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

⑴　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ことは考えられないとのことであった。

⑵　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り、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

⑴　転勤の状況

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勤することとなる。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勤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経験させたい場合に、局長等の上司の判断により転勤を命じる場合もある。転勤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。

転勤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、転勤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。仮に転勤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、転勤が不当なものと判断された場合には転勤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。

⑵　転勤に対する支援・インセンティブ等

転勤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きている。

3　米国

⑴　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。