

# 企業の人事権と転勤 古くて新しい課題

佐藤博樹

中央大学大学院

戦略経営研究科教授

(ビジネススクール@後楽園キャンパス)

2017年6月29日

# 古くて新しい課題=転勤を巡る中期的な課題

(労働大臣官房政策調査部編『転勤と単身赴任(転勤と勤労者生活に関する調査研究会報告書)』大蔵省印刷局、1991)

「従来のように従業員を自由に動かせるという前提にたった発想では転勤をめぐる摩擦を増大させるであろう。人員配置の変更を行う必要性和当該従業員を当てることの合理性を十分考慮し、従業員に対しては事前に転勤にあたっての個別事情を十分把握することが必要である。人を動かすには慎重な対応が必要であるといった考え方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根本的改革が求められると考えられる。」

「企業経営の中核を担う人材を育成する目的で行う広域的な異動とその他の異動を区別して、住居変更を伴う転勤の範囲を企業経営上真に必要とされる範囲に絞り込むといった努力とともに、会社への入り口(採用時)からの転勤の有無を区別した採用、転勤のある者への労働条件面での思い切ったメリットの付与、あるいは転勤を条件とした社内公募制などが考えられる。」

今なぜ転勤問題なのか？

# 調査から見た転勤を巡る人事管理の課題

- 転勤を巡る課題

社員：共働き世帯の増加、子育て・介護・自己啓発など様々な理由から転勤を希望しない者や転勤に関して様々な要望を持つ社員の増加

企業：転勤が人材確保・定着の阻害要因に、個別事情配慮や転勤に関する公正確保の必要性増大(管理コスト増)、女性活躍支援の取り組みでは配偶者の転勤への対応が課題に

他方、転勤の育成効果を高く評価する企業が多い(しかし社員は育成効果を肯定する意見ばかりではない)

- 「転勤問題」の背景には、企業主導型キャリア管理が存在

# 理念型としての企業主導型キャリア管理

採用に際して担当職務や勤務地は限定・特定せずに従業員を雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や勤務地を必要に応じて決定する。配属された職場において担当する職務は、職務記述書などによって限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に変更。担当職務を限定・特定して従業員を採用しないため、様々な職務を担当するために必要な訓練可能性が高い新卒採用が主。

担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務でなく、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。

事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる(整理解雇の4要素(要件)のうちの解雇回避努力義務の履行)。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することが難しい。

# 企業の人事権と転勤

「東亜ペイント事件」の最高裁判決(1986年7月14日)

転勤命令が妥当であるとする裁判所の判断基準として、①「業務上の必要性」があること、②労働者に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合」でないこと、という2つが示され、これ以降この2条件が個別に判断されてきた。特に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度は、厳格に判断される傾向が強かったことから、転勤命令に社員は従うもの、との認識が一般的となる。

# 転勤問題への対応のあり方

# 転勤の見直しのあり方①

- 転勤の検討の前に異動の現状把握と見直しが必要

居住地変更を必要とする異動＝転勤

転勤の検討には異動に関する検討が必要

- 異動の検討

異動の現状把握(頻度、目的など)

異動の目的に応じた異動頻度の削減や代替案

人材育成、組織活性化等:それぞれの効果の測定

機能的等価物の検討:例えば癒着防止には休暇

取得で対応など

⇒異動の削減は転勤の削減に貢献



## 異動と転勤の見直しのあり方②

- 異動を見直した後、必要な転勤に関しては、転勤の運用の見直しを行う

転勤期間の適正化

転勤期間の事前明示

転勤猶予時期の設定

最終勤務地選択制・勤務本拠地設定など

- 上記の取り組みを実施した後に、勤務地限定制度などを検討

⇐異動・転勤の見直しをせずに勤務地限定制度を導入することは、雇用区分の固定化をもたらすことにも

⇒勤務地限定制度導入した場合の広域転勤型の雇用区分についても転勤の運用の見直しが必要

# 転勤の見直しの3類型

- 会社主導型キャリア管理を維持

- a) 転勤のみを見直す

- 現行の異動管理を維持したまま転勤のみを見直す（勤務地限定制度導入を含む）

- ←こうした取り組みの企業が多い

- b) 異動を含めて見直す

- 異動を見直し、それに加えて異動実施から発生する転勤のあり方を見直す

- 企業・社員調整型キャリア管理へ移行

- 採用時点から導入する企業とキャリアの途中段階から導入する企業に分かれる

# 企業・社員調整型キャリア管理への移行に伴う課題

- キャリアの自己管理に社員の側が対応できるかどうかが最大の課題
- 当面は、キャリア段階に応じた人事権の見直しが現実的

## 例えば

入社後の20歳代は会社主導型キャリア管理

30歳代は企業・社員調整型キャリア管理の選択を可能に

管理職昇進を選択した者は、会社主導型キャリア管理へ