

## 第 10 回 保育・雇用ワーキング・グループ 議事概要

1. 日時：平成 31 年 2 月 22 日（金）14:14～15:11
2. 場所：合同庁舎 4 号館 12 階共用 1214 特別会議室
3. 出席者：
  - （委員）安念潤司（座長）森下竜一（座長代理）、八代尚宏
  - （専門委員）池本美香、島田陽一
  - （事務局）福田参事官
  - （説明者）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部  
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
4. 議題：
  - （開会）
  - 1. 勤務地を指定した働き方に関するヒアリング
  - （閉会）
5. 議事概要：
  - 福田参事官 ただいまより「規制改革推進会議 保育・雇用ワーキング・グループ」第 10 回を開催いたします。  
皆様には御多用の中、御出席を賜りまして、まことにありがとうございます。  
本日は、飯田委員は御欠席の連絡を受けております。  
本日の議題は「勤務地を指定した働き方に関するヒアリング」でございます。  
報道関係の方がいらっしゃいましたら、ここで退室をお願いいたします。  
（報道関係者退室）
  - 福田参事官 それでは、ここからの議事進行につきましては、安念座長、よろしくお願  
いいたします。
  - 安念座長 どうもありがとうございます。  
それでは、本日の議題「勤務地を指定した働き方に関するヒアリング」でございます。  
本日は、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部  
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の祖父江万里子様にお  
越しを頂いています。お忙しい中、どうもありがとうございます。
  - 祖父江シニアエキスパート よろしくお願いいたします。
  - 安念座長 早速でございますが、資料 1 に基づいて御説明をお願いしたいと存じます。
  - 祖父江シニアエキスパート ただいま御紹介にあずかりました、私、三菱 UFJ リサーチ

&コンサルティングの祖父江と申します。

本日は、お招きいただきまして、まことにありがとうございます。

簡単に自己紹介をさせていただきますと、弊社、三菱 UFJ フィナンシャルグループのシンクタンクでございます。弊社には大きく2つの事業がございます、一つが官公庁向けの政策提言事業、そして、もう一つが民間企業向けのコンサルティング事業でございます。その中でも私自身は後者に属しておりまして、人事のコンサルティングを手がけております。本日は、勤務地を指定した働き方ということで、特に転勤をテーマとしてお話をさせていただければと思っております。

では、早速ではございますが、お手元の資料を御説明させていただいた後に意見交換をさせていただければと思っております。

1 ページをごらんいただけますでしょうか。

本日、転勤制度に関してということで、まずは歴史的な背景、それから、現在の企業における実態、そして、今後の転勤政策の在り方についての提言という大きく3部構成でお話をさせていただきます。

1 ページにつきましては、歴史的背景というものを掲載しております。一番上の文章をごらんいただきますと、そもそも転勤制度とは、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であると考えております。

もう少し具体的に申し上げますと、高度経済成長期に第二次産業、いわゆる製造業でしたり建設業といったものが急成長してまいりました。その中で確立してきたのが、いわゆる日本的雇用、三種の神器と呼ばれておりますが、年功賃金・終身雇用・企業別組合でございます。

少し順を追って見ていきますと、まず、一番最初に定着してきたのが年功賃金かなと思っております。第二次産業が成長したことによって生産に必要な大量の社員を採用する必要があった。そのときに大量で、かつ均質的な人材を採用しようといいたしますと、新卒一括採用というのが非常に理にかなった手法であるということで普及してまいりました。そういたしますと、一括採用した社員の方々が経験に伴って習熟をしていく、この経験曲線に応じた年功的な処遇をしていくということが非常に合理的な処遇手法であるとされてきたと思われております。

そういたしますと、次に終身雇用という点で、日本は解雇条件が厳しいということも相まって、企業サイドとしても長く習熟を積んだ方に勤め上げてほしい。一方で、従業員サイドといたしましても、貢献と対価のバランスを確保するために定年まで働きたいという思いが働いたものと思われております。そうすると、労働市場というのが一つの企業の中で完結いたしますので、その中での労使の関係を調整するための組合というものが発達してまいりました。

このような流れの中、一括採用した社員の雇用を一つの企業の中でずっと維持し続けるという必要性が生じ、個別企業内での人員需給調整を完結させるための一手段として転勤

というものが定着してきたと考えられております。

その一方で、企業は雇用を維持していくのだからということで、非常に広範な人事裁量権というものを確立するようになってまいりました。ただ、この成り行き背景には、もう一つ、男性の片働きモデルというものがあつたと考えられております。と申しますのも、当然ながら転勤という辞令を出すためには日本全国、どこにでも行ってもらわなければいけないのですけれども、当時は男性が仕事をして女性が家庭にいる。ですので、女性がついていくということが比較的容易でございました。ですので、転勤制度というのも企業にとっても従業員にとっても非常に使いやすいと申しませうか、特段の問題が顕在化してこなかったという経緯がございます。

この転勤制度の果たす機能として、今、人員需給調整という言葉で目的をお伝えいたしました。2ページをごらんいただきますと、現在、企業内の実態として転勤がどう使われているのかということに記載しております。大きく目的として4つあるかなと思っております。まず一つが人事異動の一環でございます。こちらはさきに述べたとおり、雇用維持の調整弁としてのものがございます。

もう一つは採用困難な地域における必要人員を充足させるためということで、どうしても地域によって採用しやすい地域、しにくい地域がございますので、そのむらを調整するための手段としても使われております。

そして、目的の2点目は、地理的に多様な拠点とそれに付随する人間関係を経験させることによつての人材育成でございます。当然ながら、働く場所、拠点が違えば、その周辺にいらっしゃる顧客でしたり競合他社、業務内容、人間関係といったものも変わつてまいります。こういったものに関する幅広い経験を与えるということで人材育成に寄与するという目的でございます。

ただし、ここで1点、書かせていただいておりますが、実際に行う転勤の目的については、年代によって求める土台に違いがあり、また、転勤を伴わない異動で代替可能な部分もあるのではないかと書かせていただきました。これにつきましては、3ページ、4ページでアンケート調査の結果を掲載しております。

まず3ページをごらんいただきますと、タイトルの部分に「社員の年代別にみる転勤を実施する目的」と書かせていただいております。こちら、アンケート調査は中央大学の佐藤教授をリーダーとして行われたものでございまして、2015年に実施されております。

表が2つ載つておりまして、左半分が20代、30代、そして、右半分が40代ということで年代別に転勤を行う目的に違いがあるかを調査した項目でございます。

左半分の20代、30代を見ていただきますと、赤枠の「②社員の仕事経験の幅を広げる」ということが重要であるという回答が86.5%でございます。ここがナンバーワン。

一方で、右半分の40代につきましては、ナンバーワンの理由は「①事業所等の拠点展開の都合から」というものでございます。ですので、年代によって転勤の目的というのが少し違うのではないかとということがまず第1点でございます。

そして、その下の4ページをごらんいただきますと「転勤を経験した社員と経験していない社員の違い」ということで、こちらについては企業調査の結果と個人調査の結果の二通りを掲載しております。

上半分をごらんいただきますと、同じ雇用区分でも転勤を経験した社員と経験していない社員の間には取り組み姿勢などに違いがあるとお考えですか、という設問ですが、こちらにつきまして「特に違いはない」という回答が、企業サイドの27.8%でございます。

一方で、下段の個人調査、こちらは実際に転勤経験をされた方が転勤以外の異動に比べて能力開発にプラスになったか、という設問でして、この回答については、プラスの程度に違いはないという回答が35%となっております。

ですので、先ほどの2ページにまたお戻りいただきますと、転勤制度の目的の2番目、人材育成機能という点については、第一義的な転勤制度に求める目的ではないのではないかと考えております。

目的の3点目、経営幹部育成とスクリーニングということで、企業様によっては、管理職に昇格するためには転勤が必須であるという条件を求めているケースがございます。当然、日本全国に拠点があって地方で勤務していらっしゃる方が首都圏の本部機能を経験する、そのために転勤というのは不可避であるというケースもあるように思いますけれども、一方で、管理職に昇格するために転勤そのものというのが普遍的に必要な条件なのかというと、こちらについても疑義が呈される部分があるのではないかなと考えております。こちらについては、また後段でお話をさせていただきます。

4点目がマンネリ防止・不正対策。担当業務でしたり人間関係をリセットすることの手段として使われております。ただ、当然ながら、こちらも必ずしも転居を伴わない異動でも代替可能ではないかと考えております。そういったしますと、転勤そのもののユニークな目的というのは、やはり尽きるところ、人員の需給調整機能が最も大きなものであるというように言えると考えております。

また5ページを次にごらんいただきますと「人事制度における転勤制度の影響」というように書かせていただきました。実際に企業の中では転勤のある社員とない社員で区分を設けていらっしゃる会社様があります。ただ、その多くは、この区分に応じて処遇の格差、すなわち賃金格差や昇進格差というものを設けていらっしゃいます。この格差というのがどのような考え方に基づいて設定されているのかという前提といたしましては、多くは転勤ありの雇用区分の社員というのは、なしの社員に対して高い経験値を有している、又は有するであろうという評価と将来的な期待であるということが言えると思います。

ただ、この期待によって処遇格差をつけるということの根本的な背景といたしましては、従来の日本企業に多い、いわゆる職能資格制度に基づく考え方を採用しているからであると考えております。実際に処遇格差として多く差をつけているポイント、6点挙げておりますが、昇格・昇進、基本給水準等々でございます。

これに対して、転勤なしの区分の社員の場合、管理職に昇格できない、若しくは管理職

に昇格できても初級まででしたり、賃金といたしましても90～80%程度に抑えられていたり、賞与や退職金といった部分も基本給での差がついていたりしますので、そこで抑制をされている、このような状況が実態かと思っております。

先ほど、このような格差のつけ方は職能資格制度という考え方に基づくものであるというようにお話をいたしましたけれども、日本企業における人事制度の類型といたしまして、通常、大きく6ページにあるような3パターンに分けられるというように整理をしております。

表が書いてございまして、まず①職能資格制度が日本企業で最も多い類型でございます。年功や勤続をベースとして、能力の習熟に応じて昇進や昇格をしていくというものでございます。先ほど年功賃金と申し上げましたが、こちらの思想に基づくものでございます。

②役割等級制度と書かせていただきました。こちらは役割イコール仕事基準で処遇をしていくというものでございます。すなわち、転勤のありなしではなくて、どの社員がどういう仕事をしているのかということに応じて処遇をしていくものでございます。

③として職務資格制度と書いております。こちらは職務基準となっております、比較的欧米企業で主流の管理方法でございます。どのような仕事をするのかということに対して、仕事の内容そのもので処遇をしていくというものでございます。

こちらの①が現在の日本企業の主流であるとお話をいたしました、転勤の有無による処遇の格差の根本的な出どころというのが①の思想であるとした場合に、②の役割等級制度というものに軸足を移していけば、勤務地の制約による処遇格差は解消又は緩和されることにつながるのではないかと5ページで書かせていただいております。

少し具体的なイメージでお話をいたしますと、例えば営業所内に営業職が10人いらっしゃったといたします。そのうちの半分が転勤ありの社員、半分の方が転勤なしの社員だとする。現在、職能主義的な処遇ですと転勤ありの方もなしの方も営業という仕事の中身は全く同じであるにもかかわらず、転勤がある方の処遇の方が高いという状況になっております。これに対して、役割等級制度、すなわち、営業というお仕事そのもので処遇を決めていくという仕組みに軸足を置いていけば、現在の処遇格差というものが緩和・解消されることになるのではないかと5ページで書かせていただいております。

この処遇格差の問題もございすけれども、現在、顕在化してきている新たな問題というのが8ページでございます。8ページのタイトルに「ダイバーシティ経営と転勤制度ー(1)問題点」として書かせていただきました。

従来、転勤に関してはワーク・ライフ・バランスの問題が取り沙汰されておりましたけれども、昨今、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というものが顕在化してきております。

こちらでは2点、大きく挙げてございまして、1点目が女性の就労継続とキャリア形成に関してでございます。かつての片働きから今や共働きが主流になってきてございまして、その中で女性の就労継続に当たっての困難、つまり、配偶者の方が転勤をすることになると

一緒についていくことになり、これに伴って離職を招く、というような状況が発生しております。そして、もう一つがキャリア形成における困難ということで、特に子供を持つ女性というものがクローズアップされますけれども、転勤を望まないことがキャリアアップを阻害する要因の一つというようになっております。

そして、もう一つが個別対応の限界と書かせていただきました。社員の皆様も個別の事情をいろいろとお持ちでいらっしゃると思いますが、この事情というのも昨今、多様化してきている。アンケート調査では、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いけない社員がふえているという回答をなさっていらっしゃいます。このような問題というのは、もう世の中の変化そのものを受けたものでございますので、日本企業全体における課題として認識することかなと考えております。

では、このような問題に対してどのような対策が考えられるのかというのを10ページで少し書かせていただきました。融和策ということで、こちらでは6点、挙げております。

1点目が人事ポリシーの転換ということで、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、転勤の有無を論拠とした格差設定を緩和・解消することができるのではないかとはいえ、転勤要件そのもの、転勤そのものが全てなくなるということは非常に困難なことであるというように認識しております。

ですので、転勤も実施していくという前提で考えたときに、2番として転勤制度の目的の見直しというものを挙げさせていただきました。そもそも企業において転勤の目的とは何なのかということ問い直した上で、人員の需給調整が目的であるということの認識を新たにしたのであれば、この需給調整に必要な人員の割合を低減させることができないかといった検証をすることが一つ考えられるかと思えます。ただし、転勤の対象人員を減らすということは、それすなわち需給調整機能を制限することになりますので、これに対する施策が必要になってまいります。その対策の一つが限定勤務地制度といったものになるかと思っております。

3番のコース制度、こちらがいわゆる転勤のありなしで区分を設けていくというコース制度の考え方でございます。当然ながら、この制度を導入するに当たっては、社員は自分の意思でコースを選択するということが前提でございます。

4番が転勤凍結制度。例えば事由がある場合には転勤の発令を凍結する制度といったものを導入している企業も多うございます。

5番が転勤時期の社員希望と見通しの提示。そして、6番として社内公募制というものを書かせていただいております。こちらについては後段でもまた掲載をしておりますので、こちらでは少し説明を省略させていただきます。

12ページ以降が転勤制度の在り方に対する提言ということでまとめております。転勤制度におけるデメリットというものは幾つか挙げられておりますけれども、このデメリットがあるからといって、メリットそのものも全て否定されるものではないというように考えております。それよりも重要なのは時代の変化、すなわち、男性片働きのモノカルチャー

な管理から共働きのダイバーシティな管理へと軸足を移していくことであろうと考えており、この軸足を移していくに当たっての対応策として3つ挙げております。

1つ目が、転勤の目的の検証と人事管理の在り方の見直し。

2つ目が、社員目線での転勤制度の整備。

3つ目が、限定勤務地制度の整備・拡充というものでございます。

この3点について、以降のページで御説明をしております。

まず13ページをごらんいただきますと、目的の検証と人事管理の在り方の見直しがございます。

一番上の文章をごらんいただきますと、転勤制度というものを再考していく出発点は、転勤の目的と現状がどうなっているのかということのを再検証することです。もし、この需給調整を目的とする転勤が多いのであれば、人員数を最小化するといったやり方が考えられます。ですので、下に絵で描いておりますけれども、これまでの日本企業の多くは転勤ありきで人事管理を考えてきて、自社の社員も転勤可能な社員が普通の社員であるという考え方でございました。これに対して、では、実際に転勤の実態としてはどうなのかということのを改めて検証をして、転勤を必ずしも前提としない人事管理に軸足を移していけないかということでございます。

一例として、A社の人事制度改革事例というものを掲載させていただきました。こちらは東京に本社のある100人未満の企業でございます。関東、関西、九州に3拠点を有し、かつては転勤の有無によって、コースを区分していらっしゃいました。ただ、実際に転勤している社員がごく限られた人数であったということで、転勤ありの区分の社員でも転勤していない方というのが大半であった。そのような状況下で、そもそも区分を設けることの意義が薄れているのではないかとということで、コースを廃止いたしまして、その上で処遇水準はこれまでの転勤ありのコース、つまり比較的高い処遇水準に統一をいたしました。とはいえ、転勤する方がゼロ人になるわけではございませんので、転勤に際しては個別に打診をするということと、転勤した場合には賃金プレミアムを乗せるということ、この2点を社員に御説明して同意を頂いたという例がございます。

こちらの例は、転勤の有無による雇用区分を廃止するということを推奨するものではございませんで、あくまで検証の結果、コースを廃止するケースもあるということのを挙げたものにすぎないということだけお断りしておきます。

ただ、各社、検証の結果、限定勤務地制度というものを導入する、ないしは維持するという結論を出された場合においても、そもそも転勤の必要性でしたり実態を踏まえて新たに我が社における転勤とは何なのかということのを考えないと、限定勤務地社員というのは職務限定的な方々であって相対的に処遇も低い方々であるというような構図が拡大・再生産されることにつながりかねないのかなということだけ、こちらでお伝えをさせていただきます。

14ページにおきましては、実際に転勤を行う企業において、このような社員目線での配

慮が必要ではないかということでございます。

上に文章を書いておりますけれども、現在の転勤というのは非常に会社主導、会社都合優先で行われております。これに対して、社員の主体性を重視する運用にシフトしていくことができないかというものでございます。

大きく3つ、こちらでも挙げておまして、1つが転勤の予見性を高めるルールでございます。例えば転勤の内示の時期でしたり、期間、回数、地理的範囲、それから、年齢です。そういった転勤を行うに当たっての具体的な運用ルールというものを整備していったら、社員の方々が予見性を高めることができる仕組みを整備していったらどうかというものです。

2つ目が、社員の状況に応じた配慮をするルールでございます。

2点挙げておまして、一つが転勤凍結制度。何らかの事由を有する社員の方については、一定期間は転勤を免除するという仕組みでございます。

もう一つがUターン制度というもので、社員に希望する勤務地を申告していただいて、一定年齢以上の方は原則として希望勤務地に配属して、以降は転勤をさせないというものでございます。

3つ目が社員の要望を聴取するルールということで、例えば社内公募制。人材不足の部署でしたりポストがある場合には、社員から希望を募って、そこから選んで転勤をしていただく。これは転勤が社命によるものから本人希望によるものによって変わっていくという点でパラダイムシフトを起こした仕組みでございます。

そして、自己申告制度。こちらは実際に各企業でも行われているケースがございますが、御本人のキャリア志向でしたり、異動・転勤の希望について定期的に調査を行っていったら人事異動の際の参考材料にしていくというものでございます。

このように、転勤をする社員がいる場合の配慮をするルールの整備というものが提言の2つ目でございます。

15 ページ、こちらが最後になっておりますけれども、限定勤務地制度の整備・拡充というものでございます。

昨今、限定勤務地制度に関して検討されていらっしゃる企業様がおありですが、上の文章にも書いておりますけれども、こちらで最も回避すべきこととしては、単純に人件費抑制のための一手段として使われないということだと思っております。この限定勤務地制度を入れる目的というのが、キャリアパスの一つとして勤務地を限定するコースを設定することで多様な社員の方々の働き方をサポートするということにきちんと根差していないといけないのかなと思っております。

実際にこの制度というものを検討していくに当たっては、まずは職務領域というものを設定する必要があります。該当する社員の方々にしていただくお仕事とは何なのか。ここで重要なことは、限定勤務地社員というのが限定的な職務を担う社員という前提で考えないことでございます。



現在、各企業でこういった勤務地に制約を持つ方々に対するコースというものを設けていらっしゃると思いますが、その中にはかつての総合職と一般職という区分が衣がえをしたような制度というものが非常に多くございます。このような前提で考えますと、勤務地限定制度を適用される方は定型的な業務を担う方で低処遇の方々であるという帰結に陥ってしまいます。

そして、職務領域の次が異動の範囲というもので、事業所内の異動にとどめるだけではなくて転勤を伴わない範囲での異動、又は転勤を伴う場合でもエリアを一定範囲に限定するといった異動のレベル設定というものがございます。近年ですとグローバル、海外展開されている企業もございますので、海外転勤、国内転勤、エリア転勤、転勤なしといった形で異動の地理的な範囲のレベル設定をするケースがございます。

そして、その上で処遇格差というものを設けて、最後に転換制度と書かせていただきました。この全国勤務のコースと限定勤務地のコースの間で行き来をするというルールも整備をしております。当然でございますけれども、コース間で処遇格差を設けている場合には、転換に際して格差をどのように調整するのかということについても合理的な取扱いが必要になります。

本日、御用意をいたしました資料としましては以上になっております。転勤に関しましては、やはり企業主導という働きかけが非常に力強かった中で、これから先、社員の方に軸足を移していった転勤の在り方、運用の仕方というものに見直しをしていく必要があるのではないかとこのをまとめとしてお話をさせていただきます。

少し長くなりましたが、以上でございます。

○安念座長 どうもありがとうございました。

それでは、残りの時間、ディスカッションをさせていただきたいと思います。

八代先生からどうぞ。

○八代委員 どうもありがとうございました。

ただ、最後におっしゃった、これからは社員主導の転勤に変えていく必要があるというのはもっともなことなのですが、それが簡単にできるかということですね。これは転勤の目的と絡んでいるわけで、2ページに整理されておりますが、その中で1つ抜けているのではないかなと思うのは、転勤と管理職がどう結びつくかということです。これは役所の仕組みなのですが、中央官庁では若いうちから地方に行って管理職になる。それは一種の管理職経験を積ませるわけです。なぜ国でやらないかという、地方の出先での仕事は中央の仕事よりも簡単だから、そこで失敗の経験をさせるということがあるというように聞いているわけですが、それは民間でも同じかどうか。

そうだとしたら、これは組織にとって必要なことであって、本人の意思を聞いても駄目なわけですね。これはオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) の重要な一環なわけですから、それは転勤制度が何のためにあるかということをししないと、なかなか最後の結論まで行かないのではないかと。

同時に、このアンケート調査を見て、転職の目的は需給調整機能だとおっしゃったのですが、仮にそうだとしたら、景気循環とかいろいろなことでランダムになるわけですが、現実の転職というのは極めてシステムチックに行われているわけです。それが需給調整のためというのであれば好況期と不況期の違いがあつてしかるべきだと思うのです。アンケートで聞くと大体、建て前で答えますから、その点に注意する必要があるかと思います。

もう一つは、転職しない人の給与が低いことを格差と呼ぶのかどうか。それは本人の選択の結果なわけですね。いろいろな経験を全国に転職することは本人及びその家族にとって非常に苦痛なことです。それを経て管理職としての経験が増えるから、将来の昇進に結びつくと企業の経営者が考えているなら、それ自体の妥当性は別として、転職の有無によって処遇に差がつく方がむしろ公平なわけではないでしょうか。だから、結果だけ見て、転職する人としらない人の処遇が等しくなければいけないというのは、私はやや逆の意味で問題ではないかと思います。問題は転職の有無を個人として選べるか否かということであつて、しかも男性と女性で差がないというか、そういうように考えているのですが、それについて御意見を頂きたいと思います。

社内公募制というのも一つの理想なのですが、もし、そういう転職というのが管理職を経験、つくるためのOJTだとしたら、逆に言えば希望を聞いたら望ましい転職先として特定のところに当然ながら集中します。それをどう調整するのかという問題と不可欠ではないかなと思います。だから、公募制の場合は調整メカニズムが問題にならないか、等について教えていただければと思います。

○祖父江シニアエキスパート ありがとうございます。

幾つか御質問を頂いたかと思いますが、まず1点目で頂いた御質問で、中央官庁という視点でお話を頂いたかと思うのですが、おっしゃるとおり、異動、転職をしなければ経験をできないポストがある。そのポストを経験することで管理職に必要な経験を積んでいくといった側面は確実に実際にあるかと思っております。先ほどアンケート調査を全面的に信用するのは問題だというお話も頂きましたが、3ページのアンケート調査をご覧ください。

○八代委員 いや、アンケートだけに依存するのは危険だということです。

○祖父江シニアエキスパート はい。例えば3ページの右半分、40代のアンケート調査をごらんいただきますと、⑤として「転職をしないと経験をできないポストや仕事がある」とあるように実際に転職というものがポストを経験させることと密接に結びついているという実態はあるかと思っております。こちらの⑤の割合を20代、30代と比較をしていただいても、40代の方が多い。こちらは管理職相当のポストを経験させるための機能を持っているということを意味しているかと思っております。実際にコンサルティングの中でも、比較的小規模な店舗でしたり営業所といったものをまずは経験させていくために異動させるという側面はあるかと思っております。ですので、そういった人材育成としての機能が転職にあるということは一切否定するところではなく、実際に活用されているかなと思ってお

ります。

そういたしますと、2つ目に御質問いただきました現在の企業の転勤というのが非常にシステムチックに行われておって、人員需給の機能を第一にというところに違和感がという御指摘を頂いたかと思えますけれども、おっしゃるとおり、今の企業の転勤の目的として人材育成機能というものをかなり重視して運用していらっしゃると思いますので、その意味においてシステムチックにある程度定期的な年数で、定期的な人員の割合を動かしているということになっておるかと思えます。

ただ、人材育成に転勤が必ずしも必要なのかということ、その転勤をさせている人員の割合に対して必ずしもそうではないのではないかと。そういった意味において、転勤でなければ必ず経験させられない、充足させられない目的としては、人員の需給調整機能というのが第一にあるのではないかとというような意図で先ほどお話をさせていただきました。

そして、3つ目に、そもそも転勤のありなしでの処遇格差があつてしかるべきと申しましょうか、そちらは不自然なことではないのではないかとという御指摘でございますけれども、それもおっしゃるとおりの面もあるかと思っております。転勤を経験する社員の方というのは、居住地を移動することによって、非常に心身ともに負担のかかることでもございますし、それによって経験の幅が広がっていくというものは間違いなく、それを転勤プレミアムの根拠にするということは合理性のあることかと思えます。ただ、一方で、現在、企業の中の転勤の在り方を見ても、転勤ありの区分を選んでいる社員でも全員が転勤をしているわけではない。そういたしますと、転勤ありの区分の中の転勤をしていない社員と転勤なしの区分を選んでいる社員、この間で雇用格差があるということについては、やはり矛盾があるのではないかなと思っております。

そして、4点目に社内公募制ということに関しての御意見でございましたが、こちらも社内公募制というのが転勤の全てをカバーする仕組みであるというようには考えておりません、あくまで社員からの要望を聴取するための一つの手段、パーツの一部であるというように考えております。ですので、あくまで会社主導で人を動かしていくということは前提とした上であっても、社員の希望でしたり主体性というものを生かす仕組みも一部取り入れてはどうかというようにお捉えいただければと存じます。

○安念座長 転勤の機能というのは縮小するかもしれないが、なくなるまいだろう。ただ、例えば総合職なら総合職、全員転勤あり得べしというようにするまでの必要はないのではないかと。だから、今まで我々が転勤と考えていたことについての何か代替的な手段、それも多分1つではなくて、いろいろなものの抱き合わせで代替していくことも可能なのではないかとのお考えと承りましたが、そういうことでしょうか。

○祖父江シニアエキスパート はい。さようでございます。

○安念座長 実際のところ、これは業種、企業によっても様々だろうと思うのですが、先生は2年ほど前にお書きになった論文を私、大変これは有益な論文だなと思って拝読したのですが、転勤、転勤と言うけれども、みんなスタンバイはしているかもしれないが、そ

れほど実際に転職しているのかというのは調べてみないとわからないことですね。どうなのですか。業種による違いですか。それとも、個社の個性みたいなものですか。先生はどうお考えになりますか。

○祖父江シニアエキスパート　こちら、業種なのか、個社なのかということに関して、何かしらアンケートをとったということではないのですけれども、やはり地理的な範囲に依存するところが多いのかなと思っております。同じ業種であっても、ある程度地理的に固まっているような会社であればもともと異動できる範囲が狭まっておりますので、余り転職という必要性がない。

一方で、地理的な範囲が非常に幅広く、なおかつ、新卒採用に軸足を置いてらっしゃる会社がこの転職というものを非常に大々的にと申しましょか、定期的に行っているのかなと思っております。中途が多い業種ですと、その土地土地で採用していくこととなりますので、この入り口の人員確保の手段というのがどちらかという大きいのかなと思います。

○安念座長　なるほど。やはりプレゼンでも論文でも強調しておられた三種の神器の中の新卒一括採用と転職制度が、少なくとも今までは不可分というか表裏一体のものとして結びついてたということが現実にも観察されるということでしょうか。ありがとうございます。

ほかにどなたからでもどうぞ。

森下さん、どうぞ。

○森下座長代理　今の八代先生の話につながるのですけれども、手を挙げておいて結果的に転職がなかったのと転職をしないという人の給与体系が一緒でもいいのではないかという話だが、それは違うと思います。やはり転職をしないという選択肢をしている人に対して、転職があり得るとするのは家庭の不安環境を含めてそれなりのリスクを背負っているわけだから、それは給与体系が違った方が恐らく納得感はあるのだと思うのです。給料なのか、それともプレミアムなのかは別にしてです。

やはり問題は、転職をしたくない、あるいは自分の雇用の中で親が介護に入る、あるいは子供が学校に行き出す。そういう転職できない時期に転職をしなくて済むというのが大事なのであって、何もない時期の転職に関する抵抗感というのは結構違うと思うのです。だから、そういう意味では、ワーク・バランスと連動して考えないと、一律にいつでも選べるとか、そういう話でもないと思うのですけれどもね。

医者の世界も結構転職というのが大学病院はあって、しかも、割と今は民主的ですが、昔は一方的な命令で行かされた時期があって、そのときに出させる方も考えたのです。子供が何歳かとか、親の開業の跡を継ぐかどうかとか、そういう相対的なところはやってたのですけれども、基本的にはかなりそういう本人の事情を考慮した上で選ばせてあげるというのが大事で、しかも、途中で変更ができるというのが大事だと思うのですけれどもね。

○安念座長 そのとおりだと思うのですけれども、どう思われますか。やはりそうなると人事の負担というのはなかなか大きいものになってまいりますね。恐らくなかなか踏み切れない一つの理由は、やはり具体的に人事の労働というか負担が非常に重くなるのは困るなという。賃金その他の問題はもちろんあると思うのですが、どうなのでしょう。

○祖父江シニアエキスパート 御質問ありがとうございます。

おっしゃるとおり、転勤のある社員とない社員で処遇に違いがある、これは私も合理性のあるところかなと思っておりますので、ここを否定するつもりは一切ございません。ただ、やはり個社によってまず第一に事情が違うということで、先ほど申し上げたように転勤ありの区分でも実はそれなりの割合の方は転勤していないという会社においては、転勤なしの区分を選んだ方との違いというのを説明し切れないというところがございます。実際にこれに対して問題意識を抱えられて人事制度を変えていこうという検討をされていらっしゃる企業もございます。

そして、第二に、転勤をしない選択をする、これをどういう方々に対してどういう仕組みで用意をしていくのかということかと思うのですが、恐らく大きくは2つなかなと思っておりまして、いわゆる限定勤務地制度のようにキャリアパスとして転勤をしないコースを設けるというやり方。そして、もう一つが、事由が発生したときに転勤をしない配慮をしてあげるという対応の仕方があるのかなと思っております。

この2者、どちらがいい悪いというものでもないのですけれども、当然、企業側の都度都度の対応の手間という意味で言うと、後者の個別対応の方が非常に難しい。事由と言いましても個人個人によって違いますので、ルール化し切れないというところがございます。そういったしますと、手を挙げて転勤をしないというキャリアパスを設定するという仕組み化になっていくということも考えられます。

ただ、この仕組み化という点においても、現在、実際に限定勤務地制度を設けていらっしゃる会社では幾つかパターンがあると思っておりまして、一つは、かつての総合職と一般職、端的に言えば男性と女性の区分を衣がえをしたものです。もう一つが、いわゆる工場などの現業の方々を抱える会社が、言い方は悪いですが、人件費を抑制する一手段として取り入れていらっしゃるパターン。そしてもう一つが、昨今の非正規社員の活用という観点から、そういった方々を正社員に登用するための一手段として仕組みを設けていらっしゃるというパターンがあるかと思っております。

恐らく、それぞれのパターンにおいて処遇格差のつけ方というのも変わってくるかと思えますし、実際にいらっしゃる社員の方々の働き方によっても、もしかしたら、先ほど申し上げたような営業という同じ仕事をしていらっしゃる方々であれば、役割主義的に行っている仕事で賃金に差をつけないというやり方も一つあるのかもしれないという選択肢がございます。

ただ、事例で挙げましたメーカーA社様の場合ですと、転勤する社員、しない社員の区分をなくしてしまったのですけれども、転勤をした方に対しては、転勤した後の数年間は

賞与で少しプレミアムをつけるという仕組みで対応したというケースがございます。

○安念座長 なるほど。御苦勞賃みたいなものですかね。

○祖父江シニアエキスパート おっしゃるとおりです。補足でございますけれども、今までの処遇格差のつけ方というのは、基本的には月例給、しかも基本給で差をつける。ただ、この基本給で差をつけるとなりますと、この差というのは、もう同じ勤続を勤め上げた方の中では埋まらないものになってまいります。そうではなくて転勤に対する何らかの御苦勞賃として考えると、リセットできる賞与で加算をしていくというのがいいのではないかとという結論に至った会社でございます。

○安念座長 なるほどね。いろいろなお考えがあるんですね。

ほかにいかがでしょうか。

八代先生、どうぞ。

○八代委員 6ページの類型なのですが、一般に職能か職務かという分け方があると思うのですが、真ん中の役割というのがもう一つよく理解できないので、これは3の職務とどう違うのか。役割というのは個々の職務、管理職かどうかとか、それとまずどこが違うのでしょうかということですか。

○祖父江シニアエキスパート 実は、この役割等級制度というのはかなり日本固有の考え方でございまして、職能と職務の間にあるような位置づけでございます。具体的に申し上げますと、例えばなのですが、一番右端の職務資格制度をとった場合、同じ企業の中の部長であっても営業部長と人事部長と総務部長は違うということになります。

○安念座長 それは当然でしょうね。

○祖父江シニアエキスパート これに対して、真ん中の役割等級制度になりますと、やっている仕事の中身は違うのだけれども、部長という職責は同じであるということで、部長という固まりで処遇をしていくという考え方でございます。ですので、こちらの役割の方が少し異動はさせやすい。

○安念座長 そうしたら、むしろ職能給に機能的には近くなりませんか。

○島田専門委員 職能資格制度は資格等級に基本給を張りつけるのです。だけれども、役割等級にすると役割に張りつくので、要するにレンジをどうとるかにもよるのですが、従来よりは役割を持っていない人の基本給を下げられるという機能があるように思います。最近、職能資格制度からこちらにシフトという会社が多い。

○安念座長 そういうものですか。

○八代委員 硬直性があるかないかの違いなのですか。

○島田専門委員 そうです。だから、職能資格でいくと実際の年功的な運用になるので、一応そこに入ると、役職につこうがつくまいが基本給は変わらない。それをやめて、役職についたときにこの給与。だから、その等級でいくのです。あるいは役職のレンジはどこだというようにするわけです。

○八代委員 だから、むしろ職能に近い。

○島田専門委員 近いと思います。職務は関係ないです。

○八代委員 わかりました。

○祖父江シニアエキスパート そうですね。おっしゃるとおりでございます、役割に対して基本給をつけていく。実際にコンサルティングをしているケースですと、管理職に対して役割の仕組みを入れるというケースが多いかなと思っております。というのも、管理職になりますと、課長、部長といった役職で仕事の重みづけをしやすいのですけれども、非管理職の方々の場合、まだ仕事を習熟していっている過程においては、日本企業特有だと思うのですけれども、どのような仕事でも広範にやっていて経験を積んでいくとなると、役割というのは設定しにくいので、若いうちは職能資格的な処遇をしていって、管理職になって役職につくようになってくると役割ベースで処遇をしていく。このようなミックスをしていらっしゃる会社というのが比較的多く出てきております。

○安念座長 職務となると当然だけれども、ジョブディスクリプションが相当程度は詳細に紙に書いてあるという前提でないとできませんね。そういうものは、しかし、日本ではやはり少ないということですか。

○祖父江シニアエキスパート そうですね。当社は職務制度であるとうたっている会社はあるのですけれども、いわゆる欧米ほどのジョブディスクリプションを用意していらっしゃる会社というのは、私の経験する限りでは拝見したことはないです。

○八代委員 ちょっと関連して、きょうのテーマから外れるかもしれませんが、管理職というのは欧米では立派な一つの職種なのですが、日本では必ずしもそうではないですね。ある程度の年をとったら多くの場合、少なくとも退職前には、課長という管理職にはなれる。これが今の日本企業の弊害だというように感じられませんか。というのは、管理職というのは極めて重要な職種です。決断ができない課長の下につくと、部下の仕事が非効率的になり迷惑をする。だから、管理職はきちっと部下を管理できる能力に応じて選んでもらわなければいけない、年功だけでは絶対やめていただきたい。しかし、実際にはそうなっている。これを何とかする。

だから、逆に言えば、転勤さえしていれば管理職になりやすいというのがまた弊害だと思うのですが、管理職というのを明確な一つの職種にするというようなことをしておられる企業があるかどうかを教えていただければと思います。

○祖父江シニアエキスパート

管理職を職種とすると、ということでしたが、おっしゃっていただいた実際の対応イメージですぐにお答えできないのですけれども、ただ、前提として、今、企業の悩みとしては管理職にできる人数が少なくなっている。やはり高度経済成長期のようにどんどん拡大をしていくわけではございませんので、ポストの数がむしろ縮小しているという状況でございます。

そのような中ですと、この役職者、つまり管理職の位置づけというのが非常に重要になってくる。数字を稼ぐことができる人、それは大前提なのだとは思いますが、多様な人

材をマネジメントしていくという意味で、かなりヒューマンスキルの点が重視されてきているという実感がございます。

恐らく、この役割等級制度というのもそのような企業のニーズに応えたものでございまして、非管理職の若いうちは能力に応じて昇格や昇給していくのだけれども、そこから先、ポストに登用されるかどうかというのは全く別の世界の話である、と考えます。ですので、ポストに登用された瞬間に役割、部長なら部長、課長なら課長という処遇で一気に給料としても上げることによって、その重責を任せていくというような考え方になってきているのかなというように思っております。

○八代委員 ただ、マネジメント能力があるかないかはやってみないとわからないわけで、だから、地方に転勤して地方の人を実験台にしてしまうということは、管理職ポストの数が少なくなってくる以上、そうするとますます不可欠ですね。

○安念座長 役所は、地方支分部局その他は出先である。殿様というか若殿が行く。1年間ぐらい床柱をしょって修行するということが古典的な役所ではできたかもしれないが、今の日本の民間企業で地方というか、いろいろある拠点を役所にとっての、こう言うのは特定してしまうけれども、税務署みたいな、そういう意味づけで使うということがそもそも可能なものですか。

○祖父江シニアエキスパート 恐らく日本企業の中においても、例えば小売業などですとわかりやすいのですけれども、地方に行けば行くほど、やはり店舗の規模が小さいので、比較的マネジメントの難易度が低いという考え方で地方から経験をしていこうという考え方はございます。ですので、そういった点で管理職の育成でしたりスクリーニングをするための機能としては、一つ役割を果たしているのかなと思っております。

○安念座長 なるほど、そういうことなのか。そうすると、そういう職場というのは比較的には労働集約的というか、平たく言えば人間の数がそれなりに必要だという、人間の数及び拠点ですね。溶鉱炉みたいなのに1万人いるとかそういう拠点ではなくて、10人とかそういうものがたくさんあるというところなのでしょうね。

○祖父江シニアエキスパート おっしゃるとおりです。

○安念座長 わかりました。済みません、どうもありがとうございました。

ほかにいかがでしょうか。よろしゅうございますか。

では、私から最後、この論文をお書きになって大体2年ですが、たった2年というか、しかし、これだけ動きの速い時代ですので、これをお書きになってから現在までに変化とか、あるいは変化とは言わないまでも何かトレンドとしてますますはっきりしてきたこととか、そういうものは何かお感じになりますか。

○祖父江シニアエキスパート 2年前に論文を書かせていただきましたけれども、転勤という点において言うと、コンサルティングをしている中で特段の変化というものはまだ実感値が出てこないというところでは。

ただ、転勤そのものにフォーカスしているというよりも、非正規社員の方々の活用でし



たり、シニアの社員の活用、そういった多様な人材がふえてきているという前提の中で働き方に応じた仕事の仕組みを整えていこうというのは、各社が動き始めているところかなと思っております。ですので、限定勤務地制度という仕組みを検討されていらっしゃる企業もごございますし、一方で、働き方改革という目的の下で勤務に制約を感じていらっしゃる社員にとっても働きやすい職場環境にしていこうという変革がありますが、転勤だけにフォーカスした具体的な変化というのはまだはっきりとは見られないという印象です。

○八代委員 そもそも、なぜこういうヒアリングをお願いしたかということ、規制改革推進会議では、何らかの転勤なし社員という働き方を法律的につくった方がいいのではないかと考えているからですが、厚労省は必ずしもそう思っていないようです。法律で明確に転職のない働き方が明記されれば、もっと企業は使いやすくなるか、あるいは今の企業がなかなか使わないのは法律的にそういうものがないからだと考えられますか。

○祖父江シニアエキスパート こういった限定勤務地の働き方をもっと普及していこうというお考えであるということですね。

○八代委員 もちろんそうなのですが、そのためには何か法的にそういう働き方を担保しないと企業はなかなか使えないのではないかとということです。

○安念座長 今でも別に限定勤務地社員というものをつくってはいけないなどと書いてあるわけではないし、自由だという意味では自由なのですけれども、例えばの話、そういう種類の雇用というものをつくった場合には、労働契約書あるいは労働契約を説明する書面にそのことを明記しなければいけないとか、就業規則にちゃんと書けとか、そういったものによって、今まで単に禁止されていなかったというだけではなくて、そういうことは当然あり得ることなのだというようには明示する、これが多分第一歩だろうと思うのですが、こういう立法的な措置をすることに意味があるだろうかということですが、私なりにトランスレートするとそういうことなのですが、どうお考えになりますか。

○祖父江シニアエキスパート

今、例で頂いた、例えば雇用契約書の中に勤務地を制約するといったような条件を入れる、この一事においてだけお話をするとすれば、恐らく入れるということに抵抗感はあるだろうなと感じます。やはり先ほどの需給調整機能でしたり、育成という機能が制限されることにつながるからです。

そして、もう一点は、恐らくそういった文言を入れるにしても、何らかのただし書が必ずつくことになってしまうのだろうなと。昨今、会社の統廃合でしたり、そういったものでどうしても拠点が閉鎖されることがございますので、そういった事情を鑑みて、その限りではないというものがつくことになろうかと思われま。

○安念座長 それは当然でしょうね。全く硬直的な人事制度は日本ではなじまないでしょうから、わかりました。

ほかにいかがでございますか。よろしゅうございますか。

きょうはどうもありがとうございました。お忙しい中、大変貴重な知見を頂きました。

なかなか立法措置を目指すというのも、これでどういう立法を目指すのかということも含めて大変難しい問題でございますので、今後とも御指導賜りますようお願いいたします。きょうは本当にどうもありがとうございました。