

大学生が「転勤」について 本気で考えてみた。

横浜国立大学×首都大学東京 合同ゼミナール
2016/11/19 @貿易センタービル 僕ラボ

チーム高身長 長池礼 / 堀川優弥 / 松永理瑳 / 山田海

・ 目次

1. 導入

2. 問題意識

3. 仮説設定

4. 調査方法

5. 仮説検証

6. 分析結果

7. 考察



1. 導入

新しい働き方

- ・フレックスタイム
- ・フリーランス
- ・パラレルワーク
- ・リモートワーク

一方で...

転勤

...昔から残り続けている、ひとつの「働き方」

1. 導入

大学生が考える 「転勤」とは??

家族の負担
になりそう



いろいろな
所へ行けて
楽しそう



面倒くさそ
う



婚期が遅れ
そう



1. 導入

転勤の定義

「異動のうち、転居が伴うもの」 ※今野 佐藤 (2002)「人事管理入門」日本経済新聞出版社



転勤の背景

★新卒一括採用

⇒ 「様々な部署や地方を経験させ、適性のある仕事に導く」ための転勤

★長期雇用

⇒ 「自社内での様々な地域への適切な人材配置をする」ための転勤

2. 問題意識

「転勤」とは？

企業として…

- 組織の活性化
- 癒着防止
- 人材配置の調整
- 人材育成（新卒一括採用）

個人として…

- 家庭を持ちにくい
- コミュニティを失う
- 新環境への不安
- 「職務寿命」 …Katz, R (1978)
…同一職務に従事する期間が長いほど、
仕事への満足度は下がる

思わぬところに効果が存在するのでは??

3. 仮説設定

- ・ **仮説 1** : **転職**って、実は個人に**思わぬ効果**があるのでは？
 - 1-A : 個人のスキルにおける効果 ex) 人間関係を構築する力
 - 1-B : 個人の思考・考え方における効果 ex) 仕事へのやりがい
- ・ **仮説 2** : **転職へのハードル**が高いのは、
そもそも**転職した経験がないから**ではないか？
- ・ **仮説 3** : 同じ転職でも、実は**個人の特性**によって、
現れる**効果には差異が生じる**のでは？

3. 仮説設定

- ・ 個人の特徴とは？

個人特徴の分類方法		人と組織のつながり方	
		一体感を求める	ビジネスライク
課題設定と判断の仕方	リスクを取る	創造重視風土	結果重視風土
	確実さを重視する	調和重視風土	秩序重視風土

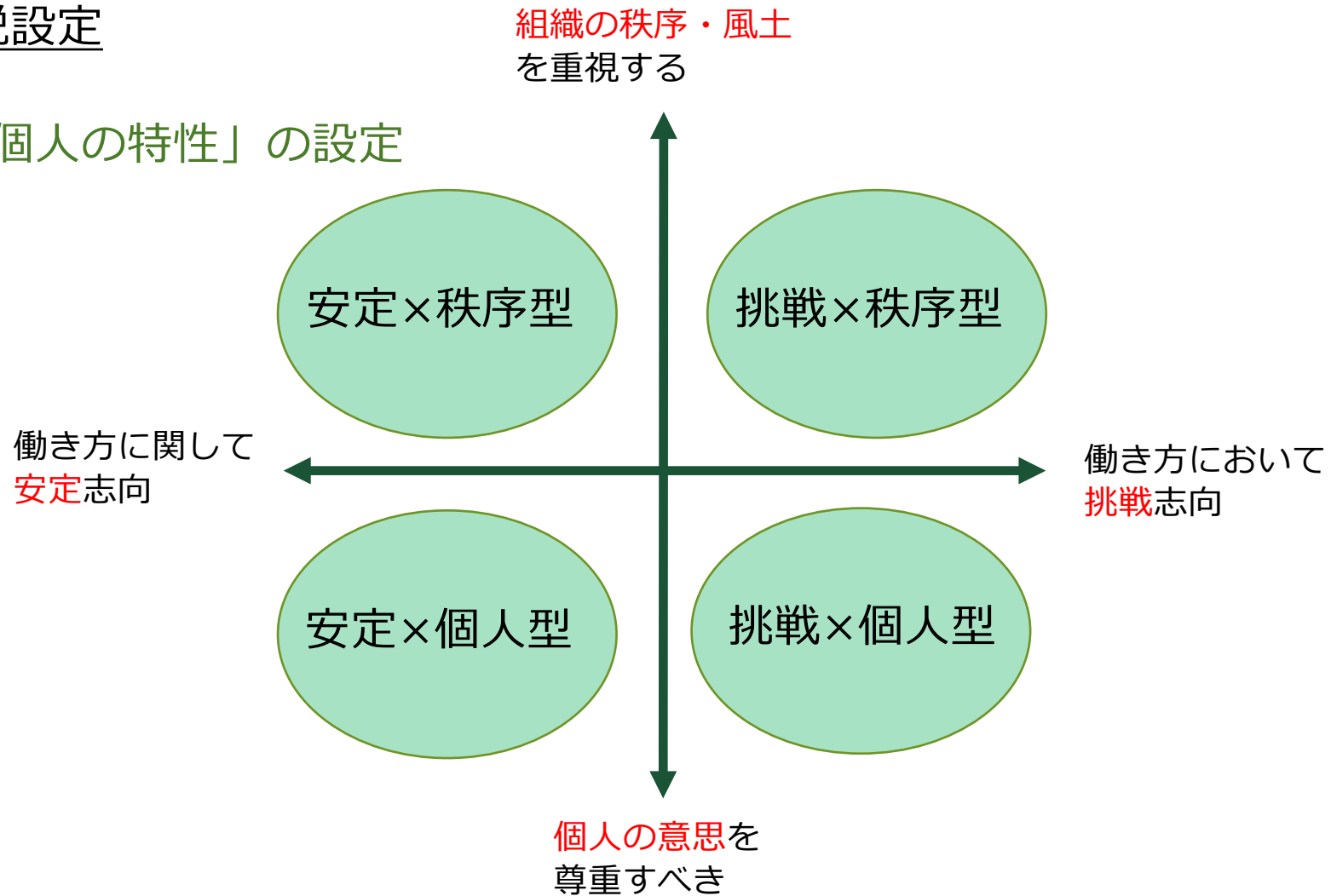
<参考資料>

個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察

園田友樹 渡辺かおり 山田香 (株式会社リクルート測定研究所)

3. 仮説設定

- 「個人の特性」の設定



4. 調査方法

調査方法

対象	社会人
サンプル数	224人
年齢層	22歳～65歳
配布期間	2016年10月28日～2016年11月6日
調査方法	グーグルフォームを利用したWeb回答



4. 調査方法

- ・ 調査モデル

X = 原因

**転職そのものの要素
(+個人プロフィール)**

- ・ 転職回数
- ・ 転職していた年数
- ・ 移動距離
- ・ (性別)
- ・ (年齢)
- ・ (配偶者の有無)
- ・ (子供の有無)
- ・ (就職前の移動経験)

個人特性

- ・ 安定⇔挑戦
- ・ 組織重視⇔個人重視

Y = 結果

個人にもたらしうる効果

- ・ 仕事への満足度
- ・ 転職への心理的ハードル
- ・ 関係構築力
- ・ コンセプチュアルスキル※
- ・ キャリアデザイン力※
- ・ 知的好奇心

※配布資料の〇ページにて解説

4. 調査方法

アンケート項目

- ・性別
- ・年齢
- ・業種
- ・企業規模
- ・現在の所属部門
- ・配偶者の有無
- ・子供の有無
- ・出身地
- ・最終学歴の所在地
- ・転勤回数（地理的な移動回数）
- ・転勤先（都道府県、）
- ・転勤ごとの年数
- ・「個人がもたらしうる効果」に関する質問群（5段階回答）
（全くそう思わない～非常にそう思う）



5. 仮説検証

- **仮説 1 : 転職って、実は個人に**思わぬ効果**があるのでは？**
 - 1-A : 個人のスキルにおける効果 ex) 人間関係を構築する力
 - 1-B : 個人の思考・考え方における効果 ex) 仕事へのやりがい
- **仮説 2 : 転職への**ハードル**が高いのは、
そもそも**転職した経験がない**からではないか？**
- 仮説 3 : 同じ転職でも、実は個人の特性によって、
現れる効果には差異が生じるのでは？

5. 仮説検証

・ 相関分析

		相関分析						
		転勤回数	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプトチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転勤回数	Pearsonの相関係数	1	.074	-.406**	.147*	.146*	.202**	.196**
	有意確率(両側)		.276	.000	.031	.032	.003	.004
	度数	218	216	218	215	216	216	217

		転勤移動距離	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプトチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転勤移動距離	Pearsonの相関係数	1	.084	-.279**	.126	.138*	.073	.202**
	有意確率(両側)		.216	.000	.063	.041	.283	.003
	度数	224	219	221	218	219	219	220

転勤回数や移動距離と、個人にもたらされる効果との間に相関アリ。

5. 仮説検証

・平均の差の検定

		グループ統計量		
転勤有無	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
仕事への満足度	1	3.7441	.88262	.07832
	0	3.1154	.84245	.08930
心理的ハードル	1	2.6563	1.01708	.08990
	0	3.4000	.91553	.09651
関係構築力	1	3.9193	.78564	.06944
	0	3.6552	.75303	.08073
コンセプトチュアルスキル	1	3.7087	.83465	.07406
	0	3.5356	.66214	.07019
キャリアデザイン	1	2.9881	.88423	.07877
	0	2.7056	.82753	.08723
25.常に新しい分野の知識を習得したいと思う	1	4.34	.693	.061
	0	3.89	.977	.103

転勤の有無によって、個人の考えやスキルに統計的に有意な差が見られる。

5. 仮説検証

これらの分析による結果は、
「個人の特性」や「プロフィール」など、様々な外的要因を考慮・排除できていない

→**不十分**な分析！！

- ・原因となりうる全要素を考慮に入れた、単なる相関や差ではない分析が必要。
→重回帰分析

5. 仮説検証

・重回帰分析

X = 原因

- ・ 転勤回数（中心化）
- ・ 転勤していた年数
- ・ 移動距離
- ・ 挑戦志向度（中心化）
- ・ 個人尊重度（中心化）
- ・ （性別）
- ・ （年齢）
- ・ （配偶者の有無）
- ・ （子供の有無）
- ・ （就職前の移動経験）



Y = 結果

- ・ 仕事への満足度
- ・ 心理的ハードル
- ・ 関係構築力
- ・ コンセプチュアルスキル
- ・ キャリアデザイン力
- ・ 知的好奇心

5. 仮説検証（仮説1）

・重回帰分析

	標準化され ていない係 数	標準化係数	t	有意確率		
	B	ベータ			R	
(定数)	3.444		12.315	.000		
性別（男1. 女2）	-.106	-.058	-.818	.415		
年齢	.014	.178	1.904	.058		
配偶者	-.009	-.005	-.051	.959		
子供	.243	.140	1.389	.166		
就職前の移 動経験あり	-.223	-.107	-1.620	.107		
転勤年数合 計	-.012	-.133	-2.033	.043	R	.397 ^a
転勤 移動 距離	1.649E-06	.008	.106	.915	R ²	.158
→ 転勤回数 中心化	-.018	-.046	-.574	.567	調整済R ²	.116
挑戦志向度 の中心化	.202	.233	3.326	.001	F値	3.808
個人尊重度 の中心化	.145	.136	2.033	.043	有意確率	.000 ^b

※従属変数：仕事への満足度

5. 仮説検証（仮説1）

・重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプト チュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
性別						
年齢	+			+		
配偶者あり						
子供あり			+		+	
就職前の移動経験			-			
転勤年数	-					
移動距離		-				+
転勤回数		-			+	
挑戦志向度	+	-	+	+	+	+
個人尊重度	+					

+/- プラス/マイナスの影響（5%水準）

+/- プラス/マイナスの影響（10%水準）

空欄 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証（仮説1）

・重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
性別						
年齢	+			+		
配偶者あり						
子供あり			+		+	
就職前の移動経験			-			
転勤年数	-					
移動距離		-				+
転勤回数		-	棄却	棄却	+	棄却
挑戦志向度	+	-	+	+	+	+
個人尊重度	+					

仮説1：転勤って、実は個人に思わぬ効果があるのでは？

1-A:個人スキルが向上する

→「キャリアデザイン力」のみ **○支持**

→その他の3スキルにおいては **×棄却**

+/- プラス/マイナスの影響（5%水準）

+/- プラス/マイナスの影響（10%水準）

空欄 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証（仮説1）

・重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
性別						
年齢	+			+		
配偶者あり						
子供あり			+		+	
就職前の移動経験			-			
転勤年数	-					
移動距離		-				+
転勤回数	棄却	-			+	
挑戦志向度	+	-	+	+	+	+
個人尊重度	+					

仮説1：転勤って、実は個人に思わぬ効果があるのでは？

1-B：個人の思考・考え方に関する効果

→ **×棄却**。有意な関係はみられず。

+/- プラス/マイナスの影響（5%水準）

+/- プラス/マイナスの影響（10%水準）

空欄 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証

・重回帰分析

・仮説1：転勤って、実は個人に思わぬ効果があるのでは？

1-A：個人のスキルにおける効果 ex) 人間関係を構築する力

1-B：個人の思考・考え方における効果 ex) 仕事へのやりがい

・仮説2：**転勤へのハードルが高いのは、 そもそも転勤した経験がないから**ではないか？

・仮説3：同じ転勤でも、実は個人の特性によって、 現れる効果には差異が生じるのでは？

5. 仮説検証

・重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
性別						
年齢	+			+		
配偶者あり						
子供あり			+		+	
就職前の移動経験			-			
転勤年数	-					
移動距離		-				+
転勤回数		-			+	
挑戦志向度	+	-	+	+	+	+
個人尊重度	+					

仮説2：転勤へのハードルが高いのは、そもそも転勤経験をしていないからではないか？

(転勤を重ねれば重ねるほど、転勤への心理的ハードルは下がる)

→ **○支持**

+/- プラス/マイナスの影響 (5%水準)
 +/- プラス/マイナスの影響 (10%水準)
 空欄 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証

- ・ 仮説 1 : 転職って、実は個人に思わぬ効果があるのでは？
 - 1-A : 個人のスキルにおける効果 ex) 人間関係を構築する力
 - 1-B : 個人の思考・考え方における効果 ex) 仕事へのやりがい
- ・ 仮説 2 : 転職へのハードルが高いのは、
そもそも転職した経験がないからではないか？
- ・ 仮説 3 : 同じ転職でも、実は**個人の特性**によって、
現れる効果には差異が生じるのでは？

5. 仮説検証

- ・ 交互作用項つき重回帰分析

X = 原因

- ・ 転勤回数 (中心化)
- ・ 転勤していた年数
- ・ 移動距離
- ・ 挑戦志向度 (中心化)
- ・ 個人尊重度 (中心化)
- ・ (性別)
- ・ (年齢)
- ・ (配偶者の有無)
- ・ (子供の有無)
- ・ (就職前の移動経験)
- ・ 転勤回数 × 個人特性



Y = 結果

- ・ 仕事への満足度
- ・ 心理的ハードル
- ・ 関係構築力
- ・ コンセプチュアルスキル
- ・ キャリアデザイン力
- ・ 知的好奇心

5. 仮説検証

・交互作用項つき重回帰分析

モデル		係数 ^a				共線性の統計量		
		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率	許容度	VIF
		B	標準誤差	ベータ				
1	(定数)	3.422	.277		12.341	.000		
	性別 (男1. 女2)	-.090	.129	-.049	-.699	.486	.817	1.224
	年齢	.012	.007	.154	1.652	.100	.466	2.146
	配偶者	.047	.176	.027	.268	.789	.408	2.450
	子供	.232	.174	.134	1.333	.184	.405	2.467
	就職前の移動 経験あり	-.199	.137	-.095	-1.450	.148	.944	1.059
	転勤年数合計	-.012	.006	-.129	-1.984	.049	.969	1.032
	転勤 移動 距離	-2.595E- 06	.000	-.012	-.168	.867	.781	1.280
	転勤回数 中心化	-.038	.033	-.096	-1.155	.249	.589	1.698
	挑戦志向度 の中心化	.229	.061	.263	3.720	.000	.815	1.227
	個人尊重度 の中心化	.152	.071	.143	2.148	.033	.920	1.088
	→ 転勤回数× 挑戦志向度	.064	.029	.154	2.166	.031	.809	1.237

従属変数：仕事への満足度

5. 仮説検証

・交互作用項つき重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプトチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転職回数		-			+	
挑戦志向度	+	-	+	+	+	+
個人尊重度	+					
転職×挑戦	+			+		
転職×個人		+				

+/- プラス/マイナスの影響 (5%水準)

+/- プラス/マイナスの影響 (10%水準)

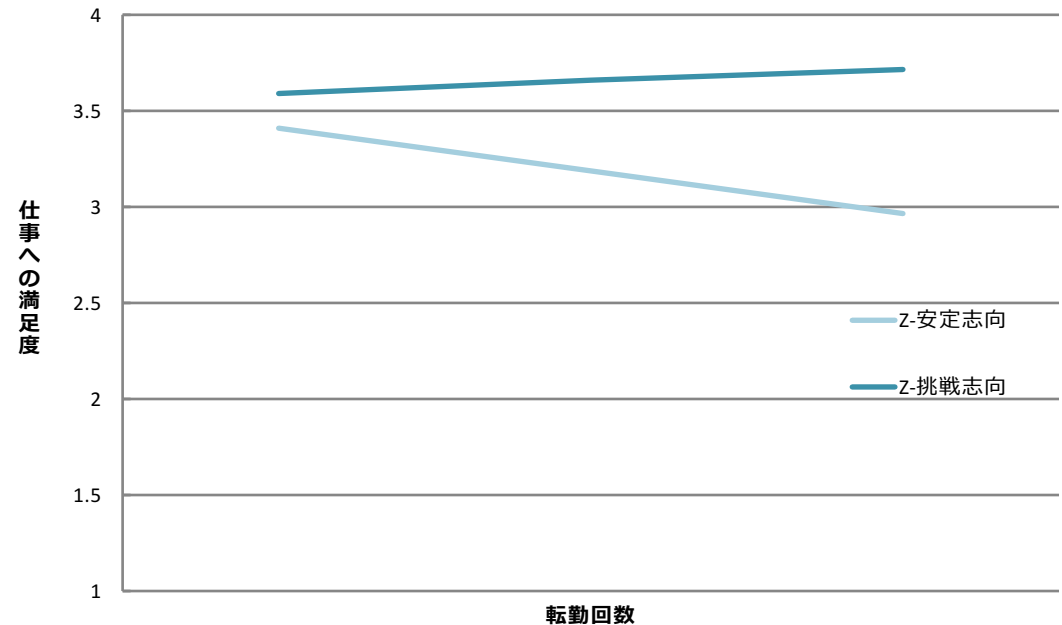
空白 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証

・ 交互作用項つき重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプトチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転職回数		-			+	
挑戦志向度	↓	-	+	+	+	+
個人尊重度	↓					
転職×挑戦	+			+		
転職×個人		+				

個人特性による効果の差異①



仮説3：同じ転職でも、個人の特性によって現れる効用には差異が生まれるのでは？
 → **○支持**。志向の強弱で、それぞれ逆の効果を生む。

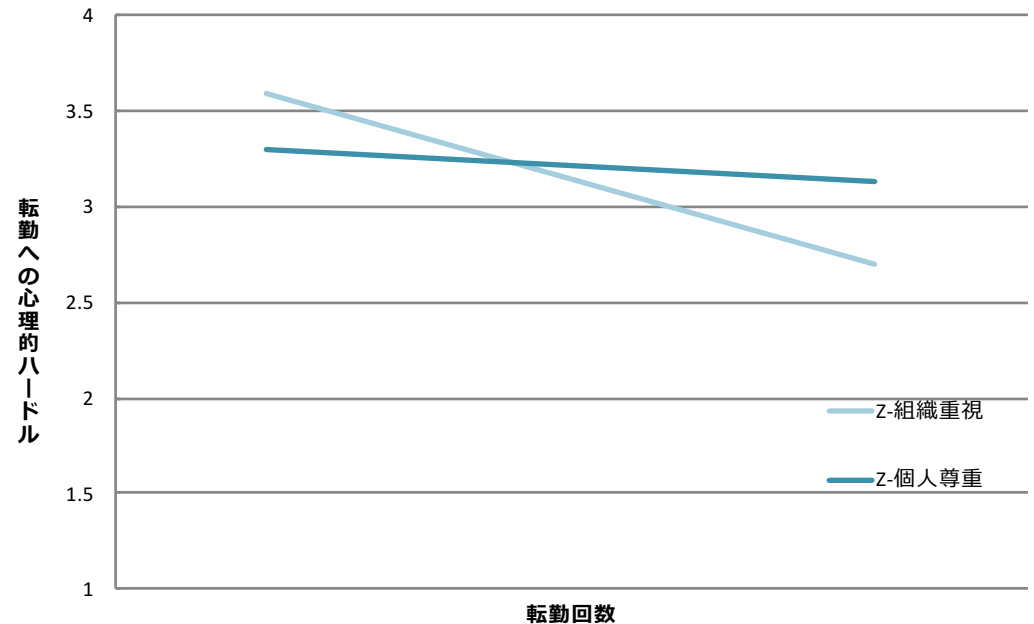
+/- プラス/マイナスの影響 (5%水準)
 +/- プラス/マイナスの影響 (10%水準)
 空白 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証

・交互作用項つき重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転職回数		-			+	
挑戦志向度	+	↓	+	+	+	+
個人尊重度	+					
転職×挑戦	+			+		
転職×個人		+				

個人特性による効果の差異②



仮説2：同じ転職でも、個人の特性によって現れる効用には差異が生まれるのでは？
 → **○支持**。志向の強さは、効果を軽減させる。

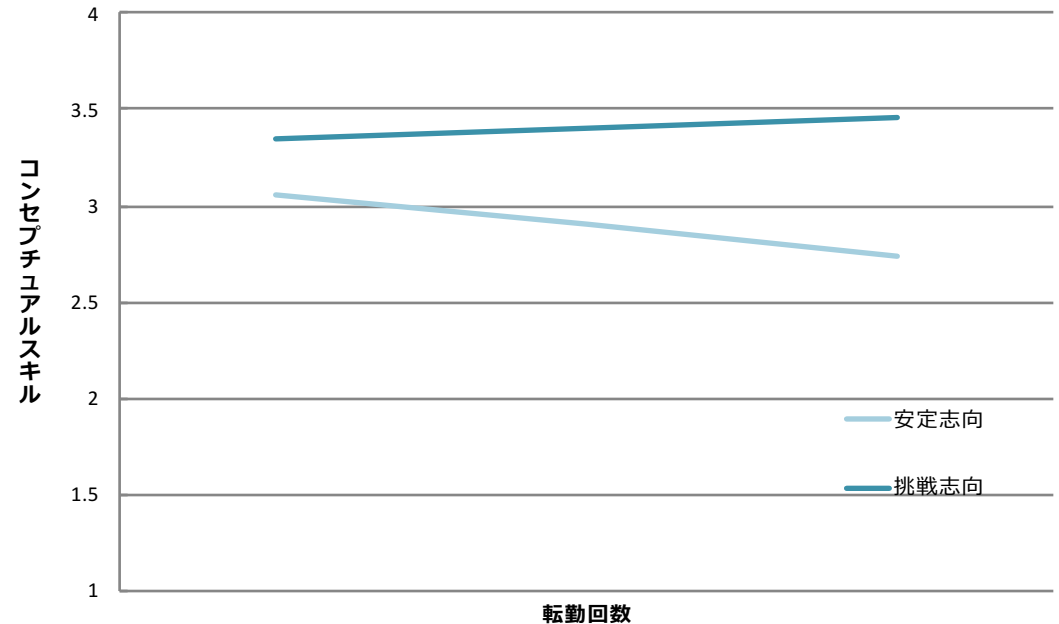
+/- プラス/マイナスの影響 (5%水準)
 +/- プラス/マイナスの影響 (10%水準)
 空白 統計的に有意な差なし

5. 仮説検証

・交互作用項つき重回帰分析

	仕事への満足度	心理的ハードル	関係構築力	コンセプチュアルスキル	キャリアデザイン力	知的好奇心
転職回数		-			+	
挑戦志向度	+	-	+	↓	+	+
個人尊重度	+					
転職×挑戦	+			+		
転職×個人		+				


個人特性による効果の差異③



仮説2：同じ転職でも、個人の特性によって現れる効用には差異が生まれるのでは？
 → **○支持**。志向の強弱で、それぞれ逆の効果を生む。

+/- プラス/マイナスの影響 (5%水準)
 +/- プラス/マイナスの影響 (10%水準)
 空白 統計的に有意な差なし

6. 分析結果

- ・ 仮説 1 : **転職**って、実は個人に**思わぬ効果**があるのでは？
 - 1-A : 個人のスキルにおける効果
 - 1-B : 個人の思考・内面における効果
 - ・ 仮説 2 : **転職へのハードル**が高いのは、
そもそも**転職した経験がないから**ではないか？
 - ・ 仮説 3 : 同じ転職でも、実は**個人**の**特性**によって、
現れる**効果**には**差異が生じる**のでは？
- 

6. 分析結果

- ・ 仮説 1 : **転職**って、実は個人に**思わぬ効果**があるのでは？
 - 1-A : 個人の**スキル**における効果 (キャリアデザイン力において) **○支持**
(その他3スキルにおいて) **×棄却**
 - 1-B : 個人の**思考・内面**における効果 **×棄却**
- ・ 仮説 2 : **転職へのハードル**が高いのは、
そもそも**転職した経験がない**からではないか？ **○支持**
- ・ 仮説 3 : 同じ転職でも、実は**個人**の**特性**によって、
現れる**効果**には**差異が生じる**のでは？
3項目において **○支持**

7. 考察

① 転職回数→キャリアデザイン力

• 転職を重ねることで、自分のキャリアの行く先を自然と意識するようになる。

② 転職回数→仕事の満足度

• 仕事への満足度は転職の要素だけでなく、個人を取り巻く環境と相互に関係していると考えられる。

③ 転職回数 →転職への心理的ハードル低下

• 転職への心理的ハードルは、いわゆる「食わず嫌い」的なものであり、転職を重ねることで、転職が個人の中でごくありふれたものになっていく。

④ 転職回数×挑戦志向度 →仕事の満足度

• 挑戦志向が強い、刺激を求める人間にとっては、今までと違う地で働く「転職」そのものが個人の欲求を満たす要素であるため。

⑤ 転職回数×挑戦志向度 →コンセプチュアルスキル

• 個々のローカルな文化を「主体的に」体験することで、より高い視座の知見を得ることができる。

⑥ 転職回数×個人志向度 →転職への心理的ハードル

• 個人志向の強い人は、自分を取り巻く環境が第一なので、「転職を経験すること」がそのまま抵抗減にはつながりにくい。

7. 考察

・ 本研究における限界

①「移動距離」「転勤年数」といった、回数以外の「量」的要素は、尺度として適さないものになってしまった。また、転勤地の文化のギャップなど転勤の「質」的要素は、アンケートによって取得できるものではなかった。結果、それらの観点からは個人の効果との関係について言及できなかった。

②「転勤回数が多いから挑戦志向が強くなった」のか、
「挑戦志向が強いから転勤回数が多くなった」のか、前後関係の特定はできなかった。
仮に後者だった場合、仮説3の結果が反故になる可能性も否定できない。

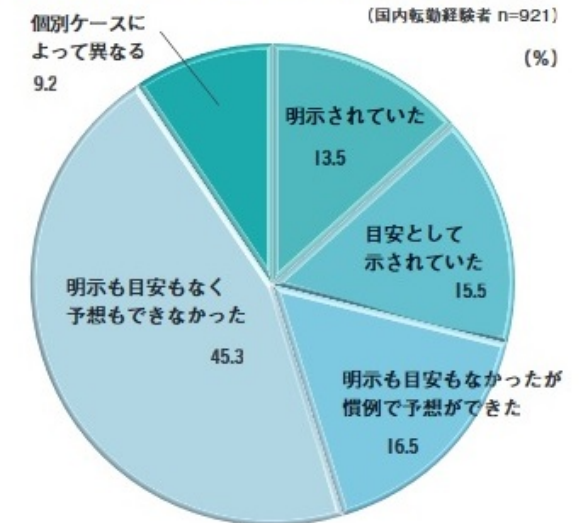
8. 提案

★転勤の現状（先行研究より）

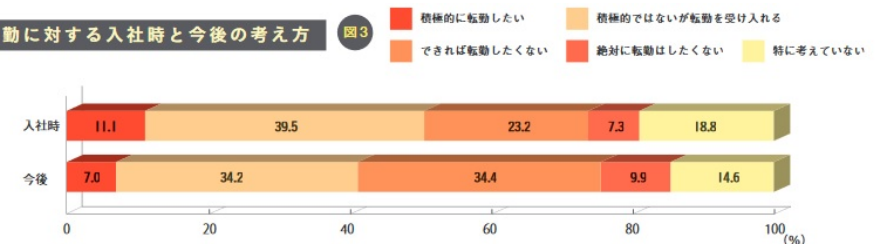
1. 転勤にあたり、期間が明示された→全体の**13.5%**
(目安を含めても、全体の**3割に満たない**)
2. 「入社時」に比べ、「今後」の自分は
①「転勤に肯定的な人」は10%減る
②「転勤したくない人」は14%増える

→つまり、最も転勤に**肯定的**なのは、
入社してすぐの**フレッシュ**な時。

●国内転勤の赴任期間の明示の有無 図2



●転勤に対する入社時と今後の考え方 図3



8. 提案

★転勤制度を必要としている企業にとって、
転勤が企業にとっても、働く個人にとっても「良いモノ」であるためには…

・新しい「転勤システム」が必要

8. 提案

- 新しい転勤スタイル
… **「サイクルワーカー制度」** の提案。

- ①入社直後からのフレッシュな時期に、
- ②期間を明示して、
- ③ぐるぐると各所への転勤をたくさん経験してもらおうシステム。

例：「弊社では、入社してからの5年間で、
全国3~5か所への転勤をしてもらうことになっています」

8. 提案

・ 新しい転勤スタイル … **「サイクルワーカー制度」** の提案。

- ① 転勤に肯定的な時期にシユな時期に、
- ② ライフプランの立てやすい「期限付き転勤」を
- ③ たくさん経験してもらうことで、過度な抵抗を解消する。

<意義>

- ・ 個人は、転勤の効果を享受できる（仮説1）とともに、
「終わりの見えない転勤」による不安を解消することができる。
- ・ 企業の運営上必要な転勤（要員の確保）を、個人の負担感なく行うことができる。
- ・ 転勤を重ねた結果、将来的に転勤を希望する人が増えるサイクルが生まれる。（仮説2より）

<参考>

- ・ リクルートワークス(2016)「転勤のゆくえ」 『Works』 No. 134
- ・ Katz, R. (1978) “Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction”
Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 2 (Jun., 1978), pp. 204-223
- ・ 津田眞すみ(1993)『人事労務管理』 ミネルヴァ書房 pp. 107-114, 118-120
- ・ 太田肇 (2009) 『日本的人事管理論【組織と個人の新しい関係】』 中央経済社 pp. 2-18, 98-104
- ・ 太田肇 (2008) 『人事管理論』 中央経済社
- ・ 八代充史 (2009) 『人的資源管理論 理論と制度』 中央経済社 pp. 92-114
- ・ 高根正昭 (1979) 『創造の方法学』 講談社現代新書
- ・ 佐藤博樹 藤村博之 八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣アルマ pp. 32-42
- ・ 米谷淳 (2001) 『行動科学への招待 現代心理学のアプローチ』 福村出版 pp.54-62
- ・ リンダ・グラットン 池村千秋 (2012) 『ワーク・シフトー孤独と貧困から自由になる働き方の未来図』 プレジデント社 p. 402
- ・ リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット、池村千秋 (2016) 『ライフ・シフト』 東洋経済新報社 p. 428
- ・ 岩下豊彦 (1983) 『SD法によるイメージの測定』 川島書店 pp. 35-38
- ・ 園田友樹 渡辺かおり 山田香 (株式会社リクルート測定研究所) (2012) 「個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察」

<参考文献>

太田 肇. 人事管理論：中央経済社，2008.

津田 眞すみ. 人事労務管理：ミネルヴァ書房，1993.

参考資料

個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察

園田友樹 渡辺かおり 山田香（株式会社リクルート測定研究所）