国連事務局やＵＮＩＣＥＦでは、困難度に応じて、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。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。

⑵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。

⑵　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。

第４章　転勤の必要性・課題等の再整理と今後の施策の方向性

第１節　公務における転勤の必要性・課題等の再整理

前記第３章第１節のとおり、民間企業においても、様々な施策を講じつつも転勤がある企業が相当数に上っている。公務においては、法令で定められた職務の遂行のため、例えば、海上保安官、刑務官、入国警備官など現場に多大な人的リソースを投入する必要がある場合や、へき地や海外で勤務する要員を確保しなければならない場合など、職員を配置すべき職場と必要とする人材の居住地が遠く離れているときには、採用時の配置又は採用後の転勤によらざるを得ない。

このように、転勤によらざるを得ない場合がある一方、近年の情報通信技術の発達や交通の利便性の高まりによって、その場所に職員を配置する必要性自体が薄れているなど、必ずしも転勤によることなく行政上の目的を達成できる場合もあると考えられる。例えば、人材育成のための転勤のうち、マネジメント能力のかん養という点については、転居が不要な職場において必要な経験を付与することで、必ずしも転勤を経験させずとも一定の効果を上げることが可能と考えられる。

前記第２章第１節のとおり、各府省ヒアリングを通じて、府省ごとや人事グループごとに様々な観点で転勤を行っているものの、各府省では、必ずしも目的に応じた転勤の重要性や必要性の違いを明確に区別せずに、従来からの定期人事異動の一環として転勤が行われていることがうかがわれた。

前記第２章第１節の各府省ヒアリングでは、子育て、介護等で転勤が困難な職員に配慮している結果、転勤する職員に偏りが生じているといった声も聞かれた。第２章第２節の職員アンケートの結果（図２―10）によれば、転勤に肯定的な意識を持っている職員の割合は全体として５割弱は存在する中で、転勤に対する意識は配偶者の有無等によって大きく傾向が変わるものではなく、配偶者がいて就業している場合でも、４割を超える職員は転勤に肯定的な意識を持っていることも確認できる（図２―14）。

これらのアンケート結果や各府省ヒアリングを踏まえると、各府省においては、職員の外形的属性による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）によって、例えば、家族を有する職員に対して転勤の可否を深く確認せず、まずは独身の職員を転勤の候補者とするなど、実際には転勤が可能な者を十分に把握できていない可能性もある。

また、若年齢層の職員、子育てや介護を行っていない職員の中にも、転勤に否定的な意識を持っている職員が一定割合存在することからすると（図２―11、図２―15及び図２―16）、既に転勤が人事管理上の喫緊の課題となっている府省はもとより、ヒアリングで現時点では転勤は課題とはなっていないとした府省においても、今後、人材確保や円滑な組織運営に当たって問題が顕在化する可能性がある。

以上のような状況の下で、個々の転勤を検討するに当たっては、各府省において単に従来どおりの慣行として転勤を続けるのではなく、人材確保や円滑な組織運営の観点から、改めて転勤の必要性を検討することが必要ではないか。

その際には、どのような目的で転勤を実施するのか、従前は相応の目的があったとしても、社会情勢が変化する中で現在も相応のコストをかけて実施する必要性があるのか、転勤可能な職員が確保できるのか、転勤以外の手段により代替できないのかなど、様々な観点から転勤の必要性を検討することが必要である。

その上で、組織としての必要性が必ずしも高くない転勤があれば、その職員を転勤させる必要があるのか、転勤を伴わない現地の職員を異動させること等を含め、代替措置について検討を行うことが必要である。