



# 不況に負けない 人事を

## SECTION 1

今後、経済は未知の領域へ 過去の失敗に学ぶことはあるか | P7

## SECTION 2

江戸期・昭和期に学ぶ 不況が労働環境をどう変えるか | P10

## SECTION 3

5つの主要テーマに見る 人事施策の過去・現在・未来 | P16

# 今後、経済は未知の領域へ 過去の失敗に学べることはあるか

「バブル」とその崩壊を繰り返してきた人類の歴史。過ちを繰り返さないために、何を知っておくべきか。その手がかりを提示したい。

米国サブプライム・ローンで膨らんだ危機の暗雲が、全世界を覆っている。暗雲は「金融危機」の嵐を巻き起こし、全世界にその被害を拡大した。

高度な金融技術を駆使して分散したはずのリスクは、気がつけば大きな固まりとなって金融機関に襲いかかった。「住宅価格が上がり続ける限り、みなが得をする」はずだったサブプライムの仕組みは、住宅価格の下落と同時に、「みなが損をする仕組み」へと変わっていった。

人類が幾度も繰り返してきた、バブルの発生と崩壊のメカニズムである。

## 格付けへの盲信が招いた 世界金融危機

元みずほフィナンシャルグループ常務で、クレセント・コンサルティング代表取締役の河田

潤氏は「危機を招いた根底には、格付けに対する盲信があった」と指摘する。

サブプライム・ローンとはそもそも、本来であればローンを組めないはずの人々に、リスク覚悟で貸し出す住宅ローンだ。リスクを分散する目的でローンが証券化されると、金融のプロでさえ、そのリスクを正確に把握することは難しい。

リスクの高い商品も、それをいくつも組み合わせることで「トリプルA」商品に化けてしまうことさえあった。複雑な証券化の仕組みは、本来であれば見えるはずのリスクを、覆い隠す役目も果たしてしまったのだ。

金融危機を引き起こしたプロセスを振り返り、河田氏は「金融は今こそフェース・トゥ・フェースの取引に立ち返るべきだ」とも言う。1990年代バブルの発生とその崩壊を経験してい

る河田氏には、今回の危機に対する特別な思いもある。

「かつて、都銀の支店長は融資を決定する大きな権限を持っていました。しかし、格付けなどの指標が一人歩きするようになり、いつの間にか現場の意見が重視されなくなっていった。現場を軽視し、マニュアルが横行するところに落とし穴が生まれるのです」

## 18世紀イギリスの失敗と それが残した教訓

バブルにまつわる歴史を辿れば、人類がいかに同じ過ちを繰り返してきたかに驚かされる。例えば、1720年にイギリスで起きた「南海泡沫事件」。バブルの語源にもなったこの事件の仕組みが、いかに巧妙で愚かなものだったかは、いくつもの文献が詳細に伝えている。ここでは、

事件とサブプライム・ローンに共通する問題点を理解していただくため、その概要のみを、かいつまんで紹介する。

事件の発端は、当時のイギリス政府が抱えた借金にあった。膨らんだ借金を処理するために、政府は南海会社を設立し、次のような計画を立てた。

政府が発行した国債の支払いはまず、南海会社が引き受ける。同社はその見返りに、引き受けた国債と等価の株式を新規発行する権利を得る。では、国債を買った人々はどうするか。買った国債を南海会社の株式と、時価で交換してもらうのだ。

重要なのは、最後の「時価で交換」という部分である。この場合、仮に南海会社の株価が額面を大きく上回っていれば、会社は国債との交換に使用する株数を少なくし、差し引いた分を手元に残せる。それを市場で発行すれば会社は儲かるし、政府も助かる。株を手にした人々も、株を高値で売って儲けられると、

まるで夢のような計画だった。

この計画で用いられた仕組みは、実際はかなり複雑でわかりにくかったため、その危うさに気づく人は少なかった。南海会社の取締役は「何がなんでも株価を上げる」ことに躍起になり、政府もそれに加担した。実際、南海会社の株価は急騰し、一時はあらゆる職業の人々が、仕事を忘れて投機に熱中した。

さて、結末はどうなったか。株価はある日突然、下落に転じ、一攫千金の夢は「泡のごとく」消えていったのである。

#### 揺らぐ米国主導と 基軸通貨ドルの信用性

21世紀の米国で起きたサブプライム・ローン問題も、基本はこれとよく似ている。あるはずのリスクが認識されなくなった背景には、米国で長く続いた住宅価格の上昇があった。買った住宅の価格が上がり続ける限り、たとえ途中でローンを支払

えなくなっても、不良債権は発生しない。住宅を売った資金を返済にあてれば借金は残らず、それどころか、新たにローンを組むことさえできた。

住宅価格が上がりさえすれば誰も損をしないサブプライムの仕組みは、安易な融資を拡大させ、住宅価格をさらに押し上げた。しかし、やがて住宅価格が下落に転じると、その仕組みは負のサイクルを回し始め、瞬く間に不良債権が拡大していった。

手をつけられないほど巨大化したリスクは、金融市場をマヒさせ、その影響は、米国だけではなく、ヨーロッパやアジア、そして勢いづいていた新興国にも飛び火した。21世紀の米国の失敗は、18世紀イギリスが犯した失敗の比ではない深刻な打撃を、世界経済全体に与えたのだ。

#### 不況期の失敗を 繰り返さないために

グローバル経済を牽引してき



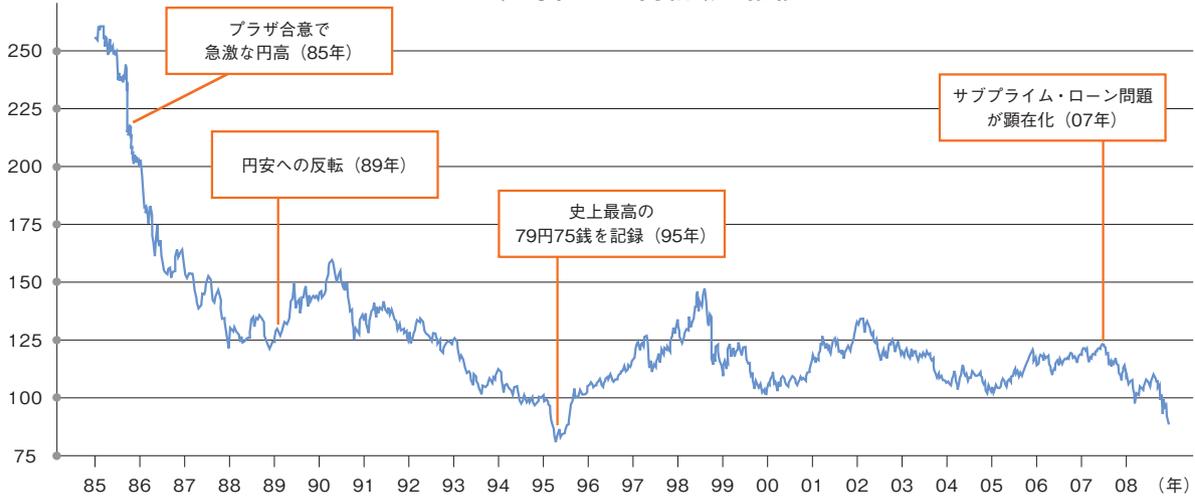
#### 河田 潤氏

クレセント・コンサルティング  
代表取締役

1974年、日本興業銀行入行。産業調査部、審査部、調査部、企業金融開発部などで活躍。みずほフィナンシャルグループ常務取締役、ユーシーカード専務取締役、Oak キャピタル社長などを歴任し、現在に至る。

(円/米ドル)

### ◆ 対米ドル・円相場の推移



グラフは1985年プラザ合意後の対米ドル・円相場を示したものである。今回の金融不況を受けて、基軸通貨である米ドルの弱体化がさらに進む可能性がある。現在、内需が縮小し、外需に依存している日本にとって、景気への対米ドル・円相場の影響はとて大きい。

出典：ブルームバーグ

た米国の失敗は、基軸通貨であるドルの信用も著しく失墜させた。リーマン・ブラザーズが事実上破綻した2008年9月を境に円高は一気に進み、日本の輸出産業は80年代円高以来の深刻な危機を迎えている。今後、円高がどこまで進むかは予断を許さず、ドルの弱体化は、新たな経済のパラダイムシフトさえも予感させる。

不況が長引くことが予想される中、企業はかつてないスピードと激しさを雇用調整を進めている。有期雇用の「雇止め」や入社予定者の「内定取り消し」といったニュースが連日のように報道され、雇用縮小の動きは、人々の心理状況を、实体经济以上に冷え込ませていっている。

しかし、不況を乗り切るために、極端な雇用調整や採用の抑

制に走れば、組織は単に縮小し、やがて活力を失ってしまうかも知れない。目先の出来事だけに振り回されて、大きな流れを見失う恐れもあるだろう。

歴史に学ばなければ、人は同じ過ちを繰り返す。思えば、世界恐慌やオイルショック、バブル崩壊など、過去の不況期において、私たちはどんな失敗をしてきたのだろうか。今回の金融の過ちが、安易な指標への過度の依存や短期的利益の過度な追求に起因したのだとすれば、それと同様の過ちを、どこかで犯してはいないか。「人材」を採用し、育てる意義と、その蓄積が形づくる組織の価値を見失ってはいないか――。

そんな問題意識から、私たちは今回の特集を立ち上げた。特集では、過去の不況期に人事が

何をしてきたのかを振り返り、その時々をミスを検証する。同時に、今後何をすべきかのヒントも提示したい、と思う。

今回の嵐は、それが過ぎ去るのをじっと待つだけでは乗り切れそうにない。吹き飛ばされてしまう前に、足下をしっかりと固めておきたい。

河田氏は、「今回の危機をきっかけに、日本企業にとって本当の意味でのグローバル化が始まる」とも予想する。円高は見方を変えれば、海外に打って出るチャンスにもなる。

不況に振り回されるのではなく、不況に負けない人事をするために。まずはじっくりと「人と組織」の歴史を振り返ることから始めたい。

参考文献：『バブルの歴史』（エドワード・チャンセラ著、山岡洋一訳、日経BP社）、「おどる民だます国 英国南海泡沫事件顛末記」（小林章夫、千倉書房）

# 江戸期・昭和期に学ぶ 不況が労働環境をどう変えるか

不況が、日本型雇用システムを形成するうえで果たしてきた役割は、実は大きい。過去を「江戸～昭和恐慌」「オイルショック～現在」の2部に分け、振り返る。

## 江戸～昭和恐慌

1800-1930

時代に必要な変化を  
不況が否応なしに促す

**齋藤 修氏**

一橋大学経済研究所 教授

**大久保幸夫**

ワークス研究所 所長

**大久保** 今回の不況に関して、「1929年の世界恐慌を思い起こさせる」という声を聞きます。しかし、歴史を振り返ると、不況が必ずしも恐慌に進展するわけではありません。恐慌というのは、経済の循環的要素に何らかの人為的ミスが加わって起きるもの。今回の不況をより深刻にしないためにも、経済史をご専門とする齋藤先生とご一緒に、不況の歴史を振り返ってみたいと思います。

**齋藤** 過去の失敗からどう学ぶかは非常に重要だと思います。歴史というのはよく見ると、同じ不況でも、その時代によって「起り方」に違いがある。それと、「戦略的な判断」と思えたようなことが、後から調べ

てみるとそうではなかったということも、歴史が教えてくれるところです。例えば、世界恐慌の後、イギリスが金本位制から離脱したのは、戦略的判断ではなく、状況に押されてそうせざるを得なかった。従って、不況や恐慌には、その時代に必要な変化を、否応なしに促していく側面もあるのではないかと、思います。

**大久保** その「不況が産業構造の変化を後押しする」という側面を、人と組織のあり方に沿って考えてみますと、今回の不況を乗り切るヒントのようなものが見えてくる気がします。そこで改めて押さえておきたいのは、戦後に発達した日本の雇用システムの原型が、いつの時代に生ま

れたのか、という点です。先生は、その原型が江戸時代の商家が持っていた奉公人制度にある、というお考えですね。

**齋藤** ええ。江戸時代に多くの人材を雇用していた企業は非常に少ないのですが、それでも、「三井家」（呉服商）、「鴻池家」（両替商）などは、現代の中堅企業に匹敵するほどの規模があったと言われています。しかも、世界のほとんどの製造業が一工場一企業というシンプルな構造をとっていたにもかかわらず、複数の支店を持つ多店舗構造であったということです。

**大久保** そうした企業構造は、雇用の仕組みにも影響していますね。

**齋藤** 当時の採用はおおまかに言う  
と、長期雇用を前提とするキャリア  
組と下男・下女などノンキャリア組  
に分かれていました。10代前半で丁  
稚に入るキャリア組は、17、8歳で  
手代に昇進します。そこからさらに  
優秀な人材が選抜されて、30代~40  
歳にかけて番頭になる仕組みです。  
興味深いのは、当時からキャリア組  
は現地採用せず、すべて本店で採用  
していたことです。つまり、多店舗  
といっても、店舗ごとに独自に採用  
する仕組みではなく、中央集権的な  
人材の採用とジョブローテーション  
による育成の仕組みが存在していた。

**大久保** 出世競争も非常に厳しかっ  
たようですね。

**齋藤** 記録を読むと、丁稚から手代  
に昇進するまでに約半数が脱落。番  
頭にまで上り詰めるのは、現代の大  
企業に入社した新入社員が役員にな  
る以上に難しかったと思います。

**大久保** 江戸の後期には、度重なる  
飢饉が起り、経済も停滞していき  
ます。不況の時期、奉公人制度はど  
のように変化したのでしょうか。

**齋藤** 経営判断としてまず、拡大路  
線から既存の店舗だけでどうやりく  
りするかという戦略の転換があっ  
たように思います。その結果、年季  
奉公が明けて10年すると許されて  
いた「のれん分け」も、次第に許さ  
れなくなっていくます。

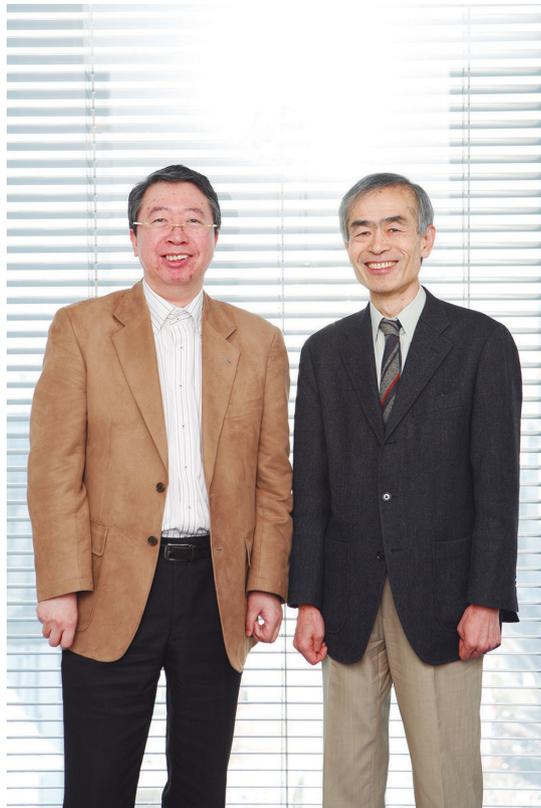
**大久保** つまり、不況をきっかけに  
独立ではなく、内部昇進して番頭  
になることが最終目標となってい  
くわけですね。当時、解雇された人々  
はどこに吸収されたのでしょうか？

OSAMU  
SAITO (右)

1968年慶應義塾大学経済学部卒  
業。76年から78年英国ケンブリ  
ッジ大学留学。慶應義塾大学助教  
授を経て87年一橋大学経済研究  
所教授。87年から88年英国シェ  
フィールド大学客員教授。専攻は  
経済史・歴史人口学。著書に『江  
戸と大阪——近代日本の都市起  
源』(NTT出版)、『比較経済発展  
論——歴史のアプローチ』(岩波  
書店)などがある。

YUKIO  
OKUBO (左)

1961年生まれ。83年一橋大学経  
済学部卒業。同年株式会社リクル  
ート入社。人材総合サービス事業  
部企画室長、地域活性事業部長な  
どを経て99年にリクルートワー  
クス研究所を立ち上げ、所長に就  
任。専門は人材マネジメント、労  
働政策、キャリア論。2007年か  
ら一橋大学非常勤講師。



**齋藤** 資料がないので想像するほか  
ないのですが、おそらく親元に帰っ  
て家業を手伝ったりしていたのでは  
ないか、と考えられます。

**大久保** 当時、中途採用は非常に少  
なかったですからね。

**齋藤** ええ。「中年者」と呼ばれて、  
あまり重要な仕事は任せてもらえま  
せんでした。ただし、中には例外も  
います。例えば、三井家の重鎮とし  
て知られた三野村利左衛門。幕末か  
ら明治にかけて、江戸時代に隆盛を  
誇った大店が次々と潰れ、あるいは  
吸収されていきますが、三井が生き  
残ったのは、この三野村の功績が大  
きかったと言われています。危機の  
時代には、新しいアイデアを入れる  
という意味で、中途採用は重要な  
かもしれません。

**大久保** なるほど。丁稚奉公による  
内部昇進型のシステムで組織は安定

したけれども、環境変化への対応力  
は弱まった。その幕末の危機を救っ  
たのが数少ない中途採用者だった、  
ということですね。

#### 学卒者を採用し始めた 明治時代

**大久保** 江戸の奉公人制度と明治の  
新興企業が持っていた雇用システ  
ムを比べると、明らかな違いも見う  
けられます。幕末に深刻な不況が起  
ったことも要因にあると思うので  
すが、その時期に起こった雇用の変  
化とは何でしょうか？

**齋藤** 1つの大きな変化は、奉公人  
制度をやめ、学卒者を採り始めたこ  
とでしょう。10代から丁稚という形  
で入り、一つひとつ仕事を覚えてい  
くのが当たり前だったところに、途  
中から学卒者というエリートが乗り



込んでくるわけですから、当然、大きな反発も起こります。しかし、流れとしては止められない。学校教育制度が整備され、これまで企業内部で教育していたことが学校内で教育されるようになり、それに合わせて採用や人材育成の方法も変化していった、ということです。

**大久保** 明治の新興企業では、出来高制や成果賃金のような制度も広く普及していたようですが。

**斎藤** 工場の労働者は、ほとんど出来高制です。ただ、ホワイトカラーを含めて考えると、内部昇進や年功的な賃金体系によって人材を登用していく基本は、変わらなかったと思います。大正、昭和にかけて、むしろ人材の内部化が進んでいった。

**大久保** なぜ、内部昇進型の制度は残ったのでしょうか？

**斎藤** 1つには、当時の日本が西洋から様々な新しい技術を導入していくうえで、ある程度の「基幹労働力」が必要だったことが挙げられます。実は、そうした人材の内部化が、ホワイトカラーだけではなくブルーカラーにも広がったのが、昭和恐慌の後でした。それまで、工場の人材と言えばほとんどが請負。これは今で

言う派遣のようなシステムですが、ところどころに親方がいて、その親方が必要な人材を集めてきて、工場の仕事を丸ごと請け負うやり方です。それを内部化したのは、大きな変化だと思います。

**不況は産業構造の転換期  
雇用の構造も共に変化**

**大久保** 月給制や定年制、賞与という現代に通じる制度の萌芽も、ちょうどその頃にあります。明治期に工場を安定稼働させる目的で導入された内部昇進の仕組みが、組織全体を安定させ、昭和恐慌を経て、今度はより有能な社員を引き留める目的で整備されていったのが、昭和初期だった、と言えるかもしれません。

**斎藤** また、昭和恐慌時に雇用の構造に最も大きな変化をもたらしたのは、産業構造の転換です。まず、米国で日本の輸出産業である生糸の販売が減少しました。当時の繊維産業は、非常に農村との関わりが深く、都市より農村が大きな痛手をこうむりました。生糸工場に労働力を提供し、原料である繭を生産していたのも農村でしたから。結果的に、生糸

産業、農村産業は縮小しました。

**大久保** 不況が、産業構造の転換を後押ししたということですね。

**斎藤** そうですね。特に期間を限定して働いていた女工さんは、大量に解雇されたはずですよ。

**大久保** 現在の自動車産業と状況が近いかもしれません。

**斎藤** ええ。違うところは、現在の自動車産業は、核になる人材は長期雇用で守られているところです。女工さんたちは、ほぼ全員が核となる労働力ではないので、ものすごく意に反した解雇が実行されたのではないかと思います。大騒ぎになったという記録がないのは、親元に帰ったからではないのでしょうか。

**大久保** さらに、昭和恐慌前の大卒者は、あまり一般の企業には就職していませんでした。ところが、昭和恐慌の時に景気の悪化と大卒者の増加が重なり、大卒者の就職が難航する状況を日本は初めて経験します。そうすることによって、従来、大卒者が就職しなかった企業にまで大卒者が就職し始めました。

**斎藤** そうですね。財閥系の商社には、以前から大卒者が多く就職していたと思いますが、昭和恐慌をきっかけに中小の商社にまで大卒者が行き渡りました。

**大久保** それが戦後の産業勃興につながっているのかもしれませんが。今後、考えなければいけないのは、不況が産業構造を転換させ、それによって雇用構造も転換する可能性が高いということですね。

労働時間と採用の抑制による  
雇用調整はすでに限界を迎えている

樋口美雄氏

慶應義塾大学商学部 教授

景気後退局面で実施する雇用調整には、いくつかの段階がある。「残業規制」や「中途採用の削減・停止」が最も穏やかで、状況が厳しくなるにつれ「新卒採用を手控える」「希望退職者を募る」「従業員の配置転換や関連会社への出向」といった方法が採られるようになっていく。

慶應義塾大学教授の樋口美雄氏によれば、「日本企業はこれまで主に、労働時間の短縮と新規採用の抑制で不況期を乗り切ってきた」。だが、樋口氏はそうした従来型の雇用調整が限界を迎えつつあることも指摘。

「バブル崩壊後の特徴的な変化は残業時間によく表れています。それまで、不況期になると残業が減って暇になるのが普通でしたが、バブル崩壊以降は不況になっても残業時間が減らず、現場が疲弊しています。賃金は抑制されるのに労働時間は増えるという矛盾を解決しないと、これまで培ってきた労使間の信頼関係が、根本から崩れる恐れがあります」

1950年代に定着した  
労使協調路線

企業は雇用保障を第一とし、雇用

が守られる限り、労働組合は不況期の雇用調整にも協力する——。こうした労使協調の考え方は1930年代半ば頃から少しずつ形成され、50年代の国民経済の生産性の向上を図ることを目的とする生産性運動や高度経済成長をきっかけに、一気に広まった。

「それ以前、特に戦前に関しては、日本企業の雇用調整速度は速く、人材の定着率も非常に低かったことが明らかになっています。人材育成についても、どうせすぐに辞めてしまうのだから従業員教育などしても仕方がない、という考え方が一般的でした」

こうした状況を改善しようと、企業の経営者や学識経験者、労働組合の代表はたびたびアメリカを訪問しては、エクセレント・カンパニーと

言われる企業の制度や仕組みを研究した。『マテリアル日本経営史』（宇田川勝・中村青志編、有斐閣）によると、56年から67年にかけて、こうした視察団による報告書は170点にも及ぶ。年功序列型の賃金体系や近代的な生産管理の手法は、こうした海外視察を通じて日本企業に導入され、発展していったものである。

人材不足が深刻だった高度経済成長期には、企業は優秀な人材の確保と引き留めにも腐心した。日本企業の特徴に挙げられる長期雇用や年功的な賃金体系は、こうした人材不足の時代にこそ、広く、深く定着していったのだ。

「労使協調によって培われた日本企業の強みが世界に知られるきっかけは、70年代のオイルショックだった」と、樋口氏は言う。ヨーロッパ

YOSHIO  
HIGUCHI

1952年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業、同大学院博士課程修了。スタンフォード大学客員研究員、オハイオ州立大学客員教授などを経て現在に至る。専門は計量経済学、労働経済学。著書に『雇用と失業の経済学』（日本経済新聞社）などがある。



## 年表 1970-2009

社会・経済		雇用・人事		
1970年	7月	57カ月続いた「いざなぎ景気」終わる		
1971年	8月	ニクソン米大統領、金・ドル交換停止などを含む ドル防衛策を発表 <b>ドル・ショック</b>		
1973年	2月	円は変動相場制に移行（1ドル264円で出発）		
	10月	OPEC、15日から原油引き上げ発表 <b>第1次石油ショック始まる</b>		
1974年	1月	消費者物価の暴騰続く <b>狂乱物価</b>		
	12月	74年の経済成長は実質マイナス0.2%で戦後初のマイナス成長を記録	3月	ILO、先進23カ国の失業者は1800万人、40年来最高と発表
1976年			2月	人員整理、希望退職、新規採用の縮小など、紡績業界の合理化相次ぐ（減量経営）
1977年			7月	労働省、中高年齢層・女子の雇用条件悪化を指摘した77年版『労働白書』を発表
1978年			9月	民間調査機関、73～78年に民間大手185社の人員削減は総計25万5000人と発表
1979年	11月	東京外為市場で円が急落1ドル186円		
	2月	エクソン、ガルフなど石油メジャー各社、日本の石油精製各社に1～2%の値上げを通告、産油国も乗値上げ <b>第2次石油ショック</b>	12月	10月の有効求人倍率は1.03で5年ぶりに1倍超え
1983年			7月	83年上半期の完全失業率2.8%、この30年間で最悪
1985年			5月	衆議院本会議で男女雇用機会均等法が可決成立
	9月	G5、ドル高修正のために替市場への協調介入強化で合意（プラザ合意）	6月	労働者派遣事業法成立
1986年	10月	急速な円高による不況感強まる <b>円高不況</b>		
1987年	10月	NY株式市場、大暴落 <b>ブラック・マンデー、下落508ドル・22%</b>		
1988年			4月	改正労働基準法、施行（週46時間制など）
1989年	3月	通産省、88年の工場立地件数が前年比38%増の3536件のぼるとの調査結果を発表 <b>円高・内需拡大好況によるバブル景気</b>	7月	技能労働者の人材不足、拡大（約206万人と88年のほぼ倍）
1990年	3月	東京金融・資本市場、株・債権・円相場がトリプル安 バブル経済崩壊の引き金となる不動産向け融資への総量規制が大蔵省から金融機関に到達		
	12月	東証平均株価2万3848円71銭 <b>89年末比約40%値下げ、バブル崩壊</b>	3月	<b>1.54ショック（合計特殊出生率が1.54に）</b> 1991年3月大卒者の有効求人倍率が2.86と超売手市場に
1991年				
1992年	9月	大蔵省、都市銀行等21行に7兆9927億円の不良債権があると発表		
1993年			2月	総務庁、92年平均の完全失業率が2.2%で6年ぶりに上昇と閣議報告
			4月	労務行政研究所、大卒者初任給は19万4000円と2.1%の伸び率で68年以来最低
			10月	労働省、8月の有効求人倍率0.7%で87年7月以来の低水準と発表
			11月	文部省、93年度大卒の就職率が76.2%と81年以来の低水準と発表 <b>この頃から大企業の成果主義導入が始まる</b>
1995年	4月	急激な円高続く。19日には79.75円を記録		
1996年			12月	日経連、97年度に就職協定廃止を表明
1997年	11月	山一証券の破綻		
2001年			6月	完全失業率、初めて5%台（厚生労働省発表）
2002年	2月	景気上昇に転じる		
2003年			4月	完全失業者、過去最高385万人（厚生労働省発表） <b>非正規社員の占める割合が初めて30%を超える</b>
2006年	11月	経財相、02年2月から戦後最長の景気拡大局面との月例経済報告 <b>いざなぎ超え</b>		
2007年	7月	サブプライム・ローン問題が顕在化し始める		
2008年	9月	リーマン・ブラザーズが事実上破綻。金融危機が本格化	12月	企業の内定取り消しおよび非正規社員の契約打ち切りが社会的問題に

出典：『現代日本経済史年表1868～2006年』をもとに編集部が作成

が失業率の高まりとインフレが同時に起こる「スタグフレーション」に悶え苦しむ中、低い失業率を維持し、経済成長を続けた日本の評価は一気に高まった。

制度面から振り返っても、第一次オイルショックは1つの大きな節目にあたる。オイルショックで雇用不安が一気に高まった74年、それまでの失業保険法に代わり、雇用保険法が制定された。これによって、事後的所得保障だけでなく、雇用の安定と能力開発、福利厚生の本3本柱によって、制度的にも雇用を守る体制が整えられていったからだ。

雇用保障を重要な柱とする「日本的雇用慣行」は、この時代、制度的にも裏付けられた。

### 日本的雇用慣行の評価が一変した90年代

ところが、90年代に入ると、その評価が一変する出来事が起きる。バブル崩壊だ。

この時期、日本経済の成長要因として評価の高かった雇用保障の仕組みは、一転して「人件費の固定化を招く」と批判された。象徴的だったのは98年、アメリカの格付け機関「ムーディーズ」が、トヨタ自動車雇用を守ると発表したことを受けて、長期債を格下げしたことだ。

「これによって、日本的雇用慣行の見直しは一気に広まり、雇用調整の速度も増していきました」

「リストラ計画を発表しない企業の株価は下がる」とまで噂され、企業

は競うように人員削減を発表した。新規採用は極端に抑制され、正規雇用にとって代わるようにして非正規雇用が増えていったのもこの時期である。

非正規の増加に関して、樋口氏は98年を「重要なターニングポイント」と見ている。それまで、非正規雇用と言えば短時間雇用、つまりパートタイマーの増加が中心であったが、98年以降になると主に、契約、嘱託、派遣などの有期雇用が増えていったからだ。

また、88年から2004年にかけては、日本全体で平均賃金が約9%も低下した。樋口氏はそのうち、「1、2%が正社員の賃金を下げた分、残りは非正規が増えたことによるもの」と分析している。

米国発の金融危機に関して、日本の金融機関への直接的な被害はさほど大きくない、と言われていた。しかし、外需の低下が实体经济に与える影響は、計り知れないものがある。

「2000年代に入ってからからの日本の景気回復は自動車などの輸出産業、つまり外需が引っ張った結果です。ですから、その外需が見込めないとすると、産業全体にもたらす影響は相当なインパクトがあると覚悟すべきでしょう」

企業はすでに極限までコストを削減し、これ以上の雇用調整は難しい状況にもある。将来に向けて競争力を蓄積する重要性を考えると、さらに非正規雇用を増やすのは得策ではないだろう。ならば、次の一手をどう打つべきか。樋口氏はこうアドバイスする。

「賃金だけではなく、個人のワークライフバランスや価値観に応じた処遇を工夫すべきです。また、多くの企業が採用を抑制する不況期こそ、いい人材が採れるチャンスでもある。コストで競争するのか、技術力・サービス力で勝負するのか、人事の戦略が企業の将来を決定づける分かれ目になると思います」



# 5つの主要テーマに見る 人事施策の過去・現在・未来

採用、育成、報酬、雇用形態、ワークライフバランスと雇用を取り巻く5つの主要テーマに絞り、過去の不況期の施策でそれぞれ何が失敗だったのかを検証し、今後の方向性も識者に伺った。



採用

## 極端、かつ長期の採用抑制が、 若手の成長を遅らせ社会のパワーダウンに

角方正幸 ワークス研究所 主幹研究員

2008年秋以降、09年入社予定者の「内定取り消し」という報道を頻繁に聞く。厚生労働省の調査によれば、09年卒の内定取り消しは87事業所、331人にのぼる（08年11月25日発表）。また、すでに一部の企業では2010年卒の新卒採用を抑えんとする大手企業も出てきた。不況期には採用を抑制する。過去を振り返っても、これは定石なのだろうか。

ワークス研究所主幹研究員・角方正幸によれば、「戦後、採用市場の落ち込みに大きな影響があったのは、1973年のオイルショック、80年代半ばの円高不況、そして90年代初めのバブル崩壊に端を発した『失われた10年』」である。

「中途採用実績数で見たとき、過去約40年で最も減少率が大きかったのは、74年のマイナス18.9%。原油

価格が2ドルから10ドルへ5倍に跳ね上がり、原材料が高騰しました。その結果、製造業を中心に企業の業績が急激に悪化したため、採用抑制に走りしました。新卒採用においても、同様に採用を手控えた企業が多かったようです」（データは厚生労働省『雇用動向調査』）

しかし、このときの採用抑制は、一時的な影響に留まった。いわば「一瞬の萎縮」だったからだ。当時、日本はまだ高度成長期の延長線上にあり、5%、6%と毎年賃金がアップしていた時代だ。将来に明るい展望を持つことができた。

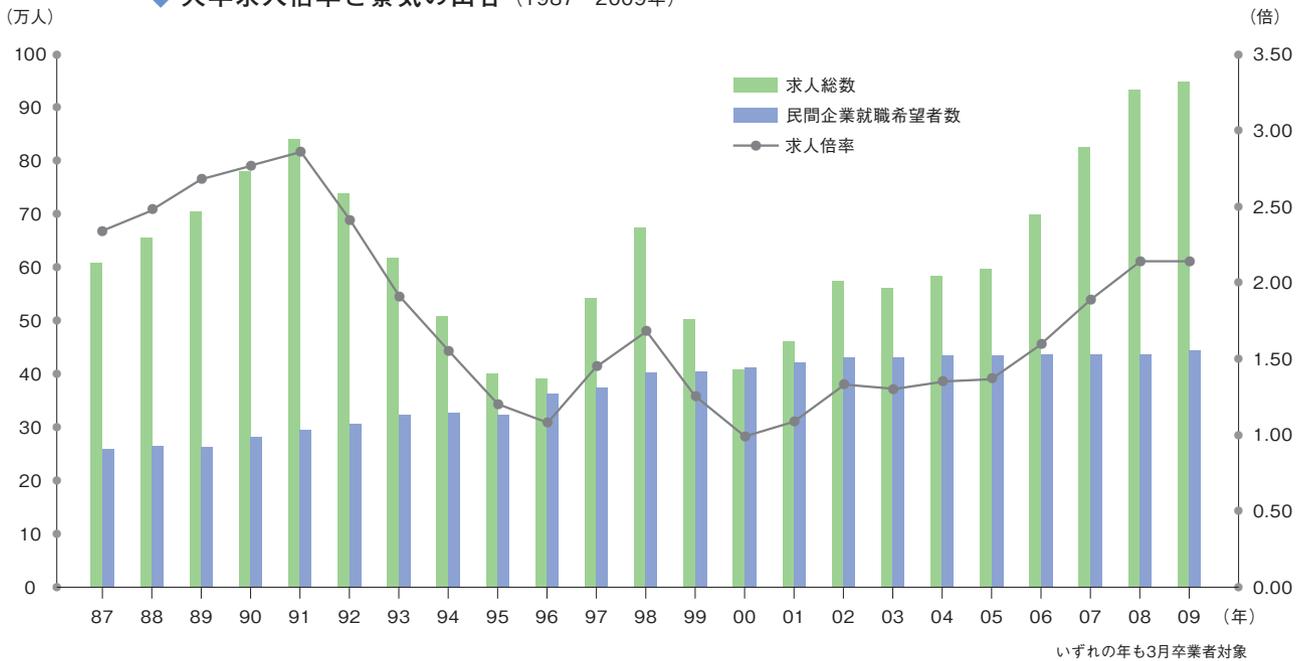
85年のプラザ合意後、急激に進んだ円高が発端の不況時も同様に、採用への影響は限定的だった。前述の雇用動向調査によれば、87年には中



MASAYUKI  
KAKUHŌ

東京工業大学社会工学科卒業後、三井情報開発総合研究所入社。84年リクルート入社。97年リクルートリサーチ取締役。2001年4月より現職。「ワークスレポート」主査、経済審議会の雇用・労働部会委員、経済産業省委託調査「人材ニーズ調査」のプロジェクト主査など。東京工業大学非常勤講師。

## ◆ 大卒求人倍率と景気の山谷 (1987~2009年)



多少の増減はあるが、1991年と2008年のピークの間は、大きな「谷」と見ることができる。この採用の抑制が、現在の「世代の断絶」につながったと考えられる。

※出典：ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」  
 ※大卒求人倍率調査はワークス研究所が実施している。1984年から大卒求人倍率を算出しているが、現在のように大学、大学院の男女合計の求人倍率は1987年3月卒からの発表。

途採用実績数がマイナス10.1%に落ち込む。しかし、この後すぐ日本は内需拡大や資産インフレによるバブル景気へと突入した。

「景気後退期間が短かったため、賃金上昇率を抑え、中高年の退職による従業員の自然減に任せれば、長期間にわたって採用を抑える必要がなかったと考えられます」

**不透明な時代に採用抑制は  
コスト削減の有力な選択肢**

大卒求人倍率、新卒の求人総数を見ると、87年以降、91年までは上昇の一途（上図）。空前のバブル景気に踊った企業は、人材の大量採用に踏み切った。そして、バブル崩壊。この後の企業の極端な採用抑制は、読者諸氏の記憶にも新しいだろう。

上図のように、91年以降、96年ま

で大卒の求人倍率、求人総数は減少を続ける。91年のピーク時と96年の底の求人総数を比較すると、約84万人から約39万人へと半数以下に落ち込んだ。95年に一時79円台を記録した円高ショック、97年のアジア通貨危機、山一証券破綻に端を発した金融不安、ITバブルとその崩壊など、2000年代初めまで、日本を次々と経済不安が襲う。こうした不透明な経営環境の中で、こと新卒採用においては「様子見」を続けていた。バブル期には一気に数百人を採用していた企業も、半分以下、あるいはそれ以上まで絞り込んだ。いわゆる「就職氷河期」がここにあたる。

「採用抑制による人材不足は即戦力の中途採用に加え、派遣やパート・アルバイトなど非正規雇用によって補われました。コストをミニマムに抑えたい企業にとって、これは有力

な選択肢だったと言えます。この期間に、かつては1割程度だった非正規雇用の割合が3割を超えるまでにアップしたというわけです」

その後、02年から景気拡大期に入り、企業は再び新卒採用を増やし、「攻め」に転じる。09年卒の求人総数は94万人と、バブル期のピークを上回っている。「将来の少子高齢化による人材不足への対応という意味合いもある」と角方は話す。しかし、冒頭で述べたように、採用市場は08年秋以降、大きく落ち込んだ。

08年12月、ワークス研究所は「中途採用見通し調査2009」「大卒者の新卒採用見通し調査2010年卒」を発表した（次ページ図）。中途採用の見通しでは、前年のデータと比較し、「減る」という企業が4.4%増えたことに加え、「わからない」が11.8%もアップした。

「中途採用は人材不足への対応、特定領域の強化など、補充の意味合いが強く、景況感がダイレクトに反映されやすい。景気がこれだけ不透明感を増すと、3カ月後、半年後の判断すら難しいということでしょう」

一方、新卒採用は本来「5年後、10年後の人材ポートフォリオを見据えたものであるべき」（角方）だ。「変わらない」とする企業が半数を占めながらも、「増える」とする企業は昨年と比べて10%近く減少し、「減る」「わからない」を合計すると14%以上も増えている。

### 今、色濃く表れる 「失われた10年」の影響

「新卒採用を絞り込む影響は、中途採用のそれよりもずっと大きい。バブル崩壊後の『失われた10年』で極端に採用を絞ったことで、今、何が起きているかを考えるべきです」

角方の指摘はこうだ。まず、バブル期に入社した人材が、後輩がいなかったことで成長の機会を失った。人に教えることで自らを成長させ、さらに高いレベルの仕事に挑戦する。OJTをメインに人材育成を行う日本企業にあって、教える相手がいない状態は確実に人の成長を鈍化させる。多くの企業で囁かれる優秀なミドルの不在は、原因の多くがここにあると言っても過言ではない。

逆から見れば、この数年で入社した若手社員には、年齢の近い気軽にモノが訊ける先輩がいない。「すぐ上はマネジャー」という状態ではコ

ミュニケーションが希薄となり、早期退職の原因にもなりかねない。

また、現在「年長フリーター」と言われる人たちの多くは、バブル崩壊後の就職氷河期で就職できなかった人、あるいは希望通りに就職できず、早い段階で退職してフリーターになった人である。彼らは企業の中で十分な職業教育を受ける機会を逸しており、専門的なスキルを得られずにフリーターを続けている場合が少なくない。多くの人材が職業教育を受けず、成長機会を失っているということは、社会全体のパワーダウンにつながる危惧もある。

こうした現状を見れば、特に新卒採用は、急速に絞り込むべきではないのは自明だ。しかし景気の減速感がますます強まる中、人事は何らか

の打ち手を講じる必要があることもまた、否めない。角方は「2、3割はともかく、採用を半数以下に抑えるのは行き過ぎ」だと言う。大卒で入社後、3年で3割が退職すると言われる。その退職率を織り込めば、採用の大幅な抑制によって「世代の断絶」が起こることは避けられない。

「採用を続ける代わりに、早期退職優遇制度を設けるなどして、外に出て他の会社・領域で活躍する人を積極的に支援する。リストラは『できる人も出ていく』と覚悟して行うことが原則。そこの空いたポストに新しい人を入れ、成長のチャンスを提供すべき。守りに入って、世代を断絶させることは絶対に避ける。これが、バブル後の『失われた10年』から学んだことではないでしょうか」

### ◆ 今後の新卒採用見通し（大学生・大学院生）

2010年卒者の新卒採用見通し



参考／2009年卒者の新卒採用見通し

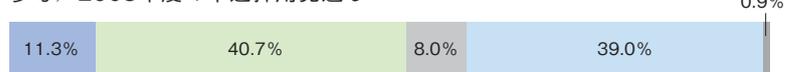


### ◆ 今後の中途採用見通し

2009年度の中途採用見通し



参考／2008年度の中途採用見通し



■ 増える ■ 変わらない ■ 減る ■ わからない ■ 無回答

新卒も中途も、景気の減速感を反映し、「わからない」「減る」が増えた結果となった。業種別に見たとき、新卒採用で「減る」が「増える」を大きく上回っているのは、不動産業、製造業（機械）、金融、流通と続く。

※出典：ワークス研究所「大卒者の新卒採用見通し調査2010年卒」「中途採用見通し調査2009」※両方ともに従業員規模5人以上の全国の民間企業7260社に発送し、3118社から回答を得た（回収率42.9%）。調査は2008年10月16日～11月12日に実施した。

育成

## OJTの要諦はジョブローテーションと 目利きの育成にある

小池和男氏 法政大学 名誉教授

「今、日本企業に最も必要なOFF-JTは、海外駐在経験者を合宿させ、徹底的にディスカッションさせることです」

法政大学名誉教授の小池和男氏は、人材育成における日本企業の課題を即座にこう指摘した。

少子高齢化で国内マーケットが縮小していく中、日本企業が生き延びる道は海外進出しかない。だが、貴重な海外での経験が、組織全体で共有され、財産として蓄積されているだろうか。小池氏は鋭くその点を指摘したのだ。

「数で言えば、日本企業はむしろ多すぎるくらいOFF-JTをしています。そのほとんどは、入社して2、3年で終わってしまっている。7年目以降になると、専門分野の体系的な知識やスキルを学ぶ機会はほとんど用意されていません。OFF-JTはあくまで補足的なものですが、ある程度経験を積んだ人材が、その経験を振り返り、体系立てて学ぶ機会はもっと用意されてもいいでしょう」

関連が深い業務で  
異動を繰り返す

小池氏が「OFF-JTはあくまで補足的なもの」と語るように、人材育成の要諦はOJT、つまり実務を通し

た訓練にある。では、その実務による訓練とはどのようなものなのか。

一例として、製造業に入社した新入社員が経理業務を身につけるまで、を考えてみよう。経理に配属された新人はまず、工場で原価管理を任せられる。ここでは、ラインごとの標準原価を設定し、その予測と実績とのずれを分析するのが、主な仕事になる。一般に、そうした知識を学ぶような研修は用意しようがないため、新人はその都度、わからないことを先輩などに聞き、自分で勉強しながら、仕事のコツを身につけていく。

新人は1つのラインを管理できたら、翌年はまた別のライン、その翌年はまた別のラインというように、経験する製品や製造工程の幅を広げていくだろう。そして最終的には、最も難しい本社の予算管理ができるまでに成長する。

「人材育成の基本はこのように、関連が深い業務での経験を、いつ、ど

のようなルートで積み重ねるかにあります。ですから、そのポイントは、必要なジョブローテーションをどう組むかということと、もう1つは、誰をどこへ異動させるかを判断する、確かな目利きの存在にあります」

この点に関して、小池氏は1997年以降、日本企業が犯した重要なミスに指摘した。それは賃金体系を見直したことにより、人材育成を狙ったジョブローテーションが組みにくい状況が広がった点である。

賃金はそもそも、仕事の内容に応じて決まる職務給と、能力に応じて支払われる職能給に分けられる。小池氏によると、日本企業はもともと職能給の賃金のレンジ（同一社内資格の中の給与の幅）を広くとっていた。下限を100とすると、上限は最低でも150程度あるのが一般的だったという。

職能給のレンジが広ければ、社内資格が同じでも、技能に応じた差を

KAZUO  
KOIKE

1932年生まれ。東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科博士課程卒業。東京大学、法政大学、名古屋大学、京都大学、東海学園大学勤務を経て現在に至る。専攻は労働経済学。主な著書に『仕事の経済学』（東洋経済新報社）、『日本企業の人材形成』（中公新書）がある。



つけられる。それは欧米のホワイトカラーと共通し、決して日本特有のものではない。日本企業の大きな特徴は、査定によって昇級や賃金が決まるこの仕組みを、「ホワイトカラー」だけでなく、「ブルーカラー」にも適用してきたことにあった。

職能給のレンジが広い賃金体系では、異動すれば異動しただけ経験が蓄積され、報酬面にも反映される。そのため、異動し、より多くの職場を経験することにインセンティブが働いた。ところが、97年頃から非組合員層につき定期昇給を廃止し、この上限と下限のレンジを大幅に縮める企業が増えてきた。小池氏によると、その幅は「20%程度しかなくなった」という。

レンジを縮めると、たくさんの職場を経験しても給与が増えるわけではないため、異動に対するインセンティブはなくなる。「関連が深い業務をいくつも経験することで人が育つ」環境が、ここで大きく崩れてし

まったのだ。

### 中間層を育て成長した 日本企業の強み

査定による昇給をブルーカラーにも適用してきたことは、企業の人材育成のみならず、競争力アップにもつながっていた。

90年代半ば頃、小池氏は同じ自動車メーカーの日本の製造現場と米国の製造現場を比較研究したことがある。同じ機械を使って同じ製品を作っているのだから、基本的には差が出ないはずなのに、1人1時間あたりの生産性を比べると、日本の現場のほうが数10%、質を考えると、もっと高かったという。

「これは、簡単に言うとロスの差です。自動車の組み立てラインは、おおむね15人から20人くらいが1つの職場です。つまり、1人が1つの職務を担当します。人間だから、どうしても部品の『付け間違い』や『付け忘れ』は起こるものですが、日本と米国では、それをどこで発見できるか、に大きな差がありました」

現場では、ラインを流れるごとに新たな部品が付け加えられるため、最終の検査工程まで間違いに気づかなければ、付け間違った部品を探すだけで何時間もかかってしまう。しかし、誰かが職場内で気がつけば、ミスはすぐに改善され、数分間のロスですむ。日本のラインは、この「間違いに早く気づく人」が多かった。

「これは国民性の違いではありません。日本では、先ほど説明したよう

な、査定に応じて昇級していく賃金体系をブルーカラーにも適応してきました。したがって、日本のラインには、数多くの職場を経験し、前の工程を熟知した人材が多数いました。そして、どこでどんなミスが生じたのかを一瞬で判断できる熟練工が育っていた。その結果、生産性を飛躍的に高めることができたのです」

今回の不況で小池氏が懸念するのは、日本企業がさらに賃金のレンジを狭めようとする事だ。これだと、関連の深い業務の中で、たくさんの職場を経験しながら人を育てていく日本企業が得意としてきた仕組みが、さらに機能しなくなってしまう恐れがある。さらに、売上や人材に占める海外の比率が年々高まる中、国内だけではなく、海外も含めた人材のローテーションをどう回していくかも、今後の重要な課題だという。

「海外展開によって、同じ経理でも国内で完結するのではなく、複数の海外を経験し、現地の状況を理解しつつ、全世界をコントロールできる人材をどう育てるかが重要な問題となっています。そういう意味で、人材育成に求められるゴールはどんどん幅広く、高くなっています」

小池氏はOJTを核とする人材育成に関して、人事ができることは「サッカーの監督と同じだ」と言う。

「いざ試合が始まってしまえば、監督はあしろ、こうしろと細かい指示はできない。できるのは、選手を変えられることだけです」

その際、重要なのはサッカーで言うボールを運ぶルート、つまりキャ



## 景気の影響を構造的な問題に 発展させないでほしい



奥本英宏氏

リクルートマネジメント  
ソリューションズ (RMS)  
営業企画部 部長

企業の人材育成や人材開発に関するお手伝いをさせていただき私どもの立場からすると、今回の不況はバブル崩壊時に匹敵するくらいのインパクトがあります。研修キャンセルなどの動きが出てきたのは2007年秋頃から。08年10月以降は急激な業績悪化を理由に、トップダウンによる引き締めもきつくなっています。具体的には、長期的な人材育成を狙ったものから、即効性のある営業研修等へのシフト、階層別研修の一部取りやめなどが起きています。

とはいえ、多くの企業がなんとか人材開発を継続しようとしているのも事実です。というのも、バブル崩壊後、採用や研修など急激に人的投資を絞り込んだ結果、組織の年齢構成がいびつになり、各所で様々な弊害も出たからです。

ここ数年、多くのクライアントが異口同音におっしゃるのは中堅社員の小粒化です。経費削減やリストラが事業の中心という流れで育った世代は、広い業務の中で自分の力を試した経験に乏しく、ゼロから利益を創出するような醍醐

味を味わったことがありません。しかも、彼らを大量採用した直後に急激に採用を絞り込んでいますから、後輩を育てたり、指導したりといった経験も薄くなっています。したがって、ここ数年、クライアントからのオーダーで最も増えたテーマが、「中堅社員の自主性・主体性の開発」でした。

不況で、多くの企業が人的投資の削減を迫られるでしょう。しかし、その際に1つだけ考えていただきたいのは、削減の影響が組織の構造問題に及ばない工夫です。景気が良かったここ数年、企業は軒並み新卒採用を増やしてきました。その状態で、今後急速に採用を絞ってしまうと、今いる若手が後輩を育てるといった成長機会を失い、バブル崩壊後の中堅社員が育たなかった失敗を、再び繰り返してしまう恐れがあります。

不況下での厳しい経費削減をするのは仕方ありませんが、長期的・持続的に組織を発展させる人材投資だけは、忘れないでいただきたいと思います。

リアルートを明確にし、「多くの職場を経験したほうが得だ」と思える環境を作ることだ。ただし、経済情勢や社会情勢の変化に応じて、望ましいキャリアルートは常に変化する。したがって、その時々状況に応じた「キャリアルート」を設定し、それとなく本人に伝えてくれる上司や先輩の存在が重要になる。「こうした仕組みを機能させるため

には、実際にそのルートで成長している先例を作ればいい。先例がないのに理想だけ語っても、人はつきません」

内部でたくさんの異動を繰り返す人材育成には、10年から15年の長い歳月がかかる。だが、時間をかけた人材育成は、他企業が簡単には真似できない、企業独自の技術力や競争力も生み出していた。

「歴史を振り返ると、日本企業は戦後、資源もなく、人材も乏しい中で、中間層をうまく育て、やる気を引き出すことで成長してきました。そのノウハウは、きちんと説明すれば海外でも理解されるし、必ず通用するはずです」

長年、国内外製造業の現場を歩き、その強みを知り尽くした小池氏の言葉は重い。

## 報酬

## 賃金体系の修正は「10年の計」。 不況への当面の対応で速成できるものではない

楠田 丘氏 日本賃金研究センター 代表幹事

不況期において、賃金・報酬体系の変更により人件費総額を削減できないかと考える企業は少なくないだろう。しかし、戦後日本の人事・賃金制度構築の根幹に携わってきた楠田氏は、このような考えを「安直です」と一言のもとに切って捨てる。

### 短期・中期・長期施策の 使い分けと順序が重要

景況転換に対応する賃金・報酬施策は、短期・中期・長期と分けて考え、まずは短期の施策、ついで5年程度の中期施策、それから10年以上かかる長期施策、というふうに順を追って実施すべきだと楠田氏は説く。短期の対策も講じていないのに長期的なものに手をつけるのはおかしいという。

「短期的に行うべきは業績賞与のカット、中期的には採用中止などの雇用対応、長期的には賃金体系・賃金

カーブの修正です。賞与カットで5年耐えられたら、人員削減なんかしなくてすむんです」

言い換えれば、賞与カットを5年続けても状況が好転しなければ、そこが採用中止を含む人員削減のタイミングということになる。

しかし、働く側にとって賞与のカットは、会社の先行きに不安を抱くきっかけとなり、士気の低下につながることもあるのではないだろうか。

「人員整理をしないための賞与カットであり、業績が回復すれば増額するといった意図や見通しを、人事が労働者にきちんと説明し、共有することが大切です。人事は『なぜあの対策ではなくこの対策なのか』という理論を持たず、きちんと説明することを怠っているくらいがありますね。もとより賞与は超過成果の配分で、不況で超過成果がなければカットされ、ゼロになってもおかしくないものです。そのような位置づけを、

企業と労働者が共有することが大切です」

賞与カットによって、非正規雇用などの解雇を避けることができるだろう。「それが人道主義というものです」と楠田氏は言う。

「正社員の賞与は温存されているのに非正規雇用が契約を打ち切られる、というのは順番が間違っています。順番ということ言えば、株主への配当も優先順位が高すぎる。これも雇用調整より先に手をつけるべきものです」

### 成果主義による賃金システム 構築の時代は、まだ中間点

過去の景況転換と賃金体系の変遷は、どのような関係があったのだろうか。「戦前の賃金システムは年功給でした」と楠田氏は語りおこす。

「年功給は、年齢給・職能給・職務給が“ごっちゃ”になった総合決定給ですが、全人的評価という意味で理念としては優れていました。しかし、全人的評価というのは実現可能なほど難しく、実際の運用では勤続年数、性別、学歴を指標にしたので、差別的なシステムとなってしまいました」

戦後、GHQの指導によってこの年功給が廃され、年齢給の時代、74



KYU  
KUSUDA

1923年生まれ。48年九州大学理学部数学科卒、労働省（現厚生労働省）、労働省統計業務指導官、経済企画庁経済研究所主任研究員、アジア経済研究所主任調査研究員、社会経済生産性本部主任研究員、日本賃金研究センター研究主任などを経て、81年より現職。主著「賃金とは何か」（共著）など著書多数。

## ◆ 新しいスキルステージ別の賃金体系が必要

日米モデルを組み合わせる		複数の主義を組み合わせる		スキルステージ				
				First-Skill	Semi-Skill	Skill	Hi-Skill	
				20歳～	30歳～	40歳～	50歳～	60歳～
日本型 成果主義 モデル	インプット(労働力)を評価 旧来の日本モデル	年齢給(生活主義的)	60%	40%	—	—	—	
	アウトプット(労働)を評価 旧来の米国モデル	職能給(能力主義的)	40%	60%	60%	40%	—	
		職責給(成果主義的)	(10%)*	(20%)*	—	—	—	
	役割給	—	—	40%	60%	100%		
		100%	100%	100%	100%	100%		
				年俸制				

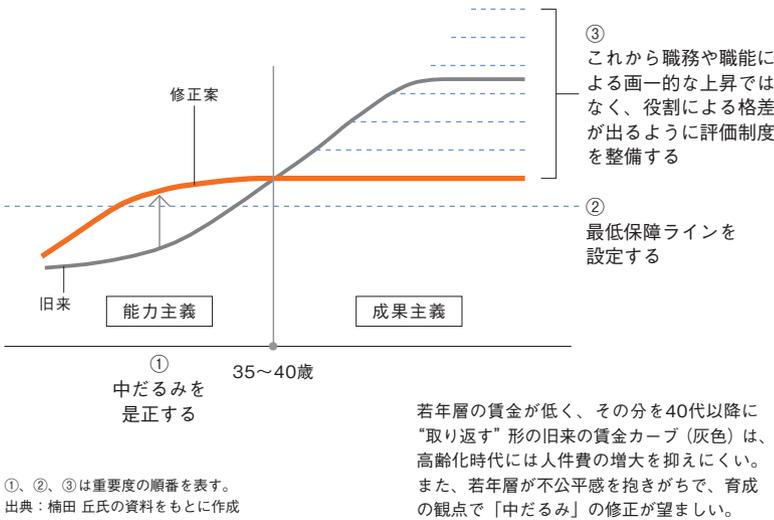
■ メイン賃金  
■ サブ賃金  
■ 随時、業種によっては入れてもよい

\*職責給を入れた場合は職能給のウェイトがその分低下する

20代は年齢給が6割で職能給が4割、30代は年齢給が4割で職能給が6割。役割給や職責給の適用は40代以降、というのが楠田氏の提案するモデルだ。60代以降が成果主義のみなのは、定年の廃止を視野に入れている。

出典：楠田 丘氏の資料をもとに作成

## ◆ 修正を迫られる賃金カーブ



るのに5年、そのうえで現場に定着させるのに2年かかる。合わせて最低10年です。世代間の公平性を考えても急には変えられませんね。『不況で人件費を削減したいから、今年から、あるいは来年から賃金体系を変えたい』なんて、とんでもないことです」

「マネー」偏重を排し  
「人」「マインド」を尊重せよ

年からは職能給の時代が続く。

「年齢給は生活能力を見るもの、職能給は職務能力を見るものですから、1945年から2000年頃までの賃金システムは、能力主義によるものと言えます。戦後の年齢給は、定昇6%で推移してきましたが、74年のオイルショックでこのような定昇率を確保できなくなり、崩壊しました。職能給の時代も定昇3%程度で続きましたが、これも97年の円高ショックで崩壊。ここで能力主義による賃金システムの時代が一段落して、以後、成果主義による職務給の時代に入る

わけです」

楠田氏が注目を促すのは、年齢給の時代も職能給の時代も、20年以上続いたということだ。97年から成果主義による職務給の時代に入ったとして、約10年。現在はまだ中間点にすぎない。

これは、「賃金体系の修正は10年以上かかる長期的施策」ということの傍証でもある。

「私は多くの経営者から賃金体系の修正について相談を受けてきましたが、その経験から言って、制度考察をするのに3年、評価システムを作

楠田氏は、成果主義に反対しているわけではない。不況に直面した企業が、成果主義による賃金システムに移行しようとすることに理解を示し、また、より大きな観点から、その導入は必然であると言う。

「成果主義の要素としては、フラットで上下自由な役割給、業績に連動する業績賞与、成果に連動する成果昇進があり、どの要素を見ても企業にとって不況期に最適な性格を持っています。

また、国際化の時代において、日本だけに閉じた人事システムはもは



や通用しません。企業の競争力が保てないし、国際経済の中で孤立することも不利となるでしょう。その意味でも、成果主義の時代は必然なのです。

問題なのは、人件費削減すなわちお金の節約だけを目的に、近視眼的な成果主義導入を考える企業が多すぎるといえることです」

人材施策には4つの柱（主義）があると楠田氏は言う。人材育成の基本である能力主義、人材活用の基本として実力主義と加点主義、人材処遇の基本として成果主義だ。人材育成・人材活用の柱があって初めて人材処遇としての成果主義が成立するのだが、人件費削減だけを目標とする企業は、成果主義“だけ”を導入しようとし、人材育成・人材活用がすっぱり抜け落ちている。これでは人が育つはずがない。だからそういう企業は「必ずダメになる」と楠田氏は警告するのだ。

「今、企業は、いかに人を雇うことにお金をかけないかの方法ばかり考

えているように見えます。しかし、お金をかけてこそ会社は成長するし、社会のためになるものです。マネー尊重の人事は下の下、マインド尊重の会社がどんどん伸びるのです」

今回の不況は、日本だけの不況だったオイルショックや円高ショック、バブル崩壊とは異なり、米国金融市場発の世界同時不況であるのが特徴だ。外需にも内需にも、希望を持つことが難しい。それだけに、企業は先行きが見えない不安を抱き、非正規雇用のカットをはじめとする人事の対応が、今までになく早く進行している。楠田氏は、「こういうときこそ雇用を守り、定昇を確保して内需を刺激するのが企業の役割ではないか」と、経営者と人事担当者にメッセージを発する。

#### 人道的な日本型成果主義を 世界が学ぶ時代へ

では、正しい人材施策の一環としての成果主義とはどのようなものか。「私は日本型成果主義の概念を『樹木モデル』で説明しています。これは戦後まもなくから自分の中では確立していたものです。

樹木の根の部分に年齢給、幹が職能給でこの根幹が能力主義。その上からが成果主義で、枝が役割給。そこに咲く花が業績で、対応するのが業績賞与。実が成ればそれが成果で、対応するのは成果昇進です。

このような比喩で考えたとすれば、根幹にあたる能力主義なしに枝から先の成果主義だけを成り立たせよう

とすることの愚かさがよくわかるでしょう」

基本となるのは、年齢別に成果による評価の比重を変える「スキルステージ別の賃金体系」だ。この体系では、新入社員にも成果を求めるのは「生まれたばかりの赤ん坊に成果を問うようなもの」という考えから、若年期は年齢給の比重が大きい。成果主義の比重を高めるのは40代以降だ。

この比重の配分を適切にすれば、若年層が働きに見合った賃金を得られない「賃金カーブの中だるみ」や、高齢層の賃金カーブの右肩上がりが続くことによる人件費負担の拡大が修正される。40代以降の賃金カーブが水平になれば、企業は60歳以降の雇用がしやすくなり、定年の延長や廃止につながる。これは、高齢化社会への対応という意味で重要なポイントだ。

「今日の課題は、日本型の正しい成果主義を確立させることに加え、雇用形態の格差化を防ぎ多様化を進めること、ワークライフバランス、高齢化社会への対応、雇用の確保と人件費削減の両立、ということになると思います。

米国も今回の不況で、株主偏重の行き過ぎが正され、労働者の地位を高める人道主義が見直される可能性があります。成果主義一辺倒でなく生活主義・能力主義に立つ、人員削減はしない、といった日本の優れた人事を米国のほうが学ぶ時代になると思います」

## 仕事内容、働き方、責任範囲の多様化に対応する 新たな雇用保障ルールの確立を

佐藤博樹氏 東京大学社会科学研究所 教授

派遣の解雇が止まらない。それに代表される非正規社員を対象とする雇用調整は、2008年後半からの不況を象徴する大きな社会問題となった。仕事を失った労働者が困窮するのは当然だが、切り捨てた側の企業が困ることはないのだろうか。

「まず派遣から」の雇用調整は  
企業にもダメージを与える

「もちろん企業も困ります」と断言するのは、東京大学社会科学研究所の佐藤博樹教授である。

「第一に、パートやアルバイトの契約解除をしたり、派遣や請負の活用を削減したりすると、それだけで成り立たなくなる職場もあります。第二に、技能やスキル、さらにノウハウなどが、保持・継承されないという問題が生じる職場もあります」

雇用調整の対象とされた非正規社員の中に、基幹的な業務の継続や技能保持に必要な人材が含まれるし、正社員の中にはキャリアの短さから技能レベルが低く、削減しても事業運営に影響がない人材もいる。

「ある大手製造業の事例ですが、組立ラインで期間工の比率が一定以上になったとき、工程内不良率が目に見えて上がったと言います。

期間工の仕事は熟練が不要なもの

とされていますが、実は製造業務のスキルには『マニュアル通りにできる』『不良を発見できる』『不良の原因を追究し改善できる』といったような連続的な3つの段階があり、第2、第3段階に到達するにはスキルの育成に相当の時間を要します。製造現場での生産性や品質を維持向上させていくためにはこの3段階の人材がバランスよく配置されていることが必要です。しかし勤続1年以下の経験しかない期間工ばかりだと、『マニュアル通り』段階の人が増えて、不良率が上がることになったわけです。そのため、その大手製造業では、従来1年までだった雇用継続期間の上限を延ばして、最長3年まで雇用契約を更新できるようにしました。『不良品の発見』や『改善』ができる人材を期間工の中に育成できるようにしたのです」

こうした結果、期間工の中にも「不良品の発見」や「改善」まで担える

人材が含まれるようになってきた。このような現場では、「期間工である」という基準のみで雇用調整を行うと、「不良品の発見」「改善」ができる人材が職場を去ることになり、業務に支障をきたし、技能継承を妨げることになりかねない。

「非正規社員は調整要員」  
ではないのが実情

もとより非正規社員は、不況期の調整要員という位置づけもあったはず。その雇用調整が企業にとって賢明ではないとは、どういうことだろうか。佐藤氏は、「人材活用の基本的な方針を企業が明確にしてこなかったことに問題がある」と語る。

正社員は、事業の基幹的な業務を担い、その業務に不可欠な企業特殊的な技能やノウハウを蓄積し、その継承を期待される人材。そうした人材は、時間や費用をかけて自社で育

HIROKI  
SATO

1953年生まれ。81年一橋大学大学院博士課程社会学研究科単位取得退学。雇用職業総合研究所研究員（現・労働政策研究・研修機構）、法政大学大原社会問題研究所助教授、同経営学部助教授・同教授を経て、96年より現職。著書に「パート・契約・派遣・請負の人材活用」（編著、日本経済新聞社）、「人を活かす企業が伸びる」（共編著、勁草書房）など。



成する必要があり、安定的な継続雇用が前提となる。他方、有期契約での雇用や派遣、請負などは、比較的短期間で育成可能なスキルで処理可能な業務、あるいは高度なものを含めて汎用的なスキル。つまり自社で育成する必要のない技能で処理可能な業務に配置すべきものだという。——仮にそのように配置業務と人材活用の形態が対応していれば、正社員を残して非正規社員の活用を減らす雇用調整は妥当であると言えるかもしれない。しかし実情はそう単純ではないということだ。

佐藤氏は、「企業の人事はこのことをあまりよく考えていないように見えます。紛争回避というか、正社員との労使関係の安定維持など管理コストが少ないところから機械的に雇用調整しているにすぎないと思います」と言う。

この不況下において、企業がすべきことは派遣の解雇ではない。とすれば企業は何をすべきなのか。



### 「無限定」「限定社員」の雇用をそれぞれ保障する新ルールを

「『まず非正規社員から削減する』という雇用調整策が間違い。企業は、正社員、非正規社員の両者を含めた今後の人材活用のあり方を踏まえて、雇用調整を行うべきです」

その際に、考慮すべき点は、まず、「非正規社員」の中にも、単純業務だけでなく、正社員が従事するのと同レベルの業務を担えるだけの技能を保持し、経験してきた仕事の幅も広い人材が含まれており、非正規社員が多様化しているということ。同時に、実は正社員も多様化している。正社員の多様化とは、異動の範囲が限られる地域限定社員、短時間勤務の社員、配置業務が限定された社員などを指す。

そのうえで佐藤氏は「新たな雇用保障・雇用調整ルールが必要な段階にきている」と指摘する。

「働き方と仕事内容、責任範囲の実態としては、正社員も非正規社員も多様化し、両者が重なり、区別が曖昧になってきています。

それなのに社会的に企業に対して期待される雇用保障の『責任』、労働者側から見れば雇用継続の『保障』を見ると、正社員の雇用保障を1とすれば、非正規社員はゼロでしかない、1対ゼロの雇用保障なのです。つまり、正社員と非正規社員のそれぞれの働き方やスキルが多様化し、両者が重なっているにもかかわらず、雇用保障あるいは雇用調整のルール

を見ると、両者の断絶を前提としています。この雇用保障・雇用調整ルールを変えれば、多くの非正規社員はより安定的な雇用機会を得られるはずなのです」

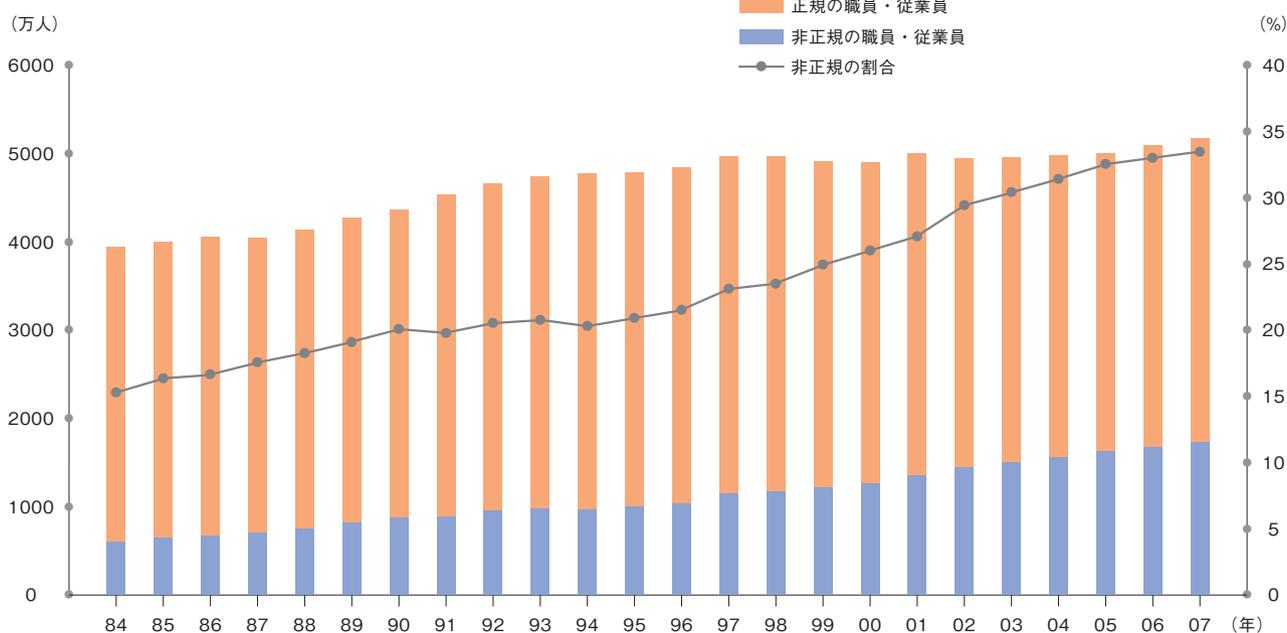
例えば量販店や飲食店の現場を担うパート・アルバイトや、ある程度熟練した期間工は、企業側から見て必ずしも「いつでも簡単に雇用調整したい人材」ではなく、むしろ長期的に働いてほしい人材。ではなぜ無期の雇用契約の正社員に切り替えないのか。それは正社員として雇用した場合に、企業に期待される「雇用保障の責任」が重すぎるから。

「そもそも、『正社員』『非正規社員』という二分法は、両者の多様化の実態に合いません。あえて二分するならば、『無限定』『限定』のほうが両者の違いがはっきりするでしょう」

非正規社員の多くは、配置業務、異動範囲、労働時間のいずれかが限定されており、同時に雇用契約期間も限定されている「限定社員」だ。他方、正社員は、いずれも限定されていない「無限定社員」。言い換えれば、正社員の雇用保障は、配置業務や異動の範囲や労働時間（必要なきは残業が期待される）などの無限定を前提としたものだ。しかし、両者の働き方が変化し、「正社員の働き方の限定化」「非正規社員の働き方の非限定化」が起きてきている。しかし、両者の雇用保障は従来の1対ゼロのまま。この改革が必要である。

「例えば、スーパーのある店舗で衣料品売場を担当するパートが、双方

## ◆ 拡大する非正規雇用



パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員を総称する「非正規社員（職員）」の割合は年々増加を続けている。人数・比率の増加だけでなく、「世帯の主な稼ぎ手がアルバイト」のような質的な変化も推測される。

※出典：総務省「労働力調査」

合意で『事業所限定社員』として無期の雇用契約を結び、その後、衣料品売場が廃止になった際、企業は同店舗の生鮮食品売場の仕事を提供して雇用を継続する責任を負う。他方、店舗自体が閉鎖の場合は、別の店舗の仕事を提供せず契約解除することも合理的となります」

同じパートでも、「業務限定社員」として無期の雇用契約を結んだ場合は、衣料品売場が廃止になった際は別の店舗の衣料品売場に異動でき、チェーン全体で衣料品の取り扱いをやめる場合は契約解除することが合理的となる。こうしたことが可能であれば、現状の有期契約の非正規社員のほとんどは無期契約に転換できるはずだ。

「こういう形態の安定雇用を求める非正規社員は多いはず。企業側にとっても、その事業所・その業務

で仕事がある限りにおいては辞めてほしくない人材なのですから、このような限定的な『無期契約の導入』はメリットがあります。また、生産の縮小で地方の工場を閉鎖するといった場合、『地元限定して雇用を保障する正社員』という新しい雇用保障ルールが導入できれば企業も対応が容易になります」

### 雇用形態の多様化に 正しく対応するチャンス

佐藤氏は、派遣という労働形態も一概には否定しない。

「人材派遣を中心とする人材ビジネスには、不況時に別の伸びている産業部門に人材を動かすという機能があります。ただ残念なことに、今回の不況のように、すべての産業が落ち込んでいるときにはうまく機能し

ないんですね。しかし、福祉など、人材不足や伸びそうな産業はあるはず。政府がすべきことは経済政策によって景気回復を図り、『この部門は伸びている』という産業を少しでも作っていくことであり、表面的な雇用創出ではないのです」

2004年に労働者派遣法の改正で製造業にも派遣労働が解禁され、派遣就業者が増加し続けた。法改正自体は必ずしも悪いことではなかったというのが佐藤氏の考えだ。

「企業が様々な就業形態の位置づけをきちんと考えずに、安易に使ってしまったところが問題だったと言えるでしょう。本当は有期の直接雇用にすべき、あるいは請負にすべきところを安易に派遣に頼った部分などがあるということです。今回の景気変動への対応は、そこを見直す機会にしなくてはならないと思います」

ワーク  
ライフ  
バランス

## 画一的な働き方がWLBの浸透を阻む 不況によってさらに遅れるリスクも

山口一男氏 シカゴ大学ハンナ・ホルボーン・グレイ記念特別社会学 教授

近年、「ワークライフバランス（以下、WLB）」という言葉が耳にする機会が増えた。「働きすぎ」は、過労死、メンタル系の疾患、自殺の増加など深刻な問題の背景の1つだ。また、長時間労働という働き方が女性の社会進出を阻み、今後ますます進む少子高齢化に労働力を確保するには、WLBの議論が欠かせないと考えられるようになった。残業時間の抑制、有給休暇取得の促進、育児や家庭との両立支援など、「仕事」と「生活」をバランスさせる施策をこの数年、企業は次々と打ち出している。

しかし、こうした施策は企業の体力に余裕があってこそ、とも考えられる。急激に襲ってきた不況は、WLB推進の動きに影響を与えるのだろうか。

「私は歴史の専門家ではありませんが、あえて言うならば、労働時間の短縮は不況期のコストの調整弁にな

っていたことは事実です」と、WLB研究の第一人者、シカゴ大学・山口一男教授は話す。

「オイルショックや円高不況の時期には、現在と同様、非正規雇用の『雇い止め』がありました。しかし非正規雇用のボリュームは現在ほど大きくなく、採用の抑制や正社員の労働時間短縮による賃金コストの圧縮で乗り切った企業が多かったようです。不況になると、労働時間が短くなるのが、定石だったのです」

しかしバブル崩壊後の不況期では、状況が変わった。1990年代初め、1割程度であった非正規雇用は、2割、3割と年々増えていった。この変化が、WLBの推進には逆風となった。

厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、80年代には2000時間台だった総実労働時間は、90年代以降は1900時間台を実現し、98年以降は1800時間台半ばを推移するまでに減っている。しかし、この数字は

あくまで労働者全体、つまりパートタイム労働者も含めた数字である。パートタイム労働者の年間総実労働時間は90年代からずっと、1170時間前後。それに対して一般労働者（いわゆる正社員）は2000時間前後。労働者全体の総実労働時間の減少は、パートタイム労働者の増加が寄与しているというわけだ。

これを裏付けるのが、一般労働者の所定外労働時間の変化（右上）である。2005年を100とすると、93年は84.3。その後多少のブレはありながらも右肩上がりに増え続け、07年は104.9となった。バブル崩壊をきっかけとした長い不況期に、勤務時間が限定される非正規雇用の従業員が増加し、そのしわ寄せが正社員に及んでいることは想像に難くない。正社員に限って言えば、企業の「WLB推進」の努力は、マクロで見た場合には数字に反映されていない。

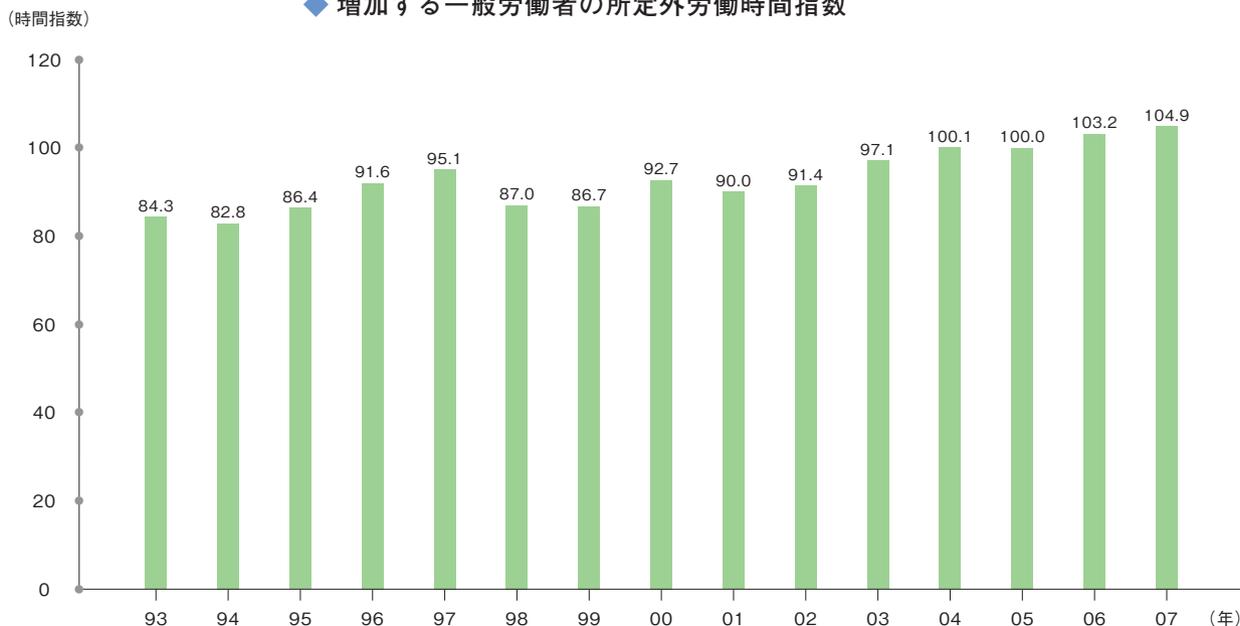
「問題は数字の増加だけではない」と山口氏は指摘する。「日米を比較したとき、総実労働時間はほとんど同水準です。差があるのは、希望と実際のミスマッチの度合い。アメリカでは『就業時間を減らしたい』という人が7%なのに対し、日本ではそれが45%にもものぼるというデータがあります。つまり本人の希望以上に働いている人が多いのです」



KAZUO  
YAMAGUCHI

1971年東京大学理学部卒業後、総理府に勤務。81年シカゴ大学社会学博士号取得。コロンビア大学、カリフォルニア大学などを経て、91年よりシカゴ大学教授。2003年よりRIETI客員研究員。近著に『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』（山口一男・樋口美雄編、日本経済新聞出版社）、『ダイバーシティ——生きる力を学ぶ物語』（東洋経済新報社）など。

## ◆ 増加する一般労働者の所定外労働時間指数



パートタイム労働者を含めると、日本の労働者の総実労働時間は減少しているが、このように一般労働者（正社員）を切り出すと増加傾向にある。これが「労働時間の二極化」と言われる現象だ。

出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
事業所規模30人以上  
※指数：2005（基準）年平均＝100

アメリカでは、「残業したい人」が残業する。時間給で働く人であれば、超過勤務手当の割増率は日本の2倍以上であり、また、ホワイトカラーエグゼンプションの適用者は成果を挙げれば報酬アップに結びつくなど、残業することがそれなりのインセンティブになる。また、自分の仕事が終われば「早く帰れる」環境であれば、生産性を上げようというモチベーションも高くなる。

「日本はまだ、時間あたりの生産性ではなく、1日あたりの生産性を重視するので、どうしても長時間働いた人が評価される傾向にあります。長期雇用という保障と引き換えに、画一的な働き方を押し付ける。個人の意思に関係なく、会社の要請に応じて長く働くことになってしまいます。これは、WLBの実現の壁となっていることは間違いありません」

冒頭で述べたように、女性の労働力への期待から、WLB推進の大きな流れの1つとして育児休業の支援が盛んになっている。しかしこれについても、「育児休業を取得する人は増えたけれど、離職率は決して下がっていません」と、山口氏は言い切る。「日本においては、育児休業の支援などWLB推進は福利厚生という感覚。制度を整えればいいというものではないのです」

**WLBの優先はペナルティにそれが日本の現状**

実際には、柔軟に働ける構造があるかどうか。育児休業を取得したとしても、復帰後に家庭の役割と両立しにくい職場環境であれば、退職せざるを得ない。時短勤務、短時間勤務の正社員制度、一時離職しても戻

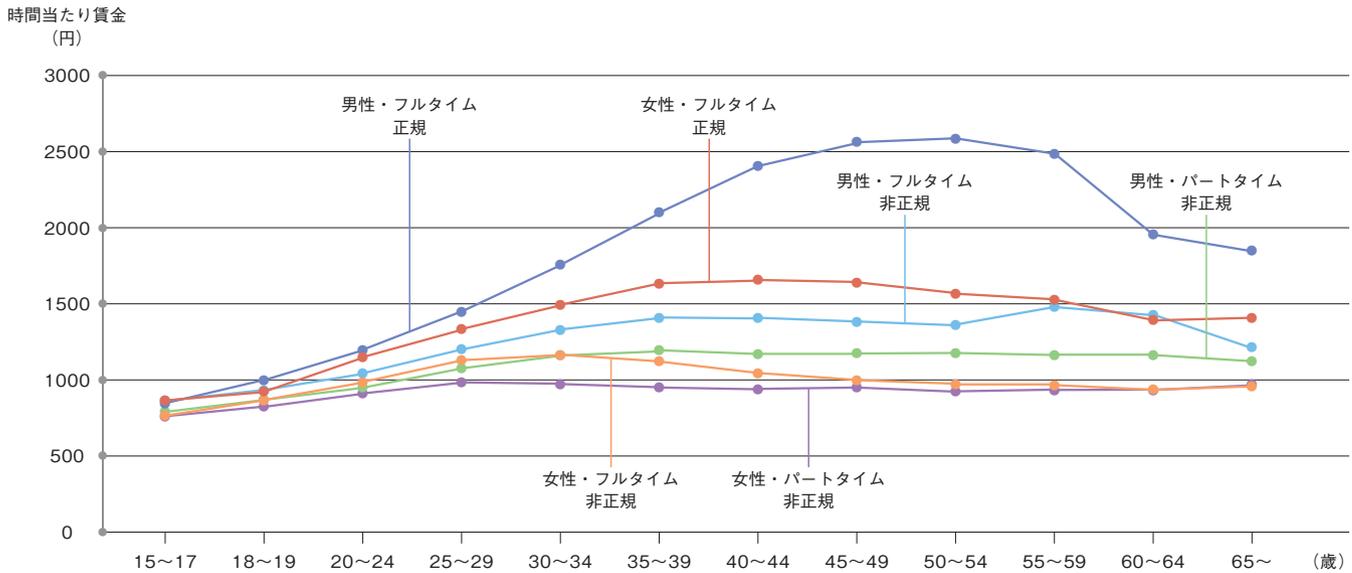
れる再雇用制度など、多様な働き方を受け入れる仕組みが求められる。

「日本では、短時間勤務の正社員は1%程度。女性が短時間勤務を望めば、非正規雇用を選択せざるを得ません。また、正社員でも転職をしない、残業が少ないなど、画一的な働き方から逸脱しようとする、賃金上昇率は低くなるのです」

同じ正社員でも、男女間の賃金上昇率の差は決して小さくない。女性には一般職という職掌が存在することも大きい。昇格・昇進による賃金プレミアの差が、上昇率の高低を決めていると山口氏は指摘する。

「WLBを優先させると、昇格・昇進が遅くなるというペナルティがあります。合理的に考えれば、生産性の高い人が賃金アップや昇格・昇進の機会が多くていいはず。しかし、先に述べたように日本は生産性

## ◆ 男女・雇用形態別時間当たり賃金の年齢変化 (05年)



正社員の男女間の賃金格差は、男性正社員と男性非正規雇用と同程度の差が見うけられる。女性は一般職という職掌があるだけでなく、20代後半から30代前半での離職率の高さや、キャリアの中断による昇格・昇進機会の少なさなどが、こうした結果を招いている。

※出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに山口氏作成

を1日の、つまりどれだけ長く働いたかで測る傾向が残っているために、長時間拘束を許容できる人が賃金アップ、昇格・昇進には有利です。この賃金、評価の仕組みまで変えなければ、WLB、そして出産・育児というライフイベントに影響を受けやすい女性の活躍は進んでいかないでしょう」

アメリカでは、管理職の10%程度がパートタイム勤務だという。複数の管理職が同じメンバーを管理するジョブシェアリングが進んでいる。こうした仕組みにより、女性の育児期間に代表される、ある期間私生活を優先したい人のキャリアの中断を回避することができるのだ。

経済効率を重視するならば、すべての人材に均等に機会を

さて、不況期に話を戻そう。02年

以降の景気拡大期以降、WLB支援の機運が高まり、まだ大きな果実とならないうちに、この大不況に見舞われた。バブル時代は、有給取得推進や女性活用が声高に叫ばれたが、バブルの崩壊でその声は消えていった。今回も同様に、WLB推進の萌芽は消えてしまうのだろうか。山口氏は「そのリスクは高い」と言う。

「欧米の場合、WLB推進はダイバーシティ推進施策の一環であり、多様な人材を活かすためのいわば戦略です。一方、日本の場合はいわば『福利厚生』のような位置づけ。そうであれば、当然、不況期には後退する可能性が高いでしょう」

バブル崩壊時には、非正規雇用の増加が正社員の労働時間の長期化を招いた。そして、今回の不況では、増えた非正規雇用の契約切りがすでに始まっている。こうした状況が続けば、正社員の労働時間をさらに延

ばし、また、長時間の拘束を前提とした画一的な働き方を求める企業が増える悪循環を招くのではないかな。

「『福利厚生』と考えればWLB推進は『コスト』にすぎないでしょう。確かに多様な人が働く環境を整えるには、一時的にコストがかかるのは否めません。しかし、多様な人材によって生み出されるベネフィットはコストを上回りますから、最終的には見返りは大きいはずなのです」

勤務時間や働き方の志向性で区別せず、すべての人材に均等に機会を与える。これが人材の持つ能力を十分に活用するための基本だと山口氏は説く。

「日本の資本は『人』。不況期に経済効率を重視し、有効に資本を活用しようとするならば、働く人の志向性、都合を重視すべき、そうでなければ多様な人材を活かし、生産性を上げることはできないのです」

# レイオフの増埒

## 3カ月で130万人の職が失われた

デイヴィッド・クリールマン氏

人材コンサルタント

米国は大恐慌以来最も深刻な不況に陥っており、早い段階での好転の兆しはまったく見えない。長く深刻な不況が予想される。バブル崩壊からの回復には、何年もの月日が必要であることを、日本の読者は誰よりもよくご存じだろう。

米国企業は今回の不況にどう対応しているのか、また彼らが過去の不況からの教訓を活かしているのか。それが本稿のテーマである。さらに米国経済の未来像と、それが人事に長期的にどのような影響を与えるのかを検証したい。

**コスト削減には  
2つの側面がある**

経済環境の悪化に直面し、米国企業は「コスト削減」という施策を採らざるをえない。これには2つの側面がある。すなわち、経費のような一般的なコストの削減、そして、より深刻なレイオフ（解雇）である。

すべてのマネジャーは経費のコスト削減に向けた大きなプレッシャー

を受けている。企業は即座に広告費の削減や出張費の制限を実施した。しかし、これは単なる始まりにすぎない。なぜなら、2008年初頭の米国企業は楽観的な心理状況にあり、現段階の予算はそれを反映したものである。会計年度が終了し、新しい予算が準備されるとき、あらゆる分野での大幅なコスト削減が予測される。人事領域では、残業カット、派遣や契約社員の削減、報酬制度の変更などが行われている。08年12月に発表されたヘイ・グループの全世界を対象にした調査報告書によると、企業の3分の1が現状のスタッフを維持すると答え、4分の1がすべては凍結を考慮すると回答している。セダー・クレストンの調査によると、人事に関する予算の変化は08年12月の段階では少ないが、09年には変化が生じると述べている。

一方、コスト削減の最も劇的な側面は、レイオフである。米国企業の人員削減は急速だった。フォーチュン誌の報告によると、08年9月から

11月までの3カ月で130万人の職が失われた。また、私がフォーチュン1000社の中から無作為に25社を抽出して検証したところ、その半分以上の企業が08年中にレイオフを発表していることが判明した。さらに米国労働統計局の報告によると、同1月から10月までに1万6951件もの大規模なレイオフが見られ、1社あたり50人以上がレイオフされた。中小企業における50人の人員削減は大きな問題であるのだが、「AT&Tが12月に1万2000人のレイオフを計画」といったヘッドラインを頻繁に目にすると、50人単位のレイオフは大したことではないかのように錯覚してしまう。

しかし重要なことは、ほとんどのケースで米国企業は、破綻を防ぐための最後の手段と捉えてレイオフを行っているわけではなさそうだ。フォーブス誌によると、ダウ社は、08年に26億ドル（07年は29億ドル）の純利益を見込んでいるが、従業員4万6000人のうち5000人をレイオフすると発表している。また、3M

社は（07年の41億ドルに比べて）純利益が37億ドルに減少する見込みだというのが、全世界の従業員7万6000人から1800人を削減する予定だという。今や、米国はレイオフの坩堝と化している。ただ、不況は始まりを迎えたにすぎない。

### レイオフの衝撃 失業率は10%超え

どんなに人々が、レイオフは個々の企業の戦略的決断であると考えようとも、大量のレイオフは米国に悪影響を及ぼすことは確かである。ある推定によると米国の失業率はすでに10%を超えていると言われ、今後数年でその数字はさらに大きくなると見られている。高い失業率は、国の生産能力を減退させ、国民の不安感と恐怖感を増幅することとなる。

特に米国の人々にとって失業は過酷である。なぜなら、個々人が高いレベルの負債を抱え、社会的セーフティネットが乏しいからだ。

しかし、失業問題は明らかに公的政策の課題と思われるにもかかわらず、米国企業に対してレイオフを回避させるような強固な政治的動きはまだ見あたらない。政府は、個々の企業の行動に影響を与えるのではなく、全面的な経済刺激策の導入が自

分の役割だと考えているらしい。

### 人事は過去から 何かを学んだか

ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクールのピーター・カベッリ教授が調査したところ、前回の不況が起こった01年に米国企業は過去の不況時に比べてより早く、より大規模な人員削減を実施したという。そして、カベッリ教授は、今回企業はそのときよりもさらに急速にレイオフを行うと見ている。では、米国企業が学んだ教訓は、経済が下降傾向にあるときにはできるだけ早く人員削減をすべしということなのだろうか。米国企業のCEOたちは、株価に連動した報酬を得てきた。ある世代のリーダーたちは、株価が下落した際には思い切った行動が必要、と信じ込まされてきた。そして、ウォールストリートで最も好まれる「思い切った行動」とはレイオフである。だからカベッリ教授には、企業が断行したレイオフが真剣に熟慮された戦略的な決断の結果とは思えないと言う。彼らは単純に誰もが期待することをしているにすぎない。「米国企業は過去から何も学んでいない」と、スタンフォード大学の組織行動研究所のジェフリー・フェフ

ァー教授は語る。「企業は、売上の減少よりも先にコストをカットしようともくろみ、レイオフのみに頼っている。しかも、そのやり方も間違っている」

この10年来、米国のCEOたちが人材マネジメントにかつてより関心を寄せるようになったのは事実である。しかし、それはある特別で重大な仕事や代替のない職務を任せる従業員のみを指していた。レイオフした従業員の代わりはいくらでもいると思っているか、あるいは単純に短期の資金面だけを見ているのか——おそらくその両方だろう。

### 不況期に向けて 人事の賢い対応

このようにフェファー教授やカベッリ教授は、企業の典型的な対応に不満である。一方で米国の人事の識者たちの間には不況への対処として広く受け入れられた信条がある。

●従業員と可能な限り話し合う：『The 7 Hidden Reasons Employees Leave（従業員が離職する7つの隠れた理由）』の著者であるレイ・ブランナム氏は、コミュニケーションが不足すると、従業員は彼ら独自の想像を膨らませ、よくない噂を流布してしまう。

● **従業員とともに解決策を探る**：素晴らしい企業は、良好なコミュニケーションをベースに、不況を生き抜くために従業員とともに積極的に解決策を探る。従業員は、コスト節減や収益を確保するためのアイデアを持つ最大のリソースだ。

● **痛みを分かち合う**：『Responsible Restructuring (責任あるリストラ)』の著者であるウェイン・カスシオ教授は、多くの従業員は痛みを分かち合うことを望んでいるし、例えば従業員の10%が職を失うよりは10%の給与削減を選ぶと述べる。

● **レイオフに替わる手段を模索する**：創造性のある企業は、レイオフの代替案を模索する。前回の不況時にシスコ社はサバティカル（特別研究期間）をとることを奨励し、リンカーン・エレクトリック社では製造部門の従業員をマーケティング部で働くよう訓練し直した。

● **何でもカットするな**：特定の地域や事業でのコストは削減しつつ、他の地域や事業への投資は続ける、と語るCEOもいる。

● **もし人を減らすなら、仕事も減らすべき**：ハイ・グループは、いくつかの企業は積極的な構造改革を通じて、人員を削減するだけでなく、仕事を削減していると報告した。

DAVID  
CREELMAN

カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



### 経済の未来 人事の未来

米国経済の失墜を予測した人々の多くは、今回の不況はさらに悪化すると考えている。米国政府は大規模な財政出動を表明しているが、これは劇的なドル安を招く。ドル安は米国とそのパートナー諸国に新たな経済問題を引き起こすだろう。さらなる混乱が待ち受けている。

英エコノミスト誌の11月19日版でルーシー・ケラウェイ氏は、この混乱によって、企業は従業員を人材ではなく、頭数としか見なくなるだろうと論じている。多くの米国企業がすでにこのように感じており、頭数を減らすことが節約のための簡単な方法だと感じていることは疑う余地がない。しかし、人材は大切であるとの考えは米国に深く根ざしており、たとえ景気がさらに悪くなったとしても、ある種の人材、仕事、そしてある種の人材マネジメントのプロセスは守られるだろう。そして、少数のエリートだけでなく、すべて

の従業員が大切なのだと考え人材マネジメントに広く投資し続ける企業も少数ながら存在するだろう。

米国の経済危機は金融システムの技術的な欠陥ではなく、社会のモラルの欠如に原因がありそうである。最近の米国では、安定した事業を時間をかけて作り上げた人ではなく、急速にお金持ちになった人々を賞賛する傾向に陥っていた。急成長した彼らは、大型車、大邸宅、大画面テレビなどの消費を称え、貯蓄に対して過ぎた警戒感を示した。また、無から何かを得ることができると信じ込ませるように人々を扇動した。例えば、住宅価格や株価は常に上がるものだと。

これから我々は、米国の価値観が質素で、注意深く、長期的視野に立つ方向へと大きくシフトする様子を目の当たりにするだろう。そして、これらの根本的な価値観の変化は企業文化にも興味深い変化をもたらすだろう。——しかし、このような根本的な変化が実際にどのように根付くかを実感するには、多くの年月を待たねばならないだろう。

# 現在の施策が今後の長期的な構造変革をもたらす この不況を「ナイルの賜物」にできるか

江戸期の景気低迷から今回の金融危機まで、不況が労働環境と人事施策に与えた影響を振り返ってきた。今回の特集を通じて見えてきたものを最後にお伝えして、編集部のもとめとしたい。

「それはいいね。前の不況のときの記憶も記録も、うちには残っていないからね」——不況期の人事施策をテーマにワークスを作りたいと伝えたときの、ある人事部長の言葉だ。時は流れる。人は移動する。組織は変わる。しかし未曾有とも言われる今回の景気後退に際し、私たちは改めて歴史から学ばなければならない。本特集では、かつての不況時の施策とその影響を識者に尋ねている。以下にまとめてみよう。

江戸後期。景気が低迷すると「のれん分け」が成り立たなくなった。働き手は独立よりも組織内で番頭になることを目標にするようになった。これにより現在にもつながる内部昇進システムが確立したが、組織は内向きになり、変化に対応する能力が失われた。三井など一部企業では、中途採用者の活躍により、明治にかけての大転換期を乗り越えた。

昭和に入ると、財閥企業が大卒採用を行うようになっていた。しかし、世界大恐慌が日本に及ぶとそれが止まった。行き場を失った大卒者は、財閥以外の様々な企業に散らばった。

大卒採用の一般化である。またこの時期、それまで専ら請負だったブルーカラーの内部化も起こった。大恐慌に伴う大規模解雇が、ノウハウを散逸させ、迅速な業績回復を妨げることを経験したからだ。

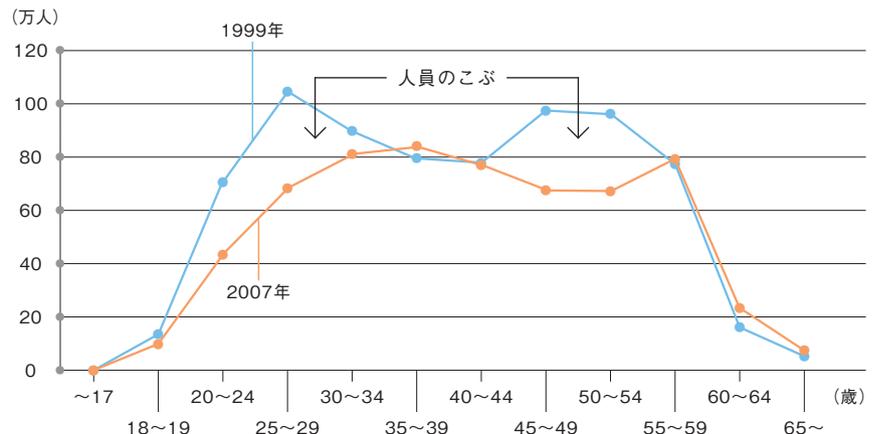
オイルショックでは失業が社会問題化した。国は雇用保険法の制定などセーフティ・ネットを整備した。一方、既存産業から新興の流通や飲食などへの人の移動が進み、サービス産業化への流れが生まれた。

バブル崩壊に伴い、余剰人員が削

減され、非正規社員の活用が盛んになったことは、企業の利益創出力を高めた。一方、新卒採用の極端な抑制は、バブル入社世代から後輩や部下を持ち指導するという機会を奪った。現在ミドルを形成するこの世代のマネジメント力不足は、今も多くの企業で問題視されている。

改めて振り返ると、2つのことに気付く。1つは、不況への対応が、その後の「仕組み」や「構造」を形作るということ。もう1つは、その

◆ 製造業における常用雇用者の人員構成



グラフは、1999年と2007年の製造業における常用雇用者の人員構成を比較したものです。99年当時は、こぶのように人員の余剰があった。それぞれ団塊世代とバブル世代を表す。現在は、こぶもとれスリム化した状態となっている。

※出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」



「仕組み」や「構造」は、予期せぬ影響（ポジティブなもの、ネガティブなもの）をも生み出す、ということだ。私たちはこの2つを肝に銘じておかななくてはならない。

**筋肉を削ぎ落とすような減量をしてはいないか**

第一生命経済研究所の熊野英生主席エコノミストは、今回の不況の実態と見通しについて、こう語る。

「日本にとって今回の不況の一番の問題は、少子高齢化、地方の疲弊、非正規社員の急激な増加など、5～10年前の積み残し課題と重なったことです。2009年いっぱいには厳しい状況が続くと思われます。ただ、今後海外の経済対策が機能してくることで、日本経済もよくなっていくのではないのでしょうか。回復基調は2010年半ば頃からと考えています」

景気の好転には、まだ時間がかかりそうである。そうであれば、大手製造業が08年末に大規模な人員削減策を次々と発表したのも、仕方のないことかもしれない。しかし、熊野氏は次の指摘もしている。

「現在、企業内の人員構成は大きく変化しています。バブル崩壊当時は、人員構成に贅肉のような、2つのこぶがありました（前ページ図）。団塊の世代とバブル世代です。しかし、今回の不況においては、贅肉がすでにとれた、筋肉の部分の削ぎ落とさなければならない可能性が高い。そうなると、よほど慎重に施策を行わなければ、減量に失敗したボクサーのように、企業の体力が一気に失われてしまいます」

ワークス研究所で調べたところ、08年11月末から暮れにかけて人員削減策の実施を発表した上場企業23社のうち、発表翌日に株価が上がったのが15社。1社では横ばいで、7社では逆に株価を下げている。リストラ策の発表は必ずしも株価上昇につながっていない。これは、株式市場が、そのリストラを企業の「筋肉を削ぐ」ものだと解釈したためだとも考えられよう。

**今こそ、自らの強みをどう活かすか考えたい**

振り返れば、不況とは新たな仕組

みや構造を生み出すための機会であった。この機会に際し私たちは、変化を見据え、その変化に対して自らの強みをどう活かし、育むのかを考えていかなければならない。

ギリシャの歴史家ヘロドトスの言葉に「ナイルの賜物」というのがある。かつてナイル川は、1年のうち決まった季節に氾濫し、4カ月近く続いた。その間は、まったく農作物を栽培することはできなかった。しかし、そのおかげで上流から肥沃な土が堆積し、1年の残りの期間は肥料をまったく用いずに農業を営むことができたという。

日本企業も、過去の不況期において七転八倒しながら新しいものを生み出してきた。オイルショック時には、エネルギーの高騰を受け、省エネ技術を飛躍的に発達させた。また、円高不況時には、利益を確保するために海外に工場を展開させ、ものづくりの現地化を進めた。

私たちに今必要なのは、長期的な視点で何が必要で、何が必要でないのかを改めて問い直すことだ。今回の不況を「ナイルの賜物」にしていければ、と思う。