

# 企業の人事管理と転勤のあり方： 社員の生活 ニーズとの調整が課題に<sup>1</sup>

さとう  
佐藤ひろき  
博樹

●中央大学 ビジネススクール 教授

## 1. 古くて新しい課題： 単身赴任問題から転勤問題へ

日本では、1980年代後半や90年代前半に、企業の人材活用として単身赴任が社会問題となった。従来であれば、転勤に際して社員は、家族帯同赴任を選択する者が大多数であった。しかしこの頃になると、転勤に際して家族帯同でなく、単身赴任を選択する男性社員が増加し、単身赴任への対応が企業だけでなく、社会的にも大きな課題となった。

社員が単身赴任を選択する理由は、子どもの教育や受験、さらには持家の管理などが大きなものであった。従来であれば、夫の転勤にその妻や子どもが帯同することが一般的であったが、子どもの教育や受験、さらに持家の管理が優先され、夫のみが赴任先へ転勤する「単身赴任者」が増加したのである。企業としては、家族帯同赴任者との

バランスを考慮しながら、単身赴任者への支援として単身赴任手当や帰省旅費の支給などが導入されることになった。社会的には、家族帯同赴任を増やすために、高等学校の転入学を円滑にするための取り組みなども行われた。

前述の単身赴任問題が社会的な課題になった当時、労働省は、「転勤と勤労者生活に関する調査研究会」を1989年に設置し、単身赴任の背景にある企業の転勤施策だけでなく、転勤の背景にある日本企業の人事管理上の課題についてつぎのように指摘していた<sup>2</sup>。長くなるが引用する。「従来のように従業員を自由に動かせるという前提にたった発想では転勤をめぐる摩擦を増大させるであろう。人員配置の変更を行う必要性和当該従業員を当てることの合理性を十分考慮し、従業員に対しては事前に転勤にあたっての個別事情を十分把握することが必要である。人を動かすには慎重な対応が必要であるといった考え方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根

1. 本稿は、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）による「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」や下記で紹介する調査を利用している。提言と調査に関しては、[http://e-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey\\_results\\_j.html](http://e-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey_results_j.html)を参照されたい。

2. 労働大臣官房政策調査部編『転勤と単身赴任（転勤と勤労者生活に関する調査研究会報告書）』（大蔵省印刷局、1991）として報告書が刊行されている。筆者は、この研究会に委員として参加した。

本的改革が求められると考えられる。」とし、さらに「企業経営の中核を担う人材を育成する目的で行う広域的な異動とその他の異動を区別して、住居変更を伴う転勤の範囲を企業経営上真に必要なとされる範囲に絞り込むといった努力とともに、会社への入り口（採用時）からの転勤の有無を区別した採用、転勤のある者への労働条件面での思い切ったメリットの付与、あるいは転勤を条件とした社内公募制などが考えられる。」としていた。

研究会報告は、転勤問題の背景にある日本企業の人事管理の課題を解決する方向を提起していたが、その後もその課題は解決されずに経過し、企業は再び転勤の課題に直面しているといえよう。もちろん最近の転勤問題の背景には、親の介護の課題や妻の就業など、単身赴任が社会問題となった時代とは異なる新しい課題の出現もある。共働きの社員や親の介護の課題を抱えた社員の増加などから、転勤を受容できない者が増加してきたのである。さらに、女性活躍支援に取り組む企業では、他社に勤務する配偶者の転勤が、自社の女性社員のキャリア形成の大きな阻害要因として浮上している。

## 2. 企業の人事管理における配置・異動に関する包括的な人事権

転勤問題の背景には、日本企業における配置・異動に関する包括的な人事権の存在がある。この点を判例で確認しておこう。

日本の企業は、社員の配置・異動に関して包括的な人事権を保持し、それに基づいて転勤管理を行うことが一般的であった。転勤命令が妥当であると判断する基準、つまり企業の権利濫用では

「ない」とする裁判所の判断基準を見ると、企業の人事管理における転勤活用ニーズを幅広く認め、かつ企業が考慮すべき社員の個人的事情を限定的なものとしていたことが確認できる。「東亜ペイント事件」の最高裁判決（1986年7月14日）では、転勤命令が妥当であるとする判断基準として、①「業務上の必要性」の存在と②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、これ以降の判例ではこの2条件が個別に判断されてきた。この判例で重要な点は、第1に、当該転勤が、労働力の適正配置、労働者の能力開発・勤務意欲向上、業務運営の円滑化など企業経営の合理的運営に寄与する点が認められる限り「業務上の必要性」の存在を肯定していること<sup>3</sup>、第2に、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度が、単身赴任によって生じる不利益では足りず、労働者が家庭責任を果たせず、家族全体の生活上の不利益が生じることなど厳格に判断される傾向が強かったことである。このため、社員は転勤命令に従うものとの認識が一般的となった。

ただし、最近の下級審の判例では、社員の個人的事情を以前よりも広めに認める事例が確認できる。判例変化の背景には、就業者を巡る社会環境や価値観など前述したような社員側の家族を含めた変化と、育児・介護休業法など法律面でも社員の両立支援を企業に求めるようになってきたことがある。

## 3. 企業調査と個人調査からみた転勤の現状と課題

転勤を実施している企業への企業調査と転勤が

3. 当該労働者の転勤が、他の労働者で代替できないなどの必要性は求められていない。

ある企業に勤務する社員への個人調査（転勤を経験していない者を含む）の2つの結果から、転勤の現状と課題を紹介しよう<sup>4</sup>。

### 転勤の目的

企業調査によると、転勤の背後にある異動（転勤を含む）の目的は、「人材育成」と「組織運営の必要性」がそれぞれ70%前後で、これに「組織の活性化」と「事業活動変化への対応」が50%台で続いている。つまり、異動の目的は、「組織運営の必要性」、「事業活動変化への対応」、「組織活性化」など企業の事業活動上の必要性と社員の人材育成に大きく2つに分けることができる。

広域に事業所を展開している企業では、通常、各事業所で必要とする人材を確保するために社員の転勤が避けられないことが多い<sup>5</sup>。そのため企業は、転勤に応じることができる社員としていわゆる総合職などを採用し、企業として事業展開に柔軟に対応することになる。ただし、転勤を実施する前に、通勤圏内での異動に代替できないのかなどを検討しているかどうか、組織構成員の入れ替え以外の組織活性化策を検討したのかが同じく問われよう。

さらに、重要な点であるが、異動の目的として人材育成をあげる企業が多く、転勤に関しても企業は育成上の効果を重視していることが確認できる。異動に比較して転勤では、異なる事業所の中からより育成に繋がる仕事を選択して社員を配置できるため、企業は、転勤を社員にとって能力向上の「チャンス」と評価していることも多く、企業調査では、転勤を経験することで、社員の「業

務遂行能力が高まる」や「マネジメント能力が高まる」との回答が多くなる。他方で、個人調査によると、異動と転勤を比較して、転勤の育成効果を転勤経験者は必ずしも認識しているとはいえない点も確認できる。転勤のある企業において、転勤経験のない社員も管理職に登用されており、転勤を経験していない管理職は、転勤経験以外の方法で管理職に求められる職能要件を獲得していることになる。転勤を経験すること自体、さらにいえば異動を経験すること自体に、人材育成効果があるわけではなく、異動や転勤によって社員自身が能力開発に繋がる仕事を経験できるかが鍵となる。さらに、異動や転勤に育成効果を求める場合では、同じ職場に配属されていても、社員が経験する仕事自体が質的に大きく変化する職場環境にあることにも留意が必要となる。

### 転勤の運用

企業調査によると、転勤の対象となる社員を決定する際に、本人の同意を条件とする企業は13%に過ぎない。「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、企業調査で63%、個人調査で71%と、いずれも多数を占める。つまり、企業は、社員の配属に関する人事権を持ち、転勤を決定している。

転勤の運用を調べると、転勤の内示から赴任までの期間が「1か月未満」のケースも多く、個人調査でも「1か月未満」が60%程度になる。また、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67%と多数を占める。そのため、転勤内示の際に赴任期間が明示される

4. 調査の実施方法や調査の分析結果は、注1のサイトを参照されたい。

5. 複数事業所が広域に展開している企業において社員の居住地変更を必要とする転勤が発生することになる。従って、単独事業所や通勤圏内に事業所を展開している企業の社員では、通常、転勤は生じないことになる。例えば久本は「転動しない正社員が多数派」とし、様々な調査データから正社員の8割は転動しないと説明している。久本憲夫（2013）「現実における正社員の多様性：画一的な認識と実際の多様性」『生活福祉研究』84号による。

ことは、特に国内赴任で少なく、「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なる。転勤の対象となった場合、社員にとっては事前準備の期間が短いだけでなく、転勤後の生活などの予想を立てにくい状況がある。

他方で、転勤を従来のように受容できにくい事情を抱える社員が増えているため、企業調査によると、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ない社員が増えている」ことを45%が指摘している。そのため、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、「特定の事情については配慮が不可欠」という企業が63%を占める。実際、個別事情により転勤を回避できる制度が「ある」とした企業は42%と比較的多く、回避理由としては「本人の健康状態」(81%)に加えて、「家族の介護」(80%)や「家族の病気、看護」(79%)が80%程度と高く、「出産・育児」(51%)を上回る。

こうした点は、社員の側の転勤の運用に関する改善要望でも確認できる。個人調査によると、転勤に関する社員の要望として、「転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる」(30%)、「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%)、「転勤は社員の同意を条件にする」(22%)など、本人の事情を勘案した運用に関するものが多い。女性、とりわけ夫婦で転勤の可能性がある女性では、「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47%、夫婦で転勤の可能性がある女性65%)、「転勤は社員の同意を条件にする」(同35%、46%)、「転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる」(40%、44%)など、個人の事情に配慮した転勤の制度運用を希望する割合が非常に高い。

#### 4. 企業の人事権と転勤に関する見直しの課題

転勤問題の解決には、日本企業の人事権のあり方の見直しを必要とする。例えば、転勤問題の解決策として、企業が保持してきた配置に関する包括的な人事権をなくし、転勤を企業と社員の合意に基づくものとする、転勤問題は解決することになる。その典型例が、人事異動をすべて「社内公募制」で行うことである。しかし、このような人事権のあり方の大きな変更は、日本企業の現行の人事制度全体の変革となり、当面は導入が難しいと考えられる。それだけでなく、企業主導型の人事管理を、企業と社員の合意型人事管理へ移行することには、社員側の抵抗も大きいと考えられる。なぜなら、企業による人材育成やキャリア管理が無くなり、社員一人一人が、自己のキャリアを考え、それを自己選択することが求められることによる。

以上を踏まえると、企業として取り組むべき転勤に関わる人事管理の見直し策として下記があろう。

第1に、転勤の運用を見直す前に、転勤以外を含めた異動全体の現状を把握し、削減の可能性を検討することである。異動の頻度が少なくなったり、間隔が長くなったりすれば、結果として転勤も少なくなる可能性が高いことによる。経営上のニーズのうちの組織活性化と人材育成を目的とした異動に関して、その目的を実現できているかを検証することが重要となる。異動が、それぞれの目的に貢献するものとなっているのか、他の方法でその目的の実現を代替できないのかなどの検討を行うのである。

第2に、第1の見直しを踏まえて、転勤を必要とする異動に関しては、その運用を見直すことが

必要となる。社員の個人的な事情との摺り合わせが鍵で、社員が生活設計をしやすい転勤の運用とすることが必要となる。例えば、①転勤の可能性のある社員に関しては、事前に定期的に個人的事情を把握する、②社員が転勤を受け入れやすいように転勤実施までの内示期間を長めにする、③転勤の期間を可能な範囲で事前に明示する、④社員が本拠地を選択でき、転勤後には必ず本拠地に戻るようにする、⑤転勤を免除する期間を設定できるようにするなど、多様な取り組みが考えられる。上記の③は、将来の経営環境などを予測することが難しいため企業の抵抗が大きい。しかし、国内転勤に関しては赴任期間を明示していない企業においても、海外勤務に関しては赴任期間を明示している場合も少なくない。海外勤務における赴任期間の明示方法を国内転勤に適用すると考えることで、その導入が可能となろう。大事なのは赴任期間を明示すると同時に、大きな変動要因があった場合には、社員との話し合いで期間変更を可能とすることである。

第3に、企業としては転勤可能な社員を事前に把握できるように勤務地限定制度を導入することである。ただし、前述の第1や第2の取り組みをせずに、現状の転勤施策を維持し、それに対応で

きない社員のために勤務地限定制度を導入することは、当該雇用区分を選択した社員のキャリア形成にマイナスの影響を及ぼすことになるので避けるべきである。勤務地限定制度を導入する前に、第1や第2の取り組みを先行させることが重要となる。

勤務地限定制度を導入した場合においても、転勤有りの雇用区分に関しても、育児・介護休業法などによる社員の個人的事情の配慮だけでなく、上記の第2にあげた取り組みも有益となり、そうした取り組みを行うことは、転勤有りの雇用区分を選択できる社員を増やすことに貢献することとなる。

最後に、社員の能力向上や組織の活性化に転勤を活用する点に関して、今後はテレワークの拡大を視野に入れる必要があるだろう。2020年4月以降の新型コロナウイルス対応のための在宅勤務の急拡大で、これまでテレワークが難しいと考えられていた業務に関しても、テレワークが実現できる可能性が明らかになっていることがある。その結果、他の事業所の社員と共同プロジェクトを組んだり、他の事業所の取引先への営業活動ができたりするなど、転勤を通信で代替できる可能性が浮上してきている。今後は、転勤による人材育成や組織活性化への効果を通信で代替できる時代がこよう。