

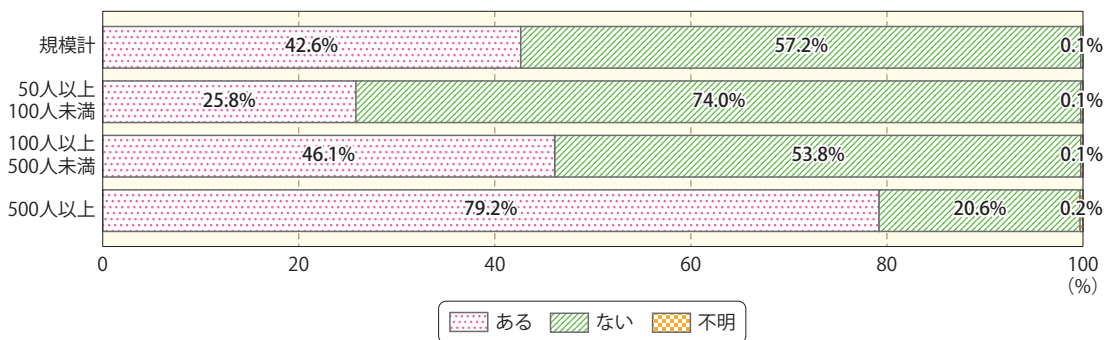
第3章 民間企業等における転職の実態と取組

第1節 民間企業等における転職の実態

転職は、国に限らず民間企業や地方公共団体でも広く行われている。近年、一部で見直しの動きが進みつつあるものの、なお多くの民間企業等で転職が行われている。

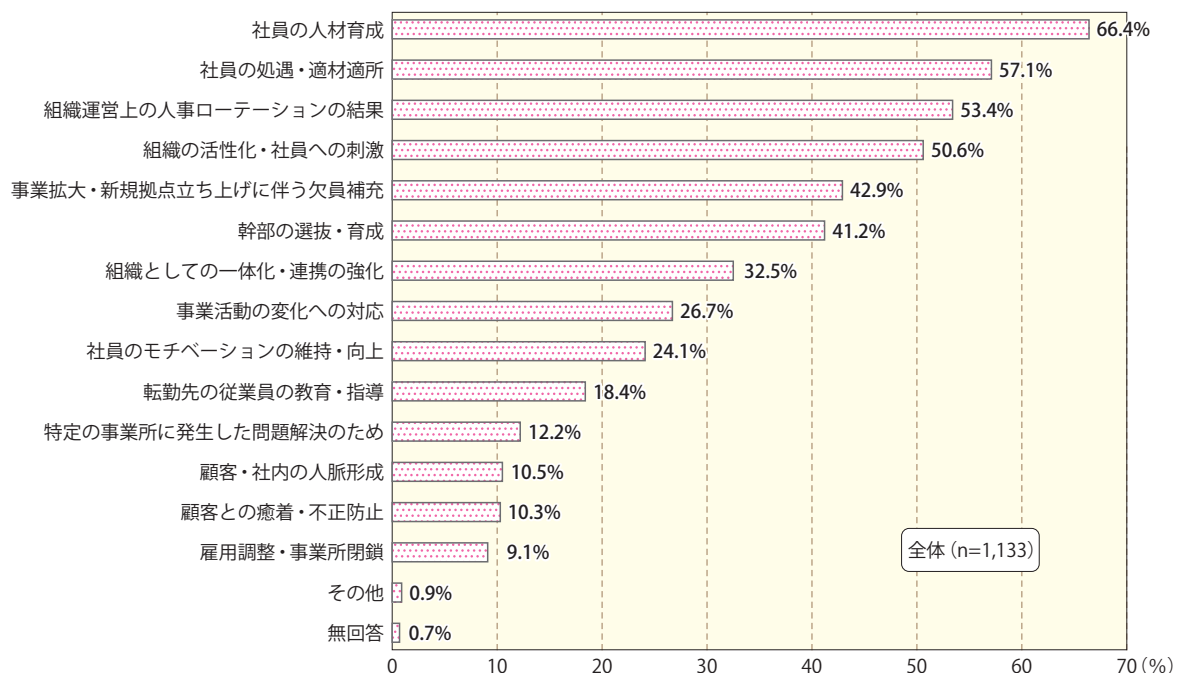
令和7年9月に公表した令和6年「民間企業の勤務条件制度等調査」(人事院)によると、転居を伴う転職がある企業は42.6%となっている。企業規模が大きくなるにつれて、転居を伴う転職がある企業の割合は高くなっており、500人以上の企業では、転居を伴う転職がある企業の割合は79.2%となっている。

図3-1 転居を伴う転職の有無別企業数割合



また、「企業の転職の実態に関する調査」(平成29年10月25日独立行政法人労働政策研究・研修機構)によると、転職の目的として「社員の人材育成」が最も多くなっており(66.4%)、この点は前記の各府省ヒアリングにおける回答と大きな違いは見られない。

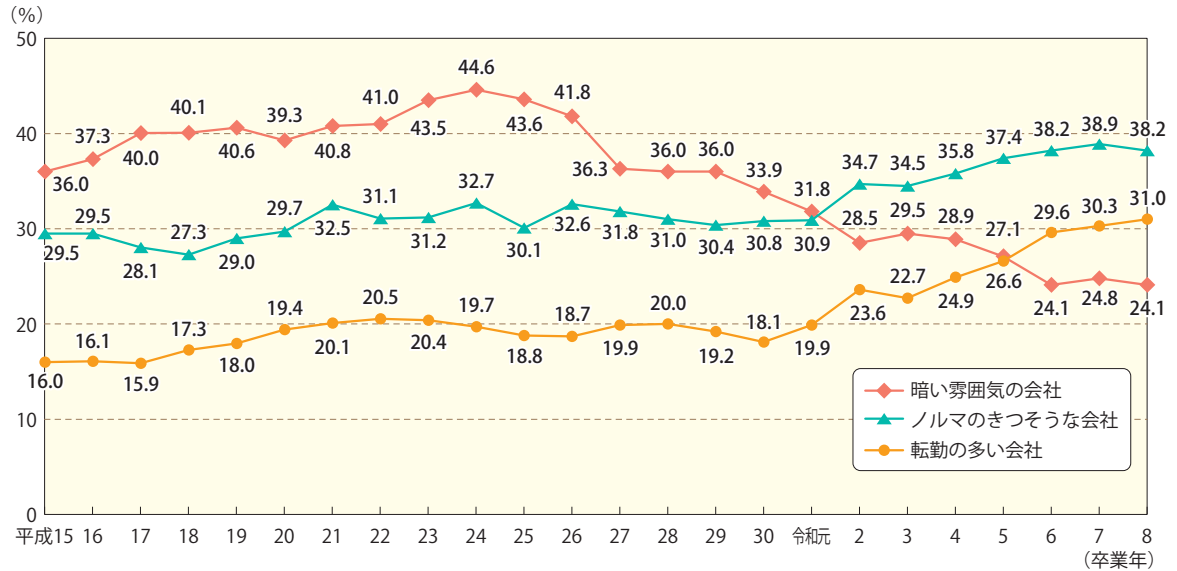
図3-2 転職の目的(複数回答)



(注) 1 「企業の転職の実態に関する調査」(平成29年10月25日独立行政法人労働政策研究・研修機構)より作成。
 2 転職がある企業(「正社員(総合職)のほとんどが転職の可能性があると」「正社員(総合職)でも転職をする者の範囲は限られている」の合計)を対象に集計。

これに対して、「マイナビ2026年卒大学生就職意識調査」(令和7年4月23日株式会社マイナビ)によると、行きたくない会社(あてはまる項目を二つ選択)として、「ノルマのきつそうな会社」に続き、「転職の多い会社」が多くなっており(31.0%)、5年連続で増加している。

図3-3 行きたくない会社(上位3項目のみ抜粋)



(注) 「マイナビ2026年卒大学生就職意識調査」(令和7年4月23日株式会社マイナビ)より作成。

また、転職に対する意識やニーズを調べた「転職に関する定量調査」(令和6年5月30日株式会社パーソル総合研究所)によると、社会人(ホワイトカラーの正社員)⁵においては、どの年代も、女性では3割以上、男性では2割近くが「転職がある会社は受けない」としている。

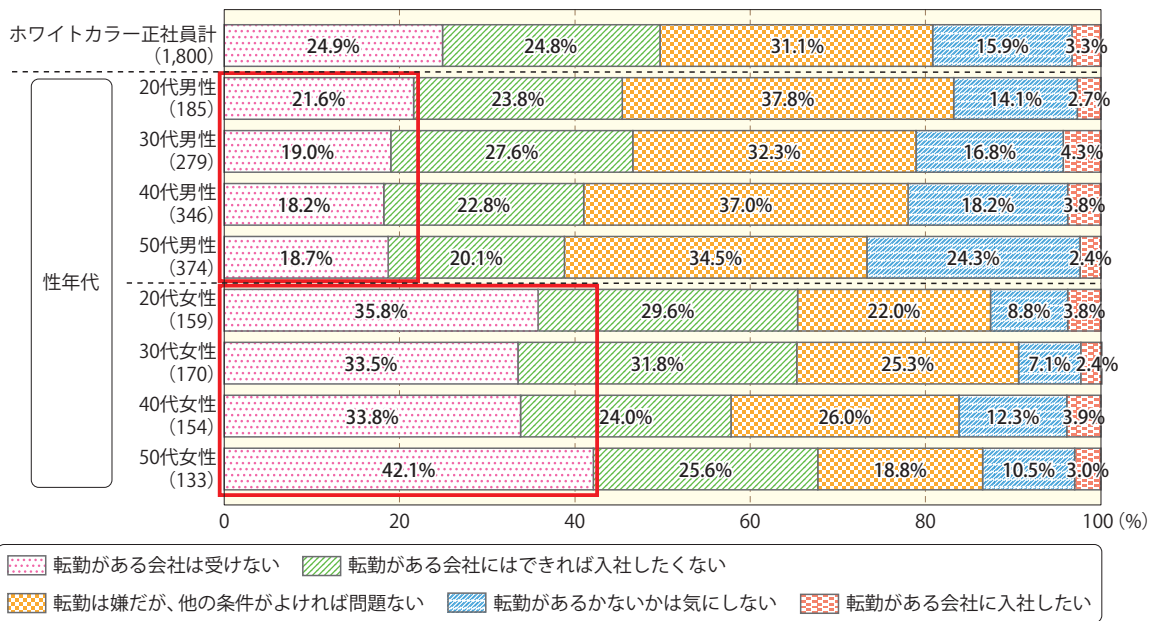
⁵ 社会人：20～50代のホワイトカラー正社員計1,800名

・正社員規模301人以上の日本企業勤務者

・職種：間接部門、事務職、営業・販売職、情報処理・通信技術職、商品開発・研究職

・除外業種：農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、学術研究、国家公務・地方公務、専門・技術サービス業(法律、税理士、測量など)

図3-4 社会人中途入社意向



(注) 1 「転職に関する定量調査」(令和6年5月30日株式会社パーソル総合研究所)より作成。
 2 括弧内はサンプル数。

このように、新規学卒者か転職者かにかかわらず、就職先の選定に当たって転勤がある企業を敬遠する者が相当程度に上っている。

第2節 民間企業等における転職に関する取組

このような状況の下、民間企業等では転職について様々な見直しが行われている。

1 民間企業の取組

民間企業においても、転職は、事業やサービスの広域展開、適材適所の人員配置、多様な経験付与による人材育成などを目的として行われているが、働き方に関する価値観の多様化や法令改正を背景に⁶、その在り方を見直す企業が出てきている。そこで、令和7年12月から同8年2月にかけて、転職に関する取組について複数の企業にヒアリングを行った。

ヒアリングでは、事業展開上の理由などから社員の転職が避けられないといった事情がある中でも、「働く場所を選びたい」という社員のニーズに向き合い、転職の有無・範囲を社員が選択することを前提としたものへと人事制度を全体として再構成した上で、転職に応じる社員には、転居に伴う単なる実費補填、従来の単身赴任者に対する手当の支給等を超えた金銭的支援のほか、引っ越しサポートや転居先住居を探す際のサポート、転居・帰宅のための休暇付与など、様々な支援を行っていることが確認できた。

それらの取組の主な傾向をまとめると次のとおりである。

(1) 転職の有無・範囲を社員が選択することを前提とした制度の導入

- 入社時に分けた人事グループによって転職の有無も分かれていたことを見直し、人事

⁶ 令和6年4月から労働基準法施行規則(昭和22年厚生省令第23号)が改正され、企業は、新たに、労働契約締結及び有期労働契約の契約更新のタイミングで、雇入れ直後の就業場所・業務の内容に加えて、これらの「変更の範囲」も明示しなければならないことになった。

グループを統合した上で転勤の有無や勤務エリアが選べる制度を導入している例が見られた。育児・介護等を理由とした転勤の一時免除制度を設けている例も見られた。

- 拠点となる勤務地を社員自身が選択し、当該勤務地から転居を伴う異動をすることに對して補償やインセンティブを与える仕組みを導入している例が見られた。

(2) 実際の転勤に伴う負荷に見合った補償・支援の充実

- 将来転勤があり得ることを考慮した処遇ではなく、実際に転勤があった場合に、その転勤に伴う様々な負担に見合った補償・支援を行うという企業が多かった。
- 従来から設けられていた家族と別居になった場合の手当のほかに、遠距離異動そのものへの手当・一時金を新設した例が見られた。
- 単身赴任（家族と別居）している場合は、別居手当のほかに帰宅のための交通費が実費で支給される例も見られた。
- 転勤、帰宅のための休暇制度を設けている例が見られた。
- 引っ越しに係る費用は、全ての企業において負担していた。業務の引継ぎと併せて実施する場合も含め、転居先の内見の費用についても負担する例が複数の企業で見られた。
- その他、引っ越し業者・不動産業者の紹介、部屋探しや引っ越し手続の支援等の取組が見られた。

【コラム2】 ヒアリングを行った主な民間企業の具体的な取組

(株式会社JTB)

株式会社JTBは、平成30年から、入社時に事業所へ通勤可能な範囲内で生活の拠点とする住所（居住登録地）を登録した上で、①全国転勤可能、②居住登録地を含むエリア内での転勤あり、③居住登録地から通勤可能な事業所でのみ勤務という三つの勤務地区分を選択させ、①から③までの勤務地区分それぞれで基本給に差を設けている。また、希望するエリア外で勤務することとなった場合には、①との基本給の差に相当する額を「基本業務・勤務地外手当」として支給している。

居住登録地外への転居を伴う異動を命じられた社員が、新任地において異動と同時にパートナー又は扶養家族と別居する場合には別居手当を支給し、帰宅旅費は年12回まで会社で負担するとともに、新任地における生活に必要な備品購入といった出費への補填を目的として赴任手当を支給している。

令和2年10月から、テレワークをベースに業務に従事することで、自身の希望する場所にいながら遠隔地の拠点に勤務することができる「ふるさとワーク制度」を導入した。転居が必要な遠隔地の事業所への異動自体は発生するが、実際の転居は伴わず、生活の拠点である居住登録地に住みながら働くことが可能となる。また、転勤中の社員の場合、この制度を利用して、途中から転勤を解消することもできる。

(東京海上日動火災保険株式会社)

東京海上日動火災保険株式会社では、社会的な共働きの普及や働き方に対する価値

観の多様化に伴い、転勤への抵抗感が高まってきていること等を背景に、令和8年度から総合職とエリア総合職を一本化するとともに、全従業員が生活の拠点となる「本拠地」を定め、転勤については、毎年、①国内外問わない、②本拠地を含む一定の地域内、③本拠地からの転勤には同意しない、の三つから選択できる仕組みとする。実際に転勤が生じた場合には、転勤に伴い発生する経済的負担や生活の拠点から離れることによる心理的負担などを考慮し、本拠地と勤務地との距離等に応じて毎月10万円～13万4,000円の「転居転勤サポート手当」が支給される。

さらに、こうした転勤政策の転換と併せて、社員が自ら希望するポストに応募する「JOBリクエスト制度」や、現行業務を担いながら社内プロジェクトに参画できる「プロジェクトリクエスト制度」を強化・充実させ、主体的なキャリア形成や成長機会の提供にも取り組んでいる。

(AIG 損害保険株式会社)

AIG 損害保険株式会社は、平成31年4月から、全社員に、①全国どこでも異動可能か／異動範囲を特定のエリアに限定したいか、②全国11エリアのうち異動を希望するエリアはどこか、③②のエリア内で異動を希望する都道府県はどこかをそれぞれ記載させ、原則として希望する地域の範囲内で異動させる「Work@Homebase制度」を導入した。

転勤する職員本人が選んだ賃貸住宅を社宅として借り上げているが、令和3年10月から、転勤する職員全員への補助を廃止し、希望する都道府県（③で記載したもの）以外に勤務となった場合にのみ、その地域の賃料平均額の80%を会社が負担することとした。

また、単身赴任手当や一時帰省旅費も廃止し、家族帯同の有無にかかわらず、希望するエリア（②に記載したもの）以外に勤務している間、毎月15万円の「モビリティ手当」を支給することとした。

これらは、「希望しない地域での勤務か否か」に重きを置くという考え方に基づくものであり、これに基づき、寒冷地において支給される暖房手当など地域の特性に応じた手当も廃止した。

(大成建設株式会社)

大成建設株式会社は、令和7年7月に社員の転勤に伴う処遇を大幅に引き上げた。従来から、引っ越し費用のほか、赴任手当、単身赴任者への別居手当を支給してきたが、これらの手当額の引上げに加え、転勤時に一時金を支給することとし、特に社員の「家族との時間を大切にしたい」という声を受け、家族帯同の場合には、最大（転居距離が500km以上の場合）で100万円を支給する。

また、育児・介護等を理由とした最大5年間の転勤免除制度や、従来の専任職を総合職に一本化することにより、勤務エリア限定型の総合職の制度も設けた。なお、社員は引っ越しに当たり同社が提携する運送会社を利用でき、また、条件を満たせば社宅・寮や借上げ住宅に居住できる。

国内外の各地で事業を手がけていることや、キャリア形成の観点もあり、多くの社員は転勤を経験するが、会社として、「転勤に伴う負担に配慮し、報いる」というメッセージを打ち出すことにより、人材確保や離職防止を目指している。

（東日本旅客鉄道株式会社）

東日本旅客鉄道株式会社は、令和8年度から遠距離異動手当を新設した。転勤の発令等を受けた際、現勤務箇所から新勤務箇所までの距離が100km以上ある場合は、遠距離の転勤等に対する一定の負担に配慮し、1回につき30万円の一時金を支給する。家族と別居する者には、遠距離異動手当に加えて別居手当が支給される。

同社における転勤は、社員の能力開発に加え、近年では活躍フィールドの拡大を目的として実施しているが、遠距離の通勤や転居への不安を持つ者もおり、そのような通勤や転居の負担に配慮する姿勢を示している。なお、社員が転居する際は、グループの物流会社を利用して自己負担なく引っ越しができ、一定の要件を満たせば各地の社宅や社員寮に入居できる。

さらに、令和8年度の採用者から、これまでのエリア職を改め、より多様な役割を果たし、各地域の事業運営を担うことが期待される「地域総合職」を新設した。

（中部電力株式会社）

中部電力株式会社では、転勤者が利用できるサポート制度として、転勤休暇制度、部屋探しサポート制度を設けている。

転勤休暇制度は、転居を伴う異動について、年次有給休暇とは別に、異動前4日間、異動後4日間の計8日間休暇を取得できる制度である。役所への転居届など、転勤者のニーズに応じて、休暇を取得できる。

また、部屋探しサポート制度は、各事業拠点に存在していた社宅の廃止・縮小を背景に平成30年4月から導入した。同社が、不動産の賃貸仲介会社と提携し、社員が専用サイトに広さや家賃などの希望の条件を入力すれば、該当する物件を紹介してもらえるという仕組みであり、部屋を探す負担を軽減している。

これらのサポート制度に加え、赴任旅費の支給、転居に係る雑費の一括支給、引っ越し費用の支給のほか、単身赴任者には単身赴任手当の支給がある。

（総合商社A社）

A社では、「経済的な水準（購買力）の維持」と「生活環境格差の補償」という2つの側面から、海外在勤中の給与・厚生制度を整備している。

基本給については、月例給を、日本での手取りと同等となるよう税・社会保険料等を控除して算出した上で、購買力補償の考えに基づき、任地・本邦間の物価差等を反映した調整給を併せて支給し、経済的な水準の維持を図っている。

海外勤務に対する手当では、本邦とは異なる生活様式へ適応することによる精神的・経済的負担に対して補償を行っているほか、気候・インフラの充実度合い・治安等の生活環境や、就業日数や現場の状況等の就業環境が著しく厳しいと認められる社

員については、その厳しさに応じた更なる手当の支給を行っている。これらの要素には時間と共に変化するものも含まれることから、人事担当者が定期的に現地調査を行い、手当額の見直しを行っている。

その他、社員本人・帯同家族の医療費及びこどもの教育費に対する補助や、特に生活環境が厳しい都市における有給休暇取得時の旅費補助等、福利厚生面のサポートも提供している。

(日揮ホールディングス株式会社)

日揮ホールディングス株式会社では、世界・日本各地で主にエンジニアリング事業を展開しており、横浜にある本社をベースとしながら、一部の社員は国内外の多様なプロジェクト現場・拠点で就業している。令和6年4月には、国内転勤者のための制度を改正し、転勤に対するインセンティブとして、月3万円の給与上乘せ支給に加え、帰宅に要した費用の月2回の実費支給、月1日の休暇付与を行っている。

海外の現場に駐在する場合には、一時帰国サイクルを90日から56日に短縮し、一時帰国時にはリフレッシュのための休暇を取得できる。厳しい環境にある地域での駐在に対しては、ハードシップ手当を支給等している。また、海外での子女教育費は、幼稚園から高校までの費用を会社が全額負担し、家族の帯同も後押ししている。

さらに、国内・海外の赴任者のいずれに対しても、単身赴任等で残された家族の負担軽減のため、月3万円相当を上限に育児・介護・家事代行サービスが使える仕組みがある。

2 地方公共団体の取組

地方公務員についても、国家公務員と同様に、その地方公共団体内への行政サービスの均質な提供等のため転勤が必要な場合がある。今回調査した二つの地方公共団体における転勤に関する取組状況は、以下のとおりであった。

地方公務員法（昭和25年法律第261号）において、地方公務員の給与は、「生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない」とされている。また、「給与以外の勤務条件を定めるに当たっては、国及び他の地方公共団体の職員との間に権衡を失ないように適当な考慮が払われなければならない」とされている。

このため、多くの地方公共団体において給与制度等は国と同様の仕組みとなっているが、今回調査した地方公共団体においては、人材確保や離職防止等の観点から、以下のような独自の取組が見られた。

- 引っ越し等に係る費用（引っ越し等に伴う諸雑費を含む。）の支援
- 混雑期の引っ越しを避けるための対応
- 宿舎等の住環境の整備（民間住居の借上げ、若手職員への家賃割引など）

【コラム3】 地方公共団体の具体的な取組

(北海道庁)

北海道庁では、転居に当たって、公宅（宿舎）の確保や運送事業者の繁忙期を避けた引っ越しの実施に向けた取組が見られた。北海道は広大な地域であることから広域異動が多く、公宅が各地域に確保されている。若年層職員へのインセンティブとして、30歳以下の職員は世帯用の公宅であっても家賃が安くなるように設定されている。公宅が少ない地域では、民間企業が建設したアパートを1棟ごと長期間借上げし、転勤を行う職員や若年層職員に対し安定的に住居を提供する取組も行っている。引っ越し費用の高騰する時期を避けるため、赴任期間の延長や、4月上旬の引っ越し時期を遅らせ、一時的にホテルに滞在する場合には宿泊費等を支給するなどのサポートを行っている。また、地方公務員には広域異動手当制度がないため、転勤に係る独自のインセンティブとして、平成27年から、昇給区分の判定において、人事評価結果に加え、300km以上の異動があった場合に「公務貢献」として考慮する等の取組も実施している。

(A県庁)

A県庁では、引っ越し費用は実費精算ではなく、「移転料」として定額で支給されている。移転料の支給額は移動距離に応じて10万7,000円～32万4,000円となっており、扶養親族を帯同しない場合においては、その2分の1に相当する額が支給される。定額支給であることから、転居時期によっては実際に要した引っ越し等の費用が移転料を上回るケースもあり得る。また、上記移転料とは別に、赴任直後の諸雑費に充当することを目的とした費用として、着後手当（移動距離と転勤先の地域に応じて1万7,400円～5万9,000円）を支給している。

第3節 諸外国政府・国際機関における転勤の実情

日本とは人事管理の前提・実情が違う部分があるものの、今回、英国、タイ、米国及びマレーシアの4か国の各政府並びに国際連合事務局及び国際連合の基金・計画（以下「国連関係機関」という。）における転勤の実情について調査を行った。

1 転勤の意義・必要性

制度設計や運用の細部において差異があるものの、転勤そのものの意義については各国・各機関で大きな違いは見られなかった。すなわち、転勤は、人材育成、本部と現場との知見の循環、組織の新陳代謝の確保、不正や癒着の防止、地域間・勤務地間の負担の公平性確保といった観点から、組織運営上不可欠な手段として位置付けられている点は共通している。これらは、日本の国家公務員の人事管理において従来から指摘されてきた転勤の意義ともおおむね重なるものである。

2 人事運用・転勤に対する支援・インセンティブ

多くの国や国際機関においては、組織や職種ごとに、転勤の必要性や目的を吟味した上で、それに応じた人事運用や制度設計がなされている。例えば、現場経験を特に重視する組織では一定期間ごとのローテーションを制度化する一方、専門性の継続的な発揮が重要なポストでは、比較的長期の在勤を認めるなど、転勤の強度や頻度に差を設けている。

また、職員の自発的な異動が原則とされている組織においても、完全に職員の意思に任せるだけでは一部の職員が同一勤務地に長期滞留する可能性があることから、転勤を適切に促すために、金銭的・非金銭的なインセンティブを組み合わせて運用されている。転居費用や生活費の補填、勤務地ごとに設定された困難度に応じた手当の支給など、転勤のマイナス面を補う措置に加え、転勤ごとに支給される一時金や転勤回数に比例して増加する手当を設けている事例もあった。

さらに、制度上又は運用上、昇進時に転勤経験を重視するなど、キャリア上のメリットが明確に示されている例が多く見られた。これにより、転勤は単なる「負担」ではなく、将来のキャリア形成に資する重要な経験として位置付けられていることが見て取れる。

3 職員の意向への配慮、職員の理解の確保

転勤の意義や必要性について、職員に対して丁寧に説明し、理解を促す取組が重視されている点も多くの国で見られる特徴である。採用段階から転勤の可能性やキャリアパスとの関係を明示したり、評価面談やキャリア面談を通じて転勤経験の意味付けを行ったりすることで、職員が自らのキャリアの中に転勤を位置付けられるよう工夫がなされている。これにより、希望に沿わない転勤を最小限に抑えつつ、組織として必要な人材配置を確保することが図られている。

また、へき地や生活環境が厳しい地域における勤務について、組織のミッションを最前線で体現する重要な役割として位置付け、その意義ややりがいを職員に浸透させている点も重要である。困難な地域で勤務することが組織や社会にとって不可欠であること、また、その経験が職員自身の成長や評価につながることを繰り返し発信することで、そうした勤務地で働くことに誇りを持つ文化が形成されている例が見られた。

【コラム4】 調査を行った外国政府・国際機関の状況

1 英国

(1) 転勤の状況

英国政府の職員の異動は、ポストに空席が生じた際に自ら公募に応募する方式であり、転勤についても同様に、職員自身の意思によることとなる。そのため、英国政府においては希望に沿わない転勤は原則として起こらない。

例外として、ファストストリーム試験と呼ばれる幹部候補を採用するためのプログラムを通じて採用された者を全国で様々な経験をさせるという観点から半年程度で繰り返し転勤させるケースが挙げられる。しかし、近年はファストストリーム試験で採用された者であっても、希望に沿った対応がなされており、職員の希望に沿わずに転勤させるという考え方からは遠ざかってきている。

また、政府機能の移転でポスト自体が別の地域に移り、それに伴い職員が異動するケースも存在する。政府機能の移転の例として、過去には財務省の一部が英国中部の都市であるダーリントンに移転し、最近では「Places for Growth」(以下「PfG」という。)と呼ばれるプログラムにより、ロンドンに所在する約2万3,000ポストが移転した。

PfGでは、ポストが空席になったタイミングで当該ポストを地方に移転する方法が採られており、職員の転勤は最小限に抑えられている。移転したポストは主に、ポストの移転先の人材で埋められており、例えばスコットランドにあるグラスゴーに移転した内閣府のポストのうち、95%程度はスコットランド出身者が就き、残りがロンドンなど別の地域から転勤してきた者が就いている。

職員を転勤させる際には、ロンドンでのキャリアと同等の十分に魅力的なキャリアを歩むことができることを示しており、それが機能移転を進める大きな成功要因となっている。キャリアの明確化に加え、移転先の家賃の安さ、教育環境など、転勤によって生活の質がどのように上がるかを示したパンフレットを配布したり、転勤予定先で2週間程度業務を体験する機会を付与したり、移転先での生活を実感しやすくする取組も実施している。

PfGに伴う移転では、「職員のキャリアを移す」という視点に立っており、各職員は転勤先で今後のキャリアを築いていくことを前提としているため、家族帯同で移っている。日本のように単身で赴任するという事は考えられないとのことであった。

(2) 転勤に対する支援・インセンティブ等

職員を転勤させる場合、各府省の判断により、転勤の費用として最大1万4,000ポンドまで支給可能なパッケージが用意されている。ただし、そのための予算は、内閣府が政府統一であらかじめ確保しているわけではなく、各府省が独自に予算を確保する必要があるため、また、真に職員を転勤させる必要性の有無も検討する必要があるため、実際の利用は限定的である。この1万4,000ポンドについては、引っ越し費用も含めて支給するものであり、インセンティブというよりは、移転に伴い生

じる経済的な不利益を補う側面が強い。

また、ロンドンでは物価等を踏まえ、特別な給与体系（London weighting）が適用されているが、ロンドン以外に移った際にも、給与の減額へ対応するため、2年間はこの給与体系が適用される仕組みとなっている。

2 タイ

(1) 転職の状況

欧米諸国と同様に、基本的には職員が自発的に異動していく方式である。国の行政機関は、バンコク及び各地方に所在しているが、職員は採用時に希望する勤務地を選ぶことができる。本省と地方機関で昇進ペースに変わりはなく、給与水準も同じであるため、職員の多くは自らの出身地での勤務を希望する傾向にある。

本省の局長級以上に昇進するには、三つの異なる地域で勤務する必要がある（異なる地域の定義は府省によって異なる）ため、上位のポストを目指す職員は自らの意思で他地域のポストに転職することとなる。また、現在の勤務地において現職位より上位のポストに空きがない場合に、昇進のために自発的に別の地域のポストに移る職員も存在する。

当局側の命令により転職させるケースは少ないが、各府省では職員の異動計画を作っており、人員不足の地域に職員を補充する場合のほか、人材育成の観点で他地域での経験を積ませたい場合や異なる仕事を体験させたい場合に、局長等の上司の判断により転職を命じる場合もある。転職を命じられた場合には、従うことが義務と考えられており、拒否することはできない。

転職命令の前段階で打診等のプロセスはないが、日常的に職員の将来のキャリアプランを話し合っており、上司から、転職が成長の機会であることをしっかりと説明しているため、職員側も基本的には拒否することはない。仮に転職に不服がある場合には、人事担当部局に相談することは可能であり、転職が不当なものと判断された場合には転職前の職場に戻す判断がなされることもある。

なお、へき地には軍隊が駐在しており、一般の事務系職員はへき地の官署に常駐することはなく、必要に応じて都市部の官署から出張するなどして事務を行っている。

(2) 転職に対する支援・インセンティブ等

転職に対するインセンティブ等は基本的にはなく、引っ越し費用も職員の自己負担である。引っ越し費用は、従来から支給されておらず、タイでは引っ越し費用が安く、バンコクから国境付近まで異動しても、2,000～3,000バーツ（約1万～1万5,000円。令和8年3月31日時点）程度しかかからない（初任給は日本円で10万円程度）こともあり、職員から不満が出ていることは特にないとのことである。

タイ政府の場合、上記のとおり、給与水準が本省と地方で変わらない中、バンコクの生活費が高いこと、本省の業務は責任が大きいことなどから、地元での勤務を希望する職員が多く、本省で勤務している職員は、既にバンコクに家を持っているバンコク出身者が多い。バンコクの民間企業は国家公務員と比べて給与水準が高い

こともあって、国家公務員志望者は減っており、本省で勤務する人材の確保が難しくなっている。

3 米国

(1) 転勤の状況

米国政府において、海外赴任も含む転勤を前提とした人材育成や人事配置が体系的に行われている職種の一つとして外交官が挙げられる。米国内で勤務する職員とは手当等の処遇面で異なる面はあるが、転勤の意義、インセンティブや支援を考える上で、職員のキャリア上、転勤が体系的に取り入れられている事例として、本稿では外交官に着目して整理を行った。

外交官は、採用後最初の2ポストについては、人事当局が約15か所の勤務地候補を職員に提示し、職員から提出された希望順位や人材育成上のニーズを踏まえて配属先を決定する。最初の2ポストを終えた後は、幹部層を含め、夏と冬の年2回の異動サイクルごとに公示される空席ポストに対し、職員が自ら応募して異動することが基本となる。

公募ポストは通常、着任の約1年前に示され、選考に当たっては職員の等級、必要とされる語学要件、語学習得に要する期間、志望動機、生活が困難な地域での勤務経験などが総合的に考慮される。実際の着任時期は、赴任する官署と調整の上、子の学校の日程等の家庭事情も考慮の上で決定される。なお、例外的に、生活が著しく困難な地域のポストや、要人支援に伴い長期出張を要する等、極めて負荷の高い国内ポストに配属された場合には、着任後短期間で人事当局の指示の下で職員を異動させる場合がある。

人材育成と人事配置の公平性を確保する観点から、外交官にはキャリアを通じて海外勤務を行うことが強く期待され、同一ポストでの連続勤務は原則5年、米国内での連続勤務は原則8年が上限とされている。また、幹部への昇進には、原則として2回、生活が困難な地域での勤務経験が求められている。家庭の事情や重大な健康上の理由により、生活が困難な地域での勤務を経験できない場合には、昇進資格を維持するための申立てが認められる場合もある。

このように、米国政府の外交官については、公募による異動を基本としつつも、特定の業務や勤務地に偏らない配置が実現されるよう、定期的な人員の循環を促す仕組みが設けられている。

(2) 転勤に対する支援・インセンティブ等

米国内の転勤の場合、特別な手当は支給されないが、引っ越し費用は官費で賄われる。また、国務省本省（ワシントンD.C.）から国際連合米国政府代表部（ニューヨーク）への異動など、勤務地の物価水準が大きく異なる場合、住宅手当や地域調整手当が支給され、生活費の差異に対する調整が行われている。

海外転勤の場合、家財の輸送には重量枠が設定され、その範囲内での輸送費は官費負担となるほか、自動車1台分の輸送費も官費の対象とされている。赴任時には、一時宿泊手当が支給され、宿泊費、食費、交通費など赴任初期の生活立ち上げに要

する費用が補助される。また、生活が困難な地域での勤務など、やむを得ない事情により家族が米国内に残留せざるを得ない場合、二重生活に伴う経済的負担を軽減するため、単身赴任手当が支給される。赴任や帰朝、外国間の転職に伴う引っ越し費用は、米国内での自動車保管料などごく一部の費用を除き、ほぼ100%官費で支給され、職員の自己負担は最小限に抑えられている。

子女教育に関しては、在外においてもワシントンD.C.と同等の教育機会を確保することを基本方針として教育手当が支給される。特別支援教育、家庭教育、寄宿学校の授業料・寄宿学校に通う子の帰宅旅費についても、条件に応じて実費精算が認められている。一方で、ベビーシッター代や学童保育料等については私費負担とされている。

金銭的支援のほか、在外公館には円滑な赴任を支援するための担当者が配置され、職員本人のみならず家族の生活面も含めた支援が行われる。具体的には、帯同した家族の現地社会への適応支援や、子女の教育に関する手続・調整に加え、教育に関する特別なニーズがある場合には、適切な支援機関や支援サービスへの紹介も行われる。

4 マレーシア

(1) 転職の状況

マレーシア政府においては、本省と地方機関との間や、同一地域内であっても異なる機関間での異動など、転居を伴う転職が存在している。職員の異動は、必ずしも本人の自発的な応募のみに委ねられているわけではなく、人事当局の命令によって行われるケースも一般的である。異動の形態としては、同一機関内での異動、他機関への異動、昇進に伴う異動の三類型があり、組織運営や人材育成の観点から計画的に運用されている。

人事当局は、転職や異動を政府全体のパフォーマンスを高めるために不可欠なものとして位置付けており、特に会計や給付決定などに関わるポスト（センシティブポスト）については、不正や汚職、権限の濫用を防止する観点から、一定期間ごとに異動させる必要性が高いとされている。具体的には、センシティブポストでは3~5年、そうでないポストでも3~8年程度を目安に異動が行われており、専門性の蓄積と人材の固定化防止のバランスが意識されている。

職員の異動は原則として各府省単位で管理され、ポストの必要性や職員の能力実績を踏まえた上で、上司の承認を得て行われる。異動命令は14~30日間の通知期間を置くこととされている。転職命令に先立って全職員に一律に事前面談を行うことが制度化されているわけではないが、実際の運用では、家庭や介護などの事情が聴取され、考慮されることもある。

転職命令を受けた場合、原則として拒否することは認められておらず、正当な理由なく応じない場合には懲戒処分の対象となり得るが、転職命令に対して不服を申し立て、命令の妥当性を争うことは可能である。この場合、不服申し立て手続には一定の時間がかかり、通知期間である14~30日の間で行うことはできないため、いっ

た人は次の勤務地に異動した後、不服申立てを行い、転勤命令が不相当と判断されれば、元の勤務地に戻る事となる。

異動や転勤は昇進やキャリア形成の一環として前向きに捉えられており、現職の職員や国家公務員の志望者の間で強い抵抗感が生じている状況にはないと考えられている。

(2) 転勤に対する支援・インセンティブ等

転勤という仕組みを支えるため、給与・手当制度を通じた支援が講じられている。2024年には新たな報酬制度が導入され、基本給は固定しつつ、勤務地や業務内容に応じて手当の給付額を調整する仕組みが整備された。異動に関連する手当の支給額は、業務の困難度、職員の役職段階、地域間の生活費や物価の差、追加的な業務責任の有無など、複数の要素を勘案して決定される。

国全体を複数の地域に区分し、地域間で異動する場合には地域手当が支給されるほか、転勤インセンティブとして1か月分の給与を一度だけ支給する制度が設けられている。また、職員本人に加え、家族の帰宅費用も支給対象であり、年に1回実家を訪問するための航空運賃や、介護・忌引きといった事情に配慮して支給される手当も存在する。

引っ越しに伴う実費についても、交通費や梱包費、引っ越し期間中の食費などについて補償を求めることが可能であり、転勤によって職員が過度な経済的負担を負わないよう配慮がなされている。一方、金銭以外の支援、例えば、住居探しや生活立ち上げに関する支援については、特段の制度は設けられていない。

こうした仕組みにより、転勤は個々の職員に一時的な負担を伴うものの、制度全体としては生産性の確保や人材流出の防止、地域間格差への対応を目的とした合理的な人事運用として受け止められている。

5 国連関係機関

国際連合（国連）は、1945年に設立された国際機関で、平和と安全の維持、開発、人権、人道支援など幅広い課題に取り組んでいる。国連システム全体の「行政・調整の中核」として国連事務局があり、事務総長の下、ニューヨーク本部を中心に安全保障理事会や国連総会を始めとする加盟国の会議の運営や政策立案等に関する事務を担っている。また、紛争地域や政情が不安定な地域には、現地拠点としてPKO（国連平和維持活動）ミッションや特別政治ミッションが置かれ、当地の平和維持活動や政治・外交的手法による紛争解決支援に従事している。

一方、国連の基金・計画は、国連総会決議に基づき、開発、こども支援、人口・保健などの特定分野に特化した実施機関として設置され、それぞれ独自の予算・事務局を持つ。各国に国事務所（Country Office）、各地域に複数の国事務所を統括する拠点として地域事務所（Regional Office）を置き、各国政府や現地機関と連携して事業を実施している。

国連事務局と各基金・計画はそれぞれ別組織であり、採用や任用などの人事運用は個別に行われているが、給与制度は共通のものが適用されている。

今回は、ニューヨークに本部を置く国連事務局、国連児童基金（UNICEF）、国連開発計画（UNDP）、国連人口基金（UNFPA）に対して調査を行った。

（1）転勤の状況

国連関係機関は世界各地に拠点を有するため、共通して、世界各地で活動することを前提とした人事運用が行われている。国連の職員規則においても「職員は事務総長の権限により国連のいずれの活動や事務所にも配属される」旨が規定され、国をまたいだ転勤も頻繁に行われている。

各機関の人事当局に転勤の意義を聴取したところ、①多様な環境を経験することで現場の実情を踏まえた質の高い意思決定を行えるようにすること、②本部と現場の知識・経験を循環させること、③危険地域や生活が困難な地域に勤務する負担を職員間で平準化すること、④特定勤務地への長期滞留を防ぎ組織の新陳代謝を確保することなどが挙げられた。

国連関係機関における職員の異動は、欧米諸国と同様、空席ポストが生じた際に選考に応募して異動する形態が基本であり、転勤についても同様である。一方、ニューヨーク等の生活が便利な地域に長期勤務する職員が存在したり、危険地域や生活が困難な地域への人事配置に苦慮し、一部の職員に負担が偏ったりといった問題もあり、当局側の差配により転勤を行う仕組みも存在する。

国連事務局やUNICEFでは、困難度⁷に応じて、当該勤務地に在勤できる最大勤務年数（例：ニューヨーク本部の場合、5年間）を設定し、一定期間経過後には当局主導で異動を行う仕組みが導入されている⁸。私的事情、医療事情又は組織運営上の事情については、特別に組織されるパネルによる審査を通じて、転勤対象からの免除や延期が認められる場合もあるが、例外的である。

この仕組みで異動する場合、当局が異動候補ポストの一覧を異動対象となる職員に提示し、職員が提出した希望を踏まえてマッチングが行われ、職員に異動先ポストが示される。異動ポスト提示後に正当な理由なく異動を拒否した場合は職務放棄として懲戒・免職の対象となり得る。

UNDPでも同様の仕組みが導入されているが、ニューヨーク本部の最大勤務年数は7年間と長く設定され、同一勤務地内での異動でも勤務年数がリセットされる（国連事務局及びUNICEFでは、同一勤務地内で別のポストに異動しても勤務年数はリセットされず、最大勤務年数が18か月延長される）など、緩やかな運用がなされている。

UNFPAは、現場志向の強い組織であり、組織として現場での経験を重要視している。また、困難度の高い勤務地ポストを確実に充足すること、長期滞留による組織硬直化を防ぐことを主な目的として、国事務所の管理職等（全職員の約6割）を対象として、人事当局が差配して一定年数（困難度の高い勤務地は2年、それ以外

⁷ 国連の給与制度では、官署が所在する都市ごとに、治安、インフラ整備状況、保健衛生環境、住宅供給状況などを基にした困難度が設定されており、困難度に応じた額のハードシップ手当が支給される。

⁸ 国連事務局でこの仕組みが導入されたのは2023年であり、対象となるのはそれ以降に採用された職員又は従前から在職する職員で希望する者のみであり、今後10～15年程度かけて完成することとされている。

は4年)ごとに転勤させる人事ローテーションが行われている。

(2)で述べるように、国連関係機関においては、転勤に伴う金銭的インセンティブが設けられているが、人件費も含めた国連予算は加盟国からの拠出で賄われており、近年は非常に厳しい財政状況にあることを反映して、上記の当局側が職員を異動させる仕組みは一部機関では停止されている状況である。

(2) 転勤に対する支援・インセンティブ等

上記のとおり、今回調査した機関では、一部で当局側による異動の仕組みが設けられているものの、基本的には、職員が空席に公募することによって転勤することが期待されている。そのため、まずは職員による自発的な転勤を促すために金銭的・非金銭的なインセンティブや支援が存在する。

国連共通の給与・手当制度の中では、異動奨励手当が設けられている。異動奨励手当は、国をまたぐ異動の回数に応じて支給額が増加し、かつ、本部に勤務している間は支給されないため、本部外への転勤を促すインセンティブとして機能している。

また、民間賃貸住宅に居住する際に支給される住宅補助手当は、同一勤務地に勤務する年数に応じて支給額が減少し、7年間で支給されなくなる仕組みとなっており、勤務地を移るインセンティブとなっている。また、危険な地域や生活が困難な地域に勤務する職員の負担軽減を図るため、危険手当や困難度に応じて支給額が増えるハードシップ手当、心身の回復を目的として一定期間ごとに通常の年次休暇に付加して付与される休暇(Rest & Recuperation)などが設けられている。

その他、国によって教育の整備状況が異なる中で、職員の子女がインターナショナルスクールも含む様々な形態の学校に通学するための費用を補填するため、教育補助手当(Education grant)が支給されている。

非金銭的なインセンティブとしては、機関によって差はあるが、昇進において、本部外の現場経験、特に困難度や危険度の高い地域での勤務経験が考慮されることが挙げられる。これにより、国連職員としてキャリアを積んでいく上で、転勤は重要な要素として受け止められている。

国連事務局では、制度上、一定以上の職位への昇進において、転勤回数が要件の一つとなっている。その他の機関では、制度上の要件とはされていないが、困難地勤務が昇進機会の拡大に直結することは周知され、空席公募においても現場経験の重要性を明示している。

これに加えて、UNICEFでは、キャリア面談や評価面談の機会を通じて、職員の長期的なキャリア展望を聴取し、当該キャリアパスにおける転勤の重要性に対する理解を促している。あわせて、困難度・危険度の高い地域で組織のミッションを果たすことの重要性ややりがいを職員に浸透させることで、転勤して本部以外の現場で勤務することに誇りを持つ文化が形成されている。