



RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-006

転職・異動・定年の実態とそのインプリケーション —RIETI「平成29年度 転職・異動・定年に関するインターネット調査」報告

鶴 光太郎
経済産業研究所

久米 功一
東洋大学

安井 健悟
青山学院大学

佐野 晋平
千葉大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

転勤・異動・定年の実態とそのインプリケーション
—RIETI「平成29年度 転勤・異動・定年に関するインターネット調査」報告*

鶴光太郎（経済産業研究所/慶應義塾大学）

久米功一（東洋大学）

安井健悟（青山学院大学）

佐野晋平（千葉大学）

要 旨

日本経済の中長期的な成長に向けて、女性や高齢者等の活躍が期待されている。その一方で、転勤や定年など、彼らの活躍の妨げとなりうる雇用制度も存在する。今後の雇用制度のあり方を議論する上で、転勤や定年の実態把握とその評価が欠かせない。そこで、経済産業研究所（RIETI）では、現役世代の正社員や退職経験者に対して、転勤・異動、定年退職や継続雇用に関する実態等を質問する総合的なウェブアンケートを実施した。

本稿では、その結果の概要をまとめた。それによると、転勤経験者は、転勤非経験者と比べて、業務経験の幅が広い、基礎力が高い、年収が高い、適職感が高いなど、転勤のメリットがみられた。定年については、継続雇用制度利用者の同制度に対する評価に着目すると、その評価は必ずしも高くなく、賃金低下への許容度も低かった。また、雇用の安定を重視するものの、65歳以降の就業意欲が高くないこともわかった。

キーワード：転勤、異動、スキル、定年、継続雇用

JEL classification: J28, J33, J81

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の成果の一部である。経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会では、矢野誠所長、森川正之副所長を始めとして出席いただいた皆様から多くの有益なコメントをいただいた。記して感謝申し上げたい。

1. はじめに

日本経済の中長期的な経済成長に向けた政策として、柔軟な働き方を実現し、女性や高齢者の活躍の場を広げて、イノベーションを実現させることが挙げられる。その一方で、その実現を阻みうる雇用制度・慣習もある。一つは、転勤や異動である。これまでは、人材育成の観点から転勤や異動が実施されてきた¹。しかし、家事・育児・介護のために、転勤や異動が難しい社員が増えていることに鑑みると、転勤や異動がもたらす人材育成の効果を明らかにすることが急がれる。もうひとつは、定年制と継続雇用である。一定の年齢に到達すると退職を余儀なくされる定年制は、年齢にかかわらず活躍できる社会の実現という観点からみれば問題含みだ。高齢者が仕事能力を発揮し続けられる道筋として、継続雇用が最適であるか否かも議論の余地がある。中長期的な労働力不足が予想されるなか、定年制や継続雇用が高齢者の能力発揮に与える効果をいま一度確認して、高齢者が活躍し続けられる環境を整備する必要に迫られている。

そこで、経済産業研究所（RIETI）では、現役世代の正社員や退職経験者に対して、転勤・異動、定年退職や継続雇用に関する実態、効果、満足度等を質問する総合的なウェブアンケート「平成 29 年度「転勤・異動・定年に関するインターネット調査」（以下、RIETI 転勤・異動・定年調査）を実施した。具体的には、転勤の経験、転勤時の仕事の変化、現在のスキルレベル、転勤制度の賛否、定年退職後の就業形態、定年制の支持等を調査してその実態を把握した。

本調査は、転勤・異動・定年に着目するという観点から、①30歳以上に限定、②30～60歳の現役世代については、従業員300人以上の大企業（転勤制度あり）に勤務する大卒以上の正社員、③61～69歳の高齢者については、60歳以下でやはり従業員300人以上の大企業に大卒以上正社員として勤務していた人、を対象としている。つまり、大卒以上に絞り、現役時代、大企業で正社員として働いている、また、働いていた人を対象とした調査である。

本稿の目的は、「RIETI 転勤・異動・定年調査」の調査結果の概要を説明して、そこから導かれる政策的なインプリケーションを議論することにある。なお、本調査の企画・分析は、RIETI の労働市場制度改革プロジェクトのメンバーである、鶴光太郎（慶應義塾大学）、久米功一（東洋大学）、安井健悟（青山学院大学）、佐野晋平（千葉大学）が担当した。

2. 先行調査との違い

転勤や異動は職務能力を高めるのか。転勤に関する調査として、労働政策研究・研修機構（2017）『企業の転勤の実態に関する調査』がある。この調査は、全国の常用労働者300人以上の企業1,852件とその従業員5,827件から回答を得ている。転勤とは、転居を伴う異動を指し、現在の勤め先で転勤経験がある人を調査対象としている。従業員調査については、企業を通じた調査票の配付であることから、企業を超えた全般的な状況を捕捉するためには一定の限界が伴うとして、転勤経験者に対する個人 web アンケート調査「転勤に関する個人 web 調査」を別途実施している。スクリーニング調査で国内外の転勤経験者を抽出して、本調査では転勤経験者に限定して調査している。このため、転勤の効果について、転勤未経験者と比較考量することができないという難点が残る。これに対して、「RIETI 転勤・異動・定年調査」は、転勤未経験者も調査対象としており、また、過去の転勤経験や異動など、現在の職場での転勤経験以外に、職務能力の形成に影響する経験についても質問している点で新規性がある。

¹ 労働政策研究・研修機構（2017、図表 2-2-2）によると、転勤の目的（複数回答）は、「社員の人材育成」が66.4%ともっとも多く、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%）などとなっている。

一方、高齢者雇用に関する調査には、労働政策研究・研修機構（2015）「中高年齢者の転職・再就職調査」がある²。45～74 歳までを男女別に年齢 5 歳区切りで各 500 人を割り付けた郵送調査で 5548 票を回収している。転職経験率や転職前後の就業実態の変化等、継続雇用の義務化以降の離職を行う中高年齢者の実態を把握している。また、労働政策研究・研修機構（2016）「60 代の雇用・生活調査」は、60～69 歳の 5000 人を調査（3244 人から回答）して、定年に到達した直後の賃金額や仕事内容の変化を質問している。不就業者（収入になる仕事をしなかった者）も調査対象に含み、企業規模を限定せず、女性も割り付けて回収する等、60 歳以降の労働力に対する包括的な調査となっている。これらの調査は、定年前後の変化や将来の就業意向を概観するものであるため、定年前の就業状態で制御しておらず、現役世代との比較を念頭に置いていない。

これに対して、「RIETI 転勤・異動・定年調査」は、先にも述べたように、現役時に従業員数 300 人以上の企業で正社員として勤めた経験のある、大卒以上の学歴を有する 61～69 歳の就業者を調査対象とすることによって、現役時の就業条件を揃えた上で定年後の雇用状態の比較をできることや現役世代との定年後の処遇に関する意識の違いも分析できる点に長所がある。

3. 調査対象の抽出

調査対象の抽出にあたっては、特定の分布を仮定せず、現在の勤め先で転勤経験がある人と転勤経験がない人のサンプルを十分に確保するために、属性別に回収数を割り付けることとした。具体的には、楽天リサーチ株式会社が保有するアンケートモニターを対象として、スクリーニング調査によって、以下の条件を満たす 2 つのグループを割付回収した。

調査対象：現在働いている人（30～60 歳は正社員、61～69 歳は就業者）

サンプル 1：30 代、40 代、50～60 歳、各 1,500 人、合計 4,500 人

- ・従業員 300 人以上の企業に勤めている
- ・現在の勤め先に転勤制度がある
- ・大卒以上
- ・正社員
- ・30～60 歳
- ・各年代の 50%を転勤経験者とする

※転勤とは転居を伴う異動を指し、遠方（転居を伴う距離）の支社や事業所への転勤などと表現する

サンプル 2：61～69 歳、計 1,500 人

- ・61～69 歳
- ・60 歳以下の時点で従業員 300 人以上の企業に正社員として勤めていた人
- ・大卒以上

スクリーニング調査では、配信数 189,476、回収数 50,005 サンプル、回収率は 26.4%であった。引き続いて、本調査を行い、サンプル 1：4,500 人、サンプル 2：1,500 人を回収したタイミングで調査を打ち切った。この調査は、平成 30 年 1 月 16 日（火）～1 月 19 日（金）の期間にインターネット上でのアンケートによる個人調査の形式で実施された。なお、登録モニターは、総数 227 万人

² 企業調査としては労働政策研究・研修機構（2016）「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」がある。

(2017年4月時点)、うち男性52.1%、女性47.9%であり、東京13.6%(総務省「労働力調査」11.6%)、大阪8.6%(同6.6%)、愛知県6.8%(同6.1%)とやや大都市圏が多い。

図表1. サンプルの性別・年齢・転勤経験の有無

		n %	男 性	女 性
全体		6000 100.0	5471 91.2	529 8.8
性別	男性	5471 100.0	5471 100.0	0 0.0
	女性	529 100.0	0 0.0	529 100.0
年代	30代	1500 100.0	1145 76.3	355 23.7
	40代	1500 100.0	1376 91.7	124 8.3
	50代	1500 100.0	1467 97.8	33 2.2
	60代	1500 100.0	1483 98.9	17 1.1
割付	転勤あり	2250 100.0	2096 93.2	154 6.8
	転勤なし	2250 100.0	1892 84.1	358 15.9
	30代(転勤あり)	750 100.0	629 83.9	121 16.1
	30代(転勤なし)	750 100.0	516 68.8	234 31.2
	40代(転勤あり)	750 100.0	725 96.7	25 3.3
	40代(転勤なし)	750 100.0	651 86.8	99 13.2
	50代(転勤あり)	750 100.0	742 98.9	8 1.1
	50代(転勤なし)	750 100.0	725 96.7	25 3.3

抽出されたサンプルは、図表1の通りである。年齢別、転勤経験有無別に割付通りの回収数となっている。全体として、女性が529人(8.8%)含まれている。総務省「就業構造基本調査 平成24年」で従業員300人以上の企業に勤める大卒以上の正社員に占める女性比率をみると、30～39歳8.8%、40～49歳2.8%、50～59歳1.9%であるが、本調査では、それぞれ23.7%、8.3%、2.2%とやや女性の割合が高くなっている。

また、都道府県別の分布では、東京21.1%、神奈川13.4%、埼玉6.7%、千葉6.5%と首都圏の割合が高かった。勤め先の転勤制度の有無で条件づけられないため、母集団の分布はわからないが、本調査のサンプルは、首都圏に多く、30歳代は女性比率がやや高い可能性があることに注意する必要がある。

業種をみると、総務省「平成24年 就業構造基本調査」から従業者規模300人以上の会社勤務の業種分布(男女計)をみると、製造業27.4%、卸売業・小売業20.8%、運輸業・郵便業8.7%、金融業・保険業6.7%、サービス業(他に分類)6.7%の順が多いが、今回の調査では、それぞれ39.6%、9.0%、3.6%、10.0%、7.3%であり、製造業が多く、卸売業・小売業、運輸業・郵便業が少なくなっている。今回の調査では、正社員および転勤制度の有無なども抽出条件となっており、製造業や金融業のように全国規模での転勤があり得る業種と、卸売業・小売業、運輸業・郵便業などのように従業員規模は大きいものの、地域経済圏での仕事に従事する業種との違いによると考えられる。

なお、本稿の分析では、母集団を復元するためのウェイトバック集計は行わず、サンプル平均を算出している点にご留意いただきたい。

4. 職場における転勤経験者の特徴

転勤に関する基本情報と転勤する人と転勤しない人の属性（役職、登用コースなど）の違いについて整理する。

4.1 転勤回数、期間、時期

図表2をみると、転勤回数は、平均的には、国内3.2回、海外0.27回（ただし異常値を考慮する必要あり）、3年程度の期間が最も多い。5年程度を超える赴任期間も全体の3割を占めており、転勤がもたらす仕事と生活の大きな変化が想像される。年齢階層別にみると、30代の転勤は赴任期間が比較的にみて短く、2年程度以下が34.6%を占める。また、国内外でのビジネスの展開が速くなっているためか、20代で転勤する割合は高まっている。

図表2. 転勤回数、期間、時期

(1) 国内・海外への転勤

	n	平均値	最小値	最大値
国内(回数)	2250	2.94	0.00	27.00
海外(回数)	2250	0.27	0.00	60.00

(2) 1回の転勤における（平均的な）赴任期間

	n %	半年程度	1年程度	2年程度	3年程度	4年程度	5年程度	10年以上未済	10年以上
全体	2927 100.0	55 1.9	181 6.2	517 17.7	948 32.4	301 10.3	443 15.1	297 10.1	185 6.3
30代(転勤あり)	750 100.0	22 2.9	78 10.4	160 21.3	235 31.3	62 8.3	107 14.3	51 6.8	35 4.7
40代(転勤あり)	750 100.0	18 2.4	45 6.0	127 16.9	227 30.3	83 11.1	121 16.1	78 10.4	51 6.8
50代(転勤あり)	750 100.0	3 0.4	26 3.5	120 16.0	257 34.3	87 11.6	114 15.2	88 11.7	55 7.3
60代	677 100.0	12 1.8	32 4.7	110 16.2	229 33.8	69 10.2	101 14.9	80 11.8	44 6.5

(3) 時期

	n %	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
全体	2927 100.0	1599 54.6	1819 62.1	1304 44.6	646 22.1	103 3.5
30代(転勤あり)	750 100.0	571 76.1	425 56.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
40代(転勤あり)	750 100.0	424 56.5	540 72.0	374 49.9	0 0.0	0 0.0
50代(転勤あり)	750 100.0	344 45.9	465 62.0	506 67.5	269 35.9	0 0.0
60代	677 100.0	260 38.4	389 57.5	424 62.6	377 55.7	103 15.2

4.2 ジョブ・ローテーション

現在の勤め先でのジョブ・ローテーション（定期的な人事異動）の有無別にみると（図表3）、ジョブ・ローテーションがある企業に勤めている人のほうが、転勤ありの比率が高い。ジョブ・ローテーション制度と転勤が制度補完的な関係にあることは、労働政策研究・研修機構（2017）でも確認されている³。

図表3. 転勤経験の有無別：ジョブ・ローテーション

	n %	あ る	な い
全体	4500 100.0	2738 60.8	1762 39.2
転勤あり	2250 100.0	1495 66.4	755 33.6
転勤なし	2250 100.0	1243 55.2	1007 44.8

4.3 職種

転勤しやすい職種はあるのだろうか。図表4の通り、各年齢階層において、転勤ありでは、管理的職業従事者、販売従事者の割合が、転勤なしに比べて高い。管理職のマネジメント能力性の汎用性の高さの表れといえる。また、転勤が選抜手段の一つであるならば、管理職の空きポストを有望な転勤者で充足する、あるいは、転勤先で成果を上げた社員を管理職に昇進させる可能性もある。販売従事者は、新店舗の立ち上げと運営のために赴任するなど、ノウハウをもつ人が各地に派遣されていると推察される。

図表4. 転勤経験の有無別：職種

	n %	管 理 的 職 業 従 事 者	事 務 的 ・ 技 術 的 職 業 従 事 者	事 務 従 事 者	販 売 従 事 者	サ ー ビ ス 職 業 従 事 者	保 安 職 業 従 事 者	農 林 漁 業 従 事 者	生 産 工 程 従 事 者	輸 送 ・ 機 械 運 転 従 事 者	建 設 ・ 採 掘 従 事 者	事 業 運 搬 ・ 清 掃 ・ 包 装 等 従 事 者	そ の 他 具 体 的 に ：
全体	4500 100.0	1396 31.0	1272 28.3	909 20.2	453 10.1	190 4.2	20 0.4	1 0.0	99 2.2	27 0.6	19 0.4	12 0.3	102 2.3
転勤あり	2250 100.0	818 36.4	560 24.9	374 16.6	283 12.6	88 3.9	7 0.3	0 0.0	40 1.8	8 0.4	12 0.5	8 0.4	52 2.3
転勤なし	2250 100.0	578 25.7	712 31.6	535 23.8	170 7.6	102 4.5	13 0.6	1 0.0	59 2.6	19 0.8	7 0.3	4 0.2	50 2.2

4.4 役職

図表5の通り、役職別では、各年齢階層において、転勤経験なしの方が「役職についていない」割合が高い。課長クラスでは、転勤経験ありの方が課長職にある比率が4～10%ほど高い。転勤経験者の方が、役職の上の人の割合が高くなっている。

³ ただし労働政策研究・研修機構（2017）では、不必要な転勤に対する認識の一つとして、ジョブ・ローテーションや欠員補充での計画的でない転勤が挙げられており、「ジョブ・ローテーションの一環であることは理解できるが、キャリアプランに沿わない転勤が多い」（男性、30代）、「ジョブ・ローテーションの名のもと、先に異動ありきの風潮が見られるため」（男性、40代）などの意見である。ジョブ・ローテーションがキャリア形成等の手段ではなく、目的化しているとの認識と考えられる」と指摘している。

図表 5. 転勤経験の有無別：役職

	n %	問 代 表 取 締 役 ・ 役 員 ・ 顧	部 長 ク ラ ス の 管 理 職	専 門 職 部 長 ク ラ ス と 同 待 遇 の	課 長 ク ラ ス の 管 理 職	専 門 職 課 長 ク ラ ス と 同 待 遇 の	理 係 長 ・ 主 任 ク ラ ス の 管	待 係 長 ・ 主 任 ク ラ ス と 同 職	役 職 に は つ い て い な い
全体	4500 100.0	43 1.0	349 7.8	167 3.7	936 20.8	312 6.9	755 16.8	662 14.7	1276 28.4
転勤あり	2250 100.0	17 0.8	219 9.7	102 4.5	548 24.4	174 7.7	389 17.3	309 13.7	492 21.9
転勤なし	2250 100.0	26 1.2	130 5.8	65 2.9	388 17.2	138 6.1	366 16.3	353 15.7	784 34.8

4.5 登用コース

調査対象は大卒以上であり、基本的にはみな基幹社員であるが、転勤ありの人の 62.1～67.6%が「幹部候補生」と答えている（図表 6）。一方、転勤なしの人は、「定型的・補助的な業務を担当する仕事」「専門職・スペシャリスト・エキスパートコース」と答えている割合が比較的高い。転勤の対象は、幹部候補生が主であることが確認された。

図表 6. 転勤経験の有無別：登用コース

	n %	な ど コ ー ス （ い わ わ ゆ 候 補 生 の 総 合 仕 事 ）	基 幹 的 幹 部 候 補 生 の 仕 事 ）	一 般 的 な 業 務 を 担 当 す る 仕 事 ）	定 型 的 ・ 補 助 的 な 業 務 を 担 当 す る 仕 事 ）	ス 上 記 2 つ の 中 間 の 仕 事 ・ コ ー ス	キ 専 門 職 ・ ス ペ シ ア リ ス ト ・ エ キ ス パ ー ト コ ー ス	い ず れ に も あ て は ま ら な い
全体	4500 100.0	2594 57.6	448 10.0	326 7.2	655 14.6	477 10.6		
転勤あり	2250 100.0	1463 65.0	172 7.6	150 6.7	267 11.9	198 8.8		
転勤なし	2250 100.0	1131 50.3	276 12.3	176 7.8	388 17.2	279 12.4		

4.6. 業務経験

図表 7は、これまでに何種類の業務を経験したかが転勤経験の有無により異なるかを示している。転勤未経験者は平均的に 1.82 種類の業務を経験しており、転勤経験者は 1.95 種類の業務を経験している。この差は統計的に有意である。つまり、転勤をすることにより多くの種類の業務を経験できることが分かる。

図表 7. 転勤経験の有無別：経験した業務

	n	業務数 平均	転勤あり－転勤なし (差)
転勤あり	2250	1.95467	0.13111 ***
転勤なし	2250	1.82356	(0.03447)

注) 括弧内は標準誤差、***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意を表す。

5. 能力、スキルからみた転勤経験者の特徴

転勤経験の違いと保有する能力・スキルとの間にはどのような関係がみられるだろうか。

5.1 中学3年生の成績

転勤者はもともと能力が高い人がセクションされているのか。中学3年生の成績をみると（図表8）、転勤の有無に依らず、全般的に「上のほう」が多く、大企業正社員の認知能力の高さがうかがえる。転勤ありと転勤なしでは、転勤者のほうが有意水準10%でみて高い。

図表8. 転勤経験の有無別：中学3年生の成績

	n %	5上 の ほう	ほ や う や 4上 の	た 真 り ん 3中 あ	ほ や う や 2下 の	1下 の ほう	平均	（転勤あり - 転勤なし）
全体	4500 100.0	2034 45.2	1347 29.9	837 18.6	186 4.1	96 2.1	4500 4.12	
転勤あり	2250 100.0	1027 45.6	686 30.5	417 18.5	76 3.4	44 2.0	2250 4.14	0.051*
転勤なし	2250 100.0	1007 44.8	661 29.4	420 18.7	110 4.9	52 2.3	2250 4.09	(0.015)

注)括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

5.2 高校時代の部活動

高校時代の部活動をみると（図表9）、転勤ありは、転勤ありの方が運動系クラブを熱心にやっていた割合が37.9%と高い。文化系クラブは、転勤なしの割合が高い。また、「入っていなかった」人は、転勤なしの割合が比較的高い。

図表9. 転勤経験の有無別：高校時代の部活動

	n %	てを運 い熱 た動 た心 に系 にク やラ っブ	てクー いら た応 に、 運 入動 っ系	てを文 い熱 た化 た心 に系 にク やラ っブ	てクー いら た応 に、 文 入化 っ系	か入 っ た て い な
全体	4500 100.0	1518 33.7	845 18.8	468 10.4	491 10.9	1296 28.8
転勤あり	2250 100.0	853 37.9	431 19.2	231 10.3	215 9.6	593 26.4
転勤なし	2250 100.0	665 29.6	414 18.4	237 10.5	276 12.3	703 31.2

5.3 スキル

スキルについては、2通りの質問をした。スキル1は「先月1か月間（2017年12月1日から31日）の主なお勤め先であなたが担当していた仕事に、未経験の新人を配置した場合、その仕事を一通りこなせるようになるまでどの程度の期間が必要か」を問うものであり、当該業務の一般スキルを意味する。スキル2は「その新人が、あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるにはどの程度の期間が必要か」と問うものであり、個人特殊的なスキル・習熟度を把握するものである。

転勤経験の有無で、スキル（一般）に統計的に有意な差はみられない（図表10）。ただし、役職などの条件を揃えて比較する必要がある。一方、スキル（習熟度、図表11）は、転勤ありの方が、転勤なしに比べて、各年齢階層で「5年程度」「10年以上」の割合が高く、平均値も統計的に有意に長い。転勤ありの人のほうが、その人なりの（個人特殊的な）ノウハウを蓄積している可能性がある。

図表 10. 転勤経験の有無別：スキル 1（一般）

	n %	1 週 間 程 度	1 か 月 程 度	3 か 月 程 度	半 年 程 度	1 年 程 度	3 年 程 度	5 年 程 度	1 0 年 以 上	わ か ら な い	平均 (年)	(差) 転勤あり — 転勤なし
全体	4500 100.0	33 0.7	218 4.8	545 12.1	737 16.4	1017 22.6	1149 25.5	362 8.0	220 4.9	219 4.9	4281 2.10	
転勤あり	2250 100.0	13 0.6	109 4.8	279 12.4	389 17.3	497 22.1	561 24.9	186 8.3	120 5.3	96 4.3	2154 2.13	0.053 (0.072)
転勤なし	2250 100.0	20 0.9	109 4.8	266 11.8	348 15.5	520 23.1	588 26.1	176 7.8	100 4.4	123 5.5	2127 2.08	

図表 11. 転勤経験の有無別：スキル 2（習熟度）

	n %	1 週 間 程 度	1 か 月 程 度	3 か 月 程 度	半 年 程 度	1 年 程 度	3 年 程 度	5 年 程 度	1 0 年 以 上	わ か ら な い	平均 (年)	(差) 転勤あり — 転勤なし
全体	4500 100.0	14 0.3	44 1.0	141 3.1	238 5.3	509 11.3	970 21.6	1015 22.6	1215 27.0	354 7.9	4281 5.02	
転勤あり	2250 100.0	7 0.3	28 1.2	71 3.2	103 4.6	236 10.5	466 20.7	526 23.4	649 28.8	164 7.3	2086 5.19	0.347*** (0.110)
転勤なし	2250 100.0	7 0.3	16 0.7	70 3.1	135 6.0	273 12.1	504 22.4	489 21.7	566 25.2	190 8.4	2060 4.84	

5.4 企業特殊的人的資本

図表 12 は、転勤経験の有無のそれぞれについての企業特殊的人的資本と勤続年数の平均値を示している。企業特殊的人的資本は、「現在の仕事能力について、全体を 10 としたときに、現在勤務している会社でのみ役立つ能力の割合」についての主観的な回答を用いている。転勤未経験者の平均値は 5.48 であり、転勤経験者のそれは 5.65 であり、転勤経験者の企業特殊的人的資本の割合の方が統計的に有意に高い。また、企業特殊的人的資本を多いと企業定着率が高まることが考えられる。企業定着率の代理指標として勤続年数を用いると、転勤未経験者の平均値は 16.57 年であり、転勤経験者のそれは 19.33 年で、転勤経験者の勤続年数の方が統計的に有意に長い。

図表 12. 転勤経験の有無別：企業特殊的人的資本と勤続年数

	n	企業特殊的人的資本 平均	転勤あり—転勤なし (差)
転勤あり	2250	5.652	0.17156 ***
転勤なし	2250	5.48044	(0.06443)
	n	勤続年数 平均	転勤あり—転勤なし (差)
転勤あり	2250	19.33070	2.76448 ***
転勤なし	2250	16.56622	(0.29675)

注) 括弧内は標準誤差、***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意を表す。

5.5 基礎力

社会に出てからもすべての人に必要となる能力として、基礎力がある⁴。転勤の有無別に基礎力の

⁴ リクルートワークス研究所では、2006 年に行われた調査研究を基に、対人基礎力（親和力・協働力・統率力）、対自己基礎力（感情制御力・自信創出力・行動持続力）、対課題基礎力（課題発見力・計画立案力・実践力）の 3 つに分類している。2011 年の中央教育審議会答申では、「人間関係形成・社会形成能力」（≒対人基礎力）、「自己理解・自己管理能力」（≒対自己基礎力）、「課題対応能力」（≒対課題基礎力）に加えて、「キャリアプランニング能力」の 4 つの基礎力が定義された。経済産業省は、2006 年に社会人基礎力として、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで

違いはあるのだろうか。図表 13 は転勤経験の有無のそれぞれについて、対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力、処理力、思考力、専門力の 6 つの能力指標の平均値を示している。各能力指標はそれぞれについての 3 つの質問項目への回答をもとに作成されている。それぞれの 3 つの質問項目に対しては能力を「十分に持っている」(5 点) から「持っていない」(1 点) までの 5 段階で回答することになっており、指標としては 3 つの合計点を用いている。

対人基礎力については、転勤未経験者の平均値は 10.73 で転勤経験者のそれは 11.14 であり、転勤経験者の対人基礎力が高い。同様に、他の 5 つの能力についても、転勤経験者の方が転勤未経験者よりも能力が高い。これらの差はすべて 1%水準で統計的に有意である。ただし、転勤を経験することにより能力が高まっているのか、元々の能力が高い人が転勤を経験しているのかは、ここからは判断することはできない。

図表 13. 転勤経験の有無別：基礎力

	n	対人基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	11.13733	0.40667 ***
転勤なし	2250	10.73067	(0.06914)
	n	対自己基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	10.92756	0.21911 ***
転勤なし	2250	10.70844	(0.06417)
	n	対課題基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	11.32933	0.22222 ***
転勤なし	2250	11.10711	(0.06745)
	n	処理力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	11.16622	0.23911 ***
転勤なし	2250	10.92711	(0.06905)
	n	思考力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	11.06044	0.26222 ***
転勤なし	2250	10.79822	(0.06990)
	n	専門力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	11.45333	0.23911 ***
転勤なし	2250	11.21422	(0.06834)

注) 括弧内は標準誤差、***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意を表す。

6. 転勤経験者の職業パフォーマンス

転勤経験の有無は、収入などのパフォーマンスの違いをもたらしているのだろうか。

6.1 年収

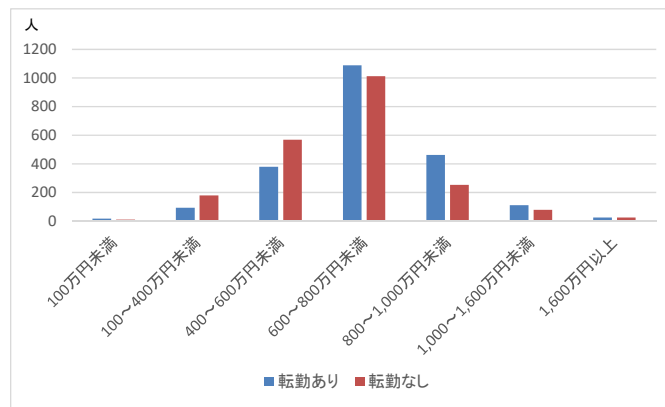
転勤経験者の年収分布(図表 14)は、転勤経験なしに比べて、右に分布しており、平均でも有意水準 1%で統計的に有意に 94.3 万円ほど高い。ただし、個人属性や勤続年数などを考慮しても、転勤プレミアムが生じているか否かは追加的な検証が必要である。

働く力」の 3 つの能力を提示している。

図表 14. 転勤経験の有無別：年収

	n %	100万円未満	100万円未満	400万円未満	600万円未満	800万円未満	1000万円未満	1000万円以上	わからない	平均年収(万円)	転勤あり 転勤なし (差)
全体	4500 100.0	27 0.6	272 6.0	947 21.0	2102 46.7	714 15.9	190 4.2	49 1.1	199 4.4	5716 772.2	
転勤あり	2250 100.0	16.0 0.7	93 4.1	379 16.8	1089 48.4	461 20.5	112 5.0	25 1.1	75 3.3	2173 853.7	94.3***
転勤なし	2250 100.0	11.0 0.5	179 8.0	568 25.2	1013 45.0	253 11.2	78 3.5	24 1.1	124 5.5	2123 758.9	(10.6)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。



6.2 時間当たり収入

時間当たりの収入（年収の中位数/（1日の労働時間×1週間の労働日数×52週、標準偏差の3倍＝11245.27以上は欠損値とした））でも、転勤ありの時間当たり収入が転勤なしのそれよりも統計的に有意に高い（図表 15）。

図表 15. 転勤経験の有無別：時間当たり収入

	n %	100円未満	100円未満	200円未満	300円未満	400円未満	500円以上	平均時間当たり収入	転勤あり 転勤なし (差)
全体	4287 100.0	55 1.3	487 11.4	1479 34.5	1088 25.4	579 13.5	599 14.0	4287 3424.7	
転勤あり	2166 100.0	26 1.2	203 9.4	681 31.4	546 25.2	333 15.4	377 17.4	2166 3599.4	353.3***
転勤なし	2121 100.0	29 1.4	284 13.4	798 37.6	542 25.6	246 11.6	222 10.5	2121 3246.2	(45.8)

6.3 課長以上の割合

図表 16 は転勤経験の有無のそれぞれについての課長以上の割合を示している。具体的には、回答者が課長クラス以上である場合に1とし、課長クラス未満であれば0である変数の平均値を示している。転勤未経験者は33.2%が課長クラス以上であるのに対して、転勤経験者の47.1%が課長クラス以上であり、この差は統計的に有意である。

図表 16. 転勤経験の有無別：課長以上の割合

	n	課長以上の割合 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	0.47111	0.13911 ***
転勤なし	2250	0.332	(0.01447)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

6.4 昇進スピード

同期と比べた自分の昇進スピードの評価をみると（図表 17、同期とは、新卒一括採用で同じ枠組み（総合職など）で採用されたグループの人たちを指す）、転勤経験者は、トップクラス 8.9%と上位 1/3 以内 24.8%であり、転勤なしに比べて高い。

図表 17 転勤経験の有無別：昇進スピード

	n %	ブ ク ラ ス 中 で あ る ツ	3 方 以 上 の 位 置 の 人	均 同 期 中 で は 平	平 均 よ り も 下 ば ど	わ か ら な い
全体	4500 100.0	341 7.6	1009 22.4	1705 37.9	1017 22.6	428 9.5
転勤あり	2250 100.0	200 8.9	557 24.8	869 38.6	500 22.2	124 5.5
転勤なし	2250 100.0	141 6.3	452 20.1	836 37.2	517 23.0	304 13.5

7. 転勤経験者の適職感、満足度、幸福度

図表 18 は転勤経験の有無のそれぞれについての適職感の平均値を示している。「現在の自分の仕事が、自分にあっている」についての 5 段階での回答を指標として用いている。転勤未経験者の平均値は 3.59 であり、転勤経験者のそれは 3.75 で、転勤経験者の適職感の方が統計的に有意に高い。

図表 18. 転勤経験の有無別：適職感

	n	適職感 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	3.74756	0.15689 ***
転勤なし	2250	3.59067	(0.03066)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表 19 は全体サンプルと各所得階層における転勤経験の有無のそれぞれについての幸福度の平均値を示している。200 万円未満と 1600 万円以上は標本数が少ないために表には示していない。全体サンプルにおいては、転勤未経験者の幸福度は 6.44 であり、転勤経験者のそれは 6.63 で、転勤経験者の幸福度の方が統計的に有意に高い。しかしながら、回答者個人レベルでの所得階層別に転勤の経験の有無による幸福度の差を見ると、600 万円以上 800 万円未満と 1,000 万円以上 1,200 万円未満の二つの階層以外は統計的に有意な差はない。400 万円以上 600 万円未満の層においては、統計的に有意な差ではないが、むしろ転勤経験者の方が幸福度の平均値が低い。

図表 19. 各所得階層における転勤経験の有無別：幸福度

	n	全体 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	2250	6.63156	0.19022 ***
転勤なし	2250	6.44133	(0.05879)
	n	200～400万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	81	5.88889	0.05168
転勤なし	172	5.83721	(0.31060)
	n	400～600万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	379	5.94987	-0.21210
転勤なし	568	6.16197	(0.13739)
	n	600～800万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	581	6.57659	0.20771 *
転勤なし	572	6.36888	(0.10852)
	n	800～1,000万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	508	6.78150	0.06041
転勤なし	441	6.72109	(0.12086)
	n	1,000～1,200万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	291	7.15120	0.35726 **
転勤なし	165	6.79394	(0.17237)
	n	1,200～1,400万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	170	7.03529	0.08075
転勤なし	88	6.95455	(0.22917)
	n	1,400～1,600万円 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	74	7.45946	0.16999
転勤なし	38	7.28947	(0.32527)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

8. 職務、役職に応じた転勤経験者の特徴

ここまでは、転勤経験の有無による各指標の差を確認してきたが、その差は属性により異なるかもしれない。なぜなら、専門職にとっては、その専門的な仕事そのものを深めることが重要であり、転勤により様々な仕事や職場を経験することの価値が大きくないかもしれないからである。また、管理職になる前と後とでは、転勤経験の有無による能力指標の差が異なるかもしれないからである。ここでは、専門職と専門職以外、課長クラス以上と課長クラス未満の分けた考察を行う。

8-1 専門職と専門職以外の比較

まず、専門職かそれ以外か、管理職かそれ以外かによって、これまでに確認してきた転勤経験の有無による各指標の差が異なるのかをみてみよう。

図表 20 と図表 21 は専門職と専門職以外のそれぞれについて、転勤経験の有無のそれぞれについて

での対人基礎力、對自己基礎力、対課題基礎力、処理力、思考力、専門力の6つの能力指標の平均値を示している。専門職以外（図表20）では、図表13の全体サンプルで示したものと同じように、すべての能力について転勤経験者の能力の方が1%水準で統計的に有意に高いが、専門職（図表21）ではすべての能力について転勤の有無による有意な差がないことが分かる。むしろ、専門職の対課題基礎力と専門力は転勤未経験者の平均値の方が高い。

図表20. 専門職以外における転勤経験の有無別：基礎力

	n	対人基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	11.26686	0.47037 ***
転勤なし	1538	10.79649	(0.08085)
	n	對自己基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	10.97101	0.25449 ***
転勤なし	1538	10.71651	(0.07691)
	n	対課題基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	11.3645	0.35409 ***
転勤なし	1538	11.0104	(0.08076)
	n	処理力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	11.16864	0.30843 ***
転勤なし	1538	10.86021	(0.08301)
	n	思考力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	11.05325	0.33219 ***
転勤なし	1538	10.72107	(0.08323)
	n	専門力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1690	11.4432	0.39248 ***
転勤なし	1538	11.05072	(0.08179)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表21. 専門職における転勤経験の有無別：基礎力

	n	対人基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	10.74643	0.15795
転勤なし	712	10.58848	(0.13331)
	n	對自己基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	10.79643	0.10542
転勤なし	712	10.69101	(0.11712)
	n	対課題基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	11.22321	-0.09280
転勤なし	712	11.31601	(0.12300)
	n	処理力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	11.15893	0.08730
転勤なし	712	11.07163	(0.12484)
	n	思考力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	11.08214	0.11726
転勤なし	712	10.96489	(0.12977)
	n	専門力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	560	11.48393	-0.08349
転勤なし	712	11.56742	(0.12404)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表 22 は専門職と専門職以外のそれぞれにおける転勤経験の有無のそれぞれについての適職感の平均値を示している。専門職と専門職以外のどちらにおいても、転勤経験者の方が統計的に有意に適職感が高いが、その差は専門職以外の方が専門職よりも大きい。

図表 22. 専門職と専門職以外における転勤経験の有無別：適職感

	n	適職感 平均	転勤ありー転勤なし (差)
全体(転勤あり)	2250	3.74756	0.15689 ***
全体(転勤なし)	2250	3.59067	(0.03066)
専門職以外(転勤あり)	1690	3.74556	0.17599 ***
専門職以外(転勤なし)	1538	3.56957	(0.03653)
専門職(転勤あり)	560	3.75357	0.11734 **
専門職(転勤なし)	712	3.63624	(0.05690)

注) 括弧内は標準誤差、***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意を表す。

図表 23 は専門職と専門職以外のそれぞれにおける転勤経験の有無のそれぞれについての課長以上の割合を示している。専門職と専門職以外のどちらにおいても、転勤経験者の方がその割合が統計的に有意に高いが、その差は専門職以外の方が専門職よりも大きい。

図表 23. 専門職と専門職以外における転勤経験の有無別：課長以上の割合

	n	課長以上の割合 平均	転勤ありー転勤なし (差)
全体(転勤あり)	2250	0.47111	0.13911 ***
全体(転勤なし)	2250	0.33200	(0.01447)
専門職以外(転勤あり)	1690	0.54379	0.14067 ***
専門職以外(転勤なし)	1538	0.40312	(0.01743)
専門職(転勤あり)	560	0.25179	0.07341 ***
専門職(転勤なし)	712	0.17837	(0.02296)

注) 括弧内は標準誤差、***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意を表す。

8-2 課長クラス以上と課長クラス未満

図表 24 と図表 25 は、課長クラス未満と課長クラス以上のそれぞれについて、転勤経験の有無のそれぞれについての対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力、処理力、思考力、専門力の 6 つの能力指標の平均値を示している。課長未満(図表 24)では、図表 13 の全体サンプルで示したものと同様に、すべての能力について転勤経験者の能力の方が統計的に有意に高い。課長クラス以上(図表 25)では、対人基礎力以外の 5 つの能力について転勤の有無による有意な差がないことが分かる。また、課長クラス以上の転勤の有無による対人基礎力の差も、課長クラス未満の差よりも小さい。

図表 24. 課長クラス未満における転勤経験の有無別：基礎力

	n	対人基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	10.66639	0.29646 **
転勤なし	1503	10.36993	(0.09193)
	n	対自己基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	10.58319	0.16137 ***
転勤なし	1503	10.42182	(0.08408)
	n	対課題基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	10.95714	0.19866 **
転勤なし	1503	10.75848	(0.08900)
	n	処理力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	10.79664	0.20782 ***
転勤なし	1503	10.58882	(0.09143)
	n	思考力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	10.72689	0.27114 **
転勤なし	1503	10.45576	(0.09269)
	n	専門力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1190	11.10252	0.20232 ***
転勤なし	1503	10.9002	(0.09050)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表 25. 課長クラス以上における転勤経験の有無別：基礎力

	n	対人基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.66604	0.20955 **
転勤なし	747	11.45649	(0.10017)
	n	対自己基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.31415	0.02901
転勤なし	747	11.28514	(0.09758)
	n	対課題基礎力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.74717	-0.06140
転勤なし	747	11.80857	(0.10033)
	n	処理力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.58113	-0.02663
転勤なし	747	11.60776	(0.10256)
	n	思考力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.43491	-0.05238
転勤なし	747	11.48728	(0.10403)
	n	専門力 平均	転勤ありー転勤なし (差)
転勤あり	1060	11.84717	0.00112
転勤なし	747	11.84605	(0.10206)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表 26 は課長クラス未満と課長クラス以上のそれぞれにおける転勤経験の有無のそれぞれについての適職感の平均値を示している。課長クラス未満と課長クラス以上のどちらにおいても転勤経験の方が適職感が統計的に有意に高いが、課長クラス以上の方がその差が大きい。

図表 26. 課長クラス未満と課長クラス以上における転勤経験の有無別：適職感

	n	適職感 平均	転勤ありー転勤なし (差)
全体(転勤あり)	2250	3.74756	0.15689 ***
全体(転勤なし)	2250	3.59067	(0.03066)
課長未満(転勤あり)	1190	3.59496	0.09329 **
課長未満(転勤なし)	1503	3.50166	(0.04130)
課長以上(転勤あり)	1060	3.91887	0.14912 ***
課長以上(転勤なし)	747	3.76975	(0.04516)

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

9. 転勤と転居を伴わない異動の比較

転勤の主たる目的が人材育成にあるならば、家事・育児・介護などの理由で転勤が困難な人の育成はどうすればよいか。転勤でなければ育成できない能力やスキルはあるのだろうか。それを考える上でのヒントとなるのが、転居を伴わない部署・職種の移動である異動（以下、転居を伴わない異動）との比較である。以下では、転勤と転居を伴わない異動の比較を行う⁵。

図表 27 に、直近の転勤や直近の転居を伴わない異動によって、職業能力が上がったか否かを質問した結果を示す。転勤や転居を伴わない異動で「職業能力が上がった」と考える人は5割前後いる。ただし、転勤と転居を伴わない異動で「職業能力が上がった」割合をみると、転勤者の職業能力が上がった割合が統計的に有意に高い。また、転勤や転居を伴わない異動した人の約3割の役職が上がるが、転勤と転居を伴わない異動による差はみられない（図表 28）。

図表 27. 転勤と転居を伴わない異動（直近）：職業能力の変化

	n %	が 職 業 能 力 が 上 5	上 や が 職 業 能 力 が 4	い あ り ま 3 り 変 わ ら な	下 や が 職 業 能 力 が 2	が 職 業 能 力 が 下 1	平均	(転勤 あり ー 転勤 なし の 差)
全体(転勤あり)	2570 100.0	481 18.7	895 34.8	1019 39.6	94 3.7	81 3.2	2570 3.62	0.063*** (0.024)
全体(異動あり)	3462 100.0	603 17.4	1070 30.9	1551 44.8	139 4.0	99 2.9	3462 3.56	

注) 括弧内は標準誤差、***は1%、**は5%、*は10%で有意を表す。

図表 28. 転勤と転居を伴わない異動（直近）：役職の変化

	n %	が 役 職 が 上 3	ら 役 職 は 変 2 わ	が 役 職 が 下 1	平均	(転勤 あり ー 転勤 なし の 差)
全体(転勤あり)	2570 100.0	697 27.1	1764 68.6	109 4.2	2570 2.23	0.010 (0.013)
全体(異動あり)	3462 100.0	907 26.2	2404 69.4	151 4.4	3462 2.22	

⁵ なお、直近の転勤（転居を伴う異動）と直近の異動（転居を伴わない）は、排他的であるが、両方を経験している人は存在する。

転勤や転居を伴わない異動の前後での仕事内容の変化をみると（図表 29）、転勤した人は転勤前と「同じ」仕事の割合が 33.9%と相対的にみて高く、転居を伴わない異動した人は異動前と比べて仕事内容の一部が「異なる」44.5%、全く異なる 28.7%と「異なる」割合が高い。平均的には、転居を伴わない異動の方が、転勤ありと比べて、仕事内容は転勤前と異なる方向で、統計的に有意な差がある。

図表 29. 転勤と転居を伴わない異動（直近）：仕事内容の変化

	n %	3 前 と 同 じ 仕 事 は 転 勤	2 前 と 異 な る 転 勤	1 前 と 異 な る 転 勤	平均	（転勤ありなし）
全体（転勤あり）	2570 100.0	870 33.9	1010 39.3	690 26.8	2570 2.07	0.088*** (0.020)
全体（異動あり）	3462 100.0	930 26.9	1539 44.5	993 28.7	3462 1.98	

転勤や転居を伴わない異動をしても、5割程度は、仕事の難易度が変わらないが（図表 30）、仕事の難易度が上がっている比率は、転勤の方が転居を伴わない異動に比べて、5%ほど高い。平均的にも、転勤ありの方が難易度が上がった傾向が統計的に有意な差としてみられた。

図表 30. 転勤と転居を伴わない異動（直近）：仕事の難易度の変化

	n %	3 た が の が 難 し 易	2 な は の 変 わ ら な い	1 た が の が 難 し 易	平均	（転勤ありなし）
全体（転勤あり）	2570 100.0	1161 45.2	1268 49.3	141 5.5	2570 2.40	0.057*** (0.015)
全体（異動あり）	3462 100.0	1368 39.5	1901 54.9	193 5.6	3462 2.34	

以上をまとめると、転勤と転居を伴わない異動を相対的にみると、転勤または転居を伴わない異動の前後での職業能力や役職の変化は、両者で大きな違いはみられない。しかし、転居を伴わない異動は、仕事内容に変化があり、以前と異なる仕事をするようになる一方、転勤は、仕事の難易度が上がっている。つまり、転居を伴わない異動は、異なる仕事に従事するものの、同じ事業所や同じ職場内のネットワークやノウハウを活かせるが、転勤の場合は、たとえ同じ仕事内容であっても、赴任先のビジネス環境や利用可能な経営資源が異なるため、仕事の難易度が上がるといえる。

10. 転勤経験者の転勤に対する評価

転勤経験者は転勤をどう評価しているのだろうか。転勤経験者によると、「メリットが上回る」65.4%、「デメリットが上回る」34.6%であり、総じてメリットが認められている。年齢階層による違いはみられない（図表 31）。

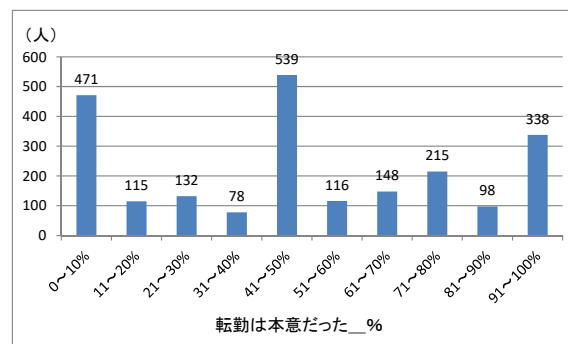
図表 31. 転勤の評価：メリットとデメリットの比較

	n %	メリ ット が 上 回 る	リ ど ち ら か と い え ば、 メ	メ ど ち ら か と い え ば、 デ	デ メ リ ット が 上 回 る	(計) メリ ット が 上 回 る	(計) デ メ リ ット が 上 回 る
全体(転勤あり)	2927 100.0	458 15.6	1457 49.8	743 25.4	269 9.2	1915 65.4	1012 34.6

そもそも転勤を望んでいたのだろうか。これまでの転勤を振り返り、全体を 100%として、本意だったか不本意だったか、その割合を答えたもらったところ(図表 32)、平均値は 50.69 であり、本意でも不本意でもないようである。分布をみると、どちらとも評価できない 50%近傍に集中しており、転勤に強い意図をもっていないこと、また、0%または 100%と極端な回答も少なくなく、一部には、望んだ転勤・望まない転勤が実行されていることがうかがえる。

図表 32. 転勤の評価：本意か否か

	n	平均 値	最 小 値	最 大 値
全体(転勤あり)	2250	50.69	0.00	100.00



図表 33 の通り、転勤経験者全体で見れば、「メリットが上回る」65.4%と、総じてメリットが認められているが、これは勤務する企業の転勤制度の違いでどのように変わるのだろうか。「転勤に関する制度・ルールがない」がない人については、「メリットが上回る」49.4%とデメリットとほぼ拮抗している。

「転勤をしなくても昇進上不利にならないことが明示されている」「家庭的事情(育児介護等)がある場合はあらかじめ転勤対象から免除される」「転勤期間の上限に関するルールがある」は、「メリットが上回る」がそれぞれ 88.1%、79.2%、76.6%と高い。ルールの明確化、転勤対象者の選定、転勤者と非転勤者の公平な処遇などが、転勤経験を肯定的なものにしている。

図表 35. 現在の会社での転勤経験：マイナス評価（複数回答）

	n %	が容職 難し、場 役割、割 適応、人 間に問 題が生 じたこと	性単 になっ たなど で家 族との 生活が 様	適家 応族 やの 負生 担活 の環 境が 大き く変 わり、	子 供の 転校 で問 題が 生じた	子 供の 進学 で問 題が 生じた	題家 が生族 じたの 友人・ 人付 き合 いなど で問	ど転 の勤 に伴 い金 銭的 負担 ・手 続き な	で持 ち家 を所 有し てい るた め支 障が	介 護に 支障 がで た	そ の他 :	あ ては まる もの はな い
全体(転勤あり)	2927 100.0	686 23.4	946 32.3	667 22.8	258 8.8	147 5.0	275 9.4	803 27.4	273 9.3	68 2.3	8 0.3	921 31.5

転勤によって、配偶者が仕事を辞めた割合（図表 36）は、30代では17.2%になる（なお、有配偶者を母数にすると24.8%である）。変化がなかったは4～6割を占め、仕事を始めた人は6%前後存在する。転勤に伴う配偶者の離職は、通常の離職率に比べて高い、転勤が家庭内の役割分担に与える影響は大きいといえる。

図表 36. 転勤による配偶者の仕事の変化

	n %	配 あ な た の 仕 事 を に や め り た、	た 配 あ な た の 仕 事 を に よ り め、	配 あ な た の 転 勤 し た よ り、	か 配 あ な た の 転 勤 に よ り、	い 配 あ な た の 仕 事 が い た こ と は な い
全体	2927 100.0	372 12.7	183 6.3	99 3.4	1741 59.5	532 18.2
30代	750 100.0	129 17.2	40 5.3	27 3.6	324 43.2	230 30.7
40代	750 100.0	117 15.6	41 5.5	18 2.4	398 53.1	176 23.5
50代	750 100.0	74 9.9	53 7.1	30 4.0	501 66.8	92 12.3
60代	677 100.0	52 7.7	49 7.2	24 3.5	518 76.5	34 5.0

1 1. 定年前後の雇用パターンと年収・仕事内容・満足度などの関係

ここからは、定年・継続雇用の状況をみていく。2006年の高齢者雇用安定法の改正によって、2013年度までに、企業は従業員を65歳まで雇用確保することが義務付けられた。具体的には、「定年制の廃止」「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じることを求めたものである。厚生労働省「平成29年「高齢者の雇用状況」集計結果」によると、従業員31人以上の企業156,113社のうち、雇用確保措置の実施済企業99.7%（155,638社）であり、「定年制の廃止」2.6%（4,064社）、「定年の引上げ」17.1%、「継続雇用制度の導入」80.3%（124,982社）となっている。ただし、301人以上企業に限ると、継続雇用制度の導入が90.6%、定年の引上げ8.9%、定年制の廃止0.5%となっている。そこで、ここでは、「定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用」をベンチマークとして、定年後の他の雇用形態との比較を行い、「継続雇用制度」適用者の実態を明らかにする⁶。

⁶継続雇用制度には、勤務延長と再雇用の二通りがある。勤務延長は、定年到達者を退職させることなく、雇用し続

図表 37 に、定年前後の雇用パターンを示す。61 から 69 歳の 1500 人のサンプルからなる。定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用している人が 53.4%と最も多く、定年の前後で別企業に移った人は 29.6% (11.8+12.3+3.2+2.3) である。

図表 37. 定年前後の雇用パターン

	n %	定年を一度も迎えていない	定年を迎えて、別の企業に正社員として勤務	定年を迎えて、別企業で勤務	定年を迎えて、別企業で継続雇用制度を利用	定年を迎えて、別企業に正社員として勤務	定年を迎えて、別企業で勤務	その他
全体	1500 100.0	140 9.3	177 11.8	184 12.3	801 53.4	48 3.2	34 2.3	116 7.7

11.1 定年前後の雇用パターンと年収

次に、定年前後の雇用パターンと年収の関係をみると (図表 38)、「定年を迎える前に、別の企業の正社員として勤務」「定年を一度も迎えていない」「定年を迎えて、別の企業に正社員として勤務」の順に、時間当たり収入が高い。つまり、定年のタイミングを問わず、正社員として働いていると時間当たり収入が高い。一方、「定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用」の時間当たり収入が他のグループと比較して、統計的に有意に低い。

図表 38. 定年前後の雇用パターンと現在の年収

	n	100万円未満	100万円～149万円	150万円～199万円	200万円～249万円	250万円～299万円	300万円～349万円	350万円～399万円	400万円以上	わからぬ	均時・円当り収入 (平均)	(他該グループ)
全体	1500 100.0	16 1.1	386 25.7	397 26.5	390 26.0	132 8.8	100 6.7	79 5.3	1391		3415.2	
定年を一度も迎えていない	140 100.0	1 0.7	17 12.1	15 10.7	46 32.9	23 16.4	26 18.6	12 8.6	124		4528.3	1222.0*** (192.8)
定年を迎えて、別の企業に正社員として勤務	177 100.0	1 0.6	23 13.0	34 19.2	62 35.0	27 15.3	18 10.2	12 6.8	163		4250.9	946.5*** (171.4)
定年を迎えて、別の企業で定期契約社員として勤務	184 100.0	4 2.2	60 32.6	53 28.8	49 26.6	6 3.3	3 1.6	9 4.9	169		3241.8	-197.4 (170.5)
定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用	801 100.0	4 0.5	248 31.0	256 32.0	190 23.7	51 6.4	21 2.6	31 3.9	768		2893.3	-1165.4*** (107.6)
定年を迎える前に、別の企業に正社員として勤務	48 100.0	1 2.1	4 8.3	11 22.9	12 25.0	8 16.7	10 20.8	2 4.2	44		4847.0	1478.6*** (316.0)
定年を迎える前に、別の企業で定期契約社員として勤務	34 100.0	0 0.0	10 29.4	8 23.5	9 26.5	3 8.8	1 2.9	3 8.8	28		3347.6	-69.0 (396.8)
その他	116 100.0	5 4.3	24 20.7	20 17.2	22 19.0	14 12.1	21 18.1	10 8.6	95		4413.6	1071.5*** (219.1)

図表 39 の通り、定年を迎えていない、定年を迎えて別の企業に正社員として勤務では、16%がほぼ同程度の給与を保っている。有期雇用に移った人は、4割程度の給与水準となっている。「定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用」した人は、4-5割の給与水準の人が 36.9%おり、他の退職パターンと比べて、厳しい処遇にあるといえる。

ける制度であり、再雇用は、いったん定年退職させたのちに、再び雇用する制度である。

図表 39. 定年前後の雇用パターンと定年後の給与水準

	n %	ほ ぼ 同 程 度	8 割 9 割	6 割 7 割	4 割 5 割	3 割 以 下
全体	1289 100.0	101 7.8	93 7.2	350 27.2	403 31.3	342 26.5
定年を一度も迎えていない	18 100.0	3 16.7	1 5.6	6 33.3	4 22.2	4 22.2
定年を迎えて、別の企業 に正社員として勤務	171 100.0	28 16.4	24 14.0	54 31.6	36 21.1	29 17.0
定年を迎えて、別の企業 で有期契約社員として勤	180 100.0	6 3.3	8 4.4	44 24.4	45 25.0	77 42.8
定年を迎えて、同一企業 で継続雇用制度を利用	765 100.0	33 4.3	50 6.5	223 29.2	282 36.9	177 23.1
定年を迎える前に、別の企 業に正社員として勤務	36 100.0	12 33.3	2 5.6	5 13.9	8 22.2	9 25.0
定年を迎える前に、別の企 業で有期契約社員として	31 100.0	4 12.9	1 3.2	6 19.4	8 25.8	12 38.7
その他	88 100.0	15 17.0	7 8.0	12 13.6	20 22.7	34 38.6

11.2 退職後の仕事内容の変化と給与水準の減少幅

退職後の仕事内容に変化があれば、退職後の年収低下も受け入れられるだろう。では、その実態はどうか。図表 40 の通り、退職後の仕事内容の変化と給与水準の減少幅の関係をみると、「60 歳時（定年前）と同様だが、その一部または業務量を減らしている」人は、4～5 割 39.7%、3 割以下 28.7%と減少幅が大きい。60 歳時までに携わっていた業務に関する後進、若手の教育も 4～5 割 35%、3 割以下 35%と減少幅が大きい（ただし、サンプルサイズが小さいことに留意する必要がある）。

図表 40. 退職後の仕事内容の変化と給与水準の減少幅

	n %	ほ ぼ 同 程 度	8 割 9 割	6 割 7 割	4 割 5 割	3 割 以 下
全体	1289 100.0	101 7.8	93 7.2	350 27.2	403 31.3	342 26.5
60歳時(定年前)と同様	373 100	46 12.3	31 8.3	131 35.1	118 31.6	47 12.6
60歳時(定年前)と同様だが、その一 部または業務量を減らしている	237 100	9 3.8	17 7.2	49 20.7	94 39.7	68 28.7
管理職、経営支援、アドバイス	159 100	22 13.8	21 13.2	60 37.7	35 22.0	21 13.2
60歳時までに携わっていた業 務に関する後進、若手の教育	60 100	1 1.7	1 1.7	16 26.7	21 35.0	21 35.0
専門職	168 100	11 6.5	10 6.0	41 24.4	53 31.5	53 31.5
定型的な業務	59 100	0 0.0	1 1.7	10 16.9	15 25.4	33 55.9
60歳時までに携わっていた業 務とは関係のない業務	215 100	5 2.3	12 5.6	43 20.0	62 28.8	93 43.3
その他 具体的に:	18 100	7 38.9	0 0.0	0 0.0	5 27.8	6 33.3

11.3 定年前後の雇用パターンと現在の仕事内容

継続雇用制度の利用者は「60 歳時（定年前）と同様」の割合が 48.1%と高い（図表 41）。一方、「別の企業に正社員として勤務」している人は、「管理職、経営支援、アドバイス」が 44.6%、52.1%と高い（サンプルサイズが小さい点に注意する必要がある）。

図表 41. 定年前後の雇用パターンと現在の仕事

	n %	と 60 歳 時 同 様 (定 年 前)	部 と 同 様 な 業 務 量 を 減 ら し て い る	と 同 様 な 業 務 量 を 減 ら し て い る	ア ド バ イ ス 、 管 理 職 、 経 営 支 援 、 管 理 職 パ イ ス	進 め た 業 務 に 関 する 後 進 、 若 手 の 教 育 係	60 歳 時 ま で に 携 わ つ た 業 務	専 門 職	定 型 的 な 業 務	関 係 の な い 業 務 と 携 わ つ た 業 務	60 歳 時 ま で に 携 わ つ た 業 務	そ の 他 具 体 的 に ：
全体	1500 100.0	599 39.9	395 26.3	382 25.5	268 17.9	397 26.5	183 12.2	322 21.5	26 1.7			
定年を一度も迎えていない	140 100.0	75 53.6	18 12.9	49 35.0	12 8.6	35 25.0	10 7.1	16 11.4	2 1.4			
定年を迎えて、別の企業に正社員として勤務	177 100.0	50 28.2	24 13.6	79 44.6	22 12.4	37 20.9	8 4.5	63 35.6	5 2.8			
定年を迎えて、別の企業で有期契約社員として勤務	184 100.0	34 18.5	42 22.8	36 19.6	31 16.8	61 33.2	19 10.3	66 35.9	5 2.7			
定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用	801 100.0	385 48.1	278 34.7	163 20.3	182 22.7	199 24.8	127 15.9	116 14.5	3 0.4			
定年を迎える前に、別の企業に正社員として勤務	48 100.0	16 33.3	10 20.8	25 52.1	4 8.3	15 31.3	3 6.3	11 22.9	2 4.2			
定年を迎える前に、別の企業で有期契約社員として勤務	34 100.0	7 20.6	7 20.6	7 20.6	5 14.7	22 64.7	6 17.6	13 38.2	1 2.9			
その他	116 100.0	32 27.6	16 13.8	23 19.8	12 10.3	28 24.1	10 8.6	37 31.9	8 25.0			

11.4 定年前後の雇用パターンと仕事満足度

定年前後の雇用パターンと仕事満足度の関係を見ると（図表 42）、「定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用」の仕事満足度は、そのほかの人たちと比較して、統計的に有意に低い。別の企業で有期契約社員として働く人も仕事満足度が低い。

図表 42. 定年退職・再雇用のパターンと仕事満足度

	n	10 非 常 に 満 足	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 非 常 に 不 満 足	均 等 の 事 業 満 足 度 （ 平 均 ）	当 該 グ ル ー プ の 差 （ ）
全体	1500 100.0	93 6.2	157 10.5	325 21.7	331 22.1	201 13.4	261 17.4	47 3.1	52 3.5	17 1.1	3 0.2	13 0.9	1500 4.23	
定年を一度も迎えていない	140 100.0	19 13.6	21 15.0	34 24.3	27 19.3	12 8.6	14 10.0	4 2.9	5 3.6	2 1.4	0 0.0	2 1.4	140 7.26	0.547*** (0.168)
定年を迎えて、別の企業に正社員として勤務	177 100.0	18 10.2	25 14.1	39 22.0	41 23.2	16 9.0	28 15.8	1 0.6	6 3.4	1 0.6	2 1.1	0 0.0	177 7.15	0.436*** (0.151)
定年を迎えて、別の企業で有期契約社員として勤務	184 100.0	6 3.3	23 12.5	29 15.8	51 27.7	31 16.8	29 15.8	5 2.7	7 3.8	2 1.1	0 0.0	1 0.5	184 6.70	-0.082 (0.149)
定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用	801 100.0	32 4.0	61 7.6	164 20.5	177 22.1	124 15.5	162 20.2	31 3.9	31 3.9	11 1.4	1 0.1	7 0.9	801 6.51	-0.555*** (0.097)
定年を迎える前に、別の企業に正社員として勤務	48 100.0	4 8.3	11 22.9	9 18.8	10 20.8	4 8.3	6 12.5	3 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.1	48 7.23	0.476* (0.278)
定年を迎える前に、別の企業で有期契約社員として勤務	34 100.0	1 2.9	3 8.8	9 26.5	5 14.7	6 17.6	7 20.6	1 2.9	2 5.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	34 6.62	-0.154 (0.329)
その他	116 100.0	13 11.2	13 11.2	41 35.3	20 17.2	8 6.9	15 12.9	2 1.7	1 0.9	1 0.9	0 0.0	2 1.7	116 7.34	0.616*** (0.182)

11.5 定年前後の雇用パターンと 65 歳以降の就業意欲

就業意欲に着目すると（図表 43）、「定年を迎えて、同一企業で継続雇用制度を利用」する人は、65 歳以降の就業意欲が他と比べて低い。継続雇用制度は、65 歳までの雇用維持を可能にするが、処遇が十分でなく、仕事満足度も低いいため、65 歳以降の就業増加につながらない可能性がある。

図表 45. 定年退職・再雇用のパターン別：仕事変化の受け入れ態度（単一回答）

	n %	残り仕事を 残したくなく、 別の職場に 変わりたい	定年後同じ 会社でもこれ までの経験に ない	定年後これま で経験がない 仕事でも	継続雇用でも 納められない かなる	その他 具体的に：
全体	1500 100.0	476 31.7	796 53.1	185 12.3	43 2.9	
定年を一度も迎えていない	140 100.0	47 33.6	66 47.1	25 17.9	2 1.4	
定年を迎えて、別の企業 に正社員として勤務	177 100.0	63 35.6	102 57.6	9 5.1	3 1.7	
定年を迎えて、別の企業 で有期契約社員として勤	184 100.0	60 32.6	101 54.9	14 7.6	9 4.9	
定年を迎えて、同一企業 で継続雇用制度を利用	801 100.0	245 30.6	435 54.3	106 13.2	15 1.9	
定年を迎える前に、別の企 業に正社員として勤務	48 100.0	19 39.6	23 47.9	2 4.2	4 8.3	
定年を迎える前に、別の企 業で有期契約社員として	34 100.0	12 35.3	15 44.1	4 11.8	3 8.8	
その他	116 100.0	30 25.9	54 46.6	25 21.6	7 6.0	

図表 46. 定年退職・再雇用のパターン別：高齢者雇用制度に対する評価（単一回答）

	n %	65歳継続 雇用制度は 維持すべき	定年までの 賃金制度は 変えず、65 歳	は継続雇用 をなくする 義務を課す べき	40歳から50 歳代に同じ 職場の賃金 上昇を抑え たい	40歳から50 歳代に同じ 職場の賃金 上昇を抑え たい	その他 具体的に：
全体	1500 100.0	611 40.7	503 33.5	116 7.7	91 6.1	155 10.3	24 1.6
定年を一度も迎えていない	140 100.0	74 52.9	35 25.0	8 5.7	5 3.6	17 12.1	1 0.7
定年を迎えて、別の企業 に正社員として勤務	177 100.0	82 46.3	38 21.5	22 12.4	14 7.9	17 9.6	4 2.3
定年を迎えて、別の企業 で有期契約社員として勤	184 100.0	70 38.0	58 31.5	20 10.9	10 5.4	23 12.5	3 1.6
定年を迎えて、同一企業 で継続雇用制度を利用	801 100.0	301 37.6	326 40.7	50 6.2	54 6.7	63 7.9	7 0.9
定年を迎える前に、別の企 業に正社員として勤務	48 100.0	25 52.1	11 22.9	3 6.3	0 0.0	7 14.6	2 4.2
定年を迎える前に、別の企 業で有期契約社員として	34 100.0	10 29.4	4 11.8	4 11.8	3 8.8	11 32.4	2 5.9
その他	116 100.0	49 42.2	31 26.7	9 7.8	5 4.3	17 14.7	5 4.3

13. まとめ

ここまで、①転勤制度と②定年前後の雇用パターンに関する調査結果をみてきた。そこから導き出される論点やインプリケーションをまとめてみよう。

① 転勤制度に対する評価

転勤制度は、無限定正社員制度の一角を形成していた。つまり、日本の通常の正社員は、勤務地が事前に限定されていない、転勤を命令されればそれを拒否することが難しい、という特徴があった。このため、転勤により、子供の転校・進学への支障、配偶者の失職、介護への支障、単身赴任など家族や家庭生活が犠牲になる側面があったことは否めず、本人の希望や同意を尊重した転勤制度の構築が求められている。こうした転勤制度の負の側面はクローズアップされる一方、ジョブ・ローテーション（定期的な人事異動）や適材適所などの通常の目的を超えて、日本の雇用システムの中でどのようなメリット・インプリケーションがあったかについてはこれまで必ずしも明らかにされてこなかった。そこで本調査は、従業員が300人以上の大企業の大卒正社員に限り、転勤経験者と転勤非経験者の様々な属性を比較することで、転勤制度の役割を検討した。

その結果、転勤経験者は、経験していない者と比べ、業務経験の幅が広い、スキルの習熟度が高い、企業特殊的人的資本の割合が高い、勤続年数が比較的長い、基礎力が高い、年収が高い、課長以上の割合が大きい、昇進スピードが速い、適職感が高い、幸福度が平均的には高いなど、といった特徴がみられ、転勤経験者が持つメリットが明らかになった。

また、転勤と転居を伴わない異動を比較すると、両者とも役職の変化に明確な差はみられないが、前者は職業能力、仕事の難易度、後者は仕事の内容における変化がより明確であることがわかった。これは、無限定正社員システムの中で、人事政策上、転居を伴わない異動は様々な職務を経験させる意図がある一方、転勤は仕事の難易度を上げ、それにチャレンジさせる意図があったと解釈できるかもしれない。

こうしたことを反映して、転勤経験者にとって転勤は必ずしも本意ではないが、メリットがデメリットを上回ると評価している人が多くなっている。また、転勤制度のルールなどが整備されている企業に所属する人ほどメリットの割合が大きくなっている。

転勤経験者が転勤未経験者に比べて、能力・スキル・課長以上割合・年収が高いという特徴が明らかになったことから出てくる研究課題としては以下の3つが挙げられる。

第一は、転勤を経験すれば能力・スキルは必ず向上するかという点である。これは専門職、非専門職の分析結果が示唆を与える。専門職に着目すると、専門職では転勤の有無で基礎力の差があまりみられないため、転勤を命令する場合、専門職で基礎力を低い人を選んでいるわけではない限りは、転勤で能力・スキルが高まっているわけではないことがわかる。したがって、職種によっては転勤で能力・スキルが向上しにくい場合もあるといえる。一方、転勤で仕事の難易度が上がる傾向が強いことは、転勤がより能力・スキルを向上させる機会をより与えているとの解釈もできよう。

第二は、転勤を経験しなければ出世できないかという点である。転勤経験者は確かに昇進確率、スピードは速く、高い役職に占める割合も高くなっている。その一方で、課長クラス以上に着目した分析では、転勤経験者と非経験者では基礎力の違いは明確でないことがわかった。これは、出世はあくまで能力・スキルなどの高さに依存し、転勤の有無が決定的役割を果たしているわけではないという見方と矛盾しないといえる。

第三は、転勤経験者が転勤未経験者よりも能力・スキルが上回る場合においても、転勤を経験することで能力やスキルなどが高まっているのか、それとも、そもそも能力やスキルが高いものが転勤を

命令されやすいためそのような差が生まれているのかを識別することである。例えば、転勤経験者は高校時代運動系の部活動をやっていた割合が高く、そうした部活動で養われやすい非認知能力を持つ人が評価、期待されて転勤を経験しやすいという部分があるかもしれない。いずれにせよ、実際には、能力・スキルを持ったものが転勤を経験しやすく、その経験で更に能力・スキルが向上するという相乗効果が働いていると考えるべきであろうが、厳密な分析は今後の課題としたい。

② 高齢者雇用制度に対する評価

年金支給開始年齢が 65 歳に延長される中で 65 歳までの雇用安定を確保する仕組みとして継続雇用制度が主として利用されている。定年までの後払い式、年功色の強い賃金制度を前提にすれば継続雇用制度の下での賃金の大幅な低下は合理的である。一方で、同じ職務に従事しながら賃金が大幅に低下するのは公平性に欠け、不利益変更にあたるとの見方もあり、職務内容変更と賃金低下をセットで実施されるケースも多い。しかし、これまで慣れ親しんだ職務とはまったく異なる職務に従事することは本人のスキルや経験が有効に活用されていないことを意味し、雇い主、労働者にとってマイナスである。

こうした問題への対応としては、年功型賃金制度を見直し、定年前に生産性に見合った賃金レベルにした上で、定年延長・廃止を検討することが挙げられる。このような検討に資するためには、継続雇用を含め定年前後の雇用パターンに応じて高齢者労働者はどのような状況に置かれ、どのように考えているかを綿密に分析する必要がある。

本調査では定年前後の雇用パターンとして継続雇用制度の利用が半分程度と最も高いが、定年後他の企業で勤務している人と比べ時間当たり賃金は低く、賃金の減少幅も大きい、仕事満足度や 65 歳以降の就業意欲も最も低いなど厳しい状況がみてとれた。その結果として、継続雇用制度利用者の同制度に対する評価は必ずしも高くなく、賃金低下への不満は大きいといえる。また、雇用の安定、同じ職場での継続的な就業メリットなど重視するという消極的な対応も目立ち、自ら職探しをする、あるいは、企業に次の職場を紹介する義務を課すべきといった積極的な対応は支持されていない。さらには、年功色の強い賃金制度の見直しなどを通じた抜本的な高齢者雇用制度見直しに対しても消極的であり、現在の賃金制度をそのままに同じ賃金で定年延長を求めるような制度設計上の観点からは合理性を欠いた機会主義的な考え方も強いことが明らかとなった。

継続雇用制度は、65 歳までの雇用維持には一定の役割を果たしているものの、賃金減少の幅が大きく、同じ仕事の業務量の調整や後進指導に従事するだけでは、仕事からの満足度が十分に得られていないことがみてとれた。継続雇用者であっても、65 歳以降の就業意欲を引き出すような 60 歳前後から新たなキャリアや職域を開発して、別会社への転身も含めた幅広い選択肢をもつことが、高齢者の就業継続・能力発揮の観点からみて望ましいと考えられる。

参考文献

- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『60 代の雇用・生活調査』調査シリーズ No.135 労働政策研究・研修機構
労働政策研究・研修機構 (2016) 『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズ No.149, 労働政策研究・
研修機構
労働政策研究・研修機構 (2016) 『高年齢者の雇用に関する調査 (企業調査)』調査シリーズ No.156, 労働
政策研究・研修機構
労働政策研究・研修機構 (2017) 『企業の転勤の実態に関する調査』調査シリーズ No.174, 労働政策研究・
研修機構