



神戸大学大学院で経営学修士取得。
三和総合研究所(現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング)に入社後、人事制度再構築、働き方改革、ダイバーシティに関するコンサルティング・研修に多数従事。

見直し求められる転勤制度

昨今、望まない転勤や単身赴任を見直す動きが広がっている。転勤は大企業を中心に雇用システムの一環として定着してきた。長期的な雇用を前提に勤務地や担当業務を限定せず新卒を一括採用し、ビジネスニーズに応じて異動・転勤を行いつつながら自社の中核人材を育成してきた。

このような運用を可能にしてきたのは「フルタイム勤務で、残業や転勤をいとわない」人材を企業は多く確保できたからだ。また、社員やその家族は、男性が稼ぎ手として働き、女性は専業主婦という性別役割分担を当たり前の事として捉え、会社主導の転勤に対応してきた。

しかし、就業継続する女性が増え、共働き世帯が主流となると、夫婦どちらかの転勤に合わせて帯同することが難しくなってきた。単身赴任を選択する人もいるが、男女ともに、育児や介護等と仕事の両立意識が高まる中、転勤をいとわない人が減り、転勤のあり方について見直しが求められている。

最初に検討すべきは「転勤規模の縮小」だ。転勤可能な人員数が減少傾向にある中、人材育成や事業展開による要員調整などの機能を転勤に求め続けることは難しい。現在の運用を検証し、コストや負担をかけても実施すべきなのか、その機能を満たす代替手段はないのか、自社において真に必要な転勤を見極めることが肝要だ。

例えば、技術開発や研究所など、特定の設備や環境を利用する業務や

職種への異動の場合は、その事業所に転勤する必要があるだろう。一方で、リモートワークと出張の組み合わせで、転勤を代替する企業も出てきている。前例や慣習にとらわれず、働き方の選択肢を増やすことで、転勤にかかるコストや負担を軽減しつつ、職務経験の幅を広げたり、組織の活性化を促したりと、これまで転勤に期待されてきた機能を満たすことが見込める。

次は「転勤運用ルールの明確化」だ。不明瞭なままでは転勤に伴う生活負担は軽減されない。特に配慮が求められるのは内示の時期や赴任期間だ。内示から赴任までの期間は、社員本人の仕事の引き継ぎだけでなく、子どもの教育環境や配偶者の仕事の調整にかかる日数もカバーできることが望ましい。転勤を完全に廃止することは難しい。転勤の運用ルールを明確にして、将来的な生活設計など先の見通しが立てやすい状況を整えられれば、社員も転勤に対応しやすくなるだろう。

最後は「社員のキャリア志向とのマッチング」である。働き手の価値観が多様化し、自分らしい職業人生を送るために、キャリア志向に合った働き方や職務を選択したい人が増えている。事業戦略に沿ったタレントマネジメントを進めつつ、個々人のキャリア志向や職務経験と、赴任先の業務や役割を合わせ、転勤に本人の意向を反映することも必要だ。

働く人々の生活環境や価値観は大きく変化し、転勤をいとわない働き方は、もつ当たり前ではなくなっている。ライフイベントに合わせて、働く時間や場所を選択できる働き方を希望する人々が増える中、そのニーズに応えられない企業は、自社が求める人材の確保や活躍は期待できない。経営戦略上の人材ニーズと働く人々の希望の双方を満たすため、前例や慣習にとらわれず、柔軟かつ創造的に施策を打ち出すことが、今、企業に求められている。

HR Human Resources
Managementを考える