

2017 年 8 月 15 日 全 7 頁

多様な働き方を阻む日本の転勤問題

企業に求められる、不可欠な転勤の見極めと転勤の代替手段の検討

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 現在、多様な働き方の実現に向けて議論されている「働き方改革」では、仕事と家庭の両立が大きな課題である。両立を阻んできた要因の一つに、転勤問題がある。近年、女性の就業率向上、共働き世帯の増加等の社会経済的な変化を背景として、企業はこれまでの転勤制度のあり方を見直す必要に迫られている。
- 転勤のために常住地を移動したのは年間 595,500 人にのぼり、仕事と家庭生活の間で葛藤するであろう 25～44 歳層がその 6 割超を占める。また、企業が転勤を行う目的は、労働者の人材育成のためという理由が多いが、必ずしも転居を伴う異動（転勤）でなければ、人材育成につながらないわけではない可能性がある。
- 厚生労働省が 2017 年 3 月に公表した「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」によれば、企業が、転勤に関する雇用管理を考える際は、まず異動の実態を把握し、自社にとって不可欠な転勤を見極め、雇用管理の類型ごと取るべき運用を整理していく必要があるという。
- 企業にとってもコスト増となる不要な転勤を避け、労働者が転勤に伴う生活上の困難にできる限り直面しないような雇用管理を実現していくことが求められる。転勤制度の改革は、人々が中長期的な見通しを持った働き方と生活を両立するための大きな一歩になると考えられる。

1. はじめに

現在、多様な働き方の実現に向けて議論されている「働き方改革」では、仕事と家庭を両立できるようにすることが大きな課題である。両立を阻んできた要因の一つに、日本の転勤問題がある¹。転勤は、生活の本拠の変更を長期にわたって余儀なくされることから、働く人の仕

¹ 厚生労働省（2017）『『転勤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・報告書』（2017 年 3 月 29 日）では、『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」と述べられている。本稿も「転勤」の定義についてこれに倣う。

事や生活設計、家族形成のあり方にも大きな影響を与えることになる。近年、女性の就業率向上、共働き世帯の増加等の社会経済的な変化を背景として、企業はこれまでの転勤制度のあり方を見直す必要に迫られている。

2017年3月30日、厚生労働省は、企業が転勤のあり方を見直す際に参考にすることを目的として「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」を公表した²。これは、3月29日に発表された『転勤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・報告書を踏まえて取りまとめられたものである。この研究会は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）³」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。」とされたことに対応するため設置された。

本稿では、日本企業の転勤の現状と「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」をもとに、企業が転勤制度の見直しにおいて、進めていくべき方向性を提示したい。

2. 日本企業の転勤の現状

まず、2012年の就業構造基本調査によると、転勤のために常住地を移動したのは年間595,500人にのぼる（「本人の仕事の都合」に限る。図表1）⁴。これは「正規の職員・従業員」の1.8%に相当するが、年齢別に見ると、男女とも25～29歳の転勤者数が最も多く45～49歳以降になると少なくなる。仕事と家庭生活の間で葛藤するであろう25～44歳層で転勤者数全体の6割超を占める。また、正社員（総合職）の転勤状況を見ると、「正社員（総合職）のほとんどが転勤の可能性がある」との割合は、正社員規模が大きいほど、拠点数が多くなるほど、高くなっている（図表2）。規模が大きく広域に事業展開する企業であるほど、転勤が多い傾向にあると考えられる。

転勤制度が日本企業で機能してきた背景は、雇用の安定と引き換えに、雇用者が異動や転勤を厭わない働き方が当然とされてきたことにある。企業から命じられた転勤を、労働者が拒否することは難しい。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⁵。

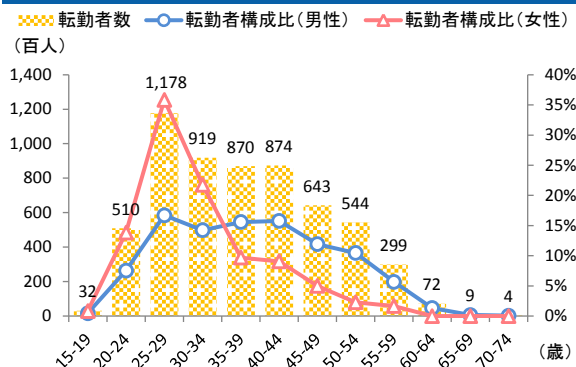
² [厚生労働省（2017）「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」（2017年3月30日）](#)。なお、その内容については、「企業に対して直接の法的義務を課すものではない。」とされている。

³ [「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」（2015年12月24日閣議決定）](#)

⁴ 2012年の就業構造基本調査は2012年10月1日時点の調査である。595,500人とは、現在の場所に住み始めたのが調査時点の1年前である2011年10月以降であり、住み始めた主たる理由が「本人の仕事の都合」のうち「転勤のため」とした者の数である。なお、転勤とは限らないが「家族の仕事の都合」で2011年10月以降に現在の場所に住み始めた者がこの他に360,600人いる。

⁵ 「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」では、勤務地等の決定権限（配転命令権）に関してリーディングケースとなった裁判例や、配転命令権の存否や範囲、配転命令権の濫用などについての裁判例が紹介されている。

図表 1 年齢別の転勤者数と転勤者構成比 (2012 年)

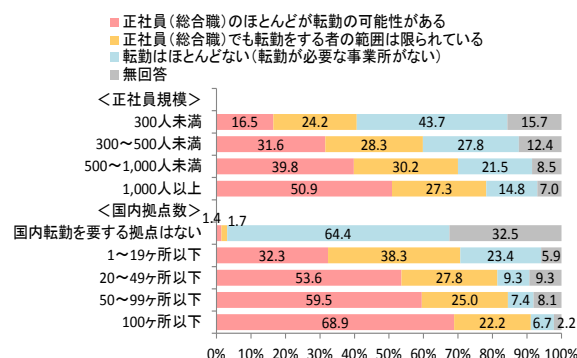


(注 1) ここで転勤者数は、現在の居住地への転居理由が「本人の仕事の都合」のうち「転勤のため」と回答した者。居住開始時期が 2012 年 10 月 1 日以前 1 年間の者。

(注 2) ここで転勤者構成比は、転勤者数の年齢別の分布を示している。

(出所) 総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」より大和総研作成

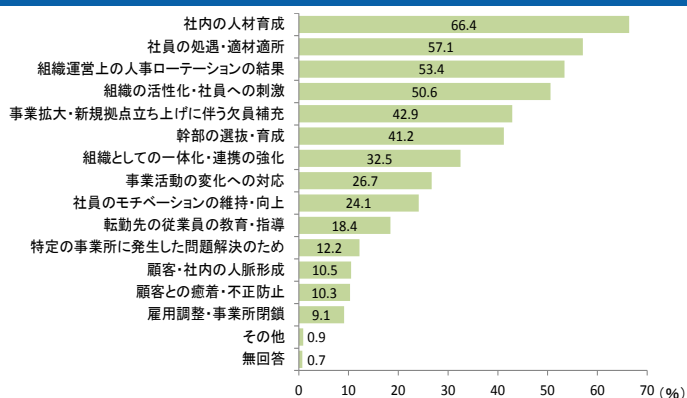
図表 2 正社員（総合職）の転勤の状況 (2016 年)



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2017) 『『企業における転勤の実態に関する調査』調査結果の概要』(厚生労働省 第 1 回「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 (2017 年 1 月 11 日) 資料 7) より大和総研作成

一方で、企業が転勤を行う目的（転勤を求める理由）を見てみると、上位を占める項目は、「社内の人材育成」が 66.4%、「社員の処遇・適材適所」が 57.1%、「組織運営上の人事ローテーションの結果」が 53.4%となっている（図表 3）。それ以外には、組織の活性化、事業拡大、幹部の選抜・育成等、様々な目的が見られる。企業が転勤を行う目的には事業運営上の理由や計画上必要なものが多いと筆者は予想していたが、労働者の人材育成の目的とした転勤が最も多いという調査結果は意外だった。しかし、果たして転勤による人材育成は、企業内でうまく機能しているだろうか。

図表 3 転勤の目的 (2016 年、複数回答)



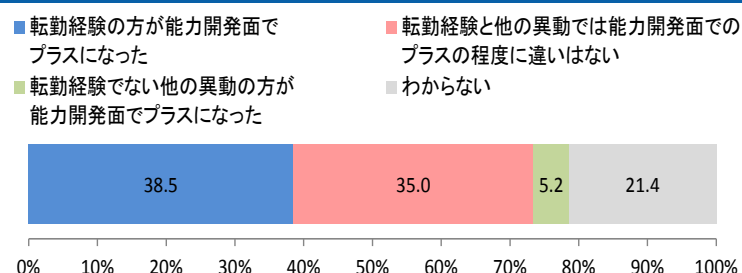
(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2017) 『『企業における転勤の実態に関する調査』調査結果の概要』(厚生労働省 第 1 回「転勤に関する雇用管理のポイント (仮称)」策定に向けた研究会 (2017 年 1 月 11 日) 資料 7) より大和総研作成

ここに興味深いデータがある。転勤が転勤以外の異動の経験に比べて能力開発にプラスになったかどうか、転勤経験者に調査した結果の割合を見ると、「転勤経験の方が能力開発面で

ラスになった」が 38.5%である一方、「転勤経験でない他の異動の方が能力開発面でプラスになった」は 5.2%にとどまっている（図表 4）。業務遂行能力や人脈の構築、環境変化への適応力といった点で、転勤には転勤以外の異動にはない一定の効用があることは確かだろう。

ただ同時に、「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」と回答した転勤経験者が 35.0%いる。つまり、40.2%（＝5.2%＋35.0%）の転勤経験者は、能力開発において転勤に特別な効果があるとはしていない。中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・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」（2016 年 11 月 29 日）によれば、仕事上の能力の幅を広げること、仕事上の能力を深めること、変化への適応力の獲得、いろいろな人材と仕事をする能力の獲得、幅広い人脈、会社全体の業務を理解すること、の各項目に関する異動経験者の自己認識について計量分析すると、いずれの項目も転勤経験の有無は有意でないという⁶。つまり、労働者側の自己認識としては、転勤経験の有無による能力開発面での差は見られないのである。必ずしも転居を伴う異動（転勤）でなければ、労働者の人材育成につながらないわけではない可能性を十分に踏まえた雇用管理が企業側には求められるということだろう。

図表 4 転勤が転勤以外の異動の経験に比べて、能力開発にプラスになったかどうかの割合（2015 年）



（注）転勤経験者に「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とお考えですか（回答は 1 つ）」との設問の回答。（n=983）

（出所）中央大学大学院戦略経営研究科 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」

（2016 年 11 月 29 日（2017 年 3 月 6 日改訂版）より大和総研作成

3. 「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」の概要

転勤による人材育成についてさらに考えるにあたり、転勤に関する雇用管理について基本的な視点を整理しよう。前出の「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」によれば、転勤に関する雇用管理を考える際には、以下のような視点が参考になるという⁷。

- ◆ 「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

⁶ 調査対象は、正社員規模 300 人以上の民間企業（医療、福祉、教育を除く）に勤務、年齢は 30～49 歳、学歴は大卒以上。

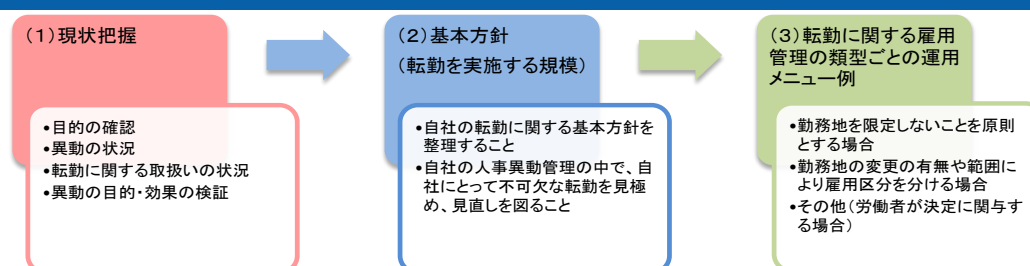
⁷ 「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」の「2. 転勤に関する雇用管理を考える際の基本的な視点」を参照。

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。」

- ◆ 「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勤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。」
- ◆ 「転勤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。」
- ◆ 「転勤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勤とは何かを見極めることが有効と考えられる。また、転勤に関する管理は、異動管理の全体のあり方と不可分であると考えられるため、転勤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、転勤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。」

さらに、「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」では、上記の視点を念頭において、転勤に関する雇用管理を行うとし、転勤に関する雇用管理を考える際の手順として、次の通り述べられている⁸（図表5参照）。

図表5 転勤に関する雇用管理を考える際の手順



（出所）厚生労働省（2017）「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」（2017年3月30日）より大和総研作成

すなわち、まず転勤を行う目的や時期・回数、地理的範囲や処遇や企業が負担する費用の状況、異動が果たしている機能の検証といった点から、自社の異動の現状について実態を把握する必要がある。次に現状の確認と検証を踏まえた上で、自社の転勤に関する基本方針を整理し、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されている。そして最後に、転勤に関する雇用管理について、3つの類型に分け、「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」とされている。

3つの類型とは、「ア 勤務地を限定しないことを原則とする場合」、「イ 勤務地の変更の

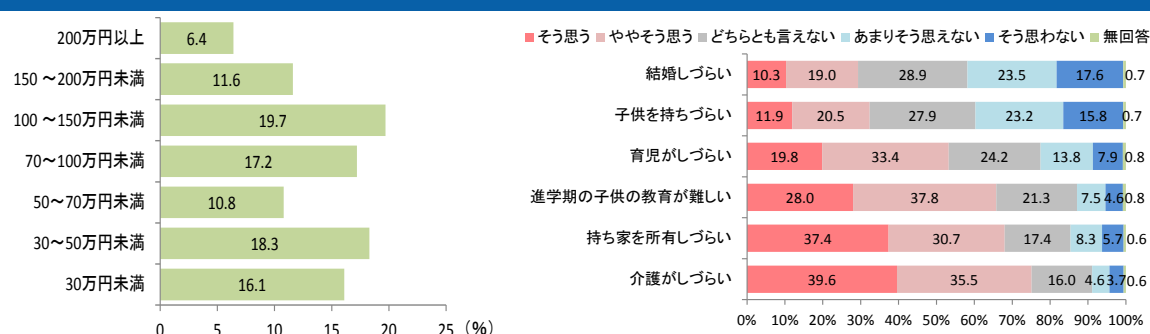
⁸ 「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」の「3. 転勤に関する雇用管理のポイント」を参照。

有無や範囲により雇用区分を分ける場合」、「ウ その他(労働者が転勤の決定に関与する場合)」である。アについては、「転勤に関する対応や原則の明確化」「転勤対象者への個別の対応」がポイントであり、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になるという。イについては、「雇用区分の設定・運用の基本方針」「処遇の均衡(賃金、昇進・昇格)」「転換制度」がポイントであり、労働者の事情や意向のとのすり合わせは集団的に行うものであるという。

4. 企業と労働者の双方にとって最適な転勤制度を目指せ

転勤に関する雇用管理において特に重要と考えられることは、『「転勤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・報告書」で述べられたように、「自社において転勤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」だろう。

**図表 6 左図：国内転勤での年間一人当たりの転勤コスト(2016年)
右図：現在の会社での転勤経験に照らして困難に感じること(2016年)**



(注) 転勤コストには、転居費用や社宅費用、単身赴任手当等の諸手当、帰省旅費等が含まれる。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2017)『「企業における転勤の実態に関する調査」調査結果の概要』(厚生労働省 第1回「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(2017年1月11日)資料7)より大和総研作成

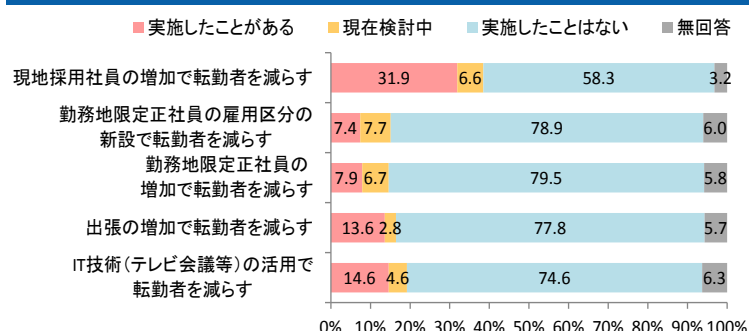
図表 6 左図に示したように、労働者の転勤に際しては企業側にも小さくないコストが発生する。しかも、これは目に見える最低限のコストにすぎず、現実には優秀な労働者であればあるほど果たしていた役割が果たせなくなるなど、転勤前の職場では失うものが出てくるという意味で短期的には様々なコストが発生する。企業はそうしたコストを負担してでも転勤を命じることが本人の能力開発となり、企業全体の価値を向上させることになるという長期的視点で転勤を含む雇用管理を行っていると考えられる。

一方、労働者側では仮に転勤を前提にライフプランを立てたり、転勤が自身の職業能力の向上にプラスであると考えていたりしたとしても、転勤経験に照らして困難に感じるものが少なくない。図表 6 右図に示したように、転勤によって「介護がしやすい」「持ち家を所有しやすい」「進学期の子供の教育が難しい」と感じている割合は非常に高い。

企業にとってコスト増となる不要な転勤を避け、労働者が転勤に伴う生活上の困難にできる

限り直面しないような雇用管理を実現していくにはどうしたら良いのだろうか。簡単な問題ではないことは当然だが、さしあたり考えられるのは、既に企業が実施している施策を参考にすることである。国内転勤を減らすために「実施したことがある」と回答した割合の高い施策を見てみると、「現地採用社員の増加で転勤者を減らす」が 31.9%、「IT 技術（テレビ会議等）の活用で転勤者を減らす」が 14.6%、「出張の増加で転勤者を減らす」が 13.6%などとなっており、いくつかのやり方がある（図表 7）。ただ圧倒的多数の企業はまだこうした施策を実施しておらず、こうした取り組みを広げていくことがまずは考えられるだろう。各企業の業態や規模によって必要な転勤の規模や転勤に替わる手段は異なると思われるものの、「働き方改革」の柱の一つとして転勤を含む人事制度改革が望まれるだろう。

図表 7 国内転勤を減らすための施策（2016 年）



（注）転勤がある企業を対象に集計。

（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構（2017）『『企業における転勤の実態に関する調査』調査結果の概要』（厚生労働省『『転勤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・報告書』 参考資料 1）より大和総研作成

5. おわりに

日本の転勤問題は、人々の仕事と家庭の両立を困難にさせ、多様な働き方を阻む大きな要因の一つである。最近では、2017 年度の新入社員の意識調査で、「働き方改革」で最も関心のある勤務形態（時間と場所）として、「転勤のない地域限定型勤務」が 27.0%と首位であるという⁹。しかも、意外なことに女性でそれを選んだのが 25.7%であるのに対し、わずかだが男性が 27.7%とそれを上回っている。優秀な人材を確保するという点においても、企業が転勤を含む雇用管理のあり方を見直すことは急務である。

「働き方改革」は、働く人の意思や能力や置かれた個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求するものであり、働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革や企業の文化や風土を変えていくことを目指すとされている。これは、人々の仕事の側面だけではなく、生活のあり方にも踏み込んで考えていかなければならない課題である。その意味においても、この転勤制度の改革は、人々が中長期的な見通しを持った働き方と生活のあり方、そして仕事と家庭生活の両立を図る働き方を積極的に選択することを可能にするための大きな一歩になると考えられる。

⁹ [公益財団法人日本生産性本部（2017）「2017 年度 新入社員 春の意識調査」（2017 年 5 月 18 日）。](#)