

特集

# 採用の変化

座談会

## 『採用』を考える



- 井上 直樹 (花王株式会社人材開発部門部長)  
大内 伸哉 (神戸大学大学院法学研究科教授)  
神林 龍 (一橋大学経済研究所准教授)  
守島 基博 (一橋大学大学院商学研究科教授：司会)

はじめに

守島 本日はお忙しいところありがとうございます。

今日は「採用の変化」というテーマを扱っていきたいと思います。今回は、花王株式会社から井上さんにお越しいただきましたので、企業の視点から見て、ということが採用の問題なのだろうか、何が変わって、何が問題になり始めているのかなどを中心に、神林さんには経済学の立場から、大内さんには法律学の立場から、複数のパースペクティブを持ち込んでいただいで議論していきたいと思います。

それでは、まず井上さんから、採用について、今何が問題で、今後はどう変わっていけばよいと考えられているのか、採用といっても様々な採用があつて難しいとは思いますが、簡単にお話をいただければと思います。

#### \*採用の現場で起きていること

井上 少し思いつくままになるかもしれないのですが、今、採用に関して感じていることと、課題をお話ししたいと思います。長年採用に携わってきているのですが、学生の方、または応募者の方々と、じかに会って話を聞いたりして最近思うのは、企業にとって人材の獲得競争が大変激しくなったと感じます。従来は、どちらかという企業が採用するというスタンスが比較的強かったわけで、企業が内定ですといえ、応募者の方も受理していただくことが多かったと思います。

今、労働環境がこれだけ変わって行って、企業の事業環境もどんどん変わっていく中で、これは非常にいいことだと思うのですが、やはり「優秀人材」を取らないといけないということから、「優秀人材」の獲得をめぐる、企業間でとても競争が激しくなっているのではないのかなと思います。「優秀人材」というのは、それぞれの企業によって、求める人材像は違うと思いますが、特に新卒については共通基盤はそう大きく変わらないのではないのでしょうか。特に新卒についてはそうは変わらないでしょう。そうすると、やはり「優秀人材」にいかに自分の会社に来ていただくか、ほんとうに熾烈な獲得競争が、今、現実に行われているのが実態だと思います。

したがって、企業同士あるいは学生と企業の間のある種の駆け引きの中で採用が行われていくことにな

るのですが、果たしてこういう採用環境で本当にいいのかなという思いもあります。逆に、それだけの競争を経て採用はしたけれども、入社すると一社員としてその方々を教育していくわけですが、そこで入るとき意識と入った後の意識で大きなギャップが生じることがあります。

特に新卒の若い方々には多く、そうすると、退職につながってしまいます。採用時点でもう少しいい手法もしくは法的な制約条件のようなものでもない、このままこういう状況が続けば、採用活動がさらに前倒して早くなっていくのではと今採用に携わっていて感じていることです。

次に現在の採用活動において、企業と学生がお互いを選びあうという対等な立場に以前と比べてなっていると思います。学生の方々の多様な希望も主張できるような形になっていて、たとえば、自分はこの仕事をぜひやりたいとか、この仕事ができないのなら別の企業を受けたいとか、そういうことを主張される学生の方も多くなっています。企業と学生がそういう対等な立場になってくることは非常にいいと思います。だからこそ、企業の採用努力といいますが、人材獲得の努力をいかにするかがとても重要で、今までのような同じような手法・仕組みだと、やはり人材獲得において負けてしまうのではないかと思います。私どもでも新卒採用以外に随時タイムリーにキャリア採用（中途入社）を実施していますが、人材獲得のための企業努力をいかにするかというのは、今とても重要になってきています。経営トップそして各部門も巻き込み全社を挙げて、優秀人材を獲得していくためにお金も労力も時間もかけています。人材育成は優秀な人材を獲得することがなんといっても重要という意識で取り組んでいるわけです。

もう一つ感じているのは、今までに比べてオープンな労働市場になってきているので、採用基準などをきちんと公開し公正な採用に努力することが求められています。学生も企業もお互いに、あなたのできることを明確にしてくださいとはっきり言えるようになりま



もりしま・もとひろ氏

した。今までの採用だと、書類選考がどうしても多かったのですが、これからは1対1でお互いにきちんと主張をし確認しあって採用に至るといふそういう手法に変わっていかなくてはと思います。

ただ今はインターネットを通じた応募が中心となっており、そこをいかにスクリーニングといいますか、1対1の面接のところまで上げていくかということころで、企業の手法が今後問われてくると思います。何万というアクセスがある中で、ほんとうに採用させていただきたい方、応募したい方をいかに見極めるかということ。従来のいわゆる書類選考というようなやり方は、もう限界ではという意識があって、できるだけたくさんの方に来ていただいてお会いしてそれで人物を見させてください、またこちらの会社の中を見て、そして社員と接して企業風土を感じてほしいということ。今取り組んでいます。その分、とても時間と手間暇がかかりますし、一生懸命やって内定をだしても辞退されることもあります。それも仕方ないと考えて採用活動をしていかないと、「優秀人材」とはとれないというのが現実だと思います。

そんなことから、本来は直接採用に結びつけるものではありませんが、やはり現実には採用活動に関連するインターンシップも広く行われています。インターンシップという呼び方はともかくとして、もう少し長い時間をかけてその人を見ていくというやり方が必要なのかなとも思います。今は、特に技術系では、インターンシップでの実習で実際の研究・技術開発に携わってみることで、応募する側も現場がきちんと見られる、会社側も一人ひとりの人材がきちんと把握できるといふことで、結果として採用につながっているケースもあります。これからは、ただある期間に集中して多くの学生の方々と面接をしていくのは、もう限界に来ていると思いますので、採用の期間を長くするか、もしくは採用時期を早めて実習を通して見ていくといった何か新しい採用手法を考えなくてはということで、会社の中で今議論しているところなんです。

**\* 正社員採用は増えるか**

守島 井上さんがおっしゃった採用が難しくなっているという話は、色々な企業の方からもお聞きします。やはりその背後には、一つには、バブル経済後の不況からようやく脱出して、経済がよくなってきたというマーケット側の現象、また労働供給面というところがある程

度人手不足になってきたという、ある意味では、純粋なマーケットといいますか、経済情勢の要因があるように思えます。それとも、その裏にはもう少し何か構造的な意識の変化とか、企業のあり方の変化といった、マーケットの動向とは直接関係のない要因が何かあるのでしょうか。

井上 基本的には両方あると思います。企業は2007年問題といわれるように、シニアの人の退職が増えて、今後人材不足になっていくことが予想されます。またこの10年間は、要員不足を派遣契約や業務委託といった外部労働力で補ってきましたが、同時に、今後は正社員化を進めていかなければいけないということを企業は学んだと思います。そうすると、やはりコアになる人材を新卒で確保しようということ。経済情勢の変化とともに、今企業における労働構成が、ちょうど変わっていく時期ではないかと思っています。90年以降のバブル経済崩壊後、多くの企業は新規採用を抑制していましたので、これから新陳代謝していく必要のある企業も多いと思います。

守島 正社員採用は確かにストップしましたね。

井上 私どもの会社では今、30～35歳層の人が少ないですね。今のところ、その部分を、キャリア入社や外部労働力で補っています。またここ5年ぐらい採用数を抑制してきましたので、若手の部分も手薄になっている。しばらくは年齢構成、人員構成に配慮しながら人を補充していく予定ですが、今までのように派遣契約や委託契約というのも、法的にもいろいろと難しい問題がありますのでこれからは安易には確保できないと思います。

守島 情報漏えいとかいろいろ出てきましたからね。

井上 そういふこともありますので、やはり正社員として採用していくということにしばらくはなっていくと思います。

守島 たとえ経済がまた多少ダウンしたとしても、やはり今おっしゃったような企業のほうの労働構成が、人を欲しい状態にだんだん変わり始めているということでしょうか。

井上 そうですね。基本的にこの10年間、企業は、この業務は正社員、この業務なら派遣・請負というように、試行錯誤の中で学んできていると思います。コアの社員はやっぱり一定人数確保しないと、色々な問題が発生したことを経験しています。経済状況がどうであろうと、ある程度コアの人材を確保しないと

ない。ただしコアではない業務については、今までどおり、流動性の高い外部労働力を適宜確保していくことになります。私どもの会社もこの10年間で、この業務は正社員で行う、この業務は場合によっては外部労働力をうまく使いながら、やっていこうというようなことでやってきました。

神林 逆に言いますと、昔に比べると今の採用というのは、やはりコアな人材をとるんだという意識が強くなっているとお考えですか。

井上 そうだと思います。

神林 要求水準あるいは必要な人材像も、とりあえずとればいいという人材ではなくて、コアな人材としてこれから長期的に会社を任せられる人を厳しく選別をする傾向にあるということでしょうか。

井上 そうですね。そういう方向になっていくと思います。従来はまず数を確保しなければという意識もあったかと思いますが、この10年間で就業形態の多様化の変化の中で、企業側も社員側もいろいろ選べるようになりました。ただコアの人材については、将来の幹部候補としてやはり正社員として長期育成をしていこうと思っているのではないのでしょうか。年齢構成の是正が必要となっており、そこはタイムリーにキャリア入社で補っていかなければなりません。

また、今、2006年の改正高齢者雇用対策法への対応策が各社で始まりました。再雇用制度がまず中心となっていますが、それがどういうふうに通じるのかによって、社内の労務構成もかなり変わると思います。65歳定年延長にいずれなるとしても、新卒の労働力とはまた違うものですから、あまり労働力としてはかぶらないと私は思っています。ですから将来を見据えて再雇用や定年延長についての議論をしている最中なのですが、新卒は基本的にはコアの人数をきちんと確保していくという方針に変わりはありません。

守島 ある意味では、ずっと耐えてきた10年間、15年間でしたよね。だから、今までほとんど必要以下にコアを減らしてしまった職場というのはたくさんあって、そういうところで、少し補充したいというニーズと、それから、おっしゃっているように、長期的に見ればやはり中核的な人材をきちんと補充しないといけないというニーズがあるのだと思います。そのふたつのニーズがミドル層の中途採用と新卒、両方での採用増加につながっていると思うのですが。

井上 そうだと思います。

\*意識のギャップ——  
採用する側・される側

神林 少し話が変わりますが、新入社員と会社との間のギャップは、まだ埋め切れていないというお話が先ほどありました。それと人材像がコアな方向に凝縮していっているという傾向との関係はあるのでしょうか。今、



かんばやし・りょう氏

会社は採用に非常にコストをかけていると思います。しかし、コストをかけていながら、それが入社後のギャップの解消につながっていないというのが現状だとすると、なぜコストをかけながらギャップが埋まらないのか疑問が出てきます。それは単に、今、需要がかなり大きくて供給が少ないという、スポットの労働市場の状況によって生まれているのか、それとも何か採用の技術的な問題、ピュアなものに集中するという、採用戦略が変わっているからこそ、コストをかけてもまだギャップが埋まらないということが起こっているのか、その辺りは何かお考えはありますか。

井上 今、人がなかなか確保できない状況の中で企業側としては、とにかく必要だとされている要員数を確保していかないといけない、またできるだけ優秀人材をとりたいと思っています。採用するためには、学生にとって魅力的な話を若干してしまうこともあるかもしれません。採用したい時にどうしてもそういう意識が働いてしまいます。しかし実際入ってみると、自分の思っていたことと違う、そういう話は聞いていないといったギャップがどうしても出ますよね。それを埋めるには入ってからのOJTと教育を通じて、会社と個人のギャップをお互いが埋める努力をしていかなければいけないと私は思っています。

先日にも新卒の方の入社3年間での退職率が30%もあるんだという話をあるところからうかがいました。誰でも入社1年、2年目であればそのギャップはどうしてもあると思います。それを埋める努力というのはお互いありますが、企業側としては人材定着・人材育成の努力が必要だと思いますので、その努力をもっとしっかりと、若いうちに、熱いうちに、やるしか手はないのではないのでしょうか。





おうち・しんや氏

神林 もう一つ、最初から正直ベースで話し、甘いことは一切言わないということはないのでしょうか。

井上 それはもちろん重要なことだと思います。

大内 学生のほうにも何か意識の面で、違いが出てきたということはないのでしょうか。

自分が大学の教師として思うのは、甘いことを言わなければ乗ってこない学生が増えてきているのかなということです。それから、言わなければならない甘いことの水準が高くなっているのではないかと思います。例えば、10年ぐらい前までは、専門的な能力がなくても、それなりの学歴があれば良い就職ができるということがありました。しかし、最近の学生に対しては、何か専門意識をもっとつけなければだめだといわなれない。そのため、学生も自分の能力開発とか、そういうことにわりと敏感になっている気がします。

井上 そうですね。

大内 そういう意識をもって、会社に入るので、自分の能力をどういうふうには発揮させてくれるのかとか、どういうことを自分のキャリアのためにしてくれるのかというような学生のニーズが高くなって、結局、企業も甘いことをいってしまう。さらにその要求水準がどんどん高くなって行って、それで、かえって入社後にギャップが生じてしまう。そういうような事情があるのではないかなと思います、いかがでしょうか。

井上 確かにそのとおりだと思います。今の学生は自分のキャリアを磨くということに、昔の学生より意識が高くなっていると思います。いろいろな資格を持っていたり、経験を積んで、高い専門性を持っている学生が、昔に比べて、昔というと怒られますけれども(笑)、本当に多くなっています。それが逆に会社に入るとそのキャリアがなかなか活かせない、自分の思った仕事につけない。そこに大きなギャップが生まれるのは当然だと思います。企業も当然こういう能力の高い学生を選ぶわけですが、実は配属、仕事となると、もちろん全員が希望するものにはつけられないという現状がある中で、そのギャップをいかに埋める

かが難しいのだと思います。そのためには入った後のキャリアローテーション、自己キャリア申告、教育研修など、総合的な人材育成施策があることを若い人たちにしっかりと理解してもらって、確かに今はギャップがあるけれども、もう少し長い目で見れば、自分のキャリアを上げていける会社だということをお話してもらったことが大切なことではないでしょうか。

大内 ただ、辞職が多いというのは、やはりそこを納得させるのはなかなか難しいということでしょうか。

井上 私どもの会社は、退職される方は比較的少ないと思いますが、一般的に聞くのは、やはり自分の仕事があった仕事ではなかった、配属先や勤務地が希望とは違うところだったとか、そういうようなことで退職される方が多いというお話です。私どもでも、退職される方は大体そのような理由が多いと思います。それだけ学生の意識といいますか、キャリアに対する意識というのは、強くなってきていると思います。

#### \*成果の評価

大内 採用とは少し違う話かもしれないのですが、15年ぐらい前から成果主義が広まっています。成果主義の前提としては、成果を発揮できる部署に配属するとか、そういう仕事を与えることが必要と思われるのですが、普通の企業では、成果主義的な人事をやっていたとしても、若い段階からいきなり十分成果を発揮できるような部署に配属するというのは実際問題としてなかなか難しいということになるのでしょうか。

井上 職種によっても異なりますが、入社後すぐに成果を発揮できるということはなかなか難しいですね。

大内 そうなると、給料はやはりある程度年功的なのでしょうか。

井上 企業あるいは業種によっても異なると思います。1年目から成果を求めて、それをダイレクトに業績に反映している企業もありますし、そうはいいつつ、やはり年功的に上げていく仕組みをとっていらっしゃる企業もあります。それは一概には言えないと思いますが、入社間もない人に成果ということは基本的には求めませんし、やはり最初は教育しているわけですので、私どもの会社では若い方々の評価においては、成果というのはあくまで、取り組み姿勢や言動といったいわゆるコンピタンスをプロセスとして評価しており、求められるプロセスをいかに自分なりに業務に発揮出来たか、ということを重視しています。何といっ

でもまず若い方に重要なのは、成果そのものよりもその企業の価値観・文化、行動基準をいかに身につけて仕事の中で反映しているかということです。企業として一番そこに力を入れていかないといけないと考えています。企業の価値観・文化に共感できないと、いくら優秀な方でも簡単には大きな成果は出ません。企業の価値観・文化というのをやはりOJTを通じて上長・先輩から伝えていかないといけないと思います。

**\*価値観・社風を伝える**

大内 とてもおもしろいお話ですね。労働基準法15条で、企業には労働条件の明示義務というものが課されているのですが、学生にとってほんとうに大切な情報は今おっしゃったように、企業の価値観、社風のようなものではないかと思うのです。賃金とか、労働時間はいつでも変わりうるわけであり、むしろ社風が合うかどうかのほうが大事です。この社風を知るといのが入社する前は非常に難しい。ここがしっかりとうまく伝われば、ミスマッチ、情報ギャップもなくなるのかなと言う気がしますが、それはやはりなかなか難しいのでしょうか。

井上 採用活動の中において、そういった社風が感じられるような努力はしています。例えば、応募いただく際に「花王ウェイ（経営理念・価値観・行動基準）」のエッセンスを読んでいただいたり、インターンシップといいますが、手法はともあれ、とにかく企業の中に入って、少しでも先輩社員と話をしたりする機会を積極的につくってこうとしています。また私どものミュージアムで企業の歴史に触れていただいたり、一緒に食堂で御飯を食べたり、そういうことをしたことだけでも、何となくその会社というのはわかると思うのです。逆に、やはりそういった直接的な触れあいがないと学生の方も会社の社風といったものはわからないと思います。学生の方がいつも言うのは、面接官の印象がよかったとか、採用担当者が親切に接してくれたとか、雰囲気良かったとかそういうことです。たったそういうことだけでも社風的なものを感じとっていただいているのですけれども、やはりもう少し企業文化、企業の社風というのを理解していただくことが必要だと思います。今、入社後私どもでは、若手の方の教育において力を入れているのは、「花王ウェイ」を3年間で繰り返し教育・議論し、自分のものとして身につけさせる。社風に共感が持てなければ例え優秀な

方でも続かないと考えています。

大内 お互いが不幸になるということですね。

井上 そうですね。やはりその会社で働くことに対する誇りとか、自分の夢はこの会社で実現できるとか、そういう気持ちが持てる会社でないと働き甲斐が

生まれてこないと思いますし、社風がどうしても合わなければ他社に替わっていただくということもやむをえないかなと思います。とにかく「花王ウェイ」のような社風を勉強するトレーニングを一生懸命やっていないといけないですし、特に海外にある関係会社においても、花王の理念・価値観・行動基準などのトレーニング・啓蒙活動に現在力を入れています。結局、成果主義といった人事制度そのものも大事なのですが、それより前に「この会社で働くことに誇りが持てるか」「この会社が好きか」といって、「私は好きです」という社員が大勢いないと、企業の総合力は生まれなと思っています。たとえば、採用選考のときに、学生には「花王ウェイ」をあらゆる自社の事例を読んでもらって、それでディスカッションしてもらいます。実際にあった事例を見てもらって、こういう事例のときにこういう対応をしたとか、こういう社風だけどうですかということを理解してもらって、それで共感できれば応募してくださいと呼びかけるわけです。そういうやり方をここ数年前より導入してまいりました。そうしないと、成績とか資格・スキルの面で大変優れた人材が来ても、本当に花王の中で皆と一緒にいい仕事ができるかという、またちょっと違う面が出てきてしまうことになりかねません。

**\*若手社員を育てる**

守島 成果を将来的に出すか出さないかというのは、もちろんスキルとか能力の問題もあるけれども、会社への愛着心というか、会社に対する愛情みたいなものがどこまであるかというのに、かなり依存するようですね。先ほど3年間かけてとおっしゃいましたが、私が感じているのは、3年間という時間軸がほ



いのうえ・なおき氏

んとうに間に合うのかなとは思いますが。ちょっと失礼な言い方かもしれませんが、その辺のところはどうお考えですか。3年間かけて花王の社風に統合していくと、そういう戦略ですけれど、もう少し早くする必要がないのかあるのか。

井上 3年が妥当かどうか、正解はありませんが、基本的には3年である程度ひと仕事終わるのかなと思います。従来より若手社員の育成異動を行う場合は、3年を節目に次の仕事にチャレンジしてもらうようなことを行っております。

守島 ワンサイクルですね。

井上 研究・技術開発はちょっと別としても、一般的にマーケティング、販売、またスタッフの仕事は、1年目ではとにかく自分なりに一生懸命仕事を覚えて、2年目は自分ひとりでできるようになって、3年目は自分なりの工夫と改善を折込みながら新しいことをやり遂げる、そういうふうで育てたいと考えているわけで、入社後3年間をひと区切りというローテーションを組んでいこうという基本的な考えがあります。人事の若手社員のキャリアローテーションをそこに置いているので、その3年間にある程度花王の社風・行動基準というものを、自分で発揮できるようになってほしいということです。「花王ウェイ」は言葉ではすぐわかると思いますが、それが仕事の面できちんと発揮できているのかといわれると短期間での習得は難しいのではないのでしょうか。実際の仕事の場面で、「じゃ、花王らしいところはどこにあった、言ってごらん」といったら、やはり1年や2年ではそこまでいけないですね。やはり3年ぐらいかかるのかなということで、入社後の若手教育は3年間ということにしています。

神林 今の状況として、自由競争が非常に活発になって、駆け引きも生まれているという現状がある一方で、3年間をかけて社風を理解していただくというのは、ちょっと矛盾するような気がするのですが。

井上 矛盾するということどのあたりですか。

神林 つまり非常に自由競争が激しくなっているので、社風を伝えるのに悠長に3年間かかっているのは、ほかの会社にとられてしまう可能性が増えるのではないのでしょうか。なので、むしろ、先ほど言ったちょっと甘い誘惑を振りかけることで引きとめるというようなことを選択しがちなのかなと思ったのですが。

守島 もう少し具体的に言えば、例えば1年目の終わりぐらいである程度見切りをつけて、将来昇進させ

る人は別のルートにのせるとかいう選択はないでしょうか。われわれは仮説の世界でものを言いますから、あえて仮説で質問をさせていただいているのですけれども。

井上 結局、退職される理由は自分の仕事の希望と、実際の仕事が違うというのが大きいと思うのです。それともう一つ大きいと思うのは、優秀な学生がほとんどだと思うのですが、いきなり社会人としてほうり出されると、だれが面倒見てくれるのかということが大事になってくると思います。仕事をする以前に、自分はこの会社でやっていけるのだろうかとか、私はこういう仕事でいいのだろうかという葛藤を持っている人が、今の若い人には多いのではないのでしょうか。そうなると、やはり会社がいかにそういう若い人のフォローといいますか、上長をはじめ複数のだれかが面倒見ているよ、困ったら相談に来てくださいという仕組みをつくってあげないと、仕事以前の問題で孤立してしまう可能性があります。

一般的には、同級生、同期生という横のつながりのネットワークはとても強いのですが、会社に入ると横より、縦のネットワークが必要となります。ですので、だれかが面倒を見るような仕組みがないと仕事以前の問題で孤立してしまい、孤立してしまうともうそこで仕事ができなくなってしまいます。キャリアのギャップだけでなく、そのことが理由でやめる人も同じようにいると思いますので、会社としてはケアをしていかないといけないと考えています。

また1年目、2年目でできる人をどんどん引き上げるということは、職種によってはある部分必要かとは思いますが、逆に入社1・2年で大きな成果の差がでて、別の人事管理にするとところまではあまり考えにくいと思います。

守島 社内のネットワークというか、人間関係、人のつながりみたいなものをつくるということですね。

井上 いわゆるメンターみたいなものです。

守島 社内のネットワークを横も斜めも縦でつくるというような必要性があって、逆に1年目でだれかを引き上げちゃって、そのネットワークから離してしまうのは、かえってその人の定着にはつながらないのではないかということでしょうか。

井上 企業にもよるでしょうけれど、私どもの会社では1年目、2年目でその人の実力が業務の成果として、大きくあらわれるような仕事はなかなか少ないと



思います。そんな簡単に1人だけの努力で大きな成果が上げられる、そんなものではないと思います。いろんなネットワークの中で、関係部門の協力のもとで最終的に物が売れるわけで、各部分をいろんな人が受け持って、そのネットワークの中で仕事をしていっているわけです。

大内 3年間待てるわけですね。

井上 待つというか、人材育成を長期的な視点で行うということです。

#### \*試用期間の位置づけ

大内 待てるという表現を使ったのは、例えばどうしてもうちの社風に合わないという人も多分いると思うのですが、それはおそらく3カ月もいればわかると思うのです。そういうときに、試用期間を3カ月とか、半年とか企業によって違いますが、置いていることはどのような意味があるのでしょうか。試用期間というのは、本来、本人の能力とか適格性、社風に合うかどうかなどをみて、合わなければ解雇するというもののはずなのですが、日本の判例はこれを非常に厳格に規制しています。つまり、いったん雇ってしまった後で、どうもおかしいという人をはじけない制度になっている。インターンシップとか、最近では紹介予定派遣というのがありますが、ああいう制度がなぜ用いられるのかということ、試用期間が本当の意味での試用期間として実は機能してないからではないかと思います。企業としては、試用期間で試してみただめだったら解雇できるという制度になれば、採用行動、採用パターンがまた違ったものとなるのかな、という気もするのですが、その点はいかがですか。

井上 法的にはそのとおりだと思います。ただ、私どもは全部の職種ではありませんが、試用期間を廃止しました。以前は試用期間というのはあったのですが、実態は解雇が難しいというか……。名目だけで終わっているようなところがあったからです。

大内 実際、試せないということですね。

井上 実際試用期間中に解雇したケースというのが、何年間もほとんどなかったという状況もありました。試用期間といえども、解雇するには厳しい制約条件もありますので。採用したけれどだめなので、試用期間中だから「はい、だめです」ということは現実には簡単にはできません。もちろん、私どものグループ会社において、比較的労働流動性が高い、途中入社が多

い職種は、そこでは試用期間を設けていますが、それ以外の職種については試用期間を設けず、別の意味で、採用選考でしっかりと人材を見極めていきたい、またその企業努力を行いたいと考えています。

神林 お話を伺っていると、やはり採用との関連でのインターンシップは結構重要なかなと思いました。実際に企業の中に入って社風を経験してもらうのはかなり重要なかもしれません。そして、もし、例えば試用期間というのが法的にきちんと認められて、試用期間の中で自由に解雇していいという状況が起こったとしても、花王さんの場合は例えばおそらくそういうことはやらないであろうと予想されるわけですね。採用する以上、採用したという責任をきちんと受けとめるために、その試用期間の中で簡単に解雇するということにはしないで。そういうお考えでしょうか。

井上 もちろんどうしても必要な場合は、解雇というのも現実にはあります。

神林 ええ、けれども……。

井上 やはり解雇というのはあくまでもイレギュラーの場合だと思います。若い方でも年配の方でも、解雇をやらざるをえない問題は発生しますよね。ただそれは解雇権の問題で、採用とはまた違う話かなと思います。

神林 解雇が簡単になったら、採用の場面で何か手を抜くというのでしょうか、緩めるというのでしょうか、変えるということはないのでしょうか。

井上 試用期間があつて解雇できるなら採用活動が何か変わるかということ、変わらないと思います。試用期間中に解雇が簡単にできるからといって、採用基準が変わるわけではありませんので。やはり私どもの会社では、簡単に人を解雇するような会社ではあつてはならないと個人的には思います。

神林 そこがやはり不思議なところで、採用の前のインターンシップと、採用の後の試用期間というのは、違ふとお考えになるわけですね。何で違ふのかは、ちょっと研究者としては疑問がある。(笑)つまり、人を試しに見るという意味では、インターンシップであろうと、採用の後の試用期間であろうと、もし解雇が自由なのであれば変わらないはずですよ。

井上 企業には解雇という言葉自体に非常に抵抗感があるということではないでしょうか。企業にとっては人を解雇するということは決してポジティブなことではなくネガティブなことですよ。安易に人を解雇



する会社というのは、やっぱり世間的なイメージもよくないと思います。少なくとも日本国内においては。

神林 なるほど。

\*採用活動期間は長期化しているか

大内 その点が逆に、今の非常に長い内定・就職活動期間を招いているという可能性はないのでしょうか。企業が採用前に非常に慎重に学生を吟味するので、なかなか内定をもらえないというようなことが起こっていないのでしょうか。

井上 私が聞く限りでは1回の採用の選考期間が従来より長くなったことはないと思います。ただし通年採用（春・夏）的な動きとなっているため、そういう意味で長期化になっているのが現状ですね。

大内 しかし、実際には学部3年生の後期ぐらいから始まっていますよね。

井上 就職・企業説明会は3年生の秋頃から始まりますね。

大内 そこから翌々年の4月の就職のために、そんなに長く就職活動をやっているのです。学生側にも問題はあるのかもしれませんが、しかし、企業側の行動も影響を及ぼしているということはないでしょうか。

井上 そうですね。

大内 事前にそんなに慎重に吟味しないで、入社後の一定期間働かせてだめだったら解雇できるという制度にすれば、もっと就職活動の期間も短縮するということはないでしょうか。

井上 採用活動の長期化の問題は、やはり就職協定といえますか、経団連としては4月1日から選考を開始と定めていますが、やはり早く優秀な人材を確保したいので実際には4月1日以前より選考を開始される企業もあります。そういうダブルスタンダードの中で採用活動していくということ自体に、今、学生側にも企業側にも混乱があるのではないのでしょうか。やはり協定なんだから協定を守ろうというのが当然だと思うのですが、現実にはそれ以前に選考を開始した企業から内定がだされていきます。

結局そうなると、4月以前に就職・企業説明会を前倒しでやっていこうとする。また2年生からインターンシップをやっつかないといけない。そこを解消するためにはいつから採用活動をスタートするのか考える必要があるのではないのでしょうか。多分私どもの会

社も含めて、企業説明会ではなく、実際の選考期間について、従来と比べて大きく長期化しているとは考えにくいのですが。

大内 そうすると、一たん採用すればそう簡単には解雇できないから、入念に調査をせざるをえず、就職活動の期間が長くなるというのではなくて、企業が互いに競争して良い学生を確保しようとして、実際上どンドン前倒しになって、それが、結局、長期化につながっている、そういうことでしょうか。

井上 ええ、そうだと私は思います。優秀な人材を獲得するために様々な工夫を各社とも行っていると思いますが、選考過程が長期化しているとは思えません。少なくとも私どもの会社では選考が始まったら選考期間は短時間で集中して行っております。

大内 そうですか。

井上 書類選考・集団面接、ディスカッション・1次・2次、そういう面接過程が一般的で、昨年おとしに比べても長期化はしていません。それよりも、4月以前に前倒しで内定を出していく企業がありますので、そういう意味では採用活動全体としては、長期化しているとも言えますが。

\*人事管理上の「解雇」

井上 解雇に対するセンシティブティというのは、社員には相当あると思います。誰が見ても明らかに違反行為をした人を懲戒として解雇するのは、もちろんやむを得ないですけれども、一般的に違反行為ではなく、仕事をしている限りにおいて能力が不足しているから解雇するといったら、もうみんなびくびくしちゃうと思うんです。会社に対して疑心暗鬼になってきて、悪いこともしてないのに、何かわからないけれども、試用期間があるから、解雇権があるからといって解雇されると考えてしまう。ですから解雇が行える能力部分の条件、基準というのはものすごく難しいと思います。

大内 そこは、能力評価の基準がそれほど客観的になっていないということと関係していないのでしょうか。だから、能力不足と言われても本人は納得できない可能性が高くなってしまふ。

神林 その点は実は採用しないという行動でも同じことが言えるはずですよ。つまり、採用しないという行動と解雇をするという行動は、その労働者を企業の外に置くという意味では、企業にとっては同じ行動

になるはずですが、結果として。

井上 ただ企業としては、解雇は、採用すると意思表示をした後です。

神林 するという意思表示をした。一度採用してしまったという条件が必ずつくというところで、やっぱり解雇と採用しないということは違うと……。

大内 そこは法的な影響があるんじゃないでしょうか。採用の自由というのは法的に保障されているけれども、解雇の自由というのは保障されてない。

神林 今の話は解雇が自由だとしてという前提なのですけれど。

大内 でも、花王さんのように、解雇をしてはならない、解雇はよくないという意識をもつ企業が多いことから、解雇制限法理が形成されてきたのではないですか。

神林 労働法の先生に「ですか」と言われましても……。 (笑)

守島 今のお話だと、解雇ができるということは、企業の側のレピュテーションやイメージのようなものを通じて、働く人たちに大きな影響を与えてしまうということなのかなと思います。つまり、解雇の権利を企業が持っている、オープンに持っているという状態と、そうではなくて、仕方がないからぎりぎりのところでやるということによって、働いている人の企業に対する感覚とか、働き方が少し変わってくるという、そういう考え方だと思うんです。だから、人事管理上の一つの重要なメッセージとして、解雇はしないということはありえるのではないのでしょうか。

井上 そうですね。

守島 ほんとうに必要なときは、伝家の宝刀を抜くとしてもですね。

神林 既存の社員に対する関係ということですね。

守島 そうです。整理解雇の結果、残ってしまったというか、残した人たちに対してのということも多分あると思います。

#### \*基準の明示——「採用」と「解雇」の違い

神林 もう一つ、評価基準の透明性ということとも、関係がないのでしょうか。つまり、解雇を実行するときの透明性と、あなたは採用しませんと言うときの透明性というのは、レベルといえますか、質が違うのかなというふうに思ったのですが、それはあまり関係ないですか。

井上 採用のときの評価基準というのは、もちろん私どもの会社も含めて各企業ではきちんと学生に示されていると思います。でも、その求めている基準、見せている基準はどちらかというと定性的なものにならざるをえないと思います。つまり人によって評価が変わるような可能性がある、そういう基準が一般的に使われているのではないのでしょうか。でも、解雇となりますと、定性的な部分だけ解雇はできませんので、やはりそこにはもう少し明確に定量的に、尺度をきっちりしていけないといけなわけです。それだけ、企業にとっては解雇というのはとても重い行為という受け止め方です。また解雇することによって社員に与える影響は非常に大きいわけで、つまり場合によっては社風が変わっていく可能性も秘めているともいえます。そういう社風までをも変えることすらある解雇と、新卒の採用基準というのは、やはりおのずと違うと思います。採用するのをやめるといのは、事象は「入る」と「出る」ですが、基本的に社内外に対する直接的な影響力が大きく違うと思いますし、そういった意味で解雇権というのはものすごく重要だと理解をしています。解雇するときというのは確かに、先生がおっしゃったように、能力評価があいまいであればなかなかできない。そうすると、そういう能力評価のあいまいでない部分で、事象が発生したら解雇することになると、会社に来ないとか、悪いことをしたとか、そういう誰が見ても納得できるものでないと、なかなか企業は解雇には踏み切れないものだと思います。

大内 三菱樹脂事件の最高裁判決（最大判・昭和48・12・12 民集27巻11号1536頁）が、採用の自由は広く認めるが、解雇は違うんだと言っていて、一つには、終身雇用の期待を持って、いったん企業と雇用関係に入った以上は、その期待を保護すべきであるし、そして、この会社に入ると決めた以上、その学生はほかの就職の機会を放棄しているという事実を重視しているんです。だから、いったん採用した後に、しかも、終身雇用の期待を労使双方が一応持っているなかで、解雇というものはそれを裏切るような行為であるというのが、おそらく最高裁が解雇について、試用期間中の解雇も含めて、制限するという理由なのです。ただ、これはあくまでも終身雇用が前提です。終身雇用が崩壊して、例えばアメリカのような雇用流動的な社会となると、もしかしたら採用と解雇の今の違いは小さくなっていくのかもしれない。

井上 そうだと思います。私どもの海外での関係会社では先生がおっしゃるようなことが現状だと思います。それは労働市場の違いで、そもそも新卒・年齢という要素があまり重要でなくて、途中入社の方がほとんどですから、それはそれでいいと思うんです。でも日本の場合、企業によっても異なりますが、まだ長期雇用をお互いが期待し、それを前提にいろんなことを学ばせていきながら、長期的に会社の永続、個人の成長を同じベクトルに合わせていく。そこに日本企業の特徴、強みがある、少なくとも私どもの会社はそう思っています。そう考えると、たとえば休職制度みたいなものもありますが、来られなくなったら解雇しますと、解雇を簡単にやるということになっていくと、休職制度自体が必要なくなってしまうのではないかと、ということになります。現実には、2・3年といった休職制度がほとんどの会社にはあると思うのですが、休職制度がありながら解雇もどんどんやっていくというのでは、考え方としては整合性がとれていないことになりそうです。社員に対する考え方としては、長期的にいろんなことがあってもそれを是正しながら、教育しながら、能力を伸ばしていくという、そこに前提を置かないと、社員もなかなか安心して働けないのではないのでしょうか。

大内 おっしゃるとおり、それが、現在日本の、特に大企業なのでしょう。例えば病気の場合、傷病休職制度を適用し、もし期間が満了してまだ復職できなくてもなかなか退職させません。しかし、こういう制度はほんとうにもつのでしょうか。企業にとっては多大な負担ですよ。多分、どこの会社でも心身の支障により働けなくなった場合というのを、就業規則において解雇事由として書いていると思うのですが、実際にはあまり適用はしない。休職制度を用いて雇用を維持するというのを、今後も維持できるのかなと思うのですけれども、いかがでしょうか。

井上 維持したいとは思いますが、勿論その前提は企業業績がよいということですね。(笑)

大内 それはそうなんです、世の中の流れは花王さんの前提としているようなことと違い、もっと解雇が簡単になるような法システムを求め、そういう動きが出てきていて、企業にもそういうふうにしたいというニーズがあるのかなとも思うのですが？

井上 個人的にはその考え方も理解しております。はっきり言えば、こういうコストがかかる構造をいつ

まで維持できるのか、その危機感があります。大企業では対象となる人数も多くなりますので。

でも、それをやめるとなると、今度はどういう問題が起きるでしょうか。日本の労働市場は欧米と同じように流動化しているのでしょうか。例えば、話は変わりますが、新卒の労働市場を見ると大きく変わっていないと思います。初任給も学歴別の初任給があったり、ほとんど職種別賃金も形成されていません。新卒採用のあり方も企業はいろいろやっていますが、基本的には同じようなやり方で、つまりこの10年間思ったほど労働市場はそれほど流動化が進んでいないのではないかと、いう気持ちがあります。そうした中で、企業の強みというのは、やはりその会社に対する誇りとか、ロイヤリティのような、そういうものがあってこそ、何かのときに社員の総合力として大きな力が発揮されるという、そういう社員のマインドをつくることにあるのではないのでしょうか。例えば解雇を増やしたり、休職制度をなくすことはそういうマインドを落とすことにつながる可能性があります。

大内 そうですね。

井上 そこをどう見定めるかということだと思うんです。単に、みんな一緒に甘くやろうねということではないけれども、企業の姿勢として何らかの事情があったときにセーフティーネットを設けて、ある程度カバーするよ、カバーしてあげるから、安心して働いてくださいと、そういうメッセージがやはり重要だし、そのセーフティーネットみたいなものをなくしてしまうことは、ものすごくモチベーションを下げると思います。

今、企業によってはそういうものがなくなっていて、それが理由で転職している人も増えていますよね。そういうセーフティーネットがいかに大事かということだと思うんです。

大内 病気の場合はわかります。では、能力がないというのはどうでしょうか。つまり、日本の今の裁判例を前提にしますと、特に正社員の場合に能力不足を理由にする解雇というのは、極めて難しいですね。

井上 難しいですね。

大内 それは、私の理解では教育訓練をするのは企業の責任であるという考えがあるのではないかと思います。つまり、その労働者が能力がないのは、ある意味、企業の責任だろうということです。それを本人のせいにして解雇するというのは、おかしいのではないかと、いう意識があるのではないのでしょうか。終身雇用

を前提とした正社員として雇った以上、能力を高めていく、あるいは、本人が能力発揮できる職場に配置転換していくというのは、企業の責任である。だから、よっぽどのことがなければ解雇は認められないということだと思うのです。こういう考え方も今後維持すべきなのでしょうか。

井上 レベルがあるとは思いますが。

大内 もちろんそうですね。

井上 私どもも明らかに業務に耐えられない場合は解雇しますと就業規程には明示していますが、実際それで解雇となった人というのは、ほんとうにそんなに多くはないですよ。そういう方々に対して、解雇する前に会社はいろんなことをやっていると思うんです。教育を受けさせたり、場合によっては仕事を変えたり、低い実績評価をつけたり、それでもだめなら申し訳ないけれど資格を落とすとか……。

大内 降格ですね。

井上 単純作業のようなところまで降格させ、処遇もダウンさせ、他に異動できる職種もないと判断できないと解雇できない。現状では法的な解釈があまりにも厳格過ぎるので、それはやはりどこかのレベルで今よりもう少し甘くして、明らかに能力的に無理な人は現状より解雇できやすくする。解雇というよりは、依願退職になるかもしれませんが、そういうふうにしていくべきではと思います。今のように現実的には解雇することが大変難しいという現状は、企業にとってはやっぱりよくなくて、ある程度はもう少し解雇する自由度があってもいいと。ただ、実際にどういう能力評価のメジャーメントをつくり、客観的にどう公正さを保つかということになると非常に難しい問題だと思います。

大内 そのメジャーメントの問題は克服できますか。

井上 それは克服しないといけないと思うんです。各社とも基本的には人事考課はやっているわけです。人事考課で、例えば一番低い成績が5年間続けば降格します、降格してまた低い成績が続けば、残念ながら、それは解雇になりますというようなガイドライン的なものはつくれるのではと思います。

\*採用に法的規制は必要か

大内 そのメジャーメントを今度は採用の段階に持ってこれるかという議論があります。つまり、採用の自由というのは日本の判例上、会社には非常に広く認め

られているんだけど、これは果たして妥当なのかということに疑念を呈する見解も結構あって、採用もやはり公正にやるべきであるという意見もあります。したがって、例えば採用しないのであれば本人にきちんとした説明が必要であるという議論もあるわけです。そうすると、さっきの能力評価のような問題が採用の段階でも出てくることになる。企業は公正な採用行動をとるべきであるということです。こういうことを法律で定めてエンフォースしていくのは、企業としては耐えうるのでしょうか。

井上 現実的には難しいのではないかと思います。同じメジャーメントを使っても、最終的にはパーソナリティーの部分、要するに性格であるとか、その企業の社風に合っているかというような部分が評価の対象となると思うんです。社風をメジャーメントにして、パーソナリティーを定量化したとしても、判断するのはとても難しいし、それを法律にして全企業に適用するということは、各社固有の採用基準を逆にゆがめるような気がしますので、法律で採用基準というものを決めていくということは、できないことはないけれども、現実の場面では難しいと思います。

神林 確かに法律で具体的に定めるのは難しいかもしれませんが、企業が落とされた人に納得できる理由をきちんと説明する義務はある、という考え方もあるのではと思うのですが。

井上 それは絶対評価と相対評価の問題になると思います。絶対評価であれば、本人にフィードバックすることはできるのですが、企業は競争の中の相対評価で最終決定をしているので、もしフィードバックをしようとする場合によっては他人の評価も明らかにしなければいけないことになりますね。そこまですると、逆にフィードバックがプライバシーの侵害になりますし、そのところをどう考えるかです。あなたはよく頑張って80点とりましたが、でも、80点以上的人是はたくさんいました、だから、だめでしたということをおっしゃるのを聞かなくていいのですが、そう言ったとしても、納得してくれるかどうか、難しいことですよ。

神林 しないのではないかとおっしゃるのですね。

井上 メジャーメントつまり採用基準としてこういうところを重要視するということは、明示したほうがいいかと思います。ただその結果、なぜ不合格となったのかということを経験でもって説明をしようとしても、現実に納得は多分難しいと思いますし、80



点が絶対的にいいと本人は思っても、企業にとってみたら80点は低かったということもあります。

神林 基準表は学生には見せるのですか。

井上 これはそのままは見せません。こういうことを会社は求めていきますということは、もちろん話をしないといけません、最終的な判断基準結果をそのまま学生に示すことは大変難しいと思います。

大内 花王さんではされないとは思いますが、整理解雇をする場合、日本の判例法理では被解雇者の選定基準の相当性が求められています。採用の問題もそのことと同じことではないのかなという気がするのですが、いかがでしょうか。なぜその人を解雇するのか、なぜ採用しないのかというのはパラレルの話ですね。解雇のほうでは判例上、それが求められるのなら、採用の場合もだれを採用するかしないかについての基準の相当性というのは、理論的には求めることができてもいいのかなと思います。

井上 そうですね。実際、企業は面接結果として、評価の点数などを明確にして面接官で議論のうえ合否を決定しているわけですから、それを整理することはできると思います。ただ、それを学生の方に開示する必要性はどこまであるのか、開示することによって何が得られるのかということ、採用のときには考えるのですけれど。

神林 一つは、落とされた人の不満というのが、結果的にどこにいくかというのは問題だと思います。私たちの世界で公募をかけたりするときは、落とされた人がなぜ落とされたのかということに関して納得できないと悪い評判がぱっと広がるわけです、あそこは変な人事やっているという評判です。おそらく日本の新卒採用の場合には、そういうことはあまりないので、納得できなかったとしても、まあ、それはそれで構わないかというふうに、会社側は考えているということなのでしょう。つまり、納得しなかった人は例えば友人に、あそこの会社はいいかげんな人事やっている、あるいは、後輩に自分が落とされたのがその証明だと。じわーっとうわさが広がり、もう次からいい人が来てくれなくなるという可能性もないわけではないと思うのですが、そのリスクはあまり評価されていないのでしょうか。

井上 いいえ、リスクはあると思います。だから、そういう不満が出ないような、採用活動のやり方をとらないといけませんし、本人と会社の接点になる採用

担当者や先輩社員の言動には留意するようお願いをしています。

神林 その中に評価を明らかにするということはあまり入ってない？

井上 「どうして、私、落ちたんですか」と聞かれたときには、あなたはこの点がこうでしたねと、それは口頭では申し上げています。

大内 それは一般的にそうなのでしょう。なぜ落とされたのか、よくわからないという不満も多いときありますが。

井上 大勢の学生が受験されますので、そのような不満を持たれる方もおられると思います。

守島 もちろんそれはそうだと思います。だから、重要なのはそこのところのバランスだと思うんです。企業の人事の方もオープンにできる部分はしていくし、現に花王さんではそういうふうに行っている。ただそうでない企業もあるという、多分、そのやり方が企業によって微妙に違うんだと思うんです。そして、多分、井上さんがおっしゃっている相対的な位置づけまで、全部公開するかというのはまた別の問題で、あなたはここが悪かったからうちの会社では採用できませんでしたというのは、絶対基準の問題でしょう。絶対基準は多くの企業が、嫌々か喜んでかは別としても、オープンにせざるを得ないようになってきていると思います。大学の場合はおもしろくて、入学試験は最低入学者の点数を、オープンにしないといけなくなってきたんですね。ですから、もしかしたら、そういうプレッシャーが企業にも、今後は少しかかってくるのかもしれないという気はします。

井上 そうですね。どうして落ちたのかという問い合わせには、私どものほうも申し上げていますが、ただお互い自由競争の中で、合格するときもあれば、落ちるときもある。また内定を辞退されることもある。それを認識していただいた上で、落ちたことよりも、ここを直して次を頑張ってくださいということをお互い企業側が、応募者に対してきちんと伝える、そういうやり方が採用活動として望まれるのではないのでしょうか。それが落ちた理由はここここですと、ロジックを見せても、そこからはあまり発展性がないんじゃないかと。落ちたけれども、その企業の対応がよくてその後もその会社のファンになったとか、逆に言えば、対応のダメだった企業は、おのずとインターネットなんかで噂が広がっていきます。今はそういう時代でしょ

うから、そうならないように、採用担当者は一生懸命頑張っていると思います。一部そういうことが仮にあったとするならば、おのずと評判が広がって、その企業のダメージは大きくなるのですから。

大内 まさにそういうことがあるので、市場のメカニズムで淘汰されていくなら、採用の自由というのは広く保障しててもいいんだと、そういう考え方もあると思うんです。

井上 個人的にはそういう考え方のほうが強いんですが。

大内 先ほど、どこの会社でも欲しい人材は同じでとりあいになるとおっしゃいましたが、うちの会社はこういう変わった人が欲しいとか、そんなのもあってもいいと思うんです。それを突き詰めれば、およそ採用の自由に関する法規制というのは要らないという、神林さんに怒られそうな(笑)、でも、理論的にはあり得るんでしょう。

神林 いや、僕は経済学なんで、あまり……、法律がどうこうということは……。

井上 ただ、会社側がどういう人を求めているかを、しっかり会社が明示しないと学生が応募してくれません。法的なというよりもむしろ一企業として、こういう学生にぜひ応募して欲しいということを、しっかりとアピールする必要があると思います。

神林 結果として、そのアピールが真実であるということが、証明されないとだめなんですよ。

井上 そうです。先輩が実は違うよと言えば、おのずとその企業の学生の間での評判が悪くなって応募が少なくなっていくと。そういう面では自然なメカニズムが働いていくといいんですが。

神林 おそらく法律の効果があるとすれば、それはレピュテーションのネットワークを持っている人については、確かにそういう情報は伝わるかもしれないけれども、持っていない人がどうか考えたときに意味があるのかなと思います。やはり公正な採用基準というか、採用行動というのを事後的にでも説明する義務があるということが法律で明示されたとしたら、ある人は自分が落とされたときに説明を聞きにいったら、あ、これは公正ではない、なので、企業が悪いことをやっているんじゃないという意識を、きちんと持つことができるのではないかと思います。そういう効果は法律にはあると思うんです。どういう行動が公正なのかということに関して、法律がそれを差し示すという意義

はあるのではないかと思います、ただ、それは評判が広がっていく速度の問題かもしれません。

井上 そういうことで企業がスタンスを変えていくということですね。現実場面では学生に不満を持たれるような採用活動をしているという実態もあると思いますので、そういうことがなくなっていくということ、それはいいことだと思います。

神林 そのときに最初にだれの目からもわかるような形で、こういうことをやるのが公正だという一文がついたとしたら、それはそういう企業は淘汰される速度が、多分、速くなるという効果はあると思うんです。

大内 でも、その公正というのは果たして基準化できるんでしょうか。

神林 いえ、多分、基準化する必要はなくて、公正にする必要があると書くだけでも十分じゃないですか。つまり、何もなければ何をやってもいいわけで、つまり、不公正な採用をする企業が、別に不公正であると評価されるいわれはないわけですよ。

大内 そういう意味で、不公正であることは悪いことでしょうか。つまり、そこで言う不公正な採用行動をとるということは、不公正だからだめだということでしょうか。

神林 不公正だからだめ、基準ははっきりしないからだめだ。それだけでは不満はたまるでしょうね。

大内 この公正というのは、基準を明確にするということですか。

神林 むしろ、事後的に納得するかどうかじゃないかだと思いますよ。

大内 手続ということで実体的な基準じゃないわけですね。

神林 そうかもしれません。

大内 それだとわかります。

神林 事後的に落とされた人を納得させるような努力はしなさいという程度です。

大内 その公正とは手続的公正さですね。

井上 そういう手続を法的には認める。やらないといけないよという一文があるだけでも、企業に対しては牽制になる、それは確かだと思います。もし何かあったときにきちっと対応しないと、違法であることがうたわれると、アンフェアな活動をしている企業が是正されていくことにはなると思います。ただ、それ以前にそういう会社というのは、やはり今はネット社会で

情報がすぐに広がりますから、自然と学生が応募しなくなっていくとは思うのです。

大内 神戸大のロースクールでも、採点基準の明確化が求められ、さらに、試験の採点結果に対して異議申し立てというのもあって、困っているんです。(笑)だから説明のつくように採点をしなければダメなのです。それは大変な手間にはなりますけれども、確かにいいことかもしれません。

井上 今は一般的な人事考課における評価の視点もオープンにしています。例えば昇給も昇給テーブルに合わせて自分はこなんだとわかります。そうすると、評価について、きちんとフィードバックをしないとイケない。いいことなんですけど、マネージャーの労力はものすごく大変です。でも、そこで最後は絶対評価と相対評価の問題が出るんです。絶対評価として評価しているが、組織の中の位置づけとしては、やはりこの評価なんだよということには、みんな全員が納得することはとても難しいです。私がこんなことを言うと怒られますけれども。(笑)

大内 そうでしょうね。

井上 自分はこれだけ頑張ったのだから、仮に自分よりできた人が上にいたとしても、私のこの成果に対しても評価してください。採用の場面でも同じようなことが起きると思うんです。ただ、採用基準を明確にするということは、まさしく重要なことだと思いますし、そうしない企業には学生は魅力を感じてくれません。これからますますそれが大事になってくると思います。

大内 花王さんが言えば、そういう法律ができるかもしれませんね。(笑)

井上 ただ採用基準をあまりに詳細で具体的に明示するのは難しいことだと思います。

守島 なるほど。

大内 採用拒否された場合に、拒否された人から異議申し立てがあれば、その理由を説明する義務を課すとかいうようなことが法律で書かれたらどうでしょう。

井上 それは決して悪いことではないと思います。企業側もそれだけの責任を持って、選考をきちんと公正にやらないとイケない、何かあれば企業側はきちんと説明できる能力をつけないとイケないということになりますので。それでご本人が納得するかどうか別としても、聞かれたときに本人に説明する責任を企業に持たせるということは必要になってくるのではないで

しょうか。

大内 では義務づけられても新たな負担になるわけではない。

守島 きちんとした企業ではそうですね。

大内 逆にきちんとしていない企業にはこんな義務を課してもあまり効果がない。

神林 でも、そういう企業については、明確にきちんとしていないということがわかるわけで、それは大きいと思いますね。

井上 法律の縛りというのは、企業にとって強制力がありますから、きちんとその対応を各企業は行うと思うんです。ただ今おっしゃったように、きちんとしていないような企業はこれによっても変わることは少ないかもしれませんが、そういう企業は市場から淘汰されるという可能性があると思います。そうしていかないと正常な労働市場はできないと思います。

#### \* 中途採用の動向

守島 今まで比較的正規雇用、それも新卒雇用の話をずっとしてきたんですが、井上さんからごらんになって、その他の例えば中途採用の仕方でも、今言ったような議論であるとか、あとは、必ずしも採用というカテゴリーではないのかもしれませんが、いわゆる非正規、例えばパートとか、そういう人材の場合で、何か状況が変わってきたなということはありませんか。

井上 これまでは、中途採用はあまり一般的ではなくて、その市場も小さかったと思うのですが、ここ10年ぐらいいろい大きな労働市場になってきていると思います。求人数もかなり増えてきているので、そういう面で見れば昔と比べて、キャリア採用で入ってくる方たちの変化というのはものすごくあると思います。

守島 そういう人材の採用に関しても、公正性であるとか、評価基準に関する社内統一性みたいなところは、企業としては強調されているようになってきたということですか。

井上 求める人材要件がより明確になりますね。新卒はどちらかというとポテンシャル、つまりどれだけ伸びしろがあるかという部分を重視するのですが、キャリアの方はこの仕事にこの人というところが明確ですから、採用基準はより明確になりますし、応募される方もはっきりと言ってこられる。本当にこの仕事、給料でいいか、こういうポジションでいいかということ

を、1対1で確認する面接になります。そういう面では新卒の採用とは違いますし、逆に、採用する側も単に書類を見てではなく、例えばこの業務で成果が上げられるのかというコンピタンスのような面も取り入れた面接が出来ますので、新卒ではできないような別のやり方をとれると思います。逆にその難しさはいろいろありますけれども。

守島 そうすると、中途採用ではもう少し先ほど議論していたようなトライアル的な意味合いとか、そういうのもやっぱり強くなっていくということですね。

井上 一般的にキャリアで入られる方というのは、新卒の方と比べると退職される可能性は高いと言えます。社風に合うから入社されるというより自分のキャリアを上げるためこの仕事をしたからというジョブがありきです。自分に合ったポジションかどうか、どれだけの報酬をもらえるかどうか。でも、入ってみると社風が違う、仕事の仕方が全然違う、だから退職しますと。そういう面では、解雇ではなくて、自然にやめていく方はおのずと多くなるのはやむをえないという認識のもとで採用します。企業の価値観・社風に合わない方は引きとめても結局お互いについていけないことありませんし。

大内 求められる能力の基準はやはり示しやすいのでしょうか。

井上 求めている仕事の要件を具体的に提示することになります。

大内 長期的雇用を前提とした新卒と、中途で本人のキャリアを生かしたいという人を雇う場合、採用の体制も違うし、その後の処遇も違うでしょうから、評価基準もダブルスタンダードになるのでしょうか。

井上 入るときの基準はもちろん違います。ただ、採用時の評価基準は違いますけれども、入ってからの実績評価など人事考課は同じ基準となります。

大内 解雇の際はどうですか。

井上 解雇という視点では変わらないと思います。会社から見れば解雇する事由が、新卒の方と途中で入られる方での差はありません。

守島 意識的にも変わらないですか。

井上 そうですね。

大内 中途採用の人に期待した能力がなかった場合には、どうですか。

井上 それは私どもの会社ではそうであれば、まずはその能力にふさわしい別の仕事へ異動を行います。

神林 社風定着度という言い方が正しいかどうか分からないのですが、新卒の場合には3年間かけて社風を注入しているわけですが、それは中途の方も同じですか。

井上 「花王ウェイ（理念・価値観・行動基準・社風）」を理解し身につけていただくよう教育することは同じです。ただすでに他社でのキャリアを経験されているわけですので、ただ3年と言わずに、早く社風に共感をしようという本人の努力は必要かと思います。ただし中途の方は共感できないという意思表示も早いので、そういう方は結局は早く退職されることになっていきます。

神林 なるほど、その社風に合うかどうかというのがわかった時点から先というのは、もう完全に同じということですね。

井上 社風に共感できるようにしてくださいというスタンスは、会社は新卒もキャリアも全く同じです。会社が期待していることは変わらないですし、解雇の際も同じです。そういう「花王ウェイ（理念・価値観・行動基準・社風）」に共感できて、この会社で働くということに、ほんとうに誇り・働き甲斐を感じる社員をたくさんつくるのが、結局は企業の総合力になる。そして業績がよくなるという、そこが一番の私どもの力を入れていることです。

守島 それは一つの戦略というか、方針ですね。でも、花王さんのお考え、つまり、いったん預かった人たちは、ある意味では、社風にできるだけ慣れるような努力をしていただくという企業と、それから、中途採用の人は極端に言えば3年間ぐらいの契約社員にして、長期的な育成は考えない、仕事の続く間だけ雇うという、そういうタイプの企業もあると思うんですが。

井上 私どもの会社は、現在30歳前後が少ないので、とにかく中途採用でコアの人材を埋めていかないといけない。ですから正社員として採用をした人は長期的な視点で育成していきたいという考えです。

守島 それは確かに残っていただきたいですね。

#### \*契約社員の採用

井上 もちろん、キャリア採用の中でもっと特殊な専門性が必要な業務などは、正社員ではなく契約社員として採用しています。

守島 そうなんですか。



井上 職種あるいは役割によっては、これは正社員で採用するか、あるいは契約社員で採用するかという判断をします。

守島 そういう使い分け方が、過去10年、15年の間に、企業でかなりノウハウとして蓄積されてきたということなのでしょう。

井上 そうですね。仕事の特性などから、正社員としての雇用が少し心配なときは、場合によっては最初は契約社員として採用しています。そして契約期間中での実績・取り組み姿勢などを評価して、評価も問題なく本人も正社員を希望されるのなら、契約を変更するような仕組みもとっています。

守島 そうすると、企業の1つの採用オプションとしてというか、先ほどこトライアル雇用みたいな話もできましたが、それを実際に使っている場面もあるということですね。新卒ではないけれども、中途採用ではそういう場面も結構多くなってきたということでしょうか。

井上 私どもの会社の中途採用においてはそのようなことを行っています。またグループ会社においても、一部分ですが店頭での販売業務に携わる人について契約社員としてまず採用しています。店頭での販売の業務は比較的労働流動性が高く、業務の適性を見極めるためにも、契約社員で採用して、ある期間よければ社員に登用することにしていきます。ただ、そうすると、やはり正社員で働きたいという応募者が少なくなりますので、優秀人材が確保できるかどうかの問題が発生いたします。

大内 それもほんとうは試用期間でやればいいんですよね。ただ、有期雇用で雇って、その目的が本人の能力の適格性の判定のための期間であるならば、試用期間と解釈するという最高裁判例があります（神戸弘陵学園事件：最三小判平成2・6・5民集44巻4号668頁）。したがって、もし争いが生じて期間の満了により雇い止めになった人が訴訟を起こすと、裁判所に試用期間と判定される可能性がある。試用期間となると雇い止めというのは解雇になりますから、解雇としてのちゃんとした理由が必要ということになります。この判例が今厳し過ぎるという議論もあります。現在、労働契約法がつくられようとしているのですが、その当初の案には、試行雇用制度というトライアル雇用の一つですけれども、そういうのを入れようという議論もあったぐらいです。ただ、現在の判例は、裁判所は、

本人をいったん雇った以上は、有期雇用であろうが、能力不足での雇い止めはできるだけさせないようにしようという考え方なのです。

井上 でも、一般的には新卒でとった人が、入社もなくで能力不足だと評価されるのは、やはり採用における選考過程のどこかで問題があったのか、配属先が合っていなかったとしか、考えにくいのではないのでしょうか。私どもの会社の現状では、例えば病気以外で、採用試験をクリアして入社した人が解雇しないとイケないぐらい能力的に不足があるということになると、それは何か採用に問題があったのではないのか、それとも、職場先の上司・先輩との人間関係とか育成の問題とかがあったのではないかとか、どうしてもそういうふうを考えてしまいます。

大内 しかし、もしさっきの判例の考え方を前提とすると、試しに契約社員で雇うというオプションが消えますよね。そうすると、そういう人はもう雇われなくなってしまうんですか

井上 そういうことになりますね。

神林 でも、契約社員で雇うというパターンと、新卒をそのまま正社員で雇う採用コストとでは、やはり違うというふうにお考えですか。

井上 コストはそれほど大きく変わってはいませんが。福利厚生および退職金分相当のコスト差がありますが。

神林 採用にかかるコストはいかがでしょう。

井上 店頭での販売職というのは、比較的労働流動性が高く、いろいろな会社でのキャリアを経験できる職種の一つといえるのではないのでしょうか。ですから最初は契約社員として採用して、その後正社員として変更するようにしていますが、現実にはいい人が集まりにくくなるという問題がありますのでそこを今後どう変えていこうかというか。契約社員も実際には続けて働く方が多いのが現状ですから、それならもっと優秀な人材を確保するためには最初から正社員で確保したほうがいいのではという議論を行っています。ほとんどが正社員になるわけではありませんし、また途中で契約を満了するような人は多くいません。

守島 契約の満了というのは、企業側の意図だけだという言い方はいけないのかもしれませんが、一方的にできるのですか。満了して雇い止め、契約を更新しないというのは。

井上 多分、現実問題できないと思います。契約期間を繰り返して、2年で正社員になる人もいれば、5

年ぐらい繰り返して社員になる人もいます。そこは能力差を見ているのだと思います。

守島 そういうメッセージを伝えているわけですね。あなたは2回やらないとだめだというような、その結果ある程度の能力評価は、明確に伝わっていくわけですね。

井上 正社員になれる基準はきちんと本人にそれを伝えないといけないと思います。販売職というのは成果が比較の見えやすい職種ですから。その成果をもとに契約に反映していく必要はあると思います。

大内 実態としてはやっぱり試用期間ですね。

井上 そうですね。

大内 契約1年で満了として、法的に争われたら危ないかもしれませんね。

井上 契約1年で会社都合で満了となった場合は、法的には危ないですね。でも、試用期間ということでの解雇が難しいため、そういう契約期間というものを設けて雇用しているのが実態だと思うんです。

守島 そうですね。

井上 1年間では大きな能力差もあまり出ませんしね。では何のために私どもの会社ではそのような採用形態を行っているのかということ議論していかないといけないと思います。結構、企業によって、特にサービス業においてはそのような採用形態を行っておられるところも多いかと思います。

守島 切り替えて正社員という。

井上 流通業だとパートタイマーなど契約社員から正社員に変更されていくようなところもたくさんあるようです。

大内 これは働いている労働者のモチベーションになっているのでしょうか。頑張ってもらえば正社員になれると。

井上 なっていると思います。

神林 賃金も違いますからね。

大内 最初は低くできるのですよね。

守島 賃金は契約社員と正社員でそんなに違いますか。

井上 私どものところは大きな差はありません。新卒の場合、初任給を下げると人が集まりにくくなる可能性もありますので。

大内 勤続年数に通算しないというような違いはありますか。

井上 人事処遇上違うのは退職金があるかないかと

いうところですか。それから福利厚生面でも違いはあります。

\*「売り手市場」になっているのか

大内 少し違う話になりますが、労働法は、労働契約というのは対等な立場で契約を結ぶわけではないという考え方に立脚しているのですが、今、お話を聞いてみると、最近では採用過程で労働者のほうもかなり強い立場にあるように思えました。労働法の前提に変化が出てきているというとらえ方はできるのでしょうか。

井上 強くなっているという表現は適切かどうかわかりませんが、昔に比べてご自分のキャリアに対する意識は高く、そのための勉強もし、それをしっかりと自信を持って企業に主張できる人が多くなったとは思いますが。ただそういう労働者がほとんどというわけではなく、むしろ一部、つまり企業にとってぜひ採用したいと思う優秀人材といわれる人になると思います。企業がどうしても欲しいという人は他社でも同じように評価され、内定がそういう人に偏っていく。そういう方々の立場というのは、強くなってきているけれど、それが一般的に言えるかという、そうじゃなくて、分化しているのではと思います。

大内 上の層はどのくらい増えているのでしょうか。

井上 それは労働環境によって変わっていくと思いますが、最近では各社の採用人数が大幅に増えていますから、結果として内定を複数の会社からもらう人が増えています。

大内 そういう人たちは増えてはいるけれども、全体から見るとまだ少数の特権階層だということでしょうか。

井上 そうですね。全体としてみた場合、応募者の地位が高くなったかという、そうではないと思いますね。

神林 どうしてそう特定の人々に集中するのでしょうか。企業の立場から見ると、集中してその人に内定を出して振られるよりも、集中していない少し下の人に内定を出して、確実に来てもらうという……。

井上 やっぱりこの人はという将来のコアとなる人材を、企業はどうしても求めていると思います。

神林 なるほど。

井上 要するに数の問題ではなくて、その企業の将来のコアとなるポジションを担っていただけるような

人に入ってもらいたいという意識が、企業側は強くなってきているのではないのでしょうか。

神林 その場合、そこそこの人材ではだめだということになるわけですね。

井上 私どもの会社としては、人材の質といいますか、採用条件のハードルを落としてまで確保するということよりも、コアの人を確保する努力をしようとしています。ただ一方としては、どうしても各社から優秀人材と評価されている、内定が出されている人材に目がいくところは正直あると思います。それは決していいことではないのですが。

神林 ほかの企業が内定を出している人であればいい人であろうと考えてしまうわけですね。

井上 それは安易な評価の仕方だと反省する部分も確かにあります。ただ、実際、面接なんかをしていると、他社の状況といった情報がどうしても必要なものなので、どこの企業を受けておられるか、またどこの企業から内定をいただいているかということが面接に影響することは正直あります。

神林 ほかの情報がないと見極められない。

井上 結局、今のように短期間に集中的に行う採用活動の仕方そのものが要因となってきているのだと思います。内定をたくさん持っていても逆にどこに行けばいいんだろうと迷ってしまうように、学生の側にも戸惑いを与えているように思いますし。

神林 やっぱり短期間に集中すると駆け引きの余地が増えるということはあるでしょうね。

井上 そうですね。短期間集中で今後とも採用活動を行っていくのは、私どもとしては見直す必要があるのではと思います。

守島 学生側も多分、今、限界に来ていると思うんです。学生を見ていると、今ぐらいの時期からしばらくはもう授業に全く出て来られないような状態が続くので、ほんとうにそういう意味で言うと、いろんな意味で確かに社会的に矛盾が出てきているなという感じはしますね。さらに今おっしゃるように、1つの企業の採用活動期間は短くても、全部企業を合わせると長かったりする。やはり新卒採用自体いろんな意味で、これから少し何らかの形の制度的枠組みをつくっていかないと、みんな負けちゃうという状態になる。

井上 そうですね、結局、あまりだれも喜ばないというか。

守島 そうそう、だれも喜ばない。

井上 これだけ労力と時間をかけているのに、学生と企業がお互い駆け引きして疑心暗鬼になってしまうのでは、結局だれのためにやっているんだろうかという思いを持つこともあります。何かもっとシンプルな採用活動というか、そういうふうにならないものかなと考えるのですが、それは競争があるからなかなか難しい問題ですよ。

#### \*会社を選ぶ

井上 たくさんの会社から内定をいただくこと自体決して悪いことではありませんが、本当にいきたい会社はどこですか？と学生に聞きたい気持ちになることもあります。一番大切なのはやっぱり入りたい会社をつくる、見つける、そして何故その会社に入りたいのかを具体的な理由をもつ努力をしてもらいたいと思います。一方企業側は企業の状況を今まで以上にしっかりと学生に理解していただく努力をすることだと思います。

守島 だから、学生から見ると、どこに採用されたかというのを、その企業と独立した意味で考えられないというか、抽象概念でどういうことをしたいかというのはほとんど考えない。企業研究は一生懸命やるんだけれども、自分研究をやらないというか、多分、そういう学生が非常に今多いと思うのです。だから、そういうことがまたさらに採用活動を、井上さんから見るといろんな意味で……。

井上 難しくしていますね。学生の方も難しくなっています、お互い難しくしてしまっている。

大内 何がやりたいかというのを半端に持っている、はじめの話じゃないですけれども、会社に入った後、がっかりしてしまいます。そういう難しさもあるのではないでしょうか。少し前の学生は何をやりたいというのはそんなになくて、漠然として、自分の学歴からすると、これくらいの企業に入ろうという感じだったような気がします。

井上 企業と学生の触れ合いがあまりに短過ぎるのでと思います。学生さんは企業をイメージとか製品でどうしてもとらえがちなのですが、実際に入ってみたときの社風とか、社員の雰囲気とか、建物の中に入った雰囲気というのも大事なことです、その触れ合いが少ないのが実情ではないかと思います。だからこそ、理念や価値観や社風をできるだけ理解してもらうことに力を入れないと、恐らくイメージだけで入ってきて

しまう。そうした意味でも、企業と学生が触れ合う期間というのを工夫してもっとこれからつくらないといけないと思います。

大内 ただ、大企業は人の選択をちゃんとできているから、大企業なんだということはないですか。例えば我々は、大学入試で面接を取り入れてはという議論のときに、自分たちが面接するよりも、大企業の人事の方に来てもらって面接をしていただいた方がいいのではと冗談で言ったりしているのですが(笑)、人を見る目があるのは、やはり大企業の人事の人だろうと。

井上 いや、そうとは一概には言えないと思いますけれども。(笑)確かに面接させていただく人数は多いとは思いますが、面接数が多くても、それができるかどうかは別問題でしょうから。

大内 やはり育てるほうが重要ですか。

井上 まず学生の方が自分の行きたい会社をどれだけ見つけてくれる努力をして、一方企業の方も学生が企業のことをどれだけ知ってくれたか、そのための努力を企業が行ったか、そこがこれから大事だと思うんです。基本的には人間の能力というものは皆それほど大きくは変わりませんし、やはりこの会社に入りたい、またこの会社のここが好きで入ってくれた人と、内定をもらったので何となく入りましたという人とは違うと思います。これからの企業は、単に人を選ぶのではなく、ほんとうに企業理念や社風に共感してくれる人を、いかに確保していくかが腕の見せどころだと思いますし、そのための努力をしなくてはいけないと思います。

守島 インターネットとかリクナビとか、いろんなものが今出てきていますけれども、結局労働市場の、特に新卒採用についての情報の流通というのは、実はそんなに、量的には増えているとしても、質的に見ると必要な情報をあまり公開されていないということなんです。

井上 仕方がないことなのですが静的な情報が多いのではと思います。それでホームページや、財務諸表を見て勉強される人が多いのですが、実際の企業は動いていますので、動きの実感をわかってもらう必要があります。そこで働いている人と触れ合うことで、ああ、こういう会社なんだ、こういう人が働いている会社なんだと、そういう現場に自分が身をおくことのイメージが持てるかどうかという、それが働くときにはやはり重要だと思いますね。ただいきなり面接するの

ではなくて、そこをどうつくってあげればいいのかなど。これはネットのある意味悪い面だと思うのですが、手軽なために最近ではエントリー数など多くなる傾向ではと感じます。

守島 応募数はもう幾何級数的に増えましたよね。

井上 一時、冗談で、インターネットはもうやめようかと。(笑)やはりもっと直接大学に行って、直接学生と話をすることで、本当に入りたいと思う人を対象に企業説明会をしようかという話も出たくらいです。(笑)

守島 そうなると、他の企業との競争の問題になりますからね。

#### \*採用で重視すること

大内 少し違う話にはなるんですが、最後にお聞きしておきたいのは、採用過程において現在の法律は、差別禁止規定があって性別を選考事由として考慮してはいけないことになっているわけですが、こういう労働能力と直接的にはかかわらないような情報というのは、率直なところ、どれぐらい企業は重視しているかということです。先ほどの三菱樹脂事件は、学生時代に政治的活動をしていたことを隠していたことを理由に、試用期間終了時に解雇されたという事件でしたが、最高裁判例ではそれはかまわないとされています。

おそらくそういう思想信条というのは、企業にとっては、長期的に雇用することになる正社員を採用するにあたっては大事な情報なのだろうと、そういう理解をしてきたわけですが。思想信条以外にも企業はいろいろな事を考慮してこれまで採用を行ってきたのではないかと思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか？ 差し支えない範囲で、お聞きできればと思います。

井上 他の企業についてはわかりませんが、私が経験している限りにおいては、能力と関係のないことを採用で聞く必要はないと思います。もちろん勤務上制約になることがあれば、そういうことは面接の時点で確認はしますが、ただ思想信条、国籍、性別、年齢などを選考事由とすることは必要ありません。実際、採用場面においてそういうことを聞くこともしていませんし、それを聞いて採用選考に重要な何かを判断できるのかなという気持ちがあります。

大内 性別もそうですか。

井上 性別を選考事由にするとということも同じです。逆に言うと、長い目で見て、性別による何らかの差別



を設けることで企業がどうなっていくかということを考えたときに、競争に負けていくのではと思います。採用の場面で、こうした差別を禁止するという事は当然のことだし、強化してもかまわないと思います。逆に、本当の意味での能力基準を明確にして、それを公正に評価していかなければいけないようにしなければいけないと思います。

大内 年齢についてはいかがですか。

井上 新卒採用においてはあまり意味がないと思います。

大内 中途採用では最近、雇用対策法が改正されて、年齢差別禁止が努力義務規定から禁止規定に変わりました。こうした政府の方針についてはどうお考えです

か。

井上 キャリア採用においては、年齢というよりむしろ、この業務は過去何年間程度のキャリアを要する業務であるということを採用条件とする場合があります。どんな業務を、いつ、どこで、どのようにキャリアを積んできたかというのが重要ですから、年齢だけで差別するようなことは行っていませんし、今後ともそのように考えていきたいと思っています。

大内 わかりました。ありがとうございます。

守島 本日は大変興味深い議論をありがとうございました。

(2007年6月27日：東京にて)