

## 【第12回】経営危機を乗り越える経営力、社員力を探る。

新型コロナウイルス感染症拡大の終息の目途が立たない。世界的な疫病の流行を示す「パンデミック」に陥っており、このコロナ・ショックによる経済的影響については、現段階ではデータが正確に確認できないが、1～3月期の世界経済はリーマン・ショックをも上回るとする見方が多い。

景気の悪化は第2次大戦後では未曾有の落ち込みとなる模様だ。これから今まで見たことがないようなショッキングな経済データを目にする緊急事態の様相を呈しており世界では雇用不安への影響が広がっている。

「経団連の中西宏明会長は1/28日、連合の神津里季生会長らとの会談で『日本の仕組みをかなり見直さなければならない』『新卒一括採用と終身雇用、年功型賃金などの雇用慣行が転換期にある』との認識を示した。」※1)

### I 景気悪化とジョブ型雇用の拡大

新型コロナウイルスの流行で経済活動が停滞、世界で雇用不安が広がっている。コロナ感染拡大が続いており、長期雇用や年功賃金、日本のメンバーシップ型雇用慣行に急ブレーキがかかっている。かねてより経済のグローバル化やデジタル化、少子、高齢化の加速で年功制度の払拭が課題として指摘されてきたが、ここに来てコロナショックによる急速な景気の悪化が鮮明になり、もはや日本型雇用では社員の能力や、やる気を引き出せなくなっていることが背景にある。目につくのは職務を明示して人材を採用する「ジョブ型採用」、賃金は職務の専門性や成果に対して支払う日本型成果主義賃金(役割給、成果給(年俸制)、職務給)から能力主義賃金(職能給)への転換が急ピッチで進んでいる。

成果主義か、能力主義か、どちらを選択するかは自社のニーズによる選択になる。

世界の危機的な経済悪化に対しわが社の20～30代の若者は何を考え、働き、行動しているのだろうか。

### II 経営と社員が一体の社員力

「『自分が働いている会社を信頼している』と答えた日本の従業員の比率は64%だった。調査対象の28カ国・地域での平均は76%で日本は韓国やロシアに次ぎ所属企業への信頼が低い。(米PR会社、エデルマンが2019年に実施した調査)」※2) デジタル社会の到来など急激に変化する労働環境に働く意欲を失う社員が増えている。米ギャラップ社の2017年の調査によると日本の「熱意溢れる社員」の割合は6%でこの割合は米国の32%と比べて大幅に低く調査した139カ国中132位と最下位クラスであった。また「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%、「やる気のない社員」は70%にも達した。※3) 経営が最近、エンゲージメント(社員一人ひとりが愛社心を持ち社員と企業が一体となりお互いに成長、発展をする絆を深める関係)に強い関心を持つ理由がここにある。コロナショックの難局を乗り越えるには、今こそ経営と社員が一体にならない時であり、正にわが社を支える社員力が問われる。「売上高の落ち込みをどうカバーするのか、捨てる仕事、削減できる仕事は何か、何を経費節減するのか、テレワークで対応できる仕事はあるのか、」などなど、経営と社員が一体になって現場サイドで話し合い、確認し知恵を出し改善、改革を進めなければならない。

※1)「変わる雇用 働き方に重点」『日本経済新聞』2020年3月8日 朝刊。

※2)「トヨタ、脱ベアにシフト」『日本経済新聞』2020年3月14日 朝刊。

※3)米ギャラップ調査「熱意ある社員」6%のみ日本132位、

(<http://www.nikkei.com>) article.2020年3月28日最終確認)

### III 社員の職業能力の棚卸

景気悪化やジョブ型雇用の普及はサラリーマンのサバイバル時代の到来を意味しているがサラリーマンの

危機意識は希薄だ。

「自らのキャリア・スキルの棚卸(複数回答)」経済産業省のアンケート調査※4)を見ると71.5%が自らのキャリア・スキルの棚卸をしたことが「ない」と答えている。また、厚生労働省調査※5)の自己啓発を行う上での問題点を見ると「仕事が忙しくて余裕がない」「費用がかかりすぎる」などの理由を挙げている。労働市場や働く環境は大きく変っているが社員各人の働き方や行動は組織任せで、そう簡単には変わりそうにない。新規学卒者の内定取り消しや中高年者のリストラなどが出始めているが、若手社員も明日は我が身とかみしめなければならぬ。

※4) 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室「働き手向けアンケート調査、7割の働き手はキャリア・スキルの棚卸をしていない。平成29年11月」([http://www.meti.go.jp/sansei/jinzairyoku/jinzaizou\\_wg/pdf/2020年3月28日最終確認](http://www.meti.go.jp/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/2020年3月28日最終確認))

※5) 厚生労働省「平成30年度能力開発基本調査、自己啓発を行う上での問題点の内訳」(<http://www.mhlw.go.jp/2020年3月28日最終確認>)

## IV 経営危機を乗り越える人件費管理

企業業績の停滞だが、鮮明になってきた。法人企業統計による2019年10～12月期の日本企業は2四半期連続で減収減益※6)だった。堅調な非製造業にも陰が見え、雇用への波及も焦点になってきた。これらの業績悪化は経営の支払い能力にも影響が出始めている。なかでも大きなしわ寄せを受けているのが40～50代の中高年層である。人手不足に伴う初任給の引上げや人工知能(AI)などの技術を持つ人材に高い給与を支給する制度の導入などで概して若者に有利な状況が続いている。一方、新型コロナウイルスの感染拡大による業績悪化による受け皿になっているのは主に医療、福祉、介護施設である。地方の一部の地域では中高年労働力にも余裕が見え始めているが、介護施設における業績低迷の影響は避けられそうにもない。

既に新年度の予算はスタートしているが場合によっては次により見直しや修正などを慎重に行うことも肝要であろう。

- 2020年度(2020/4/1～2021/3/31)の新年度予算がスタートして1カ月余り、まだ、先は不透明であるが、売上高予算の下方修正は必要がないか否かを確認してみよう。コロナウイルス感染拡大の影響をどのように見込んでいたのか、売上高の予測は前年比アップか、マイナスか。

- 売上高に対して人件費の割合(過去3年間の平均値)はどの程度になりそうか。できれば55%以下に抑えたいが、しかし、この数値以上であっても過去の実績を踏まえてどこまでを許容の範囲とするのか、労働分配率も同様にチェックしてみよう。
  - 労働分配率(人件費/付加価値)は65%以下に抑えたいがどうか。修正が必要か。
  - 予定付加価値×労働分配率=人件費予算。付加価値、労働分配率の見直し、または修正は必要ないか。
- 以上の4点に留意し、新年度の人件費管理は先が見えるまで可能な限り抑え気味に慎重に行うことが肝要であろう。

※6) 財務省「2019年10-12月期法人企業統計と二次QE予測」(<http://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/>、2020年3月28日最終確認)

### 齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)



筆者:齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加点主義人事制度の設計と運用」(同友館)ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所218  
TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
<http://www.jinjitginginkanri.sakura.ne.jp/>