

日本型雇用制度における
転勤制度とワークライフバ
ランスの関係

慶應義塾大学 経済学部

駒村康平研究会

浅沼慶子 大熊ほのか 大平朋実 亀村昇平 中島聖也

要旨

日本の雇用制度、つまりいわゆる「日本型終身雇用」制度においては、終身雇用が保証される代わりに労働者に転勤を課することが当然の慣習とされてきた。このように、長年日本型雇用制度と転勤はいわばトレードオフの関係にあったのだ。しかし、転勤制度は労働者のワークライフバランスを阻害する側面もある。事実、会社から転勤の際に私生活に対する配慮もされず、自身の生活やライフプランに悪影響がある、と感じる労働者も多い。現代社会において女性の社会進出の加速や共働き家庭の増加、介護の必要性が高まっている。今後少子化が加速するにあたって労働者のワークライフバランスを高めることは、労働者のみならず採用側にも大きなメリットがある。以上を踏まえて本論文では第1章で転勤を取り巻く社会や労働制度の現状について示す。そして第2章で転勤について独自に実施したアンケート調査やヒアリングを用いて転勤のメリット・デメリットを考察する。そして、第3章で日本の今後の転勤制度について先進事例や私たちの考えた新たな取り組みを交えながら政策提言を行う。

目次

序章 問題意識.....	5
第1章 現状	6
第1節 日本型雇用.....	6
第2節 日本型雇用制度における転勤制度.....	6
第1項 転勤制度とは.....	6
第2項 転勤制度を取り巻く現状.....	7
第3項 転勤の実態.....	8
第3節 現代社会の変容.....	9
第1項 女性の社会進出の加速.....	9
第2項 共働き世帯の増加.....	11
第4節 ワークライフバランス.....	12
第1項 ワークライフバランスの定義と意義.....	13
第2項 ワークライフバランスの実態.....	13
第2章 転勤のメリット・デメリット	15
第1節 企業・個人・社会へのメリット.....	15
第1項 企業へのメリット.....	15
第2項 個人へのメリット.....	16
第3項 社会へのメリット.....	17
第2節 企業・個人・社会へのデメリット.....	18
第1項 企業へのデメリット.....	18
第2項 個人へのデメリット.....	19

第3項 社会へのデメリット.....	21
第3節 転勤制度において改善すべき点.....	22
第1項 配偶者の勤務勤務への配慮に関する問題意識.....	22
第2項 個人の問題意識.....	23
第3項 社会全体が受けるデメリット.....	23
第4項 転勤制度改革の意義.....	25
第3章 政策提言.....	26
第1節 日本における取り組み.....	26
第1項 先進的事例.....	26
第2項 評価.....	29
第2節 労働制度の改革.....	30
第1項 日本の労働制度.....	30
第2項 アメリカの労働制度.....	31
第3項 評価.....	32
第3節 WLBの充実に向けた政策.....	32
第1項 先進的事例.....	32
第2項 スウェーデンの事例.....	34
第4節 新たな取り組み.....	36
終章 終わりに.....	38
参考文献.....	39

序章 問題意識

2018年に可決された働き方改革関連法案にもあるように、我が国ではWLBの充実に重きを置いて改革が進められ、2019年4月から実際に法案の施行が開始されている。実際の文言として、事業主たる日本企業は労働者の職業生活の充実を責務とし、「労働者が生活との調和を保ちつつ意欲と能力に応じて就業できる環境の整備に努めなければならない」と記載されている。しかし実態としては、労働政策研究・研修機構の企業調査¹によると、現在の会社での転勤経験に照らして困難に感じることで、労働者の半数以上が持ち家を所有しづらい、進学期の子供の教育が難しい、育児がしづらい等の問題を感じており、転勤による日常生活への影響が少なからずあることを示している。このような事象は、働き方改革の掲げる就業と生活の調和に沿うものではなく両者は実態として乖離しているのではないだろうか。日本では一般的に「終身雇用」や「年功序列」に象徴されるような、日本型雇用が根ざしており、転勤制度もその日本型雇用の一環として社会に浸透している。現状の転勤制度は多様化しており、国内転勤か海外転勤か、単身赴任か家族帯同の転勤かによってもその問題は異なる。本論ではこの転勤制度に主眼を置き、ワークライフバランスと転勤を両立するために何が問題であるのかを女性、子供、企業それぞれの視点から分析し、政策提言を行う。¹

¹独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2017)『JILPT 調査シリーズ No.174 企業の転勤の実態に関する調査』
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/documents/174.pdf#search=%E8%BB%A2%E5%8B%A4+%E5%A4%89%E5%8C%96> (最終閲覧日:2019/11/1)

第1章 現状

第1節 日本型雇用

第1節では、転勤制度と密接な関係にある日本特有の終身雇用制度について示す。

「日本型雇用制度」とは、一般に年功序列や終身雇用といった言葉で特徴づけられる日本独自の雇用制度を指す。現在の日本経済を牽引する、所謂大手企業の多くはこの「日本型雇用制度」に当てはまるといえる。こうした日本型雇用制度の典型的な企業は、まず従業員数の多さが特徴的である。(図1-1-1-1)²

図1-1-1-1 中小企業基本法に基づく中小企業の範囲と小規模企業者の定義

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②~④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

2つ目の特徴としては、前述の通り終身雇用であることだ。新卒で入社した会社で部署異動や転勤を繰り返しながら、定年まで勤め上げる。年功序列の賃金型制度も特徴的だ。そして、こうした「日本型雇用制度」においては、企業別労働組合が主流になっている。

このように「日本型雇用制度」は終身雇用、年功序列、企業別労働組合の3つの特徴で構成されているといわれる。では、このような形成要素を有する日本型雇用制度はどのようにして醸成されてきたのだろうか。

第2節 日本型雇用制度における転勤制度

第1項 転勤制度とは

第1節では日本型雇用制度について論じた。第2節では本論文の主題である「転勤制度」について示したい。

² 中小企業庁HP https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm#q1 (最終閲覧日:2019/10/21)

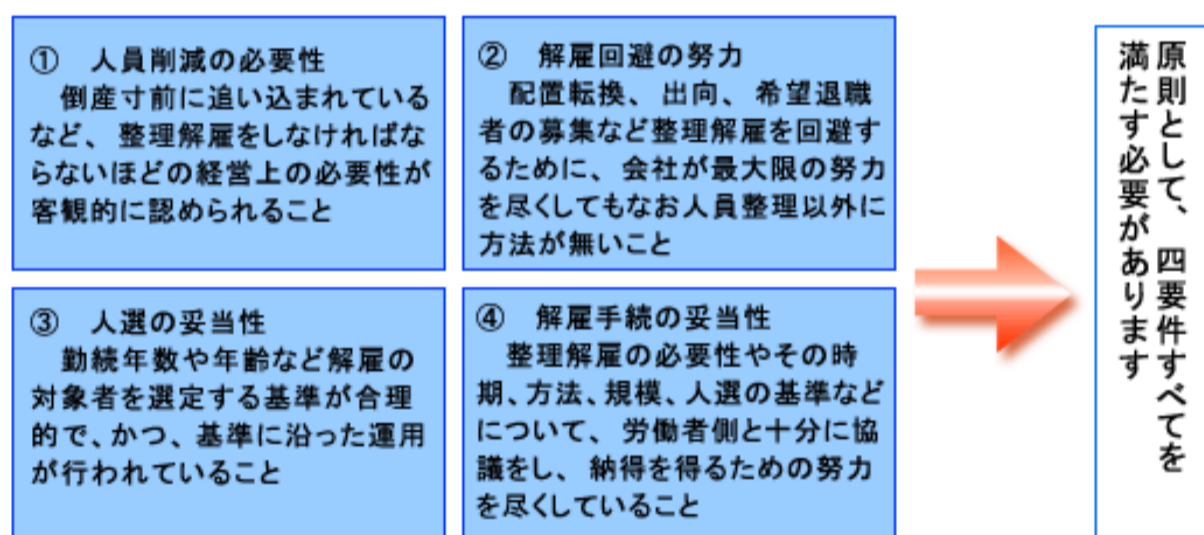
転勤制度とは主に日本型雇用制度の大企業において実施される、人事異動制度のことである。日本型長期雇用の特徴に終身雇用を挙げた。新卒で入社した後には終身雇用が保証される。しかし、その一方で広域での配置転換「転勤」に社員は従わなければならない。このように転勤と日本型雇用制度はいわばトレードオフの関係にあり、転勤は長年日本の雇用制度においては欠かせないものとされてきた。³

第2項 転勤制度を取り巻く現状

日本型雇用では終身雇用が保証されているのが特徴であることを示してきた。実際、日本の雇用制度における解雇規制は非常に厳しい。

山中(2016)は、「日本では、正社員の解雇に対して厳しい制限が課せられている。その解雇に経営上の必要性があるか、希望退職者の募集や配置転換など解雇を回避する努力を尽くしたか、解雇対象者の人選は合理的で公平か、解雇の手続きは妥当か。基本的には、これら『整理解雇の4要素』を満たさなければ、正社員を解雇できない。そこで各企業は、業績低迷時に余剰人員を抱え込むことを恐れ、人材の採用数を絞り込む傾向にあった」と述べている。⁴

図1-2-2-1 整理解雇の4要素



このように、日本においては雇用者の解雇は法律で厳しく制限がなされている。こうした状況の中、高度経済成長期には人手不足が深刻化した。山中氏は「高度成長期の企業は、新規事業への進出や新拠点の設置といった事業拡張に積極的だった。当然、さまざまな“フロンティア”で要員不足が発生。それを補うのが転勤であり、恒常的な残業だった。」と指摘する。こうして「日本型雇用制度」と転勤のトレードオフの関係は成り立ち、企業は従業員に対し、終身雇用を保証する代わりに自由に人事配置を行う権利を有するようになった。

³ 厚生労働省 徳島労働局

https://jsite.mhlw.go.jp/tokushima-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/hourei_seido/jyouken/jyouken13.html (最終閲覧日:2019/10/21)

⁴ 山中ら(2016)『Works 134 転勤のゆくえ』Recruit Works Institute

https://www.works-i.com/works/item/w134_toku1.pdf (最終閲覧日:2019/10/21)

第3項 転勤の実態

転勤制度は労働者に対してどれほどの強制力を有するのか。それを明るみにする事案として1986年の「東亜ペイント事件」がある。この判例は、転勤命令を拒否した社員が会社から懲戒解雇されたことを受け、会社を提訴した事案である。会社側の転勤命令は権利濫用には当たらない、として懲戒解雇は有効だと判断された。会社側の裁量が認められた判決となった一方で、転勤制度が労働者側の意思や事情を考慮しない一方的な制度であったこと、そしてそれが当然とされてきたことが十分に推察できる。

①「東亜ペイント事件」⁵

概要：大学卒営業マンに対する神戸から名古屋への転勤命令拒否を理由とする懲戒解雇につき、本件における単身赴任となる生活上の不利益は、転勤に伴い通常甘受すべき程度のもので、本件転勤命令は権利濫用にあたらないとして、原審を破棄・差し戻した事例。

判決理由：上告会社の労働協約及び就業規則には、上告会社は業務上の都合により従業員に転勤を命ずることができる旨の定めがあり、現に上告会社では、全国に十数か所の営業所等を置き、その間において従業員、特に営業担当者の転勤を頻繁に行っており、被上告人は大学卒業資格の営業担当者として上告会社に入社したもので、両者の間で労働契約が成立した際にも勤務地を大阪に限定する旨の合意はなされなかったという前記事情の下においては、上告会社は個別的同意なしに被上告人の勤務場所を決定し、これに転勤を命じて労務の提供を求める権限を有するものというべきである。

〔配転・出向・転籍・派遣－配転命令権の限界〕

使用者は業務上の必要に応じ、その裁量により労働者の勤務場所を決定することができるものというべきであるが、転勤、特に転居を伴う転勤は、一般に、労働者の生活関係に少なからぬ影響を与えずにはおかないから、使用者の転勤命令権は無制約に行行使することができるものではなく、これを濫用することの許されないことはいうまでもないところ、当該転勤命令につき業務上の必要性が存しない場合または業務上の必要性が存する場合であっても、当該転勤命令が他の不当な動機・目的をもってなされたものであるとき若しくは労働者に対し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限りは、当該転勤命令は権利の濫用になるものではないというべきである。右の業務上の必要性についても、当該転勤先への異動が余人をもっては容易に替え難いといった高度の必要性に限定することは相当でなく、労働力の適正配置、業務の能率増進、労働者の能力開発、勤務意欲の高揚、業務運営の円滑化など企業の合理的運営に寄与する点が認められる限りは、業務上の必要性の存在を肯定すべきである。本件についてこれをみるに、名古屋営業所のA主任の後任者として適当な者を名古屋営業所へ転勤させる必要があったのであるから、主任待遇で営業に従事していた被上告人を選び名古屋営業所勤務を命じた本件転勤命令には業務上の必要性が優に存したものであること

⁵ 公益社団法人 全国労働基準関係団体連合会

<https://www.zenkiren.com/Portals/0/html/jinji/hannrei/shoshi/03758.html> (最終閲覧日:2019/11/5)

ができる。そして、前記の被上告人の家族状況に照らすと、名古屋営業所への転勤が被上告人に与える家庭生活上の不利益は、転勤に伴い通常甘受すべき程度のものというべきである。したがって、原審の認定した前記事実関係の下においては、本件転勤命令は権利の濫用に当たらないと解するのが相当である。

しかし、こうした事態は30年以上たった今でも全く改善されていない。今年6月には、子育てに支障が出る転勤に応じなかったことで懲戒解雇されたのは不当だとして、NEC子会社の元社員の男性(53)が解雇の無効などを求め、大阪地裁に同子会社を提訴することが報じられた。男性側は2002年施行の改正育児・介護休業法で会社側に義務づけられた「転勤時の配慮」を怠っていると主張するという。⁶

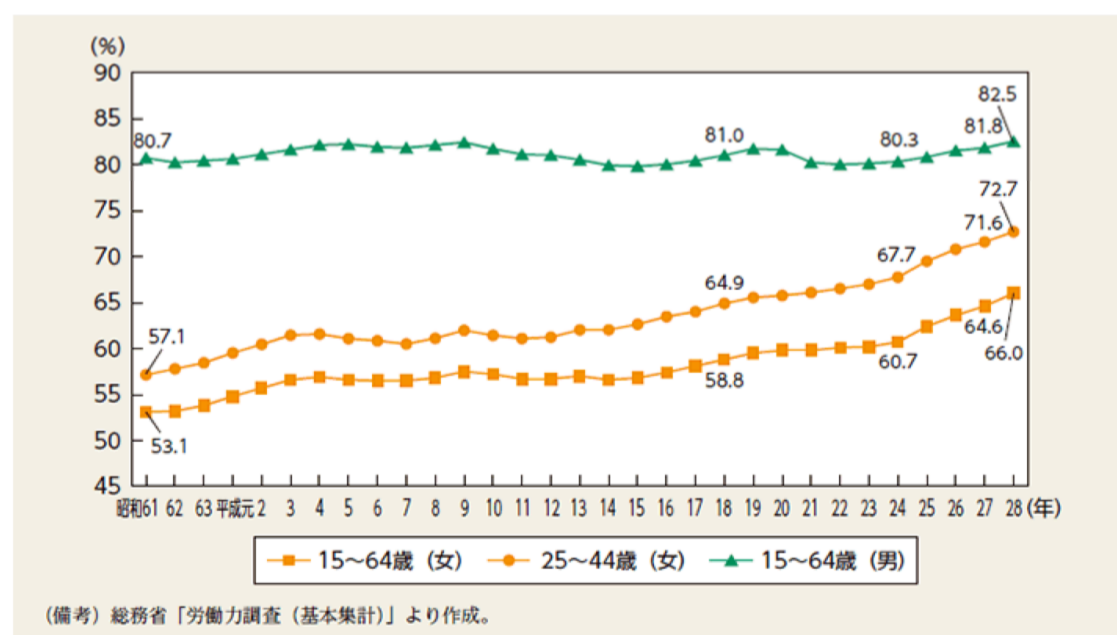
第3節 現代社会の変容

第2節まででは、日本型雇用制度及び転勤制度の関係や成り立ち、転勤制度の現状を示してきた。しかし、こうした昔からの雇用制度も時代と共に変化しつつある。第3節では現代社会の変化について示し、労働制度の変容を明かす。

第1項 女性の社会進出の加速

労働環境をとりまく変化として、第一に女性の社会進出の加速が挙げられる。男女別の就業率の推移を見てみると、男性は昭和61年から平成28年に至るまで80%以上の高い就業率を維持している一方、女性の就業率は平成16年度以降右肩上がりの傾向が見られる。平成18年時点で15-64歳の女性の就業率は64.9%であり、同年の男性の就業率とは16.1%の差がみられたが、平成28年には9.8%にまで減少している。(図1-3-1-1)⁷

図1-3-1-1 就業率の変化

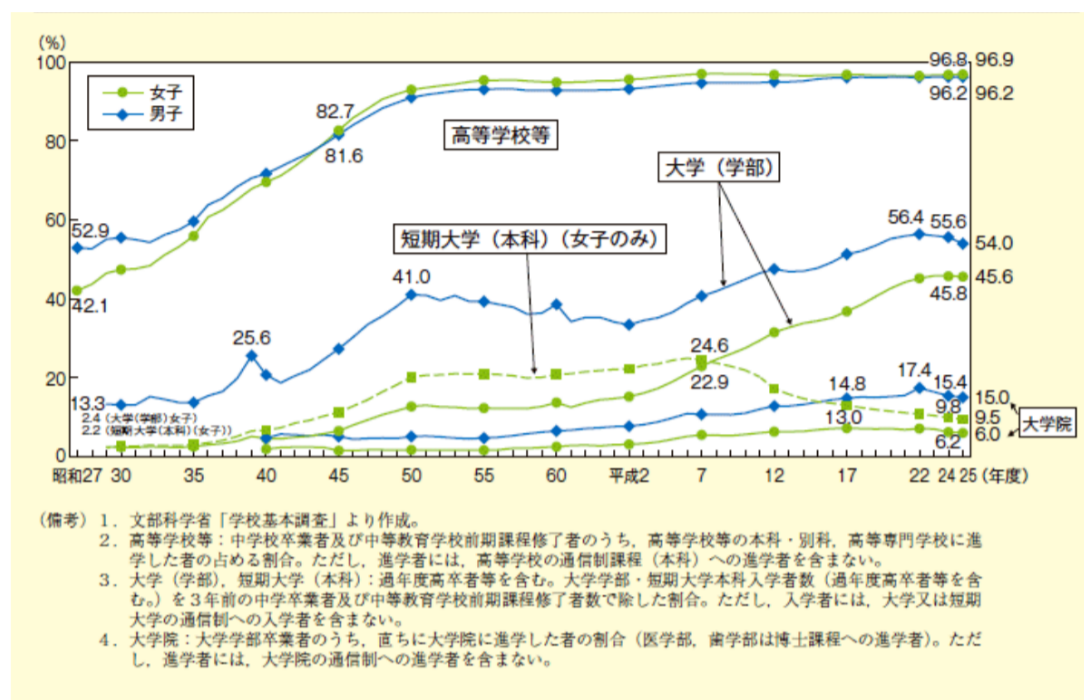


⁶ 朝日新聞DIGITAL 2019年6月24日 『「子育てに支障」転勤拒否し解雇 NEC系元社員提訴へ』
<https://www.asahi.com/articles/ASM6S3J88M6SULFA008.html> (最終閲覧日:2019/10/30)

⁷ 内閣府男女共同参画局(2017)
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-01.html
(最終閲覧日:2019/10/30)

また、学校種類別進学率の推移を見てみると、平成7年時点で短期大学(本科)(女子のみ)の進学率と大学(学部)進学率が逆転している。⁸女性の大学(学部)進学率は平成2年時点で20%を下回っていたが、平成25年には45.6%にまで上昇しているのが分かる。(図1-3-1-2)

図1-3-1-2 学校種類別進学率の推移



このように、現代社会においては日本の女性の進学率の上昇、高学歴化、就業率の向上が大きく進んでいることが分かる。

では今後の社会はどのように変化すると予想されているだろうか。下記グラフは縦軸が%、横軸が年齢を示している。今後女性の社会進出は更に加速し、2040年時点では経済成長と労働参加が進むケースでは30-34歳女性の労働力率は86.3%で就業率も83.4%であり、仕事と育児の両立が求められることが多い40代に至っては労働力率は40~44歳で92.0%にまで到達し、55-59歳まで80%台後半という高水準を維持し続けることが予想される。(図1-3-1-3)⁹(図1-3-1-4)¹⁰経済成長と労働参加が進まないケースであっても労働力率と就業率共に70%以上となっている。つまり、女性が仕事とプライベートを両立することが今後当たり前となるのだ。

⁸ 内閣府男女共同参画局(2014)

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h26/gaiyou/html/honpen/b1_s05.html (最終閲覧日:2019/11/2)

⁹ 厚生労働省『国民年金及び厚生年金に係る財政の現状及び見通し-2019(令和元年)財政検証結果-

<https://www.mhlw.go.jp/content/12601000/000540584.pdf> (最終閲覧日：2019/11/16)

¹⁰ 同上

図1-3-1-3 2040年の女性の労働力率の将来推計

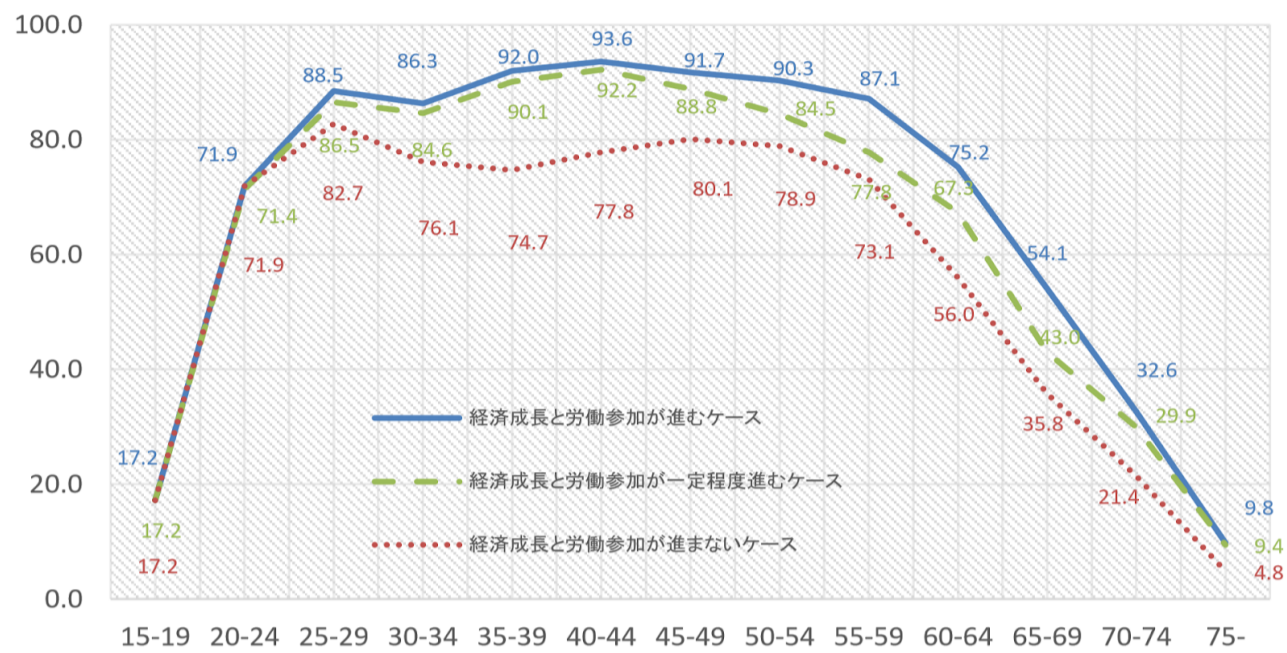
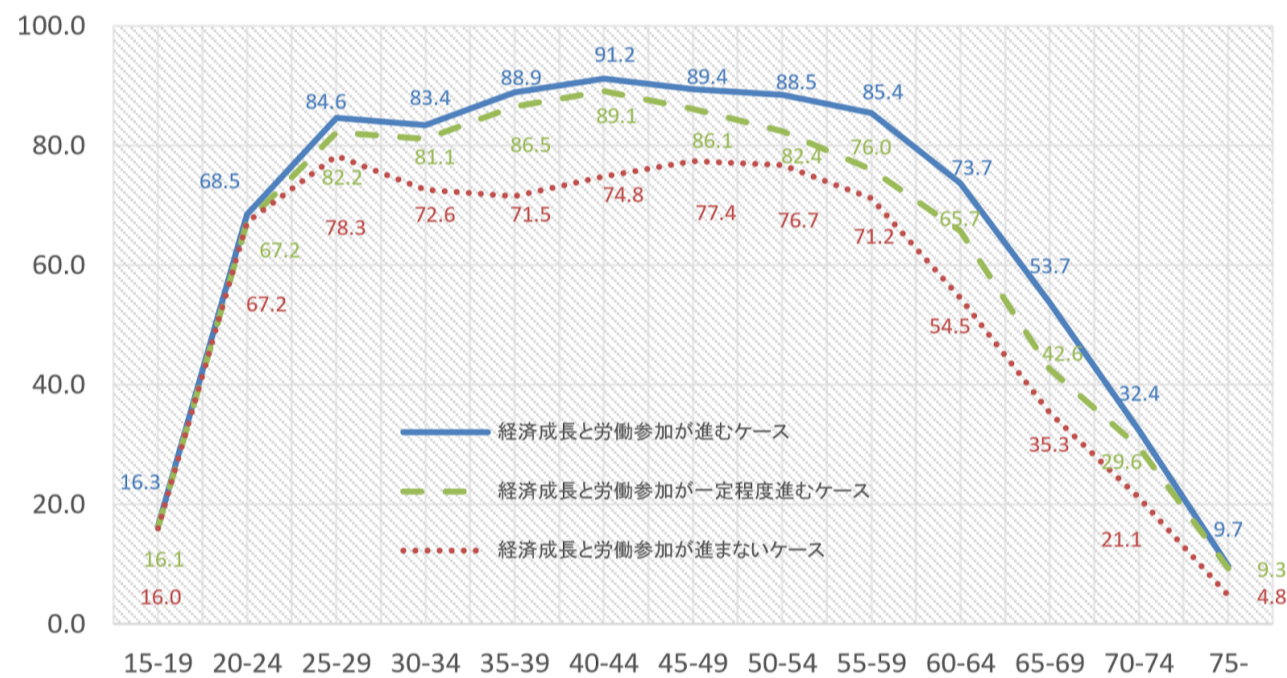


図1-3-1-4 2040年の女性の就業率の将来推計



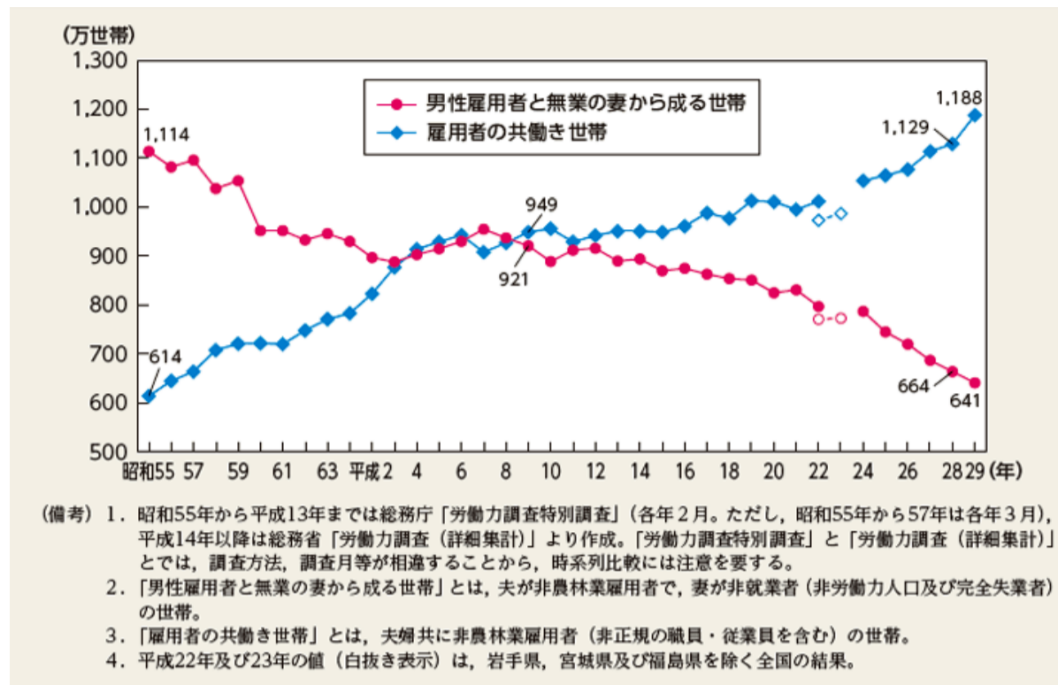
第2項 共働き世帯の増加

労働環境を取り巻く変化として、第二に共働き世帯の増加が挙げられる。第1項で示したように、女性の社会進出が加速するとともに、結婚して子育てをすることとなっても仕事と両立を目指す女性が増加しているようだ。(図1-3-2-1)¹¹

¹¹ 内閣府男女共同参画局(2019)

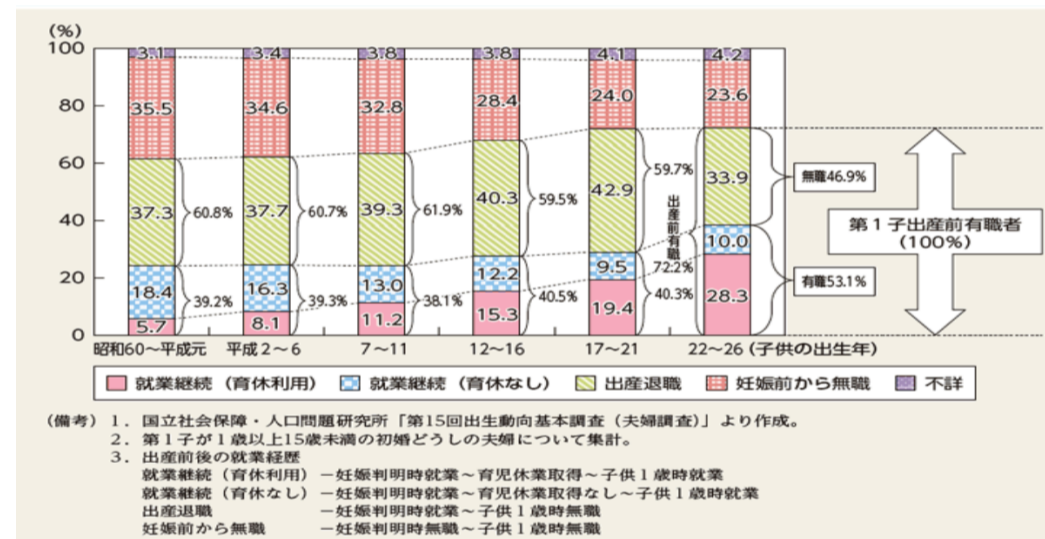
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h30/gaiyou/html/honpen/b1_s03.html (最終閲覧日：2019/11/13)

図1-3-2-1 共働き世帯数の増加



実際、昭和60年～平成元年と平成22～26年の数値を比べてみると第一子出産に伴い退職した人は37.6%から33.9%に減少している。一方、育休制度を利用して就業継続をする割合は5.7%から28.3%にまで上昇していることが分かる。(図1-3-2-2)¹²

図1-3-2-2 子供の出生年別第一子出産後の妻の就業経歴



第4節 ワークライフバランス

第3節まででは、女性の社会進出や共働き世帯の増加といった労働社会の変容について示してきた。このように労働環境が変化し、人々の働き方の選択肢も多様化しつつある時代にあって、現代社会は仕事とプライベートの両立「ワークライフバランス」(以下WLB)について検討を重ねていく必要があるのではないか。

¹² 同上

第1項 ワークライフバランスの定義と意義

WLBは、様々な研究で定義付けがなされている。

中でも小室(2012)は、WLBについて「ワークライフバランス憲章」「男女共同参画白書2007年度版」「イギリス貿易産業省(Department of Trade and Industry)」「米国ワークライフバランス促進協会(the Alliance for Work/Live Progress)」が示した定義について提示した上で、こうした数々の定義に共通する点として

- ①主体として、男女などを問わずあらゆる働く人々が対象となっており
- ②テーマとして、仕事とそれ以外の家庭及び社会における役割との関係に着目し
- ③具体的には、人生の段階によって時間、場所などに関して柔軟な働き方ができるかどうか重視される

といった3つの点を挙げている。¹³

昨今、様々な場で声高に叫ばれている「ワークライフバランス」。その意義は一体何なのか。武石(2012)は、WLBの意義を個人、企業の立場から指摘している。

まず個人にとってのWLBの意義は、第一に育児や介護などの事情があっても働き続けやすくなることだ。そして第二に、仕事以外で使える時間の余裕が生まれ、家族と一緒に過ごしたり趣味を楽しんだりしやすくなる。第三に、仕事の意味や仕事とのかかわりを考えるきっかけになる。

そして、企業にとってのWLBの意義は、企業実績の向上に結びつくかどうかだと指摘する。その理由としては優秀な人材の確保、離職率減少に歯止めをかけること、業務効率が改善され時間当たり生産性が向上すること、残業代や採用や研修等にかかる費用の減少ができること、企業のイメージアップにつながる、の5つがある。

第2項 ワークライフバランスの実態

第1項ではWLBの意義と定義について示してきた。本項では、WLBが社会において実際に実現されているのか、その実態を示したい。

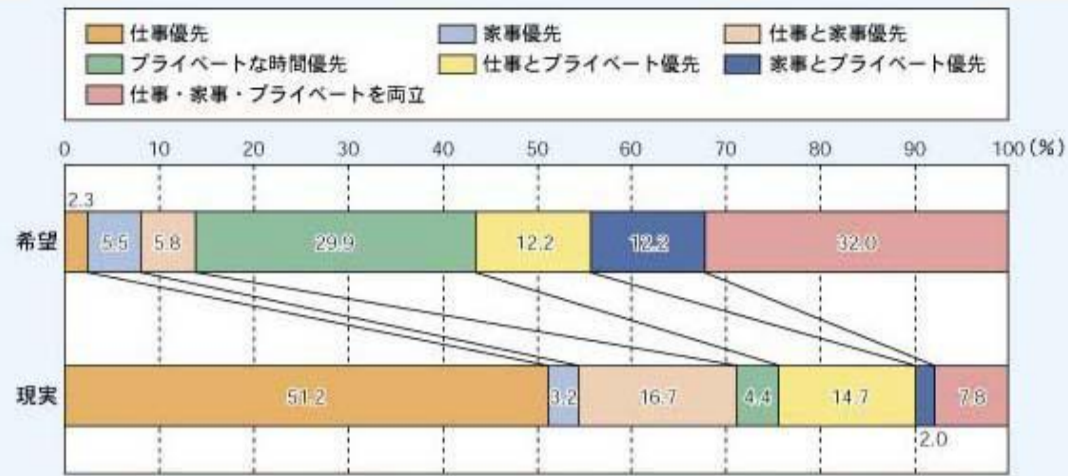
WLBに関して、希望ではプライベートな時間を優先させたい人が全体の29.9%、仕事と家事とプライベートを両立させたいという人が32.0%いた一方で、現実では仕事優先になってしまっている人が全体の51.2%であった(図1-4-3-1)¹⁴。前項までで示した定義や意義に照らし合わせると、ライフイベントに合わせた柔軟な働き方が実現しておらず、個人の余暇の時間を減らし、仕事における目標や自己の実現を阻害している実態が伺える。

¹³ 小室淑恵(2012) 『実践ワークライフバランス プロジェクトの進め方と定着の仕組みづくり』日本能率協会マネジメントセンター (最終閲覧日:2019/11/5)

¹⁴ 内閣府『平成19年度版少子化対策白書』

<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2007/19webhonpen/html/i1312100.html> (最終閲覧日:2019/11/5)

図1-4-3-1 ワークライフバランスの実態



資料：少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」平成18年より作成。
 備考：「生活の中での、仕事・家事（育児）・プライベートな時間（趣味など）の優先度についておうかがいします。『現実』としての優先度と、『希望』の優先度について、あなたのお考えや現状に最も近いものを、1つずつお選び下さい」への回答。

第2章 転勤のメリット・デメリット

第1章では、現在の日本の転勤制度が日本型長期雇用の引き換えとして成り立っていることについて、日本型雇用、転勤制度、女性の社会進出の加速、WLBの側面から説明した。第2章では、転勤のメリット・デメリットについて私たちが作成した学生・勤労世代アンケート、企業へのヒアリングをもとに考察し、第3章の政策提言へとつなげる。学生アンケートは、慶應義塾大学を筆頭に班員の交友関係の中で、大学3,4年生を対象に配布した。勤労世代アンケートは、某マスコミ関係の会社にご協力いただき、会社内で回答者を無作為に抽出した上で行った。ヒアリングは、大和ハウス工業株式会社人事部様にご協力いただいた。

第1節 企業・個人・社会へのメリット

第1節では、企業に勤める男性(もしくは女性)とその配偶者への転勤によるメリット、個人の男女への転勤のメリット、社会全体への転勤のメリットについて、先行研究、勤労世代アンケート、学生アンケート、ヒアリングの結果をもとに考察し、第3節の政策提言へと繋げる。

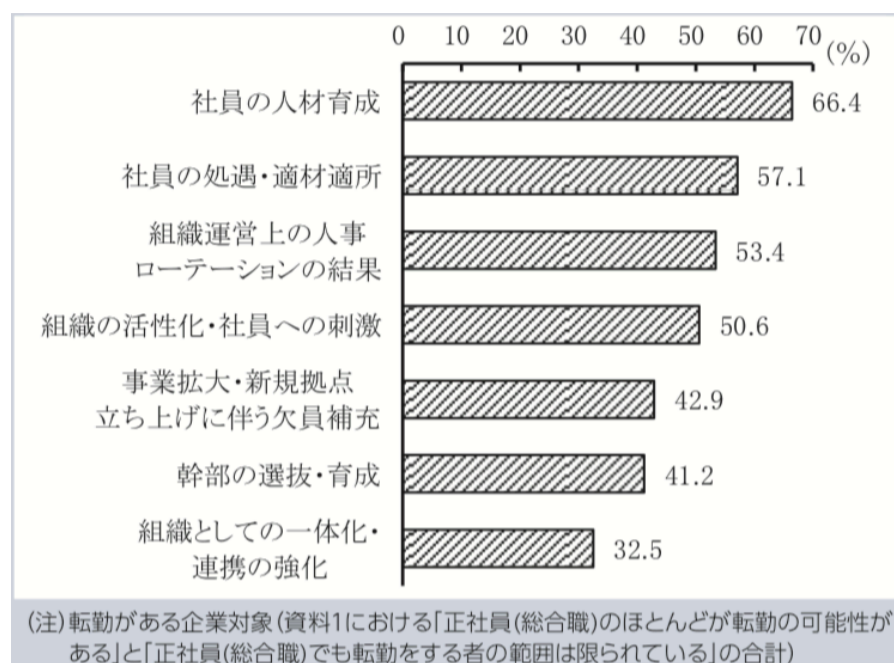
第1項 企業へのメリット

ここでは、夫婦共働き世帯を前提に、転勤を命じられた人とその配偶者にそれぞれどのようなメリットがあるのか考えていく。

まず、転勤を命じられた人を考える。第一生命経済研究所¹⁵によると、転勤の目的として企業が考えているものは「社員の人材育成」が66.4%と最も多く、次いで、「社員の処遇・適材適所」(57.1%)、「組織運営上の人事ローテーションの結果」(53.4%)、「組織の活性化・社員への刺激」(50.6%)、「事業拡大・新規拠点立ち上げに伴う欠員補充」(42.9%)、「幹部の選抜・育成」(41.2%)、「組織としての一体化・連携の強化」(32.5%)となっている。(図2-1-1-1)こうした人材配置や、社員の人材育成といった目的のもと、転勤制度を継続している企業が多いのではないだろうか。

¹⁵ 第一生命経済研究所「働き方改革の一つとしての転勤の見直し」
http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/monthly/pdf/1907_9.pdf (最終閲覧日:2019/11/3)

図2-1-1-1 転勤の目的



一方、転勤を命じられた人の配偶者へのメリットについては、何もないのではないかと考えられる。夫(もしくは妻)の転勤による配偶者自身へのメリットは皆無であり、むしろデメリットの方が多いために問題視されているといえるのではないだろうか。(配偶者のデメリットについては第2節で触れることとする)

ヒアリングを行った大和ハウス工業株式会社(以下大和ハウス工業)では、全国転勤の可能性のある全国社員の方が転居をとまなう転勤を行わない地域限定社員よりも、責任感の大きい仕事が任せられたり、給与水準が高くなる傾向にあるという。この結果には転勤することに対して支払われる所得プレミアムという考えがあることはもちろん、責任感の大きい、いわば上司となるような人に転勤の可能性がないと職場の雰囲気や風通しの良さにも影響するのではないかという配慮もあるという。このように実際の転勤の有無や仕事の内容ではなく、転勤のリスクのある職かどうかで労働者を区別し、転勤への合理性を図っていることがわかる。

また、転勤の目的として、人材育成や資格保持者の効率的配置を挙げていた。全国に支社37ヶ所、支店を41ヶ所、工場9ヶ所を有する大和ハウス工業にとっては、人材を育成しながら、会社として効率的に配置することが長期雇用を前提とした人事制度において何よりも優先されている事項であることがうかがえる。

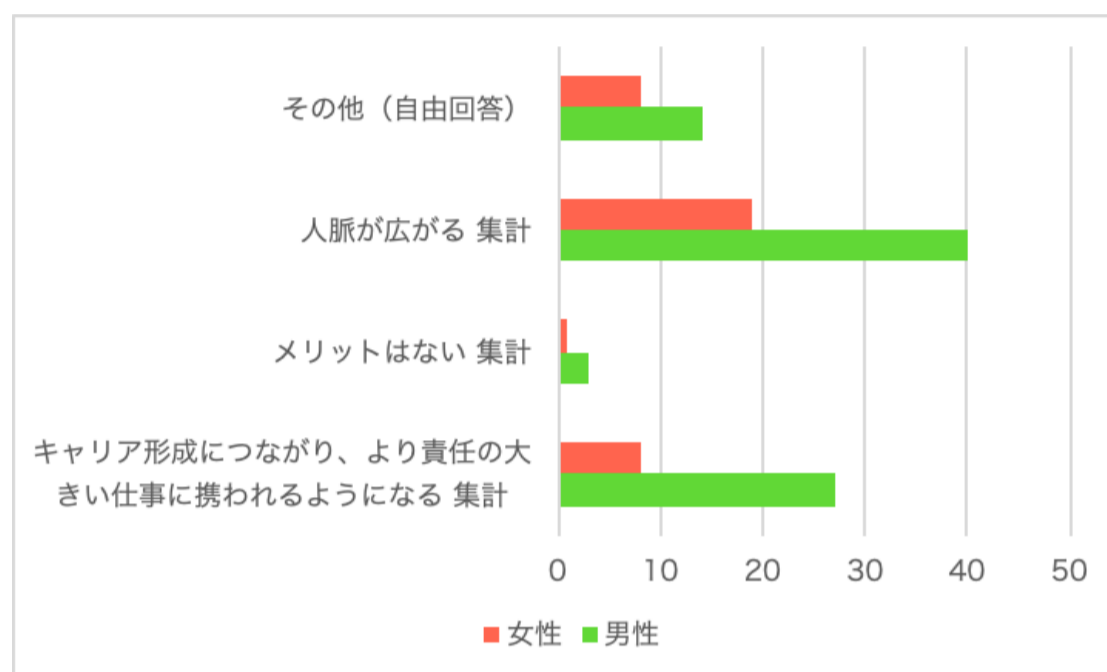
第2項 個人のメリット

次に、転勤による個人のメリットについて考える。学生アンケートでは男女共に「人脈が増えそう」(56.9%)という回答が最も多く、次いで「昇給・昇進が狙えそう」(44.4%)、「新しい環境に行けるので、ちょっとした旅行気分が味わえそう」(41.7%)、「スキルアップができそう」(42.6%)といった回答がほぼ同数となった。

また、勤労世代アンケートによると、社会人が転勤で得られるメリットとして考えているものとして男女共に一番多いのが「人脈が広がる」であり、次いで「キャリア形成」と

いう結果になった。(図2-1-2-1) また、自由回答の中には「多様な経験ができて視野が広がる」「様々な勤務地を経験することで、物事の見方や視野が広がる」「人間性が豊かになる」といった自分自身への良い影響を感じている社会人がいる一方で、「メリットがなくなはないが、私の場合、デメリットの方が大きかった」「人脈の広がりやキャリア形成につながることもあるが、仮にそうならない」といったように一概に転職が必ずしも良いとは限らないといった意見を得ることができた。

図2-1-2-1 個人のメリット



勤労世代アンケートより筆者作成 (女性:n=36/男性:n=84)

学生アンケート・勤労世代アンケートの結果より、転職によるメリットでは、どちらのアンケートでも「人脈が広がりそう」という回答が最も多くなったが、全体の傾向としては、転職を実際に経験している社会人の方が転職が必ずしも良いものであると考えていないことが分かった。当初の想定では、これから転職を経験するであろう学生は「転職にメリットはない」など、転職に対してネガティブな回答する人が多くなるのではないかと見込んでいたが、結果は全体の6.9%にとどまった。その理由としては、まだ独身であるがためにあまり転職に関して考えていないということもあるが、一番はバイアスがかかっていたからではないかと考えられる。アンケート対象者の多くが慶應義塾大学をはじめとする、偏差値の高い大学に通う学生であり、保護者に転職の経験があったとしても子育て・進学に大きな影響がなかったからこそ、偏差値の高い大学に通うことができているはずであり、もし影響があったとしたら大学進学も難しい状況に陥っていたのではないかと考えられる。

第3項 社会のメリット

転職における社会全体への1番の大きなメリットは、やはり転職によって雇用保障がなされているということではないだろうか。労働省(1994)¹⁶によると、配置転換・出向、転職・単身赴任などが、企業内での人材育成と労働力の柔軟な配置と密接に関係しており、雇用の維持に大きな機能を果たしているとしている。また、八代(1997)¹⁷は経済学的な観点から、企業における雇用慣行と転職について取り上げており、それによると職場内での配置転換が長期的な熟練形成にとって重要な役割を果たしているとしているおり、日本社会にとって優秀な人材の育成も転職の大きなメリットの1つと言える。

第2節 企業・個人・社会へのデメリット

第1節では転職によるメリットを挙げたが、第2節では日本型雇用によるデメリットを挙げ、第3節につなげる。

第1項 企業へのデメリット

ここでは、転職制度に対して企業がデメリットだと感じていることを述べる。

大和ハウス工業にヒアリングをしたところ、転職制度のデメリットとして優秀な人材を集めにくいことを挙げていた。これは、年々地元での労働志向が強まっていることが要因となっていて、比較的高給だが全国転職のリスクがともなう総合職は、優秀な人材でも年々避けられる傾向にあるという話だった。このような懸念点を踏まえ、大和ハウス工業は優秀な人材に振り向いてもらえるよう、転職に配慮した先進的な制度を取っている。具体的な事例は第3章1節で述べることとする。

さらに、日本の人事制度とセットで考えなければならないのが就業教育の問題である。ポテンシャルで採用された学生は、入社時は知識もスキルもなく、言ってしまえば「仕事のできない」状態である。それを実務レベルまで持って行くのは企業の担当である。現状の転職制度だと、この就業教育に対するコストがかかってしまう。しかし、転職制度を変えとしても伝統的に根付いた人事権や教育制度、さらには評価・賃金体系まで変えなければならず、企業にとっては負担を一気に負うことになる。

このように転職制度は日本の慣行と深く結びついているため、企業が転職制度を変えていくためにはかなり大きなインセンティブが必要となる。このため、企業に転職制度を変えさせるためには国や政府が転職制度の改革を進めるより、世の中が転職が評価されなくなる風潮を作る方が効果的なのではないかと考える。就職売り手市場の現代において、採用競争の魅力付けとして企業側から労働者のWLBに歩み寄る必要があると思う。

¹⁶ 労働省(1994) 日本労働研修機構「平成6年度版労働経済の分析」

https://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/roudou/1994/dl/02.pdf (最終閲覧日:2019/11/12)

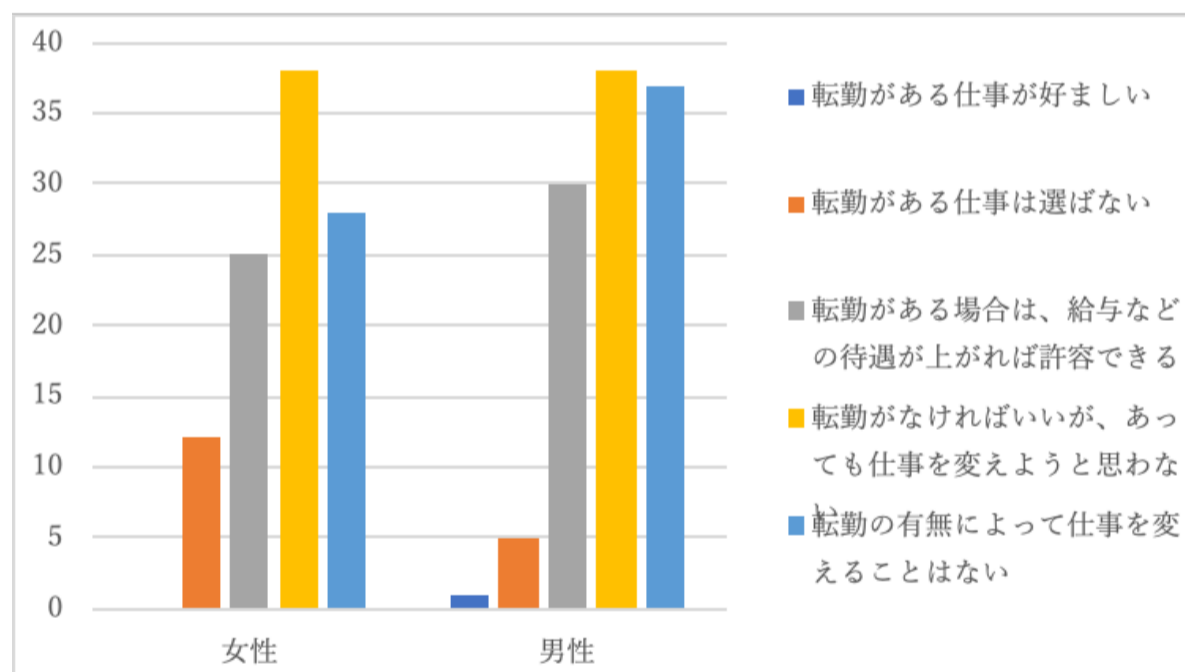
¹⁷ 八代尚宏(1997)『日本型雇用慣行の経済学』日本経済新聞社 74～76ページ (最終閲覧日:2019/10/31)

第2項 個人へのデメリット

個人へのデメリットを考えるにあたり、学生に対して行ったアンケートや、勤労世代に対して行ったアンケートを参考にする。

学生アンケートでは、学生は転勤に対し特に大きな問題意識を抱えていないことが分かった。第2章1節でも前述したが、今回アンケートを配布した学生は、転勤に対してネガティブなイメージを抱えておらず、「保護者の転勤・単身赴任によってどのようなストレスを感じたかと」という問いに対しても、「特にストレスを感じたことがない」という回答が全体の6割を占めた。全体として、学生は転勤に対して大きな問題意識を抱えていないことが分かったが、強いて挙げるとすれば、「転勤の有無は仕事を選ぶ上でどのくらい重視するか」という質問について、「転勤がある仕事は選ばない」と答えた女性が男性よりも多くなり、「転勤の有無によって仕事を変えようとは思わない」と答えた女性が男性よりも少なくなった。(図2-2-2-1)したがって、職業選択において男性よりも女性の方が転勤にやや躊躇する傾向があることが分かった。また、転勤のデメリット(複数回答可)については「転居を伴う場合、手続きが大変そう」(77.8%)、「長期的なライフプランが立てられない」(69.9%)、「新しい環境に馴染めるか不安」(43.5%)が主なデメリットとして考えていることが分かった。

図2-2-2-1 転勤の有無は仕事を選ぶ上でどのくらい重視するか



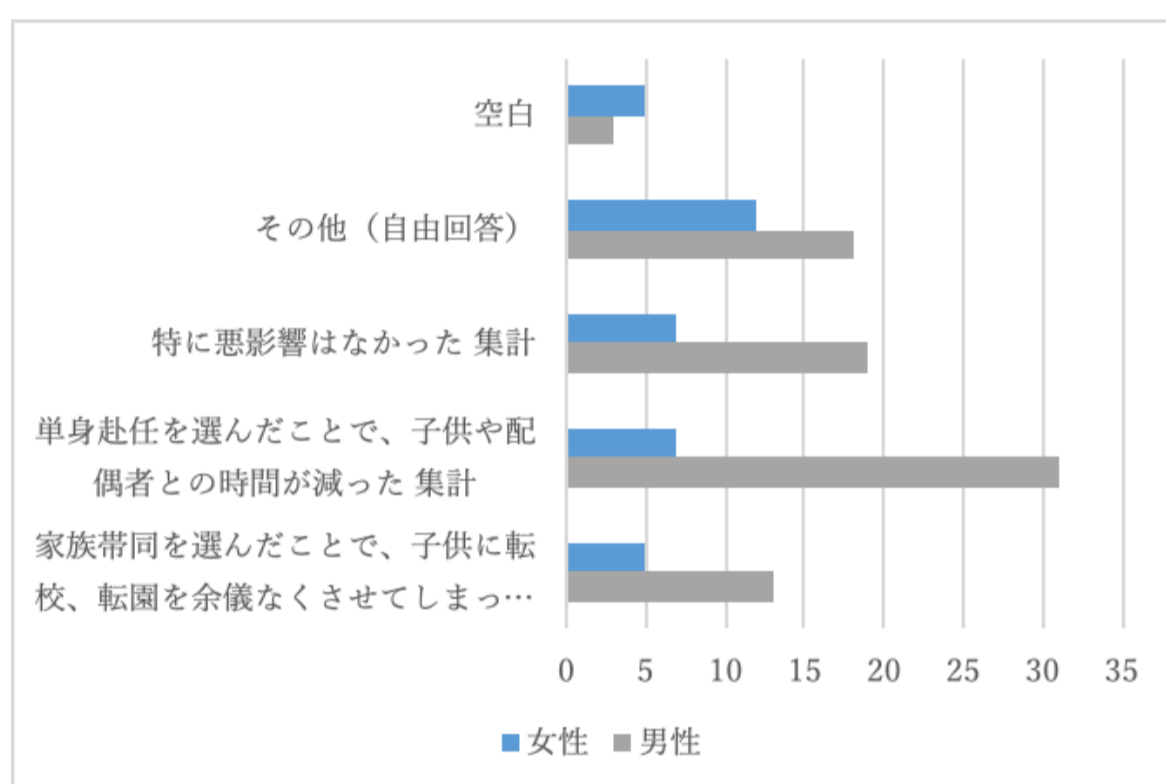
学生アンケートより筆者作成 (女性:n=103/男性:n=111)

勤労世代アンケートでは、転勤によるデメリットについて男女共に「長期的なライフプランを立てられない」と考えている人が最も多くなり、特に女性においては8割がこの回答を選択した。この結果、男女共に転勤によってWLBの関係に悩んでいる人が多いことが分かったが、着目すべきは男性も長期的なライフプランが立てられないことに不満を感じていることである。調査前は、女性の方が子育てや出産といったライフイベントの負担が大きいことから、その割合が多いのではないかと仮定していたが、現実にはそうでは

なく、今後は男性のWLBについても考慮し、「男女平等」という観点も重要視していく必要性があるのではないだろうか。

転勤が家庭生活に及ぼす悪影響については、男女共に「単身赴任を選んだことで、子供や配偶者との時間が減った」「家族帯同を選んだことで、子供に転向・転園を余儀なくさせてしまった」という回答が男女共に約5割を占めた。(図2-2-2-2) また、自由回答では「転勤当時は妻しかおらず不都合は感じなかったが、子供ができると療育や教育、育児支援などの環境が白紙になるリスクが高すぎる」「子供を持つことをためらった」「子供を持つ時期が遅くなった」「夫の2回の単身赴任により子供を持つ時期が遅くなった」という回答があり、転勤は結婚後の共同生活や育児環境などに影響を及ぼすだけでなく、ライフイベントの決断を左右させてしまう場合があることが分かった。

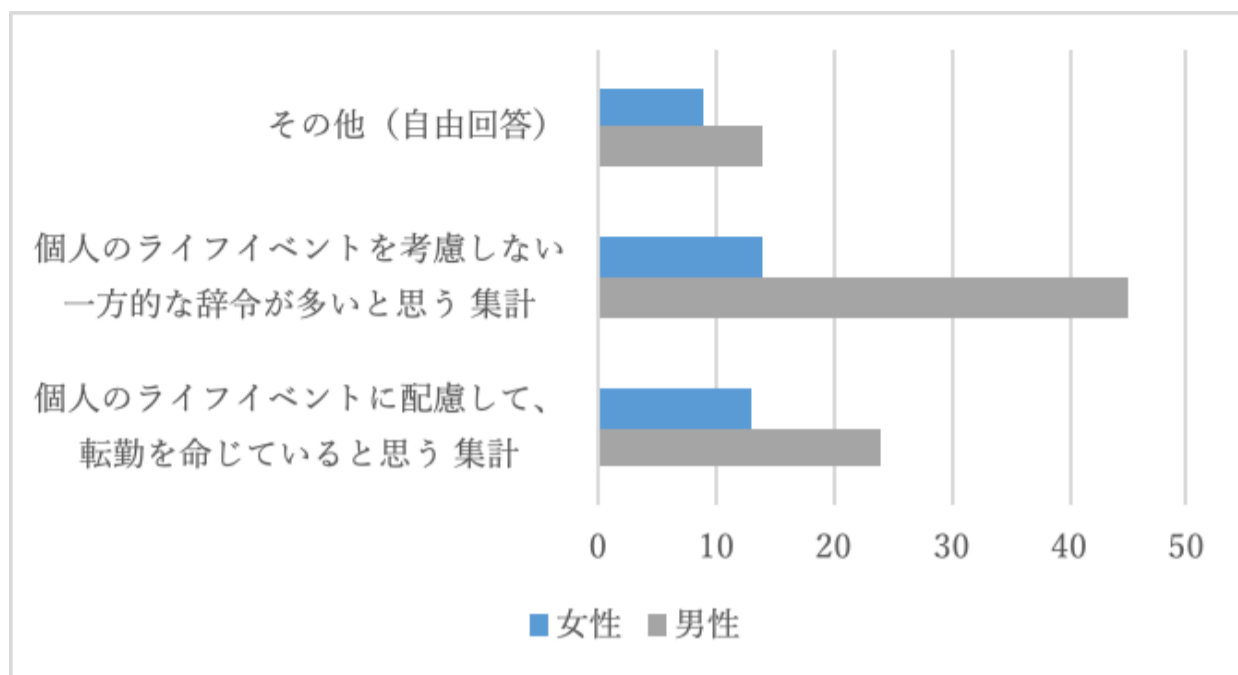
図2-2-2-2 転勤が家庭生活に及ぼす影響



勤労世代アンケートより筆者作成 (女性:n=36/男性:n=84)

「会社の辞令は個人のライフイベントに対する配慮を行なっていると感じるか」という質問に対しては、男女共に「個人のライフイベントを考慮しない一方的な辞令が多いと思う」と回答する人が多かった。特に男性は「配慮がある」と感じている人の2倍、「配慮を感じていない」と回答していた。(図2-2-2-3) この設問からも男性のライフイベントへの配慮がない実態が伺える。自由記述では、男性は「ケースバイケース」「配慮されている人とそうでない人の差が激しく、その差が何によるものなのかも不透明」といった現状に対する不満や、近年は改善されつつあることを評価する声があり、女性については「結婚後も配慮は感じなかったが出産後に配慮を感じるようになった」「子供のいる女性には配慮がある一方で、子供がいる男性への配慮はない」という意見があった。この結果、転勤制度は女性のワークライフバランスに対して悪影響を及ぼしていることに加え、転勤に伴う配慮は男性には十分に行われていないことが分かった。

図2-2-2-3 会社の辞令は個人のライフイベントに対する配慮があるか



勤労世代アンケートより筆者作成 (女性:n=36/男性:n=83)

第3項 社会へのデメリット

最後に社会に対しての転勤制度のデメリットについて述べる。

社会が受けるデメリットとして、まず将来的に地域社会が転勤世帯への支援を拡充するためのコストを負担を強いられる可能性を指摘したい。西(2015)によると転勤をするとき、近くに子育てを支援してくれる親族がいない場合にストレスを感じやすく、特に共働き世帯に対してその傾向が強いと言える。また、こうした世帯には「家事支援」よりも「子育て支援」が強く求められる。¹⁸(図2-2-3-1)

図2-2-3-1 共働き世帯が利用した、利用したい支援

支援内容	利用したことがある支援	今後、利用したい支援
	回答数 (転勤経験有/可能性/無) n=128 (21/ 26/ 81)	回答数 (転勤経験有/可能性/無) n=128 (21/ 26/ 81)
家事支援	7 (2/ 1/ 4)	39 (7/ 10/ 22)
子育て相談	13 (3/ 2/ 8)	18 (5/ 2/ 11)
子育て支援	50 (11/ 10/ 29)	82 (14/ 21/ 47)
生活情報支援	1 (0/ 0/ 1)	24 (3/ 2/ 19)
メンタル支援、相談	3 (0/ 0/ 3)	11 (2/ 2/ 7)
キャリア支援、相談	2 (0/ 1/ 1)	13 (4/ 3/ 6)
家計相談	1 (0/ 0/ 1)	12 (1/ 2/ 9)
その他	4 (1/ 2/ 1)	3 (1/ 1/ 1)
特になし	59 (8/ 14/ 37)	12 (1/ 3/ 8)

女性の社会進出が進む中、転勤を経験する共働き世帯が今後増えていくことが予想される。つまり、今後は転勤世帯の子育てなどを支えるサービスの拡充が求められるのではな

¹⁸ 西英子(2015)「共働き世帯における転勤事情と二地域居住に関する研究—地域生活支援の展望—」『日本建築学会計画系論文集』第80巻,第717号,p2609,p2613 (最終閲覧日:2019/11/16)

いか。もちろん転勤辞令を出す企業がサービス拡充に努めるべきだ。しかし、企業の意識や自助努力に任せきりしては限界があり、労働者間で配慮を受けている者と受けていない者との差が発生してしまう可能性もある。このため、地方自治体などに負担が強いられる可能性が出てくるのではないだろうか。

このように転勤制度は単に労働者と企業の二者間の問題ではなく、社会全体にまで影響を与えることが予想される。社会に生きる一員として、今後私たちは社会への影響に目をつぶるわけにはいかないだろう。転勤制度によってより深刻になるであろう社会問題については、第3節3項で詳しく述べることとする。

第3節 転勤制度において改善すべき問題点

第2節では、日本型雇用におけるデメリットについて述べた。第3節では、これまで述べてきたメリット・デメリットをもとに、個人や社会の転勤に対する問題意識を述べ、第3章の政策提言へと繋げる。

第1項 配偶者の勤務への配慮に関する問題意識

第2章1節では転勤を命じた企業は人材育成や、人事ローテーション等のメリットがあるため、コストを受け入れても転勤を一定数行っていると述べた。では、転勤をする当事者が結婚している場合はどういった影響があるのか、そして、配偶者の勤め先企業の視点ではどういった影響があるのか。本項では結婚している家庭の転勤命令を想定して、その配偶者の勤務している企業に焦点を当てて考える。

まず、具体的な想定として、夫婦共働き世帯で、片方が転居を伴う転勤を命じられたモデルを考える。この場合、転勤を命じられた本人は勿論、その配偶者(以下帯同者)にも帯同、辞職の選択を迫られることになる。こうした帯同による退職が生じた場合、帯同者の勤め先企業の視点から見るとメリットは皆無であり、反対に大きなデメリットが生じると考えられる。

このデメリットは単に人材の損失や、職務の空きが出てしまうこと以外にも金銭的に大きなデメリットがある。一般的に、スキルや経験の不足している若手社員への給与は、企業利益と比較すると割に合わず、企業から見ると若手社員が戦力化するまでの投資としての意味合いが強い。そのため帯同という形でキャリアを半ばにして辞職されてしまうと、若手社員への教育投資の回収が阻まれ、損失に繋がる。また、若手社員の採用費用も企業は損失することになる。マイナビの調査によると、求人広告やセミナー運営など、新卒採用一人当たり、48万円の採用コストがかかるそうだ。¹⁹⁾(図2-3-1-1)

¹⁹⁾ マイナビ『2019年卒マイナビ企業新卒内定状況調査』

http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei_2019_r.pdf (最終閲覧日:2019/11/12)

図2-3-1-1 入社予定者1人あたりの採用費平均

■入社予定者1人あたりの採用費平均*

n=1,558 (単位・万円)

全体	48.0
上場	45.6
非上場	48.4
製造業	54.1
非製造業	45.1

*1社ごとに採用費を入社予定の人数で割った数値の平均値

こうした、帯同者の勤め先企業にコストが生じてしまう元の原因は、転勤を命じた企業であるが、彼らはこのコストを被らない。言い換えれば、転勤を命じるにあたって考えている損得の天秤に、帯同者の企業負担を含めていないのである。このような総合的な損得が加味されていない転勤制度は、果たして社会的にプラスに働いているのだろうか。

第2項 個人の問題意識

次に、転勤制度に対して個人がデメリットとして考えている点を挙げる。

先ほどの大和ハウス工業のヒアリングから、労働者は地元での労働志向を望み、転勤は個人のライフプランを阻害するようなものとして捉えられていることがわかった。この地元での労働志向が強まっている背景には、介護や子育てで自由に転勤できない労働者の増加が大きいと考える。以前までは、専業主婦と負担のない健康な男性社員を想定していた労働制度で良かったが、少子高齢化や女性の社会進出が進む中、育児や介護の負担を負う必要のない社員を前提とした労働制度を維持し続けるのは難しいと考える。

また、転勤による女性の帯同に関して、夫の転勤で「今の職場を退職すると思う」と考えている女性が7割以上²⁰に上っていることから、帯同は女性のキャリアに対して多大な影響を及ぼしている。更に、女性の中途の退職率が高いのであれば、企業側も辞職する確率が高いと分かっている社員に教育投資を行うインセンティブは低くなる。いずれ夫の転勤で辞職してしまうのであれば女性に投資をする必要はないと判断され、結果的に女性のキャリアの阻害要因へとつながるのである。

第3項 社会全体が受けるデメリット

第2項まででは転勤制度によって各個人や企業が受ける悪影響について示してきた。ここまで述べてきた様に、転勤制度の存在は労働者のWLBや企業の人材育成やコスト、人事配置に大きな影響をもたらす。しかし、現状の転勤制度のままでは社会問題全体にも悪影響を及ぼすといえる。ではその問題とはいったい何なのだろうか。特に労働市場に強い影響を与えると考えるられる課題をいくつか提示したい。

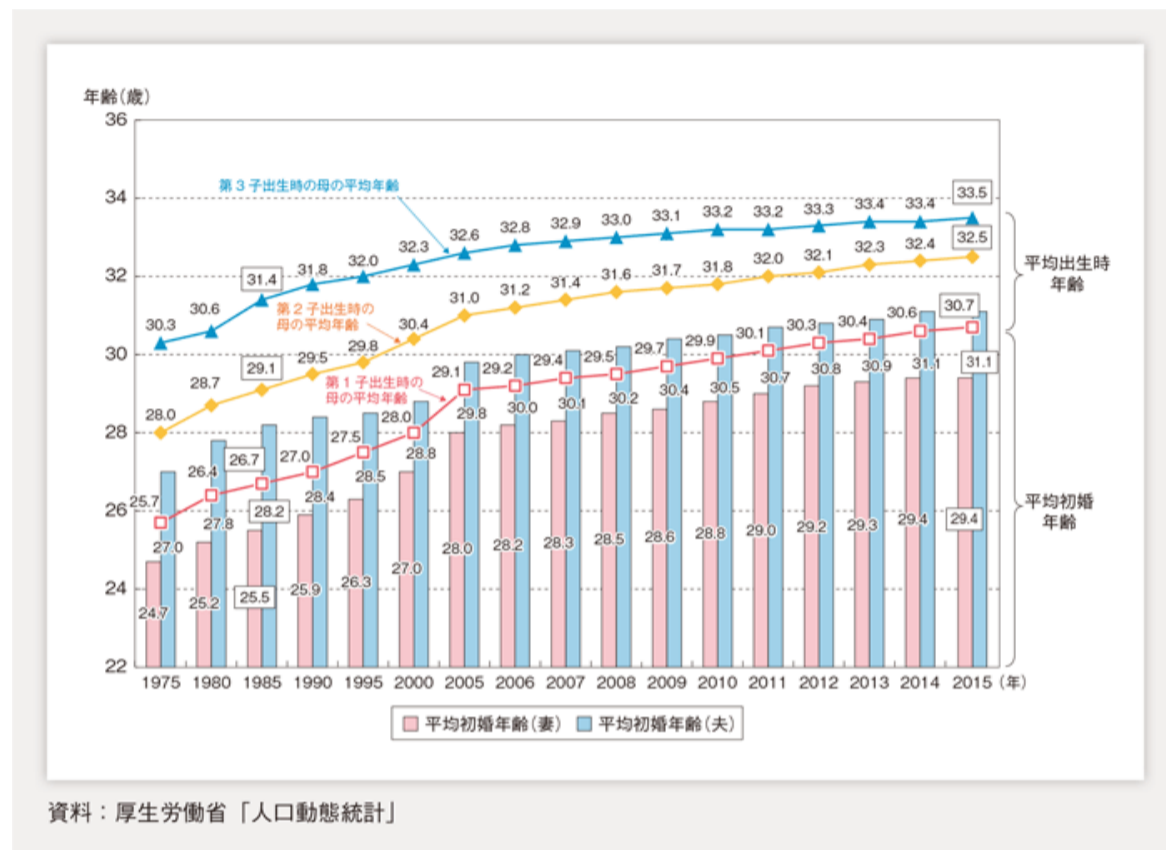
²⁰ 日本FP協会『働く女性のくらしとお金に関する調査2017』

https://www.jafp.or.jp/about_jafp/katsudou/news/news_2016/files/newsrelease20170329.pdf (最終閲覧日: 2019/11/12)

①晩産化と出生率低下

勤労世代を対象に実施したアンケートの中に、転勤によって「子供を持つことをためらった」という女性の回答があった。図2-3-1によると2000年の第一子出生時の母の平均年齢は28.0歳だったが、2015年には30.7歳にまで上昇している。これに伴い第二子以降の出産年齢も上昇傾向にあり、平均初婚年齢の上昇に伴い、晩産化も進んでいることが分かる。²¹(図2-3-1-2)

図2-3-1-2 平均初婚年齢と出生順位別母の平均年齢の年次推移



晩産化そのものに関しては晩婚化や夫婦の経済力の問題、女性の働くことに対する意識が高くなっていること、保育園の待機児童問題など様々な要因が考えられ、その原因全てが転勤制度によるものではない。しかし、転勤制度により男女の結婚が遅くなり、子供を持つタイミングをためらう、といった今の現状が放置されたままでは、少子化に拍車がかかり社会に大きな影響をもたらす。そして現役世代の減少に拍車をかけてしまうのではないかな。

②男女格差の拡大

転勤制度が維持されることで、男女格差がさらに拡大してしまうことも懸念される。今の日本の職場環境では、どうしても同じ正社員でも男性と女性では育休の取りやすさ、総合職か一般職か、エリア限定職か全国転勤がある職なのか、といった選択肢やライフイベントに対する配慮の大きさが異なってきている。つまり女性の社会進出に伴い「女性に対する配慮」が謳われる一方で男性に対する配慮は未だ少なく、こうした意味合いで女性優

²¹ 内閣府 『平成29年度少子化社会対策白書』

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2017/29webhonpen/html/bl_s1-1-2.html (最終閲覧日:2019/11/12)

位の男女格差というものが拡大してしまうことが予想される。男性に比べてライフイベントの負担が大きい女性に配慮をするのは当然だが、男性にも可能な限りの選択権や配慮をしていかなければならないのではないか。

③離職率の増加

かつて転勤制度は終身雇用と引き換えに当たり前のものとして労働者に受け入れられていたが、その現状は変わってきている。NHK「クローズアップ現代」において同番組が行ったアンケートによると、ある会社で全社員対象に行ったアンケートでは「将来、離職の原因になりうるものは？」との質問に男女ともに転勤を第一に挙げたそうだ。²²転勤により離職率が上昇してしまうと、企業にとってのロスが大きいだけでなく雇用全体にも影響を及ぼす。特に20～30代の離職の原因としては転勤がライフイベントを阻害している、ことが離職に直結することが容易に想像できる。

第4項 転勤制度改革の意義

第3項までで転勤制度が労働者個人、企業、そして社会全体に与える影響について考察してきた。もし転勤制度が改善されたら一体何が実現するだろうか。まず労働者個人はライフイベントとの両立が容易になり、結婚や子育てがより個人の望む環境やタイミングで実現できる。ライフイベントのために仕事を犠牲にする、あるいは仕事のためにライフイベントを制限するといった不便がなくなり、労働者個人はより前向きにキャリアとライフプランを描いていくことができるようになるだろう。また、企業にとっては入社後数年かけて育てて来た戦力である社員を失うことによるコスト、育成に使ったコスト、転勤手当などのコストを削減できる。そして社会にとっては出生率の低下の抑止につながること、男女が平等な配慮を受けられること、離職率を低下させることができるなど、社会問題の解決に繋がる。そして社会全体で男女のライフイベントとキャリアの両立を重視する新たな働き方を模索していこう、という風潮が出来上がるのではないか。

以上のような理由から転勤制度改革には大きな意味があり、その舵はすぐに取りられるべきである。

²² NHK「クローズアップ現代」 No.3504 2014年5月28日(水)放送「転勤できない社員続出～企業・個人の模索～」 <http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3504/1.html> (最終閲覧日:2019/11/12)

第3章 政策提言

第2章までで転勤制度の持つ課題について考察してきた。転勤制度は日本の雇用制度と大きな結びつきがあり、転勤制度を変えることは労働市場そのものを変容させることにも直結する。つまりデメリットがある以上転勤制度は改革されるべきだが、転勤制度のみをすぐに変えるというのは現実的には厳しいのだ。しかし、今後労働市場全体の変容も含めてその改革についてさらに踏み込んで検討していかなければならない。これを踏まえ、第3章ではその解決に向けて様々な方向性から4つの政策提言を行いたい。

第1節 日本における取り組み

転勤制度は雇用制度と大きく結びついているため、現実的にすぐに転勤制度のみなくす、という大胆な改革は難しい。そこで第1項では日本国内における先進的な事例を紹介する。

第1項 先進的事例

①大和ハウス工業株式会社²³

1 女性が働きやすい職場環境の整備

大和ハウス工業株式会社は1955年設立の大手住宅メーカーである。事業内容は主に建築事業、都市開発事業、海外の不動産開発事業、その他環境エネルギー事業や医療・介護ロボットの販売事業を行い、全国に支社37ヶ所、支店を41ヶ所、工場9ヶ所を有する。従業員数は16670名となっている。大和ハウス工業は「人材＝人財」が企業にとっての最良の資本であるとして、「人財バックアップ制度」を充実させている。

その1つに、能力を最大限に活かすために、個人がキャリア選択をできる機会を設ける「活かす制度」を充実させている。特に大和ハウス工業ではダイバーシティ経営推進の一環として女性社員の活躍促進に注力してきた。2005年に女性活躍推進プロジェクトを設立以降、女性の管理職育成強化や女性が活躍できる風土の醸成に取り組んでいる。こうした取り組みが評価され、2015年には女性が働きやすい職場環境整備に積極的に取り組む企業として、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証事業の最上位である「2つ星認証」を大阪市より獲得した。このほか、男性の育児参加促進の取り組みを評価する「イクメン推進起業」にも選出され、その年度の年間最優秀賞として表彰された。このほかにも奈良市や名古屋市からも女性の働きやすい職場環境整備の取り組みに関して評価されている。

また、国からは2019年3月に経済産業省と東京証券取引所が選ぶ、女性の活躍推進に優れた上場企業として5年連続で「なでしこ銘柄」に選定された。2016年には「なでしこ銘柄」と「新・ダイバーシティ経営企業100選」の同時受賞している。このように大和ハウス工業は国からも更には支社支店を構える全国の自治体からも評価されてきた。

²³ 大和ハウス工業株式会社<https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/employee/diversity/worklife.html>
(最終閲覧日:2019/11/4)

2 WLBの充実

このように女性の活躍推進や職場環境の整備に積極的に取り組む大和ハウス工業は、WLBの充実にも力を入れている。

以下は数ある制度の中の一部である。

- ・次世代育児一時金制度:子1人に対して100万円を支給する制度
- ・再雇用優先機会制度:ライフバランスにより退職した社員に対し、本人の希望を踏まえて欠員補充をする際などに優先して採用選考を行う制度
- ・ホームホリデー制度:家族サービスや自身のリフレッシュ、自己啓発などを目的として年次有給休暇を計画的に取得する制度。
- ・介護休業制度:介護休業の終了事由が生じるまで無期限で取得可能。

3 転勤制度に関して

大和ハウス工業では、全社員約16000人のうち全国転勤の可能性のあるコースの社員は13000人で、年間1000-1500人が転勤をするという。(おおよそ1社員につき10年に一度は転勤をしている)確かに転勤はWLBを阻害してしまう側面もあるが、企業としては様々な場所で業務を経験することで育成に繋がると感じており、転勤制度にメリットはあるとの考えを示している。一方で、少子化が進むにつれ会社側の辞令に従い自由に動ける労働者も減少してくる。転勤制度の有無やWLBに対する十分な配慮を進めていくことで、企業間の採用競争に対応しなければならない。

こうした変化に対応する取り組みの1つに「再雇用登録制度」がある。例えば大和ハウスに努める妻が他社の夫の転勤に伴い異動を希望したが、ポストに空きがなく一度退職することとなるなど、様々なライフイベントにより退職をした社員に大使、本人の希望を踏まえて欠員補充の際に優先的に採用選考を行う制度がある。

また、最近の傾向では可能なら転勤を避けたい、と希望する学生が多い。そのため新卒採用においては「配属エリア確約」制度を実施している。従来なら総合職で入社が決まっている際、内定後に配属先を決定することとなる。しかし多様な働き方を実現するため、「大和ハウスで頑張っていこう」と決めた学生に対し先着順で初任地の配属エリアを確約する制度を導入している。この制度により、学生側は内定の段階で北海道、東北、北関東、関東、甲信越、東海、北陸、近畿、四国、九州のどのエリア配属になるのかがわかる。また、企業としても意欲のある優秀な学生を惹きつける1つのアピール材料となる。

②キリン²⁴

キリンは1907年設立の大手飲料系メーカーである。従業員は30464人と大和ハウス工業の約2倍弱の社員を有する。キリンは2013年に「転勤回避制度」を導入した。これは希望すると5年間転勤を回避できる仕組みであり、勤続中に1回使用できる権利を有する。

²⁴ キリン株式会社 <https://www.kirin.co.jp/company/recruit/freshers/work-person/zadankai/> (最終閲覧日: 2019/11/4)

また、キリンも「キャリアリターン制度」と呼ばれる自己都合退職の後に再入社が可能な制度や「ワークライフバランスサポート」という、配偶者の転勤等を理由に一定期間休職ができる制度を導入している。

③JXTGエネルギー²⁵

JXTGエネルギーはインフラ業界に属する大手企業である。JXTGエネルギーは転勤に関する数々の先進的制度を導入している。

- ・配偶者転勤同行休職(退職)制度:配偶者の国内外の転勤に同行するために休職(退職)することができる制度。退職した場合も一定の基準を満たす場合は再雇用の機会を設ける。

(勤続4年未満の社員は対象外)

- ・配偶者転勤同行チャレンジ制度:配偶者に国内の転勤等が発生し、かつ配偶者に同行することを希望する場合に、特定地域への異動希望を会社に伝えることができる制度。(勤続4年未満の社員は対象外)

- ・転勤猶予カード:会社が認める範囲で一定期間「転居を伴う異動」を猶予する仕組みであり、個人の事情により、社員が転勤を希望しないことを申し出た場合(=転勤猶予カードの利用)に、3年間を限度に、原則として転勤を猶予する制度。

④AIG損保²⁶

AIG損保は金融業界大手の損害保険を扱う外資系企業だ。AIG損保では転勤猶予といったような施策の導入ではなく、「転勤のない会社づくり」を目指している。金融業において転勤は不正や癒着防止の意味合いから必要不可欠とされてきた。新たに転勤猶予制度を導入するというように転勤制度を前提としてそれを補う仕組み作りを行うのではなく、転勤制度そのものをなくすという非常に画期的な仕組みである。

⑤民鉄キャリアトレイン²⁷

また、同じ業種の企業が連携して新たな転勤の可能性を提示する例も出てきている。大手民鉄各社が勤務場所において就労継続が困難な社員を相互で受け入れる「民鉄キャリアトレイン」という仕組みを2018年6月に立ち上げた。(図3-1-1)現在このスキームには東京急行電鉄、東武鉄道、京浜急行電鉄、京王電鉄、東京地下鉄、小田急電鉄、西武鉄道、名古屋鉄道、近鉄グループホールディングス、阪急阪神ホールディングス、西日本鉄道の全国の手民鉄各社が参加している。

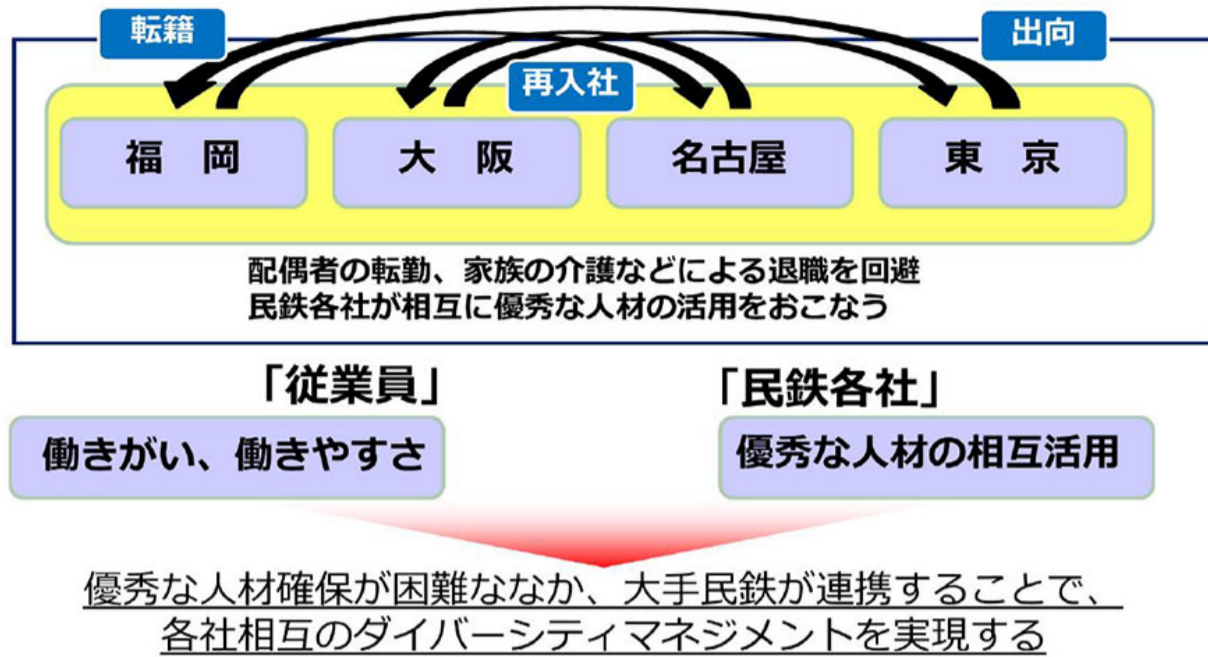
²⁵ JXTGエネルギー株式会社 <https://www.noe.jxtg-group.co.jp/recruit2020/culture/system02.html>
(最終閲覧日：2019/11/4)

²⁶ AIG損保株式会社 <http://www-510.aig.co.jp/careers/system.html> (最終閲覧日：2019/11/4)

²⁷ 民鉄キャリアトレイン(西武鉄道HP)
https://www.seiburailway.jp/news/news-release/2018/20180615_mintetsucareertrain.pdf (最終閲覧日：2019/11/4)

図3-1-1-1 民鉄キャリアトレインの仕組み

勤務場所の都合で就労継続が困難な各社社員の相互受入スキーム



出所:京浜急行電鉄株式会社

これにより、例えば電鉄会社に勤める社員が配偶者の転勤により東京で働けなくなった場合、希望すれば名古屋鉄道や阪急阪神グループホールディングスや近鉄グループホールディングスや西日本鉄道などに就職することができる。東京、名古屋、大阪、福岡といった主要大都市圏での転勤だからこそ希望者も多いことが予想され、今後この制度の利用率は高まっていくと考えられる。

なぜこうした会社間同士の受け入れ制度が形成出来たのだろうか。それは鉄道という特徴的かつ専門性の高い業界だからこそ実現したことだといえる。鉄道会社は鉄道の運営に留まらず、都市開発や不動産やインフラ事業、百貨店経営など多様なノウハウを有する。社員の経験はどここの民鉄においても即戦力となりうるのだ。

⑥東邦銀行²⁸

東邦銀行は働き方改革の一環として「配偶者帯同転勤制度」を2019年9月に創設したとリリースした。配偶者が同企業であろうと外部企業であろうと、配偶者の転勤にあたっては対象者を配偶者と同居可能な地域に帯同転勤させるという。

第2項 評価

第1項では転勤制度について国内企業の先進的取り組みを紹介してきた。本項ではこうした企業の取り組みについて述べたい。

²⁸ 東邦銀行 http://www.tohobank.co.jp/news/20190911_006291.html (最終閲覧日：2019/11/13)

大和ハウス工業、麒麟、JXTGエネルギーの例から分かるように、多くの日本企業は転勤制度にメリットがあると考え、転勤制度そのものをなくすことは検討していないことが分かる。海外では職種採用が一般的であり、大学までの専門教育が就職活動時の職業選択に直結する。一方で日本は新卒一括採用で総合職として入社する場合が一般的である。大学までの専門教育が海外のように確立されていないため、日本では入社後の育成が大変重要になってくる。こうした点から転勤制度は人材育成として大きな意味合いを持つと考えられている。本論でも述べているように、日本特有の制度である転勤制度は終身雇用と引き換えに成り立つ「トレードオフ」の関係の下に成り立っているため、転勤制度をなくすということは労働制度そのものの変容といった議論にも繋がる。転勤制度のみを変革することはすぐには難しく現実的ではないのかもしれない。だが、少子化が進むにつれ現役世代が減少していく。仕事と子育て、さらには介護との両立が求められる時代にあって会社の命令に従って自由に転勤を受け入れることが出来る労働者は減少の一途をたどる。企業側にとっても現役世代が減少していく中で、優秀な学生を確保するためには労働者のWLBをより重視した会社に転換していくことで労働環境の魅力を向上させなければならない。

こうした意味合いにおいて、大和ハウス工業、麒麟、JXTGエネルギーのような労働者自身が転勤のタイミングを選択できる(拒否できる)権利が与えられているのは終身雇用との両立を考慮すると労働者自身がライフイベントとの両立を図ることができるため画期的であり、今後も多くの企業が同様の制度作りに取り組むこととなるであろう。また、民鉄キャリアトレインのような業界内で連携をして労働者の経験を貴重な財産として共有する動きは、労働者と企業の双方にメリットをもたらすため大変有意義だ。東邦銀行の制度は配偶者が外部企業に勤務する場合でも適用されるため、柔軟性のある先進制度を確立したといえるのではないか。一方でAIG損保では転勤制度そのものをなくすことを目指している。このような企業も出始めている以上、単に制度面での支援以上に将来的には転勤をなくす、という方向性を検討していかなければならない。

第2節 労働制度の改革

第1節では、現状の労働制度を維持しつつ転勤制度の補完となるような先進的事例について、各企業が行っている取り組みについて述べた。第2節では、アメリカの労働制度に着目し、日本の現状の労働制度と比較しながら、労働制度そのものを変えることについて考察する。

第1項 日本の労働制度

日本の労働制度は、第1章で述べた通り日本型雇用が根底にある。この日本型雇用の特徴の一つである終身雇用保証のトレードオフとして、転勤制度が存在していることはこれまでに述べてきた。そして、もう一つ挙げられる特徴として「メンバーシップ型雇用」がある。これは、特定の役割でなく企業の一部として雇用され、勤務地や仕事内容が決められていないという雇用形態である。そのため、企業の人材育成の認識が強く、ジョブ・ローテーションという形で転勤を積極的に行っている日本企業も多くみられる。

第2項 アメリカの労働制度

一方で、アメリカの雇用形態は「ジョブ型雇用」と呼ばれ、職務ごとに「ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）」と呼ばれる職務内容を詳細に記した文書が定められ、勤務地や労働時間も限定されている。これにより、労働者は自らの職務内容が明らかになり、責任・やるべき仕事・期待される効果など「会社に対する貢献度」を知ることが出来る。また、異動や昇進をしても新たな仕事を全うすることが出来る。一方で会社側は、採用活動において業務内容を理解した人が面接に来るため、企業が求める人物像と候補者のマッチングがしやすい。

また、アメリカの人事制度は「At-Will Employment」（随時雇用・随時解雇）である。雇用は会社と労働者の対等な契約の1つと考え、労働者はより良い条件の職があれば転職し、会社は契約した職務が遂行できない場合、解雇することが可能である。²⁹そのため、終身雇用制度に守られている日本とは違い、成果・能力主義が国全体に根付いているアメリカにおいては、労働者は制度には守られておらず、簡単に解雇されることが多い。

このような労働制度が規定としてあるアメリカでは、経営に関わる人を除き、転勤がほとんど行われない。仮に、部署やポジションに空きが出た場合や企業が新たな人材を採用する場合には、人員の募集が告知され、希望者が手を上げるのがアメリカのやり方である。この過程において、勤務地の異動を伴うことはあるが、あくまでの希望に基づくものであり、会社が一方的に勤務地を決める日本の転勤制度とは大きな違いがある。³⁰

したがって、アメリカでは転職が非常に盛んに行われている。労働政策研究・研修機構の調査(2017)によると、男性の平均勤続年数は日本が13.5年であるのに対してアメリカでは4.3年となっている。³¹ (図3-2-2-1) ³²アメリカでは、若い年齢時に転職を何度か経験した後、比較的長期にわたり同一の職場で働くのが一般的である。また、転職といっても前職を辞めてから転職活動をするのではなく、「ジョブ・ツー・ジョブ・トランジション (Job to job transition)」と呼ばれる、失業を経由しない転職が活発である。³³

図3-2-2-1 男女間賃金・勤続年数格差

		賃金格差 ¹⁾ Wage Gap (男/male = 100)	勤続年数 Job Tenure		
			男 Male (年/Year)	女 Female (年/Year)	格差 Gap (男/male = 100)
日本	JPN	72.2	13.5	9.4	69.6
アメリカ	USA	81.1	4.3	4.0	93.0
イギリス	GBR	82.3	8.3	7.8	94.9
ドイツ	DEU	81.3	11.1	10.2	91.7
フランス ²⁾	FRA	84.5	11.3	11.5	101.5
スウェーデン	SWE	88.0	8.8	9.1	103.8
韓国	KOR	67.6	7.1	4.6	64.8

²⁹ 多田国際社会保険労務士事務所「アメリカの労働法」
https://www.tk-sr.jp/business/america/index5_01.html (最終閲覧日:2019/10/30)

³⁰ プレジデントウーマン 「なぜ日本では“容赦なき転勤”が強要されるのか」
<https://president.jp/articles/-/30537?page=3> (最終閲覧日:2019/11/7)

³¹ 宮本弘暁(2018)「フィールド・アイ」ワシントンDCから①
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2018/01/pdf/088-089.pdf> (最終閲覧日:2019/10/30)

³² 労働政策研究・研修機構「データブック国際比較2017」p181
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2017/documents/Databook2017.pdf> (最終閲覧日:2019/10/30)

³³ 宮本弘暁(2018) 同上

第3項 評価

今回挙げたアメリカの労働制度は、日本においても適用することができるのだろうか。例えばアメリカの「At-Will Employment」（随時雇用・随時解雇）という考え方は転勤制度のトレードオフ関係にある終身雇用を緩和するものであり、トレードオフ関係の解消に繋がるだろう。しかし、転勤に関して考えたとき、転勤の有無による賃金体系や評価制度にも影響を及ぼすため、制度面で今すぐに根本的な改革を行うのは難しいと考えられる。更に、終身雇用とのトレードオフの関係にある以上、日本の労働制度全体に関わるため、単に転勤制度そのものを変えることも難しいのが現状だ。また、「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への移行についても、前述したように日本の労働制度全体に関わる問題のため、今すぐの改善は難しいだろう。しかしながら、これから起こる夫婦共働き世帯の増加による育児の問題、少子高齢化による介護負担の増大などの問題を考えると、転勤制度の改革は今後不可欠となってくることは間違いないと言える。

第3節 WLBの充実に向けた政策

1節、2節では、現状の日本の労働制度そのものに焦点を当てて、労働制度を変えない場合の労働政策事例や、変えた場合の変化や懸念点などを述べた。続いて第3節では視点を改めて、より良いWLBの充実に向けてどういった取り組みができるのかを、先進的事例や海外の比較を交えて考察していく。

第1項 先進的事例

①リモートワーク

第2節では、アメリカは随時雇用随時解雇やジョブ・ディスクリプションなどの徹底した成果主義的な労働制度があり、日本のようなメンバーシップ型雇用ではなくジョブ型雇用であることを示した。こうした労働環境からアメリカは、多様な労働形態を持っておりWLBの充実に寄与する施策も多く見られる。例えばアメリカのオートマティック社は、2017年にサンフランシスコにある本社ビルを廃止し、リモートワークという労働形態に完全移行を行った。リモートワークは、会社に出社せず、自宅やコワーキングスペースで仕事を行う勤務形態のことであり、場所に囚われない柔軟な働き方が可能となり、転勤を代替する施策として有効である。オートマティック社は実際に世界72か国において約1100人もの労働者³⁴を雇用し、現地でリモートワークを実施している。また、企業は場所に囚われない分より広範囲で優秀な労働者を集めることができるという利点もある。今現在日本では、リモートワークをはじめとするテレワークの導入率は19.1%にとどまっている。³⁵日本でも働き方改革の中で、テレワークの普及が目指されているがまだ改善の余地が見られる。

³⁴ AUTOMATTIC <https://automattic.com/about/> (最終閲覧日:2019/11/3)

³⁵ 総務省 http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf p8 (最終閲覧日:2019/11/3)

②転籍制度

転籍制度は、人材交流制度の一つである。1節で述べたキャリアトレイン制度も同様の制度で、結婚や配偶者の転勤や介護により、勤めている企業の自社店舗の無い遠隔地に転居する必要が生じた際、現地に提携している企業があれば転籍できる制度である。この転籍制度の導入例として、アイザワ証券を挙げるが、このアイザワ証券は西京銀行との間で提携を結んでおり、提携先に転籍した社員は正社員として報酬や有給休暇等も引き継がれるそうだ。原則全ての社員が受け入れられ、元の勤務先店舗のある地域への転居が発生した場合も復職も認められる。³⁶

このような取り組みは仮に配偶者の転勤による帯同が発生した場合にも、職を失うことなくキャリアを継続できる点が強みである。更に単なる転職とは異なり、報酬等の待遇面も維持されるため、2章で触れたような転勤の帯同によるキャリア形成の阻害も防止することができるため、現在の女性のキャリア形成の推進において有効なアプローチであると考えられる。

③変形労働時間制(フレックスタイム制)

変形労働時間制とは、一定期間で労働時間を自由に設定し、業務の繁閑に応じて労働時間を弾力化できる制度である。これにより閑散期の無駄な労働時間を短縮し、最終的に長時間労働の抑止に繋がる。この制度の一つとしてフレックスタイム制という制度があり、コアタイムと呼ばれる指定された時間以外は、入社、退社の時刻を労働者の決定に委ねるものである。日本企業の導入例としては、ソフトバンク株式会社がスーパーフレックスタイム制³⁷というものを導入しており、コアタイムの無い柔軟な働き方から営業効率を挙げようとしている。また、花王株式会社でも同様にコアタイムの無いフレックスタイム制を導入しており、海外業務などの仕事のピークが異なる業務において労働時間を短縮させている。³⁸現状として、日本でのフレックスタイム制の導入状況は5.0%であり、近年伸び悩んでいる。³⁹現状の普及率の伸び悩みから見るとこれから大幅な普及を目指していくことは難しいが、WLB充実への足がかりとして必要としている企業に適切に導入できるよう、普及を進めていくべきである。

³⁶日本証券業協会『証券業会における働き方改革に関する事例集』

http://www.jsda.or.jp/about/torikumi/sdgs/files/190329_sdgs-jireisyu.pdf#search='%E3%82%A2%E3%82%A4%E3%82%B6%E3%83%AF%E8%A8%BC%E5%88%B8+%E8%BB%A2%E7%B1%8D' (最終閲覧日:2019/11/12)

³⁷ソフトバンク株式会社 https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2017/20170213_01/ (最終閲覧日:2019/11/12)

³⁸花王株式会社 <https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/04224.html> (最終閲覧日:2019/11/12)

³⁹厚生労働省『平成30年就労条件総合調査の概況』

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/19/dl/gaiyou01.pdf> (最終閲覧日:2019/11/12)

第2項 スウェーデンの事例

続いてスウェーデンの政策事例について述べる。ここで紹介する事例は転勤問題には直結しないが、WLBの充実や、就労形態への配慮といった点では、前述したリモートワークや転籍制度と同様に、重要な政策となりうる。

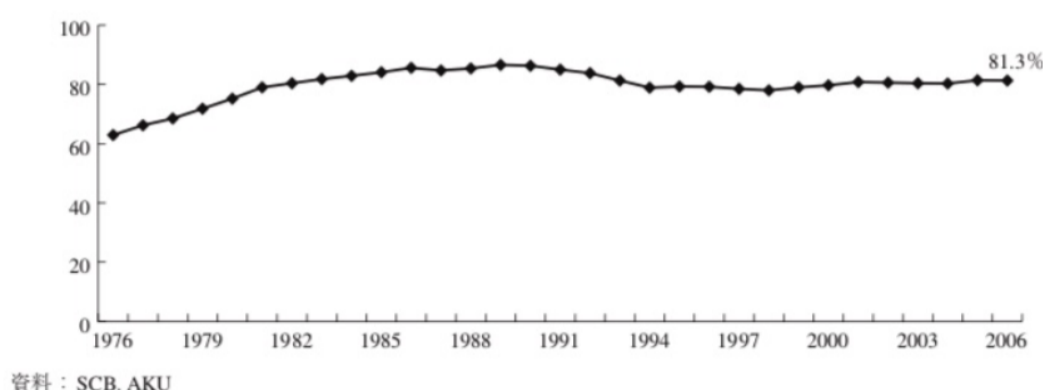
まず、スウェーデンの制度に触れる際に特筆すべきこととして、女性や子育て世帯に対するWLBの充実が挙げられる。対して日本では、女性は仕事をするうえで相対的に立場が弱く扱われる傾向にある。こうした日本とスウェーデンの差は労働制度のどういった点にあるのか、いくつか取り組み事例を挙げながら説明する。

①女性に対するWLB

まず女性に対するWLBについて考える。スウェーデンは女性の社会進出が進んでおり、高橋(2007)によると、スウェーデンでは男女平等理念のもと、「男性が働き、女性が家庭を守る」⁴⁰という従来の性別役割分業に基づく社会のジェンダー論理が弱まり、男女それぞれが経済的に自立し、お互いが協力して家庭生活を営むことを目指す社会政策が進んでいるようだ。こうした背景には、専業主婦は地位が低いものという慣習があったことが起因している。スウェーデンでは、以前より日本のように夫が稼いだ給料を妻に渡し、妻が家計を管理するという習慣がなく、「主婦は、無報酬で家事、育児をする女性にすぎず、社会的な地位もなく、男女間の不平等への不満が女性の高まった」と高見(2013)は言う。⁴¹このような経緯を経て、スウェーデンは女性の社会進出が進んだのである。

次に女性の就労状況について見ていきたい。高橋(2007)によると、スウェーデンの女性の労働力率は、ここ20年近く高い水準で横ばいであるが、これは日本のような出産期における離職等の減少要因がないことが理由として挙げられる。(図2-4-2-1)こうした労働力率から見ても、スウェーデンは「働く女性」がマジョリティになっていることが読み取れる。

図2-4-2-1 7歳未満の子供のいる女性(16-64歳)の労働力率の推移



⁴⁰ 高橋美恵子(2007)「スウェーデンの子育て支援ーワーク・ライフ・バランスと子供の権利の実現ー」『国立社会問題・人口問題研究所海外社会保障研究』(160),73-86,2007』

⁴¹ 日経STYLE 「働く女性多いスウェーデン 背景に主婦の地位の低さ」

https://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1302L_T10C13A9000000?channel=DF130120166018&n_cid=LMNS_T011 (最終閲覧日：2019/11/4)

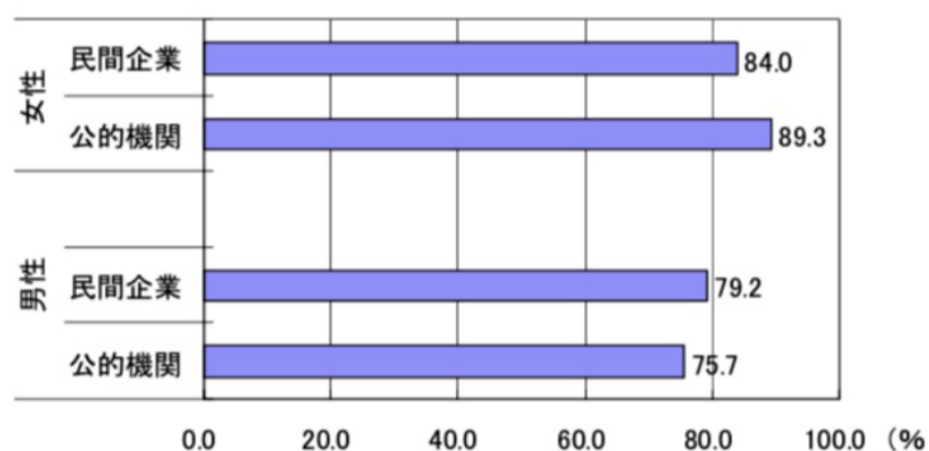
②子育て世帯に対するWLB

次に、子育て世帯に対するスウェーデンの先進的な事例を二点紹介する。

まず一点目として、子育てへの夫婦協力を制度的にバックアップしている点である。スウェーデンでは、1974年に世界で初めて「両親保険法」が制定され、「父親・母親の両方の育児休暇時の所得を補償すべきである」という旨で、父母の育児休暇時の所得を保証した。こうした育児休暇の普及によって専業主婦が減り、男女が平等に労働と家事・育児をシェアする社会になったのだ。内閣府経済社会総合研究所によると、両親保険法では子供一人につき480日の育児休業期間、うち390日は所得の80%の所得補償を設けている。⁴²この390日のうち、相手に譲渡できない期間が父母それぞれに60日間割り当てられている仕組みである。つまり、どんなに休みづらい父親でも最低60日間は休まないで損になってしまうのだ。これにより、父親である男性も育児休暇を取ることが一般的になり、子育ては夫婦で協力する風潮が広まった。

また同研究によると、「民間企業に勤務する女性でも、84.0%の人が育児休業を取得しており、公的部門(89.3%)との差はほとんどない。男性でも、民間企業、公的機関どちらの場合でも、約8割が育児休業を取得している。」というデータがあり、公的機関でも民間企業でも男女問わず子育て世帯への配慮が浸透していることがわかる。(図2-4-2-2)

図2-4-2-2 育児休業取得率(官民別、男女別)(従業員調査)



そして、二点目として家庭にいる時間の違いについても述べる。家庭にいる時間は、家事や子育てなどのWLBの充実に重要な要因であるが、スウェーデンでは4歳未満の子どもをもつ就業者の平均帰宅時間は、女性が16時27分、男性が17時16分といずれも早く、家庭に長い時間を割けていることを示した。日本の平均帰宅時間の女性18時52分、男性20時49分となっており、比較するとより違いが顕著である。⁴³

⁴² 内閣府経済社会総合研究所(2015)「スウェーデン企業におけるワーク・ライフ・バランス調査－従業員の育児休業にどう対応しているのか－」『内閣府経済社会総合研究所』
<http://www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou014/hou14.pdf> (最終閲覧日：2019/11/4)

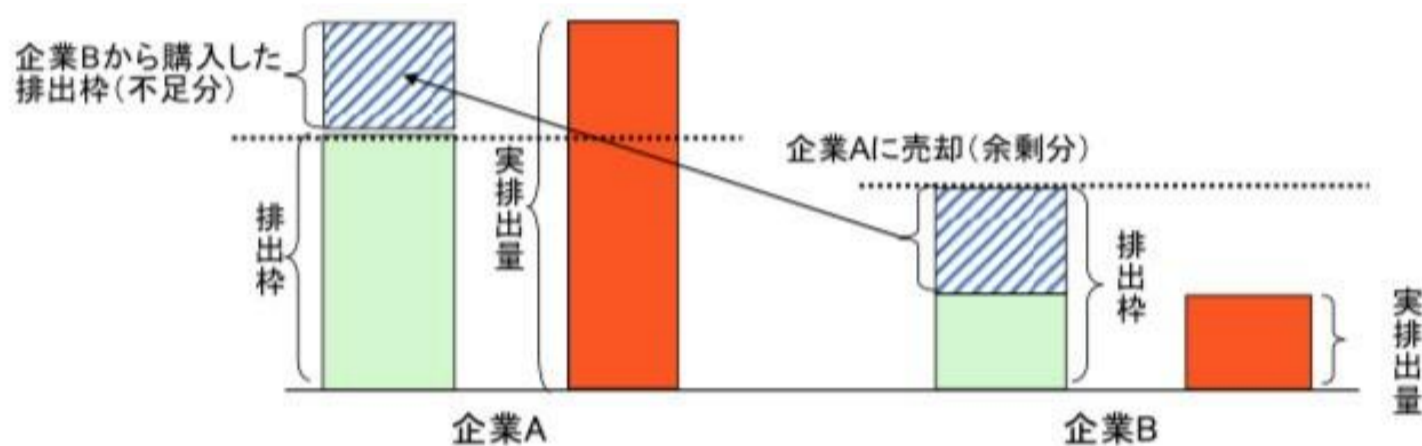
⁴³同上

第4節 新たな取り組み

今までは、転勤の問題点を補完するために既に企業が導入している事例や海外の労働事情について述べてきたが、ここでは私達の考える転勤削減のための新たな取り組みを示したい。本章で提案するのは、企業が過度な転勤を命じたとき、同業他社に対して税金を払うという仕組みである。この税金を「転勤目的税」と名づけ、無駄な転勤をなくす動機になると同時に、転勤に対する責任を負う目的となるように位置づけたい。

この取り組みは温室効果ガスの排出量取引のメカニズムを経済的に応用したものとなる。環境省によると、温室効果ガスの排出量取引とは、炭素への価格付けを通して各企業が排出枠を設定し、例えば「排出枠を超えて排出してしまった企業が、排出枠が余った企業から枠を購入する」などのような排出枠の売買を通じて、排出量を確実に削減するメカニズムを指す。(図3-4-1-1) つまり、超過分にペナルティが課されるだけでなく、努力して削減した者が報われるような公平かつ透明性のある仕組みを確立することで、全体の排出量を減らすことができるのだ。

図3-4-1-1 排出量取引のイメージ



出典：環境省地球温暖化対策課 市場メカニズム室「国内排出量取引制度について」

私達はこのような排出量取引のメカニズムをもとに、転勤のコストを考えた。この転勤コストは直接的には企業間で生じるコストを指すが、間接的には社会全体、そして労働者やその家族にまで影響力が波及することに着目し、大きな経済的な影響をもたらすのではないかと仮定した。例えば労働者への影響としては、転勤が削減されるという直接的なものはもちろん、企業の人材配置や経営戦略、さらには賃金体系までもが大きく変わることが予想できる。

この転勤コストとしての「転勤目的税」（排出量取引のメカニズムにおける、排出枠）を払う基準を、転勤の質が似ていると考えられる同業界での規定によって定め、平等に取引することを想定する。ここでの転勤の質とは、転勤の規模（全国転勤なのか、または海外転勤もあるのか）や、転勤の期間、転勤の頻度を指す。業界単位で分けた理由としては、同じ業界では差が出にくく平等性が担保されるところにある。

このように、排出量取引のメカニズムを使った「転勤目的税」の課税システムにより、転勤の権利を決められた一定範囲の中で分配していく仕組みが成り立つ。前述したように、無駄な転勤をなくし、企業に転勤に対する責任を負ってもらう目的でこのシステムを検討したが、明確にどの企業に転勤が多く、質が悪いかを順位付けできるため、労働市場における「売り手」である労働者への情報の非対称性が解消される点も期待される。つまり、労働者が企業に転勤の質でランクをつけることができるということだ。

しかし懸念点もある。まず、基準が不明確であることだ。転勤の質の算定基準が曖昧である上に、業界の線引きも難しいことが理由として挙げられる。次に基準が不明確であるからこそ、不正な取引が行われる可能性も考えなければならない。他にも、税額を定量化することができていない点、どの団体が管理・運用するのかという点等まだまだ検討の余地がある。そもそも大規模で、質が悪い転勤が発生したとしても、労働者本人が不便と感じていない場合は、この制度は根本から不要なものになる。つまり、転勤のどのような点がWLBを阻害するかは人によって異なるため、このシステムが労働者個人の生活に直結するとは限らないということだ。

以上を踏まえ、私たちは「転勤目的税」の課税システムを提言として挙げる。前述したような検討すべき懸念点もあるが、不要な転勤をできるだけ削減し、企業が転勤辞令に対する責任を持つのに直結するような政策になると考える。

終章 おわりに

本論文では、日本型雇用における転勤がWLBへもたらす影響を女性、子供、企業のそれぞれの視点からアンケートを用いて分析し、転勤制度の必要性の検討を行ってきた。第1章では日本型雇用とWLBの現状を示し、第2章では転勤制度の問題点を提示しつつ、実際に転勤がWLBに影響を及ぼしていることを明らかにした。第3章では海外の労働政策の現状や事例と、日本企業の先進事例を紹介し、日本への制度の導入の可能性を示した。その中で人材育成などの観点から転勤制度の必要性がある一方で、転勤と終身雇用の結びつきや、少子化や女性の社会進出などにより、新しい制度設計が行われないとWLBの充実が困難であるという結論に達した。今回の論文では転勤を補完する先進的な事例については取り上げられたが、具体的に転勤のデメリットを定量化し、転勤の代替となる制度の検討には至らなかった。しかしこの転勤問題は、働き方改革が進む中でまだ企業が制度の検討をしている過渡期であり、今後はITの進歩など代替技術の導入が期待されるものである。先にも述べた様に、転勤制度は日本の終身雇用制度と強く結びついており、改革にあたっては様々な障壁を越えなければならない。各企業そして社会全体が転勤制度がもたらす問題に意識を向けることが何より重要であろう。

最後にアンケートにご協力頂いた皆様、ヒアリングにご協力いただいた日本労働組合総連合会 村上陽子様 大和ハウス工業株式会社様に多大な感謝を示しつつ、本論文の締めとする。

参考文献

三菱UFJリサーチ&コンサルティング『平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 企業アンケート調査結果(平成29年2月)』

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174276.pdf> (最終閲覧日:2019/10/26)

内閣府『平成30年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告) — 「白書」:今、Society 5.0 の経済へ —(平成30年8月)』 <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/pdf/p00000.pdf> (最終閲覧日:2019/10/28)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2017)『JILPT 調査シリーズ No.174 2017年10月 企業の転勤の実態に関する調査』

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/documents/174.pdf#search='%E8%BB%A2%E5%8B%A4+%E5%A4%89%E5%8C%96'> (最終閲覧日:2019/11/1)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2016)『JILPT 資料シリーズ No.179 2016年11月 企業における転勤の実態に関するヒアリング調査』

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2016/documents/0179.pdf#search='%E8%BB%A2%E5%8B%A4%E8%80%85+%E6%8E%A8%E7%A7%BB'> (最終閲覧日:2019/11/1)

日本労働研究機構(1999)『1999年 海外労働情勢 欧米諸国における就業形態の多様化』

https://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/kaigai_roudou/1999/ (最終閲覧日:2019/10/31)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2004)『労働政策研究報告書No.3先進諸国の雇用戦略に関する研究』 <https://www.jil.go.jp/institute/reports/2004/003.html> (最終閲覧日:2019/10/31)

高橋美恵子(2011)『スウェーデンのワーク・ライフ・バランス — 柔軟性と自律性のある働き方の実践 —』

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j040.pdf#search='%E3%82%B9%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%83%BC%E3%83%87%E3%83%B3+%E4%BC%81%E6%A5%AD+%E5%8F%96%E3%82%8A%E7%B5%84%E3%81%BF'> (最終閲覧日:2019/10/28)

公益社団法人 経済同友会(2017)『生産性革新に向けた 日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ — 未来志向の「足るを知る」サステイナブルな成長社会の実現 —』

https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/170629a_1.pdf#search='%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%96%E3%83%BB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%B9%E3%82%AF%E3%83%AA%E3%83%97%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3+%E6%97%A5%E6%9C%A C' (最終閲覧日:2019/10/28)

総務省(2019) 『平成 30 年通信利用動向調査の結果』

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf (最終閲覧日:2019/10/28)

United States Office of Personnel Management(2019) 『Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Year 2017』

<https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2018-report-to-congress.pdf> (最終閲覧日:2019/11/3)

厚生労働省 『テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック』

https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category7/01_01.pdf#search='%E5%83%8D%E3%81%8D%E6%96%B9%E6%94%B9%E9%9D%A9+%E3%83%86%E3%83%AC%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF' (最終閲覧日:2019/11/3)

厚生労働省(2019) 『「平成 30 年度雇用均等基本調査」の結果概要』

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/07.pdf> (最終閲覧日:2019/11/3)

