

ダイバーシティ経営の課題

働き方改革から人事制度改革へ

佐藤博樹

中央大学大学院

戦略経営研究科教授

(ビジネススクール@後楽園キャンパス)

2017年1月26日

- 本日の報告は、主に論点のみ（転勤に関する調査の概要は紹介）

⇒転勤問題への対応は、人事制度の改革として、いわゆるジョブ型正社員や限定正社員などの議論に繋がる課題

なぜ人事制度改革か

働き方改革から人事制度改革へ

- 企業の人材活用が前提としている「人材像」の変化への対応が必要に

ダイバーシティ経営の定着化のためには、
働き方改革のみでは不十分で、
とりわけ大企業では人事制度改革が不可欠

大企業における人事制度の特徴と前提としている 「人材像」:とりわけ大卒ホワイトカラー

● 人事制度

- ①配属業務や配属部署を限定せずに新卒を採用し、
- ②OJTや異動(転勤を含む)など会社主導のキャリア管理で
人材を内部育成し、
- ③昇進昇格では学歴別年次管理を基本とする「遅い選抜方式」で、
長期の昇進競争による仕事への動機づけを重視し、
- ④労働時間管理では残業付きのフルタイム勤務の画一的・固定的な働き方で、
- ⑤定年まで休業取得などせずに継続的に勤務することを前提とする

⇒会社主導型キャリア管理、学歴別年次管理、画一的かつ固定的な働き方

● 「人材像」

性別役割分業を前提とした会社・仕事中心の男性社員
=ワーク・ワーク社員

従来の「人材像」に当てはまらない社員の増加

- 育児や介護などで休業を取得しキャリアを中断する者、育児短時間を利用する者、育児や介護なので転勤が難しい者、残業前提の働き方を望まない者・適応できない者、即戦力としての中途採用者、外国人など「遅い選抜方式」に馴染めない者などの増加

←ダイバーシティ経営の推進が人材の多様化を推進：最近は女性の活躍の場の拡大

⇒働き方改革への取り組みは進展しつつあるが、
人事制度改革の取り組みは遅れている
(部分的な改革は進展)

人事制度の課題と取り組みの現状(例示)

- 会社主導型キャリア管理

⇒勤務地限定制度(社員に異動の範囲の選択権を与える)を導入しても大多数は従来型の全国転勤型社員

自己申告制度による社員の希望等の活用は低調で、社内公募制の活用するが異動の大多数は定期異動によるなど

- 学歴別年次管理

⇒休業取得者・短時間勤務者などから昇格管理への不満(例えば、評価対象期間がすべて休業中の場合の取り扱いは改善されてきているが、評価対象期間途中での休業からの復帰した場合の評価などまだ対応は不十分)

⇒経験者採用を活用しても、採用後の格付けは従来の社内格付けルールに対応させる(経験者採用者からの不満)

- 画一的かつ固定的な働き方

⇒長時間労働の解消を目的とした働き方改革が主で、在宅勤務を含めて多様で柔軟な働き方の導入は子育て・介護などに限定するなど

⇒改革の多くは、従来の人事制度を維持するためのもの

転勤問題の現状

調査結果から見た転勤問題の現状

- 「転勤問題」に会社主導型キャリア管理の問題・課題が表面化
- 課題

個人:社員の希望を反映した転勤管理を希望(同意条件も20%強)、とりわけ女性で転勤を希望しない者が増加(女性の活躍の場の拡大の課題、配偶者の転勤問題も)

←背景にワークライフ社員の増加

企業:人材確保・定着に課題認識、個別事情配慮や転勤に関する公正確保の必要性増加(管理コスト増)

他方、転勤のコストに比較して育成効果のメリットを否定する企業は少ない(背景に異動・転勤の育成効果を高く評価する企業が多い、しかし個人は肯定ばかりではない)

- 人事管理の改革の方向

企業として人事権を維持(会社主導型キャリア管理)し、社員の個別事情配慮など現状の取り組みの維持・拡大など

⇒転勤のない雇用区分を導入してる企業では地域毎の採用の拡大の可能性も

人事管理と転勤

転勤を議論する前に

- 転勤は、広域で事業活動を展開する企業、主として大企業の課題
- 転勤は、雇用者全体からみると限定されている

平成24年就調(10月1日時点調査)によると、転居者のうち平成23年10月以降の1年間に転勤を理由とする者は約60万人、うち男性50万人。転勤の対象は正社員が主とすると、年間では正社員3300万人(うち男性2300万人)の1.8%(男性の2.2%)が転勤を経験。

- 雇用者の中で転勤の対象者は限定されているが日本の雇用システムの特徴を示す

「東亜ペイント事件」の最高裁判決

転勤命令が妥当であるとする裁判所の判断基準として、①「業務上の必要性」があること、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、これ以降この2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、との認識が一般的となる。

⇒会社の人事権を前提とする

異動と転勤の見直しのあり方①

- 転勤の検討の前に人事異動の検討が必要
 - 居住地変更を必要とする異動＝転勤
 - 転勤の検討は、異動の検討が必要
 - ⇒転勤は主に大企業が主であるが、異動はほぼすべての企業に存在する
- 異動や転勤にかかわる人事制度の見直しの2つの類型(下位類型を含めると3つのタイプ)
 - ① 会社主導型キャリア管理を維持
 - a) 転勤のみを検討
 - 現行の異動管理を維持したまま転勤のみを見直す
 - 勤務地限定制度導入すると、転勤の見直しが進展しない可能性も
 - b) 異動を含めて検討
 - 異動を見直し、それに加えて異動の実施から発生する転勤のあり方を見直す
 - ② 社員主導型キャリア管理への移行を志向
 - 採用時点から導入する企業とキャリアの途中段階から導入する企業に分かれる
 - ⇒現状は①のa)が主

異動と転勤の見直しのあり方②

- 異動の検討

異動の現状把握(頻度、目的など)

異動目的に応じた異動頻度の削減や代替案

人材育成と個人・組織活性化:それぞれの効果の測定と

機能的等価物の検討・開発(機能的等価物;癒着防止には

休暇取得で対応など)

⇒異動の削減は転勤の削減に貢献

- 異動を見直した後、必要な転勤に関しては、転勤の運用の見直しを行う

転勤期間の適正化、転勤期間の明示、

転勤猶予時期の設定・選択制、最終勤務地選択制、

本拠地の設定など

- 上記の取り組みを実施した後に、勤務地限定制度などを検討

←異動・転勤の見直しをせずに勤務地限定制度を導入することは、

雇用区分の固定化をもたらすことに

⇒勤務地限定制度導入した場合の広域転勤型の雇用区分についても転勤の運用の見直しが必要

社員主導型キャリア管理への移行に伴う課題

- キャリアの自己管理に社員の側が対応できるかどうかが最大の課題
- 当面は、キャリア段階に応じた人事権の見直しが現実的

例えば

入社後の20歳代は会社主導型キャリア管理

30歳代は社員主導型キャリア管理への移行を可能とする

管理職の昇進を選択した者は、会社主導型キャリア管理へ

調査実施概要

異動・転勤の目的、転勤の効果

企業アンケート調査

1.調査対象

①正社員規模300人以上の民間企業に勤務

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

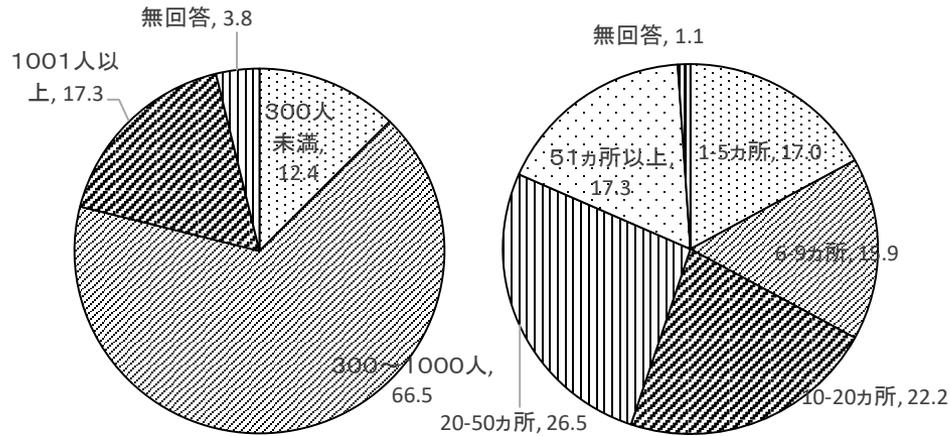
分析対象(複数事業所がある企業) 370 社

4.調査期間 2015/11/24～12/11

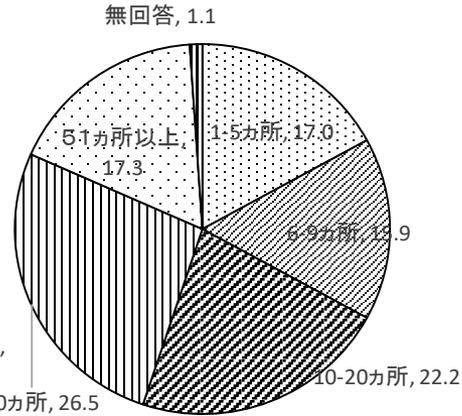
5. 本調査は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B)課題番号25285112(研究代表者:佐藤博樹)により実施した

企業属性

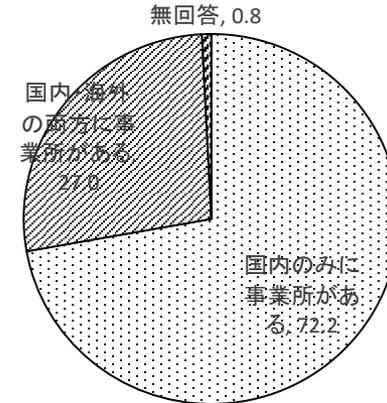
正社員人数 (n=370)



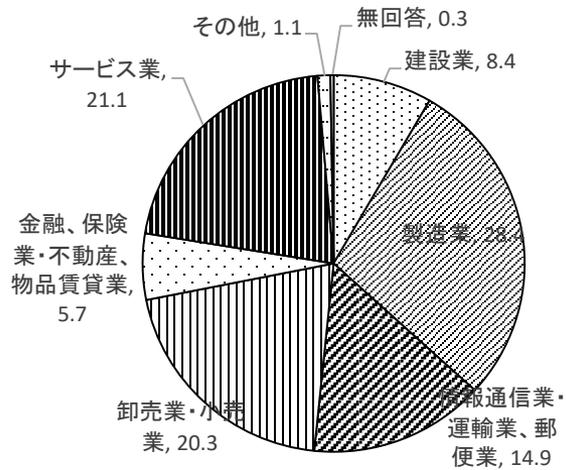
事業所数 (n=370)



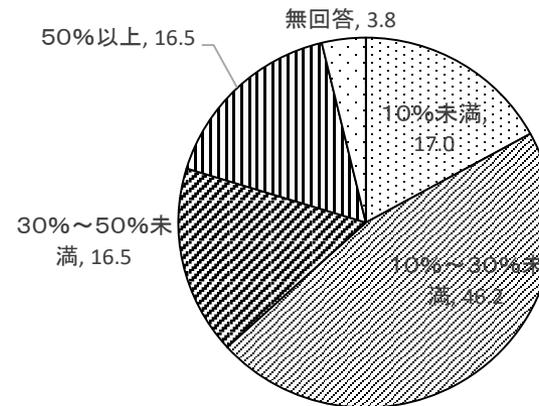
本社以外の事業所展開 (n=370)



業種 (n=370)



女性社員比率 (n=370)



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
- 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者
- ⑥医療、福祉、教育を除く全業種

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

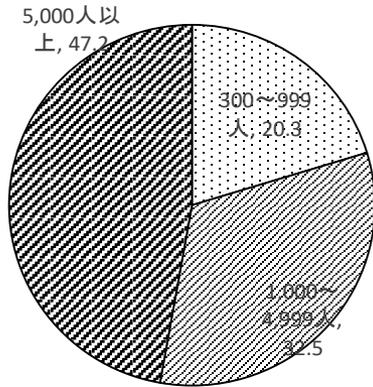
3.依頼対象者数 2139名、有効回答者数 1525名

4.調査期間 2015/10/23～10/27

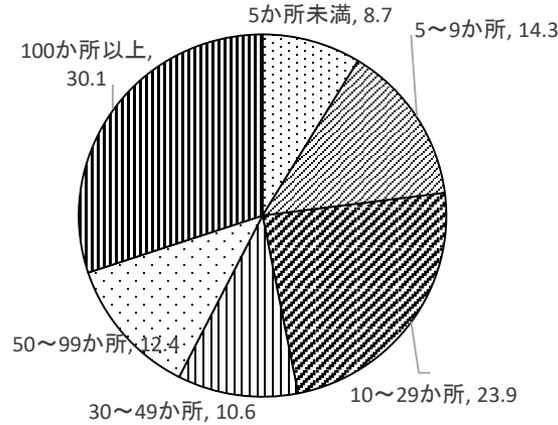
5. 調査は、中央大学ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進研究プロジェクト(代表佐藤博樹)として実施

個人属性

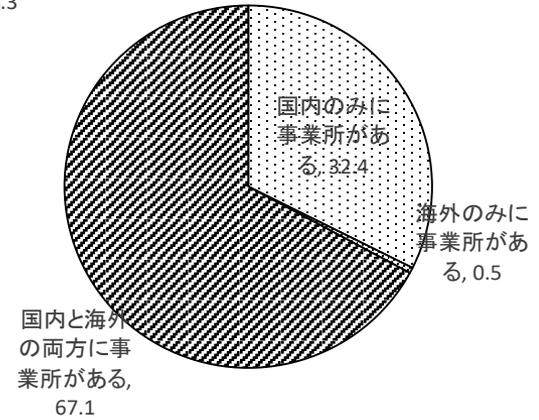
正社員人数(n=1525)



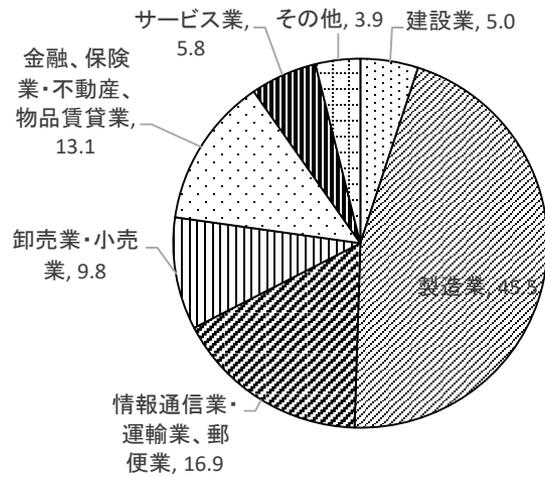
事業所数(n=1525)



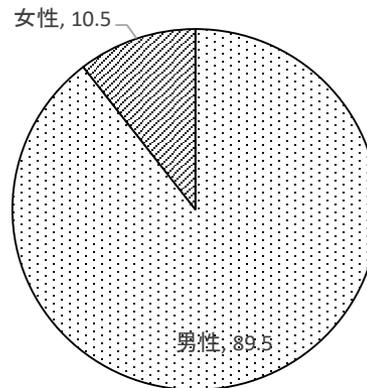
本社以外の事業所展開(n=1525)



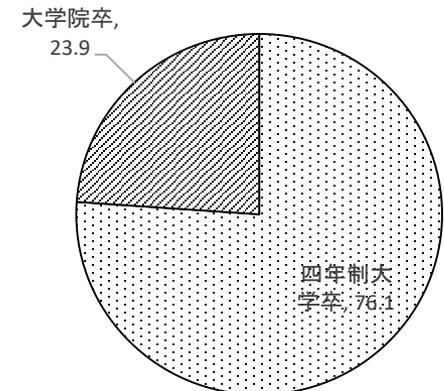
業種(n=1525)



性別(n=1525)



学歴(n=1525)



人事異動の目的(企業)

異動(転勤を含む)の目的は、「人材育成」「組織運営の必要性」に加え、「組織の活性化」「事業活動変化への対応」。

人事異動を行う目的について(定期異動等がある企業)										
	n	事業活動の変化に対応するため	組織運営の必要性から	組織の活性化のため	役職に就かせるため	社員の経験拡大など人材育成のため	マンネリ化を防いで意欲向上を図るため	不正防止のため	その他	無回答
計	354	54.5	68.9	57.9	11.3	70.1	12.1	8.8	1.1	0.3
正社員人数										
300人以下	43	55.8	69.8	53.5	9.3	62.8	20.9	9.3	0.0	0.0
301~1000人	233	53.2	67.4	58.8	12.0	69.1	13.3	9.0	1.7	0.4
1001人以上	64	57.8	75.0	53.1	9.4	82.8	3.1	7.8	0.0	0.0
勤務地の範囲による雇用区分										
設けている	97	52.6	63.9	62.9	7.2	78.4	10.3	8.2	3.1	0.0
設けていない	256	55.1	71.1	55.9	12.9	66.8	12.9	9.0	0.4	0.4
転勤経験のない割合										
8割程度以上	114	57.9	76.3	49.1	12.3	65.8	10.5	3.5	0.9	0.9
半数~7割程度	101	66.3	72.3	54.5	12.9	65.3	10.9	5.9	1.0	0.0
1~4割程度	85	47.1	60.0	71.8	10.6	72.9	18.8	10.6	1.2	0.0
ほとんどいない	37	29.7	56.8	56.8	10.8	81.1	10.8	29.7	2.7	0.0

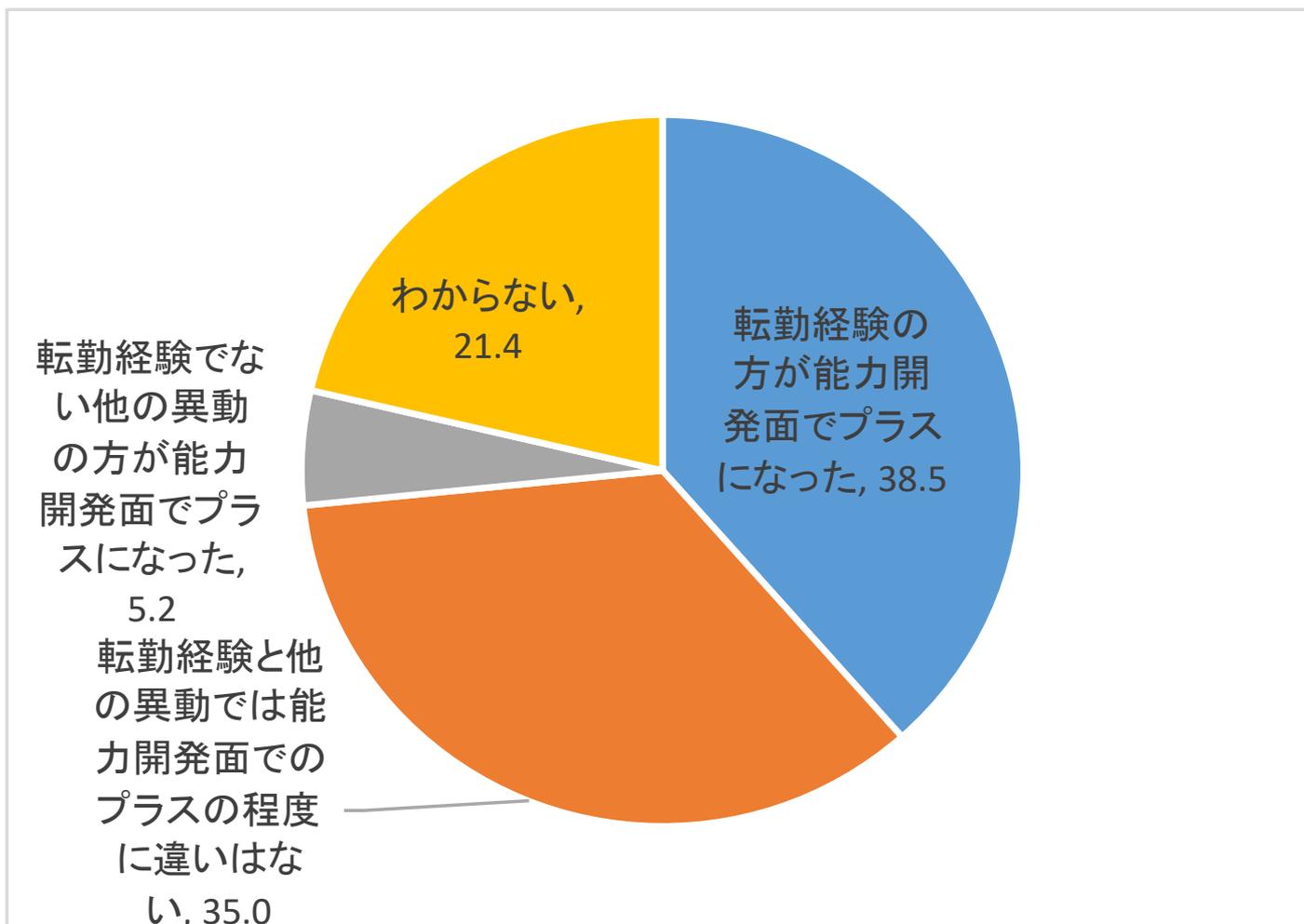
転勤経験の効果評価(企業)

転勤経験した社員について、業務遂行能力、マネジメント能力の向上等で高い評価。

転勤を経験した社員と、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	転勤経験により仕事への意欲が高まる	転勤経験により業務遂行能力が高まる	転勤経験により仕事の専門性が高まる	転勤経験によりマネジメントする能力が高まる	転勤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
正社員人数									
300人以下	47	27.7	63.8	34.0	42.6	17.0	21.3	4.3	0.0
301～1000人	245	28.2	40.8	22.9	41.6	17.6	28.2	1.6	3.3
1001人以上	64	17.2	29.7	25.0	43.8	21.9	32.8	6.3	0.0
勤務地の範囲による雇用区分									
設けている	99	19.2	37.4	20.2	36.4	22.2	34.3	3.0	3.0
設けていない	269	27.9	44.2	25.7	44.2	16.4	25.7	2.6	1.9
転勤経験のない割合									
8割程度以上	125	24.8	44.0	21.6	36.8	14.4	33.6	0.8	1.6
半数～7割程度	104	27.9	43.3	27.9	46.2	27.9	23.1	0.0	2.9
1～4割程度	86	26.7	44.2	24.4	46.5	16.3	26.7	0.0	2.3
ほとんどいない	37	18.9	29.7	18.9	32.4	10.8	32.4	21.6	0.0

転勤経験の効果評価(個人調査)(転勤経験者)

(n = 983)



転勤に関する制度

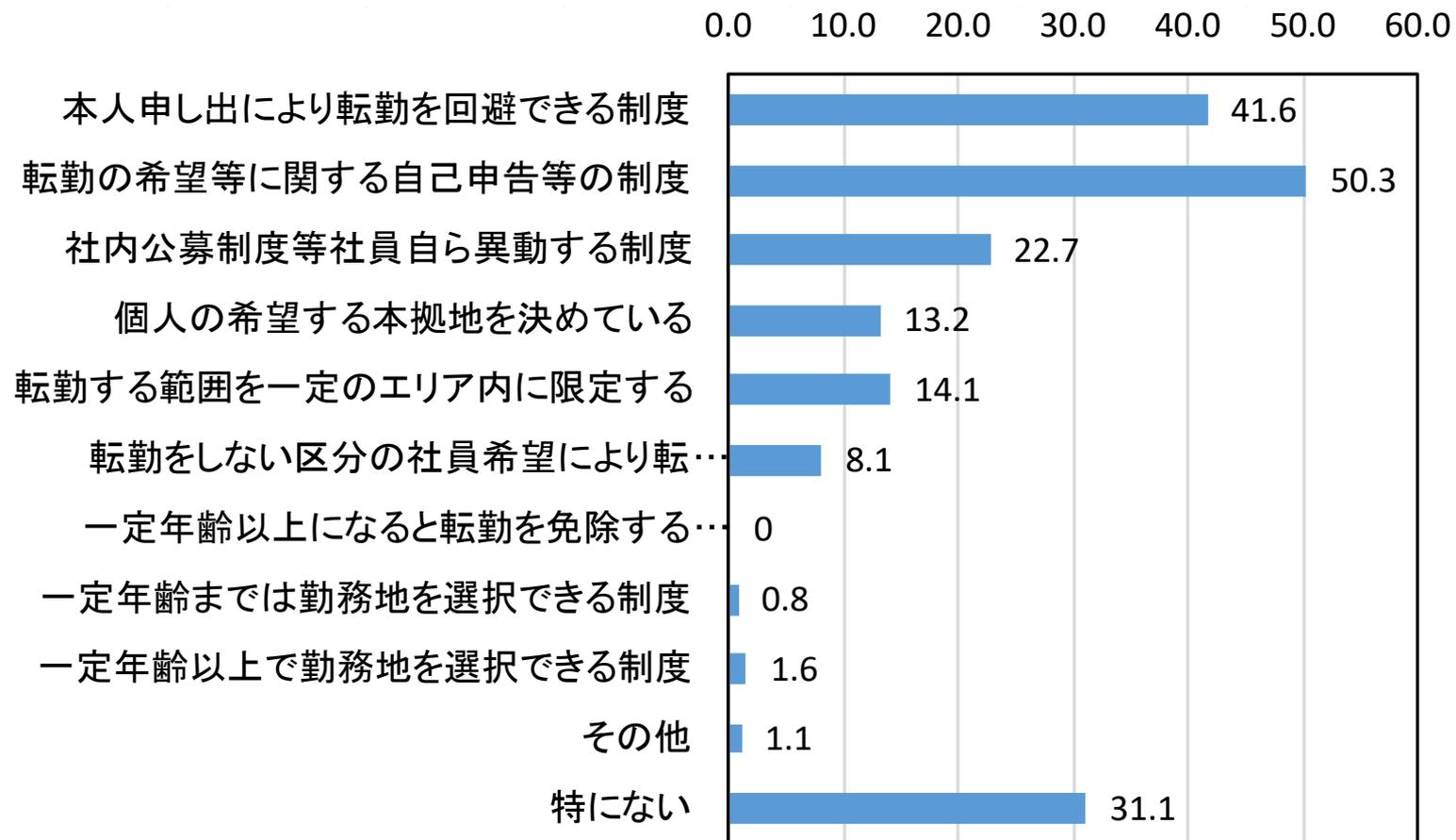
転職の際の本人同意等(企業調査)

転職の決定にあたって本人同意を前提とするのは13%。会社の事情を優先するという企業が6割以上。

転職の決定にあたって、本人の希望や事情の配慮程度						
	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	その他	無回答
計	370	13.0	19.7	62.7	3.5	1.1
正社員人数						
300人以下	47	23.4	25.5	51.1	0.0	0.0
301～1000人	245	11.8	22.0	60.8	3.7	1.6
1001人以上	64	7.8	7.8	78.1	6.3	0.0
勤務地の範囲による雇用区分						
設けている	99	5.1	8.1	80.8	4.0	2.0
設けていない	269	16.0	24.2	55.8	3.3	0.7
転職経験のない割合						
8割程度以上	125	17.6	28.8	50.4	2.4	0.8
半数～7割程度	104	14.4	19.2	61.5	3.8	1.0
1～4割程度	86	7.0	17.4	69.8	3.5	2.3
ほとんどいない	37	5.4	0.0	89.2	5.4	0.0

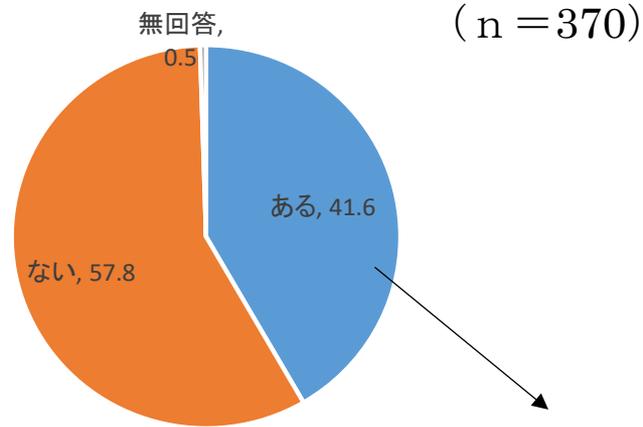
転勤に関連する制度の導入状況(企業調査)

転勤に関して導入している制度や施策(MA) (n=370)

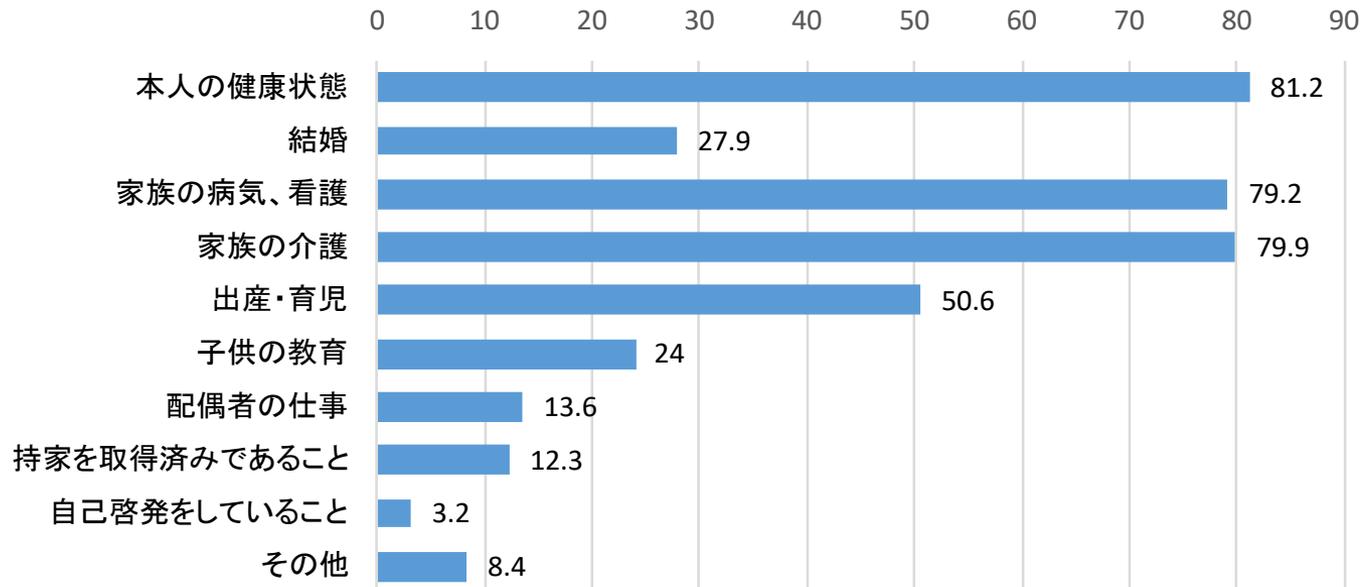


転勤回避制度の有無(企業調査)

転勤を回避できる制度の有無

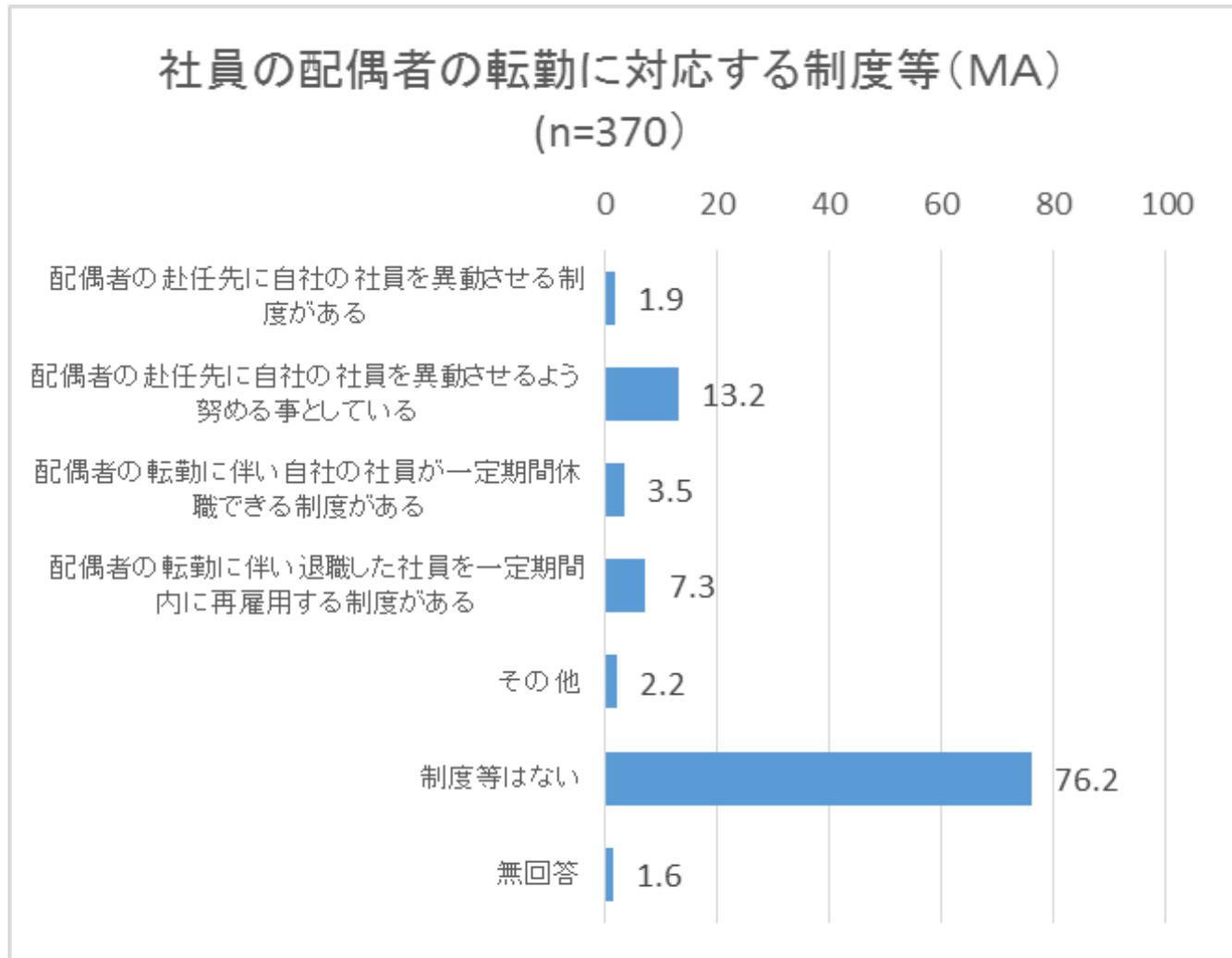


転勤を回避できる事由(MA)(n=154)



配偶者の転勤への対応状況

配偶者の転勤に関して対応している企業は2割強。



転勤に関する課題認識

転勤に関する意向とその変化(個人調査)

入社時

(%)

	n	積極的に 転勤をし たい	積極的 ではないが 転勤を受 け入れる	できれば 転勤した くない	絶対に転 勤はした 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 勤をしたい	積極的 ではないが 転勤を受 け入れ る	できれば 転 勤したくない	絶対に転 勤 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・転勤可能性なし(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・転勤可能性あり	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・転勤可能性なし(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・転勤可能性あり	52	5.8	15.4	53.8	17.3	7.7

転勤に対する意見、要望（個人調査）

(%)

	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

転勤政策の課題(企業調査)

転勤政策の課題は、「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」が多い。「転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい」「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」も。

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	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	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	
正社員人数														
300人以下	47	10.6	23.4	19.1	12.8	4.3	2.1	51.1	23.4	6.4	0.0	25.5	0.0	
301～1000人	245	9.0	28.6	21.2	22.4	7.3	2.0	39.6	18.0	7.8	4.9	24.9	1.2	
1001人以上	64	4.7	20.3	25.0	21.9	9.4	3.1	64.1	35.9	6.3	1.6	18.8	0.0	
勤務地の範囲による雇用区分														
設けている	99	9.1	30.3	25.3	22.2	21.2	7.1	49.5	28.3	9.1	3.0	16.2	1.0	
設けていない	269	8.2	25.3	20.1	20.8	3.0	0.4	43.5	19.0	6.3	3.7	27.5	0.7	
転勤経験のない割合														
8割程度以上	125	7.2	24.8	14.4	13.6	4.8	0.8	40.0	11.2	4.8	4.0	37.6	1.6	
半数～7割程度	104	10.6	29.8	25.0	26.0	8.7	1.0	48.1	24.0	14.4	2.9	19.2	0.0	
1～4割程度	86	7.0	27.9	30.2	31.4	11.6	4.7	52.3	36.0	4.7	4.7	8.1	0.0	
ほとんどいない	37	10.8	21.6	16.2	5.4	2.7	5.4	45.9	16.2	0.0	0.0	29.7	2.7	

転勤政策についての検討事項(企業調査)

転勤政策の方針や制度についての検討項目については、「なし」が「4割」。「地域ごとの採用拡大」が1/4、「社員の事情や希望を聴く制度を導入」は16.8%。

転勤政策の方針や制度についての検討項目(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	地域ごとの採用を拡大する	転勤のない区分の社員を増	転勤のない区分の社員の処	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
正社員人数													
300人以下	47	4.3	4.3	8.5	2.1	12.8	10.6	17.0	6.4	0.0	6.4	55.3	0.0
301～1000人	245	4.5	6.1	11.4	0.8	14.3	18.4	29.0	5.7	1.2	7.3	38.8	2.9
1001人以上	64	3.1	10.9	6.3	0.0	6.3	17.2	18.8	15.6	0.0	7.8	35.9	4.7
勤務地の範囲による雇用区分													
設けている	99	4.0	6.1	13.1	1.0	13.1	18.2	29.3	11.1	5.1	9.1	32.3	3.0
設けていない	269	4.1	7.4	8.9	0.7	12.3	16.0	24.2	5.9	0.4	6.3	44.2	2.6
転勤経験のない割合													
8割程度以上	125	3.2	7.2	8.0	0.0	11.2	8.8	20.0	3.2	2.4	4.8	49.6	3.2
半数～7割程度	104	3.8	6.7	9.6	1.9	15.4	19.2	34.6	8.7	1.0	9.6	31.7	1.9
1～4割程度	86	4.7	8.1	15.1	0.0	14.0	25.6	26.7	11.6	1.2	9.3	32.6	2.3
ほとんどいない	37	8.1	2.7	2.7	2.7	2.7	16.2	13.5	8.1	0.0	0.0	59.5	2.7