

企業における転勤の実態に関する調査 (企業ヒアリング) 結果の概要

調査部

1 はじめに

当機構では、国内外に拠点を多数有する大企業を対象に、転勤の実態に関するヒアリング調査を実施した。調査対象は、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ている。調査時期は、主に2015年7～11月。当該期間にヒアリングを実施し、内容の掲載を承諾した15社について、報告書を取りまとめた(詳細については、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」参照)。

本稿では、本調査のヒアリング事例のなかから、転勤の実績が多い、①建設業・不動産業B社、②電気機器製造業E社、③運輸業F社、④保険業I社、⑤旅行業M社——の五つの事例を取り上げた。以下では、国内転勤に絞り、(1)転勤の目的・パターン、(2)転勤にかかわる配慮(勤務地限定社員制度、配慮事項(配偶者の転勤に伴う配慮含む))——などの現状について紹介したうえで、これらの事例に見られる転勤のパターンや転勤にかかわる配慮の状況について整理する(事例紹介では、以下、企業属性は各事例の冒頭に記載。事例企業の各種制度は仮称で統一表記)。



2 事例から見る国内転勤の状況

事例1【建設業・不動産業B社】

事業はアパート・マンション等の建設、賃貸。全社員数は約1万1,000人。そのうち、正社員数が1万人(うち、女性は約1,300人。女性比率12%程度)。中途採用中心。支社は、国内を中心に約200カ所。グループ会社あり。海外拠点なし。勤務地限定社員制度あり。

(1) 転勤の目的・パターン

建設業・不動産業B社は、全国転勤の可能性のある総合職の採用が前提となっている。正社員の雇用区分は総合職のみで、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。

総合職の採用時には、募集要項で転勤がありうることを明示している。人事異動ではジョブ・ローテーション(定期的な異動)はルール化されていない。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おらず、採用後、初任地で10年いる者もいれば、1年で異動する者もいるなど、様々。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が通例である。

異動(転勤含む)の考え方として、入社したときの拠点(入社時の事業所)を「ホーム拠点」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。つまり、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。

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。同社は、転勤に際し社宅を用意していることから、長期の転勤期間ではコスト増となる。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。

転勤者数の実績を見ると、男性のほうが多い。女性の転勤者もいるが、未婚者に多い。

転勤者（既婚）の単身赴任の割合は、6～7割。単身赴任にするかどうかは本人の希望を踏まえている。

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。

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。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面がある。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、頑張っしてほしい」との意図で転勤を実施することがある。

（2）転勤にかかわる配慮

①勤務地限定社員制度

B社には正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分がある。社員区分は、①全国転勤型、②特定エリア内限定（ホーム拠点から直径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）——の三つ。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。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の導入理由は、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。ただし、同社の場合、あくまで全国転勤型が原則である（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。いったん申請したら1年間は限定解除できない仕組み）。

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。

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、適応理由や申請適用後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。

②転勤にかかわる配慮

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）。

転勤にかかわる配慮事項では、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、勤務地限定社員制度の適用を勧める。

他方、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）が生じた場合、B社は、全国に支社を有するため、当該相談が寄せられれば、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だという。

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す。

事例2【電気機器製造業E社】

複数の事業を抱える電機メーカー。全社員数が約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。各事業体の中に複数の拠点がある。近年、海外のビジネスの拡大に伴い、海外拠点も増加傾向。勤務地限定社員制度なし。

（1）転勤の目的、転勤のパターン

電気機器製造業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——がある。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。

キャリア・パス上の転勤のパターンについては、キャリアパターンのようなものはあるものの、明確化されているわけではない。例えば、事務系社員の場合、工場経験が長い者をコーポレート部門に異動させること

や、研究所の人事部門に配属された者を工場等人事担当に配属させるなどの配慮はしている。しかし、それを仕組みとして持っているわけではない。

国内転勤で頻度の高い職種は、事務系社員（営業含む）である。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。事務系は、様々な部門・事業所の経験が必要であり、部門・事業所を跨いで渡り歩く異動が行われる。一方、技術系社員の場合、事務系と比較すると、部門を跨ぐような異動の頻度は少ない。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ことはあるが、部門を跨ぐ異動は、技術的に親和性があるような場合に生じやすい。したがって、事務系に比べ、技術系の異動（転勤）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ある。近年、事業拡大・新規拠点の立ち上げ時の転勤（主に海外展開のケース）も増えている。

（2）転勤にかかわる配慮

転勤に際しての意向確認については、年2回の評価に関する面談でも異動の意思を確認している。目標の進捗確認等の話し合いにおいても、情報収集の機会がある。

転勤に対する配慮については、本人に必ずしも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」は確実にを行い、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も、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なかで、「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。

転勤配慮面では、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者が多い。

他方、配偶者の転勤に伴う配慮については、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」を設けている。配偶者が海外へ転勤になった場合、3年を限度とする休職制度である（休職期間は無給扱い）。実際に制度利用者もいる。

事例3【運輸業F社】

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。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割と増加傾向）。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。正社員（総合職）の勤務地限定社員制度なし。

（1）転勤の目的・パターン

運輸業F社の総合職（全国転勤型）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）の業務がある。

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。具体的には、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。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）するケースも見られる。

正社員（総合職）は全国転勤を前提としており、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（3年を目処）がある。

新規採用後、最初の配属先は現場にかかわる業務が多い（ブロック内の支店等に配置）。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。

国内での転勤実績では、男性中心で転勤がなされ、女性（とくに既婚・子持ち）で転勤実績は少ない。

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。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。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。

既婚者の転勤は、単身赴任が4割弱。家族帯同・単身赴任の選択は個人の希望による。

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。営業部門は、教育訓練目的で異動をさせることが多い。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。

なお、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も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。逆に、大都市部に配属されると、転勤頻度は少ない傾向にある。

同社の場合、各ブロック内で経験を積むこととなるが、優秀な者（幹部候補）には、本社配置（基本3年）をする場合がある。地域ブロックだけの経験しかない、本社での人脈作りや人的交流も希薄になるため、幹部登用目的の本社転勤が必要と考えられている。幹部候補は、転勤頻度が多くなる傾向にある。

（2）転勤にかかわる配慮

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。

転勤にかかわる配慮事項としては、女性の育児、親の介護、病気関係などを配慮している。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見られる。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。同社としては、そのような意向があったとしても、転勤をさせている。

過去5年間で、社員からの転勤配慮の要望については、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と、という。

他方、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。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（勤務地配慮は制度化されたものではなく、運用上の扱い）。

事例4【保険業I社】

全社員数は約1万3,000人（そのうち、正社員数は約9,000人）。勤務地限定社員制度あり。調査時点で、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。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）。海外拠点（事務所等）あり。

（1）転勤の目的・パターン

保険業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。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。当該異動は全国型、地域型、一般職全て行う。同社の場合、都道府県に支社があり、その下に営業所がある。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。

キャリア・パスでは、総合職（全国型）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。

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。「3年で総合職（全国型）の全てのポストがシャッフルされるイメージ」だという。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、年齢や職種で転勤頻度の差は生じない。転勤先が広域に及ぶこともある。

転勤実績では、男性の転勤者数が多いが、女性の転勤者も一定程度いる（女性既婚者の転勤者もいる）。

国内転勤者（既婚）の単身赴任は2～4割。家族帯同・単身赴任の選択は本人希望による。子育ての時期では、子供の教育で単身赴任を選ぶ者もいる。

転勤を求める理由は、コンプライアンス（不正防止）が基本にあるが、それに加え、育成の観点もある。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得ない。

（2）転勤にかかわる配慮

①勤務地限定社員制度

先述のとおり、調査時点でI社では、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。制度導入時、地方の地元の優秀な学生（女性）を採用・確保するために勤務地限定社員の募集をしていた。

調査時点で、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。全国型から地域型への転換は無条件で可能。同社では、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（11月）に、転換希望を申請する必要がある（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）。

近年の改正で、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っている。

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）。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が、制度改定後は、経営管理クラスへの昇進も可能となる。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。

②転勤にかかわる配慮

I社は、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。転勤にかか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。

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。しかし、転換希望は介護や育児理由の者がほとんどである。先述のとおり、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。同社としては、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のではないかと、この認識である。

なお、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り得たものが、改正後は転勤命令がより厳格になっている面もある。

過去5年間での配偶者の転勤（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、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。なお、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者が多く、特段に転勤配慮の要望は出ていないとの認識である。

事例5【旅行業M社】

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2万6,000人。正社員数は約2万人（うち、女性約6割）。勤務地限定社員制度あり。勤務地限定社員の適用人数は約6,000人（うち、女性は8割強）。旅行事業会社では、国内に約700の店舗。海外グループ企業も全世界にある。

（1）転勤の目的・パターン

M社グループ（ホールディングス体制）の事業には、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、多岐にわたる。

職種（人員配置）は、店頭販売が最も多く、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社員の比率が高い。

同社は、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つつある。分社体制は継続し、本籍は地域事業会社に置きつつも、広域異動を人材育成の観点から強化している。

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。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）でも、転勤がありうる。

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。

なお、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付けてもらう意図がある。

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社で最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（特に女性）も多い。店頭販売に配属された者（特に女性）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見ると、男性9：女性1のイメージだという。

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。単身赴任は、子供の受験・教育関係で生じやすい。

（2）転勤にかかわる配慮

①勤務地限定社員制度

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。当時の背景として、学生側の意識の変化がある。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が高まっていた。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、採用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——の2軸で、採用を開始した。コースは転勤の有無のみで分けられており、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。また、勤務地限定社員は、管理職（課長以上）の役職に就くこともできる（例えば、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、店長に就くことができる）。

全国転勤型から勤務地限定社員への転換は可能。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）。

全国転勤型と勤務地限定社員との間では、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乗せして、格差を設けている。

②転勤にかかわる配慮

転勤に際しての意向聴取の仕組みとして、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等を聴いている。記入欄には、家族構成のなかで特記すべき事情などもある。自己申告書記入後は、上長との面談機会もある。

転勤にかか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、給与面での減額はなし。そして、3年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定社員制度の適用を勧めることとなる。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見られる。

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、「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。また、配偶者の転勤にかかわる相談が増えているとの認識も示す。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。

3 転勤のパターンと転勤にかかわる配慮

転勤頻度の多い業界として五つの事例をとりあげた。以下では、これらの事例から、国内転勤を中心に、(1) 転勤の目的、(2) 転勤のパターン、(3) 転勤にかかわる制度及び、配慮の状況——についてまとめたい。

(1) 転勤の目的

事例によれば、転勤の目的には、人材育成や経営幹部の選抜^(注1)など、教育に主眼が置かれている。しかし、それ以外にも、本人・組織の活性化や人事ローテーションの結果等を挙げる企業も見られる。

全国に拠点を有する企業では、人事異動に伴い転勤が全国規模で生じやすい。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。

とくにジョブ・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やすい。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。同社の異動を求める理由には、教育訓練がある。営業部門の場合、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、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^(注2)。

一方、ジョブ・ローテーションのない企業でも、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、それに伴い転職も生じる。人事異動は、市場動向や拠点展開、欠員状況によって不定期となりやすい。

他方、転職の目的として、マンネリ化に対する刺激・本人活性化を挙げる企業もある。建設業・不動産業B社の営業職の転職の目的には、慣れ親しんだ本拠地を意図的に異動・転職させることで刺激を与える意味がある。

以上を踏まえると、転職は、人材育成や幹部選抜を主眼としているものの、本人・組織の活性化や欠員補充など組織維持の役割も担っていることがうかがえる。特に人事異動の仕組みとして、ジョブ・ローテーションがある場合、定期的な人事異動によって、一度に多数の人員が異動することとなり、その反面で転職も生じやすい。また、欠員補充で転職が生じるケースでも、一つの欠員を補充することで、複数の転職命令が必要となるケースがあり、いわゆる「玉突き人事」も起こりうる。すなわち、企業の人事異動には、定期異動だけでなく、事業の要請に応じて異動を組む側面もある。育成的な意味合いのローテーションと、欠員による玉突き的な異動の組み合わせさせた結果として、転職が存在していることがうかがえる。

(2) 転職のパターン

今回の調査では、転職で明確なルール（例えば、転職の期間や時期、転職範囲での明文化されたルール^(注3)等）を有する企業はほとんどなかった。ただし、ジョブ・ローテーションのある企業で転職期間が3～5年になることが多いことや、転職範囲をブロック内中心とする企業^(注4)がみられた。また、本拠地を定めて、転職期間が終了したら本拠地に戻す措置をとる企業^(注5)もあった。これらは転職期間や転職範囲、転職後の帰任措置について、運用上のルールを示すものと言える。

では転職者の転職実績から見て、転職者の属性や転職時期などで特徴は見られるだろうか。

まず、転職者の特徴を性別に見ると、転職者は男性中心とする企業が多い。男性に比べ比率は低いが、女性の転職者がいることも共通している。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。組織人員の母集団分布どおり、女性の転職者が少ないことになる。

しかし、旅行業M社のように、女性比率の高い企



業でも、女性の転職者の割合が低い場合（男性9：女性1のイメージ）がある。女性転職者の割合が低い理由の一つとして、転職頻度の高い職種での女性比率の低さがある。例えば、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。そして、当該職種は男性が占める割合が高い。一方、女性比率が高い職種は店頭販売であるが、店頭販売に配属された者（特に女性）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。職種に応じて転職頻度に違いがあることから、転職者の男女比では、圧倒的に男性が多いとしている。

次に、性別・未既婚の特徴をみると、女性の転職者は未婚者中心とする企業が目立つ^(注6)。女性の転職では、家族（既婚・子供、配偶者（夫）の転職）に対する配慮の可能性が示唆される。

さらに、転職が発生する年齢の特徴について見ると、主にジョブ・ローテーションがある企業では、年齢に偏りなく転職があるとの認識が見られる。既婚後の転職も、家族帯同・単身赴任の選択は本人の意向に任せている。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（保険業I社）。転職が定年まで続く可能性があることから、単身赴任等の配慮をしていることがうかがえる。

一方、運輸業F社や旅行業M社に見られるように、若年期を育成期間と捉え、異動はあったとしても、育成期間中の転職が少ない企業や、逆に、若年・中堅期までは転職が多いが、その後は本拠地に定住化することで転職が少なくなる企業もある。このような企業のなかには、転職年齢のボリュームゾーンが30～40代とのイメージを持つ企業がある^(注7)。50歳代以降で転職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職に対する抵抗感が高まり、企業側もそれに配慮している可能性がある。

(3) 転勤にかかわる制度及び、配慮の状況

① 転勤にかかわる社員・家族の事情の把握

企業は、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）の把握をどのようにしているのだろうか。事例によれば、自己申告書等に記載欄を設ける場合が多い。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目立つ。

大企業の場合、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。全ての社員に家族について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れば、人事ヒアリングを行い、転勤可能かを確認する。配慮すべき事情があれば、転勤対象から外すこともある。

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転勤拒否は多くはない。ただし、企業のなかには、転勤拒否を認めると際限がなくなるため、公平性の観点から、配慮事項を特殊事由（介護等）以外は認めない企業もある。

② 勤務地限定社員制度

今回の調査では、正社員（総合職）の勤務地限定社員制度を設けている企業があった^(注8)（建設業・不動産業B社、保険業I社、旅行業M社）。導入理由では、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。制度面を見ると、基本的には転居転勤を軸に、ブロック内の転勤可能性や通勤範囲（通勤距離等）で、複数の社員区分を設ける企業が見られた。地域限定型のまま課長職に就ける企業が多い。

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である。そのため、転勤のリスクプレミアムとして、全国転勤型と勤務地限定型との間には、賃金格差が設けられていた。

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いが（保険業I社、旅行業M社）、その一方で、育児・介護などの該当理由の合致を条件に挙げる企業もある（建設業・不動産業B社）。

③ 転勤にかかわる配慮事項

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。また、女性の育児等の家庭の事情でも配慮する企業がある。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」の方が、「育児」「子どもの受験」等よりも配慮の度合いは大きい。育児や子ども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。

家族の事情で配慮すべき事情があった場合、企業側の具体的な対応としては、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、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——などがあった。

また、勤務地限定社員制度がある企業では、配慮事項がある社員が出た場合、社員区分の転換を勧める企業がほとんどとなっている。全国型から地域型への転換に条件を付さない企業も目立つ。

一方、建設業・不動産業B社は、育児・介護等の事由に転換条件を限定しているが、勤務地限定社員には、基本給の格差分の給与減額があるため、適応理由や申請適用後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ている。労働者側が給与減額分を負担しているがゆえに、転勤免除の社員区分転換を認める要因になっているようだ。

他方、転勤リスクプレミアムがあるがゆえに、社員区分間の公平性を担保するためにも、転勤免除配慮よりも社員区分の転換で厳格に対応する傾向も見られる。

調査では、過去5年間での転勤配慮を求める要望についても尋ねているが、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。

運輸業F社も、家族の病気、介護を理由にした転勤辞退希望者が微増の傾向にあることを指摘している。「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と」などとしている。先述のとおり、大企業においては、男性中心で転勤が実施されている。しかし、介護問題は、男性も転勤で配慮を求める傾向を強めているようである。

④配偶者の転勤に伴う配慮

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見られる。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、勤務地変更配慮や再雇用制度、休職制度——が見られた。

まず、配偶者の転勤に伴う勤務地変更配慮については、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(注9)。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。

配偶者の転勤に伴う再雇用制度を有する企業も多い。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がある場合が多い。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。

休職制度については、今回の調査では、電気機器製造業E社が、配偶者の海外転勤に伴う離職を防ぐ目的で「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た(休職期間は無給扱い)。

4 おわりに

本稿では、当機構が実施した「企業における転勤の実態に関するヒアリング調査」のなかから、比較的転勤が多い五つの企業を紹介することで、これらの事例に見られる転勤のパターンや転勤にかかわる配慮の状況についてまとめた。

取り上げた企業は、いずれも全国に拠点があり、転勤を必要と考えている。転勤の目的には人材育成や幹部選抜、組織活性化等があるが、ジョブ・ローテーションや欠員補充など、人事ローテーションの結果として、多数の転勤者が生じる現状も垣間見える。

転勤者は男性の比重が高いが、新卒採用での女性比率の高まりを背景として、近年、女性の転勤者も増加し始めている。

一方、転勤配慮では、女性の育児関係のみならず、介護において、男性でも転勤配慮を求める声がある。また、女性の社会進出が進むなかで、夫婦共働きへの

配慮(配偶者の転勤関係含む)を求める要望も目立つ。

以上を踏まえると、人材育成面での転勤のメリットを維持しつつ、労働者側の意向にも配慮した転勤(異動)制度の見直しが求められている。企業は子の教育の時期等に際しては、単身赴任を許容する傾向にあるが、単身赴任が長期化する場合、本人・家族への負担は大きいものとなる。一方、企業側から見ても、転勤では、社宅や単身赴任手当など、多額の費用を要する。転勤による人材育成面でのメリットを維持しつつ、本人・家族に対する負担も含めた転勤コストとの比較考量も行い、転勤の効果を検証することで、各企業が転勤の在り方を見直すことが望まれる。

[注]

- 1 今回の調査では、転勤を昇進昇格の要件としている企業はなかった。しかし、地方拠点配属者が本社へ広域異動することや、管理職に登用されるほど異動頻度が多くなるなど、管理職昇進をする者ほど、結果的に転勤回数が増えることを指摘する企業はあった。転勤がキャリア・パスに影響を与える可能性が示唆される。
- 2 ジョブ・ローテーションは、長期間同じ職務にならないようにローテーションすることを目的とする場合が多く、このような場合、仕事を変えることに主眼があり、転居を伴うことは必要要件ではないことに留意。
- 3 なお、ホールディングス体制にある旅行業M社では、グループ間異動(出向)がある。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。
- 4 運輸業F社に見られるように、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では、転勤範囲が初任配属のブロック内中心となっている。ただし、このような企業でも、地方から大都市部への転勤や海外転勤など、広域異動の転勤可能性がある。
- 5 建設業・不動産業B社は、ホーム拠点を定め、転勤期間2～3年でホーム拠点に戻す措置をとっている。同社は、転勤に際し社宅を用意しているが、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。これは転勤者から見れば、長期の転勤にならないための配慮ともいえる。
- 6 今回の調査では、転勤者が男性中心であり、女性が少ない傾向はあるが、女性の転勤者(女性・既婚の転勤者)が少ないということではない。例えば、運輸業F社では近年の新卒採用で女性の割合が高くなっており、本人の意向も踏まえ、女性の転勤者がいることを指摘している。また、保険業I社でも、総合職(全国型)で採用された女性(既婚者含む)の転勤者は多い。保険業はもともと転勤が多く、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」だという。
- 7 本稿では、転勤頻度の高い企業の事例を紹介しているが、転勤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もある。
- 8 勤務地限定社員制度を有する企業は一部であることに留意がある。採用・配置をブロック別に行う方針がある運輸業F社は、もともと異動がブロック内中心であるため、勤務地限定社員制度はない。電気機器製造業E社(製造系)も、勤務地限定社員制度はなかった。
- 9 なお、保険業I社のように、一般職等の地域限定の雇用区分がある企業のなかには、勤務地変更の対象を一般職等に限定する場合もある。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。

(主任調査員補佐・奥田栄二、労働政策研究所副所長・荻野登、主任調査員・新井栄三)