

第 I 部 調査結果の概要

序章 調査で確認したかったこと

1. はじめに

近年、企業における「転勤」のあり方が注目されている。これは、政府の「まち・ひと・しごと創生会議」を中心に、少子化対策をはじめとする人口減少対策が検討されており、その中で、「転勤」による勤労者生活に対する影響が注目されているからである。

「転勤」は企業における従業員の配置の変更のうち、長期間にわたる勤務地の変更を指している。一方、「配置転換」は企業における従業員の配置の変更のうち、職務内容の変更である（菅野(2016) ¹）。

企業における転勤は、企業独自の経営判断に基づいて行われるものであるが、就職後間もない時期から複数回の転勤が行われることによって、結婚・妊娠・出産・育児・子育てといった将来のライフプランの設計、家族形成に影響を及ぼす可能性もあり、様々な議論が行われてきた。しかし、統計データの制約もあり、一部では、転勤の漠然としたイメージに基づいて議論されていることがある。そこで、過去の企業における転勤の実態を整理し、その結果を踏まえて議論することが有益であると考えます。

本調査研究では2つの調査方法を採用ことにした。1つは、企業を対象としたヒアリング調査に基づく事例研究で、その結果を取りまとめたのが本報告書である。もう1つは、個別事例から範囲を広げ、転勤の全体的な実態を把握するため、企業や労働者を対象としたアンケート調査である。これは、平成28年度に実施予定で、その結果はまとまり次第公表する予定である。

本章の構成は以下の通りである。2において公表統計を観察し、3で転勤に関する先行調査研究の展望を行う。その後、独自に実施した企業ヒアリング調査で確認したかったことを述べる。企業ヒアリング結果の概要は次章以降で述べる。

2. 統計数値の観察

転勤に関する公表統計を観察することから始めたい。後出の久本(2013)が指摘するように、現在、転勤そのものを扱った統計はなく、調査項目の1つとして情報を採っているにとどまる。

(1) 厚生労働省「雇用動向調査」

厚生労働省「平成7年雇用動向調査」によると、平成7年1月から12月までの転勤者数（同一企業内の他の事業所から転居を伴い転入した労働者数）は188.7千人で、労働者数全体に占める割合は2.4%となっている。残念ながら、その後、雇用動向調査では転勤者数を

¹ 菅野和夫(2016)『労働法第11版』弘文堂、684ページ。

調査していない²。

(2) 厚生労働省「雇用管理調査」

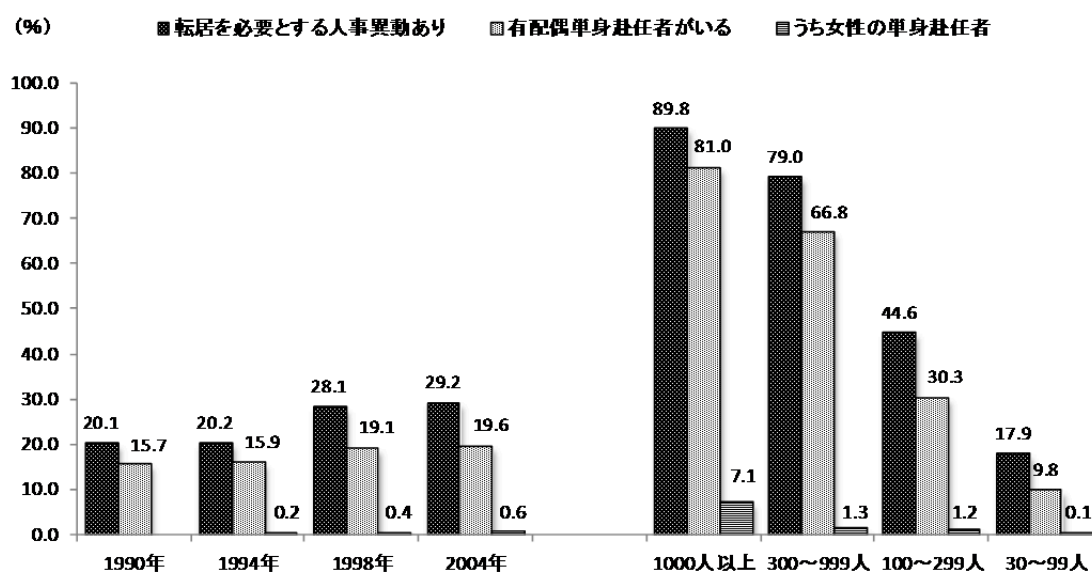
厚生労働省「雇用管理調査」によると、平成10年1月から12月までの1年間に「転勤」(国内において転居を伴う配置転換を行った企業割合)があった企業は37.0%で、平成8年に行われた調査に比べて5.6%ポイント増加している。

従業員規模別に見ると、5,000人以上規模では95.8%(平成8年調査比0.6%ポイント増)、1,000人～4,999人規模では82.9%(同1.5%ポイント増)、300人～999人規模では66.2%(同6.4%ポイント増)、100人～299人規模では39.0%(同4.1%ポイント増)、30人～99人規模では21.7%(同5.5%ポイント増)となっており、従業員規模が大きいほど転勤の実施比率が高い。

(3) 厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」

厚生労働省「就労条件総合調査」および「賃金労働時間制度等総合調査」によると、転居を必要とする人事異動がある企業は、1990年には20.1%で、その後増加傾向で推移し、2004年には29.2%であった。また、有配偶単身赴任者がいる企業の比率は、1990年には15.7%であったが、これも増加傾向で推移し、2004年には19.6%となった。なお、女性の単身赴任者がいる企業の割合は全体で1%以下であるが、増加傾向にある(序-1図、左)。

序-1図 転居を必要とする人事異動がある企業の割合と
有配偶単身赴任者がいる企業の割合(単位: %)



資料出所: JILPT(2015)「ユースフル労働統計」より作成。原資料は厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」からJILPTが推計。

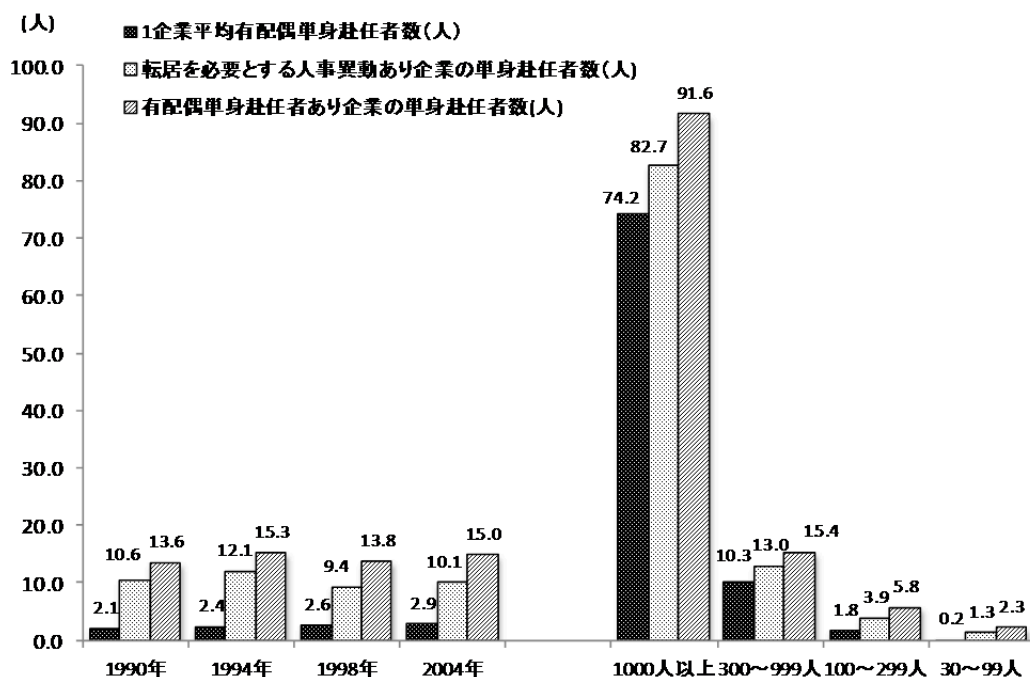
² 以下は、後出の久本(2013)に倣っている。

2004年の数値を企業規模別に見ると、転居を必要とする人事異動がある企業の割合は、1,000人以上規模では89.8%であるのに対して、300～999人規模では79.0%、100～299人規模では44.6%、30～99人規模では17.9%と、企業規模が大きいほど比率が高い。また、企業規模が大きいほど女性の単身赴任者がいる企業の割合は高い（序-1図、右）。

なお、1企業当たりの有配偶単身赴任者の平均人数は増加傾向にある（序-2図、左）。

序-2図 転居を必要とする人事異動がある企業における有配偶単身赴任者の平均人数

（左：年別、右：企業規模別、単位：人）



資料出所：JILPT(2015)「ユースフル労働統計」より作成。原資料は厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」からJILPTが推計。

(4) 総務省「就業構造基本調査」

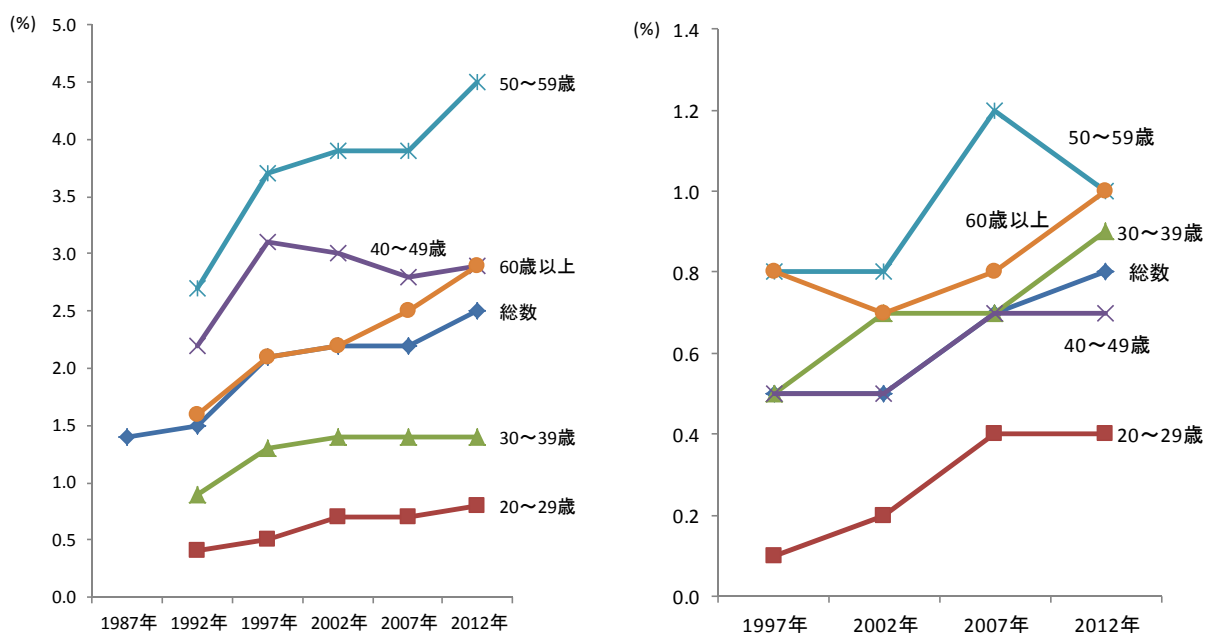
労働政策研究・研修機構(2015)では、総務省「就業構造基本調査」から単身赴任割合を推計している。ここで、単身赴任割合は、「配偶者があって、従業上の地位が雇用者である有業単身世帯数を雇用者数で除した値」と定義される³。時系列で見たものが序-3図である。

左の図を見ると、男性の単身赴任者の比率（総数）は、1987年には1.4%であったが、その後増加傾向で推移し、2012年には2.5%となっている。年齢階級別に見ると、40～49歳ではわずかに減少傾向であるが、それ以外の年齢層では増加傾向で推移しており、50～59歳層では4.5%となっている。

³ 労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』、労働政策研究・研修機構、53～55ページ。同書に記述があるように、共働きで、夫婦以外に世帯構成員がいない場合は夫婦のいずれもが単身世帯として扱われ、二重計算されることに注意。

一方、右の図を見ると、女性の単身赴任者の比率は男性より低く、20～29歳層、30～39歳層、40～49歳層では1%以下であるが、50～59歳層、60歳以上層では1%以上の年がある。

序-3図 単身赴任者割合
(左：男、右：女、単位：%)



資料出所：労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』。原データは総務省「就業構造基本調査」により JILPT が推計。

(5) 国立社会保障・人口問題研究所「人口移動調査」

国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）では1976年以降、「人口移動調査」を実施している（1986年からは5年おきに実施）。現在、2011年に実施された第7回調査結果（集計対象15,449世帯、うち11,353世帯の全世帯員29,320人を集計）が公表されている（第7回調査の調査対象地域は東日本大震災の影響で岩手県、宮城県、福島県を除く）。

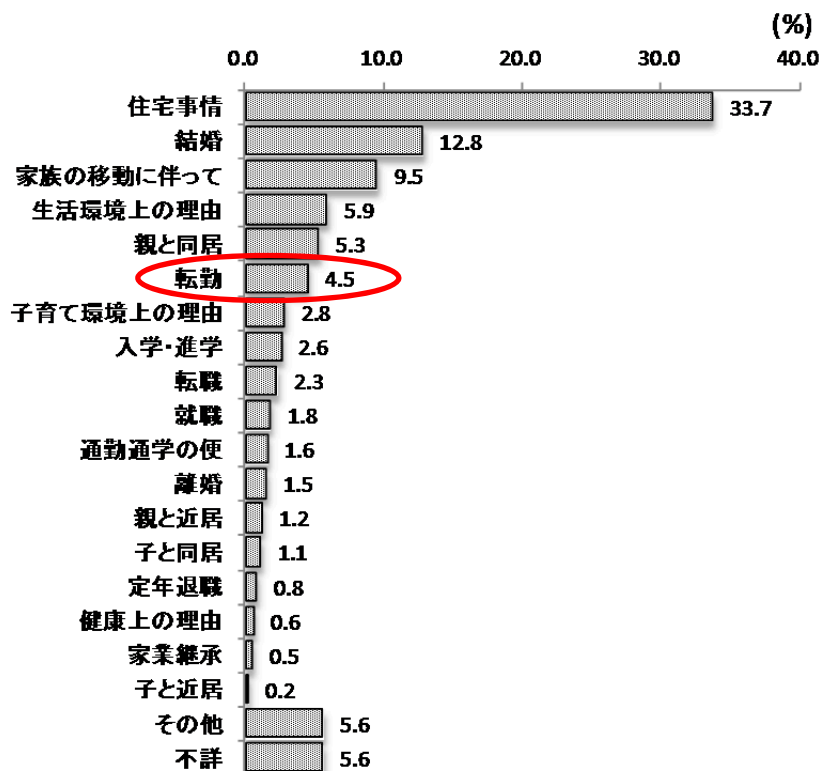
この調査では、「現在の住所に来た理由」が調べられている。序-4図は第7回調査の集計結果である。現在の住所に来た理由は「住宅事情」が33.7%で最も多く、「転勤」は4.5%となっている。

また、同調査では、5年後の居住地が変わる可能性も尋ねている。このうち、5年後に転居予定ありの理由を集計した結果が、序-5図である。5年後に転居の予定ありという場合の理由を見ると、「住宅事情」が13.7%で最も多く、「結婚」（11.1%）に続き、「転勤」（10.8%）などとなっている⁴。

このように、この調査によると、転勤が理由で移動した者の割合は必ずしも高くはない。

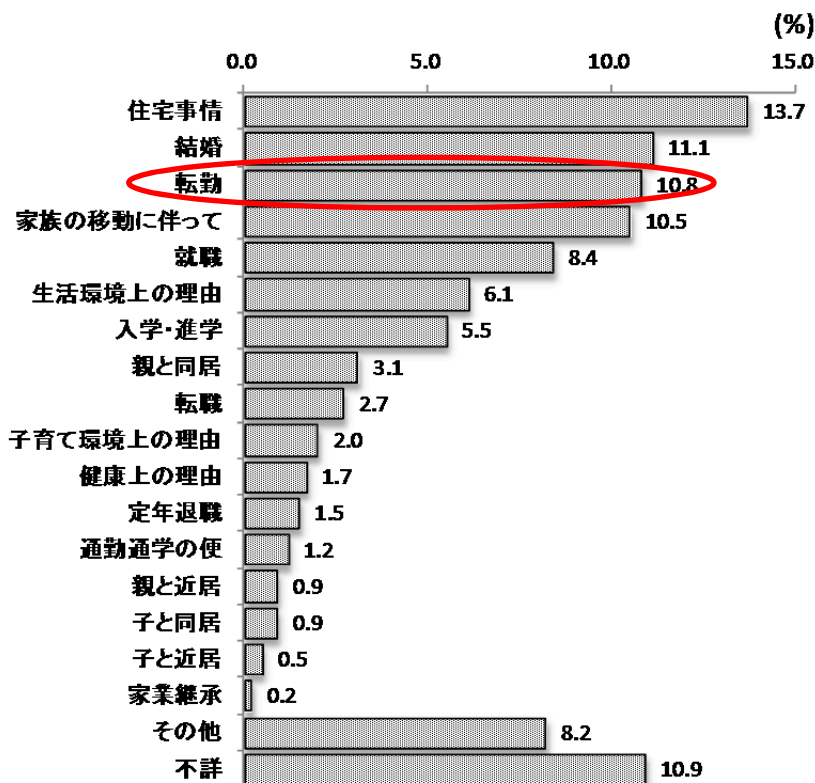
⁴ 第7回調査結果の報告書には、過去5年間の移動理由が第3回調査から第7回調査まで整理されている（表Ⅷ-2、61ページ）。これを見ると、調査対象者のうち、「職業上の理由」で過去5年間に現住所に移動した者の比率は、12.8%～14.1%で推移している。

序－4図 現在の住所に来た理由 (n=22,206)



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第7回人口移動調査」より作成。

序－5図 5年後転居の予定ありの理由 (n=8,699)



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第7回人口移動調査」より作成。

(6) 都道府県の人口移動理由調査

一部の都道府県では人口移動理由調査を実施し、その結果を公表している。これは、住民基本台帳法に基づいて届け出た転入者と転出者を対象に、任意で調査票の記入を依頼し、回収票を集計したものである。以下では、いくつかの都道府県の集計結果を取り上げるが、取り上げる地域が少ないこと、調査時期、調査方法、調査項目、集計方法が異なっているため、自治体間の比較や転勤の全体像を描くことは控える。なお、用語は原資料のまま用いている。

①秋田県（調査期間：2013年10月～2014年9月）

期間中の県外転入者数 13,440 人のうち 3,715 人（27.6%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 23.0%である。また、県外転出者 17,926 人のうち 5,194 人（29.0%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 20.3%である。さらに、県内移動者数 10,637 人のうち 4,203 人（39.5%）が回答。このうち、移動理由「転勤」は 23.6%である。

②茨城県（調査：2014年9月1日～9月30日）

期間中の県外転入者 1,594 人のうち移動理由「転勤」は 22.0%である。また、県外転出者 1,342 人のうち移動理由「転勤」は 30.0%である。さらに、県内移動者 1,072 人のうち移動理由「転勤」は 13.7%である。

③東京都（調査：1996年）

期間中の他府県からの転入者総数 298,161 件・430,533 人のうち、移動理由「転勤」は 59,522 件（20.0%）・114,349 人（26.6%）、他府県への転出者総数 288,500 件・437,565 人のうち、移動理由「転勤」は 57,761 件（20.0%）・102,718 人（23.5%）である。

④新潟県（調査：2013年10月～2014年9月）

期間中の県外移動者のうち、転入は 26,227 人、転出は 31,833 人である。このうち、「職業」⁵による県外移動は、転入が 12,324 人（転入の 47.0%）、転出が 17,076 人（転出の 53.6%）である。

⑤山梨県（調査：2014年）

期間中の主因者としての移動者数は、県外移動のうち転入が 15,135 人。このうち移動理由「転勤」は 3,284 人（21.7%）、転出が 16,911 人。このうち移動理由「転勤」は 3,777 人（22.3%）、県内移動 15,394 人のうち移動理由「転勤」は 1,435 人（9.3%）である。

⑥島根県（調査：2014年）

県外転入者総数 12,436 人のうち、原因者としての移動理由「転勤」が 2,331 人（18.7%）、県外転出者総数 13,415 人のうち、移動理由「転勤」が 2,489 人（18.6%）、県内移動者総数 7,936 人のうち、移動理由「転勤」が 1,815 人（22.9%）である。

⁵ 新潟県の調査では、移動理由「職業」の内訳が分類されていない。そのため、就職、転勤などが一括して計算されていると思われる。また、主因者と主因者以外が区別されていないので、主因者に伴う移動も一括して計算されていることに注意。

⑦広島県（調査：2013年10月1日～2014年9月30日）

移動の主因者の人数を見ると、県内転入者総数 36,720 人のうち、移動理由「転勤」が 10,984 人（29.9%）、県外転出者総数 39,012 人のうち、移動理由「転勤」が 10,941 人（28.0%）、県内移動者総数 42,490 人のうち、移動理由「転勤」が 4,961 人（11.7%）である。

3. 先行調査研究の展望

では、こうした事実をめぐって、先行調査研究ではどのような視点から議論が行われ、どのようなことが明らかにされてきたのか。以下では、網羅的ではなく、また取り上げるものにも偏りがあるが、転勤に関する先行調査研究を展望する。

(1) 転勤による人口移動の規模

転勤の数量的な状況については、既に述べたように、転勤者の人数、移動者全体に占める比率など、必ずしも統計が整備されているわけではない。こうした中、清水(2001)⁶は、社人研第3回および第4回「人口移動データ」を用いて、人口移動の理由の変化を分析している。その結果、男子の30～34歳の転勤による移動率は16.1%で、この年齢層の理由のなかでは最も高いことを見いだしている。その理由として、転勤移動が事業所の支所網の増加や従業員規模の増加に影響されたためと指摘している。また、20歳代後半から30歳代の女子の随伴移動率が上昇しており、男子の「職業」による移動率の上昇に「随伴」した結果と考えられると論じている。

(2) 企業の雇用慣行と転勤

次に、企業に目を向ける。諏訪(1999)⁷は、転勤を含む労働者の配置を企業の雇用慣行と関連づけて明快に整理している。それによると、企業においては長期雇用慣行を念頭に置いて雇用保障を優先させ、使用者が柔軟に労働者を配置できることが特徴であるという。しかし、そこには権利濫用の禁止法理によって一定のチェックがかけられている。具体的には、日本の雇用慣行では労働者の配置は、採用時に配属先や配置を特定して採用することは例外的で、ゆるやかな限定の範囲内で裁量の余地—人事権—を使用者に委ねている。また、配置は固定的ではなく、職務と職位の異動を人事異動によって動かしており、配置配属は年齢や勤続年数による労働者グループごとに動かしている。こうした企業における配置は、長期雇用が前提の正規従業員では柔軟に行われるのに対して、非正規従業員は固定的である。本書が関心を寄せる転勤については、勤務地限定社員などを別として、雇用契約で定まった枠組みがあるか、本人の同意があるか、公序良俗、権利濫用などに当たらないか、といった点で、

⁶ 清水昌人(2001)「近年の人口移動理由」『人口問題研究』57-1、8～24ページ。

⁷ 諏訪康雄(1999)『雇用と法』放送大学教育振興会、特に53～66ページの記述。また、土田道夫(1998)「変容する労働市場と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、43～101ページも参照。

配属や配置転換と同じように判断されるという。このような日本企業の配置の仕方は、欧米において勤務場所、職務、職位など雇用契約の締結の際に詳しく定められているのと対照的である。

労働省(1994)⁸は、配置転換・出向、転勤・単身赴任などが、企業内での人材育成と労働力の柔軟な配置と密接に関係しており、雇用の維持に大きな機能を果たしてきたとしている。しかし、個人も仕事へのこだわりや家庭との調和を求める意識が強まるにつれて負担となっており、企業側も改善の余地があることを認識し始めているとして、各種の調査結果を分析している。

まず、同書では、労働省「雇用管理調査」(1993)に基づいて、配置転換を行った企業のうち国内転居を伴う配置転換を行った企業が約30%、海外転居を伴う配置転換を行った企業が5%で、特に企業規模5,000人以上では国内転居が90%、海外転居は約80%が実施しており、1,000~4,999人規模でも国内転居が80%、海外転居が40%近くで実施されていることを観察している。また、単身赴任者がいる企業は約20%で、5,000人以上規模では100%近く、1,000~4,999人規模では80%、300~999人規模では60%に達している。さらに、海外赴任者がいる企業は、5,000人以上規模では約90%、1,000~4,999人規模では60%近く、海外単身赴任者がいる割合は、5,000人以上で80%、1,000~4,999人規模で40%近いという。

次に、同書では単身赴任の状況について、総務省統計局「就業構造基本調査」によって、1992年の男子単身赴任者数は約48万人で、年齢では40歳代、50歳代が多く、職業別では管理的職業従事者、保安的職業従事者が多いことを確認している。

単身赴任を選択した理由を見ると⁹、「子供の教育・受験」、「持ち家の管理」、「家族が生活の変化を望まなかった」、「老親や病人の世話」、「赴任地での住宅事情」、「妻の仕事」などが多い。これに対して、帯同転勤者については、単身赴任者より年齢層が若く、家族人数も少なく、子供の年齢も低い。

現在転勤中の者について見ると¹⁰、平均転勤回数は帯同転勤者2.2回、単身赴任者3.0回、単身赴任期間は3年以内が70%、「3年を超え5年以内」が20%、「5年を超える」が10%となっている。

同書は、勤労者が転勤、場合によっては単身赴任を受け入れる背景として、転勤がより高いポストへの昇進と雇用の安定に密接に結びついているとしながら、転勤や単身赴任が勤労者に経済的、精神的負担を負わせていると指摘している。たとえば、アンケート調査¹¹において、現在最も困っていることをたずねたところ、帯同転勤者より単身赴任者の方が「特に

⁸ 労働省(1994)『平成6年版労働経済の分析』日本労働研究機構、222~236ページ、273ページ。

⁹ 原典は労働問題リサーチセンター(1991)「転勤と勤労者生活に関する調査」である。

¹⁰ 原典は経済企画庁(1991)「国民生活選好度調査」である。

¹¹ 原典は労働問題リサーチセンター前掲書。

困っていることがない」という回答比率が低く、単身赴任期間が長期化するにつれて経済的な負担や心身の負担がかかっていることが明らかにされている。

その上で、同書は、転勤に当たり家族を帯同することに伴う困難への配慮・支援が望まれ、単身赴任が選択される場合には家族と別居することで生じる経済的、精神的問題を補うための経済的援助が望まれるとしている¹²。

八代(1997)¹³は経済学的な観点から、企業における雇用慣行と転勤について取り上げている。それによると、職場内での配置転換が長期的な熟練形成にとって重要な役割を果たしているものの、日本の雇用者が雇用の安定と引き換えに個人としての仕事内容の選択、働く場所など選択の自由を制約されているとし、特に配置転換が地域間の移動を伴う場合、配置転換のコストがかかると指摘する。また、夫婦共稼ぎが増加し、一方の転勤に伴い他方の離職が強いられた結果、良い就業機会がせばめられることにつながると論じている。

久本(2013)¹⁴は、非正規雇用の増加を背景として正社員の要件について、「転勤」と「残業」とに注目して検討し、正社員の多様性について論じている。それによると、「正社員」といっても多様であること、「転勤」について「雇用動向調査」(1995)、社人研前掲調査、JILPT調査(2005)、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」(2010)などの既存の統計や調査結果を観察すると、実は、正社員の8割以上は転勤を経験していないこと、しかし、巨大企業の幹部候補生的な働き方が正社員の普通の働き方という誤解が広がっており、その背景には、男女雇用機会均等法以来、女性の総合職(全国転勤)が増え、その夫婦形成の危機が強く認識されたことが原因であると指摘している。しかし、転勤が少ないからといって、問題がないわけではなく、安定的な家庭生活を営むためには、夫婦2人とも転勤がないことが条件となり、「片稼ぎモデルと共稼ぎモデル」の再生産可能性が問われるとして、転勤がある企業では全員が転勤しなければならないのか、共稼ぎは事実上不可能なのかを検証する必要があると論じている。

諏訪前掲書他が指摘するように、転勤を行う目的として転勤と昇進を関連づけている場合もある。この点について松繁(1995)¹⁵は、個人アンケート調査によって得た個票データを用いて、異動の種類と異動の回数が係長以上への昇進に及ぼす効果をプロビット分析している。異動の種類の中で「事業所間の異動」¹⁶に注目すると、理科系大卒者と文科系大卒者とでは、勤続5、6年までの事業所間の異動が係長昇進に及ぼす効果が異なっており、前者では昇進にマイナスの効果が、後者では昇進にプラスの効果があること、さらに、理科系大学院卒の

¹² 労働省前掲書では、限定勤務地制度についても言及しており、「家庭生活優先の志向が高まった場合には、こうした柔軟な雇用管理の必要性はますます高まっていこう」(236ページ)と記述している。

¹³ 八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、特に第3章、74～76ページ。

¹⁴ 久本憲夫(2013)「現実における正社員の多様性—画一的な認識と現実の多様性—」『生活福祉』84号、1～18ページ。

¹⁵ 松繁寿和(1995)「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、第7章、153～177ページ。

¹⁶ 住居の変更が伴わない場合も含まれていると思われるので、必ずしも「転勤」と一致するとは限らない。

場合は、勤続 6、7 年目の関連会社への出向が昇進にプラスであることが明らかにされている。

(3) 労働条件の設定変更と転勤

労働政策研究・研修機構(2005)¹⁷は転勤に限定した調査ではないが、労働条件の設定・変更との関係で、配置転換に関する企業アンケート調査を実施している(n=1,911)。それによると、配置転換を行う企業において、「転勤が必要な事業所はない」が 41.7%、「転勤がほとんどない」が 23.3%。「正規従業員のほとんどが転勤の可能性がある」が 15.0%、「明示的な制度はないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」が 14.4%といった結果であった。また、規模別に集計した結果、「正規従業員のほとんどが転勤の可能性がある」「明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている」は概ね規模が大きいほどその割合が高く、「転勤がほとんどない」「転勤が必要な事業所はない」は概ね規模が小さいほどその割合が高いことが明らかにされている。

(4) 転勤と単身赴任の問題

転勤の問題は従来から単身赴任と合わせて議論されることが多かった。たとえば、孫田(1980)¹⁸は、単身赴任が家庭生活に負の影響をもたらし、また、若年者のUターン志向の高まり、価値観の多様化などによって、転勤制度の修正が求められており、その対応の1つが勤務地限定制度であるとして、制度導入の背景、制度の概要、功罪、課題を検討している。孫田は、独自に、民間企業 3,000 社を対象に勤務地限定制度の有無と導入予定を調査、導入企業 14 社に予備調査、4 社に訪問調査を実施している。

調査結果によると、勤務地限定制度を実施している企業は 3.8%、今後実施予定企業は 9.5%であった。制度導入の背景は労使双方のニーズであること、すなわち、労働者側では従業員の家族の事情、若年者のUターン志向の高まりなど、使用者側では、価値観の多様化、そして転勤を契機とした退職への対応や転勤が募集時にも支障となることもあるといった事情があることを指摘している。その上で、対応を、①職務と勤務地によるコース設定、②転勤者・非転勤者を区分(賃金、昇進・昇格に格差)、③採用時に全国ブロック・地域ブロック別に分ける、④その他、に分類している。

しかし、適正・妥当な賃金格差のあり方、モラルダウンの発生などの問題があると論じている。

労働大臣官房政策調査部(1991)¹⁹でも転勤(特に単身赴任)が勤労者生活に与える影響と

¹⁷ 労働政策研究・研修機構(2005)『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査・労働契約をめぐる実態に関する調査(Ⅱ)』労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.5。

¹⁸ 孫田良平(1980)『民間企業における昇進と転勤制度』公企労センター、調査研究資料第 120 号。

¹⁹ 労働大臣官房政策調査部(1991)『転勤と単身赴任』、特に第 2 章～第 5 章を参照。このほか、単身赴任の影響については、南隆男(2000)「単身赴任」高梨昌・花見忠監修(2000)『事典・労働の世界』日本労働研究機構、

問題点を企業・勤労者両方の側面で明らかにし、転勤に伴う勤労者生活での摩擦の解消に向け、企業の人事労務管理施策面での対応のあり方、社会的条件整備のあり方を検討している。調査では単身赴任にややウエイトが置かれているものの、調査の問題意識は参考になる。

調査では、企業6社からのヒアリングとアンケート調査を実施している。アンケート調査は、従業員数5,000人以上の企業から任意に52社抽出し、1社あたり6事業所の単身赴任者・家族帯同者（各5票）に調査票を発送している。その結果、以下の諸点が指摘されている。

第一に、異動は人材育成の必要性、経営環境の変化に対応した経営戦略上の必要性などから不可欠の人事施策であり、広域的に事業展開している企業では転勤も不可避であること、転勤の実施については、企業も本人の意向を考慮している。

第二に、企業は転勤に伴う費用（赴任時に発生する一時的な費用、赴任期間中に継続的に発生する費用）を負担しているが、この費用は増大傾向にあり、必ずしも十分な補填になっていない。企業は、業務の必要があれば就業規則によって転勤を発令し、また、入社時の労働契約において転勤命令に従うことに包括的合意が得られていると考えているが、従業員には「地域にかかわらず転勤したくない」とする者が相当数いるなど、従業員の意識の変化や家族構成の変化等もあるので、考え方の見直しが必要とする企業もあり、勤務地限定制度、コース別人事管理制度等の導入が図られている。

第三に、単身赴任の選択理由は、「子供の教育」「持ち家管理」「生活の変化を望まない」「老親・病人の世話」などで、あえて単身赴任が選択されるのは、経営上の必要性が強い場合、キャリア形成上のメリットが大きい場合、転勤による見返りが十分期待できる場合等である。

第四に、調査時点では単身赴任をしている者のうち、「妻の就業等」を理由に単身赴任をしている者の比率は全体の約10%とそれほど多くはない。しかし、単身赴任者の年齢を35歳未満に限定すると、この比率が約46%に上る。それ故、今後、老親の世話、配偶者の就業継続を理由とする単身赴任が増加する可能性がある。

第五に、単身赴任によって健康への影響、経済的負担、コミュニケーションの低下など家族機能の弱まりなどのデメリットが見られた。企業では、企業内労働力の質の保全のため、転居を伴う転勤は家族帯同を原則とする企業が多い。正当な理由がある場合は単身赴任が肯定され、その場合は手当が支給される。こうした家族帯同の原則が次第に崩れてきている。

第六に、人の異動には慎重な対応が必要であるという考えに立った人事システムの確立、人材配置、人材育成システムの改革が必要である。

第七に、行政の課題として、夫婦のキャリア形成、子供の教育のあり方、老親の介護等について適切な判断を支援するための情報提供・ガイダンス、さらに対応策の確立が必要であること。
などである。

佐藤(2007)²⁰によると、単身赴任が発生する背景には、企業の論理の家庭への包摂があるという。ここでいう企業の論理とは、正社員に高い雇用保障を付与する一方で拘束性の高い働き方を求める規範(転勤と恒常的残業など)と等価であり、その妥当性をめぐっては 転勤政策のあり方の再検討が必要であるという。すなわち、家族帯同赴任のための条件の整備、単身赴任者への支援施策の充実、企業の転勤政策を本人意思の反映度合いを強める方向で検討する必要があり、今後は転勤政策をワーク・ライフ・バランスの視点から検討するべきと論じている。

(5) 転勤への企業の対応

転勤の実態については、労働大臣官房政策調査部前掲書のほか、労務行政研究所(2015)²¹が何年かおきに「国内転勤に関する実態調査」を実施し、その結果と事例が紹介されている。ただし、サンプル数は必ずしも多くはない。また、海外転勤に関する調査も実施されている。

調査項目は多岐にわたっており、調査時点により若干異なっている。「異動・転勤のルール」から見ていくと、2007年の調査によれば、転勤を「転居を伴う人事異動」と定義している。定期異動・転勤発令の回数は、「特に決まっておらず、随時行う」が60%で、「年1回」(21.1%)、「年2回」(15.6%)がこれに続く。実施時期は「4月」(50.0%)が多い。

転勤の手続きについて期日・日数をルール化している企業が42.7%であるのに対して、「特にルール化していない」が56.8%であった。

さらに、転勤者選定の本人事情について、「配慮する」が一般社員で69.1%、管理職で65.8%となっている。その事由としては、「家族の病気・出産」(一般社員80.8%、管理職81.8%)、「高齢両親の転居困難(介護)」(一般社員67.2%、管理職67.8%)などである。

そのほか、この調査では転勤に伴う旅費などの支給、手当の状況、単身赴任者の一時帰省交通費の支給、転勤休暇の付与などについて調査している。

4. 独自調査の視点

以上、見てきたように、これまでも転勤に関する調査研究はまったく行われてこなかったわけではない。しかし、「雇用動向調査」などの調査項目から転勤が除外され、利用可能な統計や調査の数は限られており、また、それらは必ずしも最新のデータとは言えない。さらに、転勤者の人数の把握だけでなく、企業の雇用慣行や人事管理、労働者のワーク・ライフ・バランスとの関連で転勤の実態を把握する必要がある(両角(1998)²²)。

そこで、以下の視点から企業における「転勤」の実態を調査することにしたい。

²⁰ 佐藤厚(2007)「単身赴任を伴う転勤を従業員が受け入れていること」『日本労働研究雑誌』No.561、71～73ページ。

²¹ 労務行政研究所(2015)「国内転勤に関する実態調査」『労政時報』3889号ほか。

²² 両角道代(1998)「職業生活と家庭生活の両立と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、271～297ページ。

(1)採用と転勤の対象者

すべての労働者が転勤の対象者となるわけではない。転勤の対象となるのは本社採用の総合職社員が中心で、一般職、生産技術職、現地採用社員、非正規労働者は転勤の対象とならない（久本前掲書他）。したがって、人事管理上の区分からいえば、転勤の対象となるのは、総合職経営幹部・管理職及びそれらの候補者、事業所の幹部・候補者などであると考えられる。このとき問題となるのが、育児等の事情によって転勤に対応出来ない女性労働者が管理職への昇格の対象から外れ、管理職・幹部登用をする上での支障になっているのではないかとということである。

また、転勤が労働者の経済的負担となっていることも考えられるが、これに対して適切に補償されているかどうかとも明らかにしたい。

(2)転勤の時期と目的

転勤を含む配置転換は、長期雇用システムの下で、企業からの業務命令として行われてきた（菅野(2002)、諏訪前掲書、八代前掲書）²³。

転勤が行われる時期については、入社直後、本社幹部登用前、本社幹部登用後が考えられる。時期によって転勤を行う目的は異なっており、入社直後は従業員の育成が主な目的であり、本社幹部登用前の転勤では、本社マネジメントの各事業所への浸透、組織管理能力の育成と資質の見極めなどで、さらに本社幹部登用後は事業所のマネジメントの実現、労働者の処遇といった目的であると考えられる。企業によっては、転勤を管理職登用・昇格の要件としている場合もあるかも知れない（今野(2008)²⁴、今野・佐藤(2009)、松繁前掲書）。

また、一定の期間で転勤がある金融機関などでは、不正防止が転勤の目的となっているといわれている。

このほか、企業活動がグローバル化するなか、海外転勤が増えている可能性もあるので、これについても確認したい。

(3)転勤の頻度と期間

転勤の頻度は業種、規模など企業属性によって違いがあり、金融機関、建設、商社、国家公務員などでは比較的転勤が多いと思われる。

転勤先での赴任期間は2～3年、場合によっては5年程度といわれている。ただし、建設業では特定の赴任期間がなく、プロジェクトの施工期間で異動するという場合もある（労働大臣官房政策調査部編前掲書の企業事例67～81ページを参照）。こうした転勤の頻度と転勤の期間の現状を確かめる必要がある。

²³ 菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。

²⁴ 今野浩一郎(2008)『人事管理入門』日本経済出版社、Ⅲ章、71～86ページ。また、今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社、第5章、96～107ページも参照。

(4) 転勤のルール

企業の多くは、就業規則上従業員の同意なく転勤を命令することが出来る企業が多く、実際の運用も文書等による同意を得ることなく発令している場合が多いと考えられる。しかし、人事ローテーションによる転勤の場合は、事前に転勤の明示、本人から事情聴取、内示、転勤に応じることが出来ない理由がある場合の対応が行われる（菅野(2002)、138 ページ）。

転勤について斟酌すべき特別な理由として、老親の介護、病児・近親の介護、従業員本人の疾病、女性社員で子供がいる場合などがある。近年、男性にも介護などにより転勤に応じられない事情を有する者が増加していると思われる。こうした点についても調べる必要がある。

(5) 処遇

人事権の行使によって転勤が行われるとき、転勤の対象となる労働者の賃金は、非転勤者より高いと考えられる。これは、転勤によって経済的不利益とならないような賃金制度、すなわち、年齢や勤続年数を基準とした賃金制度になっていることを前提としていると考えられる（菅野(2002)139 ページ）。企業における転勤者の処遇はどうか。

(6) 転勤を行う場合の配慮

転勤を行う際、対象となる社員には手当、引っ越し代金の負担、社宅への入居、単身赴任手当、特別休暇の付与、休暇取得、出張の際の配慮、転勤時期などについて配慮されると考えられるが、事実はどうか（労務行政研究所前掲調査）。

(7) 転勤に応じられない者の措置

もし、何らかの理由により、転勤に応じられない場合、当該の労働者の取扱いはどのようなになるか。また、転勤が管理職登用・昇格の要件となっている場合、それに応じられない者のその後の処遇はどのようなになっているのか。

(8) 転勤者の増減

社人研による個人レベルでの調査によると転勤者数は増加しており、また、年齢層によって差があることが明らかにされている。このことは、企業レベルでも確認できるか。また、近年でも確認できるであろうか。一方、労働者の負担軽減、福利厚生費用の縮減のため、転勤を縮減し、出張などで代替している企業もあるというが、はたしてどうか。

(9) 転勤は経営上不可欠で一定の範囲の転勤は不可避なのか

欧米の企業において、海外派遣要員を別として、「転勤」はほとんどないといわれており、

単身赴任も見られないということである（田中²⁵（1991）、佐藤前掲書）。もしそうならば、日本ではなぜ「転勤」が行われるのであろうか。転勤は、日本企業の経営上、あるいは人事管理上必要不可欠なものなのであろうか。しかし、企業の経営や雇用慣行も変化しつつある（今野・佐藤前掲書）。そうなると、転勤の役割も変化しているのではないか。無用な転勤を縮減し、転勤に伴う不効用を可能な限り縮減する人事管理上の工夫（たとえば、在籍出向などを用意して転勤と同様に扱ったり、育児介護等の事情を配慮したりするといった対応）を講じることが考えられる。

序－1表 企業ヒアリングの質問項目

質問の区分	質問項目
I 企業概要	(1)従業員規模 (2)従業員の年齢構成 (3)国内、海外の事業所数とその変化 (4)採用時の転勤の条件の明示 (5)異動の頻度
II 転勤にかかわる諸制度と転勤のパターン	(1)勤務地限定社員の社員区分（エリア社員、地域型社員など）の有無とその雇用管理 (2)総合職正社員の転勤のパターン (3)転勤の対象者 (4)転勤の目的
III 年間の転勤の実績	(1)過去1年間の国内転勤者数、属性、変化 (2)単身赴任の割合 (3)過去1年間の海外転勤者数、属性、変化 (4)職種の特徴
IV 転勤の理由、配慮事項、転勤中の処遇	(1)転勤の理由 (2)転勤対象者に対する事前ヒアリング等の実施状況 (3)対象者に対する告知の時期 (4)家族的事情の配慮 (5)転勤対象者からの要望 (6)転勤を理由とした退職者の有無 (7)転勤中の役職や処遇 (8)転勤によるキャリアパス上の違い (9)転勤に関する今後の方針

²⁵ 心理学からの接近として田中佑子(1991)『単身赴任の研究』中央経済社がある。

さらに、転勤に応じられない女性などに対するグラスシーリングとならないように配慮しつつ、ワーク・ライフ・バランスの観点から総合的に調整する必要がある（労働大臣官房政策調査部前掲書）。

以上のような視点から、序-1表に掲げたような具体的な質問項目について企業ヒアリングを実施し、転勤の実態について調査を行った。企業ヒアリングを行うに当たり、これらの質問項目から構成した事前記入表を調査対象企業に送付し、記入された調査票をもとにヒアリングを実施するという手順で進めた。

5. 本書の構成と概要

本書の構成は以下の通りである。第1章「調査の概要」では、ヒアリング対象企業の属性、調査の実施時期などを述べる。第2章「事例の概要」では、事例の調査結果概要を示す。第2章の章立ては、「1. 企業属性」「2. 正社員の雇用区分」「3. 転勤にかかわる制度」「4. 転勤のパターン、国内・海外の転勤実績」「5. 家族の事情の把握・対応と転勤配慮」「6. 転勤と女性管理職の昇進」——となっている。第3章「まとめ」では、今回ヒアリングした事例及び事例の調査結果概要に基づき、調査の総括と政策的インプリケーションをまとめる。

なお、資料編では、各社の事例を収録している。

参考文献

- [1]佐藤厚(2007)「単身赴任を伴う転勤を従業員が受け入れていること」『日本労働研究雑誌』 No.561、71～73 ページ。
- [2]清水昌人(2001)「近年の人口移動理由」『人口問題研究』57-1、8～24 ページ。
- [3]菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。
- [4]菅野和夫(2016)『労働法第11版』弘文堂。
- [5]諏訪康夫(1999)『雇用と法』放送大学教育振興会。
- [6]田中佑子(1991)『単身赴任の研究』中央経済社。
- [7]土田道夫(1998)「変容する労働市場と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、43～101 ページ。
- [8]久本憲夫(2013)「現実における正社員の多様性—画一的な認識と現実の多様性—」『生活福祉』84号、1～18 ページ。
- [9]孫田良平(1980)『民間企業における昇進と転勤制度』公企労センター、調査研究資料第120号。
- [10]松繁寿和(1995)「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの異動とその後の昇進」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、第7章、153～177 ページ。
- [11]南隆男(2000)「単身赴任」高梨昌・花見忠監修『事典・労働の世界』日本労働研究機構、465～469 ページ。
- [12]両角道代(1998)「職業生活と家庭生活の両立と法」『岩波講座現代の法 12 職業生活と法』、271～297 ページ。
- [13]八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社。
- [14]労働省(1994)『平成6年版労働経済の分析』日本労働研究機構。
- [15]労働政策研究・研修機構(2005)『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査・労働契約をめぐる実態に関する調査(Ⅱ)』資料シリーズ No.5、労働政策研究・研修機構。
- [16]労働大臣官房政策調査部(1991)『転勤と単身赴任』。

参考資料

- [17]労働政策研究・研修機構(2015)『ユースフル労働統計』、労働政策研究・研修機構。
- [18]労務行政研究所(2015)「国内転勤に関する実態調査」『労政時報』3889号ほか。

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

企業における労働者の転勤については、企業独自の経営判断に基づき行われるものであるが、就職後、複数回の転勤が行われることにより、結婚・妊娠・出産・子育てといった、将来のライフプランの設計に困難をきたし継続就業の妨げになる、あるいは家族形成を阻害するとの指摘がある。現在、政府は、まち・ひと・しごと創成会議を中心に、少子化対策をはじめとする人口減少対策を検討しており、その中で、転勤については一つのテーマとしてあがっていることから、企業の転勤に関する実態を調査する。

本調査は、厚生労働省からの要請調査である。

2. 調査対象と調査期間

調査対象は、転勤では、国内外での拠点数が影響を与えることが想定されることから、1,000人以上の大企業を念頭に、産業大分類をなるべく網羅できるよう選定した。

調査時期は、主に2015年7～11月の期間で実施した。当該期間にヒアリングを実施した企業は16社である。そのうち、本報告書で掲載許可が得られた15社について、以下まとめる（ヒアリング対象の企業属性、実施時期は図表参照）。

調査の質問項目では、企業概要（規模、事業所数、社員区分等）、転勤に係わる制度（採用時の募集条件、転勤打診時期、異動希望聴取制度）、異動・転勤のパターン、転勤実績、転勤理由・位置づけ、転勤配慮（配偶者の転勤に関する配慮含む）、転勤のキャリア・パス上の扱い——などがある。

図表：ヒアリング調査対象の属性、実施時期

産業	ケース名	ヒアリング実施日	調査相手	調査担当者	
建設業	建設業	A社	2015年7月29日	企業	渡邊（博）、荻野、奥田
	建設業・不動産業	B社	2015年8月27日	企業	荻野、奥田
製造業	金属製造業	C社	2015年9月28日	企業	新井、奥田
	製造業（機械製造業）	D社	2015年10月2日	企業	新井、奥田
	製造業（電気機器製造業）	E社	2015年11月6日	企業	荻野、新井、奥田
運輸業、郵便業	運輸業	F社	2015年10月30日	企業	渡邊（博）、荻野、奥田
卸売業、小売業	小売業	G社	2015年7月14日	労働組合	荻野、渡邊（木）、奥田
金融業、保険業	金融業	H社	2015年10月16日	企業	荻野、奥田
	保険業	I社	2015年8月20日	企業	荻野、新井、奥田
不動産業、物品賃貸業	不動産業（デベロッパー）	J社	2015年7月31日	企業	荻野、奥田
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	K社	2015年9月14日	企業	荻野、奥田
	飲食業	L社	2015年9月11日	企業	荻野、新井、奥田
生活関連サービス業、娯楽業	旅行業	M社	2015年8月19日	企業	荻野、奥田
教育、学習支援業	教育・学習支援業	N社	2015年8月21日	企業	荻野、奥田
医療、福祉	介護・福祉サービス業	O社	2015年10月15日	企業	荻野、奥田

第2章 事例の概要

1. 企業属性

今回のヒアリング調査では、企業の転勤の実態を調査する性格上、ヒアリング対象は、国内外の拠点を持つ可能性が高い、おおむね正社員規模 1,000 人以上の大企業で選定している。企業属性の概況を示したものが図表 1-1 である。なお、ここでの転勤とは、転居を伴う異動（転居を伴う場合の出向を含む¹⁾）のこと。

図表 1-1：企業属性の概況

産業	ケース名	純粋持株会社	採用方針	国内拠点の傾向			海外展開 (拠点)
				国内拠点展開	拠点の拡大傾向	ブロック別の採用・人事管理	
建設業	建設業	A社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
	建設業・不動産業	B社	中途中心	全国的に展開		○	
製造業	金属製造業	C社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
	製造業（機械製造業）	D社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
	製造業（電気機器製造業）	E社	新卒中心	特定の地域に拠点			有り
運輸業、郵便業	運輸業	F社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
卸売業、小売業	小売業	G社	-	全国的に展開	○		有り
金融業、保険業	金融業	H社	新卒中心	全国的に展開			有り
	保険業	I社	新卒中心	全国的に展開			有り
不動産業、物品賃貸業	不動産業（デベロッパー）	J社	新卒中心	全国の主要拠点に展開			有り
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	K社	新卒中心	特定の地域に拠点	○		有り
	飲食業	L社	新卒・中途	全国的に展開	○		有り
生活関連サービス業、娯楽業	旅行業	M社	新卒中心	全国的に展開		○	有り
教育、学習支援業	教育・学習支援業	N社	新卒中心	全国の主要拠点に展開			有り
医療、福祉	介護・福祉サービス業	O社	中途中心	全国的に展開	○	○	

※○は該当。「-」は不明・非公開情報。

国内拠点数²⁾は、大企業であるため、全国的に展開している企業が多い。とくに建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社は、全国的に拠点を網羅している。

拠点数は少ないが全国の主要拠点に事業所展開している企業が、不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社である。不動産デベロッパー J 社は、首都圏・大都市部に開発案件が

¹⁾ 本調査では、1,000 人以上の大企業を対象に調査をしており、また、純粋持株会社（ホールディングス）体制の企業もあることから、子会社など関連会社を有する企業がほとんどである。企業間の異動であれば、出向扱いとなり、これに伴い転勤も生じることから、出向でも転居転勤がある場合、これを転勤に含めて調査した。今回の調査対象では、関連会社への出向も人事異動の一環で実施している企業が多かったが、手続面で異動（転勤）と転居のある出向で大きな違いはみられなかった（一部に、他社出向の場合、労働条件の違いがあるため、説明のため打診時期を早くする企業があった）。大企業であり、赴任後の復帰が明確であることから、通常の異動と出向で大きな違いはみられなかった。なお、各事例では、異動について、配転や人事ローテーション、ジョブ・ローテーションなど、様々な用語が使われている。本章では、便宜的に用語を統一するため、企業内・外問わず、社員の移動は人事異動と表現する（ただし、各事例から引用する場合は、各社の用語を使用する場合がある）。また、ジョブ・ローテーションは定期的な人事異動を指す。人事ローテーションは、定期的ではないが、ローテーションで行われる人事異動として使用する。

²⁾ 国内拠点展開は、調査者により割り当てたもの。名義尺度の意味として、「全国的に展開」（全国に拠点網を網羅（拠点数が多い））、「全国の主要拠点に展開」（全国の主要拠点に展開（拠点数は少ない））、「特定の地域に拠点」（工場・宿泊施設など大規模施設を中心に拠点展開）——の 3 区分。

集中する関係で、全国の支店には最少人数を割り当てる方式をとっており、増員が必要な場合は出張で対応している。教育・学習支援業 N 社も、首都圏中心に人員を配置しており、全国の支社には営業職中心で配置・異動がなされている。

工場等複数の拠点を特定の地域に展開しているのは、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、宿泊業 K 社である。製造系の企業が多く、拠点には支店（営業拠点）もあるものの、人員配置が多い拠点は、本社以外では工場・研究拠点等がある。工場では、現地採用（高卒の新卒採用）中心である。

なお、企業合併や買収、新規開業など拠点の拡大傾向がある企業は、小売業 G 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、介護・福祉サービス業 O 社である。非製造の流通・サービス系でその傾向がみられる。

以上を踏まえると、国内拠点を全国的に展開しているのは、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社となる。そのなかでも、支店等の拠点が全国に及ぶことから、国内をブロックに区分し、採用・配置をブロック別に行う方針がある企業（以下、「ブロック別の採用・人事管理方針がある企業」と略す）が、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社、旅行業 M 社である。これらの企業では、新卒採用（総合職）で採用しても、出身大学（出身地）等を考慮し、当該地域内で初任配置を行い、以後の配置も当該ブロック内を中心に異動をする傾向にある（ただし、採用は大都市部の大卒者が多い（地域の大学出身者の人数が少ない）ことから、都市部大学出身の採用者を都市部以外の各地域に初任配置する場合もある）。一方、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社は、中途採用中心であり、中途採用者は現地採用であることから、ブロック内の採用・配置が多い。

また、海外展開では、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社が調査時点で海外拠点を有していない。それ以外の企業は海外拠点があるため、海外転勤の実績がある。

なお、採用方針では、新卒採用中心の企業がほとんどである。飲食業 L 社は新卒・中途半々の採用であり、建設業・不動産業 B 社、介護・福祉サービス業 O 社は中途採用中心である。

2. 正社員の雇用区分

(1) 正社員の雇用区分と女性比率

正社員の女性比率と雇用区分（一般職や総合職の勤務地限定社員制度の有無）をみたものが図表 2-1 である。女性比率の高い企業は、介護・福祉サービス業 O 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社、金融業 H 社、保険業 I 社である。主に非製造系（金融・保険業、サービス業等）で女性比率が高い。これらの企業のなかには、女性を主に店舗配置している企業がある（例えば、旅行業 M 社、金融業 H 社、介護・福祉サービス業 O 社等）。一方、教育・学習支援業 N 社は、総合職のみの雇用区分しかなく、また、女性の配属は本社に集中している企業である。

図表 2-1 : 女性比率と雇用区分

ケース名	正社員数に占める女性比率	雇用区分		総合職（全国転勤型）に占める女性の割合
		一般職	総合職の勤務地限定社員制度	
建設業	A社	15%	○	3%強
建設業・不動産業	B社	12%		1割
金属製造業	C社	—	○	—
製造業（機械製造業）	D社	1割	△	3%程度
製造業（電気機器製造業）	E社	16%	○	1割
運輸業	F社	—	○	1割
小売業	G社	—		N社員約2割 R社員約4割
金融業	H社	5割	○	1割弱
保険業	I社	5割	○	1割弱
不動産業（デベロッパー）	J社	2割	○	7%
宿泊業	K社	25%		25%
飲食業	L社	1割弱		1割未満
旅行業	M社	6割弱		4割程度
教育・学習支援業	N社	5割		5割
介護・福祉サービス業	O社	8割		8割

※1:一般職とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分（例えば、一般職（事務補助等））。ここでの勤務地限定社員制度は、総合職の勤務地限定制度を有する企業のこと。

※2:正社員数に占める女性比率、総合職（全国転勤型）に占める女性の割合は、各事例から概算で算出。正社員数に占める女性比率が5割以上の企業に網。

※3:○は雇用区分・制度あり。一般職では、△は過去にあったが、調査時点で整理統合されている（一般職を廃止し、総合職に一本化等）。

※4:「—」は不明・非公開情報。

逆に、女性比率が低い企業は、建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、製造系（機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、飲食業 L 社などがある。飲食業は、サービス系で店舗も有する業態だが、24 時間営業（深夜帯営業）があるため、過去に女性を採用・配置しづらかった面があり、正社員の女性比率は低い（均等法施行以降に女性の採用が増加傾向）。

図表 2-1 では、雇用区分³として、一般職や総合職の勤務地限定社員制度の有無をみている。一般職がある企業は、建設業 A 社、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）、運輸業 F 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社がある。女性比率の高い金融・保険業だけでなく、女性比率の低い製造系・建設業にも一般職がある。一般職はほとんどが女性である。したがって、主に製造系・建設業の女性比率は、一般職の占める割合が高い。

勤務地限定社員制度のある企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社である。全国に店舗を有する企業で勤務地限定社員制度がある傾向がみられる。今回の調査では、製造系では一般職はあっても、勤務地限定社員制度の導入はみられない。

³ ここでの一般職等とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分で、事務補助の一般職や現業職・労務職など。呼称が様々であるため一般職等としている。取り上げた企業の一般職は、事務補助業務の女性が多い。勤務地限定社員制度は、一般職は含めず、正社員（総合職）の勤務地限定社員制度を有する企業のこと。

図表 2-1 では、総合職（全国転勤型）に占める女性正社員の割合の概算を示している。それによると、勤務地限定社員（総合職）を除いた総合職（全国転勤型）の女性割合は、教育・学習支援業 N 社や旅行業 M 社、介護・福祉サービス業 O 社などで高いが、それ以外では、1割程度や数%の企業が目立つ。とくに製造系・建設業でその割合が低い。

(2) 総合職の勤務地限定社員制度の特徴

総合職の勤務地限定社員制度がある企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社である。これらの企業について、制度の概要をまとめたものが図表 2-2 である（なお、企業によって当該制度の名称は様々であることから、以下では便宜的に、正社員（総合職）の勤務地・地域限定をかける制度を「勤務地限定社員制度」とする。雇用区分の呼称として、全国転勤型の正社員（総合職）を「全国転勤型」、それ以外の勤務地限定・地域限定がある正社員（総合職）を「地域限定型」と称す。なお、個々の企業事例を取り上げる場合は、個別事例の呼称（仮称）による）。

図表 2-2 によれば、勤務地限定社員制度の導入年は 2000 年代及びその前後にみられる。導入理由は、多様な人材の確保（全国転勤に対する学生の敬遠層及び、育児・介護の可能性を見据え地域密着で働きたいと考える層などへの対応）がある。とくに全国に店舗網を有する企業の場合、地方の地元出身の優秀な学生（女性）を採用・確保する狙いがある。すなわち、国内外の転勤前提の全国転勤型の総合職採用では、転勤範囲が狭い地元大企業（例えば、地銀等）と募集面で競合することになる。これでは、転居転勤に抵抗感がある女性を採用しづらいため、勤務地限定社員制度を設けたケースがある。また、地元の学生を採用することで、地場の販売・営業網を強化できる面もある（例えば、旅行業 M 社の営業では、地元学校卒業者を当該地域に配置している）。そのほか、転勤リスク分の格差を設けることによる人件費などのコスト削減（地場相場の反映）もある。なお、建設業・不動産業 B 社は、もともと現地採用・中途採用中心の企業であり、中途採用者の配置が地域ブロック内に集中する傾向があったことも、勤務地限定社員制度を作りやすい要因としてあった。

次に、雇用区分については、全国転勤型に対して、勤務地限定の区分を 1～3 区分（全国転勤型を含めた区分では、2～4 区分）を設ける企業があった。全国転勤型と地域限定型の 2 区分の企業は、保険業 I 社、旅行業 M 社など。3 区分以上の企業は、建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、飲食業 L 社など。

図表2-2：勤務地限定社員制度の概況

ケース名	正社員数に占める女性比率	導入年	区分	導入理由	勤務地限定社員のままで課長職以上に就けるか	雇用区分間の転換		適用者	勤務地限定社員比率	賃金格差(全国転勤型=100)	女性管理職比率
						地域型⇒全国型	全国型⇒地域型				
建設業・不動産業 B社	12%	2000年代初頭	社員区分は、①全国転勤型、②特定エリア内限定(ホームポイントから100km圏を超えて通勤し、通勤圏内限定(自宅から通勤時間1時間半以上の圏外の通勤なし)の3つ。	多様な人材の確保が狙い。育児・介護等の事由で、一定期間、地域を限定して働きたいとの要望に対応。もともと中途採用中心で、導入しやすい。	勤務地限定社員でも管理職(課長職以上)への昇進は可能。 勤務地限定社員は、制度導入後は「J2」(売場長)、「J3」(売場長・主任)、「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能。	全国転勤型が原則。当該制度は、育児・介護等の理由に基づき、一定の時期だけ勤務地限定を適用。育児・介護等の該当理由がなくなれば限定解除。 過去5年間で(合計)での全国転勤型からの転換実績で、全国転勤型⇒特定エリア内限定が14人(女性5人/男性9人)、全国転勤型⇒通勤圏内限定が193人(女性101人、男性92人)。	勤務地限定社員の正社員に占める割合は3%弱。特定エリア内限定48名(女性27名/男性21名)、通勤圏内限定251名(女性198名/男性53名)。	3%弱	全国転勤型を100とすると、基本給で、特定エリア内限定は80(格差分は20%)、通勤圏内限定は75(同25%)。	2.71%	
小売業 G社	-	2000年代前半	転居転勤の範囲によって、①「N(ナショナル)社員」(全国(海外含む)の事業所に転居転勤がある)、②「R(リジョナル)社員」(一定範囲内で転居転勤がある)、③「コミュニティ社員」(転居を伴う転勤がない)の3区分。	パートタイム比率が割強に比べて高まる中、正社員の年間型賃金制度を能力・成果に基づき制度に変革すると同時に、パートタイマーと正社員をひとつにした。新たな人事制度を構築(「コミュニティ社員制度」創設)。	コミュニティ社員は、制度導入後は「J2」(売場長)、「J3」(売場長・主任)、「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能。	すべての区分で同一の資格制度、役割・仕事を基準とする均等待遇、教育・教育機会の均等が実践されている。これにより各区分間の転換が可能。コミュニティ⇒R⇒Nという方向へは、毎年申請して移行することができる。逆方向についても、毎年申請できるようになっている。	勤務地限定(地域型と一般職)のうち、9割が女性。	-	日給月給制の「コミュニティ社員」(J2資格以上)の給与・賞与は、「N社員」に対して80~88%、「R社員」に対して85~90%になるよう設定。	1割程度	
金融業 H社	5割	近年	個人対象営業部門(総合職)を全国型と地域型に区分。	設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。	地域型・一般職は、管理職(課長以上)の役職につくことが可能。	本人希望と面接を経て決まらる。	地域限定(地域型と一般職)のうち、9割が女性。	-	全国型と地域型は年取ベースで格差が設けられている。	15%	
保険業 I社	5割	2000年代前半より前	全国型と地域型の2区分。	全国(地元)の優秀な女性卒業者確保のため。	改正前は地区のライン課長(課長以上)の役職につくことが可能。 ただし、昇進可能。近年制度改定し、経営管理層(部長や支社長等)への昇進も可能になった。	転換条件として、上長推薦、成績・実績、試験など。	総合職に占める地域型は3割弱(調査時点)で、地域型2000人。ほとんどが女性。	3割弱	全国型に加盟格差は2割程度。	15%	
宿泊業 K社	25%	-	全国転勤型正社員と勤務地限定型正社員の2区分。	子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。本人が就労継続を希望する上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度。	管理職(ビジネスリーダー(支社長等課長相当))の役職につくことが可能。	転換条件は本人希望と会社承認のみ。	全国転勤型正社員と勤務地限定型正社員との間では、基本給で5%程度の差がある。	約5割	全国型に加盟格差は2割程度。	1%弱	
飲食業 L社	1割弱	2010年代	ナショナル(全国転勤型)：引越し有り、ゾーン(関東、関西、九州等)：引越し有り、エリア(自宅から通勤可能な店舗等)：引越し無し)、「コミュニティ(店舗限定)」の4区分。	子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。本人が就労継続を希望する上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度。	「ゾーン」以上の雇用区分であれば可能である(エリア、コミュニティの場合、管理職になるためには「ゾーン」以上の雇用区分に転換する必要がある)。	転換条件は本人希望と会社承認のみ。 広域⇒狭域は随時申請可能。エリアによっては定員設定あり(申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定)。 区分変更実績は、昨年度10人。内訳は、エリアが半数、残りがゾーン・コミュニティ。育児・介護など理由は様々。	雇用区分の内訳はナショナル80%、ゾーン5%、エリア10%。適用人数は約600人。コミュニティで女性比率が高い。	約2割	全国転勤型(ナショナル)と比べての年取差については、基本給レベルで、ゾーン88%、エリア78%と比べている。雇用区分による格差は11~22%となる。	1%弱	
旅行業 M社	6割弱	1990年代前半	勤務地限定社員あり。募集要項で転居転勤のあるコース(全国転勤型)と転居転勤のないコースの2区分がある。	全国転勤型に対する学生の敬愛(学生の意識の変化)や、将来の育児・介護の可能性を見据え、自分の視点で働きたいというニーズの高まりに、地元出身者に安定的に働いてもらうことで、地域の販売・営業を強化したい狙い。	勤務地限定社員は、管理職(課長以上)の役職につくこともできる。勤務地限定社員は店頭販売業務が多いため、店長につくことができず、店長に就くことができない。	転換条件は、本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績。	勤務地限定社員の正社員に占める割合は3割。適用人数は6000人。そのうち、女性8割強。	3割	本給で2割弱ぐらいの差。	30%超	

※ここでの勤務地限定社員制度の呼称は報告書事例に基づく。「一」は不明・非公報情報。正社員全体に占める勤務地限定社員比率は、正社員(総合職)に占める勤務地限定社員制度の適用者の割合(概算)のこと(調査時点)。

区分数が多い場合の一例を示したものが、図表 2-3 の飲食業 L 社の事例である。同社では、ナショナル（全国転勤型：転居有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：転居有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：転居無し）、コミュニティ（店舗限定：転居無し）——の 4 区分としている。基本的には転居転勤が軸となっており、ゾーンのように転居転勤があるがその範囲がブロック内に限定されている区分や、転居転勤はないが通勤圏内（通勤距離や通勤時間等）で異動がある——などの区分を設けている場合がある。なお、今回の調査ではグローバル企業がほとんどを占めている。全国転勤型以外の雇用区分の適用者は、国内のみならず、海外転勤もないことになる（逆に、全国転勤型は海外転勤あり）。

図表 2-3：飲食業 L 社の雇用区分制度

社員雇用区分		勤務地範囲	構成比	給与比（※1）
ナショナル	広域	全国（転居有り）	80%	100%
ゾーン	↑	関東、関西、九州等（転居有り）	5%	89%
エリア		自宅から通勤可能な店舗等（転居無し）	10%	83%
コミュニティ	狭域	店舗限定（転居無し）	5%	78%

※1：給与比は基本給部分。ナショナル社員以外は、別途「地域手当」（0～2万円）あり。

※2：飲食業 L 社の事例図表を一部加工。

前掲図表 2-2 によれば、全国転勤型を 100 とした場合の賃金格差（複数区分がある場合、最大値）は、5%から 20%前後の格差がみられた。これらの格差が転勤のリスクプレミアムに相当する。区分数が多い事例での格差の幅については、例えば、図表 2-3（飲食業 L 社の給与比）にあるように、全国転勤型=100 に対して、ゾーン 11%、エリア 17%、コミュニティ 22%となっている。

課長職以上の昇進が制度上可能かについては、ほとんどの企業で、地域限定型のままで、課長職等のポストに昇進可能としている（飲食業 L 社はゾーン以上から課長職以上に就くことができるが、それ以下では制度上できない）⁴。

例えば、旅行業 M 社は、もともと勤務地限定社員は店頭販売業務が多く、勤務地限定社員のまま、ライン課長や店舗の店長等に就くことができる（女性管理職比率 30%超）。また、保険業 I 社では、これまで地区のライン課長まで昇進可能だったが（女性管理職比率 15%）、近年制度改定し、経営管理層（部長や支社長等）への昇進も可能にしている。

雇用区分間の転換については、いずれの企業も双方向に転換が可能な仕組みとなっている。まず、地域限定型⇒全国転勤型の転換について、転換条件がある企業では、上長推薦だけでなく、成績や試験などがある企業もある（保険業 I 社、旅行業 M 社など）。地域型の社員は、これまでの勤務実績で職務遂行能力までは評価されているが、全国型に転換することで他の

⁴ 飲食業 L 社の課長職は、FOL（フィールドオペレーションリーダー）以上であるため（店舗店長は管理職扱いではない）。同社の女性管理職比率は 1%弱。

地域で勤務することから、転勤先でもこれまでと同程度のパフォーマンスを発揮できる能力があるかについて、チェックする意味がある、としている（保険業 I 社など）。

一方、試験や成績がなく、本人希望で転換できる企業もある（宿泊業 K 社、飲食業 L 社など）。飲食業 L 社は、雇用区分の転換に際して、過去に成績基準、能力基準、適性等を見ていた頃もあるが、近年、雇用区分制度は、会社側から社員の働き方を決めるものではなく、本人が就労継続をする上で、様々なライフステージ（結婚、出産、介護等）にあわせて、雇用区分を選択できる制度であると考え方を改めた。ライフステージにあわせた雇用区分選択に、成績や能力は一切関係ないということで、当該基準は設けないこととしている。なお、全国転勤型の人員を量的に増加させたい企業等では、基準を設けない傾向もある。

逆に、全国転勤型⇒地域限定型については、転換条件として、育児や介護などの該当理由に合致しなければ転換できない、とする企業がある（建設業・不動産業 B 社⁵、宿泊業 K 社）。一方、転換条件を設けていない（本人希望のみ）とする企業も多い。全国転勤型の社員には、すでに転勤実績もあることから、能力のチェックをかける必要がないため、本人希望のみで転換が可能としている企業がある。ただし、飲食業 L 社では、転換希望があったとしても、希望のエリアに勤務先がない場合もあることから、エリアによっては定員設定を設けている場合がある（申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定）。

全国転勤型⇒地域限定型の転換実績についてみると、建設業・不動産業 B 社では、過去 5 年間（合計）での全国転勤型からの転換実績は、全国転勤型⇒特定エリア内限定が 14 人（女性 5 人／男性 9 人）、全国転勤型⇒通勤圏内限定が 193 人（女性 101 人、男性 92 人）である。保険業 I 社は、全国型から地域型への転換者は年間数名程度（転換者は育児理由がほとんど）。宿泊業 K 社の全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員への転換実績は、例年、2～3 人程度。飲食業 L 社の雇用区分変更実績は、昨年度 10 人ほど（内訳は、エリアが半数、残りがゾーン・コミュニティ）。L 社の区分変更の理由については様々で、特に大きな割合を占める理由はなく、育児（子女の教育等も含む）や介護も含まれている。以上を踏まえると、勤務地限定社員制度があると、全国型から地域限定型への転換実績が実際にあり、また、男女ともに実績があることがうかがえる。介護理由などで男性の転換者もいる。

なお、全国転勤型⇒地域限定型への転換希望については、転勤可能性に対するリスクプレミアム（基本給の格差分等）が効いているとの認識を示す企業がある。建設業・不動産業 B 社は、格差分（通勤圏限定の場合、格差 25%）を減らすと、制度適用希望者は増えると考えている。同社は、制度適用者が 1 割を超えると、「人の流動（人事異動）」が滞るとみている（現行の制度適用者は 3%弱）。通勤圏限定を適用されている社員からは、総合職で同じ仕事をしているのに 25%の格差があることについて不満が出ることもあるが、異動（転勤）のリスクが全くないことから、当面、格差分は据え置く方針としている。

⁵ なお、建設業・不動産業 B 社の場合、育児・介護等の該当理由を想定しているが、理由があれば結果的に認めているようである。

また、育児・介護などの転勤配慮の理由があれば、転勤リスクプレミアムがあるため、全国転勤型から地域限定型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも雇用区分転換で厳格に対応する企業もみられた（保険業 I 社等）。同一労働で、転勤リスクプレミアムで格差があるため、地域限定型の社員が不満を持つことがありうることから、転勤実績が少ない企業でも、実際に転勤を実施する方向にもある（宿泊業 K 社）。勤務地限定社員制度があることにより、制度適用者と不適用者で不満がでないよう、制度にあわせて実態も厳格適用する面がある⁶。

以上を踏まえると、勤務地限定社員制度の特徴は以下となる。

- ①勤務地限定社員制度は、総合職で勤務地限定がかかっているため、仕事内容では全国転勤型と勤務地限定型では同じ。
- ②勤務地限定社員制度の導入年は 2000 年代及びその前後。
- ③基本的には転居転勤を軸に雇用区分が設けられている。ブロック内の転勤可能性や通勤範囲（通勤距離等）で、複数の雇用区分を設ける企業もみられる（例：建設業・不動産業 B 社、小売業 G 社、飲食業 L 社）。
- ④転勤のリスクプレミアムとして、全国転勤型に比べて賃金格差がある（基本給の 2 割程度の格差設定が目立つ）。
- ⑤多様な人材確保（女性の地域での採用（地域密着）、ライフスタイルに合わせた雇用・定着化など）が導入理由として目立つ。
- ⑥店舗などで女性を配置している企業で導入している企業が多い。現地採用・中途採用中心の企業でも勤務地限定社員制度を設ける企業がある（中途採用者は地域限定職で採用されて、地域限定で配置されるケースが多いため）。
- ⑦地域限定型のまま課長職に就ける企業が多い。
- ⑧地域限定型から全国転勤型への転換では、転換条件（成績等の基準）を設ける企業と、本人意向のみで転換を認める企業がある。転換条件で基準を設ける理由は、全国転勤型に転換してやっていけるかの能力のチェックの意味合いがある。逆に、ライフステージに合わせた働き方の選択可能性を高めたい企業や、全国転勤型の人員を量的に増加させたい企業等では、基準を設けない傾向にある。
- ⑨全国転勤型から地域限定型への転換では、ライフステージに合わせた働き方として転換条件・基準なしとする企業が多く（例：小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社）、一方、病気・育児・介護などの該当理由の合致を条件にあげる企業もある（建設業・不動産業は全国転勤型が原則。宿泊業 K 社は介護等の特殊事情に該当する者のみ）。転換者には、介護理由等により男性もいる。

⁶ 全国転勤型から地域限定型への転換申請については、いったん申請したら 1 年間は限定解除できない仕組みも設けている企業も多い。建設業・不動産業 B 社は、過去に、定時異動（4 月・10 月）の直前に限定をかけて、その時期が終わると解除することが一時期発生した。「転勤逃れ」の可能性もあることから、これを契機に、一旦限定をしたら、同じ理由で再度限定をするのは 1 年以上間をあけることを条件に追加したとしている。

⑩育児・介護などの転勤配慮の理由があれば、転勤リスクプレミアムがあるため、全国転勤型から地域限定型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも雇用区分転換で厳格に対応する企業（保険業 I 社等）がある。また、同一労働で、転勤リスクプレミアムで格差があるため、地域限定型の社員が不満を持つことがありうることから、転勤実績が少ない企業でも、実際に転勤を実施する方向にある（宿泊業 K 等）。

3. 転勤にかかわる制度

異動・転勤にかかわる仕組みをまとめたものが図表 3-1 である。以下、転勤にかかわる制度として、①募集要項での全国転勤可能性の明示、②人事異動、③異動・転勤意向・家族の事情把握の仕組み——についてまとめる。

図表 3-1：転勤にかかわる制度、異動頻度、平均赴任期間

ケース名	総合職の募集・採用での全国転勤の明示	定期的な人事異動	自己申告書等の転勤での家族の事情等把握	転勤の事前打診（内示含む）		異動頻度	平均赴任期間	
				国内転勤（内示含む）	海外転勤		国内転勤	海外転勤
建設業 A社	○	○	○	1～2ヵ月前	2～3ヵ月前	部門で様々	3～4年	5年
建設業・不動産業 B社	○		○	1週間前		不定期	平均2年	
金属製造業 C社	○	○	○	1～2ヵ月前	2～3ヵ月前	3～5年	3～5年	3～5年
製造業（機械製造業） D社	○	○	○	2～3週間前	2ヵ月前	原則5年	5年（様々）	3～5年
製造業（電気機器製造業） E社	○		○	最低1ヵ月前	国内異動よりは早い段階	不定期	不明	3年前後
運輸業 F社	○	○	○	10日前	2ヵ月前	3年目安	3年	4～5年
小売業 G社	○	○	○	15日前	15日前	3年ごと	3年	3年
金融業 H社	○	○	○	当日	1ヵ月前	5年めど	5年	5年
保険業 I社	○	○	○	1ヵ月前	2ヵ月前	3年	3年	3年
不動産業（デベロッパー） J社	○	○	○	1ヵ月前	1ヵ月前	4～5年	4～5年	4～5年
宿泊業 K社	○		○	1～2週間前	2ヵ月前	不定期	10年	3～4年
飲食業 L社	○		○	1ヵ月前	3ヵ月前	不定期	平均3年（不定期）	不明
旅行業 M社	○	○	○	2週間前	2ヵ月前	3年	3年	3年
教育・学習支援業 N社	○		○	2ヵ月前	3ヵ月前	不定期	3～4年	不明
介護・福祉サービス業 O社	○			1ヵ月前		不定期	様々	

※B社、O社は海外拠点なし。

①募集要項での全国転勤可能性の明示

総合職（全国転勤型）の採用時に、転勤の可能性について、募集要項の要件で全国や国内外に転勤がありうることを明示する企業がほとんどである。就業規則においても、転勤を命じることがある旨規定されている。

例えば、金属製造業 C 社は、人事制度上、総合職は全社で活用する職群としており、転勤についても採用時の説明会や面接の過程でその旨を伝えている。同社の場合、配属場所が都市部より地方に配置されるケースが多いため「入社後に話が違う」とならないよう丁寧な説明を心掛けている、という。

②人事異動

ジョブ・ローテーション（定期的な人事異動）があるかについては、建設業 A 社、金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、旅行業 M 社でみられる。

一方、異動が不定期にあるとする企業も多い。例えば、飲食業 L 社では、異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生ずるが、異動の範囲について方針や規則性があるわけではない、としている。不定期な人事異動の場合、人事異動の方針があっても、欠員補充で人事異動が生じる場合が多く、定期的な異動をできる体制にない面がある。なお、異動が不定期であっても、人事異動に方針がないわけではなく、教育・学習支援業 N 社では、入社後、3、4年のタイミングで、違う仕事を経験させるとの考えがあるが、明確なルール化となっているわけではない、としている。

以下、定期的な人事異動がある企業についてみると、不動産デベロッパー J 社は、定期的な人事異動によって、4～5年ごとに、様々な部署に広範に異動するため、比較的、ゼネラリスト的なキャリア形成がなされる、としている。

機械製造業 D 社のジョブ・ローテーションは、原則 5 年に 1 回であるが、具体的には、組合員層は 5 年以上同じ職務にならないようにローテーションしている。同じ職務には 5 年以上就けないというルールである。ただし、5 年を区切りにしつつも、期間には幅を持たせており、実際、2 年で動く社員もいれば 7 年異動しない社員もいる、という。つまり、「事業の要請に応じて異動を組む」ため、一律に 5 年の区切り通りにいくわけではない。

以上をまとめると、定期的な人事異動がある場合、ジョブ・ローテーションの頻度は様々であるが、大体 3～5 年に 1 回は定期的に部署・職務等が変わっている企業が目立つ。ただし、企業によっては、年齢や業務によって期間が様々になることもあり、管理職に就いてからは異動の間隔が短くなることもある。また、部門など、専門性の範囲内で異動する場合もあれば、様々な部署を横断的に異動する場合もある（この点につき後述）。

なお、調査では、国内転勤と海外転勤の平均赴任期間を尋ねている。前掲図表 3-1 によれば、定期的な人事異動がある企業では、異動頻度と国内・海外転勤の平均赴任期間が一致す

る企業が多い。定期的な人事異動がない企業でも、3年前後の企業が多い。海外転勤については5年以下（とくに3年）が多く、長期の派遣にならないよう一定の期間を区切って国内に戻す運用がとられていることがわかる。

③異動・転勤意向・家族の事情把握の仕組み

今回調査した企業では、異動希望や転勤意向、転勤を希望しない場合の介護や病気等の理由を記入する欄を設けた自己申告制度を有する企業が多い。年1回程度（11月など）、申告する機会がある。例えば、小売業G社は、毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらっている。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。そのほか、目標管理制度での面接機会を活かして、家族の事情を把握する企業もある。

自己申告書は、異動対象の人選の参考になっている。通常、自己申告書に転勤に支障がある場合のみ、理由によって、転勤対象から外すことや、人事ヒアリング等を行う企業がある。特段に転勤支障の記載がない場合は、異動・転勤が可能であると捉え、人事発令を行うこととなる。なお、企業のなかには、異動させることが決まった時点で、転勤の打診を含めて対象者に人事ヒアリングをする機会も設ける企業もある（建設業A社）。

転勤の打診時期は、国内転勤の場合、1カ月前が多いが、1週間前、2～3週間前などの時期も目立つ。海外転勤は、通常、国内転勤の打診時期よりは前で、2カ月前や3カ月前が多い。渡航前健診・ビザ発給など諸手続の関係で国内転勤よりは打診の時期は早い場合が多い。

4. 転勤のパターン、国内・海外の転勤実績

(1) 転勤が発生する条件

図表4-1は、企業の国内の拠点展開とブロック別の採用・人事管理方針、過去1年間の国内転勤者数⁷をみたものである。過去1年間の転勤実績については、転勤頻度が低い企業では、年間100人以下のスケールである（介護・福祉サービス業O社、不動産デベロッパーJ社、教育・学習支援業N社）。一方、それ以外の転勤頻度が高い企業では、600人程度～1,000人以上のケースもみられる。以下では、転勤が発生する条件（転勤実績が少ない企業、多い企業の条件）についてまとめる。

⁷ 図表4-1の過去1年間の国内転勤者数の実績については、転勤のスケールをみるための指標として掲載した。国内転勤者数の規模を不明とする企業は多く、企業が把握しうる範囲での概数であることに留意願いたい。国内転勤は、海外転勤と違い、転勤の定義が困難で、正確なデータが取りづらい面がある。例えば、製造業E社は、国内転勤者数を算出する場合、異動者のなかには、住民票は旧職場の所在地に残しつつ、新職場の単身赴任寮に住む者がいる。こうしたケースは場所的には転勤になるが、社内データでは転居を伴わない異動となる。単身赴任の場合は別居手当を支給するが、家族帯同は支給対象にならないため、ここでも確認することができない、としている。建設業A社は、本社・支店間異動については算出しやすいが、支店内の転勤についての算出の難しさを指摘している（建設業では、とくに技術系の現場施工で支店内の単身赴任が多い場合がある）。ホールディングス体制の旅行業M社も、本社・事業会社間での異動者数の算出は可能だが、事業会社内の異動（転勤）の算出が不明としている。したがって、本調査での国内転勤者数については、ヒアリング対象の算出の定義により、あくまで概数であることに留意する必要がある。

1) 拠点の立地・拠点の展開範囲

転勤の有無・頻度は、当然ながら、企業の規模（とくに全国転勤型の規模）及び、企業が有する拠点（子会社、支社、支店、店舗、営業所、工場等）の立地や展開範囲（国内・海外）などの地理的条件、当該拠点数に左右される。図表 4-1 にあるように、拠点の展開範囲が限られ、拠点数も少ない企業では、当然に、転勤自体が少ない。また、交通機関などによる通勤圏の広狭も、転勤の有無に影響を与える。通常、大都市部（東京・大阪・名古屋）、とくに首都圏であるほど、通勤圏が広い。例えば、配属先が首都圏である場合、当該圏内での異動であれば、通勤圏が広いと転勤が生じない。一方、地方で通勤圏が狭くない場合（公共交通機関が少ない等）は、転勤が生じやすいこととなる。

図表 4-1：国内拠点展開と転勤（国内転勤者数）

ケース名	国内拠点展開	拠点拡大傾向	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	過去1年間の国内転勤者数
建設業	A社	全国的に展開		○	640
建設業・不動産業	B社	全国的に展開		○	1344
金属製造業	C社	特定の地域に拠点			-
製造業（機械製造業）	D社	特定の地域に拠点			340
製造業（電気機器製造業）	E社	特定の地域に拠点			-
運輸業	F社	全国的に展開		○	-
小売業	G社	全国的に展開	○		1500
金融業	H社	全国的に展開			800
保険業	I社	全国的に展開			1130
不動産業（デベロッパー）	J社	全国の主要拠点に展開	○		50
宿泊業	K社	特定の地域に拠点	○	○	-
飲食業	L社	全国的に展開	○		677
旅行業	M社	全国的に展開		○	約600
教育・学習支援業	N社	全国の主要拠点に展開	○		100強
介護・福祉サービス業	O社	全国的に展開	○	○	45

※「-」は不明・非公開情報。

以上を踏まえると、首都圏立地企業（とくに東京本社）で拠点展開が限定的な場合、全国転勤が前提の総合職であっても、転勤を経験しない者が大半となる場合がある（不動産デベロッパーJ社、教育・学習支援業N社など）。

不動産デベロッパーJ社は、首都圏（本社）に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。同社は、「サラリーマン人生で一度も転勤を経験しない者が大半」と指摘している。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常である。国内転勤の場合、支店勤務は、支店長などで赴任するケース（支店管理がメイン業務）がみられる。年齢層は40代以上で多く、マネジメント層が派遣されることが多い。

教育・学習支援業N社も、首都圏（本社）に機能が集中している（通信教育事業等）。転勤は全国の支店に配属される営業職が中心である。首都圏配置者（企画・マーケティング等の職種）は、総合職であっても、ほとんど転勤を経験しない。

以上のように、首都圏立地企業で拠点展開が限定的な場合、転勤は少なく、その経験者も少ない。逆に、全国的に拠点網が整備されている企業では、転勤が発生しやすいことになる。また、企業買収・合併に積極的な企業や支店・店舗等の新規展開が多い企業など、拠点数が増加傾向にある企業では、転勤の必要性が高まっている（小売業 G 社、介護・福祉サービス業 O 社、飲食業 L 社など）。

2) 拠点の人員構成（地域限定職と総合職（幹部候補））

今回の調査では、転勤先（拠点）での地域限定職⁸の比率が高い企業で、全国転勤をする正社員（総合職）の層が少ない傾向がみられた（介護・福祉サービス業 O 社、宿泊業 K 社）。このような企業では、各拠点が地域限定職で運営されていることから、本社から転勤先に派遣されるのは総合職（幹部候補）であるのが通常である。以下では、採用方式（中途採用、新卒採用）から、現地採用と総合職（幹部候補）の関係をまとめる。

まず、中途採用の場合、採用・配置がなされる地域限定職の比率が各拠点で高いほど、全国転勤をする正社員（総合職）が人数的に限られる事例があった。例えば、介護・福祉サービス業 O 社はホールディングス体制で、企業買収等を通じ拠点を増加させている。その採用方法は、現地（子会社）による介護職の中途採用が中心である。中途採用者はほとんどが現地採用・現地配置となる。同社も本社を中心として、新卒採用をしているが、全国転勤の対象となるのは主に新卒採用者（総合職）である。新卒採用（総合職）は、いわば幹部候補の扱いである。このように、現地採用・現地配置の比率が高いほど、全国転勤対象の正社員（総合職）（いわゆる「幹部候補」）の人数が少ない場合がある。

次に、新卒採用の場合、大卒以上と高卒者等を学歴別採用する企業のなかで、地域限定職の比率が高い企業があった。例えば、宿泊業 K 社では、学歴で採用区分を分けている（新卒採用中心）。先述のとおり、同社には勤務地限定社員制度があり、大卒以上は、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能だが、短大・専門学校・高校卒者は、勤務地域限定型正社員のみでの採用しか選択できない仕組みである。つまり、短大・専門学校・高校卒者と大卒以上で学歴別採用を行っていることになる。ホテル業界では、地域限定職と幹部候補（総合職）を分けて、学歴別採用することが多い。同社も、学歴により採用区分を設けていることになる。全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員は同じ総合職扱いであり、業務内容は同じである。短大・専門学校・高校卒者出身の勤務地域限定型正社員は、転勤がない。転勤をするのは大卒の総合職採用者（幹部候補）のみである。

以上のように、中途採用比率が高く、中途採用者が地域限定の現業職を担う場合、その比率が高いほど、全国転勤対象者が限られ、転勤者が少ない傾向にある。また、新卒採用で学

⁸ 地域限定職とは、ここでは、勤務地や勤務地エリアが特定されている採用区分のこと（例えば、新卒の学歴別採用による工場の現業職や中途採用の介護職など）。なお、地域限定職には特定エリア内であれば転勤がある場合もある。

歴別採用を行い、高卒出身者等を中心に地域の現業に係わる業務が担われている企業でも、その割合が高いほど、全国転勤対象者は大卒出身者（幹部候補）に限られ、転勤者数が少ない傾向にある。

3) ブロック別の採用・人事管理方針がある企業

先述のとおり、全国的に拠点網が整備されている企業では、転勤が発生しやすく、企業買収・合併などで拠点数が増加傾向にある企業では、転勤の必要性が高まっている。

前掲図表 4-1 にあるように、今回の調査では、全国に支社等を網羅している企業のなかには、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業があった。

例えば、運輸業 F 社の国内支社は、大きく地域ブロック（北海道、首都圏、関西・・・九州、等）に分かれている。人員配置は大卒で当該ブロック内で決まることが多い。つまり、九州ブロックに配置された者は、初任配属当初より基本的に九州ブロック内の支店等に異動（転勤）する傾向にある。同社は、新卒の本社一括採用が中心であるため、全国の出身大学の卒業生を募集対象とし、地域に偏りなく採用することを基本としている（実際には、地域間の学校数の多寡により、首都圏・関西（大都市部）の大卒採用者を地方に初任配属することもある）。

このような企業の人事異動は、ブロック内がベースとなる傾向にある。通常、採用・配置の際に居住地登録をするが、異動に際しては、当該居住地（以下、「本拠地」と略す）を起点として、ブロック内を中心に異動（転勤）し、赴任後一定期間を経て、本拠地に戻るのが通常である。ただし、ブロック内の異動中心ではあるが、全国転勤前提の総合職であることに変わりはなく、支店－本社間や支店－支店間の異動（例えば、幹部登用関係）、及び海外転勤——などの広域異動⁹もありうる。

ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業（建設業 A 社、建設業・不動産業 B 社、運輸業 F 社など）の場合、本拠地が大都市部（例えば、首都圏）にあるか、地方にあるかで、転勤頻度は左右される。例えば、首都圏配置者は首都圏を中心に異動することとなるが、大都市部では、需要・資金・ヒトが集中する傾向にあることから、支店数が多い。首都圏配置者は、通勤圏の広さと支店数の多さから、異動があったとしても、転勤が生じにくい。逆に、地方配置者では、例えば、九州ブロックの場合、各県での支店数の少なさから、異動は県を跨ぐケースがみられる。通勤圏の狭さもあり、異動は転勤を伴いやすい。また、地方配置者では、幹部登用関係の人事により、支店－本社間の広域異動による転勤もありうる。つまり、ブロックごとに配置する企業では、ブロック内を中心に異動が行われるが、首都圏配置者では転勤が少なく、地方配置者では転勤が多くなる傾向にある。

⁹ 以下では、本社－支店間や支店－支店間、海外など広域にわたる転勤を「広域異動」と表記する。

ブロック別の採用・人事管理方針は、地元出身者が住み慣れた地縁のある地域で働き続けることにより、営業活動などで顧客（企業）と緊密な関係を作り、営業成績を上げるために設けられたものと考えられる¹⁰。働く側からみても、ブロック内の異動が中心になることから、地方ブロック内での転勤が多くとも、ブロック外への広域異動の頻度は多くはならない。そのため、結婚し家族ができた場合、ブロック内に本拠地を定め、持ち家を有しやすい面もある。すなわち、ブロック別の採用・人事管理方針は、広域の転勤が家族に与える負担を軽減するための措置とも考えられる。

逆に、ブロック別の採用・人事管理方針がない企業では、広域異動が生じやすい傾向にある。また、広域の異動により本拠地が定めづらい可能性もある。比較的広域な異動がありうる企業としては、保険業 I 社、小売業 G 社、飲食業 L 社などである。例えば、飲食業 L 社は、ジョブ・ローテーションがなく不定期の異動である。異動は主に、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じるため、異動の範囲について、方針や規則性があるわけではない。広域の異動（例えば、北海道→四国→関西等）もあるが、意図的に行うとの考えはなく、欠員状況に応じて生じている、という。

4) 産業別の転勤の発生状況及び、ブロック別の採用・人事管理方針、勤務地限定社員制度

産業ごとにみた転勤の発生状況と、ブロック別の採用・人事管理方針、勤務地限定社員制度についてみたものが図表 4-2 である。

今回の調査対象では、転勤範囲が限られる産業は、不動産デベロッパー、宿泊業、介護・福祉サービス業、教育・学習支援業である。転勤範囲が限られる条件として、拠点数が少ないか、拠点があっても、転勤者が限られる場合（転勤者が幹部候補に限られる等）がある。とくに不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社では、本社に機能が集中しているため、全国転勤が前提の総合職であっても、転勤を経験しない者が大半となっている。介護・福祉サービス業 O 社も、各拠点が介護職（中途採用中心、現地採用）で運営されており、全国転勤対象者が主に大卒出身者（幹部候補）に限られているため、転勤実績は多いわけではない。

一方、転勤が多い産業は、建設業、運輸業、小売業、金融業、保険業、旅行業、飲食業などである。いずれも、支店・店舗等の拠点数が多い業界である。このような業界では、転勤範囲の広さから、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業、あるいは、勤務地限定社員制度を有する企業がある。

¹⁰ なお、本拠地は、地元や初任配置のみによって決まるわけではない。他のブロックに転勤し、結婚・家庭を持てば、当該地域が本拠地になることもあり、様々である。

図表 4-2 : 産業ごとにみた転勤の発生状況

ケース名	国内拠点展開	拠点拡大傾向	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	勤務地限定社員制度	過去1年間の国内転勤者数	正社員数に占める女性比率
建設業	A社	全国的に展開		○		640	15%
建設業・不動産業	B社	全国的に展開		○	○	1344	12%
金属製造業	C社	特定の地域に拠点				-	-
製造業（機械製造業）	D社	特定の地域に拠点				340	1割
製造業（電気機器製造業）	E社	特定の地域に拠点				-	16%
運輸業	F社	全国的に展開		○		-	-
小売業	G社	全国的に展開	○		○	1500	-
金融業	H社	全国的に展開			○	800	5割
保険業	I社	全国的に展開			○	1130	5割
不動産業（デベロッパー）	J社	全国の主要拠点に展開	○			50	2割
宿泊業	K社	特定の地域に拠点	○	○	○	-	25%
飲食業	L社	全国的に展開	○		○	677	1割弱
旅行業	M社	全国的に展開		○	○	約600	6割弱
教育・学習支援業	N社	全国の主要拠点に展開	○			100強	5割
介護・福祉サービス業	O社	全国的に展開	○	○	○	45	8割

※「-」は不明・非公開情報。

先述のとおり、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業は、ブロック内中心での転勤が多いが、ブロック外の転勤（広域異動）は少ない傾向にある。一方、勤務地限定社員制度のある企業では、当該制度の適用者になれば、転勤の有無・範囲に制限をかけることができる。いずれも、転勤の範囲に制限をかける点で類似の慣行・制度といえるが、前者が総合職（全国転勤型）のままで転勤範囲がブロック内中心となることに対して、勤務地限定社員制度は全国転勤型から地域限定型へと雇用区分を転換することで転勤の有無・範囲に制限がかけられる（ただし、全国転勤型に比べて転勤リスクプレミアム分の賃金格差あり）。

図表 4-2 によれば、ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業は、すでにブロック内中心の配置を行っていることから、勤務地限定社員制度を併用する企業は少ない¹¹。具体的には、ブロック別の採用・人事管理方針のみの企業は、建設業 A 社、運輸業 F 社、介護・福祉サービス業 O 社であり、勤務地限定社員制度のみを有する企業は、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社である。

ブロック別の採用・人事管理方針を有する企業のなかで、勤務地限定社員制度を有しているのは、建設業・不動産業 B 社、旅行業 M 社のみである。先述のとおり、勤務地限定社員制度を設けているのは、店舗等での女性配置が多いことや、介護への対応など、勤務地限定で働くニーズが高い者が一定程度いる企業で目立つ。ブロック別の採用・人事管理方針があったとしても、ブロック内の転勤が避けられないことから、女性の育児や介護など勤務地限定へのニーズが高い場合に勤務地限定社員制度を設ける場合があるようだ。

以上を踏まえると、全国的に拠点展開している企業では、広域異動がありうるが、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業では、ブロック内中心の異動とすることで広域異動を

¹¹ 建設業 A 社は、過去に、勤務地限定社員制度導入を検討したことがあるが、すでにブロック別の採用・配置方針があったことから、勤務地限定社員制度を導入しなかった経緯がある。

抑制していると考えられる。一方、ブロック別の採用・人事管理方針がない企業では、全国転勤が広域となりうるが、勤務地限定社員制度を設けることで、適用対象者に対して転勤の有無・範囲に制限をかけ、転勤リスクの対象から外している企業がある。とくに女性の育児や介護など勤務地限定へのニーズが高い場合に、採用・離職防止の面から勤務地限定社員制度を導入する企業があることが示唆される。

(2) 転勤を求める理由、キャリア・パス上の転勤のパターン

1) 転勤を求める理由

転勤を求める理由（転勤の目的）をまとめたものが図表 4-3 である。それによれば、転勤を求める理由は、人事ローテーション（欠員補充含む）の結果や、人材育成¹²、本人・組織の活性化、経営幹部育成をあげる企業が多い。

図表 4-3：転勤を求める理由

ケース名		転勤経験者が限られる	定期的な人事異動	転勤を求める理由	異動頻度	平均赴任期間 国内転勤
建設業	A社		○	キャリア・パスと刺激を与える。幹部登用段階で、本社での企画・管理、海外でのマネジメントなどの経験を付与。	部門で様々	3~4年
建設業・不動産業	B社			人事ローテーション。とくに技術職（施工現場監督）、営業職（「本人活性化」）で人事異動が必要。	不定期	平均2年
金属製造業	C社		○	転勤を含めた人事異動を行う理由は、幹部候補生としての育成が主だが、これに伴う玉突き的な異動も発生する。	3~5年	3~5年
製造業（機械製造業）	D社		○	社員の育成、適材適所の人員配置。その際、「転勤」は意識しておらず、ジョブ・ローテーションの結果。	原則5年	5年 (様々)
製造業（電気機器製造業）	E社			転勤の目的は、事務系の人材育成。事業拡大・新規拠点の立ち上げ時（主に海外展開のケース）等。	不定期	不明
運輸業	F社		○	人材育成が主要因。とくに営業職で、様々な業種（顧客）との取引をすることで、物流提案の幅と質が向上する。	3年目安	3年
小売業	G社		○	人材育成と経営幹部育成。	3年ごと	3年
金融業	H社		○	人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。不正・癒着防止の観点も副次的にある。	5年めど	5年
保険業	I社		○	コンプライアンス（不正防止）が基本。それに加え、育成の観点。	3年	3年
不動産業（デベロッパー）	J社	○	○	転勤は、定期的な人事異動の結果。	4~5年	4~5年
宿泊業	K社	○		欠員補充と人事ローテーション。人事異動は、事業所の活性化が主目的。	不定期	10年
飲食業	L社			教育配転が主要因。異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じやすい。	不定期	平均3年 (不定期)
旅行業	M社		○	人材育成上、幅広い経験が必要。組織の活性化のため。	3年	3年
教育・学習支援業	N社	○		学校事業（営業職）におけるキャリア形成の必要性。	不定期	3~4年
介護・福祉サービス業	O社	○		人員不足や新規施設の開業でのローテーション。幹部育成等。	不定期	様々

転勤の理由について、事例を踏まえ整理すると以下のようになる。

先述のとおり、全国に拠点展開がなされている企業では、人事異動に伴い転勤が全国レベルで生じやすい。全国の拠点（支店や営業所、店舗等）には、営業拠点の性格を有するもの

¹² 先述のとおり、大企業では、ホールディングス体制にあるなど、関連会社を有する企業もある。このような場合、関連会社への転勤の場合、親会社から子会社へ、自社の社員を転勤（出向）させることで、関連会社の社員への教育を図る意味もある。この場合、本人の人材育成もあるが、転勤先（出向先）の社員の人材育成の面もある。

が多く、営業職や事務系職種等を中心に、人事ローテーションを通じて転勤が生じる傾向にある（製造系の場合は、工場等での管理系人材や営業職等で転勤が生じやすい）。

ジョブ・ローテーションがある企業では、3～5年に一度のタイミングで定期的に人事異動が生じる。例えば、運輸業 F 社では、同じ部署で3年を超えた者は、「長期滞留」として異動対象となる。同社が異動を求める理由には、教育訓練目的に主眼がある。営業部門の場合、営業担当－顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々である。より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる。つまり、ジョブ・ローテーションは、同一職務に就いている期間が長期化しないようにすることで、別の仕事に就け、職務経験の幅を広げるためのルールと考えられる¹³。

一方、ジョブ・ローテーションのない企業でも、人事異動が人材育成目的である点に違いはない。とくに企業買収や店舗展開で拠点数の変動がある産業では、新規開業や事業所閉鎖に伴い欠員補充等の人事異動が増え、それに伴い転勤も生じやすくなる。人事異動は、市場動向や拠点展開によって不定期となりやすいが、転勤の目的には、人材育成の要素がある。例えば、飲食業 L 社では、異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生じやすいが、教育配転を主目的としている。同社の店舗は、都市型、地方型、リゾート型――の3パターンに大別される。同社の社員はこれらのパターンを経験することが求められている。

他方、転勤の目的として、マンネリ化に対する刺激・本人活性化をあげる企業もある。建設業 A 社や建設業・不動産業 B 社、宿泊業 K 社では、本人に対する刺激や活性化、事業所の活性化をあげている。建設業では、本拠地を中心に異動・転勤を繰り返す場合があるが、慣れ親しんだ本拠地を意図的に異動・転勤させることで刺激を与える意味がある。転勤をさせることで、同じ仕事や職場・顧客に安住することなく、営業成績が上げられるための刺激と考えられる。組織人員が変わることで、組織全体の活性化も期待されている。

経営幹部育成をあげる企業も多い。ただし、転勤を昇進・昇格の要件としている企業は、今回の調査ではなかった（この点につき後述）。しかし、管理職昇進時に転勤が伴いやすい傾向はみられた。例えば、旅行業 M 社は、課長職昇進で、「持ち上がりの昇進（同一部署での昇進）は極力やっていない」との方針である。これまで慣れ親しんだ職場での課長ではなく、別の支店で課長になることで、組織管理能力を身につけてもらう意図がある¹⁴。

また、ブロック別の採用・人事管理方針がある企業では、地域ブロック内での勤務経験が長く、本社機能及び幹部との人脈形成の経験が少ない者もいることから、地方支店から本社

¹³ なお、金融・保険業では、異動の目的に不正防止も含まれている。顧客接点部署にあたる営業は、顧客との長期関係が作られると不正の温床となるため、金融・保険業では不正防止の観点からジョブ・ローテーションをする。ただし、金融・保険業でも、人材育成重視であることに変わりはない。

¹⁴ ただし、別の支店・職場の管理職であればよく、必ずしも転勤を要さない場合があることに留意。とくに首都圏のように通勤圏が広く、拠点数（支店）が多い場合、ブロック別の採用・人事管理方針のある企業では、昇進時に通勤可能な範囲の事業所に異動すれば、転居を要さない場合がある。

への広域異動を行う場合がある。本社機能を経験することによる人脈形成・スクリーニング（選抜）の意味がある。本社機能を経験することで、複数の部署でのスクリーニングを行い、幹部になりうる人材として相応しいかを見極めがなされている。

以上を踏まえると、転勤を求める理由としては、基本的には、人材育成と経営幹部育成を目的とする「異動」（職務を変えること）に主眼がある。また、転勤は人事ローテーションの結果としても生ずる面もある。

要するに、育成的な意味合い（組織の活性化（マンネリ化に対する刺激を含む））の人事ローテーションがある一方で、欠員が生じて玉突き的な異動の結果としての転勤も存在しており、それらが組み合わさった全体の異動により、転勤が発生すると捉えられる。また、同一事業所内の異動に比べ、転勤は、勤務場所や職場・顧客の人間関係が変わるという特徴がある。とくに管理職昇進時の転勤では、これまで慣れ親しんだ勤務場所・人間関係とは別の拠点でも成果が上げられるかが試されており、人材育成だけでなく、経営幹部に相応しい人材であるかを見極める選抜の意味合いも含まれている。

2) キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン

調査では、キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン（例えば、新卒採用のモデルケース）を尋ねている。これをまとめたものが図表 4-4 である。先述のとおり、企業の人事異動のやり方においては、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）がある企業と、異動が不定期な企業がある。

ジョブ・ローテーションがある企業は、建設業 A 社、金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、運輸業 F 社、小売業 G 社、金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、旅行業 M 社である。先述のとおり、ジョブ・ローテーションがある企業では、3～5 年に 1 回は部署・業務が変わる。このような企業では、ゼネラリスト的な育成の傾向もあり、職種や年齢に偏りなく、人事ローテーションをしている企業もある（とくに金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社）。人事ローテーションの結果、転勤が生じることもある。

例えば、金融業 H 社の場合、通常、入社 3 年目までに 1 回目の異動を経験し、その後は、5 年をめぐりにローテーションしていく形。新卒入社で定年まで働いた場合の異動回数は、国内外を問わず、平均的には 10 回程度（最も多い者で 15 回程度）。入社当初は 3 年と短く、中盤は 5 年程度で異動し、管理職など上位職に昇進するほど、2 年、1 年と短い間隔での異動となるイメージである。転勤回数は不明だが、多い者で 4 回程度ではないかという。

図表4-4：キャリア・パス上の異動（転勤）のパターン

ケース名	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	キャリア・パス上の転勤のパターン	定期的な人事異動	若年期で転勤が少ない	異動頻度	平均赴任期間		新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数
							国内転勤		
建設業	A社	○	若年・中堅期（課長代理になる前：30代半ば）までは、定期異動によって動く。若年・中堅期までに、転勤先を1~2カ所経験することが多い。30代半ば~40歳あたりの段階で、ホームタウンができて、定住化する傾向。	○		部門で様々	3~4年	1~2回。最大5~6回。ただし、支店内の転勤回数は不明。	
建設業・不動産業	B社	○	職種別採用により、採用者は職種ごと・地域ごとに昇進を目指す。キャリアパターンのルールはない。ホーム拠点をベースに、異動で転勤が生じることがあるが、およそ2~3年でホーム拠点に戻ってくるイメージ。			不定期	平均2年	8回程度。転勤頻度は、技術系、営業系で多い。事務職は少ない。	
金属製造業	C社		人事ローテーションは3~5年が中心。事業・職種の特徴として、事務系より技術系の方が1つの部署に配置される期間が長い傾向にある。	○		3~5年	3~5年	平均5回程度。技術系は転勤が少ない。	
製造業（機械製造業）	D社		ジョブ・ローテーションは原則5年に1回。組合員層は5年以上同じ職務にならないようにローテーションする。転居を伴うことは必要要件ではない。	○		原則5年	5年（様々）	人事労務や営業部門等のスタッフ職は4~5回の人が多い。	
製造業（電気機器製造業）	E社		入社直後の転勤はほぼない。事務系の場合、入社以降、比較的長期にわたり同じ職能の中で育成する。管理職に昇進すると異動の頻度が多くなる。技術系は、事務系と比較すると異動の機会が少ない（例えば、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等を行う場合がある）。		○	不定期	不明	事務系等、多い者で10回以上もいる。少ない者で1~2回。	
運輸業	F社	○	新規採用後、最初の配属先は現場業務（地域ブロック内の支店等に配置）。入社後、2年間は研修期間の位置づけ。基本的に3年をめどに人事ローテーションを実施。	○	○	3年目安	3年	10~11回程度の異動。首都圏よりも地方で転勤が多い。	
小売業	G社		国内の異動は、経営層への人材育成という視点だけでなく、店舗ごとの定期異動の観点から、必要な人材を送ることもある。入社後、初任地が地元ではないこともある。若年次でも転勤する。通常、3年ごとに異動。	○		3年ごと	3年	不明	
金融業	H社		定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめどにローテーションしていく形。	○		5年めど	5年	異動は平均的に10回程度。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度。	
保険業	I社		3年に1度の割合で定期的なジョブ・ローテーション。キャリア・パスでは、総合職の新規採用の場合、初任配置後、6年目で係長に昇進し、係長・課長補佐にそれぞれ4年ほど就いた後で、最短15年目で課長になるイメージ。キャリアは様々。	○		3年	3年	異動の平均は10回程度。転勤回数は不明。	
不動産業（デベロッパー）	J社	○	定期的な人事異動があり、4~5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。国内では支店勤務が多いため、40代以上（マネジメント層）が派遣されることが多い。	○		4~5年	4~5年	転勤がない者が大半。	
宿泊業	K社	○	定期的なジョブ・ローテーションはない。実際には大部分の者が転勤を経験していない。シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤含む）の構想がある。入社後10年以上層を積極的に転勤させている。		○	不定期	10年	多くて2回程度。	
飲食業	L社		入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準3年で店長職に就くモデル。パターンとしては、転勤は30~40代（主に30代）に多い。年齢が上がり、高齢になるほど引越越しを伴う異動の可能性が減る傾向。		○	不定期	平均3年（不定期）	不明。過去5年間の実績では、転勤回数の平均は1.7回（もつとも多い者で7回）。	
旅行業	M社	○	初任配置の育成期（平均8年）を除いて、ほぼ3年に1度の異動。昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔が短くなる傾向。地方では異動=転勤になりやすい。50歳代以降の転勤割合が低くなるが、実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因。	○	○	3年	3年	不明。首都圏よりも地方で転勤が多い。	
教育・学習支援業	N社	○	大半の社員が首都圏配置で転勤を経験しない。学校事業（営業職）は転勤が多い。若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40代後半以降）、本部機能に落ち着くケースもある。			不定期	3~4年	3~4回	
介護・福祉サービス業	O社	○	エリア拠点が初任配置時に決まることが多い。入社から約3年で所長（営業所の管理者）に就く。ジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。赴任期間など決まりはない。			不定期	様々	2回（多くて4回）	

一方、ジョブ・ローテーションがないとする企業（異動が不定期的な企業）は、建設業・不動産業 B 社、電気機器製造業 E 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、教育・学習支援業 N 社、介護・福祉サービス業 O 社である。このような企業では、人事異動はあるが、定期的に決められたものではない。例えば、介護・福祉サービス業 O 社の場合、通常、既存営業所の人員不足や新規開設（子会社、営業所等）に伴い、人事異動が生じる。新規開設であれば、ベテランを新規施設に異動させ、空いたポストにはサブ的な役割だった者を登用させる。このような場合に、ローテーション人事が生じやすい。建設業・不動産業 B 社も、キャリア・パス上の転勤のパターンはなく、新卒・中途のいずれも、転勤の時期については決まっていない。採用後、初任地・一つの支店で 10 年いる者もいれば、1 年で異動する者もいるなど、様々である。

なお、企業のなかには、若年期を育成期間と捉え、異動があったとしても、育成期間中は転勤をしない方針の企業がある。若年育成期に転勤が少ない企業として、製造業 E 社、運輸業 F 社、宿泊業 K 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社などがある。

例えば、旅行業 M 社は、新卒入社後、最初の 4 年間で能力開発期間と位置づけ、集中的に教育を行う。その後の 4 年間は能力発揮期間と位置付けている。初任配属先は、現場である店舗や営業所等が多い。能力開発 4 年と能力発揮 4 年の計 8 年間は初任配属先で勤務する社員が多い。その後は、個人差はあるものの、通常、3 年ごとに異動を経験する。つまり、入社 7 年前後の期間での転勤は少ない。能力開発・発揮期間（約 8 年）が終わった後は、異動の結果、転勤もありうる。昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔は短くなる傾向もある（例えば、管理職になるほど転勤の周期が短くなる等）。

逆に、若年・中堅期までに転勤を経験するが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある（建設業 A 社、教育・学習支援業 N 社など）。例えば、建設業 A 社の定期異動は、建築系、土木系、事務系の部門ごとになされるが、いずれの部門でも、30 代半ばあたりで、ホームタウン（本拠地）が決まることが多い。その頃には、結婚や持ち家を購入する者もあり、ホームタウンでの生活基盤が作られている。家族単位では、ホームタウンで定住化がなされているため、その後の転勤は、単身赴任で対応する者が多くなる¹⁵。教育・学習支援業 N 社も、学校事業（営業職）で、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40 代後半以降）、本社配置となる者が増える（例えば、本部で営業以外の業務に就くこともある）。つまり、40 代後半になると、転勤頻度は減る傾向にある。要するに、若年・中堅期までは転勤が多いが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある。

¹⁵ 建設業 A 社では、ホームタウンが決まった後に、支社を超えた転勤の頻度は低下するが、建築系・土木系の技術者については、現場で作業をするための転勤はありうる（単身赴任で対応）。その意味では、建設業 A 社は、若年期に広域異動が多く、中堅期からはブロック内転勤が中心となる企業といえる。

そのほか、転勤配属者がマネジメント層中心など、転勤者が限られている企業（支店長配属等）では、40代以上に転勤者が集中する企業がある（不動産デベロッパーJ社）。

以上を踏まえると、①ジョブ・ローテーションで年齢に偏りなく、どの年齢層でも転勤が生じる企業や、②初任配属後、異動はあっても、若年期に転勤が少ない企業、③本拠地が定まる年齢層まで転勤するが、それ以降は転勤頻度が低下する企業、④マネージャー層等の高い年齢層中心で転勤が発生する企業——などがみられた。

3) 産業・職種からみた転勤のパターン

図表 4-5 では、産業・職種別にみた転勤のパターン（転勤頻度の違い）についてまとめている。それによれば、まず、ジョブ・ローテーションがあり、ゼネラリスト的な人材育成をしている企業では、職種ごとにみた異動頻度に違いはない、としている（金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社）。つまり、職種に関わりなく、定期異動しているため、転勤が多い職種がないとの認識である。

しかし、それ以外の企業では、産業・職種によって転勤頻度に違いがみられた。

具体的には、製造系（金属製造業 C 社、機械製造業 D 社、電気機器製造業 E 社）の場合、管理系の転勤頻度は高いが、技術系の転勤頻度は低い、という特徴がみられた。製造系は、工場、研究拠点等が主要地域に所在している（例えば、工場は地方に立地）。通常、大都市部に本社があり、本社から遠隔の地域に工場を立地するケースがある。このような場合、本社・各拠点間は遠距離に位置することから、異動は転勤を伴いやすい。しかし、製造系では、各拠点（工場、研究所等）の専門領域が決まっていることから、各部門¹⁶を超える異動が少なく、また、職種の専門性の高さから、職能を超える異動も少ない。それゆえ、とくに技術系の社員は部門を超える異動（転勤）が少ない。一方、管理系も職能を超える異動は少ないが、部門を超える異動（転勤）は多い傾向にある。

例えば、電気機器製造業 E 社では、製造系は、研究所で専門分野が決まっているため、研究職は当該研究所を超えた異動が少ない。また、技術職（設計職）も当該工場から異動することは少ない（ただし、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等はある）。専門職種において、部門を跨ぐ異動は、技術的に親和性がある場合で生じる程度である。一方、事務系の業務は、例えば、人事は人事職能の範囲で昇進し、他の職種に変わることが少ないものの、本社、研究所、工場等の各拠点に人事機能があるため、各拠点間を跨ぐ異動（転勤）の頻度が多くなる。同社は、「事務系は、様々な部門・事業所を知るべきで、部門・事業所を跨いで渡り歩く異動が行われる」としている。つまり、ジョブ・ローテーションの観点でみると、人事異動が比較的生じやすいのは事務系ということになる。

¹⁶ 今回の調査対象では、本社機能の下で事業部やカンパニー、部門等に分けられた組織形態をとっている企業があった。以下では、部門で表現を統一する。

図表4-5：産業・職種別にみた転勤のパターン

ケース名	転勤経験者が限られる	ブロック別の採用・人事管理	職種		定期的な人事異動	異動頻度	平均赴任期間 国内転勤	新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数	
			職種の偏りなく転勤あり	頻度が多い職種					頻度が低い職種
建設業	A社	○		技術系（建築、土木）		○	部門で様々	3～4年	1～2回。最大5～6回。ただし、支店内の転勤回数は不明。
建設業・不動産業	B社	○		技術職（施工管理と設計職）、営業職	事務系（女性が多い）		不定期	平均2年	8回程度。転勤頻度は、技術系、営業系で多い。事務職は少ない。
金属製造業	C社			事務系	技術系	○	3～5年	3～5年	平均5回程度。技術系は転勤が少ない。
製造業（機械製造業）	D社			営業系や経理・財務系、人事系職種	研究・開発系	○	原則5年	5年（様々）	人事労務や営業部門等のスタッフ職は4～5回の人が多い。
製造業（電気機器製造業）	E社			営業も含めた事務系社員	技術系		不定期	不明	事務系で多い者で10回以上もいる。少ない者で1～2回。
運輸業	F社	○		管理部門（総務・管理等）と営業部門		○	3年目安	3年	10～11回程度の異動。首都圏よりも地方で転勤が多い。
金融業	H社		○			○	5年めど	5年	異動は平均的に10回程度。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度。
保険業	I社		○			○	3年	3年	異動の平均は10回程度。転勤回数は不明。
不動産業（デベロッパー）	J社	○	○			○	4～5年	4～5年	転勤がない者が大半。
宿泊業	K社	○		ホテルサービス（調理、宿泊関係）	営業職		不定期	10年	多くて2回程度。
飲食業	L社			営業職（店舗職とエリア統括者）	工場、本部		不定期	平均3年（不定期）	不明。過去5年間の実績では、転勤回数の平均は1.7回（もっとも多い者で7回）。
旅行業	M社	○		法人営業（男性比率が高い）	店頭販売（女性が多い）	○	3年	3年	不明。首都圏よりも地方で転勤が多い。
教育・学習支援業	N社	○		学校事業（営業職）など			不定期	3～4年	3～4回
介護・福祉サービス業	O社	○	○	管理系（統括職等）			不定期	様々	2回（多くて4回）

※小売業G社除く。

逆に、建設系の場合、技術系の職種のほうが転勤頻度は高い（建設業A社（建設・土木）、建設業・不動産業B社（アパート・マンション等の建設、賃貸））。建設系では、A社・B社いずれも、全国に各拠点（支店等）を有するが、実際の作業現場は、ビルやマンション建設であれば都市や住宅地、土木（ダム・橋、道路）であれば全国各地に点在することとなる。これらの作業現場の数量は、受注案件に左右される。建設業の働き方は、技術系（施工業務）の社員は、現場に張り付き、作業現場が変わるごとに転々と移動することが通常である。本社一支店間の異動（転勤）もあるが、支店内でも現場が県をまたがるケースもあり、支店内

の異動でも転居を伴う場合があり得る。

例えば、建設業 A 社のケースでは、支店内で現場を異動する場合であっても、施工系の社員は定年までに、建築であれば少なくとも 20 現場、土木でも 10 現場以上は経験する、という。遠隔地で通勤できない場合は、単身赴任を選択することも多い。つまり、現場を担当する施工系社員のなかには、転勤回数が多い者がいる。

そのほか、転勤頻度が高い職種としては、管理系職種や営業職などをあげる企業もみられた。管理系の職種をあげる企業は、先述のとおり製造系の企業や運輸業等でみられる。一方、営業職をあげる企業は、建設業・不動産業 B 社、製造業 D 社・E 社、運輸業 F 社、飲食業 L 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社などである。営業職では、教育訓練目的や営業成績を上げるための本人活性化を目的に転勤をする企業がみられる。

例えば、運輸業 F 社の営業部門は、教育訓練目的で異動をさせることが多い。地場の顧客との関係を維持することや、扱っている荷物が特殊である場合、営業担当－顧客の関係が長期になることがあるが、営業担当－顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々であり、より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる、としている。

建設業・不動産業 B 社も、営業職の転勤頻度が高い。異動目的は「本人活性化」である。営業職は、配属された本拠地でのネットワークが築ければ、情報は積極的に動かなくとも入ってくる。そこで、長年慣れた支店から雰囲気を変えて、隣接する支店に異動させることで、「心機一転頑張りたい」との意図で転勤を実施することがある。いわば、マンネリ化に対する刺激の面から異動（転勤）を行っている。

なお、営業職については、転勤頻度が低いとする企業もある。宿泊業 K 社では、人員全体の 6 割はホテルサービス業務に従事しており、3 割が営業職である。営業職は、地場のネットワークが地域特化されているため、あまり動かない、としている。営業職の転勤は、営業成績を上げるために、異動（転勤）の効果がある場合になされていることが示唆される。

以上を踏まえると、主にジョブ・ローテーションのある企業では、職種で転勤頻度に違いはないとする企業が多いが、製造系や建設業などでは産業・職種に応じて転勤頻度に違いもみられる。

調査では、転勤経験者の新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数を尋ねている¹⁷。製造系では、平均で 4～5 回（事務系で多い者で 10 回以上。少ない者で 1～2 回）のイメージである（電気機器製造業 E 社）。建築系では、建設業 A 社では、平均転勤回数は 1～2 回（最大 5～6 回）である。ただし、支店内の転勤回数は不明であり、とくに技術系で経験する作業現場が多いことから、単身赴任等の転勤は多い可能性がある。建設業・不動産業 B 社も、平均転勤回数は 8 回程度としているが、転勤頻度は、技術系、営業系で多いとしている。

¹⁷ 新卒採用後から定年退職までの平均転勤回数については、不明とする企業が多い。したがって、図表 4-5 の平均転勤回数については企業の認識やイメージである点に留意がいる。

ジョブ・ローテーションがある企業では、異動のタイミング（3年ごと、5年ごと等）が決まっているため、新卒採用後から定年退職までの平均異動回数（職業人生での平均異動回数）は10回程度という回答が目立つ。先述のとおり、ブロック別の採用・人事管理がある企業では、首都圏配置であるか、地方配置であるかで転勤頻度は左右される。首都圏配置の場合、転勤頻度は少なくなる。一方、地方配置の場合、転勤頻度は多くなる傾向にあり、平均異動回数（10回程度）に近づくこともあるようである。

(3) 過去1年間の国内転勤実績と転勤者の特徴

1) 年齢層からみた転勤実績の特徴

調査では、過去1年間の国内転勤の実績（転勤者数）を尋ねた。図表4-6は、過去1年間の国内転勤者数の実績及び、年齢・性・未既婚の特徴をまとめている。

年齢の特徴についてみると、主にジョブ・ローテーションがある企業では、年齢に偏りなく転勤がある（どの年齢層でも母集団分布通りに転勤が発生する）との認識がみられる。

一方、先述のとおり、若年期を育成期間と捉え、異動はあったとしても、育成期間中の転勤が少ない企業がある。逆に、若年・中堅期までは転勤が多いが、その後は本拠地に定住化することで転勤が少なくなる企業もある。

若年期に転勤が少ない企業として、製造業E社、運輸業F社、宿泊業K社、飲食業L社、旅行業M社がある（そのなかには、高齢期（50代以降）に転勤割合が低下する企業もある）。転勤年齢のボリュームゾーンが30～40代とする企業¹⁸は、運輸業F社、飲食業L社、旅行業M社である。

例えば、飲食業L社は、入社後、店舗のアシスタントマネージャーとして配属され、標準3年で店長職に就くモデルだが、その間に異動があったとしても、転勤はほとんどない。パターンとしては、年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向にある。持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、年を追うごとに様々な問題が出てくるため、働く側としても「引っ越ししたくないという気持ちも強くなる」。実際には、転勤年齢のボリュームゾーンは30～40代（主に30代）であり、この間に様々なパターンの店舗を経験し、本社幹部や店舗に戻り定住化する傾向もみられる。

また、勤務地限定社員制度があり、転換理由に条件がないなど、雇用区分の転換がしやすい場合には、高齢期に勤務地限定型の正社員に転換することで、転勤頻度が減るケースもある。旅行業M社は、50歳代以降の転勤の割合が低下するが、これは実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因としている。

¹⁸ 転勤年齢層のイメージとして、50代での転勤者が減る傾向にあるとの認識を示しており、50代以降の転勤がないわけではないことに留意。

図表4-6：過去1年間の国内転勤者数の実績及び、年齢・性・未既婚の特徴

ケース名		過去1年間の国内転勤者数(概数)			定期的な人事異動	年齢の特徴			性別の特徴		既婚者の単身赴任割合	
		男性	女性	計		どの年齢層でも転勤あり	若年期で転勤が少ない	年齢の特徴	性別・未既婚の特徴	総合職(全国転勤型)に占める女性の割合	家族帯同原則	既婚者の単身赴任割合
建設業	A社	600	40	640	○			20～30代に多い。30代半ばでホームタウンで定住化。	女性の転勤者もいる(3割は既婚者)。	3%強		ホームタウンが決まってからは7～8割が単身赴任。
建設業・不動産業	B社	1203	141	1344	○				年間の実績では、性別で女性が1割(未婚者中心)。	1割		6～7割が単身赴任。
金属製造業	C社	-	-	-	○	○			女性の転勤者は少ない。女性幹部候補社員はほとんどが転勤経験あり。	-		-
製造業(機械製造業)	D社	314	26	340	○	○			年間の実績では、性別では女性が1割弱。女性では既婚者が4割ほどいる。	3%程度		大部分が家族帯同。
製造業(電気機器製造業)	E社	-	-	-			○	入社直後はほぼない。	-	1割		-
運輸業	F社	-	-	-	○		○	若年期は少なく、30～40代が多い。	女性の転勤者は少ない。女性既婚者でとくに少ない。	1割		単身赴任が4割弱。
金融業	H社		1割弱	800	○	○			転勤者数のうち女性の割合は1割弱。女性転勤者は未婚者・既婚者半々。	1割弱	○	2～4割が単身赴任(子女を抱える40代層)。
保険業	I社	1070	60	1130	○	○			国内転勤者のうち女性の割合は1割弱。女性の転勤者がおり、既婚者は3割。	1割弱		2～4割が単身赴任(子供の養育で単身赴任を選択)。
不動産業(デベロッパー)	J社	50	0	50	○			40代以上(マネジメント層)が多い。	女性の転勤者は少ない。	7%		子が中学・高校になると単身赴任が多い。
宿泊業	K社	-	-	-			○	30代以上がメイン。	男性中心(女性はほとんどいない)。女性の転勤者は未婚者中心。	25%		ほとんど単身赴任。
飲食業	L社	638	39	677			○	20代での転勤は少なく、30～40代(とくに30代)がメイン。	転勤者のほとんどが男性。女性の転勤者は未婚者中心。	1割未満	○	ほとんど家族帯同。
旅行業	M社	-	-	約600	○		○	30～40代が高い割合。50代以降は勤務地限定社員を選択する者もいる。	転勤者は男性9:女性1のイメージ。	4割程度		2割程度が単身赴任で、家族帯同が多い。
教育・学習支援業	N社	-	-	100強				40代後半までは動くが、それ以降は本部異動で転勤が減る。	国内転勤者で女性は少ない(営業職に女性が少ない)。	5割		子が中学・高校になると単身赴任が多い。
介護・福祉サービス業	O社	32	13	45				男性では30～40代が多い(男性・管理系の転勤者が多い)。	女性の転勤者は介護職がほとんど。転勤者は20代(未婚)でみられる。	8割	○	子供の学校関係等で単身赴任を認めることもある。

※「-」は不明・非公開情報。小売業G社除く。

一方、若年・中堅期頃までに転勤を経験するが、その後はホームタウンに定住化することで転勤が少なくなる企業もある(建設業A社、教育・学習支援業N社)。建設業A社は20～30代で転勤が多く、30代半ばあたりでホームタウンが決まれば定住化の傾向にある。教育・学習支援業N社(営業職)は、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、40代後半までは動くがそれ以降は本部異動等で転勤が減る傾向にある。

以上の事例は、若年期から転勤があるかどうかの違いはあるものの、一定の年齢層（30～40代）をピークに、転勤者の割合が減るという特徴がある。50歳代以降で転勤がなくなるわけではないが、持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、家族関係の要因で働く側の転勤に対する抵抗感が高まり、企業側もそれに配慮している傾向が垣間見える。

そのほか、転勤実績が少ない企業（不動産デベロッパーJ社、宿泊業K社、介護・福祉サービス業O社）では、一定の年齢層以上（30～40代以上）での転勤者が多い。とくに首都圏立地で転勤者が限られている企業では、支店長配属などマネジメント職が配属される関係で、40代以上で転勤者割合が高まる（不動産デベロッパーJ社）。

以上を踏まえると、①ジョブ・ローテーションがあり、どの年齢層でも転勤がある企業がある一方で、②若年育成の観点から入社後一定期間に転勤が少なく、30～40代中心で転勤が多い企業（50代以降で転勤が少なくなる場合あり）、③若年・中堅期までに転勤が多く、それ以降はホームタウンに定住化する企業、④転勤頻度の低い企業で中堅期以降にマネージャー職を中心に転勤がみられる企業——などがみられた。

2) 性別からみた転勤実績の特徴

調査では、過去1年間の国内転勤の実績（転勤者数）を男女別に尋ねている。前掲図表4-6をみると、女性の転勤実績は、おおまかにみて転勤実績全体の1割弱の企業が多い。総合職（全国転勤型）に占める女性割合は製造系、建設業、運輸業を中心に1割弱の企業が多いことから、母集団分布通りの比率ともいえる。ただし、旅行業のように女性比率の高い企業でも、女性の転勤者の割合は、男性9：女性1のイメージである。つまり、女性比率の少なさの面もあるが、女性比率が高い企業でも女性の転勤者が少ない企業がある¹⁹。

女性転勤者の割合が低い理由²⁰として、転勤頻度の高い職種での女性比率の低さがある。旅行業M社の場合、国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業である。当該職種は男性が占める割合が高い。同社でもっとも比率の高い職種は店頭販売であるが、当該職種は女性比率が高く、また、転居転勤のない働き方を希望している層（とくに女性）も多い。店頭販売に配属された者（とくに女性）は、職種間異動が少なく、店頭販売のまま異動・昇進をする者が多い（8～9割が店頭販売部署で働き続けるイメージ）。職種に応じて転勤頻度に違いがあることから、国内転勤者の男女比では、圧倒的に男性が多いとしている。

¹⁹ ここで示した転勤者数（男性・女性）は、過去1年間の実績やイメージであり、職業人生において、女性総合職のどの程度が転勤を経験するか、その頻度まで把握できていないわけではないことに留意。女性総合職（全国転勤型）の比率が少ないことからすると、転勤頻度の高い職種に配属されているかにもよるが、職業人生において（とくに未婚の時期に）転勤を経験する女性が多いことがうかがえる。

²⁰ 女性の転勤者数が少ない理由としては、「異動はキャリアを積む上での一つのステップではあるが、これまで女性自身がキャリアを積んでいくことがもともと少なかったため、転勤の対象になりづらかった前提があったのではないかとする意見もあった（運輸業F社）。近年、女性総合職の採用増加が進んでいるが、女性転勤者がいることは、女性が教育訓練の対象として、より強化されている現状が示唆される。

そこで図表 4-6 で性別・未既婚の特徴をみると、女性の転勤者はほとんどいない・少ないとする企業が多く、転勤者がいても未婚者中心とする企業がみられる。ただし、女性転勤者で既婚者がいる企業はある。なお、女性既婚者の転勤のなかには、配偶者（夫）が転勤した際に、女性社員も当該勤務地に転勤するよう配慮した場合もみられる。

要するに、女性の転勤では家族（既婚・子供・配偶者の転勤）に対する配慮がみられる。運輸業 F 社では、個人調査票で年 1 回、家族の状況や異動希望（転勤含む）を聴いているが、転勤希望のない女性にあえて転勤をさせることはない、としている。そのため、女性を転勤させる場合、未婚者が多い。ただし、既婚でも子供がいない者であれば、本人と相談し、配偶者（夫）を残して単身赴任したケースは、国内・国外いずれもある。

製造系では、転勤頻度は、管理系（事務職）に多く技術系は少ないという特徴があるが、事務系に所属する女性は転勤する傾向にある。とはいえ、電気機器製造業 E 社では、育児をしながら働いている女性社員について、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で勤務場所の配慮も行っている。「異動させないのではなく、異動させられる工夫をする」としており、配慮とともに異動も行っている。

以上を踏まえると、転勤頻度が低い職種に女性が配属されれば、女性の転勤頻度が低くなる場合がある²¹。また、女性も転勤しているが、未婚者中心とする企業が目立つ。既婚者（育児期）に対しては、本人希望等を踏まえ、家庭の事情への配慮が行われている面もある。ただし、家庭の事情で女性既婚者の転勤が難しい場合でも、異動対象から外しているわけではなく、本人居住地と異動先を考慮して、子育てと両立できる範囲の異動を行うなどの工夫をしている企業もある。

3) 既婚者の家族帯同の特徴

既婚者の場合、転勤の際に異動先付近に転居することになる。企業のなかには、社員寮（借り上げ宿舍含む）などを全国に整備している企業もある。調査では、転勤に際し家族帯同が原則か、また実際に、転勤で家族帯同と単身赴任のいずれが多いかについても記載している（前掲図表 4-6 参照）。

まず、家族帯同原則については、金融業 H 社、飲食業 L 社、介護・福祉サービス業 O 社などでみられる。それ以外の企業は、転勤に際し、本人の希望に合わせている。

企業が家族帯同原則を設けるのは、創業者の経営理念に由来するとする企業がある。例えば、飲食業 L 社が家族帯同原則としているのは、創業者の経営理念として、家族は一緒に暮らすべきとの考えから来ている²²。今回の調査対象には大企業が多く、社員寮を完備するな

²¹ ただし、技術系の研究職など、転勤頻度の低い職種であれば、男女関わりなく、管理系に比べて転勤頻度が低いことに留意。

²² 飲食業 L 社では、「飲食店は営業時間が長く、同じ家に住んでいてもすれ違う。それが、全く離れたら、本当に離婚につながる。そういう事例を何人も見てきたから、単身赴任はよくない」との理念が全社的に浸透しているという。

ど、家族帯同での転勤に対応できている面もある。そのほか、単身赴任の場合、単身赴任手当等のコスト増の側面もある。

では、実際の転勤に対して家族帯同と単身赴任はどの程度の割合であろうか²³。まず、家族帯同原則の企業についてみると、「ほとんど家族帯同」としているのは、飲食業 L 社と介護・福祉サービス業 O 社である。原則通り、家族帯同が多い。ただし、家族帯同原則があっても、実際には、子供の教育関係等で、本人の希望に応じて単身赴任を認めている。

家族帯同原則がない企業においては、本人の希望どおりの措置をするため、単身赴任が一定割合存在する。共通しているのは、子供の教育関係で単身赴任を選択する者がいることである。子供が小学生あたりまでは家族帯同で転勤することが多く、中学生・高校生になると単身赴任を選択する者が増える傾向にある（金融業 H 社、保険業 I 社、不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社など）。家族ができ、持ち家を有し、ホームタウンができてからは単身赴任となる、とする企業もある（建設業 A 社）。

(4) 過去 1 年間の海外転勤実績と転勤者の特徴

1) 過去 1 年間の海外転勤実績と転勤者の特徴

調査では、過去 1 年間の海外転勤の実績（転勤者数）を尋ねた。図表 4-7 は、過去 1 年間の海外転勤者数の実績及び、転勤者の特徴をまとめている。海外派遣先は、海外現地法人や海外支店、海外現地工場などである。海外現地法人等の事業は、現地スタッフ（ローカル社員）によって運営されている。そのため、各拠点あたりの国内からの駐在者数は少数となる。調査時点では海外進出傾向が続いており、新規拠点の立ち上げや拠点数の増加によって、派遣人数が多い企業がある。

海外転勤の頻度が高い職種についてみると、営業職がある（運輸業、宿泊業、旅行業など）。例えば、運輸業 F 社では日系進出企業の要望を踏まえ提案営業をしている。製造系では、管理系だけでなく、技術・開発関係の人員の派遣も多い（機械製造業 D 社）。海外転勤は、海外拠点立ち上げ時など、管理系の派遣も必要なことから、技術系・管理系のいずれも転勤している。

海外転勤者の特徴としては、基本的に、語学など適性がある者を派遣している。性別では派遣者の多くが男性である（女性は少数の企業が多い）。海外派遣先が現地法人や支店等であることから、ローカル社員の管理のためマネジメント職を派遣することが多い（例えば、50 歳以上層など高齢層）。また、30～40 代の即戦力（プレイヤー）も派遣している。近年、若年研修の意味から 1～2 年の短期派遣をするケースも増えている（会社が設けている海外研修制度の公募に立候補した者など、本人の意向を尊重する企業が目立つ）。

²³ 先述のとおり、転勤者は、男女比で男性 9：女性 1 のイメージである。つまり、家族帯同か単身赴任かとの設問については、男性・既婚者が転勤する場合について企業が答えている点に留意。

図表4-7：過去1年間の海外転勤者数の実績及び、転勤者の特徴

ケース名	定期的な人事異動	異動頻度	平均赴任期間		過去1年間の海外転勤者数		転勤頻度が多い職種	若年海外研修の強化	年齢の特徴	性別の特徴	過去5年間の変化	
			国内転勤	海外転勤	男性	女性					変化	理由
建設業	○	部門で様々	3~4年	5年	120	2	122	○	30歳近く(若手)で派遣され始める。若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターン。管理職として、プロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターンもある。	過去1年の実績で女性がいる。	増	将来に向けて海外マケケット(アジア等)を認識しながら、今後も海外の受注比率を上げる意向。
金属製造業	○	3~5年	3~5年	3~5年	約59	1	約60	○	30~40代がメイン。	女性は少ない。	増	海外駐在先が増える傾向。
製造業(機械製造業)	○	原則5年	5年(様々)	3~5年	84	0	84	○	30~40代が多い。20代は、海外へトレニー派遣を行い、海外派遣候補者を育成。	女性ほぼほとんどいない。	増	グローバル化の進展。5年前に比べて社員数が約1000人増えたことに加え、海外転勤者の欠員補充や組織の変化に伴う異動も増えている。
製造業(電気機器製造業)	○	不定期	不明	3年前後	319	17	336	○	30代、40代が多い。海外の生産現場には現地指導でマネージャークラスを送る。	過去1年間で海外転勤者のうち女性5%ほど。	増	海外の売上比率を伸ばす全社方針、それに伴う拠点増で増加傾向。社員の育成や社事情で工場を立ち上げる等、必要に応じて実施。海外展開を進める中で、海外転勤者の比率はさらに高まること予測される。
運輸業	○	3年目安	3年	4~5年	-	-	-	-	現地で物流提案をする層が30~40代に集中。50代以上層は、海外支店長・現地法人社長などのマネージメント職としての派遣。	女性の海外転勤者は少ないが、本人希望があれば赴任するケースはある。	増	現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。一方、アジアを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増の傾向と捉えている。
金融業	○	5年めど	5年	5年	少数	少数	500	-	年齢構成の特徴として、30~40代が多い。	女性は少ない。	増	理由は、海外拠点の増加傾向による。
保険業	○	3年	3年	3年	22	5	27	○	30代以下で6割。20代以上の若手(とくに20代)について、経営判断で意図的に海外派遣。高齢層は、ローカル社員のマネージメントとして派遣。	女性は少数。	増	若手育成での海外派遣が増えた。
不動産業(デベロッパ)	○	4~5年	4~5年	4~5年	-	-	50	○	各海外拠点の配置は少人数である。転勤者の年齢層は30~40代が多い。語学の適性がある者を派遣することから、30代の若手を送る場合もある。	過去1年の実績で女性がいる。	増	近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えていることとあり、海外赴任がやや増えている。
宿泊業	○	不定期	10年	3~4年	-	-	10	-	30~40代層を中心に派遣。そのほか、総支配人や社長などで赴任するケースもある。	海外転勤の派遣者はほとんどが男性。	増	近年、海外プロジェクト案件が立て続いていることから、海外派遣人数としては微増の傾向。
飲食業	○	不定期	平均3年(不定期)	不明	1	0	1	-	トップ人事のため高齢層。	男性(既婚・單身赴任)	減	海外拠点の再編成
旅行業	○	3年	3年	3年	40	34	74	○	20~30代の若手が多い(海外派遣研修中心のため)。40~50代は、人事兼任により特命を帯びて海外派遣された者がメイン。	男女ほぼ半々(男性40人、女性34人)。	増	インバウンド(海外から訪日旅行)への強化。海外からの観光客(外国人)を日本で受け入れていく体制を構築したい考え。
教育・学習支援業	○	不定期	3~4年	不明	-	-	7	-	年齢層は30~40代層が多い。	男性が多い。	横ばい	高コストの日本人駐在員を常駐させ続けるよりも、現地ローカル化を進めて、ローカルのマネージャー層を引き上げていく方針。ただし、国内の教育事業が飽和傾向にあるため、海外への拡充は必要との認識。

※建設業・不動産業B社、小売業G社、介護・福祉サービス業O社を除く。「-」は不明・非公開情報。

企業が若年期の海外派遣を重視するのは、海外勤務希望者に勤務経験を積ませることで、海外勤務に適性のある者を選別する意図がある。若年期に海外派遣され、そのなかで適性のある者は、「背番号」が付き、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる（運輸業 F 社、建設業 A 社）。海外研修重視の企業では、女性の派遣も多い。若年期で未婚者が多いことから、女性の海外転勤に積極的な面もあるようだ。

既婚者の海外派遣者の家族帯同かについては、本人の希望に任せる場合が目立つ。国内転勤と同様、子の年齢によって単身赴任を選択する場合もあれば、赴任先の生活環境によって家族帯同・単身赴任を決める場合もあるようである。赴任先では、治安や医療機関の充実がなされていない地域もあり、また、子供の教育環境にも違いがある。現地の生活に適応できるだけの家族の健康状態も、家族帯同の判断要素となる。

海外赴任者のなかには、単身赴任でメンタル不調を発症する場合もあることから、家族帯同を勧める企業もある。ただし、家族が配偶者のみの場合、家族帯同で赴任後、配偶者がメンタル不調を発症することもあり、対応に苦慮しているという（機械製造業 D 社）。近年、海外駐在者やその家族（配偶者）でメンタル不調となる者がいる等の課題を持つ企業もある。

なお、図表 4-7 によれば、海外赴任期間は、3 年が多いが、5 年もみられる。ジョブ・ローテーションのある企業だけでなく、ジョブ・ローテーションがない企業でも、期間の目安がある。海外派遣した場合、赴任期間が終われば帰国させる方針にある。派遣期間の目安が決まっているのは、長期化する前に国内に戻す配慮と考えられる²⁴。機械製造業 D 社は、「海外勤務に関してはできるだけ計画的に帰してあげたいとの思いもあり、3 年程度での異動を意識している」という。海外拠点は国内に比べ限られていることから、計画的に決めやすく、赴任期間も 3～5 年で厳格に運用する傾向にある。国内に比べ海外転勤のほうが計画的にローテーションをする必要を感じている企業がみられる。

ただし、近年、海外赴任先が増える一方で、海外経験の豊富な社員が少ないなかで、適性のある人材は限られており、結果として、特定の社員が海外間を異動することや、赴任者のなかには複数回行く者もいる（建設業 A 社、機械製造業 D 社など）。建設業 A 社では、「適性があり、希望する者が海外を渡り歩く形だが、海外を渡り歩く者の中には、国内にホームタウンができづらい面があり、帰国したとしても、再度、海外赴任を希望するケースもある」などとしている。

調査では、過去 5 年間の海外転勤者数の変化についても尋ねている。それによれば、増加（微増）もしくは横ばいの企業がほとんどである。現地化が進んでいる地域は、現地法人のローカル社員の育成が進んでおり、高コストの日本人（マネジャー層）を配置する必要性が減っている。そのため、現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。しかし、アジ

²⁴ 例えば、建設業 A 社は 5 年であるが、「海外で 5 年は長いとの認識だが、赴任期間が 3 年だと、現地に慣れた段階で帰すこととなり、現行ではあまり長くならないように 5 年としている」という。

アを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増か横ばいの認識が強い。

増加する背景には、国内需要の飽和、グローバル化、海外需要の取り込みを見越して、先述のとおり、若年層を派遣・教育することも要因としてある（旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社など）。経営判断もあり、若年層の海外派遣を強化している。

2) 海外出張

グローバル化による海外展開では、転勤だけでなく、出張（長期出張）も増えている。

例えば、不動産デベロッパー J 社は、企画・開発業務は本社に集中しているため、現地の常駐は最小限であり、各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられている。したがって、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で 2～3 ヶ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。

また、製造系でも、海外展開で出張が増えている。機械製造業 D 社は、海外拠点（工場）の立ち上げで出張派遣が多い。技能系は海外拠点を立ち上げる際のスポット的な派遣に限られるが、製造及び生産技術支援のための出張は日常的にある。駐在者は約 250 人だが、出張は 2～3 年前の実績で年間延べ約 6,500 人（2015 年度実績：約 6,500 人（うち現業職約 1,500 人））が出張している（海外支援だけでなく海外営業も含む）。

海外工場の現場では、様々なトラブルへの対応が必要となる。ローカルスタッフより日本人スタッフの方が知識もスキルもあるため、日本人のサポートが必要な状態にある。特に製造現場では、現業職が出張して対応することになる。工場立ち上げや品質に関わる指導に出向く際などは、入れ替わり立ち替わりで多くの社員が出張する。一握りの駐在者と現業職を中心とするスポット的な出張で、現地スタッフと協力しながら設備の立ち上げやラインの構築をするイメージ。出張者の規模が大きくとも、可能な限り事業を早期に軌道に乗せることで最小化するようにしている（出張の場合、給料は変わらず手当で処遇）。

工場採用で原則、転勤のない現業職等が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等出張することも少なくない。出張期間は数日～数ヶ月までケース・バイ・ケース。税制面（中国等との租税条約における個人所得税の納付が不要となる短期滞在者免除、いわゆる「183 日ルール」）を意識しており、183 日を超えないようにコントロールしている。

現業職を出張扱いにしているのは、現業職が契約上、国内工場勤務に地域限定されているため転勤がないことが前提であること、現業職が海外拠点に常駐しつづけるなら海外拠点を設ける意味がないこと等による。海外拠点は現地化が前提であり、特に製造工場はその色合いが濃い。そのため、あくまで応援の扱いとしている。

以上を踏まえると、企業の海外展開では、海外現地法人等はローカル社員によって運営さ

れており、日本人駐在員は、コスト面から必要以上に増やす考えにはない。しかし、事業や工場の立ち上げ時には知識・ノウハウのある人材が大量に必要であり、その際には出張派遣が行われる場合がある。とくに製造系では、現地生産が軌道に乗った段階でも、現地工場の品質指導もあり、日本人の応援が必要な場合がある。

5. 家族の事情の把握・対応と転勤配慮

(1) 転勤の際の家族の事情の把握・対応

図表 5-1 は、転勤の際の家族の事情の把握・対応及び配慮事項についてまとめている。それによれば、転勤命令に際して、社員の異動（転勤）意向の確認や家族の事情（病気、育児、介護等）の把握については、自己申告書等に記載欄を設ける場合がみられる。また、目標管理制度のキャリア面談で家族の事情等を把握する企業もある。

例えば、不動産デベロッパーJ社では、自己申告制度により意向確認を年2回実施している（1回目は人事意向ヒアリング。2回目はパソコン上で記入）。自己申告（パソコン記入）では、業務（業務適性、業務量など）以外でも異動の意向（異動したい、異動したくない）や転勤意向（希望勤務地）を記載する欄もある。

運輸業F社も、年1回の個人調査票で意向聴取を行っている。当該調査票では、家族関係、異動・転勤希望について記入欄がある。半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。

また、転勤させることが決まった時点で、対象者に打診を含めて人事ヒアリングする企業もある（建設業A社）。

通常、自己申告書等で家族の事情に記載がなければ、転勤発令を行う。大企業の場合、すべての社員に意向確認をすることは難しいため、自己申告書の記載の有無に則ることとなる。配慮事項に記載があり、配慮すべき事情があれば、転勤対象から外すこともある。このような場合、人事ヒアリングを行い、転勤可能かを確認してから人事発令するため、内示後の転勤拒否はまれである。

家族の事情で配慮すべき事情があった場合、企業側の対応としては、①転勤対象から外す（別の者を転勤させる）、②転勤時期をずらす（病気等で一定期間異動が難しい場合では、転勤時期をずらし（1～2ヵ月）、復帰が半年～1年を要するなら人事の差し替えを行う等）、③いったん異動させて早期に戻す、④転勤しなくても居住地を配慮した異動を行う——などがあつた。

なお、自己申告書等で本人・家族の事情を把握していることもあり、もともと社員側からの異動拒否、転勤拒否は多くはない。ただし、企業の中には、異動拒否を認めると際限がなくなるため、公平性の観点から、配慮事項を特殊事情（介護等）以外は認めない企業もある。このような企業では、とくに打診（内示）後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。

図表5-1：転勤の際の家族の事情の把握・対応及び配慮事項

ケース名	自己申告書等の転勤での家族の事情等把握	総合職の勤務地限定社員制度	転勤免除制度	家族の事情の把握・対応	配慮事項
建設業	A社			自己申告制度がある(年1回)。自己申告書は異動対象の人選の参考。異動させることが決まった時点で、打診を含めて対象者に人事ヒアリング機会も設けている。人事ヒアリングの際に、会社側は、転勤により本人・家族等に問題がないかも確認し、できるだけ本人の納得を得る。特に転勤できない理由がある場合には、内示段階で確認して、会社側も了解すれば、転勤をとりやめることもある。ただし、客観的にみて、特段の事情だと認められない限りは、異動(転勤)を受けてもらうことが通常。	①女性従業員が子供を有する場合(女性の出産・育児)、②従業員本人の健康状態——を考慮している。親・家族の介護、病児その他の近親の看護についても、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮。
建設業・不動産業	B社			年に1回の自己申告制度あり。配慮事項で十分な理由がある場合、勤務地限定社員制度の適用を勧める。	育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮。
金属製造業	C社			年1回の自己申告時に育児・介護等の本人の事情等の意向も確認。	-
製造業(機械製造業)	D社			自己申告制度のなかで異動に関する希望を確認(年1回)。育児、介護、子供の受験、病気関係等での対応はケース・バイ・ケース。内示発令後に転勤が無理と判断された場合には、他の人を充てることや、時期をずらす、転勤はしないが同事業所内での異動を行う等の配慮を施すこともある。	育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。
製造業(電気機器製造業)	E社			転勤の内示を出す際に、個人の事情を聞いている。加えて、人事異動が決まっていなくても、評価に関する面談をしている。転勤を本人に応ずることができない理由がある場合、配慮することもある。	具体的な配慮事項は、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」は確実にに行い、勤務地等、極力配慮している。
運輸業	F社			年1回の個人調査票で意向聴取。半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。家族関係(介護等)や病気関係の事情がある場合、転勤対象から外す。十分に把握した上で転勤命令を出しているため、転勤拒否はまれ。	女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。女性(とくに既婚・子持ち)で転勤実績は少ない。
小売業	G社			毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらう。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する転居停止制度がある。家庭・本人の事情により、全国・エリア転勤ができなくなった場合は、別の区分に移ることも可能。	結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情によって、転居停止を申請することはできる(転居停止制度)。雇用区分の変更も可能。
金融業	H社			自己申告書が定着している。配慮事項(家族や病気の事情)は、年2回の人事ヒアリングで把握されている。それを念頭に異動が検討されているため、人事発令後に転勤拒否の申し出があることはほとんどない。数は少ないが、内示後に転勤ができない事情(自身の病気を内示発令まで隠していた等のケース)が認められる場合には、人事異動の差し替えや、いったん異動した後、短期で元に戻すなどの措置をとることもある。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態(病気等)。女性に限れば育児関連等で配慮がなされている。
保険業	I社			自己申告制度を有しており、年1回実施。自己申告書に転勤に支障がある場合の記入欄がある。勤務地限定社員制度導入前は、親の介護等を理由とした転勤配慮が必要な場合、転勤免除をしたこともあったが、導入後は、地域型への身分変更申請がなかった場合、転勤させている(それゆえ、自己申告書での転勤配慮の記入や、応募期間内での地域型への転換希望申請を求めている)。	育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮している。これらの特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。
不動産業(デベロッパ)	J社			自己申告制度を有する(2回)。1回目には人事意向ヒアリングも実施。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態など。
宿泊業	K社			年に1回の評価制度がある。異動希望や家族等事情の記入欄があり、上司部下の面談でも確認。ただし、人事異動は欠員補充で生じる場合が多く、希望が人事異動で反映されるわけではない。公平性の観点から、異動拒否を認めると際限がなくなる、との認識。打診(内示)後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。	配慮事項はない。転勤対象は男性が中心。介護等の特殊事情が生じた場合は、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換を勧めることもある。
飲食業	L社			キャリア申告制度(不定期実施)がある。転勤配慮が求められる場合、人事担当が人事ヒアリングの機会を設ける。また、エリアマネージャーを通じて、店舗人員の状況も把握。本人が転勤に応じられない十分な理由があるときには、転勤を行わないなどの配慮もする(その都度判断)。ただし、ナショナル社員は、内示段階では、原則、異動拒否はできない。ナショナル社員で内示後に転勤に応じられない事情がある場合、エリア社員の雇用区分に変更してもらうこともある。	育児、性別にかかわらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態。雇用区分分度制があるため、希望地域への異動で雇用区分を変えることもできる。
旅行業	M社			自己申告制度あり。自己申告書記入後は、上長との面談機会がある。転勤配慮の事象が生じた場合、一時的な事象であれば、転勤免除申請(最大3年間)ができる仕組み(転勤免除制度)がある。申請があげられた場合、転勤対象から外すことになる(給与減額なし)。3年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定社員制度の適用を勧める。	①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態。通常、「転勤免除制度」と「勤務地限定社員制度」の2段階で対応。
教育・学習支援業	N社			自己申告制度あり。社員が転勤で配慮を求める場合は、目標管理シートに記入する欄もある(上長との面談機会あり)。	本人の健康状態や親の介護については配慮。
介護・福祉サービス業	O社			異動が必要な場合に、関係部署の上長から本人に確認をしてもらう。転勤免除の申し出があるケースでは、当該本人は転勤をさせず、他者を転勤させることとなる(転勤免除で本人に不利益はない)。	育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態。

※「-」は不明・非公開情報。

また、勤務地限定社員制度がある企業では、配慮事項が生じた場合、雇用区分の転換を勧める企業がほとんどである。制度があるため、転勤免除配慮をしないで、雇用区分の転換で対応する傾向にある（先述のとおり、保険業 I 社は、全国型から地域型への転換が可能な場合、転勤免除配慮よりも、転勤命令を発令するか、雇用区分転換で厳格に対応している）。

そのほか、企業のなかには、本人の病気・介護、育児にかかわる転勤免除制度（上限あり・給与減額なし）を有する企業もある（旅行業 M 社²⁵、小売業 G 社）。両企業ともに、勤務地限定社員制度を有している。このような企業の場合、まず転勤免除制度を適用し、その上限期間内に事由が解決しなければ、勤務地限定社員制度の適用を行う。

例えば、旅行業 M 社は、転勤免除制度と勤務地限定社員制度の 2 段階で対応する。転勤配慮の事象（本人の病気・介護、育児）が生じた場合、一時的な事象であれば、転勤免除申請（最大 3 年間）ができる仕組みである（転勤免除制度）。これにより、申請があげられた場合、転勤対象から外す（転勤のみが免除され、給与面での減額はない）。3 年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定社員制度の適用を勧めることとなる。

小売業 G 社にも転居停止制度²⁶がある。頻繁に転勤が起こる業種ゆえに、制度を整備した。結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する制度を利用することが可能である。例えば、結婚を事由に転勤停止が適用されれば、最長 6 年間は転居・転勤（社内結婚だけでなく相手が他社の場合も同様）がなく、本人希望が優先される。6 年を超えたら、もとの転勤範囲に戻るか、地域限定社員（コミュニティ社員）に変更するか本人が選択することができる。

(2) 転勤配慮

前掲図表 5-1 によれば、転勤配慮については、まず病気関係（本人・親の介護等）がある。介護は本人しかみることができない場合に配慮するケースがみられた。また、女性の育児等の家庭の事情でも配慮する企業もある。配慮事由には軽重があり、「本人の健康状態」「親・家族の介護」「病児その他の近親の看護」のほうが、「育児」「子どもの受験」等よりも配慮の度合いは大きい。つまり、育児や子供の受験が人生設計上の個人の選択可能な問題であるのに対して、本人の病気・介護は、自身ではどうしようもない事象であることから、配慮の軽重では重くなるようだ。なお、先述の転勤実績で示したとおり、転勤希望がない女性・既婚

²⁵ 旅行業 M 社の転勤免除制度は、もともと本人の病気や介護に限って適用する制度だった。当時、育児関係は勤務地限定社員制度によるコース変更で対応していた。導入当初、問題に応じて両制度は使い分けられていたことになる。その後、2000 年半ば以降に、ダイバーシティを進めるうえで、転勤免除制度の該当理由に育児も追加された。先述のとおり、本人の病気については、企業は運用上、転勤対象から外す場合が多いが、同社はそれを制度化したものと思われる。

²⁶ 小売業 G 社では、勤務地限定社員制度があり、先述のとおり、賃金は転居転勤がある者の賃金が高く設定（N 社員 > R 社員 > コミュニティ社員）されている。転居制限がかかっている者以外は、基本的には全員転居を伴う転勤を行っている。転勤制限期間には給与転居制限がかかっている事情がある者に対する処遇差の問題でコミュニティ社員から不満の声が上がることもあるという。調査時点で、公平性を高める人事制度の改定について検討中である。

者（子持ち：育児期）については、育児の観点から、転勤対象から外す等の配慮をしている企業もみられる。

調査では、過去 5 年間で転勤配慮を求める要望についても尋ねている。それによれば、親の介護で、男性も配慮を求める場合が増えたとの意見が目立つ。少子化・兄弟姉妹が少ないことで、介護できる者が少なくなっているのではないかとの認識を示す企業もある。親同居が少ない（勤務地と親元が離れており、短時間勤務で対応できず、介護に専念するには辞めざるをえない）等の意見である（建設業・不動産業 B 社）。また、共働きに配慮を求める要望（不動産デベロッパー J 社）や、配偶者の転勤関係での配慮が増えているとの指摘も多い。

介護での具体的な意見としては、電気機器製造業 E 社は、「5 年前と比べると介護を事由とする配慮の要望は増えている。会社も配慮する義務があるとの理解で対応している。柔軟な配慮で辞めずにすむ人が多い」などとしている。

また、運輸業 F 社も、「過去 5 年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家族の病気、介護を理由にした転勤辞退希望者が若干増えている。従来であれば、妻の病気や子供が障害を抱えている場合等でも、男性（夫）は転勤していた。近年、本人（男性自身）が看護をしたいと言える環境になってきたのではないか」などとしている。

なお、転勤頻度が高い保険業 I 社では、社員から転勤について配慮を求める要望については、総合職（全国転勤型）は、転居転勤前提で入社しているため、特段に転勤配慮の要望は出ていない、としている。転勤前提で採用し、納得して入社した者が多いため、転勤は当然のこととして、配慮を求めることも少ない。実際、同社の女性総合職（全国型）は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者もほとんどいない。

以上を踏まえると、最近の兆候も踏まえるならば、転勤配慮では、女性の育児関係のみならず、介護や看護（本人以外の病気）で、男性自身も転勤配慮を求める傾向が出始めている。また、女性の社会進出が進む中で、夫婦共働きへの配慮（配偶者の転勤関係含む）を求める要望（配偶者との永続的な同居による勤務希望）も目立つ。

(3) 配偶者の転勤関係の転勤配慮

調査では、過去 5 年間で配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員がいるかを尋ねている。それによれば、退職した女性社員がいるとする回答がほとんどだった。女性が正社員で働いている場合、配偶者（夫）も正社員（総合職）である場合が多く、転勤（国内外）もありうることから、これを理由に退職する者（女性）がいる。近年、グローバル化を背景として、配偶者（夫）の海外転勤を理由とする退職もあるとする企業が目立つ。

なお、配偶者の転勤に伴う退職は一般職や地域限定型ではみられるが、総合職（全国転勤型）では当該理由での退職はほとんどないとする企業もあった（保険業I社、不動産デベロッパーJ社）。このような企業では、総合職は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者はほとんどいない。総合職（女性）は、配偶者が転勤する場合、当該配偶者が単身赴任するケースが多いため、退職することはない、としている²⁷。一方、一般職（女性）の場合は、「ワークライフバランスや家族重視の傾向が強いため、そもそも総合職ではなく一般職に就いた者が多いことから、配偶者の転勤が離職につながりやすい」との認識を示す企業もあった（不動産デベロッパーJ社）。

配偶者の転勤に伴う転勤配慮をまとめたものが図表5-2である。先述のとおり、配偶者の転勤に伴う女性正社員の退職はほとんどの企業でみられる。今回の調査では、配偶者の転勤に伴う相談があった場合の対応として、①勤務地変更配慮、②再雇用制度、③休職制度（配偶者海外転勤休暇制度）——がみられた。その特徴として、以下が考えられる。①勤務地の変更配慮は、転勤配慮を行うことで、勤務地や仕事が変わるが辞めずに就業継続ができる面がある。③休職制度は休職期間中は業務から離れるが雇用は保たれる。②再雇用制度は、いったん辞めて復帰をするプロセスが必要となる。

図表5-2によれば、①勤務地の変更配慮を行う企業や②再雇用制度を有する企業は多いが、③休職制度を設けている企業は少ない。

図表5-2：配偶者の転勤に伴う転勤配慮

ケース名	国内拠点展開	正社員数に占める女性比率	雇用区分(※1)		配偶者の転勤関係(※2)				
			一般職の雇用区分	総合職の勤務地限定社員制度	配偶者の転勤に伴う転勤配慮(運用含む)		配偶者の転勤に伴う再雇用制度	配偶者海外転勤休暇制度	
建設業	A社	全国的に展開	15%	○		○	制度は一般職対象。		
建設業・不動産業	B社	全国的に展開	12%		○	○			
金属製造業	C社	特定の地域に拠点	-	○					
製造業（機械製造業）	D社	特定の地域に拠点	1割	△		○		○	
製造業（電気機器製造業）	E社	特定の地域に拠点	16%	○		○		○	○
運輸業	F社	全国的に展開	-	○		○			
金融業	H社	全国的に展開	5割	○	○	○	制度は一般職対象。総合職は運用で対応。	○	
保険業	I社	全国的に展開	5割	○	○	○	制度は地域型、一般職対象。	○	
不動産業（デベロッパー）	J社	全国の主要拠点に展開	2割	○				○	
宿泊業	K社	特定の地域に拠点	25%		○	○		○	
飲食業	L社	全国的に展開	1割弱		○	○			
旅行業	M社	全国的に展開	6割弱		○	○		○	
教育・学習支援業	N社	全国の主要拠点に展開	5割					○	
介護・福祉サービス業	O社	全国的に展開	8割			○			

※1:一般職とは、総合職ではなく、職種と勤務地が決まっている雇用区分（例えば、一般職（事務補助等））。ここでの勤務地限定社員制度は、総合職の勤務地限定制度を有する企業のこと。「一般職の雇用区分」「総合職の勤務地限定社員制度」で、○は何らかの制度あり、△は過去にあったが、調査時点で整理統合されている（一般職を廃止し、総合職に一本化等）。

※2:配偶者の転勤については、制度や運用面で該当する企業に○。

※3:「-」は不明・非公開情報。小売業G社を除く。

²⁷ なお、結婚、出産・育児を理由に辞めた者が多い企業では、結婚後、就業継続する割合が減るため、配偶者の転勤を理由とする退職も少なくなる。飲食業L社では、結婚退職も多く、配偶者の転勤を理由とする退職は少なく、相談自体が少ないとしている。

①勤務地変更配慮

まず、配偶者の転勤に伴う勤務地変更配慮（以下、制度がある場合、「勤務地変更制度」と表記）については、国内拠点を全国的に展開している企業を中心に、運用も含めると多くの企業が対応している。ただし、配偶者の転勤では、配偶者の転勤期間が企業によってまちまちであることや、配偶者の転勤先近辺に勤務地変更できる拠点があるか、また、拠点と本人とのマッチングが可能かなどの事情があり、全国的に拠点を展開していない企業では対応しづらい面がある。

また、一般職等の地域限定の雇用区分がある企業では、勤務地変更制度の対象を一般職等に限定している企業もある（建設業 A 社、金融業 H 社、保険業 I 社）。一般職は転居転勤がないことが原則であるため、勤務地変更には制度化が必要との考えである（総合職は全国転勤前提であることから制度の対象外）²⁸。ただし、一般職のみ制度対象としていても、運用上、総合職にも勤務地変更配慮を行っている企業もある（金融業 H 社）。

勤務地変更配慮がある場合、全国に拠点がある企業であれば、配偶者の転勤先近辺に支店があり、当該支店と本人のマッチングがうまくいけば、勤務地変更を行っている。実際に、勤務地変更の配慮の実績が多い企業もある。とはいえ、配偶者の転勤が生じた場合、すべての者が相談するわけではなく、相談せずに辞める者もいる、とする企業も目立つ。また、建設業・不動産業 B 社は、全国に支社を有するため、当該相談が寄せられた場合、夫の転勤先にある支社へ、当該社員の転勤を必ず勧めるが、退職する者がほとんどだという。

一方、全国に拠点展開がない場合は、勤務地変更の配慮は難しいことになる。例えば、教育・学習支援業 N 社は、首都圏立地企業で、女性社員の多くが首都圏勤務であり、配偶者が地方・海外転勤した場合、退職することが多い。同社は国内・海外拠点が多くないことから、配慮のしようがない面がある。同社の場合、退職した社員の再雇用制度はあるが、OB・OG登録の形態で、社内のニーズがあった場合に再雇用される仕組みで対応している。

②再雇用制度

配偶者の転勤に伴う再雇用制度を有する企業も多い。例えば、金融業 H 社は、過去 5 年以内に退職した者で、本人が希望し、人事部が認めた場合などの条件をつけている。再雇用制度には、経験者を再雇用できるというメリットがある。実際に再雇用された者もいるとする企業も多い。

総合職よりも一般職出身者での運用実態のほうが多いとする企業もみられる。先述のとおり、総合職（女性）は、出産・育児や配偶者の転勤で辞める者は少ないため、再雇用制度自体の利用が少ないとの指摘もある。

²⁸ 例えば、建設業 A 社は、かつて一般職以外の総合職も制度対象にするかについて検討したことがあるが、配偶者の転勤理由で認め始めると、際限がなくなり、配置ができなくなるので、基本的には認めていないとの結論に至った。

保険業 I 社も、配偶者の転勤に伴って退職した場合等の再雇用制度（勤続 3 年以上などの条件あり）があるが、再雇用制度の利用実績は少なく、むしろ、いったん離職し、4～5 年経って子育てがいったん落ち着いた段階で契約社員として再入職し、1～2 年ほど働いて正規転換（年 1 回の登用試験）する者のほうが多い、という。子育て期に責任の重い正社員でいきなり働くよりも、責任が軽く短時間で勤務できる非正規雇用で復職をするケースが多い、としている。復帰時期に加えて、正社員の責任の重さや労働時間の長さ、非正規雇用の入職のしやすさ（後の正規転換のしやすさ）によって、再雇用制度の活用度合いも変わるようである。

③休職制度（配偶者海外転勤休暇制度）

先述のとおり、配偶者の海外転勤での勤務地変更配慮については、これに対応している企業は少ない。全国展開している企業でも、配偶者の海外転勤先に拠点があるとは限らないため、海外は対象外とする企業がほとんどである。また、配偶者の海外赴任期間も様々であることから、配慮がしづらい面もあるようだ。

今回の調査では、電気機器製造業 E 社が、海外に関しては離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けていた。配偶者が海外へ転勤になった場合、2～3 年で帰国するケースが多いため、3 年を限度に休職を認めている（休職期間は無給扱い）。実際に、利用者もいる。

(4) 転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況

転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況²⁹についてまとめたものが図表 5-3 である。まず、転勤時に転勤支度金（一時金）や引っ越し代金負担などをする企業が多い。また、転勤先の社宅提供（賃貸の場合の家賃補助³⁰含む）、単身赴任の場合の単身赴任手当・別居手当（毎月支給）、及び帰宅旅費、出張による帰宅配慮（例：週末に会議を入れて社費で帰宅）などがある企業もある。

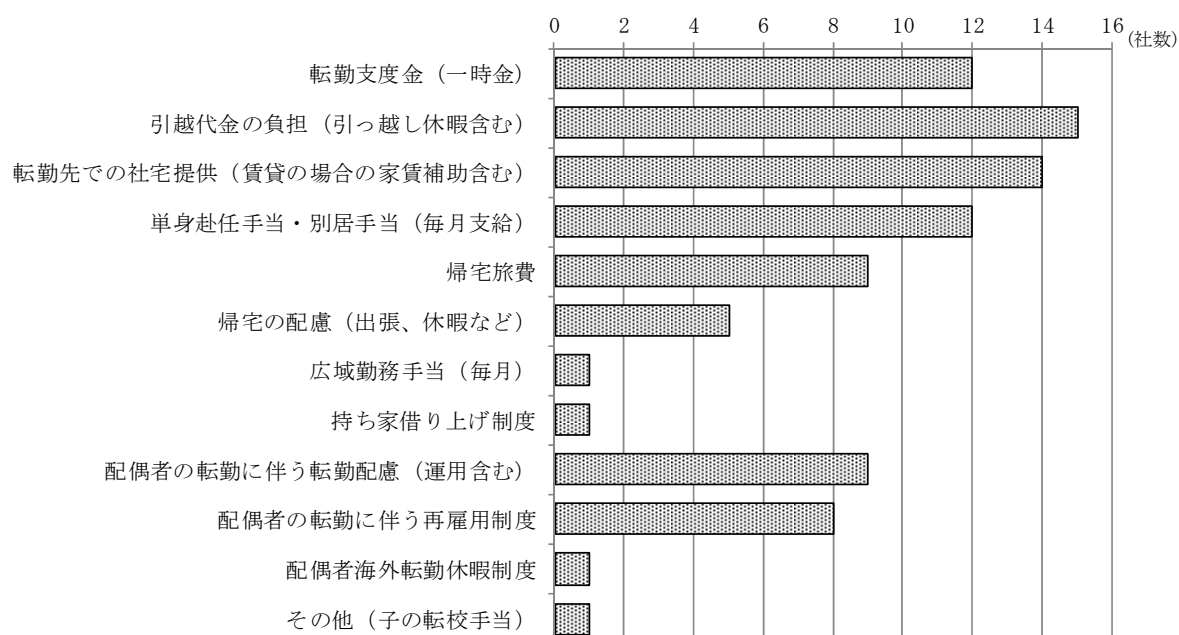
少数ではあるが、支給期間の上限を決めて、毎月、転勤者に手当を支給する企業がある。運輸業 F 社は広域勤務手当（毎月、3 年間）を支給している（ただし、同社は単身赴任手当を設けていない）。また、転勤者が持ち家を有する場合の持ち家借り上げ制度がある企業もある（旅行業 M 社）。同社には家族帯同原則はないが（単身赴任するかは本人の希望優先）、持ち家がある場合、家族帯同がしやすい面がある。

先述のとおり、配偶者の転勤に伴う転勤配慮（運用含む）や配偶者の転勤に伴う再雇用制度を実施している企業は多い。配偶者海外転勤休暇制度を設けている企業もある。

²⁹ 図表 5-3 は回答があった項目をまとめている。企業で呼称に違いもあり、手当等の名称は仮称である。

³⁰ 家賃補助は上限 6 年間など、期間に上限があるケースがみられる。赴任は長期化する想定ではないため、上限が設けられている。転勤者の中には、転勤先に馴染み長期に居つくことがあるが、本人意向で転勤期間が長期化する場合、住宅補助期間の上限を設けないと、補助期間を超えて補助を続けることとなるため、これを避けるための措置と思われる。

図表 5-3 : 転勤に伴う手当等の支給・家族に対する支援状況 (n=15)



(5) 転勤コストと転勤者数の関係

調査では、過去5年間の国内転勤者数の変化について尋ねているが、ほとんどの企業が国内転勤者数で変化はないとしている。今回の調査では大企業を対象としているため、とくに金融系や運輸系を中心にすでに支店・店舗網が確立し、整理統合段階にある企業もある。そのような企業でも微減もしくは、横ばいの状態である。一方、買収、新規開業等により拠点が増加傾向にある企業や、海外拠点拡大、競争激化とする企業では、転勤者数が増加傾向にある（機械製造業 D 社、宿泊業 K 社、旅行業 M 社、教育・学習支援業 N 社、介護・福祉サービス業 O 社など）。そのなかで、国内転勤者数が減少傾向にあった企業として、建設業・不動産業 B 社と不動産デベロッパー J 社の事例がある。

以下では、転勤者数が減少する要素を検討するため、①転勤者数が減少している企業（建設業・不動産業 B 社、不動産デベロッパー J 社）、及び②過去に業績が悪化し、コスト削減の観点から、近年、転勤者数を減少させた経験がある企業（飲食業 L 社）、③企業分割で広域異動がいったん減少したが、近年、広域異動を増加させた企業（旅行業 M 社）——の事例をとりあげる。

① 転勤者数が減少している事例

建設業・不動産業 B 社は、異動（転勤含む）の考え方として、入社をしたときの拠点（入社時の事業所）を本拠地と定めて、異動（転勤）に際して、当該拠点から一定の距離以上は社宅を貸与している。転勤期間が長い者に対しては、本拠地に戻す配慮も行っている。同社では、転勤に際し社宅を用意しているため、長期の転勤期間ではコスト増となることから、

コスト抑制の観点により、長期の転勤期間にならないようにしている。つまり、減少理由は、長く社宅に住んでいる転勤者について、一旦は本拠地に返す方針にあること、また、社宅も経費であるため、コスト抑制の観点などである³¹。

不動産デベロッパーJ社も、国内転勤についてやや減っている。海外転勤は、近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えてきたこともあり微増である。同社は首都圏立地企業で、企画・開発業務は本社に集中している。支社（現地）の常駐は最小限である。各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられているため、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で2～3ヵ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。統計を取っているわけではないが、「出張は国内・海外含めて格段に増えている」との認識も示している。

以上の2社が示しているのは、転勤に係わるコストを抑制する観点である。前者が長期赴任に係わるコスト抑制であるのに対して、後者は転勤を最小限に抑え、現地の必要業務の対応は出張で代替した形となっている。

②転勤者数が過去に減少したが、現状で元の転勤者数に戻した事例

飲食業L社は、調査時点で、年間600件以上転勤が発生している。会社側としては、転勤に際しては、コストの視点も必要としつつも、転勤者数を現状より減らすという方針にはない。

同社は、過去に業績悪化の時期があり、転居コスト削減の観点から、転勤を減らした経験がある。しかし、業績が回復した後は、元の転勤異動に戻している。

外食産業では、店舗の非正規雇用者比率が高い。調査時点で、8万5,000人の非正規雇用者がいるが、会社全体で年間4万人を採用し、4万人が辞めている状態である。つまり、年間で非正規雇用者の半数は入れ替わることとなる。店舗では、非正規雇用者が変わるだけで、店の売上げ・利益や雰囲気、クオリティが変わることが往々にしてある。

店舗を立て直す力は、「一から組織をつくる経験」がないと会得できない。この点で、店舗を変える異動（転勤）経験が本質的に必要となる。「特に外食の会社の中では、Off-JTよりもOJTで身についたもののほうが、次につながる。身体で覚えたものは絶対に忘れない。OJTで学ばせることが我が社のDNA」だという。L社では、利益の源泉は「人以外にない」としている。

当該事例は、コストの視点を有しつつも、教育訓練が店舗運営・売上げ維持の観点から欠かせない投資であるとの考えと思われる。

³¹ B社は、コスト削減の観点があるが、転勤は必要と考えており、今後も転勤者数を大幅に減らす考えはない。社宅等の経費抑制がコスト削減の主眼である。

③過去に広域異動が減少したが、現状で元の異動方法に戻した事例

旅行業 M 社は、2000 年代に地域や機能に応じ分社化され、ホールディングス体制となっている。分社化した理由は、経営のスピード化である。分社化前は、全国一律の販売体制にあったが、スピード感をもって意思決定をし、当該地域・エリアや特定のマーケットで競争に打ち勝つために、地域や機能に特化し分割するとの経営方針があった。地域分割された地域事業会社は、各地域を中心として、その域内に支店や店舗を有する（例えば、北海道地域であれば、その域内に支店・店舗を有し、人員が配置されている）。地域事業会社では、当該地域中心での異動（転勤）をすることとなった。

しかし、リーマンショック以降、地域事業会社では、人材活用を進める観点からグループ企業間の異動を増加させている。分社体制は継続し、本籍は地域事業会社におきつつも、人材育成の観点から広域異動を強化しつつある。自分の根差すところは本籍の事業会社であるが、活躍の場はグループ企業全体との考えである（例えば、北海道の事業会社で採用された者は、北海道に本籍があるが、活躍の場は東京や海外など広範囲となっている）。

同社は、過去 5 年間の転勤者数について、やや増えたとしているが、増えた理由として、競争環境の厳しさが背景としてあるとしている。同社の競争相手は、外資系・海外企業は言うに及ばず、インターネットのトラベル会社など多岐にわたる。競争力を強化するためには、グループ全体での人的資源の開発が必要であり、そのために地域・機能の事業会社を超えた人の交流が必要としている。

東京五輪（2020 年）や、その先を見据えた中で、強固な人材基盤を作っていくことは必須と捉えており、そのためには、事業会社内での育成やキャリアを積ませるだけでなく、グループ全体（事業会社間）で活躍できるフィールドをつくることによって、成長も加速することができると考えている。また、グループの連結経営の観点からも、成長事業に優秀な人材を投下し、生産性を高めていく経営方針もある。

当該事例は、国内の教育訓練環境が一律ではないことから、基本は各地域内の異動中心としつつも、教育訓練機会を付与し強固な人材基盤を確立し、成長を加速化させるためには、一定の広域異動が必要としている。

6. 転勤と女性管理職の昇進

(1) 女性管理職とグラスシーリング

転勤を昇進・昇格の条件とする考えについてまとめたものが図表 6-1 である。まず、女性管理職比率が高いのは、旅行業 M 社（30%超）、教育・学習支援業 N 社（3 割）、金融業 H 社（15%）、保険業 I 社（15%）、介護・福祉サービス業 O 社（1 割）などである。逆に、製造系や建設、運輸業、宿泊業、飲食業などでは、正社員の女性比率が低く、女性管理職比率も高くない。

女性管理職比率の高い業界は、正社員に占める女性比率が高く、勤務地限定社員制度を有している企業で目立つ（旅行業 M 社、金融業 H 社、保険業 I 社）。このような企業では、地域限定型（総合職）のままで管理職に就くことができる³²。また、勤務地限定社員制度がなくとも、正社員に占める女性比率が高く、女性に転勤がほとんどない企業（教育・学習支援業 N 社）や、地域限定職（例：介護職）が多数を占め、転勤が少ない業態（介護・福祉サービス業 O 社）ほど、女性管理職比率が高くなっている。つまり、女性比率が高く、転勤が少ない企業、あるいは、全国的に拠点展開があっても、勤務地限定社員制度があり、当該制度の適用者に女性が多く、かつ勤務地限定型のままで管理職に就ける企業ほど、女性管理職比率が高いことが示唆される。

今回の調査では、転勤の経験者・未経験者とキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）について尋ねている。図表 6-1 では、転勤を昇進・昇格の条件とする考えについて記載している。それによれば、すべての企業で、転勤が昇進・昇格の要件にはなっていないとの回答だった。転勤の有無、回数によって昇進・昇格の条件とする考えは企業にはないことがわかる。

とくに転勤を経験しない者が大半の企業（転勤実態のほとんどない企業）では、転勤が昇進・昇格の要件ではないとの考えが顕著である（不動産デベロッパー J 社、教育・学習支援業 N 社）。一方、転勤が多い企業でも「転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはしない」との見解が目立つ³³（例えば、保険業 I 社）。女性管理職比率の低さの理由では、女性正社員の少なさや、昇進意欲の低さをあげる企業もあった。

しかし、転勤が女性の就業継続に影響を与える（転勤打診が離職につながる）との認識を抱く企業はある。例えば、金属製造業 C 社は、最近の女性総合職の退職理由に転勤が挙げられることがあり、潜在的に配慮を求めている社員は多いとみている。「自己申告に転勤意向を必ずしも素直に書いてくるとは限らず、入社前には転勤があることを承知していても、事情が変わってくることも往々にしてある。結果として、辞めるときに『結婚して考えが変わった』、『転勤は厳しい』といった話がどうしても出てくる可能性がある」、としている。入社時は転勤前提であり、本人がそれを納得していても、結婚・育児などライフステージによって、転勤に対する考えが変わる可能性があることが示唆される。

また、転勤が女性の管理職昇進のガラスシーリング（ガラスの天井）になっているかについても尋ねたところ、ガラスシーリングにはなっていないとする企業もあれば、ガラスシーリングになっている、との認識を示す企業もあり、見解は分かれている。

³² 飲食業 L 社では、女性管理職比率は 1%弱である。女性店長は多いが、同社の場合、管理監督者は FOL（フィールドオペレーションリーダー）以上（エリアマネージャーよりも上位の職位）であり、女性の管理職比率は低い。もともと、女性の母数自体が少ない面もある。管理監督者になれるのはゾーン以上である点も、管理職登用のハードルになっている面はある、との認識である。

³³ 首都圏配置の者では、通勤圏が広いことから、転勤未経験者で昇進した者もいるとする企業もある。また、職種に応じて、転勤頻度に差がみられることから、転勤を昇進・昇格の条件にすることはないようである。

図表6-1：女性管理職比率と転勤を昇進・昇格の条件とする考え

ケース名	正社員数に占める女性比率	総合職の勤務地限定社員制度	正社員に占める勤務地限定社員比率	総合職（全国転勤型）に占める女性の割合	女性管理職比率	転勤を昇進・昇格の条件とする考え	
建設業	A社	15%			3%強	若干名	転勤は条件ではない。女性管理職は若干名。女性総合職が少ない。
建設業・不動産業	B社	12%	○	3%弱	1割	2.71%	転勤は条件ではない。そもそも女性が少ないこと、昇進意欲が低いことが女性管理職の少なさの原因。
金属製造業	C社	—			—	約1%	昇進や昇格で転勤の有無は考慮していない。
製造業（機械製造業）	D社	1割			3%程度	3%程度	転勤の有無がキャリア・パスに影響を与えることはほぼない。ただし、特定の部門では特定のポストを経験した人が管理職に就いているケースがある。例えば、海外関連部門は、当該部門への異動やその部門内での役職就任に際して海外拠点での勤務経験を求められることがある。
製造業（電気機器製造業）	E社	16%			1割	4%程度	キャリア・パス上、転勤が昇進要件になっていない。転勤の有無によるキャリア・パス及び処遇の違いもない。特定のポストを経験しないと、次のポストに就けないということはないが、管理職層では、能力開発・育成の観点で、異動を実施することはある。
運輸業	F社	—			1割	1%弱	転勤は条件ではない。結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積み上では優遇される。女性総合職で管理職になりうる年齢層の比率が少ない。
金融業	H社	5割	○	—	1割弱	15%	転勤は幹部登用の要件とはなっていない。転勤は女性管理職登用のグラスシーリングになっていない
保険業	I社	5割	○	3割弱	1割弱	15%	保険業では、転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはない。
不動産業（デベロッパー）	J社	2割			7%	—	転勤は条件ではない。転勤を経験しない者が大半であり、もともと、転勤は幹部登用の要件にもなっていない。
宿泊業	K社	25%	○	約5割	25%	1%弱	転勤を経験する者が現状で一部であることから、転勤経験で処遇に差はない。転勤が、女性管理職登用のグラスシーリングになっている。転勤打診をするとの認識。
飲食業	L社	1割弱	○	約2割	1割未満	1%弱	転勤の有無によるキャリアパス上の違いは特にはない。ただし、昇進が早い社員は、異動が多い傾向にあり、結果として転勤の回数が増えることはある。管理監督者（FOL）になれるのはゾーン以上である点で、管理職登用のハードルになっている面はある。
旅行業	M社	6割弱	○	3割	4割程度	30%超	転勤は条件ではない。地域に登録居住地域がある場合、昇進で本社勤務が必要な場合があり、結果的に転勤が影響する場面がある。勤務地限定社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能。
教育・学習支援業	N社	5割			5割	3割	転勤は条件ではない。女性管理職比率は3割。女性は首都圏配置が多く、転勤をしなくともポジションを上げることができる。
介護・福祉サービス業	O社	8割			8割	1割	転勤は条件ではない。未婚女性を転勤対象にするなど、転勤の人選で配慮している。

※小売業G社除く。正社員に占める女性比率が5割以上に網。女性管理職比率が10%以上に網。「—」は不明・非公開情報。

両立支援制度を整備しており、結婚・育児で辞める女性が少なく、転勤配慮もしている企業では、そもそも転勤は幹部登用の要件とはなっていないことから、グラスシーリングになっていないとの認識が強い。

一方、転勤がキャリア・パスに影響を与えているとする企業はある。旅行業M社は、もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていないとの認識である。地域限定型は、管理職（課長以上）に就くことも可能であり、店頭販売では女性がほとんどを占めるが、転居経験がな

くとも店長（課長職）に就くことができる（女性管理職比率 30%超）。しかし、地域に居住登録地を定めている者のなかには、地域から首都圏・名古屋・大阪などの大都市部への異動を繰り返すことで、昇進する者もあり、結果的に転勤がキャリア・パスに影響を与えている、との認識も示した。地域事業会社だけの経験ではなく、大都市圏を経験してキャリアを積むことが、事実上、地域のキャリア・パスのモデルになっている。とくに地域事業会社は販売業務が中心であり、本社機能を経験するためには、本社への異動（転勤）がキャリア・パス上、必要になっている。一方、本社機能や企画系業務（仕入造成）は大都市圏に集中しており、首都圏を居住登録地としている者は転勤頻度は低くとも、昇進に応じ様々な業務・役割を経験できる環境にある。つまり、地域に登録居住地がある者では、広域異動（大都市部への異動経験）をするかどうかは、結果的に、キャリア・パス上の違いとして現れる場合がある。

運輸業 F 社も、転勤回数等をキャリアアップの条件としていない。ただし、結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積む上では優遇されるとする。幹部になる者は地域ブロックから本社への転勤を経験することが通常である。実態面では、同じ支店内で 1 回も動いていない者が、そのまま支店長になるということはほとんどない、としている。

建設業 A 社が、人事異動を求める理由は、一つの本・支店の経験しかない、違ったものの見方ができず、また、キャリア・パスと刺激に欠ける面があるからである。幹部（部署長レベル）登用段階についても、再度、本・支店間を異動させることで、さらに刺激を与え、別の部署の目を見た「評価」を加えている。いわば、複数部署でのスクリーニング（「彼なら大丈夫だとの、お墨付きを得る」）である。同社の場合、30 代半ば以降はホームタウンに定住化しているため、本社で「顔が売れていない」者もいることから、将来の幹部への昇進を見据えるなら、本社とのつながりを深める必要がある（人脈形成）。本社経験を積むことで、将来、幹部になってからの業務もより円滑に進む。同社は、幹部育成上、必要な転勤回数は、原則 1 回あれば十分と考えている。幹部登用をする場合、本社管理部門や海外の事業部門、関係会社でのマネジメント等の責任の高いポジションに就けることで、選別をかけていることがうかがえる。

以上を踏まえると、転勤の有無や転勤経験が昇進・昇格の要件となることはない。しかし、地方拠点に配属されている者が本社へ広域異動することや、特定の部門（海外部門）で昇進するために特定の海外経験があることが、昇進・昇格に影響を与える場合があることが示唆される。この点で、転勤が女性に対する実質的なガラスシーリングになっている可能性がある。

(2) 女性管理職比率の向上に取り組んでいる事例

調査時点で、女性管理職比率の向上に取り組んでいる企業は多い（保険業 I 社、金融業 H 社など）。

保険業 I 社は、女性管理職比率は 15%（将来的な目標として、2020 年 4 月までに 30%程度）。女性社員は地域型に多く、制度改定前でも勤務地限定社員は、地区のライン課長にまで

は昇進可能だった。それゆえ、地域型を中心に女性管理職が多い。

同社は、近年の制度改正により、調査時点では、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務担当）——の三つの社員区分があるが、今後、移行期間を経て、一般職（事務担当）も総合職（地域型）に統合される予定にある。要するに、当該統合・再編計画では、最終的に全員が総合職となり、転居転勤の有無で分けた全国型と地域型——の2区分となる（したがって、移行期間後、最終的には全国型 5,000 人、地域型 4,000 人となる見込み）。地域型、一般職はほとんどが女性である。一方、総合職（全国型）の女性割合は1割弱（500人弱）である。

今回の改正では、社員区分の再編とともに、地域型でも管理職（部長や支社長等の経営管理クラス）への昇進が可能な制度に改めている。改正前は、勤務地限定社員でも地区のライン課長にまでは就くことができたが、それ以上の経営管理クラスへは、総合職に転換しなければ当該ポストには就けなかった。今改正で、地区のトップ（部長や支社長等）にまで昇進可能となる。改正の狙いは、女性の活躍支援等の観点にある。

制度改定後は、経営管理クラスへの昇進も可能となるため、同社では、女性管理職比率をさらに高めるための施策に取り組んでいる。具体的には、本社研修の強化をあげる。地域型では、本社経験がない者や地域のやり方しか知らない者がほとんどである。このような層を対象に、本社で、短期間でのマネジメント研修等を実施し、再度、現場に戻って活躍してもらうことで、昇格しやすい環境や昇格の動機を与えている。転勤経験がない部分を、研修・教育によって補うことに力を入れている。

金融業 H 社では、女性管理職比率（管理職の定義は、部下のいる管理職）は、15%（2020年目標は 20%）。両立支援や転勤配慮も行っている。しかし、管理職昇進では、女性のなかに、例えば、「課長になることが怖い」との意識を抱く者が多いという。そのような層に対応するため、同社は、管理職一步手前に「副課長」職を設け、ワンステップ置く制度改定も近年実施した。

なお、女性総合職の採用拡大が中長期的に女性管理職の比率を高めるとの見解もある。今回調査した企業では、新卒採用での女性総合職採用の増加をここ 10 年ほどから拡大し始めたとする企業が目立つ。女性総合職の採用が増え始めてから 10 年程度しか経っていないため、当該女性は課長昇進の年齢層に達していない段階にある。

このような場合、とくに製造系や建設系など女性比率が低い業態では、調査時点で女性管理職になっているのは、一般職からの転換者や中途採用者などでみられ、女性管理職の人数も少ない。しかし、近年、新卒採用で女性採用に力を入れている企業は多い。例えば、電気機器製造業 E 社は、この 10～15 年、女性の採用を増やしてきているため、女性管理職は増える見通しを持っている。これらの企業では、短時間勤務制度など両立支援施策が整備されており、結婚・育児による退職はほとんどなく、いったん採用した女性の定着率が高い。つまり、新卒採用での女性採用を継続的に続けることが、中長期的に女性管理職比率を高めることにつながるということが示唆される。

第3章 まとめに代えて——調査の総括と政策的インプリケーション

転勤（住居の移転を伴う配転・出向）の有無、その仕組み等は、企業により多様であり、一概に述べることは難しい面があるものの、「第2章 事例の概要」及び「資料編 事例」を踏まえ、転勤対象である正社員（総合職）について、多くの企業に共通する事項として、以下の傾向が見いだされた。以下では、「1. 調査の総括」とともに、「2. 政策的インプリケーション」を加えることで、まとめに代えたい。

1. 調査の総括

- (1) 全国展開している企業の場合、通常、転勤制度が設けられている。大企業の場合は、全国に事業所（支店・営業所、工場等）があるので、一般的に転勤制度を有している。他方、中小企業は地域密着型の企業が多く、転勤がない場合が多い。こうした観点からすると、転勤の対象となる者は労働者全体のごく一部であるともいえる。
- (2) グローバル展開している企業の場合は、世界規模での転勤が行われている。
- (3) 採用・人事管理区分の面から見ると、一般的に、転勤がある職と転勤がない職が区分されている。

転勤のある職としては、

- 経営幹部（管理職）やその候補者
- 企業によっては、その対象が若干広げられて、大きな事業所の幹部やその候補者も対象とする場合がある。
- このほか、専門的能力を有する者を転勤の対象にする企業もある。

逆に、転勤がない職は、

- パートなど非正規労働者
- 正社員でも、非管理職の事務職（「一般職」）、現業職（生産技術職、高卒の場合が多い）、店舗の店員（主に中途採用の地域限定職）などは、転勤がない場合が多い。

- (4) これを企業の採用の面から見ると、転勤対象者は、本社採用者であるケースが多い。事業所での採用者は、中途採用が多く、事業所内の異動に止まるのが通例である。ただし、企業によっては、ブロック単位での採用・人事管理を行っており、この場合は、ブロック内の事業所間の異動が行われる（中途採用を行うのは主にブロック単位の支店。また、新卒の本社一括採用の場合は、出身大学等から全国に偏りなく採用・配置している）。この場合、ブロック内を中心に転勤が生ずることがある（支社—本社間の広域異動もある）。
- (5) 雇用管理の区分において、事務職で、総合職・一般職の区分が設けられる場合がある。この場合、一般に、総合職のみが転勤対象者とされる。同様に、工場等でも、生産管理・生産労務といった区分が設けられ、前者のみが転勤対象者とされることが多い。また、総合職でも勤務地限定社員制度を設けることにより、全国転勤型・地域型の区分で、勤務地限

定の総合職の雇用区分を設ける企業もある。この場合、全国転勤型と地域型の仕事内容に差がみられないケースも出てくる。

(6) 転勤する時期をみると、①入社後、②本社幹部登用前、③本社幹部登用後の 3 つの時期に転勤可能性が高い傾向がみられ、これは、いわば人事ローテーションの一環として行われる転勤と言える。

(7) 転勤を行う目的として、人材育成をあげる企業がほとんどだったが、それぞれの時期における目的としては、

- ①入社後の転勤・・・第一線の現場の実情の習得（従業員育成）
- ②本社幹部登用前・・・本社のマネジメントの浸透、組織の長としての組織管理能力の育成及びその資質の見極め
- ③本社幹部登用後・・・事業所の適切なマネジメントの実現、当該労働者の処遇などとなっている

(8) このほか、特別の事情で転勤が行われる場合として、

- ①本社採用であるが、特定の事業所（工場）に配属され、原則として、当該事業場に退職まで勤務するケース（大卒理系に多くみられる。入社当時に「転勤」し、長くそこに留まるというパターン）
 - ②特定の事業所に発生した問題解決のために派遣されるケース
 - ③事業所の移転に伴う転勤
 - ④関連会社等へ転籍出向するケース
 - ⑤海外の事業所、関連会社へ出向するケース
- などもある。

(9) 業種によっては、金融機関など転勤が多く行われるものもある。この場合、事業所から事業所へ転勤を続けることとなる（金融機関に異動が多い理由のひとつには、不正防止があげられる）。

(10) 転勤の期間としては、3～5年（1回で）が多くみられる（特に、人事ローテーションで行われる場合）。

(11) 転勤対象の労働者（例えば、総合職）は、前述のように経営幹部の候補者であることもあり、一般に、当該企業の非転勤採用者より給与が高い傾向がみられた。

(12) 人事ローテーションによる転勤の場合、実際の労務管理の運用上、多くの企業で、当事者が十分に納得するよう、転勤対象者に、①事前に転勤があることを十分明示する、②事前の人事ヒアリングで転勤の支障となる事情を聴取する（自己申告書による異動・転勤意向の把握を含む）、③転勤させることにするときは、前もって転勤させる旨内示する（この時期は、通常の異動内示より、早めに行われる場合がある）、④本人の病気や親の介護など転勤に応ずることができないことに十分理由があるときは、転勤を行わない（はじめから②のヒアリングを踏まえて外しておく場合や、内示後に本人の申出によって取りやめ

る場合もある)。

(13) 特別の事情による転勤が行われる場合には、より一層、十分な手続きを経て、転勤が行われる。すなわち、この場合、通例、より綿密に本人との話し合いを行う。すなわち、上記(12)の①～④の手続きを取ることに加え、本人が転勤に難色を示した場合は、より、慎重に説得等を行う。

(14) 家族的事情等を転勤の決定の際に斟酌するか(①事前に一定の事情がある場合には、転勤させない、②本人が、転勤に異議を申し立てた場合には、転勤を行わないなど)については、人事ローテーションの一環である場合には、特別な場合を除き斟酌しない場合が多い。

(15) 転勤(特に人事ローテーションの一環としての転勤の場合)について、「特別な場合」として斟酌する家族的事情等としては、

① 育児については、とくに既婚・子持ち女性を対象に配慮している場合があるが、男性の育児の場合、斟酌しない場合が多い¹。

② 女性従業員の場合、子供を有する場合には、斟酌する企業が多い。(12)②で、支障があるかを聴取し、「支障なし」と答えた女性従業員のみ転勤させる。一方、転勤に異議を申し出た場合には転勤させないとする企業が多い。

③ 親の介護については、その程度等によっては、斟酌する企業が多い。

④ 病児その他の近親の看護については、斟酌する企業がある。

⑤ 従業員本人の病気の場合、斟酌する企業がほとんどである。

以上を通してみると、本人又は近親者の病気(及びそれに近接する「介護」)については、十分本人の事情を斟酌するケースが多くみられた。

(16) 本人が転勤に応じられない場合の措置としては、上記のどのケースによるのかによっても異なる。しかし、上記(15)のような事情により、企業が従業員において転勤に応じられない特別の事情があると認めたときは、

① 転勤が不要な近隣の事業所へ異動させる

② 同等で類似のポスト(スタッフ職への異動、出向など)を行うなどの工夫をする企業が多い。

こうした措置に加え、転勤のない雇用区分(勤務地限定社員制度)に移るなどの転勤を回避させる措置をとるケースもみられた。

(17) 転勤を行う際、企業は、当該労働者に様々な配慮を行っている。

(例)

・ 手当等の支給

¹ とくに男性の場合、これを認めてしまうと、転勤ができない従業員が多数となり、人事ローテーションが回らなくなるからと考えられる。実態として転勤対象のほとんどが(専業主婦の妻をもつ)男性だったために、男性の育児への斟酌は少なかった可能性もある。

- ・引越代金の負担
- ・転勤先での社宅の提供
- ・単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当・別居手当）の支給
- ・単身赴任者に対する帰省旅費の支給
- ・休暇取得、出張（週末に本社に出張させるなど）による帰宅への配慮
- ・転勤時期の配慮

(18) 転勤の可能性については、入社に際しての労働契約締結時や就業規則等において、勤務地＝全国として明示している企業が多い。

(19) 今回の調査では、転勤を管理職登用等に必要な要件とする企業はみられなかった。しかし、企業の中には、転勤を管理職登用等に必要な要件とされないまでも、転勤していれば得られたであろう必要な知識経験が習得できず、これが原因で管理職登用がされない場合もみられた（転勤が、実質的に管理職登用等に必要な要件となっている可能性）。

(20) 転勤を管理職登用等昇格の要件としていなくとも、キャリア・パス上で、育児等の事情から転勤に応ずることのできない女性労働者が、管理職等への昇格の対象から外れ、結果的に、転勤が女性従業員の管理職・幹部登用の支障となっているのではないかとする企業の認識もみられた。

2. 政策的インプリケーション

(1) 転勤は、就業中の育児負担が大きい女性だけでなく、男性にとっても、経済的、また家族との関係で負担の大きいものである。特に家族を有する労働者の場合、人事ローテーションの円滑な実施のために、転勤が労働者にとって経済的に大きな負荷とならないように配慮することも求められる。

(2) 近年、介護等転勤に応じにくい事情を抱えている労働者が男性にも増加しており、そうした中で、企業（人事）の視点からも、転勤に応じてくれる人を探すのも大きな課題となりつつある。

企業は、介護しなければならない親等がいる労働者には、その事情を斟酌し、転勤対象から除外するケースが多い（勤務地限定社員制度を有する場合、総合職から地域型に雇用区分を転換するケースがある）。他方で、育児については、一定の支援を行いつつ、異動対象から除外しない場合もみられる。

(3) 近年、企業の中には、当該労働者の負担軽減や、先述(17)の福利厚生等の措置に要する費用の縮減の観点から、転勤の赴任期間短縮や、転勤者の人数を削減しようとしている企業もみられる。

また、転勤を実質上、管理職登用等に必要な要件としている企業でも、バイパス的に、転勤したのと同様と扱われるポスト（在籍出向など）を用意したり、育児介護等特別の事情がある場合は宥恕するケースもみられる。

(4) その一方、転勤は企業経営上不可欠であり、一定の範囲で行われることは避けられない。

具体的には、転勤が行われないと、①本社の経営上の指示が事業所に浸透しなかったり、そのコントロールが十分できなくなるなど、事業所の管理が十分できなくなるおそれがあること、②当該事業所に何らかの課題がある場合、その改善が的確に行えなくなるおそれがあること、③会社全体の幹部となるためのキャリア・パスとして不可欠であること（現場を知ること、組織のマネジメント能力を高めること）、④中高年齢層の従業員の処遇確保上の問題が生ずること、など種々の問題が生ずることが考えられる。

また、転勤が労働者にとって大きな負荷である以上、それに応じた従業員には長期雇用を前提とする中での処遇上の配慮が必要であり、転勤に応じた者と応じなかった者を同一に扱うことも企業の労務管理上難しい側面がある。

(5) さらに企業のグローバル化の中で、国内転勤よりも、今後、海外への転勤を一層推し進めるとする企業もみられた。

(6) こうしたことから、企業の人事管理上、一定の転勤が行われることは避けられない。その一方では、無用な転勤を縮減するとともに、他方で、転勤に伴う不効用をできる限り縮減するよう人事管理上の工夫をすることが政策的に期待されることになる。その際には、どのような者を転勤の対象とするか、転勤した者の家族問題を企業や社会がどう支援するか、転勤への応否と処遇の関係をどうするか等の課題を、転勤が女性に対する実質的なガラスシーリングとならないよう配慮しながら、仕事と生活の調和の観点から、総合的にバランスさせ調整していくことが重要である。

(7) 転勤と育児・介護等労働者が抱える家族事情を調和させるためには、企業と当該労働者の努力だけではなく、家族（労働者の親などの協力が有効である場合も少なくない）や社会的な支援も不可欠である。

(8) 以上を踏まえ、当該企業において、その転勤及び人事管理全般の実情に即した必要な措置が講じられることが望ましいが、その際、考慮されるべき事項として想定される事項は次のとおりである。

① 転勤については、その必要性について、企業経営や人事管理の観点から十分な考慮がなされるべきこと

② 転勤は、対象者の育児・介護その他の家族の事情を十分斟酌し、労働者間の均衡も考慮して、対象者を選ぶ必要があること²

③ 労働者を転勤させる場合には、当該労働者に十分な時間を設けて通知をし、その家族に関する事情を聴取するなど、必要な手続きを講じた上で実施すること

² 裁判例上、要介護状態の親等がいる労働者に転勤命令を出すと、違法であるとされるケースが多い。他方で、育児の場合は、住宅や手当が支給されれば、裁判所は、転勤は合法としている。すなわち、育児と介護では、裁判所の扱いははっきり異なる（菅野和夫『労働法（第11版）』弘文社、P688参照）。これは、育児まで正当な転勤拒否事由にしてしまうと、實際上、人事が回らなくなることについて裁判所も理解を示したものと考えられる。

- ④転勤対象となる労働者の範囲や手続き等についての規定を整備すること
 - ⑤転勤する労働者に対する転勤費用の給付、社宅（又はその費用）の付与、転勤時期についての配慮、その他育児・介護等の継続に対する必要かつ可能な支援を行うこと
 - ⑥転勤によって増加する労働者の費用について必要な支援を行うこと。特に、家族が転居したり、単身赴任を余儀なくされる場合には、その費用について必要な措置を講ずること³
 - ⑦家族に関する事情から転勤に応ずることが難しい労働者が存することにかんがみ、転勤をしない場合にも幹部への昇進の途が開かれているような、複線型の人事ルートの設定について、必要な考慮を行うこと（勤務地限定社員制度の地域型で管理職昇進が可能な仕組みなど）
 - ⑧転勤に関する労働者の要望や苦情処理を行うための仕組みを整備すること
- (9) そのほか、転勤に伴う費用（引越、帰宅旅費等）について、税法上の控除措置の拡大について、検討することが考えられる。

³ 転勤に伴う労働者のコストを企業が適切に補填にすることにより、転勤したことによる損得が少なくなり、これにより⑦の複線型人事管理が実施しやすくなる。