場合、初任配置後、6年目で係長に昇進し、係長・課長補佐にそれぞれ4年ほど就いた後で、最短15年目で課長になるイメージ。キャリアは様々。	○		3年	3年	異動の平均は10回程度。転勤回数は不明。	
不動産業（デベロッパー）	J社	○	定期的な人事異動があり、4~5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。国内では支店勤務が多いため、40代以上（マネジメント層）が派遣されることが多い。	○		4~5年	4~5年	転勤がない者が大半。	
宿泊業	K社	○	定期的なジョブ・ローテーションはない。実際には大部分の者が転勤を経験していない。シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤含む）の構想がある。入社後10年以上層を積極的に転勤させている。		○	不定期	10年	多くて2回程度。	
飲食業	L社		入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準3年で店長職に就くモデル。パターンとしては、転勤は30~40代（主に30代）に多い。年齢が上がり、高齢になるほど引越越しを伴う異動の可能性が減る傾向。		○	不定期	平均3年（不定期）	不明。過去5年間の実績では、転勤回数の平均は1.7回（もつとも多い者で7回）。	
旅行業	M社	○	初任配置の育成期（平均8年）を除いて、ほぼ3年に1度の異動。昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔が短くなる傾向。地方では異動=転勤になりやすい。50歳代以降の転勤割合が低くなるが、実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因。	○	○	3年	3年	不明。首都圏よりも地方で転勤が多い。	
教育・学習支援業	N社	○	大半の社員が首都圏配置で転勤を経験しない。学校事業（営業職）は転勤が多い。若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40代後半以降）、本部機能に落ち着くケースもある。			不定期	3~4年	3~4回	
介護・福祉サービス業	O社	○	エリア拠点が初任配置時に決まることが多い。入社から約3年で所長（営業所の管理者）に就く。ジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。赴任期間など決まりはない。			不定期	様々	2回（多くて4回）	

一方、ジョブ・ローテーションがないとする企業（異動が不定期的な企業）は、建設業・不動産業 B 社、電気機器製造業 E 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、教育・学習支援業 N 社、介護・福祉サービス業 O 社である。このような企業では、人事異動はあるが、定期的に決められたものではない。例えば、介護・福祉サービス業 O 社の場合、通常、既存営業所の人員不足や新規開設（子会社、営業所等）に伴い、人事異動が生じる。新規開設であれば、ベテランを新規施設に異動させ、空いたポストにはサブ的な役割だった者を登用させる。このような場合に、ローテーション人事が生じやすい。建設業・不動産業 B 社も、キャリア・パス上の転勤のパターンはなく、新卒・中途のいずれも、転勤の時期については決まっていない。採用後、初任地・一つの支店で 10 年いる者もいれば、1 年で異動する者もいるなど、様々である。

なお、企業のなかには、若年期を育成期間と捉え、異動があったとしても、育成期間中は転勤をしない方針の企業がある。若年育成期に転勤が少ない企業として、製造業 E 社、運輸業 F 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社などがある。

例えば、旅行業 M 社は、新卒入社後、最初の 4 年間で能力開発期間と位置づけ、集中的に教育を行う。その後の 4 年間は能力発揮期間と位置付けている。初任配属先は、現場である店舗や営業所等が多い。能力開発 4 年と能力発揮 4 年の計 8 年間は初任配属先で勤務する社員が多い。その後は、個人差はあるものの、通常、3 年ごとに異動を経験する。つまり、入社 7 年前後の期間での転勤は少ない。能力開発・発揮期間（約 8 年）が終わった後は、異動の結果、転勤もありうる。昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔は短くなる傾向もある（例えば、管理職になるほど転勤の周期が短くなる等）。

逆に、若年・中堅期までに転勤を経験するが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある（建設業 A 社、教育・学習支援業 N 社など）。例えば、建設業 A 社の定期異動は、建築系、土木系、事務系の部門ごとになされるが、いずれの部門でも、30 代半ばあたりで、ホームタウン（本拠地）が決まることが多い。その頃には、結婚や持ち家を購入する者もあり、ホームタウンでの生活基盤が作られている。家族単位では、ホームタウンで定住化がなされているため、その後の転勤は、単身赴任で対応する者が多くなる¹⁵。教育・学習支援業 N 社も、学校事業（営業職）で、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40 代後半以降）、本社配置となる者が増える（例えば、本部で営業以外の業務に就くこともある）。つまり、40 代後半になると、転勤頻度は減る傾向にある。要するに、若年・中堅期までは転勤が多いが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある。

¹⁵ 建設業 A 社では、ホームタウンが決まった後に、支社を超えた転勤の頻度は低下するが、建築系・土木系の技術者については、現場で作業をするための転勤はありうる（単身赴任で対応）。その意味では、建設業 A 社は、若年期に広域異動が多く、中堅期からはブロック内転勤が中心となる企業といえる。

そのほか、転勤配属者がマネジメント層中心など、転勤者が限られている企業（支店長配属等）では、40代以上に転勤者が集中する企業がある（不動産デベロッパーJ社）。

以上を踏まえると、①ジョブ・ローテーションで年齢に偏りなく、どの年齢層でも転勤が生じる企業や、②初任配属後、異動はあっても、若年期に転勤が少ない企業、③本拠地が定まる年齢層まで転勤するが、それ以降は転勤頻度が低下する企業、④マネージャー層等の高い年齢層中心で転勤が発生する企業——などがみられた。

3) 産業・職種からみた転勤のパターン

図表 4-5 では、産業・職種別にみた転勤のパターン（転勤頻度の違い）についてまとめている。それによれば、まず、ジョブ・ローテーションがあり、ゼネラリスト的な人材育成をしている企業では、職種ごとにみた異動頻度に違いはない、としている（金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社）。つまり、職種に関わりなく、定期異動しているため、転勤が多い職種がないとの認識である。

しかし、それ以外の企業では、産業・職種によって転勤頻度に違いがみられた。

具体的には、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）の場合、管理系の転勤頻度は高いが、技術系の転勤頻度は低い、という特徴がみられた。製造系は、工場、研究拠点等が主要地域に所在している（例えば、工場は地方に立地）。通常、大都市部に本社があり、本社から遠隔の地域に工場を立地するケースがある。このような場合、本社・各拠点間は遠距離に位置することから、異動は転勤を伴いやすい。しかし、製造系では、各拠点（工場、研究所等）の専門領域が決まっていることから、各部門¹⁶を超える異動が少なく、また、職種の専門性の高さから、職能を超える異動も少ない。それゆえ、とくに技術系の社員は部門を超える異動（転勤）が少ない。一方、管理系も職能を超える異動は少ないが、部門を超える異動（転勤）は多い傾向にある。

例えば、電気機器製造業 E 社では、製造系は、研究所で専門分野が決まっているため、研究職は当該研究所を超えた異動が少ない。また、技術職（設計職）も当該工場から異動することは少ない（ただし、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等はある）。専門職種において、部門を跨ぐ異動は、技術的に親和性がある場合で生じる程度である。一方、事務系の業務は、例えば、人事は人事職能の範囲で昇進し、他の職種に変わることが少ないものの、本社、研究所、工場等の各拠点に人事機能があるため、各拠点間を跨ぐ異動（転勤）の頻度が多くなる。同社は、「事務系は、様々な部門・事業所を知るべきで、部門・事業所を跨いで渡り歩く異動が行われる」としている。つまり、ジョブ・ローテーションの観点でみると、人事異動が比較的生じやすいのは事務系ということになる。

¹⁶ 今回の調査対象では、本社機能の下で事業部やカンパニー、部門等に分けられた組織形態をとっている企業があった。以下では、部門で表現を統一する。

図表４－５：産業・職種別にみた転勤のパターン

ケース名	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	職種		定期的な人事異動	異動頻度	平均赴任期間 国内転勤	新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数	
			職種の偏りなく転勤あり	頻度が多い職種					頻度が低い職種
建設業	A社	○		技術系（建築、土木）		○	部門で様々	3～4年	1～2回。最大5～6回。ただし、支店内の転勤回数は不明。
建設業・不動産業	B社	○		技術職（施工管理と設計職）、営業職	事務系（女性が多い）		不定期	平均2年	8回程度。転勤頻度は、技術系、営業系で多い。事務職は少ない。
金属製造業	C社			事務系	技術系	○	3～5年	3～5年	平均5回程度。技術系は転勤が少ない。
製造業（機械製造業）	D社			営業系や経理・財務系、人事系職種	研究・開発系	○	原則5年	5年（様々）	人事労務や営業部門等のスタッフ職は4～5回の人が多い。
製造業（電気機器製造業）	E社			営業も含めた事務系社員	技術系		不定期	不明	事務系で多い者で10回以上もいる。少ない者で1～2回。
運輸業	F社	○		管理部門（総務・管理等）と営業部門		○	3年目安	3年	10～11回程度の異動。首都圏よりも地方で転勤が多い。
金融業	H社		○			○	5年めど	5年	異動は平均的に10回程度。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度。
保険業	I社		○			○	3年	3年	異動の平均は10回程度。転勤回数は不明。
不動産業（デベロッパー）	J社	○	○			○	4～5年	4～5年	転勤がない者が大半。
宿泊業	K社	○		ホテルサービス（調理、宿泊関係）	営業職		不定期	10年	多くて2回程度。
飲食業	L社			営業職（店舗職とエリア統括者）	工場、本部		不定期	平均3年（不定期）	不明。過去5年間の実績では、転勤回数の平均は1.7回（もっとも多い者で7回）。
旅行業	M社	○		法人営業（男性比率が高い）	店頭販売（女性が多い）	○	3年	3年	不明。首都圏よりも地方で転勤が多い。
教育・学習支援業	N社	○		学校事業（営業職）など			不定期	3～4年	3～4回
介護・福祉サービス業	O社	○	○	管理系（統括職等）			不定期	様々	2回（多くて4回）

※小売業G社除く。

逆に、建設系の場合、技術系の職種のほうが転勤頻度は高い（建設業 A 社（建設・土木）、建設業・不動産業 B 社（アパート・マンション等の建設、賃貸）。建設系では、A 社・B 社いずれも、全国に各拠点（支店等）を有するが、実際の作業現場は、ビルやマンション建設であれば都市や住宅地、土木（ダム・橋、道路）であれば全国各地に点在することとなる。これらの作業現場の数量は、受注案件に左右される。建設業の働き方は、技術系（施工業務）の社員は、現場に張り付き、作業現場が変わるごとに転々と移動することが通常である。本社一支店間の異動（転勤）もあるが、支店内でも現場が県をまたがるケースもあり、支店内

の異動でも転居を伴う場合があり得る。

例えば、建設業 A 社のケースでは、支店内で現場を異動する場合であっても、施工系の社員は定年までに、建築であれば少なくとも 20 現場、土木でも 10 現場以上は経験する、という。遠隔地で通勤できない場合は、単身赴任を選択することも多い。つまり、現場を担当する施工系社員のなかには、転勤回数が多い者がいる。

そのほか、転勤頻度が高い職種としては、管理系職種や営業職などをあげる企業もみられた。管理系の職種をあげる企業は、先述のとおり製造系の企業や運輸業等でみられる。一方、営業職をあげる企業は、建設業・不動産業 B 社、製造業 D 社・E 社、運輸業 F 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社などである。営業職では、教育訓練目的や営業成績を上げるための本人活性化を目的に転勤をする企業がみられる。

例えば、運輸業 F 社の営業部門は、教育訓練目的で異動をさせることが多い。地場の顧客との関係を維持することや、扱っている荷物が特殊である場合、営業担当－顧客の関係が長期になることがあるが、営業担当－顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々であり、より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる、としている。

建設業・不動産業 B 社も、営業職の転勤頻度が高い。異動目的は「本人活性化」である。営業職は、配属された本拠地でのネットワークが築ければ、情報は積極的に動かなくとも入ってくる。そこで、長年慣れた支店から雰囲気を変えて、隣接する支店に異動させることで、「心機一転頑張りたい」との意図で転勤を実施することがある。いわば、マンネリ化に対する刺激の面から異動（転勤）を行っている。

なお、営業職については、転勤頻度が低いとする企業もある。宿泊業 K 社では、人員全体の 6 割はホテルサービス業務に従事しており、3 割が営業職である。営業職は、地場のネットワークが地域特化されているため、あまり動かない、としている。営業職の転勤は、営業成績を上げるために、異動（転勤）の効果がある場合になされていることが示唆される。

以上を踏まえると、主にジョブ・ローテーションのある企業では、職種で転勤頻度に違いはないとする企業が多いが、製造系や建設業などでは産業・職種に応じて転勤頻度に違いもみられる。

調査では、転勤経験者の新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数を尋ねている¹⁷。製造系では、平均で 4～5 回（事務系で多い者で 10 回以上。少ない者で 1～2 回）のイメージである（電気機器製造業 E 社）。建築系では、建設業 A 社では、平均転勤回数は 1～2 回（最大 5～6 回）である。ただし、支店内の転勤回数は不明であり、とくに技術系で経験する作業現場が多いことから、単身赴任等の転勤は多い可能性がある。建設業・不動産業 B 社も、平均転勤回数は 8 回程度としているが、転勤頻度は、技術系、営業系で多いとしている。

¹⁷ 新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数については、不明とする企業が多い。したがって、図表 4-5 の平均転勤回数については企業の認識やイメージである点に留意がいる。

ジョブ・ローテーションがある企業では、異動のタイミング（3年ごと、5年ごと等）が決まっているため、新卒採用後から定年退職までの平均異動回数（職業人生での平均異動回数）は10回程度という回答が目立つ。先述のとおり、ブロック別の採用・人事管理がある企業では、首都圏配置であるか、地方配置であるかで転勤頻度は左右される。首都圏配置の場合、転勤頻度は少なくなる。一方、地方配置の場合、転勤頻度は多くなる傾向にあり、平均異動回数（10回程度）に近づくこともあるようである。

(3) 過去1年間の国内転勤実績と転勤者の特徴

1) 年齢層からみた転勤実績の特徴

調査では、過去1年間の国内転勤の実績（転勤者数）を尋ねた。図表4-6は、過去1年間の国内転勤者数の実績及び、年齢・性・未既婚の特徴をまとめている。

年齢の特徴についてみると、主にジョブ・ローテーションがある企業では、年齢に偏りなく転勤がある（どの年齢層でも母集団分布通りに転勤が発生する）との認識がみられる。

一方、先述のとおり、若年期を育成期間と捉え、異動はあったとしても、育成期間中の転勤が少ない企業がある。逆に、若年・中堅期までは転勤が多いが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある。

若年期に転勤が少ない企業として、製造業E社、運輸業F社、宿泊業K社、飲食業L社、旅行業M社がある（そのなかには、高齢期（50代以降）に転勤割合が低下する企業もある）。転勤年齢のボリュームゾーンが30～40代とする企業¹⁸は、運輸業F社、飲食業L社、旅行業M社である。

例えば、飲食業L社は、入社後、店舗のアシスタントマネージャーとして配属され、標準3年で店長職に就くモデルだが、その間に異動があったとしても、転勤はほとんどない。パターンとしては、年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向にある。持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、年を追うごとに様々な問題が出てくるため、働く側としても「引っ越ししたくないという気持ちも強くなる」。実際には、転勤年齢のボリュームゾーンは30～40代（主に30代）であり、この間に様々なパターンの店舗を経験し、本社幹部や店舗に戻り定住化する傾向もみられる。

また、勤務地限定社員制度があり、転換理由に条件がないなど、雇用区分の転換がしやすい場合には、高齢期に勤務地限定型の正社員に転換することで、転勤頻度が減るケースもある。旅行業M社は、50歳代以降の転勤の割合が低下するが、これは実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因としている。

¹⁸ 転勤年齢層のイメージとして、50代での転勤者が減る傾向にあるとの認識を示しており、50代以降の転勤がないわけではないことに留意。

図表4-6：過去1年間の国内転勤者数の実績及び、年齢・性・未既婚の特徴

ケース名		過去1年間の国内転勤者数(概数)			定期的な人事異動	年齢の特徴			性別の特徴		既婚者の単身赴任割合	
		男性	女性	計		どの年齢層でも転勤あり	若年期で転勤が少ない	年齢の特徴	性別・未既婚の特徴	総合職(全国転勤型)に占める女性の割合	家族帯同原則	既婚者の単身赴任割合
建設業	A社	600	40	640	○			20～30代に多い。30代半ばでホームタウンで定住化。	女性の転勤者もいる(3割は既婚者)。	3%強		ホームタウンが決まってからは7～8割が単身赴任。
建設業・不動産業	B社	1203	141	1344	○				年間の実績では、性別で女性が1割(未婚者中心)。	1割		6～7割が単身赴任。
金属製造業	C社	-	-	-	○	○			女性の転勤者は少ない。女性幹部候補社員はほとんどが転勤経験あり。	-		-
製造業(機械製造業)	D社	314	26	340	○	○			年間の実績では、性別では女性が1割弱。女性では既婚者が4割ほどいる。	3%程度		大部分が家族帯同。
製造業(電気機器製造業)	E社	-	-	-			○	入社直後はほぼない。	-	1割		-
運輸業	F社	-	-	-	○		○	若年期は少なく、30～40代が多い。	女性の転勤者は少ない。女性既婚者でとくに少ない。	1割		単身赴任が4割弱。
金融業	H社		1割弱	800	○	○			転勤者数のうち女性の割合は1割弱。女性転勤者は未婚者・既婚者半々。	1割弱	○	2～4割が単身赴任(子女を抱える40代層)。
保険業	I社	1070	60	1130	○	○			国内転勤者のうち女性の割合は1割弱。女性の転勤者がおり、既婚者は3割。	1割弱		2～4割が単身赴任(子供の養育で単身赴任を選択)。
不動産業(デベロッパー)	J社	50	0	50	○			40代以上(マネジメント層)が多い。	女性の転勤者は少ない。	7%		子が中学・高校になると単身赴任が多い。
宿泊業	K社	-	-	-			○	30代以上がメイン。	男性中心(女性はほとんどいない)。女性の転勤者は未婚者中心。	25%		ほとんど単身赴任。
飲食業	L社	638	39	677			○	20代での転勤は少なく、30～40代(とくに30代)がメイン。	転勤者のほとんどが男性。女性の転勤者は未婚者中心。	1割未満	○	ほとんど家族帯同。
旅行業	M社	-	-	約600	○		○	30～40代が高い割合。50代以降は勤務地限定社員を選択する者もいる。	転勤者は男性9:女性1のイメージ。	4割程度		2割程度が単身赴任で、家族帯同が多い。
教育・学習支援業	N社	-	-	100強				40代後半までは動くが、それ以降は本部異動で転勤が減る。	国内転勤者で女性は少ない(営業職に女性が少ない)。	5割		子が中学・高校になると単身赴任が多い。
介護・福祉サービス業	O社	32	13	45				男性では30～40代が多い(男性・管理系の転勤者が多い)。	女性の転勤者は介護職がほとんど。転勤者は20代(未婚)でみられる。	8割	○	子供の学校関係等で単身赴任を認めることもある。

※「-」は不明・非公開情報。小売業G社除く。

一方、若年・中堅期頃までに転勤を経験するが、その後はホームタウンに定住化することで転勤が少なくなる企業もある(建設業A社、教育・学習支援業N社)。建設業A社は20～30代で転勤が多く、30代半ばあたりでホームタウンが決まれば定住化の傾向にある。教育・学習支援業N社(営業職)は、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、40代後半までは動くがそれ以降は本部異動等で転勤が減る傾向にある。

以上の事例は、若年期から転勤があるかどうかの違いはあるものの、一定の年齢層（30～40代）をピークに、転勤者の割合が減るという特徴がある。50歳代以降で転勤がなくなるわけではないが、持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、家族関係の要因で働く側の転勤に対する抵抗感が高まり、企業側もそれに配慮している傾向が垣間見える。

そのほか、転勤実績が少ない企業（不動産デベロッパーJ社、宿泊業K社、介護・福祉サービス業O社）では、一定の年齢層以上（30～40代以上）での転勤者が多い。とくに首都圏立地で転勤者が限られている企業では、支店長配属などマネジメント職が配属される関係で、40代以上で転勤者割合が高まる（不動産デベロッパーJ社）。

以上を踏まえると、①ジョブ・ローテーションがあり、どの年齢層でも転勤がある企業がある一方で、②若年育成の観点から入社後一定期間に転勤が少なく、30～40代中心で転勤が多い企業（50代以降で転勤が少なくなる場合あり）、③若年・中堅期までに転勤が多く、それ以降はホームタウンに定住化する企業、④転勤頻度の低い企業で中堅期以降にマネージャー職を中心に転勤がみられる企業——などがみられた。

2) 性別からみた転勤実績の特徴

調査では、過去1年間の国内転勤の実績（転勤者数）を男女別に尋ねている。前掲図表4-6をみると、女性の転勤実績は、おおまかにみて転勤実績全体の1割弱の企業が多い。総合職（全国転勤型）に占める女性割合は製造系、建設業、運輸業を中心に1割弱の企業が多いことから、母集団分布通りの比率ともいえる。ただし、旅行業のように女性比率の高い企業でも、女性の転勤者の割合は、男性9：女性1のイメージである。つまり、女性比率の少なさの面もあるが、女性比率が高い企業でも女性の転勤者が少ない企業がある¹⁹。

女性転勤者の割合が低い理由²⁰として、転勤頻度の高い職種での女性比率の低さがある。旅行業M社の場合、国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業である。当該職種は男性が占める割合が高い。同社でもっとも比率の高い職種は店頭販売であるが、当該職種は女性比率が高く、また、転居転勤のない働き方を希望している層（とくに女性）も多い。店頭販売に配属された者（とくに女性）は、職種間異動が少なく、店頭販売のまま異動・昇進をする者が多い（8～9割が店頭販売部署で働き続けるイメージ）。職種に応じて転勤頻度に違いがあることから、国内転勤者の男女比では、圧倒的に男性が多いとしている。

¹⁹ ここで示した転勤者数（男性・女性）は、過去1年間の実績やイメージであり、職業人生において、女性総合職のどの程度が転勤を経験するか、その頻度まで把握できていないことに留意。女性総合職（全国転勤型）の比率が少ないことからすると、転勤頻度の高い職種に配属されているかにもよるが、職業人生において（とくに未婚の時期に）転勤を経験する女性が多いことがうかがえる。

²⁰ 女性の転勤者数が少ない理由としては、「異動はキャリアを積む上での一つのステップではあるが、これまで女性自身がキャリアを積んでいくことがもともと少なかったため、転勤の対象になりづらかった前提があったのではないかとする意見もあった（運輸業F社）。近年、女性総合職の採用増加が進んでいるが、女性転勤者がいることは、女性が教育訓練の対象として、より強化されている現状が示唆される。

そこで図表 4-6 で性別・未既婚の特徴をみると、女性の転勤者はほとんどいない・少ないとする企業が多く、転勤者がいても未婚者中心とする企業がみられる。ただし、女性転勤者で既婚者がいる企業はある。なお、女性既婚者の転勤のなかには、配偶者（夫）が転勤した際に、女性社員も当該勤務地に転勤するよう配慮した場合もみられる。

要するに、女性の転勤では家族（既婚・子供・配偶者の転勤）に対する配慮がみられる。運輸業 F 社では、個人調査票で年 1 回、家族の状況や異動希望（転勤含む）を聴いているが、転勤希望のない女性にあえて転勤をさせることはない、としている。そのため、女性を転勤させる場合、未婚者が多い。ただし、既婚でも子供がいない者であれば、本人と相談し、配偶者（夫）を残して単身赴任したケースは、国内・国外いずれもある。

製造系では、転勤頻度は、管理系（事務職）に多く技術系は少ないという特徴があるが、事務系に所属する女性は転勤する傾向にある。とはいえ、電気機器製造業 E 社では、育児をしながら働いている女性社員について、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で勤務場所の配慮も行っている。「異動させないのではなく、異動させられる工夫をする」としており、配慮とともに異動も行っている。

以上を踏まえると、転勤頻度が低い職種に女性が配属されれば、女性の転勤頻度が低くなる場合がある²¹。また、女性も転勤しているが、未婚者中心とする企業が目立つ。既婚者（育児期）に対しては、本人希望等を踏まえ、家庭の事情への配慮が行われている面もある。ただし、家庭の事情で女性既婚者の転勤が難しい場合でも、異動対象から外しているわけではなく、本人居住地と異動先を考慮して、子育てと両立できる範囲の異動を行うなどの工夫をしている企業もある。

3) 既婚者の家族帯同の特徴

既婚者の場合、転勤の際に異動先付近に転居することになる。企業のなかには、社員寮（借り上げ宿舍含む）などを全国に整備している企業もある。調査では、転勤に際し家族帯同が原則か、また実際に、転勤で家族帯同と単身赴任のいずれが多いかについても記載している（前掲図表 4-6 参照）。

まず、家族帯同原則については、金融業 H 社、飲食業 L 社、介護・福祉サービス業 O 社などでみられる。それ以外の企業は、転勤に際し、本人の希望に合わせている。

企業が家族帯同原則を設けるのは、創業者の経営理念に由来するとする企業がある。例えば、飲食業 L 社が家族帯同原則としているのは、創業者の経営理念として、家族は一緒に暮らすべきとの考えから来ている²²。今回の調査対象には大企業が多く、社員寮を完備するな

²¹ ただし、技術系の研究職など、転勤頻度の低い職種であれば、男女関わりなく、管理系に比べて転勤頻度が低いことに留意。

²² 飲食業 L 社では、「飲食店は営業時間が長く、同じ家に住んでいてもすれ違う。それが、全く離れたら、本当に離婚につながる。そういう事例を何人も見てきたから、単身赴任はよくない」との理念が全社的に浸透しているという。

ど、家族帯同での転勤に対応できている面もある。そのほか、単身赴任の場合、単身赴任手当等のコスト増の側面もある。

では、実際の転勤に対して家族帯同と単身赴任はどの程度の割合であろうか²³。まず、家族帯同原則の企業についてみると、「ほとんど家族帯同」としているのは、飲食業 L 社と介護・福祉サービス業 O 社である。原則通り、家族帯同が多い。ただし、家族帯同原則があっても、実際には、子供の教育関係等で、本人の希望に応じて単身赴任を認めている。

家族帯同原則がない企業においては、本人の希望どおりの措置をするため、単身赴任が一定割合存在する。共通しているのは、子供の教育関係で単身赴任を選択する者がいることである。子供が小学生あたりまでは家族帯同で転勤することが多く、中学生・高校生になると単身赴任を選択する者が増える傾向にある（金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社など）。家族ができ、持ち家を有し、ホームタウンができてからは単身赴任となる、とする企業もある（建設業 A 社）。

(4) 過去 1 年間の海外転勤実績と転勤者の特徴

1) 過去 1 年間の海外転勤実績と転勤者の特徴

調査では、過去 1 年間の海外転勤の実績（転勤者数）を尋ねた。図表 4-7 は、過去 1 年間の海外転勤者数の実績及び、転勤者の特徴をまとめている。海外派遣先は、海外現地法人や海外支店、海外現地工場などである。海外現地法人等の事業は、現地スタッフ（ローカル社員）によって運営されている。そのため、各拠点あたりの国内からの駐在者数は少数となる。調査時点では海外進出傾向が続いており、新規拠点の立ち上げや拠点数の増加によって、派遣人数が多い企業がある。

海外転勤の頻度が高い職種についてみると、営業職がある（運輸業、宿泊業、旅行業など）。例えば、運輸業 F 社では日系進出企業の要望を踏まえ提案営業をしている。製造系では、管理系だけでなく、技術・開発関係の人員の派遣も多い（機械製造業 D 社）。海外転勤は、海外拠点立ち上げ時など、管理系の派遣も必要なことから、技術系・管理系のいずれも転勤している。

海外転勤者の特徴としては、基本的に、語学など適性がある者を派遣している。性別では派遣者の多くが男性である（女性は少数の企業が多い）。海外派遣先が現地法人や支店等であることから、ローカル社員の管理のためマネジメント職を派遣することが多い（例えば、50 歳以上層など高齢層）。また、30～40 代の即戦力（プレイヤー）も派遣している。近年、若年研修の意味から 1～2 年の短期派遣をするケースも増えている（会社が設けている海外研修制度の公募に立候補した者など、本人の意向を尊重する企業が目立つ）。

²³ 先述のとおり、転勤者は、男女比で男性 9：女性 1 のイメージである。つまり、家族帯同か単身赴任かとの設問については、男性・既婚者が転勤する場合について企業が答えている点に留意。

図表4-7：過去1年間の海外転勤者数の実績及び、転勤者の特徴

ケース名	定期的な人事異動	異動頻度	平均赴任期間		過去1年間の海外転勤者数		転勤頻度が多い職種	若年海外研修の強化	年齢の特徴	性別の特徴	過去5年間の変化	
			国内転勤	海外転勤	男性	女性					変化	理由
建設業	○	部門で様々	3~4年	5年	120	2	122	○	30歳近く(若手)で派遣され始める。若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターン。管理職として、プロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターンもある。	過去1年の実績で女性がいる。	増	将来に向けて海外マケケット(アジア等)を認識しながら、今後も海外の受注比率を上げる意向。
金属製造業	○	3~5年	3~5年	3~5年	約59	1	約60	○	30~40代がメイン。	女性は少ない。	増	海外駐在先が増える傾向。
製造業(機械製造業)	○	原則5年	5年(様々)	3~5年	84	0	84	○	30~40代が多い。20代は、海外へトレニー派遣を行い、海外派遣候補者を育成。	女性ほぼほとんどいない。	増	グローバル化の進展。5年前に比べて社員数が約1000人増えたことに加え、海外転勤者の欠員補充や組織の変化に伴う異動も増えている。
製造業(電気機器製造業)	○	不定期	不明	3年前後	319	17	336	○	30代、40代が多い。海外の生産現場には現地指導でマネージャークラスを送る。	過去1年間で海外転勤者のうち女性5%ほど。	増	海外の売上比率を伸ばす全社方針、それに伴う拠点増で増加傾向。社員の育成や社事情で工場を立ち上げる等、必要に応じて実施。海外展開を進める中で、海外転勤者の比率はさらに高まること予測される。
運輸業	○	3年目安	3年	4~5年	-	-	-	-	現地で物流提案をする層が30~40代に集中。50代以上層は、海外支店長・現地法人社長などのマネージメント職としての派遣。	女性の海外転勤者は少ないが、本人希望があれば赴任するケースはある。	増	現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。一方、アジアを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増の傾向と捉えている。
金融業	○	5年めど	5年	5年	少数	少数	500	-	年齢構成の特徴として、30~40代が多い。	女性は少ない。	増	理由は、海外拠点の増加傾向による。
保険業	○	3年	3年	3年	22	5	27	○	30代以下で6割。20代以上の若手(とくに20代)について、経営判断で意図的に海外派遣。高齢層は、ローカル社員のマネージメントとして派遣。	女性は少数。	増	若手育成での海外派遣が増えた。
不動産業(デベロッパー)	○	4~5年	4~5年	4~5年	-	-	50	○	各海外拠点の配置は少人数である。転勤者の年齢層は30~40代が多い。語学の適性がある者を派遣することから、30代の若手を送る場合もある。	過去1年の実績で女性がいる。	増	近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えていることとあり、海外赴任がやや増えている。
宿泊業	○	不定期	10年	3~4年	-	-	10	-	30~40代層を中心に派遣。そのほか、総支配人や社長などで赴任するケースもある。	海外転勤の派遣者はほとんどが男性。	増	近年、海外プロジェクト案件が立て続いていることから、海外派遣人数としては微増の傾向。
飲食業	○	不定期	平均3年(不定期)	不明	1	0	1	-	トップ人事のため高齢層。	男性(既婚・單身赴任)	減	海外拠点の再編成
旅行業	○	3年	3年	3年	40	34	74	○	20~30代の若手が多い(海外派遣研修中心のため)。40~50代は、人事兼任により特命を帯びて海外派遣された者がメイン。	男女ほぼ半々(男性40人、女性34人)。	増	インバウンド(海外から訪日旅行)への強化。海外からの観光客(外国人)を日本で受け入れていく体制を構築したい考え。
教育・学習支援業	○	不定期	3~4年	不明	-	-	7	-	年齢層は30~40代層が多い。	男性が多い。	横ばい	高コストの日本人駐在員を常駐させ続けるよりも、現地ローカル化を進めて、ローカルのマネージャー層を引き上げていく方針。ただし、国内の教育事業が飽和傾向にあるため、海外への拡充は必要との認識。

※建設業・不動産業B社、小売業G社、介護・福祉サービス業O社を除く。「-」は不明・非公開情報。

企業が若年期の海外派遣を重視するのは、海外勤務希望者に勤務経験を積ませることで、海外勤務に適性のある者を選別する意図がある。若年期に海外派遣され、そのなかで適性のある者は、「背番号」が付き、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる（運輸業 F 社、建設業 A 社）。海外研修重視の企業では、女性の派遣も多い。若年期で未婚者が多いことから、女性の海外転勤に積極的な面もあるようだ。

既婚者の海外派遣者の家族帯同かについては、本人の希望に任せる場合が目立つ。国内転勤と同様、子の年齢によって単身赴任を選択する場合もあれば、赴任先の生活環境によって家族帯同・単身赴任を決める場合もあるようである。赴任先では、治安や医療機関の充実がなされていない地域もあり、また、子供の教育環境にも違いがある。現地の生活に適応できるだけの家族の健康状態も、家族帯同の判断要素となる。

海外赴任者のなかには、単身赴任でメンタル不調を発症する場合もあることから、家族帯同を勧める企業もある。ただし、家族が配偶者のみの場合、家族帯同で赴任後、配偶者がメンタル不調を発症することもあり、対応に苦慮しているという（機械製造業 D 社）。近年、海外駐在者やその家族（配偶者）でメンタル不調となる者がいる等の課題を持つ企業もある。

なお、図表 4-7 によれば、海外赴任期間は、3 年が多いが、5 年もみられる。ジョブ・ローテーションのある企業だけでなく、ジョブ・ローテーションがない企業でも、期間の目安がある。海外派遣した場合、赴任期間が終われば帰国させる方針にある。派遣期間の目安が決まっているのは、長期化する前に国内に戻す配慮と考えられる²⁴。機械製造業 D 社は、「海外勤務に関してはできるだけ計画的に帰してあげたいとの思いもあり、3 年程度での異動を意識している」という。海外拠点は国内に比べ限られていることから、計画的に決めやすく、赴任期間も 3～5 年で厳格に運用する傾向にある。国内に比べ海外転勤のほうが計画的にローテーションをする必要を感じている企業がみられる。

ただし、近年、海外赴任先が増える一方で、海外経験の豊富な社員が少ないなかで、適性のある人材は限られており、結果として、特定の社員が海外間を異動することや、赴任者のなかには複数回行く者もいる（建設業 A 社、機械製造業 D 社など）。建設業 A 社では、「適性があり、希望する者が海外を渡り歩く形だが、海外を渡り歩く者の中には、国内にホームタウンができづらい面があり、帰国したとしても、再度、海外赴任を希望するケースもある」などとしている。

調査では、過去 5 年間の海外転勤者数の変化についても尋ねている。それによれば、増加（微増）もしくは横ばいの企業がほとんどである。現地化が進んでいる地域は、現地法人のローカル社員の育成が進んでおり、高コストの日本人（マネジャー層）を配置する必要性が減っている。そのため、現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。しかし、アジ

²⁴ 例えば、建設業 A 社は 5 年であるが、「海外で 5 年は長いとの認識だが、赴任期間が 3 年だと、現地に慣れた段階で帰すこととなり、現行ではあまり長くならないように 5 年としている」という。

アを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増か横ばいの認識が強い。

増加する背景には、国内需要の飽和、グローバル化、海外需要の取り込みを見越して、先述のとおり、若年層を派遣・教育することも要因としてある（旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社など）。経営判断もあり、若年層の海外派遣を強化している。

2) 海外出張

グローバル化による海外展開では、転勤だけでなく、出張（長期出張）も増えている。

例えば、不動産デベロッパー J 社は、企画・開発業務は本社に集中しているため、現地の常駐は最小限であり、各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられている。したがって、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で 2～3 ヶ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。

また、製造系でも、海外展開で出張が増えている。機械製造業 D 社は、海外拠点（工場）の立ち上げで出張派遣が多い。技能系は海外拠点を立ち上げる際のスポット的な派遣に限られるが、製造及び生産技術支援のための出張は日常的にある。駐在者は約 250 人だが、出張は 2～3 年前の実績で年間延べ約 6,500 人（2015 年度実績：約 6,500 人（うち現業職約 1,500 人））が出張している（海外支援だけでなく海外営業も含む）。

海外工場の現場では、様々なトラブルへの対応が必要となる。ローカルスタッフより日本人スタッフの方が知識もスキルもあるため、日本人のサポートが必要な状態にある。特に製造現場では、現業職が出張して対応することになる。工場立ち上げや品質に関わる指導に出向く際などは、入れ替わり立ち替わりで多くの社員が出張する。一握りの駐在者と現業職を中心とするスポット的な出張で、現地スタッフと協力しながら設備の立ち上げやラインの構築をするイメージ。出張者の規模が大きくとも、可能な限り事業を早期に軌道に乗せることで最小化するようにしている（出張の場合、給料は変わらず手当で処遇）。

工場採用で原則、転勤のない現業職等が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等出張することも少なくない。出張期間は数日～数ヶ月までケース・バイ・ケース。税制面（中国等との租税条約における個人所得税の納付が不要となる短期滞在者免除、いわゆる「183 日ルール」）を意識しており、183 日を超えないようにコントロールしている。

現業職を出張扱いにしているのは、現業職が契約上、国内工場勤務に地域限定されているため転勤がないことが前提であること、現業職が海外拠点に常駐しつづけるなら海外拠点を設ける意味がないこと等による。海外拠点は現地化が前提であり、特に製造工場はその色合いが濃い。そのため、あくまで応援の扱いとしている。

以上を踏まえると、企業の海外展開では、海外現地法人等はローカル社員によって運営さ

れており、日本人駐在員は、コスト面から必要以上に増やす考えにはない。しかし、事業や工場の立ち上げ時には知識・ノウハウのある人材が大量に必要であり、その際には出張派遣が行われる場合がある。とくに製造系では、現地生産が軌道に乗った段階でも、現地工場の品質指導もあり、日本人の応援が必要な場合がある。

5. 家族の事情の把握・対応と転勤配慮

(1) 転勤の際の家族の事情の把握・対応

図表 5-1 は、転勤の際の家族の事情の把握・対応及び配慮事項についてまとめている。それによれば、転勤命令に際して、社員の異動（転勤）意向の確認や家族の事情（病気、育児、介護等）の把握については、自己申告書等に記載欄を設ける場合がみられる。また、目標管理制度のキャリア面談で家族の事情等を把握する企業もある。

例えば、不動産デベロッパーJ社では、自己申告制度により意向確認を年2回実施している（1回目は人事意向ヒアリング。2回目はパソコン上で記入）。自己申告（パソコン記入）では、業務（業務適性、業務量など）以外でも異動の意向（異動したい、異動したくない）や転勤意向（希望勤務地）を記載する欄もある。

運輸業F社も、年1回の個人調査票で意向聴取を行っている。当該調査票では、家族関係、異動・転勤希望について記入欄がある。半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。

また、転勤させることが決まった時点で、対象者に打診を含めて人事ヒアリングする企業もある（建設業A社）。

通常、自己申告書等で家族の事情に記載がなければ、転勤発令を行う。大企業の場合、すべての社員に意向確認をすることは難しいため、自己申告書の記載の有無に則ることとなる。配慮事項に記載があり、配慮すべき事情があれば、転勤対象から外すこともある。このような場合、人事ヒアリングを行い、転勤可能かを確認してから人事発令するため、内示後の転勤拒否はまれである。

家族の事情で配慮すべき事情があった場合、企業側の対応としては、①転勤対象から外す（別の者を転勤させる）、②転勤時期をずらす（病気等で一定期間異動が難しい場合では、転勤時期をずらし（1～2ヵ月）、復帰が半年～1年を要するなら人事の差し替えを行う等）、③いったん異動させて早期に戻す、④転勤しなくても居住地を配慮した異動を行う——などがあつた。

なお、自己申告書等で本人・家族の事情を把握していることもあり、もともと社員側からの異動拒否、転勤拒否は多くはない。ただし、企業の中には、異動拒否を認めると際限がなくなるため、公平性の観点から、配慮事項を特殊事情（介護等）以外は認めない企業もある。このような企業では、とくに打診（内示）後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。

図表5-1：転勤の際の家族の事情の把握・対応及び配慮事項

ケース名	自己申告書等の転勤での家族の事情等把握	総合職の勤務地限定社員制度	転勤免除制度	家族の事情の把握・対応	配慮事項
建設業	A社			自己申告制度がある(年1回)。自己申告書は異動対象の人選の参考。異動させることが決まった時点で、打診を含めて対象者に人事ヒアリング機会も設けている。人事ヒアリングの際に、会社側は、転勤により本人・家族等に問題がないかも確認し、できるだけ本人の納得を得る。特に転勤できない理由がある場合には、内示段階で確認して、会社側も了解すれば、転勤をとりやめることもある。ただし、客観的にみて、特段の事情だと認められない限りは、異動(転勤)を受けてもらうことが通常。	①女性従業員が子供を有する場合(女性の出産・育児)、②従業員本人の健康状態——を考慮している。親・家族の介護、病児その他の近親の看護についても、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮。
建設業・不動産業	B社			年に1回の自己申告制度あり。配慮事項で十分な理由がある場合、勤務地限定社員制度の適用を勧める。	育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮。
金属製造業	C社			年1回の自己申告時に育児・介護等の本人の事情等の意向も確認。	-
製造業(機械製造業)	D社			自己申告制度のなかで異動に関する希望を確認(年1回)。育児、介護、子供の受験、病気関係等での対応はケース・バイ・ケース。内示発令後に転勤が無理と判断された場合には、他の人を充てることや、時期をずらす、転勤はしないが同事業所内での異動を行う等の配慮を施すこともある。	育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。
製造業(電気機器製造業)	E社			転勤の内示を出す際に、個人の事情を聞いている。加えて、人事異動が決まっていなくても、評価に関する面談をしている。転勤を本人に応ずることができない理由がある場合、配慮することもある。	具体的な配慮事項は、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」は確実にに行い、勤務地等、極力配慮している。
運輸業	F社			年1回の個人調査票で意向聴取。半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。家族関係(介護等)や病気関係の事情がある場合、転勤対象から外す。十分に把握した上で転勤命令を出しているため、転勤拒否はまれ。	女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。女性(とくに既婚・子持ち)で転勤実績は少ない。
小売業	G社			毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらう。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する転居停止制度がある。家庭・本人の事情により、全国・エリア転勤ができなくなった場合は、別の区分に移ることも可能。	結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情によって、転居停止を申請することはできる(転居停止制度)。雇用区分の変更も可能。
金融業	H社			自己申告書が定着している。配慮事項(家族や病気の事情)は、年2回の人事ヒアリングで把握されている。それを念頭に異動が検討されているため、人事発令後に転勤拒否の申し出があることはほとんどない。数は少ないが、内示後に転勤ができない事情(自身の病気を内示発令まで隠していた等のケース)が認められる場合には、人事異動の差し替えや、いったん異動した後、短期で元に戻すなどの措置をとることもある。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態(病気等)。女性に限れば育児関連等で配慮がなされている。
保険業	I社			自己申告制度を有しており、年1回実施。自己申告書に転勤に支障がある場合の記入欄がある。勤務地限定社員制度導入前は、親の介護等を理由とした転勤配慮が必要な場合、転勤免除をしたこともあったが、導入後は、地域型への身分変更申請がなかった場合、転勤させている(それゆえ、自己申告書での転勤配慮の記入や、応募期間内での地域型への転換希望申請を求めている)。	育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮している。これらの特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。
不動産業(デベロッパ)	J社			自己申告制度を有する(2回)。1回目には人事意向ヒアリングも実施。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態など。
宿泊業	K社			年に1回の評価制度がある。異動希望や家族等事情の記入欄があり、上司部下の面談でも確認。ただし、人事異動は欠員補充で生じる場合が多く、希望が人事異動で反映されるわけではない。公平性の観点から、異動拒否を認めると際限がなくなる、との認識。打診(内示)後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。	配慮事項はない。転勤対象は男性が中心。介護等の特殊事情が生じた場合は、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換を勧めることもある。
飲食業	L社			キャリア申告制度(不定期実施)がある。転勤配慮が求められる場合、人事担当が人事ヒアリングの機会を設ける。また、エリアマネージャーを通じて、店舗人員の状況も把握。本人が転勤に応じられない十分な理由があるときには、転勤を行わないなどの配慮もする(その都度判断)。ただし、ナショナル社員は、内示段階では、原則、異動拒否はできない。ナショナル社員で内示後に転勤に応じられない事情がある場合、エリア社員の雇用区分に変更してもらうこともある。	育児、性別にかかわらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態。雇用区分分制度があるため、希望地域への異動で雇用区分を変えることもできる。
旅行業	M社			自己申告制度あり。自己申告書記入後は、上長との面談機会がある。転勤配慮の事象が生じた場合、一時的な事象であれば、転勤免除申請(最大3年間)のできる仕組み(転勤免除制度)がある。申請があげられた場合、転勤対象から外すことになる(給与減額なし)。3年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定社員制度の適用を勧める。	①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態。通常、「転勤免除制度」と「勤務地限定社員制度」の2段階で対応。
教育・学習支援業	N社			自己申告制度あり。社員が転勤で配慮を求める場合は、目標管理シートに記入する欄もある(上長との面談機会あり)。	本人の健康状態や親の介護については配慮。
介護・福祉サービス業	O社			異動が必要な場合に、関係部署の上長から本人に確認をしてもらう。転勤免除の申し出があるケースでは、当該本人は転勤をさせず、他者を転勤させることとなる(転勤免除で本人に不利益はない)。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態。

※「-」は不明・非公開情報。

また、勤務地限定社員制度がある企業では、配慮事項が生じた場合、雇用区分の転換を勧める企業がほとんどである。制度があるため、転勤免除配慮をしないで、雇用区分の転換で対応する傾向にある（先述のとおり、保険業 I 社は、全国型から地域型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも、転勤命令を発令するか、雇用区分転換で厳格に対応している）。

そのほか、企業のなかには、本人の病気・介護、育児にかかわる転勤免除制度（上限あり・給与減額なし）を有する企業もある（旅行業 M 社²⁵、小売業 G 社）。両企業ともに、勤務地限定社員制度を有している。このような企業の場合、まず転勤免除制度を適用し、その上限期間内に事由が解決しなければ、勤務地限定社員制度の適用を行う。

例えば、旅行業 M 社は、転勤免除制度と勤務地限定社員制度の 2 段階で対応する。転勤配慮の事象（本人の病気・介護、育児）が生じた場合、一時的な事象であれば、転勤免除申請（最大 3 年間）ができる仕組みである（転勤免除制度）。これにより、申請があげられた場合、転勤対象から外す（転勤のみが免除され、給与面での減額はない）。3 年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定社員制度の適用を勧めることとなる。

小売業 G 社にも転居停止制度²⁶がある。頻繁に転勤が起こる業種ゆえに、制度を整備した。結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する制度を利用することが可能である。例えば、結婚を事由に転勤停止が適用されれば、最長 6 年間は転居・転勤（社内結婚だけでなく相手が他社の場合も同様）がなく、本人希望が優先される。6 年を超えたら、もとの転勤範囲に戻るか、地域限定社員（コミュニティ社員）に変更するか本人が選択することができる。

(2) 転勤配慮

前掲図表 5-1 によれば、転勤配慮については、まず病気関係（本人・親の介護等）がある。介護は本人しかみることができない場合に配慮するケースがみられた。また、女性の育児等の家庭の事情でも配慮する企業もある。配慮事由には軽重があり、「本人の健康状態」「親・家族の介護」「病児その他の近親の看護」のほうが、「育児」「子どもの受験」等よりも配慮の度合いは大きい。つまり、育児や子供の受験が人生設計上の個人の選択可能な問題であるのに対して、本人の病気・介護は、自身ではどうしようもない事象であることから、配慮の軽重では重くなるようだ。なお、先述の転勤実績で示したとおり、転勤希望がない女性・既婚

²⁵ 旅行業 M 社の転勤免除制度は、もともと本人の病気や介護に限って適用する制度だった。当時、育児関係は勤務地限定社員制度によるコース変更で対応していた。導入当初、問題に応じて両制度は使い分けられていたことになる。その後、2000 年半ば以降に、ダイバーシティを進めるうえで、転勤免除制度の該当理由に育児も追加された。先述のとおり、本人の病気については、企業は運用上、転勤対象から外す場合が多いが、同社はそれを制度化したと思われる。

²⁶ 小売業 G 社では、勤務地限定社員制度があり、先述のとおり、賃金は転居転勤がある者の賃金が高く設定（N 社員 > R 社員 > コミュニティ社員）されている。転居制限がかかっている者以外は、基本的には全員転居を伴う転勤を行っている。転勤制限期間には給与転居制限がかかっている事情がある者に対する処遇差の問題でコミュニティ社員から不満の声が上がることもあるという。調査時点で、公平性を高める人事制度の改定について検討中である。

者（子持ち：育児期）については、育児の観点から、転勤対象から外す等の配慮をしている企業もみられる。

調査では、過去 5 年間で転勤配慮を求める要望についても尋ねている。それによれば、親の介護で、男性も配慮を求める場合が増えたとの意見が目立つ。少子化・兄弟姉妹が少ないことで、介護できる者が少なくなっているのではないかとの認識を示す企業もある。親同居が少ない（勤務地と親元が離れており、短時間勤務で対応できず、介護に専念するには辞めざるをえない）等の意見である（建設業・不動産業 B 社）。また、共働きに配慮を求める要望（不動産デベロッパー J 社）や、配偶者の転勤関係での配慮が増えているとの指摘も多い。

介護での具体的な意見としては、電気機器製造業 E 社は、「5 年前と比べると介護を事由とする配慮の要望は増えている。会社も配慮する義務があるとの理解で対応している。柔軟な配慮で辞めずにすむ人が多い」などとしている。

また、運輸業 F 社も、「過去 5 年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家族の病気、介護を理由にした転勤辞退希望者が若干増えている。従来であれば、妻の病気や子供が障害を抱えている場合等でも、男性（夫）は転勤していた。近年、本人（男性自身）が看護をしたいと言える環境になってきたのではないか」などとしている。

なお、転勤頻度が高い保険業 I 社では、社員から転勤について配慮を求める要望については、総合職（全国転勤型）は、転居転勤前提で入社しているため、特段に転勤配慮の要望は出ていない、としている。転勤前提で採用し、納得して入社した者が多いため、転勤は当然のこととして、配慮を求めることも少ない。実際、同社の女性総合職（全国型）は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者もほとんどいない。

以上を踏まえると、最近の兆候も踏まえるならば、転勤配慮では、女性の育児関係のみならず、介護や看護（本人以外の病気）で、男性自身も転勤配慮を求める傾向が出始めている。また、女性の社会進出が進む中で、夫婦共働きへの配慮（配偶者の転勤関係含む）を求める要望（配偶者との永続的な同居による勤務希望）も目立つ。

(3) 配偶者の転勤関係の転勤配慮

調査では、過去 5 年間で配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員がいるかを尋ねている。それによれば、退職した女性社員がいるとする回答がほとんどだった。女性が正社員で働いている場合、配偶者（夫）も正社員（総合職）である場合が多く、転勤（国内外）もありうることから、これを理由に退職する者（女性）がいる。近年、グローバル化を背景として、配偶者（夫）の海外転勤を理由とする退職もあるとする企業が目立つ。

なお、配偶者の転勤に伴う退職は一般職や地域限定型ではみられるが、総合職（全国転勤型）では当該理由での退職はほとんどないとする企業もあった（保険業I社、不動産デベロッパーJ社）。このような企業では、総合職は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者はほとんどいない。総合職（女性）は、配偶者が転勤する場合、当該配偶者が単身赴任するケースが多いため、退職することはない、としている²⁷。一方、一般職（女性）の場合は、「ワークライフバランスや家族重視の傾向が強いため、そもそも総合職ではなく一般職に就いた者が多いことから、配偶者の転勤が離職につながりやすい」との認識を示す企業もあった（不動産デベロッパーJ社）。

配偶者の転勤に伴う転勤配慮をまとめたものが図表5-2である。先述のとおり、配偶者の転勤に伴う女性正社員の退職はほとんどの企業でみられる。今回の調査では、配偶者の転勤に伴う相談があった場合の対応として、①勤務地変更配慮、②再雇用制度、③休職制度（配偶者海外転勤休暇制度）——がみられた。その特徴として、以下が考えられる。①勤務地の変更配慮は、転勤配慮を行うことで、勤務地や仕事が変わるが辞めずに就業継続ができる面がある。③休職制度は休職期間中は業務から離れるが雇用は保たれる。②再雇用制度は、いったん辞めて復帰をするプロセスが必要となる。

図表5-2によれば、①勤務地の変更配慮を行う企業や②再雇用制度を有する企業は多いが、③休職制度を設けている企業は少ない。

図表5-2：配偶者の転勤に伴う転勤配慮

ケース名	国内拠点展開	正社員数に占める女性比率	雇用区分(※1)		配偶者の転勤関係(※2)				
			一般職の雇用区分	総合職の勤務地限定社員制度	配偶者の転勤に伴う転勤配慮(運用含む)		配偶者の転勤に伴う再雇用制度	配偶者海外転勤休暇制度	
建設業	A社	全国的に展開	15%	○		○	制度は一般職対象。		
建設業・不動産業	B社	全国的に展開	12%		○	○			
金属製造業	C社	特定の地域に拠点	—	○					
製造業（機械製造業）	D社	特定の地域に拠点	1割	△		○		○	
製造業（電気機器製造業）	E社	特定の地域に拠点	16%	○		○		○	○
運輸業	F社	全国的に展開	—	○		○			
金融業	H社	全国的に展開	5割	○	○	○	制度は一般職対象。総合職は運用で対応。	○	
保険業	I社	全国的に展開	5割	○	○	○	制度は地域型、一般職対象。	○	
不動産業（デベロッパー）	J社	全国の主要拠点に展開	2割	○				○	
宿泊業	K社	特定の地域に拠点	25%		○	○		○	
飲食業	L社	全国的に展開	1割弱		○	○			
旅行業	M社	全国的に展開	6割弱		○	○		○	
教育・学習支援業	N社	全国の主要拠点に展開	5割					○	
介護・福祉サービス業	O社	全国的に展開	8割			○			

※1:一般職とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分（例えば、一般職（事務補助等））。ここでの勤務地限定社員制度は、総合職の勤務地限定制度を有する企業のこと。「一般職の雇用区分」「総合職の勤務地限定社員制度」で、○は何らかの制度あり、△は過去にあったが、調査時点で整理統合されている（一般職を廃止し、総合職に一本化等）。

※2:配偶者の転勤については、制度や運用面で該当する企業に○。

※3:「—」は不明・非公開情報。小売業G社を除く。

²⁷ なお、結婚、出産・育児を理由に辞めた者が多い企業では、結婚後、就業継続する割合が減るため、配偶者の転勤を理由とする退職も少なくなる。飲食業L社では、結婚退職も多く、配偶者の転勤を理由とする退職は少なく、相談自体が少ないとしている。

①勤務地変更配慮

まず、配偶者の転勤に伴う勤務地変更配慮（以下、制度がある場合、「勤務地変更制度」と表記）については、国内拠点を全国的に展開している企業を中心に、運用も含めると多くの企業が対応している。ただし、配偶者の転勤では、配偶者の転勤期間が企業によってまちまちであることや、配偶者の転勤先近辺に勤務地変更できる拠点があるか、また、拠点と本人とのマッチングが可能かなどの事情があり、全国的に拠点を展開していない企業では対応しづらい面がある。

また、一般職等の地域限定の雇用区分がある企業では、勤務地変更制度の対象を一般職等に限定している企業もある（建設業 A 社、金融業 H 社、保険業 I 社）。一般職は転居転勤がないことが原則であるため、勤務地変更には制度化が必要との考えである（総合職は全国転勤前提であることから制度の対象外）²⁸。ただし、一般職のみ制度対象としていても、運用上、総合職にも勤務地変更配慮を行っている企業もある（金融業 H 社）。

勤務地変更配慮がある場合、全国に拠点がある企業であれば、配偶者の転勤先近辺に支店があり、当該支店と本人のマッチングがうまくいけば、勤務地変更を行っている。実際に、勤務地変更の配慮の実績が多い企業もある。とはいえ、配偶者の転勤が生じた場合、すべての者が相談するわけではなく、相談せずに辞める者もいる、とする企業も目立つ。また、建設業・不動産業 B 社は、全国に支社を有するため、当該相談が寄せられた場合、夫の転勤先にある支社へ、当該社員の転勤を必ず勧めるが、退職する者がほとんどだという。

一方、全国に拠点展開がない場合は、勤務地変更の配慮は難しいことになる。例えば、教育・学習支援業 N 社は、首都圏立地企業で、女性社員の多くが首都圏勤務であり、配偶者が地方・海外転勤した場合、退職することが多い。同社は国内・海外拠点が多くないことから、配慮のしようがない面がある。同社の場合、退職した社員の再雇用制度はあるが、OB・OG登録の形態で、社内のニーズがあった場合に再雇用される仕組みで対応している。

②再雇用制度

配偶者の転勤に伴う再雇用制度を有する企業も多い。例えば、金融業 H 社は、過去 5 年以内に退職した者で、本人が希望し、人事部が認めた場合などの条件をつけている。再雇用制度には、経験者を再雇用できるというメリットがある。実際に再雇用された者もいるとする企業も多い。

総合職よりも一般職出身者での運用実態のほうが多いとする企業もみられる。先述のとおり、総合職（女性）は、出産・育児や配偶者の転勤で辞める者は少ないため、再雇用制度自体の利用が少ないとの指摘もある。

²⁸ 例えば、建設業 A 社は、かつて一般職以外の総合職も制度対象にするかについて検討したことがあるが、配偶者の転勤理由で認め始めると、際限がなくなり、配置ができなくなるので、基本的には認めていないとの結論に至った。

保険業 I 社も、配偶者の転勤に伴って退職した場合等の再雇用制度（勤続 3 年以上などの条件あり）があるが、再雇用制度の利用実績は少なく、むしろ、いったん離職し、4～5 年経って子育てがいったん落ち着いた段階で契約社員として再入職し、1～2 年ほど働いて正規転換（年 1 回の登用試験）する者のほうが多い、という。子育て期に責任の重い正社員でいきなり働くよりも、責任が軽く短時間で勤務できる非正規雇用で復職をするケースが多い、としている。復帰時期に加えて、正社員の責任の重さや労働時間の長さ、非正規雇用の入職のしやすさ（後の正規転換のしやすさ）によって、再雇用制度の活用度合いも変わるようである。

③休職制度（配偶者海外転勤休暇制度）

先述のとおり、配偶者の海外転勤での勤務地変更配慮については、これに対応している企業は少ない。全国展開している企業でも、配偶者の海外転勤先に拠点があるとは限らないため、海外は対象外とする企業がほとんどである。また、配偶者の海外赴任期間も様々であることから、配慮がしづらい面もあるようだ。

今回の調査では、電気機器製造業 E 社が、海外に関しては離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けていた。配偶者が海外へ転勤になった場合、2～3 年で帰国するケースが多いため、3 年を限度に休職を認めている（休職期間は無給扱い）。実際に、利用者もいる。

(4) 転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況

転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況²⁹についてまとめたものが図表 5-3 である。まず、転勤時に転勤支度金（一時金）や引っ越し代金負担などをする企業が多い。また、転勤先の社宅提供（賃貸の場合の家賃補助³⁰含む）、単身赴任の場合の単身赴任手当・別居手当（毎月支給）、及び帰宅旅費、出張による帰宅配慮（例：週末に会議を入れて社費で帰宅）などがある企業もある。

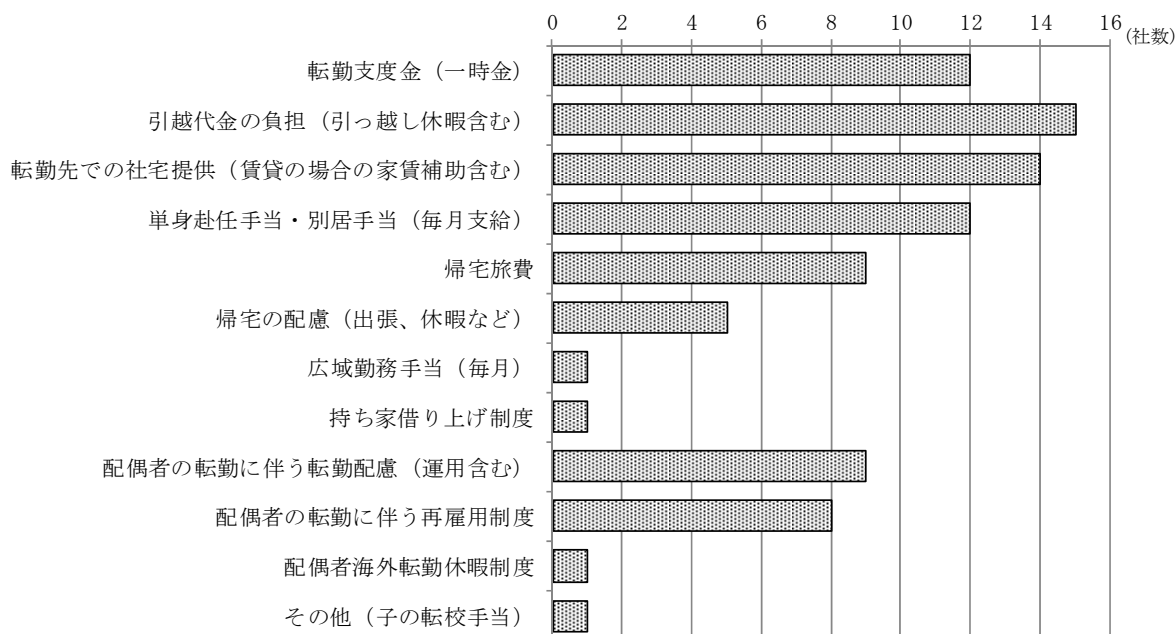
少数ではあるが、支給期間の上限を決めて、毎月、転勤者に手当を支給する企業がある。運輸業 F 社は広域勤務手当（毎月、3 年間）を支給している（ただし、同社は単身赴任手当を設けていない）。また、転勤者が持ち家を有する場合の持ち家借り上げ制度がある企業もある（旅行業 M 社）。同社には家族帯同原則はないが（単身赴任するかは本人の希望優先）、持ち家がある場合、家族帯同がしやすい面がある。

先述のとおり、配偶者の転勤に伴う転勤配慮（運用含む）や配偶者の転勤に伴う再雇用制度を実施している企業は多い。配偶者海外転勤休暇制度を設けている企業もある。

²⁹ 図表 5-3 は回答があった項目をまとめている。企業で呼称に違いもあり、手当等の名称は仮称である。

³⁰ 家賃補助は上限 6 年間など、期間に上限があるケースがみられる。赴任は長期化する想定ではないため、上限が設けられている。転勤者の中には、転勤先に馴染み長期に居つくことがあるが、本人意向で転勤期間が長期化する場合、住宅補助期間の上限を設けないと、補助期間を超えて補助を続けることとなるため、これを避けるための措置と思われる。

図表 5-3 : 転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況 (n=15)



(5) 転勤コストと転勤者数の関係

調査では、過去 5 年間の国内転勤者数の変化について尋ねているが、ほとんどの企業が国内転勤者数で変化はないとしている。今回の調査では大企業を対象としているため、とくに金融系や運輸系を中心にすでに支店・店舗網が確立し、整理統合段階にある企業もある。そのような企業でも微減もしくは、横ばいの状態である。一方、買収、新規開業等により拠点が増加傾向にある企業や、海外拠点拡大、競争激化とする企業では、転勤者数が増加傾向にある（機械製造業 D 社、宿泊業 K 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社、介護・福祉サービス業 O 社など）。そのなかで、国内転勤者数が減少傾向にあった企業として、建設業・不動産業 B 社と不動産デベロッパー J 社の事例がある。

以下では、転勤者数が減少する要素を検討するため、①転勤者数が減少している企業（建設業・不動産業 B 社、不動産デベロッパー J 社）、及び②過去に業績が悪化し、コスト削減の観点から、近年、転勤者数を減少させた経験がある企業（飲食業 L 社）、③企業分割で広域異動がいったん減少したが、近年、広域異動を増加させた企業（旅行業 M 社）——の事例をとりあげる。

① 転勤者数が減少している事例

建設業・不動産業 B 社は、異動（転勤含む）の考え方として、入社をしたときの拠点（入社時の事業所）を本拠地と定めて、異動（転勤）に際して、当該拠点から一定の距離以上は社宅を貸与している。転勤期間が長い者に対しては、本拠地に戻す配慮も行っている。同社では、転勤に際し社宅を用意しているため、長期の転勤期間ではコスト増となることから、

コスト抑制の観点により、長期の転勤期間にならないようにしている。つまり、減少理由は、長く社宅に住んでいる転勤者について、一旦は本拠地に返す方針にあること、また、社宅も経費であるため、コスト抑制の観点などである³¹。

不動産デベロッパーJ社も、国内転勤についてやや減っている。海外転勤は、近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えてきたこともあり微増である。同社は首都圏立地企業で、企画・開発業務は本社に集中している。支社（現地）の常駐は最小限である。各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられているため、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で2～3ヵ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。統計を取っているわけではないが、「出張は国内・海外含めて格段に増えている」との認識も示している。

以上の2社が示しているのは、転勤に係わるコストを抑制する観点である。前者が長期赴任に係わるコスト抑制であるのに対して、後者は転勤を最小限に抑え、現地の必要業務の対応は出張で代替した形となっている。

②転勤者数が過去に減少したが、現状で元の転勤者数に戻した事例

飲食業L社は、調査時点で、年間600件以上転勤が発生している。会社側としては、転勤に際しては、コストの視点も必要としつつも、転勤者数を現状より減らすという方針にはない。

同社は、過去に業績悪化の時期があり、転居コスト削減の観点から、転勤を減らした経験がある。しかし、業績が回復した後は、元の転勤異動に戻している。

外食産業では、店舗の非正規雇用者比率が高い。調査時点で、8万5,000人の非正規雇用者がいるが、会社全体で年間4万人を採用し、4万人が辞めている状態である。つまり、年間で非正規雇用者の半数は入れ替わることとなる。店舗では、非正規雇用者が変わるだけで、店の売上げ・利益や雰囲気、クオリティが変わることが往々にしてある。

店舗を立て直す力は、「一から組織をつくる経験」がないと会得できない。この点で、店舗を変える異動（転勤）経験が本質的に必要となる。「特に外食の会社の中では、Off-JTよりもOJTで身についたもののほうが、次につながる。身体で覚えたものは絶対に忘れない。OJTで学ばせることが我が社のDNA」だという。L社では、利益の源泉は「人以外にない」としている。

当該事例は、コストの視点を有しつつも、教育訓練が店舗運営・売り上げ維持の観点から欠かせない投資であるとの考えと思われる。

³¹ B社は、コスト削減の観点があるが、転勤は必要と考えており、今後も転勤者数を大幅に減らす考えはない。社宅等の経費抑制がコスト削減の主眼である。

③過去に広域異動が減少したが、現状で元の異動方法に戻した事例

旅行業 M 社は、2000 年代に地域や機能に応じ分社化され、ホールディングス体制となっている。分社化した理由は、経営のスピード化である。分社化前は、全国一律の販売体制にあったが、スピード感をもって意思決定をし、当該地域・エリアや特定のマーケットで競争に打ち勝つために、地域や機能に特化し分割するとの経営方針があった。地域分割された地域事業会社は、各地域を中心として、その域内に支店や店舗を有する（例えば、北海道地域であれば、その域内に支店・店舗を有し、人員が配置されている）。地域事業会社では、当該地域中心での異動（転勤）をすることとなった。

しかし、リーマンショック以降、地域事業会社では、人材活用を進める観点からグループ企業間の異動を増加させている。分社体制は継続し、本籍は地域事業会社におきつつも、人材育成の観点から広域異動を強化しつつある。自分の根差すところは本籍の事業会社であるが、活躍の場はグループ企業全体との考えである（例えば、北海道の事業会社で採用された者は、北海道に本籍があるが、活躍の場は東京や海外など広範囲となっている）。

同社は、過去 5 年間の転勤者数について、やや増えたとしているが、増えた理由として、競争環境の厳しさが背景としてあるとしている。同社の競争相手は、外資系・海外企業は言うに及ばず、インターネットのトラベル会社など多岐にわたる。競争力を強化するためには、グループ全体での人的資源の開発が必要であり、そのために地域・機能の事業会社を超えた人の交流が必要としている。

東京五輪（2020 年）や、その先を見据えた中で、強固な人材基盤を作っていくことは必須と捉えており、そのためには、事業会社内での育成やキャリアを積ませるだけでなく、グループ全体（事業会社間）で活躍できるフィールドをつくることによって、成長も加速することができると考えている。また、グループの連結経営の観点からも、成長事業に優秀な人材を投下し、生産性を高めていく経営方針もある。

当該事例は、国内の教育訓練環境が一律ではないことから、基本は各地域内の異動中心としつつも、教育訓練機会を付与し強固な人材基盤を確立し、成長を加速化させるためには、一定の広域異動が必要としている。

6. 転勤と女性管理職の昇進

(1) 女性管理職とグラスシーリング

転勤を昇進・昇格の条件とする考えについてまとめたものが図表 6-1 である。まず、女性管理職比率が高いのは、旅行業 M 社（30%超）、教育・学習支援業 N 社（3 割）、金融業 H 社（15%）、保険業 I 社（15%）、介護・福祉サービス業 O 社（1 割）などである。逆に、製造系や建設、運輸業、宿泊業、飲食業などでは、正社員の女性比率が低く、女性管理職比率も高くない。

女性管理職比率の高い業界は、正社員に占める女性比率が高く、勤務地限定社員制度を有している企業で目立つ（旅行業 M 社、金融業 H 社、保険業 I 社）。このような企業では、地域限定型（総合職）のままで管理職に就くことができる³²。また、勤務地限定社員制度がなくとも、正社員に占める女性比率が高く、女性に転勤がほとんどない企業（教育・学習支援業 N 社）や、地域限定職（例：介護職）が多数を占め、転勤が少ない業態（介護・福祉サービス業 O 社）ほど、女性管理職比率が高くなっている。つまり、女性比率が高く、転勤が少ない企業、あるいは、全国的に拠点展開があっても、勤務地限定社員制度があり、当該制度の適用者に女性が多く、かつ勤務地限定型のままで管理職に就ける企業ほど、女性管理職比率が高いことが示唆される。

今回の調査では、転勤の経験者・未経験者とキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）について尋ねている。図表 6-1 では、転勤を昇進・昇格の条件とする考えについて記載している。それによれば、すべての企業で、転勤が昇進・昇格の要件にはなっていないとの回答だった。転勤の有無、回数によって昇進・昇格の条件とする考えは企業にはないことがわかる。

とくに転勤を経験しない者が大半の企業（転勤実態のほとんどない企業）では、転勤が昇進・昇格の要件ではないとの考えが顕著である（不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社）。一方、転勤が多い企業でも「転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはしない」との見解が目立つ³³（例えば、保険業 I 社）。女性管理職比率の低さの理由では、女性正社員の少なさや、昇進意欲の低さをあげる企業もあった。

しかし、転勤が女性の就業継続に影響を与える（転勤打診が離職につながる）との認識を抱く企業はある。例えば、金属製造業 C 社は、最近の女性総合職の退職理由に転勤が挙げられることがあり、潜在的に配慮を求めている社員は多いとみている。「自己申告に転勤意向を必ずしも素直に書いてくるとは限らず、入社前には転勤があることを承知していても、事情が変わってくることも往々にしてある。結果として、辞めるときに『結婚して考えが変わった』、『転勤は厳しい』といった話がどうしても出てくる可能性がある」、としている。入社時は転勤前提であり、本人がそれを納得していても、結婚・育児などライフステージによって、転勤に対する考えが変わる可能性があることが示唆される。

また、転勤が女性の管理職昇進のガラスシーリング（ガラスの天井）になっているかについても尋ねたところ、ガラスシーリングにはなっていないとする企業もあれば、ガラスシーリングになっている、との認識を示す企業もあり、見解は分かれている。

³² 飲食業 L 社では、女性管理職比率は 1%弱である。女性店長は多いが、同社の場合、管理監督者は FOL（フィールドオペレーションリーダー）以上（エリアマネージャーよりも上位の職位）であり、女性の管理職比率は低い。もともと、女性の母数自体が少ない面もある。管理監督者になれるのはゾーン以上である点も、管理職登用のハードルになっている面はある、との認識である。

³³ 首都圏配置の者では、通勤圏が広いことから、転勤未経験者で昇進した者もいるとする企業もある。また、職種に応じて、転勤頻度に差がみられることから、転勤を昇進・昇格の条件にすることはないようである。

図表6-1：女性管理職比率と転勤を昇進・昇格の条件とする考え

ケース名	正社員数に占める女性比率	総合職の勤務地限定社員制度	正社員に占める勤務地限定社員比率	総合職（全国転勤型）に占める女性の割合	女性管理職比率	転勤を昇進・昇格の条件とする考え	
建設業	A社	15%			3%強	若干名	転勤は条件ではない。女性管理職は若干名。女性総合職が少ない。
建設業・不動産業	B社	12%	○	3%弱	1割	2.71%	転勤は条件ではない。そもそも女性が少ないこと、昇進意欲が低いことが女性管理職の少なさの原因。
金属製造業	C社	—			—	約1%	昇進や昇格で転勤の有無は考慮していない。
製造業（機械製造業）	D社	1割			3%程度	3%程度	転勤の有無がキャリア・パスに影響を与えることはほぼない。ただし、特定の部門では特定のポストを経験した人が管理職に就いているケースがある。例えば、海外関連部門は、当該部門への異動やその部門内での役職就任に際して海外拠点での勤務経験を求められることがある。
製造業（電気機器製造業）	E社	16%			1割	4%程度	キャリア・パス上、転勤が昇進要件になっていない。転勤の有無によるキャリア・パス及び処遇の違いもない。特定のポストを経験しないと、次のポストに就けないということはないが、管理職層では、能力開発・育成の観点で、異動を実施することはある。
運輸業	F社	—			1割	1%弱	転勤は条件ではない。結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積み上では優遇される。女性総合職で管理職になりうる年齢層の比率が少ない。
金融業	H社	5割	○	—	1割弱	15%	転勤は幹部登用の要件とはなっていない。転勤は女性管理職登用のグラスシーリングになっていない
保険業	I社	5割	○	3割弱	1割弱	15%	保険業では、転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはしない。
不動産業（デベロッパー）	J社	2割			7%	—	転勤は条件ではない。転勤を経験しない者が大半であり、もともと、転勤は幹部登用の要件にもなっていない。
宿泊業	K社	25%	○	約5割	25%	1%弱	転勤を経験する者が現状で一部であることから、転勤経験で処遇に差はない。転勤が、女性管理職登用のグラスシーリングになっている。転勤打診をするとの認識。
飲食業	L社	1割弱	○	約2割	1割未満	1%弱	転勤の有無によるキャリアパス上の違いは特にはない。ただし、昇進が早い社員は、異動が多い傾向にあり、結果として転勤の回数が増えることはある。管理監督者（FOL）になれるのはゾーン以上である点で、管理職登用のハードルになっている面はある。
旅行業	M社	6割弱	○	3割	4割程度	30%超	転勤は条件ではない。地域に登録居住地域がある場合、昇進で本社勤務が必要な場合があり、結果的に転勤が影響する場面がある。勤務地限定社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能。
教育・学習支援業	N社	5割			5割	3割	転勤は条件ではない。女性管理職比率は3割。女性は首都圏配置が多く、転勤をしなくともポジションを上げることができる。
介護・福祉サービス業	O社	8割			8割	1割	転勤は条件ではない。未婚女性を転勤対象にするなど、転勤の人選で配慮している。

※小売業G社除く。正社員に占める女性比率が5割以上に網。女性管理職比率が10%以上に網。「-」は不明・非公開情報。

両立支援制度を整備しており、結婚・育児で辞める女性が少なく、転勤配慮もしている企業では、そもそも転勤は幹部登用の要件とはなっていないことから、グラスシーリングになっていないとの認識が強い。

一方、転勤がキャリア・パスに影響を与えているとする企業はある。旅行業M社は、もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていないとの認識である。地域限定型は、管理職（課長以上）に就くことも可能であり、店頭販売では女性がほとんどを占めるが、転居経験がな

くとも店長（課長職）に就くことができる（女性管理職比率 30%超）。しかし、地域に居住登録地を定めている者のなかには、地域から首都圏・名古屋・大阪などの大都市部への異動を繰り返すことで、昇進する者もあり、結果的に転勤がキャリア・パスに影響を与えている、との認識も示した。地域事業会社だけの経験ではなく、大都市圏を経験してキャリアを積むことが、事実上、地域のキャリア・パスのモデルになっている。とくに地域事業会社は販売業務が中心であり、本社機能を経験するためには、本社への異動（転勤）がキャリア・パス上、必要になっている。一方、本社機能や企画系業務（仕入造成）は大都市圏に集中しており、首都圏を居住登録地としている者は転勤頻度は低くとも、昇進に応じ様々な業務・役割を経験できる環境にある。つまり、地域に登録居住地がある者では、広域異動（大都市部への異動経験）をするかどうかは、結果的に、キャリア・パス上の違いとして現れる場合がある。

運輸業 F 社も、転勤回数等をキャリアアップの条件としていない。ただし、結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積む上では優遇されるとする。幹部になる者は地域ブロックから本社への転勤を経験することが通常である。実態面では、同じ支店内で 1 回も動いていない者が、そのまま支店長になるということはほとんどない、としている。

建設業 A 社が、人事異動を求める理由は、一つの本・支店の経験しかないと、違ったものの見方ができず、また、キャリア・パスと刺激に欠ける面があるからである。幹部（部署長レベル）登用段階についても、再度、本・支店間を異動させることで、さらに刺激を与え、別の部署の目を見た「評価」を加えている。いわば、複数部署でのスクリーニング（「彼なら大丈夫だとの、お墨付きを得る」）である。同社の場合、30 代半ば以降はホームタウンに定住化しているため、本社で「顔が売れていない」者もいることから、将来の幹部への昇進を見据えるなら、本社とのつながりを深める必要がある（人脈形成）。本社経験を積むことで、将来、幹部になってからの業務もより円滑に進む。同社は、幹部育成上、必要な転勤回数は、原則 1 回あれば十分と考えている。幹部登用をする場合、本社管理部門や海外の事業部門、関係会社でのマネジメント等の責任の高いポジションに就けることで、選別をかけていることがうかがえる。

以上を踏まえると、転勤の有無や転勤経験が昇進・昇格の要件となることはない。しかし、地方拠点に配属されている者が本社へ広域異動することや、特定の部門（海外部門）で昇進するために特定の海外経験があることが、昇進・昇格に影響を与える場合があることが示唆される。この点で、転勤が女性に対する実質的なガラスシーリングになっている可能性がある。

(2) 女性管理職比率の向上に取り組んでいる事例

調査時点で、女性管理職比率の向上に取り組んでいる企業は多い（保険業 I 社、金融業 H 社など）。

保険業 I 社は、女性管理職比率は 15%（将来的な目標として、2020 年 4 月までに 30%程度）。女性社員は地域型に多く、制度改定前でも勤務地限定社員は、地区のライン課長にまで

は昇進可能だった。それゆえ、地域型を中心に女性管理職が多い。

同社は、近年の制度改正により、調査時点では、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務担当）——の三つの社員区分があるが、今後、移行期間を経て、一般職（事務担当）も総合職（地域型）に統合される予定にある。要するに、当該統合・再編計画では、最終的に全員が総合職となり、転居転勤の有無で分けた全国型と地域型——の2区分となる（したがって、移行期間後、最終的には全国型 5,000 人、地域型 4,000 人となる見込み）。地域型、一般職はほとんどが女性である。一方、総合職（全国型）の女性割合は1割弱（500人弱）である。

今回の改正では、社員区分の再編とともに、地域型でも管理職（部長や支社長等の経営管理クラス）への昇進が可能な制度に改めている。改正前は、勤務地限定社員でも地区のライン課長にまでは就くことができたが、それ以上の経営管理クラスへは、総合職に転換しなければ当該ポストには就けなかった。今改正で、地区のトップ（部長や支社長等）にまで昇進可能となる。改正の狙いは、女性の活躍支援等の観点にある。

制度改定後は、経営管理クラスへの昇進も可能となるため、同社では、女性管理職比率をさらに高めるための施策に取り組んでいる。具体的には、本社研修の強化をあげる。地域型では、本社経験がない者や地域のやり方しか知らない者がほとんどである。このような層を対象に、本社で、短期間でのマネジメント研修等を実施し、再度、現場に戻って活躍してもらうことで、昇格しやすい環境や昇格の動機を与えている。転勤経験がない部分を、研修・教育によって補うことに力を入れている。

金融業 H 社では、女性管理職比率（管理職の定義は、部下のいる管理職）は、15%（2020年目標は 20%）。両立支援や転勤配慮も行っている。しかし、管理職昇進では、女性のなかに、例えば、「課長になることが怖い」との意識を抱く者が多いという。そのような層に対応するため、同社は、管理職一步手前に「副課長」職を設け、ワンステップ置く制度改定も近年実施した。

なお、女性総合職の採用拡大が中長期的に女性管理職の比率を高めるとの見解もある。今回調査した企業では、新卒採用での女性総合職採用の増加をここ 10 年ほどから拡大し始めたとする企業が目立つ。女性総合職の採用が増え始めてから 10 年程度しか経っていないため、当該女性は課長昇進の年齢層に達していない段階にある。

このような場合、とくに製造系や建設系など女性比率が低い業態では、調査時点で女性管理職になっているのは、一般職からの転換者や中途採用者などでみられ、女性管理職の人数も少ない。しかし、近年、新卒採用で女性採用に力を入れている企業は多い。例えば、電気機器製造業 E 社は、この 10～15 年、女性の採用を増やしてきているため、女性管理職は増える見通しを持っている。これらの企業では、短時間勤務制度など両立支援施策が整備されており、結婚・育児による退職はほとんどなく、いったん採用した女性の定着率が高い。つまり、新卒採用での女性採用を継続的に続けることが、中長期的に女性管理職比率を高めることにつながるということが示唆される。

第3章 まとめに代えて——調査の総括と政策的インプリケーション

転勤（住居の移転を伴う配転・出向）の有無、その仕組み等は、企業により多様であり、一概に述べることは難しい面があるものの、「第2章 事例の概要」及び「資料編 事例」を踏まえ、転勤対象である正社員（総合職）について、多くの企業に共通する事項として、以下の傾向が見いだされた。以下では、「1. 調査の総括」とともに、「2. 政策的インプリケーション」を加えることで、まとめに代えたい。

1. 調査の総括

- (1) 全国展開している企業の場合、通常、転勤制度が設けられている。大企業の場合は、全国に事業所（支店・営業所、工場等）があるので、一般的に転勤制度を有している。他方、中小企業は地域密着型の企業が多く、転勤がない場合が多い。こうした観点からすると、転勤の対象となる者は労働者全体のごく一部であるともいえる。
- (2) グローバル展開している企業の場合は、世界規模での転勤が行われている。
- (3) 採用・人事管理区分の面から見ると、一般的に、転勤がある職と転勤がない職が区分されている。

転勤のある職としては、

- 経営幹部（管理職）やその候補者
- 企業によっては、その対象が若干広げられて、大きな事業所の幹部やその候補者も対象とする場合がある。
- このほか、専門的能力を有する者を転勤の対象にする企業もある。

逆に、転勤がない職は、

- パートなど非正規労働者
- 正社員でも、非管理職の事務職（「一般職」）、現業職（生産技術職、高卒の場合が多い）、店舗の店員（主に中途採用の地域限定職）などは、転勤がない場合が多い。

- (4) これを企業の採用の面から見ると、転勤対象者は、本社採用者であるケースが多い。事業所での採用者は、中途採用が多く、事業所内の異動に止まるのが通例である。ただし、企業によっては、ブロック単位での採用・人事管理を行っており、この場合は、ブロック内の事業所間の異動が行われる（中途採用を行うのは主にブロック単位の支店。また、新卒の本社一括採用の場合は、出身大学等から全国に偏りなく採用・配置している）。この場合、ブロック内を中心に転勤が生ずることがある（支社—本社間の広域異動もある）。
- (5) 雇用管理の区分において、事務職で、総合職・一般職の区分が設けられる場合がある。この場合、一般に、総合職のみが転勤対象者とされる。同様に、工場等でも、生産管理・生産労務といった区分が設けられ、前者のみが転勤対象者とされることが多い。また、総合職でも勤務地限定社員制度を設けることにより、全国転勤型・地域型の区分で、勤務地限

定の総合職の雇用区分を設ける企業もある。この場合、全国転勤型と地域型の仕事内容に差がみられないケースも出てくる。

(6) 転勤する時期をみると、①入社後、②本社幹部登用前、③本社幹部登用後の 3 つの時期に転勤可能性が高い傾向がみられ、これは、いわば人事ローテーションの一環として行われる転勤と言える。

(7) 転勤を行う目的として、人材育成をあげる企業がほとんどだったが、それぞれの時期における目的としては、

①入社後の転勤・・・第一線の現場の実情の習得（従業員育成）

②本社幹部登用前・・・本社のマネジメントの浸透、組織の長としての組織管理能力の育成及びその資質の見極め

③本社幹部登用後・・・事業所の適切なマネジメントの実現、当該労働者の処遇などとなっている

(8) このほか、特別の事情で転勤が行われる場合として、

①本社採用であるが、特定の事業所（工場）に配属され、原則として、当該事業場に退職まで勤務するケース（大卒理系に多くみられる。入社当時に「転勤」し、長くそこに留まるというパターン）

②特定の事業所に発生した問題解決のために派遣されるケース

③事業所の移転に伴う転勤

④関連会社等へ転籍出向するケース

⑤海外の事業所、関連会社へ出向するケース

などもある。

(9) 業種によっては、金融機関など転勤が多く行われるものもある。この場合、事業所から事業所へ転勤を続けることとなる（金融機関に異動が多い理由のひとつには、不正防止があげられる）。

(10) 転勤の期間としては、3～5年（1回で）が多くみられる（特に、人事ローテーションで行われる場合）。

(11) 転勤対象の労働者（例えば、総合職）は、前述のように経営幹部の候補者であることもあり、一般に、当該企業の非転勤採用者より給与が高い傾向がみられた。

(12) 人事ローテーションによる転勤の場合、実際の労務管理の運用上、多くの企業で、当事者が十分に納得するよう、転勤対象者に、①事前に転勤があることを十分明示する、②事前の人事ヒアリングで転勤の支障となる事情を聴取する（自己申告書による異動・転勤意向の把握を含む）、③転勤させることにするときは、前もって転勤させる旨内示する（この時期は、通常の異動内示より、早めに行われる場合がある）、④本人の病気や親の介護など転勤に応ずることができないことに十分理由があるときは、転勤を行わない（はじめから②のヒアリングを踏まえて外しておく場合や、内示後に本人の申出によって取りやめ

る場合もある)。

(13) 特別の事情による転勤が行われる場合には、より一層、十分な手続きを経て、転勤が行われる。すなわち、この場合、通例、より綿密に本人との話し合いを行う。すなわち、上記(12)の①～④の手続きを取ることに加え、本人が転勤に難色を示した場合は、より、慎重に説得等を行う。

(14) 家族的事情等を転勤の決定の際に斟酌するか(①事前に一定の事情がある場合には、転勤させない、②本人が、転勤に異議を申し立てた場合には、転勤を行わないなど)については、人事ローテーションの一環である場合には、特別な場合を除き斟酌しない場合が多い。

(15) 転勤(特に人事ローテーションの一環としての転勤の場合)について、「特別な場合」として斟酌する家族的事情等としては、

① 育児については、とくに既婚・子持ち女性を対象に配慮している場合があるが、男性の育児の場合、斟酌しない場合が多い¹。

② 女性従業員の場合、子供を有する場合には、斟酌する企業が多い。(12)②で、支障があるかを聴取し、「支障なし」と答えた女性従業員のみ転勤させる。一方、転勤に異議を申し出た場合には転勤させないとする企業が多い。

③ 親の介護については、その程度等によっては、斟酌する企業が多い。

④ 病児その他の近親の看護については、斟酌する企業がある。

⑤ 従業員本人の病気の場合、斟酌する企業がほとんどである。

以上を通してみると、本人又は近親者の病気(及びそれに近接する「介護」)については、十分本人の事情を斟酌するケースが多くみられた。

(16) 本人が転勤に応じられない場合の措置としては、上記のどのケースによるのかによっても異なる。しかし、上記(15)のような事情により、企業が従業員において転勤に応じられない特別の事情があると認めたときは、

① 転勤が不要な近隣の事業所へ異動させる

② 同等で類似のポスト(スタッフ職への異動、出向など)を行うなどの工夫をする企業が多い。

こうした措置に加え、転勤のない雇用区分(勤務地限定社員制度)に移るなどの転勤を回避させる措置をとるケースもみられた。

(17) 転勤を行う際、企業は、当該労働者に様々な配慮を行っている。

(例)

・ 手当等の支給

¹ とくに男性の場合、これを認めてしまうと、転勤ができない従業員が多数となり、人事ローテーションが回らなくなるからと考えられる。実態として転勤対象のほとんどが(専業主婦の妻をもつ)男性だったために、男性の育児への斟酌は少なかった可能性もある。

- ・引越代金の負担
- ・転勤先での社宅の提供
- ・単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当・別居手当）の支給
- ・単身赴任者に対する帰省旅費の支給
- ・休暇取得、出張（週末に本社に出張させるなど）による帰宅への配慮
- ・転勤時期の配慮

(18) 転勤の可能性については、入社に際しての労働契約締結時や就業規則等において、勤務地＝全国として明示している企業が多い。

(19) 今回の調査では、転勤を管理職登用等に必要な要件とする企業はみられなかった。しかし、企業の中には、転勤を管理職登用等に必要な要件とされないまでも、転勤していれば得られたであろう必要な知識経験が習得できず、これが原因で管理職登用がされない場合もみられた（転勤が、実質的に管理職登用等に必要な要件となっている可能性）。

(20) 転勤を管理職登用等昇格の要件としていなくとも、キャリア・パス上で、育児等の事情から転勤に応ずることのできない女性労働者が、管理職等への昇格の対象から外れ、結果的に、転勤が女性従業員の管理職・幹部登用の支障となっているのではないかとする企業の認識もみられた。

2. 政策的インプリケーション

(1) 転勤は、就業中の育児負担が大きい女性だけでなく、男性にとっても、経済的、また家族との関係で負担の大きいものである。特に家族を有する労働者の場合、人事ローテーションの円滑な実施のために、転勤が労働者にとって経済的に大きな負荷とならないように配慮することも求められる。

(2) 近年、介護等転勤に応じにくい事情を抱えている労働者が男性にも増加しており、そうした中で、企業（人事）の視点からも、転勤に応じてくれる人を探すのも大きな課題となりつつある。

企業は、介護しなければならない親等がいる労働者には、その事情を斟酌し、転勤対象から除外するケースが多い（勤務地限定社員制度を有する場合、総合職から地域型に雇用区分を転換するケースがある）。他方で、育児については、一定の支援を行いつつ、異動対象から除外しない場合もみられる。

(3) 近年、企業の中には、当該労働者の負担軽減や、先述(17)の福利厚生等の措置に要する費用の縮減の観点から、転勤の赴任期間短縮や、転勤者の人数を削減しようとしている企業もみられる。

また、転勤を実質上、管理職登用等に必要な要件としている企業でも、バイパス的に、転勤したのと同様と扱われるポスト（在籍出向など）を用意したり、育児介護等特別の事情がある場合は宥恕するケースもみられる。

(4) その一方、転勤は企業経営上不可欠であり、一定の範囲で行われることは避けられない。

具体的には、転勤が行われないと、①本社の経営上の指示が事業所に浸透しなかったり、そのコントロールが十分できなくなるなど、事業所の管理が十分できなくなるおそれがあること、②当該事業所に何らかの課題がある場合、その改善が的確に行えなくなるおそれがあること、③会社全体の幹部となるためのキャリア・パスとして不可欠であること（現場を知ること、組織のマネジメント能力を高めること）、④中高年齢層の従業員の処遇確保上の問題が生ずること、など種々の問題が生ずることが考えられる。

また、転勤が労働者にとって大きな負荷である以上、それに応じた従業員には長期雇用を前提とする中での処遇上の配慮が必要であり、転勤に応じた者と応じなかった者を同一に扱うことも企業の労務管理上難しい側面がある。

(5) さらに企業のグローバル化の中で、国内転勤よりも、今後、海外への転勤を一層推し進めるとする企業もみられた。

(6) こうしたことから、企業の人事管理上、一定の転勤が行われることは避けられない。その一方では、無用な転勤を縮減するとともに、他方で、転勤に伴う不効用をできる限り縮減するよう人事管理上の工夫をすることが政策的に期待されることになる。その際には、どのような者を転勤の対象とするか、転勤した者の家族問題を企業や社会がどう支援するか、転勤への応否と処遇の関係をどうするか等の課題を、転勤が女性に対する実質的なガラスシーリングとならないよう配慮しながら、仕事と生活の調和の観点から、総合的にバランスさせ調整していくことが重要である。

(7) 転勤と育児・介護等労働者が抱える家族事情を調和させるためには、企業と当該労働者の努力だけではなく、家族（労働者の親などの協力が有効である場合も少なくない）や社会的な支援も不可欠である。

(8) 以上を踏まえ、当該企業において、その転勤及び人事管理全般の実情に即した必要な措置が講じられることが望ましいが、その際、考慮されるべき事項として想定される事項は次のとおりである。

① 転勤については、その必要性について、企業経営や人事管理の観点から十分な考慮がなされるべきこと

② 転勤は、対象者の育児・介護その他の家族の事情を十分斟酌し、労働者間の均衡も考慮して、対象者を選ぶ必要があること²

③ 労働者を転勤させる場合には、当該労働者に十分な時間を設けて通知をし、その家族に関する事情を聴取するなど、必要な手続きを講じた上で実施すること

² 裁判例上、要介護状態の親等がいる労働者に転勤命令を出すと、違法であるとされるケースが多い。他方で、育児の場合は、住宅や手当が支給されれば、裁判所は、転勤は合法としている。すなわち、育児と介護では、裁判所の扱いははっきり異なる（菅野和夫『労働法（第11版）』弘文社、P688参照）。これは、育児まで正当な転勤拒否事由にしてしまうと、實際上、人事が回らなくなることについて裁判所も理解を示したものと考えられる。

- ④転勤対象となる労働者の範囲や手続き等についての規定を整備すること
 - ⑤転勤する労働者に対する転勤費用の給付、社宅（又はその費用）の付与、転勤時期についての配慮、その他育児・介護等の継続に対する必要かつ可能な支援を行うこと
 - ⑥転勤によって増加する労働者の費用について必要な支援を行うこと。特に、家族が転居したり、単身赴任を余儀なくされる場合には、その費用について必要な措置を講ずること³
 - ⑦家族に関する事情から転勤に応ずることが難しい労働者が存することにかんがみ、転勤をしない場合にも幹部への昇進の途が開かれているような、複線型の人事ルートの設定について、必要な考慮を行うこと（勤務地限定社員制度の地域型で管理職昇進が可能な仕組みなど）
 - ⑧転勤に関する労働者の要望や苦情処理を行うための仕組みを整備すること
- (9) そのほか、転勤に伴う費用（引越、帰宅旅費等）について、税法上の控除措置の拡大について、検討することが考えられる。

³ 転勤に伴う労働者のコストを企業が適切に補填にすることにより、転勤したことによる損得が少なくなり、これにより⑦の複線型人事管理が実施しやすくなる。

第Ⅱ部 事例

企業カテゴリ： 建設業 A 社	調査日： 2015/7/29
1. 企業属性 全社員数は約 10,000 人。そのうち総合職と一般職社員数は約 8,000 人。また、女性が約 1,200 人いるが、その約 8 割は一般職である（一般職のほとんどは女性）。本社、国内 10 数支店。海外拠点（海外支店、現地法人等）あり。工場事務所の拠点数は、国内・海外あわせて約 2,000 カ所。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 総合職社員の勤務地限定はない。また、一般職他社員においては、本支店間の異動は原則として行わない。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 部門（建築、土木、事務）で違いはあるが、若年・中堅期（課長代理になる前、30 歳半ば）までは、定期異動によって動く。その間、本・支店の異動もあるが、30 代半ば～40 歳あたりの段階で、ホームタウンでの定住化傾向がみられる。1 回の転勤における平均赴任期間は、国内転勤で 3～4 年、海外転勤は 5 年。人事異動を求める理由は、キャリア・パスと刺激を与えるため。幹部登用段階では、本社での企画・管理、海外や関係会社でのマネジメントなど様々な経験を付与するため（複数部署でスクリーニング・選抜、人脈形成など）。	
4. 転勤者数、特徴 直近 1 年間の国内での転勤実績では、本・支店間異動でみると、男性約 600 人。国内転勤で頻度の高い職種は、技術系（建築、土木）。一方、海外では、常時 500 人程度の社員が働いている。海外転勤者数（国内から海外へ派遣された人数）は、男性約 120 人、女性 2 人。若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターンや、管理職としてプロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターン（特命を帯びた海外派遣）もある。	
5. 配慮事項 転勤に係わる配慮事項としては、①女性社員が子供を有する場合（女性の出産・育児）、②社員本人の健康状態を考慮している。また、親・家族の介護、病児その他の近親の看護について、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮する。転勤によるキャリア・パスや資格が昇進の必須要件になることはない。育児等の事情で転勤を断ったとしても、キャリア・パス上での不利益はない。	
6. 特記事項 本・支店間の異動（転勤）のみならず、支店内でも転勤（単身赴任）が伴うケースが多い。とくに技術系は現場に張り付き業務をこなすことで転勤が多くなる者もいる（ホームタウンが定まってからは単身赴任が増える傾向）。女性総合職の採用が増え始めたのは 10 年ほど前。出産前後の女性に対しては、現業部門から管理部門へと転勤配慮することで、負荷を軽減できる部署への異動で対応している。	
調査記録者：奥田栄二	

A社

インタビュー日時：2015年7月29日

レコード担当：奥田栄二

1. A社の事業概要

A社は、建設業。設立は戦前。事業所では、本社、国内10数支店。海外拠点（海外支店、現地法人等）あり。工場事務所の拠点数は、国内・海外あわせて約2,000カ所。

全社員数は約10,000人。そのうち総合職と一般職社員数は約8,000人。また、女性が約1,200人いるが、その約8割は一般職である（一般職のほとんどは女性）。

一般職は、A社の本社・支社で欠員補充の形で新卒採用してきた。事務補助業務に就いている者が多いが、一部に技術系もいる。転居転勤は原則ないが、支店内・部署内・建設現場での異動もある。一方、同社で女性総合職が定期採用で増え始めたのは10年ほど前からである。

女性管理職は若干いる。一般職からの転換者や中途採用者等の中に管理職に就いた者がいる。一般職から総合職への転換は、制度化されているわけではなく、必要に応じて実施される場合がある（転換は、公募の際に、本人希望、部署長推薦、公的資格（技術系の場合。例えば、一級建築士等）、面接選考等によって決まる）。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1.4割、30歳代：1.8割、40歳代：4.1割、50歳代以上：2.7割（男性では、20歳代以下：1.4割、30歳代：1.8割、40歳代：4.1割、50歳代以上：2.7割。女性（一般職含む）では、20歳代以下：1.8割、30歳代：2.0割、40歳代：4.0割、50歳代以上：2.2割）。40代以上（バブル期入社世帯（1980年代後半～90年代前半）含む）が、男女ともに高い割合を占める。20歳代以下、30歳代の割合が低い。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

A社は新卒の本社一括採用が中心。定期的な人事異動がある。異動は大きく分けて、建築系、土木系、事務系の部門ごとになされる。例えば、事務系の場合、5年次、8～10年次の定期異動がある。A社では、いずれの部門でも、30代半ばあたりで、ホームタウン（本拠地）が決まることが多い。その頃には、結婚や持ち家購入をする者もあり、ホームタウンでの生活基盤が作られている。家族単位では、ホームタウンで定住化がなされているため、その後の転勤は、単身赴任で対応する者が多い（この点について後述）。

A社では、将来のホームタウン定住化も見込んで、全国で偏りなく募集採用をしている。とくに新卒採用では、大学所在地はわかるため、全国の支店での必要人員状況を踏まえ、なるべく地域別で偏りがないように、全国の大学から選考基準を満たす優秀な学生を採用している（ただし、出身大学と出身地が異なることもあり、また、入社後の結婚相手によって住

む場所も変わることから、出身大学によってホームタウンが決まるわけではない)。

総合職は全国転勤を前提としている。採用時の募集要件でも、必ず転勤があることを明示している。就業規則においても、転勤を命じることがある旨規定されている。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回の自己申告書がある(パソコン上で記入する方式)。自己申告書には、異動希望の有無の記入欄がある。希望しない場合、介護や病気などの理由の記入欄もある。自己申告書は、異動対象の人選の参考になっている。異動させることが決まった時点で、打診を含めて対象者に人事ヒアリングをする機会も設けている(打診の際、本人へ内示もする)。

国内転勤の場合、1~2ヵ月前には打診する。海外転勤の場合、2~3ヵ月前である。転勤と出向で、打診時期に違いはない(定年前の転籍出向を除く)。

人事ヒアリングの際に、会社側は、転勤により本人・家族等に問題がないかも確認し、できるだけ本人の納得を得るようにしている。特に転勤できない理由がある場合には、内示段階で確認して、会社側も了解すれば、転勤をとりやめることもある。ただし、客観的にみて、特段の事情だと認められない限りは、異動(転勤)を受けてもらうことが通常である。とくに幹部登用の異動であれば、本人の希望も踏まえるが無条件で転勤してもらうことがある。

転勤は、事業拡大・新規拠点立ち上げや、関連会社への転籍・出向、海外の事業所、関連会社への出向で生じる。A社は建設業であることから、建築系であればビル、土木系であればダムや橋など、受注案件によって、現場で作業をこなす必要がある。その際に、転勤を伴う場合が多い。

(2) 勤務地限定社員制度

A社では、総合職の勤務地限定の社員区分はない。

同社は以前、勤務地限定社員制度の導入について検討したことがあるが、採用しなかった。仮に勤務地限定社員制度を導入した場合、勤務地限定社員は、その地域で顧客や協力会社をがっちり掴んでおり、仕事もできて成績も高い。採用時に求めるポテンシャルに差は無いため、全国型総合職が後で配置されたとして、どちらの成績が高いか、顧客の評価が高いかを比べると、地域限定層のほうが有利になる可能性がある。この場合、全国型と地域限定型の処遇や人事評価をどうするか、社員のモチベーションの観点も踏まえ、導入をやめた経緯がある。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス(昇進構造)でみた転勤のパターン

A社は部門ごとに人事権限があり、事務系、建築系、土木系で、ジョブ・ローテーションのタイミングが違う。部門ごとのジョブ・ローテーションのパターンは以下のとおり。

○事務系は、入社後、5年次に必ず異動する。この段階で適性をみて、8年次~10年次でも

再配置をする。この後にホームタウンが決まることとなる。

- 建築（施工）系は、入社して3年間は首都圏に配置し、4年次に全国に異動し、さらに6年次にも異動する。支店を二つは経験してもらう形である。
- 土木系は、通常、4～5年目にかけて本社・支店に配置し、その後、1～2年間、設計部門で土木研修を行う。後に現場に戻して、そこから先は8年次～16年次（40歳手前層）までに本社、支店に動かす。土木の場合、1支店に置いておくことはほとんどない。土木系は、30代半ばになると、得意分野が決まってくる（例：ダム、橋、電鉄の工事など）。当該分野のスペシャリストとして育てるために異動する。

以上を踏まえ、A社の異動のパターンは以下ようになる。A社では、大体、入社後12～13年ほどで課長代理になる。課長になるのは、15～18年あたりが多い。部門で違いはあるが、若年・中堅期（課長代理になる前）までは、定期異動によって動く。若年・中堅期までに、転勤先を1～2カ所経験することが多い。「30歳過ぎまでは、全国を回る、回遊するという感じ」だという。その間、本・支店の異動もあるが、30代半ば～40歳あたりの段階で、ホームタウンでの定住化の傾向がみられる。そのころには結婚もし、子供も生まれるため、本人だけでなく、会社側もホームタウンが定まったとの意識を持つ。

1回の転勤における平均赴任期間は、国内転勤で3～4年が多い。海外転勤は5年で戻す場合が多い。海外で5年は長いとの認識だが、赴任期間が3年だと、現地に慣れた段階で帰すこととなり、現行ではあまり長くならないように5年としている。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、国内で本・支店をまたぐ異動では、1～2回が多い。多い者でも最大5～6回だという。支店を3～4つ渡り歩く者が多いイメージだという。ただし、建設業の働き方は、現場に張り付き、転々と仕事をするのが通常である。一つの支店内でも現場が県をまたがるケースもあり、支店内の異動でも転居を伴う場合もあり得る。支店内で現場を異動する場合であっても、例えば、施工系の社員が新卒入社から定年まで働いたとすると、建築であれば少なくとも20現場、土木でも10現場以上は経験する。遠隔地で通勤できない場合は、個々がその期間を考慮し、単身赴任を選択することが多い。支店内の転勤回数は不明であるが、以上を踏まえると、現場を担当する施工系社員のなかには、転勤回数が多い者もいる。

一方、海外転勤については、同社は海外経験がない者のほうが多い。均等に海外経験を積ませる考えはなく、「海外に行かない者は一向に行かないし、行っている者は海外にずっと行っている」というイメージ。適性があり、希望する者が海外を渡り歩く形となっている。海外派遣者の平均的な海外転勤回数は不明。海外を渡り歩く者の中には、国内にホームタウンができづらい面があり、帰国したとしても、再度、海外赴任を希望するケースもある。海外派遣の回数が多い者では、プロジェクトごとに動くため、7～8回は動いている。とくに土木系では、家族帯同しづらい地域もあり、単身赴任する者もいる。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、入社後、若手・中堅時期に定

期異動をする。幹部（部署長レベル）登用前にも転勤をかませることがある。幹部登用後についても、支店や海外などでマネジメントをしてもらうことがある。

(2) 転勤の実績

直近1年間の国内での転勤実績では、本・支店間異動でみると、男性約600人（うち既婚者は8割弱）、女性40人弱（うち既婚者3割強）となっている。国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：2.1割、30歳代：2.4割、40歳代：3.0割、50歳代以上：2.5割となっている。各年齢層で転勤があるが、人員分布上、若年層の比率が少ないことから20代の転勤割合が相対的に高いことがうかがえる。既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、半々のイメージだという。いずれを希望するかは個人の選択による。ホームタウンを構えてからは、7～8割は単身赴任となる。

国内転勤で頻度の高い職種は、技術系（建築、土木）である。技術系は、受注段階から技術者の資格、経験が必要であり、工事が開始されてからも現場中心で人事異動が発生しやすい。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、横ばい。A社は建設業であるため、転勤頻度は受注案件の多さに左右される。

一方、A社は、全世界で様々なプロジェクト案件をこなしている。常時500人程度の社員が海外で働いている。海外派遣では、建築系は海外現地法人、土木系は海外土木支店に派遣されることが多い。海外転勤者数（国内から海外へ派遣された人数）は、男性約120人（うち既婚者は8割強）、女性2人（いずれも既婚者）。国外転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：0.8割、30歳代：2.8割、40歳代：4.3割、50歳代以上：2.1割となっている。6～7割が単身赴任。

同社は、海外赴任について、若手の場合、国内5年程度の勤務経験を経た後、6～7年次以降から派遣するとの考えがある。おおむね30歳近くで派遣され始め、20代で行く者は少ない（結婚したての年齢に相当）。つまり、若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターンがみられる。また、管理職として、プロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターンもある（定期異動ではなく、特命を帯びた海外派遣）。

海外転勤で頻度の高い職種は、とくにない。海外派遣先には現地法人もあるため、事務系、技術系のいずれの仕事もある。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、やや増えたとの認識。A社としては、将来に向けて海外マーケット（アジア等）を認識しながら、今後も海外の受注比率を上げる意向にある（これは、同社だけでなく建設業界全体の傾向）。

(3) 転勤を求める理由

転勤の位置付けとしては、①組織運営上、人事ローテーションを行う必要、②幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要——がある。

A社が人事異動を求める理由は、一つの本・支店の経験しかない、違ったものの見方ができず、また、キャリア・パスと刺激に欠ける面があるからである。同社では、社員の年齢が上がるにつれて、エリア内から動きたがらなくなる傾向にある。営業で顧客との関係性が構築しやすい面もあるが、逆に動かないことで刺激が少ないというマイナス面も生じうる。ゆえに、人事異動により違うメンバーと仕事をする事は、教育上の刺激になる。ただし、少なくとも30代半ばまでは動かすとの考えに立っているが、30代半ば以降は、むやみに動かすこと自体が有効だとは捉えていない。

しかし、幹部（部署長レベル）登用段階については、再度、本・支店間を異動させることで、さらに刺激を与え、別の部署の目を見た「評価」をもらわなければならない、と考えている。複数部署でのスクリーニング（「彼なら大丈夫だとの、お墨付きを得る」）である。また、30代半ば以降はホームタウンに定住化しているため、本社で「顔が売れていない」者もいることから、将来の幹部への昇進も見据えるなら、本社とのつながりを深める必要があるとの考えもある（人脈形成）。本社経験を積むことで、将来、幹部になってからの業務もより円滑に進むからである。

なお、A社は、幹部育成上、必要な転勤回数は、原則1回あれば十分と考えている（その後、元部署に戻す）。転勤先は、本社管理部門、海外の事業部門や関係会社でのマネジメント等の責任の高いポジションが最適と考えている。

また、人事ローテーションの転勤で、転勤負荷を下げるための人事制度上の工夫としては、地域限定の制度は無いが、一つの支店内で管理部門と現業部門との配置転換を行うこと等により、キャリア形成と転居を伴う転勤の回避を図るよう配慮をしている（この点につき後述）。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、①女性従業員が子供を有する場合（女性の出産・育児）、②従業員本人の健康状態を考慮している。また、親・家族の介護、病児その他の近親の看護についても、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮する。

とくに女性の出産・育児については、A社の場合、女性総合職が増え始めたのは10年ぐらい前からであり、女性総合職が子供を有する場合、ほとんどが未就学の子供となるので、配慮は考えざるを得ないという。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。過去5年間では、総合職では4~5人、一般職はそれよりも多くなる。このような場合、相談する者もいれば、相談せずに辞める者もいる。配偶者の転勤に際して、同社の支店勤務への転勤配慮をするかについては、以前検討したことがあるが、当該理由で認め始めると、際限がなくなり、配置ができなくなるので、基本的には認めないとの結論に至った。特に総合職に関しては、全国転勤前提での雇用であることから、原則、認めない方針。ただし、一般職は、配偶者の転勤先と支店とのマッチングがうまくいけば、転勤配慮をする

場合がある（一般職は転居転勤がないことが原則であるため）。そのほか、出産・育児、介護で辞める者もいる。介護では、男女ともに辞めている者がいる。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、出産・育児に関する配慮要望が増えている。特に女性の場合、出産前後の転勤については、時期、場所、業務内容について配慮しなければ、離職につながるとの認識。配慮をしなければ就業継続は無理との考えである。

実際には、女性総合職の人数が少ないものの転勤はさせている。ただし、子供がいる場合、現業部門から管理部門へと転勤配慮することで、負荷を軽減できる部署への異動で対応している。「実際に出産した女性で現場勤務のままいる者はまずいない。まずは一旦現場からは引き揚げる」という。

そのほか、介護への配慮を求める声も増えている。とくに50代半ば層から、介護の相談が出始めている。同社の年齢構成は、40代以上層の比率が高い。50代半ば層は、少子化傾向もあり、兄弟姉妹が少ないケースもみられる。親の介護を本人がせざるをえないため、要望が増えている可能性が示唆された。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤支度金、引越代金の負担、引っ越し時の休暇、転勤先の社宅提供（社宅がない場合の借家補助手当）、単身赴任の場合は別居手当（毎月）、別居者帰宅旅費（毎月複数回）、などがある。近年、帰宅のための休暇取得配慮も認めている。

転勤中の役職については、従前の役職のままの転勤が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤によるキャリア・パスや資格が昇進の必須要件になることはない。国内・海外などの特定のポストで昇進・処遇に差が生じることもない。そもそも、現在、50歳以上層の中には転勤を経験していない者もいる。50歳以上層が入社した当時は、初任配置時からのホームタウンに配属・育成された者もいたためである。現行のジョブ・ローテーションは、昔からあったわけではない。育児等の事情で転勤を断ったとしても、キャリア・パス上での不利益はない。

A社では、現在、女性管理職は若干名。女性総合職の定期採用が増え始めて間もないことから、総合職女性出身の管理職はまだいない（一般職からの転換者や中途採用者で女性管理職がいる）。転勤が女性管理職昇進のガラスシーリングになっているかについては、幹部登用のための転勤以外は、転勤が昇進の必須の要素でないため、ガラスシーリングにはなっていないとの認識を示した。A社は、職能等級制度をとっているが、異動（本・支店間）が進級における加点要素になっている。これが唯一、転勤のメリットとしてある程度だという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、幹部候補となるリーダー層に、本社での企画・管理、海外や関係会社でのマネジメントなど様々な経験を付与するとともに、社内外での人脈形成をさせたい、との意向がある。また、複数部署でスクリーニングを行い、人物を見極めることが重要とも考えている。

そのほか、単身赴任者の帰宅旅費が課税されていることへの社内規程上の検討を考えている。A社の帰省旅費は実費支払いである。例えば、帰省旅費（例：往復2万円）を本人支給するが、当該支給額は課税対象であり、税金分は自己負担となる。とくに、転勤先—自宅間が遠距離である場合（例えば、勤務先（北海道）—自宅（大阪））であれば、1往復が高額となり、複数回の帰省でさらに、本人負担が重くなる（社会保険料、健康保険料なども上昇）。これでは、実質的に「単身赴任貧乏」になりかねない、という。また、子供が小さい場合、保育園など学校の補助制度でも所得制限がかかることもあり、税金面以外でも影響が生じるケースがあるという。帰省しなければ、上記のような問題はなくなるが、そういうわけにもいかず、「遠ければ遠いほど、（帰省旅費を）たくさんもらえばもらうほど、自身にはね返ってくる」という。

企業カテゴリ： 建設業・不動産業 B 社	調査日： 2015/8/27
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 1 万 1,000 人。そのうち、正社員数が 1 万人。正社員のうち、女性は約 1,300 人（女性比率 12%程度。女性の 3 割が既婚者）。各事業所での中途採用中心。支社は、国内を中心に約 200 ヶ所。グループ会社あり。海外拠点なし。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。2000 年代導入。導入理由は、多様な人材の確保。基本は、全国転勤型だが、育児・介護等の理由によって一定期間、勤務地を限定することができる制度。社員区分は、①全国転勤型、②特定エリア内限定（ホーム拠点から 100km 圏を超える異動なし）、③通勤圏内限定（自宅から通勤時間 1 時間半以上の圏外の異動なし）——の 3 つ。処遇面では、全国転勤型を 100 とすると、基本給で、②特定エリア内限定は 80、③通勤圏内限定は 75。当該制度の適用者数は、特定エリア内限定 48 名（女性 27 名／男性 21 名）、通勤圏内限定 251 名（女性 198 名／男性 53 名）。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>中途採用中心で、キャリア・パス上の転勤のパターンはない。B 社では、ホーム拠点をベースに、異動で転勤が生じることがあるが、およそ 2～3 年でホーム拠点に戻ってくるイメージ。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、8 回程度。10 年間で平均的に 2 回ほど転勤していることになる。転勤を求めるのは、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があるため。とくに施工現場監督（技術者）、営業職で人事異動の必要がある。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の国内転勤者数は、1,344 人（男性 1,203 人、女性 141 人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 821 人、女性 9 人（女性は未婚者に多い）。国内転勤者で頻度の高い職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職である。女性は事務系職場での配属が多いが、事務職は比較的転勤が少ない。いずれの年齢層にも転勤あり。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>自己申告書や勤務地限定制度の適用希望を通じて、社員の状況を把握。転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮。これらの理由がある場合、勤務地限定社員制度の適用を勧める。介護での相談が近年、増加中。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>ホーム拠点をベースとして転勤が生じる。平均的に 2～3 年でホーム拠点に戻る。転勤回数は、10 年で 2 回程度経験し、定年まで働いた場合に 8 回程度と多い。職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職で転勤が多い。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

B社

インタビュー日時：2015年8月27日

レコード担当：奥田栄二

1. B社の事業概要

B社は、建設業・不動産業（アパート・マンション等の建設、賃貸）。1970年代設立。全社員数は約1万1,000人。そのうち、正社員数が1万人、非正社員が1,000人（主に事務補助の契約社員）。正社員のうち、女性は約1,300人（女性比率12%程度。女性の3割が既婚者）。グループ会社あり。海外拠点なし。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：2割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：2割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割）。男性は40代以上が6割、女性は30代以下で6割を占める。正社員の平均年齢は41歳である。平均勤続年数は7年（女性の勤続年数は6年程度で、男女で勤続年数に差はほとんどない）。

支社は、国内を中心に約200カ所。支社の規模は平均的にみて30～40人。不動産賃貸店舗も全国に多数点在するが、上記支社をベースに各店舗で営業されている。過去5年間で支社数の変化では、統合・集約の関係からやや減少している。

採用は中途採用が全体の9割弱。中途採用の主体は各事業所単位であり、近隣で働きたい者を対象とした採用がなされている。中途採用の採用者に占める女性割合は、過去2年間（合計）でみて約15%。新卒採用のみ本社一括採用。新卒採用の採用者に占める女性割合は、過去2年間（合計）でみて4割弱。新卒採用は、出身大学が都市部に集中している関係で、三大都市圏の比率が高くなる。それゆえ、採用地は地域で偏りが生じる。出身大学は把握しているが、出身地は採用段階ではわからないため、採用後、実家に配慮した配属を行うことがある。

正社員の雇用区分は総合職のみ。新卒・中途ともに職種別採用を実施。職種は、コンサルタント営業職、賃貸営業職、施工管理、設計、事務職、SEなど。女性比率が高い職種は、事務職（4割弱）、賃貸営業職（2割程度）であり、それ以外の職種で女性比率は低い（以下では、営業職、技術職（施工管理、設計）、事務職等にまとめて記述）。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

B社は、採用では、全国転勤の可能性がある総合職が前提となっている。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。就業規則にも転勤があること

を規定。人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）がルール化されていない。職種別採用が定着化したことにより、採用者は職種ごと・地域ごとに昇進を目指すこととなる。キャリアパターンのルールもない。

異動（転勤含む）の考え方として、入社をしたときの拠点（入社時の事業所）を「ホーム拠点」（仮称）と定めて、異動（転勤）に際して、当該拠点から一定の距離以上は社宅を貸与している。年2回（4月、10月）の定時異動時期に、長期間（2～3年）で、転勤期間が長い者に対しては、ホーム拠点に戻す異動をするよう配慮も行っている。同社では、転勤に際し社宅を用意しているため、長期の転勤期間ではコスト増となることから、コスト抑制の観点からも長期の転勤期間にならないようにしている。

エリアごとにエリアマネージャーが各支社の人員過不足状況を把握し、本社が当該情報を集約した上で、異動（転勤）を発令している。転勤が行われる場合としては、事業拡大・新規拠点立ち上げ、事業所移転、関連会社への転籍・出向などで生じる。

転勤が多い職種は、技術職と営業職である。技術職は、「現場ありき」であるため、施工現場が増えた地域が人員不足となることから、人員補充で転勤が生じることとなる。一方、営業職は、「本人活性化」を目的とした異動が多い。営業職の場合、ホーム拠点のネットワークが築かれれば、情報は積極的に動かなくとも入ってくる。そこで、長年慣れた支店から雰囲気を変えて、隣接する支店に異動させることで、「心機一転頑張ってもらいたい」との意図で転勤を実施することがある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回、定期的に全社員に対して、異動に対する希望を申告してもらう制度がある（自己申告制度）。具体的には、異動に関して、「人事一任」「異動したくない」「異動したい」——の選択項目がある（異動意向の場合、「今すぐ」「1年後」「2、3年後」などの記入欄あり）。転勤実施の打診時期については、「1週間前」がもっとも多い（B社はグループ企業を有し、出向もありうるが打診時期等の手続き面で違いはほとんどない）。

(2) 勤務地限定社員制度

B社では、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分がある。社員区分（以下、名称仮称）は、①全国転勤型、②特定エリア内限定（ホーム拠点から100km圏を超える異動なし）、③通勤圏内限定（自宅から通勤時間1時間半以上の圏外の異動なし）——の3つ。②特定エリア内限定は、100km圏内であれば転居を伴う異動があるが、③通勤圏内限定には転居を伴う異動がない。処遇面では、全国転勤型を100とすると、基本給で、特定エリア内限定は80（格差分は20%）、通勤圏内限定は75（同25%）——の格差を設けている。全国転勤型に比べ、格差をつけることで、基本給が低いかわりに、異動（転勤）のリスクが低減することになる。勤務地限定社員でも管理職（課長職以上）への昇進は可能である。

勤務地限定社員制度を2種類設けた理由は、通勤圏内限定だけであると、例えば、支店が

少ない地域にホーム拠点がある場合、当該支店でしか働けなくなるため、人の異動が難しくなることから、通勤圏内限定よりも広い限定を設けた。

なお、同社の場合、あくまで全国転勤型が原則である。当該制度は、育児・介護等の理由に基づき、一定の時期だけ勤務地限定を適用する制度である（例えば、育児・介護の時期に申請をして、それが終わったら限定解除）。制度適用には、育児・介護等の事由が必要であるが、その他の特別な理由がある場合にも適用を認めている。また、これまでに中途採用で勤務地を限定して働きたいとの要望で、入社時から適用しているケースもある（ただし、総合職で同じ業務だが、格差分、低い給与となる）。

いったん申請したら1年間は限定解除できない仕組みも設けている。過去に、定時異動（4月・10月）の直前に限定をかけて、その時期が終わると解除することが一時期発生したためである。「転勤逃れ」の可能性もあることから、これを契機に、一旦限定をしたら、同じ理由で再度限定をするのは1年以上間をあけることを条件に追加した。

導入時期は2000年代初頭。導入理由は、多様な人材の確保が狙い。育児・介護等の事由で、一定期間、地域を限定して働きたいとの要望に対応した。同社は、もともと中途採用中心で、勤務地がホーム拠点中心である点も、当該制度の導入を容易にした。新卒採用の説明会等でも、基本は、全国転勤型だが、事由によって一定期間、勤務地を限定することも可能であることを周知している。

当該制度の適用者数は、特定エリア内限定48名（女性27名／男性21名）、通勤圏内限定251名（女性198名／男性53名）、となっている。比率として、通勤圏内限定のほうが女性比率は高い。勤務地限定社員の合計は300人弱（うち女性225人）であり、正社員（約1万人）に占める割合は3%弱と高いわけではない（ただし、女性正社員約1,300人に占める割合は2割弱）。

なお、過去5年間（合計）での全国転勤型からの転換実績では、全国転勤型→特定エリア内限定が14人（女性5人／男性9人）、全国転勤型→通勤圏内限定が193人（女性101人、男性92人）。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、B社は中途採用中心で、キャリア・パス上の転勤のパターンはない。新卒・中途のいずれも、転勤の時期については決まっていない。採用後、初任地で一つの支店で10年いる者もいれば、1年で異動する者もいるなど、様々である。したがって、入社直後の転勤、本社幹部登用前、本社幹部登用後——のいずれの時期においても、定期的、あるいは登用の条件として、転勤を実施するという考えにはない。そのため、転勤を昇進・昇格のハードルとみなす考えもない。

1回の転勤における平均的な赴任期間は、過去10年間でみると、23ヵ月（1.9年）である。

同社の場合、ホーム拠点があり、異動で転勤が生じることがあるが、およそ 2～3 年でホーム拠点に戻ってくるイメージである。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、8 回程度である（過去 10 年間の転勤回数から推計）。10 年間で平均的に 2 回ほど転勤していることになる。最も多い転勤回数としては、過去 10 年の実績から推計して 50 回が想定される（技術者）。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は、1,344 人（男性 1,203 人、女性 141 人）。過去 1 年間で、男女ともに 1 割は転勤をしていることになる。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 821 人、女性 9 人である。男性のほうが既婚者が多く、女性は未婚者が多い。同社の場合、女性の既婚者は 3 割（350 人程度）と、もともと少ない面がある。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20 歳代以下：3 割、30 歳代：2 割、40 歳代：3 割、50 歳代以上：2 割となっている。転勤者は、いずれの年齢層も 2～3 割おり、年齢層に偏りがない。国内転勤者（既婚）の単身赴任の割合は、6～7 割が単身赴任である。単身赴任にするかどうかは本人の希望を踏まえている。

国内転勤者で頻度の高い職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職である。女性は事務系職場での配属が多いが、事務職は比較的転勤が少ない。

5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、減っている。減少した理由は、長く社宅に住んでいる人については、一旦はホーム拠点に戻す方針にあること、社宅も経費であるため、コスト抑制の観点などである。

(3) 転勤を求める理由

B 社が転勤を求めるのは、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があるからである。職種面からみると、技術職であれば施工現場を監督する必要性から、また、営業職であれば本人の実績を上げるため（慣れた支店から雰囲気を変えることによる「本人活性化」）、人事異動を行う場合が多い。先述のとおり、幹部等の登用面で転勤を要件とする考えはほとんどない。

転勤頻度を少なくするための人事制度上の工夫としては、勤務地限定社員制度を設けている。現状においては、勤務地限定社員については、基本給の格差分の給与減額があるため、適用理由や申請適用後 1 年間の限定解除不可の条件に合致すれば、社員から限定意向、限定解除意向があればそれを受け入れる方針である。

ただし、B 社では、制度適用者が 1 割を超えると、「人の流動（人事異動）」が滞るとみている（現行の制度適用者は 3%弱）。人事異動では、一般的に「玉突き」的な要素があり、1 人動かすごとに玉突きで複数人が動く可能性が出てくる。勤務地限定をかけて動かさない人員が増えると、勤務地限定社員の転勤リスクは低下するが、それ以外の人員に転勤が集中す

る可能性が出てくる。

同社の場合、勤務地限定社員への適用基準に理由を要するとはいえ、その他の理由でも認めていることから、現行の適用割合で収まっているのは、基本給の格差分が効いているとの認識である。格差分（通勤圏限定の場合、格差 25%）を減らすと、適用希望者は増えると考えている。現行の格差設定は、シミュレーションを重ねた結果である。通勤圏限定を適用されている社員からは、総合職で同じ仕事をしているのに 25%の格差があることについて不満が出ることもあるが、異動のリスクが全くないことから、当面、格差分は据え置く方針である。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮している。これらの理由がある場合、勤務地限定制度の適用を勧める。これにより、転勤頻度や勤務地エリアも限定をかけることができる。

過去 5 年間で、出産・育児を理由に辞めた者はいる。また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。B 社は、全国に支社を有するため、当該相談が寄せられた場合、夫の転勤先にある支社へ、当該社員の転勤を必ず勧める。しかし、退職する者がほとんどである。

過去 5 年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、介護が増えているとの認識を示した。介護を理由に辞めた者もいる。B 社では、現在、介護離職防止策について検討中である。同社は、ホーム拠点を定めているため、地元指向が強い企業であるが、同社の社員には親同居が比較的少ない。このため、勤務地と親元は離れており、介護が生じた場合に要介護者の元に行き来する生活が続くことになる。一緒に住んでいれば、短時間勤務等で、勤務日・勤務時間を調整すれば対応可能だが、職場と介護現場が離れている場合、行き来が難しく、介護に専念するケースが増えているのではないかと、この認識を示した。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤先での社宅の提供、引越し代金の負担、引越しに係わる休暇付与、単身赴任手当（毎月支給）、単身赴任の場合の帰省旅費（月 2 回）などがある。なお、先述のとおり、慣行として、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮について、相談内容によって近隣支店へ配慮する場合がある。

また、転勤中の役職については、原則、従前の役職のまま転勤させる。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、処遇に差はない、との認識を示した。もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていない。

なお、B 社の管理職（課長以上）全体の人数は 1,989 人である（支店長は次長相当職、課

長は支店長の下ポストにあたる)。そのうち、女性管理職は54人(女性管理職比率2.71%。調査時点での女性管理職比率の目標は5%)。転勤が女性管理職登用のガラスシーリングになっているかについては、転勤自体はネックとなっていないとの認識を示した。女性管理職比率が低い理由として、女性社員の人数の少なさと、女性比率が高い職種として、事務職の割合が高い点をあげた。近年、女性事務職のなかで、管理職昇進を目指さない傾向がみられるという。同社の場合、管理職の昇進は、本人意向と上長推薦で、認められればほぼ決まる仕組みである。したがって、昇進意欲は、管理職昇進では重要な要素といえる。近年、打診をしても管理職の昇進を嫌がるケースもみられるという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、介護離職をいかに減らしていくかをあげた。B社の年齢層では40代以上が半数を占める。今後、これらの年齢層が介護問題に直面する可能性があるため、その対応に迫られている。

また、既婚者における、配偶者との永続的な同居による勤務希望も近年増加傾向にある。

企業カテゴリ： 金属製造業 C 社	調査日： 2015/9/28
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 4,000 人。正規社員の内訳は、管理職層 1,000 人、組合員層 3,000 人。国内事業所は、直轄の工場、支社、支店、本社で約 20。海外には約 40 の事業所がある。</p>	
<p>2. 転勤に係わる制度及び勤務地限定社員制度</p> <p>総合職は本社一括採用で、全社で活用する職群と位置付けている。転勤については採用時の説明会や面接の過程でその旨、話している。</p> <p>総合職と基幹職の位置づけは並列。その後の査定幅に関しては、変動額が総合職の方が大きい。賞与テーブルも異なっていることも含めて考えると、平均年収での差は付いている。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動ローテーションは、国内は 3～5 年が最も多いが、必ずしも転居を伴うものではない。一方、海外は 3 年程度での異動を意識している。転勤の目的は、ローテーションや人材育成が主。ただし、キャリア・パスのモデルとして全社で共有しているものはなく、転勤の有無で昇進や昇格を考慮してもいない。結果としては、女性も含め、幹部候補社員のほとんどが転勤を経験している。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>新卒入社から定年までの転勤（転居を伴う異動）の回数は、国内では大体 5 回程度。異動の年齢分布は中高年層の割合が高いが、これには転居を伴わない異動も含まれている。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>年 1 回、6～7 月にかけて行う自己申告時に家族の事情等も含め異動の意向も確認する。介護については退職するケースが出てきており、仮に転勤を配慮したとしても、通常勤務が難しくなっている状況もあり、頭を悩ませている。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>C 社では、人事配置のルールが明文化されていないわけではない。採用時から各部門が人事権を持っており、育成計画も採用した部門が担うため、全社共有化し難いこともその背景として考えられる。</p>	
調査記録者：新井栄三	

C社

インタビュー日時：2015年9月28日

レコード担当：新井栄三

1. C社の事業・従業員の概要

C社は金属製造業。

全社員数は約4,000人で、管理職層が約1,000人。組合員層が約3,000人。

女性社員数は、転勤の少ない職域の事務系職種に従事している社員が多いが、事業によっては検査工程等の製造現場にも多く配置されている。

年齢分布をみると、「20歳代」と「30歳代」が各々約2割、「40歳代」と「50歳代」が各々約3割。女性社員は「20歳代」が約2割、「30歳代」が約3割、「40歳代」が約4割、「50歳代」が約1割。

事業所は、国内では直轄の工場、支社、支店、本社で約20。

工場で働く基幹職は、現地で採用されてキャリアを積むため、転居を伴う異動をするケースはほとんどない。転勤の対象層は本社一括採用の学卒社員を中心とした総合職が主であり、転勤を経てキャリアを積むことが一般的。

一方、海外には約40の事業所（大半が子会社）があり、転勤の可能性は国内外問わずある。

2. 転勤に係わる制度・実態

(1) 転勤に係わる実態

人事制度上、総合職は全社で活用する職群としており、転勤についても採用時の説明会や面接の過程でその旨、話している。特にC社の場合、配属場所が都市部より地方に配置されるケースが多いため「入社後に話が違う」とならないよう丁寧な説明を心掛けている。定期的な人事異動があり、頻度は概ね3～5年に1回である。

(2) 勤務地限定社員に係わる制度

C社の人事制度では、全社的な見地で活躍する職群である「総合職」と、一定の分野で活躍する職群である「基幹職」に区分したうえで、基幹職から総合職への職群変更試験を設けている。総合職の転勤については既述の通りであるが、基幹職については、一定分野で活用することから、結果的に転勤するケースは少ない。

管理職への昇格は、両職群から可能な制度となっており、総合職からの昇格者が多いものの毎年数名基幹職からも昇格者が出ている。

(3) 総合職・基幹職の処遇差

総合職と基幹職の位置づけは（上下ではなく）並列であり、職群の変更時には、基幹職で支給されていた額をそのまま総合職のテーブルに移行させるため、基本給は変わらない。その後の査定に伴う給与変動額は総合職の方が大きい。なお基幹職と総合職の給与の構成は、前者が年齢で決まる部分と査定で決まる部分の2項目あるのに対し、総合職は査定で決まる月俸のみとなっている。

また、賞与テーブルも異なることから、平均年収ベースでは差が付いている。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた異動のパターン

C社の異動ローテーションは3～5年が中心。ただし、必ずしも、転居を伴う異動だけではない。

事業・職種の特徴として、事務系より技術系の方が1つの部署に配置される期間が長い傾向にある。

キャリア・パスについては、昇進や昇格で転勤の有無は考慮していない。

既述の通り、総合職社員のほとんどが転勤を経験していることから、転勤の有無による違いは明示できない。女性管理職も（15人（女性管理職比率1.2～1.3%）で、キャリア・パスという意味あいでの説明が難しいが）大部分が転勤経験者なので、転勤のない場合のキャリア・パスは不明である。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

新卒入社から定年までの転勤（転居を伴う異動）の回数は、国内では大体5回程度。人事配置のルールのようなものは明文化されてはいない。C社では人事権をそれぞれの部門が持っており、育成計画も採用した部門が担うため、全社で共有化し難いことも、その背景にあると考えられる。例えば、Aという部門に入った場合、ほぼA部門の中でキャリアを積むというのが一般的になっている。

異動の年齢分布をみると、「20歳代以下」1.4割、「30歳代」1.7割、「40歳代」3.5割、「50歳代以上」3.4割。中高年層の異動割合が高いが、転居を伴わない異動も含まれており、必ずしも50歳代以上の転勤が多い訳ではない。

転勤に関しては、自己申告制度において育児や介護等の本人の事情を聞くようにしているが、個々人の生活スタイルは年々多様化しており、制度の拡張がどこまで可能か検討していく必要がある。単身赴任か家族を帯同させるかについては、単身者は寮、帯同者には社宅の用意がある事業所が多いため、転勤に関する受け入れ体制はほぼ整っていると捉えている。

5年前と比較しての転勤者数の変化はない。

2) 海外転勤

海外にある約 40 の事業所に、過去 1 年間転勤した人数約 60 人。また、現在の駐在員数は約 160 人。なお、女性については現在 2 人が海外駐在中であり、去年は 1 人が出国している。

海外勤務に関しては、計画的にローテーションを回したいと考えており、できるだけ 3 年から 5 年程度での異動を意識している。ただ、海外駐在先が増える一方、海外経験の豊富な社員が少ないなかで、結果として特定の社員が海外間を異動することもある。海外勤務の目的は現地のマネジメント職への配置と若手層の教育に二分されており、どちらかというと前者が多い。また、若手の組合員層が行く場合であっても、現地ローカル社員を統括する立場に就くケースもある。

事業所への派遣人数は、規模によってかなりばらつきがある。例えば一部の統括会社や大きな製造拠点は数十名の日本人駐在員がいるところもある一方、社長と駐在員の 2 名体制の事業所もある。

海外転勤者の年齢構成は、「20 歳代以下」は少なく、「30 歳代」から「40 歳代」がメインである。単身赴任は全体で 2~4 割程度。最近は海外駐在者のメンタル不調も出てきている。家族帯同については、「現地の治安や医療機関の充実度合い、家族の健康状態や子弟教育等を踏まえ、総合的に判断してほしい」と伝えている。

(3) 転勤を求める理由

転勤を含めた人事異動を行う理由は、幹部候補生としての育成が主だが、これに伴う玉突き的な異動も発生する。余剰人員があれば、本社地区のポストを少し増やして、一定期間、転勤しない職域を設けることも可能かもしれないが、現時点の採用計画では、そこまでの余剰人員を見込んでいない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

年 1 回、査定のフィードバックと同じタイミングの 6~7 月にかけて行う自己申告の中に転勤についての質問欄があり、それを踏まえて上司と面談する。家族の事情等も自己申告書に記載することになっており、そこで転勤に関する意向も確認した上で人事異動の判断材料とする。

転勤の内示は、国内転勤が 1~2 ヶ月前程度、海外転勤は 2~3 ヶ月前程度が一般的。

(2) 配慮に関する最近の傾向

配慮を求めるケースは、(増加傾向にあるかは別にして) 最近の女性総合職の退職理由に転勤が挙げられることがあり、潜在的に配慮を求めている社員は多いとみている。

自己申告に必ずしも素直に書いてくるとは限らず、入社前には転勤があることを承知して

いても、事情が変わってくることも往々にしてある。結果として、辞めるときに「結婚して考えが変わった」、「転勤は厳しい」といった話がどうしても出てくる可能性がある。女性総合職については、結婚で退職するケースは少ない。出産・育児も休業制度があるため、その取得までは辞めなくなった。出産・育児については、むしろ復職後少し経ってからの退職はある。

介護についても、徐々に退職するケースが出てきており、過去5年で数人が退職している。こうした場合、仮に転勤を配慮したとしても、通常の勤務自体が難しくなっている状況があり、なおかつ育児と違い終わりが見えないなかで、休業期間も消化しきってしまうとどうしようもなくなる。C社としても制度上どう取り扱うか、頭を悩ませている。

また、配偶者の転勤を理由に退職した女性社員もいる。夫の行き先にC社の事業所が必ずしもあるわけでもないため、配慮の方法も限られている。

(3) 転勤に係わる処遇

転勤に係わる手当等には「支度料」がある。支度料は、転勤に伴う出費があるため、引越し代とは別に1回、規程に定めた額を支給する。

単身赴任者については、制度上、毎月帰省できるようにしているが、実費のため帰ってこられない場合は支給対象にならない。また、帰省補助を払うか否かは、会社が決めた要件に合致しないと支給されない。就学児童がいるのは要件に当たるが、幼稚園や新生児の場合は対象外としている。

企業カテゴリ： 機械製造業 D 社	調査日： 2015/10/2
<p>1. 企業属性</p> <p>D 社の事業は大きく分けて、機械事業、水・環境システム事業、社会インフラ事業。全社員数は 1 万 1,951 人。正規・非正規の内訳は正規社員 1 万 216 人、非正規社員 1,735 人。正規社員は総合職と現業（技能）職に大別されている。総合職は約 5,500 人。このうち約 2,500 人が管理職層、約 3,000 人が組合員層になる。職種は大学院卒中心の技術系と四大卒中心の事務系に分かれる。女性の正規社員は旧総合職、旧一般職、現業職あわせて 1,059 人。このうち全国転勤の可能性があるのは 100 人強の旧総合職に限られる。旧一般職も現在は総合職に位置付けているが転勤実態はほとんどない。転勤の可能性がある女性は約 200 人。</p>	
<p>2. 転勤の可能性と勤務地限定社員制度</p> <p>総合職は全国採用。国内拠点は本社（2 ヲ所）と支社・支店（6 ヲ所）、営業所・出張所（5 ヲ所）、製造拠点は製造所・工場・事業センター（13 ヲ所）。海外拠点は事業所（9 ヲ所）に加え、別法人の海外子会社が北米（11 社）、欧州（9 社）、中国（13 社）、タイ（6 社）、その他アジア（15 社）。総合職は全所在地に転勤する可能性があり、勤務地限定社員制度はなく、検討の動きもない。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>総合職に転勤があることを募集要項に明示。就業規則にも規定がある。ジョブ・ローテーションは原則 5 年に 1 回。定年まで働くことを仮定した転勤回数は人事労務や営業系などは 4, 5 回がスタンダード。異動はキャリア形成のポイントの一つだが、転居を伴うことは必要要件ではない。管理職の昇格においても、キャリア・パス上のラダーは、特に設けていない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>過去 1 年間の国内の転勤者数は 340 人（男性 314 人、女性 26 人）で、ほぼ人員構成の分布通り。国内転勤者の多くが既婚者（男性 242 人、女性 11 人）で、その大部分が本人希望で家族を帯同している。過去 1 年間の海外転勤者は 84 人（すべて男性で、このうち 74 人が既婚者）。6～7 割が本人希望による単身赴任で、働き盛りのタイミングでの赴任が多いことから「30 歳代」「40 歳代」の比率が高い。国内外ともに、転勤者の人数は増加傾向にある。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>自主申告制度のなかで異動に関する希望も確認している（年に 1 回）。ただし、それを配慮するか否かはケース・バイ・ケース。育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。また、「高齢になる前に地元に戻りたい」との要望も、キャリア・パスのなかで配慮する場合がある。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>現業職や生産技術系の社員が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等で出張することも多く、数年前の実績で年間延べ 1 万人が出張して対応している（現在も同規模が出張している見込み）。出張期間は数日～数ヵ月までケース・バイ・ケース。現業職に転勤がないことと、海外拠点は現地化が前提であるため、転勤とはせず、出張（応援）の形をとっている。</p>	
調査記録者：新井栄三	

D社

インタビュー日時：2015年10月2日

レコード担当：新井栄三

1. D社の事業・従業員の概要

D社は機械製造業。事業は大きく分けて、機械事業、水・環境システム事業、社会インフラ事業。

D社の全社員数は1万1,951人。正規・非正規の内訳は正規社員1万216人、非正規社員1,735人。非正規社員の大半は工場現場の期間従業員で、契約は半年毎に更新する。正規社員を希望する者については、上長の推薦があって一定のレベルに達している場合、正規社員に登用される道がある。

正規社員は総合職と現業職に大別されている。D社は過去には一般職採用を行っていたが、2014年度から廃止し、前者はいわゆる総合職に一本化している。総合職は約5,500人。このうち約2,500人が管理職層、約3,000人が組合員層になる。職種別では、大学院卒中心の技術系と四大卒中心の事務系に分かれる。

総合職は全国採用。大阪・東京の両本社に加え、支社の所在地6ヵ所で採用活動を行う。ただし、雇用契約を大阪本社の社長との間で締結することもあり、採用は関西出身者の比重が高い。近年の実績をみると、新卒採用者約170人中、80～90人が関西、40～50人が関東、残り30～40人が他地域になっている。総合職の転勤は全国の全所在地の可能性もある。

現業職（製造現場等の技能系社員）は約5,000人。9割強が高卒一括採用、残り1割弱が期間従業員から中途採用の形で正規社員に登用された者になる。こちらは原則、配属された工場の工場長との労働契約で、他の製造拠点への異動は転籍扱いになる。このため、レアケースを除き、他の製造拠点等への異動はない（詳細は後述）。

なお、女性の正規社員は旧総合職、旧一般職、現業職あわせて1,059人。旧総合職と現業職がそれぞれ約1割、それ以外の8割は旧一般職になる。このため、全国転勤の可能性のあるのは100人強いる旧総合職に限られる。旧一般職も現在は総合職に位置付けられており、制度上は転勤が有り得るが、実態はほとんどない。

正規社員の年齢構成は、「20歳代以下」2割、「30歳代」3割、「40歳代」3割、「50歳代」2割。男性社員のみで見ても同じ割合だが、女性社員の割合をみると「20歳代以下」2割、「30歳代」3割、「40歳代」4割、「50歳代」1割になる。女性の40歳代の在職者が多い理由は、平成元年以降に入社した女性が結婚・出産後も働き続けるようになったことが大きい。それより前の世代は、結婚・出産を機に退職する女性が多かった。なお、40歳代女性の在職者は、7割以上が旧一般職。30歳代は約6割、20代は約2割が旧一般職である。

2. 転勤に係わる制度・実態

(1) 転勤に係わる実態

D社の国内における営業及び間接機能を有する拠点は、本社（2カ所）と支社・支店（6カ所）、営業所・出張所（5カ所）、製造拠点は製造所・工場・事業センター（13カ所）を有する。海外拠点は、D社の海外支店である事業所（9カ所）に加え、別法人の海外子会社も北米（11社）、欧州（9社）、中国（13社）、タイ（6社）、その他アジア（15社）にある。

本社は大阪・東京が大きく、人数規模は大阪（約1,200人）と東京（約700人）で多くを占める。支社・支店の規模でバラつきがあり、常駐者は少人数の事業所が多い。

現業職中心の拠点である製造所・工場・事業センターで転勤の可能性があるのも、経理、人事労務、生産管理、生産技術などに従事する総合職の社員である。さらに、研究開発部門のある工場で働く社員（研究員や製品開発）にも、転勤の可能性はある。

海外事務所の運営については、①営業活動はできないがマーケティング等を行う部隊が数人いる②営業も行う部隊が数人いるブランチ機能を持つ——の2種類がある。海外の子会社は、製造や販売、金融など様々で、そこには人事労務、営業、財務、生産管理、生産技術、製造等のマネジャークラスおよび中堅社員が派遣される。

このほか、（工場採用で原則、転勤のない）現業職等が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等出張することも少なくない。出張期間は数日～数ヵ月までケース・バイ・ケース。税制面（中国等との租税条約における個人所得税の納付が不要となる短期滞在者免除、いわゆる「183日ルール」）を意識しており、あるタイミングからの12月で183日を超えないようにコントロールしている（詳細は後述）。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職の勤務地限定社員制度は設けていない。今後についても、事務系新入社員の女性比率が2割超になるなど、女性社員が増えるなかで必要性については認識しつつあるが、具体的に検討するような動きには至っていない。

ただし、旧一般職は総合職に統合したため、制度上、地域限定ではないが、運用上、転勤はレアケースで、なおかつ本人同意を得た上で異動させている。なお、一般職から管理職に昇格した者については、以前から転勤はあった。

現業職はもともと生産拠点の工場長との契約になるので原則、拠点が変わる異動（転勤）はなく、生産拠点内の異動はあるが、それも少ない。現業職のキャリア・パスは、作業長、職長に上がって行く仕組みだが、そのタイミングで他工場に異動することもない。なお、現業職から総合職に転換することもできるが、その場合は改めて本社と契約を結び直す形をとっている。

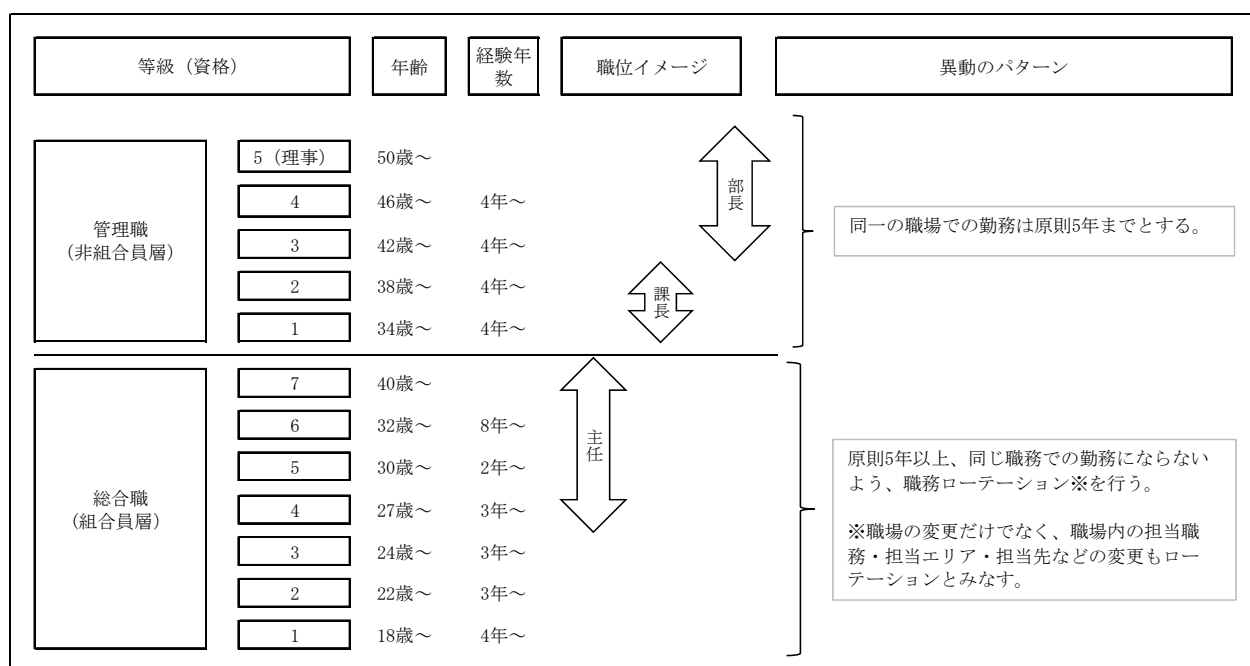
3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由 等

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤パターン

D社は、総合職に転勤があることを募集要項に明示している。就業規則にも規定があり、本人同意なく辞令を出している。

ジョブ・ローテーションは原則5年に1回。具体的には、組合員層は5年以上同じ職務にならないようにローテーションする。ただし、「職務」の捉え方を広く考えており、例えば営業を担当していた社員が異動で担当する県が変わった場合も「職務が変わった」ことになる。人事異動はキャリア形成のポイントの一つだが、転居を伴うことは必要要件ではない(図参照)。

図：D社の異動のパターン



管理職になった後も、原則として同一職場5年を最大期間として異動する。例えば、本社の人事部門で働いている者は5年以内に、工場の人事勤務部門に行ったり事業部の企画部門に変わったりする。管理職に昇格するうえで、「〇〇を経験した後、〇〇を経て…」などといった、キャリア・パス上のラダーのようなものは、特に設けていない。

これについては、実際に異動を管理・担当している側からすれば、「人事労務の仕事であれば『まず工場の人事管理から始めて』」とか、「財務系の仕事も『まず工場の経理から始めて、次に工場の管理会計、その次は事業部の管理会計を』」などのイメージは持っており、要件としては「あった方がベター」だと考えている。しかし、そのイメージ通りにならない社員が多く出てしまうため、あえて設けることはしていない。

また、5年を区切りにしつつも、期間には幅を持たせている。実際、2年で動く社員もいれば7年異動しない社員もいるなど、「定期異動」というより、「事業の要請に応じて異動を組む」格好。換言すると、育成的な意味合いのローテーションがある一方で、欠員が生じて

玉突き的な異動の結果としての転勤も存在しており、それらが組み合わさって全体の異動が行われていることになる。ただし、海外転勤に関しては、「組合員は5年以上在籍させない」等を基本ルールとしている。

一方、研究・開発系の職種に就いている社員は、特定の工場・研究所に配属され、当該事業所に退職まで勤務するパターンが多いため、転勤は少ない。生産技術等、製造に係わる部門のスタッフ職については、様々な工場の経験を積んでもらう意味合いもあり、同じ製品を生産している工場間での異動を組まれるケースが多く、転勤を伴うケースも珍しくない。

こうした状況のなか、定年まで働くことを仮定した場合の転勤回数は、人事労務や営業部門等のスタッフ職は4、5回の人が多い。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

過去1年間の国内の転勤者数は340人（男性314人、女性26人）。総合職で運用上、転勤の可能性のある女性は約200人なので、約1割が異動したイメージになる。

転勤者の年齢構成は、「40歳代」4割、「50歳代」2割、「30歳代」と「20歳代以下」が各2割。管理職手前で転勤を経験するなどの特性はなく、ほぼ人員構成の分布通りになっている。「40歳代」が多いのは、いわゆる課長クラスの役職者の転勤が増加傾向にあることによる。国内転勤者の多くが既婚者（男性242人、女性11人）で、その大部分が家族を帯同している。なお、同社では家族帯同のルール等はなく、あくまで本人の希望による。

職種については、営業系や経理・財務系、人事系職種の国内転勤の頻度が（他職種と比較して）高い。営業系の頻度が高い背景には、①機械部門での異動先（出向先）として販社がある②水・環境系では各支社に営業担当者が駐在している——ため。立地が散らばっていることも大きな理由になっている。経理・財務系と人事系の転勤が多いのは、各支社・工場に人員を配置していることによる。こちらは工場立地の関係に加えて、キャリア・パス上の理由も大きい。最初に支社・工場の経理を経験して、それから管理会計を経験していくといったパターンである。

直近の5年間でみると、転勤者の数は増加傾向にある。社員の母数が5年前に比べて約1,000人増えたことに加え、海外転勤者の欠員補充や組織の変化に伴う異動も増えている。

2) 海外転勤

過去1年間の海外転勤者は84人（すべて男性で、このうち74人が既婚者）。年齢別では「30歳代」と「40歳代」が各4割、「50歳代以上」が2割、「20歳代」はゼロになっている。国内と違い、6～7割が本人希望による単身赴任。「30歳代」「40歳代」の比率が高いのは、働き盛りのタイミングでの赴任が多いため。海外赴任には教育的な観点もあるが、主目的は海外で活躍できる年代で行くこと。逆に「20歳代」は、国内での勤務とともに、海外へトレーニー派遣を行い、海外派遣候補者を育成している。

海外赴任しているのは現在、約 250 人。海外事業所はローカルスタッフが主で、そのサポートに日本人を配置するパターン。このため、駐在先事業所の赴任者は少ないところで 1 人、多くて 5, 6 人。日本から赴任する社員は幹部もしくは日本とのパイプ役等に限定されるため、工場や販売会社も含めて基本は数名と捉えて良い。一部の技術開発拠点で 20 人ぐらい赴任させている等、大規模の事業所は 10 人を超えている。これは、歴史があつて規模が大きくなっている会社は、社内の組織が多くなつていて、その分、日本とのつなぎ役でコーディネーターを配置するため。それでも現地のローカルスタッフと比べると、日本人の数は圧倒的に少ない。

そのうえで、転勤は海外の方が計画的に決めている。海外の方が拠点が限られている分、やりやすく、年数も 3~5 年で厳格に運用している。また、生活環境の厳しい地域は 2 年に一度人を代える等、早めのローテーションも行っている。

海外赴任者の職種は、事務系では、海外子会社の経営管理に関して日本側との連携が強く求められることから財務管理系が多い。技術系では新商品の導入時の対応で市場から収集した情報を日本側と連携する必要もあつて技術・開発職種が多くなる。

全体的には事務系が多いが技術系も少なくない。日本で開発した新製品を海外で製造・販売する場合、工場には複数の技術系社員がいて、その製品の製造・開発をサポートしている。また、純粋な技術・開発系職種の社員が、関わった製品の現地での（故障したりした場合の）サポートや技術・開発面のサポートを行っている。

海外転勤者が 5 年前に比べて「増えた」理由はグローバル化の進展によるものである。

3) 海外出張

転勤とは異なり「出張（派遣）」が多くある。技能系は海外拠点を立ち上げる際のスポット的な派遣に限られるが、製造及び生産技術系で支援のための出張は日常的にある。駐在者は約 250 人だが、出張は 2, 3 年前の実績で年間延べ約 6,500 人出張しており、現在も同規模の見込み。このなかには、海外支援だけでなく海外営業もある。なお、過去 3 年間の出張人数（延べ）は、2015 年度：約 6,500 人（うち現業職約 1,500 人）、2014 年度：約 6,700 人（同約 1,300 人）、2013 年度：約 6,800 人（同約 1,500 人）。

現場では、様々なトラブルへの対応等、ローカルスタッフより日本人スタッフの方が知識もスキルもあるため、日本人のサポートが必要。特に製造現場では、現業職が出張して対応することになる。出張扱いにしているのは、前述の通り、現業職に転勤はないことと、現業職がずっとついていると海外に拠点を設ける意味がないことによる。海外拠点は現地化が前提であり、特に製造工場はその色合いが濃いため、あくまで応援の扱いにしている。このため、工場立ち上げや品質に関わる指導に向かう際などは、入れ替わり立ち替わりで多くの社員が出張する。一握りの駐在者と現業職を中心とする多くのスポット的な出張で、現地スタッフと協力しながら設備の立ち上げやラインをつくったりするイメージ。1 万人を超える規模であっても、可能な限り事業を早期に軌道に乗せることで最小化している。なお、出張の

場合、給料は変わらず手当で処遇している。

(3) 転勤を求める理由

D社では、人事異動を通して社員の育成、適材適所の人員配置を行っている。その際、「転勤」は意識しておらず、ジョブ・ローテーションの結果として転勤が伴うとの考え方である。

転勤の有無がキャリア・パスに影響を与えることはほぼない。例えば、管理職 2,000 人のうち女性管理職が 60 人ほどいるが、ポストに就く上で転勤はほとんど影響していない。ただし、特定の部門では特定のポストを経験した人間が就いているケースが多く、「そういった条件をクリアしないとそのポストには就けない」ということでは必ずしもないが、傾向として出ることにはある。例えば、海外関連部門については、当該部門への異動やその部門内での役職就任に際して海外拠点での勤務経験を求められることがある。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

自主申告制度のなかで異動希望も確認している。頻度は年に 1 回。具体的には「次の異動を希望する時期」「異動を希望しない理由」等の希望内容を記入する欄があり、そこで家族の事情や病気等も把握している。ただし、それを配慮するか否かはケース・バイ・ケース。育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。

社員からの転勤に関する配慮の申し出については、女性社員の増加に伴い（社内外に関わらず）夫の転勤が生じた場合に「帯同して働きたいので、その地域内に転勤したい」との要望がある。その際、地域内にニーズ等の応じられそうな状況があれば、国内外問わずマッチングさせることはあるが、配慮を前提に異動を考へることはない。

過去 5 年間で配偶者の転勤を理由に退職した正社員は数人おり、結婚、育児を機に辞めた社員もいる。介護事由での退職者はなく、「辞めたい」と言ってきた社員に対し、「介護休暇があるからそれで一回休んでから考えるよう」伝えて対応している。このような配偶者の転勤、結婚、育児、介護等を理由とした退職者は総じて少ない。

配偶者の転勤や育児、病気等で退職した社員を再雇用する制度を設けており、実際に再雇用されたケースも結構ある。ただし、大半が旧一般職で、旧総合職も登録はできるし実際にしている人もいるが、現時点で再雇用したケースはない（総合職の登録実績はある）。

人事異動の内示は 1 週間前に行われる。異動人事の決裁が下りるのが 1 週間～10 日前なので、それ以後でないと内示できない。ただし、国内の転勤が絡む場合は 2, 3 週間前、海外転勤は 2 ヶ月前に内々示の形で伝えている。

内示発令後に「やはりちょっと無理」との申し出があった場合には、他の人を充てる、もしくは時期をずらしたり、転勤はしないが同事業所内での異動を行う等の配慮を施すこともある。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴う手当等は、引っ越し代金の負担と社宅の提供、単身赴任手当等。加えて、帰宅のための休暇取得や出張の配慮も行う。手当は転勤支度金で、帰省旅費も年間 14 回（月 1 回＋2 回）支給される。

企業カテゴリ： 電気機器製造業 E 社	調査日： 2015/11/6
1. 企業属性 全社員数は約 4 万 2,000 人。このうち正社員は 3 万 3,000 人（女性は 5,300 人）。雇用区分は、一般職と総合職に分かれる。総合職は約 3 万人で、うち女性は情報通信系を中心に約 3,000 人いる。	
2. 転勤の可能性及び勤務地限定社員制度 転勤があるのは総合職が中心で、採用時に転勤がありうることを、範囲は含めずに明示している。総合職に地域限定の社員区分はない。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 事務系は異動が多く場所も多岐にわたる。いろいろな業種を知るべきとの考え方で、部門をまたいで渡り歩く。一方、技術系は動くパターンが工場、研究所とコーポレートがある拠点等、技術的に親和性のあるところを動く事が多い。このため、転勤も事務系の方が圧倒的に多いが、「何年目にどこに行って、次に～」といった決めごとはない。	
4. 転勤者数、特徴 事務系の転勤回数は、人によるが、5,6 回が平均パターン。傾向としては、管理職に昇格してからの方が頻度は多くなる。転勤の目的は、事務系の人材育成が最も大きな理由で、それ以外は事業拡大・新規拠点の立ち上げ時や、事業所移転に伴うものが挙げられる。海外も含めたグループ会社への出向・転籍もあり、これらも人材育成が大きな事由になる。	
5. 配慮事項 転勤の内示を出す際、個人の事情は聞いている。加えて、人事異動が決まっていない段階でも、様々な面談を利用して異動の意思について確認。そのうえで、本人に応ずることができない理由がある場合、配慮することもある。配慮事項については、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」等が挙げられる。本人が申告してきた場合は、勤務地等、極力配慮している。	
6. 特記事項 E 社では、異動が難しい社員に対し、「異動させない」ではなく、「異動させられる工夫」を試みている。例えば、育児をしながら働いている社員については単純に異動対象から外しているわけではなく、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で、「この範囲ならば転勤しても、あまり問題はない」といった場所の配慮を行う。また、離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けている。配偶者が海外へ転勤になった時、2, 3 年で戻ってくるケースが多いので、3 年を限度に休職してまた戻ってくるもの。休職期間は無給扱いだが、利用者は結構いる。なお、女性社員も含めた海外転勤も増加の見通しである。	
調査記録者：新井栄三	

E 社

インタビュー日時：2015年11月6日

レコード担当：新井栄三

1. E 社の事業・従業員の概要

E 社は複数の事業を抱える電機メーカー。各事業体の中に複数の拠点がある。拠点については近年、海外のビジネスの拡大に伴い、海外拠点も増えている。研究機関も一部、海外にある。このほか、地域を統括する営業拠点も各地域に設けている。

従業員数は、約4万2,000人。このうち正社員は3万3,000人（女性は5,300人）。

E 社の雇用区分は、一般職と総合職に分かれている。一般職は①事務作業をサポートするスタッフ②製造現場の直接作業に従事しているスタッフ——をあわせて約5,000人で、このうち約半数が女性社員。総合職は約3万人で、うち女性は情報通信系を中心に約3,000人いる。

女性管理職は現在、400人強。管理職は約1万人なので管理職比率は4%程度。ただし、この10～15年、女性の採用が増えてきているので、女性管理職は増える見通しを持っている。職種別の傾向でみると、事務系は相対的に多く3、4割を女性が占める。技術系も2割ぐらいは女性。技術系では、ソフトウェア開発・システムエンジニア・情報通信関係に比較的女性が多い。半面、重電系等では少なくなっている。

2. 転勤に係わる実態・制度

転勤の定義が困難で、正確なデータが取れないことに留意が必要。異動した人のなかには、住民票は旧職場の所在地に残しつつ、新職場の単身赴任寮に住む人もいて、こうしたケースは場所的には転勤になるが、社内のデータの的には転居を伴わない異動になる。単身赴任の場合は別居手当を支給するが、家族帯同は支給対象にならないので、ここで確認することもできない。このため、以下は社内データにより把握している範囲での内容になる。

(1) 転勤に係わる制度

E 社では、総合職の採用時に転勤がありうることを、範囲は含めずに明示している。全体の組織改正及び人事異動は期首（4月1日、10月1日）に行うことが多いが、個人レベルでのジョブ・ローテーションは不定期に実施する場合がある。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職に地域限定の社員区分はない。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

キャリアパターンのようなものはあるものの、傾向は示せない。

まず、事務系の場合、入社以降、比較的長期にわたり同じ職能の中で育成する。そのなかの傾向を挙げると、管理職に昇進すると異動の頻度が多くなる程度。とはいえ、例えば新卒採用で事務系として入社した場合、例えば「工場経験が長いのでコーポレートに引き上げてこよう」とか「研究所の人事に配属されていたので、次はどこか工場等の事業をやっているところの人事に」といった配慮はある。しかし、それを仕組みとして持っているわけではない。

技術系の社員は、事務系と比較すると異動の機会が少ないが、例えば、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等を行ったりしている。

部門をまたぐ異動については、技術的に親和性があるような場合は有り得る。例えば、ある事業の中で、A工場がメインのものをつくって、B工場が周辺機器をつくったりシステムをつくったり工場における分担が分かれている場合、両工場の間で人のやりとりはある。だが、業種を跨いで異動することは少ない。

事務系は逆。むしろ、様々な部門・事業所を知るべきで、部門・事業所を跨いで渡り歩く異動が行われる。ただし、「何年目にどこに行って、次に・・・」といった決めごとはない。

E社はキャリア・パス上、転勤が昇進要件になっていないため、転勤の有無によるキャリア・パス及び処遇の違いはない。ある特定のポストを経験しないと、次のポストにはつけないなどといったこともないが、管理職層では、能力開発・育成の観点で、異動を実施する事がある。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

国内転勤で頻度の高い職種は営業も含めた事務系社員。転勤の回数は、個人によって異なる。10回以上の者もいれば、1~2回程度の者もいる。

人事ローテーション的には、入社直後の転勤はほぼない。事務系の場合、管理職に登用されてから異動が多くなる場合もある。技術系の異動は比較的少ない。

転勤の目的は、事務系の人材育成が最も大きな理由で、それ以外は事業拡大・新規拠点の立ち上げ時（主に海外展開のケース）や、事業所移転に伴うものが挙げられる。関連会社や海外事業所等への出向・転籍もある。

過去1年間の国内の転勤者数は前述の事情で不明。E社では、家族帯同の原則はなく本人希望に基づく。単身赴任か家族帯同かは子供の学齢や配偶者の勤務の状況による事が多い。

過去5年間での国内転勤者の変化については、あまり変わらない。

2) 海外転勤

過去1年間の海外転勤者数は男性319人、女性17人。このうち、配偶者のある社員が男性268人、女性4人いる。期間は、3年前後が一般的。赴任する人のなかには複数回行く人も少数だがいる

年齢分布は、「20歳代以下」1割、「30歳代」3割、「40歳代」4割、「50歳代以上」2割。30歳代、40歳代が多い背景には、海外の生産現場には現地指導でマネージャークラス（係長・主任クラスから課長クラスの間が指導で行くパターン）を送ることが結構あるため。

海外転勤で頻度の高い職種は、設計開発が多く約2割を占める。次いで、事業企画と研究開発が各10%強。営業システムエンジニア系がそれぞれ5%強。経理財務・営業技術各5%程度——等。

単身赴任と家族帯同は本人希望で半々。海外の方が国内よりも家族帯同の割合が増える。

5年前と比較した海外赴任者は、海外の売上比率を伸ばしていこうとの全社方針と、それに伴う拠点増で増加傾向にある。海外転勤については、社員の育成や会社事情で工場を立ち上げる等、必要に応じて実施しており、今後の方針に特段の変化はない。海外展開を進める中で、海外転勤者の比率はさらに高まることが予測される。

また、海外での業務研修も制度化しており、主任になるかならないかの年齢の間を、E社の海外のグループ会社で原則1年間、研修させている。人事部門だけでも毎年5、6人が行っている。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤の内示を出す際に、個人の事情は聞いている。加えて、人事異動が決まっていない段階でも、期に1回（上期：9月末～10月、下期：4月末まで）、評価に関する面談をするので、そこで本人から、「自らのキャリア・パスをどう考えているか」「今後、どういった仕事をやりたいか」と一緒に異動の意思についても確認している。さらに、立てた目標の進捗確認等の話し合いは期に1回と言わず頻繁にやるよう促しており、その場で話すチャンスもある。

転勤の内示は国内でも最低1ヵ月前には知らせる。なお、転居を伴わない異動も1ヵ月前には伝える。

海外はビザの関係や、家族帯同等の準備期間も要するため、国内異動よりは、早い段階で内示している。

本人に配慮することができない理由がある場合、配慮することもある。具体的な配慮事項については、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」は確実に言い、本人が申告してきた場合は、勤務地等、極力配慮している。

また、育児をしながら働いている女性社員については、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で、「この範囲ならば転勤しても、あまり問題はない」

といった場所の配慮を行う。異動させないのではなく、異動させられる工夫をするということである。

(2) 配慮に関する最近の傾向と対応策

5年前と比べると介護を事由とする配慮の要望は増えている。会社も配慮する義務があるとの理解で対応している。柔軟な配慮で辞めずにすむ人が多い。

海外に関しては、離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けた。配偶者が海外へ転勤になった時、3年を限度に休職してまた戻ってくるもの。休職期間は無給扱いだが、利用者は結構いる。

(3) 転勤に係わる処遇

E社では、転勤時に一時金の形で赴任手当を支給している。荷造運送費については、基本的に会社が負担するが、それ以外に転居に伴って発生する費用を補助する趣旨であるため、単身赴任と家族帯同では金額が変わってくる。家族帯同は1度、居住地を畳んで移るので単身赴任の場合よりも金額が大きくなる。

これに加えて、単身赴任の場合は単身赴任期間中、毎月の別居手当と帰宅交通費が支給される。帰宅交通費は毎月1.5回分を金額換算して支給している。

企業カテゴリ： 運輸業 F 社	調査日： 2015/10/30
<p>1. 企業属性</p> <p>運輸業、大企業。正社員（無期）の社員区分は、総合職（全国転勤型）と地域社員（職種・地域限定型）の二つに分かれる（仮称）。正社員総合職に占める女性の割合は 1 割程度。近年、総合職の定期採用で女性の占める割合が 2～3 割と増えている。事業所展開は全国に展開。国外では、全世界に海外拠点（現地法人等）あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動のパターンとしては、新規採用後、最初の配属先は現場に係わる業務（地域ブロック内の支店等に配置）。配属ブロック内の異動が多い。基本的に 3 年をめどに人事ローテーションが実施される。平均赴任期間は、国内 3 年、海外 4～5 年。国内の場合、新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、3 年めどの人事ローテーションのため、異動でみれば、平均的には 10～11 回程度。地方のほうが転勤の範囲が広く、ブロック内の他県への異動となり、転勤は生じやすい（逆に、大都市圏は支店数が多いため転勤が生じることは少ない）。海外転勤は、海外研修制度を受けた者など、適性のある者について、「背番号」が付き、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる。F 社が人事異動を求める理由は、人材育成が主要因である。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>国内での転勤実績では、男性中心で転勤がなされ、女性の転勤者はまれである。とくに女性既婚者で少ない。国内転勤で頻度の高い職種は、管理部門（総務・管理等）と営業部門。海外転勤者数でも女性は少ない。海外転勤で頻度の高い職種は営業職。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。女性（とくに既婚・子持ち）で転勤実績は少ない。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>定期採用後、地域ブロックごとに配置がなされ、ブロック内での異動が主となる。地方であるほど支店数の少なさから異動範囲が広く、転勤が生じやすい。地域ブロックの幹部候補であるほど、本社勤務を経て昇進するため、転勤頻度が多くなる傾向。</p>	
<p>調査記録者：奥田栄二</p>	

F社

インタビュー日時：2015年10月30日

レコード担当：奥田栄二

1. F社の事業概要

F社は運輸業。大企業。正社員のほか、非正規雇用者（主に契約社員）がいる。契約社員は事務補助がもっとも多く、次いで倉庫内作業（ピッキング等）がある。運輸関係のドライバーはほとんどが協力会社が担っている。

正社員（無期）の社員区分は調査時点で、総合職（全国転勤型）と地域社員（職種・地域限定型）の二つに分かれる（名称は仮称）。総合職の主な業務は、営業（提案営業）、オペレーション（顧客からの受注案件を関係各所へ指示を出し、運用する業務）、管理（総務、経理等）などに分かれる。一方、地域社員は、職種が限定されており、主に事務（女性がほとんど）と技能系（ドライバーや倉庫内のフォークリフト等操作）の業務がある。

正社員のうち、総合職（全国転勤型）は7割を占める。正社員総合職に占める女性の割合は1割程度となる。

正社員（地域社員含む）の年齢構成は、女性で30代以下の比率が高い。これは、これまでの退職で40代以上層が少ないことと、女性の定期採用が増加し始めたのが2000年以降であることによる。90年代後半（バブル崩壊）以降、女性の応募者が増え始めた。総合職の新卒定期採用がそれまで1%程度だったものが、近年では2~3割を占めるにまで至っており、女性総合職が増えている。

事業所は、全国に展開（統括支店、支店、営業支店などのほか、営業センター・事業所も多数を有している）。国外では、全世界に海外拠点（現地法人等）あり。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

F社は全国に支社等を網羅している。国内支社は大きく地域ブロック（北海道、首都圏、関西・・・九州、等）に分かれている。人員配置は大枠で当該ブロック内で決まることが多い。つまり、九州ブロックに配置された者は、新卒配属当初より基本的に九州ブロック内の支店等に異動（転勤）する傾向にある。

F社は新卒の本社一括採用が中心である。全国の出身大学の卒業生を募集対象とし、地域に偏りなく採用することを基本としている。しかし、実際には、地域間の学校数の多寡により、首都圏・関西の出身大学からの応募・採用比率は高く、逆に北海道、中国、四国、九州などの地域の出身者を採ることは難しい面がある。そのため、首都圏・関西の大卒採用者を地方に初任配属することも生ずる。

通常、地方出身者は、当該地域のブロック内の支店にそのまま初任配置するケースが多い。

地方であるほど、現地化率（当該地域出身者）が高く、首都圏（東京）であるほど現地化率が低い。つまり、初任地によって地域ブロック内での人事異動の範囲が決まる傾向にある。

例えば、中国ブロックであれば、岡山支店に配属された者は、ブロック内で、広島、島根へと県をまたぎ、異動（転勤）することが多い。ただし、物流の受注件数は都市部（東京等）に集中する傾向もあり、地域から本社へ異動（転勤）するケースもみられる。

正社員（総合職）は全国転勤を前提としている。採用時においても、全国転勤（海外転勤含む）がある旨の確認を得て採用している。人事異動では、定期的な人事ローテーションがある。3年をめどにローテーションは実施される。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年1回の個人調査票で意向聴取を行っている。当該調査票では、家族関係、異動・転勤希望について記入欄がある。また、半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。基本的には、家族関係（介護等）や病気関係の事情がある場合、個人調査票で確認できているため、そのような事情があれば転勤対象から外す。十分に把握した上で転勤命令を出しているため、転勤拒否はまれである。

国内転勤の場合、10日前に内示する（転勤は異動辞令と同じ扱い）。海外転勤の場合、2ヵ月前である。海外転勤は、発給ビザ関係等の準備を含めて早期に打診している。転勤と出向で、打診時期に違いはない。

転勤は、人事ローテーションで生ずる。事業拡大・新規拠点立ち上げや事業所移転、関連会社への転籍・出向、海外の事業所、関連会社への出向、特定の事業所に発生した問題解決の派遣などで生じる。特に事業所拡大においては、国内にある支店等は整理統合段階にあるが、海外展開もあることから、異動の主要因の一つとなっている。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職で勤務地限定社員の社員区分はない。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

新規採用後、最初の配属先は現場に係わる業務である（地域ブロック内の支店等に配置）。入社後、2年間は研修期間の位置づけ。これまでは、通常、3年目の5月あたりまでに一斉異動をさせ、業務を変更していた（ただし、近年では、異動時期を一律にできず様々）。4年目以降、海外研修や国内業務研修（本社へ異動）の申請資格が与えられる（5年目に研修開始。研修期間は1年。研修終了後、元の部署に戻す）。

基本的に3年を目処に人事ローテーションが実施される（「同じ勤務先で3年を超えると長いとの位置づけで、3年を目処に異動」）。同じ部署で3年を超えた者は、「長期滞留」として異動対象となる。

1回の転勤における平均赴任期間は、人事ローテーションの期間が目安となるため、国内

では3年である。一方、海外は平均的にみて4～5年となっている（なかには、9～10年など長い者もいる）。家族（子供の進学）の関係も配慮し、長期化しないように4～5年程度で戻すことが多い。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は不明。3年を目処とする人事ローテーションがあるため、異動でみれば、平均的には10～11回程度ではないかという。50代あたりで、管理職昇進のキャリアを経る者は異動回数が増えるが、それ以外は地場で落ち着くこととなり、異動（転勤）が少なくなる。

転勤頻度は、大都市圏と地方のいずれのブロックに属するかで大きく影響を受ける。大都市部には受注案件が集中し、圏内の支店数も多いが、逆に、地方であるほど支店数は少ない。部署を変える観点から、支店が変わる場合、地方のほうがブロック内の他県への異動となり、転勤は生じやすい。例えば、四国の場合、支店は各県にあり、異動範囲が広がる。逆に、首都圏（東京）の場合、圏内に支店数が多く、交通機関も発達しており、異動により支店変更をしたとしても転勤を伴うことはない。首都圏（あるいは大阪）に配置された者のなかには、転勤経験が少ない（あるいは、ゼロ）の場合もありうる。

一方、海外転勤についても、転勤回数は不明。すべての者が海外勤務を経験するわけではない。海外研修制度を受けた者など、適性のある者については、「背番号」が付き、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる。海外勤務を経験する者では、平均的にみて3回程度ではないかという。例えば、研修でいったん海外勤務を経験し、帰国後、係長クラスで再度海外勤務し、その後、課長・次長クラスで行った後に、最後に、経営職クラスで海外赴任すると4回となるイメージだという。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、幹部登用前（本社配置や管理職昇進時）や幹部登用後（海外現地法人等のマネジメント）で生じやすい。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

直近1年間の国内での転勤実績は不明。女性の転勤者は少ない。とくに女性既婚者で少ない。女性の転勤者数が少ない理由としては、「異動はキャリアを積む上での一つのステップではあるが、これまで女性自身がキャリアを積んでいくことがもともと少なかったため、転勤の対象になりづらかった前提があったのではないか」、としている。また、F社では個人調査票で年1回、家族の状況や異動希望（転勤含む）を聴いているが、転勤希望のない女性にあえて転勤をさせることはない、という。そのため、女性を転勤させる場合、未婚者が多い。ただし、既婚でも子供がいない者であれば、本人と相談し、配偶者（夫）を残して単身赴任したケースは、国内・国外いずれもあるが、これはまれである。

国内転勤者の年齢構成は、感覚的には30～40代に多い印象。20代での転勤は少なく、30代あたりから転勤が生じるイメージ。

既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、単身赴任が4割弱。いずれを希望する

かは個人の選択による。

国内転勤で頻度の高い職種は、管理部門（総務・管理等）と営業部門である。管理部門では、各支店の管理業務（総務課、経理課等）がある。例えば、支店の総務課長であれば、通常、ポストは一つであり、他支店の総務課長ポストに異動することが多くなる。地方であるほど、支店間の異動範囲が広いため転勤は生じやすい。

一方、営業部門は、教育訓練目的で異動をさせることが多い。確かに、地場の顧客との関係を維持することや、扱っている荷物が特殊である場合、営業担当一顧客の関係が長期になることがよくある。しかし、営業担当一顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々である。より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる。異動により能力が高まることが期待されている。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、F社は支店数が国内にすでに整備されており、むしろ支店を整理統合する段階にある。支店数自体はやや減っているため、転勤者数としては減少か、もしくは横ばいの傾向。

2) 海外転勤

F社は、海外展開している。女性の海外転勤者は少ないが、本人希望があれば赴任するケースはある。既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、半々のイメージ。いずれを希望するかは個人の選択による。

海外転勤者の年齢構成は、30歳代で3割、40歳代で4割、50歳代以上で2割という具合。海外転勤で頻度の高い職種は営業職である。運輸業の場合、営業の中核は物流提案にある。顧客企業の要望に合わせて、輸送ルート、保管、配送など様々な提案がなされる。例えば、顧客企業で日系進出企業への対応では、顧客（担当者）も日本人の場合があり、顧客対応面で日本人を派遣することには意味がある。通関（輸出・輸入）のスペシャリストの海外派遣だけでなく、海外での域内輸送及び、物流システムの構築もしている。現地で物流提案をする層が30～40代に集中している。50歳以上層は、海外支店長・現地法人社長などのマネジメント職としての派遣が主である。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、やや増えたとの認識。現地化が進んでいる地域は、現地法人のローカルスタッフの育成が進んでおり、日本人を配置する必要性が減っている。そのため、現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。一方、アジアを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増の傾向と捉えている。

(3) 転勤を求める理由

F社が人事異動を求める理由は、人材育成が主要因である。一つの業務を行っているだけでは顧客のニーズに応えきれず、多様な業種に対応した提案営業ができない。その意味で、

様々な業種（顧客）との取引が多いほど、物流提案の幅と質は向上する。

転勤の位置付けとしては、①組織運営上、人事ローテーションを行う必要、及び、②幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要——がある。

先述のとおり、F社は採用後の初任配置後、全国の支店等の拠点に配置される。各ブロック内で経験を積むが、そのなかでも優秀な者（幹部候補）には、本社配置（基本3年）をすすめる場合がある。本社の経験を経た後は、再度、地域ブロックに戻す場合もあれば、さらに経験を積ませるため別のブロックへ転勤させるケースもある（例えば、関西ブロック出身者を本社に配置し、その後、北海道ブロックへ転勤させ、再度、本社や出身ブロックに戻す等）。つまり、地域ブロックの幹部候補に本社経験を積ませることで、幹部の育成をすることが一般的である。地域ブロックだけの経験しかないと、本社での人脈作りや人的交流も希薄になる。そのため、幹部登用のための本社転勤は必要と考えられている。幹部候補生は、転勤頻度が多くなる傾向にある。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。先述のとおり、女性（とくに既婚・子持ち）で転勤実績は少ない。

F社の場合、転勤は男性が中心である。しかし、近年、男性でも、今の場所から動きたくないとの意向を示す者がみられる。年齢が高くなるほど、持ち家比率が高くなるため、その傾向は強くなる。F社としては、そのような意向があつたとしても、転勤をさせている。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家族の病気、介護を理由にした転勤辞退希望者が若干増えている。従来であれば、妻の病気や子供が障害を抱えている場合等でも、男性（夫）は転勤していた。近年、本人（男性自身）が看護や病児の看護をしたいと言える環境になってきたのではないかと認識を示した。

一方、配偶者（夫）の転勤に合わせて、勤務地配慮を求める要望も増えている（例えば、女性社員が結婚した際（新婚時）、夫の赴任に合わせ、同じ勤務地で新生活を送る場所への異動希望等）。夫の転勤で離職を含めた相談も寄せられることが増えている。その場合、夫の転勤先に所在する同社の支店等と調整し、成立すれば異動させることもある。このような勤務地配慮は制度化されたものではなく、運用上の扱いである。したがって、夫が海外転勤の場合は、勤務地配慮はしていない（現在、夫の転勤に伴う勤務地配慮については、制度化を検討している。海外についても休職の扱いができないか検討中）。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。なお、結婚、出産・育児で辞める女性は近年、減っている。介護で辞める者は調査時点で、ほとんどいない。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当等については、広域異動手当（毎月、3年間）、転勤一時金、引越代金の負担、転勤先の社宅提供（借り上げ社宅あり）、出張による帰宅配慮などがある（名称はいずれも仮称）。家族に対する支援については、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮も運用で対応している。

転勤中の役職については、従前の役職のままの転勤が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、国内・海外での転勤経験で処遇面に違いはない。転勤回数等もキャリアアップの条件としていない。ただし、結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積む上では優遇される。先述のとおり、幹部になる者は地域ブロックから本社への転勤を経験することが通常となっている。実態面では、同じ支店内で1回も動いていない者が、そのまま支店長になるということはほとんどない。F社では、現在、女性管理職比率（課長以上）は1%弱。先述のとおり、F社では2000年以降に女性の総合職採用が増え始めており、30代以下の若年層が多い。管理職になりうる年齢層の女性の比率はまだ少ない。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、女性社員への一定の配慮を行うこと。

企業カテゴリ： 小売業 G 社（調査対象者：G 社労働組合）	調査日： 2015/7/14
<p>1. 企業属性(企業の 2015 年の公表情報から)</p> <p>G 社は小売業。G 社の親会社は純粋持株会社。傘下に、中核事業である小売業 G 社など複数の事業がある。国内連結の従業員数は 12 万 8,000 人(うち非正規 10 万 8,000 人)。G 社単体では従業員数 8 万 4,670 人 (2014 年 8 月現在)、545 店舗 (2014 年 8 月現在)。連結の女性従業員約 9 万 5,000 人(うち非正規 8 万 9,000 人)。女性管理職比率 11.1%、平均勤続年数 17.7 年(男性 20.1 年、女性 15.3 年)。</p>	
<p>2. 転勤の可能性及び勤務地限定社員制度</p> <p>従業員の区分は、「N (ナショナル) 社員」「R (リージョナル) 社員」「コミュニティ社員」「アルバイト」の 4 つ。「N 社員」は国内外の転勤の可能性のある社員、「R 社員」は一定エリア内(北日本・関東・中部・西日本)での転勤の可能性のある社員、「コミュニティ社員」は転居を伴う転勤のない社員。「コミュニティ社員」は、働き方をフルタイムとパートタイムのいずれかから選択することができる。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>人材育成が主目的。転勤によりさまざまな環境でキャリアをつむことで、経営幹部層を育成する。N 社員・R 社員の転勤の理由と目的に差はない。出向も転勤と同様に扱っている。転勤・出向の回数が役職登用に影響することは基本的にない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>定期異動は原則年に 2 回。3 年を目途に異動配置を行う。定期異動で転居を伴うのは約 1,500 人、海外を含めて年間 3,000 人程度(出向含む)。家族帯同を前提としている。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤の範囲は、年に 1 回申請(自己申告制度)する形になっており、結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する制度を利用することが可能。結婚を事由に最長 6 年間は転居・転勤(社内結婚だけでなく相手が他社の場合も同様)しない転居停止制度があり、本人希望が優先される。6 年を超えたら、もとの転勤範囲に戻るか、地域限定社員(コミュニティ社員)に変更するか本人が選択することができる。</p> <p>介護勤務は期限無し(最初 2 年その後毎年更新)、育児勤務については中学の入学前までの期限付きで 1 時間単位(1 時間～3 時間)の短縮勤務が取得できる。その間は転居・転勤はない。転居制限を受けている N・R が約 14%。転居制限の割合は男女比で男性 1:女性 2。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>結婚等を理由とした退職者を再雇用するリエントリー制度がある。また、配偶者の転勤等により個人の都合で現在の職場での勤務が困難な場合、転居先で勤務可能な事業所があればコミュニティ社員として雇用を継続することは可能。介護勤務で短縮なしの場合は、給与の控除はないので、コミュニティ社員との間で同じ働き方なのに給与差があることに対する整理は今後必要になるだろう。R 社員を選ぶ傾向や、若い人の中には地元で転居転勤したくないコミュニティ志向の人も増えている。人材育成に転居転勤は欠かせないというこれまでの人事の考え方を見直す時期に来ている。女性の経営者層を作っていこうとすると、転居転勤がマストというがちがちの価値観でものを考えるには限界が来ている。</p>	
調査記録者：荻野登	

G社

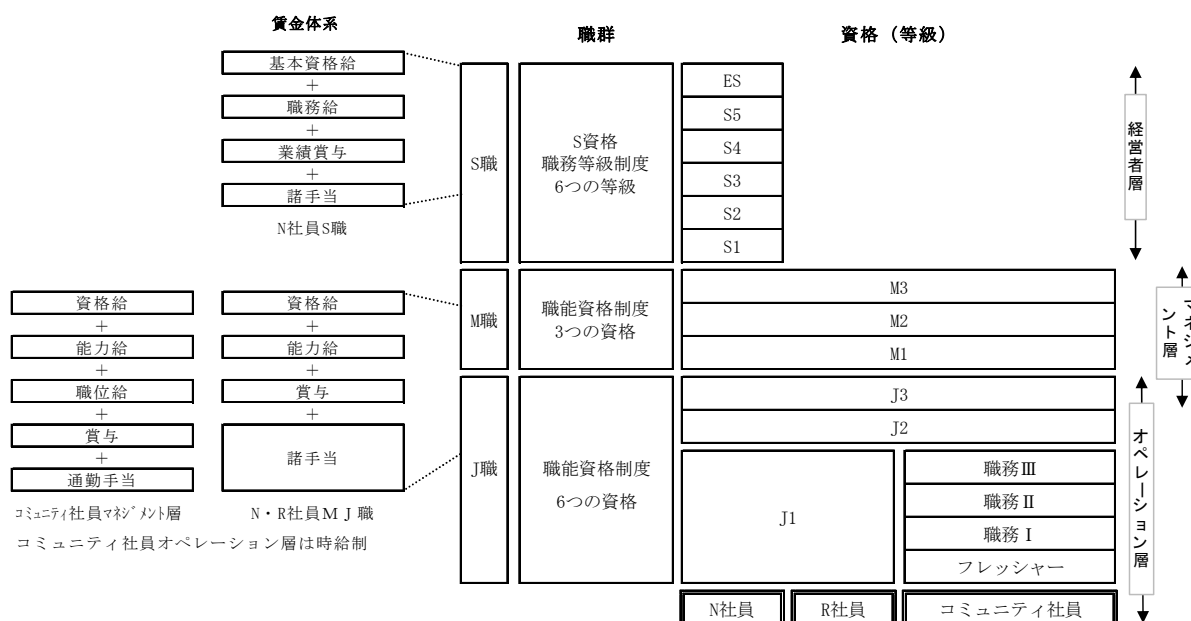
インタビュー日時：2015年7月14日

レコード担当：荻野登

1. G社の事業・従業員の概要

G社は小売業。G社の親会社は純粋持株会社。傘下に、中核事業である小売業G社など複数の事業がある（以下、中核企業G社を中心に記述）。中核であるG社の連結の従業員数は12万8,000人（うち非正規10万8,000人）。G社単体では従業員数8万4,670人（545店舗（2014年8月現在））。連結の女性従業員約9万5,000人（うち非正規8万9,000人）。

図：G社の資格・賃金体系



G社では、2000年代前半にパートタイム比率が7割強にまで高まる中、正社員の年功型賃金制度を能力・成果に基づく制度に変革すると同時に、パートタイマーと正社員をひとつにした、新たな人事制度を構築した。そして誕生したのが「コミュニティ社員制度」である。

これは、待遇と機会の均等を図るため、正社員・パートといった従業員区分に関わらず、能力・成果・意欲で役割や仕事を決めて、その役割・仕事に応じて待遇を決定。併せて教育の機会、資格登用の機会を平等とし、パートも正社員と同様の教育を受け、パートでも意欲、能力がある従業員であれば誰でも登用試験を受けることができ、マネジメント職（M3）までステップアップすることを可能にした（図参照）。

従来は、「社員」「契約社員」「パートタイマー」「アルバイト」の区分ごとに人事制度が存在していたが、新制度では、従業員区分を転居転勤の範囲によって、全国（海外含む）の事

業所に転居転勤がある「N（ナショナル）社員」、一定範囲内で転居転勤がある「R（リージョナル）社員」、転居を伴う転勤がない「コミュニティ社員」の3区分とした。

N・R社員の女性比率は、N社員が約2割、R社員が約4割である。

日給月給制の「コミュニティ社員」の給与・賞与は、「N社員」に対して80～85%、「R社員」に対して85～90%になるよう設定されている。これは転居転勤の有無を反映させた、いわば「転勤プレミアム」といえる。

また、すべての区分で同一の資格制度、役割・仕事を基準とする均衡待遇、登用・教育機会の均等が貫かれている。これにより各区分間の転換が可能となった。その結果、コミュニティ社員の昇進・昇格は急速に進んだ。以前のパートは「職務Ⅲ」（担当）までしか昇格できなかったが、制度導入後はその先の「J2」（売場長）、「J3」（売場長・主任）、さらに「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能となった。

現在、G社は全国を6つのエリアにわけ、カンパニー単位の経営を行っている。N・R社員は基本、本社一括採用だが、R社員は最近、カンパニー採用もできるようになった。

なお、上記のとおり、賃金は転居転勤がある者の賃金が高く設定（N社員＞R社員＞コミュニティ社員）されている。転居制限がかかっている者以外は、基本的には全員転居を伴う転勤を行っている。

転居制限がかかっている者に対する処遇差の問題でコミュニティ社員から不満の声が上がることはある。調査時点で、公平性を高める人事制度の改定について検討中である。

2. 転勤に係わる実態・制度

(1) 転勤の目的と実態

N社員の全国転勤の主目的は人材育成で、一定のエリアで限定した仕事をするということよりは、転勤（転居転勤）によってさまざまな環境でさまざまなキャリアを積むことによって経営幹部層を育成していくのが主な目的と言える。さらに、海外も含めて事業展開しているので、経営を支える人材を育成することは、事業上でも必要である。目的と理由は同じだが、転勤の範囲が違う点で、N・Rに分けている。このエリア内での関連会社などへの出向もあるが、出向は通常転勤とほとんど変わらない。

(2) 勤務地限定社員

先に触れたように、転居を伴う転勤がない「コミュニティ社員」の区分がある。「コミュニティ社員」には日給月給制と時間給社員制の二つの給与支払い形態がある。日給月給コミュニティ社員（J2資格以上）の、給与・賞与は、「N社員」に対して80～85%、「R社員」に対して85～90%になる。

現行制度ではコミュニティ社員はマネジメント層（M3）までしか昇進できないが、経営職（S職）にまで昇進できるような制度を設計しようと労使で検討中である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

国内の異動は、経営層への人材育成という視点だけでなく、店舗ごとの定期異動のような観点から、必要な人材を送ることもある。入社後、初めての着任地から地元ではないこともある。それがN社員を選んだということ。若年次でも転勤する。異動対象となった場合は、着任の15日前に内示する。N・R社員の同一職場での平均在籍期間は約3年。資格の昇格要件に転勤があるわけではない。役職に登用するまでに転勤が何回必要という考え方もない。後述の転居停止を経験したことについても基本、評価やキャリア・パスに影響させないことを大原則にしている。

(2) 転勤の実績

1) 国内外転勤

転居を伴う転勤の場合、春と秋の年2回の定期異動で3,000人弱ぐらいが転勤する。海外の出店やエリアの拡大にもよるので、確実に毎年同数ということではないが、平均するとN・R社員約2万人のなかで、年間では出向を含め約3,000人が転勤している勘定になる。この数は過去何年間かでは増加傾向にあったが、ここ数年では横ばい。

国内外とも家族と一緒に住むのは当たり前ということで、家族帯同を基本としている。それでもやむを得ない事情で単身赴任している人もいる。

2) 海外転勤

海外がとくに増えているということではない。例えば海外転勤の場合、海外子会社の経営陣を送ることが基本となるが、例えば商品が弱い、営業の責任者が欲しいなどのニーズがあれば、スタッフが行く場合もある。また、日本に籍を置きながらグローバルトレーニーといって研修のために半年間の海外勤務もあるが、これは海外転勤という位置づけではない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

1) 自己申告制度

毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらう。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。自己申告制度のほか海外事業を含め、新たな事業展開のとき等に社内公募制度により、手を挙げてもらう制度もある。

2) 結婚等による転居停止制度

結婚を事由とする転居停止制度がある。夫婦同居を希望する場合、社内結婚ではどちらかの異動発令があった場合には、配偶者も一緒に異動させるというものであり、社外結婚で転居を伴う転勤が不可能な場合は、6年を上限に転居転勤を免除するものである。これは、頻

繁に転勤が起こる業種ゆえに、こうした制度を整備したといえる。制度の実施は 2004 年から。

なお、転居停止は、家族の事情、子女問題等、突発的なやむを得ぬ事象が生じた場合にも適用される。転居停止を申請して人事部長決裁で認めることがある。こうしたものを含めて転居停止と見ているので、結婚による転居停止制度もその一部の位置づけである。

そのほか、結婚等を理由とした退職者を再雇用するリエントリー制度がある。また、配偶者の転勤等により個人の都合で現在の職場での勤務が困難な場合、転居先で勤務可能な事業所があればコミュニティ社員として雇用を継続することは可能。

3) 介護・育児勤務制度

N・R 社員の場合、転居を伴わない異動ができないことは基本的にはないので、異動を拒否するということはある得ない。介護であっても、同じ店の違う部署や近隣の店舗への配置転換はできるので、基本的には介護があるからといって異動から外す理由にはならない。ただ転居はさせないということ。

家族を介護する必要がある場合には介護勤務制度を選択することができる。また、育児勤務制度もある。小学校就学中まで、厳密には中学に就学する 4 月 20 日まで。介護勤務制度・育児勤務制度共に勤務時間は短縮しないものの時間を固定して働くことができるフルタイム勤務、1～3 時間労働時間を削減する短時間勤務を選択することができる。

N・R 社員でも介護・育児勤務になった場合は、転居はしなくてよいことになる。転居制限をかけている比率を男女別にみると N 社員で男性 3 対女性 6、R 社員で男性 4 対女性 8 となり、制限対象者の割合は女性の方が多い。

結婚・介護・育児で、転居転動しない N・R の割合は合計で約 14%になる。

4) 社員区分の転換

同社はコミュニティ社員でも R・N に転換できる制度となっている。また、全国・エリア転勤ができなくなった場合は、区分を変更することになる。コミュニティ→R→N という方向へは、毎年申請して移行することができる。逆方向については、年齢ポイント別に面談をして 5 年に 1 度、人事と面談して申請することになっていたが、現在は毎年申請できるようになった。例えば、N 社員が首都圏で働いていて、出身の西日本のエリア限定に移りたい場合、転勤になった時点から R 処遇になるので、待機中は N 処遇のままとなる。介護事由が発生し、地元に戻す場合でも N を R にするにはこうした待機期間が発生する場合がある。

I ターン、U ターンのように、地元に戻り住居を定めたいとなると、完全に転居・転勤をしないコミュニティ社員を選択してもらうことになる。ライフスタイルということでのこうした選択を取る人もいる。

(2) 転勤にかかわる処遇

経済的援助ということで、引っ越し代・支度金の支給、社宅の提供、赴任手当がある。子供が中学入学から高校卒業までは単身赴任のケースになることもあるので、単身赴任手当、月1回の帰省手当などもある。

企業カテゴリ： 金融業 H 社	調査日： 2015/10/16
1. 企業属性 金融業（大企業）。新卒採用中心。H 社には、総合職、総合職（個人対象営業部門＜（全国型）（地域型）＞）、一般職の3職系がある。うち、総合職（個人対象営業部門地域型及び一般職）は、店舗配置が多く、そのほとんどが女性である。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 総合職（個人対象営業部門）が全国型と地域型に分けられている。設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。地域型は、エリアが限られるものの、エリア圏内であれば、異動・転勤がありうる。地域型・一般職から全国型への転換も可能。転換条件として、公募に基づく本人希望、支店長推薦、面接がある。逆に、全国型から地域型・一般職への転換も可能。地域型・一般職は管理職昇進が可能。全国型と地域型の差は年収ベースで格差を設けている。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 転勤のパターンとしては、人事ローテーションがあるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめぐりにローテーションしていく形（平均的な赴任期間は、国内外ともに5年）。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な異動回数は、平均的には10回程度（最も多い者で15回程度）。転勤回数の詳細は不明だが、多い者で4回程度。転勤を求める理由は、人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。転勤は幹部登用の要件とはしていない。	
4. （転居を伴う）転勤者数、特徴 直近1年の国内転勤者数は約800人。女性は1割弱。転勤者数では男性が多い。女性の転勤者数は多くない。実質的に、女性では、転勤は未婚者中心で、既婚者での転勤は多くはない。一方、海外駐在については、直近1年間の海外転勤者数は約500人。女性は少数。海外派遣者の年齢は30～40代が多い。マネジメント職として赴任する者もいるが、大半が現地で実際に、オペレーションを担っている。	
5. 配慮事項 転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児関連や病気、家族関係（看護・介護含む）で配慮がなされている。	
6. 特記事項 人事異動をする理由には、育成・登用のきっかけとの認識が強い。	
調査記録者：奥田栄二	

H社

インタビュー日時：2015年10月16日

レコード担当：奥田栄二

1. H社の事業概要

H社は、金融業。大企業。正社員の半分は女性で、店舗への配置が多い。

部門は、個人対象営業部門、法人対応営業部門——などがある（名称はすべて仮称）。

個人対象営業部門は、店舗配属が多い。部門を跨ぐ異動は極少数である。

総合職（個人対象営業部門）において勤務地限定正社員の勤務地区分を設けている（以下、全国転勤がある総合職を「全国型」、勤務地限定正社員の雇用区分を「地域型」と略す）。勤務地限定のエリア内では転勤が生じる可能性があるが、当該圏外での転居を伴う異動はない。地域型はほとんどが女性である。

そのほか、店舗窓口を担う一般職も有している（一般職は、支店における事務手続や接客業務、担当者のサポート業務等についている）。一般職は、正社員全体の4割強を占める。そのほとんどが女性である。通勤時間90分以内を目途に異動がある（転居転勤なし）。

以上を踏まえると、H社には、総合職、総合職（個人対象営業部門（地域型））、一般職の3職系がある。うち、総合職（個人対象営業部門（地域型））及び一般職は、店舗配置が多く、そのほとんどが女性である。一方、全国転勤がある総合職（個人対象営業部門（全国型））に占める女性比率は1割弱という処。

正社員の年齢構成の特徴として、50代以上は比率が低く、男性・40歳代後半の比率が高い（バブル期採用）一方、その後の採用抑制で、40歳代前半層は少ない。女性は、2000年代中ごろから、産休取得後、短時間勤務をすることで就業継続が進んでいるため、30代以下の比率が高くなっている。

国内に支店・出張所を有す。海外拠点もあり。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

採用は、新卒採用中心（本社一括採用）。募集では、正社員には転勤があり得ることを応募条件に明示している。

人事異動では、定期的な人事ローテーションがある。5年をめぐりにローテーションは実施。ただし、年齢や業務によって期間は様々であり、通常、若年期は1～2ヵ所目までは3年程度で異動し、その後、5年間隔が目途となる。実態として3～5年に一度の異動がもっとも多い。なお、昇進し管理職に就くほど、異動の期間は3年から2年、1年へと間隔が短くなる者もいる。

異動目的は社員の育成・登用のため。金融業であるため、不正・癒着防止の観点も副次的

にある。営業は最大でも5年が目途となっているが、本部スタッフや商品設計、システム系など顧客接点が少ない業務では、間隔が長い場合もある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、自己申告制度が定着しており、その個人申告書や、年に2回の面接（キャリア面談）において、意向が述べられる。なお、転勤については、「当日」の通知となっている。不正防止等の観点も踏まえ、事前の打診はしない。人事発令後には、1週間程度の引き継ぎ期間等が設けられている。海外転勤の打診は、渡航前健診・ビザ発給の関係もあり、約1ヵ月前に内示する。出向手続きについては、国内転勤・海外転勤それぞれの扱いと同様である。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職（個人対象営業部門）は、近年、全国型と地域型に分けている。設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。

総合職（個人対象営業部門（地域型））は、エリアが限られるものの、当該圏内であれば、異動・転勤がありうる。

地域型・一般職から全国型への転換が可能。転換するための条件として、公募に基づく本人希望、支店長推薦、面接がある。逆に、全国型から地域型・一般職への転換も可能である。条件は同様で、本人希望と面接を経て決まる。介護等の事情を抱える者で総合職から地域型等へ転換する者もいる。三つの職系での転換が可能な仕組みである。

また、地域型・一般職は、管理職（課長以上）の役職に就くこともできる。一般職は、2000年代後半に管理職に昇進可能となるよう制度改定されている。

全国型と地域型は年収ベースで格差が設けられている。地域限定（地域型と一般職）のうち、9割強が女性である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめどにローテーションしていく形。転勤は、人事異動の結果生じるため、1回の転勤における平均赴任期間は、国内外ともに5年となる。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な異動回数は、国内外を問わず、平均的には10回程度（最も多い者で15回程度）。入社当初は3年と短く、中盤は5年程度で異動し、管理職など上位職に昇進するほど、2年、1年と短い間隔での異動となるイメージである。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度ではないかという処。

金融業は、事業や資金が集中する場所（例えば、都市部）に支店展開がなされることが多い。それゆえ、都市部に人員配置が集中する傾向にある。支店-本社間や、昇進して他支店の

管理職等に就く場合等で広域の転勤が生じる場合もある。しかし、例えば、本社近辺に本拠を置く者が、遠隔にある A 支店に転勤し、さらに遠隔の B 支店、C 支店等へと渡った後に、本拠地へ戻るような、広域を転勤で渡り歩くケースはほとんどない。通常、家族がいる場所を拠点（以下、「本拠地」と仮称）として、本社、他支店へと転勤しても、赴任後一定期間を経て、本拠地に戻るのが基本である。それゆえ、広域での転勤回数が多いわけではない。これは、広域の転勤が家族に与える負担を配慮しての措置である。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は約 800 人。女性は 1 割弱。転勤者数では男性が多い。女性の転勤者数は多くない。女性転勤者は、既婚者・未婚者半々であり、婚姻の別での違いはない。女性既婚者の転勤のなかには、配偶者（夫）が転勤した際に、女性社員も当該勤務地に転勤するよう配慮した場合はみられる（この点について後述）。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20 歳代以下：3 割、30 歳代：2 割、40 歳代：4 割、50 歳代以上：1 割となっている。これは、H 社の男性の年齢層分布に近い形である。

国内転勤者（既婚）の単身赴任の割合は、2～4 割である。H 社は、社員寮等を各地に設けており、家族帯同が基本であるが、近年、社員の希望を踏まえ単身赴任が増えているという。H 社の年齢分布では 40 代層が多く、当該世代が転勤する場合、子女の年齢層も高いことから単身赴任希望が増えていると推察できる。国内転勤者で頻度の高い職種はない。営業担当で、比較的遠隔地異動が多い程度。5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、変化はない。

一方、H 社の海外駐在については、直近 1 年の海外転勤者数は、約 500 人。女性は少数。海外転勤者（男女合計）の年齢構成の特徴として、30～40 代が多い。例えば、海外現地法人の場合、9 割がナショナルスタッフで、1 割は日本からの海外派遣者である。海外派遣者は、マネジメント職として赴任する者もいるが、大半が現地で実際に、オペレーションを担っている。既婚者の海外赴任は、ほとんどが家族帯同。海外転勤で頻度の高い職種はない。5 年前と比較して海外転勤者の人数の変化については、増えている。理由は、海外拠点の増加による。

(3) 転勤を求める理由

H 社が転勤を求める理由は、人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。金融業に求められる不正・癒着防止の観点でも副次的な効果がみられる。「異動では、意味のある育成、登用であるか、キャリアのためにプラスになるのか、成長の機会を提供しているのか——をもっとも重視している」という。異動の際には、本人に異動の趣旨を説明し、理解を得るようにしている。

組織運営上、人事ローテーションを行う必要がある。転勤は幹部登用の要件とはなっていない。管理職に昇進した者で、転勤の経験がない者はいない（ただし、職種等によって転勤

頻度が少ない者はいる)。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態（病気等）がある。要するに、女性に限れば育児関連等で配慮がなされている。

配慮事項（家族や病気の事情）は、年2回の人事ヒアリングで把握されており、それを念頭に異動が検討されているため、人事発令後に転勤拒否の申し出があることはほとんどない。また、異動の趣旨を本人に説明、本人の理解を得るプロセスも行うため、転勤拒否が出ること自体がまれである。数は少ないが、内示後に転勤ができない事情（自身の病気を内示発令まで隠していた等のケース）が認められる場合には、人事異動の差し替えや、いったん異動した後、短期で元に戻すなどの措置をとることもある。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者は、いずれの事情でも存在する。

また、過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。とくに夫の海外勤務に帯同するために辞める女性は多くなりつつあるとの印象（年間十数人辞めているとの認識である）。H社は国内については、配偶者が転勤した場合の当該女性社員の転勤配慮の制度化（全国転勤前提の総合職は対象外）を行い、運用しているが、海外は対象外としている。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家庭関係の要望が増加傾向にある。具体的には、介護、子供・妻の病気関係。女性の不妊治療や婦人病（乳がん等）。先述のとおり、家族の病気に係わる事情が認められた場合、転勤の配慮を行っている。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当等については、引越代金の負担、転勤先での社宅（寮等）の提供、単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当）の支給などがある。家族に対する支援については、2000年代中盤あたりに、一般職・地域型を対象に、配偶者が転勤した場合（女性社員の夫が転勤した場合）の当該女性社員の勤務地配慮を制度化した（勤務地変更制度）。配偶者の転勤に際して配属先があれば当該制度に則り、転勤配慮する。総合職については全国転勤前提であるため制度はないが、運用上、勤務地配慮がありうる。勤務地配慮の昨年度の実績は90人。

また、同時期に、退職者再雇用制度も導入している。条件は、過去5年以内に退職した者で、本人が希望し、人事部が認めた場合。実際に再雇用された者もいる（一般職や地域型出身者でみられる。総合職は転職で辞める者も多く制度利用は実際には少ない）。再雇用実績として昨年度で25人。

転勤中の役職については、従前の役職のまま転勤する場合と、管理職登用で転勤する場合

と様々であり、ケース・バイ・ケースである。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、昇進・処遇に差はない、との認識を示した。もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていない。

女性管理職比率（管理職の定義は、部下のいる管理職）は、調査時点で 15%（2020 年目標は 20%）。転勤が女性管理職登用のグラスシーリングになっているかについては、なっていないとの認識を示した。先述のとおり、両立支援制度を設けており、転勤配慮も行っている。なお、管理職昇進では、女性のなかに、例えば、「課長になることが怖い」との意識を抱く者が多いことから、H 社では、そのような層に対応するため、管理職一步手前に「副課長」職を設け、ワンステップ置く制度改定も近年実施した。H 社としては、「なるべく女性に働いてもらいたいので、様々な工夫をしている」という。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、異動（転勤含む）での赴任期間が 5 年を超えないようにすること。H 社としては、本人のキャリア・パス上の問題があるため、異動によりキャリアの幅を持たせる（ゼネラリスト）という従来の異動方針を維持したい考え。ただし、ゼネラリスト指向を求める一方で、専門人材育成にも取り組んでおり、両者のバランスをとりつつ、双方を重視する方針にある。

また、先述のとおり、H 社は、人事異動を成長のきっかけ・機会の一つと捉えており、異動が、違う仕事をする事、違う環境に置かれる事、部下を持つ事——の契機となることの重要性を指摘。この点を今後も活性化していきたいと考えている。転勤配慮を強化することは、企業から「フレキシビリティを上げる」一方で、「育成や成長のきっかけの観点では、逆に成長のきっかけを奪う可能性もある」、としている。

女性の活躍促進で問題なのは、女性社員が望むロールモデルの多様性が少ない点にある。異動（転勤）には、活躍できる場面、フィールドを広げる効果がある。高いポジションや重い責任を持たせることは成長のきっかけを与えることであり、「つらい仕事」を乗り越えて初めて、職場の上司・同僚・部下から認められる。このような経験を経るからこそ、部下に対する指揮命令の判断軸がぶれず、また、部下の側も信頼して命令に服することができる。転勤配慮の強化は、活躍の場を狭めるだけでなく、女性社員が高いポジション・重い責任を果たす経験の回避につながりかねない面がある。つらい仕事を回避して管理職に昇進したとしても、そのロールモデルの多様性は少ない。転勤配慮は、女性が望む活躍のあり方の多様性を狭める可能性がある。

H 社は、過去 10 年にわたり、女性の活躍促進に取り組んできた。これからは、活躍できる人材を「見極める」時代にきている、との認識も示した。その一方で、女性に限らず働きやすい環境を男性にもつくっていく必要があることをあげた。女性が働きやすい職場環境の整備だけではなく、性別に係わらず全社員が働きやすい職場づくり（例えば、働き方改革や長時間労働の抑制など）を目指す。

企業カテゴリ： 保険業Ⅰ社	調査日： 2015/8/20
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約1万3,000人。正社員数は約9,000人。非正社員（契約社員）は、約4,000人（主に女性）。正社員の社員区分として、総合職（全国型）約5,000人、総合職（地域型）約2,000人、一般職（事務）約2,000人がいる。正社員のうち、女性は約4,500人。総合職（地域型）、一般職（事務）のほとんどが女性。全国型の女性比率は1割弱。全国に支社・営業支社・営業所などがある（約1,000拠点）。グループ企業あり。海外拠点（事務所等）あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。2000年代前半に制度改正し、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務）——の3区分となる（移行措置後、全社員を総合職化し、全国型、地域型の2区分）。全国型⇔地域型の転換が可能（地域型→全国型は転換基準あり。全国型→地域型は本人希望のみで転換基準なし）。今改正により、地域型でも経営管理クラスへの昇進が可能（改正前は、地区のライン課長まで昇進可能）。処遇面では、全国型に対して毎月、全国型加算給（定額）を支給しており、全国型のほうが2割程度高い。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>転勤を求める理由は、コンプライアンス（不正防止）が基本（育成の観点もある）。3年に1度の定期的なジョブ・ローテーションがある。1回の転勤の平均赴任期間は、ジョブ・ローテーションの関係で、国内・国外いずれも3年程度。新卒から定年まで働いた場合、人事異動の平均的な回数は10回程度（ただし、転勤回数の平均は不明）。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近1年の国内転勤者数は、1,130人（男性1,070人、女性60人）。女性の転勤者が一定程度いる。直近1年間での海外転勤者数は、27人（男性22人、女性5人）。海外転勤者は、若手（とくに20代）が多い（例えば、市場調査）。育成目的で、若手派遣を強化している。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮。特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>職員全員を総合職（全国型、地域型）にする方針。女性活躍促進の観点から、地域型で経営管理クラスまでの昇進が可能ないように制度改正（女性管理職比率の向上）。また、制度改正の結果、全国型が転居転勤前提であること、地域型への転換も申請次第で容易であること、転勤のリスクプレミアムとして全国型に加算給与が支給されていることにより、改定前では転勤免除配慮があったものが、改正後は転勤命令がより厳格になった事例でもある。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

I 社

インタビュー日時：2015年8月20日

レコード担当：奥田栄二

1. I社の事業概要

I社は保険業。全国に支社・営業支社・営業所などがある（約1,000拠点）。グループ企業あり。海外拠点（事務所等）あり。

全社員数は約1万3,000人。正社員数は約9,000人。非正社員（主に契約社員¹）は、約4,000人（ほとんど女性）。上記以外に外勤の営業職員もいる（ほとんど女性）。

正社員の社員区分は、調査時点で、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職²（事務）——の3区分（名称はいずれも仮称。この点につき後述）。総合職（全国型）は約5,000人、総合職（地域型）が約2,000人、一般職（事務）が約2,000人。

正社員のうち、女性の人数は約4,500人。総合職（地域型）、一般職（事務）のほとんどが女性である。総合職（全国型）の女性比率は1割弱。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2割、30歳代：2割、40歳代：3割、50歳代以上：3割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：2割、40歳代：3割、50歳代以上：2割）。男性は40代以上が6割、女性は30代以下が5割を占める。

採用は、新卒採用中心。新卒採用は、本社一括採用である。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

I社は、総合職（全国型）の採用時に、国内外に限らず転勤があることを募集要項の要件に明示している。

I社は保険業（金融機関）であるため、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があり、大体3年に1回は部署が変わる。定期的な人事異動の主目的にコンプライアンス（不正防止）がある。

自己申告制度を有しており、年1回（11月）実施。自己申告書に転勤に支障がある場合の記入欄がある。

転勤実施の打診時期については、I社の場合、転勤を伴うかどうかに関わらず、全員一律に1ヵ月前に一斉に人事発令を行う³。海外転勤に関しては2ヵ月前である。

¹ 契約社員（有期）は、調査時点で段階的に無期化の移行計画がある。

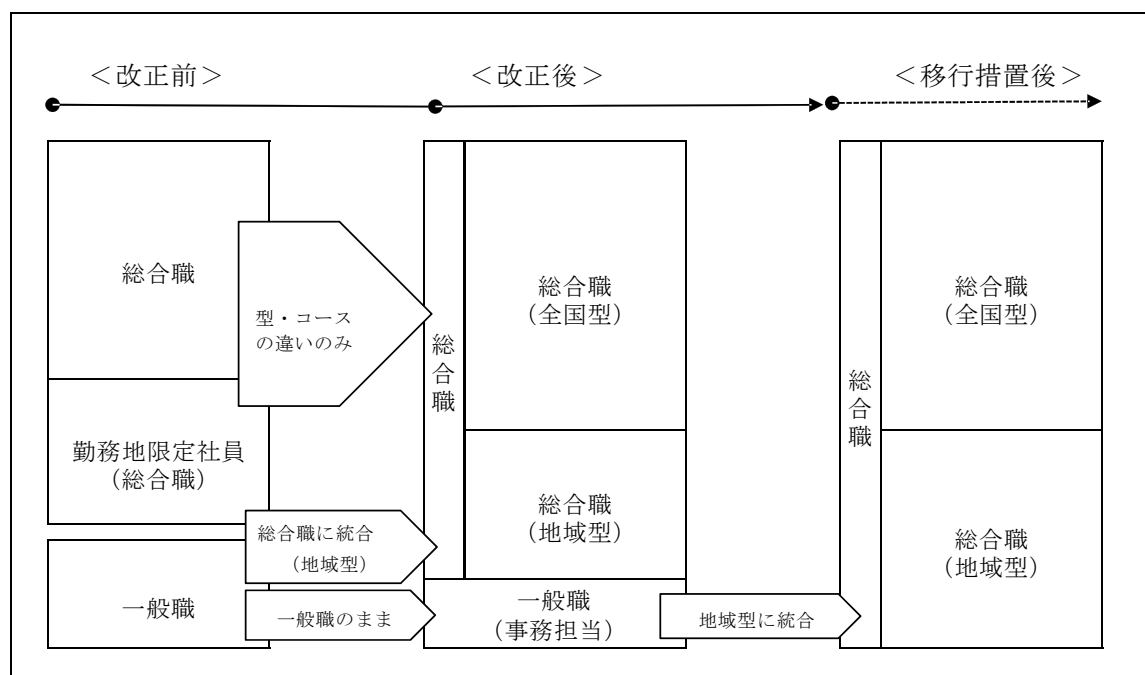
² 一般職は、顧客サービス並びに事務対応全般に従事する業務（転居を伴う転勤なし）。

³ 定期異動が4月の場合、1ヵ月前の人事発令であるため、3月にはすべての人事異動が決まっていることになる。

(2) 勤務地限定社員制度

I社では、2000年代前半の組織改編時点で、全国転勤型の総合職のほか、正社員（総合職）の勤務地限定社員⁴や、一般職等の社員区分があった（名称は仮称）。地域限定の社員区分を設けていた理由は、全国の優秀な女性学卒者の確保のため。近年の制度改正で、これまであった社員区分を、総合職（全国型）と総合職（地域型）、及び、一般職（事務担当）に統合・再編した。具体的には、総合職の勤務地限定社員を全国型・地域型に分け、一般職についても各地区のリーダー層（上位職等）を総合職（地域型）に統合し、従来から事務を担当していた一般職については、改正後も一般職（事務担当）のままとしている。将来的には、一般職（事務担当）についても、改正後2年の移行期間⁵を設け、地域型に統合する予定である（以下、図表参照。以下の記述では、3時点について、改正前、改正後、移行期間と表記する）。

図表：職種の統合・再編



※ヒアリングに基づき作成。

つまり、調査時点では、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務担当）——の三つの社員区分があることになるが、移行期間を経て、一般職（事務担当）も総合職（地域型）に統合される。要するに、当該統合・再編計画では、最終的に全員が総合職となり、転

⁴ I社では、制度改定前に、勤務地限定社員（主に女性）や、地方の中途採用（主に男性・持ち家保有層）で勤務地エリアを特定している社員区分（エリア内での転勤あり）を設けるなど、勤務地限定を設けた総合職があった。勤務地限定社員の募集をしていた理由は、地方の地元の優秀な学生（女性）を採用・確保するためである。I社は全国に拠点網があり、国内外の転勤必須の会社であるが、全国転勤型の総合職採用では、転居転勤に抵抗感がある女性を採用しづらい。とくに地元大企業（地銀等）と募集面で競合することもあり、勤務地限定社員制度を設けてきた経緯がある。

⁵ 事務で入社した層をいきなり総合職に統合することは、準備期間が足りないとの考えから移行期間を設けている。

居転勤の有無で分けた全国型と地域型——の 2 区分となる。調査時点での人員分布（概数）は、正社員約 9,000 人の内訳として、総合職（全国型）約 5,000 人：総合職（地域型）約 2,000 人：一般職（事務担当）約 2,000 人となる（したがって、移行期間後、最終的には全国型 5,000 人、地域型 4,000 人となる見込み）。地域型、一般職はほとんどが女性である。一方、総合職（全国型）の女性割合は 1 割弱（500 人弱）⁶である。

今回の改正では、社員区分の再編とともに、地域型でも管理職（部長や支社長等の経営管理クラス）への昇進が可能な制度に改めている。改正前は、勤務地限定社員でも地区のライン課長にまでは就くことができたが、それ以上の経営管理クラスへは、総合職に転換しなければ当該ポストには就けなかった。今改正で、地区のトップ（部長や支社長等）にまで昇進可能となる⁷。改正の狙いは、女性の活躍支援等の観点にある。今改正により、正社員全員を総合職に統合・再編することから、総合職の業務内容が同じ（違いは転居転勤の有無のみ）となり、地域型でも経営管理クラスへの昇進が可能な仕組みに改めた、としている。

また、今改正で、給与面で、全国型に対して毎月、全国型加算給（定額）を加えることとしている。改正前は、定率で差を設けていたが、加算分が明確になるように定額化した。これにより、年収差は、地域型よりも全国型のほうが一般的に 2 割程度高くなるが、役割が大きくなるにしたがい、その割合は縮小する（地域型と全国型の差は縮小する）。当該差分が転勤に対するリスクプレミアムに相当する。

地域型から全国型への転換は可能である。転換条件として、上長推薦、これまでの成績・実績、試験などがある。地域型の社員は、これまでの勤務実績で職務遂行能力までは評価されているが、全国型に転換することで他の地域で勤務することから、転勤先でもこれまでと同程度のパフォーマンスを発揮できる能力があるかについて、チェックする。

一方、全国型から地域型への転換については、条件はない。全国型の社員には、すでに転勤実績があることから、本人希望のみで転換が可能である。ただし、応募期間（11 月）は決まっている。翌年 4 月に定期異動が行われることから、次の異動先が決まる前の応募期間で申請しなくてはならない。地域型に転換する場合、異動先が希望地域に限定されるため、定期異動時期前に転換希望を把握する必要がある⁸。実際に、介護や育児等の特殊事情が生じた場合に、全国型から地域型に転換した者はいる。年間数名程度が転換している。先述のとおり、転換は制度上、本人希望があればよく、転換理由を制限しているわけではないが、調査時点の転換希望は介護や育児理由の者がほとんどである（転換者では、育児を理由とするも

⁶ 女性の総合職採用は、男女雇用機会均等法施行後の昭和 62 年からであり、総合職女性は多くない。近年の新卒採用では、総合職（全国型）での採用の女性比率は 2～3 割と高く推移しているため、今後は増加の傾向を予測している。

⁷ 改正前の勤務地限定社員は、全国転勤がないため、本社転勤を経て本社機能・職務を経験する機会がなかった。それゆえ、経営幹部クラスへの昇進に制約があった。

⁸ 人事発令前に応募期間を設ける理由として、人事発令後に転換すると人事異動の対象を組み直す必要があることが大きい。I 社の場合、定期異動で大量の人事異動を行うが、「パズルのように異動を行なっているので、（一つ動かすと）あと一つはどこからか持ってこなければいけない。だから（転換希望は）早目に手を挙げてほしい」としている。そのほかにも、応募期間以降の申請を認めない点として、人事発令後に転換可能であれば全国型加算給を支給する意味がないこともある。

のがほとんど)。全国型と地域型には、全国型加算給で2割程度の格差がある。I社としては、当該格差があるために、特殊事情がない者以外は地域型への転換希望がないのではないかと認識である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、I社では、3年に1度の割合で定期的なジョブ・ローテーションがある。当該異動は全国型、地域型、一般職すべて行う。I社の場合、都道府県に支社があり、その下に営業所がある（営業所を多く抱える支社の場合20カ所ほど）。転居を伴わず通勤可能な範囲で、地域型や一般職も勤務部署を変える（転居転勤はない）。拠点を動かすことで、不正が生じない体制をとっている。

I社のキャリア・パスでは、総合職の新規採用の場合、初任配置後、6年目で係長に昇進し、係長・課長補佐にそれぞれ4年ほど就いた後で、最短15年目で課長になるイメージ。キャリアは様々である。例えば、初任で本社配置になった者では、3年目から地方に転勤する者や本社内で異動を経験し、その後は本社や地方拠点に異動する者など様々である。他方、初任配置が地方拠点である場合、地方でそのまま拠点長（営業所長）を経験した後、本社や他の支店・営業所等へ転勤するケースがみられる。

1回の転勤の平均赴任期間は、ジョブ・ローテーションの関係で、国内・国外いずれも3年程度となる。新卒から定年まで働いた場合、人事異動の平均的な回数は10回程度（ただし、転勤回数の平均は不明）。3年に一度のジョブ・ローテーションがあるため、年間で見ると、総合職（全国型）のポストの3割は「どこかにひもづいて異動が起こるといふ形」だといふ。つまり、「3年で総合職（全国型）のすべてのポストがシャッフルされるイメージ」である。転勤先が広域に及ぶこともある。例えば、九州で営業所長を担っていた者は、次の異動先で九州以外に転勤することもありうるため、広域での転勤が生じやすい。

(2) 転勤の実績

直近1年の国内転勤者数は、1,130人（男性1,070人、女性60人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性860人、女性20人である。全国型の女性比率が1割弱と高くないことを踏まえると、相対的にみて女性の転勤者が一定程度いることがうかがえる。女性の既婚者の割合も3割程度いる。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割となっており、I社の人員分布と変わらないことから、どの年齢層にも転勤者がいることがうかがえる。

国内転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについては、本人の意向にまかせている。2～4割が単身赴任である。いずれを選ぶかは子育ての時期等にもより、子供の教育で単身赴任を選ぶ者もいる。

国内転勤者で頻度の高い職種はない。ジョブ・ローテーションにより、すべての総合職（全国型）の仕事が3年でシャッフルされる構造にあるため、職種で転勤頻度の差は生じない⁹。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、ほとんど変わらない。

一方、I社では、海外で60人程度の社員が働いている。直近1年間での海外転勤者数は、27人（男性22人、女性5人）。海外転勤者のうち、配偶者のある者の人数は男性17人、女性1人。海外転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについても、本人の意向にまかせている。単身赴任が2～4割である。

海外転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：2割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：1割となっている。30歳代以下で6割を占める。近年、20代以上の若手（とくに20代）について、経営判断で意図的に海外派遣している。海外事業所や海外運用会社に派遣される場合、市場調査がメイン業務の一つである。市場調査関係では、運用部門出身者や英語の適性のある者を派遣している。若手を派遣し、経験を積ませ、本社で運用をまかせることや、また、今後5年後、10年後に再度派遣するための布石とも考えられている。そのため、若手の派遣は、1～2年の短期派遣もある。他方、高齢層は、ローカル社員のマネジメントとして派遣される場合が多い。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、増えたとの認識。若手育成での海外派遣が増えたためである。

(3) 転勤を求める理由

I社が転勤を求めるのは、コンプライアンス（不正防止）が基本にある。それに加え、育成の観点もある。また、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があることや、幹部等の育成上、定期異動が必要との考えもある。ただし、幹部登用で転居転勤は必須条件ではない。I社にとって、複数回の異動経験（転勤含む）があることは普通のことであり、幹部登用の条件にはなりえない。

転勤回数を減らすなどの見直しの予定はない。すでに社員区分を全国型と地域型に再編しており、全国型から地域型への転換を妨げていないため、転勤回数の削減をする意図はない。制度改正前は、介護等の事由が生じた場合に転勤免除の配慮があったが、改正後は、特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。転勤に対するリスクプレミアムとして加算給も設けている以上、総合型であれば転勤拒否はできず、また、特殊事情が生じた場合には、地域型への転換で対応すべきと考えている。

なお、現状では、全国型5：地域型4と、全国型の比率が高いが、将来的には、女性の採用・登用が進む関係でこの比率が逆転することも想定されている。地域限定の社員比率が高

⁹ 投資部門など、本社に業務が集中している部門の場合、地方に当該業務が少ないこともあり、異動しても転勤が伴わない等のケースもある。また、アクチュアリーのように、本社にしかない業務もある。アクチュアリーに就いた者に転勤はほとんどない（ただし、アクチュアリーの人員は100人程度と少ない）。アクチュアリーの内には、転勤経験ゼロの者もいる。

まるなかで、全国型の転勤回数が低下すると、様々な人が複数の目で見える体制が弱体化しかねない面もある。したがって、不正防止の観点からも現状の転勤回数を変える予定にはない。「長く同じセクションにいてはいけない」ということがI社の基本的な考え方であり、そのためには、「異動の回数は均一化するべき」としているが、転勤回数での均一化は考えていない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮している。これらの特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。

人事発令後に本人が転勤に応ずることができないことに十分な理由があるときの対応を尋ねたところ、制度改定前は、親の介護等を理由とした転勤配慮が必要な場合、転勤免除をしたこともあったが、改正後は、地域型への身分変更申請がなかった場合、転勤させることになる、としている（それゆえ、自己申告書での転勤配慮の記入や、応募期間内での地域型への転換希望申請を求めている）。

要するに、制度改正の結果、全国型が転居転勤前提であること、地域型への転換も申請次第で容易（本人希望のみで転換条件なし）であること、転勤のリスクプレミアムとして全国型に加算給与が支給されていること——等により、改定前では転勤免除配慮¹⁰があったものが、改正後は転勤命令がより厳格になったと捉えることもできる。ただし、そもそも、I社の場合、これまでに人事発令後の転勤拒否の実例はほとんどない。同社に入社した時点で、「転居転勤についても、基本は言われたら異動するものだと思っている人間ばかり」であり、転勤拒否が生じた実績はほとんどない。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者は、地域型や一般職でいる。また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員も、地域型や一般職でいる。I社では、10年ほど前に、配偶者が転勤した場合の転勤勤務地配慮制度（仮称）を導入しており（当該制度は全国型は対象外）、毎年、利用実績もある。ただし、地域型や一般職の社員のなかには、転勤に慣れていない者や、子育てをしながら新しい勤務先で働くことを希望しない者もいるため、当該制度を利用することなく辞める者もいるという。一方、総合職は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者はほとんどいない。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、全国型（総合職）は、転居転勤前提で入社しているため、特段に転勤配慮の要望は出していない。

なお、I社は、60歳定年、65歳までの再雇用制度をとっている。同社では、原則、58歳以降で、本拠地（60歳以降に住みたいと希望する地域）を指定し、希望する地域に異動する

¹⁰ 転勤免除配慮は制度としてあるものではなく、人事運用のなかで実施しているもの。

ことができる制度となっている。再雇用後（嘱託社員）は、異動はない。定年後の「地元に戻りたい・地元で働きたい」などのニーズを踏まえ、Uターンに対応した制度といえる。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、転任手当（転居に伴う一時金。扶養家族に応じて支給）、子供がいる場合の転校手当、引越代金の負担、転勤先の社宅提供、単身赴任手当——などがある。

家族に対する支援については、先述のとおり、配偶者が転勤した場合の転勤勤務地配慮制度がある。10年ほど前に、労働組合の要求を受けて導入した。配偶者の転勤に伴って退職した場合等の再雇用制度も同時期に導入された（勤続3年以上などの条件あり）。ただし、再雇用制度の利用実績は少ない。むしろ、いったん離職し、4～5年経って子育てがいったん落ち着いた段階で契約社員として再入職し、1～2年ほど働いて正規転換（年1回の登用試験）する者のほうが多い、という。子育て期に責任の重い正社員でいきなり働くよりも、責任が軽く短時間で勤務できる非正規雇用で復職をするケースが多い、としている。

転勤中の役職については、ケース・バイ・ケース。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、特になし。先述のとおり、保険業であるI社にとって、転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはしない。

なお、調査時点で、女性管理職比率は15%（将来的な目標として、2020年4月までに30%程度）。先述のとおり、女性社員は地域型に多く、制度改定前でも勤務地限定社員は、地区のライン課長にまでは昇進可能だった。それゆえ、地域型を中心に女性管理職が多い。制度改定後は、経営管理クラスへの昇進も可能となるため、I社では、女性管理職比率をさらに高めるための施策に取り組んでいる。具体的には、本社研修の強化をあげる。地域型では、本社経験がない者や地域のやり方しか知らない者がほとんどである。このような層を対象に、本社で、短期間でのマネジメント研修等を実施し、再度、現場に戻って活躍してもらうことで、昇格しやすい環境や昇格の動機を与えている。転勤経験がない部分を、研修・教育によって補うことに力を入れている。

全国型の女性管理職もいる。女性人数が男性に比べて少ない分、同期入社でみると、男性よりも女性のほうが管理職になる確率が高いという。I社の現場は地域型や一般職の女性比率が高い（つまり、部下の大半が女性という職場が多い）。女性比率の高い職場の管理職ポストには、男性よりも女性の管理職を置くほうが、よりパフォーマンスを上げやすい場合もある。実際に、部下の女性比率の高い職場で、全国型の女性管理職が活躍しているという。

企業カテゴリ： 不動産業（デベロッパー）J社	調査日： 2015/7/31
1. 企業属性 全社員数は約1,400人。そのうち、正社員数が1,000人弱。正社員のうち、女性は230人弱（内訳、総合職が60人弱、一般職が約170人）。国内支店は全国で約7カ所。海外拠点あり（現地法人等）。人員配置は首都圏9に対して、国内支店・海外拠点への配置は1。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 定期的な人事異動があり、4～5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。国内支店・海外拠点ともに配置は少人数。転勤を求める理由としては、転勤は定期的な人事異動の一つであり、「たまたま転勤をしたという結果」との考え。プロジェクトの実施地点によって転勤も発生する。転勤が昇進の要件になることはない。首都圏に機能が集中しているため、転勤を経験しない者のほうが多い。転勤での平均赴任期間は、定期的な人事異動の頻度と同様であり、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常。	
4. 転勤者数、特徴 転勤者数（出向含む）は、調査時点で、国内が約50人、海外が約50人。女性の転勤者は少ない。国内支店配置は、支店の管理運営業務がメインであることから、マネジメント層が配置される場合が多い（支店長等で配属）。国内転勤者の年齢層は40代以上で5～6割。一方、海外転勤者は、マネジメントやプレーヤーとして赴任する場合が多い（語学に適性のある「働き盛り層」）。海外転勤者の年齢層は30～40代が多い。	
5. 配慮事項 転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態などを考慮している。ただし、適性から考えて転勤させることはある。人事部が判断するが、ケース・バイ・ケースの対応。年2回の自己申告で社員の状況を把握している。近年、配慮で共働きに関する要望がみられる。	
6. 特記事項 デベロッパー事業の主要機能はほとんどが首都圏（本社）に集中。本社をベースとして転勤が生じる。定期的な人事異動の結果、転勤が生じるため、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年で本社拠点に戻る。転勤を経験しない者が大半。地方・海外拠点で人員が必要な場合には、転勤ではなく出張で対応することが増えている。	
調査記録者：奥田栄二	

J社

インタビュー日時：2015年7月31日

レコード担当：奥田栄二

1. J社の事業概要

J社は、不動産業（デベロッパー）。デベロッパーは、オフィスビル、商業施設、マンション、ホテルなどの不動産商品を企画・開発する事業。設立は戦前。グループ会社あり。

全社員数は約1,400人。そのうち、正社員数が1,000人弱。非正社員が約400人（事務補助の契約社員など）。正社員のうち、女性は230人弱（内訳、総合職が60人弱、一般職が約170人。一般職は女性がほとんど）。総合職・一般職ともに本社採用が中心（一般職は、ほとんどが首都圏勤務。一部で地方採用あり）。一般職は、業務内容が事務補助に限定されており、勤務地も限定されている（一般職から総合職への転換制度あり）。制度上、一般職は課長以上の役職に就けない。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1割、30歳代：3割、40歳代：4割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割。女性（一般職含む）では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割）。男性は40代以上が7割、女性は30代以下で5割を占める。

国内支店は全国で約7カ所。海外拠点あり（現地法人等）。人員配置は首都圏（本を含む）9に対して、海外・地方拠点への配置は1となっている。ほとんどの人員が首都圏配置である。不動産商品の企画・開発案件は首都圏近郊に集中する傾向にある。首都圏内の配置であれば、転居は伴わないため、国内転勤が生じるのは地方の支店勤務の場合が主ということになる。

国内支店の規模は小さく、1支店で数人～5人程度。開発・企画業務は、地方・海外も含めて本社で企画・立案される場合が多い。支店での業務は、支社ビルの運営管理などがメインになっている。

J社が支店配置を減らし、業務上の人員不足が生じた場合に出張で対応するようになったのは、10年程度前からである。それまでは、各支店で数十人の配置を行っていた。支店の人数を減らした理由は業務効率化である。もともと、支店の配置人数は昔から多いわけではないが、支店の権限を本社に集中させ、意思決定も本社に集権化させることで、支店の配置人数は最小限となった（支店ビルの管理運営の関係等があるため、配置数をゼロにはできない）。ただし、地方での開発事業が増え、恒常的に人員不足となり、出張で対応できない場合には、定期的な人事異動の中で増員する場合はある。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

J社は、採用では、全国転勤の可能性のある総合職が前提となっている（勤務地限定社員制度なし）。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。

定期的な人事異動があり、異動頻度は4～5年に1回。自己申告制度を有する（契約社員も含む）。年2回実施。1回目は人事意向ヒアリング。2回目はパソコン上で記入する。自己申告（パソコン記入）では、業務（業務適性、業務量など）以外でも異動の意向（異動したい、異動したくない）や転勤意向（希望勤務地）を記載する欄もある。定期異動時期は年1回だが、プロジェクト案件の発生によって随時、異動することもあるため、社員の意向を常に確認しているイメージだという。

転勤の打診時期は、辞令発令で、国内、海外いずれも1ヵ月前である。J社では、転勤は異動の結果として生ずる。したがって、異動の発令時期は転勤（国内・海外問わず）と同じとなる。転勤先の住居確保や準備のために期間を置いている。グループ企業への出向（とくに海外派遣）では、出向前内示も行っているが、出向も定期異動と同じ扱いであり、手続き上の違いはほとんどない。

転勤は、プロジェクト案件・事業拡大・新規拠点立ち上げや関連会社への出向、海外事業所（海外現地法人）への出向で生じる。ただし、企画・開発業務は本社に集中しているため、現地の常駐は最小限である。各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられている。したがって、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で2～3ヵ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。

(2) 勤務地限定社員制度の有無

正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

J社は、定期的な人事異動があり、4～5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。「サラリーマン人生で一度も転勤を経験しない」者が大半である。また、支店勤務で転勤になったとしても、定期的な人事異動の中の一つであり、「たまたま転勤をしたという結果」にすぎないとの認識も示す。転勤が昇進の要件になることもない。

したがって、転勤での平均赴任期間は、定期的な人事異動の頻度と同様であり、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年となる。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常である。国内転勤の場合、支店勤務は、支店長などで赴任するケースがみられるため、年齢層は40代

以上で多く、マネジメント層が派遣されることが多い。

同社の場合、定期的な人事異動によって、様々な部署に異動するため、比較的、ゼネラリスト的なキャリア形成がなされる。ビルや商業施設など、過去の異動経験で専門性が培われる傾向はあるが、異動範囲に限定はない。そのため、国内・海外を問わず、ある職種が転勤頻度が高いということはない（転勤頻度の高い職種はない）。ただし、開発案件に応じて、これまで培ってきた専門性が考慮された配置がなされる場合はある（例えば、商業施設の経験者が海外派遣でも商業施設の開発に携わる等）。派遣者はすべて人事部門で人選して決める。

(2) 転勤の実績

先述のとおり、J社の正社員の配置は、首都圏勤務9に対して、国内支店・海外拠点派遣は1である。転勤者数（出向含む）は、調査時点で、国内が約50人、海外が約50人である。国内転勤者のうち女性はいないが、過去にはいたこともある。海外転勤者のなかで女性は調査時点で1人。女性の転勤者は少ない。転勤に際し、単身赴任か家族帯同かについては、本人の希望に任せている。基本的に、子が小学校就学であれば家族帯同が多く、中学・高校就学中は受験の関係もあり単身赴任が多くなるイメージ。海外赴任では家族帯同が多い。

国内支店配置は、支店の管理運営業務がメインであることから、マネジメント層が配置される場合が多い（支店長等で配属）。国内転勤者の年齢層は40代以上で5～6割。

一方、海外転勤は、赴任先が現地法人であるため、現地には現地採用社員がいる。それゆえ、各海外拠点の配置は少人数である。転勤者の年齢層は30～40代が多い。海外転勤者は、マネジメントやプレーヤーとして赴任する場合が多い。語学の適性がある者を派遣することから、30代の若手を送る場合もある。比較的、「働き盛り」層を送っているイメージである。グローバル人材であり、海外転勤者の中には、語学の適性が高い者を送っていることから、海外拠点を渡り歩く者もいる。

過去5年間の転勤者数の変動については、国内転勤についてはやや減っている。一方、海外転勤については、近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えてきたこともあり、それに伴いやや増えている。なお、統計を取っているわけではないが、「出張は国内・海外含めて格段に増えている」との認識も示した。

(3) 転勤を求める理由

J社が転勤を求めるのは、定期的な人事異動の結果であることと、企画・開発のプロジェクトがあるためである。転勤は業務効率化の観点から最小限にするとの考えがあり、必要に応じて出張で対応する場合が多い。したがって、プロジェクト数や出張で対応できるかで、転勤者数は変動する。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、年2回の自己申告で社員の状況を把握していることから、育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態などを考慮している。ただし、適性から考えて転勤させることはある。人事部が判断するが、ケース・バイ・ケースの対応である。

近年、共働きに関する申告が多い。若年層で共働きが多くなっており、昔よりは地方を嫌がる傾向にあるという（ただし、海外派遣の希望は高い）。自社の社員（男性）の配偶者も、他社で総合職をしている可能性が高いことから、共働きでの配慮を求めているのではないかと認識だった。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。勤務地限定の一般職が多く、総合職ではない。総合職（女性）では、配偶者が転勤する場合、当該配偶者が単身赴任するケースが多いため、退職することはない。

一方、一般職で離職がみられることについては、一般職女性は、ワークライフバランスや家族重視の傾向が強いため、そもそも総合職ではなく一般職に就いた者が多いことから、配偶者の転勤が離職につながりやすいのではないかと分析している。J社では、配偶者の転勤を理由とした退職に対応して、近年、再雇用制度（退職後、5年程度であれば復帰可能）を設けている。職掌などで制度利用者や期間を分けておらず、全員一律の制度である。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤時の支度金、引っ越し代金負担、賃貸料の補助、単身赴任手当、休暇取得・出張による帰宅配慮、配偶者の転勤に伴い退職した場合の再雇用制度などがある。

転勤中の役職について、転勤前と比べ上がる可能性があるかについては、転勤と役職の関係はない。出向などの場合、役職を上げることもあるが、基本的にケース・バイ・ケースである。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤との関係はないとの回答だった。J社では転勤を経験しない者が大半であり、もともと、転勤は幹部登用の要件にもなっていない。

企業カテゴリ： 宿泊業 K 社	調査日： 2015/9/14
<p>1. 企業属性</p> <p>国内外にホテルを有する。K 社（ホテル事業のみ）の正社員は約 6,000 人。そのうち、全国転勤型正社員は半数を占める。もう半分が勤務地域限定型正社員である。勤務地域限定型正社員の 6 割が女性。新卒採用中心。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>勤務地域限定型正社員から全国転勤型正社員への転換条件は、本人希望と会社承認のみ。逆に、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換は介護など特殊事情がない限り認めない。勤務地域限定型正社員は、管理職（ビジネスリーダー（支社長等課長相当））の役職に就くこともできる。全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員との間では、基本給で 5% 程度の差がある。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>転勤を求める理由は、欠員補充と人事ローテーションを行う必要があるため。キャリア・パスに基づく定期的な人事ローテーションはない。シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤含む）の構想が出始めている。具体的には、勤続 10 年以上の層を積極的に動かそうとしている。新卒入社で定年まで働いた場合、国内転勤の転勤回数は、転勤者で多くて 2 回。海外転勤の場合、海外赴任期間は、大体 3～4 年程度。海外転勤で、新卒入社で定年までの転勤回数は、転勤者で 1 回程度としている。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>国内転勤者数は、男性中心（女性はほとんどいない）。国内転勤で頻度の高い職種は、ホテルサービス。海外転勤も派遣者はほとんどが男性。海外転勤で頻度の高い業種は営業職。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>配慮事項はない。介護等特殊事業がある場合に、勤務地域限定型正社員への転換を勧めることがある。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>首都圏中心の事業から事業所展開が全国へ拡大した。これにともない、転勤の可能性が高まった。</p>	
<p>調査記録者：奥田栄二</p>	

K社

インタビュー日時：2015年9月14日

レコード担当：奥田栄二

1. K社の事業概要

K社は、宿泊業。設立は戦後。K社は、ホールディングス（事業持株会社）の傘下にある中核企業の一つ（ホテル事業）。国内・海外にホテルを有する。ホールディングス傘下のグループ会社は約50社。

K社（ホテル事業のみ）の正社員は約6,000人（女性比率は25%程度）。そのうち、全国転勤型正社員は半数を占める。もう半分が勤務地域限定型正社員である（いずれの名称も仮称）。全国転勤型正社員の女性比率は25%。勤務地域限定型正社員の女性比率は6割程度。有期契約社員も全業種（フロントや事務補助等様々）でいる。有期契約社員に対しては、年に1回、社員登用制度を設けている（本人希望、上司推薦、筆記試験・面接が条件）。

採用は新卒採用中心。近年では、大卒の新卒採用は、80人ほど採用しており、全国転勤型正社員が3割、残り7割が勤務地域限定型正社員を選んでいる（この点につき、後述）。近年採用した全国転勤型正社員のうち、女性の割合は4分の1程度。大卒採用者では、近年、男性も勤務地域限定型正社員を選ぶ者もいる。首都圏から動きたくない者で、勤務地域限定型正社員を選ぶ者がみられる。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

1) ホテルの転勤状況

K社はもともと、首都圏を中心にホテル事業を展開していた企業だったが、首都圏のみならず、全国（海外含む）にホテルを構えることとなり、転勤の可能性が高まったことになる。全国転勤型正社員の初任配置は、首都圏の場合もあれば、リゾート地（リゾートホテル）配置の場合もある。

ホテルには、シティホテルやリゾートホテルなど、様々なタイプがある。一つのホテルあたりの社員の規模も様々であるが、例えば、600人規模のシティホテルで、実際に転勤で異動するのは1割弱程度。ホテルでは、勤務地限定で働くスタッフが多く、勤務地限定層は同一事業所内での異動は頻繁にあるものの、転勤自体はない。全国転勤型正社員の場合でも、首都圏内の事業所間異動であれば、通勤圏であることから転勤は生じない。首都圏立地のホテルから、地方のリゾートホテルへの異動の場合に転勤が生じることになる。ただし、調査時点では、全国転勤型正社員も、その大半が転勤を経験していない（この点について後述）。

2) 転勤に係わる制度

K社は、採用では、募集要項で転居転勤のある全国転勤型正社員と、転居転勤が原則ない勤務地域限定型正社員に分けて募集している。いずれも総合職であり、仕事内容に違いはない。全国転勤型正社員については、転勤があり得る旨、提示している。

人事異動は不定期である。もともとジョブ・ローテーションがあったわけではない。しかし、近年、人事の閉塞感を改善するためジョブ・ローテーションを行う構想が出始めている。現状では、現場は常に人手不足感があり、人事異動は欠員状況に合わせて不定期に実施している状態にある。

K社の職種をみると、全体の6割はホテルサービス業務に従事している。3割は営業職であり、残りの1割は、管理、マーケティング、情報システムなどに従事している。ホテルサービス業務は、宿泊、飲食、ブライダルに大まかに分かれる。通常、新入社員は、ホテルサービス業務に配属される。その後、現場経験を生かして、営業やマーケティング業務に異動する者もいる。

人事異動は、事業所の活性化が主目的。K社では、人事異動は、毎月、発令可能である。実際、半月に1度は発令されるほど、頻度が多い（ベル担当（宿泊者の荷物の運搬、客室案内等）から、フロントや予約担当への変更等、細かな異動も含む）。ホテル事業は、シーズンによって、繁閑の変動があり、一時期に大量の人事異動をするというよりも、必要に応じその都度、人事異動発令がなされる場合が多い。欠員補充的な意味での人事異動が多く、ほとんどが、事業所内異動であり、転勤は伴わない。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回の評価制度がある。異動希望や家族等事情の記入欄があり、上司部下の面談でもこの点について確認している（ただし、先述のとおり、人事異動は欠員補充で生じる場合が多く、当該希望が人事異動で反映されるわけではない）。

転勤実施の打診時期（内示）については、国内転勤は、「1～2週間前」がもっとも多い（転勤は通常の異動と同様に取り扱われている）。海外転勤の打診は、ビザ発給など準備のため、大体2ヵ月前が多い（内示は2週間ほど前）。出向手続きについては、国内転勤・海外転勤それぞれの扱いと同様である（異動と出向で手続き面に大きな違いはない）。

(2) 勤務地限定社員制度

K社では、学歴で採用区分を分けており、大卒以上は、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能となっている。短大・専門学校・高校卒者は、勤務地域限定型正社員のみでの採用である。ホテル業界は、地域限定正社員と幹部候補の総合職採用を学歴で分けることが多い。同社も、学歴により採用区分を分け、大卒者は全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能となっている。

勤務地域限定型正社員から全国転勤型正社員への転換は可能である。条件は本人希望と会社承認のみ。転換の申請時期は年2回（3月・9月）。転換者は年間40人ほどいる。転換者

の男女比率は半々。転換理由では、業務のマンネリ化やキャリアアップなどが多い。短大・専門学校・高校卒者の勤務地域限定型正社員については採用後2年目から転換申請可能である。

逆に、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換には条件が付されている。基本的に、介護など特殊事情がない限り転換は認めない（転勤忌避など自己都合による転換は認めていない）。例えば、全国転勤型正社員で入社した女性の場合、全国転勤を了承して入社したものの、いざ自身が出産・育児をした段階で考え方が変わる場合がある。しかし、K社では、出産・育児理由での転換は「自己都合」ということで、認めていない。

勤務地域限定型正社員は、管理職（ビジネスリーダー（支社長等課長相当））の役職に就くこともできる。

全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員との間では、基本給で5%程度の差がある。

調査時点で勤務地域限定型正社員の適用人数は約3,000人である。そのうち、女性は6割程度を占める。近年の全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員への転換実績は、例年、2～3人程度。

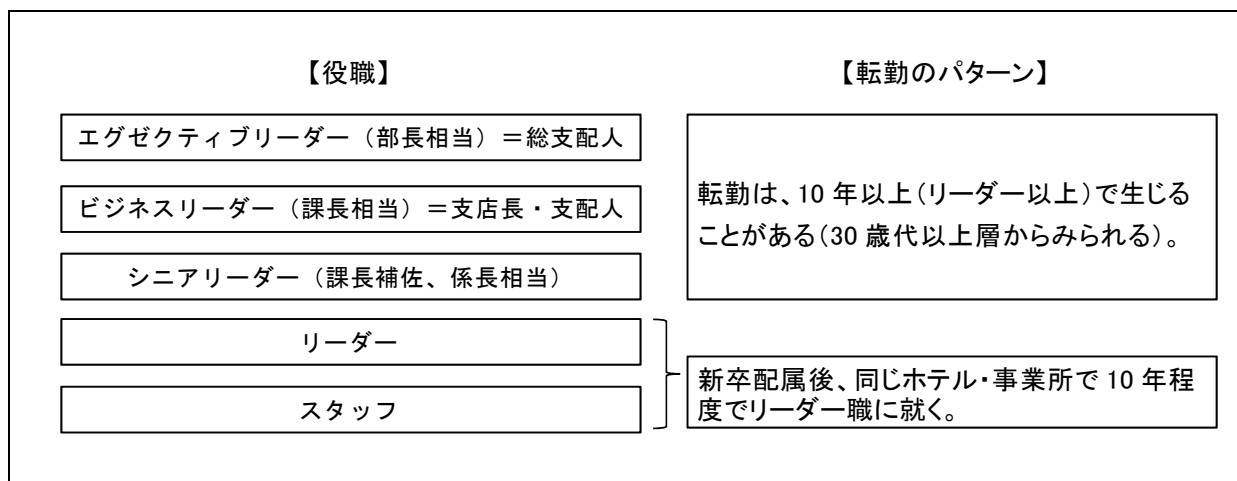
3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

K社には、近年、シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤）の構想が始まっている。実際、上部層では徐々にではあるが、上記観点からの転勤も行いつつある。

K社の役職は、スタッフ→リーダー→シニアリーダー（課長補佐、係長相当）→ビジネスリーダー（課長相当＝支店長・支配人）→エグゼクティブリーダー（部長相当＝総支配人）の階層がある（図参照）。

図：K社の転勤のパターン



通常、新卒配属後、同じホテル・事業所で働き、10年程度でリーダー職に就く。先述の人事方針に基づき、近年、10年以上層を積極的に転勤させている。転勤後は、10年程度の長期の間隔で転勤する考えにある。ホテル事業は地域密着型である。土地ごとに、気候・景観・祭事・イベントが異なる。このような地域の情報は短期間の配属では身につかない。そのため、転勤後の赴任期間は、10年程度の長期となることもある（ただし、10年は「目安」であり、明確にルール化されているわけではない。10年程度経てば、次の転勤候補としてリストアップされる可能性があるということであり、実務上は、欠員補充のマッチングによっては1～2年で転勤もありうる）。

例えば、首都圏採用・配置された者が、10年程度の首都圏勤務を経て、北海道等のリゾートホテルに転勤する場合、転勤後、どの程度の赴任期間であるかや、その後の転勤先のルートが決まっているわけではない。再度、首都圏に戻るのか、また別の地域に転勤するのも決まっていない。同社の異動は、欠員補充が主要因であることから、タイミングとマッチングが合わなければ、希望の勤務先に異動できる保証がない面がある。

なお、首都圏からリゾートホテルに転勤するケースでは、リゾート地は遠隔に立地していることが多く、近隣には自然環境以外に何もない場合もある。利便性や快適さでは、首都圏と条件が全く違う。先述のとおり、K社は、10年以上層（リーダー以上）を転勤候補として動かす方針にあるが、リゾートホテルに転勤させても、生活拠点が移ること、また、いつ戻れるかわからないことは、転勤者の就業継続意思に影響を与えている。採用時に全国転勤型正社員が全国転勤前提であることを承諾して入社しているものの、実際には転勤者のなかには、離職する者もいる。

以上を踏まえ、平均的な転勤赴任期間、転勤回数をまとめると以下ようになる。

全国転勤型正社員の全員が転勤を経験しているわけではない。国内の赴任期間は調査時点の構想では、入社後10年であり、10年程度の間隔で転勤が生じうる。新卒入社で定年まで働いた場合、国内転勤の転勤回数は、転勤者で多くて2回程度。

一方、海外転勤の場合、海外赴任期間は、大体3～4年程度である。ビザの期限の関係で4年程度で戻すことが多い。海外転勤の場合、新卒入社で定年までの転勤回数は、転勤者で1回程度。

(2) 転勤の実績

国内転勤者の属性としては、転勤者のほとんどが男性である。女性で転勤があったとしても、未婚者がほとんどである。女性に転勤打診すると離職の可能性が高くなるとの認識がある。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、30代以上がメイン。20歳代以下で転勤する者はまれ。国内転勤者（既婚）の転勤は、ほとんどが単身赴任（本人希望に基づく）。

国内転勤者で頻度の高い職種は、ホテルサービス（調理、宿泊関係）が多い。営業職は、地場のネットワークが地域特化されているため、あまり動かない。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、増えている。増えた理由は、人事ローテーション強化を実施しているため。

一方、K社の海外ホテルではローカルスタッフがメインで働いており、海外派遣されるのは支配人クラスやスタッフクラスなど少数である。現在、海外で10人程度が働いている。1地域（ホテル）で1～2人が派遣される形である。年齢では、30～40歳層を中心に派遣されている。基本的に、語学など適性がある即戦力層以外、派遣されることはない。そのほか、総支配人や社長などで赴任するケースもある。単身赴任が多い。派遣される職種としては、営業職が多い（現地でのセールスだけでなく、様々な業務をこなす）。近年、海外プロジェクト案件が立て続いていることから、海外派遣人数としては微増の傾向にある。

(3) 転勤を求める理由

K社が転勤を求めるのは、欠員補充と人事ローテーションを行う必要があるからである。ホテル事業の特性として、シティホテルとリゾートホテルがあるため、その全てを経験してほしいとの教育訓練的な意味合いもある。近年、キャリア形成に基づく上部層の転勤がみられるものの、幹部等の登用面で転勤を要件とする考えはほとんどない。転勤回数や赴任地を幹部登用の条件にすることはしない。

勤務地限定社員制度を運用をするなかで、「公平感の観点」からも、全国転勤型正社員の転勤の必要性が増している。雇用区分が明確化され、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の2種類に整理された。両者の間には5%の処遇格差がある。しかし、全国転勤型正社員を選んでも、実際には大部分の者が転勤を経験していない。両者の業務内容は全く同じである。格差を設けているのは、全国転勤の可能性があるためであり、勤務地域限定型正社員のなかには、同一労働で処遇差があることに不満を持つ者もいる。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に際して配慮する事項はない。配慮事項を作ると人事異動ができなくなるためである¹。

K社では異動拒否、転勤拒否は多くない。公平性の観点から、異動拒否を認めると際限がなくなる、との認識。打診（内示）後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。

ただし、介護等の特殊事情が生じた場合は、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換を勧めることもある。この場合、介護手帳等の証拠書類を提出してもらい、介護の事情が間違いのないかを確認する（転勤を断るために勤務地域限定型正社員への転換申請することを防止するため）。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者（女性）はいる。「結婚で半分辞めて、出産で半分辞める」イメージだという。とくに若年層（22～23歳）で、出産を契機に辞める

¹ 高齢期の配置やUターンなどの配慮について尋ねたところ、定年・再雇用した段階で職住近接の配慮はしているという。それ以前の年齢層では、住居・持ち家面での配慮は認めていない。

者が多い。30代になると就労継続する傾向にある（転職機会の減少によるとの認識）。介護で辞める者は、調査時点ではない（介護の事情が生ずる年齢層には高年齢層や役職者もみられ、転職機会が乏しいことがあるのではないかと、との認識を示す）。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる（過去5年間で1～2人程度）。配偶者が転勤する場合、退職する女性が多い。配偶者の転勤先に、K社の事業所（ホテル）がある場合、転勤先を配慮する場合はある。実際に、相談もあり、転勤配慮の事例も2年間で1件ほどあるとの認識。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、引越代金の負担、転勤先での借り上げ社宅の提供、単身赴任手当の支給などがある。

家族に対する配慮については、慣行上、配偶者が転勤した場合の当該女性社員の勤務地配慮をしている。また、結婚・出産・育児、配偶者の転勤に伴う退職に対応して、離職者の再雇用制度も2015年に導入した（退職後の登録が始まったばかり）。労働力確保が導入理由である。再雇用された場合、従前の役職が継続される。

転勤中の役職については、従前の役職のまま転勤させることが多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤を経験する者が現状で一部であることから、処遇に差はない、との認識を示した。

なお、管理職（ビジネスリーダー（課長相当）以上）では、女性管理職比率は1%弱。転勤が、女性管理職登用のグラスシーリングになっているかについては、なっているとの認識を示した。転勤打診をすると離職につながる可能性があるため、打診もできない、とのイメージだという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題として、一定の期間が経過し、制度の見直し時期にあるとの認識。具体的には、全国転勤型正社員を選んだ者が、結婚、出産・育児で生活環境が変わることで、勤務地域限定型正社員への転換を希望するケースへの対応がある。これまで介護事由しか認められなかった転換条件を、他の理由でも変えるようにすべきかどうかを検討課題。

また、全国転勤型正社員（全国転勤型）の層を厚くすることをあげた。全国転勤型正社員の少なさが、転勤の人選を難しくしているためである。例えば、リゾートホテルで働くスタッフは、勤務地域限定型正社員の比率が高い（全国転勤型正社員の比率が低い）。勤務地域限定型正社員は転勤対象ではない。首都圏のホテルからリゾートホテルへの異動（転勤）を行う場合、交換として、逆にリゾートホテルから首都圏等への異動（転勤）もなされる必要があるが、この点で、全国転勤型正社員の比率の低さは、転勤対象の幅を狭めている。また、人事権（転勤含む）は本社にあるものの、各事業場での転勤対象者は、各事業場の人員過不足状況等を考慮し、当該事業場の総支配人がリストアップすることになっている。リストに

あげられる転勤対象の職種が様々であることから、マッチング自体が難しい面がある。K社としては、全国転勤型正社員の比率を高めなければ、転勤のマッチングが困難な点を解消できないことをあげている。

企業カテゴリ： 飲食業 L 社	調査日： 2015/9/11
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 9 万人。正社員数は約 4,400 人。非正社員は 8 万 5,000 人。採用は、新卒採用が 6 割、中途採用（内部登用含む）が 4 割。正社員のうち女性が約 400 人（女性比率が 1 割弱）。全国に外食チェーンを展開。工場あり。グループ企業あり。海外に店舗展開地域あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>2010 年代に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入。雇用区分は、ナショナル（全国転勤型：引っ越し有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：引っ越し有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：引っ越し無し）、コミュニティ（店舗限定）——の全 4 区分。導入理由は、子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。雇用区分は入社時に選択。入社後は、狭域→広域変更は年 1 回定時受付（変更後は 1 年間の滞留期間が必要）。広域→狭域は随時申請可能。処遇面では、基本給レベルで、ゾーン 89%、エリア 83%、コミュニティ 78%。全社員数 4,400 人のうち、ナショナル 80%、ゾーン 5%、エリア 10%、コミュニティ 5%。地域限定社員の適用者のうち、女性人数は約 180 人（コミュニティで女性比率が圧倒的に高い）。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動は、教育配転がメインである。入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準 3 年でマネジャー（店長）職に就くモデルである。パターンとしては、転勤は 30～40 代（主に 30 代）に多い。年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向。過去 5 年間では、平均赴任期間は 3 年、転勤回数の平均は 1.7 回。幹部等の登用面で複数の店舗経験を必須とも捉えている。ただし、転居転勤を伴うかが条件ではない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の国内転勤者数は、677 人（男性 638 人、女性 39 人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 300 人、女性 3 人。転勤者の比率が高いのは 30 歳代～40 歳代。国内転勤者で頻度の高い職種として、全体の 9 割は営業職（店舗職とエリア統括者）。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、性別に係わらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮。配慮事由によって、雇用区分の選択を勧めることもある。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>9 割が店舗職で、転勤頻度も店舗職で高い。雇用区分を設けることで、地域密着型の経営も目指す一方、8 割のナショナル社員を異動（転勤）させることで、人材育成も強化している。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

L社

インタビュー日時：2015年9月11日

レコード担当：奥田栄二

1. L社の事業概要

L社は飲食業。設立は戦後。全国に外食チェーンを展開している。洋食・和食・中華など様々なブランドの店舗を有する。料理の一次加工等を行う工場あり。グループ企業あり（飲食店等）。海外に店舗展開している地域あり。

全社員数は約9万人。正社員数は約4,400人。非正社員は8万5,000人で、ほとんどがパート・アルバイトである。

雇用区分は、ナショナル、ゾーン、エリア、コミュニティ——の全4区分。ナショナル社員が全国転勤型。勤務地限定社員はゾーン、エリア、コミュニティ（この点は後述）。

正社員のうち女性が約400人となっており、女性比率が1割弱を占める。外食チェーンは、深夜営業等もあり、男女雇用機会均等法が施行されるまでは、女性の正社員採用は少なかった。均等法施行以降、女性の店舗配置が可能となり、採用も増加し始めた背景がある。

全社員の8割強が店舗で、本部が1割弱、工場が5%程度——などの人員分布となっている。店舗規模は様々であるが、平均すると、1店舗あたり、正社員は1.27人、パート・アルバイトは約30人となっている。1店舗に正社員が1人（マネジャー（店長職））おり、エリア内でアシスタントマネジャー（店長予備軍に相当）が複数店舗を回る形で、マネジャーを補佐している。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割）。30代以下は男性5割、女性6割を占める。

採用は、新卒採用が6割、中途採用が4割。新卒・中途採用ともに非正規雇用者からの内部登用も含まれている。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

新卒採用は、本社による新卒一括採用が中心。2010年代に雇用区分を設けたことにより、各エリアでの採用・配置を行うこともある。L社は、雇用区分を入社時に選択をすることになっている。雇用区分で、転勤がありうる場合、募集要件で転勤がありうる旨を明示している。

ジョブ・ローテーションはなく、異動は不定期である。異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生ずるが、教育配転がメインである。異動の範囲についても、方針や規則性

があるわけではない。広域の異動（例えば、北海道→四国→関西等）もあるが、意図的に行うとの考えはなく、欠員状況に応じて生じている。

基本的には、雇用区分制度によって、ナショナル社員であれば転勤可能との考えである。転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、キャリア申告制度（不定期実施）がある。また、自己申告で転勤に配慮が求められる場合にも、人事担当が人事ヒアリングの機会を設けることがある。そのほか、L社の場合、店舗とエリアマネジャー（10店舗ほど統括管理）との関係が密であり、エリアマネジャーを通じて、店舗人員の状況把握をすることも多い。

転勤実施の打診時期については、通常の異動の場合は「2週間前」、国内転勤の場合は「1ヵ月前」、海外転勤の場合は目安として「3ヵ月前」となっている。L社にはグループ企業があるが、出向の場合、雇用契約関係の説明もあり打診時期は、転勤の場合よりも早くなる。例えば、社員への出向辞令は2ヵ月程度前が多い（大体45日前までには説明会を実施）。

本人が転勤に応ずることができないことに十分な理由があるときには、転勤を行わないなどの配慮をすることもある（その都度判断）。ただし、ナショナル社員は、内示段階では、原則、異動拒否はできない。それゆえ、必要な場合に、内示を出す前に人事ヒアリングで状況把握をし、転勤可能な者に打診をしている。ナショナル社員で内示後に転勤に応じられない事情があって転勤拒否をする場合、エリア社員の雇用区分に変更してもらうこともある。

(2) 勤務地限定社員制度

L社では、2010年代に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入している。雇用区分は、ナショナル、ゾーン、エリア、コミュニティ——の全4区分¹である（以下、図表1参照）。具体的には、ナショナル（全国転勤型：引っ越し有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：引っ越し有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：引っ越し無し）、コミュニティ（店舗限定）となっている。

導入理由は、子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。それまでは、契約社員の店長制度があり、契約店長（1年の有期契約更新）が、地元密着でいたが、その層をコミュニティに発展的に組み込んだ面もある²。非正規雇用者（パート等）からマネジャーに育成されたタイプは基本的に、店舗限定のコミュニティに転換する場合が多い³。

¹ 大まかに転勤の有無でみると、ナショナル・ゾーン（引っ越し有り）とエリア・コミュニティ（引っ越し無し）——の2区分。なぜナショナル・ゾーンを分けたかについては、全国転勤に抵抗があっても、地方レベルでは転勤を許容する層に対応したため。エリア・コミュニティを分けたことについては、コミュニティは契約店長（契約社員）の発展型であることから、店舗限定の傾向が強くと、その層が増えると、異動の汎用性が低下するため、エリア区分を設けた。

² 契約社員は正社員よりもボーナスの額が低く、退職金もなかったため、契約店長を正社員（コミュニティ）に登用することで、処遇改善をした面もある。勤務地限定社員制度が設けられたことを契機に、契約社員（契約店長）は正社員化されたため、調査時点では契約社員はいない。

³ 雇用区分制度導入前は、正社員全員が全国異動を前提としており、地域別賃金ではなく全国一律の賃金水準だった。全国一律の給与であるため、地域に応じて生活ベース（物価等）で違いがあることから、地方の店長のほうが有利な面（ハイコストなマネジャー）もあった、としている。雇用区分は、全国一律の賃金に異動（転勤範

図表 1：雇用区分制度

社員雇用区分		勤務地範囲	構成比	給与比*1
ナショナル	広域	全国(引越し有)	80%	100%
ゾーン	↑ ↓	関東、関西、九州等(引越し有)	5%	89%
エリア		自宅から通勤可能な店舗等	10%	83%
コミュニティ	狭域	店舗限定	5%	78%

*1: 給与比は基本給部分。ナショナル社員以外は、別途「地域手当」(0~2万円)あり。

制度導入後、雇用区分は、入社時に選択する。入社後は、狭域→広域変更は年1回定時受付をしている。変更後は1年間の滞留期間が必要である。広域→狭域は随時申請可能である。広域→狭域は、例えば、ナショナル社員が急遽、介護事由で転換を申し出るケースなどが考えられ、即時性が必要なことから随時対応の体制がとられている。ただし、地域ごとの店舗数の関係で、エリアによっては定員設定をしているところがあり、空待ちもある(申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定)。

狭域→広域変更では、過去に成績基準、能力基準、適性等を見ていたが、当該制度の位置づけを社内で検討した結果、今年から当該基準を廃止した。雇用区分制度は、会社側から社員の働き方を決めるものではなく、本人が就労継続をする上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度であると、根本的に考え方を変えたためである。ライフステージにあわせた雇用区分選択に、成績や能力は一切関係ないということで、当該基準は設けないこととした。

勤務地限定制度での管理職(課長職以上)への昇進については、「ゾーン」以上の雇用区分であれば可能である(エリア、コミュニティの場合、管理職になるためには、「ゾーン」以上の雇用区分に転換する必要がある)。

全国転勤型(ナショナル)と比べての年収差については、基本給レベルで、ゾーン89%、エリア83%、コミュニティ78%——となっている。雇用区分による格差は11~22%となる。格差の幅の設計については、もともとエリアとコミュニティは契約社員の発展形として作られた面があることから、契約社員の給与水準を参考にした面がある(ただし、正社員化したことで、退職金や福利厚生面での処遇改善がなされている)。また、雇用区分を導入している同業他社の給与水準も参考にしている。

調査時点で勤務地限定社員の適用人数は約600人(内訳はゾーン5%、エリア10%、コミュニティ5%)。ナショナル(全国転勤型)に対する地域限定社員(ゾーン、エリア、コミュニティ)は8:2であり、圧倒的にナショナルの比率が高い⁴。地域限定社員の適用者のうち、

困)の可能性によって給与差を設けた制度ともいえる。

⁴ 雇用区分は制度導入後、入社時に選択させている。近年の新卒者では、ナショナル(全国転勤型)と勤務地限定社員の選択は半々の状態。新入社員でもエリアを選ぶ者が増えている(男性でもエリアを選ぶ者がいる)。L社としては、地元志向の強い新卒者がエリアを選んでいるとの認識。今後、キャリアを積むなかで、ナショナルに転換する者も出てくるのではないかと予測している。

女性人数は約 180 人。コミュニティで女性比率が圧倒的に高い。

ナショナルからの区分変更実績については、昨年度、10 名ほど狭域への変更実績があった（例年、10 名程度の実績）。内訳はエリアが半数、ゾーンとコミュニティを合わせて半数という具合である。区分変更の理由については様々で、特に大きな割合を占める理由はない。理由のなかには、育児（子女の教育等も含む）や介護が含まれている。性別は、もともと社員全体の男性比率が 9 割を占めることから、雇用区分変更においても男性比率が高い。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

L 社は外食チェーン展開で、洋食・和食・中華などのブランドを持つ店舗を有している。ブランドごとに出店エリアが違う場合がある。採用後、ブランドに属するとブランドの出店範囲の中で異動（転勤）をすることがベースとなる。ブランドごとに調理技術が違うことから、その専門性が高いほど、ブランドの垣根を越えた異動が難しい面がある。つまり、初任配属のブランドによって異動範囲が限定される⁵。

入社後は店舗配置が基本である。図表 2 は、L 社の職務等級制度（仮称）によるキャリア・パスを概念化したものである。入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準 3 年で店長職に就くモデルである。アシスタントマネジャーは、マネジャー（店長職）を補佐し複数店舗を兼任することが通常であるが、その間に異動があったとしても、転勤はほとんどない（ただし、転勤は少ないが、異動頻度は 1 年に 1 度など、比較的短期）。マネジャーに就いた後は、様々である。通常、3 年程度で店舗が変わる場合が多い⁶。ずっとマネジャーのままの者も多い。昇進した場合、エリアマネジャー→フィールドオペレーションリーダー（以下、FOL と略す）→ディレクター等の役職に就く（FOL 以上が管理監督者。管理監督者は 400 人強いる）⁷。

L 社の場合、全社員の 8 割強が店舗で、本部が 1 割弱、工場が 5% 程度——等の人員分布となっている。ほとんどが店舗配置であり、そのなかでもエリアマネジャーから FOL までで 1 割程度しかいない。つまり、店舗配置の 9 割はマネジャー職である。

店舗には、都市型（平日・土日の客数変化が大きい）、地方型（平日はすいており、

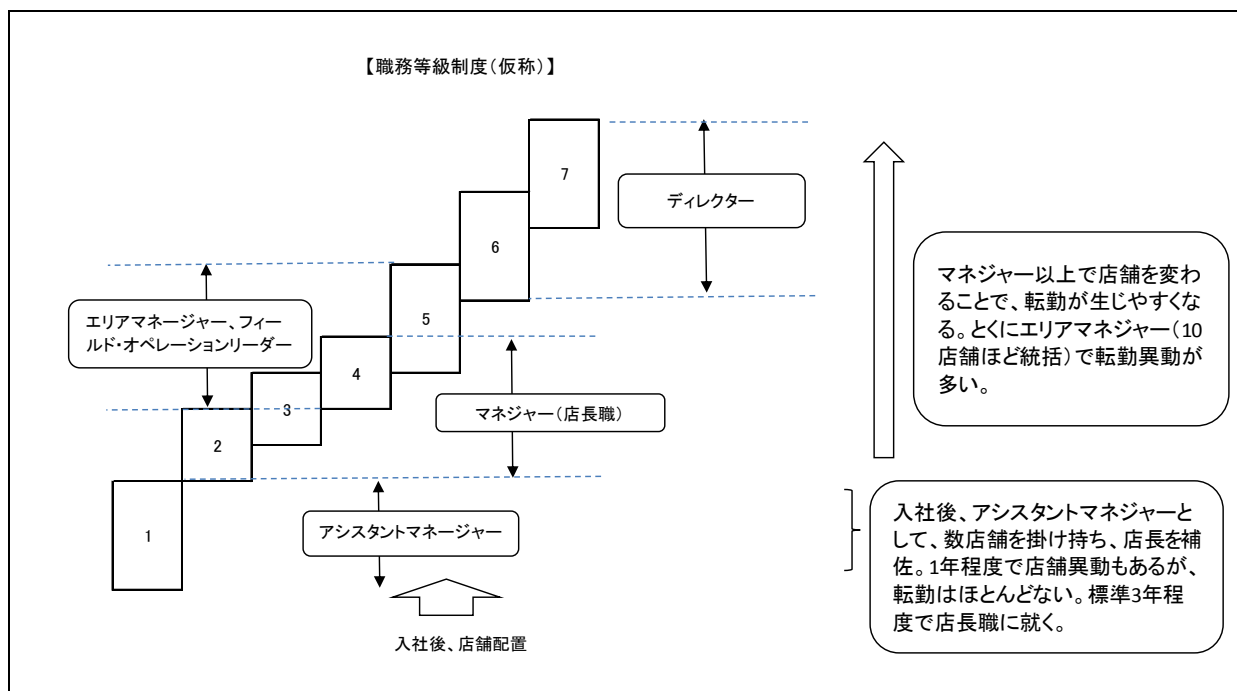
⁵ しかし、近年、工場の一次加工の度合いが高まってきたこともあり、異動のボーダレス化が進みつつある。従来であれば、各店舗で一次加工を行っていたものが、工場での一次加工の調理度合いが高まることで、店舗での専門調理技術の業務比率が減る。例えば、これまでは各店舗でピザ生地を練り調理して商品提供していた。しかし、工場の一次加工により、トッピング・素焼き済みのピザ（脱気した状態（シュリンクバック））を各店舗に配送し、店舗では、これを開けてオープンで焼くだけで料理が完成する。工場の一次加工の調理度合いの高まりは、マネジャーの業務の汎用性の比率を高めている。これによって、和食ブランド店舗をそのままの立地で、内装・看板を変えることで中華ブランド店舗に転換させることも可能。中華ブランド店舗の経験者を洋食ブランド店舗の店長に据えることも可能となる。これまではブランドの垣根を越えた異動は難しく、また、同じブランドの店舗が近隣にない場合、転勤の必要があったが、ブランド転換が可能になることで、近隣の他ブランドの異動が可能となり、転勤の必要性も低下する可能性がある。

⁶ 基本的には、「マネジャー（店長職）は一つの店舗に長くいたほうがいい」と考えている。マネジャーが変わると、クオリティの変化や従業員の離職が高まるなど、様々な変化が生じる可能性があるためである。

⁷ 2000 年代前半より年齢概念を排除した人事制度になっているため、年齢を軸としたキャリア・パスはない。

土日に客が増える)、リゾート型(平日・土日に客数差があり、夏休み時期等の季節変動がある)——の3パターンがある(これに加え、24時間営業・深夜営業などの営業時間帯の違いもある)。

図表2：L社の職務等級制度によるキャリア・パス



※ヒアリングに基づき作成。1～7の数字は等級を表す。

先述のとおり、L社の異動は、教育配転がメインである。したがって、上記の3パターンを経験することが求められている。とくに地方型、リゾート型は都市部とは遠隔の地に立地することも多いことから、異動に伴い転勤を経験することも多い⁸。

異動のイメージとして、例えば、都市型店舗を一通り経験し、地方の新店オープンを経験させることや、リゾート型を経験させるなど、様々なパターンを経験する(本部へ異動し、その後、また店舗に戻るケース等もある)。様々な店舗のパターンを経験させることは、エリアマネージャー以上の役職に就くうえで生きる。統括管理している店舗の課題を解決する処方箋(アドバイス)を描くうえで有益だからである。

1回の転勤における平均赴任期間については、2010～2015年実績(過去5年間)で見ると、国内については約3年が平均となっている。2010～2015年実績では、一人あたりの転

⁸ なお、工場勤務(生産系)の場合にも転勤はありうる。L社では10カ所の工場拠点がある(基幹工場(大規模)、サテライト工場(中規模)など)。生産系のキャリア・パスでは、入社後、アシスタントからライン、ライン長を経験し、工場長等に昇進する。基幹工場とサテライト工場ではマネジメントサイズが違うため、通常、サテライト工場の工場長の経験を経てから、基幹工場の工場長等へと異動する。各工場が立地でそれぞれ遠隔にあるため、異動の際には転勤が発生する。ただし、後述するが、工場等の転勤頻度は営業職(店舗職)に比べて多いわけではない。

勤回数の平均は1.7回（もっとも多い者で7回⁹）となっている。5年間でみると、1回は転勤をしている者が大多数だった。

新卒入社後、定年まで働いた場合の転勤回数は不明であるが、パターンとしては、年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向にある。持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、年を追うごとに様々な問題が出てくるため、働く側としても「引っ越ししたくないという気持ちも強くなる」。実際には、転居転勤の頻度は、年齢が高い人よりは、年齢の低い人のほうが多い。後述するように、転勤年齢のボリュームゾーンは30～40代（主に30代）であり、この間に様々なパターンの店舗を経験し、本社幹部や店舗に戻り定住化する傾向もみられる。

(2) 転勤の実績

直近1年の国内転勤者数は、677人（男性638人、女性39人）。L社では、1年間で600件程度の転勤が発生していることになる。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性300人、女性3人である。

転勤者のほとんどが男性である。女性の転勤者では既婚者が少ない。もともと女性正社員の比率が低いこともあるが、そのなかでも転勤経験があるのは未婚者が中心といえる。L社では、女性の結婚退職、出産退職が多く、子育てをしながら就業継続する女性は少ない。特に店舗では、結婚後に配偶者（夫）の転勤可能性も生じることから、「『将来、配偶者の転勤で葛藤するぐらいなら』」ということで、結婚を契機に辞める者もいる」という。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：1割、30歳代：5割、40歳代：3割、50歳代以上：1割となっている。転勤者の比率が高いのは30歳代～40歳代であり、とくに30歳代がボリュームゾーンである。先述のとおり、30代を中心に転勤頻度が高く、年齢が高くなるほど低くなる。30代での異動（転勤含む）はマネジャー層に多い。

国内転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについては、ほとんどが家族帯同である。基本的には、家族帯同を原則としている¹⁰。

国内転勤者で頻度の高い職種として、全体の9割は営業職（店舗職とエリア統括者）、残りの1割が工場と本部となっている。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、ほとんど変わらない。

⁹ 転勤回数7回にみられるように、L社では、優秀者ほど異動頻度が多いという傾向がある。このようなタイプは、業績が低迷している店舗を立て直す（一から組織構築し直す）際に、店長として派遣されるケースが多い。いわば「立て直し要員」で、パート・アルバイトの定着率が低い店舗に派遣すると、「なぜか店が固まる」という。「人を取りまとめるのがうまい」タイプ（独特のオーラがある）で、立て直し要員として、転々と店舗を短期間に異動して回ることが多い。

¹⁰ L社が家族帯同原則としているのは、単身赴任手当等のコスト増加の側面もあるが、基本は、精神衛生上、家族同伴がよいとの考えに基づく。これは、創業者の経営理念として、家族と一緒に暮らすべきとの考えから来ている。「飲食店は営業時間が長く、同じ家に住んでいてもすれ違う。それが、全く離れたら、本当に離婚につながる。そういう事例を何人も見てきたから、単身赴任はよくない」との理念が全社的に浸透しているため、家族帯同原則の色彩が強い。ただし、子育て期などで、単身赴任する者（男性）もいる。また、子供が成長し、本人も高齢になると、家族と一緒に暮らしたいということで、エリアへの転換希望がでることもある。

なお、直近1年の海外転勤者数は、1人（男性・配偶者あり、単身赴任、高齢）。海外拠点
は、現地法人の現地スタッフによって運営されているため、国内からの派遣者はトップ人事
のみ（社長、会長などトップクラス）である。5年前と比較して海外転勤者の人数の変化に
ついては、減っている。

(3) 転勤を求める理由

L社が転勤を求めるのは、教育配転が基本にある。また、組織運営上、人事ローテーショ
ンを行う必要もあることや、幹部等の登用面で複数の店舗経験を必須とも捉えている。ただ
し、転居転勤を伴うかが条件ではない。少なくとも、1店舗しか経験していない者が幹部に
登用されたことはない。

幹部登用で転勤回数等の基準があるわけではない。幹部登用で、2～3回の転居異動を経験
するイメージがあるが、様々な経験を積ませるために転勤回数が多いケースもある。実態の
平均では、過去5年間の一人当たり平均転勤回数は1.7回程度。人によっては平均以上の転
勤をしている社員もいるが、回数等の制限をかける等の見直しの予定はない。

転勤頻度を少なくするための人事制度上の工夫としては、勤務地限定の雇用区分制度を設
けている。

なお、L社は、過去に業績が厳しかった時に、転居コストの削減から、転勤異動を減らし
た経験がある。しかし、業績が回復した後は、元の転勤異動に戻している。外食産業では、
店舗の非正規雇用者比率が高い。現在、8万5,000人の非正規雇用者がいるが、会社全体で
年間4万人を採用し、4万人が辞めている状態である。つまり、年間で非正規雇用者の半数
は入れ替わることとなる。店舗では、非正規雇用者が変わるだけで、店の売上げ・利益や雰
囲気、クオリティが変わることが往々にしてある。

店舗を立て直す力は、「一から組織をつくる経験」がないと会得できない。この点で、店
舗を変える異動（転勤）経験が本質的に必要となる。「特に外食の会社の中では、Off-JTよ
りもOJTで身についたもののほうが、次につながる。身体で覚えたものは絶対に忘れない。
OJTで学ばせることが我が社のDNA」だという。L社では、利益の源泉は「人以外にない」
としている。

また、店舗の立て直しでは、コミュニケーションスキルが重要であり、当該スキルは特に
経験値が大きく物を言う。しかし、コミュニケーションスキルは、すべてのマネジャーが有
しているわけではない。「売り上げや利益にも影響が出て、店舗が崩壊してしまう」状態にな
った場合、人事異動で経験値の高いマネジャーを当該店舗に据えることがある。こういう場
合には、「転居が1個発生するということは、(玉突きで)転居は2個発生する可能性がある」
としており、「玉突き(人事)が絶対ある」という。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、性別に係わらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している。雇用区分制度があるため、希望地域への異動で雇用区分を変えることもできる（介護事由など）。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者はいる。先述のとおり、結婚段階で辞める者も多い。

また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。ただし、結婚、育児で辞める者のほうが多いため、レアケースである。過去に社内結婚で転勤配慮した事例がある。転勤配慮は制度化されているわけではない。

社員から転勤について配慮を求める要望については、介護の要望はかなり前からある。勤務地で介護がしやすいように、異動の時期・場所を配慮するなどの措置をしている。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、転居手当（住居、子供の養育（学校）、役所関係の下見費用）、下見旅費、引越代金の負担、転勤先の社宅提供、単身赴任手当、単身赴任の場合の帰宅旅費・帰宅休暇（月1回）——などがある。家族に対する支援については、先述のとおり、慣行として、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮について、相談があった場合に転勤を勧めることもある。

転勤中の役職については、ケース・バイ・ケース。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、特にない。ただし、昇進が早い社員は、異動が多い傾向にあり、結果として転勤の回数が多くなることはある。また、営業職（店舗職）のキャリアは下位職から順次の業務経験が必要であるため、下位職未経験のまま上位職に就くことは基本的にはない。

なお、女性管理職比率は1%弱。女性店長は多いが、L社の場合、管理監督者はFOL以上であり、女性の管理職比率は低い。もともと、女性の母数自体が少ない面もある。管理監督者になれるのはゾーン以上である点も、管理職登用のハードルになっている面はある、との認識である。

5. 転勤に係わる今後の課題

L社は、職務等級制度の下で、近年、店舗格付とライセンス付与の制度改定を行った。具体的には、全国店舗にそれぞれ格付を決める（売上げ規模、従業員規模などの指標で等級を3区分（2～4等級）にランク付け）。その一方で、マネージャーに対しても、店舗の等級に併せた形で能力レベルによってライセンスを付与することとした。店舗格付とライセンスをマッチングすることで、能力保有者に見合った格付の店舗をまかせ、成果を最大限発揮してもらう戦略である。

これまでは、経験値が低く・低給与の若手が、売上げ・従業員数の多い店舗（体力的にきつい店舗）に配置され、給与が高いベテランのマネージャーが小規模店舗に配属されるケースがみられた。経験・能力と店舗の負荷でミスマッチがみられたことになる。当該改定は、店舗格付とライセンスをマッチングさせることで、ミスマッチを減らすことを企図している。このミスマッチが減少すれば、不必要な異動（転勤）も減少する、と考えている。

一方、働き方は従業員個人が雇用区分を選択できる制度に改めている。店舗格付は雇用区分とも関係する。ナショナル社員であれば比較的フレキシブルに運用可能だが、地域限定社員（エリア社員）であれば、転勤範囲にも制約がある。格付の高い店舗が首都圏等にある場合、地方からの転勤が必須となることから、この点のマッチングの難易度が高いという。

さらに、店舗格付とライセンスだけを基準にマッチングすれば、転居件数が増える可能性もある。1人あたり転居費用は大体60万円であり（年間600件以上転勤が発生）、年間5億円のコストをかけていることから、会社側としては、コストの視点も必要となる。

以上を踏まえると、課題として、職務等級制度（店舗格付、ライセンス含む）と雇用区分選択、個人の教育配転のバランス、転居コスト——の4つの要素をうまくコントロールする必要がある。しかし、これらのコントロールの難易度は高いとの認識である。現行では、ナショナル社員8割の状態にあるが、「ナショナル社員が5割になった現実をまだ経験していない。そのときにどんな苦勞が訪れるかは、まだ想像できていない」としている。

なお、L社としては、女性の活躍推進を今後も進める方針である。近年、新卒採用では男女半々で採用している（採用計画上でも男女半々を続けている）。先述のとおり、女性の離職率は高い。現場サイドから、「女性ばかりを採用して、歩留まりが悪い」との声が上がることもあるが、経営サイドとしては、女性採用をやめることはしないとの方針である。

L社が女性活用にこだわるのは、女性を採用し活躍を推進することで、職場の雰囲気が変わった実績があるためである。サービス業であるがゆえに、「やはり女性の目線は大切」だという。また、そのような視点を持っている人たちを母数として増やさなければ、企業の体質が変わらない、としている。

女性の視点を生かした成功事例が、実際に契約社員から転換した「コミュニティ」の店舗でみられる。地方店舗で好業績を上げているのは、地元密着型のコミュニティ社員（女性）の店舗である。地元（地域の顧客の嗜好、家族構成、年齢動向）を知り尽くし、子育てをしている経験もあることから、地元のネットワークが強固である。「何を売ればいいか、どういうアプローチが一番よいかわかってる」。店舗が子供会・自治会の会場になり、「常連さんを増やすのも得意」。コミュニティ社員（女性）は、「ナショナルの男性の優秀社員を差しおいて、全国1位の成績を取っている」などとして、その評価は高い。

企業カテゴリ： 旅行業 M 社	調査日： 2015/8/19
<p>1. 企業属性</p> <p>2000年代に地域や機能に応じ分社化されたことで、ホールディングス体制となっている。全社員数は約 26,000 人。正社員数は約 20,000 人。そのうち、女性は約 6 割。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。1990年代半ば導入。導入理由は、働き方の多様性を高めることによる採用環境の改善。勤務地限定正社員は全国転勤型への転換も可能（本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績が条件）。逆に、全国転勤型から勤務地限定正社員への転換は条件を付していない。勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能。全国転勤型と勤務地限定正社員との間では、本給で 2 割弱ぐらいの差がある。勤務地限定正社員の適用人数は約 6,000 人。そのうち、女性は 8 割強を占める。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>人事異動は、初任配置の育成期（平均 8 年）を除いて、ほぼ 3 年に 1 度の異動。転勤の頻度は、通常、大都市圏（とくに首都圏）では、通勤圏の広さから少ない。逆に、地方で広域の地域事業会社であれば、域内での異動でも転居転勤を伴う場合が多い。転勤を求める理由は、人材育成上の幅広い経験と組織の活性化のため。とくに分社化以降、幅広い視野での人事交流・教育目的の異動の必要性が増している。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業。女性比率の高い店頭販売は転勤が少ない（勤務地限定正社員の適用者が多い）。男女比では、男性 9：女性 1 のイメージ。過去 1 年間の海外転勤者数は 74 人（男性 40 人、女性 34 人）。海外転勤で頻度の高い職種は、①研修派遣、②法人営業、③コーポレート職（人事、総務、企画、財務）。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——の三つを考慮している。総合職でこれらの配慮事項が生じた場合、M 社では、通常、転勤免除制度と勤務地限定正社員制度の 2 段階で対応。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>女性は店頭販売の比率が高く、勤務地限定正社員の適用者も多い。国内転勤では、法人営業の転勤が多い。地方事業会社では、大都市圏・本社での勤務経験を経るパターンも多いことから、転勤がキャリア・パスに影響を与えている。ただし、勤務地限定正社員での課長職（店長）も多数いることから、女性管理職比率（3 割超）は高い。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

M社

インタビュー日時：2015年8月19日

レコード担当：奥田栄二

1. M社の事業概要

M社は、旅行業。設立は戦前。2000年代に地域や機能に応じ分社化され、ホールディングス体制となっている。M社は、ホールディングス（事業持株会社）本社にあたる。ホールディングス傘下のグループ会社が約70社。

分社化した理由は、経営のスピード化である。分社化前は、全国一律の販売体制にあったが、スピード感をもって意思決定をし、当該地域・エリアや特定のマーケットで競争に打ち勝つために、地域や機能に特化し分割するとの経営方針があった。例えば、地域分割された地域事業会社や、機能によって分社化された機能特化型会社などに分割されている（事業会社の名称は仮称）。地域事業会社は、各地域を中心として、その域内に支店や店舗を有する（例えば、北海道地域であれば、その域内に支店・店舗を有し、人員が配置されている）。旅行事業の会社では、国内に約700の店舗がある。また、グループ企業のなかには、全国に支社・支店・事業所を有する企業もある。海外グループ企業も全世界にある。旅行会社であるため海外拠点は多い。

M社グループの事業は、個人店頭販売、団体旅行（職場旅行）、修学旅行、訪日旅行（インバウンド）など、多岐にわたり、ウェブ販売・通信販売を専門に行う事業会社もある。

全社員数は約26,000人。正社員数は約20,000人。そのうち、女性比率が6割弱を占める。非正規社員（1年の有期契約社員）は6,000人ほどいる（店舗や事務補助が主）。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割（男性では、20歳代以下：2割、30歳代：3割、40歳代：3.5割、50歳代以上：1.5割。女性では、20歳代以下：3.5割、30歳代：3.5割、40歳代：2割、50歳代以上：1割）。女性は30代以下で7割を占める。

M社の職種をみると、人員配置は、店頭販売がもっとも多く、次いで、法人営業（営業先は学校や企業等）、仕入造成（旅行商品の企画や仕入れなど）の順に多い。店頭販売は、女性の比率が高く、後述する勤務地限定正社員の比率が高い。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

1) 分社化前後の採用・配置の変化

採用面では、分社化前は、本社による新卒一括採用が中心だったが、分社化後は、採用選考はグループ会社複数社が合同で説明会・一次面接を実施するものの、二次面接以降は、学生側が希望する事業会社ごとに選考がなされ、最終的に各事業会社が採用内定を出す。採用

者と会社の雇用契約は事業会社ごとに結ばれる。つまり、分社化前では広域異動を前提とする会社であったが、分社化後は、地域事業会社に根を張って、その域内で活躍する形態にシフトしたといえる。

ただし、もともと同社は、広域異動前提の会社ではあったが、旅行サービスの販売・営業は地域に根差したものであり、分社化前でも、採用者は、配置が地元出身になることが多かった。地元の学校卒であることが、修学旅行等で営業上の強みになることもあるためである。つまり、基本的には、それぞれの地域出身者が各地域に配置されてきた経緯もあり、分社化による地域事業会社への移行は実態面で大きな乖離があるものではなかった。

しかし、リーマンショック以降、地域事業会社では、人材活用を進める観点からグループ企業間の異動が増えている。分社体制は継続し、本籍は地域事業会社におきつつも、広域異動を人材育成の観点から強化しつつある。自分の根差すところは本籍の事業会社であるが、活躍の場はグループ企業全体となっている（例えば、北海道の事業会社で採用された者は、北海道に本籍があるが、活躍の場は東京や海外など広範囲となっている）。

2) 転勤に係る制度

M社は、採用では、募集要項で転居転勤のあるコースと転居転勤がないコースを提示している¹。転居転勤があるコースでは、転勤がありうる旨を明示している。人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）が明確にされているわけではないが、初任配置の育成期（7～10年。平均8年）を除いて、ほぼ3年に1度の異動となっている。同社の場合、地域事業会社で転居転勤があるコースであれば、その域内での異動があるため、転居転勤がありうる。また、グループ企業間の異動もありうるため、出向という形（例えば、北海道事業会社から東京本社への勤務地移動）で、転勤もありうる。

2社間の出向の場合、覚書に出向期間が明記されており、その期間は基本的に3年となっている。したがって、グループ企業間での出向では3年で戻ってくるケースが多い²。そのため、事業会社内の異動（転勤含む）でも、出向に準じて大体3年になる場合が多い。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回、自己申告書で、現在の仕事の満足度や異動希望、今後チャレンジしたい仕事（今後として、次に活躍したい仕事、3年後、10年後——の3区分）を聴いている。資格の取得希望（どんな勉強をしたいか）の記入欄もある。また、家族構成の中で特記すべき事情などの記入欄も設けている。自己申告書記入後は、上長との面談機会がある。

海外転勤については、自己申告書で希望する者が対象になることが多い。もともと同社は

¹ 調査時点で、M社では、新卒求人で、職種限定の有無の区分として、グループ総合型（職種限定なし）と事業推進型（職種限定がある程度あり）の2種類の形態で募集をしている。いずれも総合職の位置づけだが、事業推進型は、専門性の高い事業に特化して働くコースであり、グループ総合型はグループ企業内のあらゆる業務にチャレンジできるコースである。これに勤務地限定の有無を合わせた2軸で募集をかけている。本稿では、勤務地限定の有無に関心があることから、以下では、勤務地限定正社員制度に絞って記述する。

² 2社間の出向の場合、覚書に出向期間が明記されており、その期間は基本的に3年となっている（非役職者であれば延長したとしても5年が限度）。この点は、同社の労働組合とも協議している。

旅行会社であるため、海外で経験を積みたいと考える者は多い。同社は、海外派遣研修員制度（通常1年、公募）を有している（この点につき、後述）。

転居を伴わない人事異動の打診時期は、2週間前である。国内転勤の場合も打診時期は2週間前、海外転勤の場合のみ打診時期はおよそ2ヵ月前となっている（海外の場合、健康診断の関係もあり早期に打診）。M社はグループ企業全体での出向があるが、事業会社間の出向と事業所内の異動で手続に違いはない。

転勤は、事業拡大・新規拠点立ち上げや事業所の移転、関連会社への出向、海外拠点への出向などで生じる。とくに販売店舗では、駅前の路面店舗やショッピングセンター内での出店があることから、人員配置が生じやすい。また、旅行会社特有の海外拠点の多さも、転勤を必須としている。店舗数はショッピングセンター等の店舗展開にも左右され、拡大・撤退もあることからほぼ横ばい状態にある。

(2) 勤務地限定正社員制度

M社では、1990年代前半（分社化前）に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入している。導入理由は、働き方の多様性を高めることで採用環境を改善するためである。背景として、学生側の意識の変化がある。当時、どこで働くことになるかわからない全国転勤型に対する学生の敬遠や、将来の育児・介護の可能性を見据え、自分の拠点で働きたいというニーズも高まっていた。地元出身者に安定的に働いてもらうことで、地場の販売・営業を強化したい狙いもあった。

これらを踏まえ、M社は、入り口段階で、全国転勤が可能なコースと、一定程度、居住登録地から通えるコース——2軸で、採用を開始した（M社では、採用後、全国転勤型、勤務地限定正社員、いずれも居住地登録をする）³。コースは転勤の有無のみで分けられている。基本は「自宅から2時間以内で通勤可能な拠点での勤務」である。勤務地限定正社員は、転居転勤がない総合職であり、仕事内容に差はなく、異動・出向もある。

勤務地限定正社員は全国転勤型への転換も可能である。転換するためには、本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績——が条件である。

逆に、全国転勤型から勤務地限定正社員への転換も可能である。全国転勤型から勤務地限定正社員への転換条件は付していない（①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——などの配慮事項に該当する場合や本人のライフプランに対する考え方の変化による変更が基本）。また、勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）の役職に就くこともできる。先述のとおり、勤務地限定正社員は店頭販売業務が多く、勤務地限定正社員のまま、店長に就くことができる。

全国転勤型と勤務地限定正社員との間では、本給で2割弱ぐらいの差がある。全国転勤型は転勤リスクがあるため、そのリスク見合いを本給に上乘せして、格差を設けている。同社

³ 全国転勤型か勤務地限定型かのコース選択は本人の選択による。勤務地限定正社員は、対象を学歴別に分けていない。大卒者でも勤務地限定正社員を選択可能である。

の場合、月例賃金は、本給と役割成果給の二本立てであり、評価に係わる役割成果給での差はない（評価方法が同じであるため）。

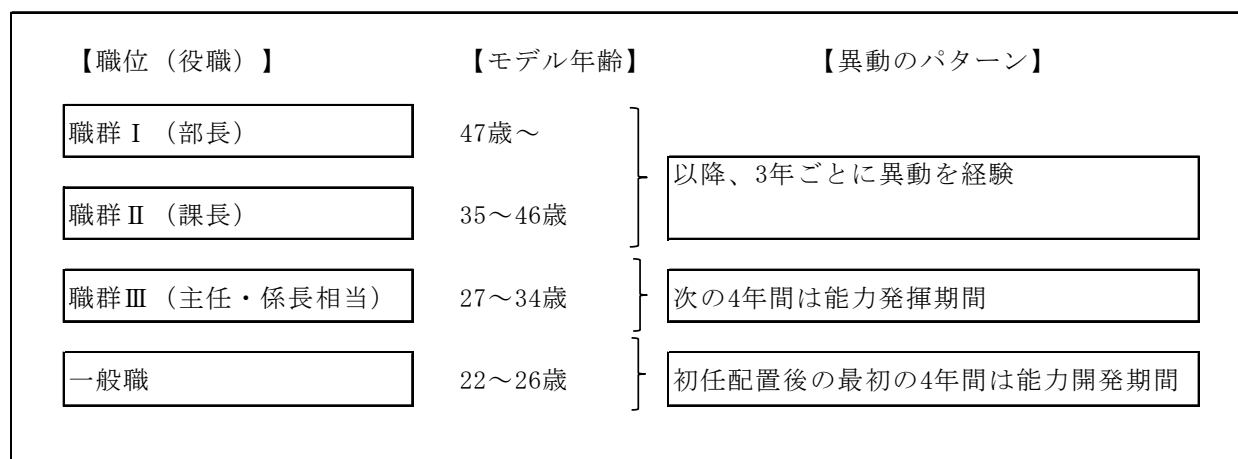
調査時点で勤務地限定正社員の適用人数は約 6,000 人である。そのうち、女性は 8 割強である。女性正社員のうち半数弱は勤務地限定正社員である。同社は店舗数が多く、女性社員の勤務場所も店舗（店頭）が多い（逆に、営業系は男性社員の比率が高い）。女性のほうが、店舗勤務希望が多く、かつ、なるべく自宅から通えるところで働きたいニーズが強い。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

M 社では、新卒入社後、最初の 4 年間は能力開発期間と位置づけ、集中的に教育を行う。その後の 4 年間は能力発揮期間と位置付けている。能力開発 4 年と能力発揮 4 年の計 8 年間は初任配属先で勤務する社員が多い。その後は、個人差はあるものの、通常、3 年ごとに異動を経験する（図参照）。初任配属先は、現場である店舗や営業所等が多い。

図：M社の昇進・異動のモデルケース



※ヒアリングに基づき作成（図はモデルケース）。

したがって、初任配属で転勤を経験する場合（初任地が出身地・出身大学とは別の勤務地）もあるが⁴、入社 7 年前後の期間での転勤は少ない。能力開発・発揮期間（約 8 年）が終わった後は、なるべく違う仕事（職種）に就ける人事異動をする考えにある。この段階で、異動の結果、転勤もありうることになる。さらに昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔は短くなる傾向もある（例えば、管理職になるほど転勤の周期が短くなる等）。

1 回の転勤における平均赴任期間は、先述のとおり、出向協定上、3 年を基本としていることから、国内転勤、海外転勤いずれも 3 年が多い。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は不明。3 年ごとの人事異動はあるが、

⁴ M 社によれば、採用は大都市部（東京・名古屋・大阪）に偏る傾向にあり、大都市圏で就職する傾向にある。大都市部のほうが就職先が多いことから、そのまま就職するケースがみられるようである。

同じ事業所内での昇進異動や課単位の異動もあり、転居転勤が伴わない場合もある。むしろ、転居転勤の頻度は、大都市圏か地方かによって左右される。通常、大都市圏（とくに首都圏）は、交通網の発達により、通勤圏が広く、異動が頻繁にあったとしても、結果的に転居転勤自体は少ない。逆に、地方で広域の地域事業会社であれば、域内での異動でも転居転勤を伴う場合が多い。そのため、首都圏を中心にキャリアを経た者のなかには、転勤を経験せずに昇進した者もいる。転勤が、昇進・昇格の要件になることはない。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、初任配属時の転勤は少なく、管理職昇進時、幹部登用後（グループ会社の幹部昇進時）で生じやすい。特に、課長職（組織運営職）については、「持ち上がりの昇進（同一部署での昇進）は極力やっていない」という。これまで慣れ親しんだ職場での課長ではなく、別の支店で課長になることで、組織管理能力を身につけてもらう意図がある。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

直近1年の国内での異動実績では、事業会社間（出向）が500件強ほどあり、事業会社とホールディングス本社との間（出向）で100件弱ある。これらを合わせると、600件程度の出向がある。事業会社間の場合、異動は転勤を伴う場合が多い。事業会社内でも異動があり、先述のとおり、地方であるほど転勤を伴う可能性があるが、事業会社の人事権は各事業会社にあるため、当該件数は不明である。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：4割、50歳代以上：1割となっている。初任配属にあたる20代での転勤は少なく、30歳代、40歳代が高い割合を示す。50歳代以降の割合が低いが、これは実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因としてある。既婚者の単身赴任の割合は2割程度で、家族帯同が多い。単身赴任にするかどうかは本人の希望を踏まえている。持ち家を有する場合においても、同社では持ち家借り上げ制度があることから、家族帯同がしやすい面がある。単身赴任は、子供の受験・教育関係で生じやすい。

国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業である。当該職種は男性が占める割合が高い。M社でもっとも比率の高い職種は店頭販売であるが、当該職種は女性比率が高く、また、転居転勤のない働き方を希望している層（とくに女性）も多い。店頭販売に配属された者（とくに女性）は、職種間異動が少なく、店頭販売のまま異動・昇進をする者が多い（8～9割が店頭販売部署で働き続けるイメージ）。職種に応じて転勤頻度に違いがあることから、国内転勤者の男女比では、圧倒的に男性が多い。転居転勤の伴う異動者でみると、男性9：女性1のイメージだという。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えたとしている。増えた理由として、競争環境の厳しさが背景としてある。M社の競争相手は、外資系・海外企業は言うに及ばず、インターネットのトラベル会社など多岐にわたる。競争力を強化するためには、

グループ全体での人的資源の開発が必要であり、そのために地域・機能の事業会社を超えた人の交流が必要となっている。

2) 海外転勤

M社は、旅行会社であるため、全世界に拠点を持つ。常時200人程度の社員が海外で働いている。過去1年間で、海外転勤者数は74人（男性40人、女性34人）。海外転勤者のうち16人は、海外現地法人のマネジメント職（海外事業会社の役員、部課長クラス等）や、新事業・店舗設置のための統括プロジェクトリーダーとして赴任した者である。また、M社は、海外派遣研修員制度（通常1年）を設けており、公募により若手を中心に、年間60人ほどが赴任している。若年期の研修であるため、初任配属部署から海外派遣され、1年ほどで元の部署に戻るケースが多い（赴任期間3年の場合もある）。

海外転勤者の年齢層は、20歳代以下：3割、30歳代：4割、40歳代：2割、50歳代以上：1割となっている。20～30代の若手が多いが、これは海外派遣研修中心のため。40～50代は、人事発令により特命を帯びて海外派遣された者である。

M社としては、ローカルの現地採用スタッフを使って成果を上げるためには、何度かの研修派遣や海外赴任の経験が必要と考えている。海外赴任経験を積むことで、将来的に、40～50代で現地法人をマネジメントして欲しいと考えている。いわば、40～50代での海外派遣を担う層を育成するため、20～30代で早目に海外経験を積んでもらう意図がある。

海外転勤で頻度の高い職種は、①研修派遣、②法人営業、③コーポレート職（人事、総務、企画、財務）である。海外研修派遣で赴任する場合、海外赴任者（若年層）は、海外現地法人でスタッフとして働く場合が多い。具体的には、日本人の海外旅行者の現地受け入れ業務（日本人旅行者のホテル・食事手配等含む）や、日系進出企業への法人営業（帰国・出張・団体旅行の手配等）などである（営業対象は日本人だけでなく、進出企業のローカル社員も含む）。コーポレート職は、40～50代層が中心であり、海外事業会社の主要な役割を担うこととなる。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、増えたとの認識。研修員（若年層）は、これまでは、毎年10～20人程度の派遣だったが、近年、年間50～60人に増加している。旅行業界は、少子高齢化・人口減少を背景として、国内需要（国内旅行、海外旅行）で大きな伸びを示せない状況にある。それゆえ、近年、同社は、インバウンド（海外から訪日旅行）への強化を続けている。外国語への精通のみならず、海外での働き方・仕事の経験を積んだ人材を育成することで、海外からの観光客（外国人）を日本で受け入れていく体制を構築したい考えだ。このような循環を作り上げるには、国内だけの教育訓練では不十分であり、若年期に海外に派遣し、日本に戻すことで、観光客（外国人）への対応を整備している。

(3) 転勤を求める理由

M社が人事異動を求める理由は、グループ全体で業種が多岐にわたるため、一定程度、幅

広く経験をさせる必要があること、及び組織の活性化のため。人事異動の結果として、転居を伴う異動が発生する。とくに分社化以降、幅広い視野での人事交流・教育目的の異動の必要性が増している。

東京五輪（2020年）や、その先を見据えた中で、強固な人材基盤を作っていくことは必須と捉えており、そのためには、事業会社内での育成やキャリアを積ませるだけではなく、グループ全体（事業会社間）で活躍できるフィールドをつくることによって、成長も加速することができると考えている。また、グループの連結経営の観点からも、成長事業に優秀な人材を投下し、生産性を高めていく経営方針もある。

転勤の位置付けとしては、①幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要、及び、②組織運営上、人事ローテーションを行う必要——がある。ただし、転勤は人事異動の結果として生ずるもので、転居転勤を昇進要件として考えてはいない。人事ローテーションで転居転勤が必要な面があるが、勤務地限定正社員制度等も設けており、転勤負荷への配慮も行っている。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——の三つを考慮している。総合職でこれらの配慮事項が生じた場合、M社では、通常、転勤免除制度と勤務地限定正社員制度の2段階で対応している。まず、M社では、転勤配慮の事象が生じた場合、これが一時的な事象であれば、転勤免除申請（最大3年間）ができる仕組みを有している（以下、「転勤免除制度」と仮称）。これにより、申請があげられた場合、転勤対象から外すことになる。転勤免除制度に当該事由が該当すれば、転勤のみが免除され、給与面での減額は無い。そして、3年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定正社員制度の適用を勧めることとなる⁵。転勤免除制度の申請理由は、育児、介護の順に多い。主に女性は育児、男性は介護、本人・家族の病気での申請がみられる。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、配偶者の転勤に係わる相談が増えているとの認識。女性社員の夫（他社）が海外転勤（単身赴任）となるため、その間の異動はしたくない、等の相談が寄せられることがある（勤務地限定正社員、全国転勤型、いずれも配偶者の転勤での相談がある）。

M社では、配偶者の転勤先に同社の事業会社等がある場合、当該事業会社での採用を仲介

⁵ 転勤免除制度と勤務地限定正社員制度は、1990年代前半に同時に導入された。導入当初、転勤免除制度は、本人の病気や介護に限って適用する制度だった。一方、育児関係は勤務地限定正社員制度によるコース変更で対応した。導入当初、問題に応じて両制度は使い分けられていたことになる。理由として、本人の病気・介護は、自分ではどうしようもない事象であり、これについては転勤免除申請で対応し、一方、結婚・育児は、人生設計の中で自己の意思に基づいてなされるものであることから、転勤免除での配慮要件とはしなかった経緯がある。しかし、2000年半ば以降、ダイバーシティを進めるうえで、転勤免除制度の該当事由に育児も追加された。これにより、まず、転勤免除制度を適用し、それで問題解消がない場合に勤務地限定正社員へのコース変更をする現行の仕組みに変更となった。

する制度がある（1990年代半ばに制度化）。つまり、出向辞令での対応ではなく、いったん元の勤務先を退職し、当該事業会社に入り直す形である。理由は、M社のジョブ・ローテーションは3年が多いが、配偶者（他社）の転勤は、赴任期間がわからず、また、次の転勤先で本拠地に戻る保証があるわけではないためである。この点で、配偶者の転勤に合わせて、人事発令により転勤配慮することが難しい。勤務先を変える（いったん退職し、他のグループ会社に入社）ことに抵抗を感じ退職する者もいる。グループ内で勤務先を変える者も年間20人程度はいる。

なお、介護問題は昔からあるが、社員からの相談が近年増えているという認識はある。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、居住地登録外手当（登録された居住地（例：自宅）から通勤できないエリアに勤務する場合に支払われる手当（定額））、引っ越し代金の負担、転勤先の社宅提供、持ち家の場合の借り上げ制度、別居手当などがある。また、先述の配偶者の転勤に伴い退職した場合の再雇用制度（グループ企業間の再雇用の仲介）もある⁶。

転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていないとの認識を示した。M社の女性の管理職比率は30%超と高い。先述のとおり、勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能である。店頭販売では女性がほとんどを占めるが、同社の場合、転居経験がなくとも店長（課長職）に就くことができることから、課長職の女性比率は高い。

ただし、地域に居住登録地を定めている者のなかには、地域から首都圏・名古屋・大阪などの大都市部への異動を繰り返すことで昇進する者もあり、結果的に転勤がキャリア・パスに影響を与えている。地域事業会社だけの経験ではなく、大都市圏を経験してキャリアを積むことが、事実上、地域のキャリア・パスのモデルになっている。とくに地域事業会社は販売業務が中心であり、本社機能を経験するためには、本社への異動（転勤）がキャリア・パス上、必要となっている。一方、本社機能や企画系業務（仕入造成）は大都市圏に集中しており、首都圏を居住登録地としている者は転勤の頻度は低くとも、昇進に応じ様々な業務・役割を経験できる環境にある。つまり、地域に登録居住地がある者では、広域異動（大都市部への異動経験）をするかどうかは、結果的に、キャリア・パス上の違いとして現れる場合がある。

⁶ 理由を問わず、M社を退職した場合、正社員又は有期契約社員として再雇用する制度はある。また、グループ企業の中には、結婚・育児、介護、留学、配偶者の転勤など限定した理由で、退職後7年以内であれば正社員として再雇用する制度を有する企業もある（勤続5年以上、人事考課で一定程度の評価などの条件に合致する退職者にライセンスを付与など）。いずれも、1990年代半ばに制度化された。近年の再雇用制度の採用実績としては、年間5名程度である。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、すでに転勤配慮について転勤免除制度や勤務地限定正社員制度などの実績もあることから、配慮事項については特にはない。むしろ、M社は、高齢層（60～65歳層）の転勤に対する扱いについて検討中である。

M社では、現時点で、60～65歳層の働き方は転居転勤のない働き方を前提としている（定年60歳、65歳まで希望者全員の継続雇用制度。1年ごとの嘱託契約）。しかし、今後、バブル期入社世代が定年を迎えることを見据えると、当該世代の活躍を考えた場合に、転居転勤ができない働き方は現実的ではない、との問題意識がある。とくに、バブル期入社世代は一定のボリュームがあるが、その次の世代は採用抑制により、層が薄い。生涯現役で働くことで、薄い層を補完することができる。一方、晩婚化が進んだことで、子の自立時期も後ろにずれることから、60歳を超えても資金を必要とする世代は増える傾向もある。以上を踏まえると、バブル入社世代が高齢層に達した場合にも、役割・責任が果たせるのであれば、広域異動や転居転勤を伴う異動をし、適正に処遇をする働き方に改めるべきと考え具体的な制度設計を検討している。

企業カテゴリ： 教育・学習支援業 N 社	調査日： 2015/8/21
<p>1. 企業属性</p> <p>正社員数は約 2,600 人。そのうち、女性が約 1,400 人となっており、女性比率が過半を占める。管理職の女性比率は 3 割。女性社員のうち既婚者は約 35%。支社は、国内で 10 支社程度。海外にも 10 拠点ほどある（子会社、支社）。事業内容には、学校向け教育事業（以下、「学校事業」と仮称）や通信教育事業など。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>ジョブ・ローテーションが明確なルール化とまではないが、入社後、3、4 年のタイミングで、違う仕事を経験させるとの考えはある。大半の社員が首都圏配置で、入社後、異動はするが、転勤を経験しない者が大半。その一方で、学校事業（営業職）などで転勤が多い。学校事業では、入社後、3～4 年の間で 1 回程度の転勤があるのが通常。キャリア・パスが明確化されているわけではないが、営業エリアを 3 ヶ所程度こなした後に、営業課長になるパターンがみられる。新卒で採用後、50 歳ぐらいまでで 3～4 回の転勤を経験しているイメージ。40 代後半になると、本部で営業以外の業務に就くこともあり、転勤頻度は減る傾向にある。転勤を求めるのは、学校事業におけるキャリア形成の必要性から。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の転勤者数（国内・国外）は、180 人程度。通信教育事業の店舗展開が始まったこともあり、例年よりも数十名増加。平均的には、毎年 100 人程度は転勤。そのうち、海外転勤者（赴任・帰任含む）は 15 人程度（海外赴任者が 7 人程度）。国内転勤の多くは、学校事業、次いで、通信教育事業の店舗配置。国内転勤者で女性は多くない。学校事業（特に営業職）で女性の配属が少ない面がある。一方、海外拠点への転勤は、基本的にマネジメント層を派遣。年齢層は 30～40 代層が多い。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、本人の健康状態や親の介護については配慮している。N 社の場合、転勤者は、学校事業の営業職（男性）に多い。そのため、配偶者の勤務状況や育児（子供の養育）関係で配慮することは結果としてあまりない。目標管理シートのヒアリングで異動・転勤に係わる社員の状況は把握している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>首都圏に事業運営の機能が集中。学校事業（営業職）や通信教育の店舗事業などで転勤が生じる。キャリア形成の結果として、複数のエリアを経験する際に転勤が生じる。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

N社

インタビュー日時：2015年8月21日

レコード担当：奥田栄二

1. N社の事業概要

N社は、教育・学習支援業のホールディングス（持株会社）の中核企業にあたる。事業内容には、学校向け教育事業（以下、「学校事業」と仮称）や通信教育事業などがある。

正社員数は約2,600人。そのうち、女性が約1,400人となっており、女性比率が過半を占める。管理職の女性比率は3割。女性社員のうち既婚者は約35%。

非正規社員は時期により変動するが、恒常的に二千数百人はいる（主に有期の契約社員）。

支社は、国内で10支社程度。海外にも10拠点ほどある（子会社、支社）。

正社員の雇用区分は総合職のみ。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

N社は、採用では、全国転勤の可能性のある総合職が前提となっている。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。2015年4月の新卒採用の実績では、女性46人、男性45人と、男女ほぼ半々の採用となっている。

人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）が明確なルール化とまではなっていないが、入社後、3、4年のタイミングで、違う仕事を体験させるとの考えはある。若年期に、必ず1回、教育目的の異動を行う方針にある。

社内公募制や自己申告制度も実施しており、本人の自発性を重視している。社員が転勤で配慮を求める場合は、目標管理シートに記入する欄もある。目標管理シートは、年初に目標設定をし、上長と確認する際に面談がある。期中・期末面談の機会も含めると、年3回は、キャリア・業務以外の相談もコミュニケーションを通じて確認をとることができる。

転勤の打診時期は、国内転勤では2ヵ月程度前、海外であれば3ヵ月程度前には行っている。特に海外派遣の場合、極力早めに決めて打診している（事前の語学実習などの準備もあるため）。グループ企業への出向では、社内公募により早めに募集をかけている（例えば、4月異動の場合、12月に募集）。出向先の労働条件（賃金、労働時間等）が、出向元と違うことがありうるため、出向先が決まった場合、転勤と同様か、それよりも早めの打診をする傾向にある。

N社では、通信教育事業、マーケティング、スタッフ機能など、中枢機能は、主に首都圏に集中している。国内支社は学校事業の拠点としての機能がメインである。学校事業では、主に全国の高校に模試や進路サポート等のサービスを展開している。したがって、転勤が生じるのは、当該学校事業に配属された者が中心となる。また、同社では、近年、通信教育事

業においても、地域の学びの相談窓口を全国に設置し始めている（以下、「店舗」と略す）。

以上を踏まえると、大半の社員が首都圏配置で、入社後、異動はするが、転勤（転居を伴う異動）は経験しないことも珍しくない。その一方で、学校事業の営業職及び、通信教育事業で全国に点在する店舗に配属された者で比較的転勤が多いことになる。学校事業に配属されている者は450人、店舗配置が250人である。学校事業に初任配置されたものは、当該事業内で異動するケースが多い。以下では、転勤頻度が高い学校事業を中心に記述する。

(2) 勤務地限定社員制度の有無

正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

N社では、先述のとおり、入社後（若年期）、3、4年のタイミングで、異動を経験させることが多い。ただし、通信教育事業やスタッフ部門では首都圏配置が多いことから、異動があったとしても、当該事業所のある範囲での異動が多く、転居を伴う異動の可能性は低い。

一方、転勤が多いのは学校事業等の在籍者（主に営業職）である。例えば、学校事業では入社後、3～4年の間で1回程度の転勤があるのが通常である。次に、マネジャーになるまで（4～5年の間）に1回程度転勤する。入社後、10年でみると2回ほど転勤していることになる。それ以降は個々人で様々である（同社の人事制度は比較的年功序列的な要素がなく、30代前半で課長職に就く者もいる）。キャリア・パスが明確化されているわけではないが、同じ営業という職種でも同じエリアの中で経験を積むだけでは幅が狭いため、違うエリアを経験させて、営業エリアを3カ所程度こなした後に、営業課長になるパターンがみられる。以上を踏まえると、学校事業の配属者であれば、新卒で採用後、50歳ぐらいまでで3～4回の転勤を経験しているイメージだという。

学校事業で、国内支社をどのように移動するかについては、ルールはない。本人の希望も踏まえるが、基本的には学校事業部内で、部下育成の観点から配属先が決まる場合が多い。ただし、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40代後半以降）、本部機能に落ち着くケースも多い（例えば、本部で営業以外の業務に就くこともある）。つまり、40代後半になると、転勤頻度は減る傾向にある。

なお、Uターン等の異動希望については、ポジションがあれば配慮する場合もあるが、積極的に対応する体制にはなっていない。転勤の範囲でルールがないことから、学校事業の転勤者は、比較的、持ち家を持ちづらい傾向にある（逆に、首都圏勤務の場合は持ち家を持ちやすい傾向）。

(2) 転勤の実績

直近1年の転勤者数（国内・国外）は、180人程度。通信教育事業の店舗展開が始まった

こともあり、例年よりも数十名増加している。平均的には、毎年100人程度は転勤している。そのうち、海外転勤者（赴任・帰任含む）は15人程度（海外赴任者が7人程度）。転勤に際し、単身赴任か家族帯同かについては、本人の希望に任せている。基本的に、子が就学前であれば家族帯同が多く、中学・高校就学中は単身赴任が多い。

先述のとおり、国内転勤の多くは、学校事業、次いで、通信教育事業の店舗配置である。国内転勤者で女性は多くない。そもそも学校事業（特に営業職）で女性の配属が少ない面がある。過去5年間の国内転勤者数の変化については、店舗展開分がやや増加傾向。今後もこの傾向が続くとの認識である。

一方、海外拠点への転勤は、基本的にマネジメント層を派遣している（ただし、小規模の営業拠点では、30代半ばの若手でも拠点責任者を任せる場合あり）。年齢層は30～40代層が多い。同社の通信教育事業の現地展開がメイン。現地のローカル社員の規模は1,000人超の企業もある。

過去5年間の海外転勤者数の変化については、ほぼ横ばい。すでに海外展開では事業が確立してきている。高コストの日本人駐在員を常駐させ続けるよりも、現地ローカル化を進めて、ローカルのマネジャー層を引き上げていく方針にある。ただし、国内の教育事業が飽和傾向にあるため、海外への拡充は必要との認識。新規事業の立ち上げもあるため、一定数の駐在員が必要であり、増減を踏まえると横ばい傾向が続くとみている。

(3) 転勤を求める理由

N社が転勤を求めるのは、学校事業におけるキャリア形成の必要性からである。つまり、若年・中堅までは、特に営業職で1カ所のエリア経験だけでなく、2～3カ所のエリアを経験しないと幅が広がらないとの考えがある。それ以外の理由として、人員不足の営業エリアへの補充など、会社のニーズに基づく転勤の性格も強い。海外派遣では、ローカル企業のマネジメントがメインである。

幹部登用等の育成上の観点から転勤をするという考えはない。先述のとおり、学校事業で営業課長になるには、初任地でそのまま昇進ということではなく、数カ所の営業エリアを経験する必要があるが、これは育成上の観点というよりは、営業スキルの幅を広げるためであり、その結果として転勤経験があったとのニュアンスである。管理職登用で転勤を考慮要素としているわけではない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、本人の健康状態や親の介護については配慮している。N社の場合、転勤者は、学校事業の営業職（男性）に多い。そのため、配偶者の勤務状況や育児（子供の養育）関係で配慮することは結果としてあまりない。

同社の場合、ワーキングマザー（女性）が多いが、ワーキングマザーの転勤は難しいとの

認識である。育児休業明けの復帰者や、子供が就学前の場合、転勤をさせることは少ない（N社では、小学3年生まで時短勤務可能。ただし、平均的には復帰後3年程度の時短勤務が多い）。介護の事情が生じた場合にも転勤をさせることはあまりない。

過去5年間で、出産・育児を理由に辞めた者は少ない。介護で辞める者も少ない。ただし、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる（年間で数人程度）。同社は、女性比率が高く、既婚者の比率も高い。女性の多くは首都圏勤務であり、配偶者が地方・海外転勤することもあることから、その場合に退職することが多い。同社は国内・海外拠点が多くないことから、配慮のしようがない面がある。なお、退職した場合の再雇用制度はあるが、OB・OG登録の形態で、社内のニーズがあった場合に再雇用される仕組みであり、再雇用自体を保証しているものではない。再雇用制度の採用実績は過去3年でみて数名程度。

転勤打診後に本人に事情があり転勤が困難な場合については、事情によるが、転勤時期をずらすことや、別の人を転勤させることもある。なお、子会社出向・海外派遣の場合、社内公募をかける場合が多く、基本的に希望者であることから、打診後に転勤拒否の申し出は少ない（ただし、一部、大きな海外拠点のトップとして配属する場合、国内の部長クラスを現地法人のトップに据える関係で、指名人事が多い）。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤時の支度金、引っ越し代金（旅費含む）、単身赴任手当、帰省旅費（手当：月2回相当）、借り上げ家賃補助（上限6年間）など。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、もともと女性は首都圏配置が多く、転勤をしなくともポジションを上げることができるため、処遇差などはない。また、転勤が女性の昇進の足かせになっているとの認識もない。海外転勤についても、ワーキングマザーを対象に異動発令すること自体が少ない。実際、女性管理職比率は3割と高い。

企業カテゴリ： 介護、福祉サービス業 O 社	調査日： 2015/10/15
<p>1. 企業属性</p> <p>介護、福祉サービス業（在宅介護サービス中心）。1980年代設立。O社は、ホールディングス（事業持株会社）の本社。子会社（地域会社）があり。海外拠点なし。O社の従業員規模は約8,800人。そのうち正社員は約2,400人。非正規従業員は、契約社員が約6,400人いる（主に介護職）。正社員は、9割が介護職に従事。正社員の8割は女性（主に介護職）。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>総合職で勤務地限定社員の社員区分はない。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>O社には定期的なジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。そのため、平均的な赴任期間は不明。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は2回程度。全国のエリア採用が基本であることから、出身大学や帰省先によって、採用時からエリア拠点（仮称）が決まっている場合が多い。エリア拠点を起点にして本社や他の地域会社などに転勤する場合がある。とくに地域会社の社長・管理職（統括職、課長職以上）に就く際に転居を伴う異動の可能性が高くなる。逆に、営業所の所長レベルでは、当該地域内での異動が多い。O社が転勤を求めるのは、既存の営業所の人員不足や新規施設の開業でローテーションが必要になるから。また、幹部育成や栄転処遇関係でも生じる。ただし、転勤は管理職昇進の必須要件になっているわけではない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近1年の国内転勤者数は、45人（男性32人、女性13人）。男性は管理系の転勤者が多い。女性は介護職がほとんどであり、未婚者のみが転勤している。通勤圏が広い首都圏での転勤はなく、エリア内の勤務地範囲が広い地方配属者で転勤がみられる。国内転勤者で頻度の高い職種は、管理系である。5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えた。増加した理由は、新規開業施設等の増加。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している。既婚女性に転勤を命じると退職につながるため、未婚女性を対象にするなど、転勤の人選で配慮している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>事業拡大・M&A で子会社・営業所の数が増えるなど、横断的な異動の必要性は高まっている事例。中途は地場での採用でもともと転勤対象にはなりにくいことから、新卒・総合職の人数を増やすことで、人の流動性を高める必要がある、との問題意識がある。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

〇社

インタビュー日時：2015年10月15日

レコード担当：奥田栄二

1. 〇社の事業概要

〇社は、介護、福祉サービス業（在宅介護サービス中心。訪問介護の売上げのウエイトは5～6割を占める）。1980年代設立。〇社は、ホールディングス（事業持株会社）の本社にあたる。傘下に全国20数社の子会社（全国の各エリアに立地。以下、地域会社と略す）があり、その下には計500弱の拠点（営業所）がある。海外拠点なし。

〇社（全体）の従業員規模は、約8,800人。そのうち正社員は約2,400人。非正規従業員は、契約社員が約6,400人いる（ほとんどが介護スタッフ・女性）。

正社員は、マネジメント職（管理職）、スペシャリスト職（管理職以外の専門職）、エキスパート職（現業系の介護職）——の三つの職群に分かれる（以下では、総合職と介護職に分けて記述する¹⁾）。

正社員は、9割弱が介護職に従事している。一方、ホールディングス本社に勤務する者（管理部門）は約130人、各地域会社の管理系（社長、管理職等）は約70人で、管理系業務についている者は計200人ほどである。正社員の8割は女性である（介護職ではほとんどが女性、管理系でも4割は女性）。

採用方式は、中途採用中心。近年の年間の採用人数では、中途採用2,500人、新卒採用100人前後という具合。中途採用については、採用・配置の権限は、地域会社にある。新卒採用の実績（昨年度）は、総合職が男性15名・女性19名、介護職が男性11名・女性19名である。

新卒採用は、採用枠自体は本社で決めて、全国の各エリアにおいて、大卒出身者のみ、総合職と介護職の二職種で募集している（高卒の新卒採用は介護職のみ募集）。介護職の多くは地域限定職であるが、総合職は「全国転勤の可能性ある」という形での募集である。採用選考は、介護職は、基本的に地域会社（社長）に採用決定権を持たせている。一方、総合職は1次面接を各エリアの地域会社の社長が行い、最終面接は本社（役員）の最終面接で決定される。新卒採用でも、全国で募集・配置を行うことから、出身学校、帰省先に応じて配属先は決まる（総合職の一部に出身地等とは違う勤務地になる者もいる）。近年の新卒採用は、総合職6に対して介護職4である。直近年で、新卒採用（大卒者）の採用人数は60人強であるため、その6割（30数人）が総合職採用ということになる。

以上を踏まえると、学歴に係わらず介護職（新卒・中途）は地域会社に採用権限があり、

¹ 〇社は、新卒採用で総合職と介護職に分けて募集しているが、中途採用では職種で分けて採用していない。同社の職群としては、マネジメント職とスペシャリスト職とエキスパート職の三つの職群しかない。以下では、便宜上、総合職（マネジメント職・スペシャリスト職）と介護職（エキスパート職）で表記する。

新卒採用（大卒者）の総合職のみ、1次面接は地域会社が行うが、最終的な採用権限は本社にある。大卒の総合職は幹部候補生の位置づけであり、全国転勤の可能性もある扱いである。初任配属地は、基本的には居住地（もしくは帰省先）から通勤可能な範囲での勤務地であり、その後、キャリアステップを踏んでいく中で、本社や各地域エリアの統括職を担う可能性がある。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2.3割、30歳代：3割、40歳代：2.8割、50歳代以上：1.9割（男性では、20歳代以下：2.5割、30歳代：4.1割、40歳代：2.6割、50歳代以上：0.8割。女性では、20歳代以下：2.1割、30歳代：2.4割、40歳代：2.9割、50歳代以上：2.6割）。女性は介護職・中途採用が中心であることから40歳代以上で半数強を占める。同社全体では男性比率が低く、男性の年齢分布では、管理職層も多いことから、30～40歳代で6割強を占める。

〇社は訪問介護中心のサービス事業を全国に展開している。通常、訪問介護は、ヘルパーが自宅に訪問してサービスを提供する。全国の拠点（営業所）は、ミーティングや研修で集合する場合に活用されるものの、社員（契約社員含む）は、毎日、当該施設に出勤するわけではなく、直行直帰で顧客自宅に訪問することも多い²。

営業所の規模（ヘルパー含む）は、少ないところで10人前後、大きな規模で30～40人である（営業所数は30～40人規模が多い）。傘下の営業所を統括する地域会社は、社長、統括職、管理職程度しかいないため、大きい会社でも10名程度の人員規模（小さい会社であれば、社長と管理職で3人程度）である。

転勤者は、地域会社の統括職などで赴任することもあれば、営業所の介護職として配属されることもある（例えば、九州エリアであれば、県を越えるだけでも転勤が生じうるため、介護職でも転勤がありうる）。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

〇社は、総合職（大卒）を中心に全国転勤の可能性がある。総合職・介護職（新卒）・介護職（中途）いずれも転勤可能性があるが、実際の転勤実績としては総合職が多い。採用時、募集要項で転勤がありうることを明示している。就業規則にも転勤があることを規定。人事異動はあるが、定期的に決められたものではない。通常、既存営業所の人員不足や新規開設（子会社、営業所等）に伴い、人事異動が生じる。例えば、新規開設であれば、ベテランを新規施設に異動させ、空いたポストにはサブ的な役割だった者を登用させる、などのローテーション人事がある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、異動が必要な場合に、関係部署の上長から本人に確認をしてもらう。「基本的には、社命なので、断るといっているはない」。ただし、実際に

² ただし、施設系サービス（例えば、デイサービスやショートステイ、グループホーム）を行う営業所は、24時間365日稼働している。その種の施設で働くスタッフは常駐勤務である。

は、転勤免除の申し出があるケースもある。その際は、当該本人は転勤をさせず、他者を転勤させることとなる（転勤免除があったとしても、本人は従前の役職のままで、不利益はない）。ただし、転勤免除の申し出は多いわけではない。

転勤実施の打診時期については、「最低でも 1 ヶ月前」にしている。統括職等の上位職の場合、異動先との調整の必要もあるため、2～3 ヶ月前など早めの打診をしている（子会社出向と異動で打診時期等の手続き面で違いはほとんどない）。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職で勤務地限定社員の社員区分はない³。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

全国転勤の可能性がある総合職についてみると、入社後は各営業所で介護の現場から始め、現場リーダーを目指すことになる。最初は、訪問介護、訪問入浴、デイサービス、グループホームなどの実際のサービスを経験し、介護の仕事を学ぶ。将来的な目安として、入社から約 3 年で所長（営業所の管理者）に就く（ただし、所長も、現場スタッフの一員）。拠点の経営に携わりながら経験を積み、その後は、各地域の統括職や幹部候補となる者、専門職として人材教育分野へ進む者、支社・本社の管理部門に従事する者など様々な経路をたどる。

先述のとおり、O 社には定期的なジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。そのため、平均的な赴任期間は不明（3 年で赴任先から戻る者もいれば、事業の都合で 2 年で戻すケースなど様々だという）。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、2 回程度。多くても 4 回程度ではないかという。全国のエリア採用が基本であることから、出身大学や帰省先によって、採用時からエリア拠点（仮称）が決まっている場合が多い。エリア拠点を起点にして本社や他の地域会社などに転勤する場合がある。とくに地域会社の社長・管理職（統括職、課長職以上）に就く際に転居を伴う異動の可能性が高くなる。逆に、営業所の所長レベルでは、当該地域内での異動が多い。したがって、地域会社の社長職など高位の役職に就くほど、転勤回数が増える傾向にある。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は、45 人（男性 32 人、女性 13 人）。国内転勤者のうち、配偶者

³ O 社では、契約社員の無期転換者を対象として、2009 年に勤務地限定の社員区分を導入している（エリア正社員）。労働契約法の 5 年超の有期契約者への無期雇用化の規定を念頭に新設された雇用区分。勤務地が限定されており、営業所を越えた異動はない。導入理由は、介護事業で地域に特化して活躍してもらえる人材を確保するため。エリア正社員から全国転勤型への転換は、試験等の条件をもとに可能。管理職（課長職以上）への昇進も可能。ただし、制度導入して間もないため、転換や管理職昇進の実績があるわけではない。エリア正社員と全国転勤型の処遇差はない（同じ正社員であるため）。調査時点でエリア正社員は 10 名程度。

がいる者の人数（既婚者）は、男性 8 人、女性 0 人である。男性は管理系の転勤者が多いが、介護業務に就くために転勤する者もいる。女性は介護職がほとんどであり、未婚者のみが転勤していることになる。通勤圏が広い首都圏での転勤はなく、エリア内の勤務先範囲が広い地方配属者で転勤がみられる（転勤者には社宅で対応）。

国内転勤者の年齢構成は、男性では 30～40 歳代が多い。30～40 代が多いのは、統括職等の働き盛りの管理系を動かしているイメージ。逆に、女性の転勤者は 20 代（未婚・介護職）が多い。国内転勤者（既婚）は家族帯同が基本だが、子供の学校の都合や親の介護への配慮で単身赴任を認めることもある。国内転勤者で頻度の高い職種は、管理系である。

5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えた。増加した理由は、新規開業施設等の増加。

(3) 転勤を求める理由

〇社が転勤を求めるのは、既存の営業所の人員不足や新規開業でローテーションが必要になるからである。また、幹部育成や栄転処遇関係でも生じる。ただし、転勤が管理職昇進の必須要件になっているわけではない。ここ 10 年間で、事業拡大や M&A で子会社が増えており、〇社幹部を子会社社長に据えることで、転勤異動させるケースも増えている。

〇社は中途採用中心で、介護職は、もともとエリア内の勤務地限定の色彩が強い。総合職で全国転勤が生じうるが、調査時点で、〇社としては、転勤が多いイメージはない。事業拡大のスピードが速いため、転勤が増える傾向にあると考えており、勤務地限定社員制度を設ける予定にはない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している⁴。これらの理由がある場合、転勤配慮することがある。家族構成は事前に把握されているため、理由によって、転勤で配慮されることもある。とくに子持ち女性への転勤打診はこれまでにほとんどない。

男性の場合、介護で転勤配慮を求めた男性も過去に数件ある程度で、基本的には転勤拒否はない。

過去 5 年間に結婚と出産・育児で退職者はいる。ただし、同社の場合、出産・育児後の復帰については、短時間勤務（就学前まで）が制度化されており、復帰率は高い。ライフステージに合わせた介護職種も用意されている。むしろ、出産・育児よりは、結婚時に、将来的に仕事と家庭の両立が難しいことを踏まえて、自己都合退職する者のほうが多い。介護で辞

⁴ Uターン希望に対する配慮については、Uターン希望への対応は制度としてではなく、希望が出た際、ケース・バイ・ケースの対応。Uターン希望については少数ながら、本人からのヒアリングで意見がでることがある。希望が出た場合、運用で勤務地を配慮するケースはあるが、少数としている。

める者もいる。年1~2人いるかどうかで、現状では、多いわけではない。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。人数的に多いわけではないが、数年に何人かいる程度。相談を受けた場合に、配偶者の転勤先に仕事があれば、子会社などへの転勤異動を勧めており、実際に、転勤した事例もある。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、申し出が増えているとの認識はない。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当は、転勤支度金、引越代金の負担、転勤先での社宅の提供（借り上げ社宅）、単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当）の支給、帰省旅費など。家族に対する支援については、先述のとおり、配偶者が転勤した場合、配偶者の転勤先にある子会社への転勤を勧めるなどの慣行がある。

再雇用制度はない。ただし、実際には、離職した者が再雇用として入社するケースはある。

転勤中の役職については、従前の役職のままもあるが、子会社出向など、登用して転勤させる場合があるため、役職が上がる場合が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）は、全くない。そもそも転勤は昇進の必須要件にはなっていない。

なお、女性管理職比率は1割程度（現在、女性役職者の登用促進を検討中）。転勤が、女性の就業継続、昇進（管理職）で障害になっていると感ずることがあるかについては、既婚女性に転勤を命じると退職につながるため、未婚女性を対象にするなど、転勤の人選で配慮しており、就業継続に転勤は影響していないとの認識。女性の昇進でも転勤は全く関係ない、としている。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、新卒・総合職については、これまでは本人の状況をヒアリング等で確認しながら転勤辞令を発令してきた。しかし、事業拡大のスピードが速く、定型的なジョブ・ローテーションではなくとも、横断的な異動の必要性は高まっている。中途は地場での採用でもともと転勤対象にはなりにくい。新卒・総合職の人数を増やすことで、人の流動性を高める必要がある、としている。

JILPT 資料シリーズ No. 179

企業における転勤の実態に関するヒアリング調査

発行年月日 2016年11月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2016 JILPT

Printed in Japan

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)