



なぜ企業別組合は転勤による雇用区分設定と処遇格差を正当化してきたのか

金井 郁

(埼玉大学教授)

1 はじめに

転居転勤は、生活の本拠等を長期にわたり変更させ、労働者の暮らしに大きな影響を及ぼす（厚生労働省 2017）。労働者本人だけでなく、家族を形成している場合には、家族の生活にも多大な影響を及ぼす。日本の大企業では、転勤の有無や長時間労働を前提とする働き方なのかを要件に雇用区分を設け、人事・賃金制度を区分ごとに換え、企業拘束性の高い働き方は処遇を高く、企業拘束性が低くなるほど処遇も低くなる人事管理が、男女雇用機会均等法の成立を1つの契機に一般化した。転勤ができるかどうかは、性中立的な基準に見えるが、社会的に家庭責任を負うことが期待される女性の多くは、転勤はないがキャリア上限があり処遇の低い区分を「自ら」「選択」してきた。その結果、転勤のある総合職には男性が多く、転勤のない地域限定総合職や一般職、契約社員やパートには女性が多いといった雇用区分による性別の偏りが生まれ、男女間賃金格差の要因になってきた¹⁾。

しかし転勤の有無や範囲を1つの基準にして雇用区分を変え、処遇格差をもうけることについて、多くの企業別組合は問題化してこなかった。むしろ、転勤を含めた「働き方」の違いによって、雇用区分を変え処遇格差をもうけることを積極的に推進してきたアクターであったともいえる。近年、転勤をなくす・減らす方策を実施する企業が増えているが、労働組合の要求というより、企業の人材戦略の一環として行われている（大槻 2025）。

本稿では、日本の企業別組合はなぜ多数の正社員の転勤をなくす・減らすことを要求してこなかったのかを検討する。まず企業別組合が転勤の有無やその範囲・頻度を1つの基準に雇用区分を設定し処遇を変える取組みを行ってきたことを事例研究から紹介し、そうした労働組合の行動を促す労働者の転勤と処遇をめぐ

る理解に関する研究を概観する。最後に、近年企業側の戦略として転勤をなくす・減らす施策が導入されているが、その背景を探る。

2 労働組合と転勤

本節では、関東圏と近畿圏に店舗展開するスーパーマーケットA社労働組合が2007年、2011年、2018年に雇用区分のあり方をめぐって処遇の整理を行った際の議論を紹介することで、労働組合が転勤をどのように扱ってきたのかを検討する²⁾。

A社労働組合では2005年頃から正社員と非正社員の均等・均衡処遇の議論が始まった。その背景には、2003年に厚生労働省がパートタイム労働指針を改正し、この指針改正に伴い、2005年7月にA社労働組合が所属する産別組織JSD（現・UAゼンセン）で、均等待遇と均衡待遇の概念・基準を確立し、均等待遇を実現していくことを掲げたことが挙げられる。またA社労働組合の組合員であった契約社員から、制度に対して不満の声があがっていたこともある。当時のA社の非正社員は契約社員、パート、アルバイト、嘱託の雇用区分があった。

1991年3月に月給制の契約社員制度が導入され、主な労働条件は、1年契約で、正社員と同じ年間2000時間のシフト勤務、契約本給が20万円であった。1級から5級までの等級があり、1級0円、2級1500円、3級4500円、4級9500円、5級1万6500円の資格級が本給とあわせて支給され、チーフ代行になると月額7000円も付与される。ボーナスは、1級と2級は1カ月分、3級1.2カ月分、4級1.5カ月分、5級2カ月分が支給される。制度導入時には、契約社員は店舗間の異動はほとんどなかったが、2000年代には正社員とほぼ同じ店舗間異動が行われるようになっていた。契約社員の不満の声は、月例賃金では正社員と契約社員でそれほど差はないが、ボーナスが著しく異な

ること、契約社員には退職金がなく、財形ができないことなどであった。とくに部門の責任者であるチーフに契約社員、サブチーフに正社員が配置されているような職場や正社員のいない部門の契約社員の不満の声が大きかった。

A社労働組合では、まず契約社員の正社員化を会社側に要求したが、交渉で会社側がそれを受け入れず、契約社員の上位等級であった4級と5級の者のみを正社員化することになった。そこで労働組合では正社員化されない3級までの契約社員の処遇を見直そうとした。当時の契約社員が正社員と同じように契約労働時間が2000時間でシフト制勤務をし、店舗間転勤の範囲も正社員が自宅から2時間なのに対して契約社員は自宅から1時間30分までとほぼ変わらないことを問題視した。そこでA社労働組合では、契約労働時間とシフト制勤務は変えずに、契約社員の店舗間異動を自宅の近隣の2~3店舗に限る「店舗限定契約社員制度」の提案を行い会社側からも了承され、2007年から時給制の転勤範囲が近隣の2~3店舗に限られる「店舗限定契約社員制度」が導入された。その後、従来の月給制の契約社員制度と時給制の店舗限定契約社員制度が並存し、店舗限定契約社員は時給制ではあるがパートよりも賃金水準が高いなど、正社員、月給制の契約社員、時給制の店舗限定契約社員、パートタイム労働者の間で働き方と処遇の間の公平性に問題があると認識されるようになった。

とくに「店舗限定契約社員」が制度上の課題だけでなく現場の誤解も含めて「パートの働き方」となっていることに問題があると組合では分析された。そこで、2010年春に店舗限定契約社員を月給制に見直すことで、パートよりも「本人選択の自由度を狭めて」「処遇を高くする」方針を徹底することを組合は会社側に申し入れた。具体的には、①月給制へと変更してシフト制勤務を徹底すること、②過去の月給制の契約社員制度を新しい店舗限定契約社員制度に統合して転

勤範囲を近隣の2~3店舗にすることを要求し月給制の店舗限定契約社員制度を創設することを提案した。その際、原則、月給制であった契約社員の賃金水準に合わせて、店舗限定契約社員の制度を変更することを要求した。この提案に対して、1年間労使で話し合いの場を持ち、会社側も組合の要求を受け入れ、2011年5月より新しい月給制の店舗限定契約社員制度が導入されることになった。

その後、2018年5月には「生活環境を踏まえて本人の希望が主体」となるよう、勤務地の条件、勤務時間帯、勤務シフトの何らかを限定した者を「限定正社員」とする限定正社員制度を導入した。異動を登録店舗内だけに限定し、その他の働き方は正社員と変わらない者を「エリア限定社員」、店舗を1つに限定した社員を「店舗限定社員」、異動を登録店舗内だけに限定し、勤務時間帯を固定した社員を勤務時間限定社員として、基本給の支給率を無限定社員に比べて低く設定した(表)。

A社労働組合では、これらの制度改正を行うにあたり、非正社員のメリットは「自分の都合に合わせて働くことができる」ことであるとし、正社員は仕事を重視する働き方、非正社員は生活を重視する働き方であると整理した。その上で、「均等待遇」の課題に対処するため、①働く場所、②通勤の利便性、③労働時間の柔軟性、④残業・転勤の有無、⑤仕事と家庭の両立といった「自分の都合に合わせて働くことができるかどうか」で、それぞれの雇用区分の特徴を識別しようとした。

そのため、無限定の正社員と労働時間や勤務地が限定されたパートとの間の雇用区分のあり方をめぐって、その公平性が常に問われることになっている。無限定の正社員とパートを比べると、パートにはシフト勤務がなく転勤もないなど、本人選択の自由度が確保され、生活重視の働き方になっていると判断される。一方、契約社員や店舗限定契約社員、限定正社員をめ

表 A社の2018年の限定正社員制度の創設

	勤務地の条件	勤務時間帯	勤務シフト	基本給支給率
エリア限定社員	登録店舗 (生活環境を踏まえて決定)	7:00~22:30	シフト制 (10h~4h)	85%
店舗限定社員	店舗限定 (異動なし)	7:00~22:30	シフト制 (10h~4h)	80%
勤務時間限定社員	登録店舗 (生活環境を踏まえて決定)	勤務時間固定	勤務時間固定	75%
(参考) パートタイマー	店舗限定 (異動なし)	勤務時間固定	勤務時間固定 (シフト勤務ではない)	70%

出所: A社人事部資料より筆者作成

ぐっては、どの程度「自分の都合に合わせて働くことができる」のかと処遇水準をめぐって、正社員やパートとの間の公平性が常に問題となり、制度改正が繰り返されている。

労働組合が「働く場所」「通勤の利便性」「労働時間の柔軟性」「残業・転勤の有無」などの基準で「自分の都合に合わせて働くことができる」かどうかを判断している理由として、非正社員の意見集約の中で、非正社員は本人選択の自由度に非常に敏感であり、生活を重視する働き方を多くは望んでいると結論づけたことにある。その根拠には、パート向けアンケートで年収の壁に関する意識調査をして「社会保険料を負担しても、現状の年収を維持したい」と回答した者が2割を切っていたことを挙げる。また、A社労働組合の意見集約のなかでも、「転勤をするくらいだったら、今のままのパートでいたい」との声が圧倒的に多数であったことも挙げる。そのため、A社労働組合では、職務内容から契約社員、限定正社員やパートの賃金を検討するのではなく、「本人選択の自由度」を基準に雇用区分を整理し、その自由度を確保することで、処遇格差の合理性を説明しようとする。このように転勤は、各雇用区分間の処遇格差の合理性を担保する基準として労働組合には認識されている³⁾。

3 労働者の転勤認識

2で、企業別組合が労働者の声を収集することによって、転勤の有無や範囲によって雇用区分を作り、処遇格差の合理的基準とみなしていることが明らかとなった。本節では、労働者の転勤に関する認識を検討しよう。

大槻(2025)は、総合職で転居を伴う転勤をする対象である労働者へのWEBモニター調査の結果を用いて、労働者たちは転勤と処遇の関係をどのように考えているかを考察している。男女ともに転勤のあるなしで、賃金の差や昇進の制限を妥当とみなしている傾向があることが明らかになった。とくに、転勤を2回以上した経験は、転勤の希望の有無、転勤があるかどうかで設定されている差(採用区分・コース別、賃金の差、昇進制限)を妥当と思うかに影響を及ぼす。男女とも転勤経験者の方が、設定されている差を妥当だと思う傾向があり、転勤経験が格差の妥当性を強化していると指摘する。これは、2でみた労働組合の執行部が自身の転勤経験から、転勤の必要性、転勤の有無に

よる処遇格差の合理性を強調する姿と重なる。

さらに、筆者が行ったチェーンストアの小売業X社⁴⁾のインタビュー調査では、会社側は転勤の機能について全国の店舗・事業所網に人材を供給することを強調する一方、労働者側は転勤による能力形成や組織活性化を強調する傾向にあることが明らかとなった(金井・篠田2026)。金井・篠田(2026)によると、X社の労働者は同じメンバーで仕事を長くすることが、「同じ空気感でばつとしない」「前例踏襲になりがち」(Iさん(X社員〈月給〉・女性))なため、異動が必要と考えている。さらに、異動することや他店舗での経験は、企業側が考える以上に現場管理者層ではスキル習得に必要なものと解釈されていた。転勤をしない雇用区分の者も、自身は転居転勤を回避したいと考えているが、店舗を変えて働くことについては肯定的に評価している者が多い。これは、店舗の管理者層が異動や他店舗での経験をプラスに考え、部下に伝えているためである。会社の制度としても新店舗出店時に「応援」に出したり、数カ月から1年程度、他店舗での勤務を経験させる社内留学制度もある。以下の2人は、首都圏で時給制で転勤しなくてよい雇用区分で働いているときに、自ら店舗異動することを申し出て、了承されている。店舗異動を希望する理由は、「ステップアップ」や「スキルアップ」が挙げられていた。

異動を希望しまして異動しました。ずばり、同じ店舗での成長というか、ステップアップが、かなわないだろうと思ったためですね。……同じお店にいても、周りも同じような人ばかりなので。変わらない立場だろうなという判断をしました。(iさん(X社員〈時給〉・女性))

4年目のときに今の〇〇店に転勤というような形で移ってきております。……これは自薦で公募がかかるところに手を挙げ、私自身で転勤希望を出して移ったというような形でございます。……大きい店舗での経験をしてみたいというのが一番の理由で。人も増えるし、やり方もいろいろ変わる、その勉強じゃないですけど自分の今後のスキルアップにつながるかなと思ひまして、それが一番の理由で自薦という形で。(dさん(X社員〈月給〉・男性))

この2人は、首都圏や関西圏など近隣に多数の店舗

がある地域にいたため、転居を伴わない店舗異動が可能で、転居転動しない異動によって「スキルアップ」「ステップアップ」をはかろうとした。しかし、県に1~2店舗しかないような地域では、転居を伴わずに近隣店舗を経験することは不可能であり、また「応援」などでの他店舗経験の機会も少ない。

一度、(同じ県内の)△△店のオープンのときに、1日だけですけど行ったことはあって、なかなか県をまたいでの、そういった社内留学っていうのは経験したことがないので、どこかのタイミングで一度やってみたいという希望はあります。……県外転勤の希望はしないですけど、経験として1カ月とか短期間だったらいいのかなというのは、思ったりするときもあります。(pさん(X社員〈月給〉・地域限定・女性))

このように中核的な社員が頻繁に異動(転勤)する企業では、異動しない社員も含めて、異動することによる能力形成や組織活性化の効果があるのではないかと労働者に認識されている。異動(転勤)することによる能力形成についての価値づけは労働者側で高くなり、転勤の有無や範囲による処遇格差について労働者の納得性を高め、異動や転勤を見直すことへの要望は労働者や労働組合から出にくいものとなっている。ただし、生命保険会社の営業拠点に関して、営業職から選抜される異動しない拠点長が率いる会社では、異動することで営業拠点長の能力が形成されるとはみなされていない(金井 2024)。どのような組織構造、人事管理の仕組みとなっているのかが、労働者の異動することをめぐる「認識」に影響を与えることが示唆される。

4 経営側の取組み——職務と転勤の関係の整理

近年、転勤を要件とした雇用区分をなくし、雇用区分を1つにする企業があらわれている。生命保険業では、総合職と一般職の区分をなくすだけでなく非正社員である契約社員も同じ区分にして、雇用区分を基本的になくした企業もある(金井 2021)。カード事業を営むクレディセゾンでも、「総合職社員」「専門職社員」「メイト社員」という雇用区分をなくし、2017年に「全社員共通人事制度」を導入した(禹 2021)。金

井(2026)で検討した銀行B社や損害保険会社C社も正社員の雇用区分を基本的に1つにしていた。

本節では、経営側の人材戦略によって生じている雇用区分をなくす動きがなぜ生じているのかを、金井(2026)から紹介する。従来、転勤の有無などで雇用区分を作り、人事・賃金制度を変えるコース別人事制度を導入していたB社、C社では、職務給の導入や職務重視の賃金制度への変化が区分を1つにする契機となっていた。B社もC社も、日本の大企業で典型的であった職能資格制度を採用し、担っている仕事ではなく潜在的な能力を評価して、賃金決定や昇格昇進を行ってきた。また、従来のコース別人事制度では、入社時にあらかじめ「期待される役割」を付与し、その後のキャリア上限も決めてきた。そこでは、総合職の潜在能力が高く期待される役割も企業の中核的存在として位置づけられ、総合職に対して地域限定総合職、一般職、非正社員といった順に企業拘束性が弱まり、賃金水準も低くなっていた。これに対して、従事している仕事と賃金の対応関係を強化する職務給や職務を重視した人事・賃金制度にすることで、すべての従業員を現在行っている仕事で評価し序列づけようとしている。こうした職務給化の流れのなかで、資格制度や昇格昇進、基本給とは関係させずに、いかに転勤を運用するのかが議論されるようになった。なぜならば、同じ仕事やポストに従事しているのであれば同じ賃金である、といった考え方を徹底しようとする、転勤区分で人事・賃金制度を変えることは整合性を保てなくなったのである⁵⁾。B社C社では転居転動しないことを標準化し、リモート勤務なども活用しながらできる者が転居転勤する制度に変更している。その場合、両社とも転勤可能性に対して手当や基本給を高くするのではなく、実際に転勤した者に手当を支払うという形に変えた。さらに、転居転勤可能な方が、従事できる仕事やポストが増えるため、職務給のもとでも昇格昇進に有利であることが転居転勤を選択する労働者のインセンティブとみなされる点も共通している。

職務給の導入や職務重視の人事制度への変化が「働き方」を基準にしてきた雇用区分を変更させる1つの契機となり、企業の転勤政策が変化している。

5 おわりに

本稿では、なぜ企業別組合が転勤をなくす・減らすことを要求せず、むしろ転勤を基準にした処遇格差を

合理化しようとしてきたのかを検討してきた。本稿の考察からは、頻繁に異動や転勤が発生する企業では、労働者側が転勤や異動を自身の経験として「大変ではあるけれど、能力形成機会や組織活性化の機会」として高い評価を与えてきたことが考えられる。そのことが転勤を基準とした「働き方」の違いによる処遇格差に、労働者の納得性を与えてきたといえる。労働組合も転勤による処遇格差の見直しの要求は行わず、従事している職務を基準にした従業員間の公平性という視点をもちにくいものにしてきた。

近年の企業側により導入された職務給化の流れのなかで、職務と転勤の関係が見直され始めている。職務を基準にした人事制度に移行すると、労働者側からも同じ仕事を担っているにもかかわらず転勤の有無による年収格差が意識されるようになると考えられる⁶⁾ (金井 2021)。こうした労働者側の意識は、今後、転勤と職務と処遇の関係問い直すことを労働組合が交渉課題としていく可能性があることを示唆している。

最後に、異動の主要な機能には、①人材供給機能、②人材育成機能、③組織活性化機能があるとされてきたが、近年の調査研究では、その実効性に対する疑問が呈されると指摘されている (平本 2025)。とくに②の人材育成機能については、本稿が明らかにしたように、労働者側の認識では過度にその効果が捉えられている可能性がある。3つの機能を含めて、異動 (転勤) が組織や会社の生産性を上げるのか、といった面からの実証研究が必要だと考える。

* 本研究の一部は、日本学術振興会科学研究費基盤研究 (B、研究課題番号 20H04448 研究題目「ジェンダー公正な人事制度の提案——雇用管理区分の見直し実態と課題」、研究代表者 大槻奈巳) の助成を受けて行われた。本プロジェクトの成果は、大槻奈巳編 (2026) 『ジェンダー公正な人事制度とはなにか——雇用管理区分・転勤制度見直しの実態と課題』勁草書房にまとめられている。

1) 2006 年の男女雇用機会均等法改正により、間接差別が禁止された。間接差別とは、表面上は性に中立的であるが実際には一方の性に著しく不利に働く基準や慣行で、職務上の必要性など合理性のないものをいう。コース別雇用管理における「総合職」の労働者の募集または採用に当たって、転居を伴う転勤に応じることができることを要件とすることが省令で間接差別とされた。ただし、「合理的な理由がない場合に限られる」ため、全国に事業所がないにもかかわらず、転勤要件を課すことなどが想定されている。2014 年改正では、総合職だけでなくすべての労働者の募集もしくは採用、昇進または職種の変更に当たって、合理的な理由がないにもかかわらず、転居を伴う転勤に応じることができることを要件とすることを間接差別として禁止しており対象が拡大された。

- 2) 本節は金井 (2011, 2019) を大幅に加筆修正している。
- 3) A 社とは異なるチェーンストア Z 社の労働組合執行部も「正社員いわゆる無期雇用の方は会社の命令 1 つで転居転勤する……この人が正社員という話。……必要善として転居転勤は必要。負の部分ありながら、絶対に (転勤は) 必要です。……働く側からいうと転居転勤しない方がいいですよ。ただ、私も転居転勤している身として何を思うかという、日本ってこんなに違うんだと。千葉での生活も大阪の生活も違う。転居転勤してそこで生活しないとわからない。情報として知っているものとそこに住まないとわからないということはたくさんある。事業規模とかさまざまなのはそこにいないと実感としてわからない」として、正社員/非正社員の区分線として転勤の重要性、また自身のキャリアを振り返っても転勤による能力形成を強調している (2012 年 10 月 Z 社労働組合書記長インタビュー)。
- 4) 小売業 X 社では 2008 年と比較的早い時期に、正社員と非正社員という区分を撤廃し無期雇用の「X 社員」1 つにする人事制度改革を行い、先進的な企業として注目されたが、5 年後の 2013 年に、有期雇用の雇用区分を再度つくり雇用区分の再複線化を行った。X 社の事例の詳細は、金井・篠田 (2026) を参照のこと。
- 5) 「自立性とか稼ぐ力、変革力のある人材像を目指す中で、男性や女性、転勤するかしないかというのは、一切関係ないことに気づいた」と B 社人事部は語る。
- 6) B 社 C 社と異なり、雇用区分が 1 つになっても職務は同じでも転勤の有無によって賃金水準が異なる会社では「自分より全然働いていない男の子が給料を自分よりいっぱいもらっていると思うと、切ない気持ちになります、っていう本音はあるんですけど、そこは全国転勤を負わないというリスクのマイナス分の給与だと思っているので。でも納得性は高くはないですね。……同じ年次で、同じ仕事をしていて、(年収格差が) 大きいんですよ。そう思うとちょっと辛いな」と (総合職 (地域型) 入社女性) と語っている。「働き方」ではなく、「職務重視」を強調すれば、労働者側の認識も変化することを示唆する。

参考文献

禹宗杭 (2021) 「『雇用区分廃止』の人事戦略——背景・要因・効果」社会政策学会誌『社会政策』第 13 巻第 2 号, pp. 21-33.

大槻奈巳 (2025) 「人材確保と企業の転居を伴う転勤への対応について」社会政策学会誌『社会政策』第 17 巻 1 号, pp. 42-59.

金井郁 (2011) 「非正規労働者の処遇改善と企業別組合の取り組み——ジェンダーへのインパクトに着目して」『大原社会問題研究所雑誌』633 号, pp. 1-19.

—— (2019) 「スーパーマーケット企業における「働き方改革」の展開——パートタイマーの主体性に着目して」『フェミニスト経済学会誌』第 4 巻, pp. 3-24.

—— (2021) 「人事制度改革と雇用管理区分の統合——女性労働者へのインパクトに着目して」『社会政策』第 13 巻第 2 号, pp. 7-20.

—— (2024) 「生命保険営業現場における管理職のマネジメント——ジェンダー関係とキャリアの違いに着目して」『大原社会問題研究所雑誌』789 号, pp. 21-39.

—— (2026) 「職務中心の人事制度への移行と雇用管理区分」大槻奈巳編『ジェンダー公正な人事制度とはなにか——雇用管理区分・転勤制度見直しの実態と課題』勁草書房, pp. 175-192.

金井郁・篠田信幸 (2026) 「小売業 X 社の雇用管理区分の統合と再複線化の背景——ステップアップする「意欲」とジェン

ダー」大槻奈巳編『ジェンダー公正な人事制度とはなにか——雇用管理区分・転勤制度見直しの実態と課題』勁草書房, pp. 7-28.

厚生労働省 (2017) 『転勤に関する雇用管理のヒントと手法』.

平本奈央子 (2025) 「転勤制度と勤務地限定制度に関する研究の現在地——変わりゆく転勤制度のための文献レビュー」『日本労務学会誌』第26巻第2号, pp. 88-107.

かない・かおる 埼玉大学大学院人文社会科学部研究科教授。主著に『「生保レディ」の現代史——保険大国の形成とジェンダー』（共著, 名古屋大学出版会, 2025年）。労働経済論, ジェンダー論専攻。