

厚生労働省「転職に関する雇用管理のポイント」の策定に向けた研究会・報告書（平成29年3月29日）

厚生労働省は3月29日、「転職に関する雇用管理のポイント（仮称）」の策定に向けた研究会（座長：佐藤博樹中央大学大学院戦略経営研究科教授）の報告書を取りまとめた。同報告書ではJILPTが実施したヒアリング・アンケート調査（本誌p21～参照）の結果を踏まえて、企業における転職の「実態」、「課題」、「雇用管理上の留意点」を整理している。この報告書をベースに、事業主が転職の在り方を見直す際に役立ててもらうための資料『転職に関する雇用管理のヒントと手法』も同30日に公表している。

I. はじめに

人的資源の管理機能は企業経営にとって要の一つである。長期的な雇用を予定する人材に関する雇用管理においては、配置の変更（異動）を通じて、企業内の人材の需給調整や人材育成などが行われてきた。

異動は、労働者にとっても、自己のキャリア形成や生活のあり方に直結する重要な関心事である。特に、広域に事業活動を展開する企業においては、居住地の変更を伴う異動として、いわゆる「転職（注1）」が生じることが少なくない。転職は、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こととなる。

以上から、異動の一つとしての転職に関する雇用管理において、事業運営上の都合や人材育成などを目的とする転職と仕事と家庭生活の両立などに関する労働者の事情や意向との折り合いをつけることが重要となり、このことは、女性の就業率向上、共働き世帯の増加、高齢化、労働力人口の減少など、近年の社会経済情勢の変化により、一層顕在化してきた。

実際に、企業においては、家庭生活などでの多様な事情を抱える労働者について転職させることが難しいと認識し、労働力人口の減少を見すえる中で、転職をめぐる自社の雇用管理のあり方を再考したいとのニーズや、現に見直

しを行い又は模索する例もみられるようになってきている（注2）。また、労働契約法の無期転換ルールの施行もあいまって勤務地限定正社員制度などの多様な正社員制度の導入や見直しを行う企業もあり、転職のあり方についても仕事と家庭生活の両立との関係を含め再考する契機となりうると考えられる（注3）。

こうした企業のニーズや動向を捉え、その参考に供するため、本研究会は、労働者の仕事と家庭生活の両立の観点から、転職の現状と課題を分析し、企業の転職に関する雇用管理のポイントを整理した。転職は、異動の一形態であるため、転職に関する雇用管理を見直す際に、人事異動全般のあり方の見直しが必要となる場合もある。

雇用管理のあり方は、業種、職種、事業展開の状況等により多種多様であり、これらの実情に応じて企業が決めるものである。その上で、持続可能な形で人材の確保やその育成、さらには能力発揮を目指す企業が、仕事と家庭生活の両立に関する労働者のニーズ（育児・介護、配偶者のキャリアなど）に注意を払いつつ自社の転職のあり方を吟味しようとする場合に、以下に整理した雇用管理のポイントが参考となることを期待するものである（注4）。

本研究会は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015年改訂版）」（平成27年12月24日閣議決定）を踏まえ、

（独）労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」という。）が行った転職に関する実態調査の結果等を基に、平成29年1月から3月にかけて検討を行ったものである。

II. 現状と課題

1. 企業における転職の実態等

* 「（1）企業調査及び労働者調査」は先に紹介したJILPTアンケート調査「企業における転職の実態に関する調査」からの抜粋であるため、掲載しない。

（2）日本における転職の状況

平成24年就業構造基本調査（総務省統計局）により、転居理由別の常住地移動者数をみると、平成23年10月から平成24年9月までの間に現住地に居住を開始した者で、「本人の仕事の都合」を理由とする者は約177万人、うち「転職のため」は約60万人であった。

なお、仮に転職をするのは概ねいわゆる正社員であると想定して、同調査における「正規の職員・従業員」の人数（約3,300万人）と比較すると、上記の年間あたりの転職者数は多くはないが、「正規の職員・従業員」には転職を要する拠点が無い企業等の労働者も含まれることや、転職による生活の影響は、本人のみならず家族にも及ぶ

ことに留意する必要がある。

2. 仕事と家庭生活の両立を軸とする視点からみた、転勤を取り巻く課題

転勤に関する以上のような実態の下で、労働者の仕事と家庭生活の両立を軸とする視点からみた場合に、以下のような課題を挙げることができる。

まず、労働者は、子育て、子どもの教育、持ち家の所有、介護、自身の健康などとの関係で、転勤への対応に苦慮しているといえる。転勤は生活の本拠等を変更させるものであることから、労働者自身のみならず、その配偶者やその他の家族にも大きな影響を及ぼす。

企業においては、労働者の仕事と家庭生活の両立へのニーズがますます顕在化してきた中で、事業運営上の都合や人材育成などを目的とする転勤と仕事と家庭生活の両立などに関する労働者の事情や意向との折り合いをつけることが必要な場面が生じている。また、配偶者の転勤を理由に退職する労働者が出てきていることなどに対応しようとする企業もあり、個別企業の課題にとどまらなくなってきているともいえる。

企業の雇用管理におけるより具体的な課題としては、将来の不確実性や運用上の難しさもあって、転勤の時期や期間等について企業内でルール化されていない場合が多く、労働者が将来の見通しや生活設計を立てにくいことが挙げられる。

また、転勤に関する雇用管理の手法として、勤務地の変更の有無や範囲により雇用区分を分ける場合があるが、例えば、転勤がある雇用区分で実際には転勤を経験しない労働者が多いケースでは、同じ雇用区分内の転勤経験者や、転勤がない雇用区分の労働者の納

得感を得にくい(注5)、等の課題もみられる。

Ⅲ. 労働者の仕事と家庭生活の両立に資する観点からの転勤に関する雇用管理のポイント

以下では、労働者の仕事と家庭生活の両立に資する観点から転勤に関する雇用管理のポイントについて整理する。転勤に関する雇用管理については、下記Ⅲ1の関係法令等を踏まえることが必要であるが、さらに、自社の転勤に関する雇用管理の実態について改めて検証し、必要に応じて見直し等を行うとする場合には、Ⅲ2の基本的な視点に留意しつつ、Ⅲ3を参照して進めることが考えられる。

1. 転勤に関する雇用管理について踏まえるべき法規範

(1) 配転命令権

転勤を含む配置の変更は、労働契約上の職務内容・勤務地の決定権限(配転命令権)に基づき行われている(注6)。裁判例では、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転換を命じることが広く認められているのが現状である。なお、下級審では、労働者の育児や介護などの事情に対する配慮の状況等を判断に際して考慮する例もみられる。

(2) 転勤に関連するその他の法規範

労働関係法令の中で、転勤に言及している規定として以下がある(注7)。

育児・介護休業法第26条は、企業が就業場所の変更を伴う配置の変更をしようとする場合に、これにより育児や介護が困難となる男女労働者がいる

ときは、その育児や介護の状況に配慮することを規定している。

男女雇用機会均等法第7条は、性別による間接差別(注8)を禁止し、間接差別となりうる措置を省令で列挙している。省令では、①募集、採用、昇進又は職種の変更に当たって、転居を伴う配置の変更に応じられることを要件とすること、②昇進に当たって、異なる事業場間の配置の変更の経験があることを要件とすること、が挙げられており、これらの措置は、合理的な理由がない限り、性別による間接差別となる。

このほか、転勤に直接言及するものではないが、勤務地の変更の有無や範囲により雇用区分を分ける場合に関係する法令等として、労働契約法第3条や、コース等別雇用管理指針(注9)がある。

2. 転勤に関する雇用管理を考える際の基本的な視点

転勤に関する雇用管理を考える際に、参考となるいくつかの基本的な視点がある。自社の転勤に関する雇用管理の実態を把握し、必要に応じて見直し等を行うとする企業においては、これらを念頭において、Ⅲ3に記載する取組を行うことが有効と考えられる。

企業と労働者との間の雇用関係が継続的性質を持つことを踏まえれば、転勤については、企業としての成長や競争力の向上も当然念頭に置いた上で、その有無や態様について労働者がある程度の中長期的な見通しを持てること、また他方では、労働者が就業を続ける中で遭遇するライフイベントなどの変化に対応できるものであることが望ましい。

なお、上記の観点は、効果的な人材の育成と能力発揮に向けて、労働者に

自身のキャリアの道筋や、そのために必要な知識・経験の習得機会を主体的に選択させる人事管理の考え方とも密接に関連するものであり、労働者が自身のキャリア形成の中に転職を積極的に位置づけられるよう支援することも有効である。

転職に関する企業内の仕組みの設計や運用は、企業における人的資源管理の一環として集团的・組織的に行うことが要請されるが、同時に、可能な限り、個々の労働者の納得感を得られるようなものであることが望ましい。

以上を考慮しつつ、転職についてバランスのとれた雇用管理のあり方を選択しようとするれば、まず、自社にとって不可欠な転職とは何かを見極めることが有効と考えられる。また、転職に関する管理は、異動管理の全体の方と不可分であると考えられるため、転職について見直すためには、人事異動全般の現状を把握することが有効であり、転職を見直すために人事異動全般の見直しが必要となる場合もある。

3. 転職に関する雇用管理のポイント

転職に関する雇用管理を考える際の手順としては、まず下記の3(1)のように転職の実態を把握し、3(2)のように自社にとって不可欠な転職を見極めることがポイントとなると考えられる。さらに、その上で具体的に採るメニューとして有効と考えられるものについて、雇用管理の類型ごとに整理すると、3(3)のとおりである。なお、転職をめぐる事情は、事業の拡大、縮小、多角化などの状況によっても左右されるものであるが、以下では、大規模な経営合理化策の実施に伴う人員配置の変更などの場合を除いた通常の雇用管理を想定している。

(1) 現状把握

転職のあり方の見直し等を行おうとする場合には、その前提として、まず自社における異動(転職を含む。以下同じ。)の現状を確認し検証することが必要であり、以下のような事項が考えられる。

① 目的の確認

企業が異動を行う目的には、適正配置、人材育成、昇進管理、組織活性化など、様々な要素があり、各要素を峻別することが難しい場合もあると考えられるが、自社の通常の異動の目的が主にどのような要素を含むのか、再確認することが有効と考えられる(注10)。

② 異動の状況

自社における異動の状況について、例えば以下のような事項に着目して把握することが考えられる。

- 自社組織における異動の状況：可能であれば異動の目的に含まれる上記(1)①の要素ごとに、異動の規模、異動者の中の転職者の割合、転職をする可能性のある者と実際に転職を経験する者の人数・割合等
- 労働者からみた異動の状況：労働者の企業内のキャリアにおける異動の時期(年齢層)・回数・期間・地理的範囲・本拠地の有無、単身赴任その他家族への影響の状況等

③ 転職に関する取扱いの状況

自社における転職の取扱いの状況について、例えば以下のような事項を確認しておくことが考えられる。

- 転職の起案から決定までのプロセス及びその主体、労働者の事情や意向の把握方法
- 転職に付随して自社が負担してい

る費用(赴任旅費、単身赴任手当、社宅費等)(注11)

- 転職と処遇(賃金、昇進・昇格)との関係(注12)
- 転職についての労働者の仕事と家庭生活の両立等に照らした課題

④ 異動の目的・効果の検証

自社において実際に異動が果たしている機能は上記(1)①のうちいずれであるか、また、異動のうち転職が果たしている機能はいずれであるかを検証することが有効と考えられる。例えば、上記のうち人材育成の要素については、労働者の職務遂行能力の向上において転職が実際にどの程度貢献しているのか、客観的に検証することが有効と考えられる。

以上を踏まえ、目的に照らした効果が得られているか、効果に見合った転職となっているかについて、上記(1)③で把握したコストも考慮しつつ検証することが有効と考えられる。

(2) 基本方針(転職を実施する規模)

上記3(1)を踏まえた上で、自社の転職に関する基本方針を整理することが有効であると考えられる。

自社の異動管理の中における転職の必要性そのものについて再考することなく、主として転職が困難な労働者に向けた仕組みや運用で対応するという手法によるのでは、異動に関する人事管理が持続可能な形になりにくいと考えられる。このため、次のような検討を踏まえた上で、なお必要とされる転職について下記3(3)の措置を行うこととするのが、より円滑な実施につながると思われる。

上記3(1)に挙げた適正配置、人材育成、昇進管理、組織活性化などの要素のうち、自社において転職が果た

している各機能について、転勤という方法でなければ果たせない機能なのか、他の方法により代替することが可能か、代替手段をとることが総合的にみてより効率的ではないか等、可能な限り検討することが有効と考えられる(注13)。

他方、例えば人材育成上の要となるポストへの配置が転勤以外の方法では代替しがたい場合や、その他事業運営上の機能で転勤によらざるを得ない場合もあると考えられる。その場合には、転勤の地理的範囲や期間などについて、改めて検討することが考えられる。

これらにより、自社の人事異動管理の中で、自社にとって不可欠な転勤を見極め、見直しを図ることが有効と考えられる。その際に、異動の周期など、人事異動全般のあり方を見直すことが必要となる場合も考えられる。

(3) 転勤に関する雇用管理の類型ごとの運用メニュー例

上記の3(1)及び3(2)を前提とした上で、転勤に関する雇用管理について、以下のア～ウの3つの類型に分け、具体的な運用メニュー例を整理する。このうち実際に多くみられるのはア及びイであり、アは、勤務地を限定せず転勤させることを原則とするもので、労働者の事情や意向とのすり合わせを個別に行うことが基本となる。イは、勤務地の変更の有無や範囲によって雇用区分を分けることにより、このようなすり合わせを集団的に行うものである。

ア～ウのいずれが適当であるかについては、各企業の業種、職種、事業展開の状況等や人事管理の沿革などもあり、一概に特定できるものではない。人材の多様性に応えつつその有効活用を図る必要性や、人事管理の効率性、人材配置の柔軟性なども勘案して、各

企業の総合的な人事戦略の中で合理的な選択がなされるべきものである。

ア 勤務地を限定しないことを原則とする場合

自社の従業員について勤務地を限定せず転勤させることを原則とする場合、労働者の事情や意向との折り合いをつけたり、労働者の納得感を高めたりするためには、個別の状況把握や説明などきめ細かなプロセスを踏むことや、労働者からみた転勤の時期や頻度等について、可能な場合には原則や目安を予め共有し予見可能性を向上させることなどがポイントとなると考えられる。

① 転勤に関する対応や原則の明確化

[a] 転勤の態様に関する原則や目安の共有

転勤可能性の有無や地域的な範囲、時期、回数、一つの地域における赴任期間、本拠地の有無など、転勤の有無や態様について原則や目安が共有されていれば、労働者は自己のキャリア形成等についてある程度の中長期的な見通しを持つことができる。したがって、赴任期間等を一定の範囲で定めることが可能な場合には、上記の各事項についての一般的な原則や目安を自社の方針として定め、予め社内でも共有することが考えられる(注14)。なお、あくまで目安であるということについて労働者との間に認識の齟齬が生じないように、適切に対応することが望ましいと考えられる。

労働者に自らの生活の本拠地を登録させ、本拠地を軸に転勤を組むことは有効と考えられる(注15)。

[b] 労働者の事情や意向を把握する仕組み

仕事と家庭生活の両立に関する個々

の労働者の事情や意向について、書類や面談により、個別に把握することが有効と考えられる。具体的には、定期的な状況把握と、下記②[b]のように転勤の打診の段階での意向確認とがある。

定期的な状況把握としては、毎年の定期的な自己申告書などに労働者の事情や意向を記載する欄を設けることや、上司や人事部門による定期的な面談を行うこと等が考えられる。これにより、転勤の計画の作成に先だって労働者の事情や意向について情報を得ることができる。また、「セルフ・キャリアドック」(注16)の導入により定期的なキャリアコンサルティングを受ける機会を設定することで、個々の労働者のキャリアの展望を明確にすることも有効と考えられる。

[c] 転勤が難しいケースに対応するための仕組み

育児や介護など一定の事由について、期間や回数等を限った形で、労働者の申告により転勤を免除するなど、上記①[b]の把握等をより制度的な形で行う方法も考えられる。

育児や介護等の事情のある労働者も、転勤先の保育・介護サービス・医療等の環境によっては、又は企業によるベビーシッター代や家事サービス代の補助があれば、転勤できる場合もあると考えられる。転勤の回避のみならず、転勤の支障となる事情を取り除く工夫をすることも考えられる。

② 転勤対象者への個別の対応

[a] 個別の調整

転居を必要とする異動の計画を作成するにあたり、上記①[b]で把握した状況を参照し、個々の労働者について必要に応じて転勤の時期や場所に関する調整を行うことを検討する。調整の

具体的内容としては、転勤対象の候補者を変更すること、転勤の時期をずらすこと、通勤可能な範囲の異動で代替することなどが考えられる(注17)。

[b] 転勤対象の候補者への打診

労働者が転勤の対象として候補となった時点において、労働者の事情に変更がないか等を確認し、この段階で労働者の事情が判明した場合には、個別に対応することが可能か検討することが考えられる(注18)。

[c] 転勤対象者への告知・説明

上記②[a]・[b]を経て、最終的に決定された転勤については、当該転勤の対象となる労働者にできる限り時間的余裕をもって告知することが重要である。

その際、上司や人事部門から、上記②[a]・[b]の調整結果を含め、当該転勤の趣旨や転勤後に期待される役割などとともに、赴任旅費・単身赴任手当等の諸条件について説明を行うことが望ましいと考えられる。

また、例えば本拠地を持ちつつ一時的に他地域に赴任する、人材育成上の理由で入社から一定年数の間に一定回数の異動をする、など、転勤の期間や、本拠地に戻る可能性等についてある程度の予測が可能な場合もあると考えられるが、このような場合には、労働者の生活設計に資する観点から、その目安を労働者に示すことが考えられる(注19)。なお、あくまで目安であるということについて労働者との間に認識の齟齬が生じないように、適切に対応することが望ましいと考えられる。

その後の状況の変化等により転勤の期間等が目安に沿ったものとならないと見込まれる場合には、できる限り早い段階で改めて労働者に説明等を行うことが望ましいと考えられる。また、上記①[b]に記載するような定期的な

コミュニケーションがあれば、労使いづれかの状況の変化等にも対応しやすくなると考えられる。

イ 勤務地の変更の有無や範囲により雇用区分を分ける場合

自社の労働者について、勤務地の変更の有無や範囲により雇用区分を分けること(注20)は、労使双方の予見可能性を高め、労働者の事情や意向とのすり合わせを効率的に行う一つの方法として用いられている。この場合、「コース等別雇用管理指針」に基づき適正な運用がなされるとともに、雇用区分間の処遇の均衡や、労働者の事情や意向の変化への対応方法が主なポイントとなる(注21)。

① 雇用区分の設定・運用の基本方針

[a] 雇用区分の設定

勤務地の変更の有無や範囲による雇用区分としては、全国(海外を含む)転勤がある雇用区分、一定の地域ブロック内の転勤がある雇用区分、転勤がない雇用区分など、様々な形があり、自社の状況に応じて設定することが適当である。

この場合、全国や地域ブロック内などで転勤がある雇用区分の労働者については、上記アに掲げる各事項が当てはまるものである。

なお、上記3(2)で必要不可欠とされた転勤の実施の規模を踏まえて、転勤がある雇用区分に属する労働者の人数を確保する観点からも、処遇による転勤受容のインセンティブ(下記イ②参照)や転換制度(下記イ③参照)のあり方が重要となるが、さらに、転勤がある雇用区分の労働者に対して上記アに沿った仕組みやプロセスを用意することは、当該区分を選択すること

のできる労働者が増えることにも資すると考えられる。また逆に、その際には、あわせて、当該雇用区分において実際に転勤を経験する労働者の割合なども踏まえつつ、他の雇用区分との処遇の均衡等について適切に設定することが有効と考えられる。

[b] コース等別雇用管理指針に沿った適正な運用

勤務地の変更の有無や範囲による区分を含め、複数の雇用区分を設定して行う雇用管理については、コース等別雇用管理指針(注22)に沿った運用となるよう留意する必要がある。

② 処遇の均衡(賃金、昇進・昇格)

[a] 賃金

労働契約法第3条第2項を踏まえ、勤務地の変更の有無や範囲により分けられた雇用区分の間(注23)の処遇の均衡を図ることが望ましい(注24)。

雇用区分間の賃金水準の差については、どのような水準が均衡であるかは一律に判断することが難しいが、いずれにしても、企業ごとに労使で十分に話し合っただけの水準とするのが望ましい(注25)。

雇用区分間の賃金水準の差への納得性を高めるために、例えば、同一の賃金テーブルを適用しつつ、転勤の有無等による係数を乗じたり、転勤手当等の転勤の負担の可能性に対する支給をすることが考えられる(注26)。

転勤のある雇用区分における賃金の上乗せは、実際の転勤の有無にかかわらず当該雇用区分の選択時から適用され、事前のプレミアムとしての性格を持つものと、本拠地を離れる等の転勤をした時点から適用され、事後のプレミアムとしての性格を持つものとが考えられるが、実際に転勤を経験する労働者の割合や本拠地の有無など、実情

に応じて設計することが有効と考えられる(注27)。

[b] 昇進・昇格

転勤と昇進・昇格との関係には、(i) 転勤と同時に昇進・昇格する場合(昇進ポストに就くための転勤)、(ii) 転勤経験があることを要件として昇進・昇格の判断がなされる場合、(iii) 転勤に応じられることを要件とする昇進・昇格における選抜、(iv) 転勤を通じた業務経験が能力を向上させ結果的に将来の昇進・昇格につながる場合、など様々なケースが考えられるが、(ii)(iii)については転勤と人材育成上の効果の関係等を検証すること、(iv)については、業務経験と能力の向上との関係等を検証しておくことが有効と考えられる。

勤務地の変更の有無や範囲により分けられた雇用区分の間で、職務の範囲や経験により習得する能力に相違があることが明らかでない場合には、昇進・昇格の上限や滞留年数要件に予め差を設けることなく、転勤の有無とは関わりのない要素(注28)に基づいて昇進・昇格を認めることが望ましい。他方、習得する能力に相違があることが明らかな場合には、その相違の内容に応じて昇進・昇格について上限や滞留年数要件に予め差を設けることも考えられる。

③ 転換制度

労働契約法第3条第3項やコース等別雇用管理に関する指針を踏まえ、雇用区分間の転換ができるようにすることが望ましい(注29)。その際、仕事と家庭生活の両立の観点からは、本人の申出により、また、双方向で、転換が可能な仕組みとすることにより、労働者の事情や意向の変化に対応しやすくすることが有効である。

他方、雇用区分間の転換制度の運用については、企業ごとの事情に応じて、

転換の要件、回数制限、実施時期等について制度化することが考えられる(注30)。

雇用区分の転換については、男女雇用機会均等法等の趣旨を踏まえ、例えば、妊娠・出産した労働者を一律に転換させること等のないよう、留意する必要がある。

ウ その他(労働者が決定に関与する場合)

上記ア、イは、通常の配転命令権の範囲内又はその中でさらに一定の制約を付した範囲内で、企業が当該権利を行使して転勤をさせるものであるが、このほかに、転勤の決定に労働者自身に関与する形もあり得る。

具体的には、転勤について本人の個別の同意を条件とする方式や、転勤をすべて社内公募とする方式などが考えられる。

IV. おわりに

「はじめに」で述べたように、転勤を含む雇用管理のあり方は、企業がそれぞれの事業の実情や、仕事と家庭生活の両立に関する労働者のニーズに応じ、自社にとって最適な解を見出すものである。

このような企業の参考に資するため、政府においては、本研究会で整理した雇用管理のポイントを周知することが求められる。なお、本研究会においては、現時点での企業における働き方、転勤のあり方を念頭にとりまとめを行ったものである。将来的には、働き方、転勤のあり方も変わっていくものと考えられるので、今後も、その変化にあわせて転勤に関する雇用管理の実態の把握や、必要に応じて適切な方策の検討などが行われることを期待する。

[注]

- 1 「転勤」とは、労働者の転居を伴う配置の変更について用いられる場合と、転居を必要としない場合を含め労働者の就業場所の変更を伴う配置の変更について用いられる場合とがある。ここでは、特に生活の本拠が変わることの影響に着目し、転居を伴う配置の変更を「転勤」という。
- 2 例えば、転勤のある企業が転勤を減らすための方策を実施又は検討している状況については、「現地採用社員の増加で転勤者を減らす」(31.9%)、「IT技術(テレビ会議等)の活用で転勤者を減らす」(14.6%)、「出張の増加で転勤者を減らす」(13.6%)などが挙がっている。
- 3 「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」(JILPT)によれば、「多様な正社員区分を今後、新たに導入(増員)する予定がある」とする企業が2割程度(20.4%)あり、このうちの16.1%が、「無期転換に対応するため」という理由を挙げている(複数回答)。
- 4 ここで整理した雇用管理のポイントは、企業に対して直接の法的義務を課すものではない。
- 5 JILPTアンケート調査によれば、勤務地限定制度の導入で生じたことのうち、「賃金格差等で制度対象者から不満が出た」とする企業が11.0%となっている。また、中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトのアンケート(平成28年11月)によれば、転勤を実施する上での課題について、「転勤がある区分でも転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある」とする企業が21.4%、「転勤がある区分でも転勤をしない社員がいることについて転勤がない区分の社員の不満がある」が7.8%となっている。
- 6 労働契約法は、合意の原則や権利濫用の禁止など、労働契約に係る原則について規定している。
- 7 育児・介護休業法第26条の配慮義務及び間接差別となりうる措置のうち②は、就業場所の変更を伴う配置の変更についてのものであり、転居を伴う配置の変更のみに限定されない。
- 8 「間接差別」とは、①性別以外の事由を要件とする措置であって、②他の性の構成

員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるものを、③合理的な理由がないときに講ずることをいう。

- 9 コース等で区分した雇用管理を行うに当たって事業主が留意すべき事項に関する指針（平成25年厚生労働省告示第384号）。
- 10 東亜ペイント事件判決（最二小判昭和61年7月14日）は、転勤命令に係る判断の要素である「業務上の必要性」について、「労働力の適正配置、業務の能率推進、労働者の能力開発、勤労意欲の高揚、業務運営の円滑化など企業の合理的運営に寄与する点が認められる限りは、肯定すべきである」としている。
- 11 企業調査によれば年間一人当たりの転勤コスト（転居費用、宅宅費用、単身赴任手当等の諸手当、帰省旅費等）「70万円以上」である企業が54.9%となっている。
- 12 例えば、転勤する可能性があることを理由として相応のプレミアムを付加した賃金を設定している場合において、実際には転勤していない労働者にも同様の賃金を支払っている場合について、その費用対効果を測ることなども考えられる。
- 13 例えば、転勤に代えてITの活用や出張での対応、本社勤務経験のない者を管理職候補として育成するための研修などが考えられる（JILPTヒアリング調査p.66等を参照）。
- 14 なお、社内で転勤の期間や時期（年齢等）について明文上又は運用上定めているとする企業は3割弱となっている。
- 15 本拠地を登録する制度を含め、本拠地を起点とする転勤については、JILPTヒアリング調査p.34-41、60-61、124、161等を参照。
- 16 「セルフ・キャリアドック」とは、企業の人材育成ビジョンに基づき、年齢、就業年数、役職等の従業員のキャリアの節目をとらえ、定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を整備することをいう。
- 17 また、企業によっては、労働者の配偶者の転勤を考慮した勤務地の変更を検討する例がみられる。なお、配偶者の転勤に関するその他の制度上又は運用上の措置として、休職制度や、労働者が退職する場合の再雇用制度などがみられる（JILPTヒアリング調査p.57等参照）。
- 18 転勤対象全員に対し、事前のヒアリングで転勤の支障となる事情をヒアリングす

る企業は37.2%となっている。

- 19 現状でも、海外赴任については、赴任期間を明示しているケースが相対的に多いとみられる（中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトのアンケート（平成28年11月）によれば、転勤内示の際に、赴任期間を明示しているとする企業は、国内赴任では9.0%、海外赴任では33.8%となっている。なお、「国内赴任はない」又は「海外赴任はない」及び「無回答」の企業数を除いて集計した。）。海外赴任は、企業内異動である場合のほか、現地法人など他社への出向となる場合もあるため、一概に通常の国内転勤と同列に論じることはできないが、例えば国内転勤で本拠地がある場合などで参考になりうると考えられる。
- 20 ここでは、もっぱら勤務地の変更の有無や範囲によって複数の雇用区分を設ける場合（雇用区分間における職種等の区別がないもの）について記述する。いわゆる勤務地限定正社員制度はこれに当たる。このほかに、勤務地の変更の有無や範囲に加えて職種や従事する業務等も異なる場合（いわゆる総合職・一般職の別など）があるが、このような場合にも、労働者の納得性を高める上で、それぞれの職務内容や職務上求められる能力を明確にするとともに、これらの内容や処遇等について十分に説明するよう留意することが必要である。（コース等別雇用管理指針）
- 21 なお、雇用区分を分けるなど、制度の設計、導入、運用に当たっては、労働者の納得性や円滑な運用のため、労働者に対する十分な情報提供と労働者との十分な協議に留意することが必要である。（「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書（平成26年7月厚生労働省）別紙1「雇用管理上の留意事項」（以下「多様な正社員留意事項」という。）記の2を参照）
- 22 「コース等別雇用管理」とは、労働者の職種、資格等に基づき複数のコースを設定し、コースごとに異なる募集、採用、配置、昇進、教育訓練、職種の変更等の雇用管理を行うものをいい、一定の業務内容や専門性等によりコースに類似した複数のグループを設定し、処遇についてグループごとに異なる取扱いを行うもの及び勤務地の限定の有無により異なる雇用管理を行うものも含まれる。

- 23 以下の記述では、雇用区分を勤務地の変更の有無により2つに分ける場合を主に念頭に置いているが、3つ以上に分ける場合にも同様の考え方が当てはまる。
- 24 労働契約法第3条第2項では、労働契約は就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきとしているが、これには勤務地の変更の有無や範囲により分けられた雇用区分の間の均衡も含まれる。（「多様な正社員留意事項」記の4（1）を参照。）
- 25 「多様な正社員留意事項」記の4（1）を参照。なお、左記においては、「多様な正社員（注：勤務地限定正社員を含む）の賃金水準は、各種調査では9割～8割とする企業が多く、また、企業ヒアリングでは、勤務地限定正社員について、いわゆる正社員（注：勤務地の限定のない正社員）でも実際には転勤しない者がいることや、いわゆる正社員との職務の範囲がそれほど変わらないこと等から9割超ないし8割の水準となっている企業が多い」としている。平成28年に実施されたJILPTアンケート調査では、勤務地限定正社員と全国転勤型との間の年収（給与・賞与含む）の差については、「5～10%」とする企業が27.4%、「10～15%」が25.3%などとなっている。
- 26 「多様な正社員留意事項」記の4（2）を参照。
- 27 これらの設計のあり方によって、転勤がある雇用区分で実際には転勤を経験しない労働者との関係で、同じ雇用区分内の転勤経験者や、転勤がない雇用区分の労働者の納得性の向上にもつながると考えられる。
- 28 例えば、転勤の有無とは関わりなく習得した能力や業務の成果などを適正に評価することなどが考えられる。
- 29 労働契約法第3条第3項は、労働契約は労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものであることを規定しており、これには雇用区分間の転換制度も含まれる。「多様な正社員留意事項」記の5（2）を参照。
- 30 「多様な正社員留意事項」記の5（2）を参照。

参考：研究会開催要綱・参集者名簿・開催実績

<「転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）」策定に向けた研究会開催要綱>

1 趣旨

「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」（平成27年12月24日閣議決定）において、「転勤の実態調査を進めていき、企業の経営判断にも配慮しつつ、2017年3月末までに、労働者の仕事と家庭生活の両立に資する『転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）』の策定を目指す。」とされている。

このため、2015年度から2016年度にかけて独立行政法人労働政策研究・研修機構において実施された「企業の転勤の実態に関する調査」の結果を踏まえ、「転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）」の策定に向けて、検討を行うこととする。

2 検討事項

- (1) 企業における転勤の実態の把握
- (2) 仕事と家庭生活の両立に資する観点からの転勤を取り巻く課題の分析
- (3) 仕事と家庭生活の両立に資する観点からの転勤に関する雇用管理上の留意点の整理

3 運営

- (1) 本研究会は、雇用均等・児童家庭局長が有識者の参集を求めて開催する。
- (2) 本研究会には、必要に応じて関係者の出席を求めることができる。
- (3) 本研究会の座長は、参集者の中から互選により選出し、座長代理は、必要に応じて座長が指名する。
- (4) 本研究会の庶務は、雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課で処理する。

<参集者名簿> ◎=座長

池田心豪	(独)労働政策研究・研修機構	企業と雇用部門	主任研究員
◎佐藤博樹	中央大学大学院戦略経営研究科		教授
武石恵美子	法政大学キャリアデザイン学部		教授
平野光俊	神戸大学大学院経営学研究科		教授
山中健児	石寄・山中総合法律事務所		弁護士

<開催実績>

第1回 平成29年1月11日（公開）

- (1) 座長の選任について
- (2) 転勤に関する現行の制度等について
- (3) 有識者等からのヒアリング
 - ア「企業における転勤の実態に関する調査」について（独）労働政策研究・研修機構
 - イ「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討の方向性に関する提言」について（武石委員）
- (4) その他

第2回 平成29年2月8日（非公開）

- (1) 転勤に関する企業からのヒアリングについて
- (2) その他

第3回 平成29年2月22日（公開）

「転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）」について