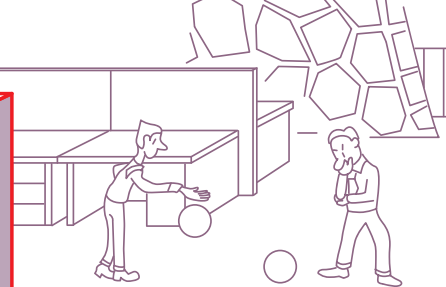


1-5 人事にとっての リスクマネジメント



Worksはどう語ってきたか

**不況やリストラを災厄としてとらえるな。
疲弊した社員のケア、人と組織のパワーアップなど、
「けじめ」をしっかりとつけ、飛躍のきっかけとせよ**



企業経営には浮き沈みがつきものだ。経済全体が沈む不況もあれば、個別企業が苦しむ業績低迷もあるからである。

それに合わせて不可欠なのがリストラだ。リストラによって物品を捨てても痛みは生じないが、人は違う。人をリストラするのは人事にとって最も苦しい仕事であるが、やらねばならないときがある。

Worksは2008年秋のリーマン・ショックを契機に、不況やリストラといった、企業経営にとっての冬の時代に人事はどう立ち向かうか、という問題を論じた。

その背景には間違った対処をすると、その後の成長や競争力の維持に齟齬をきたす、という危機感があった。

まずは不況期への向き合い方だ(2009年92号「不況に負けない人事を」)。

本特集では江戸期からの歴史を紐解き、過去の不況が人事や経営に与える影響を振り返るとともに、テーマごとにより細分化した歴史に言及した。

たとえば採用。バブル崩壊後の新卒採用が抑制された結果、後輩を指導育成する機会が当時の若手から奪われ、管理職としてのスキルを身につけることが難しくなった。就職できない若者は「年長フリーター」となり、十分な職業教育を受ける機会を失い、社会全体のパワーダウ

ンという問題まで招いた。

報酬面では、人件費削減を目的に、形ばかりの成果主義を導入する危険性を指摘した。社員の意欲を削ぎ、人材育成、人材活用面でマイナス効果が現れるからだ。

さらにワークライフバランス。有給の完全取得や残業減は欧米では多様な人材を生かすダイバーシティ推進策の要なのに、日本では「福利厚生」のような位置づけのため、不況期には大きく後退する可能性が強いことを指摘した。

リーマン・ショック後でも、過度のリストラがこうした意味で、未来に禍根を残すかもしれないと警告した。

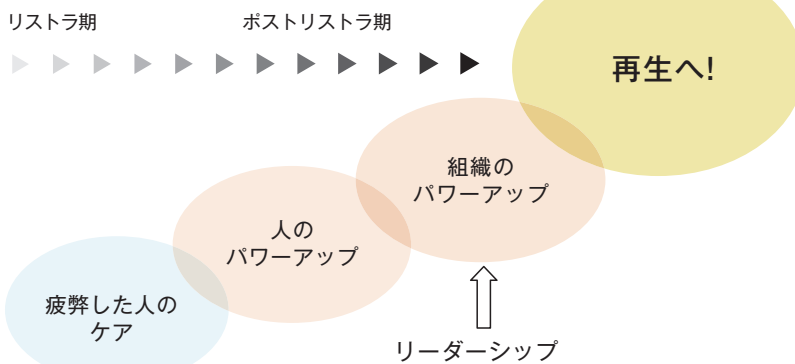
オイルショック時の省エネ技術の飛

躍的な進化など、不況は新たな仕組みや構造を生み出す機会でもある。直面する困難は大きい、不況を災厄ととらえず、より長期的な視点で必要なもの、不要なものを問い直そう、と提案した。

リストラ時の人事の役割は リテンションとパワーアップ

一方、リストラそのものにもスポットを当てた(2010年98号)。題して「リストラの『けじめ』」。ここでいうリストラは解雇や雇用調整を指す。カネの論理がヒトの論理を凌駕するのがリストラだ。特集ではリストラが組織に及ぼす負の側面を指摘、そのことの認識と適切なケア

■リストラ「けじめ」のプロセス



出典：Works 2010年98号



の必要性を訴える。それが「けじめ」だ。

具体的には、既存社員のリテンションを含め、①疲弊した社員のケア、②人のパワーアップ、③組織のパワーアップ、④事業の再生へ、という道のりである。

その役割をどう分担すべきか。まず経営トップは、リストラの背景と企業の現状をつぶさに社内に伝えなければならない。そのうえで、今後のビジョンと成長戦略を描き、提示する必要がある。

人事の役割はリテンションや人と組織のパワーアップだ。マネジャーは現場の声を経営や人事に届け、逆に経営や人事

の役割は、ビジョンや目標を現場に翻訳することだと考えた。

そして今、こうとらえる

リストラ論は色あせない うまく乗り切るのが人事の務め

不況やリストラ時であっても、カネの論理に押し流されず、ヒトの論理をある部分で守り、その後の再生と飛躍につなげよ、という提案は現在でも重要であり、それこそが人事が遵守すべき職業倫理ではないか、と考える。

不況や経営危機は必ず訪れるから、人事はリストラに向き合うときが必ずある。そのとき人事が忘れてはならないことは、人と組織に禍根を残さないことである。残された人のモチベーションを下げないようにさせ、客観的に状況を把握し、対処する必要がある。「何人リストラする」という経営への目線だけでなく、一人ひとりの顔を見る人への目線が求められる。

人事は何ができるのか。何をしてはならないのか。今後もこうした視点で、不況や経営危機下における人事のあり方を考えていきたい。

私の結論 有沢 正人氏 カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

タブー視されていた問題に切り込んだ。 リストラは変革のよいきっかけになる

タブー視されている問題を正面から扱い、従業員側と経営側を統合した独自の結論を出している。非常に読み応えがありました。

私の経験によると、リストラには段階があります。まず最初が配置転換です。間接部門から収益を多く生む部署に異動させることで全体の経費を圧縮するわけです。2番目が報酬の削減です。まずは賞与、それでも駄目なら給与に手をつけるでしょう。そうやっても「火」が消せない場合に初めてリストラ、つまり雇用調整という最終手段に訴えることになるでしょう。その際に大切なのが社員の納得感です。その場合は希望退職を募ることになりますが、低業績を理由とした解雇は日本の労働法下では難しい。本人が納得して前向きに応じてくれなければ駄目なのです。そこで鍵を握るのが評価システムです。本人が評価が低いことに納得していたら、会社の方針を受け入れてくれる可能性が高いですが、そうでなければ抵抗するでしょう。つまり、リストラをうまく行うためには優れた評価システムが不可欠なのです。

リストラの際に、絶対やってはいけないこともあります。私が銀行に勤務していたとき、業績悪化を理由として新規採用を止めたことがあります。そのときはやむを得ないと思っていましたが、10年、15年たつとさまざまな悪影響が出てきます。つまりその

年次の社員がいないため主たる稼ぎ手である中堅社員が足りなくなったのです。そのため年齢構成がいびつになりいろいろな問題が残りました。新卒採用を抑制するのは経済環境や会社の状況で仕方ないこともあります。全面的な新規採用ストップは後に禍根を残します。費用対効果の観点から教育費もやり玉に挙げられがちです。昔、公的資金を導入した銀行に在籍したことがあります。その際外部から招聘された経営者は社員の報酬の削減を行いました。教育費は水準を維持しました。今その銀行は立派にお客さまの期待に応え、収益もあげています。社員の皆さんの頑張りによるものだと思いますが、その方の教育に対する強い思いも影響したに違いありません。

リストラ後に人事や経営は何をすべきか。2つの義務が両者に生じます。1つはリストラせざるを得なかった異常事態がいつ終息するのかを明らかにすること。株主以前に従業員にそれを提示する必要があります。2つ目はリストラ時に不可避だった減点主義を加点主義に改めることです。前向きなリストラは今までの組織形態や意思決定の仕組みを変えるチャンスともいえます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

