



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

これからの 転勤制度の在り方

- 転勤に関する定量調査



エグゼクティブサマリ

近年、ライフスタイルや従業員のニーズが変化し、転勤制度が機能不全を起こしているのが見受けられる。共働きや介護といった制約のある社員の増加による個別配慮の難しさや、転勤を理由とした離職の増加や増加懸念、転勤があることで求職者からの人気なくなる懸念などが課題となり、企業主導の転勤を見直す時期に来ている。

また、会社と従業員の関係性の変化から、従業員主体のキャリア形成（キャリア自律）を推進している企業も多く、キャリア自律の観点からも転勤制度の見直しが必要である。

そこで、企業が転勤の見直しを検討する際の示唆を得るべく、社会人（ホワイトカラー正社員）や就活生の転勤に対する意識やニーズを定量的に把握するための調査を行った。

※転勤は「国内転勤（転居を伴う異動）」を対象として調査を行った。

実態

- 就活生、社会人ともに、転勤がある会社への応募・入社を回避する人が約半数。
- 転勤がある企業に勤める総合職において、「不本意な転勤を受け入れるくらいなら会社を辞める」と考えている人は4割弱。
- 若年層や女性、ハイパフォーマー層で転勤による離職リスクが大きい。
- 転勤を受け入れる条件は、毎月の手当や一時金などの「金銭的手当」、やりたい仕事ができることや昇進・昇格を伴う転勤であること、希望勤務地であるといった「本人の希望の実現」、自分が選ばれた理由の「説明」が上位。

提言

- 転勤見直し施策の5つの方向性
転勤者への対応：「①手当増額」、やりたい仕事への変更、希望勤務地、一定期間の転勤免除などの「②本人の意思の反映」、本人のキャリアにプラスになることや選んだ理由を説明して納得を得る「③説明責任の遂行」。
転勤の縮小：「④一時的な転勤なしコースへの変更」や「⑤遠隔地勤務」。
- キャリア自律の観点からの見直しポイント
各々のライフプランや希望勤務地、やりたい仕事などのキャリア意思の反映を行うことが重要。

1	調査の背景と目的、調査対象者	4
2	調査結果	
	- 転勤制度が採用・定着に与える影響	5
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転勤について思うこと ・ 【採用への影響】 <ul style="list-style-type: none"> ① 転勤がある会社への入社意向 ② 転勤が応募意向に与える影響 ・ 【定着への影響】 <ul style="list-style-type: none"> ① 転勤の受け入れ意向 ② 不本意な転勤による離職意向 ③ 転勤による離職の決定タイミング ④ 転勤による離職を決めた理由 ⑤ 離職意向と関わる会社と従業員の関係性 	
	- 転勤制度の見直し	14
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転勤を受け入れる条件 ・ 転勤による離職を食い止める効果が期待できる施策 	
3	まとめ	17
	Appendix	18



調査の背景と目的

近年、ライフスタイルや従業員のニーズが変化し、転勤制度が機能不全を起こしているのが見受けられる。共働きや介護といった制約のある社員の増加による個別配慮の難しさや、転勤を理由とした離職の増加や増加懸念、転勤があることで求職者からの人気なくなる懸念などが課題となり、企業主導の転勤を見直す時期に来ている。

また、会社と従業員の関係性の変化から、従業員主体のキャリア形成(キャリア自律)を推進している企業も多く、キャリア自律の観点からも転勤制度の見直しが必要である。

そこで、企業が転勤の見直しを検討する際の示唆を得るべく、社会人(ホワイトカラー正社員)や就活生の転勤に対する意識やニーズを定量的に把握するための調査を行った。

※転勤は「国内転勤(転居を伴う異動)」を対象として調査を行った。

調査対象者

■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)

■就活生：2025年4月に民間企業への就職を希望する大学生・大学院生 計175名

内訳は以下通り：

		20代	30代	40代	50代	合計				大学生	大学院生	合計	
社会人	男性	185	279	346	374	1,184	1,800	就活生	男性	78	15	93	175
	女性	159	170	154	133	616			女性	73	9	82	

※社会人は労働力調査(2023年)の正規雇用者の性別・年代構成、学生は令和5年度学校基本調査の学歴・性別構成に基づいてスクリーニング調査を回収し、スクリーニング調査結果における対象者の出現率に基づいて割付。

※本資料内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。

－ 転勤制度が採用・定着に与える影響

転勤について思うこと

【採用への影響①】 転勤がある会社への入社意向

【採用への影響②】 転勤が応募意向に与える影響

【定着への影響①】 転勤の受け入れ意向

【定着への影響②】 不本意な転勤による離職意向

【定着への影響③】 転勤による離職の決定タイミング

【定着への影響④】 転勤による離職を決めた理由

【定着への影響⑤】 離職意向と関わる会社と従業員の関係性



転職について思うこと

社会人や就活生は転職制度についてどのように思っているのか。抜粋したコメントを紹介する。



Q.あなたは日本企業における転職制度についてどのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。 ※年齢は調査時点、自由回答抜粋

本人の意思尊重

不正防止の観点ではよいと思う。子育て・介護などが必要な場合、転居を伴う転職は大変なので転職可能かどうかの選択肢はあってもよい (50歳女性、既婚・子あり、金融・保険業、事務・アシスタント)

入社時に転職を希望するかしないかの希望を聞き、希望しない社員は転職対象者にしないでほしい (男子大学院生、理学系統)

もっと自由に転職場所を選べると良い (36歳男性、既婚・子あり、卸売・小売業、法人向け営業職)

家庭生活

共働きの中なので、転職は無くすべき。もしくは、夫婦で同居できるようにかならず配慮すべき (26歳女性、既婚・子なし、製造業、商品開発・研究)

転職は無くすべき。仕事のために単身赴任となり家族と離れ離れは無理 (55歳男性、既婚・子あり、製造業、財務・会計・経理・法務)

数年で何度も転職とかだと子育てしにくい (女子大学生、生活科学系統)
家族と離れるのがダメだと思う (男子大学生、理学系統)



転職のメリット

会社の都合のいいように転職させられているのであまりいい気はしないが、転職に伴って手当での支給や家賃補助が出ることは、すごくいいことだと思うし、新しい土地へ行って新しい文化や人に触れることもいいことだと思う (38歳男性、未婚、製造業、法人向け営業職)

スキルアップのためには必要だと思う。受け入れる所存 (男子大学生、経済学系統)

転職は嫌だと思人が多いが、実際に転職することで新たに得られることや、新しい人間関係の構築ができるのでいいと思う (女子大学生、その他系統)

容認

全国規模の会社では組織運営上転職は必要であり、転職したくないのならその可能性のないコースにするべき (47歳男性、既婚・子あり、金融・保険業、企画・マーケティング)

(47歳男性、既婚・子あり、金融・保険業、企画・マーケティング)

転職が嫌であれば転職すれば良い

(51歳男性、既婚・子あり、金融・保険業、法人向け営業職)

その他

会社の都合により転職を命令されるのは納得がいかない。期間と理由を明確にして双方合意のもとに行われるべき。経済的な負担は従業員にかけないべきだ (50歳男性、既婚・子あり、生活関連サービス・娯楽業、営業事務・営業アシスタント)

(50歳男性、既婚・子あり、生活関連サービス・娯楽業、営業事務・営業アシスタント)

急に決まることが多いと思う。もっと企業が計画的に準備、通達をするべき (29歳女性、既婚・子なし、製造業、事務・アシスタント)

(29歳女性、既婚・子なし、製造業、事務・アシスタント)

転職を義務付けている企業ほど、就職者の割合の低下や離職者の割合の増加が見られると感じる。よりテレワークなどのシステムを利用し、社員にとって楽に働くことができるようにしてほしい (女子大学生、人文系統)

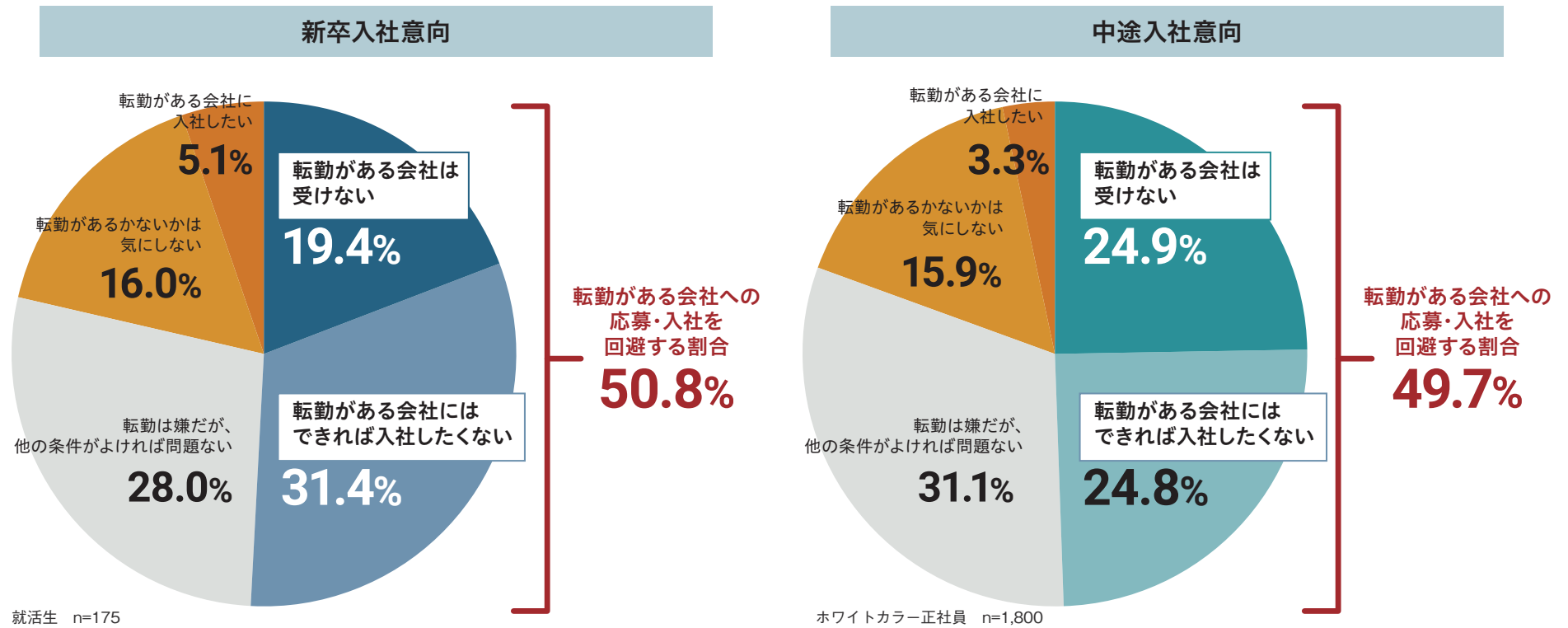
(女子大学生、人文系統)

【採用への影響①】転勤がある会社への入社意向

実際、転勤制度は採用にどの程度影響するのか。

「転勤がある会社への応募・入社を回避する割合」を見ると、就活生50.8%、社会人（ホワイトカラー正社員）49.7%で、転勤がある会社への応募・入社を回避する人が約半数を占める。

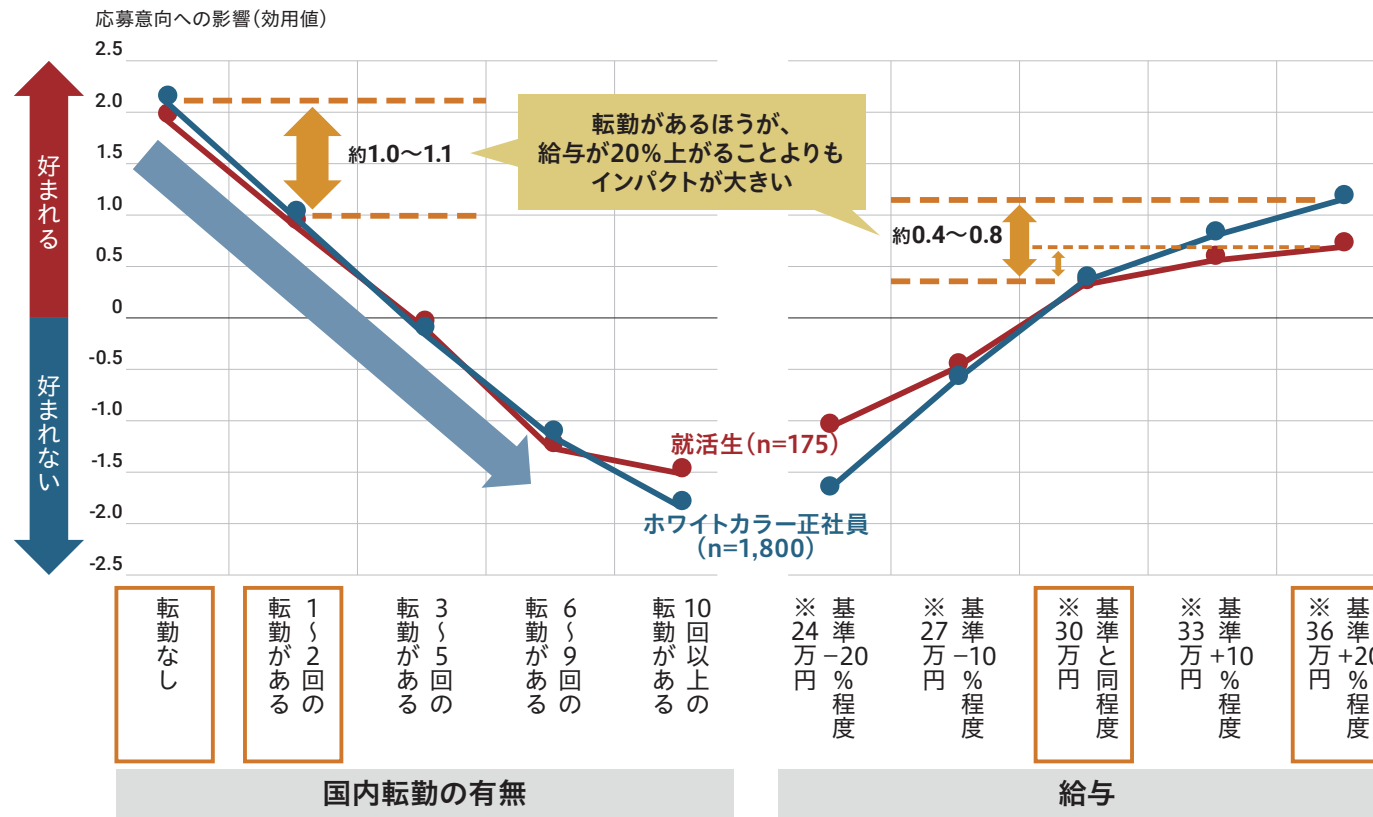
図表. 転勤がある会社への新卒／中途の入社意向



【採用への影響②】転勤が応募意向に与える影響

国内転勤が応募意向に与える影響を見た。「1～2回の転勤がある」は、「転勤なし」と比べて応募意向への影響(効用値)が1.0～1.1下がる。「現在の給与」(就活生においては希望する業界の平均初任給)と、「現在より20%高い給与(給与が30万円の場合は6万円のアップ)」では、応募意向への影響(効用値)に約0.4～0.8の差しかない。つまり、給与の増額よりも転勤の有無のほうが応募意向に大きな影響力をもつことが分かった。

図表. 「国内転勤の有無」と「給与」が応募意向に与える影響の比較



※コンジョイント分析(CBC)にて応募意向を聴取した結果を抜粋。

効用値は、各カテゴリごとに「0」を基準として、「好まれるもの」がプラス、「好まれないもの」がマイナスに表示され、数値の大きさはその強さを示す。

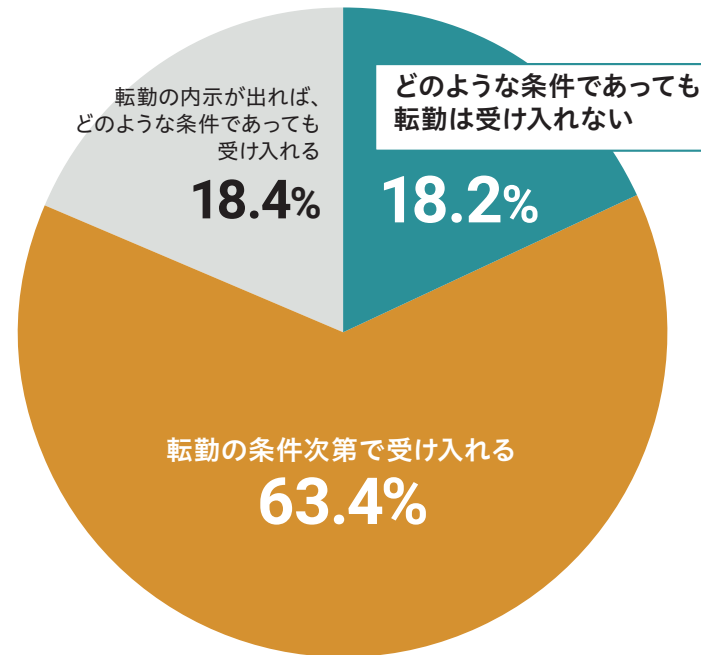
質問文: 次のうち、あなたが最も応募したい会社を1つお選びください。給与は、学生の方は希望する業界の平均初任給、社会人の方はご自身の今の給与を基準としてお答えください。

(給与の金額例は基準を30万円とした場合の金額)

【定着への影響①】転勤の受け入れ意向

次に、転勤制度は定着にどの程度影響するかを見た。転勤がある企業に勤める総合職であっても、転勤の内示が出た際に「どのような条件であっても転勤は受け入れない」人が2割弱を占める。「転勤の条件次第で受け入れる」人は6割強に上る。

図表. 転勤受諾意向



転勤がある企業の総合職 n=1,240

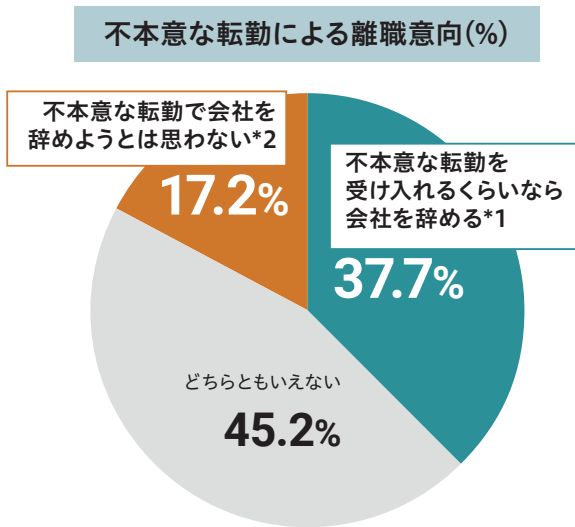


【定着への影響②】不本意な転職による離職意向

「不本意な転職を受け入れるくらいなら会社を辞める」と考えている人は4割弱に上る。属性別に見ると、20代男性や20～40代の女性、人事評価が高いハイパーフォーマー層（0-10換算で8-10程度の人事評価）で高い。一方で、人事評価が平均程度の層（0-10換算で5程度の人事評価）では不本意な転職による離職意向は低い。

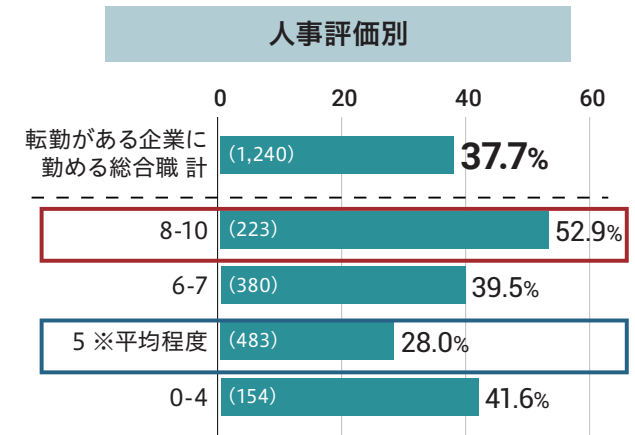
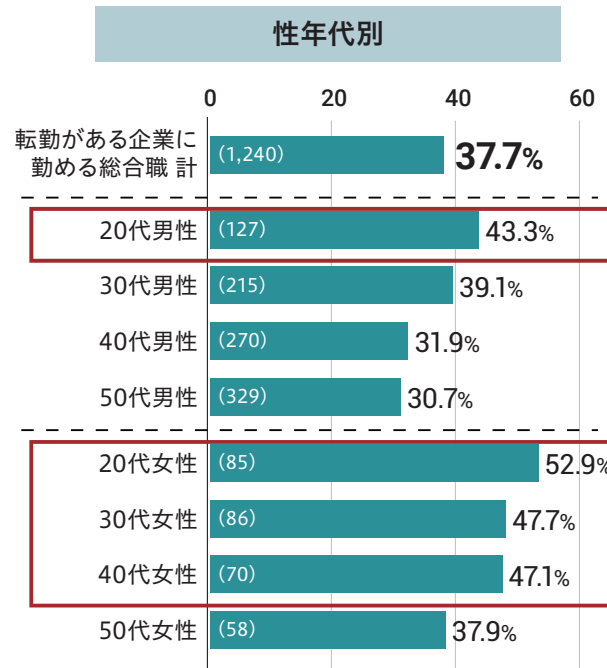
図表. 不本意な転職による離職意向 [全体、性年代別、人事評価別]

Q.転職についてあなたのお気持ちに近いものをお選びください。
「不本意な転職を受け入れるくらいなら会社を辞める」に対し、「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合を集計



転職がある企業の総合職 n=1,240

※「不本意な転職を受け入れるくらいなら会社を辞める」への気持ちとして、
*1「そう思う+ややそう思う」の割合を集計
*2「そう思わない+あまりそう思わない」の割合を集計



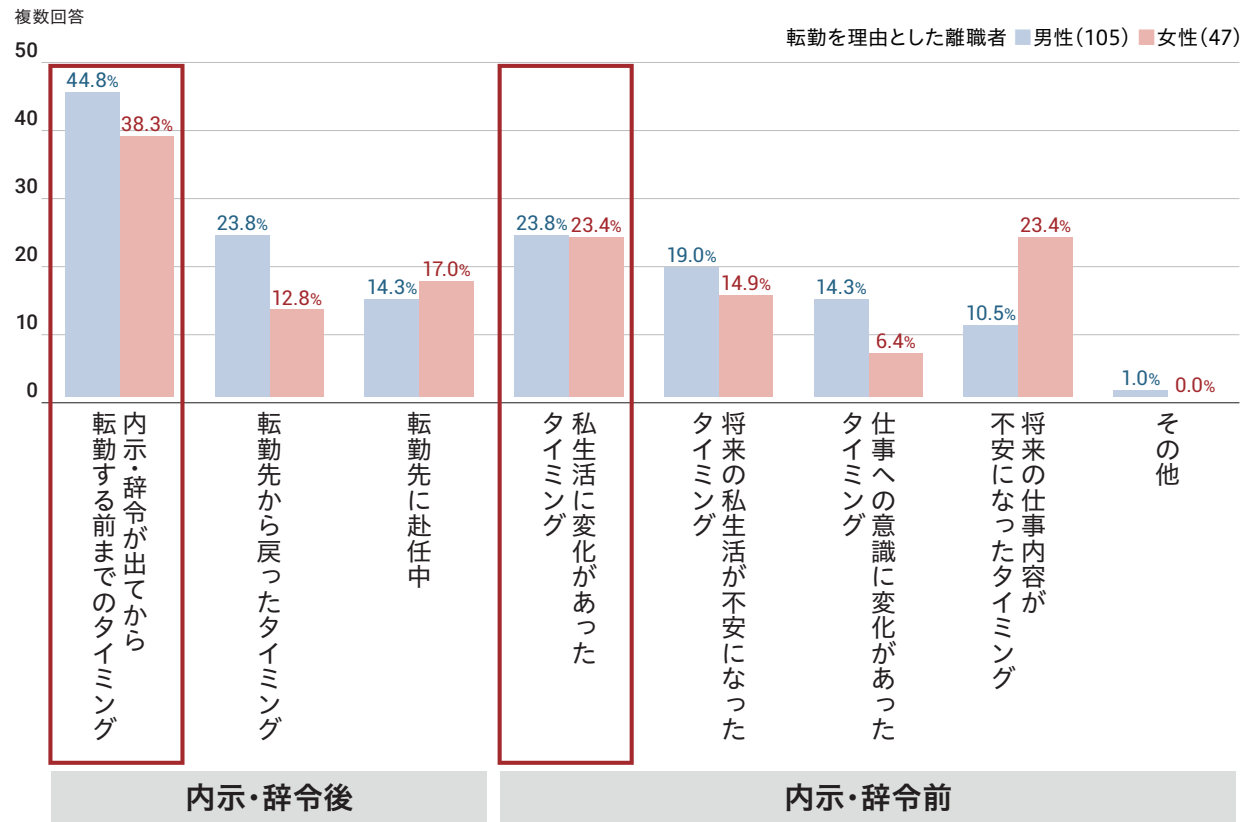
※括弧内はサンプル数。



【定着への影響③】転勤による離職の決定タイミング

転勤を理由に離職した人が離職を決めたタイミングは、「内示・辞令が出てから転勤する前までのタイミング」が男女共に最も多いが、半数以下にとどまる。一方、転勤の内示・辞令前に「私生活に変化があったタイミング」で将来の転勤を懸念して離職を決めた人も約4分の1を占める。つまり、転勤制度があることで、離職の意思決定に影響を与えているといえる。

図表. 転勤を理由とした離職の決定タイミング



【定着への影響④】転勤による離職を決めた理由

転勤を理由に離職を決めた社会人のコメントをいくつか紹介する。

Q. 転勤を理由に離職された方にお伺いします。転勤に関してのどのようなことが離職を決めた理由になりましたか。 ※年齢は調査時点、自由回答抜粋

希望との非合致

自分のニーズがあまり
反映されなかったため (28歳女性)

遠隔地で行きたくない
赴任先であったから (43歳男性)

元々一般職で転勤が無い事を希望していたのに、総合職への転換と共に転勤がある旨告げられたから (44歳女性)

メリットの不十分さ

すごく悩みましたが、仕事内容を考えると転勤のメリットがあまりなかったからです (31歳男性)

コストパフォーマンスが悪い (38歳男性)

不十分な手当 (29歳男性)

その他

意図が感じられない
転勤であったため (24歳男性)

転勤が評価に
繋がらなかった (51歳女性)

戻れる期日が不確定 (41歳男性)

転勤先の人間が
最悪だった (39歳女性)

家族への気兼ね

転勤が多いと家族に
迷惑をかける (28歳男性)

子どもが学校を転校し
なくてはならなくなった (39歳女性)

家族の健康に不安ができた (37歳男性)

家族の介護 (36歳男性)

夫の転勤も重なり、夫の勤務先に私の職場の支店がなかったのでもめるしかなかった (35歳女性)

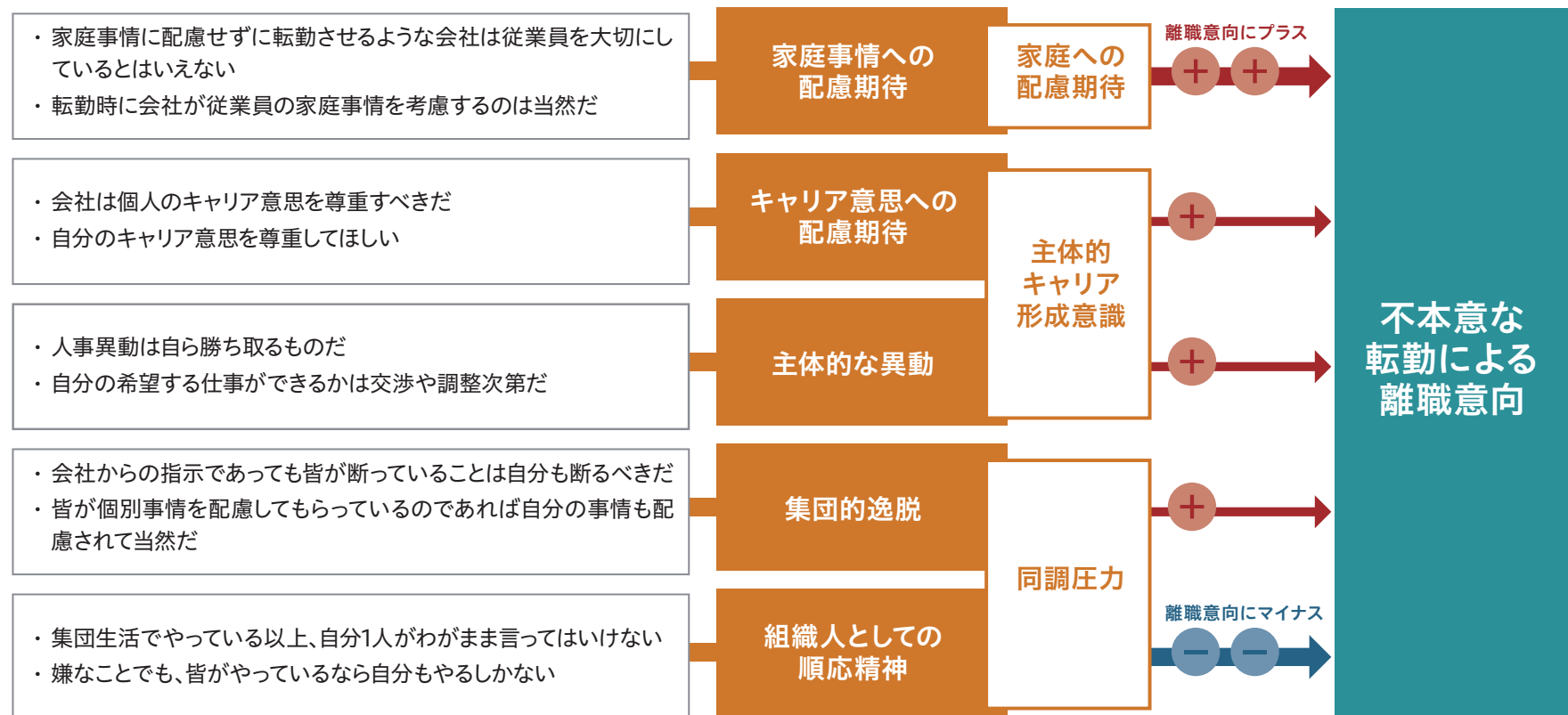


【定着への影響⑤】離職意向と関わる会社と従業員の関係性

転職が多い企業では、どのような価値観が離職意向と関係しているのか。会社と従業員の関係性に対して、従業員が持っている価値観と「不本意な転職による離職意向」の関係を見た。家庭事情に配慮せずに転職させるような会社は従業員を大切にしているとはいえないといった「家庭事情への配慮期待」や、会社は個人のキャリア意思を尊重すべきだといった「主体的キャリア形成意識」が、不本意な転職を受け入れるくらいなら会社を辞める意向と関係している。

「同調圧力」は、「不本意な転職による離職意向」に対してプラスとマイナス両方の作用が見られる。皆が従っているのであれば不本意な転職でも受け入れるが、皆に個別配慮などが行われている状況では不本意な転職を受け入れるくらいなら会社を辞める意向が高い。

図表. 離職意向と関わる会社と従業員の関係性



－ 転勤制度の見直し

- ・ 転勤を受け入れる条件
- ・ 転勤による離職を食い止める効果が期待できる施策



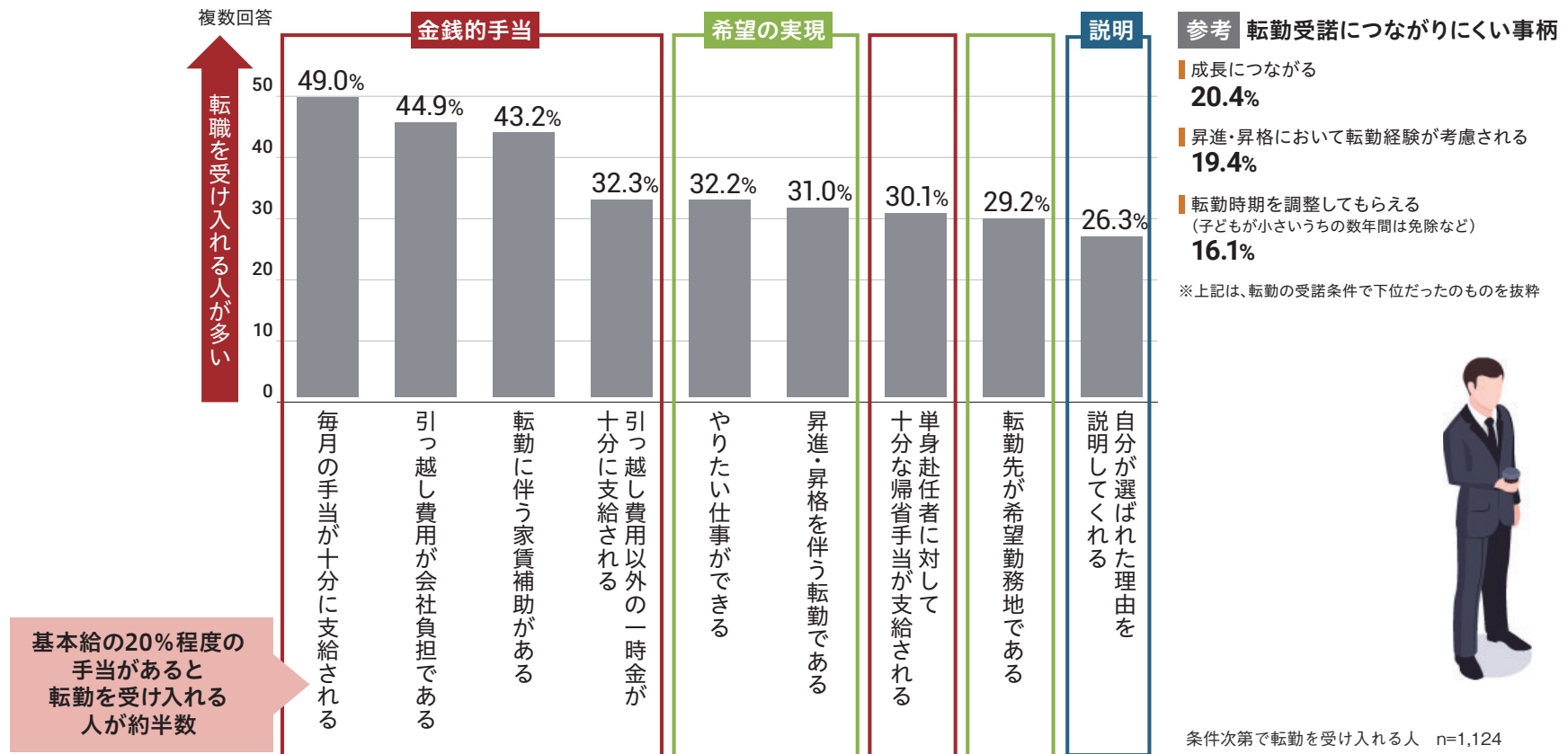
転職を受け入れる条件

転職の有無が入社や離職の意思決定に大きな影響を与えることが明らかになった。では、転職制度をどのように見直せばよいのか。

転職を受け入れる条件は、毎月の手当や一時金などの「**金銭的手当**」、やりたい仕事ができることや昇進・昇格を伴う転職であること、希望勤務地であるといった「**本人の希望の実現**」、自分が選ばれた理由の「**説明**」が上位に入る。

昇進・昇格を伴う転職であることは受諾につながりやすいが、将来の昇進・昇格において転職経験が考慮されることや転職によって成長できることは受諾につながりにくい。

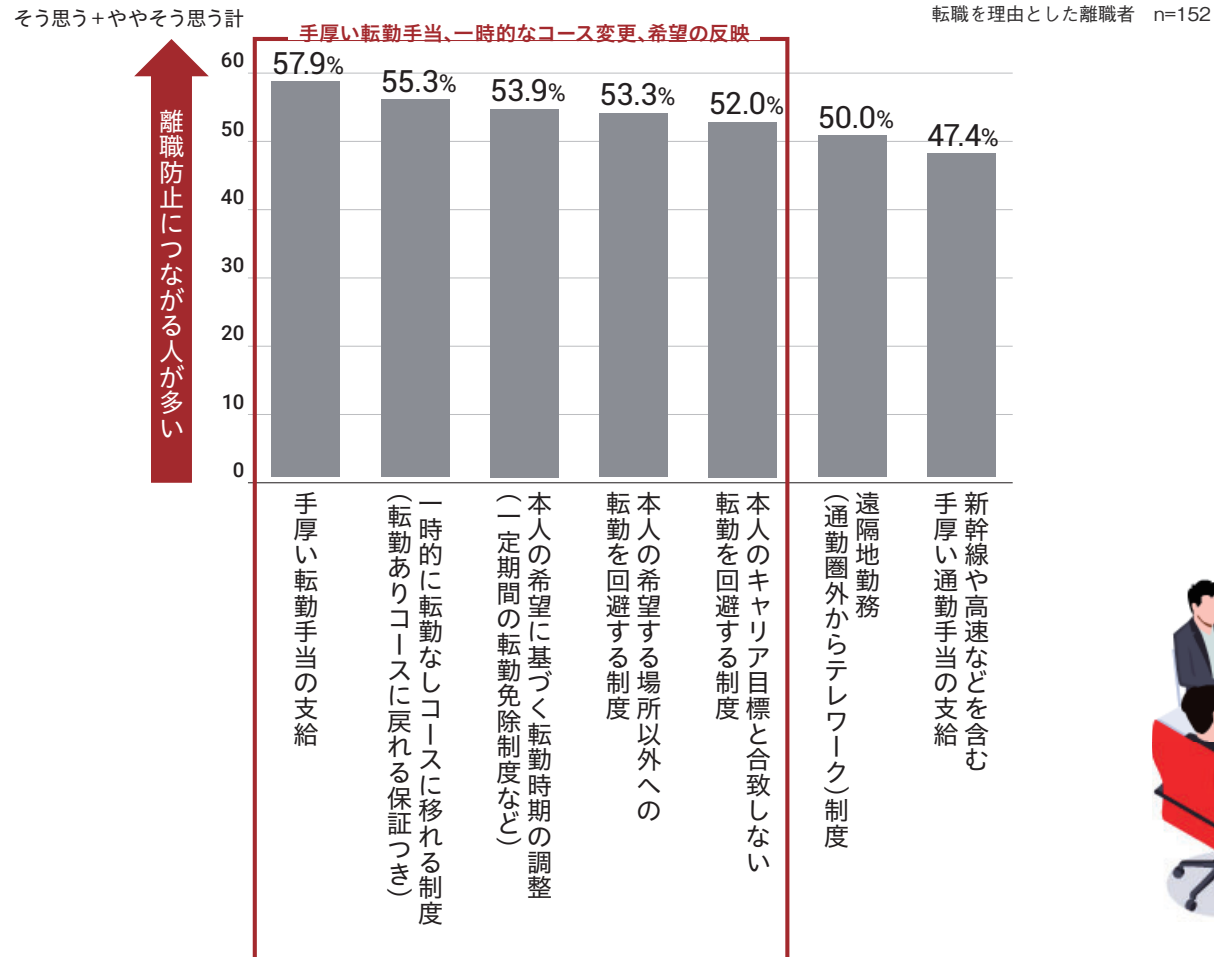
図表. 転職の受諾条件[上位9項目]



転勤による離職を食い止める効果が期待できる施策

転勤を理由に離職した人に対して、辞めた会社にどのような制度があったら辞めずに働き続けたと思うかを聞いた。「手厚い転勤手当の支給」「一時的なコース変更」「本人の希望の反映」は、離職の歯止め効果が比較的高い。

図表. 転勤を理由に辞めた会社に制度があったら辞めずに働き続けたと思うもの



本人のキャリア意思を反映し、会社主導から本人主導の転勤へ

今となっては、企業主導の転勤は時代遅れであるともいえる。採用や定着へのインパクトを鑑みると転勤の廃止も一考に値するが、転勤制度を継続させるのであれば、不透明な将来の昇進可能性ではなく、目先の確かな見返りを用意して「転勤のコスパの悪さ」を低減させることが必要である。転勤者への対応としては、「①手当増額」のニーズが最も高く、他にも、本人がやりたい仕事の実現できるように仕事内容の変更を行うことや昇進昇格とセットにするなどの「②本人の意思の反映」や、本人のキャリアにとってプラスになることを説明して納得を得るといった「③説明責任の遂行」によって、本人の意思に寄り添う運用を心掛けたい。また、転勤の縮小に向けては、「④一時的な転勤なしコースへの変更」や「⑤遠隔地勤務」のニーズがある。

キャリア自律の観点からいえば、転勤制度はキャリア自律と矛盾するものではない。各々のライフプランや希望勤務地、やりたい仕事といったキャリア意思の反映を行うことが大切だ。転勤とキャリア自律をどのように両立させていくか、企業の手腕が問われている。

	施策の方向性	ニーズ	ニーズが高い属性	ポイント
転勤者への対応	①手当増額	◎	全体	ニーズは高いが、転勤受諾につなげるには高額が必要。金額にかかわらず受諾しない人も一定数存在する。
	②本人の意思の反映 <small>※やりたい仕事への変更、希望勤務地、一定期間の転勤免除など</small>	○	全体	やりたい仕事ができることや昇進昇格を伴う転勤であることといった仕事面での見返りや希望勤務地への転勤は、手当に次いでニーズが高い。一方で、家庭事情による一定期間の転勤免除は受諾促進にはつながりにくい。
	③説明責任の遂行	○	特に既婚子なし男性	転勤により成長機会が得られることや将来の昇進・昇格において考慮されることよりも、自分が選ばれた理由を説明してくれることが受諾につながりやすい。
転勤の縮小	④一時的な転勤なしコースへの変更	○	20・30代女性、20代男性	若年層や女性にニーズが偏る。離職の歯止め効果は比較的高い。転勤なしコースに変更する際は、転勤がない場合に減給をするのではなく、転勤する場合の待遇をよくすることでモチベーションを維持させることが望ましい。
	⑤遠隔地勤務	○	20・30代女性、20代男性	テレワークへの選好が分かれる。環境整備に加えて、オンラインでのつながり確保が必要。

- Appendix



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「転勤に関する定量調査」																																															
調査目的	企業が転勤の見直しを検討する際の示唆を得るべく、ホワイトカラー正社員や就活生の転勤に対する意識やニーズを定量的に把握するための調査を行った。																																															
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																																															
調査時期	2024年2月29日-3月13日																																															
調査対象者	<p>■ 社会人:20～50代のホワイトカラー正社員 計1,800名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) <p>■ 就活生:2025年4月に民間企業への就職を希望する大学生・大学院生 計175名 内訳は以下の通り:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th colspan="2">合計</th> <th colspan="2"></th> <th>大学生</th> <th>大学院生</th> <th colspan="2">合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">社会人</td> <td>男性</td> <td>185</td> <td>279</td> <td>346</td> <td>374</td> <td>1,184</td> <td rowspan="2">1,800</td> <td rowspan="2">就活生</td> <td>男性</td> <td>78</td> <td>15</td> <td>93</td> <td rowspan="2">175</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>159</td> <td>170</td> <td>154</td> <td>133</td> <td>616</td> <td>女性</td> <td>73</td> <td>9</td> <td>82</td> </tr> </tbody> </table> <p>※社会人は労働力調査(2023年)の正規雇用者の性別・年代構成、学生は令和5年度学校基本調査の学歴・性別構成に基づいてスクリーニング調査を回収し、スクリーニング調査結果における対象者の出現率に基づいて割付</p>												20代	30代	40代	50代	合計				大学生	大学院生	合計		社会人	男性	185	279	346	374	1,184	1,800	就活生	男性	78	15	93	175	女性	159	170	154	133	616	女性	73	9	82
		20代	30代	40代	50代	合計				大学生	大学院生	合計																																				
社会人	男性	185	279	346	374	1,184	1,800	就活生	男性	78	15	93	175																																			
	女性	159	170	154	133	616			女性	73	9	82																																				
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																															

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「転勤に関する定量調査」

本調査の報告書全文はこちらからご覧いただけます。<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/transfer.pdf>

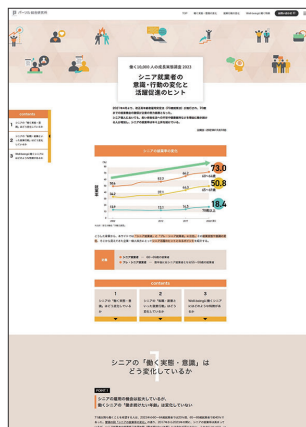
パーソル総合研究所の研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍などにて公表しています。

特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



はたらく人の幸福学プロジェクト



シニア従業員の意識・行動の変化と活躍推進のヒント



人的資本経営を考える

特設一覧



機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



人事トレンドワード2023-2024



海外のHRトレンド

機関誌一覧



最新情報は公式サイト、公式SNSをチェック!

公式サイト

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 X

https://x.com/prc_thinktank



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 note

<https://note.com/persolrandc/>



パーソル総合研究所 公式 Facebook

<https://www.facebook.com/rc.persol>



パーソル総合研究所 公式 LinkedIn

<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>



株式会社パーソル総合研究所シンクタンク本部

〒107-0062東京都港区南青山1-15-5パーソル南青山ビル

お問い合わせ<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>