

人事と法の 対話

新たな
融合を
目指して

Shinya Ouchi

大内伸哉

守島基博

Motohiro Morishima

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。

人事管理 (H R M : Human Resource Management) と労働法とは、対立するものと考えられるのが一般的であろう。企業の立場からすると、労働法は次々とハードルを設定し、それを引き上げることにより、人事管理をやりやすくする厄介なものとなる。一方、労働法は、企業の自由に任せていると、労働者の利益が損なわれるので、正義のためにも介入が必要だというコンセプトに依拠している。確かにこれでは、両者は水と油である。

企業としては、労働法があろうとなかろうと、労働者の利益を損なうような人事管理をするつもりはないと言いたいところであろう。労働者を粗末に扱うような企業では、労働者はきちんと働かなくなり生産性が落ちてしまう。労働者の利益をしっかりと守ることこそ、企業経営にとって重要なことなのである。

しかも、日本の企業は、採用した労働者の育成をしっかりと行う。育成力が強すぎて、新卒で採用された段階では、特別な技能は不要であるほどである。労働者にとって、企業は、自分たちを一人前の社会人に育て上げてくれる存在でもあるのである。日本企業で働きたい外国人が多いのは、この育成力が国際的

に高く評価されているからでもあろう。

もちろん、企業は、労働者に良いことばかりをするのではない。ときには、「ムチ」を使うこともある。その「ムチ」の面に目を向けておく必要がある。ただ、本書でも出てくるように、たとえば究極の「ムチ」ともいえる「解雇」や「懲戒」は、人事の頭には基本的には存在していない。「ムチ」は振り方をまちがえると、他の労働者のやる気に影響してしまう点でリスクが大きすぎる。どうしても「ムチ」を振る必要があるときでも、人事は「解雇」ではなく円満退職を、「懲戒」ではなく配転をできるだけ選択しようとするのである。

こうみると、労働法がなくても、企業は労働者を十分に保護してくれると言えそうである。労働法の介入は、むしろ余計なお節介と言えなくもない。ただ、労働法に、その役割を果たす余地がまったくないかと言うと、そうも言えないように思われる。

第一に、企業も人事でミスをすることがある。企業は、目先の利益を考えがちで、視野狭窄に陥ることもある。普遍的な公平性といった客観的な視点を導入することは、労働者の利益を守ると同時に、企業経営にも利益となる。法は、こうした視点を提供する役割を果たすことができる。

第二に、すべての企業が、労働者を大事に扱うとは限らない。世の中には、労働者の育成など考えず、労働力を使い捨てしているような企業もないわけではない。こうした企業は、生産性も上がらないから、市場で淘汰されるとも言

えるが、それでも現実には一定数は存在し続ける。法は、こうした企業で働く労働者を保護するために存在意義がある。

第三に、企業が大切にする労働者とは、基本的には長期的に貢献してくれる人材である。いわゆる正社員である。しかし、企業で働く労働者の中には、正社員以外の者もいて、その数は増加傾向にある。こうした労働者（非正社員）を保護するためにも、法が必要となる。

これらの点のうち、第一点目では、人事管理と労働法は、協働関係を構築することができるであろう。たとえば、労働者の評価を公正に行うための手続要件の導入は、そうした例である。差別を禁止する法制度も、人事が陥りがちな偏見を是正するために有用である。

第二点目の問題企業への対処は、人事管理の外の世界の問題のようにも思える。ただ、グローバル化の進展、それにもなう国際競争の激化、少子高齢化の進行など、企業の置かれている環境が変わってくると、日本の優良な企業がこれまで行ってきた人事管理も変わっていかざるを得ないであろう。次々と制定される法律（高齢者、有期労働者、派遣労働者を保護する法律など）が、そうした事態を加速させることもある。そうなると、労働者を大事に扱いたくても扱えない事態も起こりうるし、現に起きているのである。そこに、法が介入する必要性が生じる。

第三点目の非正社員の保護という視点は、人事管理と法の溝が、一番深刻と

なるところである。本書の中で、有期雇用の反復更新後の雇止めをめぐる、次のような箇所がある。人事からすると、有期の人を長く継続して雇用して、すでに十分に保護を与えてきたという思いがあるのに、労働法は、長く継続して雇ったために将来への期待が生じたのだから、それも保護すべきという。ここに人事管理と労働法の発想の根本的な違いがあり、この溝はなかなか埋められないかもしれない。

本書の基となる企画は、「これからの人事管理——HRMと労働法の対話」(ジュリスト一四四一号〔二〇一二年〕四三六八頁)における対談であった。

これが好評であったため、テーマを広げて単行本にしようということになった。単行本化にあたり、いくつかのテーマでは、ゲストを招いて鼎談もした。本書をとおして、雇用の現場に生起する身近なテーマを、人事の立場と法の立場の双方から、深く掘り下げることができたのではないかと思っている。その行き着く先が、「労働者はいかにしたら幸福になれるか」という課題であったことは、私には、シンプルではあるが貴重な発見であった。

近いようで近くない、でも十分に対話もできるという、人事管理と労働法の世界をぜひ読者に味わってもらいたい。

この仕事を通じて、守島さんの豊かな知識と明快な説明から、実に多くのこ

とを学んだ。とりわけ労働法を真の意味で実効性のあるものとするためには、人事の視点や論理を知っておくのが不可欠であることは、当然とは言え改めて思い知らされた感じがする。こうした貴重な学びの機会を得られた幸運をいまひしひしと感じている。また、鼎談に参加していただいたゲストの方には、貴重な時間を割いて、有益な話をお聞かせいただいたことに、心より感謝したい。最後になるが、本書の基となるジュリストの企画を立案してくださった中野亜樹さん、また単行本化にあたり、手間がかかる対談・鼎談の編集にご尽力くださった鈴木淳也さん、そして若い二人を温かく見守り、要所要所での確かな指揮をしてくださったジュリスト編集長の亀井聡さんには、厚く御礼を申し上げます。

平成二五年八月

大内伸哉

目次

はしがき

session

01

人材を獲得するとき

1 企業の採用行動	002
2 エントリーシートと企業の採用活動	005
3 採用拒否の理由開示	008
4 職種別採用	009
5 内定・内々定と学生の辞退	011
6 インターンシップと試用期間	014
7 中途採用や非正社員の採用	018
8 無期雇用への転換規定のインパクト	019
9 派遣労働者について	022
10 「常用型派遣」の活用の可能性	024

session

02

正社員と非正社員の間

ゲスト	
イオン(株)グループ人事部長	
二宮大祐	
現場では	
1 イオンでの非正規雇用	030
2 正社員への転換	033
3 仕事の差・賃金の差	035
4 新しい正社員像	036
5 労働契約法の改正が及ぼす影響	040
6 おわりに	043
鼎談をふまえて	
1 正社員の定義	044
2 非正社員の正社員化	045
3 多様な働き方と人事管理のこれから	046

03

公正な評価と 納得できる賃金

- はじめに
- 1 日本の賃金制度の変容 052
 - 2 定期昇給と成果主義 054
 - 3 役割等級制とは 058
 - 4 降格の実情 060
 - 5 フレキシブルな人事 061
 - 6 人事管理からみた評価の公正さとは 063
 - 7 「給料」は何に對して支払われているのか 067
 - 8 年功型とは異なる賃金体系の可能性 072

04

人材を動かすとき

- 1 人事異動は企業の自由な権限なのか 078
- 2 人事が気にしていること 081
- 3 異動拒否に対する制裁 086
- 4 育成出向とリストラ出向 088

05

人材を育成するとき

- 5 職種転換を伴う異動 091
- 6 営業譲渡・事業譲渡と人事異動 095
- 7 出向―転籍の流れ 098
- 8 人事異動とキャリア権 099

ゲスト

株式会社ベネッセコーポレーション
人財部組織人事課課長

澤 和宏

現場では

- 1 ベネッセの人材育成・能力開発 106
- 2 自由と自己責任の問題点 108
- 3 二〇〇九年の制度改正 110
- 4 キャリアの自律の保障 111
- 5 ワーク・ライフ・バランスと能力開発 115
- 6 従業員の二極化と能力開発 117
- 7 モチベーションの考え方を変える 120
- 8 そもそも「キャリア」とは何を意味するのか 122

鼎談をふまえて

- 1 人事制度を持つ従業員へのメッセージ 124
- 2 自律的な能力開発は無理か 125
- 3 人事管理の個別化と公平さ 127
- 4 能力開発の責任転嫁 128
- 5 誰が能力開発の主体であるべきなのか 129

session

06

ワーク・ライフ・
バランス

- 1 そもそも「ワーク・ライフ・バランス」
とは？ 135
- 2 「労働時間」から考えてみる 136
- 3 「休み」から考えてみる 138
- 4 「育児・介護」から考えてみる 140
- 5 あるべき「ワーク・ライフ・バランス」像 143
- 6 育児・介護休業取得者の処遇について 146
- 7 「ワーク・ライフ・バランス」は
どうやって進めるべきか 148
- 8 企業性善説と企業性悪説 152

session

07

メンタルヘルスと
産業医の役割

159

ゲスト

東京大学大学院医学系研究科 教授

川上憲人

現場では

- 1 産業医とは 161
 - 2 メンタルヘルス問題 162
 - 3 精神的障害と安全配慮義務 163
 - 4 ストレスの過重性
—— 誰を基準とするか 166
 - 5 産業医のスタンス 168
 - 6 長時間労働者へのケア 171
 - 7 労働安全衛生法改正案 172
 - 8 メンタルヘルス問題に
企業はどう取り組むべきか 174
 - 9 産業医の労使関係内での位置づけ 176
- 鼎談をふまえて
- 1 企業のやるべきこと 179
 - 2 産業医への期待 180

退職のマネジメント

1	解雇のルール——労働契約法一六条	184
2	能力不足の従業員への対応	184
3	退職のマネジメント	186
4	整理解雇の法理	188
5	有期雇用の雇止め制限	190
6	納得に基づく退職	194
7	事業部門の閉鎖と人員整理	197
8	解雇ルールは明確なほうがよいのか	199
9	解雇の金銭解決	200
10	人事の敗北	202
11	懲戒解雇も穏便に	203
12	メンタルヘルス問題と解雇	205
13	休職・休業と解雇	207
14	顔の見える人事と法	209
15	リテンションの問題	213

高齢者の雇用

1	二〇一二年高年法改正の影響	218
2	二〇〇六年改正のころ	220
3	定年の二つの機能	221
4	「五年」耐えられるか	222
5	四〇歳定年論	225
6	若年者雇用への影響	229
7	人事管理全体への影響	231

労働紛争の解決

1	労働組合法には意味がない？	236
2	最近の傾向	238
3	協調路線の弊害	240
4	労働組合は雇用さえ守ればよいのか	244
5	組合は再生できるのか	245
6	労働者の不満と組合	250
7	社会組織としての組合の姿	252
8	闘うためのノウハウと労働法教育	253

session

11

グローバル化で問われる日本の人事

261

ゲスト

コマツ 顧問

日置政克

現場では

- 1 コマツのグローバル化の歴史 262
- 2 多様性のある人材の管理と育成 264
- 3 海外の人事管理を経験して 266
- 4 人事の現地化のすすめ 268
- 5 グローバル化と日本の人事システム 271
- 6 グローバル化の中の人事管理の課題 272
- 7 日本の労働法のパートナーリズム 275
- 8 人事部と労働法 276
- 9 人事の仕事の本質 278

9 紛争解決手続への評価と実務でのマネージ

255

10 Voice and Exit と組合

258

11 組合は人事管理の敵か

259

session

12

対談を振り返って

289

鼎談をふまえて

- 1 人事の原則と応用 282
- 2 それぞれの「公正さ」、「幸せ」 284
- 3 「幸せ」を与えるのは人事の仕事 286

1 新たな区分 290

2 人事の腕の見せどころ 293

3 人材の解雇・活用・入替え 295

4 最後に 299

あとがき

事項索引

session

01

人材を獲得するとき

Key Terms ▼

採用の自由／エントリーシート／職種別採用／内々定／内定／インターンシップ／
試用期間／新卒採用／中途採用／無期雇用への転換／労働者派遣／常用型派遣

1 企業の採用行動

大内 まず「採用」をテーマに取り上げたいと思います。採用というのは、法律の議論のときには、基本的には企業の判断に委ねようという意味で、「採用の自由」という言葉をよく使います。その背景にあるのは、日本の正社員は長期雇用が保障される。つまり、企業は一旦雇った正社員には、できる限り雇用を確保するということをやってきたし、また法的にも解雇権濫用法理、現在では労働契約法一六条ですが、それにより解雇が法的に制限されている。そういうことがある以上は入口の段階、つまり採用の段階では企業が望む、必要とする人材を選ぶ自由がある程度広く保障されるべきだろうという考え方がベースにあったのではないかと思います。

もちろん、女性を差別するのはいけない。これは男女雇用機会均等法五条で禁止されています。あるいは、労働組合の組合員を排除する、組合員であるがゆえに採用しないことも許されていません^{*1}。企業別組合ではあまり考えられないのですが、産業別組

合も日本にはありますし、そのような企業横断的な組織である労働組合の場合にはそういう問題もあり得るわけです。こういう差別禁止ルールに引つかからない限りにおいては、企業には採用の自由が広く認められてきたのです。

ただ、学生の立場からすると、企業には採用の自由があるとはいえ、実際に採用を拒否されたときには、どうして私は採用されなかったのだろう、不採用の理由ぐらいいは教えてくれないのだろうか、と不満を持つのです。企業は本当にきちんと採用をやっているのだろうか。ある程度の段階まで行った後に不採用とするのなら、多少の期待は持たせただけ、きちんと不採用の納得できる説明をしてほしいという声もあります。現在の法の世界では、何の理由もなく不採用とすることは自由ですし、不採用の理由の説明義務もありませんが、もう少し何かルールがあってもいいのではないかと思います。

そこでまず守島さんにお聞きしたいのは、企業は新卒についてどのような採用行動をとっているのかについてです。

守島 新卒採用というのは、まさにいま大内さんが

おっしゃったように、企業にとってみると非常に重要な人材獲得の方法なのです。したがって、結構一生懸命基準なども考えるのですけれども、最終的に誰が選ばれるのかというところは、実際に面接をしている人であるとか、採用に直接かかわっている人の主観的な判断に任されている部分が非常に大きいのです。「うちの企業に合う」とか「一緒に働きたいと思う」というような曖昧な基準が使われることもあります。そういう意味では、いまおっしゃったように、後でなぜ私が落とされたのかということ企業に対して説明責任というか、説明を求めるというのは、たぶん多くの企業で戸惑うことが多いのではないかと思います。

明確な基準があつて、それも客観的に測れるような基準があつて、それで人を雇っているというよりは、会社の雰囲気合っているだとか、人間として

優れているとか、同僚とうまくやっていけそうだと

か、ある意味では長期雇用だから当然なのですけれども、会社にうまくフィットできるかどうかという基準が重要視されるのが新卒採用の実態です。したがって、それを客観化して、どういう人が本当にフィットするのかを明確にしると言われても、企業としてはちよつと難しい面はあるのではないかと思います。

大内 それはよく分かる気もしますが、ある面では、ややしい加減に採用されているようにも思っています。そういうことで、本当にうまく採用ができているのでしょうか。

守島 できていたのだと思います。二つ理由があつて、一つはどういう人がその企業に合うかというのを最終的に判断するのは、その企業の中でまさに長期雇用されていた役員であるとか、部長といった人たちだったわけですね。そうすると、その企業の雰囲気

*1 採用の拒否は不当労働行為に該当しないとする判例もある（丁R北海道・日本貨物鉄道事件・最高裁平成一五年一二月三日第一小法廷判決）が、学説はほとんどが反対している。

気であるとか、カルチャーであるとか、価値観みたいなものがある程度共有している人が最終判断をするということになり、比較的正確という言い方がいいのかは分かりませんが、有効な判断ができたというのの一つです。

二つ目は、日本の企業は、育成の力が非常に強いので、少しぐらい会社にフィットしない人が入っても、育成によって、本人の価値観とか考え方まで含めて変えていくことで、最終的にはフィットできるような人材に育てていけるということがあったのではないかと思います。その二つの意味で、いままでは採用というのが結果的にはうまくいったということなのだと思います。

大内 採用段階では、育成の力によっては、企業の価値観にフィットさせることが無理だろうという人材だけをとりあえず除けばよいということだったのでしょうか。そういう意味では、なぜこの人を採用するかという基準はそれほど厳密に考えなくても、やってこれたということなのですね。

守島 いまでも能力であるとか、スキルであるとか、

そういう側面よりはどっちかという人間性であるとか、協調性であるとか、同じことのちよつと違った表現としてコミュニケーション能力であるとか、そういうものが採用の中では重視されるというのは、おっしゃるようにこの人はどこまでフィットさせられるのかまたは育成できるのかということが、企業にとっては重要な採用基準だったのだと思います。

大内 大学での専門教育というのはあまり関係ないのでしょいかね。

守島 正直に言ってしまうばそうではないですか。ちよつと話が外れるのかもしれませんが、理系の採用では、修士卒がいまは一般的になつていなくても、博士卒の学生はなかなか採らないというのはいまでもあります。博士になると専門性が尖りすぎていて、狭すぎていて、その企業のビジネスの広さとか、それは将来的な意味での広さも含めてですが、それにフィットしていかないという考え方で博士卒の学生は嫌われます。

企業によっては、修士でも尖りすぎている、狭すぎる。だから学士で採って、あとはうちでいくらで



Motohiro Morishima

×

Shinya Ouchi



も料理するという考え方を文系についてはもちろん、理系についても持っているトップの方はいまでもおられると思うのです。

大内 本来、大学というのは専門的な勉強をする場だと思えますが、それをやりすぎると企業としては扱にくいということですね。

守島 扱にくい。

大内 皮肉な結果ですね。

守島 そうですね。

大内 文系はちよつと違うのでしょうか。

守島 文系は、もともとあまり専門性がない世界ですから少し違います。それでも修士卒が嫌われたり、博士卒は文系の場合にはほとんど採ってくれません。

年齢の問題もあるのかもしれませんが、専門性が失りすぎているというのは、一般的に企業は嫌います。

大内 これは、大学関係者としては悩ましい問題ですね。

守島 そう思います。

2 エントリーシートと企業の採用活動

大内 そういう企業の採用スタイルというのは、昔から同じなのですが、いまでも同じでしょうか。例えば、昔は、エントリーシートというものはなかったと思うのですが。

守島 一九九〇年代ぐらいから、いわゆるネット採用とよばれる、インターネットを媒介しての採用が増えるようになって、そこでエントリーシートが入ってきました。エントリーシートというのは、いわゆる履歴書とはちよつと違っていて、もちろん自分が何をやってきたか、何に興味があるかなどは書くのですけれども、それプラスアルファでどういう人材になりたいとか、どういう夢を持っているとか、会社に何を期待するとかそういうものを書かせて提出させて、企業が読みます。

インターネットと一緒になったことの一つの問題は、大企業中心の話ですけれども、いままでは普通に郵便応募だと八〇〇〇人とか一万人ぐらいしか来なかったのが、極端に言えば一〇万人単位のエントリーシートが来る企業もある。それを最初の段階で全部スクリーニングするというのは非常に難しい。そうすると、一度不問にしたはずの学歴であるとか、学校のクオリティであるとか、そういうことを選別基準に入れざるを得ないということが起こっています。

大内 そんなにたくさん来ると、企業としては、全部をチェックするわけにはいけませんね。何かの基準でセレクションしなければならぬ。その基準が伝統的な選別基準である学歴ということなのでしょう。

守島 そうです。ある会社の人に聞いたのですけれども、ソフトがあつて、エントリーシートをザッと読み込んでいって、会社が指定したキーワードがどのぐらい使われているかをピックアップしてくれて、それで最初のふるいに掛けるという話もあります。

大内 新聞報道によると、楽天が就職専用のSNSを立ち上げるなどして、企業の最初のセレクションのサポートをしようとするなどの動きも出てきているようですね。

守島 そうです。いままで話した流れによって最初のスクリーニングのところを外部の企業にアウトソースしていくようなニーズが出てきた。一種の採用代行なのですけれども、その部分を誰かがやってくれて、自社に直接来たエントリーシート以外の

ルートから何らかのリストが上がってくる、ということ企業としては結構期待するみたいですよ。

大内 他企業が採用の最初のスクリーニングを代行するなどというのは、うまくいくものなのでしょう。か。

守島 まあ、言い方が適切かどうか分かりませんが、れども、企業としては、藁をもつかみたい心境なのだと思います。またエントリーシートのもう一つの弊害は、内容が似通っていて、その結果、同じような人しかそのルートからは上がってこないのです。企業が、こういう人材がほしいと言って、それに対して入りたい学生はそれに合わせて書くわけですから、同じようなエントリーシートが何万とか来るのです。

大内 インターネットを使っていると、学生は、お互いに情報共有している可能性もありますね。

守島 ありません。結果としてみると、アウトソースは、企業としてはエントリーシートのルートに加えて、それ以外のルートもいくつか持っていたいという、その「以外のルート」の一つではないですか。

大内 たくさん応募があるのは大変だということを考えると、例えば、企業がもう少しこういう人をほしいとか、基準をある程度公開して、企業はこういう人を望んでいるのだという情報を出したほうが採用も効率的にできるということはないですか。

守島 あります。いま実際に企業は割合そういう方向に動いていて、どういう人材がほしいのか、期待される人材像みたいなものをきちんとホームページに出したり、説明会で説明してから採用をやっています。ただ学生のほうから見て困るのは、結構企業の間で似ているのです。A社で言っていることと、B社で言っていることが比較的似ていて、学生としてはどっちに応募するかを決められないので、結局両方に応募する。その結果、またエントリーシートの数が増えていく。

大内 企業が採用のときに専門性に必ずしもこだわらないとなると、結局、企業は一般的な基準しか提示できず、そうなる、どこもそんなに変わらなくなってしまふ、ということかもしれないね。

守島 そうです。いまだ言えばグローバル人材であ

るとか、自律的に仕事のできる人だとか、そんなことを言われたって客観的な基準などないわけだから、そういう意味では学生が少数の企業に絞り込むのは難しいのです。

大内 英語ができる人、という基準は増えていますか。

守島 英語は、いまグローバル化の中でTOEIC何点という最低基準などを示している企業もあります。

大内 英語が嫌いな私のような学生にとっては、きついですね。

3 採用拒否の理由開示

大内 学生はなぜ自分が落とされたかがよく分からないということについて不満をもっています。そこで、法的な規制として、採用基準を事前に示せというのとはなかなか難しいところはあるかもしれませんが、なぜ採用しなかったかという理由くらいは説明させる、ということとはできないか、という議論はあ

り得るところです。解雇のときだと、解雇理由証明書を労働者が求めれば出さなければいけないのですが（労働基準法二二条二項）、それと同じように採用拒否も、採用拒否の理由証明書を出せと言われるら困りますか。

守島 うーんとねえ、まあ新卒か中途かによってたぶん違うと思うのです。新卒の場合は極めて難しいでしょうね。先ほど申し上げたように、その企業のカルチャーに合っているかとか、人間性が良いかという基準なので。

大内 もし理由を書けと言われたら、人間性が悪かったと書くのですかね。

守島 そうそう、だから書きにくいですよ。あなたは、この仕事に対して十分なスキルを持っていませんからというのはそれなりに書けると思うのです。そうではなくて、人間性が良くないとか、会社の価値観にフィットしないというのは書きにくいです。

一般的能力、いわゆる地頭が悪かった、というの、その人の全否定になりかねません。

大内 うちの社に合わないという理由ぐらいいでも言

いにくいですか。

守島 それは言うことはあるのではないですか。

大内 それは、言ってもあまり意味がないのですね。

守島 本人にとっては、あまり意味がないと思いません。うちの社に合わないと言われても、それが本人のせいなのか、会社の社風が変わっているのか分かりにくい。

大内 うちの社風のこうこういうところには合わないとか、うちの社風は明るいキャラクターなので、あなたの暗いキャラクターは合わないとか。

守島 やはり人間性や価値観の部分は、キャラクターにしても何にしても説明するのは難しいのではないですか。

大内 そうすると、この辺の理由を示せというのはなかなか難しいですね。

守島 新卒採用の場合は極めて難しいと思います。

大内 中途採用やパートなどの採用は、スキルを見るという要素があるから、それだと不採用の理由は言いやすくなるでしょうが、新卒の正社員採用の場合は難しいということですね。そういうことで、な

かなかこの分野では法は踏み込もうとはしてこなかったわけです。

守島 まあ、踏み込まなくてもいいのでしょうか。いいというか、本当に先ほどおっしゃった最低限の基準、女性であるとか、組合員であるというもの以上に踏み込むというのは、たぶん企業としては極めて困るのだと思います。採用はとにかく自由にさせてくれ、というのが企業の本音だし、実感でもあるのだと思います。

4 職種別採用

大内 スキルということだと、新卒でも職種別採用というのが最近は増えていると聞きます。

守島 確かに増えています。その中で、大学で勉強したことから、それまで培った専門性みたいなこととある程度考え、勘案して採用するというのが増えています。ただ、見ていると、職種別採用をやらない企業には、うちは意図的にやらないのだという所も結構あります。それはなぜかという、結局、

興味深い対談だった。見識に満ちた大内さんの言葉が、私の頭脳を刺激し、労働法とHRM（人材マネジメント）の共通点、相違点、そして目指している世界が案外似ていることが明らかになった。さらに、労働法とHRMというものを学びたい人には、解りやすい入門書にもなった。

私が専門としている人材マネジメント（HRM）は、企業経営にとって不可欠な「人材」（human resource）を、経営側のニーズと働く人のニーズをうまくバランスさせながら確保し、活用していく経営活動（management）である。資源管理という意味では、財務論などと同等だが、扱っている対象が生身の人間であるという点で大きく異なっている。この特徴により、対象となる人の心を理解し、それに寄り添う姿勢がないと、長期的には経営に資する人材マネジメントは決してできない。

今回の対談を通じて、私が理解したのは、労働法という法律は、その大部分が、労働者の人としての側面を強く意識し、個人としての権利、尊厳、幸せ、公平性などを守ることを第一の目的としてきた法体系であることである。その

意味で、人材マネジメントと重なる部分が多い。ともに、人を大切にすること
を重視する分野である。

だが、同時に人材マネジメントは、あくまでも経営に資することが求められ、
その中で、時には、人のもつニーズのみを考えてはられない場面もある。逆
に、労働法は、企業側のニーズに対応するのは、その本来の役割ではない。

この点は、大内さんが「はしがき」で挙げられている第一点（人事のミス）
と対応するだろう。ただ、これを人事のミスと考えるのか、判断基準の違いと
して捉えるのかは一つの課題である。人材マネジメントにたずさわるものも、
企業と働く人を長期的に幸せにする「普遍的な公平性」という原則は維持する
が、企業経営においては、それを具体状況で、どう実現するかが問われる。究
極まで公平性を考えるが、最後には経営のために、一部の従業員が納得しない
意思決定もありえると人材マネジメントでは考えるのである。

くしくもこの対談が行われた二〇一二年終わりから二〇一三年前半にかけて、
安倍晋三首相が率いる、いわゆるアベノミクスの高揚感の中で、労働法と人事
管理に関係するいくつかの議論が盛んに行われた。代表的なのが「解雇規制の
緩和」といわゆる「限定正社員」。これを書いている直近になって、「労働時間
規制の緩和」に関する議論が加わってきた。

これらの議論の背後にある論点は、要約すれば、「これまでの労働法による
窮屈な規制を緩和し、人的資源の活用に関して、もっと柔軟性をもちこまない

と、企業はグローバル経営の時代に戦っていけない。」というものである。

はたして、問題はそんなに簡単なものだろうか。

この対談を通じて、私が学んだことは、労働法が目指す人材管理のあり方は、すでに多くの優良企業で実現されており、またそれが規範化しているということである。例を挙げれば、多くの企業では、正社員に関しての雇用維持努力は、法令遵守だからやっているのではなく、それが（少なくともこれまで）企業の合理的な行動だったから、行われてきたのである。また、多くの経営者がそうした行動が正しいと信じてきた。

だからこそ難しい。というのは、現在、競争環境や働く人の意識が大きく変わるなかで、わが国の人材マネジメントは、変化する必要に迫られているからである。いままでも合理的で機能してきた仕組みや制度は、それを変えるためには、新たな合理的な仕組みを構想し、構築しないといけないために極めて困難である。

逆に、多くの企業が、法律に規制されて、無理矢理いままでのやり方をとってきたというのであれば、法律を変えれば、一気に変化は起こるだろう。だが、残念ながらそういう状態ではないのである。

これも例を挙げれば、強い雇用保障に守られた正社員を主な働き手とした、いわゆる「日本型人材マネジメントモデル」は、session 12の議論にあるような従業員タイプの多様化によって、変革が必要になってきている。だが、このモデルが維持してきた強い合理性ゆえに、代替モデルは、いまだ見えない。ま

た、このモデルと不可分な企業内職業人育成のあり方も、労働市場の流動化とともに、変化が求められている。

新たな競争環境に対応する人材マネジメントのあり方は、単に法律を変えれば生まれるものではないのである。労使がきちんと話し合い、自らの企業にあった仕組みを丁寧と考えないと生まれえない。逆に法律を変えることで起こりうる副産物に悩まされるかもしれない。深く考えることなく、急いで導入した制度が、後になって問題を引き起こした例は、いわゆる成果主義の影響を考えてみればわかるだろう。

でも、こうした企業の努力の中で、労働法の役割も変化していかないとならないのかもしれない。労働者に寄り添うという基本的立場は維持しつつ、多様な労働者像を前提とし、企業が新たな競争環境に対応する人材マネジメントを行うことを支援するという役割を重視する必要があるだろう。正しいことを行う企業の人的資源管理を助ける労働法である。

「はしがき」で大内さんは、人材マネジメントでは、長期的に貢献してくれる人材だけが大切にされると述べておられる（第三点）が、現在、企業が大切にする従業員には様々なタイプがあり、各様に大切にされている。もちろん、非正社員を大切にする仕方は、正社員のそれとは違っているが、企業は戦略に基づいて、個人の意思を考慮しながら、大切にしているのである。労働法もこうした企業の動きに、もっと理解を示してほしい。

逆に、変化する人材マネジメントの中で落ちこぼれたり、不利な立場におかれたりする労働者の保護と救済は引き続き労働法に期待するところである。中でも、重要なのは、人材を単なる資源として捉えて、人の尊厳を無視する企業を排除するための労働法である。市場という代物は、排除にあたっては、機能するまでに時間がかかりすぎる。また、伝統的な労働法の範疇には入らないのかもしれないが、規制緩和など労働市場の動きを活発化するための法律も必要である。前半のポイントは、大内さんの第二点（人材を使い捨てにする企業について）に対応し、長期的に企業と働く人を同時に幸せにしたい人事にとつては、労働法に大きく期待する領域である。

いずれにしても、戦後七〇年近く経って、これまで成功してきた雇用システムとそれとでの人材マネジメントには変化が求められている。新たな仕組みへ向けて、労働法と人材マネジメントの一層の対話が必要だと確信させる対談であった。関係者の皆様すべてに御礼申し上げます。

平成二五年八月

守島基博

対談者紹介

守島基博（もりしま・もとひろ）

1982年 慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了

1986年 イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了（Ph.D.）

現在 一橋大学大学院商学研究科教授

専攻 人材マネジメント論

主要著作

『人材の複雑方程式』（日本経済新聞出版社，2010年）

『人材マネジメント入門』（日本経済新聞社，2004年）

大内伸哉（おおうち・しんや）

1995年 東京大学大学院法学政治学研究科博士課程修了（法学博士）

現在 神戸大学大学院法学研究科教授

専攻 労働法

主要著作

『労働の正義を考えよう——労働法判例からみえるもの』（有斐閣，2012年）

『労働条件変更法理の再構成』（有斐閣，1999年）

人事と法の対話——新たな融合を目指して

Dialogue of HRM and Labor Law: Toward a New Synthesis

2013年10月10日 初版第1刷発行

著者 守島基博
大内伸哉

発行者 江草貞治

発行所 株式会社 有斐閣



郵便番号 101-0051
東京都千代田区神田神保町 2-17
電話 (03) 3264-1311 [編集]
(03) 3264-6811 [営業]
<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷 大日本法令印刷株式会社
製本 大口製本印刷株式会社

©2013, Motohiro Morishima, Shinya Ouchi.
Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN978-4-641-14452-1

JCOPY 本書の無断複写（コピー）は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969, FAX 03-3513-6979, e-mail:info@copy.or.jp）の許諾を得てください。