

労働者の居住地選択をめぐる 人事施策とその人事管理への影響

今野浩一郎

(学習院大学名誉教授)

生活上の事情から働く場所に制約をもつ労働者が増え、労働者の居住地選択に影響を及ぼす人事施策（以下では「当該人事施策」と呼ぶ）のあり方が問題になっている。そこで本論では、当該人事施策がどう変遷し、それが人事管理をどう変えてきたのかを検討する。主要な当該人事施策には採用にかかわる全国採用施策と配置にかかわる転勤施策があるが、人事管理の基本構造に影響を及ぼすという点で注目されるのは、労働者に居住地の変更を求める転勤施策である。転勤施策は社内における人材需給の調整、人材育成等をはかる施策として一貫して重視されてきたが、転勤者を決定するにあたって労働者の意向や事情を配慮する方向で変化してきている。このことは基幹的業務を担う総合職を対象にした人事管理の基本構造、具体的には「誰をどの仕事につけるのか」を決める人材ポートフォリオを変えつつある。つまり、基幹的業務には居住地選択に制約のない転勤可能な労働者を配置する伝統的な人事管理から、居住地選択に制約のある転勤のできない労働者も基幹的業務に配置する人事管理へと、人事管理は段階的に変化しつつある。しかし、それに対応する人事管理の形態は多様であるので、最後に企業事例を踏まえて、企業が現実にとりうる人事管理タイプを明らかにしたうえで、人事管理が今後迎えるであろう変化のプロセスを展望している。

目次

- I 居住地選択をめぐる人事施策の捉え方
- II 採用施策についてみる
- III 配置についてみる
- IV 転勤施策と人事管理

I 居住地選択をめぐる人事施策の捉え方

1 労働者の居住地選択と人事施策

わが国企業は正社員とくに総合職型の正社員に対して、「どこで何の仕事に就くのか」を決める人事権を持ち、労働者の居住地選択に大きな影響力を持つ人事管理をとってきた。しかし、ここに

きて家事、育児、介護等の生活上の事情から働く場所に制約をもつ労働者が増え、労働者が「どこに住んでいるのか」「どこに住みたいと考えているのか」に配慮しながら人事管理を行うことが必要になっている。

そこで本論では、労働者の居住地選択に影響を及ぼす人事施策の現状とその変遷を明らかにしたうえで、その人事管理への影響を検討したい。そのためには、どの人事施策が労働者の居住地選択にどのように、どの程度影響するかを捉える必要がある。まずは、居住地選択と人事施策の関連をみるための枠組を整理しておきたい。

労働者がどこに住むかは基本的には労働者の裁量である。そういうと、たとえば通勤手当の支給限度額を設けることによって企業は居住地を制約

しているのではないかと言われそうであるが、労働者はその限度額を超えた費用を自己負担すればどこに住むかは自由である。しかし、自己負担を回避するために、多くの労働者は支給範囲内で居住地を決めるかもしれない。

つまり、労働者は居住地を自由に決定することができるが、何らかの人事施策がその労働者の決定に影響を及ぼしている。それでは、企業はなぜ労働者の居住地選択に影響を及ぼす人事管理を行うのか。それを検討するさいに大切な点は、すべての人事施策が居住地選択に影響を及ぼすわけではないので、どの人事施策を検討対象とすべきかを整理しておく必要がある。ここで問題にしていることが居住地と就労場所との間の地理的あるいは時間的距離（以下では両者を合わせて「地理的範囲」と呼ぶことにする）であること、企業の就労場所の決定が労働者の居住地選択に影響することから、就労場所の決定にかかわる以下の2つの施策が検討の対象になろう。

第1は、就労場所の決定に直接関与する採用と配置にかかわる人事施策である。配置施策は「どこで何の仕事につくのか」を決める人事施策であるので分かりやすいが、採用については若干の説明が必要だろう。企業は「どこで何の仕事に就く」人材を、「外部労働市場のどこ」から採用するのかを決めて採用活動を行うので、採用は労働者の就労場所の決定に直接関与する人事施策である。さらに遠隔地から採用された労働者は居住地を変えざるをえないことから分かるように、採用は労働者の居住地選択に影響を及ぼす。

第2は、企業による就労場所の決定に労働者が対応できるように、あるいはその決定を労働者に受け入れてもらうために行われる「労働者を支援する人事施策」である。具体的には、企業が決めた就労場所に居住地から通勤するために、あるいは、企業が決めた場所で就労するために居住地を変更するために労働者が負担する費用を補助する施策である。たとえば通勤手当等は前者に当たり、転居に伴う引越費用の補助、転勤者のための社宅の提供等は後者に当たる。

2 人事管理にとっての採用・配置範囲決定の意味

このようにみえてみると採用では、どの地理的範囲から人材を調達するのか、配置では、どの地理的範囲内の仕事に配置するのかが問題となる。企業はこれらの地理的範囲を以下の3つの視点に沿って決定する。

第1には、企業にとって地理的範囲を広域化したほうが「経営上のメリット」は大きい。それは広い範囲から人材を調達したほうが適材を採用できるし、広い範囲で仕事を探したほうが適材を適所に配置することができるからである。

しかしながら第2に、地理的範囲を拡大すると採用、配置に必要とされる「コスト」は増加する。たとえば採用についてみると、地理的範囲が広域化するほど募集にかかる費用は増加する。あるいは、就職するにあたって居住地を変える労働者が増えるために、その労働者が負担する移動費用や住宅費用を補助するための費用、つまり、それがないと労働市場のなかで人材を広域的に採用できないために必要となる費用が増加する。

したがって第3には、以上の「経営上のメリットーコスト」が最大化するように最適な地理的範囲を決定する。このことを改めて整理すると次のようになる。地理的範囲を一単位広域化すると企業が得られる「経営上のメリット」の増分を ΔP 、企業が負担する「コスト」の増分を ΔC とすると、企業は ΔP が ΔC を上まわるかぎり広域化を進めることになるし、逆の場合には狭めることになる。さらに重要なことは、「何の仕事についてもらう人材なのか」「どのようなキャリアを積んでほしい人材なのか」によって、つまり社員タイプによって、地理的範囲の拡大に伴う ΔP あるいは ΔC が異なるため最適な地理的範囲が異なることである。

以下では、以上の3つの視点にたって採用と配置のそれぞれについて、居住地選択にかかわる人事施策の現状と変遷について検討する。

II 採用施策についてみる

1 採用施策の諸類型

採用施策を作成するにあたり、どの地理的範囲から人材を調達するかは企業にとって重要な決定であり、その決定は前述の3つの視点に沿って行われる。それを踏まえて現状の採用施策を整理すると次のようになる。なおここでは議論を単純化するために、社員タイプは定型的業務を担当する一般職と基幹的業務を担当する総合職から、人材調達範囲は労働者のすべてあるいは一部が居住地を変更することが必要になる広域型と必要がない近隣型から構成されるとする。

そのうえで現状の採用施策をみると、定型的業務につく一般職については、近隣地域でも十分に人材を確保でき、人材の調達範囲を広域化しても「経営上のメリット」が増えないので企業は近隣型の採用施策（以下では「地元採用施策」と呼ぶ）をとる。それに対して基幹的業務につく総合職については、人材の調達範囲を広域化するほど適材を採用できる、つまり「経営上のメリット」が増加するので企業は広域型の採用施策（以下では「全国採用施策」と呼ぶ）をとる。以上の社員タイプ、人材の調達範囲、採用施策の関連を整理すると図1になる。

なお図1のなかで一般職が全国採用施策の領域に拡大して表現されているのは、近隣の労働市場からでは予定人数を確保できないために募集地域を全国に拡大する場合があるからである。同様に総合職が地元採用施策に拡大しているのは、中小企業等では地元から十分に人材を採用できる場合があるからである¹⁾。

こうした採用施策のなかで労働者の居住地選択

図1 採用施策の諸類型

		人材の調達範囲と人事施策タイプ	
		広域型	近隣型
		全国採用施策	地元採用施策
社員タイプ	一般職		
	総合職		

に影響を及ぼすのは総合職対象の全国採用施策であるので、以下ではその現状と変遷について検討したい。

2 全国採用施策の現状と変遷

(1) 現状は全国採用施策が主流

全国採用施策の現状を把握するために、大手企業における新規大卒者対象の採用施策をとりあげることとする。ここで確かめたいことは、全国採用施策を基本とするなかで地元採用施策がどの程度浸透しているかである。ここで表1を見てほしい。これは、東京証券取引所第一部に上場している大手企業がとる大卒新人対象の採用施策の現状を示している。

表1 大卒新人を対象にした採用施策の実施状況

(N=371社, 単位: %)

	実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答
地方拠点での独自採用	9.4	3.0	86.8	0.8
勤務地限定正社員の採用	19.4	5.1	74.7	0.8

出所：労働政策研究・研修機構（2015a）

「地方拠点での独自採用」は当該事業所で就労することを前提に、地元の労働市場から人材を調達する採用施策であると考えられるので地元採用施策にあたる。また「勤務地限定正社員の採用」も、本社の人事担当部門等が採用権限をもつことが多いことからすると人材を広域的に募集する施策ではあるが²⁾、応募する労働者が居住地の近くで就労することを希望し、企業もそれを尊重して採用を決めることが多いと考えられるので地元採用施策に当たると捉えていいだろう。

そのうえで「地方拠点での独自採用」「勤務地限定正社員の採用」を実施している企業の比率をみると、それぞれ9.4%、19.4%であり、表1では示していないが、両施策あるいは両施策のどちらかをとる企業は24.5%である。つまり大手企業における新規大卒者に対する採用は全国採用施策を基本としつつも、ほぼ4社に1社はそれに地元採用施策を組み合わせるといふ現状にある。

(2) 全国採用施策の変遷

それでは全国採用施策はどう変遷してきたのか。大手企業を中心にして総合職については全国採用施策を基本とするが維持されてきたと考えられるので、ここで問題になることは以下の2つの点である。第1は総合職の採用数の変化である。大卒者を総合職として採用する学歴別人事管理がとられてきたことを踏まえると、労働者の高学歴化が進むなかで、企業は総合職の採用数を、したがって全国採用施策を拡大してきたと考えられる³⁾。

第2は、勤務地を限定する勤務地限定正社員の採用数の変化である。もし勤務地限定正社員の採用を増やしていれば、企業は全国採用施策の基本を緩和したことになり、就職にあたって居住地を変更する労働者は減少してきたことになろう⁴⁾。このことをデータに基づいて客観的に把握することはできないが、企業事例をみると勤務地限定正社員は増えていると考えられる。

このようにみえてくると全国採用施策を拡大する動きと緩和する動きが共存してきたことになるので、企業のとる採用施策の変遷からみても、採用施策が就職に当たって居住地を変更する労働者を増やす方向で変化してきたのか、減らす方向で変化してきたのかを確認することはできない。

そこで、この変化の状況を労働者の就職にあたっての地域間移動から確認してみたい。労働政策研究・研修機構(2015b)は、国立社会保障・人口問題研究所が実施した第7回人口移動調査の二次分析を通して、進学と初職での就職に伴う地域間移動の男女別、学歴別、年代別の特徴を明らかにしている。そこで総合職の典型的な対象者である男性の大卒・大学院卒者を取りあげて就職に伴う移動の特徴を年代別にみると、初職において正規職員として雇用された地方出身者は若い世代になるほど、初職を地元とする者が増え、地元以外が減少している⁵⁾。この結果をみると、全国採用施策によって居住地を変更する労働者は減少しているように見える。しかし、この間に大卒・大学院卒者が増加しているため、必ずしも居住地を変更する労働者が減少しているとはいえず、結局は、ここでも採用施策が労働者の居住地

の移動にどう影響したかを把握することはできない。

Ⅲ 配置についてみる

1 配置施策の諸類型

採用施策と同じように配置施策においても、どの地理的範囲内で労働者を配置するかは企業にとって重要な決定であり、それは前述の3つの視点に沿って行われる。それを踏まえて現状の配置施策を整理すると図2になる。ここでは配置施策の現状を踏まえて、社員タイプはパート等非正社員、勤務地限定正社員、総合職型正社員から、配置範囲のタイプは同一事業所内で異動する事業所内型、居住地の変更がない範囲で事業所間を異動するエリア型、居住地の変更を伴う事業所間異動を行う広域型から構成されるとしている。

図2 配置施策の諸類型

		配置範囲のタイプ		
		事業所内型	エリア型	広域型
社員 タイプ	パート等 非正社員	■		
	勤務地限定 正社員	■	■	
	総合職型 正社員	■	■	■

図2をみると、パート等非正社員は事業所内型、勤務地限定正社員は事業所内型からエリア型、総合職型正社員は事業所内型から広域型が配置範囲であり、この社員タイプと配置範囲の関係は2つの視点から決定される。

第1は、居住地の変更を受け入れることができる労働者であるかにかかわる視点である。パート等非正社員あるいは勤務地限定正社員は居住地の変更ができない労働者が、総合職型の正社員は居住地の変更を受け入れることができる労働者が対応する。

第2は、業務ニーズに合った人材をどう確保するのかにかかわる視点である。パート等非正社員の定型的業務につく人材については、地元の労働市場あるいは社内の近隣地から十分に調達でき、

広域的な異動によって社内から調達する「経営上のメリット」は小さい。そのため配置範囲のタイプは事業所内型になる。

それに対して基幹的業務につく人材については、地元の労働市場からも社内の近隣地からも適材を見つけることが難しく、配置範囲を広域化することによる「経営上のメリット」は大きい。全社的な範囲から適材を探すのであれば総合職型正社員、特定エリアであれば勤務地限定正社員がその対象になる。

こうした配置施策のなかで労働者の居住地選択に影響を及ぼすのは広域型であり、そのなかでも労働者に居住地の変更を求める転勤施策である。そこで以下では、転勤施策の現状と変遷について検討したい。

2 転勤施策の現状と変遷

(1) 転勤者数とその構成

企業の転勤施策をみる前に転勤者の人数と構成をマクロ的な視点から確認しておきたい。平成14年版、24年版、29年版の総務省『就業構造基本調査』⁶⁾は、現在の常住地に住み始めた時期とそこに住み始めた理由について調べ、住み始めた理由のなかに「自分の仕事の都合-転勤のため」の選択肢を用意している。そこでここでは、この理由で1年以内に現在の常住地に移動した労働者を「フローでみた転勤者」、過去5年以内に移動した労働者を「ストックでみた転勤者」と捉える

ことにする。そのうえで表2をみると、転勤者の人数と男女別・年齢別構成にはつぎの特徴がある。

①「フローベースでみた転勤者」は約60万人（平成29年61万人、平成14年66万人）であり、その対正社員比率は約2%（同1.7%、1.9%）である⁷⁾。つまり毎年、正社員のほぼ50人に1人が転勤していることになるので、その人数規模は小さくない。さらに「ストックベースでみた転勤者」は約190万人（両年とも187万人）であり、その対正社員比率は両年とも5.4%である。

②「フローベースでみた転勤者」の構成についてみると、性別には男性が圧倒的に多い。年齢別には、30歳代を中心にして20歳代から40歳代が多く、男性は同様の傾向がみられるが、女性は企業が独身者を転勤の主な対象者としているために20歳代から30歳代が多い。

③「フローベースでみた転勤者」の平成14年から29年までの15年間の変化をみると、転勤者数に目立った変化はないが、その背景には男性それも30歳代の男性が大きく減少しているのに対して、20歳代~40歳代を中心にして女性が増加していることがある。

このようにみえてくると企業の転勤施策はこの間に、正社員の約2%を対象にする点では変わらないものの⁸⁾、ワークライフバランスが問題になる

表2 転勤者数とその性別・年齢別構成

(単位：人)

		平成14年			平成29年			平成29年-平成14年		
		総数	男性	女性	総数	男性	女性	合計	男性	女性
フローベースでみた転勤者	総数	658,300	595,900	62,400	614,300	518,600	95,600	△44,000	△77,300	33,200
	15~19歳	2,000	1,100	900	3,200	2,600	500	1,200	1,500	△400
	20歳代	183,400	150,200	33,200	178,000	133,000	45,000	△5,400	△17,200	11,800
	30歳代	235,700	216,900	18,800	193,200	165,700	27,600	△42,500	△51,200	8,800
	40歳代	136,800	131,200	5,800	131,500	117,100	14,400	△5,300	△14,100	8,600
	50歳代	94,600	91,300	3,300	96,400	90,200	6,200	1,800	△1,100	2,900
	60歳代以上	5,800	5,300	500	11,900	10,100	1,800	6,100	4,800	1,300
ストックベースでみた転勤者	総数	1,873,900	1,703,800	170,100	1,871,800	1,574,100	297,600	△2,100	△129,700	127,500

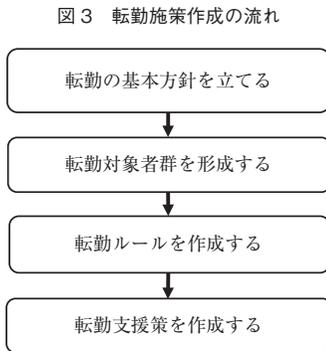
注：「フローベースでみた転勤者」と「ストックベースでみた転勤者」は平成14年では「平成13年9月10月~14年9月」「平成9年10月~14年9月」、平成29年は「平成28年10月~29年9月」「平成24年10月~29年9月」の間に転勤した者である。

出所：総務省『就業構造基本調査』（各年版）

30歳代を中心に男性を減らし、独身者を中心に20歳代～40歳代の女性を増やす方向で変化していることが分かる。

(2) 転勤施策の現状と変遷

それでは以上の転勤者の現状と変遷の背景には、どのような転勤施策があるのか。図3で示した観点からみると、転勤施策に次の特徴があることが明らかにされている。



第1の「転勤の基本方針」については、人材の需給調整、人材育成、組織の活性化をはかることを主な目的として転勤施策を行い、本人の事情や意向に一定の配慮を払うものの最終的には企業が転勤を決定する。この基本方針には大きな変化は見られないと考えられ、たとえば労働政策研究・研修機構（2017）によると、「転勤命令は会社主導ですべて決められている」に「近い」あるいは「やや近い」とする企業は79.7%に上っており、現状でも「最終的には企業が決める」が大勢を占めている。

第2の「転勤対象者群の形成」については、正社員の勤務地を限定する正社員（つまり勤務地限定正社員）と勤務地に限定のない正社員（総合職）に分け、後者を転勤対象者群とする。この施策の考え方に変化は見られないが、勤務地限定正社員制度をとる企業が増え転勤対象群は相対的に縮小していることが考えられる。しかし、勤務地限定正社員は従来の転勤のない一般職に当たる新しい名称の社員であること、あるいは従来の一般職から勤務地限定の総合職に転換した社員であることが珍しくないため、勤務地限定正社員が増えたか

らと言って必ずしも正社員に占める転勤対象者の割合が低下するとは言えず、結局は、企業が転勤対象者群を拡大あるいは縮小する方向で転勤施策を変えてきたかを確認することは難しい。

第3の「転勤ルールの作成」では主に2つのことが問題になる。まず、前述した「転勤の基本方針」に基づいて「本人の事情や意向をどのように確認し、それを転勤決定のさいにどのように配慮するのか」という「転勤者の選定」にかかわるルールである。本人の事情や意向の確認については、自己申告制度等の本人が事情等を申し出る制度や人事部門が事情等について確認する取り組みはすでに広く普及している⁹⁾。また表3の「2021年」の欄で示したように、8割前後（一般社員81.6%、管理職77.3%）の企業が「配慮する」としているため、転勤者の選定にあたり本人の事情や意向を配慮することは一般的なルールになっている。

表3 「転勤者選定における本人事情へ配慮」
実施企業比率

	(単位：%)	
	一般社員	管理職
2021年	81.6	77.3
2007年	69.1	65.8

出所：労務行政研究所（2021）

さらに重要なことは、こうした労働者の事情や意向を配慮する動きが強まっていることである。表3をみると、2007年から2021年の14年の間に一般職、管理職ともに「配慮する」企業が10ポイント以上増えている。「最終的には企業が決める」は変わらないものの、企業は転勤者を選定するにあたって本人の事情や意向を配慮する方向で転勤ルールを確実に変えてきている。

もう1つは「内示から赴任までの手続き」にかかわるルールであり、内示の時期、発令から赴任までの期間、赴任期間等にかかわるルールがその主な内容である。その現状は労働政策研究・研修機構（2017）と労務行政研究所（2021）で詳細に明らかにされているが、それがどのように変化してきたかについては確認できない。

表4 単身赴任手当・別居手当等の支給状況（従業員規模1,000人以上）

調査年	所定内賃金（円）	制度が有る企業比率（%）	支給した企業比率（%）	労働者1人当たり支給額の対所定内賃金比率（%）	支給した労働者1人当たり平均支給額（円）
2004	356,096	71.0	70.2	0.3	44,341
2009	385,387	70.9	72.1	0.5	42,761
2014	358,323	63.4	66.9	0.4	48,949
2019	359,600	66.7	66.6	0.4	47,600

出所：厚生労働省『就労条件総合調査』（各年版）

（3）転勤支援策の現状と変遷

最後の転勤施策は、Iのなかで説明した「労働者を支援する人事施策」に当たる、労働者の転勤に伴う経済的な負担を支援するための「転勤支援策の作成」である。企業は転勤支援策としてさまざまな手当等を支給しているが、労働政策研究・研修機構（2017）によると、実施企業比率からみた主なものは「転勤にかかわる支度料」（実施企業比率73.5%）、「転勤交通費」（65.1%）、「転勤先での社宅提供（家賃補助含む）」（68.6%）、「単身赴任手当」（64.1%）、「単身赴任者に対する帰省旅費」（55.1%）である^{10）}。これらのなかで転勤期間中に継続して支給され、企業にとって費用負担の大きいのは「転勤先での社宅提供」（以下では「転勤社宅提供」と呼ぶ）と「単身赴任手当」であるので、以下ではこれら2つの転勤支援策の現状と変遷を確認したい。

まず単身赴任手当の支給状況を示した表4をみてほしい。これは転勤施策が広く浸透していると考えられる大手企業（従業員規模1,000人以上）の2004年から2019年までの15年間の変化をまとめたものである。これをみると手当の制度を有する企業も、手当を支給した企業も減少しているが、支給した労働者1人当たり平均支給額は増加し、その結果としての賃金全体に占める手当の比率（労働者1人当たり支給額の対所定内賃金比率）は0.4%前後で推移している。なお全従業員規模の結果をみても、制度を有する企業比率（たとえば2019年は13.7%）や支給した企業比率（同13.1%）の水準が低いものの、ここ15年間の変化は上記の大手企業と同様の傾向を示している。つまり単身赴任手当を支給する企業は減少しつつあるものの、支給する企業では単身赴任者に支給する手当額を増やすことで単身赴任を支援する施策を強化しているといえそうである。

つぎの転勤社宅提供の支援策については、データをもって現状と変遷を直接把握することは難しい。そこで、ここでは2つのデータを示しておく。1つは社宅（自社保有社宅あるいは借り上げ社宅）を保有する企業割合である。人事院『民間企業の勤務条件制度等調査』によると、詳細なデータは省略するが、同割合は2005年から2017年の間80%前後で安定的に推移している。

もう1つは、社員の住宅費を支援するための福利厚生費用である。表5によると、企業全体をみても、従業員規模1000人以上の大手企業をみても、法定外福利のなかの「住居に関する費用（社宅と持ち家に関する費用）」は急速に減少しており、2021年は2002年のほぼ半分の水準である。このことは日本経済団体連合会（2020）でも確認でき、福利厚生における「住宅関連費」の現金給与総額に対する比率は1980年の2.65%から2019年の2.13%まで一貫して低下している^{11）}。

表5 法定外福利のなかの「住居に関する費用」の労働費用総額に対する比率

年	（単位：%）	
	全体	大手企業 （従業員1,000人以上）
2002	1.13	1.64
2006	1.03	1.44
2011	0.99	1.48
2016	0.74	1.06
2021	0.61	0.88

出所：厚生労働省『就労条件総合調査』（各年版）

このようにみえてくると、企業はこれまでと変わらず社宅は保有するが、「住居に関する費用」あるいは「住宅関連費」は縮小するとの対応をとってきたことが分かる。つまり企業は費用を削減し、社宅の規模を縮小するなかで、社宅を提供する労働者を転勤者に絞るとの対応をとってきたのではないかと思われる。事実、社宅に入居する対

象者を限定する企業の場合には、その約9割の企業が転勤を条件としている¹²⁾。

さらに、その動きは正社員と非正社員の間「不合理な待遇差の是正」が法的に問題になるに伴い加速すると予想される。それは社宅が正社員に提供され、非正社員に提供されないという待遇差の合理性を担保するために、社宅は転勤に伴う生活上の困難を支援するために正社員に提供するという方向で社宅政策を見直す企業が増えると予想されるからである。

IV 転勤施策と人事管理¹³⁾

1 人事管理の諸タイプ

これまで労働者の居住地選択に影響を及ぼす人事施策の現状と変遷を採用と転勤の面からみてきたが、両者のなかで人事管理の基本構造に大きな影響を及ぼすのは転勤施策である。それは転勤施策が採用施策と異なり雇用している労働者を対象にする施策であるということもあるが、それ以上に重要なことは、労働者の事情や意向を配慮する方向で変化し、それが人事管理の基本構造を変えつつあるからである。

図4はその動きを整理したものである。なお図4を見るに当たっては、つぎの2つの点に注意してほしい。第1に、図4は理論的に考えられる人

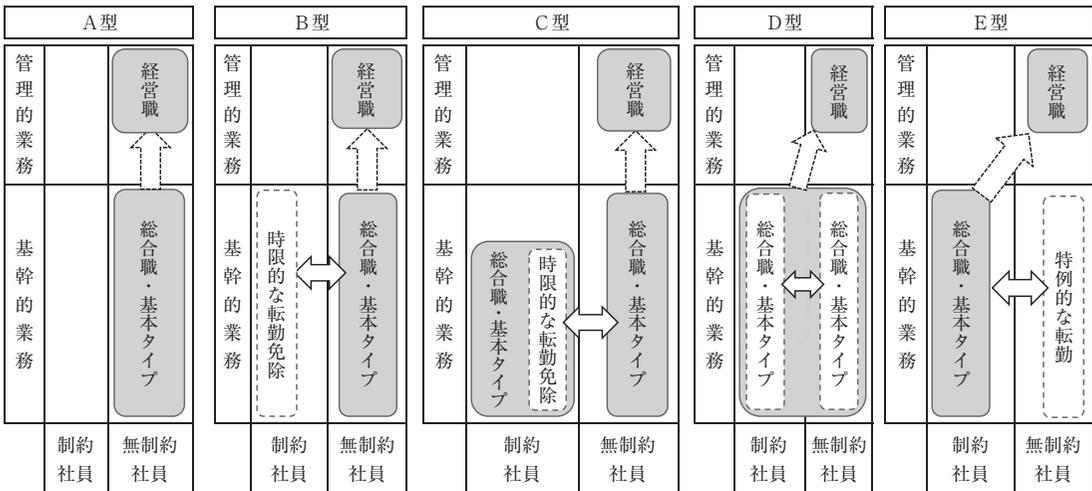
事管理タイプを網羅的に示したのではなく、先進的な企業の取り組み事例に基づいて、現実に行き起きていることを人事管理タイプとしてモデル的に表現したものである。

第2は図4の見方に関することである。まず業務レベルを管理的業務と基幹的業務に分け、前者を担当する社員を「経営職」、後者を担当する社員を「総合職」としている。さらに働く場所等に制約がある（つまり、転勤のできない）社員を「制約社員」、制約のない（転勤ができる）社員を「無制約社員」としたうえで、経営職は無制約社員、総合職は無制約社員の場合も制約社員の場合もあることを前提にしている。また、無制約社員と制約社員のどちらの社員が、どの範囲の基幹的業務を担当するのかの観点からみた総合職の基本となるタイプを「総合職・基本タイプ」と呼んでいる。

まずA型は伝統型の人事管理である。そこでは、正社員を基幹的業務につき、将来の経営職に昇進することが期待される総合職と定型的業務につく一般職に区分し、総合職には無制約社員、一般職には制約社員を割り付ける人事管理がとられている。したがって図4では、最上位の基幹的業務まで担当する無制約社員が総合職・基本タイプとなっている。

これに対してB型では、A型の基本を維持しつつ、育児、介護等の事情で転勤が難しくなった総

図4 人事管理の諸タイプ



合職に対して転勤を時限的に免除する人事管理がとられている。ここで注意してほしいことは、時限的に制約社員になることが想定されているので、総合職・基本タイプは無制約社員に対応していることである。

つぎのC型はB型と異なり、制約社員も無制約社員も総合職・基本タイプとしている点に特徴があり、制約社員の総合職・基本タイプは従来型の総合職と同等の仕事につく勤務地限定正社員に当たる。ただし無制約社員と制約社員は異なる採用区分やキャリアトラックをとる異なる総合職・基本タイプであり、制約社員の担当する基幹的業務のレベルの上限（つまり、それは昇進上限）は無制約社員より低く設定されている。また生活上の事情等で制約なく働くことが難しくなった無制約社員は時限的に制約社員の総合職・基本タイプに転換する。

無制約社員、制約社員ともに総合職とし、両者を異なる総合職・基本タイプとするという点ではC型の基本を維持しつつ、両タイプのキャリアトラックを同じにするのがD型である。そのため両者間に昇進上限の格差は設けず、両者間の転換は柔軟に行われる。最後のE型は総合職・基本タイプを制約社員とする点で他の人事管理タイプと異なる考え方をとり、転勤は業務上やむを得ず、しかも本人の同意が得られた場合に限られる。

2 転勤施策と人事管理タイプの変化

それでは、以上の人事管理の諸タイプは企業にどの程度採用されているのか。この観点から人事

管理を調べた調査がないので、その現状を正確に知ることはできない。そこで総合職についての表6のデータを用いて、各人事管理タイプをとる企業のおおよその構成を把握してみたい。

まず、ここで取り上げる人事管理タイプは、転勤のあることを前提に作られているので、「転勤あり」とする約6割（61.2%）の企業が対象になる。そのうえで各タイプについてみると、B型は「（勤務地限定正社員への転換を含まない）転勤免除制度あり」（3.4%）がほぼ対応する。C型とD型は勤務地限定正社員制度をもつ企業に対応し、両型の違いは制約社員と無制約社員の間に昇進上限に違いがあるか否かにある。そこで勤務地限定正社員が部長以上に昇進できるのであれば昇進上限に違いはないと捉えると、C型は「勤務地限定正社員制度について」の欄に示した「制度あり－昇進上限・課長以下」（11.4%）、D型は「制度あり－昇進上限・部長以上」（3.8%）に当たる。さらにE型は極めて少ないと考えられるので、A型は「転勤あり」企業のなかのB型～D型以外の企業が対応する。

このようにみえてくると、全企業のなかで「転勤のある」企業は約6割であり、その内訳はA型が4割程度、B型とD型は5%弱、C型は1割程度、E型は極めて少ない、という構成になろう¹⁴⁾。

人事管理の現状と変遷を理解するには、さらに人事管理の諸タイプ間の関係についてもみておく必要がある。企業はそれぞれの事情に合った人事管理タイプを選択することになると思うが、これまでの企業の制度改革の動きをみると、人事管

表6 総合職における転勤と勤務地限定正社員制度の現状

(単位：%)

転勤について	転勤あり 61.2		転勤なし 27.1
	転勤免除制度あり 3.4		
勤務地限定正社員制度について	制度あり 15.8		制度なし 82.3
	昇進上限・課長以下 11.4	昇進上限・部長以上 3.8	

注：1) 総合職と勤務地限定正社員制度は次のように定義されている。

- ・総合職～基幹的な業務、企画立案等総合的な判断を要する業務に従事する業務制限がない雇用区分
- ・勤務地限定正社員制度～総合職のなかで勤務地に一定の制限のあるものの雇用区分

2) 表中の「転勤あり」は「総合職のほとんどが転勤の可能性がある」「総合職でも転勤をする者の範囲は限られる」の回答企業、「転勤なし」は「転勤はほとんどない（転勤が必要な事業所がない）」の回答企業に対応している。

3) 表中の比率は、1852社に対する構成比率である。また「不明」回答の比率を省略しているため、たとえば「転勤あり」と「転勤なし」の合計は100%にならないので注意してほしい。

出所：労働政策研究・研修機構（2017）

理は伝統型のA型から始まり、伝統型の改善タイプといえるB型あるいはC型を経て、新しいタイプのD型あるいはE型に向かうというプロセスに沿って変化すると予想される。

これまで、転勤施策の観点からみると人事管理にはどのようなタイプがあり、それらの間にどのような関係があるのか、さらに各人事管理タイプはどの程度採用されているかを検討してきたが、ここではデータの制約等から概況を把握するにとどまった。

労働者の居住地選択に大きな影響を及ぼす転勤施策がどう変化し、それが人事管理をどう変えていくのかを理解するには、本稿のなかで取り上げた視点にたつて、どのような企業がどの人事管理タイプをどの程度採用し、大勢として企業はどの人事管理タイプを採用しているのかを継続的に確認することが求められる。今後の研究成果の蓄積を期待したい。

さらに、もう1つ考えておかねばならないことがある。ここまでは、労働者の居住地選択は企業による就労場所の決定に制約されることを前提に議論してきた。しかし、コロナ禍を契機に拡大しているリモートワークが企業のなかで広く定着すると、労働者は居住地を就労場所にとらわれることなく選択できるようになる。その場合には、居住地選択にかかわる人事施策と、その人事管理への影響はこれまでとは全く異なることになると予想される。この点もこれからの大きな研究課題になろう。

- 1) 中小企業が主に地元採用施策をとることは知られた事実であるが、その現状を丁寧に調べた参考になる調査は少ない。ここではとりあえず労働政策研究・研修機構(2014b)を紹介しておく。
- 2) 労働政策研究・研修機構(2015a)によると、ほぼ8割の企業が勤務地限定正社員の採用権限の所在は本社(本社人事担当部門73.6%、本社事業担当部門4.4%)にあるとしているので、大手企業においては勤務地限定正社員の採用は本社権限のもと全社一括で行われているとみてよいだろう。
- 3) このように企業が全国採用施策を拡大したからといって、就職にあたって居住地を変える労働者が必ずしも増えたことにはならない。それは、居住地の変更を望まない労働者が増えれば、全国採用に応募しない労働者が増えるからである。事実、就職を決めるにあたって地元定着を指向する労働者が増えてきたことはよく知られている。
- 4) この記述には概ね間違いはないと思うが、勤務地限定正社員として採用されたすべての労働者が居住地の変更を伴わないと

は必ずしも言えない。それは勤務地限定正社員制度があくまでも雇用している労働者を対象にしている制度であるうえに、前述したように、本社が採用権限を持つことが多いため遠隔地から労働者を採用することがありうるからである。

- 5) この点については、労働政策研究・研修機構(2015b:38)を参照してほしい。なお、ここでいう地方出身者とは、東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、大阪圏(大阪府、兵庫県、京都府、奈良県)以外の地域を出身地とする者のことである。
- 6) 転勤の状況をマクロ的な視点から継続的に調べた統計はほとんどなく、ここで用いる総務省『就業構造基本調査』は転勤者数とその構成を知ることができる唯一の統計である。また、厚生労働省『就労条件総合調査』も転勤について調べているが、その内容は企業が転勤を行っているか否かを調べるにとどまっているうえに、調査期間は平成2年~16年に限定される。
- 7) 「フローベースでみた転勤者」は対正社員比率で約2%という人数規模はリクルートワークス研究所(2020)でも確認されている。それによると20歳から59歳までの正社員のうち2019年1年間に転勤を経験した者は2.2%と推定されている。なお表2で示した総務省『就業構造基本調査』の結果よりやや高めの値になっているのは、10歳代と60歳代以降の正社員が除外されているためと考えられる。
- 8) 企業を対象にした他の調査結果をみても転勤者数に変化はないというのが大勢であり、少なくとも企業が転勤者を減らす方向で転勤施策を変更してきているということはなさそうである。たとえば、企業の転勤施策の内容を詳細に調べている労働政策研究・研修機構(2017)をみると、過去3年間の国内転勤者数は「横ばい」が64.3%と大勢を占め、増加(「増加」+「やや増加」)は25.5%、減少(「減少」+「やや減少」)が6.3%である。
- 9) たとえば労働政策研究・研修機構(2017)によると、「社員本人・社員の家族的事情を踏まえた転勤に関する配慮を申し出る制度・機会(自己申告制度や目標管理制度の面接機会など)」が「ある」とした企業は83.7%、「転勤を実施するに先立って、事前の人事ヒアリングで転勤に支障になる事情の聴取」が「ある」とした企業は76.1%、「必ず転勤対象全員に行う」37.2%+「転勤配慮を求める者のみに行う」38.9%にのぼる。
- 10) この「労働者を支援する人事施策」の詳細については、労務行政研究所と産労総合研究所が一定の期間をおいて継続的に調査している。前者については労務行政研究所(2021)を参照してほしい。後者については、「転勤者への福祉施策に関する調査」等の名称で2004年、2007年、2013年、2019年に調査が行われており、最新の調査結果については産労総合研究所(2019)を参照してほしい。
- 11) 社員の住宅費用を支援するという点では同じ趣旨の施策であるものの、所定内給与の一部を構成する住宅手当は福利厚生の中での「住居に関する費用」と異なり、企業の施策に目立った変化はみられない。たとえば厚生労働省『就労条件総合調査』によれば、支給企業比率、所定内賃金に占める比率、支給した労働者1人当たり平均支給額のいずれをみても2004年から2019年の間にほとんど変化が見られない。
- 12) このことは人事院『令和元年 民間企業の勤務条件制度等調査』によっている。それによると、社宅があり、転勤がある企業のうち入居者を限定している企業は75.9%であり、それらの企業の89.6%が「転勤」を条件としている。なお「転勤」につぐ入居条件は「新規採用者」(42.2%)、「独身・単身者」(33.5%)、「若手層社員」(25.6%)であり、社宅の主要な対象層を転勤者と独身寮等に入る若手社員に絞るという施策がとられている。
- 13) この節は今野(2017)のなかの「3-転勤の「変革の波及性」

と人事管理の方向」(今野 2017: 73-79) に加筆修正を加えたものである。

- 14) 表 6 に示した「勤務地限定正社員制度」の設問は全サンプル企業 (1852 社) を対象にしたものであり、「転勤あり」企業を対象にした設問ではない。しかし集計結果をみると、「転勤なし」企業にはほぼ勤務地限定正社員制度がなく、勤務地限定正社員制度をもつ企業は「転勤あり」企業のなかにあると考えてよい。この人事管理タイプの構成に関する記述はこのことを前提にしている。

参考文献

- 今野浩一郎 (2017) 「第 3 章 転勤と人事管理」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, pp. 65-82.
- 産労総合研究所 (2019) 「転勤者への支援施策に関する調査 (1)」『人事実務』No. 1193.
- 日本経済団体連合会 (2020) 『第 64 回 福利厚生費調査結果報告』.
- リクルートワークス研究所 (2020) 「定点観測 日本の働き方

——転勤 (2020 年 11 月版)].

労働政策研究・研修機構 (2014a) 『企業の諸手当等の人事処遇制度に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 127.

—— (2014b) 『中小企業の「採用と定着」調査に向けて』JILPT 資料シリーズ No. 140.

—— (2015a) 『企業の地方拠点における採用活動に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 137.

—— (2015b) 『若者の地域移動——長期的動向とマッチングの変化』JILPT 資料シリーズ No. 162.

—— (2017) 『企業の転勤の実態に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 174.

労務行政研究所 (2021) 「国内転勤に関する取り扱いの最新実態」『労政時報』第 4013 号.

いまの・こういちろう 学習院大学名誉教授。著者に『同一労働同一賃金を活かす人事管理』(日経 BP・日本経済新聞出版本部, 2021 年) など。人事管理専攻。