

[JIP レポート]2010.3.25

## 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 1 回 「緊急事態における人事の課題と対応」

4月から事業計画をスタートする企業も多いと思います。今回から以下のテーマ、4回シリーズでポスト不況、ネクストステップの人事の課題について考えていきたいと思います。

第 1 回 緊急事態における人事の課題と対応

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

第 3 回 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

第 4 回 持続的成長への人材マネジメントのキーワード

第 1 回は世界中に多大なインパクトを与え、今なお影響の大きいリーマンショック以降から現在までのマクロ経済と雇用調整を中心とした人事施策と現時点での状況の確認をし、緊急事態における人事の課題と対応について俯瞰的にみていくことにします。

#### ◆世界同時不況で雇用調整の局面は一段落

2008年9月リーマンブラザーズ破たんがトリガーとなって発生した世界同時不況は日本の労働市場に激変をもたらしました。「100年に1度」と呼ばれるほど未曾有の経済悪化で企業業績は先行きの見えないトンネルに入り、大幅な経費削減、人事面では人件費削減のため、雇用調整に入りました。

1) 残業規制 2) 法定外福利費削減 3) 派遣社員の削減(契約打ち切り) 4) 契約社員・アルバイト・パートの雇い止め 5) 関連会社への出向 6) 役員報酬減額

ここまででも業績悪化への対応は間に合わず、

7) 管理職の給与減額、場合によっては一般社員の給与減額 8) 一時帰休 9) 早期退職(退職勧奨)の実施等緊急措置として外科手術的な措置を講じてきました。

政府の一連の緊急雇用対策、企業の懸命な施策実行の結果、マクロ経済では2008年末に底を打ち、2009年4月に緊急事態とされる指数30を脱しました。

[図 1]

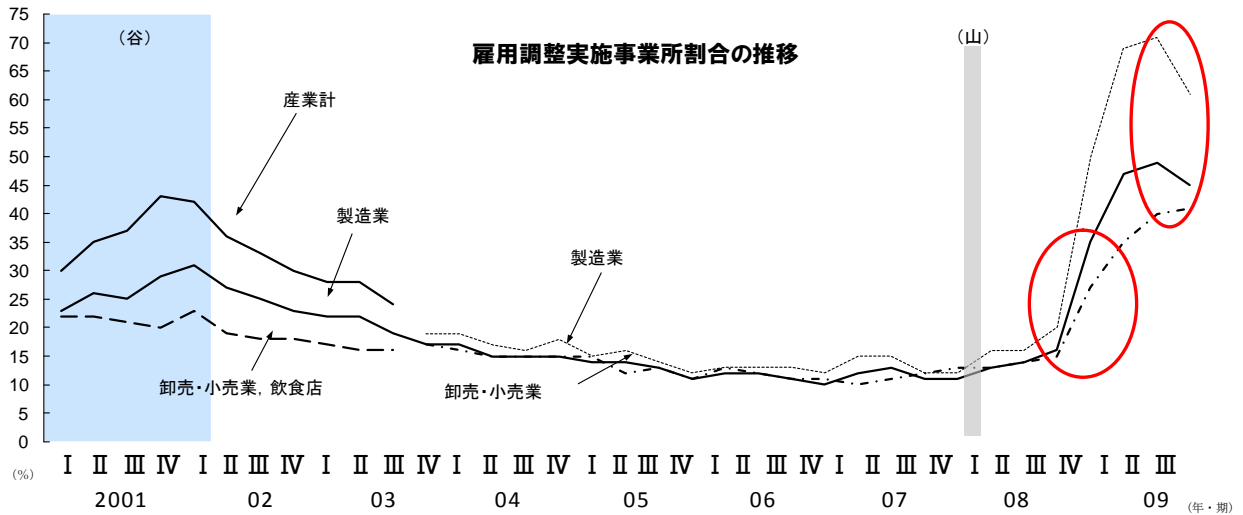


資料出所 内閣府「景気ウォッチャー調査」より

- ・景気の現状に対する判断DIは 38.8 。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を 3.4 ポイント上回り、2か月連続の上昇。
- ・先行き判断DIは前月比 5.6 ポイント上昇の 41.9、家計部門では環境対応車への購入補助・減税、家電エコポイント制度、住宅版エコポイント制度の効果への期待等、企業部門では受注増への期待があること等、雇用部門では、一部での求人の動き等により上昇。

以上のことから、「景気は、下げ止まっていたものの、引き続き弱い動きがみられる」としている。

[図 2]

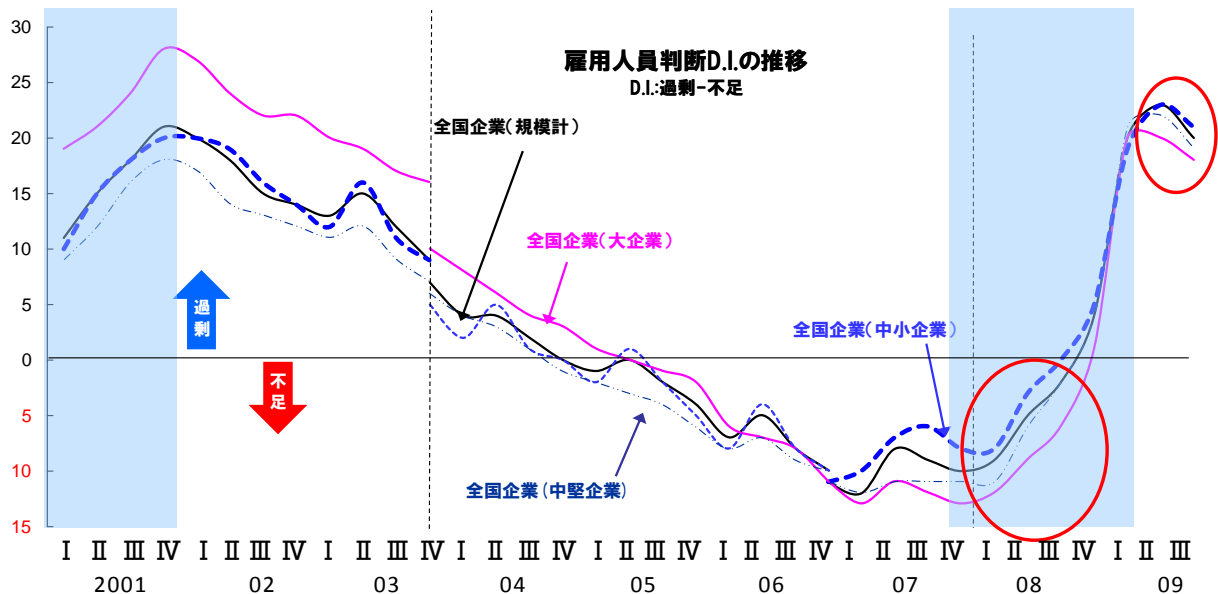


資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査」

(注)日本標準産業分類の改訂により2003年10～12月以降については、調査対象産業区分が変更となっており、産業別の数値については、接続しない点に留意する必要がある。

- ・世界同時不況から業績悪化、05 年から不足状態にあった雇用が急激な過剰となったが、雇用調整が進行した結果、2009 年後半より雇用調整の割合は鈍化を示した。
- ・2008 末から始まった雇用調整は 2009 年前半でピークを過ぎたものと考えられる。

[図 3]



資料出所 日本銀行「全国短期経済観測調査」より

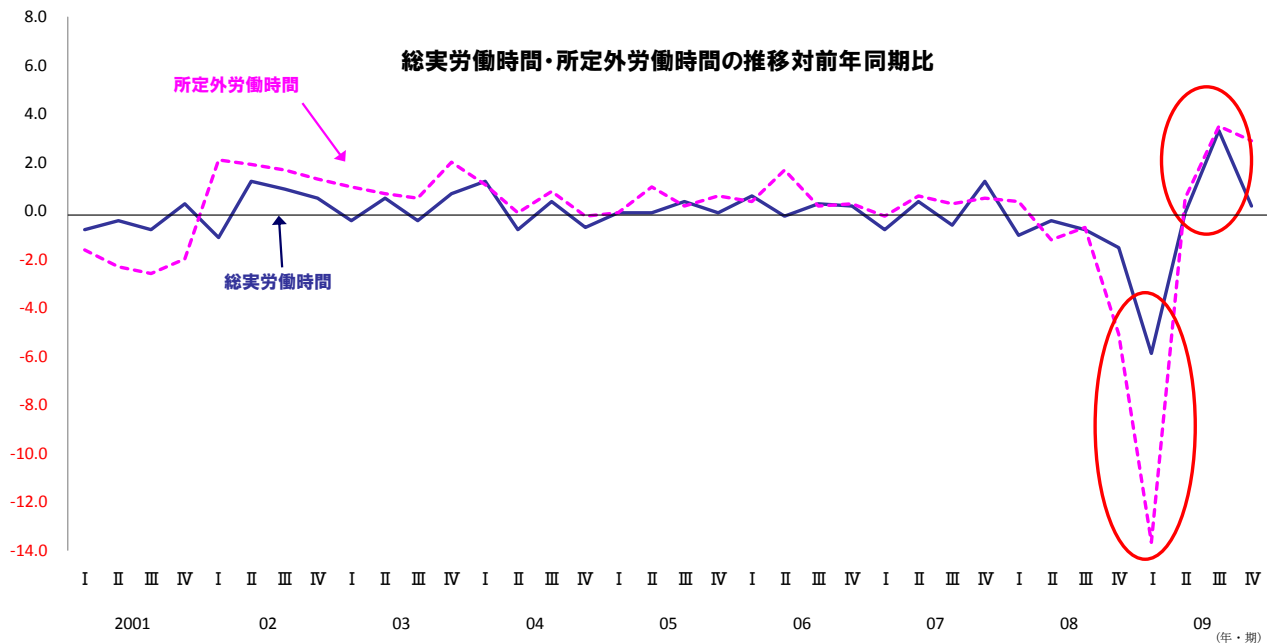
(注1)2004年3月調査より調査方法が変更(調査対象企業の拡充、企業規模分類の変更等)となっており、調査方法変更前と変更後の計数は接続していない。

2003年12月は調査方法変更前の数値とともに調査方法変更後の参考値を掲げている。

2)2007年3月調査より調査対象企業が変更となっており、調査対象企業変更前と変更後の係数は接続していない。2006年12月は調査対象企業変更前の数値とともに調査対象企業変更後の参考値を掲げている。

- ・雇用人員判断では「過剰」-「不足」(以下「D.I.」という)は 2008 年 12 月から 3 年以上続いたマイナス(「不足」の状態)であった過剰に転じ、人員の急激な雇用調整が進み、2009 年上半期で下落が鈍化した。
- ・しかし現時点でも D.I.は過剰を示すプラスであり、業況次第では二番底による雇用不安をはらんでいる。

[図 5]



- ・労働時間は業務量の縮小や雇用調整の効果からか、2009 年前期に底を打ち、下期より総労働時間、所定外労働時間ともに前年同期比でプラスとなった。

◆世界同時不況による人事の対処についての概観

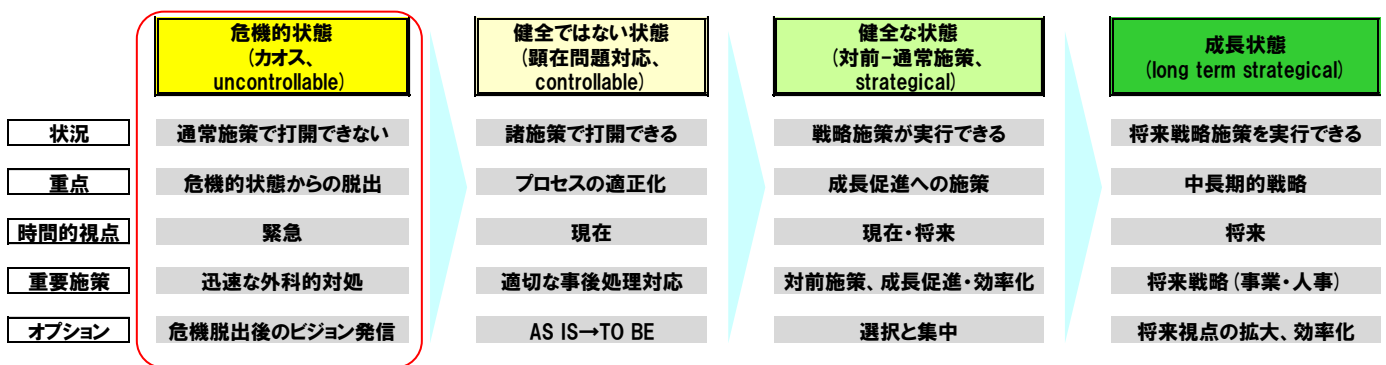
経済、雇用など政府の緊急対策の下支えはあったものの、人事の対応は「バブル崩壊-失われた 10 年」に比べると迅速かつ有効なものであったのではないのでしょうか。過去の教訓を活かした学習効果であると言えるでしょう。

復調や回復の見通しのないまま施策を講じなかったり、中途半端な施策を講じることで組織存続の危機-ひいては社員とその家族、関連会社・取引先に及ぼす影響は測り知れません。

組織存続の危機にある状況において、組織存続のための緊急外科手術的な施策の実行が不可欠であることは言うまでもありません。

突然発生した巨大災害においてはなによりも身の安全確保が優先するのと同様、危機的な状態を脱するために迅速な対処が必要となります。

【図 6】 企業の状態における各段階の特徴



通常の施策では打開できないカオス的な状態(uncontrollable)から、一刻も早く制御可能(controllable)な状態にシフトすることが喫緊の課題であり、迅速かつ短期的であることが望ましいわけです。裏を返せばそれは大手術を一気にやることを意味します。大手術の結果、現在の状態はまだ療養が必要な状態なのか、自然に健康を取り戻す状態なのか、組織がどの状態にあるのかを確認することが必要でしょう。

全般的みると危機的状態の緊急施策を短期間で網羅的に決断を持って断行したものと思われる。

◆雇用調整の総括 - 現在のポジショニングの確認 -

確実な市場回復の見通しの立たないなか、まだ不安材料は複数かつ複合的に存在しています。人事施策においては新卒・中途採用計画など、慎重な見極めの必要な課題は多く、本格的に成長を目指す施策へ注力できる企業は少ないのではないのでしょうか。

海外市場、為替、デフレ、内需など懸念材料は数多くあり、業容によって懸念要因、影響度は異なります。

したがって、個々の企業、組織において世界同時不況発生後の一連の緊急施策の影響を総括し、現在の組織状況を確認し、現在のポジショニングを確認しておくことが不可欠と言えます。

人事・組織においてまず把握が必要なのは、次の2点でしょう。

1)人材リソースの定量データの把握

人材リソースの定量データの把握とは、組織ごとのコア人材、必要な業務領域を担当できる人材リソースがあるかを確認することです。たんにマンパワーだけでなく、業務遂行能力ベースでみるのが大切です。有期契約社員がいれば、正規社員と分けてデータ分析します。

2) 全社、組織ごとのマインド面での定性データの把握

一連の施策を実行すると社員の内面的な変化が生じます。大規模な雇用調整、とりわけ出向や早期退職(退職勧奨)を実施した場合、残った社員の間には不信・不安が広まり、全体のマインドの落ち込みが生じます。組織、管理職・一般職など階層ごとにどのような心理的状态であるのかを把握する必要があります。ネガティブな施策実施と同時に組織を鼓舞するトップからのメッセージ発信をしていることと思いますが、現場の心理的状态を定期的に継続ウォッチしていくことが必要です。

以上を踏まえ、雇用調整の総括をしたうえで、全社の置かれた現在のポジションを多面的に見極めることが次のステップに移行するためには重要です。

次回は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をしていきます。