



## 第32回 転勤制度

日本総合研究所 創発戦略センター  
スペシャリスト 小島 明子

「転勤」というと、総合職の社員であればやむを得ないものであり、転勤に伴い家族で転居するケースも割と一般的であると認識されてきたように思います。しかし、最近では、若者が就職活動において企業を選ぶ際、「転勤がある会社は避けたい」と考える人の割合が以前に比べ増えているとも耳にします。加えて、企業のリモートワークの普及により、働く場所の制限がある程度緩やかになっていることから、「転勤制度」に対する考え方は変わりつつあると感じます。(編集部・30歳代男性)

### 1. はじめに

第31回では、「リスキリング」について取り上げました。リスキリングを通じて、いくつになっても高いスキルで働き続けることができれば、自分の望む仕事や職場を選びやすくなると考えます。今までは終身雇用で働くことを基本とし、転勤の辞令が出れば、望まない転勤先であっても辞令に従う働き方を行ってきた人は多かったのではないのでしょうか。しかし、今後は、「どこで働くかではなく、どのような仕事を行うか」が求められる時代がきていると感じます。そこで第32回では、「転勤制度」について取り上げます。

### 2. 転勤の実態

「転勤の実態と課題（平成28年度）」（労働政策研究・研修機構）<sup>i</sup>によれば、正社員（総合職）の転勤（転居を伴う配置転換）について、「正社員（総合職）のほとんどが転勤の可能性がある」（33.7%）と回答した企業が最も多く、「正社員（総合職）でも転勤をする者の範囲は限られている」（27.5%）、「転勤はほとんどない（転

勤が必要な事業所がない）」（27.1%）と続いています。正社員規模別では、企業規模が大きくなるに従って、「正社員（総合職）のほとんどが転勤の可能性がある」の割合は高くなるということが明らかになっています。

また、転勤の目的としては、「社員の人材育成」が66.4%と最も高くなっています。その他の目的としては、「社員の処遇・適材適所」「組織運営上の人事ローテーションの結果」「組織の活性化・社員への刺激」などが挙げられています。

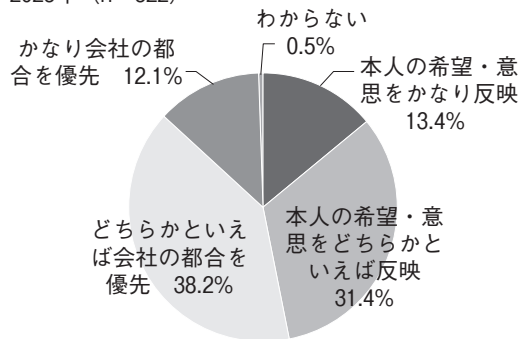
大企業ほど、転勤先や従業員数も多いことから、転勤制度を活用してローテーションを行うことで、人材育成や従業員の適性を考慮した配置等につなげている状況が想像できます。

現在は、「男性が主に経済的な責任を担い、女性は専業主婦で夫の転勤についていく」といったかつての夫婦形態が、大きく変化しています。今後は、仕事と子育てを両立させながら管理職を目指す女性や、共働きの夫婦も増えることが予想される中で、転勤制度の在り方そのものが変化を問われているのではないのでしょうか。

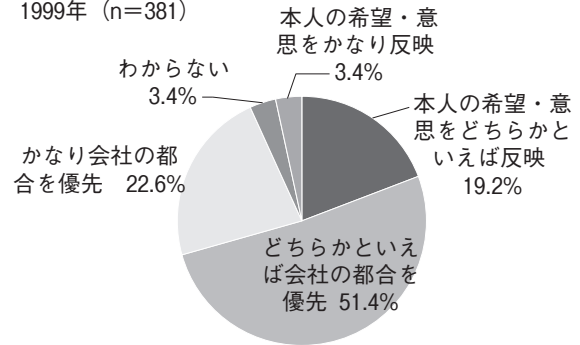
i <https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/174.html>

〔図表1〕 転勤者を選ぶ際に、どれくらい本人の希望や意思を反映していますか？

2023年 (n=322)



1999年 (n=381)



出所：「転勤実態アンケート2023」（アート引越センター 0123引越文化研究所）を基に日本総合研究所作成

### 3. 転勤制度に対する対応の変化

人事の担当者等を対象に行った「転勤実態アンケート2023」（アート引越センター 0123引越文化研究所）<sup>ii</sup>によれば、自社の転勤制度について、転勤者を選定する際にどの程度本人の希望や意思を反映させるかという点では、「本人の希望や意思をかなり反映している」「どちらかといえば反映している」と答えた人は、1999年の同調査では計22.6%でした。しかし、2023年の調査によれば、計44.8%と約2倍近くまで増えています。「かなり会社の都合を優先」と答えた人は、1999年の調査の22.6%から、2023年の調査では12.1%まで大きく減少しています〔図表1〕。

また、転勤に伴う社員からの相談事があるかという質問に対して、72.0%の担当者が転勤者からの相談事は「ある」と回答しています。その相談内容としては「転勤先の住居問題」（48.7%）が最も多く、次いで「仕事内容」（46.1%）、「職場環境」（44.0%）の順となっています。1999年に発表した同調査では「転勤先の住居問題」（75.1%）、「引っ越しの問題」（63.9%）、「転勤形態」（44.2%）となっています〔図表2〕。

約20年前に比べると、住居や引っ越しといっ

た転居に伴う物理的な問題から、仕事内容や職場環境といった仕事の質的な問題を抱える人が増えていることが分かります。

また、転勤に関して、従業員への配慮等、企業側の対応に変化が見られている状況がうかがえます。

加えて、転勤について、会社の都合よりも、本人の希望や意思に配慮している企業が増えている状況が分かります。

### 4. 転勤制度を通して今後の働き方を考える

厚生労働省では、平成29年3月に、「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」<sup>iii</sup>を作成しています。事業主が従業員の転勤の在り方を見直す際の参考資料としての活用ができるよう公表しています。このような資料を参考にし、転勤制度の改善を検討していくのも一案です。

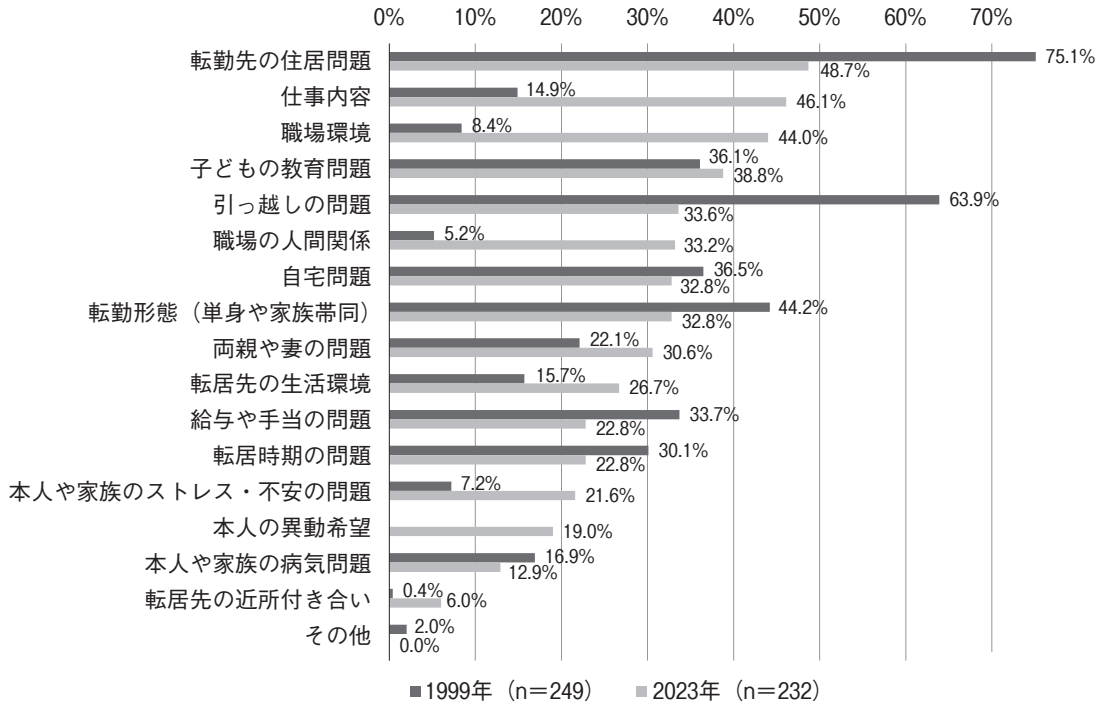
一方で、転勤制度を廃止する企業の動きもあります。NTTグループでは、2021年9月に、グループ全体で転勤や単身赴任をなくす方針を表明し、2022年7月には主要会社の従業員の半分に当たる3万人を対象に、居住地を国内であれば、原則自由とする勤務制度を導入しています<sup>iv</sup>。出張扱いがなくなり、入社時には自宅からオフィスまでの移動費用が支給される関係で、

ii <https://www.the0123.com/kenkyu/pdf/detail05.pdf>

iii <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000158686.html>

iv <https://group.ntt.jp/csr/management/humancapital.html>

【図表2】 転職に伴う社員からの相談内容に当てはまるものを選んでください



出所：「転職実態アンケート2023」（アート引越センター 0123引越文化研究所）を基に日本総合研究所作成

転居が不要となります。

日頃から遠隔でも業務ができる環境を整えておくことは、従業員の仕事と生活（子育てや介護等）との両立支援につながります。転職制度の改善という視点も重要ですが、転職制度という概念についても、改めて考え直すことが必要とされているのではないのでしょうか。

## 5. 最後に

「令和2年転職者実態調査」（厚生労働省）<sup>v</sup>によれば、直前の勤め先を辞めて転職した人の約8割は「自己都合」であり、その理由としては、労働条件や仕事内容が多く挙げられていま

す。転職を考え始める人は、転職の辞令を機にする人が多いイメージもあります。しかし、実際には、転職というのは理由ではなくきっかけであり、仕事内容や職場環境を理由に転職する人が多いことが想像されます。

スタンフォード大学の卒業式で行ったスティーブ・ジョブズ氏<sup>vi</sup>の有名なスピーチ中の、“If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?”という言葉を踏まえれば、本来は、職場環境の変化を機に自分のキャリアを考えるのではなく、今日という日が最後であった場合、今やりたいことをやっているか、と自分自身に対して日々投げかけ、自分の気持ちに従って軌道修正していくことが大切なのだと感じます。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。働き方改革に関する調査研究や商品開発に従事。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『「わたし」のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）、『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会）、『女性と定年』（金融財政事情研究会）。

v <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/6-18c-r02.html>

vi <https://news.stanford.edu/2005/06/12/youve-got-find-love-jobs-says/>