

転勤施策の運用実態と課題

——勤務地を決めるのはだれか

武石恵美子

(法政大学教授)

テレワークの拡大により働く場所の柔軟化が進み、それが転勤の必要性を問い直す動きにも波及している。転勤には、複数の拠点に人材を供給する機能に加えて、人材育成の機能が期待されてきた。特に転勤の人材育成機能を重視する傾向は強く、この機能を効率的に発揮するために、多くの日本企業では、企業が転勤命令を出して社員は基本的にそれに従うというように「会社主導」で転勤を進めるのが一般的であった。しかし、転勤経験者は、自身の経験した転勤に関して、キャリア形成上の理由があった、希望どおりの転勤だったと、肯定的に評価する割合は低く、社命に従った結果の社員の納得度は高くはない。会社主導で実施してきた転勤が、社員の納得を得る形では進められてこなかったことにより、自身が経験した転勤についての能力開発面での効果等に対する評価は低く、今後の転勤を受け入れる姿勢にもネガティブな影響を及ぼしている。企業が人材育成のために社員に転勤を求めていくことの合理性は失われつつあると考えられる。今後の転勤のあり方として、人材育成機能をどこまで期待するのか／できるのか、については、各社の実態に沿った現状把握と評価が行われるべきであろう。その上で、拠点展開の実情から必要な転勤が残っていくとすれば、転勤をする社員が自身の転勤を納得して受け入れるための施策を実施することが必要になる。具体的には、転勤の決定に社員の事情や希望を反映させるような施策対応が重要である。これは人事権をだれが担うのか、という人事管理システムへの課題提起を含んでいる。

目次

- I はじめに
- II 転勤の仕組みとその背景
- III 企業調査からみた転勤の現状
- IV 社員調査からみた転勤の課題
- V 転勤施策の新しい動き
- VI おわりに

I はじめに

新型コロナウイルスへの対応として急速に広がったテレワークは、勤務場所の柔軟化の可能性を高めた。この動きは、在宅勤務等の拡大にとどまら

ず、遠隔からの業務遂行が可能になることにより、転勤の仕組みにも影響を及ぼしている。NTTグループは、2022年7月からグループ企業に働く3万人を対象に、自宅での勤務を原則とすることで居住地選択の自由度を拡げる施策の導入を発表し、注目を集めた。

そもそも、転勤に関しては新型コロナウイルス感染症拡大前から制度疲労が始まっていた。すでに30年前の1991年には、労働大臣官房政策調査部(1991)において転勤と単身赴任についての課題提起がなされており、転勤に当たっては個別事情を把握し慎重に対応することの必要性が指摘されていた。それにもかかわらず、その後も多くの企業におい

て転勤を含む配置・異動のあり方に大きな変化はみられず、配置や異動は一般的に社命という組織の要請に社員が応じることで対応がなされ、組織の転勤命令には従うもの、という共通認識が労使双方に形成されていた。

しかし、働く人の世帯構造や価値観が変化し、会社主導の転勤をこれまでのように継続することがいよいよ難しくなってきた。男女労働者のワーク・ライフ・バランスの観点から、女性の活躍推進の観点から、さらにはダイバーシティ推進の観点から、転勤制度はこれらの推進策のネックになると考えられ、転勤のあり方が問われるようになってきた（厚生労働省雇用均等・児童家庭局2017；武石2017，など）。転勤命令に従うことが難しい社員、それを忌避する個人が増え、転勤の多い業界や企業を学生が敬遠する、あるいは自分や配偶者の転勤を理由に離職する、というように人材確保面でも弊害が目立ってきた。転勤のあり方を見直す際には、採用時の雇用条件設定や、その後の人材育成のあり方など、人事のシステムに踏み込んだ改革が必要になる。この点に踏み込むことの難しさから、転勤の課題が指摘されつつも、長い間放置されてきたと考えられる。

本稿では、転勤施策の運用の実態を明らかにし、その現実を踏まえて課題を検討するが、日本企業の転勤施策の課題は、社員個人の事情や希望を、転勤を含む異動管理に反映させる仕組みが弱いという点で、会社主導の異動管理が行われている点にあると考え、この観点から現状把握と課題分析を行う。以下、Ⅱにおいて、日本企業における転勤の仕組みやその背景について整理する。その上で、Ⅲでは、労働政策研究・研修機構が実施した「企業の転勤の実態に関する調査」の再分析により、企業からみた転勤の現状や制度の実態を明らかにする。Ⅳでは、転勤の課題に関して社員にとっての納得度という観点から、筆者らが実施した「企業の転勤の実態把握に関する調査」の分析を行う。Ⅴでは、転勤をめぐる最近の動きについて企業の取り組み事例等を紹介し、終章で結論を述べる。

Ⅱ 転勤の仕組みとその背景

1 転勤とは何か

転勤は人事異動のうち、転居を伴う異動をさす。今野・佐藤（2020）は、「配置と異動は、社員と仕事を結び付け、仕事の遂行に必要な労働サービスの提供を社員に求めるための仕組み」と定義し、続けて「日本では企業が、社員の適性や職業能力を評価し、それに見合った仕事に従事させるためや能力開発のために、配置・異動を実施してきた」としている。仕事と人材をマッチングすることで組織運営が行われ、また定期・不定期に異動を行うことにより、組織の活性化や人材育成が意図されていたという点は重要であり、転勤のあり方を検討する際には、異動の機能を考慮する必要がある。

転勤は転居を伴うために、対象となる社員の生活へのインパクトは大きく、同居家族にまで影響が及ぶことから、転居を伴わない通常の異動に比べると一定の配慮がなされるケースが少なくない。しかし、個別事情に配慮していると人事異動に大きな制約が生じてしまうことから、多くの日本企業では、転勤を含む人事異動は組織命令として実施され、原則として社員はそれに従うものという共通理解の下で運用されてきた実態がある。

そもそも、日本企業の人事管理の特徴は、欧米の「ジョブ型」との対比で「メンバーシップ型」と呼ばれている（濱口2009）。「メンバーシップ型」の特徴は、雇用契約において「職務＝ジョブ」を明確にせず、労働時間や就業場所に関して包括的に契約することにより、事業主の裁量を広く認める点にある。久本（2008）も同様の指摘をしており、日本の特に男性正社員に典型的にみられる特徴として、新卒中心の採用、採用時の職種が大括りである幅広い職種別管理、人材育成と安定雇用のための異動の日常性、をあげている。欧州で転居を伴う転勤命令は、通常の家生活を送る権利を保障したヨーロッパ人権条約違反として法的に無効になることもある（水町2007）ことに比し、日本では、就業規則に「業務の都合で転勤を命じることがある」という規定を置くことにより、事

業主に包括的な転勤命令権があるとの判断がなされてきた。

転居を伴う転勤命令にあたって企業が社員の生活上の事情をどの程度考慮すべきか、という点に関する裁判例では、企業の配転命令権の濫用は排除しつつも、労働者にとっての「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度が個々に判断されてきた。最高裁が配置転換拒否を理由に懲戒解雇が行われた事案で判断を示したのが、1986年の「東亜ペイント事件」である。高齢の母親と保育士の妻がいるという家庭の事情を理由に転勤命令を拒否した社員について、「家庭生活上の不利益は、転勤に伴い通常甘受すべき程度のもの」として配転命令権の濫用には当たらないとした。就業規則で転勤可能性を定めた上で勤務地限定の合意がない場合には、社員の同意を得ずに使用者が転勤命令を出すことは広く認められてきたのである。ただし、育児・介護休業法第26条で、就業場所の変更により育児や介護が困難となる労働者に関しては、育児や介護の状況に配慮することが規定され、下級審では労働者の育児や介護の事情に配慮する判決も出されるようになってきた¹⁾のは注目できる変化である。

2 人事権の所在

企業に配置転換の権限を広く認める仕組みを、濱口(2011)は「人事権法理」として整理した。裁判所の判断は、労働者のメンバーシップとしての雇用保障を優先するために、職務(ジョブ)の変更は労働者の同意を要するという法理を採用せず、使用者に職務変更、一般的な転勤命令の権利を認め、職務や勤務地を変更する配置転換にかかる人事権は使用者である組織側にあると判断されてきたとしている。金井(2018)も、裁判では労働者が勤務地を限定することの合意を極力認めず、採用時の包括的な合意や就業規則等の包括的な規定を根拠に使用者に広範な配転命令権を認めるという判断がなされ、それにより雇用保障の要請に応じてきたと総括している。今野・佐藤(2020)は、「日本では企業が、社員の適性や職業能力を評価し、(中略)配置・異動を実施」してきており、その意味で「企業が、社員の配置と異

動に関する人事権をもっていた」としている。異動の目的としては、適性発見の機会提供、レベルの高い仕事経験による能力の伸長、部門間・職能間の人的交流、部門間の要員の適切な配置などがあげられる。

ここで日本企業では「企業」に人事権があるというのは、「企業の人事部門」が人事権を持つということを意味しており、この点が、欧米企業と異なる特徴である。Jacoby(2005)は、日本では人事部の影響力が強く、これに比べてアメリカでは現場が人事管理の権限をより強く持っているとした。平野(2006)も、アメリカとの比較において、日本の人事管理の特徴として、人事部の人事権の強さを指摘する。八代(2002)は、イギリスとの比較研究により、日本企業の人事部門が個別人事に関する権限を有している点で、人事部の役割が大きいとしている。

人事部集権的な人事システムは、企業特殊な人的資本形成やそれと強く関連する長期的な雇用関係と一体化しており、その背景には、環境変化が緩やかで同質性の高い構成員から成る組織構造があり、これらがシステムとして機能していると考えられてきた。日本企業のキャリア形成は、OJTを通じた仕事経験により行われる傾向が強くなり、企業内で効果的な育成が行われるためには、企業内の職務構造や熟練形成の仕組みを熟知している組織サイドが育成に関わり異動を決定することの有効性が指摘され、国際比較研究により日本の特徴が明らかになっている(小池1999)。

また今野(2012)は、終身雇用と年功制度を基盤とする人事管理を伝統型人事管理と称し、伝統型人事管理の特徴である雇用保障という経営リスクを回避するための重要な周辺装置として配置を柔軟に決める人事政策をあげている。長期雇用を維持するためには、企業にとって異動・配置の柔軟性を確保して全体最適を図る必要があった。同様の指摘は八代(2002)も行っており、ライン管理職は仕事を通じて部下育成を行うが、自部門の利益を上げるという観点から「部分均衡」を目指す傾向が強くなるため、長期的な人材育成という全体的な観点で人と仕事のマッチングを行う人事部門の行動原則が企業全体からみれば重要であ

り、人事情報を本社人事部門に集約してそこに人事権を集中させることの合理性を指摘する。

このように、日本企業では現場の各部門ではなく人事部門に配置・異動の権限が集中する点に特徴があるが、社員の意向の反映の程度が低いという点でも特徴がある。佐藤 (2014) は、日本の雇用の特徴を「無限定雇用」にあるとして、欧米の「限定雇用」との比較検討を行った研究²⁾を総括して、欧米企業は「企業内の異動について、会社が包括的な人事権を持って実施するのではなく、社員の同意が必要なことも明らかになった。社内公募や会社提案による異動のいずれにしても、企業内における従業員のキャリア形成は、社員の自己選択によっている。この点は、日本企業の雇用制度との大きな違いと言えよう」としている。武石・坂爪・松浦 (2021) は、ドイツ、スイスの企業のヒアリング調査により、職務内容や勤務地の変更にあたっては、社員の同意を前提とすることで納得性を高めることが重視されているとしている。ただし同時に、組織側からみた人材育成や人材配置の全体最適の実現という観点から、人事部門の一定の関与、すなわち社員のキャリアの決定を適切な方向に誘導するような支援や仕組みづくり (頻繁なキャリア面談など) を行っていることも明らかにしている。

3 岐路に立つ転勤施策

今野 (2012) は、経営環境や働く人の変化を受け、総合化・多元化の方向に人事管理を再編する必要があると指摘する。人材多様化戦略は、すでに多くの日本企業が人事戦略として重視しており、今後この傾向が強まれば、人事戦略に基づいて従来の人事管理を再編する必要性が高まるとみられる (佐藤 2022)。勤務地の決定に関連する転勤施策に関しては、女性や高齢者、外国人など人材の多様化が進むと、個人のニーズと企業側のニーズとの調整がより必要になると考えられる。人材活用の観点から転勤に関する制度対応が行われ始めており、転勤施策の現状や課題を把握する重要性は高い。

佐藤 (2017) は、ダイバーシティ経営の導入・定着のために、人事管理システムの改革が不可欠

であるとして、ダイバーシティ経営に適合的な人事制度の理念型を提示し、具体的には、個別管理の雇用処遇制度、育成プランを個人別に作成する能力開発策、職務や勤務の変更は社員の同意を求めること (自己選択型キャリア形成) の必要性を指摘する。また、今野 (2017) は、転勤の問題を「変革の必要性」と「変革の波及性」の2つの面からとらえ、その程度により転勤問題への対応が変わると指摘する。転勤が果たしている役割について一定の評価をしながらも、社員側の制約が大きくなることに伴う対応、具体的には社員区分の設定や育成のあり方など人事管理のあり方に波及する可能性を指摘する。

転勤の意義や施策のあり方を起点にして、人事管理制度そのものを見直すことの必要性が、近年になって急速に高まってきた。

Ⅲ 企業調査からみた転勤の現状

1 転勤の現状

転勤は遠隔地に拠点展開をしている企業で発生するものであり、したがって転勤している労働者は全体から見れば一部である。転勤者数を、総務省『平成29年就業構造基本調査』の「過去1年間に転勤が理由で居住地が変わった人数」により確認すると61万4300人で、5年前の同調査の59万5500人より若干増えているが、年間60万人程度で、雇用者全体の約1%、正規雇用者の2%弱という数値である。ただし、転居を伴う転勤が発生すれば、その後数年間は赴任先で働くために転勤者は累積されていき、また家族の転居にも波及する。太田 (2017) は、夫の転勤により無業化する妻は年間2万人程度と推計しており、転勤施策は配偶者の離職行動を通じて配偶者の勤務先にまで影響が及ぶ。さらに、いつ転勤命令があるかわからないというように転勤のスタンバイをしている労働者まで含めると、一定数の労働者が転勤施策の影響を受けているといえるだろう。

労務行政研究所「国内転勤に関する実態調査」³⁾によると、2021年調査の直近5年間の国内転勤者の増減傾向に関し、「横ばい」が約2/3を占め、

単身赴任者は若干増加傾向（「増加している」企業が18.5%、「減少している」企業が16.5%）であるが、家族帯同赴任者は減少傾向（「増加している」企業が8.4%、「減少している」企業が26.4%）である。2015年調査と比べると、家族帯同赴任者の減少傾向、単身赴任者の増加抑制傾向が顕著である（表1）。この理由には、新型コロナウイルス感染症対策の影響があげられているが、社員のワーク・ライフ・バランスや家族への影響を考慮して意図的に減少させている企業も出てきており、増加・横ばい傾向にあった転勤に変化の兆しがみえ始めている。

以下では、転勤の現状に関して、労働政策研究・研修機構が実施した「企業の転勤の実態に関する調査」（以下「JILPT企業調査」）⁴⁾を再分析して現状を掘り下げることとしたい。

まず、転勤はどの程度存在しているのか。「正社員のほとんどが転勤の可能性がある」が33.7%、「正社員でも転勤をする者の範囲は限られている」が27.5%、「転勤はほとんどない（転勤が必要な事業所がない）」が27.1%で、限定的な場合を含めて正社員は転勤の可能性があるとする

企業は61.2%となっている。この転勤可能性がある61.2%を母数にして実際の転勤者の割合を図1でみると、男女の違いが大きく、女性は「転勤経験者はほとんどいない」が5割を超えるが、男性では転勤経験者の割合は高い。ただし、男性では転勤経験者の割合は高い。ただし、男性で転勤経験者が5割程度以上という企業は1/3程度で、女性に比べて男性の転勤頻度は高いが、男性の中でも転勤の状況はばらつきが大きいことに加え、転勤をしない社員の方が多い企業が多数となっている。

転勤が多い企業の特徴をみるために、企業属性別に男性の転勤経験者の割合の平均値を算出した⁵⁾（表2）。業種の特徴としては、平均（3.65割）よりも0.5ポイント以上高い業種は、「金融・保険業」（5.55割）、「卸売業」（4.46割）であり、「製造業」（3.10割）は平均を下回る。国内での事業所展開が広域になるほど転勤経験者の割合が高くなるが、海外拠点展開の影響はみられず、日本国内での事業所展開の多さが転勤経験者の割合を高めているといえる。海外拠点では、それぞれの国の現地スタッフが中心になって業務を行うことが多く、企業活動のグローバル化は顕著ではあるも

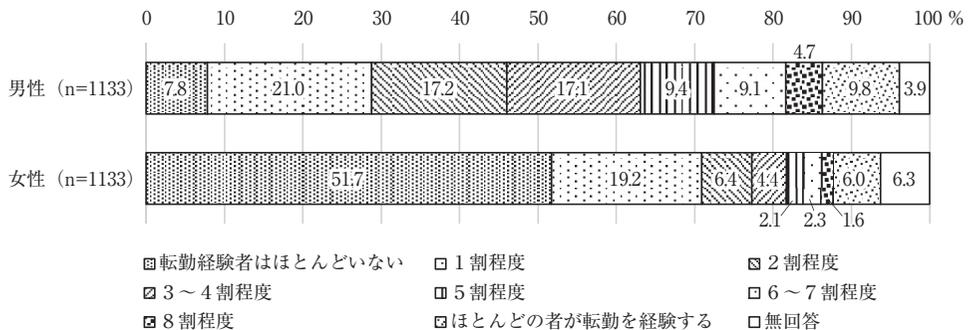
表1 直近5年間における国内転勤者の増減傾向

(単位：%)

	家族帯同赴任者		単身赴任者	
	2015年調査	2021年調査	2015年調査	2021年調査
計 (n)	100.0 (172)	100.0 (239)	100.0 (178)	100.0 (248)
増加している	14.5	8.4	31.5	18.5
減少している	14.5	26.4	10.1	16.5
横ばい	70.9	63.2	58.4	64.9
その他	—	2.1	—	—

出所：労務行政研究所「国内転勤に関する実態調査」

図1 転勤経験者の割合（全国転勤型の正社員に占める割合）



出所：「JILPT企業調査」

表2 企業の属性別にみた転勤経験者の割合（平均値）

	n	平均(割)	標準偏差
計	1089	3.65	2.76
業種別			
製造業	333	3.10	2.33
運輸業、郵便業	81	3.99	2.82
卸売業	91	4.46	2.52
小売業	112	4.08	3.18
金融業、保険業	56	5.55	3.40
その他サービス業	106	2.79	2.44
国内事業所展開			
一事業所（本社のみ）	34	2.10	2.32
同一通勤圏内に展開	60	1.63	1.77
より広いエリアに地域的に展開	403	3.46	2.92
全国的に展開	588	4.09	2.62
海外事業所・拠点展開			
展開している	488	3.70	2.65
今はないが展開を検討中	29	3.84	3.00
海外展開はしていない	569	3.59	2.84

注：業種はサンプル数が50以上の業種のみ掲載している。

転勤経験者の割合は、割合無回答の企業を除いて算出している。

出所：「JILPT 企業調査」

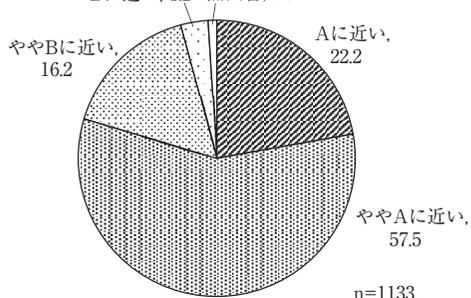
の、日本から海外拠点に向いて働く社員数がそれに伴い大きく増加するという状況にはならず、現状で転勤の多くは国内での異動が中心とみられる。

2 転勤施策の内容

日本企業では、組織からの要請・命令で行われる転勤を社員は基本的に断らない、というのがこれまでの暗黙のルールであったと考えられるが、実際に転勤命令がどのように行われているのだろうか。「会社主導ですべて決められている（会社

図2 転勤命令の考え方

A：転勤命令は会社主導ですべて決められている
 B：転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている
 Bに近い, 3.2 無回答, 1.0



出所：「JILPT 企業調査」

主導)」に「近い・やや近い」と回答する企業が79.7%と約8割を占め、「社員の意見・希望を踏まえて決められている（社員主導）」に「近い・やや近い」と回答する企業は19.4%にとどまる（図2）。現状では、会社主導で転勤命令が出されており、転居を伴う異動に関する人事権は組織にあるケースが大多数であることが確認できた⁶⁾。

それでは、この転勤決定のタイプの違いと転勤制度の関連についてみていこう（表3）。

制度の整備状況として、転勤の期間や時期（年齢等）などのルールの有無については、「明文化して定めている」企業は全体で14.9%と少なく、「明文化していないが運用上ルールがある」も13.2%にとどまり、7割以上が「定めていない」と回答しており、転勤の内容は個別性が高くルール化しにくい実態があると考えられる。また、「明文化して定めている」「明文化していないが運

表3 転勤に関するルールの有無等

(単位：%)

	n	転勤に関するルール				転勤配慮を申し出る制度・機会			転勤実施に先立ち支障となる事情の聴取				育児・介護等に関わる転勤免除制度			
		明文化して定めている	明文化して定めていないが運用上ルールがある	定めていない	無回答	ある	ない	無回答	必ず転勤対象全員に行う	行う	転勤配慮を求める者に行わない	無回答	ある	現在導入を検討中	ない	無回答
計	1133	14.9	13.2	71.7	0.3	83.7	16.2	0.2	37.2	38.9	22.9	1.0	5.6	3.9	89.7	0.9
会社主導	902	14.1	12.4	73.3	0.2	83.6	16.3	0.1	33.0	40.6	25.6	0.8	5.7	3.9	89.6	0.9
個人主導	220	18.6	16.4	64.5	0.5	85.0	14.5	0.5	55.0	33.2	10.5	1.4	5.0	3.6	90.9	0.5

出所：「JILPT 企業調査」

用上ルールがある」は、いずれも『個人主導』の企業の方が高く、『会社主導』の企業は「定めていない」が73.3%と高い傾向がみられている。

転勤に関連する制度の整備状況に関して、まず「社員本人・社員の家族的事情を踏まえ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談機会など）」の有無に関しては、2つのタイプともに8割以上が「ある」と回答している。一方で、「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の支障となる事情を聴取するか」に関しては、『個人主導』の企業では「必ず転勤対象者全員に行う」とする企業が55.0%と半数を超えるが、『会社主導』の企業では33.0%にとどまる。気になるのが、「育児・介護等に関わる転勤免除制度」があるのは5%程度の企業にとどまっている点である。

転勤配慮を申し出る機会が制度化されていても、それが社員の自発性に任ざられていれば、「転勤命令には従うもの」という意識の社員は事情を申し出ることには躊躇するだろう。転勤実施に先立って支障となる事情を必ず聴取する、育児・介護等を理由にした転勤免除が制度化されている、というように転勤配慮の事情等に対する明確な仕組みがないと、転勤配慮を申し出る機会があったとしてもそれが活用されないまま運用されていくことが懸念点である。また、『会社主導』の企業は、転勤のルールを定めないケースが多く、転勤対象者に対する事情の聴取を実施するケースは少ないという特徴も確認できており、ルールを曖昧にしたまま「会社主導＝会社の裁量」で転勤が行われている可能性が示唆されている。

3 転勤の機能

それではなぜ転勤が発生しているのか。転勤の機能について、転勤の目的という観点から整理したい。転勤は、事業所を広域に展開するために各拠点に人材供給をする上で避けられないというように事業上の必要性という側面と、新しい拠点で経験や視野を広げるといった人材育成の機能という側面と、大きく2つの目的があげられる。

今野（2010）は、市場環境の変化が激しい状況で競争力強化を迫られる企業は、経営戦略や事業

構造に合わせて機動的に人材を配置することが必要になってきているとして、業務ニーズに合わせた社員の広域異動への要請が高まっていると指摘した。企業にとって、経営判断等による事業所の新設、閉鎖、移転などの可能性は常に存在し、かつ、正社員に関しては長期継続的な雇用を前提に雇い入れる以上、社員が職務や就業場所の変更を受け入れることは不可避である。

同時に、日本企業では、転勤を含む「異動管理」は、仕事経験の幅を広げるという能力開発やキャリア形成の手段としての重要な役割を担ってきた。特にホワイトカラーのキャリア形成においては、幅広い経験を積んで特定の職能分野に限定されない仕事経験が重視され、アメリカやドイツに比べると特定の職能分野に限定しないキャリアがより多くみられるとされており（今野・佐藤2020）、OJTを通じた幅広いキャリア形成の一環として転勤が位置付けられてきた。

転勤の目的的分析結果を表4に示したが、事業上の必要性に関する項目では、「組織運営上の人事ローテーションの結果」（53.4%）、「事業拡大・新規拠点立ち上げに伴う欠員補充」（42.9%）の割合が高い。また、人材育成に関連する内容では、「社員の人材育成」（66.4%）、「社員の処遇・適材適所」（57.1%）、「幹部の選抜・育成」（41.2%）の割合が高くなっており、先に指摘した2つの機能への期待は大きい。

企業のタイプ別の特徴としては、『会社主導』の企業は『個人主導』の企業に比べて、転勤に多くの機能を期待していることも明らかである。『会社主導』の企業で特に高いのが、「組織運営上の人事ローテーションの結果」（会社主導：55.7%、個人主導：44.1%）、「組織の活性化・社員への刺激」（会社主導：52.9%、個人主導：41.8%）という円滑な組織運営の機能と、「社員の人材育成」（会社主導：67.5%、個人主導：61.4%）、「幹部の選抜・育成」（会社主導：42.9%、個人主導：33.6%）という社員の育成機能の、まさに転勤の2つの機能の中心的な項目である。『会社主導』で転勤を実施する企業では、この2つの機能を円滑に進めるために組織が転勤を決定できることを重視しているとみることができる。

表4 転勤の目的（複数回答）

（単位：％）

	n	強化 組織としての 一体化・連携の 組織としての 一体化・連携の	社員の人材育成	幹部の選抜・育成	社員の処遇・適材適所	組織運営上の 人事ローテ ションの結果	事業拡大・新規 拠点立ち上げ に伴う欠員補 充	社員へのモチ ベーションの維 持・向上	組織の活性化・ 社員への刺激	転勤先の従業員 の教育・指導	顧客・社内の人 脈形成	顧客との癒着・ 不正防止	特定の実業所 に発生した問題 解決のため	事業活動の変化 への対応	雇用調整・事業 所閉鎖	その他	無回答
計	1133	32.5	66.4	41.2	57.1	53.4	42.9	24.1	50.6	18.4	10.5	10.3	12.2	26.7	9.1	0.9	0.7
会社主導	902	31.5	67.5	42.9	58.2	55.7	43.0	23.9	52.9	18.2	10.2	10.5	11.9	27.5	8.9	0.7	0.4
個人主導	220	35.5	61.4	33.6	53.2	44.1	42.7	24.1	41.8	19.1	10.9	9.1	13.6	24.1	10.0	1.8	1.8

出所：「JILPT 企業調査」

4 転勤の課題

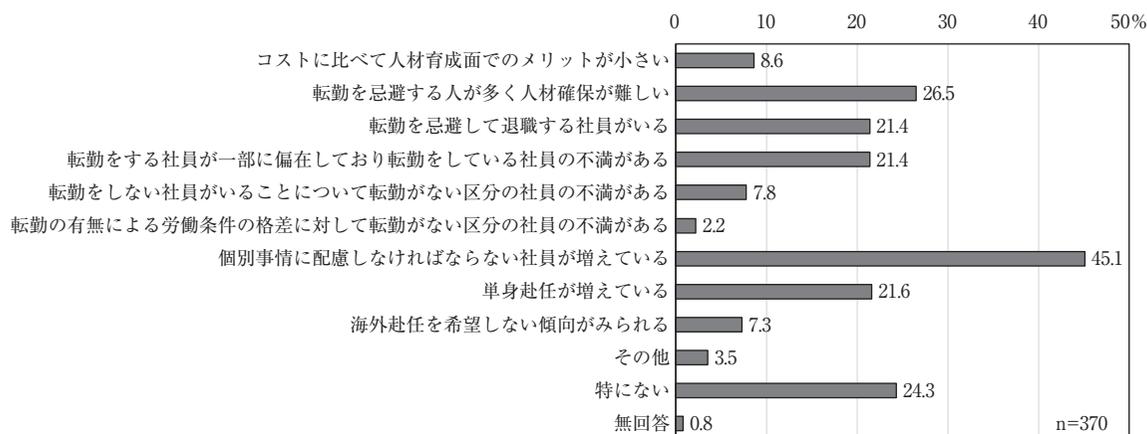
転勤の課題については、「JILPT 企業調査」に課題を網羅するような設問がないので、中央大学戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（以下「中央大学プロジェクト」）で筆者らが実施した「転勤や遠距離介護等の実態と課題に関する企業調査」（以下「中央大学プロジェクト企業調査」）⁷⁾により、転勤を実施する上での課題を確認する。図3に示すように、「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」（45.1%）、「転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい」（26.5%）、「単身赴任が増えている」（21.6%）、「転勤を忌避して退職する社員がいる」（21.4%）、「転勤をする社員が一部に偏在しており転勤をしている社員の不満がある」（21.4%）などで回答が多い。なお、課題が「特になし」と

する企業は24.3%であった。

「JILPT 企業調査」に戻ると、調査時期から遡って過去3年間（2013～2015年度）で調査項目にあげた課題が生じているかを尋ねている。表5に結果を示したが、既婚女性や子育て期の女性、さらに介護中の社員の転勤が難しくなっていることを多くの企業が指摘し、中央大学プロジェクト企業調査の「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」と同様の課題があげられている。この傾向に、『会社主導』と『個人主導』のタイプ別の違いはみられない。

また、転勤を減らすための施策を実施しているのかについては、表6に示したように、「実施していない」が半数以上を占める。実施している施策としては、「現地採用社員の増加」を3割程度が実施し、「出張の増加」「IT 技術（テレビ会議等）の活用」は14%程度で実施されている。『会社主

図3 転勤の課題（複数回答）



出所：「中央大学プロジェクト企業調査」

表5 過去3年間の課題（各項目に対して「そう思う」と「ややそう思う」という回答を合わせた割合）

（単位：％）

	n	女性の未婚者を 転勤させること が難しい	女性の既婚者を 転勤させること が難しい	子育て期の女性 を転勤させるこ とが難しい	介護中の社員を 転勤させること が難しい	転勤対象者を選 定することが難 しくなった	転勤者の家族か ら転勤命令の理 解を得ることが 難しくなった	転勤にかかるコス ト（社宅費用、単身赴 任手当等）がかかり すぎる
計	1133	24.3	75.7	87.2	86.5	30.2	13.2	44.4
会社主導	902	25.8	76.2	87.7	86.8	30.6	13.5	45.5
個人主導	220	17.7	75.0	87.2	87.3	29.5	12.8	42.3

出所：「JILPT 企業調査」

表6 国内転勤を減らすための施策の実施（各項目に対して「実施したことがある」と回答した割合）

（単位：％）

	n	現地採用社員の増加 で転勤者を減らす	勤務地限定正社員の 雇用区分の新設で転 勤者を減らす	勤務地限定正社員 の増加で転勤者を 減らす	出張の増加で転勤者 を減らす	IT技術（テレビ 会議等）の活用で 転勤者を減らす	いずれも実施して いない
計	1133	31.9	7.4	7.9	13.6	14.6	55.9
会社主導	902	30.8	7.6	8.2	13.0	14.2	56.4
個人主導	220	37.7	6.8	7.3	16.8	16.4	51.4

出所：「JILPT 企業調査」

導』の企業に比べると、『個人主導』の企業で国内転勤を減らすための施策の実施率が高い。

以上のように、企業サイドとして転勤制度の課題が認識されつつあるものの、調査時点において、抜本的に転勤の制度を見直すところまでは至っていない。特に『会社主導』により転勤を実施してきた企業で課題認識が相対的に低く、転勤の育成機能を評価して従来の転勤施策を継続する可能性が示唆される。

IV 社員調査からみた転勤の課題

1 社員からみた転勤への意識

それでは転勤に対応する社員は、転勤をどのように受け止めているのだろうか。以下では、中央大学プロジェクトにおいて、社員の観点から転勤の現状や課題等を把握するために筆者らが実施した「転勤の実態把握に関する調査」⁸⁾（以下「中央大学プロジェクト社員調査」）を分析する⁹⁾。分析のポイントは、社員が自身の転勤経験にどの程度納得しているのか、納得度を高めるためにはどのような対応が企業に求められるのか、という点を検討することにある。組織側が転勤にさまざまな機能を期待して施策を展開しても、社員が納得して転勤に応じていかなければ期待された機能発揮は難しいだろう。以下では、企業の転勤目的とし

て最も多い「社員の人材育成」（表4）に注目する。

「中央大学プロジェクト社員調査」では、社員に対して、自身の転勤経験が転勤以外の異動と比べて能力開発面でプラスになっているかについて評価を尋ねている。「転勤経験の方が能力開発面でプラスになった」と転勤経験を評価するのは38.5%で、「転勤経験と他の異動では能力開発面でのプラスの程度に違いはない」（35.0%）など、多くは転勤経験とそれ以外の異動の違いを認識しているわけではない（図4）。松原（2017）は、上記と同じデータを用いて転勤の育成効果を検討し、転勤経験の有無と能力開発には有意な関係がみられないことを示している。また、鶴ほか（2018）は、転勤経験者は転勤のメリットを評価する傾向を確認しているが、鶴ほかと同じデータを詳細に分析した佐野ほか（2019）は、転勤経験が賃金や昇進、職業スキル形成に及ぼす影響は、異動経験と比べて大きな違いがないという結果を示している。転勤の人材育成への効果は、社員の評価をみる限りにおいては限定的であるといえるだろう。

企業の課題として、転勤を忌避する社員が増えることに伴う人材確保の難しさや離職者の発生があげられていた。この点について、今後の転勤を社員はどの程度受容しているのだろうか。表7に示すように、「積極的に転勤をしたい」とするの

図4 転勤経験とそれ以外の異動の能力開発への効果（転勤経験者のみ）

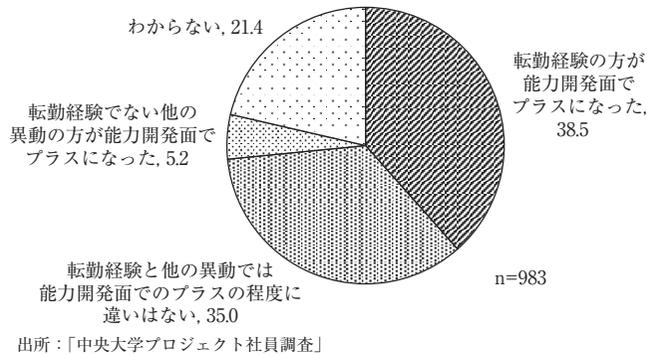


表7 今後の転勤意向

(単位：%)

	n	積極的に転勤をしたい	積極的ではないが転勤を受け入れる	できれば転勤したくない	絶対に転勤はしたくない	特に考えていない
計	1525	7.0	34.2	34.4	9.9	14.6
男性	1365	6.9	35.7	33.5	9.2	14.7
未婚	301	7.6	34.6	29.6	7.3	20.9
配偶者あり	1027	6.8	36.0	34.7	9.9	12.6
死・離別	37	2.7	35.1	32.4	5.4	24.3
女性	160	8.1	21.3	41.9	15.6	13.1
未婚	80	11.3	22.5	33.8	12.5	20.0
配偶者あり	78	5.1	19.2	50.0	19.2	6.4
死・離別	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0

出所：「中央大学プロジェクト社員調査」

は全体で7.0%にすぎず、「積極的ではないが転勤を受け入れる」（全体で34.2%）を含めて、転勤を受容する割合は4割程度である。本調査の対象は転勤経験者を含めて転勤の可能性がある社員であり、そのような社員でも転勤を受け入れることへの抵抗感は大い。特に女性では57.5%が転勤をしたくないと考えており、有配偶・女性ではさらに高い。共働き世帯の増加の下で女性の活躍を進める施策と転勤施策が齟齬を来す可能性は高い。

2 自身の転勤への納得度

社員は自身の異動や転勤をどのように評価しているのだろうか。調査では、異動（転勤を含む）・転勤の経験者に対して、自身が経験した異動・転勤のうち「キャリア形成上の理由」（「仕事の経験を広げるといふキャリア形成上の理由から」「異動によりポストに就くため」のいずれかに回答¹⁰⁾）で異動・転勤した割合はどの程度あったかを尋ねている。その結果は表8に示したが、「0%」すなわち

すべての転勤がキャリア形成上の理由等ではなかったと考える割合が51.2%と半数超、「50%以下」で64.9%を占める。また、異動・転勤経験のうち「希望どおりだった」（「希望どおりだった」「ある程度は希望どおりだった」のいずれかに回答¹¹⁾）異動・転勤がどの程度あったのかも尋ねている。「0%」すなわちすべての転勤が希望どおりではなかったとする割合が56.5%、「50%以下」で75.1%

表8 異動、転勤の経験が、「キャリア形成理由」、「希望どおり」の割合の分布（異動や転勤の経験者のみ）

(単位：%)

	キャリア形成理由の割合		希望どおり・ある程度希望どおりの割合	
	異動	転勤	異動	転勤
0%	50.5	51.2	53.5	56.5
25%以下	3.3	3.3	5.2	3.8
25%超、50%以下	11.7	10.5	15.0	14.9
50%超、75%以下	5.6	4.2	5.7	3.8
75%超、100%以下	28.9	30.9	20.6	21.2
n	1139	983	1139	983

出所：「中央大学プロジェクト社員調査」

を占める。この2つの指標を社員の転勤に対する納得度の指標としてとらえると、納得度の低さは「異動」に関しても同様に低い傾向を示している。

転勤に関する納得度の2つの指標が、転勤の能力開発の効果についての評価、及び今後の転勤意向に関連するの、という点について計量分析を行った。分析方法は次のとおりである。

説明変数は、自身の転勤が「キャリア形成上の理由だった」「希望どおりだった」割合（「0%」「50%以下」「50%超」の3区分）で、「0%」を基準に「50%以下」「50%超」のダミー変数とした。

目的変数は2つである。1つは、図4で示した転勤経験とそれ以外の異動の能力開発への効果で、「転勤経験の方が能力開発面でプラスになった」と転勤を積極的に評価する場合に「1」、それ以外を「0」とするダミー変数とした。もう1つは、今後の転勤意向で、表7に示す「転勤意向あ

り」（「積極的に転勤をしたい」「積極的ではないが転勤を受け入れる」）を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数とした。分析は、いずれも二項ロジスティック回帰分析により実施した。

コントロール変数として、個人のデモグラフィックな属性として、性別、年齢、配偶者の有無とその職業、子どもの有無、持ち家に居住しているか否か、を投入し、また職業面での属性として、職種、役職、総合職か否か、を投入した。

計量分析の結果は表9のとおりである。まず自身の転勤の評価に関しては、コントロール変数で有意な変数は「(30-34歳を基準にして) 40-44歳ダミー」がマイナス、総合職ダミーがプラス、の2つのみである。自身の転勤経験について、「キャリア形成上の理由」「希望どおり」と評価する割合が高いと「転勤以外の異動に比べて転勤経験の方が能力開発面でプラスになった」とする傾向が

表9 転勤の評価、今後の転勤意向に関する要因分析結果

	転勤の評価 能力開発面で異動よりプラス = 1				今後の転勤意向 転勤意向あり = 1			
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2	
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
性別ダミー (男性=1)	0.099	1.104	0.125	1.134	0.525*	1.691	0.553**	1.738
年齢 (基準 30-34歳)								
35-39歳ダミー	-0.336	0.714	-0.345	0.708	-0.268	0.765	-0.297	0.743
40-44歳ダミー	-0.415*	0.661	-0.457**	0.633	-0.487**	0.614	-0.526**	0.591
45歳以上ダミー	-0.328	0.721	-0.319	0.727	-0.590**	0.554	-0.606**	0.545
配偶者 (基準: 配偶者なし)								
配偶者あり, 無業・パート・自営ダミー	0.165	1.179	0.158	1.171	0.172	1.188	0.182	1.200
配偶者あり, 正社員・転勤なしダミー	0.351	1.421	0.317	1.372	-0.002	0.998	-0.019	0.982
配偶者あり, 正社員・転勤ありダミー	0.065	1.067	0.008	1.008	-0.183	0.833	-0.206	0.814
子どもありダミー	0.225	1.252	0.223	1.250	-0.252	0.777	-0.260	0.771
持ち家居住ダミー	-0.133	0.876	-0.139	0.870	-0.444***	0.641	-0.447***	0.640
職種 (基準: 事務)								
専門職・技術職ダミー	0.201	1.222	0.126	1.135	-0.109	0.897	-0.158	0.854
管理職ダミー	0.109	1.116	0.106	1.111	0.050	1.051	0.071	1.074
その他職業ダミー	0.285	1.330	0.253	1.288	0.025	1.026	0.008	1.008
役職 (基準: 役職なし)								
主任・補佐ダミー	-0.156	0.855	-0.093	0.912	0.541***	1.717	0.597***	1.816
課長ダミー	0.126	1.134	0.184	1.202	0.670***	1.954	0.725***	2.064
部長ダミー	0.168	1.183	0.122	1.130	0.864**	2.373	0.849**	2.336
総合職ダミー	0.293*	1.340	0.333**	1.395	0.101	1.106	0.138	1.147
キャリア形成理由の転勤の割合 (基準: 0%)								
50%以下	0.557***	1.746			0.677***	1.969		
50%超	0.711***	2.036			0.490***	1.632		
希望どおりの転勤の割合 (基準: 0%)								
50%以下			0.684***	1.981			0.336*	1.400
50%超			0.823***	2.277			0.456***	1.578
定数	-1.152***	0.316	-1.195***	0.303	-0.628*	0.533	-0.587*	0.556
サンプル数	983		983		983		983	
-2対数尤度	1258.2***		1250.6***		1289.3***		1296.8***	
Nagelkerke R2 乗	0.069		0.079		0.092		0.082	

注: *は10%水準で有意, **は5%水準で有意, ***は1%水準で有意であることを示す。

有意になっている。今後の転職意向に関しては、男性でプラス、年齢が高い層（40歳以上）でマイナス、持ち家に居住する場合にマイナス、役職が高い層でプラス、という属性別の特徴が確認されている。また、「キャリア形成上の理由」「希望どおり」と評価すると、今後の転職意向も高まる傾向にある。

以上の分析結果から、自身が経験した転職が「キャリア形成上の理由であった」「希望どおりだった」というように納得度が高いと、転職の効果をプラスに評価し、今後の転職を前向きにとらえる傾向にあるといえる。

3 納得度を高める制度

それでは、転職の納得度を高めるためには、どのような施策が有効なのだろうか。

企業調査の分析から、転職を会社主導で実施する企業が大多数であること、社員から配慮すべき事情を申し出る制度はあっても、転職の実施にあたって個別にヒアリングをする企業は多くないことを確認した。こうした会社主導で社員の個別事情を十分に斟酌しない転職施策の実施が、転職に対する社員の納得性を低めている可能性がある。

表10に示す8項目に当てはまるか否かによって、自身の転職のうち「キャリア形成上の理由だった」「希望どおりだった」と考える割合の平均を算出した¹²⁾。まず最下段の「転職に関する特別な制度がない」場合に、納得度に関する2つの指標の平均値が顕著に低い。次に納得度を高める制度は何かという視点で上の7つの項目をみると、制度あり等の場合に納得度の2つの指標の平均が有意に高くなるのが、「転職の決定にあたって本人同意を得る、もしくは希望・事情を優先する」「特定の事由がある場合に転職をしない期間（転職免除期間など）がある」「転職はするが個人の希望する本拠地を決める制度（そのような雇用区分がある場合を含む）」の3つである。さらに「希望どおりの割合」で有意差があるのが、「転職の希望等に関する自己申告等の制度」「転職はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度（そのような雇用区分がある場合を含む）」の2項目である。つまり、転職決定において社員の同意や希望を重視し、転職ができない事情等に配慮するなどの制度があることが納得度を高めている。

一方で、個別事情を把握する上で有効と考えられる「転職の希望等に関する自己申告等の制度」

表10 転職に関する制度等の有無と自身の転職の納得度（転職経験者のみ）

	n	キャリア形成の割合		希望どおりの割合		
		平均(%)	t 値	平均(%)	t 値	
計	983	38.86		30.84		
転職の決定にあたって本人同意を得る、もしくは希望・事情を優先する	対応なし	741	36.89	-2.440**	27.87	-4.079***
	対応あり	242	44.89		39.93	
転職をする社員区分から転職をしない社員区分に転換できる制度	制度なし	678	37.69	-1.229	29.79	-1.215
	制度あり	305	41.46		33.16	
転職の希望等に関する自己申告等の制度	制度なし	517	37.05	-1.352	28.83	-1.647*
	制度あり	466	40.88		33.06	
社内公募制度や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度	制度なし	621	37.60	-1.164	31.03	0.200
	制度あり	362	41.02		30.50	
特定の事由がある場合に転職をしない期間（転職免除期間など）がある	制度なし	858	37.64	-2.263**	29.16	-3.180***
	制度あり	125	47.24		42.35	
転職はするが個人の希望する本拠地を決める制度（そのような雇用区分がある場合を含む）	制度なし	883	38.02	-1.764*	29.94	-1.903*
	制度あり	100	46.27		38.75	
転職はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度（そのような雇用区分がある場合を含む）	制度なし	807	38.47	-0.594	29.43	-2.357**
	制度あり	176	40.66		37.31	
転職に関する特別な制度はない	非該当	735	41.78	3.570***	32.33	2.064**
	該当	248	30.21		26.42	

出所：「中央大学プロジェクト社員調査」

注：*は10%水準で有意、**は5%水準で有意、***は1%水準で有意差があることを示す。

の効果は限定的であり、自己申告制度が個別の事情や希望を吸い上げてそれを人事異動等に活かす制度として運用されているかについては懐疑的にならざるを得ない。「転勤をする社員区分から転勤をしない社員区分に転換できる制度」は、転勤可能性の有無による制度設計のあり方において検討すべき点があり¹³⁾、制度が効果的に利用されていない可能性を指摘できよう。また、「社内公募制や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度」は、異動における社員の意向を反映する仕組みではあるが転勤の納得性とは関連がないようである。

以上の結果は、転勤の決定にあたって、社員個人の事情や希望を反映する仕組みがあることにより、社員の納得度を高めることを示しており¹⁴⁾、転勤の決定を会社主導で進めている多くの企業に対して転勤のあり方を再考することを促すものといえるだろう。異動管理は人事部門などの組織が人事権を握ってきたわけだが、これを緩めて社員の意向を吸い上げて転勤施策に反映させる仕組みを導入することが求められている。

V 転勤施策の新しい動き

社員からみた転勤の納得性を高めるための制度対応が求められているが、近年になって転勤施策そのものを見直す企業が出てきた。見直しの方向としては、働く場所の選択を完全に社員の選択に委ねる、もしくはその幅を拡大するというものであり、本稿で議論してきた組織命令で実施してきた転勤のあり方を大きく変える動きとして注目できる。さまざまな取り組みが進められているが、ここでは2社の事例を紹介したい。

1つ目が、社員は原則として希望する勤務地で働くこととし、転勤が必要な場合には本人同意を前提とするAIG損害保険の事例である¹⁵⁾。同社では、2018年に2つの会社が合併することを契機に新しい人事制度構築の検討を開始し、「社命による転勤廃止」を最終ゴールとして検討を進め、2019年4月～2021年9月の移行期間を経て、2021年10月から本格稼働した。

同社の制度は、まず役員を除く社員が希望する

勤務エリア（全国11ブロック）と都道府県を選択し、その上で、勤務する地域を限定する「Non-Mobile」か限定しない「Mobile」かのいずれかの2区分を選択する。区分間の移動、勤務エリアの変更は可能にしている。「Non-Mobile」であれば、勤務エリアの希望は全面的に聞き入れられ、都道府県は可能な限り考慮されることとなっている。以前は希望勤務地というものを明確にしていなかったために、社員の個別事情に応じて住宅補助を実施していたが、新制度下では、いずれの区分であっても希望する都道府県内であれば住宅に関するベネフィットはない。一方で、希望都道府県外での勤務の場合には、社宅適用を行うとともに従来よりも会社負担を引き上げ、希望エリア外での勤務に対して「Mobility手当」を支給することにより、金銭的なインセンティブを手厚くした。新制度の本格稼働にあたり、「Non-Mobile」社員の希望エリアへの異動を終了している。2021年7月の段階で、「Mobile」社員は全体の1/3である。

通常、勤務地限定の有無により雇用区分を設定する場合には、将来の転勤可能性による区分を行い、限定なしの社員に対して高い賃金カーブを設定するといった対応がなされるのが一般的である。しかし同社では、まず社員全員が自分の希望する勤務地を決めてそこをホームベースとした上で、限定なしの「Mobile」のみにエリアを超えた転勤の可能性があり、実際に希望地を離れて勤務する状況になった時点で社宅、手当により転勤に報い、ホームベースに戻ったら手当等がなくなるという形で、転勤することへのインセンティブ付与という設計にしている点に特徴がある。

2つ目の事例が、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う勤務場所の柔軟化の経験を経て、遠隔からでも業務を遂行できるようになったことを踏まえて、転勤をなくすということを明確にしたNTTグループの「リモートワークを基本とする新たな働き方」である¹⁶⁾。NTTグループでは、グループの主要会社の中で、リモートワークを基本とする業務運営が可能な組織の社員（制度開始当初は主要会社本体社員の5割程度を想定）を対象に、①勤務場所は「社員の自宅」（会社への通勤圏に居住する

必要は無し)、②リモートワークと出社のハイブリッドワークを前提(出社時の交通費は支給)、③社員本人の希望や業務内容に応じ個人単位での適用や適用除外も可能、とする働き方を2022年7月から実施している。これにより、転勤や単身赴任を解消することを目指している。

同グループは、2021年9月に分散型ネットワーク社会に対応した「新たな経営スタイル」を発表しており、DXなど経営環境の構造的な変化や新型コロナウイルス感染症拡大などへの対応の必要性を踏まえ、「with/after コロナ社会」に向けた経営スタイルの変革を進めることを明確にした。働き方に関しては、リモートワークを基本として「働く時間」や「働く場所」といった働き方の自由度を高め、「ワークインライフ(健康経営)」を推進する方向性が示されていた。これをさらに推進するものとして、「住む場所」の自由度を高めることとし、上記施策の実施を決定している。勤務場所を自宅とすることにより転勤をさせない、という思い切った制度改定であり、リモートワークと出社の比率がどの程度になるのか、遠隔で働くことに伴う人材育成のあり方をどのように進めるのか、など、今後の推移が注目される。

労働政策においても、厚生労働省「多様化する労働契約のルールに関する検討会報告書」(2022)で、正社員の働き方の選択肢として、勤務地、職務、勤務時間を限定して働く「多様な正社員」を労使双方にとって望ましい形で普及することの重要性から、労働基準法第15条1項による労働条件明示事項として「就業の場所・従事すべき業務の変更の範囲を追加することが適当」という考え方が示された。「変更の範囲」については、就業場所を限定している場合にはその具体的な内容を示し(勤務地に限定がない場合は「会社の定める事業所」と示すことを想定)、就業場所の変更が予定されている場合にはその旨を示すことになるとされている。同報告書では「転勤」に関しても言及されており、転勤の条件(どのような場合に転勤可能性があるか、など)については労働条件明示義務としないものの、労働契約法第4条の「労働契約の内容の理解の促進」を踏まえた説明に努めるべき、という整理がなされている。

VI おわりに

テレワークの拡大により働く場所の柔軟化が進み、それは転勤の必要性を問い直す動きにも波及している。転勤には、国内外の複数の拠点に人材を供給するという機能に加えて、人材育成というポジティブな機能が強く期待されてきた。こうした機能を効率的に発揮するために、日本企業の多くは、企業が転勤命令を出して社員は基本的にそれに従うという形、すなわち「会社主導」で転勤を含む人事異動を行うのが一般的であった。それが可能であったのは、転勤を受け入れる社員にとって、能力の伸長や昇進などの処遇面での納得性があったからだろう。しかし、会社主導で実施してきた転勤が、現状においてその機能を発揮し続けているのか、特に人材育成機能として有効か、という点に関しては再検討する必要性が高いというのが本稿の結論である。

本稿では、まず企業の転勤施策の現状について企業調査データにより把握した。その結果、転勤の決定を会社主導で行う企業は8割と多数を占め、転勤に対しては人材育成を始めとする機能が期待されていることが明らかになった。また、転勤を会社主導で行う企業では、転勤のルールが明確に決められていないこと、社員の個別事情を把握する傾向が低いこと、転勤を減らすための施策が少ないことなど、転勤施策の課題に向き合う姿勢が弱い、ということも示された。ただし、転勤に関しては、個別事情に配慮しなければならない社員が増加してきたこと、転勤を忌避する個人が増え人材確保や定着等の問題が生じ始めていること、などが企業の課題認識となってきた。

転勤命令に対応する社員に対する調査からは、転勤による能力開発のメリットが感じにくいという点で転勤の育成効果への評価が低いこと、自身の今後の転勤についての受容度が低いことが明らかになり、企業が人材育成のために社員に転勤を求めていくことの合理性が失われつつあるといえる。そもそも転勤経験者は、自身の経験した転勤に関して、キャリア形成上の理由で転勤した、希望どおりの転勤だったと、肯定的に評価する割合

は低く、社命に従ったものの自身の転勤への納得度は高くはないという現実も示された。

こうした現状から、これまでの延長で転勤施策を進めることは難しくなっていくと考えられる。今後の転勤のあり方として、人材育成機能をどこまで期待するのか／できるのか、について、各社の実態に沿った現状把握と評価が行われるべきであろう。その上で、拠点展開の実情から必要な転勤が残っていくとすれば、転勤をする社員が自身の転勤を納得性をもって受け入れるための施策を実施することが必要になる。具体的には、転勤を行う際に、社員の事情や希望を、形式的にはなく実質的に反映させるような対応が重要であることが明らかになっている。

新型コロナウイルス対策として勤務場所の自由度が高まったことを受けて、「社員はどこで働くのか」「働く場所をだれが決めるのか」という根本的な問いかけがなされている。社員は入社して働くもの、ということを疑念の余地なく受け入れてきた企業は多かったと考えられるが、働き方の工夫により転勤対象者を大きく縮減し、働く場所の決定に社員の意向を反映させようとする企業の事例も出てきている。こうした動きが今後どのように広がっていくのかは注視しなければならないが、会社主導の異動管理、そこから派生する転勤のあり方が変化する予兆が出てきた。

異動を会社主導で行う状況を、Cappelli (1999) は「オールド・ディール」と呼び、長期的コミットメントに基づく企業内育成の重視という特徴を指摘した。しかし、長期的な雇用関係の維持が困難になる中で、社員の側が将来について一定の責任を持つ必要があることを前提にした取引関係「ニュー・ディール」へと変化しなくてはならない状況に注目した。アメリカでは、2000年前後から、Cappelli のいう「ニュー・ディール」型の雇用関係へと変貌していったとされるが、日本では、組織主導、人事部集権的な人事システムが現在まで強く残っている。しかし、このシステムを修正し、異動において社員の主体性をより強く反映させる方向に舵を切り、転勤のあり方についてもその延長で考えるべきだろう。

謝辞 本稿の執筆にあたり、(独)労働政策研究・研修機構から「企業の転勤の実態に関する調査(企業調査、正社員調査)」データをご提供いただいたことに感謝申し上げます。

- 1) 「明治図書出版事件」(2002年、東京地裁判決)、「ネスレ日本事件」(2006年、大阪高裁判決)などでは、育児や介護の事情がある労働者に対する配転が「通常甘受すべき不利益を著しく超える」と判断され、配転命令は権利濫用として無効とされた。
- 2) この研究では、欧米の雇用制度の特徴を、社員が担当するジョブ(職務)が限定されている「限定雇用」(ジョブ型雇用)とし、日本の雇用制度の特徴を、社員が担当するジョブが限定されていない「無限定雇用」(非ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用)として、両者の雇用制度とその運用の相違を検討しており、アメリカ、オランダ、ドイツ、フランスの企業にヒアリング調査を実施している。
- 3) 調査は、全国証券市場の上場企業を中心に、2015年は3735社、2021年は5391社を対象に実施し、表1に示す回答を得ている。詳細は労務行政研究所(2015, 2021a)を参照。
- 4) 本調査は、全国の300人以上の企業1万社を対象に郵送により実施し(時期は2016年8月~9月)、有効回答1852社を得ており、一定規模以上の企業の現状把握の上で有効な調査であるといえる。本稿では正社員に転勤の可能性がある企業1133社を分析対象とした。結果の詳細は、労働政策研究・研修機構(2017)を参照されたい。
- 5) 男性の転勤頻度の割合のカテゴリーを数値化(ほとんどないを「0.5」、1割程度を「1」、2割程度を「2」、3~4割程度を「3.5」、5割程度を「5」、6~7割程度を「6.5」、8割程度を「8」、ほとんどが経験するを「9」)して平均値を計算した。
- 6) 佐藤(2007)が労務行政研究所の調査により確認したところ、転勤の決定を「会社主導」で行っているとする割合は2005年で約85%で、それより前の20年間でほとんど変化していないとしている。
- 7) 本調査は、正社員300人以上の民間企業6473社を無作為抽出し、郵送配布・回収により実施した。610社の回答のうち転勤の可能性のある複数事業所がある企業370社を分析対象とした。調査時期は、2015年11月~12月。
- 8) 本調査は、正社員300人以上の民間企業に勤務する正社員、大卒以上、年齢30~49歳、転勤の経験もしくはその可能性がある、転職経験なし(転勤経験は現職と同じ企業である)、という条件を設定し、インテジリサーチ社のモニターを対象にWEB調査により実施した。1525名の有効回答。調査時期は、2015年10月。本データを使用した分析結果は武石(2016, 2017)、松原(2017)がある。
- 9) 「JILPT調査」では、企業調査と同時に、対象企業に勤務する転勤経験者を対象にした社員調査も実施しているが、転勤の評価等に関する設問が限定的なため、社員の分析は質問内容の観点から「中央大学プロジェクト社員調査」を用いることとした。
- 10) 調査においては、経験した異動及び転勤の回数を尋ね、本文中の2つの選択肢に加えて「組織運営上の理由による」「その他の理由による」の4つの選択肢を挙げて、それぞれにあてはまる異動・転勤の回数を尋ねている。
- 11) 調査においては、経験した異動及び転勤の回数を尋ね、本文中の2つの選択肢に加えて「どちらともいえない」「異動しなかった」の4つの選択肢を挙げて、それぞれにあてはまる異動・転勤の回数を尋ねている。
- 12) 本分析では、制度等の有無を説明変数、納得度の2つの指標を目的変数として、表9のコントロール変数を投入して計量分析を行ったが、制度と納得度の関係には平均値分析とおおむね

同様の結果が得られたので、ここでは平均値の比較結果を示した。なお、社員の過去の転勤経験時にこれらの制度が企業に存在したか否かについては把握していないため、制度の存在との関係を議論する上では一定の留保が必要である。

- 13) 本稿では転勤可能性の有無による社員区分を設定する「勤務地限定制度」については検討しないが、勤務地限定の社員区分の処遇（報酬体系や昇進の上限のあり方）などの制度設計において課題があるために、区分間の転換制度が形骸化しているケースが少なくないと考えられる。
- 14) 佐野ほか（2019）は、適職感や転勤制度への肯定的評価などの主観的指標に影響を及ぼす施策として「転勤可否の希望聴取」「転勤配慮を申し出る制度」「家族理由で転勤免除」「転勤しなくても昇進が不利にならないことを明示」の4つが有効であることを示しており、労使のコミュニケーションや家族への配慮の重要性を指摘している。
- 15) 2019年3月5日にAIGグループは、「転居を伴う転勤制度の廃止（Work@Homebase）を本格稼働」についてプレスリリースを行った。同社の制度に関しては、筆者が2019年5月に同社人事部門に対するヒアリング調査を実施した。最新の情報に関しては、労務行政研究所（2021b）を参照している。
- 16) 2022年6月24日にNTTグループが「リモートワークを基本とする新たな働き方の導入について」についてプレスリリースを行った。それに先立ち、多くのマスコミで同社が予定している施策が取り上げられた。

参考文献

今野浩一郎（2010）「転勤と人材ポートフォリオ、賃金制度との関係」『人事実務』No. 1091, pp. 8-11.

———（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

———（2017）「転勤と人事管理——『変化の必要性』と『変革の波及性』」佐藤博樹・武石恵美子編著『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. 65-80.

今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門 第3版』日本経済新聞出版社。

太田聡一（2017）「夫の転勤による妻の無業化について」リクルートワークス研究所編『全国就業実態パネル調査 日本の働き方を考える』Vol. 13.

金井幸子（2018）「使用者の配転命令権と雇用保障」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 28-37.

小池和男（1999）『仕事の経済学（第2版）』東洋経済新報社。

厚生労働省（2022）『多様化する労働契約のルールに関する検討会報告書』。

厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2017）『転勤に関する雇用管理のヒントと手法』。

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, pp. 71-73.

佐藤博樹（2014）「I 総論編 調査結果の概要」三菱UFJリサーチ&コンサルティング（厚生労働省委託研究）『「諸外国の働き方に関する実態調査」報告書』pp. 総論5- 総論16.

———（2017）「ダイバーシティ経営と人材活用——働き方と人事管理システムの改革」佐藤博樹・武石恵美子編著『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. 1-19.

———（2022）「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システム」佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美著『多様な人材のマネジ

メント』中央経済社, pp. 83-110.

佐野晋平・安井健悟・久米功一・鶴光太郎（2019）「転勤・異動と従業員のパフォーマンスの実証分析」RIETI Discussion Paper Series 19-J-020.

武石恵美子（2016）「転勤政策の現状と課題」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol. 14, No. 1, pp. 49-65.

———（2017）「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題——社員の納得性を高めるために」佐藤博樹・武石恵美子編著『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. 23-42.

武石恵美子・坂爪洋美・松浦民恵（2021）「ダイバーシティ経営に適合する人事管理と職場マネジメント——ドイツ、スイス企業インタビュー調査からの示唆」『日本労務学会誌』第22巻, 第1号, pp. 73-85.

鶴光太郎・久米功一・安井健悟・佐野晋平（2018）「転勤・異動・定年の実態とそのインプリケーション——RIETI『平成29年度 転勤・異動・定年に関するインターネット調査』報告」RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-006.

濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波新書。

———（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社。

久本憲夫（2008）「日本的雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編著『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 9-26.

平野光俊（2006）『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。

松原光代（2017）「転勤が総合職の能力開発に与える効果——育成効果のある転勤のあり方」佐藤博樹・武石恵美子編著『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. 43-63.

水町勇一郎（2007）「ワーク・ライフ・バランスの視点——なぜ、どのようにして、WLBを進めていくか？」電機連合『21世紀生活ビジョン研究会報告』pp. 174-197.

八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。

労働政策研究・研修機構（2017）『企業の転勤の実態に関する調査』JLLPT 調査シリーズNo. 174.

労働大臣官房政策調査部（1991）『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。

労務行政研究所（2015）「国内転勤に関する取り扱いの最新実態」『労政時報』第3889号, pp. 22-53.

———（2021a）「国内転勤に関する取り扱いの最新実態」『労政時報』第4013号, pp. 12-42.

———（2021b）「転勤制度の見直し事例」『労政時報』第4024号, pp. 64-99.

Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. MA: Harvard Business School Press. (=2001, 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞出版社)

Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部——日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)

たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授。
最近の著書に『多様な人材のマネジメント』（共編著、中央経済社、2022年）。人的資源管理論、女性労働論専攻。