

ダイバーシティ経営推進のために求められる 転勤政策の検討の方向性に関する提言

(2016年11月29日)

提言の背景とポイント

多くの企業において、人材多様化を企業価値の向上に結びつけるためのダイバーシティ経営が推進されるようになってきている。ダイバーシティ経営を導入し定着させるためには、「男性は仕事、女性は家事・育児」といった「男性片働き」世帯を前提とした恒常的な長時間労働の見直しなどの働き方の改革に加えて、配置、育成、処遇などの人事管理の見直しが不可欠である。後者に関連することとして、複数の事業所を広域に展開する企業では、転勤（転居を伴う異動）政策の見直しが課題になっている。

経営環境の変化、共働き世帯の増加や介護責任を担う社員の増加などを背景に、従来の転勤政策を維持することが難しくなっている。転勤は、社員の生活基盤である居住地の変更を伴うものであることから、社員のみならずその家族を含めた個々人の生活に極めて大きな影響を及ぼすという点で、転居を伴わない異動以上に慎重に対応されている実態があるものの、転勤への対応に苦慮する個人は増えてきているとみられる。また、転勤は、自社の社員に対する人事政策であるが、社員の配偶者が帯同のために退職を選択することが多い現状がある。そこで配偶者の転勤を理由に自社の社員が離職することを防ぐために、配偶者の赴任先に帯同できる制度等の導入を行う企業も増えているが、対応が難しい問題である。

こうした現状から転勤政策のあり方を検討する必要性が高まっているが、転勤政策は、企業の人事管理における異動管理、その中でも人材育成策と一体となって人事管理システムを形成していることから、転勤政策のみを切り出して議論することで課題を解決することはできない。つまり、人事管理における異動管理全体を見直す中で、転勤政策のあり方について検討することが求められることになる。また、転勤政策の考え方や具体的な制度設計は企業による個別性が大きく、個々の状況の中で検討が深められるべき課題である。

以上のような人事管理における転勤政策の位置づけを踏まえると、この問題についての提言は慎重であるべきだと考え、本提言においては、異動や転勤に関する企業と個人への調査結果から、現状における課題を、ダイバーシティ経営を定着させ多様な人材のモチベ

ーションを高め能力発揮を進めるとの観点から整理し、当面の検討の方向性を提言としてまとめることとした。本来、異動や転勤を巡る課題は、企業の人事管理における人事権のあり方等の基本に立ち戻って検討すべきものである。つまり、異動に関しては、企業の人事権により企業が主導するのか、社内公募制度のように社員個人の希望やキャリア志向を反映させるという意味で企業の人事権を一定程度弱めるのか、といった点が重要な検討課題となる。たとえば、勤務地限定制度を導入する企業では、限定された勤務地を超える異動がさせられないことから、企業としては人事権の範囲が限定されていることになる。これらの重要な点に関する議論は今後の課題としている。

提言は、以下の5つである。

提言1 人材育成策としての転勤の効果についての再検討を

提言2 転勤対象者の範囲の検討と転勤の有無による雇用区分間の処遇格差に合理性を

提言3 社員の希望や事情とすり合わせが可能な制度や仕組みで個別対応を

提言4 社員の生活設計見通しが可能な制度対応を

提言5 運用における社員からみた不透明さの排除を

【問い合わせ先】

〒112-8551 東京都文京区春日 1-13-27

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

（代表 佐藤博樹）

プロジェクトのホームページ：<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/>

Email：hiroki@tamacc.chuo-u.ac.jp TEL：03-3817-7482

*本提言は、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス多様性推進・研究プロジェクトとしてとして実施した社員アンケート調査と、日本学術振興会科学研究費助成事業（基盤研究B・研究課題 25285112「大介護時代の企業や自治体の仕事と介護の両立支援のあり方」代表：佐藤博樹）で実施した企業アンケート調査（プロジェクトのホームページを参照のこと）の、2つの調査の分析結果を、参加企業28社との議論を踏まえて、研究者グループの責任でとりまとめたものである。各アンケート調査の概要は、プロジェクトのHPに掲載されているので参照されたい。なお、調査実施の概要に関しては、参考資料を参照されたい。

提言1 人材育成策としての転勤の効果についての再検討を

転勤の主たる目的としては、第1に企業の事業展開上の必要性、第2に社員の人材育成、の2つがあげられる。

- ✓ **【企業調査】** 企業アンケートでは、社員の年代によって転勤を実施する目的は異なると考え、20代、30代の場合と40代の場合に分けて質問している。転勤の目的は、「事業所等の拠点展開の都合から」（「重要である」と「やや重要である」を合わせた割合は20代・30代で70.0%、40代で82.1%）といった経営サイドの理由と、「社員の仕事経験の幅を広げる」（同86.5%、75.4%）、「社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する」（同56.5%、58.7%）といった社員の育成面の理由とに大別できる。

第1の事業展開上の必要性に関しては、海外を含めて複数の地域に事業所を展開している企業では、各事業所で必要な人材を確保するために社員が転勤に対応することは避けられない。社員の勤務地を限定してしまうと、機動的な事業展開に支障を来すことから、いわゆる「総合職正社員」は、勤務地を限定せずに転勤の可能性があることを条件に採用され、企業内での柔軟な異動要請に応じることで、企業の事業展開に適時対応することになる。金融業などで重視される「関係者との癒着防止」も、事業展開上の理由と位置づけられる。

第2の人材育成面での効果に関しては、企業の人事担当者の立場からは、転勤政策において極めて重視されている目的である。転勤の育成面における効果への期待から、こうした機会を多くの社員に提供することは社員にとってもメリットがあり、転勤は「チャンス」という受け止め方が多くの企業でなされている。企業ヒアリング調査において、次のような人事担当者の意見がある。

- ✓ **【企業ヒアリング調査】**「転勤は社員の成長にとって重要であり、エリアの違いは変化が大きいことから通常の異動以上の成長が期待できる。また広域の異動により、適性とのマッチングがしやすくなる。」（金融業）
- ✓ **【企業ヒアリング調査】**「同一地域の経験では慣れが生じて成長の機会を喪失する。」

多様な地域特性に触れながら新たな環境で周囲と関係を築いていく機会を社員に公平に提供することが重要である。」（製造業）

- ✓ 【企業ヒアリング調査】「異動は、社員の能力・成長を最大限に発揮できる場の提供と考えている。」（小売業）

しかし、個人を対象にしたアンケート調査によると、転勤経験者が転勤の育成効果を必ずしも認識しているとはいえないことが明らかになっている。管理職に登用されている人が「転勤経験が多い」という傾向は顕著にはみられない。

- ✓ 【個人調査】転勤経験のない割合は、全体で 35.5%である。課長クラスの 24.5%、部長・次長クラスの 34.7%が、転勤経験がない実態にある。
- ✓ 【個人調査】「転勤以外の異動に比べて転勤経験の方が能力開発にプラスになった」という割合は 38.5%で、「転勤経験と他の異動では能力開発面でのプラスの程度に違いはない」(35.0%)、「転勤経験でない他の異動の方が能力開発面でプラスになった」(5.2%)を合わせると 40.2%であり、転勤経験の特別な育成効果に同意する意見は多いとはいえない。
- ✓ 【個人調査】仕事上の能力拡大、多様な人材と協働できる能力や会社全体の業務理解等の能力の伸張に関する自己認識について、転勤経験の有無による違いを分析（計量分析）すると、両者の間に違いはみられない。
- ✓ 【個人調査】自身が経験した転勤のうち、「キャリア形成上の理由」と考える割合が「0%」つまり「ない」という回答が 51.2%を占める。同様に自身の転勤が「希望通り（ある程度希望通りを含む）」と考える割合が「0%」という回答は 56.5%を占め、社員の転勤経験に対する自己評価は低い。

企業調査においても、転勤を受け入れる社員や実際に転勤をした社員に対する評価としては、転勤をしない社員に比べて一定の評価がなされているものの、転勤の有無による社員の能力や資質に違いはないとする企業も 1/4 程度みられている。

- ✓ 【企業調査】転勤を受け入れる社員に対する評価については、「仕事への意欲が高い」(44.9%)、「企業への忠誠心（ロイヤリティ）が高い」(33.0%)をあげる企

業割合が高いが、「特に違いはない」も 28.6%である。転勤経験者比率が高い企業（「雇用区分あり（転勤可能性の有無により勤務地限定等の雇用区分がある企業）・転勤なし 2 割程度以下」の企業）で、転勤の育成効果の評価が高いとはいえないという傾向がある。

- ✓ 【企業調査】転勤を経験した社員に対する評価に関しては、「転勤経験により業務遂行能力が高まる」（42.4%）、「転勤経験によりマネジメントする能力が高まる」（42.4%）をあげる企業割合が高いが、「特に違いはない」も 27.8%である。これに関しても、転勤経験者比率が高い企業（「雇用区分あり・転勤なし 2 割程度以下」の企業）では、「特に違いはない」が 43.9%と高い。

以上のように、企業は転勤の育成効果に期待しているものの、効果については実感できている企業とできていない企業がある。一方で、転勤経験者の自身の転勤への評価は高いとはいえない。また、転勤を経験した社員に対する評価の中には、育成効果の結果としての評価だけではなく、企業への忠誠心に対する評価という側面が混在することにも注意が必要である。

もちろん転勤した社員側の評価から、転勤の育成効果が低いと判断することは早計である。しかし、転勤政策による人材育成の効果に関しては、社会環境変化の中でこれまで同様に期待できるのか、という点についてあらためて検証することが必要だと考える。

近年、人材育成を取り巻く環境は大きく変化している。事業拡大に伴い拠点拡大を進めるプロセスにおいては多様な地域での勤務経験が育成につながりやすいが、拠点拡大が停滞すれば転勤の育成効果は拡大期とは異なると考えられる。また、事業構造の変化が激しい今日では、同じ事業所や同じ部署に配属されていても仕事の変化が大きく、その変化に対応することで経験の幅の拡大につながるという側面も強まっている。こうした環境変化の中で、転勤の育成効果は通常の異動と比較して何が異なるのか、転勤に期待される育成効果は他の方法で代替できないのか、どのような転勤のあり方が育成に結びつくのか、という観点から転勤の効果を検証することが求められよう。

とりわけ転勤は、企業側にも社員側にも大きな負担が発生している。転勤の育成効果の検証にあたっては、社員やその家族への負担との兼ね合いで妥当なものであるのか、さらに転勤を実施することに伴う企業の負担の大きさに見合っているのか、という問題意識に立ち、社員、企業双方にとってのコストとベネフィットという観点からの検討が必要である。

提言 2 転勤対象者の範囲の検討と転勤の有無による雇用区分間の処遇格差に合理性を

事業所を国内外に広く展開する企業では、一定規模の転勤が生じることは避けられない。ただし、そのような企業でも、すべての社員が転勤を経験しているわけではない。転勤対象者の中で、40歳代で転勤を経験していない割合をみると、企業によってばらつきがあるものの、転勤をしていない割合が半分以上の企業が多い。

- ✓ 【企業調査】 転勤可能性がある社員の中でどれくらいの割合が実際に転勤しているのかについて、企業調査では「40歳代の正社員の中で実際には転勤を経験していない割合」として尋ねた。全体では、「転勤経験なしの割合が6割以上」が50.0%と半数を占める。雇用区分の有無により傾向は異なり、雇用区分があると転勤をしていない割合は低く、「2割程度以下」が4割を超える。一方で雇用区分がない場合には、「8割程度以上」が4割を超える。

転勤の対象となる勤務地非限定の雇用区分の社員を多く確保しておくことは、企業の人材配置の柔軟性を高め、機動的な事業展開を可能にするというメリットがある。しかし、実際の転勤の有無にかかわらず、勤務地非限定の雇用区分の全ての社員に対して給与水準を一律的に高く設定している場合には、大きなコストを伴う。さらに従業員側においても、転勤の要請に対応することが難しい社員が増えており、その傾向は今後も強まることが想定される。

これらのことを勘案すると、転勤の対象となる勤務地非限定の社員はどの程度必要なのか、あらためて検討することが必要であろう。「勤務地限定制度」など転勤の有無による社員区分を設定して雇用管理を行う企業も増えているが、必要以上に勤務地非限定の雇用区分の社員を確保し、実際には転勤しない社員がその中に多く生じる場合には、前述のコスト・ベネフィット問題以外にも、社員間に不公平感が生じるという問題が指摘できる。この不公平感は2つの側面がある。1つは転勤対象者の雇用区分「内」での不公平感、つまり本来転勤対象となっている社員の中に実際には転勤をしない社員がいることについて、転勤経験者からの不満である。2つ目は、転勤の有無による雇用区分「間」の不公平感、つまり勤務地限定の雇用区分の社員から勤務地非限定の雇用区分で転勤をしない社員がい

ることについての不満である。後者の不満は、勤務地限定の有無により賃金や昇進可能性等の処遇面での格差が設けられていることによる。

- ✓ 【企業調査】転勤を実施する上での課題について、「転勤がある区分でも転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある」が 21.4%、「転勤がある区分でも転勤をしない社員がいることについて転勤がない区分の社員の不満がある」が 7.8%である。

このような不満を防ぐために、転勤対象となる社員に関しては定期的に転勤をさせることが必要になる場合もある、との人事部門の意見もあり、転勤の本来の趣旨から外れ、かつ経営コスト増につながるような運用になってしまうという弊害も生じている。

これらの課題は、転勤対象者の範囲、勤務地限定の有無による雇用区分がある場合に転勤可能性の有無による処遇水準の設定において合理性が低いことから生じている可能性がある。勤務地限定の有無による処遇格差の設定のあり方について、企業は一定の格差を容認する傾向がみられる。一方で、社員個人は格差には否定的な意見も多い。企業の見方と社員個人の見方にギャップが存在する。

- ✓ 【企業調査】勤務地の制約の有無による雇用区分間の処遇制度面での違いに関して、「賃金テーブル（基本給体系）が異なる」が 70.7%、「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」が 62.6%である。
- ✓ 【企業調査】勤務地の制約の有無による雇用区分間の賃金水準の違いは、「勤務地の制約が『ない』区分の社員が 2 割程度高い」が 33.3%、「勤務地の制約が『ない』区分の社員が 3 割以上高い」が 24.2%で、2 割以上の格差が 6 割程度を占める。
- ✓ 【個人調査】社員の意識をみると、賃金水準、昇進・昇格の上限に関して、勤務地の制約の有無に関わらず雇用区分間で「同じ水準にすべき」との意見が多い。

今後の企業の方針をみると、転勤の対象となる労働者を減らすという方向性はみられず、現行の転勤政策や雇用区分のあり方について何らかの検討をしている企業も多くはない。

- ✓ 【企業調査】 転勤対象者の範囲については、「現状維持の方向」が 56.2%と半数以上を占めるが、「現在よりも範囲を拡大していく方向」(20.3%)が「限定していく方向」(7.6%)を上回っており、転勤対象者が限定化される方向にはない。
- ✓ 【企業調査】 今後の転勤政策の方針や制度の検討状況を尋ねた結果、「検討していることはない」が 41.1%で、「地域ごとの採用を拡大する」が 25.4%と比較的多いものの、「転勤のない区分の社員を増やす」(7.3%)、「転勤のない区分の社員の処遇引き上げ」(1.6%)は少数である。

提言 1 とも関連するが、人材育成効果が限定的であるとすれば、転勤政策の基本に立ち戻って、転勤可能な社員の範囲の設定、転勤に応じることができる社員に対するインセンティブ（転勤リスクへのプレミアム）のあり方、実際に転勤を経験したことを人事評価においてどのような面に反映させるのが適当か、などについての検討が行われるべきである。具体的には、事業上の都合への対応という目的に特化して転勤の対象とする社員を限定できないか、転勤リスクへのプレミアムとしての賃金水準が妥当か、さらに転勤可否によって昇進可能な役職の上限を設定することが合理的か、といった観点から、人事評価や昇進等への反映において実態に即した検討が必要となる。

提言 3 社員の希望や事情とすり合わせが可能な制度や仕組みで個別対応を

社員の雇用維持を重視するとすれば、勤務地を限定しない労働契約は合理的な面がある。勤務地に関する包括的な労働契約を前提にして、「転勤命令」は基本的には拒否できないものであり、本人同意がなくても企業の事情で転勤させられると考えられてきた。

- ✓ 【企業調査・個人調査】 転勤の決定にあたっての本人同意の考え方として、「本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める」が、企業では 62.7%、社員個人は 70.8%と、ともに大多数を占める。

「東亜ペイント事件」の最高裁判決により、転勤命令が妥当であるとする裁判所の判断基準として、「業務上の必要性」があること、労働者に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合」でないこと、という2つが示され、これ以降この2つの条件が個別に判断されてきた。特に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度は、厳格に判断される傾向が強かったことから、転勤命令に社員は従うもの、との認識が一般的であった。

しかし、共働き世帯の増加や親の介護の課題を抱える社員の増加などにより、転勤命令に対応できない事情がある社員が増えてきており、企業としても問題意識を持ち始めている。

- ✓ 【個人調査】入社時には、「積極的に転勤をしたい」が11.1%、「積極的ではないが転勤を受け入れる」が39.5%と、半数以上が転勤を受け入れるとしていたが、今後の転勤意向については、それぞれ7.0%、34.2%と低下している。一方で、入社時に「絶対に転勤はしたくない」が7.3%、「できれば転勤したくない」が23.2%であったのが、今後についてはそれぞれ9.9%、34.4%へと上昇している（この他に「特に考えていない」の選択肢がある）。転勤を希望しない割合は、男性よりも女性で、女性の中でも共働きの場合に、高い傾向にある。
- ✓ 【企業調査】転勤を実施する上での課題として、「個別事情に配慮しなければならぬ社員が増えている」を45.1%の企業が指摘している。
- ✓ 【企業調査】転勤の実施にあたって本人の希望や事情をきくことに関しての企業の考えとしては、「特定の事情については配慮が不可欠」という割合が63.0%を占めている。
- ✓ 【個人調査】社員個人も、「転勤に社員の希望（時期、場所、期間など）を反映させる」30.2%、「子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する」26.1%、「転勤は社員の同意を条件にする」21.6%など、本人の事情を勘案した制度へのニーズが高い。中でも、女性、とりわけ夫婦で転勤の可能性のある女性は、「子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する」（女性46.9%、夫婦で転勤の可能性のある女性65.4%）、「転勤は社員の同意を条件にする」（同35.0%、46.2%）、「転勤に社員の希望（時期、場所、期間など）を反映させる」（40.0%、44.2%）など、個人の事情

に配慮した転勤政策や制度運用を希望する割合が非常に高い点に特徴がある。

転勤政策の運用にあたって、すべての個別事情を反映させることは困難であるにしても、配慮すべき事由の範囲を設定した上で、一定の対応していかなければ、社員の意欲や定着に悪影響が及ぶことが懸念される。このため、家族を含めた社員本人の事情や希望を転勤政策に反映させようとする企業もみられる。

- ✓ 【企業調査】現状で、個別事情により転勤を回避できる制度が「ある」企業は41.6%で、回避できる理由としては「本人の健康状態」(81.2%)に加えて、「家族の介護」(79.9%)、「家族の病気、看護」(79.2%)が8割程度と高く、「出産・育児」(50.6%)は半数程度となっており、自身の健康に加えて家族の事情に配慮する企業がでてきている。
- ✓ 【企業調査】それ以外にも、「転勤の希望等に関する自己申告等の制度」50.3%、「社内公募制度や社内F A制度等社員自ら手を挙げて異動する制度」22.7%など、社員の希望等を転勤政策に反映させる制度導入を進める企業も存在する。

社員が、自身が経験した転勤について「キャリア形成のため」「希望通り」と肯定的に評価する意識の背景には、転勤回避の制度の影響もみられている。

- ✓ 【個人調査】「特定の事由がある場合に転勤をしない期間(転勤免除期間など)」「転勤はするが個人の希望する本拠地を決める制度」がある場合に、自身が経験した転勤が「キャリア形成のため」「希望通り」と肯定的に評価する割合が高い。また、「転勤の希望等に関する自己申告等の制度」「転勤はするがその範囲は一定のエリア内に限定する」は、「希望通り」という割合が高くなるという関係がみられている。
- ✓ 【個人調査】今後の転勤意向に関して、「転勤の希望等に関する自己申告等の制度」などの制度があることは、転勤しても良いという転勤に肯定的な意向を高めることにつながっている。

このように、社員の転勤への納得性を高める上で、社員の希望や事情が反映できる制度

があることが有効である。これまでも、多くの企業では、社員の事情に個別に配慮しながら転勤政策を運用してきたが、転勤回避ができる仕組みを制度として導入した企業では、その背景要因として、転勤に配慮が必要な社員が増えて個別対応では対応が難しくなったこと、一定の基準を決めて対応しないと社員間に不公平が生じること、などがあげられている。社員の属性や意識の多様化が進行する今後の状況を見据え、それぞれの希望や事情とすり合わせながら転勤を運用していくための人事管理上の制度整備が求められる。

提言 4 社員の生活設計見通しが可能な制度対応を

現状の転勤政策は、社員の長期的な生活設計を難しくしている面がある。最終勤務地などメインの勤務地としての「本拠地」が決まらないままに転勤が発生することや、定年まで転勤の可能性がある、という現状がある。

- ✓ 【企業調査】「メインの勤務地（いわゆる本拠地）」というものがあるか否かについて企業に尋ねた結果、「当初の採用地域をメインの勤務地とする」(34.1%)、「全員が本社をメインの勤務地とする」(6.8%)、「社員がメインの勤務地を選ぶこととしている」(6.2%)など、半数強は何らかのメインの勤務地があるとしているが、「メインの勤務地という考え方はない」も41.6%となっている。
- ✓ 【企業調査】転勤に関して導入している制度の中で、「個人の希望する本拠地を決めている」は13.2%と1割強で、「一定年齢になると転勤を免除する制度」を導入する企業はなく、「一定年齢以上で勤務地を選択できる制度」は1.6%に過ぎない。

これに対して社員は、本拠地をどこかの時点で決めたい等のニーズがある。

- ✓ 【個人調査】転勤に関する意見や希望をみると、「転勤はあっても最終の勤務地を社員が選択できるようにする」(18.3%)、「転勤はあっても一定年齢以上の社員には転勤を免除する」(8.1%)などの意見もあげられている。

転勤の可能性があるために、本拠地が定まらないために持ち家を持ってない、教育方針が決められない、配偶者の仕事継続の見通しがたたない、といった生活面へ様々な影響が生じている。家族への影響を回避するために単身赴任も発生することになる。また、定年延長などにより年齢の高い社員が増えていくことが予想され、定年まで転勤の可能性があることは社員にとって大きな負担であり、このことへの配慮も求められる。とりわけ今後は、介護問題への対応が深刻になるとみられることから、親の住む地域で仕事を続けたいというニーズも高まると考えられる。転勤をすとしても、どのくらいの時期にどのような頻度で発生する可能性が高いのか、どのエリア間をどのようなパターンで異動する可能性が高いのか、企業としてはこれらを設定することは、事業上の都合による人員配置の柔軟性に一定の枠をはめてしまうことにもなるが、社員が長期的に生活設計をすることが可能になるような転勤のあり方を検討することが求められている。

提言5 運用における社員からみた不透明さの排除を

社員が転勤を受け入れることとしていても、転勤発令から転居まで十分な期間が設定されているのか、赴任期間がどれくらいになるのか、赴任した先からまた別の地域に赴任するのか、というような点で曖昧な部分が多く、こうした転勤の運用面での不透明さが、社員の負担感を大きくしている。この点に関する現状は以下のとおりである。

- ✓ 【企業調査・個人調査】企業調査によると、異動の内示の時期は、国内赴任の場合には、「1か月以上前」（企業調査 37.3%、個人調査 31.1%）が3～4割程度で、「2-3週間程度前」（同 29.5%、41.1%）、「1週間程度前」（同 8.6%、17.8%）など、内示から赴任までの期間が「1か月未満」のケースも多く、個人調査では「1か月未満」が6割程度に上る。
- ✓ 【企業調査】赴任期間の予測の可能性をみると、国内赴任では、「上限も目安もない」企業が66.5%と多数を占める。
- ✓ 【企業調査・個人調査】転勤内示の際に赴任期間が明示されるケースは、特に国内赴任では少なく、「明示もしておらず社員は予想もできない」というケースが半数程度に上っている。

- ✓ 【企業調査】転勤のパターンをみると、「転勤をすると、その後また別の地域に転勤する」パターンが、転勤全体に占める割合の平均で 4.03 割、「メインの勤務地と特定（1,2 か所）の勤務地を行き来する」が同じく平均 3.41 割である。
- ✓ 【個人調査】転勤経験者がプライベートな生活で支障があったこととして、「子どもの教育」（17.9%）、「配偶者・パートナーの仕事」（17.4%）があがっている。
- ✓ 【企業調査】配偶者の転勤への対応としては、「制度等はない」が 76.2%を占めるが、「配偶者の赴任先に自社の社員を異動させるよう努める」（13.2%）などの対応が一部の企業で行われている。

転勤を受け入れる気持ちの準備ができていない社員でも、子どもの教育や配偶者の仕事などとの調整のために、一定の期間を必要とするケースが増えており、内示のタイミングへの配慮が求められる。

また、赴任期間や今後の赴任パターンの見通しは、共働き世帯においては配偶者の仕事継続の判断にも影響を及ぼすことになる。配偶者の転勤に帯同する制度などを導入する企業も出てきているが、配偶者の赴任パターンによっては、こうした制度では対応が困難なケースも出てくることから、配偶者の勤務先にとっては大きな負担となってくる。赴任期間に関してある程度の目安を持ちながら運用している企業もあるが、それが明示されていないことから、今後のキャリアや生活に関して社員から見ると不透明感が強いという現状がある。

このため、転勤にあたって赴任期間の明示を希望する社員も少なくない。

- ✓ 【個人調査】個人が転勤を受け入れる条件としてあげるのが「転勤期間中に手当が支給される」（34.6%）に続き、「転勤時に赴任期間を明示してくれる」が 22.4%で、女性（30.6%）や転勤カップルの女性（32.7%）で高い割合を占める。また、女性、特に転勤カップルの女性では、「家族の仕事や学校などの支援をしてくれる」（51.9%）をあげる割合が高い点も注目できる。

こうした課題に対応する上で、転勤の運用にあたっては、転勤の内示や、赴任期間などその後の生活の見通し等が立てやすいような転勤の運用の透明性を高めることが求められる。

参考資料：アンケート調査の概要

I. 企業調査

1. 調査対象

正社員規模 300 人以上の民間企業

*ただし公務、医療、福祉、教育を除いた全業種

上記を条件にして帝国データバンクにサンプリングを依頼。

さらに、次の条件を満たす企業に回答を求めた。

調査票において、事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」と回答

2. 調査方法 郵送による配布・回収

3. 依頼対象数 6,473 社

回答数 610 社

分析対象（複数事業所がある企業） 370 社

4. 調査期間 2015/11/24～12/11

II. 個人調査

1. 調査対象

①正社員規模 300 人以上の民間企業に勤務

*ただし勤務先は公務、医療、福祉、教育を除いた全業種

②年齢は 30-49 歳

③学歴は大卒以上

さらに、次の条件のいずれかを満たす者に回答を求めた。

④現在の勤務先で転居転勤経験あり、もしくはその可能性がある

⑤転職経験がない新卒入社者の者

2. 調査方法 インテージリサーチ社のモニターを対象とする WEB 調査

3. 依頼対象者数 2,139 名、有効回答者数 1,525 名

4. 調査期間 2015/10/23～10/27

ダイバーシティ経営推進のために求められる 転勤政策の検討の方向性に関する提言

関連データ

調査概要 ①企業アンケート調査

1.調査対象

- ①正社員規模300人以上の民間企業
- ②公務、医療、福祉、教育を除く全業種

上記①②を条件にして帝国データバンクにサンプリングを依頼。
さらに、

- ③調査票において、事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」企業のみ設問に回答を求めた。

2.調査方法 郵送による配布・回収

3.依頼対象数 6,473 社

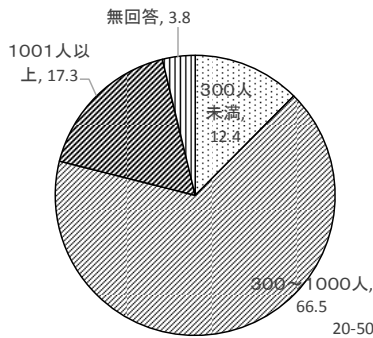
回答数 610社

分析対象(複数事業所がある企業) 370 社

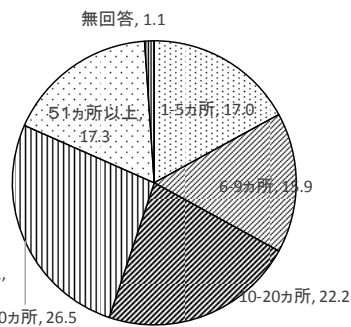
4.調査期間 2015/11/24～12/11

企業属性

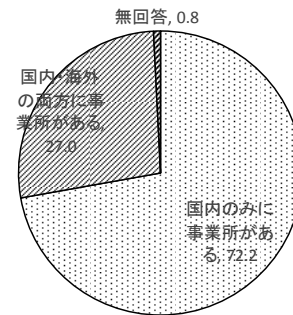
正社員人数(n=370)



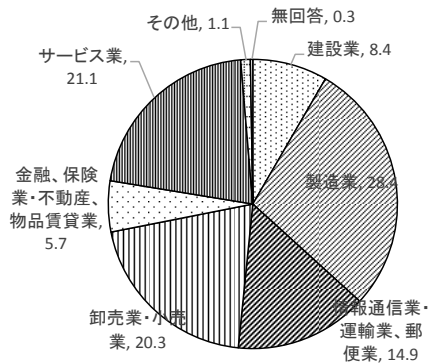
事業所数(n=370)



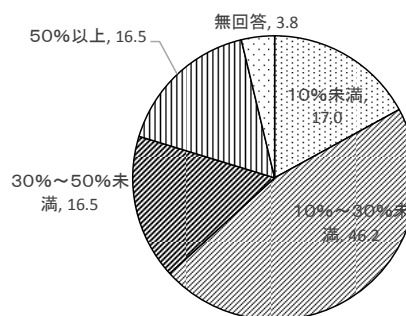
本社以外の事業所展開(n=370)



業種(n=370)



女性社員比率(n=370)



調査概要 ②個人アンケート調査

1.調査対象

- ①正社員規模300人以上の民間企業に勤務
医療、福祉、教育を除く全業種
- ②年齢は30-49歳
- ③学歴は大卒以上
- ④現在の勤務先で転居転勤経験あり、もしくはその可能性がある
- ⑤転職経験がない新卒入社の人

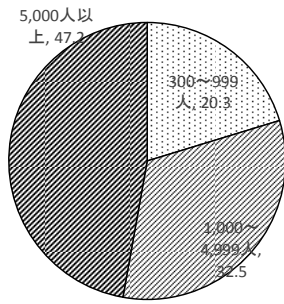
2.調査方法 インテージリサーチ社のモニターを対象とするWEB調査

3.依頼対象者数 2139名、
有効回答者数 1525名

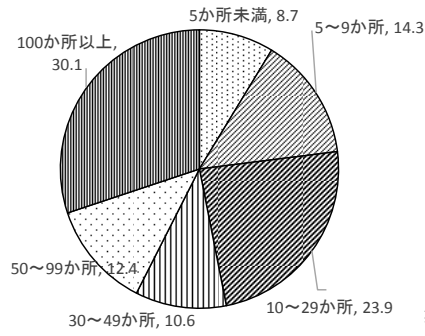
4.調査期間 2015/10/23~10/27

個人属性

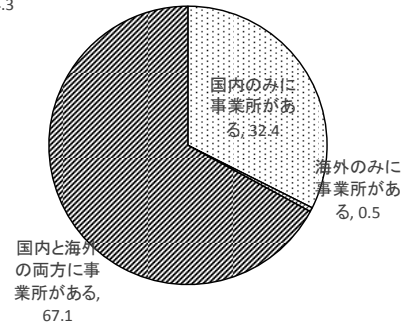
正社員人数(n=1525)



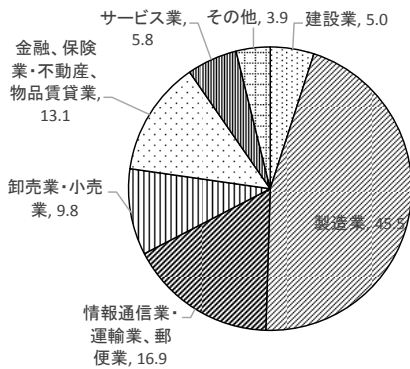
事業所数(n=1525)



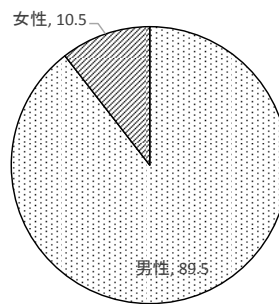
本社以外の事業所展開(n=1525)



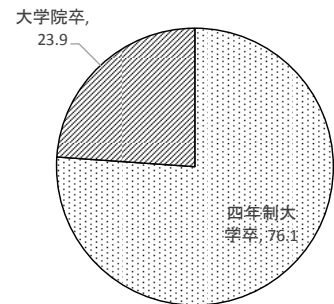
業種(n=1525)



性別(n=1525)



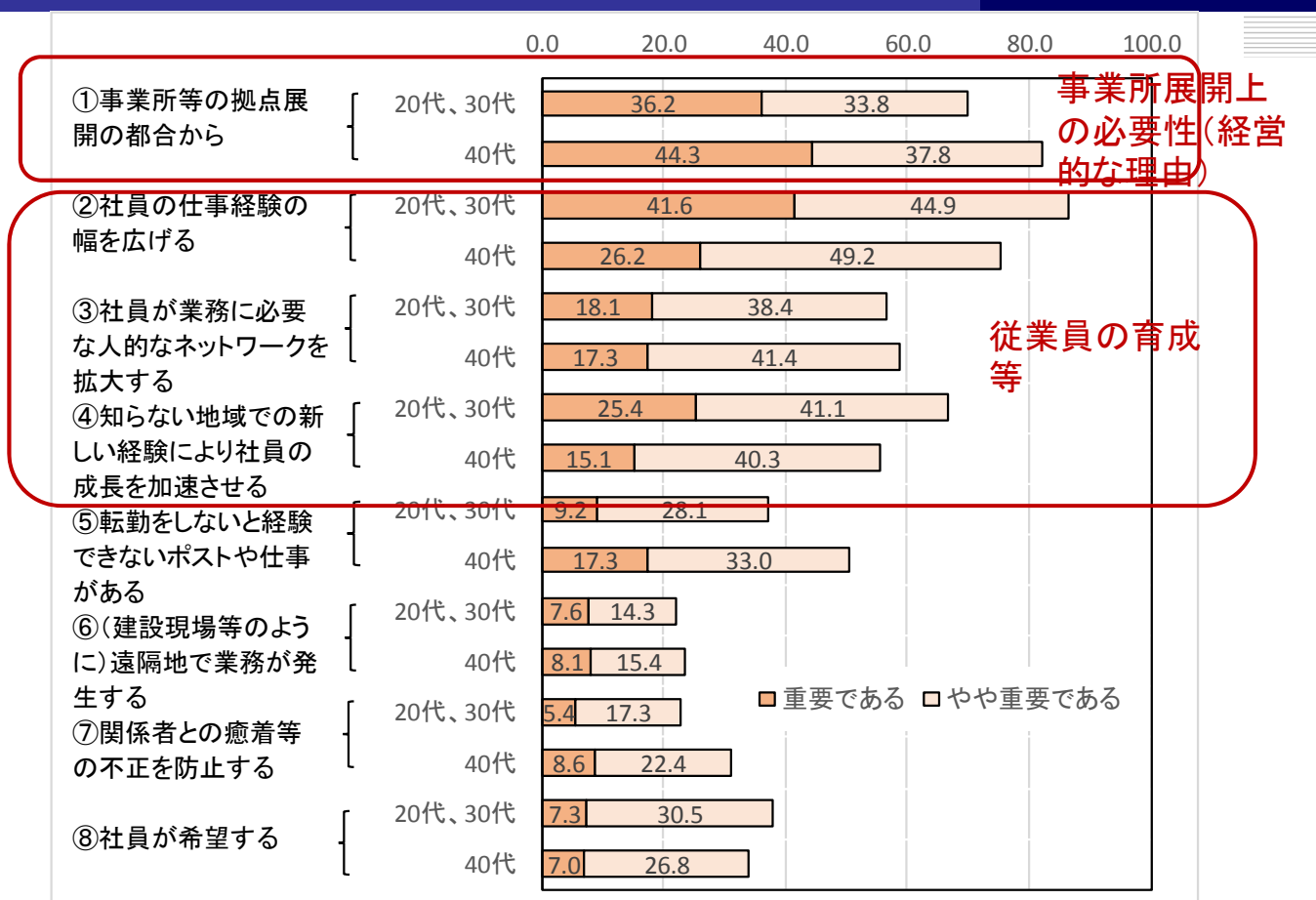
学歴(n=1525)



提言1

人材育成策としての転勤の効果についての再検討を

年代別、転勤の目的(企業調査)



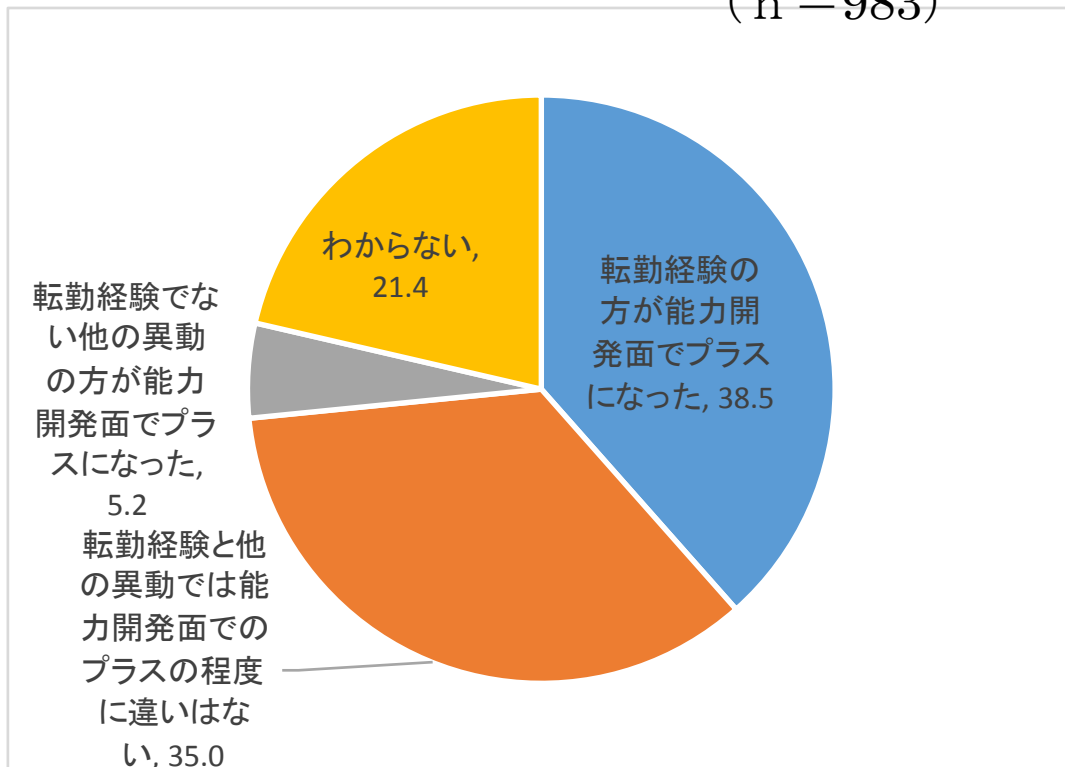
転勤経験(個人調査)

	n	異動経験なし	異動経験はあるが転勤経験なし	転勤経験あり (%)
計	1525	25.3	10.2	64.5
一般社員(役職なし)	490	31.8	12.0	56.1
主任・係長クラス	463	27.9	11.7	60.5
課長代理・課長補佐クラス	171	13.5	8.8	77.8
課長クラス	326	17.5	7.1	75.5
部長・次長クラス以上	75	28.0	6.7	65.3

注: 国内転勤と海外赴任経験は複数回答。

転勤経験の評価(個人調査)(転勤経験者について)

(n = 983)



転勤経験と能力開発に関する分析(個人調査)

有意でない	仕事上の能力の幅を広げること		仕事上の能力を深めること		変化への適応力の獲得		いろいろな人材と仕事をやる能力の獲得		幅広い人脈		会社全体の業務を理解すること	
	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率
転勤経験 (あり=1)	.823	2.278	.911	2.486	.772	2.164	.665	1.945	.107	1.113	1.545	4.686
不本意な異動の割合	-.462	** .630	-.569	*** .566	-.235	.791	-.542	** .582	-.299	.741	-.375	* .688
転勤決定時の個人事情配慮の有無 (あり=1)	1.739	* 5.690	1.526	4.601	1.379	3.972	1.611	5.008	.936	2.550	1.888	6.607
転勤経験×個人事情の配慮	-1.468	.230	-1.329	.265	-.974	.377	-.945	.389	.074	1.076	-1.503	.223
性別 (男性=1)	-.892	*** .410	-.814	*** .443	-.714	*** .490	-.553	* .575	-.706	*** .494	-.401	* .670
年齢 (30~34歳=基準)												
35-39歳ダミー	-.220	.802	-.291	.747	-.327	.721	-.344	.709	-.149	.862	-.391	.676
40-44歳ダミー	-.428	* .652	-.556	** .574	-.508	** .602	-.568	** .567	-.281	.755	-.539	** .583
45歳以上ダミー	-.662	*** .516	-.642	*** .526	-.423	* .655	-.648	** .523	-.370	.691	-.613	*** .542
主なキャリア (事務職系=基準)												
企画・調査ダミー	-.120	.887	-.203	.816	-.305	.737	-.202	.817	-.063	.939	-.226	.798
技術職ダミー	-.138	.871	-.267	.766	-.399	.671	.005	1.005	.200	1.221	-.686	*** .504
情報システムダミー	.357	1.429	-.252	.778	-.547	.578	-.117	.889	.124	1.132	-.443	.642
営業ダミー	-.145	.865	-.103	.902	-.333	.717	.021	1.021	.069	1.072	-.260	.771
その他キャリアダミー	-.499	* .607	-.514	* .598	-.582	** .559	-.472	* .623	-.261	.770	-.887	*** .412
役職 (役職なし=基準)												
係長ダミー	.490	*** 1.633	.430	*** 1.537	.152	1.165	.207	1.230	.210	1.234	.217	1.242
課長ダミー	.924	*** 2.520	.947	*** 2.577	.941	*** 2.562	.777	*** 2.176	.662	*** 1.938	.807	*** 2.242
部長ダミー	.860	** 2.364	1.364	*** 3.912	1.166	*** 3.208	1.394	*** 4.032	1.658	*** 5.249	.939	** 2.557
異動回数 (1回=基準)												
2回ダミー	.348	1.417	.061	1.063	.519	** 1.681	.491	** 1.633	.290	1.337	.400	** 1.493
3回ダミー	.013	1.013	.142	1.153	.179	1.197	-.030	.971	.089	1.093	.271	1.312
4-5回ダミー	.318	1.375	.195	1.215	.217	1.242	.452	* 1.572	.207	1.230	.280	1.323
6回以上ダミー	.708	*** 2.031	.451	* 1.570	.449	* 1.567	.750	*** 2.117	.432	* 1.540	.453	** 1.574
定数	.649	1.913	.745	2.106	.746	2.109	.526	1.692	.413	1.511	-.370	.691
サンプル数	1139		1139		1139		1139		1139		1139	
-2 対数尤度	1239.703 ^a		1276.974 ^a		1232.194 ^a		1120.463 ^a		1252.813 ^a		1356.476 ^a	
Nagelkerke R2 乗	.084		.079		.071		.077		.056		.081	

*: 10%水準で有意、**: 5%水準で有意、***: 1%水準で有意

経験した転職に対する評価(個人調査)

経験した転職についての評価(異動・転職経験者について)

(%)

	キャリア形成、ポストのための割合		希望通り・ある程度希望通りの割合	
	異動	転職	異動	転職
0%	50.5	51.2	53.5	56.5
25%以下	3.3	3.3	5.2	3.8
25-50%以下	11.7	10.5	15.0	14.9
50-75%以下	5.6	4.2	5.7	3.8
75-100%	28.9	30.9	20.6	21.2
n	1139	983	1139	983

転職経験者に対する見方(企業調査)

転職を受け入れる社員と、受け入れない社員との間には仕事への取り組み姿勢等の違いがあるか(MA)

(%)

	n	転職を受け入れる社員は仕事への意欲が高い	転職を受け入れる社員は業務遂行能力が高い	転職を受け入れる社員は企業への忠誠心(ロイヤリティ)が高い	転職を受け入れる社員には将来性が期待できる	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
計	370	44.9	23.5	33.0	29.7	28.6	9.2	1.6
雇用区分・転職なしの割合								
雇用区分あり・転職なし2割程度以下	41	29.3	9.8	17.1	19.5	51.2	9.8	0.0
雇用区分あり・転職なし3割程度以上	49	38.8	28.6	28.6	26.5	28.6	6.1	4.1
雇用区分なし・転職なし半数程度以下	101	50.5	22.8	32.7	26.7	26.7	11.9	2.0
雇用区分なし・転職なし6割程度程度以上	161	46.0	25.5	39.1	34.2	24.8	8.1	1.2

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組姿勢等に違いはあるか(MA)

(%)

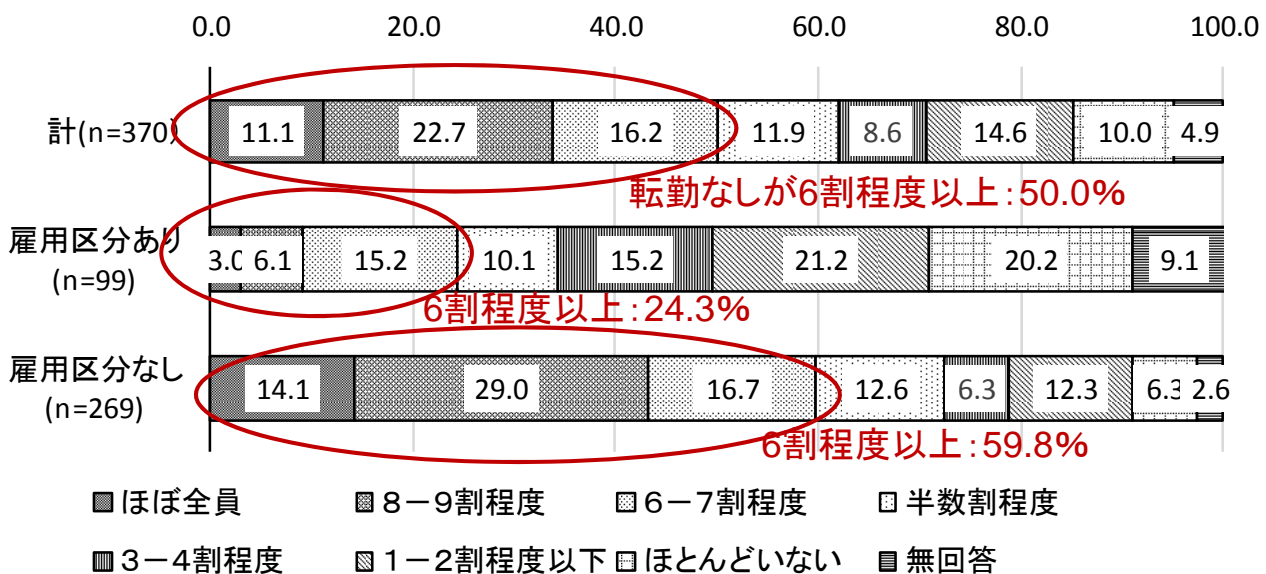
	n	転職経験により仕事への意欲が高まる	転職経験により業務遂行能力が高まる	転職経験により仕事の専門性が高まる	転職経験によりマネジメントする能力が高まる	転職経験者は一般的に昇進が速い	特に違いはない	一方のタイプのみ社員しかいないので比べられない	無回答
計	370	25.9	42.4	24.3	42.4	18.4	27.8	2.7	2.2
雇用区分・転職なしの割合									
雇用区分あり・転職なし2割程度以下	41	17.1	29.3	17.1	29.3	17.1	43.9	7.3	0.0
雇用区分あり・転職なし3割程度以上	49	20.4	42.9	16.3	36.7	30.6	30.6	0.0	4.1
雇用区分なし・転職なし半数程度以下	101	31.7	40.6	28.7	48.5	13.9	18.8	5.0	3.0
雇用区分なし・転職なし6割程度程度以上	161	25.5	46.6	24.8	41.6	18.0	30.4	0.6	1.2

注)「雇用区分あり」は勤務地限定の有無による雇用区分がある企業(以下同様)

提言2

転勤対象の範囲の検討と転勤の有無による雇用区分間の処遇格差に合理性を

雇用区分の有無別、40代で「転勤経験なし」の割合(企業調査)



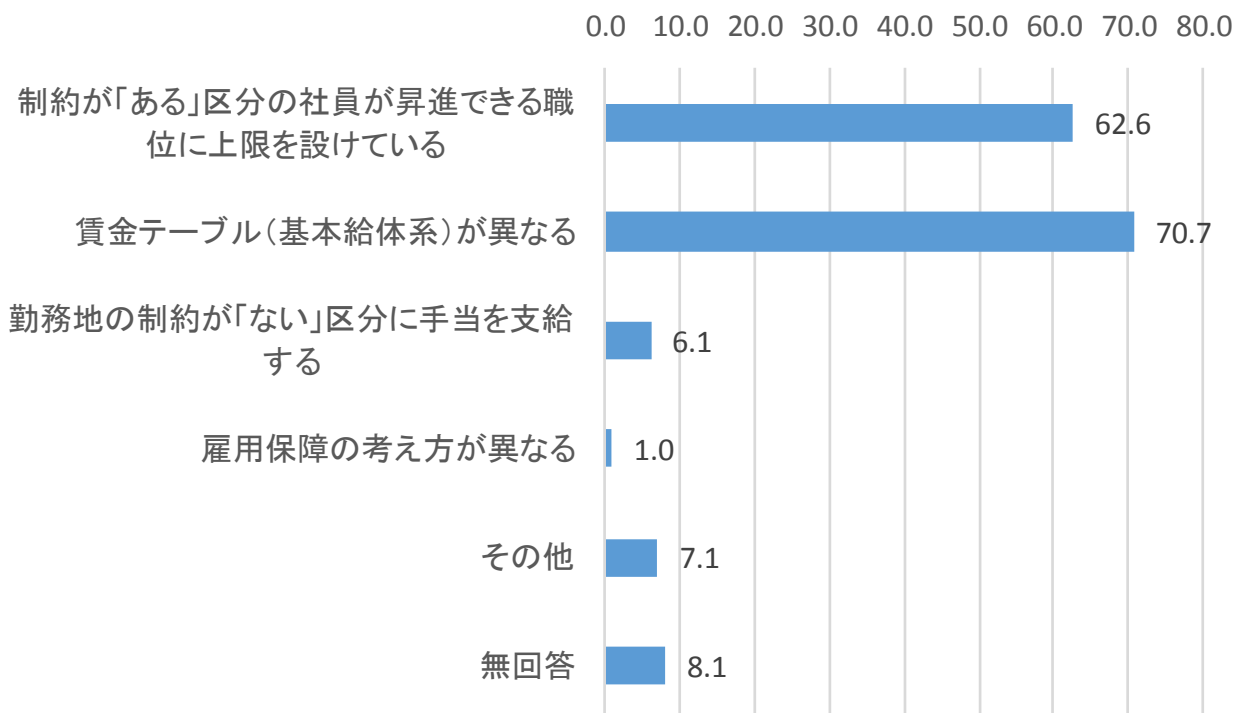
転勤の今後の課題(企業調査)

転勤を実施する上での課題(MA)

	n	コストに比べて人材育成面でのメリットが小さい	転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい	転勤を忌避して退職する社員いる	転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある	転勤をしない社員がいる事について転勤がない区分の社員の不満がある	転勤の有無による労働条件の格差に對してない区分の社員の不満がある	個別事情に配慮しなければならない社員が増えている	単身赴任が増えている	海外赴任を希望しない傾向がみられる	その他	特になし	無回答
計	370	8.6	26.5	21.4	21.4	7.8	2.2	45.1	21.6	7.3	3.5	24.3	0.8
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	9.8	31.7	26.8	12.2	12.2	4.9	48.8	24.4	7.3	2.4	14.6	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	8.2	30.6	22.5	28.6	26.5	10.2	55.1	32.7	12.2	4.1	16.3	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.9	23.8	22.8	28.7	2.0	1.0	46.5	28.7	4.0	3.0	18.8	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	9.9	26.1	19.3	15.5	3.7	0.0	42.2	13.0	7.5	3.7	32.3	1.2

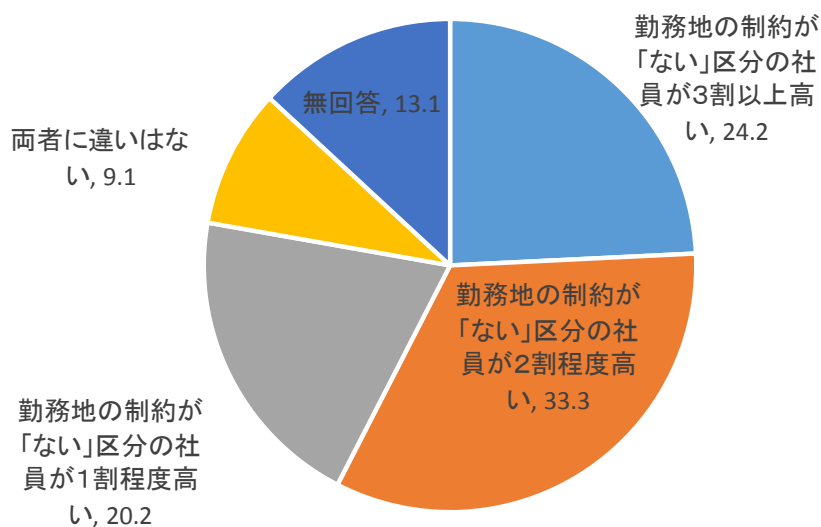
勤務地の制約の有無による処遇制度面での違い(企業調査)

(n = 99)



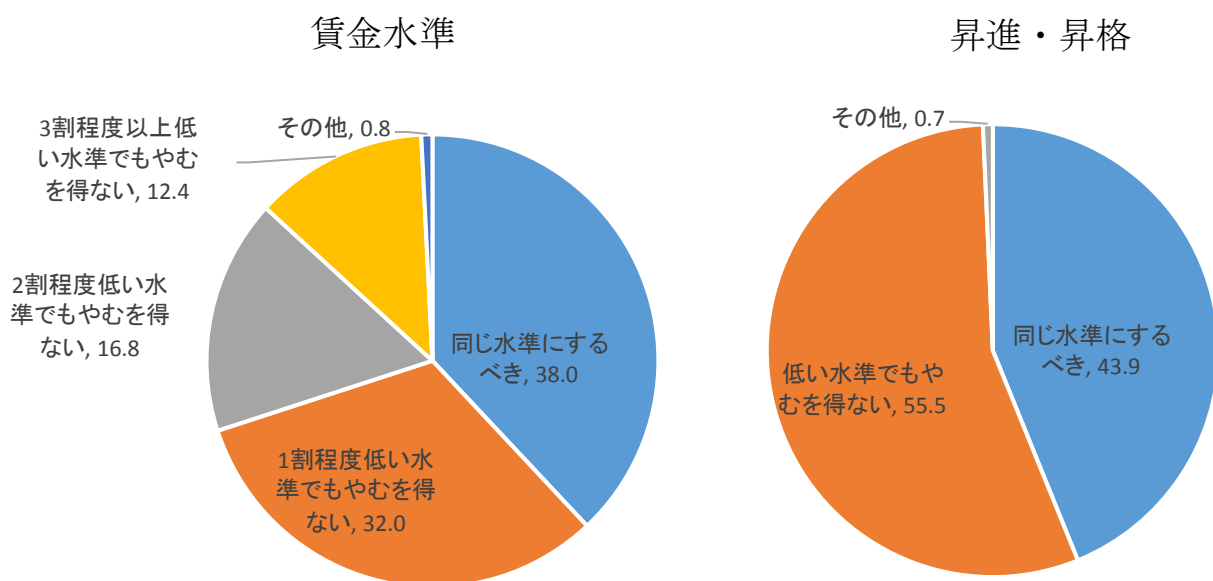
勤務地の制約の有無による賃金水準の違い(企業調査)

(n = 99)



勤務地の制約の有無による処遇水準の考え方(個人調査)

(n = 1525)



転勤に関する検討事項(企業調査)

今後の転勤対象者の範囲についての考え方

(%)

	n	現在よりも 範囲を限定していく 方向	現状維持 の方向で ある	現在よりも 範囲を拡大していく 方向	その他	特に考 えていない	無回答
計	370	7.6	56.2	20.3	0.5	14.1	1.4
雇用区分・転勤なしの割合							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	14.6	63.4	7.3	0.0	12.2	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	12.2	63.3	12.2	0.0	12.2	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	6.9	66.3	11.9	2.0	10.9	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	5.0	48.5	29.2	0.0	16.2	1.2

転勤政策の方針、制度について検討していること(MA)

(%)

	n	1人当りの 転勤の 頻度を減 らす	1人当りの 転勤の 頻度を増 やす	赴任期間 を短縮す る	赴任期間 を長期化 する	赴任期間 を明示す る	社員の事 情や希望 を聴く制 度を導入	地域ごと の採用を 拡大する	転勤のな い区分の 社員を増 やす	転勤のな い区分の 社員の処 遇引上げ	その他	検討し ている ことは ない	無回答
計	370	4.1	7.0	10.0	0.8	12.4	16.8	25.4	7.3	1.6	7.0	41.1	2.7
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	4.9	9.8	0.0	7.3	19.5	22.0	4.9	0.0	9.8	43.9	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	2.0	6.1	14.3	2.0	16.3	18.4	36.7	16.3	8.2	8.2	24.5	2.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.0	5.9	6.9	1.0	12.9	24.8	27.7	11.9	0.0	4.0	39.6	3.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	3.7	8.1	9.9	0.6	11.8	10.6	21.1	2.5	0.6	7.5	46.6	2.5

提言3

**社員の希望や事情とすい合わせ
が可能な制度や仕組みで個別対
応を**

転職の決定にあたっての本人同意の考え方(企業・個人調査)

	n	本人の同意が得られない限り転職させない	本人の希望や事情を優先して決める	本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める	その他	無回答
(%)						
企業調査						
計	370	13.0	19.7	62.7	3.5	1.1
雇用区分・転職なしの割合						
雇用区分あり・転職なし2割程度以下	41	4.9	0.0	90.2	2.4	2.4
雇用区分あり・転職なし3割程度以上	49	6.1	16.3	69.4	6.1	2.0
雇用区分なし・転職なし半数程度以下	101	10.9	23.8	59.4	5.0	1.0
雇用区分なし・転職なし6割程度程度以上	161	18.0	24.2	55.3	1.9	0.6
個人調査						
計	1525	9.8	18.0	70.8	1.4	0.0

転職意向(個人調査)

個人属性別、入社時と今後の転職意向

入社時

	n	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
計	1525	11.1	39.5	23.2	7.3	18.8
男性	1365	11.4	40.0	22.8	6.6	19.2
女性	160	8.8	35.6	26.9	13.1	15.6

今後

	n	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
計	1525	7.0	34.2	34.4	9.9	14.6
男性	1365	6.9	35.7	33.5	9.2	14.7
配偶者なし	338	7.1	34.6	29.9	7.1	21.3
配偶者あり、無業・パート・自営	761	7.2	36.8	34.7	8.8	12.5
配偶者あり・正社員・転職可能性なし(わからないを含む)	176	5.1	33.5	35.2	13.6	12.5
配偶者あり・正社員・転職可能性あり	90	6.7	34.4	33.3	12.2	13.3
女性	160	8.1	21.3	41.9	15.6	13.1
配偶者なし	82	11.0	23.2	34.1	12.2	19.5
配偶者あり・転職可能性なし(わからないを含む)	26	3.8	26.9	42.3	23.1	3.8
配偶者あり・正社員・転職可能性あり	52	5.8	15.4	53.8	17.3	7.7

転勤の今後の課題(企業調査)

転勤を実施する上での課題(MA)

	n	コストに比べて人材育成面でのメリットが小さい	転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい	転勤を忌避して退職する社員いる	転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある	転勤をしない社員がいる事について転勤がない区分の社員の不満がある	転勤の有無による労働条件の格差に対してない区分の社員の不満がある	個別事情に配慮しなければならない社員が増えている	単身赴任が増えている	海外赴任を希望しない傾向がみられる	その他	特にない	無回答
計	370	8.6	26.5	21.4	21.4	7.8	2.2	45.1	21.6	7.3	3.5	24.3	0.8
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	9.8	31.7	26.8	12.2	12.2	4.9	48.8	24.4	7.3	2.4	14.6	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	8.2	30.6	22.5	28.6	26.5	10.2	55.1	32.7	12.2	4.1	16.3	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.9	23.8	22.8	28.7	2.0	1.0	46.5	28.7	4.0	3.0	18.8	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	9.9	26.1	19.3	15.5	3.7	0.0	42.2	13.0	7.5	3.7	32.3	1.2

転勤の実施にあたって、本人の希望や事情を聴く事についての考え

	n	本人の納得性を高める為にすべてのケースで不可欠だ	特定の事情については配慮が不可欠だ	個別に配慮していると異動に支障をきたすので困難だ	そもそも本人の意志や事情を聴く必要はない	その他	無回答
計	370	18.4	63.0	15.9	1.4	0.8	0.5
雇用区分・転勤なしの割合							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	68.3	19.5	0.0	2.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	6.1	65.3	24.5	2.0	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	15.8	68.3	12.9	2.0	1.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	25.5	59.0	14.3	0.6	0.0	0.6

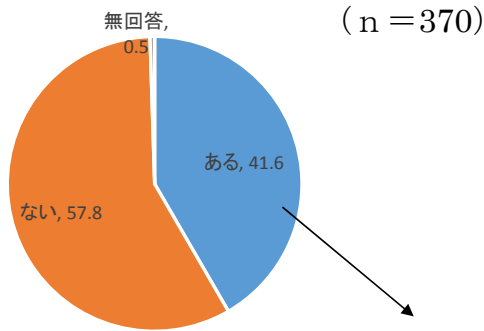
転勤に対する意見、要望(個人調査)

個人属性別、異動に関する意見や要望(MA)

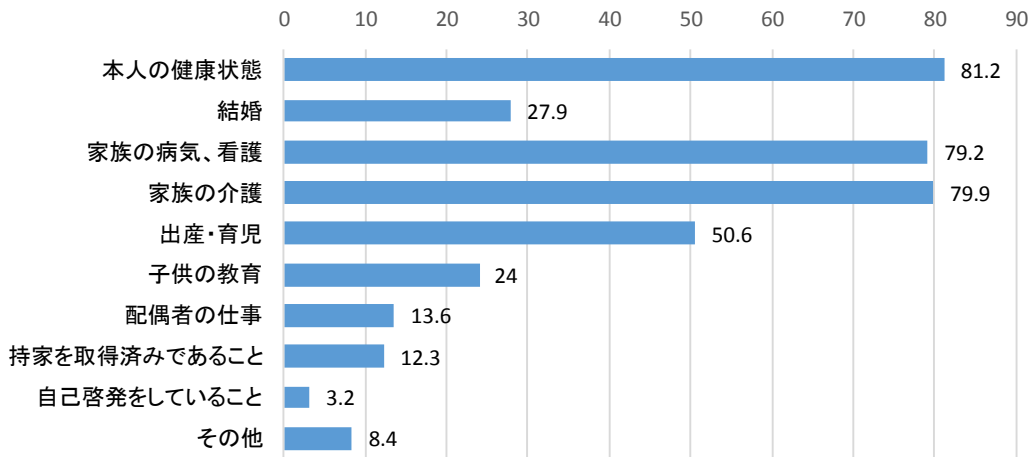
	n	専門性を深める視点から異動を行う	異動の回数を減らす	転勤の対象とする社員を減らす	転勤する距離的な範囲を狭くする	転勤は社員の同意を条件にする	転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる	子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除	転勤はあっても最終の勤務地を社員が選択できるようにする	転勤はあっても一定年齢以上の社員には転勤を免除する	転勤を受け入れた社員に対して、特別な昇給や手当など提供する	その他	特にない
計	1525	25.8	9.5	4.7	9.3	21.6	30.2	26.1	18.3	8.1	21.2	0.7	27.5
男性	1365	26.2	10.0	4.8	9.0	20.1	29.0	23.7	17.6	8.1	21.0	0.6	28.5
配偶者なし	338	26.6	8.9	4.1	10.4	19.8	29.0	16.6	13.6	5.6	18.6	1.2	32.5
配偶者あり・無業・パート・自営	761	24.2	10.1	4.9	8.1	19.1	30.0	25.0	20.4	9.2	22.9	0.3	29.2
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	29.5	10.8	5.1	8.5	26.1	26.7	32.4	14.8	8.5	18.2	1.1	21.6
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	34.4	11.1	6.7	12.2	17.8	25.6	22.2	14.4	7.8	20.0	0.0	21.1
女性	160	23.1	5.6	3.8	11.9	35.0	40.0	46.9	24.4	8.1	23.1	1.3	19.4
配偶者なし	82	23.2	4.9	2.4	9.8	29.3	36.6	36.6	22.0	8.5	22.0	1.2	22.0
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	11.5	3.8	0.0	7.7	30.8	42.3	42.3	11.5	3.8	15.4	3.8	26.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	28.8	7.7	7.7	17.3	46.2	44.2	65.4	34.6	9.6	28.8	0.0	11.5

転勤回避制度の導入状況(企業調査)

転勤を回避できる制度の有無

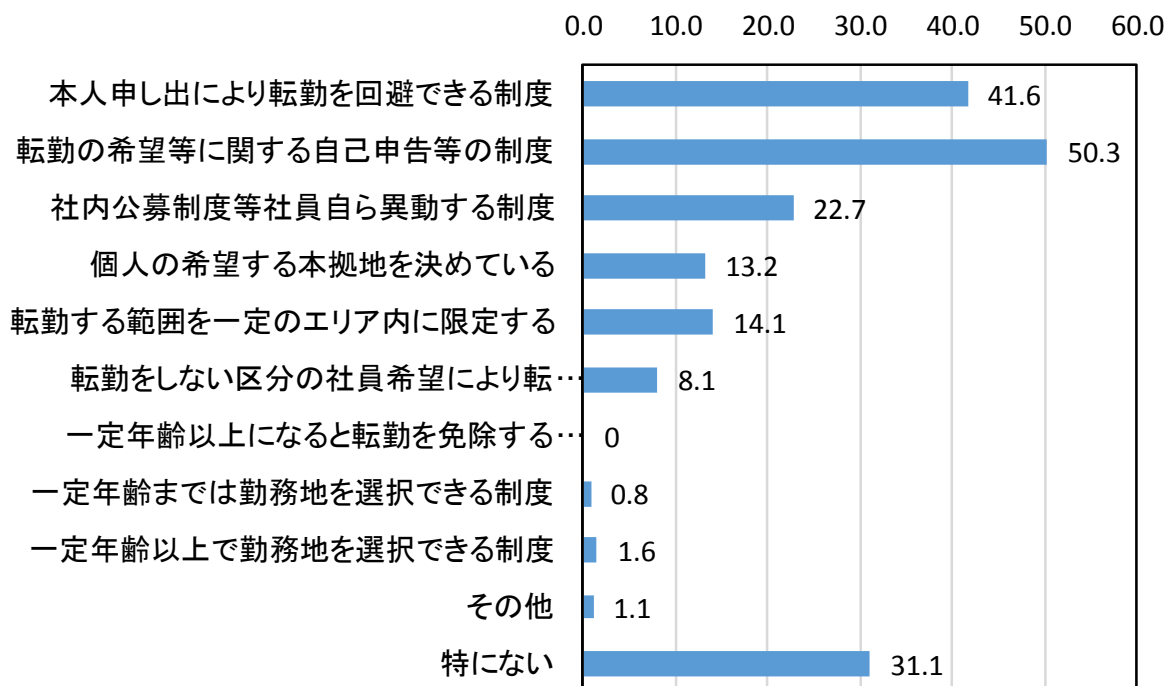


本人申し出により転勤できる事由(MA)(n=154)



転勤に関連する制度の導入状況(企業調査)

転勤に関して導入している制度や施策(MA) (n=370)



経験した転勤への評価と転勤に関する制度(個人調査)

制度の導入と、転勤経験のうちのキャリア形成、希望通りの割合の平均

		n	キャリア形成の割合		希望通りの割合	
			平均割合	t値	平均割合	t値
計		983	38.86		30.84	
転勤の希望等に関する自己申告等の制度	制度なし	517	37.05	-1.352	28.83	-1.647 *
	制度あり	466	40.88		33.06	
社内公募制度や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度	制度なし	621	37.60	-1.164	31.03	0.200
	制度あり	362	41.02		30.50	
特定の事由がある場合に転勤をしない期間(転勤免除期間など)がある	制度なし	858	37.64	-2.263 **	29.16	-3.180 ***
	制度あり	125	47.24		42.35	
転勤はするが個人の希望する本拠地を決める制度(そのような雇用区分がある場合を含む)	制度なし	883	38.02	-1.764 *	29.94	-1.903 *
	制度あり	100	46.27		38.75	
転勤はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度(そのような雇用区分がある場合を含む)	制度なし	807	38.47	-0.594	29.43	-2.357 **
	制度あり	176	40.66		37.31	
特にない	非該当	735	41.78	3.570 ***	32.33	2.064 **
	該当	248	30.21		26.42	

今後の転勤意向に関する計量分析(個人調査)

	今後の転勤意向 転勤意向あり=1	
	係数	Exp(B)
性別ダミー(男性=1)	0.563 ***	1.756
年齢(基準 30-34歳)		
35-39歳ダミー	-0.312	0.732
40-44歳ダミー	-0.357 **	0.700
45歳以上ダミー	-0.444 **	0.641
配偶者(基準:配偶者なし)		
配偶者あり、無業・パート・自営ダミー	0.136	1.146
配偶者あり、正社員・転勤なしダミー	-0.129	0.879
配偶者あり、正社員・転勤ありダミー	-0.150	0.861
子どもありダミー	-0.190	0.827
持ち家居住ダミー	-0.439 ***	0.645
職種(基準:事務)		
専門職・技術職ダミー	-0.032	0.969
管理職ダミー	0.193	1.213
その他職業ダミー	0.180	1.198
役職(基準:役職なし)		
主任・補佐ダミー	0.548 ***	1.729
課長ダミー	0.701 ***	2.016
部長ダミー	0.787 **	2.196
総合職ダミー	0.203	1.226
本人同意ダミー	0.039	1.039
転勤関連制度なしダミー	-0.587 ***	0.556
定数	-0.707 ***	0.493
サンプル数	1525	
-2 対数尤度	1957.267 ***	
Nagelkerke R2 乗	0.093	

5つの個別制度を投入すると有意にプラス
 ①転勤の希望等に関する自己申告等の制度
 ②社内公募制度や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度
 ③特定の事由がある場合に転勤をしない期間がある
 ④転勤はするが個人の希望する本拠地を決める制度(雇用区分がある場合を含む)
 ⑤転勤はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度(雇用区分がある場合を含む)

*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

提言4

社員の生活設計見通しが可能な 制度対応を

メインの勤務地(企業調査)

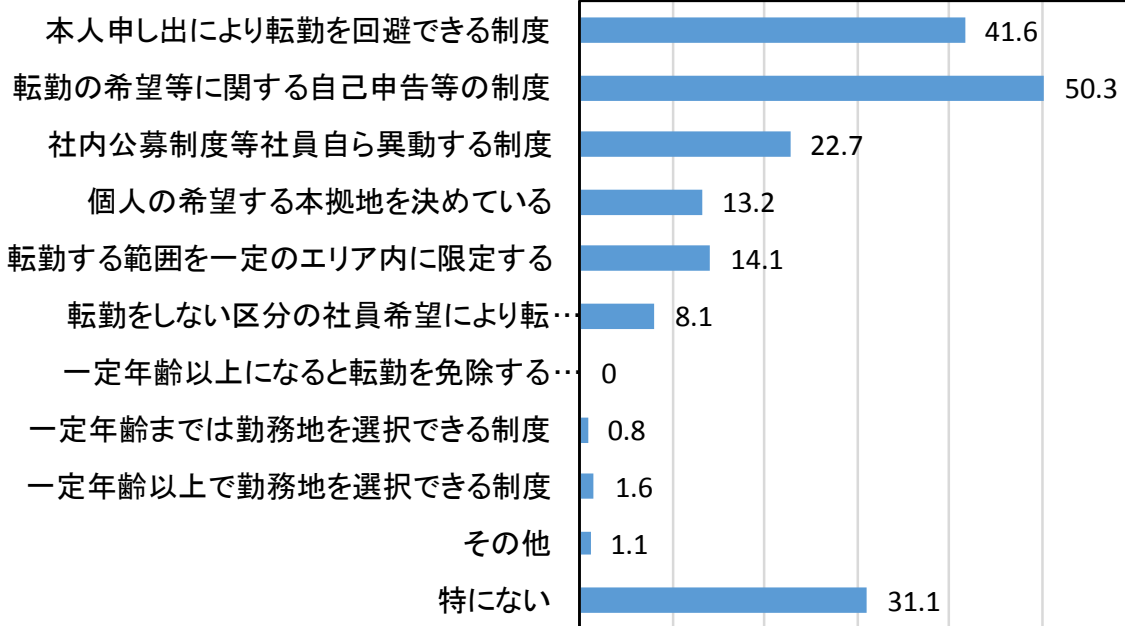
転勤対象社員のメイン勤務地について

	n	全員が本社をメインの勤務地とする	当初の採用地域をメインの勤務地とする	社員がメインの勤務地を選ぶこととしている	メインの勤務地がある社員とない社員がいる	メインの勤務地という考えはない	その他	無回答
計	370	6.8	34.1	6.2	7.3	41.6	3.5	0.5
雇用区分・転勤なしの割合								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	0.0	4.9	17.1	12.2	63.4	2.4	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	4.1	34.7	10.2	10.2	38.8	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	3.0	19.8	5.0	7.9	59.4	5.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	10.6	51.6	2.5	5.6	26.1	3.1	0.6

転勤に関連する制度の導入状況(企業調査)

転勤に関して導入している制度や施策(MA) (n=370)

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0



転勤に対する意見、要望(個人調査)

個人属性別、異動に関する意見や要望(MA)

(%)

	n	専門性を深める視点から異動を行う	異動の回数を減らす	転勤の対象とする社員を減らす	転勤する距離的な範囲を狭くする	転勤は社員の同意を条件にする	転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる	子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する	転勤はあっても最終の勤務地を社員が選択できるようなようにする	転勤はあっても一年以上以上の社員には転勤を免除する	転勤を受け入れた社員に対して、特別な昇給や手当など提供する	その他	特になし
計	1525	25.8	9.5	4.7	9.3	21.6	30.2	26.1	18.3	8.1	21.2	0.7	27.5
男性	1365	26.2	10.0	4.8	9.0	20.1	29.0	23.7	17.6	8.1	21.0	0.6	28.5
配偶者なし	338	26.6	8.9	4.1	10.4	19.8	29.0	16.6	13.6	5.6	18.6	1.2	32.5
配偶者あり・無業・パート・自営	761	24.2	10.1	4.9	8.1	19.1	30.0	25.0	20.4	9.2	22.9	0.3	29.2
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	29.5	10.8	5.1	8.5	26.1	26.7	32.4	14.8	8.5	18.2	1.1	21.6
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	34.4	11.1	6.7	12.2	17.8	25.6	22.2	14.4	7.8	20.0	0.0	21.1
女性	160	23.1	5.6	3.8	11.9	35.0	40.0	46.9	24.4	8.1	23.1	1.3	19.4
配偶者なし	82	23.2	4.9	2.4	9.8	29.3	36.6	36.6	22.0	8.5	22.0	1.2	22.0
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	11.5	3.8	0.0	7.7	30.8	42.3	42.3	11.5	3.8	15.4	3.8	26.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	28.8	7.7	7.7	17.3	46.2	44.2	65.4	34.6	9.6	28.8	0.0	11.5

提言5

運用における社員からみた不透明さの排除を

転勤の運用：内示の時期、赴任期間の設定（企業・個人調査）

異動の正式な内示の時期

(%)

【国内赴任】

	n	1か月以上前	3週間程度前	2週間程度前	1週間程度前	個別ケースにより異なる	国内赴任はない	無回答
企業調査 計	370	37.3	12.7	16.8	8.6	22.7	1.4	0.5
個人調査 計	921	31.1	19.2	21.9	17.8	10.0	-	0.0

【海外赴任】

	n	3か月以上前	2-3か月程度前	1-2か月程度前	2-3週間程度前	個別ケースにより異なる	海外赴任はない	無回答
企業調査 計	370	10.5 (26.7)	7.3 (18.5)	7.6 (19.2)	2.2 (5.5)	11.9 (30.1)	43.5	17.0
個人調査 計	79	40.5	26.6	21.5	10.1	1.3	-	0.0

1回の転勤について、赴任期間の上限の設定

(%)

【企業調査】

	n	上限を定めている	目安がある	上限も目安もない	国内/海外赴任はない	無回答
国内赴任 計	370	4.3	25.1	66.5	3.2	0.8
海外赴任 計	370	5.4 (14.1)	20.3 (52.8)	12.7 (33.1)	48.1	13.5

転勤の運用：赴任期間の明示(企業・個人調査)

転勤を内示する際に人事として社員に対し赴任期間の明示を行うか

(%)

企業調査		n	明示している	明示する場合と しない場合がある	明示はしない が社員は予想 が出来る	明示しておらず 社員は予想出 来ない	国内/海外赴任 はない	無回答
【国内赴任】								
計	370	8.6	27.6	14.3	45.9	2.7	0.8	
【海外赴任】								
計	370	13.0	10.3	8.1	7.0	47.8	13.8	
海外赴任 計	370	13.0 (33.8)	10.3 (26.8)	8.1 (21.1)	7.0 (18.2)	47.8	13.8	

(%)

【個人調査】		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
国内赴任 計	921	13.5	15.5	16.5	45.3	9.2	
海外赴任 計	79	34.2	40.5	12.7	12.7	0.0	

転勤のパターン(企業調査)

転勤のパターンについて(単位 割)

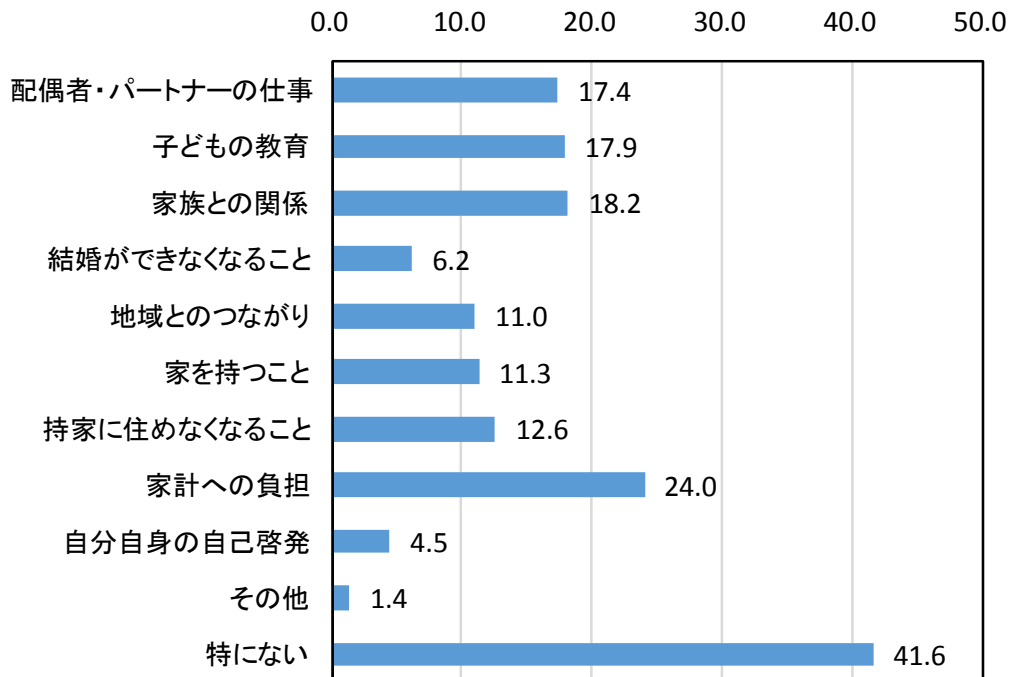
(割)

	n	転勤をす ると、その 後また別 の地域に 転勤する	メインの勤 務地と特 定(1, 2 か所)の 勤務地を 行き来す る	メインの勤 務地と複 数の勤務 地を行き 来する	その他
計	320	4.03	3.41	1.49	1.08
雇用区分・転勤なしの割合					
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	36	6.84	1.25	1.02	0.89
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	43	3.84	3.98	1.16	1.02
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	96	5.27	2.01	1.98	0.75
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	145	2.57	4.70	1.37	1.36

注：割合を回答した企業のみ集計

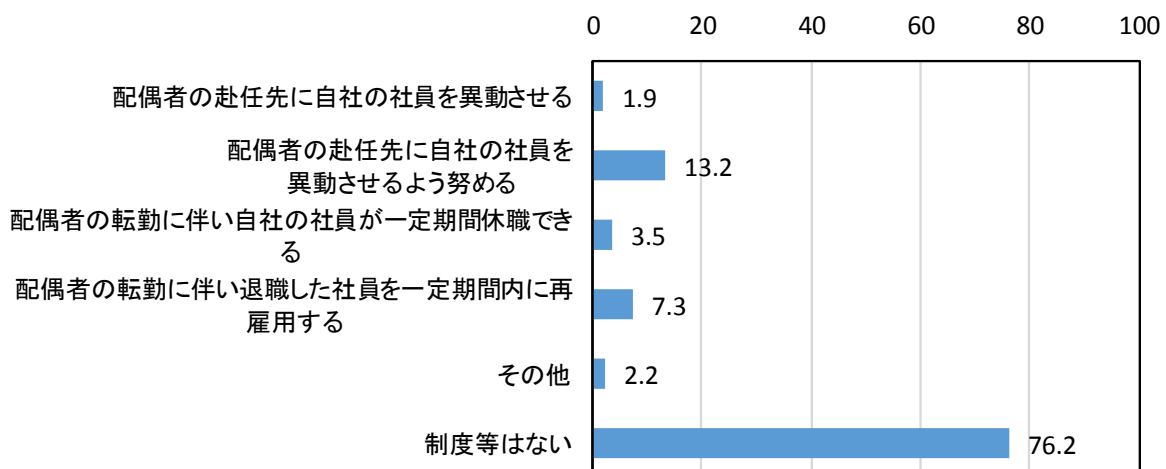
生活面での支障(個人調査)

転勤に伴ってプライベートな生活で支障があったことがあるか(転勤経験者について)
(n=983)



社員の配偶者の転勤に対応する制度の導入状況(企業調査)

社員の配偶者の転勤に対応する制度等(MA) (n=370)



転勤を受け入れるために必要な条件(個人調査)

(%)

	n	転勤を受け入れると賃金水準が上がる	転勤期間中に手当が支給される	転勤と同時昇格や昇進する	将来の昇進に当たって転勤経験が有利になる	転勤時に赴任期間を明示してくれる	家族の仕事や学校などの支援をしてくれる	その他	特になし
計	1525	30.1	34.6	23.6	21.8	22.4	21.0	0.7	34.7
男性	1365	30.4	34.7	24.4	21.7	21.5	19.9	0.5	34.4
配偶者なし	338	31.1	28.7	19.5	19.5	19.5	13.3	0.3	42.3
配偶者あり、無業・パート・自営	761	29.3	35.2	25.2	20.6	21.2	21.8	0.7	32.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	35.8	43.8	26.7	27.8	26.7	24.4	0.6	28.4
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	26.7	34.4	31.1	26.7	21.1	20.0	0.0	30.0
女性	160	27.5	34.4	16.9	22.5	30.6	30.0	1.9	36.9
配偶者なし	82	26.8	32.9	14.6	14.6	29.3	14.6	0.0	41.5
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	34.6	38.5	19.2	23.1	30.8	34.6	3.8	38.5
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	25.0	34.6	19.2	34.6	32.7	51.9	3.9	28.9