

# ダイバーシティ経営から見る転勤制度の問題点と今後の方向性

Employee Relocation Systems from the Standpoint of Diversity Management: Issues and Future Directions

企業の転勤制度のあり方が岐路に差し掛かっている。かつて日本は高度経済成長を背景として三種の神器（終身雇用、年功賃金、企業別組合）を確立し、それと同時に「転勤」という手法を活用しながら規模の拡大に伴う人員需給調整を行ってきた。転勤は人員需給調整機能のほか、人材育成機能や幹部登用におけるスクリーニング機能としても活用されるようになり、現在も複合的な目的の下で各社の転勤政策がとられている。

昨今、この転勤が見直しを迫られている。言うまでもなく、転勤は仕事のみならず私生活にも多大な影響を与えるものだ。ライフプランとの両立や、単身赴任による経済的問題はかねてより提起されているが、これに加えて近年はダイバーシティ経営の観点から見た新たな課題が浮上している。

本稿は、まず転勤の歴史的経緯を振り返り、転勤制度が果たす役割と人事制度への影響を整理している。そのうえで転勤制度の旧来の課題に加えダイバーシティ経営における新たな課題を明らかにし、その解消に向けた手立てをまとめるとともに、これからの企業に求められる転勤政策のあり方について提言するものである。



Companies are coming to a crossroads in terms of employee relocation systems. During Japan's high-growth era, three important systems—lifetime employment, seniority-based salaries, and company-based unions—were established, and Japanese companies have utilized employee relocation, along with these three systems, as a means to make personnel adjustments in response to growth. Subsequently, companies began using employee relocation for personnel training and screening of management candidates. Companies today have employee relocation policies that have multiple purposes. Lately, however, companies facing pressure to reexamine their employee relocation policies. It goes without saying that relocation has a significant impact on both employees' work and their personal life. Although issues involving compatibility with employees' life plans and financial problems resulting from solo relocation (i.e., relocation with no accompanying family members) have long been pointed out, new issues have recently emerged involving diversity management. This paper considers how employee relocation has been conducted in the past and discusses the role of employee relocation systems and their impact on broader personnel systems. It then clarifies typical issues concerning employee relocation and issues newly arising from the standpoint of diversity management, summarizes measures to solve them, and proposes employee relocation policies that companies should adopt in the future.

## 1 | はじめに

2017年3月30日、厚生労働省が「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」を公表した。これは企業に向けて転勤に関する雇用管理のポイントをまとめたもので、転勤のあり方を見直す際の参考として供されたものである。

現在、一億総活躍社会の実現を標榜し、多様な働き方を可能にするための「働き方改革」が推進されている。この背景にあるのは、言うまでもなく少子高齢化による労働力人口の減少だ。これに対する打ち手のひとつが、多様な人材を労働市場に招き入れ、また同時に多様な働き方を許容することで労働力不足をカバーするというものであり、多様な人材の活用と能力発揮機会の提供を通じて企業価値の向上につなげようとする試みは一般的に「ダイバーシティ経営」と呼ばれている。

昨今、このダイバーシティ経営を推進するうえで課題のひとつとして認識されているのが転勤制度である。ここで言う転勤とは、居住地の変更（＝転居）を伴う異動配置のことだ。転勤は仕事だけでなく私生活にも大きな影響を及ぼすためライフプランとの兼ね合いが難しく、女性活躍推進におけるひとつのハードルとなっている。また女性のみならず、多様な働き方や人材を受け入れるという観点で見直しが急務となっているテーマでもある。

本稿では、まず転勤の歴史的経緯を振り返り、現在の転勤制度が形成された社会的背景を探ることから始めている。そのうえで、転勤制度が果たす役割と人事制度への影響を整理した。なお転勤制度に関する実態については、中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト、ならびに三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行ったアンケート調査の結果を参考としている。歴史的背景と転勤制度の実態を踏まえ現在の転勤制度の課題を明らかにしたうえで、その解消に向けた手立てをまとめるとともに、これからの企業に求められる転勤政策のあり方について提言したい。

## 2 | 転勤制度の背景と機能

### (1) 転勤制度の歴史的背景

転勤制度の歴史を紐解くと、高度経済成長と日本型雇用を背景として普及してきたものであることが分かる。朝鮮戦争による特需景気を足掛かりとして、1955年の神武景気から日本は約20年にわたる高度経済成長期に入った。この時期、第一次産業から第二次産業へ移行する産業構造の高度化と、輸出好調による機械産業の発展が顕著であった。また、設備投資の進んだ重化学工業の分野では国際競争力が強化され、輸出が増大して経常収支の黒字化に寄与した。このような構造変化は、当然ながら雇用システムや働き方にも影響を与えた。その結果が「日本的雇用」の形成と定着であり、今なお、多くの日本企業が踏襲し続けている。

日本的雇用とは、「年功賃金」「終身雇用制」「企業別組合」という3つの要素（いわゆる、三種の神器）によって象徴される雇用システムのことだ。ここでは、各要素が高度経済成長の時代にどのようにして形成されてきたのか、また、それが転勤制度にどう影響してきたのかを考察したい。

まず「年功賃金」は、第二次産業の拡大とともに隆盛した「新卒一括採用」に端を発している。新卒採用は、1879年に三菱が定期的採用し始めたことが始まりと言われる。その後は就職協定の成立・解消を経て、日中戦争の最中には軍需産業特需による新卒初任給の高騰、それを抑制するための初任給の一律化といった歴史を経て、現在の新卒一括採用が定着したのは朝鮮戦争による特需がきっかけであった。当時の企業（特に製造業における大企業）は、生産計画に必要な大量の従業員を確保する必要があった。大量の、なおかつある程度均質的な人材を効率的に募集しようと考えた場合、学業を修了した新卒の学生を一括採用することには合理性がある。さらに、経済成長に伴う生産拠点の拡大を見込み、労働者が従事する地域や職務を限定することなく柔軟に配置転換を命じられるようにすることが必要だった。このような事情

から、労働者は企業の生産計画に基づいて異動とそれに伴うOJTを積み重ねて能力を向上させ、一方で企業はそれに対して年功賃金で報い、長期勤続者ほど能力習熟度が高い者として重遇した。この処遇方針の下、日本特有の解雇条件の厳正さもあいまって定着したのが「終身雇用制」である。現在は整理解雇の4要件として成立しているが、日本では企業が正社員を解雇することには厳しい制限が課されている。そのため、企業は社員の雇用をできる限り維持する(=終身雇用する)ことが必要となった。さらに、年功賃金はある時点での貢献と賃金が必ずしも対応しない(若年層ほど貢献度よりも低い賃金であり、高年層ほど貢献度よりも高い賃金となる傾向がある)ため、社員としても貢献と賃金の最終的なバランスをとるために定年まで働き続けることを望んだ。ここで転勤制度が重要な機能を果たすことになる。業況に関わらず一括大量採用した社員の雇用を定年まで維持するには、人材需給調整を企業内で完結させることが不可欠である。そこで企業は転勤という仕組みを用いて社員を柔軟に配置転換させることにしたのだ。このように、転勤は終身雇用制とセットで発展してきた仕組みと言える。そしてこれが、「企業は社員の雇用を維持する代わりに、広汎な労働条件に関する裁量権を有する」という形で、企業側の人事権を強固なものとしてきた一因となっている。さらに、閉鎖的な内部労働市場における労使関係を調整するために発達したのが「企業別組合」である。企業別労使関係の中で、使用者と労働者が労働条件の維持改善について協議し、時には闘争関係になりながら歴史を積み重ねてきた。

このように、転勤制度は終身雇用と深く結びついて定着してきたものであり、その裏では年功賃金という仕組みが作用していた。そして、実はもうひとつ重要な要素がある。男性片働きモデルだ。内閣府によれば、昭和55年には1,114万世が専業主婦世帯(すなわち男性片働き世帯)だった。男性は社命があれば転勤し、専業主婦である配偶者がそれに帯同して転居する、という生活スタイルが比較的容易にとれたのである。しかし、男性片働き

世帯は平成28年には664万世帯にまで減少している。その一方で、共働き世帯は614万世帯から1,129万世帯にまで増加しており、今や共働きが圧倒的に多い。先ほど述べた三種の神器である終身雇用や年功賃金は今なお企業の人事政策として息づいているところもあるが、実体を伴わないことも多く転勤制度を有効な雇用管理手法たらしめてきた前提条件は瓦解していると言っても過言ではない。

## (2) 転勤の機能

上述のような経緯で定着・発展してきた転勤制度だが、現在、企業が意図する転勤制度の目的はおおよそ以下の4つに分類できると考えられる。

- ①(欠員補充を含む)人事異動の一環
- ②(地理的に多様な拠点とそれに付随する人間関係を経験することでの)人材育成
- ③上記①と②を複合することによる、経営幹部育成とスクリーニング
- ④マンネリ防止・不正対策

①と②については前述した通りである。企業内の人材需給を調整するために転勤制度を用いた配置転換を行い、それに付随した業務内容の変化や社内外含む人間関係の変化に対応させることで、人材育成としての機能を期待するものである。とはいえ、人材育成機能にだけ注目してみると、この効用を得るために転勤が必要不可欠というわけではない。業務転換や新たな人間関係は、転居を伴わない異動をした場合でも同様に得られるものである。そのため、②の人材育成機能は目的そのものではなく、転勤制度に付随的に発生したメリットと言うべきであろう。とはいえ、一部ではこの目的の主従が逆転しているという現状が垣間見える。中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトによる企業アンケート調査を見ると、転勤の果たす機能については、対象とする社員の年代によって企業が重視する目的が異なることを示している。20代・30代について重視している機能は、「重要である」と「やや重要である」を合計した割合で見ると「社員の仕事経

験の幅を広げる」が最も高く86.5%、次いで「事業所等の拠点展開の都合から」が70.0%、「知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる」が66.5%となっている。つまり、人材育成機能が目的として最も重視される傾向があり、人材需給調整が次点に置かれているのだ。なお、40代に対しては「事業所等の拠点展開の都合から」が最も高く82.1%、次いで「社員の仕事経験の幅を広げる」が75.4%、「社員が業務に必要な人的ネットワークを拡大する」が58.7%となっており、年代によって企業が重視する目的に違いがあることも見て取れる<sup>1</sup>。

では、この人材育成機能は実際に有効に働いているのだろうか。この疑問に対しては、同上のアンケート調査が興味深い結果を示している。「同じ雇用区分でも転勤を経験した社員と経験していない社員との間には、仕事への取り組み姿勢等に違いはあるか」という質問に対して、企業の回答は「転勤経験により業務遂行能力が高まる」が42.4%、「転勤経験によりマネジメントする能力が高まる」が42.4%となっているが、その一方で「特に違いはない」も27.8%と少なくない。さらに言えば、転勤経験者比率が高い企業ほど「特に違いはない」という回答が多く、「転勤の有無で雇用管理区分を分けており、転勤なしが2割程度以下の企業」においては「特に違いはない」が43.9%となっている。また個人の回答を見ると、転勤経験がある者に「転勤の経験は、転勤以外の異動の経験に比べて、能力開発によりプラスになったか」と尋ねたところ、「転勤経験の方が能力開発面でプラスになった」は38.5%、「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」は35.0%となっている。つまり、企業・個人アンケートともに、(転居を伴わない異動と比較して)転勤にユニークな人材育成機能が確定的にあることを示していないのだ。換言すれば異動も転勤と同様またはそれ以上の人材育成効果があると感じている者もいるということであり、この点において転勤と異動の決定的な違いを見いだすことは難しい。

③は、ポストが空いた拠点に新たな管理職を任用・配

置することで、新たな人材に管理職としての経験を付与し、それと同時に人脈形成を企図したり、時には管理職としての適性を判ずるためのスクリーニング機能として活用したりしているというものである。企業によっては管理職昇格の必要条件として転勤経験を挙げることもあり、転勤が将来の経営幹部になるための試金石となっていることが分かる。特に、本社機能が都心部に一極集中している企業の場合、管理部門を経験するためには地方から転勤することが必須となるケースもある。しかしこれに対しては、転勤を管理職昇格の必要条件とすることに合理性があるのか、という根本的な疑義がありはしないだろうか。詳細は後述するが、転勤経験を管理職昇格の必須条件とすることの論理的な根拠は、その企業が職能資格制度を採用しているからである、という一点に集約されるのではないかと筆者は考える。すなわち、転勤経験というのは普遍的な管理職昇格の条件ではなく、あくまで職能資格制度を採っている企業における条件でしかない、ということだ。

④のマンネリ防止は、担当業務や人間関係をリセットすることでモチベーションを維持・喚起させようというものである。昨今、人間関係の問題からメンタル不調を訴えるケースも多く、転勤によって環境を変えるという対応にも一理ある。また、金融等一部の業界では、業務の固定化による不正防止を目的として、一定期間での異動(転勤を含む)をサイクルとしているケースも見受けられる。とはいえ、転勤ではなく事業所内の異動でも同様の効果を期待することができるのではないかと。不正防止という観点であれば、長期休暇のような形で代替可能であろう。

### 3 | 人事制度における転勤制度の影響

転勤は、従業員とその家族にとって大きなリスクとコストになりうる。そのため、企業は転勤の可能性のある従業員に対して、賃金の上乗せをしているケースが多い。一般的な設定としては、転勤の可能性のある「全国勤務社員」と、転勤なしの「限定勤務地社員」といった形で雇用

区分を分離し、両者の間に賃金格差を設定するというものだ。この賃金格差は「転勤プレミアム」と呼ばれ、人事管理のうえでは通念として定着している。

この転勤プレミアムとしての賃金格差は、筆者のコンサルティングにおける経験上、月例給にして1~2割程度という感覚だ。ただし、具体的な賃金設計が異なるため、一概にこのプレミアムの程度を比較することは難しい。格差設定の手法としては、主として以下のようなのがある。

①基本給としての絶対水準で格差を設定する

②定期昇給額で格差を設定する

③限定勤務地社員には、昇格や昇進の上限を設ける

①の場合、基本給に上限や下限を設けることで格差を設定する。たとえば全国勤務社員であれば35万円が上限であるところ、限定勤務地社員は31万円を上限とする、といった設計だ。こうすれば、全国転勤社員の方が高い賃金水準に到達することができるため、結果として賃金格差が生じる。

②の場合、たとえば同じ評価結果であっても、全国勤務社員は4,000円の昇給、限定勤務地社員は3,500円の昇給、という設計である。通常、この昇給格差の根拠としては、全国勤務社員は転勤を含む幅広い職務経験を積みながら習熟していくため、1年あたりの昇給額としても比較的高い設定をしている、というロジックが援用される。

③の場合、最も分かりやすい上限は、「限定勤務地社員は管理職に昇格しない」という設定である。これは「管理職は複数の拠点を経験することで、多様な顧客や従業員との接点を持ちつつ習熟していくものである」という思想が通底している。また、さらに言えば「管理職たるもの、社命あればいつでも・どこにでも馳せ参じるものである」という忠誠心の現れのような固定観念が影響していることも否めないだろう。しかし近年、限定勤務地社員であっても管理職に昇格できるよう制度を見直す流れがある。たとえば、2016年にイオンが人事制度を刷新して地域社員を上位管理職（部長・大型店店长級以上）に昇格しや

すくした、という事例がある。それまでの同社は職能資格制度を採用していたのだが、この制度下では全国社員が地域小型店等で管理職の経験を積みやすく、その結果として全国社員が上級管理職に昇格していくため、地域社員の昇格には事実上の天井があった。これに対して同社は役割等級制度を導入し、転勤の有無による昇格格差の解消に乗り出した。

イオンの事例でも分かるように、実は転勤の有無による処遇格差の根拠となっているのは「職能資格制度」という人事思想である。これは、社員の能力に応じて格付けを行い、能力の伸長に伴って昇格していくという考え方だ。この能力伸長は業務経験によって培われるため、転勤を通じた幅広い業務経験を得るチャンスの多い全国勤務社員が優遇される傾向にある。このように、全国勤務社員は転勤というリスクと引き換えに高い経験値を得ることができる、という前提に基づいて、企業は基本給の絶対水準に差をつけたり、定期昇給額に格差を設けたりすることに一定の論理的納得性を持たせている。しかし、「職能資格制度」から「役割等級制度」に思想転換すると、この前提は成立しない。「役割等級制度」とは、企業の中にある役職や職務を括り、担う責任の重さに応じて格付け、という思想に基づくものである。この仕組みであれば、社員の評価は「どのような経験≒能力を有しているか」ではなく、「どのような役割を担っているか。また、その役割を果たしているか」という視点になるため、全国勤務社員と限定勤務地社員の間に処遇格差が発生する根拠を失う。つまり、転勤の有無そのものは処遇格差の原因ではなく、根本的には企業の人事管理ポリシーが格差の根拠になっているのである。処遇格差を人事管理ポリシーに基づくものではなく、転勤リスクに対するプレミアムであるということもできるだろうが、生活上の変化に対するリスクや、精神的プレッシャーに対する補償であれば、これは基本給というより手当で遇する方が適している。基本給とは、その企業における格付けを賃金に反映したものであり、格付けとはすなわち人事管理ポリシーに基づくものだからだ。

## 4 | 転勤運用の実態とワーク・ライフ・バランス上の問題

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2016年に行った企業アンケート調査では、全体の44.8%が「居住地変更を伴う異動がある」と回答している。企業規模による違いはあるものの<sup>2</sup>、転勤は多くの企業で実施されている雇用管理手法であることが分かる(図表1)。

一方で、転勤制度は社員と家族に多大な影響を与えるため、かねてよりワーク・ライフ・バランス上の問題が取り上げられてきた。以下では、代表的な問題を列挙している。

### (1) ライフプラン設計への影響

転勤は居住地の変更という大きなイベントを伴うため、個人の描くライフプランと一致しないケースが往々にして発生する。たとえば、結婚・出産・育児・介護といったライフイベントとのタイミングが転勤と重なると、時に社員は転勤か就労継続かという2択を迫られることになる。その他にも、企業が転勤期間を明示しないため、社員がライフプランを立てにくいという問題がある。単身赴任にするのか家族を帯同するか、賃貸を継続するのか住宅を購入するのか。人生の大きな決断をする際に、転勤が妨げになっていることも多いだろう。

### (2) 単身赴任による経済的負担

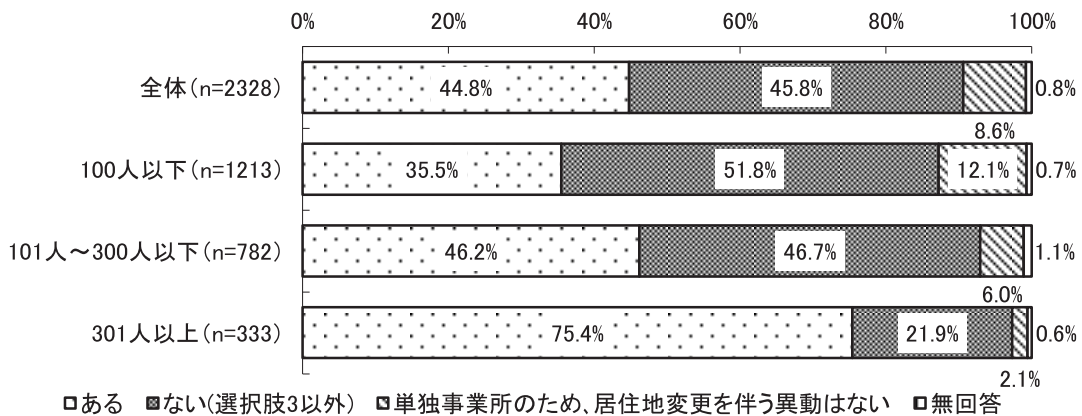
転勤を命じられた社員に家族がいる場合、かつては男

性だけが転勤地に赴く単身赴任を選択することが多かった。ところが現在は、先に述べたように共働き世帯が圧倒的に多いことが問題を深刻なものにしている。夫婦ともに仕事をしている場合、一方の転勤に伴って居住地を変えるということは、一時的に休職するか、または就労継続を断念する必要がある。キャリア形成のためには休職も退職も望ましくないと判断すれば、単身赴任せざるを得ない。しかし、この単身赴任は第一に経済的負担が大きい。家賃だけでなく食費や保健衛生費等も二重の生活費が発生する。企業からも単身赴任手当といった名目で金銭的な補助があるが、それでも家計としてはマイナス影響の方が大きいだろう。

### (3) 家族コミュニケーションの低下

転勤により生活の場が分断されることで、家族コミュニケーションが低下しプライベートの充実を損なうという問題がある。長期の単身赴任から帰任して自宅に帰ったら、いつの間にか子どもは大きくなっていて親子の関係性が築けていなかったことに気づいた、といった悩みは割とポピュラーだ。夫婦間でも同様の事態が発生し、退職後の生活を描けないといった悩みも多い。このように、単身赴任は家族の共同の場と時間を失うことになるため、社員本人と家族の生活に多大な影響を与えるのである。

図表1 企業による転勤の有無



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 企業アンケート調査結果」平成29年2月

## 5 | ダイバーシティ経営と転勤制度

前項で述べた転勤制度の従来的な問題に加え、昨今は多様な労働者と多様な働き方を許容するダイバーシティ経営へと舵を切る企業が増えている中、新たな課題がクローズアップされている。本項では、ダイバーシティ経営の観点から転勤制度がもたらす新たな問題について整理したうえで、その対応方法について検討したい。

### (1) ダイバーシティ経営における転勤制度の問題

#### ①女性の就労継続とキャリア形成

女性の就業状況を表す言葉として「M字カーブ」という言葉が使用されてきた。これは、女性の年齢階級別の就業率をグラフ化すると、結婚・出産期の年代でいったん就業率が低下し、その後育児が落ち着いた時期になると再び就業率が上昇するというM字に似た曲線を描くことを指している。これが近年、M字カーブの底が上昇して窪みが浅くなっている(図表2)。これは企業のワーク・ライフ・バランス施策の拡充のほか、未婚率の上昇や少子化も影響しているものと推察されるが、実態として女

性の就業率が年齢問わず上昇している事実には変わりない。

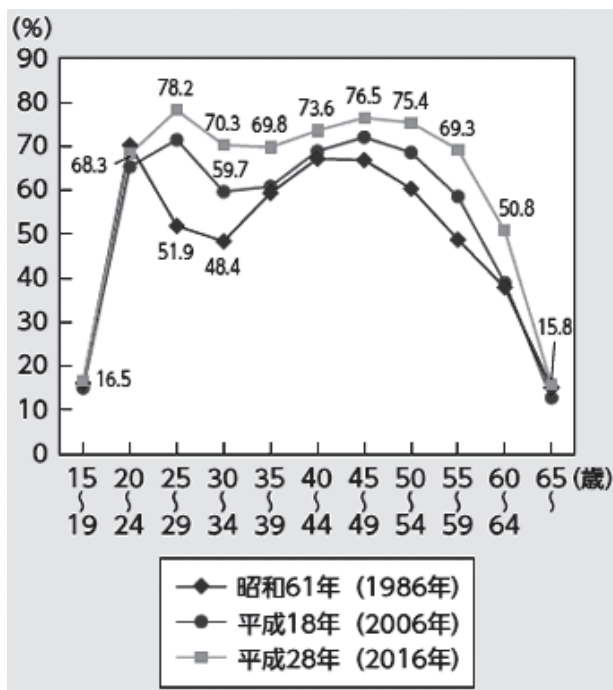
実はこの女性就業率の向上が、転勤問題に新たな側面を与えている。共働き世帯が増加していることは既に述べた通りだが、これにより配偶者の転勤による離職、という問題が改めて注目されるようになったのだ。企業内で出産・育児をカバーする仕組みを整備したところで、配偶者が遠隔地に転勤となった場合に離職されてしまった場合は、投資した資源を回収できない。また、出産・育児期を越えて就業継続している女性、または将来的に就業継続を希望している女性の中には、その先のキャリア形成を描き、管理職登用を望む者も存在する。企業としても女性活躍推進の流れから、女性に対する一層のキャリアアップを求めているだろう。しかし、ここでも転勤が立ちふさがる。女性(特に子どもを持つ女性)の就業継続にとって、転勤は大きな壁となる。そのため、転勤を人材育成の一環として重視したり、管理職登用のスクリーニングとして用いたりしている企業においては、事実上、女性の昇格や昇進が制限されてしまうことになるのだ。

実際にデータを見ても、転勤経験の有無には男女差がある。三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2016年12月に実施した調査では、結婚後に限定したものではあるが、「自分の転勤を経験したことがある」と回答したのは男性・正社員が28.3%、女性・正社員が12.3%であった。政府は「2020年までに女性管理職比率を30%にする」という目標を掲げているが、厚生労働省の発表によれば2016年度の女性管理職比率は12.1%に留まっており、いまだ道りは遠いと言えよう。

#### ②個別対応の限界

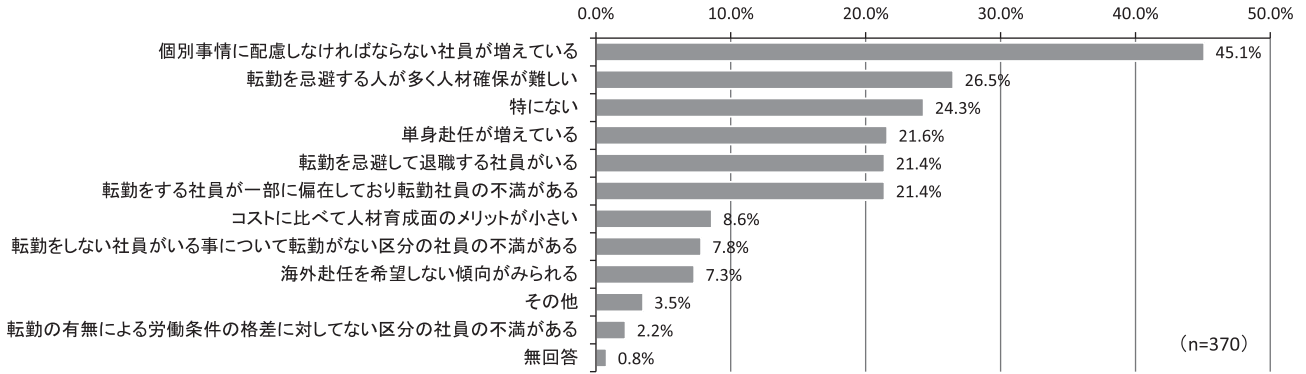
転勤は女性だけの問題ではない。高齢化社会の進行は、介護問題の増加に直結する。そして親の介護が必要になる中高年の年代は、管理職や後進を育成・指導する世代であり、企業にとっても重要な人材であることが多い。今後、この世代で介護を事由として転勤を忌避する者が増えることは想像に難くない。また、介護だけでなくほかの事由(たとえば、本人の持病、育児・介護以外での家

図表2 女性の年齢階級別就業率の推移



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」

図表3 企業が転勤を実施するうえで課題と考えていること



出所：中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「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 研究の概要とアンケート調査結果」平成29年3月6日改訂版を基に筆者作成

庭の事情、ライフプラン設計等)によって転勤を回避したいと考える者もいるだろう。中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの調査によると、企業が転勤を実施するうえで課題と考えていることとして最も多いのが「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」で、実に45.1%の企業が課題として挙げている(図表3)。現在でも、転勤の決定にあたっては社員の希望や事情を配慮した転勤発令が多いが、それでもなお会社の事情が優先される傾向が強い。しかし、個別事情への配慮が必要な社員が増加するにつれて、特定の事情に限って転勤を免除するという対応ではいずれ限界を迎えることが予想される。

## (2) ダイバーシティ経営と転勤制度の融和策

では、ダイバーシティ経営と転勤制度の融和に向けて、どのような対応が考えられるだろうか。これに対しては、大は人事制度そのものの見直しという抜本的な対策から、小は個別事情に配慮するためのルール整備まで、さまざまな方策が考えられる。

### ①人事管理ポリシーの転換

前述の通り、転勤制度が昇格や管理職登用の必須条件となる背景には、職能資格制度という人事管理ポリシーが強く影響している。イオンの事例のように、職能資格制度から役割等級制度に変更することで転勤経験の有無を格付け審査の対象外とすることができれば、女性の

キャリアアップや管理職登用の阻害要因を大きく除去することができるだろう。とはいえ、役割等級制度に転換しても、転勤要件を完全に廃止することは不可能と思われる。たとえば国内に複数の生産拠点を持つ企業の場合、工場を統括する生産本部長のポストに就くには複数の生産拠点を経験する必要がある、といったケースもあるだろう。しかし、このような転勤経験を必要とするポストは上位の管理職に限定されると考えられ、転勤問題を越えた女性のキャリア形成や管理職登用に対しては効果的な施策であろう。

### ②転勤制度の目的の見直し

では、個別対応への限界という点に対してはどのような対応が考えられるだろうか。後述する「転勤凍結制度」や「転勤時期の社員希望」といった対策も一案だが、そもそも社員の大半が転勤対象者となるような場合は、すべてのケースに対応することは現実的に難しい。これに対して、転勤の対象となる社員数を見直すという手段が考えられる。転勤制度の目的として人材育成機能が重視されていることは前述の通りだが、これこそが転勤の対象者数を拡大する主要因ではないだろうか。人材育成機能が転勤を伴わない異動でも(一定程度は)代替可能であるとすれば、転勤を命じる人数規模は今よりも縮小されるはずだ。

ただし、転勤できる社員数を限定するという事は、社内における人材需給調整機能を制限することにつなが



る。これに対するひとつの解は、限定勤務地社員の拡大である。転勤を望まない者が増えている現在、転勤の有無で雇用管理区分を分けることは採用戦略上も有効であろう。

### ③コース制度

先に述べたように、転勤の有無で雇用管理区分を変える仕組みのことだ。全国勤務社員と限定勤務地社員の区分が一般的だが、そのほかにも海外転勤まで含めたグローバル社員、一定の地域内でのみ転勤が発生するエリア社員といった形で、転勤の地理的範囲によってコースを細分化するケースもある。この仕組みを導入すると、社員は自らの意思によってコースを希望することができる。ただし、コース制度を設置する場合は、コース間での公平性と社員の納得性を確保するために、コース転換制度を整備すると同時に、コース間での処遇の均衡性について配慮する必要がある。仮に役割等級制度を採った場合でも、転勤の可能性のある者についてはそのリスクとコストに対する金銭的インセンティブ（前述の転勤プレミアム）を設定することが必要だろう。ただし、その場合には、従来のように基本給の水準をコースによって一律的に変えるのではなく、発生主義に基づいた処遇（すなわち実際に転勤をした者に対して付加的インセンティブを付与する）を検討していくことが望ましいと考える。

### ④転勤凍結制度

育児、介護、自身の健康等、事由がある場合に転勤の発令を凍結する仕組みのことだ。社員が自己申告し、企業がその事由が妥当なものであると認定すれば適用される。この転勤凍結制度を用いる場合、考慮すべきは実際に転勤している社員との処遇格差だ。コース制度を採用して全国勤務社員と限定地域社員の間で処遇格差を設定している場合、転勤凍結制度が適用されている全国勤務社員の処遇をどうすべきだろうか。一時的に限定勤務地社員と同じ処遇を適用することも考えられるし、一度でも転勤を経験しているのであれば、全国勤務社員と同じ処遇を継続するという対応方法も考えられるだろう。これは転勤以外の諸制度と照合して整合をとる必要がある。

### ⑤転勤時期の社員希望と見通しの提示

社員から転勤を希望する時期と、逆に希望しない時期について意見聴取をするというものだ。転勤の辞令を出す前に、社員の個別事情を確認するという配慮をしている企業は少なくないが、これはあらかじめ転勤の対象となる社員全体から状況を聴取するという点で異なる。社員のライフプランの見通しをあらかじめ知っておくことができれば、人材需給調整のための転勤で人選する場合の有用な参考情報とすることができる。

また、ここでは社員から「転勤の見通しが立つような目安がほしい」という要望が多いことも挙げておきたい。海外転勤の場合は期間が示されることも多いが、国内転勤は特にその期限が明示されず、ずるずると転勤期間が引き伸ばされているという話もよく聞く。1回の転勤は何年程度なのか、何歳までに何回くらいの転勤があるのか、といった先の見通しを伝えることができれば、社員の不安を軽減し、仕事とライフプランが両立しやすくなるだろう。

### ⑥社内公募制

人材不足の部署やポストがある場合、そこへの異動を希望する社員を公募で募るといった仕組みのことだ。これは、異動配置に対する既成概念と全く考え方を異にしている。元来、人事権というのは企業が社員に対して行使するものであり、会社の命が下されるものという位置づけだった。しかし社内公募制は、社員が自ら異動を希望して手を挙げる仕組みであり、主導権の所在が逆転する。ダイバーシティ経営という観点で見れば最も個を尊重した仕組みであると言えるが、一方で企業としての裁量範囲が限定されることにも注意しなければならない。

## 6 | これからの転勤制度のあり方

転勤制度は高度経済成長と日本的経営の三種の神器、そして、これらを背景とした職能資格制度と男性片働きモデルによって効果的に機能してきた。これは繰り返した述べた通りである。しかし今日の日本社会の状況は、かつての高度経済成長期から大きく様変わりしている。経

済は拡大期から成熟期、緩やかな衰退期へと入っているとの見方もあり、転勤制度が日本経済の成長を支えていた時代とは全く様相を異にしている。働く人の価値観や属性は多様化し、一人ひとりの力を最大限に発揮してもらうためには企業のダイバーシティ経営の取り組みが不可欠だ。人事管理は男性片働き時代のモノカルチャーな管理から、共働き時代の個の管理へと変化しつつある。かつての日本は、年功的賃金と終身雇用制の下で企業側の強力な転勤命令権が認められてきた。しかし、今や経済の円熟や育児介護問題の深刻化に伴い、企業と社員の間バランスが変わってきたのだ。

転勤制度は、今後も社内の人材需給調整機能として不可欠な仕組みであり続けるだろう。とはいえ、多様な人材を受け入れるための環境を整備するには、これまでのように大多数の社員が転勤することを前提とした需給調整を継続することは難しい。これは人材育成機能に関しても同様である。転勤には育成効果があるが、転勤を前提とした育成計画をあまねく社員に適用することは不可能だ。個の管理へと移行しつつある現在、企業は転勤制度の目的と合理性を検証すべきステージに入っている。また、転勤ありきの人事管理を見直す際には、加えて転勤プレミアムのあり方についても再考すべきだろう。転勤を前提としない社員が増えるのであれば、自ずと人事制度にも影響を与える。場合によっては、職能資格制度から役割等級制度へと移行し、転勤の有無による処遇格差を撤廃する方が適しているかもしれない。職能資格制度を存続するにしても、転勤できない社員の不利な取扱

い(昇格・昇進の天井等)を変更した方がよいかもしい。転勤ありきの人事管理から脱却するためには、転勤しない社員を念頭に置いた制度設計が必要なのである。

転勤制度の効用は、そのデメリットによって否定されるものではない。しかし、多様な人材が働くためには、多様な働き方を許容する組織にならねばならない。転勤のデメリットは、社員の働き方と生活をダイレクトに変える影響力の強さが作用したものである。この影響力を緩和するには、抜本的には人事管理ポリシーの転換や、企業における転勤目的の見直しと対象社員数の限定という方策が考えられる。そこまでの根本的な対応策を採ることが難しい場合は、まずは徐々に社員の選択権行使を認めるルールを制定していくことだろう。これまでのような企業主導の転勤発令から、社員の状況や希望を(受け身ではなく)積極的に汲んで決定していく協同作業へと移行していくのだ。これにより、社員のライフプランや価値観に応じた個の管理へと軸足を移していけるのではないか。そして、個の管理に適した人事制度を具体化することができれば、ダイバーシティ経営の基盤を整備することにつながるだろう。

誰もが転勤できるわけではない。当たり前のことだが、これまでの転勤政策はこの事実から正面から向き合ってきたとは言い難い。ダイバーシティ経営という新たな取り組みの下、企業は転勤のあり方について改めて見直し、新たな転勤のあり方とそれに適した人事管理手法を模索する時期に差し掛かっている。

#### 【注】

<sup>1</sup> 本企業調査では、調査票においてまず事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」企業のみ設問に回答している。なお、転勤の実施目的に関する重要度を尋ねる設問において、社員の年代別(20歳代・30歳代と、40歳代の2つ)に回答欄が区分されている。

<sup>2</sup> 人数規模による転勤制度の有無の違いは事業所数によるものであると考えられる。当然ながら、転勤は地理的に離れた事業所間で人の異動配置を行うものであるため、事業所が単一である場合には発生しえない。人数規模が多いほど事業所数が多いというのは自然なことであり、その点において人数規模が多い企業ほど、転勤を実施している割合が多いことになる。

#### 【引用文献】

- ・厚生労働省雇用均等・児童家庭局「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」平成29年3月30日  
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11903000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Shokugyokateiryouritsuka/0000160191.pdf>
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 企業アン

- ケート調査結果」平成29年2月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174276.pdf>
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 労働者アンケート調査結果」平成29年2月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174277.pdf>
  - ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「コンサルティングレポート 女性管理職の育成・登用に関する調査～企業・上司からの期待感と管理職像（働き方）見直しが鍵～」平成27年4月16日  
[http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting\\_report/cr\\_150416](http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting_report/cr_150416)
  - ・中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「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」平成27年11月29日  
[http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey\\_summary\\_tenkin2016.pdf](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_summary_tenkin2016.pdf)
  - ・中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「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 研究の概要とアンケート調査結果」平成29年3月6日改訂版  
[http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey\\_report\\_tenkin2016.pdf](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_tenkin2016.pdf)
  - ・石田真（早稲田大学大学院法務研究科教授）「高度成長と労働法 日本の雇用システムと労働法の相互構築」独立行政法人労働政策研究・研修機構「日本労働研究雑誌 2013年5月号（No.634）」平成25年7月25日全文掲載  
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2013/05/pdf/078-087.pdf>
  - ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関するヒアリング調査」平成27年11月  
<http://www.jil.go.jp/institute/siryu/2016/179.html>
  - ・株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「Works 134 転勤のゆくえ」平成27年2月10日
  - ・株式会社リクルートホールディングス ワークス研究所『「新卒採用」の潮流と課題～今後の大卒新卒採用のあり方を検討する～』平成22年11月  
[https://www.works-i.com/pdf/r\\_000192.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000192.pdf)