

過去の不況経験に学び これからの 人材マネジメント を考える

中長期を見据え、今後に向けて何に着手すべきか

今般の景気後退局面は、100年に1度の大不況"などと喧伝^{けんてん}され、世界経済の先行き不透明な状況が、企業の不安感をさらに増幅させている。しかしながら、日本企業は、バブル経済崩壊後の"失われた10年"を経験し、その中で、合理化、構造改革、各種イノベーション等、さまざまな経営努力を重ねてきた。すなわち、現在の我々には、不況を乗り切る知恵・ノウハウの蓄積が、すでにあるといえるのではないだろうか。

そこで、本記事では、プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)のコンサルタントに、1990年代以降の景気低迷期における人材マネジメントの特徴・教訓を分析・整理いただくとともに、それを踏まえた今不況期の課題、および今後の人材マネジメントの在り方・方向性を提示していただいた。



石原美佳 いしはら みか

プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)
コンサルタント

慶應義塾大学卒。社会保険労務士。大手総合商社系列企業での人事コンサルタント職等を経て、2008年1月より現職。日本企業および多国籍企業のPMI (Post Merger Integration: 当初計画したM&A後のシナジー効果を獲得するための統合プロセスとマネジメント)、人事制度・退職金制度設計、チェンジ・マネジメント等のプロジェクトに従事。共著に「図解でわかる ヒューマンキャピタルマネジメント」(産業能率大学出版部、2005年10月)。



堀越由紀 ほりこし ゆき

プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)
コンサルタント

ジョージ・ワシントン大学大学院卒。ヨーロッパ、米国での人事・総務経験後、外資系メーカー、日米合併メーカーにて人事およびプロジェクト管理(サプライ・チェーン・マネジメント)を担当し、現職。グローバル人事案件、M&A、ビジネス・ニーズに即したプロセス効率・コスト優位性のある施策提案に従事。リーン・シックス・シグマ・ブラックベルト。

今後の人材マネジメントの方向性——五つの視点から考える

1 自社の価値観に沿った人材の採用

今後は、「本質的な課題発見力のある社員をいかに獲得できるか」が企業の存亡を分ける。すなわち、自社の課題を見極め、解決できる人材を獲得し、定着させている企業が、真の意味で「競争力のある企業」となる

2 自社の継続的発展を担う人材の育成

“人材”不足を嘆く企業は多いが、これは、右肩上がり経済の中で、「出る杭^く」社員よりも、「職場における和を尊び、従前の仕組みの上で職務を遂行する社員」を意図的に採用・処遇してきた「ツケ」にほかならない。経営を取り巻く環境の一大変化に打ち勝つため、従来とは異なる発想・視点をもって意思決定できる人材を育成することが喫緊^{きつぎん}の課題である

3 働きやすさを重視した組織風土の醸成

働きやすい会社で、協働^{きょうどう}できる仲間（上司、同僚、部下）と、長期間安定的に働き、成果を出したい——と考える社員は多い。“働きがいのある会社”は、「売り上げ・利益とも、良好な結果を示す」というデータもあり、こうした土壌・仕組みづくり^{しんし}に真摯^{しんし}に取り組むことで、困難な時期を乗り越える組織力が生まれるといえる

4 管理職の育成・支援

管理職に、さまざまな問題を抱える企業は多いが、お金と時間を費やし、本腰を入れて取り組む意欲のある会社は、案外少ない。「企業が管理職を支援する」という真剣な決意を持つことが重要だが、それにはコストも労力も時間も掛かる。期待した成果を生むかどうか分からないが、まずは、それにコミットする第一歩を踏み出すべき

5 事業戦略と人材マネジメント施策のタイムリーな連動

労働力人口の減少や今後の法改正等が、事業戦略そのものに与える影響を踏まえて、企業が今後、最も重視すべき課題は、「人材をどのように処遇するか」という自社の大方針に従い、「各事業戦略に合致した人材マネジメントの諸施策を、タイムリーに実施していくこと」である。同時に、人材ポートフォリオに関する検討を行うことも必要

＜ 解 説 目 次 ＞

1 「失われた10年」(バブル経済崩壊～2002年)を振り返る…………… P 77

- 第 期 (89年末～92年) - 「長期不況の始まり」期 -
- 第 期 (93～96年) - 「後ろ向きのリストラ」期 -
- 第 期 (97～99年) - 「構造改革」期 -
- 第 期 (2000～2002年) - 「『選択と集中』のリストラ」期 -

2 「失われた10年」以降の人材マネジメント …………… P 85

- 1. 今次景気後退期までの状況
 - 第 期 (2003～2008年) - 「集中のための拡大」期 -
- 2. 「失われた10年」以降, 日本企業が注力した人材マネジメント上の諸施策
 - [1] 人件費の変動費化の継続的实施
 - [2] 即戦力重視の採用活動
 - [3] 成果主義人事制度の見直し
 - [4] 自律変革型社員育成に関する取り組みの強化
 - [5] 過重労働・メンタルヘルス対策の強化
 - [6] コーポレート・ガバナンスの見直し

3 今不況下の企業アクションとその背景・各社が直面している課題とは…………… P 90

- 1. 今回の不景気において特徴的にみられた企業アクション
- 2. 今般の不景気により顕在化した課題
 - < 課題 1 > 短期業績志向への対処
 - < 課題 2 > 不況時に露呈する成果主義のマイナス面

4 これからの人材マネジメントの方向性…………… P 93

- 1. ビジネス環境を取り巻く課題
- 2. 企業共通の人事課題
- 3. 課題解決へ向けた五つの視点にみる, 今後の人材マネジメントの方向性
 - 【解決の視点】 自社の価値観に沿った人材の採用
 - 【解決の視点】 自社の継続的發展を担う人材の育成
 - 【解決の視点】 働きやすさを重視した組織風土の醸成
 - 【解決の視点】 管理職層の育成・支援
 - 【解決の視点】 事業戦略と人材マネジメント施策のタイムリーな連動

はじめに

「100年に1度」と言われる国際金融危機に見舞われ、日本企業は、国内外の急激な消費の冷え込みによる厳しい経営状況が続いている。

「歴史は繰り返す」と言うが、現在、我々が経験している経済危機についても、同じことが当てはまるのではないだろうか。戦後の世界同時不況としては、1970年代の2度のオイルショック、90年代初めの世界的な金融引き締め政策、および2001年のITバブル崩壊による景気後退が記憶に新しい。

こうした短期の不況を経験しながらも、第2次オイルショック以降、世界経済は比較的順調に成長し続けてきた。しかしながら、こと日本に関しては、90年代初頭のバブル経済崩壊から2002年ごろまでの期間、いわゆる

「失われた10年」と呼ばれる、長期的な景気の停滞を経験している。

そこで、本稿では、日本企業のみが経験した「失われた10年」と今般の経済危機の対比を中心に、主に人事労務の領域において、

「失われた10年」およびそれ以降、日本企業は何を経験し、そこから何を学んだか
経済危機の最中の現在、新たにどのような課題に直面しているのか

今後、「失われた10年」以降の教訓を、企業経営・人事管理上、どう活かすべきか——という観点で考察を行い、景気後退局面における人事マネジメントの在り方・方向性について検討した。本記事を通じ、人事労務の実務に当たる方々の未来につながる視点を与えることができれば幸いである。

1

「失われた10年」(バブル経済崩壊～2002年)を振り返る

日本企業はどのような状況に直面し、どのような人材マネジメント施策を講じたのか

本章では、90年代から2002年ごろまでの、企業経営に関する事項について、特に、人事関連の動きを中心に整理した。さらに、[図表1]にあるように、多くの企業が、自社の戦略に即した人事施策をとっていることから、時事報道や法改正の動きだけではなく、企業戦略の大きな流れも加えることにより、「失われた10年」から今日までの大きな流れを把握できるよう心掛けた[図表2]。

なお、便宜上、同期間を大きく4期(これ以降の2003～2008年[次項参照]を合わせると5期)に区分している(また、90～2009年までの主な関連トピックを[年表](P82～83)として一覧にまとめたので、併せてご覧いただきたい)。

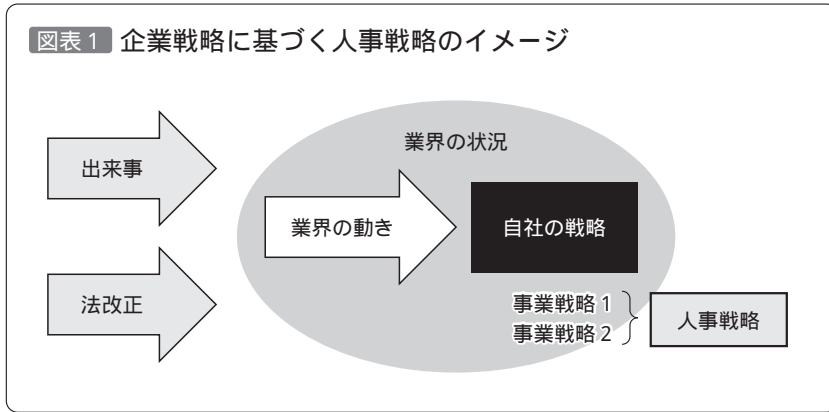
第 期 (89年末～92年)

- 「長期不況の始まり」期 -

89年12月の日経平均約3万9000円をピークに、以降株価は下落し、日本経済は、後年「失われた10年」と呼ばれる時代に入った。この時期は、金融や不動産など、一部の業界で希望退職募集が実施されたが、経済の見通しについては、比較的楽観的な時期であったといえる。組織再編や業務提携の動きもあったが、2000年以降と比較すると、その数はきわめて少なかった。

ただし、同時期の特徴として指摘された、いわゆる「複合不況」への対応策として、企

図表1 企業戦略に基づく人事戦略のイメージ



図表2 バブル経済崩壊以降における人事労務領域の特徴

分類	期間	主要トピック・特徴点等
第 期 ...「長期不況の 始まり」期	1989年末～92年	採用抑制、転籍、残業抑制などによる人件費の圧縮 終身雇用を前提とした人事管理の終焉（しゅうえん） 過去の経済成長期やバブル経済下において露呈（ろてい）することのなかった職能資格制度の弊害が顕在化
第 期 ...「後ろ向きの リストラ」期	93～96年	バブル崩壊の直撃を受けた企業による、負債解消のためのリストラ実施（小規模なリストラを複数回実施） バブル期の乱脈経営を阻止できなかった日本型経営に対する問題意識が顕在化 一部の企業が成果主義人事制度を導入
第 期 ...「構造改革」期	97～99年	以降の組織再編や要員計画に影響を与える法改正（純粋持株会社禁止撤廃、一部職種を除き派遣を認める改正労働者派遣法成立） 外資系企業による日本企業買収の増加 成果主義人事制度の導入が加速 年齢・年功によらない人事管理の仕組みとして、職務・役割主義が浸透（職務分析、ジョブ・ディスクリプション、職務給等の手法の導入） 固定費削減の動きとは相反し、優秀人材のリテンションが企業の人材マネジメント上の課題として顕在化
第 期 ...「『選択と集中』 の リストラ」 期	2000～2002年	2002年春闘において、トヨタ自動車の労使がベアゼロ合意（右肩上がり賃金の終焉） 「選択と集中」戦略により、ノン・コア事業の人員整理が加速 人件費の変動費化を目的とする社員の非正規社員化が加速 リストラ等による労使紛争が多発 雇用調整に起因した人員不足による過重労働・過労死が社会問題化 事業戦略としての分社化・持株会社化が加速 起業家型人材の発掘・活用を目的として、社内ベンチャー制度を導入する企業が増加
第 期 ...「集中のための 拡大」期	2003～2008年	「2009年問題」や「改正パート法」への対応のため、派遣社員・パートタイマーの正社員化が進み始める サービス残業や「名ばかり管理職」問題、偽装請負問題など、コスト追求の弊害が顕在化 高齢者雇用安定法の改正 団塊世代の一斉退職による技術継承の断絶に対する懸念（2007年問題）

業の構造改革（リストラクチャリング）の必要性が議論されはじめ、三つの過剰」と言われた「雇用」「設備」「債務」の整理がゆっくりとスタートした。

第 期における諸課題・特徴的な企業アクション

雇用調整

この時期の雇用調整は、新規採用の見送り、残業の抑制、転籍（下記参照）——などが一般的であった。ただし、「就職氷河期」と呼ばれた、本格的な新卒採用の抑制は、94年入社者以降であった。

転籍

雇用調整の一環として、本社採用の社員を子会社に転籍させることが、一部の企業で広がった。それ以前は、子会社での勤務は出向ベースが主であり、本社ほど手厚い待遇が保証されていない子会社への転籍の拡大は、前例のない思い切った企業の方針転換であり、これまでの終身雇用慣行を脅かす出来事として認識された。

第 期（93～96年）

- 「後ろ向きのリストラ」期 -

回復しない景気、技術製品の「ガラパゴス化」（優れた技術を追求するあまり、グローバル市場で孤立してしまうこと）による日本メーカーのグローバル市場での敗北など、日本型経営からグローバル経営への転換の必要性が認識されはじめた時期である。

しかし、景気の短期回復見通し、楽観論は依然として強く、終身雇用や年功序列との決別といった思い切った施策をとれない企業が多かった。

第 期における諸課題・特徴的な企業アクション

希望退職の実施

この時期、「三つの過剰」の整理がようやく本格化し、バブル経済崩壊で経営的に大きな影響を受けた企業は、希望退職募集を実施した。90年代後半に特徴的なのは、同施策が限定的に、複数回にわたって続けられたことである。

一挙に大ナタを振るうことに躊躇^{ちゆうちよ}した企業は、大規模なリストラを決定することを避け、最低規模の希望退職者を募ったが、思うような効果が出ないことが多かった。そのため、以後何度も募集をかけるケースが少なからず見受けられた。

典型例 1：遅すぎた人員削減がもたらした
現場の疲弊（300～1000人未満
規模 / 繊維業）

背景

バブル経済崩壊による需要減、競合他社との価格競争激化、およびバブル期の多角化戦略の失敗——といった要素が複合的に財務を圧迫し、会社更生法を適用するに至った。

同社の取り組み内容

外資系ファンドが同社を買収した後、ポテンシャルのある事業・ない事業により会社を分割し、後者については、抜本的な事業再構築（リストラ）に着手した。人件費については、すでに昇給額の抑制や賞与支給月数の削減を実施していたため、最終的な手段として人員削減に着手することとし、特に、中高年層の余剰感解消のため、希望退職者を募ることとした。

実施に当たり、割増退職金を設定したが、割増額が世間水準を大幅に下回ったことも影響し、応募者数が当初目標を大幅に下回っ

た。予定削減者数必達のため、応募期間を延長するとともに、退職してもらいたい社員に対して、個別に面談・退職勧奨を行った。

結果

経営状態が相当悪化した後の人員削減であったため、低水準の割増退職金しか提示できず、また、削減目標クリアのため、最終的には、指名解雇に近い形をとらざるを得なかった。時間的猶予のなさから、各職場における適正人員を把握しないまま、性急な人員削減が実行され、残された社員の業務負担が増した。

成果主義の導入

93年、富士通が他社に先駆けて成果主義を取り入れたことが話題になった。評価結果に基づき、従来よりも処遇に格差を付ける仕組みに対して、この時点では、すぐに追従することなく傍観するスタンスをとる企業が多かった。

95年、日経連（当時）が、従来の終身雇用制度と年功序列の見直しを提言（「新時代の日本の経営」）し、日本型経営からの脱却の必要性が認識されつつあったこともあり、一部の企業で成果主義の導入が始まった。当初は、目標管理制度や管理職の年俸制により実現しようとする企業が多かった。

典型例2：目標管理制度の導入による弊害の顕在化（1000人以上規模／電気機器）

背景

市場縮小に伴う業績悪化を受け、従来の職能資格制度を見直し、賃金カーブを是正することとした。

同社の取り組み内容

当初は管理職に、その後は全社員を対象に、目標管理制度を中心とした役割に基づく人事制度を導入した。以降、年俸制、（組織）業績連動型賞与、裁量労働制といった成果主義をベースとする施策を相次いで取り入れた。新人事制度の導入により、年功要素は全廃された。

結果

目標管理制度を運用する中で、「目先の目標にとらわれ、半期で成果が出ないことには取り組まなくなった」「地味だが大切な業務がおろそかになり、挑戦する社風が薄れた」「『それは自分の仕事ではない』と平然と言う社員が増えた」など、同制度の弊害ともいえる問題が指摘されるようになる。後年、これをプロセス重視の成果評価に改定するに至った。

第 期（97～99年）

- 「構造改革」期 -

97年は、山一証券をはじめとする大手金融機関の相次ぐ破綻^{はたん}や、総会屋に絡む金融機関トップの逮捕等、日本企業の在り方を考えさせられる出来事が多発し、企業経営の变革を論じるうえで大きな転換点となった。同年にはまた、合併手続きの簡素化や純粋持株会社禁止撤廃等、商法や独禁法の改正が行われ、以降、機動的な組織再編が可能になった。

第 期における諸課題・特徴的な企業アクション

職能から役割・職務への移行

この時期、リストラだけによらない、抜本的な人件費抑制の必要性がさらに高まり、職

務分析、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）、職務給等の手法が導入された。大学卒ホワイトカラーの増加や、中高年層の経年的な賃金増加、女性一般職の勤続年数の伸長といった要因によって高止まりした人件費を削減する必要性からも、役割・職務ベースによる成果主義人事制度の導入が加速した。

典型例3：職務価値の重視・キャリアパスの明示等を通じた定着率向上の取り組み（300人未満規模／サービス業）

背景

職能資格制度を長らく運用していたが、資格と等級の乖離かいりが大きく、また、会社業績や各人の成果とは関係なく人件費が右肩上がりとなっている点に、経営層は問題意識を持っていた。また、もともと人材の流動化が進んでいる業界であったことに加え、今後数年間で、同業界に他社が参入することにより、優秀な社員が一挙に引き抜かれることも十分に予想され、経営層は危機感を募らせていた。

同社の取り組み内容

職種が明確な業態であり、職務を遂行した結果の把握も比較的容易であったことから、その結果に報いることが、社員の納得性を高めるのに最も効果的であると考えられ、職務価値を基軸とした制度に移行した。

さらに、人事制度改革の過程で実施した社員ヒアリングの中で、同社の定着率が低い原因は、「同業他社に比べ、キャリアパスが限定されているため」との結論が得られたことから、職種別のキャリアパスの整備を行った。

結果

会社として、今後力を入れていきたい職

種につき、新たなキャリアパスを設け、当該職務に従事する社員のリテンションを図ることに成功した。さらに、社員の働き方を踏まえ、処遇の基軸を設定し、併せて、職種ごとに求められる能力・成果を定義したことで、経営が社員に対して求める働き方と処遇を適切にリンクさせることができた。

新卒者採用の大幅抑制——「超」就職氷河期の到来

就職氷河期という言葉は、94年入社予定者以降の就職活動に対して用いられることが多いが、特に97年下旬は、大手金融機関の破綻が相次ぎ、景気も急速に悪化したため、新卒者採用を大幅に抑制する企業が増加し、「超」就職氷河期と呼ばれる事態を迎えることとなった。

典型例4：新卒者採用・人材育成投資の抑制が招いた深刻な人材力の低下（1000人以上規模／電気機器）

背景

バブル経済崩壊のあおりを受け、業績が悪化したため、コスト削減の必要性に迫られた。

同社の取り組み内容

数年間、新卒採用を取りやめるとともに、人材育成投資を抑制した。

結果

世代間の技術の伝承が停滞し、また、ノウハウが社内に蓄積しないといった問題が顕在化した。さらに、社内の人員構成が歪いびつになったために世代間断層が生じ、人材の配置・登用に支障が生じた。また、数年後には、人材育成投資の抑制が、社員のスキル低下として課題認識されるに至った。

[年表] 1990～2009年にかけての企業経営関連トピックス

区分	企業経営関連				人事関連
	経済・時事	企業・産業	経営・戦略	テクノロジー	
1990年	バブル経済崩壊	企業再編，業務提携の動き 円高の進行による輸入増大（価格破壊）	「三つの過剰」（雇用，設備，債務）の整理	長期不況の始まり	主に採用制限，残業抑制，転籍等の雇用調整開始 一部の企業で希望退職募集実施 富士通，成果主義導入
93				「後ろ向き」のリストラックチャリenge	
95	円高の進行（一時80円台）	マツダ，フォードの傘下に（96年）	日経連（当時），従来の終身雇用制度と年功序列の見直しを提言（「新時代の日本的経営」報告）		ガラパゴス化
97	山一証券，自主廃業へ取り付け騒動発生 金融機関への公的資金導入 消費税アップ（3% → 5%） アジア通貨危機 金融業界再編	コーポレート・ガバナンス議論の高まり	企業コンプライアンス意識の高まり（「闇社会」との決別） 純粹持株会社禁止撤廃（独占禁止改正）：会社分割・譲渡が容易に 以後，コア事業特化，会社分割・譲渡など組織再編が加速	構造改革	ディスラプティブ技術論（市場が予期していなかったような仕方での製品やサービス等を改良する技術革新） トヨタ自動車，プリウスの販売開始
99	リップルウッド社，日本長期信用銀行を買収 ITバブル 外資ファンド上陸		日産自動車，ルノーの傘下に ファンドによる日本への対内直接投資増加		J・ウェルチ，C・ゴーン流経営学の流行 労働者派遣法の改正
2000	年金改革法成立（支給年齢を段階的に65歳まで引き上げ）	流通業界の不振	大企業を中心に「選択と集中」への特化進む 民事再生法施行	「選択と集中」の	失業率最悪を更新（4.9%） 労働条件引き下げ・リストラに関する労使紛争が多発 「賃上げなし」企業が2割に
01	株価，一時8200円割れ 「エンロン事件」発生 ITバブル崩壊	広範囲な業界で主力事業の見直し・撤退進む	改正商法施行（会社分割制度） 労働契約承継法施行 上場企業の事業撤退，前年比4割増に		アップル社，「iPod」販売開始

02	株値、一時7607円に米国、SOX法制定ワールドコム社破綻	金融市場のグローバル化加速	大手企業における会社分割の実行 労働生産性、3年連続で先進7カ国中最低に	事業戦略の手段としての会社分割進む(年間200件) 過重労働・過労死が社会問題化	リストラ	トヨタ自動車、春闘「ヘアゼロ」決着 所定内賃金が初めてマイナスに転じる 労働訴訟件数が過去最高に 失業率最悪を更新(5.6%) 派遣労働者数175万人に
03			家電量販店の民事再生相次ぐ		集中のための拡大	厚生労働省「賃金不払残業(サービス残業)」解消総合対策を発表 日本経団連、「企業中心ではなく、個人中心の社会」を提唱
04	原油価格の上昇続く(~2008年)	I B M社、P C部門をレノボ社に売却	労働者派遣法改正(製造業への派遣解禁)	青色L E D訴訟で、企業に支払い命令		派遣労働者数213万人に
05	日本、総人口減少にペイオフ解禁	セブン&アイ・ホールディングスの発足 大手企業の粉飾決算等、不祥事相次ぐ	ブルー・オーシャン戦略(既存の競争が激しい市場ではなく、競争のない未開拓市場[ブルー・オーシャン]を切り開くための戦略)論の流行	改正特許法施行		富士通、成果主義を見直し 派遣労働者数236万人に
06	日本企業のM & A活動活発化 敵対的企業買収の増加 デフレからの脱却(90年代後半からの物価下落に歯止め掛かる)	三菱UFJフィナンシャル・グループ発足 海外同業各社のM & A増加(たばこ、発電、ガラス等)		任天堂、「Wii」販売開始		高齢者雇用安定法の改正(65歳までの雇用機会提供) 技能伝承への危機感高まる(マイスター制度の導入等進む) 偽装請負問題 ホワイトカラーエグゼンプション等の議論・検討
07	サブプライム問題:米国の経済先行き不安増大、グローバル経済への影響懸念 食品偽装問題発生	食品・医薬品業界、国内外でM & A活発化(アサヒビール、カゴメ、キリンホールディングス)	M & Aの二極化(コア事業の拡大型/成熟業界独占企業の生き残りをかけたサバイバル型) 外資系ファンドと経営陣の対立激化			2007年問題(団塊の世代の大量退職) 「名ばかり管理職」問題 非正規雇用者が全労働者の3分の1に 失業率9年ぶりに3%台に(3.8%)
08	リーマンブラザーズ破綻 6年ぶりの景気後退 派遣切りが社会問題化 金融危機	M & Aの取り下げ案件が過去最高に	海外の急速な売り上げダウンに対応するため、生産縮小進む 四半期報告制度開始			年末にかけて製造業での非正規社員の契約終了が増加 金融業界の過剰な業績連動報酬に対する批判高まる(主に欧州、米国)
09	電機等の大手メーカー、国内外で大規模なリストラに着手 クライスラー社、ゼネラルモーターズ社破綻					日本経団連・連合が共同で「雇用安定・創出に向けた労使共同宣言」を発表 4月の完全失業率が5年5カ月ぶりに5%台に(5.0%)。7月には5.7%と過去最悪を更新

外資系企業の国内台頭による影響

外資系ファンドが日本に上陸し、日本企業が買収されることに対する危機感が高まった。GE社（ゼネラル・エレクトリック社）のジャック・ウェルチ氏、日産自動車のカルロス・ゴーン氏などに代表される海外の経営手法が注目される一方で、「経営の変革を主導できる優秀な（日本人の）人材が不足している」という課題も表面化した。

第 期（2000～2002年）

- 『「選択と集中」のリストラ」期 -

日産自動車のカルロス・ゴーン社長による1年でのV字業績回復が注目され、「選択と集中」が多くの企業の戦略の中心となった。大企業を中心に、フィージビリティ（実行可能性）分析などが多く行われ、90年代とは異なり、不採算事業に対する厳しい人員削減や、生産・開発拠点の統廃合などが行われた。

また、組織再編手法として、持株会社化を採用する企業が増加した。2000～2002年にかけて、失業率は毎年過去最悪を更新し、過去およそ10年にわたる人員削減や非正規社員化による弊害（要員不足、ノウハウ蓄積・技能伝承の不全等）も表面化し始めた。

第 期における諸課題・特徴的な企業アクション

春闘における「ベアゼロ」回答の定着

2002年の春闘において、当時、史上最高益が確実視されていたトヨタ自動車でもベアゼロが労使合意され、同結果は多くの企業に波及

した。以後、「ベースアップは労組が勝ち取るもの」という意識が急速に薄れた。

労使紛争の多発

企業再編に伴う解雇の増加、処遇決定根拠の個別化等に伴い、個々の労働者と事業主との間の紛争（個別労働関係紛争）が増加し、2002年には、労働訴訟件数が過去最高を記録した。

なお、2001年には、個別労働関係紛争の解決援助サービスを提供する仕組みとして、「個別労働関係紛争解決促進法」（第3513号 - 01.11. 2：同法に関する法令解釈通達、第3505号 - 01. 9. 7：厚労省担当官による法律概要解説）が施行されている（ちなみに、2006年には、個別労働紛争の迅速な解決を図る新たな手段として、「労働審判法」に基づく労働審判制度 [第3671号 - 06. 2.10：解説「労働審判制度の概要と実務対応Q & A」ほか参照] がスタートした）。

過重労働に伴う過労死・過労自殺の社会問題化

急速なリストラに伴う人員不足や、人員配置ミスによる過重労働が指摘されるようになり、これが過労死・過労自殺の多発を招き、深刻な社会問題となった。

中でも、2000年の電通事件における司法判断（最高裁二小 平12. 3.24判決 第3449号 - 00. 6.23, 労働判例779号）を契機に、社員の疲労やストレスへの配慮も、会社の労務責任の対象に含まれることが明確になり、企業は相次いで、過重労働の防止やメンタルヘルス対策に乗り出すこととなった。

2

「失われた10年」以降の人材マネジメント

企業は「失われた10年」に何を学んだのか

1. 今次景気後退期までの状況

ここでは、「失われた10年」においてとられた人材マネジメント施策と、「100年に1度」と言われる現在の経済危機下におけるそれを比較するに当たり、「失われた10年」で得た経験を企業がどのようにとらえ、何に取り組んできたかを検証する。

そこでまず、2003年以降、今般の金融不況直前までの間に、日本企業が直面した諸課題を、下記のとおり整理した。

第 期 (2003 ~ 2008年)
- 「集中のための拡大」期 -

日本経団連は2004年、報告書「これからの企業戦略」の中で、そのサブタイトルにもあるように、「守りの経営再構築」から「攻めの経営再構築」への転換を提唱した。

また、グローバル競争の激化により、従来の「差別化戦略」「コスト戦略」のみでは、企業の長期的存続が難しくなり、突出したテクノロジーまたは新市場を作り出すことにも、企業の目が向けられた。景気は回復基調にあったが、原油価格・原材料の高騰を受け、企業はさらなるコスト削減を迫られた。

第 期における諸課題・特徴的な企業アクション

戦略的リストラとコスト削減の定着

第 期で「選択と集中」のリストラを行った企業も、さらなる集中または拡大のために、低利益事業やノン・コアと判断した事業の売却（または、本体から切り離した子会社化）

を継続した。事業再生絡みのM & Aが加速し、景気は回復するが、社員の処遇や雇用に対する不安は増した。

司法判断や法改正への対応

この時期、企業は、司法判断や各種法改正に対応する必要に迫られた。主なものは、次のとおりである。

日亜化学工業事件・青色LED訴訟和解（平成17年1月）を受けての**発明報奨制度改定** 第3648号（05. 2.25）：解説「職務発明の報償基準・規程作成のポイント」参照

65歳までの継続雇用制度導入 第3750号（09. 5.22）：4社の事例「法改正対応・制度運用後の見直し策」ほか参照

偽装請負問題 第3750号（09. 5.22）：厚労省「派遣・請負の違いに関する疑義応答集」、第3714号（07.11.23）：解説「偽装請負、違法派遣にならないための法律Q & A」ほか参照

名ばかり管理職問題等 第3737号（08.11.14）：解説「『名ばかり管理職』問題の解決策を考える」ほか参照

また、ホワイトカラーエグゼンプションについての議論も行われたが、実現は先送りとなった。

2007年問題(団塊世代の大量退職)

団塊世代の大量退職により、労働力不足や技術承継が懸念されたが、マイスター制度（第3748号 - 09. 4.24：5社の事例「技能職の活性化とスキルアップ策」ほか参照）や65歳までの継続雇用制度の導入により、現場に大きな混乱が生じることはなかった。

なお、コスト削減基調は継続されていたため、高い賃金水準の正社員の大量退職は、技術・知識の承継の観点を除けば、企業の総人件費の圧縮にとってプラス材料になった。

2. 「失われた10年」以降、日本企業が注力した人材マネジメント上の諸施策

2003年以降は、過去10年における負の側面の修正、および **2** の1. で述べた環境変化に伴う新たな課題の取り組み——が重点的に行われたことが特徴である。

具体的には、過度な成果主義導入の反省から、制度の揺り戻しが生じたほか、雇用のミスマッチを軽減するためのコンピテンシー採用（企業が社員に期待する行動特性をあらかじめ定義し、それに合致した人材を採用する手法）、メンタルヘルス対策の強化等が挙げられる[図表3]。

また、これら以外にも、社会環境の変化（労働人口の減少、個の尊重、ダイバーシティ等）に対応するため、

女性活用 第3692号（06.12.22）：4社の事例・インタビュー「女性社員の積極的活用策」ほか参照

ワーク・ライフ・バランス重視 第3729号（08.7.11）：解説「企業経営における意味と実践例、施策推進のポイント」参照

非金銭的報酬 第3730号（08.7.25）：6社の事例「社内活性化策」& WEBアンケートほか参照

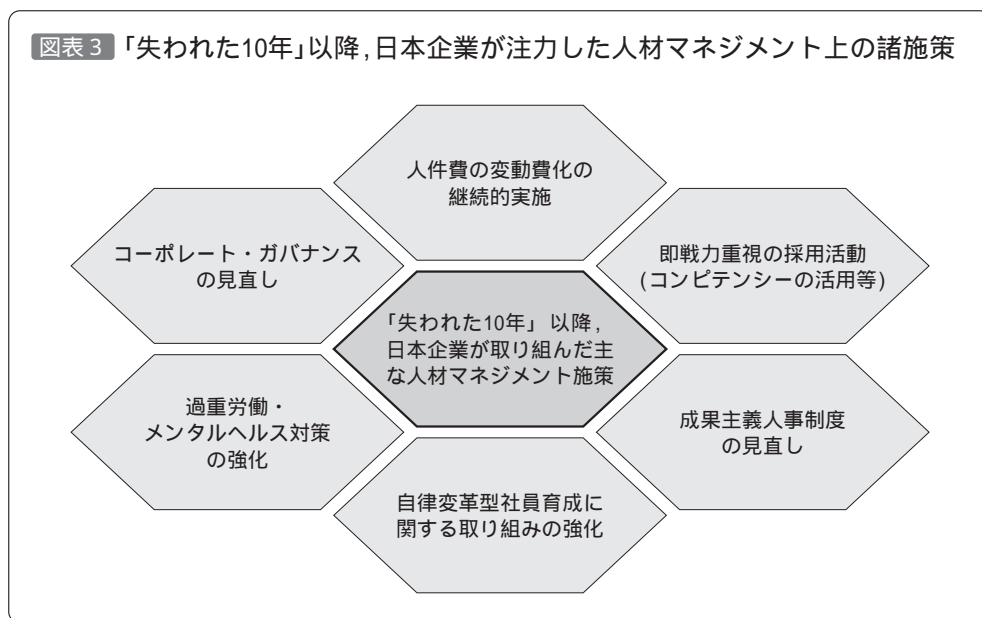
——など、新たな人事管理や就業環境の在り方が模索されるようになった。

[1] 人件費の変動費化の継続的实施

日本の労働法上、正社員の解雇要件については、「失われた10年」の前後において、緩和されることなく、解雇権濫用法理（客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合の解雇は、権利の濫用として無効とされる）が厳密に適用されている。

従業員に占める正社員比率が高く、景気悪化に伴うコスト圧縮に困難を伴った過去の経験を踏まえ、企業は、「失われた10年」以降

図表3 「失われた10年」以降、日本企業が注力した人材マネジメント上の諸施策



も、社員の非正規社員化を継続し、その比率は、2007年には3人に1人を上回るまでになった[図表4]。

非正規社員のうち、特に派遣社員は、労働者派遣法において、99年改正の一部職種を除く原則自由化（ネガティブリスト化）、これを受けた2004年改正による製造現場への派遣解禁により、規制が大幅に緩和され、製造現場を中心に増加した。この流れは、2006年ごろに社会問題化した、一連の「偽装請負」の発覚で加速することとなった。

[2] 即戦力重視の採用活動

97年1月に、就職協定が事実上廃止されると、横並び意識での採用活動が改められ、企業の採用活動時期の早期化・通年化、および採用手法の多様化といった取り組みがみられるようになる。

従来の終身雇用を前提とした新卒採用を行う企業が減り、即戦力を期待する能力・成果主義的な採用が増加した。端的な例としては、大学名不問、職種別・部門別採用やスペシャ

リスト人材採用などが挙げられる。従来は、ゼネラリストの養成を念頭に置いていたが、入社当初から専門職としての能力発揮を期待した、または専門職として養成することをあらかじめ想定した採用が行われたことが特徴といえよう。

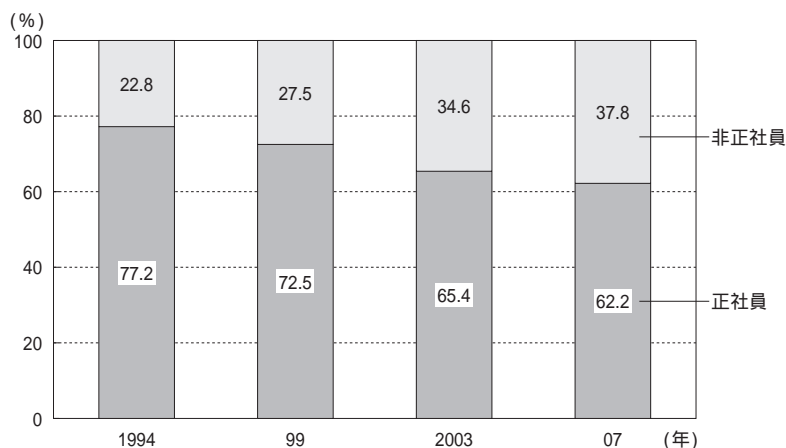
なお、「失われた10年」における採用抑制の結果、組織の要員構造が歪になり、人材の登用や技術・ノウハウ伝承に支障を来すなどの課題が顕在化したことを受け、各企業は、景気回復とともに採用活動を再開する。しかし、コンピテンシー採用の導入等、自社にとって必要なスキルや能力を有する人材のみを採用し、求める人材に合致しない場合は、要員が不足していても採用しないなど、そのスタンスは、従来とは一線を画すものとなった。

[3] 成果主義人事制度の見直し

2000年前後に成果主義を導入した企業において、人事制度の見直しが多く行われた。

成果主義については、さまざまな批判がなされたが、総額人件費を会社業績に応じて

図表4 正社員比率の推移



資料出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（99年，07年）

コントロールし、また、優秀な人材を定着させるため、年功にとらわれず、メリハリのある処遇を可能とする賃金・評価制度を導入する——ことは、日本企業にとって避けられない流れであり、従来の職能資格制度への回帰はほとんどみられなかった。

ここでは、当時、成果主義人事制度の見直しに当たり、多くの企業が踏まえた視点を挙げておく。

当時のトレンド - 目標管理制度(MBO)の改善

成果主義人事制度を導入した企業の多くが、その中心となる仕組みとして、目標管理制度(MBO)を導入した。しかし、目標設定の難しさや目標の内容・質にまつわる問題(1「第 期」の「典型例2」参照)が指摘され、適用する職種の範囲や、目標管理と対象者の働き方との整合性等の観点から、部分的な見直しを行った企業が多い。

もともとMBOとは、Management By Objectives through self-controlの略であり、ピーター・ドラッカーが提唱した際も、「self-control(自己統制)の余地のない職務に、目標管理は成立しない」とされていた。しかし、「目標管理+成果報酬=成果主義的報酬制度」として導入した企業が多かったため、その部分が忘れ去られ、社員一律に適用し、混乱を来した企業が多かった。

当時のトレンド - コンピテンシーの本格導入

過度な成果主義を是正する目的で、多くの企業が導入した手法に、コンピテンシーがある。企業が期待する行動特性(発揮能力)を要素分解し、これらコンピテンシー項目を育成の目安や評価材料として、成果主義を補完

する形で、社員に提示する企業が増加した。

しかし、従来の能力評価との違いを明確に区別せずに導入した企業では、評価要素の定義が画一的・抽象的な表現になりやすいことに加え、結果的に、運用が評価者の能力や主観に依存する点では、従来の能力評価と変わりが無い。そこで、コンピテンシー定義の調整や評価者研修などで、評価の精度を上げる工夫をする企業も多い(第3733号-08.9.12で、サッポロビールの事例を紹介)。

[4] 自律変革型社員育成に関する取り組みの強化

成果・能力主義により、若年層の昇進が可能になったこと、また、グローバルでの企業競争の激化等を受けて、時代の要請に合った能力やスキル(論理的思考、企画力、語学、財務分析、プレゼンテーションなど)の習得に対して、会社が積極的に関与・支援することの重要性が増した。

また、社員に自主的な行動を促し、業務に対するオーナーシップを持たせることを目的に、社内公募制や社内FAなどの制度(第3752号-09.6.26で制度導入・活用のポイント・留意点に関する解説を紹介)や、社員が自由に選べる選択型の研修制度を導入する企業が増加した(第3693号-07.1.12で、4社の事例と解説「選択型研修制度の設計と運用上の工夫」を紹介)。

[5] 過重労働・メンタルヘルス対策の強化

「失われた10年」以降、成果主義による目標達成と処遇の連動、長引くリストラへの不安、人員削減による業務量増加などで、社員の肉体的・心理的負荷が増加し、過重労働・メンタルヘルス対策の重要性が指摘されるようになった。

前述の電通事件判決等を受け、近年では、主に次の指針・通達が、行政から発^{はっしゅつ}出されている。

「**心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針について**」(平11. 9.14 基発544)：自殺^{じそく}について、業務による心理的負荷により、うつ病や重度ストレス反応等の精神障害が発病したと認められるケースでは、業務起因性を認める

「**脳血管疾患および虚血性心疾患等の認定基準について**」(平13.12.12 基発1063)：過労死認定基準の緩和。業務と過労死発症との関連性が強いと評価される具体的な時間数を明示 [第3530号 - 02. 3.15]

「**過重労働による健康障害防止のための総合対策について**」(平14. 2.12 基発0212001)：「過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置等」を定め、過重労働による健康障害を防止する [第3530号 - 02. 3.15]

「**過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置**」(平18. 3.17 基発0317008)、「**健康診断結果に基づき事業者が講ずべき措置に関する指針**」(平18. 3.31 厚生労働省公示)、「**労働者の心の健康の保持増進のための指針**」(平18. 3.31 厚生労働省公示)：2006年4月施行の改正安衛法に基づき発出 [第3678号 - 06. 5.26]

「**心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針の一部改正について**」(平21. 4. 6 労基発0406001)：平成11年9月14日通達(基発544)の判断指針が示す「職場における心理的負荷評価表」等の今日の改正 [第3752号 - 09. 6.26]

なお、「成果により処遇を決定する」という成果主義の基本的な考え方は、サービス残業を誘発する一因であるとも指摘されている。

企業が、コンプライアンス遵守のため、勤務時間管理を強化する中、コスト(残業代)削減と、上述のメンタルヘルス対策の観点から、特に、ホワイトカラーには、生産性の高い、効率的な働き方が求められるようになった。

[6]コーポレート・ガバナンスの見直し

2001年、米国におけるエンロン事件を発端に、企業の粉飾決算が問題となり、日本でもカネボウ、ライブドアといった大手企業で不祥事が相次いだ。

また、株主重視の風潮が強まり、企業がIR(Investor Relations:投資家に対し、経営状況や財務状況、業績動向に関する情報を発信する活動)に力を入れ始めたことも受け、企業経営の監視を焦点に、経営機構改革に取り組む企業が増加した。

具体的な取り組みとしては、

監督責任と執行責任を分離するための執行役員制度

経営のチェック機能を高めるための社外取締役の採用

取締役会のスリム化

委員会設置会社(指名・監査・報酬の三つの委員会を置く会社で、取締役ではなく執行役が業務執行を行い、取締役会が執行役に大幅に業務執行の決定を委任できる)への移行

——等が挙げられる。

また、企業の自主的な取り組みに加え、2006年に改正された会社法では、内部統制システムの構築が義務づけられるなど、法制度の後押しもあり、グローバルな流れに準拠した形での経営の透明化は、もはや逆らうことのできない流れとなった(第3706号 - 07. 7.27で、「『内部統制』で求められる人事部門の役割」と題した解説を紹介)。

3

今不況下の企業アクションとその背景・各社が直面している課題とは

今回顕在化した問題をどうとらえるか

以上、「失われた10年」以降、今日に至るまで、日本企業が直面した状況と、その中で各社が注力してきた人材マネジメント施策について述べてきた。

2008年秋以降の金融危機後の傾向として印象的だったのは、各企業が迅速に人件費抑制施策を講じたことである。何が削減可能で、どの程度削減できるのかが、数字と施策の両面でクリアになっており、具体的対応がすぐに着手可能な状態になっている企業（言い換えれば、不況に対する準備ができていた企業）が、以前より格段に増えているように思われた。各社が「失われた10年」の教訓を十分活かした結果といえるのではないだろうか。

本章では、今般の景気後退局面において、日本企業が直面している状況・対応を迫られている問題を、

今回の不景気において特徴的にみられた企業アクション

今般の不景気により顕在化した課題

——の両面から整理してみたい。

1. 今回の不景気において特徴的にみられた企業アクション

かつてないほど急激に悪化した景気と業績の悪化を受け、多くの企業が、内定取り消しや派遣切り等の措置を早くから進めた点が、今回の特徴点として挙げられる。

いうまでもなく、企業コンプライアンスに違反する対応をとることは、訴訟リスクおよびマスコミ報道の俎上そじょうに上ることによる、企業のレピュテーションリスク（企業に関する

否定的な評価・評判が世間に広がることで、その信用やブランド価値等が低下し、損失を被るリスク）にもつながるため、慎重な対応が求められる。

内定取り消し

急激な景気の悪化により、翌春採用予定者の内定取り消しにまで及ぶ企業が続出した。

新卒社員の採用が抑制された、いわゆる「就職氷河期」が、94～2005年まで長期にわたって続き、内定取り消しという状況には至らなかったこと、また、内定を出してから入社日までに景気が激変するという前例がなかったこと——などから、前例のない事態に直面した企業実務の現場では、内定取り消し対象者とのコミュニケーションや、損害賠償等の対応に苦慮する事例も少なからずみられた。

派遣切り

派遣社員の契約期間の取り扱いに関しては、これまでも、多くの企業（主にメーカー）で、工場やラインの統合・閉鎖等による大規模な契約打ち切りが行われてきたため、法的な問題への認識は、さほど強くなかった。

特に、2004年以降、製造現場での派遣社員数が一貫して増加基調にあった（87ページ **2** の2.[1]参照）ため、仮に1社で期間途中で契約打ち切りを受けても、他社の求人に吸収されやすく、これが大規模なクレーム・問題にまで発展することは少なかった。

しかし、今回の不況では、多くの企業が、有期雇用社員や派遣社員を、期間途中で一斉

に雇い止め・契約解除したため、これまで他企業の雇用に自然に吸収されてきた人員が、大量に失業するという状況が発生した。

これは、雇用の需要と供給のバランスが崩れたことに起因する問題という側面が強いが、従来なら問題視されにくかった違法な契約解除を行った一部の企業は、強い批判にさらされた。

こうした派遣社員の大規模な契約解除により、結果として、金融危機以前に指摘されていた、いわゆる「2009年問題」（第3738号 - 08.11.28で、同問題に関する厚労省通達と、これを踏まえた実務解説を紹介）は、偶然にも回避されることとなった。

2. 今般の不景気により顕在化した課題

課題1 短期業績志向への対処

長期的視点に基づく現場力強化・向上のバランスをいかにとるか

金融商品取引法により、2008年4月1日以後に開始する事業年度または連結会計年度から、四半期報告制度（上場会社等は、その事業年度が3カ月を超える場合、事業年度を3カ月単位で区分した期間ごとに、各期間経過後原則45日以内で、「四半期報告書」を内閣総理大臣あて提出しなければならない）が導入された。

欧米やアジアの一部の国々では、すでに同制度が導入されており、経営の透明性向上に対する国際的な要請、および株主重視志向が強まっている風潮にあることが、制度導入の背景にある。その一方で、同制度の導入は、企業の短期業績志向を強める要因の一つとなった。

特に、今回のような景気後退局面では、容易に削減できるコストから手を着けようとする企業アクションを助長し、それが派遣切り・雇い止めと呼ばれる非正規社員の一斉解雇につながった。

課題2 不況時に露呈する成果主義のマイナス面

企業業績悪化に伴う処遇悪化により、低下傾向にある社員のモチベーションをいかに高めていくか

成果主義に対する批判と見直しは、「失われた10年」以降、何度も繰り返されてきたが、それは、今不況期にあっても例外ではない。米国のサブプライムローン問題と成果主義の関連が取りざたされたこともあり、成果主義に対する多くの批判・検証がなされている[コラム1]。

しかし、成果主義はもともと、不況時において十全には機能しづらい側面を有している[図表5]。

「失われた10年」以降、成果主義を導入した企業においては、その後、幸いにも景気が好転したことで、こうしたマイナス面が露呈し、極端に深刻化するケースは、あまりなかった。しかし、今回の不景気で、こうした企業の社員は、初めて本当の意味での成果主義を経験することになるといえよう。

すなわち、企業業績の悪化に伴う処遇の低下により、社員のモチベーションは下がりがやくなっていくことが想定される。今後は、処遇体系そのものの見直しのほか、働きやすさ・働きがいの向上等、トータルな意味での労働・就業環境の改善を通じた社員活性化をいかに進めるかがカギとなる。

[コラム1] 欧米の金融機関の例にみる極端な成果主義(結果主義)の弊害

今回の金融危機の原因の一つとして、金融業界における過剰な成果主義が議論の対象となっている。特に、欧米の金融機関の報酬制度の多くは、短期的な成果に対して巨額な報酬を支払う設計になっているために、過度なリスクテイクを誘発しやすい。結果、信用力が低いサブプライムローンを組み入れた金融商品の積極的な展開を招く一因となったことが指摘されている。

こうした報酬制度は、実質的に、雇用が不安定である(成果が出ないと解雇される)ことを前提に、高額報酬を得ている場合が多いので、成果につながる可能性がある場合、リスクを積極的に取る行動を促しやすい、成果連動報酬の支給時期と、成果が会社の利益として発現する時期のズレが、社員の報酬の取り逃がいを誘発する構造となっている、成果に織り込まれた将来的なリスクを査定する機能がない——といった問題を抱えており、今後の業界全体の取り組みの必要性が議論されている。

報酬額がケタ違いに多いことも、批判的となっているが、制度の構造的な問題は、他業界の企業にも当てはまるのではないだろうか。

【図表5】 成果主義の特徴(導入の意義), 不況時における各マイナス面とその理由

成果主義の特徴 (導入の意義)	不況時, 左記がマイナスに 作用する理由
社員各人の成果を金銭的報酬に直接反映することにより、モチベーションの向上が期待できる	会社業績が停滞する局面においては、一様に報酬の減額・維持を強いることになるため、成果を上げた社員にとっては、報いられた感 ² に乏しい
「達成した成果や業績貢献度に基づいて処遇が決まる」点で、一定の公正性・納得感を担保することができる	トップパフォーマーの働きに応じた報酬であっても、以前の水準に満たない可能性があるため、処遇の公正性や納得感を与えづらい
組織貢献度の高い社員に手厚く報いることができる	上記同様、組織貢献度の高い社員に対しても、手厚く報いることが難しい
会社業績に対する貢献度の高い社員に手厚く報いることで、一定のリテンション(他社への転職の抑制)効果が期待できる	不況時は、競合他社との報酬の比較に陥りやすく、また、通常は市場に流通しにくい優秀な人材を意欲的に採用する企業も存在するため、結果として優秀人材の流動化が促進される
目標管理との併用で、組織目標と個人目標を明確に連動させられるため、目標達成の必要性を社員が理解しやすい	不況時は、個人の成果の集積が会社業績に直結しているように感じ難しく、組織目標や制度そのものに対する不満につながりやすい
個人の成果と会社業績との連動による一体感を促進し、組織に対するコミットメントや忠誠心を高める効果が期待できる	経済不況は、個人の成果や努力ではいかんともしがたいため、経営に対する不信を招きやすく、個人のコミットメントや忠誠心に対してネガティブな影響を与える
仕組みとして、報酬原資の調達や配分のコントロールを行いやすい	仕組みを理解していても、報酬の増額時と減額時を比較すると、後者の心理的影響のほうが大きいいため、経営や制度に対する不信感につながりやすい

4 これからの人材マネジメントの方向性

今後対応が迫られる課題と、解決のための五つの視点

1. ビジネス環境を取り巻く課題

ここにきて、今不況の底打ちを報じる向きもあるが、現時点での先行きは、依然不透明な状況にある。早期退職者の募集をはじめとする人員のスリム化や、不採算事業の分離・別会社化等の事業再生の動きも、当面続くと考えられる。

近年、特に顕著になった、製品ライフサイクルの短縮化に対応し、過度のコスト競争に巻き込まれないためには、新たな消費マーケットを開拓するなど、組織としての高いイノベーション（革新）力が求められよう。既存の技術力・開発力の高さ「プラスアルファ」が、厳しく問われている状況といえる。

また、事業ポートフォリオを意識した経営が、今後も重視されるので、事業戦略に応じて、シナジー別の事業再生処理（分社化やM & Aに関する人事実務、またはそれに伴う人員削減）は継続すると思われる。

2. 企業共通の人事課題

イ. 労働力人口の減少

景気が低迷し、失業率が上昇傾向にある中、短期的には人員の余剰傾向を訴える企業が多いが、少子高齢化が進む日本では、中長期的に、労働力人口減少に対していかに対応するかが、大きな課題となっている。特に、就業者の中心を占める30～59歳の人口については、2030年までに500万～700万人前後の減少を見込む推計もある[図表6]。

企業が、一定の競争力を維持していくためには、技術革新や社員の能力・スキル開発を

通じて、労働生産性を高めていく必要がある。多くの日本企業が、グローバルでの競争を強いられる中で、有能な人材の発掘や育成は、企業の競争力を左右する重要な課題である。

減り続ける日本国内の労働力人口のパイの取り合いから抜け出す観点から、女性や高齢者に加えて、外国人労働者を活用する企業も多くみられる[コラム2]。

また、働くに当たって、こうした人材が重視する事項（時間の融通、人間関係の良好さ、過去の経験の活用、一人材・一戦力として正しく尊重されること等）を踏まえた働き方・処遇を提示し、新たな人材獲得・育成に取り組む企業も少なからず見受けられる。

ロ. 優秀人材の不足

「強いリーダーシップとコミットメントにより、短期で企業業績を回復させることができる優秀な日本人の人材が不足している」という問題意識は、「失われた10年」の最中に課題として露呈し、以降、今日まで改善されることなく、引き続き各社の経営課題として認識されている。

「優秀人材」不足の要因として、次の2点を指摘することができる。

要因①：優秀人材の育成に対する企業の認識

90年代までの日本企業は、官庁ごとの縦割り行政の規制に守られていたが、規制緩和後のビジネスは、グローバルレベルの競合企業との戦いとなった。そのようなビジネス環境下では、ただ他社のアクションに追随するようなスタンスでは、競争に勝つことはできず、むしろ「他社がまだ目をつけていないことに、

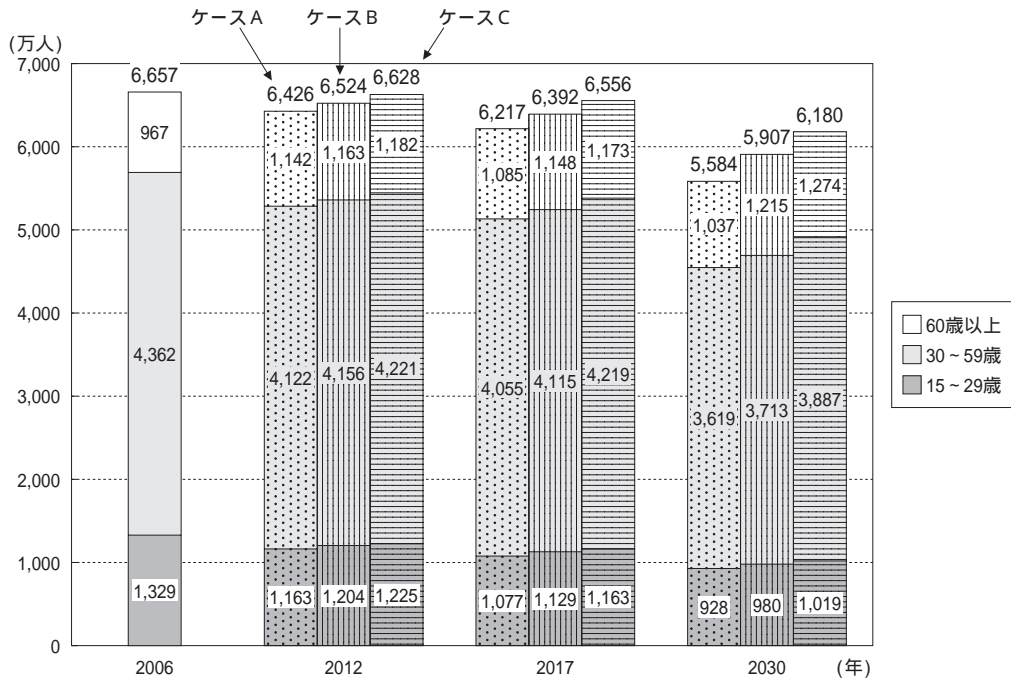
自社がいかに先んじて取り組むか」という発想が必要になる。

しかし、日本企業は、こうした人材が育つ土壤を持ちあわせておらず、そのような人材を育成する工夫が十分であるとはいえない。

要因②：新卒採用を主体とした「日本型人材育成」スタイル

右肩上がり経済で、市場の変化のスピードがさほど速くない時代においては、新卒採用を主体に、時間を掛けて自社における仕事の

図表6 年齢別にみた労働力人口の推移(推計値)



資料出所：労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」（2007年）

[注] 上記の各年齢層につき、ケースAは「労働市場への参加が進まないケース」、ケースBは「労働市場への参加がやや進むケース」、ケースCは「労働市場への参加が進むケース」である。

【コラム2】コマツにおけるグローバルでの優秀人材の発掘・獲得

優秀人材の発掘・獲得の一例として参考になるのが、建設機械大手のコマツの事例である。同社では、フィリピン人の大学卒者を、1年目は学生という身分で、2年目からは契約社員、4年目からは正社員として採用し、技術者として育成しながら、同社の建設機械が稼働する世界中の鉱山に派遣している（日経産業新聞、2008年12月25日）。

「英語力があり、手先も器用、勤勉でチームワークに長ける」といったフィリピン人の特性が、厳しい就業環境となる鉱山労働の現場において強みとなることに加え、労働コストの面でも、日本人を海外に派遣した場合の20%未満で済むという。また、同社における日本人技術者の人員構成の偏り（50代が約40%を占める一方、20代は3%にとどまる）を克服するための取り組みとしても、注目されている。

仕方や企業文化を浸透させる「日本型人材育成」でも、対応可能であった。しかしながら、昨今の市場・製品のライフサイクルが速い時代にあっては、「前例にとらわれることなく、事業の変化を予測し、成功できる戦略を立て、変革を成し遂げる主体となり得る人材」が求められる。

次代の経営を担う人材は、自然発生的に育つものではない。こうした世代を育て、成長してきたのは、好不況に左右されることなく、常に一定の人材投資を行い、また、経営の意思として、若手の優秀人材を^{ばってき}抜擢し、挑戦的な「場」を与え続けてきた企業であるといえる[コラム3]。

八．労働法改正と雇用の硬直性

2004年の派遣法改正、および2008年に適用・施行された「有期労働契約の雇い止めに関する基準の変更」（第3722号 - 08. 3.28で概要を紹介）、「改正パートタイム労働法」（第3718号 - 08. 1.25で解説記事を掲載）は、非正規社員の雇用安定を目的に行われたものであった。

しかし、特に、「失われた10年」以降、企業戦略として、人件費の変動費化を進めてきた日本企業において、こうした改正は、経営の足かせとなりかねない。

なぜならば、雇用の調整弁的な役割を担う

雇用形態の保護は、会社経営上の要請とは相反するものだからである。これに伴い、国内での雇用の硬直性を嫌った日本の製造各社が、人件費の安いアジアなどへ工場を移転することにより、国内産業の空洞化が進み、結果として、正社員雇用を含む雇用環境がさらに厳しい環境に陥ることは、避けなくてはならない。

戦後間もない時期に制定された日本の労働法は、当時の時代背景に根ざした仕組み・規制の考え方を色濃く残しており、現代の働き方との不整合が、多く指摘されているところだ。そのような矛盾を認識しつつ、これからも、非正規社員の雇用安定を目的とする法改正が予想される中で、それに対応し得る雇用ポートフォリオを持つこと、正社員を含めた従業員全体で痛みを分かち合うこと——等を、今後の人材マネジメントを考えるうえでの視点として、重視すべきではないだろうか[コラム4]。

3. 課題解決へ向けた五つの視点にみる、今後の人材マネジメントの方向性

企業によって、抱える人事課題はさまざまであろうが、これまで行ってきた考察を踏まえて、その整理・解決のヒントとなる五つの視点を、以下にまとめた[図表7]。

[コラム3] パナソニックにおける優秀人材抜擢の取り組み

日本企業特有のマネジメントスタイルとして、「ミドルアップダウン」がある。トップはミドルに対して、挑戦的な目標や経験の「場」を与えるとともに、ミドルは、トップを時には利用しつつ、業務の前線では部下を巻き込みながら、目標達成に向けて取り組むことになる。

パナソニックが以前、V字業績回復を果たした際、その過程において、人事制度改革を行い、最大13階層あった社内資格を4階層へと大幅に減らし、年功要素の排除や若手の有能人材の抜擢を可能とした。

[コラム4] 多様な雇用形態を束ね、現場力を向上させるための取り組み

多様な雇用形態の人材を束ねるためには、求心力となる共通の価値観が必要である。雇用形態ごとの所得格差や雇用不安が強まる局面こそ、企業は、社員が共感をもって受け入れることのできる「クレド (Credo: ラテン語の「私は信じる」) に由来し、人材マネジメント上の用語としては、「企業理念」を意味する) の意義を再認識すべきではないだろうか。

クレドとは、「会社、またはその社員が、常に心にとどめ、自分で考え、行動する際に、よりどころとすべき原則」を記した指針であり、各社で表現に工夫をこらしたものが多く、電通の「鬼十則」はよく知られるところであるが、「企業理念」「行動指針」「社是」、および90年代に多くの企業が取り入れた「ウェイ」(例: GE社の「GEウェイ」、トヨタ自動車の「トヨタウェイ」) など、どれも同じものである。

クレドへの回帰は、不安定な経済と不透明な経営の方向性の中で、社員に連帯感と帰属意識を与えることを目的としたものである、といえる。他方、過去に数多くの成功経験を有し、その際の行動や意識が企業文化として根づいている企業では、いまさら明文化する必要はないかもしれない。

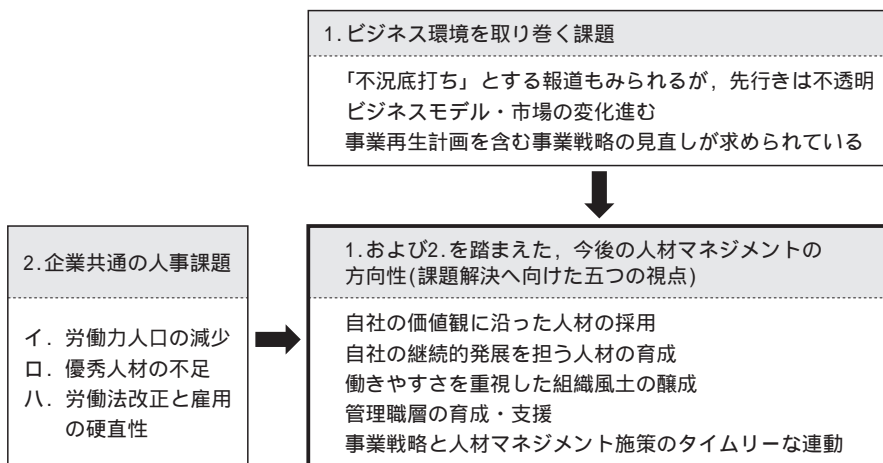
クレドを経営の中核に据え、社員への浸透を図っている企業としては、米国ジョンソン・エンド・ジョンソン社の取り組みがよく知られるところである。

82年に米国で発生したタイレノール事件()に際して、同社は、自社のクレドに従い、迅速な対応を行った結果、消費者の信頼を勝ち得、結果、社員に会社への帰属意識や誇りを持たせることにつながった。

クレドを組織の末端まで浸透・機能させるには、コミュニケーションの充実や一定のエンパワメント (権限委譲) 等、継続的な取り組みが求められる。同社では、社員向けアンケートや経営者を交えた対話集会を定期的に行うことで、「クレドに従った行動をとっているか」「クレドが現場の業務に合っているか」等を検証している。

() 同社の家庭用沈痛解熱剤「タイレノール」にシアン化合物が混入され、シカゴを中心に7人の死亡者を出した事件。同社は、事件発生直後から、マスコミ等を通じて積極的な情報公開を行い、被害拡大防止のための告知活動や再発防止策を徹底。その企業姿勢は、米国国民から高く評価された。

図表7 今後の人材マネジメントの課題・方向性



解決の視点①

自社の価値観に沿った人材の採用

今後は、自社の戦略を踏まえ、自社の人材マネジメント上の課題を明確にしたうえで、「自ら考え、判断し、最適な行動を主体的にとりつつ、それを周囲に波及させていくことのできる社員」、すなわち、本質的な課題発見力のある社員をいかに獲得できるかが企業の存亡を分ける——といっても過言ではない。

いうまでもなく、解決すべき人材マネジメント上の課題は、会社によって異なる。自社の課題を見極め、解決できる人材を獲得し、定着させている企業が、真の意味で「競争力のある企業」といえるのではないだろうか。

以下、こうした視点から、独自の工夫を凝らし、人材獲得の点で成果を上げている2社の取り組みを紹介しておく[事例1～2]。

——事例1——

学生との相互理解重視の新卒採用

リンクアンドモチベーション
(約330人/経営コンサルティング)

モチベーションのコンサルティングを行う企業として、採用を単なる「人の調達」ととらえることなく、採用活動を通じて、段階的に応募者のモチベーションを高める(=企業へのロイヤリティや仕事に対するモチベーションの向上)仕組みを取り入れている。これを実践するうえで、以下の4点を重視している。

1. 「事業戦略のための人材」ではなく、「人材力が事業戦略を決める」
2. 「入りたい人材を選ぶ」のではなく、「採りたい人材を口説く」
3. 「会社に人材を入れる」のではなく、

「人材の中に会社を入れる」

4. 採用活動(エントリーマネジメント)は、(これにかかわる既存社員にとって)「最大のモチベーション向上策」である採用活動は、恋愛になぞらえた4ステップ(CAMPUS: 出会う=インターシップ, CINEMA: 知り合う=体感型セミナー, CAFE: 語らう=選考, CHAPEL: 確かめ合う=内定出し・内定後フォロー)で行われ、その間に、理念・仕事・人・特権(待遇)の同社の四つの魅力因子を伝えていく。

詳細は、第3717号(08.1.11)参照

——事例2——

職務とのマッチング重視の新卒採用

ソニー

(約1万6000人/映像・音響・AV機器の製造)

採用活動時期を複数回設定し、学生の選択機会を拡大するとともに、入社時期を最大2年後までの間で選べる制度(フレックス・キャリア・スタート)を導入。また、応募者に実力を十分に発揮してもらい、その質をきちんと把握できるように、エントリーシート(入社シート)の審査基準や面接時の質問項目を事前に公開している。

計16職種に分けて、職種別に採用するだけでなく、配属後に担当してもらう仕事のイメージを、採用予定通知(内々定段階)と同時に伝え、やる気の維持を図っている。最終面接は、本人に入社後の仕事を提示する前提で、配属予定部門が中心となっていく。

詳細は、第3675号(06.4.14)参照

解決の視点②

自社の継続的發展を担う人材の育成

「次の世代を担う人材がいなくて...」「自分のポジションを脅かすような気概のある若手が台頭してこなくて...」——筆者が企業を訪問した際、経営者や役員層からよく耳にする声である。大企業を中心に、日本の企業は、優秀な人材を定期採用で継続的に、一定数確保してきたはずだ。にもかかわらず、なぜ多くの会社で、「人が育っていない」という共通の課題を抱えるに至っているのだろうか。その主たる原因として、以下の3点が考えられる。

採用後の育成を現場任せにし、経営として明確な意図をもって、人材を育成してこなかった

「結果を重視した制度」や、「部下の育成等の管理よりも、専門性を重視した制度」の導入により、「人を育てる」ことに対する組織の意識が希薄化している

採用した社員を、横並びで処遇する方式が脈々と受け継がれ、風土や仕組みとして、「出る杭」が育つことを重視してこなかった
上述のような経営層の嘆きを耳にするにつ

け、[そうした企業には、80年代まで続いた右肩上がり経済の中で、「出る杭」社員よりも、むしろ経営としては、「職場における和を尊び、従前の仕組みの上で職務を遂行する社員」をより好ましくとらえ、意図的に採用・処遇してきた——という背景が、共通して存在している]のではないかと筆者は感じている。

しかしながら、経営を取り巻く環境が、大きく様変わりした今日、こうした環境の変化に打ち勝つため、従来とは異なる発想・視点をもって意思決定できる人材の必要性が高まっている。^{ほうりゅう}傍流経営者"が脚光を浴びているのも、その一端であろう。

従来とは異なる人材育成の必要性を感じ、これに取り組んでいる企業事例として、以下の二つを紹介したい[事例3～4]。

——事例3——

良質な経験"の場を提供することによる 次世代リーダー育成

セイコーエプソン

(約1万3000人/精密機器等の開発・製造・販売)

個人の資質"と現場の力"に頼る人材育成には限界があり、ビジネス全体の在り方を考えることのできる人材が必要である——として、「将来を支える多様なタイプのリーダー候補者群の層を厚くする」ことを目的として、育成プログラムを作成・導入している。

事前にリーダー候補者を絞り込んでの養成ではなく、「センスと意欲のある人材を幅広くリストアップし、良質な経験をさせながら資質を見極め、人材発掘していくことが大切である」との観点から、40歳前後および30歳台前半の社員を中心に、230人程度をリストアップし(毎年見直しを行う)、同プログラムをスタートさせた。

プログラム導入後は、重要ポストに若手を思い切って登用するようになり、「経営トップとの密度の濃い接触により、逸材が発掘され、仕事の場につなげていく」という、所期の目標が達成されている。

詳細は、第3645号(05.1.14)参照

——事例4——

教え/教えられる職場風土の再構築" に向けた改革

トヨタ自動車

(約6万9500人/自動車メーカー)

同社では、89年にフラット型組織に移行し、迅速な意思決定に基づくフレキシブルなアクションや、個々の専門性を活かした成果創出促進を実現してきた。

しかし、その一方で、フラット型組織は、構造的なデメリット（「メンバー間の上下関係がなくなることによる、教え/教えられる風土の希薄化」「マネジメント訓練の時期がないことによる、ミドル層の育ちにくさ」など）も有することから、これを是正する目的で、グループ内に「小集団」を設け、「後輩指導 小集団のリーダー グループ長」という階段を上がっていく中で、ミドルマネジメントとしての経験を積む仕組みを構築した。

また、組織の小集団化を後押しする観点から、「Master（親方）養成プログラム」を導入、「業務の専門性と、人材育成スキルを兼ね備えたプロ人材」という新しいキャリアモデル（人材像）を提示し、これにマッチした資格（格付け）体系と研修体系を再整備した。

詳細は、第3733号（08. 9.12）参照

解決の視点③

働きやすさを重視した組織風土の醸成

90年代以降、成果主義人事制度導入により、年齢・年功によらない社員の差別化が進むと同時に、組織に依存することなく、自ら事業を興す気概を持った起業家人材が求められるようになった。しかし、格差社会が進行し、労働者の3分の1が派遣社員という状況に至り、社員の「安定志向」が急速に進んだ。この傾向は、不況時に強く見受けられるものである。

社員の帰属意識・モチベーションの低下に課題意識を持つ多くの企業は、近年、「働きやすい組織風土」を目指すようになってきている。また、社員も、働きやすい会社で、協働できる仲間（上司、同僚、部下）と、長期間安定的に働き、成果を出したい——と考えている。仕事は、ほとんどの社員にとって、家族や趣味などと同様に、生きがいの一つであり、また、現状がそうでなくとも、そうあってほしいと願っているからである。

目標達成のためには手段を選ばないハイパフォーマー（高業績者）を、賞与や昇進などで優遇しても、会社が得る利益は少ないことに気づき始めた企業も多い。例えば、会社の行動規範に明らかに違反していると思われる社員を、成果（結果）のみで優遇すると、行動規範を遵守する、その他多くの社員のモチベーションが下がり、これに違反することが、組織風土になってしまう。

手段を選ばないハイパフォーマーが、画期的な業績を上げたとしても、それを横目で見ている、その他大多数の社員のモチベーションがダウンし、生産性が大きく損なわれることもあり得る。後者のインパクトは、業績上、数字としてすぐに現れることはないかもしれないが、中長期的にみて、組織にどの程度マイナスの影響をもたらすかは、容易に想像できるだろう。

Google社の有名な行動規範（モットー）に、「Don't be evil」（「邪悪になってはいけない」）というものがある。比較的歴史が浅く、リベラルな企業文化を持つ同社の社員にとっては、一般的な行動規範（「顧客や同僚を尊敬しよう」）や、会議や服装に関する細かいルールを設定するよりも、むしろ「同僚に邪悪なこと（意地悪、悪意に基づく行為）をしてはいけない」「悪事をして利益を生み出すことは、

同社の企業理念ではない」と明言することの
ほうが、^{しんしゅ}進取の気性に富んだ社員には、受け
入れやすいといえた。

同社は、米フォーチュン誌の「Best Companies to Work For」（働くのに最高な企業）
ベスト100に、2年連続（2007～2008年）で
1位となっている。また、働きがいのある
会社」は、「売り上げ・利益とも、良好な結
果を示す」というデータもある（第3709号 -
07.9.14 102ページ）。

成果主義、ジョブ・ディスクリプション等
の導入や定着に困難を感じた結果、米国式の
人事制度に抵抗を抱く社員も少なくないと想
像されるが、実際、米国では、大手を中心に、
社員を大切にしている企業が多い。「企業は
^{だれ}誰のためにあるのか」という問いに、「企業
は、株主、顧客、社員（ほか、地域コミュニ
ティ等）のためにある」と答え、その難しい
課題に真摯に取り組むことで、困難な時期を
乗り越える組織力が、企業に生まれるのでは
ないだろうか。

解決の視点④

管理職層の育成・支援

好不況を問わず、管理職には、経営の一端
を担い、社員を^{けんいん}牽引する役割が求められてい
る。しかし、その管理職自身、さまざまなルー
ティン業務や会議、次々持ち込まれるトラブ
ル、予算必達クリアのプレッシャー、会社の
方針変更等で疲弊しているのが、多くの企業
の実態ではないだろうか。

ブレイングマネジャーとしての業務を遂行
することに精一杯で、管理職として本来求め
られる、「部下の育成、チームワークの形成、
経営の中・長期的ビジョン、新製品や新市場

展開のクリエイティブなアイデア創出」等に
割く時間など、ありはしない——という現場
の声を、筆者はよく耳にする。「それは、管
理職自身の（例えば、『能力』『時間管理』の）
問題だ」という指摘は、本質的な問題解決に
ならない。そもそも、能力が問題ということ
なら、その社員を管理職にした企業や人事制
度も、責任を問われるべきであろう。

メンタルヘルス問題をはじめ、「部下の育
成ができない」「経営的視点がない」など、
管理職にまつわる多くの相談を企業から受け
るが、お金と時間を使って、真剣に取り組む
意欲のある会社は、案外少ないのが現状だ。
「彼も、後3年したら、管理職としての自覚
が生まれるかもしれない」「会社が真摯に管
理職への支援を行えば、変わるかもしれない」
という、二つの不確実性に対し、多くの企業
は前者を選択し、結果的に、ほとんどどの支
援・働き掛けも行っていないのである。

具体的なアクションとしては、既存の研
修の不足を補う、管理職登用の要件を見直
す、業務負担を軽減する、目標設定や予
算・人員管理の自由度を上げる、エグゼク
ティブ・コーチングを取り入れる——等、さ
まざまな施策が考えられるが、やはり「企業
が管理職を支援する」という真剣な決意を持
つことが、最も重要である。その施策を行う
には、コストも労力も時間も掛かり、また、
期待した成果を生むかどうか分からない。
しかし、まずはそれにコミットすることが、
第一歩となる。今回の不況に際して、管理職
の問題がことさら鮮明になったのであれば、
いち早く手だてを講じておきたい。

管理職支援の積極的な取り組みとして、以
下の事例を紹介したい[事例5]。

— 事例 5 —

イベント"を通じて、マネージャーの役割を考え、実践し、自己変革を促す

マイクロソフト

(約2400人 / コンピュータ・ソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング)

優秀なプレーヤーとして成果を上げた人であっても、「マネージャーとしては、成果を出すポイントも、コミュニケーションの範囲も異なる」ため、マネージャー教育に当たっては、「キャリアシフト」という考え方を重視。職位ステージが異なると、「求められる要素として何が変わるのか」を言語化し、「マネージャーでは、こういうことが求められますよ」と、行動の変化に対する意識を高めている。

また、行動変化に関して、自らの気づきを促す目的で、座学での知識ではなく、実

際の組織をシミュレーションする形でプロジェクトを運営させる体験の場として、4日間の合宿形式によるイベント（さまざまな体験が作り出される実験室）の機会を設けている。

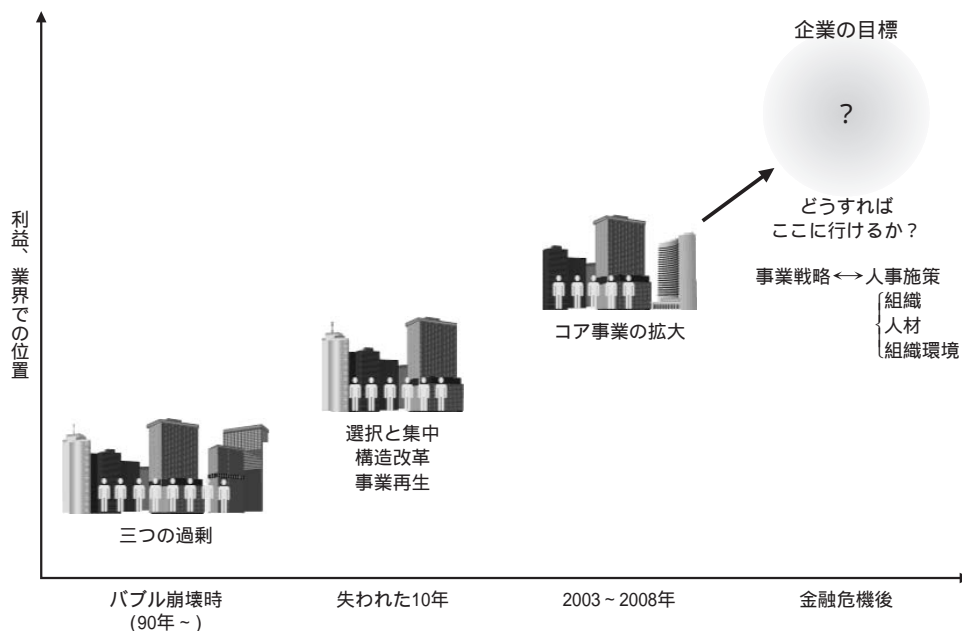
第3756号（09. 8.28）参照。また、詳細は近く紹介予定

解決の視点⑤

事業戦略と人材マネジメント施策のタイムリーな連動

バブル経済崩壊後の90年代前半から、金融危機を迎えるまでの組織の大きな方向性を、[図表 8]に示した。今後、日本企業が目指すべき目標は、93ページの本章2.のイ～ハで述べた、日本の雇用を取り巻く環境も踏まえて、決定されることになる。

図表 8 90年以降の組織の方向性 - 事業再生・人員モデル



労働人口の減少や大きな法改正等が、事業戦略そのものに与え得る影響を踏まえて、企業が今後、最も重視すべき課題は、「人材をどのように処遇するか」という自社の大方針に従い、「各事業戦略に合致した人材マネジメントの諸施策を、タイムリーに実施していくこと」ではないだろうか。

また、その際には、「中長期的な自社の成長戦略を達成するために、正社員と、非正社員・女性・高齢者・外国人の活用を、どのようにとらえ、方向づけていくか」といった、人材ポートフォリオに関する検討を行うことも必要である。人材ポートフォリオの設定については、例えば、以下のような取り組みが考えられる[事例6]。

— 事例6 —

人材構造のあるべき姿"を追求し、
設定した人材ポートフォリオ

サービスA社

(1万人以上規模/サービス業)

創業以来30年余、順調に業務を拡大し、発展してきた同社であったが、日本国内における市場の伸長は、今後弱まることと想定されることに加え、中国企業の日本進出もあり、コスト競争力の点を中心に、経営

層は危機意識を持っていた。

国内シェアトップのX社をベンチマーク対象に、自社のコスト構造を調査したところ、人材ポートフォリオの設定が、X社とは明らかに異なり、自社では、固定費化している人件費が多いことが判明した。

同社の成長戦略上、社員の非正社員化、および地方展開がカギになるとの経営判断に基づき、同社は、人材構造の転換（非正社員比率の向上）、および地方化に取り組むこととなった。具体的には、

雇用形態の多様化（正社員、契約社員、派遣社員およびパート・アルバイト）を念頭に置いた人材ポートフォリオの設計
上記を踏まえた、雇用形態ごとの役割・責任・業務分担の整備

地方展開を念頭に置いたコース別処遇体系（転勤の有無に基づく複線型の処遇制度、およびコース転換制度）の導入

— などである。特に、の取り組みを通じて、個々の社員の業務遂行上、必要なスキルや強化すべきテーマが明確になったため、各人が目的意識を持ち、研修等を通じて自己啓発に取り組むようになるなど、副次的な効果がみられた。

むすびに代えて

「100年に1度」と呼ばれる今回の不況時に、当面の様子見として、「何もしない」という選択肢はあり得ない。

今後、企業の生き残りをかけた戦いは、ますます厳しくなる。 「構造改革 選択と集中 拡大」という流れの中で、現在のような不況時にあっても、自社戦略に沿った人事マ

ネジメントを着実に継続することが、将来の企業の成功につながってくる。

経営者の事業経営の判断は、ますます難しくなっている。90年代以前であれば、今般のような大不況でも到来しない限り、数年の未来を見据えた事業計画を立て、その実現に注

力していればよかったかもしれない。

しかし、そのような時代は20年前に終わり、21世紀になって我々は、さらに厳しい環境の中に身を置いている。変化の激しい時代には、5年もたてば、市場や製品のライフサイクルが終了してしまうことも少なくない。

経営者は、新事業を起こしたときには、すでに次の市場の創出や、そこで優位に立つことのできる次世代技術等を考えなければならず、ビジネスの全ライフサイクルを見渡した経営が要求されている。

不況時には、特に、「過去に目を向ける視点が必要である」と思う。それは、正しい現状分析のためであり、未来の正しい選択肢を選ぶ助けになるからである。ある意味、事業に関しては、過去の間違った決断（例：失敗に終わった新製品、M & Aなど）を分析・数値化することで、客観的に理解しやすい。

しかし、人事部門が扱う、社員の心理に関する部分（モチベーション、経営理念、価値観、人材育成など）は、過去から現在、未来へとつながるものであり、どこかの時点で御破算にし、新規巻き直しを図ることが非常に難しい。経営陣や製品、戦略、人事制度であればともかく、社員の心を入れ替えることは難しいからである。

景気のよいときには、企業の教育研修費用は増加し、また、サクセッションプラン、ボード制等の検討・導入がブームになったりするが、「一定の人材投資」とは、単なる「教育研修への投資」といった手法や方法論ではない。それは、企業における「思想」そのものを問うものである。普段表に出ることはないが、ひとたび景気後退局面に入ると、企業の施策として如実に具現化する。

成果主義以前の企業における人事マネジメントの本質は、賃金ではなく、「次の仕事の内容で報いること」にあった。誤った成果主義の導入により、それは賃金の配分の問題（差のないところに差をつけること）にすり替えられ、結果、疲弊し、動機づけされない状態にある社員も少なくない。

また、M & Aでの企業組織の拡大と、持株会社化・子会社化・売却等の事業再編手法が一般化する中、社員が目指すポジションや業務の数も限定され、「次の仕事内容で報いる」こと自体が困難である場合も多い。

経営者や上司の役割とは、会社の次代を担う若手を育成することであり、だからこそ、それは重要かつやりがいのある仕事であった。にもかかわらず、こうした階層の重大な関心事が、自らの雇用であったり、あるいは自らの評価であったりすれば、帰結する先は見えている。そのような状況に陥らないためにも、評価制度等の人材マネジメントを適切に機能させることが重要となる。

経営が苦しい局面に、雇用調整や採用抑制、人的資源投資への抑制を行うことは、組織における世代の断絶、製造現場における技術伝承等の問題、あるいは組織力の低下につながる。我々は、過去の経験から学んだこの教訓を、今回の不況期のみならず、将来にわたって胸にとどめておくべきである。

「ヒト」「モノ」「金」「情報」の経営資源の中で、「ヒト」だけが、他の資源を増加させ、あるいは、有効活用することができる。この事実を踏まえ、我々は、不況時だからこそ、「ヒト」という経営資源が持つ力を最大限に発揮させ、活用する方法を、過去から謙虚に学ぶことが求められているのではないだろうか。