

JISWA最先端セミナー (2) レポート

転勤改革

概要

日時 2019年5月15日 19:00～

場所 産業ソーシャルワーカー協会

内容 昨今働き方改革が進む現在において、本当に「転勤」は必要なのか。



- 項目
- 1, 転勤の現状
 - 2, 働き方改革で浮上した転勤問題
 - 3, 転勤問題の事例と論点
 - 4, Q&A



講師紹介

大久保幸夫

産業ソーシャルワーカー協会 理事
リクルートワークス研究所 所長

プロフィール

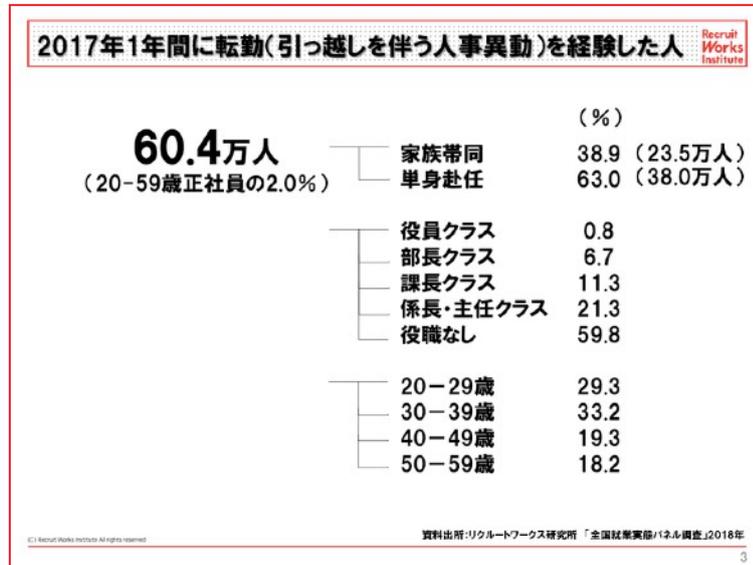
人事、労働政策、キャリアなど、
「働く」ことに関する調査・研究に携わる。

株式会社リクルート専門役員、一般社団法人人材サービス産業協議会理事、一般社団法人ジャパン・イノベーション・ネットワーク理事のほか、厚生労働省労働政策審議会人材開発分科会委員、文部科学省中央教育審議会生涯学習分科会委員、経済産業省ダイバーシティ経営100選運営委員会委員などを務める。

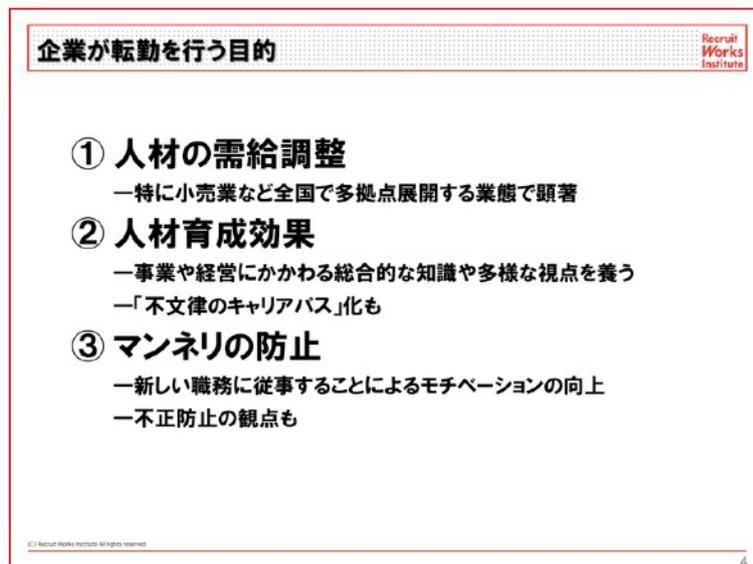
著書に『キャリアデザイン入門(I)(II)』『女性が活躍する会社(共著)』『会社を強くする人材育成戦略』『マネージャーのための人材育成スキル』『働き方改革 個を活かすマネジメント(共著)』(以上日本経済新聞出版社)ほかがある。



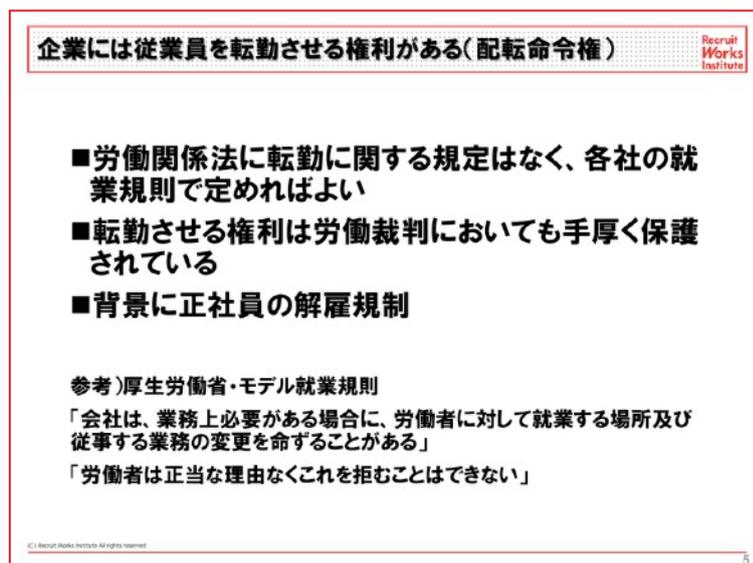
1, 転勤の現状



- ・日本では年間60万人もの人が転勤しているが、その多くは若年層の一般社員。
- 会社を回す上でどうしても必要な人材を派遣しているわけではない



- ・なぜ企業は転勤をさせるのか
- ・主な理由は三つだが、一番大きいのは三番目。しかし逆に従業員のモチベーションを下げる原因になっている。
- ・会社に忠誠を誓わせるような意味合いもあった。



- ・国が定めた転勤に関するルールがないため、完全に会社の都合で決められるようになってしまっている。
- ・転勤を「甘受すべきもの」としてしまった判例「東亜ペイント事件」があるため。

転勤に関する判例法理となった「東亜ペイント事件」

Recruit Works Institute

(最高裁 昭和61年7月14日 判決)

【事案】 転勤拒否を理由とする懲戒解雇の効力

【判決】 業務上の必要性については、「企業の合理的運営に寄与する点」が認められれば足りるとした
転勤が労働者に与える家庭生活上の不利益も「転勤に伴い通常甘受すべき程度のもの」と判断した



権利濫用の成立を否定

© Recruit Works Institute. All rights reserved.

6

- ・なぜこんな判例が出たのか
→当時の裁判所は終身雇用制を維持することが重要と考えていたため
- ・しかし現在は終身雇用制は崩壊しかけている

通常甘受すべき程度のものとは

Recruit Works Institute

- 子どもの教育などの事情で単身赴任を余儀なくされている
- 家を購入したばかりである
- 夫婦帯同のため、共稼ぎ夫婦のどちらかが退職を余儀なくされている
- 通勤時間の長時間化により育児に支障が出る

© Recruit Works Institute. All rights reserved.

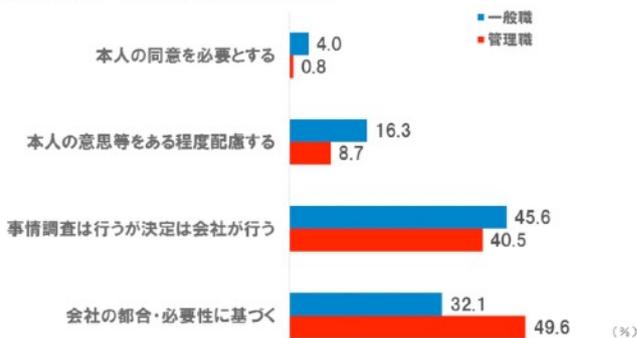
7

- ・家族や教育、パートナーの仕事を捨てさせてまで転勤はメリットのある行為なのか？
- ・個人においても社会においても経済的なデメリットが大きい。

転勤は会社の都合で行われている

Recruit Works Institute

○転勤に対する本人の反映度合い



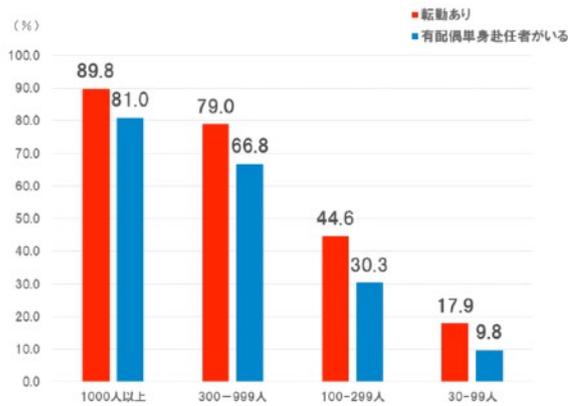
資料出所:「労務時報」No.2988

© Recruit Works Institute. All rights reserved.

8

- ・本人の同意を全く必要としない転勤は、人権侵害にあたる可能性すらある。
- ・転勤のない方が高いスコアが出るという研究結果もある→モチベーションが下がらないから。

転職は日本企業に広く普及・浸透している

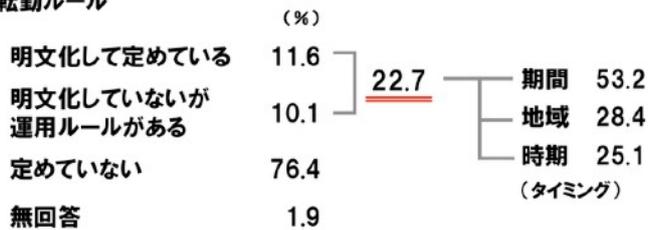


資料出所: JILPT (2015)「ユースフル労働統計」
JILPT (2016)「企業における転職の実態に関するヒアリング調査」第1節序章

・大企業の多くは転職を採用している

転職ルールは不透明

転職ルール



➡ 社員にとって予見しづらく、またその後のキャリア形成が見通しにくい

・転職ルールは就業規則でもほとんど明文化されていない。

本当は転職したくない 一社員の本音

	積極的に転職をしたい	積極的ではないが転職を受け入れる	できれば転職したくない	絶対に転職はしたくない	特に考えていない
男性	6.9	35.7	33.5	9.2	14.7
			42.7%		
女性	8.1	21.3	41.9	15.6	13.1
			57.5%		

資料出所: 中央大学大学院戦略経営研究科
ワーク・ライフ・バランスと多様性推進・研究プロジェクト 2015年

・人を雇う「制度」においても転職を支えるしくみが整ってしまっている
・正社員の勤務形態など多くの制度を見直す必要に迫られるため、経団連なども対応に渋っている状態。

転勤に対して困難に感じること(社員)

(%)

	男性	女性
介護しづらい	76.0	70.9
持ち家を所有しづらい	69.2	63.0
進学期の子どもの教育が難しい	67.8	56.5
育児がしづらい	52.0	58.7
子どもを持ちづらい	28.6	48.8
結婚しづらい	27.3	38.0

*各項目において「そう思う」「ややそう思う」の合計

- ・ 転勤をしたくないという意見は、転勤をしたいという人と比べると圧倒的に多い。
- ・ 転勤に関する調査をした会社では、相談窓口に大量の意見が殺到したこともあった。

育児介護休業法(H3)による影響

第26条(労働者の配置に関する配慮)

事業主は、その雇用する労働者の配置の変更で就業の場所を伴うものをしてしようとする場合において、その就業の場所の変更により、就業しつつその子の養育又は家族の介護を行うことが困難となることとなる労働者がいるときは、当該労働者の子の養育又は家族の介護の状況に配慮しなければならない

➡ 転勤命令に際しては、その労働者の育児・介護状況を把握し、本人の意向を斟酌し、就業場所が変わる際の代替手段の有無を確認すること等が義務づけられた

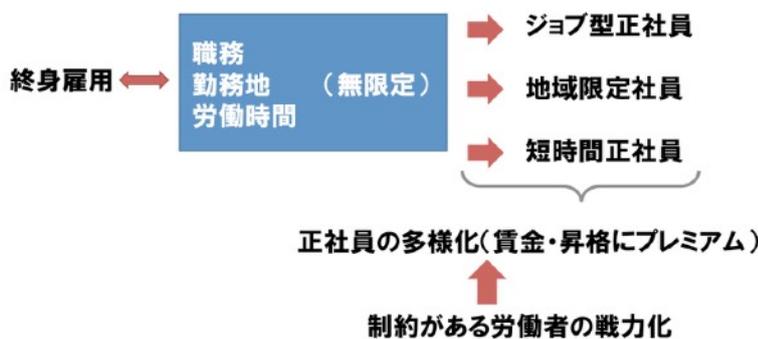
(判例) ネスレジャパンホールディング事件 (H17.5.9)
→ 配転命令は権利の濫用として無効

明治図書出版事件 (H14.12.27)
→ 配転命令は権利の濫用として無効

- ・ 転勤により、介護、育児、結婚も阻害されるため、社会保障の観点から見てもあまりにデメリットが大きい。

2,働き方改革で浮上した転勤問題

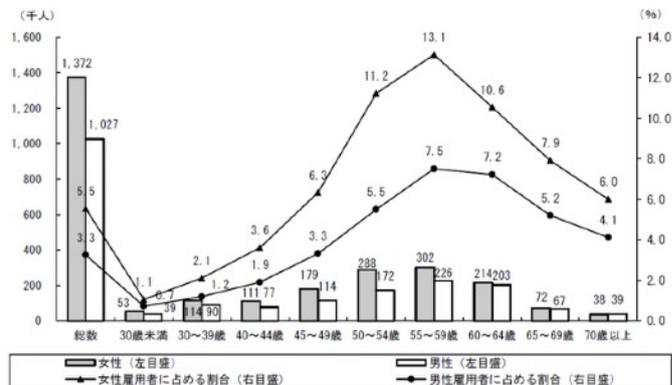
正社員の「非限定性」が転勤を支える



さまざまな環境変化がある中で、限定正社員を一部の周辺的な労働力として置いておくのか、そもそも正社員のあり方を抜本から改定するのか、選択を迫られている

- ・ 育児介護休業法では、最近ようやく転勤命令に関する法整備が整えられた。

介護をしている雇用者数と雇用者総数に占める割合



資料出所：総務省「就業構造基本調査」(平成24年)

資料出所：厚生労働省「平成24年版 働く女性の実情」

労働契約法(H19)の影響

第3条第3項 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。
(ワークライフバランス条項)



(判例) 仲田コーティング事件 (H23 京都地裁)

[当該事件判示抜粋]

…本件配転命令は、住居の移転を伴う配転を命じるものであるところ、このような配転命令は、使用者が配慮すべき仕事と家庭の調和に対する影響が一般的に大きなものであるから、その存否の認定判断は慎重にされるべき

ワークバランス条項の趣旨にさかのぼって「慎重に」判断すべきであると判事しており、具体的な労働現場における命令の当否判断の根拠として反映させていくべきとする点において画期的な判例

- 労働契約法でも、転職などに対して配慮をすべきであるという「仲田コーティング事件」という判例が生まれた。

共働き世帯の増加



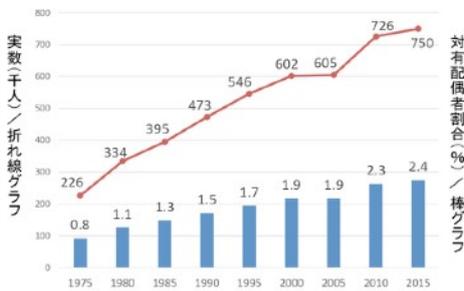
- (備考) 1. 昭和55年から平成13年までは総務省「労働力調査特別調査」(各年2月。ただし、昭和55年から57年は各年3月)、平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦共に非農林業雇用者(非正規の職員・従業員を含む)の世帯。
4. 平成22年及び23年の値(白抜き表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

資料出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」

- 共働き世帯が増加する中、せっかく働いているパートナーを無理に辞めさせることになってしまうのは果たしていいことなのか。
- 転職はやめられないという割に、自分の社員がパートナーの転職で辞めることになるのは嫌がる傾向が強い。

単身赴任者は増加中

● 単身赴任者数の推移 (ただし出稼ぎ労働者を含む)



● 転勤者(配偶者あり)に占める 単身赴任者の割合

割合	(%)
ほとんど単身赴任	28.6
6-7割が単身赴任	19.1
半々	20.5
2-4割が単身赴任	19.2
ほとんど家族帯同	8.4

資料出所:(左)国勢調査/世帯主が有配偶者の男性で単独世帯
(右)独立行政法人 労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関する調査」

- ・ 転勤をする人の多くが単身赴任になっている実情がある。家族と過ごせないということは、それだけモチベーションも下がりやすい。

3, 転勤問題の事例と論点

改正雇均法施行規則(H26)による影響

(改正前) 総合職の労働者を募集、採用する際に、合理的な理由がないにしてもかかわらず転勤要件を設けることは「間接差別」として禁止



(改正後) すべての労働者の募集、採用、昇進、職種の変更をする際に、合理的な理由がないにもかかわらず転勤要件を設けることは、「間接差別」として禁止

※合理的理由がない → 異なる地域の支店、支社等で管理者としての経験を積むこと、生産現場の業務を経験すること、地域の特殊性を経験すること等が、幹部としての能力の育成・確保に特に必要であるとは認められず、かつ、組織運営上、転居を伴う転勤を含む人事ローテーションを行うことが特に必要であるとは認められない

- ・ H26に女性に関して、合理的な理由のない転勤は「間接的差別」として禁止となる。

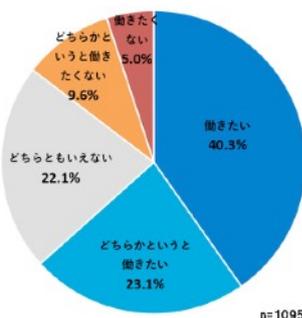
新卒学生の地元志向

3人に2人は地元勤務を希望 → 転勤の有無は全国型採用企業の 採用力を大きく左右する

■ 地元就職を希望する理由 (Uターン含む/複数回答)

1. 両親や祖父母の近くで生活したいから 47.9%
2. 実家から通えて経済的に楽だから 42.2%
3. 地元の風土が好きだから 41.2%
4. 地元での生活に慣れているから 39.7%
5. 仕事とプライベートを両立させたいから 27.1%
6. 地元に貢献したいから 25.1%
7. 友人が多いから 21.2%
8. 志望企業があるから 20.4%

■ 地元で働くことについて (2019年卒/単一回答)



*働きたいの回答40.3%は
2018年卒36.2%から4.1%上昇した

n=1095

出所:2018年卒マイナビ大学生 Uターン・地元就職に関する調査

出所:(株)リクルートキャリア 就職みらい研究所
「就職プロセス調査 2019年卒 調査報告書」

- ・ 少子化が進む地方では、親のケアのために地元就職したいという新卒も多く、中小企業に新人を奪われてしまうという事態も起こっている。

若者雇用促進法・指針改正 2019.4

希望する地域で働ける環境の整備

① 地域を限定して働ける勤務制度の導入

広域的な事業拠点を有する企業は、一定の地域に限定して働ける勤務制度の導入を積極的に検討すること

② キャリア展望に係る情報開示

採用後の就業場所や職務内容等を限定した採用区分については…将来のキャリア展望に係る情報開示を積極的に行うこと

cf. 新規大卒予定者の地域限定正社員に対する応募意向

ぜひ応募したい	24.5%
処遇に大きな差がなければ応募したい	48.1%
応募したくない	7.9%
考えたことがない	19.6%

一方、地域限定正社員を募集している企業は、全国展開企業は14.3%

出所: JILPT 企業の多様な採用に関する調査(2017)、大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査(2017)

- ・ こうした影響を受けて、様々な企業や制度が変わり始めている。
- ・ 今かなりホットな話題で、ここで先んじることができる企業があるなら、その恩恵は大きいと思われる。

厚生労働省がガイドライン作成

欧米では、勤務地や職務を限定した雇用が普及しており、本人の意に反する転勤が行われにくいとの指摘もあり、そうしたことを参考としつつ、勤務地や職務等を限定した「多様な正社員」の制度の導入・普及に必要な導入支援 や転勤の実態調査を進めていき、企業の経営判断にも配慮しつつ、2017年3月末までに、労働者の仕事と家庭生活の両立に資する「転勤に関する雇用管理のポイント(仮称)」の策定を目指す。

(まち・ひと・しごと創生総合戦略 2015.12.24 閣議決定)



「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」(H29.3.30 厚生労働省雇用均等・児童家庭局)

■ 転勤に関する雇用管理を考える際の基本的な視点(要旨)

- 一 労働者がある程度の中長期的な見直しを持てること、労働者が就業を続ける中で遭遇するライフイベントなどの変化に対応できるものであることが望ましい
- 一 労働者が自身のキャリア形成の中に転勤を積極的に位置付けられるよう支援することも有効である
- 一 可能な限り、個々の労働者の納得感を得られるようなものであることが望ましい
- 一 自社にとって不可欠な転勤とは何かを見極めることが有効と考えられる

（事例）AIG損害保険

Recruit
Works
Institutes

全国を13エリアに分割し、移動をエリア内に限定

<補足>

- ・ 本人が望まない転居を伴う人事異動を行わないという趣旨
- ・ 全社員約7000人が対象で、2018年7月から2エリアで試験導入後、2019年1月に全エリアへ拡大の予定
- ・ エリア内の異動は通勤時間が最大でも2時間以内になるよう調整
- ・ 職務等級が同一であれば賃金差なし
- ・ 本人希望の「ジョブ・ポスティング制度」の場合は転勤もある
- ・ 幹部候補生については本社が相談のうえ転勤を打診する可能性はあり、ただし幹部についてもリモートワーク等により必ずしも本社に在る必要はないため、将来的にはそれも検討する
- ・ 新入社員については希望配属地を聞く
- ・ キャリアプランの中断を防ぐことや、望まぬ転勤による社員のモチベーション低下や離職の防止が目的

© Recruit Works Institute All rights reserved.

26

以下大企業における転勤改革に関する事

（事例）民鉄キャリアトレイン

Recruit
Works
Institutes

東京急行電鉄などの大手私鉄11社は、配属者の転勤などで地方へ転居せざるを得なくなった場合、提携先の私鉄に出向または転籍できる仕組みを作った

<補足>

- ・ 業界として同様のしくみを持つものとして、千葉銀行を中心とした地方銀行グループがある
- ・ 今後は出産のために里帰りを希望する場合も受け入れの可能性を検討する
- ・ 初期参加企業は、東京急行電鉄、東武鉄道、京浜急行電鉄、京王電鉄、東京地下鉄、小田急電鉄、西武鉄道、名古屋鉄道、近鉄グループホールディングス、阪急阪神ホールディングス、西日本鉄道だが順次拡大する方針
- ・ 再びの転居により元の会社への復帰や再入社を認める場合もある

© Recruit Works Institute All rights reserved.

28

（事例）キリン

Recruit
Works
Institutes

転勤回避措置制度を導入し、出産・育児、介護などの理由で、会社に認められれば最大5年間転勤を「回避」することが可能に

<補足>

- ・ 2013年から導入。当初1回5年の利用だったが、1回のみだと申請タイミングが難しいとの声があり2回まで分割利用も可能にした
- ・ 利用しても処遇には影響なし
- ・ 社員に自律的にキャリア形成を考えるよう求めることへの一環

© Recruit Works Institute All rights reserved.

25

(事例) 三菱UFJ銀行

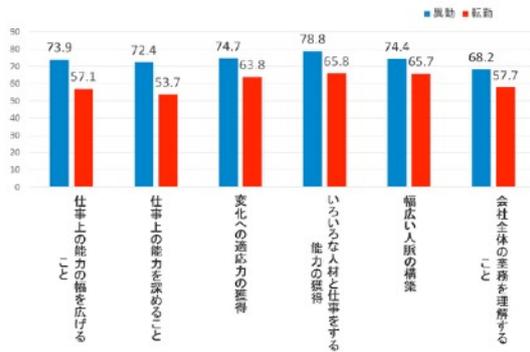
「転勤がある勤務」と「地域限定」を年単位で選択できる制度を導入。どちらも総合職の扱いで賃金体系は同一。

<補足>

- ・ 導入は2019年4月から
- ・ 賃金体系は同一だが、役割は職責によって決まるため、全国転勤型の方が高いポジションにはつきやすい
- ・ 出産・育児や介護等のライフイベントに合わせて柔軟に働き方を変更できるようにする

人材育成に「転居を伴う人事異動」は必要なし

● 異動・転勤によって得られたもの
(そう思う+どちらかというと思う %)

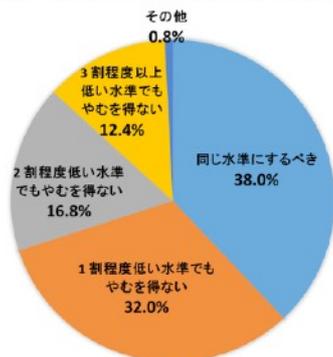


資料出所：中央大学大学院経営研究科
ワーク・ライフ・バランスと多様性推進・研究プロジェクト 2015年

- ・ 転勤は企業側と個人双方のコストが大きく、合理的とは言い難い。
- ・ 転勤プレミアムに関してもあまり肯定的な意見はない。
- ・ 転勤のルールを明確化し、頻度を最少限度にし、本人の同意を得るといった改革が必要である。

転勤プレミアムは合理的と言えるのか？

□ 転勤を受け入れる社員と
受け入れない社員との許容できる処遇の水準



資料出所：中央大学大学院経営研究科
ワーク・ライフ・バランスと多様性推進・研究プロジェクト 2015年

転勤は企業にとっても大きなコスト

● 転勤に伴って支給する手当・旅費等(%)

転勤にかかわる支度料 (引越し代金含)	73.5
転勤先での社宅提供 (家賃補助含)	68.6
転勤交通費	65.1
単身赴任手当	64.1
単身赴任者に対する帰省旅費	55.1
転勤日当	29.9
休暇取得や出張による帰宅配慮	16.3
子どもの転校費用の補助	14.5
広域移動手当等の転勤手当	10.4
持ち家借り上げ制度	8.8
転勤に関わる手当等はない	14.6

資料出所: 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関する調査」

転勤改革の3ステップ

- ① 転勤を必要最低限に縮小する
- ② 転勤のルール(期間、タイミング等)を明確にする
- ③ 転勤を本人同意を前提とする

Q&A

Q 政府は前向きにやろうとしているのか。

A 政府が動いているのは一部だが、地方創生において、転勤問題が重要かもしれないという意識は出ている。

Q 経団連が反対していると聞いたが、その理由として正社員のあり方が変わるという話はどういうことか

A そもそも働き方改革制度そのものが正社員が消えるということ。副業やテレワークとか正社員制度とは逆行している。

Q 転勤に向く人と、向かない人がいるというが、具体的にどういう事例があるか。

A 海外転勤はプラスになった人そうじゃない人はっきり分かれる。例えば外務省に勤務している人にすら、できない人はいる。一方、転勤で環境が変わり元気になる人もいることは確か。

Q 地方を経験しないと、戦略を立て辛くなるのではないか。

A テクノロジーが進化しているので、そもそも転勤で経験する必要はなくなっている。地域にいる人が家で働けるのはポジティブな考え。例えば、障害者雇用も都市部では取り合いになり、地域雇用でテレワーク優先の働き方が進められている。その人が一番パフォーマンスを発揮しやすいところで働くようになっていく。

Q 転勤改革を進めていく戦略とは

A 一般の人の声が届くことが重要。専門家の議論ではなく、メディアをうまく使って働く個々の意見が集約することが望ましい。転勤がなくなるとキャリア自律が求められ、個人の責任が重くなると考える人もいる。NHKで転勤を取り上げたのは最初東海地区だった。こそこでの反響が大きかったため、そのままクローズアップ現代にでも取り上げられた。転勤が多いNHKの社員自身が転勤に興味が大きかったとも言える。

Q 新卒採用にと手が回らない。どういう改革を企業はしていけばいいのか。

A 昔より圧倒的に新卒採用する会社が本当に増えた。大手企業の独断場になっており、中堅以下の会社はもはや新卒採用は効率的ではない。地方では高卒が増えるだろう。

Q 引きこもりとか、今まで採用されなかった人が採用されるようになるのでは？

A 障害者雇用におけるテクノロジーは進んでいて、雇用の幅も広がっている。

Q 今こそ、転勤改革に取り組む企業がフラッグを立てられて、人気企業になれるのではないか。

A 働き方改革は先にやったところが有利だ。まだ多くの企業が足踏みしている段階なので、この転勤改革に真剣に向かう企業が、今後注目されるだろう。今ならそれがギリギリ間に合う。と言っても、時短やリモートワークなどと違い、取り入れることが難しいのが転勤改革でもある。地域限定社員などの採用が出ており、そのことで転勤こそが正社員の条件という見方が逆に強くなってしまっている。その給与や働き方の辻褄を合わせることも難しい課題だろう。

Q 経営者には転勤はいいものだという人が多いのは、やはり年代だからか。

A 経営者になる人の多くは、転勤で挫折を味わうのではなく、転勤をうまく使えた少数派の人たち。その人たちが経験談として転勤がいいと肯定するのは、ある意味当たり前だ。しかし現在は、家族に賛同してもらえないと、転勤も難しくなっている。