

2017.6.29 労働政策フォーラム

ダイバーシティ推進における転勤の課題 — 厚生労働省研究会の報告 —

法政大学 キャリアデザイン学部
武石恵美子

課題認識

ダイバーシティ推進上の課題

- ・働き方改革の必要性

恒常的な長時間労働の是正、柔軟な働き方の実施

- ・配置・育成等の人事管理の見直しの必要性



特に、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

【背景】

- ・随時転勤に対応できる社員が減少
- ・女性活躍の阻害に（配偶者側の転勤を含めて）
- ・労働力人口の減少により人事管理の見直しが必要に
- ・経営環境の変化により有効な人材育成策が変容

「転勤に関する雇用管理のポイント」の策定に向けた研究会 まで

転勤の現状がわからない



実態把握を行った上で、中央大学WLB & DMプロジェクトで提言(2016.11)



厚生労働省の研究会で議論

「転勤に関する雇用管理のポイント(仮称)の策定に向けた研究会

→「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」として公表
(2017.3)

法規範

配転命令権

就業規則に定めがあり、勤務地を限定する旨の合意がない場合には、企業が労働者の同意なしに勤務地の変更を伴う配置を命じることが広く認められてきた。

「メンバーシップ契約」

転勤に関する法規範

育児・介護休業法第26条：転勤への配慮

* 下級審で転勤命令無効の判決

(東京地決2002.12.27 明治図書出版事件 ほか)

男女雇用機会均等法第7条：間接差別法理

転勤の現状(JILPT調査より)

- 転勤の目的は人材育成、組織運営のため、組織活性化。
- 転勤命令が「会社主導」は、8割と多数。
- 転勤可能性のある従業員でも転勤していない社員は比較的多い。
- 従業員の転勤配慮の希望は増加傾向。育児・介護などで転勤対応が難しい従業員が増加。配偶者の転勤で離職する従業員の問題。
- 転勤の期間や時期を「定めていない」企業が7割。何らかのルール化(期間、時期、地域、赴任期間の上限など)を従業員は希望。
- 転勤前の打診は国内転勤では「2週間以下」21.5%、「1ヶ月以下」で56.4%。
- 転勤者は年間約60万人(就業構造基本調査)。

転勤に関する雇用管理検討にあたってのスタンス

- ・転勤は「人事異動」の一形態であり、「人事異動」の機能(企業内の人材需給調整、人材育成など)を踏まえる必要がある。
- ・転勤政策は、企業の人的資源管理の一環として集团的・組織的に行われるが、同時に労働者の納得感が得られるようにすべき。

「勤務地限定制度」の導入で対応、だけでは無理
女性や制約社員が「勤務地限定社員」を選択する
無制約社員はこれまでどおり
→これでは解決にならない

したがって

転勤政策そのものの課題を検討することが重要

なぜ転勤が必要なのか？＝転勤の効果は？

なぜ転勤への対応が大変なのか？

＝運用面で対応ができないのか？

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

1. 自社の現状を把握する

- ① 何のための転勤か？（目的の確認）
- ② どのような異動がなされているのか？（状況把握）
 - ・ 異動の規模、転勤者の割合
 - ・ 従業員からみた異動の頻度、期間、地理的範囲、パターン
- ③ 転勤をどう運用しているか？（取扱いの状況把握）
 - ・ 転勤決定のプロセス、従業員の意向把握
 - ・ 転勤にかかるコスト
 - ・ 転勤と処遇の関係
 - ・ 転勤実施上の課題
- ④ 転勤はどれだけ効果があるのか？（目的・効果検証）
 - ・ 転勤政策の費用対効果の客観的な検証

2. 転勤を実施する規模を検討する

① 転勤の必要性そのものの再考

→ 必要性の低い転勤は減らせないか

→ 転勤が果たしていた機能（適正配置、人材育成、昇進管理、組織活性化など）を他のやり方で代替できないか

→ 必要な転勤は運用の工夫ができないか

② 転勤の必要性の検討に併せて、人事異動全般の見直しも必要に

3.運用の検討：転勤の予見可能性を高める仕組み

① 転勤の態様の原則・目安の共有

- 転勤の有無や態様（地理的範囲、時期、赴任期間など）の原則や目安を共有
- 本拠地登録など生活の拠点を決めることを検討

② 従業員の事情、意向の反映

- 定期的な状況把握（自己申告、定期面談の実施、セルフ・キャリアドックの導入など）
- 打診の段階での意向確認

③ 転勤が難しいケースへの対応の仕組み

- 一定事由についての転勤免除制度の実施
- 転勤する場合に生活支援等で転勤を支援

4.運用の検討：転勤対象者への個別対応

① 転勤の個別調整

- 対象者の事情を踏まえ、候補者の変更、時期の変更、地域の変更等の調整

② 候補者への打診

- 転勤の候補になった時点での打診、個別事情の把握、それへの対応

③ 転勤負担軽減のための対応

- 決定した転勤は時間的余裕をもって告知
- 転勤の意義や転勤に伴う条件の説明
- 赴任期間、その後の異動の目安の説明

5.勤務地限定制度におけるポイント

- ① 雇用区分の適切な設定
 - ・ 区分数、それぞれの人員数、処遇条件
- ② 賃金の均衡
 - ・ 運用の実態に応じた均衡の水準
 - ・ 同一の賃金テーブルで、転勤の有無で係数を乗じる、手当てを支給などが考えられる
- ③ 昇進・昇格の均衡
 - ・ 転勤経験、転勤可能性で差を設けることの妥当性を検討
 - ・ 転勤に伴う業務経験の効果を検討し、効果を適切に反映させる
- ④ 転換制度
 - ・ 必要に応じて雇用管理区分間で行き来ができる制度設計

転勤政策の課題が人事政策に問うもの

働く人の仕事や場所を決める(人事権)のは誰か？

これまでは組織主導

人事異動は組織が決めるもの、従業員は原則それを受け入れるもの、という暗黙の了解。



組織主導が困難に

労働者側の変化(働き方を柔軟に変えられない制約のある個人が増加)

組織側の変化(従業員を長期的な視点で育成しきる、ことが困難)



組織主導を緩めて従業員の主体的な選択を広げる方向。その程度は企業の人材戦略と密接に関連。

参考：中央大学WLB&DMプロジェクト：5つの提言

- 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 運用において社員からみた転勤対応の不透明さをできるだけ排除する