

ダイバーシティ経営から見る 転勤制度の問題点と 今後の方向性

2019年2月22日

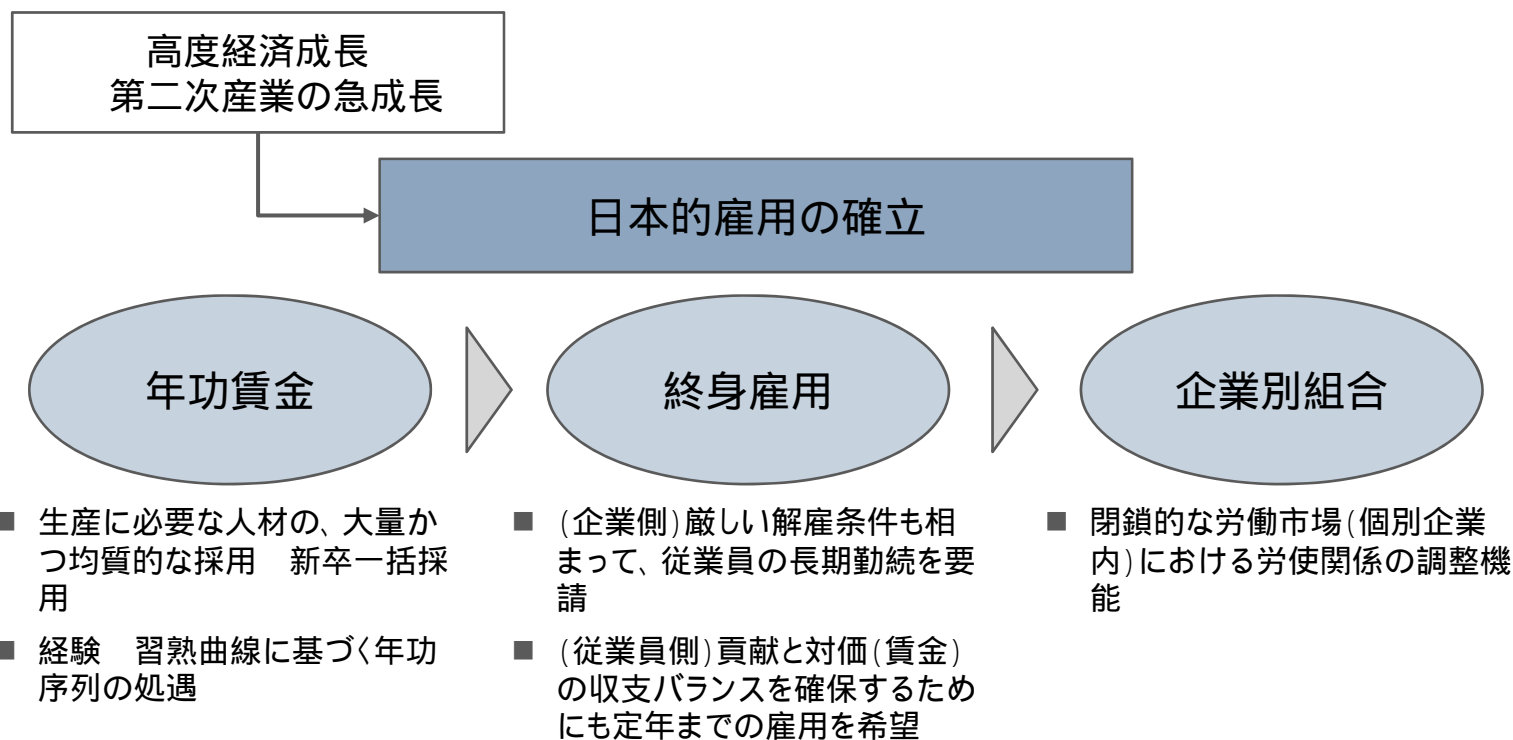
コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット

組織人事戦略部

シニアエキスパート 祖父江 万里子

転勤制度の歴史的背景

- 転勤制度は、高度経済成長に伴う日本的雇用の確立の中で定着してきたもの。転勤制度が有効に機能してきた背景には、三種の神器（年功賃金・終身雇用・企業別組合）の存在と、男性片働きモデルという従業員側の生活実態があった



- 一括大量採用した従業員の雇用を、業況に関わらず確保する = 個別企業内で人員需給調整を完結させるための「転勤制度」の定着
- (雇用維持をバスターとして)企業側の広汎な人事裁量権に対するエンパワーメント

男性片働き
モデル

転勤制度の機能

- 各企業で実施されている転勤制度の主要な目的は、以下の4つに整理できる

1	(欠員補充を含む)人事異動の一環	<ul style="list-style-type: none">■ 前述のとおり、雇用維持の調整弁としての人員需給調整機能■ 採用困難な地域における必要人員を充足させるための手段
2	(地理的に多様な拠点とそれに付随する人間関係を経験することでの)人材育成	<ul style="list-style-type: none">■ 拠点による違い = 顧客、競合、業務内容、部下・同僚との人間関係などの広範な経験付与 ただし、年代によって求める度合いには濃淡があり、第一義的な目的ではないのではないか？また、転居を伴わない異動で代替可能な部分がないか？
3	(上記1と2を複合することによる)経営幹部育成とスクリーニング	<ul style="list-style-type: none">■ 管理職昇格に必要な条件とされるケースが散見される 地方勤務者が首都圏にある本社部門を経験する場合等においては不可避。しかし、転勤経験自体が管理職昇格に必要な「普遍的な」条件と言えるのか？
4	マンネリ防止・不正対策	<ul style="list-style-type: none">■ 担当業務や人間関係をリセットするための手段 その有効性は認められるものの、事業所内または通勤圏内の異動でも代替できるものではないか？

(ご参考) 社員の年代別に見る転職を実施する目的

企業調査

問19. 転職を実施する目的に関して、次にあげる項目はどれくらい重要ですか。社員の年代別にお答えください。(①～⑨について、それぞれ1ずつ)

【20歳代、30歳代】

	n	重要ではない -計-	重要ではない	あまり重要ではない	どちらともいえない	やや重要である	重要である	重要である -計-	無回答
①事業所等の拠点展開の都合から	370	32	11	21	69	125	134	259	10
	100	8.6	3.0	5.7	18.6	33.8	36.2	70.0	2.7
②社員の仕事経験の幅を広げる	370	7	3	4	36	166	154	320	7
	100	1.9	0.8	1.1	9.7	44.9	41.6	86.5	1.9
③社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する	370	43	7	36	109	142	67	209	9
	100	11.6	1.9	9.7	29.5	38.4	18.1	56.5	2.4
④知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる	370	36	9	27	80	152	94	246	8
	100	9.7	2.4	7.3	21.6	41.1	25.4	66.5	2.2
⑤転職をしないと経験できないポストや仕事がある	370	109	39	70	115	104	34	138	8
	100	29.5	10.5	18.9	31.1	28.1	9.2	37.3	2.2
⑥(建設現場等のように)遠隔地で業務が発生する	370	180	117	63	95	53	28	81	14
	100	48.6	31.8	17.0	25.7	14.3	7.6	21.9	3.8
⑦関係者との格差等の不正を防止する	370	176	67	109	98	64	20	84	12
	100	47.6	18.1	29.5	26.5	17.3	5.4	22.7	3.2
⑧社員が希望する	370	76	26	50	144	113	27	140	10
	100	20.5	7.0	13.5	38.9	30.5	7.3	37.8	2.7
⑨その他	370	14	14	0	32	3	1	4	320
	100	3.8	3.8	0.0	8.6	0.8	0.3	1.1	86.5

【40歳代】

	n	重要ではない -計-	重要ではない	あまり重要ではない	どちらともいえない	やや重要である	重要である	重要である -計-	無回答
①事業所等の拠点展開の都合から	370	16	7	9	41	140	164	304	9
	100	4.3	1.9	2.4	11.1	37.8	44.3	82.2	2.4
②社員の仕事経験の幅を広げる	370	15	2	13	69	182	97	279	7
	100	4.1	0.5	3.5	18.6	49.2	26.2	75.4	1.9
③社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する	370	42	7	35	101	153	64	217	10
	100	11.4	1.9	9.5	27.3	41.4	17.3	58.6	2.7
④知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる	370	50	8	42	107	149	56	205	8
	100	13.5	2.2	11.4	28.9	40.3	15.1	55.4	2.2
⑤転職をしないと経験できないポストや仕事がある	370	75	29	46	101	122	64	186	8
	100	20.3	7.8	12.4	27.3	33.0	17.3	50.3	2.2
⑥(建設現場等のように)遠隔地で業務が発生する	370	170	109	61	99	57	30	87	14
	100	45.9	29.5	16.5	26.8	15.4	8.1	23.5	3.8
⑦関係者との格差等の不正を防止する	370	139	56	83	102	83	32	115	14
	100	37.6	15.1	22.4	27.6	22.4	8.6	31.1	3.8
⑧社員が希望する	370	78	27	51	156	99	26	125	11
	100	21.1	7.3	13.8	42.2	26.8	7.0	33.8	3.0
⑨その他	370	16	15	1	31	6	1	7	316
	100	4.3	4.1	0.3	8.4	1.6	0.3	1.9	85.4

(出所) 中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転職政策の検討」研究の概要とアンケート調査結果, 平成29年3月6日改訂版 http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_tenkin2016.pdf

(ご参考) 転職を経験した社員と経験していない社員の違い

企業調査

問21. 同じ雇用区分でも転職を経験した社員と経験していない社員との間には、仕事への取り組み姿勢などに違いがあるとお考えですか。(いくつでも○)

n %	転職経験により仕事への意欲が高まる	転職経験により業務遂行能力が高まる	転職経験により仕事の専門性が高まる	転職経験によりマネジメントする能力が高まる	転職経験者は一般的に昇進が速い	特に違いはない	一方のタイプのみ社員しかいないので比べられない	無回答
370	96	157	90	157	68	103	10	8
100	25.9	42.4	24.3	42.4	18.4	27.8	2.7	2.2

個人調査

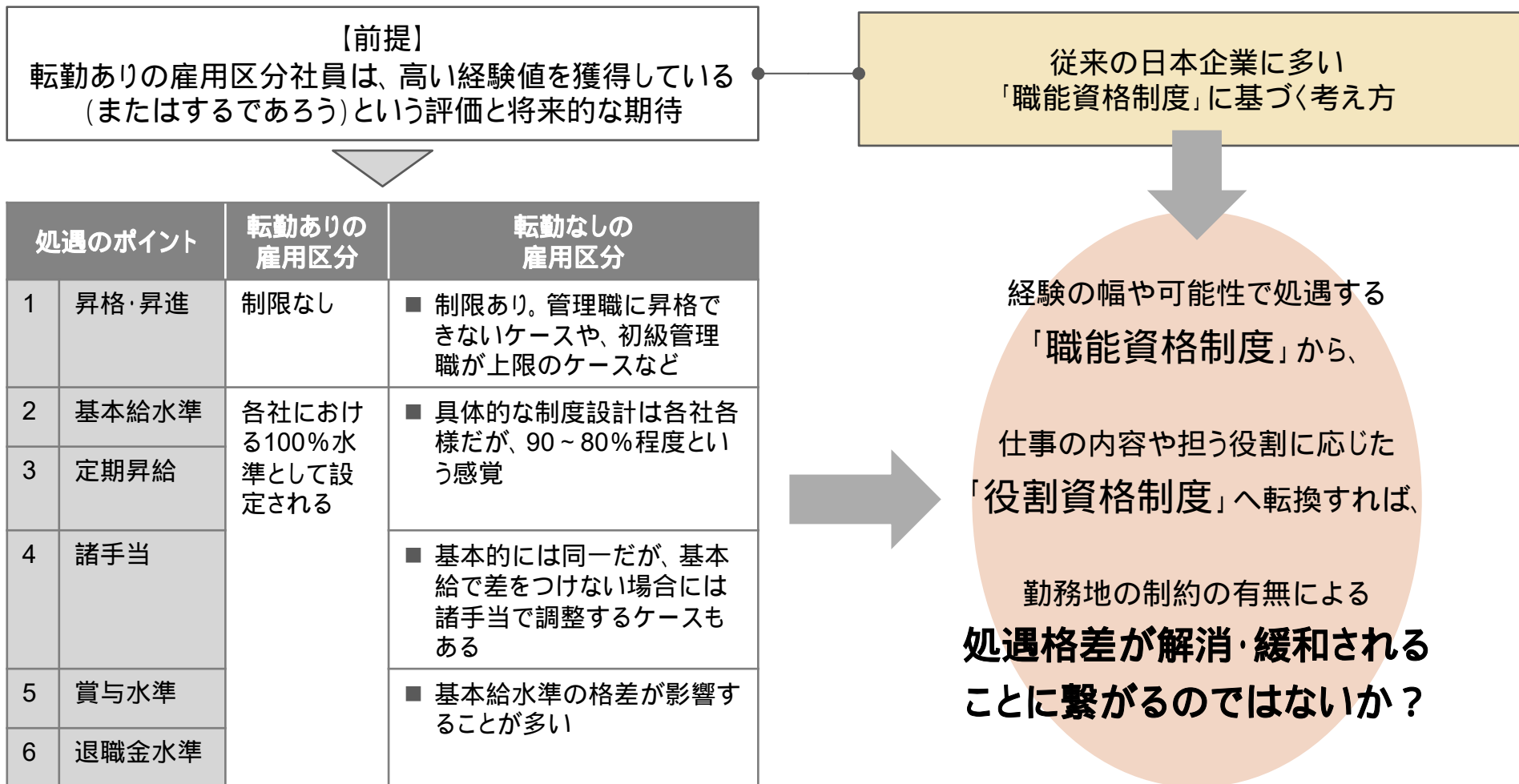
【転職経験がある方にうかがいます。】

Q28 転職の経験は、転職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)

n %	転職経験の方が能力開発面でプラスになった	転職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	転職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	わからない
983	378	344	51	210
100	38.5	35.0	5.2	21.4

人事制度における転勤制度の影響

- 転勤の有無による雇用区分を設けている企業の多くは、その区分に応じた処遇格差(賃金格差)をつけている。この背景には、年功序列や終身雇用を前提として日本企業に定着してきた「職能資格制度」の思想が強く影響しているものと考えられる



(ご参考) 企業の人事制度の類型

- 人事制度を類型化すると、「 職能資格制度」「 役割等級制度」「 職務資格制度」の3パターンに整理できる

	職能資格制度	役割等級制度	職務資格制度
人事制度の軸	■ 「人」基準	■ 「役割」=「仕事」基準	■ 「職務」基準
等級制度設計の基本思想	■ 年功・勤続をベースとする	■ 役割の種類(職種)、大きさに応じて設計	■ 職務ごとに設計
昇格	■ 年功的になりがち	■ 示された役割に対する達成度に基づく(年齢・学歴・性別関係なし)	■ 職務の変更による(上位の職務へ変更になった場合)
降格	■ 原則として降格はなし	■ 降格も制度上設計(期待される役割を明示した上で、その役割が達成できない場合)	■ 職務の変更による(下位の職務に変更になった場合)
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職種転換に比較的適している ■ 長期雇用を前提とした愛社精神の向上(社員の生活ステージに沿った賃金上昇)を見込みやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総額人件費と社員の生産性の連動性が高まる ■ メリハリのある評価・処遇が可能になり、社員の活性化につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専門家育成には効果的 ■ 不要職務は抑制される
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総額人件費の増大につながりやすい ■ 年功的に運用される傾向がある ■ 社員の働きに応じたメリハリをつけにくい 	■ 職種転換には若干工夫が必要	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務記述書のメンテナンス等、高い運用力が要求される ■ 組織、職務が硬直化する ■ 職務が変わらないと給与が上がらない
その他	■ 多くの日本企業での制度	■ -	■ 欧米で中心の制度

(ご参考) 勤務地の制約が「ない」区分と「ある」区分の比較

- 勤務地の制約によって、昇進や賃金水準に差がついている

企業調査

問9-5. 勤務地の制約が「ない」雇用区分と「ある」雇用区分の社員の間、処遇制度面での違いがありますか。雇用区分が3区分以上の場合、異動の範囲が最も広い区分と最も狭い区分との比較でお答えください。(いくつでも○)

n %	制約が「ある」 区分の社員 が昇進できる 職位に上限を 設けている	賃金テーブル (基本給体 系)が異なる	勤務地の 制約が「ない」 区分に手当を 支給する	雇用保障の 考え方が 異なる	その他	無回答
99	62	70	6	1	7	8
100	62.6	70.7	6.1	1.0	7.1	8.1

問9-5-1. 上限の職位をお答えください。(1つに○)

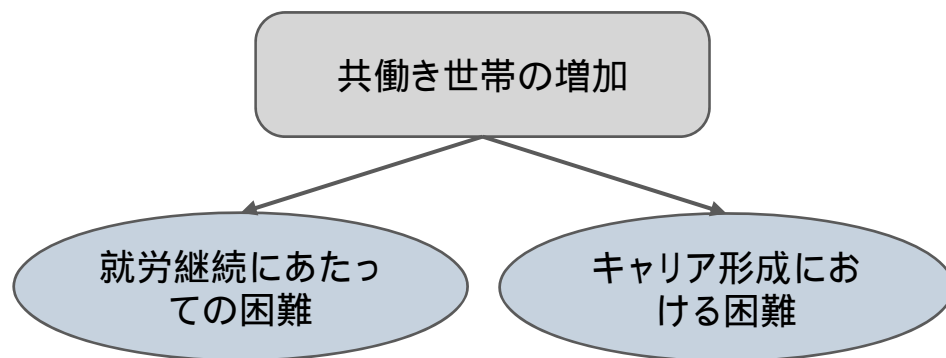
n %	部長相当 職以上まで	課長相当 職まで	主任、係長 相当職まで	役職には 就かない	その他	無回答
62	6	20	19	10	4	3
100	9.7	32.3	30.6	16.1	6.5	4.8

(出所) 中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討」研究の概要とアンケート調査結果、平成29年3月6日改訂版よりMURCグラフ作成 http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_tenkin2016.pdf

ダイバーシティ経営と転勤制度 - (1) 問題点

- 転勤制度においては、従来のワークライフバランス上の問題に加え、昨今はダイバーシティ経営、すなわち多様な社員・働き方を許容する上での問題が顕在化してきている。これらは、社会の態様(少子高齢化、家族構成の変化、個人の就労観の多様化、等)を受けたものであり、日本企業全体における問題として認識されるべきことである

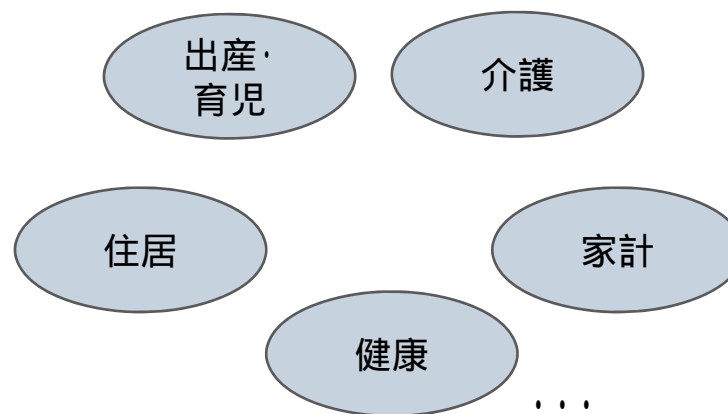
女性の就労継続とキャリア形成



- 配偶者の転勤に伴う女性の離職を招く

- (特に子どもを持つ女性が) 転勤を望まないことが、キャリアアップするための阻害要因

個別対応の限界



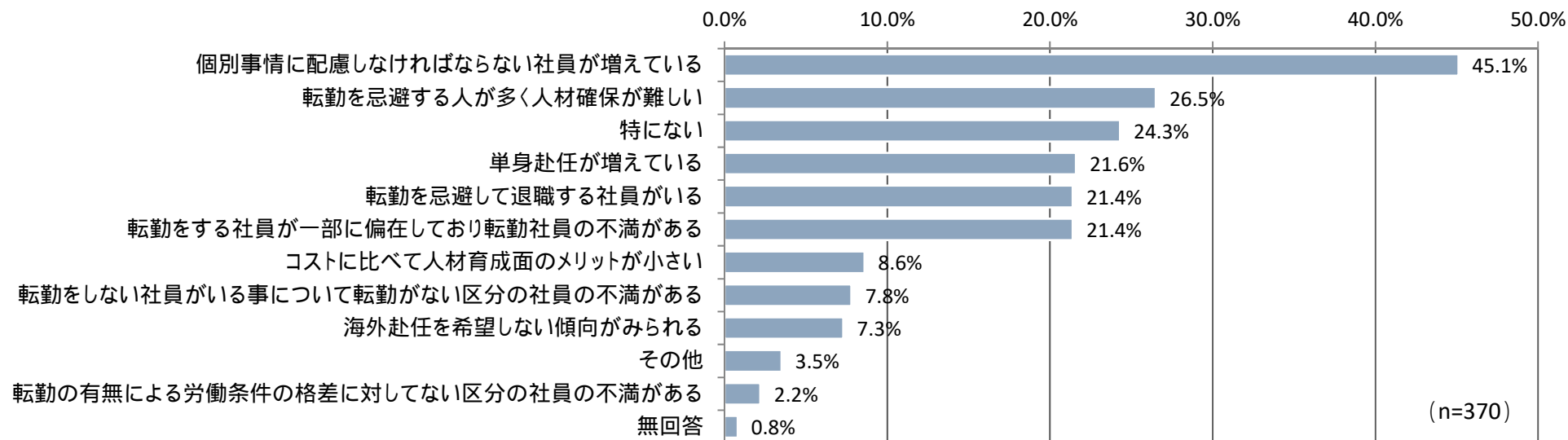
- 企業の45.1%*が転勤制度の課題として「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」と回答している

*詳細後掲

(ご参考) 企業が転勤を実施する上で課題と考えていること

- 現実として、企業の多くが個別事情への配慮に課題を感じている

企業調査



(出所) 中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討 研究の概要とアンケート調査結果」平成29年3月6日改訂版よりMURCグラフ作成 http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_tenkin2016.pdf

ダイバーシティ経営と転勤制度 - (2) 融和策

- ダイバーシティ経営の観点から見た場合の融和策として以下のような仕組みが考えられる

融和策		概要
1	人事ポリシーの転換	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従前の職能資格制度から役割等級制度へ転換することで、従来の能力主義的な処遇 (= 転勤の有無を論拠とした格差設定) を緩和・解消することが期待できる ■ とはいえ、転勤要件を完全に除去することは困難
2	転勤制度の目的の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業における転勤の目的を問い直す。現状の転勤の主目的が人員の需給調整であれば、それに必要な社員の割合を低減させることができないかを検証する ■ ただし、転勤の対象人員を減らすことは、人員の需給調整機能を制限することに繋がるため、これに対する施策が必要。一つの解として、限定勤務地制度の拡大が挙げられる
3	コース制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 転勤の対象となる社員と、そうでない社員で雇用区分を分けるコース制度の導入。社員は自らの意思でコースを選択することが前提 ■ 役割等級制度の下では、コースの違いによる処遇格差は、発生主義的に設けることが望ましい
4	転勤凍結制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事由がある場合に転勤の発令を凍結する制度の導入 ■ この仕組みを導入する場合、凍結できる期間・回数・当該期間の処遇についてのルールが別途必要
5	転勤時期の社員希望と見通しの提示	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員から転勤を希望する時期と、逆に希望しない時期について意見聴取をする ■ また、転勤の期間や回数を目安を示し、社員が先の見通しを立てられるようにする
6	社内公募制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材不足の部署やポストがある場合、そこへの異動を希望する社員を公募で募るという仕組み

(ご参考) 転勤にあたっての赴任期間の明示

- 国内での転勤経験がある社員のうち、45.3%が「赴任期間の目安もなく予想もできなかった」と回答している

個人調査

【転勤経験がある方にうかがいます。】

Q24 転勤にあたって赴任期間は明示されていましたか。複数回の転勤経験がある方は、最も多かったものをお答えください。(回答は1つ)

	n %	明示されていた	目安として 示されていた	明示も目安もな かったが慣例で 予想ができた	明示も目安もな く予想もできな かった	個別ケースによ り異なる
国内での転勤	921	124	143	152	417	85
	100	13.5	15.5	16.5	45.3	9.2
海外への転勤	79	27	32	10	10	0
	100	34.2	40.5	12.7	12.7	0.0

転勤制度のあり方に対する提言 - (1) 概論

転勤制度はそのデメリットによってメリット(人員需給調整を通じた雇用確保、人材育成機会の創出、等)を全て否定されるものではない。重要なのは、時代の変化(男性片働きのモノカルチャーな人事管理から、共働きのダイバーシティな人事管理へ)を受けた転勤政策のあり方の見直しである

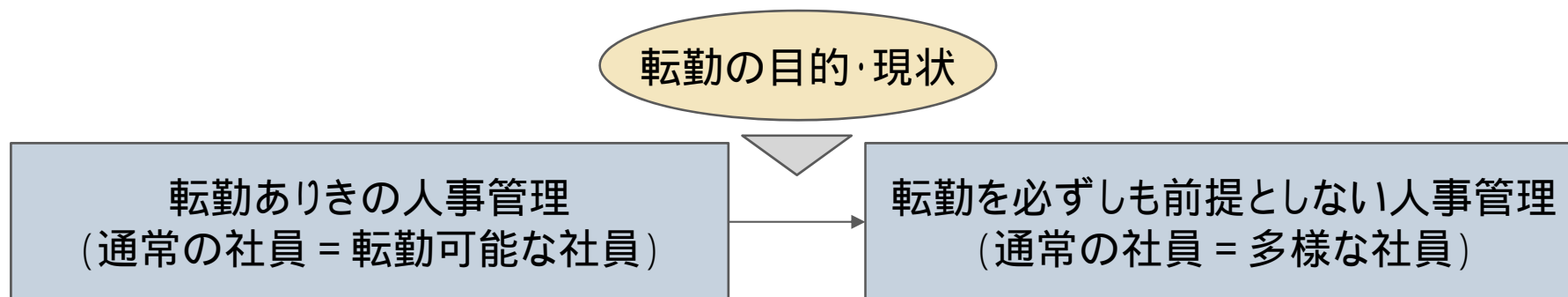
目的の検証と
人事管理のあり方の見直し

社員目線での転勤制度の整備

限定勤務地制度の整備・拡充

転勤制度のあり方に対する提言 - (2) 目的の検証と人事管理のあり方の見直し

- 転勤制度を再考する出発点は、転勤の目的と現状を再検証することである。需給調整を目的とする転勤が多いのであれば、その必要人数を最小化する方策を検討する。人材育成を目的とする転勤が多いのであれば、転勤を伴わない経験付与の可能性を探る、といったように、ゼロベースで転勤を問い直すことが必要



メーカーA社の人事制度改革事例

従業員数	100人未満	事業所	関東・関西・九州の3拠点
概要	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来は転勤の有無によるコース区分を設定。しかし、実際に転勤している社員がごく限られた人数であり、転勤有の区分の社員でも転勤していない者が多いことから、区分を設けることの実質的な意義が薄れているとして区分を廃止。その上で、処遇水準をこれまでの転勤有のコースの水準に統一した。とはいえ、転勤が全てなくなるわけではないので、転勤に際しては個別に打診の上で決定すること、また転勤した場合には賃金プレミアムを上乘せすることとして、社員の同意を得た 		

- 上記例は、転勤の有無による雇用区分を廃止することを推奨するものではない。転勤の目的と現状を踏まえた結果、限定勤務地社員を廃止するケースもあるという一例を挙げたにすぎない
- 各社が検証の結果、「限定勤務地制度を継続する、または新設する」ことも当然あって然るべき。ただしその場合、自社における転勤の必要性や実態に対する認識を新たにしなければ、限定勤務地社員 = 職務限定的で(相対的に)低処遇の社員という構図が拡大・再生産されるという帰結に陥りかねない

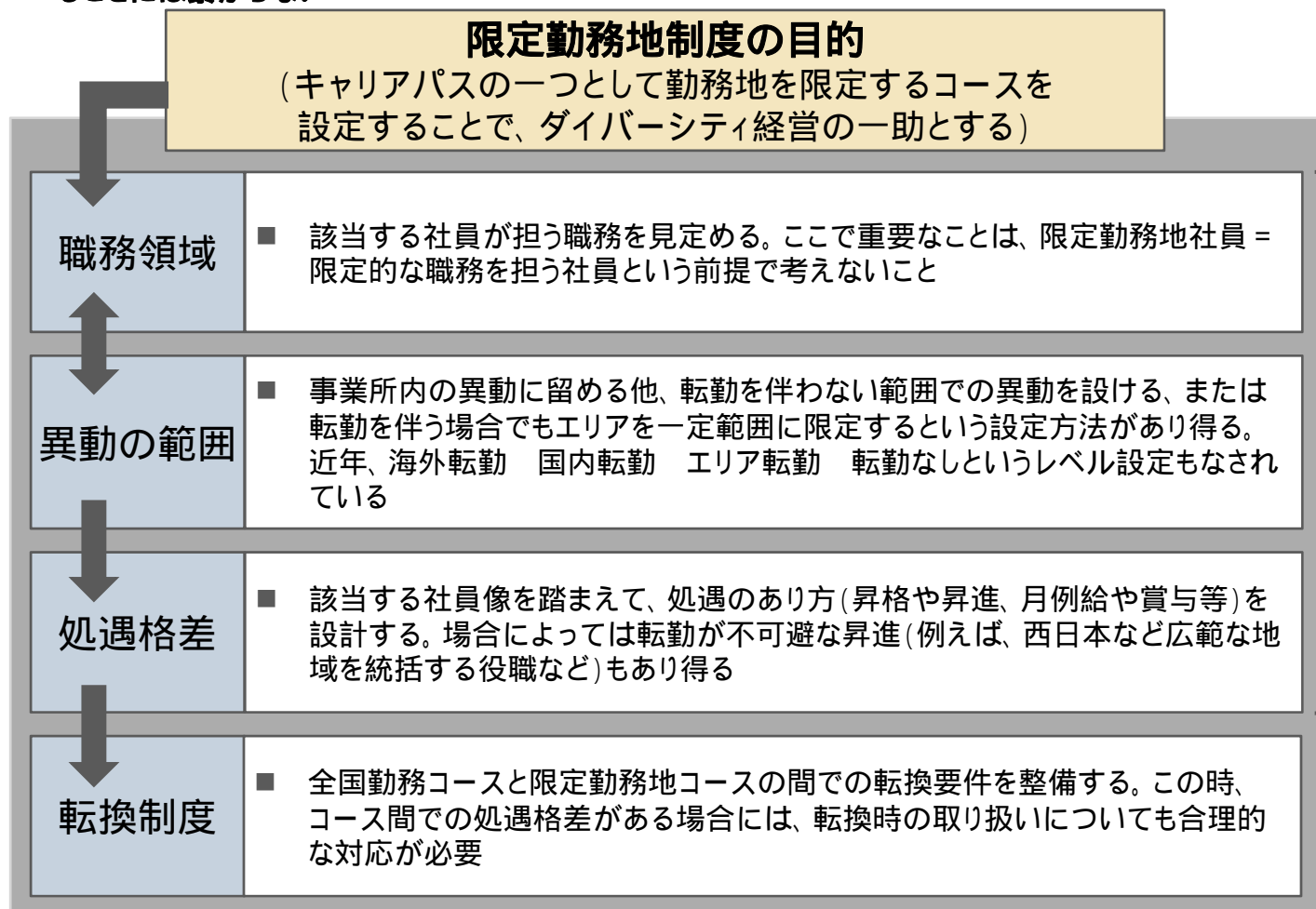
転勤制度のあり方に対する提言 - (3) 社員目線での転勤制度の整備

- 転勤制度を継続する場合であっても、これまでのように会社主導または会社都合優先での転勤発令から、社員への配慮や社員の主体性を重視する運用へとシフトすることが望ましい。例えば転勤制度を有する企業に対して、下記のようなルール設定を推奨する働きかけが考えられるのではないか

<p>転勤の予見性を高めるルール</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 転勤のある社員に対して、仕事と生活の両立を支援するために、転勤の見通しを立てられる仕組みを整備する <ul style="list-style-type: none"> ● 転勤の内示の時期を定める ● 転勤の期間を定める ● 転勤の回数を定める ● 転勤の地理的範囲を定める ● 転勤を行う年齢を定める(一定年齢以上は転勤をさせない、など) …等
<p>社員の状況に応じた配慮をするルール</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 転勤凍結制度 <ul style="list-style-type: none"> ● 育児や介護など、勤務地に関する制約事由を有する社員に対して、一定期間は転勤を停止する制度 ■ Uターン制度 <ul style="list-style-type: none"> ● 社員に希望する勤務地を申告してもらい、一定年齢以上の者は原則として希望勤務地に配属し、以降は転勤させない制度
<p>社員の要望を聴取するルール</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内公募制 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材不足の部署やポストがある場合、そこへの異動を希望する社員を公募で募るという仕組み。社命による転勤から、本人希望による転勤へと転換する ■ 自己申告制度 <ul style="list-style-type: none"> ● 本人のキャリア志向や異動・転勤の希望について定期的に調査する。ここで転勤に関する要望を確認し、人事異動の際に参考とする

転勤制度のあり方に対する提言 - (4) 限定勤務地制度の整備・拡充

- 限定勤務地制度の整備・拡充で回避すべきは、人件費抑制のための一手段という側面だけが強化されることである。勤務地に制約のある社員に対して、処遇格差が設定されることには、一定の合理性があるものと思料する。しかしその格差の程度や論拠が至当なものであるかは厳格に見定められるべきではないか。これがない限り、既存の社員が限定勤務地社員を選択する = 転勤なしのキャリアパスを選択することには繋がらない



従来の多くの限定勤務地制度は、勤務地の限定(多くは定型業務) 昇進・昇格・報酬における低水準の設定となっている。限定勤務地制度の検討にあたっては、その目的に適う合理的な設計が重要

本資料の利用について

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/