

## The Big Zero: 良いことが何も起こらなかった 10 年

2008 年にはノーベル経済学賞を受賞しているアメリカの経済学者ポール・クルーグマンは 12 月 27 付けの NY Times のコラムに、The Big Zero という記事を寄せている。「経済の観点からみて、過ぎ去ったこの 10 年を『BigZero』と呼ぶことを私は提案したい。良いことが何も起こらなかった 10 年であり、私たちが良くなると楽観的に見ていたものが、ことごとくそうならなかった 10 年である。」と 2001 年から始まったこの 10 年を悲観的に総括している。

「基本的に、雇用創出がゼロであった 10 年であった。たしかに 2009 年 12 月の名目上の雇用者数は 1999 年 12 月の数字よりも少しは高くなるかもしれないけれども、ほんのわずかな増加に過ぎない。そして、民間部門の雇用に限定してみれば、雇用者数は実際減少している。これは減少を記録した最初の 10 年である。典型的な家庭にとっては、経済的所得の増加が無かった 10 年であった。実際、2007 年の俗に言われる“ブッシュ・ブーム”の時さえ、インフレ部分を差し引いた平均世帯収入は、1999 年の世帯収入よりも低かったのである。」

## 経験したことのない混沌の真只中にある

クルーグマンのこの記事に関連して、私が属する米国人事担当者の協会、“WorldatWork”の掲示板に人事コンサルタントや人事シニアマネジメントは私達が今までのパラダイムで見通すことができない混沌の状況にあるとし、次のような意見を投稿している。

「私達が新しい“正常である”ことに慣れ始める必要があるのではないか。また最近の景気後退はたぶん、物事が恒久的に変化しつつあることの前兆であると私はずっと考えている。周囲から聞き、文献や記事で読むものの多くは、『いつ私達はもとに戻ることができるであろうか？ ビジネスは最近の不景気による一時的な後退から回復しなければならぬ。』といったものである。しかしながら、現在の状況は、これからの 10 年における雇用者と従業員とにおける価値の交換がどのようなものになるかを再定義している最中にあり、再定義の始まりであると私は思う。」

また別の意見は「今私達の前で起こりつつある変化は、人々が思っているより扱いが難しく、大規模である。給与や報酬制度の中で従来使われてきたすべてのカード(手法)が今年、ガラガラポンの仕切り直しで一から検証され、またその過程でいくつかのカード(手法)は捨てられる。その後では、ゲームが同じ方法で行われることは決して無いであろう。これから先、数年にわたり何が起こるであろうかについては、ほとんどの人々は分からないだろう。」と悲観的だ。

実を言うと、これらの記事を年末から 1 月にかけて読み、そして周囲で起こる不愉快なできごとを前に、私はかなり落ち込んでい

た。派遣切りに会い、就職の目途が立たない一人暮らしの知人。20 年勤務した会社から突然、理不尽な退職強要を受けている友人。外国人社長からの労働基準法に違反する解雇方針に異を唱え、退職に追い込まれた友人の人事部長。この 3 月に卒業する高校生の 32%、大学生の 27%は、まだ就職先が決まっていないと言う現実。

## 今こそ問われる人事担当者一人ひとりの価値観

経験したことのない混沌の中で、人事担当者はガラガラポンでどう人事制度をすべきかと考えるまえに、浮き足立つことなく、いまこの社会のなかで、何がもっとも大切かを考えるべきである。

「2010 年を迎えるにあたり、個人的な幸福と満足は多くの人々にとっての最優先事項であることを人事担当者は忘れてはいけない。あなたの会社が新しい給与制度やフレキシブル勤務プログラムを計画しているかどうかよりも、(大不況の中で)社員を元気づけ、動機づけるものとは何かについて真剣に考えることが重要である。」と英国の携帯電話の大手である O2 の人事部長は People Management 誌 1 月号で述べている。また英国マクドナルドの人事担当役員は同誌に「2010 年に経営者は英国の若者たちに自己実現の場である雇用機会を提供できるように倍の努力をすべきである」と語っている。

私が定年退職するまで勤務していたイーライリリーに 23 年前入社したときに、米国本社の人事担当副社長が訪日し、「まず社員の声をしっかり聞き、その声を経営に反映できるようにして欲しい。それがもっとも大事な人事担当者の役割だ。そしてリリー社が大切にしてきた価値観の唱道者としての役割を果たして欲しい。」と激励されたのを記憶している。

厳しい経済状況の中で、いま人々にとって最優先課題が雇用であることは明らかであり、人事担当者はまず雇用維持のために最大限の努力をすべきであり、それが会社に課せられている社会的責任である。人事担当者がリーダーシップを発揮するときだ。人生を終えるときに子供に向かって「あの不況のとき、社員の雇用のために必死で努力した」と誇らしげに語れる、そのような生き方をしてほしい。

## 編 | 集 | 後 | 記

The Big Zero という状況は日本においても同じです。惨憺たる経済はこれから先の人事施策にも大きな影響をあたえます。中国の経済成長が刺激となって案外早く回復するのか、あるいは悲観的な状況が長期化するのでしょうか？ 厳しい現実を前に、一人ひとりが、生きるうえで最も大切なものは何かを考える好機だと思います。

野尻