

[JIP レポート]

ポスト不況、ネクストステップへの人事の課題を考える

第 2 回 「人事課題の動向と不況期における人事施策についての考察」

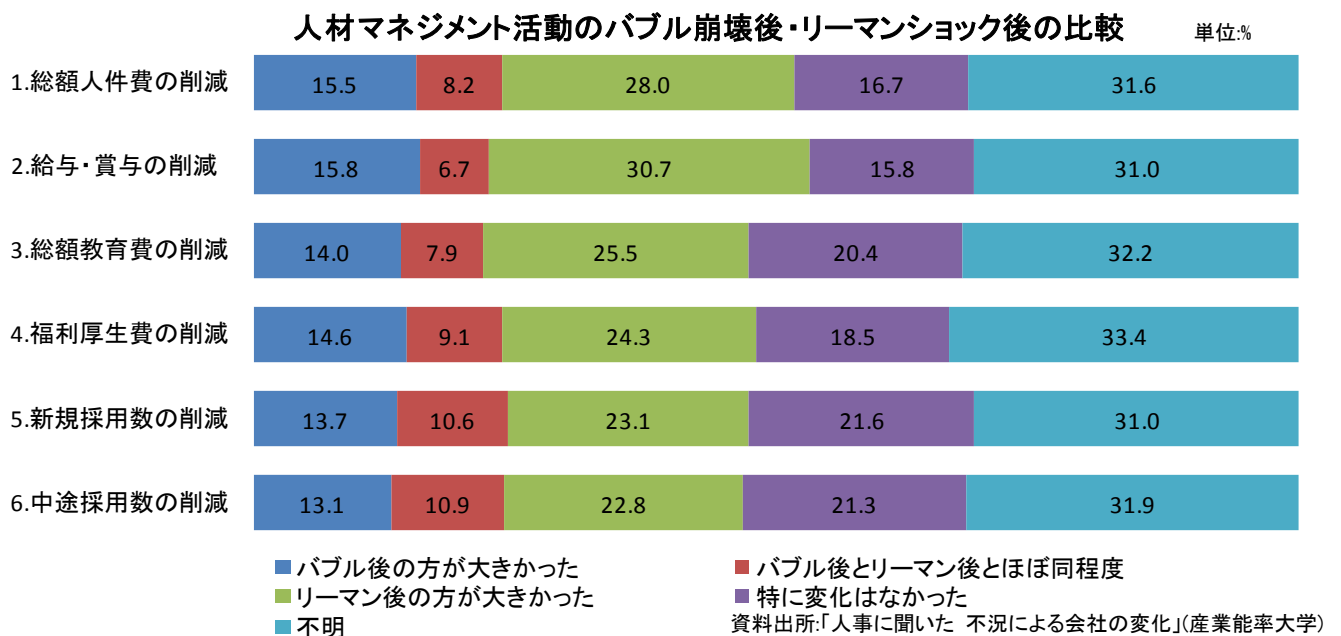
「ポスト不況、ネクストステップへの人事の課題を考える」(4回のシリーズ)の第1回では「緊急事態における人事の課題と対応」を取り上げました。

今回は緊急事態を脱した後の人事課題の動向と不況期における人事施策について考察していきます。

◆バブル崩壊後との比較

前回触れたように 2008 年 9 月リーマンブラザーズの破たんを端を発した世界同時不況では、バブル崩壊時(諸説はあるが雇用諸指標が落ち込んだ 1993 年とする)の教訓が活かした人事施策が取られたのではないかと指摘しました。バブル崩壊時と今回の世界同時不況でのインパクトの比較では以下のとおりとなっています。

[図 1]



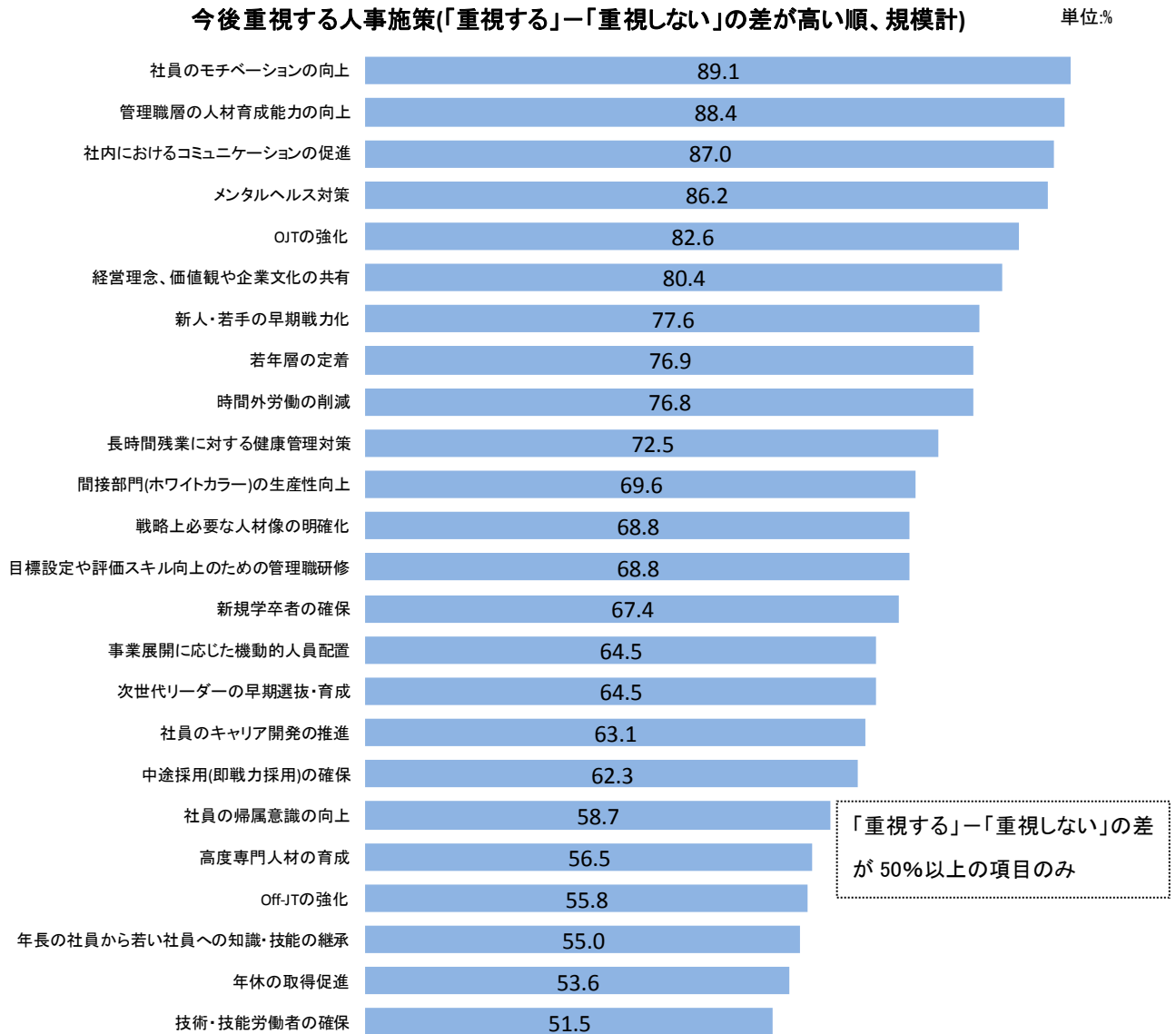
- ・すべての項目でリーマン後のほうが影響が大きい
- ・格差(差異)が最大の項目は「給与・賞与の削減」で 14.9 ポイントの差で、リーマン後はバブル後のほぼ 2 倍の影響
- ・格差が最小の項目は「新規採用数の削減」で 9.4 ポイントの差

バブル崩壊に比べて、リーマンショックのほうが時間的に近い、始まりが明確、世界規模で同時に起こったことなどを差し引いても、インパクトは大きかったと言えるでしょう。逆に始まりが明確で、インパクトが大きかったこと、そして国内では「失われた 10 年」の苦い経験から、即効性のある大手術に踏み切れたとも言えます。

◆ポストリーマンショック、今後の人事の課題

リーマンショック後 2008 年 9 月に労務行政研究所が人事課長及び部長に今後重視する人事施策についてアンケートを実施したところ、次のような結果となっています。

[図 2]



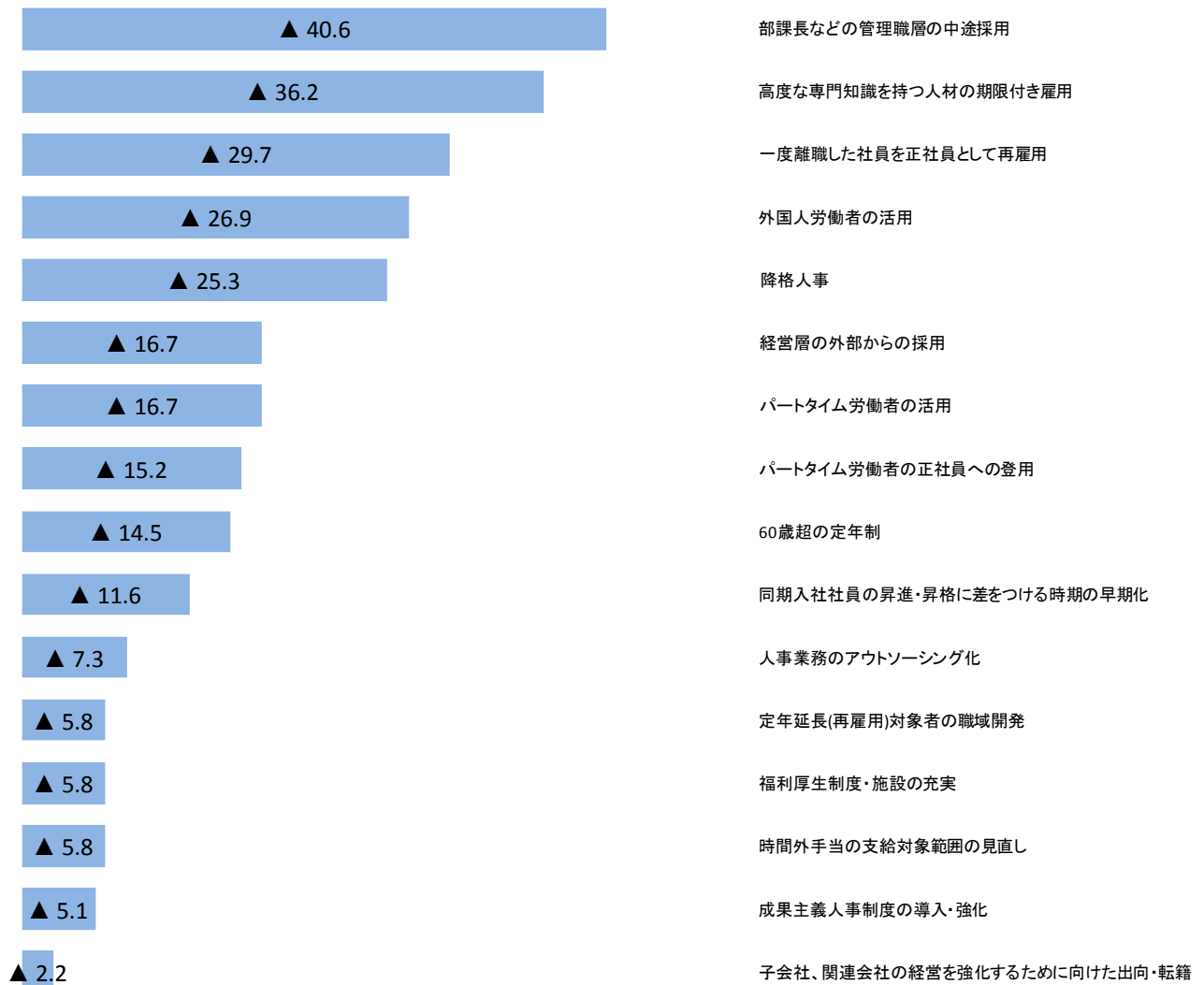
資料出所:「人事部における部課長アンケート」(労務行政研究所) 図 3 も同様

- ・上位の 80%以上の項目では「メンタルヘルス対策」を除き、個々の社員の能力向上や発揮に関わる項目となっている。
- ・その他の項目では働く環境整備に関する項目があげられている。
 - 「時間外労働の削減」「長時間残業に対する健康管理対策」「年休の取得推進」
 - ※80%以上では「メンタルヘルス対策」の同類と考えられる

また、逆に重視しない項目をみてみると次のような結果となっています。

[図 3]

今後重視する人事施策(「重視する」-「重視しない」の差が低い順、規模計)



- ・重視しない施策として外部からのコア人材の採用が上位に多い
「部課長などの管理職の中途採用」、「高度な専門知識を持つ人材の期限付き雇用」、
「離職した社員の再雇用」、「経営層の外部からの採用」など
- ・パートタイムや外国人活用などに消極的(施策として重視しない)
「外国人労働者の活用」、「パートタイム労働者の活用」、「パートタイム労働者の正社員登用」
- ・極端な競争原理に近い施策に消極的(施策として重視しない)
「降格人事」、「同期入社昇進・昇格の早期の格差」、「成果主義人事制度の導入・強化」など

◆人事の関心事人事課題の動向と不況期における人事施策についての考察

一連の調査結果から現時点での人事の関心事を施策としてまとめると次のようにまとめられるのではないでしょうか。

[図 4]

施策	主な内容
コアとなる正社員の底上げ	モチベーション施策、ベテランの知識・技能継承、管理職による計画的な育成など、個々の正規社員の全体的底上げ
若年層の早期戦力化・個の自律	早期戦力化、キャリア開発等による非金銭的インセンティブによるリテンション
働く環境の整備	成果主義の強化などの過度な競争原理より、長時間労働抑制、年休取得促進、メンタルヘルス対策など、働く環境の整備
コミュニケーション施策の重視	経営理念、価値観や企業文化の共有、求める人材像の明確化などの発信により、一連の施策の徹底
総額人件費管理	企業業績に応じて総額人件費に柔軟性を持たせて管理

不況からの脱却とその後の組織の立て直しの柱はコア人材である正社員の底上げと考えられているようです。社員のモチベーションの施策やベテランの知識・技能継承、管理職層の計画的育成に積極的であり、逆に経営層、管理職や高度専門職の中途採用やパートタイム労働者の活用や正社員登用に消極的(重視しない)であることから明らかでしょう。

若年層の早期戦力化とコアとなる正社員の底上げと連続した施策と言えます。管理職以上の中途採用には積極的ではないものの、必要な知識・技能、スキルを持った専門人材の中途採用は必要に応じて行っていく必要があるでしょう。適度に異なる文化的背景を持った人材が入ることで社内の停滞感や組織内でのみ通じる”常識”は汎用的なものとなり、新たな知識・技術、技能の取り込みも含めて組織としての進化が期待できます。しかしながら、組織のコアの大半を担うのはやはり新卒定期採用の正社員であり、組織コミットメント→自律的学習と計画的 OJT などで、早期戦力化をはかっていくことが組織力強化のカギを握る構図となるでしょう。

働く環境の整備は数年来必要性が説かれていましたが、なかなか実現できない問題でした。要因は様々ですが、端的には好業績時には着手しにくく、特定の部署や人に業務の偏りができてしまうことが大きな理由でしょう。雇用調整局面からの落ち着き、改正労基法による月間 60 時間を超える時間外の割増率の引き上げ、IFERS への対応など長時間労働や年休取得促進は取り組みやすくなったといえます。コア人材のリテンション施策とも相まって長時間労働対策、メンタルヘルス対策などの重要性は高まっていくものと思われます。

コミュニケーション施策は常に重要なものですが、とりわけ雇用調整の局面でトップからの業績開示と将来ビジョンがセットで発信されることが重要でしょう。特に痛みに耐えた後の期待の持てるビジョンを発信するのはトップの最も重要な仕事です。雇用調整が落ち着いた局面でも我が社の将来ビジョンを継続して発信していくことで社員は精神的な落ち着き、希望を持って日々の業務、自らの成長への道のりを歩んでいくことができます。そして、トップの語るビジョンを管理職が自らの言葉で語り、日々メッセージを発信していくことが重要です。ポジティブなフィードバックは当然、トップの示すビジョンと合致した一貫した基準で修正を促すフィードバックも組織の一体感を醸成には欠かすことはできません。

総額人件費管理は人事の最大の関心事と思われます。景気が本格的に回復したとしても少子高齢化による労働力人口の低減、BRICS を筆頭に高い成長が見込まれる国際市場で相対的な競争力の低下など、日本の高度成長を期待するより、世界同時不況などの急激な環境の変化にも耐えうる組織構造を作り上げることが優先されるのは当然のことでしょう。そのための総額人件費管理であり、柔軟性を持たせるためには正社員の絞り込み、業績連動賞与のしくみが不可欠でしょう。

相対的には企業業績に回復の兆しが表れてきましたが、地域や業種にばらつきがあり、個人の消費マインドは不安を払しょくできない状態が続き、デフレの進行が留まる気配が見られないことなど、ここしばらくの間は様々なリスク要因の動向を見ながらの企業経営は続くものと思われます。

喫緊に対応しなければならないものを除き、現時点での人事施策は組織戦略と整合を取り、人事戦略としてまとめ、各施策をトータルで策定したうえで、検証しつつ実行に移していくことが必要となるでしょう。

好況期では成長施策へ軸足が向き、危機的な不況期には組織存続に追われることとなります。

前回みたように自組織がどのようなフェーズにあるのかを見極めたうえで、景気回復期に備えて機会を確実に捉えるフェーズにある場合、自社の基礎体力とも言える人と組織のありよう(人事戦略)をじっくりと描き、自社のビジョンと合致した軸のぶれないものに構築していくことが重要と思われます。

次回は将来の雇用動向と労働力人口減少時代を見据えた雇用ポートフォリオについての考察をしていきます。