

# 転勤の実態と課題

企業における「転勤」のあり方が注目されている。女性の社会進出やワーク・ライフ・バランス推進の動きを背景に、転勤をめぐる雇用管理への配慮を模索する企業も見られている。転勤に関する雇用管理に焦点を当てた労働政策フォーラム（2017年6月29日、東京都中央区で開催）や、アンケート・ヒアリング調査などから、転勤の実態と働く人の負担を軽減する方策を考える。

労働政策フォーラム

今後の企業の転勤のあり方について  
——仕事と家庭生活の両立の観点から

基調講演

企業の人事権と転勤——古くて新しい課題

中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤 博樹



## 今、なぜ転勤問題なのか？

今から四半世紀以上前に遡りますが、当時の労働省に「転勤と勤労者生活に関する調査研究会」が設置され、1991年に報告書が出ました。私も研究会のメンバーで、その時の議論のテーマは「単身赴任」でした。子どもの教育・受験や持家管理などから、夫の転勤に家族が帯同できずに、自宅に残るといったいわゆる単身赴任への対応策を議論しました。報告書を読み返してみると、転勤を議論するためには、人事システム全体を見直す必要があり、中期的課題であると書かれています（図1）。つまり、転勤の課題には、人事システムを大きく変革しないと解決しない部分があるということです。そのため30年近く経った現在でも、い

まだに人事管理には、転勤の課題が残っているのだろうと思います。

現在の転勤問題は何かと言えば、家族の事情だけでなく、社員本人も転勤できない、または転勤したくないというケースが出てきたことです。共働きが増えていることや、子育てだけでなく親の介護の問題もあります。あるいは自己啓発のため大学院に通っているなど、様々な理由から勤務先での転勤を受け入れたくないという社員が増えてきています。

企業が従来のような転勤施策を続けていくと、人材の確保や定着に影響が出てくるかもしれません。他方で、人事管理において社員の個別事情を配慮することには、管理コストがかかります。転勤を受け入れる社員との公平性の確保という新しい問題も出てくるで

しょう。最近は、「女性の活躍推進」の視点から、配偶者が転勤した場合への対応も大きな課題として浮上しています。

一方、これまでは、配置や異動に関して包括的な人事権を会社が有しているという前提で、様々な人材活用の仕組みが作られてきました。会社が、配置業務を限定せずに社員を採用し、OJTや異動を通じて人材育成を行い、そのなかで転勤も含めた人材活用を行ってきました。最高裁判例（図2）でも、異動に関して会社の包括的な人事権が認められてきたように、会社主導のキャリア管理が行われてきました。転勤は、居住地変更を必要とする異動であり、人材育成にとって必要な面もあった訳ですが、人材活用における転勤の必要性と社員の個人的な都合のバランスをどう考えるかが、企業にとって重要な課題になってきています。

### 転勤だけでなく異動の現状把握も

企業が転勤施策の見直しをする際には、転勤だけでなく異動も含めて、異動の目的と頻度などを把握することが必要です。その後、人材育成や組織活性化にとって異動が本当に必要かどうかを検討することです。癒着や不正防止が異動・転勤の目的であれば、休暇を取得させるなどで対応できるかもしれません。異動の目的に応じた代替措置の検討も必要です。また、異動が社員の育成に不可欠なのかといった、能力開発の視点からも検討することも大切です。

このように、異動させるメリットや効果を測定・勘案した上で、不必要な異動は削減するわけです。異動の削減は、転勤の削減につながります。その上で、転勤の必要性がある場合には、赴任期間が適正かどうか、また個別事情に配慮して猶予時期を設定できないかと

### 図2 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。

いったことも検討し、転勤施策の運用の見直しを図っていくことも必要でしょう。

### 勤務地限定制度をどう設計・導入するか

転勤の見直しを検討する上でのもう一つの課題は、勤務地限定制度をどう設計・導入するかということです。勤務地限定制度を導入している企業もあれば、敢えて導入していない企業、あるいは社内公募などにより社員が自発的に異動や転勤を選択する制度を取り入れている企業もあります。

大事なのは、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を避けることです。その理由は、勤務地限定制度を導入する前に、異動・転勤の見直しを行うことで、勤務地限定制度の導入が不要となったり、勤務地限定制度を導入する場合でも、勤務地限定の雇用区分を選択する必要のある社員が少なかったりする可能性があるためです。

### 転勤の見直しは人事管理システムの見直し

転勤を見直すということは人事異動を見直すことを意味します。人事異動というものは、どのような仕事を経験させながら社員を育成していくかという企業の人事管理システムと一体であるため、転勤の見直しは、すなわち人事管理システムの見直しに直結します。

転勤の見直しの類型として、企業主導型キャリア管理を維持した上で、①現行の「転勤施策のみを見直す」企業と②「異動を含めて転勤施策を見直す」企業があります。他方で、③企業主導型キャリア管理をやめ、社内公募制などを採用して「企業・社員調整型キャリア管理へ移行」する企業もあります。現在は、上記の類型①と②が多いですが、従来のような、転勤に応じる社員ばかりではなくなっている現在、将来的には類型③の「企業・社員調整型キャリア管理」に移行していくことも検討に値するでしょう。

### 図1 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（転勤と単身赴任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つ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と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つた際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つ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、居住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。」



事例報告①

## 従業員の自律とエンゲージメントを促進する企業文化

——個人と組織の成長を加速させる多様な人材マネジメント

ギャップジャパン株式会社 Gap 人事部シニアディレクター 志水 静香



ギャップ (Gap Inc.) という会社は、1969 年に米国のサンフランシスコで、フィッシャー夫婦が創業した会社です。設立の際には夫婦で半分ずつ出資をしました。性別や国籍などにかかわらず全ての人に公平な機会が与えられるべきだという彼らの想いは、基本理念として引き継がれています。

ギャップはグローバルで約14万人の従業員を擁し、直営店約3,200店舗、フランチャイズ店約500店舗を展開しています。一方、ギャップジャパンは1995年に設立され、現在日本では二つのブランドを展開しています。2017年6月時点で全国に200店舗、従業員数は約6,200人です。そのうち正社員が850人となっています。

### 社員一人ひとりの「エンゲージメント」を高める人材戦略

私たち人事部は、事業戦略における人材戦略の策定および実行をリードしています。事業目的を達成するために、優秀な人材を採用・育成し、成果に応じて報酬を与えていく——この仕組みづくりや運用を担っているわけですが、その骨格となるものが「エンゲージメント」という概念です。エンゲージメントとは、組織に自ら貢献しようとする努力や、企業で働き続けようとする意思を指します。つまり、会社の目標を達成するために、正規・非正規にかかわらず、一人ひとりが自分の能力やスキルを高めて、自ら成長して貢献したいという意欲を強化することを重視しています。

ギャップは1969年の設立以来、経営戦略として「ダイバーシティ・インクルージョン」を大切にしてきました。ダイバーシティとは、一人ひとりが異なるということ——、性別や年齢、国籍などの目に見える属性だけではなく、個々人がユニークな存在であり、それぞれが異なる考えや価値観を持っているということです。そして互いを理解して認め合う（インクルージョン）文化をつくっていくことが非常に重要です。「You

Do You」という言葉は、「あなたがあなたらしく輝き働いてほしい」という私たちが大切にしているスローガンです。このように経営戦略としての「ダイバーシティ・インクルージョン」のもと、優秀な人材を惹きつけ、そこから知の多様性が生まれ、創造的なアイデアや魅力的な商品を生み、強い組織をつくっていく——それがひいては、企業として競争力の強化につながっていくものと考えています。

### 多様な人材が多様に活躍できる制度と仕組み

上記のような理念や方針を実現するために、当社には多様な人材が活躍できるユニークな制度があります。2008年に、本社の対象社員（エグゼンプトと呼ばれる社員）と、店舗では店長以上職に対して、働く時間と場所を主体的に決定し、柔軟な働き方を可能にする制度を導入しました。また同年、社員がより豊かな時間を過ごしリフレッシュしてもらえるように、「サマーアワーズ・プログラム」という制度も導入しました（正社員対象）。夏季期間（7～9月）の毎週金曜は午前で勤務を終了するというものです。家族と過ごしたり、自己啓発やボランティア活動など、金曜の午後を自由に過ごすことができます。店舗ではお客様がいらっしゃいますので、店舗で勤務する社員は週に1日、いずれか好きな日を午前で勤務終了にできるようにしています。「多様なキャリアの共存」を前提に、非正規から正社員への登用制度や、ビジネスニーズと本人の意思に基づき雇用形態間を柔軟に行き来できます。さらに再雇用制度も取り入れており、退職しても再入社が可能です。なかにはライフステージに合わせて何回か再入社した社員もいます。なお、当社に定年制度はありません。そのほか、組織内でポストが空けば社内から人材を募る「社内公募」や、一方的な指示ではなく本人の意思・希望に基づく転勤などが挙げられます。いずれも自分の価値観やワークスタイルを反映させ、そしてキャリア形成を可能にする選択肢を提供し、社

員が主体的に決めるよう働きかけています。社員が自身の強みを活かしつつ最大の成果を発揮し、自分の望むキャリアを実現できるような支援を行っています。

店舗のスタッフは、「セールス・アソシエイト」と呼ばれるアルバイトと、「セールス・スーパーバイザー」などの契約社員、そして「カスタマー・エクスペリエンス」や「ストア・マネージャー」（ブランドにより呼称は異なる）などの正社員で構成されています。どのポジションにも「職務記述書」があり、そこには達成すべき業務と責任、期待される成果、そしてそれを遂行するために必要な能力が明文化されています。職務記述書にひもづいて等級が決まっており、ポジション（等級）、パフォーマンス（発揮した成果）、パーソン（職務を遂行する能力）の主に三つの要素を考慮して給与が決まります。

## 転勤は本人の希望と意欲を重視

以前は当社でも、人材育成や能力開発を目的に、正社員を国内の店舗に異動させていました。ところが転勤に関して、社員から多くの疑問の声が上がり、退職率や女性の管理職登用にもネガティブな影響が出ていることが明らかになりました。企業理念や文化に加え、様々な要素を考慮して2008年頃に抜本的な転勤制度の見直しを行いました。そこで定めた方針は、「会社都合による転勤は原則行わず、現地で採用・育成」にシフトすることと、本人の「キャリア希望に沿った転勤を優先」することです。

店長に関しては、ビジネス上、そして組織運営上のニーズが生じた場合、本人の希望や同意が得られた上で、転勤が発生することもあります。あくまでもビジネスニーズが発生したタイミングであり、能力開発だけを目的とする転勤は行わないというのが当社の特徴です。その他の正社員に関しては、基本的に転勤はありません。全国に店舗を展開していますので、どこかで欠員が出て社内公募があった場合には、社員に手を挙げてもらいます。転居が伴う場合には要件資格としてあらかじめ伝え、理解してもらった上で面接に進みます。非正規社員は、自宅から通勤できる範囲での異動となるため、転勤はありません。近隣の店舗へ異動のニーズが生じた場合でも、必ず本人の意思を尊重しています。

## 転勤経費を効果的な人材育成にシフト

当社では、パートタイムから正社員までの全ての従業員に対して、パフォーマンスマネジメントと能力開発の観点から、上長と部下が定期的に面談を行うこととしています。各人が達成している成果、優れた成果を発揮するために必要な支援、また、キャリアに関して率直な会話が持たれます。転勤が可能かどうかの情報は、この面談を通して収集されます。もし転勤を伴う異動がある場合には、上司から本人に確認を行います。そこで本人が同意した場合でも、本人とご家族の意思かどうかを人事が確認するようにしています。不必要な転勤をなくし、運用見直しを図ることで、転勤にかかる費用が大幅に縮減され、その部分を採用や人材育成に投資できるようになりました。

管理職に占める女性割合を見ると、ジャパンでは本社が5割弱、店舗が2割強と日本社会では高いものの、7割を上回るグローバルの数字と比較すると、まだまだ改善の余地があると考え、いくつかの取り組みを講じています。その一つに「Female Star Program」という女性社員のリーダーシップ開発を目的としたイニシアティブがあります。本社・ストアから意欲ある人材を集めて、ネットワークの構築を支援し、定期的に社内外の学習機会を提供しています。転勤制度の見直しは、管理職に女性登用を推進する上での要因になるだろうと考えています。また、疾病や介護など事情を抱えた他の社員についても同様です。多様な価値観を持つ社員が自分の能力を最大限に発揮し、会社に貢献できる環境を整える。ライフステージに合わせて自分に合ったキャリアや働き方を選択できるような制度を整備する。制度を整えたり運用するだけでなく、企業理念を反映した文化や風土をしっかりと醸成していくことは、人事の重要な役割だと考えています。

もう一つ重要なことは、心理的に「安心・安全な職場環境」を構築すること。例えば、「自分のキャリア目標に合わない」「今は転勤できない」と申し出るとは、社員にとっては勇気が要ることかもしれません。そうした障壁を取り除き、心理的に安全性が高い組織を目指していく。そして、一人ひとりが期待される成果をしっかりと発揮して、個人と組織の成長につなげていく——。人事では、こうしたことを大切にしながら日々業務に取り組んでいます。

事例報告②

すかいらーくグループが目指す仕事と家庭の両立支援

株式会社すかいらーく  
人財本部人財企画グループ ディレクター 匂坂 仁



すかいらーくグループは、ガストをはじめバーミヤンやジョナサン、夢庵といったブランドのレストランを国内外に展開しております。ブランドは20以上、店舗数は国内で3,000を上回り、海外を含めると3,100となります。フランチャイズは50店に満たず、ほとんどが直営のため、指揮命令系統が非常に通りやすい経営スタイルになっています。この3,000店を支えるために、食材購入から加工、店舗への物流、お客様へのご提供までの全てが一貫したマーチャндаイジングシステムで動いていますが、誰がこれらのシステムを動かしているかと言えば、全て「人の力」、すなわち従業員です。

正社員の雇用4区分を導入

グループ全体の正社員数は約6,000人、クルー（パート・アルバイト）は約9万4,000人と、合わせて約10万人の従業員を擁しています。

正社員については、①海外も含めた全国転勤のある「ナショナル」、②全国を8分割した圏内で転勤がある「ゾーン」、③通勤可能圏内で異動がある「エリア」、④異動がない「コミュニティー」という四つの雇用区分があります(図)。「コミュニティー」については、キャリアが長く、高い志と能力を持つ非正規の人たちを登用する社員区分です。例を挙げると、昼の時間帯を切り盛りするのは地域の主婦層のクルーが多く、地元のニーズをよく知っている人たちです。その中から「店

図

【社員の雇用4区分】

雇用区分	転居	人事異動	単身赴任
ナショナル	あり	全国	あり
ゾーン	あり	全国8分割内	あり
エリア	なし	通勤可能圏内	なし
コミュニティー	なし	なし	なし

※広域⇒狭域、狭域⇒広域の区分変更可能  
現雇用区分で1年経過後の毎年9月受付・人事面談で11月決定  
※やむを得ない場合の随時対応  
親の介護や家族の病気等は会社が随時区分変更認定

長をやってみたい」と手を挙げる人たちが現れ、その結果、業績が上がった店舗もあります。こうした人たちをきちんと正社員に組み入れようと設けたのが「コミュニティー」です。

広域から狭域への変更は随時受付

雇用区分間の異動については、広域から狭域への場合、例えば親の介護などやむを得ない事情が発生した時は随時受け付けています。一方、それ以外の理由の異動は、広域から狭域、狭域から広域のどちらでも、毎年秋に本人の希望をヒアリングして人事面談を行い、能力面や人物面などを勘案・判断した上で区分変更を行っています。

ただし、女性の活躍が叫ばれている現在、こうした社員区分の制度だけではなかなか対応が難しいこともあるため、労働組合も一緒になって女性が働きやすい環境づくりを検討しています。

育児・介護の支援——法定を上回る制度を導入

まず、育児・介護のサポートに関して、育児中の短時間勤務制度の対象を、法令が「3歳になるまで」のところを「小学校3年生まで」の子を養育する者としてしました。子の看護休暇日数については、法令が「1年間で5日、2人以上は10日」のところ、当社では「1年間で10日、2人以上は20日」と大幅に上回っています。また、法定の年次有給休暇は3年目に失効してしましますが、失効する有給休暇を「病気・育児・介護有給休暇」として3年目以降も積立が可能となる独自の有給休暇制度を実現しました。これにより、介護や子どもの看護あるいは自身の病気などにも十分対応できるようになっています。

柔軟な労働時間で育児社員のニーズにも

現在、フレックスやスーパーフレックスなど柔軟な労働時間を導入し、「働き方改革」を進めている企業



も多いかと思えます。しかしながら当社の場合、本部の事務系の機能を持っている部門は別として、店舗ではそういう訳にはいきません。なぜならば、「あのレストランは朝10時には必ず開いて、夜12時まで営業している」などお客様から認知され、いわば「町の目印」になっているからです。このように、社会のインフラの一つとして食事を提供するのが当社の使命だと考えております。

こうした状況の下で、当社の業容に合わせた労働時間管理のあり方について検討を重ねてきました。その結果、現在は1カ月単位の変形労働時間制を採用しています。また、「8時間」「4時間」という従来の組み合わせの運用パターンに、「6時間」「10時間」「12時間」を追加しました。レストランやお店は週末が最も活況を呈する時ですので、どうしても長く働かざるを得ないことが出てきます。それならば、週末は10時間、場合によっては12時間働いて、その分、平日の勤務を6時間などに短くする——。実は、こうした組み合わせは、特に子育てをする社員にとって使い勝手が良いものだと分かりました。平日、保育園に子どもを送った後に出社し、夕方のお迎えにも間に合う。かつ、遅刻・欠勤控除に引っかからないので、給与も賞与も満額受け取ることができます。休暇や短時間勤務制度だけでなく、こうした労働時間の選択肢をつくることも重要だと考えております。

## 深夜営業を大幅に縮小

その他の取り組みとしては、24時間営業を見直し、深夜営業の大幅縮小を図りました。約1,000店のうち、約750店を原則深夜2時閉店、朝7時開店としました。今の若い人は、夜中に外で遊んだり車を運転したりする人が少なくなっています。そのため駐車場を備えている郊外型レストランでは、夜中に来店するお客様がほとんどいない。それならば、営業時間を短くしても良いのではないかということで見直した次第です。

## 2002年に「インターバル12時間以上」を導入

「インターバル」については昨今その必要性が叫ばれていますが、当社では、2002年に「インターバル協定」を締結し、退勤から出勤までを「12時間以上」と定めています。なぜかと言えば、24時間営業の店舗では、インターバルを決めないと際限なく仕事をし

てしまう可能性があるからです。それは絶対避けなければいけないということで、早い段階から当社では取り入れてきました。

休暇取得についても積極的に推進しており、「年2回の5連休」が定着した現在、目下「年2回の7連休」に挑戦しています。さらに、年の所定休日も108日から117日へと増やしました。

## 70歳まで雇用を延長

高齢者の活用が今後ますます重要になっていくなか、当社では、定年を65歳に延長するとともに、70歳まで雇用を延長することとしました。定年を延長すると給与が6～7割に下がる企業も多いかと思えますが、当社では職務等級制度に変更したため、同じ仕事であれば給与は下がりにません。例えば、60歳で店長を務めた人が、61歳になった途端に能力が落ちるはずもなく、したがって当然給与も変わらない。雇用が延長されることで、年金受給までの生活が安定し、個人に合わせた「終労タイミング」を選択することができるようになります。

## 「価値ある豊かさの創造」のために

当社は自社の健康保険組合を持っていますので、このメリットを最大限に活かして従業員の健康管理を行っています。例えば、健康診断を受けていない人には罰則を設けることにしました。さらに重症者には、個別に電話をかけてきちんと通院しているかを確認しています。病院に行っていないと健保組合に請求書が届かないので、そこまで把握して動いています。本当に良い仕事をしてもらうためには、社員の健康管理は欠かせません。

こうした取り組みを続けてきた成果もあり、「くるみん」や「ホワイト500」という健康経営優良法人の認定も受けることができました。

当社のようなサービス業では、従業員の満足度が高まらない限り、お客様の満足度も高まらないと常々考えています。そのためには、従業員に対して環境をきちんと整えていくことが重要であり、それが経営理念である「価値ある豊かさの創造」につながるものと信じております。

事例報告③

# ダイバーシティの推進と多様なキャリアの実現に向けて

サントリーホールディングス株式会社  
人事部課長 竹舂 啓介



当社は今年で創業119年を迎えます。創業当時は「鳥井商店」という社名でしたが、日本にワインを楽しむ文化をつくり出し、「ジャパニーズウイスキー」を誕生させました。1963年に「サントリー株式会社」に社名変更した後も、烏龍茶を発売して「お茶を買う」文化を創造したり、不可能と言われてきた「青いバラ」の開発に成功するなど、常に新しいものや文化を生み出すことに挑戦してきたと自負しております。現在は積極的に海外に進出し、食品メーカーでは国内売上高1位となっています。

このような当社を特徴づけるものが、創業者の鳥井信治郎の起業家精神です。彼は、ワインで成功した財を投げ打って、ウイスキーの蒸溜所をつくることにチャレンジしました。『わしがウイスキーをつくるのは、日本の事業家が誰一人手を出そうとせんからや』——そうした彼の精神は「やってみなはれ」精神として受け継がれています。人事部門では、新しいことに挑戦し、行動に移す社員を育成する・支援することが最大のミッションだと考えております。

## 異動・転勤は「人材育成につながる」

本日のテーマである「転勤」について、私たちは常にその課題と向き合い、運用を工夫しながら取り組んできました。異動や転勤が果たして人材育成につながっているのかという指摘がありますが、当社では「人材育成につながる」と明確に考えております。

当社には、「グループを経営する」「商品を創る」「市場を拓く」「事業を推進する」のように様々な仕事のフィールドがあります。一人ひとりの社員にその全てをチャレンジのフィールドと認めるのが当社のやり方であり、他のグローバル企業と闘って勝つための人材育成の戦略であります。例えば、営業を経験した人が広報宣伝部門に異動したり、マーケ

ティング部門や人事部門にも行く——。一人ひとりが幅広い仕事をするのが、当社の人材育成の基本になっています（図1）。

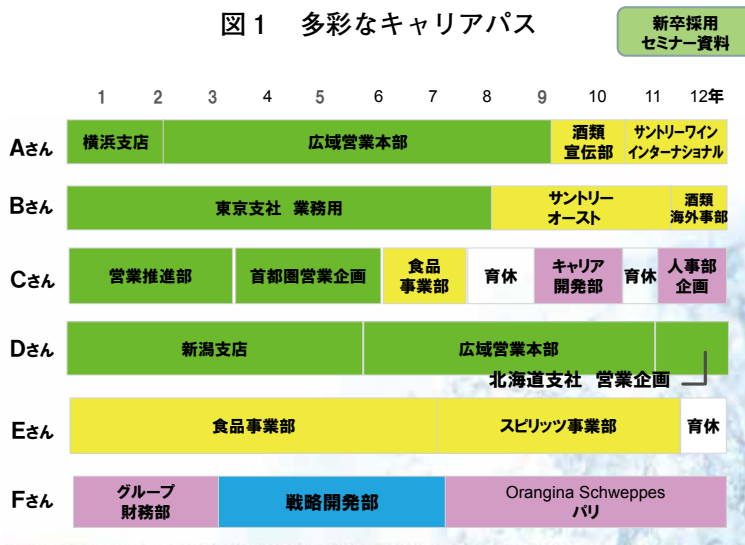
## 中長期の視点でキャリアを考える

それを実現するための武器が「キャリアビジョン制度」です。今の仕事の満足度や、次にやってみたい仕事などについて本人にヒアリングをします。以前は「自己申告制度」と呼んでいましたが、敢えて「キャリアビジョン」と名称を改め、5～10年という中長期的視点で、自分がどのようなキャリアを築いていきたいのか、年に1回、棚卸しをして上司とじっくり話し合う場を設けています。イントラネットには、100人以上の先輩社員の事例が掲載され、自身のキャリアに対する考え方やターニングポイントが具体的に綴られています。そうしたものを参考にしながら、社員には自分の中長期ビジョンを真剣に考える機会を提供しています。

## 勤務地に関わる制度の変遷

当社には1990年まで勤務地に関する制度はなく、

図1 多彩なキャリアパス



SUNTORY Copyright © Suntory Holdings Limited. All rights reserved.

全員が全国異動の対象である「勤務地非限定」でした。以前から「総合職」「一般職」といった区分や概念もありません。その後、1990年に「勤務地限定制度」を取り入れました。転居はありませんが、通勤可能な範囲での異動はあり、200名弱が同制度の対象になっています。そして2000年に「エリア限定制度」を導入しました。いろいろな仕事を経験するため転居を伴う異動はありますが、特定エリア外への異動はない、というものです。なお、事業のグローバル化を推進していくこととの整合性を踏まえ、2011年以降は適用していません。この制度が適用された社員のうち、約半数が現在「非限定」に転換し、100人強となっています。なお当社では、「限定」から「非限定」の転換だけを認めています。

### 女性比率・共働き比率が上昇

社員全体の女性比率は明らかに上昇しており、現在23.2%となっています。女性のマネジャー比率は、2003年は僅か2.3%でしたが、2016年にようやく8.5%になりました。現在は、2025年に20%という目標を掲げています（図2）。

また共働き比率も上昇しています。社員の女性比率が上がっただけではなく、男性社員の共働き比率も上がってきていますので、育児・介護などによる転居の難しさは、女性だけでなく男性の問題にもなりつつあります。その裏付けとして、単身赴任の比率も着実に高まっており、そうした状況で当社がどう対応しているのかについてご説明します。

### 単身赴任の支援を手厚く

単身赴任に対しては、その支援を手厚くしていこうというのがわれわれの考え方であり、現在進んでいる方向です。まず2003年に「配偶者の就職を理由に単身赴任する者」を帰省旅費の支給対象に追加しました。そして2013年に「転勤に起因する別居ではないが、配偶者の疾病・親族の介護で別居する者」を単身赴任の支援対象に追加しました。特に介護という問題は、いつ起こるか予測できません。介護があつて単身赴任しなければならない場合は手厚く支援する、と一歩踏み込んだ形です。さらに2014年には、65歳定年制度

図2 男女構成比



を導入した後の社員へのヒアリングのなかで、やはりシニア期の基盤形成は大切だという認識に立ち、「満60歳以上の単身赴任者」の帰省旅費の支給回数を従来の2回から3回に増やし、シニア社員への支援も充実させました。

### 「ダッシュキャリア」と「スローキャリア」

単身赴任を含む転勤や異動配置に関する、もう一つの考え方に「ダッシュキャリア」と「スローキャリア」というものがあります。これは制度というよりも運用の考え方ですが、当社では、男女の異動配置は同じスタンスでフェアに実施していくのが基本です。ただし女性の場合は、現実問題として出産や育児というライフイベントの関係で、通常、仕事を通じて一番成長する30代に「キャリアロス」を起こす可能性がある。

そこで意図的に、20代のうちから遠隔地を含む異動、派遣、研修などの経験を積んでもらうようにしています。

一例を挙げると、首都圏・近畿圏以外のエリアの地方の営業拠点に配属となった新卒女性社員の割合は、2013年の約3割から現在は約45%と、半分近くにまで上がっています。このように、20代で「ダッシュ」して、子育てからフル復職後の30代は「スロー」、40代になる時には男女同じところに立っているというのがわれわれのキャリアの考え方です。

このほか、配偶者の海外赴任に伴い退職した社員の再雇用制度など、社員の多様なキャリア実現を目指した取り組みを行っています。



報告

# ダイバーシティ推進における転職の課題 ——厚生労働省研究会の報告

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子



図 1

- 参考:中央大学WLB&DMプロジェクト:5つの提言
- 提言1 人材育成策としての転職の効果についての再検討を
  - 提言2 転職対象者の範囲の検討と転職の有無による雇用区分間の処遇格差に合理性を
  - 提言3 社員の希望や事情とすり合わせが可能な制度や仕組みで個別対応を
  - 提言4 社員の生活設計見通しが可能な制度対応を
  - 提言5 運用において社員からみた転職対応の不透明さをできるだけ排除する

本日は、私が委員として参加した厚生労働省の「『転職に関する雇用管理のポイント』策定に向けた研究会」において、2017年1月から3月にかけて集中的に議論し成果をとりまとめた報告内容の紹介をしながら、今後の転職のあり方についての課題を提起したいと思います。

## ダイバーシティの推進と転職問題

転職問題が取り上げられる背景としては、人材多様化戦略である「ダイバーシティ経営」を実施する企業が増え、そうした企業で異動を含む人事管理のあり方を見直す必要性が出てきていることが挙げられます。

「働き方改革」において、恒常的な長時間労働是正を中心とする「労働時間」に関しては様々な動きが出てきており取り組みが進んでいると思われます。一方で、「勤務地」の問題については、異動や人材育成策と関連するという点で人事管理全体の見直しにもつながるということもあり、課題は見えても具体的な取り組みには至っていない企業が多いのではないのでしょうか。

ただし、これからは女性をはじめ外国籍の社員も増え、また従業員が高齢化していくなかで、人事管理システムの見直しを加速していく必要性が高まってくるでしょう。現在、家族の介護をはじめ、様々な事情により随時転職に対応できる社員が減少してきています。また、本人の転職だけでなく配偶者の転職は、女性活躍の阻害要因になり得るという指摘も上がっています。

労働力人口が減少し、経営環境が変化しているなかで、従来の人材育成策が今後も同じように機能するだろうか、またその効果を期待することができるだろうか——。こうした背景と課題意識から、研究会で転職の問題が取り上げられました。転職の問題を一つの契機として、人事管理制度全体の見直しを進めることが重要になっていると考えています。

## 厚労省が「転職に関する雇用管理のヒントと手法」を公表

「転職の現状が分からない」というのが、少し前までの状況でした。そこで佐藤博樹先生が代表で私も参加している中央大学のプロジェクトチームでは、2015年頃から転職の実態を明らかにするため、参加企業の方々と議論を重ね、データを収集・分析し、2016年11月に提言(図1)を発表しました。2017年初めには、厚生労働省の研究会で転職の問題を議論することになり、その成果が「転職に関する雇用管理のヒントと手法」という形で3月に公表された次第です。

このように、この1~2年で転職に関する現状が少しずつ見えてきて、課題が明らかになってきたのではないかと思います。そもそも、転職をしている人は何人くらいいるのでしょうか——。「就業構造基本調査」のデータによると、だいたい年間に60万人くらいとみられています。正規労働者3,300万人から見れば一部かもしれませんが、そもそも転職の対象外の労働者も多く、転職の可能性がある労働者にとっては大きな問題です。転職は同居家族の生活にも影響することも考える必要があります。

## 転勤に関する法規範——育介法と均等法

企業の配転命令権に関しては「東亜ペイント事件」の最高裁の判決が一つの判断基準となってきました。就業規則に勤務地変更の規定があり、勤務地を限定する旨の合意がない場合には、企業が労働者の同意なしに勤務地の変更を伴う配転を命じることが広く認められてきました。これがいわゆる「メンバーシップ契約」と言われているものの一つの特徴です。

このように、企業が従業員を配転させることに異を唱えられないという考え方が広がってきたなかで、転勤への配慮等に関して法律で具体的に規定されたのが「育児・介護休業法」と「男女雇用機会均等法」です。育介法第26条には、育児・介護をしている労働者に対する転勤への配慮義務があり、下級審で転勤命令無効の判決が少しずつ出てきました(図2)。男女雇用機会均等法では、合理的な理由がないのに転勤に応じることを採用や昇進等の要件とすることは、間接差別に当たるとしています。

図2

法規範	
配転命令権	就業規則に定めがあり、勤務地を限定する旨の合意がない場合には、企業が労働者の同意なしに勤務地の変更を伴う配置を命じることが広く認められてきた。
	「メンバーシップ契約」
転勤に関する法規範	育児・介護休業法第26条: 転勤への配慮
	* 下級審で転勤命令無効の判決 (東京地決2002.12.27 明治図書出版事件 ほか)
	男女雇用機会均等法第7条: 間接差別法理

## 転勤に関する雇用管理の検討に当たってのスタンス

厚労省の研究会でとりまとめた「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」では、企業が転勤政策を検討するに当たって、どのようなことを考えたら良いのかというポイントを例示しています。必ずしも「一律にやってください」「こんな方向にしてください」ということではなく、検討する際のヒントとして示したものです。提案のスタンスとしては次の3点があります。

第1に、転勤は人事異動の一つの形態であるため、転勤だけを取り上げて議論することは難しいという点

です。企業内の人材需給調整や社員の人材育成など、人事異動の機能を踏まえる必要があります。

第2に、転勤政策は企業の人的資源管理の一環として集团的・組織的に行われていましたが、一方で、労働者の納得感を得るためには、個別事情にも配慮していかなければならないという点です。

第3に、勤務地限定制度が一つの解決策になり得るとの見方があるかもしれませんが、勤務地限定制度の導入で転勤困難者に対応するのは無理があると、私個人としては考えています。というのは、制度を導入すると、限定つきの区分を選択するのは家庭責任がある女性など、何らかの制約がある人たちであって、それ以外の「無制約社員」は従来どおりの転勤の仕組みのなかで動いていくこととなります。そうすると、制約のある人たちがいわば「二流社員」のような労働者の階層化につながる懸念も出てきます。従来の、「無制約社員は転勤させても問題ない」という前提もかなり揺らいでいますので、そもそも転勤政策はどうあるべきか、基本に立ち返った議論をすることが必要だということなのです。

転勤のあり方を検討するためには、転勤がどれほど必要なかということを考え、必要な転勤については運用面で対応するというのを、ステップを踏んで考えることが必要です。

## まずは自社の現状把握を

以下で、「ヒントと手法」で示した五つのポイントをご紹介します。

第1に「自社の現状を把握する」ことです。皆さんの会社で転勤を検討される時、実態がどこまで明らかになっているのでしょうか。転勤には目的があると思いますが、本当にその目的に合った形で転勤が機能しているかという観点が重要です。また転勤の対象となっている社員のうち、どのくらいの人が実際に異動して、1回の異動でどのくらいの期間赴任し、その後はどう動いているかといったパターンを把握することも提案しています。そして転勤をどう運用しているのか——。例えば、従業員の意向を把握するプロセス、転勤にかかるコスト、さらに転勤した人の処遇が妥当なものかというところを検討し、転勤政策の費用対効果、つまり転勤はどれくらいの効果があるのかということ客観的に検証し、現状を明らかにすることが必要です。

## 転勤の必要性の再考を

第2に、転勤の必要性そのものを再考した結果、必要性の低い転勤を減らすことを検討してはどうでしょうか。また、適正配置や人材育成、昇進管理や組織活性化といった、転勤がこれまで果たしていた機能を他のやり方で代替できないかを考えていくことも重要です。事業運営上必要な転勤のボリューム感をつかんでいくことになりますが、そこでは人事異動全般の見直しも必要になってくると思います。

## 転勤の予見可能性を高める仕組みを

それでも必要な転勤は残るので、それについては運用面での工夫を検討し、必要な転勤については、予見可能性を高める仕組みを作れないだろうかというのが三つ目のポイントです。従業員にとっては、いつ、どこへ、どのくらいの期間の転勤を経験することになるのかという目安が分かれば、生活設計も立てやすくなるでしょう。転勤があるのかないのか、またその態様（地理的範囲、時期、赴任期間など）の原則・目安を共有できるような仕組みを検討していくこと、また「本拠地登録」など、生活の拠点を決められる仕組みを検討していくことも重要ではないかと考えています。

転勤を運用していく上で、従業員の事情や意向を反映することも大切です。自己申告や定期面談などを通じて定期的に状況を把握していく。打診の段階で、本人の意向をきちんと確認するというステップを経て進めていくことが肝要です。

現状でも転勤が難しいケースに関しては、一定事由についての「転勤免除制度」が導入されてきていますが、そうした制度や、子どもの教育や配偶者の仕事にも配慮した生活支援等のあり方を制度設計に組み込まないかといったことも検討課題です。

## 転勤の個別調整も検討に

第4に転勤対象者を絞り込む段階での配慮です。候補者に事情がある場合には、時期をずらす、あるいは地域変更ができるかなどの「個別調整」が求められるので、可能な範囲で対応が検討されるべきです。また候補者に打診する時は、個別事情を把握しながら時間的余裕をもって知らせる。そして転勤の意義や目的、会社が期待すること、赴任期間とその後の異動の目安

などを可能な限り明確に説明することで、本人の納得性を高め、それにより対象者の転勤に伴う負担軽減にもつながると考えられます。

## 勤務地限定制度の導入ポイントとは

第5に、勤務地限定制度における考え方を指摘します。企業によっては勤務地限定制度導入が必要という判断になる場合もあります。その場合には、①雇用区分の適切な設定、②賃金の均衡、③昇進・昇格の均衡、④転換制度、などを検討する必要があります。

区分別の人員設定や、賃金等の処遇条件をどのように設定するのが良いのか——。一つの提案として、例えば「勤務地限定」も「勤務地非限定」も同一の賃金テーブルで、転勤の有無により係数を乗じる、また手当を支給することなどが考えられます。昇進・昇格に関しても、転勤しない人は管理職としての能力が本当に身に付かないのかをきちんと検証し、転勤の経験や転勤できるか否かで差を設けることの妥当性を検討した上で、昇進・昇格に反映させていくべきでしょう。そして、必要に応じて雇用区分間で行き来できる相互転換の仕組みをつくるのがポイントです。

## 転勤政策の課題が人事政策に問うもの

転勤政策に関して述べてきましたが、これを一つの契機として、人事政策そのものが問われる時期に来たのではないかと考えています。それは「働く人の仕事や場所を決める人事権は誰にあるのか」という問いでもあります。従来は「人事異動は組織が決め、従業員は原則それを受け入れる」という暗黙の了解があったわけですが、今、組織主導のマネジメントが様々な状況変化のなかで困難になっています。その難しさが「転勤の問題」という形で顕在化しているのではないかと考えています。

働く人の仕事や場所を決める主体は「組織」なのか「労働者」なのか——。これからは、組織主導を緩めて従業員の主体的な選択を広げる方向に進んでいくものと思われそうですが、両者のバランスの着地点をどのように見出していくのが、転勤政策を考える上での重要なポイントであり、企業の人材戦略と密接に関連してくる問題と言えるでしょう。