

今月の 人材開発キーワード

—【雇用デフレ】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

デフレとは、物価が一定期間以上にわたって持続的に下落し続ける経済現象をいう。不幸にして1990年代後半以降の日本は世界で唯一この状態にあり、いまだにそれを脱していない。その構造を簡単に述べるのは易しくないが、直接の要因は需要と供給の不均衡にあり、モノやサービスの供給量に対して需要が不足していることにある。その結果、貨幣の価値が上昇しモノの価値が下落する。

物価の下落は一見消費者には歓迎すべきことに思えるが、決してそうではない。そのことは、第二次世界大戦の要因にもなった1930年前後の世界恐慌がまさにデフレであったことから一目瞭然である。つまり、デフレは単なる景気循環ではなく、放っておけばどこまでも物価が下落し、対処不能な恐慌状態につながっていくのだ。

さて、すでに15年以上にわたるデフレ状況の下で、その影響はモノやサービス、資産にとどまらず、雇用にも及んでいる。いわば雇用デフレとでもいうべき状況が出現している。「賃金の下方硬直性」という用語があるように、本来雇用とは、その価値が変動しにくい、とりわけ下がりにくい領域だ。なぜなら、それは人間の生活

と生存そのものに関わっているからだ。そのような雇用が、たとえリーマンショックがあったにせよ急激に価値変動しては、国民生活は成り立たない。雇用は労働法で保護されており、また賃金の変動はほとんどの企業で、年に1度の制度化された給与改定をもってしか行われない。

ところが、それでもわが国のサラリーマンの年収は下がり続けている。厚生労働省の統計データでも、最新の所定内給与水準は、平成8年(1996年)前後と同水準にある。加えて、賞与や残業代等も下がり続けているので、年収で見れば20年以上雇用者の所得は上昇していないと思われる。さらにここに非正規雇用の問題が加わる。「小泉構造改革」以来、非正規雇用の比率は増加し続けていて、平成23年では35%に達している。つまり、下がり続けるサラリーマンの年収水準さえ確保できない層がどんどん増えているのだ。

■破壊される産業

去る4月から5月にかけて、多数の死傷者を出す悲惨な交通事故が相次いだ。もっとも、そのほとんどは運転手個人の問題(無免許運転、居眠り、病気等)に起因す

New Keywords

【対話】	【組織学習】	【孤独】
【暗黙知】	【能力モデル】	【意思決定】
【振り返り】	【モチベーション】	【リベラル・アーツ】
【メンターシップ】	【組織バリュー】	【絆(関係性)】
【習慣】	【人事診断】	【プロフェッショナル】
【過剰学習】	【目標】	【アンカー】
【コミュニティ】	【創発】	【雇用デフレ】
【コミットメント】	【労働力】	
【コンピテンシー】	【忘却】	

るものだった。ただその中で、関越道で発生したバス事故だけは全く性質が異なっていた。

東京から金沢まで、いわゆる「正規ルート」で行くと、東海道新幹線で約1万6,000円かかる。これが上越回りだと約1万3,000円だが、飛行機を使うと2万円近くかかる。事故を起こしたツアーバスは、ここを3,500円で運行していたという。驚くべき低価格だ。この値段で運行すると、仮に満員近い40名の乗客を集めたとしても、売上はわずか14万円ではない。ここから観光バスの減価償却費や維持費、燃料代、高速料金、バス会社の利益を除くと、運転手の人件費に回せるお金はほんのわずかしかなさうだ。単純に計算できるのは燃料代と高速代で、高速代は「大型車」で約1万3,000円(ETC割引料金)。燃料代はガソリンで燃費3km/lとして東京一金沢間約500kmを走るのに約170l消費する。ガソリン相場約150円/lを乗じると、およそ2万5,000円となる。

これだけですでに純粋な経費が約4万円となる。14万円から差し引くと10万円残りそうだが、決してそうではない。というのは、今回事故を起こした会社をはじめ大半のバス会社は、旅行会社の「下請け」だからだ。この下請けの仕

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

切り相場は常識的に考えて5割程度と思われたが、案の定、当のR社は往復15万円（片道7万5,000円）で請け負っていたという。とすると、バス会社の手元に残る「粗利」は[14万円－4万円＝10万円]ではなく、[7.5万円！－4万円＝3.5万円！]でしかない。バス会社は、この3万5,000円から、減価償却費と維持費、会社利益、さらには運転手の人件費（宿泊経費等含む）を捻出しなければならないのだ。

報道では「運転手1人体制が適切であったかどうか？」などと今更のように議論しているが、そうではなく、この価格設定では「1人体制でしか運行できなかった！」ということが確認できる。つまりこの事故は、単に交通事故の怖さ云々ではなく、モノの価格が継続的に下落し続けるデフレ経済が、いかに産業の根幹を破壊する恐るべきものであるかということの一端を、如実に示している。

■スパイラルからの脱却

本来であればモノにせよ雇用にせよ、価格下落が一定レベルに達すると新たな買い手が現れ、それに伴って需要が回復する。しかし、そうならないのがデフレ現象だ。今後も価格がまだ下がり続けると思うから（※負の期待形成）、個人は消費を先送りし、企業は投資を控えて余力があれば借入金返

済を進める。この悪循環（スパイラル）がデフレの特徴だ。これが継続すると、生産と供給の構造が弱体化し、雇用は失われていく。デフレは国家レベルでの経済現象なので、金融政策の転換が最重要であり個人および個別企業の努力ではいかんともしがたい。ただ、こと雇用に限れば、企業が懸命に生産性向上やマーケティング努力を重ねているほどにはやり尽くされてはおらず、やるべきことはまだまだ多く残っている。

例えば、新卒採用市場でも、数10社から100社にも及ぶ企業を「受験」しても内定が1つも取れないという学生が多くいる。平均的なサラリーマンが、ハローワークの求人情報を活用して現在年収より多くの報酬が受け取れるような転職を実現することは基本的に難しい。新卒にせよ中途採用にせよ、IT技術の発達で手続き面は一見便利になっている。ところが、その効率はむしろ低下しているのだ。加えて、質的な面での成果（求職者の能力や経験を詳細に見極めて求職ポジションとの適合を図ること）は、ほとんど追求されてすらいない。例えば、キャリアマネジメント関連業（職業紹介、ヘッドハンター等）でも、行われていることはごく表面的なマッチング（〇〇業界の営業経験があるとか、人事を何年経験していると云々といった程度のこと）にすぎず、新

たな付加価値の創出にはつながっていない。

デフレ脱却に不可欠なのは、金融政策の転換を通じて、マーケット参加者に広くインフレ予想（＝期待）を抱かせることといわれている。そのために有効な方策は「インフレターゲットイング」であり、現に日本以外のほとんどの主要国が現在ではこれを採用している。同様に「雇用デフレ」克服のためにも、未来へのプラスの期待形成が必要だ。

被雇用者（労働者）は、自らの職務経験とキャリア志向に応じて、1社にとどまるにせよ転職するにせよ、専門性（＝能力）を高めるにつれて年収が着実に上がっていく見通し（期待）を持つ必要がある。同様に雇用者（企業）は、個々の社員の能力・経験を、業績向上と成長により有効に活かせるような戦略を樹立する必要がある。

現在の人材戦略とマネジメント（採用選考、人材評価、役割設計、育成、組織マネジメント、評価・報酬配分等）は、その意味で他の経営分野に比して大きく立ち遅れている。もちろんその背景では、10数年前からの「成果主義人事」という実験の失敗経験がいまだに尾を引いていることがある。その恐怖感を取り除くには、やはり国家レベルの取り組みが欠かせない。モデルケースを通じて成功への道筋を示していきたいところだ。